

# 裂变

FISSION

Compulsory Course of Future Brand

未来品牌必修课

贾晓轩 张芊 著

冲破复杂世界的未来品牌逻辑

王明夫 和君集团董事长  
和君商学院院长

范劲松 互联网出行品牌“90分”创始人  
开润股份董事长

迟宇宙 知名财经作家，《新京报》原副总编辑  
知名财经新媒体《商业人物》创始人

联袂推荐

 中国人民大学出版社

# 裂变

FISSION

Compulsory Course of Future Brand

未来品牌必修课

贾晓轩 张芊 著

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

裂变 / 贾晓轩, 张芊著. —北京: 中国人民大学出版社, 2019.5  
ISBN 978-7-300-26630-5

I. ①裂… II. ①贾… ②张… III. ①品牌 - 研究 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 001040 号

**裂变：未来品牌必修课**

贾晓轩 张芊 著

Liebian: Weilai Pinpai Bixiuke

---

出版发行 中国人民大学出版社  
社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080  
电 话 010 - 62511242 (总编室) 010 - 62511770 (质管部)  
010 - 82501766 (邮购部) 010 - 62514148 (门市部)  
010 - 62515195 (发行公司) 010 - 62515275 (盗版举报)  
网 址 <http://www.crup.com.cn>  
<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)  
经 销 新华书店  
印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司  
规 格 148mm × 210mm 32 开本 版 次 2019 年 5 月第 1 版  
印 张 8.25 插页 2 印 次 2019 年 5 月第 1 次印刷  
字 数 160 000 定 价 55.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

## FISSION 序言

### 未来品牌的无限可能

每年，我们与我们的团队都会深度接触若干品牌，它们遍布中国经济的每个行业，形态各异，比如集团品牌、产品品牌、服务品牌、区域品牌等。有老字号的传统品牌，有目前如日中天的知名品牌，也有寂寂无名的初创品牌……我们和客户共同完成过许多品牌的顶层建设——品牌战略规划，也深入过一线销售，测算市场容量、产品利润并制定销售方案；我们全面参与客户战略规划、经营管理的细节；我们主导完成了包括国务院国资委、地方国资委、地方政府等组织的相关课题研究工作。

当时间和经验赋予我们同时拥有宏观观察及微观观察的能力时，我们发现，国家的方方面面正在经历千变万化。而在商业领域的变化中，品牌拥有最迷人多变的面孔，也拥有坚守不变的初心，在这片瞬息万变的土地上呈现出最传统与最先进并行的姿态。

在管理学界，品牌理论大多出自西方：品牌形象论、定位理论、品牌资产理论、品牌关系理论……时至今日，这些理论和方法论工具

仍然是企业和咨询公司的决策依据。而同时，中国历经多年的发展，涌现了太多的经济奇迹，也伴生了诸多无法用常规理论去判断的模式，点状的理论思路已经不能覆盖企业的需求。因此，在咨询过程中，我们为客户量身定制品牌战略。这是基于企业战略而生的子战略，解决的是市场、利润、品牌的系列命题，但这样的命题也在演进：市场的切分维度在改变，渠道正在变得分散多元，消费者产生圈层隔离，产品同质化不断加强……市场环境的变化导致品牌战略甚至已经成为许多消费类企业的战略核心，并持续更迭新的塑造路径和方法。

在这些年的品牌战略实操过程中，“品牌势能”和“品牌价值”这两个新型的品牌要素逐步成为我们观察的重点。随着部分产业边界被技术打破，企业的生死并不仅系于行业内部竞争、政策变化，所以我们看到了柯达的对手是数码相机，腾讯对运营商产生了冲击，阿里切入了物流，支付宝冲击了银行……跨赛道的竞争正在发生。面对四面八方的劲敌，要如何守好阵地、拓展出击？

我们相信，一切都有源点。

企业的源点来自核心竞争力，它主导了企业的竞争能力、护城河深度、生存周期等。在如今的市场环境中，具备核心竞争力只能维持企业的正常发展，却不能主导企业的版图拓展。以品牌为载体所形成的品牌势能正在逐渐成为未来发展的关键要素。它具备核心竞争力所拥有的一切要素，但同时也需要可复制、可流动这样的特殊属性；它不再以特性产品为载体，而是兼备能够在其他产品和载体上应用、复制、输出的能力。

它是流量、研发、产品设计、供应链、管理能力、资本……的科学组合，是一个企业所保有的最宝贵的资产。这样的资产决定了一个

企业最终的形态和规模大小。

因为，它决定着裂变的量级，由一个点出发最终形成繁星点点的整个宇宙。

企业需要建立品牌势能，品牌势能的释放却要匹配一系列模式，其中紧要的问题就是品牌价值是什么。传统的价值评估方法会以产品为载体考核品牌对企业带来的利润，然而品牌价值代表着更多，有些品牌也许并不赚钱，甚至需要耗费高昂的成本去维护，却可以带来巨大的流量哺育其他业务，或者是成为产业链条中的重要节点，牢牢把握整条供应链。不同的品牌价值带来的实际上是不同的战略思路，只有厘清价值，才能找到品牌势能的释放思路：如果“我”的品牌势能依赖于技术而生，而“我”的品牌价值可以让产业链伙伴产出的成果更优秀，那么“我”的势能释放最佳路径就是做行业供应链的整合者。

厘清品牌价值是厘清品牌战略思维的必要项，裂变则是品牌战略的呈现路径。

越来越多的品牌试图去改造自己符合年轻消费者的需求，然而成功者寥寥。除了改造品牌，更好的途径是裂变和释放：找到自己的品牌势能，在其他产业释放，产生裂变。

海底捞除了门店业态，将品牌势能释放在预包装食品上。

小米除了手机，将品牌势能释放在不同的硬件领域。

海尔除了传统家电，利用品牌势能孵化了雷神。

腾讯的流量来源奠定了其在游戏行业巨无霸的地位。

.....

有积累的品牌，裂变就是一条新生的途径，是依据品牌势能、沿着产业脉络、再造二次辉煌的过程。

无积累的初创品牌，裂变则是迅速开疆拓土的利器，是锁定消费者、依据消费者需求、塑造产业版图的手段。

甚至，在传播成本高居不下的今天，裂变可以成为品牌传播中撬动巨大传播效应的杠杆，举个小例子：

经过各类微博对明星资源的争夺，大家都懂得了名人效应的重要性，但是在商业领域，乐蜂网的实践落地走在了前端。在乐蜂网独立运营时，就已经开始着手打造“达人模式”，这种“达人模式”的基本逻辑就是一种基于品牌势能的“裂变”，每一个“达人”的塑造路径都是可复制的模板，而通过对“达人”势能的释放将会直接形成对若干不同产品的快速销售和口碑效应，这种模式主导下基本没有传统的广告投入。依稀记得，当时一个单品5 000万元左右的销售额只投入了不到15万元的传播费用，而这些费用主要用在后来被内部诟病的产品单页上。虽然乐蜂网因为种种原因目前发展形势不及其他美妆网站，但在当时的确是开创了独特的发展模式。

《裂变》是我们与同事基于常规的品牌理论基础，结合十数年的品牌战略咨询实操经验写就的。我们历经长达三年对中国商业的观察过程，通过咨询思维解构方法论，深度分析了百度、阿里、腾讯、小米、乐视、海尔、索尼等传统巨头和新兴巨头的内在发展逻辑，并结合一手咨询实战经验，从产业、经营、消费者、品牌等多个维度，建立适应互联网冲击的、新商业环境下的品牌方法论和生态圈运营逻辑，让无论是处于新兴行业还是传统行业的经营者都能理解和运用生态品牌的建设逻辑，从而建立起领先的品牌模式，在市场中攻城拔寨。

贾晓轩 张芊

# FISSION 目录

## 第 1 篇 过去：你所谈论的品牌是什么

01

半小时领会品牌大师的毕生绝学 / 003

从 1948 年到 2018 年，70 年品牌之路 / 003

从得人心到得产业 / 008

生态圈来临，强者抢滩登陆 / 012

02

熟悉的正在死去，正在蜕变 / 016

迈进新时代，需要多久？ / 016

对抗层出不穷的新品牌，需要战略级的战役 / 021

品牌强者之战中的五个升级要素 / 025

03

新物种：生态品牌的诞生 / 036

索尼困局，传统品牌的弊端 / 038

海尔蜕变，传统品牌如何新生？ / 044

风起云涌的品牌生态 / 051



## 第2篇 现在：品牌正在无声改变

### 04 解密生态品牌及品牌生态圈 / 055

什么是生态品牌和品牌生态圈 / 055

生态品牌的三大特征 / 060

### 05 生态品牌的外部三大关键词 / 078

迷人：让用户与你“情投意合” / 078

互动：让用户给你“二次生命” / 084

持续：让用户对你“不离不弃” / 087

### 06 生态品牌的内部三大关键词 / 095

柔性：成为自我调节的组织 / 095

人才：成为 KOL / 099

共赢：成为共生的伙伴 / 101

### 07 生态品牌建设五步法 / 103

第一步：找到一颗生态品牌的好种子 / 103

第二步：寻找一方生态品牌生长的土壤 / 109

第三步：播下种子进行培养 / 117

第四步：构建生长秩序 / 129

第五步：完成生态品牌的自养 / 143

## 第3篇 面对挑战，如何构建品牌生态圈

### 08 你的未来是哪种生态？ / 153

人造物种：乐视的成与败 / 154

竹林模式：小米的过往与未来 / 161

水面下的巨兽：A 与 B 的大生意和小生意 / 168

## 09 从无到有：建立生态圈 / 172

辨明生存土壤 / 173

寻找第一颗种子 / 182

描绘四季生长 / 191

## 10 从有到繁：发育生态圈 / 203

产品群的诞生：从一棵树到一片树林 / 204

两个业务逻辑：湖泊和江河 / 208

运营管控建立：生长和剔除 / 211

## 11 从繁到盛：生态圈的持续生长 / 214

雷神：变化是为了满足持续发展的需求 / 215

海尔：变中亦有坚守 / 217

生态：变与不变的选择 / 218

## 第 4 篇 未来：用户和品牌的进化形态趋势

### 12 裂变：十年后的品牌进化趋势 / 223

未来需求的解决方向：整合共融 / 231

新未来由需求引导 / 233

森林与蜂巢：未来社会的品牌新模式 / 235

### 13 未来品牌需要具备什么？ / 240

主导这个生态圈的当然是品牌价值 / 241

露出端口的建设，要关注起来 / 243

平台规划十分重要 / 244

要互动，才能产生黏性 / 245

14

**乘风破浪，握住品牌之舵的三个方向 / 247**

兴趣是最好的营销 / 247

渠道不再是制胜神话 / 249

品质是通向王座的阶梯 / 251

第1篇

**过去：**  
你所谈论的品牌是什么

FISSION

Compulsory Course of Future Brand

人人都在说品牌。究竟什么是品牌？根据现代营销学之父菲利普·科特勒（Philip Kotler）在《市场营销学》中的定义，品牌是销售者向购买者长期提供的一组特定的特点、利益和服务。长期以来，我们认为“品牌”是具有经济价值的无形资产，是通过各种外显标准和内在文化产生的识别体系。

半个世纪来“外显”“内在”两个词影响了大批企业家的从商理念。品牌形象论、品牌定位论、企业文化等名词“霸占”品牌书多年。那么，这么多年来我们究竟是如何理解品牌的？这些理解是否过时了？这一篇就让我们来看看这些经典的品牌理论，分析一下为什么我们需要新的品牌思维！



## 半小时领会品牌大师的毕生绝学

从奥美提出的品牌形象论，到因加多宝而风靡全国的品牌定位理论，管理学大师们所缔造的各种品牌理论，在改革开放 40 年的市场经济中被不断地应用于实践。而当品牌逐渐被认为是商品高溢价的驱动力时，人们又开始重新讨论：到底什么是品牌？

### 从 1948 年到 2018 年，70 年品牌之路

说到品牌理论的诞生，奥美集团是不得不提的。1948 年，广告大师戴维·奥格威（David Ogilvy）创立了奥美集团。短短 70 年间，奥美从仅拥有两个员工的小公司成长为全球八大广告事业集团之一，现拥有 450 个分支机构，分布在 120 个国家和

地区，为众多世界知名品牌提供全方位传播服务。奥美也是最先提出相对完整的品牌理论的集团，它关于品牌的认知、对于营销的理解都对后来者产生了巨大的影响。

20世纪60年代，奥美公司提出了品牌形象论，这是第一次有人将品牌与消费者心理相结合，从此品牌进入拟人化的时代。品牌形象论侧重从品牌定义、命名、标识、商标等方面对品牌的内涵和外延进行规范研究，注重通过广告传达感性利益。奥格威认为，品牌形象不是产品的固有属性，而是顾客根据产品的质量、产地、价格、历史等，从内心产生的一种产品形象塑造。可以说，消费者购买的不只是产品，还有心理上的利益。

关于品牌形象论，最出名的应用者大概就是著名的博柏利（Burberry）了。作为英国百年皇家品牌，拿下当红小生吴亦凡首秀的博柏利自1999年牵手超模凯特·穆斯（Kate Moss）后，演绎了无数的时尚大片，但很多人不会想到，曾经在很长一段时间里它被视为“老年人”品牌。这主要是因为其品牌形象树立上的失败，比如主打经典格子纹、全球授权经销商销售、代言人太正经没活力等。到了20世纪90年代，博柏利在市场上呈现出老态龙钟的形象。1997年，罗斯·玛丽·布拉沃（Rose Marie Bravo）担任公司首席执行官（CEO），开始大改这个老品牌的旧形象。她先后请来罗伯托·麦尼切蒂（Roberto Menichetti）与克里斯托弗·贝利（Christopher Bailey）担任设计总监，请摄影师马里奥·特斯蒂诺（Mario Testino）为超级名模斯特拉·坦南特（Stella Tennant）与凯特·穆斯拍摄广

告大片，使品牌呈现出既高贵又个性十足的风格。同时，她收回零售授权，改为实行直营专卖店制度。更为重要的是，博柏利将经典的格子纹印在面料背面，使之看起来更加经典、优雅，同时符合年轻人的审美观念。这些措施让传统英国的尊贵个性与生活品位得以延伸，使博柏利在新世纪又一次回到奢侈品一线的位置。可见，一个品牌的形象决定了它的市场。

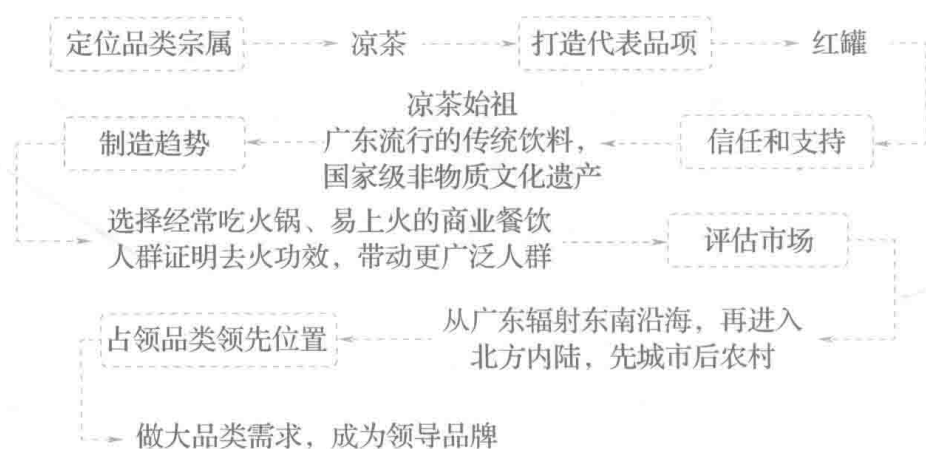
事实上，品牌形象论脱胎于20世纪50年代流行的品牌个性论，它们的共同点是让品牌更加私人化、情感化。到了80年代，阿尔·里斯（Al Ries）和杰克·特劳特（Jack Trout）提出定位理论，拓展了品牌的能动性。

品牌定位论以占领消费者心智为首要目标，树立独特的品牌形象，以“打造品牌”为中心，以“竞争导向”和“消费者心智”为基本点，主要手段包括细分市场定位、品类定位、价格定位、形象定位、人群定位、渠道定位等。品牌定位的依据是人只能接受有限度的感觉，超过某一点，脑子就会一片空白，拒绝发挥正常的功能。所以，品牌必须将自己的特点、功能、形象都压缩在一定范围内，为自己的产品塑造一个最能打动潜在顾客的形象才是唯一明智的选择。简而言之，定位就是致力于在消费者心目中占据一个独特而有价值的位置，成为消费者心目中某品类或特性产品的代表品牌，从而迅速影响消费者的购买选择。当消费者产生相关需求时，就会想到并选购该品牌，比如中国的加多宝、美国的万宝路等。

加多宝的前身为王老吉凉茶，在品牌扩张至全国的过程中，



遵循了确定品类、切入差异化细分市场、成为领导品牌的品牌定位之路。首先明确品类宗属，由“药饮”转化为饮料品类中的细分“凉茶饮料”；随即推出主力销售产品“红罐”，形成品类的联想及认知，抢占消费者心智，不断注入营销概念（怕上火、最畅销的罐装饮料、凉茶始祖等），巩固品类中领导品牌的形象；继而推动全品类成长，利用多个品牌推动市场，使份额不断扩大。加多宝的成功不能简单归结为“怕上火喝王老吉”，还有其背后步步为营的品牌战略的推动。



如果说加多宝的成功是因为准确定位了品类，从厮杀激烈的饮料市场中拼出一条血路，那么万宝路的成功则是因为准确定位了自己的消费者，精准地把握了他们的消费心理。在诞生之初，万宝路是一款女士香烟，它的定位是“Men always remember love because of romance only（男人只因浪漫而牢记爱情）”，这句英语的首字母缩写正是万宝路的品牌名称