

中国企业“走出去”的老师

——从“维夫朗”看国际品牌“中国策”

□ 东今

随着中国市场经济的快速发展,市场消费能力不断增强,引众多国际品牌纷纷登陆,抢占中国市场。如众所周知的微软、可口可乐、苹果、Twitter、Facebook 等,在中国均取得不菲业绩。以人尽皆知的美国著名腕表品牌维夫朗为例,登陆中国市场以来一直保持 15%的年增长速度,创造了近年来国内钟表市场的奇迹。

当前,全球化的浪潮席卷各个国家,了解这些国际品牌在中国的营销策略,对于中国企业走出去拓展市场具有重要借鉴作用。为此,笔者专程采访了华商电子商务研究中心资深研究员李晶教授。

“国际品牌在中国市场风生水起,除了本身的历史文化积淀、品牌影响力外,市场策略对路是关键因素。”李晶教授说。

迎合中产阶层消费需求, 抢占最大市场份额

据东方今报报道,“品牌营销首先得益于其准确的市场定位,即目标消费群体。任何一个品牌,只要弄清了这个问题,就成功了一半,而国际品牌都可以说是深谙此道。”李晶教授认为。

作为美国中产阶级最爱的腕表,维夫朗进入中国市场的定位为“美国品牌,瑞士血统、高端品质、中档价位”,产品价位处于 500—2000 元之间,主攻月薪在 3000—5000 人民币之间,年龄在 20—35 岁之间,追求品质、奢华生活的人群。

“无疑,维夫朗的消费群体包括大众消费者和核心中产阶级,而这两个阶层虽然收入并非最高,但规模最为庞大,整体消费能



◎维夫朗镶钻韩国时尚韩版女表

力最强。”李晶教授说。瞄准特定群体消费需求有的放矢做营销不仅是维夫朗的策略,在其他国际品牌的身上也得到了印证,如餐饮业的 KFC、麦当劳等均获得成功。

把握消费方式变化, 线上 + 线下同步推进

“明确产品定位和消费群体后,要把消费潜力变成销售额,就需要根据市场消费方

式变化在销售模式上下功夫,这一点国际品牌做得也不错。”李晶教授说。

进入中国伊始,美国菲尼斯商业公司和中国大陆独家总代理杭州奔雷入江品牌管理公司就根据当前中国电子商务蓬勃发展的现实,为维夫朗制定了“双管齐下”的销售方案,即在实体上面面向全国招商,目前已经在 20 余个重点城市开设了专卖店;在网络上,天猫、淘宝网均开设了网店,并即将入驻京东、银泰。

据商电子商务中心最新的数据信息显示,自 2008 年以来,中国网购腕表的比例

从 15%提升到 30%, 预计未来三年内会提升到 50%。

“中国的网购市场是一块巨大的蛋糕,维夫朗当然不能缺席。”菲尼斯商业公司总裁约翰说。

“了解国际品牌在中国的销售策略,既能帮助自主品牌更好地参与竞争,更能让国内企业拓展国际市场有所借鉴。相信在维夫朗等国际品牌的启示下,我国自主品牌会在市场竞争中变得更加成熟,走出去的步子也必将更快更稳。”李晶教授满怀期待。

围绕“一二三四”推广企业文化

□ 李涛

走进青海省电力公司检修公司,企业精神、管理理念和五统一的宣传展示随处可见,这是企业文化作用的影响日渐显现时,该公司推动核心价值观、文化理念入目、入耳、入脑、入心的一个侧面。

该公司通过不断健全企业文化建设长效机制以及实施重点、重大项目与文化艺术相结合的活动等,使企业文化的斑斓色彩开

始成为企业发展的新景观。

为了进一步指导企业文化建设的新实践,检修公司在企业文化推广活动中,围绕“一套方案、两个区域、三个阵地、四项活动”,即用一套切实可行的实施方案,在检修公司办公区和生产现场两个区域,借助新闻宣传阵地、党政工团文体活动阵地、各类培训及其他报告讲座阵地三个载体,实施企业形象推广活动,文化大纲上墙、进班站、进社区活动,文化宣贯、释义、释疑、解读活动和

企业文化在职工中广泛传播活动,揭开了文化建设新阶段的大幕,使其发挥着相融相生、交汇延展、携手对接的渗透功能。

文化建设无止境,科学发展上水平。如今,青海省电力公司检修公司正从书写企业改革发展、管理全面进步的基点上,不断为企业文化的提升、发展注入着精彩的活力之源,不断让“省检”的文化创造活力,在加速推进中释放异彩!

提升企业精细化管理水平

青岛联通实施三个结构调整和一个流程穿透

□ 吴永辉

6月25日,青岛联通就如何围绕调结构、促增长,提升企业精细化管理水平召开专题会议,提出了着力实施“三个结构调整和一个流程穿透”工程,以确保全年目标任务的完成。

“三个结构调整、一个流程穿透”即收入结构、成本结构和人员结构的调整和全面实施流程穿透。在收入结构调整中合理规划各重点业务分月发展计划,抓住 3G 业务发展引爆点,提高发展质量和单机 ARPU 值,并进行话务量和流量经营。在市内驻地网机构逐步健全的基础上,充分发挥专业化管理的效力,加大宽带业务发展力度,贯彻好宽带提速政策,理顺无条件受理流程。固话保有方面将大力发展沃家庭业务、增值业务和 2G 业务发展。在成本结构和人员结构方面,将通过管理转型达到盈利提升的目标,各专业线规范预算管控流程,建立先进标杆的对标制度,提高资源配置效率和效益。通过用工总量和结构优化、人工成本总量和细化分配管控,强化责任追究,确保人员结构调整落实到位。实施定岗定编、人岗匹配,建立外包人员积分管理等各项机制。

全面实施流程穿透,通过“换位思考、常态化、重点突出、真实性、注重实效”的五项原则,畅通跨专业线横向的沟通交流渠道,发现并有效改善内部管理方面存在的问题,实现各项流程的闭环管理。与经营生产组织优化、岗位职责梳理相结合,建立流程完备的评价机制、考核机制,建立流程标准化的模板,形成从需求提交—流程实现—人员培训—工作应用—调整优化闭环、反复的管理机制,与管理制度的完善、考核体系的健全、机构的调整紧密结合,构建起职能清晰、管控到位、高效务实的管理体系和框架,不断提升工作效率,促进企业精细化管理水平的有效提升。

青岛联通还要求全体党员干部率先将“三个结构调整、一个流程穿透”工作部署迅速落地,对标先进,查找短板,认真开展“寻标、对标、达标、夺标”活动,党、团员发挥带头作用,大力营造“讲团结、比贡献”的良好氛围。

“曲线营销”应对淡季

家装公司热衷“公益讲座”

□ 郭梅红

“装修前最好多跑几家装修公司”,“只比价格是不理性的,好货不贱,贱货不好,报价过低的公司要小心了”……这样的提醒,以往更多地是消协或者媒体对消费者说的,但现在却出现在家装公司组织的公益讲座上。以往装修公司组织的活动,多是和建材商联合促销或者样板房展示,而如今家装公司却开始主动做起业主的“讲师”,热情地为业主解答装修中遇到的问题。

做讲座的公司越来越多

龙鼎装饰的王雪磊算是本地家装公司中最早一批做公益性家装知识讲座的,他告诉记者,绍兴的家装公司做公益讲座是最近几年才开始出现的,他本人是去年开始独立做讲座,这段时间他又在忙着准备今年的家装知识讲座。王总说:“这种讲座纯粹是公益性的,一般分为两部分:一是主讲人选择几个代表性的家装话题进行系统讲解;二是由听众提问主讲人答疑进行互动。”

以往公益性的家装知识讲座往往是与大规模的促销活动结合在一起,一般是由家居卖场等作为主体,像正大装饰商城、富邦等家居广场都曾组织过类似活动。而如今,越来越多的家装公司喜欢单独或者与建材商联合做讲座,像卓越家装、九鼎装饰等都搞过公益性讲座,此外还有由几个商家牵头组织的家装联盟来做公益讲座,可以说近几年来,参加公益性讲座已经成为业主们了解家装知识的一种新途径。

讲座的魅力在于实用

据了解,公益性家装讲座往往采用由业主自行报名的形式,因此吸引业主报名的关键在于选题,而对业主来说,实用不实用很重要。像“风水大师讲家居风水”、“对家装污染说不”、“装修如何避免后悔”等等,这些选题都站在业主的角度,让人觉得很亲切感。

“公益讲座的目的就是给家装公司和业主建立一种良性联系,而不是宣传自己的家装公司如何好、如何有特色。”业内人士向记者介绍,其实现的业主越来越理性,业主和家装公司之间需要通过这种平台来重新建立信任。

王雪磊表示,在今年家装业总体市场形势不佳的现状下,通过家装公益讲座,可以让家装公司树立良好的口碑,引导业主理性消费,挖掘潜在客源,不失为一种“曲线营销”。

老牌毛纺企业的加减法

□ 钟纺

作为在业内名头响亮的精毛纺面料企业,江苏丹毛以生产时尚女装面料闻名。和大多数具有较长历史的纺织企业一样,丹毛的发展也经历了多次重要转型,其中既有企业体制的改革,亦有产品研发的专业化、精细化道路,更有近年来企业进行产业链延伸,尝试终端试水,还有越走越顺的品牌发展之路。

真正将企业做大、做强需要依靠两种力量,一种是“硬实力”、一种是“软实力”。一直以来,丹毛提升“硬实力”,营造“软实力”,在江苏丹毛纺织股份有限公司总经理徐荣芳看来,在十二五期间,丹毛人的任务就是每年通过比例递增,把传统产业做精做强,而这其中又包含着企业战略的加减法。

销售市场:内外销的加减法

据中国纺织报报道,外销订单的下降让不少传统企业叫苦不迭,今年以来,徐荣芳带领他的外贸团队,通过走出去的战略,让国内外知名面料展会成为企业获取客户需求的重要渠道,也成为新客户认知丹毛的重要窗口。“通过贴身服务以及稳定的产品品质,今年以来,美国客户的订单非但没有减少,反而翻单不断。此外,通过对于沙特等中东国家的走访,我们发现黑色冷感面料在该地区颇受欢迎。为此,中东也成为一座有待我们深度开发、挖潜的‘孤岛’,潜伏着巨大的商机。”徐荣芳兴奋地谈道。

随着内销比例的不断提升,广州、深圳、福建等地的女装企业成为丹毛主要推广的对象,“通过合作,我们深切感受到那些墨守成规的大路货、常规产品,很难吊起时尚女

装品牌的胃口,也让面料企业在低层次的价格战中难以生存。因此,丹毛开始利用其产品开发优势,用新、奇、特产品来拉动内需。”

产品研发:短线与长线的抉择

尽管从 2011 年下半年开始,市场不振的乌云就让不少企业在设备改造、研发投入等方面开始踌躇不前,但丹毛却在去年斥资 7000 万元进行技术设备的填平补齐。“今年,我们还将投入 3000 万元用于设备的进一步改造提升。”徐荣芳说道。除了在硬件方面不惜一掷千金,对于软件方面的研发人才储备,丹毛下手“也毫不手软”。“面对外界的质疑,我们有自己坚定的想法,对于技术改造以及高端研发人员的投入,不是用短期的效益来衡量考核,而是放长线,将其作为企业转型升级,品牌核心的重要储备来对待。”徐荣芳如是说。

女装面料变化多,交期快。为了降低研发时间,加快反应速度,江苏丹毛采取措施,进行有色毛的储备。而这种储备一定是在与客户的充分沟通及对流行色的充分把握基础上进行的,否则原料成本就会成为包袱。除了备毛,丹毛还有备纱的措施,储备一个月产品开发需要的色纱成为丹毛应对市场变化的常用武器。无论备毛还是备纱,都是项“大工程”。如今,丹毛一个月的小样和大样新品有 300 多个颜色。

“随着定制服装的兴起,女装面料有的起订量很低,最少的只做一套。为顺应这样的潮流,我们从德国和日本引进了 3 台小样整经机,投资近 1000 万元,有了这样的设备,加上前道的毛条印花、测试配色、筒子染纱等装备,丹毛可以做到天天出新品,件件有新意。”徐荣芳说。



如今,江苏丹毛新品包括了单经单纬、四面弹、功能性、易护理、低碳环保光泽面料等多个品种。“我们一直坚持走新品开发和差异化道路,设计以流行元素+功能+新原料为根本。”徐荣芳谈道。

试水终端:寻觅品牌价值提升之路

面对企业发展方向选择了新产品开发和差异化发展的道路,品牌的力量和价值让丹毛受益匪浅,由此也引发了丹毛高层管理者对产品附加价值提升的进一步思考。经过慎重的考虑和对自身优势与资源的充分评定,丹毛作出了试水终端的决定,在稳定面料业务的基础上,开始向终端服装产品渗透,在为国际时装品牌提供 ODM 服务模式的同时,还创建了自己的高级成衣品牌。2011 年,丹毛时装产量达到 100 万套,产值 5000

万元,服装成为丹毛新的经济增长点。“对于向下游的延伸,我们希望把步子走的再快一些。在十二五期间,丹毛服装的产量将达到 320 万件/套。”徐荣芳说。

在尝试发展服装品牌的过程中,丹毛明确了“稳住本业”的原则,对服装业务采取大胆尝试、有力把控的发展策略,将自身在面料产品上的优势和在面料业务中积累的资源逐步向服装业务借鉴和转移,支持服装业务的发展。此外,丹毛对服装业务和服装品牌的推广也采取了与面料联动的方式,在面料推广活动中植入对企业服装业务的宣传,为处于启动阶段的服装业务提供多方面的支持。对于丹毛来说,服装业务今后也许会成为企业最具赢利规模和能力的“主业”,但其在“本业”,即面料业务上的优势却不容有失,而且还将继续加强。