

营销实战

营销经典

为什么一场爆破营销能把销量翻十倍？

一场集中采购,来一二百人就算不错了,爆破营销完全不是这个概念,多的时候几千上万人都有。

“以前做活动,来的多,买的少——很多人就是来看个热闹。现在我知道来的都是真正有需求的消费者,都是能下单的。”旗下家居广场首次尝试了“爆破营销”的闽龙集团企划总监张君超说,“这就是爆破营销与集采、团购的根本区别。”

以前的卖场营销活动,是把“炸药”放在媒体上,投放了广播报纸甚至电视广告后,就备好货、布置好卖场,眼巴巴地等着消费者上门。做场营销活动不过是在场内忙活,轻松,但会来多少人心里完全没有底,来了人也可能只是凑凑热闹。

但如今的卖场营销思路正在悄然升级,过去更像“天女散花”,广告发出就完了,现在则要“精准直击”。就好像拆解建筑物一样,根据流体动力学,在测算出的关键点上引爆炸药,精准实现预期目的(比如拆一半留一半)。爆破营销就是把人力物力财力集中起来作为“炸药”,把这些资源放置在营销活动的关键节点上。

爆破的威力是惊人的。负责闽龙广场此次营销方案策划执行的网聚天下总经理李亚男告诉记者,他们做过的家居圈客户,中小卖场爆破销量能达到同期销量的十倍。大卖场如红星美凯龙,因其本身的销量基数大,活动销量可达同期 3~4 倍,销量成绩活动当天就可统计出来。

大海捞针,还真的捞得到!

爆破营销的最关键点,就是来客的质量。以家居行业为例,这个行业情况比较特殊,没有装修需求的消费者就算你白送产品,他(她)都不会要,因为没地放!这导致家居市场基本是个“刚需市场”,每个刚需消费者的购买周期是 3~6 个月,过了这段时间,人家就装修完了,不需要购买家居产品。所以每个家居卖场要不断地去抢这 3~6 个月的刚需消费者,竞争十分白热化。

怎么能找到这些刚需消费者?

每个企业都想进小区,但费用高昂,不给物业打点几万块基本不可能。如果给钱就能进,大家一窝蜂地进去,还是竞争激烈。跟装修公司合作也不行,他们自己就有建材甚至家具。所以目前家居品牌进小区普遍进得很差。

反过来,从消费者的角度看,从他买下新房或决定翻新旧房起,依次要经过物业公司、装修公司、各种大小卖场广告的信息轰炸。过去简单的信息传递,效果也非常有限。

那么,到底该去哪儿抓消费者?

闽龙广场从活动的前一个月开始,组成一百人的市推团队,根据地区市场的调研报告(其中很重要一部分是人流分析),分区分点驻扎,运用专业话术筛选意向消费者。

“我的观点是去商业配套找。再牛的客户也要吃饭逛街,也要去写字楼上班,我就上那找你。从遛弯的老头老太到别墅业主,让所有人都知道这个活动,你可以说我是大海捞针,但我告诉你,我还真的捞得到!”在家居圈做了十多年营销的李亚男告诉记者。

“现在消费者非常理性,不是你告诉他我有折扣或活动,他就来了。要取得消费者的信任,必须跟他见见面,一对一地沟通,后期再电话跟踪,用专业话术反复跟他聊,还不能让他感到厌烦。每打一个电话,需要什么样的借口、理由,就是一整套的营销模式。”

爆破营销让企业员工变成“炸药”,均在百人级别的市推、电销两大团队,一个每天扫街喊街,拿到真实的意向客户信息;一个每天按步骤和话术,跟踪意向客户需求,反复沟通,邀请到店。

一场活动下来,非常辛苦,但实践证明真的有效。

“根据沟通情况,我们会把意向客户分为 A+ 级、A 级、B 级、C 级,每个级别的客户对应不同的转化率。如果一个意向客户在活动前一天,经过所有流程被认定为 A+ 级,那么他明天的到店概率可以确保在 80%以上。”

“这些数据在每天市推、电销工作结束后及时汇总更新,到活动前一晚,只要看看各级别客户有多少,就能准确预估到第二天的客流,甚至可推算出大致的销售额。”凭着对家居卖场经营模式的熟悉和操盘多场爆破活动的经验,李亚男甚至有自信把保证销量写进合同。

这种一对一的扫街和跟踪,是非常消耗资源的。但是激烈的市场竞争已经把企业逼到了这一步。攫取到优质的客户,保证他们到场,销售就成功了一半。这就是爆破营销的基本逻辑:在最关键的地方安放有限的“炸药”。

一场集采,来一二百人就算不错了,爆破营销完全不是这个概念,多的时候几千上万人都有。这就是关键点爆破的力量。所以,爆破营销往往需要一个具备安保疏散条件的大场地。因为活动通常会有抽奖互动环节,还要舞台搭建。某知名钻石卖场曾非常希望找李亚男做一场爆破营销,最后就是因为无法满足场地的安保要求而搁浅。

(销售与市场)

■ 唐亚男

一张名片的两种命运

“没开机场店之前,我们已经有 300 家店,全都是商场里面的专柜,但是当时认识我们的人很少。我递名片出去,10 个人中就有 7 个人摸不着头脑,说你真是外交官吗?”外交官中国市场部总经理黄彦达说。

外交官箱包 15 年前进入大陆市场,没有招商,一股脑地开始建直营店。但是开了几百家店,居然还没形成品牌认知,这说明外交官严重依赖经营场(大商场)的品牌带动力。也就是说,大家在中高档的商场里买你,是因为他们相信这个商场卖的东西不会错,而并非对你的品牌有多少直接而深入的认知。因此,“可能我就算开了 1000 家在商场里面的专卖店,也没有人认得外交官。”

做财务出身的黄彦达开始算成本账:“我以前在机场买了一个灯箱广告,如果是大机场像北京、上海大概是 5 米×2 米的这种大灯箱一年要 100 万元,做了 3 年,加上航空杂志的广告,一算,还不如把钱拿去开机场店。”

机场店里一年的店维护成本约 200 万元,30 家机场店一年支出 6000 万元,但是这部分广告面对的人群却是外交官最精准的客户。

“后来我们决定建机场店,箱包里面我们是第一个这么做的。后来到我们有 30 家机场店的时候,我出去递名片就反过来了,有 7 成的人都说见过我们,很多人都说‘我在机场见过’。”

机场店还有一个功能,就是作为售后服务的网点,效果特别突出,因为中高端产品针对的人群往往对服务有更高要求。“客户有时候会有一些小问题,比如把密码忘了,我们可以帮他打开。在机场时间那么紧急的情况下,我帮他打开的那一瞬间,他就永远成了外交官的客户。”

外交官的开店速度算挺快的,现在在一线城市(含新一线)市场已经有 600 家直营店。其中机场店 68 家,只占所有门店数的 1/10,但是对品牌传播的帮助却非常大。让黄彦达总结一下这过去十几年的渠道建设中至关重要的一点,他认为就是决定建机场店,找到合适的渠道,精准式营销的第一步。

就算是淘宝的消费者,购物也会倾向于“淘品牌”,所以未来还是会品牌主导,而不是价格的刺激以及新鲜感。

外交官箱包:营销存在不同的选择



为什么坚持直营

现在外交官箱包仍然坚持只做直营店,甚至比以前更加坚持了。“我们当时做直营店,其实是无心插柳,但是现在倒形成了我们的优势。”黄彦达说。

一家一家地建直营店是非常困难的,投入也大。外交官箱包是做 OEM 出身,产品不错,价格也定位在中高端,初入市场,没有品牌知名度,这种高价新品基本上得不到经销商的青睐,所以带着一点点“赌气”的成分:那就自己建店自己卖吧!

箱包并不是日常生活必需品,有特定的消费人群,而定位中高端的外交官就能进一步缩小消费者和渠道的范围。而箱包的利润率也能支持他们这么做。“如果是利润率特别低的产品,通过自建终端直接进入零售体系来发展渠道,很有可能早就淹没在市场发展的洪流当中了。”

如今各种新型的渠道兴起,特别是 O2O 成为很多品牌在新形势下的救命稻草的时候,自己掌控终端的品牌商都更有底气了,黄彦达也是如此。

“有些要做 O2O 的品牌,开个天猫店都受到很大的阻力,所以我很庆幸我们当年全国都直营。我们现在要做什么电商或者是 O2O,就没有感觉到阻力。”

线上也是品牌思维主导

实体店没有的阻力,但是线上的压力很大。定位中高端的品牌谁不担忧淘宝这个“批发市场”。“线下我们都没有进过批发市场啊!”

外交官箱包线下有四种类型的渠道,商场、机场、高铁站、五星级酒店的专卖店,两年半之前,他们才增加了电商这个新渠道。“这是出于对品牌的保护。”

在线上,从 100~1000 元,各种价位都有,很多之前做 OEM 的厂家都在用“性价比”杀成一团,运营水平已经完全适应线上市场。两年前才不紧不慢上线,而且还扛着线下十几年经营起来的品牌,不敢有大动作的外交官箱包,应对这种混战难度也是非常大的。

此前传统企业做电商一直有两种观点:一方认为电商是未来,传统品牌应该积极拥抱未来,将电商作为主战场,而不仅仅是渠道。另一方相对保守,认为电商不过是一个渠道,并且不能完全取代线下渠道的作用。

外交官箱包属于比较保守的那一类型。“我们刚上线的时候,大概只有 20%左右的产品是电商特供款式,采取特殊工艺,剩下 80%也是实体店有的,因此价格就不能胡来,一定要高一些,所以当时业绩就不是太好。”这导致电商运营团队压力非常大。

“但我跟他们讲,要撑住。”黄彦达说。

他当时做了两个方向的分析,在线上,很多销量很大的箱包,此前也是做出口,后

来因为外贸销量下滑,转到国内的线上市场,有的也做成了“淘品牌”。“但我们真的要跟这样的卖家去竞争吗?”

他觉得是不合适的。他的主要思路是:品牌主导。价格线上线下同价应该是未来的趋势,因为大量的消费者(不管是线上还是线下)还是会认品牌,但这是一个需要教育的过程。“一旦教育成功,消费者在电商上买跟在传统渠道买是没有差别的。而且我们既然有线下店,就不能枉费线下店的功能,其实这对品牌也是一种支撑。”

这个过程不能操之过急,但是又不能被落下,因为长期不去占领线上市场,将失去未来主流顾客对你的认知。由于只在线上销售的产品中,只有 20%是电商特供款,虽然价格对标的是淘品牌,低至正常价格的三折,但是整体的线上价格形象是由 80%的高价线下同款构筑的,网民还是觉得“贵”,所以线上的销量始终上不去。

因此,外交官开始增加电商特供款,占比一路上升到 70%。这就已经接近到二八开了。在这个过程中,如果价格体系依然是对标淘宝价,那么外交官将面临一个比线上没销量更加凶险的局面:消费者会认为线上店是个折扣渠道。久而久之,这种信息终将传到外交官的传统消费群体中,压垮实体店的正价体系,最终摧毁这个中高端品牌。

“因此,在这个过程中,我们一边丰富线上的款,一边升级产品提高价格,款式和价格都在渐渐向线下靠拢。”

这是外交官基于对未来的消费者最终还是会回归品牌的预期而做的决定,虽然当时他们也不知道这样提价,是否会让线上店更加冷清。

事态的发展让他们松了一口气。“每一年的客单价都慢慢往上提升,每年提 30%左右。”黄彦达说。客单价的提高证实了他的预期。

“其实你现在可以发现,就算是淘宝的消费者,他们购物的时候也会倾向于‘淘品牌’,所以未来还是会品牌主导,而不是价格的刺激以及新鲜感。”黄彦达说最近这种感觉越来越明显。

不过,为了迁就天猫的整体价格氛围,逐步提价之后的外交官线上价格,还是比实体店的正价体系低了不少。“所以,线上的销量要控制在总销量的 30%左右。”黄彦达说。

Lush 的营销:如何拉近关系?

■ 陈亮途

最近到了加州旅游,在洛杉矶、圣巴巴拉和旧金山都亲身感受到非常愉快的消费者体验:每一次用餐,服务员都展示亲切的笑容、跟顾客聊天拉近距离、大部分商店顾客都不会觉得被跟着被骚扰,这些都是很好的购物者营销技巧。

我今天想说的例子,是一家叫 Lush 的个人清洁用品店,它们的主要产品,是不同香味不同形状的肥皂。

有一天,我在圣巴巴拉的一个很大的购

物区偶遇 Lush。其实,我早知道 Lush 这个品牌,也曾经在香港经过它的店,不过我没有进店,因为我没有在 Lush 这种专门店买肥皂的需求。大部分入洗澡洗手,不是在超市或者是在像屈臣氏那种个人卫生用品店买的吗?我怎么会到肥皂专门店买肥皂呢?

这次吸引我的,是我在门外看到一排排包装的色彩缤纷的礼物!就是这些色彩,吸引了我要看看一家卖肥皂的店,有什么新意。

首先,我发现一块一块的肥皂,是可以凭重量卖的,这就是说,它没有产品包装的规

限。然后,我发现每一种肥皂,都有它的名字,表示了它代表的营养、香味、适合谁用。这是一种个性化的设计,也就是说,顾客在逛,顾客会有不一样的用户体验,而不是在购买一些已经预先包装好有预设订价的产品。

另外,我看到了礼品包装的肥皂,都是让顾客能够买来送礼的产品。送礼的和受礼的,都一定会觉得有惊喜,有面子。

然后,我看到像水果市场般的售卖点,看到桔子味道、西瓜味道、芒果味道、黄瓜味道等等,果然是打破常规的形式。

其实,我们还看到 Lush 除了肥皂之外,

也看到放在冰箱里的面膜;在前台售卖不同味道的清洁牙齿的糖果。都是别出心裁的创意点子。

不过,最赞的莫过于热情洋溢笑容满脸的服务员,不厌其烦地介绍各种产品,但是又不会让顾客感到讨厌。我们最后还邀请了一位服务员,对照摄像机介绍一款产品。她马上答应,非常乐于去做,也做到非常专业。我真怀疑在中国这种事情会不会发生。要申请吗?要请示领导吗?这就是真正的 Engagement,真正地去跟消费者打好关系,拉近距离!

同程吴志祥:我们是怎样从大公司虎口夺食的



■ 秦姗

同程网看到了中国在线旅游行业的巨大商机,以门票和周边游作为用户入口,力图成为在线休闲旅游的领导者。近日,吴志祥在公司内部邮件中确认,同程网已获得腾讯、博裕、元禾三家机构共 5 亿元投资,本次融资后管理层仍将保持公司的控股权,目标是独立 IPO。

去年在线旅游市场价格战相当惨烈。行业第二艺龙亏了 2 亿元,携程虽然盈利,但其中有很大的部分来自利息。各个细分市场全面开花,机票市场携程和去哪儿打,酒店市场携程和艺龙打,出境游市场携程和途牛打,然后门票市场携程和同程网就有了所谓的“双程大战”。然后 BAT 也加大了在线旅游产业的关注力度,所以 2014 年这个市场热度有增无减。

在线旅游市场的机会我认为比实物电商重要十倍。因为实物购买的用户体验在无线端和 PC 端的差距没那么大,但是旅游是完全依靠位置的。在无线上机会和变化一定会更多。

OTA(在线旅游服务代理商)市场上携程

一直以高市场占有率统治了很多年,后来只有去哪儿以垂直搜索比价模式对这个市场造成比较大的影响。我们希望能够以门票业务的优势为出发点,形成差异化路线。

在线旅游可以分为商务旅游和休闲旅游,商务旅游的需求理论上是从机票和酒店开始,价格不敏感,而休闲旅游大多是从一张门票开始,用户相对年轻,对价格敏感,消费需求需要激发,这就和商务旅行形成很大的场景差异。

我们会以门票和周边游作为用户入口,布局国内游和出境游市场,实现从门票第一名到休闲旅游第一名的跨越。我们认为携程可以继续当商务旅游领域的老大,我们争取成为休闲旅游的领头羊。

我们的门票业务是起步最早的。2010 年时,我们已经从专门做旅游行业的 B2B 转向 B2C,这样一直跟在携程和艺龙后面,抢到了一点市场份额,能活下来,但我也知道自己做不大。当时,为了增加酒店订单,我们经常发布景点攻略,在这个过程中,发现消费者对于门票也很感兴趣。

要不要发展门票业务,我们其实最初很犹豫。一个景点门票 100 元,我们要和人家谈,来自我们网站的客户要给 88 折的折扣,对方肯定觉得没道理吧?这还没完,你给客户打 88 折了,还得再返还给我 10 块钱佣金。这是什么道理啊?而且你很难说清楚一个旅游者来这里是因为网站介绍引流,还是最初就有这个想法。所以这个模式逻辑上看不通。我们内部犹豫了很久,说如果在

2010 年春节之前能够拿下周庄这个景点,我们就做下去,不行就算了。一个月之内,我们的负责人去了周庄 5 次,最后还和对方成立了合资公司,承诺返现的钱全部转到合资公司等一系列的条件,这个项目总算拿下了。到现在,同程网已经拥有了最丰富的景点资源。

打仗肯定需要更多的粮草。从去年底开始,携程在门票方面力度很大,专门成立以门票为核心的地面服务事业部,要投入 2 亿元扩张门票市场。我们也是在这种情况下考虑新一轮融资的。我们找到这样的机会,把我们的想法和思路都和投资人讨论过,当时认为做好无线、休闲旅游,4 亿元应该差不多。但是投资人可能对市场的竞争看的更清楚一些,他们觉得这仗可能很难打,于是投资金额变成了 5 亿元。

我们刚开始和携程打的时候其实心里很没底,当时看了媒体那篇携程的封面报道,对我们心理上的打击挺大的,携程觉得以自己在机票、酒店行业的地位,拿下一个新市场好像没什么困难。但是现在几个月过去了,我们看到结果不是这样,我们与携程之间的领先优势不是在缩小,而是拉大了,现在至少领先 3 倍。

在线旅游行业最大的核心竞争力优势并不是技术,而是对于市场变化以及运营服务的理解。同程网的团队我是有信心的,当年我们能够在那那么多旅游网站中活下来,从携程和艺龙这样的大公司虎口夺食,所以我对团队有信心。

把简单事情做到极致也是公司的核心理念。2008 年,刚转到 B2C 市场,竞争对手都在机场发卡,我们就选择了互联网广告。当年我们拿到的第一笔投资 1500 万元全投给了百度。我对公司员工说,这波输了,公司就没了。所以在那时候公司每个人不管前台还是财务,都要学习了解搜索引擎优化、搜索引擎广告等知识。我们当时细致到跟踪监测每个关键词的回报,它的点击带来了多少流量,转化成了多少订单,营收减去人工和折旧,赚钱还是亏钱,然后和预算比对,迅速检讨改进。这种方法让我们很长时间内都比竞争对手效率更高。

国药准字 H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销