

时代先锋 实践先锋



電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

互联网下半场 品牌再造

韩志辉 郭 婷◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

互联网已进入下半场，我们比以往更加迫切地需要品牌再造，“内容”和“价值”的创造更加呼唤“品牌”的重新掌舵！这种重新掌舵，不是品牌营销历史的倒退，而是要求传统品牌营销进行自我升级，实现自我再造，才能引领互联网下半场的企业竞争。本书分为7章，系统地梳理了品牌再造体系，帮助企业把握下半场竞争主轴，包括互联网下半场的变化、战略思维转型、品牌价值再造、品牌沟通模式再造、销售模式再造、品牌生态再造、品牌运营再造。同时，本书也重点提炼了品牌再造的“观点+思考工具+方法”，帮助企业切实驾驭互联网品牌再造。

本书适合企业总裁、CEO、品牌总监、营销总监、品牌经理，以及对企业品牌管理感兴趣的读者阅读和参考。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

互联网下半场品牌再造/韩志辉，郭婷著. —北京：电子工业出版社，2018.5

ISBN 978-7-121-33976-9

I. ①互… II. ①韩… ②郭… III. ①互联网络—应用—企业管理—品牌营销—研究
IV. ①F272.3-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第065979号

策划编辑：朱雨萌

责任编辑：朱雨萌 特约编辑：刘广钦

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：13 字数：207千字

版 次：2018年5月第1版

印 次：2018年5月第1次印刷

定 价：49.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254750。

导 语

互联网下半场品牌再造

转眼间，互联网已进入下半场。

此时，我们比以往更加迫切地需要品牌再造。

竞争不止，品牌不死。规则越变，品牌越稳。

上半场我们迷失了品牌，被动陪跑；下半场，品牌必须重新掌舵。

互联网上半场，各品牌抢入口、夺流量，我们眼看着别的品牌将互联网玩得风生水起、创新模式玩颠覆、线上线下 O2O、情怀概念社群化、资本风投闻信来，而自己却眼花缭乱，在疲于奔波中迷失了发展的主轴。我们热心于各种互联网的新玩法，却忽略了整合而流于形式。我们一直在追赶互联网，却从未超越互联网。

竞争是残酷的，我们必须思考：上半场为什么会被动？下半场如何玩才有胜算？

互联网时代张扬了人的个性，颠覆了平淡的按部就班，激活了商业的无限活力。然而，互联网终究只是工具，我们要做的是“用好”，而不是被互联网牵着鼻子走。要用好互联网，必须为技术找到灵魂的主角——品牌。

看似变幻莫测的互联网商业大战，始终是围绕着品牌的塑造、保留和积累进行的。任何商业行为，只有围绕品牌，才能不断累积品牌资产，扩大品牌影响力，增强粉丝忠诚度，最终体现在企业业绩表上。

特别是进入互联网下半场后，企业关注的重点是如何利用互联网基础设施来创造“价值”，“内容”成为公认的制胜武器。“内容”和“价值”的创造更加呼唤“品牌”的重新掌舵！

这种重新掌舵，不是品牌营销历史的倒退，而是要求传统品牌营销进行自我升级，实现自我再造，才能引领互联网下半场的企业竞争！

再造品牌，我们便有新的胜算！

再造品牌，引领互联网下半场的精品内容。品牌将为下半场竞争提供源源不断的内容。内容是互联网下半场公认的制胜武器。匠心是这个时代稀缺的品质。打造什么内容？传播什么内容？成就怎样的匠心？必须有一个灵魂来源、一个价值方向、一个积累容器。这些都必须依赖品牌。否则，再花哨、再新奇的内容都会成为夜空中闪亮的烟花，一闪即逝！

再造品牌，引领互联网下半场的忠诚粉丝。只有品牌企业才能持续留存粉丝。粉丝因一次触动、一些利益而接触品牌，但真正留存积累，还得依靠品牌。互联网下半场的关键就在于企业能够持续为粉丝展示有价值、有情怀、有互动感、有归属感、有品质的品牌。

再造品牌，引领互联网下半场的发展主线。变换的商业运作、好玩的营销方案、时尚的传播潮流，即使再新鲜，也只是武器而不是企业做大做强的统帅。没有强大的品牌工程，所有的互联网玩法都只是昙花一现，不能积累成一道持久迷人的胜景。

当然，品牌再造，不等于品牌建设。

传统的品牌观念、品牌工具已经吃了闭门羹。

“以生产为中心”向“以消费者价值为中心”大转变！

“生态主导”代替“企业主导”！

“粉丝思维”击败“顾客思维”！

“价值核心”代替“产品核心”!

“信息到达”超越“货物到达”!

“爆发增长”碾压“持续积累”!

“区域品牌”消失，“小众品牌”崛起!

“营销一元化传递”让位“个性化聚合”!

我们发现——

这个时代的品牌主角，已经不是一个高大的“我”，而是一个亲密的“我们”，品牌已进入共享时代!

这个时代的品牌话语，已经不是“我说你听”的单向传播，而是“你来我往”的双向互动。

这个时代的销售模式，也不再是传播与销售分离的各自为战，而是品牌传播与销售一体化的紧密合作。

这个时代的品牌生态，不仅仅是单一品牌的孤军奋战，而是品牌链的强大整合。

为助力品牌再造，本书系统梳理了品牌再造体系，帮你把握下半场竞争的主轴。包括：

战略思维转型——从不变到应变，先转脑后转型。

品牌价值再造——从“我”到“我们”，品牌的共享时代。

品牌沟通模式再造——从单向到多向，动出多倍影响力。

销售模式再造——从品牌传销分离到品牌传销一体化，销售=品牌。

品牌生态再造——从品牌到品牌链，品牌能量超乎你的想象。

品牌运营再造——从利润到资产，你的粉丝潜力无穷。

另外，本书也重点提炼了品牌再造的“观点+思考工具+方法”，帮你切实驾驭互联网品牌再造。

这些“观点”是时代的呼唤——“百年历史也要年轻态！”“丢掉等级意识！”“把指挥中心交给用户！”“放下身份包袱！”“包容意见就是培养铁粉！”刷新你的思维，再造品牌互联网生存能力，让我们共同创造品牌发展的新战绩。

这些“思考工具+方法”将帮你轻松驾驭互联网——“如何从传统品牌观向互联网品牌观转变？”“如何打造头部品牌？”“如何塑造‘我们’化的品牌？”“如何提高互联网互动效力？”“如何打造互联网时代的传播与销售一体化？”你的这些困扰，都将在本书中得到深入探讨。

放眼未来，互联网正召唤品牌加入这个全面创新、回归初心、坚持匠心的时代！我们必须抓住互联网下半场企业竞争的灵魂，让所有的企业竞争行为有目标、有纲领、有体系，让所有的变化和转机都融入品牌发展的大战略中！

目 录

第一章 改变进行时！互联网下半场的千机变 / 1

互联网深度入侵，游戏规则大变。下半场改变了上半场，消费者的忠诚度有变，创新的互联网不断刷新眼球。传统的品牌战略是否依然可行？百年的品牌大计如何顺势而为？

一、变化的互联网：下半场谁有机会 / 2

二、变化的消费者：新品牌意识颠覆传统品牌意识 / 9

三、变化的产业链：跨产业赢家通吃 / 17

四、变化的品牌观：传统品牌战略遭遇互联网挑战 / 20

第二章 战略思维转型——从不变到应变，先转脑后再造 / 28

变化带来危机，逼迫企业离开原有的舒适区，进行品牌战略调整，寻找新出路。

如何再造，思路决定出路。如果你的品牌运作方式停留于传统思维，却还期待互联网再造，难免会有“身在曹营心在汉”的身心分离感。因此，我们需要厘清这个时代的品牌制胜思路，先转脑，后再造。

一、识别变化，洞察危机 / 29

二、诊断品牌，认知自我 / 31

三、思维创新，先转脑后再造 / 34

四、品牌是整合产业链的核心力量 / 37

五、启动转型，系统再造 / 38

六、战略调整，明确方向 / 41

第三章 品牌价值再造——从“我”到“我们”，品牌的共享时代 / 48

我们要解决的问题是：一个“素颜”的平凡品牌，如何在互联网环境下，通过整容般的演技变成偶像派，成为高端品牌，卖出高额附加值。

一、从“我”到“我们”，有“我们”才有市场 / 49

二、“我们”化的品牌生存，争做头部品牌 / 53

三、“我们”化的品牌再造基因 / 56

四、“双定位”理论是互联网新经济下品牌战略利器 / 60

五、专论：从定位到双定位——百年营销理论演进 / 68

六、“我们”化的品牌文化 / 77

七、“我们”化的品牌体验 / 85

第四章 品牌沟通模式再造——从单向到多向，动出多倍影响力 / 93

互联网导致传播环境、传播方式发生巨变，一个广告“广而告之”的时代彻底过去。大众媒体式微，窄众媒体兴起，传播更个性化、精细化；消费者觉醒，从单向的传播走向多向的沟通互动。

一、单向传播已死，多向互动激活 / 94

二、多向互动策略：众筹N倍影响力 / 96

三、多向互动内容：告别审美疲劳 / 104

四、多向互动形式：跟着用户节奏玩 / 110

五、多向互动群体：四维联动的强大攻势 / 116

六、多向互动媒体：多元化品牌传播 / 120

七、多向互动效力：多个增效点拿下用户 / 132

第五章 销售模式再造——从品牌传销分离到传销一体化，“销售=品牌” / 143

互联网时代，信息传播与品牌购买基本实现了同一入口，在传播的同时建

立了销售路径一体化，消费者通过搜索或广告看到品牌便可一键下单。同时，消费者偶然使用了产品，也会乐于通过社会化媒体进行分享，品牌方也尝试利用每次销售与消费者互动，每次销售都在累积品牌效应。“品牌=销售”“销售=品牌”，二者是即时、同步的。

一、打通“五流”的交互体系 / 145

案例：“深林氧”山猪，五流合一，一流体验 / 146

二、品牌传播+销售的一体化 / 148

三、从一次销售延伸一个品牌链 / 161

第六章 品牌生态再造——从品牌到品牌链，品牌能量超乎你的想象 / 165

从品牌资源整合角度来说，当一个成熟品牌的影响力推广、扩展至上下游或相关产业链时，品牌链的效力便显现出来。特别是当企业拥有一个强大的品牌，其强大的市场价值可以轻松整合上游原料、上游配件，外包贴牌生产，融合外部资金，打通下游渠道，让整个社会资源为品牌服务，成为品牌的生产车间和后勤部门，把整个产业链利润平平的产品组合成强大的高附加值品牌。

一、意图：借助品牌链，撬动产业链 / 167

二、思维：品牌整合产业链资源的逻辑 / 174

三、行动：品牌向产业链延伸的方向 / 177

四、诀窍：成功品牌链的三个关键点 / 182

第七章 品牌运营再造——从利润到资产，你的粉丝潜力无穷 / 185

品牌是一种战略资产，它是企业未来取得成功和创造持续价值的平台。互联网时代，品牌估值成为热门的资本合作入场券。转变管理理念，不停留于单一产品的高价格，转而追求整个品牌资产的保值、增值，才能实现基业常青。

粉丝是最能创造价值的资产。粉丝链接了认知，链接了消费路径，链接了未来，链接了回报！

一、品牌资产基础点——建构资产 / 186

二、品牌资产保值点——危机管理 / 188

三、品牌资产增值点——社群管理 / 190

四、品牌资产激活点——保持品牌生命力 / 194

延伸讨论：一起聊聊互联网品牌再造吧 / 197

互联网下半场”正在来临。“结束移动互联网时代，开始人工智能时代”的说法，在业界已不新鲜。但在中国，我们正处在一个“下半场”的开始。随着移动互联网的普及，中国正从一个“上半场”进入一个“下半场”。上半场是移动互联网时代，下半场是人工智能时代。

第一章

改变进行时！互联网下半场的千机变

互联网深度入侵，游戏规则大变。下半场改变了上半场，消费者的忠诚度有变，创新的互联网不断刷新眼球。传统的品牌战略是否依然可行？百年的品牌大计如何顺势而为？

嘿，你好！

既然打开了这本书，或许你正面临着互联网下半场品牌再造的问题。本书将陪你一起寻找品牌互联网升级的解决之道。

本书遵循现象—洞察—解决方案—未来的思维线路图，提供品牌再造的思维模式、操作工具、提升技巧、整合资源、传播策略等。

让我们从现象入手吧！

这是一个颠覆的时代，这是一个再造的时代，这是一个改变的时代。

互联网深度入侵，游戏规则大变。品牌可一夜成名，也可一夕崩塌。素未交手的其他行业巨头可能转眼间盯上企业家的盘中餐。曾经交恶的利益相关者也可能整合成平台伙伴。互联网下半场改变了上半场，消费者的忠诚度有变，不断创新的互联网刷新着人们的眼球。

场地换了，客户变了，传统的品牌战略是否依然可行？百年的品牌大计如何顺势而为？站在互联网颠覆与产业链重整之间的品牌企业，如何获得品牌地位？如何再造品牌价值并主动控制产业链？

一、变化的互联网：下半场谁有机会

当部分传统企业还没有完全跟上“互联网+”的步伐时，作为“互联网+”主要舞台的几大电商平台、视频平台、新闻类平台、外卖平台及问答平台已逐渐站稳脚跟，完成布局。所谓的行业头部稳步集中到少数几个大佬手中，腰部逐渐缩小，尾部则在分散中挣扎。

很多时候，我们忍不住感叹：互联网进入垄断时代，后来者还有机会吗？小企业还有生存空间吗？

互联网下半场概念的提出，引发了很多有关于未来的想象。互联网的上半场是连接，连接所有人和信息。互联网的“下半场”，马云称“用好互联网技术

者得天下”，李彦宏称“结束移动互联网时代，开启人工智能时代”。业界精英们说法各有不同，但对于中国互联网正在进入“下半场”，却有着高度一致的判断。

变化不止，机会沉浮。下半场这个概念可以解读为上半场胜负已定，也可以理解为下半场好好把握，尚存机会。诺基亚之后，苹果找到了机会；移动互联网时代，微信抢占了入口。可见，下半场我们全力以赴，深度透析变革，仍有转变之机。

互联网上半场的关键词是搭平台、抢入口、夺流量，消除结构洞，桥接一切。而下半场，关键词是做大平台、嫁接资源、细分内容、创新服务、创造价值。其灵魂就在于发挥“品牌”对平台价值的引领作用，给粉丝“留下的理由”，实现与粉丝的深度吸引。

因此，企业品牌打造必须深刻洞察规则变化，把握改变之机！

（一）产业变革：跨产业链整合

互联网天生就有一种跨界整合的能力。从互联网上半场开始，已出现大量赢家通吃、跨产业链品牌整合的现象。某一行业的企业往往延伸到另一行业，行业的边界变得模糊，新的行业在行业的边缘成长起来。这种跨界往往带着新思维，冲破了传统束缚，给客户提供了更全面的解决方案，为企业带来了新的增长点。例如，小米、淘宝、顺丰、腾讯等都形成了自己的跨产业链生态体系。

这种整合包含垂直整合和水平整合，也欢迎跨界整合。垂直整合侧重于对产业链上下游进行整合，水平整合是对同一类产业的资源融合，而跨界整合则打破常规，基于股权渗透、技术平台或同类粉丝进行的整合。

进入下半场，这种整合将进一步加剧，大的平台、互联网入口将整合到少数几个品牌手中，各种资源、行业间的结构洞间将出现更多桥接资源者。下半场，每个品牌都要发挥自己的优势，整合工具、粉丝、沟通方式、跨界人才。

对于资源欠缺的品牌，我们更提倡围绕同类粉丝做整合，把一个群体做透，做出高价值。

（二）模式变革：做平台或做专业

跨产业链整合促进了商业模式的变革，出现了两类快速成长的商业模式：做平台或做专业。

做平台意味着具备跨界能力，成为桥接资源者。例如，二手车交易平台连接了买家与卖家，网络教育平台连接了学习者与分享者。因为填补了原有商业结构中的洞，打破了原来的信息不对称，所以，平台商业模式迅速吸引了某一商业中的利益相关方。搭建平台依靠资本、技术、信息或粉丝，而凝聚平台、扩大平台则需要依靠品牌的整合力和影响力。

做专业则意味着关注细分领域，成为小圈层专家，更适合新生品牌、小品牌寻找生存机会。专业与品牌的定位法则相匹配，并且下半场这种专业需要更精准、更小众，附加精神属性和圈层属性，基于需求并实现创新化满足。

（三）资产变革：资源共享化

共享经济的大热，让人们发现了资产“新大陆”。网络互连赋予了资产连接点，盘活了闲置资产。只要能提供价值增长点，我的资产就是你的资产，只要能添加提取按钮，你的资产就是我的资产。

对于品牌再造来说，一方面，要善于通过共享思维创新品牌商业模式；另一方面，要善于整合社会资源，升级品牌、做大品牌影响力。

在创新品牌商业模式层面，共享经济思路启发我们：要善于盘活别人暂时不用的、闲置的资源，并加上人人参与。优客工场共享了“办公空间”，为创业公司、小微企业提供服务。小e管家共享了人的“专业技能”，为用户提供取送、做饭、接送孩子等上门服务。

在做大品牌影响力层面，共享经济思路启发我们：要充分利用一切资源传

播品牌、共创品牌。我们可以通过参与互动、消费奖励调动消费者的参与积极性，也可以利用跨界闲置资源进行联合开发、联合推广，也就是说，品牌营销也可以共享。

（四）组织变革：企业平台化

我们正处在瞬息万变的环境里，各种新型企业组织打破传统的行业界限，异军突起，垂直的组织结构演变为扁平化结构，普遍的跨界现象成为时代的显著特征，如果企业固守传统规则就可能被时代淘汰。

随着平台型企业的不断扩张，不断深度整合相关行业的利益相关方，平台将成为商业模式中重要的组织者和规则制定者。平台化一方面意味着行业的平台化，一批公司和集体将消失，各种垂直的平台将诞生，大量自由职业兴起；另一方面，意味着企业的运作将越来越平台化，员工、粉丝、客户、同行等资源，都可以在企业平台上进行整合。

平台赋予了品牌更广阔的运营空间，也彻底改变了传统品牌输出的 C-B 模式。品牌建立于平台之上，品牌的价值也内在生成于各种利益相关者在平台之上所感受到的各个环节，品牌不再是一纸广告，系统化的规则、流程、利益、奖惩、生态链将深度刻画品牌的品质。在此意义上，品牌的内涵将更为丰富、务实。如果天猫没有不断改善相关的排名、评价、管理机制，仅仅一句“尚天猫，就购了”无疑是欠缺说服力的。

（五）动力变革：消费者驱动

互联网与新技术带来了商品的极大丰富与快速流通。丰富的商品把选择的主动权让渡给了消费者，消费者不再满足于停留在销售的 C 端，他们将更加靠近中心端。一切 B2C、C2C 的思维模式将发生更彻底的转变。

消费驱动生产，消费已具备了生产力，品牌运营必须系统地转变思路。对生产来说，需要从宽泛地生产某类产品转变为精准地研究某一群客户，从生产出来给客户转变成为某一群客户生产产品，如海尔的订单式生产。对营销来说，

需要从以企业为中心的单向传播转变为以用户为中心的品牌互动共享。

针对互联网“下半场”的竞争环境，消费者驱动既需要实现品牌与消费者需求的个性化对接，又需要研究创造性对接、智能化对接、情感化对接和圈层性对接，如图 1-1 所示。



图 1-1 消费者驱动与品牌的对接

（六）场景变革：虚实模糊化

互联网带动大量实体经济进入“互联网+”通道。进入互联网“下半场”，线上用户增速放缓，一些互联网巨头开始将目光投向实体经济和二、三线城市。如小米开店、京东下乡、淘宝的新零售，模糊虚与实，进而融合。

互联网时代，销售场景发生转变：从实体分级管理到虚实融合全渠道。

互联网品牌盯着实体经济，实体经济的增长力再次被挖掘。反过来，对于传统企业品牌再造来说，不能仅仅盯着互联网的背影，除了用好互联网，也不能忽略自身资源，应虚实结合，取优势而融合。

虚实融合的背后，是完整的消费体验。消费者生活在实体场景中，虚拟场景是实体场景的延伸和变形，虚实之间没有天然的分界线，反而有消费者需求的连接点。

移动互联网时代，LBS、移动、社交、大数据、物联网五大元素构成的场景营销将深刻影响品牌传播。今后，品牌营销的思路应该结合消费者的心理变化，融合线上线下，无缝衔接消费者购买产品的时间、地点、环境、场景，制