

政策变局之下的营销破局

王品月 梁健航/文

今年两会前夕,有媒体对中国企业家做了一项调查,发现超过半数企业家认为“政府对企业的干预过多”。政策变动、审批程序过多等政府对市场经济的干预,令很多企业家头疼不已。超过八成企业家认为政府的主要责任是为企业提供公共服务,而不是“以投资性政府发展经济”。还有参加今年两会的企业家表示,过去 10 年,和政府官员打交道的时间越来越长,事情越来越难办。

此项调查反映出中国企业的困境:目前我国政府仍未由全能型政府转变为服务型政府,市场经济的每个角落都未能摆脱“有形的手”。因而,对中国企业来说,政策才是它们最举足轻重的外部因素,说是“成亦政策,败亦政策”毫不夸张。有参加今年两会的互联网企业家抱怨,在互联网领域,因为政府还不知道该怎么管,因此发展壮大了几家知名企业,这几年,却又几乎没有新的民营大企业出现。

面对政策变局,企业应该如何以灵活的营销策略破局? 政策变动,是否反而能成为企业营销良机?《新营销》记者通过盘点 2012 年几个企业应对政策变局的营销经典型案例,发现其实是事在人为。政策变局对企业来说不一定是危机,反而可能是机遇,恰当的营销策略,不但能化险为夷,甚至能转危机为机遇。

高档白酒的重金营销

对高档白酒来说, 龙蛇之交可谓多事之秋,除了塑化剂风波等质量丑闻,更致命的是政府对高档白酒的态度转变。继中央军委印发《中央军委加强自身作风建设》十项规定,要求接待工作不安排宴请、不喝酒,很多地方政府也相继出台“禁酒令”,落实中央节约“八项规定”。广告方面,在中央提出限制“三公”消费的大背景下,广电总局及央视等重量级媒体不断放风“禁酒”。央视 2013 黄金资源广告招标,只有 4 个项目让酒企投放。酒企如果在其他标的上中标,就只能播放企业形象广告,而不能投放酒产品广告。中央一套 19:00-21:00 黄金时段,限播两条白酒广告。

但是在白酒行业,特别是高档白酒,三公消费一直是其重要的销售渠道,正是各种“公务接待酒”、“政府特供酒”、“政务礼品酒”,让高档白酒一路狂奔,没有最贵,只有更贵。政府与白酒企业也有着千丝万缕的关系,有的白酒品牌就是在政府的某种支持下创立的,既作为当地政府的礼品酒,也是当地的一处税源。

因此,政府厉行节约,高档酒品牌纷纷表示压力很大。深圳酒类行业协会的信息显示,今年春节与去年相比,销售量下降 30%,特别是 53 度飞天茅台,市场价下降高达 1000 元,而不以政府官员为目标客户的中档白酒,销售业绩则并未下降。高档白酒在未来一段时间的下行态势,已是板上钉钉的事实,今年已有大量经销商顶不住资金压力,退出白酒市场,保守估计涉及三成经销商。

面对政策变局,高档白酒在营销上如何破局?一方面,尽管“限酒令”风头火势,央视限制酒企投放广告,但高档白酒一掷千金的热情却丝毫未减。数据显示,2013 年央视标王和最大广告投入企业都来自白酒行业,前三甲分别是茅台酒、剑南春和五粮液。贵州茅台共投入 6.24 亿元,剑南春投入 6.09 亿元,五粮液则投入 4.99 亿元, 分别占到央视招标总标的额的 4.66%、4.55%、3.73%。与此同时,迫于央视“限酒令”, 酒企纷纷加大了在地方电视台的营销投入。

另一方面,一直以来在营销上财大气粗却又略显笨拙的的白酒企业不得不谋求变局。比如有的酒企发现纸媒的软文报道更适合于传递企业品牌价值、历史文化和产品信息,于是越来越多的酒企涌向纸媒,加大软文报道的力度。又比如很多酒企开始着力网络营销,尝试网络广告、搜索竞价排名、软文传播。但与其他行业相比,酒企的网络营销至今仍未有可圈可点的案例,不得不说酒企的网络营销水平仍处在低级阶段,与传统的户外广告、电视广告、纸媒广告相比,网络对酒企来说最多算是一个“备胎”,仍需突破。

互联网电视的低调营销

“互联网电视集成机构所选择合作的互联网电视终端产品,只能唯一连接互联网电视集成平台,终端产品不得有其他访问互联网的通道,不得与网络运营企业的相关管理系统、数据库进行链接。”这段文字,是国家广电总局在 2011 年颁发的《持有互联网电视牌照机构运营管理要求》,简称 181 号文,正是高悬在小米盒子以及其他互联网电视产品头上的达摩克利斯之剑,似乎成为互联网电视产品不可突破的政策壁垒,一切互联网电视产品都隐含着巨大的政策风险。

按照 181 号文要求,互联网电视集成平台

只能选择连接广电总局批准的互联网电视内容服务机构设立的合法内容服务平台。而所有的 7 家“互联网电视平台”无一不是官方背景,分别是 CNTV、百视通、南方传媒、华数、中国国际广电电台 CIBN、湖南广电以及央广广播电视网络台。并且,181 号文规定,互联网电视产品不能连接这 7 家以外的任何网站。这注定了民营企业的互联网电视梦艰难曲折。就算这些企业能拿到版权内容,但牌照、许可、内容审核等政策性问題都是拦路虎。

政策注定了小米盒子的早夭。小米盒子发布之初宣称可以播放超过 10 万部互联网影视、综艺和动漫作品,在线视频播放合作伙伴包括搜狐、腾讯视频、华数、PPTV 等。开售一周,仅售出 600 台工程机,小米盒子便宣布“系统维护”暂停所有视频内容服务,全额退还测试用户的押金,并暂停所有预定。有广电人士表示“很正常,在意料之中”,也有业内人士评论“如果小米盒子不按广电总局的规则出牌,必然会被扼杀在襁褓之中”。

事实上不止小米盒子,盛大盒子等互联网电视产品也因为相似的政策原因而被叫停,盛大盒子上市不足两个月,广电总局便向电信和网通发出叫停“准 IPTV”的信函,称“近期市场出现了一种电子装置,可以用来与电视机连接播放互联网内容,如‘盛大娱乐’等。由于存在牌照、版权等问题,请中国电信及其下属关联公司配合广电,不给违规企业以网络支持”。

但是, 中国互联网电视产业潜力显而易见,据中广研究预测,2012 年我国数字电视机顶盒已达到 5300 万台, 增长率高达 26.49%。对拥有 14 亿人口的中国市场来说, 显然远未饱和。互联网电视厂家能否在营销上变局,躲开政策壁垒,怀抱尚未开发的巨大市场?

“找靠山”似乎是民营互联网电视厂家的必由之路。2013 年 1 月 28 日,小米盒子牌照问题终于尘埃落定,小米盒子与 CNTV(中国网络电视台)旗下子公司未来电视宣布达成为期 3 年的合作,小米盒子将接入未来电视运营的中国互联网电视集中播控平台, 并通过 CNTV 向用户提供服务。CNTV 还表示,小米盒子与 CNTV 的合作具有唯一性,小米盒子用户只能收看央视与 CNTV 的视频节目,之前小米盒子承诺的搜索视频、腾讯视频通通被“阉割”,第三方应用接入也将被砍。此外,根据广电总局的规定,小米盒子不但要通过 CNTV 的控播,每台机器还必须要客户端编号,由广电总局统一分配、授权。

小米盒子诞生之初本已处于政策的灰色地带,反思小米盒子的第一次夭折,雷军在营销上的一向高调显然不合时宜,难辞其咎。

雷军是否真的不知道 181 号文存在? 有互联网人士评价,小米在政策未明朗时却高声吆喝互联网机顶盒,是将以往熟悉的互联网营销手段用到机顶盒上。但是互联网思维是不能套用到政策未明朗的互联网机顶盒的,以往也有很多深圳山寨盒子厂商生产互联网电视盒,然而他们只不过是“闷声发小财”,有关部门可能会只眼开只眼闭,小米的品牌影响力号召力巨大,加上营销过于高调,难免引起了有关部门注意。

小米盒子案例给各行各业带来的启示是:无论你在营销上多么精明,在敏感的政策上钻漏洞,无益于玩火自焚,像小米盒子一样与政策背道而驰高调营销更不可取。在某些领域的政策高压下,“带着镣铐跳舞”,也许是企业家难逃的宿命。

浏览器事件营销

为什么春运期间全国上下纷纷吐槽火车票一票难求,铁路部官方购票网站 12306 网络拥堵、重复排队,却鲜有人指责飞机票、汽车票难买? 除了坐火车的人比坐飞机、坐汽车的人多,更重要的是铁道部“食古不化”的政策。飞机票的售票资质向商业网站和代理商广泛开放,民众购票有着多种选择,不必一窝蜂涌向官方网站,就算买不到票,也没有什么好抱怨的;铁道部则规定只能在 12306 官方购票网站买火车票,全中国参加春运的民众不得不一窝蜂涌向 12306,忍受及其糟糕的购票体验,所有的怨气和不满,也就只能向 12306 以及铁道部发泄。

铁道部声称,火车票销售很复杂,一次列车,有人坐到终点,有人中途下车,坐席不断变化,而且春运期间每天要售出七八百万张火车票,所以统一购票便于管理。但有业内人士分析,坚持火车票封闭而垄断的售票模式,或有别的原因。数据显示,12306 庞大的用户数量和日点击量,已让其跻身世界级电商行列,背后的商业价值难以估量。让其他电商分享代购利益,铁路部门不愿意。(据《中国经营报》)

但让人拍案叫绝的是,此项让人郁闷不已的政策,却被一众互联网企业顺水推舟,做起了春运抢票营销, 成为了 2013 年年初营销界的最大亮点。

1 月 14 日, 金山网络公司率先推出猎豹

浏览器春运抢票版,预装抢票插件,用户使用猎豹浏览器登录订票网站 12306 时,电脑就会自动重复登录刷新页面订票。由于切中中国人春运购票的急切需求,抢票浏览器发布不久便得到广泛关注。除了网络营销上的常规动作,猎豹浏览器还花重金动用广告资源,通过户外广告、视频广告和 WPS 办公软件广告推送,大张旗鼓宣传猎豹浏览器抢票版。金山网络公司甚至还租用大巴,推出“猎豹送老乡”线下公益活动。猎豹浏览器的抢票营销网络媒体、传统媒体、户外广告全方位覆盖,可见是早已策划好的事件营销,蓄势待发,一炮而红。

网传猎豹浏览器被铁道部约谈,甚至有可能被工信部叫停后,猎豹浏览器更加大规模地被央视、报纸等传统媒体报道,成为春运期间重要的公共事件。加上“抢票”的卖点切中铁路部的痛处和民众的急切需求,猎豹浏览器得以病毒式传播,一发不可收拾,受众数量如滚雪球般增长。

猎豹浏览器在此次春运抢票营销中的快速成功,不但被 360 等互联网公司跟风,甚至引来“国家队”进场。1 月 21 日,人民网即刻搜索推出抢票工具,用户只需在预售前一天按照提示步骤完成设置,提交订单,即可“抢票”。人民网声称,抢票成功率高达八成以上。

先在网络上进行口碑营销,再将广告进行全方位覆盖,最后利用被有关部门叫停的传闻,进行悲情营销。金山猎豹浏览器无疑将“抢票营销”发挥到极致,是春运抢票狂欢中的最大受益者。从百度指数上看,此轮营销前猎豹浏览器关注度只有 360 浏览器的十分之一不到,而经过 12306 抢票事件后,其关注度已飙升到 360 浏览器的二分之一,猎豹浏览器成功突围。

不过这也可能是“抢票营销”的绝唱。2013 年两会, 铁路部撤销并入交通部后没几天,携程、去哪儿网等电商就迅速重启被铁路部叫停的火车票代购业务。虽然目前在第三方电商购买火车票, 必须配套一份 20 元的交通意外保险,使得第三方电商价格优势并不突出。但此项政策松动,也就意味着民众不再受限在铁路部 12306 网站购票,能得到更多样化、更人性化的购票服务了。

房地产跨界扩张

尽管过去十年房价越调控越飞涨,今年刚刚颁布的“新国五条”,特别是其中明确提出的“个人出售房产从严按差额的 20%征收个人所得税”政策,仍然引起轩然大波。其实从 2009 年算起,房价调控政策经过了五次升级,分别是 2010 年 1 月的“国十一条”、4 月的“国十条”、9 月的“9.29 新政”、2011 年 1 月的“新国八条”,以及此次最重量级的“新国五条”。面对复杂多变的宏观调控政策,以及阴晴不定的房价,国内房企在营销上如何破局?

除了请明星、低首付、抢客源等常规营销手段,最有趣的莫过于很多房企玩起了“跨界营销”。最典型的莫过于恒大,亚洲人不一定知道恒大楼盘,却一定知道广州恒大足球队。许家印在 2010 年年度业绩说明会上表示:“投资足球对股价不应该有影响, 其实是营销的策略。比如说在中央台打广告的话一秒钟大概 15 万元,那么我们这一场球下来,比如说 4 月 2 日中超开幕式在广州举行, 有 25 家电视台现场直播,有 300 多家媒体报道,11 个运动员穿着印上了‘恒大’两个字的背心,你说是不是很值钱?一个半小时的直播时间如果做广告要多少钱? 我认为我们搞这个足球是非常正确的。”

恒大对体育赛事的投入短期内不一定能对销售造成明显影响,从品牌塑造看却能产生巨大的积极作用。短短 3 年内, 恒大狂砸 20 亿, 恒大足球队不但成为中国足坛三冠王,还在国际赛场大放异彩,其对品牌的提升是毋庸置疑的。事实上,恒大收回成本并不困难,也不漫长。进军足球的第一年,恒大俱乐部就盈利 77 万元,集团整体营业额更是高达 458 亿元,比 2009 年暴增 700.7%,直逼“万保招金”四大房企。恒大对足球的“巨大投入”,与获得的收益相比,只不过是—个零头。

实际上,中超联赛已经成为房地产企业的重要舞台,13 支中超球队都为房地产商冠名,以房地产为背景的恒大、顺天、人和、富力等球队名列前茅,鲁能、大连实德等老牌强队却逐渐式微,可见房企跨界足球的气势磅礴。

除了足球、排球,恒大还斥巨资进军文化产业,恒大文化产业集团下设恒大动漫、恒大影视、恒大经纪、恒大发行、恒大唱片和恒大院线 6 个板块。2012 年许家印多次表示,要将恒大在足球领域的成功模式复制到文化产业板块。

业内人士评论,张宝全要拍电影,声称啥好做就做啥;许为平说准备进入房地产……玩足球、拍电影、搞旅游的房企枚不胜数,政策带来的楼市动荡,或许会让房地产商“去房地产化”由个案变为常态。

告别低价策略

谭小芳/文

“例外”因为定制服装而一夜成名,这让不少中国服装企业看到了方向。当人们对服装的需求从以往的保暖演变到时尚、个性的差异化需求后,部分国产服装品牌开始抛弃低价策略,通过为顾客提供个性化服务的量体裁衣的方式,提升着自己的价值和利润空间。

汽车行业同样如此,吉利汽车早期发展时曾迅速抢占市场份额,却给消费者留下了低质、低价的印象。2007 年, 李书福发布“宁波宣言”:“造最安全、最环保、最节能的好车,让吉利汽车走遍全世界。”通过 5 年的战略转型,吉利汽车向中高端车市场进军初战告捷,成为与合资汽车中高端品牌相抗衡的本土品牌中坚力量。

实际上,近年来在定价策略上正在发生这样变化的中国企业不在少数,不少企业的整个产品线均价正不断提升。复旦大学产业经济学系骆品亮教授表示,原先的低价策略或是由于成本低, 希望以低价先占领市场;或是由于为人代工没有定价权。而近年来,一些企业或因饱受成本上升和利润减少的折磨,或出于自身发展的需要,走上了转型升级的道路。

“从大背景上看,中国很多企业曾经的低价策略和现在的转型,也与中国经济的发展状况与消费升级相关。”喜临门家具股份有限公司副总裁俞雷说,但是企业价格策略的变化并不只是价格的调整。

抛弃低价策略

作为企业最重要的战略举措之一,企业定价策略涉及运营方方面面 的配合与变革,“转型也需要在技术、设计等方面做出诸多准备。” 俞雷说。

在骆品亮看来,走出低价策略还要从顾客价值的认同开始,从差异化的产品和服务、附加值高的业务等方面提升企业价值开始。同时,联纵智达咨询集团项目总监叶敦明认为,企业的定价策略还与产品的定位(卖给谁)、渠道和沟通方式(促销方式)等相关。

据叶敦明分析, 现在中国某些企业的高端价格策略并不奏效的原因有两方面。首先是价格“虚”高。比如某国内知名品牌

的西装,同类型与

优衣库、ZARA

相比, 价格高出 30%-40%, 款式设计、布料选择、管理、新款速度等方面却相差甚远。只是由于其在闹市专卖店的产品展示推高了成本。

另一方面,部分企业在对消费

的了解、对渠道的掌控上还欠火候。比如巴宝莉的西装在美国主要走休闲款路线, 定位在雅格狮丹之下,但在中国主推的却是商务款。对于平均 2—3 年购置一件高品质西装, 通常能穿 4—5 年的中国商务人士来说, 1.2—1.5 万元的巴宝莉是个不错的选择。对中国市场重新理解定位的巴宝莉,现在不仅力压雅格狮丹,更是开始赶超阿玛尼。

“企业改变自己的价格策略也需要重新梳理供应链战略。” 叶敦明说。

骆品亮则建议:“企业要有理念的变化。未来的竞争不再是价格的竞争, 而是品质、技术、品牌等的竞争。”

避免调整震荡

在抛弃低价策略的过程中,不少企业也遇到了转型的阵痛。短期利润下降,消费者转移等都可能是价格策略转型中的挑战。在暂停 399 元与 599 元微波炉销售后,美的微波炉的市场占有率出现下滑趋势,而新上市高端产品的销量表现平稳。美的当时的挑战就在于,购买 399 元或 599 元产品的消费者,能否顺利升级为新产品的消费者?

那么, 企业在抛弃低价策略时,应该做哪些准备来更好地避免短期的震荡影响呢?

首先, 注意推出新产品的方式。叶敦明认为,用杀手铜的新产品可以改变品牌定位。曾经名不见经传的苹果公司就是通过这样的方式进入了高端手机市场行列。

其次,通过新品牌或多品牌的方式实现平稳过渡。骆品亮建议,企业可以在收缩“铺天盖地”的低端品类市场份额的同时,重点培养“顶天立地”的高端品牌。在转型过程中出现短期现金流下降等问题,一段时间内的多品牌并存方式或许能起到一定缓冲作用。吉利是这种策略的代表。“定价策略的变化也可以从不同的区域市场做起。”叶敦明还指出,哈根达斯、星巴克等不少国际品牌

在国内外的产品策略和定价策略都是不同的,这也

可以避免抛弃低价策略带来的阵痛。



制图胡运梅