

六神：以季节细分对抗功能细分 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E5_85_AD_E7_A5_9E_EF_BC_9A_E4_c123_288253.htm 做企业还是做使命

？往往是摆在国企人面前的两难问题：是民族性还是全球性，往往是中国品牌延伸的立身之本。“外资本土化的速度仍然超过我们内资理性化的速度，”说这话时，作为上海家化联合股份有限公司市场部副总监的秦奋华并没有显示出多余的无奈，“日化行业相比其他行业而言，本身属于技术含量较低、价格和渠道竞争最激烈的市场。我们真正的优势就是品牌，而品牌竞争力的源泉来自我们这些身处一线的市场人员的内心力量。只有原创的品牌核心才不容易被对手替代”。看得出来，秦奋华对2004年其主要负责推进的六神品牌的市场表现还是比较满意的。“首先六神作为国产品牌十多年来一直‘活着’，这本身就是一件值得庆幸的事；其次我们仍然是位列前五名的唯一的国内沐浴品牌，品牌忠诚度曾达到过72.8%，这说明消费者认可了我们所做的努力；在此基础上六神也赢得了跨国竞争对手的尊重，我认为这对于六神品牌来说意义尤其重大。”曾有消息称，在玉兰油、舒肤佳、飘柔、激爽四大品牌联合夹击仍未能遏制六神的情况下，宝洁公司曾有意收购六神。对此，虽然它通过各种渠道表达了这种意向，但是上海家化坚决不卖。这是一个与时间赛跑的竞争年代，唯一的生存之道就是直面竞争，用市场的空间换取时间。六神试水 掐指算来，作为上海家化最早引进的两个大学生之一，秦奋华在家化已呆了十几个春秋。第一份工作是销售，令秦奋华真切地感受到由“计划”和“市场”切换

所释放出的巨大冲击。对品牌力量从懵懂无知到身体力行，在六神品牌的创建过程中秦奋华也完成了个人市场理念的蜕变。“在我进家化的前两年，家化在这个行业的地位是不容置疑的。当时的行业统计显示，美加净在护肤品上占了全国市场份额的1/3，洗发香波占洗发精市场近20%。忽然有一天，宝洁和联合利华进入，让人感觉到外资完全是另一码事：什么是化妆品，什么是日用品，怎么来做你的品牌建立、渠道拓展和终端营销，你会觉得过去你做的和现在看到的完全是两码事，虽然开了眼界了，但非常痛苦。”在计划经济年代，上海家化也与其他企业一样，将销售委托给百货站做，销售部部长负责把所有产品按百货站的计划完成生产，百货站包销，类似于今天OEM供应商，根本没有品牌概念。品牌本身是属于轻工局所拥有的，资产属于国家，所谓品牌只不过是一个贴贴的商标而已。出于对大的市场环境变化的直觉，1990年前后，当时家化的负责人葛文跃开始试点直销。而秦奋华当时的工作，就是开拓上海地区的零售专柜，“当时上海的零售业也是刚刚开始起步，南京路‘金三角’市百一店、华联商厦、精品商厦在上海赫赫有名。家化当时正是牛气冲天的时候，我们在市百一店化妆品专柜的三圈‘岛’内，可以包到一圈半。然而宝洁加入后冲击着整个日化市场，营销人员穿西装打领带拿电脑，与市百一店上至总经理、下到部门经理、柜组长推销产品，开始进入商业终端，同时做大媒体广告，打全新的概念，这些对我们过去来说都闻所未闻。”据介绍，宝洁当时在上海有一个非常著名的“黄鱼车下街道”计划。小货车下里弄街道促销，撇开百货站，连续不断地面向消费者促销并提供试用，三个星期后再回访。一

轮一轮，前后共持续两年。在消费者逐步接受宝洁观念的同时，其又在外围打广告拓展营销渠道。面对来势汹汹且实力雄厚的外国竞争对手，上海家化意识到必须推出自己的品牌，1990年第一瓶六神花露水上市。凭借着鲜明的本土化文化内涵树立民族品牌的六神花露水，依托的是中国消费者对传统中医文化的特殊信赖。一经推出，以“去痒止痒、提神醒脑”为明确产品诉求，迅速赢得了70%以上的花露水市场份额。“六神是中医传统上用来治疗痱子和其它夏季疾病的药方名称，其中主要成分是珍珠粉和麝香。按照这个处方，我们就把药里的古方传统与现代的花露水结合，自创了问题功效性夏季皮肤解决方法。”秦奋华认为，六神花露水上市的那一天应该记入中国品牌发展的历史。1995年之前六神只有一个花露水产品，当时上海家化一边继续保持向百货站供货的传统，只拿百分之十几的工业毛利，以量取胜；另一方面，把所有营销费用都投入到规模较小、价格较高、毛利也较高的自创品牌推广上，开始在媒体上投放广告，加上当时广告业对外资管理严格，六神快速累积起知名度。然而自此，作为本土品牌的开拓者，秦奋华仍未形成成熟的市场概念，依然凭借着初步的市场感觉做渠道做终端。“作为没有被臣合资的六神，阴差阳错地躲过百货站的控制，这也是我们后来与同类产品竞争能够胜出的关键。”1995年六神认为“攘外必先安内”，准备一统天下，一次性降价40%，从九块多降到五块多，对国内对手以致命一击，市场份额一下超过70% - 80%。秦奋华回过头审视过去，初尝品牌营销的全盘价值，任何一个环节的缺失都会导致企业悲壮出局。“中国品牌”的未来使命 1995年开始，市场越来越开放，国家管得

越来越少。在六神花露水成功的时候，上海家化开始考虑六神的第二个产品是什么？“1995年开始，我们就在考虑这个品牌要发展，光靠一个产品线是不够的。花露水市场到70% - 80%，基本处于饱和状态。那时我们开始成立市场研究部，但基本上仍然使用观察法，‘小、快、灵’地进行系统决策。随后发现别人关注的是理性的数据和市场研究的方法，自此，我才开始真正进入marketing这个世界，正如老总所说：六神成功了，不是你成功，你必须解决下一步的走向。”

如果把六神在花露水市场的一枝独秀，看作是与本土企业竞争的成功，那么其在沐浴露领域的崛起则是与外资品牌的经典对抗。作为当时六神的品牌经理，秦奋华开始发挥市场研究部的作用，重点讨论了六神两个可延伸的方向：洗发水和沐浴露，前者的呼声甚至盖过后者。“这主要因为当时洗护发市场已被宝洁做得很大，蛋糕比较诱人。”秦奋华解释道，“但是我们最终还是选择了沐浴露。”

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com