

1. 飞鹤乳业

从简单粗暴到逐渐专业的“线上销售”

事实上,这恰恰构成了企业从线下到线上营销模式变革的第二点,就是给予包容和试错的机会。

创建于1962年的飞鹤乳业,不惜成本用了10年时间,在北纬47度,世界黄金奶源带上打造了中国婴幼儿奶粉行业第一条完整的全产业链。然而,在营销模式上,这却是一家纯粹的传统企业,虽然线上也有广告,但绝大部分的营销活动和品牌推广却是通过线下的路演来完成。

“我们线下的路演分为四种:嘉年华、妈妈的爱、迷你秀以及知识类传播,仅2019年线下就做了50万场地推活动,与消费者一对一接触。但是,疫情发生后,线下的活动基本停摆,意味着必须要寻找新的模式。”在清华大学经管学院的洞见课堂上,全国人大代表、中国民间商会副会长、飞鹤乳业有限公司董事长冷友斌如是讲述。

显然,疫情的突发而至,线下销售断崖式下降,如何用好线上营销成为飞鹤乳业这类传统企业必须要面对的紧迫问题。

来看一下飞鹤乳业的应对方案:

首先,应对及时是飞鹤乳业实现快速转型的关键。“疫情出现后,大年三十我们只休了一下午,大年初一生产系统全线加工,初二物流全线启动,调动物流公司所有的车,同时要求经销商所有团队要上班参与这场疫情战争,同时送货上门,开展24小时专家热线。”冷友斌表示。

可这并不能实现与消费者的互动。在这种情况下,从2月1日开始,冷友斌决定要把传统的线下活动推到线上来。“实际上大家都没做过视频营销,不知道如何利用视频营销、网络营销,所以只是要求大家动起来,不要求质量。”

事实上,这恰恰构成了企业从线下到线上营销模式变革的第二点,就是给予包容和试错的机会。正如冷友斌所说的,“飞鹤乳

业面临的突出困难在于严重依赖线下,销售收入86%~87%来自线下,电商收入仅占12%,母婴连锁、超市等是主要的销售场所,线下销售模式非常固化,很难转变。”

“所以,在我们提出向线上转型时,经销商前期也是在观望,有些大区总不愿加入,在几场活动带动销售后,尤其是联合同业的婴儿专业的水、保健品等产品一起搞联动后,大家才慢慢动起来。”

然而,把经销商传统的模式带到线上,难度是很大的,这主要体现在大家对视频营销的模式完全不懂,比如营养师能在线下讲课,面对镜头就不知道该怎么讲了。

在这种情况下,飞鹤给出了两种解决方案:一是给犯错的时间和机会,但不能不讲。二是专家、教授、当地的主持人和网红,能带货的都要上,董事长也要进行带货销售,由此转变了团队意识。

就是这样,从简单粗暴到逐渐专业,从纯粹的积极性到规范运作,从带动经销商和零售店来做,到包省、包系统的大活动。在一点点转化中冷友斌看到了机会,“从今年2月17日开始到3月31日,我们举办了17万场的线上活动,超过了去年同期线下活动的200%。”

在一场与深圳1700个经销商的线上活动中,飞鹤一天的销售额就达到了3000万元,而3·15两天的活动则卖了4个亿。

一方面,飞鹤拉动经销商与零售商一起在线上做活动;另一方面,进一步启动电商业务,与京东、天猫、苏宁合作,电商的线上销售也超过了200%。

在冷友斌看来,疫情带来了改变和创新的机会,彻底改变了飞鹤传统的线下营销模式,这也是企业根据市场变化随时反应的效果。但如果没有疫情影响,则很难转变。

2. 良品铺子

社群营销的趋势是去中心化

仅此一点,让杨银芬认识到了社区和社群的重要性,“社区和社群的威力是很大的,这次疫情以门店为主的模式打不过本地生活的社区品牌。”

成立于2006年的良品铺子股份有限公司最早以实体店起家,目前拥有2100多家实体店,目前已整合门店、电商、第三方平台和移动端以及社交电商,实现了线上线下的全渠道运营。

即便如此,良品铺子也未能躲过疫情的冲击。

良品铺子股份有限公司董事、总裁,良品铺子电子商务有限公司创始人兼总裁杨银芬就表示,“疫情冲击的首先是线下门店;其次是物流,由于物流不通畅,加上中心仓在武汉,货物出不来,比如线上像天猫、京东,我们春节时有50万个订单没法处理。”

一面是冲击,一面是破局立新。杨银芬坦言,“在这次疫情中我们被逼着有一些新的突破,比如如何来满足社区下发的外卖订单。虽然疫情期间开业的门店没那么多,但20个门店中可能就开2-3个门店来满足附近本地生活的订单。”

仅此一点,让杨银芬认识到了社区和社群的重要性,“社区和社群的威力是很大的,这次疫情以门店为主的模式都打不过本地生活的社区品牌。”

这次疫情让杨银芬感触最深的还是物流,这也是实现社区营销与社群营销的根本保障。“我们有2000多个门店,但是我们把中心仓放在武汉,疫情发生后武汉是严格管控的地方,货进不来,出不去,虽然我们在浙江、天津、广东都有仓库,中心仓在武汉决定了总体的物流部署跟不上。所以未来我们在中心仓的物流网络方面一定要多中心去布局,否则我们无法应对集体性的灾难和意外的黑天鹅事件。这是对我们的一个重要启示。”

除了多中心的物流网络布局

外,杨银芬认为,“后疫情时代的一个重要趋势就是去中心化,当信息来源都是多个中心后,消费者买东西时最依赖的其实是与他生活有密切接触的同学、朋友或邻居,这些人的劝购力和说服力比企业以前常用的主流媒体的说服力要强得多。”

所以,看到外部环境的变化,随时应变的能力考验企业的执行力。“现在门店开业的数量在百分之二三十左右,我们只能靠电商和社区来弥补这一块的销售。”

“以前是等着客人上门,现在用各种方法与消费者建立联接,不能淡化与消费者的关系,核心就是保护核心用户的黏性和互动。同样的,以前我们做全渠道比较早,消费者在哪里,产品和服务就到哪里,开门店,做品牌电商,做微信,所以在此之前我们沿着订单、商品、库存进行了打通整合,同样的这次疫情我们让门店的库存都打通了,大家可以相互调用,可以避免相互的损失。”杨银芬表示。

对此,专门研究参与中国数字营销发展的华扬联众数字技术股份有限公司的创始人兼董事长苏同指出,“企业的营销变革需要注意三个比较重要的方向:一是企业进行线上营销布局时不是简单地只是在线上卖货,最核心的是思维的转变,即从传统电商的思维到生态的思维。二是线上营销不应只是线上部门单独作业,而是企业整体组织架构的转变,即从最高层面到底层员工,从用户端到供应链的各个部门都要动起来,从一个方向搭建营销的链条。三是要随着疫情发生引发的趋势性转变时,找到适合企业自身的最优路径。”

如何拯救“失速”的线下营销

编者按/ 疫情引发的生活隔离,正在给企业的营销带来巨大的挑战。数据显示:仅在今年2月份,全国企业销售收入锐减90%,一季度收入同比下降60%~70%,预计全年收入将减少20%。

在线下销售受到“断崖式”下跌的同时,线上销售却一枝独秀,一些企业的线上销售不但没有受到影响,有的甚至出现了百分之几百的增长。2月份全国统计的电商销售数据甚至增长了2%。其中表现最为突出的是网络营销、直播带货这样更直接的营销方式。不少企业签约网红如李佳琦或薇娅,一天营销额就高达千万甚至数亿元,罗永浩的直播首秀更是吸引了数百万人的围观,带货金额高达1.8亿元。

显然,连传统的电商营销的模式也都遭遇挑战。电商的传统做法一一是买流量,二是打价格战,伴随线上流量越来越贵,流量转化也更加困难,企业的线上营销还有哪些手段可以选择?如果社群和社交是企业营销的未来,那么,企业又该如何重构自己的销售场景?如何做好社群营销,如何运营私域流量呢?

本期商业案例选择了一家非常传统的线下企业飞鹤乳业,和一家线上线下比较均衡的企业良品铺子,通过他们在疫情期间的营销策略的变化,来探讨企业在营销转型中的诸多问题,希望能给更多的企业带来借鉴。

网红直播成交的秘诀

薇娅成交的秘诀
爱粉丝,爱网红,无脑下单
为她的粉丝据理力争

李佳琦成交的秘诀
专业,敬业,用心在对待粉丝
OMG! 买它买它买它

企鹅妈妈成交的秘诀
自己女儿用的东西分享给大
穿着睡衣直播,我不是商家,
我是消费者



2019年12月24日,广州正佳广场,良品铺子专卖店。

本报资料室/图

观察

网红的背后是网络协同效应

疫情当下,当大家都在关注网络营销、直播带货所带来的销售数据时,更重要的改变却发生在幕后。因为网红背后的支撑是网络协同效应。当网红进行直播,实时的交互与在线流程会产生持续不断的数据流,然后形成连贯反馈循环,使自动生成决策变得越来越“智能”。

这恰恰是商业趋势的本质,它的重要性或显性由疫情引发,但其内在的原理和推动力却并非由疫情决定。

阿里巴巴集团前总参谋长、湖畔大学前教育长曾鸣在其《智能战略》一书中就指出:“网络协同+数据智能=智能商业”,这个简单的等式代表了阿里巴巴成功的秘诀,也代表了未来商业的所有密码,因为网络协同和数据智能这两个技术创造的新功能,将对传统商业流程和结构体系有着巨大的优势。”

从最广泛的意义上讲,网络协同就是将复杂的商业活动分解,以方便不同企业或人群更有效地完成这些商业活动。从历史角度来说,锁定在垂直整合结构或刚性供应链中的商业功能通过在线协同更容易实现。

显然,当前企业从线下到线上的营销变革正在驱动这样的协同效应加速发生,因为它不仅仅是一种销售方式的变革,更重要的它是关乎企业顶层设计的一场革命,是牵一发而动全身的能力转型,从企业战略,到组织结构,到供应链,从渠道布局、品牌推广到仓储物流甚至反推企业的生产模式。

曾鸣曾表示,2014年下半年开始涌现出了大量网红,这让淘宝自身也感到惊讶。这些网红最初出现在女装类、热销休闲时尚和轻奢品类,针对的是淘宝网上最年轻的14~21岁的用户群体。虽然网红营销一开始借助的手段并没有什么稀奇,比如饥饿营销,或者是故意营造限量或缺货的“假象”来推高销售,但是,当第一批货物售罄,网店开始预售同款款式时,零售业的重组开始了。

因为与全球大多数零售商不同,当网红店里的销售“完成”时,其卖出的大部分产品还未被生产出来。

诺贝尔奖获得者罗纳德·科斯解释说,“所有企业的结构都在管理高昂的交易成本。但新技术却在降低这些成本,并使网络化的方法成为可能。通过网络协同、销售、营销以及生产等业务活动可以被转变成去中心化的、灵活的、可规模生产的、可全球化配置的过程。”

如今,我们正身处这样一个时代,企业数字化变革的需要,让人们认识到比流量和价格战更重要的是产品的品质和企业数字化的能力。



疫情为飞鹤乳业带来了改变和创新的机会,彻底改变了飞鹤传统的线下营销模式。

3. 社群营销

从流量分发到私域流量

社群和社交是营销的未来,人以类聚,要把人划分成若干个兴趣群体,以及物理位置相同的人群才能更好地互动和沟通。

在苏同看来,如果要用数字来赋能营销的话,有一组数据非常重要,即调查显示:82%的网络购物者有非计划性的特点,在购物时的改变和突发都很多,同时有超过60%的用户非计划消费来自好友推荐。因此企业要认识到用户非计划性和社交性的消费特点,迎合消费者购物行为的改变,从与消费者接触的各个环节中进行沟通,进而打通各个部门线上线下的协作。

显然,苏同所描述的,恰恰是社群营销不断升温的背景所在,这也是企业从购买流量进行分发到运营私域流量的阶段转变。

结合飞鹤进行私域营销和社群运营的经验,冷友斌表示,“社群和社交是营销的未来,人以类聚,要把人划分成若干个兴趣群

本或脚本的撰写。目前在这一细分领域,还没有同类型的竞争者。“我们通常都会为同一行业或同一类型的中小企业主提供类似的服务,从而可以大大降低内容的生产成本。”韩言铭表示。

当然,除了内容之外,打造全渠道的零售服务平台是发挥社群威力的根本保障,也是众多面对营销模式变革的企业需要从顶层设计重新思考的问题。“要把消费者的池子、商品池子、订单和物流都统一起来,要把积累的数据和外部的数据打通,唯有如此,才能大量节约企业的资金成本,才能真正让消费者有好的体验,这才是商业的未来。”冷友斌表示。

但是,并不是任何行业或任何企业都适合进行社群营销。

中国饭店协会外卖专业委员会副理事长、吃货大陆创始人洪七公告诉记者,“以餐饮业为例,在国内目之所及餐饮业能做得不错的社群营销,除了张天一‘霸王’之外,其他的很少有成功的社群,究其原因,主要是餐饮业的平均利润率太低,导致其无法支撑运营社群的成本底限,因此无法让人们产生动力去运营一个社群,这是核心的商业逻辑。所以,在餐饮业的社群1.0时代,社群对营销基本上很难产生推动力。”

但是,洪七公认为,“在餐饮业的社群2.0时代,伴随着利益共同体的打造,也就是支撑社群的区块链技术导致权利登记和变更的成本趋零的时候,用户成为对企业拥有部分权利的主体的时候,他就会跟企业一起去发展更多的消费者。这样,社群将彻底重塑餐饮业的营销模式。”

这也正是私域流量价值发现的机会。“伴随信息化的深入,信息数量指数级增加,用户选择成本指数级增加,集中分发的价值下降,以品牌和心理导向的流量正在成为主流。用户要求共享品牌价值的呼声越来越高,将价值分享给用户的品牌将会崛起。用户最终会彻底抛弃现在的流量分发平台,变成以品牌和品牌社群为主的全新流量分发体系。但是这个过程需要很久,而最早尝试的人,就有机会获得最大的红利。”洪七公表示。

4. 直播带货

如何选择网红和媒体平台

苏同认为,“网红直播接下来几年会比较持续。原因在于80%的线上购买者的销售行为是被代入的,这些年轻人出生和成长都是在移动互联网生态里。”

当前网红带货,线上直播正成为风口,从李佳琦、薇娅这样的专业网红到拥粉无数的罗永浩,再到郭广昌和梁建章这样的企业家直播带货,让这个不断变革的零售世界充满魔幻。那么,到底该如何看待这样的直播风口,它是否可持续?企业在进行直播带货时又该如何把握网红与品牌之间的关系呢?

对此,清华经管学院市场营销系教授、博士生导师胡左浩认为,“李佳琦或薇娅他们成功直播带货的背后都有几个共同的特点:一是都有很强的识货和选货的能力,这是做服务的前提条件;二是有很专业的找产品卖产品的能力,他们很清楚地知道如何结合自己的优势去找代货的产品,进而对商品的买点有清晰的定位(比如口红一哥李佳琦对美妆品的把握);三是做剧本,搞话剧,他们的沟通能力都比较强;四是镜头感比较强。以上这些都是内部原因。而从外部原因来看,淘宝等平台推广带货直播,将流量向大的网红聚集,也是他们成功的因素。”

对于网红直播带货是否可持续,苏同认为,“网红直播接下来几年会比较持续。原因在于80%的线上购买者的销售行为是被代入的,这些年轻人出生和成长都是在移动互联网生态里,他们对直播有着天然的感应。”

不过,企业需要注意的是对直

播企业不能盲目跟随,否则在直播中很容易把自己的品牌弄丢了。“因为网红在线直播时几十种甚至上千种的产品,有的很可能是你的竞品,同一品类的不同品牌的竞争是很激烈的,而且价格又很关键,网红战绩虽然都很好,但也不是万能的,比如李佳琦美妆产品有3分钟可以卖光,但有些男士的商品10分钟也卖不了太多。所以,企业在选择KOL(意见领袖)进行直播时一定要考虑其与品牌是否协同,与产品是否匹配,一定要有消费场景的创新,做到对产品的转换,否则花了很多钱也起不到作用。”胡左浩表示。

此外,不同渠道和媒体平台的KOL是不一样的,比如微博更强调产品测调的效果;微信则更强调产品教育的理念;抖音上视频要有好的展示效果,适合新品上市;小红书也有亲测推荐和必买清单;快手手的头部主播更适合卖几十块钱的商品,几百元以上的商品就比较难卖。

对于品牌与媒体的匹配,胡左浩则认为企业要考虑三个层次的问题,“一是媒体与企业目标用户的匹配,比如抖音与快手虽然都是年轻人,但调性不同也不行,这就找调性相近的来做。二是媒体的调性要与企业品牌调性匹配。三是经济性上是否能承担。”

本版文章均由本报记者 屈丽采写