2022年7月3日 星期日
责编:周君 美编:梅文刚
企業家日報 ENTREPRENEURS' DAILY

失去品牌,我们只能更焦虑

■ 马振山

没有什么比“焦虑”更适合当下中国的汽车行业了。

今年以来,受疫情持续影响,各汽车品牌的焦虑各有不同,归结一句话就是:销量不达标、利润率下降。

于是饥不择食的创新营销手段在汽车行业风行铺陈。“无论什么,拿来一试”,这次汽车行业并没有成为最为后知后觉的行业:元宇宙布局、NFT商品、私域社群、闭环生态等等市场上的创新方式,均变成了各大车企的试验场。

好不热闹。烟花易冷,繁芜褪去后,焦虑只会更焦虑。为什么?

“焦虑”是智能汽车的时代性标志

几乎每个厂商都在经历痛苦的煎熬。以往销售体量大的厂家销量明显缩水,而销量小的厂家甚至部分销声匿迹;造车新势力们的财务压力让他们如坐针毡,电池原材料价格高企、芯片涨价也在持续,盈利预期等于遥遥无期;这几年整体市场都在年2000万辆上下徘徊,而刚刚过去的4月份乘用车上险数市场99万辆,环比下降高达38%,4月底新能源渗透率更是达到27%。这么看来,乘用车市场正处于传统能源向新能源过渡震荡的转型期中,行业几乎都深陷在焦虑中,皆因中国乘用车市场基本已是存量市场,其市场结构在发生深刻变化。

市场手段(战术)创新是对抗焦虑的灵丹妙药吗?

增量市场30年,存量市场才3年,汽车行业并没有做好对结构性变化的充分准备。别人做私域社群、客户运营闭环,我也跟着做;别人做元宇宙,我们NFT明天就上马。有数据显示,车企在创新营销上的投入占比以十个百分点以上的速度增加,更有甚者,某些新品牌更是将大部分的营销费用都投入到创意营销上。但实际的效果则是,用户在经历了至少3次征询信息链路、4次对比的决策过程中,并不会因为厂家出了创新手段就会最终选择到店、小订、大订最终决策。这出于汽车是高价低频商品属性,其增换购行为并不是“快刺激”,而是“慢明白”;所以,很多同行私下抱怨说,即便是私域转介绍来的客户也不能形成主流,缘故如此。所以,我们ALLIN创新,力图立竿见影、高大好省,一夜之间横扫千军。结果却不尽人意,这就叫做有病乱投医,急中出乱牌。

汽车市场焦虑的成因

外来和尚-全盘跟风-自我否定-因噎废食,想必同仁们看完后都会“会心一笑”,到了终端交付的同仁们,看后更会“一声叹息”,这是为什么呢?

我们要聚焦:销量低、盈利差,根本原因是产品缺乏品牌力。销量低代表着认知度低、你(的产品)并没有在客户选择的购买清单里;盈利差意味着定价低、折扣大。核心原因就是你的品牌在顾客眼里不值钱,品牌吸引力弱,基本上只能靠性价比来实现销售。

历史经验表明,一个汽车品牌但凡失去费效比的时候,都会迎接倒闭的命运。我们经常反问自己:高烈度的智能汽车时代什么最重要?核心技术、操作系统、融资规模、客户满意……但这些核心竞争力若是与品牌塑造脱钩,继而赢得用户信赖、提高产品溢价、形成企业长期发展的无价资产,绝难在激烈的商战中站稳脚跟。

综上,笔者认为在存量市场,企业唯有以品牌战略统领全局,方可致胜存活。这个紧迫观察,30年来第一次从纸上谈兵摆在了汽车企业决策者的面前。本文尝试系列性的追根溯源,探寻营销本质,找到车企走向未来的营销之路。

品牌力弱是理解偏差导致的

客户导向需要真正去理解和践行,否则很容易走进误区。以客户为中心,几乎每个厂家都在说,但这不能只停留在口头,也不能把客户说的所有东西都当真。有的品牌,对自己的产品、服务、品牌存在的问题熟视无睹,明明有巨大差距,但就是碍于面子,不承认、不坦白;有的品牌,以为做了客户座谈会,把客户说出来的痛点、痒点、爽点都满足就行,迭代也算快,可为什么就是走不出沼泽?从客户之声到产品体现,除迭代以外,还需要很多步骤:如何翻译消费者表达出来的诉求?如何去伪存真?如何分类?

我们的产品开发战略是以满足客户需求为主导,还是以引领客户需求为主导?强大品牌的产品设计开发,大多都是以客户需求为基础,但在此基础上创新引领。因为传统的客户之声、对比试驾只是基础手段,真正的客户体验、场景设定、新技术应用都是跨学科、艰苦的研发,不是简单装备堆砌、增加几个功能的一蹴而就。

笔者认为,以客户为中心的背后,一定是由新技术转化、客户需求转化等体系来支撑的。

品牌走创新引领型才是正道

客户满足型和对手跟随型都只是权宜之计。在笔者开发的营销与产品力的相互补位理论中表明:产品力强的产品,消费者趋之若鹜,不用过度营销,产品知名度和认可度都炙手可热;而有的产品即使花更多的钱,消费者认可也是寥寥无几。

我们闻过香水,有的浓度高,但是接受度一般;有的浓度不高,但是极其好闻。品牌以及品牌塑造的密码正在于此:蜜蜂群是被花朵吸引而来,消费者是被品牌吸引,主动上门才是正确的姿势。

而吸引力有两个层面:强度和魅力。强度大、魅力足,吸引更多的蜜蜂来采蜜。塑造品牌吸引力的强度和魅力。智能汽车时代,做一个对消费者有强大吸引力的母品牌和产品子品牌才是解决之道。

品牌统领的逻辑正确决定成败

企业的品牌战略首先必须逻辑正确。品牌吸引客户,品牌指引技术方向和技术路线,品牌奠定了商业模式。企业管理的方方面面都以品牌为核心,同时也是以客户为核心。企业只有以品牌战略为统领,才能做到形散而神不散。

国际品牌管理的成功实践也验证了这一点。大众汽车集团、丰田汽车旗下清晰的各品牌定位,使他们在技术、成本协同下,成功实现了差异化,且全球化战略是车企的典范。

出色的品牌战略运作团队如同交响乐队的指挥。需要深谙几大模块,并且运用自如:品牌运作体系、核心技术、供应链、制造、成本、资本体系;在体系运转中,不断传递结构化的内容、激发外界对品牌的联想、热议、互动、赞许、梦想,彰显、积累品牌对外界利益相关者的正向势能;对于新的流量平台适用性和属性要熟知、社会舆情要把握,这样才能找到时机和抓手。

阶段性品牌塑造难奏效

品牌塑造是体系性建设。消费者越来越感性,每件商品实际上包含形而下和形而上的两个层面。形而下包括物理、功能,形而上包括情感、梦想、想象力、场景。品牌需要有自己的愿景、价值观、定位、个性、声音、slogan、视觉系统;也需要代表人物、故事、事件、活动、IP。品牌甚至要有专属的词汇、字体等等。

品牌塑造是长期投入。给客户的交付物一定是包含梦想、情绪、场景、功能、视觉、动静态性能、生态的组合,不可分割。品牌塑造是长期而持续的,不可能短期变现。

品牌塑造必须尊重科学。传播学、美学、心理学、社会学、政治学、新技术、新政策……品牌实践中会涉及方方面面,尊重科学,求真务实,才能开拓创新。

品牌塑造要敢于试错。勇于去试错,学会去试错,在某种程度上,PK的是谁少犯错。

(作者系奇瑞汽车股份有限公司总经理助理兼奇瑞捷豹路虎汽车有限公司常务副总经理,联合执笔:首域行智能汽车研究机构首席研究员杨马克)

国潮3.0时代 情感消费站上“风口”彰显文化自信

■ 储舒婷

从国潮年货、国潮市集,再到新国潮消费……时下,几乎每个品牌、平台和商圈,无论线上线下,都在紧紧抓住国潮,试图深挖其中的“流量密码”。

可以说,起于青萍之末的国潮正从一个个“爆款”单品所引发的消费时尚潮流,逐步渗入人们生活的方方面面,成为一种日常。根据一些专家学者的观察与研究,从早期融入传统文化元素、单靠颜值和奇趣取胜,到如今正在潜移默化改变人们的生活,指向一种生活态度和生活方式——“进阶版”的国潮正在超越消费层面,不断从功能价值向情感价值和精神层面迁移。

助推更符合现代需求的本土文化,国潮大步向前

乘着国潮的东风,在国产的彩妆、运动、家居等日用品消费领域都涌现了一批潮牌和“爆品”,看似小众,却在年轻人中大行其道。它们之所以“出圈”,背后勾连的不仅是新意、品质,更有来自文化层面的共鸣与认同。

沪上老字号乔家栅“上新”咖啡后,一时成为谈资。华东师范大学经济与管理学部助理教授吴漪饶有兴趣地告诉记者,其实,早在上世纪,传统的中式糕点配上“零拷”的咖啡,就是不少老上海人眼中的“黄金搭配”。现在,以点心制作闻名沪上的非遗老字号乔家栅重新上架的咖啡,既是“复兴”也是创新,可以说是“又一次赶上了新时代国潮带来的机遇”。国潮的兴起,创造了新的生活情境,也孕育出更符合现代需求的本土文化。

由清华大学文化创意发展研究院发布的《国潮研究报告》指出,国潮在2018年前大多指狭义上的特定品牌。而现在,国潮有了更广义的使用,泛指广义上的某种消费概念。

上海商学院工商管理学院教授曹静认为,国潮的发展可初分为几个阶段。初创期更强调传统文化的注入,依靠国风的外包装就能引发关注。而后,随着市场日趋饱和、竞争日益激烈,国潮2.0版更注重依靠高科技、创新服务等来打造更好的产品品质,现代技术要素赋予国潮新的生命力。现在,部分行业研究和调查明确提出,国潮已进入3.0时代,以文创、游戏、影视等精神消费为代表,已然超越了物质层面的日常消费品范畴。

发生在精酿啤酒行业的一些新动向,就是一个佐证。时下,喝精酿啤酒作为小众爱好,在一些年轻的上班族中流行开来。不过,和最初“舶来”的英式路边啤酒文化不同,上海逐渐演化出了更具本土特色的啤酒文化。新兴品牌“八品脱”目前已开出了十多家线下门店。创始人介绍,他们首家在富民路上开出的小店只有20平方米左右,当初考虑的是“给年轻人交友提供了一个新的社交场景”。

不过,和英式的街边啤酒文化不同,中国的年轻人喝啤酒,更喜欢有个地方坐一坐。有了这一发现后,“八品脱”更加精准选点,在社区里开出的多家分店很受欢迎。每到晚上八九点,有的年轻夫妻安顿好孩子,很愿意来喝一杯;还有不少人晚饭后来这里小坐一会儿……

“国潮作为一种席卷各行业的潮流,不局限于产品和品牌。”上海交通大学安泰经济与管理学院副教授李海刚在谈及国潮“进阶版”时也认为,时下,更多受众的心态也在悄然发生改变,正从偏重实用角度的功能价值,逐步迁移到情感价值和精神层面的强化,这也进一步折射出国人的文化自信,以及对本土文化的认同、传承和创新发展。

摆脱“短期爆红、无法长红”的困境,需直面新挑战

当然,从时尚的角度来看,“流行”意味着很快过气。那么,国潮如何避免陷入“出道即巅峰”的窘境?能否从“一阵风”成为长久的潮?

在李海刚看来,从小众走向大众是很多国潮品牌的困境,只有真正持续推出满足人们物质和精神双重需求的产品和服务,并为更多人培养长期的文化消费理念和习惯,才能逐渐摆脱这种“短期爆红、无法长红”的发展困境,这都离不开更优质的供给,离不开国潮产品、服务和品牌的持续创新与文化赋能。

“Z世代是最聪明的消费者,他们在消费时喜欢做攻略、搜集信息做比较,可以说‘非常挑剔’。因此,‘国潮’的标签不是万金油,一些投机赚快钱的行为,只会东施效颦。”他表示,正如中国游戏《原神》等,通过技术创新和产品研发投入提升附加值,打造品牌文化,拓展国际市场,这才是未来国潮寻求更大空间的新路。

华东师大社会发展学院民俗学研究所助理研究员游红霞认为,国潮是对传统文化基因的创造性转化和创新性发展,以更好地适应现代化的生活,将带来更多的文化消费。近年来,不断“出圈”的国风音乐、舞蹈,非遗等,屡屡引发社会关注。

虽然对国潮的未来怀着充足的信心,但她特别强调,要警惕一些打着国潮标签的文化挪用倾向。此前,某汉服商家截取了日本浮世绘中的海浪纹样,用于制作汉服面料和服装,一度引起了圈内爱好者的抗议。“像这样浮于表面、缺乏内涵和谱系性表达的‘伪国潮’,在文化领域尤为值得关注,不容混淆。”

她表示,对国潮产品的过度开发,势必影响到传统手工技艺的传承,在互联网“娱乐至上”的环境下,当前尤其要注重融合的尺度。

品牌评价国家标准宣贯教材丨(连载一百七十九)

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

在现代管理和未来管理中,人工智能、人体工学、意识上传、新材料发明、太空探索、无人系统、工业萃取、服务智能、敏捷制造、计算机系统、星际互联网、未来物联网、可信电子商务、数字网、传感网等未来科技都在改变今天和未来的管理方式和管理内容。

管理专业化包括了管理科学化、管理系统化、管理知识化、管理网络化和管理职业化五方面的内容。管理专业化是对管理学的科学研究、流程设计、动态知识管理、网状组织发展到人才和资源建设,提出了更高的前瞻性要求,全球公司管理水平的提高将越来越依赖于管理专业化的快速进步。

品牌标准化是“品牌+管理标准化”,我们在这里将管理专业化所涉及的五个内容,以品牌科学化、品牌系统化、品牌知识化、品牌网络化和品牌骨干人才集中起来进行表述,他们分别代表着管理专业化的五个内容,既是品牌组织的重要管理支柱,体现了管理进步的水平,也是以“品牌”为龙头所实施的企业管理变革方向。

1.2 管理专业化:品牌学的未来

管理专业化要解决:什么是最先进的、什么是最完美的、什么是最有差异的、什么能代表管理水平四个问题。

品牌经由惊人的梦想出发,每当品牌梦想被孕育,接下来就需要过硬的管理专业化过程完成品牌的创造或再造,最终实现巨大的品牌成就,否则再伟大的梦想、再好的期望、更多的投资,都将付诸流水,变成惨痛或消逝的记忆。

什么是最先进的、最发达的?这是品牌管理首先要考虑的问题,为了完成品牌组织的高速扩张成长,为了管理日益庞大的品牌组织,企业必须将组织规模性管理放在首位,编制发展大纲,提前设计管理系统,为即将来到的规模扩张化管理做好一切管理准备,只有先进、科学、发达的管理基础能够满足超常规的发展需要,成为公司全球化扩张、高速运转所必须的承载母体。

什么是最完美的?品牌组织和一般公司经营所不同的是,品牌组织无论对品牌的完美追求,还是对品牌组织管理的完美追求都同等重要,为了创造更完美的管理方式,品牌组织大量聘请管理顾问、进行管理培训、培养管理分析师,以保持公司始终处于管理潮流的最前沿,大胆创造并应用最先进的管理概念,发明或引进最先进的管理系统,从而使组织减少管理缺陷和管理漏洞,减少管理事故的发生,品牌组织通常认为自己应该是一个高度发展的学习型组织,管理学习在大型品牌组织中被列在突出重要的位置,这一切的目的都是希望自身在各个管理方面都更加完美。

什么是最有差异的?品牌组织的管理重点是制造差异,如何在管理上、营销上与其他竞争对手看起来不一样,如何做到不一样,看看还能改变什么。国际品牌组织的差异化战略是其发挥竞争优势地位的主要战略方式,这一点和品牌追随者是完全不同的管理态度,品牌追随者会极力地模仿品牌组织的管理方式和产品优势,只有品牌组织主动或被动地不断进行新的研究创造,才能保持领先的竞争优势,但主动创造总是比被动创造效果更好。

什么能代表管理水平?管理本身是一种重要的先进生产力,大型企业通常关注系统化的管理能力,小型企业则关心营销,两者有着本质的区别,也因此使公司出现了大小不同的类型,但高度注重管理的企业一定可以快速发展成为大型企业。而保持竞争优势的大型品牌组织,则更为注重管理水平的体现,力图在每一个管理环节体现其先进的管理思想,先进的管理方式,系统的管理运行能力,管理水平的全面高效提升是几乎所有大型企业一致努力的目标,品牌组织深刻理解管理水平在企业运营中的重要性,力求体现更加领先和更强大、更系统的管理生产力。

2 品牌科学化

品牌的产生是发明的过程:发明一种感觉或方法。例如:口感、质感、外观感觉、制造技术、化学品、物理方法。这些发明例如海德堡印刷机的发明、PDF文档阅读技术的发明、美国油炸洋葱圈的发明。 (待续)