

名企营销 | Mingqi Yingxiao

迪卡侬：融入不同的市场是再创造

李颖

一直以来，对于迪卡侬的消费者来说，迪卡侬有太多值得解读的空间。从每一件滑雪服到户外野营用的帐篷，从消费者心理分析到体验营销，迪卡侬中国华东大区总监冯震宇说：“我们已不仅仅是单纯的体育用品零售商，迪卡侬卖的其实是一种健康的生活方式。”事实上，已经没有必要再列举任何“迪卡侬迷”的故事，每年十几亿进入迪卡侬购物的消费者早已证明了迪卡侬品牌强大的影响力。

坚持开设直营店

与许多跨国企业一样，狭小的国内市场无法满足迪卡侬扩张的欲望，早在 20 世纪 70 年代它就走出法国，走向世界。迪卡侬一贯坚持开设直营店的模式，每一步都走得格外稳健。

“如果市场竞争是一场环法自行车耐力赛，金融危机就仿佛是这场比赛进入了爬坡赛段，这正是好公司与潜力不足的公司拉开距离的机会。”迪卡侬大中华区总裁孟东说。他透露，从 2007 年开始，迪卡侬在中国的很多单店已经赢利。法国总部认为迪卡侬的商业模式在中国得到了验证，可以进行市场扩张。

迪卡侬如何在中国市场实现快速发展?对此，冯震宇的回答是：“我们正在做这方面的工作，希望能够在 2 年-3 年内把发展的速度提上来，在市场拓展方面作更大的投入。比如，现在做新店选址工作的有 30 人，也许在两年之后会增加到 60 人。到 2010 年年底，迪卡侬在全球有近 500 家店，其中中国市场有 32 家店。根据城市经济总量来看，中国有 50 个城市是我们未来的目标市场。”

作为欧洲最大的运动用品连锁集团，迪卡侬集研发、设计、生产、物流及



“人流如织的商场，手提购物篮，满载而归的顾客，如此场面很容易让人误以为是置身于大型奥特莱斯，而事实上，这不过是法国大型连锁运动用品专业商场迪卡侬(Decathlon)带给消费者随心所欲的血拼体验。”

销售于一身，它拥有的 16 个品牌面向所有的体育运动爱好者和专业的运动员。

近两年，迪卡侬横向致力于打造核心竞争力，纵向致力于市场扩张，这就是它展现给世人的姿态。

坚守与融合

迪卡侬创始人米歇尔·雷勒克(Michel Leclercq)从战略规划到经营

理念、设计风格，把迪卡侬品牌带到了一个崭新的方向。1976 年，在法国里尔附近的小村庄恩洛格，第一家迪卡侬商店诞生了，当时它只是一家体育用品商店，出售各个品牌的产品。

过了一段时间，迪卡侬遇到了一些问题，当自己的销售力量越来越强的时候，当生产商在供货或者价格上不予配合的时候，迪卡侬发现自己完全受制于生产商，根本没有办法解决这些棘手的问题。

因此，米歇尔·雷勒克决定推出自有品牌的自行车。如今，迪卡侬自行车在欧洲市场的销量排名第二。随着自行车推广的成功，米歇尔·雷勒克开始设计、生产更多的运动产品，最初不论是登山包还是运动服，所有产品的品牌都是迪卡侬。

“迪卡侬的产品涉及 65 个运动项目，有 35000 个产品系列。随着产品线的扩大，公司认为要让每个团队在为自己的项目投入精力的时候更有自豪感，就把产品根据不同的运动分为几大类，每个运动大类组成一个项目

小组，这就在外部市场竞争之外，还有企业内部不同项目小组之间的竞争。”冯震宇说，“每一个运动产品都是在市场竞争中生存下来的。例如，我们的户外运动品牌现在的全球市场份额排名第四位。如果运动项目本身没有成功的话，与之配套的产品也会被淘汰，逐步淡出人们的视线。”

“统一设计，适用全球”已成为了迪卡侬开拓全球的战略理念。“无论在全球哪一家迪卡侬店铺，你都能看到一样的货品、一样的设计。在法国研发中心设计的产品并没有针对某个国家或者地区，而是针对某项运动。”冯震宇说。

但是在全球多元文化的背景下，迪卡侬董事长米歇尔·雷勒克看到了这一理念的局限性，因为不同的国家、不同的肤色人种在体型上的确存在差异。在以适当的节奏在特定市场上慢慢渗透后，迪卡侬在集中精力开拓市场的同时，开始研究不同市场的特点。

“比如，我们接到顾客反馈的信息，有的鞋子不合脚。为了解决这个问题，我们在全球正在做人体工学研究，搜集

各个国家人体身型的数据。”冯震宇说。

据悉，迪卡侬研发产品的主要负责人是产品经理。首先，产品经理对某项运动特别了解，并且一直涉足这项运动。在研发产品的过程中，他要不断地拿样品去体验。除了大众体育运动产品之外，迪卡侬还生产专业比赛用的产品。比如，奥运会比赛用的单板滑雪产品，以及高尔夫锦标赛用的产品。在这类产品研发的过程中，产品经理要把样品送给专业运动员试用，听取他们的意见，然后进行调整。

业内人士分析，迪卡侬直接从国外移植过来的营销模式，相对来说更成熟，进入中国市场比较早，产品品类非常全，甚至包括大众较少涉及的滑雪、骑马产品。但是它的品牌并不是如雷贯耳，很多是迪卡侬的自有品牌。迪卡侬在运动领域的创新产品较多，其中很多产品在世界顶级设计大赛中摘得过桂冠，与其他体育用品品牌相比，迪卡侬通过全球联合采购，自己生产，把成本降到了最低。

营销者说

中国地域辽阔，不同区域消费者对品牌接受和理解的程度不同，而且由于各地区气候条件不同，如何让自己的产品适应不同地区消费者的需求，是迪卡侬必须面对的现实问题。

“最初我们是照搬欧洲的做法，因为我们在欧洲的做法已经被证明是成功的。在产品线方面，现在我们会根据当地的实际情况加以调整。例如滑雪服，北京与东北的需求差别就很大。如果未来在三亚开店的话，我们会把水上运动产品做足。”冯震宇说。

“我们不是改变自己去迎合市场，而是调整自己适应市场。”米歇尔·雷勒克认为融入不同的市场其实是再创造，充分体现了迪卡侬品牌的适应性。

(千龙网)



安利总裁：走适应中国国情的营销之路

李晶晶

由国务院发展研究中心主办，中国发展研究基金会承办的“中国发展高层论坛 2012”年会于 2012 年 3 月 17-19 日在北京钓鱼台国宾馆举行。安利总裁德·狄维士在年会上接受媒体采访时表示，走适应中国国情的营销发展之路是企业发展的关键。

作为一名生意人，德·狄维士把重点放在如何经营上。面对挑战，安利会积极探索营销策略，力争在全球经济不景气的大环境下保持销售业绩的增长。他表示，中国对今年国内生产总值增长目标的下调不会对安利的业绩有任何影响。适应环境，及时调整策略和创造机会是企业的生存发展之道。

德·狄维士认为，若国内生产总值增长目标的下调意味着人民购买力的下降或消费者的流失，安利能做的是努力变得更强大，调整经营策略，吸引更多消费者，走适应中国国情的营销发展之路，提升销售业绩。

他还指出，安利拥有优秀的营销人员，他们时刻关注消费者的需求。他认为安利的业绩离不开员工的努力。在回答中国经济网记者关于及如何吸引优秀人才的提问时，德·狄维士说，优秀人才本身就是吸引人才最有利的条件。另外，安利尊重每一位员工，感激他们对公司所作的努力。

罗技借外包全面整合“电商”渠道

魏蔚

全球电脑外设巨头罗技集团选择外包模式搭建独立网上商城，全面布局其在中国的电子商务战略。据悉，近日罗技与电商服务商兴长信达联合运营的官方网络旗舰店已上线，成为除天猫店铺之外，第二个线上销售渠道。分析人士认为，罗技全面整合、布局电商销售渠道具有一定的预见性，选择与第三方服务企业合作将使其的电商战略事半功倍。

据了解，罗技是全球著名的瑞士电脑外设制造商，主营鼠标键盘和音箱耳机，销量全球排名第一。据 IDC 数据显示，自 1982 年以来，全球出厂的 9 亿台个人台式机中，有 55% 使用了罗技鼠标，同时，世界排名前 20 位的电脑厂商都是其客户。

数据显示，未来 3-5 年，中国电脑外设市场总额将达到 1 万亿，并且每年将以 20% 的速度增长。去年 6 月，罗技在上线天猫店铺一年后

又建立了其独立的官方商城。据了解，目前 90% 的企业为了降低风险只选择在天猫上开设店铺，依托淘宝生态圈进入电商领域，而罗技则通过双管齐下全面整合中国电商渠道。

但是在营销成本不断高涨的现状下，如何以低成本引入大流量成为了罗技急需解决的难题。针对这样的问题，罗技选择了与第三方电商服务商，借外包的专业运营全面整合电商渠道。据悉，与其合作的兴长信达，具有专业技术、团队，并服务于包括摩托罗拉、诺基亚、乐高等在内的几十家国内外知名企业。罗技独立网上店铺上线初期，兴长信达就为其设计了一套完整的网络整合营销方案，除了 SEM、CPS 这些常规的营销以外，还不断地实施微博、SNS 等新媒体营销。罗技官方旗舰店上线 8 个月，销售额就突破了 500 万元，并以 20%-30% 的速度快速增长，而其他自主运营的独立网上商城的销售额仅是它的 1/3。



统一阳光糙米浆“分贝”互动营销

台湾知名米浆厂商为了扭转米浆的传统形象，运用米浆本身独特浓郁的口感与饱足感，突发奇想利用游击营销的方法，制作大型“统一阳光糙米浆‘呷饱好打拼’分贝贩卖机”，路过的民众只要对着米浆盒大喊“我要呷饱”或者“我要打拼”，统一阳光糙米浆“呷饱好打拼”分贝贩卖机就会掉出让消费者出奇不意呷饱饱的食物。趣味互动引起网友讨论，网络搜索下一个出没地点，引起另类追逐潮。

大喊“我要呷饱”、“我要打拼”，统一阳光糙米浆“呷饱好打拼”分贝

贩卖机掉出糙米浆，紧接着掉出美金钞票卫生纸、iphone4s 便条纸、沙铃、向日葵等，让路过民众停下脚步好奇围观，纷纷上前对统一阳光糙米浆“呷饱好打拼”分贝贩卖机大喊。不只赢得目光，更让参与互动的受众惊喜连连。从事销售工作的陈先生指出，这个游戏满有趣的，我刚刚大喊“我要打拼”，就掉出了一瓶糙米浆，然后马上又掉出一颗小太阳让我吓了一大跳。糙米浆可以喝很饱，又拿到一颗小太阳好像今天做事都会很顺利，感觉就充满活力可以去打拼。

(简报在线)

Twitter“品牌页面”将“变脸”改进营销体验

据国外媒体报道，Twitter 计划对“品牌页面”进行大幅改版，在页面中提供更丰富的内容，改善用户和商家间的互动体验。不过，Twitter 尚未公布具体的改版时间，只透露将于今年实现该计划。

去年 12 月份上线的“品牌页面”可显示出品牌的微博和图片。据 Twitter 公司三位知情高管介绍，公司计划增加更多体验，包括电子商务、竞赛和彩票等。

该产品能为应用开发者提供类似 Facebook 平台上的开发体验。该特性将会被包括在品牌页面的微博时间线上，并能够脱离 Twitter 对内容 140 个字符的限制。不过现在仍

没有确切消息表明该产品何时发布，但 Twitter 向客户透露今年内可以用上。

“品牌页面”上线之初，与一般页面最大的不同在于可定制标题并可在页面顶部保留一条特定微博的能力。若该微博是一张图片或者一段视频，则可以自动展开来供人欣赏。产品发布时，Twitter 首席营收官亚当·贝恩(Adam Bain)就表示将会为页面增加更多特性。

不过，Twitter 拒绝评论产品的新特性。

目前，尽管发布时就有诸如耐克、美国运通和麦当劳等这样 21 家大公司使用，而且 1 月份有越来越多

品牌加入，但许多商家担心 Twitter 当前形式的“品牌页面”能否起作用。不过，只要不断提升品牌页面的内容，使之与 Twitter 原生体验原来越相近，引导普通用户进入到品牌页面中去，“品牌页面”的功能和价值也会逐渐凸显出来。

Twitter 上电子商务的构想非常有意思。Twitter 联合创始人杰克·多西(Jack Dorsey)也是移动支付公司 Square 的 CEO。美国运通公司最近推出了一项新活动，只要用户完成特定的任务，比如说转发一条标签，戴尔、百思买、H&M 以及 1-800-Flowers 也正参与到这个活动中来。

Twitter 也表示，他们更希望 Twitter.com 能够成为用户逗留的目的地，而非外部链接的中转站。上个月，Twitter 发布了 Ad Scrimmage 页面。该页面包括对“超级碗”的报道以及邀请用户为喜爱的球队投票。

“品牌页面”只对 Twitter 的广告商开放，并且可能通过更好地联系免费和付费内容来获取营收。若商家能把自己的品牌页面设计得很有趣，他们会更有动机通过付费微博将用户吸引到自己的页面中来。

据 eMarketer 报告，今年 Twitter 的收入有望从 2011 年的 1.395 亿美元增加到 2.599 亿美元。

(搜狐 IT)

福建戴姆勒更名：叫奔驰 更有利营销

3 月 1 日，福建戴姆勒更名为福建奔驰，“奔驰的名称更容易拉近和消费者的距离，更名是出于营销的考虑。”福建奔驰总裁兼首席执行官莱瑞宁说。

奔驰如今在中国有四家公司，北京奔驰、福建奔驰、北京福田戴姆勒和比亚迪戴姆勒新技术公司。近日正式挂牌的北京福田戴姆勒和比亚迪戴姆勒都以戴姆勒命名，而福建戴姆勒却在此时更名为福建奔驰。

“如果出于营销考虑，为何北京福田戴姆勒不以北京福田奔驰为名?”业内对此颇为不解。莱瑞宁对此没有发表置评。

有业界有传闻称，北汽重启了与福汽合作的计划，按照这一计划，北汽购买属于福汽的 40% 的福建奔驰股权，福建奔驰的股比变为北汽 40%、福汽 10%、戴姆勒轻型汽车(香港)有限公司持有 50% 股份。奔驰希望整合目前其在中国市场的散乱局面，目前的多方合作局面在这一动作之后，会变成主要与北汽合作的模式。

一位知情人士称：“没有与北汽谈，至少现在没有。”但其并没有否认是为了配合奔驰在中国的整合，他说：“更名一事并不是只为眼下营销的考虑，肯定也是有长远规划的。”至于规划的内容，该人士并没有透露。

2011 年奥迪在中国卖出了 31.3 万辆，而宝马也有 232 万辆，但奔驰只有 198 万辆，而且增长幅度也低于奥迪、宝马。近年奔驰在中国的尴尬，被认为是奔驰布局散乱所致。布局整合被认为是奔驰在德系三强中找回竞争力的前提。

但是如何权衡奔驰品牌在某些高端细分领域的独特竞争力，也是戴姆勒认真考虑的问题。

目前福建奔驰是戴姆勒集团在亚洲、大洋洲的唯一商务车制造中心，规划年产能 4 万辆。基于上述因素，福建奔驰的零部件配套成为其发展必须考虑的问题。在福建奔驰的整车车间，一位负责人表示：“所生产车型底盘的 90% 来自于德国进口。”福建奔驰去年开始启动建设中国研发中心。

福建奔驰遵循德国式的一板一眼的程序化管理模式，以戴姆勒自创的“MPS”管理模式为荣，并要求每个到福建奔驰工作的员工都熟知这一模式，不少人必须前往德国培训后才能上岗。

但这一模式在建立初期往往遭遇障碍，致使福建奔驰在 2007 年正式成立后，直到两年后的 2010 年才有第一辆车下线。其市场推广也在中国遭遇了一些本土化的波折。这家具有强大品牌力的汽车公司，2010 年在中国市场销售了 1.3 万辆汽车，这一数字并不能让其满意。

今年年初，福建奔驰原销售与市场部部长托马斯调回德国，取而代之的是柯瑞福。而原南京名爵副总经理、销售公司总经理杨军虎，也在福建省汽车工业集团董事长兼福建奔驰汽车工业有限公司董事长廉小强的邀约下，3 月 1 日正式加盟福建奔驰，出任副总裁分管营销。在福建奔驰看来，高端商务车是其独创的一个细分市场领域，“现在为止，我们还没有竞争对手。”莱瑞宁说。其旗下拥有的唯雅诺、威霆、凌特三款车型只针对高端的政商用户。

2010 年中国豪华车市场销量增长了 68%，去年也增长了 40%。德系三强中，豪华轿车市场的争夺进入白热化，但豪华 MPV 却独有福建奔驰。莱瑞宁认为，基于现在豪华车在中国市场的快速增长，豪华商务车也将有大幅度的提升。“除了北京、上海、深圳和沿海城市有这样一个需要，我们也看到需求逐渐向内陆城市拓展，包括二三线城市。”他说。

(21 世纪经济报道)