

品牌
×
激活

THE
WORLD
IS
A
STAGE
AND
WE
ARE
THE
ACTORS

褚橙推广仅用8000元
如何激活估值
500亿的品牌？

褚橙幕后策划团队首次详尽揭秘
「褚橙、柳桃、潘苹果」等25个
农产品品牌从0到1的孵化方法论

褚橙品牌激活方案

我们可以超越褚橙

王海卿◎著



机械工业出版社
China Machine Press

品牌 × 激活

品牌激活

我们可以超越褚橙

胡海卿◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

激活品牌：我们可以超越褚橙 / 胡海卿著. —北京：机械工业出版社，2016.11

ISBN 978-7-111-55289-5

I. 激 II. 胡 III. 褚时健 - 商业经营 - 经验 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 253352 号

激活品牌：我们可以超越褚橙

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：宁 姗

责任校对：董纪丽

印 刷：中国电影出版社印刷厂

版 次：2016 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：18

书 号：ISBN 978-7-111-55289-5

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

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

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

感谢的话

今天我们所获得的一切，皆因风云际会、相互成全；

今天我们所获得的一切，皆因家人的付出、支持和那份默默的期待；

感谢天使般的金烨，希望有一天，带你和孩子泊心、润心去看四季美景。

——2016年10月5日

胡金烨

前言

超越褚橙 我辈努力

2016年11月，褚橙品牌创立五周年。

中国的农产品，还能不能出现一枚褚橙？这是自2012年11月，褚橙引爆全国之后，几乎所有中国涉足农业的人的一个“中国品牌农业之问”。

褚橙，的确让“面朝黄土背朝天”的中国农人看见了一座高山，看到了一种令人振奋的可能——一个农人可以成为一位名满天下的“产品经理”，一个农产品也可以成为“一举成名天下知”的品牌。

人们常说，“褚橙成为励志橙”是一宗典型的引爆点事件，而褚橙品牌的成功，无法复制。

诚如美国专栏作家马尔科姆·格拉德威尔在《引爆点》(Tipping Point)中提炼的三个可遇而不可求的条件，褚橙品牌的成功可以如此解析：其“附着力因素”是传奇企业家、昔日烟草大王褚时健75岁再创业，10年后褚橙首次进京；“个别人物法则”是一线媒体报道后王石、徐小平等名人微博转发，引发热议；“环境威力法则”则是2012年年底的政经氛围和消费狂欢，需要某种精神宣泄……

然而，高山仰止，择善而从。作为“褚橙”及“褚橙、柳桃、潘苹果”品牌塑造

全过程的亲历者，我因有幸参与其中，从而获得了一次个人能力的全面展现、提升和“巅峰体悟”，并为此感恩，越是接近伟大的事物，越是能体悟到，一切的伟大都是源自对平凡的坚持，而在每一个非凡人物、传奇故事的背后，都有我们可以学习和借鉴的“巅峰体悟”，正是这些体悟，积累成为推动人类进步的宝贵财富。

见自己：我们都只是“不想输”

2015年4月，《海底捞你学不会》的作者、知名学者黄铁鹰老师邀请我参加了《褚橙你也学不会》的新书发布会。没想到，与会的企业家嘉宾发生了激烈的争论：褚橙的成功是产品品质的成功还是营销的成功。黄老师请在座嘉宾举手投票，印象中，认为营销起到作用大的嘉宾占比更大些。

黄老师后来接受媒体采访时，发表了自己的观点，他认为：“互联网不能让二流（产品）变一流（产品）。”

我个人同意黄老师的观点，并认为，褚橙即使在2012年没有遇到本来生活网和我，它的价值总有一天还是会被发现，并为人们所传唱。

因为，当一个产品做到极致，它浑身都会充满可传播的信息，更何况，有褚老这么一位“影响中国企业家的企业家”亲力亲为，作为产品种植者的背书。

然而，一个传奇的迅速崛起，往往不是由一个因素决定的。

2002年，褚时健老人出狱（获准保外就医）。亲似儿子的玉溪大营街书记任新民早早地在褚老旧宅的院子里摆满鲜花；同情他的人们，新米收割时送来了新米；家里杀猪时给老人送来一块最好的猪肉……

褚老和老伴坐在床头，寻思着：现在科学发达了，医学发达了，我们可以活得很长，以后人家把我们忘了怎么办？人不可能总靠别人接济啊，认识的很多人生活

得都越来越好，而自己家的生活来源没有办法（保障），“我就只有一条出路（当时已经决定种橙），必须要搞成功”。

2012年年初，一群来自南方的传统媒体人感受到自己的“中年危机”和“职业危机”：人已近中年，而传统媒体的道路日渐逼仄，网络时代到来，作为从来都是“敢为天下先”的不安分者，如何甘心被时代抛在身后。

创业似乎成为唯一的选择，这批习惯性关注社会、民生的资深媒体人，内心激情涌动，立下宏愿，“赚钱，也要搞出一个能够解决社会问题的赚钱模式”，他们中的大多数人背井离乡，远离家人子女，北漂创业，开启二次人生，进行了一次没有退路的跨界：转行搞电商、搞生鲜农产品，要建立一个中国家庭的优质、放心食品的购买平台，“让自己的亲人、朋友、朋友的朋友，可以像吃饭一样地吃”。

时间来到2012年10月。

褚时健老人耗费10年之功的冰糖橙即将成熟，尽管这个产自云南的果子，在北京新发地对外批货也有好几个年头，但销售情况一直表现平平。

南方都市报前总经理、网易前销售副总裁喻华峰与那批立下宏愿、以南方系为主的传统媒体人，正殚精竭虑地要把初创的生鲜电商网站——本来生活网拉上正轨。

自认为最不适合做电商网站市场负责人、时任本来生活网市场总监的我，正备受煎熬，有时甚至会期待着“来一场地震，从此不用面对一个员工已经超过百人，日订单只有个位数的局面”，当然，我和团队更多的是念念不忘，“找个法子，毕其功于一役，让网站一夜崛起”。

作为一批传统媒体人，历经多年内容传播的训练，终于让我们找到了“产品内容化”“产品即媒介”这两把打开、借助互联网进行内容裂变传播的“黄金之钥”，

从而让褚橙的品牌得以在极低成本、极高效率的条件下迅速铸成。

2012年，褚橙品牌的营销经历了四步议程设定（见内文详述）：

- （1）启动期主题：《褚橙进京：人生总有起落 精神终可传承》。
- （2）拉升期主题：《褚橙成为“励志橙”》。
- （3）高峰期主题：《褚时健倾橙北京》。
- （4）收尾期主题：《传橙·传承》。

这一年的褚橙推广，让我和团队几乎有40天处于深夜两点下班的工作状态，向上百家媒体投过稿或接受他们的采访，这40天时间，七八个人的市场部，张罗大大小小的品牌推广活动不下15场。

2012年，可以称作“褚橙元年”。这一年，褚橙最终成为中国人心目中的“励志橙”，其销售价格拉升了两倍有余，10 000吨橙子的销售期也缩短到30天左右，几乎只有以往的四分之一，这一年，“褚橙”也成为中国名副其实的水果第一品牌。

褚橙的成功让很多农人发现，“原来非标化的农产品也可以品牌化”，于是2012年，也被农业行业称为“中国农产品商业品牌化元年”。

其后，不少触觉敏锐的农人组织开始崛起，并“千年难遇”很自豪地将自己称为“新农人”，而不少的新农人也开始用讲品牌故事的方法，致力于塑造属于自己的农产品品牌。

农业逐步成为人们心目中的“显性行业”，这是一件好事情，但值得注意的是，要塑造一个好的农产品品牌，不仅要有一个好名字、一句好的推广语、一个好的品牌故事，更重要的是不能忘记产品的根本——品质。

褚老种橙，也曾经将橙子种得寡淡无味，不得不悄悄倾倒掉。一年只有一次花开、一次结果，却要经受一年又一年果子小、果子裂，果子长到一半即落果的煎熬……最终，耗费十年之功，苦苦探索，才捧出了清甜、芳香的褚橙——这种执着的“匠人精神”才是褚老再起的原因。

为何能够如此坚持？褚老曾说过一句朴实的话：我只是不想输。

2013年是褚橙品牌夯实的第二年。这一年，我们将褚橙的品牌营销分为三个部分（见内文详述）：①“褚橙柳桃”组合装的推出；②“80后向80后致敬”活动；③“2013版三果志：褚橙、柳桃、潘苹果—水果连连看”。连续三波推广，褚橙通过本来生活网销售了1500吨，柳桃和潘苹果的在线销售额也成绩斐然，三种水果50天的销售总额超过了5100万元。

见天地：生产者与消费者的“相杀”与“相生”

人类似乎一直处在“劣币驱逐良币”的时代，而我们能否建立一个“良币干掉劣币”的未来？

在食品安全问题上，美国、日本以及中国台湾地区，都曾因一连串严重的食品安全事件，导致消费者信任危机。

数十年后，这一幕在中国大陆上演。

2011年前后，大大小小的食品企业接连爆发的食品安全问题，直接导致消费者信心的崩塌，负责食品采购的家庭成员，不得不恶补食品安全知识，用警惕和怀疑一切的态度挑拣食品。

尽管，电视系列片《舌尖上的中国》如此完美地呈现出食物的美好，尽管互联网直接推动了“2012中国生鲜电商元年”的开启，尽管“让天下没有难做的生意”

的善意理念让中国拥有了世界上成交额最大的电商平台“淘宝”，但是，在哪里才能买到真正让人放心的食品，仍然是摆在国人面前的一个问号。

安全还是不安全，这是个问题，但问题究竟出在哪里？

这原本是一个生机勃勃的互联网时代。

互联网去除了中间环节，拉近了生产者与消费者的距离，但互联网的创业者所创造的商业模式，让世界变得更美好了吗？

为了快速网罗用户，争夺资本的青睐，大批互联网精英用惯有的找消费者“痛点”的思维，通过补贴、负毛利，利用消费者寻求“物美价廉”的贪婪，获取大量用户。

当用户达到一定的数量，再携这些用户向上游生产者要求低价——带着靠补贴获取的用户，一起倒逼上游，挤压生产者的利润空间。

于是，我们满目看到的电商销售活动页面都是：1元购、9.9包邮、正品三折起……

生产者要生存，要赚钱，他们会如何提供“正品”？！

我们曾考察过一些农产品基地、食品加工企业，满地的农药瓶子、化肥袋子，食品原辅材料以劣充好，掺假使假，不在少数。

某些农民种着“AB田”，养殖者养着“AB猪”，安全的“A类食品”留给自己和家人吃，而将“物美价廉”、肯定无法保障安全的“B类食品”推向市场。

追求物美价廉，是消费者的贪婪；追求少投入高产出，是生产者的贪婪；建立加持人性“贪婪”的商业模式，达成自己“迅速暴富”的意图，是中间“链接者”的贪婪。

三方“共谋”，让一个个订单变成了一幕幕“你杀我的价，我杀你的人”的人间悲剧。

值得关注的是，日本的“共同购买”和中国台湾地区的“主妇联盟”模式，能够为国人带来一个新思路：消费者与生产者为什么不能达成一种“互谅”与“和解”——人类应该还有一个“痛点”，那就是我们都希望自己成为一个更善意的个体，与人为善，让人人都生活得更好。

“共同购买”这个概念起源于日本。日文中，“共同购买”称作“提携”（teikei），日本人选用“提携”两个汉字，其意义是：消费者和生产者互相提携。也就是说，共同购买并不强调方便与多量购买的折扣降价，而是主张透过与生产者直接的长期合作，请生产者持续生产安全且对人、对环境都友善的食物与用品。

日本还有一个“守护大地协会有限公司”，现在大概有 20 万消费者会员，他们也已经与生产者达成一个非常好的共识。比如：

（1）这个协会可能会号召所有的会员，今年希望大家多吃一点白菜，尽量每一顿都多吃一点。一开始，消费者不理解，你凭什么叫我多吃这个、多吃那个呢？！而且你也不降价。协会就解释，因为今年的白菜产量特别大，如果你今年不多吃一点的话，明年很多农人就见不到了，他们破产了。

（2）有消费者买到蔬菜后，发现菜叶子上有很多虫洞，大量投诉。协会就会平和地跟他交流，因为我们的农户没有用农药，这是我们当初的承诺，而且我们和虫子不都是生活在天地之间吗？我们应该学会和虫子共存。

（3）因为协会组织的农产品也是以有机食品为主，价格较高，有消费者会说，你们怎么这么贵，他们就会解释说，好的东西，人家花了很多的心思，付出了辛劳，优质就应该优价。经过多年的沟通和教育，达成生产者和消费者的互谅和理解，于是，他们共同形成一个非常伟大的组织。

在中国，我们这样一批新农人能够为中国农业带来一些什么样的改变？思索下来，我们可以做三件事情：

- (1) 运用我们的知识和对传播资源的了解，助力中国高品质农产品“表达和传播好自己”，与中国优秀的农人一起来塑造值得信赖的农产品商业品牌。
- (2) 为高品质农产品优化、组合新型销售渠道，携优质用户倒逼农产品的品质，而不是去倒逼农产品的价格。
- (3) 利用我们接近市场和消费者需求的优势，反推市场需求信息，促使种植者、养殖者对产品进行重构，与他们一起开辟市场蓝海。

“优品收获适价，良农备受尊崇，产地持续发展，大众安心品味”，这四句话，存在一个先后承接的关系。是的，只有当消费者愿意为高品质（品牌化）的农产品买单，让种植者、养殖者的辛勤付出能够获得与之对应的回报和尊重，土地能够在他们的手里被更科学地利用，生产者与消费者之间的“相生”关系才能够被建立，而这样的景象，正是我们这群新农人能够为中国农业带来的价值所在。

见众生：源于褚橙品牌营销“巅峰体悟”——“星农方法”

2012年11月12日，是褚橙之所以成为“褚橙”最关键的一天。

那一天，我们对外设定的内容传播主题是《褚橙成为“励志橙”》，该新闻报道经腾讯QQ弹窗弹出，本来生活网当天的流量超过其低谷时的100倍，当日订单超过1000单。

将褚橙定义为“励志橙”的灵感，来自一名消费者品尝褚橙之后的微博留言，他说：“10年了！85岁的褚时健在与时间赛跑。10年前75岁的他在云南二次创业，开荒山种果园。85岁仍奋斗在创业一线，和褚时健的坎坷相比，尚年轻的我们所经历的挫折和困难真是毛毛雨！”

看到这条微博留言时，我忽有所感：“褚橙不应该只是停留在物质层面，它应该成为一个精神产品”，于是，“励志橙”的这个定义一下子落入我的脑中。

褚橙正是遇上了互联网高速发展的黄金时代，社会化媒体、自媒体、移动互联网等丰富的营销渠道，才使得褚橙的信息能够爆炸式地快速传播，并且被市场接受。也正因为褚橙具备了高品质，才拥有了更好地嫁接互联网力量的条件，这才是褚橙得以成功的原点。

褚橙的营销，是一群跨界的传统媒体人自觉不自觉地完成了对一个非标农产品的标准化、商品化和品牌化的过程。

在这个过程中，中国农产品的品牌化思维就此被激活：产品内容化；产品即媒介；每个产品都有自己品牌激活的“黄金支点”；媒体传播思维在品牌激活上的“一脉相承”的运用……

因褚橙营销案例（及柳桃、潘苹果）“巅峰体悟”出的一套农产品品牌“从0到1”的孵化方法论就此成型，我们团队称这套方法为“星农方法”，它包括以下几个层面：

- （1）产品内容化，产品即媒介（自媒体）。
- （2）理性和感性层面的，完成品质到品牌的“从0到1”。
- （3）发现与重构品牌的“黄金支点”。
- （4）品牌激活“决定性瞬间”的选择。
- （5）品牌传播的议程设置。
- （6）让品牌进入品牌IP魅力人格。

我们希望运用这套“星农方法”，与原产地的优秀农人、农企一道，通过提出更高要求的种植标准和养殖标准、严格品控，对农产品进行精准的品牌塑造、视觉

呈现、创意推广和销售渠道优化组合，让对品质生活有更高要求的消费者，不仅能够在“口感”上品尝到这些优质的出品，还能够在消费这些农产品的过程中获得一种更深层次的“内心体验”。例如，除了“励志橙”褚橙的案例外，本书还会呈现的“善良的芒果”品牌“我本善芒”，“性感的樱桃”品牌“红唇之吻”，“爱有千丝万缕”的网纹瓜品牌“藤爱”，“正宗端午粽”的湖南粽子品牌“汨粽”，“状元不是顶点”的大闸蟹品牌“俞三男状元蟹”；2016版超越版三果志：“实赣的脐橙”品牌“实赣派”，“纯正血统”的猕猴桃品牌“猕族珍贵”，“岁月金选”的富士苹果品牌“黄金富士”，等等。

陈春花老师的著作《经营的本质》一书提到：品牌唤醒的是顾客内心的一种深层体验，它应该瞬间拉近产品与顾客的心理距离。品牌应该是企业、产品在消费者心目中的一种价值认同。

的确，激活顾客潜藏的文化认同、触动顾客心灵的品牌，才具有无比强大的生命力。

尼尔森近期发布的一个“消费者生活形态与购物偏好分析报告”显示，在消费者购买的心理原因上，“让我享受生活”“开拓我的视野”“让我的生活有更多乐趣”“激发积极的情感”成为最主要的答案，而选择“让我觉得自己更加光鲜亮丽”“让我觉得自己与众不同”“让我觉得自己高人一等”的消费者比重排名末端。

这两类回答的区别在于，前者更强调自己的“感觉”，而后者更看重如何塑造别人心目中的自己。在互联网时代，消费者因为不同的兴趣爱好和价值观，正主动或被动地重新打散、聚合到不同的社群，在这些“人以群分”的群落里，人们变得更愿意与同类分享自己内心的“感觉”。

此时，那些触动消费者“内心体验”，让他们深层体悟到附着在产品品牌之中的

“精神、文化、趣味、温度和价值观”的内核，将激发品牌的粉丝们自发去分享、传播这种内心体验，以获得再一次的内心满足。

互联网时代，品牌营销的核心理念正在进入第四次变革：

- (1) 产品时代，罗瑟·瑞夫斯的 USP（独特的销售主张）。
- (2) 品牌时代，大卫·奥格威的品牌形象论。
- (3) 心智时代，杰克·特劳特的定位理论。
- (4) 互联网时代，基于社群共鸣的“内心体验”星农方法。

当一个品牌进阶到更为高阶的品牌 IP 阶段，它将拥有自己的粉丝族群，而粉丝对这个产品的消费，将不仅仅停留在其作为物质的层面，而是在表达一种立场，做出一种选择，这时的人们更关心与这个品牌 IP 的共鸣——激发起积极的情感，激活潜藏在某个群体内心的共同的文化认同，让渴望有了归属感，完成了一部分自我实现，感到满足和被理解。

不仅仅停留在高品质的物质层面，激活消费者对一个产品的“内心体验”，是“星农方法”的品牌营销、品牌孵化的内核所在。

每年 11 月，褚橙如约而至。这个迄今为止中国农产品品牌中最大的品牌 IP，它将一如既往，为人们传承一位经历人生跌宕却不曾妥协的老人的精神，让人们的内心备感振奋。

人们也将一如既往地探寻褚橙品牌成功的秘密，这种探寻让人们的内心充满希望。

是的，我和我的团队也正走在这条探寻的道路上，踏寻中国大地，我们越发认同，来自土地的方是最真实的收获，一个农产品的成功，永远都需要耐心与时间的浸

润。任它时光流转，人心浮动，只要唯存一心：青春（内心）必将战胜衰老，天真必将战胜世故，热爱终将战胜所有诱惑，保有一份“热爱、不放弃”的信念，或许才是真正的褚橙成功的秘诀。

褚橙，不可超越，因为，它已经成为中国农业史上一个激励所有农人的标杆。

褚橙，我辈必须超越，因为，只有当中国新一代的农人奋力崛起，中国人才能踏踏实实、健健康康地吃饱、吃好、吃出幸福感。

“中国要强，农业必须强；中国要富，农民必须富；中国要美，农村必须美”，中国农业必须找到自己的道路，对此，我们深以为然。

江西·南昌

2016年10月5日

目录

前言 超越褚橙 我辈努力

001 褚橙营销最权威揭秘

“老胡，今天的订单只有9单！” // 007

褚橙带来100倍流量 // 015

褚橙推广只花了不到8000元现金 // 023

褚橙品牌激活的四步议程设置 // 033

046 从0到1：品牌激活的内核之源

一款不知火柑的品牌孵化故事 // 051

新消费时代的品质观：从品牌的“0”开始 // 057

理性为基础，感性为触发 // 065

品牌的人格魅力：品牌即人 // 071

077 价值发现：品牌激活的“黄金支点”

品牌既有之美：发现“黄金支点” // 081

品牌价值再创造：重构“黄金支点” // 097

品牌案例：18个月重构一盒茶的“黄金支点” // 105

113 裂变式重构：品牌激活的话语体系和个性表达

品牌的核心内容 // 117