

西班牙白叶橄榄油营销案例

经过十几年的发展，中国老百姓的食用油消费观念发生了革命性的改变，人们选择食用油的标准已不再停留在符合卫生、安全标准的层面上，而是更加注重食用油的健康、营养。消费观念的改变引发了食用油市场上日趋激烈的技术、营销大战。食用油市场进入新的竞争阶段，市场份额不断向优势品牌集中，食用油品种也越来越多。在此情形下，一个尚处市场导入期的“新进入者”——橄榄油，如何在短时间内出奇制胜，脱颖而出，成为今年食用油市场上的新宠，正是西班牙白叶集团中国市场部想要告诉我们的。

2003年岁末，正值节前黄金销售旺季，食用油市场争战如火如荼。与往年不同的是，虽然色拉油、花生油、调和油仍然占据主流市场，但各种具有保健功能的食用油也日益受到消费者青睐。随着国人与海外交流的日益增多及消费能力的提高，一种风行世界的新兴食用油品种——橄榄油，以其独特的营养和保健特点，开始在我国高端食用油市场开始崭露头角。这种形势下，笔者有幸领导一支高素质团队，负责了西班牙白叶初榨橄榄油在中国市场的整体推广工作，并担负起品牌总策划师的职责。

竞争战略大师迈克尔·波特曾提出著名的基本竞争战略理论，以帮助企业在激烈竞争的市场中取胜。通常来说，企业要成为同行中的佼佼者，一般有三种基本战略可以采用，即总成本领先战略，差异化战略和目标聚集战略。

基本战略具有唯一性、核心性，虽然某些企业想寻求采用一种以上的基本战略，但这种情况成功实现的可能性实际上很小。有效地贯彻任何一种基本战略，通常都需要全力以赴，并辅以一个好的资源计划和安排。如果企业的基本目标不只一个，则在组织结构，企业资源投向等方面的安排上，企业可能会处于无所适从的地位。确立一个适合自己的基本战略将使企业在竞争中获取某些优势，并赢得生存与发展。

在这里，为聚集有效资源，减少市场风险，我们选择了聚集战略，即在某区域市场进行有效聚集，取得成功后再进而覆盖全国市场的方法。虽然低成本与产品差异化都是要在全产业范围内实现其目标，聚集战略的整体却是围绕着很好地为某一特定目标服务这一中心建立的，它所制定的每一项职能性方针都要考虑这一目标。这一战略的前提是，企业能够以更高的效率，更好的效果为某一特定的战略对象服务，从而在这一特定目标市场内超过在更广阔范围内竞争的行业内对手。结果是，企业或者通过较好满足特定对象的需要实现了差异化，或者在为这一特定对象服务时实现了低成本，或者二者兼得。尽管从在整个市场的角度看，集中战略未能取得低成本或差异化优势，但它在其特定的市场目标中获得了一种或两种优势地位。

首先我们把聚集点放在北京，选择其作为样板市场。原因是北京地区消费者层次多样，各城区经济发达程度不一，呈现出不同的消费市场特征，基本微缩了全国各地的市场表现，成功模式具有可复制性。而且北京是首都，外来人口较多，强势媒体聚集，人们的消费行为和媒体传播在全国有很大影响力。如在北京市场取得成功，将可以有效带动全国范围的消费需求，为全国推广奠定良好基础。

基于目前橄榄油的市场特点，我们经过深入细致的调研，结合品牌的具体情况，进行了详细的SWOT分析，制订出相关营销策略，在元旦和春节这段黄金销售时期，瞄准目标群体集中发动了一系列的营销宣传攻势，在短短一个月的时间内，白叶初榨橄榄油的销量同比增加了900%，成功占据了北京大部分橄榄油市场份额。“白叶”品牌的知名度也得到了大幅度提升，初步确立了白叶初榨橄榄油在北京橄榄油市场上的领导者地位，并为下一步面向全国市场推广提供了可复制的营销蓝本。

市场背景

近年来，人们生活水平日益提高，对营养健康饮食的需求也日趋强烈。2003 非典疫情的影响，更使人们的健康意识大大增强。2003 年雅客 V9 在糖果市场飞速窜红，农夫复合果汁饮料热销饮料市场，都是利用健康、营养的产品定位吸引了消费者，从一个侧面反映了消费者对营养保健类饮食的巨大热情。

从目前我国食用油市场趋势来看，食用油消费仍以普通食用植物油如大豆油、菜籽油、花生油等为主，市场总量庞大且发展迅速，品牌竞争激烈。过去由于消费观念不同，人们对食用油认识有限，所以中低档食用油较受大众欢迎。随着食用油市场竞争的不断加剧，食用油的营养健康概念逐渐深入人心，拉动了人们对特种食用油（例如橄榄油、核桃油、葵花籽油、葡萄籽油等）的需求。食用油消费呈现向多样化、高档化、健康化发展的新趋势，市场日渐细分，总体趋势对白叶橄榄油的中国推广计划来说是非常有利的。

作为食用油市场上的一支新生力量，橄榄油有着其它食用油所不具备的诸多优点：独特的口味、丰富的营养、美容功效和防治心脑血管病的保健功能，并因此被人们誉为“液体黄金”。目前橄榄油不论在世界市场还是中国市场的消费量都呈现迅速增长的态势，进口量日增。来自中国海关总署的统计数据显示：近两年橄榄油特别是初榨橄榄油的进口量增长迅猛，2003 全年进口初榨橄榄油的数量比上一年增长了 141%，其中西班牙和意大利产的初榨橄榄油占据了大部分份额。就北京而言，现在市面上已有十余个不同品牌的橄榄油，虽然竞争激烈，但尚无一个品牌成为主导品牌。

竞争分析

橄榄油现在还只是食用油市场中较小的一个细分市场，大部分消费者仅将其作为“主要食用油以外补充品”，销售区域只集中在大中型城市，消费群也局限于收入和文化水平都较高的群体，因此尚未对普通食用油销售构成威胁。但随着橄榄油市场的发展，橄榄油必会占据部分中端市场份额，与食用油主流品牌正面交锋。我们认为，在目前形势下，白叶初榨橄榄油应先把其它品牌的橄榄油当成主要竞争者，在成为橄榄油市场的领导者之后，通过与其它橄榄油品牌的竞争联合，共同带动橄榄油市场的发展，逐步向中端食用油市场扩延势力。

从调查中我们发现，有些竞争品牌的产品品类较“白叶”齐全，可为消费者提供多样化的选择，有些品牌借助于比白叶更低价的非初榨橄榄油来争夺市场，但白叶橄榄油却仍具有其独特的竞争优势。我们分析，“白叶”的优势在于价格适中，品质优良，具有成为领导品牌的基础。适中的定价既维护了品牌形象，又拉近了“白叶”橄榄油与普通消费者之间的距离，让中等收入的消费者也能够买得起橄榄油，使“白叶”发展为食用植物油市场上的大众品牌成为可能。另外，白叶的生产商西班牙白叶集团橄榄油王国西班牙的第一大生产集团，在全球具有一定影响力，也为白叶品牌在中国的持续发展打下了坚实的基础。

战略定位

- 产品定位。在掌握大量市场和消费者数据之后，我们为产品做了以下定位：

“白叶”牌初榨橄榄油在整个食用油市场中是一种具有防治心脑血管疾病等保健功能的中高端食用油，适合中高端的消费群日常食用，收入较低但关注健康的消费者可以把橄榄油作为普通食用油的补充。

“白叶”牌初榨橄榄油在橄榄油市场中是一个中端产品，是一种中价位、高品质、大众消费者能够买得起的保健食用油。

在礼品市场，白叶”牌初榨橄榄油面向中高端礼品市场，是外观高档、品质绝佳、适用面广、价格适中的送礼佳品。

- 品牌定位。北京的橄榄油市场基本上是一个无主导品牌的市场，结合西班牙白叶集团的白叶品牌形象和中国的特殊市场情况，针对消费者素质较高、关注健康、又有较高价格敏感度的特点，我们决定将白叶的品牌定位为：来自地中海橄榄油故乡西班牙的国际品牌，充满异国情调，源自天然、营养健康且价位合理。

- 消费群定位。我们决定将目标消费群锁定为北京市场 25-60 岁的女性。一方面，通过对北京各大超市消费者行为进行调查，我们发现，消费人群的年龄虽然分散，但性别上以女性为主。另一方面，这个年龄段的女性对家庭衣食住行方面的购买决策也最有影响力，比其它人群更有时间参与社区活动，更容易进行口头传播，对白叶橄榄油的宣传可起到事半功倍的效果。

营销策略

知己知彼，百战不殆。在经过仔细的整体市场分析和消费者、竞争者研究分析后，我们制订了相关的营销策略。

- 产品策略

为统一品牌形象，我们在同一档次推出了若干种受市场欢迎规格的产品供消费者选择。同时，针对中国节日市场上日益增长的礼品需求，对产品包装进行了改进。为了配合消费者送礼的需要，除原有规格之外，我们又精心设计了外观高档精美、价位适中的礼品装，并在春节送礼高峰来临之前投放市场。这一举措进一步刺激了节日市场，北京市场春节期间送“白叶”、送“健康”一时蔚然成风。

- 价格策略

基于白叶初榨橄榄油在橄榄油市场的中端定位，我们选择了快速渗透的定价策略，利用白叶的价格及整体竞争优势快速扩大其在橄榄油市场中的份额。

着眼于长期发展，我们精心构造了规范化的价格体系，设立了严格的价格级别及其适用范围，同时制定市场零售指导价，尽量统一价格，缩小地区终端零售价格的差距，保护白叶的品牌形象，不但维护了北京市场白叶橄榄油价格的稳定，同时也为下一步全国性经销体系的价格管理做好了准备。

此外，为维护白叶的品牌形象，我们严格禁止店头促销采用大幅降价的方式。因为降价不但无益于提高产品的知名度，反而会降低产品的美誉度，让消费者对产品真实价格和品质产生怀疑。

- 渠道策略

直销能保持我们对市场的控制力并赢得更多利润，地区分销则有助于迅速占领全国市场。因此我们决定采用直销和分销相结合的渠道策略。

通过市场调查我们了解到：在大超市购买橄榄油的消费者人占了被访者的绝大多数，因此我们以沃尔玛、家乐福、欧尚、麦德龙等国际知名大型连锁超市及北京市内最有影响力的本地大型超市商场作为重要直销点，迅速完成进店铺市和初步品尝认知促销，为白叶橄榄油进一步与消费者的深入沟通打下坚实基础。

事实证明这一策略是正确的，春节期间，白叶初榨橄榄油在这些大型连锁超市的销售量占了全部销售额的70%。同时，随着“白叶”在北京市场知名度的提升，终端消费者对产品的需求也拉动了小超市和经销商对白叶初榨橄榄油的兴趣，使终端开发进入一个良性循环之中，有助于其它零售终端和分销渠道的建设。

目前，市场部门正与销售部门进行紧密配合，在现有渠道基础上积极着手于全国性经销网络的建设工作。

• 传播策略

整合营销传播理论系由来自美国的整合传播之父舒尔茨提出，其核心思想是在目前激烈竞争的市场态势中，只有采用多种传播方式，对目标消费者接触产品和企业的每一个点都进行精心构思的有效传播，才能让自己的品牌最终取胜于市场。这其中包括广告、公共关系、店头宣传、口碑宣传等等。

广告投入的大小并不是决定营销成败的关键因素。沟通的核心价值在于我们向目标消费者传达的信息要有效准确，令人记忆深刻。市场调查证实：因为“健康”的原因而购买橄榄油的人最多，占总数的70.89%，说明橄榄油吸引消费者的关键点就是健康。因此，我们把白叶橄榄油的宣传重点放在保健、营养功能上，所有的推广活动都围绕这一主题展开，向消费者传达白叶初榨橄榄油是最佳食用油的观念。并进一步重点宣传“白叶”初榨橄榄油在“降低胆固醇”、“预防心脑血管疾病”、“延缓衰老”、“护肤护发”等方面的显著功效，在消费者心目中树立起初榨橄榄油是集营养、保健、美容于一身的最佳食用油的观念，力求从方方面面说透、说尽橄榄油的好处，让消费者在密集的概念重复中，对橄榄油的功能和选择理由耳熟能详，进而被白叶初榨橄榄油的优点所吸引。

在传播的途径和方式上，我们利用了一切可能的传播渠道，除电视、报纸广告外，还采用了专刊、菜谱网站等多种有效的传播方式。在一定时段内，从空中到地上，反复向消费者传达客观、实用、生动的产品和品牌内容，对消费者进行感性和理性双重诉求。这样不仅使白叶的信息准确地传达到目标消费群，而且不知不觉中激发了目标消费者对“白叶”的兴趣并引发试购。

• 电视。调查显示，电视仍是人们接触最多的媒体，因此我们在饮食类节目《八方食圣》推出了一系列白叶健康专题片。选择这个节目一方面是因为它在目标消费者中具有最高收视率；另一方面，专题片有足够的时长去介绍和展开与“白叶”橄榄油相关的话题，有助于将白叶橄榄油对人们健康的种种益处快速并详细地传达给我们的目标消费群。专题片中我们尽力削弱了宣传的商业气息，采用各种科普或娱乐的形式向观众传播橄榄油的知识，使节目富有可看性和可信度。

• 报纸。我们选择了发行量较大且受众集中的某北京地区性报纸，采用连续的整版来系统宣传白叶初榨橄榄油对人体健康的益处，力求使信息有权威性、可读性、可信性。另外，在同一个广告页面，我们还配发了促销活动的通告，制造关于品牌的轰动效应，使其在瞬间发挥作用，激起读者的参与欲，并在众多广告中获得读者的注意。

• “橄榄油健康世界”专刊。这是一种经济且针对性强的宣传方式。通过将数十万份的白叶橄榄油“健康专刊”直接投递到目标消费者手里，以精美的版式，丰富生动的内容，将白叶富有品位和亲和力的品牌形象直接展现给受众，有力的告知了产品功用，增强了白叶橄榄油在目标消费群体中的影响力。

• 菜谱。大多数人对橄榄油略有所知，却知之甚少，知道产品的某些好处却不知道食用方法。我们为此精心设计了若干橄榄油菜谱发放至我们的目标消费者手中。贴近生活的家常菜肴图片，简单易行的烹调说

明，实用的保健知识，让消费者爱不释手，引发了消费者对橄榄油的兴趣，同时也使宣传资料可以长时间保存在目标消费群体手中。

- 白叶橄榄油健康俱乐部。我们以网络为载体，建立了白叶健康俱乐部。在公司网页上开辟了“橄榄油知识”专栏及论坛，在白叶橄榄油与顾客之间、不同消费者之间搭建起一个互动交流的平台。既向消费者传播健康知识，又让消费者能在此畅所欲言，发表对产品、服务、销售及广告等各个方面的意见，让网络成为我们向消费者提供的一种延伸服务。

- 促销。配合各种媒介的广告与公关宣传，我们同时还进行了一系列的店头促销活动。如在一些主力超市里设置具有强烈视觉冲击力的陈列专架，派出多名白叶特约厨师在各大超市进行“如何正确使用橄榄油”的现场演示活动，安排了多名白叶促销专员对目标消费者进行详细的讲解与推荐，使各种形式的宣传活动紧密的结合在一起。事实证明我们的促销是非常有效的。1月中旬，当我们在北京某报上发布了限量发放小瓶橄榄油试用品的消息之后，引起了目标群体的热烈反应。虽然活动设在星期一的早晨，各促销店来参加活动的消费者仍然人潮如涌，场面火爆，大家在陈列架前纷纷挥舞着报纸，争相领取橄榄油礼品，更有市民甚至凌晨五点钟就赶来领取赠品。大家对活动现场同时进行的免费品尝活动也热情高涨，争相品尝之后赞不绝口，结果除了派送的橄榄油被一抢而光，部分超市的白叶橄榄油也几乎被蜂拥而至的消费者抢购一空。这样的店头促销活动紧锣密鼓持续了一段时间后，不仅大大提高了白叶初榨橄榄油的销量，而且白叶的名字也终于成功地走入了北京的千家万户，成为人尽皆知的知名橄榄油品牌。

总结

白叶初榨橄榄油为何能在竞争已经非常激烈的橄榄油市场中短时间内制胜北京市场呢？我们认为除了产品本身的“质好不贵”外，主要还有如下原因：

第一、详细的调研。市场调研是营销决策的基石。在复杂多变的市场中，企业必须通过市场调研充分掌握市场信息，才能做出正确的经营决策。白叶初榨橄榄油进入市场之前，进行了为期两个月的详细定性和定量的市场调查，掌握了大量的有关于食用油市场、竞争者营销策略、超市消费群体、消费者行为和心理方面的数据和信息，并对其进行了仔细的分析和研究，从而为白叶品牌推广计划的制订和执行打下了坚实的基础。

第二、战略性的定位。迈克尔·波特认为，为产品适当定位，可使之有能力采取最佳守势，对抗既有的竞争力量。如何在激烈的市场竞争中突出产品优势，弱化劣势，获得消费者的认可，定位是关键。我们对白叶初榨橄榄油进行了“质好不贵”的差异化产品定位，突出其天然、保健、价格适中的优势，成功规避了来自普通食用油市场的低价威胁和来自橄榄油市场的功能威胁，以高品位和富有亲和力的品牌形象成功切入大众市场。

第三、整合营销传播策略的设计。我们采取了针对性很强的整合营销传播策略，利用多种传播渠道，集中力量对细分的目标消费群进行了有效的宣传，从而达到了提升橄榄油整体市场份额及塑造北京地区橄榄油领导品牌的目标。这种以消费者为导向的整合营销传播策略，为拉动产品的销售提供了保障，也使企业资源得到了最充分的运用，对塑造白叶的品牌形象起到了灵魂作用。

第四、坚强有力的执行。没有执行力，就没有竞争力。可行的营销推广方案固然重要，没有付诸实施，一切都等于零。从市场调研开始，到制订可行的推广方案，再到终端建设、广告投入和促销活动，直至达成销售，我们充分考虑到各种潜在因素，进行了详细的工作分解，力求每个环节都尽可能达到预定目标。在

整个营销系统的互相协作下，截止到春节结束，我们已成功完成了计划的品牌传播活动，并在北京多家终端超市、店铺完成了白叶橄榄油的铺货和促销工作，各项活动的执行都基本取得了预期效果。

北京市场的成功让我们更坚定了将优质橄榄油导入中国市场，为国人健康加“油”的信心。随着我国经济的稳定发展，一个规模不断扩大、购买力旺盛的中产阶级正日渐形成，他们对健康类食品的强烈需求，也使高档食用油的 market 潜力不断增大。而且，随着 2004 年 1 月 1 日新的国家食用油标准的施行，食用油生产采取市场准入制度，一大批实力不足的食用油企业将因质量不能达标而被淘汰，一些地区市场洗牌后造成的真空，也为高档健康食用油留下了市场发展的时机和空间。而众多橄榄油品牌当中，白叶初榨橄榄油以其“质优不贵”的市场定位及成功的品牌推广，适合中国市场的消费心理，具有强大的品牌竞争力。因此，笔者认为，假以时日同时配合正确的营销推广策略，白叶橄榄油由地区性的领导品牌成长为全国性的橄榄油领导品牌可以说是大有希望。

欢迎与作者探讨您的观点和看法，作者为西班牙白叶橄榄油中国市场品牌经理，北京大学 MBA，联系电话：010-86318968