

销售[®] 市场

大型营销实战期刊



中国邮发发行畅销报刊

营销版

渠道升级版

反映中国营销主流 引领中国营销潮流

2019年02月

总第652期 (第04期)

共生时代：

一念生死品牌观

P26 / 已经发生的未来：小米启示录
——深度解读小米营销策略组合

P53 / 为什么“90后”不“鸟”管理者，
却愿意被“大神”虐？

P68 / 小众品牌如何做“大众”生意：
看起来“很小众”，才是真正的成功

P88 / 被耽误了的广告公司？

百雀羚的三大品牌传播误区

高清杂志网

www.gqzw.com



零售价 / RMB ¥20 HK\$30(港澳台地区)

“梦”的摆渡者

文 / 本刊编辑部

“梦里不知身是客，一晌贪欢”。这里想借五代十国南唐国君李煜一句词作说：每一个消费者都是追梦者，每一个上门的顾客都是“梦游者”。带着复国梦的巨大遗憾，李煜一叹越千古，如果用叶茂中的“冲突论”来解释就是：要想成为伟大的企业，就必须解决伟大的冲突；只有伟大的理想，才能成就伟大的企业，成就伟大的企业家。

每个人都有做梦的权利。弗洛伊德《梦的解析》说：“梦是现实中实现不了和受压抑的愿望的满足”。那么，梦是需要度化的。费尔巴哈说：“人是他所吃的东西。”那么这个“东西”，就是梦的移情。这就是为什么说越是不满意的顾客，越有希望成交。需求的落差越大，可发挥的空间越大。如何持续满足顾客需求，取决于你的抱负、想象力和能力。

有这样一个真实的故事：一个顾客走进一家陶器店，看着琳琅满目的精美陶器犹豫不决。女店主走上前和他聊了起来，说制陶的迷人之处就在于你无法预测结果。当窑门打开时你不知道将收获什么，或许有意外的惊喜，或许只是一窑炉灰。“制陶会让人保持谦恭，学会顺从并接受未知。”她停顿了一下说，陶艺的主题很重要，“中看不中用的没有意义，中用不中看的也没有意义。”顾客受到启发，挑选了3件感兴趣的陶器，请她点评。店主说：“陶器上总会留有无法避免的瑕疵。请看第一件，釉料厚度内外不均匀。我尝试用各种办法进行刮光，效果仍不理想。然而，正因为此让这件陶器极富情趣，色彩富于层次变化。”“接下来的这只碗，看上去并不圆润。其实这是我目前做的最大的碗，我想尝试一下我到底能做多大的陶器。因我个子低把握不住，制作过程中它变得不圆润让我很紧张。但这正是这件陶器吸引我的地方。”“最后这把壶，你会发现它比前两件的制作都精美得多，造型圆润，釉料均匀，无可挑剔。可是我认为它太完美了，好像机器做出来的，也因此失去了它的与众不同之处。因为我太熟悉这种壶的工艺了，我决定以后要放弃做这种壶。当它们完美无缺地摆在面前，会让人觉得它们的灵魂也已经丢在了窑里。所以，这件陶器的价格会比前两件都要低。”顾客若有所思地说：“好了，我已经知道要买哪一个了。”

您一定注意到了，这位女店主讲的都是产品的缺点——像讲着自己遗失的梦，但是，无论你选中哪一件，都将是一件无比美妙的事。正因为它们都留有遗憾，所以才会令你怦然心动。当它和你的体验产生共振，你还注意产品的价格吗？它待在那里，似乎就是为了等待你的到来。

“我们都是追梦者”，相遇在旅途要津，以共感价值为篙，彼此相渡。

不说“真正的高手都是悄无声息的摆渡人”，也不要说“每个高手都是洞察人性的大师”，这本来就是营销的魅力。■

2/2019 目录 Contents



已经发生的未来：小米启示录 ——深度解读小米营销策略组合

华为到底要向小米学习什么？小米在华为们的“强压”下奋力突围，其乱中有道的逻辑又是什么？小米模式为何被称为中国营销的“另一极”？其创新对于营销未来有何启发？本刊特约专家将给予持续、跟踪解读。



为什么“90后”不“鸟”管理者， 却愿意被“大神”虐？

2019年，最早一批“90后”进入30岁。从此，职场主力成为“90后”的天下。我们应该如何管理这批“90后”？“90后”又如何成为合格的管理者？



小众品牌如何做“大众”生意：看起来“很小众”，才是真正的成功

无论是大品牌，还是小品牌，都要回答同一个问题——大品牌如何不被用户嫌弃产品的大众化？小品牌如何在扩大规模时不被抛弃？



被耽误了的广告公司？百雀羚的三大品牌传播误区

人们越来越追求个性化的产品和服务，大众化标准的产品与服务已经不能再吸引消费者的注意力，彰显个性成了企业最喜爱的一种营销表现形式，“魔性中二”的五芳斋就是这样一个例子。

卷首语

- 1 “梦”的摆渡者……………本刊编辑部

盘点

- 6 2018 营销刷屏案例大盘点
10 2018 全球最佳发明大盘点

高端实务·学冲突

- 14 优秀企业和伟大企业的不同……………叶茂中

高端实务·学华为

- 20 华为的“活法”
——追溯华为服务营销的三次战略升级……………吴越舟

高端实务·学小米

- 26 已经发生的未来：小米启示录
——深度解读小米营销策略组合……………吴越舟 赵 桐

封面专题

共生时代：一念生死品牌观

- 34 建构品牌伦理，为“互联网营销”解毒……………胡志刚
42 用“善”重塑商业灵魂……………田友龙
46 商业伦理、品牌责任与企业合规管理……………郭立新
50 人本主义市场经济，如何让公司义利兼顾……………秦 朔

特别策划

90后不服，不从，不“care”

- 53 为什么“90后”不“鸟”管理者，却愿意被“大神”虐？… 韩庆峰
64 “90后”怎样管好“老”员工？……………伍剑琴

营销在线

- 68 小众品牌如何做“大众”生意：
看起来“很小众”，才是真正的成功……………经纬主页君
74 “圈层时代”，寻找营销中新的增量……………广告门
78 为什么大部分企业的变革都以失败告终？……………许 正
84 品牌营销最关键一步：打破品牌淹没……………李 倩

CM广告微诊室

- 88 被耽误了的广告公司？百雀羚的三大品牌传播误区
92 不是所有人都吃得惯“泰国菜”——微保品牌传播惹争议

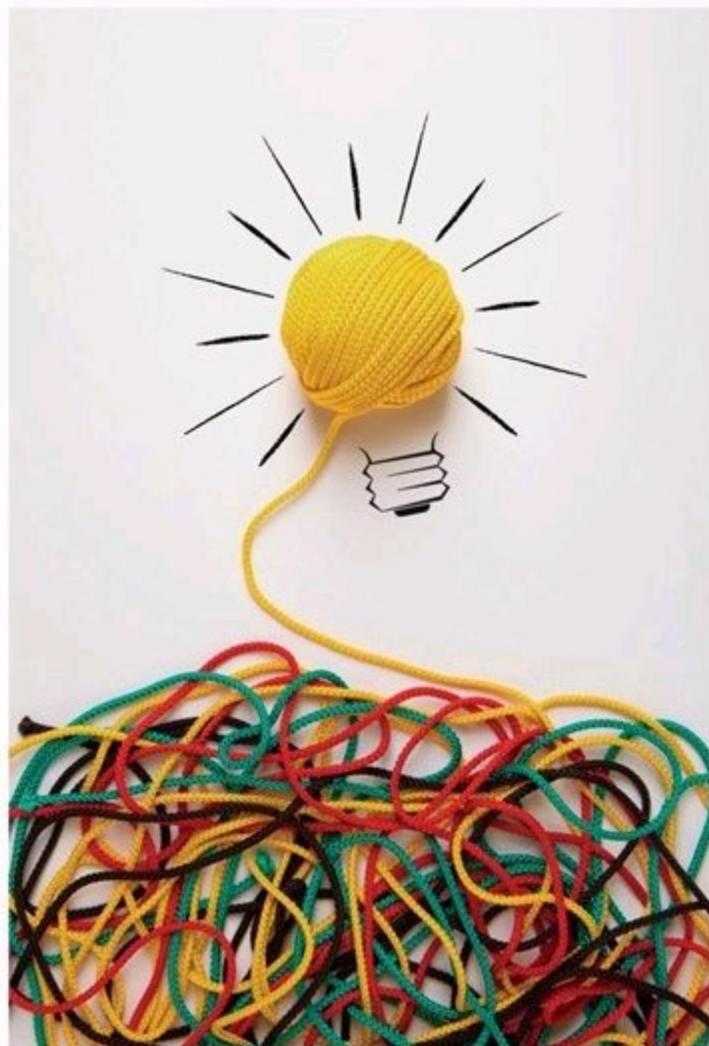
企业观察

- 96 《啥是佩奇》引发的IP社会化营销思考……………张翼帆
100 小朵，以零售服务再定义母婴门店……………彭 克

P32 封面专题

共生时代：一念生死品牌观

信息社会的到来，意味着新的品牌时代到来了！对接全球化下的文明进步，如何激活和唤醒流淌在我们血脉中、沉淀在我们基因中的终极解决方案——和合，在人类新文明时代构建中不缺位，取决于我们的抱负，也考验着我们的商业智慧与学习能力。



主管 中原出版传媒集团
主办 销售与市场杂志社

社长、总编 张煜
副总编 黄瑞华 傅冰
副社长 张树军 丁晓峰
知识管理 张环

编辑传播中心

总监 苏丹
营销版主编 袁航
公众号主编 张旭 王巧贞
编辑/记者 蓝地 冰人 中元 嘉文 张翼帆
杨晓 张东辉

封面设计、美术编辑

侯乐
公众号美术编辑 大熙
编辑热线 0371-55099755

运营推广中心

总监 丁晓峰(兼)
技术总监 张呈炜 0371-55099728
策划部主任 彭克
公众号运营 赵艳丽 0371-55099736
发行主管 吕士楠 刘芳
发行热线 0371-55099758
订阅热线 0371-55099759
订阅QQ 465621147
广告热线 0371-55099736

知识产品中心

总监 梁弘
售后运维主管 徐霞 0371-55099729
社区主管 任亚妹 15577099164 李会彦 15138949293

本刊法律顾问 河南嘉泰律师事务所 牛金海

社址 中国郑州市金水东路39号河南出版产业园C1三楼450016

学术顾问: 吴敬琏 郭国庆 蓝海林 赵平 包政 陈春花
彭剑锋 孙日瑶 杨晓燕 符国群 汪涛 蒋青云
钟育赣 何佳讯 白长虹 施炜 刘春雄 金焕民

海豚商学院特聘专家:

高建华 白刚 姜汝祥 王育琨 陈宁 俞雷
博锋 屈红林 杜建君 徐源 李凤朗 田友龙
郭立新 曹峻 胡志刚 侯明哲 张兵武

投稿邮箱 7479514@qq.com
官方网站 第一营销网www.cmmo.cn
新浪微博 @销售与市场杂志社
http://weibo.com/cnmarket
@第一营销网 http://weibo.com/cnmkt
微信公众号 销售与市场 cnmarket
网上订阅 https://shop.cmmo.com QQ:465621147



销售与市场



APP



社群



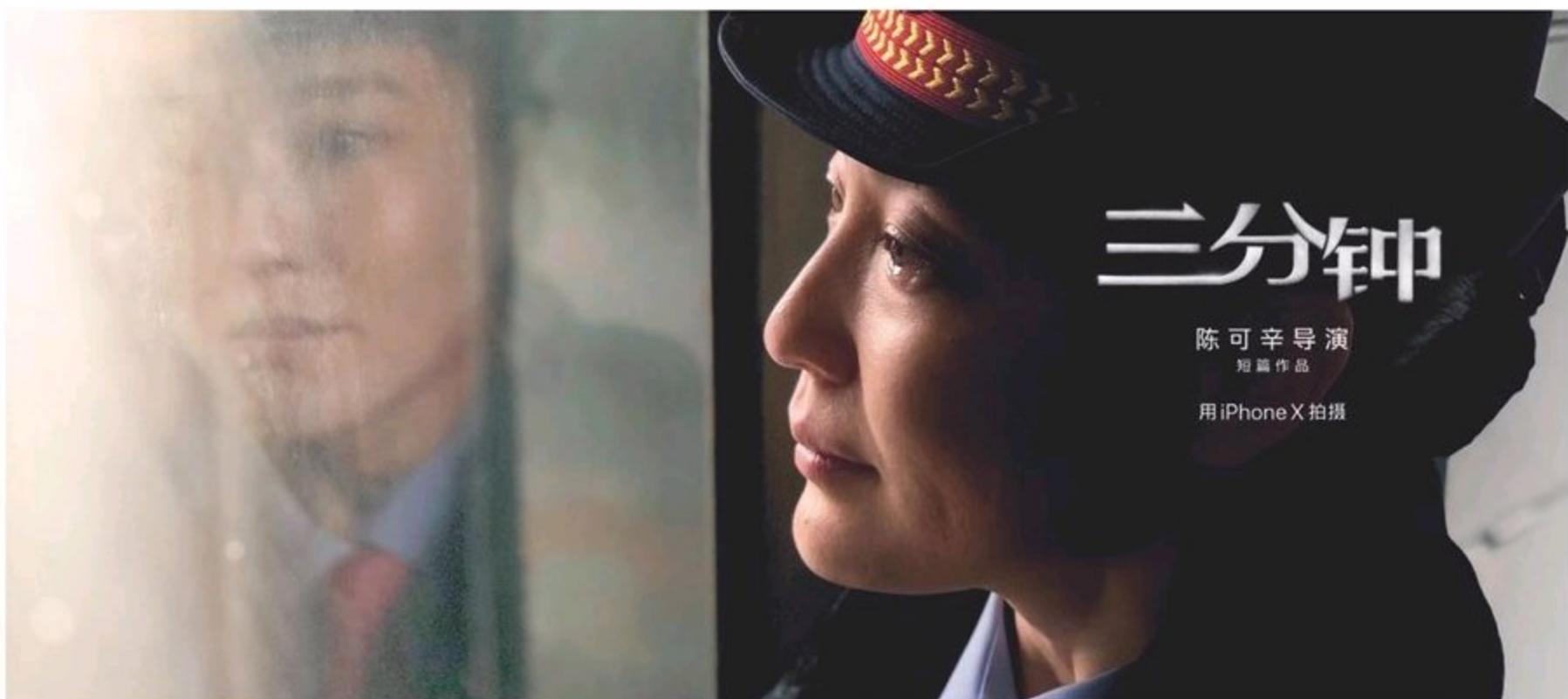
海豚商学院

国际标准连续出版物号 ISSN 1005-3530
国内统一连续出版物号 CN 41-1210/F
发行范围 国内外发行
邮发代号 36-96
订阅 全国各地邮局(所)
国外总发行 中国国际图书贸易总公司(北京399信箱)
国外发行代号 TP5907
定价 人民币 20.00元(中国大陆) 港币 40.00元(港澳台地区)

2019年2月·营销版(总第652期)
出版日期 2019年2月15日
印刷 河南瑞之光印刷股份有限公司
电话 0371-65955187

(本刊内容版权所有,未经许可不得转载。稿件凡经刊登,即视作作者同意授权本刊使用其作品,其包括但不限于电子版信息网络传播权、无线增值业务权,且本刊有权或授权第三方再使用,本刊已许可中国知网以数字化方式复制、汇编、发行、信息网络传播本刊全文。本刊支付的稿酬已包括上述各种使用方式的费用。)

2018 营销刷屏案例大盘点



No.1 苹果《三分钟》

苹果手机销量惨淡，不影响其营销实力爆屏。今年春节，只有三分钟，你会怎么过？你会用什么方式和家人团圆？对于你来说，春节可能是三周，可能是三天，但是有的家庭，见面的时间真的只有短短三分钟。Apple 携手陈可辛导演，呈献一个灵感源自真实题材的“三分钟”春节团聚故事。这支影片完全是用 iPhone X 拍摄的。



支付宝  
9月29日 14:00 来自 iPhone 7 Plus
【祝你成为中国锦鲤！】十一出境游的盆友，请留意支付宝付款页面，可能一不小心就会被免单。这是我们感谢大家把支付宝带向全球的一点小心意。没出去浪的朋友更要注意了！！转发本条微博，我会在10月7日抽出1位集全球独宠于一身的中国锦鲤，怎么宠你？请看评论区!!!

No.2 支付宝锦鲤事件

支付宝以一条简单的微博，开启了这次抽奖。微博正文并未披露这次活动的奖品，只说“一点小心意”，具体的心意看评论区。一小时内数不清的品牌火速集结评论区，为“中国锦鲤”送上自家礼物。除了送机票、送手机、送鞋子的，还有送免费学开飞机两个月的！微博发出 6 小时后，迅速突破 100 万的转发量！



No.3 王思聪抽奖

11月6日，一条#王思聪抽奖#的消息迅速冲上微博热搜榜第一。原来为了庆祝周末的IG夺冠，王思聪要搞一个庆祝活动，要从转发/评论/点赞中抽取113个人，每人给一万现金，并在“双11”当天开奖。“双11”开奖，这是要跟天猫抢流量的节奏。2小时不到，该抽奖微博转发量直冲1000万。同时短短一日内，王思聪的粉丝

量也从活动前的1600万，暴涨到3500万。也就是说，王思聪只用113万元“营销费用”，就给自己涨了近1700万粉丝，算下来每个粉丝的成本不到1毛钱。值得一提的是，王思聪微博抽奖活动还成功搅局了天猫“双11”十周年的锦鲤营销，2小时千万级别的转发量数据成为微博社会化营销新纪录。

No.4

法国队夺冠，华帝退全款

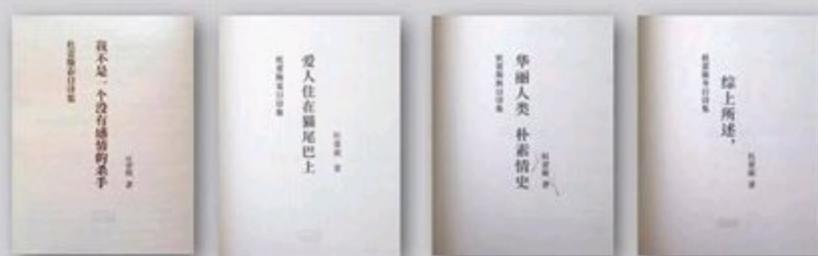
因为此活动，7月16日法国夺冠当天微信指数暴涨3016.96%，除此之外华帝还霸占着微博热搜，股价最高上涨9.93%，逼近涨停。



No.5

杜蕾斯四季诗集

这个春天，营销界的老司机杜蕾斯突然变身“文艺”诗人（湿人），推出诗集《我不是一个没有感情的杀手》，很快引爆了广告圈，还被网友盛赞“年入百万文案员”。继《杜蕾斯春日诗集》收获了高人气之后，杜蕾斯再接再厉，继续推出《杜蕾斯夏日诗集》系列、《杜蕾斯秋日诗集》系列和《杜蕾斯冬日诗集》系列，每一次都吸引众多网友围观，还有网友强烈要求杜蕾斯出书。



No.6

毛不易代言霸王洗发水

2018年8月，毛不易代言霸王的消息在社交网上纷纷刷屏。

毛不易+霸王，这个组合也是让人万万没想到，不过代言原因更是让人“笑出腹肌”。说毛的粉丝力荐，随后霸王被“毛不易”这个名字深深吸引，并且认为会产生“每一根毛发都不容易的”联想，最终霸王果断敲定代言人为毛不易。



No.8 新世相、网易、三联的裂变海报

爱搞事情的网易，利用人们的焦虑，联合千聊推出的“网易戏精课”，率先抢占了人们的注意力。在这之后，利用同样的套路，三联生活周刊、新世相先后又引爆了朋友圈，让人们再一次陷入了“知识陷阱”里。几次刷屏最大策略亮点都采用了裂变手法与分销模式，很快，因带有诱导转发的性质，微信对其进行了封禁限流。



No.7 抖音第一届文物戏精大会

5月18日国际博物馆日这天，抖音七大博物馆联合出品了这支H5《文物戏精大会》。在H5中，博物馆中冷冰冰的文物活了过来，甚至说起了各种网络热词，让人直呼“官方的皮才是真的皮”，在当天的一大早就刷爆了朋友圈。据说，这支H5的总PV (Page View) 已经超过500万。

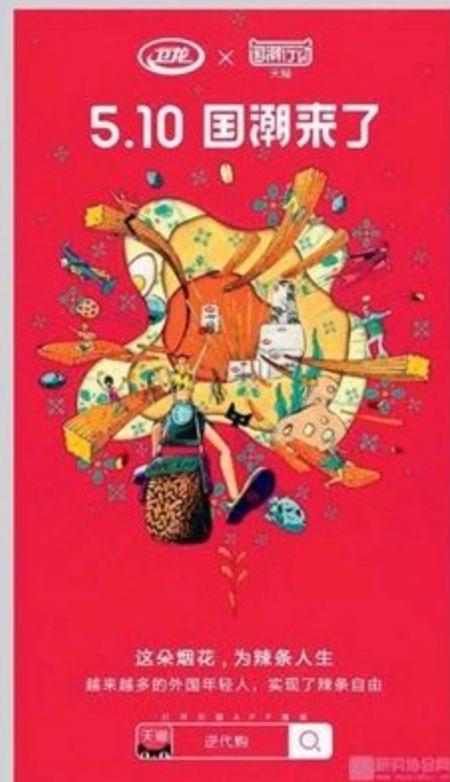
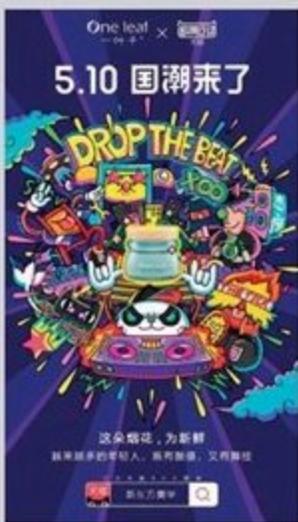


No.9

虎扑大战
吴亦凡粉丝

2018年7月，虎扑「钢铁直男」和「饭圈女孩」干起来了，虎扑网友质疑吴亦凡的唱功，在站内放出吴亦凡的干音 rap 视频。这件事很快引发了吴亦凡粉丝的不满，名为 @ 银河鲨鱼护卫队的微博网友直接召集吴亦凡粉丝去虎扑举报黑帖。大战期间，虎扑的步行街微博粉丝从 66 万涨到 86 万。虎扑的微信指数日环比上升 1291%。

最厉害的是，在 iOS 应用榜单常年徘徊在七八百名开外的虎扑 APP，48 小时内疯狂上升 600 多名，直冲前 60 位。虎扑 2 天时间就完成了三年的 KPI。



No.10 天猫国潮行动

2018年5月10日，是国务院设立“中国品牌日”的第二个庆典日，天猫也正式将之前的“天猫国品计划”升级为“天猫国潮行动”，通过一波跨界营销让六神、泸州老窖、周黑鸭等国产品牌刷爆朋友圈，引发了大众对国货的购买潮流。

(根据公开资料整理)



2018 全球最佳发明大盘点 (《时代周刊》发布)

每年《时代周刊》都会评选年度最佳发明，它们让世界变得更美好、更智能，或更有趣。最终选出 50 项突破性的发明，它们可能正在改变我们的生活，给我们的工作、娱乐和思考提供更多可能性。这些产品，不仅有想法有创意，而且都是成功落地的商品，并且迅速获得了市场。我们选了其中一些，为大家展开来讲讲。



隐形电视 电视已经不是必备家电了，它黑黑的屏幕与家里的装饰格格不入。三星想了一个拯救电视的办法，隐形电视！三星 2018 QLED 电视只有在你需要的时候，它才是一台电视机。



坚不可摧的连裤袜

对于精致的男孩女孩，衣物起球绝对是一件令人头痛的事。Sheerly Genius 打底裤，别说起球了，甚至能防子弹。



海洋垃圾桶

海洋垃圾桶 (Seabin) 是一种漂浮在港口和码头的垃圾桶。它用泵吸入垃圾并释放干净的水。每天大概能捕获 1.5 公斤的漂浮物，包括最小 2 毫米的微塑料。





最像奶子的奶瓶

Nanobébé 奶瓶 这种最像母亲乳房的形状可以说是宝宝最能适应的形状。独特的结构、比普通奶瓶加热速度快两倍，加热也更均匀，用后分层打开清洗也很方便。



随身携带的衣橱

Solgaard Lifepack 行李箱中设计了一个柜子，跟一般的箱子比起来，找一件衣服似乎节省了好多步骤和时间！



救生无人机

由于地形和基础设施的差距，超过 20 亿人缺乏足够的基本医疗产品，如血液和疫苗、药物、医疗用品。

2016 年开始，Zipline 在非洲推出商业无人机送货服务，向偏远的社区提供血液和重要医疗用品的配送服务。如今第二代的产品性能更优，将继续为非洲的农村社区提供服务。



钢铁侠套装

Gravity Jet Suit 重力喷气式飞行器，其 1050 马力的系统依赖于五个迷你喷气式发动机，每只手臂上各两个，另一个内置在背包中。它最高时速可达 50 英里/小时（约 80 公里时速），最大飞行高度约 3600 米。



自动测量尺寸的衣服

远程智能量身 ZOZOSUITS 是免费提供的，你只用付点邮费，就能得到一件能精准测量自己身材的衣服。它上面的小点点，其实是内置的 150 个传感器。它会对你进行全身测量，并将具体数据发送到配套的应用程序当中。



为无家可归者打印一个家

创业公司 ICON 使用它们的 ICON Vulcan 3-D 住房打印机，在 48 小时内打印出了第一套住房。它是一所 32 平米的住宅，价格约为 10 000 美元（仅限打印部分），并且符合美国德克萨斯州的住房标准。



可软可硬的 Bra

为了让女性在运动时更加舒适，Reebok 推出了这款 PureMove 运动内衣。它的亮点是加入了“运动感应技术”，以及一种叫 Shear Thickening Fluid 的物质，会随着用户的动作自动调节松紧。



能粘在任何地方的工具箱

在汤姆担任空军 F-16 武器机械师时，他经常发现他的工具从飞机上滑落，于是他给自己设计出一款能够适应任何平面的工具托盘。它使用高性能、防滑、无磁性、抗化学腐蚀、抗静电的橡胶制成。它最大的特点就是十分灵活，还可以吸附在任何表面之上！



让游戏更具包容性

Nintendo LABO 是任天堂 Switch 游戏机的一套纸板玩具。买来是个纸板，通过你聪明灵活的手，可以拼成好多款玩具。再把它跟游戏机自带的手柄 Joy-Con 搭在一起，通过 IR 摄像头、动态捕捉和 HD 震动反馈等功能，便可以实现各种奇妙的玩法。





优秀的企业满足消费者需求，伟大的企业满足消费者的欲望。你为什么要学习“冲突”理论？因为你怀有成就伟大品牌的梦想。

优秀企业和伟大企业的不同

文 / 叶茂中

需求让人认同，欲望让人向往。

优秀的企业满足需求，伟大的企业满足欲望。

一、优秀是时代的成功，伟大是人性的成功

萧伯纳说：“人生苦闷有二，一是欲望没有被满足，二是它得到了满足。”——这就是冲突。

优秀的企业，满足消费者需求；

伟大的企业，满足消费者的欲望；

优秀的企业是时代的成功，伟大的企业是人性的成功。

要成为伟大的企业，我们必须从消费者欲望入手，找到更大更持久的冲突机会。

基于时代成功的企业，会因为时代逝去而消亡。而基于人性成功的企业，会让品牌成为永恒文化的象征。



扫码有礼订阅杂志

2018年福布斯全球亿万富豪排行榜显示：亚马逊创始人杰夫·贝佐斯以1497亿美元的身价第一次成为世界首富。错过投资亚马逊，应该是沃伦·巴菲特最大的遗憾。

“我在亚马逊的投资上，做出了错误的选择。我们曾经研究过这家科技公司，但我没能得出投资的结论。而现在它的前景比当前价格要好得多。”在伯克希尔-哈撒韦公司股东大会上，沃伦·巴菲特承认自己低估了杰夫·贝佐斯的能力，并为早年错过投资亚马逊而后悔，认为亚马逊是这个时代自己不该低估的伟大企业。这也让巴菲特更加认定贝佐斯是“非凡之人”。

那么，贝佐斯创建的亚马逊“非凡”在何处？

没错，亚马逊满足的是消费者的“欲望”。

对标案例：亚马逊满足了消费者什么欲望？

亚马逊是“地球上最以客户为中心的企业”，贝佐斯也是强迫症式的以客户为中心，将“客户至上”意识贯彻到了极致，从人性层面洞察到了消费者最大的冲突。他说：“在零售业，我们知道客户想要低价，这一点未来10年不会变。他们想要更快捷的配送，他们想要更多的选择。就算再过10年，也不可能有一个客户跳出来对我说：贝佐斯，我真的爱亚马逊，我就是希望你们的价格能再高一点，或者我爱亚马逊，我只是希望你们配送能再慢一点。”

贝佐斯关注的不仅仅只是消费者眼前的需求，更是人性深处永恒的欲望，对于消费

者而言，买买买最大的欲望，就是花最少的钱，买到最好的价值感和体验感，那么这里的冲突就是：“购买金额最小化”与“购买价值最大化”。

正因为此，亚马逊AWS业务在长期没有竞争对手的情况下，主动降价51次，以解决消费者的冲突。

对消费者而言，网购的次要冲突就是“网购方便”与“不能马上使用产品”。

正是基于对这两个“冲突”的深刻洞察，在亚马逊尚未赢利的时期，贝佐斯就完全不顾忌财务报表上的利润，把钱投入到FBA、仓储货运、AWS云等重大基础设施建设，超于对手完成了最后一公里的全布局（其中包括无人机、配送机器人、Amazon Flex这样众包模式的即时配送），以确保Amazon Prime会员能享受到两日达，甚至在规定区域能体验到1小时送达的服务快感，大大解决了消费者即买即得的冲突。

亚马逊不是大到不能倒，大公司寿命一般是30多年，而不是100年。如果我们开始关注自己而非客户，那将是结束的开始。

——近日贝佐斯在亚马逊全体员工大会上表示

贝佐斯自认没有乔布斯那样的天才能力，在他看来，要让消费者来买，一定要从消费者的欲望出发，解决他们最本质的冲突。千万别盯着你的竞争对手，他们又不给你钱。

只有解决消费者核心的冲突，才能让亚马逊永远保持 DAY 1 的状态，也最终才能成就亚马逊的伟大。

所以，要成为伟大的企业，必须要像贝佐斯一样对冲突持有动态的洞察力。冲突不断升级，从左脑到右脑，随时都要伴随着“还有 30 天，我们会倒闭”的危机感；更要对人性持有深度的共感力，始终给出最人性的解决冲突的方案。

柯达胶卷无疑是伟大的产品，但是冲突发生变化之后，产品力再强，品牌再好，也无法持续和消费者发生关系；产品力解决消费者冲突，必须具备迭代创新思维，随时洞察消费者的冲突是否发生了转移或者升级，不能只是一味提供“更好”的胶卷，而和消费者的新冲突毫无关联。

诺基亚也曾是伟大的产品、伟大的品牌，但是恐龙往往不是被更大的恐龙消灭的，而是被那些“制造冲突”的外来者颠覆灭亡的——苹果制造了手机的新冲突，将消费者吸引到“智能手机”的赛道上；号称科技以人为本的品牌诺基亚，最终却输给了新的科技。

只要消费者欲望没有边界，冲突就不会停止，千万不要坐等别人来终结你的“冲突”。解决来自欲望的冲突，才能真正成就一个伟大的品牌愿景。

二、要成为伟大的企业，必须解决伟大的冲突

什么叫大企业家，什么叫小企业家？

在叶茂中看来，有大理想的企业家就是大企业家，有小理想的企业家就是小企业家。也许今天看，许多企业在同一起跑线上，没有太大分别，但是几年过后，因为理想不一样，企业的发展就完全不一样。

要想成为伟大的企业，必须解决伟大的冲突。对企业家而言，什么才是伟大的冲突？

伟大的冲突来自大多数人的欲望，全球市值排名前 10 名的公司中，有 6 家（苹果、谷歌、亚马逊、阿里巴巴、腾讯、Facebook）市值都超过了 5000 亿美元。它们成功的关键，都是选择进入“大海洋”制造冲突，而不是在“小池塘”里浪费人生。

腾讯和 Facebook，他们制造了全世界渴望更便捷沟通和社交的欲望。

苹果则用 iPhone 奠定了移动互联网时代的硬件标准，将硬件、软件、服务、生态全部合为一体，完成了移动互联网一机化，出门你只需要带一部手机，就万事大吉，极大地满足了人类对生活便利性的渴望。

“上一个世纪的企业，抓住一次机会或者两次机会，就会成为一家了不起的企业。但在 21 世纪，要成为了不起的企业，必须解决了不起的问题；想成为伟大的企业，必须解决伟大的问题。”这是马云说的。

伟大的企业首要解决“大”冲突，企业家必须走出小池塘的舒适区，才能向伟大迈出第一步。

实操案例：从小知乎到大知乎

知乎以往的战略，是基于小众人群的基



础——我们找到对知识深度有共鸣的人群，说一些彼此能懂的话，调一些彼此能懂的情，加深的是核心人群对知乎的黏度，再由核心人群作为意见领袖对品牌进行二次传播，慢慢扩大知乎的受众人群。

但时间不等人，发展不能慢。从小知乎，到大知乎，从优秀到伟大，知乎的核心冲突应该发生怎样的升级呢？

小知乎解决的是：知识炫耀的冲突，满足了小众人群的知识狂欢。

大知乎要解决的是：知识真相的冲突，满足的是大众人群对知识的欲望。

知乎究竟是小众人群身份的象征，还是大众获取知识真相的工具？

知乎人格化的问答方式，值得信任的知识获取方式，难道不应该激发更多人对知识的欲望吗？

如果只是解决小众人群的冲突，知乎可能就会错失成为伟大企业的机会；满足更大的知识欲望，满足更多人对知识的欲望，才能成就知识领域中伟大的品牌。

小知乎解决了小众人群的核心冲突，但如果一味地追求垂直生态的生长，不仅会把知乎困在小池塘中，更让亿万用户错失在知乎上寻求知识真相的入口，对于企业而言则会错过成为一个更伟大的企业的机会。

知乎要成为更加伟大的企业，必须要走上规模化发展的快速通道，知乎的核心冲突必须发生升级。

从小知乎发展为大知乎，从小众到大众，叶茂中冲突战略在策划时对核心冲突的洞察是：“互联网用户需要获取有价值的信息，

但大多数平台信息良莠不齐。”



人群的规模化：让更多的人知道知乎，不再局限于一、二线城市里的高知人群，而是希望能和所有“对知识有需求的人”开始链接。

产品矩阵的规模化：让更多的人知道知乎能干嘛——由刘昊然快速念出知乎不同的使用方法：“上知乎、问知乎、答知乎、看知乎、搜知乎、刷知乎”，不仅仅只是品牌名的重复，更是希望让用户知道更多获取知乎的方法和使用场景。

通过战略调整，触达更多用户：让还不熟悉、还不了解知乎，但有可能使用知乎的人，知道知乎，下载知乎，使用知乎。从小众化的诉求调性，到大众化的冲突解决——完成的是“有问题，上知乎”规模化战略，也是从优秀走向伟大的开始。

2018年世界杯期间，知乎开始传播新的战略诉求。效果是跨越式的：知乎从总榜排名第119名上升到总榜第11名；在苹果应用市场社交榜冲到排名第一。小知乎开始迈向大知乎。

战略调整前知乎的估值是10亿美金，而2018年8月8日知乎完成了2.7亿美金的E轮融资，估值接近25亿美金，知乎注册用户

数已经突破2亿。

为什么那么短的时间，知乎的估值能上升那么多？

因为“有问题，上知乎”的战略，明确了知乎解决的核心冲突是在“知识分享的大海洋”，而不是在“知识炫耀的小池塘”；明确了知乎应该为更多用户提供更轻松的知识获取方式，获取可信任的知识解答的企业使命感，从优秀开始迈向伟大。

三、欲望，让产品变得伟大

伟大的企业，启程的是产品，抵达终点站的是品牌；伟大的品牌最终和消费者沟通的一定是高于产品、高于需求的理念，来自人的七情六欲，来自人类的欲望，比如下面的六个杯子：



各位看官，身体的需求是有限的，精神的欲望是无限的。比如：好身材是所有人的需求，但坚持锻炼并不容易，你必须激发他们的“炫耀欲望”，激发他们想象晒出自己的跑步路线，晒出自己的人鱼线、马甲线、肌肉照之后，引发的围观和尖叫，制造出“炫

耀性”的新冲突，才能激发他们持续锻炼下去。

所以，当物质需求已经超负荷时，新产品的入口必须从人类的欲望出发寻找，才能找到更有效的市场，由消费者的欲望倒推出产品的需求，才是王道。

钻石从来都不是世界上最有用的石头，却是价值感最强的石头，为什么？

因为它为爱情制造了“安全感”的欲望。戴比尔斯公司发现了女生面对爱情时的巨大冲突：渴望爱情又担心爱情易变；他们解决冲突的广告语是：“钻石恒久远，一颗永流传”——用钻石作为爱情的承诺，把钻石的坚硬转换为“爱的承诺”，带给女生爱情的安全感，解决了女生对爱情的核心冲突。

所以，想要问自己的市场有多大，首先看看消费者的欲望有多深。

《消费社会》的作者鲍德里亚说：消费主义指的是，消费的目的不是为了满足“实际需求”，而是不断追求被制造出来的、被刺激起来的欲望。

优秀的企业，满足消费者需求；伟大的企业，满足消费者的欲望。从优秀的企业迈向伟大的企业，冲突理论可以帮助您在欲望的赛道上，洞察新的冲突，制造新的冲突，打破竞争的格局，重构欲望的市场，成就伟大的品牌。

白马营

中国营销人俱乐部





学华为



一路高喊“活下来”的华为交出了2018年的答卷，预计实现销售收入1085亿美元，同比增长21%，运营商、企业业务、终端消费者三大板块业务同步快进。其轮值董事长胡厚崑说，华为是有史以来第一家年营收千亿美元级的电信与网络通信设备公司。华为已势不可挡？——任正非却说：“我们要把可信作为第一优先级，放在功能、特性和进度之上……”

华为的“活法”

——追溯华为服务营销的三次战略升级

文 / 吴越舟

2018年的华为，举世瞩目，外部困难的阴霾与辉煌荣耀之光并存，继华为CFO孟晚舟女士被加拿大当局代表美国政府暂时扣留事件发生后，12月18日，华为宣布，华为5G在技术和商用上，均处于业界领先，是目前全球唯一真正能提供端到端5G全系统的厂商。12月28日，华为交出了2018年答卷，预计实现销售收入1085亿美元，同比增长21%；智能手机出货量超过2亿台；签订26个5G商用合同，华为5G专利数占据全球总

量的49.3%，10000多个5G基站已发往世界各地。全球160多个城市、211家世界500强企业，选择华为作为其数字化转型的伙伴。华为轮值董事长胡厚崑说，华为是有史以来第一家年营收千亿美元级的电信与网络通信设备公司。

面对较大的外部压力和困难，回顾华为的发展历程，展望未来之路，任正非在新年致全体员工信中，重申了华为的愿景和使命：把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，



构建万物互联的智能世界。华为以宗教般的虔诚服务客户，在过去的三十年里，实现了服务营销的三次重大战略转型，成就了今天的荣耀。

第一次转型：从直觉“商业冲动”升级为体系化“职业规范”

早期公司高管的一项任务就是到客户那里挨骂，代表公司向愤怒的客户赔礼道歉。



早在1997年，任正非就指出：“华为文化的特征就是服务文化。”在任正非看来，服务的内涵是广泛的，服务营销的内涵是全主体、多要素、全流程的，服务就是全员营销，服务存在于整个流程中，包括设计、制造、市场推广、销售、调试、维护等全环节。企业用优良的服务争取到了用户的深度信任，信任是取之不尽、用之不竭的商业源泉，这才是企业的核心竞争力。当时，很多企业，把服务看作成本，看作销售之后的多余付出，往往是态度被动，响应勉强，华为则强调服务的主动性、快速性、虔诚性与流程化，把1998年定义为“华为服务年”，前所未有地

高度重视服务，打造服务营销体系化的职业规范，这是服务营销的第一次战略转型。

主动性是指主动贴近客户，而不是消极等待、被动响应。不仅仅是在客户出现问题后采取行动，而是在密切接触客户的过程中，设身处地地站在客户立场上，主动发现问题，既满足客户的显性需求，又发掘和满足客户的隐性需求。华为在战略区域，聚焦战略性客户，将销售与服务人员派到一线，持续黏住客户，以主人翁精神，帮助客户解决问题，以专业性的服务方式，聚焦于客户的需求点，用服务营造持续而牢固的客户关系。

快速性是指以超越对手的速度满足客户需求，能够第一时间赶到现场，迅速解决问题。这反映了前方营销人员与后方技术支持人员高效的协同能力。紧急情况下，华为甚至不惜代价，租用直升机运送人员和设备。技术人员拎包到现场后，进入机房就可以开展工作，困了就直接在机房里铺上毯子或垫子休息，直到问题解决。华为走向国际化的第一单，就是靠快速反应取得的。1996年，香港和记电信获得固定电话运营牌照，需要在3个月内完成移机不改号的任务。提供服务的欧洲供应商，不仅价格高，而且至少需要6个月才能完成移机任务。当时尚未出名的华为，仅用不到3个月的时间，提前圆满完成了这一任务，速度感动了客户，谱写了走向国际化的精彩篇章。

虔诚性是指以博大胸怀待客。没有错误的客户，只有没能满足客户需求的企业。对待客户的要求，怨天尤人、抱怨是不正确的，企业无法左右客户，唯一可控的就是自身，

积极想办法，改进服务。华为在对营销人员培训时，专门梳理出对待客户的错误言行——如对顾客的需求漠不关心、反应迟钝，以“这事不归我们部门负责”、“这是公司的规定”等为借口推脱；面对客户的指责，百般争辩、争吵为自己开脱责任；不去分析客户的个性化需求，片面强调一视同仁，缺乏真诚的个性关怀等。当然，无原则地迎合客户的“过度”要求，或者在事实澄清以前就不负责任地作出承诺也是错误的。华为人为了公司的营销，甘愿忍辱负重。早期公司高管的一项任务就是到客户那里挨骂，代表公司向愤怒的客户真诚赔礼道歉。

流程化是指华为服务营销的标准化、专业化、个性化。标准化是细化服务内容，明确服务标准，使企业和用户都能有可衡量的理性依据去评判服务的水平；服务专业化是加大对服务人员的培训，提高素质，以规范的流程和标准，提供优质服务；服务个性化是针对不同客户的不同需求，或同一客户不同时期或不同背景下的需求，提供多样化的服务，满足个性化需求。综上所述，华为服务营销的第一次战略转型是将直觉的商业冲动升级为体系化的职业规范与流程。

第二次升级：从“保值运营”服务升级为“增值经营”服务

好比一条龙，龙头就如营销，不断地追寻客户需求，身体就随龙头不断摆动，而身体内部所有的相互关系都不变。



2003年，华为在IBM咨询专家的帮助下，实施了新的服务战略，称为“三大转移”，即工程向合作方转移、维护向用户转移、客服中心向技术支援转移，这标志着华为开启了服务营销的第二次战略升级，进入服务产品化的新阶段，把服务从成本中心转变为利润中心，排除万难去帮助客户，成就客户，为客户创造价值，实现客户价值最大化，实现服务创新、服务增值。

任正非指出，要正确理解“以客户为中心”的关键，高智商与高情商地帮助客户商业成功。2018年12月17日，华为日本代表处大手町办公室收到了东京都内一名普通市民的来信，信中表达了对华为CFO孟晚舟女士在加拿大遭遇的声援和同情，回顾了2011年日本大地震时，其他公司都在撤退、逃离，只有华为，在危险还没有消除的情况下，毅然进入灾区，抓紧抢修被地震损坏的通信设施。当时，日本的9.0级地震，引发福岛核泄漏，地震后一周，孟晚舟从香港飞到日本，整个航班上的乘客连她在内只有两个人。与此同时，华为的工程师穿上防护服，勇敢走向危险地区，抢修通信设备。“勇敢并不是不害怕，而是心中有信念。”哪里有客户的需求，



扫码有礼订阅杂志

华为人就奔赴哪里。任正非说，在开拓国际市场的历程中，无数优秀华为儿女奔赴疾病肆虐的非洲，硝烟未散的伊拉克、利比亚、叙利亚、也门，海啸、地震后的印尼、日本、阿尔及利亚，真可谓在枪林弹雨中成长。有的员工背着拆开的各种铁塔部件，四天四夜翻过四座 4000—5000 米的雪山，越过丛林，风餐露宿，开通了墨脱的通信，来回是野外徒步的八天八夜；还有员工在国外遭歹徒袭击头上缝了三十多针，康复后又投入工作；也有员工在飞机失事中幸存，惊魂未定又救助他人，他们为服务客户全心全意、无怨无悔。

华为坚信只有为客户提供及时、准确、优质的服务，才能获取合理的回报。这就是任正非倡导的服务创新理念：“深淘滩，低作堰”“新运维，新价值”，建立端到端的服务管理创新模式。

“深淘滩，低作堰”，源自战国时期李冰父子修筑都江堰时的治堰准则，任正非认为，这一准则具有穿越时空和领域的普适意义，同样可以适用于企业管理领域。“深淘滩”，就是要挖掘内部潜力，通过高效管理，架构合理的运营模式，降低运作成本，为客户提供更有价值的服务。“低作堰”，就是节制自己的贪欲，把自己的利润降低一些，多给客户留一些，并善待上游供应商。华为要赚小钱不赚大钱，只留合理的利润，让利于客户，让利于合作伙伴，让利于竞争对手。

这种选择，当然不是基于道德上的高风亮节，而是商业规律，是企业深层次的生存之道，也是持续发展的辩证法。任正非说，华为的最低纲领是活下去，赚小钱才能活下去，赚大钱的往往死得快。这是由于电信网络行业的利润空间变小了，如果华为赚小钱，



世界文化遗产、世界自然遗产都江堰

就会形成行业壁垒，其它企业就不容易进入这个行业来赚大钱，又不能忍受赚小钱的尴尬境地，这样最终会为华为的长远发展奠定基础。华为不追求利润最大化，因为利润最大化，往往伤害企业长远发展，萎缩企业的战略空间，要用低重心的价格、高质量的产品、及时准确优质的服务，实现产品长期赢利战略。这种战略会使朋友越来越多，可以团结越来越多的人一起做事，合作共赢。从某一维度思考，这似乎与现在小米的经营理念异曲同工。

为此，就要有“新运维，新价值”，即通过内部流程优化，提升运维效率，获取新价值和市场竞争优势。“新运维”不是靠企业的战略、技术、产品、市场销售、客户关系管理等模块驱动的“成本中心”，而是提高内部运作质量，降低运作成本，减少不必要的层级和环节，内部建立优质的管理体系，外部通过与客户的优势互补，开展深度高效合作协同，使企业的关键模块有机整合，成为利润中心，创造出新价值。

任正非说，华为力推集成产品开发流程和集成供应链，使要做的事从输入到输出，直接端到端，减少层级，成本打到最低、效率最高。好比一条龙，龙头就如营销，不断地追寻客户需求，身体就随龙头不断摆动，而身体内部所有的相互关系都不变。即从客户的需求端出发，到满足客户需求端为止，企业的整个业务流程和各个部门，都在这个端到端的流程中，构成闭环，快捷有效地响应客户需求，又能降低内部运维成本。在 B2B 业务领域，华为可以为电信领域提供完善的

端到端解决方案，产品覆盖移动通信、数据通信、光网络、固定通信、电信应用业务与软件、终端等领域。

第三次升级：从硬件技术“更年期”升级为软件服务“发情期”

完成这一难度极大的服务营销转型，华为经历了从贴近与学习小米到形成自身特色两个阶段。



2011年，华为内部业务拆分为三个板块：运营商、企业业务、终端消费者。手机业务独立出来，成立消费者业务部，终端消费者成为服务营销的重点，上升为企业的战略。同年，推出荣耀手机系列，开始从早期生产运营商贴牌的定制机，向自主品牌和中高端机转型，从 B2B 业务领域拓展到 B2C 领域，成为华为服务营销第三次战略转型的标志，经过 7 年的不懈努力，华为手机出货量从 300 万台增长到 2018 年的 2 亿台，增长约 66 倍，成为全球第二大智能手机厂商，全球市场份额达到 14.6%，成功掌握了面向大众消费市场的服务营销模式。

完成这一难度极大的服务营销转型，华为经历了从贴近与学习小米到形成自身特色



两个阶段。

很多人觉得，华为在 B2B 业务领域的成功经验，可以顺利地移植到 B2C 业务领域，用通信领域的技术领先快速形成手机领域的优势，实际并非如此。B2B 与 B2C 是两个世界，客户群差异巨大，业务模式完全不同，服务理念也有天壤之别。当华为决心跻身自主品牌智能手机行列时，排名仅在 10 名以外，此时的手机市场是三星、苹果的天下，从 2011 年到 2014 年，小米异军突起，利用互联网营销，取得让人尖叫、震惊业界的骄人成绩，一跃成为手机界的三巨头之一。中国人民大学的包政教授把小米的营销模式称为社区商务方式，是继大量销售方式、深度分销方式之后，代表互联网时代的新的营销模式。

任正非说：“我们要向小米学什么？学习营销模式。”2011 年，华为把小米当成假想敌和榜样，一方面在产品推出方面，以低价格紧逼小米，以贴近小米的价格，倒逼企业内部业务的优化与整合，同时又蹭上小米的热点，借势小米，提高客户的关注度；另一方面，学习小米的社区营销策略，运用互联网和线下体验相结合，布局体验渠道和体验网点，采用高调、面向大众消费者的营销宣传方式，提高知名度，形成客户口碑，建立品牌形象。小米采用预约的“饥饿营销”，华为同样娴熟运用；小米有微博的“米粉”群，华为也打造出了“花粉”。

在四年间，华为学习小米的同时，开始补短板，扬长板，进行一系列前瞻性的战略布局，在硬件技术上拉开与小米的距离，形成差异优势。特别是在 2013 年至 2014 年，华

为实现了两大突破，一是产品领域的突破，产品开始从中端到中高端的覆盖。任正非说：“一部手机赚 30 元算什么高科技，要打造高品质、高价值的产品。”为此，华为坚决从运营商贴牌机市场退出，放弃与 360 合作推出特供机的机遇，集中力量和资源，进军中高端市场。由此开始大踏步超越小米，形成自身特色的阶段。

华为在挺进 B2C 领域的战略升级过程中，扬长不避短，虚心学习小米，实现了服务营销的战略转型，放下身段，应对全新的商业模式与互联网生态，在服务理念上，从硬件技术“更年期”迅速转化为软件服务“发情期”，从技术产品的“理性成年期”迅速转化为商业服务的“感性青春期”，用技术创新所形成的产品优势，加之洞察客户需求的服务营销创新，使华为再次成功地在 B2C 领域实现了战略升级。

综上所述，华为服务营销的三次战略转型，每一次的战略转型都不是对前者的抛弃，而是升华、深化和拓展，前者成功的经验，融入后者之中，成为传承下去、生生不息的基因密码。展望华为的未来，任正非说，在一个新的起点，在全面云化、智能化、软件定义一切等发展趋势下，可信（深度信任）将成为客户愿买、敢买和政府接受华为的基本条件。“我们要把可信作为第一优先级，放在功能、特性和进度之上。除非客户信任我们的产品，否则这些优秀的特性都没有机会发挥价值。”

作者：资深战略营销专家



已经发生的未来：小米启示录

——深度解读小米营销策略组合 文 / 吴越舟 赵 桐

《三体》有句名言：“消灭你，和你无关。”对于华为人来说，套用这句话就是：“学习小米，和小米无关。”这同时也意味着，小米模式的意义已经超越了小米成败本身。2011年，华为成立消费者业务部开始做手机，并上升为企业的战略。人们注意到任正非也开始走到公众视野面前。他一方面不屑于雷军“互联网思维”让猪飞起来的理论，一方面却在公司内部说：“我们要向小米学什么？学习营销模式。”相比于已经功成名就的华为，雷军更像是在打着一套迷踪拳。被大佬俯身盯上，是小米创举之伟大的折射，也是它的不幸。雷军在推崇《三体》“降维打击”的同时，却无奈于其中还有一句谶语：“不要回答，不要回答，不要回答。”那么，华为到底要向小米学习什么？小米在华为的“强压”下奋力突围，其乱中有道的逻辑又是什么？小米模式为何被称为中国营销的“另一极”？其创新对于营销未来有何启发？本刊特约专家将给予持续、跟踪解读。



学小米

与传统企业相比，小米开创了营销方法上的新局面。雷军提出的风口论、七字诀具有跨时代意义，也一举开创了阶段性的经营模式。毫无疑问，小米公司是利用互联网渠道推动了营销高峰，其粉丝数量和产品销售业绩都说明了其营销策略的成功。

目前，小米初步打开了国际市场，并成功上市，又上了一个台阶，跨入了一个新的发展阶段。人们不禁深思，小米这一系列令人眼花缭乱的营销手段背后，到底隐藏着怎样的逻辑？小米又是如何借助营销利器席卷中国智能手机市场，并向国际市场迈进的？

在这里，我们不仅要看到小米的营销方法，更重要的是应该摸清其中的营销规律，这样才能真正启发创新思路，创造属于自己公司的营销模式。

解密“小米模式”： 轻连接、活链接、心联结

小米以互联网为主要载体，以粉丝策略为核心，以全渠道为依托，打造出了“高效率、低成本”的营销模式，形成了小米的独门武功。从发展的过程来看，其经过了三个核心策略阶段，先后实现了销售产品、社群建设和品牌传播营销目的。

小米营销三个阶段之一：轻连接

小米通过米聊触达用户。雷军非常重视米聊，通过米聊积累了相当数量用户。米聊这是米粉早期聚集的平台。MIUI 是小米互联网的入口，连接所有硬件终端，融合用户与各应用程序。小米最早的 100 个发烧友就是



来自 MIUI，小米通过 MIUI 社区了解用户，用户通过 MIUI 社区参与小米的建设，逐步成为小米的铁杆粉丝。小米手机是小米商业布局的核心，小米通过“高性价比”策略快速实现市场抢占和赢取用户口碑，把小米 MIUI 粉丝迅速变为手机用户，积累下企业高倍速成长的深厚基础。米聊、MIUI 是一种轻度沟通，却有着短频快的特性，正是这种方式在信息爆炸时代承载了小米手机的诞生，实现用户连接。

小米营销三个阶段之二：活链接

所谓活链接，包括灵活多变的活动、活跃客户、保持客户活性。小米通过举办米粉节激活了用户。米粉节的成功，充分体现粉丝力量以及小米品牌势能的释放。小米通过举办多种形式的社区、社群，如“科技发烧友”、“校园俱乐部”等，聚合大量的小米粉丝和产品爱好者。这些社群至今仍然是小米粉丝的主要力量。小米组织同城会，同城会则通

过加强社交方式，集中特定区域粉丝，并进一步培养资深粉丝，裂变更多的粉丝群体。活动带动用户，用户保持活性，最终产生流量，促进品牌忠诚，实现黏性链接。

小米营销三个阶段之三：心联结

小米通过社群营销，甄选核心用户，通过多元化活动，加强与粉丝的联系，构建情感连接，加强对忠实粉丝的聚合。小米新品伴随事件营销，传播了小米的品牌，建设了沟通渠道，加深了与粉丝的情感纽带；而小米家宴已成为小米为粉丝量身打造的年度盛宴，一举将粉丝建设推至高潮。同时这些活动也塑造了小米文化，提升了粉丝的品牌荣誉感和归属感，不断将小米情结植入人心，最终实现用户与品牌的情感联结。

综上，小米模式的核心是：轻连接、活链接、心联结，小米通过三环相扣的方式，打造小米的营销模式，实现业绩超常规提升和企业超速发展。



“小米模式”的推广意义：传统营销模式的升级

小米营销可谓是中国企业营销模式升级的代表。传统企业营销注重有形资源的建设，在产品、渠道、广告投放上倾注大量资源，而不具备这些资源条件的企业则很难壮大，小米超越了传统营销思维，超越了传统营销模式，也创造出了传统企业无法企及的商业成就。

下面试对照标杆企业，对小米营销策略进行解读。

小米模式策略之一：发展粉丝经济——以粉丝为核心

“无米粉，不小米”是小米公司一直以来的口号和信仰，“让每一位用户都成为小米一辈子的朋友”是小米一直以来坚持的宗旨。通过线上（小米社区、新媒体、小米商城促销）与线下（小米之家、小米家宴、米粉节）活动相结合的方式，不惜投入大量时间和人力成本，为用户打造体验感和参与感，形成强大的粉丝团队。从一开始的“百人荣誉开发组”到后来的百万米粉，小米以一种让粉丝与小米公司“共享、共创”的精神和姿态，缩短了和粉丝之间的距离，形成了以粉丝营销为基础的粉丝策略。

与此同时，为了满足不同米粉的需求，数量庞大的粉丝被分为不同层级，其中初级粉丝占大多数，铁杆、核心粉丝占一小部分，由此形成了一个金字塔形的粉丝层级结构。管理不同层级的粉丝，采用不同的粉丝策略，

有效维系了粉丝集体的凝聚力和流动性，越来越多的初级粉丝希望成长为核心粉丝，以获得小米公司更多的福利优惠和关注。

小米模式策略之二：线上线下互联——以全渠道的方式

小米没有将营销渠道局限于某一个方面，而是抓住一切能够帮助营销的手段，线上线下同时推进。一方面利用互联网，以事件营销、饥饿营销为营销手段，制造爆点、热点，保持用户黏度；另一方面在线下连接，以“新零售”“线上线下优惠同享”“线下体验、线上下单”等方法，让粉丝能够参与进来。

曾经和小米形成鲜明对照的是格力企业，现在也推进线上线下全渠道建设，其2018年前三季度营收1486亿元。格力除了进入手机、汽车、芯片领域外，还收购了晶弘电器的全部股权，并进入了厨电业。格力通过全品类家电布局，线上线下全渠道建设，强化了自身提升生活品质好产品的企业形象，获得企业规模超速增长。

小米模式策略之三：打造“爆品”模式——以迭代的方式

小米商城依托小米公司产品系和小米生态链产品系的天然优势，打造了一个爆品电商平台，上线的每一个产品都经过仔细打磨，以小米手机为产品主线路，覆盖各类配件产品及周边饰品。而由生态链企业供货的智能家居，生活用品等也都以小米风格为主，整体形成了简约、高质感、高性价比的产品特色。

为了提高产品品质，精准满足不同用户

的需求，小米在做产品的过程中也下足了功夫，在MIUI的功能设计上，向用户开放了节点，橙色星期五实现MIUI开发版每周一更新，周二用户提交四格体验报告，反馈功能体验及新功能需求。如此一来，产品功能由用户来参与设计，再反过来满足用户需求，产品做好了，用户体验也增强了。好的产品不用销售，当每一款产品都能成为爆款，成为该领域的精品，相应的价值自然会凸显出来。

小米设计对标苹果。苹果是工业设计的风向标。苹果之前，没有企业敢在做产品的时候，只做一个方案，然后沿着一个既定思路方向迭代产品。苹果正是通过这种不断迭代的方式获得了成功，实现全球产品巨大销量，打造出成功的爆品。

小米模式策略之四：社会化营销

小米在社会化营销运营上布局很大，主要阵地有微博、公众号、论坛、贴吧、QQ空间，把每一个平台账号都当成一个产品来做，配备完整的团队去管理。通过做社会化营销，提供优质的内容，实现品牌传播。这一战略也带到了小米商城。例如用户晒单评价中和客服互动的趣味内容，可以成为其他用户茶前饭后“划一划”的小料。

在小米商城的一级导航栏中也有一个专门的内容模块——发现，这里有新品一手评测、特惠攻略、开箱图赏等干货内容，并且通过商城早报的条列形式，放在用户进入首页正眼看去的位置，把内容主动展示给用户看。这些内容是谁写的呢？小米官方和米粉。对的，小米在做产品、做用户、做内容等各个层面都开放了参与节点。这里不得不再次对小米的图片设计团队肃然起敬，每篇文章的每幅图都经过精心设计，吸人眼球。

社会化营销对标支付宝锦鲤。2018年国庆期

间的“祝你成为中国锦鲤”活动创造了企业微博社会化营销历史纪录：单条微博阅读量超过2亿，周转发量超过310万，涨粉200多万，互动总量超过420万。支付宝只在微博开屏上投了广告，成本不超过50万人民币。社会化营销帮助企业实现营销目标提升品牌影响，标准操作商业化的运营就是把所有的资源聚合在一起，让更多人看到这个内容，形成共振，无限放大营销效果。

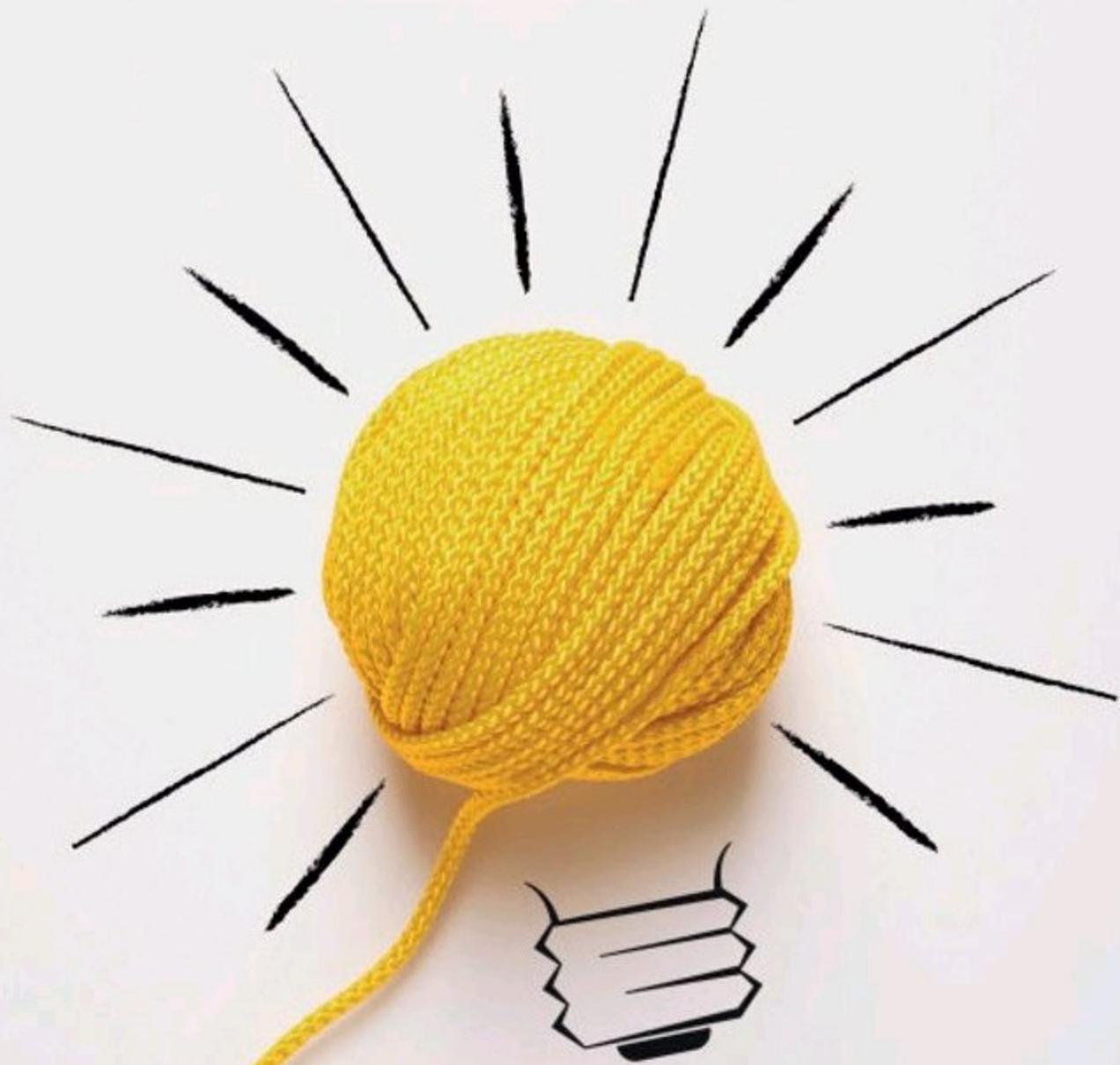
小米模式策略之五：事件营销

小米擅长通过策划、组织具有新闻价值、社会影响的人物或事件，吸引媒体、社会消费者的兴趣与关注，提升企业品牌形象，促成产品销售。

在小米手机青春版发布一个月前，即在微博上以“150克青春”为话题进行了一系列预热。接下来，小米公司的合伙人亲自出马，在中央美术学院拍了《150克青春》的短片。短片几乎包含了大学中的每一个经典场景。雷总打游戏，阿黎在拍照，穿着“adidos”的KK要约凤姐，林斌在看《金瓶梅》，洪峰调侃长时间没洗臭袜子，刘德在玩吉他，周博士在玩飞机。这个短片立刻为小米手机带来巨大的关注，小米手机青春版一上线便卖掉了15万台。

事件营销对标企业杜蕾斯。杜蕾斯粉丝超过300万，其擅长通过事件营销进行宣传，巧妙植入产品，赢得业界称道。杜蕾斯会借助某些纪念日进行营销。2017年11月23日感恩节，杜蕾斯跨界联合13个知名品牌，借用致谢的方式，掀起了一波声势浩大的品牌推广活动。整个活动形成了网络大范围传播，带来了超过预期的品牌影响力。■

作者吴越舟：战略营销资深专家；赵桐：品牌营销资深专家





扫码有礼订阅杂志

共生时代： 一念生死品牌观

华为顾问、著名管理学者杨杜教授有个“三责”“三合”理论：企业是一个由人、财、物和知识等构成的，通过向社会提供商品和服务来实现企业功利的组织系统。所谓“三责”是指企业承担的法律责任、经济责任和社会责任；对应的“三合”则是下须合法、中须合理、上须合德。合德是天线，不可强求；合法是底线，不可触碰；中间地带——合理则是企业可以发挥的空间。所以华为一直讲求“灰度哲学”“熵理论”，以此最大化地激发企业活力，在中国这片古老的土地上，创造出一个现代企业世界级的奇迹。华为正是中国经济崛起的一个缩影！但是不知不觉间，世界变了！

互联网下半场、新消费时代，合德、合理、合法的管理哲学中——于天线、底线中的企业生命线，已经被市场经济无形的手悄然上移！种种迹象表明，那些思维滞后、价值观带病者已经碰触到高压红线，被市场经济无形的手拉下马！

“活着就是为了改变”，这本来就是企业家的使命。所以，挑战也是机遇，大变局孕育着大机遇！新时代呼唤新的营销力量。任正非也在深圳总部接受世界各国媒体访问时发出“为人类进入信息社会而奋斗”的誓言。

从通信、物流到支付，中国互联网取得了许多具有“单点突破”意义的重大创新。新概念终归是概念，新技术也终归只是技术，商业应遵循商业逻辑，回归商业本质，形成“使命—行动—结果”的动力机制（杰克韦尔奇《商业的本质》）。

野蛮生长的时代一去不复返了——因为消费者不、同、意！莫负时代期望——在“稳定民营企业信心”“对改革开放以来各类企业尤其是民营企业因经营不规范引发的问题，要以历史 and 发展的眼光予以看待”的“有形的手”宽容大背景下，抛掉历史包袱轻装上阵的中国企业现在亟须提升精神上的“文明”。这是企业走出经营困局的内生需求，更是企业获得尊重的不二法门。

毕竟，一切成功都是价值观的成功。

信息社会的到来，意味着新的品牌时代到来了！对接全球化下的文明进步，如何激活和唤醒流淌在我们血脉中、沉淀在我们基因中的终极解决方案——和合，在人类新文明时代构建中不缺位，取决于我们的抱负，也考验着我们的商业智慧与学习能力。

策划：本刊编辑部 主持：袁航 撰稿：胡志刚 田友龙 郭立新 秦朔

在企业品牌建设实践中，将“品牌伦理”提升到与“品牌定位”“品牌形象”“品牌传播”同等的高度，并将之制度化、流程化，是未来中国企业培育品牌持久竞争力的核心。

建构品牌伦理，为“互联网营销”解毒

文 / 胡志刚

在当下中国营销语境下，互联网营销似乎已成为一种“正确”的强势话语权。流量、场景、平台、大数据……吸睛的新概念；“讲故事—烧钱—收割”，让人看不懂的火箭创富速度；配合着成功案例的“加持”，互联网营销或互联网思维，仿佛已经彻底颠覆掉了传统的商业逻辑。进而，弯道超车、换轨超车，乃至模式输出，一时间也成为理所当然。

改革开放四十年来，中国企业发展与品牌成长的实践证明，我们的企业善于模仿、学习和应用所有竞争“硬规则”（无论技术、产品，还是管理方式），但对看不见的“软约束”，如自我行为边界、利益攸关方，对人与自然的敬畏，却毫无知觉。甚至，以一种实用主义态度，斥之为无用，或宋襄公式的“迂腐”。

在一个商业社会中，如果没有一股独立于资本且同样强大的制衡和监督力量去审慎怀疑，甚至略带悲观地提醒着常识的存在，那么，在未来的某一天，语言的批判，可能

就会变成残酷的预言。笔者认为，在企业品牌建设实践中，将“品牌伦理”提升到与“品牌定位”“品牌形象”“品牌传播”同等的高度，并将之制度化、流程化，是未来中国企业培育品牌持久竞争力的核心。

一、伦理失范下的互联网营销“四宗罪”

今天的互联网企业及其所谓营销创新，显得光鲜而亢奋，即使暴露出一些问题，又有何妨？“成功”才是最终的裁判！对于原罪的侥幸，如同期待形势转向的“小产权房”，集体闯红灯，一切终会过去的。但笔者以为，如能从品牌伦理角度对当下互联网营销的诸多病症审视一番，或许对于理解和破解今天的营销乏力和市场困境有所镜鉴。

病症一：流量的原罪

在“GMV=流量×转化率×客单价”这个公式中，流量策略始终是互联网营销的核

心，无论是做社会化营销，还是做内容营销，其目的都是获取用户。一般来说，获取流量有两种方式：第一，守正，打磨和提升产品的用户体验，实现产品的自传播；第二，出奇，使用一些手段把流量快速提升起来。

问题恰在于，一些企业更推崇出奇制胜，鼓吹“流量为王”，以各种手段快速提升流量。曾几何时，所谓社会化营销和内容营销，还不如解放前北京天桥“撂地”的相声，各种涉性、歧视、恶俗，层出不穷。如某电商平台策划的“打脸”、某凉茶品牌诋毁烈士……冲击社会道德底线的炒作，居然一度被当作成功案例。



曾几何时，用户发现滴滴开始不满足于做打车软件了，从用户评论区到广告语，到处充满着性暗示。“胸还是可以的”“胸非常大”“爱穿丝袜”“忍不了”……这些评论不经审核，公开出现在一个打车软件上，司马昭之心，路人皆知。

2018年5月5日，滴滴顺风车司机刘振华在郑州机场接一名空姐，之后将其残忍杀害；三个月后，惨案重演，滴滴顺风车司机

钟元接到温州乐清市女孩赵某，性侵后将其杀害。虚心接受、坚决不改的滴滴3个月被约谈30余次，滴滴持续登上微博热搜，“卸载滴滴保平安”开始发酵。作为创始人，程维被骂得狗血淋头，天天道歉。8月27日，滴滴无限期下线整改顺风车业务，8月28日晚间，程维再次道歉：“因为我们的无知自大，造成了无法挽回的伤害。”

产品概念包装，也同样如此。通过刻意制造对立“吸睛”，并采用“简单、坚持、重复”（有些营销专家称为“六字诀”）的粗暴媒体轰炸，在极短时间内造出现象级关注。流量模式下，所谓制造冲突，毋宁说是一种语言暴力。消费者，只是待捕获的猎物！（菲利普·科特勒语）更令人担忧的是，由于互联网的传播性质，极大泛化了这种语言暴力，使之成为公共空间的主流语言。如今汉语语言日益娱乐化、粗鄙化，站在商业之外，难道我们不觉得可怕吗？

病症二：信息权力的滥用

在互联网时代，数据是社会的燃料，信息本身即权力。但公共数据为私人公司所拥有，是一个不争的现实。埃森哲的报告《消费市场的未来运营模式》显示：57%的消费者对企业如何使用其信息表示担忧。2018年3月底，就在Cambridge Analytica的Facebook数据操纵案不断发酵期间，中国某搜索引擎巨头在一个国家级高层论坛上说：“中国人可以更加开放，对隐私问题没有那么敏感。如果他们愿意用隐私交换便捷性，很多情况

下他们是愿意的，那我们就可以用数据做一些事情。”——或许，这只是陈述一个事实，但价值判断之所以有价值，正在它不基于“是什么”而是基于“应该是什么”。而且，携程和滴滴利用大数据对用户进行差异性定价（“杀熟”）被曝光，也表明：中国消费者绝非不在乎隐私，而是在数据企业巨大的不对称优势面前无可奈何！



2018年3月15日，Facebook遇到了创建以来最大的危机。一家名为“剑桥分析”的公司被曝以不正当方式获取了8700万脸书用户的个人数据，而这些信息可能被用来影响美国总统选举。

重要的是，小扎和他的脸书早在一年多前就发现了这个系统漏洞，却一直没有告知用户，直到被媒体爆出才站出来承认。“数据门”事件彻底激怒了全世界网友，“删掉Facebook”运动愈演愈烈，脸书公司股价接连下挫，市值蒸发500亿美元。

美国商业作家弗里德曼预言：“我们正迎来一个有机而个人化的未来，它有着同样重要的两翼：网络个体化、个体网络化。”

作为数据企业（几乎所有互联网企业），必须站在社会整体的角度，恪守更为严苛的商业伦理。至少，应该立即着手建立一个平等、透明的对话机制，使得包括企业方、监管层、用户、学术界等各相关方，在学理和实践层面展开充分讨论、听证。试问：“隐私换服务”这种企业立场的论调一弹出，就理所当然地被渲染成新的社会交往范式，在实质上和后果上，岂不就是对“沉默的大多数”的隐私权的剥夺吗？

前段时间，《华尔街日报》报道，腾讯称华为正在通过荣耀 Magic 手机收集腾讯微信应用的用户数据，这侵犯了微信用户的隐私。而华为则坚称其所收集的数据，用户已在手机设置中给予授权，且所有用户数据属于用户，而非微信或者华为手机。元旦期间，任正非签发华为新年一号文：把网络安全隐私保护作为最高纲领，并称要有完善的保护能力和机制用户的隐私数据。业界评论“这次事件影响深远，有望成为一场数据所有权归属的认知战，一场用户数据隐私保护的启蒙战。”这表明：遵从隐私性（Privacy）保护，既是法律法规的要求，也必须是价值观的体现。

病症三：资本狂欢下的不正当竞争

在《销售与市场》的一次论坛上，高建华老师给出了一个“风投渠道市场”模型。他认为，一个行业的市场竞争，通常有四种状态：初级竞争、无序竞争、完全竞争和垄断竞争。风投的作用和价值，就是促使行业迅速从初级竞争直接到垄断竞争！“所有风



扫码有礼订阅杂志

投玩的都是同一个游戏，它一砸钱就进入垄断竞争”，如图1。

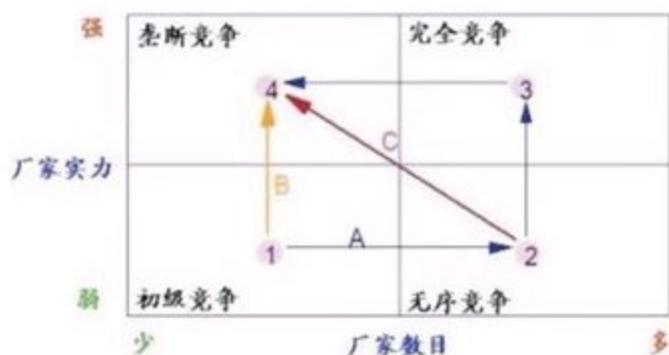
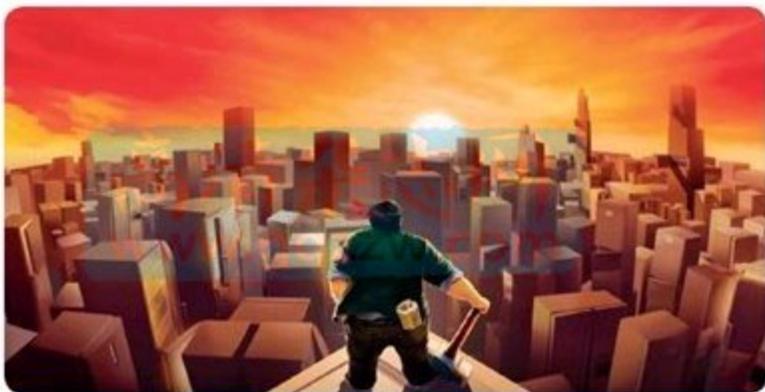


图1: 风投的作用(《市场大革命已经到来》, 高建华著)

但从经济学常识看, 这种由风险投资主导的“揠苗助长”式的竞争手段, 以资本介入从初级竞争直达垄断市场, 似乎有“不正当竞争”之嫌。例如, 很多互联网平台对用户提供免费服务吸引流量, 美其名曰“颠覆行业”。基于平台经济学“双边市场”理论, 确实可以存在“羊毛出在猪身上”, 但如果根本就没有双边用户的“闭环”, 只是通过融资“烧钱”, 进行价格补贴, 那么, 与《反不正当竞争法》所禁止的“经营者以排挤竞争对手为目的, 以低于成本价格销售商品”有什么区别?



2018年12月5日, 网络爆出老罗已经不再担任锤子科技法定代表人、董事长和经理。12月27日, 锤子科技450万银行存款被

法院冻结。老罗之所以悲情, 是因为自己吹过太多的牛。例如: “在这样的市场, 我们稍一发力, 就鹤立鸡群了。” “我们做两到三代产品之后, 灭掉苹果是没有问题, 我不满足在中国做一个企业, 没什么意思。” “虚拟按键太丑, 看了就想吐。电池不可更换的设计才是非常弱智。” 这些天花乱坠的梦想, 让罗永浩在初期融到了一笔又一笔资金, 甚至在乐视资金链已经出现问题的情况下, 老罗还顺顺当当从老贾手里拿到1个亿。可资本都很现实, 给出肉包子是要打狗, 给出孩子必须能套狼。而过去四年, 罗永浩却成为最不关心用户体验的创始人。锤子共推出7款手机, 但总计销量不超过300万台, 这个数字在手机行业几乎可以忽略不计。

更可怕的是, 很多互联网企业根本没有核心技术也没有商业模式, 只是一个故事, 一个用美化版PPT描绘的故事, 通过“资本”加持, 做数据, 制造出一种垄断假象, 迅速套利变现。经济学家向松祚批评这种现象说: “以套现为目的的企业, 没有明天!”

病症四: 恣任负外部效应溢出

本来, 粗放型经济增长方式的突出后果之一, 就是负外部性。十八大以来, 在全国供给侧改革淘汰落后产能的大趋势之下, 制造业纷纷谋求转型升级。互联网行业中的一些企业, 却假创新之名, 放任负外部效应溢出, 甚至将其作为获取竞争优势的底牌。共享单车营销模式之恶, 落后产能恶性循环, 不仅挥霍了资本资源, 更浪费社会资源与自然资

源。资本狂欢过后，一地鸡毛。那一座座触目惊心的“共享单车坟场”就是无言的控诉！钢铁、橡胶等自然资源浪费，再回收利用的额外成本，自然环境的破坏，这些本该基于企业伦理的考量，都在烈火烹油的资本幻象下，被刻意忽略了。



2018年12月30日，顺丰起诉ofo申请冻结ofo账户1375万元，在这之前，大批的用户“围攻”了ofo总部，退ofo押金的队伍从五楼排到一楼，又排到马路上。

戴威的2018，彻底经历了从宠儿到弃儿的变化。上线一年之时，戴威就谈成了五轮融资，这个速度，远远超过了同行。但随着路边报废的小黄车越来越多，戴威给出的解决方案是“疯狂投放新车”；在退押金这件事上，押金变成P2P，消耗光了用户对他的最后一点好感。

在《销售与市场》的一次研讨会上，我举例说明：某些行业博览会，撤展后，展架、帐篷、物料全部丢弃。每到闭馆，都成了收垃圾的福利。反观一些知名跨国公司，参展设计之初，就考虑了材料的可回收利用，并在撤展后，拆卸整理回运。一位资深营销大咖当即条件反射式地反问：“这不是增加成

本吗？”我平静地回答道：“难道不应该这样吗？！”

二、从消费者到共建者

自从“市场营销”作为企业的一个职能被独立出来，“价值实现”就被视为营销的首要目标。但现代营销学产生的前50年（1967年科特勒《营销管理》第一版问世），营销的价值实现主要针对顾客、企业及其相关方。2013年，美国市场协会给出了市场营销的最新版定义：“在创造、沟通、传播和交换产品中，为顾客、客户、合作伙伴以及整个社会带来价值的一系列活动、过程和体系。”2013年7月，通过美国市场营销协会董事会一致审核，该定义第一次单独强调了“为整个社会带来价值”。这意味着，在品牌伦理含义上，营销必须从狭隘地关注“利润、产品、消费者”到关注社会总福利，关注“人与地球”，关注那些人类千百年来所信仰的精神和普世价值。科特勒曾在2011年出版的《营销革命3.0——从产品到顾客再到人文精神》中提出冀望：在新的营销范式下，营销者不再把顾客仅仅视为“消费的人”，而是人本身，是一个具有独立思想、心灵和精神的完整的人类个体。——这是具有前瞻性的。

时至今日，营销已经进化至4.0时代，“被网络联接的消费者正在改变着商业世界”，“消费者主权”主动参与着、塑造着品牌的建构。舒尔茨的渠道对角线理论（Channel Diagonal Line）刻画了渠道权力由初期的生产商拥有过渡到发展时期的中间商拥有，最终过渡到



成熟期的消费者拥有的全部演变过程。其移动轨迹为：制造商—中间商—消费者。造成这一趋势的根本原因在于互联网时代消费者主权空前的也是真正的崛起。

1. 消费者信息权力增强。

其一，信息获取更方便。基于社交媒体、用户社群等移动互联网技术，信息壁垒被打破，消费者获得上述信息极为方便。

其二，信息透明度更大。传统渠道模式，商品与市场信息主要通过中间商多层传递，透明度极差。网络技术使信息公开化、直接化，信息透明度更大。

其三，信息传递速度加快。消费者可以及时获取所需信息，解决了消费者长期信息滞后的问题。总之，（移动）互联网技术的日益发达，从根本上改变了消费者在信息上强烈依赖于中间商的状况，消费者信息权力急速扩大。

2. 消费者专家权力增强。

其一，“学习曲线”效应同样适用于消费者。产品生命周期演进过程中，消费者逐渐成熟，消费行为更为理智，消费者专家权力日益突出。譬如，MIUI论坛，作为小米MIUI系统官方论坛，是小米发烧友的阵地，小米/MIUI新品发布、测评以及内测动态均会为米粉呈上。用户可以参与论坛互动与问题反馈，还可以浏览各位大牛分享的精华帖子。

其二，工业互联网背景下的C2M趋势。大数据与智能制造相结合，为消费者提供个性化产品解决方案成为现实。消费者对产品

从被动接受转为主动设计，他们可以根据自己的兴趣爱好，向厂商或中间商直接个别订货，再由厂商或中间商组织生产或货源予以满足。消费者在渠道中的“专家”影响力令人瞩目。

3. 消费者话语权力增强。

消费者话语权力的增强，直接体现为——他们从“目标消费者”成为了“品牌共建者”。在互联网的海洋，消费者不再是一个个孤立的岛屿。新消费者，作为一个群体，呈现前所未有的特征：（他们）无头无尾，像是一群努力协作的细胞，如一只巨大的海星，在对自我实现需求的驱动下，不断地交流、汇聚。

与此同时，品牌资产的产权拥有者已经无法完全控制其品牌了，他们必须与日益强大的新消费者团体沟通、妥协并让渡部分品牌资产。威普弗斯(Wipperfürth)在《品牌绑架》(Brand Hijack)中指出：消费者逐渐取代营销者开始工作了！必须清醒意识到，当消费者开始主动参与产品（服务）和品牌共建时，企业和用户的合作进入到了一个更深的层次。譬如，“为发烧而生”，是小米的产品概念，也是小米的品牌理念。小米公司创造了用互联网模式开发手机操作系统、发烧友参与开发改进的模式，也创造了与消费者共建品牌的“海星营销模式”。

从这个意义上，营销4.0时代的品牌建构，就是：以价值观、连接、大数据、社区、新一代分析技术来实现协同和帮助用户实现自我价值。

三、营销范式的实质是伦理范式

伴随着中国企业在全球范围内取得的卓越成就，营销舆论界不断试图提出与之相应的“概念盒子”：从上世纪90年代略带自我批判和反省的“中国式营销”，到当下因互联网营销成功而雄心勃勃，觊觎所谓普世的“中国营销模式”。对此，我深表怀疑。

上述理路的展开，本质上讲，是基于加里·哈默尔和普拉哈拉德的“企业核心竞争力”理论，都是在企业资源、能力和制度层面上提出的；而未从企业组织形态的核心层，也即企业精神层面，去寻找“企业核心竞争力”背后的根本原因，或曰“第一因”。

20世纪90年代中期以来，摩尔、艾克、邓肯、科特勒等西方学者陆续提出了品牌生态理论，为研究品牌伦理奠定了影响最大也最为重要的理论基础。该理论认为：真正的品牌，其实是存在于利益相关方的内心。在一个品牌生态系统内，各利益相关方之间存在着内在的互动联系和重叠交叉。因此，品牌的建构与发展，不仅要处理好与直接消费者的关系，还要处理好与品牌的整个外部环境的关系。

品牌生态理论对于营销过程与品牌管理中道德责任的强调，表明：推进营销范式演进的根本力量，并非缘于资源、能力和制度的不断强化，而是基于更为“基座”的伦理范式的重构。正如科特勒指出的那样，今天，驱动营销变革的三大力量是：科技、全球化和社会责任。由于市场营销的影响会扩展到整个社会，营销人员必须考虑其活动的道德、

环境、法律和社会联系。企业核心竞争力应是：以企业伦理、品牌伦理为核心，在企业资源整合、能力培养以及制度创新的基础上形成的一种持久竞争力。

没有以伦理范式为“基座”的所谓营销模式，既不可持久，也无法普世输出。一百多年来，西方营销的伦理范式演化，归根结底，是建立在两大“基座”即亚当·斯密悖论和马克思·韦伯命题之上。前者回答了资本主义的牟利“是否应该”，后者解决了资本主义的牟利“如何可能”。

亚当·斯密意识到，市场经济同时也是道德经济。“看不见的手”与以同情心为核心的伦理观，共同作为实现交往目的的保障。马克思·韦伯则把企业伦理的功能划分为：约束效用、工具效用和价值效用。

其一，约束效用。是指从外部利用强制力对企业“负外部性”加以约束，如舆论监督、政策法规等。坦言之，今天中国企业所面临的约束效用环境，还并不充分、成熟。

其二，工具效用。是指企业把企业伦理作为一种工具和手段，以此来增进企业的经济效用，对外塑造良好的企业品牌形象，从而产生品牌溢价。目前，中国企业的很多品牌公关行为其实也是基于这样的“工具理性”的考量。

其三，价值效用，也是终极的功能。是指企业伦理的实践并不是直接以服务于企业的经济效用为目的，而是把企业伦理作为企业的一种价值追求。近几年来，中国企业家的“国学热”，部分折射出了企业家在企业发展后对道德与伦理的反思。



销售与市场 APP

高清杂志网
www.gqzzw.com

笔者以为，新时期中国企业品牌伦理建设内容的界定，一方面，需要借鉴西方市场经济实践中形成的伦理道德规范及其在品牌实践中的经验，夯实其符合现代文明的基座；另一方面，更需要树立文化自信，从中华民族传统文化中寻找道德资源，为中国企业品牌建构注入东方的经济伦理和商业道德。在这方面，同属东方文化圈的日本作出了良好的示范。明治维新时期日本商业之父涩泽荣一在其经典著作《论语与算盘》中，以其亲身体会告诫世人：经商者要“一手《论语》，一手算盘”。这其实是倡导“义利合一”的商业精神。同时，涩泽荣一还将日本武士精神同商业才智结合起来，提出了“士魂商才”的概念，充分吸收了日本本土文化的精神资源。如何将由中国引领的互联网创新与传统文化融会贯通，提炼出既符合中国具体实际又能与世界其他国家形成对话的品牌伦理，是我们需要面对和思考的问题。

四、对企业品牌伦理建设的几点建议

1. 恪守诚信的契约精神。

“诚者，天之道也；思诚者，人之道也。”将诚信上升至天道人伦，这一文化传统在中国绵延千年。时至今日，仍是企业之根本。

2. 忠恕自省的推己及人。

所谓“恻隐之心，人皆有之”（《孟子·告子上》），孟子由此发挥出“四心四端”，这一思想实际上与亚当·斯密的“同情心说”大有相通之处。将主体道德内涵的权利与义

务相统一，追求“内圣外王”的人格理想，内修圣人品格，外建商业王国。这可能是儒家思想给予中国当代企业最后的精神馈赠。

3. 做透明的企业公民。

企业公民意味着，企业不是对立社会的“独角兽”，互联网时代的企业必须采取将社会基本价值与日常商业实践、运作和政策相整合的行为方式，并适时地有条件地公开透明化。越大的企业，越要透明！

4. 打造品牌伦理价值链。

迈克尔·波特的“价值链分析法”将企业内外价值增加的活动分为基本活动和支持性活动，共同构成企业的价值链。在企业伦理和品牌伦理的构建中，价值链每一个环节都应加入伦理原则：研发创新阶段，必须坚持保守的伦理底线；生产制造阶段，必须最大程度节约社会资源和自然资源；营销传播阶段，必须尊重文化多元性和价值正能量；产品售后环节中的召回制度与道歉制度建设等。

企业社会责任金字塔（Pyramid of Corporate Social Responsibility）的提出者阿奇·卡罗尔将企业社会责任看作一个社会结构成分，体现了“社会对经济组织在经济上、法律上、伦理上和慈善上的期望”。我相信，在不远的未来，真正取得受人尊敬的成功的中国企业，在品牌伦理构建中，理应也一定能符合这一期待。■

作者：南京财经大学博士后流动站博士后



商业不是一种简单的赚钱方法，而是实现社会价值最大化的路径，是超经济的。商业的活力如果没有社会价值、公共福利的制衡，不能实现人们对美好生活的追求，必将引发“人对人是狼”的恶性竞争，让恶公司横行，导致社会总福利的大幅下降，伤及企业和产业自身。

用“善”重塑商业灵魂

文 / 田友龙

出来混，迟早是要还的。不管你的计谋多周密，手段多高明，只要你玩阴的，黑幕总有一天会被揭开。当大家发现你的丑，已不是默默离开那么简单，还会把你钉在道德和法律的双重耻辱柱上，让你永世不得超生。

作为坏孩子的典型，拿大众的生命当儿戏，前段时间曝光的疫苗大王和百亿权健都是自作孽不可活的典型。作为营销老兵，对

此类不负责任扰乱市场的“老鼠屎”我是痛恨的，同时也多了一些冷静的思考：改革开放四十年，中国市场已告别野蛮生长，为什么还时不时冒出来这样几个恶公司？恶公司之所以存在，是因为我们有些人价值观缺位，把做企业简单粗暴地定位于赚钱，事事、时时、处处“钱钱挂帅印”，权谋深，黑箱大，口舌毒，也就有了嘴脸丑陋的恶公司。

做企业必须赚钱,回顾一下现代商业史,那些百年老店,那些立志于基业常青的企业,哪个会把赚俩小钱花花作为企业的唯一目标?商业之所以产生,其实不是为了卖产品,而是为了解决人类生活面临的问题。也就是说,商业从诞生之日起就是生活不可分割的一部分,它与社会融为一体并驱动人类进步。这才是商业让人着迷也受人尊敬的根本原因。这一点,从成功的企业那里可以得到印证。这些成功的企业赚钱其实没那么复杂,无外乎四招:为顾客创造价值、成本控制、适当的规模、对人性的尊重与关怀。在这四点中,成功企业最看重的又是对人性的尊重与关怀。唯有满足尊重人性的赚钱方式才有意义,商业才能永续,这才是百年老店之道!

商业不是一种简单的赚钱方法,而是实现社会价值最大化的路径,是超经济的。商业的活力如果没有社会价值、公共福利的制衡,不能实现人们对美好生活的追求,必将引发“人对人是狼”的恶性竞争,让恶公司横行,导致社会总福利的大幅下降,伤及企业和产业自身。我们必须回归商业的本质,真正理解商业的价值就是人们对美好生活向往的价值,创造并分享这个价值,倡导行业繁荣胜于个体辉煌、社会价值大于商业财富的价值观,胸怀天下,勇于担当,商业才能永续,中国企业才能真正站在世界之巅!

全新的时代,企业的目的必须重新界定——商业需要正本溯源,呼唤人性发展。人之初,性本善。时代赋予商业的使命正是宣扬和履行善的商业模式的最佳也是最重要的契机。通过整合协调员工、顾客、合作伙伴、投资者的关系,实现企业与员工的和谐、与

产业链上下游的和谐、与自然的和谐、与社会的和谐、与未来的和谐,是饱和竞争状态下,中国企业最需要的生存智慧,也是商业实现人类生活更美好的目标的路径和方法。

价值观,善的灵魂

价值观是企业底层逻辑,是指南针和方向盘。以善重塑商业,就必须树立善的价值观。善是一种跨越时间、地域和种族的人类基本价值观,是全球通用语言,也是中华传统的优秀思想。两千多年前老子就提出“心善渊,与善仁,言善信”,成为今日中国管理实践的思想之源。

企业传达善意最好的方法是把善行义举并入企业文化,言出必行,把善视为企业使命、愿景和价值观的一部分。“善”的企业文化,更是行动标准。“心善渊”:心胸开阔,格局远大,谋人类福祉;“与善仁”:心存仁爱,真诚无私,尊重他人和其他企业及组织;尊重我们所处的环境;“言善信”:言行合一,恪守信用,诚实正直,坦率待人。

探索商业活动和商业模式中“善”的力量。创建一个正确的使命——让人类生活更美好;引入一种新的、可改变消费者生活的商业观点,以诚信的态度运作企业,做一个合格的社会公民,平衡眼前利益和长远利益。要关心消费者、员工、投资人、商业伙伴以及我们生活的这个世界,创造一个不同寻常的业务——以海纳百川的胸怀,建立一个共生共荣的可持续产业生态系统,多方和谐共赢。

产品,善的载体

产品不仅仅是满足顾客需求的物质载体,

还是企业理念与文化的诠释，是顾客价值的传递。善的价值从理念到行动需要产品来承载，没有产品力，产品不能解决顾客的问题，不能让生活更舒适更美好，价值观也就成了吹牛皮。好的产品是什么样的？首先当然是功能，就是好用、易用、耐用。这几年消费升级是主旋律，很多人都在主张脱实入虚，但没有产品功能这个“实”，精神情感上的“虚”就无有所依，事实上也就会重新开始制造恶。这也正是我这几年一再强调回归产品这个基本面的原因。

新的消费者不仅希望有产品功能，还希望其有温度，能承载人们对美好生活向往的产品以品质、性能为基础，以功能实现价值主张，以价值主张生成知识体系，将知识体系植入人文关怀，承载人们的情感，体现对美好生活的追求。产品已经不再是一个简单的生产和消费问题，而变成了一种社会对话的语言，引发顾客“文化与情感共鸣”，实现功能价值和情感精神的完美融合。

好产品实现让人生活更美好的梦想，这个梦想不是简单的商业输出，而是一次发现之旅。从顾客中来，到顾客中去，要发现、激活并帮助他们实现梦想。将产品平台化，将顾客的参与融入到产品设计中，让顾客与产品进行亲密接触，让他们参与建言，也让他们参与建造，并由他们自己验收，让他们真正做产品的主人，让顾客的情感在精品中升华，让品牌成为一种信仰！

产业链，善的实现路径

未来的市场竞争，不是企业与企业之间

的竞争，而是一条产业链与另一条产业链的竞争。产业链是由不同主体聚合而成的产品流通系统，在中国，产业链上的各主体一直都是欢喜冤家，既合作也相互拆台。比如品牌与渠道，渠道认为自己是在为别人养孩子，品牌则认为自己栽树渠道乘凉，中国的产业链系统常常是“剪不断，理还乱”“新三年，旧三年，缝缝补补又三年”，激情在内耗中消失殆尽，产业链上每个主体都成了输家。

善的商业要落地，真正产生价值，就必须重建生态系统，从交易关系改为战略型伙伴关系：以价值为旗帜，以品牌为纽带，通过互联网建立链接，通过资源共享的优势互补，建立共生共荣的整体，把上游供应商到下游渠道商由既合作又对立变成利益均沾的“一家人”；彻底打破传统甲方乙方合作方式，实现“一家人，一盘棋，一体化”变革战略模式；构建和谐共赢的伙伴关系——双方高度统一价值观，高度统一思想，统一市场步伐，激发集体协同创造力，放大合作伙伴经营空间，放大合作伙伴的商业利益，大家一道共同创造未来。

生态价值链系统，是移动互联时代的新思维，以价值聚合起的社交式的产业生态。这个价值不是简单的商业价值，而是从商业价值升华成的人文价值。人文价值有强大的连接力，能打通上下游形成丰富的内容体系，不仅满足多样化的需求，而且还有黏性、有信仰，也就是形成共建品牌生态的IP群，使产品自带流量，使品牌成为流量池，因共同的生活方式而形成共情，让消费自然发生。■

作者：茶语网合伙人、副总经理

产品之前，企业的初心如何？它的出发点和落脚点在哪？这确实关乎企业，或者说关乎企业背后的组织和人的价值选择，而这个选择最终关乎社会对于企业的认可。一个不被社会普遍认可的企业不可能走得久远。

商业伦理、品牌责任与企业合规管理

文 / 郭立新

高清杂志网
www.gqzzw.com





扫码有礼订阅杂志

在《销售与市场》策划举办的“首届中国营销江湖大会”上，胡志刚先生提出品牌伦理概念，引发广泛讨论。个人认为，大家对于这一概念的兴趣，主要还是出自对于市场环境是否健康、公平、公正的担忧。实际上，企业参与市场竞争，品牌只是工具和管理手段之一，归根到底，竞争力决定于产品和效率。但是，产品之前，企业的初心如何？它的出发点和落脚点在哪？这确实关乎企业，或者说关乎企业背后的组织和人的价值选择，而这个选择最终关乎社会对于企业的认可。一个不被社会普遍认可的企业不可能走得久远。社会对于企业的认可，是对企业存在合理性和正当性的背书。我们也可以这么理解：企业存在的合理性和正当性并非一个内生的自然过程，它是在一定的外部压力和引导下逐步获得的。这正是市场经济，或者说商业社会了不起的地方：构成市场经济和商业社会的每一个微观法人主体，其成功的最后标准都在外部，即消费者和社会的认可。故而，个人不太认同品牌伦理的概念，在企业存在之前，有一个更大的存在，那就是市场，或者说商业社会；在品牌存在之前，有一个更大的存在，那就是企业。

品牌其实是企业与其外部互动的一个结果。当然，这个结果又可以进一步作为条件或工具，影响企业的下一步发展。如果说我们要讨论与企业经营活动相关的伦理问题，应该是作为一个整体的商业伦理话题来讨论。只有明确了企业应遵循什么样的商业伦理原则行事，管理品牌的规范才能得以确立。下面，分三个方面谈谈个人对商业伦理、品牌责任

与企业合规管理的理解。

遵循健康的商业伦理可以防范企业的天然“恶”性

正如人性恶、人性善始终处于争论中，企业也一样，因为企业是人的组织。文明的发展，其实是一个积善抑恶的过程，甚至可以说，文明就是制度培育出来的可持续的善意。与企业 and 组织相比，个人的人性之恶更容易受到制度的制约，因为个人的力量是有限的，而制度借助了集体的力量。企业和组织则不同，它们本身就是集体，并且这个集体越大，可以支配的社会资源越多，因此，它可以以集体的名义或假借集体的名义做恶，乃至做大恶。伦理终究是一个社会学的概念，通过构建商业伦理原则防范企业尤其是大企业做恶，是以社会化方式生存和发展的人类的必然选择。

伦理原则是制度法律的观念基础。那么，遵循什么样的商业伦理原则有助于企业获得社会认可，获得存在的合理性与正当性呢？以下几点伦理追求或最为基础：

其一，追求义利相容，即只做善意的生意。所有的生意都是满足人性的需求，因为人性有善恶两面。因此，生意也有善恶两种，譬如，毒品生意就是恶的生意。而一个追求长期发展的企业，必定只做善的生意。

其二，追求相融共生。商业社会之前，人类解决纷争的最终手段就是暴力和战争。因此，商业，或者说市场经济制度是人类社会一个伟大的发明。商业文明随着时代和技

术的发展与时俱进，这也是伦理观念进步的基础。以前，市场竞争以我赢你输为法则，随着社会的发展，市场法则越来越遵循共赢理念，甚至，随着互联网的进步，共赢也成了一个过时的表达，共生即追求面向未来的共同生长空间，已成为企业参与市场活动的自觉选择。

其三，追求天人合一。如果说传统商业为人与人的和谐相处创造了条件和可能，那么，现在商业还不只满足于此，在人与人和谐相处的同时，还要追求人与自然的和谐相处，即追求天人合一。竞争比拼人和组织的能力和智慧，比拼人和组织创造财富的效率。

在一个更高级的文明社会，仅仅比拼创造财富本身还不够，我们需要比拼这个过程中，谁对资源的消耗最少，谁对自然环境的保护最大。

其四，追求长期主义。最终，长期主义成为最高的伦理标准，在于长期主义可以让我们不只是摆脱狭隘的个人视野，学会从整体的角度考虑问题，某种程度上整体本身也意味着长远，还在于，长期主义提醒我们不为短期利益出卖未来，节制技术和资本可能对良知造成的伤害。每一代人，都要为传统和未来搭好桥梁。人类生生不息，真理不过如此。





品牌的内涵就是企业承担的责任

企业连接社会的媒介就是产品和品牌，如果说产品更多地表现企业的自然属性，那么，品牌就更多地表现企业的社会属性。品牌其实是一种类似于保险的责任机制，在鱼龙混杂的市场上，消费者之所以愿意花更多的钱选择有影响力的品牌，源于他对形成品牌的市场机制的信任，消费者相信好的品牌都是经过这套成熟的机制筛选出来的。品牌附加值，其实是消费者为产品信誉支付的保险费。

把品牌的内涵理解为企业为消费者和社会理应承担的责任，可以更为清楚地界定品牌工作的边界，同时规范品牌的内容与表达。个人认为，品牌责任，最重要的有以下几点：

其一，品牌理念。构成品牌基础的产品品质，不能仅仅理解为产品的功能品质，如性价比、使用寿命等，还体现为产品本身对于人的善意。因此，在品牌责任方面，观念先于实体，设计先于产品。

其二，诚信。既包含内容的诚信，也包括传播的诚信。商业无信不立，是品牌对于商业最基础的责任和贡献。

其三，节制欲望。细分市场、专业化与品牌构建是三位一体的，某种意义上，品牌作为一种管理手段，是对资本贪婪本性的一种抑制，因而，也是基于资本无限欲望引发企业风险的一种防范。有限的资源必须聚焦，质量的保障需要以牺牲数量为前提，节制欲望是品牌的要义之一。

落实基于商业伦理的品牌责任，企业的合规是唯一的选择

伦理是一种观念，责任表现为愿望和担当，这些都不可能自然发生。落实基于商业伦理的品牌责任，企业合规是唯一的选择。做好企业的合规管理，必须明确以下几点：

其一，深刻理解到企业合规如同企业经营本身不是手段，而是目的，或者说，是目的与手段的统一。合规与经营一体两面，而不是说经营是经营、合规是合规。不能把合规仅仅理解为经营的手段。因此，合规本身就是企业战略，高于日常的战术行为。

其二，企业长治久安，其内部的合规标准必须高于外部。所谓内外合规，就是说真正的企业合规，必须确保合规标准要打通内外，从外部性上衡量合规管理的成败。一般而言，真正做到内外合规，内部的标准必须高于外部。

其三，必须真正形成“合规是企业里每一个人的责任”的合规文化。合规的本质是风险管理，每一个人都要自觉地站在企业风险管控的角度理解合规，并且把个人风险、团队风险和企业风险管理有机地结合起来。只有这样，才能深刻地理解到，合规与经营并不矛盾，合规与企业创新与经营并不矛盾。企业经营始终与风险相伴，如同戴着镣铐跳舞，合规既不是镣铐，也不是舞鞋，而是戴着镣铐跳舞的舞姿本身。■

作者：某跨国集团中国区高级销售总监

从长期看，一个公司的商业利益和社会利益是一致的，每个健康的、表现良好的公司都有义务利用自己的优势来帮助社会、善待环境，而这些做法可以增强公司的生存能力与竞争能力。

人本主义市场经济，如何让公司义利兼顾

文 / 秦 朔

从2018年7月的长生生物疫苗质量问题，到2018年岁末的权健百亿帝国阴影，我们再次看到，当资本的扩张既没有外部约束力又没有内在自制力，人的健康权利会受到怎样的威胁。

现在搜索“权健”，百度会温馨提示：保健品不能替代药品，请在正规医院医师指导下就医。问题是，我们是不是只能当“事后诸葛亮”？简单批判企业盲目逐利是容易的，但如何让企业除了为股东创造价值，还能真正承担起社会责任，将社会责任内化，做到义利兼顾？

企业发展战略的再考量：长远主义

从国际视角看，2008年的国际金融危机引发了对以华尔街为代表的股东资本主义和虚拟资本主义的反思。此后既有《21世纪资本论》《断层线》这样从资本收益和劳动收益的巨大偏离开展的反思，又有以麦肯锡前董事长鲍达民为代表的“从季度性资本主义向长期资本主义转变”的倡导。总体看，追求长远主义，实现利益相关者均衡，建立使命驱动的长期性组织结构，是一个基本共识。从企业到政府和社会，越来越强调，从长期看，

一个公司的商业利益和社会利益是一致的，每个健康的、表现良好的公司都有义务利用自己的优势来帮助社会、善待环境，而这些做法可以增强公司的生存能力与竞争能力。公司应该为顾客和社会解决问题，而不是成为新问题的制造者。

仅靠倡导必然是不够的。逐利的冲动会一直扩张，直到遇到无法逾越的边界。要塑造“无法逾越的边界”，制约唯利是图的恶德，媒体和资本市场都能起到作用。2018年中国新媒体在这方面做出了突出贡献，无论是兽爷的《疫苗之王》，还是丁香医生对权健帝国的揭露。同时，资本市场用脚投票，奖励那些做得好的善公司、绿公司，惩罚那些失责公司、败德公司，也能校正市场评价标准，令正道畅顺，歪门邪道消弭。

回顾过去40年的中国公司历程，大致可以说，上世纪80年代是逐步商品化、市场化、经营自主化的阶段，90年代是探索建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度的阶段，21世纪的前十年是进一步和世界市场、国际规则接轨的阶段，最近十年则是越来越倡导高质量发展和公司社会责任的阶段。



2005年，中国首次明确了公司社会责任的法律属性。修订后的《公司法》第五条规定：

“公司从事经营活动，必须遵守法律、行政法规，遵守社会公德、商业道德，诚实守信，接受政府和社会公众的监督，承担社会责任。”

2008年，中国国家领导人在亚太经济合作组织（APEC）第十六次领导人非正式会议上提出：“企业应该树立全球责任观念，自觉将社会责任纳入经营战略，完善经营模式，追求经济效益和社会效益的统一。”

截至2013年，中国的央企实现了“企业社会责任报告”发布的全覆盖。

2015年，十八届五中全会提出了创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念。

2017年，十九大报告提出，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。

企业社会责任 3.0：以利兴义

去年《经济学人》杂志发布了一篇自由主义的再宣言。文章指出，真正的自由主义，其赖以确立的理念是以市民的方式（civic for all）尊重所有人。

首先是自由：让人们做他们想做的事；

其次是共同利益：人类社会可以成为所有人福祉的联合体。

现在问题就出在第二点，共同利益的分享感不够。

按照世界银行的定义，企业社会责任是企业与关键利益相关者的关系、价值观、遵纪守法，以及尊重人、社区和环境有关的政策和实践的集合，是企业为改善利益相关者

的生活质量而贡献于可持续发展的一种承诺。从这个定义来看，企业社会责任的1.0版本应该是“利不害义”，即依法履行在公司治理、劳工权益、消费者利益等方面的规定。

企业社会责任的2.0版本应该是“义利并举”，即社会价值提供了企业存在的真正理由。比如微信，高效便利地建构了社群，在此基础上也开发了很多连接赋能的工具，提升个人和产业的效率。它驱动商业化的前提是，你能帮助社会解决什么问题？

企业社会责任的3.0版本是“以利兴义”，即用商业化的方法，发挥企业家的精神，实现社会价值。在此过程中，商业利益和股东价值最大化已经不是优先目的。比如，诺贝尔奖得主尤努斯提出了社会企业创新（CSI），从“股东利益最大化”到“社会价值最优化”，从根本上实现那些被遗忘的人群的权益，推出几美元的太阳能照明设备（相较于上千美元的正规商品），200美元的早产儿保温袋（相较于2万亿美元的正规商品）等等，让发展成果被更广大的民众所触及，产生普惠影响。

市场经济的源头是1776年的《国富论》，但是亚当·斯密在《道德情操论》还写道，“以他者为念甚于为己而谋，抑己之私而行仁于外，人类天性之完善以此构成”，关怀社会，关心他者，才有人本主义的市场经济。

无论西方还是中国，好的市场经济不仅仅是实现市场配置资源，还要将人文精神注入到社会中，让社会的获得感和经济增长相匹配。

风雨如晦，鸡鸣不已。既见君子，云胡不喜？

作者：人文财经学者，秦朔朋友圈发起人



2019年，最早一批“90后”进入30岁。从此，职场主力成为“90后”的天下。对这批二十来岁的主力军，基于等级与权威的传统管理系统有些失灵。我们到底应该如何管理这批“90后”？反过来想：“90后”又如何成为合格的管理者？

90后

不服，不从，不“care”



扫码有礼订阅杂志

如果“90后”观察到你身上有端着和装的气质，所有沟通大门都会瞬间关死。

为什么“90后”不“鸟”管理者，却愿意被“大神”虐？

文 / 韩庆峰

人口数据带来的变化

你感觉在中国是“80后”更多还是“90后”更多？“90后”更多还是“00后”更多？

“00后”更多还是“10后”更多？

当然我可以直接把数字告诉你，但是对这三组数据的感觉其实非常重要，为什么？

因为国家宏观经济发展跟人口数据一定有密切的关系。1990年，新生婴儿2621万，

这是建国以来可以排到第四的高出生年份。但在此之后，十年之间出现了断崖式下降，到1999年，新出生婴儿数量1149万，下降了57%。（见图1）

在中国，“80后”2.28亿，“90后”1.74亿，“00后”1.47亿。看到这个数字，有人可能有一个基本感觉：人口快速下降，不知道对生意是不是有影响？

年轻人下降对我们有两个重要的影响：

第一，对我们各行各业都有重要的影响，就是消费人口在快速下降；

第二，对企业来讲，不管是劳动力还是白领供给都在下降。

最近三年，毕业大学生每年不到800万，虽然这两年招大学生还是挺容易，但一旦这个数字持续下降，你会发现未来招人会越来越困难。更不要说蓝领了，服务人员已经非常少了。

那“90后”少了是不是“00后”会涨起来？短期之内没有这个机会了，不但没有变多而且会再下降15%。

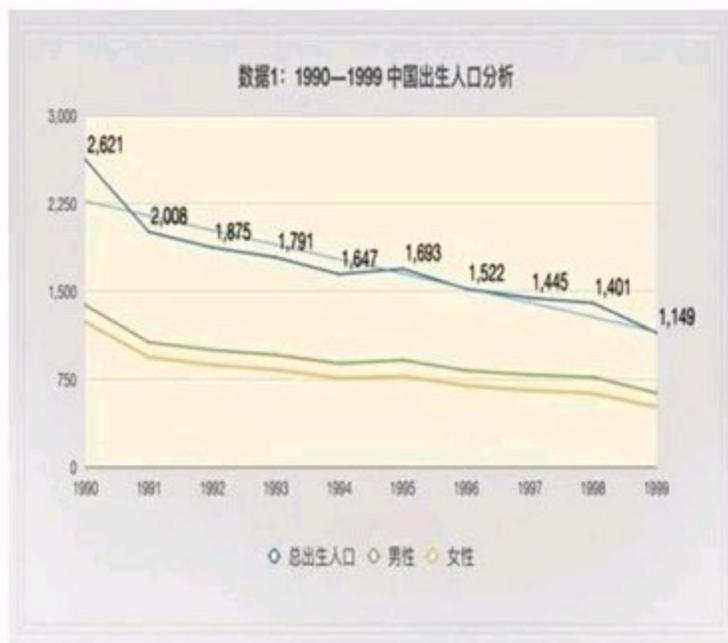


图1 1990—1999 中国出生人口分析

从绝对值看，“00后”比“80后”少8000万。看起来不多，但如果具体看，8000万相当于德国总人口的人数，相当于我们周边的韩国加我国香港、台湾的总人数，仅仅是一个代际就少了这么多人。

第二组数字(图2)比第一组(图1)更极端。



图2 1990—1999 中国出生人口男性女性比分析

20世纪90年代新出生婴儿性别比例不断失衡。从1980年开始中国新出生婴儿103个男孩对100个女孩，1990年是111个男孩对应100个女孩，1999年达到了高峰123个男孩对100个女孩。

1.74亿“90后”中，女性比男性少1300万，这个差距非常大。

女性消费时代早早就开始了，看到数据就明白了，为什么女性在消费上的话语权越来越重，而娶媳妇也越来越难了。

男女比例失衡有没有风险？

风险很大。现在男女比例失衡是双失衡，三四线及农村女性越来越少，因为大量女性涌入一、二线城市，所以地域上产生很大的比例失衡。

现在农村比例失衡最厉害，农村里面现



在有大量男性打光棍。比例失衡是从什么时候开始得到缓解的？

在2000年里面已经开始有回落，逐渐开始有均衡。

第三组数据(图3)是中国高考录取率的统计，教育局统计的是一百人参加高考有多少人上大学，这个统计是平均一百个人里面有多少人可以上大学。

1998年是中国高考扩招的第一年，当年100个参加高考的人里面只有6个人可以上大

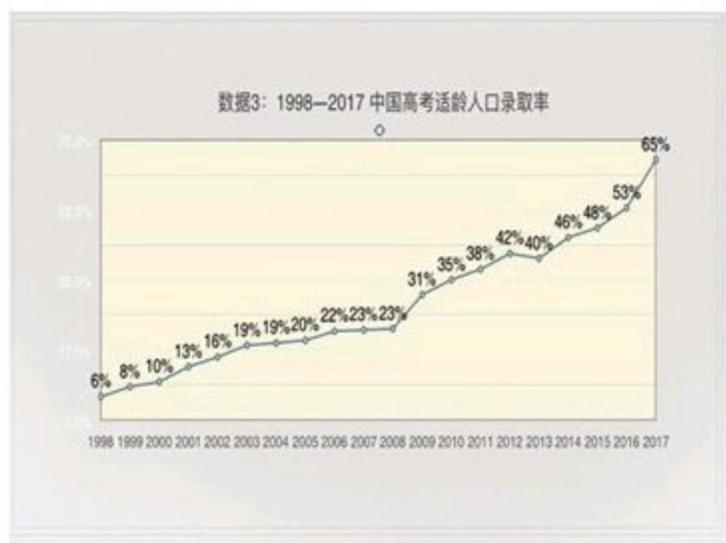


图3 1998—2017 中国高考适龄人口录取率

学（包括大专）。2017年这个数字被彻底反转，三分之二的人都去读大学了。

假设年轻人出路只有两种，要么读大学做白领，要么早早出来工作做蓝领。这些年对中国影响最大的是什么？

蓝领供给在迅速下降，包括制造业和服务业受到用工的限制非常严重。

1998年的时候参加高考的每百人中有94个人可以去做蓝领，但是到2017年这个数为30多，我没有办法告诉你蓝领具体下降了多



如果不讲人性，那么：“90后”人招不来，招来也留不下，留下也干不好。

少，因为有一个数字算不出来，就是从1998年到2017年整整20年的时间，中国制造业和服务业的规模扩大了多少倍，再把这个剔除算一下，结果非常惊人，极其可怕。

这三组数据总结下来有三个结论：

第一，劳动力短缺深刻影响制造业。

第二，蓝白领倒逼服务行业升级。

第三，人性管理决定企业未来竞争力。

人性管理浮出水面

人性管理大家都很熟悉，但是真正能够做到人性管理的企业有多少？

假设两个团队，一个团队老大特别强势，

天天只盯着业绩指标，而另一个老大很讲人性，如果管理的是“70后”“80后”，那通常第一个团队的业绩更好，因为人性管理投入大，产出也未必高。

但今天如果你手下管的大部分是“90后”“95后”甚至是“00后”，你会发现，如果不讲人性，那么人招不来，招来留不下，留下也干不好。

“90后”创造力很强，但是在反人性的团队里面破坏力也很大，一个有能量的“90后”员工让一个团队甚至是一家公司瘫痪的例子也不在少数。

如果有朝一日所有的生产、经营都可以用机械替代，也许是一个很大的好消息。但



如果在某些岗位还需要用活人——尤其是“90后”“95后”“00后”——干的话，人性管理一定是在这个时代大家需要好好补的功课。

“80后”“90后”“95后”不同在哪儿？

数据很直接，但只是表象。在数据背后如何更清晰地理解年轻一代？

首先，“90后”员工群体跟“80后”员工群体是完全不一样的。

“90后”有什么特征？每代人是否有不同特征存在？

全球代际研究几十年的成果归结为一句话：重大历史事件造就一代人！每一代人的共同特征来自他们成长过程中经历过的重大历史事件。

“90后”的特征主要受两个历史事件的影响。

第一，互联网。

互联网改变了人们收集信息的方式，没有互联网之前，人们从小到大都是被动接受信息，而他们是主动接受信息，而接受信息不同就会造成一个人的内在价值观系统的改变。

你有没有管过“90后”，有没有被“90后”怼过，如果你有幸被怼过，那请你想一想当时的那个场景，问问自己他们怼你是因为你讲道理的方法不对、经验不足，还是因为他们根本不接纳你讲的道理本身？

我有一次去深圳一家公司回访，正好碰到一个新员工从他领导办公室出来，我对他很有印象，是因为他是这批管培生里最“孙

悟空”的一个。我问他，领导又找你谈话了？他说，嗯！我说，谈得怎么样？他想也没想就甩给我一句，领导挺努力的！我说，我知道他挺努力，但重要的是你有没有听进去？他摇摇头甩给我第二句，唉，说了一堆正确的废话！

在他眼里领导在干吗？每天很努力说着正确的废话，“沟”的动作做了一千遍，但“通”的结果一次都没有达成。所以面对这代年轻人，有一点非常重要，叫做“共识”，达成共识很有可能比埋头做事重要。

对于父母来讲，跟孩子达不成共识，说什么都不会听，对员工和客户也是一样的，对这件事情我们大家是不是有共识？在多元碎片化的社会里面，共识反而变成一个非常重要又有宝贵价值的东西。

第二，计划生育。

在中国计划生育真正被严格执行是从1991年开始的，因此计划生育对“90后”的影响也是最直接的，因为政策造就了非常自我的一代。自我不等于自私，自我的核心是思考问题以自我为中心。

独生子女是有一个过程缺失的，那就是考虑别人的感受。比如我有一个哥哥，所以从小到大，为了多喝一瓶汽水我需要付出很艰苦的努力。家里就那么多资源，想获得更多的资源要首先考虑父母的感受，听他们的话、好好读书、多做家务，这样才有机会获得更多的资源。

但是“90后”不管怎么跟父母吵，这些东西最终都还是他的，所以独生子女不需要考虑别人的感受就可以得到足够的资源，一

定会建立“自我”这样一个很重要的特征。

两个事件共同的影响，引出了“90后”最重要的特征——“任性”。

“90后”是任性的一代，但是大家也要明白“90后”的任性某种角度也只是一面，而不是全部。

接下来看看“80后”，为什么把这两代人放在一起？简单来说“80后”是计划生育的第一代，所以也有很多独生子女，有自我特性。

但是这两代人的自我特征有很大差别。看起来“80后”最适合管理“90后”，企业里都是“80后”在管理“90后”，但是这么多年研究下来，我们发现最适合管理“90后”的恰恰就是“80后”。为什么？有多层次的原因，不过首先就是“80后”和“90后”拥有完全不同的特征。

最不适合管理“90后”的，
恰恰就是“80后”。

“80后”经历过两个大事：

第一，市场经济。“80后”是新中国历史上经济包袱最重的一代，没有之一。

第二，“80后”整个压力来源不仅仅是经济上，还有一个很重要的压力来源于爹妈。

因为“80后”的父母是“50后”一代，而“50后”作为父母的两种心理动机都是最强烈的：

第一，我吃过苦，不希望孩子重新吃苦。这个叫保护动机。

第二，我没有实现的人生理想、人生愿望，

希望孩子来实现。这个叫期望动机。

“50后”吃过最多的苦，所以保护孩子的动机最强；不是因为“50后”不聪明、不努力，而是因为他们所处的时代没有给他们自我实现的机会，所以他们对孩子期望也最强。

这两种压力汇集在一起，造就了“80后”一个难以磨灭的特征：纠结。

纠结跟任性有什么差别？

这两个词其实产生于同样的领域——人在做选择的时候。

什么叫任性？“90后”做选择的时候，假设面前有10个选项，他们扫一眼，然后把喜欢的那个一把抓过来的状态就是任性。

什么叫纠结？同样做选择，“80后”的选项里也一定有一个自己喜欢的，但还不是全部，越是重要的选择越有第二选项必须考虑：爹妈想要的、老师想要的、领导想要的、别人认为好的。所谓的纠结就是在我想要的和别人认为好的两个选项间不停摇摆、徘徊、观望的结果。如果选第一个自己喜欢的，那么“80后”也可以像“90后”一样任性，但大部分“80后”最终还是选择了后者，所以到今天依然纠结。

为什么传统广告对“80后”好使？因为“80后”特别容易受到外界影响，但是今天面向“90后”做营销能不能用广告轰炸？

他们完全不在乎！

第一，他们不看电视。第二，他们不会被人洗脑。

“90后”消费行为绝大都是自我选择的结果，而不是被动接受。任性和纠结的差别



“90后”消费行为绝大多数都是自我选择的结果，而不是被动接受。任性和纠结的差别非常大。

非常大。

开始流行“任性”这个词，意味着“90后”已经成为中国社会的主体。

“95后”与二次元

接下来再讲讲“95后”，“95后”和“95前”的差别非常明显。差别在什么地方？跟经历的重大历史事件有关系，不过首先计划生育对“95后”还是有影响的。二胎政策放开以后，率先拥有弟弟妹妹的是“00后”一代，网上曝出的不允许分家产、闹着要自杀的大部分都是“00后”。

但是大家可以想想，互联网对“95后”的影响还大不大？

虽然还有影响，但是能让“95后”意识到互联网存在的，基本上只剩下一个场景：断网的时候。

“95前”和“95后”对互联网的认知有一个细微的差别：那就是“95前”经历过互联网从无到有的过程，而“95后”自从有记

忆开始，互联网就已经普及了。因此，对“95后”们来说，互联网已经成为了像空气和水一样的生活必需品。

当互联网不再是影响“95后”特征形成的重要历史事件的时候，这时一定会有更新的事件跳出来，它就是二次元。

二次元是个什么鬼？这是“90前”关于二次元的标准问题。之所以叫二次元，是因为“95后”们花时间最多的动画、漫画、游戏、小说（ACGN）都是以平面的形式展现出来的，而平面就是所谓的二次元。相对来说，“95前”和“95后”最大的差别，就是核心二次元人群与泛二次元人群的差别。

那么二次元为什么如此深刻地影响中国的“95后”和“00后”呢？

二次元产生于上个世纪90年代的日本，它的产生受到两大事件的影响。首先是1985年的广场危机，美国人用汇率的方式使日本经济增长速度大幅放缓，5年之后的1990年，日本金融和房地产泡沫相继破裂，日本开始进入长期的经济衰退期，然后就有了所谓的



失落的十年、失落的二十年，再过两年将是日本失落的三十年。

二次元为什么在那样的时代产生？

一句话来形容：二次元是一种廉价的娱乐方式，它的核心是“便宜”。

年轻人为什么要用便宜的方式来填充大量的空白时间？

表面是因为年轻人们没钱，但更重要的是因为他们对未来预期不够好。如果一个年轻人认为未来自己可以赚很多钱，那么这一刻他完全可以通过借钱来过上高消费的生活，但如果预期是负向的，认为自己怎么努力都很难挣到钱，那么当下最好的选择可能就是降低欲望，缩减消费。

同理，为什么今天中国的“95后”如此之深地被二次元影响？归根结底也是因为对未来的预期不够好，在这一点上，“95前”跟“95后”有着本质的差别。

2017年，95年出生的孩子正式踏上工作岗位，在职业生涯的起点，他们会很快发现有三座大山是他们要用很久的时间去推倒的：

第一，成功机会越来越少。从2017年开始，中国社会圈层固化的趋势变得越来越明显，年轻人想成功变得越来越困难。

第二，无论“95后”怎么努力，他们也很难超越父母所建立的成就。如果家里有房、有车，那么他们将有房有车一族，但反之，他们想靠自己的努力来实现这两个目标，在一线城市已经基本不可能。同时，很多消费报告告诉我们“95后”是中国消费意愿和能力最强的一代，但是他们大部分消费需要依靠父母的支撑，未来“95后”“00后”

再要创业，他们首先求助的很可能不再是VC (Venture Capital)，而是问他的爸爸妈妈：你们怎么支持我？

第三，“95后”在与同龄人竞争的同时，还是全球第一个要与人工智能和机器人竞争的代际。

所以，虽然“95后”身上依然表现出非常明显的任性，但是在任性的背后还有一个更重要的关键词，叫做“迷茫”，这是“95后”最重要的特征。

“95后”为什么迷茫？因为与目标和梦想渐行渐远。而同样的问题在“00后”身上会进一步加剧。

我们来总结一下最近三年中国的流行词，来看看年轻一代的内在动力正在发生什么样的改变。

首先，三年前，“任性”开始流行，意味着“90后”正式成为社会的主角。在任性流行的同时，“迷茫”也逐步开始在“90后”的小圈子里默默流行，直到2017年，它演化成了一个单字的词“丧”。到2018年，“丧”也不流行了，转而流行“佛系”。在这里，我想问大家一个问题，“佛系”和“丧”哪个内在动力更高，哪个更低？

答案可能跟你的直觉不太一样，佛系比丧不是更高了，而是进一步降低。

什么叫丧？我有一个高的目标，但长期实现不了。这里的落差让我感觉很丧。

什么叫佛系？我连高的目标都不想要了，我很享受活在低欲望里的生活。所以2018年是中国低欲望社会的起点，而日本失去的十年则正是从低欲望社会开始的。



如果你想更好地领导“90后”，就一定要学会如何跟他们交换幸福。

管理的反转

1. 特征的反转

“90前”和“90后”在特征尤其是气质有明显的差别。最重要的差别是什么？

我们叫做从“装”到“不装”的反转。

为什么“90后”怼我们？

因为他们不装，同时也看不惯别人装。今天在座的各位如果做管理时间很久了，那在“90后”看来，你们身上的气质很有可能还不仅仅局限于装，还有一个升级版本，叫做“端装”，就是又端、又装。

为什么跟年轻人沟通时有很多冲突？

不是因为我们的管理经验不足，也不是学的管理工具不够，最重要的原因是，只要“90后”们观察到我们身上有端和装的气质，

那么他们在直白表达不屑的同时，所有沟通大门也会瞬间关死。

从装到不装的反转，对今天中国商业社会的影响是明显而深刻的。简单来讲，今天所有以满足人们“装”这样核心诉求的产品、品牌、服务、企业组织、商业模式都正在发生断崖式垮塌，比如房地产、奢侈品、靠环境吸引顾客的餐饮连锁等等。

2. 价值观的反转

为什么之前激励“70后”“80后”靠升职加薪就好使，而对“90后”同样的方法作用会打很大折扣？

根本的原因是“90后”想要的和我们想要的不同，在价值观上的这个反转叫做从“成功”到“幸福”的反转。

所有“90前”拼尽全力追求的是成功，而“90后”更看重幸福。成功跟幸福是什么关系？是能量守恒的关系，简单来说就是，如果一个人过度追求成功，那么他一定会以牺牲幸福为代价，如果一个人非常看重幸福，那么他也不得不以牺牲成功作为代价。“90前”愿意为了成功牺牲幸福，而“90后”愿意为幸福牺牲成功。

成功更容易被衡量，三个维度：财富、权利、地位。但是今天大家要明白，在中国，单纯追求成功的时代暂时过去了，所有以满足人们“成功”这样核心诉求的产品、品牌、服务、企业组织、商业模式都正在发生断崖式垮塌。而最近三年所有新兴行业、网红品牌、爆款产品大都是在满足年轻人不断爆发的对幸福感的追求。

在管理中也同样，以前管理者擅长的升职加薪都是用成功和员工做交换，而今天如果你想更好地领导“90后”，就一定要学会如何跟他们交换幸福。

哈佛大学的研究证明，人的幸福感来自两个维度：

首先，如果做一件事的时候很快乐，会产生幸福感。

其次，如果这件事本身很有意义，也带来幸福感。

快乐和意义两个维度都可以带来幸福，但重要的问题是我们在座诸位，你们在工作里面，是不是真的可以给他们提供足够的工作快乐，像打游戏那么快乐？

同时，我们就算你自己认为工作很有意义，但挑战在于你是不是有能力也让“90后”

认为工作是有意义的。我个人认为：对组织和管理者来说，这比增加工作的乐趣挑战更大，但效果也更明显。

角色的反转

在面对“90后”时，领导者角色要实现的反转是从“大咖”到“大神”的反转。

这两个词有鲜明的时代属性，“90前”熟悉一个词叫“大咖”，而“90后”嘴里一定不会出现这个词，他们认可的是“大神”。

大咖和大神是两种完全不同的存在，他们的关系是反转而不是渐变。我用三个层次来解释一下这两个词的区别。

首先，大咖和大神的第一个区别是“服”和“不服”的区别，一个大咖或是微博里的大V，说一句话可以被几十上百万人听到，但这并不代表每个听到的人都是服气的。服的人会点赞，不服的人也可以吐槽。

但是“90后”管另外一个人叫大神的时候，一定有服这个前提，“90前”服一个人，用到最高级别的词汇叫“崇拜”，而“90后”们用到的最低级别的词汇叫“膜拜”，感觉上差出好几条街。后来他们觉得膜拜还不足以表达崇敬之心，就发明了一个词叫“跪拜”，最后又改成了“跪舔”，虽然都是一字之差，但体现的是服的程度在快速升级。

第二个区别是装和不装的区别。大咖都是装出来的，而大神靠的是时间的积累。所以今天年轻人更崇拜的是大神，因为大神是靠时间积累，而不是靠各种各样表演的结果。

第三，大咖跟大神分别活在不同类型的



为什么“90后”愿意被大神虐？不仅仅是因为服气，而是他们也渴求成为这样的人。

组织里面，所有以权利为中心构建的组织，塔尖上的人叫做大咖。

而大神活在什么地方？游戏、知乎、豆瓣等以兴趣为中心构建的组织，塔尖上的人叫做大神。

今天在组织里面，领导跟员工之间的关系有两种典型的范式会长期同时存在，一种是大咖和听众的关系，第二种是大神和粉丝的关系，而这两种关系无论从权利义务还是最终的结果上，都会表现出天壤之别。

首先，大咖跟听众是什么样的关系？用六个字来形容，就是“我说说，你听听”的关系，每天很努力说着正确的废话，这就是大咖们的日常。

大神和粉丝是什么样的关系？

用我的话来形容，就是“你怎么虐他，

他都愿意”的关系。

为什么最不愿意被虐的“90后”反而愿意被大神虐？

不仅仅是因为服气，而是他们也渴求成为这样的人。所以，在今天，激励“90后”的原点：就是每个年轻人心中都有一个大神梦。我们可能无法影响他们对哪个领域感兴趣，但是我们可以挑战他们。通过努力和坚持，成为这个领域里的大神。

记录、整理 笔记侠（Notesman）

开讲

开讲有料
营销有道



当“90后”进入管理岗位，该如何扬长避短？

“90后”怎样管好“老”员工？

文 / 伍剑琴



现如今，有不少“90后”开始进入管理岗位，资历更深、年龄更大的“80后”和“70后”企业高管不禁担忧他们能否很好地完成管理者和非管理者的身份转换。

其实，“90后”管理者只需要做到以下“四要两不要”，企业高管就无须为他们心忧。

1. 要保持谦逊

为人谦逊要求我们要善于正确看待自己的优缺点，不论别人怎样夸奖你，你都要明白自己还远不是个尽善尽美的人。

与谦逊的人相处，你会发现他在克服困难或实现组织目标过程中所表现出的坚韧不拔的毅力；与谦逊的人相处，你会发现他在与你谈话和交流中的语气是如此的让你信服和心悦；与谦逊的人相处，你会发现他能够体谅你的不易，能够宽容你一时的缺点。

如今，新晋管理者们的下属多是“90后”，甚至“80后”。对于同龄人，谦逊是缓解嫉妒和敌对情绪的最佳方式；对于年龄比自己大的前辈，谦逊是一种礼貌和尊敬，能有效获得前辈对你工作上的支持。

另外，谦逊还能让你在招聘新员工时给对方留一个良好的印象而吸引他们加入你的团队。

2. 要善于倾听

倾听真的是知易行难。它并不是简单地听到了，因为“听着”的不仅是耳朵，还应有眼睛、脑和心。就是说，我们所谓的“倾听”，除了听对方讲话外，还要观察讲话人的神情、体态，甚至需要进一步地用心揣摩对方说话的意图。

“兼听则明，偏信则暗”——管理者在倾听下属的汇报时并不只是从单方面地去了解情况，更有效的倾听应该是360度地倾听



周围其他同事和上下级的言谈。

毕竟，人们在进行语言表达的时候通常会有一定的语言情境，然后根据自身的知识和经验去过滤和处理信息，最后有意或无意地基于自身利益考量而对他人说话。

作为管理者，应该有这个能力倾听出下属话里话外的意思。

作为新晋管理者，如果本身就是从自己所管理的部门里脱颖而出的，那他在倾听下属汇报时可能会更加容易理解对方所要表达的意思。但如果新晋管理者是从其他部门或者其他公司空降过来的，那么，上任伊始就应该耐心地倾听以了解所管辖部门的日常工作情况。

3. 要懂管理分配原理

刚上任的时候，难免会碰到下属对新晋管理者阳奉阴违的情况。这个时候，管理者就需要用到管理分配原理了。

所谓管理分配原理，就是当下级向管理者就某个事件请求给予指示或决策的时候将决策权交还给下属让其自行决定。和授权不一样的是，授权往往是为了便于下级更快、更直接地处理事情。

而管理分配原理的应用情境更多是将影响下属的决策权交由当事人自行处理，管理者不去考虑各方的利益而让他们自行权衡利弊。

例如，从来都是单独出差的某公司业务A突然要求与业务员B合伙出差，理由竟然是路途偏远——这摆明了是给新晋管理者的工作找麻烦，难道业务员B能为业务员A

修路不成？而懂得管理分配原理的新晋管理者对业务员A说：“好吧！去吧！不过这个项目只能有一个承担人，你得承担你们两个人的营销费用哦！”业务员A考虑了下，最后还是决定自己单独出差。

让员工自行决定自己的行为，一方面有利于他们更积极地参与完成自己的工作，另一方面杜绝了不成熟管理者的决策对其他人可能产生的不良影响。

4. 要展现专业实力

没有谁愿意追随一名平庸的管理者，当然，极少有管理者能处处显得卓越超群。但只要他能在进行重大决策时适时展现出强大的专业实力，那些信仰“强者至上”的下属必将追随。

既然是新晋管理者，既然是初来乍到，下属对其管理能力还不甚了解。这个时候，新晋管理者需要适时展现自己的专业实力以赢得下属的尊重。

一般来说，管理者的专业实力包括四个方面的内容：

专业知识，即与自己本职工作相关的专业知识、技能和工作经验等；

决策能力，即对自己职责范围内的工作能迅速做出判断，果断采取行动；

分析问题及解决问题能力，即对工作中出现的各种问题做出准确的分析及采取有效的解决方法等；

协调及合作能力，即建设和凝聚好自己的团队，协调与其他部门的工作关系以及资源调配等，帮助下属们提高工作效率。

不要“新官上任三把火”

在过去，“新官上任三把火”是讲新上任的官员开始履新时有些劲头，他们必先做两三件于百姓有益之事，至于事后是否还会不断地做好事则难说了。

而在现代企业，“新官上任三把火”已经和过去的涵义有所不同了，它更侧重在管理者上任伊始通过对某个事件中犯错的人进行惩罚来为自己树立威信。当然，也有人通过宣布改变过去习以为常的工作范式或规则来强调自己的存在和权力。

但是，实际工作时我们发现这种“新官上任三把火”的作风非但不能确立新晋管理者的地位和威信，反而让下属们同仇敌忾地站在了管理者的对立面。现如今的“90后”崇尚快乐工作、崇尚平等，甚至隐隐有迹象表明他们开始蔑视权威。一旦触怒了他们，不定什么时候选择用脚投票辞职走人。

斯蒂芬·罗宾斯在他的经典管理学著作里把管理者定义为“他通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的目的”。

这就说明了管理者最起码不能和自己的下属们处于对立或敌视状态，否则管理者就无法有效地协调他人的活动，更无法与下属们或者通过他们实现组织目标。

“随风潜入夜，润物细无声”——所以，新晋管理者并不需要一开始就那么张扬，以温和的方式慢慢融入已存的团队，消解他们对自己的不解和敌视，与他们打成一片、和睦共处才是新晋管理者最后完美掌控团队的

最佳方式。

不要成为问题解决者

过去的不少“60后”和“70后”管理者凡事都喜欢亲力亲为，这就使得下属们养成了“大树底下好乘凉”的工作态度，什么问题都喜欢先请示领导——这种现象在如今很多国企或央企仍然屡见不鲜。

这一方面，满足了领导内心的权力欲和虚荣心；另一方面，下属不至于在工作中因犯错而受到惩罚。于是，下属们开始变得不再有自己的观点和见解了，更渐渐开始不再向领导提建议了。

当然，除了刚入职场的“菜鸟”大学生还有那份热血和激情，不时提提意见、谈谈个人想法，但他们的这类意见和想法往往并不成熟，甚至显得幼稚。

最终，职场里的员工只汇报问题，却不再主动为管理者提供解决方案了。他们满足于完成自己的工作职责，并且他们评估自己胜任自己岗位的标准是按时、保质、保量地完成上级指派给他们的任务。

提供解决方案不是管理者的职责。

管理者确实有这个能力提供问题解决方案，但新晋管理者要想在职场上走得更久、更远、更成功的话，就必须视自己为问题解决流程的推进者，而非问题解决者本人。

如果管理者能够对下属说“我不确定答案是什么，不过我想听听你们有什么建议”，这难道不更能说明他具备管理技能吗？

编辑：嘉文 380373587@qq.com

既想要商业上的成功，又不想陷入“普通大众”的漩涡，小众品牌的道路似乎只有一条：披着小众化的外衣，装着大众化的内核，即让你的品牌，看起来很小众。

小众品牌如何做“大众”生意： 看起来“很小众”，才是真正的成功

文 / 经纬主页君



互联网和移动互联网的普及不断驱动着市场的持续革命，便逐渐形成了当今的“后网络时代”，其基本特征是规模经济退位、深度经济当潮——两头大、中间小的市场格局已经形成，中间市场陷落，小众消费崛起。

不知道你是否见过这样的场景：Supreme 的门店外排起长长的队伍，这群典型的“起床困难户”群体，破天荒地早起只为赶在开店的第一时间求一件限量款；当奢侈品店的店员在抱怨日渐冷清的生意时，旁边比自己小几倍的“不知名”

品牌店里却挤满了顾客……

最近，Supreme 附着在了某个短视频 APP 上——很多人在乡村大爷大妈们跳舞的视频上都加上了 Supreme 的 Logo 水印，一时传得沸沸扬扬。对品牌和它的狂热粉丝来说，很难说这个传播究竟是好是坏。

小众品牌要想长久发展，大众化是其必然要面临的选择。但矛盾点就在于，一旦某个小众品牌出现了现象级爆款并开始探求大众化发展之路，就意味着其要失去原有的核心群体的价值认同。

无论是大品牌，还是小品牌，都要回答同一个问题——大品牌如何不被用户嫌弃产品的大众化？小品牌如何在扩大规模时不被抛弃？这篇文章可



扫码有礼订阅杂志

以给你一些启发。

是什么催生了小众品牌？

广义上的小众品牌，是指为较少人所认知、新生的并未全方位打开市场的初创品牌，比如主打美式复古风格的服装品牌 MOTIV。

狭义上的小众品牌，则更多是由经验丰富的名家设计师、曾经服务于大牌奢侈品牌的设计师、个性鲜明的独立设计师创立的新锐设计品牌，如“老佛爷”卡尔·拉格菲曾联合丝芙兰推出的 Karl Lagerfeld X Sephora 假日彩妆系列。

这些品牌多为手工限量生产，制作精良，甚至拥有收藏和投资价值，在价格上一点都不向奢侈品牌示弱。

在全球整体万亿美金的服装市场中，有别于奢侈品牌以及标准化的大众品牌，小众品牌作为一股新兴势力，在近年来的商业世界中逐渐释放出巨大的商业价值。

1. 个性化是小众品牌的代名词

这些品牌虽各不相同，但都有一个共同的特点：“个性



化”。这里的“个性化”在抛却了品牌外观上的与众不同之外，更强调品牌故事和品牌文化的“小”。也正是因为“小”，这些品牌才在大众市场上脱颖而出，形成了自己独特的优势。

当消费者面对一个产品时，考虑的是物质。但当消费者考虑一个品牌时，想到的是灵魂和精神上的东西。

(1) 小众目标：小众品牌的灵感通常源自创始人亲身经历的某个特定问题，并尝试以全新的方式加以解决。

运营一个品牌的时候，其实是讲一个故事。小众品牌往往善于讲故事，他们或将品牌创始人、设计师打造成自己的文化符号，或在茫茫人海中搜

寻特定的目标群体，深入洞察他们的情感诉求，抓住痛点进行营销。

提到笔记本，很多人都觉得是文具货架上千篇一律、毫无新意的书写介质。但意大利笔记本品牌 Moleskine 就靠“讲故事”将笔记本卖成了“奢侈品”。

与市面上的普通笔记本相比，Moleskine 最特别之处，就是每个本子的封面内侧都预留了一行英文小字，大意是如若遗失，如何联系主人并获得酬金。这从侧面告诉每个使用者，Moleskine 对于你来说是特别的存在。

Moleskine 抓住了产品同质化的问题及消费者渴望找到并

拥有属于自己的特殊物品的心理，赋予产品特殊的含义，让消费者在千篇一律的产品中发现它的独特价值。

(2) 强调手工（般）品质的功能和包装：对造就其独特性的细节，从包装、产品、工艺到功能，都非常注重。

近年来，Prada、Gucci 等大牌因质量问题被不断吐槽，大牌的质量屡屡让消费者失望。

小众品牌要在大品牌成熟的市场、用户之间谋求生存之地，就必须在“美丽的外表”下，有过硬的质量加持。

正如广告教皇大卫·奥格威所言：品牌是一种错综复杂的象征——它是产品属性、名称、包装、价格、历史声誉、广告方式的无形总和。品牌同时也因消费者对其使用的印象以及自身的经验而有所界定。

经过大小品牌和媒体十几年的消费观念渲染之后，中国新世代的消费者正逐渐摆脱过去盲从的形象。他们不再单纯追求名牌或昂贵的产品，他们越来越懂得选择那些价位能接受，同时还能彰显自己品位的产品。

拿美式复古风格的服装品牌 MOTIV 来说，他们试图摆脱表象上或年代上对复古服饰的定义，回归技术层面上的复古：研究与使用上世纪 20 年代的版式与制衣方法，执着于后工业时代相对朴素的美感。英国的面料更朴素与诚实，所有的面料便都来源于英国；普通的纽扣太单调，就把贝壳的背面加以打磨制成纽扣……这种对品质的追求让 MOTIV 的新品发布总是比整个行业晚半年，却也为其赢得了大批的追随者。

(3) 具有大众品牌难以企及的优势：额外的便捷性，即通过小批量生产实现的独家定制性。小众品牌的独特、个性，甚至和亚文化挂上钩，赋予了消费者无数的可能性，也使千人千面不再是遥不可及的幻想。

2. 互联网是小众品牌的培养皿

从某种意义上讲，互联网已经将“大众传播”演变成了“小众传播”。

新的网络亚文化下，不同地域的人们也可以围绕真正热爱的东西聚集成小组。如今，

人们已经可以熟练地使用互联网搜索想要找到的人，想听、想买、想读的东西。

所以，今天的顾客，我们不能再随机身份来定义他们，而是通过他们的兴趣点来进行定义。

热爱小众品牌的新生消费群体最爱标榜“与众不同”，尤其在社交图片网站与相应的应用软件为每个人提供了“舞台”之后，他们急切需要与众不同的标签在这些新舞台里表现自己，这些都部分催生了小众品牌的崛起与爆发。

3. 新世代的消费者是小众品牌的催化剂

从 2005 年到现在，中国消费者的习惯正在发生急剧的分裂。

埃森哲发布的《95 后消费者调研》显示，伴随数字化发展长大的 90 后整体不如 80 后对价格敏感，他们更看重评价和反馈。《华丽志》发布的《2017 年度中国时尚消费调查报告》也显示，55% 受访者更愿意尝试小众或新品牌。顾客的产品评价和社交媒体上的点赞数会

对其购买决策起到显著的影响。

如今的中国消费者更愿意去深入了解一个品牌的日常信息，越来越多的人希望能够得到品牌的一手资讯，这一比例远超过了他们对于价格的关心，他们关注品牌发布的新闻，在时尚杂志上的报道，一些消费者还会关注设计师的风格甚至是设计师的更替。

与昂贵的奢侈品和烂大街的普通大众品牌相比，小众品牌在维护了自己“高品位”的同时，又更显亲民，自然成了追求高品位与特异性的消费者的追捧对象。

小众品牌其实都有一颗“大众心”

很多小众品牌的起步都是基于利基营销理论。

利基营销理论指的是企业为避免在市场上与强大竞争对手发生正面冲突，而采取的一种利用营销者自身特有的条件，选择由于各种原因被强大企业轻忽的小块市场作为其专门的服务对象，对该市场的各种实际需求全力予以满足，以达到

牢固地占领该市场的营销策略。

但与此同时，市场上也存在着利基悖论，即：我们拥有强大的能力去探索渴望的事物，尤其是美味的食物以及兴趣相似的人。

证据表明，甚至在互联网产生之前，我们就愿意花更多的时间和那些与我们相似的人相处。

利基悖论产生的结果就是形成“大众”。

对于小众品牌这样一种商业行为来说，其本质是赚钱。或许，小众品牌只是一种商业策略。既然存在于市场，任何一个品牌就都必然受到市场规律的支配，向大众化过渡是任何小众品牌不可规避的路径。

要么凭借自己的超强实力不断壮大，分生出更多的品类；要么在强者林立的市场当中找个好买家，卖个好价钱。前者靠的是品牌自身的强大资本，而后者则更多依赖品牌本身的含金量。

面对强大的竞争对手，曾经红极一时的加拿大小众护肤品牌 the ordinary 正是在这一环节中惨遭淘汰。

就在今年的10月9日，the ordinary 总公司 CEO 在 ins 上宣布所有店铺都将关闭，公司即将倒闭。

要知道，这个所谓的小众品牌曾风靡全球，甚至在整个护肤领域刮起了一阵“成份风”。但或许正是因为树大招风，引来了众多品牌的联合抵制。其 CEO 在 ins 中就提到，有些品牌把 the ordinary 公司的配方完全复制成了自己的产品，对 the ordinary 公司的运营产生了极大的影响。

而在这条艰难的“大众化”道路上，也有聪明的品牌找到“金主”，成功上位。

以诞生于纽约的香水品牌 Le Labo 为例，它最初拒绝广告与批量生产，销售渠道也少得可怜：只有自己的店铺和少量高级零售店及其线上平台。

但自从被雅诗兰黛收购后，Le Labo 已经在美国、欧洲、香港、韩国、东京、巴黎、伦敦均设有独立门店。雅诗兰黛集团 2016 年财报显示，Le Labo 和 Tom Ford 代表的香水品类成为集团旗下增速最快的种类。

看起来“很小众”，才是真正的成功

主动也好，被动也罢，小众品牌要想长久发展，大众化是其必然要面临的选择。

但矛盾点就在于，小众品牌的成立就是以小众文化为基础的，这就说明其并不具备规模化发展的基石。一旦某个小众品牌出现了现象级爆款并开始探求大众化发展之路，就意味着其要失去原有的核心群体的价值认同。

既想要商业上的成功，又不想陷入“普通大众”的漩涡，道路似乎只有一条：披着小众化的外衣，装着大众化的内核，

即让你的品牌，看起来很小众。

如果品牌本身很陈旧，可以尝试开一条新的产品线，重新贴近对标受众。如果品牌的形象固化了，重新打造品牌太难，也可以尝试收购。比如安踏收购始祖鸟和 FILA，就成功刷新了它在消费者心中的形象。

1. 创造社会认同

真正有价值的品牌都不是孤立的，品牌只是冰山一角，它的背后是整个存在与世界。

罗伯特·西奥尼迪在《影响力》一书中提到的六大影响力元素中最重要的一点就是社会认同。

也就是说，某句话、某件

事或某一产品，只要获得了人们的认同，就会在这群人当中产生不可估量的影响力。

Stussy 是靠卖 Logo 起家的，其品牌主理人 Shawn Stussy 最初只是把自己的涂鸦签名画在冲浪板上，在受到众多追捧之后才自己做起了潮牌生意。

Supreme 选择了辨识度极强的大红色 Logo，虽然被指抄袭艺术家 Barbara Kruger 的作品，但无损其 Supreme Logo 的价值——这个 Logo 的价值高达数亿美金。

近两年崛起的 ASSC (Anti Social Social Club) 多半也得益于其标志性的粉红倾斜字体 Logo。

为什么 Logo 品牌这么火？答案就在这四个字：社会认同。

很多成功的品牌之所以成功，是因为它建立了一种感觉——让大家相信别人对自己的看法正好是自己希望的样子。品牌贩卖的，其实不只是产品，而是一个更好版本的自己。做品牌，其实就是制造偏爱。

图腾崇拜，Logo 文化本身就是街头文化的重要一环，也是街头潮流最原始的模样。





扫码有礼订阅杂志

品牌的出现是伴随着消费者的不安全感而来的。在Protein最新关于自我意识的一项问卷调查中，71%的人表示对网络上如洪水野兽般的信息内容会感到前所未有的无力感。因此，你能做的，就是帮助他们抽离令人窒息的信息海洋，消除他们的无力感与迷惘感，在某一个或某几个方面来获取社会认同。

品牌往往代表着更深层次地融入某一文化群体的通行证。身着Supreme，不仅仅是因为它是一件衣服，而是渴望触碰到滑板文化、或者英国滑板青年拥护的house音乐。穿上一身Palace，不仅仅是因为它标志性的三角Logo，而是让有着共同精神需求的“同行”立刻发现你。

因此，品牌一旦得到某个亚文化群体的认同，那就成为了一个文化符号，人们通过这个品牌找到同类，打败“无力感”。即便这个小品牌越做越大开始大众化，也并不意味着失去原有消费者，而是这个亚文化圈层越来越大，这个亚文化越来越受认同，由此形成一个良性循环。

这也就是为什么，反主流文化最终变成了消费文化。

2. 对品牌文化保持严肃态度

让你的品牌看起来小众，最关键的一点就是：对最初的品牌文化保持严肃态度。真正有价值的东西并不是你正在制作的产品，而是产品的附属品及一些内部信息，这些信息对于每个想要成为群体一份子的人来说都是必要的。

(1) 自己做信徒，把顾客培养成狂热者。即使人们想要与普罗大众不同，他们也想聚集在一些小群体中。当他们发现自己真正热爱的信仰时，就会聚集在一起，进行更多的探索。而手握缰绳的人，就是你。

(2) 用你的主张，找到你的知音。为了保护你的小众，保护你的商业基础，你必须树立起权威。去了解所有事物，也就是去了解小众，并且在你的受众中培养鉴赏家。

以潮牌为例，卖了什么不重要，关键是对酷的严肃态度：要坚定地摆出不畏缩的姿态，不为外界声音所左右。像Supreme这样的酷品牌就可毫不费力地获得营销效果，这也

是Supreme创立初期传下来的个性基因。

如果一个不了解Supreme品牌调性的消费者不小心走入了它们位于纽约的零售店铺，那将会是一种让人心生敬畏的购物经历——消费者会更渴望深入其中，从而获得品牌认可。

扎克伯格说，“顾客从来不是上帝，我们自己才是上帝”。对自身品牌文化的定位和坚持，不迁就顾客，在顾客需求和品牌定位中找到平衡点，才是我们需要做的。

消费者对商品的需求已不再只是满足于是否是名牌、是否符合大众潮流，而是关注品牌是否有个性、是否适合自己的品味。消费者的眼光在变得苛刻的同时也对品牌提出了更高的要求。

正是消费者越来越苛刻的眼光，成就了如今市场上眼花缭乱的品牌。没有风格的品牌，客户会不断流失；而有风格的品牌，会收获部分客户。未来品牌的发展走向，就将建立在二者的博弈、取舍间，品牌“小”时代正悄然降临。■

编辑：向东

营销高度成熟的汽车行业还能有什么新的营销手段？产品缺乏话题的软饮是否可能摆脱“昵称瓶”泛滥的魔咒？手机还能满足哪些未被敏感捕捉到的人群需求，从而摆脱无休止的硬件配置竞赛……“我们需要跳出现有的惯性和边界，寻找营销中新的增量”，成为当下反映品牌营销市场整体期望最好的注脚。



“圈层时代”，寻找营销中新的增量

文 / 广告门

在营销界，所谓的 Co-branding 早已不是新鲜概念，本质上它意味着一种商业化的实现。而这种形式之所以能在近两年“遍地开花”，与品牌商们迫切希望抓住新一代消费群体的策略密切相关，因此，打造更年轻更多元的 IP 形象，使用更符合当下年轻消费群体主流需求的营销方式，成为品牌主持续探索的动力。

谈及跨界营销时，就不得不提及营销目标的深化问题。在初期的跨界营销阶段，品牌主追求的是更大效率的曝光，

容易选择强势品牌联手，抱团跨界。或如综艺 IP 的跨界，就常常选择头部 IP，同时配以植入、冠名、口播、外部激活等为扩大曝光效率的手段；进阶版摸索，则类似于常态口播之上的花式口播等手段，这种“花式口播”的形式满足了广告商的需求也获得了观众的好感。

但伴随着数字文化产业的成长，文娱 IP 的多元和丰富，以及受众群体的需求变化，都决定了跨界营销的目标不再仅仅锚定在追求大曝光这一点，如何甄别适合品牌主自身特性

的 IP、如何深度地结合 IP，借助情感积累释放 IP 的最大效能，已经成为品牌主市场普遍面临的营销课题。

破题意味着更深度地理解 IP，系统化地运用 IP。换言之，就是跨界营销发展到今天的程度，应该被更多元、更高层次地思考、演绎和呈现，“更深度”意味着品牌主市场应当更加深入地了解 IP，知己知彼方能百战不殆。

这里就不得不谈到 IP 的本质。IP 是经过市场检验的可以承载人类情感的符号。IP 并不

是扁平和孤立的，而是拥有一个特有的立体化结构，是一个类似于金字塔式的有层次的存在。这个金字塔有五层，自上而下，依次是IP的价值观、个性、故事、多元的演绎方式和商业实现。如果前面能做好，商业变现会是一个事半功倍、水到渠成的结果。

金字塔结构在反映IP形态的层次和结构以外，顶端到末端的结构还客观地点明了两个重要的因素：“情感内核”与“经过市场检验”。从过去到现在，诸多品牌的跨界营销并没有关注到IP结构与情感内核，而是着眼于市场检验（也即市场影响力），报以“蹭流量”的心态。这便不难看出，为何跨界营销多数会局限于多元演绎的层次，而鲜有更高层次的思考和尝试。

反观这一现象，我们便很容易能够看出，凡是在经过市场检验之外，关注IP结构、利用IP情感积累、制造移情效应的跨界合作，在营销行业内是具有极高的探索意义和前瞻性的。

例如孙悟空正在成为一个具有全球影响力的IP。因为孙悟空所呈现出的价值观，比如热爱自由、不畏强权，勇于挑

战等，指向的是被全人类所认可的普世价值。孙悟空个性化的形象，有两个非常成熟的形象系统，一个是美猴王的形象系统；一个是取经路上行者的形象系统。这两个形象早已深入人心，无论如何加工和戏说，只要这两个形象出场，观众的第一反应就是孙悟空。

在IP金字塔里，位于第三层的世界观（故事）具有承上启下的作用。关于“承上”，一个IP，不管你承载着何种价值观、个性和形象，要想真正将其实现，并让用户对它产生情感认同，最好的方式就是讲故事。至于“启下”，说的是故事决定了IP的演绎空间。多元演绎，在IP金字塔里占据着重要的地位，也是推动用户情感横向扩容的重要方式。

由此通过案例我们可以看到两个点，一是IP并非浅显表面的事物，它是有系统且有深度的；二是真正好的跨界营销，是需要IP巨大的影响力以外，更深入地理解IP的构建层次，抓住IP的本质且系统性地去运用，才能够找到更适合自己的跨界营销IP，来实现商业化的目标。

在伴随行业发展和变化的过程中，当下营销市场的一个重要变化是寻找增量。整个市场都在剧烈的变化中呈现出不同的“焦虑感”，面对主流消费群体的变化，特别是新生代消费群的成长，营销也不断面临新的课题。在行业中不仅在广泛讨论“90后、00后，打破次元壁”这样的群体课题，同时也更深度地延伸到“IP、数据、技术、媒介环境、创意形态”等诸多课题之上。

每个垂直行业、每个品牌主都在积极寻找“营销增量”来应对当下的变化。营销高度成熟的汽车行业还能有什么新的营销手段？产品缺乏话题的软饮是否可以摆脱“昵称瓶”泛滥的魔咒？手机还能满足哪些未被敏感捕捉到的人群需求，从而摆脱无休止的硬件配置竞赛……“我们需要跳出现有的惯性和边界，寻找营销中新的增量”，成为当下反映品牌营销市场整体期望最好的注脚。

探索新的商业模式：让营销前置到产品设计

vivo 与 KPL（王者荣耀职

业联赛)的合作已有两年时间,依托电竞的蓬勃发展和营销决心,vivo完成了从电竞赛事到电竞生态的战略布局。在基于KPL电竞赛事的跨界合作中,vivo一改产品植入、品牌露出、话题制造等多元演绎层面的营销,而是更进一步,将商业化实现延伸到了更前端——产品硬件层面的定制化改造,让其产品作为“KPL赛事官方认证赛事用机”的名号超越营销包装,去百分百地落地实现。在赛事用机上独特的游戏体验已深受广大选手、观众们的喜爱和熟知。

依托KPL电竞赛, vivo除了曝光和关注外,在商业化实现层面走得更远,成功地开辟手机行业全新的细分品类,让跨界营销成为开辟新商业模式的基石。

探索新的品牌故事:在次元互换间构建超级流量入口

今年,腾讯动漫《狐妖小红娘》和美年达以“苏苏果然有爱”为传播主题联手推出了美年达-狐妖小红娘AR瓶,

共同打造了动漫x快消的跨界合作。在快消品市场,依托庞大的产品渠道及销量,“软饮瓶身即媒介渠道”已经被验证,昵称瓶、歌词瓶、台词瓶等瓶身营销层出不穷。在美年达X狐妖小红娘这波操作中,我们也观察到对瓶身营销的升级,美年达的瓶身成为大的曝光及流量入口,但缺乏有深厚情感积累的内容;反观狐妖小红娘有广泛的年轻群体情感基础,但需要不断寻找新的流量入口。次元跨界之间,也在实现流量的互换。

AR瓶身技术的探索,基于次元世界设定对产品故事的创新演绎,二者的跨界合作不仅在多元演绎层面做了依托技术的升级,还在世界观(故事)

层面上,以品牌“快乐”内核为基础,以情感共鸣为线索,结合IP内容在次元世界对产品品牌故事做了创新演绎,实现了从二次元到三次元的“穿越”,从单纯的印刷上罐向情感层面做了更深层的延伸,同时实现超级流量入口的构建和情感共鸣的引导。

寻找新的营销体验:突破既有行业套路拓展营销边界

从“今晚吃鸡吗”到言简意赅的“鸡否”,一句吃鸡游戏的邀约已成为年轻群体的共同默契。《绝地求生:刺激战场》与Jeep的合作,脱离了传统汽车销售通过广告和线下体验两





扫码有礼订阅杂志

条线的窠臼，更加契合行业本身的需求和痛点——在广告到体验店的过程中，新增了传播“站点”。“玩家在游戏中驾驶Jeep跋山涉水”，这个场景本身就有着其存在的土壤。此外，“刺激战场”中还存在着竞技体验，玩家自带“征服感+探险者”情绪，与品牌希望展示的调性高度相符。

从间接体验手段的开拓，到场景化的切入，《绝地求生：刺激战场》与Jeep的合作，既突破了汽车行业的营销痛点，在多元演绎层面实现营销创新，又在个性层面完美地找到IP与品牌之间的共通之处，除了年轻群体有着共同默契外，品牌调性高度相符，完美地刺激用户产生移情效应。

纵观这些案例，我们能够很明显地看出跨界营销的一些共同点：更深度、系统地关注IP的结构与情感价值。“可以从IP的哪几个结构部分入手，如何更好地借助情感共鸣的线索，用IP化的哪些创新包装手段，去引发粉丝效应”，便是这些成功的跨界营销背后的奥秘所在。以上三点，也是FUN营销的核心要义。

那么，除此之外，品牌们还能从中汲取和学习些什么？

《小王子》的作者圣埃克苏佩里曾写下这样的名句——“爱不是相互凝望，而是一同注视同一个方向。”用这句话来形容品牌之间的跨界合作，毫无违和感。什么才是最理想的品牌跨界营销？这应该是品牌主陪伴IP成长的过程，在持续稳定的合作中不断加深品牌与IP的深度和关联度，而这个过程就如变形金刚、复仇者联盟、米老鼠唐老鸭一样，陪伴一代人的青春，成为他们青春记忆中具有高度象征意义的符号。这也正是腾讯FUN营销想带给品牌的切实助力。

经过几年的探索，腾讯互娱已与包括IT、快消、餐饮、零售、互联网、电商、汽车交通等在内的19个行业、487个项目展开合作，与五年前相比，单个项目均值增长263%，项目资源增长4倍，合作伙伴数量也达到了五年前的3倍有余。

FUN营销或将带来更多可能

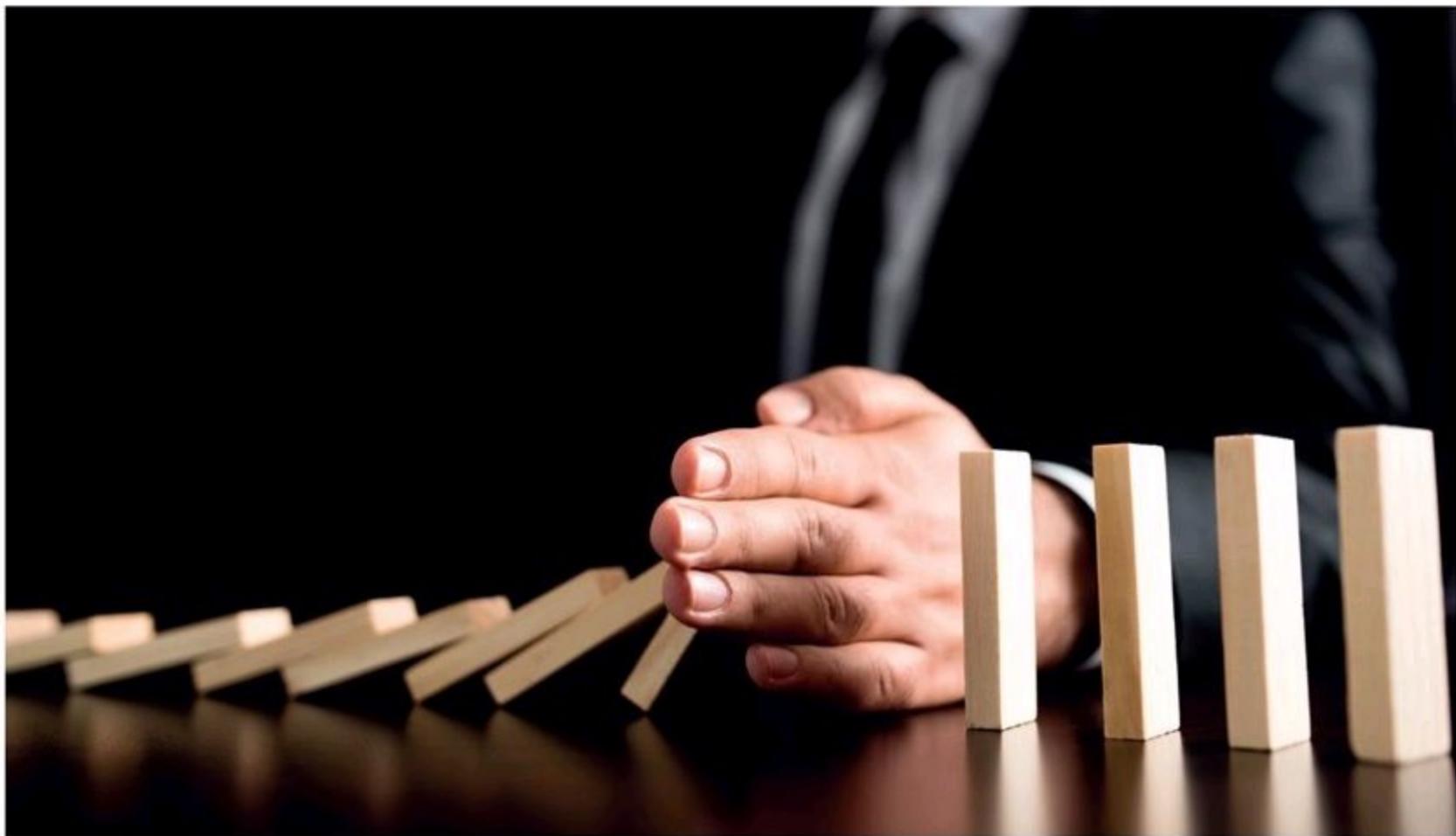
此前，营销行业曾追逐过

广告和媒介，而走到现在，越来越多的人开始意识到，其实内容才是亘古不变的核心，技术和媒介都是将其扩散的手段。并非每个品牌都能拥有自己的“内容库”，但我们目睹了美年达和《狐妖小红娘》共同上演全新传说、Jeep亮相《绝地求生：刺激战场》、KPL选手们手持vivo激烈角逐……在商业价值之外，FUN营销最重要的角色，就是能给品牌提供一个进入内容领域、开拓营销增量的可能。

越来越多的媒体都开始将当下定义为“圈层时代”，互联网的高度发展改变了人们在社会环境中的聚合形态，正将整个社会从“物以类聚”引向“人以群分”。从这个角度看，FUN营销所提倡的以内容为载体、精准定位人群、有针对性地展开营销，从而达到品牌们期待的在粉丝间形成口口相传的效果，正是圈层时代的最好注解与应用。新文创生态下，中国的数字文化产业将有机会迎来更多精品IP的诞生。■

编辑：冰人

邮箱：4884537@qq.com



只有愿意放下、愿意原谅、愿意给予，才能成为组织变革最重要的触发器和融化剂。每一家企业都需要对此进行积极尝试，赋予组织全新的DNA和核心能力。

为什么大部分企业的变革都以失败告终？

文 / 许正

我们处在一个剧变的时代，不论是世界范围内动荡的国际经济和政治环境，还是国内正面临的经济下行压力等等，都给每个组织带来了巨大的压力和挑战。在这个过程中，每一个希望拥有成功未来的企业，往往会进行战略或组织变革。

所谓战略变革，就是寻找新的战略方向，并在组织内部加以实施。新的战略变革，往往需要组织变革，予以支持和配套。

单纯的组织变革也是有的，那就是在战略方向大体不变的情况下，进行组织形式和

运作方式的优化，以获得更高的效率和竞争力。

为什么大部分企业的变革，都以失败告终呢？

不管是战略变革还是组织变革，从企业变革的历史来看，



成功率都非常低。

有人统计过，全球范围内的企业变革，成功率只有不到30%，也就意味着很多看起来轰轰烈烈的变革项目，或事实上展开的各种企业变革行动，绝大多数会以失败告终。

几十年来，企业管理者和专家们对此做了大量研究，时至今日也形成了非常完备的所谓“变革管理”的理论。但这个话题依旧长盛不衰，好像魔咒一样萦绕在每个人的心中：变革为什么总是以失败告终？变革为什么这么难？

前两天，我在与几位企业家朋友交谈中，谈及此话题，大家依旧觉得很沉重，认为是当前企业面临的重要难题。实际上，问题早已找到，只是没有解决方案。

变革之所以难，深层原因就在于：

组织内形成的长期思维方式，或者叫思维定势，很难被改变。从个体上看，是领导的方式；从群体上看，就是组织的文化；这两者一旦形成惯性，都难以改变。

哈佛大学克里斯·滕森教授曾解释，所谓的“破坏式创新”

在成功成熟的企业中“难以实现”的原因是：他们形成了习惯性的管理思维，而对新生事物很难采纳。

在业界同样声名卓著的管理学者约翰·科特，在名著《变革》和《变革之心》中也说：变革的真正阻碍，在于领导者的心智模式。

知道问题所在，该如何解决呢？

在企业界，总体来看有两套方法，已实行了很多年。但最终都是效果不彰，我们不妨先来看一看：

第一种变革方法，是通过组织流程和组织结构的变化，以外部的力量，来推动组织内行为的改变，并让行为影响到思维方式，最终形成新的思维方式和新的组织文化。

这种由制度、流程、组织变革自外而内的变化方式，往往发端于强势的领导，大刀阔斧的变革、不改变便走人的“疾风骤雨式”变革方式，依托的往往是那些有着超凡魅力、巨大决心和强硬手腕的领导者。

对这一方式，最有名的

实践者莫过于有“中子杰克”之称的通用电气前任董事长杰克·韦尔奇。他在通用电气将该方式实行多年，成为很多企业效法的对象。

但是，一旦强势领导者离任，这些方式是否还能奏效呢？我们就要打上一个很大的问号。

事实也正如此。这种带有强烈的领导者风格，更接近中国“法家”文化的变革方式，一方面与领导者个人的领导方式有关，另一方面因为过于强硬，经常会造成很多人内在的抵抗，最终往往会打回原形。

内在心智模式的变化，是非常困难的；即便经过长期的磨合和推动，也很难固定下来。

第二种变革的方式比较软性，强调的是团队内在的对话、共同利益的寻找，以及共同愿景的形成。这种变革方式，在学习型组织兴起后很常见。

但要让团队产生真正开启未来愿景的紧迫感和责任感，往往要让他们知道变革的必要性，而这个必要性的呈现靠什么呢？

当组织深陷危机时，可以用这种必要性来驱动大家。但往往此时，最佳的变革时间已

经过去。优秀的领导者，可以用展望愿景等方式，来激励大家对未来的渴望。但有多少人，真正愿意为了那个虚幻的愿景，去改变自身？去牺牲自身的利益呢？

有一定领导经验的人，都知道这是一件非常难的事情！

究竟如何让组织内生出变革的动力？

我们都知道心智模式的变化是最关键的，但一直没有找到更好的解决办法，让组织生出内在的变革动力。

因为在企业管理的认知中，有一个默认的假设造成了误区，那就是：企业管理中需要更多的利益协调、双赢策略和妥协达成，将组织推动和发展成一种利益均衡的结果。

这与经济人假设的经济学原理有关，也与人本管理的兴起有关系。

正是这一基本假设，让我们忽视了在变革中，去触及心智模式中的那个深层障碍——组织里的每个人都有保护自己私利的本能，基于对现有利益和成功的执着，自然会有内在

冲突和彼此的不包容。

而这问题，在组织变革中，大部分企业都是不敢面对的。因为它关乎人性，会触及作为人的尊严，往往被深深地保护起来。但问题恰在于此，如果我们不能面对组织中每一个人与生俱来的弱点，无法面对组织中被强化的自私、内在冲突和对既有利益的坚持，又如何进行真正意义上的变革呢？

1. “壮士断腕式”变革

真正所谓成功的组织变革，往往来自于那些疾风骤雨式，或面临巨大危机，不得不采取的“壮士断腕式”变革。

因为在这个过程中，既得利益必须被打破。在新的环境下，那些自私的行为必须割除或暂时放弃，而原有的思维方式和行事方式也必须随之改变。

所以，在平常情况下，要推动变革是很难成功的。因为还没有到真正的危机关头，这些变革是无法说服大家的。

但是，这个时机的把握至关重要。若企业真正到了面临灭顶之灾时，即使有人挺身而出、振臂一呼、彻底变革，最后能成功的案例也是少之又少

了。

今天，我们要想进行真正意义上的组织变革或战略变革，必须面对这个极具挑战性的基于“人性”的话题，那就是：

承认组织里的每个人都是自私的，都是在为了自己的利益抓取，不愿意放弃过去的成功和既得的东西；而我们采取的方式，不论是妥协、共赢，还是协商，很多情况下是没有用的。

2. 改变认知和心智模式，进行根本的清理

还有一条途径，那就是从深层次，从根本上，改变我们每个人的认知模式和心智模式，去进行彻底的清理和转化。

在我看来，如果组织内的每个人不能真正清理自己，不能将这个容器洗涤干净，不能够在人性的基本假设上进行打破，变革的过程就是没有意义的，也是无法成功的，顶多只是一门课，或者一个看似热闹的游戏而已。

而用和平的方式，来改变人的心智模式，需要对人的认知假设进行一个彻底的改变。



改变组织心智模式的三个关键点

关键点一：让大家以“给予”的方式，而非“索取”，来看待自己以及自己和组织的关系。

我们每个人的思考原点，都需要从基于自利和私利，转化为如何更好地贡献组织。事实上，基于“利他”的价值观和工作方式，是现在越来越多的企业正在思考的一个出发点。

日本的经营大师稻盛和夫先生，就是利他思想的主要推动者。他在日航所推动的快速变革，其中一个主要方法就是：让每一位员工，都站在别人的角度，去思考问题，将自己打开，这是一种根本性的思维方式的变化。

基于西方的“利己主义”思考，我们只讲利益的协同，每个个体之间是有边界的，是有碰撞和摩擦的；而基于“奉献”和“利他”的思想，可以突破

这个边界，让每个人从一个更高格局和组织整体，去思考问题，并产生彼此的互助和协助。

我曾经在很多项目中遇到过组织协同的难题，大家惯用的解决办法就是试图找到更大的利益共同点，但事实上几乎所有“以寻找最大利益共同点”的协同方式，都以失败告终。

因为没有人愿意真正去牺牲自己的小利益，而帮助他人获得更多的利益，这源于每个人对既有利益的固守。



所以，要真正培养一个组织内部变革的思维，就要让组织回到创业之初的那种状态，一种彼此支持和贡献的状态。没有任何一个创业成功的组织，是靠利己、人员争夺和利益划分而成功的。创业之初的企业，都是互相帮助、互通有无、互相补位，最终达到组织能力和产出的最大化。

要实现这样的方式也非常简单，在每一次讨论时，每一次业务例会时，问大家一个改变思维模式的问题：我们到底可以贡献什么？要解决这个问题，我们每个人可以做什么？

在讨论后，再让大家付诸实际行动。通过这样的方式，而非找到利益协同，来改变大家的思维定式。

关键点二：组织内部要彼此原谅，从而将内在紧锁的能量释放出来。

一个成熟的组织，往往会积聚非常多的负面能量。因为过去的利益冲突争吵，人与人之间的不和谐，以及对未来的利益锁定，都让内在的紧张感不断滋生。

但是，一个可以彼此宽容、

宽恕和原谅的组织，将会发展出一种柔和却宏大的能量。同时，彼此原谅和宽恕，也是对组织内在问题的一种清理和清洗，就像把一个容器洗干净一样。

只有一个可以不断原谅和宽恕的组织，才能放下过去，放下那些恩怨纠结，用一种轻松又光明的眼光，来看待未来。

我曾在很多项目中，遇到过组织内部的激烈冲突和白热化矛盾。让当事人内心中发出一个原谅的念头都是非常难的事，更不要说亲口表白。

但是当一个人真正从内心开始发出这样的念头时，一切都会改变，他会逐渐去原谅更多的同事、员工。这种感受，就像太阳照耀坚冰一样，一旦原谅之火被点燃，那块坚冰就可以被融化。

一个有生命力、有活力、有温度的组织，是一个可以经常宽恕和原谅他人的组织；否则，这个组织内部的氛围，会充满紧张和对立，会被是非判断和焦躁争夺所笼罩，它的能量值也将非常低，身在其中的员工也会非常压抑。要在这种环境中，试图讲真话或对错误有所包容，那是绝对不可能的。

关键点三：不断地放下，不执着于任何自己的成见。

我所服务的一些企业高级领导者，尤其是一把手，大多数有着非常强的个人人格。但能真正持续成功的那些杰出领导者，他们都有一个共同的特征，就是：

心胸开阔，愿意放下那些无谓之事，愿意站在更大格局看事情；甚至他们善于遗忘，忘掉自己过去的成功，也忘掉曾经遭遇的挫折和失败，用一种全新的眼光来看待未来；他们身上经常能散发出一种幽默感，对自己不正确的决定和曾经的愚蠢错误，愿意付之一笑。

以上三个关键点，是当今大部分企业，在变革中都非常欠缺的，也是我们过去的经营哲学所缺乏的。

但在剧变时代，尤其是我们正在面对一个动荡剧变的未来，只有愿意放下、愿意原谅、愿意给予，才能成为组织变革最重要的触发器和融化剂。每一家企业都需要对此进行积极尝试，赋予组织全新的DNA和核心能力。■

作者：直方大创新中心创始人

编辑：向东

对大多数企业来说，比定位更迫切的，则是如何先“穷着出名”。



品牌营销最关键一步：打破品牌淹没

文 / 李倩

比定位更迫切的，则是先如何“穷着出名”

先告诉你一个数字：每天早上从我们睁开眼到晚上入睡，一个普通人一天内能接触到的

品牌数量高达 5000 个！而且这个数字在当下的中国还在不断激增，各种新创品牌、流行渠道层出不穷。

5000 多个品牌，其中 95% 以上都是还未进入心智的非知

名品牌（所以你才会惊讶怎么会有 5000 个之多，因为绝大部分都被你忽视了）。

想一想这一天中，你在社交媒体里会遇到多少品牌？那些不断试图通过“发红包”、



刷屏、发海报、开大会吸引你注意力的品牌们，有些连看到都不曾看到，有些在眼前飘过，还有些似曾相识但稍纵即逝。

可想而知，绝大部分新生品牌，被淹没在品牌的苍茫大海里了。

更可恨的是，本来就有这么多品牌了，偏偏现在还有各种品牌分类竞争方法：按照品类分、按照消费场景分、按照时间维度分、按照线上线下分……想让你的品牌脱颖而出，简直越来越难了。品牌淹没像一张无形的网，把绝大多数没有突围能力的品牌一网打尽，以至其万劫不复。

可是，谁会轻易放弃呢？于是我们看到大量品牌不断在提升曝光度上耗费金钱。想想你在机场、地铁、高铁、公交站看到的那些一掷千金但是莫名其妙的品牌广告，那些连自己品牌是什么都没说清楚就开始玩深沉、学大品牌搞意境的新品牌。这个世界花在品牌营销里的冤枉钱，连起来能把地球裹成个粽子吧！

有人说，特劳特的《定位》方法不就是教给品牌如何脱颖而出的吗？于是，一大堆品牌

人、创始人抱着定位狂啃，但为什么还不见效果？近日，朋友圈里有位朋友的内容解释了这一现象：定位，目前来看是个小公举，烧钱才能呈现出威力，适用于有钱的企业。

因为定位的核心要义是凸显品牌与竞品不同的价值，但是这个价值如何曝光传达出去，定位并没有说，我们看那些成功“定位”的企业，不管是王老吉还是香飘飘，他们所投入的广告费、曝光费，高达数亿。某种程度上来说，定位，要想真正见效，仍然是富得流油的企业之间的游戏。“定位”是可以将大钱花出气势、花出性价比的玩法，暂时不适用于毫无名气且没钱的小企业。对于那些即使看懂了《定位》的年轻企业来说，没有钱在前面曝光开路，依然过不好这一生。

对大多数企业来说，比定位更迫切的，则是如何先“穷着出名”。

所有的价值、情怀，都排在“出名”之后

品牌，从0到100，过程是必不可少的。我把中间的经

历，分成五个过程来说，大家可一目了然。

发现—认识—记住—喜欢—忘不了，这是我个人把一个品牌形成的过程做的阶段分割，符合五个阶段所对应的企业数量、品牌质量就像金字塔一样，数量逐级减少，质量逐级提升。从发现到记住，这是一个品牌的从0到1，一个能被记住的品牌才勉强能成为一个品牌，而一个被人忘不了的牌，才能真的成为一个强势品牌，那就是品牌从1到100的阶段了。

这个品牌金字塔，以及它的逐级递减过程，看图说话：



“发现”是一个企业的曝光期，它的核心任务是让这个世界知道。

“认识”则是品牌和相关消费者、利益方的关联期，毕竟有关系才有可能继续。毕竟，对于一个大学男生来说，一个

纸尿裤品牌相当于外星来客。

“记住”才真正到了品牌价值呈现的那一步，在这里消费者和利益方能感受到和记住品牌到底提供什么价值，好吃还是好玩。

“喜欢”是消费者与品牌之间的一种情感认同，不认同则很难喜欢。

长期的喜欢，持续的消费，就将达到一种品牌的忠诚阶段——“忘不了”。

几乎没有品牌可以直接进入金字塔顶，一气呵成所有的动作。我们大多数时候看到的，往往就是一步一个台阶。最下面的台阶上，挤满了几乎所有的企业。大家都是从塔底慢慢进化，有的企业快一些，有的慢一些。95%以上的企业品牌都会卡在“发现”这个阶段。

我们看到大量的企业在为知名度的提升而苦苦挣扎，它们有的一边挣扎一边去染指情怀，做出了很多自嗨、自我感动的文章，还有的将钱花在了撒胡椒面一样的广告投放，效果甚微，不信可以回顾一下你在公共场合、报纸版面见过的那些匪夷所思、一闪而过的品牌。

“穷着出名”要求企业穷

尽所有的资源，去挖掘可以让品牌名快速传播的方法。你如果问我怎么办，我可能会从“取一个易传播的好名字”开始，一直说到产品的自传播、说到社群裂变，说到团队里可能能红的那些事……只要能使你们的品牌脱颖而出，企业必须为自己的品牌先站台。说到“穷着出名”，方法还是挺多的，大家还记得“宝鸡有一群怀揣着梦想的少年相信在牛大叔的带领下能够创造生命的奇迹网络科技有限公司”吗？

不想被淹没，就不要进入别人设定的规则

如果你还是不喜欢、不喜

欢以及没办法“穷着出名”，那我们就来说说怎么“聪明着花钱曝光”。

曝光这件事说起来其实也特别简单，就是花钱做投放、策划大事件。聪明着花钱意味着在曝光的关键时刻不被品牌的汪洋大海淹没，如何才能不被淹没？我能想到的最好的方法就是千万不要进入别人设定的游戏规则。然而，大家最喜欢的往往就是遵从别人设计的规则，别人做啥我做啥。

每天你密切关注着社交媒体里的一举一动，你的同行做了策划，你的竞品搞了投放，你的行业办了年会，这些事哪件能逃得过你的眼睛？但是我们总是不由自主地被这些东西



带入了别人设定的逻辑里，马上启动跟别人一样的动作。

每次刷屏事件之后，你看那些疯狂的追随者，前赴后继地坠入了品牌的汪洋大海，不惜用自己宝贵的时间和金钱来了一场又一场无意义的致敬、效仿。为什么我们明明知道品牌营销是个创意活，还在不断参考别人？

因为有安全感啊！

竞品投放的渠道，是万一没有效果后你将来可以 diss 老板的说辞；同行做的策划，是万一没有销量后你可以拿来做心理平衡的理由。就连文案的口气，都忍不住要学习一下最近的热门语句。

因为不用动脑子啊！

淹没在别人的创意和影响力里多好，完全不用自己单独打破窠臼独立思考，完全不用考虑新渠道的风险和压力。只需要复制一下别人的投放习惯、行业规则，只需要找到一两家公关公司帮助你们制定一份常规的方案。

但是我们来看看“网易云音乐”这样的品牌，他们是如何做到了节约时间，聪明着花钱。今天他们心血来潮把歌词



投放到了地铁的地面和顶棚、站台和柱子，明天他们又把广告投放到了矿泉水的瓶子上，后天我们又看到品牌跨界到了新开的酒店。天知道他们下一次投放会出现在哪里，但不管是哪里，总之不会是我们以为的一个音乐 APP 该出现的地方。

有的时候，出现在“应该出现的地方”，本身就是对品牌的一种淹没。然而，还有大量的人，乐此不疲。

以前我曾经想，各行各业里，也许品牌营销是最不应该尊重“经验”的行业，它所有

的经验都是为了告诉我们下一次不要这样，因为这样已经“不新鲜”，这样容易“被淹没”。

不想被淹没，想聪明地跳出来，那就不要进入到任何人限定的任何规则当中去。只是回归到这件事的本质，如何才能获取流量，穷并聪明着“出名”。要知道，你的品牌，在一个用户那里，每天就有 5000 个对手。

对于 95% 的企业来说，这是比其他品牌营销的事情更重要的事。📌

编辑：冰人

邮箱：4884537@qq.com

互联网时代，消费者对产品的要求也愈来愈多，不仅要求产品质量过硬，还要求企业能“作”、会玩。人们越来越追求个性化的产品和服务，大众化标准的产品与服务已经不能再吸引消费者的注意力，彰显个性成了企业最喜爱的一种营销表现形式，上期说到的“魔性中二”的五芳斋就是这样一个例子。一时间，品牌传播花样百出。有的走感情路线，有的走嘻哈路线；有的会讲故事，有的兵行险招；有的玩综艺，有的玩概念……总有一种方式让你为之买单。但也不是每个品牌都那么幸运，用福建话来说，也有可能玩着玩着就玩脱了。网络时代，年轻人需要的不仅仅是新奇有趣，还有动人的购买理由。这一点，永不过时。

本期选择两个不同行业的品牌，百雀羚和微保，来和大家聊聊互联网时代品牌传播的那些事儿。如果你还想听更多的广告评析，记得告诉我们。



栏目策划：CM 广告微诊室

主持人：张翼帆

内容统筹：李明合



被耽误了的广告公司？百雀羚的三大品牌传播误区

国产品牌百雀羚已经近 90 岁高龄，是国内屈指可数的老字号日化厂商，在民国时代就备受“宋氏三姐妹”青睐，还曾被推荐给外宾使用，历史地位可见一斑。

百雀羚的主要消费人群为 25—45 岁女性，其次是 18—24 岁女性。为了抓住年轻消费人群，明星代言、品牌冠名、独家特约赞助以及微电影，它玩得是不亦乐乎。网络上曾流传这样一句话：百雀羚是被耽误了的广告公司！由此可见，百雀羚在广告方面的造诣颇高。

值得一提的是，广告

界的“长图”潮就是从百雀羚开始的，其首部长图广告《一九三一》就掀起了一股热潮，至今不休。后来又相继推出《三生有幸遇见你》《植物学家走失》《时光宝盒》《疯狂购物车》等四部长图广告。

那么，这些长图广告效果到底怎么样呢？又给品牌带来了什么样的影响？

高认知度“美女特工”形象惨遭抛弃

百雀羚五部长图广告中出现了多个广告人物形象。为了

调查目标消费者对这些人物的偏好，笔者将其截图处理，以便受访者进行选择。结果如表 1 所显示，绝大多数目标消费者认为：与百雀羚形象最匹配的是“身着绿色旗袍”的美女特工，且其比例远远超过其他广告人物形象。

结果在意料之中，这位“美女特工”的形象更符合百雀羚的品牌调性，是一个非常具有品牌识别价值的传播符号。遗憾的是，这位“美女特工”真的在《植物学家走失》中随着植物学家一起“走失”了。

而这些长图广告中的其他



扫码有礼订阅杂志

表1 下列人物形象，您觉得哪个（哪些）与百雀羚的形象最匹配？



选项	小计	比例
身着绿色旗袍的曼女特工	110	84.62%
清朝宫廷里的贵人/妃子	9	6.92%
爱幻想的蓝色旗袍女孩	5	3.85%
仙侠界的“夜华”和“白浅”	6	4.62%
本题有效填写人次	131	

人物形象，“夜华”“白浅”和蓝色旗袍女孩的故事，均来源于热播影视《三生三世十里桃花》，清宫里贵人妃子故事，则来源于去年暑期热播剧《延禧攻略》。如果非要找点共性的话，大致有如下几个共同特点：第一，都是穿着裙子的古代女性（除了男性夜华）；第二，都来源于影视素材；第三，都是创作者绘制出来的漫画形象。

这些人物形象能代表百雀羚吗？显然前面已经有答案了。不断地变换品牌广告人物形象，无疑给消费者的品牌认知带来了干扰，难免给人以品牌形象杂乱之感。

廉价的快餐式广告

在后续的问卷调查中，我们还调研了《时光宝盒》中“双11”促销产品之一——“宫廷方胜礼盒”在消费者心中的预期价格。

结果表明，消费者对此礼盒的价格预估集中在300元以下和301—600元两个区间，合计超过了80%，与实际价格999元相去甚远。究其原因，除了百雀羚自身产品价格普遍偏低这一因素外，也与其快餐式广告运作模式有着直接关系。

如果在搜索引擎中输入关键词“百雀羚广告”，你就会看到，其中视频搜索达100多条，图片搜索达4000多条。虽有重复，但足见百雀羚生产广告效率之高、数量之多。

百雀羚的快餐式品牌传播理念导致了快餐式广告运作模

式。结果就是，快餐式广告做工粗糙，比如《一九三一》中竟然惊现中国女星郑爽、韩国童星“民咕”宋民国，以及一模一样的“多胞胎”，比比皆是。而且，网络上传言《三生有幸遇见你》的美工用了三天三夜。三天三夜，如果用来创作A4纸大小的平面作品着实无可厚非，但这可是长图啊。

不当的历史素材取用

《时光宝盒》作为活动促销广告，改编自2018暑期热播宫斗剧《延禧攻略》。百雀羚借势热播剧，这在其年轻化道路上是值得鼓励的举措，但广告的转化率如何呢？

表2 您是否有意愿购买此广告中促销的“宫廷方胜礼盒”？

选项	小计	比例
是	26	19.85%
否	45	34.25%
不一定	60	45.8%
本题有效填写次数	131	

这里我们先谈一下广告素材本身，《延禧攻略》固然火爆，但原封不动地照搬“清宫”素材，就是广告表现策略上的

不严谨了。大量“清宫”素材，在展示百雀羚历史悠久的同时，无疑让它又一次回到了“远古时代”。

调查结果也进一步表明，当代女性实在难为此产品买单。

其实不只是《时光宝盒》，即使是开创长图广告先河的《一九三一》，它对行动意愿的促进效果也是非常有限的。

在《一九三一》出台后不久，一篇《哭了！百雀羚 3000 万 + 阅读转化不到 0.0008》的微信公号文章，立即引发业内争议。就该广告的初期目标而言，该广告是为了推广产品“月光宝盒”，具有显著的促销目的。而转化率与曝光率相差甚远，确实很不理想。不过，因为种种原因，该广告最终演化成了一场广告事件，甚至演变成品牌狂欢，也算是“失之东隅，收之桑榆”吧，但并非百雀羚所有的长图广告都和《一九三一》一样幸运。

总结：坚守自己的时尚模样和走秀节奏

总体上看，百雀羚近两年

基于互联网的品牌传播，可谓力度空前，维持了足够的品牌声量，也吸引了不少年轻人眼球。但是，其品牌传播误区也不容忽视。

误区一：错把杂乱当丰富。

百雀羚广告高产在业界确实毋庸置疑，但其品牌识别系统规划不清晰，广告人物形象多变，在广告人物形象的设计与运用上非常随意，这严重干扰了品牌形象的成型和塑造。尤其是抛弃了价值千金的“美女特工”形象，简直是不可饶恕的错误。

误区二：忽略产品属性，过度炒作。

自媒体时代要求品牌传播必须反应快，免不了追热点、炒话题，但这并不意味着就要采用快餐式广告运作模式。化妆品卖的是对美的幻想，“与时间做对”，它需要沉淀，需要广告作品保持足够的品质感而非粗制滥造。

误区三：展现“老字号”不是堆砌历史元素。

研究品牌传播的都知道，

讲故事的素材会转化成受众大脑里的“品牌联想单元”，并最终成为品牌印象的重要组成部分。因此，诸如像百雀羚这样的老字号品牌要想年轻化，就要注意广告素材的合理使用，像近两年故宫文创的一系列操作很值得借鉴。

纵观国际一线老字号奢侈品或者快消品就会发现，在他们身上几乎看不到任何历史的痕迹，这一现象值得思考。不管是清宫素材、民国素材或其他历史素材，用好了是国粹，用差了就是糟粕。根本上，企业有历史，但品牌没有，品牌只有当下。

最后，预祝百雀羚不仅能够耀舞东方，更能在世界的舞台上翩若惊鸿。毕竟，百雀羚已经做得很好了，只是希望它能“百尺竿头，更进一步”。

（案例撰写：李明合 刘宇岚）

真选

见素抱朴，慧眼识真
寻找美好产品，
请扫描进入【真选】商城



不是所有人都吃得惯“泰国菜” ——微保品牌传播惹争议



Tips:

保二代：在互联网保险的年轻用户中，就有这样一群 RQ (Risk Quotient, 即“险商”，全称风险防范商数) 极高的人，他们被称为“保二代”，通常是指父母给自己买过保险并享受过保险和理赔的新一代年轻人。保二代大多数是 80、90 后，正处于上有老下有小的生阶段，作为保险受益人的他们，拥有着比其他人更强的保险意识，RQ 也明显高于同龄人。

近几年，“泰国广告”几乎就是流量和爆款的代名词。催泪的、爆笑的、神转折的，这些时长偏长又情节满满的故事，总能吸引大量阅读和转发，甚至在整个世界舞台上都是夺目的。你可能会惊诧于泰国人的幽默，也可以说每则广告背后的导演都是一个优秀的段子手。

于是，腾讯请来了泰国名导 Thanonchai，为上线刚满一周年的微保拍摄了一条病毒式

广告《别人家的老公》，借“百里挑一的老公太难找”这个社会热点话题，加上泰式幽默的神反转，打出广告语“百里挑一的保险在微保”，借此希望制造一波话题，推动一下业务。

面向“保二代”的保险平台

微保 WeSure 是腾讯首家控股的保险平台，于 2017 年 11 月正式上线。2018 年 11 月 22 日，微保交出了周年成绩单：微保小程序月活用户近 2000 万。微保 CEO 刘家明在接受媒体采访时曾表示：现在微保平台 80% 的用户都是 80 后、90 后，“保二代”占到服务人群的 1/3。所以在产品设计上也会针对 80 后、90 后，特别是“保二代”，为他们提供更好的服务。

可见，2000 万日活的背后是国民保险意识的苏醒，尤其



是年轻群体。

我们结合微保现在所处的品牌经营阶段，以及CEO刘家明对该品牌及产品的看法，大致推断归纳出该广告的传播目标：

一是结合热点话题，引发关注，提升品牌曝光度。

二是采用幽默的诉求方式，希望俘获年轻人。

三是强化“严选”这一产品特色，提升平台可信度。

研究发现，这盘“泰国菜”中国人可能吃不惯。

微保广告幽默但不“惊艳”

表1 你觉得这个广告幽默有趣吗？

选项	小计	百分比
非常幽默	20	12.99%
幽默	45	29.22%
一般	71	46.1%
无趣乏味	11	7.14%
不好评价	7	4.55%

为了评估该视频广告的效果，我们设计了一份问卷，并用随机抽样的方法，最终收集了154份有效样本。具体测试时，该视频被截为两段，前

一部分只是单纯的视频故事，后半部分单独播放产品信息部分。

最后的调查结果，可能要让腾讯失望了。结合以上三点传播目标：

一是关注度低，没有出现预期的“病毒”效应。

调查结果显示，看过此广告的人只有16个，占样本总数的10.39%，而剩下“没看过”的人口数量则为89.61%。近乎1:9的比率，反映出该广告在互联网上的关注度还是很低的，完全没有形成病毒式广告的效果。

究其原因，还是该广告幽默但不惊艳，没有带来多少流量。大多数受访者表示该广告幽默度“一般”，甚至是“无趣”。

二是广告创意的主题关联度低，很多人没看出这是保险广告。

当被问到“觉得这是什么行业的广告”时，近乎一半的受访者选择了“人工智能”，剩下一半的受访者则大多选择

表2 你觉得这是什么行业的广告？

选项	小计	百分比
房地产	3	1.95%
金融业	4	2.6%
保险业	14	9.09%
保健品	4	2.6%
社交软件	19	12.34%
家用电器	20	12.99%
人工智能	71	46.1%
日用百货	2	1.3%
食品饮料	4	2.6%
其他	13	8.44%

了“社交软件”和“家用电器”，回答是“保险业”的不到样本总数的十分之一。

三是广告表现策略出现严重偏差，品牌理念输出效果甚微。

微保的核心产品特色是“严选”，在视频最后引出产品的广告文案“百里挑一的老公太难找，百里挑一的保险在表3 回忆一下视频，什么是你印象最深刻的？

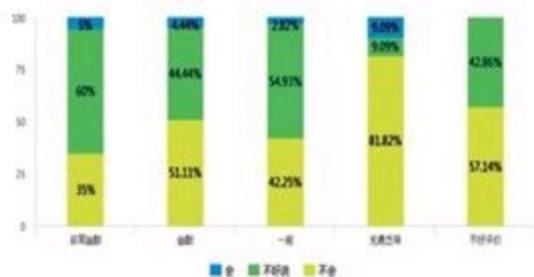
选项	小计	百分比
两位男生的搞笑对比	41	26.62%
女生的炫耀和攀比	48	31.17%
机械手臂突然掉下来	87	56.49%
突然神转折的广告	42	27.27%
有意思的配乐	11	7.14%
直入人心的广告语	4	2.6%
品牌、产品相关介绍	7	4.55%
其他	11	7.14%

微保”，至于效果怎么样，不妨看看。

广告记忆效果方面，我们选用了多选题的方式。超过半数的受访者都表示记忆最深刻的是“机械手臂突然掉下来”的剧情，除此之外的几个热门选项也都是与剧情相关的，而直接与产品高度相关的广告语和品牌的记忆程度，则明显低于前者，加起来也仅占到7%左右。这就是品牌商自顾自地讲故事，强行塞给消费者自己的品牌理念，导致广告表现策略上出现了严重的偏差。

四是无厘头幽默，无法消除理性化保险消费的痛点。

图1 交叉分析



幽默无厘头的沟通方式适合中国人的保险消费心理吗？为了探寻这个问题，我们把“你觉得这个广告幽默有趣吗？”和“看完这个广告，你会在这

个平台消费吗？”进行了交叉分析。

结果显示，即使认为这支广告片“非常幽默”，其中也只有5%的受众愿意去购买。

为此，我们邀请了两位保险公司的业内人士进行深度访谈，他们的观点出乎意料的一致。

总的来说，保险是一种理性消费品。消费者购买保险过程中的各种痛点，这支广告并没有充分体现出来，无厘头的幽默与“严选”之前有着严重的违和感。即使是把年轻人作为主要消费群体，微保面临的最大问题同样是：如何引起年轻人的情感共鸣进而刺激其个人需求。显然，这种幽默无厘头的方式不能。

结论：不是所有人都吃得惯“泰国菜”

总的来说，这次微保的广告并不如人意。

首先，在提升关注度和知名度方面，广告实效一般，没有出现病毒性传播。这个结果无可厚非，一支广告想走红网

络，很多时候是需要运气的。

其次，即使是年轻人，保险消费也是一个理性决策的过程。作为一个产品广告，没有成功勾起最能引发年轻人购买的内部驱动力，全片更像是一个搞笑故事，没有突出“严选”的卖点，广告剧情和产品的关联度太低，甚至导致很多观众根本不清楚广告要卖什么。

最后，不要被泰国广告的“流量”现象迷惑了。很多在国内爆红的泰国广告，大家更多地只是作为有趣的视频在观赏，并没有人关心或记住产品。即使爆红网络的泰国保险广告，其真实效果也未必理想。

（案例撰写：李明合 高溢帆 陈冲）

作者单位：北方工业大学广告系

栏目编辑：张翼帆（微信号：zyf1317098875）

营销书苑

50本畅销书
营销大咖
专业解读



《啥是佩奇》给我们提了一个醒：你在都市里像油条豆浆一样熟悉的佩奇，农村里的爷爷可能并不认识。同样，一个再小的IP，只要它有一个高级的创意，哪怕只有一分钟，都能引起最大范围的传播。最重要的是学习创意和底层逻辑。

《啥是佩奇》引发的IP社会化营销思考

文 / 张翼帆



“她爹也是猪，她娘也是猪，儿子还是猪，一窝猪。”

年前的一部电影宣传短片《啥是佩奇》，让这只英国粉红猪再一次出现在大众的视野。

一夜之间，《啥是佩奇》刷爆朋友圈，魔性走红。片中讲述了老人李玉宝为了给孙子准备礼物，寻找并制作佩奇的感人故事，被称为年度催泪大

片。

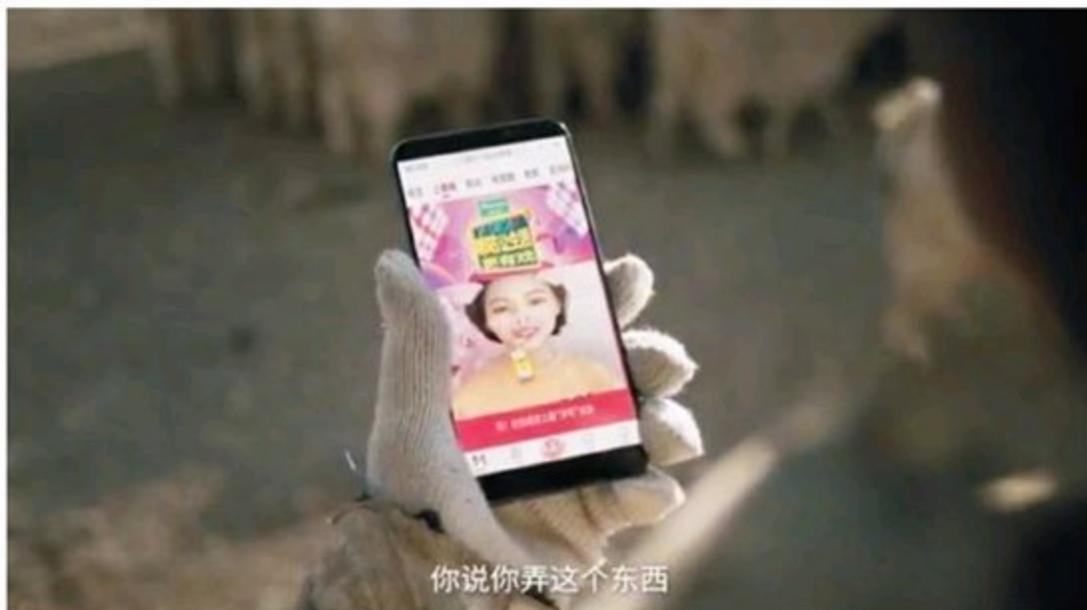
爷爷为了靠近孙子的世界，问遍了全村人：啥是佩奇？其间，他在小卖部里找到了叫“佩琪”的护发素，寻到了叫“佩奇”的货车司机。历经一番波折后，他终于制作出一台装有四只螺母的粉红鼓风机式佩奇。就佩奇的热度来看，不难判断，护发素、汽车玩具也将变成小

猪佩奇的衍生品，这就是“吹风机小猪”种下的一片草原。

IP 驱动，带货之王

不可否认，小猪佩奇已经不单单是全民网红，更是实实在在的新一代“带货之王”。就快消品行业而言，“IP+快消品”的深度打造模式已经成为当前快消圈最受追捧的方式之一，IP驱动也逐渐成为快消品企业打造爆款的主要助推器。

这一点，从电影宣传片《啥是佩奇》中就可以看出。视频的第二分钟，出现了本年度优质的社会化营销案例——“#抖出你的猪年好礼”。此话题由好佳一乳业在抖音平台发起，在一周多的时间内，创造了近9亿次的播放量。通过小猪佩



奇大电影的官方宣传片，也足见该话题的火爆程度以及其社会化营销案例的成功。

好佳一在2018年推出小猪佩奇乳酸菌饮料，先是借助《小猪佩奇》动画片和“小猪佩奇身上纹，掌声送给社会人”的全民娱乐热度，一举成功进入产品市场。年前，又正值猪年到来的绝佳营销节点，好佳一以“猪年好礼”为创意出发点，契合品牌属性，为用户创造一种基本的产品认知——“好佳一”的小猪佩奇乳酸菌饮品是过年过节的送礼佳品。同时，推出的“#抖出你的猪年好礼”抖音挑战赛，近9亿次播放量的成绩也为品牌带来了极大的曝光度。而这一系列的品牌推广策略，就不得不从获得小猪

佩奇的IP授权说起。

显然，好佳一乳业是具备长远战略发展眼光的。根据国际授权业协会发布的2017全球授权业调查报告显示，全球授权商品零售额排行中，中国位居第五，连续2年全球增长率最高。从小猪佩奇饼干、小猪佩奇海苔、小猪佩奇手表、小猪佩奇新年大礼盒和小猪佩奇蛋黄派等一系列产品可以看出，IP背后所带来的驱动价值绝不是一星半点儿。

好佳一早早地就明白了这一点。2018年，它先后拿下了多个顶级IP的授权，“小猪佩奇”“汪汪特工队”“海底小纵队”“恰恰特快车”，日系动漫“海贼王”以及影视重量级IP“延禧攻略”。这些IP受

众人群很广，基本涵盖了3-40岁的有效人群，也与好佳一的客户精准契合。但这对于一般的宣传方式来讲是很难做到的，而抖音的多元包容性正好与好佳一的大阈值区间的目标群体相匹配，产品和话题的导入也就顺理成章了。用好佳一品牌负责人的一句话来说：“IP最大的属性就是大流量关注度，而大平台即是流量的承载体，我们是大IP，自然选择大流量平台去‘联姻’。”

IP的品牌运营，产品内容化

关于好佳一成功的IP形象打造，更多的是将其归于产品的内容化。展开来说有三点：

1. 顺势而为。任何互联网平台的推广，作为传统企业都要顺势而为，企业要了解每一个平台的玩法，要针对平台设计适合产品的推广形式，这是互联网平台推广的基础。

2. 入驻合适的流量平台。任何流量平台都有红利期，作为企业的操盘手，更要看准时间，精准进入。而目前，抖音不失为一个上上之选，1.5亿的

日活，除了微信和淘宝，在短视频内容平台当属第一了。

3. 持有正确的回报认知。互联网平台的推广投入是区别



于传统渠道投入的。相较于微信和淘宝体系，抖音的带货能力是弱的，如果投入与产出的计量标准是带货，那这样的推广形式可能是不成功的。但是，好佳一对此却有自己的看法：

“如果放眼传统媒体平台的推广，5亿的产品曝光量，我们需要多少人民币可以获得？如果从线下调动30万消费者为自己的产品录制曝光视频，又需要支付多少成本？因此，对于

回报的认知也要有所区别。”

好佳一发起的“#抖出你的猪年好礼”抖音挑战赛，不失为一次成功的品牌传播实践。企业这种低成本的推广离不开线下人群的参与，从传播平台的角度看，每一个参与者都是自媒体，以每个个体为中心产生裂变，然后扩大影响范围，链接不同圈层群体，这就形成了品牌独有的自媒体矩阵。

IP形象的打造，从二维到三维

除此之外，小猪佩奇之所以能一火再火，背后很重要的一点就是它符合当下时代中国的社会需求。它不仅展现出了典型的中国家庭生活，在中国多阶层家庭中引起共鸣，而且之前的“社会人”梗又一次在年轻人中盛行。这里特别要说的就是情感共鸣氛围的营造。我们国家非常注重节日家庭团聚，踩在春节这个节点，又挑起了大环境中人们对团圆、父母、家人的敏感情绪。

小猪佩奇作为动画形象IP，是一个二维的产物，因为IP本身的稀缺性、存在感以及

互联网化而变得越发生动形象。之前我们提起IP，想到的更多的还是热播剧以及动漫形象，而现在的IP已经进化成了矩阵式的三维衍生内容。如果要追其最根本的变化，无非是由最开始的二元形象，通过几年人为情感的融入，得到了“发酵”，这也是中国IP市场较于国外市场的不同与优势。多元的文化国度，加上互联网经济井喷的中国市场，也就决定了超出预期的大浏览量产物的持续出现。



IP概念的传播，2015年前后就开始火爆中国市场，随着一波网红剧的播出，IP的概念也一下被推向了传播的高潮。但IP真正市场化的起点是在动漫产业，2015年下半年日本、欧美和传统国漫形象开始发力。预计2020年，中国IP衍生市场的容量会超过8000亿。这是



扫码有礼订阅杂志

传统渠道品牌商不能想象的数字。

随着互联网 3.0 时代的到来，数字化营销平台的智能化推进，我们相信 IP 会继续发力传播市场创造出更大的市场容量。通过此次小猪佩奇大电影的内容传播，以及像好佳一乳业这样的传统快消品公司发起的抖音挑战赛等案例，也预示着中国 IP 市场第三阶段的到来——IP 社会化营销。

如果说 IP 时代已经走过了知识产品授权、内容赋能产品服务前两个阶段，那 2019 年一定是 IP 的传播年，而且传播对于 IP 内容和质量的要求也会更加严格。比如这两年最火的小猪佩奇 IP，虽然得到了社会化话题的助力，但是能一直长久不衰，被持续热捧的终极原因还是因为内容本身利他向善，传播亲情、友情、成长等正能量内容。无论是抖音挑战赛，还是大电影的宣传电影，情景都离不开新春猪年的场景，家的温度永远是中国人最大的归属。2019 年一定是从社会化营销的层面创造 IP 新价值的元年，也是企业坚守内容、怀揣匠品之心服务大众的一年。

“共生”才是发展的长久之道

在品牌推广中，IP 和产品哪个更为重要呢？我想对于这个问题的回答，好佳一就是最好的答案。

一方面，从二维到三维，产品形象更立体。IP 形象植入产品是一个二维的动作，要先看到图案，再引发联想。这是一个需要先有认知，再二次“发酵”的过程。而视频形式的多平台传播，直接粗暴，看到即所得，这样一来就打破了 IP 平面形象的壁垒。对于产品来说，这也是一次从二维到三维的认知提升。比如好佳一发起的挑战赛“#抖出你的猪年好礼”，就算是不了解小猪佩奇的参与者，结合发起话题的贴图动画和话题内容，也能引发兴趣，帮助 IP 内容形成二次认知，使 IP 赋能给产品新的意义。

另一方面，营造共生发展的关系。对于产品来说，IP 形象非常重要。好佳一今年整体的产品战略就是：IP 先行，双品牌驱动策略。事实上 IP 已经融入到了产品认知当中，我们



当前看到的只是产品的一种展现形式。任何形式的营销结果，最终将要回归产品本身，只有好的产品、优质的服务，才是消费者最终买单的原因。前两年我们说互联网社会再也不是“酒香不怕巷子深”了，不做营销就卖不出产品。就比如说，酒家在街口，所有人都能看到，但最终掏钱买单的原因还不是抵不住酒香？的确如此，推广形式是多变的，唯一不变的是一个好企业对产品的坚持，这也是好佳一品牌数十年在市场上依然占有一席之地的根基。营造共生发展的生态，打造 IP 的社会化营销，才是新零售时代企业寻求发展的长久之道。

2019 年，IP 市场的变革，拭目以待。

开讲

开讲有料
营销有道



从零售到零售服务，是母婴门店在消费者主权时代转型的必由之路，是直面流量、转化及复购这三座大山的唯一选择。

小朵，以零售服务再定义母婴门店

文 / 彭克

对于母婴门店来说，在移动互联网和社交电商深入介入我们生活的当下，开店就能挣钱的时代已不复存在，母婴门店已从赚快钱到了现在赚菜钱的时代，消费者不再更多地倾向于去实体门面消费，而是选择能够以更加低廉的时间成本获取更多的商品信息，帮助自己更快找到所需产品的社交电商。再则随着社会年龄结构的变化，年轻一代逐渐成为新的消费主流，他们对消费渠道、消费场景及消费产品的需求更加多元化、个性化、碎片化。导致母婴门店竞争越来越激烈，面临客流少、复购低、经营难等一系列难题。

进入经济新常态的当下，小朵新零售认为零售店的关注重点应该从商品转移到用户身上。在商品短缺的时代或在开店就能赚钱的时代，以商品或



店面为中心，做好内控即可生存；但在人人都是自媒体、线上销量已经占据半壁江山的当下，再以商品为中心，就会让门店越活越艰难。现在很多母婴店的通路产品（比如美素奶粉、花王纸尿裤）售价比线上便宜，但同一个社区的年轻父母还是从线上买，从不进店；或者进店后只选择购买微利（低至1元/包或者1元/桶）的通路产品。零售店要扭转这种状况，我们需要转变思维，从传统的关注商品到关注用户，因此零售服务对零售商就显得尤其重要了。可以说，从零售到零售服务，是母婴门店在消费者主权时代转型的必由之路，是直面流量、转化及复购这三座大山的唯一选择。

注：毕马威中国在2018年11月发布的《中国零售服务业白皮书》对零售服务做出了以



下定义：零售服务商在零售的各个环节为零售链条提供的促进商品流通的增值性服务。

小朵新零售，助力母婴门店向零售服务商转变

零售商要实现零售到零售服务的转变，不仅需要正确的零售思想，同时需要借助有效的营销工具。

2018年初，中国女性手机第一品牌朵唯借助在智能手机领域的先天优势，秉承“勇敢，让未知更美”的品牌精神，入驻儿童机器人领域。它的第一款产品——小朵机器人，横跨了人工智能和儿童市场两大最具前景领域。通过AI技术让教育拥抱互联网，注重“寓教于乐”的教育方式。除却机器人本身的特点优势，何明寿（朵唯创始人）坚信其背后的家庭消费金融服务才是母婴行业新零售的撒手锏。和有信誉背书的母婴连锁门店合作，用小朵机器人免费送的方式，让消费者承诺每月到店低消，连续12个月。只要有一台机器被消费者接受，小朵金融可以提前把一台机器



的1188元零售价提前支付给门店老板，门店老板不但可以快速拥有资金，还解决了顾客复购问题，并同步解决了店内产品的动销问题。用小朵执行总裁唐艳东的话来说就是：拓客0成本，锁客12个月，现金流1188元，客单额外盈利。

在这套模式下重点提倡的是经营用户而非经营商品，从根本上扭转零售店为促销而促销、为活动而活动的错误经营理念。利用小朵机器人免费送来引流，在小朵金融支持下，锁住客户12个月，门店做好客

户服务，然后再通过一系列营销方案，提升客户年毛利率。

小朵新零售模式帮助门店脱离困境的优势是显而易见的：

1. 引流：“售价1188元机器人直接免费送”本身对客户而言就具强大吸引力，具有引流作用。

2. 锁客：只要门店成功送出一台，接下的12个月，顾客每月至少进店消费一次，无论线上电商平台及与之竞争门店活动力度有多大，不用担心顾客被抢走，解决门店复购率低



的难题。

3. 现金流：门店成功送出一台，在小朵金融支持下，门店即可获得1188元现金流，帮助门店运营，有利于解决门店生存问题。

4. 盈利：顾客每月必然进店一次，做好客户服务，有利

于门店提升客户复购，从而提升客户年毛利率，提高门店收益。

成功案例：河南南阳某母婴品牌店，腊月十八启动小朵新零售，在春节前11天，实现单店销量190台，获现金流超20万。从全年来看帮助该门店

（单店）在2018年一年实现小朵客户回购2280次，销售额59万。这是很多门店几个月甚至半年才能实现的数据。小朵新零售有助门店引流、锁客、获得现金流及盈利。

在母婴行业中，小朵已成为领先者，但也有后顾之忧，毕竟后浪将前浪拍在沙滩上的事在商业竞争中尤为常见。产品被效仿抄袭的太多，商业模式自然也不例外。但是，何明寿告诉笔者，世界任何一种商业模式都会被抄袭，但是团队的凝聚力和创新能力却是抄袭者和模仿者望尘莫及的，朵唯不再是那个只会做手机的公司了。在其母婴生态圈中，服务与品质成为了小朵发展的核心竞争力。若要是轻易被模仿，那说明产品做得还是不到位。我们虽然占着起步早的优势，但要一直保持领先，需要通过不断的升级，才能持续打造别人无法触及到的生态孤岛。



白马营

中国营销人俱乐部

