

B4 YINGXIAOSHICHANG | 赢销市场

家饰企业:寻找适合自己的的掘金法则

□ 刘 欢

家饰制造商与制造商之间的竞争越来越大，但硬件水平都不算太差。如果软件方面没有突破的话，竞争力非常平行。为了脱颖而出，不少家饰企业都在寻找适合自己的掘金法则。

卡莎汇：整体文化输出避开红海

一套精美的碗具，如果只单单是碗，并没有什么特别之处，而在卡莎汇，这套碗被称作“生活的味道”。“碗能盛饭，盛不同的美食，经过洗洁精的冲刷，与筷子清脆的碰撞，陪伴人们很多年，蕴藏了很多生活的味道。”

“我们推广的是一种生活方式的创新。中国缺少美学教育，所以我们尽量让消费者从消费中去补充这一块。我们提供给消费者很多资讯，包括产品背后的文化理念、使用方法、功效等等。”卡莎汇负责人容倩球告诉记者。

在当今快节奏的生活和激烈的竞争中，讲究放慢脚步、体味生活的卡莎汇无疑作出了一个相当独特的定位。每一件产品都有自己独特的内涵。卖点不单单是产品本身。

卡莎汇卖的不是单一的家饰品，而是涉及家饰产业的整个链条。由于产品本身被赋予了丰富的文化内涵，再通过家居样板房的方式，演绎着文化的整体输出。

“比如这个横梁，是以前大宅里通风用的，相当于我们现在的空调。我们在展区这么一挂，客户就能知道买回去后更适合摆在怎样的位置。这个行业里，很多人都是在卖产品，整体输出的比较少见。他们可能为了一分钱、两分钱拼命在红海里斗，而我

们算是在红海里开辟出了蓝海领域。”容倩球说。

而 90 到 120 天的纯手工制作时间，让不少客户需要耐心等待。“快不了，为了保证声誉，我们只能让客户像等 iphone 一样等。虽然全球的经济在下滑，但客户要跟着我们才能跟上潮流。我们中高档的客户一直要跟着我们走。客户一直关注我们好几年，看到我们一年比一年强，不买的话觉得自己会和市场脱节。”容倩球有意无意的低价定位，让卡莎汇站在了内销市场的高处。

“这是一个门槛高但利润却并非丰厚的行业。要投入很大成本做设计。别人想抄也抄不到精髓。就算被抄了，工艺那么多，价位又低，没很多利润的话，其他人要模仿也不挑这个行业了！”展览期间，很多展商都装上门帘，挂上“同行免入”的牌子，而卡莎汇则以开放的姿态示人。

弘博：研究客户的客户

从单打独斗发展到拥有 500 员工、独立办公大楼和生产工业园，“弘博”只用了不到六年时间。

“之前工作的平台比较大，不管是开发设计，还是全球市场、各国的购买力去到什么程度，我都有比较多的了解。出来后，借了一两百万的资金，加上自己赚的一点钱，开始布局，准备打一场有把握的仗。”2006 年，林礼渠跳出原来的家饰公司自行创业，创办了弘博。

创业之初，林礼渠将目光瞄准了出口贸易展会，连续多届参加广州（锦汉）家居用品及礼品展。由于展会的家居用品及礼品产品集中，还培育了一批专业的海外买家，公司订单逐年增长。“对于接到的订单，我们很认真，交货期、品质、服务都很负责地做



好。”

在商言商。林礼渠也会跟客户讨价还价。“做不到的就放到台面上说，大家商量找一个协调的方法。”

“10 年前做生意，外国客户头一两两次来中国的，几乎都不还价。美国大学刚毕业过来中国，几乎憨憨的，你说什么他就听什么，从不怀疑。报价 5 块钱，他就记下。现在美国本土初来中国的人还是这个样子。他们的思维方式很简单。很尊重对方的意见。但是来过两三年后就不一样了。讨价还价的概率越来越高，说‘太贵了’‘太贵了’，他们的商业敏感度提高了。站在商业的角度来说，我们不能欺负他们，否则有可能失去一个好客户。”

林礼渠认为，家饰企业的短板不在设计，而在销售，尤其是捕捉商机的能力。“商机点谁能抓得到，谁都能

把这些产品做出来。”

“做工厂利润甚至不如台湾、香港人做代理的利润高。他们明白在国内市场如何卖法。很多工厂则停留在制造产品。而我们在学习台湾人贸易代理这一块，做得还不错。台湾人很精明，懂得杀价，懂得通过更改去符合客人需求。而对于能给我们带来更多商机、更多办法、更多信息的，我们就要低头学习。学习他、模仿他，最后要超越他。”

自有品牌“弘博”在美国落地，林礼渠就是很敏锐地抓住了一个中间环节，争取到与当地卖场相当熟悉的中间商合作。

“现在，我们在国外有很多渠道，直供的有一部分，批发的、邮购的、卖场的以及像安利这样进行小社区推销的。但刚开拓市场时，会在美国找一些中间商。他们和店铺很熟，

还有推销技巧。我们和他们谈利润分成，进行资源整合。这种模式还很新，但在国外比较普遍。跟美国商场交易绕不开这个环节。哪怕英文再好，对方也会有种族歧视。而通过中间商，只需要付出两到三个点的佣金，非常划算。”

China Accent：做透客户需求

China Accent 一直灵活地应对着市场变化——“哪里有生意就去哪里做”。

China Accent 外销负责人许美霞表示，每个市场都有自己的价值。“内销现阶段看起来比较给力，但只是针对一个国家，而外销针对的是全世界的国家。长期来看，外销发展更有潜力。关键在于企业根据市场做出策略调整。”

所谓的策略调整，在 China Accent，更多地体现在做深客户需求。

许美霞坦言，“我们一直以交易会做主打，很多订单都是通过交易会成交的。但过去几年交易会客流跟以前有了变化，所以我们又发展另外一条路，就是和一些关系比较好的厂商谈条件，做他们的代理，帮他们在中国做全面采购。”

“在不同经营环境里面要做不同的变化。经济不景气是全球性的，企业应该变通，看看是否能从其他方面拓展利润。”

许美霞表示，提高产品竞争力，更关键在于要帮助客户增加产品的附加值。“比如从设计、从价格控制，都要往客户那边去想。每个客户的需求都是不一样的，要想得比较细腻，甚至量身定制。比如从客户需求的价位去做设计，做适合的产品，不能闭门造车。如果只是从自己的想法做事，就很难达到预期的效果。”

用推广快消品的方式做药品——康王发用洗剂营销新思路获得好评

□ 本报记者 何沙洲 特约记者 闫纳

在不久前由中国商务广告协会特别指导，北京大学新闻与传播学院、网赢天下网、《国际品牌观察》杂志社、《数字营销》杂志社共同主办的第三届金鼠标·网络营销大赛中，滇虹药业旗下康王品牌凭借卓越的营销创意，从众多参选作品中脱颖而出，摘得本次大赛整合营销类的铜奖，打破了 3 年以来传媒机构对大赛所有奖项的垄断局面，成为了第一家也是唯一一家获此殊荣的医药企业，成为业界和媒体关注的焦点。

业界人士认为，这一奖项是对

康王发用洗剂“用推广快消品的方式做药品”的营销新思路的充分肯定。

康王发用洗剂是滇虹药业的“明星产品”。然而，在创造了产品销售的多高峰后，康王销售在如何保持持续快速增长方面遇到了一些瓶颈，营销策略上的变革迫在眉睫。滇虹药业 CHPD 事业部这支充满创意且经验丰富的营销团队，经过一系列的刻苦攻关，推出了“以推广快消品的方式做药品”的新思路，通过更换品牌形象代言人的方式，扩大了消费者的年龄层，并且使品牌更加年轻化。康王通过谢娜版“洗不掉的头屑用康王”的

广告创意，突出了康王发用洗剂的专业性和药物性。在广告创意上，康王产品借鉴了热门综艺节目“非诚勿扰”的场景，用轻松诙谐的方式道出了广大“头屑哥”们的困扰。这只广告再嫁接到土豆网“非常勿扰”的网络版上，更是使得广告与真实节目内容相映成趣，传播效果自然事半功倍。在广告投放策略上，滇虹药业采取了新老媒体交错配合的方式，不仅保证了目标人群的覆盖率，而且大大缩减了广告成本。与此同时，滇虹药业还在全国各地开展了线下的产品推广活动，如“康王 & 谢娜爱心助学签唱会”等等，对消费者进行不停歇的品



牌提示，覆盖人群高达 4220 万人，实现了社会化媒体应用与线下活动的一次良好整合。

康王发用洗剂的新型营销策略，通过新媒体与传统媒体、广告创意与媒体形式、线上广告与线下活动等多层次、高强度的整合营销，达到了“小预算、大广告”的营销效果。同时，“用推广快消品的方式做药品”的营销新

思路也得到了销售业绩的验证——2011 年康王产品的广告费与 2010 年相比削减了一半，而产品的销售量却比上一年翻了一番。

滇虹药业康王发用洗剂的营销案例也入选了大赛的官方刊物《金鼠标·网络营销大赛集粹》一书，以供新媒体营销行业的先行者和后继者们批评与借鉴。

危机公关就是“拼人品”

一年一度的央视“3·15 晚会”上，麦当劳惨被点名。正当业内人士按惯例推断其会遭遇沉重打击时，麦当劳公司却有条不紊地开展了危机公关。首先是迅速在微博上道歉，而后开展了一系列的整改工作，随后，新浪等门户网站上更是掀起了“信麦当劳胜过信央视”的活动，号召消费者继续支持麦当劳。由此，麦当劳不衰反盛。

再往前看，3 月初，美国篮球巨星飞人乔丹正式起诉中国的乔丹体育股份有限公司侵犯姓名权。面对危机，乔丹体育方面保持低调，只是反复强调符合“中国法律”。因为对乔丹体育的操作模式心知肚明，加上飞人乔丹强调索赔会用于慈善事业，舆论风向明确偏向了飞人乔丹一方。

更早，著名打假斗士、科普作家方舟子介入了一场质疑青年作家、意见领袖韩寒的作品是“代笔”的论战。韩寒的每一次回应都让他陷入新一轮的困境，诉诸法律却也引发各种的后遗症。经此一役，韩寒的个人品牌无疑已经受到冲击。

三个原本强悍的品牌先后遭遇危机，但为何明明有错的麦当劳能够化险为夷，而符合中国法律的乔丹和应该被“疑罪从无”的韩寒却深陷困境？

抛开谁对谁错，专注于公关本身，也许是一个解读商业逻辑的好视角。

正面回应须适度

三个案例的危机都来自质疑，但面对这些质疑，大多数的公关操作却走入了一个误区，即是“就事论事”。例如，乔丹体育老是强调自己符合“中国法律”，而韩寒则一直强调自己的作品没有代笔。

“正面回应”本是为了体现诚意，避免更多的猜测，这是公关的法则之一。但问题是，有些问题根本无法验证，无法追溯，正如大家无法得知麦当劳其他门店是否也有违规操作；有些问题不是非黑即白，可以依赖客观的判定标准，正如大家秉持各自的道德观，无法判定乔丹体育究竟有没有违反“商业道德”；更有些问题的范畴一旦被扩大，战线拉长，引致围观，结果就是“按下葫芦起了瓢”。

“正面回应”有必要，但应该被限制在一定的范围内。简短、明确、真诚的回应即可，切不可盲目跟进，更不必如祥林嫂般一再重复。麦当劳的处理就是典范，他们在危机发生后迅速在微博上进行回应，宣称“央视‘3·15’晚

会所报道的北京三里屯餐厅违规操作的情况，麦当劳中国对此非常重视。我们将就这一个别事件立即进行调查，坚决严肃处理，以实际行动向消费者表示歉意。”回应首先界定了问题，防止了公众舆论将三里屯门店的违规操作认为是麦当劳品牌的普遍现象，同时也表示了改进的真诚态度，而后更是坚守了这一界定，防止问题泛化。

品牌是消费者的感知，这种感知的内容不仅是产品本身，更是产品背后的企业价值观。企业就像一个“人”，能够让大家迅速相信或否定这个“人”的，不是他的某个“动作”，而是他的“人品”。企业的危机公关，首先要展示企业的品牌形象和其背后的价值观，即要展现自己的“人品”。消费者的逻辑推定很简单——君子坦荡荡，小人长戚戚。乔丹体育面对大家的道德问责，三缄其口，不愿发声，这就损害了它们塑造的大企业形象，所谓“名不正，言不顺”。

切莫自说自话

三个案例的另一个共同点是，质疑都是由另外的强势品牌发出——央视、飞人乔丹和方舟子，都具有相当的

影响力。此时，大多数的公关又容易走入另一个误区，即是“就自己说自己”。例如，乔丹体育在声明中强调自己“自成立以来一直崇尚体育精神，在诚信经营企业的同时，曾持续倾力支持我国体育事业的发展。”又如韩寒力陈“对于自己文字的洁癖”。

诚如上文所言，在危机中展示自己的品牌形象和背后的价值观是获得信任的有效方法。但如此模式等于被动防守，再怎么努力也是输场面或输球的问题。在公关上，输球是输，输场面也是输。

社会评价是在比较中产生的。正如周星驰的电影《唐伯虎点秋香》中，唐伯虎初看秋香并未觉得惊艳，但当她被放在一堆姿色平庸的女子中时，却顿时绽放出了万丈光芒。所以，公关可以说自己，但关键在于“比人品”。换句话说，危机之所以成为危机，都是因为消费者相信了质疑者的“人品”大于品牌的“人品”。所以，要化解危机，必须让消费者相信品牌的“人品”大于“质疑者”的人品，至少要在那个质疑的维度上。

央视的品牌虽然强势，但并非可以对麦当劳形成压倒性优势，其“强势官方媒体”形象更是存在被利用的空

间。此时，一点点情绪的煽动就可以达到打压其“人品”的效果。但面对圣人般高尚的乔丹和机器人般严谨的方舟子，又该如何操作？许多公关公司乱用打压对方人品的方法，那是剑走偏锋，逻辑是“你不道德也别说不道德”，反而在消费者心中形成“你俩都不是好人”的印象。事实上，当对方品牌过强时，打压对手“人品”的操作本来就会降低自己的“人品”。

建立“道德竞技主场”

既然质疑者的攻击是在自己的“道德竞技主场”上，被质疑的品牌要脱险，就要把质疑者拉到自己的“道德竞技主场”上。

乔丹的正面形象可以让他在“泛道德”的立场上质疑乔丹体育。换句话说，对于他，哪里都是主场。对此，乔丹体育可以通过两件事来化解：其一，对于品牌命名对飞人乔丹造成的困扰表示歉意，这是示弱；其二，在飞人乔丹索赔 5000 万元的基础上追加 2000 万元，并对外宣称，只要飞人乔丹与自己达成和解，乔丹体育会以飞人乔丹的名义捐助慈善机构 7000 万元，把飞人乔丹拉到了“道德的竞技场”上。在这

技术让广告“新生”

□ 冯利芳

现在消费者往往有更大的控制权，他们自己也期望能够通过广告和你进行互动，也更希望广告具有娱乐性。

如果你在纽约路过一台可口可乐自动售货机时，发现一位陌生人竟然送了自己一瓶免费可乐，你会有什么感受？

早在 40 多年前，可口可乐推出了一则非常火的广告“山顶（Hilltp）”，在这个广告中，来自世界各地的年轻人手捧着一瓶可口可乐站在山顶上放声歌唱，“I'd like to buy the world a Coke, and keep it company”（我想请全世界喝杯可乐，让它与我们相伴）。

40 年后，广告通过音乐传达的希望将人们联系在一起的品牌愿景，从歌词变成了现实。谷歌和当年创造“山顶”广告的麦肯光明广告公司艺术总监，现已 76 岁的 Harvey Gabor 合作，重新构思数字化时代的“山顶”系列广告，用技术真正帮助可口可乐实现了“请全世界喝可乐”。

首先，用户在移动设备上看到了可口可乐这个“请全世界喝可乐”的在线广告，点击之后，用户可以录制一段视频或者编辑一条短信，然后任意选择阿根廷布宜诺斯艾利斯、南非开普敦、纽约，以及加利福尼亚州山景城中的某处售卖机，之后的视频或短信将会连同一杯免费可乐一起发送到这台特殊售卖机上，这时这台售卖机前的陌生人将会收到你“请”的这瓶可乐，同时看到你发送的消息，而且你还可以在这台机器上写一条消息，发送给那个送你可乐的人。

整个活动的核心是线上展示广告，通过将在线广告实时连接到现实世界中的特殊自动售卖机，让全世界的人可以彼此分享可乐。“40 年前，我有一个愿望，那就是，请全世界喝一杯可乐。我很荣幸自己能活得够久，亲眼看到我们的愿望变成了现实”，当年创造“山顶”广告的麦肯光明广告公司艺术总监 Harvey Gabor 这样说。

“技术不断创新和发展推动着展示广告复兴，广告的形式越来越多，技术和手法也越来越多，这次可口可乐案例就是很好的例证。现在消费者往往有更大的控制权，他们自己也期望能够通过广告和你进行互动，也更希望广告具有娱乐性。”谷歌全球产品总监 Brad Bender 评价道。

个竞技场上，已经形成的“人品”都是浮云，双方重新回到了一条起跑线上，比的是谁有诚意。这些钱对于炙手可热的乔丹体育不算多，却可以一次性了结自己的“道德原罪”。而对于飞人乔丹，这又何尝不是化敌为友的双赢呢？

再说韩寒，就方舟子质疑他代笔，也本不应在自己“对于文字的洁癖”上做文章。韩寒要做的应该是转移战场。什么是韩寒的主场？韩寒出身草根而获得的巨大成就。据此，韩寒只需要发表一个声明，成立一个“丝希望基金”，方舟子每写一篇质疑的文章，韩寒就对基金捐赠 2000 元，专门用于资助那些有着文学梦、却又在拼爹时代挣扎的丝们。如果这样，韩寒就能巧妙地营造一种“草根对抗权威”的氛围，转移主场。此时，方舟子写得越多，就越会被借力打力，如果各路名人再及时跟进，追加捐赠标准，方舟子的质疑根本就会一带而过，进而变成一场欢乐的盛宴。此时，争论韩寒原来作品的代笔与否根本就不再重要，至少，在应对危机中自己献出的“新作品”已经佐证了他有资格被人追捧。何况，谁会怀疑一个励志丝的“人品”呢？

（《环球企业家》