



北京晨报

商界·实战

二〇〇八年五月七日

星期三

主编/吴彬
编辑/肖丹
美编/全凌飞
校对/左丹冰



中国式公关

连载 14

创意化的新闻图片 (续)

2. 注意构图。通过戏剧性的表情或行为说明主题。

3. 出人意料。公关人经常需要打破常规，制造轰动性的效应，这就需要公关人去构思不经常看到的图片创意。不要满足于静止的图像，要利用图片引起读者的思考。

4. 利用企业的领导人做一些出乎意料的事情。比如法国总统希拉克看世界杯足球赛时，穿着法国队队服、戴围巾的球迷打扮照片也引发了大量的曝光率。

5. 借势于热门话题。比如在世界杯足球赛期间，可颂坊制作了很多以足球为创意的蛋糕，深受球迷喜爱。

6. 安排摄影比赛。通用汽车在新车的首发活动中，安排了一个新车的摄影比赛。活动现场新车的展台开始是空的，然后总裁把车开出来，媒体记者们争相拍照。然后公司组织专家来评选媒体的这些照片，优胜者给予奖励。通用举办的这个新闻图片摄影比赛别具特色，获得了很大的曝光率。

掌握创意的基础和技巧

作为顾问，我们经常被客户要求“提出一些真正有创意的想法”。但什么是“有创意的想法”？我们如何判定哪一想法有创意而哪一想法毫无创意可言呢？我们如何发掘更多的创意呢？这里有一些技巧：

● 勇敢。根据我们的经验，创意所面临的最大障碍是客户会认为真正有创意的想法太“危险”。新颖和有创意的概念经常在开始时显得比较可笑。但了解这一创意是否可行的唯一方法是在目标群体中进行试验。如有必要，事先进行一些 focus group 来研究一下。

● 预先计划。创意不是偶然冒出来的——需要时间和努力才可以将它们挖掘出来。一个团队在一个月想出的好主意要比在一个星期内想出的多得多。最成功的企业经常会提前 12 至 18 个月来设计他们的创意方案！

● 组合不同团队。让你的营销团队、广告公司和公关公司在一起进行头脑风暴来挖掘创意。如果总是同样的团队来做创意性工作的话，他们的创意也会变得老套。组合不同团队的创意人员会产生一些有趣和有创意的结果。

● 使用外脑。你有没有想过从当地的艺术或音乐学院去找一些朝气蓬勃的年轻人来帮助你进行头脑风暴呢？与客户一起进行 Focus group 也可产生绝妙的主意！

● 借鉴其他行业的创意。尽管其他行业已经运用过了某一个想法，但它在你的行业可能会是十分新颖的。

◎尖峰事件

微软收雅虎上演三大战,双方频频出招

雅虎总比微软慢一拍

到底谁是胜利者？在已历时3个月的收购战中，微软给雅虎开出的价格从446亿美元上升至475亿美元，但仍未冲破雅虎董事会的壁垒。雅虎曾一度胜利，但那只持续了两天。昨日，美国股市对微软的放弃宣言做出激烈反应，雅虎股价下跌15%。顽强的杨致远被迫松口：“我没有退出谈判，大门依然开放。”看来，微软在过去3个月的紧逼战术已经接近成功。

第一阶段：舆论战

2月是最为热闹的一个月份，自微软宣布洽购雅虎以来，关于收购的价格、时间、涉及的人员和业务变动都成为传闻和公开讨论的重点。整体看来是微软进攻雅虎防守，因为微软所强调的理由充分，雅虎在难以拒绝的情况下偏偏要说拒绝。

→微软：先发制人

1月31日，微软正式宣布将洽购雅虎。宣布洽购的邮件奠定了微软此后引导舆论和投资者的最基础观点：收购价高出雅虎股价超过60%，双方合作将抗衡谷歌。

此后的3个月中，微软频频发言，而且总是先于雅虎做出说明，表态也始终围绕“雅虎只能卖给微软，而微软的出价也很合理”这一观点展开。2月是微软最高调的月份，微软各位高层在各种场合的表态中透露了收购的时间、为收购做准备的管理层变动等细节，并强调不会放弃收购，所有的表态都是直接、强势和先发制人的。

→雅虎：声东击西

雅虎方面整个2月对外表态的观点有些游移不定。在微软宣布洽购之后，雅虎只表示已接到收购要约，随后杨致远向员工发出邮件表示将避免并购。10天之后雅虎才正式明确表态拒绝，但拒绝的不是收购，而是收购价。此后，雅虎董事会和杨致远最重要的工作就变成了说服股东不要轻易倒戈，其大多数的表态都像是对微软的应战而不是主动进攻。

雅虎的进攻只表现在一个方面——整个2月份，关于新闻集团或时代华纳将要收购雅虎的消息层出不穷。不少分析师认为，这只是雅虎为了要求微软提价而放出的烟雾弹，其实是声东击西。

◎专家点评

微软逻辑清楚 雅虎缺少说服力

易凯资本 CEO 王冉

观战者更容易被微软说服，其表态更有逻辑性，传达的立场也很清楚。微软一直在强调合并给双方股东带来的价值，60%的溢价很有说服力，而雅虎除了强调价格被低估，并没有给出更新的方法，它始终没有说清的问题是如果放弃了收购机会，独立发展的模式和路径在哪里。当然，也许雅虎根本就没有这样的路径，它要是思路清晰，一定会很快公布出来。现在可以预期，如果雅虎股价大跌，股东对雅虎董事会的起诉一定无法避免，哪怕雅虎之前已经做了那么多的说服工作。



第二阶段：价格战

对价格的讨论一直贯穿在收购战的始终，而在三四月份，微软和雅虎双方的讨论焦点几乎已经明确集中到了价格方面，尤其是在4月6日，微软发出最后通牒，要求雅虎在3周内给出答复，否则将直接从股东手中“恶意收购”，这一举动加快了双方在价格上的谈判。

→微软：步步紧逼

3月份，微软很重要的一条消息是可能改变收购方式，使用全现金而不是现金加股票。到了4月，双方放出的消息就全是在价格上的争夺了，微软CEO鲍尔默的最后通牒也在4月发出，这一通牒只给雅虎留了3周时间。但在4月底，鲍尔默突然表态说也存在放弃收购的可能，这被分析师看成是向雅虎股东们施压的一种方式，因为一旦微软放弃收购，雅虎的股价不可避免将会下跌。

→雅虎：壮士断腕

仿佛为了迫使微软提价，雅虎在三四月间使用了很多方法。关于新闻集团和时代华纳将加

入收购的消息仍在传播，更关键的是，雅虎决定把最关键的搜索广告业务外包给最大竞争对手Google。这一有象征意义的合作暗示，雅虎哪怕是把最有价值的一块业务分割出去，也不愿交给微软。当然，这也是刺激微软提价的一个新方法。

◎专家点评

微软低估了雅虎的“顽强”

正望咨询分析师 吕伯望

微软是雅虎最适合的，几乎是唯一的合并对象，所以双方的交锋主要还是集中在是否提价的问题上。但雅虎催促微软提价这个新方法的确是有些过分，在这一点上，微软低估了雅虎的“顽强”。实际上，在雅虎前任CEO塞梅尔任职期间，也有分析师提出过将搜索广告外包的建议，但当时被坚定地拒绝了，理由就是“那就像是砍掉雅虎的一条手臂”，因为搜索广告的确是互联网广告的亮点，也是雅虎的业务重点。可这一次，雅虎竟然用和Google合作的方式来体现对微软的抵抗，这几乎等于“自残”了，试想一下，没了搜索广告的雅虎在长期发展中会损失多少竞争力？也难怪微软最后觉得“雅虎不再是可爱的收购对象”。

第三阶段：最后一击

从要求微软提价的角度看，雅虎胜利了，从避免此时被收购的角度看，雅虎也胜利了。但这离最后的胜利还远，因为雅虎的股东们无法接受微软退出带来的股价大跌。目前看来，微软CEO鲍尔默在退出时刻的最后一击是成功的。他表态说，微软已经愿意提价了，是雅虎董事会的高价让合作失败。

→微软：以退为进

5月4日，强势的鲍尔默出来表态说微软将退出。几乎所有的分析师都把这一招评价为“以退为进”。鲍尔默的退出宣言同样滴水不漏，他首先说，微软已经提价了，但雅虎董事会一定要微软多付出50亿美元；其次，他详细叙述了退出的原因，指责雅虎和Google的合作对雅虎未来发展不利；最后，鲍尔默还为双方合作留下了空间，等待以退为进的机会，更准确地说，是等待雅虎股东的反应。

→雅虎：疲于招架

杨致远昨天的表态几乎是在说：“我们被戏弄了。”他委屈地指出，双方本来仍在洽谈，但微软突然单方面“拂袖而去”，导致雅虎股价下挫15%。在对手狡猾而高超的谈判技巧面前，杨致远说：“我们会开放谈判大门。”

◎专家点评

新的战役已可预期

观察家 谢文

微软放弃收购雅虎后，雅虎公司将在资本市场勉勵股价的考验，倘若跌至15元的价位，将比微软给出的价格差出一倍，这时雅虎的股东会反对意见。况且Google、AOL等巨头也会根据自己的利益不断在这场博弈中搅局，目前只能说战役的一个段落。

咨询机构易观国际总裁 于扬

尽管此次双方的谈判告终，但是可能仅仅是一个暂时性的退却，因为对雅虎来说，由于Google的压力，雅虎和另外一家更大的公司合作是一个很好的选择，即使不和微软合作，也可能和其他公司一起合作。而对于微软来说，不排除出于谈判技巧暂时放弃，将来重启谈判的可能。

晨报记者 张黎明

◎MARKETING 经典

“五一”长假促销拉长时间

假期虽缩水，商家仍大赚



人头攒动几乎是“五一”期间每家商场的共性。 董一鸣/摄

缩水到三天的“五一”假期给商家带来了不小的难题，已经运用自如的黄金周促销方式不得不重新调整。但事实证明，缩短的假期并未影响商家的收入，商场、家电手机卖场销售业绩成倍增长。

营销策略

促销时间两头增加

为弥补假期缩短可能带来的损失，大部分商家提前进入“五一”促销档期。西单商场、太平洋百货、当代商城、苏宁电器、国美电器、中复电讯、海信通等大部分商家从4月25日前后就开始了促销。君太百货甚至从4月17日就进入了为期半个月的“五一”促销。庄胜崇光百货、运动100等则将促销时间延长至5月11日前后。

大店假期扎堆开业

“大店战略”成为家电卖场不约而同的选择。“五一”期间，苏宁电器在京最大的3C旗舰店落

营销效果

客流高峰发生变化

“五一”假期缩短带来的最显著不同是客流高峰日期的变化。记者从庄胜崇光百货了解到，5月1日是三天中顾客最多的一天，而以往，商场的客流高峰经常集中在假期中段甚至靠后的几天里。苏宁和中复方面表示，以往4月30日至5月1日出现销售高峰，此后趋冷的现象得以改善，“五一”三天每日平均客流保持稳定。

销售业绩大幅增加

假期缩短，商家业绩不减反增。从4月26日开始的9天促销期里，国美电器的销售额比去年7天假期增长了260%，苏宁电器“五一”3天的销售额则是去年7天的2.1倍。中复电讯手机销量比去年同期增加35%至37%，海信通也实现了21%左右的增幅。

紫竹桥，国美旗舰店公主坟店也在此期间开业，国美西坝河店和朝阳北路店也相继开业。这些店大多交通便利、停车位充足，容易拉动市民假期自驾车购物。

活动主题强调亲情

亲情是今年“五一”促销多家商场选择的主题。金源新燕莎MALL举行的大型主题活动名为“欢乐家庭 欢乐MALL”。新中关购物中心则联合光大银行举办了母亲节水窗图片展，提前拉开了母亲节活动档期的序幕。

相比家电手机卖场，百货业的增幅并不是很明显。君太百货“五一”档期的业绩与往年同期持平。庄胜崇光百货三天的总销售额比去年“五一”前三天增长10%。新中关购物中心收获最丰的5月1日和2日两天里，日销售额比平时周末增长约25%。

◎HR 案例

不满重设考核指标，销售部“罢工”

激励销售部 三种手段并用

A公司引入了人力资源管理变革项目，规范了内部的薪酬管理体系，这个变革项目实施得比较顺利。然而，突然发生了一件意想不到的事，让新的绩效管理体系面临严峻的考验。销售部在3月份接了一个很大的订单，提前完成了半年的销售任务，但麻烦也由此产生了。快到4月份的时候，公司组织各部门制定第二季度的考评表。销售部认为，在第一季度该部门就已经完成了半年的任务，不干活也应该能拿工资，不应该再给这个部门设定考核

任务了。A公司的老总却认为，虽然销售部完成了半年合同额指标，但销售部还没有完成，发生了一件意想不到的事，让新的绩效管理体系面临严峻的考验。销售部在3月份接了一个很大的订单，提前完成了半年的销售任务，但麻烦也由此产生了。快到4月份的时候，公司组织各部门制定第二季度的考评表。销售部认为，在第一季度该部门就已经完成了半年的任务，不干活也应该能拿工资，不应该再给这个部门设定考核

【专家点评】

销售任务设区间值

对于这一类的行业销售，在为销售部制定半年度销售合同额指标时，可采取目标区间值的办法。如半年度销售任务不是600万元这一确定数值，而是一个区间，比如600万元至800万元，最低界限600万元为必达任务值，最高限800万元为挑战任务值，700万元是中位值。除了根据奖励政策获取公司规定的提成比例外，到半年再根据完成的销售任务额度获得不同比例的奖励。一般对完成目标合同额的销售人员，有三种激励手段可以参考并用：一是将此项指标作为考核加分项，二是将半年度被扣掉的部分绩效工资返还，三是加大超额部分的半年度奖励比例。

美菱电器北京销售经理 李晓伟



潘莉莉/漫画

【专家点评】

优先考虑消费习惯

君太百货企划课课长 毕兆君

判断促销重点档期应该首先考虑顾客的消费习惯，清明节虽然放假但并不是消费高峰，而圣诞节、情人节等并没有假期，却会提前几天就进入消费高峰。不能机械地根据是否放假来判断是否应该搞促销。商场单纯依靠假期无法提升销售业绩，商品、价格、假期三者缺一不可。

延时将成短假促销常态

国美电器北京分公司总经理 阎晓兵

今年“五一”前的两周，“持币待购”情况明显。这说明，尽管黄金周时间缩水，但消费者对“五一”的消费期待仍保持高温，加上不少市民选择留守本地，购物人群反而增加。除了常规促销形式外，延长促销时间将成为家电卖场掘金短假期的常态。

活动增加互动性

新中关市场营销部 张蕾

针对小长假的增多，购物中心应该结合自身的特点举办更多文化性的活动，从而增加更多与消费者的互动性和参与性，同时给消费者制造更多的休闲空间。

晨报记者 肖丹 刘映花 焦立坤