

特里·莱希：发现营销的真相

最近乐购前首席执行官特里·莱希(Terry Leahy)分享了他关于营销的见解。他在乐购的 14 年里，让乐购的商店数量从 568 家英国店，发展到现在的 2482 家英国店和 2500 家海外店。乐购的税前利润从当初的 7.5 亿英镑，到现在的 35 亿英镑。莱希提到了以下四个关键点。

寻找真相

莱希认为，企业洞见应来自多个信息源头，不仅仅依靠研究。他说：“研究就像拿着一个手电筒进入一个黑房间，你看到的只是你照到的地方，让人看不到全貌。”

他运用了我们常用的“消费者换位思考”术语，说明深入的消费者了解来自于对直觉和情感因素的重视，而不只是依靠理性分析。他说：“要经常环顾四周，观察客户以及他们的生活，了解他们的难题、恐惧和希望，这样才能洞察他们的需求。”莱希促使企业高层密切关注消费者真实需求的方法是：一起在店内工作，每个经理人每年都要在一家商店工作一个星期。

大处着眼

关于大胆的商业战略，莱希评论说：“我们既然生存，有时就应该放手一搏。作为营销者，如果想做出一番成绩，就要让自己的行动吸引整个世界的注意力。不要让一个正确的理念在管理决策的过程中被扼杀。”

他举了乐购俱乐部卡的例子。他说，如果按照正常的预算程序审批这个项目，那么乐购俱乐部卡将无法面世。莱希如何让它通过审批？他运用了另一套审批原则：真实环境测试项目。他解释说：“我们对它进行了秘密的市场试验，发现客户很喜欢它。因此，一旦证实想法可行，我们就推进这项业务。”

勇于冒险

继大胆想法之后，就是风险评估。我喜欢莱希关于自己的说法。他说：“之前我做过的所有令我自豪的事情，当初若是没能按计划实现，那么其中任何一个失败都能让我被解雇。”他对“勇于冒险”做了补充，首先，要忠于自己的价值观；其次，不要押上企业所有的赌注，可以先进行测试。

他举了一个真实的例子，当时他 24 岁，是一个营销员，他推出了一系列简易、经济实惠的产品。他在大显示屏上展示该系列产品，但是当时的营销总监伊恩·麦克劳林(Lan MacLaurin)说：“不要宣传这些低级产品，我们要宣传的是高档品牌。”但莱希坚持自己的想法，告诉管理层消费者需要这类产品。该系列产品后来成为乐购的竞争力产品。

行动

莱希认为：“你可能有勃勃野心，但是如果你不采取行动，一切等于零。”通常团队会因为一心构想完美的蓝图却没有行动而陷入执行困境，而莱希尝试鼓舞、激励团队，只要确保 80% 的行动正确率，就可以开始行动。

总之，我们应该运用消费者换位思考，帮助企业更好地创新，然后在真实的世界里对创意进行测试，果敢地执行。

总而言之，就日本企业而言，必须确立一种制度方针，将有实际管理权的董事会组织过渡到侧重企业管理和战略制定的监督组织。这将为不参与企业管理的董事提供更有利的环境，让他们为董事会做出更有意义的贡献。

(中国营销传播网)

 策略制胜 | CelueZhisheng

广告进入营销盲区 “反感时代” 企业该如何传播品牌？

□ 杨德昭

大多数人无论是思想上、行动上，都在屏蔽广告。广告界的大师们还在吼“创意、创意”，但是，甬管你说的是火星撞地球，还是天外在飞仙，大伙儿已经麻木了——不吹牛还叫广告？大师们尤其不愿意面对的现实就是：你只要表现得像广告，人们就把你“咔”掉。

持续的营销战略

无论是事件营销、植入、广告、促销、赞助抑或公关，都要放到品牌的战略层面，否则，很容易“打一枪，换一个地方”，这种手段行不通，就找下一个，永远停留在无休止的“见招拆招”的战术节奏当中。

“借口”很重要。统一石化在伊拉克战争爆发后，第一时间推出的那句广告“多一点润滑，少一点摩擦”，巧妙结合产品、时机，短期内让统一润滑油吸引了大量受众的眼球，极大提升了美誉度。而让企业大伤脑筋的是，像“拉登之死”这种爆炸性新闻，并不能被有效利用。

潮流领导

营销策划不是一个单独就能执行的概念，还得注意与其息息相关的传播手段——企业不但需要制造事件，还得去进行有效传播，比如潮流领导。

首先，你需要挑选能制造舆论的人，或者是能迅速把舆论扩散给大众的人。比如球星、成功人士，电视主持人，夜店里的潮人，看起来比你光鲜的白领，朋友很多的人，能让你迅速



融入他朋友圈的人……

其次，让他们将品牌引入市场。让他们在公共场合里吃、穿、用企业的品牌。但是得记住一条，不要去使用独断的广告来表现。现在的年轻人都反感“被教育”。

在比赛和派对里，这样的传播尤其有效：当把你放到这些情境里时，你会不由自主地跟他人趋同。

当然，饱受风湿病折磨的老奶奶会不一样。她会待在家里，看着那些“有人证”的医疗购物广告，然后按屏幕下方的电话打过去——随着教育水平的日渐提高和媒体的日益增多，这种情形将会越来越少。

消费者的口碑传播最可信，也最具爆发力。它的缺点就是不可预测，不可控制，时间也不能随你确定。而任何品牌的缺点，传播起来都会比优点还快，一般是十倍于后者。

兴趣，不值得他去浪费时间。

投放媒体

这里仅就媒体中的一项来说明——电视广告。

很多电视节目都在争收视率。不错，开着电视的时候，人们是会看电视。但人们脑中想的是什么？

小范是独身主义者，但非常喜欢看非诚勿扰，不过那都是和朋友在家喝酒的时候。问题是：他们是聊天的多，还是想看电视的多？此时打广告会给他们留下什么样的印象？

因此，你不但需要找到使观众感兴趣的事，还得使其与观众感兴趣的媒体节目相结合，每类观众看的节目是不同的，按照峰期购买广告媒体的时代已经一去不复返了。而如何在媒体节目中安排广告，盛行的观点是：要么是开始播放节目的最后一个广告，要么是放完节目的最前一个广告。

品牌唤醒

品牌，需要唤醒消费者心底的一个已有观念，使品牌与这个观念相连即可。当然消费者对这个关注的持续时间也不会长——吊诡的是，遇到有与观念相似的情境时，这个品牌又会被唤醒。

“送礼就送脑白金”就是很好地运用了这条机制。这个机关一旦安入消费者脑子里，每当他想到“送礼”时，这个机关就会展开下个步骤——“脑白金”。

提到脑白金，就不得不说黄金酒。脑白金销量好的原因，不仅是狂轰滥炸的广告效应，还有它刚出世时

的软文铺垫。脑白金推出时，报纸还是主力媒体，上面的软文可以令人信服。

而对于黄金酒来说，“送长辈，黄金酒”就缺乏有力支撑点。光靠电视广告上说的“五种粮食，六味补品”，或是在其他媒体上——如互联网上刊登软文，都不能立马见效——现今的人们对于互联网的软文实在是太过敏了。黄金酒没有很好地利用引爆点，而是采取了人们比较反感的媒体“轰炸式”教育，收效甚微。

善加区隔

品牌光唤醒还不够，你还需要区隔。哪怕你是在植入。

《疯狂的石头》里，甩长头发的民工抖了抖自己的衣服，说了句“牌子，班尼路”。这句话，会让你的企业永不超生。而企业估计现在还没回过神来：为什么我们的产品卖不掉？

消费者定义品牌，而使用环境定义了消费的行为。企业最好给品牌区隔一个使用环境，主动摒弃非主流消费群体。

来自 BBS 的消息：“自南非世界杯后，一组‘国足出征，全队 LV 装备’的图片被疯传……近日统计 LV 大陆销售暴跌 48%。”于是，“LV 法国总部致电中国区代理，要求公关掉所有有关国足和 LV 的图片及网络内容。”

同样倒霉的有宝马。宝马在国内一定程度上成了暴发户的象征，这就是消费者对品牌的定义。“终极座驾”逐渐会被“狂妄”、“败家子”种种不利的消费者定义所代替。

广告，已经被大众所区隔了。你的品牌，最好不要再重蹈覆辙了。

美的冰箱 推出“80”后营销策略

情感营销的实质就是指从消费者的心理着手抓住消费者的情感需要，进而达到激发消费者的心理，产生巨大的感染力和影响力，并最终让消费者实现购买行为。对于追求个性化消费的 80 后人群来说，情感营销更能打动他们。

随着 2010 年 11 月美的冰箱、美的洗衣机成功签约《山楂树之恋》男

女主角窦骁、周冬雨成为形象代言人，年轻、健康、清新、时尚的代言人形象为美的冰箱未来市场增长启动了全新动力，也开启了美的冰箱 80 后情感营销攻势。美的中国营销总部副总裁王金亮表示，此次起用窦骁周冬雨作为美的冰箱、洗衣机的形象代言人，正是看好他们对年轻消费者的号召力和沟通能力，通过“情感纽带”

建立美的冰洗和主流消费群体之间的深度沟通。

对于 80 营销，美的始终将产品差异化优势建立在对消费趋势的前瞻性把握和深度沟通上。在美的“凡帝罗”高端冰箱于 2009 年正式上市前，美的已经花了一年多时间，聘请世界知名的设计团队，在被誉为全世界设计趋势观测站的米兰进行

消费趋势调研，将欧洲时尚艺术元素完美运用到冰箱设计中，开创了国内冰箱市场欧式风格设计的新风潮。美的“凡帝罗”冰箱一上市，便以其时尚的外观、卓越的工业设计和绚丽的色彩，受到广大消费者青睐，并独家荣获“2010 年度冰箱最佳工业设计奖”。

而在当前 80 后消费者追求高品

质生活享受的时代趋势下，美的近日一举推出凡帝罗法式冰箱、凡帝罗欧式豪门冰箱、凡帝罗对开门冰箱、凡帝罗欧式 6F 全能冰箱等四大系列近 20 款高端新品，尖端的保鲜科技、创新的产品设计和完善的品质实力，使美的凡帝罗冰箱一举成为 2011 年高端冰箱市场最有力的竞争者。

(百灵网)

“90”后营销“九阴真经”

□ 谭小芳

最近几年大众传媒逐渐将曾经风靡一时的 80 后问题放在了一边，开始将关注重点转向 90 后一代的特点，特别是关心 90 后消费心理分析。可以相信，未来十年将会是 90 后的黄金十年，而他们“非主流”的定位，也决定了商家们将会花更多的心思、时间、精力来研究这群消费者，并制作出适合他们的产品、传播方式、推广手段等。如何向 90 后营销，是现在消费品企业必须学会的最重要的课题。著名营销专家谭小芳老师总结了九个 90 后营销技巧，称之为 90 后营销“九阴真经”。

高情感消费需要

90 后们更容易将某种消费感觉转换成消费价值，他们对商品的情感性、夸耀性及符号性价值的要求，早已超过了商品或服务的物质性价值及使用价值。不信，你打开电视一看就会知道。为什么 90 后们都喜欢更有故事感的广告。在电视里，我们经常看到酷酷的周杰伦手捧奶茶，他的一番话，博得身边温柔漂亮美女的欢心，两人边喝奶茶边度过温馨浪漫的时刻，一副浓情蜜意的景象。这是周杰伦代言的优乐美奶茶广告，在电视上热播。90 后一代他们就喜欢这样

的方式。

高性价比定位

90 后消费者具有两面性，一边非常舍得花钱，另外一边又很注重低价，关键是看性价比，假如他们认为性价比合理，则会很爽快地支付费用。比较值得关注的业态是奥特莱斯，这一业态是近几年在中国被引入的，以大牌卖低价著称。年轻消费者对品牌会有追求，但对价格敏感，所以我们就以大量折扣品牌切入。

我的地盘我做主

90 后这一代，他们并不会在意 70 后、80 后们把他们划分到“非主流”这样的阵营里去，相反，90 后是以自我为中心的一代，90 后心中的“好”与“不好”完全是“我的地盘我做主”，他们对商品的感性认识要远远超过理性认识。认为好就“赞”，认为孬就“喷”，是 90 后感性思维的直接表现。要想获得 90 后的好感，不用让他们“感动”，而要给他们“激动”。在品牌 3.0 时代，出其不意，才能制胜未来。

用网络“网”住 90 后

有调查表明，中国的 90 后一代，

有超过 70% 的人都有上网经历。有超过一半的城镇儿童的家中互联网连接。谭小芳老师表示，这种生活特征致使 90 后中更多地是所谓“宅女”、“宅男”这一特殊的群体，这些孩子在蜜罐中长大，对于他们而言，网络世界甚至比现实世界更为重要！

手机网络很重要

现在还有只靠电脑挂 QQ 的吗？照相还用随身携带 DC 吗？就现在的手机功能来看，完全可以做到上网、听歌、电影、视频、拍照、游戏、翻译等功能。我们常可以看到一个孩子，只要拿着手机，他这一天就永远不会寂寞。

个性化的限量营销

什么样的产品最酷、最值钱？当然是稀缺的产品。对于崇尚自我个性、追求与众不同的“90 后”来说，得到一款稀缺产品该让他们多么的疯狂、炫耀。如何制造稀缺？第一是限量。如耐克将限量策略运用到了疯狂的境地。耐克 PigeonDunks 推出，使得数十位争抢的骨灰级耐克迷在耐克销售店发生冲突，直到警察赶到才解决了问题。物以稀为贵，限量制造疯狂。第二是限人。英国滑板品牌西拉斯 & 玛丽亚的东京店，消费者每次

只能进 20 人，其他人需要站在门外等待。在上一批购物者离开之后，货架上的产品会重新更换。消费者乐此不疲，将进入“限制范围”作为自己个性的体现和身份的象征，实现了情感沟通。

联合营销

90 后最得意的事情是什么？不是成绩考了第一名，不是穿了件名牌，也不是游了趟九寨沟！90 后得意的是又在开心网上偷了别人几棵菜，是斗地主的欢乐豆用不完，是 QQ 形象又靓又独特。

正因为这样，在很多国内品牌还在为赠品或奖项犯愁的时候，可口可乐已经把兑换的奖项设置成了“QQ 飞车、寻仙、QQ 炫舞、QQ 炫装”等精彩道具，这些时下非主流最喜爱的游戏，可比以往的“再来一瓶”更有吸引力。90 后群体往往更重视精神享受，既然这些人的精神享受多来自于网络，那么各商家就要根据自有商品特点，巧妙利用网络商品，与时下流行网站开展联合营销。

边游戏，边营销

坐在电视机前，看着电视购物吹嘘式的广告的，绝对不会是 90 后干的事情。那个时候，他们可能不

是在打游戏，就是在呼朋唤友开罗打游戏。于是乎，一些精明的企业就看准了这一点，开始做功课。于是，我们就会在游戏当中看到了无数企业的植入广告的身影：金贝贝的一句“我要吃麦当劳”，是《大富翁》专门为麦当劳定制的植入广告，而兰博基尼、宝马、奔驰、法拉利狂飙的《极品飞车》也为这些顶级跑车在 90 后的心种植下了“速度与激情”的种子。其实，90 后并不反感广告，只是对那种“教条式”与“生硬化”的广告极为反感。因此，植入营销一定要做得巧妙，让产品特征幽默或者刺激地展现在玩家面前，让广告与游戏融合成一体，如此推广就一定成功。

五感体验营销

“90 后”是注重感受的一代，给予他们视觉、听觉、触觉、味觉、嗅觉五感的综合感受，才更能让他们感觉到酷、有意思、好玩。Stefan Floridian Waters 是作为新加坡航空形象一部分而特别设计的香味，并已经被注册成新航的商标。为了能闻到那独有的香味，许多人就会选择新加坡航空。将五感营销运用在终端店，给消费者以综合的感受，相信消费者都会流连忘返。在体验经济时代，“感受”才是让消费者慷慨解囊的利器。