

品牌新事/叔平

故宫，做成了网红文创品牌



前年，笔者就收到了远在国外的女儿寄来的故宫日历。那是一本非常精致的日记本，帝黄色的封面，里面每一页都是故宫文化符号，令人爱不释手。去年，女儿寄来的就不止一本故宫日历了，有香袋、腰牌、铭牌、帽子等，一大箱子。原来，故宫文创已经入驻淘宝、天猫、京东等，在淘宝的店叫“故宫淘宝”，在天猫的叫“故宫博物院文创旗舰店”，在京东的叫“故宫文创旗舰店”。每家店还延伸出各种板块，如“故宫淘宝”下设故宫娃娃、文具手账、故宫彩妆、故宫饰品、故宫扇子、故宫服饰六大板块……其中“奉旨旅行”行李牌、“朕就是这样的汉字”折扇、故宫口红、故宫初雪罐等，已经爆红大江南北。最近，故宫还与银行合作，推出了故宫系列银行卡。据说，故宫博物馆通过自营、合作经营和品牌授权，文创产品种类已经突破1万种，年收入15亿元！

好是好，百花齐放。尤其是今年，故宫“600岁”了，红红火火，应该的。但是，故宫文创产品的质量，显然是参差不齐的。这样，会不会影响故宫文创品牌的美誉度呢？值得质量管理好生介入了！

海尔进入生态品牌时代



十多年前，我们听闻了张瑞敏把组织打碎、实行“人单合一”的变革之举。当时很担心，这么个企业变得“粉粉碎”，会不会成功？海尔品牌会否从此一蹶不振？

事实上，海尔不仅走出来了，而且进入了“生态品牌”时代。如海尔智家这个生态品牌，以海尔智慧家庭为场景，通过连接用户、定制方案、体验迭代3个层级为用户提供超值体验。从智慧客厅、智慧厨房、智慧卧室、智慧浴室、智慧阳台，到生态空气、高端用水、健康管理等，都有解决方案。现在你说海尔是卖产品的，不如说是卖设计管理的。而且，是让厂家与客户一起来设计完善的个性化解决方案。往大了说，将来可能是卖产业生态的。

生态品牌与传统品牌有何不同？在笔者看来，起码有三个不同。

其一，品牌类型不同。传统品牌是产品型的，生态品牌是系统化的。海尔家电品类物联网上推出的是整套家电解决方案；海尔衣联网上推出的是围绕衣物的洗、存、护、搭、购等全生命周期管理来整合的解决方案；海尔的水联网，则从满足用户饮水、洗浴、采暖等一揽子解决方案入手……

其二，组织模式不同。传统组织是金字塔模型，现代组织是网络状的。海尔的“人单合一”，就是对传统组织模式的革命性变革，这也只有张瑞敏这种具有英雄气概的企业家能做到，敢把运行了35年的组织模式推翻。别人常用“守正创新”，他用的是“破后创新”的自我颠覆。而今，海尔是一个去中心化的、扁平化的、由数千个“创客小微”组成的联合体。这种组织是开放式的，厂家与客户组成的“质客”，与网上的各种要素组合，共同开发满足个性化需要的东西。抢单机制、“用户付薪”机制，可以细化到每一位员工，让这种组织充满了活力与生机，与传统组织模式形成了鲜明对照。

其三，传统品牌是逐步递进的，生态品牌是迭代发展的。海尔利用其家电品类最齐全的独特优势，首先发展出了提供整套家电解决方案的家电品类物联网，接着发展到家庭空间场景需要的物联网，进而发展出生活方方面面场景需要的物联网，乃至产、供、销方方面面需要的产业生态物联网……这是产生“一生二，二生三，三生万物”的裂变，是体验式的，是迭代式的。

去年年底，我们听到张瑞敏亲自宣布，继名牌战略、多元化战略、国家化战略、全球化品牌战略、网络化战略五个发展阶段之后，海尔正式开启第六个战略发展阶段——生态品牌战略。我们相信，已连续11年蝉联全球大型家电品牌零售量第一的海尔品牌，将步入销售冠军到品牌引领的质量冠军时代。

这些品牌“祭出”了自己的掌门人



2019年底，“祭出”自己掌门人的品牌不少，包括WeWork和波音。

WeWork 是一家售卖“租赁办公空间”的公司，掌门人亚当·诺伊曼长相英俊，善讲故事，极富魅力。他总让人感觉，该公司是一家引领未来生活方式的科技公司，连风投教父孙正义都觉得亚当·诺伊曼是“另一个马云”，看好他、投资他。有了风投资金后盾的亚当·诺伊曼，一路狂奔、疯狂扩张，短短9年间，拥有了1.2万名员工，业务覆盖了28个国家。上海街头WeWork 也随处可见，我们杂志社附近的湖南路上就有一家。这家超级独角兽公司，2019年初的估值达到了惊人的470亿美元，成为美国估值最高的创业公司。然而就在其申请上市之时，投资者们开始质疑其年收入18亿美元、亏钱19亿美元的烧钱模式。上市搁浅了不说，CEO亚当·诺伊曼本人还被董事会罢免了。

同样引人注目的还有波音CEO丹尼斯·米伦伯格的年底辞职。他的变动似在情理中：在不到一年的时间里，737Max存在的问题导致两起空难事故，数百人遇难。遭此危机，航天工程师出身的丹尼斯·米伦伯格的应对似乎十分不力。这个锅他不背，谁来背？波音公司在官网发布《领导层人士调整》声明中也明确说道：“要让公司重树信心，修复与管理者、消费者和所有利益攸关方的关系，领导层的更替非常必要。”

笔者认为，波音品牌尽管受损严重，但应该是暂时的。因为这家两度问鼎波奖的行业领袖企业，有着上百年的质量文化积淀，只要它仍坚持“安全、高质量、正直”的价值取向，天空的上方，仍有它的重要位置，即使空客因它受益，已经拔得头筹。而WeWork呢，这个追逐资本、一路狂奔、迅速做大的年轻品牌，是否能够东山再起，还有待观察。

资生堂，回归“日本制造”了



资生堂，这个品牌于笔者而言，是再熟悉不过的了。它是改革开放后中国迎来的第一批日妆品牌，给人印象是：最适合亚洲女性的高级护肤品。后来，随着各国顶尖化妆品的纷至沓来，资生堂似乎也走下了神坛，不全是“日本造”，连“越南造”也有了。

最近的消息是，资生堂回归“日本制造”了，其位于东京北部的全新工厂目前已全面投入使用。这是时隔36年后资生堂在本土新建的第一个工厂。资生堂集团CEO鱼谷雅彦表示：“从战略上来说，我们是在告诉消费者，我们的品牌来自日本，也由日本研发。这是我们一项重要的竞争力。”

其实，不仅仅是资生堂，近年回归“日本制造”的不少，包括本田、日产、佳能、狮王、尤妮佳、日清食品等。为什么日本人口老龄化得那么厉害，还“制造回归”呢？其中原因不少。譬如消费分层，中国消费者对“日本制造”的高端商品青睐有加，每年数千万人次往返日本，“买爆”日本“本土产”早已不是什么新闻。加上跨境电商平台迅猛发展，网购“日本造”也变得轻而易举。此外，日本货币政策宽松，也有利于日本商品出口。

但是，笔者却认为，“技术进步”带来的效率提升，是促进“日本制造”回归的主要推手。在应用数字技术方面，日本已经进入“智能社会5.0”阶段，日本企业在数字技术应用方面是走在前面的。譬如资生堂，在制造回归日本的同时，在阿里巴巴总部大楼外设了“驻猫办”，与天猫合作用大数据分析技术敏锐抓取、挖掘中国市场消费者的需求，用于本土的研发创新。而物联网加持的日本制造生产线，工人只须“按图索骥”看一下显示屏、拿一下零件，个性化定制产品便源源产出了。这个效率、这个成本，是不是比在中国生产，附加值更高呢？未来已来，日本已经在展示给我们看了！