

# 销售市场<sup>®</sup>

大型营销实战期刊



## 管理版

反映中国营销主流 引领中国营销潮流

总第651期

### 2019年02月

(第03期)



## 警惕

# 中国营销的平庸化

步步高，为KA新零售“打了个样” P44

2019开年营销布局 P52

重新定义大理石瓷砖，这是在向整个行业叫板吗？ P62

一个好名字抵千万传播费 P72

共享单车大败局，中国创业史上最疯狂试错 P86



ISSN 1005-3530  
03>  
9 771005 353040



中文经济类核心期刊  
零售价 / RMB ¥20 HK\$40(港澳台地区)

让行动者思考 让思考者行动

## 这一次，谁会踏入“新版大败局”？

文 | 刘春雄

2019年是不是寒冬，我不争辩。大家认同了，不是事实也成了事实。印证了营销的一个道理：认知大于事实。

寒冬之中，自保是人的本能。于是，活下去成了目标。活下去，其语境通常是保守策略，比如，开源不行就节流。减少投资、减少费用、降低目标，是惯常策略。总之，冬天来了，春天还会远吗？

但是，2019年的寒冬，可能有点不那么一样。

世界经济每隔10年左右有一次全球性经济危机。1987年，1998年，2008年，按规律，现在轮到2019年了。如果加上中美关系“不确定中的确定性”，悲观论占上风。

悲观是确定性的，不确定的是悲观到什么程度。

经济学、管理学都是显学，有关话题，能引起全社会重视。营销从来不是显学，尽管营销对企业特别重要，但营销的声音很难引起宏观关注。

从宏观看微观，从来是“只见森林，不见树木”；从微观看宏观，从来是“只见树木，不见森林”。然而，只见世人批评“只见树木，不见森林”，却鲜见批评“只见森林，不见树木”。这不公平。微观方案，最终要落实到具体的“树木”。

下面，我们就从宏观经济和微观营销的双重角色角度，既看“树木”，又看“森林”，分析一下，也许会有所收获。

1997年发生亚洲金融危机，中国经济从“短缺经济”快速过渡到“过剩经济”，这是宏观经济的状态。1997年，恰逢一个营销周期的尾声。相当多的企业开启了“市场重心下沉”，康师傅、双汇、娃哈哈等是先锋。宏观经济结束，有一批企业进入了吴晓波的《大败局》，另有一批企业借助微观转型迅速崛起，后来落实“深度分销”的也是这批企业。

简单表述一下，1998年，宏观经济与微观营销的周期重叠了。宏观经济结束后，“保守疗法”的企业死了，即使是宏观景气也与己无关了。而踏上微观新周期，“有所作为”的企业成了行业翘楚。

2008年，美国发生金融危机，波及中国，这是宏观角度。从营销角度看，此时正是“深度分销”的中期。深度分销的周期是2003年至2013年。也就是说，宏观危机，微观上无“抓手”，无能为力。于是，保守策略是正常的。好在4万亿刺激后，宏观迅速回暖，保守策略等到了宏观机会。

不过，提醒大家一个细节，B2C平台“淘宝商城”就是2008年上线的，“双11”是从2009年开始的。2008年宏观危机所产生的保守消费，与淘宝“屌丝”迅速集结形成人气，可能有那么点相关性。

2018年下半年开始，“寒冬论”就有了市场。我们假设它是一次宏观经济周期的低谷。从微观角度看，它是新一轮周期的开始。2013年，深度分销的红利就已经结束，营销进入了“空窗期”。不过，因为电商的崛起，微观的注意力转身电商。

2016年，电商流量开始枯竭，微观进入了传统周期的尾声和新周期的开始。2016年12月，马云提出“新零售”；2017年年初，我提出“新营销”。一个是零售商立场，一个是品牌商角度。

2019年的状况，与1998年的状况有点相似：宏观上的低谷，要求企业经营“保守”，微观上的新周期，要求企业“有所作为”。

宏观与微观的矛盾，考验企业的决断。

对于企业个体而言，或许对宏观无能为力，但微观却可能是商机无限，甚至有可能宏观的问题本身就是微观累积的结果。也许，等到寒冬过去，春天来临，会有一批企业进入吴晓波的“新版大败局”。



## 警惕中国营销的平庸化

营销的铁律是，不能更好，必然平庸。

中国企业营销平庸最直接的市场表现是，历史的、一贯的结构缺陷在今天尖锐起来了。供给侧问题突显，许多过往貌似优秀的企业正在走向平庸。实体商业如此，电商亦如此。

实际上，在互联网喧嚣里，中国大多数企业都在丧失对企业营销常识、营销底层逻辑的认知。尤其在营销升级和转型上，可以说毫无章法、乱抓一通。

那么，中国营销需要回答什么问题？决定营销卓越或者平庸的到底是什么？



### 卷首语 | Prologue

5|这一次，谁会踏入“新版大败局”？



# P47

### 营·销·风·云 | Marketing Situation

8—11

### 洞见 | Insight

#### 叶茂中专栏

12|冲突式广告语的三大创作原则（上篇）

#### 汪光武专栏

15|“慢时代”来了，保利润还是保现金流

### 寻找中国式新营销坐标 | See New Marketing Paradigm

18|警惕中国营销的平庸化

### 中国市场评论 | China Market Comments

28|瑞幸何以迅速走红

### 盘点·展望 | Review And Outlook

32|2018年度营销案例集锦

35|盘点2018年最热门的增长黑客策略

37|2019年广告业八大关键词

40|2019，六大变革决生死！

### 新零售实践 | New Retail Practice

44|步步高，为KA新零售“打了个样”

48|拼多多何以能在寡头垄断的红海中突围？

### 本期重磅 | This Issue's Focus

52|2019开年营销布局

## 中国市场报告 | China Market Report

60 | 千万不要忽视小城青年，下沉市场消费切片

## 商业经典案例库 | Business Classic Cases

62 | 重新定义大理石瓷砖，这是在向整个行业叫板吗？

66 | 特斯拉的品牌幸福学

70 | 欣奕除疤：在冷门里深耕

## 一线方法 | Frontline Skills

72 | 一个好名字抵千万传播费

74 | 场景赋能，助你顺利攻克这些麻烦！

78 | 产品走红，不是因为产品好！

## 行业观察 | Industry Observation

81 | 美妆集团成就第二品牌之路

84 | 四维一体让白酒传统渠道再现威力

86 | 共享单车大败局，中国创业史上最疯狂试错

89 | 互联网时代的家具企业：线上线下，左右为难



# P94

## 经销商 | Dealer

94 | 经销商，资金不够怎么办？

## 读书 | Reading

98 | 极速成交

## 新视界 | New Horizon

100—103 | 《故宫：朕的咖啡馆开业了！》等8篇



本期重磅

# P52

## 2019开年营销布局

预言不是凭空猜想，而是有迹象、有逻辑的严密推理过程。

预言新一年，首先要判断新一年的价值状态：新的一年，要么走在过去的轨道上，是过去的自然延伸；要么是通向未来的转折点，是新轨迹的起点。

开局之年，并不意味着所有企业都在做，但意味着方向不可逆转，做的企业有红利，差距会因此而拉大，追赶要付出超额代价。

## 营 (企业动态)

01

## 7-11走人情味的社区空间路线,推新型门店“Big 7”



近日,7-11在台湾推出全新店型“Big7”,将咖啡、阅读、糖果、美妆、烘焙与超商六大业种整合在单一门市内,这不仅是目前业界复合种类最多,也是目前台湾面积最大的7-11门市。新店型“Big7”是从生活提案思考的新营运模式,借着多元复合的经营模式提出“第五消费空间”新概念。7-11表示,化被动为主动,以多元复合生活提案的“好邻居”,进入消费者的日常生活,是未来超商的新样貌。

02



04



02

瑞幸咖啡创始人钱治亚:  
2019年全面超过星巴克

在刚过去的2018年,瑞幸咖啡可谓是一个迅速蹿红的咖啡品牌。1月3日下午,瑞幸咖啡在北京召开2019战略沟通会,公布了2019年战略目标。“2019年瑞幸咖啡将新建门店2500家,年底门店总数量超4500家,在门店和杯量上全面超过星巴克,成为中国最大的连锁咖啡品牌。”瑞幸咖啡CEO钱治亚说。

03

香飘飘加码液体奶茶,  
投资6亿元在成都建厂

近日,香飘飘食品股份有限公司召开第二届董事会第二十四次会议,审议通过了投资新建成都温江液体即饮奶茶生产基地项目的议案。按香飘飘随后对外发布的公告,这项投资总额为6亿元人民币。香飘飘称:“这笔投资是为了满足公司经营发展的需要,突破公司杯装液体奶茶产能的瓶颈,开拓国内杯装液体奶茶市场,进一步提升公司整体赢利能力。”

04

可口可乐引入新技术,  
利用二氧化碳生产苏打水

据外媒gasworld报道,可口可乐公司的瑞士高端苏打水Valser引进了清洁技术公司Climeworks的“直接空气捕获”(Direct Air Capture,简称DAC)技术,从空气中提取二氧化碳,注入它的饮品中。可口可乐公司声称,它是全球第一家使用DAC技术的饮料公司。DAC技术近几年已在清洁能源领域有一些应用,比尔·盖茨投资的“碳工程公司”就专注于DAC技术。

## 销（销售举措）

01

周黑鸭为吸引电竞玩家上门，  
开一家电竞乐玩主题店

近日，周黑鸭在深圳南山区海岸大厦开了一家电竞乐玩主题的门店。这家店铺分为两层，一楼主要是商品柜台和收银，除了传统的鸭脖鸭翅等产品，还提供各类饮品。门店二楼是电竞体验区，周黑鸭在店内配备了100寸激光投影、360度电竞转椅、专业游戏光纤，高速wifi等硬件设备，号称“坐下就能组队”。开业后，这家主题店会不定期举办电竞PK赛，以吸引电竞玩家到店。

02

苏宁也能集“福”字，  
场景体验引爆年货节

在2019年的年货节发布会上，苏宁易购总裁侯恩龙正式宣布，福气小镇作为年货节IP，将在今年继续围绕“全场景沉浸式年货街”进行打造，主打沉浸体验、特色年货与双线互动。在1月18~20日为期3天的活动时间内，苏宁福气小镇将出现在全国46座城市。福气小镇依旧主打“传统+洋气”的年货市集概念，以“福气值”的收集类玩法为核心，激发用户对福气小镇的体验兴趣。

03

良品铺子携手吴亦凡，  
高端零食战略引领行业升级

1月7日，良品铺子高端零食成果发布会于深圳召开，吴亦凡成为良品铺子全新品牌代言人在现场亮相。会上，良品铺子正式将“高端零食”定义为品牌战略和企业战略，即高品质、高颜值、高体验以及精神层面的满足。良品铺子创始人、董事长杨红春表示，高端零食是对企业战略的提炼，高端既指导着产品和渠道，也将指导整个组织和品牌。



04

## 滴滴共享汽车启动免押金租车

1月9日，滴滴共享汽车宣布试行免押金政策。目前运营中的杭州和宁波两地的滴滴共享汽车新用户可以免押金享用服务，原有押金用户于1月10日起可以申请退押金。未来，滴滴共享汽车将以开放平台的模式拓展至更多城市，在让更多用户体验共享出行的同时，促进行业良性、稳健地发展。



## 风（行业趋势）

## 01

## 零售配送凭借时速分割市场



生鲜电商行业在快速洗牌时，配送时效表现得锱铢必较。盒马鲜生、苏鲜生、苏宁小店早已将 30 分钟设定为配送的硬性标准，海鲜、蔬果、牛奶、肉类等新鲜食品从零售商的门店快速抵达消费者手中。与此同时，家乐福、永辉超市、世纪华联等超市纷纷入驻京东到家，将即时配送服务交由京东到家打理，而京东到家以最快 20 分钟、最慢 2 小时的配送速度将商品送货上门。

## 02

## 美国口香糖市场缓慢复苏，无糖成为未来增长趋势

据 FoodDive 报道，2018 年美国的口香糖销售额达到近 41 亿美元，比 2017 年略有增长。随着消费者健康意识的增强，无热量和无糖口香糖的销售额占到了整体的 85%。过去几年对于美国口香糖市场来说是“艰难时期”。不过，这一情况在 2018 年有所好转，销售额略有回升。大约 54% 的消费者经常嚼口香糖，他们选择的产品大多来自玛氏、亿滋和好时等食品巨头。



## 03

## 亚洲男性化妆品市场崛起：韩国第一，中国是关键



随着制造商竞相将男性化妆品纳入主流，该市场正在进行一次改头换面。欧洲市场研究公司欧睿国际数据显示，在韩国，男性护肤品的人均支出已超过其他国家，消费者在这方面的支出比美国或法国高出 10 倍以上。2018 年的前 8 个月，韩国最大在线购物网站 Gmarket 男性顾客的化妆品销售额同比飙升了 130%，不过，男性化妆品竞争者的一个关键考验是能否最终打入中国市场。

## 04

## 2018年零售：无人货架大逃亡

雷军曾说过：“站在风口上，猪都能飞上天！”2017 年那一年，无人货架是备受资本追捧的“万人迷”，而 2018 年的无人货架已经老去，无人问津。这一年果小美、猩便利等多家无人货架公司纷纷传出裁员甚至面临倒闭的消息，曾打着“新零售”旗号，号称要解决消费者“最后一公里”问题的无人货架，最终没有经得住时间的考验，行业问题暴露、赢利困难，无人货架的泡沫正在日渐破灭。



## 云（名人说事）

01

## 尽管我退休了，但并未退出这个战场

——我在学习，在努力，认识自己，认识这个世界。

近日，王石在致敬改革开放40周年时发表讲话表示，改革开放40年，这40年我们是摸着石头过河，依靠着我们的长城文化走到今天。第二个40年我们不仅需要长城精神，还应该挖掘我们中华民族传统的大运河文化。大运河文化是网络文化，是沟通文化，是经济文化，是联络文化。我们应该在长城文化、运河文化结合起来的第二个40年，一块面对全球化，走出去，发挥我们的作用。

王石  
万科集团创始人马云  
阿里巴巴集团董事局主席

## 做企业要做得慢一点，好一点，舒服一点，开心一点

——2019年，充满着机会、挑战。经济很好，可能你不好；经济很不好，肯定有人很好。

1月3日，马云在2018世界浙商上海论坛发表演讲时谈到企业做好与做大、做强的关系。他认为企业做得慢一点，不是坏事。我们做得慢一点，做得好一点，做得舒服一点，做得开心一点，这样你才能走得远。我们每个企业都在讲，做强做大，但做强做大，有个必要条件，就是把企业做好。做好是做强和做大之间必须要跨过的。

02

郭广昌  
复星国际董事长

03

## 正确的角度，放开脑洞思考与凶悍地执行，不可能也能变成可能

——请永远不要向任何内外部困难妥协，不要轻易说No。

近日，张颖在混沌大学发表演讲时表示，“这一轮资本市场的低谷，将会对所有公司产生影响，真正存活下来的公司，会领悟到很多东西，一步一步成长。”他认为未来的创业，对一个创始人的全面性要求会更高。创始人要比以前更会运营，更会说，更懂融资、品牌、团队，更会高效地用钱，在用户扩张和收入之间找到长期平衡。

张颖  
经纬中国创始管理合伙人

04

## 各种红利褪去，中国未来成长靠什么？

——失去红利，中国未来将很难复制过去40年的高速增长。

1月3日，郭广昌在2018世界浙商上海论坛发表演讲表示，由于中国过去依赖的各种红利都没有那么强了，中国未来将很难复制过去40年的高速增长。中国未来要进一步成长靠什么？郭广昌给出了四个答案。第一，以科技创新来驱动企业的升级。第二，产业互联网。第三，中高端服务业未来非常巨大的成长空间。第四，对外开放，积极参与新兴市场发展。



叶茂中专栏

## 冲突式广告语的三大创作原则（上篇）

伟大的广告语，一招致命地解决，甚至制造消费者心理层面的冲突，引发消费者的共鸣和欲望。

广告语就9个字：对谁讲，讲什么，怎么讲。

冲突式广告语：解决谁的冲突，如何解决他的冲突，在哪里解决他的冲突；

优秀的广告语，一招致命地解决消费者购买时的冲突；

伟大的广告语，一招致命地解决，甚至制造消费者心理层面的冲突，引发消费者的共鸣和欲望。

我们一起看看叶茂中冲突战略截至2018年的“十大广告语”和世界著名的“十大广告语”，剖析一下他们都解决了哪些冲突或者制造了什么冲突。

冲突理论认为，成功的广告语必须遵守三条原则：

上接战略——一句话解决冲突，甚至制造冲突；

下接地气——一句话传播冲突，激发口口传播；

自带公关——一句话制造冲突，放大传播效应。

冲突是战略的第一步，冲突式广告语是战略落地的第一步。

**从人性层面，解决右脑的冲突，  
避免流行化和网红化**

世界广告语能够流传至今，原因在于它们解决



了“主要冲突”，并且是和右脑的欲望相关的那些冲突；流行易逝，在产品快速迭代的今天，广告语如果过于追求流行性，必然会放弃与消费者人性层面的沟通。流于表面的迎合，往往无法赢得消费者的共鸣和尊重，也就无法唤起消费者对品牌的需求。

**广告语：学琴的孩子不会变坏**

发现冲突：在孩子的成长道路上，父母的最大冲突就是担心孩子学坏。

广告语解决冲突：学琴的孩子不会变坏——用艺术的力量解决家长的冲突。

**广告语：男人就应该对自己狠一点**

发现冲突：发现了男人面对生活压力，想要放弃但又不能放弃的冲突。

广告语解决冲突：品牌从精神层面激励男人要直面生活的压力，要对自己“狠”一点，生活才会对自己好一点。

**广告语：没有人能真正拥有百达翡丽，只不过是下一代保管而已**

发现冲突：如何体现一块手表超级昂贵的价值？只是描述产品，是远远不够的！

广告语解决冲突：赋予产品更有价值的品牌认知——传承的价值，从右脑解决冲突，才是解决价格和价值冲突的最好方式。

### 一招致命，解决左右脑的冲突

当下是一个产品速朽，甚至是品类速朽的时代，从竞技类手游《王者荣耀》到养成类手游《恋与制作人》，再到射击类手游《绝地求生》，手游的平均生命周期缩短至 17 周；从烤鱼到单人小火锅，再到榴莲披萨，餐饮产品的平均生命周期缩短至 2.1 年；服装行业的上新周期从 ZARA 的 25 天，到优衣库的 13 天，再到英国服装上市公司 Boohoo 的 7 天……而这些仅仅只是 2018 年的数据，未来，无数产品和品类都会以更快的速度走完自己的生命周期；变化的速度要求广告语解决冲突的时候，必须抓关键，一招致命地解决冲突。

**广告语：男人一年逛两次海澜之家，男人的衣柜**

**发现冲突：**男人是不喜欢逛街的，但是需要日常的着装。

**广告语解决冲突：**“一年逛两次海澜之家”解决男人购物的冲突。

**广告语：想想还是小的好**

**发现冲突：**20 世纪 60 年代的美国汽车市场是大型车的天下，美国人在享受大车带来的宽敞和舒适之外，也承担了大车带来的高损耗、不环保的冲突。

**解决冲突：**乔治·路易斯通过制造冲突，创作出了“想想小的好”，让那些节俭更环保的用户，选择小车。

### 制造冲突， 才是冲突式广告语的“最高级”

想象力、创造力、制造冲突——解决左脑的冲突，在竞争加速的当下，我们更需要有制造冲突的想象力和创造力，因为只是解决消费者冲突，已经不足以让他们对产品动心，只有制造冲突，才能够让消费者更换赛道，追随你的产品。

**广告语：洗了一辈子头发，你洗过头皮吗？**

**制造冲突：**通过“洗了一辈子头发，你洗过头皮吗？”制造了“头皮好，头发才好”的新冲突。

**解决冲突：**滋源洗头水，头皮好，头发才好——成功地改变了竞争的赛道，把消费者都吸引到“头皮”的新赛道，而滋源则成为赛道前的头部品牌。

### 对立原则，制造冲突

和敌人的对立——找到最厉害的敌人，进行树敌式攻击。

**广告语：新一代的选择**

**制造冲突：**如何挑战“正宗可乐”的地位？只有制造冲突，才能把“最正宗”变为“老、旧”的认知，而让百事可乐成为新一代的选择。

**违反原则——**出人意料，又能在情理之中。

**广告语：30 岁的人，60 岁的脏；60 岁的人，30 岁的脏**

**制造冲突：**人都怕老，但人都会变老，这是永恒的冲突——利用这个冲突，狠狠刺激了 30 岁的加班狗们，引发了他们对自身健康的关注，继而产生了对产品的关注；而利用冲突，创造出的广告语，



更多精彩请扫码

高清杂志网  
www.gqzzw.com

也更有渗透力和传播力——“60岁的人，30岁的心脏”，成为79岁的模特王德顺的年轻宣言。

广告语必须从三个中心，判断是否匹配长期战略。

从企业自身出发——广告语是否传递了核心竞争力；

从竞争对手出发——广告语是否明确差异化；

从消费者出发——广告语是否满足了他们的需求，解决了他们的冲突。

冲突式广告语要成为战略的表述，就必须从消费者需求的角度出发设计，切记不要从企业自我出发，设计出自嗨式的广告语；尤其广告语必须分清竞争的格局，才能清楚战略的重点究竟是产品力的竞争，还是品牌力的博弈；该用大刀的时候不要用上核武器。

#### 冲突案例：人人车解决二手车市场核心冲突

2017年7月，叶茂中冲突战略接手人人车二手车项目，彼时二手车电商几大品牌竞争异常激烈，人人车主要竞争对手连续3年每年用10亿元的广告费已经占据二手车市场的主导地位，并在传播上强化“成交量遥遥领先”的诉求压制人人车的发展，甚至发出“2017年打扫战场，结束竞争”的豪言。面对这样激烈的竞争局势，人人车如何发现冲突，杀出血路？

发现冲突：当竞争对手以“二手车行业领军者”的姿态提出“成交量遥遥领先”的广告诉求时，是否解决了二手车消费者的核心冲突？消费者的核心冲突，究竟是什么？

叶茂中冲突战略发现：在二手车“高价值，非标品”的属性背后，整个行业最大的隐患其实是买家害怕买到坏车，引发事故；是卖家害怕好车贱卖。在二手车交易中，买家对二手物品天然的不信任感，

由此担心买到坏车，卖家担心自己的好车和坏车混杂在一起被贱卖，才是最本质的冲突，才是推动业务模式不断进化的本质原因。

基于此，叶茂中冲突战略为人人车二手车制定了“好车不和坏车一起卖，每年拒绝100万辆坏车”的战略诉求；在好车战略启动后的2018年8月15日，第三方数据机构艾媒咨询发布了《2018上半年中国二手车电商平台检测报告》，报告显示在C2C二手车电商领域，人人车以46.7%的市场份额领先于友商，位列C2C二手车电商第一。同时，人人车在品牌知名度、服务满意度、定价结果信任度等方面优势明显，全方位领跑二手车电商。

冲突的洞察在人，而不在具体的产品。消费者始终只关注自己的冲突是否被解决，解决了他们的核心冲突，战略才是长久有效的，广告语也才能成为解决冲突的利器。

冲突式广告语，要从三个中心检验，自己是否最终解决了消费者的核心冲突。切记：战略不是解决企业自己的问题，而是解决消费者的问题。国际广告语，就是解决了消费者的核心冲突，才会流传至今。

#### 广告语：钻石恒久远，一颗永流传

发现冲突：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。

解决冲突：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，钻石自然也成为最昂贵的“石头”。

编辑：

周春燕（微信号：zhouchunyan57）



汪光武专栏

## “慢时代”来了，保利润还是保现金流

“慢时代”到来，很多企业的当务之急是解决生存问题而不是速度、规模等发展问题。

### 慢下来不是偶然，是必然

在刚刚过去的2018年，中国各行各业“利差”消息不断：中美贸易战、华为孟晚舟事件；楼价持续上涨，房地产销售面积增速下降、万科喊话要“活着”；金立申请破产，股指腰斩、国内企业股市融资受挫，民营经济退场论妖风泛起，居民债务快速增长、消费回落趋势隐现，汽车销量大幅下降；多数行业、企业增速下滑，到第三季度末，以制造业为主的第二产业增速持续回落到5.3%，创近30年来历史新低；中国经济有可能在2018年出现自2008年世界金融危机爆发以来的第二次增速探底，经济增速创10年来新低；固定资产投资持续低迷、全国基建投资增速创历史新低……中国经济似乎在一夜间进入“寒冬”。笔者所在的家居行业也不例外，多数企业增速下降乃至出现负增长。中国经济已经持续了近30年的高速增长，即使是在亚洲金融风暴及全球金融危机爆发期间，

虽然增速有所波动，但得益于中国过往庞大的未释放刚需，经济增速仍然高于2018年。多年来习惯了持续高速增长的实业界人士，一时间惊慌失措。

人们不禁要问，这次是否与过往两次金融危机一样，寒冬过去了接下来就是高速增长的春天？我的看法是：持续高速增长的年代将一去不复返，今后将是长期的中低速增长态势。理由是：中国经济过往的30年高速增长，得益于各行各业的消费超低起点与庞大的刚需红利。然而如今，衣、食、住、行、家用电器等传统行业及手机、电脑等IT行业的刚需均已得到极大释放，刚需红利的规模大不如昔，只有少数新兴行业如智能家居等，未来尚有较大规模的刚需红利。事实上，中国经过近30年的高速发展，城镇居民的物质消费及社会基础硬件建设如道路交通设施建设、能源电力系统建设、城市建设，与欧美日韩等发达国家相比，



已经相差不大，很多方面甚至还有超越。相信到过国外的朋友都会有感受，现今的欧美，物质生活及基础设施的很多方面已经不如中国。

刚需释放的高峰期过去之后，今后的经济增长主要依赖人口、城镇化率的自然增长及产品升级更新而增长，其规模与增速，是远远无法与过往庞大的刚需相比的。再加上城镇化率、人口、基础建设等方面的红利也已被大量释放，中低速增长是今后的必然趋势，除非未来有众多大规模的新兴消费领域兴起。这一点，几乎已被所有的欧美发达国家的发展轨迹所证明。刚需红利高峰期的拐点，不是在2018年才出现的。事实上从2010年开始，中国经济的增速，除了个别年份环比略有提高以外，就一直在持续下降。慢下来，已经是必然，是铁定的事实。

### 慢下来做慢的事

在刚需爆发式增长的年代，多数企业都是依赖投资拉动、渠道扩张、促销战、价格战、广告战、模仿追随等粗放式的经营方式促进规模扩张。那时候机会多且对手不够强大，初次刚需消费的要求也不高，因此粗放式的经营就可以有效促进销售增长。现如今，多数行业的强势领导品牌已形成，企业间的规模、实力差距被拉大，强势品牌的触角、势力范围已经渗透到各个角落，加上升级型消费比例及消费者的要求不断提高，“快时代”粗放型的经营手段已经不再有效。对于尚未在“快时代”打下足够坚实基础的企业，在接下来的“慢时代”，显然无法继续获得快速成长，甚至难以求得生存。因此，多数企业应该慢一下，做一些慢的事，而



不是继续盲目追求扩张速度。否则，欲速则不达，导致企业出现生存危机。

那么，在“慢时代”里，企业应该做些什么呢？

#### 一、慢下来，重新思考梳理企业的定位策略与竞争战略

“快时代”环境下，刚需红利、流量红利、人口红利、基建红利等红利比比皆是，很多企业根本无须思考战略定位问题，也没有合理的定位与竞争力规划，只要跟随、模仿行业领导品牌，通过粗放式的销售网点扩张、低价促销等，就可以实现企业增长。“慢时代”环境下，这些粗放简陋的招数不再有效。所以，请暂时忘却速度与规模，本着“不与狮虎争斗、不跟群狼抢食”的竞争生存法则，在细分市场实施差异化、专业化竞争策略。差异化或专注专业，是大多数中小企业回避强势对手的正面对抗，保存实力谋求生存发展的必然选择。

#### 二、慢下来夯实基本功

“快时代”下，由于机会多且消费者要求不高，对手也还不是强大无敌，企业无须很扎实的基本功也能获得生存与发展。因此很多企业常年忙于



速度、规模，基本功非常不扎实。“慢时代”到来，很多企业首先需要的是重打基础，先构筑能保证市场竞争力的研发与产品力、渠道管控、团队、管理等基本功，再谋求长远持续发展。在诸多基本功中，团队与管理模式是基础中的基础，必须优先予以强化。其他基本功，如研发及产品力基本功、渠道基本功、制造基本功等，都是由团队与管理基本功决定的。“慢时代”下，普及红利、刚需红利等都已强弩之末，升级替代普及，价值竞争替代价格竞争，成了时代关键词。因此，企业首先需要再造夯实的是产品力基本功。要通过不遗余力的研发创新与产品迭代升级，让企业通过产品价值吸引日益稀少的客户，而不是通过更低的价格与对手肉搏。

当然，如果企业在“快时代”就打下了各方面扎实的基本功，“慢时代”到来反而可以谋求比以往更快的发展速度，因为此时很多企业削减投资或退出市场，会让渡出很多“快时代”稀缺的人力、产能、店面、广告媒体、代理商等资源。

例如，本人所任职的顶固集创家居（股票代码300749），由于在几年前就预判“慢时代”即将来临，主动提前放慢了招商及销售推进速度，并提前开展了团队再造、经销商队伍素质再造及产品的迭代升级，几年前就开始寻求与欧洲众多顶尖材料供应商及研发设计机构开展战略合作，整合利用全球供应链资源，在2018年就提前研发推出了一系列有别于强势对手“实木颗粒板”定制家具的颠覆性升级型新产品，如全球唯一的竹材制造、健康无异味的竹香板定制家具，抗开裂、抗变形的稳态原木复合柜，与世界同步的意式轻奢极简定制家具等，并系统升级了终端SI，从而得以在

“慢时代”到来以后，凭借创新的差异化升级产品，反而极大提高了终端店面的签单率、客单值，极大提高了经销商的生存赢利能力，与同行对手经销商生存赢利能力快速衰竭形成鲜明对比。由于在“慢时代”的亮眼表现，顶固还吸引到很多赢利能力不足的竞品经销商加盟，渠道拓展速度反而比以往更快。以上未雨绸缪的预见性策略的提前实施，使得企业得以在2018年严峻的市场环境下成功登陆深交所，实现泛家居领域2018年唯一的IPO，又进一步增强了企业的资金实力，以充足的现金流“过冬”。

### 三、慢下来，保护好企业的现金流与口碑，先求生存再谋发展

“慢时代”到来，很多企业的当务之急是解决生存问题而不是速度、规模等发展问题。因此，要审时度势削减战略性的开支、投资，并要先解决经销商的生存赢利能力下降问题，再图渠道扩张。切不可在没有解决市场竞争力与经销商赢利问题的情况下急于求成，试图通过大量招商来遏制销售的下滑或增速下降。经销商的大面积亏损、频繁更换，将严重影响企业口碑，断送企业的发展之路。也不可在产品、品牌、经销商实力等竞争力不足的情况下，试图通过孤注一掷地“砸费用”强攻市场来挽回增速下滑的颓势。这可能导致更严峻的现金流问题。“慢时代”下，宁丢利润，不丢市场份额，不丢现金流。（作者为顶固集创家居常务副总经理）

编辑：

佳和 380829298@qq.com



扫码加群主  
入读者社群

营销的铁律是：不能更好，必然平庸。

中国企业营销平庸最直接的市场表现是，历史的、一贯的结构性缺陷在今天尖锐起来了。供给侧问题凸显，许多过往貌似优秀的企业正在走向平庸。实体商业如此，电商亦如此。有人说，在中国做营销太累了，“累趴下”一代又一代营销人，永远也做不到“让销售成为多余”。那是因为，深度分销是平庸产品的销售模式。

实际上，在互联网喧嚣里，中国大多数企业都在丧失对企业营销常识、营销底层逻辑的认知。尤其在营销升级和转型上，可以说毫无章法、乱抓一通。

从2013年小米现象炒热“互联网思维”这个词，到2015年的“互联网+”，乃至今天占据主流舆论焦点的“新营销”“新零售”等关键词，都有价值，却不是当下中国企业营销升级最迫切的。

那么，中国营销需要回答什么问题？决定营销卓越或者平庸的到底是什么？

策划：彭春雨

主持：本刊高级研究员 金焕民

撰稿：金焕民

# 警惕 中国营销的平庸化



## 警惕中国营销的平庸化

文 | 金焕民 本刊高级研究员, 郑州轻工业学院副教授

让普通人过得更好, 这曾经是乌托邦, 但中国企业的营销实践, 让它正在变成现实。



主编互动群

**整**体上, 美国营销平庸了。于是, 美国的制造业相对衰落了, 以至从奥巴马到特朗普都呼吁并采取措施重振美国制造业。日本的家用电器行业营销平庸了, 于是, 中国成为新的电器王国。

当营销探索被新概念和新销售(所谓的新零售和新营销本质上是新销售)左右, 面对电商冲击(为什么不是表现为机遇而是冲击呢?)中国实体经济张皇失措时; 当各种“风口”层出不穷, 加之各行各业必须向营销的“深水区”(打造领先产品和追求技术创新)挺进, 使得专注主业并力求创新的企业变得稀缺时, 我认为, 中国营销平庸了。

### 营销的平庸化

诺基亚被收购时, 曾经缔造诺基亚神话的 CEO 奥利拉说: 我们并没有做错什么, 但不知为什么, 我们输了。他没有意识到, 原因是诺基亚曾经引以为荣的领先的产品和创新的技术, 走向了平庸。

2008 年, 全球十大手机品牌里面,

四个欧洲的, 两个美国的, 两个韩国的, 两个日本的; 2018 年, 全球十大手机品牌里面, 一个美国的, 两个韩国的, 七个中国的。毫无疑问, 掉队的都是平庸者。生产什么? 为谁生产? 如何生产? 是决定企业营销的三个基本问题, 而其中的“如何生产”决定着营销的卓越或者平庸。而这个认识, 恰恰是多数企业的盲区。不问生产什么, 为谁生产, 后果是严重的, 不关心“如何生产”后果更为严重。富士康所以能够以代加工身份独步全球, 它的底

气就是: 只要贴牌者能够想得到, 它就能够做得到。好谱子没有好的演奏家, 好歌曲如果没有好的歌唱家, 一样找不到知音。

营销是用来解决供给与需求矛盾的。供给侧存在问题, 说明营销失效或者平庸。好的销售可以缓解供给侧问题, 只有好的营销才能从根本上解决供给侧问题。而“好的营销”, 是“生产”能够让创意、创新“随风飞扬”的营销。

相对于存量巨大的白酒市场, 被





树为营销标杆的江小白，并没有获得众望所归的销售业绩。江小白玩的是时尚，却忽视了时尚外壳包裹着的“产品”。据报道，江小白正在做产业链。由此推断，所谓“不在乎一时的销量”是个伪命题，否则，怎么去支撑一个产业链？更接近事实的情况可能是企业还没有研发出更适宜的产品。江小白未来在业绩上的真正突破一定来自产品——假如能够实现突破的话。面对失望者对产品的指责，江小白的回应是简单且傲慢的。提炼产品核心概念是营销，提炼核心传播概念也是营销，但最终把这些物化在产品上，去实实在在地满足顾客需求，不断提高顾客满意度，才是真正的营销。而市场营销者往往忽视供给侧在这个方面的巨大作用。

为销售服务的营销叫营业，为产品创意和创新服务的营销，才是真正

的营销。否则，企业所推崇的营销必然加速走向平庸。平庸的产品代表着平庸的营销。

中国营销曾经被概括为品牌驱动和渠道驱动。而深度分销则被称为最佳营销实践。其实，在中国市场上，无论是跨国公司或者是本土龙头企业，无不是依靠让竞争对手望而生畏的产品最终取得成功的。摩托罗拉、诺基亚都是成也产品，败也产品。

品牌的作用无非是溢价或者溢量，能不能实现，最终看的是产品。苹果并没有下什么力气做深度分销，一夜之间，就把市场拿走了。

深度分销是平庸产品的销售模式。而且，那种深度分销也很难达到深度占领。在中国做营销太累了，“累趴下”了一代又一代营销人。原因就是永远也做不到“让销售成为多余”。

看看那么多行业龙头企业生存艰难，难在哪里？难在总也无法在产品的创新和更新换代上走上良性循环。

小米创业，看似来自于创新的销售模式，实则来自“中国的所有产品都需要重新做一遍”的产品创新理念和行动。小米之所以能够纵横驰骋，原因就是所进入领域的竞争者在产品创新上的无所作为或者作为平庸。

而那些标榜把产品创新作为立足之本的企业，之所以失败，要么是创意和研发能力不足，根本就做不出好产品；要么是成本过高，供应链根本

支撑不起来。遗憾的是，我们很少把研发、技术创新和制造水平视为营销的范畴。

中国营销真正的成就，一方面在于质量的稳定提升，品种的日益丰富，以及高效率、低成本供应链的建立；另一方面则在于销售网络的建立。

但企业和专家们并没有把前者归结为中国营销的驱动力，仅仅把“渠道驱动”视为动力。专家们没有意识到，建立通达社区和农村的销售网络既是跨国公司不得不留给中国企业的“战略机会”，同时也是中国特殊环境强加给企业的“额外”负担。在一个健全的市场体系里，企业需要做的是运用渠道而非建设渠道。

中国制造业两次大的被动，一个是超市的崛起，一个是电商的崛起。



之所以如此，原因在于这两次渠道完善和升级是“闯入者”完成的，不但受控制，反过来意欲控制制造商。

尤其面对电商的冲击，中国品牌制造商的尴尬之处在于品质上不去，价格下不来。这也再次证明，产品不过硬，品牌算什么？其实，所谓的品牌驱动，也是一个伪命题。把广告驱动视为品牌驱动，也是中国企业一红就死的主要原因之一。在中国营销的动力里，终极驱动只有产品力，其他都是辅助性因素。

并非中国品牌制造商没有意愿、没有能力适应新的营销环境，而是品牌商相对于中小企业，没有真正领先的产品和创新的技术（小米系通过贴牌解决产品问题，通过高性价比解决销售问题），因忌讳线上和线下价格冲

突，不敢轻易顺应电商规则。而那些在产品上具有一定特色的中小企业，则毫无顾忌地搭上电商的快车，一下子谋取到了相对于品牌制造商的竞争优势。连蔬菜摊、煎饼果子铺都被支付宝、微信拉上了网，不需要怀疑中国品牌制造商是睁眼瞎。

在一个世界工厂里，中国的品牌制造商需要优先解决的问题，真不是如何布局新销售的问题。即便是慢上半拍，对它们来说也必须优先解决产品领先问题和技术创新问题。否则，一定会在线上发生更加惨烈的价格战。中小企业之间的价格竞争，还称不上是价格战。

品牌制造商想走得远必须拥有技术创新能力和领先的产品，跟中小制造商和营销商在三度空间拼销售，从来就不是它们应该走的正道。

值得庆幸的是，中国品牌制造商没有简单响应马云的“新零售”去做“新销售”。否则的话，中国营销将不可避免地整体走向平庸。

需要强调指出，作为市场追随者和补缺者的中小企业，其生存之道首选就是对渠道的精耕细作，而对品牌制造商来说，所有这些，是依靠产品力完成的。聚焦于这些，对中小企业来说，是卓越；对品牌制造商来说，则是平庸，它们的关注点应该聚焦在产品领先和技术创新上，而不应该继续聚焦于渠道上的争夺。

## 营销是怎样走向平庸的？

在写这篇文章的过程中，读到了凤凰网财经启阳路4号等媒体对雷军的专访。雷军的两个观点让我很有感触。他说：“我们成立了独立品牌红米Redmi，每年认真做好几款手机，死磕性价比，教一教对手什么是性价比。”他还说：“我相信小米拥有优秀的价值观和极其出色的商业模式，我们正在推动改变中国的各行各业，我相信一家伟大的公司一定会在长期价值里进行体现。”

“死磕性价比”“推动改变中国的各行各业”，他不是“雷布斯”，而是“雷云”。马云不加定义的“五新”，刘强东的“零售商、零利润销售商”，再加上雷军，真可以称为中国“电商三杰”。

营销的平庸化，有两种表现形式，一种是相对于市场需求和环境变化，企业营销绝对平庸；一种是与竞争者对比，相对平庸。

抓机会，求完善，建优势，是企业走向卓越的基本路径。对世界知名企业研究发现，不离本行，专注于企业核心业务是企业长治久安的不二法门。那些走向平庸的企业主要是在坚持营销基本原则和底层逻辑时出现了问题。

### 1. 没有方向

没有明确和坚定的营销方向，企业就只剩下推销和销售。在此情况下，



无论策划得多么热闹，营销都会走向平庸。什么赚钱就去做什么，即使赚到了钱，赚了很多钱，整体上，仍然不能保证企业摆脱平庸。许多企业都曾经很能赚钱，但最终平庸了。专注本行，不离本行，适应需求和环境变化干好本行，是营销的基本使命。如果经营左右了营销，势必会出现营销的短视。

失去了进步和发展方向，营销就失去了方向，企业将永远建立不了什么优势和强大基础。速冻业曾经充满生机。其中的一个龙头品牌因为发现了房地产这个“新大陆”，就放弃了对主业的专注，剩下的只是一个生意，而不再是事业。

河南的白酒品牌曾经征战全国市场。但纷纷改制后，多数被并不怎么喜爱白酒行业本身的老板控制。于是或者被投机，或者成为他人第二、第三业务。河南白酒的“六朵金花”通通成为地产酒，即基本上被局限在产地范围之内。本来产销两旺的河南白酒，丢掉了曾经拥有的江湖地位。

## 2.没有定力

世界永远充满诱惑。比如虚拟经济的诱惑、房地产的诱惑、新经济的诱惑。如果没有定力，即便不舍本行，也可能陷入相对多元化陷阱。

康师傅守住了方便面主业，但由于多元化使得企业有了更多的利润来源和增长空间，在主业的创新上，长

期乏善可陈。本来中国消费升级给方便面行业提供了广阔的发展空间，但康师傅“还是这个味”，没有实质性进步。

从竞争和业绩上，康师傅是佼佼者，但从营销上，康师傅十分平庸，而且是一个平庸的龙头老大，带出了一个平庸的行业。

## 3.没有工匠精神

营销的铁律是，不能更好，必然平庸。如果品质不能越来越好，价格必然下降；维持价格稳定，品质也必须不断提升。

这里做支撑的，其实是工匠精神，即对产品精益求精。这些被大多数营销人看成是生产和技术系统功能的属性，恰恰是营销的精髓。

其实，即便是跨国公司也在追求“流行”中，营销变得相对平庸。比如汽车，当推出“2016款”时，意味着必须年年有新款，否则2018、2019卖2016款，是不是就很别扭？而创新能力跟不上，非推出新款的话，反而产生负面影响。苹果也在这个陷阱之中。

产品生命周期越来越短是营销人心中的痛。对此，营销的短视和急功近利是脱不了责的。能否树立工匠精神并非制造系统的自觉，它是营销培养起来的。

营销是超越营销系统的更高级别的职能。营销系统从事的是营销具体工作，并且主要是为销售服务。除非





Marketing and analysis



由企业决策者亲自抓营销系统，否则，如果企业的营销局限于营销系统，那么，营销也必然最终走向平庸化。

#### 4.认识上的庸俗化

企业管理者在营销认知上的庸俗化必然导致营销走向平庸。比如，碎片化的营销认知，必须会导致盲人摸象式营销；建立在“生意经”上的“营销理论”，也会把轻信者带入平庸轨道；病急乱投医，企业领导人常识上的缺失和思考上的懒惰，也会导致营销平庸化。

中国面临“三千年未有之大变局”，这决定了中国营销的性质整体上是方向性的、战略性的。而中国营销在长达四十年的实践中，表面上看，又是推销和销售占据主导地位的。如果不能透过现象看本质，就必然会产生营销平庸化。

有个问题，必须提出来并给予回答：难道中国营销今不如昔？

是的。

既然前文说“平庸的产品代表着平庸的营销”，那么，事实是中国的产品今非昔比。读者不要忘记了，过往的产品，对中国制造来说是从0到1。虽然质量比今天差，但那是创造性的、革命性的。无论是我们自己，还是发达国家、跨国公司，都认为它是“丑小鸭”，没有几个人相信它最终能够成为“白天鹅”。而今天，已经没有多少人怀疑它最终会成为白天鹅。

在“产品领先”和“技术创新”成为必要且可能的今天，企业仍然把主要营销资源砸在广告、促销和渠道上，而不是产品创意、研发和技术创新上时，那就意味着中国营销平庸了。

雷军本质上是个营销商，他能够致力于把所有产品都重新做一遍，给出更高级别的性价比，已经难能可贵。如果把这个原则推广到所有中国龙头企业，那即便是雷军的性价比也成为无本之木了。

不必担心中国营销的绝对平庸化，如果出现相对平庸化，中国经济想走出目前的低迷，也是很难想象的。

### 中国营销的独特基因

1.在经济技术落后、贫困和商品匮乏的背景下，确立了“生产市场需要且买得起的东西”的营销观念

它对中国经济社会发展和百姓生活改善所产生的影响，是决定性的。它的威力甚至超过了中国技术进步。时至今日，中国经济的崛起并非源于技术创新和产品领先，而是源于这种独特的营销理念及其大规模的成功实践。

这种实践经历了三个阶段：

第一阶段：双低。即低品质、低价格。虽然过程中伴随着假冒伪劣，但总体上，这是中国普通百姓的购买力和中国企业的制造能力决定的。尤



扫码订阅杂志

其是面对广大的农村市场，这一阶段还承担着从自给自足向商品社会转变的任务，它甚至是一个社会化变革的过程。

第二阶段：“物美价低”。这里之所以加引号，首先，这是一个逐步演进的过程，是相对而言的；其次，是表明产品品质的进步快于价格的提升，相对于价格，“产品是好的”。以今天的实际状况评估，无论是国内或者是国外市场，中国企业的产品已经支撑得起物美价廉这个称号。

第三阶段：物美价平。目前已经进入这个阶段，并且这种状况大概率可能是中国制造未来的常态。即超越中低端现状，在中端、中高端这个领域里，建立全球性竞争优势。“平价”（质优价平）这是一个值得深入研究的概念，我们会在未来作进一步研究。

## 2. 面向国内和国际市场大规模的市场推广

从某种意义上说，一方面，在过



去40年，中国进行了世界经济发展史上最大规模的市场推广；另一方面，中国企业的大规模市场推广，也引发了销售革命。

首先，这是渠道和终端建设的需要。在一片荒漠上，建立通达农村和社区的渠道、终端，是中国经济发展的重大市场基础设施建设。而中国企业的大规模市场推广，承担了这一历史使命。

其次，市场教育的需要。由于贫穷落后，大众对于突如其来的商品世界并没有做好准备。巨大的市场教育任务，也是通过中国企业的大规模市场推广逐步完成的。

最后，营销人才培养的需要。大规模的市场推广在市场一线迅速为中国企业培养了急需的营销人才。

中国企业对市场推广和销售异乎寻常的重视，聚集起来了巨大的销售力量和能量，中国电商能够对发达国家实现弯道超车，是对中国销售能量最好的彰显和检验。

### 3. 建设性模仿和学习

中国企业的创新，是通过建设性模仿、学习和创意力实现的。

通过分工、协作和供应链建设，形成了体系性低成本。这一体系性创新，使得中国制造最终在中低端建立了全球性竞争优势。这也是中国营销成功的根基。

随着创意的逐步提升，中国企业一轮又一轮地推出新的、更好的产品，对需求的满足更经济、更实用、更便利，品质不断提升。

超强的模仿能力和强烈的学习热情，使中国企业的人力和物质资源获得新的更大的物质生产能力，使得社会财富得以迅速积累。

中国企业的创新不是发明，主要是根据市场需要和现有技术，通过创意完成的。比如手机。前面有TCL的“宝石手机”，后有步步高的音乐手机。

创意性创新、大规模市场推广和生产效率既是中国营销成功的三驾马车，也是推动中国经济快速发展的基本动力。

面对新的市场环境，中国营销的要害是创新问题和生产效率问题，那些把要害继续聚焦在市场推广和销售上的论调，是典型的营销短视。回顾历史，中国营销的成功，是基于三驾马车，展望未来，中国营销的更大成功则寄希望于进一步强化三驾马车。互联网及其深刻影响，主要在于强化三驾马车，而非狭隘的推销和销售功能。

即便是作为追随者和补缺者的中小企业，仅仅满足于互联网推销和销售，也难以避免在热闹一阵子之后走向沉寂，更不用说作为行业龙头的品牌制造商。



## 规避营销的平庸化

根本上，营销的平庸化，主要来自人才及其表现的平庸。这可能是专业问题，更大的可能则是认识、观念和敬业态度问题。一个强大品牌从卓越走向平庸，一定是在整体上出了问题。没有什么突发事件能够直接打垮一个企业。

导致营销平庸的更为直接的原因，则主要表现在对需求认知出现偏差，对市场和环境变化熟视无睹，没有给顾客持续提供新的价值。营销平庸化是一个过程。当营销平庸变成一种惯性的时候，企业的衰败就难以避免了。因此，防范营销平庸化，必须贯彻到营销体系中，而且必须是顶层设计。

从实践角度，企业防范平庸，主要从两个层次展开。

### 战略层面

基于对市场、市场潜力和趋势的分析，准确确定企业营销方向，以防止企业进入平庸化轨道。

1. 规划企业的基本发展空间和战略边界，做定位——我的企业是什么？简单说，就是生产什么？为谁生产？如何生产？这是营销的立足之本。

企业必须谨记，这些问题不是一成不变的，它们会随着市场环境和需求的变化不断变化。因此，企业必须随着市场环境和需求的变化，持续思考这些问题，不能一劳永逸。

多数中国企业是被市场反定位的。也就是说，尽管许多企业有明确的目标顾客和市场定位，但由于受价值创造能力、产品创新能力和制造水平制约，所谓的定位，更多的是一种目标，甚至是一个并不认真的目标。中国企

业创新能力提升不够快，不坚决地围绕市场定位展开技术和产品创新是主要原因。尤其是到现阶段，供给侧问题凸显，许多过往貌似优秀的企业走向平庸，实际上，是历史的、一贯的企业结构性缺陷在今天尖锐起来了。

2. 根据市场和环境变化，持续丰富定位——我的企业将会成为什么？行业还是那个行业，但随着需求变化和技术创新，生产什么、如何生产已经完全改变了。

企业持续的发展和 innovation 以及市场的变化，必然为企业提供更多的可能。企业必须去抓住这些可能，否则便会失去发展机遇。许多企业逐步成为巨无霸，大抵是这样形成的。

3. 在变化和发展中专注于自己的事业，不忘初心，坚守定位——我的企业应该是什么？与时俱进，顺应变

化，但万变不离其宗，不迷失初衷和基本营销方向。

假如丰富定位是做加法的话，那么，坚守定位就是做减法。围绕手机及其技术，苹果的产品线得以极大丰富，但主导产品从未受影响且得到了持续强化和创新。

总之，营销的平庸是从产品开始的。但一路向前追溯，真正的原因是企业忽略甚至漠视市场和消费变化，以及为适应和引领变化而必须推动的创新。

植物蛋白饮料（也可以称为一个细分行业）经历了若干次努力，最终仍然没有打下行业江山。先是“椰奶”，然后是杏仁露，之后是花生奶（露），再之后是“核桃露”。

某“核桃露”品牌曾经长驱直入，很有一个强势崛起的模样。曾经请我做一轮培训。在首场培训时，我突然讲起椰奶、杏仁露、花生奶的历史，认为在大规模推广背景下，应该有更宽阔的视野、胸怀，更长远的打算。前有车后有辙，应防止红了之后没有后手。企业领导听后很不爽，传话要求在以后讲课时去掉这些内容。我委婉地推辞了余下的课程。其实，根本不需要跟企业高管聊，随便找几个企业营销中层聊聊，就能够大致预知企业的未来。如果中层全部是野战型的销售者，加之把一个普通的产品吹得神乎其神，企业更不可能有好的未来。



## 战术层面

通过市场推广，让世界、社会和顾客了解、理解企业，让企业的价值得到认同和尊敬，避免好酒毁于巷子深。

这个方面是中国企业最为重视、做得最好、最值得投入的地方。电商平台之所以能够迅速发展并实现弯道超车，正是长期积累起来的能量的集中爆发。

但“锅里没有肉，勺子也盛不出来”。不优先解决产品问题即供给侧的问题，即使电商平台和传统企业掀起新一轮更加惨烈的价格战，也创造不出更多价值。或者一定阶段之后，它也许会成为倒逼产品和技术创新的力量，相比制造业，更强势、强大的商业，未必一定能够催生强大的制造业。一个重商的社会，是不利于制造业健康发展的。英国经济的衰败正是这个原因。美国商业力量的崛起，从某种意义上，也是其制造业地位下降

的原因。

相对于传统，肯定有新营销、新零售。但如果听任新概念及放大炮式预言左右舆论，甚至抨击更理性的思考和行动，一时之间是会产生负能量的。

反过来，实体商业的平庸，使得电商来袭时，它们只能被动挨打。这种局面，一方面让电商长驱直入；另一方面，真正值得忧虑的是，让实体商业自认前途暗淡。

实体商业的平庸是不用怀疑的。但从营销的视角看，电商的平庸也是已经存在并且正在发生中的现象。

从“大历史”逻辑评估，没有什么事是不该发生的。值得思考的是如何让那些注定成为教训的事情，对现实和未来的危害少一些，轻一些。

像边际效用递减、行业平均利润率递减一样，营销的平庸化也是一个自然规律。如何管理营销的平庸化趋势，是任何一家具有雄心的企业必须认真对待的新课题。

专题持续以优秀企业案例佐证、解读理论。寻找中国式新营销坐标——标杆/创新/价值型企业，以优秀企业解读中国市场。联系专题组：13838507904（同微信）。

专题编辑：

王 玉（微信号：sophiewangyu）

瑞幸咖啡的未来不在当前的数字，而在于数字背后的消费质性。

## 瑞幸何以迅速走红

文 | 陈禹安

瑞幸咖啡可以说是 2018 年最火的企业之一。到 2018 年底，瑞幸咖啡在全国 22 个城市开设了 2073 家门店。按照公司计划，2019 年，瑞幸咖啡在全国的门店数量将达到 4500 家。反观其对标的星巴克，从 1999 年进入中国，用了近 20 年时间才在中国开设 3600 多家门店。也就是说，瑞幸咖啡仅用了一年多的时间，就在门店规模上逼近了苦心经营 20 年的星巴克，跃居全国第二。瑞幸咖啡提供的数据显示，到 2018 年 12 月 31 日共卖出 8968 万杯咖啡，获得了 1254 万名用户。

在耀眼的业绩面前，不能忽视的却是其巨额代价。瑞幸咖啡 B 轮融资商业计划书显示，2018 年前 9 个月累计销售收入为 3.75 亿元，净亏损 8.57 亿元，毛利润为 -4.33 亿元（毛利率为 -115.5%），而瑞幸咖啡回应说，2018 年全年的亏损额度将会远大于这个数字，但通过补贴迅速占领市场是既定战略，亏损符合预期。

一方面是势如破竹般的攻城拔寨，一方面是深不可测的亏损黑洞。人们不禁浮想联翩，瑞幸咖啡到底是会成为另一个滴滴呢，还是另一个 ofo？

我们可以通过对瑞幸咖啡的能耗分析，来判断它为什么能迅速崛起，又将走向何方。

### 瑞幸迅速起势的原因

某种商业模式能够火爆成长，必然有其能



耗优势。那么，瑞幸咖啡的能耗优势又体现在哪里呢？

根据《能耗游戏》一书提出的能耗分析框架，商业模式的能耗包括时间能耗、空间能耗、价格能耗、学习能耗、安全能耗和关联能耗。

瑞幸咖啡的选址一般在中高端写字楼的一楼，这是咖啡主力消费人群上下班的必经之地，从而具有极大的空间优势，可以为消费者提供更便捷的服务，同时节省时间能耗与空间能耗。这是瑞幸的能耗优势之一。

瑞幸咖啡通过手机 APP 下单、支付，并通过外卖在半小时内送达，可以做到足不出户享用。这也为消费者节省了时间能耗与空间能耗，进一步增加了瑞幸咖啡的能耗优势。

瑞幸咖啡的定价大致和星巴克在同一区间，但略为便宜。如果通过外卖配送，加上外卖成本 6 元一杯，价格基本与星巴克同款平齐。但瑞幸咖啡初期通过第二杯免费赠送、买二赠一，



大咖解读  
20本畅销书

买五赠五、邀请朋友下载 APP 再赠一杯等促销措施，极大地降低了消费者的价格能耗。这也是瑞幸咖啡明显的能耗优势。

瑞幸咖啡面对的市场，消费者已经对手机支付非常熟悉，外卖配送系统也非常成熟了，商业链条的关联能耗几乎为零，同时消费者的学习成本几乎为零，这与滴滴、快的当初为了培育手机打车而烧钱的消费基础环境已经大为不同了。这是瑞幸咖啡隐含的能耗优势。

正因为瑞幸具备了这么多这么大的能耗优势，才有可能用如此之快的速度打开市场，引爆市场。

### 瑞幸能成为第二个滴滴吗

但是，瑞幸咖啡的未来走势到底如何？它到底能不能沿用滴滴的模式，利用风险投资，通过补贴用户端，大肆烧钱，迅速做大做强，抢占市场呢？

我们必须基于消费者的质性（或粉丝的质性、流量的质性）的三个消费者行为规则来做更深入的剖析。

#### 1. 选择不等于喜欢

瑞幸咖啡号称已经拥有了 1254 万的用户。但是，我们一定要明白，用户的质性并不均匀一致，流量和流量是不一样的。

春秋航空曾经统计了频繁搭乘本公司航班的忠实用户，邀请他们来参加一个活动。但其中一位世界五百强企业的 CEO 断然拒绝说：“我是绝不会和那些提着蛇皮袋上飞机的人一起参加活动的。”

春秋航空以为，那些经常选择自己的用户一定是喜欢自己的，其实不然。那位 CEO 并不是因为春秋航空的机票廉价而选择春秋航空的。真实的原因是春秋航空刚开始拿不到好的飞行

时段，只能是特别早或特别晚的时段，而这位 CEO 恰好需要早出晚归。他其实是时间敏感而对价格不敏感的。春秋航空带给了他更小的时间能耗，才是他频繁乘坐的真正原因。

瑞幸的 1254 万名用户，同样也是不均匀的。其中到底有多少可以称为真正忠诚的粉丝？是不是大部分都是因为首单免费以及后续的各种赠送优惠而来的？

#### 2. 购买会成为习惯

不管消费者喜不喜欢你，只要他持续、频繁地购买你的产品，就会形成消费习惯。熟悉就不用学习，熟悉就等于安全，这就是学习能耗和安全能耗降到最低了。瑞幸烧钱，无非也是想实现这一点。瑞幸把门店地址选择在写字楼一楼，从长期来看，在促进持续购买上是有利的。但从目前的数据来看，距离“购买会成为习惯”还很远。想要达到这个目标，还需要持续烧钱很长一段时间，但是，这对瑞幸本身是一个巨大的能耗包袱，风险投资的钱到底能支撑多久？

#### 3. 改变将带来背叛

滴滴是烧钱成功的典型案例。但即便是达到了垄断地位的滴滴，当美团开始进攻时，也出现市场份额大面积失守的窘境。同时，用户们对于滴滴的看法也从当初的美好印象变成了“天下苦滴滴久矣”。

这是因为，滴滴在与快的合并后，就取消了种种优惠，价格回归到正常区间，甚至出现加价现象。但习惯了优惠的用户们变得不习惯了，于是就在两个方面出现了背叛。

第一个是行为上的背叛。只要市场出现了滴滴的新竞争对手，就反戈倒向。

第二个是态度上的背叛。虽然无奈之余还是要用滴滴，但对滴滴产生了很多不满情绪，等到某个窗口就会爆发。

瑞幸咖啡的这 1254 万名用户，以及还要成为其用户的更多消费者，已经习惯了瑞幸的廉价优惠，一旦瑞幸恢复到正常价格，肯定也会出现上述两种背叛行为。而在咖啡领域，瑞幸要形成滴滴那样一家独大的垄断情形几乎是不可能的。

### 瑞幸将走向何方

很多人以为瑞幸咖啡的目标是打败星巴克，其实它的战略目标根本用不着打败星巴克。据统计，中国目前人均年咖啡消费量仅为 5~6 杯，远低于欧洲每年人均消费咖啡 734 杯的水平，而同在亚洲的日本、韩国等国，每年人均消费约为 300 杯。国内像北京、上海、广州等一线城市，每年人均咖啡消费数量也仅为 20 杯左右。

投资瑞幸咖啡的资本之所以敢拿出大把的钱让它去烧，或许就是看中了这个巨大的增长空间。如果中国国内人均年消费咖啡数量能达到 100 杯，就等于是现有整体市场规模的 20 倍，北上广深一线城市的规模也在 5 倍以上。这将是一个体量剧增的大蛋糕，只要能够分到相当的份额，就足以支撑起一个巨大的战略梦想了。

但是，这些消费数字并不是质性一致的。咖啡作为一种产品，理论上可以具备工具价值、玩具价值和道具价值等三类价值。

欧洲人年均 700 多杯的消费数量中，有多少杯是因为咖啡的工具价值而喝的？有多少杯是因为咖啡的玩具价值而喝的？有多少杯是因为咖啡的道具价值而喝的？

中国的北上广现有的年均 20 多杯的消费数量中，有多少杯是因为咖啡的工具价值而喝的？有多少杯是因为咖啡的玩具价值而喝的？有多少杯是因为咖啡的道具价值而喝的？

咖啡的工具价值就是为了满足消费者消乏

提神、调节状态的需求；咖啡的玩具价值就是为了满足消费者社交、娱乐的需求；咖啡的道具价值就是为了彰显消费者的身份、地位、品位的需求。

从目前来看，瑞幸咖啡更多的是为消费者提供了工具价值，而玩具价值只沾了一点点边，体现了一定的线上社交（推荐赠饮）。同时因为采用了互联网的方式，手机下单，较之先前的到店点单的传统模式有创新，也具备了一定的基于创新的玩具价值（新鲜好玩）。星巴克的玩具价值是更为深度的线下社交，以及星巴克多姿多彩的咖啡杯（可以作为藏品）。至于道具价值，瑞幸咖啡几乎没有。没有人会觉得自己喝了一杯瑞幸咖啡而感觉良好。星巴克咖啡的道具价值曾经非常强大，在星巴克喝咖啡，喝星巴克咖啡，在一段时期内都是有品位的精英生活的象征。当然，现阶段星巴克的道具价值已经大为弱化了，但比瑞幸咖啡还是要强很多。

相对而言，工具价值比拼的是产品的质量及性价比，是比较容易被竞争对手模仿或超越的。尽管瑞幸咖啡在提供咖啡品质上下了不少功夫，但并未形成也较难在短期内形成壁垒。如果瑞幸咖啡寄希望于做强做长，必须在玩具价值和道具价值上下功夫，这两类价值更利于增强用户黏性，但这恰好是瑞幸咖啡的短板。

总之，一杯咖啡和一杯咖啡背后的消费动机是不一样的。我们不能简单看消费数字。瑞幸咖啡的未来不在当前的数字，而在于数字背后的消费质性。选择不等于喜欢，但只有喜欢才会持续选择，才不会背叛。

（作者为心理管理学家，著有《玩具思维》《能耗游戏》等）

编辑：

佳和 380829298@qq.com

2018年，是冰冷的两极世界，要么生存，要么毁灭，没有了中间地带，也就没有了温情、客气、伪善，上来就是你死我活，置之死地而后快。

## 2018年度营销案例集锦

文 | 樊林毅

**2018** 年过去了，我很怀念它。哈啰单车活了，ofo坠入了深渊，摩拜则是生死两茫茫；腾讯被质疑没有梦想，股价2018年暴跌45%，小马哥夜不能寐；金立正式破产重组；罗永浩的锤子手机已被关门清盘；京东，别提了，看怎么活了……这就是2018，刺骨地冷，透心地凉。感谢，我还能活着见到2019。

### 最“戏精”营销——万科“活下去”

9月28日，深圳大梅沙，万科集团秋季例会，会议室正中心赫然出现“活下去”的口号，让原本处于低谷中的地产行业更是感受到了彻骨的寒意。吃瓜群众正准备摩拳擦掌去地产界捡白菜扫货时，却发现根本不是那么回事。

原来，这只是一出戏，一面是悲壮的“活下去”，另一面是3个月500亿疯狂圈地运动，2018年万科全年的营收已突破6000亿元，增速妥妥的行业第一。“活下去”原来不是给自己看的，是给别人看的，让对手恐慌，自己好坐收渔利。碧桂园慌了，忙不迭建房、收款，结果，越慌越乱，事故不断。对手恐慌，赶紧低价出手卖地，好，我收了。这戏演得也真是没谁了。

评：口号，这东西看着是说自己，其实是给别人看的，是让别人相信的。这是口号的最高境界。比如东阿阿胶，做中国最好的阿胶。自己是不是最好的阿胶不好说，但一定得让消费者相信我是最好的阿胶。这才是精髓，才是营销的境界。

### 最剧情反转营销——小黄车“黄”了

这就是互联网，这就是中国互联网，昨天还是光鲜耀眼颠覆城市出行的共享单车，今天就成了城市街头扔都找不到地的垃圾。

评：共享单车的没落在于互联网游戏规则迎来了真正的改变，原来野蛮的跑马圈地确实不好使了。一则获客成本在无限提升，二则你即使把用户圈来了，没有好的体验还是会很快散去。

互联网下半场的核心是精耕细作，也就是细分客户需求，根据不同群体给予不同的服务模式和服务体验。依据这样的趋势，大而全的平台会逐渐被小而美的平台所蚕食，甚至取代。看看“小红书”的活跃度再看看京东的沉寂，你就能体验到这种沉默的趋势有多可怕。

### 最不上进营销——腾讯没有梦想

大家总说腾讯没创新，腾讯是真急了，你才没创新，你全家都没创新，企鹅急了也咬人。于是，腾讯开始洗心革面，从“抄抄抄”变成了“买买买”。创新是买来了，可买来创新的身子，买不来创新的灵魂，还是创新不足，没有梦想。

评：腾讯占据那么好的资源，怎么就缺乏创新呢？跟出身有关，腾讯是理工技术型公司，别人有创意了，让腾讯去完善细节、快速赶超这是强项，可如果没有任何参照，去天马行空地创新与想象，这真不是腾讯所长，所以，一直被诟病，但一直未改变，没办法，请原谅它，这是出身惹



营销有道 开讲有料

的祸。基因如此，让腾讯富有想象力地创新，确实是为难人家。

### 时代最强音营销——抖音来了

抖音来了，马化腾手搭凉棚，看到的不是金灿灿的阳光，而是乌云压顶而来，就像牛魔王看到了孙猴子举着棍子向自己冲来。抖音，马化腾绝对的噩梦。

三十年河东，三十年河西，腾讯在中国这个最大的社交领域内一家独霸已近20年，这么肥的一块领域不可能一家独霸，该来的终归要来，但能不能温柔点，死猴子。

可死猴子从来都是惊天动地，不懂温柔，更不会怜香惜玉，抖音只用了差不多一年的时间就成漫天席卷之势，2018年一年的用户量10亿，关键日播放量30亿，这样的势头与裹挟资源的能力，确实让马化腾感受到了彻骨的寒意。

猴子，真的来了。

评：在互联时代，一切的体验都是唯快不破，15秒短视频分享，让人如痴如狂，超过1分钟大家都没有关注的耐心。压力、焦虑，让人们更愿意在屏幕上寻求短暂的欢愉，一个15秒后是下一个10秒，是下一个5秒，是无穷无尽的依赖，看似短其实无限长，互联网要的是时间，计算的是依赖，一个帝国的背后必然是群体的焦虑与成瘾。

### 最老辣营销——故宫口红

近600岁的故宫又顽皮了，作为进军彩妆界时尚圈的见面礼——推出首款故宫口红，结果，一出手，就秒杀所有，气场那叫一个足，臣妾真的做不到，可故宫一出手却总是能做到。

还是一样的高冷，还是一样的傲娇。

评：这已经不是故宫第一次试水时尚圈了，每次一出手都能秒杀众生，姜，真是老的辣。为什么是故宫？首先，故宫是一个有无穷宝藏的大IP，随便拿出来都是震慑全场的；其次，其画风与设计真是十足的故宫范，既高冷又不媚俗，既时尚又不拘泥。怎么看，怎么舒坦。

### 最撞大运营销——华帝世界杯退款

“法国队夺冠，华帝退全款”，结果，法国队真夺冠了，这运气也是没谁了，基本就属于随便压一注，结果是豹子。华帝这风头，这影响力一时无两，让隔壁老王豪砸12亿才成为赞助商的万达只能干瞪眼。真是人比人得死，货比货还是免费好使。

评：每逢大赛，尤其是奥运会、世界杯这样的顶级赛事，怎么让品牌博出位是头等大事，当然，有钱硬砸谁都会，关键是不怎么花钱还能赢得满堂彩，这就不是钱的事了，而是得用巧劲，所谓做得好，不如做得巧。如何巧，要多在内容、形式两方面下功夫，尽量少在预算上打转，很多事不总是用钱才能解决的，多想想办法，实在不行了，再用钱。

### 最集万千宠爱营销——支付宝锦鲤

信小呆，不只是集万千宠爱而是集亿万宠爱于一身，因为抽中了一条史诗级的奖品支付宝“中国锦鲤”——价值亿元的超豪华全球免单大奖，



一下就炸锅了，吃瓜群众怎么也无法淡定了，怎么是她，怎么不是我。各种调侃、各种羡慕嫉妒恨，彻底刷了屏，然后，几乎所有的促销活动都用上了“锦鲤”，“锦鲤”迅速成为促销活动的代名词。当然，2018年最漂亮的营销事件非支付宝“锦鲤”莫属。

评：做活动不要撒胡椒面，雨露均沾，顾客都没感觉，更不会有有什么轰动效应，顾客更不会念你的好。要集中资源办大事，要整就整大的，这样才能有超乎想象的效果。

### 最火爆营销——喜茶的队伍总是让人绝望

想买杯喜茶，光有耐心还远远不够，还要有必胜的信念，因为排2个小时的队是起步，排3~4个小时买杯茶是标配。就是这么火，当然，价格也是不菲，一杯喜茶30元左右。

评：谁说营销无用来着，这不是营销的力量是什么。一杯混合奶茶，居然能火到这个境地，让我们的新生代群体如此痴狂，除了好好跟人学习外你也别想啥了。喜茶的成功是将网红营销运用到了极致，网红形成的漩涡效应正成为裹挟年轻群体的核心动能。这年头，不玩几把网红，都不好意思出门了。当然，网红也不是谁想玩都能玩的，背后没有强大资本助力，连进场的资格都没。

### 最接地气营销—— 论便宜，就服拼多多

原来说超市便宜，淘宝笑了；现在说淘宝便宜，拼多多笑了。便宜，从来都是最好使的销售工具，谁不想占个便宜呢，你看为了那1斤鸡蛋的便宜，超市门前大爷大妈们排的长龙就知道了。

拼多多，将便宜运用到了极致，你不是想便宜吗，可以，组团，把你的七大姑、八大姨都喊来，

通过微信的形式组团来消费，人足够了，便宜都是你的。既符合人性又让亲朋好友一块受益，同时又让用户有了参与互动，还传播了自己。

评：有位外国友人早就说过，要论便宜，中国人总能想到更便宜的方式。便宜，真好使，要想便宜不能只在成本上打转，成本毕竟是刚性的，并且成本以后只会越来越高。怎么办，像拼多多一样，多从渠道、终端和运用模式上做突破，以我的经验，渠道、终端和运营模式上可节省的空间还有的是，大有可为，动手吧。

### 最佳内容营销——我不是药神

《我不是药神》这部小制作电影，票房超30亿。这是一部靠内容上位的电影，既有泪点又有笑点，并且还有每个人最看重的话题——生命健康，当然，还有徐峥影帝级的演技，造就了2018年的这部神剧。

评：《我不是药神》具有极强的象征意义，意味着靠明星扎堆、靠视觉冲击的电影不好使了，中国观众在交了多年的“智商税”后，现在越来越挑剔了，不是你简单拉来几个明星就能糊弄住的。大家已经不看名气看疗效了，谁家内容好就哈谁，于是，2018年的小制作电影，在内容上下功夫的电影均取得了不俗的业绩：《找到你》《无名之辈》《狗十三》《西虹市首富》。

一个时代的落幕，必须是一个时代的开始。

这世界没有无缘无故的爱，也没有无缘无故的恨。明天，必然是今天的传承与延续。看懂了今天，明天该怎么走，基本不会出问题。

在2018年的凛冬里，能活下来的，未来一定是活得最好的。

（窦林毅，《销售与市场》高级研究员、中国著名品牌营销专家）

编辑：

王玉（微信号：sophiewangyu）



增长是衡量创业公司成功的唯一标准，也是所有公司会面临的一个问题。流量红利的消失，野蛮生长的互联网时代已经接近尾声，现在为你推荐几个最有效的增长策略，希望你有所启发。

## 盘点2018年最热门的增长黑客策略

文 | Yolo & 彦哲

从2017年开始，“增长黑客”的概念在国内逐渐盛行。2018年，“增长”依然是互联网圈最火的词，增长策略也在慢慢脱离“野蛮时期”，更加注重产品本身和用户体验。有必要为大家拆解一下2018年国内最热门的几个增长黑客策略。

### 短视频引流

抖音的用户红利是真实存在的，但人们希望从抖音流量中分一杯羹，这是因为抖音的分发机制：抖音通过短视频的分类、浏览时长、点赞、评论等数据，评估其受欢迎程度。无论你是否知名，只要是优质的短视频，就会获得海量的流量推荐。

在早期，将微博、微信等平台火过的内容，做成PPT短视频搬运到抖音就可以火，而现在，真人出镜、有新意的短视频更受欢迎。短视频引流的效果毋庸置疑，但对短视频的质量要求会越来越高。

### 社交电商

2017年的电商主角拼多多让人们意识到，微信生态拥有不输于淘宝的卖货容量以及比淘宝更高的分发效率。但拼多多式的拼团模式主要有两大缺点：

1. 品类和SKU多，价格普遍便宜，对平台

信任度低。

2. 拉人砍价的社交压力增大，用户对砍价等活动产生厌倦。

如果说拼多多的拼团模式是一个拼多多平台连接了上亿用户，那么2018年涌现的社交电商模式，则是一个电商平台通过分润的方式，先连接多个团长，再由团长去辐射更多的用户。这种模式的好处是：

1. 团长作为社交圈子里的小KOL，可以为电商平台和产品做信任背书。

2. 团长卖货可以赚钱，有动力去开拓新用户、维护用户留存和复购。

### 抽奖

2018年，微博产生了“支付鲤”和“王思聪IG夺冠抽奖”两大爆款抽奖活动。这些活动与简单的抽奖不同，抽奖只有一种形式，重点是制造巨大的话题事件，引发大众的侥幸心理和从众心理，短期内获得海量的用户增长。

很神奇的是，抽奖+事件营销的玩法并不是2018年才有。早在元代，寺庙的僧侣以数十件高价珍宝作为大奖，向社会兜售用竹子制作的签筹，最后通过公开抽奖的仪式，来宣告大奖花落谁家。

为了扩大影响力，寺庙会联合富贾名豪为活动站台，并代理发售。等到大奖揭晓的当天，成千上万的民众涌入寺院围观抽奖仪式，给寺庙带来巨大的收益和名气。

元代这种抽奖活动，叫做“拈阄射利”。我们不难发现，“拈阄射利”和支付宝锦鲤抽奖高度相似，都有“高额奖品”“联合发布”“事件营销”“群众围观”等元素。

### 课程试学

大家知道，无论是很早就兴起的起点网络文学，还是目前正火的



微信读书，付费电子书的开头部分都是免费的，让读者有一个“验货”的过程。于是我们看到，很多付费课程开始借鉴这个策略，将开始的一两节视频或音频免费，吸引用户试学。

在此基础上，课程试学的策略还有另一种升级玩法：用超低价的基础课引流，再将用户转化到高价进阶课。这个策略的好处是，超低价的基础课既筛选出了目标用户，又降低了目标用户的购买决策难度，而在基础课的授课过程中，可以通过社群不断提高信任度，最终将用户转化成付费高价的进阶课。

### 虚拟经济

虚拟经济并不是一个新鲜的玩法，在这份榜单中列出虚拟经济的原因有两个：

一方面是虚拟货币的快速爆发和冷却，引领一波暴富狂潮却又紧接上了一波收割狂潮。

另一方面是虚拟积分结合小程序也做出了一些快速获客的案例，不少创业公司通过将虚拟积分融合到商业模式中，完成了用户的快速积累，并在寒冬中拿到了资金支持。比如积分兑换物品，或者是买卖二手物品。

与其真金白银补贴用户，虚拟经济的补贴不仅可以在一定程度上降低获客成本，还增加了用户的沉默成本以提升留存。

有哪个项目，可以在一个月之内突然实现几十甚至百倍的增长，让全世界 1/3 以上的人口参与其中？是 2108 年足球世界杯。

32 支参赛队伍，每队 23 人，满打满算不过 736 人，却撬动了全世界超过 25 亿人观看。除了体育，依靠组队 PK 策略在 2018 年实现大幅增长的还包括竞技游戏（如王者荣耀、各类小游戏）、运营活动（如淘

宝双十一组队集赞 PK）、明星选秀（如偶像练习生、创造 101）等。

组队 PK 策略的核心在于把握了用户的三个心理：所有权、目标感和成就感。这三个心理不仅让用户愿意不断参与竞争，而且也愿意发动新人加入自己的队伍。

1. 所有权：用户需要迅速找到自己的阵营，一旦进入队伍，用户会对队伍产生所有权和拥有感，愿意参与竞争，不甘心落后。

2. 目标感：第一只有一个，不可能每个队伍都能争第一，所以需要给每个队伍设定不同的目标，并且将目标拆解成多个小目标，让用户一点一点努力。

3. 成就感：当用户稍作努力，完成小目标时，需要给予用户足够的成就感，让其有动力继续完成下一个小目标。

### 问答裂变

2018 年第一周，是直播答题 APP 的增长狂欢周。冲顶大会 APP 一周下载量过百万，映客的芝士超人、今日头条的百万英雄、花椒直播的百万赢家等等也紧随其后，一场直播最高在线人数 170 万，答题人数突破 130 万。

在垂直领域，问答裂变的成长策略也开始展现越来越多的玩法。在海外，一款名叫 TBH（To Be Honest）的 APP 突然火了。

TBH 会给你一个关于你和你朋友的问题，然后列出你注册了这个 APP 的朋友，你选择的答案会匿名发给你的朋友。就是这么一套简单的问答机制，配上激励分享，短短 3 天就“攻陷”了美国乔治亚州的 3000 所学校，并在推出 9 周后就被 Facebook 以 1 亿美金收购。

编辑：

刘会会 1761925702@qq.com

前段时间，中央广播电视总台、央视网推出的重磅微视频《道路》在网络上刷屏，使人感慨最深的是其中的一句：“以必成之心，创未有之业”，对于2019年的广告业来说，这句话是序曲，也是鞭策！

## 2019年广告业八大关键词

文 | 高承远



**辞** 旧迎新之际，循例要做一些年终盘点。回顾2018年的广告业，从杜蕾斯的诗集到新世相的裂变，从叶茂中策划的广告刷屏到法国队的夺冠，从王思聪的抽奖到支付宝的锦鲤，正如《红楼梦》中“爆竹”的隐喻——热闹总是转瞬即逝。

热闹仿佛还在继续，寒冬却已如期而至，金立、ofo这样名噪一时的企业轰然倒下，未来可能成为新常态。广告是经济的晴雨表，回归广告业来说，这个冬天有点冷！笔者根据自己多年从事广告业和财经评论的经历，预测性归纳2019年中国广告业八大关键词。

### 一、行业深度洗牌

在一片“消费降级”的声音中，品牌的投放越来越冷静，消费者的购买欲也愈发克制。横亘其中的广告业，洗牌的声音咯吱作响。

2018年3月和12月，WPP旗下老牌4A扬罗必凯（Y&R）北京、广州办公室先后关闭。11月26日，WPP宣布智威汤逊（J. Walter Thompson）和伟门（Wunderman）合并，组建新公司Wunderman Thompson。12月11日，WPP又放出消息，预计到2021年，将在全球裁员3500人，关闭约80家办公室，合并100



销售与市场·听刊

家运营不善的办公室。

老牌国际 4A 公司尚且如此，本土广告公司的日子想必更加难过。其实广告行业洗牌近些年一直在继续，只是未来，被洗下牌桌的玩家会越来越多。

## 二、泛市场竞争

纵观中国广告业的发展史，就是本土广告公司和国际 4A 公司的竞合史。竞争到今天，两兄弟回头一看，感叹双方都找错了对手，“同是天涯沦落人”。

埃森哲、德勤、普华永道等咨询公司“降维打击”，纷纷发展广告业务；网易、腾讯等媒体公司“去中介化”，与甲方亲密接触；科技公司、数据公司“跨界打劫”，用资源和数据渗透……广告业多角竞争格局逐渐成形，但没有疆界和护城河，泛市场竞争让我们看不清对手，这是整个行业焦虑的来源之一。

## 三、咨询化生存

在知识付费已经充分发展的今天，知识已经成为核心的生产力要素，如果我们没有能力组合、应用知识时，生产力会受到极大的限制。如果说，过去的广告业是代理模式，靠“中间商赚差价”，赚信息不对称的钱，未来广告公司的转型方向应该是“咨询化”生存，这样才能获得客户的信任。

## 四、5G新赛道

2019年，三大运营商5G都即将开展试商用。4G改变生活，5G彻底改变社会。快手、抖音等短视频平台的发展，都是得益于网络的快速



和廉价化。5G是一个云的时代，大数据、云计算将成为基础设施，必将颠覆既有的认知模式和影响力模式，成为革命性的新营销阵地。

如果说在传统时代，营销主要是文科生做广告；在网络营销时代，营销主要是理科生做转化率，那么在5G云时代，既需要理科生的数据洞察，也需要文科生的感性表达，新的传播赛道，会有新的规则、秩序和跨界合作产生。

## 五、指数型思维

《指数型组织》是奇点大学创始执行理事萨利姆·伊斯梅尔撰写的一本商业类经典著作。其核心观点是，未来是线性组织和指数型组织的较量，而指数型组织是最有希望的组织。广告公司在寒冬中，保持增长已然非常优秀，要实现指数型增长，又谈何容易？

只有盯着月亮，我们才能摘得星星。拥有指数型增长思维和策略的广告公司，可能更容易挺过寒冬，迎来曙光。这些策略思路包括：使用按需随聘的员工（Staff on Demand）；善于利用社群与大众（Community&Crowd）；用算法（Algorithms）实现精准营销与互动；跨界合作，调动杠杆资产（Leveraged Assets）；鼓励自己员工和客户的深度参与（Engagement）



和合作。

每一点，都戳中广告公司软肋，也指明了未来发展的方向。

## 六、降低流程税

广告公司效率不高，这已经是行业的共识。工作的制度、流程冗长，导致出品慢、效率低，每个人都能意识到，但却无力改变，且每个链条中的参与者都平等地被征税（效率牺牲），这就是笔者原创管理理论“流程税”的要义。

在行业走上坡路的时候，流程税并不是太大的问题，而在寒冬中，流程税容易成为压死骆驼的最后一根稻草。先知先觉的广告公司已经在优化组织结构（省广集团最近发内部公开信，取消事业部番号，新组建 11 大垂直事业群），降低流程税，以效率抓效益。

## 七、轻快小美女

落实到广告行业具体的传播策略和模式，之前行业一直有“轻、快、爆”的说法，所谓“轻”指的是内容要轻、媒介选择要轻，“快”指的是传播速度、发力速度要快，这两点成为共识，但是秉承这两点原则，依然无力做出“爆

点”和“爆款”。笔者在轻快的基础上，加了“小美女”三个字，作为营销策略的依据。

传播的理想状态，当然是打动所有人，但现实是骨感的，我们很难通过一场活动、一次 campaign（运动）打动所有人。所谓“小”，是指认清传播现状，打破“全人群”覆盖的理想，真正找到自己的精准目标人群，用他们的语言和触点、逻辑去沟通。所谓“美”，是满足用户对美好生活的向往，在传播过程中，用美的元素，去贯穿、传承、包装、体验。“女”则意味着，女性市场是最重要的，“得女人者得天下”，从“双 11”的剁手数据，女性消费的力量可见一斑。

## 八、真工匠精神

工匠精神作为一个口号已经喊了很多年，其实广告行业是最需要工匠精神的，从 LOGO 到 slogan，从洞察、定位到传播，作为定制化的“非标服务”，广告公司本身就是知识经济时代用鼠标和键盘“纯手工打磨”的样板。

然而，在浮躁的年代，工匠精神往往被“聪明”的广告公司当做宣传口号，实际服务中，形成推广媒介的标准化、服务的产品化……所以越是成规模的公司，品牌的“流水线”越是普遍，杀鸡取卵式的低价竞争越对行业造成毁灭性的打击。

这个寒冬，需要真工匠精神去破局、去挑战、去刷新。

（作者为广东广旭整合营销传播有限公司策略总监）

编辑：

王 玉（微信号：sophiewangyu）

可口可乐前任首席营销官塞尔希奥·齐曼先生曾经说过这样一句话：越是萧条的时候，越要加大你的投资。

## 2019，六大变革决生死！

文 | 包·恩和巴图

**刚**刚过去的2018年，只能用四个字来形容：一地鸡毛。共享单车集体阵亡；无人超市无人问津；温州制造门可罗雀；义乌商品风光不再；创业公司深陷泥潭；达芙妮、富贵鸟相继倒闭；大润发、百盛退出舞台；《内涵段子》被迫叫停，《全民TV》停止运营……

2019年，会有好转吗？

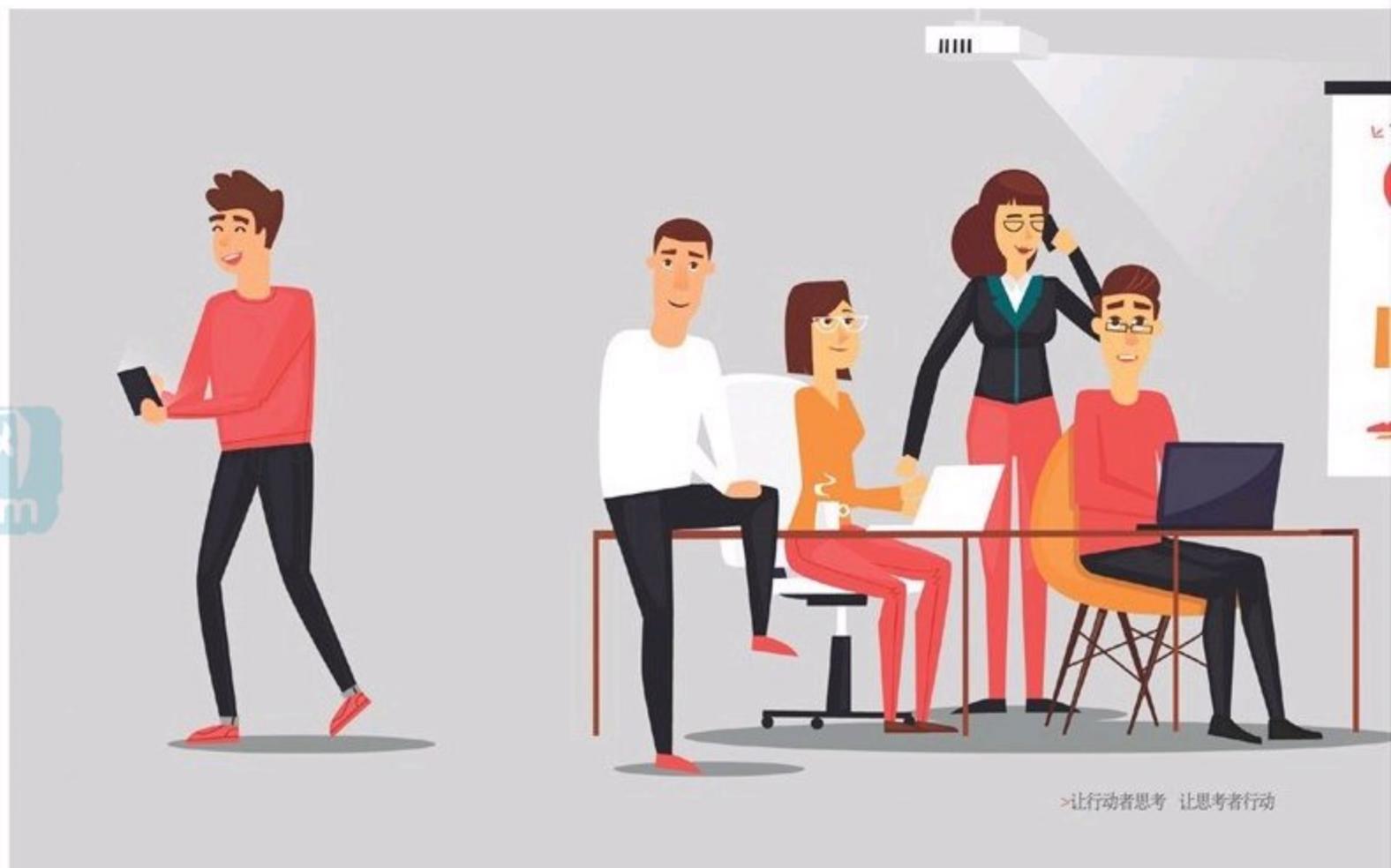
面对2019，我想说：只要基因不改变，仍然一地鸡毛。因为，如果2018年是老基因企业的倒闭潮，那么2019年可能成为创业公司的倒闭潮。那些靠投资、靠政策、靠关系勉强生存的企业，很有可能在2019年一片一片地倒下去，惨烈程度应该不亚于2018年。

最近，我们反复强调：未来属于新基因企业。并对那些老基因企业说，基因一旦改变，命运随之改变；基因不能改变，必将噩运连连。

中国企业改造基因的工程该如何进行？我提出以下六大变革，希望这些建议能够给企业带来一线生机，战胜2019，面向更好的未来。

### 一、品类变革

现在的市场，比任何时候都有条件开创新品类。其一，顾客的需求从大众转向小众，这一点可以催生无数个新品类；其二，企业的技术装备不断提升，新技术、新标准不断涌现，



>让行动者思考 让思考者行动



五分钟快课  
拿来就用

这一点也可以催生无数个新品类。

更重要的是，现在市场上已有的老品类，定位的机会基本没有了。代言品类的机会早就被大品牌占领，占据特性的机会也被那些跟进者抢光，聚焦业务的机会也所剩无几，而且被那些“地头蛇”们牢牢把守。所以，开创新品类，几乎是唯一的出路。

方便面的衰退就是有力的证明。以美团为代表的外卖平台，几乎把方便面这个老品类一锅端，加速了它的灭亡。这就是新品类的力量。所以，要想打造一个新基因企业，就要在品类上做文章，通过开创新品类，创造市场新机会。

## 二、品牌变革

如果品类变革是第一硬实力，那么品牌变革就是第二硬实力。

中国企业在品牌方面犯得最多的错误就是用一個虚弱的定位走向市场。要么定位不疼不痒，要么概念太大，云里雾里，根本无从理解。

比如，“活力”“均衡”“品质”等概念都是属于不疼不痒的定位，对品牌业绩的成长毫无帮助；而“全屋定制”“全产业链”“智慧地球”等概念都太大，顾客无法理解你到底在卖什么。

解决这个问题，要从两个方面入手：

第一，定位概念化。

就是基于自身优势，对定位进行具体化、创意化的描述。具体化，是指对定位用实际的事物进行可衡量或可落地的描述。比如说，乐百氏纯净水曾经推出的“27层净化”，就是对乐百氏“高品质纯净水”的可衡量性描述；南孚电池“聚能环”，就是对南孚“耐力性能好”的可落地性描述。创意化，则是对定位做的一个富有创意、戏剧性的描述。比如，金龙鱼的“1:1:1更健康”就是这样的案例。

另外，定位概念化，要避免大概念和假概念。资本市场往往喜欢大概念，然而，在顾客的心里，却恰恰相反。越是小的概念，越容易被接受。比如，“滴滴打车”比“滴滴出行”更容易被顾客接受，“乐视电视”比“乐视生态”更容易被顾客接受。

第二，右脑驱动市场。

定位解决左脑问题，个性解决右脑问题。一个好的品牌，不仅要占据顾客的左脑，成为他的首选，更要占据顾客的右脑，在右脑的感性世界里建立“统治”地位。

右脑驱动的案例，江小白可以算一个。江小白的酒到底有多好？懂酒的人不一定看上它。江小白的定位到底是什么？常喝江小白的人也未必能说出来。这就意味着，江小白在顾客的左脑里，其实没有太清晰的身份和价值。

但在顾客的右脑里，江小白却成为“情绪”的代名词，成为全中国最能发泄情绪的酒。更重要的是，年轻人对这种情绪产生了强烈的共鸣，并为它掏了腰包，从而成就了江小白的传奇。



### 三、视觉变革

视觉变革的关键在于，要实现一个历史性转变，即从视觉表达向视觉竞争转变。把视觉当作右脑驱动市场的重要武器来看待，而不仅仅是表达某种审美或偏好。

那么，视觉竞争该如何做到？五个字：个性视觉化。也就是把你的品牌个性向视觉方向输出，打造一个与众不同的、过目不忘的、强化定位的视觉锤。

在这个方面，中国品牌也有着巨大的机会，很多历史元素、文化元素、品类元素、生活方式元素都没有被充分挖掘，可谓机会多多，触手可及。

需要注意的是，新品类一定要实现全新设计。从外观上、包装上，甚至从所有的细节上，都要与老品类进行革命性的区隔。只有这样设计，才更容易凸显新品类的新定位，更容易进入顾客心智。

### 四、模式变革

对企业来讲，开创一个新品类也许不难，改变一个品牌定位也许不难，但是改变企业固有的商业模式可谓难上加难。这也是诺基亚被苹果打死的核心原因。

当诺基亚基于塞班系统，自行研制地图、游戏以及各种工具软件，走多元化道路的时候，苹果干了什么？苹果正在平台化，把自己的平台开放给全球的手机软件厂商，用他们的力量做自己的事情。这才是诺基亚衰败的关键。因为，在多数情况下，当多元化遇到专业化的时候，专业化胜出；当专业化遇到平台化的时候，平台化胜出。

所以，我经常建议我的客户，在商业模式上，



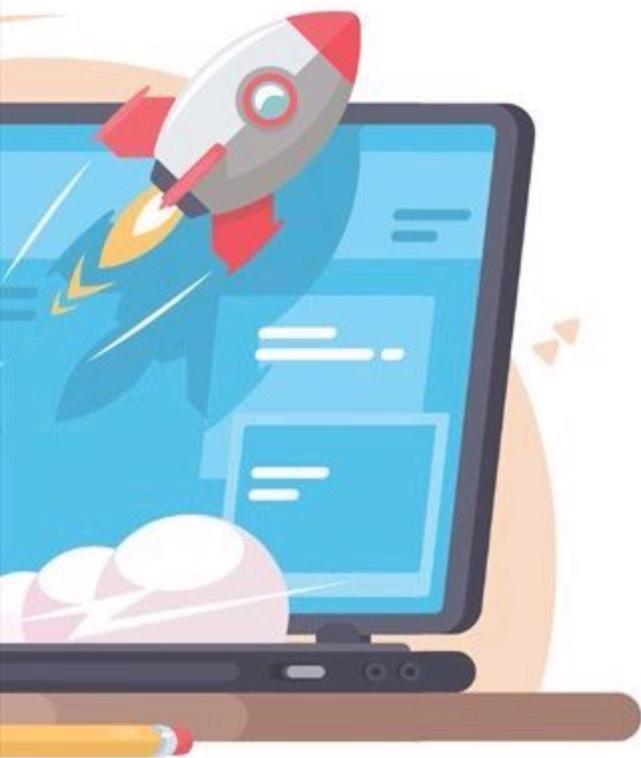
必须摒弃“大而全”的航母模式，实现“小而美”的联合舰队模式。需要涉足新业务时，至少要建立两个事业部：老业务成立一个事业部，维持现状；新业务成立新的事业部，大胆探索。而且，必须有全球化视角，用全球资源，做全国市场，做到开放，共享，抱团，共赢。

### 五、传播变革

在这样一个以手机为终端的移动互联网时代，加上即将到来的5G时代，我们的品牌传播到底要做出哪些变革呢？

首先，传播策略要从广告转向口碑。

2018年世界杯，可谓中国品牌的竞技场，大大小小的品牌，花重金、打广告，展开一场激烈的传播大战。但是，最后的赢家却是华帝燃气灶。为什么？因为，华帝在世界杯期间推出了一个促销活动，叫“法国队夺冠，华帝退全款”。结果，法国队真的夺冠了，把华帝推向了关注的制高点，赢得了这场传播战的胜利。



这就是口碑传播的力量。

其次，传播工具要从静态转向动态。

如果大家仔细观察，即便是互联网时代的传播媒介也不断地发生变化，在不同时期迎来不同的红利期。比如：2013～2015年是互联网杂志的红利期，典型代表是微信公众号和今日头条；2016～2017年是互联网广播的红利期，典型代表是喜马拉雅和得到；2018年以来，迎来了互联网电视的红利期，典型代表是花椒直播和抖音短视频。

现在看来，大家热议的5G时代即将到来，相信到那个时候，互联网的传播媒介还会发生革命性的变化。所以，在传播工具上，我们一定要从静态转向动态，让品牌形象变得更加立体。

再次，传播效率要从说服转向共鸣。

这些年，大家一致在谈“场景”这个词汇，甚至有人说场景是产品开发的源泉。但是，我对这种说法不太认同。因为场景的背后是生活方式，对营销真正有帮助的是生活方式研究。而生活方式研究的目的就是要与顾客的精神世

界产生共鸣。

未来是感性消费时代，是顾客的购买决策从左脑转向右脑的时代。在这个时代，我们衡量一个品牌的传播效率，再也不能用单纯的“价值”，应该从“价值”转向“共鸣”。

## 六、组织变革

组织变革是六大变革中最为关键的变革。因为，它对前面的五大变革提供最根本的保障。

从品牌的角度，企业在组织上该做出什么变革呢？我认为，一定要实现“小企业大市场部”。也就是说，你的企业可以很小，但是你的市场部必须强大。

在人们的常规观念里，大企业大市场部，小企业小市场部。这才是正常的。但是，在未来，这种做法肯定行不通。因为，未来是心智时代，是小众崛起的时代，小鱼吃大鱼的时代。在这个时代，你要想生存，必须打破常规，反向思考。

再说，未来的市场要求企业的市场部要具备强大的内容运营能力，如果你的市场部不够强大，怎么做到呢？

所以，无论你的日子怎么难过，你的钱怎么短缺，一定要咬紧牙关，勒紧腰带，把市场部先做大。

做大市场部，可以用“自建”的方法，也可以用“他建”的方法。无论用什么方法，最终的目的就是要建立一套完善的品牌创建体系及市场运营机制，从而推动“新基因企业”的建设，在残酷的市场环境中杀出一条血路来。❏

编辑：

王 玉（微信号：sophiewangyu）

如果说2017年是新零售元年，那么2018年就是新零售实践年。线上、线下的零售巨头们仿佛顿悟般融合，从最初的势同水火，到后来的实体零售企业自建网站，电商平台开店，再到“牵手”一起走，简直无缝过渡。步步高、家乐福、万达、居然之家等实体零售巨头们均出现在互联网巨头的“联姻名单”上。一时间，新零售升级大战蔓延至整个2018年。

而这场针对新零售的动辄数十亿甚至百亿元的“大手笔”投资试水，究竟是抓住了时代的脉搏，还是打了水漂？

带着这样的疑问，我们来到了湖南步步高集团总部，考察它的新零售实践。

## 媒体观察

# 步步高，为KA新零售“打了个样”

本刊记者 | 王 玉

**没**有想到的是，这家专注于中部与西南市场的实体零售企业的转型升级之路虽然在业内不是最早的，也不是最顺利的，却是最先呈现新零售雏形的。

2015年4月，步步高宣布移动跨境电商平台“云猴全球购”上线，目标是两年内业务做到全国第一。但经营结果不及预期，业务调整之下，“云猴全球购”在2017年最后一天关停。

基于前车之鉴，步步高的新零售演绎出“故事”新版本：以资本合作为纽带，线上线下深度交融，携手发展智慧零售。2018年2月引入腾讯、京东战



略合作，步步高转型进入智慧零售时代。基于腾讯在流量和技术层面的赋能，以及京东在物流及供应链层面的赋能，不到一年，步步高智慧零售旗舰店已实现近500万数字化会员，新客占比63%，会员支付占比提升15%，旗舰店更是实现了75%的会员交易占

比。这个成绩足以让马化腾给它点赞了！

步步高到底做了什么？它所布局的智慧零售有哪些独到之处？

步步高的产品规划一直围绕着体验和 sales 双闭环，基于场景来打造极致的顾客体验，有了良好的体验，才

能带来更多的流量，进而产生销售，销售产生数据，数据进一步形成认知，驱动更好的体验交互，从而产生正循环。总之，一切的产品均是要让顾客方便、快捷。

落地到具体的体验服务，步步高从以下几个维度进行切分，基于不同场景有不同的解决方案。

### 收银台的支付革命

在步步高智慧门店收银台，会员码和支付码已经合二为一，解决了门店收银速度问题：收银员只需要扫一下码就可以识别会员并完成支付动作，收银员的操作也从原来的

八步变成三步，整体操作时效提升近60%。同时，会员码的布置是通过数据来确定最合适顾客扫码的位置，从而让顾客感受更好。

### 边扫边买，顾客数字化

在步步高智慧门店里，每一个产品都有属于自己的ID、标签与定义，几乎所有的品类都有一个专一的二维码，方便顾客扫码购，倡导顾客边扫边买，同时在扫的过程中给顾客推荐其感兴趣的商品及关联的优惠券，从而提升客单价。

此外，店内还配备自助收银机。通过扫码购和自助收银机解决顾客排队问题，一般来说，扫码购可以解决掉6件以内商品即买即走的需求，自助收银机虽然成本稍高，但可以解决

多件或者顾客手机摄像头清晰度不高、网络太差导致的体验问题，两者都可以将顾客数字化。

值得一提的是，步步高在自助收银机融入刷脸支付功能，真正实现不带手机和钱包也可以买单，吸引了大量年轻消费群体前来使用，并自发传播。而扫码购和自助收银的推广也大大提升了门店收银员的工作效率，原来一人只能看一个收银台，如今一人可以看二到四个收银机，不仅节约了人力成本，而且顾客排队减少了，感受也更好了。

### 电子屏会告诉你 “还可以更便宜”

顾客在超市购物时有个痛点：面对大量同类型的商品不知道选哪



个,或者说不知道买哪个更划算。于是,有了导购人员的存在,但导购往往推荐的都是自己品牌的商品,让顾客信任感降低,这个矛盾怎么解决?

步步高智慧零售店前期采用了电子货架,在排面上有大量的圆形“跳跳卡”,上面写着:“看看大家都买啥”或者“还可以更便宜”之类,顾客只需用微信“扫一扫”功能就可以查看在该排面最畅销的商品,及可以领取的优惠券。这种方式需要顾客主动扫码。为了缩短路径,步步高现在采用电子屏的方式,将该排面的畅销品显示出来,顾客直接扫码也可以领取优惠券,同时与扫码购关联。此外,在价签上也由原来的一维码转为二维码,顾客扫二维码即可将商品加入扫码购的购物车,同时领取相应的优惠券,从而将扫码购的产品使用深度大大提高。

为了增强到店客流的转化,加快信息传播的速度,步步高在门店采用了大量的电子屏,原来采用DM单,需要大量的印刷且浪费巨大,如今店里的活动信息通过统一的广告中台,可以即时同步在指定的电子屏上。厂家新品要做试销也可以通过电子屏做虚拟堆

头,每天限量多少个会员购买,预售、拼团均可以在电子屏上联动。生鲜出清原来都是做折价码放在打秤台,且是在晚上快结业的时候,客流已经急速缩减,如今也可以让生鲜处长们通过预估当天的客流和销量,用手机扫码就可以将商品限量打折出售给几人,每人限购多少份,全程通过电子优惠券来进行,这样就可以不动商品价格。

### 高效的到家业务

为了做好到家业务,步步高引入了多个第三方平台:京东到家、美团、多点,还有自营的到家业务,原来每上一个平台就需要建立一套运营班子,这显然是不合适的,于是企业打造了一个全渠道运营中台,所有平台的商品、库存资料的管理控制均在这一个平台上面操作,各个平台产生订单后,也只需要在这一个平台上操作即可,避免了来回切换平台的麻烦,提升了顾客的满意度。

前置仓拣货人员也只需在一个APP上操作即可完成所有平台的操作。履约配送时,系统根据各个配送服务方的服务质量和运力配备灵活设定订单配比,从而确保有单就有人接单并及时配送到家。为了应对高峰期的拣货难问题,步步高还引入了多元化用工机制,通过门店的运营效率的提升,提供了一个可以让员工在闲



时去抢单的工具,当门店到家订单已超出前置仓人员的限度时,就将多余订单放出来,已达成指定劳效的员工就可以去抢单拣货打包,从而避免了劳动力资源的浪费,再通过算法解决合单拣货的问题,整体拣货效率大大提升,目前门店前置仓拣货时间平均3~4分钟。如今步步高半数门店到家业务,订单占比在10%~15%。

从整体效果来看,步步高的智慧零售无疑是有成效的。新零售到底“新”在哪里?网络上的答案五花八门,但归根结底是四个字——多、快、好、省,本质上它是一种更高效率的零售而已。每次零售行业的升级,都是围绕这四个字展开的。所有的技术创新、模式创新,目的都是为了提高其中的一项,或者几项,从而成为一种全新的、更高效的零售方式。目前,步步高们正在做这样的事,让我们拭目以待吧!

专家评析

## 没有连接C端，很难说是新零售

文 | 刘春雄



步步高原来是传统KA，实践新零售已经进入4.0模式，我曾现场观摩，感受很深。梳理一下，步步高新零售的逻辑大致是：

第一，连接C端。

这是新零售的关键一环。无论是现场扫码，自助收银，还是下载APP，总之，通过互联网与消费者建立连接。没有连接C端，很难说是新零售。

传统零售，门店与消费者处于“失联”状态。即使有会员制，也是被动联系，或者只是结算时有关系。

第二，建立生态，用户在线。

互联网只是提供了与消费者连接的工具，门店所需要的是“用户在线”，进而“用户私有化”。

步步高的做法，一是重点突出生鲜品类，以高频产品做生态；二是顾客价值，比如电子货架的“跳跳卡”、拼团、生鲜出清等，全部电子化，能够更便捷，让消费者利益最大化。

第三，新场景、新体验。

基于互联网技术提供的场景和购物体验，是传统零售技术无法达到的。只要体验过，就会产生强认知。这也是顾客价值的体现。传统零售的场景更多是基于产品的，而新零售是基于

用户体验的。新场景、新体验，只要体验过，就会对传统场景产生排斥。

第四，全面O2O。

新零售，门店与用户有三个节点：一是下单，二是结算，三是交付。这三个节点，可以全部O2O。

用户下单，可以线上下单，可以现场扫码，可以拿货结算。

货架交付，可以“自提”，可以“到家”，一小时内到家。

第五，社会化系统。

新零售不是独立的封闭系统，而是与社会化平台相对接的社会系统。体验、结算等要借助腾讯，平台借助京东到家、美团、多点等。

步步高的探索，肯定还将持续迭代，场景、体验、技术、细节都有极大的空间，但KA新零售的框架已基本形成。

因为生鲜品类的增加，顾客黏性增强，场景和体验升级，下单和交付的多元，商圈半径扩大，新零售带来销量增加和顾客忠诚度提升是必然的。当然，前期探索付出的代价也很大。

步步高已经为KA新零售“打了个样”，其他KA只要“对标”即可降低探索风险。■

编辑：

蓝天（微信号：sophiewangyu）

年轻的拼多多未来成长的空间还有多大? 在变幻的市场中还能保持高速增长, 继续改写格局吗?

## 拼多多何以能在寡头垄断的红海中突围?

文 | 吴勇毅



**拼**多多在不到3年时间里, 不仅从淘宝、京东、苏宁等电商巨头的夹击下开创一个新的细分商业模式, 并迅速突围, 坐拥“3亿活跃用户”, 成为电商三强之一, 而且还在美国纳斯达克成功上市。“存在即合理”, 存在即有其合理独到之处, 本人觉得研究拼多多的成功之道, 研究其在红海一片、寡头垄

断的市场环境下突围的方法, 意义非凡。

### 首创电商拼团模式, 一炮走红

首先得说的是, 拼多多的拼团模式是首创, 在这之前, 中国电商行业就是没有这样模式。不用小瞧这个小小的创新, 这可是促使拼多多快速成长的重中之重。由此可见, 拼多多创始团队的洞察力锐利。

如果是在京东、淘宝上买东西, 你是不是经常一个人孤孤单单买完就完事了? 若有人陪你网上购物、砍价, 那岂不是很带劲很有意思? 拼多多的购物逻辑主要就是围绕拼团模式设计, 用户可以选择一件开团也可以单独购买, 单独购买优惠力度肯定没有拼团大; 若是选择多人合伙买东西, 价格就优惠不少。因此拼多多价格上的对比鼓励用户选择拼团模式。其中特色之一: 每次有人开团, 在

APP 界面左上角的位置都会显示“xxx 1 秒前开团了”的通知，这样实时的显示开团信息可以营造团购气氛，增加买家剁手的欲望。

因此拼多多就是不一样，所以几乎没人会选择单独购买。本来就已经比市面普通价格便宜的大蒜，在拼团后居然又便宜了 1 元。还有啥好犹豫？当然是凑热闹，拼啊！

若无法满足拼团要求，则拼团失败，付款金额将返回给用户，没什么损失的。

### 帮砍价，实现“0元购”， 小钱换取超大流量

拼多多切入电商时，推出了一个“内行人”看起来挺“LOW”挺俗的团购模式：“0元购”。针对初入拼多多的新用户有两三次的“0元购”机会，只要凑齐一定数量帮我砍价的微信朋友，就能获得免费且包邮的货品，拥有一份心仪的商品，金额从几元到几千都有，能不心动吗？

当初推行时，有很多人都不相信“0元购”，说这是骗局，病毒链接。但是事实是 0 元真的能拿到东西，还是包

邮的，就是过程有些劳心劳力了，你需要拉一定量的微信朋友帮你砍，而且是拼多多的 APP 新开户者。不过，过程虽辛苦点，但也有点刺激，能赢得一两百元礼物还算不错。

直到现在，还有不少人还是在怀疑：拼多多“0元购”真的能赚钱吗？现在就告诉你们“能，能！而且能赚很多钱！”

“0元购”很明显是一笔赔本的买卖啊——但拼多多不这样看。以小钱换取大流量，通过社交网络实现了流量的裂变和变现，这是拼多多低价团购的核心价值所在。如果团购成功了，用 10 元的成本换来上百来帮忙砍价的新用户，这是值得。即使团购失败了，也至少可以换来几十个用户。“0元购”的本质，就是吸引用户注意，为未来的流量变现筑好护城河。而拼多多只用短短 3 年，就拼来 3 亿多的活跃用户，而这个，淘宝、

京东要用 10 年才能找回。

### 借助微信分享， 实现简单快捷、 病毒式的营销模式

拼多多的脱颖而出并快速成长，主要得益于其独创的社交电商模式。它成功地把网购和微信等社交媒体紧密结合起来，以拼单获取低价为目的，利用微信这样的社交媒体实现了用户数和销售额的爆炸式增长，有人说这是一种类似于“病毒式”的营销。

由此可见，拼多多的社交电商模式非常给力。腾讯这么多年一直在研究电商，但是就是没有研究出社交电商这样的一种样式，而拼多多却成功开通公众号、后来的小程序，促使社交电商的飞速发展，也可堪称一个创举。

拼多多通过降价这种最直接最



具吸引力的方式，鼓励买家通过微信将 APP 推广给更多人，付款后也可以一键分享到微信朋友圈，从下单到支付，再到最后离开拼单页面，每一个关卡都可通过号称拥有 10 亿用户的微信暗示、引导买家“分享”。在完成拼团之后，拼主还有机会获得拼主免单券，也算是另一个变相的鼓励分享。

而这个看似简单的分享、拼团砍价模式，恰恰就是拼多多崛起的关键！也可看得见拼多多所依靠的后台选对了。拼多多 4 月完成新一轮融资，金额在 30 亿美金左右，投资方包括腾讯、红杉，腾讯为领投方。拼多多在 2016 年 7 月公布的 B 轮融资中，腾讯就是众多投资方之一。有了腾讯的支持，拼多多就如鱼得水，就可以敢想敢干。

拼多多拼团砍价其实就是批发和微分销的概念。这么便宜，再借助微信流量的助攻，分享的平台有了（微信社交圈传播），还都是同学同事朋友亲戚之间的分享，信用背书也有了（诱导用户产生裂变效应消费）。如此，这样拼团的成功率也大大提高，进一步扩大了影响。



同时，在各式各样的人物推动下，各种拼多多的砍价互助群也跟着应运而生，活脱脱构成一个完整的生态链。这样，不火，也难了。

### 目标用户超级精准， 超低价打赢三四线中低端市场

时下中国的人口增长逐年下降，老龄化社会近在咫尺，电商巨头日感焦虑，包括阿里、京东、苏宁、网易等巨头以为中低端的消费客群增长很难持续，中低端市场已经饱和，要进行消费升级才对，所以都往高端走。阿里开始专注天猫，京东搞起了会员 PLUS。

然而所谓“失之毫厘，谬以千里”。这些巨头判断出现重大错误，中低端消费市场仍是当前中国真正的消费主流。CNNIC 的数据显示：第

一，80% 的中国家庭，人均月收入不超过 3000 元；第二，贫困地区人口，穷得超乎想象；第三，拥有大学本科学历的中国人，不超过 6%。拼多多不同于阿里、京东、苏宁、网易等巨头对中低端日益不适，而是非常看重中低端市场的巨大空间与潜力。

这两年时间，拼多多剑走低价偏锋，全力瞄准三四线中低端的消费客群，把营销重心放在三四线及以下的乡镇市场，以低价大量拉取用户。超低价 + 精准目标用户 + 拼团式裂变，让拼多多两年零三个月就拿下电商老三的位置，以几乎梦幻的速度走完了淘宝、京东苦心经营了十多年才走完的路。拼多多今年季报数据显示：活跃买家数已近 4 亿！如今对于三四线城市甚至乡镇的中老年人来说，是拼多多让他们踏上了网购的快车。拼多多这功劳不小！



## C2M极致压缩供应链条， 短平快取胜

传统电商在杀伐中，用重资产、重配套运营构筑了自身赖以不破的护城河。拼多多并没有重复同样的打法，而是用更加轻量化的方式，绕开与头部竞争者的迎面相撞。

在制定“少SKU、高订单、短爆发”的模式中，机器和算法将巨量用户的需求映射到有限的SKU上来，进行主动推送，提升客户浏览商品和下单的效率，从而摆脱了依赖于搜索而去搭建海量SKU。对流量并不占优势的拼多多来说，这是很巧妙的一个路径。

而目前这套高效的方法论已让拼多多更加深入地渗透到它连接的两端——用户和商家中。对它来说，不只局限于提供买卖交易的线上平台，

而是要搭建一个优化供需的端口，通过向上游产业链赋能，极致压缩供应链条，提高资源的配置能力。在过去3年时间里，拼多多已经用这套模式，为自己贴上了电商领域内独一无二的C2M标签。

拼多多的超级供应链可以概括如下：1. 打造 Costco + Disney 结合体，供应端，通过 C2M 极致压缩供应链条，省去中间环节；消费端，人以群分，打造边逛边买、社交拼单的乐购方式。2. 打造柔性供应链。平台数据赋能工厂，提升库存周转率，数据指导供应商提供更懂消费者的“爆款”商品，提前调整产能。3. 进行颗粒度运营。首页展示商品流，少SKU、高订单、短爆发，工厂更注重库存深度，集中资源打造“爆款”；而分布式AI，利用商品流模式，将分散需求用社交拼单连接集合，让商品卖得

更快更好。

值得指出的是，为了吸引商家入驻，拼多多同样用了很多办法。免佣金、免费上首页，这些都是现阶段淘宝、京东所给不到的优惠，让大量的商家拥入拼多多平台。

比如拼多多平台上与江西可心柔的合作。拼多多团队给可心柔的建议是——缩减产品线，主打爆款商品，把运营成本降下来，后者随即推出“28包售价29.9元”规格的商品，而在流量方面，拼多多将可心柔推上首页，这让产品在上架当天就实现了300万的销售额，快速引爆市场。

3年时间，从无到有，在商业文明中，拼多多只是一个3岁的“孩子”，身上有很多显而易见的问题，眼前充斥着可见的危险与挑战。然而在一片红海的电商领域，它也确实仅用3年超短时间来证实了自身模式的可塑性、可行性。年轻的拼多多未来成长的空间还有多大？在变幻的市场中还能保持高速增长，继续改写格局吗？让我们拭目以待吧。❖

编辑：

周春燕(微信号:zhouchunyan57)

2019

## 开年营销布局

文 | 刘春雄 本刊高级研究员，郑州大学管理工程学院副教授

预言不是凭空猜想，而是有迹象、有逻辑的严密推理过程。

预言新一年，首先要判断新一年的价值状态：新的一年，要么走在过去的轨道上，是过去的自然延伸；要么是通向未来的转折点，是新轨迹的起点。

营销史上有不少重要的时间节点。2003年是“深度分销”的起点，2013年是终点（高峰）；2012年是电商大爆发点，2017年是电商流量枯竭年。2003年、2013年、2017年，都是营销转型的重要时间节点。

2019年是营销重要的时间节点吗？我认为是。

2016年年底，马云提出基于零售商角度的新零售；2017年，我提出基于品牌商角度的新营销。2017年和2018年是新营销（新零售）逻辑、模式的探索年。2019年，商业世界从前两年的“不确定性时代”进入了商业逻辑和模式相对清晰的一年。

深度分销→电商→新零售（新营销），营销进程到了一个新的拐点。2019年，将是这个拐点的开局之年。

方向有了，剩下的就是路径、方法、模式问题了。

开局之年，并不意味着所有企业都在做，但意味着方向不可逆转，做的企业有红利，差距会因此而拉大，追赶要付出超额代价。

## 2019年，新认知

2018年，虽然互联网仍在不断迭代、进化，但商业世界已经逐步从“不确定时代”进入了商业逻辑和商业模式基本清晰的时候。

2016年之前，是互联网上半场，相当于“新城开发”；2017年至2018年，是互联网上半场与下半场的过渡；2019年，进入互联网下半场，相当于“旧城改造”，所有存量都要接受互联网融合。因此，2019年可以视为互联网下半场元年。

互联网下半场，传统的价值将被重估。高翎资本创始人张磊说很多传统企业坐在宝藏上，因缺乏对互联网的理解和应用而浪费很多机会，甚至走入困境。

2019年，自然也是新零售（新营销）布局元年。

2019年，营销的四个关键词是：连接、体验、新模式、新组织。

2019年干什么固然很重要，但决定干什么的逻辑更重要。这是本文重点论述的内容。

### 下半场，万事俱备

2016年年底提出新零售，2017年提出新营销，为什么2019年是新零售（新营销）元年？理由如下：

第一，新零售与新营销的基础理论在2018年已经得到认同。这是施炜老师在2017年年底出版的《连接》中提出的两个基本概念：三度空间、三位一体。

第二，小程序大规模商业化补齐了线上线下融合的最后一块模板。2018年开始，小程序被认为是连接线上线下的最佳商业工具，新零售和新营销的基础设施可以开始建设。

第三，新零售和新营销的实践，已经探索出阶段性成果，可以模式化推广了。

第四，新零售和新营销的认识论、方法论、方

法三者有了一致性，三者相互贯通了。

深度分销时代，只有线下；电商时代，线上独立于线下；新零售和新营销，线上线下融合，影响几乎所有企业。

近两年流行一个词：“不确定的时代”。2019年之前，这个说法是成立的。2019年之后，新零售和新营销的理论基础、基础设施建设、基本商业模式、方法和方法论都已经具备，如果还以“不确定”作为推辞，只能说已经外化于这个时代。

### 新零售和新营销的基础理论

三度空间和三位一体，是新营销和新零售的基础理论。

三度空间，指线下（终端、现场）、社群和网络空间。过去，在商业上三度空间是独立的。深度分销利用了线下，社交电商（微商）利用了社群，电商利用了网络空间。但是，它们都只是利用了单维空间。过去几年流行的“降维打击”也是单维的极致化。

三度空间完全打通，主要是小程序在2018年得到广泛应用，现在被认为是低门槛的互联网工具。打通三度空间，可以充分利用三度空间各自的优势：线下强关系，社群强交互，小程序强推送。

打通三度空间，意味着过去的“降维打击”开始让位于“三维驱动”。在三度空间中，从线下到社群是传播的一级放大，从社群到网络空间是二级放大。三度空间的两级放大，营销的效率更高。

三位一体，指认知、交易、关系，三位一体。商业有两个基础系统，一个是认知系统，营销就是达成认知，这是传统市场部（品牌部）的角色；一个是交易系统，渠道（零售）是交易系统，这是传统销售部的角色。所以，传统营销是品牌驱动（认知）和渠道驱动（交易）。



扫码订阅杂志

深刻分销作为最佳中国营销实践，意味着中国渠道同时具备认知和交易功能。这是中国营销有别于西方国家的地方。这是因为中国营销有一个基本因素，即关系，熟人也是熟客，基于关系形成的认知信任背书。口碑胜过传播，就是关系的信任背书。

中国渠道，因为终端与社区居民的天然“熟客关系”，所以形成了关系、认知、交易，三位一体。终端作为最小营销单元，在没有品牌驱动的情况下，照样能够从单店发起营销活动。因此，深度分销的本质，其实是终端关系的让渡。搞定终端，然后终端搞定消费者。

三度空间，三位一体，既是新营销的商业逻辑，也是新零售的商业逻辑。建议企业管理层仔细研讨，弄懂其基本逻辑。

## 新营销，三大基础建设

新营销是互联网基础设施武装起来的商业体系。2019年，大型品牌商将积极搭建互联网基础设施。

新营销有三大基础建设，即渠道数字化（简称B链），连接C端（简称C链），全链销售（简称全链）。

B链是把过去深度分销的过程，用数字化手段记录下来，特别是交易的数字化，其逻辑是F2B2R：厂家F→代理商B→零售店R。

一旦渠道数字化有足够的数据库，就能够以大数据为支撑，提升渠道运营效率，实现精准分销、精准打击。

C链，即连接C端，包括F2C、B2C、R2C。核心是R2C，连接C端的方式有：公众号、社群（QQ）、小程序等。目前比较有效的是“终端连接C端”，即R2C，因为终端有线下强关系，最终形成“线下强关系，社群强互动，小程序强推介”。

全链销售，除了传统的大众产品可以长链（厂

家→代理商→零售商→消费者，F2B2R2C）销售外，低密度的产品还可以中链（厂家→代理商→消费者，F2B2C）销售，比如代理商通过小程序销售，长尾产品可以短链（厂家→消费者，F2C）销售，包括电商、小程序。

由于小程序得到商业普遍认同，基于小程序的商业系统，将成为新营销的基础设施。

2018年，部分企业已经开始三大基础设施建设，预计2019年上半年将发挥作用，并享受基础建设的红利。2019年下半年，三大基础设施建设将广泛普及。因此，建议企业2019年上半年多走出去考察，并且着手研发或引进三大设施。

## 新零售实践及模式

经过两年时间的探索，新零售模式的实践已经接近模式化，虽然还会持续迭代，但扩大推广已经不是障碍。目前露出水面的新零售模式，大致有四种。

第一种：新物种零售，如盒马鲜生、永辉。特点是：  
1. 连接C端（APP），盒马鲜生网上订单占60%；  
2. 高端生鲜；  
3. 熟食加工，场景体验好；  
4. 提供“到家”服务，半小时内到家。



第二种：KA新零售，主要是传统KA改造，如步步高新零售。特点是：1. 连接C端（APP），可以网上下单，可以现场扫码，可以自助结算；2. 扩大生鲜比重；3. 场景、体验改造；4. 提供“到家”服务。

第三种：社区电商和新零售小店。长沙的社区电商已经比较成熟，如兴盛优选、考拉精选，正在走向全国。社区电商的特点是：1. 以社区为半径，连接C端，“社群+小程序”是标配。线下强关系，社群强互动，小程序强推荐。2. 生鲜突破，逐步增加新品类。3. 预售、自提。缺点是场景、体验没有改造。

新零售小店，比较好的是三只松鼠的“零食订阅店”，特点是：1. 门店虽小、场景很好；2. 人店合一，双IP策略。老板也是店长，抓住本地流量池。给老板一个人设，打造IP，再加上三只松鼠的IP，形成双IP策略。

第四种：各类创新零售。如新零售咖啡（瑞幸）、新零售茶饮（奈雪、喜茶）、无人零售、办公室无人货架等。

上述四种类型新零售形态，第二种和第三种是传统零售“旧城改造”，模式已经相对清晰，共同特点是：1. 以社区为半径连接C端，工具有APP、社群、

小程序；2. 订单方式多元化，线上订单、现场扫码、自助结算；3. 以高频品类生鲜为突破口；4. 提供传统零售没有的场景和体验，场景是审美升级，体验是借助互联网手段再造；5. 提供“限时到家”服务。

要理解新零售，不要道听途说，要亲自到现场体验。不少企业决策者，不用APP、小程序，没有网上下单体验，是很难弄清楚新零售的。

## 新营销实践及模式

传统营销有两大驱动力：品牌驱动和渠道驱动。中国式营销的特点是：渠道驱动是必要条件，品牌驱动是充分条件。

新营销也有两大驱动力。前几年的新营销，基本上是单维驱动，主要有以下模式：1. 社群驱动，如社交电商（微商）；2. IP驱动，如公众号、电商（如三只松鼠、韩都衣舍）。也有一些多维驱动的，如江小白，“IP+深度分销”双驱动，效果比较好。

从2017年起，单维驱动在向双维驱动升级，如公众号走向“IP+社群”，社交电商走向“社群+IP”。

小程序的出现，让营销出现了新格局，真正可以打通三度空间了。因为小程序是基于微信运营，推送便利，不像APP的门槛那么高。“线下+社群+小程序”，不仅打通了三度空间，而且实现了认知、交易和关系三位一体。

线下价值的发现，就是基于打通三度空间后，实现了“线下强关系，社群强交互，小程序强推送”，传统的线下关系被互联网放大了。传统的深度分销曾经被认为是低效的，而随着三度空间打通，“低效的强关系”升级，强关系仍在，但低效变高效了。

至此，新营销有两大驱动力：一是IP驱动；二是三维驱动，即线下、社群和小程序驱动。三维驱





动是必要条件，IP 驱动是充分条件。

深度分销的特点是到终端（B 端），而三维驱动则是以终端（B 端）为始点，通过三个维度连接用户（C 端）：第一种方式是借助终端与社区用户的线下强关系；第二种方式是把终端的线下关系，拉升到社群，通过社群高频互动；第三种方式是小程序的推送，便于交易。

三维驱动模式中，认知、交易、关系真正“三位一体”了。认知通过线下和社群交互形成，因为有线下信任背书，认知相对容易；交易通过小程序；关系建立在线下和社群。三者相互转化，从任何一个节点介入，都可以实现三位一体的循环。

从深度分销的单维，到新营销的三维，意味着：第一，深度分销仍然非常有必要，只不过终端原来是深度分销的终点，而现在变成了三维驱动的起点；第二，把社群建设当作组织建设来做，或者说是第

二渠道（线上渠道）；第三，小程序成为多数企业的标配，甚至 B 链和 C 链打通。

## 新零售与新营销

近两年，由于互联网的强势和品牌商的失语，话语权转移到互联网平台商手中。有些迷茫的品牌商的思维被平台商牵着走，比如，新零售。

新零售的主体是零售商，除非品牌商想直接做零售。当然，这也是有可能的，但没有普遍意义。

新营销的主体是品牌商。零售商与品牌商的利益天然对冲，即使双方结成战略合作也是如此。

零售商的优势，天然在 C 端。从新零售的实践看，连接 C 端，提供新场景、新体验，提供到家服务，提升升级产品，新零售把与消费者的关系深化了。

站在品牌商角度，但凡零售平台与 C 端深化了的关系，反过来一定成为与品牌商博弈的筹码。这是商业不变的逻辑，不因个人的商业情怀而改变。

品牌商过去只能通过广告传播这类“一对多”的方式发挥影响力，互联网提供了连接 C 端的工具。所以，新营销与新零售虽然主体不同，但在营销思维上有趋同性，即基于终端商业半径的三维驱动，也可以称为“社区型三维驱动”。

零售商业（电商除外）有天然的地理半径，这是线下强关系的优势。所以，三维驱动只能围绕社区商圈。

品牌商除了借用零售商的社区商圈外，还可以通过社群组建“虚拟社区”，其影响力是可以跨越地理社区的。而且只有虚拟社区的驱动，才能够促使地理社区关系的让渡。因此，品牌商还有另一个视角的三维驱动，即体验→认知→传播。



更多精彩请扫码

## 2019年，新实践

互联网提供了强大的连接能力，未来营销的效率取决于连接能力。连接，将是营销的基础设施。

连接，是三维驱动的前提。三维驱动，比传统深度分销的单维驱动，以及前几年火爆的双维驱动有碾压性优势。

### 连接，B链C链全链

2019年开始，营销界将掀起一场连接大战，特别是抢占C端资源成为2019年的大戏。

一是B链建设，渠道数字化。实现F2B2R，把代理商和零售商连接起来，提高渠道效率。目前不少企业已经做到了，比如东鹏特饮，通过“开箱扫码”的方式把终端连接起来了。

二是C链建设。C链建设有三大主体：1. 品牌商，主要通过公众号，也可以用社群方式连接KOL；2. 代理商，有些低密度产品，不一定通过渠道销售，完全可以通过代理商直达用户；3. 零售商，通过零售店的线下强关系建设C链，线下关系线上化，主要方式是社群，以及通过客户群推送小程序。

三是销售全链建设。深度分销时代，低密度或长尾产品既不符合渠道深耕，也是KA末位淘汰的对象，缺乏有效的通路。通过互联网工具，完全可以实现全链销售，即厂家直销、代理商直销、终端销售。

### 深体验，强认知

深度分销，早期是终端关系的让渡——与终端店搞关系；后期是终端流量的变现——买堆头、陈列。

三维驱动也会面临深度分销相同的演变路径。早期是终端社区关系的三维让渡，后期也会变成终端三维关系的变现。只有相互赋能，才能相互依存。单边赋能，终将变成交易。

互联网时代，品牌商赋能的关系是体验。无论新营销还是新零售，体验都将成为2019年的关键词。

新零售的场景和体验，既可视作互联网从业者站在用户角度的审美升级，也可视为用户在终端的深度互动，不仅形成强认知，还更容易被打动，提高成效。

品牌商的体验则不以成效为标的，它的逻辑是：深体验、强认知、高传播。

营销专家苗庆显老师说：“世界上最高的山峰叫



珠穆朗玛峰，第二高的山我确实记不住。但老苗能记住所有爬过的山，有几十座。因为这些山都让我产生了体验，有事实来让我感知它们。”

苗庆显老师第一句话说的是定位，第二句话说的是体验。

体验到的东西使我们感到真实、现实，并在大脑记忆中留下深刻印象。这就是深体验、强认知的逻辑。

体验成为新营销的驱动力，与两大因素有关：一是新中产消费；二是新传播模式。

消费升级是趋势，但消费升级要落实到营销层面，还需要标签化，即对消费者进行再分类，并画出脸谱。目前，最大的消费群体有两类：一是新生代；二是新中产。新生代适合 IP 驱动的营销；新中产适合体验驱动的营销。

新生代的标杆性产品是有“代差”的产品，体验形成的具象认知比抽象的信息传播认知更深刻。实际上，体验正是日本等地高端产品的主要认知形式。

传统的体验效率极低，因此形成规模化认知的周期很长，但互联网的出现改变了这种状况，这就

是互联网时代体验的营销逻辑：体验→认知→传播。正是传播提高了认知的效率。

体验要有传播性，体验设计一定有参与感、娱乐性和仪式感。在体验过程中形成强认知，因为有仪式感，所以拍照成为关键一环。拍照发朋友圈，是现在点赞最频繁的传播方式。

目前深度体验做得最好的是江西李渡白酒实践的“沉浸式体验”，已经做到全程体验（从原料、工艺、成品、衍生产品全程体验）、全域体验（移动式体验、分级体验）和体验产业化。

### 三维驱动，三大驱动力

新营销的早期模式已经成熟，是两大模式的结合：一是新体验模式；二是基于社区的三维驱动模式。

基于社区的三维驱动，一是利用终端门店打通地理社区线下、社群和小程序；二是厂商利用 KOL 打通“虚拟社区”的三度空间。

打通社区三度空间，只是为三维驱动提供了逻辑框架，那么真正的驱动力从何而来？目前看，新



营销有三大驱动力：

第一，深体验驱动。新体验模式对应的升级新品，其逻辑是：深体验，强认知，高传播。体验在线下，认知在心里，传播在社群和网络放大。

第二，内容驱动。线上驱动（包括社群、公众号、小程序），内容产生黏性。因此，需要大量内容投放。内容生产，主要靠后台部门。

第三，政策驱动。不同时期有大量推广政策，而且能够直达 C 端。

## 新组织

组织是功能的固化。传统组织固化了传统功能，因此，需要新组织承载新功能。

传统营销组织有两个核心部门，即市场部（品牌部）和销售部，一个是空军，一个是陆军；一个是品牌驱动，一个是渠道驱动；一个着眼形成认知，一个着力形成交易；一个是前台组织，一个是后台组织。市场部（品牌部）对销售提供支持，但运营相互独立。

新营销虽然也有对应的 IP 驱动和三维驱动，但由于传播的去中心化，以及打造超级 IP 缺乏方法化支持，IP 驱动除了利用新媒体外，也依赖打通三度空间，利用三度空间形成认知。

三维驱动意味着，必须把原来传统线下驱动的销售部改造成“空军陆战队”，打通线下、社群和网络空间，通过打通三度空间，实现三位一体。这等于几乎承载了过去营销的所有职能。这个部门叫什么名称，有的企业叫“营销部”，有的企业叫“推广部”。我们暂且叫营销部吧。

新营销部的职能包括：1. 线下渠道建设，包括渠道数字化（B 链）；2. 社群建设；3. 连接 C 端；4. 区域传播，打造区域 IP；5. 区域性的深度体验；6. 区域性推广；7. 全链销售。

新组织的后台功能将更加多元，包括：1. 品牌和 IP 打造；2. 场景和产品打造；3. 内容生产与传播（传播要与前台结合）；4. 平台开发，包括 B 链、C 链和全链销售；5. 大数据和 AI。B 链、C 链及全链销售将沉淀大量数据，而对数据的利用能力，既能提升效率，也能扩大销量。

转型时期的组织既需要原有系统的持续运营，又需要新系统新功能。此时，一定要把组织改造成美国专家科特在《变革加速器》中所说的“双元系统”。

## 结语

一个新时代，一定有一批新企业快速崛起。社会不会因为传统企业的停滞而倒退，只会形成新崛起企业对传统企业的替代。

新企业的崛起通常符合两个条件：一是符合时代的标杆性产品；二是抓住了新时代的创新红利。

自 2013 年深度分销终结后，少数企业追赶过电商，但电商毕竟在社会零售商品中占比不大。可以说，传统企业自那时起，整体上处于“空窗期”。

2017 年以来，互联网红利已经进入线下，用互联网设施“旧城改造”将产生新红利。虽然很多传统企业对此一无所知，但觉醒者也不在少数。

2019 年，互联网下半场已经“万事具备，只欠觉醒”。

建议那些已经觉醒的企业赶快发力，建议那些有意识但没方法没模式的企业马上到标杆企业学习。

我不认为我上面讲的开年布局能贡献多大销量，但激活企业是可以肯定的。

传统企业最大的问题不是没销量，而是没方向，没激活，没增量。❖



营销有道 开讲有料

编辑：

王 玉（微信号：sophiewangyu）

为什么说下沉市场潜力无限？这片蓝海中是什么样的消费人群？他们的消费习惯有什么不同？复旦大学MBA、EMBA授课教授孙金云博士和他的团队走访了三个典型的下沉市场，通过深度调研和抽样问卷，带来关于下沉市场消费人群的洞察。

## 千万不要忽视小城青年，下沉市场消费切片

文 | 孙金云

19岁的小武，初中毕业后，离开江苏老家，辗转来到安徽黄山市的一家健身房当促销员。他希望将来有一天自己也能成为健身教练。

小武使用的是一款华为手机，手机上使用频次最高的是微信、QQ、今日头条和短视频软件。在为数不多的闲暇时间里，他还喜欢看玄幻和仙侠小说。

比一二线城市更少的竞争、工作之余更强的社交渴求，小武代表的小城青年和他们的注意力，是当下互联网公司争夺的新场域。当BAT/TMD系产品在一二线城市完成跑马圈地、宣告流量红利期结束时，小武所在的三四五线城市，被发现存在着海量的增长可能。

\* 调研城市：安徽黄山、浙江衢州和江西鹰潭。

### 下沉市场与一二级饱和市场的差异

这个市场的人群普遍有切实但不高的生活目标，有较多闲暇时间但缺乏兴趣爱好，喜欢社交且在意亲友关系。打动他们的往往是价格优惠或者能填补关系空白。

#### 1. 这个市场的容量有多大？机会在哪里？

我们可以看到，三线以下市场的人口总量远超过一线、二线市场总和（占比约70%）。

而与之相对的是，这样大的一个市场，不论是智能手机的保有量，还是社交、电商等产品的渗透率都不够。

购买手机舍得花钱。另一组有趣的数字是，三级及以下城市最多使用的手机品牌是苹果，超过29%，而45%以上的用户在购买手机上时，花费超过了3000元。

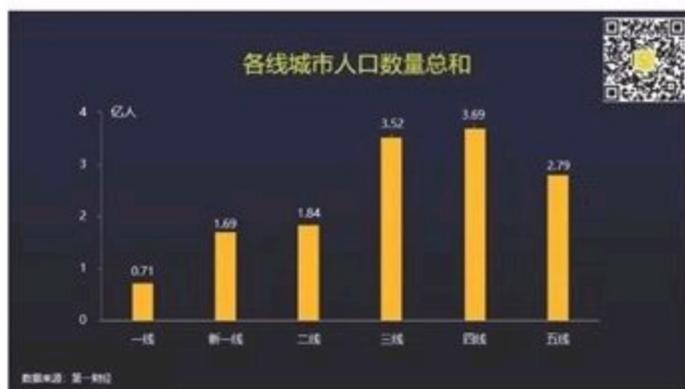


图1 各线城市人口数量总和

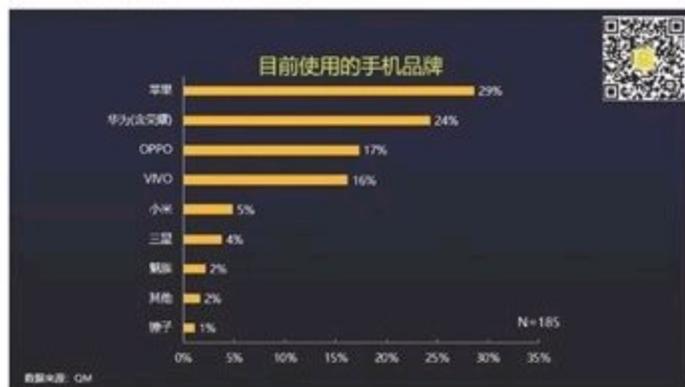


图2 目前使用的手机品牌

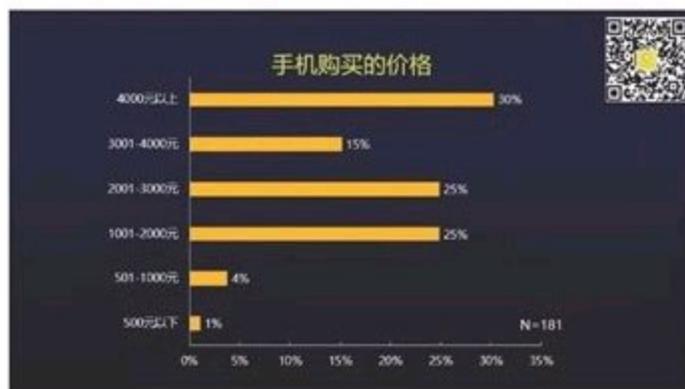


图3 手机购买的价格

## 2. 下沉市场与一二线城市有哪些核心区别？

**一二线市场：效率驱动。**我们发现，一二线市场是半熟社交，功能性比较强，有非常广的资讯覆盖范围，竞争激烈而发展成熟。这是一个靠效率驱动的市场，它意味着 APP 需要帮助人解决问题，或者满足需求。

**下沉市场：消磨时间。**下沉市场是一个基于特别亲近的熟人或者是完全陌生人两头高的市场，对价格敏感。内容比较集聚，靠着猎奇心理来推动，消费者往往有大把的时间需要消磨。

因此，如果说一二线市场主要的目的是为了节约时间，下沉市场主要的目的就是怎么去消磨这些时间。

### 四类典型人群：

#### 生意人、小城青年、即安男、广场舞大姐

下沉市场并非铁板一块，如何洞察消费者们的特征和需求？按照消费能力和年龄，基于样本和数据分析做聚类，可以得到四类人群。

**生意人：**年龄范围宽，支付能力较高，在所有样本中占比达到 5%。

这类人群是下沉市场极少数的有钱人，消费能力较强，绝大部分使用苹果或者华为高端手机，是这个市场总人群中为数不多展现出对科技、财经和军事等内容有兴趣的，也是所有调研中唯一使用知乎的人群。

他们的消费习惯和需求与一二线城市人群基本一致。

**小城青年：**支付能力一般的年轻人，在样本中占比 31%。

尽管收入能力不强，但这类人群超过一半人使用苹果和华为高端机。也就是说，他们的消费意识是非常强的，几乎所有的人都喜欢娱乐资讯，同时也爱好体育和动漫资讯，是下沉市场听音乐和玩游戏的主要贡献人群，平均每天手机使用时间是其他三类人群的 3 倍以上。63% 的人平时从

不看书。

**即安男：**收入和支付能力一般的中年男。即安男，源于小富即安，这类人群支付能力比女性弱一些，年龄普遍偏长。

我们在这个人群当中有一个明显的发现，他们收入不高，生活很有规律，一般爱好打麻将、看电视和散步等，闲暇时间很多，尽管没有达到富裕的水平，但生活非常安逸，几乎所有人都对社会新闻表达现兴趣，也是下沉市场唯一关心政治的一群人。

**广场舞大姐：**支付能力稍强的中年女性。在我们的观察中，这群人幸福度最高，支付能力稍微高于上一类人群，人群占比在 18% 左右。

她们喜欢跳广场舞，喜欢健康养生的比例是其他人群的两倍以上，喜欢在朋友圈晒照片，平时看书的比例是零，广场舞、唱歌和带小孩儿是她们生活中的关键词。

### 庞大的市场里，哪个人群蕴含最大的增长可能

生意人容量小，不可以快速扩张。他们不但在总人群的占比中非常低，需求和习惯跟一二线市场也更加接近，可以直接用一二线市场来满足，所以这不是一个可以快速扩张的市场。

广场舞大姐和即安男消费能力有限，行为固化。这两类人群的手机总使用时长的占比容量并不是很高，消费行为也非常难以改变。

**金矿：**小城青年。小城青年手机使用总时长占比非常高。我们能看到一个年轻、生活在小城市，保持着尝鲜的心态、愿意尝试新的行为，但是有着自主判断能够决定及时卸载的人群，这才是消费的金矿。

\*注：本次调研有效样本为 185，样本数量不具有全国代表性。S

编辑：

刘会会 1761925702@qq.com



扫码入群主  
入读者社群

## 重新定义大理石瓷砖， 这是在向整个行业叫板吗？

别人看到的是哀鸿遍野，而我看到的是满地机会。——南顺芝

本刊记者 | 王巧贞

“南总，我们做得好好的，为什么要改名字，还要改变店面设计？”

“南总，为什么改成这个形象？我们之前做的客户还会愿意选我们吗？”

“我们要金尊玉，我们要金尊玉，我们要金尊玉！”

……

部分经销商听到自己这几年做得风顺顺水的金尊玉大理石瓷砖忽然要改成“大角鹿钻石釉大理石瓷砖”这么一个让他们感觉“不像那回事”的

名字时，瞬间就炸了。还有人对自己的形象设计提出了自己的疑问。

当然，也有部分核心经销商赞同金尊玉董事长南顺芝的做法。

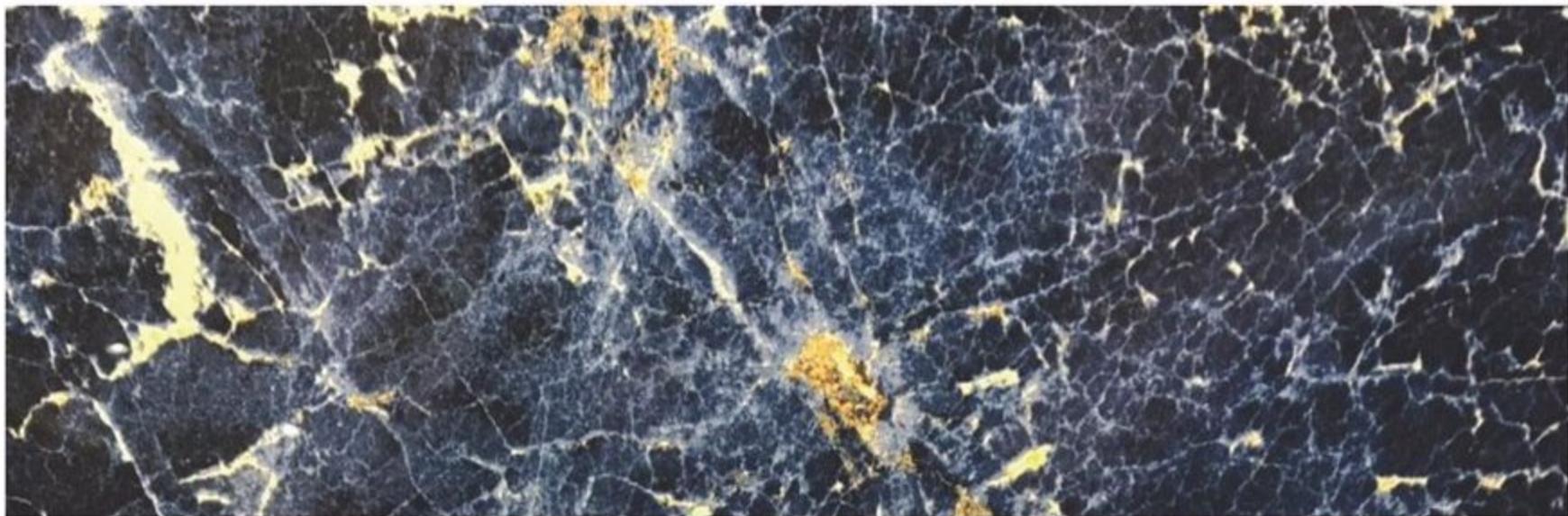
被称为经销商“大姐大”的张家港市的顾总就表示：老板做出的变革，员工总会有异议，因为站的角度不同，视野不同。企业站在品牌商的角度做出的改变，经销商有想法也是可以理解的。但有一点她相信，南总不会拿自己的企业做没有把握的事情。

2019年1月11日，在佛山华夏

陶瓷博览城举行的“金尊玉企业新战略发布会”上，南顺芝宣布“重新定义大理石瓷砖”，将对企业进行品牌升级、产品升级、渠道升级。这个举动迎来了预料之中的质疑声音。

对此，南顺芝的回答是：如果我没连什么是正确的事情都判断不了，我就不做这个企业了。我把家族中最顽固的、在陶瓷行业做了20多年的姐姐都说服了，我也会说服经销商跟着企业走的。

也许，南顺芝说这话是有点底气



的。从2012年开始到陶瓷之都佛山做地板砖，他在这个行业已经打出了相当高的知名度，金尊玉大理石瓷砖连续5年实现业绩翻番。在去年行业整体业绩下滑20%以上的大势下，他交出的成绩是：2018年新增专卖店143家，新增专卖店面积41460平方米，新增15个出口国家，出口额增长50%。而2019年1月13日，他就晒出了今年第14位签约小伙伴。

“别人看到的是哀鸿遍野，我看到的却是满地机会。”南顺芝对未来充满了信心。这次战略升级，也正是他对机会的把握和顺应消费趋势做出的改变。

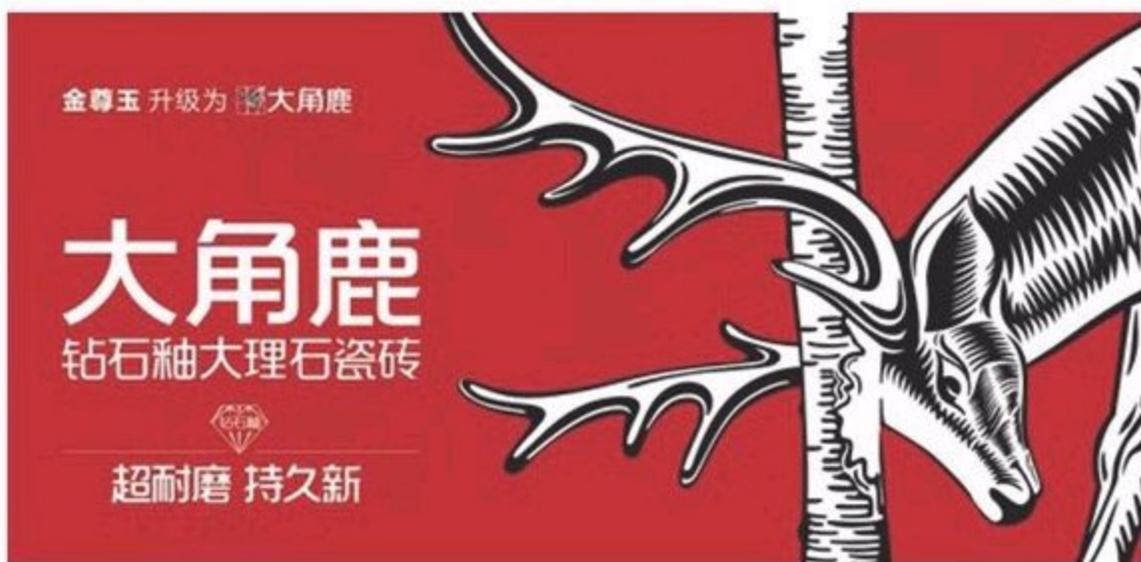
### 专注产品，做更好的大理石瓷砖

少即是多，多即是乱。只有产品少了，才能专注，才能集中所有精力做最好的产品。这是南顺芝做产品的理念。

从公司成立伊始，南顺芝就把大理石瓷砖作为自己的方向。行业公认的国内大理石瓷砖第一品牌是简一，南顺芝就把自己的目标定为大理石第二品牌，要成为最受消费者喜爱的大理石瓷砖品牌。

用最好的原材料才能生产最好的产品，南顺芝认为这是一个常识。

为了让大理石瓷砖的花色更鲜活，更富有表现力，南顺芝在2015年开始，走遍世界参加各种名石展，



不惜花费巨额资金购买花色好看的石头运送回国，参照这些花色进行大理石瓷砖的设计生产。如今，意大利名石展已经举办了5届，经销商对大理石的花色和釉质有了较强的认知，也对金尊玉的大理石瓷砖有了很高的认可度。

2017~2018年，金尊玉企业进行了消费者调研，发现消费者在购买大理石瓷砖时，比较关注的几个要素分别为花色、价格、耐磨度、持久亮丽、服务、平整度、知名度等，在排除了价格与花色这些极具个人特点的要素外，耐磨性与持久亮丽成为消费者最为关注的产品特点。

国内企业生产的大理石瓷砖的耐磨性以二级（750转）和三级（1500转）为多。最主要的原因在于所使用的釉面材料达不到更高的耐磨性和莫氏硬度。当南顺芝将自己达到4级标准（2100~12000转）的要求提给合作方意大利知名釉料公司卡罗比亚

时，他们也觉得开发难度极大，但最终双方还是克服了研发困难，历时半年，如愿把这一产品做出来了。此次，卡罗比亚总经理 Nazzario Di Mauro 也来到发布会现场，并表示：大角鹿使用的钻石釉面耐磨度和莫氏硬度都达到了以往大理石瓷砖无法达到的标准，可以很大程度上满足消费者“铺上瓷砖，一百年不换，持久如新”的装修要求。金尊玉大理石瓷砖升级为“大角鹿钻石釉大理石瓷砖”，并打出“超耐磨、持久新”的传播口号，也正体现出产品的优势。

在专注于做消费者最喜爱的大理石瓷砖这个过程中，金尊玉与中国陶瓷工业协会一起成立了“大理石瓷砖研究所”，专注于大理石瓷砖的新技术研发，联合卡罗比亚成立了“超耐磨钻石釉中国研发中心”，专注钻石釉的研发。这两个中心在技术层面不断推动大角鹿的产品迭代升级，在未来将推出更耐磨的产品。

当然，南顺芝也走过弯路。据他自己说，在2013年的全行业K金砖及2016年的金钢釉大潮中，他也头脑发过热，随过大流，交过学费。但是，他都迅速拾起初心，重归大理石瓷砖这个品类。

如今，金尊玉企业基于金尊玉大理石瓷砖以及升级后的大角鹿钻石釉大理石瓷砖，拥有四大核心技术：

1. 将传统的白色底釉改成了专属专色底釉，单是这一项，就增加了不少成本，所以行业很少有企业愿意来做。
2. 6层卡罗比亚超耐磨印刷釉叠加3D喷墨跳印技术，更逼真还原天然名贵大理石效果。
3. 高清保护釉，提高清晰度以及花色稳定性。
4. 加厚6层超耐磨钻石釉，耐磨度达到4级以上（国家专利）。

### 渠道下沉，全面帮扶，迅速布局

有了好的产品不代表就有好的销量，有力的渠道推动是不可或缺的重要一环。

与行业内动辄数百平方米的品牌形象店相比，金尊玉的渠道更加扁平化，县城就可以做一级经销商，直接与厂家沟通要货，服务到县一级的客户，与此对应的，渠道销售以建150~300平方米的店面为主，而少量大城市的大店面起到展示形象的作用。此举使经销商的资金压力大大减轻。2018年9月，金尊玉在遵义举行

会议，确定了以县级经销商为渠道核心群体的新方向，以“建立根据地市场，全面帮扶终端”为动作，更是迅速增加了网点布局。

在做市场上，南顺芝有两个与其他企业不同的做法。一是利用异业联盟在圈内制造口碑。这些异业包括空调、电视机、定制家居、洗衣机、沙发、橱柜等行业的市场人员，也包括家装设计师等对用户装修有极大发言权的专业人士。异业联盟为金尊玉打下了良好的口碑效应。二是针对一个小区市场，做深做透。有些企业可能在一个小区做一到两家就认为可以了，金尊玉会坚持一遍二遍三遍地开发客户，一个小区反复做，等做到10家左右，就会出现爆发性订单。这是他们屡试

不爽的一个秘诀。

当然，这与南顺芝能经常亲自下市场走访终端也是分不开的。据业务员说，在开拓贵州的一个市场时，南顺芝在一个月内六次下到市场第一线，了解用户反馈，并及时解决用户问题，大大促进了终端销售人员的积极性，也让消费者产生好感，并在朋友间推荐使用。

有一个团结互助的经销商队伍也是金尊玉能够迅速布局的重要因素。在核心经销商建立的群中，谁有问题，大家都会尽力帮助，出主意想办法，甚至邀请新人去自己的市场观摩调研，这种家人间的感觉让新经销商迅速找到了做市场的方法。经销商之间的互助在其他品牌是很难出现的，



这是产品的力量，也是大家对品牌商的信任。

### 洞察需求， 让大理石瓷砖走进大众消费

南顺芝常说自己是一个“个子不高，但内心很强大的人”，他认准的事情，一定会坚持到底。

在认准大理石瓷砖已经成为一个重要的消费趋势时，南顺芝决定对自己的企业进行一个大的战略升级。也就是他在这次战略发布会上宣布的：将金尊玉大理石瓷砖升级为“大角鹿钻石釉大理石瓷砖”。

此次升级，南顺芝把其定义为品牌、产品、渠道的全面升级，要从“更懂经销商”升级为“更懂消费者”。

在一线调研中，他发现，大理石瓷砖是近年来成长最快的一个品类，也就是说消费者对大理石这个品类的接受度与认可度正在持续上升。但由于居高不下的价格，大部分家庭对大理石瓷砖是可望而不可即的。于是，南顺芝决定，向行业挑战，打掉不合理的中间利润层，把大理石瓷砖的价格拉到大众消费者可以接受的程度，让大理石瓷砖不再是土豪别墅的专用材料，开始走入寻常百姓家庭。

这也许是进入2019年以后，陶瓷行业的第一件大事。

在品牌层面，品牌名称“金尊玉大理石瓷砖”变成了“大角鹿钻石

釉大理石瓷砖”。品牌名称下面是卖点：超耐磨、持久新。“大角鹿”的LOGO是一只用鹿角在树干上摩擦的黑白色鹿，整个画面为大红底色，很是喜庆。南顺芝认为，钻石釉这个新品类完全跳出了与其他大理石企业对标的限制，创造了一个全新的形象，当然需要一个新的品牌名来代表。

南顺芝表示，未来，大角鹿钻石釉大理石瓷砖将是金尊玉企业的主流产品，他要把最好的产品，用合理的价格，让大众消费者享受。至于产品价格定到哪个区间，他对经销商的要求是：忘掉高价，让产品回归市场，让走量代替高价，让资金流动起来。

而现有的500家店面，也会在半年到一年的时间内，重新统一店面形象，让“大角鹿”成为经销商所在城市的一个标志性形象。他还要在每个终端店面配备一个测试大理石瓷砖耐磨性的工具，让消费者在店面就能直观感受到大角鹿钻石釉“超耐磨、持久新”的性能。

南顺芝毫不避讳地表示，“大角鹿”要在五年内实现“千城千店”的布局，他的“小目标”是10个亿，而“大目标”则是成为百亿企业。

好的战略只是开始，更重要的是执行中的定力。

针对有异议的经销商，南顺芝表示：让产品说话，我要拿最好的产品去做主流产品。跟着我干，如果90%的人都赚钱了，你没有赚到，那是

你的问题；如果90%都没有赚到钱，那就是我的问题。

南顺芝说，这些年来，行业做什么，自己总是在向相反的方向用力。行业都在降低原材料成本，他却在增加；行业都在一线城市做大店，他却在县城开大店；行业在推广品牌上花金钱和精力，他却在研发产品上花金钱和精力。

如今，行业大都在做二、三级耐磨度的大理石瓷砖，他却要重新定义出四级耐磨度的钻石釉大理石瓷砖，他这算不算是在向整个行业叫板？

他会不会成为行业公敌？谁也说不准。但能够受到大众消费者欢迎的产品才能长久生存下去。正如当初小米把智能手机卡到1999元的成本价上，这才促使了后来智能手机的迅速普及。

旧时王谢堂前燕，飞入寻常百姓家。

价格屠刀会颠覆这个行业吗？对此，南顺芝不置可否。他说，行业的颠覆很多时候都是从缝隙中产生出来的力量，与其等着别人来颠覆，还不如自己先革自己的命。鸡蛋从内部破裂是生命，从外部破裂是毁灭。没有夕阳的行业，只有夕阳的企业。只有不断洞察消费者的需求，随时跟着上消费者的步伐，才能不被市场淘汰。E

编辑：佳和 380829298@qq.com

# 特斯拉的品牌幸福学

文 | 张良波 周志民 龚倩文

人人渴望幸福、追求幸福，幸福感越来越成为品牌营销中的一大法宝。特斯拉抓住了品牌幸福营销，不仅赢得粉丝的疯狂追捧，更赢得了巨额的品牌资产。



特斯拉现任 CEO 埃隆·马斯克

**英**国《卫报》(Guardian) 2013 年一项对两千多名英国成年人的调查显示，67% 的消费者认为至少有一个品牌可以给他们带来幸福感；近些年，国内外众多企业都在尝试打造能够带给消费者幸福感的品牌，比如日本销量第一的“红帽子”饼干声称“收到红帽子就会有幸福降临”；左右沙发聘请杨澜担任幸福大使，广告语是“幸福不远，就在左右”；可口可乐全球宣传主题曲标题为“Open Happiness”（畅爽开怀）；显然，品牌幸福感受到不少企业的重视，但很多品牌只是将幸福的概念置于广告口号和品牌名称中，并没有从营销层面

系统地制定相应策略。如何开展幸福营销，让消费者在消费活动过程中获得更多的满意度和积极的情感体验？本文以特斯拉为例，探讨品牌幸福营销之道。

## 特斯拉品牌概述

特斯拉被比作开启纯电动汽车时代的“苹果”，2003 年成立至今，发展速度迅猛。在 Interbrand 公司发布的“2016 年全球最佳品牌 100 强排行榜”中，特斯拉超越雪佛兰，成为第一个进入汽车类前十强的电动汽车品牌。不仅如此，特斯拉总市值甚

至一度超越通用，成为美国第一大汽车制造商。实际上，特斯拉多年年产不到十万辆且连续亏损，但其品牌价值却被全球最大的品牌咨询公司认定高达 40 多亿美元，其品牌营销策略确实值得探究。

现任 CEO 埃隆·马斯克把特斯拉成功的标准定为：让客户真正喜爱产品，并且要让客户感到幸福。特斯拉的大多客户都是传统汽车车主，为什么转而选择特斯拉？他们所期待的是功能超前、彰显个性甚至能够参与社会贡献的品牌。这也非常符合当下更注重享乐和意义消费的理念，本质就是通过消费来提升幸福感。特斯拉

确实在很多方面履行了这个承诺，比如特斯拉新车发布会现场，如同科技摇滚音乐会，激发粉丝的狂热情感并沉浸其中；Model 3 在 24 小时内的预订单突破 11.5 万，3 天就超过 27 万辆。在中国，特斯拉车友会成了对核心用户重要的社交圈，他们通过共同认可的品牌共同体验消费带来的幸福感。在 2016 年年底，由特斯拉车主华南群举办的“帕劳之行”车友年会不仅受到了马斯克亲自来信祝贺，更重要的是大大增加了这个群体的凝聚力和幸福感，而这些都得益于特斯拉成功的品牌幸福营销。

### 特斯拉的品牌幸福营销

积极心理学将幸福感分为主观幸福感、心理幸福感和社会幸福感。当主观感受愉悦，生活满意度较高时，就会产生主观幸福感；当心中理想的自我得到实现，会产生心理幸福感；通过帮助他人、参加公益活动等对社会做出贡献，能够产生社会幸福感。特斯拉的营销理念迎合了消费者对幸福感的需求，实现了消费上的功能需求、自我实现诉求和参与社会贡献的诉求，从而获得了大量消费者的认同。

#### 主观幸福营销

##### 1. 独特设计

好的视觉感官体验能够令用户产生愉悦感，增强主观幸福。拥有一辆外形上足够夺人眼球的车，足够让车

主感觉到愉悦和满足。特斯拉首席设计师弗朗茨·冯·霍兹豪森 (Franz von Holzhausen) 说：“我们想创造一样足够吸引人的东西，而且它会让人们联想到其内在品牌精神。”特斯拉在外观设计上深入细节，比如 Model X 车型，为了尽量提升整体车型气质，仅仅是车身的前脸设计就经过了漫长周期进行更改；还采用了独特的鹰翼门设计，尽量彰显品牌具有个性、时尚的特点。

##### 2. 领先技术，极致体验

极致的技术和功能体验，也是用户主观幸福感的一大来源。在技术和驾驶体验上，特斯拉拥有“恐怖的性能、夸张的续航和高端的配备”。特斯拉选择了由日本松下公司提供的全球顶级电池，其续航能力是普通电动汽车的 2 倍以上；同时，电池的安装位置选择使侧翻概率降低了 50%，这项设计还使特斯拉获得了美国高速公路安全管理局认定的 5 星最高安

全评分。其自动驾驶技术、能够过滤掉 99.97% 以上尾气污染物微粒的 HEPA 空气过滤系统、软件和交互体验、与 IT 产品如出一辙的 OTA 空中创新升级服务等也体现了其技术方面的大力投入。集多项领先技术于一身，特斯拉尽量通过高安全性能提升用户的品牌信任度，采用先进的技术增强用户体验，从而产生主观幸福感。

#### 特斯拉的心理幸福营销

##### 1. 科技标签，彰显个性

每个消费者心中都有一个理想的自我，个性鲜明的品牌能够彰显消费者个性，通过象征功能帮助消费者实现理想自我，从而获得心理幸福感。特斯拉致力打造自身科技特性的标签，满足用户彰显个性的需求。

从诞生地来看，特斯拉诞生地选址硅谷，有着与传统汽车截然不同的科技气质；再加上其创始人埃隆·马斯克涉足的太空技术、卫星、外星球殖民等多个领域都和科技紧密相关，



这些为特斯拉的高科技品牌形象增色不少。比如，马斯克的另外一家公司SpaceX于2018年2月7日将绑着一辆特斯拉的猎鹰重型火箭发射升空，通过事件营销，特斯拉一时被网友称为“上天的”跑车。此外，通过个人营销，马斯克把他本人的独特个性和勇于创新的“钢铁侠”形象展现给公众，这无疑是特斯拉独特品牌形象的又一大来源。

## 2. 奢华感受，高端象征

在车主对理想自我的追求中，特斯拉还瞄准了很多车主追求的奢华和高端的气质。特斯拉通过三方面来打造品牌的高端形象：一是采用精细的用料，二是利用名人效应形成高端形象，三是体验店选址高端卖场。

特斯拉车身内饰采用的是高质材料、车内实体按键用巨幅触屏液晶替代、细节处理也十分精细；早期创新地邀请大量名人作为自己的第一批客户，包括谷歌的早期创始人、大牌好莱坞明星等在这一批大人物的使用效应影响下，特斯拉的高端形象自然得以提升。另外，特斯拉体验专卖店都开在大型高端商场，装修炫目而时尚，除了内设展示汽车动力的平台外，顾客还可以在店中央巨大的屏幕上定制专属车型，加上销售顾问专业的服务，特斯拉致力为车主提供全方位体验高端奢华的消费体验。

## 3. 价值共创，“特粉”做主

消费者参与品牌价值共创已经越

来越常见，比如小米的成功得益于用户大力参与促进产品升级。参与到品牌活动中，使得消费者感到自身价值的实现，能够帮助消费者获得心理幸福感。特斯拉一直强调让每一个到店的客户成为特斯拉品牌的推广者虽从未推出过官方的广告视频，但在2017年7月29日特斯拉的Model 3电动汽车首批量产的交付仪式上，特斯拉通过直播向全世界的“特粉”展示了由粉丝制作的特斯拉广告视频，内容有趣而专业。这是消费者与企业进行品牌价值共创的一种形式，给予消费者展示自我才华的机会，不仅拉近了用户与品牌的距离，还帮助粉丝提升了自我成就感，实现心理幸福。

## 特斯拉的社会幸福营销

### 1. 环保消费，贡献社会

参与社会贡献是社会幸福感的主要来源。在品牌传播过程中，特斯拉

抓住自身利用可持续能源的优势，注重宣扬自己的环保特色，使得购买特斯拉成了为社会和环境做出贡献的一种方式。人们对生活品质的追求越来越高，环保逐渐成为一种时尚。消费者通过购买特斯拉这样一个“绿色”品牌实现自己的环保责任感，为社会和环境贡献出个人的力量，无疑将会提升社会幸福感。

在特斯拉成立之初就确定了“零妥协，零排放”的理念，树立了“加速世界向可持续能源转变”的企业愿景。特斯拉汽车公司（Tesla Motors Inc.）于2017年2月1日正式更名为“Tesla Inc.”，这也意味着特斯拉将追随企业愿景，不单做一个电动汽车制造商，而是朝着可再生能源提供者的方向全面发展。虽然迟迟未实现赢利，但特斯拉造福人类的宏伟蓝图仍受到粉丝们的热捧，也被资本市场



所支持。在中国，网络巨头腾讯也于2017年3月29日斥资近18亿美元成为特斯拉第五大股东，腾讯方面也表示期待特斯拉未来可能占据市场领导地位的电动汽车制造技术、无人驾驶、太阳能屋顶，还有官网上提及的共享汽车服务。中国的特斯拉车友甚至发出“自己开燃油汽车时感觉到一种羞耻”的感叹。特斯拉构建的为全人类造福的宏伟蓝图，力图让消费者感觉到购买特斯拉参与伟大事业建设的力量，提升加入特斯拉行列的社会幸福感。

### 品牌幸福营销启示

品牌选择与消费的过程实际上也是消费者寻找和获得幸福感的过程。那么进行品牌幸福营销的关键要素是什么？企业应从哪几方面入手？

第一步：打造“用户画像”，深挖潜在需求。

有着浓浓IT基因的特斯拉，在产品上专注、极致，能满足用户核心需求，他们的目标用户特征明显而清晰。初期的特斯拉，瞄准了接受新鲜事物的能力超强的IT精英和金融投行精英们，为有互联网精神状态、追求创新、特立独行的群体提供产品，赢得了很好的用户口碑及市场份额。用户画像作为一种勾画目标用户、联系用户诉求与设计方向的有效工具，可以使产品的服务对象更加聚焦，更

加专注，所以在初期锁定目标用户时结合大数据等技术手段进行精准的用户画像十分必要。

第二步：打造“功能”亮点，提升主观幸福感。

基本功能属性和服务是品牌立足的根本，企业应该以最核心的功能优势作为满足消费者主观幸福感的亮点打造品牌特色。产品功能做到极致，加上创新的技术、结合互联网等新模式的品牌营销能够大大满足消费者对产品的需求，从视觉设计、功能体验、服务体验等按优先级打造极致产品。

第三步：打造“象征”标签，提升心理幸福感。

抓住消费者通过购买品牌实现理想自我的心理特性，针对目标顾客的群体心理特征，打造一个代表这一群体理想的品牌形象，将品牌与理想自我融为一体。比如打造让消费者产生共鸣的品牌故事，通过营销手段把故事“讲出去”，深入人心，就可做到品牌与消费者心中的理想自我相结合，那么品牌也就成为消费者“象征自我”的完美工具，从而提升消费者心理幸福感。

第四步：打造“贡献”理念，提升社会幸福感。

消费者的最高层次的幸福感在于为他人创造价值，为社会贡献力量，当产品品牌被赋予了“利他、利社会”的意义时，购买该品牌也意味着认同这种意义，购买自然也成为一种贡献

社会力量的行为，从而帮助实现社会幸福感。所以品牌营销不仅应该关注消费者本身的利益，还应兼顾为社会、环境的利益，最好是让消费者的购买行为与参与社会贡献结合起来。

### 结语

当然，企业在整个经营过程中面临的任何困境都有可能削弱品牌幸福感，加上当今网络媒体的快速传播，负面评论对消费者品牌态度的影响也不容忽视。作为一家创新型的公司，特斯拉一路发展极不平坦，尤其是2018年4月以来，Model 3车型交付推迟、《华尔街日报》等媒体对其质疑等负面新闻等无疑会使其在品牌幸福营销感方面积累的优势大打折扣。产品和服务是品牌立足的根基，特斯拉能否顺利走出当前经营困境？问题的答案还是在其品牌是否能为消费者从三个方面持续带来幸福感。【国家自然科学基金面上项目“品牌幸福感研究：维度、形成及对粉丝消费行为的影响”（71772126）；深圳市哲学社会科学“十三五”规划2017年度课题“深圳品牌建设案例与培育政策研究”（135D008）】

编辑：

周春燕（微信号：zhouchunyan57）

## 欣奕除疤：在冷门里深耕

文 | 吴 铭

世界上越难走的路，越少有人走；越少有人走的路，往往越能走得远。在一厘米的宽度上，欣奕除疤朝着一公里的深度不断掘进。

**2006**年9月，郑州市文化路任砦北街联盛大厦808室内一片忙碌：一边是十几位顾客排队焦急地等待试用几款除疤产品，另一边是桌子上的热线电话响个不停，还有更多顾客看了报纸上的广告，打电话咨询。

这是欣奕除疤第一家店开业不久后的景象。

12年后，欣奕除疤在全国开设了200多家门店、7家医疗门诊、1家中医院，成长为疤痕修复行业的领军者，甚至全国各大皮肤修复学术会议也经常邀请欣奕除疤出席。12年专注疤痕研究和修复，欣奕除疤不仅跑赢众多竞争对手，也逐渐赢得国内行业权威专家的认可。

### 专注冷门，在垂直细分领域深耕

在疤痕问题研究和防治上，欣奕十年如一日地坚持着，比起其他细分领域的皮肤问题，看上去属于真空地带的疤痕修复市场，虽然有着巨大的隐性需求，但缺少成熟的、专业化的除疤技术，几乎没有可复制的商业模



式，也没有知名的行业标杆品牌。在顾客的认知里，皮肤上的疤痕是不可消除的，疤痕修复也被医学界公认为是世界级难题。疤痕研究和修复早已成为传统医学皮肤科和民营医疗美容机构不愿插足的地带。而现实中，疤痕是皮肤问题里的一道窄门，进入这个细分市场的技术门槛，早已经吓退了众多跃跃欲试的尝鲜者，并让很多投机者望而却步，早早退场。

在一厘米的宽度上，欣奕朝着一公里的深度不断掘进。

2018年8月，新工厂投产奠基，总建筑面积1.9万平方米。项目建成后预计年生产医学护肤品100吨、医

用敷料类产品80吨，潜在产能的释放也将支撑欣奕选择更多渠道和方式，一条以门店为中心，一条以线上为中心，一条以医院为中心。三条营销线路互为补充，聚焦疤痕。而在下游客户方面，更细分的儿童防疤除疤市场，青少年青春痘坑痘印，最顽固的疤痕疙瘩市场也将实现产品标准化和专业化。

在疤痕修复这个垂直领域内，欣奕不断积聚力量。

### 研发为先，不断突破技术创新

与很多理工男创业一样，欣奕除

疤的成长史，可以说是一部技术进化史。欣奕对技术和产品的苛刻要求，不仅源于郑州大学化学系毕业的丁利营有着理工男的执着和坚持，还更在于他创业前长期在医药市场的一线工作经验，他深知功效是顾客选择产品的核心理由。

丁利营亲自参与并主导技术的研发中，把技术攻坚和产品迭代视为生命线。他坚信，只有技术的不断进步实现突破，才能为除疤功效提供基础的保障。在研发上他持续投入巨资，具有自主知识产权的研发成果不断涌现，顾客除疤效果的显现以及好评，也逐渐让丁利营和欣奕找到自信。

此外，欣奕与南开大学药学院、天津中医药大学开展产学研战略合作，更让欣奕的技术实力如虎添翼。随着时间的发展，欣奕逐渐把竞争对手远远地甩在身后并把自己技术的“护城河”越挖越深。

截至2018年9月，公司已申报发明专利60多项，目前获得授权发明专利24项。此外，研发生产的医用敷料产品涵盖了创面愈合类、疤痕预防与修复类、医美术后受损皮肤屏障修复类；部分产品已经在上海九院、华山医院、瑞金医药、郑州大学第一附属医院等30多家三甲医院临床使用。

## 品牌为大，不断追求营销创新

管理大师德鲁克说，企业的两个基本功能是营销和创新。在瞬息万变

的市场竞争中，唯一不变的就是变化，踩准时代和行业的节拍方能在潮头勇立。

从2008年到2015年，欣奕除疤门店的成功复制，让欣奕找到扩张的自信和方式，以郑州为圆心，欣奕开始“小店快跑”的全国门店布局，截至2015年年底，已在全国22个省、市、区开设了200多家门店。

然而，连锁+加盟方式的迅速扩张背后考验的是组织力、供应链、品牌管控等综合运营能力的匹配度。硬实力背后是软实力的驾驭和支撑，能满足不同市场的顾客需求才是检验欣奕除疤实力的唯一标准。而比起迅速增长的营业额，运营能力的不同速提升让欣奕除疤的增长出现瓶颈。

2015年起，更大的背景是：移动互联网时代的信息传播方式深度影响甚至颠覆传统的营销方式，自媒体及新媒体的崛起，内容及整合营销的兴起，流量新巨头格局形成，大数据+云计算的应用普及，新物种的迭代速度令人眼花缭乱，对各行业的冲击使得人人自危，甚至跨界打劫成为不少野蛮人的入侵方式。而放至更大的背景看，消费升级以及80后、90后主力消费群体的成熟，巨大的市场引力，也让更多医疗美容如雨后春笋般冒出，如火如荼的扩张，不断刺激着欣奕。改变，迫在眉睫。

2016年2月，欣奕除疤营销中心正式成立，开始探索通过互联网的导客方式，为门店引流。营销中心从最

早的几个人，发展成为60多人的队伍，逐步建立起推广+客服+门店立体营销体系，数据和技术的支撑从一个显示屏就能清晰地看到全国每个门店、每个客服、每个护理的数据。从推广，到进店，到转化，到成交，再到后期顾客管理，线上到线下，这种全程数据化闭环的建立，不仅为欣奕地面门店导入新客源，呼叫来“空军”支持，也推动公司数据化管理更加精益。

同时，营销推广团队内部阿米巴单元模式的建立，鼓励试错，任何人都能申请推广申请；进店率、转化率、ROI等一些KPI指标让内部团队相互独立又相互竞争。欣奕的营销推广团队，逐步找到属于自己的推广方式和节奏。而这种数据化的营销形式，也在不断增强欣奕的核心竞争力，建立起数十万的客户案例库，放眼全国看，这些案例资源库都是稀缺的。

创新就是生产要素的重新组合。下一步，在完成对疤痕分类和模块化基础上，在大量的顾客案例数据库的支撑下，实现祛疤产品的分类化和标准化，会使除疤更加简单有效，也将会给更多疤痕顾客带来福音。

无创不立。在垂直赛道里称王，专注、不迷失、不盲目、不断创新，这也许是很多中小型民营企业的成长之路、应走之路。❏

编辑：

刘会会 1761925702@qq.com

## 一个好名字抵千万传播费

文 | 窦林毅

鳄梨，无人问津。改为牛油果，成了全球网红水果，今年进口量突破6万吨。陈港生，不认识；成龙呢，家喻户晓的国际巨星。同一个人，只是名字不同罢了。



销售与市场·听刊



### 给品牌起个好名字 真的很重要

名字，是人们建立认知的第一印象。未闻其声，先闻其名，就是这个意思。心理学实验结果也清晰地告诉我们：在没有见面时，人们通常会选择名字好听的那个。

刘备，织席贩履之辈，登不得大雅之堂。而刘皇叔则可以号令天下。羊桃，肯定不怎么样，羊吃的桃子？可改为“奇异果”后，就成为都市人的最爱。

品牌，是需要传播和口碑来建立顾客认知的。而传播与口碑

都需要好名字作为引领，一个好名字会自动激发顾客好感，并且能让人牢牢记住。

我记得第一次进必胜客餐厅还是15年前，一直就没忘记过，必胜客！这个名字确实很棒，还有星巴克、饿了么、百果园。这些好名字看过、听过就会牢牢记住，比起那些需要念几遍才记得住的名字，是不是可以省下至少千万元的传播费呢？当然是，你算算各个媒体平台费用就知道了。

如何给品牌起个好名字呢？

**首先，字数越少越好，  
两到三个字为最佳**

雀巢、联想、万科、海尔、格力、

微信、携程、肯德基、必胜客、海飞丝、饿了么、家乐福等等，你看这些耳熟能详的品牌名基本都是两到三个字。两到三个字从传播学的角度看，最易传播且最容易被记忆，因为我们人类从出生接受记忆就是从两到三个字开始的，爸爸、妈妈、舅舅、外公、外婆、老师，然后才是相对应的三个字的名字。还有比两到三个字更容易记忆的吗？没有。

所以，名字一定要限定在两到三个字内。

如果两个字的名字实在找不到理想的，四个字也行，但一定要是两个熟知的词组合，比如开心麻花、阿里巴巴、妈妈咪呀、动力火车。我还是告诫，尽量不用四个字的名字，

尤其是新品牌，因为新品牌在传播时，是需要锁定品类名的。

如果品牌名是四个字，再加上后面的品类名就会在传播上被动很多。拿可乐来说，如果品牌名是四个字，健怡可口再加上后面的品类名“可乐”。健怡可口可乐，这样传播起来就很被动和危险。再比如皮特丹顿男士休闲服，现代的人每天信息非常之多，这么长的名字传播起来或被人记住难度会很大。

最应该慎用的是用生僻字做品牌名，非常不利于传播，顾客真的觉得你产品好了也不好意思说，为什么，怕万一说错字丢人，还是不说好了。这样，你的品牌连最基本的传播功能都丢掉了。显然，这样的品牌要想做好是难上加难。

### 同时， 品牌名要给人以美好想象

百果园，这名字起得很好，一听就能联想到有好多好多水果，听着就想吃；饿了么，一听肚子就饿，饿了就想点外卖；依云，这水从天上来，自带白云的纯净，大家都想喝，贵点也没关系；万宝路，酷酷的，

自信的男人就应该来根万宝路；星巴克，神奇的仙子或女巫，才会有这么美味的咖啡。人是感性的，尤其是女人。品牌名要给人以美好，有了美好想象，自然会对品牌产生好的认知，会对品牌有更好的第一印象。

### 品牌名一定要锁定品类， 锁定核心属性

现在资讯这么发达、嘈杂，品牌一定要跟品类锁定在一起，只听名字就知道你是干什么的、你所代表的品类。当然，随着竞争的不断升级，品牌名只跟品类锁定还远远不够，更要能够与品类的核心属性锁定在一起。

比如小米智能手机，如果只是锁定手机是不够的，大家都是做手机的，怎么也凸显不出来。但如果将品牌名与品类的核心属性锁定：小米智能手机，我不是普通手机，我是智能手机，这才有了差异化，真正建立了竞争优势。

公牛安全插座，如果只说公牛插座，非常的平庸普通，但品牌名与核心属性锁定后，公牛安全插座，一下脱颖而出，占据了安全这一核心属性，让人想起安全就会去购买公牛安全插座。

反过来讲，产品再好，如果取了一个糟糕的名字，就会很麻烦，因为

市场上可替代你的产品太多了，消费者没时间听你解释。

英菲尼迪，日产的高端车，品质是非常好的，可就是这么个名字，很多人不知道是干什么的，还没等你解释完，消费者就去隔壁买奔驰、宝马去了，现在英菲尼迪已经放弃中国市场，玩不下去了。我相信，有天它会换个新的品牌名卷土重来。

日本人起名字总感觉怪怪的，凌志多好的名字改成雷克萨斯，总不如凌志霸气，凌云壮志多好。要不是雷克萨斯品质好，有混合动力这一终极杀器，也许销量都不知道滑到哪里去了。

所以，给品牌起名要慎重，品牌名是品牌传递给顾客认知的第一印象，印象好了，后面的传播就容易很多，名字拗口了，怎么弄也别扭，当最后不得不换名字时，更是麻烦。

那有人说了，起个名字都这么讲究，有必要吗？我随便起的名字也很成功呀。是的，这不抬杠。还有人随随便便就成功了呢，也有人随便买张彩票就中大奖了呢。当然，前提你得确定你就是那个随便就能成功的人。

（窦林毅，《销售与市场》高级研究员，中国著名品牌营销专家）

编辑：

刘会会 1761925702@qq.com

# 场景赋能， 助你顺利攻克这些麻烦！

文 | 崔德乾

从理性消费向感性消费转变已经成为潮流。正是这个原因，场景体验大行其道。

场景体验是品牌最佳的营销抓手，场景可以为生产、产品、渠道、终端、推广等赋能。

## 一、为生产赋能：解决规模化生产与个性化消费的矛盾

如今，消费的趋势是个性化，生产的优势是规模化。对于品牌和生产商来说，如何解决规模化生产与个性化消费之间的矛盾，就摆在眼前。当然，如果能够改造生产线，如酷特集团（原红领服装）投资数亿元改造的智能化 C2M 平台，那是最理想的。但改造生产线落地很难，

当你预算不够，又想大面积传播时，考虑考虑场景赋能吧！



扫码订阅杂志



图 1 场景为生产赋能示意图

要求的资金较多，周期也较长。

那就利用场景赋能，用场景方案解决这个问题。

1. 在产品包装上植入场景，让产品个性化。

可口可乐昵称瓶、江小白表达瓶、味全果汁拼字瓶以及小茗同学茶饮料，都是在产品包装上植入场景化、社交化的文案，替消费者表达情绪、情趣、情谊，不但让规模化生产出来的产品极具个性化，也制造出足够多的社交货币，俘获了年轻人。这种做法，被越来越多的

品牌借鉴。

2. 产品植入场景，让用户消费时实现个性化。

另外一种做法，是在产品上植入场景。这个场景要么是 IP，要么是人类的美好情感。每个单一的产品都因场景而具备个性化，但可以规模化生产，消费者根据自己的场景需求或者要表达的情感自行 DIY，实现消费的个性化。

来自丹麦的珠宝品牌潘多拉，每个串珠都植入了场景，消费者可以根据自己的需求 DIY。一家主打

青春派木门的生产企业，都是标准化的产品，只在木门的面板上植入婚庆、萌系、青春、简约、奢华等场景，就让用户通过选择不同面板实现了场景化消费。

## 二、为产品赋能：解决新产品上市与持续旺销的问题

新产品上市都希望通过场景展示价格，并引爆销售，甚至持续旺销，这是个不小的挑战。

新产品要实现场景价格，请考虑跨界和场景化；新产品要旺销，请考虑用户的使用场景痛点。产品成为场景化的解决方案，才能持续热卖。

1. 跨界，把经典 IP 嫁接到产品上，实现场景价格。

为推广旅游资源，广西阳朔打造了“印象·刘三姐”大型场景歌舞剧，就是把传说中的“歌神刘三

姐”这个超级 IP 嫁接到歌舞剧中，还特意邀请当地的渔民参加实景演出，这又属于场景还原。据了解，《印象·刘三姐》持续火爆，已经累计演出 6500 余场，接待中外游客 1600 多万人次，创造了良好的品牌效益。

2018 年，百雀羚的一套价格不菲的产品火了，它就是“雀鸟缠枝美什件”套装。这套产品借助“故宫”这个 IP，要颜值有颜值，要文化有文化，实现了场景价格。

2. 考虑用户使用场景，以场景化的解决方案，让产品旺销。

2015 年，小米在米粉节推出了一款带有 USB 口的插线板。这款插线板一经推出就成为爆品，公开数据显示上市第一天销量为 24.7 万只，上市 3 个月销量突破 100 万只，如今销量早已超过 1000 万只。

这款插线板缘何畅销？它以场景化的解决方案，助推产品持续旺

销。小米发现，消费者购买插线板不仅仅需要电源插口，还需要 USB 插口；同时，家庭中有小孩的家长，对电源插口是否特别安全十分关心。为了解决这些痛点，小米在开发插线板时，就增加了 USB 插口，还精心设计了电源插孔保护门，形成双孔联动，只有两极同时插入，保护门才能打开，有效避免了孩子触电的危险。

产品研发时考虑用户的使用场景，让产品成为场景解决方案，已经成为很多行业的惯例。

## 三、为渠道赋能：解决产品质量很好但消费者无法感知、渠道不动销的问题

解决方案：设置产品的使用场景或制造场景，让用户充分感知产品价值。

武汉三土贸易公司是一家土特产贸易公司，他们采购了很多五常大米，想卖给酒店，但这些渠道不接受。我建议三土设计了两个场景，一是“蒸蒸日上”的现场蒸煮场景，二是“红红火火”的贵宾剪彩仪式场景。现场



图2 场景为产品赋能示意图



图3 场景为渠道赋能示意图

蒸煮五常大米让食客体验了米的香甜气味，贵宾剪彩仪式很有体验感。有了这两个场景，一斤大米在终端可以销售到88元、99元、108元，于是酒店开始抢购三土的五常大米，以及作为场景道具的米饭蒸锅。

要解决产品动销，就要让消费者感知产品价值。

海尔卡萨帝洗衣机的代理商经常邀请高端客户体验“空气洗”，老板电器在终端展示“大吸力油烟机”的吸力，都是设置产品的使用场景，让用户体验产品价值，促进产品动销。

郑州有一家牛肉供应商，产品质量很好，但销售一直不温不火。为了让消费者感知产品质量，他们利用抖音

教大家如何煎牛排，还开展互动（关注者留言，可以申请免费领取刚煎好的牛排品尝），一下子引爆了C端销售。据悉“双11”当天，通过抖音就销售了2000多万元生牛肉。同时，也促进了B端的产品销售。

#### 四、为终端赋能：解决流量难、流量贵与客户黏性差的问题

无论是实体店还是电商，流量

难、流量贵一直是痛点，更痛的是花了很大代价把客户拉来了，结果客户黏性差，销售没有转化。怎么办？这里可以用两个场景方案解决：

1. 以场景展示或场景参与邀请用户体验，吸引客流。

澳门永利赌场在一楼大厅设置了两个特别的场景：发财树和金龙表演。每天整点表演发财树，半点表演金龙。这两个场景非常吸引客人。场景表演也很震撼，现场顾客用手机拍摄，然后发到社交媒体上，吸引了更多的游客前来，发财树和金龙表演一直是永利的引流入口。

答案茶是2018年火爆的茶饮品牌，它把“占卜”场景植入销售中，以场景参与的方式吸引年轻用户。当你心中有困惑时，就在答案茶的腰封上写下你的问题，然后在心中默念5遍，当你揭开茶盖的时候，答案就呈现在眼前。这种形式吸引了无数年轻人的参与。

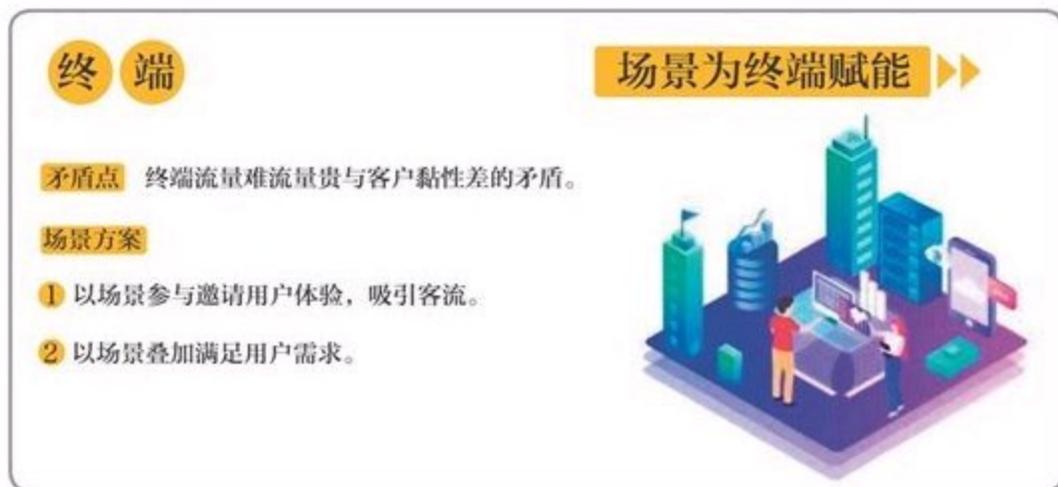


图4 场景为终端赋能示意图

西安的摔碗酒、伦敦的秋千候车亭、上海购物中心的钢琴楼梯，都是以场景参与的方式来吸引年轻用户客流，解决流量难流量贵的难题。场景不仅仅带来体验感，更变成了客流连接器。

2. 以场景叠加满足用户需求，增加客户黏性。

母婴品牌孩子王、年轻人的潮流购物中心大悦城、新零售的代表盒马鲜生，都是走进用户的新生活方式，利用场景叠加来满足用户的新需求，从而增加客户的黏性。这个场景叠加是全方位的，从线下场景到线上场景，从服务场景到社交场景，从交易场景到生活场景，变成了场景流。场景流给予用户更饱满的享受，从而培养了客户的依赖性。

## 五、为推广赋能：解决有限推广费与媒体碎片化的矛盾

无论是产品推广，还是品牌推广，都存在有限推广费与媒体碎片化之间的矛盾。当你预算不够，又想大面积传播的时候，考虑考虑场景



图5 场景为推广赋能示意图

赋能吧。

在碎片化时代，优质内容能够打穿多层用户，引发病毒传播。场景就是很好的内容生成器。

1. 将场景还原，用情感价值引发病毒传播。

在日常生活中，总有很多场景可以利用。你无法强制用户帮你传播，但有足够强烈的情感共鸣场景出现时，用户却会毫不犹豫地免费替你传播。

我为星光珠宝策划的“霸屏求婚仪式”，就以强烈的仪式感还原了海誓山盟的爱情场景，不但让企业每年销售100多枚克拉钻，还引发病毒式的传播，让星光珠宝合肥店成为合肥的爱情广场。我策划的母亲节活动“遇见20年后的妈妈”，通过化妆技术，让50岁及以下年龄的妈妈变老20岁，参与体验的母子、母女无不泪流满面，子女体

验到孝心不能等，妈妈们体验到美丽装扮不能等，从而帮助企业实现了很好的传播与销售。

2. 借势热点场景，引爆品牌传播。

杜蕾斯是这方面的鼻祖和标杆，每次的热点事件，杜蕾斯总能巧妙借助，引发一轮又一轮的免费传播。如今，更多的品牌也开始在特定的热点场景开展活动，引爆品牌传播。

2018年，蓝月亮洗衣液借助月食场景，华帝借助法国队世界杯夺冠场景，网易严选借助中秋场景，各自引发了精彩的品牌传播。这都是场景为推广赋能的经典案例。

（作者为场景营销专家，爱若宝品牌咨询公司总经理）

编辑：

佳和 380829298@qq.com

## 产品走红，不是因为产品好！

文 | 吴凌云



能否成为爆款，看上去取决于产品本身的好坏，但在这个过程中，其实隐藏着很多人看不到的“运气的科学”。

**思**考一个问题：如何打造一款爆款产品？

大家都很好奇这个答案。

但是，绝大多数的回答，都集中在产品本身，比如：如何设计出爆款产品？什么样的产品能火？什么样的产品会失败？为什么某产品注定会死？

特别是，当一款产品火起来了之后，就会出现很多这样的分析：它有着绝妙的设计，所以，它的成功是必然的。

那么问题来了：产品一炮而红，真的是因为产品本身设计得好吗？

**走红的产品，其实并没有很突出**

世界上最畅销的小说是什么？

《哈利·波特》肯定是其中之一。它是英国作家 J.K. 罗琳写的魔幻小说，一共有 7 部。已经被翻译成了 73 种语言，所有版本的总销售量超过 4.5 亿本（截至 2015 年），可谓风靡全球。这么畅销的书，一定比其他小说写得更好、更有趣、更吸引人，对吧？

有报纸评论说：“《哈利·波特》具有成为经典所需的一切要素。”

但是，非常奇怪的是，这本被赞

为“具有一切要素”的小说，在 J.K. 罗琳第一次去投稿的时候，居然被出版社拒绝了。不过这也有可能，就当是那家出版社一时看走眼了吧。

可更难理解的是，为什么居然连续有 12 家出版社都拒绝了《哈利·波特》呢？直到最后，《哈利·波特》才勉强被一家同意出版了。而且，不是因为出版商看中了，而是出版商的女儿看了书稿之后一直缠着自己的父亲说这本书有趣，这才签了出版合约。

普通人看不出来产品的好坏，或许还可以理解，为什么在出版业摸爬滚打了多年的专业出版商们，也无法分清好坏呢？

而且不只 J.K. 罗琳有这样的遭遇。

《飘》在正式出版前曾经被出版社拒绝了 38 次。

“猫王”埃尔维斯曾经被人告知应该回去继续当卡车司机。

沃尔特·迪斯尼早年曾因“缺乏

想象力和没有创意”而遭到解雇。

可见，能走红的产品，并不一定具有明显的“畅销基因”。

它们看上去可能和其他产品没什么区别，甚至可能还有不如之处。

### 畅销，或许只是运气好

畅销，真的不是因为产品有“畅销基因”才畅销的吗？

确实如此。

可能有人会怀疑，《哈利·波特》《飘》只是特例罢了，或许它们恰好遇到的都是眼拙的出版商。

假如，销量真的取决于产品本身，那么想象一下：让一群差异不大的产品，放在同一个平台上销售。你认为，最终销量是差不多，还是会拉开明显的差距呢？

为了找到真相，有人做了一个试验。萨尔加尼克和同事设计了一个网站，放了48首不知名的歌曲。它们要么是不知名歌手的不知名作品，要么是还未出道的歌手的作品。总之，都是不大可能被听过的歌。人们可以在网站上试听任何歌曲，喜欢哪首歌就将它免

费下载下来。

试验招募了超过14000名参与者，主要是美国的青少年。他们随机被分配到了实验组或者对照组。

在实验组中，有一些特殊的设计：参与者能看到每首歌的当前下载次数。歌曲名字后面会显示下载量。歌曲排名随着下载数量而随时变化。下载量最多的排在第一位，以此类推。每当有人下载了歌曲，下载次数和榜单排名就会自动更新。分成了8个互不干扰的小组。每个小组的歌单都是一样的，但下载量互不影响，也就是8个小组都有各自的下载排行榜，不会受到其他小组的影响。

参与者是随机分配的。因为随机，所以每个小组喜爱的歌曲风格是差不多的。也就不存在哪个小组更喜欢rap，而另一个小组更喜欢摇滚。

如果说，某些歌比其他歌更符合大众口味，那么所有实验组的榜单应该是相似的。比如这个小组中最热门的歌曲，至少也能进入其他小组中的榜单前列。



但事实上并非如此，不同小组的榜单差异很大。

有的歌曲在这个小组拿到了第一，却在另一个小组变成了最不受欢迎的歌曲——在48首歌里排名40。

这是为什么呢？

因为人的选择会受到别人的影响。

刚开始大家面临的选择都差不多，但是突然间，某些歌曲有了下载量，于是人们开始倾向于跟随别人的选择，也去试听和下载别人喜欢的歌曲。渐渐地，歌曲之间的下载差距越来越大。受欢迎的歌变得更受欢迎，受冷落的歌也进一步减少了关注度。

这就是“从众效应”：我们倾向于参考并跟随别人的选择。

所以，每个小组刚开始的榜单差别还不大，随着进展，差距越来越明显，最终形成了8个完全不同的下载榜单。

这个实验为我们找到了真相：差异不大的产品，也能产生明显的销量差距。并且，在一群人中受欢迎的产品，不一定也会得到另一群人的欢迎。

畅销，或许只是运气好。

### 运气，也是有科学的

运气，真的是随机的、不可控制的吗？

有句话是这样讲的：运气，也

是实力的一部分。但是，这句话常常是被拿来调侃，或自我吐槽的。

实际上，运气，也是有科学的。从萨尔加尼克做的那个实验中，我们至少能发现一个窍门：如果能人为控制最开始那段时间的下载榜单，就能影响后续的受试者跟随你的榜单。

这就是运用“从众效应”来制造出一场好运气。一个小小的动作，可能会产生惊人的效果。

生活中，我们也能遇到商家暗中做的小动作——比如刷单、刷评论、雇人排队。

除了“从众效应”之外，还有其他科学方法能制造出运气吗？有很多很多。

比如：各方面都类似的两个新产品，用户选择购买了那个，而不是那个。请问，他真的是随手拿的吗？假如你立刻去问他，为什么买了这个而不是另外一个？他很有可能会告诉你：“都差不多，所以我随手拿了一个。”

这个看似运气更好的产品，其实很有可能做了这些事情，比如：摆放在了最顺手的货架层；售价是 19.9 元，而不是 20 元；设计了更大一点的外包装，虽然商品净重其实一



样；让用户在进超市前无意中看到了它的广告……

能否成为爆款，看上去取决于产品本身的好坏，但在这个过程中，其实隐藏着很多人看不到的“运气的科学”。

因此，我们只能说：一款好产品，可以增加畅销的概率，但不能决定它会畅销，也不是畅销的必要条件。

即使是普通产品，甚至有些看上去很 LOW 的产品，也有可能一夜走红。

## 总结

最后总结一下本文的内容：

1. 产品一炮而红，真的是因为产品本身设计得好吗？

并非如此。

能走红的产品，并不一定具有明显的“畅销基因”。它们看上去可能和其他产品没什么区别，甚至可能还

有不如之处。

2. 能成为爆款的产品，是否有它成功的必然道理？

也不一定。或许只是运气好。

在这个地方能畅销的产品，换个地方不一定也会受到欢迎，甚至可能还被冷落。所以，让爆款产品重来一次，不一定能再次复制它的成功。

3. 运气，真的是随机的、不可控制的吗？

我可以很严肃地讲这句话：“运气，真的是实力的一部分。”因为所谓的运气，其实是有科学的。用户看似随机的选择，在一定程度上能被预测到，或者影响他的选择。这背后的科学原理，在行为科学这个领域，有很多的研究成果。还是那句话：天赋是少数人的，套路是所有人的。❏

编辑：

王 玉（微信号：sophiewangyu）



## 美妆集团成就第二品牌之路

文 | 石章强 吴玉红 吉然

国内美妆品牌跨过拼广告、铺渠道和喊口号时期，开始进入拼品牌、拼运营、拼多品牌协同的深水区，如何打造第二品牌已经成为新竞争局势下美妆集团面临的第一大问题。

**2000**年后以自然堂为代表的国产美妆品牌开始崛起，在城镇化升级大背景下，借助三四线城市甚至乡镇市场CS渠道快速崛起。

渠道驱动一直是美妆行业的重要发展力，屈臣氏和电商的崛起阶段性改变了市场格局，购物中心渠道抢滩单品牌体验店。

新竞争环境下，早期的渠道和营销制胜开始回归产品本质。如何打造美妆第二品牌，进行集团化扩张，成为众多国内美妆品牌面临的重大难题。

### 多形式试水第二品牌

上海家化拥有深厚的品牌根基，未来发展如何还未可知，伽蓝已成长为有底气走向国际的美妆集团，上美迅速扩张拥有多个强势品牌，百雀羚在和年轻人沟通互动上遥遥领先。

国内强势的美妆集团已经出现，但二三线的美妆品牌在做集团扩张布局的过程中则问题不断。

#### 欧诗漫第二品牌转战百花萃

欧诗漫集团历时三年打磨的百花萃于2017年5

月面世。自2010年欧诗漫树立百亿零售目标后，百花萃既是欧诗漫集团多品牌、多品类的布局尝试，更是欧诗漫抢占年轻市场的重要武器。百花萃依托欧诗漫集团在生产研发实力及渠道上的优势，在CS渠道布局超过4000家网点。

在欧诗漫集团全力推动下，百花萃初有成效，却带来了品牌识别问题。自1967年品牌成立，欧诗漫就坚持“珍珠美肤世家”定位，倡导自然健康、温和有效的珍珠护肤理念，产品围绕珍珠核心元素展开。欧诗漫做百花萃，切入上海家化、伽蓝、百雀羚熟悉的花草护肤领域，从短期看新品牌收效不错，但从长远看消费者对欧诗漫集团和珍珠的强关联或将淡化。欧诗漫的成功源自于对珍珠产品专注和深耕，如何应对集团泛珍珠布局，也许需要更深入的思考。

#### 御家汇转向收购和做平台

2012年成立的御家汇，旗下拥有御泥坊、小迷糊、花瑶花、师夷家、薇风等品牌。御泥坊被称为“互联网第一面膜品牌”，御泥坊面膜市场占有率5.4%，位居一叶子和膜法世家之后。2014~2017年，御泥坊营收分别占御家汇集团的89%、85%、82%和79%，居高不下的主品牌营收占比背后，却是第二品牌打造未见成效的事实。

御家汇第二品牌小迷糊定位年轻群体，以青春、萌系吸引消费者，仍以面膜品类为主。2016年小迷糊销售破亿，2017年在集团营收中占比突破10%，但体量仍然不足以支撑御家汇更进一步发展。御家汇转而收购阿芙精油。阿芙和御家汇都拥有互联网基因，同时阿芙的百货渠道为御家汇做了很好补充。收购阿芙，成为御家汇做大第二品牌的新路径。

#### 六大策略助力美妆集团成功打造第二品牌

国内美妆市场已从单一品牌转向多品牌阶段，上

美、伽蓝、百雀羚第二品牌的成功打造帮助集团进入第一美妆梯队。但第二三梯队公司仍然面临诸多困局，在多品牌布局中摸索前行。

第二品牌成功打造，才能实现美妆企业集团化运作。

第二品牌打造如此重要，成功的核心关键点到底在哪里？

#### 1. 主品牌强大是做大第二品牌的基础

主品牌是美妆主阵地，以伽蓝为例，自然堂做大做强后才能够有资源反哺美素。

上美集团则是韩束强大后，借渠道、营销资源助力做好一叶子。同时，产业链条上下积累的相关资源相当重要，品牌调性的延续也很重要。

百雀羚深耕几十年，在找到和年轻群体对话方式后，推出更年轻的品牌三生花。主品牌强大，才足以支撑集团投入资源做大第二品牌。

#### 2. 选准方向是做好第二品牌的前提

从单一品牌走向多品牌结构，选准方向是前提。

百雀羚、伽蓝围绕美妆人群、消费层次纵向布局，而宝洁、联合利华、上海家化做综合日化型公司，横向覆盖日化护理，做全品类布局。

上美集团有护肤品韩束、一叶子，彩妆花谜、韩粉世家，男士品牌吾尊、母婴品牌红色小象、高端洗



大咖解读  
20本畅销书

#### 美妆集团发展扩张路径

<p><b>大众护肤</b> 根据消费层次 人群年龄阶段 雅诗兰黛、伽蓝、百雀羚</p>	<p><b>综合日化</b> 全品类、多使用场景覆盖 宝洁、联合利华、上海家化</p>
<p><b>品类扩张</b> 根据人群形态 使用功能 欧莱雅、上美</p>	<p><b>功能小众</b> 细分品类 主打功能性 薇诺娜</p>

资料来源：锦坤品牌营销专家团队研究分析

JONKON 锦坤



护索薇娅、口腔品牌时克，既在美妆领域深耕，又向日化品类拓展。

### 3.明晰第二品牌打造方式是关键

第二品牌打造方式很重要，到底是集团孵化还是收购高端小众品牌进行补充？

御家汇内部孵化失利后，转而收购阿芙精油，提升了御家汇品牌整体实力。

伽蓝除了内部孵化中高端品牌美素外，也曾洽谈收购伊丽莎白·雅顿，最终因资金原因打消念头。

上美孵化一叶子、红色小象、花谜，一叶子已经在市场上站稳。上美依托于大广告大投入方式，让子品牌快速突围。

内部孵化还是外部收购做第二品牌，选准适合自己的方式路径很关键。

### 4.第二品牌推出时机很重要

自然堂、韩束、韩后早期选准三四五线城市作为目标市场，农村包围城市、渠道下沉成制胜关键。御泥坊抓准电商渠道爆发节点，完成原始积累。

国内美妆品牌在发展过程中，只有找到品牌核心基因，才能踏上成长的高速通道。百雀羚找到本草+保湿+大众化，适时拥抱新媒体并实现和年轻人沟通，推出年轻的三生花顺风顺水。上美找到爆款+大广告，第二品牌一叶子面膜主打新鲜成功突围。

美妆集团在主品牌风格成熟之际，适时推出第二品牌更容易存活。

### 5.选好第二品牌调性是成功保障

伽蓝集团旗下已经成功推出自然堂、美素，最新推出的春夏在品牌调性选择上更具借鉴意义。春夏迎合集团自然护肤调性，精选春芽夏果做产品核心原料，同时提出嫩芽疗法。春夏五大护肤系列配色明亮清新，既彰显青春活力又充分代表春芽夏果自然成分。玻璃瓶身质感十足，也足够好看。

春芽夏果提取出“好用”成分，不同肤质的年轻

人群都可以在春夏找到适合自己的产品。春夏品牌从人群定位到核心理念到原材料选取到产品包装到代言传播，选准了品牌调性，无论是从上向下推还是从下往上推，都能无缝衔接。春夏的市场表现仍待检验，但不得不说它的出现吸引了诸多国内美妆从业者的关注。

### 6.第二品牌销售渠道要精准

欧诗漫集团旗下第二品牌百花萃，瞄准年轻用户群体，选择在风口浪尖的CS渠道逆势发力。利用精准市场定位、卓越产品品质、详尽终端战略，百花萃一年内迅速站稳市场，品牌影响力大幅提升。春夏线上以天猫旗舰店为核心，线下进驻沃尔玛、屈臣氏、家乐福、大润发等渠道。新锐美妆品牌HFP聚焦线上，4年销售额破10亿元。

作为5000亿元容量的美妆市场，中国是国际国内美妆品牌竞相争夺的焦点。

国内品牌发展第一波基本已经完成，伽蓝、上美、百雀羚、上海家化抢位第一梯队。

第二波的竞争才刚开始，二三梯队美妆集团谁能成功打造第二品牌，帮助集团稳定根基，将直接决定着集团品牌的位置。（石章强系锦坤创始人、国务院发展研究中心研究员、上海市政府品牌专家委员、上海品牌专委会创始秘书长。吴玉红、吉然分别系锦坤项目总监和项目经理。）

编辑：

佳和 380829298@qq.com

## 四维一体让白酒传统渠道再现威力

新零售时代，有没有一种模式更加适合大多数以传统渠道为主的酒水经销商呢？

文 | 牛恩坤

体，形成协同效应。

### 线下体验成口碑

经过长期的观察与消费者研究，我们发现真正的消费入口不在线上，而是来自于线下的强关系和社交。但是传统的线下渠道问题只认识到空间的价值。从传统企业做渠道三板斧就可以看出，仅仅做了铺货、陈列和促销就万事大吉了。没有真正把线下的资源和背后的优势发挥出来。原来传统企业和渠道之间的关系更多的是在博弈，大部分企业想把货压到传统渠道的仓库里，而传统的做法通常是花钱买个好政策，然后底价换销量。这说明了大多数企业对渠道的认知比较单一，卖货作为主要的考量和手段。所以线下渠道的价值被过度的销量考核变形了，近年来传统渠道借助移动互联网工具开始觉醒，一方面电商的窗口期已经过去了，规模和低价优势不再。另一方面通过竞争和融合移动互联网工具，逐渐发挥出自身的优势。比如：把线下的品鉴会借助视频工具，把品鉴会做成了品推会，把消费者的体验在朋友圈里传播放大，把一次朋友聚饮利用抖音成为一次难忘的记忆等方式，都是把线下的体验利用技术工具形成口碑的过程。



**线**上和线下的界限如今已经不再明显，以互联网为基础设施的电商渠道已经开始升级为新零售，以微信工具为抓手的微商已经变身社交新零售。以地段为主的传统线下渠道也开始融合互联网生态，目前出现了两类公司：一类是以互联网+传统渠道的互联网公司；另一类是传统渠道+互联网工具的公司。在酒行业最具代表性有两家公司：一是酒仙网，目前正在大力布局线下渠道；二是1919，早已借助互联网生态进行全国布局。可是这两家公司对传统渠道为主的酒水经销商而言，却不具备普遍性，现阶段有没有一种模式更加适合大多数酒水经销商呢？笔者通过近期的酒水营销实践思考研究，提出四维一体的新营销模型：线下体验成口碑，线上占领话语权，整合资源做大盘，跨界现象成个案，终极目的是四个维度浑然一



五分钟快课  
拿来就用

## 线上抢占话语权

让更多的人接受和认可，就要借助线上传播的力量。互联网的时代传播特点：集体围观、瞬间击穿。传统企业对线上渠道的认知比较粗浅，大多停留在与线下渠道一体化的初级阶段，对线上的传播更多的是侧重于产品或品牌的传播，基本上是广告形式的变换。而真正的线上线下一体化是围绕消费者价值链构建强关系。新消费时代里消费者对产品功能以及品牌兴趣不大，甚至无感。线上的传播逻辑是从消费者认知出发来调动情绪共鸣，从而形成一种社会力量，而企业要做的是把社会力量转化为对品牌的认可。从华为手机的成长路径来看，华为手机最初是从小米手机手中夺得话语权之后，又逐步从苹果手机抢占手机制高点的。有两件小事就能说明互联网就是传播情绪的，一个是任正非先生出差回来，从机场打出租车回公司。另一个是任正非先生吃工作餐。这两个虽然都是生活中的小事，后来被网络推波助澜上升到对华为手机的认可。再说说鸿茅药酒的反面案例，鸿茅药酒本来是产品的问题，后来就因为一个医生被抓引发了社会公众对鸿茅药酒的不满，从而引发了一系列的问题，甚至还把鸿茅药酒的老板扒个精光。这种情绪后来像病毒一样疯狂成社会力量，因此今天的传播不再是产品功能，而是产品本身对消费者以及社会的意义，难怪有人说现在不仅仅是卖产品，更多是卖企业的价值观。我们惊奇地发现，越做公益的事情，带来的机会反而越多。越想传播产品，往往会适得其反。线上的传播更多的是抢占话语权，话语权就是制高点。当然制高点的抢占也需要线下渠道的有效协同。

## 整合资源做大盘

这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。时势造英雄，英雄造时势，重新认识评估资源并一起做大，是新时代思维升级和心态开放的必由之路。我们发现原来固定资产变得不再重要，资本也不是那么吃香，品牌的原有优势面对新消费，还有可能成为过时的代名词。过去的资产都需要重新认识，今天的价值也需要重新排序。思想、思维甚至一些看不到的软性价值显得尤为重要。如何利用线上线下的价值，整合资源把盘子做大，是当今时代的思维逻辑。我们的资源不仅仅包括传统企业的资源和互联网时代的资源，甚至还包含了线上线下的服务资源和消费者待挖掘的资源。对资源的界定也不再是显性的，还有隐形的；不再是内部的，还有外部的，共同构建生态，激活组织个体，让所有资源都是参与者、受益者和分享者。

## 跨界现象成个案

这里说的跨界有两个意思，一是要打破行业边界，二是要从消费者角度出发。白酒行业有两个案例值得推广，一个是茅台用600亿元的销售额创造万亿的市值，中国白酒的产业总值只有7000亿元，茅台不但超越了白酒产业总值，更重要的是茅台酒不再是一瓶酒，而是中国社交文化的组成部分。另一个是江小白解决了“90后”不喜欢白酒的问题，喝白酒不但不难受，还可以玩起来，成为年轻时尚的标榜。这两个案例不但在酒行业广为传播，被行业内外专家都作为现象级案例到处宣讲。成为商学院、营销教材中的甚至一些普通人传播的焦点。这种个案带来的传播价值是不可估量的，是花钱也买不来的。跨界成现象个案的是很多企业望尘莫及的，也是再次传播多次传播的种子。■

编辑：

周春燕（微信号：zhouchunyan57）

创业者以为弄不死我，我就赢了，结果摩拜和ofo在半年之内咬死了60多家友商，仍不能确保自己活着。

## 共享单车大败局， 中国创业史上最疯狂试错

文 | 虫 二



**2017**年5月，20国青年评出高铁、扫码支付、共享单车和网购新四大发明时，中国人很高兴，歪果仁很服气，但不到一年摩拜卖身，ofo度日维艰，迅速退去光环坠落凡间。

共享单车确实烧钱，但这在中国创业圈里很常见，从打车到外卖都干过，雷布斯也语重心长，“创业还是要有烧不完的钱”，只不过共享单车烧得既没品位，也没技术含量，最后还引火烧身，几十亿美元落得这个结局，谁都没想到。

### 一直做的是“非顾客”生意

以前摩拜和ofo相爱相杀，每到季末就拼数据，现在虽然消停了，但两家公司的日活仍有500多万，在漫天的唾沫星子中保持着足够的用户触点，为什么就不能把优势变为胜势？

因为共享单车一直做的就是“非顾客”生意。

所谓非顾客是一个经济学概念，特指那些有消费意愿却没能成为顾客的群体，说白了就两个原因，一是贪，非要9.9元包邮那种；二是懒，要求服务上门，在中国互联网语境下，谁能用创新模式满足这些欲望，谁就会封神。

当然传统经济组织做不到，因为成本结构不允许，Costco实现了一部分，它的办法是把自己变成买手，拿着用户的120美元会员费，跑遍全世界杀价采购，靠佣金而不是商品本身赚钱；拼多多能够破局，是因为中国存在过剩产能+高库存+互联网低价文化这种奇妙组合，C端有人埋单，B端自然有人接盘。

共享单车要解决的是懒病。

2~3公里的短途出行在全球所有大城市都有需求，1995年公租自行车出现在欧洲，2008年移植到北京，大家都是有桩模式，看起来方便，但仍

然存在一个庞大的、未被满足的“非顾客”需求，就是希望自由取还，不受任何限制。

这就是共享单车的价值，商业原理谁都看得懂，但在中国创业者之前，并没有人敢去挑战这么重资产、高风险的玩法。

原因显而易见，如果迁就“非顾客”需求，这个生意根本就玩不下去，因为你方便了，别人就麻烦了，所以才有那么多小区“共享单车禁止入内”；才有那么多车被人藏在家里，才有那么多二维码被刮掉，才有那么多地铁站被包围。

你满足了人的劣根性，必然被劣根性打倒。

悟空单车在重庆投放 1000 多辆车，丢失率高达 90%，卡拉单车在福州莆田市投放 667 辆车，只剩 157 辆，丢失率 76.5%。

迁就不合理也不应该被满足的需求是一切生意衰败的开始。

### 一个高频率、低黏性的用户入口

共享单车另一个罪名是浪费，祸害了实体经济，但这并不像看起来那么简单。

鼎盛时期的摩拜和 ofo 拿了高达 40 亿美元的融资，足够投放 5000 万辆共享单车，如果全部报废相当于十几艘航母的结构钢总量，这是媒体的算法，很吓人。

但我们的经济不就是这么运转的吗？共享单车下了订单，钢铁厂有活了，车厂复工了，工人拿了薪酬，商场有了顾客，税收有了保证，GDP 增加了，更何况共享单车烧的是投资人的钱，并不是财政拨款。

问题的核心还是共享单车烂尾了，去年“中国自行车第一镇”王庆坨拿到了 1600 万辆的生意，体验了“一夜复活，满地是钱”的快感，摩拜和 ofo

给困境中的实体经济带去了一分希望，然后又被无情地砸碎。

为什么？因为共享单车本质上就是一个高频率、低黏性的用户入口，是流量而不是租金收益平台，所有的变现方式最后都走不通，出海没戏了，物联网是别人的菜，剩下的只有流量和广告，ofo 用押金替用户买理财就是这个套路。

2017 年 2 月朱啸虎给 ofo 站台时曾说，一辆车 200 块钱，一次 5 毛，每天骑 10 次，3 个月成本就赚回来了，但几个月之后，他就转手阿里套现 30 亿美元退出了。

大家原以为小蓝、酷骑等倒下是摩拜和 ofo 夹击的结果，最后才发现这就是一个没有赢家的死局。

### 共享单车终结了烧钱暴力美学

共享单车的衰落对创业圈的影响是毁灭性的，不仅终结了烧钱暴力美学，而且嘲弄了曾经有效的所有成功套路。

#### 钱多就一定赢？

2017 年中国互联网行业有据可查的融资总额是 547 亿美元，共享单车拿走了 37.7 亿美元，其中摩拜和 ofo 就有 20.15 亿美元。在全年融资最多的 top10 榜单中，ofo 以 12 亿美元排名第 5，摩拜 8.15 亿美元名列第 9，又如何？来得容易去得快。

#### 跑得快，就一定安全？

互联网信奉唯快不破，烧钱、亏损很正常，美团、滴滴都活了下来，很容易让后来者产生错觉，以为竞争就是两个人遇到狮子，我只要比你跑得快就行，金主也没少神助攻，朱啸虎就说过 6 个月结束战斗。

有一段时间，爱玛、富士达、飞鸽这些厂商开足马力都无法满足摩拜和 ofo 的订单，共享单车几乎没有任何市场培育的过程，就拉出一条放量增长

陡峭直线。2017年年初，摩拜和ofo在北京各有15万辆单车，到年底时有人根据两款APP的使用强度，估算出可用车辆增加到130万辆左右，其中摩拜50余万，ofo有80多万，如果加上毁损和丢失，总量可能接近200万辆，增长速度简直吓人。

但这些车辆中有75万使用频率很低，尤其是在热门商圈，过度投放消耗了用户红利，最终也瓦解了商业模式，果然是要想死得快就要跑得快。

#### 有份额一定赢？

2017年中期摩拜和ofo的市场份额达到85%，下半年随着一批友商倒闭，占比更是突破95%，当年被控垄断的滴滴和Uber也只有80%而已，摩拜和ofo完全具备了双寡头的一切特征。

但这更让创业者崩溃，短暂的经营性亏损或战略性亏损大家都理解，为什么打完仗胜利者也倒下了？

“高频、刚需、低替代性、低成本、封闭环境”不再是制胜法宝？

滴滴火了之后，真格基金的投资总监张子陶分析了剩下的空白领域，发现再造一个滴滴需要满足五个指标：高频、刚需、低替代性、低成本、封闭环境，于是他和朱啸虎的金沙江同时发现了处于创业阶段的ofo。

按张子陶的说法，“只有ofo清晰符合85%以上的条件”，他没有确切说明ofo缺乏的是哪个指标，但显然就是这剩下的15%决定了共享单车的命运。

拥有“高频、刚需、低替代性、低成本、封闭环境”等五大秘技的企业尚且如此，你要是创业者你慌不慌？

造蛊式哲学不灵了。

在武侠小说里，蛊是至毒至阴的东西，《诸病源候论》曾经描述过制蛊的过程：“多取虫蛇之类，以器皿盛贮，任其自相啖食，唯有一物独在者，即谓

之为蛊。”

对投资人来说最实用的创业方法论就是造蛊，这也是为什么在那些资本操纵的合并案中，总是更强势、更有攻击性的创始人笑到了最后。

创业者也迷信这一套，以为弄不死我，我就赢了，结果摩拜和ofo在半年之内咬死了60多家友商，仍不能确保自己活着。

#### 启示

共享单车的中国式败局有两个启示：

第一，以前大家都拿最小的产品试错，避免风险，

方便复盘，但投资人喜欢“有梦想的团队”，用徐小平的话说，要看“能不能让我头脑发热”。

摩拜和ofo就具备让人热起来的特征，虽然后来发现其实是疟疾。

第二，资本与创业者对话的方式变了。

春天里，对话可能是这样的：

Q：你们有赢利模式吗？

A：我们不考虑这个问题，不给自己设限，战争结束自有分晓。

别担心投资人耻笑，称职的投资人甚至会帮你畅想。

朱啸虎就和戴威算过一笔账，共享单车现在每天5000万次骑行，3年后做到2亿次，单日收入破亿，一年流水300亿起步。听起来是不是浮想联翩？

但冬天里的对话会是这样的：

Q：打住，等你赚钱了再聊！

A：呃。

毕竟许小年早说了，不赚钱的创新都是耍流氓。❏

编辑：

王 玉（微信号：sophiewangyu）



更多精彩请扫码

# 互联网时代的家具企业：线上线下，左右为难

曾经，郑中基与张学友的一首《左右为难》火遍全中国，讲述一个人在爱情和友情之间不知该如何做出抉择，左右为难。而在我们企业现实的日常经营中，又何尝没有碰到类似的情况呢？

文 | 赵艳丰

**现** 在家具企业的日常经营中，最常见的就是线上销售、线下销售无法很好地权衡，让企业管理者“左右为难”，下面笔者以一则案例为背景来详细阐述。P家私股份有限公司是国内老牌的家具产品制造商，不断创新、锐意进取的公司文化使其在家具行业中始终占据领先地位。然而在不同渠道的销售过程中，P公司面临着一种尴尬的处境。

举个例子来说，2018年的第二到第四季度，P家具公司的线上电商渠道的销售额已经实现了翻倍增长，然而企业整体销售额增长却只有个位数，与此同时线下渠道的市场份额却急剧地下降。这一切表明，P公司线上渠道的高速发展并没有给整体销售额带来所预期的增加，反而蚕食了一部分线下渠道原本应该有的销售份额，这让P公司的管理者十分头疼，如何重新对线上线下渠道做资源分配，也让企业“左右为难”。

## 线上线下开始上演“争夺战”

P公司主打中高端家具产品，其目标消费者是追求生活品质、注重品牌、彰显个性化、收入水平属于中上等的人群，他们一方面重视产品的质量，同时也重视所购买的产品是否能与其生活品位相结合，突出个人的生活态度，追求产品的差异化。

这一消费群体恰恰是互联网电商所争取的目标消费者。随着互联网的发展，特别是近几年移动互联网时代的到来，线上电商渠道对线下传统卖场的消费者争夺更加剧烈。由于网络传播的快捷、方便，加上电商在信息传导、商品运输和付款结账等环节的简化所带来的流畅消费体验，使得线上电商渠道以崭新的渠道模式不断吸引P公司产品的目标消费者，他们越来越多地从线下转为线上购物，这也就造成了对线下渠道的挤压，使线下渠道在目标消费者的争夺上处于下



风。

在对消费者网购行为的一则调研报告显示，60%的消费者选择网购的动机是“价格实惠”。P公司线上渠道销售的产品由于不存在物流和仓储成本，也无须负担昂贵的营销成本，导致同样产品在线上售卖的价格比线下实体店要便宜。来自天猫的数据显示，电商线上营销成本比传统的线下商店降低55%，渠道成本可以降低47%，同样的商品在线上和线下渠道存在20%~30%的差价。正是因为如此，线上电商渠道利用这一优势进行的惊爆价、直降××元、秒杀活动、限时抢购、团购特惠等与价格有关的大力度促销是线下渠道所望尘莫及的。显著的差价让线下渠道承受着巨大的动荡，直接造成了线下渠道的销售占比下降。

另外，P公司为了抓住销售的最佳时机，会在最有利的促销档期对相应渠道投入大量的通路营销费用。由于线上渠道增长最为快速，同时网络信息传播快、覆盖率高，适合新产品、促销活动的信息传递和消费者渗透率提高，因此P公司偏向于将通路费用投放于线上电商渠道。而电商拿到这一费用后，为了吸引眼球、利用知名品牌提高其知名度、迅速达成销售提升的目的，往往将P公司给的促销支持费用揉到售价中，以低于市场平均水平，甚至低于供货的价格在网络平台上进行销售。而P公司在做生意回

顾的时候又容易被电商的这种促销期高销量所迷惑，在制定线上渠道后来的促销方案时以此为基量，不断增加广告、推广、促销的投入，形成一个恶性循环，这样一来线上线下渠道通路营销支持费用投入的不同比例，也变相地对线下渠道造成了价格冲击。

### 线上线下“争夺战”的不良影响

#### 导致渠道利润下跌

家具电商的这种低价销售、不断让利消费者的行为，给线下传统渠道形成了非常大的压力，比如说经常可以看到京东或者天猫的P公司产品销售价格低于线下渠道的供货价格，线下渠道从自身业绩达成的角度出发就会要求厂家给出与线上渠道售价相比有竞争力的产品价格，而这种价格支持又是无法通过正常渠道从P公司拿到的。

当像P公司这样，线上渠道的产品售价甚至低于线下渠道进货价格时，必然会导致渠道价格冲突，引发价格战，加剧各渠道商的不良竞争行为，导致整体渠道利润下跌。尤其是当他们争取同一目标消费人群时，这种破坏性的竞争行为若不能及时处理，不但会在线下渠道客户心目中产生疑惑，也损害了P公司与线下渠道的关系，长此以往，线下渠道商转而支持其他竞争品牌在本渠道的发展，这对P公司营销渠道的健康发展极为



不利。

### 经销商合作意愿下降

P公司最早划分区域，经销商是各司其职的，但随着电商崛起，网络上的窜货情况日益严重，经销商为完成任务拿到更高的销售提成，而不断降低供货价格给电商。由于电商的特性，从而出现全国窜货的行为，这一行为导致如下这些后果：

第一，扰乱了厂家整个销售网络的价格体系，引发价格战，降低了通路利润。例如，如果在同一区域线上渠道出现的同样产品的价格较其他渠道较低，那么价格高的渠道商就必须降低价格才能和电商低价的窜货而来的商品竞争，这样一来，P公司等于自己和自己打价格战，使原本可以得到的利润大为缩水，直接危害自身的经济利益。

第二，使得经销商对产品失去信心，最终放弃经营P公司的产品。在窜货当中，受到直接冲击最大的是小经销商和守规正常经营的经销商。被冲击的经销商如果积压了商品卖不出去，导致销量下滑，第二年就会不做P公司的产品而转做其他品牌，这对P公司是非常不利的。所以，要想让合规经销商保持较高的忠诚度，就要保证他们的经济利益，制止这种向电商窜货的行为。

第三，混乱的价格将导致企业产品及品牌失去消费者的信任和支持。当消费者发现自己买的产品价格高于其他渠道销售的同样产品时，理性的行为是退货，然后买其他品牌，并且通过自身的宣传给其他消费者带来非常不好的印象。大家会认为这是一个管理非常混乱的企业，那么产品的质量也值得怀疑，从而导致其品牌形象在消费者心中的崩塌。

### 渠道投入不平衡导致销量下滑

渠道投入不平衡的后果应该说是多方面的，可以说是一把双刃剑。P公司在实际操作中过度地将资源投入于销售效率高、回款快的线上渠道，其结果电商

通过价格战把产品推向消费者，短期内迅速增加消费者的购买量和购买频次，扩大新消费群体。而对线下渠道，由于需要做搭台路演等投入见效慢、回报的不确定，因此公司减少对线下渠道的投入，打击了线下渠道的正常销售。

这种渠道投入的不平衡从短期看可以冲高线上渠道的销售，但不等于无所不能，从来没有单一渠道能够撑起整个营销的天空，也不可能承载起品牌的重任。过度的渠道投入并不能创造长期性的品牌忠诚度，更不能替代产品的研发和创新。促销只是一种刺激性的工具和手段，过度的使用只会使消费者麻木，胃口更高。近年来价格战的后果就是P公司的利润越来越低，导致线下渠道得不到与生意规模相匹配的资源支持，转而更加速了生意下滑。

## 线上线下“争夺战”的应对方案

### 产品重新规划

目前看来，在处理线上和线下渠道的关系时，很多企业的思路主要以线下渠道为主，把线上渠道作为新兴渠道去看。但实际上，线上与线下渠道的冲突归根结底是渠道商利益的冲突。传统渠道和网络渠道销售不同的产品品种，可以避免消费者对产品的直接比较，从而有效地降低外部渠道冲突。如果线上只销售特定类别的产品，与线下渠道就有了差异化，不至于引起渠道商们过度恐慌，同时也对线下渠道进行了有效弥补，能扩大企业的销售份额。

具体来看，为了实现差异化，P公司可采取多种方式重新对线上线下渠道产品进行规划：

1. 线上可以作为处理线下渠道存货的平台，这就是把线下销售的库存拿到线上来扫货，减



扫码入群主  
入读者社群

轻品牌的库存压力。这也是很多传统企业的选择，线上既可以卖适合网络的低价商品，又和线下渠道的店面价格不冲突。

2. 由于P公司是创新型的家具制造企业，拥有强大的产品研发能力，所有产品更新换代比较频繁，故线上渠道可以作为线下渠道过往的经典产品的复刻平台。当往年的经典款式在线下渠道已经断货时，把这些经典款式进行追单，以数据库中有强大数据保证过往销量纪录的优质产品只在线上销售，这样的渠道产品规划对线下渠道也不造成冲突，反而会有助于提高企业的总销售份额。

3. 完全区隔线上线下的产品线，为线上渠道提供网络特供款产品。这种是指专门针对网络销售开发产品款式，与线下渠道的产品完全不同，这些款式不在线下渠道铺货，终端无法买到，只在网上独家销售。这样的差异化设置，自然能从根源上避免渠道间的利益冲突。

#### 定价技巧

P公司原来的定价策略是保持线上线下渠道产品价格一致，初衷是希望通过这种无差别的产品定价，使消费者的注意力集中在品牌知名度和产品的质量上来，并通过促销的投入吸引消费者购买形成对竞品的打压。但是由于电商的渠道特性，统一的产品价格并没有起到应有的作用，反而成了线上渠道屡屡打压线下渠道的参照物，并由此造成线下渠道商对P公司的不满。

针对这种情况，在上述产品按渠道重新划分的思路下，P公司应对线上线下渠道产品实施价格差异化，并注意以下几个要点：

1. 针对线上作为处理线下渠道存货平台的策略。对于线下渠道规划退市撤出的产品，进行撤出后以一定幅度的降价再供给线上渠道，线

上渠道在有价格空间的基础上，再以一个吸引眼球的价格进行销售，这样既能保证渠道利润，同时也满足了线上消费者对低价的需求。

2. 针对线上渠道作为线下渠道经典产品复刻平台的策略。P公司应在筛选出往年经典款线下渠道产品后，低价供应线上渠道，同时可以根据线上渠道的订货目标，作为影响成本的因素考虑对产品进行灵活定价，以发挥经典款销售明星的作用。

3. 针对完全区隔线上线下的产品线的策略。针对线上渠道的销售特点，根据出厂产品属性的设定，比如线上渠道重点放在价格较低、同时做工用料也较简单的产品上，其设定的价格也较线下渠道同系列的产品低一些。

#### 渠道规范管理

首先，P公司应与供应商签订不窜货乱价协议，调整经销商年度返利的合同条款，增加对窜货的处罚力度，告知经销商一旦被发现有窜货行为，则一律取消该经销商的年度返利。让各地的经销商在思想意识上对窜货有所抵制，让他们明白，公司管理层对于窜货是不会容忍的，要



高情杂志网  
www.gqzzw.com



想与公司保持长久的合作关系，一心一意地进行产品推广、市场开发才是正解，其他的小九九都是不会长久的。

其次，重新审视给经销商制定的年度销售目标，根据大环境的变化，参考整个家具行业的当前发展水平，适当调整经销商的年度销售目标，给经销商减小销售压力，使经销商转将其关注的重心转到销售服务本身上来。

再次，提高销售通路的管理水平，P公司应对新老销售人员进行产品和销售技巧的强化培训，让他们在面对经销商时能游刃有余地拿出肚子里的东西，不能让经销商一看就是个毛头小伙，被他们牵着鼻子走。让销售员对常见的几种窜货方式进行学习，对所管理的经销商能有全面的了解。注重对新老经销商进行诚信培训，让其明白窜货虽然可能暂时帮助他们完成指标等，但长久来看，不仅对公司品牌有所损害，最终也会影响到经销商自己的利益。之前有些区域销售可能为了一时的毛利指标，对窜货现象睁一只眼闭一只眼，只在自己利益有损失时才会大声去申述，现在要杜绝这种思想的存在。

最后，加强经销商下属营销队伍的建设与管理，产品的市场被打开，归根结底还是需要经销商下面的营销队伍，他们才是接触终端客户的直接人员。窜货与否，和他们的关系是最大的。良好的公司培训加上正直的销售思想的熏陶，让他们在面对这些问题时，不是先从个人利益出发，而是先考虑公司的整体利益。

### 促销差异化

在促销策略上，P公司要尽量区别线上与线下渠道的促销模式，以避免线上线下的冲突。电商不同于传统卖场等线下渠道，由于买家看不到实际的商品，存在各种顾虑，再加上配送成本和付款方式的复杂性，网上打折促销成为重要的手段之一。常用的促销方式有积分促销、变相减价促销、抽奖促销、联合促销等方式等。

例如抽奖促销，是网上应用较广泛的促销形式之一，是大部分网站乐意采用的促销方式。但是买家通常对抽奖促销持有怀疑态度。网上抽奖促销活动应注意奖品要有诱惑力，可考虑用大额超值的产品吸引人们参加，同时策划要带有趣味和容易参加。抽奖要体现公正公平，有条件的应该请公证人员进行全程公证，并及时通过e-mail、公告等形式向参加者通告活动进度和结果。而线下促销则应多使用买赠的形式进行促销，通过有吸引力的和有价值的赠品，使目标销售者获得满意的购物体验，从内心觉得所购买的商品是超值的。同时利用线下渠道的场地之便，进行搭台路演、促销员现场展示等方式进行有效的线下促销，并尽量避免同线上渠道之间的价格冲突。

总之，在今天电商全面崛起的时代，广大家具企业必须处理好线上线下渠道对消费者的争夺，运用差异化手段来经营不同渠道，让企业不再“左右为难”，更好地分配资源来适应市场环境的变化，并最终获得持续的竞争优势。❏

编辑：

周春燕（微信号：zhouchunyan57）

做生意，魄力是要有的，但神志要清醒。

## 经销商，资金不够怎么办？

文 | 魏庆



**年**关将至，各大厂家要求经销商打款，钱又不够了。

企业总是想业绩倍增，中国的企业从几个亿做到上百个亿，这期间，会有一批经销商跟着发财，同时也会有一大批经销商资金“掉链子”。厂家业绩在发展，但是经销商资金却跟不上了，这个矛盾现在非常普遍。作为营销高管，要正视这个问题，自己先搞明白经销商的现金流管理原理，才能在销售组织管理里面，根据这些原理贯彻管理措施。

### 第一步，先学会算周转利润

经销商利润 = ?

进价减去出价？那只是个差价罢了。

经销商卖“康师傅”面一箱赚 0.5 元钱，卖“康师娘”面让你一箱赚 3 元钱，哪个产品毛利高？

大多数人会说——3 元大于 0.5 元，“康师娘”赚钱多，还是“师娘”对我好！

其实“师娘”在骗你。

卖“康师傅”面一箱赚 0.5 元钱，但是很好卖，3 天就卖完了，完全有可能。

一个月周转几圈？

$30 \text{ 天} / 3 \text{ 天} = \text{一个月周转 } 10 \text{ 圈}$

——卖康师傅面一个月赚多少钱？

$0.5 \text{ 元} \times \text{月周转 } 10 \text{ 圈} = \text{月周转毛利是 } 5 \text{ 元}$

我拿 40 元钱进一箱康师傅面，一个月周转 10 圈，卖康师傅面的“月周转毛利”是 5 元 / 箱！

卖康师娘面，一箱赚 3 元钱，但是不好卖，3 个月才卖完。

一个月周转几圈？三分之一圈。

——卖康师娘面一个月赚多少钱？

$3 \text{ 元} \times \text{每月周转三分之一} = \text{月周转毛利是 } 1 \text{ 元}$

我拿 40 元钱进一箱康师娘面，三个月卖完赚 3 元钱，卖康师娘面的“月周转毛利”是 1 元 / 箱！

现在你看看谁的毛利高。

其实，师娘在骗你。

## 第二步，学会算净利润

学会算净利润率，你才知道自己真正能赚多少钱，敢不敢借款，借款的利息上限是多少？

### 1. 产品差价=出价-进价

比如：

进价 40 元 / 箱、出价 46 元 / 箱、产品差价 = 46 - 40 = 6 元 / 箱

这个数字好诱人，一箱赚 6 元！高利润啊！

别急，往下看——

### 2. 单位贡献毛利= 产品差价-（提成+损耗）

越是二三四线小品牌，产品进出单箱差价越大，貌似利润高。但是售后成本也高——终端要赊销才肯进货的成本、破损即期卖不动退货的成本、不得不促销的成本，还有人员提成也高……

比如：依据上例数据

差价 6 元 / 箱 - 员工提成和损耗 2 元 / 箱 = 4 元 / 箱

4 元 / 箱，看起来也不错嘛！

别急，往下看——

### 3. 实际月周转毛利=单位贡献毛利×月周转次数

比如：依据上例数据

这个货卖得不快，2 个月才卖完，也就是说 2 个月周转一次

那惨了，打对折——

实际月周转毛利 = 单位贡献毛利 × 月周转次数 = 4 元 / 箱 × 1/2 = 2 元 / 箱

2 元 / 箱？这利润好像不太高啊？

别急，往下看——

4. 实际毛利率=实际月周转毛利/进货成本-月利息

比如：依据上例数据

2 元 / 箱 ÷ 40 元 / 箱 = 5%

假设该经销商银行贷款利息为月息 1 分

实际毛利率 = 实际月周转毛利 / 进货成本 - 月利息 = 5% - 1% = 4%

4%？哎，这利润实在不高啊！

不对，这才是毛利，你还没算净利润！

别急，往下看——

### 5. 计算“经营固定成本率”

打开门做生意，就算一箱货都不卖，有些费用你也是必须要支出的：

房租要交，搞不好还是一次交一年房租，就算你中途倒闭，也拿不回来。

还有，水电物业费 + 人员底薪 + 人员保险三金 + 车辆年审 + 公司年审和各种固定税费 + 各种硬件的固定分摊……一样都省不了。

如上合计，就是“经营固定成本”。

经销商对明年能买多少货，心里大概是有数的，比如 1000 万。

经营固定成本，合计，比如 50 万。

那么，这个经销商的“经营固定成本率” = 经营固定成本 / 营业额 = 50 / 1000 = 5%

这下麻烦了，刚才算的这个产品实际毛利率多少？4%。

这个经销商的“经营固定成本率”多少？5%。

税前净利率 = 产品实际毛利率 - 经营固定成本率 = 4% - 5% = -1%

负数啊！这还是税前啊！

你卖这个产品越多，就赔得越多！

请自行回忆你刚才的观点：还是康师娘利润高！一箱赚 3 元！高利润啊！

自己掌嘴吧！



营销有道 开讲有料

### 第三步：计算融资成本上限

现在你已经学会算净利润了，知道哪个产品赚钱，哪个产品亏钱了。回去算算账，把让你亏钱的货，清掉或者减少库存吧。

你敢不敢去融资做生意？融资利息上限怎么算？

很简单，融资成本极限是，必须远小于你的产品经营净利率。

假设你的产品经营净利率 = 年化 20%

你的融资上限，最好年化 10% 以下，这样还能给自己留几个点的余地，经得起一点点风吹草动。

快消品的经销商，去借钱经营？

按照上面的计算公式、七七八八的成本全算完，快消品净利率能省下多少？

做生意，魄力是要有的，但神志要清醒。

### 第四步：分清现实和幻觉

有的年轻女孩，一个月就赚 6000 元，还非要背个两元的包包，结果她就月月破产。

还有人，一个月就赚 6000 元，年底还攒了 2 万元。

钱这东西，没有多与不多，只有够与不够。

多少大经销商，手里好几千万流动资金，玩着玩着，没钱了。

多少小经销商，手里就两百万资金，小日子小过，人家老有钱用。

为啥？

经销商的流动资金去哪里了，主要是六项：

1. 存货：库房里压了一部分（包括在途货款）；

2. 账款：外面客户欠的应收账款占用一部分；

3. 垫资：给厂家垫资促销费，还没报销下来，又占用一部分；

4. 必需的流动储备金：支付每月水电费、物业费、人员工资、车辆费用、进货……

5. 厂家给他赊销支持一部分（这个可以忽略，现在绝大部分厂家是先款后货）；

6. 额外支出：经销商赚了点钱，德不配位，开始嘚瑟作死。有琢磨开发个小房地产项目发大财的，有倒腾红木家具的，有玩比特币的，有开桑拿的，有炒股的……总之就是觉得卖快消品太屌丝了，想赚快钱赚大钱，结果辛辛苦苦几十年，一夜回到解放前。

听起来有些荒诞，很多经销商轰然倒闭，不是因为生意太差，反而是因为生意太好。

生意差的时候，大不了少赚点钱，大不了亏点钱，老子吃少点穿差点，日子照样过。

生意高速发展的时候，经销商容易出现幻觉：

幻觉一：进价减去出价，差价很大，很赚钱吗，我已经发达了！（真相如上，其实不赚钱）

幻觉二：这个康师娘利润高，一箱赚 3 块，进 1000 箱送 100 箱，进 10000 箱送 2000 箱，我要进 10000 箱，利润老高了！（真相是进了货压在库房里卖不出去，根本不周转）

幻觉三：每天都这么赚钱，利润这么高，怕个鸟，进货、接新品牌、做更大区域、赊账销售冲业绩……我要做当地老大！（真相是盲目扩大，资金链一定会断裂）

幻觉四：生意要做大，不能只拿自己的钱，要融资做生意才有魄力，听说有个互联网金融……（真相是，完了完了）

幻觉五：我都这么有钱了，绝对不是一般人儿，

那就得多元化发展，看看更有前途的行业……（真相是：你可以保持沉默，如果你开口，每一句话都将成为遗言）。

泡泡会破掉，幻觉也会清醒，有一天他会发现：

1. 现金流最重要，现金流周转一次，就产生一次“周转利润”，没有现金流，利润就是个幻觉。

2. 没有一个经销商是因为利润低完蛋的，突然完蛋的经销商都是资金链断裂，他们没有输给市场，而是输给了钱。

3. 你需要支付房租、水电、货款、人员工资……会计计算出来的利润，是不能用来支付这些账单的。账面利润只能让你放松警惕，心中充满遐想，眼前出现幻觉，等你醒过来的时候发现已经被绑在砧板上，裤子都脱了。这个时候，只有现金能拯救你。

4. 每多1块钱存货/账款/垫资/额外支出，你就会少1块钱现金。

### 第五步：管理现金流的具体方法

最后，我教大家个简单的保命方法：

我是个经销商，有100万元流动资金。我告



诉库管和财务，设立三个报警：

1. 库存报警：库房的货超过35万元，给老板报警！

2. 账款报警：外面欠的货款超过30万元，给老板报警！

3. 垫付报警：给厂家垫付的费用超过10万元，给老板报警！

这样，我手里还有 $100-35-30-10=25$ 万元流动资金，作为“必需的流动储备金”，支付每月水电物业费、人员工资、车辆费用、货款等日常开支。

“库存报警”超过上限：我就去看看库房里各个产品的库存天数，把那些周转慢，净利率低的产品折价甩掉，腾出资金来进能周转产生利润的货。

“外欠款报警”超过上限了：我就给员工“回款奖励”，让他们去找客户要钱。对问题客户我就会控制发货额，赶紧上门追收货款。对回款信誉差，我搞不定的客户，宁可放弃……

“垫付报警”超过上限了，我就会控制新的垫付金额速度，集齐报销手续加速报销……

如果没有这三个报警看着，你们说，会不会稍微不留神，库房里放的货多一些，外面欠的货款多一些，垫支的费用多一些……咣当，手里没钱了。

注：魏庆老师在《销售与市场》杂志开设连载专栏。本文内容，已经拍摄系列视频课程，请加魏庆老师微信公号 weiqingpeixun（微信公号搜索汉字：魏庆培训）观看 

编辑：

周春燕（微信号：zhouchunyan57）

## 极速成交

文 | 张 冉

如今，我们的生活中充满了分散注意力的物品，它们召唤并诱惑着我们。分神使销售人员疯狂忙碌，却并不高产。

**为**了提升销售，你是否投入了更多的工作时间却无济于事？

为了搞定更多客户，你是否只能一味地牺牲个人的宝贵时间？

你是否感觉到不断增长的业绩指标，总是要求你扩大投入时间和精力？

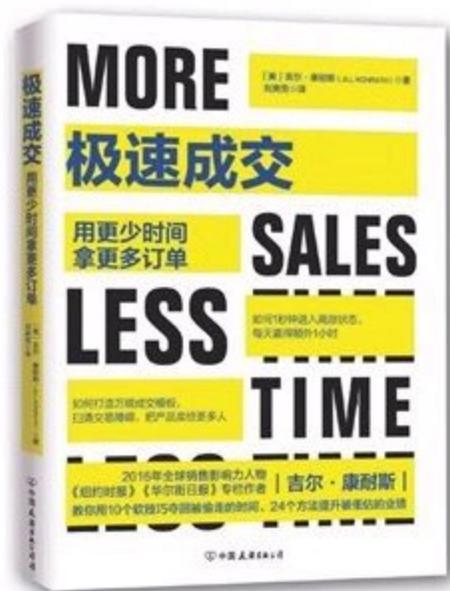
没错！当今销售人员正苦于如何提高销售业绩。

### 找回被偷走的时间

#### 巧用应用程序

RescueTime 是一款时间记录软件，在一天结束时，它能够计算出你在各种应用程序和网站上花费的时间。吉尔说：“通过运用 RescueTime，我发现电子邮件每天要消耗我三个多小时，我开始设定改进目标，缩短电子邮件花费的时间，每一天结束时，我都会查看 RescueTime 以了解今天时间的花费方式，持续改进，从而逐步培养一种更佳的工作方式。”

所以，请在你的电脑上下载 RescueTime 或类似的时间记录应用。安装后，按自己平时的状态观察一天，在第二天早上，查看自己的状态，并



作者：吉尔·康耐斯 著，刘爽男 译  
出版单位：中国友谊出版公司

问问自己：“我能从这份报告中了解到什么？什么样的改变能让我效率更高？”

#### 拒接“被打断”能赢得10倍的时间

有多少次收件箱一出现新消息，你就会立即查看？数据显示，有70%的邮件在进入收件箱不到六秒的时间内就会被注意到，也就是说，我们会停下手中所有事去查看邮箱。

可是，这样的代价却是惨痛的，

有研究表明，人们一旦被打断，重启工作往往会需要10至20倍的时间。这意味着，如果每次查看电子邮件花费的时间为30秒，即使每小时只查看3次，你也会损失15分钟，相当于我们工作日的两个小时就这样蒸发得无影无踪了。

#### 拒绝多重任务处理

在很多情况下，工作中断的情况都是我们自己造成的，尤其当我们卡壳或困倦的时候，我们更容易自我干扰。

为防止多重任务处理，最重要的是我们要远离所有的外部刺激，哪怕只有几秒钟，尝试关闭各种应用程序和设备上的通知和提醒。你还可以为你分神的事安排特定的时间，这样可以防止你心血来潮地去访问它们。

#### 忙碌不等于高产

有时当所有事情都看似重要时，实际上是我们的错觉。单纯的忙碌无益于问题的解决，我们需要忙碌真正重要的事。

高效率销售人员的一周一般都是

从周日晚上开始的。他们花费 20 至 30 分钟看接下来一周的工作，你正是需要从这里开始。

高效工作固然重要，但千万别在充电前耗光自己的能量，不要将自己变成生成力机器人。因为你很快会发现，只有工作，没有娱乐将会是灾难的开始。

### 高效能销售员的秘密武器

#### 秘密调料策略一：什么值得做

作为一名销售人员，我们需要意识到我们的重要性。最好去采访下你的客户，尤其是过去 6 至 12 个月里选择与你合作的客户，探索一下你是如何帮助他人提升收入、减少成本、提升效率。随后，在你的电子邮件、电话信息、谈话和提案中使用这些信息。

没有任何一个销售能在频繁的电话、邮件轰炸、亦或是推销中保持持久的动力。了解我们的作用对取得成功有着巨大的作用。

#### 秘密调料策略二：睡眠成就效率

睡眠是一种表现提升工具。在夜间大部分时间，我们的大脑都在忙于工作。事实上，在我们 80% 的睡眠时间里，大脑比白天还要活跃。因此，如果我们睡眠不足，就很难专注地工作。

现在不妨记录下你 30 天的睡眠情况，注意观察你的睡眠模式如何影响你的生产力、思维清晰度、创造力、问题解决能力和态度，并问问自己：“我

需要多长时间的睡眠才能保证最佳状态？我的效率从哪里开始下降？”

#### 秘密调料策略三：用业余生活激发工作力

当你感觉深陷泥潭，你会下意识更加努力地工作。这在短时间内有用，但这种状态不能持续，你会开始疲倦，没有精力做更多的事。

因此，我们需要将令我们内心感觉良好的事务安排进日程中。生活不能全是工作，我们不能只关注销售数字，我们也需要玩耍。

#### 秘密调料策略四：学会借力，才能更省力

当我们工作时，会深陷各种事务性问题，如解决客户问题，处理财务问题，获得法律部门的许可，及寻找合适的资源等。这时你需要寻求帮助，如果我们开口询问，就能从各种渠道获得帮助，因为你真正的工作是销售商品。

### 赢取更多交易

想要在短时间内销售更多，必须要在减少分神、优化时间的基础上制定全新的销售策略。这能帮你获得潜在客户的关注、推动交易进行，落实更大的合同。

#### 用“套路”节约时间

挖掘潜在客户通常被认为是一次性活动。每次试图接触一位潜在联系人，你都需要回顾、研究、制定策略，并创建一条新的扩展信息。

因此，我们需要系统化地挖掘潜在客户，想想以下的这些问题。

第一方法：如何建立联系？

第二信息：每次联系说什么？如何创建简短却相关的信息，能够激起买家的好奇心并引诱他们建立联系。

第三个性化：如何使用社交媒体研究、倾听和了解你的买家？

第四序列：展开活动的最佳顺序是什么？什么时候是分享有益信息的良机？

#### 从疲惫的客户那里寻求突破

如何让你的潜在客户更容易做出决策？

你首先需要让潜在客户对改变的价值感到好奇。他们需要相信有足够的理由这么做。一旦他们同意尝试你的提议，让他们看看其他公司通常是如何做出决策的路线图。帮买家了解需要涉及的人员及原因，让他们看看你会与他们一起做什么，以及他们自己在决策中需要参与的步骤。

### 结语

这是一个分神的时代，没有人天生做好准备。学会较少分神、优化工作的方法，你的工作效率、销售技能就会显著提升。那么就让我们一起在更短的工作时间里，做完更多的事，将自己变成最宝贵的财富吧！

编辑：

刘会会 1761925702@qq.com



同濟雜誌網  
www.gazzw.com

## 01 品牌新风尚

# 故宫： 朕的咖啡馆开业了！

2018年年底，故宫神武门外开了一家咖啡馆，敢在600岁的故宫城墙下“动土”的，只能是故宫本尊了，故取名曰“故宫角楼咖啡馆”。

馆外放置着“朕请你来喝咖啡”的指示牌，馆内是简朴古风的做派，以中国十大传世名画之一的《千里江山图》为主题，轻幔隔扇、灰砖白墙。就连菜单的取名也是宫味儿十足，“三千佳丽奶茶”“养心咖啡”等，爆款饮品“康熙最爱巧克力”则是根据康熙爷对巧克力的钟爱而创意定制的，饮品上方印着“微服私访”“今晚侍寝”等话语，好不有趣！

咖啡、牛奶和茶的饮品当然少不了精致甜品的搭配，此外，馆内还有丰富的故宫周边产品。手握热咖啡，观赏红墙黄瓦，挑选故宫文创产品，然而这样的诗意却会因为店内的吧台而瞬间“出戏”，金属材质的吧台搭配灯箱菜单栏和玻璃甜点柜，又是另一番现代商业气息。

凭借文创产品走红的故宫在2018年推出了故宫口红、故宫睡衣等周边产品，在年末继续发力，开办“中西合璧”的咖啡馆。众人慕名前去的同时，也有不少人质疑“为什么是咖啡馆而不是角楼茶馆”，这一问题想必就见仁见智了。

By 陈 涵

主持：孙丰国 王 玉

统稿：杨一顺 邓 美

协作：湘潭大学文学与新闻学院广告学系

## 营销新创意 02

# Uber： 坐上“玩具车”去圆梦

每个小孩都与玩具车有着不解之缘，坐上自己喜爱的玩具车，是许多人的童年幻想。这不，Uber为了唤醒大家的童年回忆，把孩子们喜爱的玩具变成了真正可以乘坐的出租车，给了人们一个圆童年美梦的机会。

Uber公司在巴黎街头发起了一系列名为“Uber Toys”的快闪活动，帮你把童年幻想成真。据悉，只要在活动期间用Uber APP应用打车，便有可能免费叫到任意一款玩具车。而这些玩具出租车是艺术机构 Art Bridge 为活动精心设计的，既有用乐高积木搭建的黄色轿车，也有农场大卡车和女孩喜欢的粉色玩偶车，分分钟勾起乘客们的童年回忆。官方还为该活动拍摄了宣传视频，以小男孩的视角讲述玩具车的梦想，而Uber成为这个梦想的实践者。

作为欧洲出行业务的知名品牌，Uber善于捕捉年轻消费者的集体记忆，将玩具车的概念和出租车联系起来，同时活动设计和品牌所提供的产品服务匹配度甚高，易于强化Uber在消费者心中的出行定位。除此之外，概率乘坐玩具车的活动规则，也让消费者在等车时多了一份心理期待，为出行增添了游戏性和趣味性。

By 黄天鸿



## 互动新玩法 03

富安娜 × 京东：  
睡觉也能挣钱！

你有多久没睡个好觉了？社会节奏快，工作压力大，熬夜加班成了常态，看似轻而易举的“睡个好觉”在现代人眼中也渐渐成了奢望。近日，富安娜联合京东共同推出了“睡眠大挑战”活动，直击用户睡眠痛点。

京东大牌神券日，富安娜“睡眠大挑战”微信小程序正式上线，引导用户参与挑战，8小时不玩手机睡满时长就可获得京东“满200减199”的1元神券，“睡觉也能挣钱”不再是玩笑。进行挑战时，用户还可自由选择助眠玩法，帮助自己更快进入睡眠。挑战成功的用户会收到量身定制的睡眠报告图，以便于在社交圈分享。这在精神和物质层面，皆抓住用户的心。

富安娜从受众心理入手，推出创意玩法，将“健康睡眠”的品牌理念完美融合到活动中。联合京东打造不用蹲点抢券，而是凭借健康睡眠习惯获得优惠券的奖励方案，有利于增进受众对富安娜的好感度，加深品牌理念印象。睡眠报告图满足受众晒朋友圈的“小确幸”，形成社交圈活动的裂变传播，提高富安娜在京东平台的销量，实现真正的双赢。

By 邓美



## 推广新思维 04

汉堡王：  
借对手地盘卖皇堡

对快餐品牌而言，密集的线下门店布局是确保销量与品牌知名度的必要条件。据统计，在美国，麦当劳门店的数量约为汉堡王的两倍。面对自身这一致命的弱点，汉堡王没有从正面去挑战竞争对手，而是决定直接利用对方的优势来为自己创造机遇。

为推广其官方APP，汉堡王近期策划了一场“皇堡大绕道”的营销活动，而这场活动却紧紧围绕着其对手麦当劳来展开。汉堡王表示，活动期间消费者只要在距离任何一家麦当劳门店600英尺（约182.88米）内的地方使用汉堡王的APP，就能用一美分买到汉堡王的经典招牌皇堡。下单完成后，APP则会引导其绕到最近的汉堡王门店取餐。此外，汉堡王还将活动植入Waze地图导航，当汽车驶入麦当劳附近区域时，则会自动收到邻近的汉堡王地址的提示，完全地将自己与竞争对手捆绑在一起。

除了借麦当劳的地盘来了场促销活动，汉堡王还恶搞了麦当劳经典的M型商标，使其倒置成一个曲折指向的箭头，以更符合“绕道”的活动主题。汉堡王此次的营销活动，巧借对手的优势地位来另寻突破口。面对这样“抱大腿”的策略，麦当劳也只能苦笑接受了。

By 李喻



## 05 用户新体验

# 《人民日报》： 40年时光之旅，勾起满满回忆

2018年12月17日，《人民日报》推出了一组名为“幸福长街40号”的互动H5，一时间官方微博阅读总量超过4400万，转发量超过8.5万，点赞量超过19.9万，引起网友热议。这则H5到底带给大众一段怎样的“回忆之旅”呢？

“幸福长街40号”记录着改革开放40年我国各方面的变化。“踏入”幸福长街，映入眼帘的是一幕幕熟悉又遥远的场景：凭票供应日常食品的红旗市场、中国女排夺冠的横幅、计划生育的标语，带你重回那个时代；北京奥运会、上海世博会、高铁建设、无人便利店等事件又让你感叹时光飞逝以及时代进步。此外，H5还插入许多富有年代感的背景音乐，无论进入哪个年代，都能让你身临其境。

之前《人民日报》的“时光博物馆”线下活动已获得不少关注，如今“幸福长街40号”更是将这波“怀旧杀”推向高潮。H5长图把重要的历史时刻注入生活场景，通过各种细节呈现出来，引起情感共鸣；图片内容时间跨度较大，使得不同年龄段的受众都能在其中找到回忆。《人民日报》版“时光之旅”通过新潮的方式，见证了中国这40年的逐步蜕变，也让自己的品牌形象不断更新。

By 陈伊歆

## 06 促销新看点

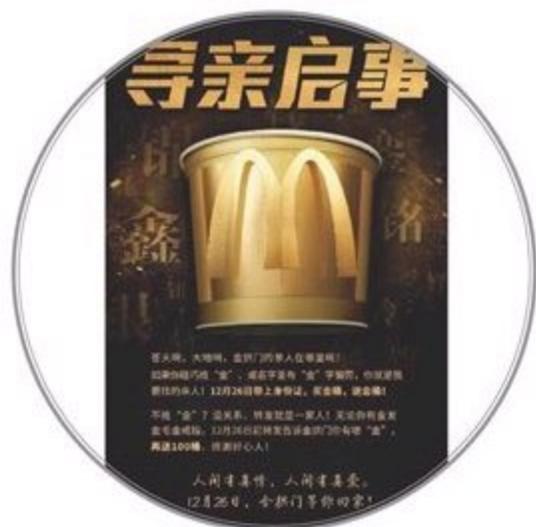
# 麦当劳： 金拱门寻亲记

有的人靠脸吃饭，有的人明明颜值在线却只愿靠才华吃饭，还有的人开始靠名字吃饭了。

2018年12月26日，更名为金拱门的麦当劳发起了一次靠名字请大家吃饭的活动——金拱门重金寻亲。金拱门以十分搞笑的风格在全网挂出寻亲启事，寻找名字里有“金”字或者“金”字旁的“亲人”。这些幸运儿可以凭本人身份证购买一份金拱门桶，金拱门大叔即刻回送2019年“第一桶金”——一张金拱门桶免费兑换券，实力证明“靠名字也能吃上饭”。当然，名字中没有“金”的消费者也可以通过参与麦当劳的官方微博活动获赠金拱门桶。总之，一切都是为了寻找金拱门的亲人。

面对庞大的名字含“金”的群体，麦当劳“金拱门寻亲记”以点到面，在朋友圈裂变式传播，反响不小。此次寻亲营销，金拱门从创意出发，赚足了眼球，吸引到大量的粉丝参与其中。同时，也为门店引来可观的客流量，促进了产品的销量。更值得一提的是，搞笑的文案和创意的活动让品牌形象鲜活可爱起来。金拱门日后或许会给大家带来更多的惊喜，让我们拭目以待。

By 邓美



## 活动新主张 07

讯飞输入法：  
方言测试，重拾乡音

联合国教科文组织曾表示“平均每两周就有一种语言消失”，语言的消逝意味着文化多样性的减少。随着现代化的推进，我国各类方言正在受到普通话的“挤压”，使用方言的场合越来越少，方言日渐式微。面对这样的现实情况，讯飞输入法决定通过一场方言考试，唤醒年轻人的方言保护意识。

12月6日，讯飞输入法在湖南师范大学举办了首场“全国大学生方言测试”，该测试围绕长沙方言命题，涉及听力、选择、判断和填空四大题型，涵盖了本土俚语、传统习俗等多方面内容。讯飞输入法旨在通过考试重新唤起对方言的记忆与热爱，同时也希望年轻人意识到方言保护的重要性。创意十足的活动形式，让“全国大学生方言测试”在社交媒体上引发了大量讨论，并被多家媒体转载报道。

“方言业务”作为商业版图中重要的部分，讯飞早已利用人工智能技术探索过我国丰富的方言资源，有了充分的积累和准备。通过此次“全国大学生方言测试”活动，讯飞输入法切身实践履行社会责任，唤醒了人们埋藏心底的那一丝乡音情怀，此举在赢得用户好感的同时，更为其方言产品打开了市场。

By 杨一顺



## 全球新榜样 08

Helsingin Sanomat：  
毛衣远没有真相“丑陋”

在北美地区，人们都流行自穿各种丑陋的毛衣庆祝圣诞，或配色夸张，或图案、装饰新奇。芬兰的一家报纸 Helsingin Sanomat 由此得来灵感，在节日前夕与 TBWA 合作设计出了一系列“丑陋真相毛衣”。

与一般圣诞毛衣不同的是，此毛衣的特色不在于图案，而在于这些图案传递的含义。该系列毛衣将过去一年气候变化、海洋中的塑料污染、战争、性骚扰、技术操纵等“最丑陋”的新闻话题具象化，并以“真相也许丑陋，但它永远不会过时”为口号，让公众关注到世界糟糕的另一面。此外，Helsingin Sanomat 还针对每件毛衣上的话题发表了一系列专题文章，并将其搭配毛衣一起出售，强化活动与品牌产品之间的联系。

Helsingin Sanomat 结合“丑陋新闻”的理念，运用时尚化的表达，彰显出办报态度，强调报纸揭露黑暗真相、对抗冷漠力量的社会责任，强化提升自身媒体品牌形象。以一种创新的形式提醒公众，面对这个世界的丑恶事实，我们不应该熟视无睹，要以身作则，即使在节日也是如此。

By 黄丽娜

编辑：王 玉（微信号：sophiewangyu）