

太阳马戏：“蓝海战略”打造娱乐业标杆

◎本报记者 姚音

8月26日,太阳马戏完成了在上海的第70场演出,两个月共迎接近13万名来自海内外的观众。太阳马戏不仅在短短23年中扭转了濒临绝境的经营面貌,还一跃成为全世界文化产业的楷模,每年创造出10亿美元的演出票房纪录。在太阳马戏团缔造的传奇背后,究竟是什么动力支撑起经久不衰的娱乐盛宴?本期“上证商学院”特别邀请业内专家,对特殊的“太阳马戏”模式进行圆桌解析。

李光斗:寻找营销上的“插位战略”

中国人对太阳马戏团的了解得益于W·钱·金博士的《蓝海战略》,但书中只阐述了太阳马戏团如何把握马戏团的精神本质,将舞台剧与马戏结合在一起,保留帐篷、小丑和杂技,删减了动物表演之类高成本要素,把成人也拉进了马戏团,开创了无人问津的蓝海。



李光斗:中央电视台品牌顾问、中国十大策划人代表人物、品牌竞争力学派创始人

如果以为太阳马戏团仅仅是以此而成功,那就错了。钱·金博士没有告诉我们的是,23年来,太阳马戏团只有一个,世界上甚至没有出现第二家与之相类似的成功马戏团。

为什么呢?因为太阳马戏团的成功是多方面要素集成的结果。比如,始终坚持“创作优先”的宗旨,把节目质量放在第一位;高要求与高福利的人才制度;常驻表演与巡回表演制度的创新;严密细致的市场推广。太阳马戏团绝不是可以简单复制的商业模式。

太阳马戏团的营销特点可以简单举几个例子,比如:详细了解观众的喜好,每场节目下来,观众在什么地方鼓掌,鼓了多长时间的掌都有分析与比较;针对每个国家和地区不同的推广策略;开发电视剧、VCD甚至特许商品等一系列多元化业务;在场馆内开设红地毯贵宾区等特殊服务模式。

在营销这个环节,太阳马戏团值得我们仔细品味。它是典型的美国式营销,重策划、大包装、延伸产业链。这件事给中国同类企业的借鉴意义在于,没有足够的市场推广与营销能力,再好的艺术节目也难以打开市场。

在营销上,区隔竞争对手一般有三个模式,一是价格竞争,二是差异化,三是聚焦战略。差异化竞争是行业后进入者最好的出路。

我曾经与《蓝海战略》的作者钱·金博士探讨过“插位战略”,这个理论进一步提升为升位战略,与蓝海战略有神合之处。插位战略是对差异化竞争的发扬和升华,它的主要经验是:细分市场目标,找到与对手不同的消费对象;重新定位,突出更有竞争力的卖点;洞察消费者,挖掘并且引导人的需求。

问题产生需求,作为后进者关键是要善于发现行业潜在的缝隙,然后插入这个缝隙,扩大这个缝隙,最后占领这个市场。

目前,大家都意识到娱乐营销的潜在力量,因为娱乐将带来营销革命,娱乐营销已经成为必须把握的新的营销力量,能够给企业的营销带来新的创新方向。

比如,在与休闲娱乐有关的产品领域,产品外观和功能设计的娱乐化将能够为消费者创造新的价值体验。索尼爱立信手机的产品设计已经超越了手机的概念,而是一个集通话、娱乐为一体的新的“WALKMAN”,这让索尼在众多日本手机品牌退出中国的时候,依然在中国占据相当的市场。

把娱乐营销做到极致的品牌可以参考老字号的美国哈雷摩托车。哈雷赞助成立的竞速俱乐部几十年来已经成为一个群体的精神家园,造就了影响世界的哈雷文化。对这种案例进行深入研究,有助于中国企业把握娱乐营销的精髓。



太阳马戏团CEO拉里贝特

1984年,一群街头艺人在加拿大创办了太阳马戏。20多年来,太阳马戏制作了13个原创节目,每年有11个节目参加全球巡演,如今,太阳马戏已成为当今世界发展最快、收益最高、最受欢迎的文艺团体。

在太阳马戏诞生之前,马戏已是一个日渐衰落的产业。通过对观众观赏需求的考察,太阳马戏决定从戏剧中寻找新的非马戏元素,以主题故事线贯穿整场演出。此外,太阳马戏还借鉴了百老汇演出的一些构想。比如,准备多套演出作品,为每一套作品配备原创主题音乐,聘请乐队和歌手现场演唱;借鉴芭蕾舞和现代舞中的舞蹈元素。通过为作品注入新元素,太阳马戏创造了高雅精致的现场秀,也使逐渐没落的传统马戏获得了新生。

在太阳马戏团的产业链架构中,演出形式主要被分为两种,包括七个全球巡回的群演秀,分别在澳大利亚、日本、欧洲、上海、北美演出,以及六个驻演秀,分别在拉斯维加斯、迪拜、东京等地。目前,太阳马戏已在90个国家中被5000万人观赏过,成立23年来,太阳马戏创造的盈利是两个北美最优秀的两个马戏团整个世纪的盈利。

作为《蓝海战略》的开篇案例,无论是语合“组合式创新”之精髓的操作运营,还是打破传统传播途径的营销手法,太阳马戏的产业模式都已成为再造娱乐业游戏规则的新参照。

米兰·罗金斯:艺术和商业同等重要

对于一个演出公司来说,如何把艺术和商业进行平衡是非常难的。对于一个模式的创造者来说,首先在商业上要很安全,但同时我们永远不会忘记艺术是多么的重要。当然,艺术的部分和冒险是联系在一起的。如果没有创意的话,就没有生意做。太阳马戏选择不跟随潮流而是引导潮流。

去年,我们在销售上有40%的盈利,毛利是70%,在目前这个非常敏感的时代,可以说我们的零售业做得非

常好。所以可以肯定的是,现在这个时代就是一个成本和目标的时代,对于太阳马戏来说,生意和成本都非常重要,我们要把他们平衡。

太阳马戏并没有兴趣做传统马戏公司所做的游戏,太阳马戏决定去做一些新的东西,于是太阳马戏开始完成自己的太阳马戏的程序——完全以成人为主。

太阳马戏从来没有停止过自己前进的脚步,这种前进有时甚至意味着

米兰·罗金斯:
太阳马戏亚太区市场总监

打破自己的脚步。如果说20年前我们打破了传统马戏的话,那么新推出的秀就将打破以往的模式,增加更多戏剧和电影的元素。永远向前走这是我们使命。

今天太阳马戏所有的演出人员、员工已经习惯了创新的企业文化。我们的目标是超越传统马戏表演,创造出超越而真实的王国。

叶茂中:中国杂技缺乏娱乐化精神



叶茂中:资深营销策划人和品牌管理专家、清华大学特聘教授

从营销方式上看,太阳马戏体现出横向营销的思维。与纵向营销如何做的比竞争对手更好的思维模式相比,横向营销寻求的是与竞争对手不一样的方式。

太阳马戏的成功主要是没有与竞争对手做正面竞争,而是走了一条基于马戏、戏剧、舞蹈之间的道路,属于“杂技”的一种特殊产品。其有意吸收各种艺术元素进行再创造,是一种新的类别产品,打破了过去产品类别的界限,这种革命性的变化是成功的关键。

如果说太阳马戏成功地做到了“挂羊头卖狗肉”。那么相比之下,观看太阳马戏的经历也让人对中国的杂技表演感到十分可惜。从单一产品质量和技巧性来讲,中国的杂技产品品质已位居世界前列,但为什么中国的杂技团难以吸引回头客?分析来看,主要的原因还在于没能将传统的杂技与现在的演出要素进行结合,这点非常可惜;此外中国杂技没有品牌,引起不了风险投资人的兴趣。

其次,从营销传播的效果上分析,在太阳马戏进入中国做硬宣传之前,很多高端人群已通过第三方的传播(包括小说、电影、图书、或商业评论)中了解到它的商业模式,从一定程度上奠定了它的庞大受众群。尽管作为营销人的角度来看,太阳马戏的观看效果并不令人满意,但却能引发人们对它进行深刻的反思。为什么实际展现效果与期望值存在距离的太阳马戏能产生如此巨大的影响力?这其中与它的营销传播密不可分。

现在的消费者与过去的消费者存在本质区别,现代人更追求在有限的生命里能体验到更多的商品。当商品的有限生命周期缩短了之后,市场对商品推广的要求随之提升。应该说目前整个时代都在朝着娱乐化、体育化的趋势发展。因此企业需要将品牌、营销战略与娱乐进行结合,这样才能比较顺畅的将产品理念传递给消费者,与此同时,消费者的接受程度也相对会比较高。

从目前来看,娱乐化、体育化仍然是企业营销很重要的载体和手段。由于产品的生命周期缩短,导致广告的生命周期更短,更容易引起市场疲劳和反感,仅靠以往的硬性广告来推广企业和产品是不够的,所以现在以娱乐化的植入方式来潜移默化地传递产品才成为一种趋势。如果企业营销不娱乐,不体育,三年内肯定会死掉。从这个角度看,诸如太阳马戏将娱乐与商业紧密结合的模式创新,显得更有意义。



鸿嘉吉马：“蓝海战略”是一个应时而动的过程

在整个蓝海战略过程中,规划并不是简单的事情,有时需要吸取前车之鉴,创造出属于自己的蓝海,只有这样才能在市场中创造一个空白点。与此同时,这并不是一个让你规划的过程,而是一个应时而动的过程。从《蓝海战略》这本书中可以看到,作者总结了很多过去和成功经验,认为这是一个蓝海,但我们认为这都是过去的东西。作为一个领导者,如何从一开始就做出一个规划,在规划出错的同时,去吸取教训进行学习,这是最重要的。

通过太阳马戏这一案例可以看出在他们公司内部创造了大家合作的文化和氛围。因此,可以说明企业

要实现创新,最关键的是要在公司中创造出一种文化,并且认为对于创新的投资是物超所值的,勇于试错,这一点非常重要。

第二,对娱乐行业来说,太阳马戏成功的经验之一在于激发客户。他们所做的是挑战客户的想象能力,超越客户的想象。对于传统行业来说,要满足客户的需求,首先要寻找到现在的需求。如何为市场创造需求,并且给受众更好的体验,这是需要考虑的问题。

有时候所谓的提出解决方案也会进入两难的境地,大家的商业模式可能就会是两个方式,一个是尽量接近客户,了解客户的需求和客户的动



鸿嘉吉马:中欧国际工商学院市场营销学与创新管理学院教授

态。这并不意味着直接去问客户要什么,而是创造出一种服务或者是产品整合符合客户的价值观或者是需求改变的过程。因为没有了这一点,导致很多公司失败。

其次就是公司的运作模式和创造力。想象一下,如果企业创造的产品和服务,是契合了整个客户价值和文化的动态,但是客户本身并不知道自身有这样的需求的话,那么企业怎么做呢?这就需要非常有创新商业运作和模式。

中国企业娱乐营销案例

蒙牛：“超女”缔造营销神话

2005年2月蒙牛联手天娱、湖南卫视打造“超女”,以2000万的冠名赞助费使蒙牛酸酸乳销量从7亿增长至25亿。

2006年6月8日,蒙牛乳业与央视体育频道在京共同宣布正式结成战略合作伙伴关系,共同推出全新大型体育电视栏目——《城市之间》。

江西仁和制药：“快男”助阵销售狂飙

2004年,仁和制药冠名闪亮新主播曾使得闪亮眼霜销量从3000万升至1.6亿,提升了530%,从而也令仁和从2004年下半年保持每年110%的速度在增长,销售从2003年的2.3亿,到2005年的10亿,再到2006年的15亿;2007年,又冠名“快乐男生”。

淘宝网：傻根吸引网民眼球

2004年,淘宝网投资贺岁片《天下无贼》,并为淘宝的网上支付工具“支付宝”量身定制了傻根系列广告,随后独家拍卖电影《手机》、《韩城攻略》、《头文字D》等影视道具,吸引了百万网民点击参与。

企业家咖啡时间

COFFEE TIME



有人说,越是成功的人越孤独。对于成功人士而言,如何提升工作、生活的幸福指数,如何在忙碌之外缓解内心的压力和焦虑,这已成为与谋求事业成功同等重要的严肃命题。

“上证商学院”从本期起推出“企业家咖啡时间”,并特别聘请对企业家心理问题颇有研究的苏珊博士提供心理咨询。

苏珊为美国加州大学心理学博士和工商管理硕士,现为华点通国际顾问咨询有限公司总裁。

欢迎读者们以邮件方式与苏珊博士进行互动交流,邮件请发送至:
spattis@51do.com.cn

成功企业家为何心理健康堪忧?

苏珊博士:

你好!我是一名在商场拼搏了将近十年的企业家,随着事业的壮大,我却越来越担心我的心理健康。我发现周围的企业家朋友们也都在谈论他们的心理健康问题。因此想了解一下,为什么中国企业家在事业成功后反而会担心出现各种心理问题呢?

东北某民营企业家宋先生(因涉及个人隐私,隐去真名)

宋先生:

很高兴你会思考并提出如此重要的问题。心理健康是个社会问题,但对企业家的心理疾病来说尤其受到关注。中国的企业家担负着社会责任、家庭重担,而工作和生活节奏不断加快也使他们心理疾病的发病率急剧上升。目前来看,导致现代企业家产生心理疾病的原因包括以下几个方面。

一、沉重的社会责任和工作负荷。竞争的日益加剧,工作和生活节奏加快,令很多企业家长期处于高度紧张的状态下,且常常得不到及时的调适,久而久之便会产生焦虑不安、精神抑郁等症,重则诱发心理障碍或精神疾病。我们所看到的英年早逝的企业家在中国是最多的。

二、急功近利的心理倾向和幻想。追求名利和金钱确实是很多企业家的唯一生活和事业的目标。在对事业的追求上,有些人具有急功近利的倾向,他们往往经不起失败的打击。由于他们对成功的期望太高,且不想花费太多的力气,总想以小博大,靠投机赚钱,总希望事半功倍。可现实又往往不因人而异的主观意愿而改变,面对失败时当然就容易失望、失落、甚至轻生。也有些人因急于求成而拼命工作,不惜以健康为代价,这些都是诱发抑郁、自闭和厌生等心理障碍的诱因。

三、感情危机与家庭破裂等变故。由于经济条件好了,很多企业家对婚姻质量的重视和要求也在提高,企业家的离婚率在在中国呈现不断上升的趋势。很多企业家常常因为感情受挫和婚姻变故而引发心理问题。

四、对社会关系的过分依赖心理。中国是个讲究关系的社会,有些企业家开始创业是以整合政府和社会资源开始的。所以侥幸的成功和投机成功的结果使这样的企业家对关系和政府网络产生了依赖心理。但随着中国的整个市场和经济结构越来越趋于合理和规范,企业要向在竞争中取胜需要实力和良好的内功,当过分依赖没有产生预期结果时企业家就会有沮丧、憎恨、不平等等心理障碍。有的人甚至因此而产生轻生厌世、报复、暴力等人格分裂现象。

除此之外,导致企业家出现心理问题的原因还包括:优越感导致自私和脆弱;无法承受事业上的挫折;难以适应由于竞争造成的被抛弃甚至被淘汰的结局;以及孤独而缺乏精神关爱等。

苏珊

商学院链接

◎长江商学院——“后EMBA”课程

课程简介:利润管理既可以是企业成功的源泉,也可能是财务欺诈的祸根。本模块将从公司治理、证券市场规范宏观层面以及资产、负债、业主权益、收入确认、费用分摊等技术层面,全面、深入、系统地分析中外利润管理的目的、手段和方法。

课程时间:2007年8月31日-9月2日

◎中欧-沃顿商学院合作公司治理和董事会课程

课程简介:中欧国际工商学院与沃顿商学院强强联手,集结强大的学术力量,共同设计、开发和讲授“公司治理和董事会课程”。该课程根据当今中国企业董事会和公司治理的现状量身定制,专为中国企业的高管和董事破解长治久安的最大难题。

课程时间:2007年9月11日-9月14日