



北京晨报

商界·实战

二〇〇八年七月二日 星期三

主编/吴彬
编辑/肖丹
美编/耿争
校对/卢茜

【商界书简】



铸造纪念罐： 可口可乐的 三位一体营销

可口可乐公司内部流传着这样一句话：“如果它是移动的，就赞助它；如果它是静止的，就把它涂成红色并刷上可口可乐的标志。”此话折射出可口可乐对于体育营销的重视。

最初考虑赞助奥运的时候，可口可乐就想到，要把奥运能给消费者带来什么特殊东西、消费者渴望的东西和可口可乐的品牌内涵结合起来。所有的促销、推广和传播手段，都必须以联结消费者和产品品牌为首要和最终目的。因此，为每个时期发生的重大历史事件制作纪念罐，就成为可口可乐多年独特的传统，而这个传统做法每次都收到奇效。

2001年7月14日凌晨，在中国申奥成功的消息传出不到半小时的时间内，3万箱为此特别设计的奥运金罐，就被连夜送往各大商场和零售摊点。这是一次“蓄谋已久”的促销活动，取得了巨大的成功。闪亮登场的金罐，在经过了半天的静候之后，14日下午开始被顾客抢购。大家先抢13日生产的，再抢14日生产的，到15日各商场就已告罄。

2003年8月3日，北京奥组委为举世瞩目的2008年北京奥运会新会徽举行了隆重而盛大的揭牌仪式，当晚参加天坛发布晚会的2008名嘉宾最早见证了这份镶在精美礼品盒中的特殊纪念罐。同一天，可口可乐中国公司宣布，100万罐印有奥运新会徽的可口可乐限量精美纪念罐正式上市。

2004年6月8日，雅典奥运圣火抵达北京。而作为火炬传递主要赞助商的可口可乐公司早在数月前就启动了“雅典2004奥运火炬传递——中国火炬手/护跑手选拔”活动。6月9日，火炬在北京传递，可口可乐公司因为准备充分而成功地掀起了一场声势浩大的红色旋风。而早在6月5日，奥运火炬传递纪念罐就在很多城市销售一空。可口可乐公司这一举动，使普通的消费者与奥运零距离贴近，成功地实现了它的营销定位：让消费者分享奥运。

雅典奥运会结束以后，可口可乐在央视的奥运特别节目以及庆祝奥运健儿凯旋特别节目中，签订贴片广告。还于2004年精心设计了“要爽由自己——2004可口可乐奥运中国行”大型巡回路演活动，并在全国范围内举行。

2005年11月11日，北京奥运吉祥物——福娃诞生。11日起有160多万罐印有鲜活可爱吉祥物的可口可乐纪念罐也在全国21个城市同步上市。

可口可乐公司的奥运营销原则就是将奥运精神、品牌内涵、消费者联系三点连成一线，公司全球奥运项目总监彼得·富兰克林认为：如何将营销活动、品牌和消费者达成契合，这是企业赞助奥运会成败的关键。

◎尖峰事件 供货商痛陈零售商关键人物“潜规则”

家乐福案曝零售业贿赂黑洞

零供矛盾随着家乐福八名员工受贿案的开庭再次被关注，一些供货商负责人更是向本报记者大倒苦水，曝出零售商“贿赂门”内幕。

其实作为零售企业本身，更不愿容忍企业内部的腐败。零供之间的沟通机制、零售企业的管理细化，在此时引起业内人士探讨。

惊人内幕

► 掌控价格关键人物：采销负责人

一位不愿透露姓名的厂家代表说，“零售商不同位置上的职员都有他们获取钱财的方式，这是供货商毫无办法的事情，而且随着现在零售企业的并购愈演愈烈，垄断地位也膨胀了他们的欲望。”零售商的受贿“潜规则”根据公司架构不同存在着差异。但主要还是围绕商品摆放位置、补货的及时程度和价格来进行，其中价格的决定权大部分不会在门店的职权范围内，所以厂家在价格上的公关对象一般都是总部或分公司主管采销的负责人。

► 店内“花活”关键因素：位置

发生在店内的“花活”主要是围绕商品摆放位置来进行的。比如说家乐福，他们的店面构架为店长、处长、课长、促销员，直接与家乐福的采购货物发生接触的有课长、收货员、防损等等，而课长能够决定位置，是“关键人物”，收货和防损则直接关系到补货及时度。

手段一：做手脚分流顾客

超市一般会规定卖场内哪些是主通道、哪些是辅通道，主辅通道分别放置多少堆头，人流方向如何走，但是卖场只要稍做手脚便可完全改变这些布局的本意。比如，在一个促销堆头的旁边放一个广告牌，在旁边多开几个辅通道，那么人员就会分流到另外的通道。

► “公关”关键时间：卖场重装

卖场改造重装、节假日促销时，是供货商最疲惫的时候。每一次的店面改造、节假日促销，都面临商品调换位置，供货商疲于送礼。同时，手中有点权力的店长会钻公司总部的空子，对于那些私下想进大门店的弱势品牌收取贿赂，开方便之门。有供货商还指出，爱

手段二：货架有限，课长权力无限

基层人员给“关系好的”供货商一些照顾手法有很多。按照正规操作，卖场会对每个单品的销量进行统计，按照销售业绩决定摆放位置。对于新品而言，则会参照同一品牌的其他商品销量，或者同类产品的销售状况来决定最初的上架位置。“场内的货架都是有限的，好的位置就是有限的，有时候销量不是很好，超市可能就无法给好的位置。当然这时候给予课长一些好处就可以变通的。”

供货商为得到较好的位置，常常要与课长“加深感情”，而加深感情的方式主要包括谈判时的红包、用他人名字开设个人账户、婚丧嫁娶时收取礼金、利用供货商的社交关系为自己牟取私利等。

揩油水的基层人员还好打点，越往上的人，付出的代价越大。

而这些行为都被认为是“潜规则”，是极难控制的，大部分被查出来的事件只是因为个人“太黑”让供货商无法承受，最后告发。但一般情况下，供货商很少愿冒这个风险。



业内观点

► 用管理流程严控 (翠微大厦总经理办公室)

对供货商的结算业务，翠微大厦都由计算机自动管理，省略了繁杂的人为签字程序。该通过的，不用找人签字自然就会通过；不该通过的，找谁签字也不可能通过。

在业务流程上，用各流程权力分离、专人专管，避免了一个人独揽大权。比如进场关，资信谈判和价格谈判是由不同的人分别和品牌进行的，而且进货和销售也是分离管理。这样，从业务洽谈到销售管理、质量管理都有专人负责，堵塞了产生腐败的空隙。

► 建立零售商投诉机制 (某家电品牌市场总监)

新上任的家乐福中国区领导人已经制定了一系列相关政策，所以高层是希望与供货商一同治理这种行为的。但在目前渠道强势的背景下，零售商单纯依靠制度还是难以根除“潜规则”，因为

► 建立礼品上交制度 (翠微大厦总经理办公室)

在业务交往中，不少单位以各种名义送给相关人员礼品或礼金，其中应分为两部分：一是以获取利益为目的的受贿，是违法行为；二是人情世故难以拒绝的商务交往。对第一种情况要坚决查

处；对第二种情况，翠微大厦的态度是能拒绝的就拒绝，不能拒绝的必须登记上交，建立了严格的礼品上交登记在案制度，并由商场领导亲自带头儿。

晨报记者 高利华 肖丹

记者观察

主动出击 内外功并重

在零售商与供应商的博弈中，弱势的供应商该以怎样的方式去与零售商争得利益一直是个难题。然而商场如战场，不进则退，或许主动出击不失为一种良策，内外功皆练是当下品牌成长之路。

练内功，即合纵连横。组织的力量是强大的，供应商联盟一定要做起来。山西的供应商联合会就做得非常好，他们统一行动，避免大家遭受更大的损失。零售商虽然强势，但它也怕供应商逼急了惹出事来。

短期内做强品牌虽不现实，但一些企业的渠道变革却不乏成功先例。比如宝洁扶持大的区域经销商策略。这种大的经销商拥有众多产品资源和品牌资源，在面对零售商时就可以争取更多更好的条件。此外，多条腿走路、渠道多元化可以让供货商多些机会，沃尔玛、家乐福、家世界可以进，社区店、夫妻店也可以开发，还可以开发特通(如药店)等。

主动出击并非意味着一味对抗。帮助卖场多做些市场调查、提供专业意见，变完全的交易关系为提供更多的增值服务，也是供货商该做的功课。

晨报记者 高利华

◎MARKETING 经典

赈灾中捐款1个亿的义举，让王老吉名声大振，也让人陡然注意到，2002年销售还只有1亿元的王老吉，到2007年已经卖到90多亿元。也就是一两年间，在超市的货架上，在人们的手中，“红罐王老吉”正迅速铺开，成为一种现象。

由偏安广东一隅的区域品牌，到饮料行业又一匹黑马，其扭转弱势的推广策略正引起营销界广泛关注。



找准受众最需要的功效 大力度覆盖广告

王老吉锁定“怕上火”快速上位

难题一：品牌认知混乱

凉茶因下火功效显著，消费者普遍当成“药”服用，无需也不能经常饮用。而“王老吉”这个具有上百年历史的品牌就是凉茶的代称，因此，红罐王老吉受品牌名所累，消费者认为它是药，不能作为一种可以经常饮用的饮料，销量大大受限。

● 营销策略： 彰显“防上火”功能 合效营销策划机构总经理 韩亮

通过市场调查研究发现，消费者购买王老吉的真实动机是预防上火，所以在宣传中开始突出王老吉的“凉茶始祖”身份、神秘中草药配方、175年历史等，尽力彰显其“预防上火的饮料”这一定位。在“怕上火喝王老吉”的广告语，一个“怕”字将其消费市场扩大到所有人群。

难题二：地域消费过强

凉茶是一种区域概念，它的

消费群体主要集中在广东等地，中国大部分地区没有这个概念，更没有这种喝茶习惯。

● 营销策略： 强势广告全国覆盖 采纳品牌营销机构总经理 朱玉童

王老吉的广告投放一改在深圳、东莞、华南地区的方式，锁定央视，结合各地方强势媒体以期覆盖全国。请陈道明作为形象代言的广告宣传取得了很好的效果。

与此同时，公司在维护原有的销售渠道的基础上，加大力度开拓餐饮渠道，在大批酒楼打造旗舰店的形象，重点选择在湘菜馆、川菜馆、火锅店、烧烤场等，这种渠道的铺设使王老吉在全国范围内迅速有了落地终端，进一步突破了地域消费过强的难题。

这种大张旗鼓、诉求直观明确的广告运动，直击消费者需求，及时迅速地拉动了销售。同时，随着品牌推广的进行，消费者的认知不断加强，逐渐为品牌建立起独特而长期的定位。

难题三：推广概念模糊

用“凉茶”概念来推广，其销量将受到限制，但作为“饮料”推广又没有找到合适的区域，因此，在早期广告宣传上不得不模棱两可，但这样的广告并不能够体现红罐王老吉的独特价值。

● 营销策略： 广告场景精确引导 福莱国际传播机构 乌兰图雅

消费者的需求需要被唤起。王老吉的电视广告选用了消费者认为日常生活中最易上火的五个场景：吃火锅、通宵看球、吃油炸食品薯条、烧烤和夏日阳光浴，画面中人们在开心享受上述活动的同时，纷纷畅饮红罐王老吉。结合时尚、动感十足的广告歌反复吟唱“不用害怕什么，尽情享受生活，怕上火，喝王老吉”，促使消费者在吃火锅、烧烤时，自然联想到王老吉，从而促成购买。这种广告拉近了与消费者的距离，其推广效果有很强的贴近性。

◎HR 案例

违规本欲除名 留用互相制约

老总请员工监督自己

员工：违规竟被升职

贺国兵现任一家公司的老总，他先后担任过几家国企的厂长，如今又领导该公司成功进行了改制，公司的人都很尊重他。

财务处的副处长吴源在公司是有名的“技术派”，业务素质非常好，但爱抖机灵，很多人都不太喜欢他。前一段时间，他擅自做主处理了一项业务，对一笔数额很大的业务付款方式作了大的改变。贺国兵知道后非常生气，勒令他限期解决这个问题，否则将会受到严厉的惩罚，没想到吴源竟在限期内把问题解决了。

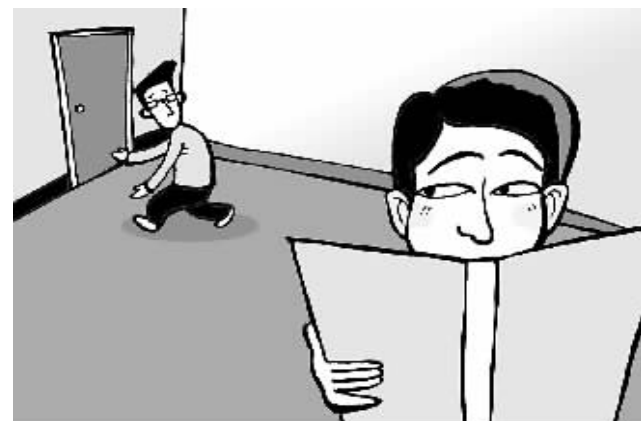
此后，吴源做事规矩多了，但大家一致认为吴源离被开除不远

了。然而事发后月余，贺国兵却任命吴源为财务处处长。

老总：需要有人制约

公司里许多人表示不解，贺国兵表示：我没有宰相肚里能撑船的涵养，也不想去笼络他，为我自己服务。我考虑更多的是自己的前程。我看到了太多的老总因私欲膨胀和一言堂的组织氛围而滑向了深渊。我只不过是需要有一双眼睛盯着我，当我走偏时，喊我一嗓子，即使那一嗓子是恶狠狠的。有他的存在，我也不会也不敢胡作非为。但同时也应明白：不要再做半点不规矩的事，否则，走人！我们互相制约。

晨报记者 高利华



专家点评

要用监督制度来互相制约

世纪海容传播机构总经理 罗莺

在企业发展的过程中最可怕的一种情况就是一个人说了算，财务支出缺乏监管。像贺国兵这样的老总，用一个擅自改动财务的人来做财务处长可以说是冒了很大的风险，但也正是这一点让吴源心中有愧，只能以更加努力工作来作为回报，而两者间的一点芥蒂又成了一种心理

制约，吴源的监督又会促使贺国兵做事要清醒，不能全部依自己的好恶。虽然贺国兵的做法有他明智的地方，但其风险也显而易见。财务上的制约还是要靠制度，而不是短暂的人为因素。所以公司如果出现这种情况，还是应换掉这样的财务人员，起到警示作用。