

品牌营销路在何方？ 以实践经验重构品牌感知

■ 朱萍

随着市场竞争的加剧，品牌建设在竞争中的重要性越来越突出，仅仅拥有一个好的品牌名称和标志并不能真正吸引消费者的关注。事实上，消费者对品牌的感知往往来自于他们与品牌的互动体验中，因此，以实践去重构消费者品牌感知成为当前品牌建设的重要方向之一。通过实践经验，企业可以更好地了解消费者的需求和偏好，从而针对性地进行品牌定位和推广。不过，如何利用实践经验去实现品牌感知重构并非容易的事情，对此，有着 30 年营销经验的汽车行业营销大佬马振山给出了自己的看法。

车企品牌传播中的误区 需要更正

当下的汽车市场之中，车企的品牌传播有着亟需引起重视的误区，针对这些误区，马振山作出了精准的总结：第一，市场部认知误区，车企销售公司的市场部被认为只会花钱做物料、买媒介，除此无他；第二，线索是花钱可以买来的，一旦遇到销售压力（当然现在这个频次已经越来越高了），销售部就催促市场部，赶快花钱预算买线索。从实际效果来看，长期效果并不显著，细算下来，到店成本上千元平平常常，成交成本更是居高不下；第三，结果 KPI 误区，每次招标，策略标、制作标、媒介标泾渭分明，大家各管一段，整体效果却无人负责。如今来看这些观念现在看来已经不是“不正确、不适合、不客观”，而是完全错误了。营销的本质是启动认知、改变认知，核心是传播学。让潜在客户知道你、喜欢你、追求你，让非潜在客户谈论你，才会有销售结果的最终达成。任何一个企业存在的逻辑都是亘古不变的：即为客户提供价值，客户愿意为品牌提供的价值买单，客户深深被品牌吸引，思考之后可以发现应该如何审视目标和指标问题：单一的 KPI 远远不够了，至少加上 OKR 及其他。

确立品牌独特 DNA 是当务之急

在当下的智能新能源车时代，三电系统、底盘系统、智能座舱、辅助驾驶的产业链日趋完备，同质化日趋严重，没有品牌可怎么办？可能这时候对于“大品牌战略”的思考，就要上升到战略层面，摆在从业者面前。马振山表示：木桶理论告诉我们，如果有长板更好，但是如果板子都不太长怎么办？这是之前在各种场合论述过的品牌产生流量的基础观点。新品牌的创立是最艰难的，但太多人浑然不知。它要求在不能有明显短板的前提下，有极强的长板，以此让市场产生极大的追随效应。这需要天才创意、沙盘模拟、长期主义。这样才有可能杀出一条血路，但对于已有品牌，则是处理好传承和创新的关系。以研发十年的全新一代路虎揽胜为例，在保留了历代揽胜的造型风格和比例关系的前提下，从造型、技术、驾驶舱等方面实现了对未来感的完美诠释，延续了揽胜品牌的气场和地位，全新一代揽胜很好地处理了继承和突破的平衡。以上情况总结起来，核心就是要形成独特的品牌 DNA。它包含创始人、历史、文化、血缘、创新、技术、造型风格、客户运营等基础条目。要把这些列出来，干下去。

大品牌营销模型 诊治当下的中国车市

基于自身 30 年的营销实践经验，马振山提出了新时期的大品牌营销模型理念，他这样解释道：狭义的“品牌”，是实现对客户在感性诉求方面的吸引力，特别是在理念、行为、视觉、听觉等方面。现在消费者虽然决策更加理性，但实现决策前的动因大多是感性的。从这个意义上，品牌感性吸引力更加重要。常言道“好马配好鞍”，“喝红酒更要会排酒配菜”，新能源汽车市场何尝不是如此。在物料、线下，讲究场景匹配度已经成为新能源汽车品牌的必修功课。势，即“品牌势能”。从事营销的人对一个品牌或者一个产品的势能强弱是有感觉的：从线索充足率、线上互动率等数字指标会更充分了解到；如同中医号脉一样，脉象和势能是看不见，但是能感知的。势能积累是一个增减的过程，不精心策划、不耐心耕耘，势能就无从谈起，更难以累积。

总结来看，只有将正规思想娴熟使用，灵活组合，才能适应转瞬即逝、机不再来的中国车市。体系思维的训练亦至关重要，总之，以实践经验重构品牌感知是企业在竞争中激烈的市场中立于不败之地的关键所在。只有深入了解消费者需求，不断优化产品和服务，才能赢得消费者的信任和支持，实现品牌的可持续发展。



透过海尔美的格力看清白电产业生存现状

■ 文剑

步入成熟期的家电产业，特别是白色家电企业，现在的生存和发展情况如何？未来的生长空间和机会，又在哪里？随着海尔智家、美的集团、格力电器，三家被认为是白电行业发展标杆的企业，相继发布 2023 年上半年经营业绩。这不只是为外界洞察三家企业近年来的发展、转型和经营质量提供了参考，同时也让更多白色家电从业者们对产业未来的发展后劲、动力和前景有所判断。

在家电圈看来，海尔智家、美的集团、格力电器三家企业的 2023 年半年报，有三个看点：一是不同企业的转型动作、路径及速度，决定企业后期的成长空间和直接营收，依靠产业惯性发展的时代已经结束了；二是聚焦三家企业起家的白电业务，可以看到市场增速已经集体回落、放慢，未来增长动力还在探索中，企业有不同的思考；三是面对多元化的扩张和多业务的转型，将是白电企业的必经之路，却考验着不同企业的实力和应对水平。

白电市场增速集体放缓 空调品类独木难支

2023 年上半年，海尔智家实现营收 1316.3 亿元，增长 8.2%；归母净利润 89.6 亿元，增长 12.6%；美的集团实现营收 1969.88 亿元，增长 7.84%；归母净利润 182.32 亿元，增长 13.98%；格力电器实现营收 992.37 亿元，增长 4.22%；归母净利润 126.73 亿元，增长 10.52%。此前发布的 2022 年财报显示：美的集团营收 3457 亿元，增长 0.7%；归母净利润 296 亿元，增长 3.4%。海尔智家营收 2435.14 亿元，增长 7.2%；归母净利润 147.11 亿元，增长 12.5%。格力电器营收 1889.88 亿元，增长 0.6%；归母净利润 245.07 亿元，增长 6.26%。透过年报、半年报，可以看到非常有趣的现象：2022 年全年受到疫情的影响，美的集团、格力电器增速明显放缓，但是海尔智家增速抢眼，原因很简单正是公司在海外业务的发力。而进入今年上半年以来，单从家电业务来打扫战场，海尔智家增速继续领先，同样海外市场营收增速给力，领跑同行。那么，为什么海尔智家增速更稳、更快？

坚持创新 品牌“常青”

■ 罗珊珊

把消费升级同满足人们对美好生活的需要紧密结合起来，以技术创新为动力，以文化内涵为底蕴，国货品牌将迎来更加美好的明天。无论是在电商平台还是线下门店，越来越多的国货依靠过硬的品质、个性化的设计、创新的营销方式，掀起一阵消费热潮，焕发新的生命力。随着我国经济社会发展和人民生活水平的提高，消费者对国产品牌的偏好和认同大大提升，不少国货抓住消费需求变化的契机，在产品工艺、造型包装、经营理念等方面推陈出新，走向更加广阔的市场。比如，安踏、李宁等运动品



● 海尔智家

目前，上述三家企业都在转型中，海尔智家转型更多还是深耕家电产业，借助家居、场景提升家电的价值链做厚做深；美的集团转型则是强调 C 端与 B 端同步，但 B 端机器人、新能源、工业互联网等 4 大业务板块投入力度大，增速快，但基数仍然偏小，无法像家电业务那样占比大；格力电器转型则面临双赛道多任务的压力，C 端要加速从空调向家电全品类的扩张，B 端则要加快在工业制品、机器人自动化设备等领域的布局。

由此，这也造成单从营收增速的维度来看，扎根家电，以场景和生态赋能的海尔智家表现更稳定，更抢眼；较早开启面向 B 端四大业务扩张的美的集团，今年以来增长保持在合理的区间内，后势值得期待；虽然今年上半年高温催热空调市场，但是格力电器仅凭空调业务还是难以拖起整个公司的增长速度和惯性，必须要靠其他家电品类，以及非家电业务的增长。

在白电业务行业整体增速从 2 位数向个位数回落的情况下，空调单一业务再强大也拉不动整体规模的快速增长。单从空调业务维度来看，2023 年上半年，海尔的空调营收同比增长 18.9%，美的暖通空调营收同比增长 10.54%，格力的空调营收同比增长 1.82%。不

同数字背后，是不同企业的规模和实力差。对于所有白电企业来说，现阶段面临的最大的挑战只有一个：单一家电品类，不管做多强多大，都会遭遇增长的天花板；向家电全品类的扩张，以及全渠道和全分层的覆盖，就是为了构建“东方不亮西方亮”局面。跳出家电向其他业务领域，比如新能源、机器人自动化、智慧交通、智慧医疗等扩张，同样也是寻找企业在未来的新支点。

跨界转型与扩张 企业实力参差不齐

过去的 20 多年间，三家企业均是扎根于白色家电行业，其中海尔、美的忙于家电全品类的扩容，以及相关品类的做大做强，而格力专注于空调品类，志在成为全球空调行业的一哥，专业化标杆。最近 5 年以来，三家企业的发展战略和经营策略，明显生变：一是海尔智家继续扎根家电行业，并推动从家电、家居到智慧家庭的三级化布局，谋求从智能单品、套系场景到定制方案的生态化扩张。最终通过经营用户为突破口找到家电与家居、智慧家庭一体化融合过程中，硬件、软件、服务和生态方的各种

艺、功效和性能上下功夫，不断提高国货的品牌引领力和品质竞争力。文化内涵是国货品牌的灵魂。随着我国居民人均可支配收入持续增加，消费需求更加多元多样，文化消费已成为消费升级的重要方向。近年来，以故宫文创为代表的文化品牌之所以备受市场欢迎，一个重要的原因就在于其充分挖掘中华文化的内在价值，将文化以视觉美学的方式呈现出来，让产品既具有文化品鉴价值，又具有视觉审美价值，品牌的特色和辨识度凸显出来，自然就受到市场青睐。创新营销方式是扩大品牌影响力的重要途径。如今，电商、短视频等新消费业态的出现，改变了以往传统销售渠道的获客模式，销

商业机会。目前，海尔智家已形成的食联网、衣联网、空气网，以及全屋用水业务中，均保持不错的营收和增速。食联网（即美食保鲜烹饪方案）中冰箱冷柜实现收入 222.45 亿元，增长 2.3%（国内市场收入同比增长 7%），厨电业务实现收入 21.38 亿元，增长 7.5%；衣联网（即全屋衣物解决方案），收入 153.45 亿元，增长 3.8%；空气解决方案实现收入 231.47 亿元，增长 18.9%；全屋用水解决方案（包括热水器和净水机）收入 74.78 亿元，增长 10.2%。二是美的集团与格力电器相继开启从家电向科技集团和工业集团的跨界转型。目前美的集团在新能源汽车、储能、机器人及自动化设备、楼宇科技、工业互联网等多个新业务上不断突破，构建新增长点；格力电器则略有不同：一边在家电领域，加速从空调向白电全品类的扩张，并谋求做大规模；另一边则在家电之外，推动工业制品、智能装备、绿色能源及其它业务的拓展，当务之急就是营收来源更多样化。

在暖通空调、消费电器等 C 端之外，美的集团今年上半年 B 端营收已形成三个超百亿产业，即工业技术营收为 136 亿元，增长 12%；楼宇科技营收 148 亿元，增长 21%；机器人与自动化收入为 152 亿元，增长 24%。在空调和生活电器之外，今年上半年格力电器在工业制品、智能装备、绿色能源等新业务上，均取得同比增长。其中，工业制品营收 54.87 亿元，增长 3.03%、智能装备营收 2.47 亿元，增长 0.21%；绿色能源营收 29.15 亿元，增长 2.02%。当前，美的集团与格力电器的跨界多元化扩张，进展、状态和阶段不同，导致的营收规模和增速也不相同。比如，美的跨界扩张就一直坚持“自营+并购”手段，而格力则完全强调自营，只是在少数品类上展开资本并购。不过，两家企业的转型都是“在路上”，需要更加持续地投入和坚定地守候。

无论是扎根家电产业的海尔智家，还是正在努力跳出家电向其它行业和业务扩张的美的集团和格力电器，现阶段最为重要的任务，就是不管新业务、老业务，都要保证在一线市场上的稳定发展、稳定增长，以及持续投入。最终，都要尽快实现新旧业务的协同和规模化增长。

销售链条更短，与消费者之间的即时沟通和反馈更直接，为国货打响品牌知名度和市场影响力提供了更高效的平台。近年来，不少国货品牌利用移动互联网和社交媒体创新营销，通过跨界联名、社群营销、直播等方式，加强了与消费者的情感联系，在市场竞争中脱颖而出，企业也就有了发展活力。

让品牌“常青”，唯有坚持创新。当前，我国正在加快构建新发展格局，消费的重要性日益凸显，继续增强消费对经济发展的基础性作用，把消费升级同满足人们对美好生活的需要紧密结合起来，以技术创新为动力，以文化内涵为底蕴，国货品牌将迎来更加美好的明天。

美酒加咖啡，如何做到让人一杯又一杯？

■ 鲁慧

早在 9 月初，茅台和瑞幸用一杯酱香拿铁引爆了社交网络。这是秋天的第一杯咖啡，年轻人的第一杯茅台。美酒加咖啡，缘何让年轻人就爱这一杯？又如何能做到让人一杯又一杯？实际上，联名并非品牌营销的捷径，有效的联名不仅仅是一次营销噱头，也可以为企业品牌形象带来长期价值。

联名能让 1+1>2 吗？

品牌联名是 IP（知识产权）联名的一种，而 IP 类型可以很多元，比如人物角色 IP、内容 IP、品牌 IP、文化 IP 等。现如今，联名营销的玩法层出不穷。如喜茶牵手芬迪、巴黎世家联名乐事食品、奥宝螺蛳粉与王老吉合作……一些品牌联名乍一看出乎意料，细细回味又似乎在情理之中，再配合吸睛的广告语、抓马（网络流行词，指富有戏剧性的情节）的剧情、限定的饥饿营销、颜值出圈的快闪店、新潮有趣的互动玩法等，很难不在品牌界闯出新世界。

每个品牌都有独特的内涵和受众，有效的联名要求对于其中的每个品牌而言，都要有明确的一个或多个营销目标。

第一，品牌可以通过联名获客并转化。无论多么新奇的营销方式，品牌的营销行为大多都还是在为销售服务，实现提升企业效益的最终目标。

第二，联名能让品牌进入新市场。通过联名，品牌可以吸引更多目光，进而吸引新客户，通过破圈扩大市场份额。

第三，联名能带来产品创意。通过创造独特的产品或服务，给消费者带来全新的体验。



当不同领域的品牌合作时，各自的特点和优势会相互结合，产生独特的创意和价值。这种独特性吸引了消费者的注意力，并激发了他们对新事物的好奇心。

第四，联名可以增加品牌的舆论话题度。一些让大众意想不到的品牌联名，联名行为本身就是热点话题，如果有相应的社会舆论土壤和情绪基础，则会引发大众热议。

第五，联名可以作为品牌的广告，扩大品牌的影响力和知名度。两个或更多具有独特优势和粉丝群体的品牌联合，能够共享彼此的资源和粉丝基础，实现品牌曝光度的双赢局面。

第六，品牌可以通过联名重新进行自我市场定位，比如某些在大众心中固有形象或受众群体较为单一的品牌，希望改变品牌的形象并触达新的用户群，便可以通过拥有其目标用户群的品牌进行联名。

联名破圈需要反差

茅台和瑞幸的联名为什么能成为现象级的营销案例，其中一个重要原因就是品牌间的反差度。两者虽然都为饮品，但品牌形象和受众群体截然不同。

对瑞幸来说，在咖啡中加入白酒，是一种创新的产品形式，为受众提供了更多元的选择。当然，更重要的是引爆舆论话题度，让品

牌为大众广泛讨论。对茅台来说，虽然是国民认知度超高的白酒品牌，但品牌的主要受众群年龄偏高，茅台也希望在年轻群体中树立一定的品牌形象，改变品牌在年轻群体中的认知，也需要年轻化的品牌形象。与主要用户是咖啡不离手的年轻人的瑞幸联名，一定程度上可以改变年轻人对于茅台的固有印象。

破圈需要跨越不同群体传播，反差是实现破圈的重要要素。在上述案例中，茅台和瑞幸的联名通过用户群的反差（茅台靠中老年群体，瑞幸则主攻年轻市场）和产品的反差（酒精让人混沌，咖啡让人清醒），实现了联名产品意想不到的创新，带来了超高话题度。

反差可能带来破圈，但也可能会翻车。品牌在联名时需要明确是要和自己相似的品牌联名还是和自己差异较大的品牌联名，思考产品的品类是否互补。此外，还要知道到底多大程度的反差才会带来较好的效果。选择联名伙伴也是有效联名的重要决策之一。茅台和瑞幸是大众品牌之间的联名，联名成功的主要原因是两者都有自己的核心受众，并且这些受众对品牌的内核精神非常认可。

对于大品牌而言，也可以选择相对小众但有强烈价值主张的品牌。优衣库作为大众品牌，就常与设计力出众的小众品牌进行合作，在这样的合作中，双方的营销目标是不同的，优衣库追求的是产品创新，而小众设计师品牌则是希望通过联名带来的广告触达更多人群。

联名能否带来长期价值？

短期联名并不是打响品牌的捷径，品牌联名的基础是品牌建设。是否有人来愿意联

名也可以作为衡量品牌力的维度之一。一般而言，过多的联名会消耗消费者的注意力，受众容易忘记品牌的明确定位。但对品牌来说，如何让联名不再是一种消耗？这需要聪明的战略规划。

以滑板文化起家的 Supreme（美国潮流品牌）就是纯靠联名出圈的。据统计，在 2019 年秋季，Supreme 在 3 个星期内发起了 9 次联名。联名要想做得长久，必须拥有一个主题，对 Supreme 来说这个主题就是“潮流尖端”，它的每一次联名行为都离不开这一主题，与潮流先锋的艺术家联名奠定自己的品牌典型，和知名度较高的品牌合作凸显品牌的潮流特质。在这种情况下，就可以通过一系列联名创造产品并打造自己的品牌特性。

那么，热闹过后，品牌能从中沉淀出什么？品牌需要思考如何进行联名。首先，联名选择应该基于双方的价值观和目标，使合作更加紧密，推动双方在创新和营销上取得更大的成功。其次，联名合作应该充分发挥品牌的独特性和核心优势，创造出更具吸引力的产品或服务。此外，品牌联名在宣传和推广方面也需要巧妙运用，创意的宣传手段和互动式的推广活动能够吸引消费者的参与和关注，进一步增加品牌联名的曝光度和影响力。最后，成功的品牌联名需要长期合作和持续创新，品牌联名并非一时之选，而是一种长期合作的战略，需要清晰明确的定位和规划。

通过巧妙结合不同品牌的优势，共同创造出无限可能。通过扩大品牌影响力、创造独特体验、强调共同的价值观和持续创新，品牌联名可以为企业带来长期的商业价值和成功。只有不断寻求合作机会并发挥各自的优势，品牌联名才能市场中脱颖而出，赢得消费者的青睐。

（作者系中欧国际工商学院市场营销学助理教授）