2021年6月27日 星期日
责编:袁红兵 美编:梅文刚
企業家日報 ENTREPRENEURS' DAILY

做好用户运营这篇大文章

■ 诤言

据人民日报报道，为一款明年下半年上市、搭载了众多全球首发量产高新技术的智能汽车举办亮相活动，邀请大批用户与合作伙伴出席；为一款纯电动SUV举办上市发布会，压轴环节不是发布价格，而是多地联动为首批用户交付新车……日前举行的几场汽车企业发布活动，不约而同地将用户放到了更加重要的位置。用户运营理念正被越来越多的企业借鉴和应用。

对于用户运营，业界曾有一些不同看法，比如“用户运营只适用于用户规模不大的新创品牌”“用户运营对高价值产品更有效”“运营用户会耗费大量人力财力，推高企业成本”“用户运营成效难以量化”等。即便是一些十分推崇用户运营的企业，在推进时也会遇到不少问题：有的没有统一规划，用户运营缺少延续性；有的做得声势很足，实际却很难与用户产生深度共鸣……

用户运营是“以用户为中心”理念的延展和深化，其要义是通过运营活动，尽可能满足用户的多层次需求，提升用户满意度，打造用户口碑，进而实现引入新用户、留住老用户、保持用户活跃度并完成付费转化等目标。经过多年探索，许多企业在用户运营上积累了一些值得借鉴的经验——

首先，用户运营对广大消费品行业企业具有普遍适用性，并非只有新品牌、高价值产品才有必要做，也并非针对消费能力强的用户才能取得成效，更不是只有建大团队、大投入才能做好。用户需求是多层次的，它的基础是对产品的需求，包括设计感、科技感、性能、质量、品质、服务等。在此之上，是对品牌的认同感，包括品牌风格、设计理念等。除此之外，还有社交需求。在用户中间搭建社交平台，组织用户一起旅游、休闲、从事公益活动，甚至将线上线下销售网络开放给用户，带动大家一起创业，都是在满足用户需求。

其次，用户运营的道路有千万条，不必照搬照抄其他企业的做法。把“以用户为中心”的理念注入企业，就能找到适用、新颖的用户运营方式。不久前，智己汽车发布了用户数据运营计划——拿出5%的股份，作为用户分享行车数据的红利；上汽乘用车MG品牌，则着力推动“用户共创”——参与1万元订金新车众筹的用户，有机会参与该车型的造型评审、内部动态试驾以及配置确定等环节。这些做法，都得到了消费者的好评。

再者，用户运营要讲产出、看实效，同时也要把眼光放长远、不能急功近利。用户运营做得好不好，付费转化率或者老用户转介绍比例，确实是重要衡量指标，但用户满意度、品牌价值、老客户留存率等同样重要。这些指标源自企业的高质量产品、高附加值服务给用户带来的良好体验，不可舍本逐末。

当前，用户运营理念正在不断完善，企业相关探索也刚开了个头。期待更多企业能做好用户运营这篇大文章，不断满足市场上更加细分、不断升级的消费需求，收获更理想的业绩。

老字号变身“新国潮” “网红”如何变“长红”

■ 于佳欣 周蕊

“618”期间，天猫上老字号整体成交突破10亿元，京东平台300多个老字号销量翻番；4月28日至5月12日第三届“双品网购节”期间，老字号销量同比增长超三成……热销数字背后，是老字号在“国潮热”中愈发重要的分量。“网红”如何变“长红”？

火了，老字号

提起内联升，你想到的是什么？

黑色的中老年布鞋？还是传统的旧式靴子？在你打开内联升网店，或走进其快闪店后，这种固有印象就会被颠覆。

取而代之的是复古的翘头手工千层底布鞋，搭配汉服的尖头织锦布鞋，以及有着王者荣耀、如懿传、大鱼海棠等IP文创元素的爆款……五颜六色的鞋子，让人们感受到这个有着168年历史老字号身上满满的年轻味。

“减龄”后的内联升销售更火了。内联升副总经理程旭告诉记者，今年“618”期间，内联升线上销售450万元。其中，5月22日新推出的皂鞋，上市两周就卖了100多双，火爆程度出乎意料。

做奶糖的大白兔推出奶糖味香水，同仁堂做起阿胶面膜，凤凰自行车打造电动助力自行车……越来越多老字号正加速变身“新国潮”，与年轻人打成一片。

电商平台销售数据也印证了老字号的“火”。“618”期间，天猫首次为老字号设置专属会场，整体成交突破10亿元。“双品网购节”期间，回力、百雀羚、大白兔等成为拼多多“百亿补贴”频道的热销品牌。清明节期间，美团推出“老字号嘉年华-迎春献礼”活动，中华老字号品牌交易额比2020年同期增长127.7%。

商务部数据显示，为期15天的第三届“双品网购节”期间，国产品牌网络零售额占比达73.8%，老字号品牌销售额同比增长33.5%。

老字号何以日益成为“抢手货”？中国社科院财经战略研究院研究员依绍华说，消费升级背景下，消费者更关注品质和个性化需求，有着长久文化积淀和质量承诺的老字号，不断创新产品和营销方式，能更好地增强消费者的品牌认同感。

变young，这么玩

如果提到老凤祥，你只想到珠宝玉石，那就落伍了。如今，老凤祥眼镜、老凤祥腕表销售火爆，让这个有着170多年历史的老字号更多出现在人们生活中。

“老凤祥已经从传统工艺领域向时尚文创产业转型。”老凤祥首席发言人王恩生说，既传承百年非遗手工制作技艺，又加入现代科技创新材料，老凤祥的“潮品”体现了传承为本、创新为魂的理念。

天猫数据统计，每年有4000万“95后”在天猫为老字号“打call”。年轻人喜欢老字号，不仅因其历史悠久、手艺精湛，更在于它们能跟时代接轨、与新需求合拍。

“变young（年轻）”，老字号有多种“花式”玩法。

打造联名款。日前，百年老字号青岛啤酒结合北京2022年冬奥会推出一款“可以DIY”的啤酒罐：在瓶身上印的“好”字前，消费者可以自行填写词语。中国好、生活好、胃口好……“国潮看好罐”一经上市，便收获大量网友好评，也掀起了年轻人的爱国情怀。

借助新平台。“触网”近10年的内联升，去年疫情期间玩起直播。程旭说，现在直播收入能占到部分门店月收入的三分之一，转变了“坐店等客”的传统模式。

推出新产品。成立于1921年的五芳斋，通过京东平台充分调研用户消费特征和偏好，推出多个“爆款”定制商品。“618”第一周里，五芳斋在京东平台销量同比增长超10倍。

京东大数据研究院首席数据官刘晖说，老字号品牌所秉承的工匠精神与产品创新相辅相成。重视用户细分需求和体验，不断提升技术、设计、服务和营销水平，这是老字号“永葆青春”的核心。

潮起，新未来

抓住“国潮”崛起势头，老字号如何从“网红”到“长红”？

专家指出，在消费升级背景下，“国潮”崛起激活了中国传统文化，也为具有传统文化特色的老字号品牌复兴提供了契机。

不久前商务部发布的一份调查显示，经商务部认定的1128家中华老字号企业中，84%的企业在2019年处于盈利状态，年营业收入5000万元以上的占比近50%。老字号复兴仍有广阔空间。

事实上，老字号发展也面临共有难题：电商落地效果欠佳、产品更新迭代缓慢、品牌力薄弱等，亟须解决。

依绍华说，要做到“长红”，老字号更要有忧患意识，在坚守的同时做好创新，注重品牌延伸，拓展经营领域，加载服务功能，增强消费者的体验价值。

“老字号要将博大文化、创新科技、强大制造和广袤市场融合在一起，才不会只是一阵潮流，而成为真正引领‘国潮’的品牌。”依绍华说。

给企业送“节日大礼” 专家学者支招食品技术创新和品牌建设

■ 曹娴 王瑜

6月27日是“世界中小微企业日”。日前，湖南省中小企业服务中心与湖南省人力资源服务中心、湖南省建行共同举办“携手行动 金智惠民”服务全省食品行业生产企业培训班，为全省60余家食品行业优质企业提前送上“节日大礼”。

此次活动邀请了湖南省内食品质量、品牌设计等方面知名专家现场授课，并就工艺改进、市场开拓、产业融资等事项进行专业辅导和深入对接。

湖南农业大学食品科技学院夏延斌教授认为，社会越发展，对食品的要求越高、需求越大。对于湖南来说，把鱼米之乡建设成为现代食品工业之乡，要用高新技术引领食品产业高质量发展。比如，米面粮油加工，营养价值高的米糠可以开发成系列保健食品，抗氧化、小包装的食用油很有市场；果蔬加工，水果罐头保持脆度的降温杀菌技术、鲜果单体速冻技术等可加快应用。

南华大学客座教授段文建认为，品牌设计应该由顾客说了算，让顾客感受到美好的体验。因此，品牌起名要有记忆点，让顾客有画面感；有关联点，需要关联产品特性；有故事点，符合产品特性。

据介绍，湖南省中小企业服务中心将积极搭建平台，建设一支熟政策、精法律、懂技术、会管理、肯奉献、乐助企的高水平专家志愿服务队伍，为中小企业提供高效规范的公益服务，助推全省中小企业高质量发展。

品牌评价国家标准宣贯教材 | （连载一百三十二）

品牌总论

——品牌评价国家标准宣贯教材

■ 谭新政 朱则荣 杨谨蜚 著

2.2 多样品牌文化的形成原理

品牌文化不仅有着明显的中心化特点，也具有中央化特征。全世界文化本来就有中心，不同的文化中心发源组合成不同的文明或文化谱系，这种多中心的文化形态成为今天人类文明发展中不可或缺的重要组成部分，也是今天世界多元文化的来源，对文化的探源、承继和发展是人类认识自我、发展文明、发掘文化的母体。

任何一种存世的文明，都有多个文化中心及其文化谱系组成，或是历史，或是传统的、或是现代的、或是时尚的，或是未来的、或是国际的，这些文明和不同的文化、亚文化、子文化组合，既是人类多元文化的溯源、成因和发展力，也是任何品牌得以汲取的文化因子和文化源头，是进行文化溯源的“朝圣中心”和发展论的“未来中心”。例如美国乡村音乐文化、硅谷文化、好莱坞文化、太空探索文化、法国风情文化，英国英伦血统、爱尔兰竖琴文化、凯尔特的奇幻传奇文化，或中国汉学文化、中国结文化，都可能发展出新的品牌及品牌文化。

从总体而言，品牌文化是人类多样文明的承继光大。人类各个文明中的文化中心以母体孕育了人类的品牌文明，发展了每个品牌独立的文化信仰、文化风格和文化追求。要么追溯已经有的文明、要么发展新的文明、要么组合发展成新的文化特征，要么演绎出文化的味道，要么创造一种新的流行文化，在全世界文化与文化的交织、碰撞、连接、开放、融合过程中，形成了多样的人类文明、多样的国际文化、多样的品牌文明。

品牌文化有其文化发源、承继与文化创造的母体，这是一个品牌的文化能够比企业文化更容易获得全球认同、国际交流的原因，也正是全球范围反文化侵略的“拒绝同化”普遍意识，才得以使各种不同的文化在全球间能够互相尊重、互相并存、互相保护、互相影响、互相流行，从而使世界上每一个品牌发展出的品牌文化可以得以流行于全世界，每一种文化都有其或多或少的追求者、追随者、喜好者，进而使国际品牌的市场得以遍及世界各地，在地球上每一个地区或角落，都能遇到尊重某种文化、喜爱某种品牌文化的人，这种多元交错、相互并存的多元文化发展本质——加入到人类文化频谱中，是构成品牌发展的理论基础和事实基础。

2.3 品牌文化的中央化系统结构

品牌文化的中央化特征，具体表现为一个品牌对世界多元文化中心的具体提练和统筹发展上，也就是每一个品牌在全球范围，都有其固定的中央品牌化系统(CBS)承担文化的溯源、聚合、提练、发展、贯彻、指挥、协调七大作用，并且始终具有由外向内的传递轨道，这是一个品牌形成并发展自身独立的品牌文化谱系的重要组织过程，也是品牌使命、品牌故事等品牌诠释形成的中心。

品牌文化的发展肯定不会凭空而来，品牌的创始人和主创者们会决定采用哪一种文化的组成，是选择继承某种文明整体、某种亚文化，还是在多元文化基础上吸引不同的文化创立自己的文化，每一个品牌的文化必须是独立，且在保持独立存在的同时，又不断被加入新的文化元素，进而发展出一个由亚文化、子文化所形成的系统化文化谱系，这样一个品牌才能作为一种典型的、足以区别于竞争对手或其它品牌品化的品牌文化特征存在。

由于品牌文化的成功缔造是一种孤独和艰难的过程，许多企业在创立品牌文化的过程中都失败了，最终也只有极少数量的品牌才能得以系统地完成品牌文化的发掘、创始、诞生过程，接下来是品牌组织需要以品牌文化为中央孵化出更多大量认同这个品牌文化的人——品牌骨干群体和员工群体，来承担品牌的发展、承继、保护、传播、传递过程，这个过程类似于蚁群中的——蚁后的形成并发展出具有专门分工和独立繁衍性质的大规模蚁群的自然规律。

但这仅限于一个品牌及其员工群、用户群的发展，如果一个品牌还想要创造出大量新的独立品牌，形成集团品牌集群，由每个品牌承担不同市场领域的专业级市场分工，那么就必须使用品牌秩序体的品牌发展科学原理。凯尔特人曾经一度占领大半个欧洲，最多时同时拥有几百个不同的国家，有序地在欧洲大陆上运转凭借的正在是秩序体，世界最早也最成功的集团品牌集群样板——P&G宝洁，其创始人就来自凯尔特文明区域，运用了能够同时管理多个品牌的娴熟秩序思想，发展出了事业部制和品牌经理制来成功管理着规模庞大、品种繁多、技术复杂的品牌家族，并且在2015年，已经拥有了26个年销售收入超10亿美元品牌——10亿美元俱乐部。

品牌的中央化特征及其以中央性的品牌化运行方式会形成一个品牌的中央化系统结构，每一个品牌及集团品牌集群都有一个品牌中央，承担中央品牌化的系统发展任务，体现为品牌成熟、清晰、稳定、有秩序的品牌秩序体。此前全球企业普遍会遇到的品牌发展问题、品牌多元化问题，一直是困扰全球品牌稳步规模发展的主要难题，但这种中央品牌化发展方式事实上却是任何一个希望发展大品牌、发展集团品牌集群的企业创始人和领导人绕不过去的管理视野和管理思想，同样有其科学规律和发展力结构。企业品牌迫切需要这种中央化的特征来完整、有秩序、结构合理并清晰的发展方式来发展品牌。

品牌文化传递，是从品牌中央直接到品牌用户，再从品牌用户直接跳跃回品牌中央的过程，这种直达的特征是具有特定轨道的，它直接跳过了员工，在品牌化程度高、高度发展的品牌组织中，企业领导人与品牌用户之间的交互是离距离的，是直接的。现代联网科技发展也进一步在佐证这种非常直接、直达的品牌传递、品牌感应、品牌响应过程。今天的企业都希望以更直接的方式通过联网发展与品牌用户之间的社会化网络互动关系，而这一点也回到了建立品牌的本质——品牌是为品牌用户服务的，从品牌创立之日起，就是以品牌用户的喜好和消费服务的，是为人类拥有更好的生活方式、更快乐的感觉体验、更完美的享受服务的，相互间传递的正是精神、思想、文化。

3 品牌文化与企业文化的一致性与文化冲突

品牌文化与企业文化既有相互交叉的品牌使命、品牌价值、品牌精神等意识形态和文化传承的紧密关系，这种一致性体现在品牌文化是构建企业文化的源头和成因，正如品牌的文化来身来自具有某种或系列典型文化的传承、组合与光大，是有其根源、来源的，品牌文化是以本心论、本源论、本位论、本质论来发展的，任何品牌的文化必有其渊源和溯源。

但企业文化通常缺少渊源和溯源，而企业文化也不可能脱离品牌的文化独立出来，单独形成精神、价值观。意识形态和思想层面的不一致将导致严重的文化冲突，品牌是将梦想与紧密结合起来的产物，而企业文化中的矛盾主要发生在梦想与现实之间相互纠结的冲突。一个高度品牌化的企业，必然是品牌文化与企业统一高度、协调一致的结果，一个没有品牌化的企业，必然是品牌文化与企业文化之间频繁发生不一致的意见，并导致各种冲突和矛盾并严重制约了企业中员工的意识、心态和行为。

集体主义在一些国家可能被视为文化的主体，但事实上并不是，品牌文化的创立相对要容易得多，只需要在各种文明或文化因子中进行有效的组成、有机创造，并赋予其使命、意识、故事和意境、美学方面的表达就容易形成，但企业文化却是复杂的社会文化变因对企业加载的文化形态。企业文化受社会文化制约，各种社会思潮、社会现象、社会矛盾以及不同的宗教、政治、文化影响着人们的思想意识发生了剧烈的复杂性变化，因此要创立企业文化则必须使企业文化高于社会文化。

（待续）