

公益营销辟蹊径 全球创意有亮点(八)

黑石集团——投资风力发电

2011年8月19日,由80台涡轮机产生288兆瓦电能的发电场将成为德国北海最大的海上风力发电场,它将为约40万个家庭提供电力,并且每年将会减少100多万吨二氧化碳排放;同时会创造出2000个建设过程中的工作机会,以及80个永久性高技能人才的就业机会。这是德国黑石集团历史上最大的可再生能源投资。

黑石集团在2011年8月份宣布,在完成其融资过程中的财务结算后,这一德国最大的海上风力发电场“Meerwind”的最终预算为12亿欧元。这一成功的融资过程充分表明了这种规模的私人融资项目是可能的。

Meerwind项目在德国海上风力发电的监管框架之下成为可能,这也是世界范围之内经过精密设计且实用的可再生能源计划之一。

国际电话电报公司——提供清洁用水

正值“世界水周”,国际电话电报公司(ITT)于2011年8月24日宣布,ITT公司的自来水部门会在年末从公司业务中正式独立出来。业务分离之后,ITT公司标志性的企业慈善计划和水印项目(Watermark)将依然会延续下去。

在剥离完成之后,ITT自来水公司将继续协助当地社区获得清洁用水,以促进水资源科学研究和教育方面的创新。该公司员工在世界各地累计工作2万小时以上,融资超过120万美元,以支持水印项目。

从2008年开展到今天,水印项目已经为15个国家的50多万人提供安全饮用水和卫生用具,以改善他们的生活条件。迄今为止,该项目已经在洪都拉斯、尼泊尔、印度尼西亚、斯里兰卡、巴基斯坦和海地等12个干旱地区支持抗旱救灾。

摩根士丹利——持续碳减排

摩根士丹利于2011年9月14日宣布,公司已得到碳信息披露项目(CDP)认证,这一项目代表了551名机构投资者价值71万亿美元的投资行为,以减少温室气体排放并减缓气候变化。

该项目将摩根士丹利包括在其碳绩效领导者指数(CPLI)中。该指数关注的是那些全球股票指数行列(即全球500强企业)内的亮点公司,即那些在发展战略、公司治理、股东沟通和节能减排等方面具有良好表现的公司,而综合得分最高的公司才有资格被列入碳绩效领导者指数。

摩根士丹利最近提高了其温室气体减排目标,以覆盖其全球所有办公楼,到2013年公司计划将现有碳排放量减少15%。摩根士丹利也是与非政府组织合作起草该碳原则的3个金融机构之一,也是美国可再生能源融资伙伴关系的创始成员和参与者。

服装也要可再生

位于辛辛那提的图隆公司(Tu-long LLC)2011年8月19日宣布已研发出新的可持续服装品牌Repair The World(修复世界)。该品牌服装是由可再生彩棉和以废弃塑料为原材料的可再生涤纶面料制成。

Repair The World外观设计前卫时尚而不失舒适,产品生产过程采用不需额外消耗天然资源和添加化学物质的K2N再生纱技术。不仅减少了生产过程中的资源消耗,还考虑到了消费者购买后产品对环境的影响。2010年8月末,Repair The World新的服装产品在美国拉斯维加斯服装展上首次亮相。

(商业价值)(持续)

告别大跃进 美的拆分空冰洗营销体系

□ 王媛

美的开始在自己的空冰洗业务上动手术刀。

2009年,美的进行了历史上最大的一次营销整合,空调、冰箱、洗衣机等事业部的营销部门被划入美的中国营销总部,新成立的中国营销总部全面管理美的60个区域销售公司。

“抱团打天下”的格局维持近3年。近日,美的制冷宣布拆分空冰洗营销体系,将空冰洗各自对应划分回原来的事业部进行独立、专业化经营,空冰洗业务又回归到营销结构调整前的初始状态,“分灶吃饭”,重返代理制。

3年前的营销渠道整合,大刀阔斧,业界普遍看好,不少企业纷纷效仿,美的也对这一创举的成效引以为豪。

但这一下,美的仿佛退回3年前的老路子。

营销变革,美的痛苦抉择

2009年底,美的以空调为核心整合空冰洗业务,采取集团化作战模式。在2010年和2011年,这一调整在推动其规模高增长上业绩斐然。

2010年,美的电器空冰洗三大主业全体达到超过50%的增长,这一年,美的成功迈入1000亿的门槛。财报显示,美的大幅加快渠道建设,2011年新建专卖店近3000家,新增网点近6000家,截至2011年底,美的已有近14000万家的专卖店,空冰洗网

近日,美的制冷宣布拆分空冰洗营销体系,将空冰洗各自对应划分回原来的事业部进行独立、专业化经营,空冰洗业务又回归到营销结构调整前的初始状态,“分灶吃饭”,重返代理制。



点总数超70000家。

然而,随着利好家电政策的退出和房地产政策调控,自2011年下半年,包括空调、冰箱、洗衣机在内的白色家电增长态势大大放缓,陷入销售下滑的艰难局面。

2012年一季度,尽管净利润同比增长22%,但美的电器的总营收同比下降了41.78%,控股公司小天鹅总营收更是同比下降57.47%,净利润同比下降12.44%。

在家电行业遇冷的情况下,抱团模式让美的背上了巨大的包袱。根据报道,最近美的制冷在全国各地的销售分公司将从60多家,进一步精简至40多家。

美的制冷官方人员告诉记者,分拆空冰洗是向专业化、精细化运作转型。

过去市场发展特别快,美的总希望自身企业在整个销售渠道中的驾

驭能力越强越好。美的进行营销渠道变革,取消代理制,在全国各地与代理商合资设立分公司,重点由美的分公司直接对接地市级经销商,厂商的话语权优势非常明显。

一位行业人士向记者指出,实际上美的现在意识到自己太强势了,大大打击了区域经销代理商的积极性。

资深家电观察家梁振鹏向记者表示,重新拆分空冰洗,美的对外界放出的信号是,作为厂家,最重要的是做好产品层面的本分工作;对于渠道,重新启用代理制,广泛将市场销售工作外放给熟知当地市场的经销代理商去做,放弃过高的话语权。

“大跃进的时代过去了。美的正在为自己减轻渠道包袱。美的在降低营销成本的同时,也使得自己能在产品研发生产的主业更加聚焦。”

“当然,这样来回调整的成本是非常高的,中间涉及到结构调整、人

员变动等很多问题,美的的心态其实很痛苦。”上述行业人士向记者指出。

此前,美的日用家电集团早已将原来的60多家合资销售分公司精简至11家,余下的机构经过部分合并变为50个分部。

而重大机构调整,渠道变革,引发的是美的去年年末的裁员大地震。一举裁掉3万人,美的转型的阵痛可窥一斑。

大跃进弊端凸显

回顾美的多年来的发展历程,对规模的追求一直是其鲜明的特色。

美的电器1968年加工生产塑料瓶盖起家,1980年生产电风扇,进入家电行业。1985年美的正式进军家用空调领域,90年代到21世纪初,一步步进入电饭煲、商用空调、微波炉等产品线。2004年以后,美的相继收购了荣事达、华凌、春花、小天鹅等品牌,大举进入冰箱、洗衣机等产品领域。

经过不断的扩张与并购,美的现有40多个大类产品,几乎涵盖所有家电门类,这个千亿家电巨头如今拥有“美的”、“小天鹅”等10余个品牌、3家上市公司,国内外共22个生产基地。

过去20年,美的年均复合增速为40%;过去10年,美的呈现10倍增长,从百亿户晋升千亿门槛,扩张步伐可谓不快。2010年,当美的销售收入首次突破1000亿元,继海尔之后成为行业第二个千亿俱乐部成员,美的董事局主席何享健高调宣

布,下一个目标为2015年实现销售收入2000亿元。这意味着5年再造一个美的。

然而随着相关政策退出,市场萎靡不振,行业发展拐点到来,美的狂奔的步伐也在2011年末戛然而止。

2011年四季度,格力电器空、冰、洗销量分别呈现了25%、31%和19%的下滑,最终四季度销售收入下滑了35%。2011年财报显示,美的电器2011年经营总收入为931亿元,远超过劲敌格力的836亿元成行业第一,但净利润却低于格力近15亿元,相当尴尬。

家电业资深观察家刘步尘撰文提到,美的近年高速发展掩盖下的病根,一是核心技术不足,二是企业文化不够健康。

美的向来被外界质疑是营销导向型企业,在技术研发投入上有所欠缺。

相关数据显示,2010年美的营收突破1000亿元,而研发投入不足25亿元,研发投入占当年营业收入不到3%,而格力电器研发投入超过5%,两者相比有不小差距;而对比国际企业通行的研发投入比例8%,更是相距甚远。

“在渠道整合上,空冰洗合并之后,成立了60多家的销售分公司,这些公司建立的速度过快,而且与总部之间缺乏一个良好的机制,导致了营销成本的浪费。”行业人士告诉记者。

梁振鹏认为,美的转型的主基调是成本控制。主动减速,战略收缩,是回归理性的一个标志。

“脸谱”之后再弃“超级碗” 通用营销受质疑

□ 迦楠

在业内分析师看来,多金的投资应该遵循罗斯福“说话轻柔,但语言犀利”的风格。实际上,在营销策略上,通用拥有一件超级武器——成百上千万美元的广告费。

通用全球市场营销总监乔尔·伊万尼克(Joel Ewanick)在给《华尔街日报》的声明中表示,通用深谙橄榄球超级碗大赛广告的效果。但是随着广告费用的大幅增长,通用开始质疑这种大规模的广告花费的合理性。

通用的行为激起了关于广告价格和特色媒体广告有效性的辩论。但通用为什么公开大张旗鼓地讨论其公司策略,也许另有原因。濒临破产的通用在资金上获得美国政府救助后,一直在设法缩减开支。而乔尔·伊万尼克5年之内要从运营开销中挤出20亿美元,用于继续投资公司旗舰产品雪佛兰。

通用宣布这一决定的时机很微妙:正值前期市场,广告主要为即将到来的电视季达成广告交易。这暗示了通用在广告业务谈判中的侵略性姿态。去年,即使在全国橄榄球联赛(NFL)停赛影响了整个赛季的情况下,很多汽车广告商仍然在前期市场上大量投资,这是为了抓住电视观众这个消费群体。

就像上市前夕的Facebook一样,超级碗对通用来说是一个惹人注目的目标。最近几年,在球场周围投放广告的费用猛增,因为广告销售商更注重现场直播体育赛事和能够吸引大批观众的大规模公共事件,过去的三项体育活动均创下了电视收视率新高。

据统计,在超级碗比赛中,广告销售商平均30秒就能获得350万美元的收入。最近,哥伦比亚广播公司(CBS)的首席执行官赖斯·姆维斯(Les Moonves)表示,他认为2013年CBS



的每秒直播收入应该达到400万美元。据报道,一个熟悉超级碗广告洽谈的人士指出,如果广告主购买CBS的多个超级碗广告时段的话,每个时段只需花费370万至380万美元,长期的赞助商还可以在此基础上获得折扣。但CBS并未予以评论。

尽管动作频频,但通用未来并不打算缩减广告费用开支。通用的一位发言人汤姆·亨德尔森(Tom E. Henderson)表示,通用今年开支总额将

与去年持平,正如一贯强调的,通用将继续评估其广告开支并在各种媒介中保持强有力形象。

实际上,通用在过去几年已经减少了总开支。根据市场调查机构Kantar media数据显示,通用去年大约花了178亿美元用于传统媒体和网络广告,比2010年的21.3亿美元下降了16.1%。这些数字不包括新媒体广告,比如付费搜索广告。

即使如此,通用最近关于Facebook和超级碗的决定只涉及相对小的数额,仅仅有1300万美元到1400万美元。这相当于通用在NBC的《周日橄榄球之夜》中6个或7个30秒广告的费用,都不足以吸引顾客到当地经销商那里去的。

通用并没有放弃主流但昂贵的营销手段。比如,通用已洽谈好6月的一个影视植入:让通用货车出现在时代华纳公司旗下特纳电视台(TNT)翻拍的经典美剧《达拉斯》中。此

外,据知情人士透露,通用与CBS正在商谈新款雪佛兰在美剧《夏威夷特勤组》第3季的植入事宜。这笔交易看起来比较昂贵,因为按照协议,通用将成为这档节目的独家汽车赞助商。这意味着,在这档节目中,CBS必须拒绝其他的汽车制造商的广告需求。

据某知情的通用高管透露,通用一直试图将营销活动规范化,其广告决策注重少投入多产出。他说,“传统上衡量广告效益是用千人成本(CPM)这一数据,而通用关心的是如何卖出更多的汽车。”

通用停止赞助对超级碗的整体广告业务几乎没有影响。事实上,尽管通用对超级碗的赞助有很长的历史,在2009年的时候,通用就曾因财务紧张而退出超级碗。2010年,百事可乐也尝试了其他的广告形式而放弃超级碗。但这两大广告主最后都回归了超级碗。

“过度营销”掩盖下的“管理之痛”

□ 张戟

短板却令营销策略的实际效果大打折扣。

事实上,很多企业在营销上所面临的问题都不是由营销本身所带来的,而是与组织、流程、激励等更深层次的因素有关。如果说营销是“术”,管理就是“道”。过于偏重“术”,而忽略了“道”。企业就如同无本之木,无法赢得长久生存;只有“道”“术”并重,中国企业才能够获得持续发展的力量。

营销的成功也许能够让企业成为“短跑冠军”,而只有管理的成功才能让企业成为“长跑冠军”。格力公司总裁董明珠曾经表示:“一个企业的成功,不仅是营销的成功,更要依靠技术领先和管理领先。”

正是依靠研发和管理,格力电器保持着20%以上的增长率,是业内无可争议的王者。

福建柒牌最初的成功同样得益于营销:依靠“中华立领”的品类定

位、较大的毛利空间、连锁专卖店模式和成功的广告代言,柒牌一度创造了令人称奇的发展速度。

不过,瓶颈很快到来,柒牌销售业绩停滞不前。从表面上看,其原因有二:其一,渠道问题,不少加盟商经营状况不佳,得不到企业足够的支持。其二,总部缺乏规划和标准,专卖店货品不是积压就是缺货。据统计,柒牌因库存和缺货而带来的隐性损失高达上亿元。

两个问题看似都是营销问题,实则都是管理问题。第一个问题的本质是渠道管理问题,第二个则是供应链管理问题。

由此可见,营销的问题最终都能归结为管理的问题。企业做营销必须“跳出营销看营销”,避免所谓“营销依赖症”。

安徽小刘瓜子是一家有名的炒货企业,该企业在发展过程中遇到困难:尽管近年销售业绩保持增长,但

其仍存在不少问题,比较突出的一个是终端产品陈列不够理想。该企业领导层认为,这种情况主要是缺乏陈列标准造成的。

事实并非如此,该管理者未曾想到,即使有所谓的标准,终究要靠人来实现。那么,问题随之而来,要实现这些标准需要多少销售人员?如何对销售人员的业绩进行评估?如何设计销售人员的薪酬体系...当企业面临这些问题的时候,已经远非制定一套产品陈列标准这么简单。

这就是中国企业的一个常见误区:只看到表象,但却无法洞察本质!对小刘瓜子而言,制定一套陈列标准是工具层面的问题,要想从根本上解决这个问题,绝非这么简单,必须从销售模式和管理体系上着手。

像许多中国企业一样,小刘炒货也是一家“销售驱动型企业”——销售人员对市场开拓相对擅长,对于渠道管理或终端管理并不重视。在这种

导向之下,公司对销售人员的绩效考核体系偏重销量等指标,由此导致销售人员重“开拓”而轻“管理”。尽管公司也试图通过培训来提升员工的管理能力,但由于缺乏公司层面的推动,培训收效甚微。

实际上,小刘炒货在销售模式和管理体系上都是空缺的,形成了所谓的“弱总部、强区域”状况。实际上,产品终端陈列差掩盖了更多的问题如区域市场拓展成效不高,对全国性KA缺乏统筹,同一产品在不同门店的价格差异大,区域之间的冲流货严重等。

问题的根源在于:公司总部缺乏一套完善的销售模式和体系。要建立这样一个体系,公司总部就必须对整体营销规划、营销模式、营销体系和费用预算进行统筹,并根据策略和模式制订系统而细致的操作方法(比如陈列标准、绩效考核体系等)。