

Twitter 的经营之道

2006年3月,杰克·多西(Jack Dorsey)写下了第一句 Twitter 博文:“我刚刚建立了我的微博。”受编写简练的救护车和出租车派遣状态更新软件的启发,多西将这款软件模型应用于实时网络,现在已有1.9亿人用这种少于140个字符的方式来表达自己的思想。

通过广泛的人口发出网络的声音, Twitter 已成为一个全球信息共享的反映者。但他的及时性、透明度和简洁性为所有问题提供了一种具有新闻价值和世俗性的答案。但仍有一个问题 Twitter 实际上还没有回答:他计划如何扭亏为盈。

渐渐地,人们看出了端倪。不久前, Twitter 开发出独家提供的 @earlybird 微博。@earlybird 从赞助商处为关注者提供即时的产品和活动交易信息。在产品概念上类似于奢侈品购物网站 Gilt 和 Groupon 提供的限时销售。@earlybird 是 Twitter 最谨慎、缓慢的商业模式的组成部分, 这种模式更注重中长期收入并避免疏远用户。

这种模式与 Twitter 最相似的对手 Facebook 不同, 后者被指责用泄露用户隐私作为获益的手段。最著名的例子是 Beacon 软件平台在 2007 年 11 月作为出 Facebook 企业广告系统的一部分广受关注, 企业将与顾客交流当做吸引顾客的新手段, 并且“向全社会发布信息”。他最决定性的特点是用户最初非自愿的传播 Facebook 赞助商的信息。如果你从网上售票网站 Fandango 买了一张电影票或邮寄了一份 Yelp 的企业评论, 这个行为会在 Facebook 的好友动态中显示出来。

Beacon 面对着一个巨大的集体反对——用户认为这是对隐私的侵犯。尽管有多种版本的广告, 但这一问题仍然遭到围剿。

弗雷斯特研究公司 (Forrester Research) 的分析师 Melissa Parrish 说:“Facebook 关注的事将他们的数据和技术提供给其他公司, 进而关注什么才能让它们从增加新业务的价值和广告伙伴中获得利益。”与 Facebook 笨拙的寻找其在广告中获益的方式相比, Twitter 尝试将用户放在第一位作为其盈利模式。

他的获益是长期的。自从 2006 年, Twitter 主要依赖来自风险投资家弗雷德·威尔森 (Fred Wilson) 和广和投资 (Union Square Ventures) 的投资。在最近的集资中, 六位投资者, 包括 T. Rowe Price, 纽约风险投资公司 (Insight Venture Partners), 和波士顿的星火投资 (Spark Capital)。据报道 Twitter 获得了 1 亿美元的投资, 而其估价为 10 亿美元。

Twitter 不会等投资人。但就像所有的投资, 总有一天这些投资者会求取回报。

(摘自《环球企业家网》王晓 编译/文)



当迪士尼遇到 Facebook, 两者会碰撞出怎样的火花? 继去年 12 月底任命 Facebook 的 COO 桑德博格为公司独立董事后, 迪士尼一直在试图为彼此寻找更多的交集。现在, 机会来了, 电影《玩具总动员 3》的上映为二者提供了一个不错的契机。

随着《玩具总动员 3》在美国的热映, 迪士尼专门在 Facebook 上开发了一款名为“Disney Tickets Together”的应用, 允许用户在 Facebook 网站上购买《玩具总动员 3》的电影票。这也是一家电影公司首次进行这样的尝试。如果迪士尼的这个尝试收效不错, 这款软件的应用范围就会扩大到更多的电影, 并有可能重塑固有的电影票务销售模式。

营销利器

迪士尼为何会把目光盯上了社交网站 Facebook?

其实这并不难理解: 由于年轻消费者的生活方式和消费需求使营销环境变得更加多元, 诸如 Facebook, Twitter 之类的虚拟社区和 SNS 正日益成为提供产品和服务

当迪士尼遇上 Facebook

务信息的重要渠道。

在全球拥有 5 亿用户的 Facebook, 几乎记载着消费者所有的在线行为。为了“联络感情”, 众多 Facebook 会员们会毫无保留地把诸如自己喜欢哪种食物、哪款新车、何时和男女朋友在哪里分手等琐碎细节等搬到网上, 这些显示人们身份和消费偏好的详细记录, 在广告主看来这简直就是一座含量丰富、定位清晰的金矿。

除了数量庞大、目标清晰的消费人群外, Facebook 等 SNS 平台还有另一个法宝, 它可以充分发挥口碑营销的优势, 让用户以非强迫的方式接受广告——网站中的各个用户以好友身份联系在一起, 他们之间传递的消费体验和商品推荐的效果要远胜于其他类型的推广。

“我们认为这很有意义, 因为从本质上说, 看电影就是一种社交活动”。Facebook 合作和平台营销副总裁丹·罗斯 (Dan Rose) 表示。由此看来, 迪士尼“瞄上” Facebook 实在是合情合理。此前, 迪士尼在 Facebook 上已有数百个促销网页, 向千万用户发布公司的各类促销信息。

SNS 的诱惑

当越来越多消费者开始在做购买决策前参考他人意见时, SNS 渠道无疑会在产品零售中扮演更加重要的角色。

尽管这种“低成本高回报”的营销方式令人兴奋, 但迪士尼并不满足于这种间接的口碑广告——别忘了, 公司可不是为了做广告而做广告, 而是通过广告来实现其商业目标。

可以说, “Disney Tickets Together”的上线, 进一步表现了“企业与 Facebook 用户的关系得到深化”, Facebook 合作和平台营销副总裁丹·罗斯称, “迪士尼对 Facebook 的利用已经由提高知名度发展为直接获取客户。”这款开发数月的软件, 目的就是促成一个用户的所有朋友都能产生购买行为。

在这种个性化、互动式、体验式的营销大潮下, 不仅仅是迪士尼, 越来越多的大公司开始把社交媒体看做吸引关注度的新机会。

去年 8 月, 美国 Burson-Marsteller 研究《财富》杂志五百大企业发现, 排名前一百的大公司中有高达 79% 都使用社交网站, 包括 Twitter, Facebook, YouTube 或博客, 同顾客、股东积极互动, 其中有 86% 的美国公司, 88% 的欧洲公司, 都至少使用过一个社交媒体平台, 进行营销。仍以 Facebook 为例, 单

是星巴克和可口可乐在 Facebook 中的“粉丝”, 就各有几百万之多。

双刃剑

不过, “Disney Tickets Together”这个尝鲜还并不足以让迪士尼高枕无忧。事实上, 社交媒体比报纸电视等传统形式的媒体更难控制, 关于产品的信息和意见瞬间就会在 Facebook、博客或其他网站上传播开来, 消费者们的在线交谈对公司品牌起着重要影响——无论是以正面还是负面的方式。

可以预见的是, 随着越来越多的影视公司加入到 SNS 平台, 他们对用户的争夺将愈加激烈。对迪士尼而言, 如何将先入优势转化为企业的长期竞争力, 保持消费者的娱乐性和新鲜感, 才是“黏住”网络用户的关键。

对迪士尼来说, 它的尝试不应仅仅抓住用户的眼球, 让他们看一部电影后便不再起作用。除了将互动元素作为营销计划的一部分, 迪士尼应继续鼓励消费者参与内容和产品的创新, 并对公司下一步的发展提出建议。毕竟, 社交媒体正在建立消费者和企业创新互动的平台, 这种创新的 CRM 管理, 才是在线营销的未来。

(摘自《南都周刊》)

Hello Kitty: 少说为妙

全球最著名卡通形象之一——凯蒂猫 (Hello Kitty) 销量连续十年呈现萎缩态势。截至今年 3 月, 其形象授权收入与产品销售收入双双下跌, 年度销售额比去年同比下跌 3.3%。从 2002 年起, 东京市场研究机构 Character Databank 每年推出的“日本最受欢迎卡通形象排行榜”销售冠军就不再由凯蒂猫占据。据悉, 陷入“中年危机”的凯蒂猫母公司三丽鸥公司正努力寻找能接替凯蒂猫宝座的新形象——该公司最近推出 33 只形象各异的小动物组成的卡通系列形象 Jewelpet, 希望以此满足品味各异的消费者的需求。但《纽约时报》认为, “三丽鸥的救星可不会来得这么快”。

没有嘴巴的凯蒂猫

近 20 多年时间, 凯蒂猫凭借其简约低调的形象设计及营销策略——形象定位、设计线条与色彩运用极为简单、无动漫情节支撑, 也几乎不动用传统媒体广告支持, 在业内创造出辉煌业绩。这只“无嘴”小猫在卡通形象更新换代速度迅猛的日本已成长至第三个本命年, 曾年均为公司创造近 5 亿美元的天价收入。作为三丽鸥公司最成功的卡通形象与业内领军品牌之一, 凯蒂猫运用“少即是多”的原则, 用看似极少的动作打造出“寡语”甚至“失语”的形象, 虽然备受争议但显然十分奏效。

在动物选择上, 外形乖巧可爱、性格相对无明显特质, 同时备受各年龄层女性宠爱的猫获得三丽鸥公司的青睐。在设计外形时, 三丽鸥公司第一代设计师清水侑子运用极为简明的线条勾勒出与主色调 (红、白、粉色) 相呼应的圆嘟嘟的轮廓和一只被赋予可爱色彩的蝴蝶结。在两只几乎没有任何

设计的“黑豆眼”与同样简单的鼻子下, 凯蒂猫在同类卡通形象极尽所能打造特质的嘴巴位置留下了一片空白。

少说为妙的魅力

凯蒂猫无嘴无表情的造型在推出之后遭遇评论争议。无嘴致使凯蒂猫无法发声, 因而无法采用大多数迪士尼经典卡通形象所采用的有声媒介——卡通动画、音乐剧、电影等方式进行推广, 甚至不能出现在有对白的连载漫画中, 这使得一些分析家认为凯蒂猫品牌发展后劲堪忧。然而, 一次又一次销售纪录刷新让上述评论显得有些杞人忧天。这款起初并未得到老板重视与评论肯定的卡通形象迅速引爆流行。推出当年, 其销售业绩即攀升 3 倍, 三年后, 销售收入增长已达 7 倍, 利润增长已逼近 10 倍。



Character Databank 社长陆川和南对这些数据的解释是: “人气的秘密在于简洁。”《纽约时报》专栏作家罗布·沃克在《买单: 我们到底消费的是什么》一书中赋予“无嘴无表情”一种较为乐观的诠释。他认为凯蒂猫的造型恰好运用了一种在不同文化背景下均易于引发共鸣的“投射营销”方式。东京女学馆大学文化与女性研究系主任布莱恩·麦克维认为, 凯蒂猫含义模糊的形象方便每个人将自己的喜好和心情投射上去。凯蒂猫看似无情感的面部, 在推广向成千上万名消费者时, 恰恰能够表达一切情感。麦克维甚至用“镜子”来比喻凯蒂猫形象的可投射性, 认为它可以映照出任何心情、愿望和幻想。三丽鸥的一位管理者也给出解释: “我们努力地避免界定一个形象。”

“少说”的特质使凯蒂猫成功地成为各类人群情感、幻想和倾诉

的承载对象。在越来越疏离和缺少沟通的城市生活中, 凯蒂猫担负起体面且令人愉悦的礼物、装扮并凸显自身个性的潮品以及分享私密情感的倾吐对象等多重角色。在全球, 下至蹒跚学步的儿童, 上至不惑之年的女性蜂拥购买带有凯蒂猫形象的商品——儿童系的玩偶、文具、糖果、服饰等以及成人系的内衣、床品、服饰、鞋履、化妆品、珠宝首饰、电子产品, 将它们带入自己生活的每个角落。

除了让“少讲故事”成为“美德”之外, 凯蒂猫也让传统媒体广告版面或时段显得多余。它不仅在商品与消费者之间产生投射性, 其具有感染力的形象也借助名流拥趸及潮流意见领袖的影响力散播进追随者的心中, 甚至在追随者群体内互相激发模仿欲望和身份认同, 以无所不在的人际传播到达传统广告无法覆盖的群体, 形成非同一般的宣传效应。美国歌星玛利亚·凯莉、好莱坞女星斯嘉丽·约翰逊、名流帕里斯·希尔顿以及日本、中国台湾和大陆众多明星拥趸均在新品推出之际成为该品牌免费代言人。凯蒂猫品牌产品线不仅得以在不同人群间拓展, 也得以在各类销售场所实现扩张, 如今, 无论是在连卡佛等高档百货商场, 还是在超市或大卖场, 均可发现凯蒂猫展现着她的“无语”魅力。与此同时, 日本早稻田研究所创意产业副教授直弘七条等分析人士也认为, 凯蒂猫形象的“无孔不入”违背了卡通业内不成文的规则——“卡通形象的经营需细水长流”, 产品太滥太多, 反而缩短她的寿命。尽管如此, 无可争议的是, 这只没有嘴的可爱猫咪, 以“少说为妙”的低调姿态成为历史上最热门的卡通形象, 创造了非凡的商业价值。

(摘自《21 世纪商业评论》吕方兴、杨艾莉 / 文)

雀巢低调布局中国临床营养品市场

雀巢这家来自瑞士的全球最大食品公司, 被中国消费者熟知的产品有婴幼儿奶粉、米粉、饮料、矿泉水、糖果、咖啡等等。让大家陌生的是, 这家食品公司还提供类似药品的产品——保健营养品。而且, 第一次, 雀巢公司将这个在全球范围都算不上大体量的业务板块推介到中国消费者的面前。

这一大胆举动背后, 是中国临床营养品市场即将步入方兴未艾之时。有业内人士透露, 中国临床营养品领域的国家标准正在起草中, 一旦标准确立, 将为该领域的市场化发展提供契机。

雀巢的心思

今年 6 月底, 雀巢在中国做了一个新尝试: 将已经举办了 9 年的雀巢营养科学院临床营养年度研讨会, 第一次选址在总部瑞士以外的国家召开, 这一次是移师中国北京。研讨会的议题是老年性营养不良和代谢综合症的流行病。

针对营养不良和其他病情开发和销售一系列营养产品和服务, 已经是雀巢的一项业务领域——雀巢保健营养。不过, 到目前为止, 即便是在雀巢全球体系内, 保健营养业务也只是一个小体量的板块。

不过, 这并不意味着保健营养

领域没有前景。雀巢保健营养首席执行官 Michel Gardet 近日接受经济观察网采访时介绍, 随着全球老年人口的增加, 以及糖尿病患者比重的增加, 针对这些人群所患有的营养问题, 为他们提供营养解决方案, 将成为一个非常有潜力的业务领域。

作为全球第二大保健营养公司, 雀巢同样认为中国会是临床营养品制造商眼中的大市场。Michel Gardet 认为, 随着老龄化发展, 中国会有非常大的营养需求, 雀巢将与中国的医务人员密切合作, 去发现中国这些特殊人群的需求。

尴尬的位置

不过, 这个对多数中国消费者来说还有些陌生的“临床营养品”, 在中国的处境尚有些尴尬。

临床营养品主要作用于病人, 为他们提供身体、机能恢复所需要的营养素。那么, 他们是药品, 还是保健品? 中国保健协会保健品市场工作委员会秘书长王大宏 7 月上旬接受记者采访时说, 目前, 在中国, 他们既不是药品, 也不是保健品, 从学术的角度讲, 他们不是营养食品, 放在“食品”大类中管理。

这个身份标签, 使得这类产品在中国市场推广时面临着现实的难题: 因为无法进入医保报销名

录, 很多病人在选择使用这类产品时会顾虑很大。王大宏介绍, 在美国和西欧, 这类产品是进入医保报销名录的, 而且在使用上一般由医生个人或者诊所就能控制。

“临床营养”产品在中国的尴尬状况能否得以改变? 王大宏透露, 中国疾病预防控制中心营养与食品安全所的相关专家正受委托, 起草临床营养领域的国家标准。该标准将对临床营养产品的各个产业链环节, 从原材料、到生产、到市场销售, 提出明确的准入要求。

王大宏透露, 包括涉及临床营养领域的企业在内的很多力量都在推动标准设立之事。

(摘自《经济观察报》贺文 / 文)

默多克希望对接中国新媒体市场

在易传媒首席执行官闫方军的记忆中

默多克一直惦记着新闻集团进军中国媒体市场。之前所有的努力都失败了, 但他从未放弃进入中国市场的努力。7 月 15 日, 易传媒搭建的中美数字媒体峰会得到新闻集团的支持, 默多克的夫人邓文迪等美国数字媒体巨头就将与国内数字媒体领袖们在上海见面, 对接中国新媒体市场的机会。

之前, 默多克进入中国市场的战略据点在中国香港, 通过 STAR TV 在广东的覆盖落地交换中央 9 套通过福克斯新闻网在美国的落地, 并控制了凤凰卫视 38% 的股权。新闻集团在内地市场投资青海卫视和 ChinaByte 都以失败告终。

新闻集团进军中国市场的模式仍然是以香港为核心, 通过旗下 STAR TV 覆盖中国市场, 或者直接通过合作的方式控制内地传统媒体平台, 但这两种模式并没有获得成功。此后, 默多克的兴趣转向新媒体业务, 转身进军中国数字媒体市场, 角色也从平台控制者转向媒体资源整合者。

2009 年, 新闻集团参与了易传媒第二轮 3000 美元融资计划; 易传媒的商业模式是通过打包买断互联网媒体的库存广告资源, 然后分类定制整合匹配卖给广告客户, 并按照客户要求定制化选择互联网用户进行广告投放。

“默多克看到了中国新媒体整合的市场机会, 对我们的商业模式也很感兴趣, 默多克曾经希望易传媒成为新闻集团的一部分, 但我们没有同意, 易传媒还是我们独立的一份事业, 我们看重的是新闻集团强大的全球广告客户资源。”闫方军说。

新闻集团进军中国数字媒体市场已经开始布局, 通过参与 VC 和 PE 等投资机构在传媒市场的上下游进行战略布局。2010 年, 新闻集团最大的一个举动是出让凤凰卫视 20% 的股权给中国移动, 获得交换的条件是新闻集团的娱乐和资讯通过中国移动的渠道进入数字媒体领域。中国移动拓展手机电视和新媒体市场需要一个强大的内容提供商, 而默多克抓住了这个抢占未来中国数字媒体市场的机会。