

## 国际市场营销案例分析

### 清扬洗发水的市场细分与定位

#### 一、“清扬”品牌介绍

2007年4月27日，国际快速消费品业巨头联合利华公司在北京召开新闻发布会，高调宣布——该公司进入中国市场十年以来推出的第一款新产品、全国首款“男女区分”去屑洗发水“清扬”正式上市。期间，联合利华高层更指出，从2007年开始将凭借“清扬”在全球去屑洗发水领域的专业优势抢占去屑洗发水市场。“如果有人一次又一次对你撒谎，你要做的就是立刻甩了他”——这是清扬广告片中的广告语，置身当前竞争复杂的市场环境中，清扬离奇、自信的画外之音显得意味深长。一时间，台湾知名艺人小S（徐熙娣）所代言的清扬洗发水广告频频出现在各种高端杂志上，占据了全国各大城市户外广告的核心位置，打开电视机——无论央视、卫视及地方电视台，点击进入国内各大门户网站，清扬广告无处不在。

长期以来，在宝洁与联合利华的洗发水大战中，宝洁无论是在品牌影响力、市场规模还是在市场占有率方面，都处于绝对优势。特别是在去屑洗发水市场领域，联合利华一直都没有一个优势品牌足以同宝洁的海飞丝相抗衡。作为联合利华十年来首次推出的新品牌，清扬旨在弥补、提升其在去屑洗发水市场竞争中的不足和短板。

#### 二、“清扬”洗发水的：功能定位：去屑

##### 1. “清扬”洗发水面市的市场背景

在联合利华等外国日化公司进入中国市场以前，消费者对洗发水的要求无非是干净、清爽，并无去屑、柔/顷、营养等多重要求。经过近20年的发展，中国消费者对洗发水的品牌意识已经被各大公司培养出来，同时消费者对头发的关注日益增加，为新的洗发水概念进入市场提供了广泛的顾客基础。各洗发水品牌纷纷打出富有新意的定位以获取自己的一席之地，极大地刺激了中国洗发水品牌的繁荣。赛迪顾问公司的研究表明：2006年中国洗发护发产品市场销售额达220亿元左右，市场上的洗发水品牌超过3000个，其中宝洁(中国)有限公司的洗发水市场就占到60%多。中国洗发水市场已经高度集中和垄断。宝洁、联合利华、丝宝集团、拉芳集团占去了80%左右的市场份额；好迪、采乐、蒂花之秀、飘影等二线品牌又抢占了13%；剩下7%左右的市场，则被上千个三线、四线品牌瓜分。更为严峻的是，自2006年开始中国洗发水市场增长减慢，2007年各洗发水品牌的竞争更是激烈异常。市场的压力和巨大的利润蛋糕使各品牌在定位上各创新招，期望找到刺激消费者购买的新亮点。

##### 2. 去屑洗发水市场现状

就洗发水的功能定位而言，去屑洗发水是洗发水目前最大的细分市场，大约占洗发水市场一半的比例。作为一个有着100多亿元的市场，巨大的蛋糕吸引几乎所有的洗发护发品牌里都建立了去屑的品种。经过十余年的市场培育和发展演变，海飞丝的“头屑去无踪，秀发更出众”早已深入人心。人们只要一想到去屑，第一个想到的就是海飞丝。另外，随着风影的“去屑不伤发”的承诺，使之在这个细分市场也拥有了一席之地。专业市场调查资料显示，去屑市场80%的市场份额一直以来都被宝洁系列的海飞丝品牌所占据，而众多本土品牌则蚕食着剩余的20%的市场存量，相比之下，呈现的两极分化现象十分严重。

去屑概念一直是洗发水市场一个重要诉求点，市场竞争激烈。但消费者调查表明，人们对现有产品的去屑效果并不满意。2007年4月2日，中华医学会科学普及部公布最近对5351人进行的网络调查显示，对于“去头屑”这个日常问题，60%的人对去屑效果不满意。由此可见，消费者对去屑品牌认同的程度并不太理想，市场潜力仍然巨大。

尽管进入中国市场早于宝洁并拥有力士、夏士莲等知名品牌，相对于宝洁巨大的洗发水品牌家族所取得的成绩而言，联合利华的表现差强人意。特别是在去屑市场上，联合利华没有一个像“海飞丝”那样专门的去屑品牌，使其洗发水品牌族在市场覆盖面上产生很大的缺

失。所以“清扬”被联合利华寄予厚望，联合利华提出清扬的战略目标和未来愿景是要在未来三年内成为中国洗发水去屑市场上的领袖品牌。

### 3. 清扬去屑新诉求：“维他矿物群”去屑

“清扬”是联合利华进入中国市场十年以来首次推出的新品牌，品牌定位为“专业去屑”，联合利华(中国)公司认为专业防治型去屑产品是目前的市场空缺，是当前去屑市场所面临的重大问题，而依托于数十年专业去屑研究经验的联合利华企业，对清扬在中国市场的未来表现充满信心，清扬信心百倍地作出承诺，要带领中国消费者走出 20 年头皮屑痼疾的困扰。

清扬去屑新诉求是“维他矿物群”去屑。联合利华表示，清扬是法国清扬技术中，b 的研究结晶，产品的附加值突破在于“维他矿物群”去屑，联合利华拥有全球专利及临床测试验证，同时为“维他矿物群”进行了商标知识产权注册。联合利华公司表示其一直在为研究适合中国人的去屑产品而努力，在过去 10 年中，联合利华研发中心在中国已为超过 3 000 名消费者进行过临床实验，以更多了解中国消费者的头皮状况和问题，从而为中国消费者提供更精纯的去屑产品配方。清扬在进入中国以前，已经在南美、欧洲及东南亚地区去屑市场成为了当仁不让的第一品牌，并被数亿消费者证实了其在去屑方面的功效。因此，清扬也将是中国市场的最佳去屑产品。

清扬用“科技保健”引导消费者，产品宣传中强调“深入去屑，治标治本”，强调专业性。联合利华宣称“清扬”是“消费者信赖的头皮护理专业品牌”，其去屑功能是针对头皮护理，并通过广告的方式强化头屑由头皮产生这一少有竞争对手关注的消费者固有心理认知，表明“清扬”对去屑的根本作用，有效地与其他去屑品牌形成品牌区隔。

### 三、“清扬”洗发水市场细分创新：性别细分

作为一个新品牌，想在品牌林立的中国去屑洗发水市场分一杯羹，必然需要“清扬”在品牌推出之前找出去屑市场的定位空白点。传统洗发水市场细分常常以功能为标准进行，如去屑、营养、柔顺、防脱发、黑发等，或以头发颜色来细分黑头发专用、染发专用等。清扬首次以性别为细分变量，将市场细分为男士用、通用和女士用市场，并选择男士和通用细分市场作为目标市场。虽然只是简单的性别细分，但在洗发水市场上的确存在男性和女性不同市场的不同需求，而这个需求差异一直是厂家所忽略的。清扬的性别细分在情理之中又在意料之外，这一细分市场的创新使消费者耳目一新，市场上刮起了一股强劲的“清扬”风。

“清扬”将旗下产品分男士和通用两大系列共有 34 个品种，作为首家推出男士去屑洗发水的品牌，“清扬”通过“倍添维他矿物群”这一概念的宣扬，表明其对男士洗发的关注，可谓开创了男士去屑洗发水的“蓝海”领域。并通过男士系列与通用系列两大阵容所形成的品牌组合构成了联合利华“专业去屑”的洗护完整产品线，可以极大地满足消费者的要求。同时，在宣传过程中，通过说教式的广告语言展示“清扬”对男士头屑问题的研究，令消费者产生去屑洗发水分“女士洗发水”和“男士洗发水”的心理认知，有效地将“清扬”与其他众多去屑品牌区分开来。

### 四、“清扬”洗发水定位的立体式传播

联合利华在宣传过程中，处处表明“清扬”的去屑功能，并试图通过传播培养中国消费者对待头屑问题的正确态度来引导消费者，清扬在传播中指出，中国消费者在洗发水使用中存在四大误区——洗发水男女混用、重冲洗轻滋养、头皮营养失衡、洗发护发习惯不良，识别这些误区并加以改进是改善头发的根本。

2007 年 3 月 25 日，随着清扬品牌在全国各地开始投放广告，清水出芙蓉、个性似飞扬的清扬开始走进了人们的视野，步入了人们的生活。

为了使“清扬”迅速抢占市场，联合利华发起了“清扬”洗发水巨大的宣传攻势，据透露，联合利华为清扬品牌的市场推广准备了不低于 3 亿元的市场费用预算，用以保障广告投入、业务销售和品牌等各项业务工作的有序推进。无论是在线上广告和线下广告，“清扬”

相比“海飞丝”都占据了绝对优势。

此外，联合利华还十分重视“清扬”在全中国同步上市，即使在网上也可以看到很多“清扬”招聘促销人员的广告。在上市前半年的产品推广期，“清扬”仅在中国市场的广告费投入就占到联合利华全年全球推广费用的一半。联合利华不惜血本，聘请的临时导购的工资在广州就达每月1800元另外再加每月300元的奖励。推广期间电视、广播、网络杂志、终端、街道站牌、公交车广告和试用装发放一个也不能少，“清扬”对消费者的冲击可谓无所不在。

不管消费者是否认同宣传中许诺的种种功能，“清扬”的品牌已经在不知不觉中深入人心，不少消费者都乐于尝试“清扬”洗发水，乐于对“清扬”洗发水宣扬的洗发水使用四大误区保持认知和关注。

无论“清扬”在未来的时间里会交出怎样的成绩单，无论“清扬”能否在本土市场的品牌角逐中击败宿敌“海飞丝”，拭目以待之余，站在营销专业角度，我们还是清楚地看势随着清扬高调、自信的上市，在吸引无数眼球的同时，还为其赢得了如潮的掌声，成为2007年一个最具代表性的营销案例和品牌佳话。

1. “清扬”洗发水是在什么样的市场背景下推出的？
2. “清扬”洗发水是如何开辟“蓝海”的？
3. “清扬”洗发水广告宣传有何特点？

奢侈品营销：LV

#### 一、LV 品牌简介

LV 全称 LOUISVUITTON，中文名称路易·威登。LV 创立于 1854 年，现隶属于法国专产高级奢华用品的 Moët Hennessy Louis Vuitton 集团。创始人路易·威登的第一份职业是为名流贵族出游时收拾行李。他见证了蒸汽火车的发明，目睹了汽船运输的发展，发明创造是烙在心底里的冲动。路易·威登在收拾行李中，深深体会到当时收叠起圆顶皮箱的困难，于是，他革命性地创制了平顶皮衣箱，并在巴黎开了第一间店铺。就像今天 LV 产品的境遇一样，他的设计很快便被抄袭，平顶方形衣箱成为潮流，路易·威登的皮箱最先是灰色帆布镶面。1896 年，路易·威登的儿子乔治用父亲姓名中的简写 L 及 V 配合花朵图案，设计出今天仍蜚声国际的交织字母印上粗帆布 (Monogram Canvas) 的样式。

第一次世界大战时，路易·威登为适应当时的需求，改为制作军用皮箱，即可折叠的担架。战后，他又专心制作旅行箱，并获得不少名人的垂青，订单源源不绝。到路易·威登的孙子加斯腾 (Gaston) 时代，产品已推至豪华的巅峰，创制出一款款具有特别用途的箱子，有的配上玳瑁和象牙的梳刷及镜子，有的缀以纯银的水晶香水瓶。路易·威登公司还会应个别顾客的要求，为他们量身定造各式各样的产品。整整一个世纪过去了，印有“LV”标志这一独特图案的交织字母帆布包，伴随着丰富的传奇色彩和典雅的设计而成为时尚的经典。100 年来，世界经历了很多变化，人们的追求和审美观念也随之而改变，但路易·威登不但声誉卓然，而今仍然保持着无与伦比的魅力。

除了皮箱、皮件和时装外，求新求变的百年老店 LV 也将脚步跨入其他时尚领域。1998 年，请来时尚界的大顽童 Marc Jacobs 掌舵，带领这艘巨轮继续前航。Marc 来自美国，但他却深深为服装的历史、文化、根基和经典精神所着迷。Marc 的设计理念以实用为主，他认为时装要能够让人穿出门才是最实际的，注重设计细节，融合个人的独特眼光，衍生出出众的女性魅力风格。经典的行李箱、鲜艳创新的提包，LV 的高贵精神和品质不变，但在 Marc

的巧妙装扮下却为 LV 换上了新的表情，更贴近大众的生活。

日本艺术家村上隆(TakashiMyrakami)以他的卡通世界颠覆了 LV，也颠覆了整个世界，LV 的字母组合图案遇上变化多端的奇幻色彩扭转了人们的视觉印象。一时间，村上隆的大笑花朵和招牌眼睛幻化成各种形式出现在 LV 的商品上。西方经典品牌遇上东方天马行空的艺术家，这场时尚与艺术的联姻获得了空前的成功。对村上隆相当着迷的 MarcJacobs 表示他最欣赏的是村上隆欢乐作品底下的黑暗面，同时具有光明和黑暗才是真实的人生，也是 MarcJacobs 要带领 LV 前进的方向。

很少人不知道 LV 这个品牌，即使是不知道这个品牌的名字，但也都看过最典型的交叉 LV 缩写、星星、四瓣花组合成的「Monogram」图纹，甚至在不知这个包包叫 LV 时，就可能已经用过或看过仿冒品。日本少女将 LVSpeedy 当作标准配备，她们一点都不怕撞包，因为只要挂上独具个人特色的吊饰、丝巾、手帕，一样的 Speedy 还是会让她看起来有格调、与众不同，这种塑造个人风格神奇的魔力，也是 LV 能风靡全世界的原因。

## 二、LV 品牌发展历程

路易·威登从法国宫廷的御用制箱包的制作师，到工业革命时期被资产阶级新贵们追捧的身份标志，再到现代的路易·威登奢侈帝国的建立，整整经历了 150 多年的历史。

### 1. 宫廷的印记——奢侈品历史的精华

不管过去 150 多年中哪一刻，也不管 LV 如何从宫廷走向贵族又走向了大众，每一款 LV 都是那个时代风尚的缩影，LV 与生俱来的宫廷印记正是这个奢侈品品牌历史的精华所在。

1837 年，出生于法国木匠之家的 LouisVuitton 来到巴黎寻找生计。经过数年的行李箱作坊学徒生涯之后，LouisVuitton 开始为法国王室服务，成为一名捆衣工。这时的法国，拿破仑三世刚刚掌权，国力强盛。拿破仑三世的皇后乌婕尼喜好出游，凭借出色的手艺，LouisVuitton 能够巧妙地将拿破仑三世皇后的衣物绑在行李箱内，由此得到了皇后的留意和信任。LouisVuitton 在宫廷服务的时期正是 LV 品牌形成前必要的积累阶段。这段时间，他制作行李箱的技术和品味都得到了很大的提升，为其日后创造出经久不衰的高档旅行箱提供了“技术保证”。同时，这段经历也使日后的 LV 品牌身价倍增，LouisVuitton 从一个乡村木匠成为了服侍宫廷的御用箱包制作师。在看重阶级身份的 19 世纪的法国，LouisVuitton 的身价为即将诞生的 LV 品牌赋予了极高的附加值。

1854 年，LouisVuitton 结束了在皇宫中的工作，在巴黎创建了首间皮具店，主要生产平盖行李箱，LV 品牌正式创立。凭借为乌婕尼皇后服务的经验，LouisVuitton 创造了经典的“Trianongrey”帆布行李箱，它的面世在巴黎的上层社会引起了轰动，很快就成为巴黎贵族出行的首进行李箱。“Trianongrey”帆布行李箱的图案在今天仍是 LV 箱包设计的经典元素。走进 LouisVuitton 的很多销售店中，人们仍能看到墙上悬挂着的当年贵族们携带着大大小小的 LV 旅行箱上火车的照片。

在 LV 发展早期的 19 世纪 50 年代，LV 靠品质赢得了第一批消费者——皇宫贵族。对于他们来说，购买 LouisVuitton 的理由很简单：方便。这个时期对于 LV 的目标消费者来说，LV 代表的是品质；严格意义上来讲，LV 倡导“旅行”概念的品牌内涵还没有完全成型。在那个没有大众媒体的年代，LV 得以在上层社会中流传开来，靠得主要是上层社会成员之间的口碑传播(Word-of-MouthCommunications)。随着法国贵族旅行的足迹，这种口碑传播也传遍了整个欧洲，最初是在欧洲的宫廷之间，后来扩散到欧洲大陆的贵族们。这些人的口碑传播在增加可信度的同时也增加了 LV 的品牌质感和消费者群体认同感。

### 2. 新贵的追捧——金钱品牌与身份认同的置换

19 世纪，资本主义经济迅速发展。LV 不仅满足了资产阶级新贵使用宫廷物品的企望，用金钱来得到身份的置换，还向他们提供了贵族才能享受的特别服务——特别定制。这种服务完全为消费者的个人需求而设计，在使用的方便性上可以最大限度地满足消费者的需求；

同时,每年只有数十件且价格昂贵的定制产品满足了目标消费者彰显其新贵族身份的心理需求。精致、简单、实用的“旅行哲学”成为 LV150 年不变的品牌核心。在路易·威登逐步树立起精致、典雅、尊贵的品牌形象的时候,遭到了贪婪的仿制者的窃取。而这非但没有影响到路易·威登的发展,还激发了乔治·威登的创造力,1896 年他设计了脍炙人口的 Monogram 图案组合:在四片花瓣外画上圆圈、内有反白星形的菱形、星形及 LV 字样,借此表达对父亲的敬意。

“LV”商标的诞生对路易·威登具有划时代的意义。它令路易·威登开始作为品牌形象注入人们的观念,开启了路易·威登的品牌时代,成为路易·威登产品的符号代表。“LV”就是人们心目中的尊贵象征,拥有“LV”和渴望拥有“LV”的人在心理上形成了共同的价值取向和情感体验。

### 3. 大众的崇拜——LouisVuitton 奢侈帝国的建立

进入 20 世纪现代商业社会时代,对于一个历史悠久的品牌而言,底蕴深厚是资产,一成不变古老死板是负债。1997 年,年仅 34 岁的纽约设计师马克·雅戈布(Marc Jacobs)加盟 LV,出任集团设计总监。他开创的时装系列,为 LV 这个象征巴黎传统的精品品牌注入了新的活力。马克·雅戈布提出“从零开始”的极简哲学,他结合 LV 古典气派的形象,将传统字母组合图案印压在糖果色漆皮皮具上,配以简约的服装系列,令 LV 的形象趋向时尚活泼,获得全球时装界的一致喝彩,正是这种大胆创新开启了 LV 的鼎盛时代。更让人惊喜的创新是 2003 年,设计师 Marc Jacobs 首次与日本新艺术家村上隆携手的作品,其清新可爱的大头娃娃与色彩艳丽的花花图案,摒除了 LV 经典的 Monogram 图案给人老气的感觉,以“幼稚”的诱惑力在全球风靡一时。也许就是这样大胆创新的魄力,让路易·威登多年来一直稳坐在时尚类顶级奢侈品的宝座之上,这个混合着古老的沉稳和年轻的可爱的奢侈品品牌,成功地让自己的名字成为了奢侈品的代名词。

#### 三、 LV 奢侈品营销策略

路易·威登向来是品牌经营的典范,在奢侈品品牌营销策略上,有许多值得学习之处。

##### 1. 将奢侈做成艺术和经典

对于奢侈品品牌来说,之所以奢侈,一个很重要的原因就是其具有稀缺性:少,生产的少,买得起的人少,能经常买的人更少。既要让大家知道尊贵和奢侈,又不能用太大众的方式,于是没有什么比建立一个奢侈精致而又有创意的旗舰店更有效果了。

路易·威登绝对是做有创意的旗舰店的高手。2004 年为庆祝 LV 创立 150 周年,路易·威登将香榭丽舍大道的旗舰店规模扩增两倍。

出人意料的是,路易·威登特地制作两个超大的招牌旅行箱,架在旗舰店的大楼外面,赚足了过往行人的眼球。这里不仅展出有 LV 历史上 28 件珍贵的古董行李箱,而且位于旗舰店七层的 LV 美术馆,也首次选用了一群尖端艺术家的作品,在店内做永久性的陈列。其中一件由白皮肤女人裸体构成的字母“U,和黑皮肤女人裸体构成的“y”组成的图案颇为打眼。

LV 的许多竞争对手主要是为了满足购买者的虚荣心而设置旗舰店,而路易·威登旗舰店更像当代艺术馆。在路易·威登旗舰店的漫步长廊,展示有美国艺术家 JAMES 的灯饰雕塑,以及丹麦概念艺术家 OLAFUR 专门为路易·威登设计的作品。这样的效果正是 LV 所追求的,LV 的这个店面每天有三五千人前来膜拜,据称在巴黎是排在埃菲尔铁塔和巴黎圣母院之后最有人气的旅游胜地。LV 将自己的旗舰店塑造成了一个城市的地标性的建筑,其尊贵地位,奢华姿态,不著一字,尽得风流。

顾客在这样的一间旗舰店里徜徉,用参观艺术馆般的态度来参观 LV 的精致皮具,其中甚至有了某种朝拜的意味,试想,人们不能把罗浮宫里的《蒙娜丽莎的微笑》买下来,天天背在身上在繁华的都市中漫步,但 LV 的包却可以满足人们的这个奢侈体验。

##### 2. 重视研究消费者的消费心理

从路易·威登官方网站的几次细微改变能看出其在中国市场的上升态势。1997年，路易·威登首次开设正式官方网站时，设置了最初的中文网页，这时是LV进入中国内地的第五个年头。四年后，路易·威登又设立了一个有英语、法语、日语和繁体中文四种不同的语言版本的新网站。同年7月，路易·威登中文版的网页中增添了“大中华焦点”栏目，主要涵盖LV在香港、台湾地区和中国内地的动向。

路易·威登中国董事总经理施安德先生承认说：“这的确是因为LouisVuitton的中国消费者，尤其是中国内地消费者数量增长而设立的。”而LV的一个新计划是开设简体中文版网站和增加更贴近内地市场的网站内容。这表明这个试图进军中国奢侈品行业的豪华品牌放下架子去聆听客户的心声，去感受这个新兴市场的时代脉动。

贝恩咨询公司(Bain)在2005年奢侈品报告中表示：“过去，在奢侈品业取得成功的黄金法则则是高贵优雅、始终如一和积极有效。不要问客户他们想要什么，而要告诉他们应该拥有什么。”如今，面对一个陌生的市场，以自我为中心的方法将不再奏效。必须了解客户，深入把握他们的高端价值主张。“不仅仅是让你的客户知道你，而是要努力了解他们。”

路易·威登在中国取得令人瞩目的成功证明，只有理解推动奢侈品购买行为的“原因”，奢侈品公司才能获得建设品牌方面的新想法，触摸到目标市场的情感需求，卖出更多产品。

对中国消费者的研究发现：全新的奢侈品文化已登陆中国；中国奢侈品消费者的平均年龄在40岁以下；奢侈品不仅仅属于上流社会，新新人类主张人人有权拥有奢侈品；年轻的中国消费者喜欢将奢侈品与街头时尚品牌混搭。于是，在这样的对中国消费者的研究基础上，路易·威登已开始向中国客户提供创新服务。

(1) 由于当季商品的数量及范围不断增加，每一季奢侈品的货架期都相应缩短了。LV在华奢侈品品牌推出时尚商品的频率越来越高，数量也越来越多。

(2) 路易·威登在中国提供较小(因此不太昂贵)商品的策略。通过“可得到的奢侈品”或“价值导向奢侈品”策略来达到吸引年轻新会员的目的。

奢侈品品牌LV在中国做出的低姿态不仅没有损害了其尊贵的形象，反而因此抓住了中国消费者的特性，了解了他们购买的动因和能够承受的范围，占据了在中国奢侈品消费的整头。

### 3. 跨国的CRM管理

一个完整有效的客户关系管理数据系统(CRM)帮助路易·威登充分地理解市场，与客户建立紧密的联系，实现“多一点科学分析，少一点道听途说”。

路易·威登公司跨国的CRM管理能够使其跨越时空，整合不同市场的客户信息，从而实现对特定客户群的深度了解。通过深入挖掘过去的销售数据，路易·威登能够掌握客户的偏好并评估潜在需求。今天购买小件商品的客户，明天就可能购买其他更高价值的商品。在巴黎的商店购买单件商品的中国游客可能在上海的其他商店购买多件同样牌子的商品。

无论中国消费者在全世界的哪家商店购物，数据的深入挖掘都能使路易·威登了解他们的偏好。通过对在海外购物的中国人的密切观察，即使尚未在某个城市开设门店，路易·威登也能较好地把握该市场的运作。

路易·威登相信：一个有效的客户关系管理系统能够帮助市场营销直接面向对此作出反应的客户，并回报给客户他们最想要的产品和服务。

跨国的CRM管理方式在中国市场上可能会遭遇客户详细的数据资料搜集困难的瓶颈，但在东方国家其他市场的推广经验可以被移植过来，化解在中国市场上推广的相关问题。如关于品牌大众化带来的困扰，可以参考路易·威登在日本市场的做法而得到有效解决。LV的手袋在日本十分畅销，几乎每位女士都有一只，高端消费者对此产生了不满，日本路易·威登及时发行了制作精致的VIP会员卡，提供VIP独有的特色服务、创新服务、增值服务，路易·威登VIP会员又一次成为时尚先锋，VIP会员俱乐部的成功运作使路易·威登的高端消

费者品牌忠诚度大大提高，同时又再一次地刺激了原本的消费人群继续购买以获取尊贵的VIP 会员的资格。

#### 分析讨论题

1. 以 LV 品牌营销的成功为例讨论奢侈品营销的一般规律。
2. LV 经历了哪些发展阶段？
3. LV 作为奢侈品品牌能够长盛不衰的关键因素有哪些？

## 纳爱斯

### 一、雕牌及纳爱斯集团简介

#### 1. “雕牌”品牌

雕牌品牌标识由一个苍劲有力的手写体“雕”字和一只展翅飞翔、搏击长空的大雕形象组合而成。雕，是一种猛禽，是藏民的图腾，在藏语中有卫生清道夫之意。雕，筑巢于悬崖绝壁上，翱翔天际，啄食腐败生物，尽清洁卫士的天职，保护生态环境，产品商标取名为雕，意在对付顽垢污渍和丑恶现象猛力去除。雕牌是纳爱斯集团旗下的主导品牌。

#### 2. 纳爱斯集团

纳爱斯集团是专业从事洗涤和口腔护理用品的生产企业，总部位于中国有“浙江绿谷”之称的丽水市。

纳爱斯集团的前身是成立于 1968 年的地方国营“丽水五七化工厂”，曾经在全国洗化行业内产值排名倒数第二，是一个仅有几十个人的手工作坊式小厂。1993 年底改制为股份公司，2001 年 12 月组建企业集团。纳爱斯在中国改革开放大潮中长足发展，自 1994 年以来，完成的各项经济指标连续 13 年稳居全国行业榜首。

目前纳爱斯集团在华南的湖南益阳、华北的河北正定、西南的四川新津、东北的吉林四平 and 西北的新疆乌鲁木齐建有五大生产基地，这五大生产基地与总部在全国形成“六足鼎立”之势，是目前世界上最大的洗涤用品生产基地。年产洗衣粉 100 万吨、液体洗涤剂 30 万吨、香肥皂 28 万吨、甘油 2 万吨、牙膏 2.5 亿支。洗衣粉占有中国市场 40% 以上的份额，肥皂占有超过 67% 的市场份额，液体洗涤剂产销量多年来稳居行业前茅。集团拥有纳爱斯、雕牌两大名牌四大系列四百多个品种产品，其中“纳爱斯”、“雕”牌为驰名商标，雕牌洗衣粉、雕牌液体洗涤剂同为中国名牌产品和国家免检产品。

### 二、雕牌成功的目标市场战略

雕牌在竞争激烈的日化市场取得成功，其出色的营销策略，尤其在目标市场选择和品牌定位上的创新功不可没。

#### 1. 洗衣皂针对目标市场的产品创新

纳爱斯在与香港丽康公司合作之后，将突破点锁定在洗衣皂上。这是一个消费者对之毫无感觉的市场领域：地方货各自为营，根本没有全国性品牌。机会就在这里。当时的洗衣皂厂家没有品牌意识，产品本身也存在诸多缺陷：块大，粗糙，外观蜡黄，赤裸无包装，再加上味道实在不敢让人恭维，所以俗名就叫“臭肥皂”。但臭肥皂却是人们洗衣必须的东西，虽然香皂味道好，可去污力却比不上洗衣皂。

##### 1) 雕牌超能皂

针对洗衣皂市场的情况，纳爱斯认为要在洗衣皂上打开缺口，就得从内质上进行改造。通过产品创新，向市场推出了新品雕牌超能皂，雕牌超能皂的颜色独特——蓝色，造型独特——中凹，形象代表独特——大雕，意喻去污的迅捷。但初入市场，新奇的颜色和包装没有

带来消费者对“雕”的青睐，市场以为又是一种玲珑剔透的香皂，去污力值得怀疑，雕牌超能皂受到冷落。

面对窘境，一个在日后被许多企业引为经典范例的著名广告策划案在纳爱斯公司悄悄出台。1993年6月21日，《浙江日报》刊登了纳爱斯公司的免费大赠送广告，一个手写体的遒劲汉字“雕”的注册商标首次醒目地出现在媒体上。广告列举了雕牌超能皂的四大优点，并告诉读者只要剪下报上的广告券就能免费领取超能皂一块，还有机会抽奖获得免费港澳游。广告一经推出，各经销点人气骤增，众多消费者由此免费领略到了用超能皂洗衣的诸多好处，而口碑相传也在消费者心中留下了雕牌的良好形象。从此“雕牌”超能皂畅销不衰至今，连续多年占据同类产品销量第一的位置。

雕牌超能皂的成功就在于找到了产品的市场空白点，同时为占领这一市场，运用独特的促销传播手段建立产品的知名度，推动顾客尝试，并通过消费者的消费体验进而增进他们对产品的好感和偏爱，提高其对产品的信任度。

## 2) 雕牌透明皂

在超能皂取得成功后，紧接着雕牌透明皂迅速上市。这一次，形状由大变小，一手可握，便于消费者使用，同时，改良香味，变为淡淡的清香，再配以中档的价位，一上市，迅速被成千上万的消费者接受，很多商场、超市一上柜就被抢购一空。雕牌透明皂从一上市就被消费者追捧到现在仍经久不衰，让当初并不看好的同行大跌眼镜，等醒悟过来，纷纷上马之时，早已错失良机。雕牌透明皂改变了人们的使用习惯，而价格上的优势、新产品的优势及强劲的广告使雕牌透明皂一举成名，成为洗衣皂销量第一的品牌，透明皂的成功为雕牌掘

到了第一桶金。从此雕牌走出了丽水这个偏远的地区，走上了更大的舞台。 ]

## 2. 雕牌洗衣粉的目标市场定位：大众路线 I

雕牌洗衣皂成功切入市场是因为选择了一个相对空白的市场竞争不是很激烈的目标市场，而雕牌洗衣粉切入市场就要面对宝洁、联合利华等外资企业的封锁了，这时候目标市场的选择就显得更加重要。 2

此时的中国洗衣粉市场一直被宝洁、联合利华和国内的奇强占据。外资经过数年的运作，已经牢牢占据了城市市场绝大多数份额，而奇强从外资不太重视但容量很大的农村市场入手，连续三年获得全国销量第一。但在洗衣粉市场中，城市市场中档价位的洗衣粉严重缺档，早些年以活力28和白猫为首的高档浓缩粉已渐渐不再受宠，逐渐被外资品牌的复配粉所代替。但外资洗衣粉的价格仍然超出了大多数消费者的接受水平，市场急需中档洗衣粉的出现。再者，以奇强、全力为代表的农村路线的领路军，虽已在农村市场有了坚实的基础，但在知名度方面是软肋。而农村消费者在有限的电视媒体上还没有看到什么厂家做广告，所以在洗衣粉的选择上是盲目的。这个市场空白就成为了雕牌洗衣粉成功切入市场的跳板，雕牌用低价作为进军日化市场的“冲锋炮”，用广告在农村市场奠定品牌形象，结果遍地开花。1999年，雕牌洗衣粉奇迹般地跃居市场占有率第二位，2000年获得全国销量第一。

## 三、雕牌针对目标市场的营销策略

### 1. 灵活的价格策略

消费者对于价格总是很敏感的，雕牌用低价打开城市市场的口子，在过硬质量的保证下和全新市场的创造中，价格优势增加了雕牌成功的筹码。

雕牌洗衣粉凭借其过硬的质量和超低的价格得到了消费者的认可。1999年，雕牌对外宣告其建成了全世界四台之一的全自动喷粉设备，生产效率大大提高，为此做注脚的是：这一年刚开始，雕牌洗衣粉的价格就降到了一箱29元，跌破了30元的心理防线，一步到位的价格让同行们措手不及。2000年，雕牌洗衣粉再接再厉，继洗衣皂之后又拿到一个全国销量第一。雕牌洗衣粉的“三级跳”不仅让自己出尽风头，更引发了整个行业的价格跳水，以宝洁和联合利华为首的外资企业不得不低下高贵的头，每袋同容量洗衣粉从零售6元降至目

前的 2.2 元，每年可为中国百姓减轻 50 多亿元的生活开支，国内品牌的价格也是一落再落。

随着市场的发展，为提升品牌价值，雕牌开始适时地运用高价策略。2003 年，纳爱斯在全国各地陆续上市雕牌天然皂粉。天然皂粉洗护“二合一”，提倡时尚洗衣新概念，是人性化、生态化的环保产品，400g 天然皂粉(家庭装)的零售价为 3.5 元/包，在洗衣粉新产品同质化中脱颖而出。高价位对于消费者而言，常意味着高品质和高社会阶层。雕牌天然皂粉的新鲜出炉标志着雕牌开始进军日化高价细分市场，这有利于提升雕牌的品牌附加值，产品的环保特质也进一步充实了品牌文化。同时，其多品种出击，尤其是进军宝洁一统天下的高端洗护市场，能在战略上分散对手注意力，增加品牌抗风险的系数，有助于真正打破宝洁在日化行业的封锁。

## 2. 牢固的销售终端

强大的经销体系和渠道优势是雕牌能在短时间内实现超速度上升的保证。雕牌在与经销商签订合同时，都会向经销商许诺年底给予一定的返利，保证其一年的努力得到相应的回报。

对经销雕牌的绝对信心，使得经销商签合同，心甘情愿地把预付金打进雕牌的账户。

这个举措一箭三雕：第一，大大牢固了生产商与经销商合作的基础；第二，预付金为雕牌的流动资金作了坚实的保证，使生产和广告均正常运作；第三，也是最重要的，在一定程度上，雕牌抽空了经销商的流动资金，以至于经销商想代理其他品牌，也苦于资金匮乏，心有余而力不足，确保了经销商对雕牌的忠诚度。

## 3. 强大的生产能力

纳爱斯集团不仅自己拥有的五大生产基地全力生产，自己的生产能力得到了全面的利用，还借力竞争对手的生产能力，使其成为行业中的王者。

纳爱斯集团在全国各地进行外加工。一个奇怪而又颇讽刺的现象是，现在包括德国汉高在华的四个洗涤剂生产厂和宝洁的两个工厂在内的遍布全国 19 个省的 30 家企业，它们的生产线每天都在生产着纳爱斯的产品，而后的香皂、洗衣粉、牙膏又在与它们争夺市场份额。因为这种委托加工，徐州汉高洗涤剂有限公司脱离了亏损 4 000 万元的窘境而扭亏为盈，甘肃“蓝星”从扭亏到盈利再到创下该厂 20 年来洗衣粉生产的历史记录。更重要的是，这些委托加工企业，已成为纳爱斯在全国迅速布下的星星之火，不仅有效地实现了产地直销，还减少了运输成本。细算下来，纳爱斯如果完全自己生产，原材料和成品运输的成本，与交通便利的地区相比，每吨要多付出 600 元，一年下来，就白白丢掉 3 个亿的利润。而委托加工，只付出每吨 200 元的加工费，效益可想而知。

## 4. 针对性强的广告策略

广告必须根据不同的产品特色和不同的目标消费群体，进行有针对性的诉求，实现由创造、扩大知名度到巩固品牌形象、塑造企业文化的完美升华。雕牌广告的诉求手段种类纷呈，但都具有清晰一致的核心思路。

雕牌透明皂的广告主打农村市场。相对于城市用洗衣机洗衣的频率高、洗衣粉使用的比例大的情况，农村市场的皂类使用率要高得多。透明皂的广告就用一对农村老年夫妇，用一种拉家常的对话，清晰地传达出雕牌透明皂的功效，而两位老人和蔼可亲的邻家形象也让人们觉得真实，拉近了消费者和产品的距离。显然，这是一个有效的针对既定市场和既定消费者的广告。

再来看看洗衣粉广告。雕牌洗衣粉的第一则广告主要针对城市市场，并欲填补中档洗衣粉市场的空缺，因此，价格的实惠是诉求的要点。这则广告回避了当时众多洗衣粉广告的功能性宣传，反着用“我要雕牌”来引起消费者的注意力，并用“只选对的，不选贵的”暗示雕牌的实惠价格。结果广告一经播出便家喻户晓，对雕牌知名度的提升起了很大作用。

雕牌洗衣粉的第二则广告“妈妈，我能帮你洗衣服了”，打破常规的洗衣粉功能性宣传，出人意料地受到了广大消费者的欢迎。该广告独特的视角，真情的流露，紧跟时代脉搏，让

雕牌带着浓浓的亲情走进了千家万户。就在这一年，雕牌洗衣粉跃居第二位。同时这则广告也引起了不少争议，指责它“用下岗工人的眼泪赚钱”，不过自广告推出后，光是媒体上各种讨论的文章就给雕牌赚足了聚集的目光，挣得了注意力资源。许多偏爱外资品牌的消费者也在感动之余改用雕牌。在不同的理解声中，雕牌洗衣粉广告不但赢得了眼球，更将其以亲情文化为主体的品牌内涵传达到消费者心中，成为品牌塑造的关键一环。如果说透明皂的广告建立了雕牌的知名度，那么雕牌洗衣粉的广告则完成了对品牌的塑造。

雕牌靠广告起飞，却并非毫无目的的狂轰滥炸，每一个产品的广告都针对了不同的消费群体，力求深入人心；每一则广告都跳出了竞争对手陈旧的宣传模式，给消费者留下了深刻的印象。同时，每一则广告都紧紧围绕着“同一种声音”，即纳爱斯集团的企业核心文化——“我们的努力只为提升您的生活品质”，“真情付出，心灵交汇”……这是一种人本的回归，一种崇尚企业服务大众，心灵平等沟通的至高追求。

#### 讨论题

1. 以雕牌的成功案例为例讨论民族品牌发展的路径。
2. 雕牌目标市场选择有什么特点？
3. 雕牌有哪些成功的营销策略？

