

品牌领导——管理品牌资产 塑造强势品牌

前言

当“品牌价值说”在 80 年代末期成为热门话题时，它被视做管理学上又一个转瞬即逝的新玩意，但产业界却逐渐发现品牌意识、认知价值、顾客忠诚度和强有力的品牌个性与关联度是市场竞争中必不可少的利器。医院、石油供应商和软件公司等组织初次尝到了品牌的甜头，银行、包装食品经销商和汽车制造商等其他企业也正意识到他们必须赋予其品牌新的活力，完善品牌系统以适应日新月异的竞争局面。

强大的动力推动人们对品牌的兴趣逐步升温。品牌构建工作对大多数管理者来说迫在眉睫，生产力过剩、残酷的价格竞争、激增的同质性产品和精明的零售商只是其中的部分原因。事实上，管理者们为此不仅费尽心思，甚至寝食难安。本书将启发人们如何在这些压力下构建品牌领导。

本书是作者“品牌创建和管理三部曲”的第三部著作。首发的《品牌价值管理》一书回顾了品牌创造价值的案例，精辟地论证了其产生价值的过程并对“品牌价值”进行了概念界定。该书还包括品牌名称和标志的功能、品牌延伸利弊的讨论等内容。

接下来的《建立强势品牌》帮助管理者们从 3 个方面发展品牌策略。首先是如何利用品牌识别或视觉形象引导品牌构建的过程。其次研究了企业如何整合多个品牌，使其成为一个跨品牌的分工明确、协同作用的系统。该书最后说明了品牌价值，尤其是说明了对跨产品和跨国界品牌衡量的标准。

《品牌领导》从 4 个方面将品牌管理提升到“领导者”的层次。首先扩充了品牌识别概念的内涵，既包括品牌核心概念的表达，也包括针对不同市场的多种识别的运用和如何有效地制作品牌识别。制作品牌识别意味着与涉及其执行过程中的所有元素（从企业的合作伙伴到雇员）进行明确的沟通。

其次，本书阐述了品牌如何相互关联，品牌能延伸多远以及在整个品牌系统中的地位等品牌架构的问题，还为“品牌架构”（brand architecture）和它主要的相关因素和工具下了定义。本书特别关注品牌关系谱的问题，详细阐述了怎样把亚品牌和托权品牌打造成强势品牌。

第三，本书探讨了如何超越广告而成功建立品牌的问题。关键之一在于打破常规、独具匠心的执行；之二则在于巧妙利用各种媒介的能力。本书收集了阿迪达斯、耐克等成功个案，对时下广受瞩目的赞助和网络两种广告渠道更不吝笔墨，详细分析。

第四，多种经营和多元产品将品牌名称带到各国市场，也带来了日益激烈的竞争，这使品牌管理更复杂和艰巨，本书对全球化背景下品牌管理面临的组织层面的挑战进行了思考，并提出这个挑战在于如何利用资源，经济高效地缔造某些组织和程序为创建强势品牌服务。

本书的依据是对品牌战略的实地调查。作者在欧洲、美国和其他国家开展了 300 多个案例研究，这反映了该书所强调的背景——品牌必须面对跨国经营的现实问题。每个案例分析的焦点都集中在对品牌策略和实施的区别和评估。其中许多研究见解深刻，叙述翔实，对特殊概念与方法都有具体的说明。作者参与的大量咨询活动为验证一些模式和设想提供了机会，也对本书的写作大有裨益。

品牌领导——正在兴起的模式

一个崭新的品牌天地

——汤姆·彼得斯

品牌策略必须服从经营策略

——丹尼斯·卡特(英特尔公司)

品牌管理——传统模式

宝洁(P&G)公司著名的 CEO, 后来成为美国国防部长的尼尔·麦克尔罗伊 (Neil McElroy) 在 1931 年 5 月是宝洁公司的一位中层营销经理, 他当时负责卡美香皂 (Camay Soap) 的广告事务。从 1879 年起以“纯度 99.44%”为口号的卡美香皂当时是宝洁的王牌。麦克尔罗伊注意到卡美的营销行为混乱无序 (见图 1-1 中 1930 年的卡美广告), 既无预算承诺 (budget commitment) 也无管理重点, 最终导致卡美的管理放任自流, 销售逐渐萎缩。痛心之余, 他写下了一篇今天仍被奉为经典的备忘录, 勾画出一个以品牌为核心的管理系统。

麦克尔罗伊备忘录 (选录在表 1-1 中) 提出建立一个品牌管理小组负责与生产、销售相配合的品牌营销计划。该备忘录的观点来自几位在宝洁公司内部和外部工作的人员, 它们对企业品牌管理问题具有深远的影响。

麦克尔罗伊设计的系统通过分析不同市场的销售和利润状况以区分出“问题市场 (problem markets)”来加快营销问题的解决。品牌经理的职责是开展研究, 发现产生问题的原因, 接着找出措施解决问题, 再通过策划系统保证这些措施能及时实施。解决问题的工具包括广告和其他营销手段, 如价格策略、促销活动、店内展览、刺激销售力、改进包装和产品革新。

某种程度上, 宝洁和其他企业传统的品牌管理系统是成功的, 原因在于系统中的人员由专门的、工作能力强的策划和执行人员组成。品牌管理的过程除传播方面的事务和分配渠道的问题外, 还涉及研究开发、制造和后勤等部门, 它本身就是一个复杂的系统工程。由于品牌经理对实施品牌计划的人员 (无论他们在公司内部还是外部) 没有直接的权威, 所以成功的品牌经理还要具备出色的协调能力和激励员工的技巧。

尽管备忘录中没有具体说明, 但麦克尔罗伊将品牌管理概念化时遇到的一个关键问题是公司品牌小组之间存在着争夺市场份额和企业资源的激烈竞争。近期对麦克尔罗伊思想的一个佐证是通用汽车, 它拥有雪佛兰、别克和 Oldsmobile 等不同市场定位、相互竞争的品牌。品牌经理希望看到自己的品牌获胜, 即使以本公司其他品牌的出局为代价也是情愿的。

传统品牌管理系统的视野往往局限在单一国家的相关市场。当发展成跨国品牌时, 品牌管理系统通常在各个国家进行“复制”, 由当地经理负责。

最后, 在原先的宝洁模式中, 品牌经理是战术型和反应型的, 关注的是竞争者、传播渠道的活动、销售和差价的动态。一旦察觉到问题, 他们马上采取应急措施尽快解决, 而这个反应过程是由销售和差价驱动的。战略性的工作要么由代理商承担, 要么干脆就忽略了。

品牌领导——正在兴起的模式

传统的品牌管理系统为宝洁和其他仿效者效力了几十年, 它的确使品牌管理见到了成效。但市场日趋复杂, 竞争压力不断加大, 媒体发生巨变, 全球化日益迫近, 经营环境中出现了多元品

牌, 侵略性的品牌延伸和复杂的附属品牌结构等问题, 使传统的品牌管理系统便显得力不从心了。

因此, 一种新的模式正在宝洁和其他公司里逐步取代传统的品牌管理系统。我们称为“品牌领导”的这个新兴模式与旧模式十分不同。正如表 1-2 归纳的, 它注重战术, 更注重战略, 其视野更开阔, 不但为销售, 更为品牌识别所驱动。

从战术管理到战略管理

品牌领导模式中的经理较之过去的注重战术和反应, 更有策略头脑和远见卓识。他们对品牌进行战略性管理, 使品牌反映消费者心目中的形象并持续有效地加以传播。

为实现这一目标, 品牌经理必须介入经营策略的制定和实施。经营策略是品牌策略的总指挥, 它同样要具有战略眼光, 能融入不同文化。此外, 品牌识别不应承诺那些经营策略没有体现的或表达的东西。制定一个建立在没有财力支持的策略指令基础上的品牌识别是最危险、最浪费的。空泛的品牌承诺比没有承诺更糟糕。

企业中占据高层

在传统的品牌管理系统中, 品牌经理一般只有两三年从业资历, 经验相对不足。战略管理的观念要求品牌经理从业时间长, 在企业中占有较高的地位。品牌领导模式下的经理人往往是企业营销方面的顶尖高手。在高层管理人员中有这种高手的企业, 其品牌经理可能而且通常就是首席执行官。

聚焦品牌资产

新兴模式的特点之一是品牌形象和品牌资产并重。品牌形象是战术性的问题, 它能产生短期效应, 可以交给广告和促销专家处理。相反, 品牌资产是个战略性问题, 它是竞争优势和长期利润的基础, 它必须由企业的高级管理层亲自决策。品牌领导模式的目标不仅要管理品牌形象, 更要建立品牌资产。

品牌资产评估

品牌领导模式鼓励开展品牌资产评估, 作为短期销售额和利润额等数据的补充。评估一般有时间性, 要能反映出品牌资产的几个要素如品牌意识、忠诚度、品质认知和联想度等。深入了解了品牌和它的消费者之后, 才能辨别品牌识别要素中哪些推动了消费者和品牌之间的关系, 哪些使之发生差异。

从有限的焦点到广阔的视野

传统宝洁模式下品牌经理的视野只局限在单一品牌、单一产品和市场, 沟通工作比较狭窄, 内部的品牌沟通多被忽略。品牌领导模式下面临的挑战和环境完全不同, 传播任务也相应扩展了。

多元化的产品和市场

在品牌领导模式中，一个品牌覆盖多个产品和市场，因此，决定品牌的产品和市场范围成为一个重要的管理问题。

产品范围包括管理品牌的延伸产品和获得品牌许可的产品。品牌应附着在哪些产品上？哪些产品超越了品牌目前领域和目标领域？有些品牌，如索尼（SONY）通过广泛延伸获得动力并广为人知。消费者知道在索尼的牌号下总会有些新鲜刺激的东西。其他品牌则通过产品间强大的关联性来保护自身。比如金斯福德木炭（Kingsford Charcoal）就一直只出品木炭和其他与炭烧烹饪有关的产品。

市场范围指品牌跨越市场能够伸展的范围。品牌的伸展可以是纵向（如 3M 在消费者市场和工业市场），也可以是横向的（3M 介入资本和保险市场）。有些品牌，比如 IBM、可口可乐和品客（Pringles）跨越多个市场时使用相同的识别。而其他情况下，需要多种品牌识别或多元品牌。比如通用电器在喷气发动机领域就比在机械市场更需要不同的关联度。

管理品牌的产品和市场范围所遇到的挑战允许管理者拥有足够的灵活度，既保持了跨产品与跨市场品牌的合力，又能在不同市场上所向披靡。跨越产品市场的品牌策略如果僵化呆板，品牌就会在强悍的对手面前显得束手无策。此外，混乱的品牌系统还会使市场行为低效无力。第二章和第四章将详细探讨面临挑战的对策。

复杂的品牌架构

传统的品牌经理很少处理品牌延伸与亚品牌（Subbrands）的问题，而品牌领导模式却要求经理们具有驾驭复杂品牌架构的灵活度。为扩展品牌和充分发挥品牌的能量，人们导入托权品牌（endorsed brand，如 3M 的 Post-its、贝蒂·克洛克（Betty Crocker）公司的 Hamburger Helper 和玛利洛特（Marriott）公司的 Courtyard）、亚品牌（subbrands，如 Campbell 公司的 Chunky, Wells Fargo Express 和 Hewlett-Packard LaserJet），有时包括组织型品牌等概念来代表不同的产品市场。第四、第五两章将考察品牌架构的构造、概念和方法。

产品类别是焦点

宝洁公司的管理体制鼓励同类产品不同品牌之间互相竞争（如护发产品中的潘婷、海飞丝和沙宣），因为这些品牌覆盖了各细分市场，组织内部的竞争也被视作是有益的。两种主要因素促使许多企业考虑以同一产品类别的不同品牌取代独立品牌的组合。

首先，消费品零售商已经能够利用所掌握的信息技术和资料库使某一产品类别成为他们的研究个体，因此他们希望供应商在谈判桌上也能从“产品类别”角度看问题。事实上，很多洲际零售商已经觉得产品全国代表眼界太窄，无法帮助他们实现跨国界合作，他们要求一类产品能有一

个人负责全球联络。

其次，市场日益饱和导致市场混乱、竞争加剧和沟通失效等普遍的后果使同类别的姐妹品牌难以继续维持差异性。通用汽车家族品牌混乱的定位交迭现象便是明证。品牌分类经营一旦实施就容易达到定位清晰、管理有效。此外，由于获利品牌不再理所当然地控制资源，有关传播预算、技术革新等关键项目的资源配置方案也将更冷静、更具战略性地进行决策。

实施新模式后，品牌经理的注意力从单一品牌扩大到一个产品类别，旨在整合某类产品所有的品牌，使之在市场上形成合力，实现品牌间最有力的协作。因此，应对惠普公司的打印机系列，General Mills 的麦片系列和宝洁的护发系列品牌实施团队管理，使其运作效率和销售效益达到最大化。

通过企业内部跨品牌的问题交流，类别品牌管理能增加收益、完善市场战略。品牌的哪些认知和定位能使品牌系统协同一致、简明紧凑？消费者和销售通路的需求是否激发出对产品类别的某些先见之明，从而带来一次新的突破呢？产品类别品牌是否也给采购和后勤工作带来新的机遇？研究开发部门的成果怎样才能最合理地推广到各品牌上呢？

全球观念

传统的跨国品牌管理模式意味着各企业在当地设立自主的品牌经理。随着企业全球市场竞争使命的变化，该观念的不足之处也日益显现。因此，越来越多的企业采取了有助于贯彻全球整体经营策略的组织结构，采购、生产、研究开发和品牌都是其中的不同环节。

品牌领导模式应具有全球观念，所以获得竞争合力、提高效率和实现策略整合应是跨国和跨市场品牌管理的主要目标。全球观念还有另一层意义，即品牌战略中哪些要素是全球通行的？哪些必须适应当地市场？战略的实施不但涉及更多组织和个人参与合作，而且在全球范围内培养企业获取知识的能力，建立最佳行动准则也会因此遇到新的困难。第十章将广泛探讨适用于跨国品牌管理的组织结构和系统。

领导传播团队

传统的品牌经理往往只是战术性传播活动的协作者和调度者。进一步说，这些活动由于导入大众媒体，品牌经理管理起来更简单些。加州大学帕克莱分校的 Peter Sealey 副教授曾注意到，1965 年宝洁产品经理只要做 3 个 60 秒广告就能到达 80% 的 18 到 39 岁的妇女，而现在需要 97 个黄金时段广告才能获得同样的到达率。可见，媒体与市场细分使传播工作今非昔比。

品牌领导模式中的品牌经理则必须成为传播活动战略家和传播团队领袖，指导企业运用包括赞助活动、网络、直效营销、公关活动和促销在内的多种手段。品牌经理面临两大挑战：首先是如何确定最有效的媒体选择？其次，媒体间的信息是由不同组织和个人控制的（每个人有相异的

视角和目的)，这些信息如何协调整合？回应这些挑战包括两项工作：创建有效的品牌识别和建立能适应复杂环境下品牌管理的组织。

此外，品牌经理不仅要安排战略的实施，还要对战略熟谙于心，引导所有传播活动达到品牌的战略性目标。品牌经理犹如乐队指挥，既要激发乐手的智慧，又要让他们根据乐谱奏出和谐的音乐。

本书第四部分的案例分析将说明综合运用多种媒体的传播策略如何协同作战才能产生整合竞争力、影响力和高效率。第七、第八两章将特别关注正迅猛发展的两种方式：赞助活动和互联网。

内部与外部传播

除了通常人们关注的外部因素外，品牌领导模式下的传播模式还关注影响消费者购买行为和忠诚度的内因。成功的品牌策略能够促使品牌与其企业内部和企业外部的其他品牌互相沟通、互相激励。第三章所提供的各种方法将说明品牌如何使企业文化和价值观具体、清晰而便于传播。

战略的推动者由销售转为品牌识别

在新模式中，指导品牌战略的不仅是销售和利润等短期效果，更重要的是品牌识别。因为品牌识别将品牌希望能体现出的东西具体化了。品牌识别的方向明确了，战略的执行才能有的放矢，行之有效。

品牌识别的发展依靠人们对公司的顾客、竞争者和经验决策的全面理解。推动品牌价值的最终力量是消费者，因此品牌策略必须建立在严格的市场细分策略基础上，同时对消费者动机要有深入的了解。品牌识别还要体现出与竞争对手之间显著的区别，所以分析竞争对手也很关键。最后，正如我们已经提到的，品牌识别要反映经营策略。品牌要实现对消费者的承诺就要进行项目投资，品牌识别还要能体现出企业的这种投资意愿。

创建品牌的回报

传统品牌管理模式着眼于短期销售额，所以品牌投资见效与否容易判断，看它是否带来销售额和利润就行了。相反，品牌领导模式着眼于建立能带来长期利润的资产，这往往很难甚至无法论证。建立品牌需要经年累月的强化，立竿见影的回报只是一小部分。事实上，建立品牌的过程在短期内甚至可能减少利润。更进一步说，品牌的建立往往是在竞争背景下进行的，这时喧闹的市场引发出许多需要衡量的问题。

品牌领导模式的前提是品牌的建立不但能创造资产，而且是公司生存制胜不可或缺的元素。公司的最高执行官必须相信建立品牌最终会获得竞争优势和经济回报。

对无形资产投资回报的评估会遇到很多问题，品牌资产投资也一样。所有的企业最重要的三大资产是人员、信息技术和品牌，但没有一项会出现在资产平衡表当中。量化评估这些资产对企业的贡献实际上是不可能的，因此只能粗略地估计它们的价值。这样，无形资产投资在某种程度

上要依赖一个概念性的模式。尽管这种模式通常很难衍生，也不完全可靠，但缺乏它的指引，品牌领导的发展运动过程也会受到抑制。

我们在本章后面将回顾一些研究成果，它们表明创建品牌的收益会体现在企业资产的显著增长上，对品牌的投资还会影响股市回报。然而，我们要首先对品牌创建和与它对应的战略行为——价格竞争作一比较，这才是逻辑的原点。

价格竞争的替代品

经理们在描述他们的经营环境时很少不提及过剩的生产能力和激烈的价格竞争。可能也有像巴拿马运河经营者那样的少数几家公司得到了上帝的格外恩惠，没碰到真正的竞争对手。下面的情节大家都不陌生：市场上新的加入者、过剩的生产能力、销售滑坡和强硬的零售商导致价格竞争；降价、回扣等层出不穷；利润在削减；竞争者，尤其是三等或四等品牌的防卫态势；消费者对价格的关注开始胜过对质量和差异性特征的重视；品牌与商品开始相像，企业也把品牌只当作商品。

企业要防止产品变成大众化的同质商品，但只意识到这点还谈不上具有远见卓识，惟一能代替价格竞争的办法是创建品牌。

莫顿盐业（Morton salt，没有什么产品比盐更像商品的了）、查尔斯·舒瓦伯（Charles Schwab 折扣经纪服务 discount brokerage services）和土星（Saturn，通用汽车的超小型汽车）都尝到价差效应的甜头，这说明变成大众化的同质商品完全是可以避免的。任何情况下，强大的品牌都能防止企业在价格一条战线上进行竞争。另一个有说服力的案例是“维多利亚的秘密”（Victoria's Secret），当取消了每周的价格促销政策之后，他们发现销售额增长而且利润剧增。

价格作为一种推动力的重要性往往被高估。调查显示，几乎没有消费者会仅仅凭借价格因素来决定购买。即使在波音飞机的客户面前放着成堆的量化报告，他们也要将最终的分析交给一项客观的鉴定工作，这个鉴定的依据就是客户们对波音品牌的亲近和信任度。查尔斯·舒尔茨的花生系列漫画曾对此作了调侃。露茜有一回将她提供的精神病学服务的价钱从 5 美金降到 1 美金后又降到 25 美分。显然，她觉得这种服务的价值只体现在价格上。这是卡通里一个有趣的假设，现实的事情可不是这样。汤姆·彼得斯说得好：“在日益拥挤的市场上，傻瓜才会进行价格竞争。赢家会想方设法在消费者心目中创造持久的价值。”

品牌的价值

品牌的价值无法精确评估，但可以大略地估算（如在加减 30% 的范围）。由于误差很大，这些估算不能用于评估营销计划，只能说明创造了多少品牌资产。这些估算还能制定品牌创建计划和编制预算提供参考。比如说，如果有个品牌价值是 5 亿美元，一个 500 万的创建品牌的预算就可能显得太少了。同样的，如果一个品牌在欧洲的价值为 4 亿美元，在美国价值为 1 亿美元，将品牌预算在两个市场一分为二的决策就可能需要质疑了。

衡量一个品牌的价值需要清晰直白的逻辑。首先，必须分清品牌为每个主要产品带来的市场收益（如惠普在美国的产品市场之一可能是商用电脑）。接着将收益归为以下几类：一是品牌；二是场地、设备等固定资产；三是其他无形资产如人员、系统、制作工序和专利权等。属于品牌的收益是可资本化的，它为品牌在该产品市场提供了价值。把不同产品市场上的品牌价值累加起来就获得了品牌的总价值。

属于固定资产的收益相对容易衡量，回报一般是固定的（比如 8% 左右）。收益均衡则要分为品牌带来的收益和其他无形资产的收益。这种区分以业内资深人士的判断为客观依据，其中一个主要决定因素是其他无形资产的实力（在航空业，对机场通道的控制是推动收益的重要因素）。另一个因素是品牌的实力，包括它的相对知名度、对品牌品质的肯定、顾客忠诚度和品牌的联想度。

泛品牌公司（Interbrand）采用他们自己修正后的上述逻辑研究品牌价值。1999年6月，他们对本国以外的市场上常见的品牌进行研究，全球最大的品牌所拥有的价值另人瞩目。表1-3列举了前15大品牌和其他6个品牌，这6个品牌的价值在企业市场资本中比重很大。

全球有60个品牌的价值估计超过10亿美元，领先的是838亿的可口可乐和567亿的微软。很多情况下，品牌价值在企业总市场资本中占有显著的份额（尽管品牌没有用在所有的产品上）。在前15大品牌中，只有通用电气的品牌资产在企业的市场价值中低于19%。相反，60个品牌中有9个品牌的价值在企业市场价值中所占的份额超过50%，而宝马、耐克、苹果电脑和宜家(Ikea)等品牌的份额甚至超过了75%。

泛品牌公司的研究更戏剧化地说明创造强势品牌的确会带来回报且数量可观，这里再次强调创造品牌资产的明智性和可行性非常重要。

创建品牌对股市回报的影响

虽然研究表明品牌创造价值，但无法证明具体的品牌创建工作会增加利润或股市的收益。例如比起近年来的品牌创建工作，可口可乐品牌价值可能更多来源于一个世纪的积累和顾客忠诚度。有什么证据能证明创建品牌会直接影响利润和股市回报呢？

可口可乐、耐克、Gap、索尼和戴尔创造、发挥品牌功能的轶闻大家都能娓娓道来。《品牌资产管理》一书列举了破坏和创造品牌价值的4个个案：词星（WordStar）在客户支持方面的失误（它曾是软件业的领导者之一）和 Schlitz 啤酒失去人们对它的品质认定（它曾是美国第二大啤酒品牌），使二者遭遇丧失10亿美元的灾难；Datsun 改名尼桑（Nissan）还不算是在品牌资产上犯的一个大错；而80年代“体重观测者”的品牌创建和管理则是个赚了10亿美元的大胜仗。

由大卫·艾克和华盛顿大学的罗伯特·贾库森主持的两项研究超越了这些轶闻，试图找到品牌资产与股市回报之间的关系。第一个研究的基础是全方位研究公司（Total Research）的品牌趋势研究数据库，第二个研究则依据高科技品牌方面的“科电”（Techtel）数据库。

股值趋势研究

从1989年开始，股值趋势研究为美国39种类别中的133个品牌发布年度品牌实力排名，该排名的依据是2000人的电话调查。1992年起这项调查增加了调查的频度和覆盖的品牌数目。其中一项重要的品牌资产评估是测量消费者对品牌品质的认定。全方位研究认为对品质的认定与消费者的品牌喜好度、信任度、优越感和提及率密切相关。

股值趋势研究接着探讨了品质认定在多大程度上影响了股市回报，他们收集了33个品牌的数据，这些品牌代表了公开的上市公司并且都为企业带来了可观的销售和利润，它们包括：美国航空公司、美国运通公司、AT&T、雅芳(Avon)、Bic、克莱斯勒公司、花旗集团、可口可乐、康柏公司、爱克森、柯达、福特、GTE、固特异、Hershey、希尔顿、IBM、Kellogg、MCI、玛利洛特、Mattel、麦当劳、Merrill Lynch、百事、拍立得、锐步、Rubbermaid、西尔斯、Texaco、联合航空、VF、沃尔沃和温迪汉堡。除了品牌资产外，研究还引进了广告费用和投资回报作为另外两个因变量。

与大量经济学的研究结果类似，这项研究发现投资回报与股市回报之间存在密切的关系。更值得注意的是，研究表明品牌资产与股市回报率之间的关系也非常显著。图1-2的图表说明品牌资产和投资回报率的影响何其相似。在品牌资产上获得高收益的企业其股市回报率平均也达到30%。反之，品牌资产收益低的企业，股市回报率平均是负10%。品牌资产和投资回报对股市回报率的不同在于它们二者之间的相关度较小。此外，除了包括在品牌资产中的广告投入外，广告对股市回报率没有影响。

品牌资产带来了价差效应，从而提高企业的赢利能力，这可能在一定程度上影响了品牌资产

和股市回报率之间的关系。一项对品牌趋势数据库中更多的数据分析表明品牌资产和价差效应有关联。因此，议价品牌如柯达、梅赛得斯、李维斯(Levi's)和贺曼比起它们的竞争对手，如富士胶卷、别克汽车、Lee牌牛仔裤和美国问候卡(American Greeting Card)等都拥有明显的品质认知优势。这种关系无疑是由一个双向互动过程带来的：强势品牌造成价差效应，价差效应又向消费者暗示着品质的优越。当企业获得(或可能获得)高层次的品质认定时，提价不仅意味着收益的扩大，也促进了消费者的正面认知。

高科技品牌的“科电”(Techtel)研究

品牌资产在高科技市场上的相关程度如何？许多从业者认为高科技产品的特征与经常购买的消费品完全不同，所以创建品牌就没有那么重要，成功的关键在于产品的创新、制造能力和销售系统。这暗示着高科技企业要避免把资源从这些重要的环节转向如创建品牌这样所谓的“软性行为”上。由于这些企业认为在建立品牌知名度、企业联想、品牌个性或品牌符号等方面进行投资是一种轻率的行为，他们便把注意力从品牌传播转向了产品细节。

在高科技产业界，人们相信这个领域的购买者和购买过程比其他行业要理性得多，上述观点的核心就是这种理解。整个组织的环境也要激发起更多理性思考而非感性认识，而在获取这些产品时所面临的技术风险也促使消费者去加工——如果不是搜寻的话——相关的信息(许多给消费者的产品目录上都会体现出一个强烈的反差，产品如此精巧而消费者却几乎没有兴趣去掌握相关信息)。由于产品更新迅速——有时速度是以月计——而每个新产品都涉及数量庞大的信息，在信息出现时及时予以传播就成了当务之急。

然而，一系列高科技品牌在市场上的成功至少在一定程度上要归功于品牌创建活动。Intel Inside 广告活动带来的价差效应有目共睹，也为英特尔品牌创造了积极的联想度和销售的增长。许多高科技企业，包括神谕(美国 Oracle 公司)和思科(Cisco)系统公司都想翻版英特尔的成功经验。品牌专家娄·杰斯特那(Lou Gerstner)向 IBM 品牌注入了大量资源，而这家公司随后的巨变也要归功于这项决策。Gateway 和戴尔公司的品牌规划也见了成效，连微软也首次发动了品牌运动。尽管如此，这些事例还不足以证明品牌创建在高科技领域能为企业带来回报。

开展“科电”研究就旨在从实证角度探讨高科技品牌的创建与股市回报率之间的关系。从 1998 年起，“科电”每个季度都在个人和网络电脑市场进行调查。受访者被问及对某公司的态度是积极的、消极的或是无所谓。通过数据反映出的持积极或消极态度的受访者的比例来衡量品牌资产。这些数据集中在公开上市公司的 9 个品牌：苹果、美国 Borland、康柏、戴尔、惠普、IBM、微软、美国 Novell 和神谕。

结果与图 1-2 所显示的十分一致。投资回报率再次对股市回报率有显著影响，品牌资产的影响强度同样与投资回报率的影响相似，品牌资产的相对影响大概相当于投资回报率相对影响的 70%。因为高科技业内存在品牌不太重要的观念，所以这项对品牌资产效力的测试就显得特别有说服力。结论很清楚：一般说来，品牌资产能够带来股市回报。

品牌资产的变化

仍然是这个问题：是什么引起了品牌资产的变化？仅仅有新产品的发布和改进就够了吗？或者在高科技业内，品牌资产比产品因素更需要改进和更新？为了解决这个问题，我们通过业内专家、公司管理人和商业杂志工作人员的座谈，考察了所有品牌资产的主要变化。我们发现品牌资产受下列因素的影响：

主要的新产品。尽管许多新产品对品牌资产不会产生明显的影响，但 IBM 公司的 ThinkPad 电脑、苹果公司发明的革命性的牛顿(Newton)电脑和微软的 Windows 3.1 等产品对品牌的积极影响是众所周知的。

产品问题。牛顿(Newton)电脑的发明帮了苹果的大忙，可接下来令人失望的问题给苹果的品牌资产造成负面影响。英特尔由于对奔腾芯片一个缺陷处理不当也连累了它的品牌资产。

高层管理的变动。娄·杰斯特那加盟 IBM 与史蒂夫·乔布斯重回苹果电脑都有助于品牌的改进，这些首席执行官经营策略的变化显然都影响了他们的品牌。

竞争者的行为。惠普遭遇的品牌资产的逆转一定意义上是被其竞争者——佳能——的广告击中了要害。视窗 95 的推出也对苹果品牌产生了戏剧性的影响（见图 1-3），这体现在视窗 95 品牌资产的提升，以及后来成功打击了苹果在用户友好界面技术上的优势。事实上，微软的胜利既是战略上的，也是战术上的法律问题。在经历了品牌资产发展的一段太平盛世后，微软遭遇到的法律诉讼也让其品牌形势逆转直下。

实证考察发现的另一个问题是，大体上品牌资产时间的推移不会发生太大的变化。

有意思的是，在这项对高科技品牌的研究中，导致品牌资产发生比较大的变化的因素都能找到。研究结果说明品牌名称需要管理，需要在更广的意义上进行保护，仅仅管理广告是不够的。实际上，广告活动确实会不断发生作用，但是广告在推广这三种新产品（IBM 公司的 ThinkPad 电脑、苹果公司牛顿电脑和微软的 Windows3.1）的时候，广告只为品牌资产带来了一些主要变化，其他方面，广告无能为力。

品牌领导的任务

所以，大家都看到了，创建品牌是有回报的。品牌领导模式就是在未来创建强势品牌时必须具备的思维方式。品牌领导的建立包含哪些步骤？说到底，这里必须指出它所面临的 4 个问题（见图 1-4）。首先是建立创建品牌的组织；其次是发展一个全面的指明战略方向的品牌架构；第三是为重要品牌制定品牌战略，其中要包括品牌识别、能实现品牌区别化并且能引起消费者共鸣的品牌定位；第四是制定高效的品牌创建计划，建立能追踪和测量效果的系统。

组织化的挑战

建立强势品牌的第一个挑战是如何创建为其服务的组织结构和流程。品牌必须有某个人或某个团体来负责，这样才不会沦为那些缺乏长远投资兴趣的人草率决定下的产物。如果是跨市场、跨国或多元产品的品牌，就要在每个领域配备专门的经理，还要制定一系列通用的运作方式。传播系统要能让参与品牌工作的人分享经验、见解和心得。总之，一个组织必须营造以服务品牌为目的的文化和系统。

品牌架构的挑战

品牌架构问题涉及到判断哪些品牌和附属品牌将得到支持，它们不同的角色是什么，更重要的是它们相互间的关系。一个有效的、印象深刻的品牌架构能清晰地为消费者提供他们想要的东西，能凝聚各个品牌和它们的传播活动，充分发挥品牌资产的效力。品牌混乱无序，经常困扰于阶段性传播行为的失误将会浪费资金，对品牌也很有危害。对高科技和服务性行业来说，没有品牌政策和计划的指导和监督，企业特别容易在品牌扩散时感到困惑。

创建品牌架构的重要问题在于决定时机：何时延伸现有品牌，何时引进新品牌，何时使用背书品牌和何时采用附属品牌。决策的关键是了解背书品牌和附属品牌的作用和管理情况，可否采

用它们以帮助品牌跨越产品和市场发挥功效。品牌需要增加或减少市场份额时往往要进行纵向延伸，此时附属品牌和背书品牌的关系就密切了。

品牌架构中每个品牌的位置和作用也很重要。管理品牌不能像管理仓库那样，大家各行其是。相反，品牌相互间的角色要分配好。例如，对企业未来发展至关重要是战略性的品牌，要有足够的资源来扶植它们，使其在竞争中立于不败之地。

品牌识别与定位的挑战

管理得好的品牌都要有清晰的识别，就是它们在目标消费者心目中被认同的形象。品牌识别是品牌领导模式的核心，因为它是指引和激发品牌创建计划的工具。品牌识别一旦模糊暧昧，有效地创建品牌的机会就微乎其微了。

品牌定位能突出品牌识别的焦点，它确定了传播目标，即什么样的信息最能体现差异化，最吸引目标市场。

制定品牌创建计划的挑战

传播活动和其他创建品牌的计划必须把品牌识别现实化。事实上，品牌创建计划不仅实施而且有助于定义品牌识别。品牌识别有时会产生偏差和模糊，广告活动或赞助活动的执行能及时调整、矫正。将执行计划摆在桌上，品牌管理人员们会感到战略并不那么枯燥和抽象，从而给自己增强实现的信心。

强势品牌成功的要诀在于出色的执行，这意味着从一堆毫无头绪的东西中找到正中目标的好点子，随着时间的流逝其影响能连续不断地累积下去。当然，问题就在于好点子不少，但能出彩的还不多。因此，要关注消费者，要改变他们看问题的角度，要强化他们的态度，要加深与他们的联系。

出色的执行需要正确使用传播工具。广告不是惟一的工具，其实广告有时发挥的作用很小甚至没有。未来的强势品牌必须熟悉和使用互动媒体、直效手段、促销活动等方式，这些方式能让消费者体验到品牌在试图与他们建立直接的关系。还有一个关键是要学会控制产生效果的传播计划，使计划在战略上保持协同一致。

成功的管理离不开评估工作。缺少评估过程，预算无法控制，计划的效果也无法估量。评估内容要包含品牌资产的各个方面：品牌知名度、品质认知、顾客忠诚、品牌个性和企业联想等。单纯衡量短期经济效果只能处理品牌短期内出现的问题，无法解决创建品牌过程中所有的问题。

本书的编排

《建立强势品牌》一书已经深入阐述了品牌识别的概念，并作了具体分析。品牌识别实施中

的经验说明模式的各个环节和它的运用还可以不断充实。因此，本书第二章将简要回顾品牌识别和定位的内容，之后将就如何运用这些原则提出八项建议。第三章我们将说明进行品牌识别和定位的各种方法来指导传播工作，使围绕品牌所开展的计划更行之有效。

第四、第五章将探讨品牌架构的问题，即：第四章将介绍品牌关系谱，它可以用来理解和运用附属品牌和背书品牌；第五章将定义品牌架构，还会介绍一个检查系统以指导人们改进品牌架构。

第六、七、八、九章的焦点问题是超越广告创建品牌。第六章通过案例分析介绍耐克和阿迪达斯建立品牌的方式。第七章介绍如何用赞助活动建立品牌。第八章研究网络的作用。第九章提供一些不常见的个案和一般性的原则。

最后在第十章将介绍 35 家全球性企业如何为建立强势品牌进行重组，并介绍 4 种成功企业所采用的组织模式。

讨论题

1 阅读图 1-3，在传统品牌管理模式和品牌领导模式之间的每个项目上用七分量表为您的企业打分。在您现在的竞争和市场背景下，比较企业目前所处的位置和应该在的位置。

2 研究您所在的产业中影响品牌管理的因素，如竞争压力、媒体激增、全球化问题和市场因素等。您的品牌策略将如何改变以求在变化的环境中获胜呢？

3 评论关于品牌资产影响经济收益的研究。

品牌识别——品牌战略的里程碑

品牌是经营战略的面孔

——斯科特·加洛韦，“先知”品牌战略研究人员

如果你自己寡情薄义就休想赢得消费者的心。

——夏洛蒂·比尔斯，智威汤逊广告公司

维珍(Virgin)航空的故事

1970 年理查德·布朗逊和几位朋友在伦敦成立了一家小型的邮购公司，次年又在牛津大街开了一家中型零售店。合伙人以“维珍”（Virgin，英文为“处女”之意）命名是因为他们自己正值青春年少，商业经验也同样稚嫩。然而，13 年后，维珍成为英国著名的唱片连锁店和最大的独立商号，网罗了像菲尔·科林斯、性感手枪、麦克·奥得菲尔得、乔治男孩和滚石等知名艺人。1990 年，维珍在全球发展了几百家大型零售店，其中许多商店，如“时代广场百货”，以其醒目的外观、规模和内部设计为品牌作了令人瞩目的代言。

1984 年，一位年轻的律师向理查德·布朗逊递交了一份开设航空公司的计划。维珍的董事会觉得这个主意实在荒唐，但布朗逊却认为他在娱乐业的成功经验将为航运事业带来引人注目的价值。布朗逊自己也觉得空中旅行十分枯燥无聊，他想让飞行充满乐趣，因此他提出了一个非常诱人的主题：“让各阶层的旅客花最少的钱，享受最高尚的服务。”布朗逊将自己的计划付诸实施。3 个月后，第一个维珍大西洋航空公司的航班从伦敦加特卫科机场起飞了。

面对竞争压力，尤其是不列颠航空公司来势汹汹的挑战，维珍从容不迫，稳步发展。到 1997

年，维珍已经运送了 3 000 万名乘客，年销售额超过 35 亿美元。在大多数维珍服务的市场和航线上，维珍客运均排名第二。虽然维珍的规模与阿拉斯加航空差不多，却享有国际大型航空公司的声望和知名度。1994 年的一项调查显示，90% 的英国乘客听说过维珍大西洋航空，对重要人群的调查数据说明维珍是一个可信任的品牌，服务水准高并富有创意。

维珍的品牌识别

维珍的成功应归功于很多因素，包括理查德·布朗逊对开拓新商机的敏感性、战略眼光、管理层的素质和创业精神，以及和维珍合作伙伴们的胆识，当然少不了的还有运气。但将维珍，这个正在开拓疆土的商业帝国凝聚在一起的是维珍品牌。维珍品牌的核心部分是 4 种清晰的价值观和联想物：创新、乐趣、服务品质和物超所值。

服务品质

航运业的顾客有许多时刻能直接感受和体会服务质量。在这方面，维珍获得的多个奖项说明它的表现异常出色。如 1997 年，维珍连续第七次被评为最佳跨大西洋运输公司，第九次获选最佳经营者。维珍获得的其他奖项还有最佳娱乐服务、最佳地面和登机服务等。维珍的服务比起一向以服务著称的不列颠航空公司、安瑟特航空公司和新加坡航空公司丝毫不逊色。

创新

维珍的创新哲学非常简单——“为顾客做得最早，做得最妙”。维珍 1986 年起就在机舱内安排了睡椅（不列颠直到 9 年之后才有摇篮席），提供飞行信息、设置儿童安全带以及为商务舱乘客提供独立的录像屏幕，所有新的服务内容和等级都超过其他航空公司的服务内容和标准。总之，维珍在推动创新方面无人能及。维珍公司收入的 3% 用于服务质量的改进，这个数目差不多是一般美国航空公司的两倍。

娱乐和情趣

维珍的候机室内设有 putting greens，按摩师、美容师和可以淋浴、小憩的场所。航班为头等舱乘客在终点准备了手工缝制的衬衫。乘客甚至可以选择一个方便的、像汽车开进麦当劳餐厅那样的特别窗口登机。这些不仅是航空公司在符合标准之后增加的一些普通的改进措施，比如供应一份素食餐或者一杯斯坦伯格咖啡，而是为了让乘客的飞行令人难忘、充满情趣。物超所值

维珍的高级服务是面向商务舱乘客的，这种服务相当于许多其他航线头等舱的标准。它的中级服务则以十分经济的价格提供商务舱等级的服务，而大部分维珍经济舱客票都能折价购到。这种较低的价格也许能作为一个优势，但维珍从不强调它的定价。廉价本身不是维珍想传递的信息。

这 4 个品牌识别的核心内容是维珍品牌的主要动力，此外，维珍的识别还包括三项延伸的识别内容：品牌个性、品牌符号和身处劣势的经营模式。

变劣势为优势

维珍的经营模式十分直截了当。他们的特点是喜欢进入高手云集的行业和市场（这些高手中有不列颠航空、可口可乐、李维斯、不列颠铁路和斯莫诺夫），而这些企业给人的感觉都有那么一点志得意满和官僚做派，对消费者的需求反应迟钝。相反，维珍给人的印象却犹如处在这些高手夹击中的后起之秀，他关心消费者的感受，不断地创新并让消费者觉得自己购买的东西是如此富有魅力。当不列颠航空试图阻止维珍获得几条航线的运输权时，维珍把不列颠描画成挡在一位真诚的、承诺了更高的服务品质和更多价值的年轻人面前的土霸王。正如布朗逊比喻的那样，维珍是现代的罗宾汉，小人物们的好朋友。

维珍的个性

维珍品牌个性强烈，甚至还很另类，充分体现了他生机勃勃的创新意识，以及其服务方式的创始人布朗逊的价值观念和行为做派。维珍可以被想象成这么一个人，他游离于规则之外，富有幽默感，有时有些出格，他敢于挑战权威，能力过人，自我要求很高，事情也办得很漂亮。

有趣的是，这种个性体现了许多特点：富有情趣、创新求变和能力超群。许多品牌也会这么

做，但它们会在这些极端的性格特点当中进行取舍。维珍成功的关键就在于布朗逊不但把自己的这些特点都变成了维珍的个性，而且在每个方面都彰显无余。

维珍的符号

维珍的符号说到底就是布朗逊本人，他身上体现了大部分维珍的特征。当然还有其他符号，比如维珍的小飞艇、维珍岛（维珍航空的常客们所获得的最终奖励）和维珍的名称符号。维珍的商标字符是个有棱有角的手写字，与那些传统的四平八稳的铅字形成鲜明的对比。这个手写字体（让人想起 Intel Inside）使人觉得这就是布朗逊的手笔，它的尖角也似乎在告诉人们：这不是你们司空见惯的那些大公司。

延伸维珍品牌

维珍是个出色的例子，它说明一个品牌竟可以如此成功地延伸到人们用常理难以想到的范围。从音像店起家，维珍品牌已经延伸到航空公司、可乐饮料、避孕套等几十种门类，在 22 个国家拥有 100 家公司。维珍旗下的企业有：提供折扣航线的维珍快运，财金服务的维珍直效，化妆品零售连锁和直效的维珍 Vie，维珍电台和电视台等媒体机构，维珍铁路，维珍可乐和维珍伏特加等饮料和酒类公司，维珍服饰、维珍牛仔等休闲装系列，新的 V2 唱片机构和维珍婚庆商店——维珍新娘。

事实上，将当时在摇滚乐和年轻人当中享有盛名的维珍品牌扩展到航空领域的决策也可能以传奇式的失败告终。但正是这个决策巧妙地将品质、创新和别具一格的炫目融入维珍的价值观，从而使品牌管理者看到品牌的联想度不必拘泥于某种单一的产品。维珍品牌的识别要素——创新、乐趣、服务品质、物超所值、劣势地位的形象、强烈的个性和布朗逊本人——都使它能够得到以延伸到各种产品和服务。维珍已经成为代表某些生活态度的生活方式型品牌，顾客和维珍之间坚实的联系不仅仅是建立在功能性利益上的。

维珍品牌之所以在所有触及的行业都能游刃有余的原因之一是它有两个分品牌：维珍大西洋航空和维珍零售店（Virgin Megastore）这两个附属品牌。由于它们是维珍的“银色子弹”（意思是推动了母品牌形象的附属品牌），它们可以获得维珍主要的资源和管理层的关注。

就像索尼、本田、通用电器和其他进行延伸活动的品牌所显示的那样，品牌延伸效益客观，同时也困难重重。首先，通过延伸，品牌可以获得更多的知名度和注目率。其次，品牌延伸可能会强化和增加重要的联想度。第三，如果有一个坚强、灵活的母品牌，新产品上市无须再起个新的品牌名，比如“维珍”就可以直接用在“维珍可乐”和“维珍铁路”的商标上，作为主要的字符出现。

传播品牌——宣传的作用

维珍品牌一定程度上是由视觉行为，特别是由布朗逊亲自开展的宣传活动推动的。布朗逊十分清楚维珍无法在广告投入上和不列颠航空相比，于是他采用宣传技巧来创造知名度和发展联想度。1984 年维珍首航之时，布朗逊和他的朋友、各界名人和记者都是首批乘客。飞机上的录像播放了一盘事先录好的带子，两位飞行员——布朗逊和两位著名的板球手——从机舱里向乘客们问好，而布朗逊当天在机舱里就戴着一顶第一次世界大战时期的飞行帽。

布朗逊不仅为维珍大西洋航空大做宣传，从事婚庆服务的“维珍新娘”开业时，他自己还穿上了结婚礼服。1996 年维珍在美国位于时代广场的首家商场揭幕时，布朗逊驾驶热气球（他是保持多项世界记录的热气球手）从商场上空 100 英尺徐徐降落。形形色色的技巧为维珍品牌的宣传带来意想不到的收获。尽管这些伎俩有些比较出格，却没有越轨。维珍令人感到刺激、惊讶甚至震惊，却不会愤怒。例如在广告上牵涉到避孕套的使用、饥饿和种族问题等戏剧化的场面时，维珍就不会像贝纳通走得那么远。

布朗逊也把他本人的文章做足了。善于运用英国式的幽默和喜欢嘲弄体制使他赢得消费者的亲近，坚持创新、乐趣、服务品质、物超所值等品牌核心价值使他获得消费者的忠诚和信任。许多事情可以说明人们对布朗逊和维珍品牌的高信任度。BBC 广播公司曾问 1 200 个人他们认为谁是最有资格重写十诫的人，结果布朗逊排在第四位，在特丽莎修女、教皇和坎特伯雷主教之后。

一家英国日报就谁最有资格担任下一任伦敦市长进行民意调查，布朗逊又以绝对优势获选。

维珍的基础是唱片业的成功和超凡的创新精神，它面临着挑战和风险，因为每一次扩展的后果都可能是灾难性的，维珍也为此成为过度扩展的反面教材。维珍的滑铁卢也许是它的铁路运输。铁路运输业市场蔚为可观，但优质服务的能力却不完全由维珍控制，因为公司必须依赖于铁路和其他公司的营运状况。在头一年的经营中，维珍在准点和服务方面明显存在问题。回过头看，这种高风险产业最好用另一个品牌来经营，这样在一定程度上能保护维珍品牌。

接下来的关键问题是：随着它的消费群（和布朗逊）的年龄增长，以及经营领域的扩充，维珍如何管理好品牌？随着时间推移，维珍还能在跨越各种产品类别时保持品牌识别的核心和充满活力的个性吗？一个清晰的品牌识别将是迎接挑战的利器。

品牌识别策划模式

一个强势品牌必须有一个清晰、丰富的品牌识别——品牌战略者们试图创造或保持的与品牌有关联的事物和理念。与品牌形象（品牌外部的关联物）不同，品牌识别富有启发性，暗示着品牌形象需要哪些增加或改变。从最基本的角度看，品牌识别体现了企业组织希望品牌所代表的东西。

所有涉及品牌工作的人，包括品牌团队和他们的合作者必须既能理解品牌识别的内容，又能关心它的发展。其中一点做不到，品牌也许就难以发挥潜力，就会处于无差别产品和价格竞争夹击的危险境地之中。市场上有太多盲目、不知所云的品牌，它们喜欢鼓吹价格优势、热中折价或是杂乱无章地涌向电视频道，这些都是典型的缺乏整体性的症状。

品牌识别，正如第一章介绍的，是创建强势品牌的4个基础之一（另外3个是品牌架构、品牌创建活动以及组织结构和程序）。品牌识别的建构在《创建强势品牌》一书中已详细论述过。在此我们将对一些概念进行回顾和深化，其中包括高度浓缩了品牌内容的“品牌核心”这一概念。此外，我们还介绍了8项原则，它们是从许多企业和品牌实施这些概念的经验教训中总结出来，极具实用性。

图2-2描述的品牌识别的策划过程是理解、发展和运用品牌识别概念的工具，除了品牌识别外，还有策略性的品牌分析和品牌识别实施系统两个部分。下面我们将讨论这两个问题。

策略性的品牌分析

品牌识别要产生效用就必须能和消费者产生共鸣，能造成与竞争对手的差异，反映企业组织能够和希望做些什么。因此策略性的品牌分析能帮助经营者了解消费者、竞争者和品牌本身（还有品牌背后的企业）。

消费者分析不但要倾听消费者说的话，更要了解语言背后的真实行为。有创见的定性研究往往在这方面很有启发。另一个问题是如何界定细分市场以推动品牌战略。为此，品牌经理们要发现真正具有影响力的细分群体，了解群体的规模和能量。

竞争者分析通过考察目前的和潜在的竞争者，保证品牌策略能实现差异化，使传播活动能以有效的方式脱颖而出。对竞争者实力、战略和市场定位的把握能推动对品牌创建工作的深入思考。

自我分析能发现企业是否拥有足够的资源、实力和决心来创建品牌。自我分析不但要了解品牌历史的和现实的形象，还要知道品牌的实力、局限、战略和企业组织在营造品牌过程中积累的经验。总而言之，成功的品牌策略必须捕捉到品牌的精髓和企业的灵魂。

品牌识别实施系统

品牌识别的实施贯穿着品牌创建计划的发展和评估过程。如图2-2所示，实施过程包括4个步骤：品牌识别的说明和制定、品牌定位、品牌创建计划和效果追踪。

品牌识别的说明和制定旨在为丰富品牌识别内容，使之结构更清晰、完整。缺少这个步骤，

品牌识别的要素（如领导者、友谊、信任度和关系等抽象的概念）就可能过于模棱两可，无法指导决策者判断哪些行动是有利于品牌的。第三章将探讨品牌识别如何制定，并介绍一些技巧，如战略性需求、角色模式和视觉标识的设计与运用。第二、第三章将进一步帮助品牌工作者发展和运用品牌识别的各要素。

制定了清晰的品牌识别内容后，实施工作转向品牌定位。品牌定位的任务是把品牌识别内容和价值取向主动地与目标受众进行交流。因此品牌定位要能显示出区别于竞争品牌的优势，它反映了品牌最直接的传播目标。品牌识别的某些内容尽管重要，也会被排除在品牌定位范围内，原因可能是因为这些内容无法体现出差别化优势，也可能是因为品牌还没准备好表现某种承诺或者受众还无法接受这些信息。

品牌识别和品牌定位完成后，接下来的工作就是制定品牌创建计划。人们普遍有种误解，认为创建品牌不过是做做广告而已。事实上，广告在这个过程中的作用是有限的。品牌创建要借助各种媒体如促销、宣传、包装、直效行销、旗舰商店、网络和赞助活动等。传播活动涉及品牌和受众接触的方方面面，包括产品设计、新产品的上市和分销策略等。

其中有一个问题是选择哪种媒体来建立品牌最有效，企业不能把决定权完全交给广告代理商。另一个问题是如何巧妙地制定传播策略并付诸执行，使传播活动能先声夺人、与众不同。本书第四章对此将作阐述。

最后一个步骤是对品牌创建活动进行追踪。《创建强势品牌》曾列举了品牌资产的 10 个方面作为进行评估工作的框架。这 10 个方面包括两项品牌忠诚度测试（价差效应和消费者满意度），两项认知品质测定（认知品质和品牌的主导程度或受欢迎程度），3 个关联度测试（认知价值、品牌个性和组织关联），一项知名度测试和两项市场表现评估（市场份额和市场价格或分销覆盖率）。这些评估活动构建了一个跨品牌和产品类别的追踪系统，也为需要为某种品牌或专门市场对症下药的人们提供了思考问题的出发点。

战略性的分析、品牌识别的发展和品牌识别的实施是品牌识别策划模式中的三步曲。但在实践过程中可以不必这么按部就班。战略是很难脱离执行的。从广义上看，执行制约着战略，但也可以验证战略的可行性。为了检验战略是否是最佳方案，品牌工作者可能必须冒险先开始执行工作。

品牌识别——回顾

品牌识别是品牌战略者们希望创造和保持的能引起人们对品牌美好印象的联想物。这些联想物暗示着企业成员对消费者的某种承诺。由于品牌识别被用于推动所有的品牌创建工作，它的内容就必须具有深度和广度，而不只是一句广告口号或一个定位的说明。

认识到这一点，品牌识别的努力方向就是要帮助品牌建立与消费者的关系，这可以通过功能性、情感性或自我表现型利益来表达某种价值取向或为托权品牌提供信用来做到。与直接提供某种价值取向相比，托权者的角色更重要的是为托权品牌创造信誉。

图 2-2 回顾了品牌识别及其相关的一些内容。请注意这里把品牌识别的 12 项内容从 4 个方面进行了归类：作为产品的品牌（产品范围、产品特性、质量/价值、使用体验、用户和原产地）、作为组织的品牌（组织特性、区域性或全球性）、作为人的品牌（品牌个性、品牌/消费者的关系）、作为符号的品牌（视觉形象/标识和品牌历史）。虽然每项内容都和某些品牌有关，但事实上并非所有的品牌都会反映出所有 12 项内容。

还要注意到的是品牌识别的架构包括核心识别、延伸识别和品牌核心。一个典型的品牌识别需要 6 到 12 个方面的内容才能完整地说明品牌的内涵。这么多东西显然是过于冗杂了，因此确定核心识别，即品牌识别中最重要的部分，明确中心任务将能起到事半功倍的效果。核心识别的每个方面都要反映组织的战略思想和价值观念，其中至少要有一个方面造成与其他品牌的差异，能与消费者发生共鸣。当品牌沿用到新的产品和服务时，核心识别是最有可能被保持下来，如果人们根据核心识别来认可品牌，这场战斗就赢定了。

核心识别不但为消费者也为企业组织提供了注目的焦点，例如美孚(Mobil)意味着领导者、合作人和信任感；土星意味着世界级的汽车，它们像对待朋友一样尊重顾客。这些核心识别比完整的延伸识别更便于在组织内部和外部进行传播。

延伸识别包括品牌核心以外的所有品牌识别的元素，它们也要进行有意义的分类。核心识别一般是对品牌的简要凝练的概括，但简洁也会导致内容的模糊，因此延伸识别具体完整的内容就对品牌实施的决策大有裨益。延伸识别里还有一些元素（如品牌个性）常常无法恰当地归入核心识别，但却是非常有价值的，不能忽略。

图 2-1 说明了维珍的品牌识别内容。核心识别包括 4 个概念——质量、创新、充满情趣和物超所值。延伸识别增加了挑战者地位、品牌个性和品牌符号等。

品牌精髓

品牌精髓一般从 2 到 4 个方面精炼地概括了品牌的内涵。提炼品牌精髓往往为品牌识别提供了更多的着眼点。某些情况下，提炼品牌精髓未必可行或有用，但其他时候它的确是非常有力的工具。

品牌精髓比较好的表达方式不只是简单地把一堆反映核心识别的词组串成一段话，这么做除了复述一遍核心识别外没有其他的意义。相反，品牌精髓在捕捉品牌内涵的同时，还要从某些稍微不同的角度来诠释。品牌精髓是核心识别各要素之间的粘合剂，是带动核心识别各要素协同工作的中轴。

品牌精髓必须具有这两个特征：与消费者共鸣和推动企业的价值取向。它是品牌所专有的，能持续不断地造成本品牌和竞争品牌的差异化；它必须不断向企业员工和合作者进行灌输和激励。即使非常简单的话，比如“做得更出色”或“走不同的路”等，也会对认真思考和品味其中含义的人们有所启发。

出色的表达品牌精髓的语句往往耐人寻味从而更广为人知。耐克的品牌精髓是“超越”，它包含了耐克识别的各种内容如卓越的技术、一流的运动员、进攻性的人格、生产跑鞋的历史和附属品牌“飞腾乔丹”以及所有希望超越的人们。美国运通的“做得更多”表现了企业的可信度，说明企业比竞争者考虑的更周全，提供更完善的服务以及消费者们不安于传统生活方式，希望获得更丰富多彩的生活体验的心理特质。

品牌精髓与广告口号

品牌精髓不同于广告口号。如果根据备选的内容是否便于构成一条好的广告口号来取舍品牌精髓的内容，无疑是在犯本末倒置的错误。品牌精髓反映了识别的内容，它的主要功能之一是与企业内部人员进行交流和激励，而广告口号反映的是品牌定位（或传播目标），其作用是与企业外部人员进行沟通。品牌精髓是永恒的，至少存在相当长的时间，而广告口号则寿命有限。况且，品牌精髓更能跨越市场和产品类别，而广告口号则局限在一定范围。在找到有效的品牌精髓表达方式的同时也能使它发挥广告口号的作用，这看上去固然是件好事，但如果强求二者兼顾则可能会偏离了它们各自的目标。

IBM 的品牌精髓（“你能相信的魔力”）抓住了其产品和服务最有价值的内容和公司的长期历史、规模和实力带来的可信度。根据不同市场，IBM 采用了不同的广告口号。“四海一家的解决之道”，针对的是寻求便捷的解决方式和具有全球眼光的人士，“电子商务”的定位使 IBM 成为他们寻找电子贸易帮手时的首选。索尼的品牌精髓（“数字化的梦幻儿童”）也抓住了索尼的核心识别，但并未成为索尼的广告口号。“我的索尼”看上去与品牌精髓相去甚远，却成了索尼某些产品的广告口号。荷尔曼斯蛋黄酱品牌精髓的表达方式是“善意加投入”，比其广告口号“生产最好的”内涵丰富得多。

以下这些广告口号不适合表达品牌精髓：

你雅虎了吗？（YAHOO 网站）

有人提到麦当劳吗？（麦当劳餐厅）

坚如磐石。(CHEVY 卡车)

生活的路上有旅客也有司机：大众是司机所需要的。(大众汽车)

品牌是什么和品牌做什么

品牌精髓需要考虑的问题很多：它应该更能唤起联想呢（沃尔沃——实用而安全的汽车）？还是要给人以启发（沃尔沃——时髦的车）？是不加修饰地陈述呢（康柏——做得更出色），还是夸张虚化一些（康柏——丰富你的生命）？其中关键的选择是品牌精髓究竟要以“品牌是什么”还是以“品牌能为消费者做什么”为焦点。品牌精髓是以理性的诉求强调功能性利益呢？还是刺激与品牌内容相联系的情感？

着眼于功能性利益的品牌精髓通常会强调相关的产品属性，这种关联性能产生显著的、持久的优势，但也会把品牌局限在一个框架当中。因此，一般品牌战略都会将品牌属性从单一的产品主导拓展到更广泛的范围。以情感性利益和自我表现型利益为主导的品牌属性为建立品牌和消费者之间的关系奠定了较高的基础，更能灵活地适应产品和市场的变化。

品牌是什么——功能性利益

大众汽车：德国工艺

宝马：最终的交通工具

雅贝国家银行：特殊的安全

施乐：数字化文件处理设备公司

康柏：最好的答案

凌志：没有妥协

品牌做什么——情感性和自我表现型利益

美国运通卡：做得更多

百事：百事的一代

惠普：拓展可能性

苹果：成为你最佳选择的实力（或“换一种想法”）

索尼：数字化梦幻儿童

施鲁姆伯格：超越的热情

耐克：超越

微软：帮助人们发挥潜能（或“今天你想去哪里？”）

价值主题和消费者—品牌关系

品牌识别系统包括由品牌识别设定的价值主题。除功能性利益外，价值主题还包括情感性利益和自我表现型利益。

情感性利益指的是品牌能在消费者购买和使用的过程中使购买者或使用者产生某种感觉。冲击力强的品牌识别往往包含情感性利益，就像消费者在沃尔沃汽车里能有安全感，在 Nordstrom 购物时会觉得自我的尊贵，在购买和读到贺曼贺卡时能体会到温馨，穿上李维斯牛仔裤时会感到坚实和粗犷。

情感性利益为消费者拥有和使用品牌赋予了更深的意味。如果阳光伴侣葡萄干无法唤起人们美好的回忆，这个品牌也就沦为一般大众消费品了。它那熟悉亲近的红色包装使人们回想起在厨房帮母亲做饭时的情景（或给那些渴望有这种体验的人们描绘了一幅理想中的童年生活）。结果是一种全然不同的消费体验——一段富有感情的生活和一个强势品牌。

当品牌成为人们表达个人主张或展现个人形象的媒介时，自我表现型利益也随之出现了。当然，我们在生活中扮演的角色是多元的，一个人的角色可以是妻子、母亲、作家、网球手、乐迷和徒步旅行者，人们在扮演不同角色时希望表现的自我观念也不同。购买和使用特定品牌是人们

实现自我表现需要的一种方式。一个人拥有一套罗西诺尔滑雪设备是为了表现他的冒险精神，到 Gap 店买衣服体现了他的嬉皮做派，穿拉尔夫·劳伦时装以显示其世故，驾驶林肯车表示其成功和权势，在克马特商店购物说明为人的节俭朴实，使用微软办公软件说明自己不落伍，早起为孩子们准备桂格麦片则表达了身为父母的舐犊之情。

品牌识别系统最后还应包括一个“关系”要素。品牌的任务之一是要与消费者建立如同人际关系那样的联系。所以，品牌要成为人的朋友（土星汽车）、良师（微软）、顾问（摩根·斯坦利）、母亲（贝蒂·克洛克）、可爱的伙伴和儿子（吉列）。土星汽车明智地把消费者当作朋友来看待，它的品牌—消费者关系也以此为基础。土星品牌的功能性和情感性利益尽管反映了这种关系，但对其精髓的把握还不十分准确。

如何在发展品牌识别系统的过程中避免常见的错误

在创建品牌识别的过程中，我们积累了许多第一手的资料，从中我们总结出列在图 2-3 中的 8 项原则，并在下面详细说明。读者在阅读时要注意那些与你的品牌所处的环境最相似的问题。

1 拓宽品牌的视野

品牌管理中常犯的一个错误是过于狭隘地看待品牌。许多人会掉进“口号陷阱”，认为品牌识别必须用一个三个词的短句概括起来。但即使是语言最简练的品牌精髓表达式也只是品牌识别的一小部分，品牌内涵的复杂性远不是一个简单的短语所能体现的。例如，3M 并不只意味着创新，而是代表了一系列的联想物，包括质量、整体性和整体产品、录像和录音带以及中西部人的个性。

更常见的错误是把品牌当作一堆简单的说明功能性利益的符号，从而陷入僵化的“产品属性”陷阱。高科技产业和工业产品生产商总是觉得消费者只会注意品牌的事实性信息，消费者只会依据他们认为最重要的产品属性进行决策。事实上，只有把产品属性对品牌的影响剥离以后，对品牌的理解才更精确，更有意义。

图 2-4 概括了产品和品牌的区别。产品特征包括产品范围（佳洁士只生产口腔卫生用品）、产品属性（Vogue 是本时尚杂志）、品质和价值（卡夫优质产品）、使用情况（Subaru 起初专为雪天驾驶而设计）和功能性利益（沃尔玛提供超值服务）。品牌涵盖了这些产品特征和其他更多的东西：

使用者的形象（那些穿阿曼尼的人）

原产地（奥迪由德国工艺制造）

组织联想（3M 是个富于创新的公司）

品牌个性（Bath and Body Works 是个充满活力的零售品牌）

符号（威尔士法戈银行的马车标志）

品牌和消费者的关系（Gateway 是一位朋友）

除功能性利益外，品牌还蕴涵着：

自我表现型利益（霍巴特使用者表现出永远领先的自我形象）

情感性利益（土星的用户为驾驶美国产的汽车感到骄傲）

所有这些品牌元素都有其潜在价值，但以下 3 点值得进一步商榷：组织联想、品牌个性和符号。

组织联想与服务性机构、高科技和耐用品企业的关系最为密切，因为品牌背后的这些组织与顾客的联系是实实在在的。如果获得富于创新、具有社会责任感的声誉，在人们心目中树立起有实力的领导者和关心消费者的形象，就能轻松应对的产品和质量优势。这种组织联想是积极的，因为这是一份无形的价值，竞争者很难进行挑战。定位在产品属性基础易出局，但要与惠普和通用电器这样以价值观、企业传统和人员为基本品牌联想要素的企业抗衡就非常困难了。

组织联想必须反映企业的经营策略。某全球性品牌的识别包括以下要素：全球领导者的姿态、最高行业标准的全球市场的服务承诺以及最低的价格定位。但经营策略却无法支持低价格定位，也很难实现全球领导者的定位、卓越的全球服务承诺。所以，经营策略和品牌必须互相平衡。

品牌个性即使在同质市场也能带来企业需要的差异化特征，从而在许多方面产生真正的价值。首先，品牌个性使情趣、令人难忘。想想看，我们对一个人最糟的评价莫过于说这个人毫无个性，就算被人当作讨厌鬼也比这好。没有获得知名度和建立与消费者关系方面困难重重。其次，品牌个性激发起人们关注对品牌的活力和朝气，这对许多品牌第三，品牌个性体现了品牌与消费者的关系如朋友、伙伴和良师等。品牌个性所暗示的这些角色使品牌—消费者关系

考察品牌策略发展状况的方法之一是研究品牌个性是否在延伸识别中得以体现。如果答案是否定的，就说明管理理解过于狭隘了。

品牌符号可以被提升到品牌战略的高度，而不仅仅是战术性传播中的一项工作。出色的符号系统能整合品牌，使晰，更易于记忆。符号是所有能反映品牌内容的东西：一条广告口号（大家都喜欢萨拉·李）；一个卡通人物（皮尔孩）；一个视觉标识；一个商标（耐克的勾形）；一种色彩（柯达的黄色）；一段乐曲（荷尔曼斯蛋黄酱）和一种包的蓝色圆柱型外观）和一些活动（麦当劳的慈善活动）。任何情况下，品牌符号在创造和维持品牌资产中都发挥着关应成为延伸识别甚至核心识别的一部分。这一点，只要想想威尔士法戈银行的马车标志在建立品牌知名度和人们对银所起的作用就知道了。

延伸识别能帮助品牌摆脱产品的束缚，避免陷入“产品属性”和“广告口号”的陷阱。建立内容详尽的延伸品牌处。

首先，丰富详尽的品牌识别内容能比较精确地反映品牌的内涵。就像我们无法用一两句话来描述一个人一样，不是只言片语能道尽的。三四个词组的广告口号或只拘泥于说明产品属性的识别显然是不准确的。

其次，品牌识别旨在指导决策者决定品牌应代表什么。如果识别内容是完整的，决策者在决定该做什么或不该少了很多不确定因素。如果品牌识别过于简单，忽略了重要的环节，那么在传播过程中就可能出现与品牌脱节的地方

第三，由于品牌识别是启示性的，它通过体现企业的价值与文化而辐射到整个企业组织。企业的市场领导地位消费者的理念也许不属于品牌精髓的内容，但在引导品牌策略的实施中仍发挥关键的作用。

第四，延伸识别所包含的几个方面内容使品牌得以超越产品属性。品牌个性和品牌定位无论从战略上还是从战

重要，但如果品牌定位太过简单，这两者也无法发挥作用。

2 在任何可能的情况下将品牌与功能性利益联系起来

“产品属性”陷阱是客观存在的，拓宽品牌的视野使其包含个性、组织联想、符号、情感性和自我表现型利益等有益的，但这并不意味着由于品牌的焦点不在产品属性上，产品属性和功能性利益就要被忽略。每个品牌都要寻求与功能性利益，如沃尔沃为安全所做的设计，Gap 品牌创造时尚的便装等。凭借特别的产品特性获得高人一等的市场定的一件利器。

巧妙地运用关联要素可以强化甚至创造出品牌优于竞争者的功能性利益。事实上，支持产品属性和功能性利益的塑造了塑造品牌个性以及产生情感性和自我表现型利益。

塑造品牌个性的各种符号是创造和强化产品属性和功能性利益关联物的最佳工具。在各种品牌符号中支持功能性几个：

米其林轮胎巨人（坚固耐用的轮胎）

劲量兔子（能量持久的电池）

皮尔斯伯里面团男孩（新鲜便捷的食品）

实际上，用符号方式比用事实信息更容易传达产品属性。让我们回想一下 Maytag 孤独的修车人是如何简单有效的可靠性的。如果没有修车人这个符号，Maytag 想表达“可靠性”这一抽象的产品属性是非常困难的。

冲击力强的视觉标识也能以生动而深刻的方式表达复杂的功能性利益。安德森咨询公司的哲学是如果全面地考察会有不同的收获，而大多数咨询业的竞争者只注意具体的问题（由于这些问题只是更大的深层次问题的表象，所以专时所做的只是一些修修补补）。安德森咨询公司的广告代理公司扬一罗必凯为此设计了一系列的视觉标识，巧妙地反学，并从 1995 年起在此基础上发动了一场广告攻势。其中一幅作品（见图 2-5）画面上一群鱼同心协力构成了一头这些视觉设计不但富有冲击力，而且不受文化和语言的局限，使信息能四处流传。

扬一罗必凯公司的斯图尔特·阿格里司开展的一项实验说明情感性和功能性利益综合运用效果。该研究以洗发类产品的情感性诉求不如功能性诉求有效，但二者综合之后却比其中任何一种方式都更能打动人。后继的研究也发现情感性和功能性诉求的电视广告的效果得分显著高于 121 个采用单一诉求的广告。

3 采用最合适和最有用的内容，忽略其他

除了按产品、企业、个人和符号进行归类的 12 项内容外，品牌识别模式还包括 3 种类型的利益和消费者与品牌关系个方面的内容。每项内容在特定的环境里都有其作用，但没有一项内容能适应所有的环境。管理者常常想把每个方面结果却会使品牌识别显得十分勉强，各要素之间过于琐碎，缺乏关联，甚至有点可笑。

所有的内容并不一定都要体现在某个品牌识别里。品牌识别不是纳税报表，每一行都得填满，也不是一份问卷，题目才能得高分。通过以下标准可以衡量每项内容的作用。

是否反映了对品牌十分重要的元素？该元素在多大程度上能支持建立品牌与消费者的关系或为消费者提供利益？

是否有助于形成与竞争品牌的差异？

是否能与消费者产生共鸣？

一项内容只要在一个问题上得分很高就说明它可以入选。如果在 3 个问题上都没起什么作用就应剔除。基本的判断是：有些内容是否合适作为品牌识别的一部分，将来是否能发挥作用。

究竟采用哪些内容还取决于品牌的背景。组织联想对服务性机构、高科技和耐用产品企业通常很有用，而对包装商则作用不大。自我表现型利益和品牌的关系也比较密切。当产品差异性不大时，品牌个性就显得尤为重要。如果符号强，特别是有固定的视觉标识时，符号往往是最重要的识别内容。如果符号冲击力较弱或没有固定下来，品牌的推动力就弱。征物。（许多强势品牌，如 IBM，并没有需要花大力气来管理的符号系统。）

4 在真正理解消费者的基础上制定品牌识别

消费者分析、竞争者分析和品牌自我分析为品牌识别的发展提供了依据。任何企业如果简化了这些步骤，都可能产生误导。不了解消费者和品牌深层次的关系是一个常见的错误。对品牌属性重要程度的量化研究尽管是有价值的，但研究品牌识别的创建提供可靠的见解，反而常常会引到产品属性的陷阱里。焦点人群的研究同样也过于肤浅，无法发现品牌消费的基础是什么。幸好仍有一些方法能洞察消费者从而得出有益的见解。以下就是有关这方面的一些建议：

将消费者个别的深度访谈与购买和使用产品时的场景结合起来考察。宝洁公司的研究者们有时会整天呆在消费者家中观察他们使用产品的习惯。研究者让被访者戴上微型麦克风，当被访者进行日常活动时，录下他们讨论问题的方式和内容。维思的工作人员带着录音机，跟随人们逛商场。由于现场记录反应了购物者的真实经历，录下来的人们对所购商品的评价更有价值。

问题研究也会有收获。具体使用过程中会遇到哪些问题？这些问题中什么是有意义的？哪些具有普遍性，能作为品牌识别的基础？对狗粮的问题研究最终导致根据狗的年龄和体格大小生产相应的产品。

心理研究借鉴了医学家拉派里博士采用的方法。被试者躺在一个灯光幽暗、音乐轻柔的地方，思考有兴趣的问题。下人的认知心理防御会减弱，更可能出现各种情感联想。佛格思咖啡的研究人员曾让被试者回忆他们的童年时代，回忆童年时期的事物。结果发现咖啡的香气与人们对家的感情有密切的关系，于是佛格思成功地找到了定位，其广告口号是“早晨第一件事是杯中有佛格思咖啡”。

另一种方式是从产品使用经历中发现相关的情感。这方面的研究发现消费者使用产品时经常出现 20 种情感：焦虑、悲伤、惧怕、惭愧、内疚、嫉妒、孤独、浪漫、爱恋、平静、放松、满足、乐观、愉快、兴奋、急切、惊奇和惊奇。情感为依据能用来调查消费者，为情感研究提供量化的数据。

通过阶梯研究能了解到消费者购买和使用某品牌时相关的情感性和自我表达型利益。这个研究开始先问消费者为什么买或他们的品牌偏好，答案一般会涉及某些产品属性。接着问他们为什么看重这些属性。一系列的“为什么”会引出

感性或自我表现型利益。例如，飞机上的乘客可能会被问到为什么喜欢宽大的机身，回答可能是“身体感觉舒服”，那么喜欢这种感觉，答案可能会引出一个情感性利益“自我感觉比较好”。同样的，因乘客在意“服务”，那就可能会出现问题的回答，如“节约时间”、“减少紧张感”和“觉得安全”等。

从忠实消费者入手洞察品牌。这些核心消费者与品牌的关系说明品牌的潜力还有待挖掘，值得认真研究。问题这种关系，扩大忠诚者的范围。

5 了解竞争者

忽视竞争对手也是常见的毛病。人们总是习惯关心自己，品牌和企业关心的是消费者的需求，但问题是商场上总的或潜在的竞争对手。了解竞争者创建品牌的方式是制造品牌差异化的关键，这往往从分析竞争对手目前和过去的定

一个行之有效的方法，是收集竞争者有代表性的广告并估算他们的传播费用，然后将广告进行分类。例如保险常分3种类型：

- 展现实力（如旅行者、佛特司、Prudential）
- 随时为顾客服务（如 Allstate、State Farm 和西格纳集团）
- 放眼未来，为您提早打算（UNUM、Mass Mutual、Equitable）

了解竞争者如何定位、大体预算有多少，能为品牌提供策略方面的指导，也能现实地估计自己的实力。如果自与预算更多的其他的竞争对手的广告信息非常相似，却还一味地相信自己的广告能够脱颖而出显然是不切实际的。

还有一种办法是翻阅竞争者过去4年左右的年度报告。品牌识别的内容，特别是像索尼这样的企业型品牌，通反应。年度报告还会记录品牌背后的未来的战略和对消费者的承诺。

对竞争品牌的形象调查也很有价值。消费者如何看待竞争品牌？喜欢这些品牌吗？它们有哪些个性？组织联想些符号？品牌形象的定量研究提供了一个考虑问题的出发点，而从深度定性研究中获得成果通常也非常有用。

企业的监测范围应包括所有的竞争对手，这一点很重要，因为他们会在今天或未来与你争夺顾客。涉足家用电脑留心戴尔、康柏、Gateway、IBM、苹果等主要竞争者。对家用市场虎视眈眈的还有索尼、柯达、微软和 TCI 等，所有备为争夺数字化界面和网络工具市场而背水一战，因为这些产品是未来数字化家庭商务活动的核心。电脑产业的品牌划都不能对这些竞争者掉以轻心。

6 允许多元品牌识别

能够拥有一个贯穿不同产品类别和市场的单一品牌识别当然是件好事。可口可乐就长期在不同市场和国家间使用别。不列颠航空也希望它的广告口号“全球最好的航线”和相关的识别内容能通行全球市场。潘婷洗发水在每个国家和广告口号都一样，视觉形象也都是一头出众的秀发。如果单一品牌识别能适用于各种场合，品牌内部和外部的传播更经济，而且也更有可能与企业文化和经营思想相吻合。

通用的识别应成为品牌战略的基本点。有人会提出由于自己所处的国家或产品类别与其它环境不一样，因此除了

外（比如对生活方式的不同解释，用不同的形式表现情感性利益等），还要求设计特殊的识别内容。这种要求必须于基本识别内容的事情要尽可能减少，如果要做也必须用理论和数据来论证。

当然，压倒一切的任务是创建强势品牌。如果确实需要多元识别来打造最有实力的品牌，那么也应予以考虑。例如客中工程师购买的是工作站，商务人士需要的是微型电脑和激光打印机，一般消费者购买笔记本电脑。单一的品牌识别品牌适应不同的群体，因此需要不同的识别内容。

有时候，单一识别也可以扩展到差别很大的环境中。方法之一是采用同样的识别内容但在不同市场强调不同的要素。某个市场品牌个性被推向前台，而在另一个市场联想表现的更突出。另一个方法也是采用同样的识别，但在不同的市场不同的解释。因此，一个银行面对家庭市场可以多展现亲和的人际接触，面对商务领域则表现其专业水准，但品牌精神生任何变化。

实施多元识别时应采用通行的联想物，其中一部分联想物是属于核心识别的。不同市场中的识别内容可以进行加持与通行的品牌元素协调一致。

内容扩充后的品牌识别可以运用在新的环境里。某大型石油公司进入南美市场时在品牌识别中增加了一项关于管的内容，因为一些当地的石油公司经常以不说明量度的方式欺骗顾客。索尼随身听在自己专门的产品背景里也为索尼字科技和娱乐等功能性利益的内容。

有些个案还说明重新诠释或增加品牌内容有时还无法适应市场环境的变化，此时甚至连核心识别都要有些变动。欧洲和远东是个高级品牌，代表最棒的美国产品，价格也十分昂贵。但在美国，李维斯品牌识别则体现了更多的功能牛仔裤的历史。花旗银行在远东是一幅尊贵的形象，但在美国其形象则是以功能性利益为主的银行。

如果多元品牌识别有存活的可能，接下来可以用两种方式来实施。一是自上而下地进行，先为整个企业制定品牌运用到不同市场。这种方式的优点是各独立的市场以通用识别为出发点，不易发生太大的偏差。

另一种方式是自下而上的。首先以产品或市场为独立组织自行建立最适合自身需要的品牌识别。接着对这些不同合，可以把它们分成代表不同组织的几个单位，哈里一戴维森做这项工作时发现，各个单位制定的识别内容其实大同说每项独立识别内容已经把组织的整体识别考虑在内了。在某电脑公司，4个生产不同产品的企业分别制定了各自的调会上，有3个企业认为一个统一的企业品牌识别就能适用于本单位，剩下的一个也只需要稍微增加一些内容就够了上层的主观决策，这种由不同单位整合识别内容的方式是比较合理的。

7 由品牌识别带动策略的执行

有了品牌识别作为品牌策略的基础，下一步的工作就是策略的执行。由于组织管理的原因，品牌识别的制定和执脱节。例如广告代理商为品牌所做的定位可能就不受品牌识别的辖制。管理传播工作的团队与管理经营策略执行工作缺乏沟通。

解决这些问题的办法是确保企业组织能贯彻品牌识别的内容。前面举的例子说明负责品牌战略实施的组织和个人

品牌识别的制定工作进行协调和沟通。另一种办法是要确保品牌识别的顺利传播，详细说明识别内容在其中起了重要作用。无法准确地向广告代理商或举办赞助活动的公司说明品牌识别的内容，他们就会根据自己的理解重新诠释识别内容。

还有一个步骤也很重要，即根据执行时所处的具体环境对品牌识别进行补充和重新界定。有人说策略就是执行，策略的过程中把一些还不成型的概念付诸实践检验，也是保证将来策略与执行之间一致性的一个好办法。这其中会涉及发现和确定多种执行方式等问题。

8 详细说明品牌识别

品牌识别往往会产生歧义，尤其当它必须用简单的几个字或几句话来说明的时候。因此，品牌识别有时无法有效传播功能来激励员工和合作伙伴指导决策活动。这时，详细说明品牌识别显得尤其必要和重要。下一章将探讨解释品牌路径。

讨论题

- 1 说明维珍航空的品牌精髓。
- 2 评估文中列出的对品牌精髓的说明。哪些部分是适合的？哪些是最好的？判断那些最能体现品牌精髓的广告原因。
- 3 你的品牌是否有以功能性利益为基础的有力的定位？品牌是否已经超越了产品特性和功能性利益？是怎么实现的？
- 4 哪种消费者观念驱动着品牌策略？
- 5 以广告、视觉形象或战略说明来解释竞争者的品牌定位。你的品牌与它们的差别在哪里？
- 6 品牌有多元识别吗？为什么？怎么做的？
- 7 你的执行工作与品牌策略协同一致吗？就符合战略和背离战略的执行情况在你的或你的竞争者的品牌中举例说明。

精心设计和诠释品牌

如果一位 CEO 无法清晰地说明品牌无形资产的价值或不知道品牌与消费者的联系，他将会使自己陷入困境。

——夏洛特·比尔斯，智威汤逊广告公司

经历是领导者最强有力的武器。

——霍华德·加德纳，哈佛大学教授，

《领导者心智》一书的作者。

土星汽车和 Gateway 电脑的品牌核心识别都包含了一个“关系”的内容，即品牌是其消费者的朋友。但这是什么朋友？是会上认识的朋友？铁哥们？旅伴？和你一起打篮球的朋友？商业伙伴？这种友谊、合作关系和一般关系有什么区别？品牌模式、视觉形象、标志和符号意味着友谊？

核心识别往往用几句话或几个词就能概括出来，如“土星”是世界级水准的汽车，把顾客当作朋友来看待；而“

领导地位、合作关系和相互信任。质量、创新、力量、令人振奋、富有品位、使用便捷和各种关系（友谊、领导、合作）是常见的著名品牌核心识别的关键要素。但遗憾的是，尽管简洁的表达方式使这些要素便于传播和记忆，但仍会引起歧义，因此需要找到一种方法对品牌工作进行引导和激励。

延伸识别有助于解决歧义的问题，但有时显得不够直接。就像前面的例子，如果品牌个性以朋友关系为基础，那是一种什么样的朋友呢？正是由于歧义无法消除，所以准确地选择词组和句子来说明品牌核心识别的内容才显得尤为必要。这在说明品牌核心要素时也同样重要（例如解释品牌个性方面的“幽默感”或“值得信赖”这样的概念）。

精确地说明品牌识别的内容有 3 个目的。首先，通过对品牌识别各项要素的解释和说明减少了歧义，从而便于制定品牌识别计划。其次，清晰的内容加强了决策者对品牌的理解，明确了品牌的差异化特征，从而能更好地与顾客沟通。第三，品牌识别会得出一些有用的想法和理念，有助于制定出针对性强的有效的品牌创建方案。

定义“领导者”

许多品牌，特别是企业型品牌，都有自己充分的理由把“领导者”作为核心识别的一部分内容。企业立下的宏伟目标、员工和合作者的热情，力争上游的志向使品牌创建工作充满挑战和精彩。“领导者”的形象给很多消费者以信任感，暗示的可靠的质量和创新能力能转化为稳固的功能性利益。消费者购买和使用一个真正的领导品牌这一行为本身就反映了现实利益，一种自身的价值和重要性得到认同后的心理满足。

“领导者”的概念像一把大伞一样可以收进各种观念和行为。内容丰富固然对品牌有益，但也可能流于空泛，使品牌传播方式时无所适从。

看看以下企业如何解释“领导者”：

具有高超管理艺术的有实力的领导者（花旗集团）

一位令行禁止的权威领导（微软）

积极激励下属，当好后援的领导者（Nordstrom）

一位授人以技巧，帮助人们成功的教练（Schwab）

一位不墨守成规的领袖，总有一些不寻常，有时甚至是出格的行为和举动（维珍）

一次次突破技术极限，富于创新的领导者（3M）

抢占了大量市场的成功领导者（可口可乐）

一位有资格设定最高质量标准的行业领袖（凌志）

一位能激发灵感的领袖，推崇高尚品格和远大抱负（李维斯）

DMBB 广告公司在乔·普拉姆带领下对 23 种产品类别对领导者的品牌概念进行了研究，他们发现这个概念的内涵

研究人员先问被访者该产品类别的领导品牌是什么以及为什么选择这些品牌，接着深入考察了入选品牌的策略。

第一个发现是人们之所以认同领导品牌并不是因为它们的市场占有率高，而是因为顾客相信品牌的质量和信誉。共有 4 种不同形式的领导品牌：

实力型品牌有一个核心的产品利益并不断努力地改造产品来保持领导地位。这类品牌有：吉列（最贴近肌肤的剃须刀）、高露洁（最健康的牙齿）、联邦快运（迅速可靠的投递）和沃尔沃（安全第一）。

探索型品牌不断把握顾客的需要，品牌随着人们需求的变化而成长，帮助人们发挥潜力。如微软（今天你想去哪儿）、耐克（Just do it）和 Body Shop（表达社会意识）。

象征型品牌将人们情感上认同的一个国家的形象和历史符号化，成为品牌的内容。如迪斯尼（神奇的童年）、可口可乐（大同）、万宝路（美国西部的自由奔放）和麦当劳（孩子是家庭的珍宝）。

识别型品牌作用于人们的想象，帮助人们表现自我。如李维斯（城市嬉皮）、宝马（功成名就的人士，有品位的行家）和沃尔沃（崇尚自然的价值观和生活方式）。

同样是在该项研究中，当研究者请被访者为现有的领导品牌命名时，出现了两种不同类型的样式：

直面挑战型品牌：这种品牌直接向领导品牌发起进攻，模仿领导者的策略但做得更出色，价格定得更低。这些品牌之处在于它们的进攻性和咄咄逼人的气势。例如 MCI（改进服务内容，比 AT&T 更经济）和百事可乐（百事的挑战“百事可乐”）。

差别模式品牌：这些品牌基本无视领导者的存在，它们认为所谓的领导者与“新模式”毫无关联。如西南航空（以低成本的方式让人们享受物超所值又务实经济的航空旅行）和亚马逊书店（英特网上的书店）。

关于领导者的论述远远多于以上我们说明的这些。品牌所面临的问题是重新定义和理清概念使品牌更有效地发挥作用。尽管不同的经营单位要从不同的角度看待同一个概念，概念的清晰仍然非常重要。本章就旨在完成这项工作。

定义品牌个性——利利宾公司的故事

利利宾公司创办于 1912 年，创始人利昂·利昂伍德·宾住在缅因州的福里波特，他本人酷爱户外运动。公司最初生产的一双防水胶鞋底、轻便皮面的鞋，比起当时粗笨的皮靴，这可以说是一大进步。但是，头 100 双邮购鞋的缝制质量就决定重新返工，并退款给顾客，由此开始了公司著名的“百分百满意保证”服务。利利宾公司数十年都秉承着这一质量至上的传统。接下来公司又为喜欢狩猎、钓鱼和露营等户外活动的顾客开发了一系列产品。从公司开业到 60 年代，宾公司产品的尝试和推广。

利利宾公司长期以商品目录册为主要推销形式，现在公司年收入超过 10 亿美元。1917 年起在福里波特城的中心零售店铺原先是招徕路过的顾客的，如今也发展成一个展现品牌形象的旗舰店。该店全天候营业以便更好地服务于任何狩猎者和钓鱼者。它已成为缅因州著名的观光点，每年来参观该店的顾客超过 350 万人。公司的产品范围也逐年扩大。

括休闲、运动服装在内的各种适合户外生活的产品。品牌的核心识别内容包括优质实用的产品、周到的服务和热中户和公司员工。

与其它传统悠久的公司一样，利利宾也希望能更新它们的视觉形象。过去利利宾的形象总和那些使用天然、精巧和露营的人联系在一起，现在他们希望能反映出更丰富多彩的户外活动和人们回归山林和自然的热情（图 3-1）。

利利宾公司设计的品牌性格旨在支持品牌创建工作，涉及以下几个方面特征：友好、忠诚、助人为乐、为家庭、经济实用、幽默感、一个好导游和一种健康的生活方式。这些特征显然过于抽象，无法体现利利宾品牌真正的精华，地发展成下面的这些定义：

友好——利利宾关心顾客，平易近人。它不故做姿态，因此让人觉得舒服、亲近。

忠诚——利利宾诚实坦率，从不误导消费者，以平实的方式展示公司和产品的形象。

助人为乐——利利宾的客户服务有口皆碑。从创业开始，善待顾客始终是其经营活动的核心。公司员工竭尽所能，无论是帮顾客挑选参加户外活动最合适的利利宾产品还是解答顾客关于户外运动的问题。

为家庭所有成员服务——由于公司一直为狩猎和钓鱼活动提供产品，再加上创始人利昂·利昂伍德·宾也是个户外爱好者，利利宾的企业形象多少带有些男性化色彩。现在利利宾正为参加户外活动的所有家庭成员提供产品和服务。

经济务实——利利宾注重产品的多样性和改进产品性能。产品设计从美国北方人的审美中汲取灵感，价格公道，花哨。

幽默感——利利宾总是非常适当地扮演它在人们生活中的角色。它从不过分突出自己，保持着传统的美国北方人

一个好导游——利利宾体现出一位经验丰富，熟知地理的向导的特征。

健康的生活方式——利利宾的顾客和员工深信参加户外活动和训练的益处。他们认为花时间参加户外活动能保持而提高整个生命的质量。

这些经过精心诠释的品牌个性说明了品牌的内涵，能明确地引导品牌创建活动。例如，根据品牌个性“友善”方面，公司就会在目录和商店里以简单朴实的方式陈列让人感觉舒服和亲近的商品。在设计产品时，根据“经济务实”方面的增强产品性能。而将品牌定义为一位“向导”则承袭了公司的传统，暗示着这是一位户外活动的专家。

诠释后的品牌个性也为利利宾品牌的扩展提供了思路。首先，品牌本身是比较男性化的，但品牌个性说明品牌的到所有家庭成员。其次，利利宾品牌的平实作风也不允许它太多地突出自我。最后，利利宾品牌的新英格兰传统并不迈过时的乡巴佬，相反他是一位热爱户外运动的现代人。

如何诠释品牌识别的内容

人们在重新制定品牌识别，特别是核心识别和品牌精髓时经常用简单精炼的几个词句来概括。详细地诠释品牌识别

确定性，从而更有效地引导品牌创建工作。

接下来我们将介绍一些诠释品牌的方法。这些方法可以由了解品牌内容并涉及执行工作的员工或合作者来操作。

图 3—2 归纳了这 4 类操作方法。品牌识别支持活动的审核回顾了品牌识别理念背后的物质基础。识别角色模式牌的行为和活动。建立视觉标识是生动地传播品牌的方式之一。品牌识别优先因素说明哪些内容应作为定位和品牌创建

最后介绍的几种传播途径可以用于品牌识别说明手册。这可以是一本书，一盘录像带、一本手册和一套视觉图册介绍如何选用这些载体。

品牌识别支持活动的审核

品牌识别要反映企业的真实面貌，它不是简单地树个品牌形象或做做广告。仅仅有效地向消费者传播一个清晰、视觉形象是不够的。企业组织要舍得在支持品牌创建的工作上投入足够的资金。围绕品牌创建的活动和项目非常多，管真审核来确定其中真正能支持开展品牌工作的。这个步骤也有助于具体、形象地解释品牌识别的内容。

支持品牌工作的项目和投资活动有两种类型：一是原先计划好的，二是业已进行的。前者包括制定战略性职责和品牌识别创建中不可或缺的要害，后者是对现有的支持品牌工作的规划、提议和资产等项目的可行性论证。

战略性职责——将品牌识别与经营策略挂钩

品牌识别的内容蕴涵着品牌和企业对消费者的承诺。战略性职责是对完成这种承诺的基础资产和项目进行的一种别内容体现了什么样的企业实力和资本？为了实现对消费者的承诺需要有哪些投入？以下就此提出一些建议。

一个地方性的银行品牌

核心识别：与每位顾客建立良好关系，提供专业服务。

战略性职责的内容：

消费者资料库。银行要让每位和顾客打交道的员工了解所有顾客的情况，从而使银行可以对每位顾客提供同等质立相同的关系。

消费者服务。制定并实施培训计划，旨在提高每位直接接触顾客的员工的人际交往水平。计划中还要包括一项游

一个新的生产视听装备的附属品牌

核心识别：最佳品质，技术领先。

战略性职责包括：

更多地依靠内部的制造水平而非外部的资源来控制产品的质量。

增加企业在数字技术方面的研究和开发项目。

为家用清洁产品塑造的高附加值品牌

核心识别：产品质量极具竞争力的高附加值品牌。

战略性职责包括：

成为低成本的制造商。

建立具有成本意识的企业下属单位。

战略性职责说明了企业为了完成品牌识别的基础工作必须经过的几个步骤，它们毫无疑问是品牌工作的组成部分。经过这些步骤之前，一些重塑品牌或重新定位的工作有时候最好要延期，以保证这些工作能与战略性职责的实施同步。

任何时候，创建品牌的工作都不能只在纸上谈兵或仅仅传播各种活动，它的完成需要一个有着清晰的时间表和资源配置规划。

品牌战略是否具有可行性？投资方向是什么？战略性职责的确定能为这些问题提供现实的参照。这一点同样非常重要。资源有保证吗？企业是否真的能履行承诺？企业组织是否具有品牌工作所要求的创新性？如果这些问题的答案是否定的，那么缺乏实现体现在品牌识别中承诺的能力和意愿。承诺因此成为一个空泛的广告口号，要么浪费资源，要么消耗品牌资产。

在上面提到的例子里，为了找到与顾客沟通的最佳方式，那家地方银行需要建立相关的资料库，如果银行不愿投入，那么他们就要重新考虑品牌核心的内容。如果视听设备公司不想下工夫设计和制造产品，一个高技术含量的品牌也无法实现。家用清洁产品制造商们不去建立一个具有成本意识的附属单位，那么他们想进入高附加值市场也可能以失败告终。

The Limited 的首席市场官员埃德·雷斯克曾指出，企业不能靠生产某件相似的产品来抗衡领导品牌并指望由此取胜，而要果断地采用更有实质内容的方式来进行竞争，其中涉及的投资活动通常需要战略性职责的引导。新的品牌名称或增加新的视觉内容本身的作用是有限的，品牌竞争的胜负取决于谁的品牌识别更具有实质性。

战略性职责说明品牌识别要能够推动经营策略，这看上去似乎扯远了，但有时候这的确表明了这一步骤的意义。首先包括一些已经提出的关于品牌识别的建议，接着对品牌战略和经营策略进行整合和兼容，这样设置步骤当然是最合理的。如果企业没有明确的经营策略，制定品牌战略经常会成为催化剂，促使企业找到经营活动的焦点。战略性职责往往会帮助企业做出抉择，促进企业考虑发展过程中的核心问题。

当经营策略在企业浓郁的文化背景下清晰地呈现出来时，实施品牌识别和品牌策略的工作也会比较容易。如果企业的经营策略和文化精神比较混乱，品牌识别的制定工作也会举步维艰。在这种情况下，品牌识别的任务不仅要激励企业员工参与经营策略和企业文化的建设。

验证性条款

战略性职责需要企业组织的大量投入，而验证性条款则已经附着在品牌识别的各个组成部分上。验证性条款指的是提供基础的项目、建议和资产，它有助于品牌识别的传播。战略性职责数量较少，耗资较多而且有风险，而验证性条款则可以马上实施。品牌识别战略如果以未来可能发生的事情为基础是非常冒险的，原因是战略性职责还未得到足够的

行也未必正确，即使资金和执行的问题都解决了，消费者的认知态度也可能转变不了。因此，品牌识别战略必须以经验为基础。

例如 Nordstrom 的核心品牌识别内容可能要考虑到消费者，验证性条款就是所有支持这种设想的资金、技术、项目包括：

消费者服务的现有评价

现行的广为人知、有信誉的退款政策

奖励消费者服务方面的突出贡献

现有聘任制度和员工的素质

制定政策激励员工有创造性地反馈消费者所关心的问题

利利宾公司的品牌识别内容针对的是户外活动爱好者。该公司的验证性条款包括品牌的历史、资产、政策和活动品牌与众不同的内容。

旗舰店一天 24 小时营业随时服务参加户外活动的顾客。

服务人员的专业态度和水平使他们能为顾客的户外活动提供许多有价值的建议。

通用电器、惠普、索尼等大公司的品牌通常会涉及到多方面的经营活动，当他们在判定某项核心识别的内容是否会与不同产品和地域的代表人员进行讨论来了解验证性条款。如果每位代表提出的验证性条款都说明“领导者”作为内容是十分可靠的，那么企业组织就能更自信地将其作为定位的基础。

品牌识别的角色模式

把品牌识别内容列成条文进行传播可能会导致歧义，形式也十分枯燥，因为这些条文无法展现品牌的情感内涵和定位角色模式能丰富品牌传播内容，使其富有感性，从而促进和引导品牌工作。下面我们将探讨内部角色模式和外部角色模式。

内部角色模式

内部角色模式是指最能切中要害地体现品牌识别内容的企业的传奇故事、项目、活动和人员。5 项验证性条款中最能真实地揭示识别的内容，例如 Nordstrom 的退款政策也许最能确切地体现出品牌识别的中心在于消费者；土星公司西州斯普林山赞助举行的用户聚会活动最有力地说明了公司与消费者的关系，是公司真正的过人之处。

公司的经典故事能使品牌识别得以传播，给人们以启发和感动。这些故事一部分是品牌发展历史中的传奇，如土星公司到阿拉斯加更换坐垫的故事就是土星尊重消费者的一个典型；而强生公司在解决泰利诺毒药危机时迅速从商店撤下泰利诺包装的行动也最好地表现出公司对可靠和安全等产品信誉的重视。

这些经典故事和其他内部角色模式是非常有用的传播手段。心理学家告诉我们，讲故事比用列清单的形式能多传

传奇故事比清单更有声有色，歧义更少，尽管如此，品牌经理们大多时候还是喜欢列清单。故事中所蕴涵的情感很重。实际操作品牌识别的人更了解和关心品牌的内容。实际上，公司的经典故事既反映了品牌，也影响了企业文化。“（StoryWork Institute）的领导人理查德·斯通对此说道：“改变一个企业组织就需要改写它的传奇。”

有时候，特别是需要改变企业形象的时候必须找到新的角色模式。作为识别这些模式的一部分，美孚公司开展了。请公司员工为最能体现出领导者、合作者和信任度等品牌核心元素的行为和项目命名。优胜者可以现场观看公司参与。比赛收到了 300 多份来稿，整个公司都投入了品牌识别的活动中。结果是出现了一系列内部识别模式，使品牌识别更富情感。

品牌的人格化

人员，比如企业的创办者或高效、知名并且对品牌有清晰认识的 CEO，都可以作为强有力的品牌识别角色模式。诺玛公司的发起人查克·威廉姆斯和霍华德·雷斯特对公司的形象内涵有着清晰明了的构想——烹饪专家，认真的厨务，时尚的口味和情调以及烹调、服务和娱乐等方面的不断创新。威廉姆斯·索诺玛公司认为好口味是第一位的，不水分。将品牌识别人格化能赋予员工和合作者明确的、情感性的责任，他们会经常关注：查克和霍华德履行承诺了吗？先的构想在经营？经常如此反省，许多问题就能及时发现和处理了。

如果把公司或品牌创始人的形象作为品牌符号，他们的影响就会更明显。创始人的名字和形象放在醒目的地方不激励企业员工，还能起到提醒和监督的作用。某些创始人（如微软的比尔·盖茨和维珍的理查德·布朗逊）的外貌广他们并没有体现在品牌符号中，但对企业员工的影响也是不言而喻的。

创始人至今仍在威廉姆斯·索诺玛公司留下明显的印记，在利利宾公司他们却成为公司的传奇故事而非存在的实的品牌识别仍然深深根植在创始人的价值观中；务实创新的户外装束，百分百的满意保证，可靠的质量和诚实的态度中心聚合品牌识别使识别内容清晰而可信。

Bath and Body Works 有限公司也有像查克·威廉姆斯和利利宾那样的创始人，与品牌识别有着强烈的关联，于是一位典型的用户：凯特，一位 32 岁、有两个小孩的妇女，她居住在偏远地区，喜欢做手工。（Bath and Body Work 内容之一是：手工制作，贴心合意）凯特是俄亥俄州迈阿密大学的研究生，她保持着健康的生活方式和完整的中西部另一家有限公司——“维多利亚的小秘密”的创始人则用了一个虚拟的名叫“维姬”的替身，常常用“维姬会这么作引起下文。品牌识别战略的人格化使战略内容在基本原则的调控下更容易实施。人们不但更明确了自己该做什么（不还会受创始人或虚拟形象人格魅力的影响更信任和关注自己所做的事。

品牌人格化的方式很多。当加利福尼亚大学足球队的某位队员能集中代表他们所希望展现的一切时，球队就把他导未来招募新球员的方案。也可以采用代言人的方式使品牌人格化，代言人可以和品牌保持多年的关系。这些例子包尔·乔丹和 Jell-O 的比尔·科斯基。同样，员工也能代表品牌，土星公司就在其广告中以流水线上的工人为主角，世界一流汽车和尊重顾客的承诺。

明确内部角色模式从寻找候选人开始。候选人一般是公司的知名人物，尤为企业的老职工所熟悉。如果在确定内
发现难以入手，则往往意味企业组织内部缺乏一股推进企业发展的驱动力。

外部角色模式

内部角色模式由于业已存在品牌的背景当中，因此可能特别管用，但它们也只局限在企业内部已经完成的工作中
些捕捉更多的企业的内容来丰富角色模式，模式才能更具影响力，更有想象力。

不同行业的各种成功定位的强势品牌也可以作为自身品牌的参照模式。可供寻找的外部品牌角色模式的范围很广
企业欣赏的品牌是什么，哪些品牌与本企业的设想最吻合，以从中获得启发。

一家银行如果希望成为一位以友好、专业的态度提供多种多样的金融服务的值得信赖的顾问，不妨以“家庭金
Depot）”为银行角色模式。“家庭金库”业务种类繁多，但形象友善而平和，让顾客感受到专业而务实的服务是最
另一家银行希望能以团队工作的方式向顾客提供各种服务，并让顾客感受到其团队的作风，不妨学一学 Y&R 银行，
的需要建立多功能的团队进行有效的沟通和服务。

当托尼·布莱尔成为英国首相时，他把“新不列颠”的概念塑成品牌，其内容包括开明的政治、立足于欧洲、重
文化和妇女权益。布莱尔的班子也在寻找最能体现“新不列颠”概念的模式。

生产体育器械的品牌如果想成为户外运动爱好者的首选可以从利利宾和 REI 等成功者身上汲取灵感；香水品牌如
成熟的感觉可以借鉴“提芬妮”；冷冻食品想找到一个有益健康的定位则要多观察健身俱乐部。

找到外部角色模式之后，下一部是进行深入了解：为什么这是一个好的模式？它如何给人以真实和可信的感觉？
和内部角色模式？它的支持点是什么？它代表什么样的文化？它有什么值得人们参考和借鉴的吗？

另一个步骤是集中焦点于自身品牌的核心识别元素，然后看看还有哪些品牌也关注着同样的方面。这些品牌应来
门类，这样才能更全面地从不同背景考察核心识别的元素，从不同角度来看看品牌形象所呈现的方式。

接着继续思考：哪些品牌是正面的角色模式？哪些品牌对核心识别要素的解释和说明是自身品牌正在寻求的？哪
播识别内容？例如创新是 3M、花王、惠普和威廉姆斯·索诺玛的核心识别内容，这些公司围绕这个概念如何相互借
考往往会产生新的观点和思考。

同样的，还要知道哪些品牌尽管可能也强调同样的核心识别内容，但却不是好的角色模式。为什么会这样？哪些
地传达识别内容，原因是什么？判断品牌内容中有哪些观点不适合品牌的发展有助于保持正确的观点。

边界

除了找到外部角色模式外，还有一项工作是找到品牌识别的边界。在某个角色模式目录中，要研究对品牌个性所
“太高”？哪些“不够充分”？以下表列出的某快餐食品为例，该品牌通过参照其他品牌的定位来确定自己的识别内
动员、冰淇淋口味和影星等角度分析品牌个性内容的接近性。

在另一个例子中，某商场的品牌经理认为商店需要更新形象来与争夺市场的专营店抗衡，很显然，该商场需要更

的形象。有关的计划也已制定好备用，其中包括增加运动产品类别和现场展示，视听设备和相关的演示以及时尚服饰。虽然增加的内容为品牌识别带来了活力和生机，但问题是要做到什么程度。以下图表说明的是一些零售店品牌的定位。

“棒极了！”是最激动人心的目标，但不现实。特别是随着时间的推移，商店必须常常更新来永葆青春，这是非一方面，仅仅做到“让顾客高兴”的程度似乎又不足以激励企业上进。因此，“兴奋”是个合适的程度。对于程度量角色模式的适当定位有助于商店的经理们重新设计品牌识别计划如何执行。

一个叫“红信封”的在线品牌把“权威性”包含进核心识别要素。为准确判断在这个背景下“权威性”究竟应该先知品牌战略研究机构制作了一个量化表，从人际的双向传播到专业的单项传播考察人们对“权威性”的认识。量化角色模式并说明每个角色的特征。结果显示，人们认为有见地、有远见、平易近人是他们喜欢的“权威性”的人应具有

视觉标识的制定

核心识别是用语言来定义的，也就是试图用一些词汇和语句来把握品牌的内涵。在思考了哈佛大学著名消费者行德·扎特曼在心理学和语言学研究基础上提出的下列观点后，看看会有什么启发：

大多数传播活动（估计有 70%到 90%）是非语言传播。视觉图象在很多情况下比语言传播更能影响人们的认标识的隐喻是体现思想的基本方式。语言学家认为这是非常有效的传播工具。

这些观点说明“一图胜千言”的说法确有其道理。因此，为什么不尝试把语言表达的核心识别转化为视觉表达呢？

假设一个财务服务公司的核心识别是“实力”，可行的视觉标志可以是一个重量级拳击手、一座埃及金字塔或一这些东西都能表明坚实、有分量，其中有些标志表现的内容会使人们更喜欢。视觉标志往往能反映出一个简单的概念蕴。

配合品牌策略的视觉标志能向涉及实施品牌识别的人有力地说明核心识别的内容。此外，品牌工作团队成员在参识时也能进一步思考到底什么才能真实地展现品牌。

分清相关标识

第一步是要分清视觉标识代表的到底是品牌还是品牌识别。可以从杂志或其他媒体上找一些品牌的图案，这些图激发联想的刺激物，如动物、书籍、任务、动作和风景等，然后请顾客说明图形表现了品牌哪些核心识别的内容。也试的人一台照相机，拍摄他们认为能反映品牌识别策略的物体。此外，他们还可以找出与核心识别截然不同，也就是略的图形。

如果不想通过消费者来理解某个视觉标识，那么可以考察其他视觉形象与需要理解的这个识别内容近似的品牌。些相关联的视觉线索？有哪些色彩、图形、标识和感觉？Gap72 用简朴的白色造型和摆设表现出现代感的时尚和清新用天然的石块配合雪景、风光和感性色彩表现户外生活。

接着要把一大堆视觉标识删减成可供管理的项目并进行分类。每个类别的代表性元素再进行排列，看看他们与品牌贴切程度。

分析视觉标识

下一步要分析目前收集到的各种视觉形象。是什么使他们得以配合或违背品牌战略？哪些特征是关键？这么做最好了找到关键的标识，而是了解一个标识之所以适合品牌战略及其传播活动的原因。

视觉定位

SHR 设计公司采用视觉定位的方法来制定和解释标识。他们从战略性的核心识别要素（如实力、温馨、领导者等）入手，接着找到与这些概念相关的视觉形象，这些形象的主题和基调各不相同。接着让被访人员对这些形象进行排序，呈现品牌内容，并让他们解释自己为什么这么排序。这种方式不但能指导策略的制定，还提供了一系列视觉刺激物，引导作的方向。当然最好的结果，也是非常难得的是从中发现能为品牌独有的视觉标识。

品牌识别的优先因素

品牌识别作为对品牌多方位的展示，本身是十分复杂的。品牌的联想物可以反映产品属性、品牌个性、组织联想者的印象等。这些概念的先后次序如何安排呢？下面将进行讨论。

核心识别和品牌精髓在确定品牌识别的焦点问题中发挥重要的作用。另一确定优先权的方法是比较不同的视觉形象的影响力。

强化与改变品牌联想物

品牌识别的每项要素都要与历史的和现行的识别形象进行比较，从而使传播工作能具体化和有针对性。哪些联想物增加，还是继续保持？在排列品牌识别各要素的次序时，关键要决定是修订现有的联想物，还是借改变这些联想物之品牌战略。

以一家石油开采和生产公司为例。它是所属行业内最优秀的公司，始终提供富有创新性的解决方案。一个可选择反映公司的卓越表现和出色的人员，另外，赋予自己的品牌“不负所望”、“创新和质量”之类的精髓也能不时地提醒公司在按传统的高标准进行服务。但让我们设想，未来公司需要更有凝聚力，将要有许多跨职能的团队为顾客服务，公司单位为基础来运作。尽管公司目前也未必有这种实力，但现在的品牌精髓能体现出新的战略思想吗？因此，随着逐步文化的规划，一个更能激励员工的品牌精髓内容，如“团队协作”，就应列入计划中。

许多历史悠久的品牌（如利利宾、柯达、西尔斯和 AT&T 等）都有人们非常信赖的联想内容，都有高品质服务和

础，但同时也有显得比较过时和迂腐的内容。大多数这类品牌都可以这样区分联想内容：

需要保持的——有责任感、可靠、值得信赖、有道德感、品质出众

需要加强的——技术基础、经验丰富和全球化的经营

需要减弱和消除的——过时迂腐、反应迟缓、价格太贵

需要增加的——现代感、充满活力和创新精神

但几乎没有哪个品牌识别能一下子完成这些目标。所以，问题在于哪项识别内容有优先权。选择同样是困难的。

决定是否加强现有的联想物还是制定新的联想物归结起来有两个问题。其一，现有的联想物是否能承担参与目前是否迫切需要新的联想物来替代；其二，能不能为引入新的联想物找到充分的理由，该理由是否具备可信性和基础（损害核心联想物的危险）。

以现有的联想物为品牌的基础意味着强化和提醒消费者已经熟悉和信任的东西，这显然比较容易。为品牌铺设是一项劳心劳力的工作。所以平衡和强化现有的联想物不失为折中的办法。如果原有的联想物仍很有效，但略嫌乏味，可以添加新实质内容，创造新的竞争优势。IBM 采用电子商务的亚品牌作为关联物，使原有品牌技术领先的优势更有动力和现实。

但某些情况下，寻找新的联想物事关品牌未来的市场发展，因为它可能成为市场的核心。比如对美国银行来说，人性化是绝对必要的，TCI 需要更多的技术创新意识，而智威汤逊则需要加强提供多元传播活动的的能力。如果这样，注和强调能起激励和启发作用的联想物，尽管短时间内企业还无法贯彻这些想法。

以新的联想物为工作中心还会涉及到信用问题。是否能以让人信服的方式证明值得引入新的联想物？如何回答要基础。有没有资金和计划支持这些建议？如果没有，在试图开始之前，要谨慎从事，等到物质基础建立起来后才开始。要以新的联想物为基础制定内部的品牌传播规划，等到完成基础工作和内部品牌创建规划初见成效之后，再把联想物部传播规划。

品牌在包容进新的联想物时，原先的核心形象定位也会碰到一些风险。凌志汽车“不懈地追求完美”，获得了消费者在平稳舒适等方面的认同，但公司却认为，品牌内容缺少活力和激情会制约品牌的发展。于是，公司冒险从舒适驾驶的像驾驶宝马车那样的刺激体验，广告口号也随之改为“不懈地追求激情体验”。凌志假设品牌在扩展了产品和形象的同时，汽车的品质与舒适感，因此这种形象扩展是有根据的。沃尔沃也有类似的冒险，把品牌识别从安全感扩展到一些更时此吸引更多的消费者。不过，这些冒险一般不会走得太远，而是与传统的核心识别要素保持一致。

内部品牌形象

品牌识别的职责之一是企业内部传播工作，所以员工和合作者也是传播对象。不清晰、不和谐的品牌识别是无法硅谷营销界的领头人雷吉斯·迈肯纳曾谈起他生命中的一段关键时期，那是苹果公司内部正在为是效仿索尼（活力四仿 IBM（商业界的严肃伙伴）进行抉择的时刻。品牌要在这两种同样成功的方式中做选择实在是进退两难。

来自旧金山的广告战略家林恩·阿泼肖提出的下面这些问题可以帮助人们察觉需不需要加强自己的品牌。向员工

人员提出的这两个问题是：

你知道品牌代表着什么吗？

你关心品牌吗？

如果希望品牌的承诺能得以实现，对上述问题都应回答“是”。

内部传播工作应享有优先地位，因为新的品牌联想物在被外界认同之前要首先在内部推行。问题是如何传播和鼓作者来了解和关心这些新的联想物。内部认知的差异足以误导策略的实施，消除差异理所当然地应成为首要考虑的问题。

发现有差异化特征并能与消费者产生共鸣的联想物

安排品牌各元素的先后顺序时要考虑的是，它们能否使品牌区别于竞争对手，能否与消费者产生共鸣。在决定品有的联想物为基础还是要开拓新的方向时，要权衡每个识别内容对引起消费者的兴趣和培养忠诚度的影响。这种影响各项内容的差异化特征和与消费者共鸣程度的制约。所以从这两个方面比较每项识别内容是非常有用的。

有些识别内容看起来犹如品牌战略的左膀右臂，但无法形成差异化特征，也无关消费者决策，只是每个品牌都希望例如保持一定的质量水准绝对是很重要的，但这无助于形成差异。问题是要找到或创造出能形成差异以及与消费者有

差异性

扬·罗必凯公司对其品牌资产评估数据库中贮存的来自 33 个国家的 1 3 万多种品牌，从 35 个方面进行了评估的资深品牌研究人员斯图尔特·阿格瑞斯运用这些数据，令人信服地说明了差异性在建立强势品牌中的关键性作用。瓦鞋业、斯沃琪等最初在差异度上得分都很高，在关联度（个人对品牌的欣赏）、推崇度（认知品质和知名度）和了相对较低。而失败的品牌一开始就在差异度方面失分了。一些品牌在推崇度和了解度上保持了高分，但如果失去差异了生机。因此，差异性品牌发展的重要动力。

通过不同的解释和相应的联想物，即使在品牌识别基本元素上有共性的竞争品牌也会找到差异点。例如“关系”务机构常用的核心识别要素，某品牌“关系”的基础可能是成为一位有力的支持者，而另一个品牌却是一位有实力的着概念的不同，品牌也呈现不同的个性，相应的实施规划也有差异。

品牌不仅要能够让自己与众不同，还要保持差异，否则差异点也就失去了价值。因此，每项品牌内容都应从差异估：

这个联想物会产生差异点吗？

品牌能长期保持该联想物吗？

与消费者共鸣

能与消费者产生共鸣的联想物在推动品牌构建上具有巨大的潜力。品牌最终要为消费者提供一种价值取向——项感性利益或自我表现型利益。一个包含了与消费者利益相关的识别内容在品牌创建工作中将发挥核心的作用。Spect的价值取向与消费者密切相关，所以能产生高度的共鸣。

因此，获得优先权的品牌识别内容的第二个特征是能与消费者发生共鸣。

这个联想物能与消费者产生共鸣吗？

它是否传达了功能性利益、情感性利益或自我表现型利益，从而有助于品牌的创建呢？

差异性与共鸣

强势品牌通常都有几种既有差异性，又能与消费者产生共鸣的联想物。以维珍品牌识别为例，它的挑战者角色，新服务，富有情趣和物超所值等识别内容都有显著的差异性，都能打动消费者。而福特的“质量排在工作的第一位”是正确的，消费者也的确很重视，但随着竞争对手不断改进质量，这个口号听起来也不过如此而已。反之，一个走极罗斯·罗依司这种高消费品牌虽然十分与众不同，但与消费者的距离又太远了。所以，在决定品牌识别的优先要素时，物既要有差异性，又要能接近消费者。

如何传播已诠释的识别内容

实施品牌识别的关键任务之一是向组织成员和合作者传播识别内容。有效的传播需要足够的传播次数，正确的理

动和激励的作用。可以通过品牌发言人的演讲，分组讨论以及录像、书籍和手册的演示等多种形式来传播。

制作录像带

一盘录像可以非常方便地传播品牌识别。The Limited 是拥有包括 The Limited，维多利亚的秘密、快运和 Bat 内的多个零售品牌的公司。公司营销队伍意识到不同企业的员工和合作者都必须深入了解各家商店的品牌识别内容。每个品牌都制作了一盘录像，录像里没有对话，只有音乐和反映品牌内容的图象。在向员工，特别是新的销售人员进

传播中起了巨大的作用。

土星也把品牌的发展历史和识别内容录制为一盘两小时的录像带，其中出现了公司的首席执行官、部门领导、代

及从事生产的工人和工程师等对公司的发展有贡献的人，它深刻传达的品牌精神是：“与众不同的公司，与众不同的

的这一做法有些夸张，因为这个品牌十分年轻，没什么历史积淀，所以它是通用汽车公司里最不需要担心员工不了解

念的。

创作一本书

沃尔沃品牌在扩展识别内容时编制了一本 20 页的书，书名叫《传播沃尔沃汽车：世界上最伟大的品牌之一》。上

的附录，列举了各种定义和守则。本书旨在详细说明品牌的内涵以及如何向涉及品牌工作的人员传播识别内容。

这本书开始先描述了品牌的现状，包括它在安全性能、环保和品质方面的声誉。接着说明品牌的传播对象是“富

者”，这些人受过高等教育，很时尚，社会责任感强且积极主动，他们有着强烈的表达自我的需要，漠视传统礼教和

于本书按时暗示着公司急于改变原有的识别，所以没有采用有关家庭的图像。第三部分谈到的品牌联想物来源于沃尔沃

的纳维亚的地理与人文特征——自然风景，人的价值，安全与健康，优雅而简洁以及时尚、创新的精神。

书中介绍了沃尔沃新的品牌识别的 7 个要素，并对各要素进行了详细的诠释。

品牌识别归纳为：“在尊重人性价值和爱护环境的同时，为拥有者倍添尊贵感受，让驾车成为时尚而愉快的人生”。品牌识别至此已经远远超过了安全可靠等内容。

这本书还为传播活动设定了基调，例如“珍爱生命、人性化、温情、聪慧和诚实”，这完善了品牌战略中各项内容。书不仅是从语言上传达信息，在 30 几幅照片中表现汽车的就有 1 / 3，其余都是和识别要素有关的内容。

编制品牌手册

很多企业编写了各自的比书本更详尽的品牌手册，用以准确地说明各自品牌如何在世界各地传播。某品牌手册有 10 页，注明传播守则，包括目标受众的区分，品牌识别，核心识别，品牌精髓，品牌任何解释以及商标和其他符号的表现方式、字体、字样，布局等等，还说明可以使用和禁止使用的视觉图形。针对全球的品牌工作，书中还对享有自主权的品牌经理提出了 10 条准则：

不可商讨的准则：如商标图案——无自主权

可商讨的准则：地区广告的执行——一定的自主权

地区自主项目：特定范围内制定促销计划——较大的自主权

这种手册为全球范围的品牌管理设立了规范，但它需要持续的工作进程，品牌经理应随着市场变化和新举措的出现而不断更新。而且，如果品牌还没有找到真正起作用的策略，手册也不能说明的那么精确。只有当品牌的识别、定位和执行都有详细的手册才有价值，因为此时手册能为组织提供品牌的延续所需要的提示和原则，保证品牌传播的协同进行。

整理企业的故事和典故

故事和典故能生动形象地传播品牌识别及其历史渊源。企业的许多故事流传下来变成传奇，但还有一些故事如果没人讲的话，就会慢慢遗失。Price Waterhouse Coopers 以 70 多个从家庭电影、幻灯和录像带上编辑的图像为基础建立了一个讲述故事的模式。演讲者以有趣的方式利用数据库的资料向员工讲述品牌识别方面的故事。

家庭学习材料

贝伦德森是丹麦的一家公司，它买下了几十个洗衣店，组成一家全国性的机构，不但提供洗衣服务，还收藏和销售洗衣机的经营活动要求员工了解新的品牌识别内容，企业的价值取向和企业—消费者之间的关系。为此，贝伦德森公司开设了 10 周的家庭学习课程，员工在上课时获得课本和图片等简单的学习资料。员工每周复习这些材料，然后参加考试。这个课程使贝伦德森的成员都接触到了品牌识别内容。

重新审视品牌识别

品牌的有效传播要求品牌识别要有冲击力，令人过目不忘，重点突出，具有启发性。过于简单的描述会产生歧义，发挥它应有的指导性作用。此外，品牌识别从设计一下子进入传播阶段也很容易使一些规划方案脱离整体的策略。通过清晰诠释品牌识别，企业组织能丰富其内容，理清其结构，从而引导传播工作走向高效和协调。

讨论题

- 1 思考一个识别内容定义得较好的品牌。用各种解释品牌的方法来理解识别内容。哪种方法最有用？
- 2 用同样的方式思考你自己的品牌。
- 3 注意某个品牌识别要素，如信赖感。了解其角色模式和视觉标识，并把它们进行分组，解释分组结果。
- 4 设计一种方式来传播经过详细解释后的品牌识别内容。

品牌关系谱

每个人都以同一音调唱歌并不就意味着和谐。

——杜格·弗洛伊德

高楼必有深基。

——托马斯·肯毕斯，19世纪奥古斯丁教士

通用电气公司（GE）的经历

许多高层溢价商品的主流品牌都面临着生产能力过剩和零售商在中心市场势力不断增强的问题，这导致了利润减少和市场份额的压力增大。出现有敌意的市场使品牌结构的创建遇到最大的困难，即如何将品牌垂直地扩展到超高消费领域（ultra premium arena）或价值群体（即主要考虑物品价值的顾客群 value segment）。通用电气公司家用电器集团的品牌战略可以很好地入地了解有关情况，认识亚品牌在此背景下的作用。

随着高层次市场趋向成熟，很典型地，在超高消费一端就会出现充满诱惑的市场区间。这个区间利润更高，并为增加利益点和产品活力。微型酿酒厂、专人设计的咖啡、质优价高的水、豪华轿车和精品杂志都代表了这些有吸引力的目标消费群体的需求。溢价商品品牌经常显示自己的独特之处，不断地向这个群体传递可信的高层次消费信息。

GE 在竞争激烈的高家用电器市场碰到这种状况时，曾考虑进入超高消费市场以获得更多的利润。创建一个新品类（如依凌凌志）并不可行，因为这种市场背景无法判断所需投资的多少。另一个选择，是将 GE 品牌向更高层次扩展（如依凌凌志），这样就不能体现产品的独特性同时也不具有影响力。GE 最终决定引进两个新的电器亚品牌来求得平衡，这就是 GE Pro（地位高于属于溢价商品的 GE Appliance 品牌）和专供建筑师和设计师的 GE Monogram 系列产品。

一个公司通过亚品牌来提高层次要冒一些风险，因为此时主品牌也许没有足够的信誉和名气在超高消费市场中竞争。

一开始时，GE Monogram 系列也经历了一番波折，因为它把 GE 品牌一下子提得过高了。但是，它的销售额在 1998 年
GE Profile 的产品也很成功。

三个原因能够解释 GE Profile 产品的出色表现。首先，这一新品牌的目的在于改善现有的人们熟知的品牌，而
名望的象征。通过依靠现有的品牌来定位，GE 减小了产品信誉方面遭遇的困难。第二，GE Profile 的产品显然不同
的 GE Appliance 产品，其部件和特征更为优良，设计、外观和触觉也都很独特。如果产品像胶卷、化肥或汽油一样
品牌战略就会更难执行。第三，这 3 种 GE 产品都有各自清晰的目标市场，这就减少了可能在非目标群体中出现的混
Profile 产品极高的价位以及营销策略就使它不易引起主流消费者的注意。

GE 试图在电器市场更上一层楼的同时，也需要向下调整扩展。价值产品零售商，如电路城市电器连锁店咄咄逼人
参与到与日俱增的价值市场中。在这个市场中使用 GE 的品牌，即使与亚品牌或托权品牌一起使用，也会碰到同类相
原本属于高消费群体的 GE Appliance 的顾客吸引到较便宜的一方来），并破坏品牌形象。鉴于这些风险，为价值市
个品牌无疑是个谨慎的选择。因为在价值市场中利润很薄，还要注意成本，而新的价值市场品牌难以负担建立品牌的
价值市场中建立新品牌比在超高消费市场中更难。

通过引入已经存在的品牌，GE 克服了这些困难，典型的例子就是 GE 收购了 Hotpoint。Hotpoint 是一个溢价产品
资产净值。GE 将 Hotpoint 重新定位成二级产品或价值产品，从而进入了所需的市场，又避免威胁到 GE 自己的品牌
者对 Hotpoint 认知品质也有所降低，Hotpoint 将来也不可能再回到高消费产品的地位。即使如此，进入价值市场为
个更大的电器生产线。Hotpoint 的例子说明进入价值市场时使用现成品牌的作用，不管这个品牌是已有的、收购的、

为建立一个比 Hotpoint 定位更低的价格品牌，GE 再次求助于现成品牌，这次采用的是 RCA。这一举动比较难
（虽然是娱乐业一个响当当的名字）在电器方面没有什么信誉。由于这个举动可能使 RCA 品牌在其他市场遭到破坏，人
变成电器业的价格品牌一直存有疑虑。也许是 RCA 走运，由于它的产品数量较少，造成的损失还比较小。GE 最终放
线。

新增了两个亚品牌和一个独立品牌后，GE 电器品牌便由 4 个层次构成，如图 4-1 所示。

玛利洛特公司 (Marriot) 的经历

玛利洛特品牌一开始就在市区溢价旅馆市场中拥有稳固的经销权，它随后平行发展到拥有玛利洛特酒店系列、旅
系列和玛利洛特居家旅馆系列。玛利洛特企业和 GE 一样面临着如何竖向延伸的问题，为此制定的玛利洛特品牌策略
的翻版。这让我们能更好地洞察垂直延伸的问题。

玛利洛特尽管是溢价品牌，但还不属于旅馆业的最顶级。超高消费旅馆市场涉及到顾客的声望和旅馆所体现的自
因此要提高玛利洛特的层次非常困难。皇冠大酒店 (Crowne Plaza) 就是个先例。这个品牌原先由假日大酒店 (Holid

但它始终无法消除与面向层次较低市场的假日酒店品牌的联系，努力了多年最终仍不得不放弃这个尝试。

就算玛利洛特升位成功了，顾客对该酒店的价格期望值也许还会受到影响，原有的消费群体可能会由于价格因素离开玛利洛特酒店。因此，玛利洛特选择了收购丽嘉酒店（Ritz-Carlton）来进入豪华酒店市场，特别值得注意的是玛利洛特通过收购丽嘉酒店建立了与一个知名品牌与玛利洛特品牌的联系，尽管这样做也许有助于玛利洛特品牌的整体运作。

80年代早期，玛利洛特面临的挑战是通过新品牌的建立来扩大影响，从而吸引对价格更为敏感的旅客。价值市场的出现大大地扩大缩小了玛利洛特赖以生存的溢价市场。由于价值市场的诱惑，以及更为完善的产品线有益于预约服务和奖励机制，玛利洛特顺利地进入价值市场成为玛利洛特的战略需要。

最好的选择原本应像 GE 所做的那样，通过建立新品牌或采用现有品牌进入价值市场。但是，现成品牌却处于一片混乱，各种各样的产权问题混在一起，没有解释、界定，缺乏协调一致。旅店业的价值市场又非常混乱，创建新品牌极端困难。因此，玛利洛特最终小心谨慎地决定通过支持两个新的价值品牌来平衡玛利洛特品牌，它们是 Courtyard 和 Fairfield Inn（其产生的品牌结构图见图 4-2）。

在大量调查了商务旅行人士的需求和愿望之后，玛利洛特在 1983 年推出了商旅酒店 Courtyard，这种酒店一般只提供有限的餐饮设施。1987 年玛利洛特根据 Courtyard 的设想推出了 Fairfield Inn，这是坐落在郊区但经由主干公路很容易到达的式旅馆，主要面向价值市场人群。玛利洛特同时大力地扶持和推动原有品牌，但托权政策的影响毕竟难以消除，所以托权活动很可能会损害玛利洛特的原有品牌。然而，这两次托权的价值是显著的，开发商、旅馆经营者和社区都很欢迎 Courtyard 和 Fairfield Inn 的建议，因为他们意识到玛利洛特将是坚决的支持者。原本吸引商旅来尝试这些酒店要花费大量的财力且风险很大，但打上玛利洛特的牌号则减小了陌生品牌可能带来的风险，一定程度上解决了这个难题。

3 个因素减少了托权给较低层次的旅馆品牌对玛利洛特品牌的伤害。首先，无论是哪种情况，受托品牌与玛利洛特品牌有明显的不同。因此，通过设立在不同的地点、提供不同的娱乐设施、设计不同外观和感觉，顾客对酒店的期待值也不同。其次，玛利洛特采用了两个自身的品牌——玛利洛特酒店和玛利洛特集团。托权活动清楚地表明玛利洛特集团（而不是高消费品牌）是 Courtyard 和 Fairfield Inn 的幕后支持者。第三，玛利洛特的核心识别是和谐、亲切的服务，这在各种市场中都是通用的，成为各品牌之间联系的桥梁。

设计品牌结构——托权人和亚品牌

品牌结构是指品牌组合的组织结构，它具体规定了各品牌的作用，界定了品牌之间（如花旗银行和 VISA 间的关系）或品牌与市场背景之间的关系（如福特卡车和福特轿车间的关系）。一个构思巧妙和管理完善的品牌结构是清晰、协调的，是平衡的，避免重心模糊、市场混乱和资金浪费。第五章将定义品牌结构，并进行解释、讨论和应用。

本章将着重讨论品牌之间的关系——这是品牌结构的关键基石，还有托权人和亚品牌在界定这些关系中所起的作用。

和玛利洛特、GE 和 Profile、GE 和 NBC (GE 拥有的公司) 之间究竟是怎么回事呢? 接下来, 我们要先更正式地介绍托权和驱动者这些重要概念。

托权人

知名品牌的托权为受托人带来了信誉和支持。在上面的例子中, 玛利洛特是玛利洛特 Courtyard 的托权人。托权意味着玛利洛特集团认可 Courtyard 所要达成的品牌承诺 (这与玛利洛特的承诺是有区别的)。托权品牌通常代表品牌而不是产品, 因为和托权背景有关的主要是企业的组织联想如创新精神、领导者地位和信任感等。而且, 由于托权人独立于它们托权的品牌, 所托品牌的表现也不太可能影响托权人的这些特征。

亚品牌

亚品牌是与主品牌 (或父辈品牌、庇护品牌) 相联系的, 它可以增强或改变主品牌的联想。主品牌是基本参照点, 增加了联想物 (如索尼随声听)、品牌个性甚至活力 (耐克 Force), 从而使主品牌获得扩展。亚品牌的共同作用是进入一个新的有意义的领域——如 Ocean Spray Craisins 使 Ocean Spray 从专门生产果汁扩展到生产小零食。

描述性品牌 (也称为描述者) 只说明所提供的內容。在 GE Appliance 这个牌子中, “Appliance” (意为装置、电器), 可它仍是一个品牌, 但责任有限。类似地, 在 Fisher-Price All-In-One Kitchen Center 这个牌子中, “All-In-One Kitchen Center” 也只说明了受托的内容。

驱动者作用

驱动者作用反映品牌在多大程度上促进消费者决定购买和加深消费者的使用经验。当人们被问到 “你买 (或使用) 什么品牌时, 答案就是那个能够使他决定购买的牌子。支持者、亚品牌和描述性品牌都有承担驱动者责任的潜力, 虽然在某些品牌中作用很大。例如, ThinkPad 是 IBM ThinkPad 手提电脑的驱动者。这意味着, 根据调查, 使用者会说他们 “拥有 (或使用) ThinkPad” 而不是 “拥有 (或使用) IBM”。类似地, Hershey’s Sweet Escapes 的购买者会说他们 “买了 (或有) 一块 Sweet Escapes” 而不是 “一块 Hershey’s” (说明 Hershey’s 的驱动者作用很小)。Courtyard 驱动了玛利洛特 Courtyard 这个受托品牌, 品牌联想物是促进消费者进驻旅馆的主要影响力 (同时也通过增加情感性或自我表现型内容来加深消费者的体验和忠诚度)。

亚品牌和托权人也许是最重要的关系变量, 因为它们从根本上确定了在产品市场背景下两个品牌关系的实质。这为考虑以下问题的工具:

- 解决有冲突的品牌战略的需要
- 通过平衡现有的品牌财产保留部分创建品牌的资源
- 保护品牌, 避免过度扩展对品牌的削弱

- 受托者是个新的、独特的品牌

如果没有这些背景工具，选择新的受托者就会局限两种方式：建立新品牌（一项昂贵而艰巨的工作），或扩展现有品牌（此会遇到削弱形象的危险）。

本章的后半部分将集中讨论品牌关系谱。这是一个有助于理解和选择产品市场背景作用的工具。下一章将扩大品牌结构审计。

把品牌联系起来——品牌关系谱

图 4-3 所示的品牌关系谱有助于各种产品市场背景下品牌作用的定位。这些选择构成了包含 4 个基本策略和 9 个次级策略的连续体。这 4 个基本策略是：

多品牌组合体 (House of brands)

受托品牌 (Endorsed Brand)

主品牌下的亚品牌 (Subbrands under a master brand)

品牌化的组合 (A branded house)

每种策略在关系谱上的定位（如图 4-3 所示），反映了在策略的执行中以及最终在顾客的头脑中品牌（如主品牌、受托品牌、受托品牌）被分离的程度。最大的分离出现在关系谱右端的多品牌组合体中。各品牌各自为政（如 GE 和 Kenmore）。向左移是托权品牌和受托品牌的关系，但品牌仍隔离得很开——例如，Courtyard 与其托权人玛利洛特非常不同。再向左移是主品牌和亚品牌的关系就比较有限制；亚品牌（如 GE Profile）可以改善和扩大主品牌但不能太脱离主品牌。在最左端的品牌化的组合中，主品牌是驱动者，而亚品牌通常是驱动责任很小的描述者。

该图所示的关系谱与驱动者作用关系密切。在最右端的多品牌组合体中，每个品牌都有自己的驱动作用。由于受托品牌的驱动作用相对比较小。在最左端的品牌化的组合中，通常主品牌起驱动作用，而所有描述性的亚品牌很少甚至没有驱动作用。

9 个次级策略

图 4-3 显示在 4 个品牌关系策略下有 9 个次级策略，每个策略都按照所反映的品牌隔离程度的大小决定它们的位置。

要设计有效的品牌策略，我们必须理解品牌谱上的 4 个品牌策略和 9 个次级策略。接下来将逐一回顾和解释每个

多品牌组合体

多品牌组合体与品牌化的组合两个概念的差别（如图 4-4 所示）生动地体现了品牌结构的两个极端。多品牌组合体由多种独立的、彼此没有联系的品牌，而品牌化的组合则以主品牌带动一套托权品牌，这些托权品牌只能通过描述性的广告来推广。例如，Caterpillar，维珍，索尼、耐克、柯达以及“健康选择”都以品牌化的组合为战略来推销产品。

多品牌组合体策略包含了一套独立的品牌，每个品牌都在某个市场施展自己最大的影响力。维珍是品牌化的组合，而宝洁（P&G）是多品牌组合体，通过 80 多种大品牌来经营。这些品牌与宝洁以及品牌彼此之间都没有太多的联系。这样，宝洁就失去了在一个行业使用单一品牌整体运作可能获得的规模经济。此外，那些入不敷出的品牌本身就有停滞和衰败的危险。宝洁放弃了一些品牌以保持平衡，让每个品牌都在比较狭窄的生产范围中生存。

然而，宝洁的多品牌组合体策略使公司可以根据品牌的功能性优势来给品牌定位，并控制相应的市场领域。在为品牌定位时，不要过多考虑它的功用是否适应于其他产品市场背景，而是通过明确的价值取向直接与目标顾客联系起来。

宝洁在洗发护发产品领域的品牌策略是典型多品牌组合体。海飞丝是去头屑洗发水产品的主导；Pert Plus 是极致的护发产品；潘婷（“头发健康当然亮泽”）有良好的技术传统，着眼于增加头发生命力的产品。如果这 3 个品牌没有独立分开，而共用一个品牌或者称为宝洁去头屑系列、宝洁护发系列、宝洁健康头发系列，那么宝洁的品牌力量就会削弱。同样，宝洁的清洁剂系列也根据各自对应的市场来定位：汰渍（适合难清洗的工作）、Cheer（各种温度）、Dial（含有衣料柔软剂）和 Dash（浓缩粉）提供了多种有价值的选择。这是单独一个宝洁清洁剂品牌无法做到的。

以功能性优势直接瞄准目标市场不是使用多品牌组合体策略的惟一原因。其他原因包括：

避免某种与受托人不协调的品牌联想物。百威与啤酒味道的关联会阻碍百威可乐的成功。同样，如果大众与保时捷联系起来，也会对这两个品牌产生负面影响。

表明托权品牌的突破性优势。丰田决定以另一个凌志品牌的名义开发豪华轿车，使这种轿车区别于它的其他产品。如果起用土星这个与现有的 GM 的牌子没有任何联系的品牌也避免削弱土星所传达的新信息（“不同的公司，不同的轿车”）。

通过使用反映产品某个关键优势的听得响的名称来获得新产品的层次联想。如 Gleem 牙膏或 Reach 牙刷。

避免或尽量减少在通货渠道发生的冲突。欧莱雅（L'Oréal）是兰蔻品牌专门在百货商店和精品店而不是廉价的折扣店销售的产品。如果品牌之间没有联系，它们在竞争性的渠道里销售通常不会有冲突。

多品牌组合体策略中次级策略“无关联品牌策略”是最极端的，因为它在最大程度上拉开了品牌间的距离。比如，宝洁的许多品牌很少有人知道它们是同一家公司生产的。

影子托权人

影子托权品牌与受托品牌的联系并不显而易见，但很多顾客心里清楚它们的关系。多品牌组合体的这项次级策略知名企业在背后支持，但又尽量减少联想物的干扰。即使暴露了相互之间的关系，各品牌不是明显地联系在一起这个可以让品牌自说自话了。这表明企业组织已意识到受托的影子品牌代表了完全不同的产品和市场领域。

影子品牌很好的例子就是 Lettuce Entertain You，这是一家总部在芝加哥的餐饮集团。自从它的第一家餐馆 F 1971 年开业以来，已经实行了约 39 种餐馆经营理念。每家餐馆都有自己的形象、个性、风格和品牌名称。从 Shaw' 到 Tucci Benucch，从 Brasserie Joe' s 到 The Mity Nice Diner，各个餐馆都是独特而成功的。其中有许多非常餐馆爵士。

主品牌 Lettuce Entertain You 开始时没有把餐馆内外的标志包括在内，所以它并不是一般意义上的托权人。发现这种影子托权，这增加了品牌的影响力。知道影子托权这回事说明人们知道一些令人好奇的内部消息，这更增加了这个集团开始营业的前 25 年中主要还是依靠口头传播和非常大胆的公关政策。Lettuce Entertain You 的托权是微影子一样的，这就避免踏入连锁店的误区。它不像一些品牌如玛利洛特或 Westin 老在顾客耳边讲它们的好处，宣扬

但现在，老主顾和潜在消费者通常都知道他们进的是 Lettuce Entertain You 这一家餐馆。90 年代中期，集团的顾客进行了一次调查，发现 Lettuce Entertain You 这个品牌在知名度、顾客忠实度和认知品质方面蕴涵着很大的他们决定打响 Lettuce Entertain You 这个招牌，把它从幕后推向台前。他们开始发宣传单，在广播上作宣传，制在每家餐馆显眼的位置放置代表他们所有餐饮理念的名片。每家餐馆仍保留了自己的独特之处，现在又因为这个有实受益。

影子托权人的作用还体现在凌志上。知道凌志是丰田生产的人心理上很踏实，因为他们知道丰田的财力和名声支是，凌志也有自己的优势，如果它与丰田有明显的联系，这种优势就会削弱。缺乏这种联系表明凌志是与丰田截然不同记忆当中如果没有两个品牌的联系，对受托品牌的影响可能就更小。

影子托权的其他例子还有迪瓦特 (Black&Decker)，Mates/Storm (维珍)，Banana Republic/老海军 (Gap)，土星 (李维斯)，山露 (百事) 和试金石 (迪斯尼)。每个影子托权人对品牌形象的影响都极小，却为某些顾客提供了信那些不是直接顾客却在其他方面相关的人中价值极大。例如，芝加哥一些大旅馆的门房常常被要求推荐一些有意思的可能推荐 Lettuce Entertain You，因为是其背后的影子托权人；迪斯尼对试金石的影子托权使它吸引了很有潜力的百事的影子托权，山露在零售商和业内人士中获得了更多的注意。

托权品牌

多品牌组合体策略下的各个品牌是互相独立的。受托品牌 (如 Courtyard 或 Fairfield) 仍然是独立的，它们通性品牌 (如玛利洛特) 授权。虽然托权活动有助于改善受托品牌的形象，但主要作用还是为受托品牌提供信誉，为买

供保证。

托权品牌的驱动作用通常很小。例如，汉尼司 (Hanes) 这个袜类品牌授权支持 Revitalize 这一系列专为改善腿部透明袜产品。驱动品牌很明显是 Revitalize，因为顾客相信他们购买和使用的是 Revitalize，而不是汉尼司。但汉尼司品牌保证了 Revitalize 的质量和功效。

托权者还可以影响人们对受托品牌的看法。人们购买和使用的是 Obsession，可 Obsession 就其本身而言有点俗气。Klein 的托权使顾客们相信能买到一些好货。托权就像暗示了顾客一下，告诉他们名称只不过是一场游戏，一点自我

托权者会带来任何区别吗？对英国糖果品牌的调查提供了一些现实依据，证明集团性品牌托权者确实能带来回报。托权给 9 个受托品牌做评估，这些品牌都受托于 6 个集团托权者（吉百利、火星、雀巢、特利司、和路雪以及一个没有受托品牌）。结果表明集团托权所带来的价值远远高于控制变量，即使是和露雪，这个品牌联想物关系到别的产品的冰淇淋品牌也利得到了最高分，这个品牌一直在授权给一系列主要糖果产品。第二名是火星（该品牌只托权了几种糖果品牌），第三名是雀巢（该品牌支持各种各样的产品）。调查结论是托权是有利的，而出自某个产品类中有信誉的集团的托权行动是最好的。

托权品牌策略要发挥作用就必须理解集团性品牌的作用。看一下霍伯特这个品牌，它可谓生产专供大型餐馆和面业型搅拌器的厂家中的“奔驰”。购买霍伯特的产品为厨师带来明显的自我表现型利益，因为每个厨师都想在自己的厨房里用好的牌子。为适应由海外供应商供货的新的价值市场的需求，霍伯特采用了 Medalist 这个品牌。这里的关键是现在霍伯特品牌——霍伯特产品品牌和用来托权给 Medalist 的霍伯特集团品牌。

由于产品品牌与集团性品牌的差异不同，霍伯特产品品牌得以保持完整性和自我表现型利益。同时，霍伯特集团品牌是品牌结构中的一个重要组成部分，需要积极的管理，尤其是霍伯特集团品牌要发展和维持自己的识别和组织联想。托权成“来自于霍伯特”或“一家霍伯特公司”可以表明托权者是一个集团性品牌。但这并不总是必要的，因为托权者这并不含有集团性品牌的意思。

托权给某个品牌的另一个原因是为托权者提供一些有用的联想物。例如，一种成功的、有活力的新产品或者建立品牌就可以增强托权人的势力。雀巢收购了奇巧 (Kit-Kat) 这个英国著名的巧克力品牌之后，集团的托权活动得到了回报。与其说是帮助奇巧，还不如说是通过它在巧克力市场的质量优势和领导地位加强了雀巢在英国的形象。在另一个行业，3M 的 Post-it-Notes 为 3M 和 Post-it-Notes 带来了同样的好处。

象征性托权者

托权者策略的一种变体是象征性托权（一般是一个主品牌涉及几个产品市场），这种策略远没有受托品牌那么突出。象征性托权者的方式很多，可以通过商标如 GE 的灯泡或贝蒂·克洛克的汤匙来显示，也可以加上如“索尼公司”等字样。在大多数情况下，象征性托权人都不会占据中心位置，受托品牌才需要特写。例如，雀巢在美极 (Maggi) 品牌包装的背面都印有“所有美极的产品都获益于雀巢在全球生产高质量产品的经验。”象征性品牌的作用就是要让品牌之间的关系明朗化。

品牌提供信誉和保障，同时仍允许受托品牌有最大的自由创建自己的联想物。

象征性托权对新的不知名的品牌尤为有用。如果托权人具备以下条件，象征性托权的影响力就更大了：

颇有名望（如雀巢或 Post）

不断出现（例如视觉标志——GE 的灯泡或贝蒂·克洛克的汤匙——出现在广告、包装或其他媒体）

有一个明显的视觉标识符号（如旅行者保险的伞）

出现在名声很好的一系列产品上（如纳贝斯克 (Nabisco) 的产品），从而使品牌在延伸时获得信誉。

如果受托品牌需要与托权者保持更远的距离，那么象征性托权是比强势托权活动更好的选择。托权者也许有一些象征，而受托品牌可能也需要更多独立空间来发展使它的地位更令人可信的创新活动。

有时，象征性托权是逐渐改换品牌名称的第一步：象征性托权变成强势性托权行为，然后是合作品牌，最后成为受托品牌。这个过程还涉及到品牌资产从托权品牌到受托品牌的转移。

一个常见的错误是在托权人并未出名，声誉也还未为建立起来的时候，或者受托品牌本身已有很好的声誉并已有自己的品牌，而不需要托权人的保障时，夸大象征性托权的影响。下面两项调查证实了这些观点。

普罗威登 (Providian) 是一家大型金融公司，它曾经是由一个很容易忘记的词语（大概是资产控股之类）作为托权者的。这个冰冷的数据促使公司改名为普罗威登，并建立了新的品牌结构。

雀巢曾在美国作过调查，以研究“雀巢咖啡”这个象征性托权品牌（一个在海外知名，但在美国没有什么影响力）对“塔斯特的选择 (Taster's Choice)”（一个美国强势品牌）的影响。由于“塔斯特的选择”的品牌力量，这个象征性托权对识别和购买意向既没有正面的也没有负面的影响。但是当“雀巢咖啡”托权者提高到合作品牌的位置时，负面影响却出现了。

有关联的名称

托权行为的另一个变体是起一个有关联的品牌名称，品牌通过名称中包含共同元素形成了一个系列，这些元素暗示了品牌特征，从而使许多不同品牌有自己的个性和特征，同时都与主（或庇护）品牌保持着微妙的联系。

例如麦当劳有麦香猪柳蛋、巨无霸、McRib、McPizza、McKids、麦乐鸡、苹果派等。尽管这里没有传统的托权方式，但名字里的“麦 (Mc)”字都暗示了是麦当劳的托权。名称的关联比描述性品牌策略容纳了更多的所有权和差异化。

同样地，惠普公司有 Jet 系列产品—LaserJet, DeskJet, OfficeJet, InkJet 和其他。这些产品价位不同，但都暗示了是惠普的产品。LaserJet 是所有品牌中最有实力的（其他品牌没有什么资产），但其优质、可靠和创新的特点也传给了其他 Jet 产品。LaserJet 支持了这一系列的其他品牌。网景 (Netscape) 的电子商务品牌网景 CommerceXpert 对与其相关联的亚品牌 SellerXpert, BuyerXpert, MerchantXpert 和 PublishingXpert 有同样的效果。雀巢的雀巢咖啡，雀巢茶和 Nesquik 与雀巢关系紧密。虽然拉尔夫·劳伦托权给拉尔夫和劳伦两个品牌，但这两个品牌名称相连的事实也加强了托权行为的效力。

有关联的名称可以使品牌获得单独名称的优势，又不需要重新设计一个名称并把它与主品牌联系起来。玛利洛特 Courtyard 这个品牌名（一个昂贵而困难的过程），名称上与玛利洛特没有联系（这也不是件简单的事）。与之相反，一个名称本身就完成了把产品与知名品牌 LaserJet 相联系这项任务的 80%。此外，如果要说明 DeskJet 所代表的产品，大家都熟悉 LaserJet，因此就较为简单。

强势托权

强势托权人通常会显示在突出醒目的标志上。强势托权人的例子包括 Campbell's 的 Simply Home, 3M 的 Highline, 伦敦的 Polo 牛仔，优派的 Optique, 杜邦的 Lyera 和派拉蒙的 King's Dominion。强势托权人通常比象征性托权人的名称关系起更大的驱动作用，因此，它在产品市场背景中应有信誉和对应的联想物。

亚品牌

亚品牌是品牌结构中另一个有力的工具，它可以通过增加与顾客有关的联想物起到驱动作用。例如，像 Dodge Viper 品牌可以创造出使主品牌更独特，对顾客更有吸引力的联想物。亚品牌还可以扩展主品牌，使它在原本不适合的领域进入。例如 Uncle Ben's Country Inn Recipes 为提高 Uncle Ben's 的层次提供了阶梯。最后，亚品牌可以说明新的受托品牌有新闻价值的。英特尔开发奔腾这个亚品牌的部分原因就是为表明新一代的芯片更先进。

而且，亚品牌可以如以下例子所示，通过增加某一特征或利益联想，增加品牌的活力和个性，或与用户建立联系的形象。

Black&Decker Sweet Hearts 华夫饼干烘炉（制作心形华夫饼干）和 Black&Decker 便携式蒸炉（蒸新鲜蔬菜）&Decker 品牌特征上的区别，同时还产生情感性利益。

斯马克（Smucker）的 Simply Fruit 加强了主品牌新鲜、健康和优质的特征联想。

微软办公软件增强了微软操作系统品牌的应用性。

奥迪 TT 为著名的主品牌添加了活力和个性，它的主品牌虽然被认为是一个优质可靠的牌子，但也有德国式的

露华浓的 Revolutionary Lipcolor 和露华浓 Fire and Ice（香水）都为露华浓这个品牌增加了力度和生命力。

亚品牌与主品牌间的联系比托权品牌和受托品牌之间的联系更为紧密。由于这种密切关系，亚品牌有影响主品牌潜力，这种潜力可能是机遇也可能是风险。此外，主品牌与托权品牌不同，它通常会起主要的驱动作用。因此，如果 Lipcolor 是露华浓的亚品牌而不是受托品牌（露华浓的 Revolutionary Lipcolor），它建立一个不同品牌形象的自多。

基本上亚品牌可以是描述性的，或驱动性的，也可以是两者的结合。在规划亚品牌策略时，重要的一点是要认清

两者之间的什么位置（如表 4-1）。如果亚品牌是纯描述性的，这个策略可被称为品牌化的组合体，因为主控者或主导作用的驱动者。如果亚品牌能发挥有意义的驱动作用，这项策略就包括了一个真正的亚品牌。如果亚品牌和主品牌出现了共同驱动的情况。如果亚品牌成为主导的驱动者，它就不再是亚品牌而是受托品牌了。

一个纯描述性的名称如 Spicy Honey 或微型卡车（Minivan）没有什么驱动作用，但有时描述性的品牌并不适合用能引起联想的名称，如“快运”，“金色”或“顾问”等。启发性的名称在引起情感回应方面潜力更大，因此也更有作用。

起共同驱动作用的亚品牌

当主品牌和亚品牌都起主要的驱动作用时，就出现了共同驱动的情况。主品牌不只起托权作用——例如，顾客同时喜欢吉列和 Sensor，而这两个品牌在市场上又谁都不能压倒另一方。通常出现这种情况时，主品牌在这一产品类别已经享有声誉。吉列经过多年的革新已经成为剃刀产品类中享有顾客忠实度的品牌，但 Sensor 是一个特别有创新的剃刀品牌，赢得了忠实的顾客。

化妆品“维珍 Vie”用亚品牌作为共同驱动者，尽管维珍品牌给人风度翩翩、非凡出众的感觉，但它使人联想到的目标市场更老的一代。用 Vie 这个亚品牌而不用亚品牌描述者（如 Virgin 化妆品）使该品牌在化妆品市场更令人易于进军更年轻的目标市场——约 20 岁左右的消费者。维珍 Vie 广告中起用的年轻的英国名人更进一步地隔开了维珍创立者理查德·布朗逊。

在共同驱动的情况中，如果两个品牌代表的产品质量不相当，这种联系就可能会损坏名气比较大的那个品牌。由于 Courtyard 酒店品牌是 Courtyard 的托权人，Courtyard 对玛利洛特的地位和认知品质标准的风险就减少了。如果相反玛利洛特成为驱动者（一定程度上说明它的招牌也要打在显眼的地方），玛利洛特品牌就会被认为是向下扩展，它作为产品品牌的认知会处于更危险的境地。

主品牌起基本驱动作用

当主品牌是基本驱动者时，亚品牌出现了另一个变体。亚品牌虽然不仅仅是描述产品的符号，但在消费者的购买历史中起很小的作用。例如，戴尔 Dimension 的客户相信他/她购买和使用的是戴尔的电脑，而不是戴尔 Dimension，因为这个亚品牌具体说明一种产品样式，对购买也许也有影响。

亚品牌如果驱动作用很小，说明企业不应在亚品牌中投入大量的资源，而重点应放在主品牌上。常常会有这样一些亚品牌之所以拥有品牌资产和共同驱动者的地位，是由于它有多年的老资格。然而像 Del Monte 的 Fresh Cut，或 C Seasonings 的 Mint Magic 或康柏的 Presario 等品牌的资产价值通常没有假设的那么多。因此在整理品牌结构时，要有潜力的品牌，确定哪些品牌有资产价值是很重要的。

品牌化的组合

在品牌化的组合策略中，主品牌从基本驱动者变为主导驱动者，而描述性亚品牌的作用从微小到几乎没有甚至消失。因为主品牌提供了庇护伞，维珍的很多商业活动都可以在其掩护下进行，所以维珍使用品牌化的组合策略。其结果是维珍快递、维珍广播、维珍铁路、维珍可乐、维珍牛仔、维珍音乐等等。其他品牌化的组合还包括健康选择、卡夫、阿迪达斯和迪斯尼等。品牌化的组合策略平衡了知名品牌，而且每个新受托品牌需要的投资也很少。

但这个策略也有弱点。当李维斯、耐克和三菱这样的牌子扩展到各种产品线时，这个公司以针对具体群体的能力。此时就必须作出妥协。而且，如果主品牌动摇了，大量的销售额和利润就会受到影响。就如同一艘大船或一辆大卡车，势头有所变化（品牌失去力度），到处延伸的品牌是很难再现往日风光的。但是品牌化的组合确实加强了清晰度、协调性。这正是品牌结构的三个目标。

像维珍这样的品牌化的组合结构通常能使清晰度最大化，因为顾客清楚地知道他们能得到的东西。维珍代表服务精神、富有情趣、物超所值和挑战者以及风趣、不墨守成规的传统。同时，描述性的标志指明了具体的服务：如“维珍铁路（Virgin Rail）”指的就是维珍集团控制的一条铁路。从品牌命名的角度看，这是最简单不过的了。比起多个独立的、有各自服务的品牌，消费者更容易理解和记忆一个历史比较长的、通过产品来传递信息的品牌。雇员和传播人员也能从一个更清晰的、聚焦的品牌中受益，对品牌化的组合中哪个品牌的保护更重要或者哪个品牌应优先发展应该是没有什么迟疑的。

品牌化的组合通常也能最大程度地实现协调，因为参与某个产品市场所创造出的联想物和知名度有益于其他市场。行业中的产品和服务创新增强了这个品牌在其他行业中的实力。而且，品牌在某个环境中不断曝光使人们更为熟悉，有环境中的品牌意识。

GE 的两件轶事显示了在一个行业创建品牌的整体作用是如何影响另一个行业的。首先，在 GE 退出小家电市场多年后，它仍被视为这个市场的领导者（远远高于其他品牌），一部分原因是 GE 在大家电市场的广告和市场份额。第二，在一次调查中，75% 以上的被访者说他们在还未有 GE 塑料制品广告时就已接触过此类产品，尽管当时仅有 GE 其他产品的广告。很明显，品牌广告和长期暴露在品牌下的影响比所想像的要大得多。

最后，品牌化的组合策略加强了主品牌在更多产品背景中的作用。例如维珍的品牌资产价值就在多种环境中被充分利用。

如果一个新受托品牌需要品牌名，一个理所当然的选择就是把它归类于现有品牌的名下，因为这将带来协调、清晰。采用其他策略却要找到更充足的理由。

相同品牌但不同识别

当同一个品牌在不同的产品、市场和国家使用时，人们通常会做出两种假设，尽管这两种假设都不利于建立一个

构。第一个假设是尽管品牌名称相同，但具体环境里可以有不同的品牌识别和定位。然而，使用不同的品牌识别制造恰恰会导致低效率的品牌。第二个假设是即使强制使用单一的品牌识别会导致平庸的折中方案，使品牌失去作用，也下都采用一种识别和定位。事实上，通常需要的是数量有限的品牌识别，它们既包含共同的元素又有区别（如 GE C 些不适合 GE 电器联想物）。我们在第三章讨论了如何解决这个问题。

在品牌关系谱中选择正确的位置

环境各异，什么时候使用品牌谱上的哪一种次策略，如何把各套品牌以及它们的关系融合成复合的品牌结构等问题的。然而，解决表 4-2 中总结的 4 个关键问题可以使我们系统地分析问题。对左边问题的肯定回答意味着在品牌分移，倾向于品牌化的组合，而对右边两个问题的肯定回答意味着向右移，倾向于多品牌组合体。

当新的受托品牌加入到现有品牌中时，品牌结构问题就最清楚不过了。因此，在接下来有关决定是左移还是右移品牌的前景将是思考基本点。但是，当评估现有品牌结构以决定需要什么调整时，这类问题也会出现。

主品牌是否有助于受托品牌

主品牌需要通过与品牌化的组合中新产品的受托品牌发生联系来增加价值，增值的方式有增加有利于价值取向的托人提供信誉，分享主品牌出现的频率以及提高传播效率以产生成本优势等。

加强价值取向的联想物

最基本的问题是主品牌是否使产品更吸引顾客？主品牌的积极联想物是否转移到新的产品环境里？这些联想物之吗？合适吗？如果答案是肯定的，品牌的资产价值就可新的环境得以加强。例如，Calvin Klein 的主品牌让人联想冲动，穿着性感诱人服装的设计师，Calvin Klein 香水品牌因为主品牌的这个联想物而广受关注。需要进行品牌延才能决定一个品牌是否有能力把它的联想物转移到新的领域，这将在下一章中讨论（详见《管理品牌资产》）。

组织联想的可信度

一个品牌，尤其是新品牌有两项任务。第一，必须建立一个相关的、强制性的价值取向。第二，这个价值取向必如果这项价值取向是新创的，包含来自消费者风险——例如以电池为动力的汽车或太阳能家庭，那么品牌的任务将非过把品牌与强有力的组织联想联系起来，可信度问题就会减少甚至消失。最重要的组织联想包括（括号里是例子）：

优越品质（惠普家庭电脑）

创新（资生堂护肤产品）

关心顾客（Nordstrom 的美容院）

全球化（AT&T 的新闻频道）

可靠性和可信性（Sear 的器械业务）

出现频率

品牌需要经常露面，不仅出于托权的考虑，也为了表明它有一套积极的产品联想和组织联想。知名品牌如花旗集光度，但问题是如何把它与新的经营领域（如经纪人业务）联系起来。相反，由于市场混乱，建立一个出现频率高，的知名品牌没有联系的新品牌（如 Mega 经纪）付出的成本会是昂贵的，困难也会很多。

传播工作的效率

品牌创建的各个方面都需要巨额的固定成本，这些成本可以分散到所有涉及品牌的环境。安排广告、促销、包装等耗时耗力，但品牌进入一个新市场时，可以改用或直接使用原有的创建品牌的措施。更重要的是媒体宣传要在邻近 GE 喷气式发动机和电器的潜在使用者都看到了这些产品的广告和宣传，这使 GE 比广告内容集中的竞争对手多了一个欢报道各种赞助活动（如运动会和音乐会），而且公关宣传比其他传统媒体报道更重要，所以这些活动的影响应该更

在下列情况下，更有可能产生规模经济和整合优势：

支持品牌扮演驱动者角色的传播总预算相当大的时候，托权品牌的传播预算带来的规模效应更小，因为在此时

要支持。

媒体工具跨品牌环境运作的时候。例如，对奥运会的赞助活动可能需要好几个不同行业的加盟才可行。

有意义的品牌创建预算出现的时候。随着数目减少，整合运作的潜力也会萎缩。

主品牌能否得到加强

人们通常会忽视品牌延伸（如维珍可乐）或品牌托权（索尼旗下的公司）对主品牌资产的影响，而这很可能至

团允许经营单位使用他们的品牌，而这些单位只关心通过使用品牌名称能获得消费者的信任，却不关心主品牌的资产

牌的确有帮助，他们使用时不会顾及有可能产生的削弱形象的问题。如果集团单位不阻止滥用品牌延伸或品牌托权，

破坏了品牌资产。

品牌延伸或品牌托权应是支持和加强主品牌的关键联想物的工具。例如，健康选择的受托品牌应反映和加强健康

别。如果健康选择被用于促销一种不是健康食物的产品，即使是高质量产品，“健康选择”的品牌就会遭到破坏。只

产品传递的是健康、活力、和维他命 C，它们就是在帮助 Sunkist 这个品牌；如果这个品牌用于糖果或苏打产品，那

牌的核心产品。这里的危险在于顾客不会把橘子口味的糖果或苏打与真正有橘子成分的其他 Sunkist 产品区分开来。

说“不”很难，但很重要。必须要认清一个品牌的边界，抵制将其过度扩展的诱惑。Clorox 就代表漂白，把 Clorox 有漂白粉的清洁产品是危险的。李维斯这个名称代表的是休闲服装，也有界限。相反，拜尔 (Bayer) 把拜尔这个名称用于林产品的决定削弱了其在阿司匹林产品领域的所有权，这是个惨痛的教训。

是否迫切需要建立单独品牌

开发新的或单独品牌是昂贵且困难的。多个品牌对公司和顾客来说都使品牌结构更复杂。相比之下，使用品牌化的知名品牌可以减少所需投资，并加强各受托品牌的协调性和清晰度。因此，只有迫切需要时才开发或支持单独的品牌。

有些人相信（通常都是一厢情愿）最新的产品就要配上新的名称，他们会施加压力要建立新品牌。这就需要企业保证任何新品牌的建立都要有充足的理由。该原则可以包括有决定终止行动权力的高层委员会以及一套能证实新品牌必须具备的条件。虽然以下这些准则随环境不同而变化，但总的来说，新品牌绝对要有创建或获得某种品牌联想的能力，要能维持代表崭新的观念，避免某些不利的联想或解决严重的渠道冲突问题。这些绝对必须的条件能保证正确的方向，防止经理们

建立和拥有某个联想物

建立新品牌的理由之一是能够获得某产品种类，尤其是新引进的产品种类的一个重要的联想物。如果把潘婷（“自然亮泽”）归类于海飞丝或 Pert 之下，潘婷就不会如此成功，因为潘婷独特的优势在现有的其它品牌特征中不能体现。品牌有控制某个功能性优势的潜力（如宝洁的许多品牌），建立新品牌就有充足的理由了。但类似的观点就不太适用于通用（GM）的情况。通用希望成为 33 个品牌组合体，对关键联系特征的划分更模糊、更复杂。总的来说，通用的品牌缺乏明确的价值取向。

代表新的、不同的受托品牌

新的品牌名称有助于说明某个新的受托品牌的独特性或突破性的利益点。这是因为所有新产品的经理都相信他们能吸引人们注目的东西，但仍需要从大的视角看问题。席位的变化或那些内容空洞的革新产品的尝试多是不合格的。新的品牌名称和功能上巨大的进步。例如，Viper、Taurus 和 Neon 都值得冠以新的品牌名，因为它们的新设计和个性特点与其他品牌是完全不同的。

避免某种联想物

与知名品牌发生联系是否就意味着责任？土星刚出现时，测试表明任何与通用的联系都会对其高质量的名声有负面影响。公司决定避免这两个品牌发生任何联系。微型酿酒器酿的啤酒因强调独特性和个人工艺而与众不同；大型酿酒商的受托品牌都让这个卖点打了折扣。Clorox（漂白粉制造商）和它的 Hidden Valley Ranch 色拉调味料之间有一丝联系都会

来像漂白粉的色拉调料。因此，商标上写的是 Hidden Valley Ranch 调料的所有人是 HVR 公司，甚至在包装背面都没有

与知名品牌的联系会伤害这个品牌吗？Gap 为其 3 个主要品牌选择了多品牌组合体的策略，“香蕉共和国(Banana Republic)定位较高，Gap 居中，老海军(Old Navy)为价值品牌。老海军（从销售额的增长来看是最成功的零售理念之一）以合身、有品位、时髦的服装，体现了活力、情趣、创造力和价值。管理层认为如果把这些理念注入“Gap 仓库(Gap Warehouse)会威胁 Gap 品牌，销售额会下降，更糟的是，会使人们把 Gap 与低档次服装联系起来。类似地，雀巢与它的宠物食品 Purina 或 Fancy Feast 没有任何联系，因为顾客会在接触雀巢食品时联想到宠物食品。

保留或抓住顾客与品牌的关系

公司收购另一个品牌时会遇到是否保留所收购的品牌名的问题。进行决策时，既要考虑所获品牌的实力——顾客联想物和顾客忠实度，还要考虑公司收购品牌的实力。顾客与所获品牌的关系往往是关键；如果这个品牌很有实力，保留所获品牌也许是正确的。在下列情况中转移品牌资产会比较困难：

企业没有能够改变所获品牌所需的资源（或充分的理由）。

所获品牌的联想物非常有力，会随品牌名称的变换而消失。

所获品牌的企业联想已经建立起牢固的感情联系，这种联系极难转移。

合适与否的问题，企业也许不适合所获品牌的环境和定位。

舒姆伯格(Schlumberger)是一家石油公司，它收购的好几个有实力的品牌保留了原来的名称，包括 Anadrill(安安德里尔采公司)，Dowell(油井建造和生产)和 GeoQuest(软件和数据管理系统)。大部分情况下，这些品牌是舒姆伯格的重要品牌，有共同驱动者的地位。每个品牌都有自己的文化、操作方式、产品范围和品牌个性，从而为建立强有力的顾客关系打下基础。某个范围广泛的品牌(如舒姆伯格)突然或逐渐地取代这些品牌名，无论该品牌的名气有多大，都只会浪费资产。虽然雀巢的托权标志，但雀巢通常会保留所收购品牌的名称。大部分情况下，企业改变品牌名称是出于自负或运作上的方便。对品牌结构的理智分析。

当然，有些情况下改变品牌名称是明智的，这一般出现在涉及强大的品牌化的组合时。惠普多年来收购了上百个品牌，把所有的名称都改为惠普，即使原来的品牌名称广为人知，有非常吸引人的联想物和顾客群。惠普的政策是否在所有情况下都适用，仍不得而知，但惠普强有力的品牌联想物和品牌化的组合策略的优势确实是可以为惠普的决策进行辩护的。

避免在销售渠道上发生冲突

使用知名品牌前可能在通货渠道上发生冲突。这个问题有两层意义：第一，由于某个品牌有一定的排外性，现有品牌。一旦排外性被打破，支持就消失了。第二，因为品牌提供了更高层次的服务，现有渠道会支持更高价的品牌。这也出现在价值市场的渠道中，该品牌维持高利润渠道的能力就受到了威胁。

例如，香水和服装品牌需要不同的牌子来进入高层次的零售点、百货商场和廉价商店。因此，欧莱雅在不同的销售点使用欧莱雅和美宝莲等品牌。VF 公司支持 4 种不同的品牌，即 Lee 牌，Wrangler，Maverick 和老斧头（Old Axe），其部分原因是为了解决渠道上的冲突。Purina 则把 ProPlan 品牌分到精品宠物店，而把 Purina One 品牌分到杂货店。

市场行情是否支持新品牌名

如果业务太少或持续时间短，无法支持必要的品牌创建，那么不管其他理由如何，引进新品牌名称就是不可行的。品牌几乎总是比预想或预算的昂贵和困难得多。通常人们为新产品和品牌的出现而激动时，往往会对充分资助这个品牌愿作出不现实的设想。意愿尤为重要，许多企业虽然资金雄厚但不愿花钱。即使已经规划了品牌创建的方案，但如果无法提供维护品牌的预算，规划仍然还是无用的。

结束语

拥有 4 条品牌路线的品牌关系谱无疑是个有力的工具，但几乎所有的企业都在综合运用这些路线，很少单独使用品牌化或品牌化的组合。例如，GE 看起来是品牌化的组合，但 Hotpoint 和 NBC 却是例外。此外，GE Capital 本身就有一系列托权品牌。对企业的挑战在于如何建立适应于所有的亚品牌和托权品牌并且是行之有效的。

讨论题

- 1 选择两个多种经营的公司，一个接近于品牌化的组合，另一个接近于多品牌组合体。仔细研究它们的受托品牌使用的品牌关系谱上的次级策略。
- 2 分析你的托权品牌。是否该增加或减少？以百分比排列在每个销售渠道中，它们所起的驱动作用是什么？托权品牌的大比例的购买和使用经历？
- 3 分析你的亚品牌。它们为品牌结构增加了什么？是否混乱、复杂？可否简化？把这些也在驱动器/描述者亚品牌关系谱上排列（见表 4-1）。
- 4 多品牌组合体的策略适用于哪些受托品牌？为什么？哪些应采用品牌化的组合策略？为什么？什么情况下受托权人是有益的？
- 5 建立一份品牌结构决策指南。具体指出在哪些情况下，新的或现有的受托品牌可使用知名的主品牌、亚品牌或新品牌。

品 牌 结 构

我们雇佣老鹰，并教它们如何列队飞行。

——D 韦恩·卡罗维，百事可乐前执行总裁

团体协同作战的方式决定其成功与否。也许一支球队是由世界上最伟大的明星组成的，但如果他们不共同进退，不值。

——巴比·鲁思

Polo 拉尔夫·劳伦的传奇

许多品牌面临的问题是如何进入新的市场区间，引入新产品的同时避免创立新品牌的风险和花费。Polo 拉尔夫·劳伦通过这个问题，从而成为世界上最成功的服装品牌之一。其成功的原因是，用此品牌创造性地开发出一套相关的产品。

1968 年设计师拉尔夫·劳伦 (RALPH LAUREN) 创立了自己的公司，以 Polo 拉尔夫·劳伦的品牌销售高质量的男装。男装的高消费阶层形象恰好符合 Polo 拉尔夫·劳伦的核心识别，即高品位的乡间俱乐部的生活方式，经典、优雅、保守、优质的质量和手工。拉尔夫·劳伦的托权使这个品牌人格化，并显得与众不同，并且还以拉尔夫·劳伦这个名字为中心来在其他领域中极有价值的品牌。

1971 年拉尔夫·劳伦品牌开发了女装产品，那时这位设计师的名字在女装方面已赫赫有名。由于 Polo 品牌专属男装市场可能反而可能增加负担，因此其女装品牌没有 Polo 一字。其实如果拉尔夫·劳伦是男装品牌而不是 Polo 的托权市场使用这位设计师的名字产生的作用可能会受到限制。

1974 年拉尔夫·劳伦通过引入 Chaps 这个只在百货商场销售的新品牌进入了价格中等的男装市场。拉尔夫·劳伦体现的是平易近人的美国个性，这与更高层的 Polo 拉开了距离。这次托权之所以可行一部分原因是 Chaps 的产品仍待属于拉尔夫·劳伦的古典风格。新品牌不仅进入了低层的市场区间，而且还打入了更低层的零售市场。如果当时托权品牌，品牌被削弱的问题就会严重得多。

80 年代期间，拉尔夫·劳伦这个品牌垂直延伸到高层次消费的女装市场。拉尔夫·劳伦的 Collection 品牌向时尚以及拉尔夫·劳伦特有的格调。同时同类品牌拉尔夫·劳伦 Collection Classics 的服装设计则更保守，针对更年轻群体。这两个新品牌只通过高级时装精品店和本公司的专卖店销售，使拉尔夫·劳伦品牌得以维持多种价位，避免了它们还为拉尔夫带来了时尚服装设计师的声誉，从而加强了拉尔夫·劳伦这个品牌（这种增强功能是高层次亚品牌的一）。80 年代，拉尔夫·劳伦还以拉尔夫·劳伦品牌的名义将其设计原则运用到家庭室内设计，这一延伸对品牌有

90 年代通过分别引入拉尔夫和劳伦两个品牌，拉尔夫·劳伦希望建立较低价的受托品牌。像 Chaps 一样，“劳伦”百货商场而不是高级精品店销售，面向的顾客群是那些可能是拉尔夫·劳伦 Collection 的顾客但收入不高的妇女。“劳伦”的目标消费群是那些想走在潮流尖端又有品位的时髦、干练的年轻女郎。这个品牌的风格可以描述为稍有改变的 Classics——剪裁更贴身，细节上更为大胆。拉尔夫在 Polo 拉尔夫·劳伦店和高级百货商场销售。1999 年秋天，拉尔夫

拉尔夫/RL 和劳伦这两个品牌使拉尔夫·劳伦能在更低的价位进行竞争，并转向新的市场区间，同时还能利用拉尔夫·劳伦的品牌资产价值。

同样在 90 年代，一种在英国制造，贴着拉尔夫·劳伦签名的紫色标签的高级男装开始上市。以拉尔夫·劳伦品牌推出这个首次尝试很值得注意。很明显，这类产品的高级、时髦和英国制造等因素的结合使这位设计师的名字听起来更顺口。拉尔夫·劳伦 Polo 品牌会令人联想到较不正式的服装，就无法达到这种效果。在拉尔夫·劳伦品牌因广泛托权而陷入削弱的危险时，拉尔夫·劳伦男装品牌加强了原品牌所包含的高级服装设计的内涵。

90 年代拉尔夫·劳伦最重大的新政策之一是将 Polo 扩展到好几个以年轻人目标，更有现代感的领域。拉尔夫·劳伦 Polo 牛仔是男女现代牛仔装，Polo 运动装是时髦的男式运动装。同类型的女式拉尔夫·劳伦 Polo 运动装通过 Polo 运动装使拉尔夫·劳伦品牌扩展到休闲、年轻的女式运动装市场。Polo 运动装和 Polo 牛仔扩大了拉尔夫·劳伦的潜在顾客群，增加了 Polo 品牌的资产价值。这种品牌策略使拉尔夫·劳伦品牌得以回应越来越休闲和舒适的生活方式，并使 Polo 品牌充满活力。在女装市场使用 Polo 品牌将高级服装（拉尔夫·劳伦）和中等休闲装市场（Polo）清楚区分开来。并减少了拉尔夫·劳伦在女装市场形象的危险。

在其现代男女装市场，拉尔夫·劳伦在 1993 年开发了看起来很旧的高级牛仔装 Double RL。这个品牌把户外生活与美国式的折中主义结合起来，形成了自己的个性。但是，Double RL 与拉尔夫·劳伦的联系很弱，而且这个观念难以推广，所以这个品牌仅仅局限于小市场中。

为了把代表现代生活的产品（Polo 运动装(Polo Sport)和 Polo 牛仔(Polo Jean)）联系起来，并将它们与古典品牌区分开来，公司另外设计了品牌符号，代替骑马的马球选手形象。这个符号是一面美国旗，缩写 RL 代替了国旗上的星星——与 Polo 品牌相去甚远。这个符号出现在反映新的生活方式的品牌商标中，表明这些品牌都有休闲、现代的品牌个性，与 Polo 和拉尔夫·劳伦品牌不同。但这些新品牌相互之间也有明显的差异。Polo 牛仔更为新潮、时髦；Polo 运动装更偏向高层消费，处于拉尔夫·劳伦品牌中高质量的一层，但风格和设计更现代。1999 年春，公司开发了 RLX Polo 男女运动系列，由功能性运动装和户外运动装专卖店中销售。

图 5-1 显示了 Polo 拉尔夫·劳伦各品牌是如何逻辑地组合起来的，概括了一个复杂紧凑的品牌结构。拉尔夫·劳伦品牌是核心品牌，但名称相关的品牌（如拉尔夫和劳伦），亚品牌（Polo 运动装和拉尔夫·劳伦 Collection）以及受托品牌（拉尔夫·劳伦 RLX）扩大了销售渠道、市场区间和产品种类。这种策略使新产品可以利用拉尔夫·劳伦和 Polo 现有的品牌资产，同时又创造了多样化的不同品牌。新品牌和亚品牌不仅利用了现有的品牌资产，而且为品牌注入活力。这个结构逻辑清晰，原则明确：拉尔夫·劳伦是品牌的台柱，而设计师的名字拉尔夫·劳伦则是女装的核心品牌资产。

市场复杂性、品牌混乱和品牌结构

有人认为品牌策略意味着创立，如惠普、IBM 或汰渍等强大的品牌，但这是个含糊的假设。通过设计清晰、内涵别和制定品牌创建规划来创立强大的品牌毫无疑问是极端重要的。实际上，每个公司都有许多品牌，需要对它们进行从而让它们互相帮助，避免互相牵制。如果把品牌视为推动企业的独立的发射并将导致混乱和效率低下。具有战略眼光既要把团队目标优化，也要优化每个品牌的目标。

品牌结构是各品牌进行整体运作，达到协调、清晰和平衡目的的工具。如果把品牌比作一支足球队，那么品牌就是运动员的工具或练习，帮助每个个体做得更出色。同时，品牌结构起教练的作用，它把运动员分配到合适的位置一支队伍而不是乌合之众。

市场出现了多个区间，品牌延伸，一大堆的产品受托人，各种形式的竞争，微妙的销售渠道以及受托品牌和亚品牌等现象说明品牌所处的环境日益复杂。品牌结构在这时显得尤为重要。可口可乐、花旗银行、耐克、宝洁、惠普、V 品牌都在各种市场中运作，有多种（有时完全不同的）产品和渠道，所导致的如万花筒纷繁的现象让顾客感到迷惑，并出现连雇员和合作者都认为是含混的、不能鼓舞士气的品牌策略。因此面对竞争压力，清晰的品牌结构必不可少。

什么是品牌结构

品牌结构是指不同品牌的组合，它具体规定了品牌的作用，各品牌之间的关系（如福特和 Taurus），以及不同境（索尼影院与索尼电视，或耐克欧洲与耐克美国）。品牌结构由五个方面决定（如图 5-2）——品牌组合，组合市场中品牌的角色，品牌组合结构以及品牌图形。对于这些，下面将逐个解释、说明和讨论。

品牌组合

品牌组合指所有附于产品市场受托人的品牌和亚品牌，包括与其他公司合作的品牌。当许多品牌并存时，单单要牌和亚品牌是件不容易的事，有些品牌很不明显，甚至是隐匿的。

品牌结构的一个基本参数是品牌组合的构成：是否应增加一个或更多的品牌？有时添加品牌能加强某个品牌组合备组合眼光的人或团队来决定或批准。对品牌组合缺乏整体感（或关心的动机），视线分散的团队如果胡乱添加品牌体的运作。而且，应建立系统化的框架来考虑是否添加品牌，这可以利用上一章所讨论的标准。有时，还要制定一份在每个框中具体注明各项审核的标准。

或者应该做的是删掉一些品牌？每个品牌都要分享品牌创建所需的资源；如果品牌过多，也许不足以支持所有的是，多余品牌的存在就会带来混乱。解决的办法就是修剪品牌组合，不管这个过程会多么痛苦。

例如，Safeway 检查其私人标签行业时发现了它们有不止 25 个这样的品牌，其中大部分都很弱（因为它们没有的预算或缺少协调）。Safeway 决定保留 4 个品牌，其他一概剔除。4 个品牌包括 Safeway Select 高级品牌（其定位

高于该产品市场上最好的品牌)和“S”价值品牌。另外两个则是奶制品的 Lucerne 和包装类烘焙产品中的 Mrs. Wright。它们是因为公司认为它们有很大的资产价值,找不到任何好理由留下被删掉的品牌。作出这个决定是基于对现有品牌资产向顾客提供的价值取向,维持额外品牌的开支,以及在商店里放置两个基础品牌如何保持协调等方面的考虑。

组合的作用

把品牌看作是个人或集团性单位拥有的独立武器会导致资源的不合理配置以及无法建立和利用品牌间的平衡。从更系统的角度考察品牌组合提供了一个工具。它包括战略性品牌、关键品牌、银弹品牌和金牛品牌。它们的作用并非一个品牌可以同时是关键品牌和银弹品牌,也可以从战略性品牌发展为金牛品牌。

战略性品牌

战略性品牌预示着品牌未来的销售和利润水平,它目前也许是主控品牌(有时也称为大品牌),正规划着维持或提升地位,或是计划着成为大品牌的小品牌。对于美国汽车协会(AAA)来说,AAA金融服务是战略性品牌,因为这个组织将不仅限于路边的汽车服务。耐克 All Conditions Gear(ACG)是战略性品牌,是耐克在户外活动市场领域占据一席之地。Slates 是李维斯的战略性品牌,它为李维斯进入商业或休闲场合穿着的男式宽松裤市场打下了基础。

关键品牌

关键品牌是大型商业领域或公司展望未来前景的平衡点,它为建立顾客忠诚度奠定了基础,从而直接影响某个经济部门。希尔顿 Rewards 是希尔顿酒店的关键品牌,因为它体现了希尔顿在未来控制旅馆业中关键的市场区间的能力。Schwab Mutual Source 是 Schwab 这个高级贴现经纪公司的关键品牌,One Source 使 Schwab 的顾客免付交易费而进入 900 多个非下等酒店。在一个价格竞争的行业中,这是难得的能造成差异化的资源。

银弹品牌

品牌中的所谓银弹是指正面影响其他品牌形象的品牌或亚品牌,它是创造、改变或维持品牌形象的力量。此类成

功的例子是 IBM ThinkPad。这种创新产品上轨道之后大大提升了公众对 IBM 品牌的看法(这是很少有的)。由于 ThinkPad 只占 IBM 总销售额的一小部分,这种影响力更显得非同寻常。

Ernest & Julio Gallo 品种酒。该品牌属于一种高级酒,得到一个高级标签和大量广告宣传的大力支持。其成功的关键是使大 Gallo 瓶装酒品牌更受欢迎。

圣约瑟鲨鱼队(San Jose Sharks)。这支主要的协会曲棍球队改变了圣约瑟城的形象,这个城市原先一直处于经济萧条之下。

惠普 LaserJet 的 Resolution Enhancement。这个盖上品牌烙印的特征使人们相信惠普在打印机技术上又取得了突破。

德尔·蒙特精选果园 (Del Monte Orchard Select)。设计这一瓶装水果旨在与新鲜水果竞争，它增强了德尔·蒙特精选果园的口感好的名声。

大众新甲壳虫汽车。该产品是大众在美国重新兴起的象征。

当人们把 IBM ThinkPad 这样的品牌或亚品牌看作银弹时，理论上讲，传播战略和预算的指定就能仅仅依靠管理的经理了。母品牌集团 (IBM 公司通讯系统) 也应参与，比如确定银弹品牌 (ThinkPad) 在公司传播活动中的特色，预算等。

金牛品牌

战略性品牌、关键品牌和银弹品牌都必须考虑如何投资和进行积极管理，从而完成它们的战略任务。相反，金牛品牌的顾客基础，不像其他组合品牌那样需要高额投资。即使品牌的销售额停滞不前或缓慢下降，仍有一批忠诚的不会放弃的核心顾客。金牛品牌的作用就是创造盈余资源，投资到战略性品牌、关键性品牌和银弹品牌中，这是品牌组合未来增长的基础。

金牛品牌的一个例子是 Campbell 的红与白商标，这些汤类产品是 Campbell 品牌资产的核心，但品牌真正的活力来自另一只金牛是 Nivea Creme，它是 Nivea 的最初产品，已扩展到生产各种护肤品和相关商品。平衡的品牌组合需要金牛品牌。看好能够获利的战略性品牌、关键品牌和银弹品牌提供资源。

产品市场环境中品牌的角色

一般情况下，几个品牌结合起来可以描述某个产品市场环境中托权人的特征。例如，安装了北极星系统的凯迪拉克是一个具体的受托人，而凯迪拉克则是起基本驱动作用的主品牌；Seville 是亚品牌，而北极星则发挥了品牌基本元素的作用。General Mills 的 Apple-Cinnamon Cheerios 是具体的受托人，Cheerios 是起基本驱动作用的主品牌，Apple-Cinnamon 起亚品牌作用，而 General Mills 则起托权人作用。4 种产品市场环境下品牌的角色共同起作用为具体的受托人进行定义：托权者/受托人、受益品牌、共同品牌和驱动角色。

托权者和亚品牌作用

主品牌 (或庇护品牌) 是受托品牌的主要指示器和参照点。为了规定具体的受托品牌，托权者或一个 (多个) 亚品牌。托权品牌 (如 General Mills 托权给 Cheerios) 应是一个知名品牌，能为受托品牌提供信誉和实质内容，如保时捷 Carrera 或 Apple-Cinnamon Cheerios) 在特定环境内可以修正主品牌的联想物。每个相关品牌都可以在其环境中发挥作用，但它们共同为一个不同的受托品牌赋予意义 (意义最好是清晰的)。

理解和使用托权品牌和亚品牌是实现品牌组合清晰、协调和平衡的关键。第四章中讨论的品牌关系谱有助于有效这些有力的构想。

受益品牌

受益品牌是能够加强品牌受托人的某种品牌化的特征，或品牌化的产品要素，或某项服务。以下是一些例子：

品牌化的特征

- Ziploc 三明治型书包——ColorLoc 拉练
- Oral B 牙刷——Power Tip 刷毛和 Action Cup 外形
- 惠而浦电子炉灶——Whirlpool CleanTop, AccuSimmer Element
- 锐步——3D UltraLite 鞋底设计
- 立顿茶——即饮包
- 王子网球拍——Sweet Spot, Morph 柄, Longbody
- 露华浓 Revolutionary——不易褪色唇膏

品牌化的产品成分或要素

- 康柏——Intel Inside
- North Face 皮制大衣——Gore-Tex
- GE Profile Performance 冰箱——Culligan 的 Water
- Cheer——高级护色
- 锐步——Hexalite（蜂巢形状的轻软垫）
- 健伍——杜比减少噪音
- 惠普 LaserJet——柯达加色
- 可口可乐——Nutrasweet

品牌式服务

- 美国运通公司——往返旅行（一套为公司旅行办公提供的服务）
- 福特/Mercury/林肯——质量保证
- 美国包裹运输公司（UPS）——私人邮件
- 联合航空公司——联航 Arrivals, 联航红地毯俱乐部, 联航里程累计, 地面联系

强大且已形成利益的品牌可以为产品或服务真正增加一些东西。由于额外增加的那些东西通常与品牌承诺相关关），它有助于品牌的功能性利益。而且它还可以通过为受托人提供信誉而发挥托权者的作用。例如，Gore-Tex 就

牌的衣服会实现其适用于雨天的承诺。

品牌化的利益一直可以用来促进品牌，尤其是新品牌或较不知名品牌的发展。一项研究表明消费者愿意付更多的成分在内的衣服，尽管他们不知道这种成分有什么作用。Intel Inside 这个经典的品牌化产品要素不断地导致价差。

其他研究表明品牌化的产品成分可以增值，除非它们附着的品牌形象已经非常有冲击力。例如，在一个参照实验巧克力有助于纳贝斯克，但对 Pepperidge Farm 这个高级品牌没有什么作用（研究者假设这是因为消费者认为 Pepperidge Farm 虽然只使用最好的材料）。

通过借用其他公司已有的品牌化利益（如 Gore-Tex），品牌可以获得原先建立的资产和信誉。这些可以获得的潜力，因为它们体现了可以创造出竞争优势的差异性，尽管这些特征、产品成分或服务最终会被他人模仿。例如，惠普 LaserJet 的 Enhancement 的差异化特征只体现在一个阶段的打印机产品中，但其短暂的生命已足够为惠普 LaserJet 带来更长久优越品质的名声。

品牌化利益可以起银弹作用，帮助传播品牌理念。例如，Oral-B 牙刷的 Power Tip 特征反映了品牌大胆创新的支持品牌化利益的传播计划不一定非要建立知名度或传达特殊意义，它本身就有足够的吸引力，特别是当它的名称具有吸引力——如 Power Tip 和 Resolution Enhancement。

共同品牌

当不同集团的品牌（或同一集团但出现在完全不同的经营领域）结合起来，共同创造了一个受托品牌，而且每个品牌都发挥驱动作用时，共同品牌的情形就出现了。其中一个共同品牌可以是品牌化的产品成分或要素（如雀巢巧克力的 Pillsbury 或托权者（如 Kellogg's 的健康选择麦片）。它还可以是由多个主品牌构成的复合品牌，如由三个品牌构成的花旗银公司 Visa 信用卡（Citybank-American Airlines Visa credit card）。

实行共同品牌利益显著，风险也很大。有利的一面是受托品牌可以从两个（或更多）地方得到品牌资产，从而增强品牌取向和差异化特征。以福特探索者(Explorer)的 Eddie Bauer 版为例，这是汽车行业中花了 15 年建立的共同品牌的尝试。Eddie Bauer 是个优质的户外服装品牌，喜欢穿它的是有不同品位和风格，崇尚运动的人。福特探索者作为 Eddie Bauer 的合作伙伴，人们相信了这种汽车的皮制内里是优质、舒适、有品位的（就像 Eddie Bauer 的衣服一样），而且还反映了使用者的品味。

如果每个品牌的联想物都很强而且能互补，共同品牌的影响就会比预期的更大。柯达的一项调查表明，25%的人表示愿意购买有柯达商标的娱乐设备；20%的人表示愿意购买有索尼商标的这类产品；但 80%的人表示愿意购买同时具有两个品牌的产品。其意义在于这种结合说明了一种进步，而单个品牌如果这么说，就不会有人相信。GE Profile 电器和 Culligan 水系统对他们共同建立 Water by Culligan GE Profile 冰箱的调查得到了类似的结果。共同品牌的合力可以带来更多延伸。就像把两根橡皮筋绑在一起能弹得更远一样。

共同品牌可以也必须能够加强品牌托权者以及这两个品牌的联想物。例如，福特探索者 Eddie Bauer 版汽车广

为福特 Explorer 和 Eddie Bauer 增加了曝光频率，并增强了品牌联想物。事实上，这种品牌的汽车是属于这两个品质、时髦的银弹品牌。此外，共同品牌不应破坏任何一个品牌的联想物。如果某个高级品牌的认知品质和市场地位都高的品牌时，很大的风险就出现了。

成功实施共同品牌策略的关键是找到能通过互补的联系增强受托品牌的伙伴品牌，这需要企业积极、系统地调查适合的对象，而非仅仅评估摆在面前的候选者。企业现在比较弱的联想物是什么？哪个品牌能提供这些联想物？产品建设活动如何影响共同品牌？两个品牌所拥有的资源是否因为结合而得到平衡的配置？这两个品牌如何受益，将如何适应经营模式？

共同品牌和其他企业间的结盟活动一样必须承担风险。这个计划从长远看是否能为两家公司带来可观的利润（品牌建设上的利润）？如果合伙人之一觉得利润不够或这个计划战略上不可行，它也许就会撤退。更糟的是，有时它虽已经失去兴趣了。而且当牵涉到两个不同的企业时，计划的设计和执行业会更复杂，导致品牌建设的低劣和企业关系紧张。要获得品牌使用许可权（如 Kellogg's 许可使用 Healthy Choice 品牌，或芭比用 NBA 的名称做 NBA 芭比娃娃），由谁承担风险在很大程度上就可以消除。

驱动作用

第四章已经说明，驱动作用反映了一个品牌促使消费者决定购买以及影响使用经历的程度。能扮演驱动角色的品牌必须有稳定的顾客忠诚度，如果这个品牌不存在，顾客会感到不安。设计品牌结构时要选择起主要驱动作用的一套品牌，它们将是品牌建设的重点。品牌结构还包括理解每个品牌在不同产品市场的驱动责任。例如，保时捷 Carrera Cabriolet 中各品牌相应承担不同的驱动作用。

在一个经营领域里会有几百种品牌，但一般只有一部分有主要的驱动责任。这些品牌是企业要积极管理，不管是直接管理的对象。由于驱动品牌（起主要驱动作用的品牌）的一招错就会殃及全局，企业在规划品牌结构时应仔细考虑企业。哪些品牌需要从总体上控制它们与顾客的关系？其中有些是否应放弃或不予强调？是否应增加或提升品牌？是否应继续延伸已延伸过度需要缩小了？

驱动品牌通常是主品牌或亚品牌，但托权人，品牌化利益以及次级和第三级品牌也可以起一定的驱动作用。其实，在品牌建设中，每个品牌的驱动作用可以是介于 0 到百分之百之间。品牌结构在简化驱动者方面的能力是灵活而强大的。有时品牌打分，从而研究它们驱动作用的大小是很有用的。

亚品牌的角色尤其多样。一些亚品牌如多米诺糖 (Domino Sugar)，Ziploc 三明治型书包，Cadbury 巧克力饼干，Extended Relief 并没有驱动作用，只是描述性的品牌。其他如联合快运 (United Express)，Holiday Inn Express，和 Advantage 有一定的驱动作用。还有一些亚品牌如福特 Taurus，Iomega Zip 驱动装置和 Hershey's Sweet Escapes 没有驱动作用。第四章中介绍了驱动型—描述性亚品牌谱，说明如何决定亚品牌有多大的驱动责任。

使某个品牌具有驱动作用是很重要的，因为它对建立这个品牌的资产价值有直接的意义。驱动品牌需要积极的管
品牌的驱动作用有限，那么就不配给太多的资源，也不需要分散太多管理的精力。

品牌组合结构

品牌组合构成了各品牌的相互关系。这一结构的逻辑是什么呢？它让顾客更清楚明白呢还是使他们更混乱？这个
了协调和平衡？是否使企业更有次序、更有目标、更有方向？是否意味着会导致战略的偏离和品牌的条理混乱？3种
和说明组合结构：品牌归类、品牌层次树和品牌范围。

品牌归类

品牌归类是将有共同特征的品牌按逻辑归集起来。拉尔夫·劳伦的品牌是根据4个特征归集的：

- 区间（男或女）
- 产品（衣服或家庭用品）
- 质量（成衣设计到高级时装）
- 设计（古典或现代）

这些类别为品牌组合提供了逻辑，并推动了品牌的长远发展。拉尔夫·劳伦使用的前3种归类法——区间、产品
常出现在许多品牌组合中，因为它们是决定产品市场结构的尺度。例如，旅馆业是根据市场区间（如 Courtyard 是为
Fairfield Inn 传供有空闲的游客）、产品（供长期停留的玛利洛特 Residence Inns 和仅供一日停留的玛利洛特）
的玛利洛特和经济的玛利洛特 Fairfield Inn）组成的。根据这些基本的产品市场分割法归类的组合品牌更容易为消

另外两个有用的归类变量是销售渠道和应用范围。欧莱雅在百货商场和精品店卖兰蔻和 Biotherm，在廉价店和
莱雅和美宝莲，在美容院中则卖另一套产品包括 Redken。耐克的一套产品是根据其应用在个人体育活动（篮球，徒
来归类的。

品牌层次树

有时品牌结构的逻辑可以通过品牌层次树（或品牌家族树）来体现，如图 5-3 和 5-4 所示。层次树结构看起来
横向坐标的企业图表。横向的内容反映了品牌伞所包含的品牌范围，是由亚品牌或受托品牌决定的。纵向的内容则体
产品市场需要的品牌和亚品牌数。高露洁口腔护理品牌的层次树（图 5-3）显示高露洁品牌包括牙膏、牙刷、牙线
生用品。这张图还显示了高露洁 Plus 有两个不同的亚品牌，其产品与牙刷形状有关。

一个拥有多个品牌的公司必须为每个品牌画一张树形表，实际上，也许还需要一座森林。例如高露洁有 3 个牙膏
Ultradent 和 Viadent）以及其他十几个大型品牌如 Mennon，舒肤佳，棕榄，Irish Spring 和 Skin Bracer。图 5-1

丰田的树形图是不同的。而且，有些树形图太大，无法在一页纸上显示，必须分成几枝主干。例如高露洁口腔护理产张树形结构表上显示，因此也许可以单独考虑用牙刷为品牌树的主干。

品牌层次树形图提供了有助于评估品牌结构的观察角度。首先，考虑市场环境和支撑品牌的客观现实，品牌是在哪些地方应巩固？哪些地方新品牌可以加强市场影响力？第二，品牌体系是清晰和符合逻辑的还是混乱、特殊清晰和符合逻辑，要做什么样的改变才能节省成本，并有效果？

成功的品牌结构使顾客和集团内部人员对一系列受托品牌都十分清楚。在亚品牌中有一个合乎逻辑的层次结构也这个目标。每个亚品牌如果都表明了同一特征，那么这个结构看起来就是符合逻辑的。但如果一个亚品牌代表技术，间，还有一个代表产品类型，亚品牌就没有系统的逻辑性，无法实现品牌架构的清晰。

按逻辑性和清晰度来限定组合品牌有多种方式。例如亚品牌可以按以下特征来限定：

- 产品家族——欧莱雅的 Plenitude（护肤）和 Preference（染发产品）品牌
- 技术——惠普的 LaserJet、InkJet 和 SeanJet 打印机
- 品质定位或价值定位——Visa 的经典卡、金卡、白金卡和签名卡
- 产品利益——王子的 Thunder（注重力量）和 Precision（注重准确度）网球拍
- 市场区间——Lee Pipes（10 岁或 10 多岁青少年的前卫服饰），Dungarees（适合年龄稍大的 10 多岁或 20 多创风格的服装），固定的 Lee（一般顾客的古典型牛仔）和休闲装（成年女装）。

品牌范围

一个关键的结构问题是组合品牌群的范围，尤其是托权品牌和驱动品牌的范围。它们跨市场和产品水平延伸的最少？垂直延伸到高级市场或价值市场的最大程度又是多少？如何能使托权品牌和亚品牌扩大品牌的影响，而且使需要想物得到保护？

组合品牌群中的每个品牌都有其范围，无论它是已经跨越产品种类发展还是有这么做的潜力。基本问题是目前到什么程度，将来应该扩展到什么程度。分析这些问题时，企业组织应分清什么是扮演托权角色的品牌（这时应进一步扩起主品牌作用的品牌（这时应限制），并认识到亚品牌和共同品牌在平衡品牌时的关键作用。

说明品牌范围有多种形式。以上述卡夫品牌的经历为例，表 5—1 具体描述了卡夫在扮演主品牌、有实力的托权者时的活动范围。左数第二栏的品牌识别强调了品牌范围（即应用品牌的产品）的性质和逻辑，右边一栏列出了品牌遇。

表 5—1 简洁地描述出来了每个品牌作为托权者或驱动者时的活动范围。通过这张图，企业可以了解品牌目前是未达到平衡。过度延伸的品牌会导致适合与否的问题产生不合需要的联想物。相反，如果品牌在适宜的环境中缺席平衡的现象。

品牌组合图表

组合图表是运用在跨品牌和商场环境下的视觉标识的模式。通常最明显的中心品牌图是代表能在各种环境和品牌时通用的商标。基本的标志元素、颜色、布局和字体都可以反映一个品牌它所处的环境以及与其他品牌的关系。组合其他视觉形式，如包装、符号、产品设计、印刷广告的布局、广告语、甚至品牌的外观和触觉。所有这些都可以通过传达中各种关系的信息。

组合图表的作用之一是表示各套品牌的相对驱动作用。同一商标上两个品牌的字体大小和位置反映了它们的相对作用。例如，仔细看看拉尔夫和 Polo 运动装的标志，就会发现拉尔夫·劳伦的大小和位置清楚地显示了“拉尔夫”的托权者，而在 Polo 运动装中“拉尔夫”的作用就大大减弱了。从视觉形象上看，玛利洛特对 Courtyard 的托权作用比 Fairfield Inn 强得多。ThinkPad 品牌名的字体比 IBM 小这个事实告诉顾客 IBM 是这个产品的主要驱动者。

组合图形的另一作用是表明两个品牌或环境的分离。以 John Deere 割草机为例，颜色和产品设计在区分价值产品（如 John Deere 的 Sabre）与经典的高级 John Deere 产品时起了关键作用。由于 Sabre 的产品与顾客熟悉的 John Deere 产品不同，顾客从视觉上就能强烈感受到他们买的不是 John Deere 的高级产品。同时，这种产品看上去也没有母品牌那种有分量的感觉。为了区分家用产品与其他产品，惠普采用了不同的颜色（紫色和黄色），独特的包装（带有商用白色包装上没有人像的图案）和广告语（“探索各种可能”）。

组合图形还能指示品牌组合的结构；颜色和同一标志（或标志的一部分）的使用可以说明品牌归属的类别。例如，品牌对亚品牌的影响力非常强，这是由于它的颜色和包装设计，这也意味着它们有共同的品牌联想物，是同属一类的。

收集各种环境中的品牌图形是一个很有启发的训练——这是本章末尾品牌结构审计的一部分。把品牌的所有视觉元素贴在一面大墙上，看看它们的外观和感觉是否相同？视觉上是否协调（也就是说，一个品牌环境中的图形是否支持另一个品牌）？品牌的外观是否不一致？是否混乱？这种视觉检查有助于对品牌结构表现形式进行逻辑的测试，也有助于与竞争对手进行比较。

附录：马克斯菲利 (Maxfli) 品牌图表

关于品牌图形的问题可以通过马克斯菲利重新设计其高尔夫球包装一事来说明。马克斯菲利的 1995 年的包装更像一个玩具而不是高尔夫球，而且消费者觉得字体很没劲。在一家设计公司的帮助下，马克斯菲利重新设计了包装，把高级的高尔夫球与主要的竞争者如 Titleist, Top-Flite 和 Wilson 区别开来，还把该品牌从自己的生产线（生产从标准到超高级的高尔夫球）上分离开。马克斯菲利是市场上的第四大品牌，它面临的最大的挑战是如何建立与众不同的风格，既反映其品牌个性又体现产品的内部结构。

图 5-5 中的包装是改进后的品牌图形。包装上增加了高尔夫球的单色近照，消费者从视觉上马上就能联想到产

称和颜色区分了 3 种不同水平的亚品牌。最高级的产品保留了金色和 HT 的名称；中间的一种重新命名为 X 系列，有（触觉）和 XS（旋转）3 种变体，颜色改为全黑色，暗示着高品质和男性气概；价值品牌命名为 MD，白色，供一般的人使用。

品牌结构的目标

本章中的图 5-2 总结了品牌结构的 5 个元素和 6 个目标。这个系统的目标与品牌个体的目标有质的区别。主要创造有效和强大的品牌影响力，但其他目标也是实现品牌领导的基本要素。下面将详细说明品牌结构的 6 个具体目标。

建立有效、强大的品牌。该目标的底线是建立强有力的品牌受托人，使之能与顾客产生共鸣，形成差异点和对比。新的亚品牌或品牌通过增加或改进品牌联想物推进这一目标的实现，尽管它们同时也增加了现有品牌结构的花费和复杂性。建立强大的品牌作为品牌结构的目标无疑是不利于企业自身的。

配置创建品牌的资源。如果只根据利润分配资源，那么目前销售额不高但潜力很大的品牌就得不到应有的份额。“银弹”品牌所得到的资源也不足以支持它们发挥组合的作用。制定最佳分配方案关键的第一步是要认清可以起组合

建立协调。精心构思而成的品牌结构应该能产生一些起协调作用的因素。特别要注意的是，在不同的环境中使用加品牌的出现频率，建立和增强品牌联想物，并减少成本（通过传播活动的规划产生规模效应）。品牌在不同环境扮识别会发生冲突，品牌结构还应避免由此造成的负面影响。

实现产品受托人的清晰化。品牌体系应使产品受托人清晰化，这不仅是为了让顾客清楚，也是为了让员工和合商、广告公司、店内展览公司、公关公司等）明白。强大的品牌在雇员和合作伙伴中体现的是清晰的品牌个性。

平衡品牌资产。未平衡的品牌是未使用的资产。平衡品牌意味着更充分地利用品牌——增加它们在核心市场的它们扩展到新的产品市场。品牌结构的任务之一是提供一个能把握品牌延伸机会的结构和原则。当然，品牌延伸有需品牌的垂直延伸尤其敏感，因为被用来定义品牌的往往是最低层的版本。

提供选择未来发展模式的指导。品牌结构应着眼于未来，并支持在新产品市场的战略性发展。这也许意味着要大发展潜力的主品牌，经管这种品牌根据目前的销售额无法证明它的实力。

品牌结构的这 5 个方面都含有很多问题。第四章中已提到一些（如受托人和亚品牌作用），其他的（如银弹和战的角色）在《创建强势品牌》一书中也具体谈到了。本章剩余部分将集中讨论品牌结构的另一关键问题，即品牌范围明一种用来诊断品牌结构中存在的问题和机遇的方法，即审核品牌结构。

扩展品牌范围

品牌结构的核心战略问题涉及到各个品牌的范围。延伸有助于实现品牌结构的两个目标：平衡品牌资产和通过在

品牌和产生联想物来实现协调。但是，考虑不周的品牌延伸会淡化品牌联想物，从而削弱品牌本身，并使受托品牌更

是否有平行延伸品牌的机会

品牌的驱动作用可以延伸到多大范围？答案很简单，品牌只能立足在适用的地方、可以增值的地方以及新的联想价值的地方。这3个标准都可通过市场调查来探讨。

适用

在新环境中顾客必须适应这个品牌。品牌适用消费者的内容有多种，包括产品联想（Ocean Spray Cranberry 品牌的产品成分（Arm & Hammer 地毯除臭剂）、产品特征（Sunkist 维他命 C 片）、产品的应用（高露洁牙刷）、使用者（Eddie Bauer 版）、专门技能（本田电动割草机）或设计师形象（皮尔·卡丹钱包）。

无论如何，顾客都要感受到适合的而不是不和谐的，如麦当劳相片冲洗（McDonald's Photo Processing）会使顾客感到油腻的炸薯条而不是迅捷方便的服务。虽然有时可以通过改变角度，如创造出一个与餐馆完全不同的麦当劳相片冲洗店来解决这个问题，但产生这种不利联想物的可能性与是否延伸品牌的决定关系密切。

但这种决策规则也并非不可改变。一两次适度的延伸可使原来的延伸扩展变得可行，甚至合意。成功的品牌延伸改变了消费者对品牌的看法，从而也可能使该品牌适用于其他地方。维珍原来是家音乐公司，后来扩展为航空公司，这看上去并非不可能。航空公司成功后，合适与否的假设就完全改变了。品牌变得更有个性——好争斗，有些放荡却致力于高质量服务的挑战。这个品牌可以活跃于许多领域。

如果一个品牌与某产品种类紧密相连，它扩展的潜力就受到了限制。因此，即使 Campbell's Soup 这个名称有很高的知名度，这个品牌偏离汤类产品时成绩并不是很好。类似的，像 A-1 牛排酱，Kleenex 和 Clorox 漂白粉之类的品牌不能扩展到本产品领域太远，因为它们与某个具体产品及其特征紧密相关。这种情况下，品牌越强大，延伸就越困难。相反，在消费者心目中具有信誉的品牌，如减肥产品（Weight Watchers）、健康饮食（健康选择）和服装（拉尔夫·劳伦）更容易扩展到其他领域。为这些无形的理念在各种环境中都可行。

因此获得平衡的秘密就是把品牌从集中于某种产品演变为加深与顾客的关系。美极是一家生产汤和食物调配品的公司，其产品为中心的。当这家公司变成一个能令煮饭变得有意思的伙伴和朋友时，它的形象和延伸能力也拓宽了。

消费者如果与某个品牌有功能性关系，他们往往会比对品牌更有感情的消费者更容易负面地看待延伸行为。Visa 信用卡在提供付款服务以外的领域时，那些只把 Visa 卡当作便捷的付款方式的顾客的反应比认为 Visa 是以信息技术为基础的全球品牌更消极。

增值

不管品牌如何扩展，它都应有助于受托品牌。因此，如果像 Campbell's, Williams—Sonoma, 或土星等品牌进时（例如，Campbell 的新鲜蘑菇、Williams—Sonoma 香料或土星运动型车），这个品牌名称本身就能清楚明白地告品牌优越于其他品牌。此时，品牌提供的联想物是可信的，为顾客所重视的。

品牌不应提供不受欢迎的联想物从而削弱或损坏受托品牌。与 GM 的联系在土星这个受托品牌中没有广泛宣传，受托品牌，至少在土星刚面世时是如此。如果把 Campbell's 的名称作为意大利食品的主品牌甚至托权品牌，人们可产品尝起来的感觉就像汤一样。

增强品牌资产

品牌资产应由于品牌扩展到另一个环境而得到加强——不仅因为顾客熟悉度的增加，也因其所产生的联想物。例如，攻击可口可乐的大胆计划（在极有创造力的宣传活动支持下进行）增强了维珍品牌好争斗的挑战者形象，这正是维珍

关于垂直扩展

把品牌向下延伸，加入巨大的正在发展的价值市场，或者向上延伸，享受高级市场的品牌活力和利润都有很大的第四章开始提到的玛利洛特和 GE 电器的例子所指出的，延伸活动是特别微妙的，因为这会牵涉到顾客的认知品质，亚品牌和受托品牌的使用。安全的做法就是把品牌保持在一个品质水平上。

许多品牌缺乏向上延伸的信誉和名气。Black & Decker 是为喜欢自己动手的人提供高质量工具的厂家，它为建筑业产品没有成功，因为这些建筑商“不属于家庭使用的工具”，最终这类产品不得不改名为 DeWalt。品牌定位追求最好的之一，而应是优于原来的定位；而且向上延伸要以功能性优势或产品改良而非名气为基础。此外，新受托人通有所不同，并用亚品牌和受托品牌将其与主品牌区分开。

相反，价值市场更容易进入——这就像骑车爬山一样，易下不易上。但进军价值市场通常会给品牌的名声和顾客风险，因为现有的顾客会被较便宜的受托品牌所吸引。一个高级品牌的价值承诺可能缺乏信誉，部分是由于竞争者通低价格作为反应。因此柯达的一种低价胶卷品牌“趣味时光（Funtime）”所吸引的主要是忠实的柯达买主而不是消费者。成功的向下延伸的品牌，如玛利洛特的 Courtyard，往往都与目标区隔不同的受托品牌区别得很清楚，而且往往进军价值市场。

审核品牌结构

审核品牌结构是指能提供一套系统的方法，用以审查现有的品牌结构，发现需要进一步分析和解决的问题。表工作提供框架和议程的约 20 个问题。每个问题都有其潜在重要性，能带动问题的分析和解决。但这并没有包括所有

议程的展开会出现其他相关的问题。

在审查 5 项品牌结构内容前的第一阶段审核中，要分清公司的经营领域，并就它们对公司的重要性进行评估。行
结果对审核品牌结构尤为关键，一是对现有的和建议计划进入的行业领域的评估，二是对市场区间策略的理解。

评估哪些行业领域最有益于企业是许多品牌结构问题的中心。品牌结构的关键是要为战略性品牌、关键品牌和驱
划，因此了解每个经营领域的潜力非常重要。行业前景如何？关键的战略行动是什么？从竞争角度看，市场是怎么样
场结构如何，它将可能如何发展？各种亚市场的相对吸引力何在？

同样地，品牌组合结构需要考虑市场区隔策略，所以理解市场区间和区隔策略也很重要（如市场区间对拉尔夫·
合结构有很大的影响）。因此，要建立组合结构，就必须确认区间的变量、最重要的市场区间、这些区隔未满足的需
如何与其联系。

品牌结构

品牌组合

完成企业的经营活动分析后，审核工作进入编制现有品牌、亚品牌和品牌结构基础详细目录的阶段。这时要明确
哪些候选品牌。

品牌组合的角色

分析品牌组合中哪些扮演战略性品牌、关键品牌、银弹品牌或金牛品牌的角色。战略性品牌、关键品牌和银弹品
所需的资源，还是资源严重短缺？这些品牌是否成功，它们所得到的资源是否反映了其作用的重要性？金牛品牌是得
源，还是由于现有的销售额和利润而获得过多的支持？一些品牌是否分配了角色？特别要关注的是是否需要增加银弹
决形象问题？

品牌在产品市场环境中的作用

接着审核托权品牌和亚品牌、品牌化的利益、共同品牌和驱动品牌。驱动品牌是什么？是否得到了足够的支持？
值了还是起了阻碍作用？是否有起托权作用的品牌？亚品牌是否有足够的贡献使其能获得所要求的资源？现有的品牌
否已充分利用？是否需要更多？与其他集团建立共同品牌伙伴关系是否有好处？

品牌组合的结构

审核品牌组合结构开始的问题就是品牌组合是否有一个逻辑结构，可以用品牌归类，品牌层次树或对各品牌范围

表示。这个组合是否内容清晰、目的明确、有导向作用？品牌组合是否应修剪？一些品牌是否过度延伸？有些品牌是
一些是否应延伸？

品牌组合图形

分析组合图形最好是通过展示品牌在所有环境中的视觉外观，进行视觉上的总结。品牌在整个组合中视觉外观给
晰的还是混乱的？是否支持了组合结构？是否支持不同环境下品牌的不同角色？是否支持品牌识别？出现问题就意味
创建一个图形体系，也可能意味着图形的管理脱离了控制，因此有必要检查一下管理系统的问题。

管理品牌结构

企业应制定一套程序和组织结构，为创建、检查和改善品牌结构服务。必须定期审核品牌结构，发现其中出现的
生产新产品或进行收购时，也要审核所有或部分品牌组合。事实上，企业的收购活动如果把一套品牌带入原先的品牌
会引起严重的结构问题。

对品牌结构中发现的问题要从速分析，并拟订行动计划。例如，如果品牌结构发生混乱，各个组成元素（品牌数
水平等）应加以确认并拟出解决方案。

品牌结构的一项管理内容是让企业中影响品牌结构的决策者了解结构的机制。特别需要传播的是视觉外观。但安
标并不意味着就是在管理品牌结构，还需要注意品牌被使用的方式。比如目前在考虑的是什么产品延伸？有什么新市
采取了什么品牌名？品牌的视觉外观是品牌结构的内容之一，但品牌结构远远不只有这些。

讨论题

- 1 进行品牌结构的审核。
- 2 制订方案解决出现的问题。

阿迪达斯与耐克创建品牌的故事

你失去了金牌，就不要去赢取银牌，

你的前面没有终点。

——耐克广告

每位选手，每个高度，每场比赛，都要获胜。

——阿迪达斯广告

阿迪达斯和耐克的品牌创建发人深思。阿迪达斯的故事主要发生在欧洲，经过 50 年代到 70 年代的几次革新，一个品牌诞生了。80 年代，阿迪达斯重要的欧洲市场遭到了耐克的猛烈进攻，它的发展也因此有些磕磕碰碰。但 90 年代的革命性突破使它又重新崛起。耐克独具特色的成功史主要是在美国上演，它开始于 70 年代，成长于 80 年代，90 年代的打击下重新振作，飞速发展。这两家企业创建品牌的战略和活动足以令人大开眼界。

本书并不想在此为这两个品牌写传记，我们希望的是能在一个历史背景下讨论这两个品牌创建工作中给人的一些启示，研究它们所做的工作，探讨它们之所以这么做的原因和成功的经验，我们希望为其他品牌提供有益的借鉴。

这是本书探讨品牌创建计划所面临的问题的 4 个章节中的第一章。第七章将讨论如何运用赞助活动来创建品牌；第八章将讨论网络的作用。赞助活动和网络不同于传统的广告与促销，许多企业由于不知道如何运用这两种新的工具，还在进退两难。在这些新的具体背景下讨论品牌创建的问题和规律也能运用在其他的背景中。最后，第九章的案例将说明其他一些品牌，并探讨品牌创建的最高层次问题：深化与忠诚消费者的联系，在他们当中培养核心顾客。

每个章节结束后，我们还把各章主要的观点、启发和原则进行总结。主题就是建立品牌不是只意味着做广告，所有的工作不能只由广告代理商来承担。相反，在品牌识别和品牌定位的指导下，企业应对传播活动和相关媒体进行整合和共同发挥作用，产生影响。这项任务在目前的理论水平和企业现状下，并不是件容易的事。

阿迪达斯——成长的年代

1945 年德国人阿迪·达斯勒创建了阿迪达斯。达斯勒是个制鞋匠，还是位痴迷的业余田径运动员。他从 1926 年开始时他家里开了家制造专用轻质跑鞋和足球鞋的工厂。1948 年由于家庭纠纷，达斯勒公司一分为二，其中一家叫“彪马”的公司归阿迪·达斯勒的兄弟，另一家就是阿迪达斯。

阿迪·达斯勒对于阿迪达斯的意义正如菲尔·耐特对于耐克一般，他的影响甚至超过后者。他不但是位田径运动员，也是位推崇工艺、品质和热中于创新的企业家和发明家。他倾听运动员的意见，亲自参加田径比赛，坐在板凳上倾听他们对运动鞋的需求。“功能第一”是公司的主旋律，“给运动员们最好的”成为公司的口号。

从一开始，阿迪达斯就以产品创新为发展的动力。阿迪·达斯勒是许多技术突破的始作俑者，共获得超过 700 项专利。阿迪达斯，诞生了世界上第一双冰鞋，第一双多钉扣鞋，一种特殊的轻质跑鞋，胶铸足球钉鞋。阿迪达斯的旋入型鞋钉的概念，人们甚至认为它为德国足球队 1954 年获得世界杯立下了汗马功劳。

阿迪达斯的管理在很多方面看起来像一个家族公司，阿迪·达斯勒的妻子帮助管理公司事务，5 个孩子都在公司工作。阿迪·达斯勒具有营销的禀赋，他率先将品牌在视觉上与运动员、运动队、大型比赛以及相关体育活动联系起来。在 1954 年，阿迪达斯成为第一个向优秀运动员免费赠送运动鞋的公司，第一家与运动队签定长期提供球鞋、球袜合同的公司，使世界级的比赛中看到优秀运动员们脚上穿着阿迪达斯的产品。然而其中最重要的营销活动莫过于积极赞助全球性的体育

匹克运动会。

阿迪达斯与奥运会的联系历史悠久。最早在 1928 年的奥运会上就出现过阿迪达斯的运动鞋，1932 年第一次穿阿迪达斯鞋的运动员获得奥运会金牌。1936 年在德国举行的奥运会上，杰西·欧文斯破记录地一人获得 4 枚金牌，令观众席上的阿迪达斯大为光火。拍摄了欧文斯穿着阿迪达斯跑鞋的照片在全世界广为流传。奥运会成为阿迪达斯最理想的赞助对象，它在奥运会上拥有至高地位，它为最优秀的运动员提供了大舞台，也为各种项目所使用的运动鞋展现不同功能创造了最好的机会。与可口可乐等其他赞助商不同，阿迪达斯运动鞋为竞赛锦上添花。阿迪达斯与奥运选手和比赛的长期合作使阿迪达斯得以与奥运会建立了坚实的联系，而其他间歇地赞助奥运会的品牌要发展这种关系是十分困难的。

霍斯特·达斯勒的一个创意是在特殊体育盛会召开之际推出新产品。这个传统始于 1956 年的墨尔本奥运会，当时阿迪达斯引入附属品牌——“墨尔本”，推出了改进型的多钉扣运动鞋——没有比这个更好的方法来引进一个新的附属品牌了。在墨尔本奥运会上，阿迪达斯运动鞋的选手打破了 33 项纪录，获得 72 枚金牌。

阿迪达斯在达斯勒革新精神的推动下，采取金字塔型的品牌创建模式，在 3 个层次产生影响。首先，该品牌吸引顶尖的运动员，这不仅出于他们的需要，更在于阿迪达斯的不断革新，为选手们发挥高水平带来了技术支持。其次，阿迪达斯品牌在那些登上重大比赛领奖台的运动员身上频频出现，激发了更多潜在消费者——周末探险者和业余运动员们——的需求。第三，真正能满足需求的产品和口碑传播起了关键的作用。第三，上述运动员的品牌偏好逐渐渗透到一般消费群体中。

阿迪达斯赞助专业运动员、俱乐部和重要比赛等活动都是面向这 3 个层次的，但重心还是专业运动员。在大型体育赛事转播里频频曝光逐渐转化成创建品牌，影响第三层次顾客的视觉资产。

阿迪达斯在 60 年代和 70 年代可谓一枝独秀，这套金字塔型模式也因此特别奏效。市场规模的差异使阿迪达斯比耐克更能有效地、充满进攻性地实施这套战略。

到 1980 年，阿迪达斯的销售额达到 10 亿美元，主要产品类别的市场占有率高达 70%。公司生产 150 种不同样式的运动鞋，分布在 150 个国家的 24 个工厂日产量达到 20 万双。阿迪达斯的产品（包括服装、运动器材和装置）在 150 个国家销售。

进入 80 年代后，阿迪达斯的品牌模式开始失效。在美国这个全球最大的运动产品市场，金字塔底的那部分消费群体活动的人数激增，耐克抓住时机，大获成功。很难想象阿迪达斯怎么会错失良机，一项 70 年代末的调查还明显显示，越来越多的美国人曾穿过阿迪达斯的运动鞋。穿阿迪达斯参加纽约马拉松比赛的选手从 1970 年的 150 人增加到 1979 年的 5000 人。

尽管阿迪达斯在跑步项目运动员中颇受青睐，但事业的顺利使它忽视了慢跑热潮的兴起和耐克的崛起。这是成功企业在作祟：为什么要在陌生的领域投资呢？慢跑不是群体性或竞技性体育项目，它和公司熟悉的市场不一样，慢跑者也属于金字塔型模式的 3 个层次中。阿迪达斯也无法与什么队伍、俱乐部或组织（也没有国家或全球联盟）建立联系。

这其中也有些自大的成分。阿迪达斯的设计师对设计慢跑者穿的鞋来说是个外行，他们觉得降低跑鞋的要求似乎会降低专业水准。事实上，他们最终设计出了一款新跑鞋，他们觉得这双鞋会让任何穿上它的人瘸了脚，于是就给它起了个外号“瘸子鞋”。阿迪达斯的态度和德国汽车公司对日本凌志出现时的反应很相似：好的车是为严肃的司机准备的，他们不需要软座和

耐克传奇

菲尔·耐特于1964年创建了蓝飘带运动用品公司，他的本意是从日本向美国进口价格低廉的Onizuka运动鞋。投资的是比尔·鲍尔曼，他是俄勒冈大学的田径教练，对跑鞋略有研究，喜欢改进跑鞋的设计。除了创业，他们的目标就是田径选手改进跑鞋。当时的品牌外观看起来像阿迪达斯和彪马的混合体，名称改了好几回，从Onizuka虎到虎牌到阿波罗，在运输和经营上也问题不断。

1972年蓝飘带公司开始在韩国生产自己的产品，把品牌名称定为耐克，还确定了它的勾状商标（当时的设计费是1000美元）。70年代，耐克的销售量以年递增2倍到3倍的数额增长，从1976年的1400万美元到1978年的7100万美元，到1980年达到1.5亿美元，1983年时超过9亿美元。1979年，耐克占美国跑鞋销售量接近一半，一年后它超过了长期主导美国运动鞋市场的阿迪达斯。在耐克销量飞跃的背后是人们对兴起于70年代，席卷整个美国乃至整个世界的跑步健身运动的狂热。耐克借助这股热潮，迅速确立了自己的位置。菲尔·耐特，这位前田径选手和跑步的热中者敏锐地看到了人们日益增长的参与体育运动的兴趣和热情。

菲尔·耐特希望耐克成为像阿迪达斯那样的权威运动鞋品牌。耐克的哲学是更好的技术带来更好的表现。公司不断投入研发，从而赢得了跑步团体的尊敬。耐克在70年代的发明有“铁模鞋底”（Waffle Sole）和“Astrograbbers”，即使运动员的表现大为不同。

早期耐克品牌创建工作沿袭了阿迪达斯的模式，主要是增强运动员们对产品的偏好。头几年耐克资金不足，无法大规模营销，所以大多关注运动场上的新星和奥运会的小项目。随着销量的增长，吸引的选手也在增多。当时的做法是让耐克的商业广告出现在获胜者的圈子和电视屏幕上，不但提高运动鞋的声望，还创造情感性和自我表达型利益。深入挖掘体育运动所蕴涵的激情，始终是耐克奇迹的秘诀之一。

耐克寻找的运动员的类型有别于阿迪达斯，他们特立独行、个性强烈、脾气暴躁、富于进攻性。耐克最早的品牌代言人史蒂夫·普方丹（Steve Prefontaine）是一位非常有实力的长跑明星，他集中体现了耐克明星的特征。1975年他在一次车祸中丧生，他的塑像矗立在耐克总部，供后人缅怀。网球明星伊里尔·纳斯泰斯（Ilie Nastase）也是这类典型，他因此被人们称为“放荡”（名字的谐音，意为“放荡”）。耐克1972年从阿迪达斯手中转签了纳斯泰斯，但这段合作并未维持太久。约翰·麦肯罗，一位出色的网球手，在赛场上以脾气火爆闻名，他与耐克于1978年签约。耐克的麦肯罗广告画面是一双鞋，广告上写着“麦肯罗最喜欢的四字单词”。这个双关语巧妙地表现了耐克的品质。

耐克早期的广告传达了它的品牌个性。1977年耐克在《跑步者世界》等杂志上发布了第一批杂志广告，照片上是一位长跑者在拥挤的桥面交通堵塞的桥上，标题是“人与机器的对抗”。另一幅照片上一位孤独的长跑者在浓荫密布的道路前进，标题是“孤独”。画面把读者从喧闹的都市带到空气清新的郊外和运动员正在经历的意志考验。画面表现的故事让那些忠实的跑步爱好者产生了共鸣，它唤起了人们的共鸣，很快成为张贴在宿舍、卧室里的热门海报。这些广告和海报令人感到耐克的“酷”，与高高在上的阿迪达斯不同。

形成鲜明的对比。

在 70 年代中期，耐克规模尚小。由于请一流选手当代言人的费用十分昂贵，耐克的广告攻势还显得比较温和。算能财尽其用，耐克建立了自己的顾问班底。耐克向顾问团里的大学教练所率领的队伍免费赠送运动鞋，为他们组织赞助，给他们一些酬劳和安排每年一次到耐克总部所在地旅行。这些教练简直不敢相信他们免费得到运动鞋后还有报酬。第一年有 10 名教练加入，后来人数增加到 50 名，而耐克的商标也因此得以出现在黄金时间播映的美国大学男子篮球和决赛场上。

另一个高回报的项目是“西部运动员之家”，这是设在俄勒冈州犹他市的训练中心，专供那些没有训练场所和设在比赛淡季使用。当时这里收留了许多东欧运动员，这些人对耐克的资助十分感激。1977 年开设的“西部运动员之家”取得了显著的宣传效果，也向一流选手们表明：耐克是站在他们一边的。

爱钦斯（Ekins，从耐克的英文单词倒拼而来）是耐克又一次重要的活动，它凝聚了耐克的技术声望和促销人员。在普通消费者中建立起品牌的声望。耐克雇佣参加爱钦斯项目的人，接受过有关生产运动鞋的技术培训，熟谙耐克的经营策略。小组成员随即被派往各个市场，充当运动品商店的销售顾问，从复杂的技术角度向骨科医生说明耐克运动鞋是如何能减轻运动损伤的。他们组织促销门诊和街头咨询，在周末竞赛会上与运动员交流（公路赛跑、田径比赛等）。他们得到的信息都及时反馈到耐克，以指导下一阶段的研究。

爱钦斯项目在当时非常独特，甚至是革命性的。其他运动鞋公司都没有这些具有竞争性的高技术，也没有熟悉和精通技术的专家充当营销顾问。这种面对面的品牌创建活动对建立耐克和顾客的关系产生了重要的影响。这些活动可以追溯到 1970 年代初期，当时它的经理们就经常在田径场边逗留，与运动员打成一片。

耐克受挫

耐克在 1983 年陷入了危机，库存品大量积压，销售和利润下降，重要人物离职，耐特退出了公司的日常管理，公司陷入困境。个中原因很多，其中之一是耐克冒险扩张到时装业，却受制于没有精良的设计和高级的设备。品牌开始模糊起。耐克明智的延伸，如妇女休闲服饰。为了进入欧洲市场，公司消耗了重要的管理和财政资源。新的生产机器并没有生产出好的产品。但公司受挫最明显的原因还是耐克未加防备地遭到锐步的阻击。

锐步 1982 年的年销售量是 3 500 万美元，1985 年激增到 3 亿美元，它的绝招是产品迎合了当时的妇女尤其是美国女性对合身和轻便服装的追求。锐步发明了舒适柔软的皮质、颜色亮丽时髦的运动鞋，一下子吸引了许多时尚人士、特别是西比尔·谢波德穿着橘红色锐步鞋配上夜礼服参加了艾美奖的颁奖礼，为锐步发布了一次时尚宣言。锐步成功地抓住市场空隙，有力地打击了耐克和阿迪达斯。

耐克在发现和回应这种势头所犯的失误与阿迪达斯 10 年前在跑步热兴起时所犯的错误的相似之处。耐克在跑步领域展得还不错，所以它对涉及新市场的潮流（如女性健美操）以及运动员代言人和大学教练顾问团发挥不了作用的领域

里耐克也犯了自大的毛病，它也觉得锐步的鞋太花俏、劣等，不适合那些严肃的跑步者和运动员。

耐克东山再起

就在耐克准备东山再起的时候，菲尔·耐特重新接管了公司，开始重新定义耐克的的品牌识别。他认为耐克意味着技术水平和合体称身的运动服，这个想法帮助公司重新判断耐克究竟“是什么”和“不是什么”（见表6-1）。休闲装不是耐克，篮球鞋才是。另一个结论是耐克与消费者存在着情感联系，这暗示着耐克品牌应该超越产品，落实到运动员们的感觉和体验。

耐克改变了品牌游戏的规则。将近20年时间，耐克都依靠大量的品牌代言人。到1983年，大约有2000名田径运动员、足球队和其他运动员与耐克签约。赞助费用每年都在上升，花掉了大部分耐克的传播预算。相反，广告量很少，局限在一种传播方式必须改变。代言人策略将更重视效果而不是数量，只有少数非常有影响力的运动员才能入选。同时，耐克投入，将品牌推到公众面前。迈克尔·乔丹既是这个新政策的工具，也是耐克新的符号标识。

3年困难期后，耐克的销量开始增长。1986年，耐克终于成为10亿美元的公司，开始新一轮令人难以置信的销售。1990年，销售额上升到22亿美元，1994年38亿，1998年96亿。这个阶段的胜利归功于3个品牌决策和攻势。它们是：以策略为核心的广告代言人（从乔丹开始），利用全国性广告占据主导地位以及“耐克城”连锁店的发展。

迈克尔·乔丹——以品牌策略为核心的广告代言人

1984年，耐克与乔丹签定了一份5年合同，给乔丹的条件还包括赠予耐克的股票，以及以前所未有的礼遇在耐克广告中用乔丹的名字。乔丹的总价值合计高达每年100万美元。这个价目是阿迪达斯或匡威开出的价钱的5倍。这两家企业以前不过是个产品代言人而已，却没想到他会成为一个市场战略和整个运动鞋、运动服生产线的核心。

《财富》杂志曾刊登过一篇醒目报道，认为就耐克当时的财务状况，签定这么个合同实在是大错。结果却证明这是个“完胜”的交易，这在很大程度上要归功于乔丹，他超出了许多人的预想。

在许多人看来，乔丹是有史以来最出色的篮球运动员。他是凭借自己高超的球技，并非完全靠个头和体力控制赛了世界。他以出众的速度和惊人的弹跳在空中完成了一个个精彩的动作，观众被他出神入化的表演所吸引，他成了全目中的英雄。此外，乔丹还是一位朴实敬业、不断进取的人，他平易近人的个性赢得了更多的尊重。总之，乔丹是位影响力超过国界和体育项目的运动员。耐克处心积虑地把乔丹的魅力化为企业经营活动的物质基础，乔丹的素质和才能没有白费。

乔丹对耐克的影响是巨大的。乔丹身上凝聚了活力、声望、高超的竞技水平和令人振奋的体育精神，他的分量超越想中的标志。耐克借助乔丹创造了新品牌“飞腾乔丹”（Air Jordan），生产五颜六色的篮球鞋和配套的服装。“飞腾”成功的广告战役，也是品牌战的胜利，在第一年销售量就高达1亿美元。乔丹第一次穿上这种运动鞋就遭到了NBA官

们认为这违反了联盟的着装条例。耐克敏锐地感到这是一次进行公共关系活动的大好时机，于是发起一场广告声援，“飞腾乔丹”被禁是由于它“革命性的设计”。结果耐克和“飞腾乔丹”登上了无数报刊的封面头条，NBA遭到围攻。这件事耐克的结局告终。

“飞腾乔丹”不但增加了乔丹的魔力，也为耐克公司创造了展示其新技术的途径。耐克在1974年就掌握了在鞋气囊这项技术。（一位NASA工程师在投奔耐克之前曾向阿迪达斯提供过这项技术，阿迪达斯把它放跑了。）

运动鞋销量提高，耐克的销售额也随之加大。耐克认为公众还不了解这种“空气技术”，便接着开发出“可视”（Visible Air，在鞋底边有个能看到里面的小窗口）和“强力气囊”（Air Max）系列。新系列在1987年推出，广告费达1000万美元，耐克第一次用上了电视广告。空气技术的功能性利益随即被竞争者效仿，但由于乔丹的关系和耐克对“空气”的专利权，人们仍然认同耐克的技术优势。

乔丹使耐克得以跨出跑鞋的圈子，在美国刚刚开始盛行的篮球运动上大做文章。几乎一夜之间，即使不从销量上，耐克也成了高档篮球鞋的主导产品。

乔丹作为耐克代言人的成功证明了明星代言制度的有效性。乔丹签约几年之内，布·杰克逊（当时惟一一位职业橄榄球和篮球双料选手）也签约成为耐克在1987年开发的一个新的运动鞋系列的代言人。“布是橄榄球的内行”和“布是篮球的内行”产品的广告和海报立即成为大众文化的一部分。杰克逊臀部受伤后，耐克马上用另一位双料职业明星迪恩·桑德斯把空缺补上。1988年，泰格·伍兹也和耐克签约，他的任务与代表篮球的乔丹一样，为耐克的高尔夫球系列运动设备和服饰摇旗助威。

广告——创造媒体中的主导形象

许多品牌会有这些疑问：如果我们发起一次进攻性的广告战役并保持很长一段时间会出现什么后果？建立的品牌形象会有什么不同？这会让我们在业界占据主导地位吗？收益是否大于支出？耐克的个案是对这些问题最好的回答。耐克证明，要把广告投入维持在一个较高的水平，在执行时要事半功倍并随着时间的推移坚持执行的标准。过去，企业的品牌是靠模式，这些模式是由于成功的专业运动员所影响的市场日益扩大而逐步建立起来的。耐克在实质上改变了它创建品牌的方式，通过直接面向庞大的消费者来决定市场的导向。

耐克第一次直接面向消费者的广告活动是在1984年的洛杉矶奥运会上，当时花费了2000万美元。也就在那一年，耐克的销量减少了12%，利润下降了30%。1985年到1987年，耐克的处境越发艰难，它在美国生产的份额从27%下降到20%，而锐步则从零增长到32%以上。走投无路的耐克开始大量增加广告投入，年广告额从1989年的4500万美元上升到1990年的1.5亿美元。

城市广告战役

在80年代中期一次转折性的广告战役中，耐克迅速在许多追逐时尚的美国城市的媒体上树立了主导地位。表现

市生活的广告不断播放，耐克的运动员们出现在成千上万的招贴、海报和建筑物外墙上，遍布城市的每个角落。卡尔·刘易斯腿远远超出了布告栏的一般框架，十分引人注目。这些视觉冲击的目的在于把广告效力转化为销售力。

这次活动的中心城市是举办 1984 年奥运会的洛杉矶。活动包括一个名为“我爱洛杉矶”的电视广告，广告上出现的著名运动员的画面——如卡尔·刘易斯跃过天空，落在威尼斯的沙滩上；约翰·麦肯罗和一位交通警察争吵等。这些画面出现在海报、招贴上。通过视觉表现和冲击，耐克成为奥运会媒体关注的热点。耐克与奥运会在公众心中的关联度竟比奥运赞助商匡威高出几倍。匡威花钱赞助大会，阿迪达斯的钞票大把地投向各参赛队，而吸引消费者视线的却是耐克！

媒体广告

通过全国性的媒体广告，耐克走出了原先在消费者心目中固守的位置。耐克既重视媒体投放的密度，也重视高质量。例如，早期一段广告表现了迈克尔·乔丹投篮时在空中的飞行动作，广告口号是：“谁说男人不意味着飞翔？”这个口号成了耐克的标志，也成了前所未有的抢手海报。当时还不太出名的先锋派艺术家斯柏克·李设计的一个系列广告则表现了乔丹

耐克在 1988 年发动的“Just do it”广告(图 6-2)更是家喻户晓。它被广告时代杂志评为 20 世纪最佳广告。在它前面的是五六十年代著名的大众汽车广告“想想小的好”，可口可乐 20 年代广告“停一停，轻松一下”和经久不衰的百事广告，超过了麦当劳（“今天你该歇一天”）、戴比尔斯（钻石恒久远）、米乐啤酒（好口味，别贪杯）以及 ABSOLUT

第一个“Just do it”广告的主人公是坐在轮椅上的田径运动员克莱格·布朗修，广告口号是出现在黑色背景下的“Just do it”。广告语没有念出声，但它却唤起了一代人的共鸣。正如耐克的广告导演斯科特·贝德伯里所说的：“我们不能把它挂在墙上，因为它远远超过了一条广告口号。它是一种思想，一种心态。”它让人想起一个过于肥胖的人推迟了他的减肥计划，忙碌的事情打乱了健身活动以及所有梦想参加体育活动却被种种事务打断的人。这仿佛是耐克在敦促人们去锻炼身体，马上实现梦想。

“Just do it”的口号使用了很长时间，1997 年曾一度被以“I Can”代替。“I Can”鼓励运动员们挑战极限，个人成就应归功于个人。这次更改的目的是影响消费者的观念，使耐克更好地顺应 90 年代“关怀”与“分享”的社会主义思潮。但广告创意执行时没有什么突破，它并没有引起足够的反响。这个不错的创意有点生不逢时。“I Can”活动的失败强化了广告战役要想成功必须具备许多条件。

耐克城——旗舰商店

1992 年耐克在芝加哥城的北密歇根街区开设了第一家“耐克城”商店。这是从未在创建品牌中出现的方式。这家商店的空间有 3 层楼，将近 7 万平方英尺，18 个独立的销售场展示所有的耐克产品。更重要的是，通过表现耐克品牌的活力、“Just do it”的哲学和直截了当的态度，商店传达了耐克的核心精神。空气里弥漫着 MTV 风格的音乐，大屏幕上重放着许多经典比赛录像，墙上挂着迈克尔·乔丹在空中飞跃的巨幅海报，还有一个乔丹专柜。商店的建筑风格、布局、摆设、工作人员和整个氛围都

自己的故事。

1996年，耐克城商店超过艺术馆，成为芝加哥最热门的旅游点，年客流量超过100万人，销售额2.5亿美元。耐克城开张6年之内，包括在纽约的更多的耐克城出现了。这些商店给消费者带来的是不受任何竞争者和零售商限制的“耐克体验”。与此相比，大多数接近消费者的方式是分散的、零星的，大多数销售耐克的零售商也不会为创建耐克品牌空间。因此，耐克城商店在品牌创建中发挥了关键的核心作用，它们是聚合其他品牌活动的号令官。

耐克在欧洲

1981年起耐克开始在欧洲设店，在与阿迪达斯竞争的驱动下，商店发展得很快。

耐克在欧洲的成功帮助缓解了在国内的竞争压力。1984年，尽管耐克在美国的销量下降超过了10%，销售总额

耐克在欧洲最大的挑战是定位问题。它在欧洲的品牌策略基本还是传统路线：针对专业运动员，强调高水平的竞争优势。这些核心识别的概念在美国非常奏效，但在欧洲，阿迪达斯拥有同样的品牌联想。因此，耐克需要让自己与众不同，传耐克的个性和美国化的传统背景，它的确做到了。

耐克的美国背景为品牌增加了深度和可信度。许多欧洲人认为慢跑和健身运动是从美国涌来的潮流，所以在这些领域耐克容易找到定位。欧洲人，尤其是年轻人，十分热中美国货，可口可乐、哈里-戴维森、麦当劳、万宝路和李维斯等品牌都受益匪浅，耐克也不例外。

耐克在欧洲的广告上所采用的代言人和在美国的一样，虽然极力宣扬的是美国的运动项目，如篮球。耐克在欧洲广告中首次以运动员面貌出现的，加上它那种直率、桀骜的姿态，耐克很快吸引了年轻群体。他们认为耐克很“酷”，因为耐克让他们感到运动是可以接受，甚至是值得赞美的。相比之下，阿迪达斯太主流化、太普通、太小心翼翼了——它是爷爷奶奶们穿的鞋。耐克成为第一批在欧洲MTV频道出现的广告之一，广告开支超过任何知名运动品牌的总和。

早晨好，阿迪达斯

阿迪达斯错过了80年代运动产业的盛会，它沉睡不醒。1978年阿迪·达斯勒去世后，阿迪达斯失去了技术创新的引擎。1980年霍斯特·达斯勒的离世使阿迪达斯又失去了一位具有品牌远见的管理者，阿迪达斯品牌开始动摇、模糊起来。1983年，阿迪达斯卖给一位备受争议的法国人——伯纳德·塔皮尔。塔皮尔的政治抱负超过他的商业兴趣，3年后，当他发现自己身陷财政危机时，他把阿迪达斯的控制权出让给了法国的一家银行财团。

这是阿迪达斯历史上最惨淡的一幕。1988到1992年间，阿迪达斯的年销售额从20亿降到17亿美元，同期耐克从17.5亿猛增到34亿美元。70年代末阿迪达斯还是美国市场的领袖，而1992年的市场占有率只有3%。1991到1992年间，阿迪达斯最重要的欧洲市场，市场份额从40%降到34%，而耐克从14%增加到18%。同时，耐克在欧洲的销量上升了

达斯则下降了差不多 20%，公司损失 1 亿美元。

造成这种困境的原因是多方面的。阿迪达斯很晚注意到跑步健身的热潮和后来的健身操运动。当它姗姗来迟推出产品的诉求点又不明确，背离了品牌的核心价值。（当阿迪达斯不再代表什么时，它就什么都不是了。）此外，阿迪达斯仍沿用 70 年代的模式，而耐克已经创造和革新了许多使用的方法。阿迪达斯出现了品牌问题是毫不奇怪的，尤其是阿迪达斯非常保守，虽然好用，但不时髦。

阿迪达斯扭转局势

1993 年春天，财务状况不佳的法国银行把阿迪达斯卖给了一家投资公司。该公司由罗伯特·路易斯-特雷福斯完成对萨奇广告公司的改造。路易斯-特雷福斯到公司担任首席执行官之前，阿迪达斯已经雇佣了曾在耐克任职的罗和富有经验的创意天才——彼得·摩尔。这个新的管理阵容为阿迪达斯的复苏带来了信心。

他们的第一步是重新制定阿迪达斯的发展方向，压缩膨胀的产品线。接着他们仔细地制定了阿迪达斯的品牌识别了实施。这些措施是推出一个新的附属品牌、新的品牌管理框架、焕然一新的广告、重新调整赞助活动、计划以及品

阿迪达斯的品牌识别

新的执行团队意识到，曾经中心突出、实力强大的阿迪达斯品牌已经动摇了。他们希望从根源上纠正品牌识别，表的那些东西，同时为品牌注入更多的情感和现代感。于是，一幅更清晰的阿迪达斯图景出现了，它指引着品牌创建别的关键部分是：积极参与、卓越表现和情感投入（表 6-2）。下面将逐一说明。

卓越表现 阿迪达斯从根本上说，是一个生产优质产品、不断创新的企业和品牌。创新是它的传统，曾帮助过许多挥出高水平。阿迪达斯的原创性源自它理解运动员和他们的体育项目，是帮助选手实现自我的伴侣。

积极参与 耐克把卓越的表现等同于获胜和一流选手，阿迪达斯则重在参与。对阿迪达斯而言，卓越表现意味着克服障碍，这既可以在运动员们竞赛的过程中，也可以在他们与环境抗争的经历中表现出来。阿迪达斯对运动员们一视平、项目、性别还是年龄。不仅仅是一流选手，每个人都能，而且，都必须参与。比起明星和个人，阿迪达斯更推崇作和团队精神。

振奋人心 无论是胜利的激动、超越时的狂喜、围绕着一个团队的情感还是面临体力挑战的紧张感，总之，每项心都是要让人感到刺激和振奋。和耐克相联系的情感是具有进攻性，甚至有点愤怒的。阿迪达斯的情感是积极的，重不是获胜。对阿迪达斯而言，挑战自我是让人兴奋的，胜利是对出色表现的一种犒赏，而不是动力。

这个品牌识别第一次为阿迪达斯确定了塑造个性的目标。它将成为一个诚实、自然、严肃而有实力的品牌。这种度上体现了真正的运动员的精神：一位公正地遵守比赛规则的人，一位敬业的参赛者和一名团队成员。

1993 年，新的阿迪达斯品牌识别发布了品牌宣言，为品牌找到了焦点并且说明了与耐克的差别。它保持了阿迪

产技术、创新精神和卓越的表现，同时，又将品牌向积极的方向进行了延展。

寻找阿迪达斯品牌工作的焦点

新附属品牌——Equipment

阿迪达斯和其他运动服饰公司都会遇上典型的品牌垂直延伸的问题。它必须广泛吸引顾客，从专业选手、一流运动员、业余爱好者，然而除了专业运动员外，更多的顾客并不需要性能卓越的产品。因此阿迪达斯和耐克、锐步一样，在大多数产品上，产品的样式和价格是相当宽泛、灵活的。问题是阿迪达斯品牌已经冠在很多并非最好的产品上，所以品牌给人的感觉是低档的。消费者对最上层的产品失去了信心和好感。这个问题直接影响到品牌能否支持如此宽泛的产品线。

为了解决这个矛盾，阿迪达斯在 1990 年为公司第一流的运动服饰导入一个新附属品牌。（其实这个主意在斯特拉盟阿迪达斯之前就想到了。）这个名叫 Equipment 的附属品牌用来代表最棒的阿迪达斯产品，无论是篮球鞋、足球鞋、运动服、运动袜。传播活动的焦点也集中在 Equipment 产品上。它们体现着振奋人心的消息，代表了以技术为保障的卓越表现——阿迪达斯的品牌精华。Equipment 成了阿迪达斯的“银色子弹”。

当消费者意识到 Equipment 品牌保持了阿迪达斯特有的一流产品时，阿迪达斯品牌也被赋予了全新的内涵。它仍然参与、投入情感和卓越表现，但“卓越表现”是在新的背景下定义的。从品牌角度看，次级产品的牌号不是 Equipment，而是阿迪达斯。产品和 Equipment 看起来没有联系。公司把传统工艺运用到一般运动产品，使 Equipment 品牌的高水准得以保持。而阿迪达斯的产品（如采用 the Feet You Wear 技术的产品）只能在 Equipment 品牌线当中才找得到。

1998 年，耐克也最终不得不服了阿迪达斯的“附属品牌”创意，他们模仿这个策略，在服饰、运动鞋和运动装备中推出了一条平行的阿尔法品牌线。除了传统的勾形外，阿尔法有自己的符号：五个点构成的省略号。这个名称非常占尽先机，是最好的通用符号。Equipment 从词义上看没有任何“高人一筹”的暗示（它只能让人想到购买、拥有、使用各种 Equipment），一个能引发美好联想的名称方便了品牌的传播。

另一个附属品牌：“原创”

在体育运动史上，阿迪达斯的运动鞋在许多值得纪念的场合被穿过，如何在产品中体现这些传统呢？这个问题最终导致了阿迪达斯产品线投产和新的附属品牌——“原创”的诞生。“原创”的概念来源于阿迪达斯光荣的过去和悠久的运动鞋生产传统。阿迪达斯从中汲取精粹，重新设计和推广，以图重现辉煌。如过去的“阿迪达斯罗马”运动鞋就是为纪念奥运会和意大利古城，而“原创”的牌号重新推出。

“原创”非常成功，今天它的运动鞋销量已经占到阿迪达斯的 15%。更重要的是，每双“原创”运动鞋的销售都对阿迪达斯这个历史悠久的制鞋企业的好感。耐克再次回击，尽管又慢了半拍，这次它重新推出的是“科逊兹”跑鞋。

运动品公司和 Onizuka 合伙人时期的产物。

阿迪达斯管理品牌的新方式

1991 和 1992 年间，阿迪达斯的组织管理方式发生了巨大的变化。当时，公司仍按 3 种主要的经营领域进行组织和运动员使用的硬件设备（比如各种球和球拍等）。新的组织结构则按经营单位和运动品类别划分。例如足球部门全爱这项运动的人组成。公司根据市场专家的分布安排经营单位的责任，如德国人负责管理足球部门，美国分部管理

经营单位的重新调整是有效实施品牌战略的关键。它以具体的体育项目为核心，有助于阿迪达斯人员时刻把握该展动态，使人们重新认识到阿迪达斯是最卓越的运动品牌。

广告

在 80 年代末 90 年代初的美国和欧洲，阿迪达斯的形象和声音完全被耐克淹没了。阿迪达斯复苏的第一步就是重它的广告开支增加一倍，与耐克取得广告—销售比例的平衡。阿迪达斯把广告业务交给一家广告代理商来整合所有的果收效显著。像耐克一样，阿迪达斯不单只是增加广告费，出色的执行更受重视。

试着设想一下阿迪达斯以电视广告“墙”为龙头的广告战役。这部广告片模仿耐克的超现实手法，表现一个跑步之墙”中穿越而过。影片由电影人大卫·林克制作，英语旁白，广告口号是“战胜它（Earn it）”。这次广告活动阿迪达斯的卓越表现。广告信息本身是内在导向的：最大的竞争者是你自己。“战胜它”是对运动员的激励，意味着西能拦在你自己和胜利之间，要超越自己的理想和极限。”

另一个广告活动传播了阿迪达斯的历史。阿迪达斯在 1995 年的这次活动中首次将品牌代言人运用得恰到好处。现的是捷克人埃米尔·扎泼特克作为田径运动员和军人的双重生活，另一个片子的主角是穆罕默德·阿里。整个广告“过去我们认识他们——现在我们也认识他们”，这个信息传达出阿迪达斯的原创精神、悠久的传统和领导者的气质阿迪达斯的真挚诚恳和不图虚名的品牌个性。

通过宣传公司独创的 FEET YOUR WEAR 系统，阿迪达斯又进行了一次以提高公司的技术声望为焦点的广告活动。为是为运动员设计的穿着最自然的鞋子，一个能为阿迪达斯带来巨大反响的信息。任何时候，公司都不惜财力支持这在运动品厂家纷纷推广各自的新技术（如耐克的空气变焦系统和锐步的 DMX 系统）之时能突出重围、脱颖而出。

赞助活动——运动队和体育盛会

尽管阿迪达斯旗下拥有一批著名运动员作为代言人，如洛杉矶湖人队的科比·布莱恩、网球明星安娜·库尼科娃埃米尔·扎泼特克和足球明星齐达内，而公司赞助活动的中心仍是大型的全球体育比赛、体育组织和团队。耐克则与系密切，焦点放在他们的成功上。就像耐克广告上说的“你失去了金牌，就不要去赢取银牌”，显然是让人们认为服

于是，阿迪达斯一直热衷于赞助重要的比赛，如奥运会、欧洲足球锦标赛和世界杯足球赛。这一策略使阿迪达斯

动人心的体育盛会联系起来。除了世界大赛外，阿迪达斯还赞助世界各地的国家队和地区队。它赞助的队伍有德国足球队，拜仁慕尼黑队、AC 米兰队和皇家马德里足球俱乐部队，纽约扬基棒球队和旧金山 49 人橄榄球队。球队是它活的中心和意义所在，也因此为球队的赞助商与顾客建立联系提供了独特的机会。

阿迪达斯街头挑战赛

1992 年夏天，在柏林的马克思—恩格斯广场，阿迪达斯开始了一项独创的赞助活动的尝试——在城市里的露天广场举行三人篮球联赛。活动非常成功。1993 年，62 支参加联赛的篮球队云集德国的大城市，比赛被冠以阿迪达斯街头篮球挑战赛。或某个周末，欧洲主要城市都会在市中心的开阔地带举行篮球赛、投篮或灌篮比赛、街舞表演、街头雕刻活动和其他项目表演，乐队现场演奏舞曲和 Rap 等流行音乐。

阿迪达斯街头挑战赛逐渐成为阿迪达斯的品牌庆典，为消费者塑造了一个很有感染力的使用公司产品的情境（图 10-1）。现场没有裁判，参赛的队伍戴着五颜六色的阿迪达斯的帽子，穿着阿迪达斯的运动短裤、夹克，一副阿迪达斯的举止。精心设计的街头装饰营造出欢快而又紧张的氛围。一个球鞋上有三条条纹、正在打篮球的卡通人物成为街头挑战赛的吉祥物。

重在参与是阿迪达斯街头挑战赛的特色之一。比赛欢迎人们观战，但每项工作都旨在让每个人都能参与其中的一席之地。不想参加但缺乏竞争力的人有自己的场所，年轻人有锻炼技术的特殊场地，阿迪达斯的球星们随时表演他们的绝活，给大家聊天。

如果阿迪达斯不与其他赞助商联合，举办这项活动的费用也许会增加，但效果可能也会降低。他们的参与不但减轻了阿迪达斯的财务压力，还有助于扩大比赛的影响。这些赞助商有索尼、可口可乐（雪碧）、汉莎航空、西门子、MTV、Sport Bild 电视台和 Sport Bild 杂志。索尼和媒体赞助商尤其重要，索尼和 MTV 联合发行街头挑战赛的 CD，MTV、Sport Bild 电视台和 jumpran 电视台保证了比赛盛况能传遍整个德国。

阿迪达斯街头挑战赛推广到欧洲其他国家。每个国家的队伍最后再竞争国家冠军，获胜队伍进入欧洲总决赛。零售商特别受益，阿迪达斯为他们的参与准备了多种途径。例如，零售商可以选择“租借”某次联赛，在正式比赛前组织小型竞赛。

从第一次尝试开始，5 年间，50 几万人参加了阿迪达斯的街头挑战赛。在柏林的德国总决赛吸引了 3 200 名选手，来自 30 几个国家和地区的代表队参加在米兰举办的世界总决赛，最远的来自巴西和台湾。德国最大的篮球杂志给予了大赛极高的评价。

阿迪达斯在许多方面延伸了街头挑战赛的品种。阿迪达斯足球争霸赛与德国的 1 3 万个足球俱乐部联合组织，专为 16 岁的年轻人。这项赛事后改名为 DFB—阿迪达斯杯，吸引了 6 500 多支队伍，到场观赛的人超过了 30 万。比赛的赞助商有阿迪达斯—奔驰、可口可乐、Kicker 足球杂志和面向年轻读者的 Bravo and Tween 杂志。接下来的阿迪达斯探险挑战赛在攀岩、长跑、筏艇等户外运动。

通过这一系列的挑战赛，阿迪达斯战略性地让人们感受到阿迪达斯的品种精神、外观标识和阿迪达斯的特色。世界

的高尔夫巡回赛和足球锦标赛，但只有一个街头挑战赛，这是阿迪达斯所专有的。所有相关的联想和体验都会涉及阿迪达斯。阿迪达斯是比赛名称的一部分。而且，阿迪达斯可以把比赛办下去，不需要奥林匹克委员会来决定是否要增加经费才能办下去。

回报

媒体广告、附属品牌的赞助活动和对群众体育竞赛的冠名赞助（以及其他品牌战略决策）等几种方式多管齐下，阿迪达斯打了个漂亮的翻身战。销售额从 1992 年的 17 亿上升到 1998 年创记录的 48 亿。在 1993 年最后一个亏损年度后，利润到 1998 年达到 4.25 亿万美元。

阿迪达斯品牌策略的成功在两个国家体现的尤为明显。一个是它在当地处于领先地位的德国市场，另一个是美国。耐克它还是个小对手。阿迪达斯 90 年代初在德国的生产份额曾减少了百分之三十几，到 1998 年运动服饰的市场占有率达到 12% 以上，重新排在第一位。在美国的市场份额也从低于 3% 增加了 4 倍，达到 1998 年的 12% 以上。

阿迪达斯的销售业绩反映出品牌形象的改观。一项品牌形象的消费者研究说明所有的品牌联想都发生了积极的改变。最突出的是，消费者认为最突出的 3 个联想概念是：时尚、现代和够酷，这与几年前相比是个戏剧性的转变。另一个调查显示，运动员认为阿迪达斯在过去的两年里变得更时尚、更有现代感、更平民化和更年轻了。他们还注意到阿迪达斯的广告沟通的方式也有改进。

启示

耐克和阿迪达斯的品牌传奇给人们许多启发值得在此做一总结。

1 创建品牌并不单纯是做广告。在 80 年代耐克的崛起和 90 年代阿迪达斯的卷土重来中，广告的确发挥了关键作用。他们的品牌创建工作还涉及许多方面的因素，包括赞助活动、代言人制度、附属品牌产品、旗舰商店和群众性的活动等。阿迪达斯的街头挑战赛、DFB—阿迪达斯杯和阿迪达斯探险挑战赛。

2 创建品牌必须创新。当企业创造出突破性的品牌活动（如耐克城和阿迪达斯的街头挑战赛）时，这些活动往往能引领和整个产业的发展方向。这需要凝聚整个企业的力量来对活动进行评估、预测和吸收新的想法。如果企业观念太偏执，连常规的事情都不能做，那么要突破就很难了。耐克和阿迪达斯的人都有突破常规的勇气。

3 出色的执行创造高回报。几份研究说明广告的质量比广告费支出的重要性高 4 到 5 倍，也就是说，出色的广告活动能把 1000 万美元变成 5000 万美元。从早期阿迪达斯的赞助活动到耐克的“Just do it”广告，再到阿迪达斯的街头挑战赛，阿迪达斯每项成功的广告活动都执行得非常出色。

4 产品是品牌的关键。品牌需要物质支持。阿迪达斯和耐克从一开始就形成了创新产品的传统。他们创造令人向往的产品，提供实在的功能性利益，这些都不是水中月、镜中花。从“铁模鞋底”到“飞腾乔丹”到“Feet You Wear”，先进

值得两个知名品牌的大力宣传。

5 品牌大于产品。有实力的品牌要有品牌个性、组织联想、情感共鸣和自我表现的内容。耐克桀骜不驯、主动的品牌个性不仅让它亲近消费者，还使自己保持了感性、自我的独特定位。阿迪达斯早期强调功能性利益，但随着这个策略失效了。90年代，阿迪达斯为品牌注入了个性和情感因素，品牌重新赢得了消费者的注目。

6 了解品牌识别的内容。清晰的品牌识别随时指引着广告活动的发展和执行（90年代阿迪达斯的品牌识别非常清晰）和阿迪达斯都是从建立品牌识别开始重整旗鼓的。每一次，企业都通过重新调整中心任务和创新活动使品牌走上新的台阶。

7 品牌团队操作品牌工作。在耐克和阿迪达斯公司，品牌策略是由经营单位和产品类别的管理者实施的，他们推动了品牌创建活动的革新和发展。品牌的领导工作不能由企业外围的合作者来承担。事实上，耐克品牌团队对创意和媒体决策使广告代理商们在某些方面颇为失望。一次他们创作了一幅整版广告，还附了一封信给耐克，上面写着“停火吧！”

8 与消费者进行情感交流。这两个除了给消费者功能性利益外，都有自己与消费者沟通的办法。耐克广告、耐克的街头挑战赛都通过情感交流打动了消费者。

9 采用附属品牌表现品牌的历史、控制品牌的印象。耐克和阿迪达斯在创建品牌的过程中显示了附属品牌的能力。附属品牌的引进使产品与大众化商品区别开来。此外，一批发挥“银弹”作用的附属品牌（如“飞腾乔丹”）和注册为品牌（如耐克的“AIR”和阿迪达斯的“Feet You Wear”）使耐克和阿迪达斯得以直接向人们展现它们的传奇。

讨论题

- 1 评论本章讲述的创建品牌的方法，并指出你最欣赏的是哪一个？运用这些方法最关键的问题是什么？
- 2 为什么阿迪达斯和耐克都错过了健身操热潮？为什么它们如此大意？
- 3 在你的行业里创建品牌的成功模式有哪些？它们要如何改进或修正？
- 4 你对品牌识别的说明是否足够清晰，是否能指导品牌创建工作？是否为传播活动的选择和执行提供了足够的帮助？
- 5 你的赞助机会是如何管理的？还能改进吗？你如何站在与组织者平等的地位利用赞助机会？

赞助活动在创建品牌中的作用

万事达卡（MasterCard）的世界杯赞助活动

万事达卡公司成立于1966年，它为不属于Bank Americard系统（Visa的前身）的银行提供信用卡服务。目前拥有两万多家财政成员机构，并且经营着全球所有由万事达卡品牌直接或间接控制的系列产品。

与Visa卡的竞争一直是万事达卡所面临的主要挑战。1993年，万事达卡在世界范围内的知名度仅仅是Visa卡的一半。近年来万事达卡的市场占有率不断地减少。在市场中排在第三位的美国运通卡仍然与前两名保持较大的差距，知名度

的一半。

Visa 卡的定位很好，它的主要信用卡能在大多数口岸通用（因此使用者们很少会担心信用卡被拒用）并且推广到此各国的游客或潜在的游客同样能够期望他们的信用卡被接受），这在很大程度上要归功于该公司的口号——“遍及地方”。此外，Visa 卡自 1986 年起开始赞助奥运会，并已包揽了奥运会的信用卡业务。

万事达卡不仅要面对来自 Visa 卡以及美国其他竞争者的挑战，而且需要加强全球化的品牌联想。信用卡业务尤其的品牌战略，因为世界上只有少数产品的用途本身就具有全球性，特别是针对那些最有影响力的目标市场，而信用卡不多的产品之一。此外，由于欧洲的人均持卡数以及信用卡的使用水平远远低于美国，因此，欧洲市场具有极大的

因此，万事达卡以 1 500 万美元的代价成为 1994 年世界杯足球赛 11 家全球范围内的赞助商之一，并且是唯一的。这样的机遇对万事达卡来说是很有吸引力的，它能增强万事达卡在公众中的知名度，由此使万事达卡的全球营销计划。1994 年在美国举办的世界杯有 24 支球队参赛，这是除奥运会以外惟一真正全球性的体育盛事。此外，在 1991 年举办的 15 次重要的足球赛事中，万事达卡都参加了赞助活动。。

作为一个世界性盛会的赞助商，万事达卡获益匪浅。在 1991 年至 1994 年 269 场接受赞助的比赛中，印有商标的目地放置在足球场四周，体现了赞助商的战略眼光（Visa 卡的奥运会赞助不允许摆放这种广告牌）。万事达卡获得的广告。在 1994 年世界杯和其他比赛中，万事达卡在其产品范围内拥有特权打出“指定赞助商”和“指定信用卡”可以使用官方标志、吉祥物以及比赛乐曲。在任何场合，万事达卡都可以从各个方位展示自己的产品，而且还可以获

赞助像世界杯这样的比赛有一个不可忽视的风险，那就是隐蔽型营销，竞争者（如 Visa 和美国运通卡）也可通自己与这些比赛联系起来。为了降低风险，万事达卡也曾赞助美国国家队，并且买下了相关比赛的独家广告权，其中语的转播。

辅助营销计划

万事达卡借助世界杯的赞助活动开始实施了全方位的营销活动以及促销计划。除广告外，万事达卡还采用了各种手段，很多由分支银行来实施。其中一个刺激有趣的活动计划包括抽奖（获胜者可以选择到进入半决赛的 4 个国家之一。一个以世界杯的免费入场券为奖品的预测比赛胜负的促销活动。万事达卡还与其他几个品牌的公司联合赞助举办了由加的家庭足球节。在每次活动中，90%的参与者（平均 2 300 人）会经过万事达卡的公用电话亭。万事达卡还以 200 利——世界最著名的足球明星之一——参加个人见面会。贝利还同时出现在它的宣传招贴和广告中。银行和零售商们贝利足球教学录像之类的物品作为促销活动的奖品。

就这样，万事达卡逐渐赢得了良好的声誉。一支有万事达卡赞助的球队可以获得价值约 50 万美元的地方电台免还有一电视特别节目“Kick in for kids”到达了 197 个市场。为纪念给美国人民带来足球激情的 24 个人举办的“杯”（Ambassadors Cup）典礼也引起了媒体的关注。估计有 3 600 万人注意到了对万事达卡各项活动的地方性报道。

仅是万事达卡的一只热气球就吸引了 50 多万人的目光。

其他的一些活动试图确立建立公众与万事达卡之间的个人联系。万事达卡举办了 9 次“万事达卡欢迎全世界人民”活动，共有 7 500 多位商人参加了会议。在美国举办的 52 场世界杯比赛过程中，有超过 360 万人次参观了它在沿街设置的飞机场以及赛场附近交通繁忙地区的 42 个万事达卡/可口可乐欢迎中心为 100 多万人提供了 1 万多个小时的服务，在那里可以品尝可乐，还可以得到由万事达卡提供的世界杯珍藏册（其中标明了可获得折扣的 80 家加盟商店）。另外，名为“贝利”的世界上最大的足球主题公园也在洛杉矶落成。

由于世界杯的赞助活动是一项全球性的投资，万事达卡鼓励它在全世界的附属机构开拓这个商机。万事达卡筹划了世界杯的广告活动，其中包括已在 40 多个国家亮相过的以贝利为主题的电视商业广告。同时，该公司在全球的活动还包括新闻通讯、促销手册、赞助手册、促销录像、贝利的照片、社团发出的殷切邀请以及受欢迎的毛绒玩具等来实施。在足球运动盛行的国家和有代表队参赛的国家开展得更是如火如荼。

在对地区性赛事和国家队的赞助活动中，美国本土以外的附属机构同样遵循万事达卡的指导思想。在欧洲，世界杯同样重要，甚至比奥运会还引人注目，公司对这里也尤为关注。其下属的银行在 18 个欧洲国家花费了超过 1 900 万美元。总计约有 78 亿人次观看了全部的 52 场比赛。

鼓励和支持公司下属银行在全球开展工作并不容易，一部分原因是由于文化以及执行赞助计划的能力方面的差异造成的一些障碍，万事达卡公司委派了一个美国促销执行委员会到欧洲去帮助那些在体育赛事赞助方面缺乏经验的合作伙伴。此外，还成立了一个全球性的世界杯产品小组（由每个地区派出的一名代表组成），定期交换经验和意见。

效果

通过付费电视广告之外的途径，建立自身品牌形象，是万事达卡赞助活动的一个目标。各地确有很多根据万事达卡标志所制成的招贴画（图 7-1）。全世界收看世界杯的电视观众累积达到 312 亿人次（是 1992 年夏季奥运会的两倍）。在 1 小时的电视直播节目中，品牌标志的出现时间平均达到了 8 分钟，在决赛中则超过了 12 分钟，若是想在付费的媒介同样长度的覆盖时间，估计要花费 4.93 亿美金；即使覆盖时间的价值仅占广告的 5%，仍需耗费 2 500 万美元。此外，还有 10 亿人次被街头横幅、广告牌、公交车、公用电话亭以及候车亭的广告所吸引。另外，由于贝利的亮相及在杂志上有关他的报道吸引了 10 亿人的注意。

万事达卡希望借助公众对品牌的这些印象达到两个目标。第一个是要获得品牌知名度（特别是要高于 Visa 卡）和赞助活动的高知名度（高于或等于 Visa 卡与奥运会之间联系的水平）。一般来说，为达到这一目标所使用的手段在英国、阿根廷和巴西等风靡足球运动的国家较为有效，而在日本、墨西哥和美国的效果则差一些。另一个针对用户的品牌在全球范围内的形象以及改善人们对品牌的态度。这一目标的实现在巴西、墨西哥以及阿根廷较为成功，而在美国及英国则有所欠缺。

来自公司的成员银行机构的调查表明，这次赞助活动在 3 个方面极大地帮助了万事达卡公司：（1）由于公众品为其下属的银行带来了更多的商业机会；（2）提高了信用卡的拥有率和使用率；（3）加强了公众对万事达卡作为一的经营组织机构的认识。这些方面的成功对万事达卡继续拥有世界杯的赞助权起到了不可忽视的作用。

上一章分析了阿迪达斯和耐克如何运用赞助的策略。特别是阿迪达斯，它是运用赞助策略的先锋，阿迪达斯在 50 年代与奥运会的联系，对于能够创建起这样一个强大的品牌是一个十分重要的因素。第六章讨论了阿迪达斯在 90 年代牌时的街头挑战赛所起的作用，也表明了拥有赞助权功效巨大。

在这一章里，我们将对如何使用作为品牌创建手段之一的赞助策略进行详细的探讨，目的是为了明确如何运用赞助品牌形象以及这种观念如何转化为实际有效的赞助活动。这些系统的探讨将会使我们明确赞助是非常有别于广告的一手段，需要相应的管理和运用。

赞助担负着品牌与特定事物之间的商业联系，如运动赛事、一支球队、一项事业、艺术、文化活动或是娱乐等。限于对体育赛事的赞助，还包括其他很多方面，例如日本一家汽车公司赞助一支篮球队，或是一个服装品牌赞助一个等。接受某一品牌的赞助并不等同于接受该品牌的托权。托权者，比如泰格·伍兹，在产品上签上名字，并以品牌拥广告或别处出现。相反，接受赞助的赛事或是组织并不表示这品牌的托权行为（尽管在赞助中会有所暗示）。

赞助这一策略被人们使用已经有很长时间了。据说 Bovril 这一品牌早在 1898 年就出资赞助了诺丁汉森林(Nottin足球俱乐部，吉列在 1910 年赞助篮球运动，可口可乐赞助了 1928 年的奥运会。无论怎样，近几年来赞助在品牌创建作用得到了显著的提高。

根据芝加哥 IEG 的关于赞助活动的报告，2000 年北美用于赞助活动的金额估计超过 70 亿美元，其中大约 67% 还有 19% 用于娱乐观光和节日或是商品交易会等活动，8% 用于事业赞助，剩下约 6% 用于赞助艺术活动。全世界用费用估计约为北美的 3 倍。另外，已报道的赞助活动的成本并不能完全体现出赞助活动所产生的价值，因为绝大多数与之相关的广告、促销以及其他方面所获得的利润可能是其费用的 1 到 3 倍。

赞助在品牌创建过程中有其独特的优点。由于广告对于人们的生活有一定的侵入性，而且显然它是一种公开地是改变公众态度的已付费的信息，赞助则可以成为人们生活中的一部分。广告有善于传播产品的特征并带来产品的功绝大多数有实力的品牌还要强调情感性和自我表现型利益，要展现品牌个性，以无形中将自己和其他品牌区分开来。产品的外在特征，在拓展品牌方面也十分有效，因为赞助强调的是使人们能够更深层次地、更彻底地了解品牌，强调以及品牌与消费者之间的联系。

即便如此，赞助却出人意料地不被人们重视。大多数公司都有通过广告及促销活动接触媒介的基础设施；一些辅告代理商，更适合办理广告和促销业务而不是赞助活动。另外，即使媒介选择已为人们所熟知，仍然没有一个专门的那些可供选择的赛事、活动计划或机构等资料。即使有这样的专门部门，仍然会面临很多新的选择和问题，因为赞助运行已经成为一门艺术，它需要某些破除常规的新思路，这对大多数组织来说并不是一件容易的事。

赞助在品牌创建过程中发挥怎样的作用

在品牌创建的过程中，赞助在很多方面都发挥着潜在的作用，其中有些是赞助策略所独有的（图 7-2）。主要为品牌创造展示的机会和建立品牌联想。另外还有 4 个有利于品牌创建的内容与赞助的选择和评估密切相关：为创建组织的积极性；为消费者提供有关的经验；推介新产品或是新技术以及将品牌活动与消费者联系起来。

1 为创建品牌而调动起组织的积极性

品牌创建工作的过程以及结果，无论是对于内部的雇员和该品牌的其他协作者，还是对于外部的消费者来说，都息息相关。这种现象对于赞助来说尤为普遍。

由于雇员和品牌的其他协作者为自己能参与赞助活动而感到自豪，并且由于赞助与他们自身的生活方式和价值观息息相关，他们通常能获得情感上的收益。举个例子，为万事达卡赞助活动工作的人们，会为世界杯以及自己与世界杯的成功联系在一起这一事实而兴奋不已。

有一项调查研究试图发现赞助对雇员有何影响。爱尔兰银行曾经想了解公司两家旗舰店的赞助活动对其全体职员有何影响。是爱尔兰银行 Gaelic 足球锦标赛和爱尔兰银行舞会（一次现场直播的古典音乐会）。尽管这些赞助活动主要是面向消费者，但仍然有超过 80% 的雇员——从高层管理人员到银行的普通职员——表明为银行赞助体育事业而感到自豪；75% 的人为赞助艺术而感到自豪。使雇员参与到活动中有可能产生这些情感上的收益。

对一个球队的赞助尤其能够使人们获得精神上的收益，因为人们对进球、冠军以及整个比赛都十分地迷恋。某公司赞助的足球比赛表明，公司的职员密切关注着参赛选手的胜负情况，并且为自己与比赛之间有联系而感到强烈的自豪。五十铃公司赞助的两支球队在日本篮球决赛中进行较量的时候，这两个公司的职员对比赛的结果都给予了极大的关注。这种精神上的获益有着什么样的影响力，不妨想象一下俄亥俄州或是德克萨斯州的橄榄球迷们对接受某品牌赞助的球队有多么狂热。

赞助某一项活动对于创建一个全球性品牌也有着促进作用。比如在世界杯的赞助活动中，万事达卡不得不让不同国家的千上万家银行协调一致地合作。要想使赞助活动获得成功，必须在全球信息共享以及对整个广告和促销活动进行协调的努力。幸而，已发明的传播渠道和已有的经验对处理这类超出赞助活动范畴且难以对付的问题大有帮助。

2 为消费者提供体验

亲身体验活动是增进消费者与品牌以及品牌组织机构之间联系的绝好机会。如果让消费者体验活动，特别是当该品牌声望的时候，企业就可以向他们充分展示该品牌及其组织机构。另外，它还为奖励重要的客户提供了既可行又独特

某项活动的赞助已经结束，但奖励机制却可以一年年地持续下去，这样就刺激了消费者巩固与品牌之间的关系。除此外，活动还可以在轻松的环境下与重要客户进行互动，如果没有这项活动作为背景，这一目标是不容易实现的。

让消费者参与到活动中来（例如让他们在高尔夫球比赛正式开始之前来个小比赛，或是在温布尔顿的设施中娱乐）可以使他们成为品牌或某支队伍的一员。特别是在不同场合下多次重复这种经历后（比如说，每年一次），消费者对品牌表现出极大的忠诚。这种密切的关系对于品牌来说才是一种真正的盈利，特别当消费者被看作品牌组织机构的“自己人”，当品牌活动与消费者本人的身份、个性或生活方式有关联时，最有可能产生这样的亲和力。

3 推介新产品和新技术

正如我们在前面提到过的，新产品或新技术是品牌出奇制胜的法宝，它们可以向目标受众体现品牌的特征。因此，品牌可以通过新技术来反映出品牌是否注重顾客的利益，或可以表现出品牌是否具有创新精神，是否为顾客的需求所支配。

介绍新产品或新技术最有效的方法就是依靠宣传。如果介绍内容十分新奇、有趣、重要，值得借助新闻报道的话，宣传的目的就更可能得以实现。与广告相比，宣传不仅在经济上更划算，而且可信度更高。赞助是提高新产品或新技术的新手段，能使新闻报道产生一定的效果。即使难以借助新闻报道来进行宣传，赞助活动仍然可以提供良好的氛围使新产品推广介绍变得更为生动、有趣。此外，新产品或新技术的经常出现也可以加强品牌与活动之间的联系。

M&M's 公司在纽约市的马拉松比赛期间推出一种新产品。这种大张旗鼓介绍新产品与纽约市的重要赛事联系在一起，显得非常前卫，也因此产生了显著的宣传效果，包括对该项赛事的电视报道都对此大作宣扬。同样，Visa 公司在 1996 年奥运会的 Visa 现金卡的推广活动也吸引了媒体的注意。

重要的赛事还可以用来展示某些技术，这些技术可体现出一个组织化品牌的关键联想。比如说，松下公司于 1996 年奥运会期间在美国一体育场内举办了一次最大规模的影像产品展示会。Sports Illustrated 杂志首次运用新的印刷技术印制并发行了奥运会期间的每日特刊。同样也是在亚特兰大奥运会期间，摩托罗拉公司提供了专门为体育比赛而建立的通讯网络，而 Sprint 公司通过在比赛期间为 NFL 教练们提供印有公司标志的耳机这一措施，向人们展示了该公司的

4 为品牌创造展示的机会

通常，惟一能够证实赞助活动的价值的方式是衡量品牌名称在活动宣传和广告牌上出现的次数。有一种衡量展示品牌知名度的方法，是分别进行关于品牌知名度的事前及事后调查。大量事例表明由于赞助活动的开展，公众的品牌意识会大幅度地增强，在借助其他营销活动来加强赞助活动效果的时候。比方说，一家以前没什么名气的公司发现在他们赞助某支足球队后，球队的观众（占 53%）与那些观看其他队比赛的观众（占 22%）对品牌的熟悉度都很高。

另一种方法是统计在赞助活动中，活动场地的广告牌或人们的参与而发生的品牌出现频率。Joyce Julius & Associates 分析了对其赞助活动所进行的电视报道，来计算出品牌得以展示的有效时间，这样就可以确定出这段时间的价值了。该

年的最热门的体育赛事是 Indy 500(the Indianapolis 500), 赞助单位被提及 307 次, 如果把同样长的时间用来做 200 万美元。第二大热门赛事是一次汽车比赛, the Daytona 500, 再次是新闻周刊锦标赛, ATP 网球阶段赛之一, 以“Orange Bowl”。(并不是出于巧合, 这四项赛事中有两项是以赞助单位的名称命名的)。

活动场地周围广告标志牌对人们的影响可以通过调查该项活动所涉及的人数来进行评估。我们在前面曾提到, 据估计, 在其赞助的世界杯比赛期间曾吸引了超过 80 亿人次的注意。当然, 包含着明确信息的广告无疑是更为有效的(当然更为商业化), 因此, 某些不被重视的因素还是需要加以考虑的。即使品牌在赞助活动中的出现率被认为仅占其在出现率的 10%, 但是由此而产生的价值超过赞助活动总成本的现象却并不少见。

我们应当将仅仅是出资而成为赞助商(例如成为奥运会赞助商)和以赞助单位名称为活动命名(如 Buick 公开赛)行为区分开来, 因为后者还有另外两个优点。第一, 以赞助单位名称命名的赛事的宣传活动可以借助大量的新闻报道达到创建品牌的目标。第二, 与成为活动的赞助商之一相比较, 在以品牌名称命名的活动中, 品牌与该项活动之间的联系

以品牌名称为体育馆命名, 对于获得知名度和展现品牌是一种尤其有效的方法。3Com 公司是当今世界上提供数字服务的第二大公司, 但该公司曾经一度鲜为人知, 直到该公司在 4 年时间里斥资 450 万美元以其名称命名作为“旧金山金鹰球队”以及“巨人棒球队”大本营的体育馆之后, 这家公司才逐渐为世人所知。体育馆更名之后, 电视评论员 Al 一期一的晚间报道中用了 5 分钟时间来谈论这件事; 而要买下同等长度的广告时间, 则需花费与 3com 公司投向体育馆多的钱。此外, 体育馆更名一事被全世界的报纸所登载, 而且每当体育馆有比赛的时候(大约每年 200 次比赛), 3 被大肆宣扬一番。不过, 买下对一设施的命名权, 公众会有一个短期的不适应阶段。至少已有一个调查表明, 在接受有超过 30% 的人对以自己名称为公共设施更名的公司表示出一定的反感。

将名称与赞助项目联系起来还有一个优点, 那就是很难中断它们之间的联系; 赞助商及接受赞助的项目都迫切需联系继续维持下去。在这类赞助活动中, 由于很多原因, 赞助商们经常会中途退出, 所以说他们可能还未完全意识到影响力。

80 年代中期发生在印度的一则典型的事例表明赞助活动可以影响品牌知名度。印度三大服装公司中的一家, MRF 广告预算全部转为投资赞助体育比赛(为此制作了一些有关体育赛事及比赛与 MRF 品牌之间联系的广告); 而在此期竞争对手(Ceat 和 Dunlop)均保持其传统的广告策略。具有 MRF 公司这种前卫思想意识的人在 4 年时间里由 4% 增 % 直到 22%, 而对该公司的品牌知名度由 39% 增加到 72%、70% 直至 76%。显然, 在开始的几年里, 品牌知名度得强, 随着时间的推移, 该品牌不仅没有衰败, 事实上已发展到了更高的水平。

5 发展品牌联想

赞助的第五个作用通常也是最主要的作用, 就是在目标群体中发展品牌联想。要想建立起所期望得到的品牌联想各个环节的力量, 如图 7-3 所示, 我们将在下面详细介绍。

与被赞助项目相关的联想

确定品牌联想的同样的量化和质化技术可以用来确定与被赞助的项目及其实力有关的联想。对于重要的赞助活动，赞助项目在目标群体中的形象有一个深入的了解，形象要能超越一些有形的特性，这对最大限度地发挥赞助的作用非常关键。

和某个品牌一样，一个接受赞助的活动项目与外界有着各式各样的关系。有些活动（例如滚木球戏）相对要少一些，而另一些活动（例如歌剧演出）则相对要多一些。有一些是历史较为悠久的（如肯塔基州的大赛马），而另一些则较为年轻。有些项目适合男性同胞（如赛车），而另一些则十分女性化（如女子花样溜冰）。同样，这些项目都有其各自不同的特色：溜冰是优雅、兴奋，足球队叫人为之狂热，一项城市发展计划很可能规模宏大，而一个选美比赛则可能很复杂。而开展活动的地点无论是户外（如沙滩排球）或是一座建筑（如泛美金字塔）还是一个国家（如西班牙）或一个地区（如法国南部），都可能与品牌相关，特别是与品牌或饭店来说。

有这样 5 种联想是值得注意的，他们对于很多品牌来说都很重要，而赞助在产生这几种联想的过程中起着特殊的作用。这 5 种联想是由被赞助的活动其本身功能上的特点所决定的。比如，一场高尔夫球比赛与高尔夫球、比赛队员、相关设备以及高尔夫球场的特性都有很大的联系；一个高尔夫球比赛设备及附属品的制造商就可以从这些关系中获得益处。其余 4 种联想是许多品牌（有组织的品牌）所追求的组织化特性，不过不易得到，即领导地位、全球性、地方性以及社会化。赞助常常为建立这些特性起着独特的作用。

许多品牌在各自的行业中明确地处于领先的地位，这通常意味着它们是富于创新精神的、成功的、可信的。然而，宣传毕竟有些不便，而且效果也不好。“本品牌处于领先地位”，这样的话会让人产生空洞、虚伪的感觉。而对体育赞助可在几个方面来帮助品牌巩固其领先的地位。首先，很多活动本身给人们的印象就是最好的或是最有声望的——像万宝路、福特、肯塔基州的赛马、Indy 500 以及奥运会都属于这一类型的。其次，因为所有的体育比赛都有获胜者，因此与品牌的关系以及努力实现获胜所需要的决心和才能都会在任何与比赛有关的事物上反映出来。

对于很多品牌来说，第二个与组织有关的重要联想是要成为全球性的品牌。与世界杯或奥运会这类真正的全球性赞助关系，实际上是向世人表明本品牌是全球性品牌的一种方式。这当然就是万事达卡赞助世界杯的目的之一，因为万事达卡“在你想去的任何地方”的口号以及它与奥运会之间的联系进行竞争。奥运会与世界各地的联系，是它引人注目的。UPS 赞助了 1996 年奥运会，部分原因就是加强了其全球贸易的实力，以便有可能与 FedEx 和 DHL 相抗衡。

赞助地方性活动是建立起社区联系的一种很好的途径，由此可发展与地方的更为密切的关系。在一项调查中，20% 的受访者表明对那些参与社区及基层群众活动的公司更有好感，而仅有 40% 的人对赞助全国性活动的公司表示同样的好感。

为了制造更大的声势及建立良好的协作关系，应该将各式各样的地方性赞助活动联系在一起。在前面的章节中提到的斯街头挑战赛和 DFB 阿迪达斯杯就可以作为例子。在第六章里我们提到，阿迪达斯公司每年在德国要组织很多活动，而一些国家也要组织相同的几百次地方性活动。地方性比赛是在当地的组织、运动俱乐部及零售商们的帮助下组织起来的。

可以“租借”比赛或是另外举行由他们自己主办的活动。所有的地方性活动都是和全国性活动及欧洲的其他活动联系

对于一个组织来说，通过赞助有利于社会公益的活动（也许可以通过改善环境或社区条件的方法）可以向公众表明制造产品以外还有其他的价值观和信念。比如，由麦当劳赞助的麦当劳之家为有孩子在接受治疗的家庭提供住所。Taco举办了一场有关艾滋病的自行车义赛，吸引了 1 800 名参赛者，并且筹集了超过了 550 万美元的捐款；在其零售店的活动在加利福尼亚的 30 家酒吧中举办了 180 场有关防治艾滋病的赛车晚会。“美国运通卡反饥饿运动”从每一笔与反饥饿中捐赠出 3 美分，并且这一运动得到了 Stevie Wonder 主办的 11 座城市巡回演出的推广。

将品牌与被赞助的活动项目联系起来

一个品牌并不会自动地将自己与其赞助的活动联系起来。事实上，也许赞助商们犯的最大的错误，就是没有在品牌与活动这两者之间建立并支持某种联系。

DDB Needham 公司的《赞助观察》（Sponsor Watch）以邮寄问卷的方式对一组有代表性的用户进行了调查，来评估赞助活动的效果。每个月他们都与 500 至 800 户家庭取得联系，并要求户主完成一份调查问卷。并且他们会在某一活动或是活动结束后 3 至 12 个月里对所得数据进行分析。

《赞助观察》所得的数据表明，赞助商与接受赞助的项目之间的联系并没有人们期望中的那么紧密。《赞助观察》将“赞助意识”作为评估这种联系的一个标准——用已认识到品牌与项目之间联系的目标市场的比例，减去那些错误地认为赞助者与最大的竞争对手之间有某种联系的目标市场的比例。很显然，与竞争者的联系淡化了赞助活动所产生的好处——事实上，在高度混乱的情况，推广该项活动和它的联想反而会让竞争者受益。

一些赞助活动的专有意识低得出人意料。可口可乐连续几年成为 NFL 的指定软饮料，并且在 1993 年以 2.5 亿美元赢得了 5 年的延期。然而，在《赞助观察》的调查中，有 35% 的被调查者却以为提供赞助的是百事可乐，仅仅比认为是可口可乐的数字低了一个百分点。在 1992 年夏季奥运会中，只有 15% 的人正确指出希尔顿是比赛的赞助商，而有相同数量的人则认为是“假日酒店”。夏季奥运会其他的赞助商们如佳洁士、Oscar Mayer、松下、麦斯威尔以及 Nuprin 也遭受了同样的命运。有趣的是，有超过 50% 的人意识到 Visa 卡是赞助商，而只有不到 30% 的人认为提供赞助的是 Visa 卡的竞争者万事达卡。当然，这也是个不小的数字。

从 1984 年开始，奥运会的 102 家指定赞助商接受了《赞助观察》的跟踪调查，但只有一半的赞助商在品牌与赞助活动建立了成功的联系，调查人员解释说，至少有 15% 的人具有赞助商意识（并且比实力最接近的竞争者至少高出 10 个百分点）但很难达到应有的标准。换句话说，如果赞助的目的是为了提高知名度以及与奥运会建立良好的关系，那么基本上大半是白白花钱了。

为什么达到目的的赞助商如此之少呢？有 3 个主要原因。第一是这些奥运会赞助活动不包括在体育馆及广告中（像世界杯所允许的那样），所以想要建立起人们对赞助的意识并不容易。其次，在某些品牌与奥运会之间并没有什

天然的联系。第三，赞助商们可能并没有在建立联系上投资，因为他们的预算经费可能已在赞助费用上花完了。

对于建立品牌与比赛的联系，有一个直接的方法就是在比赛的电视转播中插播广告。在 1984 年、1988 年以及 1992 年奥运会中，《赞助观察》的数据表明，在播放过广告的 58 家品牌中有 54% 在建立联系方面做得很成功，而在另外 21 家的品牌中，只有 4% 或是说只有一家品牌（就是《赞助观察》，当然，该杂志本身就是奥运会的传播媒介之一）是成

同时，这种联系所持续的时间以及它的紧密程度也是很重要的，因为对于一个不受时间限制的活动来说，这种联系能会由此而成倍地增长。比如 J. C. Penney 品牌与奥运会建立了相当紧密的联系，但也仅仅是在运动会期间。在赛后的联系确实不如 Sears，在赛后，也仅仅提高了 6 个百分点。

相反在这一点上，Visa 卡在奥运会前 3 个月以及赛后一个月里，都要比它的竞争者们高出 16 至 20 个百分点。Visa 卡的这种联系在奥运会结束后的几年里仍然是十分紧密的。

《赞助观察》的调查数据表明，在本品牌与奥运会之间成功地建立了联系的 51 家赞助商中，仅有 60% 在赛前和赛后建立了这种联系，而其余的仅仅是在比赛期间才有这样的联系。很显然，长期地在这方面进行投资，很容易就能在认知上形成联系。Visa 卡在这方面之所以能做得如此成功，一部分是因为它已经与这么多届奥运会建立了联系，因此在每届奥运会举办期间用不着去应付那些可能会出现混乱状况，而只要提醒人们 Visa 卡是指定赞助商就可以了。

改变或改善品牌形象

被赞助的活动具有可视性，有期望的联想，并且与品牌有关联，因此最后一步措施就是要将这些联系与品牌结合起来，使品牌形象得到改善或加强。有两种过程是可以概念化的。第一，人们希望品牌与赞助活动的协同一致，假设这是主要因素。心理学家们发现，当某个重要联想（比如说全球性）与被赞助的活动发生联系并且反过来又与品牌结合在一起时，人们会倾向于认为“品牌也是全球性的”这一观念，以便使自己在认识上更为一致。第二，在奥运会这样的氛围下劝服人们相信某一品牌可能会容易一些，人们形成这种观念的可能性也比较大，并且印象会十分深刻。一些很好的例子可以证明赞助活动影响品牌形象。例如，《赞助观察》发现，接受调查的人中，对于哪一品牌提供了最优质的服务这一问题，认为 Visa 卡胜过万事达卡的比例在 1992 年奥运会之前的 15% 增至比赛期间的 30%，赛后一个月是 20%（图 7-4 所示）。1997 年下半年的调查表明，全世界最好的用户（如商业接受度或是综合价值方面）都是最好的用户的比例比不了解其赞助活动的人的比例平均高出 10 个百分点。相似的例子是，在精工表与天美时（Timex）之间选择最佳产品的比例差距由 5% 快速增长至奥运会期间的近 20%，赛后一个月降至 10%；并非巧合的是，精工（Seiko）与奥运会的联系由赛前一个月的负 2%（那是因为 Timex 作为奥运赞助商的缘故）快速增长至比赛期间的 18%，赛后一个月又降至 8%。

在印度服装公司 MRF 的试验中，广告预算转为对体育运动进行赞助的这一转变在影响了公众品牌知名度的同时，也影响了品牌形象及人们的偏爱程度。在试验期的 4 年里，形象测评的所有 7 项指标均平稳增长；公众对品牌的偏爱程度也是一样的。对 MRF 的消费者百分率从 4% 增长至 9%、21% 直至 22%，而其竞争者仍维持原有状态。在试验前，公众对企业形象的一

新精神的评价是相当低的，而在试验开始的第一年里评价迅速好转，尽管在那段时间里公司并没有发布事实性的广告呢？除了影响品牌的各个方面，赞助体育运动还能赋予品牌某种力量和激情，并能转化为公司成员的动力。

联想需要恰好的吻合

当赞助活动的联想与品牌联想和品牌恰好吻合时，事情就变得容易多了，品牌与赞助的活动更容易联系起来。结果很容易得到改善。下面是 3 个很好的例子：

1 一家高尔夫球棒制造商（如 Calloway）赞助了一场高尔夫球比赛，比赛将使用该产品，并且接下来的一些活动提供了潜在的市场。如果某位使用 Calloway 球棒的选手在比赛中发挥出色的话，那么效果就会更好。

2 索尼公司赞助提供了几艘 Celebrity Cruise Lines 船上的所有娱乐设施。每一艘船都成了索尼技术的证明。音响系统、音像中心放映的索尼的电影、索尼展区（其中有一家礼品店）、专为孩子们设立的索尼游乐园、20 英尺及一个能容纳 1 000 人的电影院和电脑课程。而最引人注目的是，索尼公司一部重要电影作品在船上举行了由 1 200 人参加的放映式。

3 杜邦制造了一种导热内衣，赞助了由美俄两国共 12 名探险队员参加的白令海峡探险活动，探险队员在苦寒条件下攀登了 100 英尺的大雪堆。

一项研究为了证明赞助的作用，将其与其他几个可变因素进行比较，从而了解这些因素在某主题公园门票的销售上的影响。这些因素包括赞助（儿童奥妙网络和肯尼迪艺术中心——两者都很愿意提供赞助，但它们从完全不同的角度来适应该主题公园）、行驶距离（45 或 90 分钟），可供使用的交通工具的数量（32 或 46 辆），食品质量（一般或是很好），价格（24 或 95 美元）以及开放时间（12 个小时或 16 个小时）。赞助在门票销售上的影响是价格、距离或开放时间的两倍多，是食品因素的 1.6 倍。

创立属于品牌专有的活动

非常合适的理想的的活动可能不存在，也无法得到，高水平、高质量的活动很少，因此，我们可以自己创立并拥有自己的活动来解决这一问题。下面举了一些例子：

Chase Bank's Chase Corporate Challenge 始于 1977 年，这是一个系列的 3.5 英里的跑步比赛（如今在 19 个城市以及伦敦和法兰克福这两个城市举办），比赛最终在 10 月份纽约的一场锦标赛中达到高潮。这些比赛吸引了来自 6 000 万多名选手；而 Chase 也吸引了全国以及地方性的赞助合作伙伴。

The PowerBar CEO 挑战赛邀请了各地的首席执行官来对抗 PowerFoods 的 CEO 们。获胜者所得的 5 000 美元将捐赠给最欢迎的慈善机构。

斯托里伏特加滑雪赛是一组 5 项滑雪比赛，参赛者严格限制在食品及酒吧服务的行业。这项活动包括一项配方

赛后人们都可以品尝菜肴。该活动是 1997 年斯托里公司推介其 6 种新口味的伏特加酒的一个重要手段。

The Sta-Bil National 是 12 座城市联合举办的电力割草机的系列比赛，其中一部分是由 Sta-Bil 公司（生产油在储存过程中变质的添加剂）、Dixie Chopper 公司（生产一种重要的割草机）和 Citgo 润滑油提供赞助的。自从活动创办起，Sta-Bil 公司的销售量每年增加 50%。

The Black Velvet Smooth-Steppin' Showdown 是全国最大规模的业余两步舞比赛。该品牌声称由于在 6 个星期中举办这些比赛，其销售量增长了 320 个百分点。

哈里-戴维森的周年团圆庆祝活动是一项综合性的活动，吸引了 10 万多名哈里的热衷者聚集在密尔沃基和威斯康辛市内。此外，该活动在国际范围内的推广（包括与美乐酿酒公司的美乐原创 Draft 合作的电视广告）吸引了全世界数以千计的顾客参加在各自国家举办的地方性活动。这些庆祝活动在品牌创建过程中发挥了重要的作用。

耐克公司在其赞助的国家队中举办了一系列的足球比赛。这些比赛就相当于一次小型的世界杯，通过出售门票及赞助活动的交易，耐克公司获得了一连串的收益。

6 成为活动与顾客之间关系的一部分——附带的效果

对任何接受赞助的活动、球队或是其他形式的项目来说，都有一群深陷其中的人，对此很在行并了解活动动态的爱好者。他们投入了时间和精力。这些活动也许已成为他们生活中的一个重要组成部分，对于一些人来说也是他们展现自我的媒介，成为他们自我意识中重要的一部分。参照群体的存在（比如其他有 49 人队季票的人或是 Ironman 的参与者）巩固了个人与活动之间的联系。

自豪感这一因素与人的自我认同也有关系。一些人们会为本国的奥运参赛代表队、当地的博物馆或比赛、或公司感到强烈的自豪（95% 以上的美国人以及 90% 的英国人都认为奥运会是产生民族自豪感的源泉）。这种情感可以极大地增强品牌与赞助活动之间的凝聚力。

赞助商们能否成为人们这种情感承诺、自我表现行为和社会联系的一部分呢？是否存在一种附带的影响，可以使品牌与活动西相关，而且还能成为它的一部分呢？事实上，这种行为不仅影响涉及的人群，还波及那些有联系的其他人。

有 3 个要素可以预示这种附带影响的发生。第一，品牌很可能需要拥有其赞助的球队或活动。它们将会被长期打上品牌名称的烙印（例如阿迪达斯的 Predator 杯，丰田野猫队，泛美公开赛或是 Getty 博物馆）。以雪佛兰为例，仅仅在赛车队上张贴画与其他 10 个赞助单位的画都贴在赛车上是不够的；赛车必须刷上雪佛兰的标志颜色，写上雪佛兰的标语，并由该队赛车手出赛。同时，品牌也会与在活动中发挥作用的某一产品联系起来。比如，对一个赛车队来说，Pennzoil 汽油是其必然的捐助者，而 Kool-Aid 却不是。

第二，这些活动将成为人们生活的一个组成部分（而不是正好有空碰巧去听的一个音乐会）。出现这种情况的特点是参与程度的变化，开始关心有关的新闻报道，将自己的参与活动展示给他人，使其成为生活的一种标志等。举一个较为

德克萨斯 Longhorn 橄榄球的狂热追随者们并不是只在方便时才去看比赛——事实上，他们的生活已完全被球队的时间所占据。

第三，某些人认为品牌与某项活动定下赞助协议是一种冒险行为，这种想法有利于附带影响的发生。Barclays 在退出之后投资赞助英国的足球事业，佳能的退出有一部分原因也许是因为在这项运动中所发生过的流氓行为。但 Barclays 退出这项赞助活动的外在形象很好，除了与年轻观众联系密切外，与英国的社会结构也有着密切的关系。对赞助的调查普遍认为 Barclays 的行为是在冒险，并且认为该项赞助对于足球运动的健康发展是十分关键的。事实上，人们对这家全球银行的结构已普遍认可，这有利于该银行与英国足球之间的联盟的形象，当然，也使它的赞助变得更有价值。

效果的转移

很多赞助活动有一个基本的道理，即由于观众喜欢其赞助的活动并且能从活动中得到乐趣，这种肯定的态度很有可能会转移到该品牌上来。同样的道理，人们对某个广告的喜爱也是该广告成功有效的一个重要原因。实质上，人们喜爱一个广告的结果是他们的兴趣和关注，这种喜爱还能转移到该品牌上来。在赞助的活动中，也很有可能出现同样的现象。

可能出错的地方

有些赞助充其量只限于自我管理方面的某些措施罢了，而其他一些赞助则十分成功。为什么会产生这两种不同的结果？我们回过头来看一看可能出现的问题，从中吸取一些经验教训。

活动的失败

赞助活动失败后，赞助就成了浪费，甚至还可能使赞助商的名誉受损。柯达公司曾赞助了“柯达自由骑车节”，在丹佛市的人们只要支付 23 美元，就可以在那里骑自行车、野餐，还可以看 Huey Lewis 音乐会的实况转播。问题是组织者仅能满足他们原先保证的 50 万人中的很小一部分；薄弱的组织和淡薄的经营理念在一开始就出了问题。高尔夫球比赛如果过分关注个人技术表演，一旦顶级选手不参加比赛或提前退出比赛（既不是因为失败也不是因为受伤），活动就会失败。

出现不良的联想

最糟糕的情况莫过于出现不良的联想损害了品牌形象。一家保险公司曾赞助过一辆赛车，结果赛车撞毁了。IBM 曾赞助 1996 年的亚特兰大奥运会，展示公司及时传递最新信息的技术水平，但 IBM 的系统出现了问题，致使公司在全球范围内受到批评。

将几个赞助商混在一起可能产生混乱，甚至破坏公司的品牌联想。如 Sprint 是 1994 年世界杯二级赞助商，而万事达卡是 1994 年世界杯活动的指定信用卡赞助商。当 Sprint 向人们提供预付过的印有世界杯标志的名片时，万事达卡将其告上了法庭，并赢得了官司。事实上 Sprint 的赞助活动并不是一次彻底的失败，只是在本次事件中对电信公司的负面宣传阻碍了它的成功。

良好的联想没有出现

有时候品牌与活动之间有一种天然的契合，而很多人却忽略了这一点。在这种情况下，我们需要将这种契合变得促使人们意识到这一点。在 1992 年奥运会期间，精工大做广告确保人们了解比赛计时与精工的赞助之间的关系：“立在一位梦想在第二十五届奥运会中获得成功的运动员身后。我们就是精工，是衡量成功的标准。”由于赛车手不戴时髦的太阳镜，所以 Revo 公司预料到公司对比赛的赞助得不到什么效益。因此 Revo 公司决定重新加工赛车的挡风嵌上 Revo 的品牌名称，使之能进入电视摄像机的镜头，进入观众的视线。这个后来加上去的 R&D 使公司赞助活动的高，因为它使观众了解了 Revo 参与这项体育运动的原因。

未能获得长期赞助权

如果公司与所赞助的活动建立了成功的联系，那么放弃该活动的赞助权是一种浪费。坚持长期稳定的赞助，从选使品牌与活动的结合更为紧密，可以用较少的投资在长时间内取得良好的效果。如果因为没有任何约定（无论是法律上的）来维系活动与赞助商之间的关系而丧失赞助权的话，那么所做的投资就浪费了。而更为糟糕的是，有些活动会赞助商，而新的赞助权很可能会落入你的竞争者之手。因此，争取得到主办单位的允许而在随后的几年里重新拥有赞处的。美国运通卡在 1988 年奥运会之前丧失了赞助权，使其落入 Visa 卡之手，目前美国运通卡仍在花费大笔的钱以而认为 Visa 卡是国际旅行中最好的信用卡的人数百分比从这之前的 11.5% 上升至此后的 27%。

赞助单位过于杂乱

有时候要想把某一品牌与一项接受赞助的活动联系在一起是很困难的，就是因为有太多的乱七八糟的干扰，过多牌标记。在评估赞助活动时，应该考虑到这种纷乱的情况及其对品牌与活动的联系和品牌的展示所起的不良影响。解一个方法是运用各种各样的手段如促销和网络，来建立起品牌与活动之间的联系。

电视广告的播映环境通常也很杂乱，此时要展示品牌就要采用真实而突出的标志，也就是在电视内容之外，在最赞助活动联系的场地，如足球场或是网球场的中央打上品牌的标志。这样的标志既有三维效果，又可以在不干扰比赛在最醒目的位置。

隐蔽营销

重大活动的赞助商们面临的一个危险是他们的竞争对手可能会致力于隐蔽型营销，试图将他们自己与并不是由他联系起来。这样一来，竞争品牌就得到了本应属于赞助品牌的好处。

隐蔽型销售的一种方法是通过传播媒介进行与活动相关的广告。例如，耐克公司于 1992 年和 1996 年奥运会期间

罗那和亚特兰大举行了大胆的公告牌广告活动。这些工作十分成功，以致给公众留下了耐克是赞助商之一的间接印象。组委会决定要求雅典——耐克公司公告牌运动的下一站——将耐克所有的户外广告设施于 2000 年奥运会的 6 个星期内拆除。与此相似的是，联邦快运公司于 1992 年在法国阿尔贝维尔举办的冬季奥运会期间发布了一系列的广告，使得 6 个星期后拆除。联邦快运公司是指定的赞助商，而其真正的赞助商美国邮递服务公司（仅有 13% 的观众认定它为赞助商）却没有引起任何注意。另一种隐蔽型策略是赞助一个层次较低的项目，如柯达公司为 1988 年奥运会提供了全球赞助，富士公司为了与之相抗衡，赞助了美国游泳项目代表队。

我们可以在品牌与活动的联系投入更多的精力来确保品牌的投资更有效，抵御竞争对手的隐蔽型营销。1996 年亚特兰大奥运会，其奥运赞助商的权益，发布广告公开声明美国运通卡并没有获得成为奥运赞助商的许可。这一行为使 Visa 卡的努力白费，强化了专有的印象，并且削弱了美国运通卡的隐蔽销售行为给 Visa 卡所带来的影响；同时，也将 Visa 卡定位于与美国运通卡为竞争对手（在自我表现型利益方面），而避开了其真正的竞争对手万事达卡。

赞助的成本过高

赞助可以为投资者带来巨大的利润，比如说，Sprint 公司曾声明该公司在行业税收不断增长的情况下，仅凭赞助世界杯这一成功举措，就获得了估计相当于投资总额 2—5 倍的利润。但也有赞助活动的价值和收益令赞助商不满意的时候。成本过高，当开销随着时间逐步增多时，投资过量的可能性也随之增大。

如何评估赞助的价值，从而确定它是一次合理有效的投资呢？像 Sprint 所做的那样，将赞助与销售联系在一起的能力并不是每个公司都具备的。但是，运用标准的工业评估方法，将某项赞助所产生的影响与基本的衡量标准进行比较的。方框中《IEG 赞助评估服务》一文就描述了一种这样的评估方法。

有效赞助的 7 个关键问题

一家公司如何成功地确定并且运用其赞助策略呢？我们从成功和不成功的赞助商的经历中吸取经验教训，可以确定一些指导思想，这 7 点有助于提高有效赞助的几率。

1 品牌要有明确的传播目的。赞助的战略方针要与品牌的传播目的相适应。通常有 3 种传播目的：增加品牌的曝光度、加强品牌联想和发展顾客—品牌关系。每一点对于赞助策略来说都是很重要的决定因素。

当然，具备明确的传播目的，首先要对品牌的实质、核心识别、延伸识别和价值取向有一个深入了解。同时还要考虑品牌所处的环境因素。赞助的目的是要加强还是改变品牌联想，或是两者兼备呢？因此，这方面的必要知识可以促进赞助策略的选择。是赞助项目的选择，而且是赞助的管理和开发利用。

2 抢占先机。赞助的诱惑在于公司只需要在现成的机会中进行挑选，而某些公司每年在这方面都会接到成千上

是，在选择赞助方式时需要抢占先机。首先要根据理想中的赞助活动确定一套标准，然后列出较符合标准的选项。抢赞助活动更加新颖独特，并且可避免出现混乱的情况。为了能够精确地评估可能实现的赞助，企业需要掌握一些基本确定目标受众和需要建立的联系。根据受众的不同个性制定一系列不同的赞助活动，并且将互相吻合的安排在一起，中通常有助于赞助策略的筛选。

像图 7-5 中那样的一个简单的决策框架，对小范围内的选择也是有用的。这种结构要求对赞助机会与品牌识别进行评估；对品牌识别的说明允许对相适性进行广泛评价。第二个尺度是赞助机遇带来的互动程度。这里的关键问题多大限度内为品牌提供展示其识别的机会呢？

3 寻找特殊的相适性。活动与品牌之间特殊的相适性要比一般的相适性好得多，勉强适应或是无法适应都是极端相适性的一个特征就是能够证明产品与赞助的内在本质相符合。杜邦导热内衣与白令海峡探险活动之间的相适性就是一个例子。对于奥运会来说，精工表在比赛计时、UPS 在邮寄入场券，以及 Champion 提供颁奖制服给美国代表队等方面使这些赞助商们更容易与奥运会联系在一起。

4 拥有赞助。成功赞助的关键任务在于让品牌与有关活动的联想发生联系，当品牌成为活动本身一个不可分割的一部分就能更容易、更有效地完成。我们在前面提到过，成功的真正关键是要长期地而不是只在活动开展期间拥有赞助。对奥运会赞助活动的研究，其中只有不到一半的商家以具有如此深远意义的方式将自己的品牌与所赞助的活动联系在一起。赞助活动的所有权包括以下几点含义：

- a 考虑将注意力集中到一个或几个活动上，而不是与许多活动建立松散的联系。
- b 争取建立长期的关系和合同；必须提防一切进展顺利的时候，竞争者很可能企图夺取你的地位。
- c 考虑是否运用冠以品牌名称的赞助活动。
- d 谨防赞助活动过于纷乱。
- e 注意隐蔽型营销的威胁，制定计划解决这一问题。

5 迎接大肆宣传的机会。大多数有效的赞助都是有规律可寻的。通常来说，一次成功的赞助所花费的预算成本费用的 3 到 4 倍；这些多花费的资金用以建立品牌与活动的联系，并尽可能地发掘活动潜在的利用价值。宣传有助于完成品牌创建的目的。另外，如果某项活动中，发布活动或产品的策略本身就有宣传价值，这种发布方式本身就很有用不着再大费周折的制造什么活动了。

6 利润最大化。通过创造展示品牌的机会以及建立和巩固品牌联想，一些赞助活动为赞助商们带来了利润。其通过其他方法来达到品牌创建这一意义深远的目的，如让重要的顾客参与活动，推介新产品，为创建品牌而调动起积极性，以及使品牌介入活动与客户的联系中。值得再次强调的是，全面透彻地评估赞助的价值大有裨益。

相比之下，那些拥有强大资金来源的实力雄厚的品牌可以从赞助中获得更多的利润；而小品牌则处于较为不利的地位。买下赞助权需要花相当多的钱。为了能通过赞助活动盈利，小品牌可以考虑与其他有实力的品牌进行合作。例如，O

择与宝利来和吉列联合赞助 Dale Jarrett's Busch Series 的参赛队，这样就能承担赞助费用，也提高了产品在零售中的影响。

7 积极主动地管理赞助业务。成功的赞助不会凭空出现——首先需要制定目标，再制定一项合适的计划以达到结果来进行检验。考虑到赞助是一个品牌联手合作的过程，因此需要不断地运用复合标语，以及积极地创造品牌知名度。品牌共荣是赞助活动的终极财富。积极主动的管理意味着要涉及庞大的组织机构，对万事达卡的案例研究表明，在万杯的赞助活动中，企业组织的大部分部门都发挥了作用，这对赞助活动起到了很大的影响。赞助是强有力的。让我们如何通过维珍气球挑战赛来展示了品牌个性，在阿迪达斯街头挑战赛中品牌的可见度和波及的范围，还有在土星“回”的品牌—消费者关系，以及由贺曼“荣誉之屋”所建立的品牌联想。这些赞助活动的成功并不能仅仅归功于广告，更们被赞助商们所掌握，商家们积极主动地对其进行管理运用，将其溶入到其他的品牌创建计划中，并尽可能地把促进的实现作为奋斗目标。和品牌创建过程中的其他要素一样，“好”与“伟大”之间有天壤之别。我们应该把标准定得

讨论题

- 1 评价一下你的品牌所运用的促销方法。赞助活动的联想是什么？它们是怎样促进品牌创建的？
- 2 从品牌的核心识别中挑出值得优先考虑的一点。鉴别可能会产生相似联想的不同活动，如体育运动、娱乐运或是命名活动等。
- 3 考察竞争对手中已将赞助与品牌完美地结合在一起的赞助活动。考察本行业以外的与品牌成功进行的适应性同时，考虑一下由企业专有的活动。
- 4 你是如何开展赞助活动的？能否加以改进？

品牌的创建——网络的作用

网络为我们带来一种满足消费者需要的新方式，这是过去逐户推销根本无法做到的。

——乔治·费舍尔，柯达公司首席执行官

网络是媒体与商业的整合，从某种意义上说，网络也许会从根本上动摇现有的传播媒介。

——马丁·麦克拉南，先知品牌战略机构的互联网专家

抓住机遇一试身手；

我相信它将改变你的生活；

不久你就会尝到它的甜头；

到时你将想得到更多，

先前我所做的一切将会不断启发出新的事物。

——福里德里克·涅茨士，早期的互联网专家

美国电话电报公司与奥运会

作为 1996 年奥运会的一个赞助商，美国电话电报公司建了一个网站，虚拟亲临奥运的经历。在其中的一个网页上，访问者可以看到奥运村的生活，体验只有奥运官员和运动员才能享受的高级待遇。在网站的其他地方，访问者可以随意畅游奥运村，了解最新的体育赛况，或参加虚拟的比赛，然后和其他参赛者比较一下成绩。使用者当然还可以光临 AT&T 的主页。

访问者十分赞赏网站，这不仅因为它内容有趣，信息丰富，而且它提供了很多独家奥运幕后资料。除此之外，网站还展示了 AT&T 品牌的展示(每天会有 3 页多的内容)，表现了许多重要的品牌联想内容。网站访问者的积极参与创造了品牌与奥运所反映出的品牌的广度和深度比一般广告更强。而且，这么做还增强了奥运的权威和激情与 AT&T 发生联系的可能性。这显示了电子媒体的实力，直接加强了许多 AT&T 品牌的价值内涵。

H&R Block

H&R Block 网站用一种严肃专业又简明易懂的方式叙述公司提供的预缴税款服务以及其他财经产品和服务项目。网站为那些潜在客户，同时提供实践性很强的信息和工具，比如有关税务的新闻，让读者访问虚拟税务顾问“Henry”，提供预缴税款的软件，以及联邦或各州的不同税务形式。该网站从而成为 1 800 万顾客掌握信息和资料的一条经济、有效的途径。许多网络终端和雅虎搜索引擎上的横幅广告吸引了很多人的注意。

为了给枯燥的网站增添趣味，公司还制作了横幅广告邀请顾客参加“H&R Block：我们替您缴税”的比赛。5 万多人参加了这个长达 7 周的冗长而琐细的游戏。参加者每周收到 3 封电子邮件，包括了 H&R 的税务服务、税收和其他一些具体问题的系列琐碎的问题。每周电子邮件的回复率是 40%，有 97% 的人参加了整整 10 个星期的比赛。邮寄问卷调查表明 H&R Block 品牌的知名度和网站的人流量都大大增加了。

高洁丝 (Kotex) 网站

“高洁丝”网站直接面向身心和生活都处于变化和压力之中的年轻女性。网站的设计，无论是视觉、感觉还是语言，都让人觉得很舒服，觉得这是她们的世界，没有什么不可说的。网站的目标就是联系十多岁的少女和年轻妇女，使“高洁丝”成为她们生活的一部分。

们生活的重要组成部分。图 8-1 是 Kotex 网站上的一个网页。

网站常识部分的内容包括从医学角度分析月经的周期，人的情感变化，如何锻炼、照顾好自己的身体，如何成为月经前的身体不适等妇女关心的问题。产品部分介绍适合个人需要的产品（如熬夜，运动量大，夜流量等不同情况该“女孩的事情”部分让女孩们发表意见，参加小测试，或者随便逛逛。在这里女孩子们可以就她们实际喜欢或讨厌的和评论，然后可以在网上看到她们的评论。这种社会联系影响力很大，并且更重要的是谈到了“高洁丝”品牌。也许相信“高洁丝”网站会成为最成功的互联网站之一并不现实，但它确实影响了许多女孩。

互联网目前更贴近消费者的生活，它已经影响了品牌及品牌的创建。那些强大的品牌，包括那些有名的网络品牌亚马逊网站和雅虎，都注意到通过他们自己独一无二的传播渠道和传播经验是可以创造品牌的。同时很多企业，如 G 斯尼和舒瓦伯，尽管已经建立了知名度很高的品牌，可仍把大量的人力、物力投入网络上，从而保持品牌的优势。

我们显然已经进入了数字时代，这个时代的强势品牌将充分利用网络。作为打造品牌的工具，网络的成长就像是驶的车辆，其增长速度是令人难以置信的。在美国，网络在短短的 5 年内进入了 5 000 万个家庭，而达到这个目标电广播用了 38 年。

从网络对商务模式的巨大作用和对品牌传播的影响来看，网络是一种飞速发展的商业模式。戴尔、舒瓦伯、亚马逊他出现在网络上的品牌都对在整个工业领域占主导地位的经营模式和创建品牌的方式提出挑战。同时品牌传播也发生在网络上的出现增强了其他传媒工具的效用，犹如粘合剂一样把各种传播活动的作用整合了起来。

网络的独特性

大多数传统媒介的广告都认为受众是被动的信息接收者，品牌的创建者不仅控制了广告的内容，还有广告的环境代理商们用广告把品牌孤立起来，他们营造一些纯粹的、精心修饰的、为品牌所独有的形象，反复地冲击消费者的内度上说，传统的电波媒体广告在品牌和受众之间建起了一个屏障，因为后者在整个营销过程中不扮演任何角色。这就的防护线外看一幅画或是雕像。传统意义上，成功的品牌创建者能够冷静地把受众的目光聚焦到一个纯粹的、令人难念碑”上，就像万宝路靠的就是实实在在地把品牌植根于西部的形象，而且任何一个单一的传播活动都经过完美的修全全地反映出那种西部的感觉。

早期的品牌创造者把网络看成是另一种广告媒介。出现在网页上的消极的横幅广告，更像是一周内播放的可供选序排列的电视商业广告，效果的衡量标准就是广告的目标受众人数。网站似乎在翻版印刷广告和广告目录。如果从传千人成本或点击率来衡量，网络广告效果总体令人失望。

从某种意义上说，这种观点出现在网络普及的早期并不令人惊讶。从古代雅典（早期的把戏剧和舞蹈融合的地方节目（就是把摄像机对准在麦克风前说话的播报员），新媒体的利用都是以不同形式的传统媒介为基础的，这个道理已

但网络是截然不同的媒体，广告仍在发挥作用，但它需要与整个网络环境相融合，在创建品牌方面，广告将很少发挥

与传统的广告模式相比，网络需要参与和体验。在网络环境下，受众扮演十分积极的角色，这种主动而非被动的一切。受众心里有一个功能性的目标，即从网络上寻找信息、娱乐和交易，但忽视所有阻碍他们实现这个目标的东西（包或者是简陋、无导向的网站）。网上创建品牌的工作如果迎合这种理念，参与和体验所带来的作用远比通过电波媒体牌所发挥的作用更强有力。

如果这难以置信，就想想创建一个品牌，与去一趟迪斯尼乐园相比，看一部迪斯尼电影的作用相差有多大。在迪一天，你会觉得与迪斯尼产生了一种极其强烈的个人情感联系。这种情感即使是看最好的迪斯尼电影时也不能指望它发光顾 Pottery Barn 的商场与看 Pottery Barn 的印刷广告，前者更能以一种丰富、热烈的方式使顾客和品牌发生联系主题公园、零售商场等建立在亲身体验的传播模式比被动地为顾客接受的广告更有启发。

从最早的概念到现有的对网络广告的支持，网络的发展和维护比广告运动更为复杂，更难以控制。保护线后极其牌不再安全了，它应该到人们中间，到一个充满危机和机遇的环境中去。创造网络品牌体验的科学和艺术需要新的想时还要理解网络的优势。能够有效利用网络的品牌就能掌握和控制网络的这些所有优势，下面将具体说明。

第一，网络是互动的而且让人深陷其中。一个网络的访问者可能在网上玩游戏、聊天、查找资料、发表个人言论一切只要轻轻点击鼠标，或按一下键盘就可以了。在百事网站上可以看音乐会；在咨询具体的经济问题前，可以先在网上仔细描述自己的经济状况；通过电子邮件的往来可以向康柏电脑公司询问电脑升级的事项；在 General Mills 提供孩子们可以同兔子 Trix 和小妖怪 Lucky Charms 互通电子邮件；在 Peapond 网络超市上购买食品之前，顾客们可以先格及营养方面的信息；在英特尔公司的网站上，人们可以交换对公司及产品或好或坏的意见。通过这种在网上的宣泄激受众产生强烈的甚至是狂热的品牌交流活动，这在其他情况下是不会发生的（至少受众的声音是听不到的）。

人们在网络上的互动会产生十分有意义的与品牌相关的社会体验。即使那些没有在斯塔伯格斯网站上聊天的人认了这种体验，但网络的社会化功能却使品牌更有可能成为人们生活中的重要部分。品牌还能要求些什么呢？比如高洁力要向年轻女孩子提供一种社会空间，向一些人提供有关的经验。

购物经历并不总是和创建品牌有关，因为那种极其孤立的电波媒体广告使很多品牌的产品不受欢迎，让顾客转向网络几乎使每个品牌都有机会直接为顾客服务，并把他们之间这种交流的关系转化成一种强有力的创建品牌的工作，李维斯和康柏都已经尝试使用网络获取竞争对手 Gap 和戴尔的垂直模式的益处。

网络有更多参与和涉及的机会，所以与传统媒介相比更特殊。网络的任何影响，不管是积极的还是消极的，都似习的东西似乎更容易记忆，然后影响未来的行为，客户的积极参与更容易使品牌和顾客产生联系。这样的品牌更容易中的一部分，并在不断变化的流行趋向中发挥作用。一般来说，由于受众在第一时间参与，他们积累的经验使品牌联

第二，网络提供最新、最丰富的信息——特别是有深度的、在其他地方找不到的信息，所以福特公司在它的网站生产流程，每种车型的详细说明。网络可以用不同的格式来组织这些材料，从生活方式、应用或气候等角度展示他们

提供订购服务。如果直接订购不能实现，还可以提供整个经销商的名单。

汽车、保险、滑雪用具或摩托车等产品都需要购买者高度参与，收集大量的材料并进行分析。在网上，一个品牌有用、可看的信息参与到这个过程中，并同时影响到消费者的购买过程。更重要的是，减少了来自竞争对手对消费者

在网上最新、最时尚的信息或横幅广告，会让人感到企业的活力和现代感。网站如果能吸引受众再次访问，就会牌与受众的联系。一个网站可以有新的评论、卡通游戏、最新的治疗疾病的信息或新产品的介绍等形形色色的内容，网站收入“书签夹”，定期进行访问。一些网站提供新闻数据（如在 Schwab 网站上的股票指数，或 ESPN 上的体育比得被频繁光顾。例如 CNN 新闻网站，一天更换 30 到 40 次新闻；阿迪达斯网站不仅在世界杯期间提供几乎每分钟都在还不断翻新其他重要比赛的成绩；李维斯网站每个月都推出不同风格的新摇滚乐人或乐队。访问者可在网上听音乐、旅行手续等事项。

丰富、细致的品牌信息传播加深了品牌与消费者之间的关系。从个人角度看，你能够深刻了解的个性特征和生活最近的那些人，如你的好朋友、家人、商务伙伴。同样如果网站可以激励消费者真正了解一个品牌（知道品牌的传统、一种更深刻的联系就会产生。

第三，网络是个人化的。一个访问网站的人，通常可以在菜单上选择他感兴趣的话题，避免接触与自己无关的内
劳网站开始出现的内容是一个家庭走进一家餐厅，如果点击孩子的按钮，网站展示的内容就是适合小孩子的。如果点网站的内容就趋向成人化。产品的信息和功能性利益的展示都可以个人化。AT&T 网站上人们开始电话业务的那个版者选择他们更感兴趣的是节省时间还是节省金钱。然后网站才传送筛选过的信息给访问者作参考。

在受众没有直接参与的情况下，网站的设计也可以个人化。访问者的资料（参考过去在网站的使用和活动情况）针对单一消费者的消费站点。在 Gap 网站上买衣服，网络会记住访问者喜爱的颜色和它的尺寸；Amazon 网站的书目以前的购买活动；一个食品网站可以回忆起访问者感兴趣的食谱的类型，还根据人们的饮食习惯不断筛选和改进网站是气氛。一些网站（如 Hotmail、Firfly 或 Pointcast）都通过人们在网站上注册时提供的内容收集资料设计有针对性尽管对隐私权的担忧会妨碍网站最大限度地获取个人资料，但大批量身定做信息的时代已经来临了。

同时个性化也意味着品牌面对不同市场可以有不同的定位和识别。就像上面说的，麦当劳网站根据儿童或成人定定位。Rober Krups 是经营小型装备和设置的品种，在欧洲的网站上定位是“金钱的价值”，而在美国网站上则定位产品，两者的外观和感觉都十分不一样。CDNow 网站上严肃音乐与摇滚音乐的背景大相径庭，在网站上的体验和品牌同。

在其他媒体，品牌联想往往因为非目标市场的干扰而削弱（消费者的分类对生产商很重要，但不是最主要的目标。没有任何一种针对某个目标群体的传播方式会吸引非目标市场，甚至会引起反感。在网络环境下，信息经过了精心筛外的受众群体不会接触到集中针对目标受众的传播活动。

个人化意味着所有创建品牌的任务，从品牌联系到建立联系都更有效益。网络为每个访问者创造一个实实在在的

联想更明确，从而更有力地建立起顾客与品牌的联系。个人化是互相交流和生活日渐丰富的必然结果，就像是每个参与的人都会有独特的体验一样，每位网络顾客都会产生个人化的品牌体验。

在网络上打造品牌

图 8-2 介绍了在网络上打造品牌的 6 种工具。最有用的工具是网站及广告和赞助的内容。接下来将详细讨论这两者如何有效使用它们。另外还有 4 个工具——企业局域网、顾客互联网、网络公关和电子邮件也是很重要的工具。要有效使用它们，必须知道各种工具的用途，忽视了任何一项都会削弱网络创建品牌的作用。

网站

一个专门为品牌设立的网站（或者是 Subsite）可能是最具威力的创建品牌的工具，一部分是由于网站可以根据需要及品牌与顾客间的关系合理安排内容，而且网站可以汇集所有的网络的力量来创造和加强品牌联想。

广告和赞助的内容

网络上的横幅广告和其他付费的、出现在网上的视觉形象、信息和活动创造视觉联想，同时也吸引人们点击进入。一个品牌也可同时赞助第三方网站发布内容和信息（如目录信息、游戏和其他活动）。赞助加强了与另一品牌的联系，在网上占有一席之地。

局域网

就像第二章和第三章所说的，品牌的主要作用之一就是在企业组织内部（以及合作者之间）传播品牌识别使每个员工理解品牌的内涵。如果没有共享信息和达成共识，就不可能有效的创建品牌。

局域网（一种企业组织联系其成员及合作伙伴的私人网站系统）的主要作用是在内部传播品牌和品牌识别。World Wide Web 在世界范围内搜寻目录上出现的最好的产品，它的局域网支持这一核心识别内容，搜集各种优秀产品的详细资料并推广它们。3M 是一个以创新为核心的品牌，员工通过局域网互动地讨论技术上的问题，局域网成为创新思维的来源。任何品牌的使用者（购买者、经理、客户顾问和其他人）都会感受到品牌精髓的实质内涵和潜在的活力。

局域网可更直接地传播品牌识别和品牌策略，交流是强化品牌识别和视觉表现形式的最好的实践和方法。李维斯公司采用整套品牌经营模式，包括为所有现成的和计划中的品牌指定的细分策略、品牌识别战略等，还有最佳执行方案。各地的人都能与最新的品牌策略同步。Texas Instruments 有一个为品牌经理们开设的名为“传播咖啡屋”的局域网络，用于发布公司的广告，说明管理品牌的框架和品牌策略，并提供可视的产品演示指导。这个网站使公司的传播活动能保持协调一致。用局域网作为传播和说明品牌识别内容的手段，如角色模式和视觉标识等，这样员工和合作者得以更好地了解品牌。在全球品牌的经营中更为重要，因为此时语言问题会导致说明不够充分，甚至引起歧义。

局域网作用强大，但它无法取代其他。一个有效的局域网系统可以组织信息，使信息及时便捷地得到利用；同时

寻找一种方式让潜在的使用者了解怎样及何时使用局域网。

顾客互联网

企业要开辟一部分局域网给客户，使他们与公司的内部系统联系起来。客户互联网一般允许消费者方便地了解并接受支持，使客户感觉是企业的一部分。

戴尔公司建立了一个密码保护的、为客户量身定做的企业内部网站。这些站点，像戴尔主页，允许 200 多个拥有员工的员工在屏幕上选择不同型号的电脑来适应各个顾客系统的需要。这些员工还可以接触到一般只限于戴尔公司的信息、销售数据和戴尔工程师用来处理电脑问题的技术数据库。FEDEX 允许客户在网上订购，收到货运标签的条形码和发票，并与货运和投递信息系统联系起来订货。顾客与企业员工同等地接触信息，他们觉得自己也是 FEDEX 的一部分（不仅很受重视，也减少了 FEDEX 的支出）。

顾客互联网可以从多个方面创建品牌。戴尔公司的主页不仅提供了更好的服务，同时也增强了戴尔的效率和负责内容的联想。此外，更重要的也许是，顾客觉得自己是戴尔延伸家庭的特殊一份子。这种类型的关系是品牌希望获得能让客户更舒服地成为忠诚消费者。

局域网提供了相当多创建品牌的机会，特别是它的内容、视觉和感觉也是针对品牌而设计的。互联网上许多有效的方式也可以运用在局域网上。这并不奇怪，因为局域网的功用就如同互联网网站一样（而事实上它们通常是被当作互

网络公关

网络公关包括不受品牌控制的网络交流，比如网上的个人主页、新闻或花边新闻站点、讨论组和聊天室等。围绕应用所建立的特殊的讨论组已经证明它们对销售的戏剧性作用，有积极的，也有消极的。Iomega 是一个生产 Zip 磁盘曾经就纯粹由于公关的作用而获得了大量的订单。英特尔公司就奔腾处理器使计算出错这件事在网上展开大量的讨论此事对公司形象的损害。销售活动一直有这种规律，满意的顾客可能向 3 个或 4 个人述说自己的经历，而不满意的顾客个人诉苦抱怨心情才会平复。现在，不满意的顾客可以毫不费力地立刻向数以万计的人诉说。

幸运的是，网络公关可以控制这些情况。最直接的方法就是让员工或其他代理人参加公司的会议或到互联网的参与不仅影响谈话的内容，而且还影响谈话的基调。另一种方法是鼓励积极的公开讨论会。Specsaver 是英国的一家连锁店，它把自己的网站与一些用最敏感的方式讨论光学仪器的新闻组联系起来。

消极的信息一旦出现，很快就会反映到网上（就像上面描述的那样让人们来参与），或从网络蔓延开来（通过新闻如果信息是错误的，就必须及时纠正。如果那些消极信息有真实的成分，就必须尽快承认并处理。让消极信息四处传

不管是通过 e-mail 还是通过聊天室，与顾客在网上太多的交流都会被当作说废话，或一个让人头疼的问题而网络出现以前，消费者可以相互任意讨论品牌。现在，生产者可以得到第一手的关于品牌或品牌使用情况的反馈——是坏的。能得到这样的信息就说明获得了一个重要的机会，可以发现新的应用领域，处理使用上的问题，听到严重问

电子邮件

电子邮件日益流行，提供客户服务、产品销售和其他信息，实际上也是一种创建品牌的有效工具。它成为最个人化。1-800-FLOWER 网站向客户投递电子邮件，提醒他们一些重要的纪念日或生日；巴诺书店 (Banner & Noble) 通过电子邮件向客户发送新的产品信息并促销产品；Union 银行在主页上发布家庭资产贷款的利率；Buy.com 可以确认订货或运送情况，发布新产品。通过电子邮件交流的方式建立了一种联系，同时提醒顾客记住品牌及与品牌的关系。为避免让顾客厌烦，投递信息的数据量应尽量使每种信息都有意义，还要提醒接收者如何把这些信息删除掉。

因为网络是互动的，所以电子邮件也可以像发给客户一样由客户发给网站。常见的失误是无法向客户询问问题或提供信息。常犯的错误是无法倾听或回应顾客，互联网上的一天是相当长的时间，一周就意味着永远。缓慢又含糊不清的回复使顾客感到不被重视。用户希望通过电子邮件传达信息，这种情况是史无前例的。掌握如何控制信息永远值得组织和员工付出努力。

创造品牌的网站

一个网站可以成为品牌创建计划中的重要组成部分，因为它可以传递信息，形成能体验和感知的联想，从而与其品牌保持一致。网站的威力部分源于人们在网站上的亲身体验以及品牌联想可以被控制得与品牌密切相关。因而“大创意但不能实现”的问题就大大减少了。当网站涉入电子商务，并不断更新信息时，人们最好的体验是把网站做成书签，从而带来对品牌的好感。

在图 8-3 中，营造积极的网上活动指导着建立一个有效的创建品牌的网站。其他 4 个原则也概括在图片中，并将在本章中进一步讨论。

1 创造良好的使用经验

为了使人们的体验更积极，网站应该有一些基本的个性。第一，应该便于使用，不要让访问者感到疑惑或沮丧。网站提供的信息和支持的活动应该迎合受众的心理。第二，应具有被访问的价值，信息要能说明有价值的东西，如网上交易、娱乐等。如果网站不吸引人，人们不把它放进“书签”或不再访问，网站就一点价值也没有。网站提供实质性内容的程度将影响品牌的功能性、情感性或自我表达型，从而加强品牌的实力。第三，应该挖掘出网络的独特性，特别是加强互动性和个性化(如 Amazon 网站)和及时性(如 CNN 网站)。

2 网站必须反映并支持品牌

网站或任何其他形式的品牌传播方式都应该反映和支持品牌。一般来说，单纯发挥网站的功能往往会导致一些盲目地建立或加强品牌联想。相反，如果想把网站搞活并富有娱乐性，就要投入大量精力设计适合品牌内容的网站或建立反应迅速的网站(不是那种一下载图片速度就变慢的网站)。对这些工作起驱动作用的是品牌识别而不是创意工作。

网络直接支持了品牌的核心识别。如可口可乐站点上就有个分支，引导访问者可以看到最酷、最新、最好玩的东西。这是可口可乐的核心识别要素。它的“轻松终端”允许访问者自由作曲或复制“永远的可口可乐”这支歌。这样创造出一种品牌文化，但能针对目标消费者，还富有内容，简洁明了，引人入胜。美孚充分调动了内部和外部的角色模式来建立类似的领导

系和信任感等核心内容。一个试图了解 Mobil 品牌内容的访问者都能从中得到乐趣和知识。

网站还可以支持情感性的联想内容。比如贺曼网站通过帮助人们表达各种感受和接触别人的生活传播品牌的核心。一个版块教人们如何更有创意地说“我爱你”；另一个版块名为“浪漫的建议”，教你如何搞好与爱人之间的关系。“（Creative Project）”版块提供手工制作的情人节礼物样品和孩子们的情人节信箱。结果是，人们对贺曼品牌产生

品牌符号有时也是品牌联想的主要驱动元素，网站应该平衡和增强这样的关系。维珍网站有一个“Richard 的日记”记录了品牌符号之一——理查德·布朗逊生活的全过程。土星的“Spring Hill 工厂”是一种重要品牌的标志，表现人的个性和独特的企业价值观和风格。土星网站用简单的横幅广告展示田纳西州的田园风光和“Spring Hill”的标志。形和“Spring Hill”符号之间的关系。像皮尔斯伯里面粉男孩和美孚的红色飞马的标志同样加强了网站的视觉效果，更舒服（使用类似的图标）、有趣（增加有意义的图像），与品牌的联系更紧密。

外观和感受

如果一个品牌无论是概念和视觉都很有冲击力，而且网站也做得很好，访问者就会感到他置身于整个品牌世界中。和视觉应体现在颜色、布局和个性上——如柯达的黄色、维珍的红色、哈里一戴维森的黑色、Milka 的淡紫色以及劲霸的蓝色都有助于创造品牌的世界。Gap 有一种干净利落的感觉，提芬尼的胸针令人浮想联翩，“维多利亚的秘密”内衣非都可以在制作精良的网站上表现出来。利利宾用指示牌引导访问者选择那些具有乡野气氛的网站。上哈里网站首先会的主页，此时会出现一个“注意道路，道路是不会注意你的”的句子。伊莱克斯（Electrolux）与家庭关系密切，它是一个家庭用品的公司，网站通过一个真实家庭的房屋来展示其家用产品的特色。人们可以在网上了解 Essen 一家，还可以发电子邮件。

不仅仅是产品和服务的信息

对某些产品，网站是发布权威信息的来源。如高洁丝少女网站提供的信息包括少女面临的问题，包括如何面对身体变化等。“健康选择（Healthy Choice）”网站提供锻炼、休闲和营养方面的信息，使品牌得以超越一般价值的联想（健身的身体和更好的生活方式）。Claritin，一个生产药品的厂家建立了一个网站，为顾客发布有关减轻过敏症状的信息，药量、产品信息和如何处理过敏症状等。

一个提供权威信息的网站可以通过 3 种方法创建品牌。一是为品牌带来信任感、原创性和权威性等无法产品直接。高洁丝如果直接宣扬自己是少女生活的权威，人们不大可能相信（也可能觉得品牌不够诚实），但高洁丝在网上提供有 3 种诉求含蓄地表达出来。第二，网站使品牌直接却又不冒失地进入人们生活方式的核心，建立起潜在的联系。第三，用一种可以联系和接触的方式与顾客交流，如果网站只是促销工具，要达到创建品牌的目的将更困难。

网站试图说明的信息需求应该是真实的。回顾过去的 5 年时间，各种特殊兴趣门类当中主导网站的数量都非常有。意大利厨艺、最新电影回顾，还是健康生活或山地车赛。谁会成为专门网站的胜利者呢？如何成为赢家的一员？要成为胜利者要付出长期的代价。问题是，网站不借助与某些视野更开阔、更有信誉的品牌的联系，希望凭一己之力脱颖而出。

实的想法？

对许多品牌来说，答案也许是与其他品牌联手或合作。共同投资有它的好处，但更大的回报是成为一个被一群兴趣者牢记的网站。Medizin Aktuell 是一个由 9 个欧洲制药公司联合创建的网站，他们提供最新的与治疗特殊疾病（如）的药物研究信息。这种联合就能更好地定位以吸引定期的访问者，因为这样的网站比单个公司的信誉更高。

3 与其他传播媒介协同合作

网站如果由一群有自己的风格和目标的人经营和发展，就会变得比较孤立，无法与其他传播媒介融合。这是极易但必须避免。

整合传播——协调所有品牌信息，使其协同工作的概念——已经流行了 10 多年并激励了许多广告人及其合作公司。无论如何，网络为整合传播注入了新的内容。即便不是驱动性的媒体，网络也有可能成为整合传播的构造者和粘合剂。

提供旗舰商店的影响

思考一下旗舰商店的概念，这是一个极其有力的创建品牌的策略，它赋予品牌概念生命力、活力和持续发展的动力。“由港”商店赋予利利宾客户的角色，它对游客们提供了一个亲身体验品牌历史和品牌经历的机会（就像在第六章中说的吸引游客的地方）。同样，耐克城商店显现了耐克品牌的精髓。商店表达出的品牌个性、品牌符号和情感联系通过紧密联系而发挥更大的影响。

一个网站能在某些环境下发挥同旗舰商店一样的功能。网站以丰富的、有关联的和可信的方式展现品牌，为其他传播方式奠定了基础。网站能把品牌和使用体验紧密地联系起来，并且像车轮的轮轴一样调动起其他传播方式。用旗舰商店做个比喻，网站成为品牌创建工作的核心，并以生动而真实的方式反映了品牌识别的内容。即使它在建立品牌中不是一个轮轴，网站也能通过赞助、推销和宣传等其他媒介工具的影响。

支持广告

大多数广告媒体——尤其是电视、户外广告牌、销售指南、包装和印刷广告所提供的内容都是有限的。网络能弥补这些不足，它可以获得内容极其丰富的信息。广告可以激起人们对品牌传统的兴趣，网站则能够讲述品牌背后的故事。广告可以展示产品，网络不仅可以提供产品细节，而且还能说明产品的使用。探讨如何使用产品可以补充广告信息，为品牌产品带来新的活力。

媒体（包括广告）应进一步改进，要把顾客吸引到网站上。把网址登在其他媒体上固然有用，但吸引大量客户访问更积极主动的方式。如果广告最重要（但不一定是最主要的）作用是吸引人们带着某种特定目的去访问网站，广告的形式也将会随之改变。

广告的图片和信息在网络主页上会得到加强。研究多次证明，如果广告信息在多种环境下出现，如广播和其他活广告，而不是电视广告单兵作战，最终效果会更显著。比如宝马用公司最近一次印刷媒体品牌创建活动的视觉图形和模式，结果网站加强了广告所倡导的卓越的工艺、富有美感和出色表现等品牌核心联想内容。

支持赞助活动

网站发布活动日程安排的信息和其他人们感兴趣的、与赞助活动有关的细节和新闻报道，均能支持赞助活动。网站实现了活动的附加价值，而且使赞助活动与品牌的关系更紧密、更深入、更丰富。“佳得乐”在网站上发布“Hoop it”日程安排，百事可乐网站提供它所赞助的音乐会的信息。

赞助活动带来制造新闻的机会。如温布尔顿，万事达卡或 Indy 500 就有许多花絮是人们希望在网上看到的。IndyValvoline 网站提供每分钟都在变化的时速，驾驶员的新情况及赛车新闻。网站对赛车信息紧追不舍，使人们更确信与车赛紧密联系的创新品牌。

支持促销

店内促销或媒体促销也可以在网上得到支持，因为网站综合了游戏、场景和各种活动。Oscar Mayer 网站就支持促销活动，如“寻找天才之旅 (Talent Search Tour)”活动让寻找一个小孩唱 Oscar Mayer 的儿歌。网络介绍了促销适时的促销信息，因而扩大了到达的范围和影响力。对印刷或电视媒体来说太复杂的游戏因为得到网站的支持而显得促销也可能变得更丰富、更互动。

支持宣传活动

宣传的重要作用之一是制造与品牌有关的新闻，网络的适时性与海量信息使其可以扮演重要角色。网络可以加速从而接触到大量的受众。企业不必依赖与记者的良好关系，通过网络就能发布信息而加强公关活动。例如，卢卡斯电影煽动起影迷的情绪，在它自己的网站用精心设计的一种模式来宣传电影《星战前传》。他们不断地在网上向影迷发起激起影迷的热情并保持到周末首映。“星球大战”网站控制了卢卡斯电影公司的信息，使一些非官方网站也黯然失色。公司现在提供一种新的服务，把活动的实况储存在电脑里，再发布到多个网站上，并用电子邮件把内容传递给数以万计的读者。

吸引网站的访问者

传播行为的整合也应该要支持网站的活动。要成为主导网站需要外界的关注，这就是为什么一些大网络品牌占有空间却要网络以外的媒体。雅虎靠在一些主要城市设立富有创意的路牌广告赢得知名度，它把这项工作延伸到其他有实力的广告上。要占据主导地位就要在人们心理上造就一个主导者的形象，这需要突出、频繁的视觉传播。

4 为忠诚顾客找一个家

网站应该成为品牌忠诚用户的家，让这些用户参与产品活动，并保持对品牌的忠实态度。企业在集中精力扩大销售时也不应忽视那些忠诚的客户，网站更要注意支持和培养这个群体以及他们与品牌的关系。任何与消费者有情感联系自己的网站是认可和支持这个群体的。

品牌拥护者的重要性远远超过销售量。忠诚顾客成为其他消费者和员工的角色模式，他们对品牌的热诚影响到组织伙伴。忠诚顾客因为自己与产品或品牌的联系可以成为品牌的推广大使。

看看网站对哈里—戴维森品牌的忠诚顾客所起的作用。公司的网站提供活动和产品的信息，顾客可以在这里购买

专家咨询问题，这还是热心的顾客们联络和聚会的地方。它因此成为传播活动的轴心和哈里热中者的大本营。

Snapple 是一个个性古怪却有忠实追随者的品牌，它的网站向忠实群体提供信息，增加他们使用产品的经验。一现了 Snapple 品牌，包括一个很滑稽的喷射游戏，即访问者在游戏里试图喷射一些移动的目标；还有 Snapple 垃圾场求访问者在找出藏在网站里的 6 个瓶子。访问者也可以找到自己的 Snapple Strolgy，在那里他可以找到符合个人品和每月读物。

忠诚顾客需要知道品牌的历史

了解一个人、一个地方或是一个公司的来历有助于建立某种兴趣和联系，品牌也是如此。它的历史能把功能性联系有深度的情感联系。此外，关于品牌历史的故事非常生动，特别是当故事涉及到真人时就会更有趣。网站是讲述这些

在哈里一戴维森网站人们可以了解到两个叫做哈里和戴维森的设计者如何在 1901 年时简化了自行车的设计。大家与 Pancho Villa 的斗争，他在一战时的经历，以及多年来哈里一戴维森的发展和 innovation。对于哈里一戴维森的核心消费者来说，这些故事都是品牌秘诀的一部分。

在利利宾网站，品牌创建者的故事反映了品牌的精髓。宾是缅因州的一位户外工作者，在 1912 年创建了公司，一和宾有关。故事从宾设计的以轻质皮革为鞋面、防水橡胶底的皮靴开始，然后是由于第一批皮靴出现缝合问题引起的保证的承诺。宾于 1917 年在缅因州的自由港成立的零售店是另一个里程碑。一个在宾网站的用户可能比其他零售顾客程度是这些品牌的历史故事在起作用。

一些热中于品牌符号的人有足够的兴趣来听那些故事——标志是怎样来的，代表什么，是如何发展的。比如 Loc 讲述了它的商标的起源。贝蒂·克洛克展示了几十年来 8 个不同的贝蒂·克洛克的形象。这个游戏更生动地显示了一克品牌的传统内容。

5 使强势亚品牌内容产生差异

很多网站把目光集聚在极易被仿制的功能性利益上，因此网站面临的问题是要如何与众不同，提供别人无法复制之一是发展一些无形资产，如成为一些特定领域的权威网站（比如户外烧烤，昆虫的控制等）；另一种制造差异化的牌化的利益、特点、服务或成分，让它们发挥网站“银弹品牌”的作用。

这种品牌的利益既能体现出母品牌的特点，又能加强差异性。关键在于它们是品牌化的，而品牌是为人所专有的功能性利益被人模仿，银弹品牌依然能保持特色，为人所知。相反，太多的网站只描述它们的利益，比如 Amazon 书力的品牌特征，竞争者就会仿照 Amazon 书店的推荐服务。酒的零售网站可以评价但却无法仿照 Virtual Vineyard 的“咨询”的服务。

另一个成功的例子是“汰渍的污渍侦探”，这是对付顽固污渍的一种个性化的解决之道。在弹出的菜单的帮助下选择污渍的类型、面料的种类、面料的颜色和款式，然后获得处理污渍的建议。“汰渍的污渍侦探”生动地展现了汰渍领域的专业性和领导作用，还反映了它 50 年来的不断创新。作为一个经典的银弹品牌，它集中代表了品牌的精华，并

标和视觉形象也已经品牌化了。竞争者可以抄袭功能性利益，但打倒“汰渍污渍侦探”却是十分艰难的。

还有个案例来自大型旅游网站之一 Travelocity 的 Road Warrior。这个网站正在竞争成为“商务旅行资源大全”，提供全球几千个旅游地最新的折价情况、新闻事件和气象资料，并提供货币兑换、帮助预定房间及折扣租车等。网站会通知航班的变化，并提供个人化的娱乐和商务旅游指导。Road Warrior 的服务犹如是 Travelocity.com 的银弹型亚品牌，为旅行者提供超值服务为 Travelocity.com 带来了技术领先的联想，并加强了品牌与顾客的友谊。Road Warrior 有自己也可能拥有它自己的资产，这意味着其他竞争者将很难抄袭它。

利利宾的“公园搜索”也很有说服力。宾网站的访问者可以使用“公园搜索”了解和浏览 1 500 张图片中的任何图片包括公园、森林和野生动物避难所。访问者可以找到每个公园提供的从远足、划艇、观鸟到滑雪等 36 种活动的具体信息。可以通过登陆网站或其他方式搜寻数据库，从而获得所有提供山地自行车活动的加利福尼亚公园的名单。

品牌化利益能为一些比较盲目的品牌或网站注入一些个性。Ernst & Young 的下属的 Ernie 服务让订购者与全球 Ernst & Young 的员工或顾问交流，这比母品牌更亲近、友好。它因此增加了受欢迎的个性内容还提供了所有权服务，把新品牌联系起来。

广告和赞助的内容

在本章开头，我们就注意到网络需要受众积极主动的参与，而不像传统媒体那样把受众看成是被动的接收者。同样地看到如果只做被动的横幅广告就会丢掉网络的潜在优势，但这些结论并不意味着广告和赞助的内容在网上发挥不了作用。如果这些内容能和网络的背景相适应，将确实会起到支持的作用。

广告是一种付费的网络内容，它最简单的形式就是横幅广告和其他一些变体，但网络也适合其他的形式。某个公用一个标志代替光标；如果你是梅赛德斯或是哈里—戴维森的热心拥护者，用这些品牌的符号，能不满意吗？

赞助网站的活动是网站特殊的一分子，为品牌提供有价值的内容。BestWestern 赞助 CNN 的互动内容“城市指南”受欢迎的发布许多城市酒店信息的网站。别克的“Regal”品牌赞助了 NCAA 女子篮球挑战联赛。IBM 赞助了一个互动的 Shockware IBM Virtual Dunkathon 赞助了一系列与体育比赛相关的网站（如 nba.com）来吸引年轻、懂技术的消费者。如果这样的话，他们可能就会回避 IBM 的网站。

网上赞助作为创建品牌行动中的一部分可以带来大量具有实质性的利益。那些在第七章详细讨论过的各种好处也适用于网络世界。

网站的局限性

广告和赞助活动仍有发挥的空间是由于网站的局限性。网站可以进行独一无二的、互动的、个性化的参与，并提供大量的数据，这是它与生俱来的优势，因而它往往是网络上创建品牌的基石。但要开设一个可以吸引并留住顾客的网站并

事。“如果我们建立了网站，就会得到好处”的假设在网络环境中是很难变成现实的，因为它面临着很强的竞争网站的受众。必须为访问网站找到明确的理由，同时潜在的客户必须知道这个网站的存在。寻找一个访问网站的理由并打常重大的任务。

更重要的，网站终端并不都适合所有的品牌，它们最适合那些能在网上订购的产品（如书本，股票或电脑设备）需要寻求很多相关信息的产品（如汽车或旅行地）。如果一个品牌不具有以上任何一种特性——比如 Dreyer 的冰淇剃须刀，或是卡夫的奶酪——就要承担双重的负担。如果没有电子商务或是品牌的信息，就必须找到其他吸引访问网以娱乐或大众都感兴趣的信息作为菜单。即使这种吸引力找到了，网站也可能不会与品牌产生联系，或者还要与一个立的第三方网站竞争。网站因此会更难以吸引访问者，因为这样的网站不是一个当然的好去处。

即使强大的品牌网站可能也只能到达少量受众，可能只是那些与产品有关的忠实顾客。土星网站，就可能只对那拥护者或者正在市场上寻找土星车的人起作用。因为更大的受众群（不是正在买车而是准备将来买车的人）可能没有的动机，所以必须找到创建品牌的其他方法。当 IBM 在 NBA 网站上赞助一个比赛时，品牌就出现在受众面前并吸引了数受众永远都不会访问 IBM 网站。

当网站不适合受众或到达的受众不够多时，网上的广告和赞助活动对品牌的创建有作用吗？这种形式的交流比点更有效吗？他们可以到达那些不被网站吸引的品牌顾客，或者是那些跟网站没什么关系的产品的用户吗？广告和赞助传播可以完成传统的创建品牌的任务并创造和加强品牌联想吗？下面的研究提供了一些令人振奋的数据。

网上广告的作用

网络广告局（IAB）和米尔沃德·布朗互动研究所（Millward Brown Interactive）在 1997 年中期进行了关于网品牌的影响的研究。在 12 个网站上进行了横幅广告的调查，包括 CNN，ESPN，Lycos 和 Ziff-Davis 网站等。从这找到了 16 万多被访者，他们随机接触了其中一些被测广告或控制广告。过了一段时间以后（从 1 天到 7 天不等），过电子邮件回答一个短问卷。从而发现在实验状态下，实验组和控制组之间惟一的区别就是与横幅广告的接触情况。

实验结果清楚地证明网络广告可以帮助创建品牌。它们的平均知晓率达到 61% 到 64%，尽管有 3 个品牌本来就有知晓率，这些数字之间的差异仍然是显著的。相反，一个新的品牌，Delta 航空公司的知名度从 43% 增加到 66%，身新闻从 28% 增加到 44%。广告的知名度也平均从 34% 增加到 44%，说明广告确实被受众注意到了。

人们对一半被调查的品牌的印象，从统计结果看也受到重大的影响。即使实验只显示了一些内容简单有限的横幅结果仍然发生了。可以看一下沃尔沃横幅广告的影响，它展现了一辆汽车，广告语是“真正流线，真正迅速”：

一些原则

广告和赞助活动在网上可以起作用，但仍然有很多问题。其中之一是如何被注意和避免被忽视或讨厌，这些情况创建品牌还会起反作用。与电视、广播和广告牌的受众不同，网络的受众有主动权，而且很少主动配合。如何挖掘和无二的品质(如个性化、互动性且最新最丰富的信息来源等优点)？

以下原则为广告和赞助活动如何解决这些问题，如何在网上创建品牌，打开知名度，建立品牌联想和提高忠诚度。

目标明确

所有的广告都是从目标定位开始的，但两个原因使在网上进行这项工作更为重要。第一，网上广告从千人成本来看，由于不能到达非目标受众而削减了广告的效率。第二，网站的访问者容易忽视广告，因此选取的信息要有高度的明确针对受众才能提高广告的价值。

在网上进行目标定位有很多方法。一是以诸如 HotWired, Amazon 或 America Online 这些终端网站上获得隐含的信息为基础；二是以任务的指示为基础，比如在雅虎或 Excite 等主要搜索引擎上用户使用的关键词。这也是为什么在搜索引擎上，美乐啤酒购买了关键词“酒”，IBM 购买了关键词“laptop”和“notebook”，Libri（德国的一个书本销售商）购买了关键词“book”的原因。当访问者到搜索引擎上使用这些关键词时，有关这些公司的弹出式广告就会出现。

要考虑与背景内容的联系

像 Parent Suop 或迪斯尼等网站不仅发展了一种类型的受众同时也体现了一系列的联想。这些与背景内容的联系为它们可能会影响到顾客与品牌的关系，就像在印刷和广播媒体中一样。

一个实验说明了一个有冲击力的、定位准确的网站在传播品牌联想时的威力。实验中，一个 Dockers 服装横幅广告在 HotWired 网站上，改进 Dockers 服装宽大、很酷、活泼、前卫的形象。当 HotWired 的受众感觉到 Dockers 的印象与拟社区联想物之间的差异时，他们改变了对 Dockers 的看法来消除这种差异。

与环境建立联系

在适当背景上出现的横幅广告会更切主题，即使人们仍视之为一种广告手段，但看上去不太像一个侵入者，所以能保持品牌联想。比如英特尔在 Mplayer 游戏社区的站点上采用了 5 至 10 个插在缝隙的广告（出现在可下载的内容中），使用新的奔腾 II 处理器可以提高性能。当然，在下载的背景下，提高电脑的速度就意味着等待时间的减少。惠普有一项可用彩色来打印当前页；横幅广告不仅承担广告的功能，还直接提供说明。

成为主要网站的一个部分

如果品牌成为一个参与者，赞助活动与品牌的联系将得到加强。英特尔使用它的 BunnyPeople（代表房屋清洁工）来进行参与活动。英特尔 BunnyPeople 通过 Mplayer 网站的编辑内容而分散开，参观游戏的人点击一个形象就能选择 Bunnies 作为它的 Mplayer 的代表。

互动横幅广告

互动横幅广告要求受众输入一些必要的资料与受众发生联系。一项研究证明互动横幅广告比那些单纯把使用者连到网页上的非互动广告多 70% 的点击率。John Hancock 把横幅广告放在一些受欢迎的网站的开头，图片上是一幅小姑娘的头像，她提出了一个问题“她（ ）岁和我希望她去（ ），我该怎么办？”使用者可以输入合适的年龄以及他的女儿想去的学校的类型，就会计算出使用者每月需节省多少钱来达到这个目标。一个简单的谜语内容，卡通人物或一系列简单的像 John Hancock

样的问题就可以促使顾客不停地考虑对产品或服务的需要，同时他们也会希望与这个品牌发生联系。

提供新闻、娱乐或其他的刺激

有各种方法可以激发受众参与到广告中，或至少容忍广告的出现。一些如《Variety》和《福布斯》那样的杂志在出现新闻标题。惠普的横幅广告连接自动乒乓球比赛，受众可以与电脑竞技。这些内容如果经常被下载就会成为对广告（与传统广告相比，这些广告非常诱人甚至成为人们谈论的话题）。其他厂商则通过提供电脑或免费进入互联网等方式网站上的广告陈列。

标志和标语

横幅广告就像广告牌一样，内容上的作用很有限。但如何使它更有效呢？一个给人深刻印象的标语和标志在这样易于传播。有些标语如“没有人不喜欢 Sara Lee”和“安静的公司”和标志（如皮尔斯伯里面团男孩）和 Wells Fargo 使这些横幅广告的传播更为可行。

目标和评估标准

对那些为了增加访问量或为了直接产生效应而设计的广告，点击率（比如说，当鼠标点击把访问者带入到广告商网站）当然是相关的评估标准。然而，点击率不一定反应广告提高知名度或是建立品牌联想的能力。相反的，国际广告协会的评估标准与增强品牌的知名度之间的相互关系几乎为零，上述所讲被调查的 12 个广告中，最有效的沃尔沃和 Schick 广告与点击率没有关系。如果点击率在评估中占主要地位，为了达到那样的效果，品牌就会出现偏离策略的倾向。最需要的其实是像传统广告那样，用与知名度和联想度有关的实验来代替点击率。网络的优点就是在网上进行这样的实验是可行的，而且费用十分低廉。

最后的思考

马丁·麦克拉南是先知品牌战略机构中使用互联网的先驱者，他观察到（在本章开头的引言）“网络是媒体与商务的结合。从某种意义上说，网络也许会从根本上动摇现有的传播媒介”。他的观察意味着众多的参加者需要对网络有一个正确的认识。电子商务品牌不应仅提供方便的订货途径（这样往往导致没有盈利），而应该通过个性、社区、内容及娱乐带来更忠诚的顾客。促销品牌也应使用所有的创建品牌的工具，而不能简单地把自己束缚在网络上。

在互联网外出现的其他品牌不能只把网络看成是另一种媒体。即使网络不是品牌创建的驱动者，也应是整合传播策略的一部分。更重要的，网络的引入可以改变商务的模式和传统传播渠道的角色。从产品的发展到服务的支持都是这个价值体系的一部分。网络在某些情况下，应被看作是延伸品牌创建行为所有环节中的一种方式。

网络的发展非常迅速，不是每个传统的传播经理们都可以掌握网络的活动，并使其发生作用。企业组织内部需要一种方式广泛用途的高级经理，他们要了解新出现的电子商务模式，发现和利用电子商务的机会。今天设立首席网络官员还不多，但在未来，对于那些要创造真正有竞争实力的品牌来说，这个职位是必不可少的。

选择外部网络传播的伙伴也同样十分关键。大多数传统的广告代理商把网络作为另一个传播方式，只有少部分人具有网络传播的专长和从事电子商务的能力。网络的开发者也很少有人了解如何用他们的技术创造品牌，这需要制定一个在强大而清晰的

驱动下的数字化品牌战略。这种品牌识别能确保企业内部和外部涉及执行工作的人最大限度地挖掘网络创建品牌的潜在黄金还稀有和珍贵。

网络就是去参与和体验。我们面临的挑战是把人们的品牌体验与品牌联系起来。品牌是一种无法被抄袭的东西，建品牌的诀窍就是创造让受众与品牌发生联系的体验。通过运用网络独一无二的优势以及与科技发展保持同步来创造信心所有网络为我们带来的机会都能成为现实。

讨论题

- 1 你的网站支持你的品牌吗？是否使用和增强了品牌符号？
- 2 网站能否吸引访问者再次访问？
- 3 你的网站是否为顾客带来附加价值从而强化了品牌？
- 4 那些负责网站建设的人员清楚地了解品牌形象吗？
- 5 你的网站是否设立了与现有的或潜在客户对话的功能？这种联系能否更好地让你和客户交流？能否加强客户的信息在组织内部如何运用？
- 6 你有一个协调整个品牌、市场和非网上媒体的网络形象吗？
- 7 根据以上 6 个问题，检验一下你的网上品牌形象。

创建品牌——超越媒体广告

每个人经历的总是多于他所理解的——是经历而不是理解影响了人们的行为。

——马歇尔·麦克卢汉

拒绝平庸。

——雷蒙德·罗必凯，扬·罗必凯公司的创始人

雀巢阿利特 (Nestle' s Alete)

Autoroute Sud 是法国家庭前往南部阳光海岸度假的必经之道，在 Autoroute Sud 的休息点，雀巢公司开设了一站”，为小宝宝们供应尿布、婴儿食品和其他东西。这可不是模仿他人的什么善举，而是让“雀巢阿利特”婴儿食品生活的一种方式。雀巢为小宝宝提供必要用品的举动体贴入微，令父母们十分感激。品牌因而从情感上和产品功能上者的联系。

惠普

在市中心的曼哈顿，惠普设立了一个路边展示屋。他们邀请过路人到屋里参观 Indy 500 控制中心的复制品，该彩色打印机记录各种工作。该展示活动的主题是“商业的色彩”，帮助参观者了解色彩和惠普打印机在日新月异的商业性。控制中心的光芒不但吸引了参观者，也成为目标消费群体品牌联想物的来源。

Progressive 保险

Progressive 保险公司是无论在经营汽车保险业务，还是在与顾客建立联系方面，都不拘于传统，富有创新精神。到事故的顾客经常抱怨申报程序太慢，为此，公司引进了一个品牌化的“超速申报服务”，名字叫“即刻反应”（Immediate Response）。外观非常醒目的“即刻反应”流动车出现在主要的交通区，顾客一旦出现事故就可以当场进行申报工作。

以 Progressive 品牌命名的流动车也创造了相关的、富有冲击力的视觉识别，司机和顾客们说尾随着警察来到事故现场都是 Progressive。

宝马

宝马的 Tennis and Gold 比赛为宝马建立了强有力的顾客—品牌联系。这个比赛是为网球和高尔夫球的业余爱好者准备的，每年都在不同的风景如画的欧洲城市举行一次。比赛的宗旨是放松、娱乐和交流关于汽车和运动的信息。比赛活动、直效营销和促销活动为比赛创造了良好的气氛，使消费者留下了美好的回忆，在情感上加深了与品牌的联系，建立了积极的形象和联想。

古埃及法老们去世后，祭师把他们的身体制成木乃伊，放在一个精美的石棺里。然后把石棺葬在“法老山谷”，花费多年的时间装饰这些坟墓。这么做目的是为了法老们平安地从这个世界到另一个世界去，并能和神明对话。

古埃及的法老墓里有 20 多个墓室和楼梯，墙壁上装饰着艺术家们精心制作的壁画和浮雕。壁画诉说着法老们的信仰和崇拜物，还记叙了他们的活动，例如法老生活中重要的狩猎。墓室里还有陪葬品和其他法老的珠宝等物品。

埃及法老墓的修建者从某种意义上说是一群品牌创建者，在墓室有限的空间里，他们要留下一些醒目的东西。他们利用联想物来描述法老在此时的生活（他们的信仰、崇拜物、生活起居和珍藏品等）。最终，他们通过兴建一座与神明“对话”在法老“品牌”与神明之间建立了某种特殊的关系。在没有媒体广告的情况下，他们居然成功了！

品牌与创建品牌的任务

品牌策略的实施通常集中在设计（或加强）视觉形象，品牌联想和建立深度的消费者—品牌关系。每项任务都是在品牌定位的指导下进行的。即使视觉形象的设计也需要一定的原则，以协调设计方式与品牌识别的一致性。

视觉设计的力量经常被低估。像英特尔、可口可乐和万事达卡等品牌单凭它们的外观形象就已经占据了市场的主

品牌无处不在，其外观形象不但在每次购买活动时激发人们想到它们，还影响了人们的认知。像英特尔这样的品牌，因为视觉形象，就已经让人们给予它们领导者、成功者、高品质甚至是激情和动力的评价。

视觉形象包含几个要素，包括在印象（“听说过这个品牌吗？”）、无助记忆（“你知道什么品牌”）以及在消费和品牌心理认知度结构中的首选位置（你第一个想到的品牌是什么？）。各要素相对的重要性根据竞争环境而定。对上初露头角的品牌来说，加深印象也许是最主要的目的。其他情况下，记忆更重要。在《创建强势品牌》一书中我们提到“墓地”的危险，即人们对品牌印象很深但记忆度很低。对一个主导品牌，特别是如果处在如口香糖等属于冲动消费的品牌心理首选位置是至关重要的。大多数情况下，在上述3个层面的知名度都应成为品牌工作的指导性目标和衡量标准。

品牌联想犹如品牌创建工作的核心，它直接在品牌识别的驱动下进行。其目标不仅建立强有力的品牌联想物，还在于品牌间的差异性，比如西南航空、提芬妮和美洲虎车（Jaguar）等。通过对30多个国家13万多种品牌的系统研究，扬·罗必凯品牌评估室得出的一个结论是差异化对于强势品牌的重要程度高于品牌关联性和认知度。根据扬·罗必凯的模式，新品牌建立差异化开始立足，而品牌失势的征兆一般也是从失去差异性开始。品牌忠诚度需要以独特的品牌特色为基础，要品牌找到更多的附加内容是很难的。像惠普和土星这样真正的强势品牌已经超越了以外观识别和差异化为目标的品牌阶段。品牌与消费群体建立深度关系的过程。这意味着，品牌将成为消费者生活或自我观念中有意义的一部分。一旦建立了深度关系，品牌的情感性和自我表现型利益都会相对集中。消费者将更忠诚，他们会更乐于向别人谈及品牌，宣传品牌的优点，为品牌做广告。

建立深度的关系——发现消费者的动心之处

与某个市场区间的消费者建立深层次关系的重要性，比这个市场究竟有多大重要得多。不仅要忠诚消费者，还要吸引其他人，而且能保证一个稳固的市场份额。并非所有的品牌都培养这样一个忠诚的核心顾客群，例如像Dash清洁剂那样。功能性品牌也许无法吸引这样的群体。但如果品牌有这种吸引力，那么这可能是一个重要的资产。

消费者关系模式

如果没有深入、详细地了解消费者，品牌就无法与他们建立深层次的关系。品牌需要找到消费者的动心之处，这成为品牌自我观念的一部分，它反映出消费者对品牌的忠诚以及与品牌相关的程度，表现出消费者的自我观念和认同。找到动心之处的方法之一是观察现有的忠实顾客群，想想为什么他们如此痴迷？有些量化研究旨在透过表象了解消费者内在的动机，研究数据也告诉我们，关键是要把消费者当作一个独立的个体而不是一群人去了解品牌是如何与消费者的自我观念和生活方式发生联系的？最重要的是要了解消费者的价值观、信仰、行为、兴趣和拥有的东西（也就是了解他们是什么，做什么，有什么）。大多数人的本质从他们的行为中体现出来，正如图9-2的消费者关系模式所揭示的。

价值观与信仰。消费者的价值观与信仰反映了一个人的本质。Body Shop针对的都是关心社会问题的人士。企业社会责任计划的实施，拯救鲸的行动和环保意识等都与有着相同的价值观和信仰的消费者产生共鸣。“罗纳德·麦当劳之屋”为患病儿童的家庭提供住宿，在麦当劳消费者中激起了很大的反响。苹果公司“换个想法”（Think different）的口号

色电脑外壳吸引了那些想法与众不同的消费者，他们极具个性，喜欢挑战貌似强大的竞争者。

行为和兴趣。消费者自我的第二个方面是他们的行为和业余爱好，比如说喜欢网球、看足球比赛、旅行、做家务、投资和外出吃饭等等。品牌如果成为这些行为或兴趣的一部分，并为消费者带来额外的功能性利益就能深入消费者的生活。North Face 通过为徒步旅行者和攀岩者提供设备和咨询，帮助他们完成冒险而成为户外探险经历的一部分。网络在重组领导市场的经纪公司——查尔斯·舒瓦伯（Charles Schwab）作为重组投资方案时的设想伙伴。

拥有物。人所拥有的东西体现了人本身。拥有物的定义在此非常宽泛，包括人员、场所、思想、群体和物件，所有这些都体现和加深人的自我概念。问题是要把品牌和这些拥有物联系起来。有时候，品牌本身当然就是这个拥有物之一，传达一种自我表现型利益。当一位顾客拿着一件哈里—戴维森 T 恤说“这个品牌就是我”，告诉品牌如何成为他生活的一部分时，品牌就与得斯—奔驰使某人得到一种成就感时，品牌就已经形成了与消费者深层次的关系。

驱动性理念

如图 9-2 所示，品牌识别的核心是一个驱动性的理念，一个核心概念（如品牌个性）或方案（如阿迪达斯的街头挑战赛（耐克城）），以此为核心才能形成一套和谐的品牌规划。一个好的驱动性理念应该能这样推动品牌的方案，即：

通过创造外观形象、联想物和关系来建立品牌；

与消费者产生共鸣；

打破常规。

许多情况下，驱动性理念受到消费者动心之处的启发。阿迪达斯令消费者动心的就是它的驱动性理念——阿迪达斯的街头挑战赛。产品的目标顾客为这个理念所吸引，因为挑战赛让他们的周末充满社会性的体力竞技活动。图 9-3 列举了其他一些例子以及这背后的消费者动心之处。

驱动性理念还来源于品牌的形式。例如下面的形式都可作为驱动性理念的基础：

产品。IBM 的 ThinkPad，苹果电脑的 iMac 和奥迪的 TT 的品牌指示产品特征均能驱动品牌创建工作。

定位。哈根—达斯(Haagen-Dazs)的故事说明品牌定位是一系列品牌活动背后的驱动性理念。

品牌个性。维珍的计划中有许多驱动性理念，例如品牌个性激发起的热气球活动。

显然一个有创意的品牌驱动性理念，如耐克城和阿迪达斯街头挑战赛，是打破常规的关键，为系列品牌创建活动提供灵感。但究竟如何产生驱动性理念呢？这里有点运气的问题。管理专家汤姆·比得斯曾经建议几家公司：“先沉迷于偶然，在逐步的发现中获得乐趣——这就是秘方”。但有些公司比较幸运却并非偶然，就像路易斯·帕斯图尔说的“机遇垂青于准备的人”。企业组织应该形成一种文化和结构，使人们能够发现不寻常的主张，甚至更重要的，使人们能够支持、实现这些主张。也可以形成某种程序来增强发现一个成功的驱动性理念的可能性，该程序应包括下面 3 个步骤：

第一步是找到品牌和消费者最重要的方面。对品牌来说，这些内容包括品牌形象、识别（包括个性、符号、品牌定位和品牌定位）。对消费者来说则有行为、爱好、价值观、信仰和上面提到的拥有物。要搞清楚什么是潜在的“驱动性”

第二步是在第一步导出的理念、概念和想法的基础上定义可能的驱动性理念。几个基本问题就大有帮助：真正的什么能产生真正的共鸣？与其他品牌的不同之处是什么？一个正规的创意研讨会将是一项值得的投资，但要拿出现场会不应只是又一个动脑会。

第三步是评估驱动性理念。什么样的品牌创建计划能够支持各理念？结果会有何影响？会争取到多少目标消费者？什么样的联想物？怎么样才能算得上是成功？如何改进概念使其更完善？

附录：霍伯特集团

霍伯特集团是一家百年历史的食品设备制造商，公司看上去不像一个市场领袖，但确实因其高品质产品而形成了除了是该领域最大的企业外，霍伯特集团还涉足零售业（餐馆和面包屋）和食品服务（为学校等单位提供餐饮）以及产品领域。其他各家竞争公司只在个别产品市场或某个方面的名声超过霍伯特。

尽管如此，霍伯特集团仍野心勃勃。它试图成为人们印象中本行业，而不只是产品方面的真正领袖，从而保持竞争性理念的任务就是为解决其餐馆和饮食服务每天在经营中碰到的问题寻找办法和建议。这些问题包括如何发现和留住顾客，保证食品卫生，减少成本和增加销售量等。从这些企业组织的问题中发现了消费者的动心之处。

解决顾客每天遇到的问题成为企业的驱动性理念，由此产生了以公共关系为先的品牌创建工作。印刷广告宣传了消费者问题的措施。例如一则广告的画面上说在餐馆洗手间里有一个标志，上面写着“员工回去工作前必须洗手”，然后广告问到：“还需要更全面的措施来保证食品健康吗？”广告体现了霍伯特对所意识到的问题的解决办法，广告口号是“严肃的忠告”。

广告宣传在整个由商业传播公司亨斯利·席格·伦士勒构想的品牌创建工作中作用很小。霍伯特直接与业内媒体接触，不仅报道“产品布局”，还有“理念构想”。霍伯特还改变了过去发布新产品的方式，强调产品如何帮助消费者解决问题。例如，霍伯特涡轮清洗机的广告较少宣传其清洗像茶壶杯嘴顽垢等方面的效力，而着重说明的是如何完成人做事——除了清洗，还能更容易地烘干餐具。餐馆的气氛因此更令人愉快，餐饮服务人员也其乐融融。

霍伯特还创办了一份叫《智者——每个季度为食品工业专家们提供建议》的顾客杂志。该杂志不是为了吹嘘企业深度的文章，以支持一些新设立的行业标准。为了促进这项推动行业的工作，霍伯特的餐饮场所开设了“信息中心”行业专家咨询他们在经营中遇到的难题。在组织内部，领导层的信息在部门和公司范围的会议或内部简报上得到进一步

霍伯特分享这些建议的另一个方法是在重要的业内会议和活动中发表演讲，这些活动有“家庭饮食替代品峰会”“服务顾问大会”等。此外，公司还在网站上发表大量论述重要问题的论文。顾客们在网站上还能看到行业专家的问答和其他每周更新的资料。霍伯特的内容也经常有计划地发布在其他网站上，还有些文摘散见于各种报刊。

经营关系模式

企业组织本身也是消费者，但消费者关系要经过修改才能成为组织模式。组织就像个人，也有其价值观与信仰作

关系模式中消费者自我观念里的两项内容行为和爱好以及拥有物要被企业组织的抱负和组织问题所取代。

价值观与信仰

不同组织的价值观各有其偏好。积极参与社会事业是 Body Shop 的重点；惠普特别重视员工和他们的专业及个人关注环境问题；3M 则处处提倡创新精神。

组织的责任

每个组织都有自己的责任或行为规范。通用汽车公司设计、生产和销售汽车；施乐是数码文件处理公司；迪斯尼对企业的责任的重要性不但体现在功能上，也体现在情感上，这就是它们存在的意义。品牌如果试图与企业组织建立联系，企业广泛的责任。例如，通用汽车的供应商可以通过涉及公路、汽车安全等与企业产生联系。供应商品牌也因此能显示汽车行业以及它在社会的地位。

企业组织存在的问题

每个组织都存在一些问题，都有某些资产是用来解决这些问题的。上面介绍的霍伯特的例子说明了问题是怎样转变的。企业要先考虑自己的顾客需要，克服那些困难才能更好地运作，然后才能为他们提供权威的意见和建议。

创建品牌的工具

无论企业的目标是加强视觉形象、创造联想物还是建立深度关系，都要考虑如何围绕驱动性理念为中心制定一套计划。从历史上看，大多数企业品牌创建工作的里程碑是有效地利用媒体广告。因此，有人假设成功的品牌工作包括寻找广告代理商，激发他们搞出大创意，再投资一场轰轰烈烈的广告运动。这个假设已经非常过时了。把创建品牌的责任交给广告的一家广告公司不再是品牌成功的灵丹妙药。

毫无疑问，媒体广告的确是有力的工具，特别是像“喝牛奶了吗？”这样声势浩大的广告运动确实功不可没，品牌部分经费也将源源不断地注入这些活动中。媒体广告有许多问题和局限，但人们仍经常忽略了其他创建品牌的方式。随着“小众”杂志和报纸的兴起，以及越来越多的人收看专业电视台节目，媒体广告呈现出分散的趋势。这有积极的一面，受众群能通过他们比较偏好的媒体接收到针对他们的信息。同时，这也意味着先前与媒体广告密切相关的规模经济效益确定，因为有更多的广告需要分别通过不同的渠道到达同一群人。此外，分配到这么多广告的资源 and 人员将越来越少，重要的创意效果也将越来越难。

电波媒体上的广告已经缩短了，广告内容的减少可能导致观众的拒绝。研究发现，消费者对广告持怀疑态度。某项调查显示，在英国只有 16% 的人承认他们注意过商业广告，65% 的人表示不再相信电视广告，1/3 的人认为广告让人讨厌。排除某些偏见导致上述数字有些夸大，但也要冷静地想到 84% 的消费者已经忽略了广告，而只有 1/3 的消费者能容忍。

品牌创建者尤其要注意到绝大部分媒体广告是种消极的工具，用这种受众卷入度不高的媒体来加深联系的强度是广告帮助品牌建立与消费者的深层次关系的潜力相对比较小。

幸好，不一定非要把媒体广告当作品牌创建工作主导的或最重要的工具。强势品牌是由其他功效显著的工具创造

赞助活动、品牌宣传、直效营销、旗舰店、消费者俱乐部、样品等等视觉形式、公众服务项目、户外展览和店内陈设。阿迪达斯街头挑战赛，耐克城商店，维珍的公关技巧和万事达卡的世界杯赞助活动等，如此工具还有很多。对一个始告的企业组织来说，由于缺乏经验，问题就往往出在如何找到和运用这些创建品牌的工具方面。

创建品牌——来自欧洲的几个模式

本章介绍的几种超越媒体广告创建品牌的模式都有各自独特的创意方式。之所以选择欧洲的这些模式是由于欧洲常明显，以其他方式代替媒体广告的做法十分盛行。讨论完这些模式后，我们还将从以下所讲的案例研究和先前三章牌创建总结出一些指导性原则。

美极的故事

大约一百多年前，朱利叶斯·玛吉(Julius Maggi)开发了第一种脱水汤并开办了美极公司，初衷是为没有时间和家制食品的工薪阶层妇女提供营养美味的食品。几年后他发明了后来成为美极公司标志产品的液体调味品。产品独特洲德语地区广为人知，就如同美国人熟悉可口可乐的包装瓶一样。许多厨师的厨艺备受赞扬，其实秘方就是美极液体之后，美极被雀巢兼并。

80 到 90 年代，美极发现其核心消费群年龄渐老，于是，它开始接触年轻群体，为他们提供烹饪产品、速食产品还为儿童和不同种族的人生产产品。这些创新继承了美极的传统，反映了品牌的本质——成为消费者厨房里的好朋友。核心识别要素：

伙伴关系：为消费者提供烹饪的思路、方法和产品，成为人们的烹饪帮手，生产消费者能够负担的营养美味、简单和食品。

创新性：不断开创便捷、美味食品的新天地。

德国是美极最重要的市场。媒体广告（焦点集中在品牌能为消费者做些什么或产品为什么新颖、独特和受欢迎）支持美极品牌发挥着关键的作用。但从投资规模和影响力来看，创建品牌更主要的工作是以“美极烹饪中心”（Maggi）为基础进行，而美极的这个驱动性理念又是在消费者对烹饪的热情激发下产生的。

最早的“烹饪中心”于 1959 年在美极的法兰克福总部建成，今天这里主要用来拍摄演示产品的广告。消费者经个地方，这促使美极把“烹饪中心”的理念延伸到其他传播工具上。几年之后，这已成为美极与消费者之间伙伴关系。除早期的电视摄影棚外，还有 7 项主要的品牌创建工作与“烹饪中心”有关。每项内容都发挥特有的作用，他们形成有效地支持了美极品牌。

“烹饪中心”热线

为了帮助通过某种方式与品牌产生联系的忠实顾客，“烹饪中心”热线成为消费者提出建议和要求工具。热线天平均要回复 150 个电话咨询和 70 封来信。从这些来信来电中得到的启发将通报给其他相关的美极机构，特别是研

烹饪俱乐部

1992 年美极成立的“烹饪中心俱乐部”已拥有 40 万名会员（占 0.5% 的德国人口），俱乐部每年出版 3 份杂志。1995 年 1 月美极开始鼓励消费者以“美极”的名义成立地方性的“烹饪俱乐部”，几年之后已经发展到 400 多个，它们有自己的“Topfgucker”和发言人。

多媒体（CD-ROM）

“美极烹饪俱乐部”的多媒体光盘叫“烹饪的乐趣”，里面有 300 多个食谱、美食家百科全书、音乐、录像等。光盘还演示 150 种美食的做法，大多数菜肴附带介绍了营养信息，还根据消费者手头的材料提供各种菜肴的配方。

旗舰店

美极的 2 000 平方米法兰克福旗舰店于 1996 年落成。参观者可以观看工作人员烹制美极产品，和他们直接交流。店里还有一张写着配方的卡片。在“实验性厨房”中准备了日常烹饪用品，参与者可以自己烹制和品尝食品。这里还为初学者和儿童准备了特殊课程。每天在美极网站上都实况转播一堂课，每个星期“烹饪实况”（一个可以电话参与的广播节目）吸引了许多听众与美极工作人员交流烹调与营养的问题。地方性广告包括一些路牌则用来促进商店的交易。

活动

美极公司组织的各种活动为品牌增添了活力和新意。其中有 1997 年公司的百年庆典，1 000 多位社会名流应邀参加一个庆祝宴会。参加者不但坐下来大快朵颐，还在准备好的 800 多个炉灶旁大展厨艺。这项活动创造了世界上最大的厨房，被收入《吉尼斯世界记录大全》。活动为美极公司赢得了巨大的声誉，当然也为到场的人留下了一个难忘而有趣的经历。

销售点上的展示台（POS kiosks）

美极的“烹饪中心”展示台设在商场，顾客用触摸式系统就能获得烹饪和营养方面的信息。关于美极产品的配方可以打印出来。这些展示台还配有一个活动探测器，如果有人经过，它会自动问好：“你好，这是美极烹饪中心”。展示台看到美极从 1936 年起的旧广告片，还可以要求复印经典的美极广告。

网站

美极网站也是围绕“烹饪中心”的概念设计的。主页用下面这段话来欢迎浏览者：“欢迎光临美极烹饪中心。对烹饪的意义不止是准备一顿饭，烹饪就是生活的乐趣！我们希望和大家分享乐趣！”网站上有各种论坛，人们可以相互交流和与美极对话。网站开设了食谱比赛，公告栏，现场直播旗舰店里的烹饪课，加入中心俱乐部的登记处，在线商店，电子食谱，营养信息大全，美极产品介绍和其他烹饪与娱乐信息。

美极烹饪中心项目系统是这样一个载体，公司在其中扮演一个伙伴的角色，不但给顾客提供各种烹调工具，还教他们如何识别核心识别得到了有利的体现，美极不再只是一堆产品。就这样，美极与竞争者的差异产生了。

美极打动了消费者的心灵，因此与他们建立了深层次的关系。这群消费者热爱烹饪和相关事物，他们舍得投入时间和精力，用不同的烹饪工具来表达他们对烹饪的热爱。美极成为他们的伴侣，帮助他们越做越好，因此带来了显著的情感性和自我实现感。

根据 GFK 调查表显示，1998 年美极是在德国得到了最广泛的消费者拥护的包装食品品牌，有 87% 的消费者定期购买产品。美极的“烹饪中心”计划对取得如此卓越的成就功不可没。

哈根一达斯的故事

在 1989 年欧洲经济衰退、市场萎缩、竞争者林立的时候，格兰德·梅特开办了哈根一达斯。当时联合利华、雀巢他小型当地冰淇淋制造商的广告正铺天盖地，它们有知名度，充斥在欧洲超市的冷冻箱。强势的私营品牌占据了某些家庭产品市场。而格兰德·梅特的食品种类不多，很少在欧洲的食品市场露面。

比起竞争品牌的产品，哈根一达斯的冰淇淋更厚，奶油含量更高，售价比最接近的竞争者贵 30% 到 40%，比低因此，哈根一达斯主要针对富有而高雅的成人消费者，格兰德·梅特的定位是全年都能享用的口感好的上等冰淇淋，了哈根一达斯的驱动性理念。虚构的斯堪的维亚地区的名称唤起人们对自然和新鲜的联想，这与冰淇淋的主要产品特

传统的引进像哈根一达斯这种新产品的做法是以大型广告宣传为龙头开展活动，但格兰德·梅特另辟蹊径，他在人街区开设了几个优雅冰淇淋大厅。这些咖啡馆似的商店塑造了一种高贵、优质、洁净而自然的气氛（与哈根一达斯的无菌冰淇淋店不同）。由于外观醒目，人流络绎不绝，商店又发起了样品尝试会。走进哈根一达斯商店的行人都在连忘返。

样品尝试活动紧扣哈根一达斯赞助的活动主题：“哈根一达斯——献给快乐，献给艺术”，附加的联想物增强了如有项赞助活动是歌剧表演，这使哈根一达斯能在适当的地方被适当的人群所看见和品尝。在先锋派歌剧作品《堂剧情做了小小的修改：堂要了杯冰水，但端上来的却是一盆哈根一达斯冰淇淋。结果意外地引发了媒体和公众的关注

哈根一达斯还跻身于高档酒店和餐馆，但只销售给在菜单上打上哈根一达斯名字的客户。这项活动是伴随着一次消费者购买一桶哈根一达斯冰淇淋就能获得一张折价券，可以到指定的餐馆里用餐。这同样加强了品牌所需要的高贵当哈根一达斯进入超市和便利店时，它用具有品牌特征的玻璃门冷冻柜展示不同口味的产品，而其他产品一般放在柜放在零售商的冷冻架上，这些柜子也把哈根一达斯和其他产品区分开了。

如此导入一个新品牌，媒体广告的预算也相对较低。黑白广告的创意来源于一部感性的美国电影《九星期》。以制作了一张音乐 CD，在 400 多家音乐和食品店销售。

哈根一达斯的品牌创建工作从几个方面看是成功的。冰淇淋大厅吸引了许多过路人，如位于伦敦雷瑟斯特广场的夏天一周就售出了 5 万多只冰淇淋。4 万多家欧洲零售商索要了哈根一达斯的冷冻柜。尽管媒体预算只有 100 万美元在英国的品牌知名度却在几个月内达到 50% 以上，在欧洲的销售额 5 年内从 1 000 万上升到 1 8 亿，占有了 30% 的市场，而价格却远远高于其他纷纷出现的仿制品牌。

附录：驱动性理念带来的品牌体验

迪斯尼乐园，斯塔博格斯与 Nordstrom 的驱动性理念就是品牌为人们提供的所有功能和情感体验。这些体验的场

道等其他相关的感觉都是为了制造或强化人们对品牌的联想。下面是如何制造强烈的品牌体验的一些原则：

积极地联系顾客。人们主动介入比被动观察时学到的东西多。为使顾客直接地介入品牌，哈根一达斯在冰淇淋样品让人们品尝；宝马赞助的网球与高尔夫球巡回赛为人们提供试车的机会；而参加阿迪达斯街头挑战赛的队伍则用衣和球鞋全副武装起来。

全面的感官刺激。品牌体验会不时刺激消费者的视觉、听觉、味觉和触觉，全面的感官刺激给人的印象更深刻。能诉诸于消费者的听觉。相反，衬衫制造商托马斯·平克的商店里充满了亚麻织物的气味，使人觉得十分清新。对嗅衣物的触觉和视觉融为一体。

用与品牌相联系的线索支持品牌体验。要把品牌与难忘的体验相联系，就要设置一些暗示着品牌定位的背景线索。的“飞腾乔丹”运动鞋的透明后跟从视觉上强化了人们对“充气气囊”的联想。颜色也影响了品牌体验，在金色或铜油让人感觉比放在蓝色或黑色容器里的机油品质更高。阿迪达斯街头挑战赛没有裁判和仲裁，使人感到公平比赛的规则。

通过各种途径延伸人们的体验。几乎每种体验都可能塑造顾客的认知心理。产品的样式、外观特点和色彩都会影响时的感觉。同样，广告中包含的信息或销售诉求也会创造或强化情感利益。

福楼特克斯(Flow Tex)的故事

1986年，福楼特克斯在欧洲引进了无需挖洞的平行钻孔安装技术，为公用设施、地方政府部门以及其他事业性的管道和电缆埋放公司提供服务。这项技术优势十分突出，在安放电缆和管道时不需要挖洞可以节约时间和金钱。对住在的居民来说，防止了交通中断，减少了工地噪音。而且由于不用砍伐树木和挖洞，野生动物和绿化带也得到了保护。

福楼特克斯因为这项技术而在一个没有什么重大发明的行业里脱颖而出。公司在业内由于找到有效方法解决了棘中的问题而广为人知。福楼特克斯不但设计和发展了这项技术，还将该技术运用到小型的和规模较大的安装项目，这首创。创新、坚持和对事业的热情成为公司的骄傲，并构成了公司的文化。

90年代初，管理层意识到几个问题正制约着公司的发展。首先，地方建筑公司已经购买了相似的技术，并将其全面和完善的市政机械服务的一部分。其次，大多数决策者仍留恋从古罗马时代流传下来的陈旧但可行的挖沟工作。尽管点很多，但尝试新东西总要冒点风险。第三，福楼特克斯逐渐被认为是一家专业技术公司，只能在某些具体项目上有如保护历史博物馆。

管理层需要某种方式向市政和公用设施部门说明技术优势，于是公司开始寻找打动这些部门的方法，结果发现普注意市政和公用设施部门的管理人员的一举一动，而欧洲消费者群体的影响力非常大。民众的压力就是一条可行的这

福楼特克斯可以帮助这些官员回应市民和消费者对施工的不便和破坏环境等问题的关注，要求他们不要再挖洞。斯的技术可以让公众认为官员和施工者是进步的，对人民负责的。主要问题只有一个：福楼特克斯是一家消费者不熟管理层决定从这里下手。

因此驱动性理念就是通过向公众和消费者宣传福楼特克斯的技术，从而建立福楼特克斯品牌。为了让消费者感兴

福楼特克斯不仅需要谈技术性问题，还要说得生动有趣。福楼特克斯决定向公众展示公司独特的个性和文化。

这种策略在行业里非常少见，而且有风险。工程公司很少大举进行创建品牌的工作，地下施工单位也从未试图通过沟通来影响公共管理部门。许多人认为福楼特克斯的投资是在浪费钱，公共管理部门不会喜欢这一套。况且，福楼特克斯作为一家小型专业供应商的地位也不适合扩大它的传播活动。公司发展太快，一直也没有时间来定义品牌形象。

尽管如此，福楼特克斯还是走了下去。首先，它定义了品牌识别：非传统的、有效地解决市政工程问题的方法将声名远扬。关键之处是表现和宣传公司独特的文化——创始人的信仰与价值观，以及员工们亲切地称之为“这里的氛围”。福楼特克斯的品牌个性非常特别：作为一家小公司，它把工程建设所需要的实力、原则与敬业、向上、富有朝气、处事方式巧妙地融合在一起。

接下来，公司必须找到一个简单的办法来传播技术特点。第一步是为品牌设计视觉标识。他们为品牌名称挑选了蓝色与福楼特克斯代表的高科技相关联，白色强化了洁净的感觉——这是消费者关心的利益。品牌名用斜体书写，下方配有波浪线，试图传达一种动感。图案下面还有一句广告口号“构想——安装”，强调福楼特克斯参与工程建设从规划到最后完工。福楼特克斯不仅仅是一个卖硬件设施的。

另一个品牌图形是房子与树的卡通，如图 9-7 所示，说明了福楼特克斯是如何在下面挖洞却不影响自然环境和地面。这幅图案用在各种传播活动中，简单明了地说明了福楼特克斯平行钻孔技术的功能性利益。这是一个生动形象的讲故事。

同时公司还制定了为期 5 年的品牌规划，打头炮的是在行业 and 关注公众利益的杂志上发起的印刷媒体广告，紧接着是视觉印象的小规模的电视广告。广告以轻松的手法通过生活片段的演示向普通市民解释平行钻孔技术的功能性利益。福楼特克斯与消费者的方法与传统手法截然不同，也强化了福楼特克斯品牌创新的内涵。

另一个重要的创新是其他直接针对市政和公共管理部门决策者的品牌创建计划。每项计划都围绕一个具体的、能引起决策者关注的人群的主题，如环境技术的运用、在电子市场上出现的具体电缆问题等等。根据每个主题，都制定了面向多方受众的沟通计划，反映出影响决策者采用福楼特克斯技术的各方面的力量。

附录：吉百利 (Cadbury) 主题公园

90 年代初，糖果制造商凯迪博里在伯明翰创办了“吉百利世界”。到这里参观的人一进门就会受到一位佩刀的士兵的欢迎。人们开始了一段两个半小时的旅途，浏览巧克力的历史，欣赏种种有关的传说。参观者了解了可可豆和巧克力的历史，还有吉百利在 1824 年如何创办了第一家杂货店，如何通过英国的贸易逐步发展壮大。随着巧克力与吉百利的历史，吉百利逐步把自己定位成生产纯正巧克力的权威。

然而，更重要的是，参观者可以有几百种机会免费品尝吉百利不同品牌，品种琳琅满目的巧克力糖果，从而激起对巧克力和品牌口号的直接体验：“巧克力——好滋味”。“吉百利世界”与其他欧洲品牌的相同点在于他们都向公众开放，如游客可以参观雀巢在瑞士的公司和其他许多酿酒商公司等。不同之处在于“吉百利世界”是赢利的，向参观者收费。此每年仍吸引了大约 50 万的游客。

每项品牌创建活动都精心规划，循序渐进。一开始都先发送一份直邮广告（印刷材料、录像或光盘），接着邀请在市举行的主题会议，再进一步是公共关系和推广活动。公司的网站开辟专版大力宣传这些活动，然后又邀请决策者观看内容。顾客在收到第一封直邮信件后，一位福特特克斯的销售工程师就会与他接触。福特特克斯印刷广告的主题和视觉行为相一致。视觉形象继而在贸易展览会和福特特克斯赞助的 ATP 网球巡回赛上出现。贸易展览会成为一个经济的演出也是宣传福特特克斯的成就、文化以及公司和员工年轻果敢的个性的地方。

福特特克斯持续 5 年的品牌创建工作获得极大的成功。直接与顾客沟通打破了二者的距离，并间接地建立起已经的果敢、创新和开放的形象。另一个成功元素是在专业工程杂志狭窄的信息与针对二级市场和最终消费者的广泛接触。更重要的是，福特特克斯采用了多元化的品牌创建方式，通过主题活动直接影响到国家、市政、郊区和公共管理部门。福特特克斯成功地将品牌创建活动融入贯穿欧洲快速增长的特许经营系统，它因此成为平行钻孔技术界的“麦当劳”。

福特银河车 (Ford Galaxy) 的故事

福特银河车创立于 1995 年，面向的是规模虽小但前景不错的欧洲多用汽车 (Mpv, multipurpose vehicle) 市场。兰 (VW Sharan) 和 Seat Alhambra 是 3 种在葡萄牙的福特与大众合资公司生产的货运车。这些汽车比较时髦，在舒适方面广受赞扬，还在欧洲得了几个奖项。福特最早遇到的问题是如何把银河车引进英国——福特最大的海外市场。定位策略和直销活动，这次引进十分成功。

定位

福特需要把银河定位成现代的多用汽车品牌，目标是有孩子的家庭。同类品牌都定位成能在一家外出野餐、度假、狗和外出必需品的运输工具。所以，人们认为多用汽车只是工具性的，很呆板，既不时尚也没有个性，典型的平庸之

福特希望能打破人们的成见，把银河定位成“比轿车大些的车”，像轿车一样有形有款，时髦独特，而且还有宽。此，它一下子成为为繁忙的经理们准备的兼具功能性利益和自我表现型利益的高级汽车。这个定位使银河完全适合集。正是福特希望抓住的市场间隙（价格变动说明，一半左右的汽车被公司购买作为员工用车），定位转化为驱动性理念。喻为像飞机旅行那样舒适、宽敞而豪华的享受。思路一下子理清了，如何传播也有了眉目。

最早的广告中的商人看上去像搭乘舒适的头等舱飞机去旅行，画面上的音乐是人们熟悉的不列颠航空电视广告的表现旅行者正在驾驶一辆银河车，汽车驶过一片广袤的大地时的镜头仍让人想到飞机的形象以及产生空间的联想。广告“旅行 (Travel First Class)”。视觉设计是一般汽车演变为银河车生动地强调了这不是那种常见的笨重、难驾驶的。些视觉活动还有在西斯罗机场陈列银河车以及在商务旅行者的简易住所附近设立触摸式屏幕的展示台。

直效行销和试驾

直效行销涉及到要向目标受众群发送各种邮件，目的是产生知名度、传达品牌联想以及最重要的——赢得消费者。直效行销的核心活动是向 10 万名符合条件的顾客发送一个预告性的邮包。1994 年 5 月发出的第一封信的目的是请市

买运货车的人推迟他们的购买计划；其余邮件在 1995 年 7 月——银河车上市之前发出。

直效行销工作的关键在于创造和积极发掘潜在顾客的资料库，并将其个性化。各种资料来源包括某重点车展的 8 000 名潜在顾客，从内部和外部资料库筛选的 34 万名潜在顾客，7 500 名接触过广告印刷品中的“银河车”名片以及 300 万信用卡用户和 60 万名收到过《福特》杂志的人。公司还进行了“赢一辆银河车”的促销活动，其中收到《福特》杂志的人提供一次为期一个月的试驾活动。

另一项独立的活动是针对集团购买者的。活动内容包括分析“银河车”的购车总费用。此外，1 3 万名驾驶福特员工和 4 6 万名“福特商业俱乐部的成员”（福特车主的组织）也收到了“银河车”的预告邮包。

其他一些活动也配合直效行销工作来鼓励人们尝试驾驶“银河车”。例如，为集团购买的经理们提供了一项贷款。在集团购买者参加的重要车展中，“银河车”也煞费心思。在其中一次展会上，“银河车”被用来接送参加者到他们泊车。事实上所有的集团购买者都有至少一次驾驶“银河车”的经历。

为促使那些从零售商手上买车的顾客试驾“银河车”，福特充分发挥了在英国庞大销售体系的优势。一项计划慷慨提供演示品和借用品。还鼓励经销商根据零售顾客的特殊兴趣和爱好安排促销活动，如儿童的绘画比赛，找差异比赛的 Muddy Fox 山地车联合举办活动等。

福特“银河车”进入市场不久就取代了 Renault Espace，成为英国同类产品中的领袖，迅速赢得 36% 的市场份额。一半是集团或公司购买。品牌的威力既体现在它广为人知的形象，也反映在它的销售额上。进入市场几个月后，“银河车”的回忆率达到 72%，而 Espace 是 85%。市场推广活动也为“银河车”在时髦、魅力、宽敞等特性方面带来了积极的联想。

“福特串联”

广告和直效行销，包括目标明确的直效行销都是向被动的消费者所进行的单向传播。福特公司为此制定了一项计划作为与福特用户进行沟通的一个独特方式。这种方式叫“福特串联”，它把福特和经销商们通过电子邮件与庞大的福特用户联系起来。“福特串联”使公司能与消费者适时地、规律性地对话。为了与消费者交流关于他们的汽车和他们本人的情况，福特提供保险和其他有价值的服务，如促销、活动、额外租用时间及免费更新“赫兹”电源插座等。如果“福特串联”成为所有与交通有关的消费者需求的商店，它将可能成为福特另一个打动消费者的卖点。

探戈（Tango）的故事

在由美国两大可乐品牌主宰的欧洲软饮料市场中，“探戈”是最成功的本土品牌。“探戈”是水果口味的，带着一种趣味盎然。1981 年首次进入市场，目前已是英国第三大水果碳酸饮料品牌。“探戈”在软饮料市场独领风骚，同时也成为软饮料中牢固占有 12% 市场份额的溢价产品。

“探戈”的目标消费群不仅是英国的年轻人，还有那些内心感到年轻的人。品牌识别的基本要素是水果口味，意味着一种生活态度和个性：喜欢出人意外、风趣幽默、藐视权威、做事有点卤莽但又很现实。“探戈”的功能性利益与其他品牌不同。奇司（Sunkist）和 Orangina 在一条档次上，但“探戈”的品牌态度却是独树一帜的。

一个细分化的产品类别没有多大空间让产品或其他市场元素（如包装或价格等）创造有意义的差异，此时要建立难上加难。“探戈”的东家布里提维克公司把重点放在强调“探戈”与英国城市生活的密切关系，这种联系体现在共同的价值观和信仰上，其中包括英国式的幽默，在重复的日常生活中寻找刺激和乐趣等。这些观念是消费者的“灵魂”，影响着“探戈”的品牌识别和定位策略，成为区别于来自美国的其他软饮料品牌的差异点。

“探戈”的驱动性理念是塑造探戈品牌风趣、顽皮的个性，并糅合进英国式的、有点古怪的幽默感。1992到1995年，“探戈”开展了几次成功的媒体广告运作。早期广告强调品牌的口味特点，表现如何意外地在“探戈”橙汁里找到真正的品牌卡通“橙子人”所说的一句广告语“被‘探戈’了之后才知道”（指顾客之间互相恶作剧地作弄）成了一句常用语。一个广告展现了普通人如何碰到一些奇怪的使用品牌的经历，如橙子精灵用灌满橙汁的充气橡皮球弹人们的脸，或是有一个人因为喝了太多橙汁结果撑得爆炸了。其他各种非媒体广告方式还有直接回应的宣传活动、得过大奖的促销计划、创新的样品设计、网络营销的影响力。

原先“探戈”消费者把这种饮料当作象征英国传统的茶，近期广告活动的目的就是要改变这种观念，把“探戈”定位为一种新的汽饮料。广告撷取了英国人生活里常见的需要茶的场景，如来了一位不速之客或朋友和同事间发生争吵等。“探戈”在聚会场合，带着它特有的幽默感顶替了茶的位置。品牌因此创造出一个“探戈时间”代替传统的“喝茶时间”。图9-8展示了英国人如何因一种特殊的“探戈”杯发生争吵的故事（这取材于英国人对自己的茶杯的热爱）。

“探戈”的夏季促销是品牌创新的又一方式。“探戈”就像消费者预期的那样，以完全不同的方式把自己与1996年世界杯足球赛联系起来。它鼓励消费者呆在家里而不是去法国看球赛（其实英国人又怎么想到法国去呢？），然后消费者就得到一个大礼包，里面有宽屏幕电视、强力照明灯、充气沙发、肉馅饼、桌面足球游戏和一货车的“探戈”饮料。

“探戈”品牌创建规划的重要部分是“探戈”网站。该网站创办于1996年，至今已数次更新。网站邀请访问者跟随“无畏开拓者戈坦（一个胖乎乎的橙子人）”浏览全球网络上的“酷站”。它的搜索引擎可以接到各类网站，如“101”（“探戈”消费者网站，收集各种现实生活中脍炙人口的笑话），“网络游戏”，“最酷的婚礼”（各种如何举办婚礼的不同建议）以及一个专门建议人们如何在4月愚人节对名人们搞恶作剧的网站。“探戈”的网站工作部犹如网民们的向导，带领网民进入体现“探戈”品牌价值的一个个网站。

另一项活动是每周为访问者更新的要渡过30多处险途的网络游戏。游戏的目的是得到一个完美的“探戈”杯。访问者赢得分数，从而一步步进入“探戈”的世界。每周获胜者可以获得门票、电脑游戏、录像和免费假期；接着还挑选获胜者组成联队，角逐更大的奖项。16到24岁的消费者是“探戈”的核心市场，这些游戏在他们当中非常流行，激发了访问者对“探戈”网站的兴趣。

其他方式也强化了创新、活泼、出人意外的“探戈”品牌识别内容。1992年，“探戈”的包装重新设计为橙子，这在同类产品中是首创。1999年又进行了一次包装设计，采用三维的图案设计，这又是一个首创。几年来，“探戈”产品增加一些新的口味：黑加仑、柠檬和苹果。每种口味的品牌都有独特之处。比如苹果代表诱惑，饮料罐的设计就

征：从过去的“诱人苹果”的广告中选取片段，构成两片绿色嘴唇；柠檬最早的促销广告表现一种极度幸福的快感，出黄色的果汁四处飞溅；橙子保持了原先广告狂野不驯的风格，包装上出现了击碎真正的橘子之后的大爆炸；而黑加联想起黑加仑果过电时的噼啪声。“探戈”接着为各品牌制定了适合各种口味的品牌工作计划，从视觉上传达每种口真体验。

独创性的、非传统的品牌工作推动了销量的提高和品牌的发展。25%的英国消费者说他们喝的是“探戈”。在最新消费者品牌中，“探戈”排在耐克和李维斯之后。最近一次调查英国消费者心目中最能代表新不列颠形象的品牌的前居十大品牌之列。

超越广告创建品牌——几点原则

从以上个案及第四部分讨论过的其他内容中，我们总结了 10 条原则，希望能对大家超越媒体广告创建品牌有所

1 详细说明品牌识别、价值取向和定位

品牌识别及其具有启发性的联想物是所有有效品牌创建计划的基础，特别是涉及到采用多种形式的时候。清晰的有深度、有条理，才能指导传播活动的制定和实施，才不会因发生纰漏而把矛盾和模糊的信息传达给消费者。遗憾的未能明确一个简明、通用的品牌识别。品牌被放任自流，产品或市场经理随意地根据战术性的短期传播目标管理品牌如哈根一达斯、斯沃琪和福特等，都以一个清晰的品牌识别为基础。就是耐克和阿迪达斯，也不断地检讨和加强品牌牌的功能更有效、更显著。

支持品牌识别的是价值取向和品牌定位。价值取向说明了品牌将要传播的功能性、情感性和自我表现型利益，这立关系的出发点。品牌定位是改变形象以适应品牌识别的前提，它发挥着指南针的作用。品牌定位因此必须集中焦点

2 发现消费者的动心之处

品牌创建计划要尽量深入了解消费者，找到能让他们动心的地方，即他们生活和自我观念的中心。美极对烹饪的忠实的消费群体。耐克“Just do it”的品牌活动为美国人带来了坚持体育运动，及时锻炼身体的动力。消费者受到信息与耐克的识别紧密相关。霍伯特把消费者关心的问题，变为整个组织关注的问题，从而找到了整个品牌创建

3 找到驱动性理念

驱动性理念能帮助品牌与消费者产生共鸣，从竞争中脱颖而出。以驱动性理念为中心，才能建立起一系列协调一计划。驱动性理念可以来自消费者，也可以来自品牌本身（个性、符号、产品等）。对美极来说，“烹饪中心”项目，阿迪达斯的是街头挑战赛，万事达卡的是世界杯足球赛的赞助活动，霍伯特的驱动性理念是成为思想领袖，而哈根一的定位。

4 让消费者介入

如果参与者积极介入，那么关系自然就会加深。研究说明消费者比其他相关信息更看中与品牌的互动，所以强势

验等方式让消费者接近。美极的“烹饪中心”，福特“银河车”，哈根一达斯的欧洲冰淇淋大厅，耐克城扣篮活动，挑战赛都是精心设计供消费者参与的活动。而斯沃琪和美极的俱乐部则是留住忠诚顾客的最好的办法。俱乐部不仅提会，还让顾客加入了一个志趣相投、目标相近的社团。

5 包围消费者

企业要像耐克、美极或万事达卡那样以多种创建品牌的方式包围消费者。人们总会自然而然地想到要独立管理每式，但在许多背景下开展的研究说明多种媒体整合的力量更大。其原因有二，一是因为所有的方式都有活力枯竭的一每种方式都从不同的角度针对消费者，因此需要填补其中的差异。而起主要作用的方式可以不止一种，如耐克实施的流一流运动员作为代言人和耐克城 3 种方式并重。

6 目标

品牌创建工作需要对顾客和细分消费者以求达到共鸣，如果市场细分策略发生混乱则品牌从一开始就会产生偏集中会失去广泛的诉求点，过于宽泛又容易空洞无物，所以要找到一个平衡点。解决的办法在第二章已经讨论过，要市场细分的定位或识别内容。

7 突出重围

无论是广告还是各种品牌创建计划都面临着竞争者林立的情况。不管是以创新的方式执行一项熟悉的活动还是创品牌都要以一种积极的方式让消费者感到惊喜，甚至“吓一跳”。耐克城、阿迪达斯街头挑战赛、AT&T 的奥运会网饪计划之所以能获得完胜就在于它们的新鲜感。

不寻常的促销活动也是突出重围的有效工具。大众在新型甲壳虫车上市时在全欧洲发起一场捕捉哺乳动物的活动参加者要上网浏览，破解难题，回答不同网站提出的问题，才能赢得奖项。这与过去的促销方式全然不同。

8 品牌创建要与品牌产生关联

建立强势品牌时，执行活动应在各方面都表现出色，要精益求精。但执行的出色要与品牌有清晰的关联，执行不活动。广告工作者一定很熟悉一些震撼人心，至今为人津津乐道的大创意，但却没几个人能说出广告涉及的到底是哪问题只有当品牌成为主角（传播活动的中心）时才能得到解决。阿迪达斯街头挑战赛是属于阿迪达斯品牌的，而 DFI 只能从名字上看出与品牌的联系。同样的，耐克城、福特银河车的驱动性理念和“探戈”网站都处在各自品牌的核心

9 追求原创性和实质性

原创性是重要的品牌联系，品牌创建计划是否成功的试金石之一就是看它是否有助于品牌的原创性。地位和识别反映出品牌的原创精神。苹果、耐克和大众等品牌在新产品的带动下能够卷土重来绝非偶然。原创性很大程度上是在实质基础以及品牌传统积累推动下产生的。由于产品体现了这种实质，并贯穿于企业的历史，沃尔沃生产安全汽车的创性。

10 延伸品牌规划

接触品牌的人数制约了品牌创建计划的规模。问题在于要加强和充实计划。方法之一是制定小型规划，如美极的和万事达卡的地方银行计划。方法之二是让人们记住这些品牌活动，如免费样品、T 恤衫等促销品和电子邮件信息等。是激发接触广告信息的人与他人分享信息。

公共关系和媒体广告都是增加品牌曝光度的途径。许多成功的计划都精心策划如何运用新媒体。许多电视名人参加了可口可乐奥运火炬接力（当时美国有 5 500 人参加火炬的传递），这说明媒体喜欢播映这些有新闻价值的活动。斯塔 Shop 的广告投入很小，但他们仍成为知名品牌，业务超过 10 亿美元，公关宣传在其中发挥了关键作用。如果无法免花钱也是值得的。阿迪达斯在 DFB—阿迪达斯杯期间把广告开支用于宣传踢球的乐趣、刺激和狂热强化了阿迪达斯的用丝毫不亚于一次出色的广告运动。

美梦如何成真——组织的问题

制定出超越广告的品牌创建策略之后，如何将其付诸现实？在目前的新环境下，至少两种组织化的能力是成功的把握多种媒体的能力和整合媒体的能力。

把握多种媒体

在运用赞助、一对一的直效行销、消费者俱乐部、网络、宣传技巧、公共关系、旗舰店、样品和其他多种媒体方面技术是不可缺少的。品牌需要能在具体背景下产生效力的媒体，还需要更好地了解如何对结果进行评估。为了形成合不同媒体间的相互关系。企业组织要获得这种能力必须做到以下几点：

减少组织的制约。企业组织要勇于接受有创新的想法。哈根—达斯是以独立的无名小公司的身份进入欧洲市场功后才归入母公司。斯沃琪的成功，毫无疑问，在很大程度上要归功于一位非常不拘一格的首席执行官。

尝试各种想法。实验性的计划有助于组织积累经验和技巧，并直接了解到哪些能发挥作用，哪些不能。斯沃琪哈根—达斯无疑都从这些测试和实验中受益匪浅。

由专人或部门负责品牌创建计划。他们的任务之一是与有专长的公司（熟悉赞助活动、促销、宣传、网络技术）建立联系。其二是掌握新的传播技术，密切注意市场动态。第三是掌握成功的实践经验，尤其要从其他行业学习。第行创意思维训练，不断创新。这项工作使宝马在土耳其推出了一项非常新颖的促销活动，比如把车藏在城市里、热气种富有悬念的方式。雀巢在德国也设了个高级品牌管理的职位，目的是鼓励在全球范围内开展超越媒体的品牌创建工作。

加强控制重要媒体的能力。确定了驱动性理念和所使用的主要媒体或方式之后，企业组织就需要锻炼内部的管品牌创建工作是以企业资产为基础建立的，别人无法介入，内部人员也不能将它看作简单的复制。银河车、斯沃琪、部培养了管理主要媒体的能力，这成为他们保持实质性竞争优势的关键。

媒体的整合

媒体和活动之间的整合当然离不开清晰、丰富的品牌识别和定位内容，但也需要组织的支持。企业组织需要专人

来管理品牌，保证品牌识别和定位不出差错，保证所有与创建品牌相关的活动都与整体战略吻合。负责的人员或团队协作程序，鼓励创新，在付诸实施之间纠正脱离战略的建议。

传统的广告代理商在协助企业或管理其他媒体运作方面的能力是不同的。尽管有的声称能够制定和控制涉及面广的活动，但由于太专于广告，无法与协作组织协同运作，他们往往无法实施这些活动。最有效的做法是企业组织综合各种成果让各种传播机构各行其是，那么精力必将分散，从而降低效率。

除了代理商组织外，企业应建立奖励机制激发传播工作合作者的创意热情。正如古话所说：重赏之下必有勇夫。

讨论题

- 1 品牌可以参考和借鉴顾客的哪些生活背景？
- 2 评估现行的品牌创建计划。它们的目的是什么？如何衡量是否达到目的？取得什么样的效果？
- 3 在你的行业里，找出以建立内部和外部视觉形象为目的的品牌实践活动。哪些有助于建立品牌联想？哪些有
关系？为什么会有帮助？
- 4 这4章介绍的创建品牌的方式你最感兴趣的是什么？为什么？
- 5 找出一些失败的创建品牌的案例，为什么你认为它们是失败的？
- 6 通过一些超常规的创意思维，寻找其他可行的品牌创建计划。
- 7 如果媒体广告（或任何其他目前你所采用的手段）明天突然消失，你将如何使品牌与消费者发生联系？
- 8 问自己几个问题：如果我们是一家时装公司，我们该如何创建品牌？从拉尔夫·劳伦的成功中可以学到什么
立品牌的几种主要方式是什么？如果时间和金钱都不成问题，你如何使自己与众不同？

创建品牌——超越媒体广告

每个人经历的总是多于他所理解的——是经历而不是理解影响了人们的行为。

——马歇尔·麦克卢汉

拒绝平庸。

——雷蒙德·罗必凯，扬·罗必凯公司的创始人

雀巢阿利特 (Nestle' s Alete)

Autoroute Sud 是法国家庭前往南部阳光海岸度假的必经之道，在 Autoroute Sud 的休息点，雀巢公司开设了一站”，为小宝宝们供应尿布、婴儿食品和其他东西。这可不是模仿他人的什么善举，而是让“雀巢阿利特”婴儿食品生活的一种方式。雀巢为小宝宝提供必要用品的举动体贴入微，令父母们十分感激。品牌因而从情感上和产品功能上

者的联系。

惠普

在市中心的曼哈顿，惠普设立了一个路边展示屋。他们邀请过路人到屋里参观 Indy 500 控制中心的复制品，该彩色打印机记录各种工作。该展示活动的主题是“商业的色彩”，帮助参观者了解色彩和惠普打印机在日新月异的商业性。控制中心的光芒不但吸引了参观者，也成为目标消费群体品牌联想物的来源。

Progressive 保险

Progressive 保险公司是无论在经营汽车保险业务，还是在与顾客建立联系方面，都不拘于传统，富有创新精神。到事故的顾客经常抱怨申报程序太慢，为此，公司引进了一个品牌化的“超速申报服务”，名字叫“即刻反应”（Immediate Response）。外观非常醒目的“即刻反应”流动车出现在主要的交通区，顾客一旦出现事故就可以当场进行申报工作。

以 Progressive 品牌命名的流动车也创造了相关的、富有冲击力的视觉识别，司机和顾客们说尾随着警察来到事故现场都是 Progressive。

宝马

宝马的 Tennis and Gold 比赛为宝马建立了强有力的顾客—品牌联系。这个比赛是为网球和高尔夫球的业余爱好者准备的，每年都在不同的风景如画的欧洲城市举行一次。比赛的宗旨是放松、娱乐和交流关于汽车和运动的信息。比赛活动、直效营销和促销活动为比赛创造了良好的气氛，使消费者留下了美好的回忆，在情感上加深了与品牌的联系，树立了积极的形象和联想。

古埃及法老们去世后，祭师把他们的身体制成木乃伊，放在一个精美的石棺里。然后把石棺葬在“法老山谷”，花费多年的时间装饰这些坟墓。这么做目的是为了法老们平安地从这个世界到另一个世界去，并能和神明对话。

古埃及的法老墓里有 20 多个墓室和楼梯，墙壁上装饰着艺术家们精心制作的壁画和浮雕。壁画诉说着法老们的信仰和崇拜物，还记叙了他们的活动，例如法老生活中重要的狩猎。墓室里还有陪葬品和其他法老的珠宝等物品。

埃及法老墓的修建者从某种意义上说是一群品牌创建者，在墓室有限的空间里，他们要留下一些醒目的东西。他们利用联想物来描述法老在此时的生活（他们的信仰、崇拜物、生活起居和珍藏品等）。最终，他们通过兴建一座与神明“对话”在法老“品牌”与神明之间建立了某种特殊的关系。在没有媒体广告的情况下，他们居然成功了！

品牌与创建品牌的任务

品牌策略的实施通常集中在设计（或加强）视觉形象，品牌联想和建立深度的消费者—品牌关系。每项任务都是在品牌定位的指导下进行的。即使视觉形象的设计也需要一定的原则，以协调设计方式与品牌识别的一致性。

视觉设计的力量经常被低估。像英特尔、可口可乐和万事达卡等品牌单凭它们的外观形象就已经占据了市场的主导地位。品牌无处不在，其外观形象不但在每次购买活动时激发人们想到它们，还影响了人们的认知。像英特尔这样的品牌，因为视觉形象，就已经让人们给予它们领导者、成功者、高品质甚至是激情和动力的评价。

视觉形象包含几个要素，包括在印象（“听说过这个品牌吗？”）、无助记忆（“你知道什么品牌”）以及在消费者心理和品牌心理认知度结构中的首选位置（你第一个想到的品牌是什么？）。各要素相对的重要性根据竞争环境而定。对上初露头角的品牌来说，加深印象也许是最主要的目的。其他情况下，记忆更重要。在《创建强势品牌》一书中我们讨论了“墓地”的危险，即人们对品牌印象很深但记忆度很低。对一个主导品牌，特别是如果处在如口香糖等属于冲动消费品的品牌，品牌心理的首选位置是至关重要的。大多数情况下，在上述 3 个层面的知名度都应成为品牌工作的指导性目标和衡量标准。

品牌联想犹如品牌创建工作的核心，它直接在品牌识别的驱动下进行。其目标不仅建立强有力的品牌联想物，还在于建立品牌间的差异性，比如西南航空、提芬妮和美洲虎车（Jaguar）等。通过对 30 多个国家 1 3 万多种品牌的系统研究，扬·罗必凯品牌评估室得出的一个结论是差异化对于强势品牌的重要程度高于品牌关联性和认知度。根据扬·罗必凯的模式，新品牌建立差异化开始立足，而品牌失势的征兆一般也是从失去差异性开始。品牌忠诚度需要以独特的品牌特色为基础，要品牌找到更多的附加内容是很难的。像惠普和土星这样真正的强势品牌已经超越了以外观识别和差异化为目标阶段，开始与消费群体建立深度关系的过程。这意味着，品牌将成为消费者生活或自我观念中有意义的一部分。一旦建立了深度关系，品牌的情感性和自我表现型利益都会相对集中。消费者将更忠诚，他们会更乐于向别人谈及品牌，宣传品牌的优点，为品牌做广告。

建立深度的关系——发现消费者的动心之处

与某个市场区间的消费者建立深层次关系的重要性，比这个市场究竟有多大重要得多。不仅要忠诚消费者，还应吸引其他人，而且能保证一个稳固的市场份额。并非所有的品牌都培养这样一个忠诚的核心顾客群，例如像 Dash 清洁剂那样。功能性品牌也许无法吸引这样的群体。但如果品牌有这种吸引力，那么这可能是一个重要的资产。

消费者关系模式

如果没有深入、详细地了解消费者，品牌就无法与他们建立深层次的关系。品牌需要找到消费者的动心之处，这成为品牌自我观念的一部分，它反映出消费者对品牌的忠诚以及与品牌相关的程度，表现出消费者的自我观念和认同。找到动心之处的关键是观察现有的忠实顾客群，想想为什么他们如此痴迷？有些量化研究旨在透过表象了解消费者内在的动机，研究数据也告诉我们，关键是要把消费者当作一个独立的个体而不是一群人去了解品牌是如何与消费者的自我观念和生活方式发生联系的？消费者的价值观、信仰、行为、兴趣和拥有的东西（也就是了解他们是什么，做什么，有什么）。大多数人的本质从这体现出来，正如图 9-2 的消费者关系模式所揭示的。

价值观与信仰。消费者的价值观与信仰反映了一个人的本质。Body Shop 针对的都是关心社会问题的人士。企业经济的计划，拯救鲸的行动和环保意识等都与有着相同的价值观和信仰的消费者产生共鸣。“罗纳德·麦当劳之屋”重病儿童的家庭提供住宿，在麦当劳消费者中激起了很大的反响。苹果公司“换个想法”（Think different）的银色电脑外壳吸引了那些想法与众不同的消费者，他们极具个性，喜欢挑战貌似强大的竞争者。

行为和兴趣。消费者自我的第二个方面是他们的行为和业余爱好，比如说喜欢网球、看足球比赛、旅行、做家务投资和外出吃饭等等。品牌如果成为这些行为或兴趣的一部分，并为消费者带来额外的功能性利益就能深入消费者的生活。North Face 通过为徒步旅行者和攀岩者提供设备和咨询，帮助他们完成冒险而成为户外探险经历的一部分。网络在重组领导市场的经纪公司——查尔斯·舒瓦伯（Charles Schwab）作为重组投资方案时的设想伙伴。

拥有物。人所拥有的东西体现了人本身。拥有物的定义在此非常宽泛，包括人员、场所、思想、群体和物件，所表现和加深人的自我概念。问题是要把品牌和这些拥有物联系起来。有时候，品牌本身当然就是这个拥有物之一，传达自我表现型利益。当一位顾客拿着一件哈里—戴维森 T 恤说“这个品牌就是我”，告诉品牌如何成为他生活的一部分时，得斯—奔驰使某人得到一种成就感时，品牌就已经形成了与消费者深层次的关系。

驱动性理念

如图 9-2 所示，品牌识别的核心是一个驱动性的理念，一个核心概念（如品牌个性）或方案（如阿迪达斯的耐克城），以此为核心才能形成一套和谐的品牌规划。一个好的驱动性理念应该能这样推动品牌的方案，即：

通过创造外观形象、联想物和关系来建立品牌；

与消费者产生共鸣；

打破常规。

许多情况下，驱动性理念受到消费者动心之处的启发。阿迪达斯令消费者动心的就是它的驱动性理念——阿迪达斯的耐克城。产品的目标顾客为这个理念所吸引，因为挑战赛让他们的周末充满社会性的体力竞技活动。图 9-3 列举了其他一些例子以及这背后的消费者动心之处。

驱动性理念还来源于品牌的形式。例如下面的形式都可作为驱动性理念的基础：

产品。IBM 的 ThinkPad，苹果电脑的 iMac 和奥迪的 TT 的品牌指示产品特征均能驱动品牌创建工作。

定位。哈根—达斯（Haagen-Dazs）的故事说明品牌定位是一系列品牌活动背后的驱动性理念。

品牌个性。维珍的计划中有许多驱动性理念，例如品牌个性激发起的热气球活动。

显然一个有创意的品牌驱动性理念，如耐克城和阿迪达斯街头挑战赛，是打破常规的关键，为系列品牌创建活动提供思想。但究竟如何产生驱动性理念呢？这里有点运气的问题。管理专家汤姆·比得斯曾经建议几家公司：“先沉迷于海边的散步，在逐步的发现中获得乐趣——这就是秘方”。但有些公司比较幸运却并非偶然，就像路易斯·帕斯图尔说的“机遇垂青于准备的人”。企业组织应该形成一种文化和结构，使人们能够发现不寻常的主张，甚至更重要的，使人们能够支持、实现这些主张。

也可以形成某种程序来增强发现一个成功的驱动性理念的可能性，该程序应包括下面 3 个步骤：

第一步是找到品牌和消费者最重要的方面。对品牌来说，这些内容包括品牌形象、识别（包括个性、符号、品牌向和品牌定位）。对消费者来说则有行为、爱好、价值观、信仰和上面提到的拥有物。要搞清楚什么是潜在的“动心之处”。

第二步是在第一步导出的理念、概念和想法的基础上定义可能的驱动性理念。几个基本问题就大有帮助：真正的动心之处是什么？什么能产生真正的共鸣？与其他品牌的不同之处是什么？一个正规的创意研讨会将是一项值得的投资，但要拿出现场会议不应只是又一个动脑会。

第三步是评估驱动性理念。什么样的品牌创建计划能够支持各理念？结果会有何影响？会争取到多少目标消费者？什么样的联想物？怎么样才能算得上是成功？如何改进概念使其更完善？

附录：霍伯特集团

霍伯特集团是一家百年历史的食品设备制造商，公司看上去不像一个市场领袖，但确实因其高品质产品而形成了市场领导地位。除了是该领域最大的企业外，霍伯特集团还涉足零售业（餐馆和面包屋）和食品服务（为学校等单位提供餐饮）以及食品产品领域。其他各家竞争公司只在个别产品市场或某个方面的名声超过霍伯特。

尽管如此，霍伯特集团仍野心勃勃。它试图成为人们印象中本行业，而不只是产品方面的真正领袖，从而保持竞争优势。驱动性理念的任务就是为解决其餐馆和饮食服务每天在经营中碰到的问题寻找办法和建议。这些问题包括如何发现和留住顾客、保证食品卫生，减少成本和增加销售量等。从这些企业组织的问题中发现了消费者的动心之处。

解决顾客每天遇到的问题成为企业的驱动性理念，由此产生了以公共关系为先的品牌创建工作。印刷广告宣传了如何解决顾客问题的措施。例如一则广告的画面上说在餐馆洗手间里有一个标志，上面写着“员工回去工作前必须洗手”，然后广告中问到：“还需要更全面的措施来保证食品健康吗？”广告体现了霍伯特对所意识到的问题的解决办法，广告口号是“严肃的忠告”。

广告宣传在整个由商业传播公司亨斯利·席格·伦士勒构想的品牌创建工作中作用很小。霍伯特直接与业内媒体接触，不仅报道“产品布局”，还有“理念构想”。霍伯特还改变了过去发布新产品的方式，强调产品如何帮助消费者解决重要问题。例如，霍伯特涡轮清洗机的广告较少宣传其清洗像茶壶杯嘴顽垢等方面的效力，而着重说明的是如何完成人的工作——除了清洗，还能更容易地烘干餐具。餐馆的气氛因此更令人愉快，餐饮服务人员也其乐融融。

霍伯特还创办了一份叫《智者——每个季度为食品工业专家们提供建议》的顾客杂志。该杂志不是为了吹嘘企业成就，而是提供有深度的文章，以支持一些新设立的行业标准。为了促进这项推动行业的工作，霍伯特的餐饮场所开设了“信息中心”，让行业专家咨询他们在经营中遇到的难题。在组织内部，领导层的信息在部门和公司范围的会议或内部简报上得到进一步传播。

霍伯特分享这些建议的另一个方法是在重要的业内会议和活动中发表演讲，这些活动有“家庭饮食替代品峰会”、“餐饮服务顾问大会”等。此外，公司还在网站上发表大量论述重要问题的论文。顾客们在网站上还能看到行业专家的问答。

要和其他每周更新资料。霍伯特的内容也经常有计划地发布在其他网站上，还有些文摘散见于各种报刊。

经营关系模式

企业组织本身也是消费者，但消费者关系要经过修改才能成为组织模式。组织就像个人，也有其价值观与信仰作用。关系模式中消费者自我观念里的两项内容行为和爱好以及拥有物要被企业组织的抱负和组织问题所取代。

价值观与信仰

不同组织的价值观各有其偏好。积极参与社会事业是 Body Shop 的重点；惠普特别重视员工和他们的专业及个人生活；3M 则处处提倡创新精神；关注环境问题；3M 则处处提倡创新精神。

组织的责任

每个组织都有自己的责任或行为规范。通用汽车公司设计、生产和销售汽车；施乐是数码文件处理公司；迪斯尼是娱乐公司。责任对企业的重要性不但体现在功能上，也体现在情感上，这就是它们存在的意义。品牌如果试图与企业组织建立联系，就承担了企业广泛的责任。例如，通用汽车的供应商可以通过涉及公路、汽车安全等与企业产生联系。供应商品牌也因此能显示出汽车行业以及它在社会的地位。

企业组织存在的问题

每个组织都存在一些问题，都有某些资产是用来解决这些问题的。上面介绍的霍伯特的例子说明了问题是怎样转变的。企业要先考虑自己的顾客需要，克服那些困难才能更好地运作，然后才能为他们提供权威的意见和建议。

创建品牌的工具

无论企业的目标是加强视觉形象、创造联想物还是建立深度关系，都要考虑如何围绕驱动性理念为中心制定一套计划。从历史上看，大多数企业品牌创建工作的里程碑是有效地利用媒体广告。因此，有人假设成功的品牌工作包括寻找广告代理商，激发他们搞出大创意，再投资一场轰轰烈烈的广告运动。这个假设已经非常过时了。把创建品牌的责任交给广告的一家广告公司不再是品牌成功的灵丹妙药。

毫无疑问，媒体广告的确是有力的工具，特别是像“喝牛奶了吗？”这样声势浩大的广告运动确实功不可没，品牌部分经费也将源源不断地注入这些活动中。媒体广告有许多问题和局限，但人们仍经常忽略了其他创建品牌的方式。随着专业性“小众”杂志和报纸的兴起，以及越来越多的人收看专业电视台节目，媒体广告呈现出分散的趋势。这有积极的一面，受众群能通过他们比较偏好的媒体接收到针对他们的信息。同时，这也意味着先前与媒体广告密切相关的规模经济效益正在确定，因为有更多的广告需要分别通过不同的渠道到达同一群人。此外，分配到这么多广告的资源将越来越少，重要的创意效果也将越来越难。

电波媒体上的广告已经缩短了，广告内容的减少可能导致观众的拒绝。研究发现，消费者对广告持怀疑态度。某项调查显示，在英国只有 16% 的人承认他们注意过商业广告，65% 的人表示不再相信电视广告，1/3 的人认为广告让人讨厌。排除某些偏见导致上述数字有些夸大，但也要冷静地想到 84% 的消费者已经忽略了广告，而只有 1/3 的消费者能容

品牌创建者尤其要注意到绝大部分媒体广告是种消极的工具,用这种受众卷入度不高的媒体来加深联系的强度是广告帮助品牌建立与消费者的深层次关系的潜力相对比较小。

幸好,不一定非要把媒体广告当作品牌创建工作主导的或最重要的工具。强势品牌是由其他功效显著的工具创造赞助活动、品牌宣传、直效营销、旗舰店、消费者俱乐部、样品等等视觉形式、公众服务项目、户外展览和店内陈设阿迪达斯街头挑战赛,耐克城商店,维珍的公关技巧和万事达卡的世界杯赞助活动等,如此工具还有很多。对一个始告的企业组织来说,由于缺乏经验,问题就往往出在如何找到和运用这些创建品牌的工具方面。

创建品牌——来自欧洲的几个模式

本章介绍的几种超越媒体广告创建品牌的模式都有各自独特的创意方式。之所以选择欧洲的这些模式是由于欧洲常明显,以其他方式代替媒体广告的做法十分盛行。讨论完这些模式后,我们还将从以下所讲的案例研究和先前三章牌创建总结出一些指导性原则。

美极的故事

大约一百多年前,朱利叶斯·玛吉(Julius Maggi)开发了第一种脱水汤并开办了美极公司,初衷是为没有时间和家制食品的工薪阶层妇女提供营养美味的食品。几年后他发明了后来成为美极公司标志产品的液体调味品。产品独特洲德语地区广为人知,就如同美国人熟悉可口可乐的包装瓶一样。许多厨师的厨艺备受赞扬,其实秘方就是美极液体之后,美极被雀巢兼并。

80到90年代,美极发现其核心消费群年龄渐老,于是,它开始接触年轻群体,为他们提供烹饪产品、速食产品还为儿童和不同种族的人生产产品。这些创新继承了美极的传统,反映了品牌的本质——成为消费者厨房里的好朋友核心识别要素:

伙伴关系:为消费者提供烹饪的思路、方法和产品,成为人们的烹饪帮手,生产消费者能够负担的营养美味、简和食品。

创新性:不断开创便捷、美味食品的新天地。

德国是美极最重要的市场。媒体广告(焦点集中在品牌能为消费者做些什么或产品为什么新颖、独特和受欢迎)支持美极品牌发挥着关键的作用。但从投资规模和影响力来看,创建品牌更主要的工作是以“美极烹饪中心”(Maggi为基础进行,而美极的这个驱动性理念又是在消费者对烹饪的热情激发下产生的。

最早的“烹饪中心”于1959年在美极的法兰克福总部建成,今天这里主要用来拍摄演示产品的广告。消费者经个地方,这促使美极把“烹饪中心”的理念延伸到其他传播工具上。几年之后,这已成为美极与消费者之间伙伴关系除早期的电视摄影棚外,还有7项主要的品牌创建工作与“烹饪中心”有关。每项内容都发挥特有的作用,他们形成有效地支持了美极品牌。

“烹饪中心”热线

为了帮助通过某种方式与品牌产生联系的忠实顾客，“烹饪中心”热线成为消费者提出建议和要求工具。热线天平平均要回复 150 个电话咨询和 70 封来信。从这些来信来电中得到的启发将通报给其他相关的美极机构，特别是研究

烹饪俱乐部

1992 年美极成立的“烹饪中心俱乐部”已拥有 40 万名会员（占 0.5% 的德国人口），俱乐部每年出版 3 份杂志。1995 年美极开始鼓励消费者以“美极”的名义成立地方性的“烹饪俱乐部”，几年之后已经发展到 400 多个，它们有自己的“Topfgucker”和发言人。

多媒体（CD-ROM）

“美极烹饪俱乐部”的多媒体光盘叫“烹饪的乐趣”，里面有 300 多个食谱、美食家百科全书、音乐、录像等。光盘还演示 150 种美食的做法，大多数菜肴附带介绍了营养信息，还根据消费者手头的材料提供各种菜肴的配方。

旗舰店

美极的 2 000 平方米法兰克福旗舰店于 1996 年落成。参观者可以观看工作人员烹制美极产品，和他们直接交流。在“实验性厨房”中准备了日常烹饪用品，参与者可以自己烹制和品尝食品。这里还为初学者和儿童准备了特殊课程。每天在美极网站上都实况转播一堂课，每个星期“烹饪实况”（一个可以电话参与的广播节目）吸引了许多听众与美极工作人员交流烹调与营养的问题。地方性广告包括一些路牌则用来促进商店的交易。

活动

美极公司组织的各种活动为品牌增添了活力和新意。其中有 1997 年公司的百年庆典，1 000 多位社会名流应邀参加一个庆祝宴会。参加者不但坐下来大快朵颐，还在准备好的 800 多个炉灶旁大展厨艺。这项活动创造了世界上最大的纪录被收入《吉尼斯世界记录大全》。活动为美极公司赢得了巨大的声誉，当然也为到场的人留下了一个难忘而有趣的活动。

销售点上的展示台（POS kiosks）

美极的“烹饪中心”展示台设在商场，顾客用触摸式系统就能获得烹饪和营养方面的信息。关于美极产品的配方需要打印出来。这些展示台还配有一个活动探测器，如果有人经过，它会自动问好：“你好，这是美极烹饪中心”。展示台看到美极从 1936 年起的旧广告片，还可以要求复印经典的美极广告。

网站

美极网站也是围绕“烹饪中心”的概念设计的。主页用下面这段话来欢迎浏览者：“欢迎光临美极烹饪中心。对烹饪的意义不止是准备一顿饭，烹饪就是生活的乐趣！我们希望和大家分享乐趣！”网站上有各种论坛，人们可以相互与美极对话。网站开设了食谱比赛，公告栏，现场直播旗舰店里的烹饪课，加入中心俱乐部的登记处，在线商店，电子食谱，营养信息大全，美极产品介绍和其他烹饪与娱乐信息。

美极烹饪中心项目系统是这样一个载体，公司在其中扮演一个伙伴的角色，不但给顾客提供各种烹调工具，还教

核心识别得到了有利的体现，美极不再只是一堆产品。就这样，美极与竞争者的差异产生了。

美极打动了消费者的心灵，因此与他们建立了深层次的关系。这群消费者热爱烹饪和相关事物，他们舍得投入时间和不同的烹饪工具来表达他们对烹饪的热爱。美极成为他们的伴侣，帮助他们越做越好，因此带来了显著的情感性和自豪感。根据 GFK 调查表显示，1998 年美极是在德国得到了最广泛的消费者拥护的包装食品品牌，有 87% 的消费者定期购买美极产品。美极的“烹饪中心”计划对取得如此卓越的成就功不可没。

哈根—达斯的故事

在 1989 年欧洲经济衰退、市场萎缩、竞争者林立的时候，格兰德·梅特开办了哈根—达斯。当时联合利华、雀巢和其他小型当地冰淇淋制造商的广告正铺天盖地，它们有知名度，充斥在欧洲超市的冷冻箱。强势的私营品牌占据了某些家庭产品市场。而格兰德·梅特的食品种类不多，很少在欧洲的食品市场露面。

比起竞争品牌的产品，哈根—达斯的冰淇淋更厚，奶油含量更高，售价比最接近的竞争者贵 30% 到 40%，比低档产品贵 50% 以上。因此，哈根—达斯主要针对富有而高雅的成人消费者，格兰德·梅特的定位是全年都能享用的口感好的上等冰淇淋，这成为哈根—达斯的驱动性理念。虚构的斯堪的维亚地区的名称唤起人们对自然和新鲜的联想，这与冰淇淋的主要产品特性相吻合。

传统的引进像哈根—达斯这种新产品的做法是以大型广告宣传为龙头开展活动，但格兰德·梅特另辟蹊径，他在市中心的人街区开设了几个优雅冰淇淋大厅。这些咖啡馆似的商店塑造了一种高贵、优质、洁净而自然的气氛（与哈根—达斯的无菌冰淇淋店不同）。由于外观醒目，人流络绎不绝，商店又发起了样品尝试会。走进哈根—达斯商店的行人都会流连忘返。

样品尝试活动紧扣哈根—达斯赞助的活动主题：“哈根—达斯——献给快乐，献给艺术”，附加的联想物增强了活动的吸引力。如有项赞助活动是歌剧表演，这使哈根—达斯能在适当的地方被适当的人群所看见和品尝。在先锋派歌剧作品《堂吉珂德》的剧情做了小小的修改：堂要了杯冰水，但端上来的却是一盆哈根—达斯冰淇淋。结果意外地引发了媒体和公众的关注。

哈根—达斯还跻身于高档酒店和餐馆，但只销售给在菜单上打上哈根—达斯名字的客户。这项活动是伴随着一次促销活动：消费者购买一桶哈根—达斯冰淇淋就能获得一张折价券，可以到指定的餐馆里用餐。这同样加强了品牌所需要的高贵感。当哈根—达斯进入超市和便利店时，它用具有品牌特征的玻璃门冷冻柜展示不同口味的产品，而其他产品一般放在柜台上。放在零售商的冷冻架上，这些柜子也把哈根—达斯和其他产品区分开了。

如此导入一个新品牌，媒体广告的预算也相对较低。黑白广告的创意来源于一部感性的美国电影《九星期》。广告的制作了一张音乐 CD，在 400 多家音乐和食品店销售。

哈根—达斯的品牌创建工作从几个方面看是成功的。冰淇淋大厅吸引了许多过路人，如位于伦敦雷瑟斯特广场的冰淇淋店。夏天一周就售出了 5 万多只冰淇淋。4 万多家欧洲零售商索要了哈根—达斯的冷冻柜。尽管媒体预算只有 100 万美元，但在英国的品牌知名度却在几个月内达到 50% 以上，在欧洲的销售额 5 年内从 1 000 万上升到 1.8 亿，占据了 30% 的冰淇淋市场，而价格却远远高于其他纷纷出现的仿制品牌。

附录：驱动性理念带来的品牌体验

迪斯尼乐园，斯塔博格斯与 Nordstrom 的驱动性理念就是品牌为人们提供的所有功能和情感体验。这些体验的场道等其他相关的感觉都是为了制造或强化人们对品牌的联想。下面是如何制造强烈的品牌体验的一些原则：

积极地联系顾客。人们主动介入比被动观察时学到的东西多。为使顾客直接地介入品牌，哈根一达斯在冰淇淋样品让人们品尝；宝马赞助的网球与高尔夫球巡回赛为人们提供试车的机会；而参加阿迪达斯街头挑战赛的队伍则用衣和球鞋全副武装起来。

全面的感官刺激。品牌体验会不时刺激消费者的视觉、听觉、味觉和触觉，全面的感官刺激给人的印象更深刻。能诉诸于消费者的听觉。相反，衬衫制造商托马斯·平克的商店里充满了亚麻织物的气味，使人觉得十分清新。对嗅衣物的触觉和视觉融为一体。

用与品牌相联系的线索支持品牌体验。要把品牌与难忘的体验相联系，就要设置一些暗示着品牌定位的背景线的“飞腾乔丹”运动鞋的透明后跟从视觉上强化了人们对“充气气囊”的联想。颜色也影响了品牌体验，在金色或铜油让人感觉比放在蓝色或黑色容器里的机油品质更高。阿迪达斯街头挑战赛没有裁判和仲裁，使人感到公平比赛的规则。

通过各种途径延伸人们的体验。几乎每种体验都可能塑造顾客的认识心理。产品的样式、外观特点和色彩都会时的感觉。同样，广告中包含的信息或销售诉求也会创造或强化情感利益。

福楼特克斯(Flow Tex)的故事

1986年，福楼特克斯在欧洲引进了无需挖洞的平行钻孔安装技术，为公用设施、地方政府部门以及其他事业性的管道和电缆埋放公司提供服务。这项技术优势十分突出，在安放电缆和管道时不需要挖洞可以节约时间和金钱。对住在的居民来说，防止了交通中断，减少了工地噪音。而且由于不用砍伐树木和挖洞，野生动物和绿化带也得到了保护。

福楼特克斯因为这项技术而在一个没有什么重大发明的行业里脱颖而出。公司在业内由于找到有效方法解决了棘中的问题而广为人知。福楼特克斯不但设计和发展了这项技术，还将该技术运用到小型的和规模较大的安装项目，这首创。创新、坚持和对事业的热情成为公司的骄傲，并构成了公司的文化。

90年代初，管理层意识到几个问题正制约着公司的发展。首先，地方建筑公司已经购买了相似的技术，并将其面和完善的市政机械服务的一部分。其次，大多数决策者仍留恋从古罗马时代流传下来的陈旧但可行的挖沟工作。尽管点很多，但尝试新东西总要冒点风险。第三，福楼特克斯逐渐被认为是一家专业技术公司，只能在某些具体项目上有如保护历史博物馆。

管理层需要某种方式向市政和公用设施部门说明技术优势，于是公司开始寻找打动这些部门的方法，结果发现普注意市政和公用设施部门的管理人员的一举一动，而欧洲消费者群体的影响力非常大。民众的压力就是一条可行的透

福楼特克斯可以帮助这些官员回应市民和消费者对施工的不便和破坏环境等问题的关注，要求他们不要再挖洞。

斯的技术可以让公众认为官员和施工者是进步的，对人民负责的。主要问题只有一个：福楼特克斯是一家消费者不熟悉的工程公司。管理层决定从这里下手。

因此驱动性理念就是通过向公众和消费者宣传福楼特克斯的技术，从而建立福楼特克斯品牌。为了让消费者感兴趣，福楼特克斯不仅需要谈技术性问题，还要说得生动有趣。福楼特克斯决定向公众展示公司独特的个性和文化。

这种策略在行业里非常少见，而且有风险。工程公司很少大举进行创建品牌的工作，地下施工单位也从未试图通过媒体与公众沟通来影响公共管理部门。许多人认为福楼特克斯的投资是在浪费钱，公共管理部门不会喜欢这一套。况且，福楼特克斯作为一家小型专业供应商的地位也不适合扩大它的传播活动。公司发展太快，一直也没有时间来定义品牌形象。

尽管如此，福楼特克斯还是走了下去。首先，它定义了品牌识别：非传统的、有效地解决市政工程问题的方法将使其声名远扬。关键之处是表现和宣传公司独特的文化——创始人的信仰与价值观，以及员工们亲切地称之为“这里的氛围”。福楼特克斯的品牌个性非常特别：作为一家小公司，它把工程建设所需要的实力、原则与敬业、向上、富有朝气、创新的做事方式巧妙地融合在一起。

接下来，公司必须找到一个简单的办法来传播技术特点。第一步是为品牌设计视觉标识。他们为品牌名称挑选了蓝色与福楼特克斯代表的高科技相关联，白色强化了洁净的感觉——这是消费者关心的利益。品牌名用斜体书写，下方有阴影，试图传达一种动感。图案下面还有一句广告口号“构想——安装”，强调福楼特克斯参与工程建设从规划到最后完工。福楼特克斯不仅仅是一个卖硬件设施的。

另一个品牌图形是房子与树的卡通，如图 9-7 所示，说明了福楼特克斯是如何在下面挖洞却不影响自然环境和地表。这幅图案用在各种传播活动中，简单明了地说明了福楼特克斯平行钻孔技术的功能性利益。这是一个生动形象的讲故事。

同时公司还制定了为期 5 年的品牌规划，打头炮的是在行业 and 关注公众利益的杂志上发起的印刷媒体广告，紧接着是电视广告。视觉印象的小规模的电视广告。广告以轻松的手法通过生活片段的演示向普通市民解释平行钻孔技术的功能性利益。福楼特克斯与消费者的方法与传统手法截然不同，也强化了福楼特克斯品牌创新的内涵。

另一个重要的创新是其他直接针对市政和公共管理部门决策者的品牌创建计划。每项计划都围绕一个具体的、能引起决策者关注的主题，如环境技术的运用、在电子市场上出现的具体电缆问题等等。根据每个主题，都制定了面向多方受众的沟通计划，反映出影响决策者采用福楼特克斯技术的各方面的力量。

附录：吉百利 (Cadbury) 主题公园

90 年代初，糖果制造商凯迪博里在伯明翰创办了“吉百利世界”。到这里参观的人一进门就会受到一位佩刀的士兵的欢迎。人们开始了一段两个半小时的旅途，浏览巧克力的历史，欣赏种种有关的传说。参观者了解了可可豆和巧克力的历史，还有吉百利在 1824 年如何创办了第一家杂货店，如何通过英国的贸易逐步发展壮大。随着巧克力与吉百利的历史，吉百利逐步把自己定位成生产纯正巧克力的权威。

然而，更重要的是，参观者可以有几百种机会免费品尝吉百利不同品牌，品种琳琅满目的巧克力糖果，从而激起

巧克力和品牌口号的直接体验：“巧克力——好滋味”。“吉百利世界”与其他欧洲品牌的相同点在于他们都向公众开门，如游客可以参观雀巢在瑞士的公司和其他许多酿酒商公司等。不同之处在于“吉百利世界”是赢利的，向参观者收费。此每年仍吸引了大约 50 万的游客。

每项品牌创建活动都精心规划，循序渐进。一开始都先发送一份直邮广告（印刷材料、录像或光盘），接着邀请在目标城市举行的主题会议，再进一步是公共关系和推广活动。公司的网站开辟专版大力宣传这些活动，而且还邀请决策者观看活动内容。顾客在收到第一封直邮信件后，一位福楼特克斯的销售工程师就会与他接触。福楼特克斯印刷广告的主题和视觉行为相一致。视觉形象继而在贸易展览会和福楼特克斯赞助的 ATP 网球巡回赛上出现。贸易展览会成为一个经济的演出舞台，也是宣传福楼特克斯的成就、文化以及公司和员工年轻果敢的个性的地方。

福楼特克斯持续 5 年的品牌创建工作获得极大的成功。直接与顾客沟通打破了二者的距离，并间接地建立起已经存在的果敢、创新和开放的形象。另一个成功元素是在专业工程杂志狭窄的信息与针对二级市场和最终消费者的广泛接触。更重要的是，福楼特克斯采用了多元化的品牌创建方式，通过主题活动直接影响到国家、市政、郊区和公共管理部门。福楼特克斯成功地将品牌创建活动融入贯穿欧洲快速增长的特许经营系统，它因此成为平行钻孔技术界的“麦当劳”。

福特银河车 (Ford Galaxy) 的故事

福特银河车创立于 1995 年，面向的是规模虽小但前景不错的欧洲多用汽车 (Mpv, multipurpose vehicle) 市场。大众 (VW Sharan) 和 Seat Alhambra 是 3 种在葡萄牙的福特与大众合资公司生产的货运车。这些汽车比较时髦，在舒适方便方面广受赞扬，还在欧洲得了几个奖项。福特最早遇到的问题是如何把银河车引进英国——福特最大的海外市场。定位策略和直销活动，这次引进十分成功。

定位

福特需要把银河定位成现代的多用汽车品牌，目标是有孩子的家庭。同类品牌都定位成能在一家外出野餐、度假、狗和外出必需品的运输工具。所以，人们认为多用汽车只是工具性的，很呆板，既不时尚也没有个性，典型的平庸之

福特希望能打破人们的成见，把银河定位成“比轿车大些的车”，像轿车一样有形有款，时髦独特，而且还有宽敞。因此，它一下子成为为繁忙的经理们准备的兼具功能性利益和自我表现型利益的高级汽车。这个定位使银河完全适合集体。正是福特希望抓住的市场间隙（价格变动说明，一半左右的汽车被公司购买作为员工用车），定位转化为驱动性理念。喻为像飞机旅行那样舒适、宽敞而豪华的享受。思路一下子理清了，如何传播也有了眉目。

最早的广告中的商人看上去像搭乘舒适的头等舱飞机去旅行，画面上的音乐是人们熟悉的不列颠航空电视广告的表现。现在旅行者正在驾驶一辆银河车，汽车驶过一片广袤的大地时的镜头仍让人想到飞机的形象以及产生空间的联想。广告标题为“旅行 (Travel First Class)”。视觉设计是一般汽车演变为银河车生动地强调了这不是那种常见的笨重、难驾驶的。有些视觉活动还有在西斯罗机场陈列银河车以及在商务旅行者的简易住所附近设立触摸式屏幕的展示台。

直效行销和试驾

直效行销涉及到要向目标受众群发送各种邮件，目的是产生知名度、传达品牌联想以及最重要的——赢得消费者。直效行销的核心活动是向 10 万名符合条件的顾客发送一个预告性的邮包。1994 年 5 月发出的第一封信的目的是请市买运货车的人推迟他们的购买计划；其余邮件在 1995 年 7 月——银河车上市之前发出。

直效行销工作的关键在于创造和积极发掘潜在顾客的资料库，并将其个性化。各种资料来源包括某重点车展的 8 进入经销店的 5 000 名潜在顾客，从内部和外部资料库筛选的 34 万名潜在顾客，7 500 名接触过广告印刷品中的“片以及 300 万信用卡用户和 60 万名收到过《福特》杂志的人。公司还进行了“赢一辆银河车”的促销活动，其中一收到《福特》杂志的人提供一次为期一个月的试驾活动。

另一项独立的活动是针对集团购买者的。活动内容包括分析“银河车”的购车总费用。此外，1 3 万名驾驶福员工和 4 6 万名“福特商业俱乐部的成员”（福特车主的组织）也收到了“银河车”的预告邮包。

其他一些活动也配合直效行销工作来鼓励人们尝试驾驶“银河车”。例如，为集团购买的经理们提供了一项贷款团购买者参加的重要车展中，“银河车”也煞费心思。在其中一次展会上，“银河车”被用来接送参加者到他们泊车事实上所有的集团购买者都有至少一次驾驶“银河车”的经历。

为促使那些从零售商手上买车的顾客试驾“银河车”，福特充分发挥了在英国庞大销售体系的优势。一项计划概提供演示品和借用品。还鼓励经销商根据零售顾客的特殊兴趣和爱好安排促销活动，如儿童的绘画比赛，找差异比的 Muddy Fox 山地车联合举办活动等。

福特“银河车”进入市场不久就取代了 Renault Espace，成为英国同类产品中的领袖，迅速赢得 36% 的市场份半是集团或公司购买。品牌的威力既体现在它广为人知的形象，也反映在它的销售额上。进入市场几个月后，“银河忆率达到 72%，而 Espace 是 85%。市场推广活动也为“银河车”在时髦、魅力、宽敞等特性方面带来了积极的联想

“福特串联”

广告和直效行销，包括目标明确的直效行销都是向被动的消费者所进行的单向传播。福特公司为此制定了一项计作为与福特用户进行沟通的一个独特方式。这种方式叫“福特串联”，它把福特和经销商们通过电子邮件与庞大的福系起来。“福特串联”使公司能与消费者适时地、规律性地对话。为了与消费者交流关于他们的汽车和他们本人的情品提供保险和其他有价值的服务，如促销、活动、额外租用时间及免费更新“赫兹”电源插座等。如果“福特串联”所有与交通有关的消费者需求的商店，它将可能成为福特另一个打动消费者的卖点。

探戈（Tango）的故事

在由美国两大可乐品牌主宰的欧洲软饮料市场中，“探戈”是最成功的本土品牌。“探戈”是水果口味的，带着趣盎然。1981 年首次进入市场，目前已是英国第三大水果碳酸饮料品牌。“探戈”在软饮料市场独领风骚，同时也中牢固占有 12% 市场份额的溢价产品。

“探戈”的目标消费群不仅是英国的年轻人，还有那些内心感到年轻的人。品牌识别的基本要素是水果口味，意生活态度和个性：喜欢出人意外、风趣幽默、藐视权威、做事有点卤莽但又很现实。“探戈”的功能性利益与其他品奇司（Sunkist）和 Orangina 在一条档次上，但“探戈”的品牌态度却是独树一帜的。

一个细分化的产品类别没有多大空间让产品或其他市场元素（如包装或价格等）创造有意义的差异，此时要建立难上加难。“探戈”的东家布里提维克公司把重点放在强调“探戈”与英国城市生活的密切关系，这种联系体现在共同的价值观和信仰上，其中包括英国式的幽默，在重复的日常生活中寻找刺激和乐趣等。这些观念是消费者的“动影响着“探戈”的品牌识别和定位策略，成为区别于来自美国的其他软饮料品牌的差异点。

“探戈”的驱动性理念是塑造探戈品牌风趣、顽皮的个性，并糅合进英国式的、有点古怪的幽默感。1992 到 19 戈”开展了几次成功的媒体广告运作。早期广告强调品牌的口味特点，表现如何意外地在“探戈”橙汁里找到真正的品牌卡通“橙子人”所说的一句广告语“被‘探戈’了之后才知道”（指顾客之间互相恶作剧地作弄）成了一句常用个广告展现了普通人如何碰到一些奇怪的使用品牌的经历，如橙子精灵用灌满橙汁的充气橡皮球弹人们的脸，或是有饮料结果撑得爆炸了。其他各种非媒体广告方式还有直接回应的宣传活动、得过大奖的促销计划、创新的样品设计、络的影响力。

原先“探戈”消费者把这种饮料当作象征英国传统的茶，近期广告活动的目的就是要改变这种观念，把“探戈”的汽饮料。广告撷取了英国人生活里常见的需要茶的场景，如来了一位不速之客或朋友和同事间发生争吵等。“探戈”场合，带着它特有的幽默感顶替了茶的位置。品牌因此创造出一个“探戈时间”代替传统的“喝茶时间”。图 9—8 师如何因一种特殊的“探戈”杯发生争吵的故事（这取材于英国人对自己的茶杯的热爱）。

“探戈”的夏季促销是品牌创新的又一方式。“探戈”就像消费者预期的那样，以完全不同的方式把自己与 19 足球赛联系起来。它鼓励消费者呆在家里而不是去法国看球赛（其实英国人又怎么想到法国去呢？），然后消费者就个大礼包，里面有宽屏幕电视、强力照明灯、充气沙发、肉馅饼、桌面足球游戏和一货车的“探戈”饮料。

“探戈”品牌创建规划的重要部分是“探戈”网站。该网站创办于 1996 年，至今已数次更新。网站邀请访问者随“无畏开拓者戈坦（一个胖乎乎的橙子人）”浏览全球网络上的“酷站”。它的搜索引擎可以接到各类网站，如 101”（“探戈”消费者网站，收集各种现实生活中脍炙人口的笑话），“网络游戏”，“最酷的婚礼”（各种如何不同的建议）以及一个专门建议人们如何在 4 月愚人节对名人们搞恶作剧的网站。“探戈”的网站工作部犹如网民们带领网民进入体现“探戈”品牌价值的一个个网站。

另一项活动是每周为访问者更新的要渡过 30 多处险途的网络游戏。游戏的目的是得到一个完美的“探戈”杯。者赢得分数，从而一步步进入“探戈”的世界。每周获胜者可以获得门票、电脑游戏、录像和免费假期；接着还挑选胜者组成联队，角逐更大的奖项。16 到 24 岁的消费者是“探戈”的核心市场，这些游戏在他们当中非常流行，激发观“探戈”的网站。

其他各种方式也强化了创新、活泼、出人意料的“探戈”品牌识别内容。1992年，“探戈”的包装重新设计为瓶子，这在同类产品中是首创。1999年又进行了一次包装设计，采用三维的图案设计，这又是一个首创。几年来，“探戈”产品增加一些新的口味：黑加仑、柠檬和苹果。每种口味的品牌都有独特之处。比如苹果代表诱惑，饮料罐的设计就具有象征意义：从过去的“诱人苹果”的广告中选取片段，构成两片绿色嘴唇；柠檬最早的促销广告表现一种极度幸福的快感，柠檬汁滴出黄色的果汁四处飞溅；橙子保持了原先广告狂野不驯的风格，包装上出现了击碎真正的橘子之后的大爆炸；而黑加仑则让人联想起黑加仑果过电时的噼啪声。“探戈”接着为各品牌制定了适合各种口味的品牌工作计划，从视觉上传达每种口味的真实体验。

独创性的、非传统的品牌工作推动了销量的提高和品牌的发展。25%的英国消费者说他们喝的是“探戈”。在最受英国消费者喜爱的品牌中，“探戈”排在耐克和李维斯之后。最近一次调查英国消费者心目中最能代表新不列颠形象的品牌的排行榜中，“探戈”位居前十大品牌之列。

超越广告创建品牌——几点原则

从以上个案及第四部分讨论过的其他内容中，我们总结了10条原则，希望能对大家超越媒体广告创建品牌有所启发。

1 详细说明品牌识别、价值取向和定位

品牌识别及其具有启发性的联想物是所有有效品牌创建计划的基础，特别是涉及到采用多种形式的时候。清晰的、一致的、有深度、有条理，才能指导传播活动的制定和实施，才不会因发生纰漏而把矛盾和模糊的信息传达给消费者。遗憾的是一直未能明确一个简明、通用的品牌识别。品牌被放任自流，产品或市场经理随意地根据战术性的短期传播目标管理品牌。比如哈根一达斯、斯沃琪和福特等，都以一个清晰的品牌识别为基础。就是耐克和阿迪达斯，也不断地检讨和加强品牌识别的功能更有效、更显著。

支持品牌识别的是价值取向和品牌定位。价值取向说明了品牌将要传播的功能性、情感性和自我表现型利益，这是品牌建立关系的出发点。品牌定位是改变形象以适应品牌识别的前提，它发挥着指南针的作用。品牌定位因此必须集中焦点。

2 发现消费者的动心之处

品牌创建计划要尽量深入了解消费者，找到能让他们动心的地方，即他们生活和自我观念的中心。美极对烹饪的热爱是其忠实的消费群体。耐克“Just do it”的品牌活动为美国人带来了坚持体育运动，及时锻炼身体的动力。消费者受到品牌信息信息与耐克的识别紧密相关。霍伯特把消费者关心的问题，变为整个组织关注的问题，从而找到了整个品牌创建计划的关键。

3 找到驱动性理念

驱动性理念能帮助品牌与消费者产生共鸣，从竞争中脱颖而出。以驱动性理念为中心，才能建立起一系列协调一致的计划。驱动性理念可以来自消费者，也可以来自品牌本身（个性、符号、产品等）。对美极来说，“烹饪中心”项目是阿迪斯的是街头挑战赛，万事达卡的是世界杯足球赛的赞助活动，霍伯特的驱动性理念是成为思想领袖，而哈根一

的定位。

4 让消费者介入

如果参与者积极介入，那么关系自然就会加深。研究说明消费者比其他相关信息更看中与品牌的互动，所以强势体验等方式让消费者接近。美极的“烹饪中心”，福特“银河车”，哈根一达斯的欧洲冰淇淋大厅，耐克城扣篮活动，挑战赛都是精心设计供消费者参与的活动。而斯沃琪和美极的俱乐部则是留住忠诚顾客的最好的办法。俱乐部不仅提会，还让顾客加入了一个志趣相投、目标相近的社团。

5 包围消费者

企业要像耐克、美极或万事达卡那样以多种创建品牌的方式包围消费者。人们总会自然而然地想到要独立管理每式，但在许多背景下开展的研究说明多种媒体整合的力量更大。其原因有二，一是因为所有的方式都有活力枯竭的一每种方式都从不同的角度针对消费者，因此需要填补其中的差异。而起主要作用的方式可以不止一种，如耐克实施的流一流运动员作为代言人和耐克城 3 种方式并重。

6 目标

品牌创建工作需要对顾客和细分消费者以求达到共鸣，如果市场细分策略发生混乱则品牌从一开始就会产生偏集中会失去广泛的诉求点，过于宽泛又容易空洞无物，所以要找到一个平衡点。解决的办法在第二章已经讨论过，要市场细分的定位或识别内容。

7 突出重围

无论是广告还是各种品牌创建计划都面临着竞争者林立的情况。不管是以创新的方式执行一项熟悉的活动还是创品牌都要以一种积极的方式让消费者感到惊喜，甚至“吓一跳”。耐克城、阿迪达斯街头挑战赛、AT&T 的奥运会网饪计划之所以能获得完胜就在于它们的新鲜感。

不寻常的促销活动也是突出重围的有效工具。大众在新型甲壳虫车上市时在全欧洲发起一场捕捉哺乳动物的活动参加者要上网浏览，破解难题，回答不同网站提出的问题，才能赢得奖项。这与过去的促销方式全然不同。

8 品牌创建要与品牌产生关联

建立强势品牌时，执行活动应在各方面都表现出色，要精益求精。但执行的出色要与品牌有清晰的关联，执行不活动。广告工作者一定很熟悉一些震撼人心，至今为人津津乐道的大创意，但却没几个人能说出广告涉及的到底是哪问题只有当品牌成为主角（传播活动的中心）时才能得到解决。阿迪达斯街头挑战赛是属于阿迪达斯品牌的，而 DFI 只能从名字上看出与品牌的联系。同样的，耐克城、福特银河车的驱动性理念和“探戈”网站都处在各自品牌的核心

9 追求原创性和实质性

原创性是重要的品牌联系，品牌创建计划是否成功的试金石之一就是看它是否有助于品牌的原创性。地位和识别

反映出品牌的原创精神。苹果、耐克和大众等品牌在新产品的带动下能够卷土重来绝非偶然。原创性很大程度上是在实质基础以及品牌传统积累推动下产生的。由于产品体现了这种实质，并贯穿于企业的历史，沃尔沃生产安全汽车的原创性。

10 延伸品牌规划

接触品牌的人数制约了品牌创建计划的规模。问题在于要加强和充实计划。方法之一是制定小型规划，如美极的和万事达卡的地方银行计划。方法之二是让人们记住这些品牌活动，如免费样品、T恤衫等促销品和电子邮件信息等。是激发接触广告信息的人与他人分享信息。

公共关系和媒体广告都是增加品牌曝光度的途径。许多成功的计划都精心策划如何运用新媒体。许多电视名人参加可口可乐奥运火炬接力（当时美国有 5 500 人参加火炬的传递），这说明媒体喜欢播映这些有新闻价值的活动。斯塔 Shop 的广告投入很小，但他们仍成为知名品牌，业务超过 10 亿美元，公关宣传在其中发挥了关键作用。如果无法免费花钱也是值得的。阿迪达斯在 DFB—阿迪达斯杯期间把广告开支用于宣传踢球的乐趣、刺激和狂热强化了阿迪达斯的用丝毫不亚于一次出色的广告运动。

美梦如何成真——组织的问题

制定出超越广告的品牌创建策略之后，如何将其付诸现实？在目前的新环境下，至少两种组织化的能力是成功的把握多种媒体的能力和整合媒体的能力。

把握多种媒体

在运用赞助、一对一的直效行销、消费者俱乐部、网络、宣传技巧、公共关系、旗舰店、样品和其他多种媒体方面，技术是不可缺少的。品牌需要能在具体背景下产生效力的媒体，还需要更好地了解如何对结果进行评估。为了形成合不同媒体间的相互关系。企业组织要获得这种能力必须做到以下几点：

减少组织的制约。企业组织要勇于接受有创新的想法。哈根—达斯是以独立的无名小公司的身份进入欧洲市场。成功后才归入母公司。斯沃琪的成功，毫无疑问，在很大程度上要归功于一位非常不拘一格的首席执行官。

尝试各种想法。实验性的计划有助于组织积累经验和技巧，并直接了解到哪些能发挥作用，哪些不能。斯沃琪哈根—达斯无疑都从这些测试和实验中受益匪浅。

由专人或部门负责品牌创建计划。他们的任务之一是与有专长的公司（熟悉赞助活动、促销、宣传、网络技术）建立联系。其二是掌握新的传播技术，密切注意市场动态。第三是掌握成功的实践经验，尤其要从其他行业学习。定期进行创意思维训练，不断创新。这项工作使宝马在土耳其推出了一项非常新颖的促销活动，比如把车藏在城市里、热气种富有悬念的方式。雀巢在德国也设了个高级品牌管理的职位，目的是鼓励在全球范围内开展超越媒体的品牌创建工作。

加强控制重要媒体的能力。确定了驱动性理念和所使用的主要媒体或方式之后，企业组织就需要锻炼内部的管品牌创建工作是以企业资产为基础建立的，别人无法介入，内部人员也不能将它看作简单的复制。银河车、斯沃琪、

部培养了管理主要媒体的能力，这成为他们保持实质性竞争优势的关键。

媒体的整合

媒体和活动之间的整合当然离不开清晰、丰富的品牌识别和定位内容，但也需要组织的支持。企业组织需要专人负责管理品牌，保证品牌识别和定位不出差错，保证所有与创建品牌相关的活动都与整体战略吻合。负责的人员或团队要制定工作程序，鼓励创新，在付诸实施之间纠正脱离战略的建议。

传统的广告代理商在协助企业或管理其他媒体运作方面的能力是不同的。尽管有的声称能够制定和控制涉及面广的活动，但由于太专于广告，无法与协作组织协同运作，他们往往无法实施这些活动。最有效的做法是企业组织综合各种资源，如果让各种传播机构各行其是，那么精力必将分散，从而降低效率。

除了代理商组织外，企业应建立奖励机制激发传播工作者的创意热情。正如古话所说：重赏之下必有勇夫。

讨论题

- 1 品牌可以参考和借鉴顾客的哪些生活背景？
- 2 评估现行的品牌创建计划。它们的目的是什么？如何衡量是否达到目的？取得什么样的效果？
- 3 在你的行业里，找出以建立内部和外部视觉形象为目的的品牌实践活动。哪些有助于建立品牌联想？哪些有负面影响？为什么会有帮助？
- 4 这4章介绍的创建品牌的方式你最感兴趣的是什么？为什么？
- 5 找出一些失败的创建品牌的案例，为什么你认为它们是失败的？
- 6 通过一些超常规的创意思维，寻找其他可行的品牌创建计划。
- 7 如果媒体广告（或任何其他目前你所采用的手段）明天突然消失，你将如何使品牌与消费者发生联系？
- 8 问自己几个问题：如果我们是一家时装公司，我们该如何创建品牌？从拉尔夫·劳伦的成功中可以学到什么？建立品牌的几种主要方式是什么？如果时间和金钱都不成问题，你如何使自己与众不同？

全球性品牌领导地位——不仅仅是全球性品牌

麦当劳在欧洲

1995年对欧洲麦当劳广告的回顾揭示了一些令人不安的事实。随着市场的扩大，广告在不同国家开始变得不一致，完全偏离商品的核心识别特征。由当地市场摄制的广告片日益注重推销性而不是品牌的建设，在一些国家麦当劳的形式各异，而不够健康；在挪威，一则广告描绘的是一家中餐馆的雇员愚弄顾客，坚持说“没有汉堡”，而他的同事们却正在吃麦当劳汉堡。在西班牙广告里出现的则是一大群匆匆闪过的普通人的笑脸配上热烈的音乐。

这种对商品本质特征的偏离是麦当劳成功商业模式所带来的意想不到的负面效应。该模式推崇由当地国家决定市
麦当劳一向以其品牌既是基于普遍价值观基础上的全球性品牌，又与各个当地市场密切相关而自豪。同样的理念也决
菜单，核心是一致和全球性的，而其中一些产品却是专门为适应当地口味而开发的。麦当劳的广告却因地而异。在欧
劳市场营销执行人员曾说过麦当劳从来没有泛欧的（更别提全球性）广告而且可能永远也不会有。

1995年夏天，李奥贝纳（Leo Burnett）这个麦当劳在欧洲6个国家的代理商（英国、比利时、西班牙、瑞典、
发起首次泛地区活动，通过定义整合并推动所有传播工作的品牌定位，希望达到更多的一致性。这一努力看起来符合
因为在欧洲食物口味的区别越来越小，欧盟也即将形成。来自6个国家的富有创造力的经理及会计主管们开了3天的
当数量的关于食物趋势、顾客及其消费动机的市场调查数据。

会议的目标是找到核心识别及品牌实质，以指导6国的麦当劳广告。尽管挪威的代表有些犹豫，最后还是达成了
的主要相关联想被确定为健康的家庭消费场所、儿童、快速服务、可口食物及麦当劳的魔力。紧随欧洲品牌定位工作
进行了独立的项目研究。其目的是确定麦当劳在美国的核心识别并最终确定其全球性的品牌实质。这项工作得出了惊
品牌实质被定位为“受信任的朋友”，这一定位被看作是积极向上的，既能使该品牌得以巩固加强，也有助于消除一
面的看法，如“居高临下的施舍、微笑但不真诚”等。

李奥贝纳代理的各国连锁店开始围绕着同一品牌识别及实质重新独立创作了一些广告。这些广告巩固了麦当劳作
乐园的形象。广告尽管因国而异，却可以在任何地方播放。瑞典的一则广告讲述的是一位工作的母亲决定推迟一次工
儿去麦当劳，结果在那里看到了老板和他的儿子。在比利时的广告里，一个男孩因为带了副新眼镜而不自在，后来在
一个女孩的注意而变得高兴起来。在英国的广告里，一个小男孩缠着父亲带他去麦当劳，在那里父亲“偶遇”闹矛盾
令男孩高兴的是，父亲开始与母亲聊天。在挪威，一个小男孩被祖母领着穿过整个超现实的城市，最后来到了舒适而

最近的例子是瑞典与美国联合创意小组为瑞典拍摄的一幅获奖作品。这则广告也在除瑞典之外的其他一些欧洲国
广告体现了一些普遍价值观，它们就能在世界上其他地方播放。图10-1是从这则称为“小小薯条爱情”广告里摘出
广告中，一个年轻男孩在街上追求一个女孩，和她分享自己的心声、衬衣，但在让出薯条时却有些犹豫。

麦当劳在欧洲

对欧洲麦当劳广告的短暂回顾揭示了一些严峻的问题。其中一些广告要优于其他广告，但应该在各国都播放最好
何在一致性与效率性之间找到平衡点？追求一致性的作法是否应该推广到全欧洲，甚至全世界？如果答案是肯定的话
过多个代理商吗？能做到不影响创作活力吗？会议是解决问题的最好方式吗？客户的作用是什么？这些难以回答的问
成的答案。本章将提出一些有利于公司在地球村里建立起自己品牌的方法和思路。

全球性品牌

品客、万事达卡、万宝路、索尼、麦当劳、耐克、IBM、吉列、喜力、潘婷和迪斯尼是许多品牌塑造者羡慕的对

可称为全球性品牌，这些品牌在品牌识别、定位、广告策略、个性、产品、包装、外观、质感等方面具有跨越国界的特征。例如，在世界各地，品客都代表着乐趣、社交氛围、新鲜感、不油腻、可信、成片的产品。另外，品客的包装、标识在各国都是一致的。

实际上，像麦当劳一样，这些品牌经常并不像人们想象的那么全球一致。品客在不同的国家有不同的风味，品客的促销活动也因当地市场不同而不同。喜力在各地都是和朋友们一起享用的特别的啤酒，而在荷兰的家中，它的形象却是普通的啤酒。Visa 卡在许多国家如阿根廷甚至有不同标识。可口可乐在一些地区（如南欧）甚至推出味道更甜的产品。

除去这些不一致外，全球性的品牌显现出一些真正的优势。例如，一个全球性品牌可以有显著的规模经济效益。广告促销活动，虽然为了适应当地市场而在各地有所不同，但其总花费要比单独进行许多项广告宣传的花费少得多。其广告（如包装、设立网站、促销或赞助），因其费用和效益可分摊到多个国家，所以能更有效地利用成本。规模经济效益在诸如世界杯或奥运会至关重要。

然而，更重要的一点在于，效率的提高可能只是使用了更好的资源的结果。当 IBM 用奥美（Ogilvy & Mather）替换掉原来所有的代理商后，它立即成为寓言里那只无所不能的大象了。作为奥美最重要的客户，它得到该机构从全球调集人力资源；更可能开展需严密计划的突破竞争重围的广告规划。

品牌同时在多个市场投入也可带来效率。如果出现在大量媒体，就能使全球性品牌物超所值。同时，经常旅行的客户在多个国家的背景下接触到同一品牌，这增加了广告推销工作的难度。客户旅行对与旅行相关的产品如信用卡、航班和旅馆等。

另外，全球性的品牌由于其内在特性而更易于管理。品牌管理的基本挑战在于发展一个清楚、表达完善的品牌识别方法用这一特征指导所有塑造品牌的活动。对全球性品牌来说，这一挑战相对简单些；Visa 卡“全世界范围内可接受”管理许多独立的各国特有策略更容易。而且，还可运用更简单的组织系统及构架。

全球性品牌的关键在于找到一个在各个市场畅行无阻的定位。比如，雪碧就有全球通行的定位——诚实、不大吹牛、口味。由于发现世界各地的孩子们已厌倦大吹大擂的广告和空头承诺，雪碧使用的广告语（“形象并不重要，口渴时释放自己的感觉”）这一相信自己直觉的信息在全世界广泛流传。

几种定位方式很有作用。其一是成为最好、最优的选择。高档的品牌，如奔驰、勃朗峰、喜力和太妃糖能轻而易举地跨越文化的界限，因为其不言而喻的优点为大多数文化所认可。另一例子是与某一国家相联系定位；美国品牌如可口可乐、李维斯、Robbins、肯德基和哈里一戴维森能在各地通行（也许除美国之外）。定位在功能性利益上的品牌（如帮宝适尿布）也能在多个市场适用。

全球性品牌领导地位，而不仅仅是全球性品牌

尽管不是所有高档的或美国的或体现功能性利益的品牌都可成为全球性品牌，然而许多公司还是抵制不了将自己推向全球市场的诱惑，即使仅仅是因为一些简单的原因，如为了满足作为企业主管人员的自我价值，或是认为全球化是成功企业领袖的标志。

在这些情况下，通常的特征是由条文规定只采用全球性的项目。将所有广告宣传联合起来由统一的代理机构操作，发广告的主题是这种努力的基石。但是，盲目朝品牌全球化的目标前进可能是错误的道路，甚至可能对品牌造成巨大损害。一个原因可以解释。

首先，规模经济效益可能实际上并不存在。长时间以来，人们夸大了媒体超载的前景。当地的传播努力有时比引入“全球化”策略更有效且节约成本。同时，即使是杰出的全球性代理机构或其他传播代理商也不能保证在任何国家都能成功。

其次，品牌创建小组即使认定支持全球性品牌的策略的确存在，也未必就能找到。他们可能缺乏人力、信息、创意技巧而最后不得不满足于中等的策略。找到适用一个国家的优秀策略已很困难，何况还要加上该策略需能在全世界通用。

第三，在不同市场有本质区别的情况下，全球性品牌可能并不是最优或可行的选择。在下列的情况下全球性品牌可能不适用。

- 不同的市场份额地位。福特的“银河”小货车在进入英国与德国市场时，因在两国占的市场份额不一样而采取不同策略。福特在英国是头号汽车品牌，享有质量领先的声誉，而在德国这个位置被大众所占据。如第九章中提到，福特在英国面临挑战，其挑战是将市场扩大到公司用户；因此“银河”被介绍为“非小货车”，并将它的宽敞程度与飞机头等舱相比。“银河”只是简单地被介绍为“聪明的其他选择”。

- 不同的品牌形象。本田在美国意味着质量和可信赖，在 J D 功率排行榜上曾有骄人成绩。而在日本，质量是首要指标，本田的形象则是年轻、有活力的赛车。

- 先声夺人的定位。巧克力的最佳定位是与牛奶联系在一起，一杯牛奶缓缓注入巧克力棒。但是，不同的品牌已占据了这一定位（例如，英国的吉百利和德国的 Milka）。

- 不同的客户动机。在芬兰，佳能发现客户对能感知的机器复杂性能十分敏感后，定位成能增强用户能力，使他人成为主导者的复印机。而在德国和意大利，更传统的性能描绘能起到更大的作用。

- 不同的客户对不同的宣传方式和标识有不同的反应。一则 Johnny Walker 的广告中，主人公参加在潘布罗纳举行的驱赶公牛赛。这则广告在德国会显得过于鲁莽，在其他国家则会显得太过西班牙式。

全球商业策略经常被误导。企业应优先建立全球性领导地位而不是发展全球性品牌（尽管最后可能会建立起这样）。就是说，以有效的、富有前瞻性的全球性品牌管理为支持，在各个市场都建立强有力的品牌。全球性品牌管理应利用人力、系统、文化和构架，在全球范围内分配资源，整合协作并发展出一个能协调平衡各国策略的全球性品牌策略。

品牌创建的资源分配经常会走入传统的分散权力的误区——大市场所在国家得到最多的注意力，而那些可能带来大市场却分不到资源。有效的全球性品牌管理应从全球的高度上来发现和把握机会。

协作意味着分享研究方法、品牌投资费用、客户心理探究、最好的实践经验、制定品牌策略的流程、品牌管理模型的概念及执行工作。全球性品牌管理的一大挑战就是如何实现协作和整合。

实际上所有跨国公司都应积极地进行全球性品牌管理。不加指引和管理地让各地市场独立制定品牌策略必然会导致平庸，品牌易受攻击。由极少一部分优秀管理者带来的零散的成功只能是孤立而分散的。这决不是建立全球性领导地位

我们采访了 35 家公司的主管人员（一半总部设在美国，另外一半设在欧洲或日本），他们都有在多个不同国家强势品牌的经历。近一半的品牌与常用的消费品有关，这类商品通常拥有最完善的全球性品牌管理体制；其余品牌为高技术或服务品牌。尽管在各公司都有几个联系人，但主要的被采访对象都是全球品牌经理或高层管理人士，通常是首

一调查集中分析了对品牌进行全球性管理时出现的问题和机会，以及组织在处理这些问题时付出的努力。

基于这些采访和本书所讨论的品牌概念，我们相信希望建立起全球性品牌领导地位的公司大多组建了具有以下功

- 促进各国企业之间的观念和最优实践经验的分享
- 支持一个通用的全球品牌规划程序
- 分配品牌管理责任以形成跨国协作，克服地区偏见
- 执行优秀的品牌创建项目

观念和最优实践经验的分享

建立利于分享心得、方法与最优实践经验的跨国沟通体制是全球性品牌管理中最基本和最不具威胁性的因素。跨国国家可能较明显，而在另一国家却可能微妙而不易发掘。最优实践经验也可以来自竞争者或其他类别商品的经验，它

因为代表了已被证明的模式。

这样做的目标是拥有（1）全球机制以发现并捕捉最优实践经验的第一手观察资料；（2）将最优实践经验传送到（3）需要时即可轻松获得最优实践经验。

创建这样一种体系做起来比听起来要难。工作繁忙的人们通常不愿花时间去解释为什么成功或失败；另外，他们使自己陷入批评的信息。还有一个问题也是今天企业人士共同面临的一个问题：信息超载，这种“它在这不起作用”碍公司鼓励员工对市场经验的分享。

为解决这些问题，公司须培育支持自由交流最优实践经验的文化。另外，人员与程序要结合起来以创造相关且易信息库。采取激励措施是让人们互相分享知识的一种办法。比如美国管理体系追踪那些公开自己的观念和最优实践经验在年度业绩评估时对他们进行奖励。其他几家公司也已计划出可以发挥作用的激励体系。

定期会议不论是正式的还是非正式的，都是交流观念和最优实践经验的有效方式。例如 Henkel（欧洲包装商品）召集 20 个业绩最好的国家的品牌经理展开会议。这种会议的有效性取决于会议形式及与会者的构成。关于观念和正式报告当然可以发挥作用；像索尼就展示其来自世界各地最好的广告作品。问题是如何将想法付诸行动，与会者只作小组或较不正式的会议活动时才能获取真正的认识。通常比分享信息更重要的是通过会议形成了一定的人际关系，交流奠定了基础。

Frito-Lay 一年大约组织 3 次市场大学，邀请世界各地的一些市场主管或总经理到达拉斯市住一星期，目的是全球性品牌管理的相关概念，打破各国经理认为各国特殊背景会妨碍工作这一成见的束缚，为公司培养懂得如何“获利”的人才。在这一星期中，进行许多案例分析；每个包装、广告或促销的试验都是在一个国家或地区取得了成功之后又成功于另一个国家。这些分析说明了成功经验甚至也可以传达给持怀疑态度的当地市场小组成员。

企业局域网正日益在交流观念和最优实践经验中起着积极（尽管通常是支持的）作用。拥有一套其他国家相关人地址是基本的工具。尽管这对发布有关竞争对手行动或技术动态的消息极有效用，但在传播观念和最优实践经验时却常常超载而作用不大。在企业局域网上安装一种结构程序可以减少问题。美孚使用一套针对观念和最优实践经验的网络，由如介绍新产品、品牌建筑或零售点介绍等有特长和兴趣的人们组成。每一网络都由一位高级管理人员提供支持和指导，或者由协调者提供必要的支持、思想指导并维护连续性。这样就能找出相关的观念和最优实践经验并张贴在易于进入的企业局域网上。

亲身参与的实地访问提供了深刻理解最优实践经验的机会。例如本田派出工作小组“与最优实践经验一起生活”来理解这些作法是如何起作用的。其他公司派出首席执行官级别的人员（如 Henkel 和索尼）或品牌管理级人员（如 ICI）来发掘和交流最优实践经验并为各国工作小组提供支持。亲身观察最优实践经验如何起作用能带来纯粹描述所无法引出的知识。

宝洁公司的每一品牌都拥有世界各地的 3 到 20 个职员来激励和支持全球策略。他们的任务之一是获取当地市场知识，了解客户心理，通过市场调查和各国的商业活动经验来获取市场知识并在全球范围内传播这一信息。另一项任务是找出适合不同国家的市场方案（如定位策略）并鼓励其在他国市场的试用；还有一项任务是发展全球资源策略。工作小组还制定政策，策略在执行时，哪些部分是不容妥协的，而哪些因素是可以由各国管理人员灵活处理的。

在功能性层次上，分享方法是另一种创造协作的方式。福特在欧洲各国的作法并不一样，但研究方法和结果却得到一致。比如英国福特的强项在于研究支持系统的划分和直邮广告项目。除了他们的观念外，他们的技术和方法也被运用于其他国家，尤其是在市场与支持预算较小的国家。关键问题是要实现功能性层次上的跨国交流。

通行的全球性品牌规划程序

一位著名的包装商品市场专家的经历说明了在全球范围内管理品牌的一个基本问题。两年前，一位新任命的全球品牌经理组织了一场各国经理的策略报告会。实际上，所有国家的品牌经理都使用自己的词汇，自己的模式，提出自己的策略。结果很糟糕，根本无法控制，毫无疑问导致了低效的市场策略并削弱了品牌。这是应该避免的模式，却也是现在很流行的模式。

另外一家公司的作法稍好一点，他们发展了一种全球规划机制，有完整的计划模式和词汇。但未能得到各国品牌经理的反馈，结果，这一体制非但未能澄清局势反而加剧了混乱的局面。

品牌规划模式

在建立全球性品牌领导地位方面做得最成功的公司采用的是一种在各市场和各种产品都通行的全球性品牌规划模式。对一种品牌的表述不论是在西班牙，新加坡或是智利，不论是产品甲或是产品乙，看起来和听起来都是一致的。在所有表述都使用固定的规范词汇，有着同样的战略分析投入、结构及相同的产出。大多数在这方面较弱的公司承认正是这方面使他们成为全球性竞争者。许多公司已开始开发程序发展项目。通行的全球性品牌规划模式是在全球市场上创造协作和没有这种程序，整个组织将是分离割裂的。

本书所建议的模式为品牌计划程序及相关模式提供了构架基础。当然也有其他模式。另外，在使用笼统的总模式时，应考虑手边的背景及公司计划工作的传统做法。举例来说，一家向 100 个国家的食品店发货的软饮料公司与一家直接销售的公司相比，可能更需要强调不同的产品构成。

但是，有一些基本的要素需要考虑（图 10—3）——战略分析、品牌策略、品牌塑造项目的说明和对目标及衡量。更详细地说，对每一要素都应考虑以下各方面：

战略分析

客户分析——关键的部分是什么？客户动机是什么（真正的动机，而不是顾客自己所说的动机）？这一产品类别感上的不言而喻的优势？取悦顾客的切入点是什么？这一品牌可与生活中什么中心要素和自我概念联系起来？品牌可顾客未被满足的愿望提出对策？

竞争对手分析——谁是目标竞争者？他们自己的定位如何？他们的品牌塑造项目是什么，效率如何？谁正在冲围？采取什么方法？

品牌分析——品牌形象是什么？肯定和否定的方面分别是什么？战略的原动力是什么？关于该机构愿意和能得出什么结论？

品牌策略

品牌策略如何与整个品牌策划联系起来？它应起到什么一种作用，“银弹”品牌或战略品牌？

该品牌第一位和第二位的目标群是什么？

品牌识别是什么？什么是品牌个性和标识呢？

核心识别是什么？什么是品牌精髓呢？

价值观是什么？

如何区分该品牌？

支持品牌承诺的检测措施和现有项目是什么？

应体现什么样的功能性、情感性和自我表现型利益？

品牌塑造计划

品牌定位，目前品牌创建所努力达到的目标是什么？

战略原动力是什么？

在不同区域的行动计划及支持项目是什么？

- 渠道
- 广告
- 赞助项目等

品牌内部交流计划是什么？

目标及评估手段

销售及利润目标是什么？

分销目标是什么？

什么是品牌资产的目标？

如何评估品牌创建的成果？

- 销售与利润
- 分销
- 顾客忠诚度
- 知名度
- 认知品质
- 联想（包括个性与情感性利益）

这一模式里的两个尺度对获得成功十分重要却常常被忽视。其一，为雇员和公司合作伙伴所设的内部交流计划对时所需的清晰度和文化来说至关重要。正如第三章中所提到，内部交流可以有多种形式，如工作手册（立顿热饮）、工新闻通讯（惠普）、一本光滑的精装硬皮书（沃尔沃）或非语言的录像（Limited）。

其二为评估标准。事实上，评估标准推动具体行为；没有评估，品牌塑造通常只是空谈。关键是除销售及利润的包括品牌资产因素。令人吃惊的是，极少公司有全球性品牌追踪体系。百事可乐是个例外。90年代中期，百事（包括一Lay品牌）引进了全球评估体系，运用于其各国市场。它是非常有用的诊断市场、促进销售的方法，所以被纳入基称作市场的P&L，包括产品资产（无视觉口味测试）、顾客资产（分销的广度和深度）、品牌资产（顾客的意见和事国家地区级的经理们碰头来比较评估手段时，他们很快了解到他人也因同样的原因而面临着同样的问题。这一发现破，它使人们更愿意接受他人的计划和经验。

通行的全球计划程序

应该要设立一种程序来确保计划的产生，但极少数的公司有这样一种程序。麦当劳最近才开始运行一种计划程序

品牌面临的内、外挑战。有效计划程序的一个特点是它具有固定进度表和节奏以保证计划产生。每年举行一次活动制时代在大多数市场上已一去不复返了。这个世界变化得太快。这一程序应该允许由新技术、竞争对手行动或顾客变化和改变。艾森豪威尔将军曾说过：“计划本身并没有什么了不起。计划就代表了一切。”计划程序应该为经理们留下改的自由度。

另外，我们还须确定作用和责任。谁负责协调这一程序？谁应被包括在决策机制内？在各阶段应将情况通报给谁？谁应得到谁的认可？谁负责执行？

自上而下与自下而上

这一程序还需要一种机制将全球性品牌策略与各国品牌策略联系起来。这一机制可以是自上而下（全球性品牌策略指导国家品牌策略做相应调整），也可以是自下而上（国家品牌策略逐步演变成地区乃至全球性品牌策略）。

索尼、美孚和其他一些品牌使用自上而下的策略，它们发展了全球性品牌策略来指导国家品牌策略。国家品牌策略加入一些个别特征对全球策略进行补充。国家品牌战略家可以对一种品牌特征的某些要素有不同的理解（领导地位在一种理解成技术的领先，而在另一国家可以被理解为市场的领先）。在自上而下的策略中，国家品牌工作小组负有纠正国家品牌策略的偏离，尤其是在发生冲突的情况下。

自下而上的策略允许组织在国家品牌策略的基础上发展全球性品牌策略。相似的国家品牌策略可以归入同一组，按发展程度（不发达、发展中、发达）或竞争背景（该品牌是领先者还是挑战者）来划分。各组的品牌策略不同，但也应有统一的全球性品牌策略。

随着时间的推移，由于观念和最优实践经验的分享和采纳，不同策略（包括同一策略的变异）的数目将逐渐减少。少量的策略方向前进可以带来更大规模的品牌协作。因此，一家代理机构为梅赛德斯制定了 5 个左右的宣传计划，各国根据自己的计划。如果有 5 个而不是 55 个基本品牌策略，广告运动的焦点就会更明确。

分配责任以实现跨国协作

取得良好全球性品牌协作的目标经常受到地区性偏见的阻碍，具体来说，当地经理们认为他们所处的环境是独特的。其他市场的对顾客的理解和最优作法在他们那是不可行的。由于这种观念部分基于他们对自己了解所在国家情况、竞争力的信心，而这种信心也不无基础，所以那些对他们信心的批评被看作是对他们自尊与职业自治权的威胁。当地品牌小潜意识里觉得行动的自由受到限制，他们将被强制接受低效或非最优的策略。另外，过去的策略令人满意，效用也得改变它们需要有令人信服的原因。

消除当地偏见的最终解决办法是建立一个中央集权的品牌管理体系以制定全球性品牌策略。尽管 Smirnoff、索尼等一些品牌靠这一方法在部分市场取得了胜利，但也存在着这样的风险（本章一开头就提到过），那就是找不到或无法制定全球性品牌策略，或者这样的策略根本就不存在。另外，这种品牌管理方法可能由于组织内部根深蒂固的权力分散和文

可行性。因此，许多公司不得不选择中央集权之外的其他方法。

对大多数公司而言，让各国品牌管理小组迅速而自愿的接受并执行他人最优的实践经验是十分困难的。要处理这某人或某个小组负责该全球性品牌。一些公司有重要品牌却没有人员或小组负责这一品牌的现象并不奇怪。如果没有力的人员或小组负责全球性品牌，就不能产生协作，品牌也将陷入无序状态。

我们的研究表明，全球性品牌管理根据执行权限级别，以及小组或个人负责来划分，有 4 种可能的方法（如图这 4 种类型可分别称为全球性品牌小组、企业管理小组、全球性品牌经理和品牌团队领导者。

企业管理小组

90 年代的宝洁公司是运用企业管理小组方法的典范，如果高层管理者是那些视品牌为企业主要财富的市场部（员，这种方法最合适。宝洁的 11 类产品的每一类均由一个全球小组负责，每一小组由 4 个经理组成，对该产品在其研发、生产及市场管理负有连续性的直线型责任。每一类别产品的全球小组由一位同时担任二级工作的执行副总裁领导管欧洲所有健康美容产品的人担任护发品类别小组的主任。小组经常互相联系，一年正式碰面 5 到 6 次。每一类别产下工作：

定义这一产品类别内的品牌在全世界的特征及定位。在宝洁，各国的品牌和广告经理实际上是策略执行者。

本着尽可能地建立全球性品牌的宗旨，品牌经理要采纳各国品牌塑造的优秀作法，并负责在全世界范围内测试为全球的成功典范。

通过规划类别鉴定的技术来推动产品创新，这一技术可用于塑造品牌和决定什么品牌获得什么技术。比如，潘个姐妹品牌获得 Elastesse 技术（解决了戴头盔给头发带来的问题）。

因为该小组包括高层执行人员，执行任何决定都不会有组织结构上的障碍。

品牌团队领导者

品牌团队领导者应该是负责推动培育品牌的主要工作的高级执行人员，可能是执行总裁。品牌团队领导者机制特拥有热中于品牌策略且有才华的高层执行人员的公司，如 Henkel、索尼、Gap、Beiersdorf (Nivea) 的公司。雀巢 12 牌各有一位品牌团队领导者；每一位品牌团队领导者还担任公司内的另一项工作，同时负责该品牌在全球范围内的总负责营养品的副总裁可能是 Carnation 的品牌团队领导者，而负责可溶咖啡的副总裁可能是“美食家的选择”（Tas 在美国之外称为 Nescafe）的品牌团队领导者。

品牌团队领导者负责批准一切关于品牌扩展的决定（如将 Carnation 品牌名贴在白色牛奶巧克力棒上）并监控品表述和使用。他必须熟悉当地背景和管理人员，确认成功经验并提出宣传推广它们的建议（有时需强制执行）。在一些品牌团队领导者需有更多的预见性，他们要确认国家品牌特征和定位并确保各国的小组有创意、有纪律性地执行既定定位。品牌团队领导者是可信赖和受尊敬的，不仅因为他的组织能力，还因为他具有丰富的经验、渊博的知识和敏锐牌团队领导者的建议都会得到认真的考虑。

宝洁的“组织 2005”计划的一部分内容是在 21 世纪将地区类别产品经理小组的权限和责任集中到全球经理的手上，旨在加速全球协作的进程并帮助创造更多的全球性品牌。目前，宝洁的 83 个主要品牌中只有一小部分可以称之为全球性品牌。

全球性品牌经理

在许多公司，尤其是高科技和服务行业，高层管理缺乏品牌甚至市场经验；相反，品牌专家总是位居高层执行经理。这些公司的权力通常是分散的，其管理体系的特征是各地区和国家具有强大的自治式的管理权限。在这种背景下，创造跨国协作就面临着更大的挑战。

全球性品牌经理（以下简称 GBM）是负责制定能产生强势品牌和全球协作的品牌策略的人。在 IBM 则被称为品牌经理，强调了这一职位在塑造和保护品牌资产中的作用。在 Smirnoff Grand Met 这一著名都市品牌中，全球性品牌经理被称为 Smirnoff 公司总裁。在另一著名品牌哈根·达斯中，全球品牌经理是该品牌的主要市场，即美国的品牌经理。

尽管一些全球性品牌经理对一些市场策划有最后的批准权（Smirnoff 的 GBM 要批准广告策略中的一些要素），但品牌经理实际上无任何权力。因此，他们必须在没有发布命令的权力的情况下去创造一种协作紧密的全球性品牌策略。上取得成功有四个关键因素：

拥有顶层管理的支持，否则任何努力注定只能取得极小的进步。事实上，全球性品牌经理在公司里如果没有高层的支持，就须集中精力说服执行级人员，使他们信服这一品牌是值得支持的。万事达卡就任命了一个 6 人品牌执行小组（由董事会成员中挑选）来支持和建议品牌创建计划。

如果没有全球性品牌计划程序，就必须创立一个；如果有，就对现有程序进行管理和协调。这一点很有用，因为各级经理们提供同一的计划程序，制定统一的词汇、结构、计划循环体系、产出和衡量手段，有利于 GBM 参与和影响品牌

发展、调整和管理内部品牌交流体系。全球性品牌经理不应仅仅是管理这个体系，而应成为其中关键的一份子。面对世界的客户、问题和最优作法，他或她就能处于确定和宣传协作机会的最佳位置。

任命有经验有才华的人担任 GBM 的职务。如果说对全球性品牌管理有什么共识，那就是挑选正确的人选。只有具备重要的全球经历、产品背景、活力、可信度及应付各国熟悉品牌的专家般的人事能力，这一机制才能正确运行。如果选错了人，机制无论设计多么完善也终将失败。因此对 GBM 个人的挑选、培训、指导和奖励程序十分关键。

有时人们对 GBM 举措的支持缺乏承诺性。当另外一种管理潮流出现或是目标数字未能及时转换成实物时，执行人的支持就逐渐消失，剩下 GBM 一个人在努力地朝上游游去。正如英国人所说：“这就像在西班牙的沙地上建城堡。”如果遵循上述原则，取得成功，缺乏其中任何一条都会削弱 GBM 成功的机会。

全球性品牌小组

GBM 经常被看作是旁观者，一个高高在上的职员，他/她只会造出更多的表格和会议而影响手头上真正的工作。与各国品牌经理打成一片，让人们承认全球性品牌管理的价值。全球品牌小组（以下简称 GBT）更易于被接受并能搜

识和经验，因为更多的人就意味着更多的渠道。GBT 可代替 GBM 或与 GBM 结合使用，由 GBM 负责推动或领导 GBT。

美孚、惠普和其他公司使用 GBT 机制，其成员通常来自世界各地，负责品牌开发的不同阶段，具有不同竞争背景。广告、市场调查、赞助活动或促销的工作也可包括在小组工作内。GBT 的职责和 GBM 一样是在全球范围内管理品牌。一样，成功的关键是高层管理的支持，全球品牌交流机制和正确的人选。

GBT 机制尤其是在没有 GBM 的情况下也存在一些问题。首先，由于无人负责执行全球性品牌决策，小组成员的基使他们无暇分心而造成执行不力。第二，小组可能缺乏权限和精力来确保他们的建议在各国得到实行。美孚部分解决它的作法是从各国抽调人员组成行动小组来承担具体任务。第三，小组成员由于政治或社会原因而不得不接受当地产市场经验，结果是未能形成全球性品牌策略。

GBT 机制只有在有效运行的全球性品牌计划产生了定义完善的全球性品牌策略之后才能发挥作用。品牌小组的重策略的遵循情况和促进最优作法的交流。

划分全球性品牌管理责任

一些公司把 GBM 和 GBT 的职责划分到企业的工作单位并决定或共同或部分使它们的职责更具体明确。例如，为客车润滑剂业务、商用润滑剂业务和燃料业务而设立的 GBT，因为各项业务内的品牌有本质的区别。之后再由全球协调各部分的工作。

莱卡 (Lycra) 这一有着 35 年历史的杜邦公司品牌，是责任划分的另一个例子。它的全球特征——灵活、舒适、同步运动——已产生了一句全球著名的广告语“莱卡的运动无可比拟”和拥有“运动”这样一种全球性的概念。莱卡有多种应用途径，每种应用都需要积极的全球性品牌管理。解决的方法是把每一种产品的 GBM 的职责具体划分到与这相关的国家——巴西的品牌经理也是全球泳衣业务的领导，法国品牌经理也负责时尚等等。这一概念运用了分散在世界术，避免了中央集权。

权限—GBM/GBT 与国家小组

GBM 和 GBT 结构共有的一个问题就是赋予全球品牌经理和小组的权限级别与类型。重要的权限意味着对品牌创建牌完整的支持，以及减少全球性品牌管理由于结构和竞争压力产生的障碍。比如，GBM 或 GBT 可潜在地拥有对以下各权：

说明任何标识的偏离误差。向 GBM 或 GBT 汇报工作的标识政策小组可规定或批准世界范围内标识及相关颜色、误差范围。

产品或服务设计的外型和质感。例如，IBM 的 ThinkPad 笔记本电脑品牌是黑色、矩形的，有一红色追踪球，本处有混色的 IBM 标识。任何对这一外型偏离都须经过批准。

广告策略。比如在 Smirnoff，GBM 拥有选择广告代理商及广告主题的最后决定权。

品牌策略。一种选择是让 GBM 或 GBT 与各国经理共同签署品牌策略及其执行决定。

在几家公司里，权力范围被规范化，将管理行为或行动划分为强制的（如标识必须完全按规定出现）、可调整的（如标识大小或颜色固定，实际表述可根据当地文化作相应调整）或任意的（当地促销活动）。图 10—5 是用来说明行为是如何划分的。个人或集体应确保每个人都知道并会遵守这些指示。

尽管这种为规范管理而划分成强制的、可调整的与任意的行为经常是防止品牌在全球失去控制的有效方法，它也有体系所固有的局限性。使用限制性措施对品牌创建进行微观管理可能会适得其反。最终来说，最优的办法应该是强有力识别，这样才能推动符合策略的品牌创建工作而不用诉诸规则。

建立推广成功品牌创建活动的体系

建立全球性品牌领导地位尤其是在媒体报道纷繁的今天需要出众的执行成绩——正如我们前面所说，仅仅作到的。一个全球化组织面临的困境是如何在当地市场取得出众成绩的同时也能创造协作和平衡。完全的当地自治通常意味着缺乏连贯性，使用的人力物力资源也少。另一方面，为创造协作和消除当地偏见而集中创建品牌的权限经常会导致妥协。宝洁公司如宝洁、奥迪与 Henkel 都针对这一问题作出了回应。

宝洁通过赋予各国品牌小组发展突破性品牌塑造计划的权力得到了一些非同寻常的创意。特别是一个品牌在困境中，公司总是鼓励各国品牌小组独立地寻找获胜的途径。一旦找到了一个成功的办法，公司会迅速在它国进行试验并尽快推广。

例如宝洁的潘婷 Pro-V 是 1985 年从理查德森·维克斯(Richardson Vicks)购得的一个小品牌。公司试图扩大它在台湾的忠诚的顾客群，却并未取得多大成效；在法国和其他地方也一样。但在 1990 年品牌战略家们在台湾市场上挖到了金矿。宝洁让有优异发质的模特来展示闪闪发亮的健康头发非常有用。尽管人们知道模特展示的头发并不是真的，他们还是会想要拥有那样的头发。”该品牌于是使用“秀发健康亮丽，乌黑有光泽”的广告语（图 10—6），在 6 个月内就成为台湾的知名品牌。这一观念及广告支持在其他市场也取得了巨大的成效，之后推广到 70 个国家。宝洁现在把潘婷看作是它为亚洲市场创建的品牌之一——而这一切都源于台湾。

奥迪使用多个代理机构来刺激优秀的品牌创建工作。使用一个全球性的传播机构有益于执行全球性策略，但也可导致工作和不一致的结果。当多个传播组织互相竞争时，总是会出现更好的选择，创造辉煌的机会也就更大。在欧洲，来自 5 个奥迪代理商（称为奥迪代理商网络）互相竞争开展宣传运动的工作。失败者继续在它们国内执行获胜的方案。因此，工作，将来就还有参加新一轮竞争的机会。其他公司雇用同一家代理商的不同代表处。这也许并不能产生希望获得的最佳创意，但还是要比只雇用一家代理商的一个团体得到更多的选择。

Henkel 和其他公司强调调整全球计划来适应当地市场，以期改善平庸达到辉煌。拿 Smirnoff “完全兴奋体验”营销活动来说：全球所有的广告展示的都是透过 Smirnoff 的瓶子看扭曲的形象，形象变得清晰了，但具体的场景却因国家的顾客对什么是兴奋体验有不同的看法。在 Rio de Janeiro，广告展示的是基督塑像和一个足球；而在洛杉矶的，出现的“W”标志是由两个人的腿组成的。IBM 全球的广告语“四海一家的解决之道”在阿根廷成为“小世界”，因为

球”一语缺乏所要造成的冲击效果。贝纳通的宣传运动则须根据各个国家的不同而进行相应调整——在一个国家有效，在另一个国家却可能是忌讳的。

另一个方法是成立培育优秀成果的中心，如固定的全球单位，专门在可发展协作的关键领域工作。例如雀巢在德来培育和润饰广告以外的创建品牌的创意。这个单位的作用之一是鼓励跨产品和跨市场地采用成功作法。美孚在一些如产品表述、广告与市场调查领域创建了研究优秀成果的中心。

所以，企业面临的挑战就是创造出出众的成果，这一成果应该像长了腿一样能被运用于多个国家。基于这些和其他分析，本章提出一些建议，给那些希望创造辉煌的人们：

考虑选择走哪一条创建品牌的道路——例如，选择广告、赞助活动、零售方式还是促销活动？天才的光辉可能在于本身，而在于道路的选择。

找出品牌管理小组和传播合作伙伴机构内最优秀和最有推动能力的人员来为品牌工作。

开发多种选择。总的来说，创造出众成绩的机会越多，成功的几率也就越大。但是这可能意味着同时雇用几家管理工作变得困难（因为他们都想使用自己的策略，获得更大的工作份额）。因此全球性品牌领导地位的建立还需要进行确定的控制。

评估结果。全球性品牌评估体系对创造出众成绩来说至关重要。如果品牌特征表述清楚并反映于全球评估体系，那么制定真正富有成效的计划的动力，也能避免毁灭性的计划。

迈向全球性品牌

品牌策略总是涉及一般的定位和传播工作，所以有许多努力的目标是建立全球性品牌。这个诱惑的部分原因在于能带来效率，更大的预算能带来对供应商更大的影响力，更易追踪的品牌管理以及与全球性中介机构打交道的便利性。建立全球性品牌确实是真正的目标——但有两条警告。

首先，企业发布一道指令要求在全球统一定位和其他品牌创建的要素，但全球性品牌并不会因此一蹴而就。相反，计划程序、全球性品牌传播体系、有效的组织构造和利于推广成功品牌成果的体系为基础，全球性品牌管理体系才能建立。使用这些工具的时候，各国经理应制定策略，尽可能创建出有力的品牌。目标是将品牌规划的数目尽可能减少，剩下一个，其结果可能是一个全球性品牌，也可能是几个地区品牌。

第二，应该意识到创建全球性品牌不一定是可取的。基本的目标应该是树立全球性品牌领导地位，而不是全球性品牌。建立全球品牌很风光，品牌管理也会因此而容易得多，但如果代价是品牌实力受损的话，公司还是不要贸然朝这一方向

讨论题

- 1 讨论本章第一节结尾部分就麦当劳提出的问题。

- 2 你所在行业有什么全球性品牌？在全球范围内达成标准化的内容是什么？是品牌名称和商标，是定位，是产品还是媒体策略？
- 3 你所在企业的全球性品牌是什么？你能拥有更多的全球性品牌吗？候选品牌有哪些？它们遇到的障碍是什么？
- 4 评估你的全球性品牌传播系统，思考如何改进。品牌识别如何影响这个传播系统？这个系统在采用什么样的机制？
- 5 评估你的规划体系。它是否有通行的规划模式？规划流程能否促进全球性品牌的发展？
- 6 评估你的品牌创建执行能力。你所在机构的品牌创建系统和结构会取得卓越的还是平庸的成果？应该如何改进？
- 7 你的企业是如何组织起来管理品牌的？有专人或小组管理品牌吗？管理功能非常出色，还是一般呢？如何改进？