

全产业链时代的品牌战略

■ 李靖

的营销理论,认为现在是粉丝时代,如果能把客户凝聚成企业粉丝,之后紧紧围绕粉丝的需求进行产品线延伸,那么则可以突破定位理论。对融合理论,您怎样看待?

艾·里斯:从短期来看,一个公司如果名气很大,当然有可能把它的粉丝带入其他品类。然而,从长期来看,这基本不会奏效。

以 IBM 公司为例。这个公司主导了主机计算机市场。在短期内,IBM 在个人计算机领域也非常成功。1981 年推出 IBM 个人计算机产品后,其在美国个人计算机市场的份额约为 50%。但好景并不长。

当专家品牌出现后,IBM 很快丢失了在个人计算机市场上的领先地位。那时的专家品牌有康柏(便携式计算机)、戴尔(聚焦于网络直销个人计算机)等。

当 IBM 在 2005 年将其个人计算机业务完全出售给联想时,它的市场份额大约只剩 5%。

“超级融合”需要多品牌战略

记者:在中国不少互联网公司事实上践行着以上所说的融合理论。例如:腾讯公司近期入股京东商城及大众点评网,并且开始做自己的支付产品,希望“打通完整的产业链”,从用户社交需求,到购物需求,再到支付、快递,全部提供服务。对这种大数据时代的“超级融合”,您怎样评价?

艾·里斯:我们从来没有说过公司不应该扩张它们的业务。我们说的是公司应该启用新品牌进行业务扩张。也就是避免“品牌扩张”。只要售价合理,收购或入股相关品类中的其他网站来建立公司内的“多品牌架构”,是一个不错的战略。

事实上,全球大多数盈利可观的公司都是多品牌运作的。

另一方面,用既有品牌名进行业务扩张的公司基本都会深陷困境。看看联想公司。在 2008 财年,联想公司的营业额为 164 亿美元,净利润率为 3.0%。到了 2013 财年,这家公司的营业额虽然翻倍,达到 339 亿美元,

但净利润率却下滑到 1.9%。

事实上,大多数美国公司也是全心全意地赞同“粉丝”模式。它们关注的是延伸既有品牌,而不是启用新品牌去扩展业务。

相应地,美国大公司的平均净利润率约为 5%,远非苹果公司去年的 21.7%,可口可乐的 18.3%,以及宝洁的 13.4%。

总体来说,大型多品牌公司比大型单一品牌公司更盈利。

然而,对小型公司来说情况就不同了。单一品牌的小型公司往往比多品牌运作的小型公司更赚钱。

公司在启用一个新品牌进行业务延伸之前,应该在其原始品类中做到足够大,能够主导这个品类。

出击还是防守是决策的关键

记者:目前不少中国企业热衷于“在大数据条件下的产业链融合”,对采用这类发展模式的企业,您的建议是什么?

艾·里斯:对一些公司来说,像“产业链融合”这样的概念是有意义的,但对另一部分公司来说则毫无意义。

如果你的公司是所在品类中的领导者,那么拓宽业务领域是有意义的。这就是亚马逊网站在美国市场上的做法。

但如果你的公司还没有成为品类中的领导者,你就需要做相反的事情。你需要成为一个“专家”,需要缩小你的焦点,才能在潜在顾客的心智中有所代表。

营销就像战争。战争中没有“最佳”战略。战略要根据情况而变。如果你的军力比敌人强,那么你就可以考虑主动出击占领敌军领地。这就是公司所用的“产业链融合”策略。

另一方面,如果你的军力不敌对手,那么主动出击就是灾难。你要做的是撤退到你的优势点并保卫之,以“巩固”你现有的地位,防御比你更强大、更具主导力的对手。

小品牌在中国市场的生存术

■ 许悦 张静怡



每隔三个月,陈容就要在英国和中国之间往返,与前来进货的时装零售商见面。定居英国的陈容是时装品牌代理商 Project Crossover 的创始人之一。过去,陈容同零售商们的碰面地点一般在公司位于上海以及香港的展厅内。而从 2013 年开始,她的日程表上又多了一个重要事项——参加香港时尚贸易展。

这是一个由英国策展公司 The Hub 在一年前发起的展会。这个展览的特别之处在于它专门面向一些小众的设计师品牌,目的是为它们搭建一个和亚洲,尤其是中国买手进行商业合作的平台。

与明星云集的时装周相比,时尚贸易展这类活动并不为人所熟知,光听名字就乏味无趣得多。但就好像时装周促成交易的关键环节其实是在秀场之外的展厅里一样,时尚贸易展对于一些小众品牌来说,是一个能直面买手和零售商的高效平台——它们的市场规模和影响力尚不能支撑起一场炫目的时装大秀,也没法直接大手笔地开出旗舰店,一个小小的展台足以成为它进入新市场的关键一步。通过观察 3 天展会期间买手和零售商们的反馈,它们可以比较准确地判断这是否是进入的好时机。

陈容的 Project Crossover 代理的就是那些新锐、小众的设计师品牌,其中大部分都来自英国。这和陈容的个人兴趣有很大关系。在英国的时候陈容就对一些小众品牌的衣服情有独钟,进而同不少设计师成为了好朋友。“我喜欢这些牌子和它们的设计师,它们都已经有很好的销售报表以及很棒的理念和产品,所以就想把它们引入中国。”陈容告诉记者。

它们的名字对于中国消费者来说显得有些陌生,AQ/AQ、Three floor、Belle Sauvage 以及 Forever Unique 等等。这也是陈容报名参加香港时尚贸易展的原因。她希望通过展会接触到那些对时尚潮流更加敏锐的买手和零售商们,然后通过他们把品牌介绍给消费者。

2014 年 2 月,陈容带了 13 个品牌参加第二届香港时尚贸易展。上一届展会上她一下签了 20 多张新订单,这个结果让她很满意。这一次她希望能有更多收获。这 13 个品牌的参展名单是经过一番筛选才最后确定下来的,为的是尽可能覆盖不同的市场热点。尽管看起来都是单一的“伦敦设计”,但 13 个品牌中一半是欧洲制造,另外一半是中国制造,对那些注重性价比或注重品质的顾客都有吸引力;它们的平均价格从 2000 元到上万元不等,基本覆盖中产及以上阶层的购买力。

这 13 个品牌中的大部分在英国都经营得小有规模,至少已在 Selfridges 或者 Harvey Nichols 这样的高

艾·里斯:谷歌现在试图主导酒店预订业务也许为时尚晚,但由于网站的巨大访问量(平均每月超过 10 亿绝对访客),它依然有可能获得来自酒店网页的高额广告收入。

相比之下,像 TripAdvisor.com(注:全球最大的旅游社区网站)之类的酒店预订网站平均每月的绝对访客大约只有 7500 万。

从长期来看,这将是一场谷歌类“通才”网站与 TripAdvisor、Expedia、Travelocity 等“专家”网站之间的战争。谁会赢得这场营销战的胜利?这取决于多个因素。未来,如果没有一个专家类网站在线旅游市场占据主导地位,那么像谷歌之类的通才型网站会最终取胜。而如果有一个专家类网站能获得这个市场的主导地位,那么这个市场中通才类网站的时代即将过去。

软件企业的“硬件隐患”

记者:谷歌的业务扩张最著名的推出谷歌眼镜,从品牌战略角度,您怎样看待其在谷歌眼镜方面的运作?

艾·里斯:从根本上来说,我们认为像谷歌这样的“软件”公司进入硬件业务是一个错误。同样地,像惠普(及其他计算机生产商)这样的“硬件”公司进入软件业务也是个错误。

这是个认知的问题。如果苹果这样的硬件公司推出“iGlass”,消费者会更容易蜂拥购买。很多消费者会想:与苹果相比,像谷歌这样的软件公司会更了解硬件产品吗?

看看微软公司。除了视频游戏机 Xbox 外,微软推出的绝大多数硬件产品是失败的。微软设计出 Zune 音乐播放器,试图与苹果的 iPod 竞争,最后失败了。微软推出 Surface 平板电脑,试图与 iPad 竞争,最后也失败了。同样,我们也不看好微软斥资 72 亿美元收购的诺基亚移动手机业务。

粉丝能量的边界

记者:关于业务延伸,中国当前有一种关于业务融合

欲擒故纵 陌陌的逆反心理品牌营销策略

■ 秦海

别和陌生人说话,别做新鲜事,继续过平常的生活。胆小一点,别好奇,就玩你会的,离冒险远远的,有些事想想就好,没必要改变。待在熟悉的地方,最好待在家里,听一样的音乐,见一样的人。重复同样的话题。心思别太活,梦想要实际,不要什么都尝试。

别……别……没必要……不要……当你的耳边一遍又一遍地响起这样似曾熟悉的“唠叨”时,你会有怎样的感受?这段文案目前在微博上已引发相当数量的吐槽,包括罗永浩、金鹏远、龚文祥等在内的科技及营销界人士纷纷加入了热议阵营。

原来,这是陌陌最新 TVC 的文案。以一段看似消极的文案、夸张刺激的画面、迷糊充满睡意的配音,一针针刺痛我们沉睡的内心,企图引导我们去“发现身边的新奇”。至于它的口碑反馈,可谓“毁誉参半”。有的网友大骂太消极,有的网友吐槽完全看不懂,而有近半的网友表示非常不错。

但根据经验:那些骂消极的人,多数都会偷偷地使用着陌陌,去追寻新奇刺激的生活体验;而那些骂完全看不懂的人,最终会偷偷看上这个广告三五遍,以证明自己的 IQ 没有问题,最终还是用起了陌陌……

为什么呢?陌陌运用的正是堪称“十大心理效应”之一的“逆反效应”。

什么是逆反心理营销?

对于逆反效应(心理),社会心理学的解释是:人们把一个人对外界的情感与行为做出负向心理反应并影响其后续行为的现象,称之为逆反效应;如果用在营销上,则是指有时某些消费者对某个营销活动的刺激产生与营销目的相对的或相反的情绪体验和行为倾向。简而言之,对于营销者设下的引导和预期,就是“故意对着干”、“反其道而行之”。而这种“对着干”,则成为很多营销人士假意创意的突破口。

逆反心理是双向的,可以朝好的方向逆,也可以向坏的方向逆。如果我们的营销行为,遭到了对方真正的逆反,那就变成了“反感”;如果我们的营销行为得到积极的反应,那就是“欲擒故纵”。

陌陌“玩逆反”究竟欲何为?

据一位陌陌内部朋友说,陌陌在发展初期被误打误撞打上“约炮神器”的标签。这样的标签确实曾给其在草莽发展阶段带来一定帮助。但对用户已经突破 1.5 亿大关的陌陌来说,“洗白”是一个伪命题。陌陌更希望通过对其现有用户及潜在用户传递其兴趣社交的全新定位。

据说,陌陌新 TVC 中选择的演员正是来自陌陌深度用户,摇滚、赛车等精彩画面更是他们的本色出演。从陌生到熟悉,社交的根本最终还是会落地到熟悉上、落地到生活方式上。陌陌 TVC 选择逆反的“刺激”方式,恰恰是对精准用户痛点的搔痒,激发用户群体去追求更加新奇、个性、有趣的社交生活方式。

与陌陌这样的逆反营销类似,微信在 4.2 版本时,就在开机画面中做出了“少发微信,多和朋友见见面!”这样的提示。很多人都截屏在朋友圈、在微博晒,被张