

宝洁计划“大瘦身” 砍掉一半品牌能否突围？



全球最大日用品供应商宝洁公司 CEO 雷富礼决定采取“壮士断臂”的激进策略,宣布计划出售、终止或淘汰至多 100 个宝洁品牌,以削减成本并专注于最重要的产品系列。

深陷泥淖的日化巨头宝洁,意欲卸下重担。宝洁全球总部近日宣布:“公司计划出售、终止或淘汰至多 100 个宝洁品牌,以削减成本并专注于最重要的产品系列。”由于目前宝洁全球“品牌库”中约有 200 个现存品牌,此番剥离百家发展弱勢的品牌,最终将占到公司品牌总数的约一半。

尽管宝洁方面并未公布淘汰标准,但据记者获悉,以“年销售额基本 1 亿美元以下的非核心品牌”作为红线的说法已在业内不脛而走。

这已是 40 天内宝洁全球的第二轮品牌战略大调整。7 月 1 日,宝洁集团方才宣布对营销部门大刀阔斧的改革,将原本营销总监一职转为品牌总监,营销部门也被重新命名为“品牌管理”部门。不仅如此,新扩容的品牌管理部将被整体集中到宝洁的全球业务部中,取代原本拆分到各个区域的设置理念,此举也被视为宝洁管理权限回收、向总部上移的信号。

接连推出的重大调整能否达成宝洁自我救赎?国内日化专家冯建军表示,宝洁这样的庞然大物要掉头势必会有很大惯性,调整所需时日很长,如今这些改变对宝洁全球的促进并不会立竿见影。“在宝洁内部,一个中高层管理调离岗位甚至都需要 3-6 个月的交接时间,足见其内部公司系统和组织架构的复杂性。”



多品牌组合拳的“黄昏”

根据宝洁公司首席执行官雷富礼近日财报电话会中就剥离品牌一事的解释,在宝洁公司计划保留的品牌中,将有 23 个品牌的销售额在 10 亿到 100 亿美元之间,14 个品牌在 5 亿到 10 亿美元之间,其余品牌的年销售额则会在 1 亿至 5 亿美元之间。

“（如此的调整）将令集团的市场推广、研发、生产和供应链等不同部门同时得益,会创造一个更高速增长、更有盈利能力的公司,它将更加简化以便经营。”雷富礼直言。

如今宝洁在华共有 23 个产品品牌,归入“美尚、健康、家居”三大板块,这种设置思路也贯穿于宝洁全球近两百个产品的“品牌库”中。在其中国区的品牌矩阵中,业界公认其最具竞争力的品牌集中于“4+2+1+1”的分布中——即美尚板块的“潘婷、海飞丝、舒肤佳以及 Olay(玉兰油)”,健康板块的“佳洁士、护舒宝”,以及家居板块中洗涤与婴童品类的“汰渍与帮宝适”品牌。

这一思路也很大程度上代表了宝洁如何区隔核心与非核心品牌。“在品牌组合方面,宝洁中国与宝洁全球同病相怜。现阶段宝洁中国占全球业务总量的 1/11 左右,销售规模约为 400 亿人民币,而上述八大核心品牌贡献了宝洁中国绝大多数的收入。”冯建军指

出。“多品牌战略最终还是服从于‘二八定律’,即 80%的业务量是由 20%的品牌所贡献的。”

“去弱存强”,聚焦核心业务是此轮宝洁品牌清洗的核心理念。宝洁中国方面表示,剥离后留下的品牌每一个都将是战略品牌,具有增长潜力。它们将会是各自所在产业、品类和领域的领导品牌,受消费者喜爱的,客户支持的品牌。

有业内人士向记者表示:事实上,淘汰近半数品牌是多年来宝洁品牌老化“欠账”的一次集中清算。“过去六七年中,宝洁几乎没有真正推出像早年飘柔、玉兰油这样让市场消费者眼前一亮的新品牌,产品的更新换代速度不够。这无疑会直接影响消费者对品牌的忠诚度和购买热情。”

宝洁方面并不是没有在新品牌上重金尝试,然而被寄予厚望的新品牌却未能在消费市场激起太大反响。以美尚板块而言,护肤品“海肌源”与洗护用品“卡玫尔”相较于海量营销资源投入,品牌培育期的收入却不尽如人意。《化妆品报》称,在推出不到一年时间内,“海肌源”就因为销售乏力而在 2013 年末被屈臣氏末位淘汰下架。

冯建军坦言,宝洁与欧莱雅竞争思路不同,欧莱雅是集中小日化品类,做成了全球最大化妆品公司。而宝洁是最大的综合日化集团,属于全面出击,却模糊了焦点。“即便如

此,宝洁的单品类强大优势正在迅速消失,现在只剩洗护产品有绝对优势了。”

新部门与新广告策略

作为美国纳斯达克上市公司,宝洁核心管理层必须对公司运营的不佳成绩给出整改法案,否则就有面临“被下课”的风险。总部收紧控制权与不良资产剥离也因此被提上了议事日程。

记者获悉,2014 年 7 月 1 日起实行的新版品牌部调整方案中,消费者与市场信息部、负责公关事务的交流中心、设计部以及前身为市场部的品牌管理部四大部门归为全新的“品牌管理”部门。这一新部门采取“单点责任制”,决策设置从原本的区域市场集中在全球相关业务板块中,此举被认为是旨在解决全球性部门和区域部门职责的重合部分。

以“成本控制”为总原则的做法,还体现在这家全球最大广告主的品牌营销投入走向上。到 2014 年年末,宝洁公司计划将 70%-75%的广告预算用于美国数字媒体程序化购买。所谓程序化购买,指的是通过数字平台,代表广告主,自动地执行广告媒体购买的流程。这一新兴的广告投放模式主要是通过网络实时出售和服务于特定消费者,业界尚无大公司如此大规模铺开的先例。

“数字广告性价比更高,且精确性与可量化性较传统广告投放更强,由于相对透明的设置,也能更好杜绝广告投放中的寻租腐败行为,与宝洁‘控制经费’的大思路很符合。”前述业内人士指出。

对于宝洁方面的多项品牌战略调整,部分业界人士并未感到同样乐观。“目前的大环境从购物习惯、竞争环境等各方面都发生了根本性的变化。多品牌战略的黄金年代已经过去。庞大如宝洁,内部公司系统和组织架构的复杂性超乎寻常,不同区域市场的差异性非常之大,这也让策略的推行产生诸多掣肘。”有业内人士指,宝洁在华目前只设有 101 个分销商,在整个俄罗斯市场更是只有两个分销商,这在同行中极罕见,这也足见其地区市场间的巨大差异性。

冯建军则表示:“若战略能够行之有效,政策能否延续尚待观察。” (陈时俊)

参战空气净化器市场

美的转型为“空气服务商”

近日,美的集团第一舰队的空调业务板块宣布将由“空调制造商”全面转型为“空气服务商”,以空气净化器为代表的空气家电新品大规模上市。这是美的集团整体登陆资本市场后在产品品类规划上的第一次重大转型。

随着环境问题集中爆发,迅速催热了空气净化器市场,2013 年空气净化器销售量猛增至 240 万台,较 2012 年同比增长 90.5%,即便如此,据有关机构预测,空气净化器未来仍有较大的市场空间。此外,空气净化器产品利润颇丰,产品毛利率至少 50%以上,最高的甚至达到 300%。相反,在价格战愈演愈烈 的情况下,彩电利润仅有不到 15%,空调利润不足 30%。

在这样的背景之下,夏普、三星等传统黑电巨头纷纷延伸产业链到空气净化器领域。财报显示,空气净化器成为夏普惟一盈利板块。上半年三星推出一系列家用新品。接近三星方面的消息人士透露,下半年三星将推出商用产品,以提高单品毛利率。

对于美的的搅局空气家电市场,各大空气净化器企业都不愿做过多表态。“单一品类的企业肯定捏了一把汗。”家电分析师梁振鹏指出,综合性家电集团在成本采购、产品宣传方面具备优势。之前海尔、美的等综合性家电集团进入厨电行业,华帝、老板等企业被严重分流。而美的在微波炉和豆浆机行业的后发制人,也颠覆了行业格局。这样的格局若被复制,对于体量较小、资金实力不够雄厚的空气家电企业来说,面临很大压力。国家室内环境与室内环保产品质量监督检验中心主任宋广生指出,对于目前中小企业,当务之急是建立其他企业无法复制的技术壁垒。 (孙聪颖)

贵州水晶开展“十百千万挖潜增效”劳动竞赛 调动和激发干部职工为企业降本降耗

■ 本报记者 何沙洲 通讯员 陈贵均

“基层职工每天增效 10 元,班组长每天增效 100 元,中层干部每天增效 1000 元,公司管理层每天增效 10000 元。”从 8 月 1 日至 12 月 31 日,贵州水晶集团公司组织开展以“十百千万挖潜增效”为主要内容的劳动竞赛活动。

为调动和激发干部职工为企业降本降耗,挖潜增效的积极性、主动性和创造性,促进公司年度生产经营任务和各项减亏增效目标的顺利完成,贵州水晶集团公司把组织好“十百千万挖潜增效”劳动竞赛作为重点工作。

该公司规定,达到人均日增效普通员工 10 元,班组长、工段长 100 元的项目,按增效额的 50%到 60%比例给予项目参与人员奖

励;对于由中层干部申报,达到人均日增效 1000 元的项目,按增效额的 30%到 50%比例给予项目参与人员奖励;对于由公司级领导申报,达到人均日增效 10000 元的项目,按增效额的 10%到 20%比例给予项目参与人员奖励。对于增效特别明显,人均增效达到 10 万元以上的,可按增效额的 1%到 10%按月给予奖励。



● 水晶公司水泥厂抢抓市场机遇,努力稳定生产,月产销突破 10 万吨

绿茶餐厅:火爆背后的七大武器



每天排队 1-2 个小时;5 年间发展到 30 家连锁店,目前 0 关店;人均消费仅 60 元,但每家门店都盈利;单店日客流超过 1500 人次,这家餐厅名字叫绿茶。为啥绿茶餐厅可以这么火?创始人王勤松有他的七大武器。

精心选址降低关店风险

绿茶餐厅龙井店单日客流超过 1500 人次,北京绿茶餐饮的客流也不少于 1000 人次。能有这样的客流量,选址功不可没。绿茶餐厅已经开了 30 家分店,所有分店全部盈利,迄今保持着未关店的“战绩”。经过多次尝试,王勤松对选址已经有一定的心得。“近期的几个商户的选址已经做到了基本可以预测营业额,根据前期调研的结果,实际营业额的误差已经保持在 10%以内。”

目前,绿茶选址的经验是与国内大型连锁商业地产公司进行联动,确保能与商业地产一起享受客流福利。“我们与国内大型商业连锁地产都有战略上德合作。”王勤松说。在选择 O2O 合作平台也是一样的道理,绿茶的品牌效应带动的客流可以与商业地产、O2O 平台线上客流形成有效的互动。

换句话说,连锁商业地产可以提供稳定的平台、被它品牌吸引的消费人群,和良好

的基础设施建设,而绿茶餐厅的品牌效应也可以给商场带动消费人群。此外,绿茶餐厅还与商场内的服装品牌进行异业合作,就餐用户可以去某个服装品牌取得折扣。盘活了传统商业地产的经营模式。

核心：高性价比吸引大量客流

客流只是基础保证,而真正能保证持续的日 1500 人次的客流,舒适的就餐环境、性价比高的产品、贴心的服务都是要素,其中性价比是王勤松认为的核心。

除了别致的装修风格之外,为了保证菜品相对标准化的口味和质量,绿茶餐厅是较早建立中央厨房的中餐品牌。通过中央厨房统一采购、加工一些菜品,再向分店进行统一配送。

王勤松表示,绿茶的中央厨房的直接目的不是为了通过规模降低成本,而是为了“稳定”。目前中央厨房最大的作用是尽可能标准化,这样即使一个粤菜厨师请假,另外一个川菜的厨师也可以保证菜品供应,而不至于影响用户口感。而相对标准的口化感则是中餐品牌规模化最需要解决的问题。此外,保持菜品质量的同时,还需依照本地人的口味进行调整。

另外,绿茶在食客中最被人津津乐道的就是“好吃不贵”,因此在定价上,王勤松有自己的一套方法论。他的方法是:通过门店所在城市大众点评 TOP10 最受欢迎商户的人均消费价格,绿茶餐厅参考这个价格范围进行最终的定价,一般人均消费价格不会超过这个价格范围的 15%。

连锁商户：巧用互联网工具为开拓新市场测温

选址只是去新城市拓展开店的第一步,

每次去一个新的城市,绿茶餐饮还会进行大量的细致调研。除了派驻员工去实地考察之外,在网上搜寻本地资料之外,绿茶有专门的数据分析人员仔细研究网上的数据,比如,绿茶在去重庆开店之前,会在大众点评上搜索适合重庆的大众化消费水平的价格范围。

调研之后,在开新店之前,绿茶就会在大众点评上增加新店的基本信息,查看用户的反应。临近新店开业的时候,绿茶餐厅还会跟大众点评合作团购、特价菜、优惠券等各种合作方式进行推广。王勤松表示,这种新店推广就是一种“测温计”,可以知道绿茶品牌在当地的反响。

比如,绿茶餐厅刚进驻上海的时候,点评的团购券第一天内就销售一空,售卖超过 1 万份,绿茶餐厅赶快与所在商场联系,在开业当天准备好接待大量用户的准备,并且做好安保工作,另外,还与部分用户协调,延长了可以提供服务的时间以分散客流。

这样的尝试之后,绿茶餐厅确定绿茶在上海的品牌接受度比较高,近期内不需要做大量的推广工作,而更需要做好到店客服工作。而在淡季,绿茶餐厅也会选择加大优惠券销售的推广力度,以确保店面营收。

而另外一个城市,深圳的预售优惠券就远远没有上海这么火爆,只有不到一千份。因此,在开店之后,绿茶餐厅还需要辅以本地推广等手段,来提高本地客户的活跃度。

口碑管理造就品牌效应

绿茶餐厅非常在意用户的评价和体验,会有专门的客户采集用户评价信息并确保及时反馈到店长甚至更高层的管理人员那边。王勤松说,点评是一个非常好的窗口,对一个品牌的认知度,对产品(菜品)的关注度和反馈,可以不断地从线上的消费者评价了解到,这是我们一个参考。

数据分析改进营销手段

在 O2O 平台的合作上,绿茶餐厅目前唯一的合作平台是大众点评,绿茶通过大众点评来推广绿茶餐厅的品牌、团购和优惠,吸引线上客流,而绿茶本身的品牌也能帮助大众点评增加用户关注度。

一位互联网人士道出了客流的本质,其实不管是线上还是线下,无非就是花钱买客流,线下用店面租金,线上用推广买客流。当然,二者结合是最好的方式。商户要根据自己的产品来购买合适的客流。

可以看出,绿茶餐厅显然对客流有很深刻的理解,立足线下商圈保证客流,并结合 O2O 平台进行线上客流导入和调整。

王勤松认为,互联网数据可以帮助餐饮企业精细化运营。例如,一家餐厅是两人位需求多?四人位需求多还是六人位需求多,一开始不知道,但经过三个月,从互联网数据中可以看到二人位的需求最高,大桌需求最少,那么餐厅就会根据数据定期调整,提高餐厅的空间利用率。

小细节提升顾客体验：叫号系统的学问

交流中发现,绿茶餐厅不跟风,上线的产品优先选择跟用户服务相关的。比如绿茶迄今未建立会员系统。因为绿茶本身性价比很高,很多用户需要排队等位才能就餐。

而针对等位这样的用户痛点,绿茶餐厅则很早就上线了叫号系统和就餐提醒短信(微信),人们在等位的时候拿了排号后,不用坐着干等,可以走开逛逛商场,快到就餐的时候,餐厅给顾客发短信(微信)提示“您前面还有 2 桌,可以过来等待就餐”等。这种小细节可以“召回”部分因等位而流失的客户,也会

让用户感觉更加方便,提升顾客就餐的体验。

定位准确 抓住餐饮业“黄金十年”

据了解,去年政府取消了“三公消费”,万亿级别的餐饮消费中少少了 3000 亿的消费份额,很多中高端餐饮受到了影响。但王勤松认为,“三公”消费只是对中高端餐饮有一定的影响,而随着老百姓收入的提高,年轻人外出就餐习惯的培养,未来将是大众化餐饮的品牌“黄金十年”。

但是,在这个“黄金十年”中,王勤松认为,餐饮没有小输小赢,输就输了,赢肯定也不是一点点赢,赢就赢定了。“现在的餐饮行业像 5 年前的服装行业,面临着用户的极大需求。而性价比高的品牌产品会更快圈住用户。”王勤松这样预计。

绿茶餐厅的定位是做一家时尚化、个性化的大众化中餐连锁品牌。而向用户提供好的就餐环境、性价比高的美食以及服务成为绿茶餐厅迎接“黄金十年”的重要举措。

王勤松说,做餐饮眼光需要远大一些。绿茶第一家店在杭州开,但是要做连锁就在北京,很多人觉得杭州好,杭州起家,应该接着在杭州开更多的连锁,但是我们觉得杭州毕竟城市的规模有限,也不是最大的省会,做量一定是至少全省,乃至面对全国,全世界,这是江浙人的做法,要做大,有量才有大,有才有力量。北京绿茶餐厅已经验证了我们的做法。现在我们可以跟顾客夸赞说,在北京的浙江餐饮企业中,绿茶是最大的。

绿茶餐厅迎接餐饮“黄金十年”的秘诀是,好的店面位置保证基本客流,性价比高的菜品保证用户体验,O2O 营销方式辅助,并通过 O2O 平台进行数据采集和管理来提高日常管理服务水平。而数据的利用给绿茶餐厅起到了很好的“锦上添花”的作用。