

营销之道

2013年春节刚过,一则一汽-大众中层管理人员变动消息引爆汽车行业。据记者了解,这次中层管理人员变革正是由销售区域重新划分引发。销售区域的重新划分,是一汽-大众展开2013年销量冠军之争的第一步,也是为实现2015年180万辆目标展开的渠道布局。

增设东北区和华中区 重点着眼于售后服务

重新划分销售区域 一汽大众渠道再变革

2月18日,一汽集团官方网站发布一汽-大众销售区域大规模变革的消息,将此前四个大区调整为六个大区,增加了东北区和华中区。同时,在区域营销体系管理构架中,还将在原有销售总监、市场总监的基础上,新增服务总监一职,将汽车后市场板块管理上升到中层管理层面。

有分析指出,已经先行推行大区制的一汽-大众,此次是为了优化销售体系,最大限度缓解渠道对于销量增长的制约作用。

销量提升倒逼渠道之变

2012年,一汽-大众旗下大众品牌销量超过100万辆,无论从数字还是销售体系上看,一汽-大众都站上了全新的起跑线,机会和挑战并存。

2013年,一汽-大众提出150万辆销量目标,除了奥迪品牌外,大众品牌的销量有望达到110万辆,而渠道优化则被一汽-大众视为势在必行之举。

“在现有销售体系中,单一大区承担的销量过多,对于经销商管理和消费者服务存在隐患,这是变革的初衷。”一汽-大众相关负责人向记者坦言。具体变化是,在原有的东西南北四个区的基础上,增加了东北区和



华中区两个大区。

一汽-大众北京地区某经销商告诉记者,此前,四个大区的简单划分导致大区经销商数量和质量分布严重不均,造成区域管理不平衡。比如,北区和东区管辖内,经销商数量明显高于西区和南区。是基于这一考量,一汽-大众进行了上述拆分。“经过拆分,保证每个大区的平衡。”上述相关负责人告诉记者。

变革重点着眼售后服务

本次渠道变革引发行业关注的另一重

要原因,是渠道变革带来的一系列中层管理人员变动。销售区域重新划分之后,一汽-大众同步进行了大区市场总监和销售总监的调整,并在每个大区新增服务总监一职。一汽-大众表示,这不仅体现了一汽-大众在未来一段时间将以更大的力度强化服务质量,打造服务品牌,更标志着汽车后市场时代的到来,凸显了企业对汽车售后服务的重视。

上述一汽-大众相关负责人告诉记者,中层管理人员大规模变动是由于在每一区域事业部都会进行新老人员的搭配,同时,对于新设立的岗位,涉及新的任命和调动。据悉,这次变动后,一汽-大众管理人员数

量增加了50%。

分析认为,在目前中国汽车市场发展极不均衡的情况下,细化区域事业部,各个大区可以根据当地市场情况决定营销策略和宣传模式,这将使决策更加贴近市场,也更加符合终端需求。

分析认为,随着保有量的提升,汽车竞争的下一个重心转向售后服务质量,并且此一竞争时代已经来临。一汽-大众此次对于区域事业部的调整,也是为这一全新竞争领域打下基础。

(刘旭)

数字说话

数据显示,到2012年末,一汽-大众大众品牌经销商数量达到580家,和2008年相比几乎翻了一番,在B级城市的网络覆盖率已经达到了75%。

目前,一汽-大众基本将新车销售任务转移到新店,而老店基本以售后服务为主要目标。以上述北京地区经销商为例,2013年,销量业务与2012年基本持平,主要考核转向后市场的开拓和服务水平的提升。

耐克 社会化营销 “去外包”

近日,耐克公司宣布其社会化媒体事务将由内部团队全权打理,不再将业务外包给代理公司,证实了之前的传言。据悉,这是由耐克公司刚上任的社交媒体事务负责人 MUSA Tariq 宣布的。

耐克公司宣布其位于波特兰的社会化媒体营销团队将自营其社会化媒体,不再外包。此举一出即引发了广泛关注和讨论。此前,耐克的业务分别被外包给 AKQA、W+K、Mindshare 与 R/GA 在内的各代理商,这样一来,耐克的营销将脱离这几个大牌儿的代理商公司,从而转回到由耐克公司直接负责。

耐克公司为什么不再需要代理商?自营社会化媒体业务可靠吗?

很多企业都在采取资源整合化和优化社会化营销,希望通过一切“自主化”的方式来取得更好的效果。对耐克品牌而言,外包越彻底,就越摆脱不了外包带来的限制。其实,公司内部的社交媒体的操作技能已经很成熟了,远远超出了外包广告公司的水平。如果耐克公司内有一个类似于社交管理的话,通过网络对话提高品牌信誉度、管理品牌则会变成一件越来越容易的事情。

耐克宣布由其直接管理社交媒体这一举动,对于业界而言,是一个惊喜,而且还是一个完全合乎情理的决定,此举深受业界看好。今后,在社交媒体营销方面将出现媒体化共存的局面,广告代理公司依旧还会存在,不过业务方面则会有一些调整。仍然剩下的某些对公司自营社交媒体的限制会逐渐淡出,而更多的公司将采取自营化管理,即直接管理其社交媒体。耐克决定,将直接管理其社交媒体,这是大趋势和风向。不过这并不意味着营销界的大趋势和方向。不过这个举动,反映的是营销人对于社交媒体的信任,以及广告商的职能从营销管理方变成营销指导方。

(蒐携)

实体渠道仍是户外品牌厮杀主战场

中国户外产业发展15年,到今天,户外品牌可以有三大类定位。一是专业类品牌定位,其经营历史比较长久,主要渠道是户外店铺;二是时尚类品牌定位,其经营历史就短一些,主要渠道是百货商场;三是低价类品牌定位,其经营历史就更短些,主要渠道是淘宝网。

虽然以上只是一个粗略的分类,不过足以说明下面谈的问题:

比如 KAILAS,是专业类品牌定位里,做得规模最大的一个品牌。其在专业户外渠道的绝对霸主地位,也导致其向商场渠

道的拓展是一个辐射的过程,不可能很快。

比如 TOREAD,凭借上市后的资本实力,在商场渠道迅猛拓展,而在专业户外渠道则不大看到。如今在中国市场,面对强大的体育品牌杀入户外市场,TOREAD 也需要适当回归专业渠道以稳住阵脚。

至于 Jack Wolfskin, The North Face, Columbia,三者产品线与时尚风格方面各有不同,不过整体都是专业户外渠道与商场渠道的结合。

早期的户外品牌专卖店,一路走来,从小到大,都要经历不同竞争对手的杀

入,而胜出的,或至少平手的,才能继续发展下去。

目前,传统的户外品牌,实际指的是在中国经营五年以上的品牌,所要面临的,是体育品牌,以及走电商渠道的品牌的双重杀入。

而新竞争对手的主要凭借,一般都是全新的渠道优势。不过,由于户外商品的专业性质,目前来看,实体渠道的竞争对手仍然是主要的,这里还是厮杀的主要战场。

(慧聪)

坚持渠道拓展 联想西欧市场表现不俗

兰奇掌管联想泛欧(EMEA)区之后,与渠道关系大幅提升,过去半年联想选定英、德、俄罗斯,投入大量资金布局当地消费市场,这直接导致了联想去年第四季度西欧市场占有率大幅提升,超越华硕成为第二。

拓展渠道被看成联想复制大中华区的模式,渠道是联想在中国内地的核心竞争力之一。

联想泛欧渠道及联盟事业主管 Neil Bervill 表示,联想在联想中国内地市场表现不俗,未来成长将来自消费市场,因此已先选定泛欧的英、德、俄,积极投资消费领

域,后续也将加强西班牙、意大利。

联想积极切入西欧,直接冲击宏碁与华硕,研调机构 Gartner 指出,2012 年第 4 季度,PC 出货量约为 1534.3 万台,季增 12.8%,但年减 11.7%。前五大 PC 厂中以联想出货成长幅度最大,Q4 出货量达 174.4 万台,季增 37.8%,市占率为 11.4%,因此排名从第 4 名冲上第 2 名,领先华硕。

其实,华硕 Q4 在西欧 PC 市场的表现不过,季增率微增至 11.2%,受制于联想成长幅度较大,排名意外被超前。另外,双 A 联想市占率相当接近,仅差距

0.2 个百分点。

Gartner 分析师 Meike Escherich 指出,PC 产品持续边缘化,西欧市场更呈现螺旋式下降,2011 年第 4 季度均呈现倒退,其中 2012 年第 4 季度西欧市场前三大国英、德、法,以法国的衰退幅度最大。

品牌排名部分,惠普市占率从 Q3 的 19.3% 提高到 Q4 的 21.5%,居西欧 PC 第一大,宏碁市占从 14.1% 滑到 11.4%。联想去年第四季度在西欧大成长,主要来自英、法市场的表现,去年第三季度还在当地前五大大榜内,但一季后却冲上英国 PC 第三大、法国 PC 第五大。(令狐小安)

“采棉人”自建渠道自成品牌

据海峡导报消息,在刚刚过去的 2012 年,中国的服装企业都普遍遭受高库存困扰,但是“采棉人”却是个例外。

采棉人是王锋 2004 年创立的一个销售家居服饰的渠道品牌,但现在它同时也是一个商品品牌,它在厦门、福州、泉州、北京、南京、广州等地,开有 140 多家直营店。

在王锋看来,整个服装行业都在为高库存而困扰的时候,“采棉人”能够不受此影响,得益于两点:一是采棉人定位准确、定价合理,快速销售提高了周转率,消灭了库存;二是采棉人独特的经营模式打通了全产业链,对市场的高度灵敏,使其不会产生高库存。

退出商场进社区

王锋 1997 年大学毕业后,到“AB 内衣”公司成了一名销售人员,自此没有换过行业。两年后,他离开 AB 内衣公司,成为一名内衣代理商,销售渠道就是传统的商场、超市。

依赖传统的商场,这门生意早期还算可以,但因为商场的费用越来越高,王锋感到越来越难做。于是,他决定自建内衣销售渠道,并注册了“采棉人”商标。他想将采棉人做成一个专业的渠道品牌。

2004 年 5 月,王锋在厦门开了第一家采棉人店,销售各种内衣及家居服饰。

王锋一开始就让采棉人走低成本运作的路,也就是把采棉人内衣店开在社区。王锋的想法是:社区离居民比较近,不仅居民

容易看到它,而且店租成本也比较低。另外,开店自建的渠道,物流成本和管理成本都会下降。比如说,在大卖场销售,一辆车,一天可能只能送一次货,因为卖场收货流程长,要排队。而自己开的店,一辆车,一天可以送三次货。同时,自己开的店,十个店配一个督导就可以,而如果在卖场,两个专柜就要配一个管理人员。这样,物流成本和管理成本都大幅降低。

自建渠道,资金周转也快。在大卖场销售,两至三个月结一次款,资金积压厉害。在卖场销售,100 万的钱,如果周转一次,利润是 20%,直营的门店可周转三次,即使每次利润 10%,加起来也比在卖场的效率高。

截至 2012 年底,采棉人已经在厦门、福州、泉州和北京等地开出了 140 多家直营店。王锋透露,采棉人这些店,一般开半年就能赢利,最迟的也能在一年时间实现赢利。

全力打通产业链

其实,王锋通过开采棉人直营门店自建渠道还有一个好处是:对市场的反应很灵敏,商品不容易积压。

王锋说,最近两年全国服装行业都受高库存困扰的时候,采棉人能够不受此影响,就因为它都是开直营店,能及时知道什么产品好卖,什么产品不好卖,每个月都能及时发现和清理滞销的产品,所以很少出现库存积压的情况。“我们一旦发现某种商品不好卖,就会果断降价,甚至可以只按成本甚至



低于成本卖,为的就是快速回本,加快资金周转率。”

除了坚持开直营店,王锋还在努力进一步地打通产业链条,也就是从产品设计到制造直至门店零售的完整产业链,以进一步降低成本。为采棉人取得更大的成本优势。

王锋说:“我们介入生产环节后,产业链进一步打通,成本优势更大,现在,我们的零售价只相当于很多品牌内衣的省级代理商的拿货价格。采棉人的理念是提高品质、降低价格、快速销售,全产业链的运作使得产品性价比更高,顾客满意度进一步提高。”

做渠道,但自成品牌

王锋创立“采棉人”时,是想将它建成为一个专卖各种品牌内衣的渠道,但却有不少消费者将“采棉人”误以为是一个内衣品牌。

家居企业对电商渠道的趋之若鹜,并不代表忽视对卖场、门店、经销商等传统渠道的维护。对行业而言,线下不足线上弥补,从长远来说,家居企业走电子商务的道路将是一种发展趋势。

家居行业 线上线下 谋求共赢

从去年开始,家居界和电商渠道的合作愈加广泛和紧密,家具、卫浴、家纺等行业均已触“网”之路中初尝甜头,并逐步摸索到了成功之道。同时,家居连锁卖场也紧随趋势,探寻线上线下合作的新模式。

好百年集团执行副总裁李春光表示,不少行业龙头将目光转向电商这个新增增长点,好百年也会择机介入,不会忽视电子商务。富邦·红树湾国际家具博览中心招商、营运总监刘亮生也透露,中心正在计划增开网上商城。

上南城,以体验式营销著称的宜家家居也宣称考虑进军电子商务领域。对此,深圳宜家市场部经理 Amy 表示,中国市场还没有明确地开启电商业务时间表,一旦中国市场确定运作,深圳宜家将积极争取成为首批试点。“没有谁怀疑电商在整个渠道中的比重。”李春光坦言,随着年轻消费群体比例上升,社会舆论行为发生了巨大改变。行业也普遍承认电商是行业的发展趋势,但企业需要在一个合适的时机进入这个行业。

中国电子商务研究中心网络零售部分分析师莫岱青表示,家居建材试水电商首先面临的就与传统渠道的矛盾,传统渠道经销商与企业已建立相对稳固的价格和利润体系,电子商务的渗透或将打破这种利益平衡。

日前,在深圳举办的一场名为“中国家居新视角论坛”上,大部分与会嘉宾认为,无论电商如何发展,对于家居企业来说,传统渠道的主导地位不会动摇。美集董事长张经纬表示,电子商务未来必然是家居建材新的发展方向,“但它不代表整个市场的全部,特别是我们作为厂家,更注重传统渠道的维护”。他认为,一个企业的渠道生命需要解决好两个关键点:一是要善待消费者,二是要善待经销商。

“我认为,5 年后将没有电商这个词。”在龙发装饰董事长王显看来,未来电商会成为家居企业正常渠道的一部分,将晋升为企业盈利的一条销售渠道。

有业内人士对家居电商的前景持保守观点。深圳家具研发院院长侯克鹏表示,相比传统营销模式,网络销售平台的线上销售确实是一条“新路子”,并且也将是一个新的行业趋势。但目前网上采购家居还只是停留在简单易装的家居产品上,因为电子商务的渠道本身还存在较大的局限性,大件难装的家居产品购买者在网上没法真实体验。

不过,在借助电商平台为实体店“拉客”方面,佳居乐橱柜董事总经理刘国雄分享了佳居乐在橱柜定制方面的一些做法:通过电商平台,佳居乐为网络客户提供更超值的优惠,促使这部分群体客户更愿意注意佳居乐的电商平台,让客户愿意与线下服务商沟通,从而增加客流量。(琼明)

对此,王锋解释,“采棉人”一开始就是渠道品牌,这个定位今后不会变。但为了进一步降低价格和丰富商品,从 2008 年起,他也开始自己生产内衣和家居服饰,并将这些商品分别贴上“采棉人”、“智斗星”、“舒适工坊”、“RioSlip”等几个品牌。目前,采棉人店内的商品,自己的品牌销量约占一半。

“我们的自有品牌销量还在增长,但我们想,采棉人永远不可能成为我们自己产品的专卖店,外面的品牌,我们至少会让它们保持 20% 的份额。采棉人更加注重产品的多样性。”王锋说。

同时,采棉人还将做网络零售,王锋说,网络销售供货不及时的情况不会在采棉人身上出现,“因为我们已经初步建立了快速的生产反应能力,可以灵活地适应任何规模的销售量。”

(曾进棋)