

# 大企业的反周期营销

付志勇/文

做营销的都知道产品生命周期，产品生命周期是由引入、成长、成熟、衰退四个阶段构成。经济周期则是经济运行中周期性出现的经济扩张与经济紧缩交替更迭、循环往复的一种现象，也是国民总产出、总收入和总就业的波动。经济周期与产品周期相同，也存在繁荣、衰退、萧条、复苏等四个阶段。

经济周期与企业发展的外部宏观环境息息相关，当外部需求降低，企业销售也会随之产生困境。如果每个企业均服从于经济周期规律，那么如果有企业进行反周期操作，就很可能获得超额收益，当然，也会给企业带来额外风险。下面我们通过反周期的操作分析，为企业在下降经济周期内提供一些借鉴与思考。

## 最佳时点与首要任务

反经济周期表面上看是逆向操作，最为关键的是判断经济周期是否到底或者何时到底，主要从繁荣向衰退或者衰退向复苏这两个环节进行判断，在接近底部的时候实施反向操作。如果判断失误，特别是从衰退向萧条过程进行反向操作，那么企业将陷入险地。笔者认为，在衰退向复苏、萧条向复苏的这两个时间点上进行反向操作更为妥当，也相对容易成功。

行业领导者在经济周期出现下滑时的首要任务是生存，不要幻想任何反周期操作是摆脱经济下滑过程的利器，滥用反经济周期武器很可能导致领导者最先退场。

中国工程机械的老大三一重工集团，在去年经济周期不景气的状况下，首先想到的是生存，逾千名研发人员被裁，许多业务被压缩，通过裁员与业务紧缩，确保了三一整体的良性生存。

在受到经济周期下滑期间，中小企业的市场份额往往受挤压。原理非常简单：市场需求旺盛时，对于很多差异化的小需求，行业领导者或主要竞争者并不重视，或者无暇顾及，使中小企业能够获得生存空间。一旦出现经济周期下滑，这些需求伴随着市场需求减少。同时，大企业由于销售需求不旺盛，也开始尝试满足这些较为低端的需求，导致中小企业的生存更加艰难。

## 领导者的反周期方略

我们先看一下市场的主导企业面对经济周期怎样进行反周期营销。

挥舞资本并购

营销最主要的目的是为了扩大市场份额。依据市场三四法则或者数一数二原理，在正常经济周期，市场排位靠前的企业如果想成为市场领导者非常困难，除非出现颠覆性技术变革、商业模式创新或超额资金投入。

在经济出现下滑时，行业前几位领导型企业有时会出现经营困难或有意向被并购。市场领导者如果选择此时进行并购，相对于经营鼎盛时期要容易得多，也就给了企业实现超越的窗口。近些

年，新希望集团一直在从饲料的生产商向农牧产品的服务商转型，市场规模处于中国的前列，主业包括饲料、种苗、养殖体系、肉食食品加工体系和市场开发体系。为获取龙头地位，新希望通过加大种苗和肉食食品加工等其他环节的发展力度，并且通过“农户+农社+农企”的新型合作方式，向规模养殖户和合作社提供技术、金融等服务，实现产业链的扩张升级。同时，为了获取中国饲料及养殖市场龙头老大的地位，特别是获取农户方面的优势，新希望在 2011 年 2 月 11 日，也就是在中国经济周期非常不佳的去年，将六和这个行业前三的对手并购入新希望集团，使集团在 2012 年一举成为近千亿级的企业，在中国成为行业第一，在世界成为第三（仅次于正大、嘉吉）。

## 聚焦核心业务

行业领导者在市场快速增长时，一般愿意发挥品牌价值与效应，从自身核心能力向外扩展，如格力从空调业务向其他家电业务扩张，海尔从冰洗向其他家电延展。但不论如何延展，企业的核心业务与核心能力并未改变，只是通过品牌扩张，在其他相关细分市场获得了一定的市场份额，提升了销售规模。但延展的产品与业务并不能在所在细分市场获得较佳的业绩，因为不具备与所在细分市场领导者抗衡的能力。而一旦经济进入下降周期，企业最先压缩的业务就是延伸的相关业务，因为其资源投放回报更低，也更不稳定。

为此，行业领导者在下降周期一般会采取聚焦营销战略，围绕企业核心业务，投入核心资源，确保该细分市场的快速增长，确保有效资源发挥最大效益。

汽车作为家庭消费的大宗商品，2012 年汽车实际销售为 1686 万辆，同比增长 4.3%。而长城汽车此前公布的销量数据显示，2012 年长城汽车销量为 62 万台，同比增长 28%。长城汽车作为 2012 年汽车行业的最大黑马，也是近几年来成长性最快的企业，其核心营销战略就是聚焦，将企业的优势资源集中到汽车主营业务中，尤其是集中投放到 SUV 资源中，确保核心业务及产品的增长。在长城汽车的销量中，SUV 车型哈弗销量为 28 万辆，同比增长 71%，占全部销量的 45%；长城轿车销售 21 万辆，同比增长 2.8%；皮卡销量为 13.7 万辆，同比上升 12.7%。在聚焦营销战略的影响下，长城 2012 年实现净利润 57.1 亿元，同比增长 62.6%，营业收入为 431.6 亿元，同比增长 43.4%。

## 寻找潜力市场

王老吉作为凉茶行业的领导者，在经历了品牌之争后改名为加多宝凉茶，原本以为其会丢失市场份额，与现有王老吉平分市场份额。谁知凭借凉茶领导者地位，加多宝

主推红罐形象，加上疯狂的广告告知与渠道抢占，将王老吉的忠实消费者平稳转化为加多宝的忠实消费者。

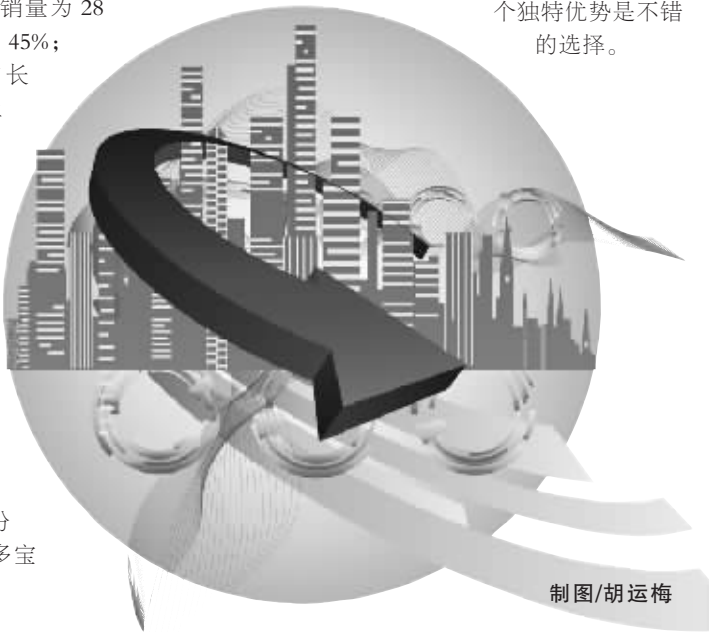
巩固了核心产品定位之后，其产品增长会有上限。数据显示，中国饮料行业同比增长 10%，其中凉茶细分市场增幅超过 30%，加多宝前三季度销售增长突破了 50%，市场份额更是超过了 73%，再往上提升销售份额，难度非常大。为更好地突破，加多宝开始寻找新的增长点。

饮料行业只有百事与可口可乐等为数不多的几家企业在做送礼诉求，送礼诉求比拼的是消费者对品牌价值的普遍性高度认同，是将临时性消费转化为稳定性消费。春节期间，亲朋好友之间聚会越来越多，而且聚餐大都以易上火食品为主，因此，加多宝更容易成为餐桌上的首选。而且，春节聚会总是需要饮品的，那么送礼需求就会成为加多宝的空白市场与高度相关市场。今年，加多宝加大了送礼广告的投放与商超送礼盒装的布局，从超市走货情况看，加多宝今年的送礼诉求已经获得了消费者的认同，成为今年下降经济周期中非常突出的营销案例。

## 打造独特优势

下降经济周期虽然市场总体份额增长会放缓或小幅下降，并不意味着每家企业的市场份额均会出现下降。在市场集中度不高的行业中，企业只要打造吸引消费者的独特核心优势，就会拥有消费者的消费黏性，那么企业在下降经济周期就不会出现大的波动，甚至还会获得其他收益。

酒店行业受经济周期影响较为明显，但行业的集中度不高，经济周期对个体影响并不会很明显，如果酒店的协议客户数量足够多，消费者黏性非常强，那么酒店抗经济周期的能力将大为增强。如酒店的衡量营销成功的重要指标就是当日入住客人的协议客户数量，一旦酒店的签约客户对客户入住贡献率超过 80%-90%，酒店的赢利能力与抗风险能力均会得到增强。要在强手如林的竞争中打造消费者黏性，聚焦一个独特优势是不错的选择。



制图/胡运梅

# 营销 做“蜜蜂”还是“蚂蚁”

邵珠富/文

2013 年清明小长假回家乡扫墓，4 月 5 日无事漫山遍野地闲逛，正巧路过农民的大棚，大棚里草莓长得正旺，蓦然间，突然发现了蜜蜂，由于天气尚属乍暖还寒的时分，此时见到蜜蜂，多少有些奇怪。

当晚回家，在大哥家聊天，正巧看到三叔送来的蜂箱，问：三叔难道养蜂了？答曰：是和你哥一起租的。事后得知，原来养蜂人看好农民们的春季草莓市场，故早早就将蜂箱搬到农村，出租给种草莓的农民，对养蜂人来讲，此乃一举两得：既收获了蜂蜜，还收到不菲的租金。

从小在农村长大的我深知，一向比较计较的农民，一般是不会做赔本买卖的，他们怎么也“心甘情愿”地上当了？既赔了花粉，还交了租金，而且几天下来还要搭上几斤白糖，为何？事后从一位老农民处得知，经过蜜蜂“采”过粉后的草莓，不仅长得好看而且丰满，而没有蜜蜂“采”过粉的草莓呢？则往往体型较小，且比较瘪，看相不好，卖不上好价钱。原来如此。

记得今年因工作需要被再次“征调”从事经营的时候，在第一次部门会议上，邵珠富就讲到，广告部要多做“蜜蜂”的活少做“蚂蚁”的活，业务人员要成为整合的大师、蜜蜂型的整合高手，而不仅仅是蚂蚁式的“搬运工”，只是将客户的广告拿来照样登报，而没有技术含量和知识含量。在这里，邵珠富将“蜜蜂”的活总结为整合的“活”，将“蚂蚁”的活总结为资源的“活”。

而眼下，整个广告部，高中低层其实还是经验型、资源型、业务型的人员居多，这从 2012 年完成任务的部门主任的情况就可以看得出来，他们大多有着丰富的广告从业经验、有着吃苦耐劳的精神、有着广泛的人脉关系和资源，堪称广告界的“老油条”。

毫无疑问，“蜜蜂”是靠着资源整合而活着，它从每朵花那里只采一点点的、不起眼的“花粉”，这

对整朵花而言，是毫发无损、无伤大雅的，而它通过自己的整合手段，却可以达到大收获的目的，它收获的是比“花粉”更值钱的“蜂蜜”，而且，“花粉”被采后往往还会十分“感激”它，这就是整合的魅力。而“蚂蚁”呢？

它从事的顶多就是“搬运工”的活，是靠着资源的挖掘和开发而活着，虽然有时候也能够活得挺滋润，但毫无疑问，资源会越搬越少，总会有出现坐吃山空的时候，总有一天会出现资源消耗殆尽的时候。更何况，有你这只蚂蚁盯着这有限的资源，就会有另一只蚂蚁也盯着这有限的资源，而资源总会有“搬”完的时候，而在搬的过程中就难免会产生各种矛盾，就难免发生资源争夺战；而即便是今天这只蚂蚁和另一只蚂蚁仍然没有“搬”完，但决不等于明天也会“搬”不完。这样下去的结果，是可想而知的。

因此蜜蜂型的业务开发，它是通过攫取极少的、忽略不计的资源，可以得到价值连城的收益，而蚂蚁型的业务开发呢？只能在你争我抢中产生矛盾，在你争我夺后会因为资源的匮乏而没有未来。这就是不同类型业务开发最终结果。

然而令人遗憾的是，现实中像蚂蚁型的业务人员是越来越多，而真正懂得整合的、蜜蜂型的业务人员却少之又少，而正因为少，所以才更显得弥足珍贵。

今年从事经营后，邵珠富在短短不到三个月的时间里，先后策划的几个活动，可以说是颇有蜜蜂型业务开发的味道，像将广告部有限的写手进行整合，并与业务部门里的大客户和战略合作伙伴进行整合，而组织的“走，到企业去”的活动。

不论是进小鸭也好、还是进军凤凰山名酒城也好，抑或是下一步进军博山旅游界也好，钱一点没有少赚，该交的宣传费仍然要交，但每到一处均得到了企业的一片好评，而且一向习惯于请人家的我们，还均得到了一顿免费的午餐。

如给世纪缘珠宝这一客户，整合的记者力量、

编辑力量和策划力量，得到的是客户的连声称赞和依赖，以致每有大的活动要推出，必先问计于我们，而落实到实效上的体现就是，仅仅用了 40 天的时间，就完成了广告合同中全年的任务量，而且就现在的情况看，这个客户今年翻番是没有任何问题的。

如给时报婚庆部整合各种资源的结果是，它们连续三个月、月月能够完成任务，前两个月还拿到明星部门奖，而旅游部和家电部也在第一季度均拿到过明星部门的奖励，而除了旅游部去年有过一次外，其他部门去年全年还没有拿过一次这样的奖励，人还是原来的人、部门还是原来的部门、任务只增不减、市场更难做，他们却一个个成功了，这里体现的就是整合的力量。

如给张总策划的烧烤一条街的活动，不仅仅是赢得了经营客户的追捧、出现一店难寻的局面，而且还得到商务局的高度认可（有可能还能得到项目奖金的扶持），可谓经济效益和社会效益的双丰收；如 2013 年 2 月给温州新世纪美容整形医院策划的“温州美女与世界小姐的美丽大 PK”，恰恰就是整合了做化妆品老板的弟弟及老板现有资源之后，不用花多少银子就能够达到一鸣惊人的营销目的。

现实中，有好多的业务人员，真刀实枪地干，是没有任何问题的，他们过去往往靠着经验、勤奋、资源、历练也能够赚个钵满盆满的，但随着市场竞争的越来越残酷、竞争对手的数目越来越增多、同质化的市场营销手段越来越眼花缭乱，他们的市场开发会越来越辛苦，而一旦改变思维，朝向整合的思维思路去发展，则发现呈现在他们面前的是一片艳阳天。

这就是整合的力量。做蜜蜂型业务人员还是做蚂蚁型的业务人员，这是个问题。而随着市场经济的越来越成熟，营销面临着转型的问题，不是你想不想、愿不愿的问题，而是不得不考虑的问题。否则，淘汰只能是早晚的事。

宋予/文

所谓的体验营销是指企业通过采用让目标顾客观摩、聆听、尝试、试用等方式，使其亲身体验企业提供的产品或服务，让顾客实际感知产品或服务的品质或性能，从而促使顾客认知、喜好并购买的一种营销方式。这种方式以满足消费者的体验需求为目标，以服务产品为平台，以有形产品为载体，生产、经营高质量产品，拉近企业和消费者之间的距离。

与传统营销不同，体验营销是在体验经济时代应运而生的，它是长期的、持续的，涉及到产品定位、涉及生产、包装、宣传、营销、配送以及服务等环节，是一连串的事件。要给用户创造好的体验，必须多方协调、配合好，而且还要创造一些亮点，这样才能给用户留下深刻印象。

### 传统营销与体验营销的区别

侧重点不同：传统营销重点放在了产品的特色与利益上，通过进行产品的销售来获利；而体验营销关注的重点则是放在了顾客的体验需要上，通过安排情景、事件以及设计一定的体验活动，让顾客得到有价值的体验使企业获取利益。

对目标消费者的理解不同：传统营销假设目标消费者是理性的，他们的购买决策是理性的，在这一过程中通常是由需求认知、寻求信息、评价各种产品、选择、购买与消费等几个阶段所组成的。而体验营销则不同，认为目标消费者既是理性的，又是感性的，消费者在消费时是通过理性和感性的综合作用而进行购买的。在体验营销中，消费者既接受体验，又参与实施到体验中去，在这个过程中真正地体现出了顾客导向的理念。

效果不同：在传统营销中，购买过程随着产品交付完成，顾客售后对产品评价完成后而结束。而在体验营销中，消费者所获得的感知效果并不会因为完成一次体验就马上结束，体验感知具有一定的持续性，有时消费者甚至事后会对所获得的这种感知重新评价，从而产生新的感受。

明白了以上的道理，就要彻底颠覆传统观念，用体验营销的思想来充实头脑，指挥行动。服装行业的体验营销，可以从以下几个方面努力

### 1.关注顾客的体验

现在用户体验为王的年代。苹果之所以成功，就是将用户体验发挥到极致。企业应注重与顾客之间的沟通，发掘他们内心的渴望，站在顾客体验的角度，去审视自己的产品和服务。换言之，能否设计有效的体验价值，最关键一点就是一定要获得顾客情感上的共鸣。

比如优衣库，就没有体验馆。位置佳，环境优雅。如果有“体验”的场景和气氛，那么对顾客的购买决策就能产生很大的影响。因此，对于企业经营者来说，提供充分的顾客体验就意味着能够获得更多消费者的沟通机会。

### 2.以体验为导向设计、制作和销售你的产品

星巴克的目标定位是营造家与工作之外的第三空间。一杯咖啡的成本可能要不了几块钱，但它当被包装为商品时，一杯就可以卖十几、二十块钱。当其加入了“服务”，在咖啡店中出售时，一杯最少要几十块至一百块。而如果能让咖啡成为一种香醇与美好的“体验”，一杯就可以卖到上百块甚至是好几百块钱。增加产品的“体验”含量，能为企业带来可观的经济效益。ZARA 把店铺设在热门商圈的世界名牌旁边，让你误以为它跟他们一样高贵。

### 3.体验消费情景

体验营销需要企业管理人员学会通过各种手段和途径（娱乐、店面、人员等）来创造一种综合的效应以增加顾客对产品 & 企业品牌的体验。不仅如此，还要跟随社会文化消费流行趋势，去思考顾客所表达的内心渴望的价值观、社会消费文化和生活的意义。

现在有许多饭店餐馆做了以下的创新：“音乐响起，餐桌旁围满了异国风情的美女，载歌载舞。酒酣处，抱一吉他开始演奏，美女们开始尖叫。客人离座加入进来，氛围更加热烈，醇酒、欢歌、美人，快乐开始滋生……”

这就是情景体验式消费。所谓情景体验消费，是指商家以服务为舞台，以商品为道具，通过环境、氛围的营造，使消费者口、耳、鼻、眼、心同时感受到“情感共振”式的体验。

尽管这是商家的噱头，但不能不承认，这种全新的消费模式因其参与性和氛围，使得消费者在获得快乐的同时，也让商家赚了个盆满钵满。

### 4.顾客既是理性的又是感性的

一般说来，顾客在消费时不总是那么理性的。有时会进行理性的选择，但有时候会有狂热、感情、快乐的追求。最后决定他消费与否的，往往是理性与情感斗争的结果。因此，企业不仅要从顾客理性的角度去开展营销活动，也要考虑消费者情感的需要。

### 5.体验要有一个“主题”

消费者不仅是理智的更是感性的，消费是一种整体体验，功能价值不是唯一的，如何让顾客对企业 and 品牌产生感觉、感受、思维、行动和关联才是最重要的。消费者是有体验需求和活生生的人，消费者要的是娱乐、刺激、受教育、被动员和有新的挑战，消费体验常常是为了追求幻想、感觉和乐趣。这些“体验”和“主题”并非随意出现，而体验式营销人员精心设计出来的。

综上所述，体验营销的设计需要从产品定位、设计、生产、包装、物流、宣传、销售以及服务等通盘考虑。尤其需要安排好痛点与体验点的布局与比例。时尚品牌管理培训师宋予认为，进行体验营销首先要颠覆以往传统营销理念，更多要从满足消费者需求出发，与消费者更多互动，从而为消费者提供最好的体验。

# 服装企业如何进行体验营销