

微
观

市场上，无数企业像流星一样瞬间辉煌，瞬间消失，今天的市场究竟谁能一做500年？《推开微观之窗》这本书，用最浅显的语言和最生动的故事，揭示了工业设计对企业的推动规则……

塑造产品性格感染力

杨有忠 / 著

推开
微观之窗

经济日报出版社

微

塑造产品性格感染力

杨有忠 / 著

推开微观之窗

观

图书在版编目 (CIP) 数据

推开微观之窗/杨有忠著. —北京:经济日报出版社,2005

ISBN 7-80180-523-2

I. 推… II. 杨… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP数据核字(2005)第 159488 号

推开微观之窗

著 者	杨有忠
责任编辑	陈 悦
责任校对	徐建华 高小昆
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮政编码:100054)
电 话	010-63567690 63567691 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E - mail	jjrb58@sina.com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京市耀华印刷有限公司
开 本	710×1000mm 1/16
印 张	12.75
字 数	156 千字
版 次	2007 年 1 月第一版
印 次	2007 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80180-523-2/F·220
定 价	25.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

序言

推开微观之窗

——品牌世界的新规则

这个故事源于丹麦哲学家索伦·克尔凯戈尔。

他讲述了这样一个故事：一个居住在新西兰海边的人，总是喜欢在每年深秋转冬时，一个人注视着野鸭子成群结队地向南方飞去。他觉得这些野鸭子很可怜，于是在附近修筑了一口池塘，并准备了一些鸟食，希望野鸭子们可以免去迁徙生活的劳顿。不久，有些野鸭子在每年深秋的时候就不再辛劳地飞往南方，而是在这个人准备的池塘里过冬。

渐渐地，越来越多的野鸭子来到这个池塘居住。它们不用再为生活发愁，也不用担心会被冻死或者饿死。就这样，三年过去了，野鸭子们变成了十足的家鸭，臃肿而懒散，再也不能展翅高飞了。

在这个故事的最后，克尔凯戈尔留下了这样的名言：野鸭或许能被人驯服，但是一旦被驯服，野鸭就失去了它的野性，再也无法海阔天空自由翱翔了。

无独有偶，中国古代的哲人庄子在内篇《应帝王第七》中讲了这样一个寓言故事：南海之帝为倏，北海之帝为忽，中央之帝为混沌，倏与忽时相与遇于混沌之地，混沌待之甚善。倏与忽谋报混沌之德，曰：“人皆有七窍以视听食息，此独无有，尝试凿之。”日凿一窍，七日而混沌死。故事告诉我们这样一个道理，那就是人性是自然的，天生的，如果不能够尊重这种自然的人性，勉强改变的话，其结果就是

一种悲剧。

品牌时代有无数自由的品牌变成了臃肿难看的品牌，变得贪婪和自私，究其原因，便是因为环境改变了品牌性格，造成了无数品牌悲剧。

今天的商业社会，品牌成为了企业信奉的瑰宝，似乎所有企业一旦建立了一种品牌，这个企业的前程就可以无忧了。但是随着大量品牌尤其是一些世界级品牌的失利，传统市场打造品牌和经营品牌的策略不断失效，导致很多品牌生存环境恶劣，造成许多“品牌性格”扭曲，甚至改变，让无数的品牌陷入危机。

让我们看一看品牌性格变异的原因。

1. 品牌，就是一种自由市场上依靠消费人性而成长起来的意识力量，或者说，是由于消费人性对企业产品的市场认同而产生的意识力量。

2. 在现实中品牌已经成为了消费市场中的一个观念——根深蒂固的观念，对消费者的各种消费生活起到了影响力的一种观念。品牌不再是企业营销、产品的专属战略或战术，换句话讲品牌不再是企业的事，而是影响甚至改变（当然，用革命一词可能更恰当）整个社会消费人性的意识力量。

3. 当这种意识力量发展成为自由市场上的主宰并且忽视消费人性时，自由市场经济中的各类组织和消费个体都要受到来自于这种意识力量的威胁。就像倏与忽一样，忽视人性的品牌变了模样，试图按照自以为是的标准改变世界，造成了我们目前这种品牌危机，也就是笔者所谈的品牌的恐怖。

无数的企业为此心急如焚，为什么一个好端端的品牌会变成无法控制和如此恐怖呢？为什么会出现这种问题？

在目前这种市场状况里，很多品牌（包括一些全球品牌）忽视甚

至压抑人性精神，已经从一个天使堕落为恐怖品牌的狼人。而很多品牌成为了企业入侵消费世界的首选武器——一种精神武器。那就是利用意识力量占领消费人群，并进而统治他们，目的就是为了牟取暴利。

德鲁克讲过：使命决定了策略。也就是说品牌危机时代中，企业管理者常常是在忽视了人性精神的同时丢掉了企业的未来。

有朝一日，那些缺失人性精神的品牌成为了统治我们这个社会的唯一一种意识，人们的生活、工作、休闲方方面面都将被这种品牌意识所充斥，届时，企业和个人还会如现在这样盲目地追捧品牌吗？我的疑虑可能是否定的，没有人性精神的品牌是恐怖的——这或许也将是未来社会的共同感受。

尤其是在今天，更多的用户开始要求主动的参与和互动，这为企业市场竞争增加了多元、多变的因素，尤其是用户不分层次的对酷文化的热衷，更给先行的企业创造了巨大的利润空间，为企业摆脱品牌狼人提供了难得机遇。

苹果 iPod 取得的巨大成功证明了有一种被用户彻底认同和酷爱的东西在其中发挥作用，苹果 iPod 是凭借哪些规则创造了巨大利润和快速成长的呢？这是一种什么样的企业成功基因呢？

这是不是《引爆流行》中还没有挖掘出来的规则呢？是不是《蓝海战略》里没有找到的成功策略呢？在这些书中，企业明白在某一个地方可能存在巨大利润，而如何获得呢？又需要借助什么工具获得呢？这些似乎没有明确答案。

而中国市场的现实是，更多的企业饱尝了制造业微薄利润的折磨，也目睹了超级品牌诱人利润的实现过程，这些深深刺激了中国很多企业成长的神经，他们提出了要做创造大国的企业，甩掉制造大国的穷帽子。上海、北京等地相继提出了建立创意产业的计划，并快速

加以实施，成果显著。这些创意产业的成功为更多企业树立了榜样，不过由于传统品牌和营销意识以及操作程序的陈旧，使得这些创意没有获得用户拥戴，缺少更多粉丝支持的中国企业，很难从同质化的传统市场上脱身，更很难获得利润进步。

以往很多管理学者和品牌传播机构就企业困境提出了无数的灵丹妙药，试图为我们的企业解决这一顽症，但是基于传统市场的品牌经营策略在新的市场中屡遭败绩，这是很多专业人士所始料不及的。在数字经济时代，在互动市场中，用户已经开始成为企业的联盟者，而以往为了企业盈利的职业经理人，再也很难依靠资本和技术进行市场垄断，实现品牌独享的旧梦，在一个个后起之秀的品牌流行大潮中，品牌巡洋舰时代结束了。

营销已经开始升级，4P 已经成为所有企业生存的基础，而成功的企业与之差别的是什么呢？

技术专利垄断已经发生新的变化，技术恐惧症断送了专利企业的大好前程，而成功的企业与之差别的是什么呢？

推崇渠道为王和价格战的市场策略一再失效，而成功的企业与之差别的是什么呢？

同质化的产品陷阱越来越大，而成功的企业与之差别的是什么呢？

红海之外是充满诱惑的蓝海，而成功的企业与之差别的是什么呢？

产品的研发和技术的创新似乎成为中国企业一道难以逾越的屏障，而成功的企业与之差别的是什么呢？

企业该如何跨越这些坎？从而实现品牌续航成功，这已经成为了更多企业讨论的主题，成为了企业议事日程中的重要内容。

笔者在多年的市场研究中，从对传统商业的亲身实践到研究传统

商业的成败史，从对数字技术的研究到对互联网最新技术的实践应用，成为国内专注传统和数字商业两栖研究者。尤其是笔者在亲身写作长达多年的博客之后，更加深刻体会到，数字技术、工业设计对企业的巨大推动，并对国内外超级品牌的成败史和经验进行了深度挖掘，终于发现这些品牌起死回生之后利润进步的背后规则，也就是我们企业一直在寻找的新规则，有趣的是，很多超级品牌的确是在忽略这些新规则之后，陷入了亏损境地，然后又重新学习它们并再次赢得第二次青春。

从对国内外各类企业的详细、真实案例的实证，包括对知名企业，像微软、苹果电脑、星巴克、佳能、彪马、罗技等，以及国内不同企业，如海尔、蒙牛、联想、波导、夏新、珍奥等的研究，揭示企业利润进步的真正因素在于利用好的设计创造符合人性精神的产品，并联合用户力量参与企业经营，这就是著名的新规则的精髓。

你想知道他们究竟运用了哪些新规则？又是如何应用这些新规则的吗？那就请你推开品牌微观之窗。书中最耀眼的一个词——那个“奇点”，诞生新宇宙的规则可能会始终陪伴你，所以请你不要试图勉强记忆，因为它会在你真正领会这本书的全部用意时，给你一个巨大惊喜。

在这种前提下，笔者将向商业组织以及非商业组织提出如何适应和发展的一种讨论，从市场的角度为企业推开思考品牌微观世界之窗的方向，以便于企业能够顺利走出纷乱的市场迷宫。

目录

序言

I

一、为什么一个品牌三五年就完了？

I

在我们的市场上，无数企业和品牌像流星一样，瞬间辉煌，瞬间消失，甚至是昙花一现，各领风骚三五年的品牌现实中比比皆是。今天的市场究竟谁能保障品牌续航成功？这里通过实际案例，为企业推开一扇窗，帮助企业解读品牌性格，探索品牌规则，实现品牌创新。

1 “咸鱼”为什么能翻身之大史记 / 5

2 “咸鱼”为什么能翻身之成功记 / 9

二、被企业忽视的问题

13

随着市场进入到更多依赖数字技术的发展时期，品牌的本质也开始产生新的变化。传统的依赖营销打造品牌和维护品牌的策略变了。营销造成的品牌成功是短期的、需要高成本的渠道维护和服务维护，产品生命周期的频率越来越短，用户对品牌的耐心也越来越少，同时用户对个性化产品的需要，给企业提供了新的挑战。大规模生产和大规模销售已经成为了历史。今天的市场是品牌需要设计融合的时代，更是创造产品性格感染力的设计时代。

1 学学宠物原则 / 14

2 一个瓶口设计引发的故事 / 18

3 卖“土豆”的手机商——不适当的设计融合 / 22

4 都是卖时尚的，差距为什么这么大——融合点丢了 / 26

5 决定胜负的最后关键——设计 / 29

6 五米原则——新的市场规则 / 35

三、推开微观之窗

39

数字时代之前的企业风格：对营销的倚重，与用户缺少交互性，人性化企业管理一直是很多企业的弱项。设计必须融合适合用户的文化品位，把握这种融合点将是品牌重新设计成功的一个关键之处。不断在设计中融合流行文化元素，成为了众多酷品牌的一致选择，而这种选择权往往取决于品牌所服务的用户层面，任何放弃这种考虑的品牌都品尝了自己酿造的苦酒。

- 1 “酷”的代言 / 43
- 2 给酷找一个设计融合点 / 47
- 3 传奇是这样练成的 / 51

四、打造超级品牌

57

我们的企业可以从超级品牌中吸取什么样的经验？从这里可以看到 Google 凭借对用户尊重和以人为本的设计融合特色，创造了品牌巨大成功；Skype 的设计融合不仅为自己建立了强大的品牌号召力。而且形成一条以 Skype 为核心的产业链条，开创了一片商业蓝天；海尔集团的工业设计中心为海尔的产品性格感染力提供了强有力的支持，奠定了海尔高端产品的品牌形象……

- 1 品牌的超级价值是如何实现的？ / 58
- 2 海尔和设计融合的点金指 / 67
- 3 工业发展的魔方 / 70

五、超越现有的产业竞争

77

作为一个市场跟进者，进入的又是一个充满竞争的完全成熟的市场，星巴克靠什么从一间小咖啡屋发展成为国际最著名的咖啡连锁店品牌？又是如何让喝咖啡这么一件平常的生活行为变成了时尚？

- 1 星巴克让喝咖啡成为时尚 / 78
- 2 超越现有的产业竞争是如何做到的 / 83
- 3 产业竞争需要银弹 / 89
- 4 设计融合是突破传统产业的捷径 / 94

六、设计需要融合新元素

101

年轻一代是今天市场的主力，同时也是引发其他用户层次消费的影响力量，他们喜欢的酷色彩是哪些？这些酷色彩对市场的“蝴蝶效应”是如何引发的？把流行文化通过设计融合带给年轻一代，是以耐克为代表的一批品牌的出发点，目的就是创造品牌的更大市场价值，为品牌续航成品提供保障。

- 1 流行文化的加减 / 102
- 2 把流行文化带给年轻一代 / 108
- 3 设计融合酷色彩、酷载体 / 117
- 4 中国元素的设计融合 / 125
- 5 设计融合中的品位加法 / 131
- 6 设计融合中的品位减法 / 138
- 7 设计融合个人化元素，减少个性化元素 / 144

七、设计融合和营销

151

随着规模经济向选择经济的转变，直到近两年大众市场的细分和顾客忠诚度的逐渐消失，才开始令大公司们发现，自己并不知道如何找到最好的办法同顾客建立起联系，实际上很多品牌并不了解用户。因为这是一个个人化的时代，而个人因素千差万别需要品牌的千差万别的设计融合，才有可能获得品牌续航成功的保障。

- 1 设计融合是一张网 / 152
- 2 设计融合结合营销，创造流行文化 / 157
- 3 事件营销打造爱的标签 / 163
- 4 设计融合娱乐营销加减法一 / 170
- 5 设计融合娱乐营销加减法二 / 176
- 6 酷是相似的，但酷品牌的设计融合却千差万别 / 182

后记

191

为什么一个品牌三五年就完了？

英国前首相撒切尔夫人把设计确定为挽救英国工业的政策受到企业界的普遍欢迎。她说：“我确信，如果忘记了好的设计的重要性，那么英国的工业将不会有竞争力。说到设计，我的意思不只是说外观，我是说全部的工程和工业设计。它从构思到生产是那么的重要，以至于它就是保障，就是价值。设计是我们工业前途的根本。”

现实中表现出的规律是：很多超级品牌是在忽略这个规则之后，陷入了亏损境地，然后又重新找回这个规则并再次赢得第二次青春。他们创造产品人性化，赋予了品牌性格，并成功地创造了企业的赢利，不过，这种成功规则也常常被一些企业当成一种选择性的策略，需要的时候就捡起来，一旦见效，立即弃置一旁，因为无论是在专注中，还是多元化中，企业的领导意识始终把营销和战略奉为当务之急，比如，专注技术价值而忽略设计的日本家电产品不得不开始经历“失落的十年”，十年后日本整体产业被奉行设计为先的三星等韩国企业追了上来，日本在全球市场上失去了往日电子产业霸主的地位。

今天这个时代，数字技术已经成为领导各个产业的主导，而数字技术的大范围应用，降低了企业经营成本，加快了和用户沟通的效率，更重要的是，数字时代用户力量成为决定企业成败的杠杆。用户开始要求主动的参与和互动，这为企业市场竞争增加了多元、多变的因素，尤其是用户不分层次的对酷文化的热衷，成为了撬动企业继续成功的支点，这就给工业设计先行的企业提供了巨大利润的先机。

苹果 iPod 取得的巨大成功证明了被用户彻底认同和酷爱的设计在其中发挥支点作用，这是一种什么样的设计？为什么能成为企业成功支点？又是如何为苹果 iPod 创造巨大利润和快速成长？这是《引爆流行》中还没有挖掘出来的规则，也是《蓝海战略》里没有找到的成功策略，他们仅仅是告诉了企业，在某一个地方可能存在巨大利润，而需要借助什么工具获得？这些都没有得到明确答案。

中国市场的现实是，更多的企业饱尝了制造业微薄利润的折磨，也目睹了超级品牌诱人利润的实现过程，这些深深刺激了中国很多企业成长的神经，他们提出了要做创造大国的企业，甩掉制造大国的穷帽子。上海、北京等地相继提出了建立创意产业的计划，并快速加以实施，成果显著。这些创意产业的成功为更多企业树立了榜样，不过由于传统品牌和营销意识以及操作程序的陈旧，使得这些创意没有获得用户拥戴，缺少更多粉丝支持的中国企业，很难从同质化的传统市场上脱身，更很难获得利润进步。

各领风骚三五年的品牌现实比比皆是，怎么办？是向超级品牌学习模仿秀？还是学习 Google、Skype 这些在短时间内成为超级品牌的规则？这是一场革命性的选择。

笔者在长达 6 年多的市场研究中，从对传统商业的亲身实践到研究传统商业的成败史，从对数字技术的研究到对互联网最新技术的实践应用，成为国内专注传统和数字商业两栖研究者，尤其在写作多年

的博客之后，更加深刻体会到工业设计对企业的巨大推动，并对国内外超级品牌的成败史和经验进行了深度挖掘，终于发现这些品牌起死回生之后利润进步的背后规则，现实表现出的规律是：很多超级品牌是在忽略这个规则之后，陷入了亏损境地，然后又重新找回这个规则并再次赢得第二次青春的喜悦。他们是夏新、三星、索爱手机、哈雷摩托、彪马运动品、Google、Skype 等等，他们就是为创造产品人性化，赋予产品性格感染力，并成功地创造了企业的赢利，不过，这种成功规则也常常被一些企业当成一种选择性的策略，需要的时候就捡起来，一旦见效，立即弃置一旁，因为无论是在专注中，还是多元化中，企业的领导意识始终把营销和战略捧为当务之急，每一个企业阶段的目标需要大刀阔斧式的战略执行，更需要营销的极力推动，产品设计是部门的事情，而且还需要满足用户需求之后才能得到实现，所以这种细小的产品设计程序可以放到企业经营战略和营销战略的大政方针之下考虑，没有把设计当成撬动整个企业利润进步的支点，也没有全面落实设计战略到每一个部门。

英国前首相撒切尔夫人把设计确定为挽救英国工业的政策受到企业界的普遍欢迎。撒切尔夫人说：“我确信，如果忘记了好的设计的重要性，那么英国的工业将不会有竞争力。说到设计，我的意思不只是说外观，我是说全部的工程和工业设计。它从构思到生产是那么的重要，以至于它就是保障，就是价值。设计是我们工业前途的根本。”

日本家电企业曾经一直提倡“耐用消费品”企业策略，把耗电性能、使用寿命更长作为产品的最好定位和指标要求，但是用户对消费电子产品的要求是好看、好用，快速消费品时代很快把家用电器、通讯产品、电子计算机变成了时尚消费，产品更新换代更快、外观设计时尚、功能领先、价格低廉成为了产品最重要的属性，产品性能和寿命指标不属于用户选择产品的必要条件，这时候，专注技术价值而忽

略设计的日本家电产品不得不开始经历“失落的十年”，十年后日本整体产业被奉行设计为先的三星等韩国企业追了上来，日本在全球市场上失去了往日电子产业霸主的地位。

而诺基亚、摩托罗拉等手机企业在中国本土市场上也被对手以“彩铃”、“和弦铃声”、翻盖设计等小设计夺取了一部分市场，这种教训让诺基亚和摩托罗拉这些体验到设计力量的企业不敢掉以轻心。他们对“产品性格感染力”的灵活应用策略，反过来也让我们的手机企业遭受到沉重的打击。从排名前三位的国内品牌企业看，2003 年其内销总量占国内市场份额的 31.6%，2004 年下降到 22.5%，2005 年则降到 17.5%。国外品牌手机市场份额占有率则上升到 59.4%。信息产业部的统计：诺基亚国内市场份额达到 25.8%，2005 年比 2004 年提高了 10.8 个百分点，摩托罗拉国内市场份额达到 8.7%，三星国内市场份额达到 6.9%，索爱国内市场份额达到 3.3%，这四家排名前四位的外资企业的国内市场份额达到 44.7%，超过全部国产品牌国内市场份额。2005 年国内品牌手机原有竞争优势逐渐丧失，增长乏力。主要原因是在渠道、价格和熟悉本土市场情况等原有竞争优势日渐弱化后，资本、技术等方面的缺陷就成为制约我国国内品牌手机企业进一步发展的主要因素，主要表现在产业扩张太快、新款手机上市速度较慢、产品质量问题较多。波导 2005 年上半年的净利润与上年同期相比大幅下降，下降幅度预计超过 50% 以上；东方通信、夏新电子、TCL 通讯、南京熊猫、南方高科、中科健等国产手机企业也亏损，国产手机整体陷入了亏损泥潭。

设计不仅仅体现了用户对企业的要求，也体现了一个企业品牌继续成功的动力，缺少“产品性格感染力”的设计是缺少了导航功能的飞船，失去了前进方向，无法抵达日的，所以说，设计并不是任意而为的工程师创意，它需要结合用户的个人化参与和追捧，把产品设计

从深化外观升华为让用户感动并自觉地为产品传播的“产品性格感染力”境界，这样才能保障品牌续航成功。

设计，不只是外观，而是指全部的工程和工业设计。它从构思到生产是那么的重要，以至于它就是保障，就是价值。设计是我们工业前途的根本。

1 “咸鱼”为什么能翻身之大史记

在我们的市场上，无数企业和品牌像流星一样，瞬间辉煌、瞬间消失，甚至是昙花一现，在市场上没有给用户留下任何印象就消失了。这似乎已经成为一种老生常谈，已经成为了一种“旧闻”。很少有研究者再来关心和研究其中真正的市场规律，更多的是关于对该企业管理的指责和对人事的探讨。

我们还是沉下心来听听市场是怎样一种脉搏在跳动，这些流星企业究竟是如何在市场上倒下的？如果有一种保障，他们会如此脆弱地倒下吗？

有这么一家企业，在电子行业中浮沉多年，始终没有真正地强大起来，曾经借助产品性格感染力创造了瞬间的辉煌，但放弃这个规则之后，就又重新陷入亏损的泥潭，它就是夏新。

夏新从 VCD 起家，在股市上和市场上一路狂飙，那是由于夏新切合了当时用户对影像消费的需求，更重要的一点是夏新 VCD 的功能和外观设计适合时尚的消费人群的心理需要，夏新在 VCD 市场上凭借外观设计站到了高端市场上，风光无限。不过夏新并没有真正体会到设计的价值，更没有总结企业成功的经验，只是利用寄生者策略，在不同行业中实行游击策略，这也是很多企业在不同时期内奉行

的一项策略，特别是营销策略更是企业推崇备至的。

爱多是一个典型的以营销制胜的企业，名人广告效应在信息单向交流、用户处在被动接受的时期有着居高临下的制导权，用户的财富意识这个时期并没有被唤醒，所以，爱多成功地取得市场，并且为其他企业树立了学习的榜样。

在这个时期，像步步高、金正、夏新借助了广告、名人代言实现了市场的突进，完成了阶段性的企业成功。尤其是在产品功能方面有了重要突破，比如适应当时用户市场盗版影碟播放需求，创造了超强纠错独特卖点，这一功能的设计完全挫伤了国外品牌的影碟机营销，因为这些国外机器无法适应国内用户这种盗版播放需求。夏新不仅继承了这种营销方面的中国特色，而且还超越了这些企业，那就是注重了外观设计，在营销中和市场上借助设计一环取得了惊人的业绩。

夏新开始丢掉设计之后，重新进行市场开拓之旅。在营销主导的市场上，夏新的做法代表了大部分企业的经营思想，营销给企业经营者一个“获得快钱”的印象，除此，摸着石头过河也是影响很多企业领导的因素，当时的国内市场刚刚步入市场经济，竞争的激烈化程度还不是非常明显，单纯依靠营销就可以解决企业的全部问题。

夏新却没有意识到自己犯下的致命错误，面对外界认为夏新的经营行为属于投机的评论，作为在夏新工作了20年的总裁李晓忠是这样认识的：在通信和电子技术更新换代如此之快的年代，死抱着一棵树只会吊死自己。当年和夏新一起做DVD的爱多、金正、步步高，这些没有进行所谓产业投机的企业，今天都不能与夏新同日而语。

夏新采用了寄生者生存的策略，而让寄生者策略获得成功的手段就是营销手段：快速、准确、有效，不过单纯的营销手段只能解决企业短期内的业绩问题，在适当的时机、适当的市场、适当的用户层面和适当的产品，却无法实现一个品牌真正的建立以及续航成功。