

差异化营销重新定位乳品连锁

□刘子艺

2015年以来,受宏观经济波动、消费信心不足及电商分流影响,再加上人工成本、店租等经营成本的持续上升,连锁品牌业绩增长明显下滑,出现关店止损潮。而通过分析五大类零售业态样本企业发现,一些品牌企业以差异化营销在激烈的竞争中脱颖而出。这些连锁品牌定位中实施差异化营销,在产品、形象和服务上能够全方位满足多元化的消费需求。差异化营销已经成为不同业态连锁品牌进行重新定位、战略调整的不二选择。

区域型乳品连锁品牌因其低温牛奶短保质期的特殊性,希望借助连锁店销售渠道,把安全实用、便捷有效、质优价廉的牛奶制品通过企业自建及加盟方式不断扩张门店数量,最终将产品借助强大的连锁门店形式,推介给广大消费者,以满足中国消费市场日益方便、快捷的高品质需求。

牛奶连锁店相比其他行业能生存下来,除了有赖于牛奶制品保质期短、运输相对要求高等特点,避免电子商务对连锁专卖店的冲击也是一个重要原因。乳品连锁店要想健康长远地发展,

除了要让消费者在店内感受到优质的服务外,重点是产品因素,即乳品连锁店如何向消费者提供高品质的新鲜产品。乳品连锁店产品与其他渠道还应有差异化的营销方式。据调查,为了针对不同客户群打造符合其需求的产品,差异化营销需要进行产品创新,但是很多国内品牌商在产品创新或结构上鲜有作为。在白奶方面,出售传统白奶为主的企业平均毛利率低于5%。低毛利率不仅制约了品牌连锁店的盈利性,还反映了品牌连锁店以白奶销售为主的产品结构过于单一。可喜的是,部分乳业品牌商已着手开始改变,如:云南来思尔、新疆阴青、湖南阳光、山西九牛、浙江温州一鸣等。

一体化专卖店成主要选择

国内牛奶专卖店比较成熟的有吉林和长春的奶站、南京的奶点、合肥的奶吧、重庆的专卖店、江西的专卖店。成熟指的是当地的区域乳业有意识地建立一个封闭渠道。其他区域的专卖店的模式比较统一,都是做保鲜产品为主,特别是针对早餐市场和下班后时间段,产品搭配除了企业的常规产品线外还搭配些面包、包子、鸡蛋、香肠等,这些专卖店多设置在社区较集中地区或者学校附近。

企业操作专卖店存在着多重难点,专卖店的运营主要从几个重要的方面入手。第一,也是最主要的方面,就是选址。和所有的开店一样,选址是重中之重,选址尽量为社区集中的非主干道路口附近,如能靠近传统菜市场则更好,避免在同一社区群范围不同主干道附近有成熟的牛奶专卖店或者牛奶消费多的早餐网点及平价超市等。

其次,针对附近牛奶消费基础人群的总体数量及收入、生活习惯等的数据收集或者实地走访是必须的,比如附近社区的大体人口数量、上户的家庭、牛奶购买地点、收入层次、早餐习惯、购买牛奶的时间和渠道等。只有将这些基础信息了解透彻才能对专卖店的产品组合和业务范围进行设计;在选址和基础数据收集分析后,然后设计专卖店的产品组合,比如上户要不要做,要做几个品项;常温的要不要做,做哪个品牌比较好,如何能向企业要到更多的政策;是不是做早餐,如果做早餐的话,早餐的主要产品除牛奶外有什么,如包子、面包、鸡蛋等,是不是提供现场热奶,是不是做烤肠等,甚至要考虑早餐的时候牛奶推什么产品既能有量又有利润。

牛奶属于“低关心度产品”,是严

重依赖重复购买、习惯性购买的产品。所以,品牌选择的权重小于人员的可信度、质量与价格的可信度、场所亲和力等因素。怎样系统地取信于消费者,使辐射范围内消费者自然购买,很重要。

近两年,很多区域性乳品企业又开始着手打造专卖店体系。这种现象,内陆偏远省份多于经济发达省份。内陆偏远省份的专卖店建设,多以单体的产品盈利来维系双方之间的专卖关系,是一种松散利益联盟的关系。而在经济发达省份,因为竞争激烈,单凭初加工的牛奶销售很难获得维持专卖店生存发展的利润空间,产品横向一体化或产品纵向一体化专卖店成为其主要选择,虽然难度更大,但一旦探索到成功模式,收益必将无法估量。

“别具一格”寻找差异化渠道

乳制品企业要实施差异化营销,必须做到在营销整体系统中市场定位差异化、品牌体系差异化、产品体系差异化、渠道体系差异化、价格体系差异化、促销体系差异化、管理体系差异化、组织结构差异化以及人力资源差异化。只有做到每一个环节的差异化环环相扣,协调一致,才能在整体上给消费者一个差异化

的销售体验,从而在市场中脱颖而出。进行差异化的营销运作,是我国乳制品企业必须认真思考的问题。

由于乳制品市场广阔的发展空间,各方资金纷纷注入乳业,加剧了乳品市场的竞争。在消费者的眼里,乳制品是高度“同质化”的商品,除了商标、包装外,几乎没有区别;同时,乳制品是计划性消费的日常消费品,在同一销售价格、面对同一种类的乳制品,产品的价格和促销方式等成为消费者购买时十分重要的影响因素。而各家企业没有意识到渠道对企业获取持续“差别化”竞争优势的重要意义,不论实力强弱、规模大小,在制定渠道策略时,不是根据自己的产品结构、实力状况、地区差异等因素灵活地制定适合自己的渠道策略,而是根据“传统”习惯或其他同类企业的渠道来制定自己的销售渠道,结果形成千篇一律的“无差异”的营销渠道。这种“无差异”的营销渠道,不能有力地支持差异化的产品定位,把目标顾客吸引过来。在市场销售中,只能由消费者在一组“无差异的”乳品销售场所中随意地购买,从而导致企业之间的竞争更加激烈。这是近来乳制品市场出现“价格战”的一个重要原因。

面对不断变化的市场环境,日益激烈的市场竞争,企业不仅应进行差异化的市场定位,实施差异化的品牌体系,采用差异化的产品体系,还应该采用差异化的渠道体系去支持差异化营销。这种营销渠道的差异化,对于乳品企业来说,就是根据企业的市场定位,品牌体系、产品体系等进行渠道结构和渠道成员选择,使消费者能够清晰区分出本企业的产品与竞争对手的产品。“别具一格”渠道策略的目的是通过差异化的渠道,强化企业市场定位的差异化,向其现实的或潜在的客户提供独特的,对客户来说有价值的产品,从而将自己与竞争对手真正区别开来。

乳品营销渠道可以通过多种方式为企业提供独特性(或差异性),从而使企业获得别具一格优势。例如:企业通过全面分析顾客需要的性质、内容、特点,确定渠道中的每一成员、每一条通路的形式;确定各个渠道成员的分工协作关系,以便能够针对不同市场需求,不同的细分市场供应和分销不同的商品,从而使各种具有不同需要的消费者和用户都能及时、满意地获得商品。

(作者单位:上海铭泰·铭观乳业营销咨询有限公司)

Marketing Strategy

营销战略

君乐宝在下一盘好棋

□李娜

猴年春节,国内首个“孝道综艺”节目《旋风孝子》在湖南卫视热播。君乐宝开啡尔酸奶作为近两年常温高端酸奶领域最具成长性的代表品牌,不仅成为《旋风孝子》第一合作伙伴,并参与节目的当红明星“教主”黄晓明签署合作代言协议,伴随节目的热播备受关注。黄晓明、开啡尔、湖南卫视三者携手推“孝”,共同在春节为观众奉上一场合家共享、养身暖心的快乐盛宴,营造一种开心过年,带爱回家的温馨氛围。

三大“现象级”元素聚变

据悉,《旋风孝子》是湖南卫视携手国际知名金牌制作人打造的原创综艺节目,节目以中华传统“孝”文化为核心,呈现6位明星的“父母赡养记”,是2016年湖南卫视倾力打造的现象级综艺节目。当红“一哥”黄晓明作为6位节目嘉宾中的头号大咖,携母加盟《旋风孝子》,不仅令节目未播先热,也为其代言产品、节目第一合作伙伴开啡尔带来了新一轮的市场关注。

从冠名《中国成语大会》,弘扬中国传统文化,到独家赞助中国首部关注儿童性格养成的动画片《小小鲁班》,关爱儿童健康成长,再到成为《旋风孝子》第一合作伙伴,全国知名乳品品牌君乐宝始终在品牌传播中延续着传统的尊老爱幼传统与爱的温情,这种温情与君乐宝“至诚、至善、至爱”的企业理念极其吻合,将君乐宝创“心”营销阐释得淋漓尽致。随着当代老龄化趋势和家庭亲情的需求越发凸显,君乐宝再度出击,借助《旋风孝子》的强势登陆与代言人黄晓明的号召力,倡导回归传统价值的家庭关爱。

“一个是现象级的创新酸奶产品,一个是现象级的原创孝道综艺,一个是现象级的当红‘一哥’,三方的首度合作令人期待。”业内人士指出,开啡尔常温酸奶、湖南卫视《旋风孝子》和“教主”黄晓明三方合力在年末团圆季出招,势必引发新一轮的关注热潮。

开啡尔携手黄晓明 倡导暖心孝道

君乐宝乳业副总裁陈君透露,之所以倾力支持《旋风孝子》,一方面是对企业长久以来坚持弘扬传统文化的贯彻,另一方面也是进一步加强与其新晋代言人黄晓明的深度合作,借力向外界展示君乐宝这一老牌乳业越来越年轻化的品牌形象转变,巩固开啡尔酸奶在消费者心中高端、健康的轻奢产品形象。

“开啡尔作为一款高端常温酸奶,能够满足不同季节、不同人群对酸奶产品的需求,特别适合冬天给不愿冷食的父母补充营养。”陈君介绍,开啡尔是国内首款由8种益生菌菌构成的kefir菌群发酵而成的常温酸奶,富含3.0g优质乳蛋白,不添加防腐剂,奶香浓郁,柔滑醇厚,可在常温下存储150天,在寒冷冬日也可随时畅饮。产品上市以来已先后摘得SIAL(国际食品展览会)国际创新大奖、妇儿博览会优秀作品等多项大奖。

“在寒冷的冬日和团圆的季节,给父母一包开啡尔,陪TA一起看黄晓明加盟的《旋风孝子》,也是一种暖心孝道的方式。开啡尔倡导,陪伴就是对父母最好的爱和滋养。”陈君表示。

营销杂谈

“巧妙”还是“坑人”? 我看到的星巴克策略

□智多星

星巴克咖啡店内的,的确隐藏着太多不为人知的营销秘诀。

星享卡的“升级”体系

在全球咖啡厅做生意,最好的有两家,星巴克和COSTA,店铺或者对面,或者相邻。某天,星巴克发现最近生意不太好,而COSTA却一直稳步提升。于是派人打探,原来COSTA采用了新营销战略——会员打折卡。一张会员打折卡,能有什么威力?我们周边很多会员卡,好像都没什么用……但COSTA的玩法不同。

当你走进COSTA咖啡点了一杯36元拿铁并准备付款时,服务员告诉你“先生你这边价格36元的咖啡,今天可以免费得到。”“怎么得到?”“很简单,你办一张88元的打折卡,这杯咖啡今天就是免费的。并且这张卡全国通用,你可以在任何时候到COSTA咖啡消费,都享受到9折优惠哦。”

结果数据表明,有70%左右的客户都会购买这张打折卡。你有没有发现这个一箭双雕之计,有多么巧妙?

① 扩充消费者第一次消费客单价。我们来算一笔账:如果每天有100个用户,每人消费36元,销售额就是3600元,如果每杯咖啡的成本是4元,利润就是:3200元。

那么推出打折卡之后呢?如果向100个人介绍,有70个人购买了打折卡,就是(36元x30人)+(88元x70人)=7240元,如果每卡的制作成本是2元,那么利润就是:6700元。客户数量不变的情况下,利润增加了一倍。

关键是,用户还感觉自己占了便宜。对于用户来说,咖啡的价值是36元,所以办一张打折卡88元,送一一杯咖啡,88-36=52元,然后这张卡以后还可以持续打折,很好。

真实的情况是什么?其实就多花了53元,什么都没有买到。打折是建立在你消费的基础上,你不消费,这张卡对你没有半毛钱用,就算你消费,也是给咖啡店持续贡献利润。

② 锁住消费者。当你响应了COSTA咖啡的召唤后,获得了一张打折卡。就在你拿卡的一瞬间,其实他们已经锁定了你的消费。COSTA咖啡与星巴克定价接近,当你下一次喝咖啡的时候,因为打折卡,所以基本不会考虑星巴克。

于是,星巴克的应对策略就是,推出“星享卡”。虽然形式上与COSTA打折卡不同,但营销策略接近,也是在你消费的时候,告知咖啡免费,然后售卡给你,但是这张卡不能打折,可以积分,还有一些优秀的设计,例如:

亲友邀请券:是指你一次性购买两杯时,只需要付一杯的钱(含三张);

早餐咖啡邀请券:是指你早上11点之前购买任意中(tall)杯饮品,免费;

升杯邀请券:是指你购买大杯饮品,只需要付中杯分量的钱。

这些设计可以让你邀请小伙伴一起喝咖啡,其实就是让用户帮他们“抓潜”,后面两张券的设计,主要是让用户感觉要价值得,并且有了种莫名其妙的“身份”存在感。“星享卡”的奇妙之处,在于设计了“升级”体系,因为人们天性就喜欢升级。

集齐5颗星时,就会升到玉星级啦,玉星级又有各种优惠,而玉星级之后又会有金星级!1积分=1块钱,50积分=1颗星,也就是说,你够“250积分=5颗星”时,可以升为玉星,大概8杯咖啡左右。

你有没有遇到“价格陷阱”

看到星巴克的点餐牌,能从中发现什么?不错,不管是什么产品,中杯、大杯、特大杯之间的价格差都只有3元。这是为了让客户在对比中自动前进,选择大于等于“大杯”。对于一杯30元咖啡来说,选择大杯的客户高达90%。而当你决心购买大杯的时候,兴奋地发现特大杯只要36元……

就这样,客户自己在内心已将价格锚点一步步抬高,然后说“服务员,我要大杯”。注意,服务员没有引导你的消费,是你自己的决定。这是由大脑本来的运作机制决定的。

① 人们经常会放大自己的需求。我们经常认为自己是理性的,其实不然。当我们选择“杯型”的时候,几乎会忘记自己能否喝下这么多,只会盲目考虑哪个更划算。

② 人们对产品的价格没有认知,只有在可见的空间内对比。

美国《经济学家》杂志做过一次实验。以前他们的卖杂志都是卖两个版本,一个是实物版本,100美元;另一个是电子版,内容一样,60美元。通常80%的人会选择电子版,20%的人会选择实物版本。

这样的销售额为:(60美元x80人)+(100

美元x20人)=6800美元。他们的预订量遇到了瓶颈,也就是说如果订购人数不增加,要增加销售额只有一种选择,就是增加客单价。

后来,有人为其选择了这样的营销策略:什么都没有改变,还是那两个同样的版本,同样的杂志内容,但是成交主张不一样。销售额瞬间发生变化。方案如下:实体版100美元,电子版60美元,实物加电子版105美元。

如果是你,你会选哪个?结果是,80%的人选择了“实体加电子版”,10%的人选择了实体版,10%的人选择了电子版。这样在没有增加任何成本的情况下,销售额增长到了10000美元。

不难发现,其实人们对价值的判断是没有绝对标准的,原本《经济学家》杂志的客户在60美元和100美元之间做选择,后来加入了“实体加电子版”这个选项之后,人们就在105美元和160美元之间做比较了。

在有限的时间和空间里,只要展示不同等级,人们就会自动对其进行比对,然后选择那个看似最佳的,以免自己吃亏。

其实《经济学家》杂志后来又调整了一次策略,实体版:100美元,电子版:60美元,实体加电子版:100美元。结果如何?大部分人以为他们搞错了,疯狂下单。

你真能分清“大杯”与“特大杯”么?

这个设计虽然巧妙,但我不同意。如果你了解“罗永浩”,那么你一定知道这点,就是“对不起先生,这个是大杯,这个才是中杯”,来自于网络电影“小马”的片段。看看星巴克的展示杯架。

请问哪个是大杯?我问过10个人,10个人都认为最上面那个是大杯,但是你认真看看杯子下面的文字,竟然写着“特大杯”……

当你点咖啡的时候,服务员会问你:“先生是要中杯还是大杯?”显然,你认为大杯就是最上面那个,并且只比中杯多3元,于是回答“大杯”。

这就是人大脑意识中的“高中低”“大中小”,只要三个东西放在一起,大、中、小就会自动打上标签,不管下面写的是什么。

出于好奇你可能会问“那小杯呢?”不错,是有小杯的,在抽屉里。如果你说要小杯,店员会拿出来给你看,但当你看到那个杯型的时候,我确保你一定郁闷了,不信去试试。

创意细胞

Marketing Zatan

Marketing story

营销故事

碎罐

过去,有一个人提着一个非常精美的罐子赶路,走着走着,一不小心,“啪”的一声,罐子摔在路边一块大石头上,顿时成了碎片。路人见了,唏嘘不已,都为这么精美的罐子成了碎片而惋惜。可是那个摔破罐子的人,却像没这么回事一样,头也不扭一下,看都不看那罐子一眼,照旧赶他的路。这时过路的人都很吃惊,为什么此人如此洒脱,多么精美的罐子啊,摔碎了多么可惜呀!甚至有人还怀疑此人的神经是否正常。事后,有人问这个人为什么要这样? 这人说:“已经摔碎了罐子,何必再去留恋呢?”

点评:洒脱是一种摆脱了失去和痛苦的超然享受。失去了就是失去了,何必还要空留恋呢?如果留恋有用,还要继续努力干什么?

一面镜子

一个年轻人正值人生巅峰时却被查出患了白血病,无边无际的绝望一下子笼罩了他的心,他觉得生活已经没有任何意义了,拒绝接受任何治疗。一个深秋的午后,他从前院里逃出来,漫无目的地在街上游荡。忽然,一阵略带嘶哑又异常豪迈的乐曲吸引了他。不远处,一位双目失明的老人正把弄着一件磨得发亮的乐器,向着寥落的人流动情地弹奏着。还有一点引人注意的是,盲人的怀中挂着一面镜子!

年轻人好奇地上前,趁盲人一曲弹奏完毕时问道:“对不起,打扰了,请问这镜子是你的吗?”“是的,我的乐器和镜子是我的两件宝贝!音乐是世界上最美好的东西,我常常靠这个自娱自乐,可以感到生活是多么的美好……”

“可这面镜子对你有什么意义呢?”他迫不及待地问。盲人微微一笑,说:“我希望有一天出现奇迹,并且也相信有朝一日我能用这面镜子看见自己的脸,因此不管到哪儿,不管什么时候我都带着它。”

白血病患者的心一下子被震撼了:一个盲人尚且如此热爱生活,而我……他突然彻悟了,又坦然地回到医院接受治疗,尽管每次化疗他都会感受到死去活来的痛楚,但从那以后他再也未感到逃跑过。他坚强地忍受痛苦的治疗,终于出现了奇迹,他恢复了健康。从此,他也拥有了人生弥足珍贵的两件宝贝:积极乐观的心态和屹立不倒的信念。

点评:想把握好自己的人生和命运的人,一定要有乐观和坚强的品质,因为乐观和坚强是掌管人生航向的舵手,是把握命运之船的动力桨。

跳槽

A对B说:“我要离开这家公司,我恨这家公司!”B建议道:“我举双手赞成你报复这破公司,一定要给它点颜色看看。不过你现在离开,还不是最好的时机。”A问:“为什么?”B说:“如果你现在走,公司的损失并不大。你应该趁着在公司的机会,拼命去为自己拉一些客户,成为公司独当一面的人物,然后带着这些客户突然离开公司,公司才会受到重大损失,非常被动。”A觉得B说的非常合理,于是努力工作。事遂所愿,半年多的努力工作后,他有了许多忠实的客户。再见面对B问A:“现在是时机了,要赶快行动哦!”A淡然笑道:“老总跟我长谈过,准备升我做总经理助理,我暂时没有离开的打算。”其实这也正是B的初衷。一个人的工作,永远只是为自己的简历。只有付出大于得到,让老板真正看到你的能力大于位置,才会给你更多的机会替他创造更多利润。

点评:不要一味地埋怨环境带给人的诸多不便,其实环境本身是客观存在的,谁处于那个位置都会遇到同样的问题,聪明的人会努力去改造罢了。

(本报综合)