

品类创新,区域品牌突破之路

■ 钟辉

在中国的快消品市场中,任何一个品类,都有大大小小数十家甚至数百家生产企业,而在这数量众多的生产企业中,基本上只有2-3个知名品牌,大多数企业处于默默无闻、不为人知的状态。当然,这中间有着一定数量的区域品牌,它们的市场主要集中在一个省或几个省,在某个特定的区域有着相对较高的知名度,市场占有率。成为知名品牌,跻身行业领导品牌成为区域品牌的发展目标。

做为区域品牌来说,资金,渠道,团队资源相对于一线品牌都有不足,如何走出区域,如何从区域品牌成就全国品牌,品类创新,也许是最为便捷之路。

任何一个企业的成功,都离不开产品的伟大创新。上到苹果公司的再度辉煌,中到王老吉凉茶的精准定位,再有旭日升冰红茶的风光一时,无外乎伴随企业产品的品类创新。品类没力量品牌就虚弱,品类没生命品牌就死亡。那么,对于众多区域品牌,如何才能成功运营品类,实现区域突围呢?

品类再造,成为新品类的王者

当一个品类长久以来为知名品牌所主导,新品进入获得突破的希望渺茫时,重新打造一个新品类将有助于企业快速突围。当然,打造一个新品类并非凭空想象,要有一定的市场基础,并具有一定的资源匹配。如果没有相对健全的渠道资源和一定的资金储备,品类再造也是空想。

华夫饼,西方中产阶层主流西式糕点,又叫窝夫、格子饼、格仔饼、压花蛋糕,是一种烤饼,源于比利时。当 2010 年中旬喜盈盈公司引入华夫饼产品时,中国的普通消费者不知道华夫饼为何物。当时的华夫饼市场已经有华美、丹夫两个知名品牌(丹夫华夫饼在北上广以及华南地区销售额已经突破 2 亿元规模),喜盈盈要想在华夫饼品类中取得突破难度很大。

结合华夫饼产品特点及消费者潜在需求,喜盈盈营销团队将高蛋含量的概念引入产品核心利益诉求,高蛋含量的蛋糕,品名区隔华夫饼,“高蛋高”应运而生,以“饿了就吃高蛋高”广告语主攻代餐食品市场。经过一年的市场运作,喜盈盈成功介入华夫饼市场取得骄人业绩,且高蛋高成为高蛋含量糕点首选品牌。

喜盈盈高蛋高的成功就在于将消费者不太熟知的华夫饼以一种更为通俗的品类命名,以高蛋含量的独特卖点展示在消费者面

前,让消费者只要看到名字就知道它能带给自己什么样的消费体验。高蛋高成就了喜盈盈,这是品类再造的典范之作。高蛋高的成功,提升了企业盈利能力,也增强了喜盈盈品牌价值。喜盈盈食品也借高蛋高之势顺利突围区域市场。

近几年风靡大江南北的王老吉凉茶,亦是品类再造的经典案例。当传统的凉茶局限于岭南一隅时,王老吉重新定位凉茶品类,一改过去人们对凉茶的固有印象,将凉茶打造为预防上火的健康饮品。“怕上火,喝王老吉”喊出了一个凉茶新品类,也喊出了一个新的饮料巨头。可以说,没有加多宝公司对凉茶的重新定义,没有加多宝公司对凉茶品类的重新挖掘就没有今天国产饮品第一品牌。品类再造,成就了王老吉。

品类再造的经典案例还有很多,比如紫菜做成零食叫做“海苔”,放在嘴里一含就化,还有特殊的味道,波力海苔、美好时光海苔成为该品类的代表。当街边奶茶店风靡于大江南北时,一家食品企业进行标准化操作,将其引入工厂,成功推出杯状奶茶,成就了一个新兴的奶茶品牌香飘飘,也上演了绕地球 3 圈-7 圈的传奇故事。

品类升级,成为细分品类的领导者

在传统的强势品类中,知名品牌一统江上,做为二三线甚至四线品牌要想在强势品类中脱颖而出,须具有敏锐的市场洞察力和勇气。

2008 年 11 月,一个极具河南特色的面食产品“河南烩面”在竞争激烈的方便面市场横空出世,吸引了众多业内人士的关注。作为一个生产方便面的老食品企业,河南国华食品有限公司在方便面行业拼杀多年,但因为自身实力有限,一直以价格战在低端方便面市场争夺份额,主销区域也仅仅局限在河南及周边部分省份。

在方便面产品严重同质化的今天,国华独辟蹊径,将目光投向了传统小吃,把烩面的宽面条作为主推点,赢得了中国方便制品中“第一宽面”的称号。口味也突破了一贯的鸡肉味、牛肉味,以河南烩面特有的羊肉味为主。

国华烩面,在竞争激烈的方便面行业中,凭借对传统特色美食的深入研究,成功升级方便面品类,区隔于强势的康师傅、统一、白象等传统方便面企业,一下子跳出竞争激烈的红海市场,并成为细分品类的领导者。尽管方面烩面的市场空间有待评估,但不可否认的是在这样一个细分品类中,国华是当之无

愧的老大哥,并且靠国华烩面影响力,带动国华系列产品突破河南市场,进入 10 亿元企业阵营。

当速冻汤圆竞争日益激烈,各厂家在元宵节来临之际投入大量费用挤占渠道时,思念公司推出汤圆升级产品玉汤圆,引爆了彩色汤圆市场,引领了汤圆消费的年轻化趋势,并引导了汤圆市场的高端发展趋势。玉汤圆,成为彩色汤圆当之无愧的第一品牌。更重要的是,通过玉汤圆成功的品类升级,思念汤圆整体销售大大超越三全,一举扭转多年来思念汤圆落后三全汤圆的局面。

品类坚守,同样可以成就第一品牌

纵观快消品的营销,通过品类创新获得成功的案例不胜枚举;但是,并不是所有二、三线企业的成功都是通过品类再造或品类升级获得。品类坚守,同样可以成就一方霸业。品类坚守也是一种创新,在坚守品类的过程中,专注于产品品质的改进,专注于产业流程的打造,让品类发展更健康、更有生命力。

五芳斋,一家百年老字号企业,一直以来,在速冻食品领域,只专注于粽子产品。一颗小小的粽子,成就了一方大产业。五芳斋粽子年销售额基本接近 20 亿元,同为速冻知名企业,三全、思念的粽子销售仅为 2-3 亿元,两相比较,强弱自明。因为专注,所以专业。五芳斋在多年研发及生产中,形成了严格的原材料选择及生产流程控制。经过实践,五芳斋发现簪叶的营养价值很高,特别是来自国家级环保示范区江西靖安县的簪叶。为此,五芳斋专门在靖安县组建了农业发展公司,并引导农民对野生簪叶按标准采摘、加工。五芳斋所用粽叶只选用靖安县簪叶。糯米即是粽子传统口味的基石,也是粽子营养的核心部分,为确保糯米的品质,五芳斋选定具有“贡米”之称的五常米做为粽子主原料。同时,为保证粽馅的品质,五芳斋先后成立三个无公害生猪养殖基地。通过对上游产业链的精心选择与整合,五芳斋确保了粽子产品安全、放心的品质。

正是由于有了多年的坚持和专注,在如今竞争激烈的速冻米面制品中,五芳斋无疑成为速冻粽子,这个细分速冻食品品类中的领导品牌,其它速冻企业只能望其项背。

现在,五芳斋粽子已经走出华东市场,正大力布局全国。

品类坚守,看似简单,实则不易,有多少中小企业在成长过程中左顾右盼、丧失良机。速冻行业中二线品牌云鹤食品,如果当初坚持发展春卷,提升品质、深化渠道布局、加强品牌推广,也许今天它已经是国内速冻春卷

的第一品牌,而不是目前所谓的冷冻面开创者的尴尬局面。

品类创新,不仅仅是创新

不管是品类再造、品类升级还是坚守品类,都可以纳入品类创新的范畴,但是,中小企业的成功,并非只是品类创新就可为之的。

品类创新属于公司策略层面,策略执行到位与否将决定品类创新的成败。品类创新成功需具备以下几个条件:

渠道,即使你的渠道不能和一线品牌相提并论,但至少要拥有自己相对稳定的渠道资源或者在某一局部市场具有得天独厚的自然优势。如果都不具备,那么有必要将你的战线进行收缩,重新布局,进行聚焦,聚焦于你的核心市场、聚焦于你的核心渠道。喜盈盈在推出高蛋高之后,将全国销售网络全面收缩,集中精力于中部五省。高蛋高的成功,在一定程度上有赖于公司聚焦策略的成功实施。

团队,一支有勇有谋、骁勇善战的虎狼之师是获取成功的关键因素,一个高效的组织能力提升系统将使你的团队所向披靡,战无不胜。如果你没有,那么你需要先打造一个廉洁、高效、骁勇善战、反应迅速的队伍。思念食品创立之初,步履维艰,并不为市场认可,可是老板有了一支敢打敢拼的铁杆团队,靠着这种团队凝聚力硬是在速冻食品市场打出了一片天地。

生产,你的产能充足吗?一旦市场打开,销量大增,你能满足市场需求吗?如果在市场高速成长长期产能不足、断货将严重影响你的发展进程,严重的情况下将前功尽弃,前期努力付之东流。试想,如果五芳斋没有充足的产能做后盾,即使它再专注、再坚持,能有近 20 亿元销售规模的突破吗,能够成就粽子品类第一品牌吗?

综上,中小企业品牌发展需寄希望于品类的创新,但并不是品类创新了就能成功,在快消品领域有很多品类创新者被大企业模仿而后来居上的例子,比如休闲食品中的三辉麦风作为法式面包前期涉足者,后期市场基础培育好后,反被盼盼强力超越;速冻食品中的芝麻球、地瓜丸,胖哥食品运作多年教育市场,思念公司介入后迅速将两个产品销量发展到亿元的销售规模。

所以,中小企业在品类创新同时,更多的需要练好基本功。这个时代,不是仅仅靠一两个创新的营销策略就可以独步天下了。

有了一定渠道、团队等基础,品类创新将大大有助于区域品牌的快速突围。你想突围吗,请思考品类创新。

品牌是情感的产物

■ 张海勤

品牌的树立大多是在销量和持续时间的基础上被消费者“评选”出来的,这掩盖了品牌和消费者之间沟通的桥梁——情感。品牌对消费者来说,是诚信企业、产品质量好、身份表象好、社会地位不俗等的“综合关系物”(张海勤语)。在市场中,凡是能够称得上是品牌的,都是行业的前几名,否则也不能成为“品牌”货。对行业领先者,大部分消费者可能处于跟随状态而进入品牌的消费。对于那些渴望成为“品牌”的企业品牌,除了畅销之外,更多的还是依赖于情感的诉求,也就是我们现在所说的价值观统一。

海尔的真诚到永远,就是以服务为主导成就了中国家电消费市场第一品牌。这种不喝用户的水,类似红军革命中的“三大纪律、八项注意”,从小事情做起,改变自身的一些不良习惯,改变行业服务的风气,从而赢得品牌的美誉。其实这是“花小钱,办大事”的事情,只要企业管理能够达到上下一心、统一行动,做到这一点并不难。海尔正是通过这些细节深入消费者的心里,紧紧抓住与同行不同的服务标准赢得了消费者的满意,换来了消费者对海尔品牌的喜好。

与消费者之间的情感交流,方式很多,学雷锋就可以做到。那么究竟品牌与消费者之间的情感互动为何会成为品牌的关键因素呢?还是海尔的故事,不过这个故事可是让海尔受到刺激的故事。

张瑞敏曾经说过,他们的冰箱准备在德国市场(也就是海尔冰箱的师傅,即利勃海尔老家)销售。开始发现,他们虽然卖的价格不贵,质量也不错,但是销量始终不能让人满意。于是,张瑞敏就四处调查,一个老太太(也就是家庭主妇,对冰箱比较了解,情感比较深厚了)说的:即使海尔的冰箱再便宜我也不会买。这下子让海尔的人头脑一振,老太太说,你们的冰箱质量确实不错,但是西门子的冰箱质量也好,关键是西门子的每一款冰箱都是艺术品。老太太已经在情感上对西门子冰箱有了单相思,完完全全把自己的感情倾注到西门子这品牌上去了。所以,要取得老太太的“情感”没有那么容易的。

人非草木,孰能无情;人是情感动物;天若有情天亦老,人间正道是沧桑,等等这些句子可以把情感互动塑造成品牌之路总结的很好。

人的情感属于人的精神领域的“东西”,一个人的情感培养来自每个人的实践活动经验;由于没一个人的实践活动不同,对情感的产生也就不同;由于现时实践活动毕竟可以分类或者类似,所以人的情感产生也可以分类。比方:中国人对外国品牌货就比较认同,这就是情感产生的一类,而且是目前中国消费者对品牌情愫产生的重要组成部分。所以,很多产品都试图把自己描述成外国品牌或者傍外国品牌货的策划行为。比方,王老吉和昆仑山矿泉水,都采用了同样能够的手法:利用明星效应和群体效应,以及担忧上火的心理,拉近了王老吉可以给您解决烦恼、预防上火,可以让您开心享受美食等的情感;而昆仑山矿泉水则是利用了全国体育迷对孙甜甜、李婷、李娜等网球明星的热爱,把对体育明星的情感转移到对昆仑山矿泉水的身上。在情感的积累上,由于社会的诚信程度还不足,品牌之路往往很不平坦。

不论情感互动产生还是转嫁产生,它都是品牌成长的营养。像有的产品广告借助了某些怪里怪气、严重的不符合社会道德情感的广告用词,其效果会大打折扣。像:不是所有牛奶都叫特 X 苏,X 药六厂等的那些低级粗劣重复的让人恶心的广告,都是把互动情感忽略了的广告行为,其付出的成本要高很多,而更为可怕的是这些广告可能永远达不到她想要的效果,因为破坏了品牌 and 消费者之间互动的基本情愫。

回到上面提到的精神领域问题,一种情感进入了一个人的大脑,它就会有一个自然生长的过程,或者是长久停留不会改变、或者是迅速成长为某个人精神中的意识主体,亦或是品牌成为“独立”存在与其个人大脑的唯一的消费者个人的精神组成材质,他的精神需要这个品牌来支撑,这个品牌就像毒品一样,时时刻刻或者说时不时的“提醒”消费者要关注甚至购买该产品来提振消费者的个人精神支撑。更为可怕的是,消费者个人的精神形成只能是通过一个连接、唯一的通道到达个人的精神最高领域、成为个人精神的因子。

在快消品品牌中,有个“四七定律”,这是指同类类产品没有一个品牌能够主导消费者的购买行为,而在精神领域里则不同,它一定是有个最好的品牌会在消费者的大脑中。

所以,不论产品的使用价值还是价值本身;还是营销行为、广告行为,产品始终是为人的服务的,而人始终是情感的动物,所以服务往住是品牌互动的情感交流的最丰富的营销现场。

中国老字号离伟大品牌还有多远

■ 刘永选

中华老字号虽然遍布大江南北,品牌历时长久,但是没有一个品牌能向世界宣告其作为中国文化象征的地位。不仅如此,我们还不得不面对老字号惨淡经营、垂死挣扎、大量消亡的局面。

问题是,老字号虽然对这个契机有所把握,但是却陷入一个营销误区,其营销实质上是一种对传统的投机。根本没有抓住这个契机下营销的核心方式,即价值主张的营销。

历史与传统:老字号的品牌资源

缔造伟大品牌的前提是正确的认识品牌,没有正确的认识品牌,就不可能打造出伟大品牌。

价值主张营销正是中国老字号走向伟大应该选择的途径。老字号是历史、文化的产物,本身富含的价值主张就是一笔财富,值得我们去挖掘,使其重新承载在产品上,赋予产品更深厚的品牌内涵。否则,不能不说是一种浪费。

拿茶来说,中国有着悠久的茶文化和茶道精神,唐末刘贞亮在《茶十德》中指出:“茶利礼仁”,“以茶表敬意”,“以茶可雅心”,“以茶可行道”。饮茶过程,实质上是一个修身修德的过程。可以说,中国的茶文化中含有大量的价值主张可作为老字号的品牌资源。

老字号崛起的契机

在日本的现代化进程中,西化导致的传统丢失,就曾导致日本缺少民族认同而感到焦虑、自卑,由而引发了日本对传统的回归,也带来了日西文化结合模式。历史是不会重复的,但是历史的规律却是会重复的,现在的中国也走到了这一阶段,其标志就是人人身有其感的国学热。

这对于老字号来说,是一种机会,老字号可以从自身的文化、价值资源出发,随着传统回归的大潮远航。同时,也是一种义务,老字号应该肩负起传播传统文化与价值主张、推动传统回归的责任,帮助人们在文化冲突中找到价值、身份的认同感和归宿感。

老字号的标杆:百威如何大获成功

如何应对时代变迁、文化与价值主张的演变,使产品永远跟随着时代的步伐前行?百



威啤酒是一个值得中国老字号学习的标杆。

在上世纪 70 年代末期,美国一方面经济衰退,降至最低点,一方面又要面对日本企业的大举进攻。美国人感觉丢尽了面子,都盼望实现民族的复兴。

里根总统号召美国人回归民族的根本——开拓者精神。

这时,百威从工人阶级的角度诠释了里根的口号,赞美工人阶级英雄般的付出和努力,劝诫他们以正确的价值观看待自己的工作。其广告“属于你的百威”,是对工人的致礼:“这是属于你的百威,你的贡献无人可替代,百威献给你,重要的不是你的话语,而是你的行动,你所做的一切,有百威一路为你喝彩”。以这样的价值主张作为品牌主张,使百威成为 80 年代最受欢迎啤酒品牌。

到了 80 年代末,美国公司恢复主导地位,但是工人却做出了巨大的牺牲,比如薪水低,工作时间延长等。随着 90 年代初经济的再次衰退,美国工人失去了信心,不再奢望梦想。面对社会的演变,百威重新塑造了消费者对百威所主张的价值认知,即人们可以在至交好友中

找到亲密与尊重。百威再次大获成功。

百威的成功证明,通过塑造消费者对品牌的价值主张的认知,企业可以随着社会文化演变的洪流不断地走向成功。而这正是中国老字号在文化冲突、传统回归中要学习的标杆。

走出老字号的营销误区

借助传统文化回归与复兴的时势,借助消费者缺少文化、价值、身份认同感和归属感的心理基础,老字号展开文化营销的核心点是:一切营销活动都需要有一个清晰、独特的基于传统的价值主张,以帮助消费者建立价值与身份认同。

张一元是茶叶老字号中比较成功的,它的天桥茶馆地理位置好,距离德云社很近,内部颇具传统气息,在茶馆里可以欣赏到评书、戏曲、杂技、相声等这些原汁原味的老天桥民俗文艺演出。另外,张一元连续十年举办“春茶节”,介绍茶叶知识,传播茶文化。

这自有其成功的一面,都借助了不少传统资源的价值。但是遗憾的是,这背后并没有