

“烧钱”做营销值不值

进入到餐饮网站这个领域之后，既接触到了很多餐厅老板，又接触到了不少网站大佬。发现这里面有个有趣的现象，我们横跨的这两个行业：餐饮和互联网，在营销上有截然不同的理念。餐饮业虽然是传统业务中的“现金牛”业务，但在营销方面一向谨慎；而互联网为追求成为“明日之星”业务，向来在营销上大把烧钱。

餐饮业的营销从不讲 4P、4C，而是非常务实：出品、位置、装修、服务。所有的资金首先要解决好这 4 个问题，尤其在菜品口味上下足功夫。餐饮人传承的千古恒言是：酒香不怕巷子深。

互联网则是眼球经济，一定要讲故事。但凡几年不变者，难免被长江后浪推前浪，前浪死在了沙滩上。因此网站不断推陈出新，烧钱就此开始。我知道的多家大网站，年营销费用都上亿元。

不过今天看来，这两个行业的创业企业

正面临着天翻地覆的营销理念的变革：新开张的餐厅向各媒体大量投放广告，整个餐饮业已经成为中国排名第 11 的广告主；而诸多初建网站，其营销却非常注重“免费”、“口碑”和“低成本”。

为什么会出现这样的不同？作为一个初创企业的 CEO，也许我所经历的，恰恰可以作为答案。

比如，最开始创业时，我们的资金极为有限，却又需要“广为人知”，积累一定的受众基础。

当时被逼上梁山，唯一办法就是以免费的网络营销起步。于是我们先大量使用友情链接、广告互换，然后安排员工分头在各个论坛发帖，不断推广各种业务；再后是垃圾邮件，找几十万封邮件地址做群发。当免费的各种手段用到十多种后，明显感觉效果都比较一般，没有撒手锏的效果。

不过正是这个时候，我们发现，网站有了

一定的知晓度。其实就网络营销的常见方法来看：事件营销则经常零成本的爆出难以想象的效果，SEO、SEM（搜索引擎优化）也是大多数网站做的最有效工作，CPA、CPS（网络联盟）也能使用户增长加快很多。但我们前期因为资金和人员的限制，这些方法用的很少。

那怎么才能更快更省钱地做营销呢？想来想去，吃饭是体验经济，一定要网友到现场体验才能获得成功。因此发起组织了大量的免费活动——“天下食会”。

每次邀请 10~20 名网友，到约定餐厅去免费大餐，遍尝餐厅的当家特色菜，再予以网络传播。这个活动刚开始的时候被很多网友质疑：“你们不是把我们骗去，再让交各种钱吧？”我们只有耐心解释，真诚邀请。

活动坚持实施了半年之后，赢得了良好声誉，从而成为口碑营销的最佳实践之一。这正是当今互联网最常用的活动营销，只要组

织得好，设计精巧，极易形成口碑，从而更快速地获得消费者信任。

口碑营销之外，还是要低成本做各种方式的推广的。很多网站前期投入巨大的广告宣传，但没有获得期望中的收入，于是轰然倒下。我们当初也是各种方式都尝试了，但最有效果的居然是最传统的方式：发卡片。

记得第一次组织员工到北京国展附近发卡片，当时我很紧张，怕会像其他企业发的卡片一样被仍得满地都是，所以特意安排人员往返检查。发了 2 个小时后，我打电话问：“在地上拣到多少被仍的卡片了？”他们居然回答：“只看见两三张！”

忐忑不安中我确认了这个信息，当天发出去 1000 多张卡片，就是用这种办法，我们积累了 20 多万的会员。

总结而言，网络是最大的免费之源：网站起步时，往往先用尽各种免费营销手段。这些

营销虽然能形成一定影响，但不会马上给网站带来大量收入。

于是网站就开始了更多的低成本营销实践，直到获得风险资金投资，受到更大的市场竞争压力，才大幅强化广告投放，此时收入已经开始快速上升了。

而餐饮行业，则往往在新店成立之初，用广告、横幅、优惠、赠送等等方式，集中轰炸消费者，快速形成口碑和现金流，之后进入客流稳定期，现金流稳定增长，于是逐步减少广告投放。

虽然看上去这两个行业初创期的营销方式完全相反，但都应该根据自己的行业特点、用户成长速度，尤其是能否高速带来现金流，决定是否烧钱做营销。

如果确定要烧钱营销，那么就要评估这种做法是否能够高速带来足够的现金收入；一旦答案是“否”，必须要果断放弃。

（来源：慧聪网）

■ 项凯标 / 文

“天下没有免费的午餐”，这是大家耳熟能详的话，但是在现实的生活中却常常有免费的服务和产品出现，如 2005 年底，盛大连续宣布将《热血传奇》、《传奇世界》和《梦幻西游》三款大型游戏采取“永久免费”的方式运营；2007 年，《纽约时报》宣布免费，过去 28 年来的报道和文章都可以在网上免费查阅；2008 年 4 月，瑞星宣布推出“瑞星 2008 版杀毒软件”免费使用半年的举措。这是为什么呢？难道“天下没有免费的午餐”的话要改写了吗？

一、免费营销的两种策略

免费是一种涤荡旧有思维的商业体验；而对企业来说，免费更多的是一种生存法则，一种可以改变旧有发展模式而实现脱胎换骨的“动力机器”。免费营销策略之所以将要横行于 21 世纪的市场地上，其主要是由“免费价格策略”和“交叉补贴策略”这两个理论做依据的。

1、免费价格策略

免费价格策略是市场营销中常用的营销策略，就是将企业的产品或服务以零价格或近乎零价格的形式提供给顾客使用，满足顾客需求。在传统营销中，免费价格策略一般是短期和临时性的；在网络营销中，免费价格策略还是一种长期并行之有效的企业定价策略。

采用免费策略的产品一般都是利用产品成长推动占领市场，帮助企业通过其他渠道获取收益、为未来市场发展打下基础。但是，并不是所有的产品都适合于免费定价策略。受企业成本影响，如果产品开发成功后，只需要通过简单复制就可以实现无限制的生产，使免费商品的边际成本趋近于零或通过海量的用户，使其沉没成本摊薄，这就是最适合用免费定价策略的产品。免费价格策略如果运用得当，便可以成为企业的一把营销利器。

■ 邹玲 / 文

今年交口碑“烂”的年度大片《富春山居图》上映两个月前，负责这部电影宣传和营销的北京无限自在文化传播公司总经理朱玮杰才看到了全片。

他满心沮丧，在心里划了一个“票房”预期：6000 万。然而，当他在门口遇到充满期待的导演，嘴中蹦出的话却是——“这部片子，我给你尽力做一亿五到两亿以上。”最后《富春》的总票房 3.1 亿，让所有人大跌眼镜。

“有时候，营销是可以改变一部电影命运的。”出生于上世纪 80 年代初期的朱玮杰是这个正在崛起的行业中的典型代表——年轻、媒体人出身，原来经常出入各大电影发布会场所，拥有丰富的媒体和娱乐资源。这类公司还包括策划了《失恋 33 天》营销的影行天下、引爆《致青春》的麦特文化等。随着近年来一系列以营销取胜的中小成本类型片的崛起，它们正从幕后的“无名英雄”渐渐浮出水面。

业内人士透露，已经有两家电影营销公司拿到了千万级的 A 轮融资，分别是无限自在和剧角映画。浙报传媒旗下“传媒梦工厂”投资总监吕子睿则表示，电影营销可能是下一个风投会高度关注的行业，也是目前电影行业最容易让资本进入的机会。

营销在电影整个产业链中到底扮演多大的角色？据艺恩咨询统计，2012 年中国影视公司电影营销费用总投入达到 24 亿元，同比增长 20%，预计今年电影营销市场规模将达到 28 亿元。但这跟好莱坞比起来还有巨大的增长空间，好莱坞通常一部电影的宣传营销费用占据制作费的 10%到 20%，而中国在短短几年前还没有“电影营销”的概念，这部分的预算通常不会超过制作费用的 5%。这意味着，相对于好莱坞业已成熟和完善的整套电影宣传和营销体系，中国的电影营销行业实际上是一个蓝海产业。

朱玮杰正是在这个大背景下成功运作了

2、交叉补贴策略

交叉补贴策略是利用互补产品之间存在的密切联系实行综合定价，以盈利产品的收入来补贴因优惠价格出售产品而带来的损失，从而促进互补产品的销售，获取更大盈利。就是通过有意识地以优惠甚至亏本的价格出售一种产品，而达到促进销售盈利更多的产品的目的。著名管理学家迈克尔·波特把前一种产品称之为基本产品，后一种产品称之为盈利产品。

在零售业中这种做法被称之为“亏本领先”。将一些产品的价格定在成本甚至低于成本的水平，用来吸引那些对价格很敏感的客户光顾，希望这些买方在光顾时会购买店中其他盈利更多的产品。在被人们称之为“剃刀与刀片”的这种涉及到互补产品的战略中，同样的定价策略发挥了作用。将剃刀以成本价或者接近成本的价格出售给买方，最终目的是使买方在将来购买更多利润比较高的替换刀片。迈克尔·波特还给出了运用这种做法时所必须具备的条件。

基本产品的销售对价格足够敏感。基本产品必须具有足够的需求价格敏感性，从而使使得折扣价格所带来的盈利产品销售量的增加所导致的利润增加足以弥补其降价的损失。如果基本产品的需求对价格不太敏感，企业最好是同时在基本产品和盈利产品上谋求正常利润。

盈利产品的销售对价格不敏感。盈利产品的需求必须对价格不十分敏感，这样提高售价才不会使销售量大减。除非这一点得到保证，否则，出售盈利产品所带来的利润就不足以弥补基本产品降价出售的利润损失。对盈利产品，其需求对价格的不敏感性取决于它为买方所创造的价值以及其他替代品对它的威胁程度。

基本产品和盈利产品联系紧密。盈利产

负面营销 烂片也有“春天”

《富春山居图》。关于这个案例的争议一直不断，甚至有人质疑“烂片营销”这种“刷下限”的方式将搞垮中国刚刚起步的电影工业。朱玮杰却认为自己只是在忠实地扮演电影产业链不可或缺的一环。

接手《富春山居图》的整个宣传营销策划案后，朱玮杰首先分析了历史数据。他发现男主角刘德华的另一部类似题材的《未来警察》票房只有 6000 万，“《未来警察》还是有剧本的，你凭什么卖出高于 6000 万的票房？”为了“逆转”有可能惨淡收场的票房，朱玮杰主要做了三件事：

第一是改定位，将《富春》从“超感官炫酷迷情大片”改成“中国版的《碟中谍》或者《007》系列”特工片，简化关键词，“刘德华就是中国的汤姆·克鲁斯，林志玲就是中国版的邦女郎，强化概念。”

第二步是渠道下沉。《富春》上映前，朱玮杰做了大量的数据搜集，通过微博、百度指数调研，并结合艺人影响力分析，得出的结论是将推广重心下沉到二三线城市。

“当我们发现一线城市的口碑指数高台跳水时，就基本上放弃了一线。”刘德华甚至没有去广州而是去了成都，朱玮杰将所有的宣传策略都向二三线城市倾斜，因为二三线城市观众并不依赖微博或者时光豆瓣，当地报纸报道说这个片有明星，豪华阵容，基本就到了影院。后来的数据显示“下沉”策略是成功的，当一线城市票房急降时，二三线城市保证了稳定的票房。

第三，也是最关键的一步，就是所谓的“负面营销”。因为事先看过了全片，朱玮杰知道这部片子不可能做“口碑”营销。《富春》首映的当天晚上，朱玮杰坐在公司楼下刷微博，越刷心情越差，“网上几乎是一片排山倒海的差评”，但得益于 48%的首日排片率，第二天



首映数字出来，“4600 万”，朱玮杰松了一口气，但他很快意识到，接下来就要做第二步了。

朱玮杰事先在微博上找了“留一手”等微博大 V，将准备好的“吐槽式影评”发出来，影片的所有硬仗镜头都用“吐槽式”和“笑点”重新包装，朱玮杰发现这招很快起了效果，在《富春》上映的那几天，有关《富春》的“吐槽式影评”大概有几十万条，除了他用于微博营销的影评，其它全部是网友自发的“吐槽”，“吐槽《富春》”事件很快便变成了微博上的“热点话题”，《富春山居图》上映四天票房破两亿，朱玮杰的“逆向营销”是一个重要因素。

《富春》破 2 亿只用了四天，之后的几天票房加起来才九千万，因此朱玮杰认为所谓的“逆向营销”最多只能延缓影片的“衰老”，影片前期的营销策略更重要。比如《富春》上映前，朱玮杰坚持不让片方给媒体看完全片，只放了半个小时的剪辑版，保证了在上映前没有媒体的“恶评”，并坚持做大量的明星发布会，正是这些营销策略保证了第一天 48% 的排片率，否则微博不可能有几十万条的负面评论，“逆向营销”根本无从做起。

但将一部“烂片”做到如此高的票房，朱玮杰并没有多少成功喜悦，反而有强烈的负罪感，甚至有一次公司同事还跟他辩论，“我们到底算不算卖假药的？”后来朱玮杰说服自己的理由是，“就算是罪大恶极的罪犯，也需要一个辩护律师吧？”

靠着《富春山居图》的营销声名鹊起后，朱玮杰手中拿到的项目已经排到今年年底，但他的烦恼也跟所有现阶段的电影营销公司一样：跟成熟市场的好莱坞不同，中国电影所谓的“工业化”才刚刚起步，无序和混乱是行业的常态，而且电影营销公司最苦恼的是，电影在剧本拍摄制作环节的问题，决定了电影基本的命运，但很多投资人或者制片人，最后会指望电影营销改变一切。

“像《富春》这样的影片，只要多花 80 万到 100 万买一个剧本，可能票房就能多收 3 亿。”朱玮杰事后总结，但痛苦的是，这恰恰是一个电影营销公司没办法改变的。

从《失恋 33 天》、《泰口》开始，进行线上推广逐渐成为电影营销中的“标准配置”。电

影营销的门槛也随着新媒体营销的兴起而降低，但并不意味着电影营销公司可以靠几个博人眼球的“炒作”和社会化营销案例迅速长大，“实际上，这个行业进入很容易，但做大做强很难。”

策划了《失恋 33 天》推广方案的张文伯曾经创办了行业内最早的营销宣传公司“影行天下”，但他发现这类公司始终面临着难以做大的规模瓶颈，因此他放弃创业而担任了新丽传媒的副总裁。

“影视新媒体营销横跨了广告、公关、IT、媒体、影视、营销等六个领域，对人才的复合能力要求极高，甚至现在还要开始研究大数据和算法，否则就很快落伍了。”刚刚宣布拿到同创伟业千万级别融资的剧角映画负责人梁巍表示，拿到投资是电影营销公司的一个标志性事件，这意味着电影营销公司开始走向一个分水岭：有资本做后盾的公司将会迅速走向专业和细分化，并加速行业内的兼并整合。

对众多电影营销公司来说，最大的压力也许是，自身都是小公司，营收规模和利润都不高，只是占据了产业链的某一环节，且成功难以复制。

最近，梁巍正在做韩寒同名小说改编的电影《一座城池》的推广，他花了很大力气做了网上的热点话题和微博推广，甚至在上映前做到了百度指数三万五千点，这个指数甚至超越了《致青春》上映前的指数，但上映三天票房才 410 万，这个数字对于曾经成功运营过《让子弹飞》线上营销的梁巍来说，不能不感到沮丧。

对此，同行朱玮杰的解释是，电影题材小众，韩寒又不能像郭敬明那样卖力吆喝，所以常规的新媒体推广并不能改变影片的命运。

“未来颠覆电影行业的，肯定是懂电影的互联网公司，甚至是做大数据的公司，因为 90 后就是生长在互联网的一代。”梁巍说。