

诺基亚 A2 庞大的身躯倒下之谜

大连实德: A3 中国民企与足球经济的兴衰命运

华为把秀才改造为战士 A4 把野马训练成战马

股权激励 B1 激励房企职业经理人

主动与被动的结合

互联网的特点是互动而不强制,而分众强制但不互动。广告主说,看完分众的广告后无法形成一个点击进入,即使提高了产品的知名度,但与买东西不完全是直接关联,所以分众面对的第一个问题是怎么把强制的媒体做得更互动?

我把20年的媒体经验归结为两个词:主动和被动。主动指人的资讯结构,消费者会花很多时间在资讯上,比如微博。被动则是人的生活空间。一个典型的90后,他的资讯模式是QQ、人人网、网络视频、网络游戏,生活空间则是寝室、食堂、图书馆。“围捕”一个消费群,要从他最主要的生活模式、空间模式切入。

资讯模式的好处是消费者会花费很多时间,但他有很多选择;而且消费者需要的是内容,很少看广告。所以互联网的点击互动,某种程度上是一个伪命题。真有需要时,百度搜索一下就可以。因为消费者花了很多时间,所以可以做品牌植入,很多东西是被传播起来的。比如杜蕾斯,创造出很多精彩内容,通过微博、微信转发。更知名的一个例子是京东价格战,表面上你看不到广告,但事实上你看到了京东,也看到了这个价格战,这是有商业价值的。

另外,我们要做内容变革,互联网公司经常讲改善体验,我们下一步需要改善屏幕体验,让消费者看屏幕的时候不是因为无聊而是因为有趣。未来我们要在LCD这个媒体上做更加内容化、娱乐化的内容,要为客户定制内容,这是我们2013年要做的。

改变客户定位

受众在变,客户定位也在变。每个公司都要找准自己最重要的客户群,分众最早把宝洁、联合利华、欧莱雅等公司定位为最重要的客户,有十几个超过亿元的客户,但我们不愿再做“小三”和“二奶”,他们不再是我们的最重要的客户。2003年,我们在广告那边做了一个“小三”——偶尔的必要补充。那边奋斗了五年上市了,2010年,我们变成了“二奶”——重要组合。为什么我们没有做过“正房”呢?宝洁一年有30亿元广告费,给我们接近2亿元,只占6%。如果说我们是他们的正房,没有人会相信;说宝洁是我们做起来的,也没有人相信。与其这样,不如定位在广告额3000万元到8000万元的成长型客户。

比如神州租车。2010年9月,老陆同志(陆正耀)给我一份广告预算,我一看傻了眼,四个月广告,8000万元费用,但只有6000万元给电视,我说你这么投一定会死掉的,6000万元到央视,不可能打出一个新品牌。以前牛根生这样打过,但那是好多年前,现在没有两三亿根本不用想这事。中央电视台的成功点在于可以覆盖前100个主要城市,但租车业务主要在前30个城市,所以有的钱就浪费了。我分析了租车人群的特点,最后让老陆3000万元投楼宇,3000万元投框架,1000万元投机场,1000万元投其他。神州租车在报纸、互联网上都没有广告。楼宇电视主题是打车不如租车,买车不如租车,讲概念;框架是首租免费,便是促销行动;机场就讲自由自在,告诉你便利。这三个空间锁住后,2011年花了1.1亿元,2012年也差不多1.1亿元,租车市场现在什么格局?神州租车2011年年底已有28000辆车,竞争对手只有7000辆。

大数据时代的精准

今天,分众的利润率在20%~30%,而百度有50%,不要说我们暴利,暴利是市场形成的,代表市场认可你的程度,核心在于你给客户价值。客户一定是想用10块钱打中一个想要的人,而绝不会用5块钱打中一个不知道是谁的人,对你的精准细分能力高,利润率就越高,商业模式不同,市场价值不同。

所以我说世界上最好的模式,就是百度这种模式。百度有海量的眼球,但是光有海量眼球还不够,CCTV也有海量的眼球,但CCTV的营业额可能跟百度的利润差不多,因为CCTV精准细分能力不足。你不能说看世界杯的都是什么人,只知道大部分人是男性。

精准细分能力背后是数据,未来是大数据时代。今天百度后面是一个大数据,淘宝后面也是一个大数据,是由很多流量累计出来的数据。

不要相信Cookie追踪

只有像百度、淘宝等能根据你的历史行



江南春: 互联网时代你的广告投给谁?

吃大闸蟹和买大闸蟹送人的都是有社会地位的人,已经把报纸扔掉,所以还在一线城市做报纸是错误的,应该把所有的钱集中火力做户外。分众确实比较贵,但是做广告不要贪便宜,做广告第一位考虑的就是到达率,目标受众到达率到不了70%~80%就会很困难,如果只有5%~10%,即使有效,销量也达不到数量级。

广告投放渠道的发展趋势是从电视、报纸向互联网、手机转变,这个转变非常大。人的资讯模式、生活形态从单一化转向多元化、碎片化。不仅要写写字楼广告,地面部队也要推。一个一个楼扫,业务员上门,如果地面部队没有用,真正的人家记住了也没有用。真正的B2B的生意,一定是人对人的生意。

变革不是拍脑袋想出来的,而是因为社会变了。现在最重要的受众是70后、80后,22~45岁之间的消费者是中国最有价值的消费者,因为50后、60后对很多品牌已经养成固定的认知,广告不足以影响他们的看法。



为分析判断的数据库才叫精准,比如百度知道你搜的关键词是什么,淘宝知道你过去买过什么产品,使用哪些品牌,还可以追踪到你去过哪些店。

线上媒体可以这样精准,线下媒体怎么精准?其实背后也是一个数据库,就是我们跟物业签约的时候问的82个问题。比如国美、苏宁要的小区是刚刚交楼入住率低于30%的小区,宝马要的是楼价在5万元左右

的小区,POLO则是楼价1.5万~2万元的小区。此外还可按不同商圈定位,这些都比Cookie追踪要好得多,最重要的问题是追踪方法是什么。

最近我们有第二次改革,叫建立垃圾分析网,通过对垃圾的分析来研究品牌定位。我们给小区卫生管理员配一把扫帚,看见垃圾里的条形码就扫,这样就会知道这个小区主要喝什么水、用什么油,了解这个小区消费的品类偏好和品牌偏好,再针对这些品牌做定位。我们今天的变革,很大程度上是在做通过大数据库积累形成的,很大程度。

在这个更大变革过程中,我们面对很多挑战与机会:比如说电梯口,我们很早就试过面部识别,但对于写字楼来说,电梯口没有办法识别,因为是一个群体。一个人的时候能够识别年龄,以确定给他放什么广告。但一个群体,判断起来比较复杂。未来很多新技术的进入,也许会使得精准性更高。这些新技术的使用,让我们比今天的电视,有更加细分的能力。

三屏联动

另一个是三屏联动。中国的消费者面对多屏时代,目光已经多元化。现在电视广告是个1500亿的市场,楼宇电视约100亿元,互联网也是100亿元,但你认为消费者看广告的时间真的是15:1:1吗?不是,在大城市我认为是4:3:3。

未来中国媒体的广告量并不会增加,但是结构调整一定会发生。个人向多屏分散的时候,广告费也应当向多屏分散。三屏联动的方式使成本最低,或者使同样的钱效率最高。楼宇电视根本不是什么户外媒体,就是电视的一个延伸。未来除了三屏联动,分众还要抢占电视,跟电视玩,随便咬一口,口水也很多。

我对互联网总体来说还是比较了解的,在交流过程中,我经常问为什么互联网上的公司从来不做线下媒体?网络公司投网络广告,倒流量进来,天经地义,也没有人点击,后来改成美特斯邦威,流量就上来了。来了100个人,留下来多少个,就取决于是否相信你的物流和其他承诺。当气强、品牌知名度高时,一定会带来线上品牌的知名度。所以当时我提出了一个假设,30%的线下品牌广告投入一定会导致70%的线上广告投入转化率上升一倍。事实证明我的假设偏保守。现在大家线下与线上的比例基本在3:7或4:6。

也有很多线下客户不太相信互联网广告,我就跟他们说要去做两件事。一个广告无

论30秒还是10秒,最后收尾都出现一个LOGO,把百度搜索框跟在后面。你让客户感兴趣后,进入到百度搜索,找到你的产品,然后再引导他发表意见做更多分享。一定要有这个链接过程。今天如果只把广告放出去,最后一步连搜索框都没有,那已不能算什么广告。

我对线上的公司说,一定要在线下打知名度,线上线下配比打;对线下的公司说,一定要把线下拉到线上去,如果没有最后一步,很多钱是被浪费掉的。

创新的逻辑

比起分众的第一次创新,这一次没有重大创新,都是细节上的创新。但我想说的是创新的逻辑,这是无论哪个企业在发展中都要面对的。

看了2002年,我想做户外,于是跑去徐家汇,一看满了广告牌。如果我沿着传统的思路去走,那是没有出路的,因为我进来太晚了。那么能不能换一个逻辑?

我在华东师大接受大学教育,当时的主线就是“文学就是人学”,所有的元素就是人,要顺着人的角度去思考。商业也是一样。徐家汇是什么?其实就是一块户外广告牌被动地等着人们的到来。那么能不能反过来追着人们的生活轨迹走?人要上班、回家、到卖场买东西、看电影,沿着这个轨迹就会发现还有很多空白,比如写字楼里面不存在广告,于是我们在电梯贴了液晶屏后,就变成了媒体,有了分众。按照通常的理解,电视主要在晚上收看,而我们在白天;电视放在家里,我们放在户外;媒体以内容为王,我们则以渠道为王。今天,分众的再创新依然是追随互联网时代人们的生活轨迹,用更好的技术、更好的方式满足这个人群的需求。

创业从反方向走。一定要学会颠覆性思考,要学从对方角度。要有个老师叫朱大可,是著名的文艺批评家,他上课时曾把屈原自杀的故事解构成一个凶杀案,梁山伯与祝英台解构成断背山。后来做商业之后,我把老师的东西翻译了一下,他讲的其实是一个蓝海战略的问题。

蓝海战略三大必备要素即商业模式创新的三大要素:第一,专业背景之下的细节洞察。你要很懂这个行业,然后进行细节的洞察。第二,挑战主义和怀疑精神。我们为什么从来不会怀疑?因为从读书时,我们就被那样教育,就接受了既成的理念。文学批评史上那些重要的人物,其重要之处在于他们在对体制、价值观等问题提出了非常大的怀疑和挑战。所谓的原理一旦形成教条就很危险。挑战精神是创业过程当中对既有的秩序、原理的挑战。第三,颠覆性的思考。马云当时不知道怎么做淘宝,就参考eBay,花了两个月时间,他总结了eBay十大最成功因素,然后根据这十点,反方向走。如果当时和eBay一样的思路,就不会有淘宝。

分众做了屏幕之后,很多人又去做屏幕。不要去重复那些已经成熟的既成事实,没有意义,未来的媒体一定会创造全新的时间和空间,这个事情要重新开始。最后,如果你看到今天地面的路堵了,那么看看空中,是否还有一条你没看见的高架。

(创业家)

克服自我主义 强化领导力

人们的自我主义思想是影响有效合作的障碍。当人们只考虑自身得失的时候,工作效率就会消磨殆尽。那是因为过度地以自我为中心的思想使人们变得妄自尊大或妄自菲薄,从而对自己的重要性抱着错误的认知。当这些发生的时候,人们觉得自己就是宇宙的中心,于是他们开始将自己的计划、安全、状况和满意感受放到首要位置,意图通过自己的想法和行动去影响别人。自我主义思想会对企业造成重大打击,因为企业为应对客户日益完成的期望,迫切需要员工通过合作来完成任务。那么,怎样解救自我主义思想对有效合作的影响呢?

首先要认识到自己并非一切的重心。消除过度的自我主义思想的第一个方法是谦卑。在企业中谦卑意味着领导者并不是一切工作的重心,真正的重心应该是那些对工作的人以及真正的工作。真正的工作应该是为员工创造和维护一个充满激励的工作环境,从而提高他们的工作积极性,使他们更投入地为客户服务。

同时,让自己成为学习者。第二个平衡自我思想的方法是成为一名持续的学习者。无论是领导干部,还是普通员工,都需要以开放的心态向别人学习,聆听别人的想法。关键问题是:你是不是一名学习者?如果你不是,那么可能是因为你觉得自己已经掌握了全部的答案。若那是真的,那么你就不会再希望与任何人一起工作。

当人们认为自己已经掌握了全部答案,而且不需要任何帮助的时候,他们不太可能对合作感兴趣。这就是为何要保持一种心态的重要性,这种心态就是永远让自己感到未知晓全部的答案,必须以开放的心态来对待学习。这就是所谓一加一大于二的道理。

接着需要找一名合作伙伴。每个人都有尚不知晓的技能或热情。需要的不是互相争斗,相反,需要的是相互补足。人们经常不愿与他人分享,因为他们把自己放到与别人竞争的立场上去。

要记住三条重要的价值观来避免自我主义膨胀,并保持客户的高满意度:勇士的灵魂,服务的心灵,以及关爱的态度。因为人们需要合作伙伴合作带来很多益处。最明显的就是你看到企业内外的客户绩效和销售收入都会增长,因为人们一起工作,不断提出新的想法,寻找更好的方法来完成任务。

自我主义思维是很短视的,无法引领企业获得长期发展和成功。要获得长期胜利,就必须拥有一种“两者兼顾”的心态,同时关注企业的发展和业绩的增长。在这样的企业内,领导者明白,要获得成功就必须去营造一个积极向上的工作环境来激励员工,从而为客户提供更好的服务,最终实现盈利的提升。

一切都要先确立领导力的价值所在,不能只关心目标是否实现。在关注盈利的同时,领导力也必须有人——包括客户和员工——来衡量工作成果,这将与实际盈利表现同样重要。于是,在这样的企业内,盈利成为呵护客户和呵护员工的必然结果和回报。

企业是否有能力来处理这些自我主义的问题,很大程度上决定了能否与他人朝着共同的目标进行高效的合作,抑或是跌入自己制造的混乱和挫败结局中。

(王先琳)

