

# 生意

2024 内容战略白皮书

当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

# 叙事

# 关于赞意增长网络

赞意，中国4A成员，2012年成立，以“内容驱动增长”为使命，提供品牌战略咨询、创意及整合营销、抖音及小红书品效销营销、用户运营等全链路服务。公司在北京、上海、广州、长沙运营。截至2023年，孵化运营的DTC品牌“亲爱的男友”，销售额累计5亿元。

## 赞意业务

品牌咨询	视觉设计	品牌建设	娱乐营销	种草带货	用户运营	品牌孵化
品牌战略 内容架构 视觉开发 商业模式设计	品牌VI 品牌IP设计 产品包装 传播物料	品牌升级与唤醒 产品上市 娱乐与体育营销 电商营销IP激活	代言人睿选评估 代言人营销提效 (全年/短代) 粉丝运营激活 艺人直播操盘	抖音全牌照服务 小红书整合营销 全渠道种草 直播间代运营	蓝V账号运营 用户社群运营 用户营销与销售 全渠道用户激活	DTC品牌 孵化与代 运营

## 服务客户



## 业务联系



微信扫一扫  
咨询会长

# 赞意战略型增长·闭门课



课程主讲人：梁将军

将意咨询创始人  
赞意增长网络首席策略官

认养一头牛、人类快乐、曲美家居、吉香居、亲爱男友等品牌的战略规划师。他的公众号「梁将军」是众多互联网、广告、营销圈内人的营销内参。



课程主讲人：乌东面

赞意增长网络CEO

从业二十年，拥有丰富的一线经验以及充沛的好奇心，通过战略创新、品牌建设、营销推广、品销联动等方式协助品牌获得可持续的增长。截至2023年，赞意集团孵化运营的DTC品牌“亲爱男友”，销售额累计5亿元。

## 增长本质上不是流量问题，而是战略问题

“生意叙事”将帮你攻克增长路上的十大战略要塞！

- ①定位摇摆：生意跨越周期，定位要不要迭代？
- ②质优价低：产品品质很好，就是卖不上价。
- ③产品同质：产品和同行没有根本差异，陷入同质化竞争。
- ④品类陷阱：成为品类冠军后，生意却迟迟不再突破。
- ⑤新品速朽：新品上一个死一个，为什么孵化不出爆品？
- ⑥创意投机：三天创意刷屏，三年创意哑火，怎么破？
- ⑦流量外取：流量一停，销量就掉。
- ⑧终端脱节：品牌战略看着很好，却没法驱动终端销售。
- ⑨只逛不买：门店前都是过客，门店内冷冷清清。
- ⑩对手无敌：对手是不可战胜的，要不要切换赛道？

## 参加这场闭门课，你将带走什么？

- 带走方法：毫无保留传授内部案例实操过程，让你带着问题来，拿着方法走。
- 带走答案：梁将军、乌东面 1v1 现场问诊，给出生意诊断，扫清战略疑惑。
- 带走手感：现场演练「生意叙事」理论，方法论只有真正用一次，才能找到手感。
- 带走资源：老师、学员现场公开自己优势资源和业务，大家跨行业交叉对接，各取所长。01期学员的创始人社群，将在闭门会结束后正式运营，未来会有更多信息和资源共享。

早鸟价 9999元/人

原价 12888元/人

买1带1，可免费带1人听课。仅限30席，先到先得



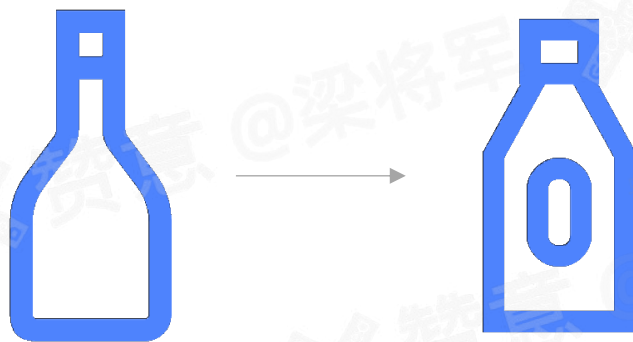
微信扫一扫  
找会长咨询报名

# 序言：谁赢得叙事，谁赢得竞争

“叙事开始于世界失去和谐之时，或有必要说明世界的起源和结构之时。” 佚名者说。

今天，内容之于企业的重要性已经不言自明，特别是当越来越多的 CEO 躬身入局打造自身 IP 的时候，内容从市场部的话题变成 CEO 的话题。但内容两个字包山包海，形态千变万化，似乎很难一下子说明白究竟什么是内容，如何把握内容？

我举一个例子，看看你面前的矿泉水，如果去掉品牌名称、包装这些描述，你是否会陷入茫然，“这是什么？我应该如何理解这瓶水？” 企业的禀赋（水源）、经营活动（生产瓶装矿泉水）、经营结果（一瓶水）是一种客观真实，但这是消费者无法直接把握的，消费者需要通过一些描述把握这些客观真实，品牌名称和包装都属于描述的文本，这些描述的现象层就是内容，而其本质层就是叙事，比如这瓶水的品牌名称和包装都在讲述“我来自法国边陲小镇，远离一切污染”。消费者借由叙事完成了对眼前这瓶水的把握。



客观真实和叙事真实

可见，叙事不止是一个文学分析的概念，而是一个我们认识世界、社会和自然的基本方式。面临千头万绪、错综复杂的客观真实，我们倾向把它理解成为一个有头有尾、向着未来发展的、情节统一的叙事，这也让客观

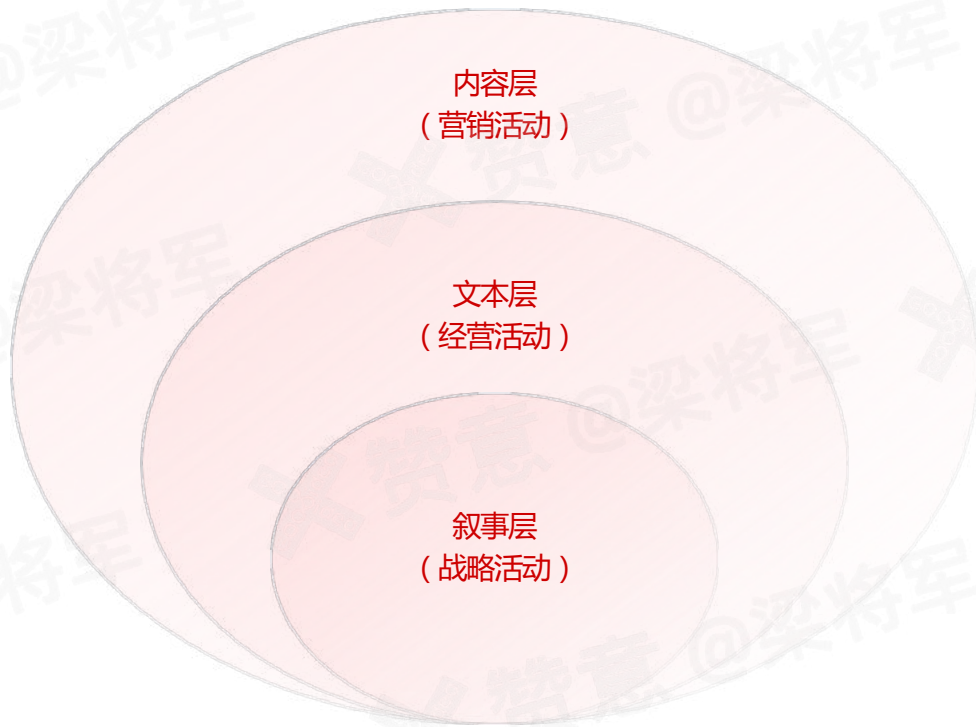
真实完成了迈向叙事真实的转化。譬如，特斯拉、小米、比亚迪等企业制造电动车是客观真实，“加速世界向可持续能源的转变”，“雷军的最后一役”，“中国自信一路向前”是叙事真实。



叙事ABCD：时间和因果的连续性

每一个企业最终都会形成自己的叙事真实，这简直是企业发展的无可避免的副产品，差别在于有些企业的叙事真实会比另外一些企业的叙事真实更有竞争力。譬如，我发现那些具备某种显著公共性特征的叙事会更具竞争力，比如Nike 耐克、Patagonia 巴塔哥尼亚、胖东来等企业的叙事。具备公共性意味着这些企业在推进自我利益（企业家/企业）的同时，也在推进他者（员工/消费者）的利益。这种公共性的获得，可能来自企业在社会分工和社会议程推动中扮演了积极的角色，也可能在于企业对消费者整体生存状况予以深刻把握。对公共性的把握成就伟大的叙事，伟大的叙事会成就伟大的企业。

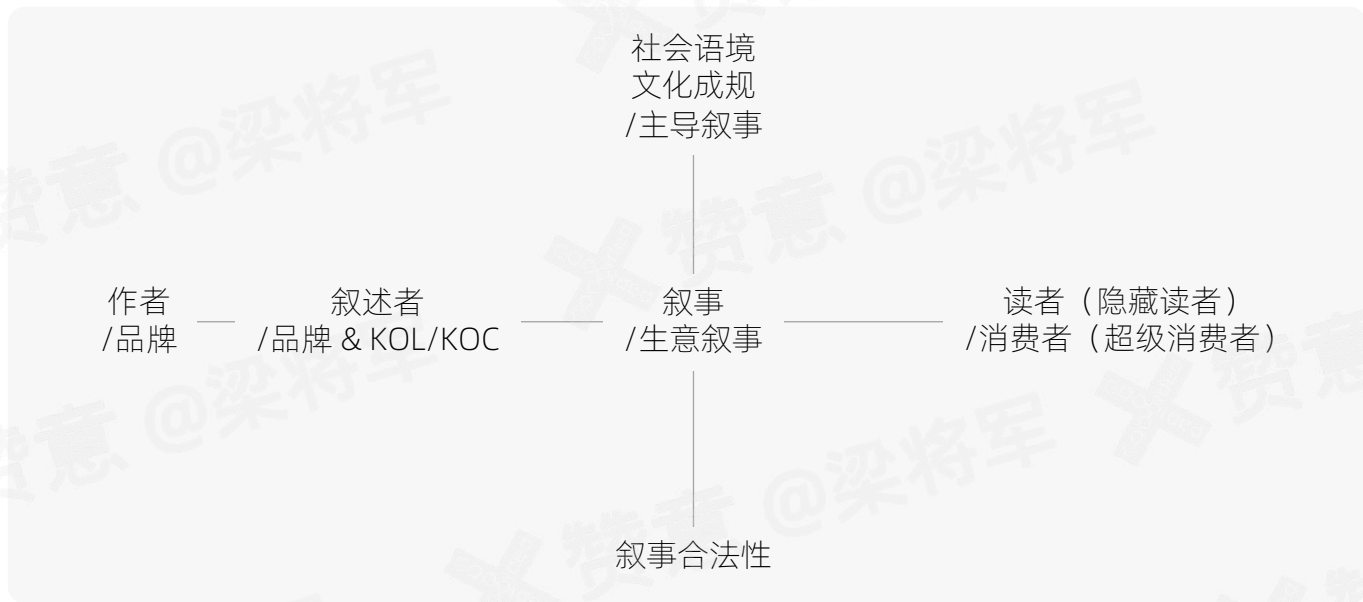
同时，我们还发现有些企业的叙事是内造的，有些企业的叙事是习得的，而那些内造的叙事往往比习得的叙事更具竞争力。我们可以把企业活动由内至外约化归类为战略活动、经营活动和营销活动，内造的叙事是通过由内至外，一以贯之发生作用的。举例而言，我们经常把“1984”、“Think Different”视为Apple 苹果历史上具有里程碑意义的营销战役（顺便说一下，这两个营销战役的叙事性如此之强），当然如此，但深入理解，这是因为苹果开展了让MAC、iPhone等产品在设计上如此与众不同的经营活动，而这一切可以追溯至史蒂夫·乔布斯如何“离经叛道，用热爱去改变世界”。这种内造外显让Apple 苹果的叙事真实显得尤其具有竞争力。



叙事视角下的企业活动

我们一路谈论了叙事的认识论意义、了解了竞争力叙事的显著特征，那么还有一个显而易见的遗留问题，这一切如何帮助我们生产更好的内容？毕竟内容才是企业和消费者之间的最终界面。

首先，更好的内容是完成了叙事的内容，尊重一般的叙事规律。比如时间和因果的连续性、非信息、非符号。其次，更好的内容有赖于对叙事主题和文本类型的综合运用，提高内容自身的强度和传播的广度，叙事主题是那些经过长久社会、文化演变而植入人们潜意识中的存量主题。比如，在中国文化语境下“人与自然和谐共生”、西方文化语境的“英雄的旅程”。第三，更好的内容需要与算法互动，算法让内容由作者主导转变为作者叙事、讲述者叙事与读者叙事的多方合谋。第四，有目的地拓展内容的媒介，今天媒介已经突破印刷文字、视频等形式，工厂生产线是内容、产品是内容、企业领导人是内容、渠道也是内容。



生意叙事框架\*：内容的产生过程

在无限媒体时代，企业在客观真实层面的差距逐渐缩小，但在叙事真实上的差距却在不断扩大。我们提出“生意叙事”旨在将企业生意信息描述成“你在推动一件合目的性的事”，把商业意图转化成企业与利益相关方共识，通过掌握叙事话语权的方式，从而掌握经济话语权，赢得竞争。

——乌东面 赞意增长网络 CEO

如果你认同我们的观念，欢迎联系会长，咨询相关业务。



\*赞意将叙事分析方法引入品牌咨询中，协助企业发现具有竞争力的叙事，打造品牌的叙事真实。

\*生意叙事框架：赞意内部内容作业方法

# CONTENTS

---

## 目录

CONTENTS



## PART 01

### 叙事的力量

- 品牌叙事
- 城市叙事
- 个体叙事

## PART 02

### 什么是“生意叙事”

## PART 03

### 品牌叙事：锚定品牌的社会角色

## PART 04

### 产品叙事：让产品成为叙事的载体

## PART 05

### 传播叙事：搭建“叙事屋”，而不是“信息屋”

## PART 06

### 渠道叙事：卖场即媒体，促销即情节

## PART 07

### 用户叙事：私域的终局是品牌用户社区

## PART 08

### 大咖经验谈：

- 名创优品集团副总裁兼首席营销官刘晓彬
- 微博营销高级副总裁葛景栋
- Grid Coffee 品牌总监何帆

# PART 1

---

## 叙事的力量：

- 品牌叙事
- 城市叙事
- 个体叙事

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 品牌叙事

2024年3月，理想汽车发布纯电MPV车型MEGA，有人将“奠”字PS在车尾，抹黑MEGA的设计像“灵车”、“棺材”，被全网疯传。这次舆论风波击沉了MEGA的销量。有消息称，MEGA上市72小时内退单量达到了10297台。新车发布半个月，实际订单量只有4000台左右。

不管这是不是一场“有组织的恶意攻击”，但“灵车梗”确实是理想汽车销量扑街的罪魁祸首。一向擅长社媒营销的理想汽车，这回却被社媒营销背刺了。

MEGA上市之前，理想汽车是新能源势力的当红炸子鸡，创始人李想也是中国车圈最大的网红，被人戏称为“微博之王”。北美的马斯克用Twitter“嘴替”了一个市场部，中国的李想用微博顶替了传统车企每年数亿的广告投放。

李想在微博上公开谈行业问题、对抗黑粉的不实言论、向车友交公司的月报、公开自己的创业心法。

他曾经说，理想汽车的核心驱动力不是产品，而是成长。李想是一个喜欢深度思考、不断打破认知的创业者。所以，他希望员工、用户也是不断打破认知，努力掌握自己命运的人。这样的企业叙事，吸引很大一部分用户群体主动向他靠拢，成为理想汽车L系列车主。

L系列的大卖和MEGA的遇冷，说明了一个道理：在某个意义上，理想汽车的产品销量“成也叙事、败也叙事”。品牌在社交媒体上的叙事，可以搅动一池春水，也可以搅得你天翻地覆。

这个观点不仅理想汽车深有体悟，农夫山泉可能更有切肤的感受。

2024年，娃哈哈创始人宗庆后老爷子去世了。宗老离世后，网上有新闻追悼这位一生正派、胸有丘壑的企业家。但让人没想到的是，有人借题发挥，唱了一出“农夫与蛇”的故事。有人讨论农夫山泉创始人钟睺眈家人的国籍、编纂他曾因“窜货”被宗老开除，网上涌现了大量“抵制”农夫山泉的内容。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

更可怕的是，因为各地的抵制，很多经销商的货被滞压了。电商销售和股价只是一时的波动，但经销商利益受损，相当于动摇了农夫山泉的根基。

农夫山泉被攻击，不能只用一句“谣言大于真相”、“乌合之众”来盖棺定论，因为抹黑农夫的“料”都很有传播力。比如，有人会开直播，倒农夫山泉的水。有人会把“捧娃踩农”编排成这样的段子：“男友给我买这个，是我眼瞎，还是他眼瞎？”

与理想汽车的经历很相似，农夫山泉虽然在积极反驳网上的不实言论，但在当时仍然没有平息掉这场舆论风波。

很多人似乎都忘了一点，公关战从来就不是农夫山泉的短板，而是农夫山泉的长板。

2000年，农夫山泉天然水上市的第一把火，就是一场公关战。当年，农夫山泉做了一场“水仙花”实验，用纯净水和天然水分别浇灌水仙花，以此证明纯净水浇的水仙花生长缓慢。

农夫山泉召开新闻发布会，宣布“因科学实验证明长期饮用纯净水对人体健康无益，农夫山泉不再生产纯净水，只生产天然水！”当年的农夫山泉打出“天然水”这张牌，否定了整个纯净水赛道。随后，69家纯净水企业联合诉讼农夫山泉不正当竞争。这场水界舆论战，最终以政府介入调停、农夫山泉被罚款而告终。

也许是因为农夫山泉的几位创始人都是新闻人出身，所以农夫山泉的营销一向带着浓浓的新闻属性。“什么样的水源，孕育什么样的生命”、“每喝一瓶农夫山泉，你就为孩子们的渴望捐出了一分钱”、“生肖瓶”等等，农夫历届经典的营销战役，本质上都是一场内容营销。

可以说，“叙事”成就了过往的农夫山泉，“叙事”也伤害了当下的农夫山泉。

**叙事是一种能力，也是一种权力，当企业利用这种权力行事时，企业就是国王。当这种权力被对手和暴民捡在手里，企业就成了囚徒。**

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 城市叙事

也许是特殊时期，憋坏了我们的双眼和双腿，中国文旅成了一股不退场的潮流。东方不亮西方亮、你方唱罢我登场，2023~2024年，一些默默无闻的城市登上了热搜，成了大家的预备打卡地，十一和春节假期的“诗和远方”。文旅界让人津津乐道的新贵，当属哈尔滨和开封。

哈尔滨一直是中国的“东方小巴黎”，开封一直以“八朝古都”闻名于世，这两地儿一直富有盛名，但一直算不上顶流，他们突然走红，是因为当地政府的政策调整？因为某个影视剧在当地取景啦？因为去那玩，比去三亚、厦门更有性价比？都不是，是因为这两座城市掌握了文旅的流量密码。

- 南方游客个头相对较矮，被哈尔滨彪型大汉们亲切地称呼为“南方小土豆儿”。我想，“小土豆”要比“上帝”、“顾客”、“朋友”等称谓，更有喜感和传播力。
- 不少小土豆觉得圣索菲亚大教堂上的天空有点空，拍照不好看，当地文旅局就用无人机制造了一轮月亮，将氛围感拉满，大大提升了游客手机里的“出片率”。
- 哈尔滨上线了东北民俗风格的文化体验列车，卧铺车厢中的东北大棉被，让东北民俗风迎面而来。
- 为了让这座冰雪城市更有氛围感，东北的白狐、企鹅、甚至深山老林里的鄂伦春族，都被请出山，为哈尔滨“站台”……

当时的哈尔滨，一天10个热搜，据哈尔滨市文化广电和旅游局提供的大数据测算，哈尔滨元旦三天营收59.14亿。这泼天的富贵哈尔滨不仅接住了，而且还把接收富贵的袋子口，越编越大。

这一切，不只是哈尔滨本身的景观美，更是因为哈尔滨借助各种各样的内容，讲了一个“宠溺游客”的故事，让大家津津乐道哈尔滨人的好客，让网友愿意加入到哈尔滨宠溺游客的讨论中，进而让大家对去哈尔滨被叫一声“南方小土豆”，有了深深的向往。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

如果说哈尔滨的走红，是哈尔滨文旅和全市人民的群策群力。那么，河南开封的走红，则是因为开封万岁山武侠城的一个游玩项目。

武侠城上有个媒婆，人称“开封王婆”，在景区现场为年轻人牵线说媒。流程很简单，女生先上台作为“开封王婆”的“女儿”招婿，男生如果对女生有兴趣，可以举手报名上台应征。

“开封王婆”通常会先引导他们做自我介绍，然后再设置一些小互动，让他们互相增加了解。如果配对成功，“开封王婆”就让双方互加微信，再来个现场“拜堂”；如果配对失败，就送出“银票”，让“失恋”的人能在景区买点东西安慰自己。

“开封王婆”真名赵梅，现年 61 岁，是万岁山武侠城景区的一名演员，负责主持一档名为“王婆说媒”的游玩项目，让游客感受大宋开封的市井文化。随着名号越来越响，“开封王婆”抖音 10 天涨粉超 233 万，众多年轻人也奔赴开封，渴望遇见一场奋不顾身的爱情。

3 月 21 日，携程发布的《2024 清明节旅游预测洞察》显示：开封订单量同比增长超 5 倍，入围清明小长假“黑马旅游目的地” TOP3。

在我看来，与其说“开封王婆”是在景区里说媒，倒不如说是在景区里做了一档现场的真人秀综艺。这场综艺的主持人是王婆，选手是现场的少男少女，飞行嘉宾是一些网络 KOL。

开封万岁山武侠城不再是一个简单的文化城，而是一个巨大的综艺录影棚，一档社会实验节目。

“开封王婆”现象给所有文旅城市一个启发：文旅城市拼的不是文化底蕴，甚至不是游客的文化体验，而是推动文旅项目的内容叙事。

我们选择了什么样的内容形态、什么叙事方式，决定了文旅项目的传播力。如果说去迪士尼乐园是参演一场童话剧，那么去开封武侠城，就是参与一次宋代的《非诚勿扰》。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 个体叙事

我们再把视角放在网红界。2024年1月，网上几乎同时流传着两段名场面视频，这两段名场面的贡献者分别来自程前和董宇辉。

在冯仑老师的《风马牛年终秀》上的圆桌论坛环节，商业访谈类头部博主程前受邀作为主持人，程前却在与王石、周鸿祎两位嘉宾对话时发生口角，尤其是与周鸿祎对话时，程前作为晚辈言辞更加激烈，引发了网友的群嘲。

舆论几乎一边倒地认为，这次对话戳破了程前短视频里的滤镜。那个谈吐绅士、有很强的共情力的海龟精英不见了，大家看到的是一个急于和大佬平起平坐、说话莽撞的年轻人。

程前与商业大佬们的口角事件，在我们看来其实是“叙事之争”。

程前可能认为，自己做了精心的准备，前辈却没有认真对待这次对话，感觉自己被轻视了。而周鸿祎则认为，程前是主持人，是来烘托大家的，不是来跟我“对话”的，不要太把自己当回事。

与此同时，另一个相呼应的名场面视频，和程前这个视频情节既惊人地相似，又惊人地相异。

风马牛论坛事件过去没几天，上一个名场面里的主角之一周鸿祎老师和一群亚布力论坛的企业家朋友来到东方甄选，集体学习网红经济，争取理解流量密码。俞敏洪老师让董宇辉现场分享了东方甄选的创业故事，面对一众大佬，董宇辉姿态谦卑、幽默风趣，在赢得了大佬的掌声后，征服了广大网友。

周鸿祎老师对董宇辉的评价是：“董宇辉这么优秀的年轻人，我跟他也交流过。我觉得在直播带货方面我跟他差太远了，中间隔着100个俞敏洪。”

董宇辉在亚布力论坛上的发言，事实上是讲述东方甄选的创业历程和方法，但从表达方式上简直就是一个典型的“脱口秀脚本”。他用段子来表达创业初期的酸楚，他用剧情反转来传达年轻人反感的“伟光正”价值观。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

在他的演讲里，几十秒一个小包袱，每个小包袱又串联成一个朴素的大主题。

为了让大家感受到董宇辉的内容能力，我把他在亚布力论坛上演讲的文字稿附在下面。

当时俞老师说：“我还有好多的朋友，都是亚布力的企业家。什么陈老板今晚要消费 5 万了，黄老板今晚消费 10 万了。”

一群年轻人呆若木鸡地站在楼道，非常紧张地说：“这么贵的产品，今天晚上算一算能卖两三个亿了，这事业就这么成功了？！”直到那天晚上熬到半夜下播，总共也就卖了 500 多万。所以，俞老师的朋友那会儿都失灵了。

直播间里一度就剩 4 个人，两个是我爸妈，两个是另外一个主播的爸妈。我们一直自诩读书人嘛，不好意思在直播间里说家人们！冲啊！但那段时间，我们是真的可以说家人们冲啊，因为直播间里真的只有家人们。

我们是 2022 年 6 月 9 号火的。那天正好是我要还房贷，北京还要交房租，借了一堆网贷还钱的日子。那一天，是我在这个直播间、这个公司做的最后一次尝试。皇天不负有心人！所以，我是真的命好。

那天，突然直播间人数就到几万了。毫无征兆的，我说是大家的审美越来越奇怪了，进这个直播间图啥呢，对吧？产品当时其实也不完整，主播长得也不光鲜。只能信命。

领导说：“不要信命，要信俞老师，这都是俞老师的福报啊。”

现在一想，这就跟农民种地一样，只看问题，只看风险，只看如果今年天灾人祸，你会不会绝收，能不能活下去。

尽管俞敏洪老师把“话筒”交给了董宇辉，但是董宇辉毕竟不是东方甄选真正的经营者，他只是这个组织里最大的“明星”。他不能真的替掌舵人俞敏洪老师总结成败得失，这就越俎代庖了，但也不能啥都不讲，显得没有任何思考。董宇辉的做法是把创业经历讲成了“脱口秀”，把心酸变成了笑点，把思考变成了段子。



生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

**很多沟通的质量，不来自于事实是不是充分、立论是不是正确，而是我们用什么叙述方式来传达事实。所谓的叙事能力往往指的是：怎么把一样的信息，用让人乐于接受的方式传达出来。**

就像董宇辉卖玉米时，他不是讲玉米的卖点，而是讲述了啃玉米的童年回忆。在仲夏夜的风里，坐在院子里，一手拿着用筷子戳着的玉米棒子在啃，一手拿着西瓜……董宇辉卖的不是玉米，而是我们回不去的旧时光。

**拥有强大叙事能力的人，是天然掌握流量密码的人，是舆论场上的“法官”。**

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

# 赞意战略型增长·闭门课



课程主讲人：梁将军

将意咨询创始人  
赞意增长网络首席策略官

认养一头牛、人类快乐、曲美家居、吉香居、亲爱男友等品牌的战略规划师。他的公众号「梁将军」是众多互联网、广告、营销圈内人的营销内参。



课程主讲人：乌东面

赞意增长网络CEO

从业二十年，拥有丰富的一线经验以及充沛的好奇心，通过战略创新、品牌建设、营销推广、品销联动等方式协助品牌获得可持续的增长。截至2023年，赞意集团孵化运营的DTC品牌“亲爱男友”，销售额累计5亿元。

## 增长本质上不是流量问题，而是战略问题

“生意叙事”将帮你攻克增长路上的十大战略要塞！

- ①定位摇摆：生意跨越周期，定位要不要迭代？
- ②质优价低：产品品质很好，就是卖不上价。
- ③产品同质：产品和同行没有根本差异，陷入同质化竞争。
- ④品类陷阱：成为品类冠军后，生意却迟迟不再突破。
- ⑤新品速朽：新品上一个死一个，为什么孵化不出爆品？
- ⑥创意投机：三天创意刷屏，三年创意哑火，怎么破？
- ⑦流量外取：流量一停，销量就掉。
- ⑧终端脱节：品牌战略看着很好，却没法驱动终端销售。
- ⑨只逛不买：门店前都是过客，门店内冷冷清清。
- ⑩对手无敌：对手是不可战胜的，要不要切换赛道？

## 参加这场闭门课，你将带走什么？

- 带走方法：毫无保留传授内部案例实操过程，让你带着问题来，拿着方法走。
- 带走答案：梁将军、乌东面 1v1 现场问诊，给出生意诊断，扫清战略疑惑。
- 带走手感：现场演练「生意叙事」理论，方法论只有真正用一次，才能找到手感。
- 带走资源：老师、学员现场公开自己优势资源和业务，大家跨行业交叉对接，各取所长。01期学员的创始人社群，将在闭门会结束后正式运营，未来会有更多信息和资源共享。

早鸟价 9999元/人

原价 12888元/人

买1带1，可免费带1人听课。仅限30席，先到先得



微信扫一扫  
找会长咨询报名

# PART 2

---

## 什么是“生意”叙事

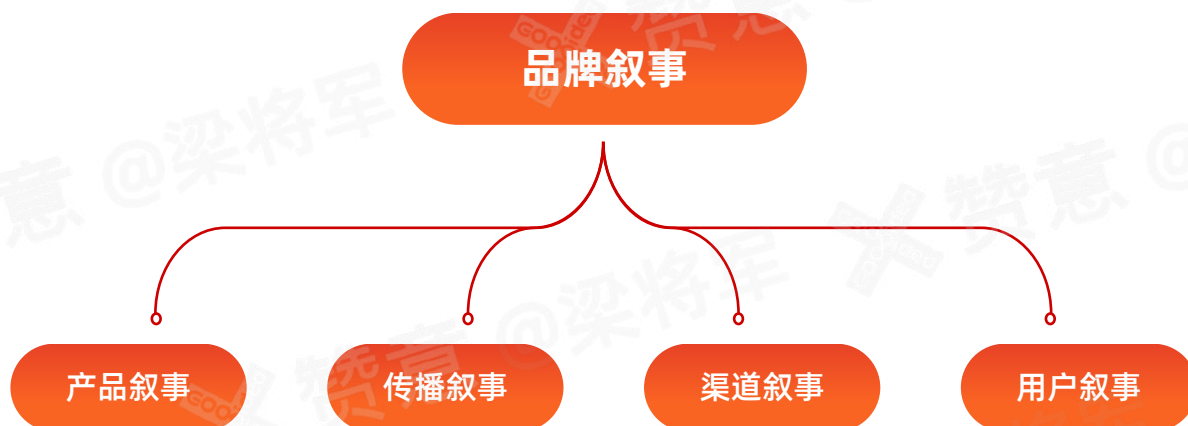
生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 什么是“生意叙事”？

“生意叙事，就是把你的生意信息描述成“你在推动一件有意义的事”，把商业意图转化成社会愿景，让品牌通过掌握社会话语权的方式，进而掌握经济话语权。”

一家企业的地位，不是由经济价值决定的，而是由社会价值决定的。当一家企业没有充分表达出自己的社会价值，它必将丧失自己的经济话语权。

生意叙事将贯穿企业的五大经营环节



# PART 3

---

**品牌叙事：  
锚定品牌的社会角色**

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 品牌叙事：锚定品牌的社会角色

当下的品牌之争，不是心智之争，而是叙事之争。而品牌叙事的原点，是锚定属于自己的社会角色，赞意内部把这个方法论叫“角色锚”。

### 生意场上的痛点（一）企业的传播受众，不再止于消费者

——“品牌争夺的根本不是消费者心智，而是社会话语权！”

德鲁克说：“企业的唯一目的就是创造顾客”。大师的话是在提醒所有企业家，永远要秉持消费者视角思考问题。企业经营的所有目标，都要指向消费者需求。

企业的唯一目的是创造顾客，但企业的传播受众不一定只有顾客。

3月12日下午，一个腾讯共享文档在广告圈悄悄传播开来，文档里集合了业内各大广告公司的各种吐槽，文档悄然又迅猛地在广告圈里流窜开来，千万广告打工人从文档里吃瓜，各个被点名的老板面露黑线。这次广告圈的地震，被戏称为“吗喽事件”。

广告公司的生意其实来自客户，但广告公司的口碑却可以被员工败坏，从而影响自己的行业声誉。在这个“人人都有5分钟成名机会”的时代，和企业有关的任何一个利益相关者，都可能变成你的“品牌销售”，也可能变成你的“品牌刺客”。

我们曾经服务过一个国内一线家居品牌，这个品牌的产品价格和品质在国内属于中高端范畴。因为当下很多年轻人做家装会去小红书上找灵感，所以我们调研了这个品牌在小红书上的品牌印象。我们发现，小红书的家居

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

博主们，并没有把这个品牌列为中高端品牌，而是归类为低端的床品品牌。

对于小红书平台上的用户而言，他们的决策信息就是来自于家居博主们的笔记。家居博主们的认知，决定了用户的认知。这不是在告诉企业一定要花钱打点行业 KOL，而是说企业要意识到一个问题：

KOL 不是专家，他们对行业的真实信息经常是有误读的。所以，企业必须要引导 KOL 建立正确的行业认知，否则行业 KOL 就有可能变成品牌最大的谣言制造机。

不管是员工、KOL，还是政府、经销商、媒体、投资方，这些都是今天的企业应该瞄准的传播受众。今天，企业的广告行为，已经不止于消费者，因为消费者只能代表购买者的利益，但这个社会里，不同角色都代表各自和企业的利益关系。一家企业，只利益消费者但坑了投资方，这不行。只利益市场，但违背政府的政策，这也不对。你要知道，企业的受众不止于消费者，而是整个社会生态。

企业的经营目标，不应该只是抢占消费者心智，而是要围绕品牌角色，构建叙事逻辑，从而和所有产业里的玩家形成共生关系。

## 生意场上的痛点（二）品类思维，让企业画地为牢

### ——“企业的业务聚焦根本不该在品类上，而是社会问题上”

企业构思品牌战略时，最常见的思维误区是“先品类再品牌”。一个开饭店的，会想自己是做西餐还是中餐？是火锅还是烧烤？一个运动鞋品牌，会想自己是做慢跑鞋、登山鞋、还是通勤鞋？

传统的品牌理论也非常信奉“先品类再品牌”的逻辑，他们认为消费者是“按品类思考问题，按品牌做选择”，比如一个消费者是有了买汽车的需求，才会想到买特斯拉还是蔚来。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

但在今天，这种“先品类再品牌”的逻辑常常是失效的。

我们逛抖音、小红书买东西时，我们逛线下零食折扣店买东西时，我们逛东方甄选的直播间时，我们会有一个明确的品类意图吗？已经想好买啥了吗？并没有。你可能只是被某个博主的笔记种草了，是零食店的联名款让你心动了，是董宇辉的小作文让你激情下单了……

**消费者不是“按品类思考问题”，消费者是按当下的需求来思考问题，品类只是消费者的思考方式之一。在当下这个信息丰饶的时代，商品即信息，消费者常常是被各式各样的信息激发了需求。**

品类思维，本质上是货架时代的思想产物。无论线下的大商超，还是天猫、京东这样的平台电商，都是按照品类做货架划分的，都是按照货品的品类来分配流量的，这本质上是一种存量思维。

而且，这种品类至上的思维方式，在今天商品大爆炸的环境下，会让企业画地为牢。

小米是手机、是汽车、还是电饭煲和路由器？特斯拉是汽车、是机器人、还是能源公司？抖音是短视频、是电商平台、是直播工具、还是社交媒体？他们都是又都不是。如果他们专注在某个品类里，他们早就被市场淘汰了。

早年，能做大的公司是因为他们足够专注在某个品类经营，比如王老吉、养元六个核桃。当年，多元化经营意味着企业丧失了经营边界，最终会干啥啥不精。但最近这几年，那些能做大的公司，似乎都没有经营边界，他们的经营似乎一点都不专注。

为什么小米造车，大家觉得理所当然？而恒大卖水，大家认为恒大是不务正业？因为小米、特斯拉这样的企业，不是不够专注，是他们选择专注的维度和传统企业不一样。他们不是专注某个商品品类，而是专注于某种社会价值。例如，小米一直专注做“感动人心，价格厚道”的产品，特斯拉专注于“加速世界向可持续能源转变”。

**一个业务，选择做与不做的关键，不是机械地看品类是不是一致。而是这个业务，是不是吻合企业的社会角色，这件事和过往业务能不能实现协同效应。**



生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

如果按照品类份额来想问题，在这个商品大爆炸时代，任何赛道都是拥挤的。如果单看平台电商这个赛道，就不该有拼多多。如果只看线上酒店预订业务，美团酒店在携程面前没有任何机会。

无论对内的经营取舍，还是对外的增长空间，企业需要的都不是一个基于品类的定位，而是一个社会角色。这个角色，可以让企业家在选择新业务时不再迷茫，可以让企业不再局限于自己的一亩三分地，有更大的想象力和决心去创造更大的增长空间。

## 生意场上的痛点（三）竞争的角力点，不再是差异化

### ——“这个世界没有差异化的品牌，只有有信徒和没有信徒的品牌”！

当下的生意场，一切领先都是暂时的，一切创新都是短暂的。因为生意环境的变化，让当下的竞争重点发生了变化。

大约在 30 年前，中国是一个“供小于求”的时期，简单说就是需求大、商品少。所以，企业经营的重心就是找准需求，把货铺到越来越多的地方。这个时期，企业建立竞争壁垒的关键是渠道能力，要看谁能更好地开发、管理供应商，谁能稳、准、狠地抢占更多的门店、冰柜、广告位。

大约在 20 年前，中国进入了“供大于求”时期，简单说是商品越来越多，消费者反而不够用了。于是，市场的主动权到了消费者手里，消费者有太多选择，而这些选择大多还没啥大的不同，市场就开始卷起来。这个时候，竞争的关键是市场细分和错位，找到一个差异化的概念，切入一个空白的市场，没人和你竞争，品牌自然就有了出头之日。

近 10 年，整个世界进入了一个大爆炸时代，商品大爆炸、内容大爆炸、技术大爆炸。除了高新技术领域，对于绝大多数行业而言，没有任何一种技术是对手没法实现的，没有任何一个概念是你能干对手没法复制的。想细分市场？不好意思，所有的市场缝隙都有人惦记。想搞差异化？不好意思，所有的差异点都只是暂时不同，

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

只要有利可图，马上就有人跟进、复制、降价、反杀。

**如果不是商品差异化，那么当下企业竞争的角力点是什么？我认为是一家企业围绕其社会角色，进行品牌叙事，构建业务生态的能力。**

比如，特斯拉几乎以一己之力，带动了整个新能源汽车行业的发展。早期的特斯拉有着领先于世界的技术实力、设计优势，但当特斯拉开源所有专利技术后，整个新能源汽车企业的技术壁垒正在渐渐被抹平。无论造车新势力还是老牌车企，无论是软件还是硬件，特斯拉都没法和追赶者们拉开太大差异。

但这几年，特斯拉最让车企胆寒的事是，它在疯狂地降价。从特斯拉官网来看，Model 3 后轮驱动版 2019 年售价 35.58 万元，后来降到 23.19 万元。虽然我们总在吐槽特斯拉内饰简陋，但低廉的价格让特斯拉持续席卷全球市场。

特斯拉的降价，我们可以从两个角度解读：

第一，特斯拉降价的目的不是杀死对手，而是为了实现公司的社会价值。特斯拉这家公司存在的意义是“加速世界向可持续能源转变”，产品必须足够便宜，才能让更多人使用电动车、淘汰燃油车。所以，特斯拉所有经营行为的本意，并不是竞争导向的，而是社会价值导向的。

第二，从商业模式上说，卖车只是特斯拉的收入之一，而不是全部。2017 年特斯拉正式更名为“特斯拉能源”，这标志着特斯拉公司已经转型成了一家能源企业。特斯拉的营收还包括储能网络、充电网络、软件服务，甚至出售碳排放额度积分。特斯拉已经围绕电动车，初步构建了一个新能源生态网。

特斯拉认为，在新能源行业中，软件销售才是未来最重要的利润，而制造业只是次要的收入。但想用软件来盈利，就必须保证有足够多的车主开得起特斯拉。

**特斯拉通过不断降价和建设充电桩来占领更多的用户，再通过积分、软件付费、储能网络等服务来提高利润，特斯拉的生意护城河不是差异化，而是围绕他要推动的社会叙事，搭建出一条环环相扣的生态链。**

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

就像张一鸣在一次采访中说的，“特斯拉没有对手，特斯拉唯一的对手是时间。”



## 赞意案例-吉香居

### 锚定社会角色：泡菜王者如何开启百亿征程？

2023年10月，吉香居的副总裁闵锡祥闵总造访了我们公司。当时吉香居明确了“打造百年品牌，实现百亿业绩”经营目标，也刚刚拿了红杉资本的投资，很想找一家靠谱的外部合作伙伴，帮他们梳理品牌战略、共谋大事。

吉香居 2000 年成立于四川眉山，可以说在整个酱腌菜行业里，除了乌江，吉香居算是最成功的企业。



生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

“中国泡菜在四川，四川泡菜在眉山”，吉香居就是眉山泡菜产业的代表。但一提到泡菜，大多数中国人脑子里想到的是韩国泡菜。

“泡菜”是吉香居的强点，但是……



吉香居的主要产品线，按照行业归属叫做酱腌菜。我们在调研过程中，用消费者视角重新理解了这个行业，试图帮助企业重新回答两个问题：

1. 消费者为什么买酱腌菜？

2. 为什么买吉香居的酱腌菜？

研究消费者为什么买酱腌菜，本质上是研究消费者的购买动机。

调研下来，我们发现消费者在不同的场景下，购买酱腌菜的理由是千变万化的。有人因为食堂饭菜很难吃、有人因为出门在外饮食不习惯、有人因为饭菜滋味不够……

所以，我们在做咨询时，一直和企业反复对齐的一点是：

对于酱腌菜这种品类，消费者的购买动机，会随着场景的变化而变化。只明确一个定位、一种品类、或者主打一句 slogan 都是没用的。吉香居要有能力在不同场景下，传达不同的购买理由。

而且，吉香居的经营目标是百亿企业，而整个酱腌菜行业，还没有出现过百亿级企业。也就是说，吉香居没有能对标的企业、没有能参考的历史。我们的品牌策略不能仅仅争夺存量市场，还要想办法创造增量市场。

如果用品类思考营销策略，争夺榨菜的品类份额、争夺豇豆的品类份额、争夺牛肉酱的品类份额……这种思路依然是在已知的存量市场里竞争，无法实现吉香居的百亿目标。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

基于以上思考，我们与企业达成共识，明确了“场景>品类”的策略。

结论

## 场景→品类→品牌

对于酱腌菜这种品类，不同场景下，消费者的消费动机会变化。

只有一句slogan是没用的，

吉香居要在不同场景下，传达不同的购买理由。

面对存量市场，我们要回答一个问题：酱腌菜品牌这么多，为什么要买吉香居？这个问题的本质，就是要回答出吉香居是谁？和对手比起来有什么优势？

其实这个问题是有答案的。吉香居是眉山泡菜产业的代表。他们一直用中国最传统的泡菜技术做酱腌菜。这家企业甚至是“中国《泡菜》行业标准独家起草单位”和“泡菜国际标准的制定参与单位”。



我们调研分析下来，认为吉香居不可能脱离“泡菜”标签，因为泡菜就是吉香居的魂。

那泡菜等于韩国泡菜这个认知问题怎么解决呢？

其实，吉香居的产品不是泡菜，而是用“泡菜工艺”制作出来的下饭菜。吉香居不要说自己是卖“泡菜”的，

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

说自己是用“泡菜工艺”做下饭菜的就行了。

泡菜和榨菜一样，是一种品类描述。如果说自己卖的是“泡菜”，中国消费者会有认知错位。但如果说自己用中国传统的“泡菜工艺”来做下饭菜，大家是可以理解的。

当吉香居可以大大方方讲出自己是谁，品牌工作就顺畅多了。下一步就是深挖“泡菜工艺”这个魂，细化品牌资产体系，用消费者能理解的方式传达出去。

我们最后为吉香居定的 slogan 是：**传承千年泡菜工艺，只为一口下饭菜**。这句话的前半句代表吉香居是谁，后半句代表吉香居最终要去哪。

吉香居的角色锚

**传承千年泡菜工艺，只为一口下饭菜**

以“传承千年泡菜工艺”来建立消费者的高品质联想。绑定关键下饭场景，不单单绑定下饭这个词，驱动购买行为。

首先说，“传承千年泡菜工艺，只为一口下饭菜”并不是品牌定位，而是“品牌角色”。

这句话给吉香居的社会角色定义是：中国传统泡菜工艺的传承者和创新者。这个角色将会指导吉香居未来的品牌叙事，实现战略目标。具体有三个作用：

- 1) 改变消费者的选购锚点，重构赛道、改变游戏规则
- 2) 用社会信念，赢得人心
- 3) 打开增长空间，实现百亿产值

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 1) 改变消费者的选购锚点，重构赛道，改变游戏规则

在一个竞争激烈的市场里，当你怎么也打不赢这场游戏时，那就改变游戏规则。

目前，食品行业都在喊“低盐”、“低脂”、“0添加”，大家把健康功能当做核心竞争力。

但我们觉得，“0添加”、“低盐”这些功能，只是未来食品行业的“标配”，就像电动汽车得配英伟达芯片一样，既不能成为差异化优势，也不能代表行业的终局走势。

后来，围绕“传承千年泡菜工艺，只为一口下饭菜”，我们帮吉香居定义了“千年泡菜工艺”的标准，浓缩成五个环节：种植——采收——泡制——加工——文化。



- 种植 - 我们的食材生长在中国三大名山，环境纯净、水源天然，土壤优质，是蔬菜生长的理想环境，每处种植基地都有专人打理，严控种植的每一个环节。
- 采收 - 每年立春、大暑、霜降、大寒前 10 天内完成相应菜品的采收，吉香居采收人带领农户甄选食材，严守每个时令节点，细细挑选每一个蔬菜。
- 泡制 - 持低盐乳酸泡制，在自然发酵的 300 天中，吉香居泡菜工艺的老师傅们，会紧盯每一坛泡菜的各个环节。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

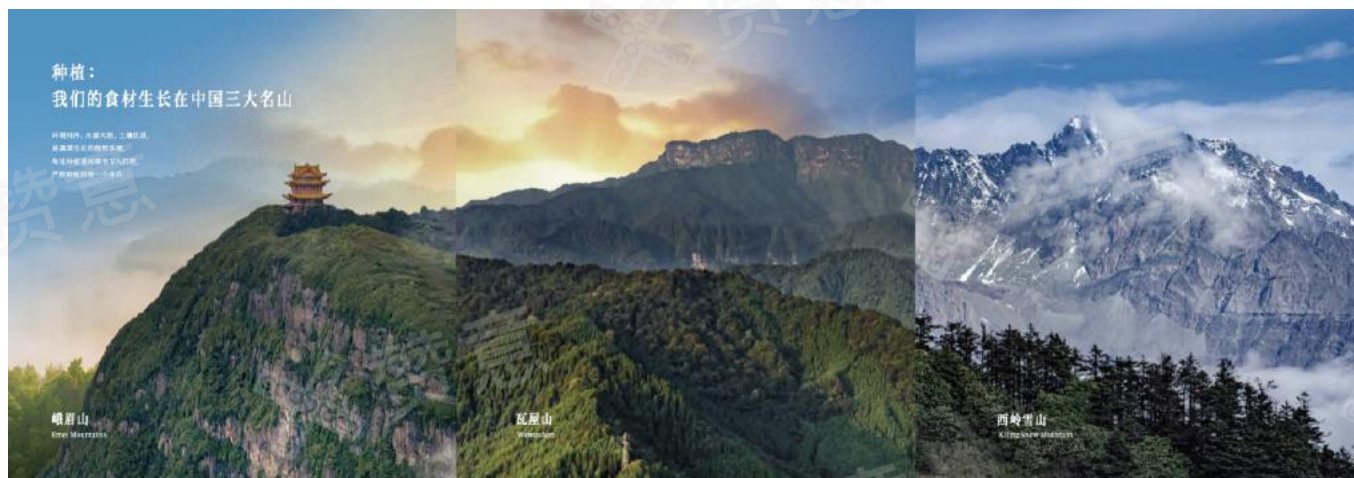
- 加工 - 吉香居员工会手工剥去老皮老筋，保留 60% 中间菜芯，保证吉香居产品口感。
- 文化 - 在吉香居看来，坚守传统的泡菜工艺做下饭菜，不止是一门生意，更是艺术和文化。

为什么要把“千年泡菜工艺”讲得这么细致入微呢？

因为我们觉得，消费者对食品的诉求，一定会从“健康”向“考究”进化。

过去的消费者只看“吃得起”、当下的消费者讲究“吃得健康”，马上消费者会追求“吃得考究”。“吃得考究”就是中国人讲的“食不厌精，脍不厌细”。

比如，吉香居千年泡菜工艺的“种植”环节，讲的是所有食材来自中国三大名山，峨眉山、瓦屋山、西岭雪山。三大名山给消费者带来的联想就是：什么样的水土，就会孕育什么样的动植物。



“吃得考究”这个消费趋势，在某些品类里进化得快，在某些品类里进化得慢。比如咖啡品类就进化得快，消费者会关注咖啡的产地和萃取手法。而整个酱腌菜品类甚至整个调味品赛道，也一定会向这个方向进化。

吉香居“千年泡菜工艺”就是要把消费者的选购锚点，从单纯的“吃得健康”导向“吃得考究”，让消费者从关注“0添加、低盐、低脂”这些基础健康指标，到关注食材产地、工艺、加工手法等精细化指标。



生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 2) 用社会信念，赢得人心

制作泡菜是四川人民传承千年的技艺。按照传统方法发酵泡菜，容易导致泡菜口感不稳定。吉香居研发出了“直投式乳酸菌发酵泡菜”技术，能更好地分解泡菜中的亚硝酸盐、抑制发酵过程中的杂菌滋生，保证泡菜口感爽脆、干净卫生。

用更先进的技术，还原最地道的滋味，吉香居的角色是中国传统泡菜工艺的传承者和创新者。所以，“传承千年泡菜工艺，只为一口下饭菜”并不是品牌定位，而是品牌角色。

品牌定位要靠抢占用户心智，左右顾客的消费选择。但我认为在今天这个传播环境里，消费者的心智不可能被抢占，他们只能被感召。

吉香居“千年泡菜工艺”的工艺标准，共有五个环节。其实这五个环节不止是工艺标准，里面的每个环节背后都代表了一种社会价值。

比如“加工”这个环节，吉香居的产品会剥去老皮老筋，只保留 60% 的中间菜芯。但很多人不知道的是，有相当一部分菜芯是吉香居工厂里的残障员工，手工剥去的老皮老筋。

早在 2008 年，吉香居就开始实施残疾人辅助性就业项目，建设辅助性就业车间，创造适合残疾人工作的劳动生产条件。目前吉香居里已经有 500 余名残障员工，占到工人总数的四分之一！



如果用工作效率来衡量人效，3.75 个残疾人才顶得上 1 个正常人的工作效率。但正如吉香居董事长丁文军丁总常说的那句话：“残疾人的就业安置，不能以经营得失来衡量！”吉香居对传统加工手艺的传承，不仅是在遵守手艺人的匠心，更多的是在承担社会责任！

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

再比如“采收”这个环节，吉香居采收的蔬菜，一部分来自三大名山种植基地，一部分来自于眉山周边两区四县的农户。过去，眉山周边农户经常把蔬菜运到加工厂门口，排了几天几夜的长队，也没有人来收菜。

当吉香居销量越来越大，他们主动收购农户的菜，并指导当地农户按照市场需求和吉香居的工艺标准来种植蔬菜。可以说，吉香居带动了农民创收，改变了当地农民的生活。

吉香居的传承不仅是在传承技艺，更是在主动担当社会责任。过往，这些事吉香居从来没对外宣传过。未来，我们希望吉香居不再低调，把自己在产业链里的价值展示给公众。

所以，“角色锚”在落地的时候，不是单一地和消费者沟通，而是把媒体、KOL、供应商、政府、员工、当地居民等所有相关角色，都视为品牌要争取的对象，所有社会角色之间，形成命运共同体。

未来，吉香居的品牌广告不会生硬地打卖点，而是针对产业的相关利益者，讲清楚其社会价值。

### 3) 打开增长空间，实现百亿产值

一切消费品类公司，增量一般来自三个地方：产品的延伸、渠道的拓展和场景的开发。

## 增量市场在哪里？



生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

“传承千年泡菜工艺，只为一口下饭菜”的“下饭菜”，就是吉香居要探索的增量场景。

“下饭菜”严格意义上不算一个品类词，更像是一个场景词，而且这个场景很大、很泛。如果你在小红书上搜“下饭菜”，上下游的词会有各种类型的指向。

有人把“下饭菜”理解成一道容易下饭的家常菜，比如西红柿鸡蛋、鱼香肉丝；有人把“下饭菜”理解成酱料，比如老干妈、香菇牛肉酱；只有部分南方人把会“下饭菜”理解成咸菜，他们把咸菜叫“下饭小菜”。

所以，吉香居不该争夺“下饭菜”这个词，而是要争夺“下饭菜”的场景。“下饭菜”这个词竞争很激烈，很难被占领，但下饭场景依然有机会。

于是，赞意为吉香居明确了一大核心场景，二大话题场景，以及八大主流人群场景。透过不同场景的渗透，激发消费者的购买力，从而创造增量市场。

100 亿的经营目标，一定需要足以匹配 100 亿市场的战略步骤。同一款产品，可以通过不同场景的拓展，创造出新的增量市场！

接下来，吉香居会在“传承千年泡菜工艺”的进程中，帮助农民解决生计问题，帮助政府减少文化流失，推动食品行业工艺的透明化、让顾客看到食品从土地到餐桌的每一个环节。

## 国际案例-格莱珉银行

### 重构社会信任关系，为穷人服务的银行却变成了效益最好的金融机构！

孟加拉国的格莱珉银行，从成立第一天起就宣告“只为穷人服务”，但它如今是世界上效益最好的小额贷款金融机构之一，2019年净利润就已经达到约3.6亿人民币。

世界上大部分银行其实都不愿意为穷人服务，因为很多穷人没有工作、没有抵押物，履约能力很差，银行把钱借给他们后，坏账的风险极高。但格莱珉银行却针对穷人开创了无抵押信贷模式，他们甚至创立了“奋斗型会员计划”，为乞讨而生的人们提供无息贷款，鼓励他们在乞讨的地方售卖一些小商品。

令人意外的是，格莱珉的还款率高达97%！他们是如何做到的？

格莱珉开创了一个小组模式，一个想创业的贫穷女性，只要再找4个人组成一个5人小组，经过一周左右的培训，口试合格后就可以获得贷款，既不需要向银行提供任何抵押物，也不需要别人给你做担保。在此之后，获得贷款的成员每周都要开一次中心会议，所有贷款的发放、还款、储蓄都会在会上公开进行，他们也会在这里探讨就业机会。

他们对小组的管理有着严格的要求，比如小组会议严格规定座位顺序，每次位置不变；小组有共同债务，当一个成员碰到困难，往往同一个中心30到40人都会前来伸出援手。一个人在小组会议中迟到，将影响整个小组的评价；大家有权决定是否允许新成员进入其群体，以及是否批准其中一名成员的新贷款。

格莱珉银行之所以设定这些规则，是因为他们真正理解了穷人的生活困境。穷人们不仅仅没有钱，他们同时被社会孤立，他们可能没有朋友，不被外界尊重，他们畏惧强权，很可能对未来缺乏信心。

而中心小组帮助穷人构建了属于他们的社会网络，他们在这里找到组织，逐渐培养出集体荣誉感，这会激发他们的还款动力。表面上格莱珉借给了穷人现金，实际上是帮他们重拾了生活信念。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

此外，格莱珉银行还推出了抚恤金储蓄产品，鼓励穷人们提高风险意识，为了退休存钱。他们还推出了贷款保险储蓄基金，避免人们去世后无法还清贷款的问题。为借款人提供孩子的教育贷款，从根本上解决贫穷问题.....

正如格莱珉的创始人尤努斯所说：“金融应该激发人类的潜能，而不是变为商业机构，变成盈利的工具。”当他锚定“穷人的服务商”这个社会角色，推动世界变得更好之后，利润变成了自然而然的结果。

2006年，尤努斯获得了诺贝尔和平奖，他是唯一一个获得这个奖项的企业家。2023年底，他们在全球42个国家拥有2568个分支、2.54亿会员、成功带领21383名乞丐离开乞讨。

当你聚焦社会价值进行叙事，你会与社会进行价值共享，整个社会都会拥护你的品牌。你就跳出了传统的竞争格局，你的增长也不会被传统的品类边界所桎梏。

## 总结

### 企业锚定社会角色进行叙事，有什么好处？

- 1 让创始人在业务决策时，不再迷茫。
- 2 让创始人更容易发现第二增长曲线。
- 3 管理成本大幅降低。包括招聘成本、培训成本、文化建设成本、离职率、协同效率。
- 4 PR 风险大幅降低。因为致力于解决社会问题、致力于产业关系的赋能，导致拥护者众多。
- 5 营销成本大幅降低。“被报道”、“被传播”、“被依附”的机会增多。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

# 赞意战略型增长·闭门课



课程主讲人：梁将军

将意咨询创始人  
赞意增长网络首席策略官

认养一头牛、人类快乐、曲美家居、吉香居、亲爱男友等品牌的战略规划师。他的公众号「梁将军」是众多互联网、广告、营销圈内人的营销内参。



课程主讲人：乌东面

赞意增长网络CEO

从业二十年，拥有丰富的一线经验以及充沛的好奇心，通过战略创新、品牌建设、营销推广、品销联动等方式协助品牌获得可持续的增长。截至2023年，赞意集团孵化运营的DTC品牌“亲爱男友”，销售额累计5亿元。

## 增长本质上不是流量问题，而是战略问题

“生意叙事”将帮你攻克增长路上的十大战略要塞！

- ①定位摇摆：生意跨越周期，定位要不要迭代？
- ②质优价低：产品品质很好，就是卖不上价。
- ③产品同质：产品和同行没有根本差异，陷入同质化竞争。
- ④品类陷阱：成为品类冠军后，生意却迟迟不再突破。
- ⑤新品速朽：新品上一个死一个，为什么孵化不出爆品？
- ⑥创意投机：三天创意刷屏，三年创意哑火，怎么破？
- ⑦流量外取：流量一停，销量就掉。
- ⑧终端脱节：品牌战略看着很好，却没法驱动终端销售。
- ⑨只逛不买：门店前都是过客，门店内冷冷清清。
- ⑩对手无敌：对手是不可战胜的，要不要切换赛道？

## 参加这场闭门课，你将带走什么？

- 带走方法：毫无保留传授内部案例实操过程，让你带着问题来，拿着方法走。
- 带走答案：梁将军、乌东面 1v1 现场问诊，给出生意诊断，扫清战略疑惑。
- 带走手感：现场演练「生意叙事」理论，方法论只有真正用一次，才能找到手感。
- 带走资源：老师、学员现场公开自己优势资源和业务，大家跨行业交叉对接，各取所长。01期学员的创始人社群，将在闭门会结束后正式运营，未来会有更多信息和资源共享。

早鸟价 9999元/人

原价 12888元/人

买1带1，可免费带1人听课。仅限30席，先到先得



微信扫一扫  
找会长咨询报名

# PART 4

---

**产品叙事：**

**让产品成为叙事的载体**



生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 产品叙事：让产品成为叙事的载体

把产品融入到消费者的生活叙事里，成为消费者任务的载体。要靠产品本身解决流量问题，而不是用流量去解决产品问题。

### 生意痛点：产品卖点和用户买点，往往不是一回事

当下，我们研究产品策略时，最有意思的现象莫过于，商品的卖点和买点往往是错位的。这种错位并不是企业错误地理解了消费者的心理，搞出了一个自嗨的卖点。而是产品在上市之后，顾客对产品有自己的生活化解读，这种解读超过了商品交易的范畴，常常让企业无所适从。

前段时间，足力健老人鞋被年轻人爆改成了公主风玛丽珍、汉服圈云履鞋，甚至还有手工绣花款，卡通娃娃款……奶奶遛弯的足力健摇身一变，成了年轻人的心头爱。

足力健并不是个例，我们可以在各类产品上发现这种现象。

比如，SK-II 已经被称呼成“前男友面膜”很久了，它被消费者看成是一款“急救面膜”，能够短时间内让肌肤状态焕然一新，让你看起来更有气色。这种称呼想表达的是这样的一种生活场景：在奔赴特别重要的场合时，比如在一场会遇到前男友的晚宴上，女孩子为了证明“离开你我不仅活得很好，而且活得更滋润了”，必须“武装”自己，让自己短时间内焕发活力，让前男友后悔当初的决定。

当下很多产品都有自己的“nickname”，美妆系产品几乎款款都有自己的昵称，什么小棕瓶、小黑瓶、小绿瓶……但大部分主动给商品起昵称的商家，都只是在自嗨而已。

消费者并不是想要一个看起来有趣的外号，而是他们看待商品的视角和企业不一样。所以，商家必须重新用新

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

的消费者视角，看待自己的产品。这种崭新的消费者视角，我们叫它生活叙事视角。

简单说，我们不该仅仅从消费者的功能需求去理解产品，而是要跳出产品本身去看产品，看到消费者在购买、使用产品时的生活情境，把产品视为完成其人生任务的道具。

## 从叙事角度，重新理解产品

最近几年，山姆超市成了我们家周末 citywalk 的目的地之一。

山姆有很多货品，是我们每次都会“抢”回来几盒的，比如法式烤羊排、瑞士卷、小青柠汁、芥末味的夏威夷果仁。有一次，我家人跟着乌泱泱的人群，抢了一盒山姆的爆款——39.8 元的奥尔良烤鸡。烤鸡矮胖敦实，比脸还大，一顿是吃不完的。下次想起来吃它的时候，可能也是它在冰箱里过期的时候。这么算下来，39.8 元似乎并不便宜，但是我们并没有觉得浪费。因为能用 39.8 元抢到一只比脸大的烤鸡，想想还是挺美好的一件事。

山姆的烤鸡爆火之后，很多超市也推出了几乎一模一样的产品。价格一样是 39 元左右，体型一样的矮胖敦实，一样的色香味俱全，但我们路过的时候，丝毫没有买的欲望。

我觉得，山姆的很多爆款商品，只有在山姆里卖才是爆款。因为很多顾客不是去山姆买爆款，而是享受在山姆买到爆款的感觉。

- 山姆店里可以试吃各种水果、烘焙、饮料，逛了一圈似乎打卡了某个小吃集市；
- 当我们打开小红书里的笔记，凑齐山姆爆款攻略上的商品，很像在玩一场集卡游戏，发现、收集、评价的过程也很有趣；
- 我还经常把我 1 岁大的儿子放在山姆的推车上，在纵深感很强的货架前拍照。在小红书里，我经常看到一些小

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

姐姐拿山姆货架当背景，把山姆推车当摄影道具，拍出各种购物硬照。

.....

在这个氛围下，“买到这件东西本身”也许不如“买到这件东西的过程”，更有乐趣。山姆在很多人心中，并不完全是一个大卖场，而是一个休闲市集，可买、可吃、可逛。

莫吉托只有在酒吧里才会被人点，油条豆浆只有在街边早市上卖才够香。我们看待一款产品会不会畅销时，不能只盯着这款产品本身，还要看到消费者买这款产品的时间、地点、心情、和谁在一起.....这些因素会决定消费者买这件产品的目的，并不只是为了满足基本需求。

我们在山姆抢烤鸡、瑞士卷的时候，其实并不只是为了吃，是通过买到性价比又高又好吃的东西，来获得幸福感。

所以，我们会看到一种现象：虽然大家都知道山姆的最大竞争力在于它的“开发式选品”，山姆的货品都是定制的、新奇特的、性价比高的。但如果对手只模仿山姆的选品逻辑，卖一样的商品，并不能获得山姆一样的销量。因为对手只模仿了那款产品本身，没有模仿消费者购买那款产品的情境。

虽然我们已经开始谈消费降级，但对于消费者而言，他们只是在降低消费额度，并没有降低品质要求。

在当下的世界中，商品不是单纯的商品，而是消费者生活里的一件道具，这件道具可以帮助他，推进自己的“人生剧本”。

比如，你买了一本叫《被讨厌的勇气》的书，并不是想阅读它，可能只是为了告诫自己要敢于对公司里的bitch说不。

比如，很多人买始祖鸟的防风衣，并不会穿着它去户外徒步，可能潜意识里觉得精英人群都在玩户外，穿上始祖鸟这种户外大牌，是对某个阶层生活方式的向往。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

而去山姆抢购爆款好物，本质上不是为了买到好吃的，而是在买好吃的过程中，感受到生活的美好。这就是我所说的从叙事角度理解产品的含义。

再看一遍这句话：我们要跳出产品本身去看产品，看到消费者在购买、使用产品时的生活情境，把产品视为完成其人生任务的道具。我们可以把消费者的生活比喻成一个电影剧本，他购买任何东西，都是为了推进他的人生，向着他希望的方向发展。所以，产品是叙事的载体，承载着消费者的欲望、挣扎、痛苦、梦想。

有意思的是，这种购物情景，并不是山姆刻意为之的结果，而是自然而然发生的现象。但当这种现象出现之后，品牌方要及时觉察，然后因势利导地利用好。

当我们开始把产品看成消费者推动生活的工具之后，我们会在各个层面重新审视产品。

- 产品定义：消费者对产品的感知，从使用感触变成了整个消费体验。产品的外延变大了，产品不是实体，而是用户体验的集合。案例：Nest 恒温器

- 产品认知：消费者会对产品有另一番自己的解读，给产品打上更生活化的标签。案例：dearBOYfriend 亲爱的男友

- 产品推广：产品能够突围，不是抢占货架位置，抢占消费者的注意力，而是把产品嵌入到消费者的生活流里，成为消费者人生追求的一部分。案例：Stanly

- 产品动销：围绕消费者的生活场景而不是品类研发产品，自然而然触发他们的购买需要，而不仅仅细分一个品类，把产品跟竞品区隔开来。案例：农夫山泉

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 国际案例- Nest 恒温器

### 设计产品时，从客户旅程中找到做营销的方法

谷歌有一款 Nest 恒温器，这款产品成功入选了时代杂志评选的“有史以来最具影响力的 50 款工具”。

你猜他们是怎么做营销的？并非广告做得多么炫酷，他们发现了客户在安装产品过程中的一个障碍。

测试人员测试的时候发现，在一切进展顺利的情况下，一个用户安装 Nest 恒温器平均要一个小时。如果一个客户买了我的恒温器，需要花一个小时自己安装，体验感会非常非常差。

他们又查了一轮发现，客户大部分时间，尤其在前半个小时，其实不是在安装，而是在找钳子、螺丝钉这样的安装工具。工具备齐之后安装就很快了，大约 20 分钟就能装完。

到这一步，可能大部分公司就松了一口气了，觉得实际安装只需要 20 分钟，这个问题解决了。但其实真实情况是，客户安装到第 5 分钟的时候，如果还没安装完，他就会翻白眼，非常恼火，非常沮丧。

后来，Nest 恒温器的产品团队就给产品附加了一个新组件，一把很小的螺丝刀。

这个螺丝刀大约有手掌大小，而且配备了四个不同样式的刀头。更重要的是，它是一把触手可及的螺丝刀，用户不用再花半个小时时间去找螺丝刀了，马上就能拿在手里去安装这个恒温器。

他们后来发现，螺丝刀不仅是一个五星工具，还变成了一个营销工具，它帮助很多客户记住了这个品牌，并且帮助他们爱上了产品。

很多用户在给孩子的玩具车换电池的时候，或者组装家里很多东西的时候，都会拿起 Nest 恒温器的螺丝刀。而且，很多记者写了有关于螺丝刀的文章报道这个事情。这个螺丝刀出现在很多用户五星好评里。

你看，这就是一种免费公关，一种免费口碑宣传。Nest 公司前台甚至放的不是糖果，而是一碗螺丝刀。因为这个螺丝刀已经变成了整个公司用户体验的象征。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

但是，正因为这个螺丝刀很精致，而且有 4 把不同的刀头，每一把螺丝刀都在蚕食这个公司的利润，所以每隔一段时间就会有一帮员工建议停止生产这个螺丝刀，因为他们觉得增加了销售成本。

产品是什么？我们应该改变一下产品的定义，产品不是拿在手里的物品，产品是用户体验的集合。因为顾客根本不会把产品和服务区分，只要一点不满意，他都会把错误归结到企业身上。

这对我们的启示是：我们要在做产品之前，就把客户体验考虑进去，而不是我们做完产品之后再考虑客户旅程。尤其是你不能等产品出来之后再去考虑营销问题，因为营销包含在客户旅程之内，我们应该在设计产品时，就从客户旅程中找到做营销的方法。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 赞意案例- dearBOYfriend 亲爱男友

### 从生活理想出发，定义产品

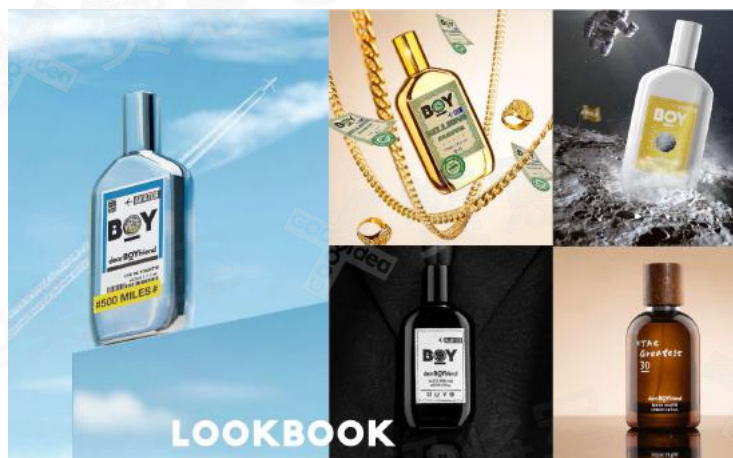
用大单品抢占品类赛道，在美容护肤领域是最司空见惯的事，但我们赞意孵化的理容护肤品牌 dearBOYfriend 亲爱男友没执着于此，我们从一开始就融入男人的生活情境，把品牌定义成了「男士理容生活潮牌」。

我们发现，男人在人生中几个不同的发展阶段，对自我的追求会发生奇妙的变化，我们的飞行员系列香水就紧紧地扣住了他们不同阶段的生活理想。

男生在十几岁、步入社会之前，对自我的期望往往是帅、有型，我们的经典款产品就是以飞行员为男生的幻想原型做出来的，它代表着飞行员的阳光帅气，喷上它会幻想自己像《冲上云霄》里的张智霖一样迷人。

当他们长大一点，步入社会之后，男生的事业正在奋斗期，对金钱的渴望会到达一个巅峰。我们的多金款香水，正好满足大家对生活、对未来的期待。

当他们年龄更大一些后，往往希望自己能够成熟内敛一点。西装款香水寓意着男生从青涩走向成熟，同时代表着他们对成熟和成功的追求。



与此同时，几乎所有年龄男生都曾有过征服太空、改变世界的野望，所以，我们用“登月款”香水填补了大家的夙愿。

把产品定义成潮流单品，我们的产品成了男生用来表达生活期待的载体。只用了不到 2 年，产品月销量就突破 1500 万。如今品牌年销量已经有 5 亿+。

产品本身承载消费者的欲望和理想，能够帮消费者获得更美好的人生体验，你所有的广告、营销才会 Buff 叠满。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 国际案例- Stanley

### 从生活视角，重新看待产品定义

北美最近疯传一款保温杯，产品上架不到 4 分钟就被哄抢一空，甚至出现了「零元购」事件。什么杯子竟然成了“北美硬通货”？它就是 Stanley。

2023 年 11 月，TikTok 上一位叫 Danielle Lettering 的网友上传了一段自家汽车爆炸后的视频，目力所及座椅、车架都被烧得焦黑，唯独水杯架上的 Stanley 保温杯保存完好，甚至连里面的冰块都没化。

但这个视频并不是 Stanley 得以爆火的关键所在，Stanley 水杯的爆火，是因为它不止于一款水杯。

这个品牌最初对产品的定位是适合户外探险的耐用饮料容器，早期的产品外观很硬核。直到 Buy Guide 的三位创始人在他们的网站上推荐这款产品后，他们发现 97.7% 的购买者是女性，大多在 25 岁至 45 岁之间。

但他们并没有研究女性对水杯的功能偏好，而是给水杯设计了 100 多个颜色、还跟 Crocs、星巴克、美国乡村音乐歌手 Lainey Wilson 等等很多名人、一线品牌出了联名款。

Stanley 水杯很快成为美国几乎人手一件的时髦单品，变成了潮人们的 OOTD 标配。

你会看到，很多明星达人在健身时、开车时、户外徒步时，旁边都会放着一个 Stanley 水杯，而且这个水杯跟他们穿搭风格一定是匹配的，甚至是同一个色系。这就是把产品融入到了消费者的生活叙事里。

**Stanley 不是水杯，Stanley 实际上是穿搭伴侣，是一款时尚单品。**

Stanley 的故事，印证了两个问题：

我们常常把产品和推广分开看待，以为产品是产品，广告是广告。但在这个注意力稀缺、眼球不够用的时代，任何外部流量都没法带来稳定的“留量”。消费者在生活中的行为习惯，才是最大、最稳定的流量池。



生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

如果产品能嵌入到这些日常行为里，广告就只是行为的提示，产品就成了行为的附着品，跟着这些顽固的习惯一起进入消费者的生活之中。

## 国内案例-农夫山泉

### 产品动销不来自于品类需求，来自于场景需求

天然水最基础的场景就是日常饮用水，这个市场经过这么多年耕耘，已经接近饱和。但是农夫这几年根据不同的饮用场景，开辟了新的增量市场。他们在天然水这个赛道里，做了烹饪饮用水、煮茶饮用水、婴幼儿饮用水、商务饮用水、运动饮用水等等。

常规的饮用水如果想寻找增量，再不是把产品堆到更多的渠道上，做更多促销、打更多广告。再不是开辟细分品类，比如做气泡水、弱碱水，但品类细分很容易造成一个结果，就是你的产品线会很冗长。

因为产品和渠道产生的增量，背后一定有很重的成本投入。新产品开发一定得搞新的供应链吧？新渠道的开拓，一定得扩充销售运营人手吧？一不小心，你的产品线就会臃肿起来。但是，“场景开发”是不需要额外投入大额成本的。因为同属一个品类，只是产品的包装和概念发生变化，生产供应链并没有发生本质变化。

围绕品类需求开发产品和围绕场景需求开发产品，二者有着本质区别。

做品类细分你是目光盯紧竞争对手。继续拿水这个品类来说，市场上有了气泡水、弱碱水、纯净水，你继续细分下去可能会做江河水、湖泊水、冰川水、白开水，你的目的是跟竞争对手做区隔，产品能满足消费者需求吗？不见得。

但围绕消费者生活场景需求开发产品，你绑定的是消费者真实的生活情境，你的产品会自然而然融入他们的生活，透过不同场景的渗透，就能激发消费者的购买力。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 总结

### 企业用“叙事”思路打造产品，有什么好处？

- 1 更容易抓住消费者的真实需求。
- 2 产品即叙事，包装即叙事，产品的自然动销力更强。
- 3 更容易避开跟竞品的同质化竞争。
- 4 产品研发成本更低，不容易被“品类限制”，也不容易因为盲目品类延伸导致产品线臃肿。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

# 赞意战略型增长·闭门课



课程主讲人：梁将军

将意咨询创始人  
赞意增长网络首席策略官

认养一头牛、人类快乐、曲美家居、吉香居、亲爱男友等品牌的战略规划师。他的公众号「梁将军」是众多互联网、广告、营销圈内人的营销内参。



课程主讲人：乌东面

赞意增长网络CEO

从业二十年，拥有丰富的一线经验以及充沛的好奇心，通过战略创新、品牌建设、营销推广、品销联动等方式协助品牌获得可持续的增长。截至2023年，赞意集团孵化运营的DTC品牌“亲爱男友”，销售额累计5亿元。

## 增长本质上不是流量问题，而是战略问题

“生意叙事”将帮你攻克增长路上的十大战略要塞！

- ①定位摇摆：生意跨越周期，定位要不要迭代？
- ②质优价低：产品品质很好，就是卖不上价。
- ③产品同质：产品和同行没有根本差异，陷入同质化竞争。
- ④品类陷阱：成为品类冠军后，生意却迟迟不再突破。
- ⑤新品速朽：新品上一个死一个，为什么孵化不出爆品？
- ⑥创意投机：三天创意刷屏，三年创意哑火，怎么破？
- ⑦流量外取：流量一停，销量就掉。
- ⑧终端脱节：品牌战略看着很好，却没法驱动终端销售。
- ⑨只逛不买：门店前都是过客，门店内冷冷清清。
- ⑩对手无敌：对手是不可战胜的，要不要切换赛道？

## 参加这场闭门课，你将带走什么？

- 带走方法：毫无保留传授内部案例实操过程，让你带着问题来，拿着方法走。
- 带走答案：梁将军、乌东面 1v1 现场问诊，给出生意诊断，扫清战略疑惑。
- 带走手感：现场演练「生意叙事」理论，方法论只有真正用一次，才能找到手感。
- 带走资源：老师、学员现场公开自己优势资源和业务，大家跨行业交叉对接，各取所长。01期学员的创始人社群，将在闭门会结束后正式运营，未来会有更多信息和资源共享。

早鸟价 9999元/人

原价 12888元/人

买1带1，可免费带1人听课。仅限30席，先到先得



微信扫一扫  
找会长咨询报名

# PART 5

---

**传播叙事：  
搭建“叙事屋”，而不是“信息屋”**

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 传播叙事： 搭建“叙事屋”，而不是“信息屋”

定义：通过搭建一个类似剧本的叙事框架，让消费者参与到我们的品牌传播中，帮助品牌创造流行。

### 生意痛点：劈开消费者大脑的时代过去了

当下大多数企业依然每年花上百万做传统大创意、依然利用 TVC 广告传递品牌理念、产品卖点，但你我应该都有一种深刻的感受，那就是创意越来越花哨，但品牌真正利用广告动销越来越难。

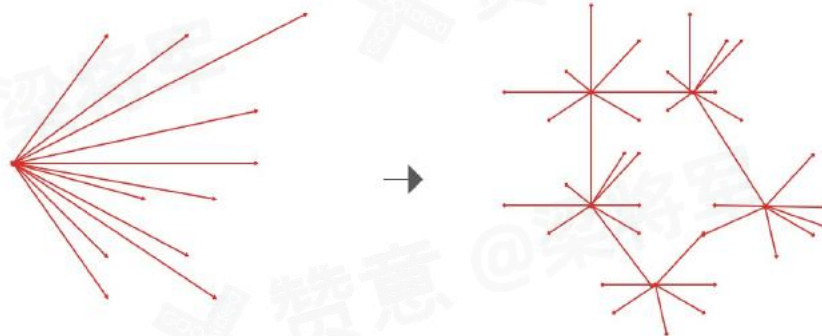
这并不是因为你的创意不够好、形式不够新颖，而是信息大爆炸环境下，碎片化的媒介环境下，我们利用饱和式广告劈开消费者脑海，占领消费者心智的客观环境已经不存在了。

中心化媒介时代的传播路径是“中心簇”，也就是从“点一面”，广告信息可以通过一个点辐射到所有人群。所以，过去企业的增长方法很简单，只要能成功制造流行就能卖出产品。广告公司只需要从品牌出发，针对目标用户的需求制作 TVC 和 KV，在主要媒介上做投放就能掀起流行的狂潮。

但现在这个方法失灵了，因为广告只有在单一的、封闭的媒体环境里，才能把品牌标语钉入消费者的心智里。而互联网媒体是千人千面的，信息变成了一座座孤岛，企业很难通过管理品牌形象和加大广告预算去影响消费者决策。

点一面，更侧重“播”

点一点，更侧重“传”



中心化的信息环境 VS 去中心化的信息环境

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

过去，我们把消费者的注意力当成必须争夺的资源，希望霸占用户、驯化用户。但这种思维解释不了新兴品牌的成功，比如喜茶、Rare Beauty、拼多多。更解释不了伟大品牌的不朽，比如苹果、Patagonia。

我们认为，新的增长逻辑不是要霸占用户心智，而是制造链接的可能。当我们链接用户的时候，我们要制造品牌叙事，而不是传递品牌信息。

什么是传递品牌信息？什么是制造品牌叙事？

目前来说，市面上很多传统大创意都是在传递品牌信息。比如，围绕某句品牌 slogan、某个产品卖点，产出一个 TVC、一系列海报，然后盘下各大媒体开屏、首焦等位置，进行饱和式广告攻击。这本质上是站在品牌视角，对用户进行信息灌输。用户不会认为这事跟自己有关系，不会主动参与到品牌活动中来。

品牌叙事不一定传播品牌本身或者产品卖点，而是设计一个剧本大纲或者一个机制，生产弹性物料，卷入不同的人来诠释品牌。

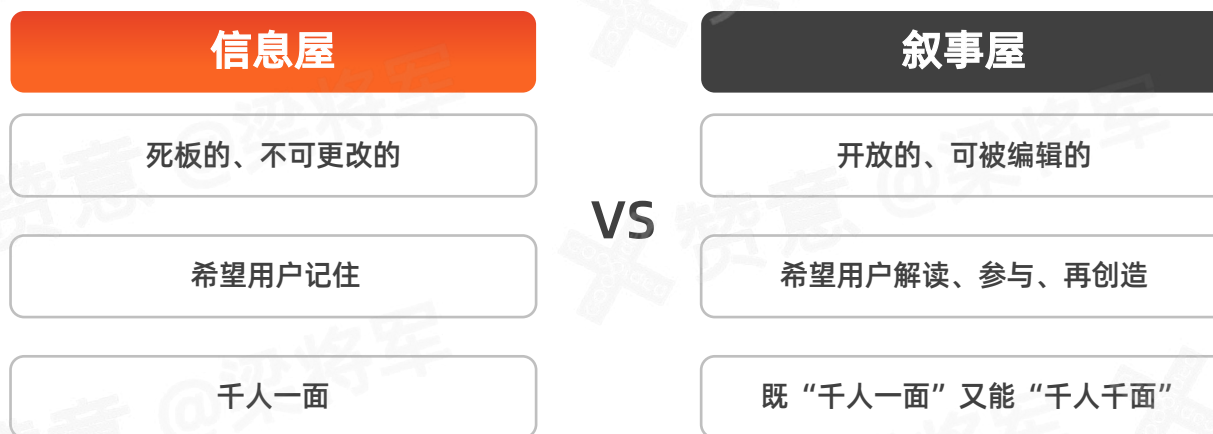
比如，喜茶曾经邀请网友给自家 logo 喜茶小人换发型，他们只是打了个样，把小人的发型从原本的锅盖头变成了爆炸头。网友就自发设计出了“光头款”、“超级赛亚人款”、“长发及腰款”、“菠萝款”等等。喜茶没有传播产品卖点，但用户却对“一杯喜茶，喜悦发生”有了很具象的体悟。

当一个品牌想去和消费者沟通时，传统的方式是搭建一个品牌的信息屋，把这个品牌所有的关键信息都梳理出来。公司所有部门和外部所有的合作方，都能从这个信息屋里 get 到品牌要表达的东西。

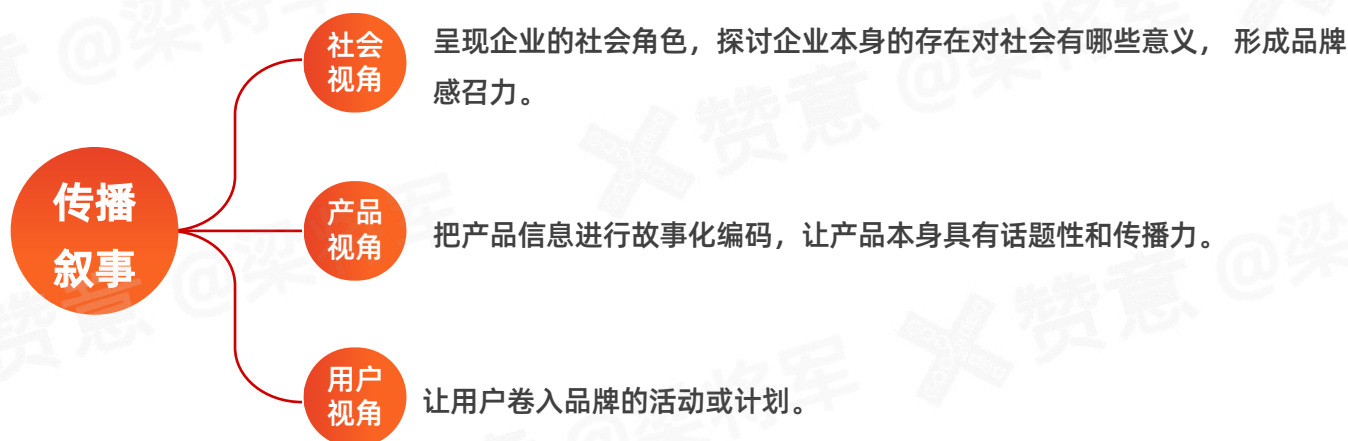
新的、更适配这个时代的做法是，不要妄图去灌输任何死板的信息，品牌要做的是写出一个可以让消费者参与和演绎的品牌剧本，这个剧本只是品牌说明自己将去向何方的大纲。企业不需要消费者记住剧本里的话，企业只需要找到认同这个剧本的人，大家一起解读、完善、演绎这个剧本。

“叙事屋”是更符合互联网精神的品牌推广模式，即开放、协作、共生。企业必须调整自己的营销思路，从命令一群人到号召一群人。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争



一般而言，我们可以通过三种视角来做传播叙事：



## 赞意案例- adidas

2024年 adidas 进行了全新的叙事。赞意创意团队很荣幸参与其中。

adidas 在2月26日发了其全新品牌主张 “YOU GOT THIS”（“你行的”）。从 “Impossible is nothing” 到 “you got this” 的品牌主张迭代背后，折射出在全球范围内，尤其是疫情后时代，体育早已不仅作为一项单纯的竞技活动而受到广泛关注，越来越多的人重新认识体育的价值——成为一种重塑物质与精神生活的生活方式。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

在一起认真回顾过去之后，双方共识地发现，adidas 之所以酷，不仅仅因为产品足够好，更因为 adidas 一直没有在刻意代表 adidas，而是代表了“运动”本身的价值。



- 1954年，足球世界杯决赛在瑞士首都伯尔尼举办，adidas创始人阿道夫·达斯勒作为德国男足装备经理，发明的可嵌入式鞋钉在雨天拥有远超竞争对手的抓地力，帮助当时的联邦德国队在0-2落后的情况下雨战3-2逆转了当时的大热门匈牙利队，以弱胜强获得世界杯冠军，**史上称之为“伯尔尼奇迹”。**
- 1964年，东京奥运会上约90%的运动员选用adidas装备，并有98人获得了奖牌。
- 1966年，adidas为网球运动员Robert Haillet设计了当时**第一双以运动员名字命名的鞋款**。这双鞋后来随着代言人更换也易名为如今名声大噪的Stan Smith，开创了运动员签名鞋的先河。
- 1970年，adidas为第一次向全世界转播的世界杯足球赛设计了足球“电视之星”，**奠定了现代黑白足球的标准。**
- 1970年，篮球鞋superstar发布，后来这双被称为“贝壳头”的鞋款成为行业史上最著名的鞋款之一。
- 1972年，设计用于沙滩玩耍和运动后恢复的Adilette拖鞋问世。如今这双鞋已成为潮流单品，出现在诸如Fear of God主理人Jerry Lorenzo的日常穿搭中。
- 1973年，排名世界第一的女子网球运动员Billie Jean King**打破了网球鞋只能是白色的常规**。首次以蓝色网球鞋出战，并且在举世瞩目的**“性别大战”中战胜当时的顶级男选手，让女生成为运动世界无法忽视的力量。**
- 1984年，adidas发布了带有很型计算芯片的Micro Pass，可以记录穿着者的运动时间和距离，成为如今可穿戴设备的先驱。
- 1986年，由于美国hip hop团体RUN DMC对Superstar鞋款的喜爱，adidas与他们签下了第一个歌手与运动品牌的代言合同，开创了娱乐明星代言运动品牌的先河。
- 1994年，Predator系列足球鞋正式发布，**“100%合法0%公平”**的广告语将足球鞋的功能性带入新的纪元。
- 1996年，Feet You Wear“无足”理念发布，这一横跨各种品类的创新将仿生学与人体工程学融入运动用品设计，火遍大街小巷。
- 2003年，日本国宝级设计师山本耀司与adidas共创的品牌Y-3首创高街服饰与运动品牌的合作。
- 2004年，adidas与英国知名设计师Stella McCartney**开创专为女性设计的运动系列**，延续至今，经久不衰。
- 2013年，Boost缓震材质的出现彻底颠覆了行业格局，一直被模仿，从未被超越。
- 2015年，Raf Simons（现Prada创意总监）与adidas的合作将adidas在潮流圈的影响力推向新的顶峰。
- 2015年，海洋环保组织Parley与adidas联手，**回收海洋塑料垃圾用于制造新的产品，收到联合国称赞。**
- 2017年，4D技术的推出再次革新运动鞋制造产业，提供大数据支持下的精确制造解决方案。
- 2019年，100%可回收再造的跑鞋adidas Futurecraft Loop面世。
- 2021年，全新的鞋面制造技术Strung问世，更加精确与灵活的制造方式从22年开始逐步推向市场，也期待会在24年奥运会上大放异彩。
- 2021年，adidas推出**首款用菌类（蘑菇）为原料制造的鞋款Stan Smith Mylo**，代替了传统的皮革，标志着行业在环保领域又一重大突破。

在近百年历史征程中，adidas 一直传递的是运动最本质的力量，不是品牌很酷，而是运动本身很酷。

关于运动最初始的能量，不同的人可能有不同的理解。有的人认为，运动的能量爆发在运动场上拿第一的时刻，有的人认为，运动的能量爆发在超越自我的时刻；也有人认为，运动是日常、是艰难日子里的一道光。

在这个乌卡时代里，运动的价值又是什么呢？这个问题的答案，就是 adidas 要做的品牌叙事。当下的我们，被各种不安全感、不确定感裹挟，当大环境无法改变时，我们可以先动起来，重建生活的信念。

一个失业青年可能在街头慢跑中悄然治愈自己，一个囿于孩子和灶台的母亲，可能借助瑜伽从无法抹去的疲惫感恢复、一个孩童也可能在泥泞水坑中蹦跳拾取到童年的快乐……

赞意团队认为，在当下人们的生活语境里，品牌最酷的事是成为「能量还原者」，让大家回味运动本身的魅力，让年轻人重新相信生活原来很好。



生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

当 adidas 回归运动原始精神，衍生出来的感觉就是非常酷的。这种酷不来自于我们取得的运动成绩，而是来自年轻人“拍脑袋”般的疯狂，更能呼吁大家放下一切，回到纯粹之中。

“YOU GOT THIS” 背后，表达的是品牌希望更多运动爱好者找回对运动热爱的初心，享受运动带来的快乐。

在这个背景之下，今年4月份，赞意跟 adidas 做了一件非常疯狂和纯粹的事情——“跑着去巴黎”。大家从新疆霍尔果斯出发，在 2024 年奥运会开幕前跑到巴黎，全程 10093 公里（预估）。这件事真正酷的地方不只是人们跑在大地，也睡在大地，而是普通人也可以参与奥运了，这也许也是对 adidas 跑步团队一直盛行的那句“不过是一群迷恋跑步的人，让跑步变得更迷人”最好的诠释吧。

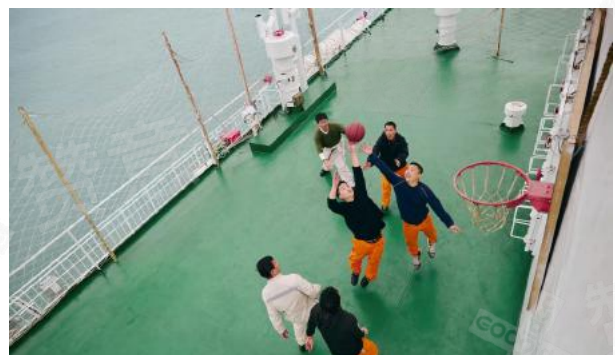


当一切回到运动本身，运动不只是竞技场上的更高、更快、更强，运动是人们生活的支点。

这次品牌传播叙事的方式，不是输出千人一面的大创意，再利用全域媒体砸进人们的心智；而是聚焦在普通而平凡的个体，用真实的用户故事感染更多的用户。

当然不只是赞意，adidas 不断发布内部，发动所有伙伴去抓取那些纯粹但酷的事情。

adidas 有一篇公众号文章叫《直到世界尽头》，讲的就是海员的运动故事。在漫长的漂泊日子里，篮球就是他们的慰藉。



篮球会在哪里？直到世界的尽头，运动是什么？不过是下班就去打球，光着膀子配拖鞋，怎么开心怎么来。

不止是漂在海洋里的海员，还有一群麦浪里的老人，也成为 adidas 推进品牌叙事的“主角”之一。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

河北一个叫“玉狗梁”的地方，有一群热爱瑜伽的农民，他们在麦子疯长时，在麦丛里做倒立、在秋收时做风吹树式瑜伽、在羊群旁拉伸……你看，这跟 we 想象中穿戴时尚、设备齐全的热汗瑜伽截然不同，但我们从他们身上，轻而易举就能感受到运动中蕴藏着的巨大的能量。



这群老人也许都没穿过 adidas，但他们对运动的理解和 adidas 不谋而合。

品牌想要真正影响自己的目标用户，无论年轻人也好，中产精英也好，正确的思路都不是用品牌信息劈开用户的大脑，而是通过能够链接用户的方式，将用户卷入品牌叙事，自然而然跟品牌站在一起。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 国内案例-小米汽车

小米汽车是近期我朋友圈里为数不多刷屏的产品了，他们的产品发售 27 分钟破 5 W、半小时就卖了 100 多亿，当天微博热搜里有 12 条都是有关小米汽车的。小米的刷屏看似是网友自发的，实际上他们早就拟好剧本大纲。

### 社会视角

2021 年 3 月 30 日，雷军在小米的春季发布会上正式宣布小米造车，但他没有讲产品，而是说：“我愿意押上人生全部的声誉，亲自带队，为小米汽车而战。”

今年 3 月 28 日的小米汽车发布会上，雷军说：“造车很苦，但成功一定很酷。我们不甘于平庸，还在为梦想而奋斗。我们要通过 15 到 20 年的努力，成为全球前五的汽车厂商，为中国汽车工业全面崛起而奋斗。”

卖车就卖车，雷军为什么在产品发布会宣扬热血、奋斗文化？

因为小米跨界到汽车领域，一上来就讲产品，大概率会遭受很多非议与质疑，但当他讲述做这件事的社会意义的时候，无形中会对用户、对供应商形成一种情感号召，他们在品牌层认同你做这件事，才有可能认购你。

当你不是卖自己，而是推动社会变得更好时，整个社会上的人都会希望你变得更好。

### 产品视角

过去三年，小米一直在有节奏地对“汽车”产品进行曝光。在产品上市之前，用户就已经产生了非常强的“饥饿感”和“渴求感”。我们复盘一下小米的产品暴露节奏：

第一阶段，披露产品动向，引起行业争议。

- 2021 年 2 月，媒体透露小米决定造车，引起行业猜测。

- 2021 年 4 ~ 8 月，释放汽车投资布局和收购信息，比如自动驾驶技术公司纵目科技、国内激光雷达初创企业

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

禾赛、赣锋锂业，蜂巢能源，深动科技等企业，向市场传递小米造车的决心，并引起车圈振动。

- 2022年8月11日，披露自动驾驶技术最新进展，并公布目标在2024年进入行业第一阵营，引起争议。

第二阶段，通过第三方释放大众所关心的产品信息，比如产品外观、产品价格等，不仅媒体被卷入话题，大众也会萌生猜测和期待，这个阶段揭晓谜底为时尚早，发酵讨论最好的方式是“让子弹飞一会”。

- 2023年1月，媒体报道小米汽车的首款产品可能为B级轿车（内部代号Modena）。

- 2023年1月17日，小米首款车型进入冬测，两张疑似小米汽车的图片在网上流传。

- 2023年1月24日，一张小米汽车前脸与车尾设计图被曝光，随后小米辟谣非最终文件，供应商受罚。

- 2023年1月28日，疑似小米汽车MS11设计效果图曝光。

第三阶段，官方路透，专利和续航等可能影响用户采购的产品信息，树立用户对小米汽车的信心，持续拉高用户对产品的期待值，让用户心里“长草”。

- 2023年1月31日，新专利可通过穿戴设备控制车辆。

- 2023年2月3日，小米汽车数字钥匙专利公布，可提升设备续航。

- 2023年7~8月：释放新专利信息，车机屏幕可左右平移，满足乘员躺倒后使用需求；释放业内消息，锁定宁德时代和比亚迪为电池供应商；雷军和卢伟冰现身新疆，官宣小米汽车路试，续航曝光。

- 2023年9月11日，外观谍照持续曝光，如无框设计、后备箱等。

- 2023年9月18日，新专利公布，可根据用车习惯提前唤醒车辆，减少响应时长。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

**第四阶段：揭晓部分谜底，继续拉高用户对产品的好奇心，与部分用户想获得产品的迫切感：**

•2023年12月25日~28日，释放小米汽车外观颜色、宣布全球最著名十大汽车设计师之一，前宝马设计副总裁克里斯·班戈成为顾问、释放设计师讲设计视频、设计大师人物视频。

•2023年12月29日~2024年1月7日，继续释放产品的技术实力信息，如极限转速挑战视频、速度视频、麋鹿测试视频、大压铸等技术讲解视频或文章。

•2024年1月11日~2月7日，浅浅露出车身外观、内饰、系统壁纸等产品信息；小米汽车黑河冬测，小米把车开到小米科技园、武汉大学、京东等人流量高的地方，进行伪装上路测试，培养用户好奇心。

**第五阶段：雷军和小米高层下场，回应大众对小米汽车的争议与猜测，正式发布产品，夯实用户的认购信心。**

•2024年1月20日，雷军接受《央视财经》专访，回应小米汽车售价，明确表示不要期待价格太低。

•2024年1月30日，#小米汽车保单价格曝光#，显示小米SU7顶配版的价格是36.14万元。小米公关部总经理王化在微博上回应价格，再次引发网友的讨论。

•2024年2月28日，雷军参加巴展，就“苹果取消造车”发声，并表示“苹果用户选购智能电动车，小米SU7肯定是最好的选择”。消息一出，引起大家对产品的热烈好奇。

•2024年3月18日~3月28日，10天发布会倒计时，展示小米汽车部分形象。

•2024年3月28日发布会上，雷军直言，SU7的设计就是对标保时捷，除此之外特斯拉也在小米汽车的对标名单内。再次引发公众对小米汽车设计的讨论。

•24小时后，小米公布SU7大定88898台，成功引发公众关注。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

在释放产品信息的过程中，小米的剧本构架就已经形成了，具体方法就是：由浅至深暴露产品信息，先入圈，再出圈。先发布造车动向，引起行业注意，获得新闻稿报道；继而埋下悬念，引起大家猜测；然后放出线索，制造争议，进入大众视野；最后揭晓谜底，树立购买信心并引爆传播。

## 用户视角

所谓用户视角的叙事，就是将用户卷入品牌的市场活动中来。小米把用户卷入叙事的方式，不是策划一场营销活动，而是预埋很多个故事点位，刺激用户自发参与。

小米汽车发布前 2 个多月，雷军就在微博上发起了“50万以内最好看轿车”投票，备选答案中有“特斯拉 Model 3、蔚来 ET5、小鹏 P7、宝马 3 系、奥迪 A4、奔驰 C 系、小米 SU7”，这几款对比车型选得很机智，一是这些车本身就在网上流量很高，二是这些车的售价从 20 万到 35 万不等，再次发酵了大家对小米新车车价的讨论。

小米还收集用户对产品的疑问，并发布了“答网友100问”内容，很具象地回答了用户对产品功能、定价、命名的疑问。

小米甚至精心策划了汽车的交付仪式。交付现场，雷军亲自为首批小米 SU7 车主开车门，将车交给车主，和车主拥抱、合影，再挥手目送每位车主离开。

很多网友都说：“花 30 万和千亿总裁合影留念，并且总裁亲自为你开车门，很值！”

后来，这件事不仅上了微博热搜，网上甚至开始流传雷总“最强爽文男主”的故事，以至于很多人在街上见到小米 SU7，都会上去围观拍照发圈。

你看，雷军有主动邀请大家参与到小米叙事中来吗？并没有。但是他们主动找到了一些话题点，成功勾起了用户的表达欲、探索欲，激发用户主动演绎了品牌。

除了主动预埋故事点，用户提供的故事灵感也要及时抓住。比如，小米汽车发售当天下午，有网友知道张颂文

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

的很多产品都来自小米，于是在他的微博评论区发问：“小米汽车马上发售了，雷总没有给老师准备一辆？”。雷军看到后竟然真的给张颂文送了一辆车，一来二往之间，“雷军张颂文霸道总裁爱上我”直接冲上热搜第一。

在用户视角的叙事里，品牌一定要学会把故事演绎权交付给用户。具体方式就是品牌要充当一个 NPC，在关键点引导剧情走向就行。品牌不要有顾虑，多数时候用户能制造出更强的惊喜。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 总结

### 消费者自发参与品牌叙事的好处是什么？

- 1 用户自发演绎内容，流量采购成本更低。
- 2 企业和用户在共同的“剧本”下叙事，企业的内容生产成本、内容生产压力更低。
- 3 用户参与到我们的品牌叙事里，更容易推动产品成为流行。
- 4 产品研发成本更低，和用户共创品牌叙事，更容易赢得忠诚用户。



生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

# 赞意战略型增长·闭门课



课程主讲人：梁将军

将意咨询创始人  
赞意增长网络首席策略官

认养一头牛、人类快乐、曲美家居、吉香居、亲爱男友等品牌的战略规划师。他的公众号「梁将军」是众多互联网、广告、营销圈内人的营销内参。



课程主讲人：乌东面

赞意增长网络CEO

从业二十年，拥有丰富的一线经验以及充沛的好奇心，通过战略创新、品牌建设、营销推广、品销联动等方式协助品牌获得可持续的增长。截至2023年，赞意集团孵化运营的DTC品牌“亲爱男友”，销售额累计5亿元。

## 增长本质上不是流量问题，而是战略问题

“生意叙事”将帮你攻克增长路上的十大战略要塞！

- ①定位摇摆：生意跨越周期，定位要不要迭代？
- ②质优价低：产品品质很好，就是卖不上价。
- ③产品同质：产品和同行没有根本差异，陷入同质化竞争。
- ④品类陷阱：成为品类冠军后，生意却迟迟不再突破。
- ⑤新品速朽：新品上一个死一个，为什么孵化不出爆品？
- ⑥创意投机：三天创意刷屏，三年创意哑火，怎么破？
- ⑦流量外取：流量一停，销量就掉。
- ⑧终端脱节：品牌战略看着很好，却没法驱动终端销售。
- ⑨只逛不买：门店前都是过客，门店内冷冷清清。
- ⑩对手无敌：对手是不可战胜的，要不要切换赛道？

## 参加这场闭门课，你将带走什么？

- 带走方法：毫无保留传授内部案例实操过程，让你带着问题来，拿着方法走。
- 带走答案：梁将军、乌东面 1v1 现场问诊，给出生意诊断，扫清战略疑惑。
- 带走手感：现场演练「生意叙事」理论，方法论只有真正用一次，才能找到手感。
- 带走资源：老师、学员现场公开自己优势资源和业务，大家跨行业交叉对接，各取所长。01期学员的创始人社群，将在闭门会结束后正式运营，未来会有更多信息和资源共享。

早鸟价 9999元/人

原价 12888元/人

买1带1，可免费带1人听课。仅限30席，先到先得



微信扫一扫  
找会长咨询报名

# PART 6

---

**渠道叙事：  
卖场即媒体，促销即情节**

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 渠道叙事： 卖场即媒体，促销即情节

定义：把渠道货架，看成一个内容媒体。把不同货架端的市场活动，设计成有情节的故事，从而创造购买理由，激发消费者的购物兴趣。

渠道的每一次震荡，都会带来新一轮的行业洗牌。

从线上看，抖音、快手、小红书的崛起，让线上购物从需求购买变成了兴趣购买；微信的崛起，让微商、拼团、社群团购大行其道。

从线下看，shopping mall 的发展让商场从大卖场进化成了娱乐综合体；山姆超市这两年的火爆，让所有大卖场看到了会员制商店的凶猛。

很多时候，不是企业自己不努力，而是环境变化太快，闪到了老腰。要 GMV、要利润、要复购、要份额……想要追求到这些 KPI，靠的不是销售激励或淘汰政策，而是先搞懂销售渠道的变化。

### 生意痛点（一）：渠道纳米化

这几年，零售渠道的最大变化趋态是什么？我想用五个字来总结，叫“渠道纳米化”。

“渠道纳米化”是个比喻，我想传达的是：商品的售卖渠道正在从永辉、天猫这样的购物平台，向更加细小、更加多元的渠道上分流。

简单来说，就是渠道在从大变小、从少变多、由远变近。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

所有的卖场里，这几年日子最难的当属 KA 渠道，也就是永辉、大润发、沃尔玛这些大超市。因为这些渠道的客流在被各种各样的新型商超分流。

最古早的时期，KA 商超是被天猫、京东、亚马逊这些平台电商切走了生意，电商平台用更低的价格、更多的选品，腰斩了线下商超的客流。

这几年，各种类型的商超开始“肢解”KA 商超的流量。生鲜超市抢走了肉、蛋、奶、鲜菜的生意，水果店抢走了水果区的生意，干果店抢走了坚果炒货类生意，量贩零食店抢走了休闲零食区的生意。

还不止这些，直播间的天天低价和折扣店的崛起，让商超的促销活动绵软无力。山姆这样的高端会员店风靡，让对价格不敏感的新中产们彻底和传统商超绝缘……

这些更垂直、更细分的渠道，能抢走生意的关键不单单是价格诱人，关键是离消费者足够近。

最早的商品渠道是供销社、农贸市场、百货商场、大型超市这些“购物中心”，我们习惯去一个琳琅满目的大型购物点，去采购生活用品。

后来，街边出现了小型的便利店，小区里涌现了卖水果、肉、蛋、奶的生鲜店，写字楼下有了自动贩卖机。

现在，很多办公室的茶水间里还有零食货架，你只要扫个码就能拿走一包辣条。在我家的小区楼道里，农夫山泉安装了很多台矿泉水自动贩卖机，小区里也有一家农夫山泉的水站，我可以选择让他们送水到家，或者在上楼时直接拎一桶上楼。

“渠道的纳米化”对所有产品品牌是个很大的挑战。我们会发现，增多的分销渠道不仅增加了你的货品管理成本，还会大大挑战你过往的营销模式。

不同的分销渠道都有不同的消费群体，不同的购买习惯，企业如果想在那个渠道有很好的销量，必须针对渠道的特点，定制专属的营销策略。包括定制不同规格款式的商品、不同的价盘、不同的卖点设计、不同的市场活动等等。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 生意痛点（二）：只逛不买

如果我们现在走进 shopping mall，或者走进某个城市的商业步行街，你会发现其实人流量还可以，但大部分人来这里是吃饭、喝咖啡、看电影的，他们的钱袋很少对这里的鞋服店、生活用品店开放。

城市步行街也是如此，大家来这里的目的是压马路，到店里拍个照就走了，似乎除了餐饮店、咖啡店、奶茶店、电影院、KTV 这些娱乐场合，其他门店只是路人的风景，而不是消费目的地。

Shopping mall 和步行街至少表面“看上去挺热闹”，像家居大卖场这种没有任何娱乐场合的地方，人气和墓地类似，顾客走进后都能感觉到冷风。

“只逛不买”的原因是什么呢？

首先，是因为电商平台和直播间的普及，线下卖场在顾客心里，已经成了“加价”的地方。大家来线下门店的目的，更多是为了“消费调研”，看看尺码是不是合适、质地是不是真的好，很多人看了一圈之后，最后的动作就是打开手机里的微商和拼多多，看看有没有更便宜的货源。

价格只是“只逛不买”里，最容易理解的因素，但绝对不是唯一的因素，甚至都不是最重要的因素。

你会发现，即便门店商品价格和线上价格一致甚至更低，门店的营业额依然像个扶不起来的阿斗。真正的原因其实是，线下死板的货架陈列，没法再激起消费者的购买欲望。

现在的消费者也不同往日，他们都见识了太多的商品、太多的销售套路、享受了太多上帝式优惠。

手机里的直播间有清朝风的、嘻哈风的、专家风的、文艺风的；直播间的主播有的颜值高、有的亲切可信、有的知识渊博；优惠政策有买一送十的，有货到付款用完可退的。

所以，线下门店没法让顾客进店付款，绝不仅仅是价格问题，更关键的问题是激发消费者的购物欲望。

所谓“激发消费者的购物欲望”，远不是装修一个网红店面，让导购 90 度鞠躬这么简单，而是整个货架逻辑

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

的转型。门店要从简单的商品货架，进化成内容货架。

传统商品货架的本质，其实是对商品分类、摆放位置、商品淘汰和上新的流转效率的优化。

比如，在便利店里，一款面包应该在早餐购物时段，摆在离视线最近的位置，周边商品应该是香肠、卤蛋这些和面包能搭售的商品。当面包临近过期时，应该及时贴上促销卡，保证最大的出货可能性。

这些都是从商品陈列的角度，来优化门店生意。但如果用“内容货架”来思考这件事，我们应该用策展的思维来做门店运营。比如十一临近，烘焙店可以围绕旅行做主题活动，叫“十一：用一款面包，提前打卡旅行国的味道”。欧包代表欧洲、泡芙代表意大利、马卡龙代表法国……

不仅线下如此，线上更是早已进入内容货架时代。在平台电商时代，用户是先有购买需求，然后主动搜索产品，商家最重要的优化目标，是品类词和品牌词的关联。

而在兴趣电商时代，消费者往往是漫天浏览，偶然被内容激发购买兴趣，这种购买更多是随机购买。商家需要洞悉用户各式各样的购物场景、千奇百怪的购买心理，从而不断刺激、激发用户的购买欲望。

这就是所谓的内容货架，要把货架当成媒体，用内容来创造购买理由。消费者根本不是理性购物，他们是感性动物。他们的消费会随着不同时间、地点、心情而变化。市场促销的本质，不是降价，而是创造新的购买理由来刺激消费。

## 生意痛点（三）：被动接客

当下，零售商、经销商都有一种深深的无力感，看着门可罗雀的生意，不知道用什么手段把顾客拉进店，即便进店购物的顾客，也不知道怎么能让这些人回购。

大部分商家想到的方法，就是搞私域，让所有进入门店的顾客加上企微，然后在未来有活动的时候，发消息“骚扰”顾客。但这种方法并不高效，因为没有人喜欢朋友圈有人天天打广告，更没有人喜欢不经同意就被推

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

销东西。大部分品牌的企微消息，都被消费者当成骚扰信息。品牌企微被屏蔽、被拉黑是最常见的结局。

**生意从被动接客到主动成单，本质上要调整的是经营思维：商家要从“运营门店”，向“运营用户”去转型。**

如果以门店为运营核心，不管这个店是线上店还是线下店，所有的人的思维都是流量转化思维，我们习惯用一个粗暴的公式来计算生意，即

$$\text{GMV} = \text{流量} \times \text{转化率} \times \text{客单价}$$

但如果我们以用户为运营核心，这个计算销量的公式就会变成这样：

$$\text{GMV} = \text{用户数} \times \text{LTV} \times \text{客单价}$$

这两个公式最大的区别在于：前者追求的是拉新，后者追求的是复购。如果一个商家把复购作为核心指标，那么他的生意就是一个长期主义的生意，他的私域运营就不会追求加更多的人，而是服务好现有的人，让这群人愿意主动和他沟通。

所以，“运营用户”和“做私域流量”不是一回事，运营用户本质上要靠极致化的服务而不是抄底的价格，靠的是大量的内容活动而不是促销活动。只有让用户感觉朋友圈里的那个企微，可以成为朋友而不是可以薅羊毛，他才会可能复购。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 赞意案例-郝馋螺蛳粉

赞意的客户人类快乐去年在柳州开了家线下门店，叫“郝馋螺蛳粉”。

螺蛳粉可是柳州本地名吃，各种类型的螺蛳粉小店在柳州有上万家，但这家店开业没几天，就成为柳州本地老表带外地朋友打卡的地标。

当线下流量被纳米级切割，线下对顾客的吸引力疲软，我们一定要利用内容重建来店理由。人类快乐的线下门店能快速汇聚流量，因为他们做对了三件事：



### 第一，内容型门店

这家门店开在柳州窑埠古镇上，人类快乐把它打造成了一个打卡点。

它被装修成传统古朴的中国风地摊，跟古镇的建筑风格融合得很好。关键是，他们在门头上方放了一个巨型大红灯笼，这可是古镇上最大的“显眼包”。一到晚上灯笼亮起，人们只要进了窑埠古镇就能看见它，拍照很出片。

店里还有屏风、古伞等中国风置景，来店的顾客基本上不会嗦完粉拍拍屁股走人，而是会留下拍照发圈。





生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 第二，内容型产品

来窑埠古镇的游客，大多有两种需求：一种是“citywalk”，一种是“坐下享受”。

为了满足 GAI 溜子们的需求，他们研发了一款“螺蛳粉杯套餐”，上面是螺蛳粉，下面带一杯柠檬饮料，可以边走边吃。这款产品颜值很高加上很有创意，人们端着它走在街上经常被人问从哪儿买的。

人们看似买了一杯螺蛳粉端走了，实际上，他们无意间还完成了一场场“产品巡回展出”。这款产品，成了门店的引流广告。



来店消费的顾客，大多是三两朋友、家人相伴。如果只有螺蛳粉，人们可能吃完就走，所以他们在螺蛳粉的基础上研发了“螺蛳鸭脚煲”。郝馋螺蛳粉是一个地摊店，有点像“脏摊”，人们可以坐在露天的室外边吃边聊天，无意间凝聚了门店人气，吸引更多人进店。



根据门店特色打造的内容化新品，除了帮企业达成传播目的，更达成了经营目的。不仅打破了企业单一的产品结构，提升了客单价，更拓宽了企业的用户人群，把“行走”和“聚餐”场景下原本与螺蛳粉无关的人都变成了“消费者”。

## 第三，门店=直播间

如果你去到郝馋螺蛳粉店里，你经常会看到摄影小哥扛着相机在厨师旁边记录，煮粉、配菜、排队都会出现在人类快乐的直播间里。主播呢？就在店里支个摊，一边卖螺蛳粉，一边向大家展现煮粉过程和门店氛围。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

在直播间里，你看到的不是主播在破价叫卖，而是原生态的内容。这种“品店播一体化”商业模式，成功拓展了人类快乐的营收，从速食销售，已经扩容到了地摊销售、直播销售、直播间打赏。



在过往的认知中，我们认为线上直播间、电商掠夺了门店的流量，但在“品店播一体化”模式

下，线上不仅没有切割门店流量，甚至很多人在直播间里问：“这家店开在哪儿啊？”

当门店=直播间，直播反而成了客人到店的引流工具。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 赞意案例-卫龙霸道熊猫麻辣辣条

去年，赞意合作了卫龙新品霸道熊猫麻辣辣条。当时，他们新品上市的销售阵地之一选在了小红书上。

小红书作为一个分享型的内容货架，用户并没有明确的消费目的，而是在平台上漫无目的地逛。所以，我们要针对不同人群、不同场景，为他们创造不同的购买理由。

赞意团队把辣条的用户人群分成了三类：

第一，品牌向人群。某种程度上来说，他们是卫龙辣条的爱好者，他们喜爱卫龙这个品牌，但因为霸道熊猫麻辣辣条是新品，大家还不认识它。我们要详尽地传递新品的特色，让他们感受到新品的魅力，驱动他们快速尝鲜。

第二，品类向人群。这类人是辣条重度爱好者，但他们没有具体的品牌偏好，我们需要突出新品相比于竞品之间的优势、或者开发更多和辣条有关的食用场景，激发人们对辣条的好奇心。

第三，零食向人群。他们没有明确的辣条消费意愿，通常在小红书上随机浏览内容，也许在发现吃辣条的场景后，会被激发消费兴趣。我们需要发掘一切和吃辣条相关的场景，创造可能性购买理由。

对这三类人群不同的消费心态进行扫描之后，团队为不同的人定制了不同的货架内容：

面对品牌向人群，释放产品核心卖点、产地等信息。比如，通过“新品辣条种草”内容，强化产品正宗四川麻辣辣条特色，快速建立产品认同。笔记封面会强化熊猫元素，如熊猫糕点、熊猫手绘等，强化产品的“川味”产地属性。

面对辣条重度爱好者，通过辣条全测评，对比突出霸道熊猫麻辣辣条新品特色。比如，开发



生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

一百种霸道吃辣条的方式，点燃大家对辣条的探索欲。

比如，青芒蘸辣条、醋泡辣条、魔芋爽加辣条。去年12月份，他们创造了“辣条配火锅”吃法。

@董小白在办公室涮火锅，辣条被制作成串串，放进火锅里与同事一起分享；@会做馒头的姐姐把馒头做成了辣条和火锅的形态，安利大家吃辣条配火锅。



围绕随机消费辣条的零食人群，客户选择继续深化“一百种霸道吃辣条方式”这个活动，启发辣条重度爱好者开发辣条食用场景，带动随机用户尝鲜。用户只要参与挑战，就有可能获得品牌的大礼包。

活动刺激之下，大量用户产生了各种辣条场景的UGC内容，比如辣条成为餐桌小游戏、花小钱过精致生活、辣条是手抓饼的soulmate、课堂上带辣条，我直接全班C位、追剧跟辣条泰配辣等等。



所谓内容货架，不是借助算法的力量千人千面地释放产品的卖点，而是探查不同消费者的消费心理，匹配千人千面的内容，激发他们的购物欲。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 国内案例-名创优品

前段时间，名创优品集团副总裁兼首席营销官刘晓彬 Robin，跟我们分享了他们的门店经营思路。

去年，名创优品决定从一家零售公司变成一家内容公司。很多人不理解，你一个卖货的做什么内容公司？他们的内容不是像爱奇艺、腾讯视频这样的内容，而是“产品即货架内容”。消费者购买产品，要把它当成消费内容。

Robin 认为，未来所有货架的竞争，都将是内容的竞争。当货品同质化越来越严重，渠道越来越粉尘化，线下商场流量被电商挤压，所有门店都必须具备极强的内容策划能力，重新吸附消费者。

在名创的战略布局中，他们未来可能会有 50% 产品来自 IP 型产品。

名创之所以注重内容型商品开发，还有一个很重要的原因是，我们已经来到兴趣消费时代。过去人们购买商品追求性价比、追求功能属性，如今人们更愿意为兴趣和体验消费，比如用乐高填满无聊的周末、用香薰开启睡前时光。

这几年，他们做了非常多的 IP 产品，已经跟迪士尼、三丽鸥、漫威、皮克斯等近百个全球知名 IP 建立版权合作，孵化了 DUNDUN 鸡、PENPEN、中国熊猫等多个原创 IP。

IP 附着在产品上，赋予了产品更多的故事性和情绪价值。同样是杯子，附着 IP 可以让顾客不断地买。如果你不联名，顾客一个杯子可以用 10 年。

而且，附着 IP 内容的产品，天生就具备自传播性。因为用户买回去之后不会只是使用它，一定会想拿出来拍照、去 show 一下。当用户在社交网络上这么 show 的时候，就会刺激更多消费者来店消费。

产品内容化的同时，名创优品的店铺也在不同程度上实现了内容化。

名创借助 IP 特色做了门店外观改造和场景化改造，把门店打造成了 IP 乐园。他们上海旗舰店是草莓熊主题，门店的外立面是五层楼高的粉色墙面，还有一只巨大的草莓熊端正地坐在“山洞”里。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

他们在武汉的 DUNDUN鸡旗舰店，不仅门店外面有各种各样的 DUNDUN鸡装置，门店里面也有一整面的 DUNDUN鸡墙；打造成成都旗舰店的时候，他们以店中店的形式做了首家香薰博物馆。



很好看的店铺加很好玩的产品，让来店消费变成了一场游玩体验，门店变成了一个兴趣目的地。在他们的店里，我们经常看到用户拿着玩偶，跟公仔墙合影，盲盒墙合影。

今年，名创优品已经在成都、广州、西安、武汉、太原、赣州、厦门、杭州等 10 多个城市开了城市旗舰店。广州旗舰店单月业绩超过 500 万元，刷新了他们国内单月销售纪录。

用内容思维打造产品，把门店打造成超级目的地，或许有一天他们不需要把门店开在一个高客流的线下商圈，别人也会因为这个地方值得逛、值得打卡自发前来。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 总结

### 把渠道货架看成内容媒体，有什么好处？

1 内容创造到店理由，可以降低品牌对门店选址、人流量的依赖，降低渠道管理成本。

2 利用内容激发消费者的购物欲望，可以使渠道具备更高的动销力。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

# 赞意战略型增长·闭门课



课程主讲人：梁将军

将意咨询创始人  
赞意增长网络首席策略官

认养一头牛、人类快乐、曲美家居、吉香居、亲爱男友等品牌的战略规划师。他的公众号「梁将军」是众多互联网、广告、营销圈内人的营销内参。



课程主讲人：乌东面

赞意增长网络CEO

从业二十年，拥有丰富的一线经验以及充沛的好奇心，通过战略创新、品牌建设、营销推广、品销联动等方式协助品牌获得可持续的增长。截至2023年，赞意集团孵化运营的DTC品牌“亲爱男友”，销售额累计5亿元。

## 增长本质上不是流量问题，而是战略问题

“生意叙事”将帮你攻克增长路上的十大战略要塞！

- ①定位摇摆：生意跨越周期，定位要不要迭代？
- ②质优价低：产品品质很好，就是卖不上价。
- ③产品同质：产品和同行没有根本差异，陷入同质化竞争。
- ④品类陷阱：成为品类冠军后，生意却迟迟不再突破。
- ⑤新品速朽：新品上一个死一个，为什么孵化不出爆品？
- ⑥创意投机：三天创意刷屏，三年创意哑火，怎么破？
- ⑦流量外取：流量一停，销量就掉。
- ⑧终端脱节：品牌战略看着很好，却没法驱动终端销售。
- ⑨只逛不买：门店前都是过客，门店内冷冷清清。
- ⑩对手无敌：对手是不可战胜的，要不要切换赛道？

## 参加这场闭门课，你将带走什么？

- 带走方法：毫无保留传授内部案例实操过程，让你带着问题来，拿着方法走。
- 带走答案：梁将军、乌东面 1v1 现场问诊，给出生意诊断，扫清战略疑惑。
- 带走手感：现场演练「生意叙事」理论，方法论只有真正用一次，才能找到手感。
- 带走资源：老师、学员现场公开自己优势资源和业务，大家跨行业交叉对接，各取所长。01期学员的创始人社群，将在闭门会结束后正式运营，未来会有更多信息和资源共享。

早鸟价 9999元/人

原价 12888元/人

买1带1，可免费带1人听课。仅限30席，先到先得



微信扫一扫  
找会长咨询报名



# PART 7

---

**用户叙事：**

**私域的终局是品牌用户社区**

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 用户叙事： 私域的终局是品牌用户社区

定义：通过赋予用户特定的角色，从而把用户卷入品牌的叙事里，让用户在品牌社区中不断获得成长，最终品牌和用户实现双赢。

几乎所有企业的私域部门，都在被四个共性问题折磨着：



### 生意痛点（一）：终成死群

——“每天自导自演的戏码，并不能拯救持续走低的活跃度”

中国绝大多数企业社群的活跃度只有一周。一周之后，私域社群就变成了广告通知群，只有企业客服在用欢欣鼓舞的语气，发着促销信息。

看着死寂沉沉的群，私域部门能想到的方法就是建“氛围组”，俗称水军。这些氛围组存在的意义，是利用“羊群效应”和“从众心理”，诱使潜水的人浮出水面。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

资深的私域运营会给氛围组成员，分配特定的角色。有负责提问的、有引导话题走向的、有刷屏感谢的、有分享购物体验的.....

但氛围组是典型的“见光死”，因为每个群里的氛围组只有一小部分人，这些人不可能次次都来捧眼。时间长了，必然会被群里的用户识破身份。

所以，每天自导自演的戏码，并不能拯救持续走低的活跃度。

## 生意痛点（二）：没有复购

——“用户的 LTV 价值，只是私域的理想主义。”

搞私域的人常说：“私域的本质，是构建关系。”企业希望凭借和用户的私家关系，实现长期的用户价值挖掘，提升客户的生命周期价值（LTV）。

但 LTV 价值往往只是企业的理想，真实的私域运营会遇到两个关键问题，让复购率断崖式下滑。

### 1) 产品会有甜蜜期、倦怠期和空窗期

一家卖螺蛳粉的企业，可能这么计算用户的 LTV 价值：用户一周大约吃两次螺蛳粉，一个月买 8 袋，全年消费 96 袋。

但产品品类的短期复购率，和长期复购率根本不是一个数字。很多企业在计算用户的 LTV 价值时，都忽略了一个心理因素，那就是用户会有甜蜜期和倦怠期。

正常人不可能一年吃 96 袋螺蛳粉，因为他会吃腻。需要间隔一定的时间，他才会再次购买。用户的高频复购，只会发生在甜蜜期。在甜蜜期和倦怠期之间，会有无法计算的空窗期。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 2) 没有服务价值，就没有关系价值

关系不是打折发券，更不是群里问早安、午安、晚安。你的私域给用户提供了什么增值服务？私域给用户带去了什么样的情绪价值？

对于私域而言，持续增长的关键不是拉新而是复购，而复购的关键是服务。想追求 LTV 价值，私域就不是运营部门，而是服务部门。

## 生意痛点（三）：人效太低

——“几百人的团队，几百万的净利，到底值不值？”

所有能做好私域的企业，都有一个共性：他们的私域部门，是一个人数可观的大部门。

所有做不好私域的企业，也有一个共性：他们的私域部门，是一个人数可怜的小部门。

《2019 ~ 2022 私域人才需求与薪酬调研报告》显示：63% 的企业私域部门人数只有 1 ~ 5 人。

某个以私域闻名的一线国货美妆品牌，他们的私域团队超过 1000 人，但人效很低。

白小T 2021 年 11 月份私域营收约在 1600 万，私域团队税后利润大约是 500 万，而他们的用户运营中心有 200 人。

泡泡玛特的私域团队 2022 年曾在视频号三天卖货 2520 万，但他们的消费者运营中心足有 200 人。

私域复购的关键是服务，而服务质量的关键，在于提供服务的人手够不够。

比如，私域如何才能提高用户的留存率？某食品品牌的方法是：针对核心的高客单人群，提供 1V1 客服对

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

接，让这些人感觉到自己被特殊关照。

做私域的人会发现，很多 KPI 都可以靠增加人力来解决，比如上面提到的用户留存率问题。但当人力解决了用户端问题时，人效就成为了企业端的隐患。

二百来号人，五六百万净利润，这笔买卖划算吗？划不划算，取决于这家公司如何定义私域部门的价值。

## 生意痛点（四）：责权冲突

### ——“私域，根本不是私域部门的事。”

私域到底是个什么部门？不同的企业，会给你完全不同的答案。

在某些企业里，私域部门是电商部门下属的会员运营中心；

在某些企业里，私域部门是平行于天猫、京东的另一个电商事业部；

在某些企业里，私域部门是自媒体后链路的用户运营团队；

在某些企业里，私域部门是全公司的数字化中台。

做私域的人会发现，自己部门的所有业务都和其他部门纠缠在一起，很难独立解决任何一个问题。

私域人想做会员身份等级，得品牌部来审核，是不是符合品牌管理规范；

私域人想做个促销活动，得电商部门审核一下价格折扣，看看是否扰乱了人家的价格秩序；

私域人想从线下门店拉新，还得线下销售配合数据埋点……

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

本质上，私域和私域部门是两回事。私域是企业要追求的成果，而是私域部门只是实现这个成果的手段之一。

一个企业要想做好私域，必须打通所有的部门樊篱，平衡所有的利益冲突。

因为业内对私域的定义和认知不同，导致私域的供应商江湖门派众多，大家都说自己做的是私域，但大家做的又不是同一种私域。

从长期主义来看私域，很多企业做不好私域，本质上不是资金问题、不是技术问题、更不是人力问题，而是对私域的认知问题。

“私域对于企业而言，到底是什么？”这个认知的起点，决定了生意的终局。

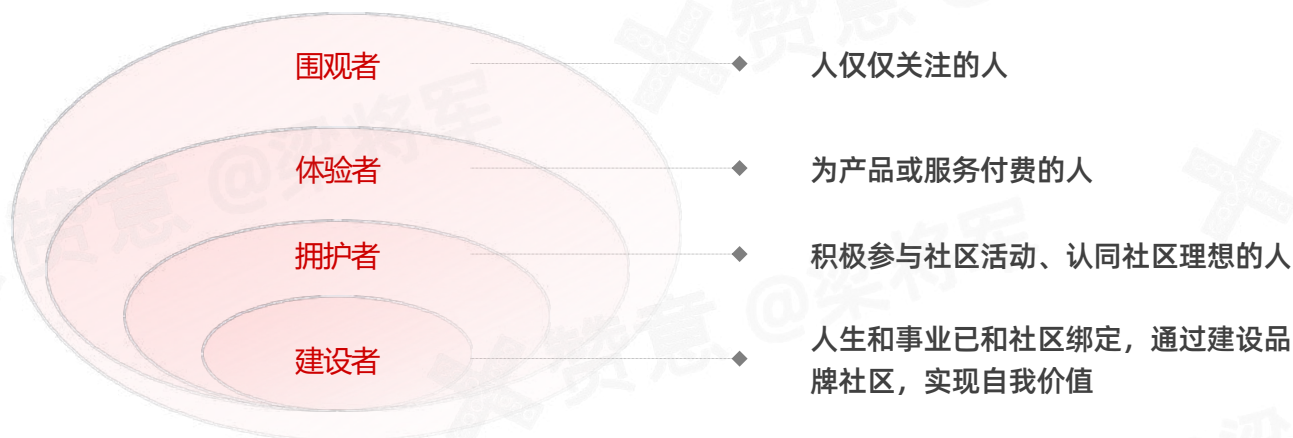
在赞意看来，私域的终局是「品牌用户社区」。

如果一家企业，能以品牌社区的视角来看待私域，那么它的私域将有更大的商业想象力。

传统的私域是用漏斗筛选用户，是在榨取用户价值。而品牌社区本质上是给用户搭梯子，帮助用户进步。

我们的方法是通过赋予用户特定的角色，从而把用户卷入到品牌的叙事里，让用户帮助品牌实现增长。

用户叙事有一个角色设定图谱，从内圈到外圈共有四种角色：



生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 赞意案例：骁龙骁友会

骁龙骁友会粉丝社区成立于 2021 年，赞意团队和客户一起从 0 开始，完成了社区成长体系和内容体系搭建，并秉承着希望与更多热爱科技的人一起探索移动科技的未来，一起痛快玩科技的初衷进行运营，跟你分享一下其中运营的思路：

### 用内容活动，吸引更多科技爱好者

为了让更多人了解并喜爱骁龙产品，我们策划了「先享体验计划」。这是一个旨在牵手骁友，玩转最新骁龙赋能的科技产品，分享最有用户价值体验的用户共创栏目。我们会不定期选择骁龙赋能的终端产品在「先享体验计划」里上线。对最新科技产品感兴趣的骁友可以申请加入该计划。骁友在收到产品并体验后，会基于自身的感受产出形式多样的体验报告。

2B 产品，想让 C 端用户关注品牌，不只是发一篇公关稿，讲解技术多么领先，更好的做法就是像骁友会这样，让用户具象化地感知到产品的优点。

「先享体验计划」就是用户具象化感受产品、了解品牌的一个窗口。骁友产出的每一份测评都出于自身的真实体验，这些真实测评就是骁龙产品性能的最大“嘴替”。这些真实的测评内容不仅留存在社区里，还可能通过体验官们的社交媒体去到更广阔的场域里。内容会形成巨大的雪球效应，吸附越来越多的人成为品牌的用户与粉丝。



生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 用内容活动驱动技术传达，让围观者成为体验者

高通作为一个 2B 的品牌，如何把专业的技术信息讲给 C 端用户听，是骁龙友会建立初期的一大挑战。所以，我们围绕不同技术特点和使用场景，策划了不同类型的内容活动，目的是激发更多人体验骁龙的产品。

为了击破手游这个场景，骁龙友会会配合《骁龙电竞先锋赛》，在社区里做很多延伸活动，比如招募骁龙友去线下观赛、线上开通预热赛、春季赛报名通道等，通过赛事衍生活动获得电竞用户。

围绕手机摄影场景，我们策划了《骁龙游记》。这是一个是旅拍类活动，天然适合诠释手机处理器对摄影功能的影响。旅途中一定会用到汽车座驾，能向大家渗透智能座舱的相关技术信息。

去年 9 月份，采菌子、吃菌子的话题在微博上爆火。于是，我们带领骁龙友去了云南高黎贡山拍菌子。在这场旅拍活动里，有各种各样的拍摄场景，例如微距拍摄、超广角拍摄和人物摄影等，充分体现了骁龙技术在手机摄影领域的应用。

同时，在行车途中，很自然地向大家展示了骁龙智能座舱各种交互体验。

这背后的逻辑是，我们在活动里构建了真实的体验场景，让用户在真实的场景里领会到了骁龙产品的技术特点，用户和产品之间能够产生真实的交互，而不是品牌单方面地向人们灌输“我的产品有多好”。

骁龙友会几乎所有内容活动只有一个原则，那就是跟骁龙产品赋能的应用场景相结合，让用户在体验中感受到骁龙终端产品的价值，从而通过消费者口碑助力品牌推广。因为只有内容能够驱动信息传达和功能体验，产品与用户产生体验交互，才有可能推动商业提升。





生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 利用定制化内容，塑造品牌拥护者

除了各种大型内容活动，骁龙还会策划迷你场的线下活动。

3月18日，骁龙发布了新款旗舰芯片，借此机会，我们组织了一场京剧非遗文化体验活动。前来参加活动的骁龙友，可以在现场穿戏服、体验京剧妆造，大家的互动意愿非常高。



为什么大家愿意自发地参与到这场活动中来？

因为这些人跟骁龙之间的关系已经超越了买与被买的关系，骁龙会不是给用户更多利益奖励，而是为用户提供专属的内容体验和身份认证，他们认同社区的共同理想，并且愿意自发地拥护品牌。

在现场，他们可以优先体验搭载骁龙芯片的产品，并近距离体验京剧文化魅力。产品优先体验加上独特的内容体验，让用户进一步感受到被“优待”。

除此之外，骁龙的工作人员也会来到现场，跟大家近距离互动。我们在诸如此类的活动中结识了一批拥有创作能力的骁龙友，在社区里树立榜样成员，吸引更多用户愿意在社区里一起玩。

一个品牌想让社区里的用户完成“购买者”到“拥护者”跃迁，关键就是要设计一种超越利益的内容产出机制和关系机制。只有彼此之间脱离功利关系，你们之间才有可能形成更坚实的伙伴关系。

## 提升用户社区归属感，托举更多人成为品牌建设者

【前线有骁龙友】是骁龙会的另一档IP活动，在小程序招募骁龙友成为各种品牌活动的前线特派员，深入各大赛事、发布会、科技峰会现场，亲身体验产品及技术，并以骁龙友的身份与视角在社交平台报道。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

邀请用户参与品牌内容建设，对骁龙而言有什么好处呢？

首先，任何品牌社区的繁荣都要依赖大量的 UGC 内容产出，但这样的内容不可能只是依赖运营人员产出，只有把内容策划权交付给用户，这个社区才能生生不息。

但更深层的意义是，品牌的“内容支持”很可能赋予用户新的身份追求，帮助他们在社区里成为更好的自己。

有人可能在现实生活中是一个做事严谨的 HR，但在社区里他却是一个“每周一山”的登山徒步领队；有人可能在现实中是普普通通的公司职员，但是在社区里他却是分分钟用手机拍大片的摄影高手。

当品牌尽力让用户的生活变得更加美好，用户的人生跟品牌绑定在一起，双方才能彼此成就、相互成长。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 总结

### 企业借助社区进行叙事，有什么好处？

- 1 私域不会成为羊毛党的聚集地。
- 2 私域的组织管理成本更低，人效更高。
- 3 社区会凝聚更多品牌拥护者、建设者，企业的抗风险能力更强。
- 4 当社区具备更强的内容力，企业不会陷入流量的依赖。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

# 赞意战略型增长·闭门课



课程主讲人：梁将军

将意咨询创始人  
赞意增长网络首席策略官

认养一头牛、人类快乐、曲美家居、吉香居、亲爱男友等品牌的战略规划师。他的公众号「梁将军」是众多互联网、广告、营销圈内人的营销内参。



课程主讲人：乌东面

赞意增长网络CEO

从业二十年，拥有丰富的一线经验以及充沛的好奇心，通过战略创新、品牌建设、营销推广、品销联动等方式协助品牌获得可持续的增长。截至2023年，赞意集团孵化运营的DTC品牌“亲爱男友”，销售额累计5亿元。

## 增长本质上不是流量问题，而是战略问题

“生意叙事”将帮你攻克增长路上的十大战略要塞！

- ①定位摇摆：生意跨越周期，定位要不要迭代？
- ②质优价低：产品品质很好，就是卖不上价。
- ③产品同质：产品和同行没有根本差异，陷入同质化竞争。
- ④品类陷阱：成为品类冠军后，生意却迟迟不再突破。
- ⑤新品速朽：新品上一个死一个，为什么孵化不出爆品？
- ⑥创意投机：三天创意刷屏，三年创意哑火，怎么破？
- ⑦流量外取：流量一停，销量就掉。
- ⑧终端脱节：品牌战略看着很好，却没法驱动终端销售。
- ⑨只逛不买：门店前都是过客，门店内冷冷清清。
- ⑩对手无敌：对手是不可战胜的，要不要切换赛道？

## 参加这场闭门课，你将带走什么？

- **带走方法**：毫无保留传授内部案例实操过程，让你带着问题来，拿着方法走。
- **带走答案**：梁将军、乌东面 1v1 现场问诊，给出生意诊断，扫清战略疑惑。
- **带走手感**：现场演练「生意叙事」理论，方法论只有真正用一次，才能找到手感。
- **带走资源**：老师、学员现场公开自己优势资源和业务，大家跨行业交叉对接，各取所长。01期学员的创始人社群，将在闭门会结束后正式运营，未来会有更多信息和资源共享。

早鸟价 **9999元**/人

原价 12888元/人

买1带1，可免费带1人听课。仅限30席，先到先得



微信扫一扫  
找会长咨询报名

# PART 8

---

## 大咖经验谈：

- 名创优品集团副总裁兼首席营销官刘晓彬
- 微博营销高级副总裁葛景栋
- Grid Coffee 品牌总监何帆

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

# 名创优品刘晓彬：从零售公司变成一家内容公司是我们的未来

各位好，我是梁将军。赞意《生意叙事 - 2024 内容战略白皮书》荣幸邀约到名创优品集团副总裁兼首席营销官刘晓彬 Robin，和我们分享了名创优品的品牌叙事经验。

Robin 正在带领名创优品从一家零售公司蝶变成一家内容公司。他们的产品、营销、门店，以及打造内容化组织的思路，都值得行业好好学习。

\*为了方便大家理解，本篇内容以被采访嘉宾“第一人称视角”呈现。

## 打造自传播属性商品

今年的战略发布会上，名创发布了全新的转型战略，其中一个是我们要从一家零售公司变成一家内容公司。

在我们的定义中，产品就是货架上的内容，消费者来购买产品，其实就是在消费内容。

如今，我们海外 40% 产品都是 IP 产品，国内接近 30% 都是 IP 产品。未来，可能会有 50% 产品来自 IP 产品。

为什么我们这么重视“IP”？因为兴趣消费时代已经来临，过去人们购买商品追求性价比、追求好用。如今人们愿意为了兴趣买单，为体验消费。

一个品牌 IP 型产品比例越高，意味着商品的内容属性越强。IP 赋予了产品更多的故事性，原本一件只有功能价值的商品，有了 IP 的加持，就会变成一件具备好看、好玩等情绪价值的商品。

这几年，我们已经陆续跟迪士尼、三丽鸥、漫威、皮克斯等近百个顶级 IP 达成了合作，还孵化了 DUNDUN 鸡、PENPEN、中国熊猫等原创 IP。这些 IP 产品，我们内部统称为“内容型商品”。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

关于判断一件商品是不是内容型商品，我们内部的一个评估标准是：这件商品是否具备“UGC效应”，也就是我们常说的自传播属性。我们非常重视用户把商品买回去，会不会拿出来拍照发朋友圈或小红书。

我们有一款原创 IP 叫 DUNDUN鸡，它人设是很皮实、有韧性，本身就很讨喜。加上 DUNDUN鸡长得有点斗鸡眼，天生自带萌感，惊人地收获了很多用户喜爱，很多年轻人都会买它并把照片发到小红书上。

后来，我们给 DUNDUN鸡注册了自媒体账号，目前它在全网已经收获了 30 多万粉丝。

一件内容型商品，不仅能帮品牌生发线上流量，还会加大线下的流量。很多用户为了购买 DUNDUN鸡主动来到名创的门店，甚至有的 DUNDUN鸡爱好者，为了集齐所有款式，跑了我们很多门店。



## 借助内容叙事，把门店变成超级目的地

一直以来，线下门店严重依赖自然流量。人们可能在商场里带娃上课、吃饭、看电影路过名创优品，顺便进来逛一逛，这本质上是“靠天吃饭”。但如今，商场的流量是在缓慢下降的，加上中国电商太发达了，我们如何应对？

我们一方面在发展全球电商业务，另外一个很重要的策略就是，利用内容激发需求，把门店变成一个超级目的地。

首先，内容型商品自带传播力，会带动线下的门店消费。而且，我们的产品很丰富，上新频次很高。一旦好看好玩的 IP 产品上新，我们会把这些产品放到非常显眼的位置，从而拦截用户进店。

其次，名创决定打造产品品牌，我们定义了几个战略品类，比如带有 IP 属性的盲盒、公仔、香薰等，吸引消费者主动到店。我们希望消费者从过去随机逛名创，变成我要买名创香薰。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

这就引出了名创另一个发展战略，“从一个渠道品牌，变成一个自建渠道的产品品牌”。

我们不想再让用户觉得我们是一个带有商超属性的、卖别人产品的零售商。我们想告诉大众，我们是有“心智招牌菜”产品的，我们有一些代表性品类是能够跟同行业的专业品牌去竞争的。

比如名创的香薰，哪怕用的是 TOP3 的原料厂商，是大牌香水调香师调配出来的香型，定价长期都只有 29.9 元、39.9 元，直到前年我们尝试推出大师芳香系列，才把价格拉到 79.9 元，跟方文山合作的联名产品也才 89.9 元。

我们希望通过打造“心智招牌菜”，让消费者意识到我不是逛名创买别人家的产品，而是特地去买名创的产品。

为了达成这个战略目标，我们做了2件事：

## 第一，打造超级场景

我们的超级场景是跨品类延伸出来的。

名创最典型的消费场景有周末遛娃，所以名创的玩具做得很好。也有人出差旅行忘带生活用品来临时救急，所以这里有数据线、充电宝、分妆瓶、面膜、纸巾、洗脸巾、卫生巾等各种各样的生活用品。

去年，我们发现人们外出旅游的需求井喷，我们的一次性旅行用品达到了十几倍的增长，所以，我们把旅行做成了一个超级场景。我们的店里，旅行产品甚至有一个单独的陈列专区，方便消费者采购。

我们开发香薰、盲盒等产品，都是希望消费者一旦想到购买这些产品，就能想到来名创。但我们的营销方式，不是粗暴地做广告投放，而是把产品的传播，变成了一场场大型内容叙事。

去年暑假，我们做了盲盒节。我们在广州悦汇城用起重机吊起了一个巨型盲盒，路过的游客一眼就能看到这个红色的盲





生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

盒，打出的口号是“高吊求关注”。配合这场活动事件，我们办了一场主题快闪，大家可以在三丽鸥、迪士尼等各个 IP 专区打卡、拍照，领取盲盒。

我们做这场活动的目的，就是希望通过制造新闻事件式的内容，让大家意识到可以到名创来买盲盒。很长一段时间里，“去名创门店，盲盒许愿”甚至成了网上的一个梗。

## 第二，我们借助 IP 特色，对门店进行内容化改造

门店是消费者感知品牌最直观的场域。无论打造我们自己的超级 IP，还是和第三方头部 IP 合作，都要在门店做展示。所以，我们借助 IP 的特色做了整个门店改造，让门店具备内容属性。

一般来说，我们会在高势能城市的 TOP 级商圈，把门店打造成更具备内容属性的超级门店。具体打造方式是，借助品类和 IP 特色，对门店外观和场景进行改造，把门店变成 IP 乐园。

我们上海旗舰店是草莓熊主题，门店的外立面是五层楼高的粉色墙面，有一只巨大的草莓熊端正地坐在“山洞”里。我们武汉的 DUNDUN 鸡旗舰店，不仅门店外面有各种各样的 DUNDUN 鸡装置，门店里面也有一整面的 DUNDUN 鸡墙。我们打造成成都旗舰店的时候，以店中店的形式做了首家香薰博物馆。



打造超级门店的目的，就是让这个店不再仅仅局限于卖货场所，而是变成一个超级内容工厂和超级目的地。

超级内容工厂就是靠门店的场景化打造，通过 IP 设计赋能，让消费者进店后愿意主动拿出手机拍照。我在吉隆坡、新加坡的门店，经常看到粉丝跟公仔墙合影、跟盲盒墙合影。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

我相信，用户拍完照不会让照片躺在自己的手机相册里头，一定会发给自己的朋友，或者发到社交媒体上面。这样一来，用户自动就帮我们生产了内容。

超级目的地是门店经常有 IP 产品和新品类产品，它很好逛，所以我愿意主动去那里。也许有一天，我不需要在高客流的线下商圈，即便我们把店开在一个相对偏远的地方，别人觉得这个地方值得逛，也会主动前来。

当产品、门店调动用户购买兴趣后，我们会更重视“用户”长期运营，从而减少门店对自然流量的依赖。

## 从“顾客导向”变成“用户导向”

顾客导向强调的是交易，而用户导向更强调用户离店之后，我们依然和他保持链接和情感沟通。

不管是在私域里做用户触达，还是凝聚高价值用户成为私域 KOC，名创的目标都是跟用户从共创内容、共创产品，到最后共建品牌。在我看来，品牌是一家企业产品、社会关系和认知的总和。品牌经营用户，就是在积累关系资产。

当我们真正把用户放到更高的位置上，我们不是在用户身上赚钱，而是想通过努力让用户更加喜欢我、愿意亲近我，并参与到品牌的发展中来，一起推进品牌叙事。

我们做大师香薰的时候，从香型调香、瓶身设计到包装，都在私域里做了大量调研。我们请私域里高频购买香薰的用户、小红书达人一起做产品共创。

我们做公仔的时候，草莓熊要做多大尺寸，也参考了用户的建议。甚至我们的 DUNDUN 鸡有小十款形象都出自用户之手，他们出于对 IP 的喜爱，免费授权给了我们。



生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

其实，我们原本没有自己孵化 IP 的计划，后来发现一些 IP 形象很受用户欢迎，并且具备成为 IP 的商业潜质。于是，专门拨出资源，做了 IP 运营。你看，我们的用户不仅给了我们产品灵感，同样启发了我们的业务布局。

我们决定将 IP 作为企业发展的大方向，也不是先定战略再开始行动的，而是我们做 IP 型产品过程中，发现做 IP 型产品是一个可以帮我们形成差异化、建立竞争优势的方向。

过去我们不断积累储备 IP 资源，用户逐渐形成了一定的品牌认知。用户会主动给品牌贴上一些标签，比如“IP 联名大佬”。我们的公众号文章下面经常有一堆用户评论，想蹲一个 XX 联名、我希望你跟 XX 联名。

用户启发加上敏锐的商业嗅觉，我们决定将名创优品打造成为世界第一的 IP 设计零售集团。

企业从“顾客导向”变成“用户导向”，双方的关系不是构建在“谋利”层面上，用户对品牌会有更多的情感偏爱。

2022 年 5 月份，我们启动了全民 KOC 项目。因为我们明白，内容营销本质上是一场“群众战争”，只有员工、用户等不同角色的人共同参与品牌叙事，整个内容生态才会越来越完整。

大家通常做私域，常常只是提高会员复购，或者提高他的生命周期价值，而我们更注重的是培养用户的内容能力。用户停留在私域当中，我们能够直接地触达他、影响他或者调动他。

名创的私域里有一套激励体系，用户创作优质内容后，企业会给到用户特殊的权益，比如身份认证、产品优先体验权，参与各种各样的品牌聚会等等。

名创私域里有 3900 万位用户，如今 7 万多位已经成为名创的 KOC，他们将品牌视作朋友，为品牌发声，甚至品牌的命运也跟用户成长深深地绑定。这些用户里不仅仅包括购买我们产品的用户，还有很大一部分是我们自己的员工。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 如何利用“内容化组织”驱动品牌叙事？

为了调动员工、用户等不同环节的人们一起生产内容，名创总部建立了内容中台。这个平台可以生产基础的内容素材给到门店。同时，我们搭建了自己的 CMS 系统，做中心化的内容生产和管理。

门店员工进入到这个平台，可以很方便地下载他们想要的内容，在这个基础上做一些简单二创。比如加花字、做视频的剪切、转场效果等等。我们可以低成本、快速产出一个差异化的视频。

除了降低内容生产成本，我们还会主动沉淀爆款内容模板，通过内容中台共享给员工，从而提高员工生产内容的能力。

2023 年 3 月，我们河南一家门店的店员突发奇想，把内裤穿在了 DUNDUN 鸡的身上做展示，用户看到后拍照发到了小红书上，“裤衩子鸡”收获了几万点赞。我们看到之后，在 48 小时内引导店员做同类型陈列，并且拍同类型“裤衩子鸡”素材发到社交平台上。我们大概出了 30 篇互动过万的爆文。



我们每周都有一个主题，如果最近上了什么新品，希望主推某个品类或某个活动，就会下发相应的素材模板和话题，激励员工按照话题生产素材。

目前来说，名创越来越多的经营环节开始实现内容化，我们不再把员工当成某个固定环节上的“螺丝钉”，而是建立了一个矩阵化的内容组织，并尽量贴近业务。团队越贴近业务，内容营销的响应速度越快。

我们的品牌定位是“全球 IP 联名集合店”，我希望营销能够深化我们这个定位。所以，我把 IP 营销放到了品牌营销团队。比较特别的是，我把盲盒放到了用户运营团队。因为盲盒类产品拥有强社交属性，购买后需要更强的连接。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

用户运营和内容营销这两个团队是我们的中台部门。我们会把它的营销能力变成营销组织能力，去支持品牌营销、IP 营销、品类营销、爆品孵化等偏产品营销的项目，甚至还会支持我们海外营销项目。

过去三五年里，营销环境和媒体环境变化越来越快，每个企业都需要一个灵活的营销组织。这个组织里的每个个体，都要有比较强的适应能力和保持内容供需的能力。

现在做一场快闪活动，根本不可能靠单个的营销组织完成，需要内容、用户团队都参与进来，甚至会涉及到渠道发展团队跟商场沟通，现场排队的问题需要同事帮忙解决，舆情的管控需要 PR 同学参与。所以，我们有时候会成立虚拟项目组，灵活调动人力和资源。

## 结语

未来，所有消费品公司都要从零售公司变成内容公司。内容不仅仅是营销的某种表达形式，内容是驱动生意增长的关键内核。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 微博葛景栋：创始人 IP 的大转型，从网红 IP 进化到领导力 IP

各位好，我是梁将军。这篇是我们赞意《生意叙事 - 2024 内容战略白皮书》里，“大咖经验谈”的专访内容之一。

赞意认为：叙事是一种能力，也是一种权力。企业、平台、城市、个体，都需要通过叙事塑造自己，从而掌握市场话语权。

针对个体叙事塑造部分，我们有幸采访了微博营销高级副总裁葛景栋。微博正在做“创始人 IP”课题研究，葛总是怎么理解内容叙事和创始人 IP 之间关系的？对比其他平台，微博在塑造创始人 IP 上有什么特色？葛总和我们分享了他的思考。

\*为了方便大家理解，本篇内容以被采访嘉宾“第一人称视角”呈现。

我们现在做的一件事情，就是扶持创始人进微博，帮他们做自己的 IP。

很多人做创始人 IP 是用成为网红的思路在做，我觉得这个思路是不太对的。不是说做网红不好，而是因为创始人做 IP 的目的是赋能自己的生意，而不只是获得流量和曝光。

微博倡导的创始人 IP 打造思路是，借助创始人 IP，扩大企业的社会影响力，最终形成市场领导力。

### 成为“高塔”，而不是流量型网红

按照流量网红的思路来做 IP，比如有的创二代们会在视频里展示豪车、豪宅，你的业务也许会因此获得短期关注，但你只是成为了一小撮粉丝羡慕的对象，而不是让人认可你做事的方式和你的企业理念。人们也许会因为

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

向往你的生活方式，而买你的货，但他们很难在精神上追随你。

更现实的情况是，流量型网红的花期通常很短。企业创始人的日常工作非常繁忙，你不可能天天琢磨流量怎么搞，你的花期可能更短。

我们认为，一个创始人，如果想真正为自己公司业务赋能，绝对不能只做一个流量型的网红，而是要成为“高塔”。

所谓“高塔”，就是创始人表达他相信的、他反对的价值观，通过思想的碰撞，让更多人知道自己的企业，吸引人们主动向你靠拢，甚至成为人们的精神领袖。

就像人们追随雷军，不仅仅因为小米的产品性价比高，而是被他的价值观感染了。当他说“永远相信美好的事情即将发生”、他说“一往无前”的时候，其实是给我们的内心注入了一股力量。

创始人想要成为高塔，就要成为能给大众注入这股心力的人。而且，成为“高塔”的企业家，更要关注公域的影响力。因为只有在拥有“中心化”流量的地方，你才能高效地聚合大众关注，而不是被算法千人千面地切割影响力。

这两年大家都会有一个习惯，进了微博之后会先打开热搜，看看今天发生了什么新鲜事。大家已经形成了一个共识，微博是一个今天还能有公域流量的地方。你在其它平台上拿到的都是算法推荐的精准流量，很难拿到全民关注的公域流量。

做创始人 IP 的目的，不是让用户羡慕你的生活，而是要向社会传达你的做事信念、方式，塑造社会影响力。想要引领大众的价值观，不能只是依赖算法的精准流量，更要在公域平台发射信号。

## 在“广场”上，与用户进行内容碰撞

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

尽管大家无时无刻不在讲用户导向。但我发现，创始人传达内容的方式依然是单向传播，没有与用户发生思想碰撞。如果用户不讨论你，他们根本不会参与到品牌叙事中来。

创始人做 IP 时，要不断吸引用户参与到企业的话题中来。当你的内容可被参与讨论时，才会产生自传播。

微博本身是一个天然的话题讨论广场。广场的好处是不同角色、不同性别、不同身份的人都聚集在这里，里面有明星、大V、你的用户、你的员工、你的对手，一旦有一个话题在广场里被讨论，很快就会出圈。

小米创业初期，就是在论坛里讨论产品，在微博上做扩散。这些年，雷军从未间断在微博上跟用户互动，他最多的时候一天能连发 12 条微博。

在微博上，每天有无数热点在随时发生。你完全可以在微博上寻找能够和产品结合的热点场景、热点话题，借助更好的叙事方式，吸引大量的用户参与你的内容讨论，最终让你的内容成为热点。

SU7 在上市之前，雷军在微博上发起过一个“50 万以内的汽车谁最好看”的投票。当时有大量用户参与了这个投票，成功地掀起了人们对小米汽车颜色、造型的一系列猜测。

在微博上做创始人 IP 也好、品牌营销也好，大家做传播的思路不是生产完内容之后，简单的投流给精准人群看，而是我们要找到可以借势的话题点，利用微博的广场特质，快速带动用户参与。

在微博的广场上，利用话题调动用户的参与，是让内容成为热点的好方法。

## 用原点内容制造自然“回响”

有人说“创始人 IP 要有全域思维”。实际上，大多数创始人是没有精力在所有渠道都做出声量的。因为在不同平台上，人们对于内容的需求是不一样的。

我认为，创始人不一定要做全域 IP，但是一定要学会制造原点内容。



生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

什么是原点内容？

5月10日，《歌手2024》首发，让人没想到的是，节目播出之后，那英只排在第三，前两名被国外歌手抢占，大家戏称这档节目是《那英历险记》，#谁来救救那英#、#五旬老太守国门#等爆梗很快火上了热搜。

紧接着，韩红在微博上喊话节目组，请战歌手。事件逐渐开始发酵，网友们开始帮节目组摇人，喊话凤凰传奇、周深、杨宗纬、李健、袁娅维、谭维维、邓紫棋、张杰、林志炫等歌手过来镇场子。

一次综艺节目中的歌手竞赛滑铁卢，从微博开始，发酵成了一场全网关注的“大事件”，这就是原点内容。

由于微博兼具舆论和新闻双重属性，很多内容能从微博上被讨论，成为热点，最终扩散到全网。

小米的新汽车发布能席卷全网，就是因为他们过去 1000 天的时间里，围绕“原点内容”进行内容构建。

SU7 发布之前，就有网友在张颂文的微博下评论，“小米汽车马上发售了，雷总有没有给老师准备一辆”。后来，雷军果然给张颂文老师送了一辆车，话题#雷军回复张颂文#冲上热搜第一。紧接着，全网都开始讨论雷军是霸道总裁。

这些话题出圈、被讨论，是因为雷军做了全网内容分发吗？显然不是。雷军被热议，更大程度上来自微博上的内容发酵。

当你的思想在微博上爆炸之后，响声会在平台上回旋激荡，所有人都愿意关注你、围绕你生产内容。

原点内容更容易在微博上产生回响，就是因为微博的流量分配到今天依然是关注流而不是推荐流，这里依然拥有天然的“公域流量”。一旦你的内容被广泛地讨论，很快会被别人关注，不需要辐射朋友圈，就可以卷入更多人讨论。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## 创始人 IP 具备“领导力”的三个准则

在微博上，想塑造雷军、李想这样的创始人 IP，我认为有 3 个标准：

### 1. 拥有社会担当型价值观

创始人要做最大舆论场里面的偶像，一定要输出社会担当型的价值观。

所谓社会担当型的价值观，就是你的人生理想、你经营企业的目的，是为了让全社会获益。

比如，马斯克的人生理想是让人类建立起跨行星文明。他做特斯拉的目的是“让人类拥有可持续的未来”。比如，乔布斯要打造伟大的产品、霸王茶姬要做中国茶等等。

这些价值观听起来“伟光正”，但当它承载民族命运、人类兴衰的时候，大众会因此受到感召。

一个企业要服务 10 亿人的时候，一定要输出你的社会担当，要告诉大众你相信什么、反对什么、坚持什么，只有让人们相信，你经营企业的目的是让整个社会变得更好，人们才愿意追随你。

### 2. 用户向表达

你的价值观可以很宏大，但表达方式一定要是“用户向表达”。现在很多传统企业，跟用户对话的方式依然是，我们创始人觉得这事怎么样，我告诉你们应该怎么做……通篇还在“领导论”，这样“爹味”很足的论调放到社交平台上，实际上很招人烦。

其实，即便宏大的价值观，也可以用很平易近人的方式落地。就像雷军一边说要做全球前 5 的车企，一边弯腰给用户拉车门、讲汽车的防晒配置。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

还有李想，他在解释汽车性能的时候这么说的：

副驾驶的皇后座也是 12 向电动调节，座椅加热（含腿拖加热）、座椅通风、16 点 SPA 按摩都标配，这张图片没写全。这条主要是写给我老婆看的。

我认为，这些才是创始人真正的“用户向表达”。首先，不端着，即便专业词汇用的也是用户能听懂的语言。其次，姿态上平视用户，就像跟朋友对话一样阐述所有内容。

所谓用户向表达，不是你替用户着想，而是双方同频。你一定要说用户能听懂的语言，因为只有你们的表达处在同一个频率上，用户才有可能接受你的思想、你的行为。

### 3. 勇于袒露真实的自己

企业家内心里都有一个形象包袱，不太敢袒露自己的内心。在公众面前，大家往往只展示好的一面。有的人面对争议选择缄默、有的人明明叛逆不羁却收敛锋芒、有的人明明创业历尽艰辛却只展示成功一面。

但是，如果你想让你的价值观真正影响到大众，一定不要伪装，要在符合社会规则的情况下，敢于表露真实的自己。

就像马斯克不仅说要把人类送上火星，有时候还会在网上公开约架。有很多人讨厌他，也有很多人喜欢他。但这恰好说明，这是一个活生生的人，而不是一个摆设。

相比于接受赞美，坦然接受别人吐槽与调侃也是一个企业家的基本修养。就像当年有人吐槽雷军的英语口语，他选择了一笑而过，他说：“现在国际米粉越来越多，我的确应该把英文学好，不让大家失望！加油！”

坦然接纳自己的不完美不是为了彰显格局，而是你只有接纳自己的不完美，才不会因为外界的评价导致动作变形，才能更好地保持自我。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

做创始人 IP，永远要信奉“真实”的力量。因为人们永远热爱、追随的是一个具体的人，而不是一个抽象的人。

如若你戴着伪装的面具，你装不下去的那一天，就是塌房的这一天。

## 结语

未来，所有创始人 IP 都要从网红 IP 进化到领导力 IP。创始人是一个企业的“魂魄”，只有创始人坚定不移地让自己的思想、价值观赋能业务，才能帮助自己的企业获得市场领导力。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

## Grid Coffee 何帆：品牌需要一条长期的叙事线，跟用户做价值交换

各位好，我是梁将军。赞意《生意叙事 - 2024 内容战略白皮书》荣幸邀约到 Grid Coffee 品牌总监何帆，和我们分享了她构建品牌叙事的经验。

Grid Coffee 是近几年崛起的单一产地咖啡品牌，也是赞意的客户。Grid Coffee 这两年推出了很多爆品，他们的品牌营销逻辑和我们简直不谋而合！

\*为了方便大家理解，本篇内容以被采访嘉宾“第一人称视角”呈现。



这是我们品牌杂志《追山羊》第二期。Grid Coffee 每年有两个产地季活动，每次会出一本杂志。

之所以做《追山羊》，是因为我们认为咖啡是具备文化属性的产品，而单一产地咖啡又是一个比较陌生的概念。有一本这样的杂志，我们就可以跟消费者展开讲讲不同产地咖啡分别有什么特点。

我们一直觉得做品牌就是做内容。我们想表达的品牌价值观一定是立体的，而不是天天向消费者卖一个产品。我们认为，卖一个产品只是在做营销，而不是在塑造品牌。

### 品牌的本质就是跟用户进行价值交换

传统品牌跟消费者之间的交流，讲究因果关系，因为我有一二三个优点、我很好，所以你要买我。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

而我們希望和消費者建立更深層次的感召關係，用一種娓娓道來的、有文化感的方式，把我的好、我熱愛這個產品的原因展示在你面前。如果你被感動了就買我，如果不喜歡，就不要買。

比如，《追山羊》為什麼叫這個名字？

傳說埃塞俄比亞有一個牧羊人，他的羊吃了一種果實後變得異常活潑，在追趕山羊的過程中，他發現了咖啡。我們覺得“追逐”是人類很好的品質，你對世界保持好奇心和探索欲才會去追逐，所以就有了這個名字。

傳統的品牌營銷有時候暗含一種對比關係，但我們認為如今的消費品有更重要的標準，就是消費者自己的興趣與熱情所在。所以，我們做品牌內容傳達的時候，永遠不會說單一產地咖啡好，拼配不好。我們就是把對咖啡的熱情，用喜歡的表達方式講述出來，讓大家平靜地知道。

我認為，如果我們用導購的心態做品牌，也許能帶一兩次貨，但很難跟消費者建立信任關係。而我們的品牌想做一顆種子，和大家一起探索這個世界，建立長久的關係。

我認為，所有商業一定是跟用戶做價值交換。我們把價值交換分成了三個層次：

第一層是我給你提供的產品價值是什麼？

第二層是我們有線下業態，會給用戶提供空間價值。

第三層是我們給你提供什麼樣的情緒價值？

關於情緒價值，我們有非常多的翻譯。

過去，我們喝一杯星巴克的咖啡，是為了顯得我很有面子。另外，還有一種情緒價值是“我逗你樂”。品牌給你便宜的產品，比如9塊9一杯的咖啡，或者緊跟熱點做聯名產品，我們喝了能挺快樂。

但是，用戶對一個品牌產生非常強烈的感情，不是我逗你一樂，或者我在網上給你起個昵稱。我們真心喜歡一個人的時候，需要提供越來越深入的情緒價值。今天你送我個禮物，明天我請你吃飯，後天我們因為一部電影

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

共情了。当我们之间不断产生情绪价值共鸣的时候，我会把你视作我的好朋友。再深层次一点，我们交换一些脆弱之后，我会把你视为灵魂伴侣，因为我们和这个世界共情的敏感点是一样的。

情绪价值累加之下，我们和用户之间才有可能形成深层次的关系。

基于感召用户、和用户构建深层次关系这样的目的，我们每年会做两类固定的内容：

**讲产地的故事。**因为我们的品牌是全系单一产地咖啡，产地长出来的不光有作物，还有文化。所以，我们一年会做两个产地季故事，和客人一起把产地性感的部分挖掘出来。

**做一些活泼和鬼马的内容。**品牌不可能做一个文化的孤岛者，所以我们会做一些活泼和鬼马的内容，体现品牌性格里面的叛逆精神。比如即将开始的冰咖季，我们会以更富戏剧性的叙事作为基调，调动自己和消费者的“玩心”。

## 内容点燃情绪，情绪驱动购买

Grid Coffee 给用户提供的情绪价值是“帮助中产跟这个世界和解”。

我们品牌部策划 campaign 之初，就会去想我能提供什么样的产品给你？我提供什么样的内容给你？这个内容代表着什么样的情绪价值？

以今年春季的产地季为例，我们拿到的是肯尼亚的咖啡。一开始我们就会思考肯尼亚能跟中国用户产生共情的元素有哪些？

肯尼亚是一个非洲的第三世界国家，大家对这个国家非常陌生，印象里就是荒漠、爆热，普通人对肯尼亚是没有向往感的。即便我跟你讲肯尼亚的咖啡好喝，你也不会产生太多情绪触动。

我们一直在想，普通人想到肯尼亚会想到什么呢？大家可能想到的是纪录片《地球脉动》里广袤的非洲。和肯

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

尼亚有关的文化我们也找了一遍，包括马赛人的文化传统。但是，它们离大家太远了。

后来，我们从产品本身找到了一些灵感。肯尼亚的豆子是双重水洗很干净，它天然呈现一种莓果调，甜感很高。所以，我们决定从“甜”出发，把内容叙事落脚到动物的关系身上，特别是哺乳动物之间的关系。

于是，就有了这一期《追山羊》的命名——“甜的肯尼亚”。

视觉上，我们选了玫红作为主色调，给人的感觉就是甜甜的。我们还选了很多两个动物亲亲和贴贴的图片来展现甜的感觉。视觉是能跟人共情的，我们看到两个动物亲亲的时候，内心也会觉得甜蜜和可爱。



我们讲述了世界上最后一对北部白犀牛母女的故事，等到她们去世之后，这个物种会灭绝。这本是个哀伤的故事，但当她们相互依偎的时候，我们依然能感受到当下的日子是甜蜜的。

在内容表达上，我们找了一句斯瓦希西里语“爱能消除苦”。

用颜色、动物、爱能消除苦，我们把肯尼亚咖啡的产地文化带到消费者面前，成功调动了大家的情绪。

我常跟团队说，大的人类情绪，从豆瓣排名前 100 的电影里面找就行。因为豆瓣排名前 100 的电影里面，一定藏着能跟人类产生非常强烈共情的“大情绪”。这种“大情绪”是最能调动大家心智的。



生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

去年圣诞节，我们黑咖上新的时候，没有任何联名，但它的反馈非常好，我们一直在归纳原因。实际上，它同样也是对情绪的调动。

在圣诞节这个节点，几乎所有咖啡品牌都在推很甜蜜的产品，不喝甜的人是没有东西可选的。所以，我们就想做一杯黑咖给不喝奶咖的人。

我们找到了一个真实的故事：一个名叫 Wilson Bentley 的美国人，终其一生在黑色天鹅绒上捕捉雪花，他拍摄的雪花超过 5000 枚，形状未有任何重复。后来，我们把 campaign 主题定为“黑咖至上”，我们做了雪花冰箱贴随品赠送，内容表述是“每一个喝黑咖的你是特别的”。



交换“情绪价值”这个思路，我们同样延续到了和依云的联名上。这次跟依云联名，我们预备了一个月的周边，4 天就送完了。我们的外卖运营负责人说，饿了么派了骑手去店里帮忙打包。

依云是大家公认的优质水，我们自认为自己的咖啡足够好，所以这次的情绪落点是“两个天生就好的东西在一起”。

我们这次跟依云联名的产品，用的是冷萃咖啡。冷萃是一个非常反效率的产品，它不是二十几秒就能打出来的咖啡，而是至少要萃取十个小时。所以，我们另外一个情绪落点是“不慌不忙”。

我们觉得，大自然提供的所有好东西都是不慌不忙的，人最好的状态也是不慌不忙。



生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

依云的水是来自阿尔卑斯山的冰川水，于是我们把阿尔卑斯山的晚霞做成了冰箱贴。我们的冰箱贴上面写着「自然不慌不忙，希望你也是」、「天分，值得等待」、「若天性使然，请任其发生」。这些文案像夏日里的一袭凉风，抚平了人们因匆忙而产生的情绪褶皱。

我们所有的 campaign 一定是有叙事线的，产品定义上我们也会尽量寻找叙事线。

我们去年推云南豆，给它起名叫“莺歌”。云南的咖啡豆是世界上最便宜的豆子，大家都觉得它不好。但我们自己觉得云南的豆很好，所以卖最贵的价格，并且给了它一个概念叫“莺歌”，突出一种轻盈的感觉。



同事和我说，很多日本客人专门到三源里的店里买莺歌咖啡豆，带回国当伴手礼。

我们去年推出一款水牛奶拿铁。推这款水牛奶拿铁的时候，我们也赋予了它一些故事。

顺德有一条街叫金榜街，以专卖水牛奶著称。所以，我们的设计建了一个模，直接还原了金榜街的一草一木。后来，我们把这款咖啡命名成了“金榜街拿铁”。



## 内容落到产品上，生意才能有效

关于怎么保证内容对生意有效，我们内部大概有一个判断：内容落到产品上。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

依云联名咖啡、肯尼亚咖啡卖得这么好，就是因为我们讲的种种故事、营造的氛围、情绪，都是落到产品上的。

依云我落到了“天生就好”，“大自然给的一切好东西都是不慌张的”，这是我提供的情绪价值。落到产品上面就是我用天然的咖啡豆、最好的水，人工干预最少的冷萃工艺。

它为什么叫“天生冷萃”？因为冷萃是不过机器的，是把咖啡豆磨成粉之后直接丢到水里，在冰箱里面放了一晚上拿出来品味。听起来没有什么技术难度，但是它很反效率。

圣诞节我们讲的故事叫“黑咖至上”。我们的叙事线是“每一个喝黑咖的你是特别的”。故事效果非常好，但我们也有做的不好的地方，就是黑咖季的产品选择上。

大家对黑咖的认知是坚果巧克力就是苦的，但我们推的黑咖是酸的。很多人被 campaign 打动之后，买来黑咖一喝，就会质疑：“口感怎么是酸的？”我们很快反应过来，用户的口味是需要被教育的，迅速做了补救。

我们告诉大家：你不要为了周边买，一定要选到你喜欢的黑咖。如果你是经典美式爱好者，你就买耶加雪菲；如果你偏爱酸，你就买哥斯达黎加黑珍珠；如果你是一个甜黑咖的用户，就买罗马人美式。

后来的肯尼亚产地季，我们吸取了经验，把所有内容落到了一款产品上。

SINGLE ORIGIN COFFEE  
全系单一产地咖啡

Grid Coffee™ 圣诞季

/\* (HERRY CHRISTMAS)

我们相信大家会迷惘于我们菜单上近十种的黑咖选择，难以抉择出自己的心仪风味。这些黑咖来自不同的产地，选用不同的制作方法。他们看似色彩相似，实际风格各异。

我们相信，每一支豆子都能找到属于它的味蕾。

如果你是经典美式爱好者，  
热冷萃 耶加雪菲

如你也偏爱酸，  
哥斯达黎加 黑珍珠

如你不钟情苦，  
罗马人美式 耶加雪菲

被大多数人都喜爱的单一产地咖啡豆风味代表，它典型的典雅与黑巧的风味，提高甜感并打发后更加突出。当然，任何 Q 系列的深烘黑咖，都会对你的胃口。

它是一支酸度非常优秀的单一产地咖啡豆，喝起来，一定不是刻板印象的黑咖味道，而更像一杯柔和的勃红酒，或是热葡萄酒汁，圆润而饱满。

罗马人美式，一定博你欢心，在浓缩咖啡里注入汤力气泡水，佐之柠檬角，酸甜兼具。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

关于内容是否对生意真正有效，我们品牌内部的评估标准是：

**首先，你的内容策划，能不能跟产品结合上。**

**其次，你的产品力足不足以承接住这么大的 campaign 。**

就像我们肯尼亚产地季的“白脱拿铁”用的是深烘豆，它能平衡掉奶的味道，如果用浅烘的豆子做奶咖，奶会很抢戏。到现在，“白脱拿铁”依然是我们的明星产品。

判断内容是否对生意有效的最后一条标准是，**能不能沉淀下来“主推品”**。如果不能沉淀下来，证明内容没有真正落到产品上，大家就是为了营销来买你产品的。

## 一个内容型组织是怎么炼成的？

团队的内容化特别难。“做品牌等于做内容”这件事一定是对的，但如今无论互联网品牌，还是国际上比较知名的品牌，都觉得品牌等于媒介、品牌等于传播。一想到做品牌，大家下意识会想我请某某人来代言、我去买综艺、电视剧，做娱乐化营销，或者我做个广告，进行媒介传播。

**但其实，做品牌最重要的并不是媒介和传播，而是你一定要想清楚，你想和用户交换什么样的价值。**

我们内部真正做传播的同事很少，因为我们不怎么做大规模投放。我们知道，如果你的粉丝量足够多、内容足够好，它一出去自动就会爆的，可能不需要用太多钱砸。

如果一个传统企业希望获得内容思维，我觉得要把品牌和营销稍微分开一点。

举个例子，如果我现在跟哈利·波特 IP 联名，那么我吸引过来的其实是哈利·波特的粉丝，用户买完一波就走了，因为他的好感度不来自你，这相当于别人抢了你的戏。这最多是个营销动作，不是做品牌内容。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

真正做品牌内容，需要一条长期叙事线。

比如，我们的《追山羊》可能做到第 100 期的时候，才能逐渐形成品牌累积。但是，我认为做品牌是可以产生复利的事情，只是这个过程非常漫长。所以，我觉得做内容，耐心和1号位的支持非常重要。

再就是招人的时候要慎重。我为团队招人的时候，除了面试，还会有一些固定命题作业给到面试者。

让大家写这个作业有两个目的：

**第一，我会判断你对这份工作的渴望程度。**

很多搞文化、艺术创作的人“拖延症”非常严重，他们可能是很好的 Copy 或者很好的 Art，但是他们只适应自由创作，没有办法融入团队工作。所以，我会通过作业判断这个人的能动性。

**第二，我会看作业本身的质量。**

做品牌，情绪是要感染人的。一个人有没有那个劲，我们是能感受到的。

## 像做时尚杂志一样生产内容

一个人进来之后，我们会一起按照内部工作流推进工作。

我们推进一个项目的方式只有两种：一是文案定调，二是视觉定调。

消费者是通过感官去感知这个世界的，线下场景里我们可以通过五感影响消费者，但在线上无法通过触觉、听觉和嗅觉触达消费者，因此它们都不那么重要。所以，在互联网环境里，视觉是最重要的。

视觉能看到的内容无非就两类，要不是图片和视频，要不是文案。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

所以，我们内部推进项目的时候，会让文案定调或视觉定调。

如果我们做一个视觉风格非常强烈的内容，视觉定调之后，文案会摸着视觉和主题来写。

还有一种是文案先定调。比如，我们做云南产地季内容的时候，讨论出一个主题之后，文案会寻找一些沟通角度。我们会在里面选情绪。选好情绪，等文案架构丰满之后，再交给视觉定调。

在我们的团队里，设计、文案非常重要。因为视觉突出品牌形象、文案体现品牌性格。你是一个谦虚的品牌、你是一个叛逆的品牌、你是一个古灵精怪的品牌，都是由文案来传递的。文案和设计几乎就是品牌的左膀右臂，是一个品牌最重要的灵魂。



我们的品牌内容创作逻辑有点像做杂志，这是一种非常感性的创作逻辑。

我们定营销主题，有时候是文案同学自发提案。如果文案写的内容触动了我们，我们会根据命题作文思考这个季推什么产品。如果清单上没有我们想推的产品，产品的同事也会和我们一起讨论可能性。当然，产品部也会把新品做好给我们，我们会根据产品一起讨论可能性的概念。这是一种双向探索。

我们发现，在各种各样的 campaign 里，品牌线上线下传递的信息越统一，视觉和文案传递的感觉越统一，内容传播效率越高。

## 结语

内容往往被品牌视作成本而非资产。当你无法正视内容真正的意义，内容自然无法给你生意犒赏。用内容去构建品牌叙事、跟用户作深层的价值交换，用户会受到你的感召，主动向你聚拢。

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

# 关于赞意增长网络

赞意，中国4A成员，2012年成立，以“内容驱动增长”为使命，提供品牌战略咨询、创意及整合营销、抖音及小红书品效销营销、用户运营等全链路服务。公司在北京、上海、广州、长沙运营。截至2023年，孵化运营的DTC品牌“亲爱的男友”，销售额累计5亿元。

## 赞意业务

品牌咨询

视觉设计

品牌建设

娱乐营销

种草带货

用户运营

品牌孵化

将

AND  
-ALONE  
-A

赞意

风大  
娱乐

条条起量  
TIAO TIAO QILANG

赞意增长

dearBOYfriend  
亲爱的男友

品牌战略  
内容架构  
视觉开发  
商业模式设计

品牌VI  
品牌IP设计  
产品包装  
传播物料

品牌升级与唤醒  
产品上市  
娱乐与体育营销  
电商营销IP激活

代言人睿选评估  
代言人营销提效  
(全年/短代)  
粉丝运营激活  
艺人直播操盘

抖音全牌照服务  
小红书整合营销  
全渠道种草  
直播间代运营

蓝V账号运营  
用户社群运营  
用户营销与销售  
全渠道用户激活

DTC品牌  
孵化与代  
运营

## 服务客户



## 业务联系



微信扫一扫  
咨询会长

生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

# 赞意战略型增长·闭门课



课程主讲人：梁将军

将意咨询创始人  
赞意增长网络首席策略官

认养一头牛、人类快乐、曲美家居、吉香居、亲爱男友等品牌的战略规划师。他的公众号「梁将军」是众多互联网、广告、营销圈内人的营销内参。



课程主讲人：乌东面

赞意增长网络CEO

从业二十年，拥有丰富的一线经验以及充沛的好奇心，通过战略创新、品牌建设、营销推广、品销联动等方式协助品牌获得可持续的增长。截至2023年，赞意集团孵化运营的DTC品牌“亲爱男友”，销售额累计5亿元。

## 增长本质上不是流量问题，而是战略问题

“生意叙事”将帮你攻克增长路上的十大战略要塞！

- ①定位摇摆：生意跨越周期，定位要不要迭代？
- ②质优价低：产品品质很好，就是卖不上价。
- ③产品同质：产品和同行没有根本差异，陷入同质化竞争。
- ④品类陷阱：成为品类冠军后，生意却迟迟不再突破。
- ⑤新品速朽：新品上一个死一个，为什么孵化不出爆品？
- ⑥创意投机：三天创意刷屏，三年创意哑火，怎么破？
- ⑦流量外取：流量一停，销量就掉。
- ⑧终端脱节：品牌战略看着很好，却没法驱动终端销售。
- ⑨只逛不买：门店前都是过客，门店内冷冷清清。
- ⑩对手无敌：对手是不可战胜的，要不要切换赛道？

## 参加这场闭门课，你将带走什么？

- 带走方法：毫无保留传授内部案例实操过程，让你带着问题来，拿着方法走。
- 带走答案：梁将军、乌东面 1v1 现场问诊，给出生意诊断，扫清战略疑惑。
- 带走手感：现场演练「生意叙事」理论，方法论只有真正用一次，才能找到手感。
- 带走资源：老师、学员现场公开自己优势资源和业务，大家跨行业交叉对接，各取所长。01期学员的创始人社群，将在闭门会结束后正式运营，未来会有更多信息和资源共享。

早鸟价 9999元/人

原价 12888元/人

买1带1，可免费带1人听课。仅限30席，先到先得



微信扫一扫  
找会长咨询报名



生意叙事：当下品牌之争，不再是心智之争，而是叙事之争

#### | 版权声明：

- 尽管梁将军、赞意增长网络对本白皮书中所依据的信息和资料保持高度谨慎，但依然无法对其准确性和完整性做出绝对保证，请勿绝对化地加以利用。
- 本白皮书涉及非赞意增长网络服务的企业，根据公开内容整理，不构成投资建议或法律意见。读者应自行研究，并咨询专业的法律、财务或投资顾问。
- 本文作者不对因使用本白皮书中的信息而造成的任何损害承担责任。
- 白皮书内容仅供研究之用。如未得到书面许可，内容不得采取任何形式进行复制。
- 本白皮书相关内容若涉及不合规之处，请及时联系本文作者进行更正处理。

| 出品方 @梁将军

| 冠名方 赞意增长网络

#### | 创作团队

将意咨询创始人 梁将军

赞意增长网络CEO 乌东面

自媒体「梁将军」内容编辑 常小五

赞意增长网络合伙人 张蒙、soyar、王大树、权磊等

#### | 特别鸣谢

名创优品集团副总裁兼首席营销官刘晓彬、微博营销高级副总裁葛景栋、Grid Coffee 品牌总监何帆，对本白皮书做出内容贡献。

当下品牌之争，  
不再是心智之争，而是叙事之争

## 联系我们

---



商务合作/闭门会报名  
扫码添加会长微信



微信扫一扫  
关注赞意增长网络



小红书扫一扫  
认识乌东面



微信扫一扫  
认识梁将军