

从终端动销倒推品牌定位

■ 钟超军

前几天有个微博大号转了篇关于男人内裤定位的帖子,受到狂热追捧。其逻辑大致是男人内裤已经在人群细分、产品特点细分等方面被对手切割殆尽,若要想突破,必须从男人内裤的心理利益点来切入,也就是说男人内裤,目的就是为了让诱惑女人,于是便包装出了“型男内裤”的概念,在一系列视觉表现和推广执行上极尽凸显男色的诱惑。

应该说,传统对品牌定位的推断方法,大抵如此。由前推到后,按部就班的从目标人群是谁,与其他竞品的概念诉求区隔点在哪里,在视觉、渠道和媒体推广上该如何表现和执行,然后落实到具体的产品线及定价,部署到渠道招商推进、分销和动销的执行,整个过程到最后才考虑到产品的动销。当发现产品在终端难以动销时,就开始大举投入陈列、物料、导购和促销费用,但最后才发现事倍功半,定位错了,产品就是一把“钝斧”,无论使多大的劲,也是徒劳。

如何找寻真正能卖货的定位

尚且不说对于“型男内裤”的定位推断,有很多值得商榷的地方。比如说凭什么认为竞品已将人群、产品特点等切割殆尽,这代表着自己的想法,还是消费者心智空间的选择?再比如说在男人内裤的诸多心理利益诉求中,凭什么选择“诱惑女人”的策略方向来突破,真有很多消费者是为着这个理由来购买的吗?占了多大的购买比例?这个细分市场有多大的蛋糕,值得企业去投入吗?

定位是个老生常谈的话题,这么多年里被大家说得太多太烂了,以至于再提起这个话题,会显得很俗。可反过来试问,又有多少人真正明白,究竟该如何定位一个品牌,或者找寻一个产品真正卖货的定位。今天业界的流行话题是“互联网思维”,互联网思维要求每个产品,必须要像苹果手机一样,让消费者“尖叫”。产品都已经极致到“尖叫”,显然放到终端就能自动动销,不需促销,也不需搞那种传统的“上堆头+全陈列+导购拦截”了。

最好的产品定位,就是科特勒所说的“让营销成为多余”,放到货架上就能自然卖货,并自然引发消费者的口碑传播,我们反省自问,有多少品牌能做到如此?既然所有的定位和推广的终极目标就是为了卖货,那为何不试图从终端动销来倒推品牌定位呢?

我们可以尝试换一套逻辑来进行推演,先找点(明星产品),再延展成线(核心产品线),继而扩展成面(与核心产品关联的品类),点线面的思维方式,是成就品牌生意的根本。

所有的终端动销,都是从某一个产品的动销开始的,通过一个明星产品引流来带动其他产品的销售,也就是说,要定位一个品牌,首先必须找到明星产品,确定明星产品的价格区间定位及卖点,然后再以明星产品为基础,上下延展价格区间,形成品牌的产品线,覆盖高中低价格区间。接着就是以核心产品线为基础,找到与此产品相关的其他产品,扩展成面。

如此倒推,即可完成品牌定位真正要解决的两个核心问题:一是品牌做什么产品,不做什么产品,二是与其他品牌相比,有什么差别,凭什么消费者会买自己的产品。枯燥的理论说教难免有些乏味,我们不妨用这种卖货式反推定位的思维方式,就母婴行业的一些



品牌定位误区做些对比。

定位过于宽泛 会在终端被对手各个击破

相当多的母婴品牌还处在混沌无知的阶段,完全没有定位意识,什么产品都做,所有产品与其他品牌相比,说不出有什么差别,即使是贝亲、新安怡、康贝等国际知名度的品牌,也是如此。他们的成功得益于当初竞争环境的宽松,基本上没有对手,所以仅仅依靠他们销售上的招商和分销动作,消费者在终端没有其他选择和对比之下,成就了他们早期的成功。

但随着竞争加剧,他们四处出击的产品线,均遭到各路竞品的狙击。贝亲曾一度将自己的产品线从奶瓶拓展到母婴电器、服装鞋帽、餐具、水杯、妈咪用品等,但结果如何呢?今天,除了玻璃奶瓶暂且还具有一定优势之外,其他品类早已被对手打回原地。贝亲的品牌管理者们,接下来要做的事情,并不是去四处奔走拉动终端动销,也不是整合已窜货成灾的国内市场,而是要重新梳理自己的产品线,找到贝亲真正具备性价比优势的核心单品和产品线,砍掉其他与定位无关的产品,重新确立贝亲与其他品牌不同、且能让消费者马上购买的品牌核心价值,而非不疼不痒的“我们更懂你”。

这种自大的品牌所犯的毛病,就是自认“无所不能症”,没有清晰的“做什么,不做什么”的品牌概念,等待他们的结局,最后就是被对手各个击破。但是另一面,还有一些品牌又走到了定位的另一端,无端端的将自己品牌定位于只做一个产品,甚至只做一个价位区间上的产品,以致品牌的生意很容易就碰到行业份额的天花板,要想继续提高生意,又不得不启用新的品牌。

比如做婴幼儿理发器的易简,它早期的成功,得益于其专注小品类,在几乎没有任何竞争对手的小品类里独享 80% 的市场份额,一路野蛮生长,迅速在小品类里做到了近亿的销售,创造了亿元单品的奇迹。但“成也萧何,败也萧何”,一个人最大的长处,也可能会成为其最大的短处,由于其坚持将品牌定位在一个狭窄的小品类里,很快便陷入了增长瓶颈。

过于细分品类必然会遭遇危机

随着竞争对手的不断加入,整个婴儿理发器的格局发生了很大变化,核心价格区间从 100-150 元迅速下沉到 50-100 元,易简传统的优势产品,迅速被同等功能的低价品牌侵蚀,而中高端产品又缺乏更强大功能的新品来支撑。进,需要有更强大的杀手级新品,易简暂时没有;退,跟随手下下沉到 50-100 元,会导致易简整个线上、线下渠道价格体系崩溃,大量的客户退货和渠道补差费用会产生,会进一步压缩企业的毛利空间。进退两难,又该何去何从?

这绝对不是个案,而是过于聚焦细分品类的品牌必然面对的危机。要从这个尴尬的局面中突围,易简有两条路可以走,一是推出更多有优势功能的新品占据 100-150 元区间,然后让老品的价格区间下沉,这条路需要在研发上有突破,一两年内很难有乐观的结果;二是将品牌延展到与理发器相关的其他品类,通过多个品类来增加品牌在渠道和终端门店的生意比重,以促使渠道和终端的主推,挤压和拦截竞品,让顾客第一时间选择自己,同时品牌在多个品类上的曝光,也可增加品牌的知名度和信任度,让消费者感知到这个值得信任的实力品牌,在与单一的理发器品牌竞争时,会有更优势。

从终端卖货的视角来反观整个品牌的定位是否得当,会看得更清晰。不管怎样,任何品牌想要卖货,必须首先让渠道和终端愿意主推,否则消费者想看都看不到,其次是让消费者看到后想买。试想,同样功能和外观的理发器,你凭什么比别人贵 30-50 元?产品比别人好吗?还是品牌知名度和可信度更高?你可以亲自站在实体柜台前卖一天货,或者做一天电商客服感受下,有多少人是因为知道这个品牌才买的,又有多少人能清晰说出这个产品的好处?他们买,仅仅是因为他们看到了,并且有人引导和推荐。

既然使产品卖动的关键是让渠道和门店主推,让消费者看得见,那另一个显而易见的问题是,对于销售占比 1%和占比 30%的两个品牌,渠道客户会更关注谁,主推谁?显然是占 30%销售额的品牌,而要在渠道和终端占据更大的销售份额,一个很重要的前提,就是

扩展自己的产品品类。

清晰界定做与不做

如何进行品牌延伸,如何选择与核心产品关联的其他产品品类?在确定了核心产品线和对应的价格区间之后,这些就变得顺理成章了。

是的,当然,既然做生意,选择一个可进入的产品,必须符合最基础的三大条件,一是市场份额足够大,至少年 5000 万以上,二是市场增长率至少年 50%以上,三是分析前 5 位竞品之后,有实际可切入的尖刀产品。但仅仅摸清这些远远不够,具备这些条件的产品不胜枚举,那企业难道要全部进入?

玩过定位的人经常说,好的定位,在理论上是“消费者喜欢的,对手不具备的,企业能做到的”,话是不错,却很模糊。什么是企业能做到的?其实就是可以共享企业现有资源和能力。

婴儿理发器的行业属性是小家电,上端的生产和供应链与模具密不可分,下端通过线上、线下的婴童渠道来进行分销和动销,所以易简如果要延伸,首选就是与模具相关的婴儿小家电,且能共享其婴童渠道资源,并且还要符合“可切入产品的三大条件”,那逐一排查下来,最后可延展的,也仅是婴儿暖奶器、调奶器、消毒器、吸奶器等产品了。

不过需要提醒的是,品牌延伸的节奏不可操之过急,不仅仅是怕延伸产品质量不好,伤及核心产品,而是怕一大堆产品同时上市,主次不分,渠道接受不了,终端不主推,最后全部成为库存。新品上市,必须先上引流产品切入市场,再推出利润产品来逐步扩大市场份额,根据渠道主推客户的多少,可决定前期一款还是上几款,如果不这样做,新品可能推多少死多少,反而成为了“定位失误”的败笔。

什么才是消费者认为的专业

同是婴幼儿小家电,易简和竞品小白熊的战略失误各有不同,易简对于一个狭窄的理发器品类过于执着,总是认为只做一个产品,消费者就会认为自己更专业更值得信赖。

这是一种臆想,对于消费者而言,小家电不同于大家电,在心智空间里,小家电的技术壁垒是不高的,不是说只专注理发器就理发器做的最好,做了理发器再去暖奶器、吸奶器等其他的小家电,就不专业了,不仅消费者不这么认为,渠道客户和导购都不这么认为。

所以大家电领域,空调和冰箱通常是一品牌战略更有效,因为技术壁垒高,所以专注会更专业,如格力,但放到洗碗机、电饭煲、热水器等小家电领域,消费者会更愿意选择综合性品牌,如美的。永远不要以自己的主观判断来替代消费者思维,也不要自己坐在办公室里,却相信所谓的定性和定量的调查数据,要理解消费者,就请走出去,亲自到终端柜台卖货,亲自做电商客服,你会更直接的体会到,消费者为什么选择你的产品,他们又觉得什么才是专业。

易简的对手小白熊,就全然不顾这些,它发家于婴幼儿小家电,几乎拥有最齐全的要婴幼儿小家电,并获得了极大的成功,让它拥有了全国最密集的分销网络与单店产出,是渠道代理商和门店老板争相抢食的“香饽饽”。但是有了一点点成绩之后,他就开始越界了,先是进入奶瓶、水杯和餐具领域,后又跨界进入婴幼儿的服装鞋帽市场,结果可想而知,由于分散注意力,他最优势的小家电被对手接二连三打败,新切入的品类全部成为了滞销库存,幸好有前几年积累的丰厚家底,否则资金链马上就扛不住了。

动销的卖点必须让消费者感知

一直以来,总有人认为品牌延伸会伤害定位,会让品牌的形象和价值变得模糊,这种说法需要纠偏,不能以偏概全。不能以错误的品牌延伸为案例,来支撑这种危险的论调,以单一产品为品牌定位,容易让企业陷入易简一样的困境,但如果没有清晰的延伸产品约束,不考虑企业自身资源匹配,不考虑“可切入产品的三大条件”,又会陷入小白熊的泥潭。

品牌定位和延伸,有点象写散文,要做到“形散而神不散”。“形散”是指在核心产品之外,延伸进入的其他关联产品,“神不散”则是指所有产品的视觉和卖点表现,必须高度聚焦于品牌的核心价值,也就是消费者为什么不买竞品、而选择自己的理由。好的品牌核心价值,就是王老吉的“怕上火”,既与其他竞品全部区隔开,又可以非常清晰有力的卖货。

核心价值点的提炼,出自于核心产品线中最走量的那款,所有消费者对品牌的初始体验和印象,大部分来自于走量款,他们的购买理由就是品牌的核心价值,然后将这个核心价值提炼出来,扩展到其他价格区间产品,或者关联产品线上,就成为了整个品牌的核心价值。比如易简,消费者的购买理由,会觉得他“安全、容易和简单、品质好更耐用”,其中“容易和简单”已被对手模仿,成为了行业共性,无法区隔,“安全”也无法与竞品在体验上很清晰的被感知,唯有“品质”,特别是基于品质的承诺,是对手短时间内不具备的,易简的品牌核心价值,可倾向于此,但必须围绕“品质”做一系列的卖点包装。

无论怎样,要想使自己的品牌所定位的产品,以及品牌所主张的核心价值或卖点真正具备卖货能力,就必须是对手不具备的,而且又能清晰被消费者感知和体验的,否则只是自己鼓吹,那就是自娱自乐了。要想卖货,就必须从卖货的终端动销开始,反向往上推导,绝不要靠拍脑袋的臆想。

小品牌在优势不大情况下,能让经销商与企业达成下融洽的鱼水关系是非常不容易的事情,但小品牌既然能得到优质经销商的青睐,说明品牌有其发展的理由。作为小品牌也需要优质的经销间为自己的市场的开拓者,双方的需求与欲望完全一致,有了共同的理想,需要互利的商业模式进行组合就形成了合力。例如品牌与经销商之间可以采用互相参股的形式共同打造品牌与市场,当互相都在品牌与市场里有资源的投入,双方就不会不分彼此,共同用最大的资源与精力来抢占市场、研究产品、塑造品牌,最终让小品牌焕发大活力。当然,这样的成功的案例在现有商业中还不多见,但能提前领悟这种新得商业模式的企,就会走在时代的前沿。这种厂商相互参股的商业模式,目前都是大品牌在做厂商合作模式的探索。美的是最先尝试的,不过还是以单方面为主,厂家参股代理商公司。

小品牌虽然发展缓慢,但小品牌也要有思想要去探索,优质经销商作为商业资源,许多小企业都想占据此类渠道,但与优质经销商合作,不但要有理想,更要有实际的可以运作的方法,让双方受益,最终经销商将产品作为公司的主营方向,而企业也有不断的给予资源支持,只有双主的不断磨合,共同研究出最优利的合作模式,达成一致的方向,共同发展。

小品牌如何傍住优质经销商

■ 周风波

经销商为市场的公共资源,是品牌得以在市场快速发展的桥梁,每一个成功品牌的背后都有许多优质经销商与之合作共赢的精彩故事业内传播,品牌与企业在发展的路上共同成长,最终双方都达到了自己的目标,让品牌在市场扎下了根并让企业快速壮大,而经销商在此过程中也成为了经销商行列的区域王者。优质经销商的形成并是经过多年的风吹雨打,不断的学习与提升才得到了今天的地位。经销商做大了,强势了,是不是只接纳大品牌,而对小品牌没有合作欲望也不想了解呢?小品牌急需快速成长想找优质经销商合作,如何才能打动优质经销商的合作欲望,并且让优质经销商与小品牌坐在同一条船上同舟共济呢?优质经销商的心里想着什么你是否明白呢?找到事情本质也就能为问题找到了解决的方法。

适度利润空间 是关系稳固的第一步

经销商需要利润是所有与其合作的企业共知的一个常识,经销商的利润来源只有一个渠道,就是将所经销商的产品卖好,让所有

的产品都贡献相应的利益。优质经销商的品牌搭配一定是高中低的互引组合,每个优质经销商一定有一到两个大品牌为经销商支柱,大品牌肯定就在流通较为稳定,可赚钱的不好卖,好卖的不赚钱是品牌行业的惯例。作为经销商,在产品组合中,会配置大品牌作为市场的开拓者,再配置潜力型品牌为自己的利润来源,可潜力型品牌的知名度一定是不高,需要厂家与经销商共同细致的精耕市场才会取的收获。

可很多的小品牌在与经销商的沟通中都会犯一些错误,以为找到了优质经销商销售额就会直线上升,当销售额不上升就要求经销商拉低价格冲市场,以为这样就能让市场快速升温,达到企业自己的目标。如,随着消费者对健康的要求不断增强,而饮用水水质日渐变差,使得净水器品牌快速得到消费者认知,可这类产品毕竟还不能一下子成为消费者的日常必用家电产品,而进入这个行业的品牌却不断增多,许多中小品牌在此时为了让自己的产品在市场上快速畅销,就开始要求经销商降价,以为价格降了,销售额就上升了,但在后期操作中,销售额并没有上升,甚至开始下滑,其原因就是因为厂家强制要求经销商降价让经销商的利润受损,让经销商失去了销售的动力。从简单的要求降价来提升销量可以看出小品牌对经销商的策略

完全处以不了解状态,经销商的大品牌可以不挣钱,但这是通路开拓的有效武器,二线品牌再不保持利润那经销商还有何动力经销产品?

作作为小品牌要为经销商留出适度的利润空间,先在经销商的品牌规划中占有一席之地,将关系稳固,再寻找扩充销量的方法才是小品牌与优质经销商关系稳固的第一步。

个性化的营销方案 是双方关系持续性发展的根本

小品牌为什么没有快速做大?原因有很多,但基本的原因无非是企业资金不足、产品攻击力不强、营销策略无新意等造成的。经销商与小品牌能够合作,主要是看中了品牌的潜力,作为小品牌,在市场上有优质经销商与其合作,市场推广就有了快速成功的基石。

品牌的潜力从何发挥,产品有优点肯定是关键,但适合市场的营销策略才是让品牌落地的法宝。大品牌经过多年的市场冶炼,已经提炼出了属于自己品牌营销策略与方案,市场推广中只需要复制和稍加修改就行,大品牌有强大品牌影响力作为支撑,统一的推广方案在区域市场的执行推动中也能销售推波助浪。

小品牌因为系列原因,不会有自己品牌独特的营销策略,就要因地制宜,为每个区域市场单独设计营销推广方案,只要品牌定位准了,产品优势表述完美了,渠道推广精准了,小品牌也能区域称雄。小品牌与优质经销商能否持续性合作并不断发展,在于小品牌能否时刻关注市场动态,与经销商共同制定有利于当地区域营销推广方案,产品在当地销售额上升了,厂商关系自然稳固,关系自然能更加深厚。

如某三线烟灶品牌在推广方面,与其他一线品牌差异化,以知性美女作代言人,既体现品味,价格又让消费者感到实惠。

深度合作将厂商关系溶为一体

经销商与厂家怎样才能将利益与感情都能保持到完好,并能溶为一体是许多企业与经销商都在寻求的解决之道。

强势品牌能与优质经销商能够达到满意的合作,是取决于品牌的强势能够给经销商带来利益。大经销商虽然资金与渠道运作能力很强,但与强势品牌的合作中也占了主导地位,常处于弱势状态,经常与大品牌的博弈让合作处于不确定中,经销商要持续壮大,就需要稳定的合作伙伴。