【战略侃谈】

实时品牌管理——美国维珍航空的教训

3月13日，由于天气恶劣，美国维珍航空(Virgin America)从洛杉矶飞往纽约的一架班机从肯尼迪国际机场(John F. Kennedy International Airport)转至纽约州纽堡市(Newburgh,N.Y.)的斯图尔特机场(Stewart airport)。飞机在停机坪上停留了4个多小时,乘客和机组人员不得不呆在机舱里苦等。机组人员焦躁不安,孩子们大声哭闹,母亲心急如焚,一些乘客情绪失控,开始闹事——一位女士最后甚至被警察带下了飞机。这整个痛苦的过程都被Kontain.com网站CEO戴维·马丁(David Martin)用iPhone拍摄下来,并上传到自己公司的社交媒体网站上。

事后,美国维珍航空营销部的一位工作人员给马丁打了电话,并送给他一张100美元的代金券,算是对他遇到的麻烦予以补偿。但马丁说,乘客们理应得到更多。后来,他又接到美国维珍CEO戴维·卡什(C. David Cush)打来的电话。据马丁说,通过协商,卡什同意全额退款,并为所有乘客提供每人100美元的代金券。

如果以上记录全部属实,那么这一事件就颇耐人寻味了:一位顾客在自身权益受到侵害时,用iPhone录下整个过程,并以此为筹码与公司展开谈判,最终大获成功。这表明,每家公司都应该开始思考实时品牌管理的问题。

公司可以"拥有"自己的品牌,但品牌实际上是住在消费者的心里。公司必须在客户对品牌形成观点的同时,不断地培育并积极管理自己的品牌。如今,客户对品牌的感知速度是极快的。对某种体验的介绍或议论也许最初只是在Twitter上发表,但很快就会被转载到全球所有的社交媒体上(如果Facebook是一个国家,它按人口总数计算就是全球第三大国——排在印度之后,美国之前)。

华特·迪士尼(Walt Disney)制片厂首席技术官格雷格·布兰多(Greg Brandeau)最近对我说,以前,一部新片的最佳首映期是发布后的第一个周末。因为要判断一部电影成功与否,通常需要两天半的时间。如今,由于人们在观看电影的同时,就在Twitter和Facebook上发帖,因此,首映期已经缩短为几个小时。

大多数公司并不具备实时反应所需的营销灵敏度。因此,高管需要注意以下几条:

每家公司都必须安装一个"品牌雷达系统",对社交媒体进行持续的监控。幸运的是,只要公司笃信品牌雷达系统的观念,可以帮助建设这种监测能力的工具还是很多的。

公司必须习惯于"赤身"面对市场。毫无疑问,在客户身上所发生的一切,乃至你公司内部的点点滴滴,都可能在短短几分钟内变成全球皆知的公开事件。

公司需要与客户建立一家"信任银行"。我相信,美国维珍航空那段由洛杉矶飞往纽约的旅程虽然不堪回首,但它因此而蒙受的损失还不算太惨重,因为客户深深信赖它。而联合航空公司(United Airlines)可就倒了大霉,因为他们弄坏了一位乘客的吉他,这位乘客随后制作了一段痛斥联合航空服务态度的视频上传到YouTube网站,其点击率超过800万次。联合航空与维珍不同,它缺乏充足的商誉储备,因此在出现问题时无力保护自己的品牌。

我希望了解的是:

你的公司反应有多快?

你的公司有品牌雷达系统吗?

你们公司的信任银行实力是否雄厚?

中石化布局新加坡一揽子投资待揭幕

新加坡裕廊岛(Jurong Island)是一个神秘的岛屿,进出的人员必须接受严格的安检,警卫人员荷枪实弹。这个神秘的岛屿也是全球三大石化基地之一,迄今为止已经有近百家跨国石化公司的投资。而中国最大的石化企业——中石化正在与新加坡接触,希望在这里建立一个大型炼化基地。

新加坡经济发展局官员近日透露,中石化计划在裕廊岛设立的项目包括原油储备基地、大型炼厂和润滑油基地,该项目需要得到中国相关政府部门的审批。而截至目前,中石化在裕廊岛投资的润滑油项目已经得到了国家发改委的核准。

不只是中石化,中石油也在新加坡构筑新版图。去年6月份,中石油旗下的中国石油国际事业新加坡公司与新加坡吉宝集团下属公司吉宝油气服务有限公司签署协议,以10.2亿美元的价格,收购后者所持新加坡石油公司45.51%的股份。新加坡石油公司是一家地区性能源公司,从事炼油和销售以及石油天然气勘探开采等业务,其运营基地就在裕廊岛上。

与中石油已经落子新加坡相比,中石化虽然已晚半步,但投资却远超中石油。目前不清楚中石化这三大项目所需要的金额,但一位分析师称,参照国际上建设同等规模的炼厂,数十亿美元总归是有的。

此前,发改委已经核准中石化在新加坡投建润滑油厂,这是中石化润滑油公司在海外的第一个生产基地。中石化的长城润滑油在国内润滑油中高端市场占有1/3的市场份额,但国际市场上份额却极其有限。目前,中石化润滑油公司已经制订了"三步走"的海外拓展计划,即开拓亚太市场、海外建厂、建立全球营销服务网络。新加坡设厂意味着中石化润滑油海外扩张进入了第二阶段。

新加坡地处马六甲海峡,是主要的亚洲物流业枢纽,在这里设立原油储备基地和炼厂,可以形成上下游产业链,有利于中石化降低成本,并以这里为桥头堡,进而开拓国际市场。

新加坡经济发展局希望能够吸引包括中石化在内的中国企业前来投资,截至目前已经有3000家中国企业在这里登记注册。上述经发局官员向记者表示,新加坡和中国的文化接近,但商业活动是遵守国际规则,很多中国企业"走出去"的第一步,就是来到新加坡作为平台,进而拓展国际市场。

摩托罗拉走出泥潭

社交平台,成为摩托罗拉在落后的困境中抢占市场份额的加速剂,摩托罗拉能因此凤凰涅槃吗?

摩托罗拉,这个曾经的全球手机业老大,自从2007年进入衰退的泥潭,许多人就在预测它的手机业务被分拆出售的结局,只不过谁会是最终的买家。

虽然摩托罗拉至今推出的Android手机反响不错,但这两年的沉寂使它早被对手甩在后面,在2009年全球智能手机厂商出货量中它仅排名第五,在它前面是诺基亚、RIM、苹果、宏达电四座大山。

最近,它的命运似乎在发生着改变。今年2月,摩托罗拉宣布,计划于2011年第一季度将公司分拆成两家独立的上市公司——分别由当前的"移动设备及家庭业务"部门和"企业移动解决方案和网络业务"部门组成,分拆后还将继续保留"摩托罗拉"品牌。

做一个跟随者,摩托罗拉将通过哪些方法缩小与竞争对手的差距呢?在产品策略上,它主打智能手机——这个增长最为快速的手机细分市场。

今年1月,摩托罗拉的ME600手机在国内上市,这也是支持移动社交网络的MotoBlur界面第一次在华登陆。谷歌的Android系统、智能手机、

后来者

在移动互联网时代,摩托罗拉首先想到的是用手机上网与PC上网有什么不同。

在摩托罗拉ME600的发布会现场,开心网创始人程炳皓是唯一被请的合作伙伴。这款手机采用MotoBlur的平台,正是摩托罗拉基于谷歌Android平台开发出的应用界面,SNS是它的主打特点。

MotoBlur是目前世界上第一个能够实时同步通讯录、邮件、消息、照片等内容的解决方案,手机用户将E-mail和社交网络(SNS)账户绑定后,它就能将集成的多个社交网络组件上的各种更新信息自动推送至手机屏幕。

"这种UI(用户界面)的体验正是摩托罗拉产品差异化的体现。"摩托罗拉移动终端事业部中国区总经理李艳告诉《英才》记者,智能手机的软件比原来更为复杂,MotoBlur在用户界面上的设计正是一种软件上的创新。

工业设计一直是摩托罗拉的强项。摩托罗拉技术研发团队说,在移动互联网时代,他们首先想到的是用手机上网与PC上网有什么不同,这时的工业设计要以用户更便捷的手机上网体验为基础。微软亚太研发集团CTO张宏江曾经告诉《英才》记者,移动互联网时代用户界面将是一个非常重要的应用。现在,摩托罗拉正准备将它的创新设计应用到电视机顶盒中,产品最快将于今年推出。将出任分拆后的"移动设备及家庭业务"部门CEO的桑杰·贾说,他希望手机和机顶盒能够拥有共同的平台,可以共享媒体内容和功能。

作为一个移动互联时代的后来者,摩托罗拉选择Android,能够利用其从底层到应用层完全开放的平台,以最快的速度获得这一技术联盟上开发人员共同开发的应用。

追随可能永无出头之日。2010年1月,摩托罗拉的在线手机软件商店"智件园"才正式上线,最早的手机应用软件商店苹果App Store却已经有超过12万的应用软件和30亿的下载量,如果按照常规路线,摩托罗拉可能永远只能在后面追赶竞争对手。

所以,在盈利模式上,摩托罗拉此后将更多的采取与电信运营商定制捆绑套餐分成的方式,获得稳定的收入,而不是像苹果那样过分依赖应用软件下载的分成模式。

肉搏战

摩托罗拉已经与联发科达成协议,在中低端市场启用联发科芯片,这样一方面降低成本,另一方面提高新品的更新速度。

桑杰·贾正在兑现他更快频率推出产品的承诺,2008年他被任命为摩托罗拉联席CEO兼移动终端事业部首席执行官,将公司原来的LinuxJava、UIQ、WindowsMobile三大平台进行大刀阔斧的改革,实行单一平台策略,为的就是快速应对市场的需求。

对于电子产品来说,速度就是利润的保证。摩托罗拉将策略重点放在android平台后,每个月都会有新品推出,预计今年将推出至少20款Android手机。在具体的产品策略上,摩托罗拉更加细化其目标受众。ME600是定位在年轻互联网人群的中端机,在此之前国内推的两款Android手机分别是中国移动和中国电信定制的高端机。李艳告诉我们,这款Android手机从硬件到软件都有针对中国市场进行本地定制之处。

现在有消息称,摩托罗拉已经与联发科达成协议,在中低端市场启用联发科芯片,这样一方面降低成本,另一方面提高新品的更新速度。对于与联发科合作的消息,摩托罗拉不愿意做出正面的回应。李艳说,他们已经看到了运营商对于扩大智能手机市场的愿望,中低端的智能手机也正在与运营商进行探讨。但有媒体从联发科处已得到确切的消息。

目前在低端智能手机市场,诺基亚的几十款低端智能手机牢牢掌控着巨大的市场,摩托罗拉虽然也有十几款,但基本都是几年前上市的Linux系统产品,竞争乏力。

面对激烈的智能手机高端市场的竞争,摩托罗拉希望进入低端市场情有可缘,但它现在遇到的最大挑战在于,android也已经成为"山寨手机"青睐的操作系统,如果要与这些价格低廉的山寨机进行肉搏战,摩托罗拉的胜算几何,还有待观察。

(摘自《英才》颖一/文)

阿诺特的"奢侈DNA"

与卖出一罐可口可乐或是推销一台苹果电脑不同,奢侈品牌营销需要一些与众不同的催化剂,让消费者心甘情愿地以5000元的价格将可以用500元买到、具有同样遮阳效果的太阳镜收入囊中,并使奢侈品的高价在其受众眼中变得合理,而且是带着景仰和膜拜之情的合理。

对这一点,一手缔造了全球第一大奢侈品王国LVMH集团的伯纳德·阿诺特自然是个中高手——通过挖掘品牌历史、委任合适设计师、强化质量控制和流通渠道以及制造市场热点等一系列运作来强势打造鲜明的品牌DNA。他在奢侈品打造上的长袖善舞,不仅让LV高达45%的经营利润率几乎两倍于同业平均水平的25%,更为自己的王国推出了接二连三的明星品牌。在2008-2009年《新财富》"资本圈最推崇的奢侈品牌调查"中,LV连续两年蝉联第一,而在2010年度的评选中小幅下滑至第二位,仅位于奇货可居的爱马仕之后。然而,一个不争的事实是,阿诺特通过将"奢侈DNA"成功复制到中国,让LV这个普通字母的组合在今天的中国俨然成为奢侈品的代名词。

事实上,上世纪90年代LV品牌的重新崛起,就得益于阿诺特的"奢侈DNA",也是迄今最经典的案例之一。历史可以追溯到18世纪中期的LV,尽管保持了一贯的做工精良与高昂售价,但到了上世纪80年代末,乏善可陈的设计已经让其沦为了"妈妈级"的选择。

转折发生在1997年阿诺特聘任来自纽约的年轻设计师马克·雅克布斯(Marc Jacobs)开始。这位带着上城雅痞和下城街头艺术家气息的设计师把LV的品牌历史与现代气息糅合在一起,推出了一系列手袋。打头炮的"涂鸦"系列和与日本设计师村上隆合作的"白彩"系列,如今都已成为LV除却经典的字母Logo之外,最为人所熟知的品牌代表标识。除此以外,与美国著名涂鸦大师斯蒂芬·斯普劳斯(Stephen Sprouse)和流行文化艺术家理查德·普利斯(Richard Prince)的合作都有异曲同工之妙,把手袋包装成艺术品。在脱胎换骨的外表之下,阿诺特一如继往地坚持对产品品质的执著,甚至手袋左右两侧的走线针脚都有专人负责点数。

显然,阿诺特并不奉行"酒香不怕巷子深"。在成功打造产品的基础之上,他综合运用平面广告、名人赞助、公关活动与限量贩售等营销手段,一面尽可能地增加品牌曝光率,一面维持高端形象。更主要的是,在成为城中热议话题的同时,LV的专卖店里也迎来了一批又一批的人潮,营业额从上世纪80年代末的区区5400万美元一路攀升至2008年的192亿欧元。

在阿诺特的LV"名人录"上,"拉丁天后"珍妮弗·洛佩兹(Jennifer Lopez)、好莱坞影星乌玛·瑟曼(Uma Thurman)这样的娱乐圈代言人是常客,同样也有类似前苏联总统戈尔巴乔夫等昔日政界精英,2010春夏系列则由当红超模劳拉·斯通(Lara Stone)替代歌坛大姐麦当娜。而赞助、支持艺术展览、青少年艺术活动更是阿诺特屡屡运用的招数。与此同时,他总是不惜砸下重金,打造热门话题。在2004年重新修缮位于巴黎香榭里舍大街的旗舰店时,花费150万美元制作了两个巨大的招牌旅行箱,架在旗舰店的大楼外面,赚足了过往行人的眼球。这一招在上海衡隆广场的LV专卖店被如法炮制,让尚在装修中的LV店铺成为当时时髦的谈资。

不过,深谙"放长线钓大鱼"精髓的阿诺特,在品牌营销上最经典的招数当属每季推出的限量版手袋。定价高达5550美元、由鸵鸟皮和绸缎制成的白彩Theda手袋,最初只在美国第五大街的LV专卖店发售,而整个英国更是限量发售10只。在该款限量版手袋正式上架的几个星期后,伦敦和纽约的专卖店里都积累了长长的等候购买者名单。2009年推出的经典款改良版"涂鸦"Speedy 30同样成为了品牌拥趸竞相追逐的对象,这一年的情人节里,"我不要真玫瑰,只要一朵印在LV手袋上的假玫瑰"成了MSN上的流行签名。由于产量严格控制,这样的限量作品显然不是拿来赚钱的,不过却是激发女人嫉妒心的最佳"诱饵"——无缘抱得其入怀的消费者在失望之余往往会以其他触手可及的LV手袋取而代之,哪怕是一条皮带或是一个胸针也能稍稍安抚失落的心情。

(摘自《新财富》周莹/文)

Net-a-Porter:在网上卖奢侈

凭借时尚杂志和购物网站的混搭,Net-a-Porter吸引了近300名当红设计师在其网站上"独家售卖",成就了一个奢侈品B2C网站的销售奇迹。

Net-a-Porter.com的创办者Natalie Massenet

2009年冬天的一个早晨,一位来自法国的公关经理米勒(化名)到达伦敦准备参加当晚开始的时装周,不幸被法航遗失了行李,米勒在一周内的14套行头全部没有了着落。不过米勒并没有慌张,她拿起黑莓手机,在从机场赶往酒店的路上,开始在一家叫Net-a-porter的网站购物。结果当晚,米勒已经身着新锐设计师Thread Social的礼服裙参加了一项重要的时尚派对。

让时尚达人米勒摆脱窘境的Net-a-porter是一家售卖奢侈品牌高级成衣的B2C网站。都说经济危机下奢侈品的日子不好过,但是Net-a-porter却打破了这一定律,仅在2009年2月~7月这半年时间,这家英国网站的销售额上升了40%达到5320万英镑,税前利润增长了56%,已经完成全财年(截至2010年1月31日)利润目标的70%。

是什么成就了Net-a-porter的销售奇迹呢?答案是时尚杂志+购物网站+当红设计师的混搭。

打开Net-a-porter的网页,界面简洁、干净,永远是黑白灰的底色和模特们身着华服的时装大片,看起来像在欣赏一本超级漂亮的时尚杂志。Net-a-Porter创立于2000年6月,其创办灵感来自于其创始人兼董事长娜塔莉·马斯内的时尚杂志工作经验。

马斯内明确提出把电子商务的展示形式杂志化。Net-a-Porter每周推出一期电子杂志,围绕一个主题制作时装大片。漂亮的模特、时尚的搭配、精美的摄影、文字简洁的新品介绍,甚至还有大片的拍摄花絮或秀场的视频。当鼠标停留在模特穿着的某件衣服上时,跳出的对话框会告诉你这件单品的品牌,然后指向购买页面的链接。网站编辑们会为消费者提供当季的主要流行元素和精心挑选的酒会、婚礼、度假、商业会谈等各种场合下最得体的时尚搭配方案。

2008年的金融危机为Net-a-Porter提供了爆发性增长的机会。马斯内在接受英国《金融时报》采访时表示,直到最近两年,他们才终于想通这独特的杂志型设计可以拿来吸引谁——并不是更多的消费者,而是服装设计师。

金融危机下,试图开辟新渠道的设计师们都乐意与Net-a-Porter合作,因其时尚的杂志型外观非常符合设计师们视品牌形象为生命的口味。至今,Net-a-Por ter绑定了近300名知名设计师,拿到了他们的"独家贩卖"权。那些设计师的粉丝们奔走相告,纷纷来Net-a-Porter消费。1500美元的Bot tegaVenet a手提袋、3000美元的ZacPosen连衣裙同样可以在网上卖得热火朝天。

现在Net-a-Porter每个月都迎来数千名新顾客,平均每天订单数超过400份,每张订单的平均消费高达820美元。由于Net-a-Porter单价高、利润高,而订单不多,因此处理费与运费都不是大问题。运用这一优势,Net-a-Porter大胆推出"同一天送达"服务,除了英国伦敦,还开始在全球其他国家设立"同一天送达"中心,在全球快速拓展业务。

不过Net-a-Por ter正面临更多挑战,eBay和亚马逊也开始涉猎时尚业的网络零售。作为对策,Net-a-Porter推出了一个售卖打折和过季商品的新网站Outnet.com,并在2009年7月与黑莓和iPhone合作,使得消费者可以通过这两款手机在Net-a-Porter购物,解决类似米勒那样的燃眉之急。

(摘自《V-MARKETING成功营销》张毅/文)

编辑:袁红兵 Email:cnyhb@sina.com 版式:吉学莉 校对:梅健秋