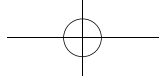


毕炯杰 (Hugh Bi)
极客娱乐
首席营销官

策略——成为客户的外脑

产品不是拿来做包装营销的。

我们要把科技变成爆款的时候，就需要用到科技点的可视化、拟人化。

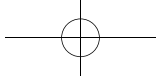


讲师介绍

毕炯杰 (Hugh Bi)

极客娱乐 首席营销官

2007年入行，有12年广告行业从业经验，专职负责品牌数字整合营销策略及创意制定，擅长解读消费者需求，帮助品牌以数字平台为核心构建整合营销生态圈。主要服务于百事可乐、华为荣耀、VIPKID、脉动、大众点评、永和大王、LVMH、米其林、汉高集团、联合利华、DIAGEO 洋酒集团、依云、小红书、上汽荣威、腾讯等国内外知名品牌，多次获得金投赏全场大奖、虎啸金奖、4A 金印奖等奖项。



毕炯杰 (Hugh Bi) 策略——成为客户的外脑

这堂课的题目是《策略——成为客户的外脑》。很多人会问到底什么是策略，我入行的时候我的老师跟我讲过一句话，这句话是巴菲特讲的：“如果你在错误的道路上，奔跑也是没有用的。”相信这句话大家一听就明白，它暗含了策略的真谛，就是把人指引到正确的道路上。但是时至今日，我们依然可以在很多自媒体平台上看到诸如“为什么要写几十页的 PPT，策略只应该有三页”此类的内容，所以很多同学、刚入职的同行对策略似乎都觉得有些不置可否。我们会经常说到一句话：策略就是用来写 PPT 的。甚至还听到同行说他现在运用策略最多的地方是替自己的孩子写幼儿园的 PPT，而且显然十分有效，帮孩子成了班上的 PPT 能手。

策略难道真的落到了这步田地？我并不这么认为。通过本课程的内容，我会跟大家介绍我从业十二年以来的观察、我认为的策略到底是什么，以及策略应该走向何方。

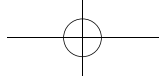
1. 品牌进入市场的策略

第一部分我们来分析品牌进入市场的策略。当有品牌要进入新的市场时，我们究竟应该如何找准定位去切入？举几个例子来说明。

第一个例子是关于日本一家名为茑屋书店的书店。该书店成立于 20 世纪 80 年代，是一家传统书店。然而，令人惊讶的是，他们在如今传统书店衰落的时代中取得了逆势增长，其增长规模堪比中国的拼多多。茑屋书店目前在日本已经拥有 500 多家门店。此外，他们还掌握了全日本 50% 以上的消费人群数据，其大数据能力可以与阿里巴巴、腾讯媲美，甚至超过了百度。



(图片来自百度)



为什么一家简简单单的书店能够做到这样的程度？它的创始人在进入市场的时候提出了全新的策略定位。我们可以这样想象，传统的书店本质上是售卖书籍的场所，目的就是卖书，我们来看看茑屋书店今天在日本的内部装潢和布置。



料理区（图片来自百度）



时尚区（图片来自百度）



音乐区（图片来自百度）

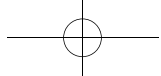


咖啡区（图片来自百度）



旅游区（图片来自百度）

首先大家可以看他们的料理区，消费者在买料理书籍的同时还可以买到厨具和食材；在时尚区，时尚书籍与香水、服饰在同一空间出售；在音乐区，卖音乐书籍和卖



毕炯杰 (Hugh Bi) 策略——成为客户的外脑

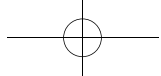
CD唱片的区域连接着观景台和休息区，可以坐在这里边听音乐边喝东西；而他们自己内部的咖啡区，同样有跟咖啡相关的图书，并可以看到制作咖啡的娱乐项目；旅游区就更奇特了，我们可以看到在茑屋书店位于代官山的旗舰店里，在旅行书籍的旁边就有旅行社，消费者可以方便地订购心仪的旅行路线。

看了这样的地方，你就会觉得好像跟我们传统意义上的新华书店，甚至是我们国内一些看起来很高级的书店，像西西弗、言几又这些文艺青年的“圣地”也还是有些不一样。你会发现在里面除了能买书，还能满足许许多多的需求。为什么一家传统书店会变成现在这样？茑屋书店的创始人增田宗昭在创始之初就说过这样一句话：“传统书店最大的问题就在于，他们卖书”。

听上去是一个悖论，为什么传统书店最大的问题在于他们卖书？书店不卖书还能卖什么？而茑屋书店在创始之初的定位策略就是让顾客来度过一段时间，而非仅仅购买书籍。所以他们给自己下的策略定义为一店多能，针对主题去推荐书籍，打破书本身的品类限制。这句话可以看成茑屋书店最核心的策略定位，我不是卖书籍本身，而是卖书籍里的内容。书籍里面所描述的是人们想要的生活方式。

这样的话怎么理解呢？我相信同学们平时也看了不少书，每个人有自己喜欢看的内容和偏爱的看书方式。像我就比较喜欢看悬疑类的小说，爱看东野圭吾之类推理作家的作品，但我并不是去看推理小说里面的文字，我向往的是作家笔下写的那些侦探人物所代表的冒险生活。所以如果我今天来到东京，我眼里就是在这个铁塔里曾经发生过东野圭吾笔下的谋杀案，在那家酒店里发生过某部书中非常奇特的密室事件……同样，如果你是喜欢文化、历史类故事的人，你去看那些文化历史著作的时候，你是在“买”其中所写的某种生活方式。你可能向往清宫小说里娘娘们的生活方式，也可能向往帝王们的生活方式。所以我们表面上看到的是你喜欢哪本书，喜欢书籍里的哪些内容，而那些内容背后代表的生活方式才是你真正想去买这本书的原因。

茑屋书店在创立之初，在策略方向上就已经洞察到了这一点，所以茑屋书店进入市场的策略是先有人群再有店，它千店千面，围绕人群去做营销和策划。我再举个简单的例子，他们在开店的时候有个非常好的逻辑，他们曾经去调研过，在住宅公寓非常多的社区里，通常是主妇妈妈带着孩子和老人一起生活，所以他们在这样的区域开



书店的时候，会在店内特别设立儿童游乐区和老年人服务区，这是其他的茑屋书店所没有的配置，是专门针对这个社区的人去做的。而在另外一个社区里，年轻白领和两口之家的小情侣非常多，那么在这个社区开的书店里你就会发现有时髦的咖啡区和两人座的观影区，这些完全是根据先有人群再有店、千店千面的策略定位来执行的。

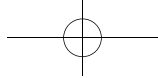
我们发现品牌在进入新的市场时有两种不同的策略：一种是经营产品，另一种是经营用户。大家要注意这是两种大相径庭的策略。经营产品说明你所有的营销手段、未来的广告、所有的创意都是围绕产品的本质，这个本质的目的是缩短用户到产品的距离（用户搜寻）。我的广告让产品表现得动人，是为了让消费者在商超里寻找同类产品的时候，率先想到的是我的产品，不需要消费者去记住任何其他的东西，看到产品的广告，想到产品，三秒钟之内找到它。所以，以经营产品为主的策略，就是缩短消费者搜索的时间。

另一种策略就像茑屋书店一样，因为它的产品和其他书店没有本质区别，书都是一样的，你也许可以打价格战，但没人见过一本书定价 20 元，卖 2 元钱可以赚到钱的。所以当产品本身产生同质化现象的时候，就需要调动另一种策略——经营用户，因为人是不一样的，经营用户的策略最重要的目的是“圈养”用户，和用户建立非常密切的关系和信任。所以经营用户的策略核心在于推荐，我今天去过茑屋书店，我会向我的朋友、同学推荐，告诉他们在这里能度过一段非常不错的时光。有点类似于星巴克当年创造的第三空间的策略定位，在家和工作场所之间，你需要星巴克充当生活中的第三空间，茑屋书店也是用这样的理念在经营。

所以大家今天研究一家公司整个策略战术体系的时候，可以试着拆解你们现在能想到的任何一家企业，可以围绕以下三点进行研究。

第一，策略能不能帮你造就“价值创新”，价值的创新就是如何从红海中突围，这是进入市场策略中需要考虑的第一个问题；第二，“增长引擎”，即策略能不能帮你实现规模化增长效应；第三，“利润引擎”，就是如何找到具有长期竞争力、能够让你赚钱的点。

今天我们可以对任何一家公司用价值创新、增长引擎和利润引擎这三个命题做剖



毕炯杰 (Hugh Bi)
策略——成为客户的外脑

析，只要你能回答这三个问题，恭喜你，毕业以后就可以去创业了。而所有的生意人、所有的 CEO 都应该想清楚这三件事。但这三件事反过来说就是一句话，即你初期的策略定位。

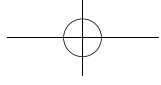
第二个例子是我们自己的客户 VIPKID，这是一家在线英语教育平台。



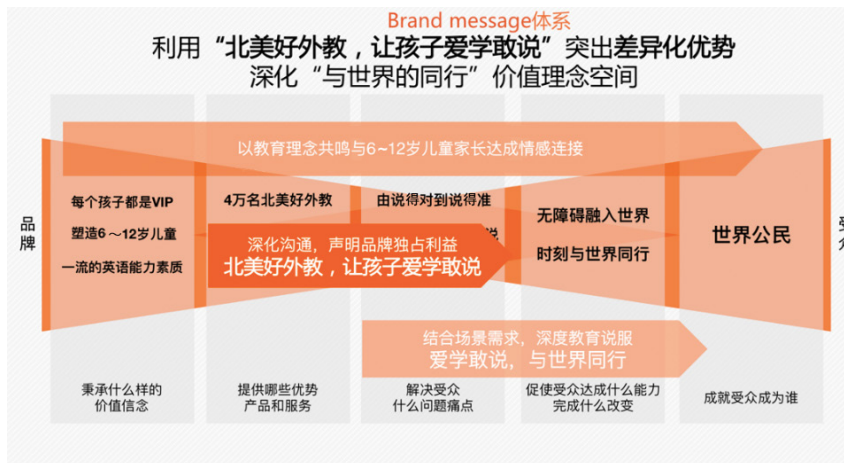
VIPKID 品牌策略体系

上图展现的是我们当初在为 VIPKID 做策略时的品牌策略体系。可以看到这张图上有五个关键的点，这是一个很好用的策略模型，大家在初入职场时可以参考模仿。

这个模型展现的是什么呢？第一点，品牌秉承了什么样的理念，这个理念是策略层面很重要的原点，VIPKID 的理念就是希望每个中国的孩子，特别是 6 ~ 12 岁的儿童能够具有一流的英语素质。这句话听上去比较大且空，但是我们要知道，你所有之后的品牌策略制定都来自品牌的价值观。VIPKID 的创始人跟我们聊过，他的初心是非常棒的，因为教育就是需要为孩子付出的行业，他告诉我们当没有 VIPKID 的时候，他看到市面上很多孩子在学英语方面的人均成本基本接近两万元一年。那时候市场上有华尔街英语、英孚教育等培训品牌，家长们为了让让孩子去学习会付出非常高昂的成本，但不是每个人都能付得起，只有一线城市的收入较好的家庭可以承担这种成本，所以他们在创始之初的理念就是希望每个中国孩子都能够学到真正的外教带来的纯正英文，但是不必花这么多钱。



这个理念是非常了不起的，之后它所有的营销战略和策略都是围绕这个理念去做，所以这张图上的第二点也即是产品的核心特点之一是全球四万名北美外教。这些外教都是在美国生活、教书的老师，是VIPKID的地推去谈下来的。第三点是产品一定是一对一的，通过电脑和外教进行二十分钟一对一的在线沟通。有了前面这个理念，有了第二步的产品特色，第三步就是解决消费者的痛点，就是中国人最常碰到的学英文学到后来只会读写不会说，没有语言环境。所以它们要解决的是通过互联网，让中国小孩子也能爱学、敢说。第四点是让受众具有跟世界同行、跟美国孩子在英语口语层面上没有太大差距的水平。



大家从这张我们最终给客户提案时呈现的品牌策略体系图上就能够理解，当你在未来的广告职场上跟客户提策略的时候，不用太多页纸，前面所有的铺垫都是为了最后形成这样差异化的内容。



学习效果外化对VIPKID学员带来的好处



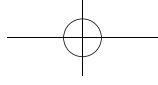
VIPKID 品牌主视觉图

学习效果外化是在这个策略之下，我们给 VIPKID 定下来的创意表现手法。你会看到这里四个画面，为什么会做出这四个画面？跟纯创意是不一样的。创意有时候是只讲 idea 本身，但这四个画面会做出外教和中国孩子在电脑屏幕前交流的场景设置，这并不是纯靠创意想出来的，而是前面的策略已经给它规定好了基调，创意必须表现学习效果的外化、一对一的外教以及随时随地让你能够享受北美好外教的场景，所以创意是跟着策略制定好的规则在做这些事情。

最后我们总结一下品牌进入市场时的策略源头。总体而言，有三种策略供大家参考。第一种，你的策略是基于你的品类定位，也就是表达你提供的产品、服务就是这个市场上最好的，基于你的品类做定位差异；第二种，如果品类没有区别，那就要根据需求定位，即产品一样，人永远是不一样的。客户群存在多个需求不被满足的时候，定位就从需求去定；第三种，如果品类也没有太大的差距，人好像也是同一类人，那就基于接触途径定位，也就是我们通过怎样的特殊渠道能接触到客户，让客户觉得你给他带来了非常不一样的体验，这也是一种非常好的策略定位方式。通过这三种简单的方式，希望大家在未来的学习和工作中做到活学活用。

2. 产品爆款策略

第二部分主要跟大家讲产品爆款策略。从这一两年开始，几乎每个客户跟我聊天的时候都在问：怎么把我的产品打造成爆款，或者你们能不能帮我从我几十、几百个



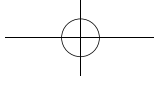
SKU (单品) 里挑一个产品出来去做爆款。爆款这个词仿佛一夜之间成了营销界最火的词。我们不妨想一想，在一瞬间会想到哪些爆款商品，故宫这些年就出了很多有爆款相的产品，最近我看到一款特别棒的产品叫作初雪调味品，是用来放盐、味精等调味品的瓶子，调料放在那些小瓶子里面，倒出来的时候像在下雪一样，是特别有意思的产品。我觉得这些产品都有机会成为爆款。

下面我们来总结一下爆款策略的定义和定位。在与客户讨论爆款策略时，我们通常会用精简的 10 到 20 页 PPT 内容来解释我们当初的思考过程。这些 PPT 可能是你们未来在职场上会使用的，没有太多华丽的包装，但却是实打实的实用知识。解决问题的关键在于，产品不是用来做包装营销的，而是用来销售的。请大家记住这一点，产品最终推动的是客户的生意，而不是推动广告公司的案例或是为了赢得奖项。与学校里的一些大师之作可能有所不同，产品策略是真正帮助客户提升业务的引擎。



Columbia (哥伦比亚) 客户 brief

我们先来看实战，上图是原始的 brief (创意简报)，客户给我们的就是这个版本，这个客户是户外品牌 Columbia。这个品牌有四个主题销售季，第一个是 CNY (Chinese New Year)，就是春节。因为春节是大家出去玩的高峰期，所以户外装备也会迎来销售旺季。第二个是春季，开春了，经过冬天，大家的心思又活络起来了，万物也复苏了，所以也是非常重要的出行季节。但春天有个特点，就是雨水较多，所以在这个时间段客户会去推含有非常强劲户外科技的、防水性能非常好的冲锋衣。第三个是 Columbia 一直拥有一个高端越野产品线，是专为跑 100 km 越野比赛的选手准备的，进行 100 km 越野跑经常需要翻山越岭，有各种爬升，可能有时候爬升的垂直高度会达到几百米到上千米不等，连续跑 72 小时。越野跑是比传统意义上的马拉松要辛苦得多的比赛，这一季是主打越野跑的功能产品。第四个是夏天，防晒又成了大家最重要的工作，所以客户会在这个阶段主打防晒的户外产品。对于这四个主题、四款产品，想让我



毕炯杰 (Hugh Bi)
策略——成为客户的外脑

们做产品爆款的策略。怎么把这四款产品打造成爆款呢？下面一个一个来介绍。

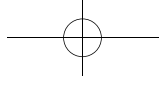


Columbia 爆款策略 前期逻辑

首先我们有前期的策略逻辑，给他们定的主题叫作为户外发烧（见上图）。但是在这里我们看到了中国户外的趋势。不知道同学们有没有去徒步或者去外面郊游、爬山的兴趣爱好，因为这是很不一样的趋势点。大概 5 ~ 10 年前，我们会看到基本上高端人群才会去玩户外，因为户外装备价格不菲，一件好的冲锋衣可能要卖几千元，好的登山靴也要几千元甚至上万元，不是普通消费者能够消费得起的产品。但是在近几年，户外慢慢走向了大众。年轻人越来越多地喜欢上了户外，这跟年轻人独立成长起来的个性密不可分。在这个趋势下，原本只是做专业线的品牌慢慢不能适应年轻消费者的需求。这个时候我们看到了增长的机会，专业线是用来立 flag（标杆）的、告诉大家我的产品有多么牛，但是 lifestyle（生活方式）是户外品牌新一轮的增长切入点，也是能够去打造爆款产品的最好机会。



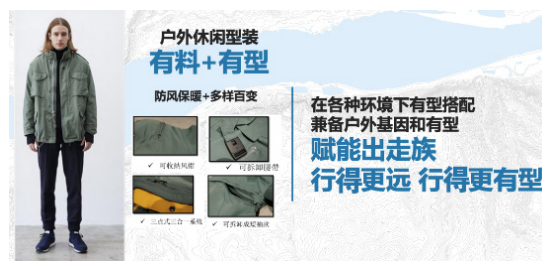
我们来谈谈客户的第一个命题，即“如何在春节期间实现增长”。现在的春节假期中，有多少年轻人选择留在老家或者在家里过年呢？我们会发现，除夕和大年初一可能会留在家里，但越来越多的年轻人在春节前后都有出行计划。而且，越来越多的消费者选择尝试一些以前从未尝试过的事情，探索未知的体验。这个洞察来源于我们对年轻一代出行报告的观察，与我们那一代完全不同。我们那时候只有两种旅行方



式，一种是跟团，一种是自由行，需要提前做攻略，对目的地进行详细研究，然后才敢放心地出去“浪”。但是对于“90后”甚至“95后”的年轻人来说，他们明显具有“浪一代”的特征，甚至向往着“小浪移情”。他们非常喜欢未知的旅行，特别希望在旅途中遇到前所未见的事情、陌生的人和新奇稀少的体验。未知对他们有着天然的吸引力，这与我们“80后”甚至我们的上一代完全不同。因此，在春节期间，大量年轻人开始在外面寻找未知的消费体验。

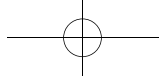


我们主打的那款冲锋衣最大的特点一是口袋多，二是可以三合一——冲锋衣、内胆、皮肤衣，可以适应任何环境，不用一次性带三件衣服，也解决了年轻人在旅行中遇到因为没有做计划不知道气候条件的穿衣问题了。到了目的地，不论是冷是热，还是会随时下雨，或是可能有大风大浪，这些随时可能会发生的情况都能应对。



所以将消费未知的年轻人群作为目标的这款产品，我们给它做的策略定位就是“赋能出走族，行得更远，行得更有型”。你不需要背太多东西，无须臃肿，一件衣服既有型，又能满足适应任何环境的需求。这个卖点就在春节期间为他们带来了成为爆款的机会。

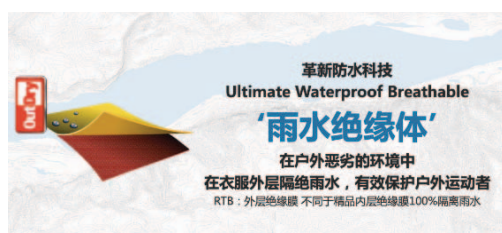
第二款产品就更有意思了。通常，我们在介绍产品科技时，品牌倾向于强调他



毕炯杰 (Hugh Bi)
策略——成为客户的外脑

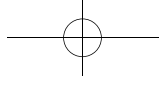
们所投入大量资金和人力研究出来的科技成果。然而，以往的品牌甚至包括 NIKE、adidas 在展示高科技产品时，都倾向于使用酷炫的 3D 效果，甚至在拍摄产品时使用最尖端的科技手段。然而，只有极少数消费者能够理解高科技产品中所涉及的成分、材料和最新科技，这使得直接理解这些概念变得困难。因此，我们采用了一种名为科技可视化的策略方法，将科技要点拟人化。通过这种方式，当消费者面对这句话时，他们能够更好地理解所介绍的科技到底是什么。

比如说这项科技本身的名字叫 OutDry，后面还有一长串我都念不出来的英文定义。但最终我们在跟消费者沟通的时候，就告诉他们五个字“雨水绝缘体”，消费者就能理解了。不管你在户外多么恶劣的环境中，这个衣服的外层都能够隔绝雨水，衣服里面还是非常干燥的，所以我们用“雨水绝缘体”去解决第一层级的消费者听不懂的问题。



第二个层级是我们还需要和消费者沟通的、他们去买商品的时候营业员跟他们说的那句话。那句话是很有趣的，我们把这件冲锋衣叫作可以呼吸的冲锋衣，还给它起了个昵称叫氧气冲锋衣。大家听完这个名字就能理解、想象到这件衣服的透气性强，加上我们前面说的雨水绝缘体的概念，会让大家对这款科技产品产生这样的认知：是在户外下暴雨的时候非常有用的产品。





当我们想要将科技转化为爆款时，科技点的可视化和拟人化变得至关重要。通过这种方式，我们可以更容易地让人们理解产品，并顺利销售。在商店中，除了品牌的培育外，我们还需要培训销售员如何销售这款产品。有时候，销售员无法完全使用专业的科技术语来描述产品。但是，如果他们告诉消费者这是一件可以呼吸的冲锋衣，那么每个人都能理解，这对于我们的业务有直接的帮助。因此，我们在设计第二款商品时考虑到了这种产品爆款策略。

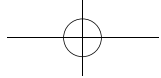
对于第三款产品，我们采用了完全不同的策略。尽管我们之前提到它是专业越野产品线，但专业越野产品通常只有小众人群关注。在中国，能够在专业越野比赛中获得前列的选手不超过 5 人，因此这类赛事也不是大众所关注的。相比之下，大家更熟悉马拉松比赛，甚至可能自己也参加过。但如果中央电视台转播 100 km 国际越野赛，很少有人知道这个赛事的名称。因此，客户面临的问题也是如此：业务增长是否仅限于专业越野领域？我们告诉他们，如何将专业的小众产品转化为城市中不可或缺的产品，这款产品有机会成为业务增长的爆款。



专业的越野领域产品线是用来展示专业性的，但是要使城市大众必备，我们挖掘了城市消费者对这款越野服的一些通用的需求。因此我们给它定了这样的产品爆款策略：希望从越野跑的全能变成城市通勤的全能。



这个点是从我们跟普通消费者的聊天过程中得到的，他们会说我以前觉得冲锋衣



毕炯杰 (Hugh Bi)
策略——成为客户的外脑

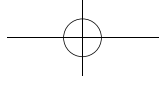
或者那些具有户外功能的羽绒服都是 50 岁以上的爸爸妈妈们穿的，因为他们就想保暖、防风、实用，但是往往不够有型。但随着产品的更新换代，现在这类产品已经兼顾有型了，怎么让城市通勤的人也能够了解到这款衣服的好，那越野跑这个点就非常有用，因为越野跑里面所有的衣服，我们称它为“全能圣衣”，既能挡风遮阳，又轻便、透气、防水。它能够满足任何极端环境下的越野需求，怎么可能满足不了你在城市通勤的需求呢！



现在的城市跟以往不一样，我们在上海经历过半个月没有太阳的日子，基本上每天都在下雨，每天打伞、穿雨衣很烦人。所以你会在街头看到很多酷酷的年轻人都不打伞，不穿雨衣，就穿一件 NIKE 或者 adidas 的户外机能衣。因为它们防水，所以上下班穿它没有任何问题，好看的外套又能当雨衣。这就是消费者的户外趋势。谁说冲锋衣只能在海拔 3km 以上的雪山穿？不是的，在雨季，现在年轻人上下班就是这么穿。还有皮肤衣，在非常闷热的环境里，我们跑到南方的广州或香港，就有好多人把 NIKE 的皮肤衣当成通勤服，甚至还有一些人在办公室就常备一件皮肤衣，为什么？因为办公室里空调冷气太足，穿厚衣服又热，所以放一件皮肤衣是用来保暖的。你会发现户外的装备现在也用到了城市通勤环境里，所以我们告诉客户，你的专业越野装备里高机能的東西完全能够满足城市通勤的需求。

我们把越野全能圣衣变成了全能通勤衣，在各种通勤环境下保护你，上班路上防晒，下班路上挡风，办公室空调下保暖，一件简单的机能服就能满足你。这就是生意增长的另一种经营模式。





第四款产品是夏天的防晒用品。每个人去海边都需要防晒。我们运用了跟第三款产品一样的策略，如何把海边防晒转化到城市内的防晒。我们跟客户讲室外气温超过38°C的天数越来越多。当然也是全球气候变暖所致，总之我们会发现夏日变得越来越长、越来越热，城市里的防晒需求不比海边弱。



你在城市里度夏是需要“第二件救生衣”的。因为我们知道在海边可能会出现生命危险，你需要救生衣。但是在城市的炎炎烈日下，你也需要“第二件救生衣”。



所以我们把这个极度防晒的产品价值，从海边拉到了城市中未被感知的温度下面，这就是策略上的场景价值换位。我们今天去跟消费者说，虽然不是在海边暴晒，但是城市的热效应堪比海边，做了这样的对比之后，我们会发现“晒化了”的城市里也需要“救生衣”，所以你也需要一件非常好的皮肤衣。

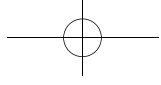




最后，我们总结一下产品爆款策略。针对之前客户提出的四款产品，我们为每款找到了不同的策略切入点。有些产品是为了满足消费者需求而设计的，比如在春节场景下的出行需求。因为消费者喜欢体验未知，所以我们提供了一款能够适应任何未知环境的冲锋衣。另外，有些消费者对科技感兴趣，但不一定能理解科技术语。因此，在打造爆款产品时，我们必须用消费者听得懂的语言来描述产品，比如雨水绝缘体、会呼吸的冲锋衣和夏天烈日下的第二件救生衣，这是消费者能够理解的产品爆款策略。还有就是将专业的越野产品运用到城市通勤中，将小众产品转化为大众需求。

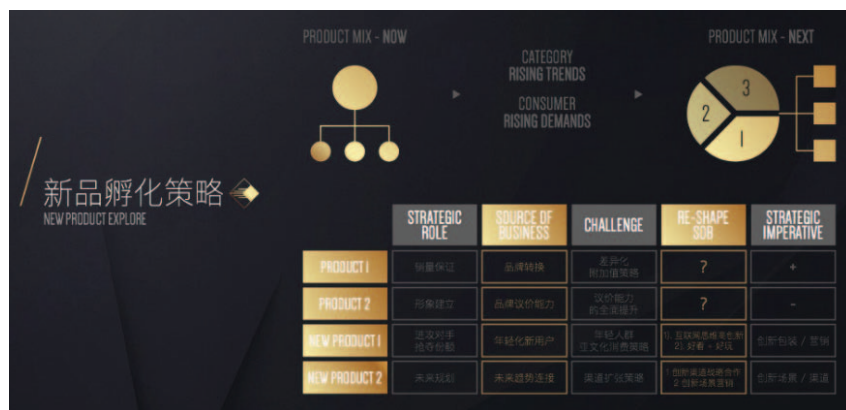
传播总结 策略——重新找到品牌生意增长点

	型装出行	防水革新	无界越野	夏日对策
生意增长机会及来源	聚焦CNY出行 高价值人群	立专业标杆 打高卖低拓展人群	专业越野带动城市需求 对立定位 突出轻的差异化优势 越野轻势力—城市轻势力 升维定位 城市市场捆绑 越野跑全能 —城市通勤全能	立专业Flag，打高卖低 场景延伸 极端沙滩场景激发城市 防晒潜意识
传播策略	新的一年 型遍天下 行得无界 行得有型	专业冲锋衣 雨水绝缘体 城市冲锋衣 绝水不绝气 可以呼吸的冲锋衣	轻 风之翼 全能 通勤场景下全能保护	烈日海边防晒的 第二件救生衣 城市热效应下的 火炉天禅衣
创意概念	型走的新年	雨，算什么	破风之翼	晒，又怎样



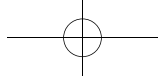
在制定策略时，我们需要从不同的角度切入，以确定这个产品是否能够推动品牌的业务增长，这是至关重要的。只有当我们相信这个传播点和定位对品牌的生意有帮助时，这个策略才是正确的。

最后给大家分享两个传播模型，这两个模型是可以作为大家平时为新品孵化构思策略的工具来使用的。



任何一款产品都可以被定义成：你的策略的 role（角色）是什么？这款产品是去带销量的还是去满足未被满足的需求的，还是说这款商品只是简简单单去打 PR（公关）效果的。比如说星巴克的猫爪杯更多的就是用来带话题的，有个专门的词叫 product socialization（产品的社交化）。这款产品的量不一定很多，也不一定卖得贵和好，但一定能引爆社交话题，所有产品我们都可以分成几类，更确切地说叫作产品谱体系。





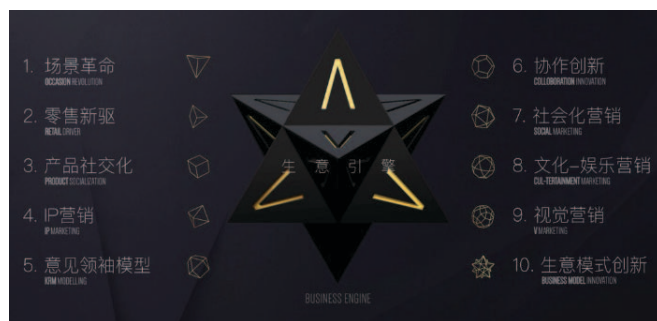
毕炯杰 (Hugh Bi) 策略——成为客户的外脑

我们可以将所有品牌的产品分为以下几类：旗舰产品，旗舰产品是品牌的代表，通常具有科技或形象上的突出特点；银弹产品，银弹产品是用来迅速打开市场的利器，就像神话中消灭吸血鬼的银子弹一样，能够迅速取得成功；战略产品，战略产品是未来 3 ~ 5 年最重要的产品，可以为品牌带来巨大的商机；进攻产品，进攻产品是用来抢占竞争对手市场份额的，即使只抢占一小块市场也是胜利，甚至可以打破市场平衡；现金牛，现金牛是目前带来最高利润和现金流的产品，用来支持其他产品的发展。因此，在品牌的整个周期中，我们可以根据这些模型工具对每个产品进行定位，并结合前面提到的各种策略定位方式来确定如何打造爆款产品的战略和战术。

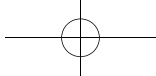
3. 内容传播策略

这部分内容会比较有趣，我会用一些大家喜闻乐见的创意案例来讲解。不管在什么年代，对于广告公司、市场部，对于整个互联网环境，包括消费者，好的内容永远是被需要的。内容并不只是存在于某个阶段，只是在每个时期我们对于好内容的定义不同，对于好内容的产出方式也会发生各种变化。

所以先给大家看一张图（见下图），这是我们公司总结的好内容产出方式的“十种兵器”，这十种兵器也可以分享给大家使用。



第一种兵器叫“场景革命”。我们会发现越来越多的内容需要跟某一种场景联系在一起，比如饿了么、美团外卖这些大家平时都在用的外卖类 App 就是根据场景产生的，这个场景就是“懒人场景”，就是不愿出门去吃饭，也不想做饭，愿意在家享受外卖的便利。



第二种叫“零售新驱”。新零售这个概念会越来越多地被提及，我们看到现在越来越多的门店配备了数字化的工具，如 AR 试衣镜，不需要你试穿，用摄像头识别你就能把新衣服“穿”到身上，这些工具都是为了帮助大家在传统行业里去做新零售的革命化内容。

第三种叫“产品社交化”。产品社交化就是必须打造有话题的商品，比如“吾皇万岁”那只猫的商品、故宫文创的产品，或现在任何 IP 合作款的商品，都是为了让商品社交化，这是非常好用的方式。

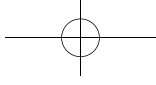
第四种是“IP 营销”。IP 并不仅限于传统意义上的动画片，如机器猫、海贼王、火影忍者等，只要有知识产权的形象和内容，万物皆可以成为 IP，不要局限于卡通形象、综艺或影视剧。

第五种是“意见领袖模型”，也就是我们常说的 KOL（关键意见领袖）。也许本书读者中有些人已经成了 KOL，也就是你们圈层里的意见领袖，我们看到的那些浏览量超过 10 万次的文章，就是品牌和 KOL 联手创造出来的。

第六种叫作“协作创新”。协作创新通常是在两个品牌之间或品牌与创新组织之间共同创造的内容。比如目前在全国风靡的 teamLab 艺术团队就与来自日本的艺术展以及许多品牌展开了合作，这就是一种协作创新的合作方式。

第七种是“社会化营销”。社会化营销已经被应用了很多年，最初是从微博和微信开始的，只是现在变得越来越复杂。有了抖音、小红书等各种新兴平台之后，社会化营销不再局限于“双微平台”，而是应用到了更垂直、更精准、更多元的内容化领域里。

第八种是“文化—娱乐营销”，希望大家可以特别关注一下文创行业，因为文创变得越来越火了。我们可以看到很多综艺节目，像《国家宝藏》《上新了！故宫》，以往我们觉得非常无趣或无聊的产品被越来越多的年轻人喜爱。因为它虽然在讲传统文化的故事，但用了全新的演绎方式，甚至还演化成了备受大家欢迎的商品，所以文化



毕炯杰 (Hugh Bi) 策略——成为客户的外脑

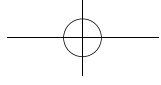
本身就是创造内容最好的根源。中国有非常丰富的文化和非常垂直的小众文化细分领域，你们的某些兴趣爱好都可能会变成一种文化流行现象，所以用文化去创造内容也是非常好的内容创作方式。

第九种是“视觉营销”。当你能把一个画面做得非常优秀，执行力做到大师级别，本身你的美术功力就代表了一种视觉内容的产出，所以技术特别厉害的同学可以往这条路上发展。但是要记住，要走视觉营销和视觉内容这条路，你必须走到金字塔的顶端，因为下面有太多同质化的内容，做不好就会被淹没。你的视觉、产出的内容、做出的画面必须形成独一无二的风格，像我们熟知的朱敬一老师写的书法，虽然有些人不太能欣赏它，但它自成一种风格之后就会被很多人接受，在视觉营销上可以呈现出不一样的内容。

第十种是“商业模式创新”。虽然听上去与内容无关，但有时候当我们发现前面那些内容都与其他品牌没有区别，或者陷入套路化的时候，就需要思考是否可以通过改变模式来创造新的内容。我曾经在一家有趣的公司工作过，它原本是一家广告公司，但现在开始销售黑龙江的五常大米，这让我感到很奇怪，因为这是广告公司通常不涉足的领域。然而，他们通过提供有趣的内容来解释这个决策。在中国，许多电商都在销售五常大米，但是首先，消费者很难区分真假，其次，他们真的不知道五常大米好在哪里。因此，这家公司希望通过自己的力量来充分记录五常大米的优点。他们在京东和饿了么平台上开设了这家店，并通过改变商业模式来产生不同的内容。他们首先投资一块地，然后种植水稻，最后才是作为广告公司的工作，拍摄像《舌尖上的中国》和《风味人间》一样的纪录片，创作非常社会化的商品内容。在这种模式下，你会发现是生意推动内容的产生，而不是内容去支持生意，这是一种不同的内容产出方法。

这是十种比较实用的工具，大家在没有主意的时候可以参考，看能不能帮助大家打开思路。下面我们看一下关于前面的十种兵器有哪些有趣的案例。

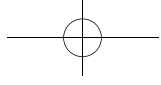
第一个案例是国产的上海家化的男士护肤品牌——高夫。他们计划在8月3日设立“男人节”(Men's Day)，因为3月8日是“女神节”，所以想把8月3日选为男人节。



案例：高夫“男人节”

我们想到很有趣的点是，以往做男士护肤广告或男性用品广告时一般都会请当红的明星，因为他们长得帅，作为男生你可能会喜欢他们，但也可能不喜欢，可能你喜欢的是吴彦祖，或者喜欢吴京那种类型的，总之一般会用男性形象去做广告内容。但做这波 campaign 的时候，我们第一次启用了女性去代言男士的产品。那时候找的是宅男最爱的偶像团体 SNH48，请她们去装扮成男性的形象代言高夫男性的护肤品。首先拍了一整套比较男人风格的大片，然后拍了一套比较数码风格的时装大片，这是第一步。

第二步是我们发现，当男人的颜值不够高时，他们通常不会自夸。很少有男人会经常表达自己的帅气或颜值高，也不会经常夸耀自己的皮肤状态。然而，当周围的女性同事、女朋友或妻子给予赞美时，男人会变得更加自信。因此，在这个时间段，我们进行了一项名为“你有多久没有赞美过你的另一半”的活动。我们制作了一组社交纪录片，分别采访了一组年轻男生和他们的女朋友。首先，我们询问了他们的女朋友：“你有多久没有夸过你的男朋友了？”结果令人惊讶，有些人说每天都夸，有些人表示大约半年才夸一次。基本上可以发现，夸赞的频率与他们的恋爱时间呈反比关系，即相爱时间越长，互相夸赞的次数越少。然而，当男生受到夸赞时，他们的内心会感到开心和自信。现在有很多夸夸群，我们建了一个微信群，将你加入其中，大家都在互相夸赞。我们采取了这样的策略，让男生们听听看，当他们的皮肤状况好时，周围的女孩子是如何夸赞他们的。同时，让男性在“八三男人节”时也能感受到女性们在“三八女神节”时的快乐。这个策略明显与 KOL 和明星合作，以及反向营销内容相关。



毕炯杰 (Hugh Bi) 策略——成为客户的外脑

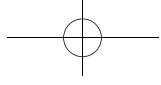
第二个案例也特别有趣，是近几年来我碰到过最有趣的客户。客户是丹麦驻上海大使馆，不是我们自主为客户提案赢来的 campaign，而是天时地利人和得来的 campaign。

天时在于当时在社交媒体上有这么一条新闻：丹麦的生蚝泛滥成灾，吃也吃不掉，卖也卖不掉，丹麦的海滩上全是生蚝，怎么办？丹麦人民希望全球人民帮他们想办法。正好那一年是上海和丹麦的联合旅游年“中丹旅游年”，所以丹麦大使馆需要做很多的营销推广。这时候我们就想了一个办法，我们和凤凰旅游合作，找了广东的“蚝爷”陈汉宗，就是中国最会做生蚝的大厨。听说这位大厨会百余种生蚝的做法，中国人在料理方面的创造性当然是遥遥领先的。我们又找了丹麦当地的“蚝王” Jesper Voss，丹麦当地吃蚝只会两种做法，一种是烤，一种是生吃。我们让他俩在丹麦进行了一场“快闪厨房”的活动，就是我们中国的“蚝爷”去教丹麦人怎么变着花样吃生蚝。我们在当地的市政厅办了一场这样的宴会，邀请了各方媒体和丹麦的 시민、市长来免费品尝这么多种风味的生蚝。这波 campaign 叫作“中华蚝味道”，然后拍了快闪活动的视频，让大家知道“快点去丹麦，教他们怎么吃生蚝，顺便帮他们解决生蚝危机”。这是一波借着社会热点创造的社交话题，引来了非常多的自媒体的报道，也有国外的政府和新闻媒体的报道，这是特别有趣的内容策略。



案例：中丹旅游年

下面这个案例相信对星座感兴趣的人会比较熟悉，同道大叔大家都认识，是“星座 KOL”中的王者，很多人都喜欢他。但有时候 KOL 也会遇到问题，写的文章阅读量越来越少，因为人们已经有些审美疲劳。因此 KOL 在跟品牌合作的时候，不希望只是发一篇文章。邦迪就跟他做了符合年轻人口味的产品，叫防水逆创可贴。水逆一年总有那么几次，小伤一年也总会有那么几次，因此我们通过同道大叔和产品的合作，做了这套防水逆联名款，在京东首发，当时产生了非常多的社会话题，这就是前面讲到的产品社交化。如何去跟 KOL 做约创的内容，让效果远远比他发一篇文章更好，这是未来一定会继续存在的课题。



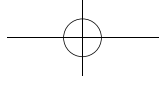
案例：邦迪与同道大叔 防水逆创可贴

下面这个案例是我们为上海国际广告节做的“开眼”，就是用前面说到的第九种兵器“视觉营销”，把视觉做到极致。你见过东方明珠的三个球变成“眼球”的样子吗？你见过徐家汇美罗城变成“眼球”的样子吗？我们用三维技术做了一整套这种非常酷炫的影片，让上海“开眼”。同时这个“开眼”也是让全世界人民感受上海广告节的力量，让它们“开开眼”看见世界，也让世界看见它们。这个创意很简单，没有什么复杂之处，但是你把执行做到 100 分，就会让这个案子变得完全不一样。



案例：上海国际广告节“开眼”系列宣传

下面这个案例是讲协作的，是汉堡王跟闲鱼。大家都知道闲鱼是买卖二手商品的平台，现在已经做得非常大，这次是和汉堡王联合做一次圣诞节的活动。人们



毕炯杰 (Hugh Bi) 策略——成为客户的外脑

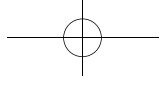
在圣诞节的时候很可能会收到很多没什么用但是又不能扔掉的礼物，我们在这次 campaign 里面见到的奇葩礼物应有尽有。所以当人们在圣诞节收到没什么用又不想扔掉的东西时，闲鱼和汉堡王就会来帮你。只要在圣诞节的时候带着没用的礼物去汉堡王门店，把礼物交给汉堡王，就能免费获得汉堡，同时闲鱼帮助你把你鸡肋的礼物卖掉，再给你一笔钱。当时活动办得非常成功，我记得只做了一个星期，就有一万多人跑到汉堡王门店申领免费的全新口味的汉堡，闲鱼也瞬间增加了几十万新用户。这完全就是双方拉新，最重要的是双方品牌都没有花什么营销费用，全部靠资源置换的方式在做，品牌是非常喜欢这种内容合作方法的，双方互利互惠，我要的是声量，你要的是用户。传统品牌跟互联网品牌经常会有这种跨界内容的合作机会，值得我们思考和学习。



榴槿不是人人都能接受的，但喜欢它的人就特别喜欢。必胜客上市了榴槿味比萨，就和气味图书馆这个香水品牌一起开发了榴槿味的香水，这是中国最早的一款榴槿味香水。喜欢榴槿的人就去买香水，还能拿到券去吃榴槿比萨，不喜欢榴槿的人肯定不会来参与这波 campaign，但也会关注这件事情，因为好奇为什么有人会喜欢榴槿味的香水，同时也知道了必胜客的新款榴槿口味比萨。这也是一种非常有意义的合作方法，即通过品牌借势，同时借其他平台的力量。



案例：必胜客 × 气味图书馆：榴槿味香水

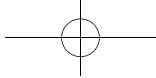


再谈谈明星。偶像大家都喜欢，但是偶像怎么用？十年之前偶像很好用，拍一条电视广告，一年拍三张平面海报，基本上任务就完成了。近几年偶像变得有点忙，因为他们要参加综艺录节目，还要拍广告，形象变得越来越百变。但品牌最想借用的是偶像的影响力，使偶像能直接带来销量。所以零食品牌百草味的这个案例就是当年在“双11”之前我们接到的任务：我们请杨洋代言，要怎么把杨洋的粉丝变成实实在在的花钱去买百草味的用户呢？我们给杨洋开了一场演吃会。什么叫演吃会？就是把百草味的一百多种零食放在演播室，让杨洋吃给你看。但他不是免费吃给你看，他是在“双11”之前的一周，品牌预售销售额每到达1000万元，杨洋就吃1分钟。这个主意来自杨洋微博下面的粉丝评论：“杨洋，我愿意看你嗑瓜子嗑80集。”就这么一句看似无聊的话，我们把它变成了一整波的营销campaign。在“双11”之前，百草味达成的预售销售额有1.7亿元，我们就为杨洋拍了17分钟的演吃会，在圣诞节的时候和优酷一起联合首播，拍了各种杨洋嗑瓜子、舔嘴唇、吃话梅的大特写，这些也是平常粉丝没有看到过的镜头。粉丝非常活跃，他们也愿意花钱去看杨洋嗑瓜子，所以这就是一个把明星的力量转化成销量的很好的案例。



案例：百草味 杨洋“演吃会”

5年前我去见市场总监时，案子经常被打回，听到的评论是：我们是严肃的品牌，我们不需要肤浅的娱乐。5年后的今天我再去看市场部时，我听到的又是另一句话：我们的品牌不想要这么严肃，我们要爆。你能给我做出什么刷爆朋友圈的内容？



毕炯杰 (Hugh Bi) 策略——成为客户的外脑

情况完全变得不一样。我们会看到内容发展趋势，1.0 的时候，内容只需要讲曝光，内容策略就是要曝光，哪里有最强的曝光，哪里有最强的流量，我就把内容投到哪里去。

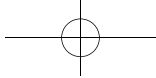
2.0 的时候没有权威平台为我们做集中的曝光了。不像国外你只要做 Facebook (脸书)、Instagram (照片墙)、Twitter (推特) 三个平台就基本搞定。在国内只用微博、微信是远远不够的，现在的内容平台复杂了，所以 2.0 的时候你的内容必须具有话题性，自带发酵、自带传播、自带光环。

3.0 的时候只有话题让人家看还不行，一定需要有娱乐力，吸引大家一起来做互动。内容经过了个进化过程之后，才改变了市场部的观念。

再给大家一个简单的工具，它是内容创造的新三维法则，我们称它为“媒体 +IP+ 内容”，这个工具的关键是要符合年轻人的口味。

“媒体 +IP+ 内容”是指将媒体平台、知名人物 (IP) 和创造的内容结合起来，以吸引用户关注和参与的营销活动。一个典型的案例是某年春节最火爆的活动：“支付宝 + 杨超越 + 锦鲤 = 中国锦鲤”。在这个活动中，支付宝作为媒体平台，利用知名人物杨超越，创造了寻找中国锦鲤的活动。这个活动吸引了大量用户的转发参与，因为但凡参与便有机会获得价值 88 万元的优惠。这个活动不仅仅是一个话题或曝光，只有曝光支付宝或话题杨超越并不能解决问题。它通过娱乐性的内容吸引了全国消费者的参与，持续了整整两三天。这种具有娱乐力的内容策略将是未来新的内容发展方向。

纯内容投放的方式已经不再存在于传统的市场营销和广告公司中，否则就只是品牌自嗨而已。现在的市场营销更多采用媒体 +IP+ 内容的三维方式。我们可以看到，无论是什么内容，都具有很强的链接力。如果内容加入特定的圈层，就能产生认同感。举个例子，如果你拥有优质的游戏内容，向电竞圈的人宣传你是游戏高手，那么你身边的玩游戏的朋友们就会产生认同感。如果内容加入社交因素，就能引发共情的心态。如果内容加入技术，比如 AR、VR 体验，就能让人沉浸其中。如果内容加入特定场景，比如实体快餐店或各种场景变换，就能提供不同的体验方式。而如果内容加入特定的通路，就成为一种转化方式。任何产品的社交化转化都是通过将内容与通



路结合起来实现的。最终，内容加入产品的目的是完成销售。因此，请大家记住这一点。如今，我们发现内容策略发生了翻天覆地的变化，需要思考的是如何将内容与其他要素结合起来。

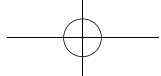
4. 什么是策略？

最后讲讲什么是策略，这部分没有太多的内容，更多的是想分享一些我个人的从业经历，以及我觉得在做策略时最重要的3个关键词。

在第一部分给大家讲到过什么是策略，当时我引用了巴菲特的一句话：“如果你在错误的道路上，奔跑也是没有用的。”这句话在今天还是同样重要，我个人觉得做策略最重要的就是把大家带到正确的道路上。

回忆起我12年前第一次做广告的经历，当时我刚进入了胜加广告公司，一家做了很多有趣案子的创意新广告公司。我从做小创意开始，因为老板曾在4A公司工作，而4A公司有着明确的管理模式。在那个年代，策略是属于客户部门和策略部门的工作，而我在最初的3年并没有接触到策略，只需要专注于自己的工作，撰写好文案、创作好画面、写好各种公关稿件就足够了。对于策略部门的工作，我看到客户部门会进行大量的竞品分析和品牌定位，然后策略部门会对此进行策略定位、品牌模型和策略模型的制定，最后才会告诉客户我们的创意是什么。那个时代，我认为策略是一项非常严谨的工作。

后来我先后加入了数字公司和社交媒体公司，在这两个公司的工作经历中，我突然发现策略似乎不那么重要了。当时正值互联网广告快速发展的时期，我们只需要产出内容就行，更加注重的是创意想法的质量。但是现在回过头来看，我意识到并不是策略没有用，而是当时对互联网广告的策略理解和学习都不够。我们完全按照传统广告拍摄电视广告的方式去制作所谓的互联网广告，只是将传统电视广告的经验应用到所谓的“病毒视频”，或者将主视觉设计的经验用于社交媒体的营销创意海报。并不是没有策略，而是当时的策略在快速变化的互联网内容中被忽视了，结果导致如今很多广告公司无法再创造出符合现今互联网内容和策略的作品。你会发现很多媒体公



毕炯杰 (Hugh Bi) 策略——成为客户的外脑

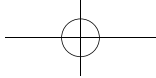
司，如爱奇艺、优酷等，正在疯狂地产出内容，并且做得很出色。因为它们是平台和媒体，某些资源方面天生就比广告公司更具优势。它们可以利用成本更低的明星和最好的明星来帮助制作高质量的内容。

所以在这种情况之下，你会发现广告公司又强调做策略。因为我们始终要明白做广告的目的是促进生意，不是博眼球、做传播，所以只以传播思维去做生意，注定会出问题。现在大家在很多社交媒体平台上看到那些博眼球的论调说广告公司要“死”啦、广告公司如何没落，我觉得发表这些言论的人本身就没有太看清整个广告和营销的趋势，不是广告公司要“死”了，而是传统广告公司要“死”了。广告行业也在进化，我们今天需要的是有非常强的策略逻辑思维 and 创意内容产出能力的人才，所以在这一点上我可以告诉大家，广告是永远不会“死”的，因为有市场、有需求，就会需要广告。结合做策略的这些年的经历，我觉得有几个词可以分享给大家。

第一个词叫作预判。我觉得策略最有趣和最重要的一点就是要学会做预判，很多时候创意是需要策略来为他们把控方向的，策略有时候是还没有进入创意之前，和客户打交道的第一轮沟通方案，所以在那时就要预判客户的需求到底是什么，客户的生意问题到底出在哪里。我们前期做了预判，后期可以节省非常多的创意执行工作时间，也避免了未来一轮、两轮、三轮、四轮的反复。因为创意这件事是见仁见智的，你说这个想法好或不好很多时候凭的是自己个人的喜好，这很正常。判断标准是什么？没有的。但是策略是有评判标准的，策略不像创意，不是评判这个东西好或坏，而是评判对或错。策略是有对和错之分的，如果不希望在错误的道路上“奔跑”，那么就做好策略前期的预判。

预判还包括很多，客户部门做的预判是预判这个客户有没有这么大的预算来支持他想要完成的创意内容。策略要做的预判是我这个策略打下去，能不能真正引起市场的反应。创意做预判是预判我这个创意的表现形式是不是现在我的客户能接受的，或者是不是流行的表现方法，所以预判这个词非常重要，预判错了你就会浪费很多时间，预判对了你就会节约很多的执行时间。

第二个词叫作取舍，这个词是我现在在做管理的时候最常跟我团队里的小伙伴说的一个词。我今天很难有时间帮很多人逐一去评审他们的创意和策略到底好不好，所以基本上都是等着他们来跟我评审，这时候我只做两件事，告诉他们这件事情是对还



是错，另外就是他们说的这些东西哪些是可以的，哪些是不可以的。

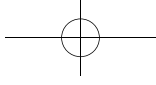
策略在很多情况下扮演着权衡和指导的角色，它是做出决策的重要步骤和过程。取舍的质量决定了你的策略能力和管理能力，因为客户通常希望得到一切。如果你遇到一个能够明确说出“我只要什么”的客户，那应该给他们鼓掌，因为这意味着他们清楚自己想要什么。大部分客户都是希望得到一切。甚至在设计一张主视觉画面时，他们希望 logo 突出、产品显眼、明星突出，同时还希望有创意。因为客户并不完全是广告和营销专业出身，他们可能是产品、技术或渠道出身，但在经营业务方面他们通常比我们更有经验。

因此我们在帮他们做取舍的时候，想要让他们相信你，更多的是从逻辑思维和上层思维告诉他们为什么要做这件事、做了这件事有什么效果，然后再告诉他们怎么做这件事。如果不能通过前两个问题就打动客户的话，基本上你的提案会经过很多轮无意义的修改，然后回到第一稿。所以我们经常在跟客户做前期一、二轮沟通的时候，就先问他 3 个“为什么”，为什么要做这件事情？做这件事情最终的目的、希望达成的效果是什么？为什么我们要对这样一群人做这样的沟通？有了这些答案之后，它就成了取舍后面所有创意提案和方案的判断准则。

第三个词是流程，流程这个词很重要。有时候我们在做案子或者是头脑风暴的时候，大家会天马行空，因为每个人都有自己非常好的想法要表达，如果最终没有人能够把它收回来，那这次的头脑风暴的流程就出现了非常大的问题。

所以我们希望用策略的思维和逻辑去规范工作流程，让这个流程变得行之有效和有效率，我们最终会发现策略是为效率服务的。如果有好的策略，会形成非常高效的工作方式，在这个工作方式之下将会取得事半功倍的效果。

在做过大量策略工作之后，我们认为预判、取舍和流程是策略的核心要素。这或许能够部分回答我们最初提出的“策略到底是什么”的问题。在广告公司中，策略部门通常人员最少。比如在我们的氩氩集团中，总共有 270 名员工，而真正从事策略工作的只有 5 个人。对于从事策略工作的人，我们有很高的要求。你需要了解创意，并且还得懂一些客户管理。此外，你还需要具备出色的逻辑能力，而不仅仅是美化能力。在 5



毕炯杰 (Hugh Bi) 策略——成为客户的外脑

年前，将 PPT 美化得漂亮是有用的，但现在已经不再重要，尤其是在面对互联网客户时，比如美团、阿里巴巴、淘宝。这些客户甚至会要求你提供策略的 Word 文件，而不是 PPT。因为他们在向老板汇报时并不使用 PPT，他们只需要一页的 Word 文档，这一页 Word 文档中包含了大量信息，基本上概括了活动的目的、渠道选择、引爆话题的重点，甚至市场时间表等。

我非常同意的观点就是“策略最终是用来解决问题的，不是用来美化 PPT 的”。前面所有的竞品分析和消费者分析是要做，但是提炼成观点未必要变成 60 页的 PPT。最终你会发现策略在玩的是人性洞察的游戏，能做出好的策略的都是真正懂人性洞察的人。看到别人看不到的切入点，你才能看到完全不一样的策略逻辑和定位。

举个例子，最近我们与一家非常老牌的化妆品客户进行了沟通，他们在全球的定位是 "make change"。在国外，他们有一套四五十页的英文 PPT 来解释 "make change" 的含义。然而，在中国市场营销中，我们面临了一个很大的难题。因为 "make change" 在国外的意思是指人们经历了太多变化，迷失了自我，无法找到真正的自己。但在中国，这句话无法被很好地定位和传达，因为中国人，特别是年轻人，正处于变化的过程中，变化是他们生活的一部分。与此不同，国外的市场已经在鼓励人们不要再变化，而是去寻找真正的自我。但在中国，这句话无法有效传达。因此，我们采取了一些措施来与客户进行策略定位的讨论。首先，我们进行了广泛的消费者调研和焦点小组讨论，包括与他们进行交流，让他们表达对于 "make change" 的理解。最终，我们总结出中国人认为改变是为了找到更好的自己，而不是找到真正的自我。中国年轻人希望变化，通过变化来认清自己真正更好的样子，这是 "make change" 对他们最重要的意义。

有了跟消费者聊出来的洞察和定位，就指导了后面所有产品线要去讲的品牌故事。所以好的策略方案可能看上去像一句标语，可能消费者不太能够记住，但它背后凝结的是非常多的战略思考。我们不能只看到这句话就觉得好像没什么用，而是应该去思考为什么会有这句话。所以你再去看研究品牌背后的每一句标语代表的真正意义，就会明白它背后有非常强的战略思考在里面。

