



Made.com: 我的家具你做主

□ 朱旭冬
这家叫 Made.com 的公司不制造任何东西。他们有 12 名员工和一个摄影棚,天天给家具拍照。他们的消费者是在网上为这些家具投票的英国人,80%的生产商却在中国南方。

一个完整的 Made.com 销售流程是:先接受设计图投稿,选择其中独特又具可实现性的将设计效果放到网上供消费者投票,然后胜出的家具被制成样品,拍摄后在网上接受订购,然后按实际订单数(参与投票的消费者在购买时可获得一定优惠)向中国的工厂下单,再让工厂直接将成品运到英国而送到消费者手上。整个流程中,无需厂房、库存、店面,唯一需要自己动手的便是拍照。一件家具从网上投票到送到消费者手中大约有两至三个月,目前 Made.com 上的买家在以每周翻一倍的速度增长。2010年3月, Made.com 得到 250 万英镑风险投资。

“我们是一家纯粹的互联网公司,只有互联网才能让消费者自主决定生产什么,只有互联网才能让我们成本降得那么低。” Made.com 创始人李宁表示。16 岁到欧洲读书的李宁,老家在中国规模较大的家具生产基地佛山,在看到国内生产厂商价格与欧洲成品市场价格间的巨大差距后,他决定创立一家公司将二者直接对接。Made.com 是李第二次创业,他在法国创立的 Myfab.com 可被视为 Made.com 的前身。

李宁将自己创造的这种卖家具的模式归为“众包”(Crowd-sourcing),一种通过网络将任务分解交给不同的消费群体来完成的方式。这个概念 2006 年由《连线》杂志记者杰夫·豪(Jeff Howe)率先提出,引发众多争议,其中之一就是众包极大地降低了专业门槛和专业价格。

但向 Made.com 投稿的设计师并不觉得自己被剥削了。他们很高兴自己有展示自己作品的舞台,被选中的还有 5% 分成。Made.com 的英国股东之一布伦特·赫贝曼是行业内非常有名的家居产品设计零售平台 MyDeco 的创始人,人脉颇广。经他介绍,菲利浦·斯塔克和汤姆·迪克森等大牌设计师都在 Made.com 上推出了自己的作品。知名设计师的加盟自然吸引了更多消费者。

现在,经过一轮经济危机后,一些原来不愿生产小批量家具的中国厂商也开始更愿意接 Made.com 这种设计含量更大、附加值更高但产量更小的订单。为确保质量, Made.com 在尽量找最好工厂的同时,一批货至少要由其质检团队抽查三次。消费者可以在网上看到自己订购的家具生产进度。对习惯中高端家具就是要等待一两个月的英国消费者来说, Made.com 的周期并不特别漫长。眼下最大的困难在物流。其主要通过海运将家具从生产地中国和印度运到英国,现在人民币和海运价格成本都有上升趋势。

如同所有创新, Made.com 在欧洲已被模仿。但李宁并不担心,反而认为更多人进入能加速教育用户,而且他们的壁垒并不易超越。想把 Made.com 做成家具设计师、制造厂商和消费者之间最大的平台的李宁希望把这个模式复制到中产阶级正在崛起的中国,这是更大的生意。

创新营销 | Chuangxin yingxiao

“另类”天涯营销路

全品

9 年来,无数论坛、社区在弹指间灰飞烟灭,但那明所创办的天涯却悠悠哉哉地从一个股民小论坛,膨胀成全球最令人瞩目的华人社区。早期的“去商业化运作”,真的会为今天的天涯酝酿极大的商业机会吗?天涯公司董事长兼 CEO 邢明试图证明这一点。

“天涯从来就没有受到过资本和资本家的压力,这是它没有早天的原因。”邢明轻松地讲。2005 年前,邢明用做系统集成、旅游项目以及海南在线的钱养天涯;但从 2007 年起,天涯开始逐步成为邢明产业收入的主体。

广告“新”推手

“我们希望做社区广告的领导,就像新浪是传统门户广告的领导那样。”邢明说,“我们必须选择差异化的策略。”

“通过广告来实现营销是互联网传统的营收模式之一。”邢明并不否认这一点,但传统广告模式也可以有新的走法,“互联网广告发展多年,走到了第三代。”

第一代是门户网站广告。“这种闪来闪去的广告,不仅没人看,还扰人的视线。”邢明认为,第二代是搜索广告。“你查什么信息,搜索工具就给你提供与之相关联的信息。”而现在出现的第三代网络广告是用户行为定向广告。

“与门户网站广告、社区置顶软



天涯公司董事长兼 CEO 邢明

文贴不一样,这是一种既不破坏用户体验又有效果的广告形式。”邢明说。“我们 12 月初即将发布的就是基于用户行为定向的社区广告模式,这是

品。”邢明宣称,他的信心来自天涯不同一般的用户体验、忠诚的追随者以及强大的影响力。

社区“老”一哥

之所以用“老”字来修饰“一哥”,是因为邢明的作风很老派。在口水战频发的互联网江湖中,邢明除了低调,还是低调,尽管他所主导的天涯想低调都不可能。

经历了互联网的上一轮泡沫和本轮由美国开始爆发的金融危机,“天涯始终没有缺过钱。”邢明坦言,“因为最开始天涯只是海南在线的一个栏目,成本比较低,只有两三个人维护管理,其内容很原生态,都是由网民原创。”

邢明认为,天涯之所以成为最“火”的社区,“是因为我们没有过早地对它进行商业化,反而保持了它一个非常自然的发展状态。”邢明说,“其实国内外很多社区都有这么一个过程,包括美国的 MySpace,没有过早地商业化,反而形成一个非常好的基因。”

“人们往往过于关注天涯的论坛特色,而忽略它的 SNS 特色。”邢明认为,其实更多的人到天涯是为了在这虚拟空间体味另一种人生境界,“说到底,我们还是想构建一个比较理想化的家园,叫做全球华人网上家园,希望为全球华人找一个比较理想的平台,找到一些精神的归属,排除一些孤独的感觉。”说这话的时候,邢明更像是文人,而不是一个商人。

营销造势 | Yingxiao Zaoshi

范冰冰“龙袍”中的营销术

陈秀丽

没有绯闻,没有走光,单靠一件龙纹图案的礼服就得以沸沸扬扬,有女星暗讽这是“野心袍”。范冰冰大胆回应:“我的龙袍你未必敢穿。”在今年的戛纳电影节现场,范冰冰的龙袍彻底征服了营销界。

“龙”是全球华人公认的吉祥物。作为华人影星,冰冰穿着具有民族特式的服装出

席戛纳电影节本该无可厚非。但是,这一次范冰冰穿着龙袍出席戛纳电影节产生的意义却不一样。

就此事,著名营销专家梁伯强认为,站在营销的角度去看,穿“野心袍”也许不是范冰冰的本意,很可能是范冰冰的经理人在背后做的策划,没准“野心袍”这个关键词也是经理人创作出来的。

经理人非常明白,用“野

心袍”这个冠词在范冰冰的头上容易让人产生猜疑。因为有了猜疑,所以由此产生出来的联想就丰富起来了。

梁伯强指出,如果没有范冰冰穿着“野心袍”的说法,范冰冰又怎么可能在戛纳电影节上,在众多的明星之中产生一种特殊的景象,以此来抓住媒体的眼球为她大书特写呢?这一切行为我们把它定义为营销。



范式效应让商界大开眼界

陈秀丽

专业是营销的根本。做营销,不专业就不足以引起公众的信任感。不管是在戛纳电影节,还是在《日照重庆》首映活动,乃至每一场活动,根据不同的场合,范冰冰的妆容乃至服饰的搭配无一不是通过专业化的精心设计和策划。几乎每次的出席,她都会根据不同的卖点来策划,虽然不一定每次都能像戛纳电影节一样

引起轰动,但是,在娱乐界,范冰冰每次的出现有不同的亮点,每次都能吸引公众的密切关注。

华人女星要想在国际舞台上大放异彩,只有漂亮的脸蛋是绝对不远的,还必须要有能凸显自己气质的特质,只有这样才能与众不同。范冰冰深谙此道,她要用东方的古典美征服全球影迷的目光。据资料显示,范冰冰不仅查阅了大量先锋时尚资料以研究角色造型,还亲自

参与设计了一批与角色形象相符的服饰和衣着,并自己充当模特,请影片造型师在她身上试验各种搭配效果。

范冰冰名气不小,但是在众多的明星中,她也只能算得上沧海一粟了。为了在众多的明星中鹤立鸡群,范冰冰也是费了一番心血。皇帝成了范式营销的首选,龙袍成了服装设计师参考的样式。

在中国人的思路里,龙是指男

性,凤凰才是代表女性,但是戛纳电影节开幕式,范冰冰穿着“龙袍”走上了开幕红毯,这一举动打破了中国人的传统观念,范冰冰的大胆立马引来媒体的强烈关注。

一、记者制造新闻,二、流记者采访新闻,三、流记者改写新闻。制造有价值的新闻点,这是营销传播的重点。作为不怎么知名的小企业,做好低成本营销传播,这是技巧问题。

优惠券是一个最能让人快速、普遍接受自身产品的方式,而谁拥有更高的消费信息传递效率,谁就拥有未来。

优惠券的“便宜之道”

朱旭冬

必胜客可以打 8.5 折,星美国际影城的电影票 5 折就能买到,赛百味某一时段的三明治可以凭优惠券免费领取——没有消费者会拒绝优惠,这对商户也不是吃亏的事。更多优惠券意味着能弥补单品低利润率的更高的销售总量,某个单品的促销也可以带动其他正常价格商品的销售和后续消费。

在中国,将“优惠”做得最成功的是携程,消费者已经把它当做酒店消费的一个入口。但是在更多的消费领域,还没有一个像携程一样的消费入口。

消费者与商户之间的这座桥如何来搭建?现在,很多公司希望靠一张上面写着“优惠券”的纸条来解决商家评估的问题。

以维络城为例,其 CEO 张毅斌的目标并不是最有效率的优惠券发放商,而是一个线下消费的入口。这家公司将自己的优惠券打印终端安置在地铁站、商场、便利店等人流较大的地点,用户可以打印出自己感兴趣的优惠券。

“当你置身一个大型商场之内,可能有五家餐厅在做促销,但你只有每一家都走进去才知道。”他说,



“在用户的桌面电脑与消费场所之间怎样获得信息,这是一个空白,我们就想怎么去解决这个问题。”优惠券是一个最能让人快速、普遍接受的方式,维络城希望以此来快速拥有更多用户。现在,维络城在上海已经拥有 230 万用户,每月打印出的优惠券数量有 600 万张。

《胡椒蓓蓓》的模式更为成熟,在日本已经有了很多成功经验。很多女性消费者平时有阅读杂志的习惯,《胡椒蓓蓓》让她们在平时翻阅的时候就会产生新的消费想法。这家公司董事长兼 CEO 谭耀耀介绍,这本 DM 杂志每期的发行量已经达到 50 万份,能有效覆盖上海大部分地区。

高效传递谁拥有更高的消费信息传递效率,谁就会拥有未来。如何让商户和消费者都满意,就变得至关重要。

对于通过传统渠道发放促销信息的商户来说,优惠券使用率极低是他们的困扰。维络城认为自己初步解决了这个问题。“整个优惠券市场使用率是 1% 都不到,我们最低是 10%。”维络城媒体及业务合作主管翁瑞坤说。他的解释是,选择通过维络城打印优惠券的用户,往往是已经做好了将要去吃饭或者看电影的计划,再来打印优惠券。广州的钱库网也是通过固定终端来打印优惠券,但同时通过二维码等手机平台技术,让习惯手机上网的用户通过手机下载的模式来获得优惠券。

“维络城的使用率要比传统方式高出很多很多。”赛百味业务发展部经理林森说。赛百味是一年前开始与维络城合作的,每个星期林森都会收到一份维络城的详细报告,其中包括什么地点、哪一台终端、打印了哪种优惠券的数量。赛百味可以据此有根据地调整最新促销计划。目前赛百味部分新开店面的选

址,都会以此作为参考。

“长尾理论”也在这一领域得以体现。尽管肯德基、麦当劳等大型快餐品牌,在很多优惠券平台都可以看得到,但是很多小商户更为重视这个消费入口。在餐饮行业,每个城市都有数不尽的小饭馆口碑很好,但是未必会形成规模。只有一两家店面的商家,并没有能力来做传统的广告或者市场推广,只是在店面内做一些促销效果也不见得好。

维络城《胡椒蓓蓓》这些公司则为他们提供了一个与客户沟通的高效新方式,价格低廉且效果容易评估。一次促销下来能收回多少优惠券、带来营业额增加多少,老板一目了然。只要看看《胡椒蓓蓓》上那数百美容、美发店,就会知道有多少中小商户从这个渠道获得了收益。以美发行业来说,那些中小公司汇集在一起的营销需求,并不逊于市场排名前几的公司。

不过每一种模式也都有着自己的困惑。当维络城想把自己的终端安放在其他城市的地铁站台内的时候,发现并没有上海市场那样顺利。《胡椒蓓蓓》面临着高企的印刷成本、需要提高的发放效率。那些网站期待的 3G 模式也依然没有找到一条好的出路。

营销:管理学中的细活儿

品牌

任何经营公司里面,人数最多、地位最高、待遇最好的莫过于营销人员。可是,在鲜亮的外衣背后,是他们辛苦的工作,承受的极大压力,面对异常竞争的现实情况。一大批走出校园的学生纷纷投身这个职业,他们之中有的功成名就,成为行业精英。但绝大部分的会混迹众人,发展的差距巨大。大家接受一样的教育,一样熟知 4P 理论,一样从基层做起,差距为什么这么明显?关键一点是,你把营销看成你谋生的手段还是终身为之奋斗的事业。下功夫把营销当成毕生的事业来做,离成功就不会太远。

要做好营销工作,必须得下细功夫、下大功夫,不妨从以下三个方面来为之努力:

一、学习的重要性不用多说,只是当被动的学习和主动的工作相提并论的时候,你或许才真正懂得它的内涵。时间在变,社会在变,我们所从事的行业也总会这样那样的新情况和新形势,要求我们要不断学习认可这样的新情况,学会用新方法来解决新问题。

在这样的学习过程中,也是我们打破固有思维和传统习惯的过程。所以,谁有勇气和信心来改变,谁能在最快的时间剔除固有思维而学习新思维并应用到工作当中,那么谁成功的几率就会比别人大很多。

二、执行。在我们日常的企业管理中,谈得最多的是“执行力”三个字,执行力的强弱渐渐成为衡量一个高效团队的标志。同时,也成为企业能否成功的一个重要参考。

做营销工作,也需要这样一种态度。我们个人营销行为则更多的是依靠个人的自觉和自律。这就要求我们的营销行为首先要有明确的目标,把营销工作当成终身奋斗的事业。同时,对于一些正确的方法和思路,要坚定不移地落实下去。营销工作本身对于动手能力和应变能力方面的高要求,所以更要求实际操作能力。营销需要踏实,需要一丝不苟的执行。

三、有心。这里说的有心,指的是在实际工作当中要用心、要专注。认认真真地做好自己的事情,认准一个目标和方向来做。

首先要强调的是有心。为什么要这样做,整个流程是什么样的,有没有更好的办法,这样做是不是最优方案,一定要在心里形成一个完整的思考链条。同时,将每次做的事情进行有效记录和总结,以备以后遇到同样的问题可以更好地解决。

然后强调专注。所谓专注就是要求凡事要有恒心和毅力,不能半途而废。我们做任何事情难的不是一时一会用心的去做,难的是一直坚持用心做而不断。经常会有一些刚毕业的学生或者毕业没两年的职场新人咨询:为什么做不好工作,到底什么才是最适合他自己的工作等等之类的问题。其实,工作是固定的,它不能主动来适应我们的要求,而我们完全有可能主动来适应工作的要求调整自己,这样一定不会被工作淘汰。

营销需要下细功夫,其实做其他工作也是同样的道理。