



华夏智库·新管理丛书

品牌没落 用户崛起

——新互联网+时代下的传统品牌之殇

徐鸿翔◎著

核心价值的寻找是品牌制胜的关键

自主品牌需要花费更多的时间来重拾消费者的信心。
品牌与渠道相互促进，相得益彰，我们才能笑傲江湖。

制造强国不会成为品牌强国，只有智造强国才能注入品牌灵魂。

一个品牌的塑造，不仅需要企业制定长远的目标，独善其身，更需要企业主动负担起对社会和消费者的责任。



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



华夏智库·新管理丛书

品牌没落 用户崛起

——新互联网+时代下的传统品牌之殇

徐鸿翔◎著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌没落, 用户崛起: 新互联网+时代下的传统品牌之殇/徐鸿翔著. —北京: 经济管理出版社, 2016. 8

ISBN 978-7-5096-4510-9

I. ①品… II. ①徐… III. ①品牌—企业管理—研究 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 157625 号

组稿编辑: 张 艳

责任编辑: 张 艳 张莉琼

责任印制: 黄章平

责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京晨旭印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 14.25

字 数: 181 千字

版 次: 2016 年 9 月第 1 版 2016 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-4510-9

定 价: 38.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前言

用户在“革”谁的“命”？

曾几何时，有一批国产品牌在儿时给了我们永恒的回忆，然而这些带着强烈民族色彩的品牌在市场经济正当时的今天，却已了无踪迹。诸如旭日升冰茶、华丰方便面、天府可乐、汾煌可乐、傻子瓜子、春都火腿肠、乐百氏……总之，从健力宝的陨落到英雄牌的贱卖，国产品牌可谓凋零各异。

改革开放的 30 多年中，中国企业开始了解了品牌的运作模式，但是遗憾的是，有很多品牌在市场的变迁中没能赶上时代的发展。据悉，中国还有 1600 多家具有悠久传统历史的“中华老字号”，70% 已衰落，20% 经营惨淡。

不光国产品牌如此，许多国际品牌也从昔日的辉煌走向如今的没落。诺基亚、摩托罗拉、黑莓、柯达、百思买……这些如雷贯耳的昔日行业巨头如今已在激烈的市场竞争中逐渐陨落，他们或被收购或申请破产，抑或是其他。

没错，从国内到国际，诸多曾经的大品牌都在走向没落，而另一个概念——用户正在崛起。

很多人将“用户”和“客户”混淆在一起，以为两者并没有什么不同。其实不然，虽然两者只有一字之差，但内涵却大大的不同，因此，不同的立足点也就带来了不同的经营理念。

可以这样说，用户是产品的最终使用者，而客户却不一定是最终的使用者；用户关心的是使用价值，而客户更关心的是价格；与客户的关系是基于交易，而用户则不一定是产品的买单者；以客户为向导，营销策略是有效的，而以用户为向导，体验才是最为关键的。

正因为如此，才导致用户思维和客户思维有着极大的不同。在互联网时代，用户是主角，商家、企业和用户形成了一种独特、自由和平等的关系链。谁也不用去讨好谁或依附谁，他们是因为产品的魅力才互相吸引，因真诚而互相交流，因信任而结成新的商业社群。

具体而言，用户思维与客户思维有着根本性的区别。

第一，用户思维是一种打动思维，而传统的客户思维则是告知思维。客户思维通过大量的广告和促销手段告诉客户，我的产品怎样怎样好，快来购买我的产品吧。而用户思维是一种打动思维，相比淡漠、强制性的客户思维模式，用户思维是把每一个消费者都当成朋友，产品是他们产生关系的唯一媒介。

第二，用户思维是信任与认同的思维，打动消费者只是一个开始，想让消费者成为忠实用户，还需要带给他们认同感和信任感，只有这样才算是真正的用户思维。要想获得用户的信任，就要让产品体验超出他们的预料之外，即在满足用户的基本诉求之外，还能带给他们极致的产品体验和身份认同。

第三，用户思维是社群营运思维。传统的客户思维体验是客户与商家发生了交易之后才产生的，而用户思维体验则是从你开始关注时就已经产生了。只要发生联系，就已经成为了用户。用户思维模式，就是通过持续不断地体验，让你从关注到产生兴趣，再到成为使用者，然后变为粉丝，最后形成社群。

以前，我们说得较多的是“客户是上帝”。事实上，上帝不是被供奉，就是被诅咒，从来未被服务。客户怎么能是上帝呢？产品研发、营销和交付都要“以客户为中心”，也就是所谓的客户思维。而用户思维，即“以用户为中心”的思维，在价值链各个环节中都要“以用户为中心”去考虑问题，并主张以用户思维代替客户思维。

显而易见，“用户”以及“用户思维”的崛起，不仅已经、而且正在、当然还要继续革“客户”以及“客户思维”的“命”。那么，作为那些仍然深陷于“客户”以及“客户思维”泥潭而不能自拔的企业，如果不能主动进行自我革命，那就必然要被革命。

同时，也不要以为是那些竞争者在颠覆你。抛开表象看本质，竞争者并不是你的对手，时代才是你最大的对手。

目 录

第一章 品牌优势不再：从辉煌走向没落的品牌现象 1

品牌诞生成长的每一步都经历磨难，只有经过一次次的脱胎换骨、一次次的生死轮回，才能凤凰涅槃、浴火重生。综观世界商业领域，有很多国家的品牌从本土走向国际，也有很多品牌曾经叱咤风云，妇孺皆知，但是却因种种原因走向没落，像流星一样淡出了人们的视线，还有些品牌虽然健在，但已被并购或者控制，或处于生死关头。缅怀这些品牌，或许可以帮助我们中国企业思索应该如何吸取经验教训，打造经久不衰的品牌。

透视品牌的前世今生 2

从声名鹊起到风光不再的中国品牌 13

那些渐趋倒塌的昔日国际品牌巨头 17

制造大国不会成为品牌强国 22

谁无视趋势，谁就要被淘汰 25

走出品牌没落误区 28

第二章 用户第一：卖什么？用户说了算 31

“用户第一”强调的是卖什么产品及产品的真实价值究竟值不值，要让

用户说了算。基于这一理念，品牌要能够进入消费者的心里，企业要正视互联网时代表现为价值导向的社会化营销，增强变革时代的品牌悟性并积极创新，以提升产品质量来塑造品牌形象，通过占位消费者的心里来建立良好的认知并影响消费者的行为。另外，企业要练好“内功”，咬紧牙关抓创新、抓投入，先做好，再做大，做大之后才能做强。

进入消费者的心智·····	32
社会化营销：互联网导出一个时代拐点·····	35
时代已变，品牌还在原地发呆·····	39
创意是品牌重点之一，但并非唯一·····	42
用户心智认知即品牌事实·····	44
不是做大做强，而是做好做强·····	47

第三章 用户为王时代，产品如何与众不同 ····· 51

用户不仅决定产品能否成为品牌，甚至决定品牌可以活多久。所以，首先你得站在顾客的角度去思考，顾客需要的是什么，然后我可以为他打造什么。挖掘客户的思维，可以让我们很好地体会客户的所想所感。顾客为什么要买你的产品，不是平白无故的，肯定是某一点触动了其内心深处的需求点才决定下单购买的。其实关注用户的需求，是任何时代企业成功的关键，而今天则更为突出。

这是一个看增量而非存量的时代·····	52
心智聚焦，成与败的关键·····	55
情景式思维：用户的痛点、痒点和兴奋点·····	58
别问自己“想做什么”，得问“能做什么”·····	61

产品设计源于用户与创客	64
没有客观的现实，更没有最好的产品	66
 第四章 营销认知战场：你的对手不是同行，而是时代	 69
“这是最好的时代，这是最坏的时代，这是智慧的时代，这是愚蠢的时代；这是信仰的时期，这是怀疑的时期；这是光明的季节，这是黑暗的季节；这是希望之春，这是失望之冬。”——狄更斯《双城记》中的这段话正是当下企业心态的真实写照。所以，要确立新的视野、转变思维与营销对策，才能适应新形势，对中国大多数企业而言，这是很痛苦的转变。著名企业家张瑞敏说“没有成功企业，只有时代企业”，那么企业如何迈过这道坎，成为时代的企业呢？	
小米，其实不是神话	70
过去制造产品，现在制造服务	72
消费趋势隐藏在生活方式中	75
销售无处不在	78
互联网时代，自大是最大的错误	81
自发与自觉：品牌新贵的成长之路	84
努力成为“下一代”	87
 第五章 品牌营销竞争利器：品牌文化与核心价值	 91
一个品牌力量的强弱决定于其文化内涵与核心价值，一个拥有文化的品牌就像一个有内涵、有深度、有故事的人，会巧妙地吸引他人的关注与兴趣。好的品牌文化会让品牌变得有思想、有生命力。品牌的内核、品牌的价值和	

感召力是一个品牌最为特别和持久的能量。特别是品牌传递出的文化成为品牌魅力所在，即消费者对品牌文化的认同，甚至不亚于产品本身。

营销是智慧战更是艺术展	92
长青品牌的基因——品牌文化	95
品牌就是个性化与差异化	98
核心价值的寻找才是品牌经营的根本	101
高溢价是品牌生存的基础	106
品牌经营是门大学问	109
创新变革是品牌制胜法宝	112
变中必有不变	120

第六章 网络时代的品牌形象维护 125

上网用户越来越多，在互联网时代，企业品牌更显重要，因为一旦操作不当，有可能带来灭顶之灾。互联网时代是以口碑选择产品的时代。要买一款产品，人们最先做的，就是先到网上看这款产品的评论，要看大家对于产品质量的评价，要看大家对于产品售前、售后服务的评价，然后才决定要不要购买。所以，基于这一点，没有好口碑，就没有好品牌。

互联网时代的品牌转型	126
内外兼修的品牌形象塑造	129
三像合一形象诊断	133
讲好企业的品牌故事	135
竞争从四面八方而来	138
品牌个性来自“发乎情”，而非“止乎理”	141

“有口皆碑”者胜 144

第七章 跨界竞争时代的“用户思维”模式 147

最近大家可能听到最震撼的一句话是——移动说，搞了这么多年，今年才发现，原来腾讯才是我们的竞争对手。未来十年，是中国商业领域大规模打劫的时代，所有大企业的粮仓都可能遭遇打劫。一旦人们的生活方式发生根本性的变化，来不及变革的企业必定遭遇前所未有的劫数。传统品牌路线专注的是产品，用什么样的产品和技术会达到功效。但是当今时代应该首先知道到底怎么样把用户区分出来，然后再思考制造产品。

用户痛点也是商机热点 148

用户思维的核心就是体验至上 151

不但要跟住用户，还要超前用户 153

品牌是演化出来的，不是规划出来的 156

成功是因为角度与高度 158

站在制高点进行整合 161

第八章 社群运营：互联网时代的品牌传播新途径 167

社群营销就是基于相同或相似的兴趣爱好，通过某种载体聚集人气，通过产品或服务满足群体需求而产生的商业形态。社群营销的载体可以是各种平台论坛，微信、微博、QQ群，甚至线下的社区，都可以做社群营销。通过社群营销可以提供实体的产品满足社群个体的需求，也可以提供某种服务。掌握并且熟悉互联网时代的品牌传播新途径，可以为企业品牌拓展更广泛、更有效的营销渠道。

物以类聚，人以群分	168
从乔布斯的苹果禅说起	171
传统企业拥有的是客户而非用户	175
懂人性知人心才能得人心	178
品牌：不是商家自己说了算，而是消费者说了算	182
最重要的是你的独特性	185
社交网络服务（SNS）助推品牌传播	188

第九章 用户的“未来” 193

21 世纪是互联网时代，互联网已经改变了我们的生活，全球都进入了互联网经济时代。互联网时代讲究用户思维，而用户思维就是指在价值链各个环节中都要“以用户为中心”去考虑问题。作为企业，必须从整个价值链的各个环节，建立起“以用户为中心”的企业文化，只有深度理解用户才能生存。简而言之，没有认同，就没有合同。

用户不再被动消费	194
生产消费者将成为常态	197
私人定制产品将成为主流	199
能够分享的都会被分享	202
五行思维根植于用户	205
大数据让营销更匹配用户需求	209

参考文献 213

后 记 215

第一章 品牌优势不再：从辉煌 走向没落的品牌现象

品牌诞生成长的每一步都经历磨难，只有经过一次次的脱胎换骨、一次次的生死轮回，才能凤凰涅槃、浴火重生。综观世界商业领域，有很多国家的品牌从本土走向国际，也有很多品牌曾经叱咤风云，妇孺皆知，但是却因种种原因走向没落，像流星一样淡出了人们的视线，还有些品牌虽然健在，但已被并购或者控制，或处于生死关头。缅怀这些品牌，或许可以帮助我们中国企业思索应该如何吸取经验教训，打造经久不衰的品牌。

简单地说，品牌是一种商品综合品质的体现和代表，也是人们对一个企业及其产品、售后服务、文化价值的一种评价和认知，更是一种信任。但是，正如世界上的任何一种事物，有产生就有发展的过程，还有最终的消亡。当然，品牌也不会例外。事实上，从中国到世界，有很多品牌从辉煌走向没落。

我们要说的是，从辉煌走向没落的品牌现象并非都属于自然规律。如果套用列夫·托尔斯泰的说法，那我们可以这样说——屹立不倒的品牌都是相似的，从辉煌走向没落的品牌则各有各的原因。尤其是在这个品牌没落、用户崛起的时代，弄明白这其中的原因，肯定会对我们企业的品牌建设和发展事业提供有益的帮助。

透视品牌的前世今生

说到品牌，现在几乎是家喻户晓、妇孺皆知。但是要追本溯源，恐怕就要多费一些口舌了。且让我们稍微探究一下：

“品牌”这个词来源于古斯堪的那维亚语 Brandr，意思是“打上烙印”。最古老的通用品牌是在印度，吠陀时期（9000 ~ 10000 年前）被称为“Chyawanprash”，广泛应用于印度和许多其他国家，以受人尊敬的哲人 Chyawan 命名。意大利人是 12 世纪最早在纸上使用品牌水印形式的。

品牌的英文单词 Brand，源出古挪威文 Brandr，意思是“烧灼”。人们用这种方式来标记家畜等需要与其他人相区别的私有财产。到了中世纪的欧洲，手工艺匠人用这种打烙印的方法在自己的手工艺品上烙下标记，以便顾客识别产品的产地和生产者。这就产生了最初的商标，并以此为消费者提供担保，同时向生产者提供法律保护。16 世纪早期，蒸馏威士忌酒的生产商将威士忌装入烙有生产者名字の木桶中，以防不法商人偷梁换柱。到了 1835 年，苏格兰的酿酒者使用了“OldSmuggler”这一品牌，以维护采用特殊蒸馏程序酿制的酒的质量声誉。

在《牛津大辞典》里，品牌被解释为“用来证明所有权，作为质量的标志或其他用途”，即用以区别和证明品质。随着时间的推移，商业竞争格局以及零售业形态不断变迁，品牌承载的含义也越来越丰富，甚至形成了专门的研究领域——品牌学。

品牌诞生以前的商品或服务主要是以实用价值为主，具有同质性。同质

的商品或服务的竞争就是价格的竞争。价格竞争难以建立有价值的顾客基础，难以保持顾客的忠诚度，新产品、新技术或新的营销方式很容易被模仿，且所有的优势地位都难以持续。此外，商品化的企业难以享受价值的增值空间，很难成功通过战略进行竞争。下面这个有趣的故事，有关同质性商品或服务时代的变革，同时也标志着真正意义上的品牌的诞生。

19 世纪 60 年代，因为当时没有冰箱，人们为了便于肉类迅速出港运往全国，便把屠宰基地选在了辛辛那提这个港口城市。码头各种各样的货物堆积成山。辛辛那提很快成为了当时全美最大的屠宰基地。很多客商来到辛辛那提不进城就直奔码头将所需之肉装入船舱，立刻运往全国各地。正是在这样的一个产业背景下，相关的肉制品深加工行业得到了迅速的发展，宝洁公司就是在这样一个得风得雨的商业环境中茁壮发展起来的。经过 20 年的发展，1867 年宝洁成为了一家专门生产蜡烛和肥皂的中型企业。

宝洁在品牌的发展过程中有一件轶事。当时宝洁公司跟其他的肉制品企业一样将产品堆在码头上，为了防止产品被风吹雨淋，每堆货物上都盖了帆布。客商在订货的时候，打开帆布查验货物。如果客商认同货物，就把货物运走。但是这样会花费大家很多的时间，偶尔还会记不清自己的产品在哪里。因为码头的货物全用帆布盖着，所以业务人员要花很长时间来寻找自家的产品。宝洁公司的员工提了一个朴素的建议——在帆布上打一个明显的标志。于是宝洁公司率先在帆布上画了一个极大的圆圈和一个五星。随后一件神奇的事情发生了，商品被客商迅速地一抢而空。没打标志之前一堆货物从放入码头到销售出去平均耗时 15 天；打了标志以后，销售时间缩短到 2 小时。这件事情引起了大家的注意。于是其他客商也在自己的货物上打上了标志。因为大家觉得这一定有助于销售。最后，帆布上打标志的产品越来越多，码头上一片混乱。宝洁公司在想怎么样才能继续保持优势，同时又能够不受其他

产品或厂商的影响？当时有人提出了另外一个想法在产品上打上独一无二的标志，别人就不能够简单地模仿，这样就有利于产品的销售和传播。当时的宝洁公司做出了历史性的决定，不能用公司的名字作为每一个产品的品牌，应该给每一个产品取一个只属于自己的名字，以保持产品的独特性。在这种思想的指导下，世界上第一个真正属于产品的品牌 **IVORY** 诞生了。自此以后，品牌的概念才在人们的大脑中逐渐清晰开来。

从 1865 年品牌诞生至今，美国仍然还存在 **IVORY** 香皂，**IVORY** 香皂在全美的市场占有率约 11%。1962 年，**IVORY** 香皂的全美市场占有率高达 60%，之后宝洁公司设计了星月标志——月亮的脸配上若干颗星星，印在每一块香皂的包装纸上。这个标志被广泛地誉为世界上第一个真正意义的商品品牌。星月标志诞生 20 年后，美国政府推出了商标管理办法。全美大多数产品开始拥有自己的正式注册商标。商标思想从此诞生。同时，品牌概念以及工作方法开始逐步被引入到商品世界中。

这个故事说明，品牌的诞生带有一定的偶然性，同时也是一个必然的过程。

由于品牌拥有者可以凭借品牌的优势不断获取利益，可以利用品牌的市场开拓力、形象扩张力、资本内蓄力不断发展，因此我们可以看到品牌的价值。这种价值我们并不能像物质资产那样用实物的形式来表述，但它能使企业的无形资产迅速增大，并且可以作为商品在市场上进行交易。

1994 年世界品牌排名第一的是美国的可口可乐，其品牌价值为 359.5 亿美元，相当于其销售额的 4 倍。到 1995 年可口可乐的品牌价值上升到 390.50 亿美元，1996 年又上升为 434.27 亿美元。

我国的品牌创造虽起步较晚，但国内的名牌发展较为迅速，像云南红塔集团的“红塔山”，浙江杭州的娃哈哈，千岛湖的农夫山泉，山东青岛的海

尔，四川绵阳的长虹集团等知名品牌的价值也很不菲。我们以 1998 年评估为例：“红塔山”的品牌价值为 386 亿元人民币，“海尔”的品牌价值为 245 亿元人民币。

品牌是企业的无形资产，不具有独立的实体，不占有空间，但它最原始的目的就是让人们通过一个比较容易记忆的形式来记住某一产品或企业，因此，品牌必须有物质载体，需要通过一系列的物质载体来表现自己，使品牌形式化。品牌的直接载体主要是文字、图案和符号，间接载体主要是产品的质量、产品服务、知名度、美誉度、市场占有率。没有物质载体，品牌就无法表现出来，更不可能达到品牌的整体传播效果。优秀的品牌在载体方面表现得较为突出，比如“可口可乐”的文字使人们联想到其饮料的饮后效果，其红色图案及相应包装能起到独特的效果；再如“麦当劳”其黄色与拱形“M”会给人们带来多重的视觉效果。

品牌作为无形资产其价值可以有形量化，同时品牌还可以作为商品进行交易，比如有以品牌入股形式组建企业，有以品牌的号召特许经营，更有加盟到品牌门下的形式。

同时，品牌还是产品或企业核心价值的体现。消费者或用户通过品牌，通过对品牌产品的使用，形成满意度，就会围绕品牌形成消费经验存储在记忆中，为将来的消费决策形成依据。一些企业更为自己的品牌树立了良好的形象，赋予了美好的情感，或代表了一定的文化，使品牌及品牌产品在消费者或用户心目中形成了美好的记忆。比如“麦当劳”，人们对于这个品牌会感到一种美国文化、快餐文化，会联想到一种质量、标准和卫生，也能由“麦当劳”品牌激起儿童在麦当劳餐厅里尽情欢乐的回忆。

互不相同的品牌各自代表着不同的形式，不同质量，不同服务的产品，可为消费者或用户购买、使用提供借鉴。通过品牌人们可以认知产品，并依