

谈经论道

打造从内容生产到内容传播内容消费的体系

随着无线化的发展,随着年轻一代消费族群的崛起,年轻的消费方式和整个生活方式的结合发生了很多变化。原来我们以搜索、分类导航为这样的方式到达店铺,以店铺运营为主要载体去经营。现在出现崭新的推荐,以达人、账号传播内容,也因为对人的关注,而对内容关注,进而关注内容当中所含商品元素,最后带来消费机会。

这样的变化不仅仅适用于网红、达人,其实每个商家都是某种意义上消费素材生产者,只是原来他们最善于生产的是商品本身和与商品相关的信息,但是如何把这些产品变成一种元素,如何创造与生活方式相关的内容最后吸引

相关的人群?实际上,这会形成新的巨大的产业链,我更愿意把以网红为代表这些人称为内容生产者。也许它有两种角色,既生产内容又生产产品。大量的达人,具有商品的传播能力,他们本身不生产商品,但是生产生活方式,传播生活方式。他们生产与自己生活方式相关的内容。网上有大量的搭配老师,有居家的达人、美妆的达人,各种各样,他们生产的都是内容,关键是内容的本身具有传播土壤以后,能够形成要素,形成展示。

我们紧密打造从内容生产到内容传播、内容消费的体系。2016年往后,基于无线端着力

打造消费的动力和体验,这是围绕社区化内容消费最后到达生产消费。

本质上淘宝、天猫以交易平台见长,当我们从运营货物走向运营人、运营内容时,我们内部团体要发生很大的变革。我们原来叫类目运营,在这个岗位上分内容运营、达人运营,这样才能把生产体系当中的生产和消费内容的机制打通。但是我想这不仅仅适用于淘系内容,也适用于所有服务商的朋友,特别是运营服务商的朋友。对所有运营企业店铺的朋友来说,其实店铺是一个载体,以后还会出现更多的载体,更多新媒体也会应用到这个载体上,能够让用户获得非

常独特的体验。

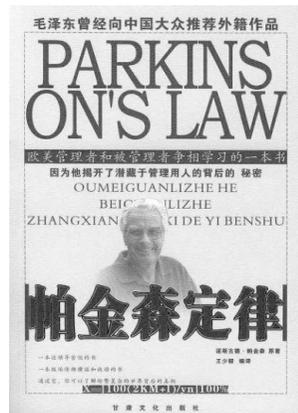
大家可以看到这两年的变化,越来越多的原创多媒体内容出现在整个消费过程中,对消费决策的拉动,是原来的传统文字和图片做不到的。这样的方式变革我相信在2016年会出现爆发式增长,会极大影响到消费内容的形态。我想这同时也是一种机会,围绕这样的内容生产和制作,到传播和消费,能够给整个服务生态提供非常多的机会。

(本文节选自3月2日,阿里巴巴集团CEO张勇在“2016商业服务生态峰会”的演讲,来源:天下网商)

管理速递

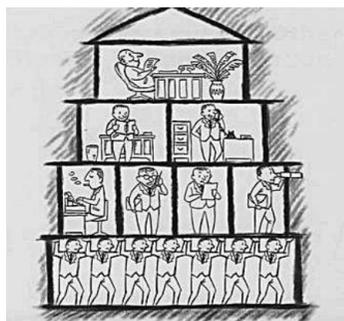
帕金森定律 从自己身上找问题

帕金森定律也是时间管理中的一个概念。帕金森定律表明:只要还有时间,工作就会不断扩展,直到用完所有的时间。



什么是帕金森定律?

帕金森定律(Parkinson's Law)亦称“官场病”或“组织麻痹病”。帕金森定律是指企业在发展过程中往往会因业务的扩展或其他原因而出现的一种现象,这一效应使得企业的机构迅速膨胀,资源浪费,员工积极性下降。



解读

1958年,英国历史学家、政治学家西里尔·诺斯古德·帕金森通过长期调查研究,出版了《帕金森定律》一书。帕金森经过多年调查研究,发现一个人做一件事所耗费的时间差别如此之大:他可以在10分钟内看完一份报纸,也可以看半天;一个忙人20分钟可以寄出一叠明信片,但一个无所事事的老太太为了给远方的外甥女寄明信片,可以足足花一整天。特别是在工作中,工作会自动地膨胀,占满一个人所有可用的时间,如果时间充裕,他就会放慢工作节奏或是增添其他项目以使用掉所有的时间。

由此得出结论:在行政管理中,行政机构会像金字塔一样不断增多,行政人员会不断膨胀,每个人都很忙,但组织效率越来越低下。这条定律又被称作“金字塔上升”现象。

他在书中阐述了机构人员膨胀的原因及后果:一个不称职的官员,可能有三条出路。第一是申请辞职,把位子让给能干的人;第二是让一位能干的人来协助自己工作;第三是任用两个水平比自己更低的人当助手。

这一条路是万万走不得的,因为那样会丧失许多权力;第二条路也不能走,因为那个能干的人会成为自己的对手;看来只有第三条路最适宜。于是,两个平庸的助手分担了他的工作,他自己则高高在上发号施令。两个助手既无能,也就上下行效,再为自己找两个无能的助手。如此类推,就形成了一个机构臃肿、人浮于事、相互扯皮、效率低下的领导体系。

自上而下,一级比一级庸人多,最终产生出机构臃肿的庞大管理机构。由于对于一个组织而言,管理人员或多或少是注定要增长的。那么这个帕金森定律,注定要起作用。



启示

帕金森定律告诉我们这样一个道理:不称职的行政首长一旦占据领导岗位,庞杂的机构和过多的冗员便不可避免,庸人占据着高位的现象也不可避免,整个行政管理系统就会形成恶性膨胀,陷入难以自拔的泥潭。帕金森定律深刻地揭示了行政权力扩张引发人浮于事、效率低下的“官场传染病”。

权力的危机感,是产生帕金森现象的根源。要想解决帕金森定律的症结,必须把管理单位的用人权放在一个公正、公开、平等、科学、合理的用人制度上,不受人为因素的干扰,最需要注意的是,不将用人权放在一个可能直接影响或触犯掌握用人权的人的手里,问题才能得到解决。

汉堡王:一个成功的“劫持者”

文·邓一喜

在中国,提起汉堡,大家第一反应就是麦当劳、肯德基,这两品牌简直成了汉堡在中国的代名词。但是近几年,在大城市逛街时,或许你会发现这样一家店铺——汉堡王。

大多数情况下,这个直白而老土的名字往往使人认为它是一家“山寨麦当劳”。但事实的真相令人吃惊:汉堡王在国外很多地方比麦当劳还要受宠。和肯德基相比,汉堡王才是麦当劳称霸全球快餐连锁的最大威胁。

品牌诞生 秉承美味才是王道

故事发生在1954年,詹姆斯·麦克拉克伦和大卫·艾杰敦在美国佛罗里达州迈阿密共同经营创办了一家名为“汉堡王”(Burger King)的餐厅,经营模式与1940年成立的麦当劳类似。

汉堡王最初的想法其实很简单,就是将更多美味,更高品质,价格合理的汉堡带给每一位顾客。带着对美食的追求和热情,他们想要将火焰烧烤的精华灌注于每一个汉堡中。超过370度高温火烤,快速锁住肉质的汁水,散发一种独特的香味,与鲜蔬面包搭配,这种方法在当时的美国快餐食品中并不多见。秉承美味才是王道的理念,汉堡王品牌由此诞生。

彼时,正值美国快餐行业快速发展的黄金时期。汉堡王顺势推舟着力推广它最具代表性的皇堡——“汉堡越大,汉堡越好!”“请用双手拿”,这两句广告语一度成为经典,广为流传。

此后的汉堡王在美国迅速壮大,连锁店数量急速增多,遍布于美国的各个角落。不论是城市里、道路旁或甚至是不经意的街坊转角,都可以发现汉堡王餐厅的踪影。汉堡王现在在全球60多个国家和地区拥有超过1万家门店,是仅次于麦当劳的全球第二大快餐连锁企业。

公开宣战 向麦当劳发动进攻

没有谁会像麦当劳和汉堡王一样,毫不遮掩地公开宣战。

麦当劳创始人雷·克罗克有一个精辟的总结:“如果我的竞争对手溺水了,我会把他们嘴里塞一根水管。”

最初,汉堡王意识到很难与麦当劳15美分的汉堡进行竞争,于是决定以37美分的价格出售更大的汉堡。而后,麦当劳推出的巨无霸,实质上也就是针对汉堡王推出的皇堡。

但就在汉堡王迅速扩张之时,遭遇了资金短缺。这给竞争对手留下了可乘之机,汉堡王也只能眼睁睁地看着它们的迅速崛起。特别是麦当劳,发展速度异常迅猛,向汉堡王奋起直追。到1970年代早期,麦当劳的店数已经远远超过汉堡王,成为显而易见的市场领导者。汉堡王被迫屈居第二。

错失领导地位的汉堡王,开始向麦当劳发动进攻战略。1973年,汉堡王找到了麦当劳的弱点,抨击它是一个高度自动化但缺乏灵活性的汉堡机器,发动了“Have it your way(我选我味)”的营销运动。汉堡王的新营销运动聚焦在顾客变化的口味上,倡导满足顾客的个性化口味。该运动一炮打响,“我选我味”的口号也沿用至今。

1982年,汉堡王又发动了新一轮的攻击战,开展了“火烤而非油炸”和“汉堡大战”运动。汉堡王投放了对比广告,向顾客表明了它的四大优势:皇堡在匿名口味测试中胜过麦当劳巨无霸;火烤比油炸更受欢迎;“我选我味”



备受欢迎;汉堡王的普通汉堡比麦当劳的大。

汉堡王甚至还通过广告宣布有近200万顾客转投汉堡王。汉堡王的这一轮进攻取得了出乎意料成果,市场份额飙升,餐馆销售额暴涨,甚至引得麦当劳和温迪诉诸法律,要求取消汉堡王的广告。

激进吸睛 战火已经燃到中国

2014年,继在日本推出全黑的汉堡之后,汉堡王在6月又推出一款全红的汉堡Aka Samurai。想象一下一个从里到外全是红色的汉堡:红色的面包、红色的奶酪和红色的沙司,不用尝它的味道,光是卖相,就已经吸足了眼球。

不光是出了黑、红、白系列的汉堡,汉堡王还推出一款“烧烤味”的香水,仅在2015年的4月1日愚人节这天出售。从它的海报来看,一个西装革履的帅哥,还有一瓶标着“Burger King”的香水,乍一看挺高大上,但是再往上一看,居然还有一个汉堡!这种奇妙的组合,让人隐隐有一丝玩味的感觉,喷着烧烤味的香水吃汉堡,是为了证明我真的吃了个汉堡吗?但汉堡王说到做到,真的在这天卖出了香水。这种“口味”的香水限量发售,仅售1000瓶,价格为41美元,并赠送一个汉堡。据Tatsuiwa透露,这款香水卖得很好,也顺带带动了汉堡的销售,创下了日销量纪录。

但是,这么激进的汉堡王,在中国消费者的印象中,似乎有点模糊。

当肯德基于1987年进入中国后,麦当劳和必胜客也于1990年马不停蹄地赶到了中国。而汉堡王却一失它争强好胜的本性,在2005年才在上海开起了中国内地的第一家店,而其发展状态也只能用命运多舛来概括。中国的洋快餐市场早已被肯德基和麦当劳占领,仅凭这晚到的15年,汉堡王就只能当山寨的份儿。

但在2012年之后,汉堡王突然以爆发式的增长令人瞩目。2012年,汉堡王在中国的门店仅有63家;2013年仅一年时间就新增了100多家店,比汉堡王前8年在中国开的店数总和都多;2014年汉堡王在中国开店的数目也超过150家。同期的麦当劳在中国开了200家店,这样的增长速度对于在中国沉寂了8年之久的汉堡王,可以说是突飞猛进。

对于麦当劳而言,与汉堡王的战火也已经从美国燃烧到了中国……

(来源:O2O商学院)

危机公关 把聚焦点放品牌上

为了与麦当劳一决高下,汉堡王也是拼了。

2011年,汉堡王在Facebook上发起了“Whopper? Sacrifice”(皇堡?牺牲)的营销活动:参与者只要删掉自己的十个好友,就能获得一个免费皇堡,与此同时,这些参与者也必须安装一个插件,把自己删除的好友在Facebook上公布出来。活动结束后,共有超过十名被删好友的Facebook用户被赤裸裸地公布出来。算及成本,汉堡王仅送出了一个汉堡,却通过“考验友情”挑战了消费者的“危机意识”,引起关注,进而让更多人知道了汉堡王。

删掉的好友可以加回来,但花出去钱就未必能要回来。面对消费者发起维权、挑战价格,有可能把品牌置于被动无为的境地的时候,汉堡王来了一次漂亮的危机公关。

2012年,消费者施压,要求汉堡王做出改革并降价。汉堡王回应该事件的方法是:爽快降价,但前提是汉堡王的Facebook主页每涨500粉丝,就降低1美元的价格。

通过这样的促销方法,消费者赢得了他们想要的结果,但与此同时又不得不“帮助”汉堡王宣传上平台。最终达到一举两得的效果与消费者互利,解决品牌危机。

有了送汉堡测友情的Facebook营销经验,为了让消费者真正把聚焦点放在品牌上,汉堡王后来又把当初那份给别人的“危机意识”转移到了自己身上。

2013年,汉堡王开始了对Facebook粉丝的测试:免费送给粉丝一个麦当劳的“巨无霸”,前提是要和汉堡王签订协议,永远解除对汉堡王主页的关注。这次活动让汉堡王失去3万粉丝,只剩下8000,汉堡王似乎有点玩大了。然而他们关注到,虽然仅剩粉丝8000,互动率却提高了5倍,粉丝差评也慢慢消失了。表面上损失粉丝数量,但却提升了粉丝质量。

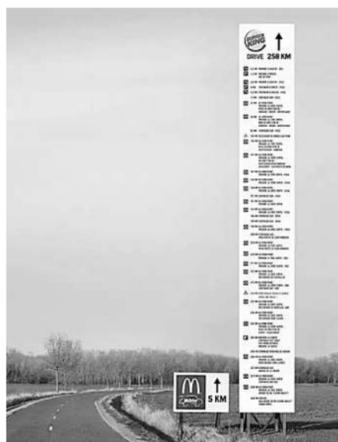
观点评说

“劫持”这一词语看上去并不和善,似乎后面跟着谁都是不受欢迎的。然而,在商界,能够把消费者“劫持”到自己的品牌阵营,坚定地与企业联系在一起,那产生的经济利益和获得的品牌影响力是任何一家企业梦寐以求的——这便是当前的新媒体时代十分流行的劫持营销(hijacking marketing)。汉堡王是一个成功的“劫持者”。

然而,随着消费者越来越聪明,获得的信息越来越广泛,要成功玩转劫持营销并不容易。能否成功俘获消费者的心,最关键的还是对人性本身需求的洞察,要和消费者站在一起,这也是一切营销行为的前提。从汉堡王的案例来看,公共事件、危机事件发生之后,品牌运营者要先评估状况,听大家都在谈论什么,然后以提供帮助或者解决方案的姿态出现,才能最终赢得消费者。

世界之窗

麦当劳与汉堡王“对撕”除了笑点还有创意



3月初,麦当劳和汉堡王对撕的广告战消息再次刷屏,品牌对撕一直是大家喜闻乐见的话题。因为它们本着良性竞争的原则,除了带来笑点,更让我们收获到了创意。

2月底,麦当劳在法国小镇布里奥德(Brioude)的公路旁竖起了两块户外广告指示牌,麦当劳精心制作的一块指示牌上标记了前方5公里处为麦当劳McDrive服务点,另一块则是汉堡王指示牌。为了彰显自己的无私,它把小的广告牌留给自己,大的留给对手汉堡王。那块汉堡王的指示牌与麦当劳的相比简直高耸入云:要吃到汉堡王,你还要向右向左,过个十字路,走个258公里才能到,广告牌详细标明了如何转向……

言下之意,汉堡王远着呢。在法国,麦当劳拥有超过1300家门店,而汉堡王大约只有25家。麦当劳就是抓住了汉堡王的这个把柄,告诉你麦当劳才是便捷的选择。

对于户外广告来说特别是在这种环境下,根

据车主的视线范围、驾驶习惯,他们不会关心汉堡王这些小的文字到底是什么?看到的只是麦当劳直行5公里、汉堡王258公里。最重要的是麦当劳要在YouTube上大玩SNS营销(SNS即社交媒体网络服务,专指旨在帮助人们建立社交媒体网络的互联网应用服务。SNS营销,则是随着网络社区化而兴起的营销方式)。果然,麦当劳就此推出的视频在YouTube上破百万点击量。

而汉堡王的回击速度和方式令人惊呆了。才一周的时间,汉堡王就发布了一个视频,给麦当劳的广告加了神转折的结尾。

视频后面加了这样一段:“在你说谎以后,只需要再行驶253公里。”视频中出现了这对驾车夫妻,看到广告指示牌后,停在麦当劳服务点旁边,然而,两人只要一杯咖啡。当麦当劳店员问咖啡要大杯还是小杯时,男士要了大杯,还意味深长地说还要赶挺远的路。接着,两人在汉堡王大快朵颐,心满意足地说着“也没那么远嘛。”

这一回让麦当劳变成了中途补给的驿站,小饿小困来杯咖啡,最终目的地还是汉堡王啊。

“只有253公里,就能吃上一顿大餐了。”“麦当劳,谢谢你无处不在。”汉堡王用幽默机智地揶揄了麦当劳遍地开花,表示宁愿绕远路也要吃汉堡王的食客才叫有品位。

这种拿对手开涮的广告被称为比较广告。美国联邦贸易委员会早在1971年就允许比较广告,从此就一发不可收拾。为了防止恶意竞争,美国、英国、澳大利亚、香港等国家和地区均有相关法律条例规范比较广告。

国外学者指出比较广告能省去消费者比较产品的时间,扩大信息量,因此颇受消费者欢迎。在每天推出的众多品牌广告中,这些黑竞争对手的宣传往往都能轻松地登上媒体,还会在社交媒体上引发了不少爱看热闹的消费者。这种营销方式似乎屡试不爽,还有不少成了经典案例,广告行业的创意人员还会经常回顾。