



创造品牌的不是公司-而是客户

《 品 牌 翻 转 》

作者简介

- Neutron LLC公司总裁
- 服务客户包括**苹果、网景、科达及惠普**等品牌，赢得**上百座**设计奖项。
- **《品牌鸿沟》**的作者，该书重新定义了品牌：“顾客对产品、服务或者公司的直觉感受”，推翻了之前已被广泛采用的概念，即品牌是一个标志或者一种竞选承诺。
- 另一著作**《激变》**（ZAG）被誉为“迄今很的100本商业书籍”之一。
- 该书将独特性作为品牌战略的真实测试。



马蒂·纽迈耶
Marty Neumeier

读者短评



Yishion ★★★★★ 2020-12-12 22:25:02

1 有用

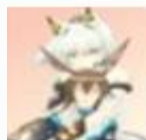
好书！干货满满！2020.12.12



羊小羊 ★★★★★ 2020-07-09 00:39:47

1 有用

没有罗里吧嗦的话，抽象模型很能引发方法论的思考和参照。归结一句话就是品牌进入了社群运营的时代。所以也觉得好像有一丢丢过时了。



纸鹤喜欢风铃草 ★★★★★ 2020-12-19 14:38:30

1 有用

两个半小时就可以读完。精炼。客户想要的不是核心功能 而是这些特性带来的益处 非产品，非功能，非利益 或非体验 是归属感。最终还是要落实到人。

fish ★★★★★ 2020-06-07 08:15:50

2 有用

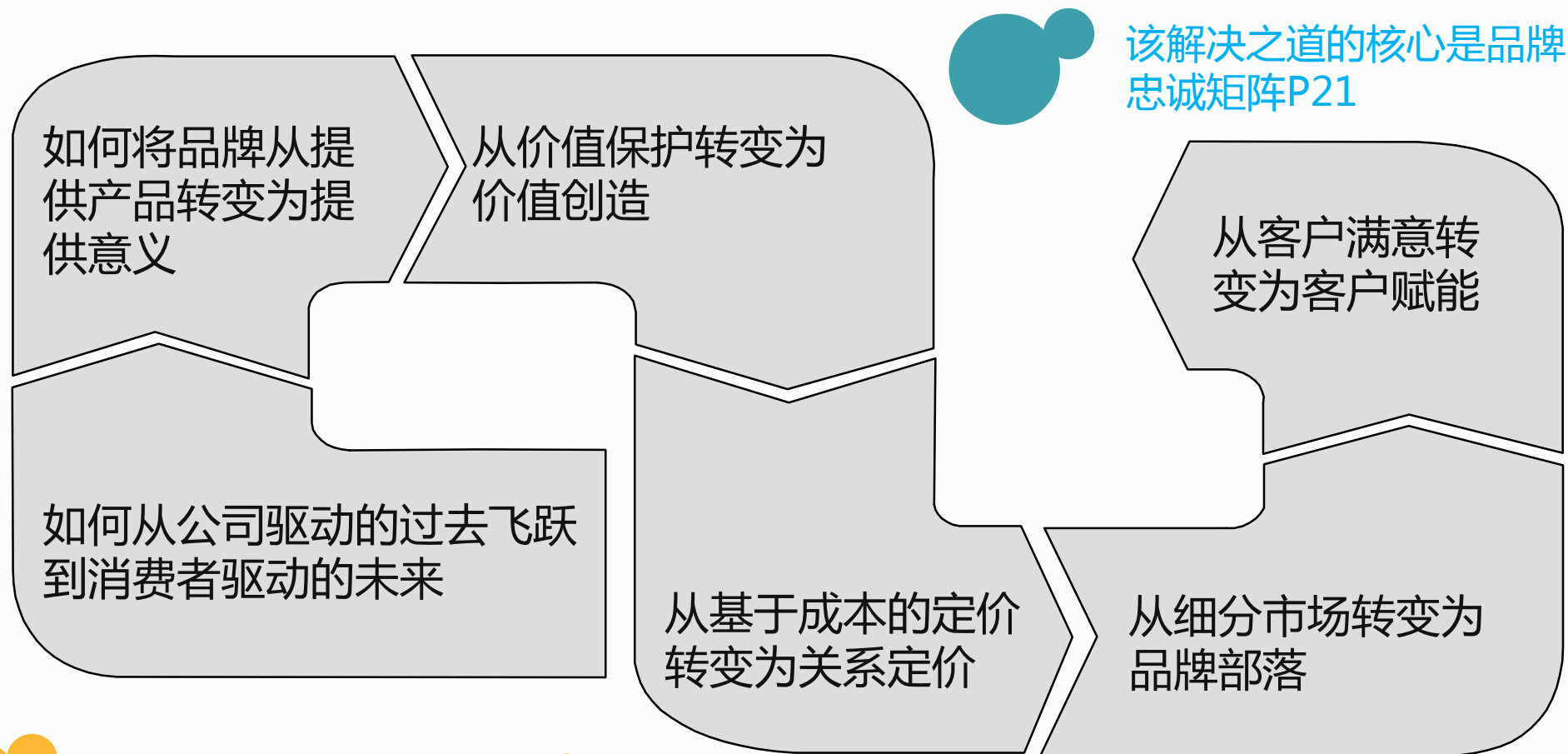
作者用少量简单的篇幅用虚拟的例子讲清了品牌建立的步骤。是一本不可多得的品牌建设方法论。两个半小时阅读完成，过程非常轻松。如今的产品如果只是单纯的想要销售出去是一种短视的想法，品牌才能让产品越走越远，顾客想要的不仅是产品的功能利益和体验，想要获得使用的意义，让顾客成为品牌的一部分，让顾客一起决定产品是什么，以及如何生产。让产品也为顾客赋能，彼此成就。

Erik ★★★★★ 2021-06-08 00:00:11

0 有用

还是有蛮多启发的，装帧设计也挺有创意的，就是有点薄，还没有讲的太深就已经结尾了。

本书向你展示



该解决之道的核心是品牌忠诚矩阵P21

本书不局限于对变化的描述，更提供了应对翻转的解决之道。

人们不再是消费者或细分市场，也不再是大数据中的小点点。

本书金句



今天的顾客想要的不仅仅是功能、利益和体验，他们想要获得的是“意义”。



顾客们不是在购买品牌商品，而是成为品牌的一部分，希望有权决定生产什么，以及如何生产。



在一个发生了翻转的商业领域，产品不是创新，客户才是。那些拥有最佳客户的公司总能胜出。



最优秀的品牌建设者看得到顾客的伟大之处，并想法设法为顾客们赋能。



任何争取客户的努力都是营销，任何试图挽留住客户的努力都是品牌创造。



对于品牌，你怎么看不重要，用户们怎么看才至关重要。

本书目录

本书分为三大部分18个板块，每个版块都试图描述某种翻转——一种众所周知、业已被技术革命颠覆了的商业真相。

1

品牌翻转

产品——意义
有形——无形
销售——参与
公司身份——客户身份
更好的产品——更好的客户
客户细分——客户社群
交易——关系

2

领导社群

权威——真诚
竞争性——差异化
过程——价值
特色——体验
惩罚——保护

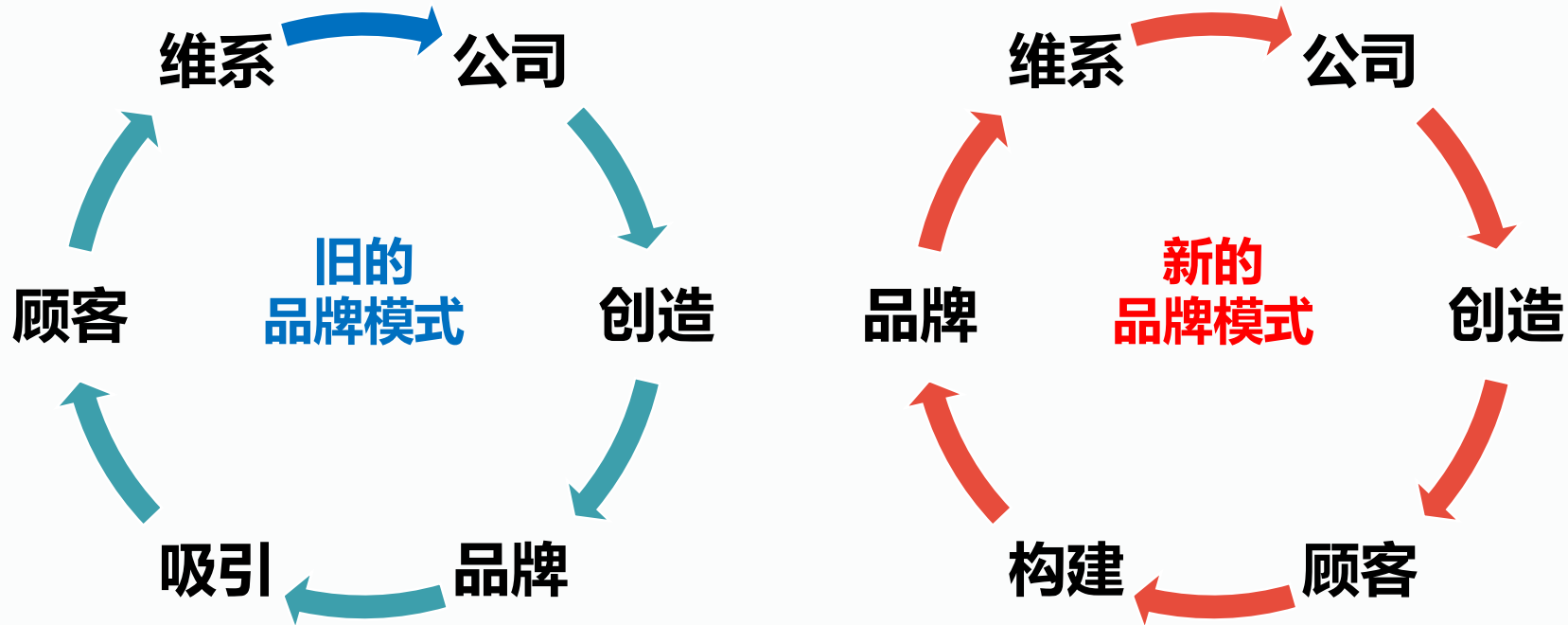
3

设计向未来

决定——设计
计划——实验
选择过多——精炼简洁
静态的品牌——流动的品牌
讲述故事——构建故事
漏斗形购买——品牌阶梯

前言：品牌构建模式差异比较

为了更好地理解品牌构建中到底发生了哪些变化，请参看下图对新旧品牌构建模式差异的比较，可以帮你更好地理解。



企业创造品牌，品牌吸引顾客，客户维系公司运作

企业聚集用户，用户共创品牌，品牌维系公司运作

前言：品牌营销的十大变化趋势



权利已经从公司转移至顾客手中



消费者更多关注的不再是产品而是意义



消费者通过购买产品来建立身份



消费者讨厌被出卖，却钟情于购买



他们在社群中消费，这使人们感到安全，并拥有成就感



品牌之战现在已经不是公司和公司的竞争了，而是其社群之间的竞争



拥有强大社群的公司将最终胜出



社群之间通过技术相互连接



品牌应该具备在不同技术之间流动的能力。



成功的品牌都不是静止不动的，而是变动不居的。

第一章

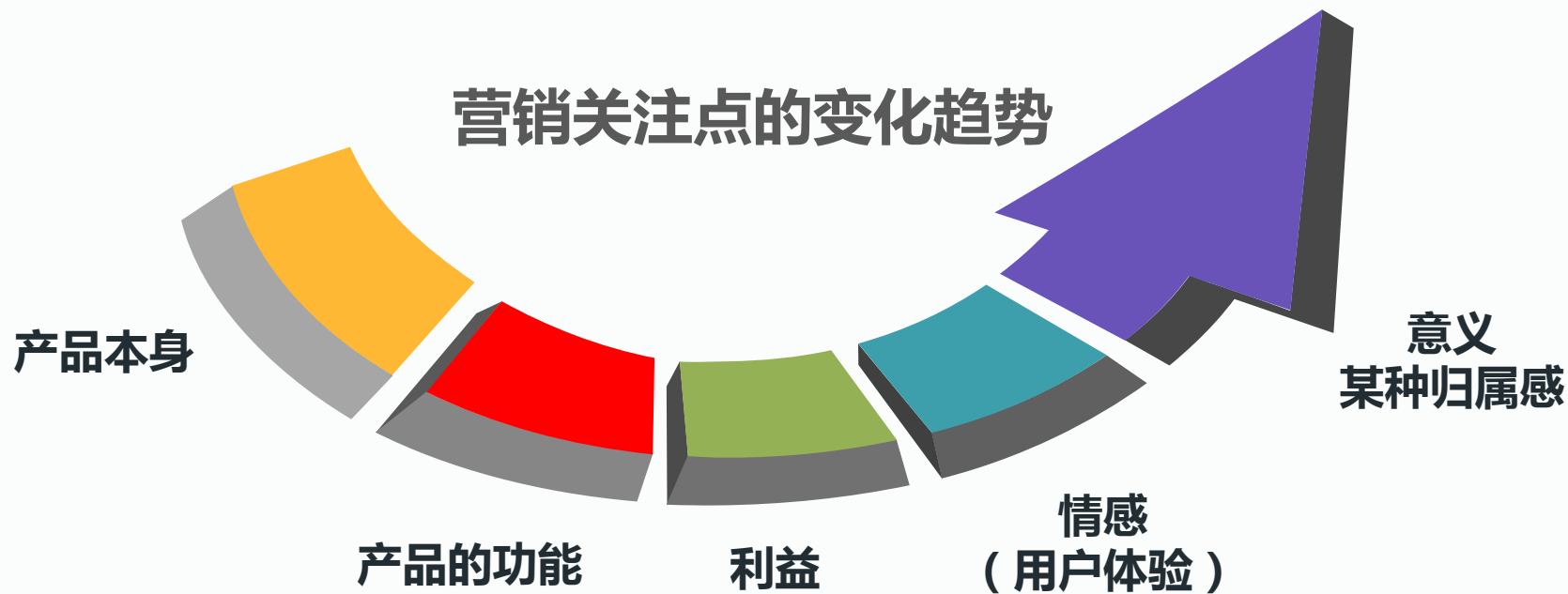
品牌翻转

- 产品——意义
- 有形——无形
- 销售——参与
- 公司身份——客户身份
- 更好的产品——更好的客户
- 客户细分——客户社群
- 交易——关系

§1.1

产品——意义

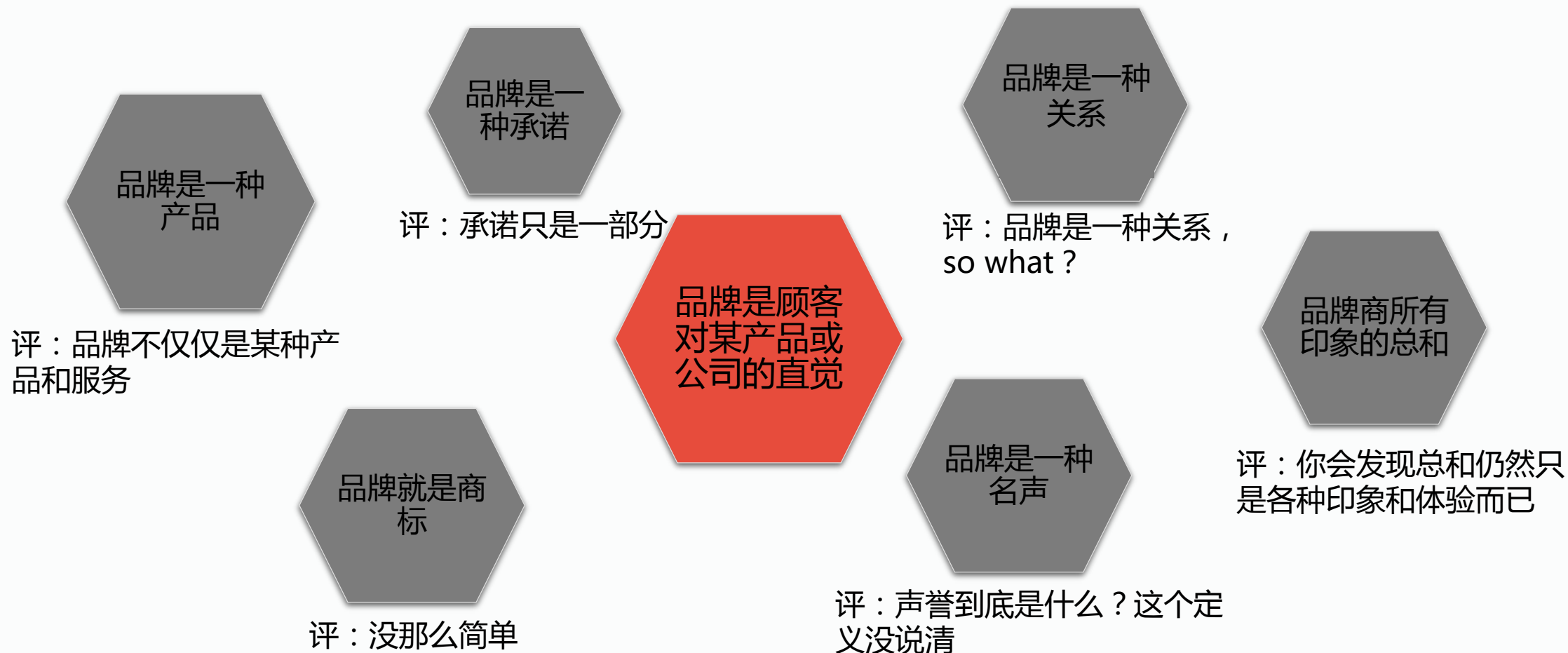
一开始关注的对象是工厂中的产品，之后是关注产品对客户情感的影响，以至于关注客户想要的归属感。现在这种控制权已经部分溢出到公司之外。



§1.1

产品——意义

作者**对品牌的全新定义**：是顾客对某产品、某服务或公司的直觉。



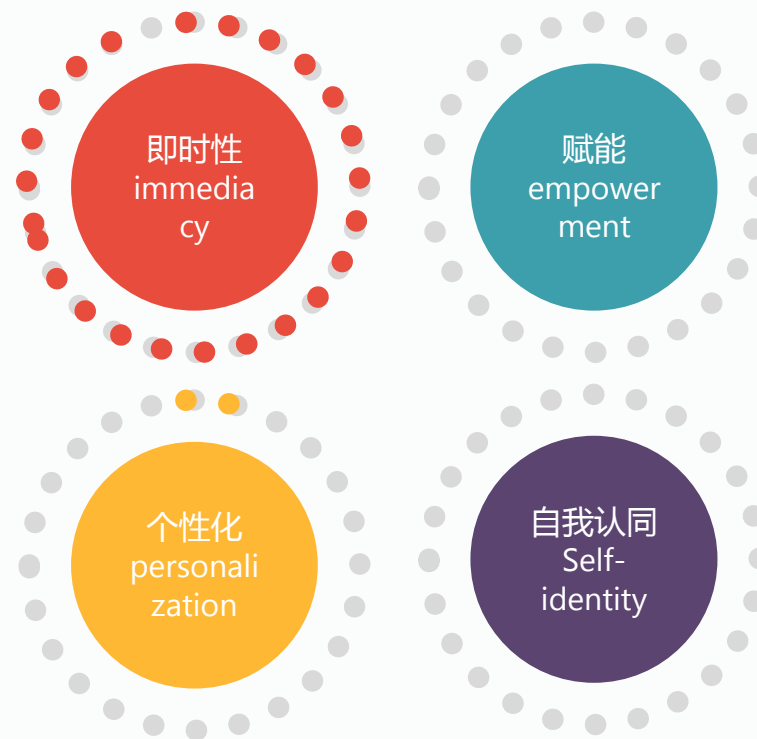
§1.2

有形——无形

科技已经将我们的思维从“我需要某个东西”转变为“我需要某种体验”。

17-80%

- 一项针对标准普尔500的研究显示：过去30年来，无形资产的货币价值从17%增长到80%。
- 其中价值最高的就是**品牌**。



以上这些品质提高了公司与客户进行情感交流的能力，从而成为推动这一增长的重要原因。

§1.2

有形——无形

无形中增加价值的25种品质



§1.3

销售——参与

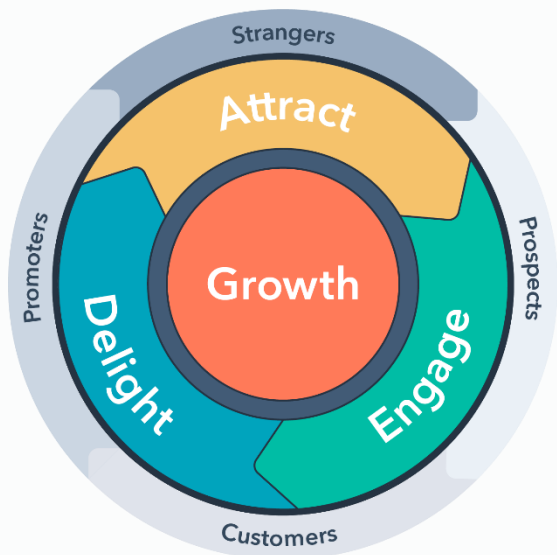
随着时间的推移，客户变得更有价值，而这种价值远胜于一次性的交易。顾客讨厌被当成销售目标，他们更愿意和那些视顾客为活生生的人的公司做生意。

- 注重销售产品
- 任何获取客户的努力都是营销

传统营销

新的营销

- 注重品牌构建
- 任何争取客户并试图留住客户的努力都是品牌构建



品牌构建的飞轮效应

是指为了使静止的飞轮转动起来，一开始你必须使很大的力气，但当轮子高速转动之后，依靠本身巨大的动量和动能，能够克服较大阻力维持原有运动。



最强大的战略优势：客户的忠诚

§1.3

销售——参与

对任何有远见的公司来说，品牌构建都是更具战略性的道路。



公司身份——客户身份

举例



他们做出的每一个选择、购买的每一件产品都在塑造他们的身份。

Google：让人变得聪明

Apple：使其产品更具创造力

Mini USA:希望客户都能成为负责任的司机

§1.4

公司身份——客户身份

洛莉要为她的顾客做些什么？
如何帮助她们建立自己的身份？

让我们引入一个假设的例子来继续探讨。

主人公：洛莉

发现：在危地马拉，玛雅人用废弃可可豆壳泡茶。

想法：创办一家新型饮料公司

问题：这个想法百分百会被复制

办法：开发出一个高度专注的品牌——为那些既爱巧克力又爱茶的顾客打造的品牌。（女性）

- 
- 01.** 已经做了母亲的女性
 - 02.** 头脑灵活、忙忙碌碌的年轻母亲
 - 03.** 往往会在忙乱中迷失自己
 - 04.** 没有自我时间和缺乏个人仪式感



突破口

“没有外部的支撑，自我极易褪色，失去焦点。”

§1.5

更好的产品——更好的客户

在翻转了的商业中，产品不是创新，**客户才是创新之所在**。拥有最佳客户的公司将最终胜出。

洛莉要为她的顾客做些什么？
如何帮助她们建立自己的身份？



所有盈利的品牌都是
在帮助客户形成习惯。

洛莉的清单

- 替代咖啡，不含咖啡因
- 替代含糖饮料，没有愧疚感
- 适合忙碌中饮用
- 社交时间和来访朋友共享
- 便于和孩子们交谈，形成放学后的仪式感
- 晚饭后适合全家享用
- 对循环利用的政治宣誓

需解决的问题

- 时间不够的问题
- 健康问题
- 对孩子学业的担忧
- 渴望创造家庭记忆
- 需要维持社会关系
- 渴望改善环境

§1.6

客户细分——客户社群

翻转自己是应对的第一步。你需要做的是倍增而不是分化。从某个小市场开始做起，通过社交媒体扩大规模。

- 分而治之，渐次征服
- 根据地理、人口统计特征、行为方式等类别进行分类

传统营销

新的营销

- 倍增拓展，渐次征服
- 找到种子用户社群
- 之后不断破圈，跨越鸿沟

简单的可笑的群体构建（ridiculously easy group forming）

网络的力量在于它使构建群体的努力变成一件“简单得可笑”的事情。——西巴·帕克特（Seb Paquet），魁北克蒙特利尔大学的一位电脑科学家。

衡量的基本单位不再是细分市场，而是用户所形成的社群（tribe）

一群不仅拥有共同兴趣，而且拥有共同信息的人。



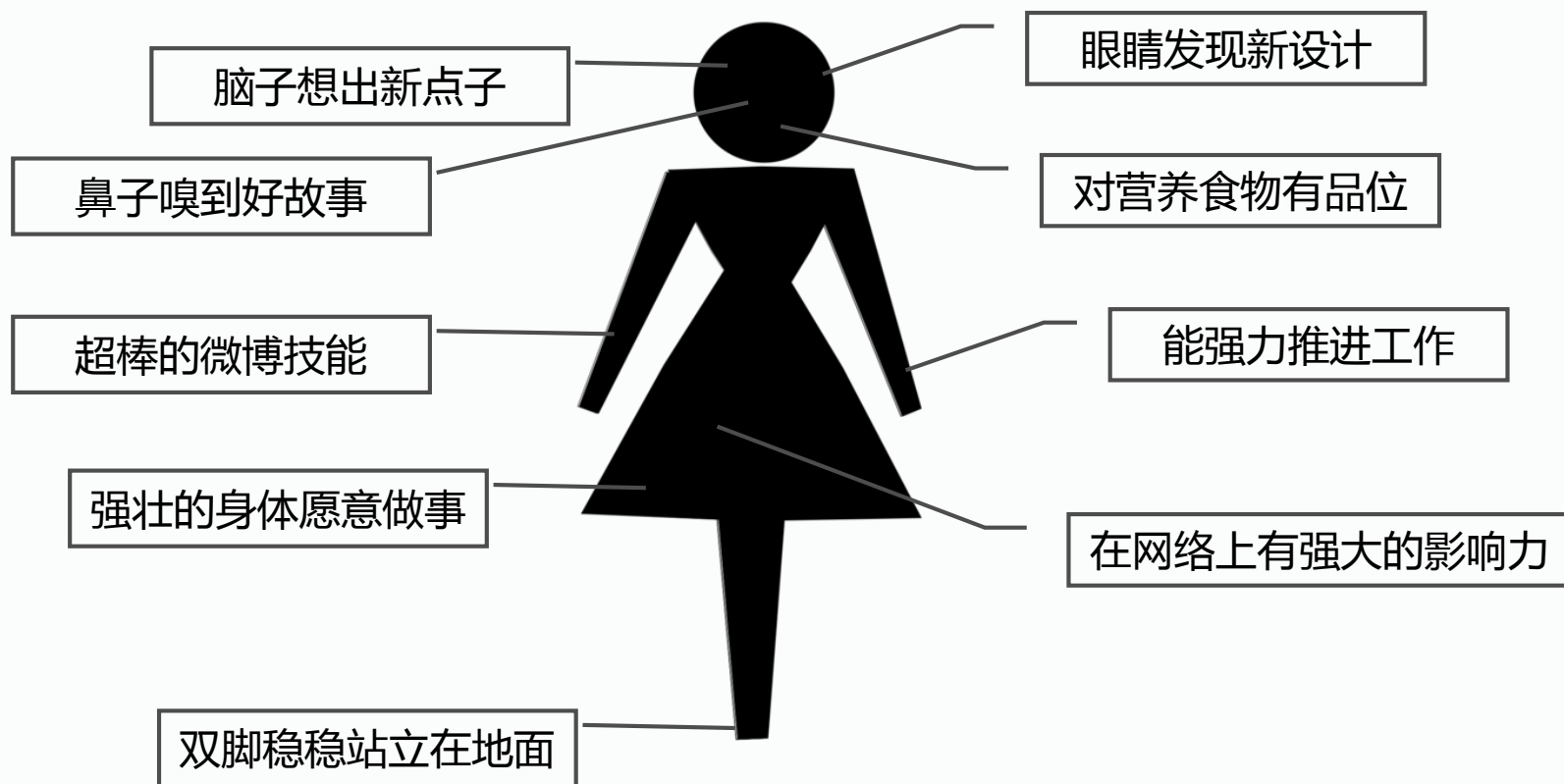
你无法以社群为营销目标，你能做的是**支持**它，**助力**它的成长，与其成为伙伴，使其井然有序。

§1.6

客户细分——客户社群

洛莉只有有限的产品和预算，她需要找到真正的粉丝群，并在帮助他们的过程中发展品牌。

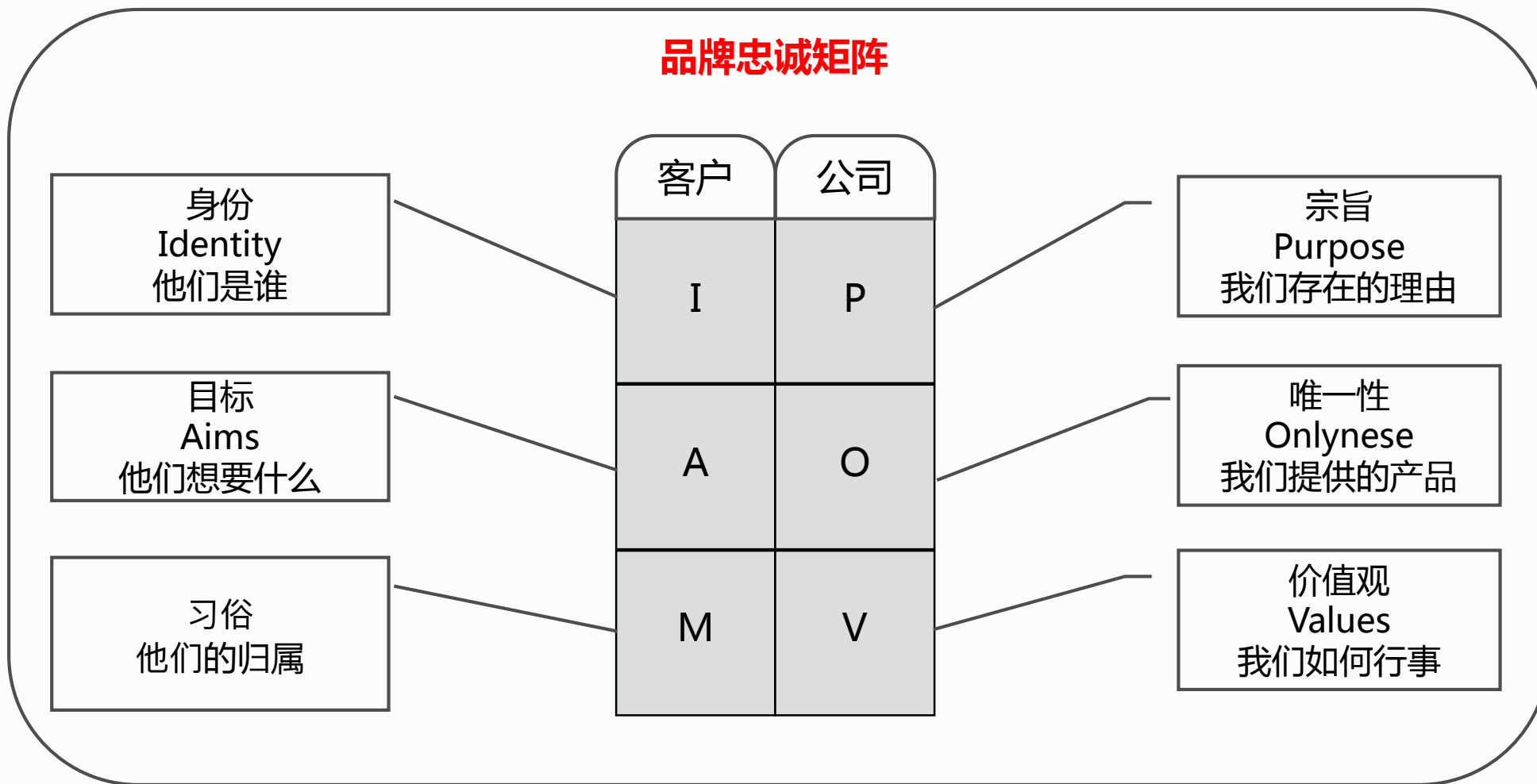
加入“妈妈博主”女性社群



§1.7

交易——关系

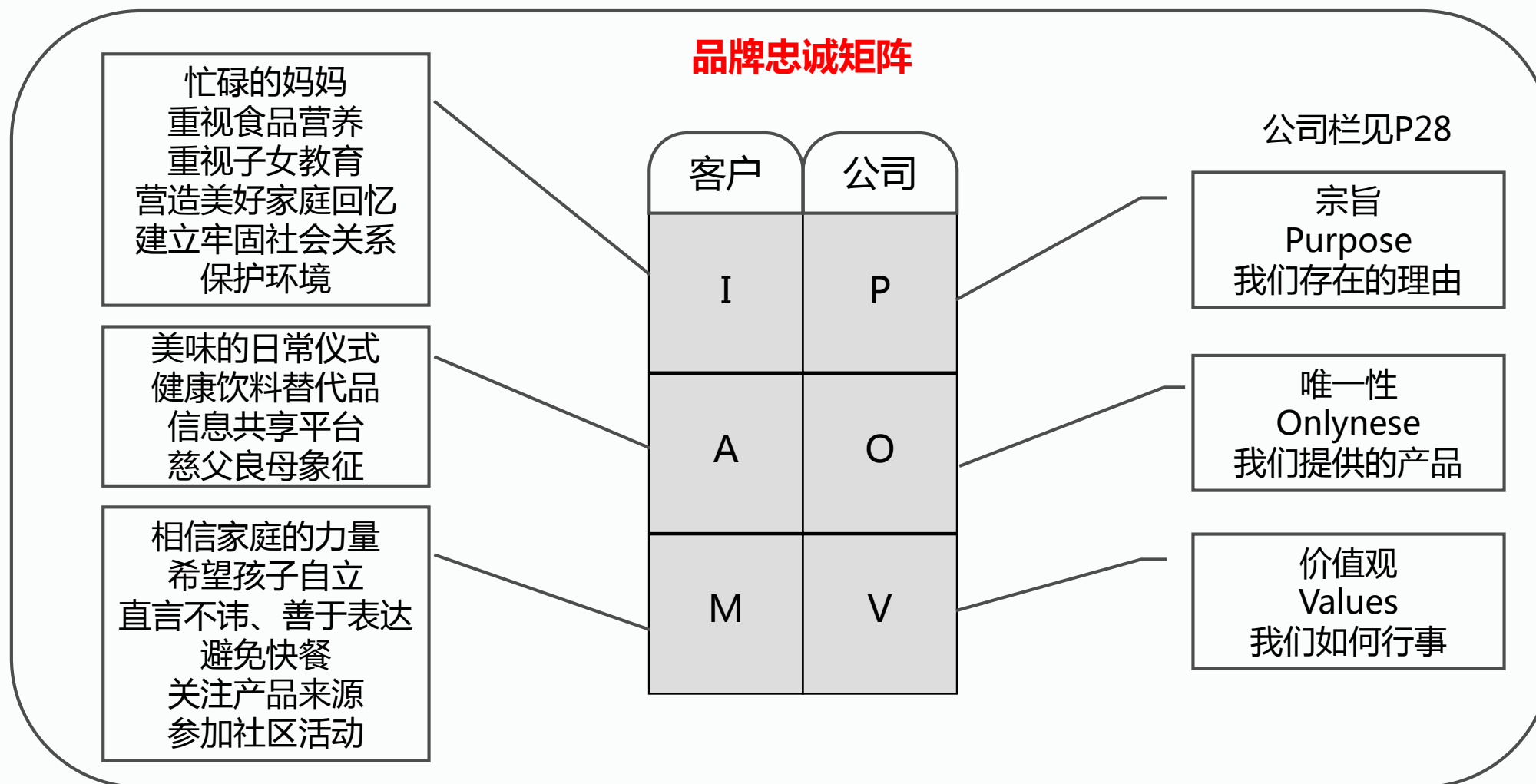
一个品牌需要成千上万次的交易，也需要建立大量的关系。为了管理这些关系，你需要精通品牌建设的复杂机制。这里隆重推出本书核心工具——**品牌忠诚矩阵**。



§1.7

交易——关系

我们和洛莉一起来完成品牌忠诚矩阵的客户一栏。这是一份简洁的合作计划。



第二章

社群领导

- 权威——真诚
- 竞争性——差异化
- 过程——价值
- 特色——体验
- 惩罚——保护

§2.1

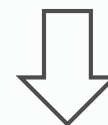
权威——真诚

我们寻找的不再是权威，我们想要寻找真实。

一家值得信赖的公司应具备的四种品质



品牌构建的过程中，真实始于宗旨



洛莉写下公司宗旨

“创造仪式感，给每个家庭带去欢乐和健康。”

真实计分卡

使用方法：为你公司的每个项目打分。分值1-5分。1分表示“客户根本不这样看我们”。

不真实

利润第一
股东利益至上
仿冒抄袭
害怕失败
聚焦短期利益
商业模式混乱
管理者薪酬虚高
难以合作
定价上斤斤计较
暗藏玄机
广告游说
计划性忠诚
不间断促销
法律上不择手段
机械师呼叫中心
严格的退换货政策
总分_____

真实

利润+社会公益
顾客至上
独特的产品
勇于创新
聚焦长期利益
商业模式简单
开放
容易共事
基于关系定价
透明
用广告提供信息
有机的忠诚
突然性促销活动
公平交易
实时人工帮助
无条件退换货
总分_____

§2.2

竞争性——差异化

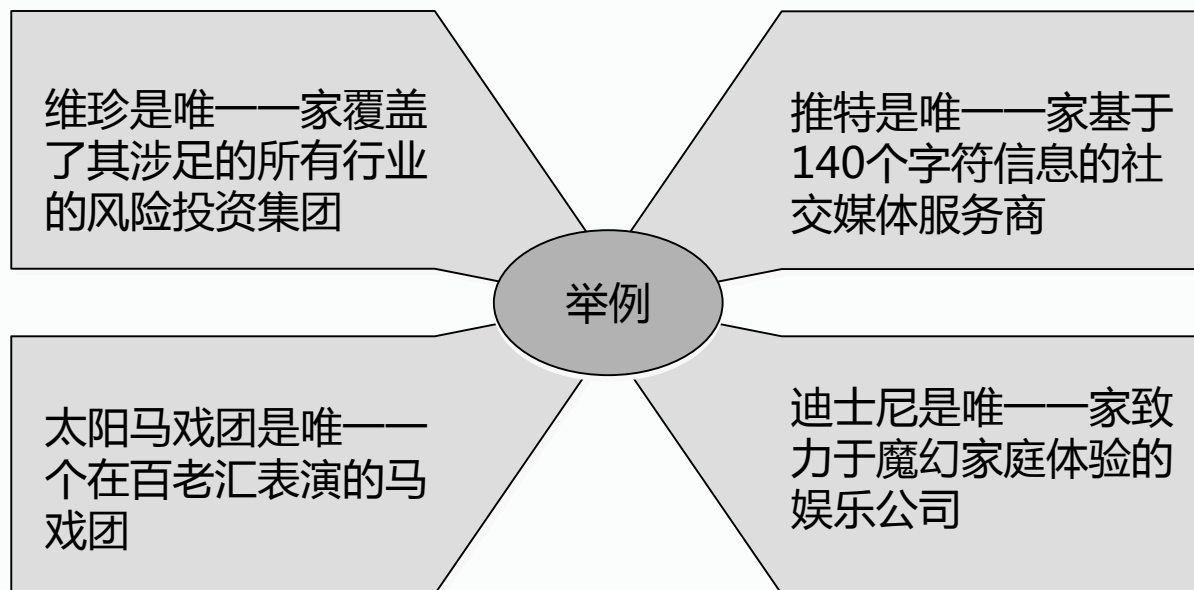
即使是坚守宗旨、拥有激情并信守承诺，也不足以让你赢得竞赛，你还需要差异化战略。

差异化公式

“我们的品牌是唯一_____的_____”

确保你的产品独一无二，且名副其实，就要把唯一性做到**极致**，让顾客**非常容易**的**注意到**它、选择它，并与朋友**分享**它。

唯一性是定位的秘诀



§2.2

竞争性——差异化

让我们看看洛莉是如何完成这一任务的。

1、品类本身的独特性

- 不可能是唯一一款巧克力茶。

2、成分是有有机且易得的可可壳和甜叶菊

- 不可能是唯一一款用有机可可壳制成的茶。

3、源于玛雅文化的浪漫风情

- 很有趣，但也并不是很引人注目。

4、变废为宝，解决环境问题

- 即便如此，也有更有效的方法拯救地球。

5、可口的巧克力味老少咸宜

- 可以。考虑到妈妈博主社群的目标、工作和宗旨，这样说未尝不可。

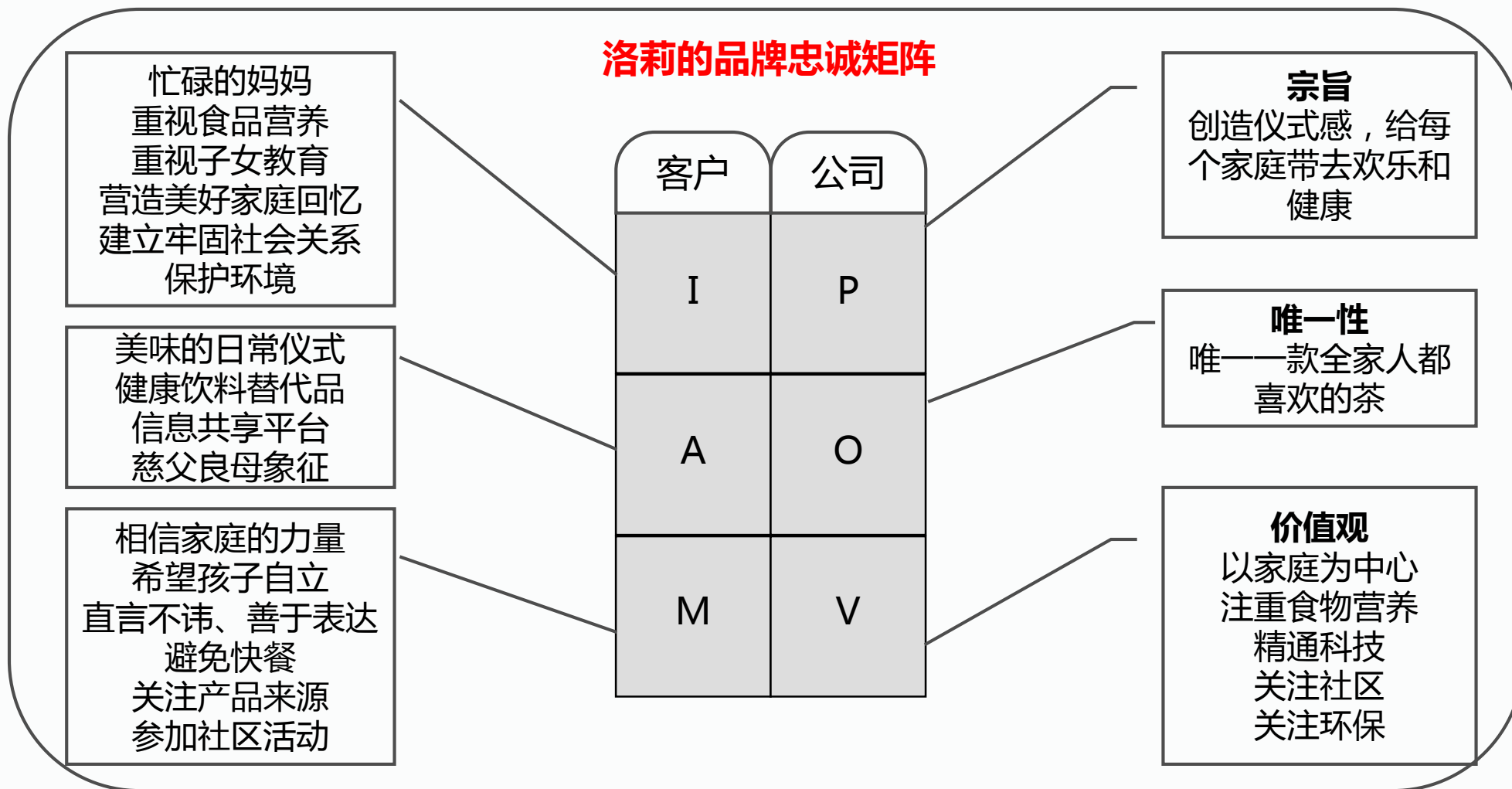
差异化公式

“我们的品牌是唯一一款全家人都喜欢的茶”

§2.3

过程——价值

在今天这样一个客户拥有控制权的时代，公司流程仍然重要。公司必须发展出一种创造性自主的文化。塑造企业文化的最佳方式是鼓励员工坚守某种价值观。



§2.4

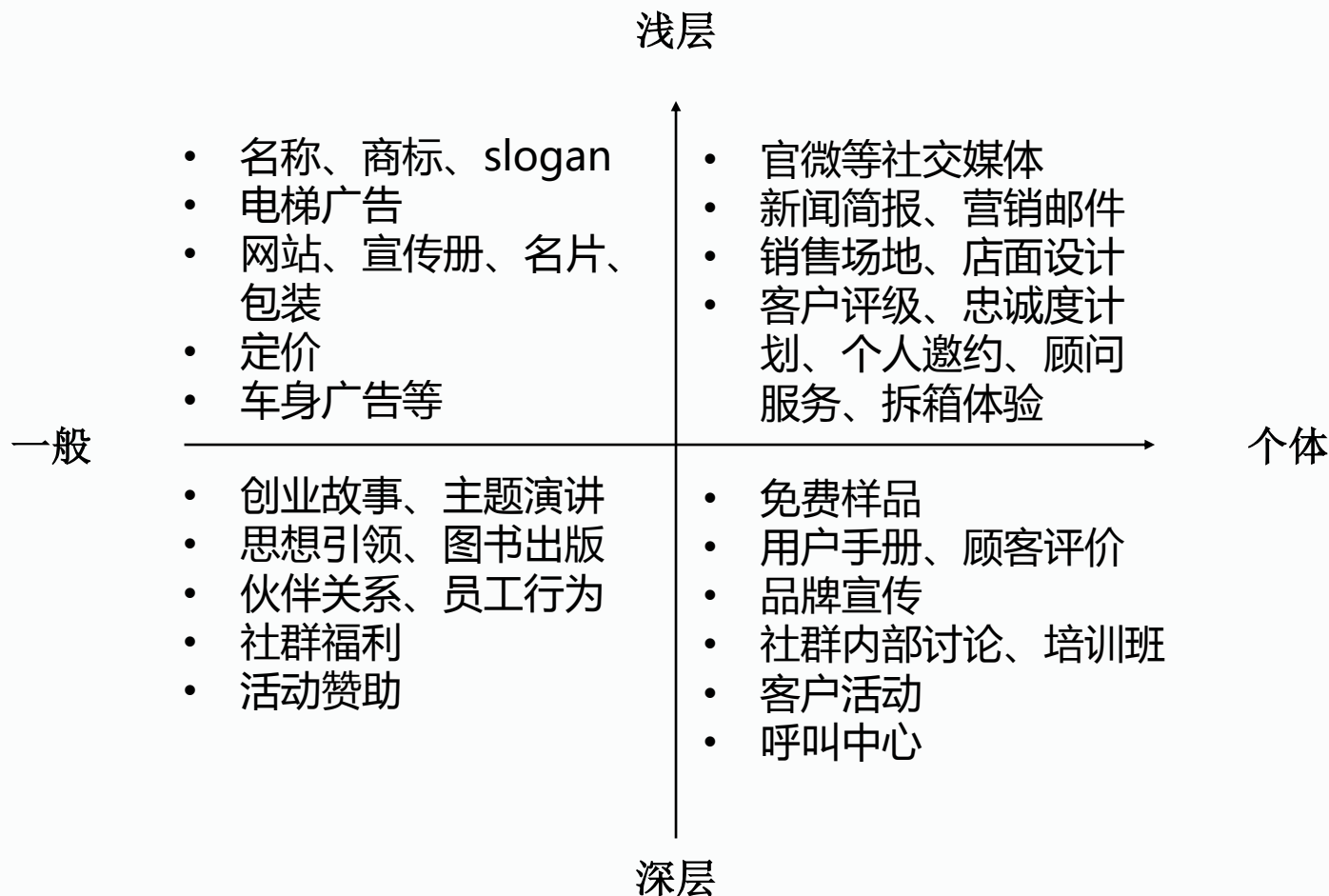
特色——体验

最好的品牌都栩栩如生，在顾客脑中呈现清晰的画面，引发强烈的感觉。这些品牌通过各自的触点，最终成为顾客生活的一部分。

TIPS

- 找到最有说服力的触点
- 触点尽可能的少

触点列表



§2.4

特色——体验

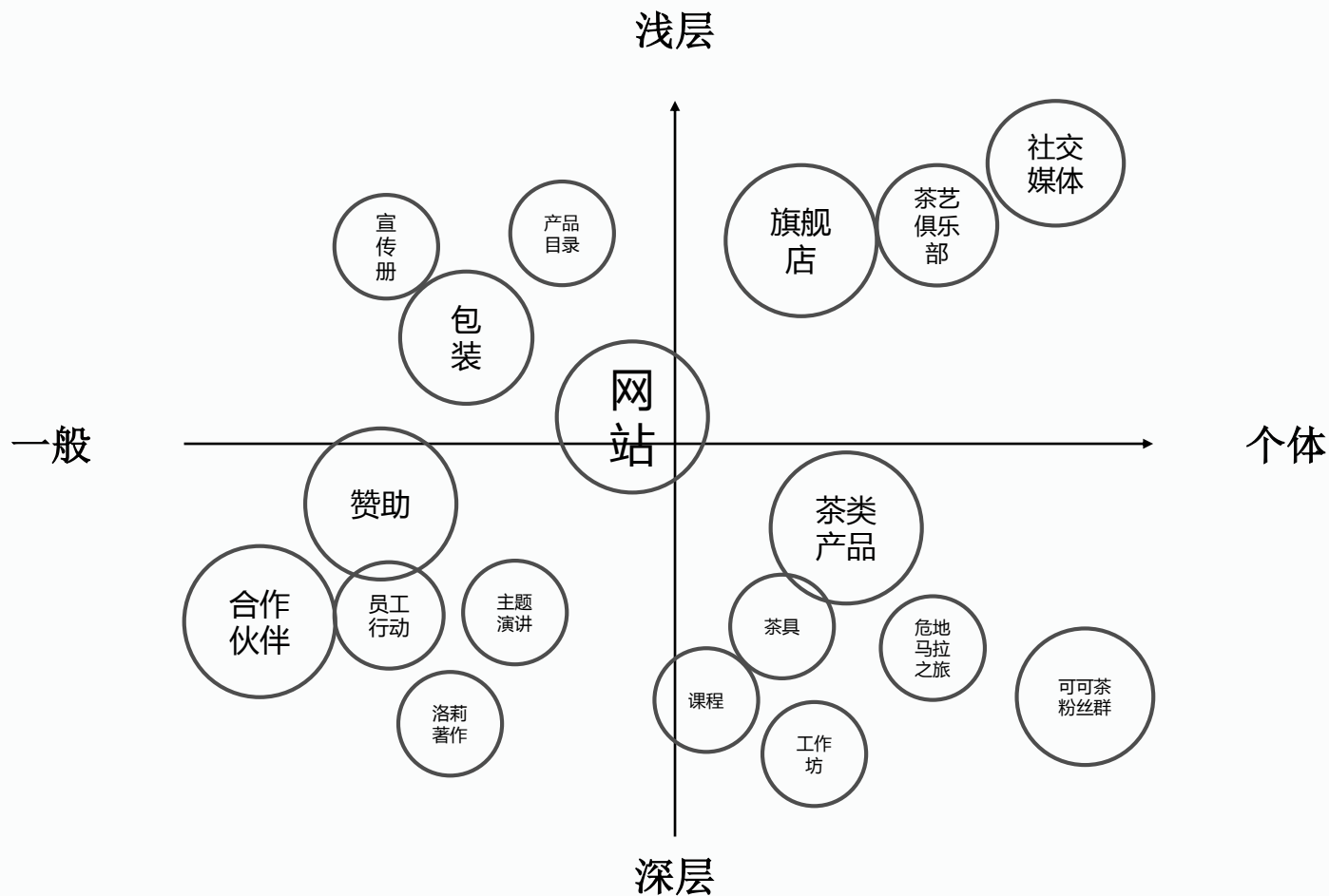
洛莉需要用最少的触点来启动她的品牌。

两个步骤来开发你的触点

- 1、列出所有触点并打分
- 2、整理品牌体验图

研究表明：致力于提升用户体验是维护股东价值最有效的方式之一。

洛莉的品牌体验图



§2.5

惩罚——保护

一个糟糕的品牌声誉通常是一个公司陷入麻烦的先兆。

愤怒情绪在社交媒体上能立即引起他人的关注。

怎样做？

- 翻转为保护顾客型
- 充分运用“宽容”这个工具

顾客做出购买决定时希望能实现五点

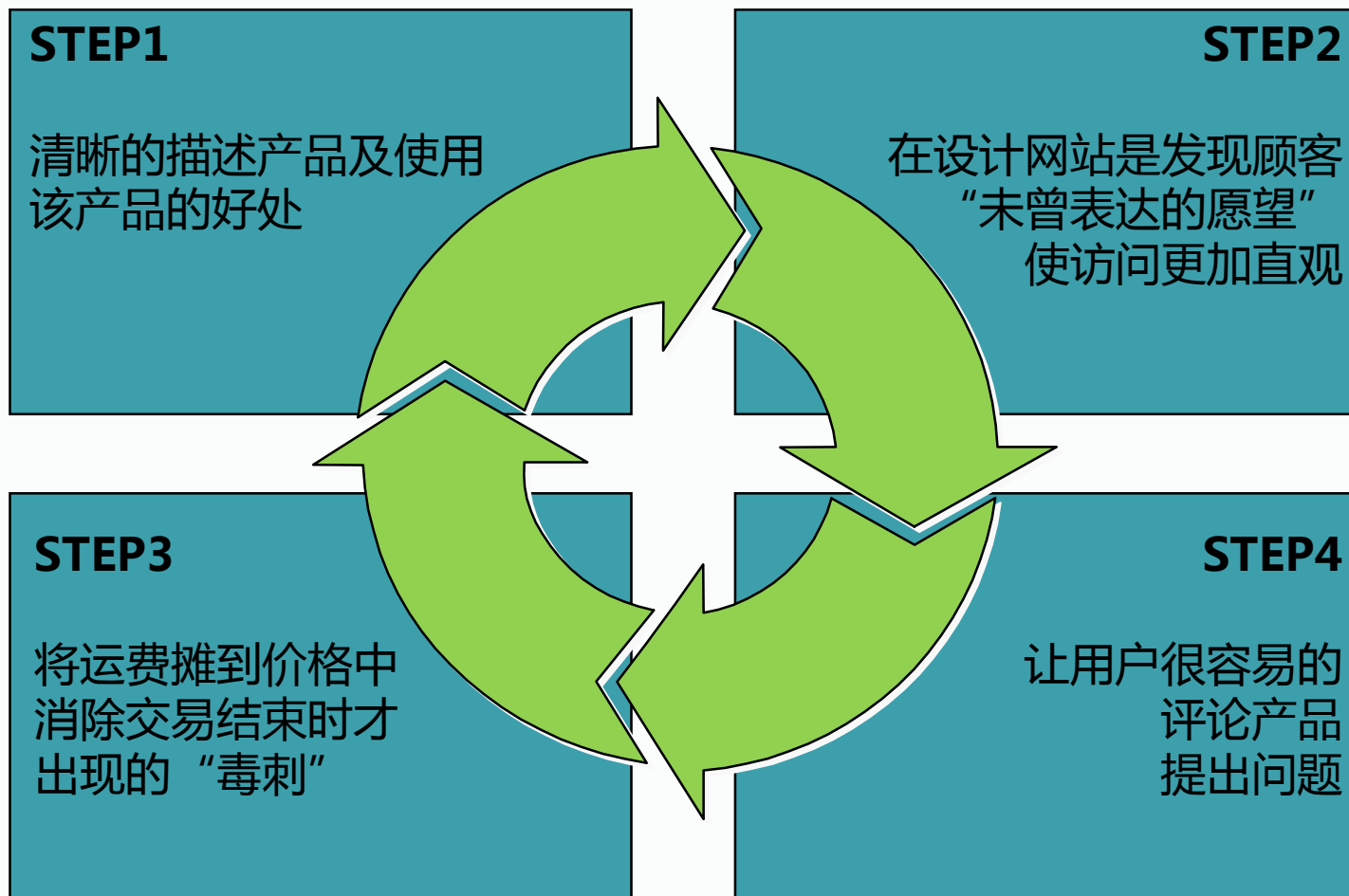


§2.5

惩罚——保护

洛莉怎么做才能对顾客表示出友好和同理心呢？

Y&R品牌资产
标量民调显示：
近年来顾客对
“善良与同理
心”的期望增
加了391%。



第三章

设计向未来

- 决定——设计
- 计划——实验
- 选择过多——精炼简洁
- 静态的品牌——流动的品牌
- 讲述故事——构建故事
- 漏斗形购买——品牌阶梯

§3.1

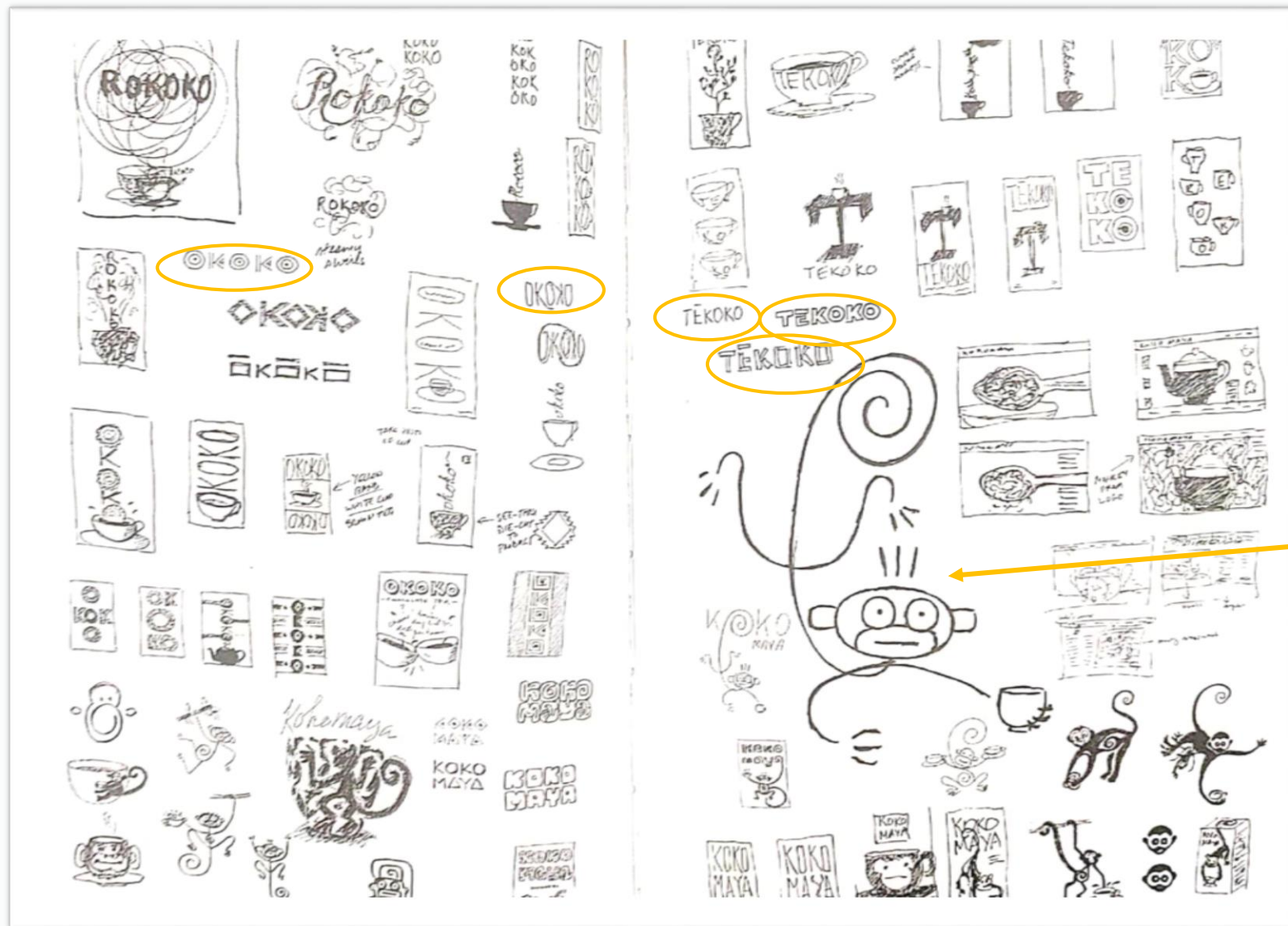
决定——设计

你无法决定客户是否拥有绝佳体验，你能做的只是设计好用户体验。

洛莉团队用一天时间想出了Okoko、Tekoko等品牌名称。

好名字需要通过的 七项测试

- 1、特殊性
- 2、简洁性
- 3、适当性
- 4、易读好记
- 5、可爱有趣
- 6、可扩展性
- 7、受保护性

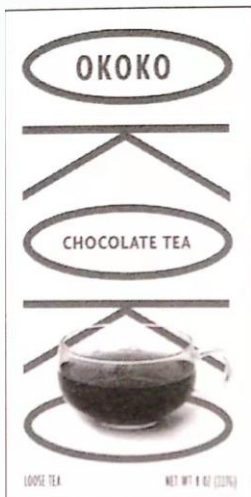


找到玛雅文化里的猴子形象作为产品象征

§3.2

计划——实验

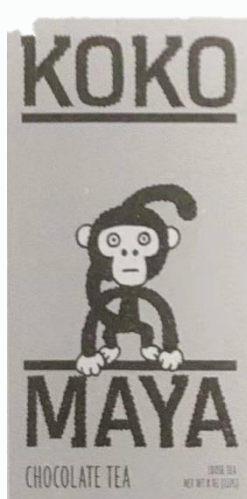
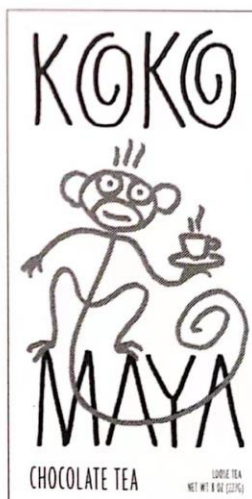
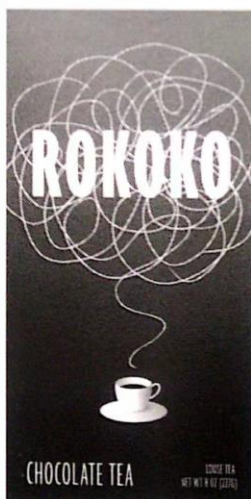
计划是基于对已有知识的假设，而实验是基于对无知的假设。以原型呈现出来的假设之所以优于市场调研，是因为这些假设可以被验证。



洛莉团队收集了25位潜在顾客对品牌、标识等的反馈。

惊讶的发现：

- 受访者更喜欢Koko Maya这个名字带有
- 猴子的设计也受到了喜爱。



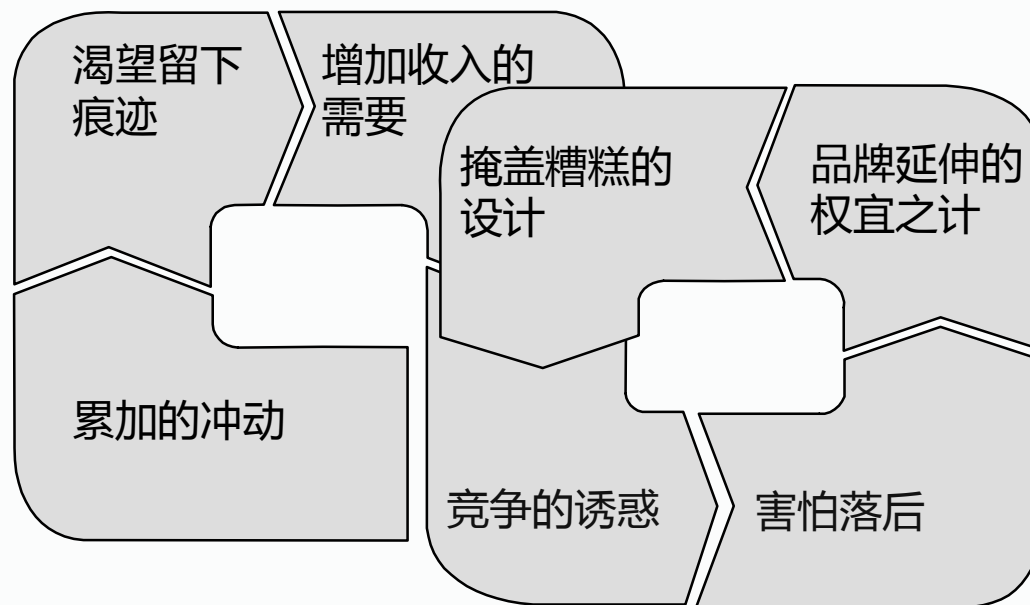
§3.3

选择过多——精炼简洁

需要运营设计来消除各种混乱不堪，让人们重回生活的本质。

简约的七大敌人

- 要对日益蔓延的混乱状态保持高度的警惕
- 要追求那些细致、清晰、简约的东西

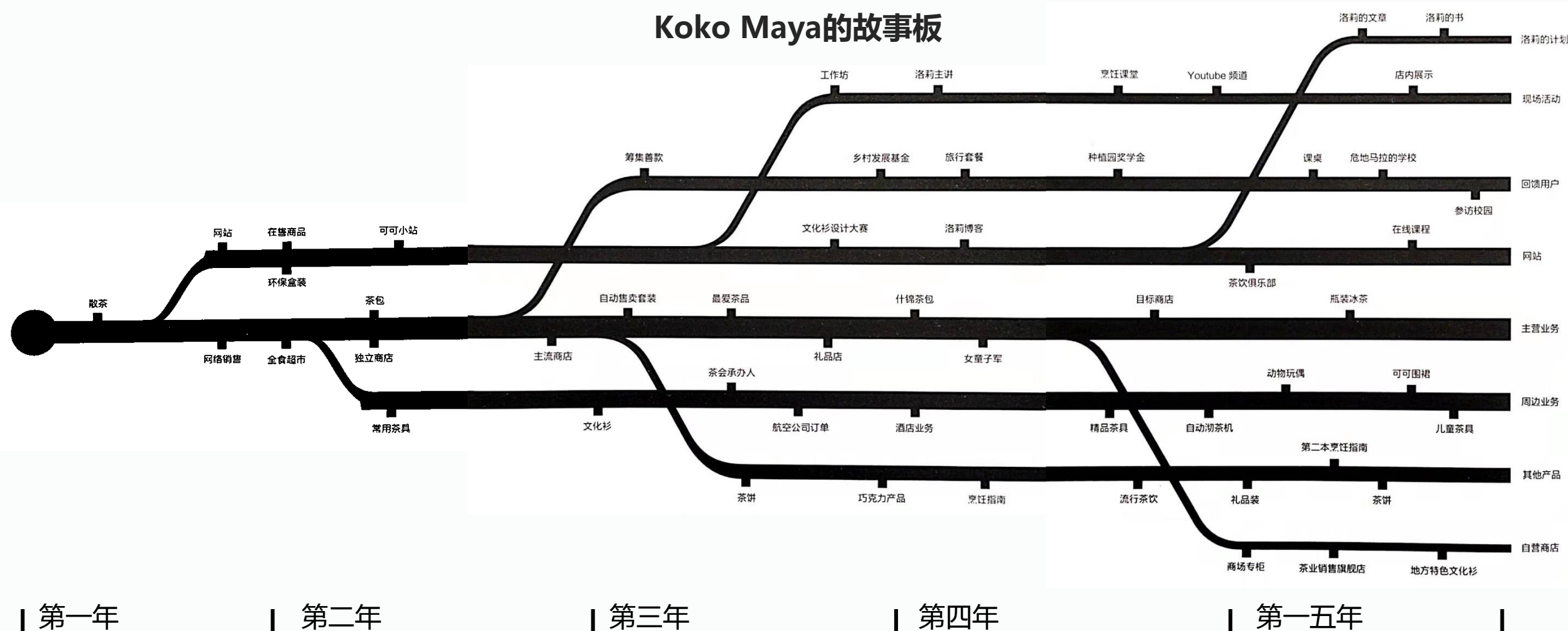


§3.4

静态的品牌——流动的品牌

品牌构建不再是“一劳永逸”，而是公司和众多客户持续不断共同讲述的一个故事。它不是一个清单，而是一个无穷无尽的情节串联图板（storyboard）

Koko Maya的故事板

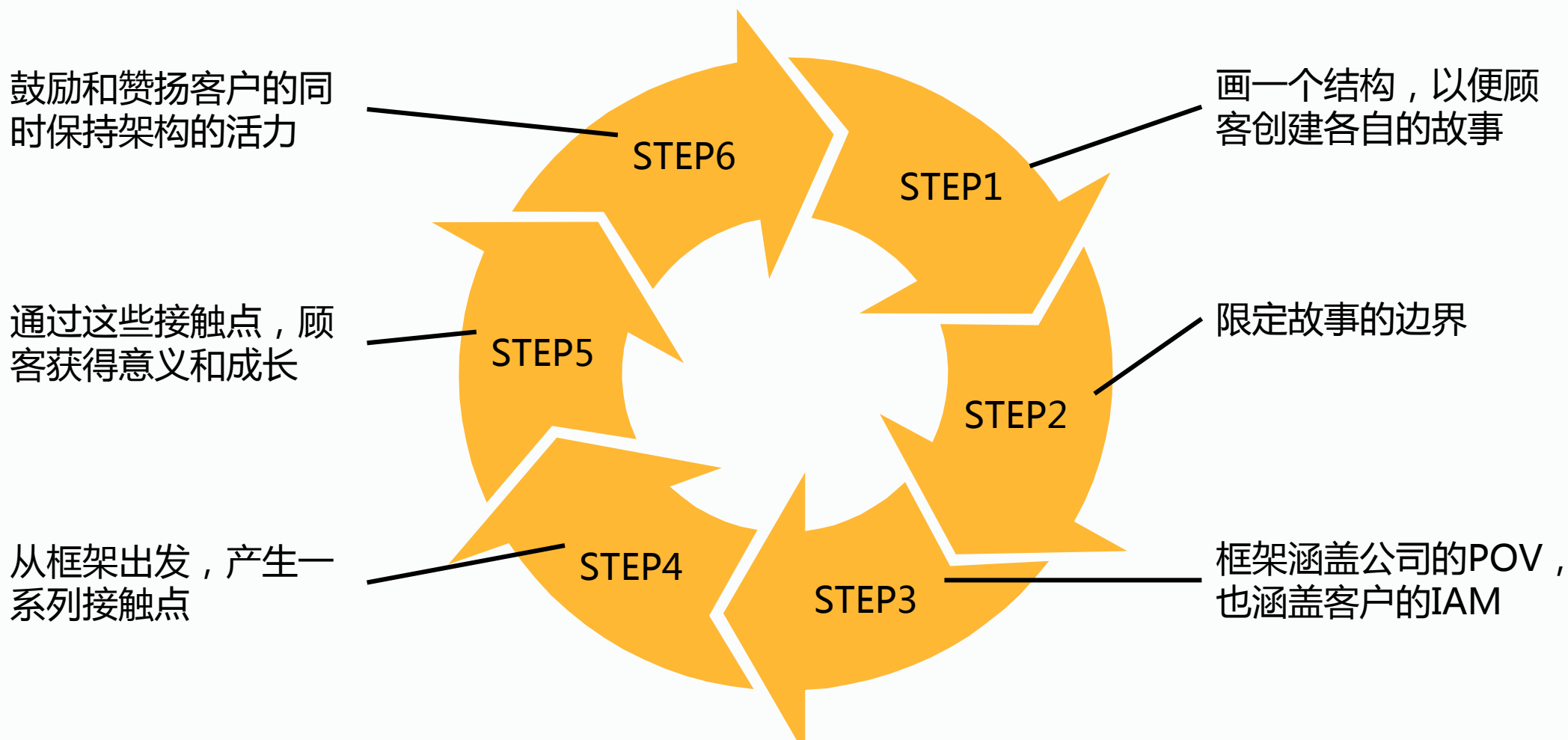


§3.5

讲述故事——构建故事

对一个公司来说，要想讲述一个连贯的故事几乎不可能。顾客们不希望被告知，他们更希望讲述，成为各自旅途中的英雄。营销人员应该专注于搭建故事框架。

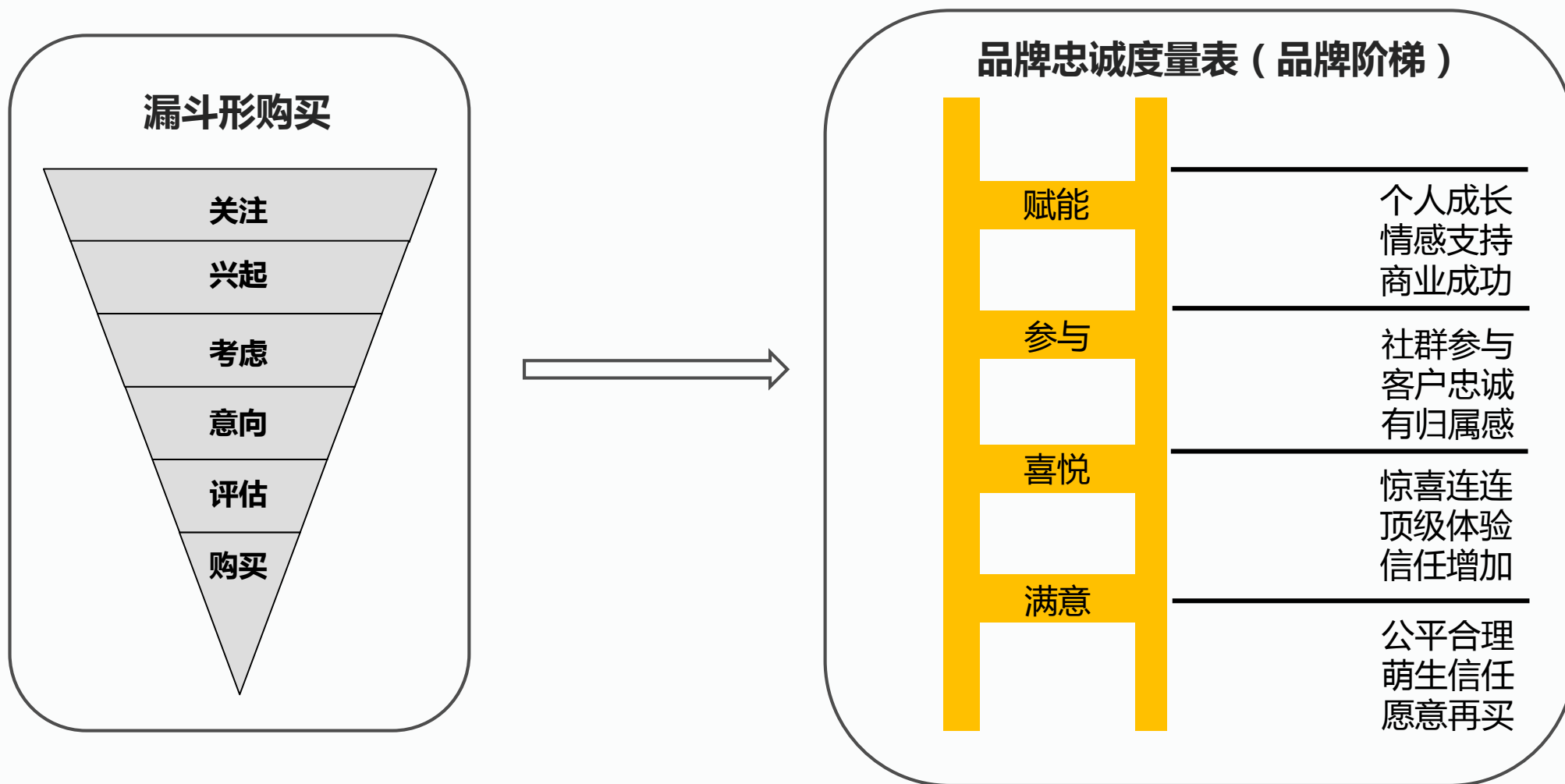
如何搭建故事框架



§3.6

漏斗形购买——品牌阶梯

营销人员需要放下漏斗，端起梯子。



它为衡量公司在每个层次上的表现提供了清晰的指标，以便帮助尽可能多的顾客到达梯子顶端。

§3.6

漏斗形购买——品牌阶梯

尽管洛莉的故事纯属虚构，但它展示了一家公司如何将自己的品牌翻转为一个全新的状态——一个通过将更多控制权交给客户的方式来创造更多价值的状态。

品牌忠诚度量表（品牌阶梯）

