

# 新国货 崛起的

# 品牌密码

小罐茶

喜茶

完美日记

悦刻

泡泡玛特

于华 李龙泉 刘飒 著

小鹏

江小白

理想

Ubras

云鲸

古茗

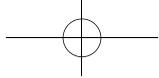
元气森林

植护

花西子

WIS

清华大学出版社  
北京



本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。举报：010-62782989，beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

#### 图书在版编目(CIP)数据

新国货崛起的品牌密码 / 于华，李龙泉，刘飒著. —北京：清华大学出版社，2021.11  
ISBN 978-7-302-59293-8

I . ①新… II . ①于… ②李… ③刘… III . ①品牌营销—研究 IV . ① F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 200843 号

责任编辑：陈 莉

封面设计：周晓亮

版式设计：方加青

责任校对：马遥遥

责任印制：

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：

经 销：全国新华书店

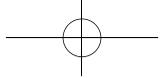
开 本：170mm×240mm 印 张：13.5 字 数：227 千字

版 次：2021 年 12 月第 1 版 印 次：2021 年 12 月第 1 次印刷

定 价：58.00 元

---

产品编号：093516-01



## 前言

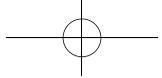
### 打造新国货品牌，为什么要破解打法

供应链成熟和消费升级的市场红利、Z世代<sup>①</sup>觉醒的人心红利、产品主义的审美红利、私域和社交媒体崛起的自媒体红利……当谈到新国货为什么崛起时，这些是你最常听到的解释。然而，这些让你血脉偾张的各种红利，对你搞好新国货，对你打造新国货品牌，几乎不会有帮助。这是为什么呢？很简单，这些都属于“公共红利”，具有共享属性——你有的，别人也有。

一个品牌要在强敌如云的竞争中胜出，靠的不是大家都有的东西，而是根据自身的情况，创造独特的品牌打法。完美日记的管理团队有在宝洁就职的经历，既有资本，也有经验，因此可以跨界玩“HBG(How Brands Grow, 大渗透)”打法；Babycare的目标消费者是年轻的父母，既追求颜值，也害怕麻烦，所以可以采用一站式购物的“封装”打法；内外内衣激活了女性心中的叛逆者原型，才有“悦己”的品类，而不是相反；元气森林的购买行为大多在线下完成，所以在选了小红书这个年轻人的媒体后，就必须选便利店这个年轻人的渠道，才能抗衡传统品牌的“央视+超市”组合……

既然是品牌打法，就必须符合品牌动力的运行机制。执行、产品、运营都不是品牌打法，那是每个企业，包括不以品牌为核心竞争力的企业都需要的通用能

① Z世代指受到互联网、智能手机、平板电脑等科技产物影响很大的一代人。



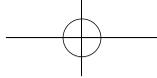
## 新国货崛起的品牌密码

力。如果你连通用能力都不具备，而只想靠打法取胜，就如同沙地起楼——根基不稳，自然没有胜出的可能。在一个竞争充分的市场中，如果你想只靠通用能力取胜，那绝对是蒸沙作饭，断不可能开花结果。企业在具备了上述通用能力之后，再去破解品牌案例，研究品牌动力，创新品牌打法，才会有意义。

研究打法，最佳的方法就是剖析成功案例。因为，成功者用时间和资本踏出来的康庄大道，往往包含了极高的试错成本和经验价值。学习者如果能引以为鉴，无疑可以少走很多弯路。当然了，要剖析成功案例，就必须懂品牌建设的底层逻辑，懂品牌动力的基本原理，懂品牌打法的实战技巧。

本书融合了品牌建设的底层原理、打法技巧、案例拆解和实战模拟，是一本让你不但知其然，而且知其所以然；不但知其所以然，而且还能循着流程和路径在品牌建设上落地实战的打法教程。笔者相信，以这样的组合拳来破解和学习新国货百强品牌的成功之道，不但能学会，而且能学好；不但能学好，而且学得快。

作者



# 目 录

## 导读 破解新国货百强品牌打法 001

- 一、破解方法：案例分析 001
- 二、破解对象：百强品牌 004
- 三、破解内容：打法密码 005

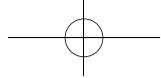
## 第一部分 品牌打法：磨刀不误砍柴工

### 第一章 好好卖货不行吗，为啥非要做品牌 010

- 一、降低消费者决策成本 010
- 二、获得品牌溢价 013
- 三、积累品牌资产 015

### 第二章 品牌动力学：一眼看透品牌建设的底层逻辑 018

- 一、品牌五力与品牌动力学 018
- 二、品类战略——减少竞争阻力 019
- 三、品牌塑造——激活品牌潜能 026
- 四、品牌传播——形成用户拉力 029



## 新国货崛起的品牌密码

五、渠道策略——构建销售推力 039

六、绑定场景——产生营销引力 041

### 第三章 原力：就是品牌原动力 047

一、品牌原力理论的“皮、肉、骨、髓” 047

二、原型和集体无意识 048

三、为何要整合品牌原力理论 051

四、品牌 12 原型 053

五、如何唤醒品牌原力 065

### 第四章 定位：不会用，就不要说不管用 073

一、定位在新国货领域为啥不给力 073

二、定位四大经典打法，学这一种就足够 074

三、品类分化打法的落地 076

四、定位四大打法哪个更牛 078

### 第五章 定位攻左脑，原力攻右脑 081

一、左右脑分工与品牌打法 081

二、定位 + 原力：双剑合璧，威力升级 082

## 第二部分 品牌密码：他山之石 不会就学

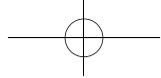
### 第六章 Ubras、内外：谁懂原型谁称霸 086

一、悦己：随风潜入夜，润物细无声 086

二、悦己品类与原型派武功 087

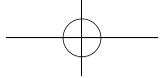
三、内外是如何激活叛逆者原型的 089

四、不懂原型的 Ubras 为什么也会成功 090



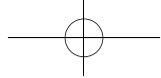
## 目 录

- 第七章 想抢电子烟龙头品牌的蛋糕，需要这样做 092**
- 一、未来电子烟的核心竞争力是什么 093
  - 二、芯片巨头英特尔给电子烟的启示 095
- 第八章 完美日记：史上最全最狠的私域流量打法样本 097**
- 一、要懂完美日记，先得懂几个关键词 098
  - 二、私域打法的三个阶段 101
  - 三、私域打法 1：公域阶段——寻鱼 103
  - 四、私域打法 2：公域转私域阶段——诱鱼 110
  - 五、私域打法 3：私域阶段——圈鱼、钓鱼、养鱼 111
  - 六、完美日记打法中不完美的地方 118
- 第九章 理想汽车：用性价比，能卖得动“理想”吗 120**
- 一、从乐百氏的 27 层净化说起 120
  - 二、汽车品牌为啥没法打“功能卖点” 121
  - 三、从小米和日本车那里找灵感 122
- 第十章 小鹏汽车：名字的缺陷，用品牌人格可以反败为胜 125**
- 一、原型派武功最适合汽车品牌 125
  - 二、在时代变迁中挖掘小鹏汽车的品牌原型 126
  - 三、小鹏汽车的品牌人格塑造 130
  - 四、双剑合璧，让小鹏更上层楼 131
- 第十一章 Babycare：一个渠道品牌的封装艺术 132**
- 一、打开 Babycare 的关键钥匙 132
  - 二、任务封装：一站式购物 133
  - 三、品类封装：先弱势品类，再强势品类 134
  - 四、价值观封装：这种用户细分方式很独特 135



## 新国货崛起的品牌密码

- 五、原型封装：Babycare 应该开始的行动 135
- 第十二章 新式茶饮：奶，以及茶，都不是重点 137**
- 一、当你选择一家奶茶店，你首先在选什么 137
- 二、消费者选奶茶，是想完成什么任务 138
- 三、用原型派武功瓜分星巴克的蛋糕 140
- 四、不要更好，而要不同 141
- 第十三章 植护：另类的降维 144**
- 一、跨界的降维 144
- 二、市场的降维 145
- 三、概念的降维 146
- 第十四章 WIS：过度营销的痛，可以用“品牌人格”来治 147**
- 一、广告代言人凌乱 147
- 二、品牌原型与明星原型冲突 148
- 三、如何用原型治过度营销之痛 148
- 第十五章 花西子是如何玩转双剑合璧的 151**
- 一、花西子的品类打法 151
- 二、植物原型是啥样 153
- 三、双剑合璧的绝顶功夫，花西子这样玩 154
- 第十六章 元气森林：拉力和推力的完美合力 156**
- 一、元气森林的品类战略——减少阻力：65分 156
- 二、元气森林的品牌塑造——激活潜能：85分 157
- 三、元气森林的品牌传播——形成拉力：95分 158
- 四、元气森林的渠道策略——构建推力：100分 159



## 目 录

### **第十七章 江小白：所有品类都值得用“年轻一代”重新定位 161**

- 一、江小白的品类战略——减少阻力：95分 161
- 二、江小白的品牌塑造——激活潜能：100分 162
- 三、江小白的品牌传播——形成拉力：85分 163
- 四、江小白的渠道策略——构建推力：60分 164

### **第十八章 小罐茶：三重品类定位给其他茶叶品牌的启示 166**

- 一、茶叶极低的易测性意味着什么 166
- 二、如何将竞争的阻力降至“无对手”级别 168
- 三、理性诉求不适合茶叶品类 169
- 四、窗户纸有时无须捅破 170

### **第十九章 云鲸拖地机器人：拖地扫地，判若云泥 171**

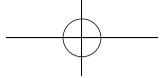
- 一、品类分化，就这样搞 171
- 二、云鲸的“会拖地”牛在哪里 173
- 三、光脚自由与探险家原型 173

### **第二十章 薇诺娜：谁说定位不行了 175**

- 一、品类：与云南白药牙膏殊途同归 175
- 二、品牌：为竞争对手重新定位 177
- 三、传播：像“药”那样深度教育用户 178

### **第二十一章 泡泡玛特的三板斧：赌性、原型和社交货币 180**

- 一、从斯金纳箱这个心理学实验说起 180
- 二、社交货币是这样让泡泡玛特疯传的 182
- 三、天然的魔法师原型 183



## 第三部分 品牌哲学：大智若愚与品牌未来

### 第二十二章 品牌趋势：小成更易，做大更难 186

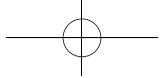
- 一、从品牌历史，看品牌未来 186
- 二、大智若愚与品牌成就 193
- 三、先卖货，还是先做品牌 194

### 第二十三章 品牌咨询：要双赢，不要双输 196

- 一、品牌建设的阶段和任务 196
- 二、品牌咨询公司的类型 197
- 三、双输，可以这样避免 199

### 参考文献 202

### 后记：专家之死，是谁淹没了专业的声音 204



# 导 读

## 破解新国货百强品牌打法

破解品牌打法，包含了“怎么破”“要破谁”和“破什么”三个部分。“怎么破”其实就是破解方法，笔者将通过案例分析法来进行；“要破谁”，也就是破解对象，对新国货领域而言，无疑就是百强品牌了。考虑到篇幅限制，本书在综合考虑了品类覆盖、打法差异和样本规模之后，在百强品牌中挑选了20个具有代表性的分析样板；“破什么”也就是破解的内容，这是本书最核心的部分，通过导读索引式的了解，你就知道笔者将要破解的是成功品牌的打法密码。

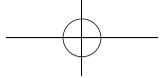
### 一、破解方法：案例分析

假设你是一名小学数学老师，这一节课你要教给学生一个他们没见过的新题型。在以下两种教学方法中，你认为哪个效果更好？

方法一：先把题目抛给学生，让他们自己摸索。如果一堂课45分钟，你先让他们摸索半小时，再用最后的15分钟点评讲解。

方法二：你一上来就先讲一道例题，明确告诉学生这个新题型的要点是什么，应该怎么解，并且总结解题的步骤。你讲完了，再出几道练习题给学生做。

相信很多人都对第一种方法怀有好感，它就被舆论广为推崇的“发现式学



## 新国货崛起的品牌密码

习”，其原理是让学生们通过探索，自己发现知识。你自己发现的知识，肯定自己更容易接受，对吧？而第二种呢，就显得很笨很传统了，貌似也缺乏启发学生的过程，它就被广为诟病的“填鸭式教育”。

然而，那个被很多人推崇的第一种学习方法，也就是“发现式学习”，没用！为此，科学家们做了很多研究，不同学科的教学都做过实验，结果都是第二种看起来又笨、又传统的案例式教育教学效果更好。甚至，哪怕你的学生很聪明，真的把新题型给解出来了，他的掌握程度也不如用第二种更传统方法教出来的学生熟练。

这个案例是科普专家万维钢先生在解读法国心理学和认知科学家斯坦尼斯拉斯·迪昂于2020年出版的《我们如何学习：大脑为何（暂时）比机器学得快》时提到的。结果令你大跌眼镜对吧？其实，类似的情形在商界更常见。

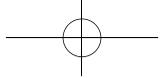
比如，如果你想开家公司，你就会思考这个问题：是去打造一种全新的商业模式好呢，还是去研究别人已经成功的案例，将其进行适当改良更好？虽然很多有理想、有情怀的人都更愿意选择第一种，但在真实的商战中，成功率最高的却是第二种。不过，简单的借鉴也是难以成功的，只有在借鉴的基础上有创新、有超越，才是成功之道。

好，言归正传，还是回到本书要说的品牌上来。什么样的学习方法，更容易让我们学会建设好品牌呢？其实，导读部分的标题已经告诉你了：破解打法！破解成功品牌的打法，不就和案例中数学老师的第二种管用的教学方法一样了吗？都是案例教学法嘛。

显然，通过第一种放羊式的摸索来学习搞品牌，代价可能是既耽误了时机，也空耗了资本，关键还有可能导致失败；而用第二种看起来更笨的方法，也就是案例学习法，却能让你快速领悟品牌建设的关窍与流程。因此，按照科学的学习流程，笔者将这本书分成了三个部分，以求让你在品牌打法上获得最佳的学习效果。

### （一）原理篇：品牌打法

既然要深度破解新国货百强品牌的成功密码，就必须既知其然，也知其所以然。原理篇的品牌打法这部分，就是为了这个而准备的。大致说来，本书与品牌建设有关的原理，涉及以下三个方面。



首先，弄清楚一个企业为什么要花大力气搞品牌。不要觉得搞品牌是天经地义的，在新国货圈子里，笔者就经常听到“卖货就行了，为啥要搞品牌”的疑问。如果你认为自己不存在这个问题，这部分说的是废话，那也没关系，因为它很短，你可以忽略不看。

其次，掌握笔者独创的“品牌动力学”，这是笔者借鉴物理学关于“力”的原理而创建的一个品牌打法公式，分别是：品类降低阻力、形象激发潜能、传播形成拉力、渠道构建推力和场景产生引力等5个部分。公式非常简洁，但超级实用，能让你用15分钟就看懂品牌建设的底层逻辑。

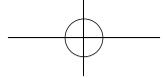
最后，掌握品牌三大打法，分别是定位、品牌原力和融合了定位和原力精髓的双剑合璧打法。其中，双剑合璧是笔者独创的品牌打法。放心，知道你对定位理论很熟悉，所以涉及定位的内容就不再赘述，只拣你未必知道的精髓来讲。

看到这里，你是不是有点疑惑：不是说按数学老师教的第二种方法，一上来就讲案例的吗，怎么前面还有什么基本原理啊？别急！小学数学老师能给你一上来就讲案例，有个前提是你至少知道加减乘除等基本的运算方法，这第一部分就是起这个作用的。在第二部分要破解的20个新国货百强品牌的案例中，一方面，笔者要按照品牌动力学的基本流程来拆解；另一方面，就会用到定位、原力和双剑合璧的打法。在破解案例之前先学会原理和打法，这叫磨刀不误砍柴工。

## （二）案例篇：品牌密码

不懂就学、一学就会的20个新国货百强品牌的案例破解就在这部分了。不过，对这些案例的分析方法，笔者需要作些说明。记得刚上知乎那会儿，它曾推送过一个问题，大意是问如何看待“竞争战略之父”迈克尔·波特开的公司倒闭了的问题。笔者是这样回答的：

- ◎ 影响一个企业成败的因素至少有5个，类似木桶理论中的木板。
- ◎ 一个企业如果想成功，每个因素都必须优秀，至少不能有明显拖后腿的短板。
- ◎ 一个企业如果要失败，一个因素就够了。
- ◎ 成功要全部因素都优秀，失败则仅仅需要一个因素就够了，这就是成功很难，而失败很容易的底层逻辑。



## 新国货崛起的品牌密码

- ◎ 波特在战略方面的成就肯定是超高分，但并不代表他在其他方面也是如此。
- ◎ 因此，他的企业倒闭并不奇怪，一点都不影响他在战略方面的成就。

企业成功需要所有因素都优秀这个前提，给笔者的案例分析带来了麻烦：如果面面俱到地分析，不但无味，而且无用。比如，如果笔者说某个新国货百强品牌的成功是因为 Z 世代变得更爱国了，具有文化自信了，你肯定会觉得这是在说废话。因为，在新国货崛起的浪潮中，中国的供应链成熟、新消费人群的文化自信等等，属于每个新国货品牌都能享受的“公共红利”，对你学习成功品牌基本没有意义。

因此，对那些属于市场共性的、每个品牌都可能“共享”的因素，笔者就把它当作数学上的同类项合并了，只分析那些成功品牌的独特之处、差异之处和可以借鉴之处。事实上，当你进入同一条赛道（品类）后，诸如市场前景、消费能力、供应配套，甚至是更为细致的品类打法，都不会成为你比同行优秀的原因。理由很简单：你有的，别人也有。

### （三）理念篇：品牌哲学

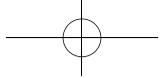
经常有人对笔者说想打造百年品牌，不过，百年品牌可不是那么好打造的。从绝对值来讲，现存的百年品牌虽然数量不少，但那属于“幸存者偏差”。相对而言，倒掉的更多，那些“年纪轻轻”就夭折的品牌，绝大多数连个名字也没有留下。

所以，想打造百年品牌，就必须学点品牌历史，知道点品牌趋势，懂点品牌哲学。理念篇这部分就分别从品牌历史、广告投放、品牌趋势、品牌咨询等几个方面，来提高我们对品牌哲学的认识。

## 二、破解对象：百强品牌

好，既然我们已经达成共识，认为案例式学习是更好的学习方法，那么接下来的问题是：跟谁学？相比选择正确的学习方法，找到跟谁学的答案很容易：跟成绩好的品牌学呗。那么谁的成绩好呢？肯定是行业内的百强品牌了。

因此，本书选择了海豚社“2021 新国货 100 强品牌排行榜”来作为破解对



象，这个榜单公布了上榜品牌的销售额，可信度较高。不过，由于篇幅所限，肯定没有办法对这个榜单内的 100 个品牌全部分析了。那么笔者是如何筛选破解对象的呢？

首先，在于确定样本规模。在 100 个品牌中，笔者选择了 20 个品牌来分析。20 这个数字可不是随便定的，根据二八法则，这 20% 的样本，足可以把百强品牌们的核心打法学个遍了。

其次，在选择样本时，笔者特别考虑了品类的覆盖面，以求样本的多元化。因此，最后挑选出来的破解对象遍布了美妆、食品、个护、饮料、酒类、新式茶饮、电动汽车、机器人、母婴、服装、潮玩……几乎算是全品类、全覆盖了。

最后，也是最关键的一点，在品牌的打法上，笔者注重挑选不同的打法样本，目的是让你能学到更多的品牌建设方法。因此，上文所说的破解样本符合二八法则，并不是指排在前 20 名的品牌，而是指那些成功密码不重叠、建设方法上覆盖了核心打法的品牌。

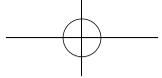
### 三、破解内容：打法密码

笔者在破解新国货百强品牌的成功密码时，将全部按照品牌动力学的“五力”进行。品牌动力学这个理论系统是笔者独创的，借用了物理学上与“力”有关的 5 个名词，用来说明品牌建设的基本原理和基本流程。

品牌动力学认为，品牌建设的过程，就是构建品牌动力的过程。把和品牌相关的各种力理顺了，品牌建设自然就成功了。现在我们就来看看这 5 种力是如何构成完整的品牌建设流程的。

- ◎ 品类战略，减少竞争阻力。
- ◎ 品牌塑造，激活品牌潜能。
- ◎ 品牌传播，形成品牌拉力。
- ◎ 渠道策略，构建销售推力。
- ◎ 绑定场景，产生营销引力。

本书挑选 20 个成功品牌的核心打法，或者说它们的成功密码，要么位于品



## 新国货崛起的品牌密码

类战略部分，要么位于品牌塑造部分，要么几个都有。总之，绝大多数打法都可归于品牌动力学的“五力”之中。通过这样的拆解和分析，学习百强品牌的成功秘密，就会变得容易理解、容易上手、容易学会和容易精通。

在正式解开这 20 个新国货百强品牌的成功密码之前，先摘要式地介绍一点信息，权且作为内容索引吧。

### 1. 内外NEIWAI内衣

内外内衣以女权主义的通用文化密码，激活了叛逆者原型，开创了内衣的“悦己”品类。

### 2. Ubras内衣

Ubras 内衣跟随内外的“悦己”定位。本案例主要指出 Ubras 在品牌形象塑造上的瑕疵。

### 3. 悦刻电子烟

本案例侧重分析整个电子烟市场，并预测电子烟未来可能的品牌打法和品牌模式。

### 4. 完美日记

完美日记将 HBG 那套“央视+超市”的打法跨界到私域流量和社交电商。

### 5. 理想汽车

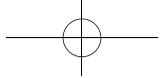
本案例侧重解决方案，在蔚来的高档定位、中国电动汽车默认的中档定位和五菱宏光 MINI 的低档定位之外，为理想汽车找到有价值的定位方向。

### 6. 小鹏汽车

本案例侧重解决方案，通过混血原型、双剑合璧打法的模拟落地，解决小鹏遭遇的品牌名称问题；试图用叛逆者原型塑造小鹏的品牌人格，以求达到反败为胜的效果。

### 7. Babycare

Babycare 洞悉了母婴品类的“消费者任务”，以“一站式”为中心，采用“封装”技术，对渠道品牌、消费者任务、照顾者原型等毫不相干的属性进行了有机融合。



## 8. 喜茶

喜茶用叛逆者原型，针对星巴克的“第三空间”这个大品类，切下了一块叫“年轻”的蛋糕。

## 9. 奈雪的茶

奈雪的茶对喜茶的“年轻人的第三空间”进一步分化，提出“女性+年轻人+第三空间”。

## 10. 古茗

与奈雪的茶差不多，古茗也走了对喜茶的市场进一步分化的路线：“小镇青年+第三空间”。

## 11. 茶颜悦色

对仕女原型的极致运用，使茶颜悦色走出了与其他新式茶饮不同的品牌建设道路。

## 12. 植护

植护深谙“取法其上，得乎其中”的精髓，以母婴这个高安全品类的品牌形象，降维征服了纸品这个低安全品类的市场。

## 13. WIS

本案例侧重解决方案，试图通过原型派武功来塑造具有统合性的品牌人格，去解决 WIS 因过度营销而导致的品牌人格混乱问题。

## 14. 花西子

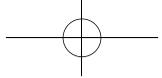
花西子采用定位+原力的双剑合璧打法，以花这个植物原型，塑造和强化了“花”（以花养妆）的定位。

## 15. 元气森林

元气森林用小红书这个 Z 世代的媒体构建拉力、用便利店这个 Z 世代的渠道构建推力，实现了“央视+超市”这个经典组合才具有的合力。

## 16. 江小白

在千年不变、千篇一律的白酒市场，有 1 分的创新，就有 100 分的回报。海



## 新国货崛起的品牌密码

之蓝如此，江小白也如此。

### 17. 小罐茶

立顿和大红袍有啥不同？小罐茶和普洱茶有啥不同？产地品牌是茶叶品牌的最大陷阱，要成功，必须先懂这个。

### 18. 云鲸拖地机器人

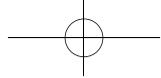
不要更好，而要不同。云鲸的拖地相对扫地，既是不同，也是升级。

### 19. 薇诺娜药妆

谁说定位不行了？薇诺娜在药妆这个品类分化的高级打法，加上对品牌信用证明的极致运用，体现了定位派武功在药品、化妆品品类上的超强效力。

### 20. 泡泡玛特

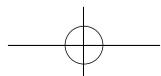
社交货币的传播威力、魔法师原型的品牌威力和斯金纳箱的赌性威力，在泡泡玛特身上形成了合力。

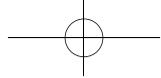


## 第一部分



## 品牌打法：磨刀不误砍柴工





# 第一章

## 好好卖货不行吗，为啥非要做品牌

\* \* \* \* \*

下一个一百年的组织竞争只能依赖品牌。

——“管理学之父”彼得·德鲁克

企业最具价值的无形资产就是它的品牌。

——“现代营销学之父”菲利普·科特勒

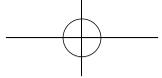
企业的护城河有4种来源，品牌是其中之一。

——“股神”沃伦·巴菲特

虽然在本章一开头就拉了三个大人物来镇场，但是对品牌的价值和作用，笔者相信还是有很多人要么一知半解，要么根本不信。“好好卖货不行吗？为啥非要劳神费力地搞品牌？”在一次新国货的大型会议上，笔者就听见一个生意做得颇大的公司创始人如是说。品牌的价值不容漠视，所以在破解百强品牌的成功密码之前，我们有必要先来把这个问题搞清楚。

### 一、降低消费者决策成本

你有选择困难症吗？据说，这个看起来不是病的病，已经是当今社会的三大流行病之一。如果你不知道这个病有多严重，那么来看一则新闻，它是2019年5月发生在安徽阜阳的真事。当然，也算是则笑话。



## （一）从选择困难症说起

安徽阜阳一派出所接到某商店老板报警，称自己的手机在店里被偷了。民警调取监控发现，手机是被一名中年女子所偷。看到监控，民警哭笑不得：桌子上放了两部手机，小偷犯了选择困难症，选了半天，只拿走了一部。发生在贵州的另一则新闻更搞笑，也是因为小偷在偷手机的时候犯了选择困难症，因此耽误了时间，被抓了个正着。

好了，请收起你的笑容，我们来严肃地思考一个问题：如果你是那两部让小偷“难以下手”的手机品牌商，你犯了什么错误？显然，对手机这种外形差不多，但功能、质量却让小偷难以判定的产品而言，品牌没有帮助小偷完成“偷盗决策”，如果在真实的市场上，估计也很难帮助消费者完成购买决策。

看到了吗？不搞品牌建设，或者品牌建设不成功，连取悦小偷都困难啊！因为一个没有品牌的产品，会增加消费者的决策成本。如果你不给消费者提供方便，消费者就会抛弃你，一个不能降低消费者决策成本的产品是难以获得持久成功的。

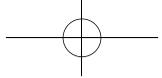
## （二）消费者喜欢品牌的底层逻辑

《思考，快与慢》是一本讲直觉思维和理性思维的畅销书，作者是2002年诺贝尔经济学奖获得者丹尼尔·卡尼曼。卡尼曼获奖的课题题目叫作“人在不确定状态下的行为模式和决策依据”。

一直以来，传统经济学都把人假设为绝对理性的“决策主体”，认为人会理所当然地做出理性决策。但是卡尼曼的研究证明，这种假设是有缺陷的，人在做决策时并不是完全理性的，人并不是理性的经济动物。相反，在很多情况下，人并不理性，人类所持有的偏见是与生俱来的，是与直觉紧密相关的。

卡尼曼把自己的研究成果写成了《思考，快与慢》这本书。在书中，卡尼曼把人类的思考模式拆分成“快思考”和“慢思考”两个系统。他认为快思考是依赖直觉的、无意识的思考系统，卡尼曼把它叫作“系统1”；而慢思考是需要主动控制的、有意识进行的思考系统，卡尼曼把它叫作“系统2”。

在人类的进化过程中，我们的祖先常常处于资源匮乏状态。为了节省能量，逐渐形成了凭直觉思考的基因。在日常生活中进行决策时，虽然两个系统都会发挥作用，但由于“系统2”更耗能量，所以常常处于“休眠”状态。这就使能耗



## 第一部分 品牌打法：磨刀不误砍柴工

更少的、凭直觉思考的“系统1”会占据决策的主导地位。

回到本章标题所问的问题：好好卖货不行吗，为啥非要做品牌？因为在商品极度丰富、选择非常多的购买环境中，犹豫不决是消费者“标配”的心理和行为。因此，具有良好品牌回忆和品牌再认的品牌，就会在消费者犹疑的瞬间左右他们的选择。而正是这一点点的影响，就会使你的品牌比竞品多出很多的销售机会，这就是我们耗费巨资也要打造品牌的意义所在。

### (三) 印象优势、入围优势和入选优势

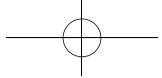
在上面一节，笔者说到了品牌回忆和品牌再认，这是检测消费者对品牌是否已经形成认知的标准。所谓的品牌回忆，就是在提到某个品类时消费者能一下想起你的品牌。比如，提到彩妆，消费者能想起完美日记；提到咖啡，能想起三顿半，那么这两个品牌就成功在消费者心智中完成了认知建设，就是具有品牌价值的产品。

如果消费者实在想不起你的品牌，那么退而求其次，至少应该达到品牌再认的程度。也就是说，把你的品牌推到消费者面前，他们能恍然大悟似地说：“哦，我想起来了。”在上面那两个盗窃案中，笔者怀疑那些手机的品牌连品牌再认的认知建设都没有完成，难怪连搞定小偷都困难了。

那么，品牌再认和品牌回忆所构成的品牌认知，是如何影响消费者决策的呢？大致说来，品牌认知会在三个不同程度的层次上对消费者施加影响，由低到高分别是：印象优势、入围优势和入选优势。

要理清这三个层面对消费者的影响，先要看一下消费者的购物习惯。其实，虽然你是搞品牌的，但是很多时候你自己也是消费者。回想一下你的购物经历：无论是想买一套房，还是想买一辆车，或是想买一件衣服，你通常都会在很多产品或品牌中权衡吧？即使某个强势品牌让你一瞬间就做了决定，但如果把你的思维放慢，就会发现你仍然有个对比的过程。建设品牌的目的是，就在于影响消费者的这个决策过程。

明白了消费者的购物习惯，我们再回来看看印象优势、入围优势和入选优势这三个品牌认知的不同层次。什么是印象优势呢？就是在一堆竞品中，消费者依稀记得你的品牌。只要有点印象，虽然未必你的品牌就是最后中选的幸运儿，但是想想竞争者那么多，至少你的品牌比那些丝毫没有给消费者留下印象的产品多



了很多胜算吧。那么，要如何创建印象优势呢？这个倒是简单，经常露脸就行。当然了，这个露脸，应该是带着鲜明和独特品牌形象的露脸，否则就会浪费销售机会和营销成本。

说完印象优势，再来看看入围优势。顾名思义，所谓入围优势，有点成为候选人的味道。一旦成为消费者的候选品牌，相对于竞品，你的品牌成为幸运儿的概率就高了不知多少倍。要具备入选优势，就必须有清晰的品牌主张和明确的产品卖点，让消费者在一堆竞品中，能成功将你的品牌指定为候选品。此时，你的消费者教育应该已经完成，消费者很清楚你的品牌代表什么，你的档次、质量、价格、服务、调性等等，已经植入了他们的心智中。

最后再来看看入选优势，也就是你的品牌最终击败了一系列对手成功“当选”，成为幸运儿。显然，要成功入选，除了要完成消费者教育，让他们明确知道你是谁、你怎么样以外，还必须具有鲜明的差异化。换句话说，你要告诉消费者，你的品牌和竞品是不同的，你的比其他的更好。更为关键的是：你的这个“更好”，是有的放矢的更好，是满足消费需要的更好。

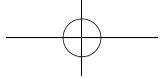
显然，只有通过科学的品牌理论和高效的品牌打法，进行系统的品牌建设，才有可能成功进入消费者心智，影响他们的决策，从而把竞品打败，使自己的品牌成为成功入选的幸运儿。这就是品牌建设的意义！

## 二、获得品牌溢价

什么叫品牌溢价？就是同等质量的产品，品牌货的价格比非品牌货的价格卖得高，这个高出来的部分就是品牌溢价。这里有个要点，如果某个产品是因为质量好、用料足而价格高，那不叫品牌溢价，那叫作按质论价。只有在同等质量下，品牌货的价格卖得更高，但依然有人买，这才叫品牌溢价。辛辛苦苦建设品牌的目的是什么呢？就是希望同等成本的产品，你可以比别人卖出更高的价格，消费者不但不会骂你黑心，而且还很喜欢、很享受、很认可。

### （一）品牌比非品牌能获得更高的加价权

一个成本在 100 元左右的小包，如果贴上了 LV、PRADA、COACH 这些知名品牌的标识 (logo)，价格可能会翻几十、上百倍，变成几千甚至几万元。这



## 第一部分 品牌打法：磨刀不误砍柴工

不是传说，曾经就有好事者去研究时代集团的招股说明书，发现了很多硬核数据。时代集团虽然注册地在中国香港，但主要的生产基地却在广东，其招股书显示，它为国外诸多的奢侈品牌代工长达十多年，长期合作客户包括 FOSSIL、PRADA、COACH、LACOSTE 以及 MICHAEL KORS 等著名品牌。

时代集团于 2011 年在香港上市，它的招股说明书中有两个数据值得我们玩味：小皮具的价格区间在 95~110 元，手袋价格区间在 80~640 元。与之对应的是，PRADA、COACH 等奢侈品包有相当一部分是在中国代工的，PRADA 主力产品售价平均在 2 万元，最低 5000 元左右，最高 5 万元左右；COACH 畅销产品价格 4500 元左右，最高约 7500 元，最低 3000 元左右。

这意味着，COACH 和 PRADA 等售价 5 千元甚至 1 万元以上的产品，其成本仅为 100~200 元；售价超过 5 万元的产品，其成本也不超过 700 元。其实，不仅 PRADA、COACH 这些奢侈品获得了相比其他同等质量产品的高溢价，即便是耐克、阿迪达斯等非奢侈品牌，也比非品牌产品获得了更高的溢价。

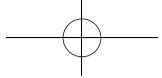
国产品牌的拥护者会觉得这让人匪夷所思了，还有两个已经成为历史的数据会让我们更加震惊。一个是大约在 2000 年，索尼彩电在中国一年所获得的利润，超过了中国所有国产彩电品牌的利润之和；另一个数据涉及的品牌方你可能更熟悉，那就是英国立顿红茶这一个品牌的年产值，一度超过中国整个茶产业 7 万余家茶叶企业的年总产值。

不过现在好了。世异时移，中国的品牌，尤其是新国货的品牌，开始抢占洋品牌的溢价了。比如钟薛高，价格开始向哈根达斯看齐；而喜茶，也有向星巴克看齐的趋势；花西子，则在一堆平价的美妆产品中敢于走中高价格路线……这些品牌之所以能获得高溢价，无一不是大力打造品牌的结果。

### (二) 卖货的路径依赖

在鞋服行业，你可以观察一下江苏、浙江、福建和广东这 4 个沿海省份的品牌分布情况。

笔者先来说结论吧，基本上，江苏、浙江、福建的鞋服品牌，对广东具有压倒性优势。柒牌、美特斯邦威、海澜之家、雅戈尔、劲霸、七匹狼、红豆、报喜鸟、安踏、361°、利郎、九牧王……在历届公布的全国十大男装品牌、运动品牌和休闲品牌中，除了李宁、以纯等寥寥的几个品牌外，很少有广东品牌上榜。



作为著名的服装生产基地，广东不仅有无数的生产企业，更有一流的流通市场，却出不了著名的品牌，这是为什么呢？因为广东的服装厂和现在那些只想安安静静卖货，不想打造品牌的新国货企业一样，因卖货而形成了路径依赖，错失了打造品牌的机会。

早年，广东毗邻港澳，在出口上比江苏、浙江、福建都更方便。因此广东的服装企业热衷搞出口、搞贴牌、收现钱；而后，依托强劲的制造能力，在广州以及周边都发展出著名的服装批发市场，比如白马市场、十三行市场、虎门市场等。因为有近水楼台的便利，广东的服装企业比江苏、浙江、福建都更热衷于搞批发。

正所谓穷则思变，当时，江苏、浙江、福建的服装企业非常痛苦，它们必须走出一条和广东不同的发展道路，因为在外贸和批发上，与广东正面竞争几乎不可能。而品牌建设，就是一条必然的突围途径，由此造就了这三个省份在服装领域群星璀璨的品牌奇观。而现在的广东服装企业，则只能对着那些它们曾经看不起的同行拥有的高品牌溢价而默默哀叹。

### 三、积累品牌资产

“品牌是无形资产”，这个说法究竟是提升了品牌的地位，还是把它贬低了，笔者觉得是不一定的。因为，无形资产虽然是一个偏正词组，按理说资产为正，无形为偏，我们更应该关注它的资产属性才对。但是，就资产和无形这两个词而言，无形似乎更高大上一点，能博得更多的眼球，而它偏偏给人的直接感觉就是“没有”，所以才导致很多企业并不重视品牌，谁让它这个资产是“无形”的呢？所以，很有必要把品牌的无形价值展示出来。

#### (一) 品牌资产真的无形吗

可口可乐的工厂被烧掉之后，它的公司不会死，因为凭着它的品牌，马上就有银行提供贷款，它完全可能在一夜之间又活过来，这个故事你应该听得耳朵起茧子了。但你思考过王老吉和加多宝之争吗？因为商标权之争，王老吉的实际运营者被剥夺了商标使用权，而被迫起用新的商标——加多宝，它一边斥巨资掀起改名的传播狂潮，一边在渠道上把王老吉替换成加多宝。

当你为王老吉这个国有企业“欺负”加多宝这个私营企业愤愤不平时，请换