



文章编号: 1005-9679(2017)02-0039-04

环格电子营销管理优化研究

韦昊 王增炯 许淑君 程蕾
(上海财经大学, 上海 200433)

摘要: “大众创业、万众创新”现已成为中国的国家战略, 互联网的广泛应用和低门槛使机会平等, 依托于“互联网+”的创业和创新无处不在。无论精英还是草根, 都可以投身创业创新, 驰骋于广阔空间, 并找到获得成功的机会。然而, 在这个“大众创业、万众创新”的时代, 创业企业仍需面对各种内外部的困境。研究对象——环格电子是一家研发、生产和销售消费电子、信息通信产品为核心业务的制造业初创企业, 主营产品录音笔。环格电子自2015年创立以来遇到销售额波动大, 线上运营客流水平有限, 产品转化率偏低等诸多问题。综合运用战略管理和营销管理的相关理论知识, 通过对环格电子营销管理现状深入的调研, 系统分析环格电子的内外部环境, 结合环格电子的实际, 提出操作性强, 能有效实施的合理化建议及措施, 并提出环格电子营销管理的优化方向和建议。

关键词: 录音笔; 营销管理; 营销渠道

中图分类号: F274 **文献标志码:** A

Research on HuanGe Electronic Marketing Management Optimization

Wei Hao Wang Zengjiong Xu Shujun Cheng Lei

(Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai 200433)

Abstract: Since the establishment in 2015, HuanGe Electronics has encountered a lot of problems such as sales of large fluctuations, limited online operating passenger level, low product conversion rate and many other issues. By comprehensively using the relevant theoretical knowledge of strategic management and marketing management, through deep investigation of HuanGe Electronics' marketing and strategic management, the systematic analysis of the HuanGe Electronics' internal and external environment, combined with the company's reality, this paper puts forward some operative, reasonable suggestions and measures, then proposes optimization direction and suggestions for HuanGe Electronics' marketing management.

Key words: recording pen; marketing management; marketing channel

1 引言

上海环格电子科技有限公司(以下简称为: 环格电子)初创于2015年, 是一家研发、生产和销售消费电子、信息通信产品为核心业务的股份制企业, 以录音笔为主营产品, 致力于为世界各地的人们带来优质的产品、服务, 以及全新的生活方式。环格电子创立以来持续亏损, 面临着销售额波动大, 线上运营客流水平有限, 产品转化率偏低等诸多问题, 企业现状诊断、运营模式优化势在必行。本文将综合运用战略管理和营销管理的相关理论知识, 通过对环格电子营销、销售管理现状深入的调研, 提出操作性强, 能有效实

施的合理化建议及措施, 并提出环格电子营销管理的优化方向和建议。

2 环格电子现状分析

为了深入了解环格电子经营现状, 我们开展了高层访谈、问卷调查、工厂实地调研以及相关数据分析, 分析结果主要如下:

2.1 消费者需求特征分析

环格电子创业之初即选定紧抓微笑曲线两头高附加值路线, 以产品设计、专利开发及品牌设计、产品营销为主要发展重心。除主要零件委外生产外, 产品设计、装配生产、研发、品牌建设及营销均由环格电子自主完成。

收稿日期: 2017-03-07

基金项目: 上海财经大学商学院“工商管理硕士整合实践项目”团队共同研究成果

作者简介: 韦昊, 上海财经大学, 工商管理硕士; 王增炯, 上海财经大学, 工商管理硕士; 许淑君, 上海财经大学国际工商管理学院, 副教授; 程蕾, 上海财经大学商学院, MBA 学生事务中心主管。

根据消费者调研结果显示, 受访者中有近 40% 使用过录音笔, 该受访者群体中用过或知道的录音笔品牌前四位是索尼、飞利浦、纽曼和爱国者, 环格电子的品牌力远未达到被市场认知的水平。录音笔使用主要应用于培训、会议录音及采访、取证录音, 受访者使用场景选择培训录音和会议录音的比例均超过 50%。采访录音和取证录音的比例在 30% 左右。而接近 80% 受访者选择在 0~299 元区间价位的产品。

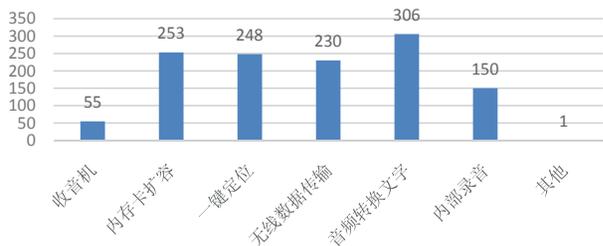


图 1 录音笔功能需求调研结果 (数据来源: 项目组调研)

在录音笔特性上, 选择超长录音、操作简单、性能稳定、远程收音特性的人数超过半数。在使用上, 用户更多的需要降噪功能, 这与培训录音和会议录音这两大应用场景有着呼应和联系。功能上, 呼声最高的是录音转文字的功能, 这明显也与录音笔的应用场景有关; 外观上, 选商务大气的比例不少, 但更多地选择了隐形小巧选项。录音时长, 一次充电支持 10~24 小时录音的选择居多。

结合消费者调研结果, 我们与环格电子管理层讨论确定, 将其旗下 95~195 元级, 主打“天生微型”属性的产品 H-R100 打造成为品牌爆款, 予以运营资源倾斜, 使该款产品能够位于类目搜索的前端, 通过搜索加权, 依靠一款产品为整个店铺带来流量, 带动另外两款高附加值产品的销量。目前 H-R100 通过其独特的造型和“隐形”的卖点, 基本能在录音笔搜索中获得靠前排名。

2.2 环格电子经营现状分析

(1) 产品线分析。目前环格电子共推出了三款产品, 分别主打“天生微型”“内存拓展”“商务高端、专业降噪”定位低中高端客户。根据环格电子财务数据显示, 环格产品平均毛利率达 43.02%, 体现了环格电子具有实现盈利的潜力。与竞品对比, 公司产品在同价位产品中, 用料和功能均处于领先, 外观设计新颖, 在外观、功能及性能参数上, 环格产品可与索尼等大牌的产品媲美, 价格上则定位亲民。

环格产品的性价比出众, 但也有着产品线不完善的劣势。产品数较少, 不能完全覆盖各类使用人群使用需求, 以致环格只能通过代工生产和代理其他产品充实产品线。

我们与环格管理层同时就产品设计构想、营销管理方案等差异化竞争战术进行了讨论。产品设计升级上, 因目前环格产品功能雷同, 在功能性和价格区间内无法进行良好区分, 与环格讨论了对产品进行基本款与功能定制的分的可能性, 以期在新的产品线上能突出产品特色, 有效形成差异化, 同时节约成本。

(2) 运营数据分析。获取环格电子 2015 年 10 月至 2016 年 6 月运营相关数据进行分析。环格运营期间, 销售收入波动剧烈, 最高月营业额可达 49 万元, 最低月营业额仅为 12 万元。环格电子天猫旗舰店开业后的数月间, 销售额上升明显, 于 2015 年 12 月达到顶峰, 后 2 个月间, 收入直线下滑, 虽在 3、4 月有所回升, 并没有改变销售额下滑的大势, 直至 2016 年 7 月, 销售额下滑至 12 万元。

经核算, 数据期间环格平均营业收入 323 081.04 元, 平均变动销售费用 90 410.15 元, 平均固定销售费用 163 240.75 元。经项目组计算, 环格公司盈亏平衡点营业收入为 562 971.72 元。环格现阶段营业收入远远低于盈亏平衡点收入, 故持续产生亏损。

项目组同时获取环格各销售渠道收入及费用数据进行销售费用效率分析, 经核算, 使用于天猫旗舰店的销售费用能产生最大效益的营业收入。

表 1 费用使用效率计算

项目 (平均值)	天猫	京东	淘宝	阿里
实际销售额 / 元	219 374.73	86 818.82	17 133.79	173.07
销售费用 / 元	51 530.11	25 822.54	7 566.25	1 767.44
可产生盈余 / 元	167 844.62	60 996.29	9 567.54	5.63
销售费用占比 / %	23.49%	29.74%	44.16%	99.68%
效率 (销售额 / 费用)	4.26	3.36	2.26	1.00

单独分析天猫旗舰店销售收入及费用情况发现, 2016 年 2 月天猫旗舰店销售收入及费用创新低后, 环格对天猫的费用投入有上升趋势, 但销售额并未见明显好转。经向环格管理人员了解, 2016 年起, 竞争品相继出现, 产品外观优势减弱, 故销售收入呈下降趋势。天猫新店支持福利停止后, 通路费用也进一步提升。项目组分析营销费用居高不下与店铺流量不足有着直接的关系, 店铺必须支付大量销售费用通过大量的直通车、钻展的投放, 来获得流量, 否则依靠自然搜索店铺基本无法生存。

2.3 环格电子营销渠道分析

根据环格电子现行的运营状况, 产品营销是环格面临的困难之一, 为更好地为环格后续发展提出可行的优化建议, 项目组对环格营销管理进行了深入分析。



(1) 访客分析。环格电子网店访客主要来源于付费流量及淘内免费流量。在录音笔品类上，环格电子月平均 UV 在 24,632，相对于大盘（同品类下所有产品）UV270,955，环格电子平均占比 9.30%，该情况符合一个初创品牌产品的现状。自 2015 年 9 月起，环格月访客数大体保持于 26,000~31,000 区间并跟随大盘访客数波动而起伏。

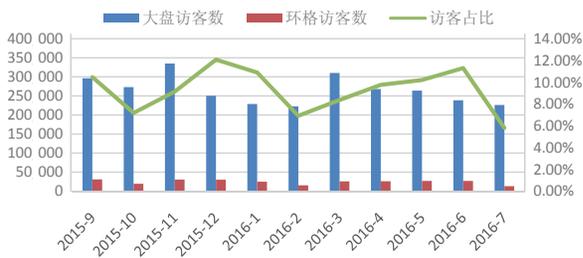


图 2 环格客户流量情况 (数据来源: 天猫后台数据)

以环格电子最主要的销售渠道天猫旗舰店为切入点，获取相关数据并进行分析，环格天猫旗舰店 PC 端访客最大来源通道为付费流量，占总访客数 45.22%，其次为淘内免费流量，占总访客数 40.4%。移动 APP 端访客最大来源通道为付费流量，占总访客数 60.57%，其次为淘内免费流量，占总访客数 29.82%。

同行业网店访客来源结构与环格大体相同，访客最大来源通道为付费流量，但占总访客数达 58.87%，其次为淘内免费流量，占总访客数 28.48%。移动 APP 端访客最大来源通道为付费流量，但占总访客数达 69.97%，其次为淘内免费流量，占总访客数 22.26%。

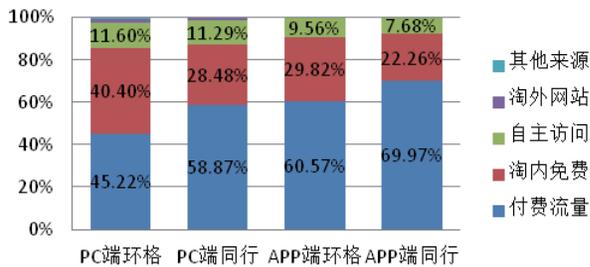


图 3 天猫旗舰店访客来源结构分析 (数据来源: 天猫后台数据)

环格旗舰店付费流量占比明显低于行业平均水平，表明环格电子可通过增加通道费用途径提高旗舰店访客量。若环格保持现有免费访问量水平不变，同时访客结构调整至与同行业相等，则 PC 端总访客数可提升 41.82%，移动 APP 端总访客数可提升 33.94%。

环格旗舰店访客中绝大部分为新访客，占比 91.38%。主要是由于环格主营产品录音笔并非日常快消品，除特殊情况外，老客户再次购买概率低。老客户访问转化率为 7.30%，高于新客户转化率。

经分析录音笔潜在客户主要通过“录音笔”“MP3”“录音笔 专业”“录音笔微型”等关键词搜索并点击浏览产品页。对比模糊搜索关键词“录音笔”和精准搜索关键词“录音笔 专业”或“录音笔微型”的访客，精准搜索的访客转化率明显高于模糊搜索的访客。

环格旗舰店消费者消费金额主要集中于 90~180 元的低金额区间，该价格主要对应环格 H-R100 产品价位，一方面证明环格 H-R100 产品得到了消费者的普遍认可。另一方面，也体现了目前环格客单价较低，直接影响公司总体营业收入。

(2) 转化率分析。2015 年 9 月至 2016 年 7 月期间，环格产品平均转化率为 4.31%，最高月份达到 6.49%，最低月份仅为 2.60%。通过环格最主要销售渠道天猫内部数据分析，环格产品付费通道转化率情况与同行转化率平均水平相近，而淘内免费及自主访问通道转化率均高于同业平均水平。

表 2 环格天猫渠道转化率情况 %

项目	付费流量	淘内免费	自主访问	淘外网站	其他来源
PC 端环格转化率	2.36	4.23	15.26	1.61	3.45
PC 端同行转化率	2.35	3.55	13.66	5.00	6.45
APP 端环格转化率	2.25	5.04	30.84	0.00	0.00
APP 端同行转化率	1.98	3.23	28.16	0.00	0.00

注: 天猫后台数据

通过数据对比，目前环格平均转化率具备较大优势的通路为自主访问和淘内免费，而自主访问流量需要环格具备更高的品牌知名度或良好的产品口碑。环格可以通过更多的品牌宣传或口碑营销提升环格品牌知名度，进而提高自主访问通路访客量，提升旗舰店平均转化率，提高营业收入。

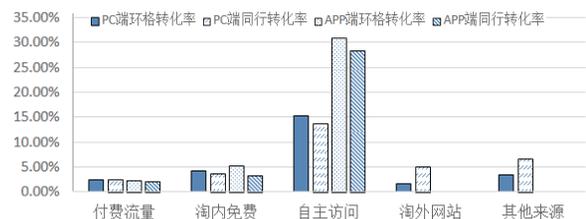


图 4 环格天猫渠道转化率情况 (数据来源: 天猫后台数据)

天猫付费流量虽给环格带来了大量的客户访问量，但相较于其他通道如免费流量、自主访问，付费流量通道的转化率明显偏低。

项目组同时分析了环格详情页访客浏览情况，发现 70.2% 访客只浏览了 1 屏就结束了详情页的浏览，浏览 5 屏以上的访客仅有 6.79%，而网络购物平均浏览屏数中，4 屏以上访客占 34.91%，环格产品详情页的浏览屏数明显低于平均浏览屏数。产品的详情页旨在宣传产品的性能及参数，而环格的产品详情页对于真正的卖点优势、消费者关



注的点的突出不足,造成消费者在详情页上的停留时间过短、看完详情页对产品的使用仍然没有清晰的了解,并产生不了购买的冲动,阻碍转化率提升。同时环格店铺首页存在导览分类不明确问题,无法给予消费者清晰的功能或使用场景的指导性,消费者无法通过导览找到最适合自己的产品,导致流量的跳失。

(3) 客户服务分析。项目组进行了 4 次对环格网店服务评估的暗访,发现环格客服与顾客之间的交流存在如下几个问题:

① 客服在首次回答顾客的时间较长,4 次中有 2 次高于 30s 以上,仅有 1 次低于 10s;

② 频繁使用预先设定文案,并且均是大段文字。

③ 购买过程中的交流甚少,纯粹的回答,没有对产品优点做介绍,更没有去引导客人下单;

④ 回答的速度较慢,20% 的回复时间在 5min 以上,4 次暗访中有一次出现 1h 以上的回复空档期,并且是出现在客人已经明确表示购买意向的情况下;

⑤ 无法灵活解决客户需求,直接拒绝,如:更换快递公司。

项目组同时收集了同业竞争对手天猫旗舰店店铺评分与环格进行对比,环格产品在描述相符评分中优于其他品牌,服务态度和物流服务指标中并未见特别优势。而对于在竞争激烈环境下的初创企业,想要形成更强的竞争力,获取更高的市场份额,对营销管理的各方面都应给予足够的重视。

客服是一个直接面向消费者的窗口,一个顾客最终能否交易成功,除了产品本身之外,客服的影响也非常之大。

3 环格电子营销策略建议

从以上的分析可以看出,对公司营销渠道拓展及营销管理优化是环格电子目前的当务之急。

3.1 电商流量红利消失,拓展营销渠道,寻找新流量红利势在必行

根据对环格电子目前的营销渠道分析可知,现阶段电商流量红利已基本消失,大部分毛利润被平台流量费用吞噬。流量红利像一个隔段时间就更新位置的移动靶,作为企业应该积极拓展营销渠道,不断地寻找新的流量红利。

基于环格电子的产品特点,建议环格电子可从“泛中心化”社群着手,开拓自己的客群和流量来源。以某个目的(比如兴趣、背景、目标等)而聚集在一起的人群,称之为“社群”。环格电子可以根据其产品的功能和使用场景,主导建立相关社群,例如构建考试培训成员社群,希望了解子女学校情况的家长群体,采访取证群体等。

并依据不同社群的功能需求针对性研发产品,形成除电商平台外流量的稳定入口。

3.2 明确产品定位,开发具有竞争力的新产品

环格电子除了运营现有产品外,建议深度挖掘用户需求,企划研发新产品,重点研究提升小型电子产品的交互能力,并构建与手机、电脑等管理类产品的标准化的交互。根据消费者调研结果,我们建议开发以下新产品:

- (1) 带 Wi-Fi 的录音笔;
- (2) 长时间(超过一周)录音笔;
- (3) 具备或可拓展音频转换文字功能产品;
- (4) 附加 GPS 定位功能的儿童录音笔。

3.3 现有营销渠道运营优化

在网店经营过程中,网店经营要明确提升网店形象来增加顾客的信任程度,通过优质的产品、良好的服务态度以及高效的售后服务使顾客在网店消费安心、舒心、放心,提高顾客对网店的信任水平。环格的核心营销渠道是两大电商平台——天猫(淘宝)和京东。电商平台的便利性取决于平台的升级,环格虽无太多可改善的运作空间,但仍可在以下方面进行改善:

(1) 研发并继续打造爆款产品为店铺带来稳定流量。对于一个品牌知名度不足的公司而言,最直接节省付费流量投入的方法就是,将全部资源集中投入,打造一款爆款产品,使该款产品能够位于类目搜索的前端,依靠一款产品为整个店铺带来流量。

(2) 店铺首页的导航栏功能性改进及产品详情页优化。建议对店铺首页导航栏进行功能性改进,通过使用场景、功能性等多维度拆分,引导消费者找到最适合自己的产品进行购买,达到一个“帮”客户做出决定的效果。并以篇幅简短、文字精练、特性醒目、功能直观为方向进行产品详情页优化。

(3) 完善客服管理相关制度流程。建议对客服人员制定完善的考核标准和激励制度,定期给予培训和陌生客户拜访测试的考核,淘汰消极客服,培养优秀客服,提升网店服务水平。

参考文献

- [1] 金伟. 企业竞争力战略分析 [J]. 环渤海经济瞭望, 2016 (10).
- [2] 理查德·科克. 企业战略 [M]. 中国大百科全书出版社, 2005.
- [3] 林家宝, 鲁耀斌, 卢云帆. 移动商务环境下消费者信任动态演变研究 [J]. 管理科学, 2012, 24 (6): 93-103.
- [4] 郑秋莹, 范秀成. 网上零售业服务补救策略研究——基于公平理论和期望理论的探讨 [J]. 管理评论, 2007, 19 (10): 17-23.
- [5] 赵卫宏. 网络零售中的顾客价值及其对店铺忠诚的影响 [J]. 经济管理, 2010 (5): 74-87.