

21

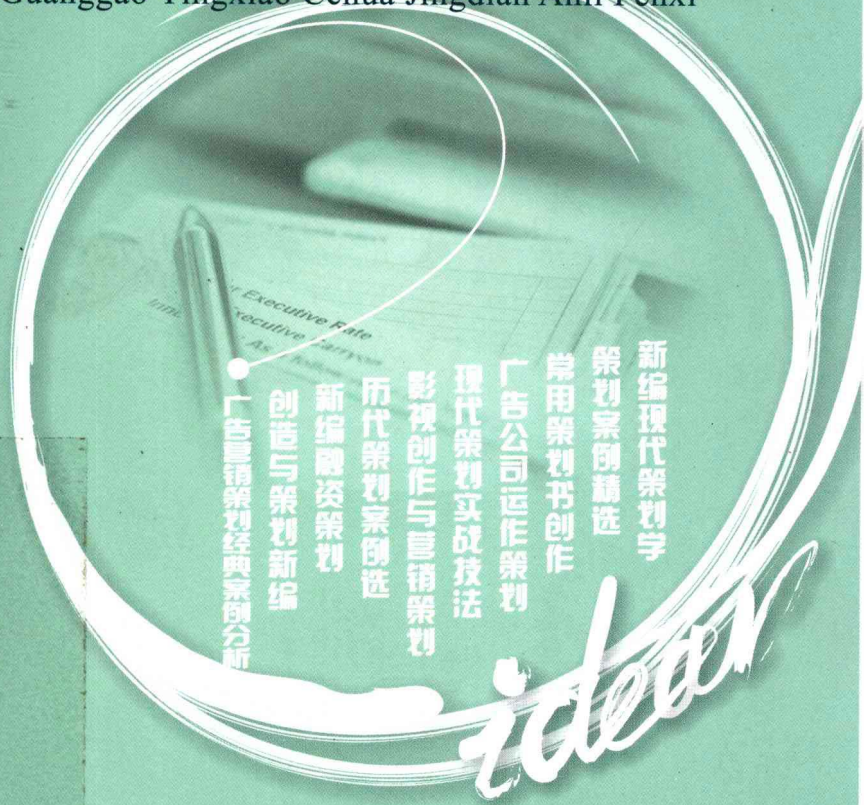
现代策划学丛书

21世纪高等院校策划专业核心教材系列

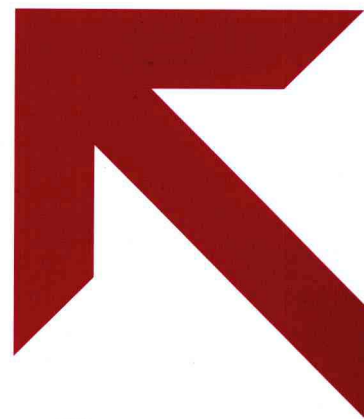
广告营销策划 经典案例分析

Guanggao Yingxiao Cehua Jingdian Anli Fenxi

■ 金 力 编著 ■



新编现代策划学
策划案例精选
常用策划书创作
广告公司运作策划
现代策划实战技法
影视创作与营销策划
历代策划案例选
新编融资策划
创造与策划新编
广告营销策划经典案例分析



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪高等院校策划专业核心教材系列

广告营销策划经典案例分析

金 力 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本教材主要以广告营销策划经典案例为主导,通过对案例的精挑细选和认真梳理,提出相关案例讨论和分析题,并且在案例的阅读过程中设置了很多问题以及相关分析,然后根据不同的案例内容结合以相应的理论知识作为阅读指导和参考,使学生获得良好的学习效果。

本案例的编排是按照营销策划的结构设置的,充分涉及营销策划的不同层面,由浅入深地展开。案例中一共涉及十个方面,其中有广告策划篇、营销战略策划篇、目标市场战略策划篇、品牌营销策划篇、产品策划篇、价格策划篇、渠道策划篇、促销策划篇、整合营销策划篇、营销创新策划篇。在案例中涉及的行业既有汽车、食品、酒业、餐饮、服装、零售业、电器、石油等传统行业,也有电子商务、搜索引擎、IT、通讯等这样的新型行业。从成功案例与失败案例的比例来看,大约是 2:1,这样的比例是在其他的案例教材中比较少见的。

图书在版编目(CIP)数据

广告营销策划经典案例分析/金力编著. —北京:北京大学出版社, 2009.1
(21世纪高等院校策划专业核心教材系列)

ISBN 978-7-301-14571-5

I. 广… II. 金… III. 广告—市场营销学—案例—分析—高等学校—教材 IV. F713.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 181715 号

书 名: 广告营销策划经典案例分析

著作责任者: 金 力 编著

责任编辑: 周 伟

标准书号: ISBN 978-7-301-14571-5/F·2073

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62756923 出版部 62754962

网 址: <http://www.pup.cn>

电子信箱: xxjs@pup.pku.edu.cn, hwy@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 涿州星河印刷有限公司

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787 毫米×980 毫米 16 开本 17.5 印张 343 千字

2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 34.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

前 言

案例教学的重要性早已被很多其他学科所重视。在法学、医学、公共行政与公共管理、工商管理等社会科学的教学活动中，案例方法已经是一种普遍运用的重要方法。这种方法能否用于新闻传播学科的教学呢？回答显然是肯定的。

克里斯坦森在哈佛商学院编写的《教学与案例方法：文本、案例与阅读》中认为：“案例教学的目的就是帮助学生培养一种理解问题的方式并且有助于一个组织的问题的解决。”新闻传播学作为实践性很强的社会科学，要为新闻与传播业培养决策型与应用型人才，要让学生在走上工作岗位之后能够尽快适应社会与工作环境，在面临复杂的问题时果断而正确地做出决策，那么，运用案例教学加强对他们的思维和技能训练，帮助他们掌握解决问题的方法和技巧就显得特别重要。

广告营销策划是传播学科中广告专业的一门重要专业课程，也是这类专业学生必须把握的一项重要的实践技能。目前，以广告营销策划方面的案例作为教学教材的还非常少，编写这本教材的目的就是让更多的教师能够充分利用这本教材中的案例对学生进行更有针对性的教学，让学生通过案例和理论注释进入模拟的现实环境中，体验工作环境的压力和复杂性。

在案例教学中，没有“标准答案”，教师掌握的情况也很有限，学生必须在分析现实中种种矛盾和困难的基础上独立做出判断和选择。因此，本案例教材也为教师和学生搭建了一个相互学习的平台。

目前，我国的广告行业发展迅速，对于广告和经营管理方向专业人才的需要很强烈。而学校的课堂教学很难真正实现真实经营环境的再现。通过精挑细选一些广告营销方面的经典案例，让学生在真实案例的阅读和专业老师的分析中，理解和体会广告营销策划的要点和精髓。

本教材有三个特点。第一，采用新颖的案例结构。本教材采用的结构是先对案例进行回放，在案例回放的同时对案例中重点的知识点和关键点进行分析、点评与提问，然后是案例讨论题，最后提供相应的理论知识。这样的结构有利于对学生产生良好的学习兴趣，避免一上来就是理论陈述，学生可以边阅读案例边分析和做阅读笔记，这样可以增加学生的学习兴趣，提高教材的生动性。第二，案例选择的平衡性。本教材中，失败或非成功案例占的比例接近三分之一。以往的案例教材基本上都侧重于成功案例，其实，

失败的案例对于学生产生的影响可能更深，更容易让学生发现问题，找到解决问题的思路。第三，涉及案例的类型较多。本教材案例的编排思路是按照营销策划的各个不同方面展现的，涵盖了营销整体战略策划、产品策划、价格策划、促销策划、渠道策划。而且，在此基础上还增加了品牌营销策划、整合营销策划和创新策划等内容的案例。

应该说，学生通过本教材的学习，不仅能够掌握广告营销策划的理论，更重要的是，通过对案例的分析，增加了对实战的理解和解决实际问题的应变能力和处理能力。本教材适用的专业有广告类、新闻传播类、营销类、管理类等。适用的对象是高职层次的学生，本科三年级以上学生，研究生，广告行业从业者、营销人员以及其他广告营销方面的爱好者等。

为了适合案例教学，作者对案例做了部分修改。同时，因为种种原因未能与书中所引用案例的作者一一取得联系，请引用案例的相关作者见书后与作者取得联系。

金 力

E-mail:leojin2005@163.com

2008年9月

目 录

第一章 广告策划篇.....	1
案例 1 “一语双关, 巧妙定位”	1
案例 2 “真人现身说法, 创意构思深刻”	7
第二章 营销战略策划篇.....	26
案例 1 “成本依然领先, 天天平价不在”	26
案例 2 解读“国窖 1573” 和水井坊的营销战略	40
案例 3 吉利汽车战略转型的两难.....	47
第三章 目标市场战略策划篇.....	54
案例 1 “市场细分明确, 品牌后来居上”	54
案例 2 精确细分, 动感地带赢得新一代.....	60
第四章 品牌营销策划篇.....	73
案例 1 “醉翁之意不在咖啡, 而在情境体验”	73
案例 2 “中搜” 迷失搜索王国.....	85
案例 3 “茅台” 品牌神话解析.....	97
案例 4 蒙牛为了品牌需要搭上肯德基.....	101
第五章 产品策划篇.....	111
案例 1 华龙面产品组合策略分析.....	111
案例 2 润妍退市, 宝洁无奈.....	119
第六章 价格策划篇.....	137
案例 1 美的空调价格分析.....	137
案例 2 定价之误虚骄之误, 五谷道场失败的前车之鉴	145
案例 3 定价策略: iPhone 现象揭示策略失当的危险.....	154
第七章 渠道策划篇.....	161
案例 1 联想渠道管理进入新时代, 集成分销再造渠道	161
案例 2 格力渠道联营体的玲珑棋局.....	180
案例 3 格力与国美的合作与冲突.....	186
第八章 促销策划篇.....	193
案例 1 新京报, 促销的遗憾.....	193

案例 2 情人节促销案例分析	203
案例 3 可口可乐与联想的联合促销	210
第九章 整合营销策划篇	220
案例 1 “蒙牛酸酸乳超级女声”整合传播纪录	220
案例 2 名人 PDA 整合传播案例解析	226
案例 3 荣威 750 开启中国品位轿车之路	238
第十章 营销创新策划篇	248
案例 1 利郎“简约而不简单”的创新营销	248
案例 2 透视才子男装 2007 体验式营销之旅	254
案例 3 伊利金典博客营销案例	264
参考文献	272
参考网站	273

第一章 广告策划篇



案例 1 “一语双关，巧妙定位”

——统一润滑油的事件营销广告策划

案例主体：北京统一化有限公司。

市场地位：市场赶超者。

市场意义：“多一些润滑，少一些摩擦”的成功有其历史背景的偶然性，但从统一调整自己的市场定位及产品结构这一“蓄谋已久”的战略来看，它又是必然的。高端市场，本土企业心中的痛，在这方面统一有广泛的示范意义。

市场效果：2003年1—6月，统一SG以上级别的润滑油销售量占企业全部产品的40%，上年同期只有14%；SF以下级别润滑油的销售从上年同期的23%降至15%。统一润滑油2003年实现销售12亿元的目标已经完成，2008年的目标锁定为20亿元。

2002年，中国汽车保有量超过2100万辆，而在未来五年内，中国汽车保有量将达到5000万辆，车用润滑油品的需求量剧增。在需求量逐年上升的同时，用油档次也将实现跨越式发展。到2005年，高端用油占整个车用油的比重将上升到48%左右。

而中国现在有4500家润滑油工厂，这些润滑油工厂的产品级别非常低，生产的产品以中端和低端为主，很少有高端产品，国内4500家润滑油工厂生产的高端用油总销量只占目前高端市场的20%。其他80%的高端市场都被美孚、壳牌等国外品牌所占据。排名在前五名的品牌在高端市场份额也不过占2%~5%。在这种市场环境中，突破高端成为国产润滑油能否在明天立足的关键。

统一润滑油2003年营销事件回放。

2002年11月18日，统一润滑油首次参加中央电视台黄金段位招标，中标额6000多万，为2003年统一强势品牌的塑造之旅举行了一个盛大的“奠基仪式”。

2003年年初，统一石化将这一年定位为自己的品牌营销年，提出了“成为中国高端润滑油最大的专业制造商”这样一个新目标定位[思考：统一这样的新目标定位是否恰当？]，所有的营销运作都以此作为准则。

2003年3—7月，统一推出了与当代世界先进水平同步的若干系列高档润滑油产品。

2003年3月20日伊拉克战争爆发，统一润滑油抓住中央电视台所进行的前所未有的大规模直播报道的机会迅速出击，推出“多一些润滑，少一些摩擦”的经典广告，形

成了空前的品牌影响力，也为统一润滑油带来了优秀的销售成绩。

2003年11月18日，统一再次以**9577万元**[思考：广告投入从6000万到近亿的增长说明了什么？]央视中标。

2003年年末，统一石化高层人士表示，统一将于2004年取消低档产品的生产计划，全面转向生产SG以上级别的润滑油，建设高档润滑油品牌形象。

统一润滑油策略解析如下。

一年以前，统一润滑油还不为人所知，人们印象中的石化产品只有美孚、壳牌、长城、昆仑等品牌，但在2003年，经过短短几个月的市场运作，统一迅速完成了品牌提升，成为润滑油的强势品牌。在人们的印象中，是一句“多一些润滑，少一些摩擦”的经典广告语成就了今天的统一，实际上，早在2003年年初，统一已经将自己定位于“中国高端润滑油最大的专业制造”，通过一系列高端产品的推出，统一定格于中国润滑油高端市场。

一、定位调整，热推高档系列产品

2003年，统一提出了“成为中国高端润滑油最大的专业制造商”这样一个新目标定位，所有的营销运作都以此作为准则。在产品研发工作中，统一瞄准了高端润滑油市场的发展前景，面向飞速发展的轿车市场推出与当代世界先进水平同步的若干系列高档润滑油产品。2003年3月，“统一经典超能力纯合成机油”在全国上市，该款高级别机油是“统一”为国内城市轿车用户度身打造的旗舰护理产品，国内首家获得世界跑车之王“保时捷”全面认证，完全达到与国际顶尖同级产品相抗衡的水平；2003年5月，统一尖锋系列摩托车油登陆市场，引起市场强烈反响；配合“尖锋”的销售，统一在2003年6月又推出“刀锋”产品；2003年6月中旬，新款4L“油压王”面市，全面丰富了正在热销的中桶“油压王”产品系列结构，使“油压王”在市场上风头更健；2003年7月，“飘香”女士摩托车专用润滑油和“迅驰”男士摩托车专用润滑油将风靡欧洲的法国核心技术引入国内，用国际化观念为市场带来清新的空气！产品的高档化为统一进军高端市场奠定了坚实的基础。

二、品牌策略调整，大手笔央视投放

2002年11月18日对统一来说是一个具有里程碑意义的日子。这一天，统一润滑油首次参加中央电视台黄金段位招标，中标额6000多万，成为**第一个**[记住：人们只记得住第一个是谁。]在电视媒体投放广告的润滑油品牌。在统一公司内部，这一重大决策经历了反复酝酿。作为一个专业产品，到底要不要投放央视广告？公司的销售网络是否支持大力度的广告投放？以前，统一的品牌、产品宣传主要依靠在30多家全国性的报纸和一

些与车有关的专业媒体，除了平面广告，最多的是软文的形式，进行一些消费理念上的灌输。随着汽车在人们日常生活中影响力的加大，润滑油已开始向日常消费品转变，因此，宣传媒介应该向更具有大众影响力的电视媒体倾斜。而统一还拥有数量最多、利润最好的销售网络和业界最多的销售服务人员。如果没有覆盖全国的**销售网络**[很多产品失败的原因就是盲目地在全国投放广告，而忘记了自己的销售网络是否能覆盖到全国。]，做央视广告是不合适的；在具备了覆盖全国的销售网络条件以后，投放央视的广告就会有比较好的效果。

在决定投放中央电视台的广告后，接下来产生一个问题：到底投多少合适？这在统一公司内部有比较大的争论，而且跟外部合作的咨询公司、广告代理也有比较大的争论，这些“外脑”认为，第一年投一两千万就行了，投多了有很大的风险。经过反复讨论，统一公司认为，既然要做中国最好的品牌，就要选择中国影响力最大的媒体；既然选择了影响力最大的媒体，就应该大胆地投入。当时，统一公司做了一个预算，是7500万，实际上花了6000多万。

虽然统一从一开始就生产高级润滑油，在品质上与美孚、壳牌这些国际著名品牌没什么差别，但高端市场一直很难进入。与强势媒体携手，造就强势品牌，成为统一润滑油品牌调整的突破点。

三、经典创意，高端形象完美确立

2003年3月20日，伊拉克战争爆发，中央电视台进行了前所未有的大规模直播报道。统一润滑油迅速做出了反应，在战争开始的当天，停掉了正热播的“众人片”，而改为播放一则五秒的广告片。广告片没有任何的画面，只有一行字并配以雄浑的画外音：“多一些润滑，少一些摩擦。”这则广告紧贴在《伊拉克战争报道》之后，和新闻浑然一体，非常有震撼力。这则广告的妙处就在于既准确地诉求了“多一些润滑”的产品特点，又一语双关道出了“少一些摩擦”的和平呼声，含蓄、隽永，耐人寻味。

统一为这则广告每天投入25万元，共播出10天。这次事件营销对统一石化提高企业形象起到了绝佳的效果。广告播出后，各大媒体纷纷对这次营销事件发表评论，认为统一“多一些润滑，少一些摩擦”的广告创造了小预算、大效果的神话（制作这个广告仅花1.8万元）；统一公司自己的网站点击率提高了4倍；而且还经常有人打公司的服务电话与统一公司讨论战争进展的情况和战争与和平的话题，统一润滑油的品牌影响已经远远超出了产品销售和使用的范围。

广告播放后，很多经销商给统一打来电话，他们认为这条广告才像是高端产品品牌的广告，许多原来不卖统一产品的零售店主动联系，给经销商以足够的信心；许多看过此广告的观众都认为这个广告是国外广告公司的创意，还有一部分人认为统一是合资企

业或者外资企业，许多司机则点名要加统一润滑油。这则经典广告形成了空前的品牌影响力，也为统一润滑油带来了优秀的销售成绩，当月出货量比 2002 年同期增加了 100%，销售额历史性地突破了亿元大关。

四、竞争加剧，统一任重道远

虽然统一先于竞争对手一步建立了品牌优势，但却未树立起品牌壁垒。在统一投放央视广告以后，其他品牌的润滑油马上跟进，迅速加大了品牌宣传的力度，如昆仑润滑油在 2003 年就以 1.13 亿元中标央视。这些竞争对手实力雄厚，而且已与一些专业咨询公司展开合作，只要它们加大广告投放力度，超过统一不是难事。而另一方面，市场上的润滑油品牌多，名称、包装相近的产品更多。一个新包装面世一个月就有仿造品跟着上市。遇见这种“孪生兄弟”，普通消费者往往以为是一家人。这对品牌的伤害是显而易见的，因此，统一的品牌保护工作需要加强。

在中国，大量的车辆故障是由于润滑不当造成的，而国内的润滑油市场却还处于盲目消费的阶段。越来越多的新车与国外同期上市，对润滑油的要求也越来越高，但是国家标准、用户对润滑油的认识却不能与国际同步，如马自达 6 要求润滑油的质量级别为 **SL 级**[思考：SL 级和 SF 级的区别是什么？]，但国标却还停留在 **SF 级**；私家车主也缺乏保养维护车辆的常识。

对于立志成行业领袖品牌的“统一”来说，对消费者的关心、指导、教育应该成为统一的营销工作重点，**知识营销、专业营销**[思考：知识营销和专业营销的概念是什么？]大有可为。虽然这也有可能让竞争品牌一同受益，但最大的受益还是“统一”，消费者会感受到“统一”的关心，因此而与品牌更加亲近。

目前，润滑油行业市场集中度普遍不高，市场分散，但现在已经走到重新洗牌的路口了，统一应该抓住时机，迅速扩大市场份额，在品牌形象及市场份额上都力争成为一个真正的强势品牌。

（案例来源：《成功营销》杂志，作者：曾朝晖）

【本案例讨论题】

1. 是不是所有的产品都适合作为事件营销来推广？为什么？
2. 统一润滑油如果没有伊拉克战争这个机会，能否取得这么大的成功？
3. 统一润滑油是如何做到向公众传播“成为中国高端润滑油最大的专业制造商”这一新的目标定位的？
4. 统一在树立起高端润滑油品牌形象后，如何进一步巩固并且成为强势品牌？

【理论注释1】事件营销

什么是事件营销？

事件营销（Event Marketing）是企业通过策划、组织和利用具有名人效应、新闻价值以及社会影响的人物或事件，吸引媒体、社会团体和消费者的兴趣与关注，以求提高企业或产品的知名度、美誉度，树立良好品牌形象，并最终促成产品或服务的销售目的的手段和方式。事件营销是近年来国内外十分流行的一种公关传播与市场推广手段，集新闻效应、广告效应、公共关系、形象传播、客户关系于一体，并为新产品推介、品牌展示创造机会，建立品牌识别和品牌定位，形成一种快速提升品牌知名度与美誉度的营销手段。其在公关和营销实践中塑造了许多成功案例，事件营销已成为营销传播过程中的一把利器。

在产品日益过剩和同质化的今天，各种商业广告及其他促销手段炙手可热，也因此产生了许多过剩的宣传垃圾，消费者对这些开始由麻木变得反感，最后逐渐有些无动于衷。在这种情况下，事件营销的优势逐渐显现出来，许多企业开始把注意力放到营销事件的策动和利用上来，通过这些事件激起消费者的热情，博得公众的好感。

与广告和其他传播活动相比，事件营销能够以最快的速度、在最短的时间创造强大的影响力。所以被世界上许多知名企业所推崇，作为品牌推广传播的先锋手段，近几年更是愈演愈热，成为一种相当流行的营销手段。

事件营销能避开国内媒体近年来收费居高不下的状况，为企业节约大量的宣传成本。国内媒体近年来收费居高不下，地方卫视媒体也随之“水涨船高”，许多企业尤其是新兴的中小企业，有好的产品和巨大的发展潜力，却无法支付庞大的宣传费用，正所谓“不打广告死路一条，打广告死得更快”。而事件营销却可以将企业的信息在短时间内达到最大最优传播效果，甚至能让企业或产品一夜成名，为企业节约大量的宣传成本。

事件营销能避开由于媒体多元化而形成的信息干扰，提升企业品牌的注目率。信息传播过剩和媒体多元化造成的信息干扰也令很多的传播大打折扣，而事件营销却能迅速抓住公众的“眼球”，提供信息传播的有效性。

事实证明，好的事件营销无论是在投入还是在知名度的提升方面，其回报率都超过其他的广告形式。

【理论注释2】新闻事件

新闻事件就是社会上新近发生、正在发生或新近发现的有社会意义的能引起公众兴趣的重要事实。新闻事件是一种投入产出效益非常可观的营销手段，也是事件营销的“载体”。但很多企业运用新闻事件还很陌生，很多人不懂新闻，更不会写新闻稿。因此，我们需要对新闻的主要特性做一番解读：

- 新闻要典型，新闻要有代表性和显著性；
- 新闻要有趣，新闻要有让公众感兴趣的点；
- 新闻要新鲜，新闻应提供与众不同的信息；
- 新闻要稀缺，新闻应是难得一见、鲜为人知的事实；
- 新闻要贴近社会公众，越贴近公众，新闻性越强；
- 新闻要有针对性，紧扣某一事件；
- 新闻要有时效性，要在第一时间对事件做出反应。

满足受众的窥视欲和好奇心是新闻事件运作的根本目的；新闻事件只有通过新闻传播才可以变为真正意义上的新闻，因此，新闻传播是新闻的本质。

一、什么叫“制造新闻”

所谓“制造新闻”，又称新闻策划，是对新闻活动的一种创意性的谋划。通过营销人员大脑的创造，将一件本来可能不具备新闻价值的事件赋予其新闻性。或经过精心策划，有意识地安排某些具有新闻价值的事件在某个选定的时间内发生，由此制造出适于传播媒介报道的新闻事件。

新闻策划是指企业进行事件营销、树立企业品牌形象的新闻策划，它与真正意义上的媒体的新闻策划不是一个概念。所谓企业新闻策划，就是企业的营销策划人员，或者新闻工作者，从企业实际及营销需求出发，按照新闻规律，“制造”新闻事件和新闻热点，吸引新闻媒体注意和报道，以此来树立企业和品牌形象，营造企业良好的外部发展环境，创造产品市场，培养、培育消费需求，从而达到与其他企业的产品竞争、销售产品的目的。这是一种在商品质量、服务水平、经营管理策略等方面创造出有新闻价值的商业经济行为。

企业新闻策划与媒体新闻策划的区别在于，媒体新闻是寻找新闻、发现新闻；而企业新闻策划则是在寻找、挖掘企业经营过程中的新闻的同时，大量的人为制造或利用新闻事件，吸引新闻媒体和受众的眼球。然后由记者或内部策划人员站在客观公正的立场上，用事实说话，用事实报道，造成新闻现象与效应。

企业广告策划与普通广告策划的区别在于，广告往往是艺术地、直接地、明显地宣传自己。而企业的新闻策划则是策划人员或媒体的记者站在第三者的立场上用新闻事实说话，或者用公益活动感召消费者，不是自己说自己好，而是让公众、消费者说好；新闻与广告相比较，最大的好处是容易拉近与消费者的距离，可信度高，感召力强，容易产生轰动效应；此外，新闻策划的另一个优点是，新闻策划相对而言费用较低，甚至可以不花钱。而广告往往要投入巨资。

二、企业如何制造新闻事件

企业制造新闻事件的手法和形式大致有以下几种：媒体作典型报道，宣传企业的成功经验；领导同志到企业视察或调查研究，替企业说话，为企业扬名；策划社会公益活

动，双向互动，博得公众好感及社会关注；策划奇特的、反常的行为，引起轰动效应；抓住一些非常规事件或突发事件，借势造势；抓住新问题、新话题，特别是抓住一些动态的事件，策划一些动感很强、让媒体和社会感到很有新意的新闻。

企业新闻策划必须有社会性、新闻性，最重要的是要寻找并利用新闻事件，制造热点效应。《公关无敌手》一书中，总结了媒体关注的八大“卖点”新闻事件：

- 提出一种新的企业文化理念和成功的管理方法的事件；
- 具有突破意义和宏观意义的典型事件；
- 通过对比形成某种独特的视角，透视某种经济现象的话题性事件；
- 企业竞争事件，特别是重点事件的现场实录；
- 热门行业及新兴产业的事件；
- 跟踪企业风云人物和领军人物的事件；
- 反应企业中普通人命运的事件；
- “巨星陨落”并解读其“盛极而衰的失败原因”的事件。



案例 2 “真人现身说法，创意构思深刻”

——阿里巴巴电视广告片策划纪实

杭州之行，连吃三惊！

2005年3月，当项目组驶达杭州西北角一条不起眼的小巷——华星路，难以想象声名鹊起的电子商务巨擘——阿里巴巴竟安身于此，项目组当头吃了一惊。

进入阿里巴巴总部，感觉就像是在贩卖时尚产品的概念店，大屏幕上不断播放着掌门人马云的访谈，真有如芝麻开门一般的新奇，对于见惯了传统企业一板一眼氛围布局的项目组来说，再吃一惊。

坐进会议室，和阿里巴巴众高管长谈过后，明白了此行目的——为阿里巴巴策划创意2005年的电视广告片。但不是在一张白纸上任由项目组创想，而是附有一个原则、两个目的。

一个原则：在阿里巴巴原电视广告片的基础之上，秉承其形式、保持其调性。

两个目的：完善阿里巴巴品牌形象、深化阿里巴巴品牌内涵。

这一个原则、两个目的则又让项目组第三次吃惊。

三次吃惊，意味子然。

前两次是对内外环境强烈落差的心理叹谓。

最后一次则是对该项目高难度的自我警醒。

说其难度之高，并非未战先怯，而是由此产生的两大难点被硬生生地摆到台面上了。

第一，阿里巴巴原广告片水准颇高，能不能锦上添花、超越前作，将是对项目组策划力、表现力、执行力的三大考验。

第二，对电子商务涉足不深，能否在短时间内捕捉到撬动电子商务市场的支点，是摆在项目组面前的一道高坎。

开弓没有回头箭，一场策划的挑战之旅，就此开始……

减法法则：透过网络表象挖掘生意本质。

对于任何一项新的策划战役，开端总是千头万绪、线索丛生。如何初露端倪？从哪里下手？项目组理出两条线：一条是研究阿里巴巴业务运作模式，把电子商务这件事情整明白，找到它的核心价值；另一条是解析原电视广告片，找到新的突破口。

线索 1：阿里巴巴**核心价值的挖掘** [思考：阿里巴巴提供的核心价值是什么？]。

阿里巴巴是目前国内、甚至全球最大的专门从事 B to B（企业对企业）业务的服务运营商。已连续 5 年排名《福布斯》杂志全球最佳 B to B 网站，累计注册会员（非付费和付费）已逾 617 万。

阿里巴巴的运行模式，概括地说，即为注册会员提供贸易平台和资讯收发，使企业和企业通过网络做成生意、达成交易。当然服务的级别则是按照收费的不同，针对目标企业的类型不同，由高到低、从粗至精阶梯分布。

目前旗下有两个核心服务。

一个是诚信通，针对的是经营国内贸易的中小企业、私营业主。费用为 2300 元/年，属于低端服务。

一个是中国供应商，针对的是经营国际贸易的大中型企业，有实力的小企业、私营业主。费用为 6 万~12 万元/年不等，属于高端服务。

经过上述宏观层面的概览之后，项目组发现阿里巴巴的经营和盈利模式其实很单纯。

经营模式：依托阿里巴巴网站（中、英、日三版本），拢聚企业会员，整合成一个不断扩张的庞大买卖交互网络，形成一个无限膨胀的网上交易市场，通过向非付费、付费会员提供、出售资讯和更高端服务，赢得越来越多的企业会员注册加盟。

盈利模式：基本上依靠各付费会员每年缴纳的年费，目前没有广告方面的招商引资。

明确了经营和盈利模式，缠绕在项目组心头对阿里巴巴当初关于网络的疑云顿消。

撇开一直附着在阿里巴巴身上的电子商务、B to B 等晦涩称谓。项目组为阿里巴巴下了这样一个定义：阿里巴巴就是把一种贴着标有阿里巴巴品牌商标的资讯服务贩卖给各类需要这种服务的中小企业、私营业主。为目标企业提供了传统线下贸易之外的另一种全新的途径——**网上贸易**[广告创意的特点在于能够精确地提炼出大众通俗易懂的概念。]。

这个定义使得项目组的策划思路豁然开朗，明确了项目组要在广告片中解决的问题，就是要想尽办法在广告片中把阿里巴巴当成一件商品，推销给目标人群，只不过这种商品是无形的服务，至于怎么卖，就要通过如下将要交代的线索2中，找到创意的源泉。

线索2：阿里巴巴原广告片的突破点挖掘。

线索1解决的是阿里巴巴广告片创意突破的方向问题，线索2解决的就是突破的方法问题。

对于广告片的策划创意，分为两种类型。

第一种：全新创意，全新制作。

这种类型，顾名思义，客户不会对创意形式、思路加以预设，在符合产品或品牌整合传播策略的大前提下，放开去想，大胆创意。不用说这种类型是所有广告人都乐此不疲的快事。

第二种：继承原片，发展新片。

这种类型指的是客户已经拍过广告片，但需要一批新片来代替更换。他们往往会对广告片提出创意命题，即在继承原片形式、调性甚至思路，进一步丰满、演绎新内涵。

外行可能会认为这比第一种要简单，因为创意方向已经明确，省去了很多精力，同时，有了一个参照物，路子不会走偏，是一种安全模式。

其实不然，有了条条框框，创意本身可挖掘的点少了很多，既要捉对路，又要出彩，这需要项目组在说对话的基础上，还要说得漂亮。

阿里巴巴绝对属于第二种类型，更大挑战的是之前阿里巴巴拍过的5条广告片的创意水准、制作水准都属上乘，如何超越原片，超乎客户的期待？这不仅包括了对创意内容提出的更新的想法，而且还对创意技巧提出更高的要求，压力在无形当中陡然而至。

在对阿里巴巴原广告片分析之后，项目组发现了两个烙印深刻其中。

(1) **造星策略、网商代言**[提示：播放阿里巴巴原广告片，分析它的特点。]。在阿里巴巴原先的5条片子中，模式都是用一个阿里巴巴的付费会员，项目组称之为“网商”，面对镜头，侃侃而谈。

这种捧星策略，在如今嘈杂的媒体语境面前，能够聚集眼球，因为广告是个物极必反的佐证。到处都是明星，明星代言的价值就显得星光黯淡，偶尔一个平民亮相，反而更值钱。而且这种策略更易贴近广大人民群众。

(2) **真人说话、案例说事**[思考：这种方式的吸引力在哪？作为普通观众你是否能接受？有什么问题？]。片子的内容形式是由5位网商讲述自己在没使用阿里巴巴之前生意或业务面临的窘境，使用阿里巴巴之后，生意或业务上峰回路转、柳暗花明的成功经历。

没有一般广告的花哨和铺陈，开宗明义，告诉目标受众最想看的、最想要的。他人的做法、榜样的力量可能是自己要努力和借鉴的方向。这种做法即解决了信任度，又有



很强的煽动性。

如此看来，阿里巴巴的5条原片，在策略构思和创意内容上都堪称严谨缜密，似乎破绽全无。

如何找到突破点？如何站在此高点上再来一个登高远眺？项目组陷入了沉思……

加法法则：没有细节，诚信就是一句空话。

为了找到突破点，项目组采取类似警方破案的手法，将阿里巴巴原广告片颠来倒去，反复观看。同时调阅了广告片中5个人的案例故事和背景介绍，又查阅了阿里巴巴网站上大量的成功网商案例，从中归纳了三个要点。

第一，需求的多样性。

经过对网商案例的仔细研究，项目组发现众多网商对阿里巴巴的需求表现各不相同，有的是产品没销路，想通过阿里巴巴找到更多的买家；有的是刚刚创业的新人，希望利用阿里巴巴找到更多商机；有的是为了节省贸易成本，使用阿里巴巴……

需求的多样性在阿里巴巴的消费者，也就是广大网商中间表现得非常明显。

第二，个人的主观能动性。

网商案例的另一个发现就是每个成功案例的背后，都不是绝对的偶然因素，而是个人努力的作用主导。

阿里巴巴虽然是贩卖资讯，但这种贩卖在更大的程度上是整合和搭建一个资讯平台，好比是一个提供各类商品的自选超市，至于买什么，买什么更好，需要网商主动与这些资讯互动。案例中，项目组发现大凡成功的网商均是这种主观能动者，每天会花一定时间上网检索信息，时常更新自己的产品信息，有询盘便及时予以回复。

可以说，每个成功网商的背后都有自己的通达的过程，都有自己不一样的故事。有成者和未成者，根本的因素就在于对阿里巴巴的个人主观能动性上，越是积极主动，成事的可能性越大，反之便愈小。

第三，思考的高度性。

思考的高度性指的是生意人从传统线下贸易模式到新兴的线上网络贸易，本质上是一种思想的转变、观念的变化。

这种思考上的高度隐藏在案例背后，常人难以发现。它对生意人、商企人员在思想上提出了一种主张：网络贸易是一种新的贸易途径，是目前、未来贸易方式的新趋势，提供了做成生意的更大可能性。但不是唯一的救命稻草，也不是可以坐享其成的摇钱树。

上述三点，对于最终的广告片创意突破起着至关重要的作用，因为这两点是阿里巴巴对于广大网商受众最重要的两个利益点，而这两个利益点在广告片中都没有被清晰地呈现、说明。

翻回头，再审视阿里巴巴原先的5条片子，原先的美玉便显出了瑕疵。