



高管与未来高管的必修课

讲授品牌战略顶层设计与成功实施的奥妙

作者廿余年研究精粹·先锋电商最佳实践·全球品牌知识经典

何佳讯
◎著

赢在不确定时代

品牌的逻辑

THE
LOGIC
OF
BRANDING



机械工业出版社
China Machine Press

品牌的逻辑

THE
LOGIC
OF
BRANDING

何佳讯◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌的逻辑 / 何佳讯著. —北京: 机械工业出版社, 2017.7

ISBN 978-7-111-57404-0

I. 品… II. 何… III. 品牌战略 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 152407 号

品牌的逻辑

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 孟宪勐

责任校对: 殷虹

印刷: 北京天宇万达印刷有限公司

版次: 2017 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 147mm × 210mm 1/32

印张: 8

书号: ISBN 978-7-111-57404-0

定价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

本书“最佳实践”部分成果获得如下荣誉

特此鸣谢

中欧国际工商学院“2016 工商管理国际最佳案例奖”(2017.4)

中欧国际工商学院“2015 工商管理国际最佳案例奖”(2016.8)

全国 MBA 教学指导委员会“全国第六届百篇优秀教学案例”(2015.7)

宝洁(P&G)冠名赞助第十五届“中国市场研究”优秀论文奖(2016.10)

特别感谢

国家自然科学基金在 2008 ~ 2017 年间连续资助本书学理基础研究

(批准号: 70772107; 71072152; 71372177)

特别感谢

华东师范大学重点培育智库项目

“国家品牌战略研究中心”对本书写作和出版的资助



preface

自序

品牌的逻辑：经典与颠覆[⊖]

面对商业环境的数字化变革，市场营销与品牌战略展现了全新面貌。在数字化浪潮中，大量处于领导地位的传统企业已进行互联网转型，积极谋求变革，但仍然逃脱不了衰败的局面。例如，在过去的100年里，宝洁一直是全球企业学习的榜样，它开创的品牌管理制度被写入了教科书，其大量营销实践经常被用作MBA教学的经典案例。然而，在2016年第一季度的财报里，宝洁在全球的销售额仍然大幅下滑了12%，创下了连续7个季度以来的最大跌幅。这促使我们思考，曾经一度被奉为教科书式的理论和做法，到了需要重新思考的时候。笔者站在当前线下世界和线上世界交融的角度，阐述品牌化的两种逻辑，即经典的逻辑与颠覆的逻辑，以其作为本书内容结构基本框架的引导。

⊖ 本序的部分内容或全部内容先后应邀在浙江工商大学、中国石油大学（华东）、上海交通大学、东华大学、南京大学、华东师范大学等主办的学术会议或论坛上做过演讲，特此感谢主办方。部分内容应邀发表于《清华管理评论》2017年第3期，pp.78-84。

经典的逻辑与颠覆的逻辑

线下世界产生了经典的逻辑，而数字化技术主导的世界催生了颠覆的逻辑。很显然，由传统现实世界发展而来的市场营销与品牌化的概念、理论、工具和方法，很多仍然适用于线上世界。不仅如此，数字化技术和环境的存在，帮助我们更好地践行市场营销的理论，实现市场营销的理想。然而，在数字化的线上世界里，诞生了大量颠覆性的营销逻辑，这种逻辑是全新的，不同于传统的线下世界。例如，在市场研究方面，对于线下收集的样本数据，我们强调因果关系研究；而在线上世界产生的大数据环境中，我们发现相关关系是重要的。在线下世界里，80/20 法则主导了价值分析的逻辑；而在线上世界里，《连线》杂志主编安德森在 2004 年提出了长尾效应，解释了互联网公司的商业模式，挑战了 80/20 法则，即原来我们认为的 20% 的关键客户不能带给我们 80% 的销售收入，或者 20% 的主流商品不能带给我们 80% 的销售收入。在线下世界里，企业创造价值并把价值让渡给顾客，然而在线上世界里，企业与顾客共创价值成为核心的逻辑，直接颠覆了传统新产品开发的流程。在表 0-1 中，我梳理了在线下世界与线上世界中，市场营销与品牌化逻辑存在的若干差异。

表 0-1 线下世界与线上世界逻辑的比较

	线下世界	线上世界
市场研究	因果关系	相关关系
价值分析	20/80 定律	长尾经济
价值创造	企业创造	共创价值
营销战略	市场细分	个人化
	精准定位	快速试错

(续)

	线下世界	线上世界
品牌资产金字塔	自下而上	自上而下
品牌建设	大而强	小而美
	品牌附加值	产品体验
产品定价	盈亏平衡点	免费
营销传播	付费媒体	自媒体
	创意至上	内容为王

资料来源：何佳讯（2016）。

那么，在数字化技术主导的世界中，品牌建设发生了哪些翻天覆地的变化？也就是说，产生了哪些颠覆性的品牌经典？在本序中，我将经典的教科书知识与当今时代实践中出现的新现象做对比，让读者体会两者之间存在的反差，进而引发大家思考：经典的逻辑与颠覆的逻辑究竟差异何在？作为一个铺垫，我首先简述一下品牌的基本逻辑。

品牌的基本逻辑

我在《长期品牌管理》（上海格致出版社，2016）自序中概括过，品牌与品牌化的研究主要有三大取向。第一，企业取向，其理论核心是品牌的存在首先依赖于它的精髓与灵魂（俗称品牌 DNA）。用这个理论指导企业，就是想做什么样的品牌取决于品牌创始人特有的意志和想法，因此要确定品牌的本性、意义、目标等。用一句话概括，就是要“不忘初心”。其在方法上，就是要做“顶层设计”。第二，顾客取向，其理论核心是品牌的价值首先来源于顾客的感知与体验。用这个理论指导企业，就是要迎着顾客的需求来做品牌，顾客希望品牌是什么样

子的，喜欢什么样的利益、属性和形象，我们就朝着相应的方向努力，也就是时刻秉承着“顾客为尊”的理念发展和维护消费者与品牌的关系。用一句话概括，就是要聚焦“顾客心智”。第三，顾客与企业兼顾，其理论核心是要把企业的战略分析与规划，与顾客的心理行为研究结合

起来。事实上在实践中，我们通常既要考虑品牌初心，也要考虑市场需求。因此，我概括提出三大取向，目的在于展现全貌大局，指出在品牌实践中可能存在的不同侧重点和着眼点，以及因人而异的管理倾向性。

产品与产品之外的附加值

那么从这些不同的取向出发，品牌与品牌化最基本的逻辑是什么呢？首先我们来看一个验证品牌作用的经典实验：请被试者对喝的撕掉品牌标识的两个品牌的可乐（百事可乐和可口可乐），进行态度评价。结果发现，其中有 51% 的人觉得第一种（百事可乐）好喝，44% 的人觉得第二种（可口可乐）好喝，5% 的人觉得模棱两可；然后再让被试者喝正常包装（带有品牌标识）的两种可乐，结果却是 23% 的人觉得百事可乐好喝，而 65% 的人觉得可口可乐好喝。原因很简单，前后之所以会出现这种结果的反差，其关键就在于品牌的作用，因为第一次被试者看不到可乐的品牌标识，他们品尝的仅仅是可乐这种产品，而第二次被试者看到了可乐的品牌标识，在这种情况下被试喝的就不仅仅是可乐这种产品了，而是产品加上品牌。也就是说，是品牌的力量让本身相似的商品被区分出了明显的差异。

因此，这也就出现了以凯费洛（Jean-Noël Kapferer）为代表的欧洲学者的观点，他认为品牌是产品加上产品之外的附加值。作为奢侈品

发源地的欧洲，那里崇尚工匠精神，品牌活动都建立在产品基础之上，脱离产品谈品牌则成了无本之木、无源之水；而以凯文·凯勒（Kevin L. Keller）为代表的美国学者，则认为品牌是产品之外的附加值。在美国发达的工业化和资本市场环境中，产品同质化现象严重，品牌创立崇尚市场导向，靠资本市场迅速筹集资金，通过品牌实现差异化，因此品牌的作用表现为产品之外的附加值。

这里，举一个汽车方面的例子，让读者进一步了解品牌（名称）带给产品的独特作用。美国通用汽车在德国的子公司 OPEL（欧宝），在 2012 年推出紧凑型 SUV 代表作 MOKKA，自上市以来，它的动感外观、领先技术以及准确的市场定位，为它赢得了良好的口碑。该车采用 OPEL 独立研发、具有全球顶级科技水平的 ECO-TEC 1.4T 四缸涡轮增压发动机，变速箱采用通用汽车最新研发、带自动启停技术的六挡手自一体变速箱。但是，鲜为普通消费者所知的是，该车在中国市场还有另外两个孪生兄弟——别克昂科拉和雪佛兰创酷。也就是说，美国通用把同样的产品，做出了三个不同的品牌，以完全不同的品牌定位与形象，卖给不同的目标市场顾客（详见表 0-2）。

表 0-2 品牌（名称）赋予汽车产品不同的意义和价值

品牌名称	产品售价范围 (最低配置和最高配置)	上市 时间	年销量	备注
OPEL MOKKA	22 250 ~ 26 210 欧元	2012 年	2012 ~ 2016 年全球总计销 量 50 万台	主要在北美和欧洲 销售
别克 昂科拉	13.99 万 ~ 16.99 万元人民币	2012 年	年均销量 7 万台	该车仅在中国市场 销售
雪佛兰 创酷	9.99 万 ~ 14.99 万元人民币	2014 年	年均销量 4.5 万台	该车仅在中国市场 销售，品牌定位和价 格略低于别克昂科拉

在不同品类上的差异

以上由于历史文化和经济环境的不同，产生的两种不同的对品牌根本性的认识都有各自合理的地方。我们不见得非要选择某一个，我们要做的就是把这两者结合在一起，其实质说到底就是在每类产品上都存在着一个基本的组合比例，即顾客要购买的多少是产品价值，多少是产品之外的附加值。对于不同的品牌类别，它们相应的比例也是各有差异的，譬如对于普通品牌、高端品牌和奢侈品品牌，显然，奢侈品牌中的产品价值和附加值都高于普通品牌，但高端品牌中的产品价值会高于奢侈品品牌中的产品价值。实际上，不同的组合结构，反映并确定了品牌创建的基本战略模式。

因此，具体到不同的产品类别来考虑，就存在产品驱动的品牌和品牌驱动的品牌两大取向，前者强调以产品价值来驱动品牌，后者强调以附加值来驱动品牌。不同的产品品类情况当然各不一样，如电子产品主要靠产品驱动，而化妆品则主要靠品牌驱动。甚至同类产品在不同市场中，驱动因素也不同。例如，对于轿车产品而言，在中国市场中，品牌驱动因素的重要性要大于西方发达国家市场。

与商业目标的关系

从这个基本逻辑出发，也决定了我们的商业目标。也就是说，从品牌的逻辑出发，整个商业战略有两大逻辑：有形资产取向和无形资产取向。有形资产强调的是销量和市场份额，是短期取向、战术主导、自下而上，以现实为基础的；而无形资产强调的是品牌附加值，是长期取向、战略意识、自上而下，以愿景为基础的。这两者之间有

时候是矛盾的，比如追求销量和市场规模的目标，会导致品牌地位降低。所以我们要尽力去寻找一个合适的平衡点。换句话说，做商业存在一个基本的目标选择问题，到底是有形资产多一点还是无形资产多一点？

扩展至人生目标的角度

同理，这个品牌的逻辑也可以扩展到人生的角度，因为一个人一辈子其实是在做自己的品牌，人生之路好似品牌之路，你是更在意追求有形资产，即着眼于财产财富、身体素质、职业岗位、工资收入等；还是更着眼于追求无形资产，包括社会影响、心理能量、爱好信仰、供职公司的地位等。如何在人生的两大资产之间寻找到平衡点可能是人这一辈子需要思考和重视的。有些人很有钱但不见得能得到社会认可；有些人身体素质并不强，却积极乐观，给人正能量。简单地说，有钱的人不一定幸福，幸福的人不一定有钱。人生的目标与过程，实际上就是在人生的不同阶段，权衡追求有形资产和无形资产的比例的过程。所谓“三十而立”，更多考虑的是有形资产因素，这样方能为人夯实基础；而“四十不惑”，则反映一个人的思想与领悟，显然，此时无形资产的因素比例上升了。

哪些逻辑要被颠覆

目前我们已处在一个数字化技术带来的不可阻挡的变革的时代，这种变革已经成为一种环境常态，每家企业都必须要积极地去面对。

下面，我就有关品牌建设的方法，将教科书上的经典知识与当今时代新的现实做法做比较，让读者思考哪些知识需要更新，甚至需要重写。

关于品牌概念的重新认识

经典教科书上说，品牌就是用以识别一个或一群产品或劳务的名称、术语、象征、记号或设计及其组合，以和其他竞争者的产品或劳务相区别（美国市场营销协会（AMA）定义）；或者按大卫·阿克（David A. Aaker）对品牌权益（brand equity）的定义，“一组与一品牌的名字及符号相连的品牌资产（assets）与负债，它能增加或扣减某产品、服务所带给该企业或其顾客的价值”。简单地概括，品牌好似开设在顾客心里的账户。所谓品牌的力量就体现于“顾客因品牌知识（brand knowledge）而引起的对该品牌营销的不同反应”（Keller, 1993）。产品加上品牌与不加上品牌，加上A品牌还是B品牌，就会带来差异化结果。

但今天，我们做商业理解的品牌却是“Hub”，即品牌是一个资源连接器，是整合所用的相关资源来做平台，这是现在普遍的商业模式，不仅企业做平台品牌（例如淘宝、京东、亚马逊等），产品也做平台品牌（例如360杀毒软件、苹果手机、微信）。平台品牌具有跨市场的“网络效应”，网络越大，平台中的供给和需求的匹配性就越好，规模越大，产生的价值越多，从而吸引更多的使用者。“网络效应”提高了用户的黏性，形成了竞争优势。怪不得业界有种说法，平台品牌或将取代公司品牌。移动互联网是造就平台品牌普遍存在的核心动力。

品牌导向与开源品牌化

品牌化的经典逻辑强调，建立品牌一定要遵循品牌导向（不同于顾客导向），即有明确的规划和想法把品牌做成什么样，强调一切结果都要在品牌主的控制之中。之前在品牌建设过程中，关于品牌要传播的信息，在顾客心目中建立什么样的形象和感知都在企业的掌控之中，都由企业来牢牢控制，但现在变了。

今天建立品牌的环境是开源品牌化（open source branding），企业无法控制品牌的一切；相反在一个开源的空间中，消费者处于主导地位。你根本无法预料消费者的想法，原因是在社群和社交媒体上的消费者可以畅所欲言，传播和分享关于品牌的想法和体验。有时在一种自发的状态中，这会形成高度瞩目的舆论中心，品牌被广为关注。所以对于企业来说，这无疑是一项巨大的挑战。品牌控制管理变为品牌风险管理，品牌舆情监测成为日常的工作。这种新的品牌化方式导致某些品牌迅速建立，例如网红。你或许不能理解为什么他们一夜之间成为品牌人物，没有按照之前大家公认的品牌建立的程序来走，却一夜之间能把品牌建立起来。这就是所谓的用户产生的品牌化，品牌在消费者使用的过程中口口相传，用户的体验交流成就了品牌的影响力。

平台品牌的身份建立

品牌化的经典逻辑是，建立品牌的第一步是发展品牌识别系统，包括品牌精髓、核心识别和延伸识别等很多要素，以表明品牌的身份。强调要通过清晰的识别元素，使得信息和形象得到一致性的传

播，保证对外传播的统一性。但是今天，在共享经济模式下诞生的那些纯粹的平台品牌，比如优步、Airbnb 等，其品牌识别系统本身似乎不重要了，或者说，它们不是靠那些传统的品牌要素来建立识别系统及体验的。

所谓平台品牌（platform brand），现在是指以互联网技术为基础，联结产品（服务）交易或信息交互的双方或多方，并整合各方资源，为其提供直接交易、信息互动的服务中介。平台品牌可以分为平台企业品牌（如京东）和平台产品品牌（如苹果手机）。在 2016 年全球最有价值的十大公司当中，就有五家是平台企业品牌，它们是：谷歌、苹果、微软、Facebook 和亚马逊。平台企业品牌可以进一步地根据平台对价格、产品、互动等权限的控制程度被分为：纯粹的中间商或传统平台品牌（pure reseller）、混合平台品牌（hybrid platform brand）和纯粹平台品牌（pure platform brand）。

举例来说，优步就是纯粹平台品牌。那些加入优步的私家车形形色色、各不相同，司机也无统一着装要求，车上甚至并不呈现优步标识，乘客靠认准车牌号码上车，认错车的情况很容易发生。但传统的出租车行业，各家公司都会使用明显的识别系统（包括颜色），乘客很方便地就可以区分不同公司的服务，认准品牌。传统意义上靠服务标准化来建立品牌强度，纯粹的平台品牌也很难实现。那么，我们要思考，共享经济下那些纯粹的平台品牌如何建立品牌识别系统呢？我以为，基于服务设计的全过程顾客体验进入品牌识别系统的范畴，成为经典方式上依靠符号元素和内涵意义作为识别工具之外的第三种识别手段。

线上品牌传播的新模型

品牌化的经典逻辑告诉我们，品牌建立的步骤可以由品牌资产金字塔来概括，自下往上包括四层结构：品牌识别（品牌突出性）、品牌意义（功效与形象）、品牌反应（判断与感觉）以及品牌关系（共鸣）。品牌建设是依据这样一个顺序逐层发展的。此外，传统意义上有关传播致效原理最具代表性的经典理论模型 AIDA 也是金字塔结构，即传播的效果是自下往上开展的，从注意（awareness）、兴趣（interest）、欲望（desire）到最后的行动（action）。两个金字塔模型反映类似的思想，即营销的效果首先来自大范围的消费者注意（或意识），通过层层过滤，最后产生行动。忠诚顾客只是金字塔尖的极少部分。遵循这样的思路，传播的首要目标是要扩大消费者基数，建立广泛的知名度。

但是今天，线上营销和线上传播已是企业常用的手段，一些企业的营销传播预算甚至全部都是数字媒体。发动线上传播战役，我们发现传播致效的模型变化了，它变成从金字塔上端往下端进行（可简称为逆向金字塔模型），也就是说，先找到关键意见领袖（KOL），利用他们的影响力，通过蜂鸣式营销（buzz marketing）和病毒式传播（viral marketing），形成口碑扩散效应，向外层层扩散，最后传达到最普通的基层大众。这些所谓的关键意见领袖，可以是品牌的最忠诚、最资深的用户，也可能仅仅是利用他们自身的影响力。例如，小米在开发 MIUI 系统时的做法，就是首先找到并利用它的重度发烧友参与开发。实际上，我们也可以把新旧两个金字塔模型整合在一起，形成新的模型。新模型的重点是关注金字塔顶层之后的那些忠诚顾客的行为效应，

通常包括满意、重复购买、分享 / 口碑、游说和公司的主人翁意识，这又会形成一个扩散的倒金字塔结构。

品牌延伸与品牌生态圈

品牌化的经典逻辑说，品牌延伸是发挥品牌资产效应的最主要策略，通常也是业务扩张的模式之一。所谓品牌延伸，就是公司采用一个现有的品牌作为刚推出的新产品的品牌。它可以仅使用现有品牌，也可以将一个新品牌与一个现有品牌结合使用，即母子品牌的形式。品牌延伸通常关注跨品类延伸，即母品牌被用来从原产品大类进入另一个不同的大类。这就存在一个合适性的问题，即顾客对延伸的新产品态度评价如何。例如，百事可乐推出百事薯片、百事内衣等，前者比较合适，后者就不太合适；茅台酒（白酒）推出茅台葡萄酒，尽管同为酒类产品，但也被认为不太合适。

但是在当前的环境中，那些在品牌延伸中用来考虑是否合适的非常谨慎的条条框框似乎不再那么重要了。因为我们看到互联网助力创新，是大幅度的跨界创新与频繁的业务拓展，着眼点在于形成品牌生态圈。所谓品牌生态圈，按笔者的定义，就是以开放型平台品牌为基础，大量超越产业边界的商业组织与资源联结在一起，共同进行价值创造，彼此形成相互依赖、相互协调和互惠循环的结构化社区关系以及网络效应，并不断演化出新的能力和价值，最终实现多方共赢的生态圈集合价值。如果说品牌延伸管理还是着眼于“供应线”(pipelines)，那么品牌生态圈的核心管理就是一个平台的管理。平台包含服务、工具提供和技术支持，生态圈中的其他成员可以利用这个平台来强化自

身的绩效。豆瓣、乐视、韩都衣舍，无不按照品牌生态圈的逻辑来建设发展自己的品牌，形成超级品牌帝国。

在线品牌社群的价值

品牌化的经典逻辑把建立品牌的手段概括为三大途径，包括营销组合、整合营销传播以及通过次级联想杠杆撬动品牌资产，最终目标是建立消费者与品牌之间强烈的、积极的忠诚关系。但这种建立品牌的方式只是考虑消费者与品牌之间的多对一的关系，并不考虑消费者与消费者之间的多对多的关系。

然后在互联网环境中，消费者与消费者之间的联系变得尤为容易和频繁，因此，品牌社群成为一种普遍的建立品牌的方式。所谓品牌社群，是建立在使用某一品牌的消费者之间一整套社会关系基础上的专门化社群，它是一种非地理意义上的社群性质。在互联网时代之前，企业往往通过会员俱乐部的形式，把顾客聚集起来，开展活动，但这对品牌的影响力有限。在互联网环境中，线上品牌社群能够凝聚更大的能量，创造更大的价值。品牌、产品、消费者、营销者均为品牌社群的重要组成要素，顾客与企业、顾客与产品、顾客与品牌、顾客与顾客这四类关系形成广泛的联系，尤其是顾客与顾客之间相互影响、相互交流，变成一种开放性的动态关系，这时品牌就成为联结顾客的资源连接器（hub）。品牌社群对于品牌创建的价值主要在于：第一，形成顾客与品牌共创价值的平台，比如卡萨帝双子云裳双筒洗衣机设计的突破性创新想法就直接来自品牌社群中顾客说出的痛点；第二，制造口碑传播环境，有助于形成病毒式传播的效力；第三，通