

营销市场 | YingxiaoShiChang

陈晓平

黄伟强的观察基于以下事实:与全球其他市场的消费者相比,中国消费者对品牌的忠诚度比较低,更乐于尝试新鲜事物。埃森哲曾经做过一个调研:如果消费者不了解新产品的功能,在看了一个广告或者宣传片后,是否会产生尝试新产品的购买意愿?结果显示,中国和欧洲的消费者呈现出了明显的差异,在中国,表示“愿意尝试”的消费者比例高达 56%,而欧洲人则保守得多,只有 36%的尝试意愿。

“比如,中国人倾向于更加频繁地换手机,更换的理由不完全是追求新功能,很多时候仅仅是外形、颜色变化,但在国外,更新的频率远没那么快,除非功能发生飞跃,一般欧洲消费者才会考虑更换手机,很多人的手机看上去非常老旧。”黄伟强举例说,这种消费者行为模式曾经左右了两个外资手机品牌在华的命运,“两个品牌曾经都非常火,一个不断求新求变,即便更新也常常限于外表,直到现在都成功;另一个推新品一直奉行功能路线,研发周期长,产品更新速度慢,尤其对外表的更新换代很不在意,母国的研发节奏与高尝鲜度的中国市场特性不相协调,品牌影响力已经衰减。”

中国消费市场的高活跃度,要求所有消费品公司连续性地推陈出新,“国外企业靠几个产品可以活许多年,有余力将品牌做得很精、很细,在中国市场则不行,‘变’是没办法的选择,譬如一个洗发水,同一个名字,包装、品牌理念、价格、产品定位各个层面往往已经调整了多次。”黄伟强说。

不停息的“变”加剧了公司管理的复杂化:首先,推新产品(即便是微小的创新)或者新理念的成本高,包括营销成本和渠道费用等,新品还要承担失败的风险;其次,组织内部的协调要求提高,“很多企业打广告,但是营销节奏和渠道管理没做好,产品没办法快速到达



编者按:“消费品企业在中国做生意要牢记一点——快速产品创新。”提出忠告的是埃森哲大中华区消费品和服务行业董事总经理黄伟强,其拥有 18 年的咨询行业经历,“消费品行业在中国成功的方法之一是,必须要不断变化,不断进行产品创新,哪怕只是包装改一改,或者广告诉求有新理念。这是中国消费市场的特色。”

“讨好”消费者

终端,过了一周产品到终端的时候,消费者热情已经减退了”;再次,即使新品成功,多品类也会加大管理复杂性。

消费品企业追求成功,无外乎做好四个方面:产品创新和持续研发;准确的产品定位;擅长营销,渠道管控能力强;快速响应的供应链。黄伟强发现,大凡在中国成功的本土消费品公司,往往营销和渠道管理表现出色,能迅速将新品推向终端市场,相当程度上弥补了品牌号召力的短板。“本土很多民营企业‘渠道为王’,擅长从中低端市场入手,以渠道优势慢慢建立品牌。”

那么,消费品公司如何具体回应多变的消费者行为模式呢?除了持续专注于四项基本能力的建设外,黄伟强还提供了如下建议:

一、细分消费群。中国市场消费群

体数量大,高收入、高素质、高教育背景的人群对品牌或者产品忠诚度相对较高,消费行为往往较为稳定。此外,老年人的品牌忠诚度也普遍比较高,而低收入、低龄或者教育背景弱的人群,消费行为则趋于多变,这是普遍现象,消费品公司可专注高忠诚度的人群,并对产品设计、营销模式和渠道布局做出相应调整。

二、提供定制化服务。可以利用消费者对独特新产品的渴望和分享反馈的意愿,邀请消费者参与到产品开发过程中,发表意见并将其创意变成现实,或者提供量身定做的服务,以迎合当今“个性化社会”的喜好,强化自身在消费者生活中的角色。现在不少大型品牌都在提供定制化服务。比如,在耐克的旗舰店,消费者可以选择鞋子的款式、尺

码、颜色进行定制,一个月左右交付。不过,目前品牌商的定制服务往往收费昂贵,在成本控制上尚需改进。

三、强化终端的管控。中国消费市场存在经销商管理和直销两种渠道模式:外资企业多采用传统的经销商模式,由经销商主导渠道开发,由城市逐级向下渗透;大量本土企业则采用“农村包围城市”的策略,向终端直接派驻成千上万名促销员,跳过经销商,直接管到终端,经销商只是一个合作伙伴而已。事实证明,本土企业的做法在满足三四级市场需求变化方面非常有效。起初无法理解这种做法的部分外资品牌,现在也开始着力管控终端。当然,控制终端存在多种方式,可以直接派驻人员、通过经销商间接管控或者与经销商一起合作进行管理。



双星坚持体育营销

本报记者 何沙洲
特约记者 王开良

2012,面对更加激烈的市场竞争,双星再度出击,成为 2012 国际极限帆船系列赛青岛站冠名赞助商;成为 2012 年亚洲羽毛球锦标赛志愿者与工作人员服装指定品牌,这是双星体育营销策略的又一次升级。

体育营销就是以体育活动为载体

来推广自己的产品和品牌的一种市场营销活动,是市场营销的一种手段。体育营销有两种理解:一种是将体育作为商品销售的体育产业营销,另外一种借助体育活动而进行的其他产业的营销。通常提及的体育营销是指第二种。

作为一个运动品牌,双星一直将体育营销摆在重要位置。在这方面,双星积累了 30 多年的体育营销经验,上世纪 80 年代就开始赞助体育,支持中国

体育发展。像 80 年代举办的国际女排邀请赛,90 年代的赞助马家军、全运会。1996 年,双星就与羽毛球运动结缘,当时,双星出资组建了亚洲第一家职业羽毛球俱乐部,双星羽毛球队是第一个获得中国羽毛球职业联赛冠军的队伍,并连续三年夺得中国羽毛球职业联赛的冠军。2000 年后组建双星雄鹰篮球队,赞助中国国家登山队攀登珠峰。2005 年苏迪曼杯第一次来中国时,双星赞助了这项赛事;2011 年,双星集团冠名第十二届苏迪曼杯世界羽毛球混合团体锦标赛,双星设计的全系列专业羽毛球服装亮相,双星产品的高品质得到认可,双星与国际羽毛球联合会达成战略合作关系。双星的每一项营销活动都获得了丰厚的回报。因此,在 2012 年以及今后更长的一段时间内,双星将继续坚持体育营销。

再续羽缘展精彩,品牌腾飞耀金辉。2012 年 4 月 17 日,为期 6 天的亚洲羽毛球锦标赛在青岛体育中心国信体育馆开战。双星作为国际羽联战略合作伙伴,成为 2012 年亚洲羽毛球锦标赛志愿者与工作人员服装指定品牌。

4 月 17 日晚,2012 国际极限帆船系列赛青岛站“双星杯”比赛开幕式晚会在奥帆中心八角广场举行,双星名人为这次青岛站活动提供了服装、箱包等用品,青岛市政协副主席李学海代表青岛市重大国际帆船赛事(节庆)活动组委会向赛事主赞助商双星集团颁发“突出贡献奖。”国际极限帆船系列赛与亚洲杯帆船赛、沃尔沃环球帆船赛、世界帆船对抗巡回赛并称为国际帆联四大特别赛事,本赛季在全球设 8 站比赛,青岛站是其中的第二站。双星集团在 2011 年成功与青岛站组委会合作的基础上,2012 年又冠名这一顶级赛事,作为著名的体育产业公司,双星与海上体育产业共同发展,为实现青岛体育名城、帆船之都的大发展做出了积极贡献。

30 多年来,双星不断参与体育界举办的一系列赛事、活动,在支持中国体育事业的同时,提升了双星品牌的知名度和影响力。双星各代理也争相与当地学校、政府等部门联系,赞助一些体育运动会等,很好地宣传了品牌,提升了形象,扩大了销售。

产品命名:信守品牌承诺

对于一个品牌的解析也许是复杂的,但是如果解开了它的奥秘,你会发现位于品牌核心的就是品牌承诺,是向消费者承诺它会按照既定的方式做事、谈话和生活。

品牌可以在许多方面兑现承诺,但其中最影响力的方式,有些人可能会说最复杂的方式,就是借助巧妙的命名系统。名字以及名字之间的关系反映的不应是企业内部架构或库存系统。真正的秘诀在于,为品牌命名的方式应当与消费者选择此品牌的方式一致。

在发展命名系统以传递品牌承诺给消费者时,我们可以考虑以下五种基本方法。

简化选择

消费者心理网络的带宽达到最大值时,简明就像是闷热天里预示暴雨将至的一道强闪电。举例来说,宝马(BMW)的全球品牌口号“驾乘乐趣,

创新极限”(Sheer Driving Pleasure)已经使用了 25 年以上,而其影响力依然巨大。

宝马的品牌架构包括七个数字系列,每个系列都有不同的价值定位。1 系是入门级车,涵盖了产品组合中最小的车型。7 系是这一奢华汽车制造商的旗舰产品,在产品组合中首先引进创新技术。因此,由直觉推断:更大的数字代表更大、更好的车型。(宝马新一代产品还将遵循现有的数字系列,绝不会出现类似宝马 79 系的情况。)

各系列产品清晰的价值定位为消费者买车提供了便利,他们可以自主选择——只要确定某个车系,然后从选定车系的二到五个车型中圈定选择就可以了。尽管经销商对于消费者的买车体验至关重要,但简单易懂的品牌命名系统为购买和销售高档汽车的人带来了更多的乐趣。

满足不同子品牌的不同需求

同一个承诺可以用不同的方式兑现。有时履行品牌承诺意味着为不同的需求分别创造品牌。玉兰油(Olay)是抗衰老专家,它致力于不同的女性皮肤保养需求设计产品组合。

玉兰油的每个子品牌都传递着不同的品牌承诺——玉兰油新生焕肤系列(Olay Regenerist)宣传细胞更新的理念,玉兰油焦点皙白系列(Olay Definity)专注于改善肌肤气色,玉兰油多效修护系列(Olay Total Effects)提供 7 合 1 的抗衰老全面防护。这些名字不仅在命名方式上带有暗示,还充分反映出玉兰油理解需要抗衰老功能的消费者到底在青春泉中寻找何物。由于玉兰油的各个子品牌都以独特的外观和感觉迈进市场,这样就能够抵抗时间的影响,巩固玉兰油的优势地位。

创造清晰和易记忆的产品关系

作为一个护肤和美容品牌,Philosophy 承诺提供简单、有效的美容和个人护理体验。而且,这种理念通过伞状结构的子品牌体系进行传播,并运用消费者意想不到的幽默来使人们尽可能记住。Philosophy 的子品牌命名还有一个内在特征,就是通过风格一致的语言描述来帮助消费者理解产品组合的关系。尽管组合中独立的产品数量较多,但那些能够组合在一起的产品往往都是出类拔萃的。

Philosophy 借用了无关美容的语言来创造令人印象深刻的命名系统。这种命名方式明确了产品关系,并且使用了受众的表达方式,使受众更倾向于选择 Philosophy 的产品。

创造使用产品的情境

看看佳得乐(Gatorade)在竞争激烈的功能性饮料市场上是如何成为赢家的。佳得乐推出 G 系列产品采用有效的命名架构来告诉消费者应该在什么时间、什么情况下以何种顺序饮用它生产的运动饮料。

很长时间以来,佳得乐的品牌承诺都是关于它帮助运动员实现最佳表

如何击退“大牌”来袭

罗建

低线市场物流成本高,厂家不可能做直营,故竞争的核心是经销商。在低线市场,有网络、信誉好的经销商不多,故你的客户一旦被一线品牌撬动,就意味着你的底牌对方已一清二楚了,市场很难守住。

反过来说,一线品牌的人员一般没有操作低线市场的经验,他们找的经销商如果网络实力一般,再对大品牌和企业政策有依赖,那么其启动低线市场成功的可能性就会大大降低。你想阻击一线品牌吗?牢牢稳定你多年经营的经销商,就拥有了坚不可摧的堡垒。

对于长期泡在区域的三四线品牌来说,稳定经销商是长项永远是两招:“动之以情”和“晓之以利”。你的高管与经销商的直通车沟通习惯和关系是法宝,这种老关系对于大品牌进入是个天然屏障。高管要保持沟通频次,快速解决经销商意见,以诚相待,告诉他们:大品牌的进入只是暂时的,坚持就是胜利。

你要有意识帮助客户规划赢利前景,算投入产出比,让他看到,靠你已经赚了不少钱;而你的发展预期是光明的,只要继续坚定不移地跟着你,就会有稳定而长期的钱赚;最后要逼着经销商表态,必须死心塌地拿出资源和我们一起对抗过江龙。

抢先一步占资金

稳定经销商之后,就要快速抢资源。一线品牌进入市场之初,势必要抢占市场制高点,树立品牌标杆,连锁超市就成了必争之地。

曾经和一些在外打工的朋友聊天,他们说在与大的国际性 KA 和地区性 KA 打交道时,往往能利用品牌力及销售规模的优势搞定,最怕的是和区域连锁打交道。道理很简单,前者虽然收费高,但管理相对标准和严谨,而后者土霸王当惯了,管理相对简单粗放,情大于法,不按常理出牌。而大品牌习惯了规范化和流程化,二者自然很难匹配。

一线品牌启动市场时,往往采取项目管理,对进场时间和铺货到位时间有明确的要求。三四线品牌要利用对区域连锁或单店的影响力,给对手在进场、陈列上设置障碍。

比如,可先给连锁超市算账:一线日化品牌给零售商的毛利倒扣不会超过 15 点,而三四线品牌都会在 20 点以上;告诉超市,引进一线品牌会严重影响他的毛利,且一线品牌对资金周转要求比较高,账期比较短,这会给超市的资金周转

带来压力。这些方法都能延缓一线品牌的进场时间,消磨其锐气。

在低线市场,除了连锁超市外,小店也占了较大的份额。如何在县城和乡镇的小店阻击竞品?关键是要占压其资金。建议采取订货会模式,对象是县城排名前 20 的零售店和乡镇二批商。

灵活的战术

低线市场的消费者有很鲜明的特点:他们的品牌意识较弱,品牌忠诚度却较高,不轻易更换品牌,喜欢功能简单实用、包装时尚的产品,对促销非常敏感,喜欢跟风消费,电视广告千万抵不上身边人的一句。

三四线品牌要抓住这些特点,在大品牌上市期间,增加促销的形式、力度和频次,同时要推出攻击型产品,如大包装或套包产品,与连锁超市联手推出某某超市的专供装。

家电企业都很会用这一招,经常把彩电或冰箱的某一型号专供一个连锁,以获得其支持。一般来说,连锁超市的采购最喜欢专供产品,这是他们向老板炫耀厂家支持力度和自己能力的佐证。

三四线品牌还可利用周末或节假日,在小店开展多轮小型促销,找一些实用性强、堆头大的赠品,加大客流量。同时,开展一些易于妇孺参加,又有喜庆意义的游戏活动,抑制竞品初入势头。

此外,还可以尝试“包场”。这几年,“包场”已经从广东向内陆迅速蔓延,“丹姿”等广东品牌也依托此形式迅速发展壮大。三四线品牌完全可与经销商联手,在区域一些生意较好的单店,对高毛利品类进行包场,使其成为品牌旗舰店。

抓住新生意

从渠道上来看,国家商务部力推的“百乡千店万村”工程进度正在加快,仅一个河北省,就建成农家店 42131 家,覆盖了全省 85% 的乡镇、65% 的行政村。中国邮政也和美国地平线集团合作,在河南和山东试点,将乡镇小邮政所改造成超市,计划 2 年内开到 1 万家。

还有药店、学校、酒店等特殊渠道,都有较快的发展,新渠道谈判难度不大,且对厂家的费用期望值不是太高,为什么不要求经销商快速对新渠道进行渗透和覆盖?

所谓“以正合、以奇胜”,按照“稳—抢—活—新”的顺序推进,三四线品牌只要坚持住,打退了敌人的前两波进攻,胜利就一定到来。

威士忌、特制老高地威士忌,以及特制混合型老高地威士忌。这一命名系统既不引人关注,也无法使消费者产生直观感受。因此,在消费者主导下,尊尼获加使用了简洁明确,并且能够在不同的品质等级上表现明显差别元素—标签颜色。

接着,为了回应消费者的需求,尊尼获加推出了红标和黑标威士忌。根据消费者的自然倾向,此品牌放弃了之前高度受限的命名系统,采用了直观的、细分消费者的方式—这一命名系统已经使用了 100 多年。

精诚所至,金石为开

人际关系成功的秘诀在于,告诉别人自己诚实、值得信赖是绝对不够的,最重要的是展现出来。出色的命名系统也是如此,品牌代表的所有东西都应该通过命名系统表达出来。需要展示给消费者的是:你愿意信守品牌承诺,无论是生活、呼吸还是命名都以品牌承诺为准则。这样一来,你将与消费者建立长久、有益的联系,因为他们知道,你始终能够实现他们期望得到的体验。

(新营销)