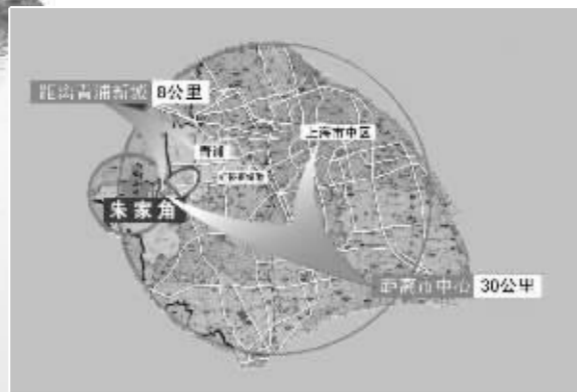


Companies



MBA实战演习：再造朱家角



上海周边江南水乡古镇密集,人所熟知的就有江苏的周庄、甬直、同里,浙江的西塘、乌镇、南浔,以及上海的朱家角。各个古镇的旅游项目非常相近,同质化非常严重;并且,在消费项目层次较低,无法提升旅游收入的前提下,大批游客的涌入给古镇的环境保护带来很大压力,各地政府在这方面的支出越来越大。这给这些古镇的发展带来很大的竞争压力。

面对发展瓶颈,朱家角投资开发有限公司用重金和国际专业咨询团队制定战略规划,将朱家角的未来定位为“都市水乡朱家角,宜居城市新典范”。但面对如此庞大的计划,为了采集更多意见,公司负责人希望在年轻的高阶精英中寻找灵感,因此,当期复旦大学管理学院的MBA学员成为一场“朱家角的瓶子该装什么酒”的头脑风暴碰撞者。公司负责人对记者说,在这场竞赛中,这群年轻的MBA们一方面印证了公司70%-80%战略,一方面给出了不少新的好建议,尤其是在营销方面,给了公司很多启发。

本次复旦MBA案例大赛已是第二届,项目副主任戴宁红老师说,“我们希望每一位参与者都能通过这样的实战,他们的系统分析能力、决策能力以及执行力能够得以全面提升。”虽然竞赛必须要出胜负,但事实上,各个胜出队的方案各有突出特色。本版整理了此次竞赛中前三名的方案中最具特色的部分,希望在业内人士启发的同时得到反馈,亦与读者共享学员们的团队智慧与精华。

— 本报记者 王颖

NO.1

批判建设派 冠军队七·里·香 海上溪港朱家角

队员:陈建立,邓明,杜磊,李卉蓉,沙海波,王淑贤,夏陵,余晓露

中心词解读:古镇休闲地,水乡夜上海”都市时尚是朱家角应该强调的核心元素,然后是水乡的闲适和古镇的韵味。因此我们用这一句话来阐述朱家角的这种定位。朱家角的瓶是古朴秀美的瓶,我们要用它来装时尚的酒。我们提出的营销策略在不同的阶段有不同的重点意图。目前的朱家角,顶端房产和低端观光旅游过度发展,中间主流的阶层完全被抛弃。而要解决人气问题、解决割裂问题,这些都需要一个有相当数量的处于主流段的顾客群体来带动消费和人气,而要吸引这些主流顾客,设施和服务必不可少。

方案亮点一:实地考察的批评意见

我们看到现状与愿景存在着巨大的反差,部分原因是这些规划的和实施需要时间,假以时日,这种反差会缩小。但是还有另外一些现象,是目前朱家角的计划中没有考虑周全的,即使假以时日,也不见得会有所改善。这些现象包括:

低端业态与高端业态的割裂

近年来朱家角先后修复并对外开放了20多个旅游景点,吸引了众多的中外观光客。另一方面,通过引进知名地产开发商,土地资源得到开发,楼盘销售形势喜人。

但朱家角新开发的楼盘主要是针对高端客户,加上路费成本,在上海市区工作的大多数白领阶层根本消费不起;另据不完全调查,70%-80%以上的购房者是投资者——这些人自己并不住在朱家角。无论多高档的房子,如果没有人住都不能说是适宜居住的地方。因此,我们有理由认为,古镇和新镇没有融合,不能够体现出朱家角的战略意图。

古镇旅游资源过度粗放开发

随着朱家角名声越来越响,人气越来越旺,接待游客量增长迅猛,破坏了古镇的文化底蕴,悠然宁静的古镇被商业氛围过度的繁忙和过度嘈杂替代,令人厌倦。游客反映比较多的是,景区内没有可供休息的场所,如咖啡厅,茶吧,或露天的座椅,无提供轮椅等特殊需求租赁服务。商业布局也没有特色,整个古镇都在卖同样的商品,无法吸引中高端消费群体。

可持续性收入主要来自观光旅游,休闲度假中心态势不明显

根据现有的数据推算,朱家角年客流只有70-100万人次,低于或与周边的周庄、西塘、乌镇等几个古镇的客流持平。另外调研数据表明,2007年“十一”期间整个青浦十二家二星级酒店才客流量才5800人次,酒店入住率70%,远低于3万3千人的游客人流量。而朱家角境内目前仅有二星级酒店3-4家,按照朱家角星级酒店青浦星级酒店的比例,朱家角“十一”黄金周期间留宿的游客日均200人不到,游客留宿率非常低。

品牌形象模糊,在同质化竞争中无定价过高之嫌

根据中文排行榜一旅游排行榜的调查表明,朱家角在江南水乡古镇的知



名度排名中,名列第八,而朱家角的重要竞争优势之一——距离上海最近。

方案亮点二:营销策略

分为三个阶段,在每一个阶段有不同的目的、重点和亮点。

认知转型阶段:新城依在古镇边

目的:完成从观光地到休闲度假地的形象转型

载体/运作模式:观光路线必须途经新城

对游客重点宣传新城。强调 耗资400万”、邀请国际专业团队规划”、申报世界文化遗产”、等已经和将要进行的项目;同时把已经获得的称号对外宣传。

朱家角文化寻踪。
选择正确媒体:目前的营销策略太偏重于房地产,而都市白领和中产小资们最喜欢看的媒体是一些时尚生活类杂志,如《外滩画报》、《都市生活》等。应该加强在这些媒体上对朱家角的报道。

处处强调新的定位:我们建议为旅游集散中心起一个符合朱家角未来形象的名字——海上溪港!海上”暗示朱家角与大上海的紧密联系,“溪”说明了朱家角的水乡特色,“港”强调了交通枢纽的含义。海上溪港是朱家角的一个窗口,做好她的营销,就等于做好了朱家角营销的一半。

引导体验阶段:古镇新城共湖畔

载体/运作模式:

上海国际电影节:引入上海国际电影节和电视节,把文化、时尚、人气、商业模式一并注入朱家角,满足朱家角宜居过程中创造新文化的需求。

东方古典文化与流行时尚的完美结合:说到东方古典文化与流行时尚的结合,有一个现成的完美例子——周杰伦。如果可以让周杰伦为朱家角谱一曲,让方文山来作词,再出现在周杰伦的下一张专辑里,或是随着他巡回演唱会被带到世界各地,这将有极大的品牌宣传效果。

亲切的度假生活胜过豪华的大酒店:建议在建造的特色度假酒店设施中提供一些投资性质的分时度假酒店公寓和上海老式怀旧阁楼旅游房产。分时度假酒店公寓对中产小资人群有较强的吸引力,同时解决了融资的问题。作为投资人会利用个人假期去自己的投资的公寓去居住,平时可交给专业的酒店管理集团作为酒店客房出租。

高潮提升阶段:新城横空降古镇

目的:提升顶端形象,吸引顶级精英人士居住

载体/运作模式:奢侈品展览,在上海电影节,世博期间及其他富人聚集期间举办。

朱家角具有不可或缺的地理优势,经过前面两个阶段的品牌建设,朱家角作为“时尚精英的乐园”的品牌形象已经呼之欲出。这种品牌吸引力,对其他地区的富人也有号召力。

NO.2

文化温和派 亚军队Origin: 水乡中的城市精神

队员:杜海林、李洁、林莉梅、倪伟毅、沈阳、项艳凡

中心词解读:“城市精神”。城市精神是城市之魂。城市精神是城市文化的重要组成部分,是对城市市民的理想、信念、价值取向等多个方面的概括和凝练,具有凝聚人心、统领行动、唤起斗志、催人奋进的作用,其它任何东西都无可替代。

品牌定位

离不开古镇水乡的悠久历史和文化,也离不开上海城市建设和发展和创新,水乡中的城市精神这瓶新酒,是朱家角古镇新镇的绝佳演绎。朱家角镇是个千年古镇、历史源远流长。而朱家角城是人文新城,是海派文化新镇的发源地。这里将成为文化名人的展示场所,更是新文化、新创意的集中地区,成为上海的文化绿洲。

方案亮点一:文化艺术中心

将朱家角的长期目标定位华东乃至全国的文化新镇,这是精品文化建设战略。

海派文化伴随着上海的成长而诞生。由于地理条件的限制,市内单独的产业园区还不能形成如同北京宋庄一样的文化名人和艺术家聚集优势。我们可以吸取北京宋庄和国外艺术家村的发展经验,利用朱家角得天独厚的自然文化条件,软件硬件建设同时开展,走出一条自己的文化新城之路。

举办文化艺术论坛

按批古镇建筑,低价或无偿租与国内知名学者,作家,艺术家和音乐家,设立他们的工作室,成立名家工坊。并且可以以优惠价格提供住房,吸引他们前来定居。

设立先锋艺术实验室,吸引年青的艺术家来发展,形成适合艺术探索的环境。为大批年轻艺术家提供的土壤。

与国内知名戏剧、音乐、美术学院合作,吸引他们搬迁至朱家角或者开设分校,使朱家角成为孕育中国未来艺术大师的摇篮。

开设小剧场,吸引国内外的知名的剧团,音乐团体前来表演,同时可以吸引高层次的观众。

定期举办文化艺术品展览。设立文化艺术基金会。使朱家角成为上海乃至中国的一个新思想文化发源地,赋予海派文化新时代的內



涵。在这一进程中,朱家角可以成功确立其华东艺术文化中心的地位,凭其处于江浙沪三省交界这样一个优秀的地理条件可以吸引三地乃至全国中高收入阶层的迁入,提高本地的消费水准,进而带动地区经济的发展。从长期来看对文化艺术的投资必将带来巨大的回报,更能创造出大量无法用金钱衡量的精神财富。

方案亮点二:游艇经济

作为配合休闲度假的项目,游艇是一种高尚的休闲旅游方式,更重要的是它作为一个地区经济发展程度的标志,会对当地的餐饮、交通、公共服务、维修保养及配备等具有带动作用,并有助于优化海洋经济及滨海旅游业的结构,具有显著的综合经济效益。

目前全球每年的游艇经济收入超过500亿美元。我们认为朱家角是上海乃至华东地区开展“游艇经济”的最佳场所:朱家角水面积开阔,拥有大淀湖和淀山湖这样的独特资源;上海经济实力雄厚,潜在消费者众多。上海地处内陆水网和滨海地带交织的地区,周围聚集了中国较为富裕的城市群落,被认为是发展游艇经济最优地区。

朱家角游艇经济的市场战略可分为三步:市场培育期,市场扩张期和成熟期。

市场扩张期,朱家角应加紧对目标客户(如别墅业主)的宣传工作,引入创新的经营模式,例如产权游艇、假日游艇等门槛准入较低的方式,吸引人们的购买欲望。以俱乐部的形式大力普及游艇知识和技能,开拓会员网络,并且将游艇会员证作为可以让受让的形式,成为一种投资工具。游艇数目可以根据淀山湖水面的实际情况,控制在600-800条为宜。此阶段为2-3年,在世博会期间可以加大宣传力度,以此为契机,打开市场。

市场成熟期,可以利用已经成熟的条件,缩小游艇的供给,实施“饥饿营销”,同时保护水面、水质和环境等不可再生资源,充分将游艇休闲的高档性、时尚性和休闲性传递给消费者,创造双赢条件。

NO.2

比较分析派 亚军队TWO IN ONE: 朱家角故事

队员:张剑 顾梦炜 乐添佳 柳明华 吕若王磊 徐淑萍 喻勇

中心词解读:休闲、商务、居家GO!”我们希望突出表现朱家角休闲娱乐的内涵,向中高端商务配套看齐,同时结合目前宜居理念的植入、别墅居住地产的事实高端形象(此外,上海话中“朱家角”和“居家GO”谐音),因此设计了“休闲、商务、居家GO!”的营销主题,有意识地弱化观光旅游概念,给消费者一个中高端商务配套、大众文化休闲娱乐和宜居居住的精品形象,整体来进行品牌营销推广。

品牌定位

我们面向150名中高收入的人士,进行了朱家角的品牌认知和理解调查问卷。通过问卷,我们清楚地发现,他们中的大多数仍旧把朱家角理解为以古镇旅游为主的一个上海市郊的村镇。知名度和美誉度两项的调查中,知名度达到平均值3,但是美誉度低于平均值3,仅为2.47,说明朱家角品牌的建设和推广仍需要加强。

方案亮点一:竞争对手比较分析

高端居住地产

居住性地产讲究的是地段和景观配套,高端别墅更是如此。从车程、配套、定价、价格等方面考虑,我们选取了佘山板块和昆山板块作为比较分析的对象。

地区	环境	价格	配套	交通情况	购买人群
朱家角	上海青浦	大淀湖	2W-6W	不完善	车程 60 分钟 多为国内游客
佘山	上海松江	环月湖	4W-7W	配套完善	车程 40 分钟 轨交 9 号线 60%
昆山	江苏苏州	多水系	1.5W	比较成熟	车程 70 分钟 60%以上为上海人

三个地方的别墅基本均环湖而建,占尽地利。朱家角的别墅相较于昆山别墅又有地缘性的优势,但同佘山别墅相比却略逊人和。同时应该看到,交通的便利也是很重要的一大因素。我们同时还要注意到购买人群的组成:超过50%的境外购买者势必拉升了佘山别墅区的层次,令其更稳妥的坐在“高端别墅”的宝座上。而朱家角别墅的购买者多为投资者,别墅空置率高。朱家角想走高端地产的路线,除了打造优美的自然环境之外,还必须充分发挥古镇的依托优势,在配套的休闲服务的各个方面多下功夫。

古镇旅游

在江南知名的六大古镇中,周庄、同里、甬直位于江苏省,乌镇、南浔、西塘则位于浙江省,其古镇经济发展具有得天独厚的区域优势。在区域上来看,它们是朱家角古镇的直接竞争对手。

发展模式	特质	共性优点	共性缺点		
周庄	旅游加高科技	中国第一水乡	高科技产业附加值高	区位优势得天独厚,文化底蕴各具特色,公众营销持续有力	就古镇做古镇产品同质化严重,一日游门票经济游览观光多休闲度假少
乌镇	特许经营	居民整体搬迁改造	古风情调		
朱家角	度假茂	新镇开发+古镇保护	可整合的旅游资源更多		

结合目前朱家角的实际情况来看,在古镇游与江南六镇相比不具备明显优势的前提下,发掘与之相配套休闲度假的市场潜力,整合地产等其他资源树立品牌形象就显得尤为重要。

方案亮点二:品牌营销战略:朱家角故事

“朱家角故事”是运势战略的一个具体操作建议,我们讨论了如何通过电视剧集的方式来推广朱家角的文化,并进行了可行性、实施策略等方面的分析。

策略实施注意

品牌概念要与电视剧内涵高度一致。企业进行电视剧整合营销,首先是概念上的是否能与电视剧切合,跟挑选企业代言人一样,电视剧可谓是企业的一种另类的代言人方式,必须切合企业的气质,才能保证树立品牌的差异化优势。在电视剧播出后还要大力开展后续营销,扩大市场部和销售部,力求通过热播,给朱家角带来商业收益,让电视剧大片效应延续,利用前期电视剧大片的集约式推广所积聚的人气,使得电视剧效应能够为朱家角商业推广和促销加分。

可行性分析

目前一集普通的电视连续剧的制作成本在20万至30万左右,其中演员的片酬占到60%-70%左右,而场地的租用占到15%-20%左右,而朱家角如果能以合作方的身份进入到影视制作中,无疑可以节约场地费,对于20集的电视剧,总投资在500万左右,包括直接用于大众媒介的费用加上发行和其他活动的费用,运用于全国市场的投入可能在1000万左右。

而按照目前高速旁位置较好的高炮广告价格,一个200平方米的双面广告,一年的发布费是50万左右,虽说一天的车流量在万辆左右,但希望通过这匆匆一瞥就能改变对朱家角的看法无疑是非常不现实的,而一千万的电视剧投入哪怕没有收回任何成本,那我们也认为广告效果是超过20个高炮的价值的。



附录

朱家角投资开发有限公司已经部署的措施

- 改造旅游基础设施和建设公建配套**
 - ★ 古镇有线电视、消防、自来水管、污水监控、多媒体、广播等“八线入地”
 - ★ 改造清理了 800 亩水面的大淀湖。
 - ★ 公共设计小品大赛
 - ★ 古镇区标志、标识设计改造完成
 - ★ 景观照明改造方案确定
 - ★ 投入巨资打造了公园式道路——珠溪路
 - ★ 建造了全市档次最高的动迁基地——泰安公寓
 - ★ 其它规划中的项目
- 旅游集散中心,农工商超市,朱家角 15 班幼儿园,五星级度假酒店,特色度假酒店,国家粮仓项目,四民会馆项目,朱家角中学,市民中心等。**
- 制定了转型的规划方案**
 - ★ 发展旅游特色商业设施。
 - ★ 利用传统建筑建造休闲设施,
- 如茶室、民俗体验馆、主题博物馆和艺术家画室。**
- ★ 将工厂、仓储业转变为休闲型旅游设施。
- ★ 开发特色居住区:“绿州江南园”、“康桥水乡”、“海源别墅区”等
- ★ 与区内的福泉山、青浦博物馆、环淀山湖地区的大观园、东方绿舟、太阳岛及练塘陈云纪念馆等建立密切的合作关系,形成营销联动,交通联动,票务联动。
- 通过一系列营销活动提升古镇文化知名度**
 - ★ 开设新的文化展馆
 - ★ 举办各种学术、音乐、摄影、美术等竞赛、论坛
 - ★ 水彩画双年展
 - ★ 电台广告、高炮广告
 - ★ 电视台广告:《第一地产》“楼市新观察”、第一财经
 - ★ 网络广告:东方财富网
 - ★ 媒体曝光:《解放日报》文化娱乐版合作《名镇速递》专栏。