

爱慕多品牌运营之道

一个好品牌，并不需要广而告之。一定要精准，让你的目标消费群体知道，并且知道他们想要什么。

2000 年加入爱慕，如今已是爱慕品牌管理部总监的杨彦，已为爱慕服务超过 10 年，见证了爱慕的发展史。

自 1993 年创建以来，爱慕品牌已连续多年被中华商业联合会监测为中国内衣市场综合占有率第一位，并积极拓展海外市场。如今，爱慕旗下拥有的品牌及产品线包括：“爱慕女士”、“爱慕男士”、“爱慕儿童”、“爱美丽”、“兰卡文”、“心爱”、泳衣，代理海外高端品牌 Bechic 集合店，以及个性化内衣和礼服定制工作室。在过去的 2010 年，爱慕实现 20 亿销售额，同比提升 35%。

杨彦介绍，在中国市场，消费者呈现出越来越多元化的特点，企业已经到了一个多品牌运营的节点。爱慕针对中国本土市场推出一系列细分化产品，使其产品结构更加丰满。而如何进行多品牌运营，则考量着企业的智慧。

最初，爱慕按照消费者购买水平和层级对不同品牌进行区分，比如 LACLOVER 针对高端消费人群，Aimer 针对较为成熟的中高端消费人群，imi' s 针对相对年轻的消费人群，Shine Love 则是针对网络消费人群。“根据不同群体的特点，各品牌识别系统、专柜形象、产品设计风格都有很大的不同。”杨彦介绍，“举例来说，LACLOVER 一般都进驻燕莎、新光天地、赛特等最高端的商场，在品牌传播上也有意识地与其他品牌区分开，体现其高端化特色。”

在品牌推广方面，LA CLOVER 追求高端奢侈品的模式。“真正的高端奢侈品传播不会是大面积的，它是小众的。”杨彦介绍，因为品质非常出色，LACLOVER 顾客的回头率很高，因此会员维护、吸引二次消费和口碑传播非常重要。基于此，LACLOVER 采取会员制，定期举办小型沙龙或聚会，聚焦插花、服饰搭配、关爱乳房等女性感兴趣的话题，在轻松愉悦的氛围里与顾客进行互动沟通，增强了顾客对 LACLOVER 品牌形象认知。

对于 Aimer、imi' s 等品牌，杨彦表示会采取一些相对大众化的渠道推广，如商场终端广告、楼宇广告、杂志广告及内容合作、出租车广告及机场广告等。imi' s 品牌会经常举办一些校园活动，并针对年轻人喜欢的电视节目适时做一些投放和合作，比如和广西卫视合作“爱美丽·中国内衣模特大赛”，在年轻人群中取得了很好的传播效果。而对于 Shine Love 这样针对网购消费者的品牌，杨彦认为采用网络媒体推广是较为契合的方式。

“一个好品牌，并不需要广而告之。一定要精准，让你的目标消费群体知道，并且知道他们想要什么。”杨彦表示，2011 年爱慕会增加对网络媒体的投放，采用一些诸如微博营销、病毒营销的方式。

除了针对每一个细分品牌做不同的推广，近年来，爱慕还举办一系列大型文化活动，宣传爱慕品牌文化，如“爱慕·敦煌”、“在禁锢与释放之间”、“爱慕·美丽中国行”等多个颇有影响力的发布会、大型展览及文化活动，让消费者为爱慕品牌文化产生统一而深刻的印象。

此外，爱慕还非常注重情感营销。去年冬季，杨彦带领团队做了一个“暖阳一家人”的推广活动。这次活动联动了整个集团的品牌，比如 Aimer women、Aimermen、Aimer kids，“在强调产品品质的同时，我们设计了一个亲情的概念，希望把温暖和亲情传播出去，引起了大家的共鸣，也产生了很多连带购买。”杨彦介绍。

未来，杨彦表示除了重视与消费者情感沟通外，还会加强服务，增强消费者终端体验。在营销方式选择上也会根据消费者的接受习惯而定，“消费者在哪里，我们就在哪里。营销无定势，创新是永恒主题。”

（吴晓燕）



5 年内 10 家红树林开业

年底前，张宝全打造的首座巨无霸酒店三亚湾红树林度假酒店的 6、7、8 号楼就将开门迎客，今典规划的度假酒店正式与世人见面。

按照当初的设计，这座酒店将拥有客房 5000 余间，同时拥有可容纳上万人的超级会议会展中心，可以举办国际电影节、音乐节、选美比赛。

“这就是度假休闲目的地酒店，一个集度假休闲、娱乐、会议会展、影视文化为一体的超级综合体。”张宝全指着自家的“红树林中国地图”对记者说。

2010 年，国内旅游收入达 1.25 万亿元，同比增长了 22.5%，旅游休闲正在成为中国生活中不可或缺的一部分。“但是中国的旅游还停留在最低端的观光游上，游客全是一走一过，花费最高的可能就是车费和景点门票，还没有进入真正的度假旅游。未来当年人均可支配收入超过 1 万美元时，旅游将会进入度假休闲阶段，那时将是度假休闲目的地酒店的全盛时期。”张宝全说。

正是基于对未来度假休闲目的地酒店前景的发现，今典集团计划在未来五年时间里，建设完成 10 座度假休闲目的地酒店，包括三亚湾、海棠湾、广州从化、青岛灵山、杭州、大理、都江堰、云南腾冲、丽江、武夷山等 10 家红树林度假酒店。

“和商务酒店不同的是，我们度假酒店的选址全处于自然风景秀丽的地方，临海、临江、临河是最大的看点。”张宝全表示。

“以卡养店”的新理念

兵马未动粮草先行，支撑庞大的

酒店帝国正常运转，资金是张宝全首要面临的问题。仅以青岛灵山的红树林度假酒店而言，建设资金就高达 70 亿元。

对于分时度假中国人并不陌生，如今，通过分时度假模式推出红树林度假卡，正在成为张宝全解决资金问题的利器。或是度假村的一间客房，或是一套旅游公寓，将其使用权分成若干个周次，按 10 至 40 年甚至更长的期限，以会员制的方式一次性出售给客户，会员获得每年到酒店或度假村住宿 7 天的一种休闲度假方式。并且通过交换服务系统会员把自己的客房使用权与其他会员异地客房使用权进行交换，以此实现低成本的到各地旅游度假的目的。

“与传统的分时度假卡性质不同，红树林度假卡是产权人与客户直接签订协议，没有中介运营机构参与，最大限度的保证了消费者的权益。今典集团承诺所有项目均拥有 100% 产权，不出售、不抵押。”张宝全表示。

按照张宝全的计划，将拿出旗下所有酒店的 50% 的客房用于红树林度假卡的客户享用，剩下的 50% 客房将用于度假酒店的日常接待，这样既保证了酒店的正常运转，也维护了度假卡客户的权益不受侵害。

红树林将落户北京

多年前，张宝全从今典花园的二期空间蒙太奇开始，打造了苹果社区、今日美术馆、苹果二十二院街，成为了中国商业地产的开创者。

后来又一头扎入了影视业，打造数字电影基地，看似相差甚远的行业，却被张宝全巧妙地结合起来，将地产、会展、电影、艺术重新结合打造成休闲度假目的地酒店。在成功地创建了红

了骆驼。”父亲终于高兴地点了点

头。
管理启示：
制定目标而能产生效果，秘诀就是“明确”二字，成功的目标，必须是明确的。进一步说，目标要具体化、要量化。



日前听到这样一个故事：某领导有位亲戚托自己在其任职的企业谋份工作，这位领导找同僚将其安排做了食堂主管。此人刚上任其工资就超过了企业同等职位的员工，心中颇为自豪，看到自己的亲戚在企业有权有势，自己也仿佛高人一等似的，在只有几个下属的食堂居然派头十足！员

也许这位亲戚根本就不知道他

5 年内建 10 家度假酒店

张宝全“二探”度假酒店新模式

策划词

中国房地产行业快速发展的 10 年间，今典集团跨越了旅游地产、影视传媒、艺术出版三大领域。10 年前，今典集团董事长张宝全就看到了房地产开发领域的不可持续性，并开始向休闲地产转移。10 年后的今天，房企真正步入了转型时期，面临着内忧外患。在内引发人事动荡，对外面临着激烈的竞争。“今典已经提前完成了这一过程，我们现在已经明确了未来 10 年、20 年的发展方向，就是运营遍布全国的度假资源和会展资源——红树林度假休闲目的地酒店。”今典集团董事长张宝全信心满满。

树林酒店品牌后，张宝全把目光又投向了北京。

“休闲度假目的地酒店的最大消费群体，将是会议会展客户，而北京无疑将是这一资源最为集中的区域。”张宝全表示。

而目前北京还缺少举办大型国际会议会展的场所，即使举办千人以上的会议场地也十分缺乏，每到年底各大公司都会为年会的场地发愁，更别说是能集会议休闲娱乐的大型场所。

“我们已经在北京物色了三个地方，东坝、首钢和宋庄，其中东坝的面积达到了 61 平方公里，首钢和宋庄全在 10 平方公里以上，非常适合建设度假休闲目的地酒店。”张宝全表示。

按照北京市规划定位，朝阳区将兴建全市最大的高端商务功能区——东坝北区，这里今后将被打造成集高端商业娱乐、总部商务办公和国际交流服务功能于一体的商务区。

张宝全参与了东坝北区的规划设计方案征集，按照张宝全的设计，在东坝北区的中心位置将修建一个以国际商品交易中心为主的度假休闲目的地酒店群，集娱乐休闲度假购物影视为一体，同时采取地下交通设计来解决物流和出行的问题，做到人车、人货分流。

另外，同时规划出一个高端住宅区、欧美街区和亚洲街区，三个区域通过主干道与中心区链接，形成一个有机的整体。

对于张宝全的规划，参与东坝整体的规划专家全给予了肯定，“但是，在东坝北区设计规划征集完成后，给出的规划只保留了我最初设计中心区的国际商品交易中心，其他地方还是采取了最为保护的分割式设计，将 61 平方公里的土地，分成若干小块，分别

出让，打破了土地整体性，也让未来的建筑失去了其间的动态联系，而成为了各自为政的小单元。”张宝全表示。目前关于东坝北区的正式方案还没有最后通过，是一个未来的集多种设计为一体的超现代的会议会展之都，还是沉于旧式的商务中心还未定音。

“我们已经完成了业态的转型，下面要做的就是资本的转型也就是上市融资，如果上市成功了，我们将会把红树林酒店品牌做到国外。”张宝全表示。

相关链接

红树林独特的运营模式：让度假支出变为一种财富

红树林超前的运营模式，为中国家庭正在日益成为必须的度假生活提供了崭新的方式与消费观念；从使用酒店到置业酒店，从而获得“私属”的度假房产、高端的酒店享受、多彩的度假生活、长期的利润分红等多重利益全览的超值收获。

红树林在运营模式上，最大的特色是将度假支出转变为一种收入。在法定带薪休假、国民休闲计划推出后，度假消费将是中国家庭未来必然的支出，若将支出变成一种财富，那是何等的让人兴奋，红树林改变了这样的现状，并形成一种良性循环的度假产业体系，让人们在享受高端度假生活的同时，也让财富进账。除此之外，红树林免费置换体系，可以实现买标间住总统套、买五星级住七星级，买三亚可住青岛、云南、西湖太湖区域等稀缺度假资源城市，让度假生活拥有了更多选择。



大佬观点：

张宝全：企业转型要上善若水

市场是地，企业是水，好的企业要做到上善若水，依据地的形式不断改变水流的方向，优秀的企业可以做到表面风平浪静，下面却暗流涌动；一般的企业却只能做到彭涛汹涌，最后破败。

中国的房企全会面临着两个方面的转变，资本的转变和业态的改变，在过去的几年中，大部分企业在做资本的转变也就是上市。而现在大家开始在做业态的转变，从单一的住宅开发，向着多元化的方向发展。

现在房企纷纷加入了转型的大潮，主要是从单一的住宅开发商向商业地产、旅游地产和养老地产转型，但是扎堆转型将面临着内忧外患。内忧主要是指人员的流动，当业务发生转变时，许多当年的职员将不在适应新的工作需求，如近期各大房企的高管纷纷离职等；外患主要是指，从住宅到商业地产，企业将面临着严峻的挑战，缺乏相应的经验是最大的困难。

转型是不可避免的，当初万科也是一家业态多元化的企业，亚洲金融风暴之后，万科转型成单一的住宅开发商，现在又开始向多元化布局。

目前今典已经完成了业态转型，下一步就要开始资本转型，上市是我们一直追求的。

管理故事

Guanli Gushi

眼中只有骆驼

对于企业而言，一个时期的战略目标必须是明确、具体的；对于一人团队来说，行动的目标也必须是明确的、具体的。只有这样，才能让全体成员明确下一步努力的方向，才能对全体成产生巨大的激励作用。有了明确、具体的目标，不管具

体到哪一个阶段，也不管在实现目标的进程中遇到了什么意外的情况或问题，都能够使企业或者团队成员明了自己的工作任务和努力程度，并能始终保证组织朝着既定的目标前进。

（佚名）



要树威信，管好亲信

工就餐时间，他也在一旁悠哉游哉地用餐。其他食堂员工忙完了，他也用餐完毕，就冲着第一个进来用餐的员工说，去给我倒杯茶来。下属员工敢怒不敢言，默默地接过水杯去倒水。该员工给其递上水杯时，食堂主管发话了：好好干，我会让某某老总给你们涨工资的。俨然这家企业就是他亲戚开的一样。该员工受不了这份气，辞职走人了。临走前向公司有关部门负责人表示了对这位有后台主管的强烈不满。

也许这位亲戚根本就不知道他

的所作所为，可是他的言行却大大影响了人们对其亲戚的评价。

事后我也向食堂主管的上级领导了解过，其工资标准、职务安排真与其亲戚无关。企业食堂需要用人，而这人恰好也在食堂干过。也就是说企业有合适的岗位安排。这位领导也只是做了一个顺水人情而已。可是，总有那么一部分人，喜欢拉大旗做虎皮，喜爱狐假虎威。这就给我们身居要位的领导出了一个难题：照顾亲戚本是人之常情，但如果被照顾之人不懂得收敛，摆不正自己的位置，就会

给自己的亲戚带来不良影响，搞不好连自己的亲戚也跟着受牵连。

对此，我是深有体会。我在一个企业担任行政经理时，曾经有个保安因为人老实、工作负责，受到我的信任，被提拔为保安队长。没想到这小子当上队长后，就变了，利用我的信任，在其他员工面前吹牛：张经理现在是在老板的红人，只要我跟张经理说句话，没有什么事情不能帮你解决。结果不少人请他吃喝、送他礼物。恰巧他替人说过许多事情，原本就是我这个行政经理应该解决的问题。结

果，当然是他在那儿卖人情，我在这边背黑锅！要不是他隐瞒他老乡丢了一部对讲机的事被人举报，我可能还会被蒙在鼓里。事后，我为自己失察，自罚了半个月工资（2000 多元），对其也作了等额罚款，以弥补对讲机丢失的损失，并将他开除才让真相大白。

作为一名企业高管，要想取得员工的信任，必须处事公正，不徇私情。如果你在一个员工面前失去原则，就有可能在众人面前丢失威信。

要树威信，首先管好你的亲信。位高权重者慎之之。（张国祥）