

昔日以高档礼品示人的好想你枣,如今更多地以健康零食的形象出现在消费者面前。产品重新定位后的好想你公司,能否撬动休闲食品万亿市场,突破成长瓶颈,渠道的转型成为关键中的关键。2012年,确定了由商务礼品向大众休闲食品转型后,好想你的销售渠道随之由单一的专卖店转型为专卖店、商超、电商三大渠道。不过,产品转型和渠道转型如何推进,产品和渠道又该如何匹配,转型之中的好想你仍然在仔细拿捏。更为重要的是,专卖店、商超、电商三大渠道短期内如何实现渠道隔离,避免内部竞争,长期又如何实现渠道融合,发挥协同效应,显然是对好想你更大的挑战。

好想你“蜕变” 谋求多渠道突围

■ 本组稿件撰写 任明杰 周明杰 刘月 王嘉彬

好想你 大众化转身艰难

之前走“高大上”路线的好想你正在关键的战略转换期,开始转向商超、电商渠道。7月21日,有“中国红枣行业第一股”之称的好想你在投资者关系互动平台表示,2014年重点工作仍将是战略转型和打造样板市场。

渠道转型蜕变

“向大家推荐一种全家都能吃的健康零食——好想你枣。”从去年12月7日开始,上海市的电视、楼宇、公交、地铁等各个渠道开始被以“健康零食”为主题的好想你枣广告轰炸。广告片中的主角是好想你转型后新推出的500g、260g、60g三种规格的白色包装即食无核枣,这三款新品成为好想你渠道转型后,特别是专卖店渠道的主推产品和商超渠道的主打产品。

“上市以前,我们的竞争对手很少。那时候,公司依靠市场的自然增长,就能取得业绩的快速增长。但是,2010年,公司的主要原料采购基地新疆遭受严重自然灾害,红枣产量降低,品质下降,红枣采购成本大幅提升,产品售价也有所提高,令2011年公司营收和净利都受到不小影响。到了2012年,红枣又实现大丰收,各种专卖店纷纷出现,专卖店渠道的竞争由蓝海转为红海。这是公司转型的一个很重要的原因。”董秘石聚领告诉记者。

痛定思变,2012年上半年,好想你聘请了特劳特咨询公司对公司进行重新定位,确立了由生产主导型企业向市场主导型企业的转型,并兵分两路,一方面对产品进行重新定位,由商务礼品向大众休闲食品转型,另一方面由单一的专卖店渠道向专卖店、商超、电商三大渠道转型。

渠道转型成为公司能否实现产品转型乃至整个企业转型的关键中的关键。好想你自2012年10月份成立了商超部,开始启动进入商超系统,并重点开发郑州、上海、武汉、北京四个样板城市。同时,公司在2011年底就成立了电子商务部门,2013年2月更正式成立了子公司——郑州树上粮仓商贸有限公司,负责整个电商渠道的运营。

与专卖店渠道的逐步蜕变不同,商超渠道则是一个全新的好想你。由于是新开拓的渠道,在消费人群上更多针对白领女性,一开始即食无核枣系列产品便成为了商超渠道的主流。商超部总监董理告诉记者,与专卖店多达100个的单品数量不同,商超渠道的单品数量在10-12款(包括必选和备选产品),而260g和60g两款即食无核枣产品更占据了商超渠道全国销售额的40%。

上海商超分部总经理侯亮介绍,在上海,这两款产品的占比更是高达60%。记者在上海调研了15家大型卖场发现,为推广白色包装即食无核枣,好想你普遍采用了“color blocking”的陈列方式进行推广,在花花绿绿的休闲食品货架上,1.2m×2.0m的白色货架陈列十分显眼,而260g和60g两款产品占据了一半的陈列。

与商超渠道与专卖店渠道的差异相比,电商渠道和专卖店渠道的差别理论上应该更大。但记者发现,在占据电商渠道70%销售收入的淘宝商城里,好想你主力产品是一款98元的1050g一级金枣情阿克苏枣子。

淘宝搜索统计专家的统计显示,5月份,在好想你淘宝旗舰店31个单品中,1050克一级金枣情阿克苏枣子的销售量达到了25075袋,遥遥领先于其他单品。而在专卖店渠道,销量最大的也是1000g特级健康情即食枣。从电商渠道总体的产品结构上来说,120g和500g的包装还是占据多数。与专卖店渠道30-50岁的主流消费人群相比,电商渠道的主流消费人群的年龄结构为18-39岁。“针对这个特点,我们2013年的时候在对客户人群分析的基础上进行了七维度营销,也就是把我们不同的客户划分为七个不同的人群,设置七个不同的人物角色,比如枣妈妈、枣美美、枣吃吃等。通过这种定位,我们把大包装进行零食化,推出的就是健康零食。”好想你电商总经理刘朝阳告诉记者。

但是,与产品向大众化转型相比,好想你商超和电商渠道产品的价格体系却依然没有“大众化”。多位券商和基金研究员在指出了这一点。“好想你从礼品向大众休闲食品的转型是没问题的,但是,在新的渠道开拓上,特别是商超渠道,很大程度是移植了专卖店的价格体系,虽然商超渠道的定位是高端白领女士,但我觉得260g39.8元、60g9.8元这个价位还是太高了。”某上海券商食品饮料行业研究员刘刚指出,“去年好想你上海的商超渠道促销力度非常大,260g规格的即食枣一度只卖二十多块钱,当时消费者非常多,但是,促销活动结束,260g即食枣重新回到39.8元的价位后,一下子流失了很大一批顾客。所以,在‘价’和‘量’之间,在消费人群的定位上,好想你恐怕还需要好好权衡。”



在对上海商超渠道的草根调研过程中,多位促销员也告诉记者,“很多顾客试吃过后,都觉得好吃,但一看价格,还是觉得太贵了。”

不过,长期跟踪好想你的雪球用户石城春韵告诉记者,“好想你价格高也有成本的原因在里面,比如,一斤原枣去核后就只剩八两了,这就增加了即食去核枣的成本;另一方面,好想你的枣大部分是灰枣,而其他厂家大多都用和田骏枣,灰枣的收购价格就比和田骏枣贵了一倍。”

中国品牌专家万力教授也表示,“出于打造品牌的需要,好想你你要保证一个非常好的品质,它的价格不会太低,否则,它完全可以通过降低成本达到快销的目的,但这对公司的品牌和长远利益是一个巨大的伤害。”

融合与隔离困境

为了避免相互竞争,好想你专卖店、商超和电商三大渠道进行了产品隔离。原则上,三大渠道的产品互不重合,在包装和规格上均有所差异。虽然专卖店和商超均有白色包装的即食无核枣,但专卖店的包装是500g规格的,商超则是260g和60g规格的。不过,渠道隔离的原则在实际执行中却面临着不小的难度。在北京的草根调研过程中,记者在月坛南街的好想你北京旗舰店见到了本属于商超渠道的260g即食无核枣。公司大本营郑州市场则更为无序。记者发现,专卖店渠道虽然安守本分,但商超渠道除了商超特有的10款产品以外,几乎将专卖店渠道的产品复制了过来。在郑州的丹尼斯·家乐福等10家卖场,记者不但见到了在专卖店渠道畅销的健康情系列产品,甚至还见到了价格高昂、专属于专卖店渠道的枣博士系列产品。

“出现这种现象的原因,可能是郑州市场的特点决定的。因为郑州市场是好想你全国最为成熟的市场,好想在郑州又是一种特产,所以大包装和礼品装在商超渠道也卖得非常好。另外,商超渠道在郑州市场做得比较早,当初也没有像现在这样进行渠道隔离,现在要把专卖店的产品从商超渠道清理出去,达到完全的隔离,既不现实,也没必要。”刘刚告诉记者。

另外,公司表示要达到“相同产品相同定价,相似产品相似定价”,但目前仍然难以执行到位。在郑州,商超渠道对专卖店渠道的影响不言而喻。以专卖店最为畅销的1000g特级健康情即食枣为例,在郑州专卖店的统一零售价为158元/袋,而在商超渠道,由于店庆、促销等方面的原因,出现了128元/袋、164元/袋、168元/袋等价格不一的现象。

与线下相比,电商与线下的专卖店和商超的渠道隔离执行得更为到位一些。不过,电商渠道却又受到了网上假货的侵蚀,甚至好想你电商成立的初衷便是为了打击网上的假货。由于网上假冒的更多是专卖店渠道的产品,这又对线下的专卖店造成了巨大冲击。

即使在各渠道内部,特别是专卖店渠道,由于统一价格短时间内难以执行到位,渠道内部之间的竞争也是未来需要解决的



一个问题。刘刚告诉记者,“好想你的直营店能够执行统一零售价,但加盟店在统一零售价方面却不可避免地存在执行不到位的问题,在很多加盟店,实际上是可以砍价的。”

好想你董秘石聚领表示:“从短期来看,我们需要对渠道进行隔离。但从长远来看,三大渠道肯定是要融合到一块的。”

在郑州市场,虽然专卖店和商超在渠道隔离方面不甚理想,但从记者6月中旬对郑州市10家专卖店和10家商超的调研情况来看,两大渠道相同产品的生产日期均集中在5月底和6月初,说明在郑州这一成熟市场上,渠道的不同并没有对产品的销售造成太大影响,大包装产品在商超渠道同样销售良好。这也从另一个侧面反映出线下两大渠道融合的可能性。

“我们上海这边之所以没有上大包装的产品,一方面是由商超的特点决定的,另一方面,在上海市场,好想你还不像在郑州市市场上品牌知名度有那么高,没到一样的产品在哪家都一样的地步。但随着品牌知名度的提高和客户黏性的增强,过两年我们也会考虑上大包装的产品。”侯亮告诉记者。

与线下的产品融合相比,好想你线上和线下融合的想像空间则更大。公司表示,2014年,公司计划实施4次O2O,分别是三八、520、中秋、双十一,现在正在进行的活动“520大胆表白爱,抢宝马MINI”,从5月初将一直持续到7月底。依托好想你500多家专卖店,开展线上线下联动,进行一场好想你品牌级营销活动,公司计划扩充电商渠道的品类,比如木本粮系列产品,重点推进江浙沪地区全面O2O的实现。

好想你遍布全国的2000多家专卖店,在网点方面具有先天的优势。在好想你对未来线下专卖店的定位中,专卖店除了体验、销售和服务功能外,很重要的一个功能便是在O2O的模式中承担配送的功能。“比如在省外市场,如果在一个城市有一个旗舰店的话,那么它就等于一个集中的终端商,客户在这里下单,然后同城快递,而且当日下单当日到达。”刘朝阳介绍。

不过,要打通线上与线下,好想你仍然有很多现实的问题需要去解决。刘朝阳表示,“要实现O2O,首先要打通后台的系统,只有后台打通了,前台才能打通。这方面我们正在做研发。”

【营销案例】

借势520 “好想你”打造新消费理念

运用互联网思维打造新的消费理念,培养O2O模式是“好想你”转型之路的重大举措。5月20日,红枣品牌好想你520“大胆表白爱”主题活动在郑州、上海、武汉三地隆重举办。当天,有众多市民参与到“520大胆表白爱”活动,借助好想你平台传递对家人、朋友、爱人等等的无限真情。与此同时,好想在520当天实现单日最高日成交额喜人成果。

业内人士表示,借力“520网络情人节”,好想你打出一系列营销组合拳,通过线上、线下各式活动引发广大年轻客户群广泛关注,对提升品牌终端形象起到积极作用。

自成立以来,凭借其优异的产品品质和一流的服务,好想你已积累了相当的品牌美誉度,并早已成为家喻户晓的中国第一红枣品牌。

好想你自成立以来,主要以专卖店形式进行销售,专卖店的开设对公司前期树立“好想你”品牌的知名度和美誉度具有重要意义。而此次520活动,借助专卖、电商、商超三大渠道,好想在既有基础上,进一步锁定目标群体,进行精准营销。据不完全统计,此次参与“520大胆表白爱”活动的消费者以80、90后群体为主。从80、90后参与者占比情况可以看出,相较此前“好想你”多年来固化的消费群体,活动参与者已显示出明显的年轻化态势,也恰恰与好想你的休闲、时尚、健康零食理念相契合。

活动现场很多80后、90后消费者表示,之前对“好想你”便有认知,但更多的是偏向于其礼品功能。此次活动让他们了解到“好想你”的细分产品种类原来如此之多,而且未来会有更多休闲食品类可供选择,零食化的“好想你”更能勾起他们的购买欲望。

好想你相关工作人员告诉记者:“520活动的圆满成功为好想你转型战略的实施注入强心剂,未来好想你将继续巩固由生产主导型向市场主导型企业的转型,进一步完善专卖店、商超和电子商务等多渠道并举的模式,持续引领中国红枣行业领导品牌。”

另外,好想你的发展战略也加快了定点城市的渠道拓展及品牌宣传力度,这一整套的营销组合拳成为业内人士关注的焦点,从新媒体的运用、全渠道的配合和多方位的整合营销,销售业绩走高也在情理之中。



专卖起家 好想你的发家之路



好想你枣业股份有限公司董事长石聚彬

谁才是最了解市场的人?这是好想你掌舵人石聚彬曾经冥思苦想的一个难题。通过细心观察和辛苦调研得出结论,只有顾客才真正了解市场,企业的目的就是创造顾客。企业只有站在顾客的角度,才能创造市场。能为顾客提供什么样的产品和服务,才是决定企业成败的关键。

“作为专卖店来说,产品试吃是拉近企

业与消费者距离的重要手段。这种营销方式增加了消费者对产品和服务的体验,同时通过与消费者互动、沟通以及店员的观察,更有利于一线人员理解消费者的购买习惯、消费行为,企业能发现他们是谁,他们做些什么,他们的期望是什么,他们珍惜的是什么。这种营销互动,不仅更好地满足现代消费者对时尚、品质生活的追求,而且有利于企业及时地收集市场信息,结合消费者的需求进行新产品的开发。”好想你相关负责人介绍说,好想你开启红枣即食休闲产品市场,让休闲健康零食走进大众生活,不仅延展和丰富了休闲食品的概念,还让消费者获得了更加多元化、轻松化、优质化的休闲生活体验。

据了解,好想你的第一家专卖店开设于2000年。1998年之前,单一的商场、超市营销模式,不利于第一时间得到消费者反馈,而且使企业资金周转期过长,影响了公司生产经营运转。2000年,好想你董事长石聚彬力排众议,在郑州市纬二路开设了第一

家集专卖、仓库为一体的专卖店,店员由好想你公司员工担任。其产品直销的新模式不仅大大节约了销售成本,而且可以随时听到消费者的各种议论,专卖店工作人员把这些议论归纳整理,反馈给公司,成为提高产品质量和新产品开发的有用信息。第一个专卖店的运营成功,使好想你的当家人如获至宝。随后,好想你专卖店如雨后春笋般在河南省会郑州开业,并迅速发展到了20多家。

此时的石聚彬想的更远,要把专卖店开到全国去。于是,统一的门头设计、门面布局、营业员服装,统一的产品陈列和价格等,好想你近2000家专卖店在全国300多个大中城市悄然而生。这些全国统一形象的好想你专卖店,无疑形成了好想你广告宣传的巨大冲击效应,不仅扩大了好想你的产品影响力,更为重要的是,它们极大地提升了好想你公司在全国消费者心中的企业形象,让人对名不见经传的好想你刮目相看。

同时,作为食品企业,好想你密切关注

食品安全和食品健康。好想你掌舵人认为,经营顾客是好想你最为重要的课题,只要掌握并善于发现他们的需求,企业才能获得消费者的信赖。为消费者提供免费品尝,一方面让消费者切身体验好想你以人为本的服务,另一方面也消除了消费者对产品质量的疑虑,方便了老百姓购买。

这一开创农副产品销售先河的直营模式,不仅为公司带来了切实的效益,用仅仅半年的时间就收回成本,并且得到众多加盟商的追捧。CCTV2商道栏目还通过《走进好想你商业模式》对其进行报道,有关商学院的专家也以好想你为例对农产品直营模式进行深入研究,复旦大学更将其作为典型案例收入教科书。

市场业绩是最好的试金石。在专卖店模式下,好想你的企业信誉度和市场业绩迅速飙升。2011年,好想在深圳成功上市,并在2013年成功实现了在红枣行业连续7年全国销量领先的预定目标。