

“小城之春”系列(3)

双鹿冰箱复兴记

当得知上海老冰箱品牌“双鹿”商标已经被闲置5年时，陈泉苗觉得这辈子最大的机会来了。10年后，“双鹿”在陈泉苗手上重新成长为中国冰箱行业的新锐势力。

文 / 潘东燕

这是一个浙江商人与上海老品牌的故事。应该说，陈泉苗做事还是有长性的，音响生意他做了7年（1997~2003），钟表生意做了10年（1994~2003）。但在误打误撞进入冰箱行业后，他将前面两块生意都扔了，一头扎了进去，一直做到现在。其实也不为别的，就为多赚钱。

冰箱就那么赚钱？是的。这事陈泉苗原来也不知道，直到2002年一个朋友让他帮忙处理滞销的500台冰箱，由于他的钟表和音响主要销往乡镇市场，就将冰箱拉到石家庄周边的乡镇电器店，不到一个月竟然全卖掉了！“春江水暖鸭先知”，陈泉苗知道，乡镇市场对冰箱的需求已经起来了，但乡镇家庭保有冰箱的比例还不到10%。

他还知道，在1997年全球金融危机后，全国的冰箱企业倒了一大片。以浙江为例，100多家冰箱企业消失殆尽。经过那次洗牌，市场上的冰箱品牌全部加起来还不到15个，而且主要在一、二级市场鏖战。

当又得知上海老冰箱品牌“双鹿”商标已经被闲置5年时，陈泉苗觉得自己这辈子最大的机会来了。

轻资产撬动老品牌

通过租赁“双鹿”商标，自采零配件，再利用长岭的产能和销售队伍，沉寂了5年的双鹿冰箱再次起航。

“双鹿”就那么重要？没错。“双鹿”的前身是上海电冰箱厂，成立于1979年，是中国最早的冰箱品牌，也是当时国内最热门的冰箱品牌之一，并于1992年成为中国冰箱行业第一家上市公司。但随后几年由于经营不善

而停产，并在2001年被白猫集团收购并借壳上市，“双鹿”商标也因此被闲置。

“双鹿”商标价值几何，没有人比陈泉苗更明白。早在做钟表生意时，陈泉苗就是通过租赁上海“钻石”商标生产落地钟，才逐渐将生意延伸到全国的。上世纪八九十年代，上海轻工品牌在老百姓心目中的地位举足轻重，尤其在乡镇市场，“上海货”几乎就是高品质的代名词。陈泉苗以每年30万的价格从白猫租赁双鹿商标的使用权，捡了个大便宜。

有了商标并非就万事大吉。虽然陈泉苗在乡镇市场经营多年，市场脉络很广，但毕竟没有干过冰箱行业。当到国内另一家老牌冰箱企业长岭看到光进口设备就要近2个亿时，他懵了；但他得知长岭冰箱从2001年底开始产能就已经基本空置时（150万台的产能只开工5万台），他的眼睛又亮了起来。一个“中国好生意”的构想陈泉苗的脑子浮现：

- ◆ 利用长岭的产能代工，产品就有了一流的品质；
- ◆ 租赁双鹿品牌，就可以借力“上海制造”、“中国最早的冰箱品牌”等卖点；
- ◆ 通过自主采购零配件，就能大幅降低成本，产品就有价格优势。

在冰箱的市场需求已经起来的前提下，如果产品既有“上海货”这个卖点，又能保证高品质和高性价比，那在乡镇市场就一定无往不利。于是，陈泉苗以85元/台的加工费将生产外包给长岭，后来他才知道长岭只给他算了员工的工资和水电费，连设备折旧费都没加上去。他又捡了个大便宜。

陈泉苗还想捡个便宜。当时长岭在全国有20多个分公司和400多名销售员，大部分都在家赋闲，陈泉苗就向长岭“借用”了部分

经验丰富的销售人员,长岭也求之不得。

就这样,以“双鹿”为品牌,自采零配件,再利用长岭的产能和销售队伍,加上陈泉苗在乡镇市场经营十多年的市场网络,沉寂了5年的双鹿冰箱再次起航。

由于在乡镇市场都是现金交易,没有账期问题;同时,双鹿的零配件采购成本又比长岭整整低了25%;再加上极低的外包加工费,虽然2002年只卖出1万台冰箱,但毛利非常可观。2003年,双鹿冰箱销量达6万台,陈泉苗也在这一年在慈溪建立生产基地,并在2004年以470万元买下双鹿商标。2004年~2007年,双鹿冰箱营收每年增长都超过100%。

为强化“双鹿”品牌“上海造”的特质,吸纳和沉淀海派文化,2006年,陈泉苗将公司总部从慈溪迁往上海松江,并在松江建立生产基地。2011年,陈泉苗又将上海另一个老冰箱品牌“上菱”也收入囊中,扫除其他二、三线冰箱企业借力上菱品牌复制双鹿成长路径的可能,由此也将获得当地政府的大力支持。在陈泉苗看来,这些都是关键策略。

他是对的。现在,陈泉苗是上海双鹿上菱企业集团有限公司董事长,“双鹿”也成为中国驰名商标、上海名牌。2012年,双鹿集团冰箱销量达120万台,营收约为16亿元,双鹿在陈泉苗手上重新成长为中国冰箱行业的新锐势力。

上海名牌“远征”乡镇市场

“款型好,质量高,成本低”是双鹿冰箱制胜乡镇的九字真言。

“四川的代理商向我们提出希望能开发冷冻室有6个抽屉的冰箱,而城市居民往往更重视冷藏室,当时全国冰箱的冷冻室最多只有4个抽屉。了解后才知道,当地渔民每天打到的河鲜没地方放,希望有更多抽屉的冷冻室保存河鲜。我们就开发了冷冻室含6个抽屉的冰箱。”双鹿集团总工程师刘思科说,“很多乡镇的电压不稳,我们在选压缩机时确保启动电压要宽,低压也能启动,国家规定是187伏,我们的冰箱只要165伏就能启动。”

产品开发 乡镇市场既不是城市滞销品的倾销地,更不是低端产品的乐土,它有自己的独特需求,必须为它设计适销的产品。这是陈泉苗在乡镇市场摸爬多年的经验总结。就冰箱而言,双鹿经过多年经营,发现乡镇居民的需求与城市居民有显著差异:

◆ 不少消费者将冰箱置于卧室,因此静音的要求比城市还高;

◆ 乡镇居民客厅的家具、电器喜欢更加炫丽的外观,因此冰箱外观设计要更加时尚、艳丽;

◆ 家里经常会有老鼠出现,因此冰箱要有防鼠装置;

◆ 很多乡镇电压不稳,而且每年要插拔两

“双鹿刚成立时,从黄河冰箱、长岭冰箱找了一批人加入;2006年迁到上海时,从科龙来了一批人;2010年后,又从新飞挖来了一大批人。这也许正是陈泉苗的高明之处,他认为公司发展的不同阶段要跨越不同的‘槛’,只有让经历过相应发展阶段的团队加入才能持续实现企业目标。”

三次(冬天都会拔掉电源),因此要有稳压设计;

◆ 乡镇经常停电,双鹿就将业内早已不用的蓄冷器作为附件赠送给消费者,以备停电之需;

◆ 乡镇电费高于城市,消费者常常将电费折入冰箱价格,节能省电至关重要;

◆ 东北市场冰箱冷冻层要多于恒温层,虽气候寒冷但室内暖和,很多食物都要冷藏;南方市场冰箱恒温层要多于冷冻层,由于气候温暖,消费者非常看重食物的新鲜度;

◆ 西北市场的冰箱外观要鲜艳,最好带有牡丹等花卉图案;沿海市场消费者则更喜欢纯色外观;

……

2003年前后,乡镇居民家庭冰箱保有量还很低,他们除了关注冰箱的使用价值,还有更重要的一个心理需求就是“炫耀”,这是双鹿进行产品开发考虑的关键要素之一。双鹿在国内率先推出彩晶玻璃门冰箱,带各式花纹,外观异常炫丽闪亮,带动了乡镇市场玻璃门冰箱消费的热潮。“乡镇市场需要的冰箱在外观上就是要花、要红、要艳,这和城市居民偏爱素雅差异很大!”陈泉苗说。外观豪华、功能简化成为双鹿早期产品的主要特征。

针对乡镇居民对电费敏感的情况,双鹿重点研发节能产品。2006年,双鹿推出超级节能王系列,在国内最早做到192升的冰箱24小时耗电仅为0.29度。这个系列产品销量占到当年公司全部产品销量的20%,大幅提升

了双鹿的业绩。由于属高科技环保节能产品,同时还获得国家税收返还。

团队建设 “我们在节能技术、降噪技术和制冷技术上在国内都是一流的。”双鹿集团研发总监张献峰说这句话时没有任何犹豫。他原是新飞电器研究所所长,2012年3月加入双鹿,“我们对市场的反应也是比较快的,定制产品从提交需求到用户手中只需要20天,新产品从方案出来到批量生产只需要3个月。在设计理念上,我们推崇以最低的成本设计出同样品质的产品。”

2005年,新加坡丰隆集团收购新飞电器后,作为冰箱行业“四大家族”之一的新飞业绩持续下滑,人才也不断流失。其中大部分技术人才被双鹿网罗,双鹿电器现有50多人的研发团队中超过一半来自新飞电器。这也正是双鹿作为后起之秀,却能在某些关键技术上引领行业的重要原因。如今双鹿电器95%以上的产品都达到国家一级能耗标准。

“公司刚成立时,从黄河冰箱、长岭冰箱过来了一批人;2006年迁到上海时,从科龙找了一批人加入;2010年后,新飞过来了一大批人。”双鹿集团办公室主任陈国贤说。确实,如今双鹿集团总裁、总工程师、研发总监、销售总监等关键人才全部来自新飞电器。这也许正是陈泉苗的高明之处,他认为公司发展的不同阶段要跨越不同的“槛”,只有让

30%

为留住人才,双鹿每年拿出利润的20%~30%给最核心的30%员工分红。

经历过相应发展阶段的团队加入才能持续实现企业目标。“我们下一步是要做到年销量200万台以上,这必须依靠经历过这种规模的团队来运作。”陈泉苗说。为留住人才,双鹿每年拿出利润的20%~30%给最核心的30%员工分红。

成本控制 “消费者到门店,我们将几个品牌的冰箱往这一摆,蒙上商标让他们去比,比原料、比功能、比外观、比质量、比价格,我们在门店的促销就是这么做的。只要是关注性价比的消费者,最终都会选择双鹿。”双鹿冰箱长春经销商刘英杰说。

如果非要用一个词概括乡镇市场的需求特点,那就是“性价比”。要经营好乡镇市场必须具有价格优势,成本控制成为企业制胜乡镇市场的必备能力。

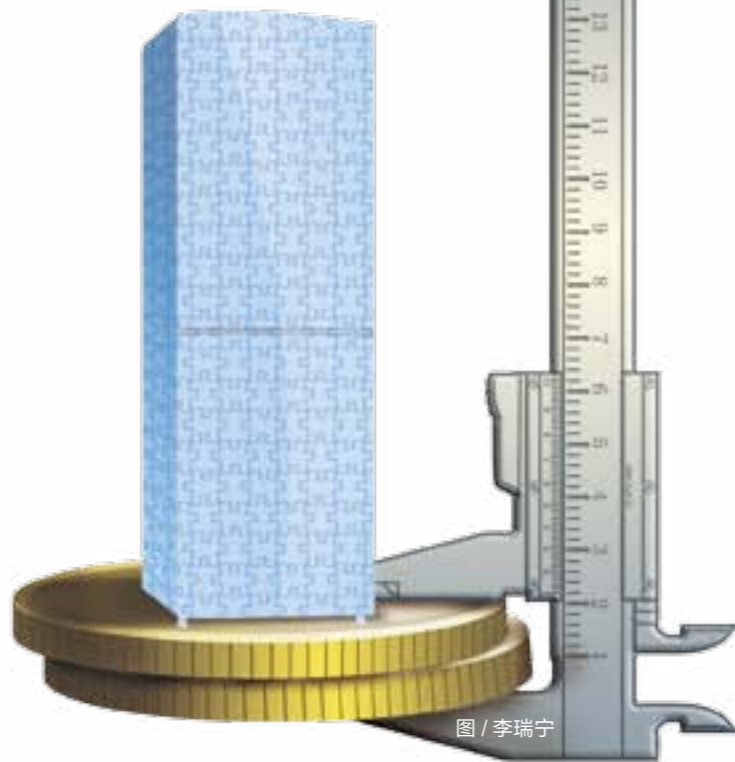
乡镇市场的销售和市场费用远低于一、二级市场;乡镇市场多是现买现卖,资金回笼快,优质的现金流让双鹿能以更好的付款条件获得更低的原材料价格;同时,双鹿很注重模具研发,降低设备投入,严格设定产能,防止产能浪费。“在双鹿常常是一人多岗,人员投入也低于其他企业。综合来看,我们的成本能比一线企业低15%~20%。”陈泉苗说。

以制造为例,双鹿推行两级核算,层层分包,将生产分包给两大制造公司,独立核算。制造公司又进一步分包到各个车间。2009年起,双鹿电器在制造车间推行“一元钱考核”,每个员工都有义务考核他前面所有工序的完成质量,一旦发现某个工序有问题,能顺手解决的就帮助解决,不能解决的要将产品下线,问题工序的责任员工要缴纳一元钱奖励给发现问题的员工。“指出问题的员工其实是在帮助出现问题的员工,因为后续若被抽查出来有问题,那罚款的额度就远不止

一元钱了。虽然形式上是罚款,但出发点其实是互帮互助。神奇的是这个小制度效果非常好,产品合格率从不到70%快速提升到超过95%。”刘思科说,“双鹿的废品率始终保持在0.7%左右,远低于业内平均水平(1.5%)。在制造成本上,每台双鹿冰箱能比同行低10元钱左右。”

市场经营 有了适销的产品和成本优势就一定能够制胜乡镇?未必。乡镇市场分布零散,经营存在诸多困难,很多地区交通不便,消费者对价格浮动非常敏感,售后服务要求很高……

在多年的经营过程中,双鹿逐渐形成了自己的一套打法:双鹿只有两级渠道,“工厂—经销商—终端”,产品价格低,同时将15%左右通过成本控制获得的利润下放到终



图/李瑞宁

端;由于专攻乡镇市场,双鹿在终端门店产品款型多、选择空间大;在促销上,双鹿也精准地抓住乡镇消费者的特点,给消费者免费放电影,送大喇叭、锅碗瓢勺、麻将桌、扑克牌……“贴近民生,喜为民用”。双鹿还将各地民俗民风与销售紧密结合:

◆ 东北地区每年的1~3月是销售旺季,双鹿每年此时都会大规模、高频率、有计划地组织促销活动;

◆ 有些地方每逢双日是集会日,十里八乡的人会来赶集,双鹿在集会上推出大型的促销会展,宽敞的舞台,全系列的产品陈列,诱人的价格和赠品,极具鼓动性的宣传广播,再加上事先对点散发的宣传单,将消费者集聚到促销现场;同时双鹿还将婚嫁、迁居等好日子都列为“核心销售日”加以利用,集中销售资源重点攻坚;

◆ 在乡镇市场,村长消费具有示范效应,双鹿把“村长”作为代言人,每进一村先“拿下”村长,称为“擒王”策略;

◆ 乡镇的口碑很吓人,一顿饭工夫就传遍全村甚至全镇,于是,双鹿将销售与售后合二为一,销售人员必须具备售后服务能力,能解决产品的常见问题,向消费者保证产品有问题当天响应,三天内解决问题,否则无条件换新机;

……

双鹿集团将利润下放给经销商和终端商,形成强大市场推动力;与此同时,由于可选产品多,款型适销,价格便宜(同等配置的产品低于一线品牌约20%),促销活动因地制宜,售后服务响应快,形成强大的市场拉动力。经过多年精耕细作,双鹿在全国30个省市拥有350多个经销商,10000多个终端销售店,在广阔的乡镇市场编织了一张密实的销售网络,不仅迅速打开乡镇市场,而且持续保持了高速增长。

“三大战役”斗法“大鳄”与“小鬼” 在定价策略失当的背景下双鹿发动“三大战役” 与“大鳄”斗法,与“小鬼”纠缠,稳住了阵脚。

“2008年是个大机遇,双鹿也是最有机会的一个品牌,但我们没有把握住。”陈泉苗说的是“家电下乡”,虽然时隔多年,他依然懊恼不已。

中国冰箱行业经过1997年前后的大洗牌后,由于一、二级市场已经饱和,海尔、新飞等几大品牌重点开始布局县级市场,尤其新飞正是抓住了县级市场的机遇获得快速发展,市场占有率仅次于海尔。2005年前后,县级市场也被瓜分殆尽,居民家庭的冰箱保有率达到80%以上,但乡镇市场依然粗放。2008年全球金融危机后,国家出台了“家电下乡”政策刺激乡镇市场需求,此时双鹿已经在乡镇市场深耕7年。

双鹿专攻乡镇市场,按说理应成为“家电下乡”政策最大赢家。然而,由于对“家电下乡”政策没有吃透,在产品定价(中标价)上策略失当:首先,中标价偏低,缺乏足够的利润下放给经销商;其次,在中标企业中,作为二线品牌领头羊,双鹿的产品价格居中,很多消费者要么选大品牌,要么选低价格,双鹿优势不再。由此导致在“家电下乡”中获利最大的,反而是海尔等一线品牌。一些小公司也借势重起炉灶,以低价为核心竞争力,双鹿则受到较大冲击。

“大鳄”与“小鬼”大举入侵,陈泉苗自然是坐不住了。2009年~2011年,双鹿先后发动“三大战役”,在中标价已定的情况下,以创新思路与“大鳄”斗法,与“小鬼”纠缠,持续保证了每年20%~30%的增长,稳住了阵脚。

“百千万工程”开疆拓土 “中国冰箱产

“双鹿发动的‘三大战役’是一套组合拳：‘百千万工程’重点提升终端网点的出货能力；‘惠农扶贫工程’重新建立价格优势，刺激消费；‘乐分卡’通过金融创新同时盘活经销商和终端商。”

能超过1亿台，国内市场每年销量不超过5000万台，加外销的也只有7000万台，竞争激烈。”双鹿集团总裁王建华说。2009年，双鹿集团在业内率先深入终端开展声势浩大的“家电下乡百千万工程”品牌推广活动，在全国范围组织500多个促销小分队，培训100多名推广专员，购置2000多台多功能（舞台、物流、路演）路演物流车，活动覆盖100个重点地区、1000个重点县市、10000个重点乡镇，帮助代理商出货抢占市场，帮助终端商卖货赚钱。

在活动的物料设计上，双鹿以红色为主色调，突出喜庆氛围，迎合乡镇消费者的心理需求。在活动时间选择上，双鹿在河南、安徽北部等有“赶集”传统的区域，选择“赶集”为活动推广的核心时间段；没有“赶集”习俗的地区选择周六、周日或其他节假日；同时各区域可根据各自特殊节庆日选取时间段。在活动地点上，主要选择主干街道或双鹿的销售网点。促销方式多样，包括赠送礼品、团购九折五送一、金牌VIP购物券折扣等。

“百千万工程”通过厂家、代理商、终端商三方联动，提升了终端商在当地的口碑和影响力，打通了渠道链，快速拉动终端产品销售。双鹿出策略出钱出人、代理商出货、终端卖货挣钱，实现多方共赢，夯实了乡镇网点。

“惠农扶贫工程”重构价格 由于在乡镇市场政府具有较强的消费引导力，2010年5月，

双鹿集团投入约3亿元在全国范围携手中国扶贫基金会开展“上海双鹿·上菱惠农扶贫工程”：每销售一台“双鹿”“上菱”冰箱、冷柜和洗衣机等系列产品，就向中国扶贫基金会捐出一元钱。同时，消费者在享受国家家电下乡正常13%补贴的基础上，还可领到价值200元~500元的惠农扶贫卡，在双鹿的终端销售网点的指定机型可充当现金使用。“惠农扶贫工程”调动了各地扶贫办的积极性，纷纷为双鹿写购买推荐函等。更重要的是，惠农扶贫卡重构了双鹿冰箱的市场价格，重新建立价格优势。两年多来，双鹿向中国扶贫基金会捐出80多万元，这意味着双鹿通过“惠农扶贫工程”卖出了80多万台冰箱和冷柜。

“乐分卡项目”盘活渠道 由于乡镇居民多是熟头熟面，赊账的很多，终端商资金压力很大，就向代理商赊销，但代理商与双鹿是现款现货，于是最大的压力转嫁到代理商，最终影响双鹿冰箱的销售。为盘活渠道资金链，2011年12月，双鹿与代理商、终端商签订三方协议，与中国农业银行建立合作，推出乐分卡服务项目。由双鹿和代理商共同为终端商提供担保，银行以终端商与双鹿签订的购销合同为基础，为终端商提供不超过购货金额70%的授信额度，终端商可以分6个月等额还款。贷款通过乐分卡刷卡的形式体现，银行收取3%的手续费，由双鹿承担。

对代理商来说，乐分卡解决了流动资金的压力，锁定了终端商的全年销售量。对终端商来说，先提货后付款的经营模式减轻了资金压力，在分期付款的总期限内如提前完成，未还款部分的资金还可用于其他投资。例如：授信额度30万，还款期限为9个月，在4个月内完成30万的销售，还款4个月*3.33万=13.33万，剩余16.67万可用于其他项目，进一步盘活终端网点。加上一一次性进货额度大，还可以从双鹿获得较低进货价格。对双鹿来说，虽然支付了手续费，但出货量大增且额度大频率小；同时通过与银行、代理商共同审核终端商的门店情况与销售能力，强化了对终端商信息的把控；更重要的是终端商有授信压力，会加大双鹿产品的销售力度。对于中国农业银行来说，除了收取手续费，还将原来各个终端商分散在各银行的资金集聚到农行，每年有六七亿的业务量，而且非常稳定。

“原来终端商没有任何约束，与代理商就是靠熟人关系维系。通过乐分卡，我们进一步规范了整个链条的运营。”双鹿集团销售总监孙玉新说，“目前，全国共有4000多个终端网点在采用乐分卡，效果很好。”

双鹿集团在2009年~2011年以来打响的“三大战役”是一套组合拳：“百千万工程”重点提升终端网点的出货能力；“惠农扶贫工程”在强化消费者对双鹿品牌认知的基础上，

重新建立价格优势，刺激消费；乐分卡的关键着眼点在于解决经销商的资金占用问题，通过金融创新同时盘活经销商和终端商。通过“三大战役”，双鹿集团有效抵挡了“大鳄”与“小鬼”的冲击，在“家电下乡”定价策略失误的背景下，稳住了阵脚，并保持了持续增长。

※※※※※

我们很难说是陈泉苗成全了双鹿，还是双鹿成全了陈泉苗。2008年前，双鹿的高速增长主要源于陈泉苗敏锐的商业嗅觉，在乡镇市场冰箱品牌真空期果断切入，以高性价比的适销产品快速占领市场。2008年后，在产品开发能力提升的前提下，“三大营销战役”使双鹿在与一线品牌的交锋中没有败下阵来，进一步强化了企业内生能力。经过十多年的沉淀，如今双鹿开始迈入一、二级市场：2012年，双鹿冰箱已经全面进入苏宁系统，上菱冰箱全面进入国美系统。虽然“家电下乡”透支了市场需求，但目前乡镇居民冰箱保有量还只有70%，同时全国还有三分之一的乡镇双鹿还没覆盖到，市场还有空间，双鹿也有后劲。“下一步我们会继续以上海为总部，但将生产基地转移到安徽滁州和江苏苏北地区，同时开始自主生产部分零部件，进一步提高效率，在2014年整体成本要再降10个点。三年内我们要将年销量做到200万台，五年内进入一线品牌阵营。”陈泉苗言之凿凿。■

4000

原来终端商没有任何约束，与代理商就是靠熟人关系维系。通过乐分卡，双鹿进一步规范了整个链条的运营。目前，全国共有4000多个终端网点在采用乐分卡。

“小城之春”系列案例
总结评述

乡镇经营非常道



石章强 上海锦坤文化发展集团董事长

日日顺、潮流前线，以及双鹿，都堪称乡镇市场经营的好手，它们都敏锐地捕捉到了乡镇市场的机遇，并用最适用的渠道模式将最适合乡镇市场的产品，以高性价比的价格卖给了消费者。如果说城市市场经营还能找到标杆案例进行学习，那么乡镇市场经营则是一个品牌一个做法、一个区域一个打法、一个行业一个玩法、一个产品一个方法……企业需要理性地分析并化解市场经营的障碍，以自己的方式占领市场。

打造定制化、高性价比产品

乡镇市场产品需求的基本特点是：经济实惠、经久耐用、价格便宜、使用方便。因此企业应当开发经济实用型产品，增强产品的基本功能，减除实用性不强的附加功能，以降低成本和价格。双鹿冰箱就以“外观豪华、功能简化”作为产品开发策略。需要注意的是，低价不等于低质，企业要通过改进技术、强化管理、加强成本控制以达到降低售价的目的。乡镇市场信息主要通过口头传播，品牌极易受损，且不易挽回，因此产品质量和服务必须要

做好。除低价策略，企业还可推行折扣定价策略，买得越多优惠越多；对某些季节性强的商品，在销售淡季可采取季节折扣法刺激购买。在产品的包装与规格上，乡镇消费者主要关注产品的实用性，不太在乎外包装是否华丽精美。同时，一种产品可以推出不同规格的包装，以适应消费者用多少买多少的特点。如洗发水，城市居民大多习惯购买规格为400毫升的，但乡镇居民更多选择200毫升规格。最后，要



与城市市场不同，乡镇市场经营是一个品牌一个做法、一个区域一个打法、一个行业一个玩法、一个产品一个方法……企业需要理性地分析并化解市场经营的障碍，以自己的方式占领市场。



给产品取一个好听好记的名字，但取“洋名”的癖好最好在乡镇改一改，脑白金的成功就是例证。

构建扁平化、多元性渠道

乡镇居民居住分散，交通不便，经销终端多但规模小，开拓乡镇市场必须采取与城市市场完全不同的分销策略。企业在铺设营销网络时，首先必须调整渠道政策，减少中间环节。过去企业往往以地市级客户为主要批发商向县城辐射，不仅抬高了终端价格，更糟的是地级市批发商的网络往往难以深入乡镇和农村。企业最好以县城为主要批发地和立足点，形成“企业—县级批发商—乡镇及农村零售商”的通路。同时，基于市场的分散性和差异性大的特点，工业企业必须借助各地商业企业的力量。除采用如经销制、代理制，以及进行可行的资本运营（如联营、合建）外，更重要的是加大工业对商业的援助力度，如派员协作、派车送货、售后服务等。另外，由于供销社长期服务于农村市场，网点多、分布广，具有独特优势，企业将产品通过供销社分销到农民手中能

节省大量布点成本。此外，企业还可以适时考虑将连锁经营、代理制、物流配送、租赁、“公司+农户”等现代流通形式引入乡镇市场。

推行针对性、多形态营销

在广告上，乡镇居民受电视广告影响较大，但大多数人又认为电视广告不可信，也不愿接受过于复杂的广告形式和诉求。因此企业可将目光转移到最基层的电视台，利用其进行造势，搜于特就是如此。各地小报是价格很低的宣传载体，很多乡镇地区信息闭塞，各地小报的作用很大，当年三株、红桃K等都是小报营销的受益者。此外，由于墙体广告长期被用于政策宣传的工具，在乡镇地区具有一定的公信力，希望饲料等产品利用农村墙壁刷写的巨型标语，成为广告史上的一个里程碑。在车身广告方面，一般是在各乡镇的“摩的”、“三轮”、中巴，甚至拖拉机和马拉车等车体上张贴或刷写车身广告，向司机赠送印有企业和产品字样的文化衫，形成一道流动的广告风景线。当然，最重要的终端门头广告一定要大，且要有冲击

力，大老远就能看到，最好晚上还能打上灯光。

在推广上，首先是在县乡专门主办的展销会、交易会，这种方式一般用在日常生活用品领域，如春节、中秋节、农产品丰收等时段，在山会、庙会、集会上宣传促销产品。由于提供的产品品种齐全、价格合理、质量有保证，为广大居民所欢迎。其次是大篷车路演，大篷车下乡的始创者是宝洁，宝洁的“RoadShow”就是在乡镇及村庄进行现场产品演示，并以折扣价销售样品，让更多消费者亲身试用，其目的就是聚众、宣传、销售。再有就是礼品赠送，给乡镇消费者赠送带有广告性质的小礼品，一种是用于居室的装饰性礼品，如带有企业和产品标志的“门神”、“福”字、挂历、台历等，还有就是实用性较强的礼品，如带有企业和产品标志的草帽、日历卡、扑克牌、钥匙扣、廉价铅笔、练习本、城市地图、桌布、围裙、老皇历、老年人健康手册等。最后就是车销，以送货车为流动销售载体，为小终端进行产品配送的“终端车销服务模式”，对乡镇市场分散的小终端形

成有效的整合服务管理，双鹿的“百千万工程”就是典型。

在公关上，首先是文化下乡。中国乡镇的文化建设大多处于“一穷二白”的状态，企业担当起文化下乡的职责，既辅助政府的精神文明建设，又传播了企业文化，树立品牌形象。康佳在1998年实施的“千村万场送电影下乡”活动，就演绎了一次空前文化和品牌传播活动。其次是科技下乡，乡镇居民整体的科技文化素质偏低，但一旦被培养起来，品牌忠诚度也是最高的。德农农业的“把经验送到田头”科技兴农活动，就是一个成功的典范，将兴农的产品、杀虫防病技术带到市场第一线，直接给农民解答疑难，传授经验技术。当兴农的技术经验成为消费者的技术经验时，消费习惯已被悄然培养起来。最后是公益下乡，企业发展到一定阶段就要考虑担负一定的社会责任，这也是树立企业形象的需要。由于乡镇公共服务基础差，资助乡镇公益事业所带来的边际效应远比城市大，因此成为企业开拓市场有力方式，双鹿联合中国扶贫基金会推出的“惠农扶贫工程”就是典范。■