

# 移动互联网时代——品牌建设的新纪元



徐晋 Adam Xu  
Strategy& (原博斯公司) 全球合伙人  
合伙人



朱利安 John Jullens  
Strategy& (原博斯公司) 全球合伙人  
合伙人

- 许多人认为中国企业精于低成本制造而疏于品牌建设，我们并不认同这个观点。
- 如今数字技术发展日新月异，给品牌建设带来了根本变化。品牌建设的发展在经历了从 20 世纪五六十年代的“单向模式”向八九十年代的“双向模式”发展后，在今天这个以移动互联网和社交网络为核心的数字时代下，品牌建设正在向“全景模式”转变。
- 互联网在中国的发展“近乎”同步于世界。蓬勃发展的中国互联网和激烈竞争正在孕育一批中国企业，以全新的互联网思维和方式，对品牌建设做全新的尝试。有些尝试在市场中被证明非常成功，并正在改写品牌建设的传统理论和实践。我们相信，在数字时代，中国企业的品牌建设具有后发优势，具有赶超西方“前辈”的潜力。
- 数字时代下的“全景式”品牌建设需要互联网思维，即从“互联的消费者” (connected consumer) 的消费体验出发思考品牌问题。同时企业需要新的营销能力来补充经典的品牌管理理论，比如针对“无限扩展”的消



费者购买渠道和沟通渠道，实现营销整合化的能力，充分发挥社交媒体实现品牌体验化的能力，以及新一代的数据挖掘（或大数据）实现价值个性化的能力。

- 对于跨国企业而言，在中国市场将面临更强劲的挑战。过去品牌建设曾经是部分跨国企业同中国本土企业竞争中倚重的“竞争优势”，而在今天的数字时代下，这些优势将日益消失。跨国企业在中国不仅需要改变营销思维，建设全新能力，更重要的是加速本地化，建立能够对中

国市场深刻洞察并快速做出决策的管理团队。

- 对于中国企业而言，以移动互联网为核心的数字时代的来临和中国的互联网环境，赋予中国企业一个重要的时代机遇。为了成为数字时代的品牌建设领先者，中国企业需要开拓和创新独特的品牌建设方式，以后发优势取得品牌建设竞争优势。对于正在走出去的中国企业，如何吸取在中国市场积累的数字时代品牌建设经验，调整和应用于海外市场，将会成为中国世界级企业的下一个课题。

### 中国企业能够建立国际级品牌吗？

许多人认为中国企业精于低成本制造而疏于品牌建设，我们并不认同这个观点。

比如说，有一些西方学者认为目前在全球范围内并没有成功的中国品牌，归于三个原因：第一，中国企业家只把消费者看做“交易对象”，而不是建立长期关系的“消费伙伴”。第二，中国企业缺乏标新立异的企业家，所以缺乏“品牌基因”。第三，中国

市场充斥的是理性的、价格敏感的企业和消费者，整个民族缺乏“品牌浪漫”。所以，他们认为中国需要一场全新的“文化革命”，来改变上述的现状，从而使得来自中国的国际品牌成为可能。

我们不认同这个观点。中国的传统文化注重人与人的关系与和谐，中国市场中正不断涌现出具有鲜明性格的企业家，如王石、柳传志；中国的传统文化强调“唯心”的个人感悟和灵性，而绝非简单的理性行为；最后，中国正在

涌现一些国际级品牌，比如海尔 (Haier) 和联想 (Lenovo)，而这些品牌在西方市场，甚至被认为是西方品牌。在此，我们希望重点讨论有关品牌建设这个问题。我们认为，在品牌建设方面，中国企业正面临一个全新的机遇，或者说“后发优势”，有可能成为未来品牌建设的领跑者。而以移动互联网和社交媒体为核心的数字技术和由此产生的所谓“互联的消费者” (connected consumer) 正是助推中国企业实现这个历史机遇的驱动力。

### “互联的消费者”和品牌建设的新时代

数字技术发展日新月异，给品牌建设带来了根本变化。品牌建设的发展在经历了从 20 世纪五六十年代的“单向模式”向八九十年代的“双向模式”发展后，在今天这个以移动互联网和社交媒体为核心的数字时代下，正在向“全景模式”转变。

大家或许看过美剧《广告狂人》(Mad Men)，里面描述的广告公司创意总监 Don Draper 可以说是 20 世纪五六十年代传统品牌营销的个性化体现。充满智慧的广告人和公司的营销者通过市场调查，或个人观察，琢磨消费者需要什么，得出品牌定位，设计营销创意，最后由传统媒介（通常是电视或平面广告）通过周密的计划在制定的时间以定制化的内容和形式播放给消费者。同时公司的销售部去积极铺货，确保消费者在广告里看得到的商品在商店里买得到。这个时代的品牌建设的核心是“单向模式”，品牌的内涵和传播方式是一对多的单向传播，最经典的成功案例是宝洁公司的“三个消费者瞬间”，即当消费者在电视里看到品牌和产品的瞬间（树立品牌形象和感知），当消费者在货架上看到产品及店内促销资料和产品包装的瞬间（激发产品购买欲望），

和当消费者第一次打开包装使用产品的瞬间（消费品牌产品，建立再使用的意向）。通过这三个瞬间，消费者完成整个品牌体验的循环，并对品牌产生印象、联想或认知。

这种相对单向的品牌建设模式在八九十年代有所改变。改变的核心是客户关系管理概念 (CRM) 的兴起和客户管理、数据分析的使用。在这个时代，“直效营销” (Direct Marketing) 开始风行，企业通过建立 CRM，收集客户个人资料档案，并且通过传统的直邮、客服电话或者当时刚刚出现的电子邮件等方式，同消费者在“三个消费者瞬间”之外，建立双向的沟通方式。在这个期间，出现了以客户数据挖掘为基础的“精准营销”，通过定制化的直邮或电话的直接沟通，来增加同单个客户的沟通，提升客户满意度。这个时期的品牌建设的核心是在单向模式的基础上进一步建立客户分析和双向沟通的能力和机制，创造品牌粘度。

随着互联网技术的不断发展，市场营销的环境正在发生天翻地覆的变化。如果说互联网的兴起，带来的第一波冲击是数字媒体的出现，是消费者媒体选择的变化，那么最新的移动互联网和社交媒体的兴起，对于品牌建设则具有更深刻的影响。

首先，移动互联网的出现和智能手机的普及对“互联消费者”的出现起到了推波助澜的作用，与消费者的沟通渠道从有限时间内的有限渠道（比如消费者看电视时所关注的那些电视频道），转变为每时每刻都有可能把品牌的信息以精准的方式传达到消费者。消费者通过智能手机连接 3G 乃至 4G 的无线网络，能够随时随地获得多媒体的信息，无论是文字、照片、视频，乃至互动的交流。此外，智能手机不但正在成为沟通的终端，也成为服务的终端，“移动购物”已经不再是科幻情节，购买前的沟通和比较、购物（乃至交易），以及购物后的分享等整个购物环节正在融合到一台智能手机上。所以，这个融合正在为所谓的“全景营销”创造技术的可能；

其次，社交媒体正在改变品牌体验的定义。社交媒体提供了一个企业同消费者沟通的直接平台，同时它又是对消费者的极大“赋权”，让信息更加的透明，让消费者的消费体验能够成为“品牌内涵”的一部分，影响其他消费者对品牌的印象。于是，品牌的内涵不再由企业唯一主导，而是需要更多去考虑如何吸引消费者一同来推动和定义品牌内涵。这个过程包括“推”和“拉”两方面的工作，企业通过传统的品牌建



设方式将品牌内涵“推”向消费者，而同时企业通过社交媒体的影响，以“拉”的方式通过消费者的品牌体验来定义品牌内涵。这样，社交媒体扩大了品牌内涵的维度。

如今数字技术快速地推陈出新，不断有新的技术（如智能硬件、云技术、API、大数据分析）被应用在品牌建设上。我们认为这些技术变革扩大了品牌内涵的维度，无限扩展了品牌与消费者沟通的时间和地点的灵活度，使得沟通和购买可能在第一时间进行，彻底地改变了品牌建设的环境。在这样一个环境下，“全景营销”是关键，即在品牌的内涵上既考虑企业主推的品牌定位和品牌形象，也考虑消费者拉动的品牌内容，并通过各种全新沟通渠道（特别是移动互联网）和各种消费渠道（特别是移动电商渠道），来重塑“消费者瞬间”，以这种“全景营销”的方式进行品牌建设，不但扩大了品牌建设的效果，最大化品牌价值的实现（体现在销量的拉动），同时极大地降低了营销成本，避免了垄断的传统沟通渠道和昂贵而很有可能无效的媒体投放成本。

我们相信，随着移动互联网、社交媒体和其他数字技术的发展，品牌建设正在进入一个全新的时代。

### 数字时代为中国品牌建设创造的机遇

互联网在中国的发展“近乎”同步于世界。大家都已经习惯了那些令人难以置信的关于中国互联网的统计：拥有63亿网民位居世界第一；中国2013年第三季度智能手机发货量达到2400万部，首次超越美国成为全球智能手机最大市场；天猫2013年“双十一”光棍节成交额破350亿元，中国正在追赶美国即将成为全球最大的电子商务市场，等等。

这些庞大的数字仍然在不断的增加，中国的互联网市场正在受到越来越多西方互联网专家的关注。在2013年美国著名的互联网分析师、风险投资公司KPCB合伙人玛丽·米克(MaryMeeker)撰写的年度互联网报告中，有一个章节着重描述了中国的互联网发展现状，主要的结论是“有很多方面值得向中国的互联网市场学习”。根据这篇报告的数据，中国的移动互联网和社交媒体的发展从数量和商业模式的发展来看，与美国相比有过之而无不及。比如说，中国的智能手机（苹果系统和安卓系统）拥有数已经在2013年年初超过美国，到2013年底将接近3亿。在媒体“相对匮乏”的中国，中国网民花在互联网上的时间比美国网民更多。根据2012年的消费者调查统计，中国网民的总体媒

体消费时间中有三分之一花在PC互联网，移动设备占到22%的时间，电视占到29%。与之相比，美国的数据分别是26%(PC互联网)、12%(移动设备)、42%(电视)。可见，中国网民的媒体消费时间正在以更快的速度向数字媒体，特别是移动互联网迁移。

伴随着中国互联网快速发展的是商业模式的创新。当亚马逊在美国积极推出当天送达的快速送货服务的时候，中国的电商公司京东已经实现了三小时送达的“极速达”服务。当美国的UBER网上订车服务在全球扩张的时候，中国的出租车APP“嘀嘀打车”和“快的打车”正在进行白热化的竞争，背后的真正推手腾讯微信和阿里巴巴支付宝两大互联网巨头，正在通过各自的打车APP在移动互联下的移动支付领域展开激烈竞争。刚过的马年春节着实让微信红包“火”了一把，根据腾讯自己发布的数据，除夕到大年初一16点，绑定了500万用户，一些媒体甚至声称微信为此绑定了超过一个亿的银行卡，无论具体数据是否真实，微信红包的红火是不争的事实，相信真实的数字一定会让美国的移动支付公司Square汗颜。

在品牌建设方面，蓬勃发展的中国互联网和激烈竞争也正在孕育一批中

国企业，以全新的互联网思维和方式，对品牌建设做全新的尝试。有些尝试在市场中证明非常成功，这些成功正在改写品牌建设的传统理论和实践。

让我们以2013年在互联网和媒体上十分红火的“黄太吉煎饼”（以下简称黄太吉）为例。从第一家10多平方米的小店做起，黄太吉开店10个月，被风投估价4000万元。虽然现在它还是小规模的中国传统小吃连锁店，但是“黄太吉”三个字已经红遍互联网，他的创始人赫畅也成为了广为知晓的用互联网的方式“改造”传统中式快餐行业的“英雄”。

赫畅曾经在百度和去哪儿网工作，是一个互联网人。他后来也创立了两

家关于互联网的广告公司，是个十足的数字媒体人。他于2012创建了黄太吉。第一家煎饼店20平米，13个座位，专注卖10种中国传统的小吃，如煎饼果子、东北卷饼、猪蹄等。他对黄太吉的发展有着非常宏伟的计划（如同3年前小米公司初创时的豪言壮语），计划在2014年做到一个亿，畅想在未来打破肯德基和麦当劳在中国快餐业的领导地位，成为中国本土快餐的第一品牌。

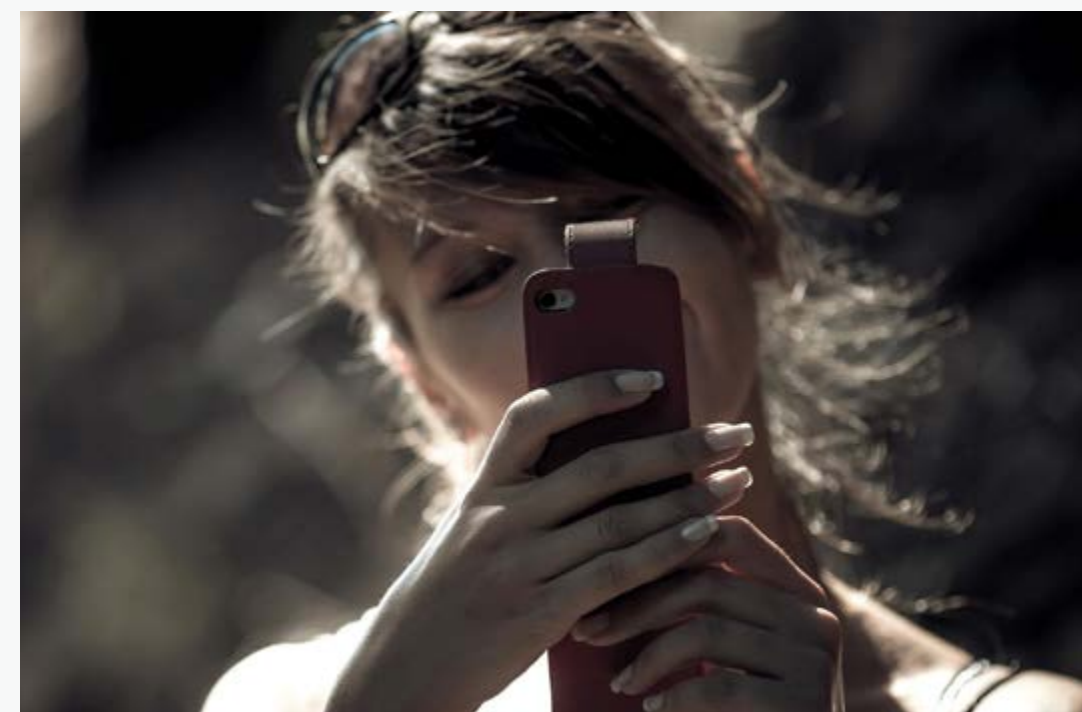
黄太吉从诞生的第一天就开始了自己的品牌创建之旅，有媒体报道在创立后的12个月后黄太吉已经拥有近10万的粉丝（在微信和微博的追随者），赫畅熟知互联网的游戏规则，随着不断造

势，黄太吉煎饼已经成为网络上被热议的创业企业。下面我们看看赫畅是如何利用互联网进行品牌建设的，他从以下五个方面入手：

第一，自然少不了微博微信的社交营销，这对于互联网和数字广告公司出身的赫畅，自然是他的拿手好戏。除了常见的社交媒体营销的方式和手段外，有趣的是黄太吉推出了自己的管理团队（当家），并把他们作为“明星”一样介绍给自己的粉丝。于是不同的粉丝或消费者可以找到自己的偶像，此时黄老吉不再是一个煎饼店，而是由6-7个互联网“明星”所创造的一个商业艺术品。很快黄太吉变聚集了10万个粉丝，构筑了“粉丝经济”的基础。

第二，黄太吉也借力于电视节目的植入，通过让明星节目的主持人尝试黄太吉煎饼，以十分低廉的成本在传统媒体上也推出了品牌效应，从而做到新老媒体的结合。

第三，在新产品的推出上，黄太吉也吸取了互联网的方法，推出“测试版”免费试吃，通过用户体验提高客户的产品满意度，并为新品上市造势。此外，黄太吉也通过“每天限量”的饥饿营销来创造需求。





第四,黄太吉不断探索移动互联网在其煎饼店的应用,例如通过微博跟踪消费者对产品的满意度,并不断跟踪消费者反馈,寻找明星产品。同时积极探索移动电商的模式,例如宣布同淘宝刚推出的“淘点点”合作,试水快餐的移动电商。

第五,赫畅即将推出《黄太吉的第一个500天》一书,畅谈黄太吉的创业过程。该书将成为黄太吉品牌营销的载体,创造更多的“黄太极粉丝”,并为它的“品牌故事”做最即时的解读和注释。

我们可以看到,黄太吉的品牌建设

方式有着小米公司的影子,同时又有着自己的创新。我们对它是否能够在2014年做到第一个一亿拭目以待。

回顾开篇有关西方专家认为中国无法孕育国际化成功品牌,中国互联网行业的快速发展是对这些观点的最彻底的反驳。新兴的“淘创家”(以淘宝为创业起点成长起来的新兴企业家)以互联网思维来看营销,品牌思考的起点是“用户”而不是围绕着产品的交易。互联网大佬正在成为中国新一代偶像,无论是“不做乔布斯第二”的雷军,还是“老一辈”的马化腾,以及更为小众但是在网民中颇有口碑的

雕爷(阿芙精油、雕爷牛腩)和赫畅(黄太吉煎饼)都是极具号召力的明星企业家。而小米手机的成功充分证明了在中国“粉丝经济”模式的成功,这些忠实的“粉丝”不但成就了小米品牌的快速成功,也证明了中国网络粉丝的强大力量。

我们相信,中国企业在数字时代下的品牌建设具有后发优势,具有赶超西方的品牌建设“前辈”的潜力。

#### 对企业的启示

我们相信在数字时代下企业需要新

的营销能力来补充传统的品牌管理能力。互联网没有改变品牌的本质,但是极大地改变了实现品牌内涵的方式方法。从众多涌现的“淘品牌”的成功来看,它们的共同特点是充分利用社交媒体、移动互联网,以及新旧媒体的互动,来实现以“粉丝”为核心的品牌传播。这是一个全新的领域,但成功的企业都具有以下的一些特点:

- 从“互联的消费者”的消费体验出发思考品牌问题
- 针对“无限扩展”的消费者购买渠道和沟通渠道,实现营销整合化
- 充分发挥社交媒体实现品牌体验化——品牌的内涵一半由企业定义,一半由消费者的体验和传播而产生
- 发挥新一代的数据挖掘(或大数据),实现价值个性化的能力。

对于跨国企业而言,在中国市场将面临更强劲的挑战。过去品牌建设曾经是部分跨国企业同中国本土企业竞争中倚重的“竞争优势”。而在数字时代下,这些优势将日益消失。跨国企业在中国不仅需要改变营销思维,建设全新能力,更重要的是加速本地化,建立能够对中国市场深刻洞察并快速做出

决策的管理团队。从黄太吉的例子中我们可以看到,要建立一个有网络人气的品牌,企业的领导者就是一个具有个人魅力的“网络明星”,而他们通过微信、微博和其他互联网技术同粉丝们保持了无时无刻的沟通和互动,过去通过传统市场调查获得的消费者洞察被这些即时的粉丝互动所替代。这样企业决策者能做出迅速的决策,并有机会不断的试错,不断的纠正。而这些特质,是许多跨国企业在中国的管理者(特别是西方管理者)所无法具备的。在现在信息更透明、互动更快捷的互联网时代,“接地气”成为了企业领导者的重要素质。而这正是许多跨国企业在中国的管理人员所缺失的。

对于中国企业而言,以移动互联网为核心的数字时代的来临和中国的互联网环境,赋予中国企业一个重要的时代机遇。为了成为数字时代的品牌建设领先者,中国企业需要开拓和创新全新的品牌建设方式,以后发优势取得品牌建设竞争优势。对于正在走出去的中国企业,如何吸取在中国市场积累的数字经济时代品牌建设经验,调整和应用于海外市场,将会成为中国世界级企业的下一个课题。

参考文献:

- Why Haier and Lenovo May Soon Be Household Names (John Jullens, Strategy + Business Blog, 2013年9月)
- The New Branding Imperatives—Insights for the New Marketing Realities (Kevin Lane Keller, Fast Forward Series of Marketing Science Institute)
- Internet Trends D11 Conference Presentation (Mary Meeker, Liang Wu, KPCB, 2013年5月)
- 《黄太吉煎饼互联网玩法:6个月内销售额达到1亿》(王鑫,腾讯科技,2013年12月)
- 《黄太吉的十字秘诀:文艺复兴小时代社群和势》(赫畅在财经网产品沙龙上的演讲,财经网,2013年12月)