

策划词 | CEHUACI

故宫建福宫“私人会所”遭曝光，公众质疑作为公共资源的故宫是否有资格从事经营性活动；清华大学“真维斯楼”受指责，一些网民甚至批评清华大学此举为“大学精神的堕落”；北京万寿寺被暗访，大雄宝殿出租给旅游公司，通过给游客看相、售卖祈福牌及吉祥物等进行敛财……近期，一些公共机构利用公共资源“营销”的负面案例集中爆发，焦点共同指向了一个重要的问题：公共资源到底该如何“营销”？

负面案例集中爆发 公共资源“营销”待解

►►►[紧接 A1 版]

姚明的国际影响力基于其在 NBA 赛场上的表现，但到目前为止，姚明始终缺少一个冠军头衔。相对而言，网球在西方国家具有广大的受众，而李娜取得了大满贯冠军的头衔，姚明在这一层面就有所欠缺。

企业选择李娜代言需谨慎

夺冠之后，耐克的多家门店开始发售海报，短时间内被抢购一空，更有无数球迷表达希望购买李娜团队身着的黄色 T 恤衫的愿望。作为李娜的品牌赞助商，耐克无疑将迎来丰收季。

对赞助商来讲，即使李娜获得亚军都将带来巨大的商业利益。法网开赛之前，耐克在其女性系列营销活动中已把李娜作为典型形象进行大力推广，品牌与代言人之间已建立相当紧密的联系，而在夺冠之后耐克以非常迅速的手笔推出了相关主题广告和产品自然是水到渠成。

然而，对于赞助商而言，现在是收获的季节而非投资的契机。

虽然众多本土品牌向李娜伸出橄榄枝，但是国内品牌在选择李娜代言的问题上更需谨慎。“网球在国内的认知度暂时还不高，国内大部分企业目前利润并不算可观，出高价达成代言合约容易得不偿失。”企业战略与品牌营销专家叶峰指出。虽然李娜夺冠已成为当前热点话题，但如今李娜毕竟遭遇年纪较大的限制，在未来的发挥是否稳定将使那些实力并不强劲的赞助商承担很大风险。

按照惯例，夺冠而归后，运动员在国内的代言价格自然水涨船高。“这样容易造成投资偏高。”关键之道体育咨询有限公司咨询事业部策略顾问赵宇指出，一旦竞技水平下滑，企业将遭受重大损失。另外，这些品牌并不能在李娜与品牌之间构建良好的品牌关联。

“这次夺冠会使李娜成为众多期待在国际市场崭露头角或者开拓市场的品牌所需求的关联形象。”赵宇指出，但是由于李娜所属体育经纪公司 IMG 作为国际顶级经纪公司，已经为李娜选择了相对国际化的品牌代言路线。从短期的角度来看，李娜更有可能成为国际品牌的中国化形象。

“现在讲李娜的商业影响力还为时尚早。”赵宇提醒，“因为法网冠军的影响力相对有限。”

李娜表示，法网夺冠后，不会在第一时间回国庆祝，她已迅速将重心转移到约两周后进行的温网。“李娜的实力还需要在温网和法网中得到进一步的证实，现阶段盲目关注其价值的飞升还略显草率。”赵宇告诉记者。

另外值得注意的是，女子网球选手商业价值的开发需要的不仅仅是球技，相貌和身材同样是至关重要的因素，如果能有品牌真正发掘出李娜在女性层面的品牌契合，将会获得更大的成功。

◎北京万寿寺



□ 李娟

“商业”开发

公共机构利用公共资源进行“营销”历史由来已久。

以故宫为例。除去门票收入，故宫很早就开始尝试出售工艺品。1984 年，故宫进行机构改革，将原来的故宫商店和外宾服务部改称为故宫服务公司。此后，还分别用过故宫博物院服务部、故宫博物院经营开发部等名称进行过经营活动，最后更名为故宫文化服务中心。

随着商业化运作的不断推进，故宫文化服务中心的资产总额亦迅速壮大，从 2001 年的 1200 万元增长到 2009 年的 5335 万元。

在这期间，故宫尝试过的商业经营手段可谓花样众多：2001 年 12 月，故宫和一品轩公司合作，对故宫馆藏古书画进行仿真印制，1 万幅仿真作品推向市场后以 8000 元 / 幅到 12 万元 / 幅不等的价格限量销售；2007 年，“故宫御膳房体验中心”对外营业；2007 年 8 月，故宫承接了意大利著名品牌 atestoni 在故宫进行的一场名为“龙梦之旅”的答谢晚宴活动。

其商业化的推进在 2008 年时更是势如破竹。一个有符号意义的事件是：当年底，故宫在淘宝开设“官方旗舰店”，销售原本只在故宫里面卖的“宫廷娃娃”、“宫廷 T 恤”、“宫廷包包”等。

需要注意的是，在诸多公共机构



◎故宫建福宫

中，类似故宫的商业化运作并不鲜见。如国内诸多旅游景区多有各种类型不同的外包项目；不少公共场馆、高等院校等同第三方机构进行联合开发，品牌授权等也是数不胜数。

公共机构利用公共资源进行商业开发并没有“原罪”。在商业大潮的冲击下，政府开始逐步改变此前包办公共事业单位一切开销的管理模式，鼓励事业单位对外合作，通过多种经营增加收入，改变原先传统刻板的经营模式。

中国人民大学行政管理学系主任、行政管理学研究所所长毛寿龙在接受记者采访时表示，从管理的角度来讲，公共事业单位的运营包括国家全额拨款、社会全额捐资、全资本化运作或者以上三者混合模式。相比较之下，混合模式堪称主流。

这和国外此类机构的运营模式基本吻合。在美国，博物馆等公共机构筹资形式多样。有公共支持(如包括拨款、贷款和税收优惠)，有来自个人、

组织和企业捐赠，还有自营门票、展览费用、礼品店收入、饭店和食品店收入、会员缴纳的会费和活动费、产品授权费、出版物收入、场馆租赁费及举办巡回展览等收入)。

总之，商业经营收入在公共机构的运营资金中，正发挥着越来越重要的作用。

经营“短板”

同国外发达国家相比，我国公共机构对公共资源的开发利用明显偏弱。著名品牌战略专家李光斗认为，国内公共资源的商业化运作还在“起步阶段”。原因是相关的法规制度不够完善。

首先是管理方面的问题。曾参与



◎清华大学“真维斯楼”

【他山之石】

巧妙利用商业创意

公共资源如何更好地推行商业化，在此方面台北故宫有足够的经验可以借鉴。

众所周知，每年到北京故宫的人，比去台北故宫的人多 50 倍以上，同时北京故宫的门票比台北故宫的门票还要贵。然而比较二者的盈利水平，却是台北故宫博物院更赚钱。

这很大程度上是得益于台北故宫自 2005 年起全面实施的品牌授权战略。在此之前，台北故宫仅仅是单纯的文物图像授权，允许授权商家将故宫图像应用在复制品、印刷品等方面。但是从 2005 年开始，这种授权开

始变得更加多元、应用到更令人意想不到的商品上。这一举措吸引了国际各种品牌设计公司或各行业公司的关注。

比如，台北故宫把《清明上河图》授权给某瓷砖生产商，允许其将相关图案复制到瓷砖上；将古画《婴戏图》的主角形象授权给某创意公司，由后者据此设计出了时下流行的玩具，并衍生开发出一系列游戏作品等。

如何确定具体的合作企业和项目？台北故宫采取的是专家联合审核的形式。台北故宫博物院院长周功鑫介绍称，这个专家评审团既包括了院

外的设计专家、文创专家、美学专家，也有专业的行销专家。每一件需要授权开发的产品，只有经过这些专家的审查后，故宫才可以批准进行商业化运作。

而为了产生更多的商业创意，台北故宫还遴选了一批本地大企业，为他们开办免费的文化创意课程，让他们利用故宫丰富的文物典藏，吸取养分、寻找灵感。“我们给他们提供一个文化滋养的平台，他们就会不断有新的、有创意的东西生产出来，通过这样的机制，形成一个良性的发展。”周功鑫称。

如今，台北故宫馆藏文物逾 65 万件，其典藏的文物所延伸出的周边商品约为 1300 种，每年可创造新

国家文物保护科学和技术开发项目的信阳师范学院教师张国超告诉记者，故宫之类的博物馆、景区的管理模式，多采取保护大型文物遗产采用的传统管理模式，即景区的管理机构既是景区所有权者的代表，又是景区的管理主体，既负责遗产的保护，又负责区域内“遗产”的开发经营。因此，就会带来一个问题：行政人才和经营人才混同，经营人才缺乏，短板突出。

在商业化水平和操作技巧上，这个问题会导致经营弱化。譬如博物馆的自营收入来源一般包括：门票、礼品销售、餐饮服务、项目合作、品牌授权、联合开发等多项。但是即使是故宫这样的国家重点文物保护单位，其主要收入依然来自于前几类传统项目，而在项目合作、品牌授权、联合开发方面，虽然尝试的项目很多，但由于缺乏经营人才，鲜有较好业绩。比如故宫经过多年的“经营试验”，最终，故宫的下属企业故宫文化服务中心还是与香港益诚投资有限公司成立了一家合资公司——北京故宫宫廷文化发展有限公司。公司主要从两个方面经营故宫的资源：一是含有故宫字样、标志的各类专有名称和商标使用权；二是在故宫内举办活动及场地经营权。

此外，各项法规建设也不够完善。《国有资产法》的主要起草者之一、中国政法大学教授李曙光就提出，一直以来，政府尽管对故宫在内的国有资产实行多头监管，但是没有专门的立法规范，从而导致此类国有资产的监管比较混乱。在实践操作过程中，亦出现多方掣肘、互相牵制、职责不明、监管缺失等问题。

比如在提到 2007 年故宫星巴克撤出一事时，台湾资深媒体人士官铃就曾凌厉地指出：“重点不在于故宫里是否该有星巴克，重点是星巴克当初为什么可以取得经营权？整个招商的过程是否透明？”



◎清华大学“真维斯楼”

台币 2 亿元的营收。这还只占台北故宫年营收的 20%。其他的衍生项目，如仿古餐厅等，亦能为收入做贡献。

美国大都会博物馆更是将衍生品收入做得炉火纯青，其馆藏仅为台北故宫的 1/3，但是其目前已拥有 18000 多种文物复制品、纪念品、会员费等衍生商品，创造每年至少 11 亿美元营收。

当然，有效的监管亦必不可少。在台北故宫展厅，所有公众都可以通过电子屏看到财政拨款多少、人员聘用、安保、学术研究方面的支出各是多少，包括罚款与赔偿收入、场地使用费收入等等，每个环节都做得非常细致。

(李娟)

营销探索 | YingxiaoTansuo

九龙斋力推 正宗体验之旅

打开饮料行业旺季促销新思路

今年火热的饮料大战，九龙斋正宗酸梅汤以全新的营销思路为饮料市场吹来一股强劲的风。4 月末，燕京九龙斋信心勃勃地开启了面向全国的正宗体验之旅。这次为期半年的体验活动定位于九龙斋的“正宗”精神，以全新的线上线下相结合的形式，让消费者深切体验正宗的酸梅汤文化。

体验式营销，指的是企业注重与顾客之间的沟通，发觉他们内心的渴望，站在顾客体验的角度，去审视自己的产品和服务，并据此设计、制作和销售产品。体验式营销一般应用于交通工具、高科技产品、医疗



或金融服务、宾馆饭店百货店等领域和产品，在饮料行业鲜有大规模的体验式营销。而九龙斋在全国范围内采取体验式营销的做法，走在了行业的前列。

此次九龙斋正宗之旅全国路演计划从北京出发，途经天津，延至浙江温州、台州，湖南长沙，广东深圳、东莞等多个热点城市，规模盛大。路演现场不仅有当地文化达人的精彩表演，到场消费者还可以凭一元钱即可获得“一元尝鲜”兑换券，并凭券参与限定时间的一元换购九龙斋酸梅汤的活动。“一元尝鲜”活动极大地引起了消费者的兴趣，很多人在换购时间开始前就排起长龙等待，屡次掀起换购热潮。同时，网络上也会并行开展丰富多彩的互动式体验活动。九龙斋为了增强体验感，特意为网络时尚达人身量身定制了正宗网络体验馆，网友可以在 mimisite 参与在线游戏，并有机会赢得现场畅爽试饮的机会。

正宗之旅把体验式营销的好处发挥的淋漓尽致。首先体验式营销设计的环境使消费者更加轻松、愉快、全面地了解认识九龙斋，从而激起消费欲望，销售也因此变得简单有效。其次，体验式营销大大增加了九龙斋的亲民性，近距离和消费者的互动使他们更容易接受酸梅汤，并能在短时间内拉近双方的距离和增加庞大的消费群。第三，亲身体验使九龙斋的能见度和知名度得到提升，非常利于品牌的建立和发展，在正宗之旅中，尝鲜和换购活动使消费者感到充分的理解、尊重和认可，忠诚度和好感会大幅度提升。

同时，燕京九龙斋的体验式营销很好地解决了地域习惯不同和南北文化差异的问题。南方市场对九龙斋相对陌生，零距离的体验会使南方消费者第一时间准确建立对九龙斋产品和企业的印象，认识真正的宫廷饮食文化。除此之外，落地性的体验式营销也加强了九龙斋与渠道、终端的进一步沟通，让代理商看到厂商对终端销售的支持，使得渠道、终端与企业的关系更加紧密。

相关业内人士指出，九龙斋正宗之旅的旺季体验式营销在饮料业是一次勇敢的尝试，它对整个饮料行业都有着示范作用，如果取得的效果显著，将提供一种新的销售思路，并为全国的消费者带来越来越多的实惠。

(千龙网)