

品牌前沿丛书

丛书总主编 \ 余明阳 舒咏平

# 品牌营销管理

“品牌的一半是文化”，品牌是文化的载体，文化是品牌的灵魂。

余明阳 杨珊珊 ◎ 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

品牌前沿丛书

# 品牌营销管理

余明阳 杨珊珊 著

武汉大学出版社



## 图书在版编目(CIP)数据

品牌营销管理/余明阳,杨珊珊著. —武汉:武汉大学出版社,2008.7

品牌前沿丛书/余明阳 舒咏平总主编

ISBN 978-7-307-06237-5

I. 品… II. ①余… ②杨… III. 企业管理:质量管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 063867 号

责任编辑:詹 蜜

责任校对:程小宜

版式设计:詹锦铃

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:wdp4@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:武汉中科兴业印务有限公司

开本:720×1000 1/16 印张:19.375 字数:346千字 插页:3

版次:2008年7月第1版 2008年7月第1次印刷

ISBN 978-7-307-06237-5/F·1152 定价:29.80元

版权所有,不得翻印;凡购我社的图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

# 总 序

---

品牌，是 21 世纪中国出现频率最高的词汇之一。在“中国制造”向“中国创造”的发展过程中，品牌是标志性的符号；在和谐社会建设和创新型国家建设中，品牌同样是标志性的符号；由经济大国向经济强国的提升中，品牌依然是标志性的符号。于是，中国从政府到民间、从企业到社团、从媒体到高校，人们普遍关注、议论并思考着品牌的问题。

品牌是伴随着私有制的产生和交换现象的出现而发展起来的。当私有产品在市场上进行交换并构成价格差异和竞争差异时，品牌便是价值溢价的有效手段。因此，它的英文“Brand”最初的含义就是“烙印”的意思。国际上对品牌进行较为系统的研究，起步于 20 世纪 60 年代。以大卫·奥格威为代表，将品牌理解为营销竞争的重要法宝和企业实力的重要象征。但事实上，品牌真正被广泛关注，是在 20 世纪 90 年代以后。从那时候起，国际上著名的期刊 JM 和 JMR 出现了大量的以“品牌”作为主题词的论文。原因是信息时代的到来、互联网的普及、跨文化传播、全球经济一体化和价值意识的共享，使得品牌成为市场竞争的核武器，开始发挥前所未有的影响力。

中国的品牌研究，起步于 20 世纪的 90 年代；但真正发展起来，却是在 21 世纪初。随着中国经济连续 20 多年的高速发展，使中国进入历史上从未有过的发展阶段。国家的强盛、人民的富强、民族的复兴、文化的重建，使得中国的发展备受世人瞩目。但粗放的增长方式，越来越受到环境、资源、能源的影响，中国必须由简单粗放的增长方式向集约精细的增长方式转变，必须以技术创新、自主知识产权、高附加值和可持续发展作为发展的主

旋律。于是，品牌作为综合国力的象征，被人们广泛关注。

尽管经历了近 10 年的研究，中国出版了几百种品牌方面的出版物，但更多的成果依然停留在引进和普及的阶段，依然着重在品牌基本知识的介绍和基本运行流程的普及上，缺乏更为系统的思考和更学理化的研究。在这样的背景下，武汉大学出版社颇有远见地策划了“品牌前沿丛书”这一选题。事实上早在 1999 年，武汉大学出版社就推出了中国第一套“名牌丛书”（6 种）。应该说，他们对于品牌方面的敏感，在国内同行中是出类拔萃的。

承蒙出版社的厚爱，请我们担任丛书的主编。承接了这一任务以后，我们首先对选题进行了认真的考虑，决定先推出《品牌定位》、《品牌文化》、《品牌竞争力》、《品牌营销管理》、《品牌危机管理》、《品牌聚合传播》6 本著作，并开始进行国内外资料的检索。参与本丛书撰写的除了笔者外，其他都是目前在品牌界崭露头角的青年学者。他们大多是名牌大学的博士毕业生和博士生，并在高校讲授品牌方面的课程。我们希望通过团队合作，使得本丛书既能接轨于国际学术前沿，又能适应中国现实的市场需求。我们把本丛书的学术层次定位在学术专著和研究生参考书的层面。

本丛书能够顺利出版，应该特别感谢武汉大学出版社领导、教育分社王雅红社长和文史事业部陶洪蕴主任。领导的高瞻远瞩和责任编辑们的敬业态度，给我们留下了深刻的印象。在丛书的审定中，裴青苗、侯傲霜和党楚等几位研究生给予了很多的参与和支持，在此一并致谢。同时，丛书吸收了迄今为止的国内外许多名家学者的研究成果，我们尽可能地给予标注。若有遗漏，请有关同仁跟我们联系，我们将在修订中给予完善。

我们深知，自己无论是知识结构、学术视野，还是专业修养，均有诸多不足，真正撰写的时间，只有一年左右。难免由于匆忙，而留下很多遗憾之处。我们将通过不断的修订，使之逐步完善。

余明阳 舒咏平

2008 年 3 月 1 日

# 目 录

---

第一章 定义品牌营销 .....	1
第一节 品牌的概念、特性和意义 .....	1
第二节 营销的概念和本质 .....	14
第三节 品牌营销的实质 .....	24
第二章 界定品牌营销管理 .....	40
第一节 品牌营销管理的客体 .....	40
第二节 品牌营销管理的主体 .....	48
第三章 审视品牌营销前景 .....	66
第一节 分析外部品牌环境 .....	66
第二节 测评企业品牌状况 .....	76
第三节 调研竞争品牌资讯 .....	86
第四节 估计市场品牌需求 .....	96
第四章 把握品牌营销对象 .....	110
第一节 辨析品牌营销对象 .....	110
第二节 选择品牌营销对象 .....	119
第三节 洞悉品牌营销对象 .....	130
第五章 确立品牌营销战略 .....	146
第一节 品牌营销战略的基础 .....	146
第二节 品牌营销战略的内容 .....	156
第六章 创建品牌营销的市场供应品 .....	176
第一节 创建品牌隐性要素 .....	176

第二节	设计品牌显性要素 .....	189
第三节	品牌的市场定价 .....	206
第七章	传播品牌价值 .....	219
第一节	聚合品牌信息 .....	219
第二节	分散品牌传播 .....	229
第八章	传递品牌价值 .....	247
第一节	聚焦品牌营销终端 .....	247
第二节	管控品牌营销通道 .....	258
第三节	精耕品牌营销服务 .....	267
第九章	品牌营销新视野 .....	281
第一节	全球化时代的国际化品牌营销 .....	281
第二节	E时代的网络化品牌营销 .....	289

# 第一章

## 定义品牌营销

具有营销或管理意义的品牌概念，诞生不过 50 多年。世界著名广告大师、奥美的创始人 大卫·麦肯兹·奥格威（David MacKenzie Ogilvy）在 1955 年首次对品牌做了如下定义：品牌是一种错综复杂的象征，它是产品的属性、名称、包装、价格、历史、声誉、广告风格的无形组合。品牌同时也因消费者对其使用的印象及自身的经验而有所界定。

“品牌”一词的产生大约在 500 年前，正如英国英特品牌集团（Interbrand Group）董事 保罗·斯图伯特（Paul Stobart）所言：“品牌被用来区分不同生产者的产品由来已久。”“品牌”来源于古斯堪的纳维亚语“Brandr”，意思是“打上烙印”。中世纪欧洲农场主为了把自己饲养的马、牛、羊等牲口与别家的区分开来，便在牲口身上烙上独特的烙印以区分所属，这种方式至今仍然广为使用。

品牌意识的出现距今不少于 5000 年的历史，品牌化的初衷是手工匠人用来标识自己的劳动成果，以便顾客能够轻而易举地辨认它们。<sup>①</sup> 品牌的起源最早可以追溯到古代陶器和石器匠人标在手工制品上的标识，以便购买者根据高水平陶艺匠人的标识寻找到高质量的商品。在中国、古希腊、古罗马出土的陶器上，以及印度出土的物品上，都发现过这类标识。

### 第一节 品牌的概念、特性和意义

《五灯会元》中有一则青原惟信禅师的语录：“老僧三十年前未参禅时，见山是山，见水是水。及至后来亲见知识，有个入处，见山不是山，见水不是水。而今得个休歇处，依前见山只是山，见水只是水。”

禅师一言，耐人寻味。悟道的过程，也有其轮回。领悟品牌之道何尝不

---

<sup>①</sup> Kevin Lane Keller. 品牌战略管理 [M]. 李乃和, 等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2003: 25.



是如此呢？

## 一、品牌的概念

仅在品牌概念被正式提出后的 50 多年中，关于品牌的定义也是众说纷纭，林林总总。既然本书论述品牌营销管理，那么且看营销权威对品牌概念的解读：

### 1. 品牌是符号，区别你我他

美国市场营销协会（American Marketing Association，AMA）将品牌定义为：用以识别一个或一群产品或劳务的名称、术语、象征、记号或设计及其组合，以和其他竞争者的产品或劳务相区别。<sup>①</sup> 美国加州大学柏克莱分校哈斯商学院教授大卫·艾克（David A. Aaker）也认为：一个成功的符号（或标志），能整合和强化一个品牌的认同，并且让消费者对这个品牌的认同更加印象深刻……可能会替这个品牌奠定成功的基石。

作为符号的品牌，肩负着识别和区分的主要功能。这一定义基于最初始、最直观、最外在的品牌含义，以朴素而现实的视野将品牌管理的重点集中于识别体系的建立和法律范畴的甄别。但这只是作为品牌应具有的基本且必要，而非充分和全面的内涵。

### 2. 品牌是桥梁，架设心灵路

波士顿咨询公司（Boston Consulting Group，BCG）的理解是：品牌是联系企业的主观努力与消费者客观认知的桥梁。奥美广告公司（Ogilvy）把品牌定义为：消费者与产品间的关系……消费者才是品牌的最后拥有者，品牌是消费者经验的总和。正如哈佛大学商学院教授戴维·阿诺（David Arnold）认为的“品牌是一种类似成见的偏见”，这种界定强调，品牌是消费者或某些权威机构认定的一种价值倾向，是社会评论的结果，而不是自我加冕的。事实上，“真正的品牌存在于关系利益人的想法和内心中”。<sup>②</sup>

将品牌视为桥梁，是由于它达成了企业和消费者以及产品和消费者之间的沟通，而这一条去往消费者心灵的通道，恰是品牌得以实现的基础。因为产品形成于生产环节，而品牌形成于流通环节，企业塑造品牌的性格，而消费者决定品牌的命运，品牌属于生产者，而真正的拥有者其实是消费者。然而消费者是否愿意持有某种“偏见”，是否愿意认同某种价值，还要看这种

① 营销术语词典（DICTIONARY OF MARKETING TERMS）. 1960.

② 汤姆·邓肯，桑德拉·莫里亚蒂. 品牌至尊 [M]. 廖宜怡，译. 北京：华夏出版社，2000：11.

偏见何如，这种价值何在。

### 3. 品牌是承诺，一诺值千金

根据美国 TUCK 商学院凯文·莱恩·凯勒（Kevin Lane Keller）教授的解释，对于消费者，品牌标识了产品的来源，成为消费者与产品生产者之间的一种纽带，即契约和承诺，是生产者对产品品质的保证。波士顿咨询公司（Boston Consulting Group, BCG）也相信：品牌是客户对公司产品或服务的主要理解，代表公司产品/服务所做出的承诺、表现的价值、提供的好处，以及客户对这些承诺、价值、好处的主观评估。

品牌与消费者之间的关系，可以视为一种合同或者协议，消费者对品牌的信任和忠诚来源于品牌所包含的关于产品或服务的质量、属性、价格、个性等方面的承诺，以及消费者根据检验获得的对该承诺真实性的认可。

### 4. 品牌是资产，利润滚滚来

美国品牌学家亚历山大·拜尔（Alexander L. Biel）认为：品牌资产是一种超越生产、商品及所有有形资产以外的价值……品牌带来的好处是可以预期未来的进账远超过推出具有竞争力的其他品牌所需的扩充成本。法国品牌专家让·诺尔·卡菲勒相信，企业最宝贵的财富是品牌。<sup>①</sup> 品牌对于公司而言代表了一份价值连城的合法的财产。这份财产能够影响消费者的行为，在它被购买和出售的过程中，确保它的主人以后会有源源不断的收入。<sup>②</sup>

将品牌视为资源或资产，是站在经济学的立场上，突出品牌作为一种无形财产时给企业带来的财富、利润，它认为品牌即一种价值，在一定程度上脱离产品而存在，可以买卖，是一种获利能力。但是，凯文·莱恩·凯勒（Kevin Lane Keller）在《品牌战略管理》（Strategic Brand Management）一书中指出：“品牌资产概念的出现，对于营销人员，既是一个好消息，也是一个坏消息。好消息是品牌资产提高了过去相对为人所忽视的品牌在整个营销战略中的作用，并引发了营销人员对于品牌管理的兴趣和研究人员对于品牌研究的重视；但坏消息是不同人出于不同的目的对于品牌资产概念进行了大量的定义，结果却导致了对品牌资产概念理解的混淆甚至误用。”

### 5. 品牌是箩筐，什么都能装

“现代营销之父”美国西北大学凯洛格（Kellogg）管理研究院教授菲利

---

① [法] 让·诺尔·卡菲勒. 战略性品牌管理 [M]. 王建平, 曾华, 译. 北京: 商务印书馆, 2000.

② Charles Bymer. Valuing Your Brand: Lessons from Wall Street and the Impact on Markets. ARF Third Annual Advertising and Promotion Workshop. February 5-6, 1991.

普·科特勒 (Philip Kotler) 阐述了品牌的 6 层意思：一是属性，即一个品牌固有的外在印象；二是利益，即使用该品牌带来的满足；三是价值，即该品牌的使用价值和价值感；四是文化，即附加和象征该品牌的文化；五是个性，即品牌可以给人带来浮想和心理定势的特点；六是使用者，即品牌还体现了购买或使用这种产品的是哪一类消费者。一个品牌如果能具备所有 6 层含义，才是一个完整的品牌。而其核心是品牌的价值、文化和个性，它们确定着品牌的基础。美国品牌管理专家林恩·阿普绍 (Lynn B. Upshaw) 在谈及品牌特征的意义时说：“从更广的意义上说……品牌是消费者眼中的产品和服务的全部，也就是人们看到的各种因素集合起来所形成的产品表现，包括销售策略、人性化的产品个性以及两者的结合等，或是全部有形或无形要素的自然参与，比如品牌名称、标识、图案这些要素等。”

这一类定义不仅将品牌置于更大的社会环境，而且加入时间维度和空间因素，指出和品牌密不可分的环节，如历史、声誉、法律意义、市场经济意义、社会文化心理意义等，这些东西都是无形的，但又是事实存在的，是构成品牌的必要部分，只有将这些要素最大限度地加以整合，品牌才是个完整的概念。就像大卫·艾克 (David A. Aaker) 在《品牌经营法则》(Building Strong Brands) 中说的那样：“除了‘品牌就是产品’外，品牌认同的基础概念还必须包括‘品牌就是企业’、‘品牌就是人’、‘品牌就是符号’的概念，品牌实际上是由其本身整合诸多品牌信息而成的。”

以上关于品牌定义的各种阐释可谓各执一词，但确各有千秋，它们来自不同的理论和实践背景，关联不同的营销和管理行为，指向不同的企业和消费者未来。

品牌营销管理中的品牌定义既基于以上各种品牌概念，又缘于与其不同的营销视角。根据菲利浦·科特勒 (Philip Kotler) 的一个著名营销学观点：产品是能够引起市场注意、获取、使用，或能满足某种消费者需求和欲望的任何东西。因此，产品可以是实物（如巧克力）或服务（如按摩），可以是人物（如歌星）或者事情（如球赛），可以是时间（如节日）或者地点（如城市），可以是文化（如戏剧）或者思想（如政治主张）。产品也可以是品牌，品牌就是产品，它有独特的效用，它有独立的价值，它有专属的价格，它能够引起消费的欲望，它能满足消费者需求，它能实现企业利润，它能赢得投资回报。早在 20 世纪 80 年代，吉百利史威士公司 (Cadbury Schweppes Plc.) 收购宝洁 (P&G) 旗下的 Hires and Crush 软性饮料企业时，所支付的 2.2 亿美元中，仅 2000 万美元用于购买实物资产，其他约 91% 的费用都用于品牌。B2B（企业对企业）的交易中品牌能够被单独估价和买

卖，正是基于这样一种信念，即所购买的品牌可以让企业在 B2C（企业对消费者）的交易中赚回这么多钱。

同时，品牌又不等同于产品。产品是带有功能性目的的事物，而品牌除此之外还能提供别的东西。所有的品牌都是产品，但是并非所有的产品都是品牌。品牌是产品的升华，产品是品牌的原料。产品是工厂里制造的，品牌则是消费者带来。产品存在于现实世界，而品牌存在于消费者的认知中。营销大师阿尔文·阿肯鲍姆（Alvin Achenbaum）说过：将一个品牌与其未品牌化的同类产品区别开，并且赋予它资产净值的，是消费者对于该产品的特性、功能、品牌名声及相关企业的感觉。<sup>①</sup>

## 二、1.1.2 品牌的特征

品牌是产品，但它是加上了其他各种特性的产品，这些特性使它有如魔鬼附身一般在竞争中舞出无边绚烂，使它有如天使降临一般在市场上广受人们追捧。

### 1. 后产品性——水舟之缘

无论将品牌视为一种特殊的产品，还是产品的高级阶段或者高级层面，品牌与产品的联系是千丝万缕，水乳交融的。一些品牌依靠其产品的良好表现创造了竞争优势，例如诺基亚（Nokia）、索尼（Sony）以及近几十年来依靠不断创新而在本领域占据领先地位的一些其他品牌，他们在研究和开发方面的稳定投资，以及在市场推广方面的长期努力，确保了消费市场对其技术的迅速吸收。还有很多品牌则通过不与产品相关的方式创造了竞争优势，例如耐克（Nike）、宝洁（P&G）等，它们通过理解消费者的各种动机和要求，为其产品创造了相关的、极具吸引力的形象，通常，这些无形的形象组合，也许是同一产品大类中区分不同产品的唯一方法。<sup>②</sup>虽然产品在品牌构建和发展的过程中扮演的角色有主有次，但绝对不可或缺，产品和品牌是水与舟的关系，产品是水，品牌为舟，水能载舟也能覆舟。

### 2. 超竞争性——与生俱来

产品创造品类销售的市场总量，而品牌则在品类市场中建立自己的市场份额。品牌是产品冲破品类共性的个性竞争工具。正如博思管理顾问公司（Booz-Allen & Hamilton）所认为的：“品牌就是一种传递关键数据到市场影

---

<sup>①</sup> Alvin A. Achenbaum. The Mismanagement of Brand Equity. ARF Fifth Annual Advertising and Promotion Workshop. February 1, 1993.

<sup>②</sup> Kevin Lane Keller. 品牌战略管理 [M]. 李乃和, 等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2003: 6.

响抉择的速记方法。在多数以消费者为中心的工业中，品牌是一个取得差异化和竞争优势的重要手段，当顾客缺乏数据做出见多识广的产品选择和/或在竞争者之间产品差异性很小或者没有的时候，它们的影响力最显著。”因此，品牌作为产品，具有先天的竞争性，其生命建立在市场份额的抢夺机制上。<sup>①</sup> 品牌竞争是综合的竞争，主要由品牌研发、生产、管理构成的品牌制造竞争；由品牌营销、商务、服务构成的品牌经营竞争；由品牌资本输出、品牌技术输出、品牌权益传播构成的品牌战略竞争，以及由品牌新闻、品牌公关、品牌事件、品牌文化沟通等计划构成的品牌沟通渗透竞争等组成，一个成熟的和成功的品牌必须拥有这些全面竞争的技术和战略。品牌最成熟的生命状态是形成品牌核心价值体系，把自己提升为一个新的品类，摆脱初级品牌几乎无休止的同水平市场的份额竞争。

### 3. 高溢价性——舍我其谁

在交换中，人人都谋求在自身提供的物品与服务中植入溢价因子，这种溢价因子导致产品或者服务在交换中产生比原来更大的价值，从而促成交换另一方增加给出的交换价值。这些溢价因子可能是先进技术、独门工艺、材料质地或卓越设计等，品牌的溢价性更是有目共睹，如图 1-1 所示，当你在星巴克（STARBUCKS）喝一杯 32 美元的卡布基诺时，就为品牌付出了 16.56 美元，这就给出了品牌作为一种溢价因子的有力证据。

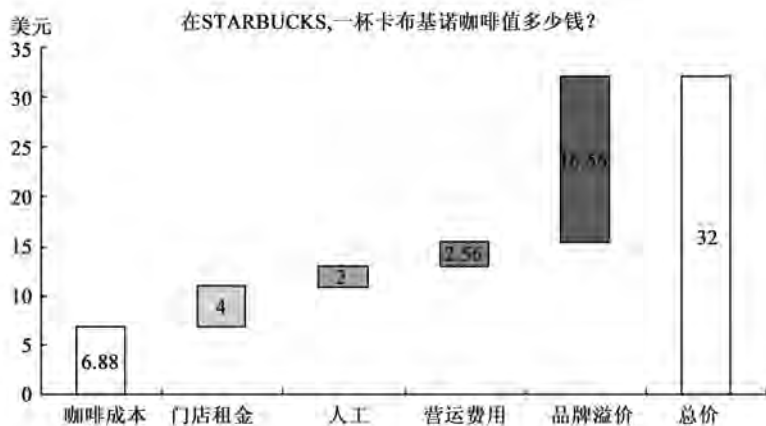


图 1-1 品牌溢价②

① 张祖建. 品牌传播力——品牌信息化的报纸传播 [M]. 上海: 上海文化出版社, 2007: 2.

② 资料来源: 星巴克特许加盟手册。



可见，品牌是高级的溢价机制，因为它的无形资产溢价能力可能远远超过产品物理技能或者有形行为的溢价能力，而且品牌是一种可持续溢价的资产积累机制，其在市场运营中有溢价的马太效应，不仅能双方互利，而且能赢家通吃，难怪品牌让多少企业竞折腰。

#### 4. 优质弹性——带刺玫瑰

拥有积极形象和强大影响力的品牌不仅能够获取和控制溢价，长期以来，消费者也对其价格的上涨表现出更缺乏弹性的反应，而对其价格降低表现出更富有弹性的反应。<sup>①</sup> 作为一个经济学的基本概念，需求的价格弹性，是指随着产品价格的上下调整所引起需求量的变动比率，即等于需求量变动的百分比除以价格变动的百分比。在没有品牌的情况下，市场对某产品的需求曲线如图 1-2 所示，其需求的价格弹性是需求曲线的斜率确定的，而有品牌参与其中的产品的需求曲线形式发生了变化，成为如图 1-3 所示的形态，这样，对于某品牌的价格而言，当价格上涨，需求的价格弹性变小，而当价格下降，需求的价格弹性增大。

研究已经表明：消费者对一个品牌的忠诚，表现为价格上升时较少地转向其他品牌，而价格下降时更多地购买该品牌的数量。<sup>②</sup> 值得注意的是，品牌的这种特性使得企业容易滥用品牌杠杆获取市场短期利益，从而使品牌丧失长远的竞争能力。因此，在充满诱惑的“S”型曲线面前，企业要经得住诱惑。

### 三、品牌的意义

如果品牌没有意义，消费者不会欲求和购买，企业不会塑造和经营，本书也不会思考和形成。然而，品牌的意义并不是人们赋予它的，而在于它赋予人们的。表 1-1 显示了品牌对于消费者和企业的主要意义。

<sup>①</sup> Joseph W. Alba and J. Wesley Hutchinson. Dimensions of Consumer Expertise. *Journal of Consumer Research*. Vol. 13, March, 1987: 411-453; Amitava Chattopadhyay and Joseph W. Alba. The Situational Importance of Recall and Inference in Consumer Decision Making. *Journal of Consumer Research*. Vol. 15, June, 1988: 1-12; Michael D. Johnson. Consumer Choice Strategies for Comparing Noncomparable Alternative. *Journal of Consumer Research*. Vol. 11, December, 1984: 741-753; Edward J. Russo and Eric J. Johnson. What Do Consumers Know About Familiar Products? *Advance in Consumer Research*. Vol. 7.

<sup>②</sup> James H. Myers and Allan D. Shocker. The Nature of Product-Related Attributes. *Research in Marketing*. Vol. 5, 1981, Jagdish Sheth, ed. Greenwich, CT: JAI Press.

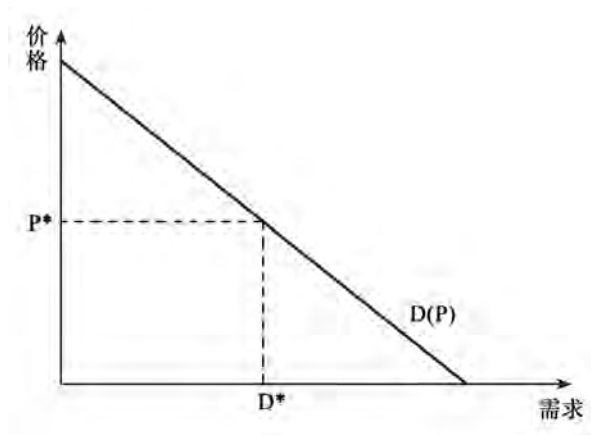


图 1-2 产品的需求价格弹性

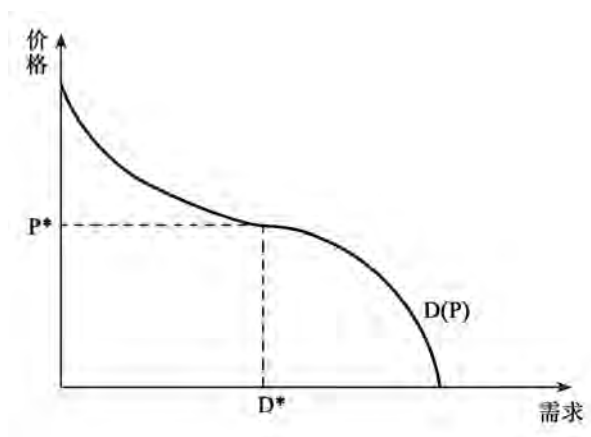


图 1-3 品牌的需求价格弹性

## 1. 品牌对于消费者的意义

### (1) 降低交易成本

品牌的作用在于标识差异化的产品和服务，它能够帮助客户识别产品和服务的来源，并通过信任的建立来影响客户的购买决策。<sup>①</sup> 消费者根据经验，知道哪些生产商和分销商是可以信赖的，了解哪些品牌的产品是符合自

<sup>①</sup> 资料来源：罗兰贝格。

己需求的，品牌成为简单易行的选择标准和判断工具。基于对某品牌一些方面的了解，消费者可以对该品牌其他的自己不了解的方面做出种种假设，抱有合理的期盼。因此，从经济学角度而言，品牌从两个方面降低了消费者寻找中意产品的成本：一个是内在方面，使消费者省去考虑各种相关问题的时间和精力；另一个是外在方面，使消费者减少用于寻找的时间和金钱。

表 1-1 品牌的意义

消费者	企 业
降低交易成本	管理方面：利于区隔和保护
防止权益侵害	财务方面：获得品牌资产、更大毛利和许可利益
减少购买风险	市场方面：形成竞争优势，抵御经营风险
传达象征意义	发展方面：带来合作便利和延伸利益

### （2）防止权益侵害

品牌化的目的是用来吸引消费者，使之忠诚于某个制造者，但同时也用来防止侵害消费者权益的行为发生。英国在 1266 年通过的一项法律，要求面包师在每一块出售的面包上做记号，目的是，如果面包有缺斤短两的话，马上就知道生产者是谁。金银工匠也被要求在商品上做记号，包括他们的签名、私人印记以及金属材质的成分和质量说明。标注品牌表明了企业愿意承担责任的态度。品牌化本身减少伪劣产品的数量，减少消费者权益损害发生的几率，而且，在侵权行为发生时，受害者能够迅速找到应该承担责任的对象。

### （3）减少购买风险

品牌是一种信号，代表着关于产品的质量、属性、个性、特征等不易立刻观察和识别的信息，品牌能降低购买产品时的风险。在购买和使用一种产品时，消费者可能会考虑到多种不同类型的风险：

- 功能上的风险，产品的性能可能达不到对它所抱有的各种期望；
- 身体上的风险，产品对用户或者其他人的身体状况或健康构成威胁；
- 财务上的风险，产品本身并非物有所值；
- 社交上的风险，产品的使用会使人感到尴尬；
- 心理上的风险，产品影响了用户的精神状态；
- 时间上的风险，产品未能发挥作用，从而造成寻找另一种满意产品的时间成本。

虽然消费者有多种不同方法可以用来应付这些风险，但是，消费者理所

当然地会采用的一种方法就是购买品牌，那些过去令人满意的品牌更是如此。因此，品牌是一种应付风险的手段。<sup>①</sup> 品牌的信号功能，导致消费者和品牌之间形成一种契约关系，品牌保证性能、价格、品质等，消费者付出信任和忠诚。

#### (4) 传达象征意义

品牌有助于产品消费者识别产品、判断质量、打消疑虑、并获得因与品牌联系起来而产生的好处，比如身份、地位。<sup>②</sup> 英国首席经济大师约翰·凯 (John Kay) 曾言：“当我洒上设计师精心调制的香水时，我说我是不可抗拒的；当我走出宝马 (BMW) 车的时候，我说我是一位银行家；当我痛饮下一杯百威 (Budweiser) 啤酒时，我说我是一位纯真少年；当我穿上李维斯 (Levi's) 牛仔裤的时候，我说我是英俊潇洒的。”当某品牌与某些使用该品牌的人联系起来的时候，品牌就成为了某种价值观或者社会属性的象征。消费这种产品，是消费者与别人，甚或他们自己交流的一种手段：告诉别人或者自己他是什么类型的人，或者他希望成为什么类型的人。普利策奖获得者，作家丹尼尔·布尔斯坦 (Daniel Boorstein) 断言：“对许多人来说，品牌所起的作用是过去的兄弟关系、宗教、服务机构的作用；它们帮助人们认识自我，并借助它们向别人传达这种对自我的认知。”

### 2. 品牌对于企业的意义

当消费者对品牌的知晓与态度会影响其对营销活动的反应时，品牌对于企业的意义就显得尤为突出了。在此，我们将详述拥有高认知度和“积极”形象的品牌给企业带来的利益。

#### (1) 管理方面：利于区隔和保护

最根本的，品牌起到了识别作用，使人们认识产品，认识制造和经销产品的公司更加容易，因而，能有效地使自己和别人区隔开来。在企业内部管理工作中，品牌有助于建立库存、会计和其他记录文件，从而使管理的职能和责任更加清晰。品牌也使公司能够对其产品的独特性能或其独到之处进行法律保护。<sup>③</sup> 品牌享有知识产权，使品牌拥有者具有了法律权利。通过商标注册，可以保护品牌名称；通过专利，可以保护生产工艺流程；通过版权和

① Kevin Lane Keller. 品牌战略管理 [M]. 李乃和, 等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2003: 9.

② 资料来源: 摩根斯坦利 (Morganstanley)。

③ Constance E. Bagley. Managers and the legal Environment: Strategies for the 21st Century, 2nd ed. St. Paul, MN: rest Publishing, 1995.

设计，可以保护包装。这些知识产权可以保证公司安全可靠地投资于其品牌，并从这个有价值的资产中获利。

## （2）财务方面：获得品牌资产、更大毛利和许可利益

一个品牌可能产生许多利益，《时代生活》杂志的伊恩·刘易斯（Ian Lewis）将品牌中可能产生具有财务价值的因素分为两大类<sup>①</sup>：其一，与增长有关的因素（品牌吸引新顾客，抵制竞争对手的行动，引导经营业务的扩展，或跨越国界的能力）；其二，与利润有关的因素（如品牌忠诚、溢价、低价格弹性、低广告/销售比例、交易杠杆作用）。具体说来，主要体现在以下三个方面：

首先，强大的品牌带来巨额的品牌资产。图 1-4 列出世界上最有价值的 8 个品牌，他们的品牌价值占据总体价值的重要份额，更有可口可乐（Coca-Cola）和麦当劳（McDonalds），其品牌价值甚至超过账面价值。几十年来，强大的消费品品牌和企业名称激发了一定程度的顾客忠诚，而顾客忠诚能使企业营业额稳定并产生健康正常的利润边际。通过广告、高质量和高熟悉度，品牌成为强有力的商业资产，品牌成为现代市场营销活动的关注焦点，成为附加价值的核心。

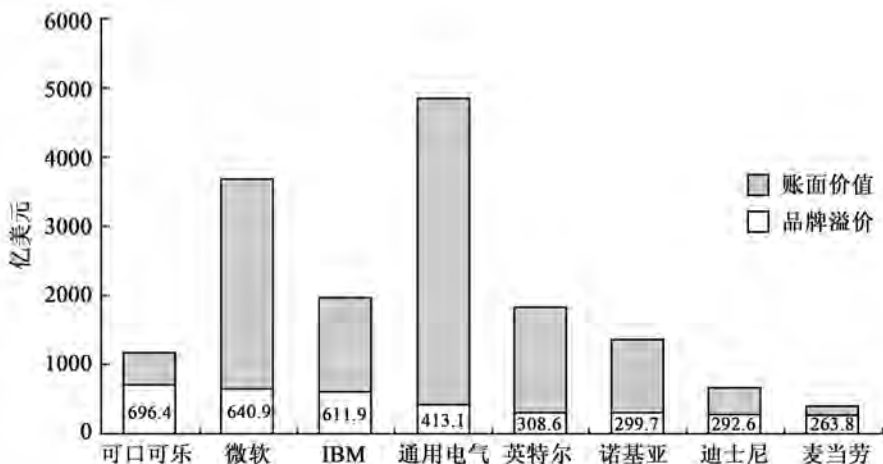


图 1-4 世界上最有价值品牌账面价值与品牌价值对比<sup>②</sup>

<sup>①</sup> Ian M. Lewis. Brand equity or Why the Board of Directors Needs. Marketing Research. ARF Fifth Annual Advertising and Promotion Workshop. February 1, 1993.

<sup>②</sup> 注：账面价值 + 品牌溢价 = 股票市值。资料来源：波士顿咨询（Boston Consulting Group, BCG）。



其次，品牌可获得更大的毛利。智能调查（Intelliquest）营销调研公司深入研究了品牌及价格在商用计算机购买者的决策中所起的作用，其研究结果很有启发意义。<sup>①</sup> 调查者被问及：“你愿意为一个本身没有品牌名称的克隆计算机品牌付多少钱？”如表 1-2 所示，IBM 的品牌溢价最高，其次是康柏及惠普。一些没有列出的品牌具有负品牌资产，正好吻合了它们的亏本经营。很明显，这项研究显示，品牌在个人电脑市场上具有特殊的含义，消费者认可并愿意支付其相应的价值。

表 1-2 商用计算机的品牌溢价

品牌	品牌溢价（美元）
IBM	339
康柏（Compaq）	318
惠普（HP）	260
戴尔（Dell）	230
苹果（Apple）	182
AST 计算机	17
数字设备公司计算机	10

再次，企业可以通过品牌授权获利。品牌授权又称品牌许可，是指授权者将自己所拥有或代理的商标或品牌等以合同的形式授予被授权者使用；被授权者按合同规定从事经营活动，并向授权者支付相应的费用——权利金。许可权总是与加菲猫、米老鼠这样的形象联系或者是社会名流和设计师们联系在一起，如马莎·斯图尔特（Martha Stewart）、拉尔夫·劳伦（Ralph Lauren）、汤米·希尔费格（Tommy Hilfiger）等。许可证的理论基础，是消费者承认这些注册商标，并由于对它抱有好感，而愿意付更多的钱购买有许可证的企业产品。在利润方面，公司可以期望获得产品批发价格 2% ~ 10% 的品牌使用费，由于其中不包含生产和营销成本，这些收入可直接视为利润。根据世界授权商品协会（LIMA）委托耶鲁大学（Yale University）和哈佛大学商学院（HarvardBnsinessSchaol，HBS）所作的年度统计报告，就全

<sup>①</sup> Robert C. Blattberg and Kenneth J. Wisniewski. Price-induced Patterns of Competition. Marketing Science. Vol. 8, Fall 1989: 291- 309.

世界范围来看，品牌授权业已成为一个 1600 亿美元的产业，并且这个数字还在逐年上升。

### （3）市场方面：形成竞争优势，抵御经营风险

品牌形象着一种质量水平，由此，对其满意的消费者可以轻而易举地再次选择这种产品。品牌对产品的忠实体现，让公司可以预测和确保产品需求，并对其他公司进入市场造成了阻碍。尽管产品生产的工艺流程以及产品的设计极易模仿，但多年的营销活动以及使用产品的经验在消费者心目中的持久印象，却是难以复制的。从这个意义上说，树立品牌实际上是一种确保竞争优势的有力手段。

当遭遇经济危机或者行业疲软时，整个市场的销售额会减少，但是消费者购买会向领先品牌集中，这使得领先品牌的销售所受到的消极影响会小于其他同行，有时甚者没有表现出销售下滑。强有力的品牌能为企业撑开一把保护伞。此外，当品牌面临危机时，企业必须立即承认有些事情发生了问题，并能迅速提出一个有效的补救方案。这时，一个品牌越强大，其言论对于消费者就越有说服力，因此，消费者既能理解，也能耐心等待这场危机的解决。可是如果没有品牌基础，即使有好的恢复计划，也无法得到公众的理解和支持。

### （4）发展上的：带来合作便利和延伸利益

营销人员通常不会直接销售给消费者。在这些场合下，批发商、零售商和中间商对产品的销售扮演着重要的角色。这些销售渠道的成员对商业活动有直接的帮助，有时能使该品牌获得成功。一个具有积极品牌形象的品牌，尤其容易帮助零售商等中间商对消费者的愿望作出反应，并能大力推广、销售该产品。这些销售渠道成员在了解到消费者对该品牌可能的需求以后，甚至可能不向生产商要求任何形式的营销“推动力”，而更愿意接受生产商提出的要求他存货、不断订货、陈列产品等营销建议。他们也更愿意通过商业促销，要求更少的上货架费用，为商品提供更多的陈列空间或更醒目的货架陈列位置等。

企业还可以通过品牌延伸更轻易地进入新的行业和市场，并在所延伸的领域中获得新的利润。强大的品牌能减少消费者感知到的风险，满足他们多样化的需求，使消费者更易于接受企业的新产品，从而减少企业市场进入的风险，降低企业市场导入的费用，缩短企业市场培育的时间，提升企业营销传播的效果，并且避免开发新品牌的成本，提高包装和标签的使用效率。

## 第二节 营销的概念和本质

营销作为一门科学产生于 20 世纪初的美国，当时自由竞争资本主义正在向垄断资本主义过渡，资本主义基本矛盾日益尖锐化，备受尊崇也饱受争议的经济学家在解释诸多市场问题的时候却解决不了它们，营销学家在了解和研究被经济学家刻意忽略或过分简化的某些问题的过程中崭露头脚。例如，经济学家试图通过供求曲线解释食品价格，而营销学家则对导致最终价格及消费水平的复杂过程进行研究，包括农民如何决定种植作物的种类和数量，选择哪些种子、肥料和设备，怎样将农产品卖给收购站，收购站又如何将农产品卖给加工厂，加工厂又怎样生产食品，并通过批发商、零售商卖给消费者。可见，营销学致力于更详尽地研究经济学模型背后的真实市场的运行机制，并对被经济学假设所排除掉的行为主体的不完全的理性和有差异的行为感兴趣。所以，营销研究是经济学研究的发展和扩展，但已不再是经济学的一个分支，而是一门建立在经济科学、行为科学和现代管理理论基础之上的应用科学。

### 一、在时空中认识营销

营销就像在大海中冲浪，消费者创造了市场的浪潮和走势。近 100 年来，卓越的营销思想一直在探索浪潮的形成并追求如何成为冲浪的高手。过往的百年，是营销领域从孕育、成长到发展、辉煌的百年，是营销管理思想不断深化、创新并经历大浪淘沙的百年，回顾历史让我们明了现在。

#### 1. 黎明降至

19 世纪末到 20 世纪初的美国，随着垄断资本造成的生产能力扩张，以及“科学管理”带来的生产效率提高，一些产品出现了相对过剩，市场销售遇到了困难。于是一些经济学家和企业开始研究销售的技巧和推销的方法。早在 1902 年，美国密执安大学（Michigan University）、加州大学（University of California）和芝加哥伊利诺大学（University of Illinois at Chicago）的经济系开设了市场学课程。以后相继在宾夕法尼亚大学（University of Pennsylvania）、匹茨堡大学（University of Pittsburgh）、威斯康星大学（University of Wisconsin）开设此课。在这一时期，出现了一些市场营销研究的先驱者，其中最著名的有阿切·W. 肖（Arch W. Shaw），巴特勒（Ralph Star Butler），约翰·B. 斯威尼（John B. Swirniy）及赫杰特齐（J E. Hagerty）。哈佛大学教授赫杰特齐走访了大企业主，了解他们如何进

行市场营销活动，于1912年出版了第一本以分销和广告为主要内容的《市场营销学》教科书，它是市场营销学从经济学中分离出来的里程碑。

这时的市场营销学理论同企业经营哲学相适应，即同生产观念相适应，其依据是传统的经济学，是以供给为中心的，主要研究推销、分销及广告等方面的问题，而且仅限于某些大学的课堂中，并未引起社会的重视，也未应用于企业营销活动，真正的营销理论尚在孕育。

## 2. 日华初现

从20世纪30年代到第二次世界大战结束，是营销理论发展的黄金时间以及理论逐步应用于实践的转化阶段。在1929~1933年，资本主义国家爆发了严重的经济危机，生产过剩，产品积压，因而，企业产品如何转移到消费者手中就很自然地成了企业和市场学家们认真思考和研究的课题，营销学也因此从课堂走向了市场，并初步形成体系。此阶段最著名的代表者有：克拉克（F. E. Clerk）、韦尔达（L. D. H. Weld）、亚历山大（Alexander）、瑟菲斯（Sarfare）、埃尔德（Ilder）及奥尔德逊（Alderson）。1932年，克拉克和韦尔达出版了《美国农产品营销》一书，对美国农产品营销进行了全面的论述，指出市场营销目的是“使产品从种植者那儿顺利地转到使用者手中”。这一过程包括3个重要又相互有关的内容：集中（购买剩余农产品）、平衡（调节供需）、分散（把农产品化整为零）。这一过程包括7种市场营销功能：集中、储藏、财务、承担风险、标准化、推销和运输。1942年，克拉克出版的《市场营销学原理》一书，在功能研究上有创新，把功能归结为交换功能，实体分配功能，辅助功能等，并提出了推销是创造需求的观点，实际上是市场营销的雏形。这期间，美国还相继成立了全国市场营销学和广告学教师协会（1926年）、美国市场营销学学会（1936年），为理论交流搭建了平台；同时，案例研究、消费者行为理论、经济分析方法、管理学理念的引入促进了营销理论的整合与突破。

理论与实践的结合促进了企业营销活动的发展，同时，学术组织的建立和研究方法的提出也为营销学科的建立积蓄了能量。

## 3. 日出东方

这是从传统的营销学转变为现代营销学的阶段。20世纪50年代后，随着第三次科技革命的发展，劳动生产率空前提高，社会产品数量剧增，花色品种不断翻新，市场供过于求的矛盾进一步激化，原有的只研究在产品生产出来后如何推销的市场营销学，显然不能适应新形势的需求。许多市场学者纷纷提出了生产者的产品或劳务要适合消费者的需求与欲望，以及营销活动的实质就是企业对于动态环境的创造性的适应的观点，并通过他们的著作予

以论述。如 20 世纪 50 年代初乔尔·迪恩 (Jeol Dean) 率先提出后来被营销专家西奥多·莱维特 (Theodore Levitt) 应用于营销领域的产品生命周期概念; 1952 年, 范利 (Vaile)、格雷特 (Grether) 和考克斯 (Cox) 合作出版了《美国经济中的市场营销》一书, 全面地阐述了市场营销如何分配资源, 指导资源的使用, 尤其是指导稀缺资源的使用; 市场营销如何影响个人分配, 而个人收入又如何制约营销; 市场营销还包括为市场提供适销对路的产品。同年, 梅纳德 (Maynard) 及贝克曼 (Beckman) 在出版的《市场营销学原理》一书中, 提出了市场营销的定义, 认为它是“影响商品交换或商品所有权转移, 以及为商品实体分配服务的一切必要的企业活动”。梅纳德归纳了研究市场营销学的 5 种方法, 即商品研究法, 机构研究法, 历史研究法, 成本研究法及功能研究法。1956 年温德尔·史密斯 (Wendell R. Smith) 正式提出“市场细分”。哈佛大学的泰德·李维特 (Ted LeVitt) 在《营销近视病》一书中说道: “根本没有所谓的成长行业, 只有消费者的需要 (Needs), 而消费者的需要随时可能改变。”自此, 营销界一刻也没停止对消费者的研究。罗·奥尔德逊 (Wraoe Alderson) 在 1957 年出版的《市场营销活动和经济行动》一书中, 提出了“功能主义”。约翰·霍华德 (John A. Howard) 在出版的《市场营销管理: 分析和决策》一书中, 用管理学观点重点研究了营销的应用性。他说, “营销管理是公司管理的一个部分, 它涉及的是比销售更广的领域”, 霍华德的著作标志着营销管理时代的来临。20 世纪 60 年代初尼尔·博顿 (Neil Borden) 提出的市场营销组合概念, 并被尤金尼·麦卡锡 (E. Jerome McCarthy) 概括为“4P”的营销核心内容, 就是产品 (Product)、价格 (Price)、通路 (Place)、促销 (Promotion)。从而, 使营销学发生了一次变革, 企业的经营观点从“以生产为中心”转为“以消费者为中心”, 市场也就成了生产过程的起点而不仅仅是终点, 营销也就突破了流通领域, 延伸到生产过程及售后过程; 市场营销活动不仅是推销已经生产出来的产品, 而是通过消费者的需要与欲望的调查、分析和判断, 通过企业整体协调活动来满足消费者的需求。

可见, 这一时期已形成市场营销的原理及研究方法, 传统市场营销学已形成。

#### 4. 日上三竿

进入 20 世纪 70 年代, 一方面, 更多学者开始关注营销, 市场营销学更紧密地结合经济学、哲学、心理学、社会学、数学及统计学学科, 而成为一门综合性的应用科学, 并且出现了许多分支, 例如消费心理学、工业企业市场营销学、商业企业市场营销学、服务营销等。另一方面在西方资本主义国



家出现能源短缺、通货膨胀、失业增加、环境污染、消费者运动盛行的形势下，许多营销学者纷纷反思传统的营销哲学，逐渐意识到营销的社会责任。

1967年，美国著名市场营销学教授菲利普·科特勒（Philip Kotler）出版了《市场营销管理：分析、计划与控制》一书，该著作更全面、系统地发展了现代市场营销理论。他精辟地对营销管理下了定义：营销管理就是通过创造、建立和保持与目标市场之间的有益交换和联系，以达到组织的各种目标而进行的分析、计划、执行和控制过程。并提出，市场营销管理过程包括分析市场营销机会，进行营销调研，选择目标市场，制定营销战略和战术，制定、执行及调控市场营销计划。1971年，杰拉尔德·蔡尔曼（Gerald Zelman）和菲利普·科特勒最早提出“社会市场营销”观念，要求企业在营销活动中考虑消费者需求、企业目标和社会长远利益。乔治·道宁（George S. Downing）于1971年出版的《基础市场营销：系统研究法》一书，提出了系统研究法，认为公司就是一个市场营销系统，“企业活动的总体系统，通过订价、促销、分配活动，并通过各种渠道把产品和服务供给现实的和潜在的顾客”。他还指出，公司作为一个系统，同时又存在于一个由市场、资源和各种社会组织等组成的大系统之中，它将受到大系统的影响，同时又反作用于大系统。20世纪70年代后期，一个非常引人注目的变化是美国经济的服务化即服务业在经济与贸易中的地位越来越重要。1977年美国花旗银行（Citibank）副总裁列尼·休斯坦克写了一篇文章《从产品营销中解脱出来》，由此拉开了服务营销（Service Marketing）研究的序幕。营销学者开始积极地对服务业的营销理论作出贡献。更有不少服务业公司在营销的创新中屡创佳绩如花旗银行、联邦快递（FedEx）、英国航空（British Airways）。也是从20世纪70年代起，企业开始反思其传统的营销活动，意识到企业的营销应负有一定的社会责任。于是，就出现了社会营销观或道德营销观，有人也称其为生态营销观。这些观念的提出要求企业在营销时，不但要考虑消费者需要和公司目标，更要考虑消费者和社会的长期利益。科特勒曾经指出，社会营销观念“旨在产生最大顾客满意的顾客导向与长期消费者福利两者都实现是公司实现组织目标的关键”。这就包含了营销的生态与社会性思考。

在此阶段，营销学从内涵上不断丰富，在体系上更加健全，从本质上有所升华。

### 5. 如日中天

20世纪80年代，市场营销领域又出现了大量丰富的新概念，使得市场营销这门学科出现了变形和分化的趋势，其应用范围也从赢利组织扩展到非

赢利组织，从国内扩展到国外。

1981年，瑞典经济学院的克里斯琴·格罗路斯（Christian Gronroos）发表了论述“内部市场营销（Internal Marketing）”的论文，科特勒也提出要在企业内部创造一种市场营销文化，即使企业市场营销化的观点。1983年，著名营销学者西奥多·莱维特写了一篇里程碑式的论文，提出了“全球营销”（Global Marketing）的思想，呼吁跨国公司向全世界提供一种统一的产品，并采用统一的沟通手段。他发现过于强调各个地方的适应性，将导致生产、分销、广告方面的规模经济损失。他的观点激起了一场暴风雨式的争论。1984年，菲利浦·科特勒根据国际市场及国内市场贸易保护主义抬头，出现封闭市场的状况，提出了大市场营销理论，即6P战略：原来的4P（产品、价格、分销及促销）加上两个P——政治权力（Policity）及公共关系（Public Relations）。他提出企业不应只被动地适应外部环境，而且也应该影响企业的外部环境的战略思想。1985年，巴巴拉·本德·杰克逊（Barbara BundJackson）提出了“关系市场营销（Relationship Marketing）”、“协商推销”等新观点。关系营销是指建立维系和发展顾客关系的营销过程，目标是致力建立顾客的忠诚度。它有别于传统的交易营销，为顾客增加经济、社会、技术支持等附加值，关系营销强调的是营销活动中人的关系。在此期间，“直接市场营销（Direct Marketing）”也是一个引人注目的新问题，其实质是以数据资料为基础的市场营销，由于事先获得大量信息和电视通讯技术的发展才使直接市场营销成为可能。20世纪80年代以来，还有一种新的营销战略观念——顾客满意度（Customer Satisfaction）。科特勒认为，“满意是一种感觉状态的水平，它来源于对一件产品所设想的绩效或产出与人们的期望所进行的比较”。所以，公司营销的目标就是提高期望同时提升绩效，两者结合，追求所谓的“整体顾客满意（Total Customer Satisfaction）”。

这样，营销成为了一门体系全面、对公司有指导价值的科学，它指导着企业的战略性规划和策略性业务，还指导一个企业全球化管理中的标准化与调适性，统一性与多样性。

## 6. 日新月异

进入20世纪90年代以来，新的理论与实践问题开始引起学术界和企业界的关注。随着全球化的步伐加快，关于“跨国企业全球化管理”的研究势头更劲，勇于实践的公司给了我们很好的答复，那就是没有单一的全球标准化，也没有单一的当地化，“全球化营销”和“当地化营销”是成功的跨国公司并行不悖的原则。我们所面临一个被科特勒称为“双枝营销”的时代还会持续很久。横扫近半个世纪的4Ps，到20世纪90年代，随着消费者

个性化日益突出,加之媒体分化,信息过载,开始被4Cs所挑战,即消费者的需要与欲求(Consumer wants and needs),成本(Cost),方便(Convenience)和沟通(Communications)。世界各地的营销传播业者和学者专家,也开始关注整合传播的时代趋势,其中美国西北大学著名教授舒尔兹(Don Schultz)所著的《整合营销传播》(IMC——Integrated Marketing Communications)具有里程碑式的作用。

进入21世纪以来,互联网的发展和应用,推动着虚拟与现实互动的发展,基于互联网的网络营销展现出前所未有的力量。Internet在市场营销领域的应用将我们带入了一个全新的电子商务(electronic commerce, EC)时代。早在1987年,科特勒就曾经预言,20世纪90年代将开创一个“市场营销系统(Marketing System)”的新纪元。未来新的市场营销观念大都与发达的加工制造技术、电信和信息技术以及日益全球化的竞争趋势紧密相连,它们是“定制营销(Customized Marketing)”、“网络营销(Network Marketing)”、“营销决策支持系统(Marketing Decision-making Support System)”、“营销工作站(Marketing Work Station)”等。然而,互联网自身及其在市场营销领域的迅猛发展和对市场营销观念与行为的巨大影响远远超出了这位营销泰斗的“大胆预言”。

技术是营销领域变革创新的最重要基本力量之一,利用已实现的全球网络为平台展开的营销活动,是有史以来营销领域的最大创新,它所引发的革命是全面的、多样的、层出不穷的。技术的震撼力已经达到百年来的最高点,而这仅仅是个开始,同样,营销的百年历程也很辉煌灿烂,但这不过是它进一步发展的基石。

## 二、从结构中理解营销

百年的回顾带领营销穿越时空,来到当代,来到我们面前,而营销到底是什么,到底研究什么,到底包含什么仍是我们了解营销所不可不论及的问题。

### 1. 营销的定义

西方市场营销学者从不同角度及发展的观点对市场营销下了不同的定义,以下列出最有影响的几种观点:

著名营销学家麦卡锡(E. J. McCarthy)把市场营销定义为一种社会经济活动过程,其目的在于满足社会或人类需要,实现社会目标。

“现代营销之父”菲利普·科特勒(Philip Kotler)指出,“营销是个人和集体通过创造、提供出售,并同别人自由交换产品 and 价值,以获得其所欲

之物的一种社会过程。”<sup>①</sup>

著名管理学家彼得·德鲁克（Peter Drucker）曾经这样说过：营销目的在于深刻地认识和了解顾客，从而使产品或服务完全适合他的需要而形成产品的自我销售。理想的营销会产生一个已经准备来购买的顾客，剩下的事情就是如何便于顾客得到这些产品和服务。

美国市场营销协会（American Marketing Association, AMA）所下的定义是：营销是计划和执行关于商品、服务和创意的观念、定价、促销和分销，以创造符合个人和组织目标的交换的一种过程。

“有利润地满足需要”<sup>②</sup>恐怕是对营销学所做的一个最简短的定义。虽然很短，但它道出了营销的真谛。

## 2. 市场营销学的研究对象

市场营销学的研究对象是市场营销活动及其规律，即研究企业如何识别、分析、评价、选择和利用市场机会，从满足目标市场顾客需求出发，有计划地组织企业的整体活动，通过交换，将产品从生产者手中转向消费者手中，以实现企业营销目标。这是学者的表述，然而，如果调查公众“什么是营销？”相信最大比例的人会把4Ps与营销等同起来。的确，在营销史上，没有什么比4Ps影响更大的了。

密西根大学教授尤金尼·麦卡锡（E. J. McCarthy）1960年提出的4Ps理论，即产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、促销（Promotion），其伟大之处在于它把营销简化、美化以便于记忆传播。在此之前没有一个营销组合比4Ps更能让企业与社会所广泛接受，它所引起的一场“P字游戏”更让营销界热闹非凡。其实，营销组合作为工具正式提出者是理查德·克莱维特，他把营销要素分为产品、价格、促销、渠道。他的学生麦卡锡在西北大学学习营销学的时候，把其老师的营销组合改变成更加有助记忆的简便形式，即“4Ps”。自此揭开了营销学领域的“P字游戏”。20世纪70年代，因为服务业迅速发展，有学者在传统的组合基础上增加了第5个“P”，即“人”（People）；后又因为包装在消费品营销中的重要意义，“包装”（Packaging）也跻身“P”字行列；也是在20世纪70年代，科特勒在强调“大营销”的时候，又提出了两个“P”，即公共关系（Public Relations）和政治

<sup>①</sup> 菲利浦·科特勒. 营销管理（第十一版）[M]. 梅清豪，译. 上海：上海人民出版社，2003：12.

<sup>②</sup> 菲利浦·科特勒. 营销管理（第十一版）[M]. 梅清豪，译. 上海：上海人民出版社，2003：5.

(Politics)。当营销战略规划受到重视的时候,科特勒又提出了战略规划中的 4P 过程,即研究 (Probing)、划分 (Partitioning) 即细分 (Segmentation)、优先 (Prioritizing)、定位 (Positioning),这样营销组合已演变成了 12Ps。

作为 P 字游戏的演绎,北卡罗莱纳大学教堂山分校广告学教授罗伯特·劳特伯恩 (Robert Lauterborn) 还提出了与 4Ps 相对应的顾客 4Cs (见表 1-3):

表 1-3

4Ps &amp; 4Cs

4Ps	4Cs
产品 (Product)	顾客问题的解决 (Customer solution)
价格 (Price)	顾客的成本 (Customer Cost)
地点 (place)	便利 (Convenience)
促销 (Promotion)	传播 (Communication)

4Cs 体现了营销者站位的转换和视角的转变,而其内容在根本上没有变化。

以这样的形式表达营销的主要内容,的确像是营销人的手笔,原本平淡无奇的概念被包装成简洁有趣的思想,使得人们更乐于对其注意、记忆、传颂和延展。

### 3. 营销的核心概念

市场营销涉及其出发点,即满足顾客需求,还涉及以何种产品来满足顾客需求,如何才能满足消费者需求,即通过交换方式,产品在何时、何处交换,由谁来实现产品与消费者的联结。可见,市场营销的核心概念应当包含需求及相关的欲求、需要,产品及相关的效用、价值和满足,交换及相关的交易和关系,市场、市场营销及市场营销者。

#### (1) 需求、欲求和需要

①需求 (Needs)。它指消费者生理及心理的需求,如人们为了生存,需要食物、衣服、房屋等生理需求及安全、归属感、尊重和自我实现等心理需求。市场营销者不能创造这种需求,只能认识并适应它。

②欲求 (Wants)。它指消费者深层次的需求。不同背景下的消费者欲求不同,比如同样对食物的需求,中国人欲求米饭,法国人欲求面包,美国人则欲求汉堡包。人的欲求受社会因素影响,因而会随着社会条件的变化而

变化。市场营销者能够影响消费者的欲求。

③需要 (Demands)。消费者的欲求在有购买力作后盾时就变成需要。许多人想购买奥迪牌轿车,但只有具有支付能力的人才可能购买。因此,市场营销者不仅要了解有多少消费者欲求其产品,还要了解他们的购买能力,进而设计出具有良好市场价值的产品。

## (2) 产品、供应品和品牌

①产品 (Product)。它是指用来满足顾客需求和欲求的物体。产品包括有形与无形的,可触摸与不可触摸的。有形产品是为顾客提供服务的载体。无形产品或服务是通过其他载体,诸如人、地、活动、组织和观念等来提供的。如当我们感到疲劳时,可以到音乐厅观看表演(人),可以到公园去游玩(地),可以到球场打球(活动),可以参加俱乐部活动(组织),或者了解一种新的思想(观念)。市场营销者切记销售产品是为了满足顾客需求,如果只注意产品而忽视顾客需求,就会产生“市场营销近视症”。

②供应品 (Offering)。公司需要提出一种价值观 (Value Proposition),即一系列用来满足顾客需求的利益。无形的价值观可以表现为一种供应品,即产品、服务、信息和体验的组合。<sup>①</sup>

③品牌 (Brand)。品牌是一种基于被认可而形成的资产。<sup>②</sup>

## (3) 效用、价值和满意

①效用 (Utility)。在对能够满足某一特定需要的一组产品进行选择时,人们所依据的标准是各种产品的效用和价值。效用是消费者对满足其需要的产品的全部效能的估价,是指产品满足人们欲望的能力。效用实际上是一个人的自我心理感受,它来自人的主观评价。

②价值 (Value)。消费者在不同的供应品中挑选的基础是知道哪个会给他们带来最大的价值。价值就是顾客所得 (Gets) 与所付出 (Gives) 之比。顾客分析所得利益和成本付出,然后进行选择。利益包括功能利益和情感利益;而成本包括金钱、时间、精力和体力。<sup>③</sup>

③满意 (Satisfaction)。满意是指消费者通过对一个产品或服务的可感

---

① 菲利浦·科特勒. 营销管理 (第十一版) [M]. 梅清豪, 译. 上海: 上海人民出版社, 2003: 15.

② 菲利浦·科特勒. 营销管理 (第十一版) [M]. 梅清豪, 译. 上海: 上海人民出版社, 2003: 15.

③ 菲利浦·科特勒. 营销管理 (第十一版) [M]. 梅清豪, 译. 上海: 上海人民出版社, 2003: 15.

知的效果（或结果）与他或她的期望值相比较后，形成的愉悦或者失望的感觉状态。如果效果低于期望，消费者就不满意；如果等于或高于期望，则消费者感到满意或高度满意。

#### （4）交换、交易

①交换（Exchange）。人们通过自我生产方式，或通过坑蒙偷抢方式，或通过乞讨哀求方式获得产品都不是市场营销，只有通过等价交换才产生市场营销。可见，交换是市场营销的核心概念。所谓交换是指通过提供某种东西作为回报，从别人那里取得所需物的行为。交换的发生，必须具备5个条件：

- 至少有两方；
- 每一方都有被对方认为有价值的东西；
- 每一方都能沟通信息和传送物品；
- 每一方都可以自由接受或拒绝对方的产品；
- 每一方都认为与另一方进行交换是适当的或称心如意的。

具备了上述条件，就有可能发生交换行为。但交换能否真正发生，取决于双方能否找到交换条件，即交换以后双方都比交换以前好（至少不比以前差）。

②交易（Transaction）。交换是一个过程，而不是一种事件。如果双方通过谈判达成协议，交易便发生。交易是指买卖双方价值的交换，它是以货币为媒介的。交易涉及几个方面，即两件有价值的物品，双方同意的条件、时间、地点，还有用来维护和迫使交易双方执行承诺的法律制度。

#### （5）关系与网络

①关系（Relationship）。精明能干的营销者都会重视同客户、分销商等建立长期、信任和互利的关系。而这些关系要靠不断承诺及为对方提供高质量产品、良好服务及公平价格来实现，靠双方加强经济、技术及社会联系来实现。关系营销可以减少交易成本，使协商惯例化。关系营销的最终结果，将为企业带来一种独特的资产，即营销网络。

②网络（Net）。营销网络是由企业同市场营销中介建立起的牢固的业务关系。这种网络已经超出了纯粹的“营销渠道”的概念范畴。借助该网络，企业可在全球各地市场上同时推出新产品，并减少由于产品进入市场的时间滞后而被富有进攻性的模仿者夺走市场的风险。市场营销管理也正日益由过去追求单项交易的利润最大化，转变为追求与对方互利关系的最佳化。

#### （6）市场、市场营销及市场营销者、市场细分和目标市场



①市场（Market）。市场由一切有特定需求或欲求并且愿意和可能从事交换来使需求和欲望得到满足的潜在顾客所组成。一般说来，市场是买卖双方进行交换的场所。但从市场营销学角度看，卖方组成行业，买方组成市场。现代市场经济中的市场是由诸多种类的市场及多种流程联结而成的。生产商到资源市场购买资源（包括劳动力、资本及原材料），转换成商品和服务之后卖给中间商，再由中间商出售给消费者。消费者则到资源市场上出售劳动力而获取货币来购买产品和服务。政府从资源市场、生产商及中间商购买产品，支付货币，再向这些市场征税及提供服务。因此，世界经济都是由交换过程所联结而形成的复杂的相互影响的各类市场所组成的。

②市场营销（Marketing）及市场营销者（Marketer）。由上述分析可知，我们可以将市场营销理解为与市场有关的人类活动，即以满足人类各种需要和欲望为目的，通过市场变潜在交换为现实交换的活动。在交换双方中，如果一方比另一方更主动、更积极地寻求交换，则前者称为市场营销者，后者称为潜在顾客。所谓市场营销者，是指希望从别人那里取得资源并愿意以某种有价之物作为交换的人。

③市场细分（Marketing Segmentation）和目标市场（Target market）。消费者各有所好，一个营销者不可能让每个人都满意，针对这一现象，市场细分显得必要。根据消费者所喜欢或需要的不同产品和营销组合，营销者可以把他们分成具有明显特征的消费群体。市场细分往往根据消费者在人文、心理以及行为上的差异来进行。然后，企业可以判断并选择能为它们创造最大机会的对象，这就是它们的目标市场。企业为每一个目标市场开发独特定位的市场供应品。

随着营销学的不断发展，新颖而鲜活的概念层出不穷，并各领风骚好几年，但它们都是在这些核心概念的基础上生发的，并且始终未能超越其经典的内涵，因此，在论及品牌营销前还是要在将把这些概念与读者共温。

### 第三节 品牌营销的实质

品牌是产品的高级形态，它不仅需要有优良的产品基础或者卓越的服务质量，更应有社会消费对产品的积极共识，需要有社会对此的商誉记忆，最后形成消费者心中的产品商誉意象，成为消费者与品牌商誉的互动存在。凡发展到这种程度的商品，其品牌必然不再是生产者、经营者、消费者中某一

方的事，而是一种三者关联互动的社会结构。<sup>①</sup>

品牌是企业的高级生态，它不仅需要企业有优质的产品作为品牌的原材料，更需要出色的营销作为品牌的生产线，还需要良好的传播作为品牌的包装，优秀的文化作为品牌的精神。品牌一定不是为生存而发愁的企业所思考的问题，一定是为发展而思虑的企业所追求的境界。

品牌营销是营销的高级状态，它不仅是要将产品或服务卖给消费者，更是要将一种思想植入消费者心中；不仅是要打开消费者的腰包，更是要开启他们的心扉；不仅是在为企业获取利润，更是在为企业积累势能；不仅是在促成一笔交易，更是在实现一次创造。

### 一、品牌营销的定义

关于品牌营销，很多人将其理解为对品牌产品的营销，或者打造品牌与销售产品的结合。这两种对于品牌营销的误解源于对品牌认识的误解，如果品牌只是产品的附属物，则以上两种理解是合理的。但事实表明，品牌已经不仅仅是产品的附属物，它能够独立引发消费者的欲望和需求，具有独立的以价格表现的价值空间，它是一种独特的产品，是能够并且应该被营销所关注的独特的市场供应品。

所以，品牌营销就是将品牌作为市场提供物的营销行为或者过程。具体来说，品牌营销的概念包括如下内涵：

#### 1. 品牌营销的起点是消费者对品牌的需求

消费者对品牌的需求来源于两个方面的客观存在，一个是安全感，一个是社会认可。避害趋利是人的本能，人们在消费时，会选择那些信誉好、质量高、服务优的品牌，以避免可能带来物质上、精神上、社会上、心理上等方面的损失。同时，人还有一种寻求认同的天性。品牌的知名度、美誉度、品牌联想等能给予消费者来自他人以及自我的认同。因此，就品牌营销来说，发现消费者的品牌需求，并设法去满足这种需求是其营销活动的第一步，也是关键的一步。

#### 2. 品牌营销的核心是增值的价值交换

品牌营销要能够顺利进行，其核心是要提供满足消费者品牌需要和欲望的品牌，并在公平合理的原则下进行交换与交易，从而实现交易双方的满意，使品牌营销活动得以最终完成。要保证交换和交易的进行，必须确保满

---

<sup>①</sup> 张祖健. 品牌传播力——品牌信息化的报纸传播 [M]. 上海：上海文化出版社，2007：1.

足以下条件：

- ①至少有两方参加，即品牌营销者与品牌消费者；
- ②双方都拥有对方认为有价值的东西，如品牌营销者有品牌产品，品牌消费者有购买欲望和购买能力；
- ③双方都希望与另一方做交易，品牌营销者希望通过交易变现品牌价值，品牌消费者希望通过交易获得品牌价值；
- ④双方都有权自由地接受或拒绝对方提供的东西，品牌营销者可以拒绝那些不能支付合理价格或者提出某些不合理要求的消费者，消费者也可以不购买品牌营销者提供的品牌；
- ⑤双方必须在彼此满意的条件下，在合适的时间、地点下成交。

品牌营销不仅仅是价值交换，而且应该是使双方价值增加的价值交换。品牌的高溢价性，使之成为一种新的交换机制，品牌营销是构建这种交换机制的方式。如果仅仅促成交易，而不能达到增加双方价值的结果，则这种品牌营销是失败的。

### 3. 品牌营销的内容是品牌

品牌对于消费者是有意义的，这些意义能够带来企业的利益，创造具有这些意义品牌，也即能够实现企业的利润。一般营销的市场提供物是产品或者服务，品牌营销的市场提供物是品牌，由于上文所述的品牌所具有的特征：后产品性、超竞争性、高溢价性和优质弹性，使其营销也相应具有很多不同于产品营销和服务营销的特点。

### 4. 品牌营销的对象是品牌消费者

从广义上来说，品牌营销对象包括所有的消费者。从狭义上来说，即为品牌消费者。品牌消费者的消费动机主要来源于品牌，而非产品或者服务。如果一名消费者希望购买某一产品，因而在该产品的大量品牌中选择了某品牌，他不能算是品牌消费者；如果一名消费者希望购买某品牌，因而在该品牌中选择了某一产品，他就是真正的品牌消费者。这是品牌营销的理想对象，但品牌消费者也需要品牌营销的不断努力去发掘、引导和培养。

### 5. 品牌营销的手段是系统的品牌营销活动

品牌营销是强调整体性、系统性的营销活动，不能将品牌营销视为广告或者公关活动，或者当作一项有了任务就去“完成”，有了危险就去“急救”的临时性的工作，而应把品牌营销当作一项长期的、周密的、细致的、整体的具有战略意义的工作来进行。因此，品牌营销的手段应包括审视品牌营销前景、把握品牌营销对象、确立品牌营销战略、创建品牌营销的供应品、传播品牌价值、驱动品牌价值这一系列内容。

## 6. 品牌营销的目标是赢得消费者品牌忠诚

赢得消费者对品牌的忠诚意味赢得了消费者心和钱包，意味着将得到消费者的免费品牌传播，以及长久的消费支持。只有这样，品牌才能在时间和空间上实现良性和快速的发展；只有这样，企业才能利用品牌实现经济利益，并通过品牌为社会创造精神财富。

## 7. 品牌营销的性质是生产和流通双重性

品牌作为品牌营销的市场供应品，在形式上具有超越物质的虚拟要素、在构成上具有形成于流通环节的特殊内容，因此，品牌营销既是流通过程又是生产过程，其具有双重性质。

## 8. 品牌营销的宗旨是品牌价值的实现和增加

产品是消耗性的，而品牌恰恰相反。产品每卖掉一个，实物价值就减少一点；品牌每卖掉一个，品牌价值就增加一些。因此，品牌营销不着眼于当前交换和交易的达成，而是着眼于整体品牌价值的实现和增加，着眼于每一次交易对品牌整体和长远价值的贡献。

根据以上对品牌营销的解释，我们发现，品牌营销最大的特点在于：无形驾驭有形。这一点始终贯穿于品牌营销的各个方面以及各个阶段。

无形泛指一切与精神、思想、意识、文化类别的知识、技巧等形成的品牌无形资产，即品牌精神文化系统的基本内容，它是品牌营销的重要思想，为人们识别品牌、接受品牌、喜爱品牌，加深对品牌的认知起到决定性的作用。

经济要素泛化和生产力泛化是后工业社会的突出特点，这在品牌经济中，表现的尤为突出。以有形资源为主体的传统经济要素，已无法解释品牌经济和品牌价值。保罗·A. 萨缪尔森（P. A. Samuelson）在《经济学》中指出：美国产量增长的大约  $1/3$ ，可以归之于劳动和资本的增长，其余  $2/3$  是可以归之于教育创新、规模效益、科学进步及其他要素所导致的余留额。”

无形驾驭有形的实质是精神驾驭物质，在这种模式下的营销，体现为先热市场、后开工厂；先凝聚品牌资源、后组合有形资产；先创造品牌、后经营企业。相对于传统的营销，品牌营销体现为一种经营上的倒置。这种倒置性使品牌生产拥有了市场保障，品牌工作进入了科学程序，品牌决策拥有了信息支持。无形驾驭有形有效整合了各种资源，规避了市场风险，实现了传统营销中不可控制因素向可控因素的转化，使企业把握市场、引导市场、创造市场成为可能。

## 二、品牌营销的组合

营销组合（Marketing Mix）可能是最有名的营销术语。在现代市场竞争中，营销因素组合，显得十分重要。所谓“营销组合”，就是根据目标市场的需要，全面考虑企业的任务、目标、资源以及外部环境，把企业可控制的因素加以最佳组合和应用，以满足目标市场的需要，实现企业的任务和目标。虽然目前最流行的说法仍然是美国营销学家麦卡锡提出的 4Ps——产品（Product）、价格（Price）、促销（Promotion）和渠道（Place），但营销组合，并不是固定不变的静态组合，而是一个可变的万花筒。企业根据自己的目标任意组合搭配，组合得好，犹如一个摩天大厦；组合得不好，企业便可能坍塌成废墟。

品牌营销组合在思想上和一般的营销组合相同，但在内容上，有其独特性，与产品营销组合有所区别，具体见表 1-4。

营销组合的每一因素环节都具有可变性，同时，各自又具有相对的整体性，因此，品牌营销组合作为一个系统工程，既要考虑组合因素之间的衔接协调，又要保持各因素环节的优化组合，使其充分发挥最佳效益。企业在确定采取品牌营销措施时，不能只考虑品牌营销组合中某一因素，而应着眼于整体目标，从品牌营销组合的最佳原则来考虑。

## 三、品牌营销研究的意义

《金融时报》（Financial Times）将品牌称做“现代社会的闪亮标志”。品牌世界不仅能够扩展到它能够制造、提供和呼吸的每一样事情上，而且还能够重新改造传统关系。小的、地区性的产品转变为国家和国际性享有盛誉的赚钱机器。<sup>①</sup>

我们为什么要研究和了解品牌营销？

### 1. 品牌营销与企业发展

品牌是企业竞争的利器，企业需要品牌开拓市场，需要品牌获得赢利，需要品牌提供动力。而成功的品牌营销带来利润，失败的品牌营销带来灾难。

品牌能使企业在逆境中生存，并且经久不衰。一百余年来全球经济运转，发展、动荡、衰退、恢复……诸如 1929 年的全球经济危机，“二战”

<sup>①</sup> [英] 斯图尔特·克莱纳德·迪尔洛夫. 如何打造品牌的学问 [M]. 项东, 译. 太原: 山西师范大学出版社, 2003.

表 1-4 产品营销组合与品牌营销组合<sup>①</sup>

	产品	价格	地点	促销
产品营销组合	实体商品特性 质量水平 附属产品 包装 产品线 品牌名称	价格水平 期限 价格歧视 折扣	渠道类型 产品陈列 中间商 店面位置 运输 仓储	促销组合 销售人员 数量 激励 目标 广告与公关
品牌营销组合	品牌 品牌承诺 品牌个性 品牌体验 品牌名称 品牌标识 品牌口号 品牌音乐 品牌包装	价格 品牌定价 品牌价格浮动策略	传播 品牌信息构成 品牌媒体组合	促销活动 媒介类型 赞助 传递 终端聚焦 渠道管控 服务精神

的劫难，20 世纪 70 年代的石油危机，90 年代后期的亚洲金融风暴以及正在肆虐的全球经济衰退，作为中流砥柱坚挺的依然皆是诸如可口可乐（Coca-cola）、奔驰（Mercedes-benz）、丰田（Toyota）、宏基（Acer）、波音（Boeing）等历史悠久全球闻名的强势品牌。

品牌能带来更大的分销能力。在全球化的信息时代，拥有强势国际化品牌的公司已经打入了全球市场，而且在打入市场的过程中，已设法成功保住了强大的分销渠道。这使他们能更有效地为自己品牌阵营的其他品牌进行有效的营销。品牌能跨越市场界线。强势品牌声名远扬，使企业得以涉足其他行业。一旦跨上强势品牌这匹千里马，要进入和渗透市场也就变得轻松多了。

品牌在员工能动性、招聘及忠诚度方面的作用巨大无比。单凭国际大品牌的声誉和形象就能在雇员中激发强大的能动性，因为他们乐意为国际著名品牌效力。强势品牌不仅能吸引优秀的员工，而且能激发高昂的士气和雇员

<sup>①</sup> 参考 Valarie A. Zaithaml, Mary Jo Bitner. 服务营销（第 3 版），Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm (3rd Edition) [M]. 张金成，白长虹，译. 北京：机械工业出版社，2005：16.

的忠诚度。许多高级经理渴望为一流品牌效力，因为他们期望获得这样的感受：为最好公司服务的经理是最好的经理。

品牌常常是社会舆论的关注焦点。品牌企业的管理方式、生产营运、技术更新、品质保证手段、企业文化，甚至企业家个人的生活都经常成为大众传媒津津乐道的话题。在广告宣传日益重要的今天，这些话题无疑为企业建立了与大众联系的渠道，成为品牌企业得天独厚的条件。

## 2. 品牌营销与市场期待

畅销书作家往往会这样描述成功人士：他开着奔驰（Mercedes-benz）汽车，穿着皮尔·卡丹（Pierre Cardin）西服，戴着劳力士（Rolex）手表，喜欢喝轩尼诗（Hennessy）XO，有时也喝嘉士伯（Carlsberg）啤酒，他夫人的品位也很独特，喜欢一种叫“毒药（Poison）”的香水。品牌成为生活的组成部分，消费品牌成为不可或缺的生活方式。品牌营销便是建立品牌与消费者联系的纽带。

品牌通过对情感精神的诠释影响消费者。有多少人能喝出可口可乐和百事可乐（Pepsi-cola）的区别？但我们能清醒地辨认两个品牌内涵：可口可乐洋溢着友爱和快乐，百事可乐则代表着活力与生命。品牌推广的真正意义是：通过音乐、画面、人物形象等品牌要素的渲染，激发消费者的生活体验，使消费者认同并欣赏这种情感价值，进而认同和购买品牌产品。

品牌通过给予心理满足取悦于消费者。品牌的价值赋予了品牌消费者优越的身份认同，在品牌价值的心理消费中获得了自信和自豪。“德国名牌，贝克（Beck）啤酒，眼光独到，高人一筹”的意味很明确，它所满足的并非只是口味的超乎寻常而是身份和品位的出人头地和与众不同。品牌形象和符号的消费变成了个人进行自我确认的心理及行为。

品牌对人们的消费行为产生了无法抗拒的“挑唆”和“引诱”，鼓励人们发挥着关于未来生活的畅想，更可怕的是，大包大揽的承诺已到了无以复加的地步，它告诉人们拥有洗碗机、家庭汽车、现代化的浴室以及大屏幕彩电是多么的快乐，按照品牌传播中所安排的新生活是如何的美满。它甚至还让人们了解到，那些源源不断出现的新发明是多么适合你的生活。

品牌对市场的开拓，对消费者的教育可谓是无时不在、无处不在，无人“幸免”。从经济发展的视角而言，西方发达国家的实践已经证明并将继续证明，品牌将是社会发展的主要力量和主要贡献者，因而，品牌营销任重道远。

## 3. 品牌营销与国家形象

强势品牌是国家实力的象征。国家与国家的竞争是以经济和科技为中心



的综合国力的竞争；品牌是国家经济的主要创造者，是国家经济的载体，是国家经济实力的象征。

从最近几年来看，世界公认的“国际品牌”几乎都为经济强国所占据。“车到山前必有路，有路必有丰田车”之丰田奔驰在每一条高等级公路上；波音和空中客车起落在世界的角角落落；迪斯尼成了世界每位儿童的天堂；微软则为所有受过中等教育以上的人士所青睐。这些“国际品牌”凭借高科技与科技创新，凭借优良而稳定的产品质量，凭借良好的售后服务，以及高超的品牌经营与品牌推广艺术，在世界消费者心中根植了好的值得信赖的品牌形象、培植了很高的品牌忠诚度和崇信度，形成了很高的重复购买力。在许多消费大众眼中，世界名牌就是一个国家的象征。

哪个国家的强势品牌最多，哪个国家的经济实力就最强，这已经是不争的事实。一个通用汽车公司的经济实力就能抵得上世界经济实力后 10 名国家的经济实力的总和；日本经济在第二次世界大战以后创造的经济奇迹，主要的贡献者就是松下电器（Panasonic）、三菱重工（Mitsubishi）、索尼（Sony）、富士（Fuji）、丰田汽车（Toyota）等国际强势品牌群的群雄奋起；诺基亚在国际通讯市场上纵横驰骋，实行跨国经营，几乎是一家企业撑起了芬兰经济的半边天；德国的大众汽车（Wolkswagen）在中国兢兢业业、默默奋斗，在中国的东北沈阳和中国的经济桥头堡上海建立合资公司，几乎一家控制中国轿车市场的半壁江山。

从科技发展和创新的角度讲，强势品牌是一个国家科技发展和创新的主要载体和执行者。比尔·盖茨（Bill Gates）不但创造了一个国际强势品牌，而且创造了一个时代。美国的很多飞行器技术的研制和创新是由美国的也是世界第一大飞机制造公司——波音（Boeing）—麦道（McDonnell Deuglas）公司贡献的；美国的很多陆战车辆是由通用汽车（General Motors, GM）和福特汽车（Ford）进行研制、生产，并进行改造、创新的。美国的科技强大根本离不开这些众多的国际强势品牌的贡献。再从民用消费品的角度讲，日本的索尼（Sony）研制的随身听风靡世界，JAVA 的出世引起了世界信息产业的风暴，等等，这些大大小小的因子组成了这些强大国家的强大。

中国在 1978 年改革开放以后，以经济和科技为中心的综合国力迅速增强，已经进入世界前列，这一辉煌成绩的取得也应当归功于大批中国品牌的崛起和日渐强大。联想集团为中国的信息产业擎起了一面大旗，在“与狼共舞”的过程中“师夷长技以制夷”；中国家电行业的海尔（Haier）、长虹（Changhong）、康佳（Konka）、厦华（Xoceco）、海信（Hisense）等在短短

的 20 多年中起步、发展、雄起，已经几乎把国际家电品牌全部赶出中国家电市场；自张瑞敏 1984 年接管青岛海尔起，短短的 20 多年创业之路浓缩了一个世界强势品牌的发展历史，创造了世界经济史上的奇迹。当然，我国品牌比肩世界的道路还很长，因此，品牌营销更应当成为担当这一使命的重中之重。

#### 4. 品牌营销与文化传扬

山本一郎曾言：“品牌实际上是一种文化，已经融入各民族、各阶层和各种职业中。许多消费者愿意花很多钱购买世界名牌服装、化妆品、手表，就是因为这些品牌已经成为了一种独特的身份象征。”

从宏观的视角来看，品牌营销创造了一种多元的文化氛围。跨国品牌通过内部管理融会成全球文化；强势品牌通过国际化战略促进当地文化的多元化。快餐业的世界领导品牌麦当劳，每在一地经营，就会把美国的文化和麦当劳的经营理念传播推广，它的“我们卖的不是快餐而是快乐”的品牌内涵深入到每个在麦当劳消费的消费者；同时，又充分注意和尊重当地的文化和风俗习惯。它在印度经营时，严禁猪油牛脂进店；在日本把中国的“炒饭” McChao（一种炒饭）提供给消费者；在澳大利亚供应羊肉馅饼；在菲律宾供应麦当劳意大利细面条。麦当劳品牌好比一个多元文化的 Bank（银行），它挖掘和传播了各地文化，又融合了各地文化，最终形成一种多元的文化氛围。

美国的学者保罗·A·赫比格（Paul A. Herbig）说：“单元文化对线性和逻辑的偏爱相对于多元文化是一维的和单调的；而单元文化发现多元文化是非逻辑的和产出较少的。”在多元文化的氛围浓厚的中国和整个就是多元文化的美国，能够很容易地明了单元文化没有考虑人类的现实和实用性，这一点在单元文化盛行的前“塔利班”阿富汗也能很清楚地感受到；“对于单元文化，坚硬的橡树是最强壮的树；而对于多元文化，灵活的柳树才是力量的象征”。品牌则是一个个大大小小的植物园，把这些坚硬的橡树和灵活的柳树都植进来，使之渐成全球文化之气候。

#### 5. 品牌营销与时代趋势

品牌经济时代到来。品牌的迅猛增长使得它对世界经济变得日益重要，从而使品牌营销的概念和战略有了很大发展。全球范围内的品牌贸易的不断增长，世界级的品牌不断出口到世界各地。品牌的迅猛发展和其经济贡献已经引起人们对品牌营销的更多关注。一个经济社会实体进入品牌竞争时代后，必然表现出以下特征：

（1）该经济实体之自由市场中强势品牌所占的市场份额越来越大

尤其是每一行业的前几名强势品牌占有绝对量的市场份额，对市场形势具有决定性的影响。西方发达国家皆已进入品牌竞争时代。据统计，占全球品牌不足3%的名牌产品，占有全球市场的40%，全球销售额的50%。在中国市场上，大部分行业都逐步出现少数几个市场占有率很高的国内知名品牌，比如IT业的IBM、戴尔（Dell）、三星（Samsung）、索尼（Sony）；家电业的海尔（Haier）、长虹（Changhong）、康佳（Konka）；汽车业的一汽、上汽、二汽；通讯业的诺基亚（Nokia）、摩托罗拉（Motorola）、西门子（Siemens）等。

### （2）强势品牌凭借其品牌效应愈大愈强

品牌竞争时代，就是名牌收拾杂牌的时代。据联合国有关部门统计，在全球100个最大的经济体中，有一半以上是公司而非国家。例如，日本的三菱公司，其年销售额就超过了瑞士、阿根廷、印度、印度尼西亚四国的国民生产总值的总和；美国的福特和沃尔玛（Wal-mart）分别超过了中国香港地区、以色列的国民生产总值。将全球最大的200家大公司的力量加在一起，可以控制全球经济的30%。

### （3）强势品牌与杂牌的价格差距越来越大

强势品牌凭借品牌管理中的差异化战略，使其定价明显高于杂牌或无商标产品。这种价格差异恰是强势品牌的高额利润所在。强势品牌价格优势的基础主要是可靠优异质量、创新理念和优良服务；对于消费者而言，获得了消费者满意和消费者价值。消费者认牌购买的心理性需求日益凸显。经济形态进入买方市场后，消费者追求的是消费层次和品位，往往倾向于认牌购买，从而使品牌的需求上升，强势品牌产品的价格需求弹性下降。

### （4）品牌管理成为政府、管理学者等关注的焦点之一

西方国家的政府早已开始采取极力措施和推荐手段，鼓励和推动企业创立强势品牌、发展名牌、保护名牌和管理名牌；他们的品牌管理大潮已经几番起落，波澜壮阔，前两年袭来的第五浪，则更是势不可当。西方发达国家政府由于其与财团之间的特殊关系，必然在制定经济、政治、外交等政策时偏向于强势品牌，国家元首在进行访问时每每带领庞大的企业家代表团，其根本目的还是为了其国家的强势品牌的发展和拓展。

19世纪80年代初，西欧出现一些以英国基尔大学（Keele University）福克萨尔教授为代表的研究品牌管理的学者，发表了一些关于品牌管理的核心论文；法国品牌管理学者让·诺尔·卡菲勒1992年出版《战略性品牌管理》；美国则涌现出以汤姆·邓肯（Tom Duncan）、大卫·A. 艾克（David A. Aaker）、林恩·阿普绍（Lynn B. Upshaw）为代表的一大批研究品牌管

理的专家、教授。大卫·A. 艾克著的品牌管理“三部曲”（《创建强势品牌》、《管理品牌资产》、《品牌领导》）是继美国哈佛商学院教授迈克尔·波特（Michael E. Porter）的著名“三部曲”（《竞争战略》、《竞争优势》、《国家竞争优势》）之后的又一经典套餐；林恩·阿普绍 1997 年出版的专著《战略品牌管理》乃是当今品牌管理的集大成经典。

在这个“无形控制有形的时代”。品牌营销作为一种全新的营销方式，是市场经济发展到信息化、全球化时代的产物。随着工业经济向全球化信息经济的过渡，各企业将以品牌为核心，通过知识而不是金融资本或自然资源等来培植核心竞争力和竞争优势。它让企业有可能摆脱自身金融或自然资源有限的制约，使企业获得了持续发展，因而具有强大的生命力和极其广阔的发展前景。

### 【案例 1】

2007 年全球百大品牌（Best Global Brand 2007）

2007 Brand Rank	2006 Brand Rank	Change in Rank	Brand Name	2007 Brand Value ( \$ M )	2006 Brand Value ( \$ M )	Change in Value ( % )	Parent Company	Country
1	1	0	Coca-Cola	65 324	67 000	- 3	Coca-Cola	U. S.
2	2	0	Microsoft	58 709	56 926	3	Microsoft	U. S.
3	3	0	IBM	57 091	56 201	2	IBM	U. S.
4	4	0	GE	51 569	48 907	5	GE	U. S.
5	6	1	Nokia	33 696	30 131	12	Nokia	FINLAND
6	7	1	Toyota	32 070	27 941	15	Toyota	JAPAN
7	5	- 2	Intel	30 954	32 319	- 4	Intel	U. S.
8	9	1	McDonald's	29 398	27 501	7	McDonald's	U. S.
9	8	- 1	Disney	29 210	27 848	5	Walt Disney	U. S.
10	10	0	Mercedes-Benz	23 568	21 795	8	Daimler Chrysler	GERMANY
11	11	0	Citi	23 443	21 458	9	Citigroup	U. S.

续表

2007 Brand Rank	2006 Brand Rank	Change in Rank	Brand Name	2007 Brand Value ( \$ M )	2006 Brand Value ( \$ M )	Change in Value ( % )	Parent Company	Country
12	13	1	Hewlett-Packard	22 197	20 458	9	Hewlett-Packard	U. S.
13	15	2	BMW	21 612	19 617	10	BMW	GERMANY
14	12	-2	Marlboro	21 283	21 350	0	Altria	U. S.
15	14	-1	American Express	20 827	19 641	6	American Express	U. S.
16	16	0	Gillette	20 415	19 579	4	Procter & Gamble	U. S.
17	17	0	Louis Vuitton	20 321	17 606	15	Louis Vuitton Moet Hennessy	FRANCE
18	18	0	Cisco	19 099	17 532	9	Cisco	U. S.
19	19	0	Honda	17 998	17 049	6	Honda Motor	JAPAN
20	24	4	Google	17 837	12 376	44	Google	U. S.
21	20	-1	Samsung	16 853	16 169	4	Samsung	S. KOREA
22	21	-1	Merrill Lynch	14 343	13 001	10	Merrill Lynch	U. S.
23	28	5	HSBC	13 563	11 622	17	HSBC Holdings	BRITAIN
24	23	-1	Nescafe	12 950	12 507	4	Nestle	SWITZERLAND
25	26	1	Sony	12 907	11 695	10	Sony	JAPAN
26	22	-4	Pepsi	12 888	12 690	2	PepsiCo	U. S.
27	29	2	Oracle	12,448	11,459	9	Oracle	U. S.
28	32	4	UPS	12 013	10 712	12	United Parcel Service	U. S.

续表

2007 Brand Rank	2006 Brand Rank	Change in Rank	Brand Name	2007 Brand Value ( \$ M )	2006 Brand Value ( \$ M )	Change in Value ( % )	Parent Company	Country
29	31	2	Nike	12 004	10 897	10	Nike	U. S.
30	27	-3	Budweiser	11 652	11 ,662	0	Anheuser- Busch	U. S.
31	25	-6	Dell	11 554	12 256	-6	Dell Inc.	U. S.
32	33	1	JPMorgan	11 433	10 205	12	JPMorgan Chase	U. S.
33	39	6	Apple	11 037	9 130	21	Apple	U. S.
34	34	0	SAP	10 850	10 007	8	SAP	GERMANY
35	37	2	Goldman Sachs	10 663	9 640	11	Goldman Sachs	U. S.
36	35	-1	Canon	10 581	9 968	6	Canon	JAPAN
37	36	-1	Morgan Stanley	10 340	9 762	6	Morgan Stanley	U. S.
38	41	3	Ikea	10 087	8 763	15	Ikea	SWEDEN
39	42	3	UBS	9 838	8 734	13	UBS AG	SWITZE- RLAND
40	40	0	Kellogg's	9 341	8 776	6	Kellogg Company	U. S.
41	30	-11	Ford	8 982	11 056	-19	Ford Motor	U. S.
42	48	6	Philips	7 741	6 730	15	Koninklijke Philips Electronics	NETHE- RLANDS
43	44	1	Siemens	7 737	7 828	-1	Siemens	GERMANY
44	51	7	Nintendo	7 730	6 559	18	Nintendo	JAPAN
45	45	0	Harley- Davidson	7 718	7 739	0	Harley- Davidson	U. S.
46	46	0	Gucci	7 697	7 158	8	Gucci Group	ITALY

续表

2007 Brand Rank	2006 Brand Rank	Change in Rank	Brand Name	2007 Brand Value ( \$ M )	2006 Brand Value ( \$ M )	Change in Value ( % )	Parent Company	Country
47	NR	NA	AIG	7 490	NA	NA	American International Group	U. S.
48	47	- 1	eBay	7 456	6 755	10	EBAY	U. S.
49	NR	NA	AXA	7 327	NA	NA	AXA	FRANCE
50	49	- 1	Accenture	7 296	6 728	8	Accenture	BERMUDA
51	53	2	L'Oreal	7,045	6 392	10	L'Oreal	FRANCE
52	50	- 2	MTV	6 907	6 627	4	Viacom	U. S.
53	54	1	Heinz	6 544	6 223	5	Heinz	U. S.
54	56	2	Volkswagen	6 511	6 032	8	Volkswagen	GERMANY
55	55	0	Yahoo!	6 067	6 056	0	Yahoo!	U. S.
56	57	1	Xerox	6 050	5 918	2	Xerox	U. S.
57	58	1	Colgate	6 025	5 633	7	Colgate- Palmolive	U. S.
58	61	3	Chanel	5 830	5 156	13	Chanel	FRANCE
59	59	0	Wrigley's	5 777	5 449	6	Wm. Wrigley Jr.	U. S.
60	60	0	KFC	5 682	5 350	6	Yum Brangs	U. S.
61	52	- 9	Gap	5 481	6 416	- 15	The Gap	U. S.
62	65	3	Amazon. com	5 411	4 707	15	Amazon. com	U. S.
63	63	0	Nestle	5 314	4 932	8	Nestle	SWITZE- RLAND
64	73	9	Zara	5 165	4 235	22	Inditex	SPAIN
65	62	- 3	Avon	5 103	5 040	1	Avon Products	U. S.
66	68	2	Caterpillar	5 059	4 580	10	Caterpillar	U. S.



续表

2007 Brand Rank	2006 Brand Rank	Change in Rank	Brand Name	2007 Brand Value ( \$ M )	2006 Brand Value ( \$ M )	Change in Value ( % )	Parent Company	Country
167	67	0	Danone	5 019	4 638	8	Groupe Danone	FRANCE
68	74	6	Audi	4 866	4 165	17	Volkswagen	GERMANY
69	71	2	Adidas	4 767	4 290	11	adidas	GERMANY
70	64	-6	Kleenex	4 600	4 842	-5	Kimberly- Clark	U. S.
71	72	1	Rolex	4 589	4 237	8	Rolex	SWITZE- RLAND
72	75	3	Hyundai	4 453	4 078	9	Hyundai Motor	S. KOREA
73	81	8	Hermes	4 255	3 854	10	Hermes International	FRANCE
74	66	-8	Pizza Hut	4 254	4 694	-9	Yum Brands	U. S.
75	80	5	Porsche	4 235	3 927	8	Porsche	GERMANY
76	78	2	Reuters	4 197	3 961	6	Reuters Group	BRITAIN
77	69	-8	Motorola	4 149	4 569	-9	Motorola	U. S.
78	77	-1	Panasonic	4 135	3 977	4	Matsushita Electric Industrial	JAPAN
79	82	3	Tiffany	4 003	3 819	5	Tiffany	U. S.
80	NR	NA	Allianz	3 957	NA	NA	Allianz	GERMANY
81	85	4	ING	3 880	3 474	12	ING Groep	NETHE- RLANDS
82	70	-12	Kodak	3 874	4 406	-12	Eastman Kodak	U. S.
83	86	3	Cartier	3 852	3 360	15	Cartier	FRANCE
84	76	-8	BP	3 794	4 010	-5	BP plc	BRITAIN

续表

2007 Brand Rank	2006 Brand Rank	Change in Rank	Brand Name	2007 Brand Value ( \$ M )	2006 Brand Value ( \$ M )	Change in Value ( % )	Parent Company	Country
85	87	2	Mo · & Chandon	3 739	3 257	15	Louis Vitton Moet Hennessy	FRANCE
86	79	- 7	Kraft	3 732	3 943	- 5	Kraft Foods	U. S.
87	83	- 4	Hennessy	3 638	3 576	2	Louis Vitton Moet Hennessy	FRANCE
88	91	3	Starbucks	3 631	3 099	17	Starbucks	U. S.
89	84	- 5	Duracell	3 605	3 576	1	Procter & Gamble	U. S.
90	88	- 2	Johnson & Johnson	3 445	3 193	8	Johnson & Johnson	U. S.
91	93	2	Smirnoff	3 379	3 032	11	Diageo	U. S.
92	92	0	Lexus	3 354	3 070	9	Toyota Motor	JAPAN
93	89	- 4	Shell	3 331	3 173	5	Royal Dutch Shell	BRITAIN
94	96	2	Prada	3 287	2 874	14	Prada	BRITAIN
95	98	3	Burberry	3 221	2 783	16	Burberry	ITALY
96	99	3	Nivea	3 116	2 692	16	Beiersdorf	GERMANY
97	94	- 3	LG	3 100	3 010	3	LG	S. KOREA
98	90	- 8	Nissan	3 072	3 108	- 1	Nissan Motor	JAPAN
99	NR	NA	Polo RL	3 046	NA	M	Polo Ralph Lauren	U. S.
100	NR	NA	Hertz	3 026	NA	NA	Hertz Global Holdings	U. S.

(资料来源: Business Week & Interbrand)

## 第二章

# 界定品牌营销管理

品牌营销管理是独特的管理行为，它以品牌为视角，遵循品牌成长规律，以营销为手段，追求品牌价值的实现。

品牌营销管理是独特的营销行为，它将品牌作为供应品，在流通中塑造其内容和形式，将消费者的心灵作为争夺的领地。

品牌营销管理是独特的品牌行为，它使企业的品牌思想和行动朝着规范化、科学化、系统化方向发展，让每一块砖每一片瓦都为品牌大厦而添加。

### 第一节 品牌营销管理的客体

品牌营销管理可视为管理、营销和品牌这三者的交集和合集，如图 2-1 所示，交集是必须，是品牌营销管理不可或缺的内容和板块，其他是所需，为品牌营销管理的丰富和发展提供思想和方法。

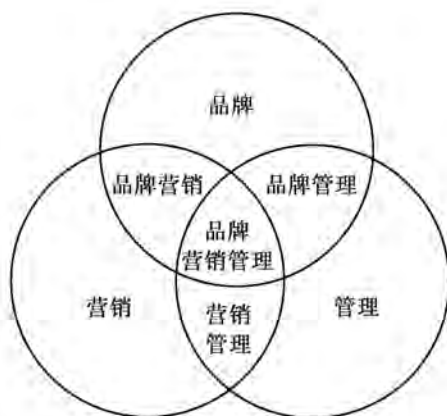


图 2-1 品牌营销管理范围

## 一、品牌营销管理框架

前一章已给出品牌营销的定义，在分析品牌营销管理之前，首先明确管理的概念。

中国古代有人把管理定义为管辖与治理的总称。管辖是为了获取权利所进行的活动；治理是为了达到一定的预期目标，在其权力范围内开展的一系列的活动。西方学者认为管理是指同别人一起或通过别人使活动完成得更有效的过程。在这里，过程的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动。这些职能可以概括地称为领导、计划、组织、激励和控制。

品牌营销管理是指有效运用各种内外部资源，通过计划、组织、领导、控制等管理职能，分析品牌营销外部环境、内部能力，了解消费者品牌需求，塑造品牌营销供应品，传播和传递并最大化品牌价值的过程。品牌营销管理是建立、维护、巩固、发展品牌的全阶段过程，是一个有效监管控制品牌与消费者之间的关系的全方位过程，只有通过品牌营销管理才能实现品牌愿景，最终确立品牌在市场上和消费者心目中的竞争优势。品牌营销管理是基于建立、增进、维护与强化品牌的艺术和手段，使企业行为更忠于品牌核心价值与精神，从而实现品牌之树长青长盛。

品牌营销管理框架是对品牌营销管理含义的生动诠释和对其内容的直观表现。该框架能使我们明白品牌营销管理的“*What*”和“*How*”，即“做什么”和“怎么做”。但是，品牌营销管理框架不是一把万能钥匙，而是一个有助于我们研究品牌营销管理问题的思考工具。好的品牌营销管理框架应该：

- 是对现有的和新出现的状况进行了解的已经被证明有效的分析工具；
- 是一个能够对品牌营销效率进行评估的评估工具；
- 是一个对品牌营销工具进行全面思考的思考工具；
- 是对最重要的品牌战略性问题进行重新研究的机会；
- 是对最实效的品牌策略性问题进行创新发展的机会。

■ 不是能够帮助解决所有品牌营销问题的黑匣子，不能妄想把所有问题放在框架中研究，就能发现答案；

■ 不是一个公式化的标准答案，不能企图获得适用于所有品牌营销问题的一种方法；

■ 不是对当前最流行的品牌营销手段的介绍，不能指望以此增添时髦的谈资。

以图形表述的品牌营销管理框架在显示框架中不同板块之间的逻辑关系

和行为步骤方面具有文字不可企及的优势，见图 2-2：

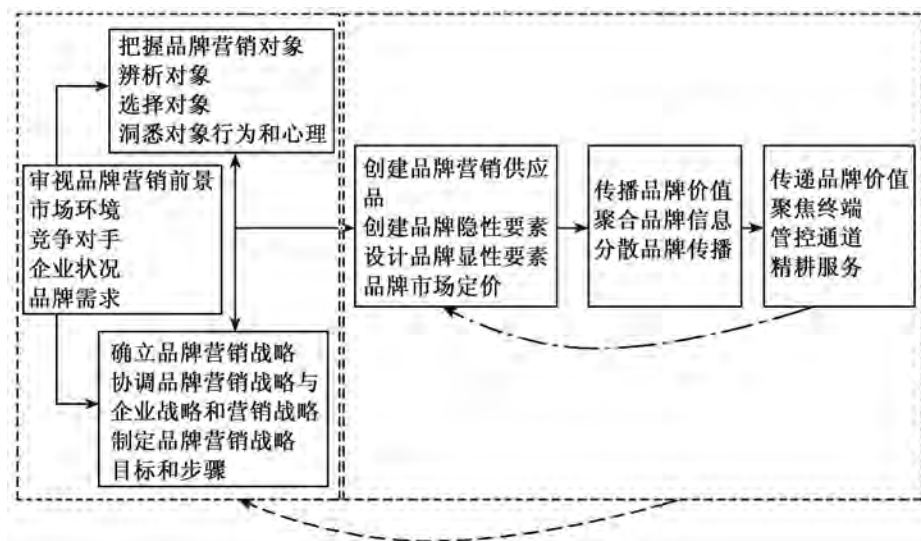


图 2-2 品牌营销管理框架

由图 2-2 可见，整个品牌营销管理框架共有 6 个板块，分为两大部分，一部分涉及战略层面的思考，一部分关于策略层面的执行。但是从战略到策略，从思考到执行的逻辑顺序，并不是单向单次的而是循环往复的，来自市场前沿的声音永远是品牌营销决策最需要的资讯，出于具体操作的感悟永远是品牌营销机会闪现的灵光，源于实践试错的经验永远是品牌营销改进的动力。

同时，两个部分内部的几个板块之间的关系，也不是简单和直线的。“审视品牌营销前景”是逻辑思维的第一步，接下来“把握品牌营销对象”和“确立品牌营销战略”是相对的独立的步骤和内容，但是对品牌营销对象的深入了解也是品牌营销战略决策的重要参数。需要注意的是，并非仅仅品牌营销战略本身才是后续步骤的先决条件，对营销前景和营销对象的各方面信息的掌握同样是不可或缺的。

“创建品牌营销供应品”、“传播品牌价值”和“传递品牌价值”看似环环相扣，层层递推，其实也是相互渗透的。品牌传播所选择的媒体，所表述的信息，品牌营销所选择的渠道，所营造的终端等，也是构成一个全面的立体的和谐的品牌的组成部分，既需要和品牌的核心价值相一致，又需要为维护和增添品牌价值出力。

## 二、品牌营销管理工具

品牌营销管理的工具主要有3种：品牌审计、品牌调研和品牌资产。

### 1. 品牌审计

所谓品牌审计，是指对品牌进行全面的、综合的、系统的审查。品牌审计是一项以外部消费者为重心的活动，包括汇总品牌相关资源、评估品牌健康程度、发掘品牌资产来源、对改进及提升品牌提出建议等一系列过程。品牌审计需要从公司和消费者两个角度来理解品牌价值的来源。从公司的角度，需要理解目前提供给消费者的是什么产品和服务，以及它们是如何营销和确定品牌的；从消费者的角度，需要深入消费者思想，挖掘他们的感知和信念，以理解品牌和产品的真正含义。

品牌审计包括两个步骤：品牌盘存（Brand Inventory）和品牌测定（Brand Exploratory）。品牌盘存的目的，是为公司目前销售的所有产品和服务的营销情况和品牌情况提供完整的即时描述，这一过程需要确认相关品牌要素及辅助营销计划。品牌测定的目的，是理解消费者对品牌的看法和感觉，以发掘品牌资产来源。

进行品牌审计，主要为品牌制定战略性决策提供依据。当酝酿某些战略方向上的重大变化时，往往需要进行品牌审计。同时，定期（如每年一次）的品牌审计，也有助于市场营销人员把握其品牌的“脉搏”，保证品牌的健康。品牌审计对品牌的战略方向及其最终结果会产生重大的影响。在欧洲，品牌审计的结果使得宝丽来决定改变其在摄影行业的原有形象，转而更加侧重于摄影的“情趣”。宝丽来从调查中发现，照相机可以作为社会生活的一种兴奋剂和刺激物，可以增添人们生活中的情趣。现在，这一主题已在广告的设计及其新的分销策略的制定过程中得到了贯彻。

### 2. 品牌调研

品牌调研，是根据品牌审计的结果确定的几个关键方面，采用定量方法，有重点地从消费者那里收集信息。它为品牌营销计划和活动的短期效力提供了有价值的战术性决策的依据。品牌审计考察的是“品牌以前怎么样”；品牌调研考察的是“品牌现在怎么样”，以及品牌营销计划是否达到了预期的效果。

品牌调研为品牌营销者提供各类基础信息，为其制定短期战术性决策提供依据。随着品牌营销计划的增多，以及品牌营销行为方式的复杂化，对每一品牌营销活动分别进行研究的难度和成本越来越高，而品牌调研则为考察一组品牌营销活动的整体效果提供了有价值的、动态的了解途径。无论品牌

营销计划在一段时期内发生了多大的变化，都需要对品牌健康程度进行监控，以便在必要时作适当调整。

针对品牌调研的对象可以进行许多有效的细分。一般来说，应着眼于品牌当前的消费群体。不过，考察非品牌使用者甚至整个产品大类，也有所裨益，例如，调研那些忠于品牌的消费者，忠于其他品牌的消费者，或在品牌间摇摆不定的消费者，都会有所帮助。即使在品牌当前的消费群体中，也可以把消费量多和消费量少的消费者区分开来。对市场进行细分，需要采用不同的问卷（或者至少要把问卷分成若干章节），这样才能更好地捕捉每一细分市场的具体问题。

品牌调研是为了获得可行性意见和建议，因此，所采用的方法本身必须尽可能地可靠和灵敏。许多传统的对营销现象的调研方法，存在着一个带有普遍性的问题，即在长期内缺少变化。虽然这种稳定性可能反映了深层次的品牌力度、赞誉度、品牌联想的独特性以及认知度变化不大，但在有些情况下，也可能是某个或某些维度变了，而由于采用的方法不够灵敏，无法反映这些细微的变化。为了使品牌调研方法尽量灵敏，就需要把问题设计得更富于对比性。

### 3. 品牌资产

随着市场经济的不断发展，品牌在市场竞争中占有的地位也越来越高，品牌资产已经成为企业财务中的重要组成部分。品牌资产一般表现为一个以货币为单位的数值，由于其将虚幻的品牌价值表达为可以识别和感知、可以衡量和比较的形式，品牌资产就成为品牌营销管理的一种工具，因为它为品牌营销管理提供了一种视角，一种基准，并在此基础上形成了一套管理方法。

对于品牌资产价值的内涵，学术界有着多种不同的认识。有人认为品牌资产价值的基础是产品或服务的质量；有人认为品牌资产价值的核心是品牌为消费者提供的附加利益；也有人认为它是品牌经营者垫付在品牌里面的本钱；还有人认为它是企业和消费者之间默契关系的经济衡量。从某些方面看，这些论断都有一定的道理，综合各家所长，品牌资产的价值是企业与消费者以及其竞争对手三者之间关系的量化，品牌资产价值的基础反映这种关系的品牌权力。

品牌评估的方法是对传统会计学方法的挑战，它试图克服使用财务标准的不足。品牌评估的基本方法包括原始成本评估法、改造成本评估法、市场价格评估法、品牌潜在利润评估法4种。品牌大师大卫·艾克的定义，品牌资产由品牌知名度、品牌认知度、品牌忠诚度、品牌联想和其他专属性资产



组成。大卫·艾克提出针对根据品牌资产的各个方面直接对市场进行相关的调查研究，检查你的品牌是否在特定项目上比竞争对手更加突出，以及在和以往相比，市场活动是否更加成功等。

除此之外，许多企业都建立了自己的品牌评估系统，比较有影响的包括：扬罗必凯的品牌资产评估法，主要使用的指标是品牌差别性、品牌相关性、品牌尊重以及品牌熟悉感；Landor 机构提出的形象调查法主要使用的指标是尊重程度和熟悉程度；Total 研究公司提出品牌资产趋势法，主要指标是突出性、品质认定以及使用满意度；DDB 提出的无名模型主要使用知名度、喜爱程度和认知品质来衡量。

### 三、品牌营销管理特征

品牌营销管理是科学也是艺术，讲学术也讲技术。实施良好的品牌营销管理有赖于对其特征的理解，而如下 4 点正是品牌营销管理明显而不可或缺的特征：

#### 1. 品牌营销管理的系统性

品牌营销管理是一个系统工程。品牌营销管理的系统性，从品牌关系而言，是涉及所有品牌利益人的关系系统；从品牌机构的全员参与角度，是细部的努力、细节的关注；从品牌价值链来说，涉及采购、生产、营销、财务、人力资源等价值链的各个环节；从品牌管理的范围而论，从最初的原材料选择一直延伸至最终的用户服务，涉及企业的整体业务规划。

从品牌营销管理的战略性地位来说，强势品牌都把品牌营销上升到战略管理的高度，设立战略性品牌营销部门。其主要职责包括：制定品牌营销的战略性文件，规定品牌营销与识别运用的一致性策略方面的最高原则；建立母品牌的核心价值及定位，并使之适应公司文化及发展需要；定义品牌架构与沟通组织的整体关系，并规划整个品牌系统，使公司每一个品牌都有明确的角色；品牌延伸、提升等方面战略性问题的解决；品牌检验、品牌资产评估、品牌传播的战略性监控等。

从“品牌管家”的品牌营销管理操作系统而言，有如下步骤：了解产业环境，确认自己的强弱点，决定“核心”业务；形成企业的长远发展目标及可操作的价值观（品牌文化）；建立完整的品牌识别，并形成维护管理系统；确认品牌与消费者关系，进行品牌定位；确定品牌营销策略及品牌识别；明确品牌责任归属，建立品牌机构，组织运作品牌；整合营销传播计划及执行，确保品牌与消费者的每一个接触点都能传达有效信息；直接接触消费者，持续记录，建立品牌档案，进行品牌跟踪与诊断；建立评估系统，跟

踪品牌资产，进行品牌评估；保持一致地投资品牌，不轻易改变。

从经典的品牌经理制度来说，宝洁公司首创品牌经理管理系统，其基本原则是，让品牌经理像管理不同的公司一样来管理不同的品牌。品牌经理不仅要关心新产品的开发、生产和销售，而且还要关心产品和产品线的发展，以期利用品牌的知名度，求得最大的经济效益。品牌经理的职责主要是：制定产品开发计划并组织实施；确定产品的经营和竞争战略；编制年度营销计划和进行营销预测；与广告代理和经销代理商一起研究促销方案；激励推销人员和经销商对该品牌产品的支持；不断收集有关该品牌产品的资讯，对产品进行改进，以适应不断变化的市场需求。其他职能部门围绕该系统展开工作。

因而，品牌管理是一项系统工程。

## 2. 品牌营销管理的全面性

创造品牌价值、决定品牌胜负的不是品牌注册商标，而是公司的品牌营销管理策略。消费者购买的是企业有形的和无形的综合实力所凝聚而成的品牌关系的价值载体；不仅仅是产品本身，而且是一个完整的系统。优绩的品牌都是精心策划的系统，涉及采购、生产、营销、财务、人力资源等价值链的各个环节，其范围从最初的原材料选择一直延伸至最终的用户服务，涉及企业的整体业务规划。

要塑造一个成功的强势品牌，就必须加重资金和其他资源的投入，使投资力度与重点相得益彰。仅仅增加广告预算、进行广告传播推广是不够的，品牌经营管理者必须投入大量广泛的资源。例如利用特有的研究方法分析消费趋势，通过建立及辅助网络提供低成本优质零售服务，配置零售商信息处理系统以降低存货成本，以及透过新品研制功能加强产品更新进程。可以说，需要调整整体战略配合的力度。

这时，品牌营销管理就不仅由营销部门或品牌推广部门独立担当，更需要在品牌价值链的每一个环节做出决策和行动，因此涉及品牌企业各职能部门并贯穿整个商业流程，成为企业整体战略的核心。品牌营销工作必然会成为跨部门、具有战略意义的工作；品牌营销者必须在价值链的每一个环节做出抉择，而不能只关注市场和销售两个方面。品牌营销亦随着其战略地位的提升，被赋予新名“全方位品牌营销管理”。

强势品牌在这方面有较强的意识和大的作为，比如，日本丰田（Toyota）、中国联想（Lenovo）等公司对客户服务信息系统进行大量的投资，借此完善营销系统；中国海尔、日本索尼、美国迪士尼（Disney）等品牌企业成功地将品牌延伸到了许多相关产品上；美国沃尔玛（Wal-mart）、

德国麦德龙（Metro）等零售企业对进货、加工和出售的每一环节都有严格的控制，等等。

### 3. 品牌营销管理的外援性

品牌顾问公司就是品牌“管家”和品牌塑造与营销管理的“外脑”。比如，由广告之父大卫·奥格威（David MacKenzie Ogilvy）始创于1948年的360度品牌管家——奥美（Ogilvy），被誉为广告界的魔术师，曾拥有点石成金的魔力。它创造了带眼罩的哈撒威（Berkshire Hathaway）男人形象、劳斯莱斯（Rolls-royce）和电子钟的绝妙对比、1/4纯奶油的多芬（Dove）香皂、“好东西要和好朋友分享”的麦氏（Maxwell）咖啡等一系列经典之作，成为全球瞩目的“4A”公司。随着时代变迁，竞争日益激烈、媒体日益复杂、消费者日益精明，奥美也在不断调整自己的定位。从广告4A公司到360度品牌管家的整合传播集团，奥美提供的不仅是广告，而是为企业全方位构建品牌，充分理解、发展和密切一个产品与其使用者之间的联系，将广告、公关、互动、行销、视觉识别系统等多元业务共同服务于“品牌建设”。

品牌塑造和营销管理的主要力量在于企业内部；在品牌领袖的精神影响下，全员参与品牌营销和管理；在品牌企业达到一定的规模之后，根据需要，考虑是否建立自己的专业的品牌营销管理部门。但无论是否建立内部的品牌营销部门，都要考虑是否需要借助外力——品牌顾问公司来帮助营销和管理品牌。

品牌营销工作究竟是自己内部组建部门负责有利，还是采取“外购”（Outsourcing）选择品牌营销管理公司负责更为合适，应视企业自身情况而定。它取决于企业的发展阶段、业务性质、经营规模、自身实力等因素。在重视并实施品牌营销的企业当中，有些企业设有诸如品牌营销管理部门来全权负责自身品牌营销工作，部门内配有相关规划、管理、设计等工作人员；这样的好处在于内部人员对公司业务更为熟悉，工作响应速度也会更快。但不利之处也是显而易见的，因为，企业较难吸收外部专业、有价值、创新性的思想及信息，品牌营销思维往往局限于行业范畴，难以有进一步的突破；企业较难吸引并使用专业性人才；自身品牌营销人力、财力、物力成本的增加，使整体成本费用未必比“外购”有优势。

品牌营销管理“外购”，包括品牌营销战略规划、方案策划、形象设计以及具体推广实施等，“外卖”给专业品牌营销管理公司进行管理和操作，可使企业将更多人力、物力投入到自己熟悉的经营管理工作中，自身仅需设少量全才性品牌营销人员负责规划、引导、监督、实施。品牌营销管理

“外购”能使用外部优秀的专业人才，在结合企业内部实际情况下，吸收外界创意、不拘于传统的思想精髓，很好地做到内外优势互补，推动企业品牌营销和管理。

#### 4. 品牌营销管理的长期性

中国市场上充斥着一夜成名的“童话故事”。例如，三株口服液依靠销售渠道的“裂变式”飞速扩张，短期内品牌响遍大江南北，长城内外，可谓是依靠营销渠道成名的“神话”。但是，由于其急功近利，不进行系统的、整合性的、持久的品牌管理，也在一夜之间在中国市场上消失得无影无踪。

广告可以使一个品牌一夜成名，但是品牌的知名度绝不是品牌的美誉度和忠诚度，亦与品牌的重复购买率没有太大的相关性。

冰冻三尺，非一日之寒。塑造强势品牌不是一蹴而就、立竿见影的事情，因而品牌营销不是一个短期工程，需要持之以恒、长久统一地进行。

品牌营销需要打持久战，需要经过许多人长期的努力。品牌营销管理应视质量为生命，以创新求发展；以完善品牌美誉度和提高品牌忠诚度为指数，扎扎实实地培育、塑造和管理品牌，才能使品牌健康、稳定、快速发展，追求品牌价值的最大化。

品牌营销管理具有科学性、艺术性和系统性，需要全方位、长期地进行；在必要的时候，需要借助品牌顾问公司的“外脑”智力的帮助。

品牌营销管理是一项系统性工程，需要运用科学严谨的规律，站在战略管理的高度，持之以恒、统一细致地进行整合性规划，实现品牌核心竞争力的目的。如同木桶原理一样，每一块木板都要精心呵护、管理到位，容不得半点含糊与怠慢，不要以为倚仗某一两块木板就会享用到整桶水，也不要以为品牌建立起来以后，一切就万事大吉，木桶也可能有漏洞或老化。任何走捷径、偷懒、自满、固步自守的念头都有可能毁掉辛辛苦苦树立的品牌。

## 第二节 品牌营销管理的主体

哈佛商学院教授西奥多·莱维特（Theodore Levitt，1925～2006年）被公认为现代营销学的奠基人。他在一篇题为《‘创造力’并不能点石成金》的文章中指出：把十几个没有经验的人叫到一个房间里进行一次头脑风暴，结果会产生一些令人激动的创意——这个事实说明，创意本身实际上并不特别重要，只要有适当的环境和激励，几乎任何一个具有平均智商的人都能想出些主意。企业缺少的是那些有能力将创意付诸实施的人……

品牌营销管理的主体是人，但不是个人而是团队，不同的人处于团队中的不同位置，扮演不同角色，起到不同作用。这个团队中，至少有3种人是不能缺少也不可取代的，他们分别是品牌领袖、品牌经理和品牌外脑。

### 一、品牌领袖——智者居上

波士顿咨询公司（Boston Consulting Group, BCG）在论及品牌服务时，认为应该由上而下地管理品牌，必须具备最高层的品牌管理作为各项品牌工作的保证。品牌营销管理的需求可以是自下而上的，但品牌营销管理的行为一定是自上而下的，试想，如果一个公司的董事长否认品牌的意义和价值，还会有员工为此而忙活吗？如果一个企业的总经理不知道如何经营品牌，还会有品牌值得员工们去忙活吗？

#### 1. 品牌领袖的含义

所谓品牌领袖是指在品牌的创立、发展过程中决定品牌命运，为企业品牌注入精神、灵魂、理念和个性等内涵的人。品牌领袖可以是一个品牌组织的高层执行者，在盈利性品牌中甚至是首席执行官，是全球品牌的主要倡导者。品牌领袖要么是企业品牌的缔造者，要么是在企业品牌的塑造过程中为品牌融入新的内涵的企业家，要么是在品牌发展的生死转折中扭转乾坤的人。

品牌领袖更多的是一种精神层面的概念，而不是物质层面的概念。品牌领袖的性格和公众形象直接或间接地影响着企业文化的内容，企业管理的方式，品牌寓意的内涵，品牌个性的塑造，品牌发展的方式等。

#### 2. 品牌领袖的类型

##### （1）品牌的创始领袖

品牌的创始领袖一般是指品牌的创立者，是对品牌的发展起到至关重要作用的人，具有不可替代性；即使他不在了，其为企业品牌定下的经营思想和理念、经营战略、发展方向、品牌文化的内涵依然存在并发挥作用。

亨利·福特（Henry Ford），世界汽车发展史上的杰出品牌领袖，是品牌创始领袖的典型代表。具有远见卓识的福特从创业伊始就深刻认识到，只有研制、开发、生产大众化、普通大众买得起的轿车才是福特的未来方向。这一经营哲学、经营理念后来被福特汽车公司证明是正确的；他的这一经营的哲学思想被世界的企业家们推崇、接受、应用到几乎所有的日用消费品和耐用消费品行业；这一经营哲学已经、正在、将继续被证明是消费品企业发展的永恒正确的方向。福特深邃的思想观念、卓越的经营理念、永不磨灭的创新精神等方面，正是福特品牌的核心价值。

## （2）扭转乾坤的人

品牌的发展过程不可能是一帆风顺、一片光明，肯定会出现坦途和坎坷，高潮和低谷。在品牌的发展面临困难的时候若没有一个“化腐朽为神奇”的人物出现、执此品牌的“牛耳”以渡过难关，则此品牌肯定会继续衰败，甚至消失。品牌领袖的第二种类型即是指为正在“老化”的品牌注入“新鲜血液”、扭转品牌乾坤的企业家。

例如福特三世和艾柯卡（Lee Iacocca）之于福特汽车公司。亨利·福特创立的公司在1923年前是世界上最大的汽车制造公司，但是，20世纪20年代后期开始陷入长达十几年的衰落期。福特三世主持福特公司后，注重企业内部的管理和选贤任能，改变独裁管理体制，把“集权管理”改为“分散管理”。尤其是大胆聘用有“经营管理天才”美称的艾柯卡任福特公司总裁。终于使一个濒临“消逝”的原强势品牌再现昔日辉煌。

## 3. 品牌领袖对品牌发展的影响

### （1）品牌领袖的思维对品牌战略的影响

对实际的各个品牌的战略性决策中，品牌领袖们都起到了非常关键的作用。

①在保护品牌过程中品牌领袖的作用。品牌拥有了一定知名度和美誉度后，开始赢得消费者的青睐，也开始受到仿冒者的干扰。保护自己的品牌免受这样无谓损失的重担，责无旁贷地落到品牌领袖的肩上。中国企业品牌发展的初期曾经有过十分惨痛的教训。青岛啤酒“青岛（Tsingtao）”商标在美国被抢注，“竹叶青”在韩国被抢注，“杜康”在日本被抢注，“阿诗玛”在菲律宾被抢注，从而失去了大量的市场。而当今中国的品牌领袖们已经痛定思痛，引以为戒。

②在发展品牌的过程中品牌领袖的作用。品牌发展到一定阶段，通过兼并和收购，扩大自身的规模，是每个成功企业的必经之路。面对同样的并购道路，不同的品牌领袖却有不同的处理方法。在企业的并购重组过程中，最难处理的往往就是无形资产重组时，不同品牌的品牌领袖有自己不同的想法。有的品牌领袖倾向于充分发挥原有无形资产各自的优势。比如仍保持被兼并企业商标、商誉等的独立，决定实施多品牌战略，而专利、专有技术、管理创新等则实现优势互补。另一种情况是将被兼并企业的无形资产进行取舍，发挥其中一部分的作用。还有一种即基本上完全放弃被兼并企业的无形资产。

### （2）品牌领袖的文化背景对品牌文化的影响

在每一个成功品牌的背后，绝不仅仅只有一连串上升的数字和领导人堆

积如山的奖杯匾额，而一定存在一种其品牌所独有的，有超强影响力的品牌文化氛围。正如，福特汽车亨利·福特的“黄金原则”，通用电器杰克·韦尔奇的“煮青蛙”理论，以及海尔集团张瑞敏的“小球斜坡”理论。这种经营理念，企业文化对企业里的每个员工来说，是大家团结奋斗的共同目标，是自己激励自省的准则和动力。就品牌的对外传播来讲，无疑是绝好的传播载体，是树立个性化品牌形象的有力武器。可以毫不夸张地说，没有自己独特品牌文化的品牌，就如同没有灵魂的躯壳。而品牌领袖在品牌文化中所起的作用正如教师是塑造人类灵魂的工程师，品牌领袖则是塑造并影响品牌灵魂的大师。

### （3）品牌领袖的公众形象对品牌个性的影响

品牌个性是指将品牌赋予人的特征或特点。要创出自己的品牌，让消费者喜欢自己的品牌就一定要走品牌个性化的道路。而在品牌个性化塑造的过程中品牌领袖自身的公众形象直接影响了自己在消费者心目中的形象。

当公司在实施品牌传播方略时，聪明的品牌营销者使用品牌宣传册、产品保证书（例如：沃尔沃从创业时就以安全至上为最高任务）、产品标签、电波媒体、互联网等传播工具，将他们的品牌领袖如何创业、怎么经营、逢凶化吉、峰回路转柳暗花明等经历加以渲染，编撰成品牌故事传播给广大消费群体。他们通过将有形和无形资产有机的结合在一起，利用生动化的品牌塑造来给消费者留下深刻的印象。经过一贯的、统一的、可信的、有吸引力的信息，以获取消费者心中的威信和名誉。

品牌领袖的公众形象对品牌个性的影响是多方面的，包括品牌领袖在公共场所的一言一行、一举一动都能牵动消费者心目中品牌个性的细微变动。曾经一蹶不振的巨人集团在重新东山再起之前，其品牌领袖史玉柱在回答记者对他现在有了足够的资金后，第一步的打算时，他回答首先要还清欠股东们的债务。在公众场合这样的言语使广大受众开始重新审视“巨人”，曾经丧失的诚信形象，因为史玉柱公众形象的提升而重新树立起来。

从表面上看，这些陈年旧事以及点滴言行与塑造品牌无关痛痒，但是，因为这些经过公司品牌策划者精心编辑和设计，将它们以企业的品牌领袖和事件领袖为载体传播给广大受众。给受众带来的鼓舞或者是通过传播激起受众的兴趣，使得包括其目标消费群体在内的受众加深对品牌的印象，强化对该品牌个性的理解。

## 二、品牌经理——能者居中

宝洁公司率先实行了品牌管理，给每一个品牌指定一个经理，该经理必

须对其品牌经济上是否成功全权负责。与之相适应的企业管理制度即为品牌经理制。

### 1. 品牌经理制的含义

所谓品牌经理制是企业为其所辖的每一品牌专门配备一名具有高度组织能力的经理，使他全面负责该品牌的产品开发、产品销售以及产品的利润，并由他统一协调产品开发部门、生产部门以及销售部门的工作，处理品牌管理影响产品的所有方面问题的整个过程。

一般来说，在公司拥有不止一个产品品牌，各个产品品牌之间存在差异或者是产品数量较多，以致于按职能设置的营销系统无法良好的运转协调各个产品之间市场关系的情况下，建立上述的品牌经理制度是比较合适的。

### 2. 品牌经理的职责

品牌经理的职责中，既包括长期的品牌规划，又有短期的品牌建设任务。大致来说，品牌经理主要负责以下两方面工作：

第一，品牌经理需要在对客户、竞争者和外部市场环境进行充分的调查分析研究的基础上，制定营销目标以及战略营销计划和战术营销计划。具体来说，战略营销计划重于细分市场的确定、品牌定位及在此基础上的品牌中长期发展策略，而战术营销计划涉及短期内的产品开发、价格制定、分销渠道选择、广告、促销、公关等营销技术的具体拟定。

第二，品牌经理需要组织、协调公司内外所有相关职能去实施围绕品牌的营销组合和相关决策，以实现品牌营销目标。在公司内部，品牌经理是消费者的代言人；而针对外部市场，品牌经理则是公司内外营销力量的组织者和推动者。

### 3. 品牌经理所必须具备的素质

品牌经理的工作对于企业的产品品牌建设是举足轻重的。什么样的人才能胜任呢？

#### (1) 具有广博的知识

具有广博的知识是成为一个成功经理人的基础。要成为一个企业内某一品牌的首席执行官，不但需要全面的了解品牌管理、经济管理、市场营销、公共关系等与经营品牌直接相关的知识，还要了解诸如社会学、心理学、传播学、美学等方面的知识，在此基础上，还必须熟悉市场的历史、文化、宗教等经营环境上的问题。美国一家组织在背景差异较大的几家大型企业里做过这样的调查，曾在这些企业里面担任过品牌经理的 25 人中，绝大部分拥有 MBA 学位，以及相关技术领域的背景。

#### (2) 全方位的管理能力



品牌经理的工作是管理好一个品牌，因此全方位的管理能力必定成为品牌经理所必须具备的核心素质。品牌经理全方位的管理能力也就是对这个业务流程的平衡把握能力，具体表现为以下几点：

①以个性化的品牌概念拉长品牌的生命周期。正在飞速发展的市场体现出一个显著特征是消费者越来越追求个性化的消费行为。品牌经理就是培养品牌个性的“品牌保姆”。从产品品牌的策划开始，品牌经理就要把握品牌的个性化问题，在产品的研发、品牌的延伸过程中都要一如既往地保护品牌的个性。从某种程度上说品牌个性是品牌核心价值的体现。

②以目标管理丰富消费者的价值。品牌成功的最终体现是能够为企业获得利润，而企业的利润是由产品的成本和市场收益来决定的。因此品牌经理要对产品的销售额和毛利率指标负责。他们应该从一开始就注意控制各个环节的成本支出，一旦发现异常情况，便迅速做出反应。有效的成本控制和服务的不断改进可以提高产品的市场竞争力，丰富产品的价值，使得消费者感到物超所值。

③以高超的责权平衡艺术来协调运作的合力。随着现代品牌营销管理事务的日趋复杂与细化，依靠有战斗力的团队才能够有效的完成这样复杂的管理工作。培养有战斗力的管理团队要求品牌经理具有高超的责权平衡艺术。在品牌营销管理中，品牌经理应该特别强调“授权”，同时，也必须明确责权关系。

### （3）敏锐的市场洞察力

品牌经理要对市场有极强的监控能力，事实上，一个新品牌的定位、创立，或者是一个老品牌的维系、调整、延伸以及品牌的整合营销都是以品牌经理对市场的监控为基础的。具体有以下几点可以体现出来：

①从市场角度来讲，新品牌的开发必须做好广泛的市场调查，包括了解消费者的需求量、把握市场的走势、了解竞争对手的产品品牌市场经营状况等。

②从新品牌的市场定位来看，我们知道任何一个品牌在市场上要想长期生存必须拥有自己明确的定位，找到并抓住属于自己的消费群。同时，在品牌的发展过程中，还要对品牌的定位进行某些调整。

③从品牌的生命周期来看，品牌的生命周期被分为初创期、成长期、成熟期、老化期。在不同阶段应该以不同的方式进行品牌营销管理。

### （4）拥有高明的公关艺术

公共关系艺术是一种有效领导和科学管理的外延或自然延伸。显然，作为品牌经理必然应该拥有高明的公关艺术，具体来说这样的艺术包括待人、

处事、运用时间、应酬、言谈等方面。

领导和管理的过程从某种意义上说是一个有效的信息获取和输出的过程。品牌经理的公关艺术是获取和输出信息的有效手段。品牌经理的公关艺术是一门以建立和发展良好关系为己任的技术性、应用性科学，对于品牌经理及时获取大量的准确的信息，及时做出相应部署无疑会提供重要的帮助。

塑造良好的领导形象，是有效进行管理工作的必要条件，是所有品牌经理都具有的自我期待。高明的公关艺术能够促使内外公众对品牌经理产生良好的印象，彼此友善的行为，使品牌经理能够取得更大的工作业绩。

#### (5) 超强的决策能力

品牌经理的职责是管理好一个品牌，他们扮演的是执行者的角色，在工作中要不断做出一些关系品牌生死存亡的决策。作为一个优秀的决策者，必须具备各种各样的素质。科学的决策来自科学的思维模式。

优秀的品牌经理所必须具备的决策能力包含以下 5 大特质：①开放的心态与包容能力；②认清目标与轻重缓急的能力；③科学运用决策工具的能力；④系统思考能力；⑤困难预计能力。

#### 4. 品牌经理制的缺点

品牌经理制并非一剂包治百病的灵丹妙药，它也有一定的试用范围和自身不可避免的缺点。

- 为每个品牌分别做广告宣传，造成营销资源分散，费用开支较大。
- 整体观念不强。在品牌经理制度下，各品牌经理相互独立，他们会为保持各自产品的利益而发生摩擦。
- 部门冲突。品牌经理们未必能获得足够的权威，以保证他们有效地履行职责，这就要求他们依靠劝说的方法取得相关部门的配合与支持。
- 多头领导。由于权责划分不清楚，下级可能会接到多个部门的指令。
- 面对同一消费群体的品牌，为争夺市场往往会导致互相“残杀”，“内部开战”，削弱企业的整体竞争力。
- 多个品牌不同风格的出现，往往难以形成完整、统一、鲜明的企业形象。

进入 21 世纪以来，由于品牌经理制在中国的盛行，必将有大批的品牌经理跃上企业管理的前台。品牌经理在未来的商业竞技场上将空前活跃，成为最富智慧力、创造力、生命力和竞争力的队伍，并以独特的经营思想、营销创意、运作手段和经营风格，推动中国品牌纵横国际舞台，向更快、更高、更强的境界跃进。

### 三、品牌外脑——贤者居侧

在知识经济和经济全球化的背景下，市场竞争已由过去的品质竞争、品种竞争演化为今天激烈的品牌竞争。为弥补品牌主实施品牌营销管理过程中的缺陷，品牌顾问公司应运而生，并飞速发展，这就是所谓的“品牌外脑”的主要市场形式。

#### 1. 品牌顾问公司的概念

品牌顾问公司是以为品牌主提供专业品牌服务的赢利机构，是企业的“外脑”，有着品牌调查、品牌计划、品牌创新、品牌保护与品牌延伸等5项功能。我们可以从以下3个方面理解品牌顾问公司的概念：

##### (1) 品牌顾问公司有特定的服务对象

品牌顾问公司的服务对象不是漫无边际，捉摸不定的，它专门为品牌主服务，具有较强的针对性。

##### (2) 品牌顾问公司有特定的服务内容

品牌顾问公司为品牌主提供的是专业的品牌咨询服务，既有战略层面的又有战术层面的，具体表现为战略、资讯、投资、广告、公关等几个方面的内容。

##### (3) 品牌顾问公司是商业性机构

品牌顾问公司是以赢利为目的的，追求最大的经济效益是其本质的要求，它不同于一些学术研究机构，它是一个独立的经济实体，通过商业运作获取利润，具有浓烈的商业化色彩。

#### 2. 品牌顾问公司对品牌营销管理的意义

与品牌领袖、品牌经理们相比，由品牌顾问组成的咨询团队具有独特的优势，能为品牌调查、品牌计划、品牌创新、品牌保护与品牌延伸提供更为专业、全面的服务。因此品牌顾问公司具有以下3个方面的特点：

##### (1) 专业性

①专业化的人才。品牌顾问公司拥有一大批品牌及相关内容的专家，他们不但具备丰富扎实的品牌知识，而且还有多年的品牌运作经验，从而保障了品牌顾问公司高水准的运行。

②专业的运行程序。品牌顾问公司立足于比较客观的立场，与品牌主强强合作，通过专业流程，担当品牌主的顾问与“外脑”。

③专业化的运作理念。品牌顾问公司建立了良好的咨询顾问基础，尤其是对行业资料、信息分析和各行业品牌特点的驾驭，从而使品牌顾问公司在进行品牌咨询时，既把握了不同行业品牌的共同特点，又抓住了特殊行业的

品牌规律，从而实现了共性与个性的结合。

### (2) 全面性

品牌顾问公司的服务既有战略层面的品牌战略，又有战术层面的品牌规划。服务具有全面性，主要表现为：

①战略层面。品牌战略的制定通常由企业所有者（品牌领袖）、企业内部主管品牌的专业机构（品牌经理及其属下）与专业的品牌顾问公司（品牌“外脑”）来共同完成。而这其中，由于品牌顾问公司拥有众多的人才与经验，所以在品牌战略的制定中起着举足轻重的作用。

②战术层面。品牌规划通常表现为企业中期和短期的企业计划，它常常涉及到品牌市场投入费用的预算，品牌推广的媒体选择，阶段性品牌的个性确定等一系列事务性工作。在这个品牌规划过程中，品牌顾问公司的作用是不可取代的。

### (3) 资源性

品牌顾问公司具有企业内部品牌经理所不可能具备的专家资源、媒体关系资源和长期积累的行业知识及丰富的案例等。在品牌顾问公司，有来自不同领域的资深专家，他们亲密无间地组成了一个高素质的团体；有良好的媒体关系资源，可最大限度地利用媒体为企业的品牌服务。尽管企业支付了一定的品牌咨询费用，但可以节省媒体推广费用和由于品牌规划失控而导致的巨大浪费，其结果必然是双赢的。咨询顾问在咨询服务的实践中不断产生最新的品牌管理理念，深入研究行业规律，同时积累起丰富的咨询案例，从而能比企业站在一个更高的平台对品牌进行规划。

综上所述，品牌顾问公司由于具备专业性、全面性、资源性的综合优势，在社会高度分工合作的今天，它是企业打造品牌的战略伙伴，是不可或缺的社会角色。

## 3. 品牌顾问公司的类型

目前，全世界拥有千名以上专业咨询师的超大型品牌顾问公司有几十家，其中多数为跨国性咨询机构，例如美国的麦肯锡咨询公司在 43 个国家拥有员工近 9 000 名。在国内外，中小型品牌顾问公司也普遍存在。尤其值得一提的是专业人员在 10 名以内的小型品牌顾问公司，因其机构精简，灵活性与适应性十分强，在咨询业中也扮演着十分重要的角色。

按照品牌顾问公司的业务核心侧重点不同，大致可分为以下 5 种类型：

①战略型品牌顾问公司，它是以品牌战略咨询服务为主要业务内容的品牌顾问公司，帮助企业的高级管理层诊断并解决战略、组织结构和经营运作方面的关键性议题。著名的战略型品牌顾问公司有麦肯锡（McKinsey &

Company)、罗兰·贝格(Rolandberger)等。

②投资型品牌顾问公司,是指以投资方面的品牌咨询为主要业务的品牌顾问公司,主要服务项目有会计和审计、税务咨询、兼并与收购咨询等。著名的投资型品牌顾问公司有普华永道(PricewaterhouseCoopers, PWC)、得勤(Deloitte Consulting)、毕马威(KPMG)等。

③广告型品牌顾问公司,是指以广告咨询服务为主要业务的品牌顾问公司,主要为客户提供多方面的传播服务,如广告、营销管理、促销管理、视觉设计等。著名的广告型顾问公司有奥美(Ogilvy),精信(Grey Global Group)等。

④公关型品牌顾问公司,是指以公共关系服务为业务核心的品牌顾问公司,它对提高企业及品牌的美誉度有极重要的作用。著名的公关型品牌顾问公司有博雅(Burson-Marsteller)、伟达(Hill & Knowlton)、爱德曼(Edelman)、凯旋先驱(Ketchum)等。

⑤资讯型品牌顾问公司,是指以信息收集与评估为主要服务内容的品牌顾问公司,它帮助企业从不同途径收集相关信息,为做出正确的决策夯实基础。著名的资讯型品牌顾问公司有兰德(Rand Corporation)、盖洛普(Gallup)等。

#### 4. 品牌顾问公司运作的程序

品牌顾问公司为品牌主提供专业的品牌咨询是一项开拓性的活动。它追求实效,极富灵活性,其程序不是固定不变的,但是,人们在长期的实践中总结出来的管理咨询的基本程序与要领,有许多共同点还是值得利用和借鉴的。一般来说,品牌顾问公司运用可分为以下4个步骤:联系业务、预备咨询、正式咨询、指导企业实施改善方案。

##### (1) 联系业务

联系业务是品牌顾问公司运作的起点,是进行品牌咨询活动的前提条件,它主要包括两种情况:一是“坐下来”,由品牌顾问公司专职人员在该公司接待前来咨询的顾客,并与之洽谈业务。二是“走出去”,由顾问公司派代表到可能需要咨询的企业中去,通过自我推销将客户的潜在咨询需要变为现实需求。

##### (2) 预备咨询

预备咨询是品牌顾问公司进行正式咨询活动的基础,它关系到整个咨询活动能否成功。预备咨询的主要工作内容有:

①确定咨询窗口。接受咨询的品牌主都会有负责接待的联系人与联系部门,以协助咨询工作。在这里联系部门和联系人就可以看做是获取信息的

“窗口”。

②收集、整理资料。为顺利进行品牌专业咨询，要求事先收集和整理的资料有内部资料和外部资料两部分。内部资料主要有企业品牌概况、品牌历史沿革、股东名单、固定资产一览、长短期经营计划书、营业许可证副本、组织序列图、主要经营管理人员概况等。外部资料主要有商界、同行业的资料；区域经济方面的资料；关于市场动向的资料等。

③分析资料。在充分占有资料的情况下，需要进行情景分析来寻找驱动力。情景分析，又称为 SWOT 分析，是一种战略管理技术，通过情景分析，可使咨询人员找到企业发展的机会点，熟知企业的发展潜力，这种潜力也被称为驱动力。

### （3）正式咨询

正式咨询是咨询活动的实质性阶段。正式咨询的主要工作是：

①与经营者（层）面谈。经营者（层）是企业的决策者（层），最了解企业品牌经营管理的现状与发展设想。为弄清品牌的关键问题之所在，首先应与经营者（层）进行面谈。

②意见调查。品牌顾问需要认真地倾听来自企业内外有关人员的各种意见与要求。常用意见调查方法有问卷法、面谈法等。

③现场咨询。在经过充分的准备和调查之后，进入现场咨询，即在企业现场，全面地调查分析其经营状态，对双方达成共识的问题点进行反复的重点的研究，确定咨询的重点与类型，按照行业特点与企业自身特点展开咨询，研究改善方案。现场咨询一般包括基础咨询、专题咨询和综合咨询。一般情况下，专题咨询比较多。

④研究决定改善方案，并作出咨询报告。研究决定改善方案是品牌专业咨询的一项收尾工作。它要求方案具体详明，有较强的可操作性。另外，方案要和企业领导及有关人员一起研究，并得到与实施改善有关的部门的认可。

编写咨询报告是品牌专业咨询后期的一项重要工作。咨询报告书应包括以下内容：咨询组的构成和任务分担情况、咨询目的、咨询工作过程、对象品牌的现状与主要的问题、咨询时使用的主要方法、具体改善方案、改善方案的可行性与实施后的预期效益，实施改善方案所需费用以及其他附记事项。

### （4）指导企业实施改善方案

指导企业实施方案是品牌专业咨询的继续和延伸，是提高和改善方案执行效果的重要环节。它的任务是协助企业制定和实施品牌改善方案的具体计

划和措施，了解和把握改善方案的执行情况，根据具体情况及时进行必要的调整与指导。

指导企业实施方案是最后一个步骤，但它并不是专业的品牌咨询活动的终点。品牌顾问公司应保持和与之有业务关系的企业的密切联系，关注其发展，对企业进行跟踪服务。

总而言之，品牌之事，人人有责，但是品牌营销管理的主体是品牌领袖、品牌经理和品牌外脑共同搭建的“金三角”，他们主要肩负着品牌的重任，确保品牌有一个统一的声音、一套统一的价值。

## 【案例2】

### 全球商业领袖访谈录

你什么时候意识到自己具备了领导特质？当然了，答案取决于你如何界定领导特质。基本的领导特质是高瞻远瞩的视野还是敢于按自己的信念行动的勇气？抑或，领导特质更多地表现为激情四溢、直觉敏锐或谦逊虚心？《哈佛商业评论》的编辑询问了各行各业的商业领袖，请他们结合自己经历过的考验，讲述什么是他们心目中最重要领导特质。

#### 谦逊虚心

康培凯（Pekka Kallasvuo），自2006年6月起任诺基亚公司（Nokia）的总裁兼CEO，该公司位于芬兰的埃斯波（Espoo）。

无论对于一家公司还是一位领导者，谦虚都是一项重要的特质。如果诺基亚公司要持续发展，就必须苦练“外功”。它必须虚怀若谷，聆听客户的心声，寻求来自公司外部的有益建议。面对纷繁复杂的状况，它必须谦虚谨慎。尤其在目前的情况下，当人们对于移动设备与互联网融合的前景众说纷纭时，诺基亚公司不能自负地认为自己的预测就一定是最准确的。相反，我们应该看到所发生的变化，并以最快的速度做出回应。在一个管理团队中，这种回应是多元视角的产物。管理人员必须谦虚地承认：他们需要采纳他人的意见，拓宽自己的视角。

谦虚并不意味着一声不吭，或者缺乏表达自己看法的勇气。事实上，勇气与谦虚更多地是一种互补性的关系，而非相互对立。当情势不利时，遭遇过挫折而拥有一颗谦逊之心的人会迸发出更大的勇气。这是因为他们经历过大风大浪，知道艰难险阻总是难免的。

## 充满活力

加里·杰克逊（Gary Jackson），美国黑水公司（Blackwater USA）总裁。该公司位于北卡罗来纳州（North Carolina）的 Moyock，是一家私人军事承包商和保安公司。

黑水公司成长壮大的关键，在于公司的组织文化。一旦你踏入我们位于北卡罗来纳总部 7 000 英亩的校园，你就会立刻感受到这里的活力。这与我们的员工结构有一定的关系。我们有许多人来自特种部队，如绿色贝雷帽（Green Berets）和海豹突击队（Navy SEALs）。他们在面对挑战时，不会说“嗯？”而是会说“让我们立刻行动！”另外，这与我们如何选择行事方式也有很大的关系。我尽可能地发挥军队文化和部队组织结构的优势（在我们公司，我任命了一位公司士官长和向他汇报的随军牧师，这在企业里可能是独一无二的），并始终确保指挥链很短，这样就不会滋生官僚作风。

为了使公司保持创业精神，我发起了“100 天项目”。公司里任何层级的员工如果想到了赚钱或省钱的点子，只要能在 100 天的时间里获得回报，都可以放手去做。目前，我们有 6 个这样的项目正在运作之中。

每个认识我的人都知道我有一份个人数据库，上面记录了 3 500 个人的名字，每个人的名字旁都标有“T”——空谈者（talker）或“D”——实干家（doer）。再比如，有些方案能够百分之百地解决问题，但可能还需要三周时间才能设计出来，而有些方案虽然只能解决 80% 的问题，但现在就可以实施。在这种情况下，我总是要求大家选择后者。

## 直觉敏锐

弗兰茨·胡沫（Franz Humer），罗氏制药公司董事长兼 CEO，该公司位于瑞士的巴塞尔（Basel）。

孤独感总是与企业最高领导人相伴相随。事实的确如此：作为一个领导人，你想建立团队，依靠团队合作获得成功；与此同时，你又必须做出某些棘手的决定，而这些决定并不总是能够与团队成员达成共识——要在两者之间求得平衡并非易事。

不过，领导者有时必须独自另辟蹊径。许多时候，当业务增长或实施重大变革的机会出现时，公司里的人往往只讨论所面临的风险，哪些地方可能会出现。如果摆在你面前的事实依据基本上都倾向于某一种选择，你就需要靠自己单枪匹马去了解，如果做出另一种选择的话，成功的把握会有多大。



你如何掌握这种判断力？这需要你密切关注周遭的环境，学会体察会议室内的气氛。尤其是在谈判时，我会动用我的全部知觉，全神贯注地“接收”信息。对方做何反应？他们有哪些举动？如果能够进入这种状态，你就能敏锐地觉察到别人根本没有注意到的细微变化。我在许多不同的国家生活过，会说许多种不同的语言，这或许使我变得较为敏锐。迄今为止，我对任何特定的文化都没有特别强烈的偏好，这让我对那些人们已经习以为常的东西也能保持敏锐的观察力。

在制药行业，特许经营交易、业务发展伙伴关系和产品联盟随处可见。对于任何重要交易，我都坚持在签订协议之前与对方面谈。我希望知道我们在和谁交易。如果我觉得对方不可信，我就会终止交易。

这没有什么可大惊小怪的。我只是更加仔细地考察交易情况，然后，我或许会意识到交易风险有点太大，条款制订得有点太松，或者有点过于灵活。我是位专业律师，因此，如果没有信任，我希望事无巨细，一切都做到板上钉钉。当然，如果双方之间存在信任，情况就不一样了。那次收购日本公司，我与对方签订的交易协议只有两页内容。我们将协议交给律师和财务人员，告诉他们：“这就是你们需要去做的。”

### 远见卓识

阿瑟·亨斯勒（Arthur Gensler），41年前创立了Gensler公司，这是一家位于旧金山的建筑、设计、规划与咨询公司，目前在全球拥有30个办事处，2400名员工。

1965年，我完成了旧金山快速有轨公交系统的一个重要项目，为设计33个车站的13个团队制定标准。当时，我在沃斯特-贝尔纳迪-埃蒙斯建筑设计公司（Wurster, Bernardi & Emmons）工作。公司的领导人是富有传奇色彩的威廉·沃斯特（William Wurster），他曾经担任过加州大学伯克利分校（Berkeley）和麻省理工学院（MIT）的建筑学院院长。他鼓励我自行创业。

大概就在那个时候，有天晚上我碰巧遇到了大学的一位老同学，他告诉我需要人帮忙负责租户开发工作。他是旧金山一个滨水项目Golden Gateway的开发经理，该项目包括一幢新建的大型写字楼，美国铝业公司大厦。与他的谈话激起了我对这项工作的兴趣。我想这其中可能蕴藏着宝贵的商机。于是，我租借了场地和4张绘图桌，雇了一个绘图员，开始从事我同学提议的这项工作。通过仔细分析各项业务职能对办公空间的要求，我们将这项工作提高到一个新的服务水准。

我开始意识到，对于建筑来说，最重要的是它的使用者。建筑并不仅仅局限于你驱车行驶在街道上所看到的外观景象；真正重要的，是在建筑物内部创造的环境。

在随后的几十年里，我们不断挑战业内的传统做法。我们实施了利润分享计划，开设了内部管理培训课程。我们公司的组织架构依据客户的业务领域进行划分。我们做出的最重要的决定就是告别明星制度。我们已经建立了一种团队文化，不论我们在项目中发挥什么作用，我们都是明星。

到 1995 年，除了租户办公空间规划之外，我们还提供许多不同的服务，如建筑、咨询、品牌战略、产品设计、总体规划以及室内设计等。或许，当我们负责品牌和制图业务的小组建议将“建筑师”这个字眼从公司名称中拿掉时，我不应该感到惊讶。的确，我们从事的广泛的咨询业务已经超出了公司名称所界定的范围。

但是，我发现总是有许多新的方式可以用来界定这一职业。最近，我们开始为规模很大、很复杂的项目提供一种全新的服务。我们在为拉斯维加斯的美高梅集团（MGM Mirage）提供设计服务的同时，还帮助该集团管理其他 6 个全球知名建筑师事务所的设计。这在整个行业里是前所未有的创举，人们尚未给这种服务一个正式的名称。我们把它称之为“执行建筑师”（executive architect）的工作。

### 视野开阔

谢尔盖·彼得罗夫（Sergey Petrov），价值 24 亿美元的罗尔夫集团（Rolf Group）的创始人和唯一拥有人。该集团是俄罗斯最大的外国轿车进口商和分销商。

大多数人都很难真正认清自己所处的制度体系，这或许是对领导者的一大考验。这种狭隘的视野常常导致人们无法认清自己思维模式的局限性。当我创建的罗尔夫公司在 20 世纪 90 年代开始迅速成长后，我不得不承认，公司中某些俄罗斯高管人员的经营态度十分有害，而他们却没有意识到这一点。

我们致力于维护公司声誉的努力获得了回报。例如，去年我们获得了西方国家的一个银团以优惠条件提供的 3.5 亿美元融资，使我们得以节省在国内贷款所需支付的巨额利息费用。

管理 1 000 万美元的公司和管理几十亿美元的公司完全不同。你需要采取不同的管理方法，并非每个人都能实现这种转变。当我意识到这一点，并且着手实施相应的管理变革时，员工们感到很不适应。他们问道：“既然一

切进展顺利，各项绩效数据都没有出现下滑……为什么这么做？”但是，你绝不能坐等绩效数据下滑。如果你发现了某一经营环境下的制约因素，你就必须采取行动克服这些制约因素。

### 富有激情

艾伦·克拉普迈尔（Alan Klapmeier），1984 年与兄弟戴尔（Dale）共同创建了西锐设计公司（Cirrus Design），该公司是一家位于明尼苏达州德卢斯（Duluth）的私人飞机制造商。

20 世纪 80 年代中期，我有一次在教练的陪同下驾驶飞机，在空中与另一架小型飞机相撞。从那天以后，我开始把注意力转到了飞机的安全性上。因此，当 BRS 公司（Ballistic Recovery Systems）研制出一种可用于各类飞机的紧急降落伞系统时，我们立马就有了兴趣。

私人飞机设计师应该通过两种途径消除人们的这种恐惧心理：要么改变人们对飞行的看法；要么改变现状，让飞行变得更安全。给飞机安装降落伞对这两点都有助益。事实上，除了降落伞，我们引入市场的另一项创新也能起到同样的作用，那就是更为直观的主飞行显示仪（panel flight display, PFD）。

但事实是，倘若不是我们对这一创新充满激情，它将永远无法引入市场。当我们参加航展会，告诉人们我们正在设计的产品特点以及这些特点将如何改变整个行业时，人们付之一笑。连我们自己公司的董事会也试图阻止我将这一创新引入市场。但是，我的意见是：“你不能向某个人提出他不懂的问题，然后根据他的回答做出决定。这些参与调查的人根本不知道这项创新将会产生多大裨益——它将如何改变人们的飞行方式、飞行的安全性，以及飞行的效果。他们肯定错了。”我知道这是在孤注一掷，我也并不否认这一点。我知道如果这项创新不能取得成功的话，我将难辞其咎。

我还坚持我们所有的飞机，包括我们的基本机型，都采用这一伟大的新技术。任何对通用航空业（general aviation）的未来抱有激情的人都应该看到这一点：当飞行变得更加容易时，人们飞行的次数会更多，而当他们飞行的次数更多时，他们就会发现飞行给他们带来的好处更大——他们就会坚持飞下去。这对整个行业都是有益的。有些飞行员对这项创新的态度令我感到吃惊。20 世纪 90 年代中期，我在美国奥什科什（Oshkosh）航空展上做了一次演讲，我记得有位飞行员听后向我抱怨说：“如果全部按你所说的去做，岂不是任何人都能开飞机了。”我的回答是：“是的，那正是我的想法！”

在采取行动推动行业变化时，你必须充满激情：这不仅仅是因为会有很

多人持怀疑态度，还因为你需要用激情去克服各种挫折。在许多企业，无论何时，一旦出了什么问题，人们往往就会全盘否定现行做法，另谋出路。尽管基本想法是正确的，但他们缺乏足够的激情、恒心或者信念去坚持。

### 信念坚定

亚历山大·卡明斯（Alexander B. Cummings），可口可乐公司非洲集团总裁兼首席运营官，他住在英国的温莎（Windsor）。

当你并非整个企业的掌舵人，而只是其中的一位领导者时，你会面临来自上级和下属的两股强大的压力，这些都是对你自身能力的考验。

当时的情形是这样的：可口可乐公司已经是一家非常具有竞争力的企业，提高销售量和扩大市场份额对我们来说极为重要。但是，我发现这一侧重点会危及我们的整个业务系统，尤其不利于我们的装瓶商，而他们是我们的不可或缺的合作伙伴。

在这个通货膨胀率高、货币贬值的市场，为了保持我们的增长势头，我们已经连续数年维持价格不变。结果，我们的装瓶商竭尽全力，也只能勉强支撑。出于对整个系统利润率的考虑，我力排众议，做出了提价的决定。我坚信这是有利于公司长远利益的一项正确决定，即使提价的主要受益者是装瓶商。

尽管我们都知道这项决定将导致销售量下降——但是，我还没有预料到降幅会如此之大。说句老实话，在我的职业生涯里，直到那一刻我才感受到前所未有的压力，但我坚信就中长期而言，我的这项决定对于公司和装瓶商都是正确的选择。我们只是需要坚忍不拔的精神来克服短期的困难。

幸运的是，我做的一切最终获得了回报。在熬过了艰难的6个月后，销量和市场份额最终止跌回升。到了第四季度，装瓶商开始看到提价为其带来的财务效益。我们的经济状况最终也得到了改善。我坚持了自己的决定，我们与装瓶商的关系也就掀开了新的篇章。无论是从经济还是从心理的角度来看，我们之间的关系都发生了变化。我们可口可乐公司通过此举向装瓶商表明，我们了解他们面临的挑战，并愿意为他们提供支持。在装瓶商（我们重要的业务合作伙伴）眼里，在我作为一个领导者的成长历程中，成功落实这一棘手的决定的确是个决定性的时刻。

### 学而不辍

杜立普·阿卢威哈尔（Duleep Aluwihare），波兰华沙（Warsaw, Poland）安永会计师事务所（Ernst & Young）的董事合伙人。

随着安达信公司（Arthur Andersen）的倒闭，我个人也经历了职业生涯中最困难的时刻。安达信公司的倒闭给所有员工留下了痛苦的回忆，无论是我还是其他在波兰的800名员工。但是，我们最终都挺过来了，安达信的每个咨询师差不多都转到了安永。我保全了整个团队，并赢得了我们在波兰咨询市场中客户对我们的信任。

我之所以能够做到这一切，是因为我以前有过一次充满挑战的个人发展经历，正是借助这次经历，我的管理能力得以提高。1989年，我从伦敦经济学院（London School of Economics）毕业后，就进入安达信公司工作，我的任务是创建安达信波兰办事处。几年后，我们就取得了巨大的成功，比竞争对手更快地在当地建立了客户群。

不幸的是，我被我们的成功冲昏了头脑。下意识地，我越来越觉得自己无可挑剔。朋友们说我变得目空一切。我的自信心极度地膨胀起来，相信自己无所不能。我甚至买了辆捷豹（Jaguar），要知道，当时波兰没有多少人开得起这种车。

这个时候，我的导师曼纽尔·索托（Manuel Soto）来看我。曼纽尔注意到了我在工作中的表现，告诉我作为公司董事，我已经偏离了正确的领导方向。不过这些话，我左耳听，右耳就出了。

在那之后不久，我们最大的一个客户有两笔交易没有付钱。公司因此蒙受的损失令我丢尽颜面。曼纽尔指出：我必须改头换面；必须停止炫耀和试图控制别人；必须重新获得人们的尊重；作为领导者，我还必须重新赢得其他人对我的信任，并与他们同甘共苦。曼纽尔还指出，我不应过高地估计个人在团队日常工作中的作用，因为成功源于团队合作。

这一次，我真汲取了教训。我采取了一种截然不同的领导方式，开始以身作则，设法起到模范带头作用。我为自己设定了很高的标准，而且我希望每个人都达到同样的标准。我不再只是简单地发号施令，而是和员工一起在一线奋斗。我还努力建立公司文化，使员工们能够迅速制定决策，不再畏惧挑战和可能遇到的失败。

我，以及我的团队在行为上的改变令我们受益匪浅，帮助我们在安达信危机爆发时顺利渡过难关。

至于那辆捷豹……问题也已经解决了。那辆车被偷了。

（改编案例来源：《我的领导力在这一刻形成——全球商业领袖访谈录》，《哈佛商业评论》2007年2月，第34页。）

## 第三章

# 审视品牌营销前景

这恐怕是一则流传最广的管理寓言故事：

如果你将一只青蛙丢到一锅热水中，它会马上跳出来，而如果你把它放到一锅冷水中然后慢慢加热，它会非常快乐地待在那里，根本没有注意到水温的变化，直到被煮死……

这便是当下常说的“煮青蛙综合症”。在各种品牌的营销和管理中，这种情况普遍而明显，面对突然和剧烈的变化，企业常常会做出反应；而面对微弱和缓慢的变化，企业做出反应的压力很小，其结果是蓦然回首，消费者已在灯火阑珊处。

### 第一节 分析外部品牌环境

浙江省的民营企业堪称中国民营经济发展的标本，但是浙江省工商局公布的最新统计资料显示，该省民营企业的平均寿命仅为7年，虽然好于全国民营企业平均寿命的2.7年，但平均寿命仍然偏低，该省拥有18年以上历史的民企仅占0.355%。如果说，在突如其来的变化前，品牌之间比的是应对变化的效率；那么在不知不觉的变化中，品牌之间比的一定是应对变化的意识，能够基业长青的必然是那些时时监测环境，紧跟时代步伐的品牌。

#### 一、外部品牌环境分析的意义

任何品牌都不可能脱离外部环境而生存，品牌营销的外部环境犹如空气之于人类，水之于鱼儿，觉之不然，而缺之不可。

品牌营销作为一种管理行为，有“上”、“中”、“下”策之分：“上策”乃“顺势”，“中策”为“借势”，“下策”才是“造势”。“顺势”是响应时代所趋，人心所向，往往能够事半功倍；“造势”在市场经济初期确曾风光一时，但随着市场的成长和消费者的成熟，时常事倍功半；“借势”处于中间，借得好，也能以小搏大。这里的“势”指的就是外部环境，“顺势”

和“借势”都是对外部环境的良好把握和积极利用，“造势”则是期望通过企业行为去影响外部环境，能否成功最终还是依赖于外部环境的状况。

所谓“时势造英雄”说的也是同样的道理。其实就本质来说，势就是矛盾运动的结果，矛盾的主要方面就是大势，矛盾的次要方面就是小势。矛盾越大的地方，势就越大，就如水遇高山则冲波逆折、洪波喷涌，而在平地，则曲折回缓。结合国际关系更能清楚看到时势造英雄。如一国之内，国乱则思定，国定则思进，国分则思统，国统则思固。这些都是大势。中国由春秋战国到一统于秦、欧洲由四分五裂到德意统一皆是如此。故秦始皇、卑斯麦、加里波第都是识大势之人，也是大势所造就的伟人。又如外敌入侵，民族危亡之时，中外民族矛盾造成了中国要求独立自强的大势，而独立以后，人民的生活发展矛盾又造就了改革的大势。所以毛泽东和邓小平分别抓住了大势，成就了伟业。势就是时代脉搏、时代主题、时代潮流。总之，见势而起，遇势而立，顺势而兴，逆势而亡。

外部环境不仅仅是品牌赖以生存的条件，而且还主动挑战着品牌，因为世界上唯一不变的事情就是变化本身，所有的企业都面临着一系列的环境变化以及变化所带来的挑战。

在竞争相对粗放的阶段，市场是品牌和非品牌之间的竞争。一句琅琅上口的广告、一个小有名气的形象代言人、一个不见得高明的促销技巧，就可以使企业及其品牌大获成功，也由此产生了大量“草莽英雄”式的品牌。这些品牌一时知名度极高、市场占有率领先、消费者积极追捧，企业日进斗金，于是突然窜红的企业家们便把这些品牌秘诀奉为圣旨，屡试不爽。而随着市场的成熟，品牌进入高度同质化竞争时代。技术是共享的、成本是透明的、生产线是一样引进的、工艺流程是大同小异的，本来就粗放的营销方式也是相互克隆的。于是，早期品牌营销的套路开始出现种种问题，如广告效果在衰竭，明星代言人在贬值，促销技巧只赚吆喝不赚钱。同时，由于广告投放费用攀高、原辅材料价格上涨、人力资源成本提升、环境保护压力增大等种种因素开始困扰企业，于是有人提出“不做品牌是等死，做品牌是找死”。不做品牌企业没有知名度，产品没有消费者，市场难以有起色，但做了品牌名气不小，销量挺大，盈利能力却越来越弱，不但无法支撑企业的可持续发展，甚至连良性运行都谈不上。陷入这种怪圈的原因就是犯了“刻舟求剑”的错误。当外部环境发展了，原地踏步就是退步；甚至若前进步伐赶不上竞争者，即使在前进也落后了。

## 二、外部品牌环境分析的内容

一般意义上的营销环境，按照美国著名营销学家菲利普·科特勒（Philip Kotler）的解释是：影响企业的营销活动的不可控制的参与者和影响力。具体来说就是：“影响企业的营销管理能力，使其能否卓有成效地发展和维持与其目标顾客交易及关系的外在参与者和影响力。”因此，营销环境是指与企业营销活动有潜在关系的所有外部力量和相关因素的集合，它是影响企业生存和发展的各种外部条件。企业市场营销环境的内容既广泛又复杂。不同的因素对营销活动各个方面的影响和制约也不尽相同，同样的环境因素对不同的企业所产生的影响和形成的制约也会大小不一。

分析外部品牌环境，主要是为了识别环境给品牌带来的机会和威胁。同样的环境变化，对不同品牌会产生不同的影响。如美国对伊拉克的军事，为美国的军工企业送去福音，但是对向伊拉克出口其他产品或服务的品牌则打击严重而长期；又如人民币升值，使得出境旅游快速升温，旅游业相关品牌乐此不疲，而诸多依赖出口的品牌则受到了不小的影响。对于品牌营销者来说，其主要职责就是辨认有意义的环境变化；对品牌来说，任何的环境变化总是存在着机会和威胁，关键在于能否识别这些因素并制定与之相适应的品牌战略和策略。

外部品牌环境指的是影响品牌营销的对企业而言是不可控制的全部条件的总和。它包括两个相互有联系的部分：一般环境和直接环境。一般环境指的是与品牌营销有关但不可控制的经济因素、社会因素、政治因素、自然因素和技术因素。一般环境往往通过直接环境对品牌营销产生影响（见图3-1）。直接环境指的是与品牌营销直接相关的特定环境，典型的直接环境包括市场概况、消费者或潜在消费者群体、竞争品牌、品牌上下游、品牌服务机构以及公共压力集团。企业能够通过自身品牌营销行为对他们产生某些影响，但在很大程度上还是不可控的，并且也是先决的。

### 1. 品牌营销的一般环境因素

#### （1）经济因素

经济因素指的是与品牌营销有关的经济发展趋势及其性质。从国内来看，包括经济发展状况及速度；银行利率的升降和银根的紧松，这将影响企业对品牌营销的投入；消费和储蓄资金的增减及其比例关系，这会对购买力、消费倾向产生影响。从国际来看，包括石油等战略性资源的价格、初级产品价格的升降，外汇汇率的变化，区域与国家之间的贸易方式和数量，新兴市场的开放与开发，跨国公司的联盟与合作等。



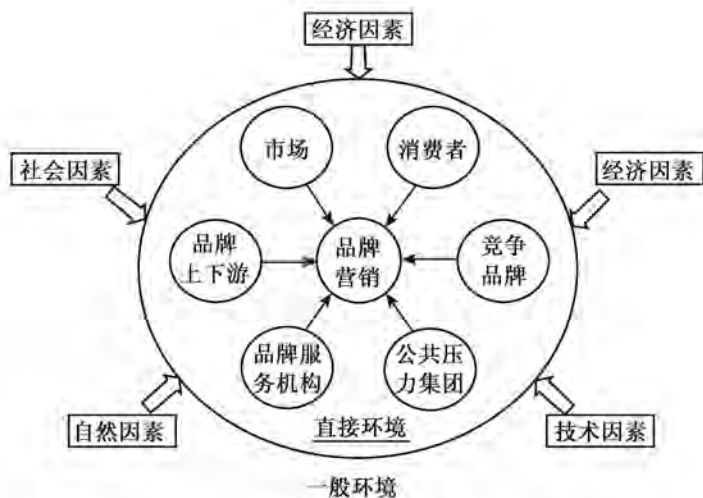


图 3-1 外部品牌环境

### （2）社会因素

社会因素指的是品牌所在的社会中成员的爱好、信仰、生活方式等因素。所有社会因素都是由文化、生态、人口、教育、伦理、宗教等方面的背景形成。种族与宗教冲突依然普遍，全球生活方式迅速蔓延，世界人口爆炸性增长，整体市场碎片化发展，战争的阴霾挥之不去，贫富分化愈演愈烈，这些社会因素远在天边近在眼前，品牌作为一种经济和文化的表现，和这些社会因素有着剪不断理还乱的联系。

### （3）政治因素

政治因素包括国内与国际的政策和法律环境，品牌营销必须在政府法律政策许可的范围内进行。政策方面，国内主要指政府的路线、方针、政策的制定和调整；跨国营销的品牌还必须考虑到不同国家和地区的政治制度、经济体制、权力集团，政治活动等因素。法律环境则包括国际和本国主管部门及各地区颁布的各项法规、法令、条例等，尤其是企业法、专利法、广告法和合同法等，既是保证品牌营销正常进行，保护企业和消费者品牌权益的前提条件，也对品牌营销起到制约作用。

### （4）自然因素

气候、地理、自然环境等因素看似与品牌营销关联不大，其实关系不小。2006年冬天全球气候温暖异常，却让所有防寒服品牌过了个真正的

“冬天”；禽流感的恐慌不仅埋葬了很多有辜和无辜的鸡鸭，也断送了大量生产禽类食品的品牌；上海市自来水水质不佳，使得这个城市中的桶装水品牌生意最好服务最差。自然环境的恶化是全球面临的一个主要问题，原料短缺、污染严重、水源匮乏，品牌营销者必须明白这是品牌发展不可避免的现实。

#### （5）技术因素

品牌营销的技术因素不仅仅指产品生产方面的技术，品牌传播媒介、终端建筑装饰，营销管控手段、通信交通物流等方面的技术进步都会给品牌营销提供发展机遇或带来严峻威胁。如网络媒体的发展为品牌营销开辟了新大陆，网络使品牌传播超越时间和空间的界限，使品牌消费在虚拟和现实中异彩纷呈，但是网络也让品牌危机更容易爆发，信息内容和传播不再容易掌控，近年来诸多大品牌的危机事件开始使得品牌管理者如履薄冰。

### 2. 品牌营销的直接环境因素

品牌营销直接环境因素中最重要的是市场、消费者和竞争对手，本书将在其他章节详细展开。

#### （1）市场概况

包括针对品牌所涉及的总体市场及品牌营销的目标市场，分析其市场规模、发展潜力、区域分布、利润水平和预计增长率等。

#### （2）消费者

包括品牌的目标消费者和潜在消费者，人口统计中采用的按年龄、性别、职业、收入等分类资料可作为识别品牌消费者的基本资料，品牌营销者还需要了解消费者的品牌需求，品牌消费心理和消费行为，品牌意识和态度等。

#### （3）竞争品牌

商场堪比战场，品牌博弈必须从对手行为出发。品牌营销者需要确定主要竞争品牌，调查该品牌市场占有率、品牌战略目标、品牌竞争力、品牌传播力、品牌运营管理能力等，了解竞争品牌的优势和弱点，同时关注可能进入的潜在竞争品牌，将这些信息作为自身品牌营销战略决策的参考。

#### （4）品牌上下游

包括品牌投入物供应商和品牌分销渠道成员，获得各种关键资源的前景和分销商经营模式的发展潜力对品牌营销也有不可忽视的影响。

#### （5）品牌服务机构

如广告公司、公关公司、咨询公司、金融集团、保险公司、投资公司、设计公司、文化机构、艺术团体、媒体集团等，都是品牌营销不可或缺的代

理或者服务组织。

#### (6) 公共压力集团

诸如消费者协会、劳动权益保护组织、未成年人保护组织等群众团体和报社、电台、电视台等新闻媒体也为营造和谐的品牌营销环境起着不同角度、不同力度的监管作用。

作为品牌营销管理的主要制约因素，外部环境并没有指明应该走哪条路，但是却限定了不能走哪条路，因此，外部品牌环境分析也就成了品牌营销行为的出发点。实践证明，成功的品牌营销一定是与其环境相吻合的。

### 三、外部品牌环境趋势预测

成功的品牌营销取决于对外部品牌环境因素作出全面的适当的综合分析，而对外部环境恰当的综合分析又依赖于合理的预测。在当今日新月异，变化迅速的世界中，能否预见并适应环境的变化事关企业及其品牌的兴衰成败。所以，品牌营销人员必须开发并不断改善预测技术以准确预见未来的各种关乎品牌的重大环境变化。

#### 1. 选择合适的环境变量

与品牌营销有关的环境变量有许许多多，涉及方方面面，但受时间、财力、人力、技术等限制不可能对所有相关变量都进行预测，而只可能对其中最重要的少数关键因素进行预测。下列准则有助于缩小预测的外部品牌环境变量的范围：

- ①选择那些对企业及其品牌有着重大影响的因素。
- ②把次要的小变量归纳并入粗略的大变量中，如果两个变量之间有一定的函数关系，则可以把因变量暂时搁置一边。
- ③排除偶然发生的、人力不可抗拒的灾难性事件，如重大的自然灾害、战争等。

#### 2. 预测方法和技术的选用

计量经济模型是国家或专门的经济研究机构常用的预测方法。它运用一系列复杂的回归方程构成经济环境的数学模型。以下几种为常用的定量预测方法：

##### (1) 趋势外推法

它假定未来是过去的延续。只要有足够的历史数据，作出趋势外推是容易的。其主要局限是它假设所有的有关变量之间的关系在未来仍保持不变，如果这个假设不存在，则所作出的趋势推测就难以置信。

##### (2) 时间序列法

它同样以过去作为预测未来的起点，即以历史数据为基础，试图把长期性、季节性和周期性的趋势结合在一起加以区分。时间序列方法包括指数平滑法，比较简单易行，而且具有一定的精度。但它也有假设各种因素相对关系不变的局限，并带有某种主观判断的成分。

### (3) 判断法

它在历史数据不具备或不完备时是有用的。它把处于品牌营销工作一线的人员意见集中起来作为判断的依据，让营销、生产、财务等各方面的负责人共同来作出估计。

### (4) 因果分析法

它在变量之间有已知的特定关系时很有用；如果一个经济变量的变化是某一品牌需求量未来变化的主要标志，则可构成一个因果关系模型来进行预测。

此外，头脑风暴法和德尔菲法也是在技术预测中常用的两种方法。不仅如此，品牌营销涉及的大量创意性工作也会经常用到此方法，因此，在此多用些笔墨介绍。

#### (1) 头脑风暴法 (Brainstorming)

头脑风暴法是美国学者阿历克斯·奥斯本 (Alex Osborn) 于 1938 年首次提出，原指精神病患者头脑中短时间出现的思维紊乱现象，病人会产生大量的胡思乱想。奥斯本借用这个概念来比喻思维高度活跃，打破常规的思维方式而产生大量创造性设想的状况。头脑风暴的特点是让参与者敞开思想，使各种设想在相互碰撞中激起脑海的创造性风暴。

头脑风暴法力图通过一定的讨论程序与规则来保证创造性讨论的有效性，由此，讨论程序构成了头脑风暴法能否有效实施的关键因素，从程序来说，组织头脑风暴法关键在于以下几个环节（见图 3-2）：

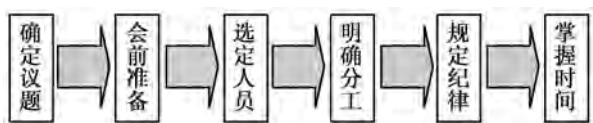


图 3-2 头脑风暴法的程序

①确定议题。一个好的头脑风暴法从对问题的准确阐明开始。一般而言，比较具体的议题能使与会者较快产生设想，主持人也较容易掌握；比较抽象和宏观的议题引发设想的时间较长，但设想的创造性也可能较强。

②会前准备。为了使头脑风暴畅谈会的效率较高,效果较好,可在会前做一点准备工作,如准备一些资料让与会者预先了解与议题有关的背景情况。会场可作适当布置,座位排成圆环形的环境往往比教室式的环境更为有利。

③确定人选。一般以8~12人为宜,也可略有增减(5~15人)。与会者人数太少不利于交流信息,激发思维;而人数太多则不容易掌控局面,并且每个人发言的机会相对减少,也会影响会场气氛。

④明确分工。要推定一名主持人,1~2名记录员。主持人的作用是在头脑风暴开始时重申讨论的议题和纪律,在会议进程中启发引导、掌握进程。记录员应将与会者的所有设想都及时编号,简要记录,最好写在黑板等醒目处,让与会者能够看清。

⑤规定纪律。根据头脑风暴法的原则,可规定几条纪律,如要集中注意力积极投入,不消极旁观;不要私下议论,以免影响他人的思考;发言要针对目标,开门见山,不要客套,也不必做过多的解释;与会人员之间相互尊重,平等相待,切忌相互褒贬等。

⑥掌握时间。会议时间由主持人掌握,不宜在会前定死。美国创造学家帕内斯指出,会议时间最好安排在30~45分钟之间,倘若需要更长时间,就应把议题分解成几个小问题分别进行专题讨论。

一次成功的头脑风暴除了在程序上的要求之外还应遵守如下原则:

①庭外判决原则。对各种意见、方案的评判必须放到最后阶段,此前既不能肯定某个设想,又不能否定某个设想,也不能对某个设想发表评论性的意见。这样做一方面是为了防止评判约束与会者的积极思维,破坏自由畅谈的有利气氛;另一方面是为了集中精力先开发设想,避免把应该在后阶段做的工作提前进行,影响创造性设想的大量产生。

②自由鸣放原则。主持者要创造一种自由的气氛,激发参加者提出各种荒诞的想法。参加者不应该受任何条条框框限制,放松思想,让思维自由驰骋。从不同角度、不同层次、不同方位,大胆地展开想象,尽可能地标新立异,与众不同,提出独创性的想法。

③追求数量原则。头脑风暴的目标是获得尽可能多的设想,追求数量是它的首要任务。参加会议的每个人都要抓紧时间多思考,多提设想。至于设想的质量问题,自可留到会后的设想处理阶段去解决。在某种意义上,设想的质量和数量密切相关,产生的设想越多,其中的创造性设想就可能越多。

④探索改进原则。创意的同时积极探索取长补短和改进提升的办法。除

提出自己的意见外，鼓励参加者对他人已经提出的设想进行补充、改进、综合等发展。

实践经验表明，头脑风暴法可以排除折中方案，对所讨论问题通过客观、连续的分析，找到一组切实可行的方案。头脑风暴提供了一种有效的就特定主题集中注意力与思想进行创造性沟通的方式，无论是对品牌环境的预测分析，还是对品牌营销的日常事务，都不失为一种可资借鉴的途径。惟需谨记的是使用者切不可拘泥于特定的形式，因为头脑风暴是一种技能也是一种艺术。应用的时候，完全可以并且应该根据与会者情况以及时间、地点、条件和主题的变化而有所变化，有所创新。

## （2）德尔菲法（Delphi Technique）

德尔菲是古希腊地名。相传在德尔菲有座阿波罗（Apollo）神殿，是一个预卜未来的神谕之地，因而命名。德尔菲法是 60 年代初美国兰德公司的专家赫尔默（Helmer）和戈登（Gordon）为避免集体讨论存在的屈从于权威或盲目服从多数的缺陷提出的一种定性预测方法。德尔菲法本质上是一种反馈匿名函询法。其作法是，在对所要预测的问题征得专家的意见之后，进行整理、归纳、统计，再匿名反馈给各专家，再次征求意见，再集中，再反馈，直至得到稳定的意见。其过程可简单图示如下：



图 3-3 德尔菲法程序

在德尔菲法过程中，始终有两方面的人在活动：一是预测的组织者；二是被选出来的专家。德尔菲法的程序是以轮来说明的。在每一轮中，组织者与专家都有各自不同的任务。

### 第一轮：

①由组织者发给专家的第一轮调查表是开放式的，不带任何框框，只提出预测问题。请专家围绕预测主题提出预测事件。

②预测组织者要对专家填好的调查表进行汇总整理，归并同类事件，排除次要事件，用准确术语提出一个预测事件一览表，并作为第二轮调查表发

给专家。

#### 第二轮：

①专家对第二轮调查表所列的每个事件作出评价。例如，说明事件发生的时间、叙述争论问题和事件或迟或早发生的理由。

②预测组织者收到第二轮专家意见后，对专家意见作统计处理，整理出第三张调查表。第三张调查表包括：事件、事件发生的中位数和上下四分点，以及事件发生时间在四分点外侧的理由。

#### 第三轮：

①把第三张调查表发下去后，请专家做以下事情：重审争论；对上下四分点外的对立意见作一个评价；给出自己新的评价；如果修正自己的观点，也请叙述为何改变，原来的理由错在哪里，或者说明哪里不完善。

②专家们的新评论和新争论返回到组织者手中后，组织者的工作与第二轮十分类似，形成第四张调查表。

#### 第四轮：

①请专家对第四张调查表再次评价和权衡，作出新的预测。是否要求作出新的论证与评价，取决于组织者的要求。

②当第四张调查表返回后，组织者的任务与上一轮的任务相同：计算每个事件的中位数和上下四分点，归纳总结各种意见的理由以及争论点。

并不是所有被预测的事件都要经过四轮。可能有的事件在第二轮就达到统一。在第四轮结束后，专家对各事件的预测也不一定都达到统一。不统一也可以用中位数和上下四分点来作结论。

这种方法具有一定科学性和实用性，可以避免会议讨论时产生的害怕权威随声附和，或固执己见，或因顾虑情面不愿与他人意见冲突等弊病；同时也可使大家发表的意见较快收敛，参加者也易接受结论，具有一定程度综合意见的客观性。缺点在于由于预测主要依靠专家，因此归根到底仍属专家们的集体主观判断。此外，在选择合适的专家方面也较困难，征询意见的时间较长等。尽管如此，本方法因简便可靠，仍不失为一种人们常用的定性预测方法。

总之，品牌营销前景分析是综合其他预测的客观计算和主观判断的内容，对未来发展作出描述。前景描述一般包括以下各点：①全面地概括所要研究的社会环境问题的背景，针对所要研究的社会环境问题中的一些重要趋势，选出对这些趋势有重要影响的主要指标，并探究与之有关的重要未来事件。②分析每种趋势在过去历史发展中的因果关系，至少就3种状况（最不利、最可能和最有利的状况）对每个指标作出预测。③着眼描述未来的

情景，并说明那时的条件以及那些条件将如何形成。这种分析方法的目的在于帮助决策者对某种社会趋势发展的各种可能性有所准备，以便于采取权变的方案和措施。

## 第二节 测评企业品牌状况

与外部品牌环境相对的，是企业内部的品牌状况。《孙子》有云：知己知彼，百战不殆。这句话常用来说明在战争中了解对手的重要性，其实“知彼”虽然重要，“知己”才是首要，一方面“彼”是谁首先取决于“己”是谁，品牌所处的行业决定了品牌竞争的范围，品牌确立的定位决定了品牌面临的对手；另一方面，“我要干什么”必然取决于“我能干什么”，即在客观环境中和现实条件下，企业所能采取的品牌营销行为取决于品牌自身的素质和发展的潜力。

在飞机飞行时，飞行员要综合考虑一系列仪表所显示的数据，如油压计、高度仪及其他许多重要的指示器。所有这些刻度盘和计量器，都从不同角度向飞行员汇报飞机的状况，任何一种仪表都不可能概括地反映有关飞机的所有信息。飞行员飞行时，对所有这些仪表所反映的重要信息都必须予以重视。同样，全面了解企业品牌状况也需要顾及到很多方面，既包括整体的品牌资源，又包括个体的品牌情况；既包括静态的品牌数据，又包括动态的品牌行为；既包括现实的品牌状态，又包括未来的品牌趋向；既包括狭义的品牌内容，又涉及广义的品牌范畴。

品牌资源盘点是从企业层面全面清点企业所有拥有的和品牌相关的各种资源及其状况，品牌维度剖析则是从品牌层面单独解析品牌涉及的不同维度及其特点。这是对企业所拥有的品牌的一个从整体到个体，从中观到微观的评价过程。

### 一、品牌资源盘点

品牌是一个复杂的系统，品牌营销更是一项复杂的系统工作。品牌资源盘点的目的，是为公司目前的品牌情况提供完整的即时描述，这一过程需要确认相关品牌要素及辅助营销计划。

#### 1. 品牌基础

企业采取什么样的品牌营销战略和策略首先应该分析企业生产经营产品的特性和服务的水平，它们是品牌的基础。

##### (1) 产品方面



产品质量历来被视为名牌的生命。优秀品牌的显著特征就是能提供更高的可感知的质量,世界知名品牌如奔驰(Mercedes-Benz)、宝马(BMW)、索尼(Sony)、松下(Panasonic)、摩托罗拉(Motorola)、诺基亚(Nokia)、希尔顿(Hilton)、喜来登(Sheraton)等无不体现出卓尔不群的质量水平。产品质量是企业创立品牌的根本,是使消费者产生信任感和追随度的最直接原因,是品牌大厦的根基。

20世纪末,三星集团(Samsung)已是韩国知名企业和著名品牌,然而李健熙总裁疾呼:三星人要摒弃重产量轻质量的落后观念,树立质量意识,否则很难使企业生存到下个世纪。并不是李健熙危言耸听,他在美国洛杉矶走访电器商店时发现三星电器价格比日本货便宜,却不能吸引消费者。询问商店得知三星产品不受欢迎的原因在于设计粗糙、故障率高、售后服务差等。针对这种情况李健熙在企业内部寻找原因,他发现:过去三星评估下属企业和职工的表现时,65%看产量、35%看质量。他做出了改进,提出:质量与产量的重要性之比是1:1,三星人必须从观念上做根本改变。在21世纪初,三星品牌作为亚洲首个非日本品牌荣登《商业周刊》(Businessweek)和英特品牌集团(Interbrand)联合发布的世界百大品牌(Best Global Brands)榜单,并且排名逐年上升,不能否认其品质提升的功劳。

质量作为品牌的本质和基础,会影响到品牌的生存和发展。英国剑桥的策略计划研究所的一项调查表明:1978年,约30%的消费者认为质量比价格更重要;而到了1981年,这一比例超过80%。而在中国社会调查事务所于1997年初进行的一项“中国百姓名牌意识”的调查中,当问到“你认为什么是名牌”时,90.16%的被调查者人认为是“产品质量好”。由此可见,对那些雄心勃勃想创立品牌的企业来说,质量作为品牌的本质是一道必须攻克의 难关和必须坚守的雄关。

## (2) 服务方面

服务是产品整体不同分割的一部分,也已成为市场竞争的手段和焦点之一。为消费者提供优质、完善、个性化的服务是企业接近消费者,打动消费者的捷径,也是企业品牌树立的途径。世界上知名企业在创立品牌时,常常把为消费者提供尽善尽美的服务作为他们成功的标志,正如美国著名的管理学家托马斯·彼得斯(Tomas Peters)和罗伯特·沃特曼(Robert Altman)调查研究了全美最杰出的43家企业后指出的:这些公司不管是属于机械制造业、高科技工业,或是卖汉堡的食品业,他们都以服务业自居。

服务对于创建品牌的帮助至少表现在两方面:一是可以减少或避免消费者的购买风险,从而增加购买可能;二是能为顾客提供超乎其期待的价值,

从而使其感到满意。所以说，服务是创立品牌的利器，也是品牌不可缺少的重要组成部分。我们在进行品牌营销时，一定要重视品牌背后的服务，这些服务包括售前调研、收集资料、征询意见，售中咨询、提供样品、试用，售后维修、安装、培训，等等。这些服务作为品牌的强力后盾，推动着品牌的成长。

美国 IBM 公司之所以能成为世界计算机业的巨子，IBM 的品牌之所以可以成为价值百亿的世界名牌，无不归因为其“IBM 就是最佳服务”的品牌理念。他们以服务为品牌经营的最高准则，为客户提供优质、完善的服务，公司规定，“对任何抱怨或疑难，必须在 24 小时之内给予解决”。一次，位于亚特兰大的兰尼公司使用的 IBM 主机发生了故障，IBM 公司在 12 小时之内请来 8 位专家，其中 4 位来自欧洲，一位来自加拿大，一位从拉丁美洲赶来，他们及时为客户排除了故障。IBM 就是这样不惜代价，为用户提供优势的服务直到用户满意为止。正是这些优势的服务使 IBM 的产品名扬四海，使 IBM 的用户遍及五洲，使 IBM 这一品牌 100 多年来长盛不衰。

## 2. 品牌库存

企业在发展过程中可能有很多根据当时情况所作的品牌决策和行为，包括新品牌的启用，老品牌的放弃，并购品牌的使用，品牌许可与转让等，品牌库存的清点都是确定进一步品牌营销战略的基础和可用资源。清点品牌库存要考虑如下内容：

### (1) 现有品牌数量

企业各种类型的品牌到底有多少个，包括正在使用的品牌、曾经使用过的品牌、储备中尚未使用的品牌，企业品牌、产品品牌、服务品牌、商业品牌等，自己拥有的品牌、被许可使用的品牌，等等。有必要为每一种品牌编制清单：名称、标识、符号、文字、包装、广告语、商标等。

### (2) 各品牌的注册和使用状况

虽然企业的品牌意识越来越强，但仍然不免陷入一些混乱的品牌状况之中，如有些品牌已经在使用并且产生一定市场效应，却没有进行商标注册，因而不能获得有效的品牌法律保护；一些品牌注册时涵盖的行业类别太窄，以至于希望向其他领域进行品牌延伸时遇到阻碍；还有一些品牌注册的地域范围有限，导致在品牌扩张过程中只能望洋兴叹。因此明确企业的各个品牌的注册和使用状况至关重要。

### (3) 品牌和产品结构

企业的一个品牌可以涵盖多个产品，一个企业生产的一种产品也可以有品牌，这种由品牌和产品构成的二维结构看似并不复杂，但在品牌营销中却

是令人头痛的问题，因为这不仅涉及很多内部管理和外部营销问题，也关乎品牌在消费者心目中的概念和形象问题。因此，这一结构必须根据品牌战略和市场情况认真权衡和规划。此外，品牌所反映的产品内在特性或特征、定价、沟通、分销政策以及与品牌有关的其他营销活动，这些信息必须用书面或口头的形式总结出来。

#### (4) 品牌之间的结构关系

企业拥有的所有品牌各自表演的角色不同，身份和地位有所差别，有的称之为母品牌，有的称之为自品牌，有的称之为主品牌，有的称之为副品牌，还有的称之为家族品牌，有的则称之为个体品牌，明了各个品牌在其“家谱”中到底处于什么样的位置，与其他品牌的关系如何，也是必不可少的工作。

### 3. 品牌资产

品牌资产是一种特殊资产，是企业资产的重要组成部分。品牌的盘点主要从品牌资产的构成元素方面着手，包括品牌知名度、品质认知度、品牌忠诚度、品牌联想及其他附着资产，具体内容如下：

#### (1) 关于品牌知名度

- 品牌传播方式是否独特并更具针对性？
- 品牌知名度的建立主要来源于哪种方式？
- 品牌广告语的韵律、声调是否琅琅上口并易于记忆？
- 品牌的广告语是否有独特的利益点、承诺点？
- 品牌的统一识别系统如何？
- 品牌的知名度建立得益于何种营销模式？
- 品牌的产品线延伸对品牌知名度有何影响？
- 品牌建立知名度过程中的传播是否具有连续性？
- 品牌现在的知名度状态如何？
- 品牌下的产品处于什么状态？
- 同行业中，品牌知名度对其产品销售的影响程度如何？
- 品牌的知名度现状对其产品销售影响如何？

#### (2) 关于品质认知度

- 使用该品牌的消费者对其产品的功能了解多少？
- 知道而未使用该品牌的消费者对其产品功能了解多少？
- 品牌产品的使用功能、特点、外观如何？
- 品牌的质量信赖度如何？
- 产品的耐用度如何？

- 品牌服务度如何?
- 品牌对消费者在品质上有何承诺?
- 品牌产品在品质上有何发展创新?
- 品牌认知度在其知名度不同的消费者中现在处于何种状态?
- 竞争品牌的品牌认知度如何?
- 造成目前品牌认知度的办法的主要原因?
- 竞争品牌提高认知度的办法主要是什么?
- 该品牌在建立其认知度中应主要倡导什么, 表达什么?
- 消费者一般从什么渠道获取关于品牌认知度的信息?

### (3) 关于品牌忠诚度

- 谁是品牌的忠诚消费者?
- 品牌为忠诚消费者提供的差异性附加值是什么?
- 品牌对忠诚消费者的承诺兑现如何?
- 品牌如何与消费者沟通、建立感情?
- 忠诚消费者的需求是什么? 有何变化?
- 忠诚消费者对品牌推出的新产品是否偏好?
- 品牌忠诚消费者更喜欢哪种公关、促销活动?
- 品牌的转换成本如何? 怎样制造转换成本?
- 是否因产品延伸而动摇了忠诚消费者? 如何挽回这种损失?
- 品牌是否有转换惰性? 现状如何?
- 品牌忠诚度的建立主要源自什么?
- 与品牌相竞争的品牌的忠诚度如何?
- 品牌忠诚消费者对其(品牌)产品有何期望?
- 品牌忠诚消费者的分布区域如何? 与区域文化有何关联?
- 品牌的现状忠诚度的建设有多长时间?

### (4) 关于品牌联想

- 品牌首先会使消费者产生何种联想?
- 品牌的消费者利益是什么?
- 品牌会使消费者联想到产品的价格层面?
- 品牌会使消费者联想到何种使用方式?
- 品牌消费者的生活方式如何?
- 品牌属于何种产品类别?
- 品牌与同类品牌的差异在哪里?
- 品牌为消费者提供了何种购物理由?

- 品牌的产品有何附加值?
- 品牌附着了何种内涵?
- 品牌内涵发掘度如何?
- 对该品牌产生不同类别的联想的分别是什么人? 占的比例是多少?
- 对该品牌产生不同深广度联想的人在哪里, 他们对此类品牌产品有什么期望?

#### (5) 关于其他附着资产

- 品牌有何商标、专利等知识产权?
- 品牌的知识产权保护如何?
- 品牌的服务性商标及保护如何?
- 品牌如何防止仿冒产品?
- 品牌由于仿冒而受欺害程度及采取的措施?
- 品牌拥有哪些带来经济利润的资源?

#### 4. 品牌管理

品牌离不开管理, 品牌成功是优秀管理的结果。首先, 品牌的基础——产品或服务, 其研发、生产、制造就需要严格、科学的管理, 合理的管理确保品牌质量基石的稳固。当为产品或服务设计相应的品牌时, 也需要管理采用科学的方法, 创立有市场前景的品牌形象。其次, 品牌的推广需要管理, 用管理控制广告、公关的支出和效果, 用管理开发新的推广模式, 使品牌营销能够迅速打开局面。再次, 品牌作为一种资源的扩张、维持等也需要管理。最后, 品牌危机的防范和处理也是必不可少的品牌管理问题。管理对于品牌来说无处不在, 品牌成功必须依靠科学的管理。世界著名品牌的成长历程都是强烈依赖管理, 并且不断促进管理的。如世界第一品牌可口可乐 (Coca-Cola), 作为强势品牌管理的榜样, 在其 100 多年的发展历史上, 它一直被小心谨慎地管理呵护着, 这种管理保持并不断提升着其最初的品牌价值。同样, 麦当劳 (McDonalds) 从创立到发展至今天的规模无不透射着科学管理的气息。一提到“麦当劳”人们就想起它严格管理确保的快捷、卫生、方便的标准化服务。麦当劳的管理在全世界取得的巨大成功使之成为诸多快餐企业争相模仿的对象。因此, 应该对企业在品牌管理方面的状况进行思考和评价。

品牌资源盘点在品牌管理方面不仅需要了解目前的品牌管理状况如何, 更要分析现有的各种品牌管理资源。经济学领域对资源稀缺性的研究说明, 资源相对于人们的欲望而言永远是稀缺的。引而用之于品牌资源, 相对于品牌战略意图而言, 企业所拥有的品牌管理资源也是稀缺的。

进行品牌管理资源分析，就是想摸清自己的“家底”，是想让品牌管理者清楚地知晓，任何强势品牌都在资源等物质技术和管理创新方面受到不同程度的制约。品牌机构的高层管理者不能看到某个或某些领域有利可图就贸然进入，必须考虑自身是否有基本的资源和管理能力作为支撑。

首先要明确公司目前较为成功的产品与服务，列出主要的市场与所针对的消费者群体，找出影响市场与产品的关键驱动力并确定支持驱动力的战略领域，确定引导组织未来走向的核心价值观。其次对企业在品牌战略实施期间的资金、人力、技术等资源作一番研究，看看它们能否适应品牌目标的要求。如果在某一方面缺乏，则有可能阻碍品牌目标的实现，此时就应该考虑作一些应变，全面整合各方面的品牌管理资源。

品牌资源盘点的结果，应该是就上文提及的品牌基础、品牌库存、品牌资产、品牌管理的角度，就公司以产品和服务的品牌为主的各品牌，给出一个准确、完整、及时的描述。品牌资源盘点是品牌营销中非常有价值的一步，可以为接下来的各项品牌营销内容提供非常有用的信息和非常良好的基础。

## 二、品牌维度剖析

品牌状况的测评有很多定量和定性的方法，这些方法各有所长，也各有缺憾，有的方法精美，但难以获得所需数据；有的概念经典，但难于深入分析和比较。这里介绍一种相对抽象但生动了解企业品牌状况的方法——品牌维度剖析法，或许有些研究者感觉这种方法不够明确，但是品牌本身就是抽象而生动的事物，就像“模糊”正是应对“混沌”解决思路一样。

品牌不是一个平面而单薄的事物，它如同一颗璀璨的钻石，每一切割面都闪射出强烈的光辉，每一面都体现着这颗钻石的特点和身价。这每一面都是品牌的一个维度，理解和分析品牌在每一个维度的表现，可以从一个与品牌资源盘点截然不同的角度，获得对品牌更全面和深入的认识。

### 1. 品牌的风度

品牌风度也称为品牌气质，是消费者听到品牌后产生的一种心理感觉与审美体验。如世界著名奢侈品品牌“圣罗兰（Yves Saint Laurent, YSL）”，即使不了解该品牌的人，听到或者看到这一品牌名称，都能感觉到其风度翩翩，气度非凡。品牌的风度来源于其蕴含和体现的文化。

所谓品牌文化就是指文化特质在品牌中的沉积，是指品牌活动中的一切文化现象。文化与品牌联系密切，品牌的一半是文化，品牌的内涵是文化，品牌也属于文化价值的范畴，是社会物质形态和精神形态的统一性，是现代

社会的消费心理和文化价值取向的结合。同时,品牌包含着文化,品牌以文化来增强品牌附加值。南方黑芝麻糊在短短几年名震全国,得益于其“想家”的中国“叶落归根”及传统守家观念等文化内涵的影响。红豆集团在文化运用方面也表现不俗,它把王维的《红豆》一诗演绎到衬衣产品中,把中国诗文化与思念的情文化赋予产品中,给产品深厚的文化底蕴。在服装中,还有中国的旗袍,印度的沙丽,欧美的西装均因文化气质鲜明地走向世界,为不同国家的消费者所喜爱。

正如一个人的风度来自于其文化素养,品牌的风度植根于其文化渊源。品牌的文化需要与社会文化、企业文化、广告文化等相结合,才能使品牌的风度自然彰显,为其添彩。

## 2. 品牌的力度

品牌的力度是一种没有行动的行为,好的品牌具有蓬勃的张力。

一方面,对企业而言,品牌应该具有有利于传播和营销的延伸力量,并且能够强化产品优势、赢得消费者心理认同、符合营销战略思路、拓展品牌发展空间。品牌给人的感觉不仅应该是可视的、可读的,更应该是可量化的、可感知的、可触摸的。品牌所传达的概念不是虚无飘渺的,而是实实在在可以与消费者进行沟通,产生共鸣的。

另一方面,对于消费者而言,只有感知了才能产生态度,进而产生品牌偏好,最后形成品牌忠诚。如果他们能从品牌中感受到活力和能量,并激发消费者自身的创造性和创新性,势必感受到品牌的一种积极的向上的力量,所以说该品牌具有强大的蓬勃的张力。

## 3. 品牌的高度

指品牌价值高垒,体现在品牌所涵盖的地缘文化、人文精神、商业空间等许多方面,说白了,就是这个品牌给人的感觉是否有高度。“奥运”是世界顶级体育品牌,“大红鹰”是中国本土烟草品牌,这两个品牌从高度上而言是不可比拟的。但是“大红鹰”支持申奥万里行,在全国行程几万公里,参与人数200万人,报道媒体上千家次,此举大大提升了“大红鹰”品牌的高度,使之和世界潮流,民族精神建立了良好的关联性。

《新周刊》有很多关于城市的文章,其中一篇提出了一个很有趣的观点:“一个城市的平均高度在50米以上时,它就有了上半身和下半身,高架桥是它的腰带。下半身是人间烟火饮食男女,上半身是空中楼阁城市精神。下半身体现着明显的区域文化特征,上半身追求的是国际潮流趋势。在高架桥上以车代步疾驰直接导致的是人们视觉经验的改观。那些被分流到下半身的是地面上拥挤的车流与人流、芜杂的招牌以及纷乱的街景,日常生活

的俗世景观被城市上半身干净、单纯、开阔甚至可以说是漂亮的图景所取代。这类图景至少在表面上迎合了人们关于城市的主观印象：恢弘、挺拔、壮阔并且有效。当人们进入城市上半身的时候，他们会从内心泛起一种从纷繁琐碎的世俗状态逃离出来的快感，如同人们从庸常而不堪的欲望泥沼中抽身而出，在所谓心灵和精神的高端境界得到净化一样。”的确，空间的高度会带来人们的心理高度的微妙变化，变得开阔，变得豁达，变得纯粹，变得积极进取。同样，品牌的高度也会带来消费者心理感受的一定差别，变得精致，变得自恋，变得张扬，变得卓尔不群。

#### 4. 品牌的广度

品牌的广度，指品牌核心区所能控制的市场范围，以及其所能够拓展的空间的大小。前一层含义，例如上文提到的“大红鹰”，其品牌核心区主要在浙、沪、闽、粤，虽然支持申奥万里行活动提升了该品牌的广度，但是其广度仍然是有限的，当然，这与烟草销售的管制密切相关。后一层含义，如长沙一个商业地产项目，根据项目定位，其楼盘命名“运达创业广场”，在当时当地的各种社会条件下，“创业”是一个具有良好广度的词汇，它能涵盖各种人群，各种生活方式。社会文明在不断进步，整个社会的分工越来越明确，这就要求人们的专业化程度越高，同时协作性有利于强大，然而，一个努力参与社会的人的观念思维却越来越扩张，其需求欲望也就越大，自我意识越来越膨胀。这是一对矛盾。而西方的学者认为：“建筑，对我们生活时代而言是对可取的生活方式的诠释。”“运达创业广场”容纳了一种缓解矛盾的生活方式——创业的生活方式。这种生活方式多元而新锐，包容而独特。包含着各种生活方式的生活方式，本身就是一种独特的，进步的、新锐的生活方式。

#### 5. 品牌的深度

品牌的深度是品牌的纵深感。例如上海的正广和，北京的同仁堂，这些品牌尽管高度和广度颇为有限，但是都有着相当大的能量积累，都从历史中获得了丰厚的积淀，都有着让人尊重和敬仰的深度。

然而，深度并非只能由历史来构建，对多种文化的包容也是深度的来源。继续以上文提及的商业地产品牌“运达创业广场”为例，品牌名称开放性地框选了一部分人——各行各业，各种各样的创业者，而他们的居住场景和观念，文化，行为方式等，组成了一座“新锐它城”。它城是一座什么城？它城可能存在于任何一个城市之中，可以是一座城中之城，它城是城市发展的新胎记，它城中的人们，居住的生活场景和新观念是构成城市多元文化的基石。一座城市里面有多少种它城，就证明它的文化有多么多元、城市



有多大吸引力。“运达创业广场”品牌对内体现了它城内部的特殊性，与其他文化相对独立的创业氛围，对外是城市多元化的一个组成部分，与城市的主流文化，城市的其它城文化的充分交流，使其品牌有了趋于无限深度的基础，当然它是否能真正具有理想的深度并不是品牌创立之初能够显现的。

#### 6. 品牌的亮度

品牌的亮度是刻画品牌形象的维度。品牌的形象是指品牌在市场上、社会公众心中所反映出的个性特征，它体现公众特别是顾客对品牌的评价与认知。品牌形象是品牌不可分割的元素，形象是品牌表现出来的特征。好的品牌亮度将使企业增添光彩，使企业发展和经营因其光彩而更加顺畅，使消费者更易于和更乐于感知该品牌。产品是企业的，品牌却在于消费者的心中。品牌形象由消费者评价，提升品牌的亮度是赢得消费者忠诚的重要途径。不仅如此，品牌形象也直接影响着企业内员工的凝聚力，影响着企业生存的社会生态。

如果说品牌背后是文化，品牌的脸面就是形象。托尔斯泰说：从一个人的脸面能够看懂这个人的婚姻是否幸福！同样从一个品牌的形象我们也能看出这个品牌的状态。

#### 7. 品牌的温度

品牌的温度是指品牌对市场反应所起的积极作用，所能够引起的市场反应的冷热。手伸到水里可以感知水的温度，一个概念、一个品牌进入市场，可以感知市场反应的温度。一般而言，在一定的范围内，温度越高越好，因为这表示市场对品牌接纳和追随的热情，但综合而言，最佳温度或许并不是沸腾温度，而是即将沸腾的温度，即相当于烧水到 99℃。99℃，它比真正沸腾具有更多的积极性和爆发力。我们一定都有这样的感受，一直努力希望达到的某个目标，一旦我们真正达到时，却立刻感到空虚，原本以为达到后可能获得兴奋和满足感却是那样的平淡和短暂。

从“次优理论”来看也是如此，将事情从次优做到最优所需要的投入可能非常巨大，以致于不能弥补从次优到最优所获得的收益，对于以盈利最大化为目标的企业而言，这样做也是不可取的。

#### 8. 品牌的速度

品牌的速度是指品牌和时代精神的同步性。上海是中国经济最发达的城市，有人用两个上海的名人做了个有趣的比喻：姚明代表上海的高度，刘翔代表上海的速度。其实城市之间，城市内部是有时间差距的。时差，如果指的仅是与格林威治时间相关的东西，那只是意味着距离的跨越。而通常，我们说某某城市落后或先进多少年，这其实也是一种时差。城市的时差体现在

每一个细节上：城市天际线的高度，人均收入与消费支出、拥有的住房与绿地的面积、拥有私家车的比例与交通网的效率、夜生活的时间表与节目安排、超市与连锁店的数量、名牌的种类与时尚更新的频率、财经硬指标的高低与软环境的舒适度、女人的时髦与男人的配饰、市民的受教育程度与旅游出国机会、日常生活的智能化与办公环境的标准化、水质的优劣与香烟摊点的多寡、报刊亭的门面和传媒的影响力、行政管理效率与市民参与价格听证的机会……时差是发展的速度不同造成的，品牌的速度也会造成品牌之间的时差，也会让一些品牌显得新锐，一些品牌显得落后，一些品牌叱咤于时代浪尖上，一些品牌落魄于褪色照片里。

品牌蕴含着非常惊人的能量，在市场竞争中常常能引发如同原子弹爆炸一般强烈的市场影响。品牌就犹如一个原子核，有许多电子、中子、质子围绕着它，这每个粒子的健康运转都是品牌健康发展的保障。因此，在从企业层面盘点了品牌各方面的资源后，进一步用放大镜认真观察每个品牌自身的各个维度，是全面了解企业品牌状况不可或缺的步骤。

### 第三节 调研竞争品牌资讯

2005年10月10日瑞典皇家科学院在斯德哥尔摩宣布，将当年的诺贝尔经济学奖授予以色列希伯莱大学的罗伯特·奥曼（Robert J. Aumann）和美国马里兰大学的托马斯·谢林（Thomas C. Schelling），以表彰他们“通过博弈论分析，促进了人们对冲突和合作的理解”。为此，他们将获得1000万瑞典克朗（约合130万美元）的奖金。诺贝尔经济学奖第一次被授予博弈论专家是在1994年，当时的获奖者是著名的纳什、泽尔腾和海萨尼，而1944年数学家约翰·冯·诺伊曼与经济学家奥斯卡·摩根斯坦合作出版《博弈论与经济行为》时，博弈论才刚刚诞生。作为一门数学分支和一种研究方法，博弈论在短短60余年间被大量应用于经济领域，并通过经济学研究获得长足发展，乃是如火如荼愈演愈烈的市场竞争所需要和造就的。而博弈论的核心思想，即根据对手的策略决定自己的行动，以实现自身利益最大化。

其实中国人两千年前就有博弈思想，田忌赛马就是典型的案例。在田忌的资源显然不如齐威王的基础上，谋士孙臆通过分析齐王的策略，重新安排自己马匹的出场顺序，结果以3:2战胜齐王。齐威王以好马输了比赛的原因在于，他只考虑了自己的资源，而没有考虑田忌的策略。

因此，在进行了外部品牌环境分析和企业品牌状况测评的基础上，调研

竞争品牌资讯,就显得尤为重要和迫切了。

调研竞争品牌资讯应当遵循以下思路:首先,在大量争夺同样市场和消费者的品牌中识别关键竞争品牌;其次,针对关键竞争品牌收集有关信息;再次,根据获取的品牌信息评价竞争品牌;最后,结合趋势与现状对竞争品牌未来动向进行预测。

### 一、识别竞争品牌

每一个市场都充斥着数量不等的品牌,每一个品牌都面对着数量不等的竞争对手。品牌营销活动时时遭受竞争对手的干扰并给予其相应的影响。

对竞争对手的认识依据于对竞争概念的理解和对竞争范围的界定。经典的营销学理论认为企业的产品大致在4个层面上展开竞争:

#### 1. 品牌竞争

当其他品牌以相似的价格向相同的顾客提供类似的产品或服务时,企业将其视为竞争对手。如“中华”、“芙蓉王”等都属于口味醇和,价高质优的烤烟型香烟,消费者在选择上存在品牌偏好。

#### 2. 行业竞争

企业可以把提供同样或同类产品或服务的企业都广义地视为竞争者,即产品或服务在规格、档次或组合形式等方面有所不同,但功能基本相同。如“耐克(Nike)”、“锐步(Reebok)”、“李宁”、“安踏”、“双星”的运动鞋,其平均的价格区别有致,但毕竟都是运动时穿的鞋。

#### 3. 形式竞争

企业可以宽泛地把所有提供满足相同需求的产品或服务的企业都视为竞争对手。如汽车与摩托车、自行车都能满足代步的交通需要,消费者会将其作为选择的对象。

#### 4. 广泛竞争

公司还可以更为广泛地把所有争取同一消费者的钱的主体都看成竞争对手。微观经济学一贯将消费者的“预算(Budget)”作为研究的关键因素来考虑,并在此基础上比较不同消费组合的效用。当消费者为了攒钱买电脑而放弃喝可乐的时候,企业难免也会感到竞争压力。

最常被企业用于确立竞争对手的概念主要是上文所述的**品牌竞争**和**行业竞争**,这基本上还是围绕行业而展开,究其原因在于,这种分析是以产品或服务为基点的。这种分析竞争和确立对手的视角对于品牌营销而言是有非常价值的,但也是有失偏颇的,因为,品牌不仅仅是产品的一个名称或符号,更是消费者心目中的**一个联想和象征**,因此,品牌营销者还需要将消费者的

心灵版图作为品牌必争之地来看待，进而将争夺同样领地的品牌视为竞争对手来面对。这便是品牌营销的独特的“心灵竞争”。

具体而言，企业应该独到地将满足同样心理需求，表现相似品牌个性，让消费者产生类似品牌联想的品牌视为竞争对手。如当消费者希望聊表“小资”情调时，一条“宝姿（Ports）”的连衣裙，一趟丽江的自由行，一份“哈根达斯（Häagen-Dazs）”的冰淇淋，一杯“星巴克（Starbucks）”的卡布奇诺（Cappuccino），一束“蓝色妖姬（Blue enchantress）”的玫瑰，一晚“新天地”的夜生活，一张“小野丽莎（Ono Lisa）”的CD，一场“百老汇（Broadway）”的音乐剧，一抹“毒药（Poison）<sup>①</sup>”的余香，等等，都是不错的选择，这些品牌来自于不同地方、不同行业，有着不同历史、不同表征，提供不同产品、不同服务，索要不同时间、不同价格，但是当他们在消费者心目中和同一个概念相关联时，他们就成了竞争对手。品牌常常忽视了这种竞争的血腥，因为它并不是发生在可见的卖场中，货架上；但是品牌并非没有感觉到这种竞争的存在，因为在品牌营销者试图表达自己的品牌个性时总发现好话都被别人说完，好词早被别人用滥。

品牌营销者识别竞争品牌时，应该将“行业竞争”和“心灵竞争”概念结合起来运用，从不同的角度找出自己品牌的竞争对手集合，而两者的交集无疑是关键的竞争品牌（见图3-4）。

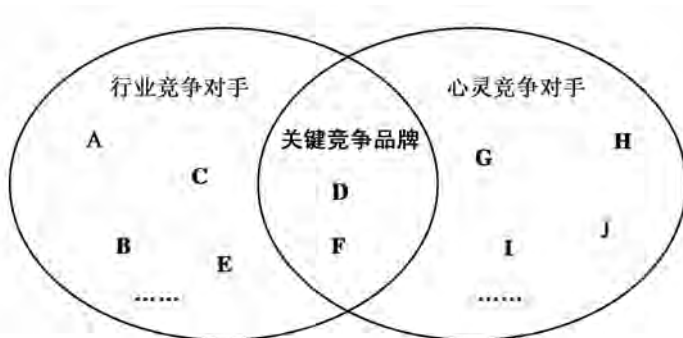


图 3-4 关键竞争品牌的识别  
(注：图中英文字母代表品牌名称。)

① CD 旗下一款香水的品牌名称，绿色瓶装。

用“行业竞争”与“心灵竞争”分析相结合的方法确定关键竞争对手，一来能够节约品牌营销调研的时间和财务成本，二来便于提高竞争品牌分析的效率。

## 二、收集竞争品牌信息

把注意力聚焦到主要竞争品牌身上后，就需要针对其好好研究一番了。第一步当然是尽可能详尽地收集有关竞争对手的各类信息，这是分析、评价和预测的基础。然而，这是一件说起来容易做起来却非常困难的事情，因为每个企业都会对自己的信息守口如瓶，同时千方百计获取竞争品牌的信息，所以每个企业都会陷入难以得到对手信息同时也时常泄露自己秘密的尴尬境地。

### 1. 竞争品牌信息收集的内容

由于竞争品牌信息的获取有相当的难度，而且所获取的信息也有很强时效性，因此，在资源和时间等客观条件的限制下，竞争品牌的信息收集应该有所重点，以下即是重点所在：

#### (1) 竞争品牌的战略

公司最直接的竞争者是那些为相同的目标市场推行相同战略的品牌。一个战略群体就是在一个特定行业中推行相同战略的一组品牌。一个公司必须不断地观测竞争品牌的战略，包括不同层面的战略，如集团品牌战略、各个单独品牌的战略，也包括不同方面的战略，如营销战略、品牌战略、传播战略等。富有活力的竞争者将随着时间的推移而修订其战略。例如，福特是早期的赢家，因为它成功于低成本生产。通用汽车超过了福特，因为它响应了市场上对汽车多样化的欲望。后来，日本公司取得了领先地位，因为它们供应的汽车便宜而且节能。日本人下一步的战略是生产可靠性能高超的汽车。在美国的汽车制造商注重质量时，日本汽车商已经开始注重知觉质量，即汽车及其部件看起来或者感觉起来更好。显然，公司必须警惕消费者欲望的变化和竞争品牌的战略变化，用恰当的方式满足这些新出现的欲望，并从竞争中脱颖而出。

#### (2) 竞争品牌的目标

在辨别了主要竞争品牌及他们的战略后，我们将要思考：每个竞争品牌在市场上追求什么？每个竞争品牌的行为推动力是什么？

我们先提出一个有用的假设，即每个竞争品牌都将尽量争取最大的利润。当然，每个企业对于长期与短期利润的重视程度是有所差异的。而且，有些企业的思想是围绕“满足”而非最大化的——它们建立利润目标，只

要目标能够达到，它们便感到满足了并不再付出更多努力，即使可能获得更多利润。另一个假设是每一个竞争者都有其目标组合：目前的获利可能性、市场份额增长、现金流量、技术领先和服务领先等。了解了竞争品牌的加权目标组合，我们便可了解竞争品牌是否对其目前的财务状况感到满意，他对各种类型的竞争性攻击会做出何种反应等。例如，一个追求低成本领先的竞争品牌对于竞争品牌在制造过程的技术突破所做出的反应远比同一竞争品牌增加广告预算所做出的反应要强烈得多。

### （3）竞争品牌的行为

主要包括 3 个方面内容，一是竞争品牌的企业基本情况，如经营绩效、利润情况、管理水平、财务技术、运营能力、人员素质、投资情况、设备能力等。二是竞争品牌的营销基本情况，如产品技术水平、质量、特色和组合、服务方式、定价方针、销售数量、市场覆盖范围、市场份额、渠道建设等。三是竞争品牌的品牌相关情况，包括企业拥有品牌的类型和数量、品牌定位与个性、品牌目标市场和消费者基础、品牌营销计划和传播策略、广告和促销程序和内容，以及消费者方面的品牌认知和态度等。

同时，要监视竞争品牌的 3 个变量：一是市场份额：即衡量竞争品牌在有关市场上所拥有的销售份额情况。二是心理份额：品牌知名度百分比。三是情感份额：消费者对品牌喜爱的百分比。在心理份额和情感份额方面稳步进取的品牌最终将获得市场份额和利润。

## 2. 竞争品牌信息收集过程

收集竞争品牌信息并非是个随机偶得的过程。相反，每个公司应仔细地设计它的竞争情报系统以便使成本有效化。公司的每个成员不仅要了解所服务的消费者并使他们满意，而且也要鼓励他们提供竞争品牌的信息并把它转到相关的部门中去。在设计一个竞争品牌情报系统时，往往有 4 个主要步骤：

### （1）建立系统

首先必须明确竞争品牌的哪些情报信息最为重要，品牌营销人员需要识别这方面信息的最佳来源，企业应委派专人管理这个系统及其业务。

### （2）收集资料数据

获取竞争品牌信息的常规途径主要有两个方面：一方面可以通过第二手资料、个人经历或传闻来了解有关竞争品牌的优势和劣势，如从新录用的雇员和竞争品牌的雇员那里获得信息，从与竞争品牌做生意的人中取得信息，从观察竞争品牌或分析实物证据来获得信息和公开资料（政府刊物、讲话、文章）。另外，国内外的大量有用的资料存储在光盘和信息网上，使全球信

息唾手可得。另一方面可以通过实地调研获得第一手资料，如针对推销人员、销售渠道、供应商、中间商、市场调研公司、行业协会等进行各种形式的调研。

### （3）估计与分析

这一步是检查资料的有效性与可靠性，给予解释并适当组织。

### （4）传播与反应

在这一步，关键的信息要送到有关决策者手上，并解答品牌营销者有关竞争品牌问题的询问。

借助这个精心设计的系统，品牌营销者将及时收到有关竞争品牌的电话访问、布告、时事通讯或报告等各种形式的信息。品牌营销者还可通过与竞争品牌情报系统管理部门的接触，了解竞争品牌某些行动的原因，或了解竞争品牌的劣势和优势，或竞争品牌对公司的行动会产生的反应。有些小公司无力建立正规的竞争品牌情报部门，比较行之有效的办法是指派专门主管人负责对特定的竞争品牌进行监视。因此，曾经为竞争品牌做过事的人员会密切注意与那个竞争品牌有关的所有发展情况，他或她可能是那位竞争者的“内部”专家。用这种方法，使需要了解某个特定的竞争品牌想法的管理者通过与相对应的内部专家接触而获得信息。

## 三、评估竞争品牌

获得信息并不是目的，信息本身也不能带来决策，将所获取的竞争品牌的信息转化为品牌营销战略和策略的决策依据的过程，即是要通过信息，辨认每个竞争品牌的优势与劣势，并对竞争品牌进行一个基本评价。这个评估主要涵盖两方面内容：一是评估竞争品牌的强势程度，据此决定自身的反应方式；二是估计竞争品牌的反应方式，据此决定自身的防范措施。

竞争品牌能否执行他们的战略和达到其目标，这取决于每个竞争品牌的资源和能力。在获得良好的竞争品牌的情况以后，品牌营销就会很容易地制定本品牌的竞争战略。他们将更好地意识到市场上可与谁进行有效的竞争。一般来说，通过对竞争品牌信息的分析以及与本品牌的比较，可以揭示本品牌与各种竞争品牌的相对优势和劣势。分析以后，品牌营销者可以在下列分类的竞争品牌中挑选一个进行集中攻击：

### 1. 强竞争品牌与弱竞争品牌

大多数公司喜欢把目标瞄准软弱的竞争品牌。这样取得市场份额、心理份额和情感份额的每个百分点所需的资财和时间相对较少，但在这个过程中，品牌自身的能力提升也是极其有限的。对手越强大，自己也会越强大，

正如可口可乐与百事可乐，麦当劳与肯德基，在相互竞争中强壮了自己，拓展了整个市场的空间。因此，品牌还应与强有力的竞争者对抗，因为通过与他们竞争，公司不得不努力赶超目前的各项水平和能力。再者，即使强有力的竞争品牌也有某些劣势，因而不是不可以击败的，而品牌所选择对手其层级与实力也从一个侧面表明了本品牌的层次与实力，如“七喜（7up）”推出的时候有一句经典的广告语“非可乐”，正是这句有树敌之嫌的广告迅速为“七喜”撕开了当时可乐一统碳酸饮料天下的格局。

## 2. 近竞争品牌与远竞争品牌

大多数品牌常会与那些与自身极度类似的竞争品牌竞争。而且，对于优秀品牌，常有模仿者出现，其形式主要表现为：容易混淆的品牌名称及其符号、相似的品牌包装、类似的品牌定位、眼熟的广告表达等，他们蚕食着品牌的市场份额，这些是近竞争品牌。反之，与品牌相似点少的竞争品牌则称之为远竞争品牌。临近的竞争品牌常常带给本品牌更多的麻烦和困扰，但是企业却应当避免“摧毁”邻近的竞争品牌。否则，公司可能得到的结果是，虽然损害了其最近的敌手并取得了成功，但却引来了更难对付的竞争品牌。有时候，较多类似品牌争夺的领域可能会让某些意图进入该市场的品牌踌躇不前，而当竞争压力减少时，他们则会毫不犹豫地进入该市场，造成犹如科幻电影中外星人入侵地球的不利局面。

## 3. “良性”与“恶性”竞争品牌

迈克尔·波特（Michael E. Porter）认为每个行业都包含“良性”和“恶性”竞争者。一个公司应明智地支持好的竞争者，攻击坏的竞争者。良性竞争者有一些特点：它们遵守行业规则；它们对行业的增长潜力所提出的设想切合实际；它们依照与成本的合理关系来定价；它们喜爱健全的行业；它们把自己限制于行业的某一部分或细分市场里；它们推动他人降低成本，提高差异化；它们接受为它们的市场份额和利润所规定的大致界限。另一方面，恶性的竞争者则违反规则：它们企图花钱购买而不是靠自己的努力去赢得市场份额；它们敢于冒大风险；它们的生产能力过剩但仍继续投资。总的来说，它们打破了行业的平衡。品牌也是如此，良性品牌使消费者受益，使企业受益，使行业受益；而恶性品牌一定会伤害消费者和扰乱行业，并且不会给企业带来长远利益。一个品牌从良性竞争品牌处得远远大于失。良性竞争品牌的存在给予的战略利益有：它们可以增加总需求；它们导致更多差别；共同抵御新进入者；分享市场开发成本；增加对上游供应商的讨价还价的能力等。

明确竞争品牌的性质，是选择竞争战略方法类型的重要依据。



### (1) 竞争品牌强势时的战略

竞争品牌的强势可以表现在多方面，比较重要的如品牌资产价值高，品牌知名度高、品牌美誉度高、品牌市场占有率高等。进入这样的竞争领域，应特别注意扬长避短，避实就虚，采取防御型战略方式。在保存实力的基础上，通过细分市场发现新的市场领域，即适宜采取专一化战略，争取做小市场的大品牌，以集中实力，精耕细作，转换角度来保住自己的利益空间，这种战略方式有的时候是比进攻还要有效的一种形式，理由在于，防御本身也具有精神力量，并且总是以保护自己为前提，因而可以最大限度地掌握主动权并尽可能地减少损失。

### (2) 竞争品牌弱势时的战略

竞争品牌势力较弱，对于本品牌来说提供了一个绝妙的市场机会。此时应该采用进攻型战略方法，把注意力集中于差别化战略，建立与众不同的品牌定位，塑造独具魅力的品牌个性，使这种竞争优势得到最充分的发挥，使通过竞争所能取得的效益最大化。

### (3) 竞争双方势均力敌时的竞争战略

这是一种很复杂的市场情形，它不存在一种相对固定的选择方案，竞争品牌双方都处在变化很大的市场上，既不能轻易采取进攻型战略方法，也不能固守已占领的市场而一味坚持防御型战略方法，二者必须兼而有之，以防御为基础，看准时机，出奇制胜。这要求竞争品牌信息准确、反应灵敏，变换灵活，而采取什么具体战略，则要视整个市场环境、企业条件和品牌状况而定，没有相对固定的定式。

单凭对竞争品牌类型的判断，还不足以解释其可能采取的行动和对诸如品牌推广、品牌延伸、品牌重新定位等品牌营销举动的反应。此外，各个竞争品牌都秉承一定的品牌精神、品牌文化和某些起主导作用的信念。这就需要品牌营销者深入了解某一竞争品牌，以求预见竞争品牌可能做出的反应。在竞争中常见的一些反应类型如下：

一是，从容型竞争品牌。

这是指对某一特定竞争品牌的行动没有迅速反应或反应不强烈的品牌。例如，当米勒公司（Miller Brewing Company）在 20 世纪 70 年代后期引进立达啤酒时，还戴着啤酒行业领袖桂冠的安休斯—布希公司（Anheuser-Busch International Inc.）对此毫无戒备。后来，随着米勒品牌营销变得日益凶猛，并且在立达啤酒占领 60% 的市场份额后，安休斯—布希才被猛然惊醒并开始开发淡啤酒。对竞争品牌缺少积极反应的原因是多方面的。常见的如企业可能对其消费者的品牌忠诚保有过度的信心；对前期品牌营销的投入急于收

割甚至榨取；或者没有做出反应所需要的资金以及人力；或者根本就是缺乏良好的市场竞争观念。企业一定要弄清楚竞争品牌从容不迫行为的原因。

## 二是，选择型竞争者。

竞争品牌可只对某些类型的攻击做出反应，而对其他类型的攻击则无动于衷。选择的标准可能出于企业的品牌战略、企业的相关能力，也可能仅仅出于品牌营销管理者的个人观念和态度。对于这类的竞争品牌，企业应当根据其反应方式，分类自己可以采取的行动，然后，在综合考虑对手反应方式的前提下，决定最后的行动方案。需要注意的是，竞争品牌反击的选择性既不是绝对的也不是不变的。

## 三是，凶狠型竞争者。

这类品牌对向其所拥有的领域发起的任何进攻都会作出迅速而强烈的反应。这类竞争品牌常常是两种极端：一是非常强势的品牌，它有良好的市场监控和反应能力，有雄厚的财力和人力支持，有强大的市场控制欲望和实力，它认为尽早将竞争品牌扼杀在摇篮中，将减少其带给自身的麻烦；另一种则是垂死挣扎的品牌，任何其他品牌的进攻行为都可能对其造成致命的打击，因此，任何行为都可能引起它的强烈反抗。

## 四是，随机型竞争者。

有些竞争品牌并不表露可预知的反应模式。这一类型的竞争品牌在任何特定情况下可能会也可能不会做出反击，而且无论根据其经济、历史或其他方面的情况，都无法预见竞争者会做什么事。许多弱势品牌新兴品牌多为随机性竞争品牌。

在我们强调公司应密切注意其竞争品牌的重要性后，问题出现了，即是否有可能花太多的时间和精力跟踪竞争品牌而有益于消费者导向？答案是肯定的！一家公司可能过分强调以竞争品牌为中心，以致它忽视了更为重要的以消费者为中心。以竞争品牌为中心的企业其行动一定不由自主地被竞争品牌所牵引和控制了。公司花大量的时间在各个市场上逐个跟踪竞争品牌的行动及其市场份额。这种战略计划模式现在看来有其优点和缺点。从积极方面来看，公司拟定一个奋斗者的方向。它训练其品牌营销人员保持警惕，注意自己的弱点和注意竞争品牌的劣势。从消极方面来看，公司表现出过多的反应模式，从而影响了始终如一的连贯性的消费者导向战略，而是根据其竞争者行动来确定自己的行动。结果，逐渐背离了原有的方向和目标。由于很多事情都取决于竞争者所决定要做的事，所以何处是终点也无法确定。而显然，以消费者为中心的品牌战略能更好地辨别新机会和建立具有长远意义的战略方案。通过观察消费者需要的演变，在资源和目标允许的情况下，它能

决定何种消费者群体和何种新出现的需要才是最重要的品牌营销对象。因此，关注竞争品牌的同时不可以忽视消费者，不可以放弃自身的品牌战略，对竞争品牌的注意和防范是重要的但也应该是有限的。

#### 四、预测竞争品牌未来动向

预测竞争品牌的未来动向，不仅要留意现有竞争品牌，还要更具战略眼光地识别可能的新的竞争品牌。

##### 1. 预测竞争品牌的未来战略

在外部环境没有大变化的情况下，竞争品牌通常会沿着既定的战略方向前进。但是，如果自以为外部环境没有变化，或者以为只要外部环境不变化，竞争品牌现在的战略也会永远地一成不变，这种做法显然不明智，无疑于刻舟求剑。品牌营销者应充分认识到，竞争品牌的未来战略会影响本品牌目前的举措，竞争品牌现在的行为也会对本品牌的未来构成挑战，因此，预测的难度并不能成为放弃预测的理由，毕竟预测的必要性是重大的。

##### 2. 识别新的竞争品牌

企业面临新的竞争品牌常常因为两种原因：一是别人进入自己领域；二是自己介入别人领域。对于一个企业和品牌，选择一个领域就是选择一批竞争对手。

可能的竞争对手来源主要有：

- ①相关产品市场上的品牌；
- ②瞄准同一细分场的品牌；
- ③定位于同一心理空间的品牌；
- ④采取类似营销方式和手段的品牌；
- ⑤与本品牌类似，但与本品牌未处于同一地理区域的品牌。

在下列情况下，新的竞争品牌很有可能会选择进入某个市场：

- ①处于该市场的品牌正在获取到丰厚的边际利润；
- ②市场未来发展机遇诱人；
- ③没有大的市场进入壁垒；
- ④竞争品牌数量不多，竞争不激烈；
- ⑤没有强势竞争品牌；
- ⑥能够获取到现有品牌所无法达到的市场竞争优势。

如果市场上上述几种情况同时出现，竞争品牌的进入就几乎成为定局。

了解竞争品牌的咨询犹如跟踪“移动目标”，目标是谁不是一成不变的，目标在哪也不是固定不变的，目标怎样更不是稳定不变的。动态把握竞

竞争对手的情况，才能在作出品牌营销决定时充满信心。

## 第四节 估计市场品牌需求

古人云：“预则立，不预则废”。企业从事品牌营销活动之前，对市场的现实状况和未来发展以及品牌营销行为所能引起的社会和经济后果，做出较为准确的估计和判断，对于合理制定品牌营销决策，使行为结果符合预期目的，关系极大。这在市场瞬息万变，品牌竞争激烈的今天，更是如此。

一个品牌可能涵盖多种产品，分销多个区域，因此，对一个品牌而言，有着一个由不同边界不同层面的市场构成的市场组合。通过估计市场品牌需求，确定某个市场的发展潜力和利润空间，这是品牌营销决策的重要参考依据。

### 一、市场品牌需求估计的意义

需求估计是探索市场发展规律和品牌营销规律的一种行为。对市场品牌需求的估计就是在市场调研的基础上，运用科学方法，对品牌需求以及影响需求变化的因素进行分析研究，对市场品牌需求当期状况和未来趋势做出估计和推测。其意义如下：

#### 1. 估计市场品牌需求是企业提高品牌营销应变能力的有力手段

应变能力的大小，取决于信息的收集、分析和处理工作，取决于建立一个高效率的品牌营销信息系统和品牌需求预测系统。应变能力的基本要求就是对环境的变化能够做出迅速准确的反应，并通过采取正确的品牌营销战略和策略决策，积极地适应环境和能动地改造环境。所谓适应环境，就是在环境发生变化时，能够相应地改变企业的生存方式和活动方式，改变企业的品牌营销思想和品牌营销策略，建立企业与环境之间新的平衡与协调关系。所谓积极地适应环境指的是在环境发生变化前，就能够预见到环境将朝着什么方向变化，预先做好应变准备，而不是消极被动地跟在环境变化之后，穷于应付。所谓能动地改造环境，是指企业通过自己的努力，诸如引导需求、品牌传播、改换策略手段等措施，对宏观市场环境施加积极的影响，使环境条件朝着有利于消费者和有利于企业发展的方向变化。

#### 2. 估计市场品牌需求是提高品牌经济效益的基本途径之一

从某种角度来说，经济效益是指生产、供给与需求之间的对比关系。只有在品牌有充分市场需求并且适销对路的情况下，企业内部劳动消耗的节约才有意义。品牌的需求制约着销售，销售是否畅通又决定着生产和营销成果

的实现。因此,要想全面提高品牌为企业创造的经济效益,首先就要组织符合市场需求的市场提供物,在本书中即是品牌。在此基础上,生产成本和营销费用的最小化才是有意义的。

### 3. 估计市场品牌需求是决策科学化的重要前提

决策总是涉及未来,决策又是企业管理的核心。涉及未来的决策要做到尽可能准确,就必须对未来的形势做出科学的分析和理性的判断。作为广义的决策过程,首先是了解事物现实状况和未来趋势,“巧妇难为无米之炊”,明确情况,决策才好制定。因此,良好的现状调查和未来预测是英明决策的基础。

总之,估计市场品牌需求是增强品牌营销活力和效率的积极促进因素。但是,需要注意的是,在不同的环境条件下,应采用不同的估计方法,且任何方法都会存在一些局限性。

## 二、市场品牌需求函数

市场品牌需求的估计和预测都需要用到需求函数。

这里所指的市场是某一市场供应品的实际和潜在消费者的全体人员。市场规模是随着一个特定市场供应品的购买人数而定的。<sup>①</sup> 一个市场还可分为潜在市场和有效市场,潜在市场就是指那些表明对某市场供应品有某种兴趣的消费群体;有效市场是由一群对某市场供应品有兴趣、有收入和通路的消费者组成。对于一个品牌而言,其目标市场是该品牌决定要在有效市场上吸引的那部分人。其渗透市场是指那些正在购买该品牌产品或服务的一群消费者。

市场需求是一个市场供应品在一定地理区域和一定时间范围内,在一定的营销环境和营销方案下,特定的消费群体愿意购买的总数量。市场品牌需求则是在上述条件和范围内,特定的消费群体愿意购买的该品牌的产品或服务的总数量。市场品牌需求不是一个固定的数字,而是一个在一组条件下的函数。品牌需求函数表示某品牌需求量和影响需求量的各因素之间的关系。其一般形式为:

$$y = f(x_1, x_2, A, x_n)$$

式中:  $y$  表示品牌的需求量,

<sup>①</sup> 菲利浦·科特勒. 营销管理(第十一版)[M]. 梅清豪,译. 上海:上海人民出版社,2003:158.

$x_1, x_2, \dots, x_n$  表示影响需求量的  $n$  个因素，称其为  $n$  个自变量或解释变量。

必须了解和掌握需求函数的有关信息，才能有效地作出长期决策和短期经营决策。企业的经济行为对品牌需求函数有着极其重要的影响，例如，合理价格的制定、准确估计品牌需求对于消费者收入变化的敏感程度，无疑地会提高品牌的竞争能力，使品牌争取获得更多的市场份额。在需求函数的有关信息中，最重要的信息是需求弹性。

弹性是指一个自变量的值每变动 1% 所引起的因变量变化的百分率。常用的弹性指标有价格弹性和收入弹性。价格弹性中又有自身价格弹性和交叉价格弹性之分。前者是表示某品牌自身几个变化 1% 时该品牌需求量变化，后者表示当竞争品牌价格变化时，本品牌需求量的变化。对企业而言，了解自身价格弹性对制定品牌营销战略最有价值。

一般而言，产品需求函数可分为两类：市场需求函数和企业需求函数。市场需求函数表示整个市场对某种产品的总需求；企业需求函数表示市场对该企业生产的产品的需求量。这两类需求不仅在数量上有所差异，其函数的解释变量也有所不同的。如，企业需求函数，通常引入本企业产品的价格和广告费用支出，以及竞争企业的同类产品价格和广告费支出等解释变量。根据经济学原理，本企业产品的需求量和其价格成反比，而与竞争企业的同类产品价格成正比。同时，本企业产品的需求量和自身广告费用成正比，而与竞争企业改革费用成反比。一般情况下，企业需求小于市场需求，但是在完全垄断市场机制中，垄断企业生产的产品垄断了整个市场，在这种情况下，企业需求函数就是市场需求函数。但是就品牌而言，正常情况下，品牌的市场需求就是品牌的市场需求，因为理论上品牌应由拥有品牌的企业供给，或者由该企业授权其他企业生产和提供。但是，对于品牌这一特殊市场供应品而言，一种特殊的现象也很猖獗，就是俗称的“冒牌”，特别是一些知名度很高的，消费者喜欢的品牌，仿冒品也大行其道，侵犯了品牌所有者的权益。这一现象造成了品牌的市场需求和品牌的企业需求之间有不同程度的差额，但这种情况下的品牌市场需求是扭曲和不稳定的，品牌的企业需求也受到不利影响。

需要指出的是需求函数无法表现时间对市场品牌需求的影响，即它指显示在现阶段可选择的当期市场品牌需求预测和可选择的可能的当期行业品牌营销努力程度的关系。

### 三、市场品牌需求估计的内容

对市场品牌需求的估计既要立足现实，又要面向未来，因此，该部分的内容包括估计品牌潜量和预测未来品牌需求两方面。

#### 1. 估计品牌潜量

品牌潜量就是在一个既定的市场环境下，当某品牌的营销费用达到无穷大时，市场对该品牌需求所趋向的极限。“在一个既定的市场环境下”在品牌潜量的概念中是十分重要的，如品牌在初创期和成熟期，其市场潜量是迥然不同的，初创期显然低于成熟期。品牌潜量对环境的依赖严重。即对于品牌需求函数的形成，品牌自身是无能为力的，而处于函数上的什么位置，则是可以根据其投入的品牌营销费用改变的。

从市场对某一类产品的需求角度考虑，品牌潜量可以视为本品牌相对于竞争品牌的营销努力增大时品牌需求所能达到的销售极限。理论上说，这个极限即是市场潜量，但是绝大多数情况下，品牌潜量小于市场潜量，即使本品牌的营销努力远远超过竞争品牌，因为每个品牌都有一个由忠诚消费者所组成的核心，这些人对其他品牌的各种营销努力很少有反应。

品牌潜量能否提升需要考虑3种情况：

- 市场扩大，品牌份额不变；
- 市场不变，品牌份额扩大；
- 市场和品牌份额同时发展。

高水平的行业营销费用会产生先是报酬率先递增随后是报酬率递减的高水平的需求。当品牌营销费用超过一定的水平后，就不能再进一步促进消费者对品牌的需求，因此在某一时间点上，品牌需求假设有一个上限，也就是上文所说的品牌潜量。而不产生任何品牌营销的费用就能达到的品牌销量称为品牌的市场最低量。而品牌的市场最低量和品牌潜量之间的差距，表示了全部的品牌营销需求敏感性。与之相对应的两个极端类型的市场是可扩展市场和不可扩展市场。如啤酒市场之类的可扩展市场，在其总的规模上颇受行业营销费用水平的影响。诸如歌剧市场之类的不可扩展市场，受营销费用水平影响微弱。品牌如果处于不可扩展的市场，可以认为市场的规模是固定的，因此应努力争取更大的市场份额。

对于可扩展市场，可以对当今的市场需求与潜在的市场需求水平作出比较，其结果称为市场渗透指数，如果指数低表明对所有处于该市场中的品牌来说都有巨大的增长潜力，而如果市场渗透指数较高，则争取更大市场份额再一次成为了品牌的目标。

整体的对某类产品的需求市场扩大关键因素在于环境，如经济发展、消

费意识进步、居民收入提高等；而品牌份额扩大关键因素在于竞争品牌，如在竞争中取得优势，竞争品牌弱化等情况。

估计当前市场的品牌潜量，有两种具体的方法：市场组合法和多因素指数法：

#### (1) 市场组合法

总市场潜量是在一定的时期内，在一定的行业营销努力水平和一定的环境条件下，一个品牌所能获得的最大销量（数量或金额）。常用的估计方法是：估计潜在的品牌购买者的数量乘上一个购买者的平均购买数量，再乘上每一平均单位的价格，其公式表达为：

$$Q = nqP$$

式中：Q = 总体市场品牌潜量；

n = 在一定的假设下，特定品牌的购买者数量；

q = 一个购买者的平均购买数量；

P = 每一平均单位的价格。

假如每年有 5 000 000 人购买路易威登（louisvuitton，LV）品牌，平均每人购买 2 件 LV 的产品，平均每件 LV 产品单价为 3 000 美元，则 LV 的总市场潜力为 30 000 000 000 美元。

#### (2) 多因素指数法

企业能够投入品牌营销的费用总是相对有限的，而品牌不可能一蹴而就，总是逐步推展开来的，因此品牌营销面临的一个问题是选择最佳的区域并在这些区域最适当地分配它们的营销预算。因此，需要估计不同区域，如不同城市、省份、国家的市场潜量。有两种主要的方法可以采用：一种是主要由 B2B（企业对企业）的品牌所采用的组合法，另一种是主要 B2C（企业对消费者）的品牌所采用的多因素指数法。

前一种方法就是上文所述的市场组合法，要求辨别在每一市场上的所有潜在购买者，并对他们的潜在购买量进行估计。如果企业有全部潜在购买者的清单和他们将购买什么的可靠估计，则应用该法将产生最为精确的结果。但是其对信息精度的高要求也使得这种方法的适用性很差。

如果说由于 B2B 企业的消费者数量较少，获取以上估计所需的资料尚有可能，那么对于 B2C 的企业，他们面对的消费者如此之多，以致于必须寻求其他的估计方法，因此，就有了所谓多因素指数法，即确定几个与区域品牌潜量相关的因素，根据其重要性赋予各因素不同的权数，然后求和。

例如，一家药品制造企业可以假设某种药品的潜量直接与人口数量、人



均可支配收入和零售销货额有关。不仅需要找出这些主要因素，还需要对每个因素赋予一个特定的权数。一个著名的多因素指数是《销售和营销管理》杂志公布的“购买力年度调查”，方程式如下：

$$B_i = 0.5y_i + 0.3r_i + 0.2p_i$$

式中： $B_i$  = 地区  $i$  的购买力占全国总购买力的百分比；

$y_i$  = 地区  $i$  的人均可支配收入占全国的百分比；

$r_i$  = 地区  $i$  的零售销货额占全国的百分比；

$p_i$  = 地区  $i$  的居住人口占全国的百分比。

权数要加到每一个变量之上，人均可支配收入的权重为 0.5，零售销货额的权重为 0.3，人口数量的权重为 0.2。例如，假设上海市的个人可支配收入占全中国的 4%，零售销货额占全中国的 5%，人口占全中国的 1%，则上海市的购买力指数为：

$$0.5 \times 4 + 0.3 \times 5 + 0.2 \times 1 = 3.7$$

这就是说，中国该药品销售的 3.7% 可期望在上海市发生。

购买力指数只是一个范例，其因素的选取和权数的确定有其片面性。如果更适用一些，则还需要指定一些其他权数。再说，制造商还应该为一些额外因素而调整市场潜量，诸如竞争品牌在该市场上的存在、地方品牌营销成本、季节因素和地方市场特性等。

另外，在选择品牌营销的区域时，还有一种参考，即品牌发展指数 (Brand Development Index, BDI)。品牌发展指数指一定时期内，一个区域内某一品牌销售对其所属的品种销售的比率。一般来说，品牌发展指数越低，市场机会越高，因为那里品牌发展的空间大。也有营销者认为应该将重心放在品牌影响力最强的市场，以扩展更大的品牌市场份额。<sup>①</sup>

## 2. 预测品牌未来需求

市场经济的运行虽然纷繁复杂，但总是存在一定规律的。预测过程，说到底就是对市场运行和品牌营销规律的认识、掌握和运用的过程。预测之所以可能，主要是利用了 3 个基本原则：

### (1) 惯性原则

<sup>①</sup> 菲利浦·科特勒. 营销管理 (第十一版) [M]. 梅清豪, 译. 上海: 上海人民出版社, 2003: 164.

所谓惯性原则，就是从时间上考察事物的发展，其各个阶段之间具有连续性。辩证唯物主义认为，任何事物在经历由量变到质变的发展变化过程中，具有时间上的连续性，在性质、数量、范围等方面，存在着继承性和变异性。事物在经历量变过程时，继承性占主导地位，事物在性质上没有根本性变化，仅在数量和范围上有所增减，这是事物可预测的理论支持。大量的数量预测方法，就应用于事物的量变阶段。当量变积累到一定程度时，就会出现事物质的飞跃，变异性将占主导地位，事物的性质将发生根本性变化。质的飞跃看似偶然，其实必然，它也是事物连续发展的一个必经的特殊环节。在长期的实践中，人们能够逐步认识和掌握事物发展的质量互变规律，并用于预测事物的未来发展方向。

### (2) 类推原则

世界上的事物千差万别，每一事物都有其自身的运动规律。但事物又处于普遍的联系之中，同类事物间又存在着普遍适用的运动规律。即使不同的事物之间，也常常存在某些相似或类同之点。只要掌握了事物运动的普遍规律，再结合具体事物的自身特点和当下情境，认识具体事物的特殊运动规律，完全有可能。所谓“举一反三”、“依此类推”讲的就是这个道理。

### (3) 相关原则

世界上各种事物之间均存在着直接的或间接的联系，事物之间或构成事物的各种因素之间，存在着或多或少的相互影响、制约的关系。经济领域中，这种相互联系更是普遍存在。如一般情况，价格上涨，则供给增加；居民收入水平提高，消费结构相应变化；互补品之间，存在共生共荣的关系；替代品间存在着此消彼长的关系等。因此，根据相关事物的变化也能为预测提供重要参考。

预测很重要，但是人们常常不愿意做这件事，是因为预测，尤其是预测准确很困难。通常，容易预测的条件在于一个品牌的绝对水平或趋势是完全稳定的，并且竞争关系不存在（如公用事业）或竞争关系稳定不变（如独占）。在大多数市场上，市场需求并不稳定，于是，可靠的预测成了品牌成功的关键。需求越不稳定，预测的准确性就越关键，因此，预测过程就越复杂。

企业可以采用3个阶段的程序获得对品牌未来需求的预测。即首先进行宏观经济预测，然后进行行业预测，最后进行品牌需求预测。预测要求对通货膨胀、失业、利率、消费者开支和储蓄、企业宏观经济投资、政府支出、净输出以及与企业有关的其他重要因素和事件进行预测。其结果产生一个全局性的预测，应用这种预测数据和结合其他环境指标，便可预测行业状况。然后，公司可将假设本品牌在行业中能达到的份额作为它市场品牌需求

预测的基础。

宏观预测对于微观层面的企业而言是困难的，一些大企业可能设有自己的计划部门，它们使用高级的数理技术来完成这项任务。而条件不具备的企业则可以间接获取预测的资料，如向以下机构购买：

- 营销研究公司：它们常通过会见客户、分销者与其他有见识的人士进行预测。
- 专业预测公司：它对特定条件下的宏观经济因素作长期预测，诸如人口、自然资源和技术。它们中最著名的美国公司有数据资源库公司、沃顿经济计量公司和蔡斯经济计量公司。
- 未来学研究公司：它产生推测性的预测方案。最著名的美国公司有哈得逊研究所、财富集团和财富研究所。

包括品牌未来需求在内的所有的预测都建立在 3 个信息基础之上：“人们说什么”、“人们做什么”以及“人们做了什么”。第一个基础——“人们说什么”包括对消费者或接近消费者的人诸如推销员、外部专家等的意见调查。它有 3 种方法：购买意图调查法、销售员意见综合法和专家意见法。另一种方法是在“人们做什么”的基础上建立品牌需求预测，即把品牌投入市场试销以确定消费者对其的反映。最后一个基础——“人们做了什么”包括分析过去购买行为的记录或采用时间序列分析或统计需求分析。具体方法将在下文展开。

#### 四、市场品牌需求估计的方法

为了对实际问题中的品牌需求进行估计和预测，必须掌握基本的估计方法。这些估计方法可分为定性和定量两大类。

##### 1. 定性估计方法

定性估计方法，就是依靠熟悉业务知识，具有丰富经验和综合分析能力的人员或专家，根据已经掌握的历史资料和直观材料，运用人的知识、经验和分析判断能力，对事物的现实状况和发展趋势做出性质和程度上的判断。然后，再通过一定的形式综合各方面的判断，得出统一的估计和预测结论。定性预测方法主要包括经验估计法和调查预测法。定性预测偏重于事物发展性质上的分析，主要凭知识、经验和人的分析能力。它是一种很实用的预测方法，也是市场预测中应用较广泛的基本方法。常用的方法有：消费者购买意图调查，专家意见调查法、销售人员意见综合法和类比法。

##### (1) 消费者购买意图调查

对消费者品牌购买意图进行调查，常用的提问方法举例如图 3-3：

1. 你准备在 6 个月内购买手提电脑吗?  
0 不可能 0.2 有些可能 0.4 可能 0.6 很可能 0.8 非常可能 1 肯定
2. 如果你购买手提电脑, 你会选择 IBM 吗?  
0 不可能 0.2 有些可能 0.4 可能 0.6 很可能 0.8 非常可能 1 肯定
- .....

图 3-3 德尔菲法程序

这就是所谓的购买概率量表。由此可了解消费者对品牌购买意图, 从而估计市场对品牌的需求量。

### (2) 人员意见综合法

当公司不便直接访问消费者时, 可以要求其销售代表对未来销售量进行估计。作为一线基层人员, 销售代表在发展趋势上可能比其他任何一个人更具敏锐性。通过参与预测过程, 销售代表可以对他们的销售定额充满信心, 从而激励他们达到目标。

企业在利用销售人员的估计时都会进行某些调整。因为, 销售代表是有偏见的观察者, 受其人格特征、自身素质、近期心情等因素影响, 它们的估计可能失真。同时, 他们经常不了解较大的经济状况和影响当地未来销售的公司的整体品牌营销战略计划。他们也很可能瞒报需求, 以达到使公司制订较低指标的目的。他们也可能没有时间去认真思考品牌需求问题, 或认为这根本不值得考虑。

因此, 为了促进销售人员作出质量较高的品牌需求估计, 公司可向他们提供一些帮助或鼓励。例如, 企业可以向销售人员提供一个他过去为公司所作的预测与实际情况对照的记录, 以反馈他们的品牌需求估计工作, 同时, 还可提供一份公司在品牌发展前景上的设想, 竞争品牌的行为以及营销计划等, 以帮助他们下一步的估计工作。

### (3) 专家意见法

公司也可以借助专家来估计品牌需求。专家包括经销商、分销商、供应商、营销顾问品牌专家和贸易协会。许多公司从一些著名的经济预测公司那里, 购买经济和行业预测。这些预测专家有更多的数据和更好的预测技术, 因此, 他们的预测优于公司的预测。

公司可以偶尔召集专家, 组成一个专门小组进行预测。专家们交换观点并作出一个小组的估计 (小组讨论法), 或者, 可以要求专家们分别提出自己的估计, 然后由一位分析家把这些估计汇总成一个估计 (个人估计汇总法)。也可以由专家们提出各自的估计和设想, 由公司审查、修改, 继而更深化原估计 (德尔斐法 Delphi Method)。

#### (4) 类比法

该方法假定如果各个国家的经济发展情况相似,那么这些国家对某一产品需求的发展也基本相同。首先,必须确定该产品与某国的某个可量度的变量之间的关系式,作为类比的基础。一旦关系式确立,即可将已知的情況类推到调查对象国。譬如,公司想要估计一种饮料在中国的市场发展潜力,但缺乏充分的销售数据,然而该公司在邻国乙国却有充分的、可靠的饮料销售数据。已知乙国的人均国内生产总值(GDP)增长与人均饮料消费增长的关系,那么如果知道中国的人均国内生产总值,就可以根据乙国已确立的两者之间的关系估计该饮料在中国的人均消费量。进行类比时必须谨慎,因为该方法假设两国除所用变量(本例中为国内生产总值)外其他因素均相似,比如有相同的偏好、税收价格、销售方式、产品供应情况、消费模式等。尽管类比法有明显的缺点,但若资料有限,它仍不失为一种有用的方法。

#### 2. 定量估计方法

即利用已经掌握的比较完备的历史统计数据,凭借一定的数理统计方法和数学模型,寻求有关变量之间的规律性联系,用来估计和推测市场未来发展变化趋势的一种方法。在历史统计数据比较完备、准确,市场发展变化的环境和条件比较稳定,品牌处于生命周期的成长期或成熟期,预测对象与某些相关因素之间呈现比较明显的因果制约关系,或预测对象随时间推移呈现比较明显的趋势性变化等情况下,应用定量预测方法是比较适宜的。

品牌需求预测可以用过去的销售情况作为基础。时间序列分析(Time-series Analysis)把过去的销售数据分解成4种成分(趋势、循环、季节和偶发事件),然后,把这些成分再组合以产生需求预测。指数平滑法(Exponential Smoothing)是对下一期的品牌需求的预测,综合过去销售和最近销售的平均值,越到后面的权数越重。统计需求分析法(Statistical Demand Analysis)揭示影响品牌需求水平的重要因素(如收入、营销、支出、价格、广告)和研究它们相互影响的方法。最后,计量经济分析法(Econometric Analysis)是建立一组描述一个系统和过程的公式,从而进行参数吻合统计。

回归分析(Regression Analysis)是定量分析中最常用的方法,也是需求估计中最重要的方法,回归分析的整个过程包括如下这些步骤:

- ①确定模型中的解释变量;
- ②确定模型的函数形式;
- ③收集数据;
- ④模型的估计;

⑤模型的检验；

⑥预测。

步骤1和步骤2合并在一起称为建模过程。

回归分析的基本原理和方法在统计学和计量经济学教科书中作了充分的介绍，不少电子计算机也配置了回归分析程序及其专用软包，使用户能非常方便地应用这些软件，得到有关的结果。因此，对于那些不熟悉回归分析方法的读者来说，以应用为目的，掌握上述基本概念和方法，也许会收到事半功倍的效果。

企业发展中有很多因素，其周期长短不同。其中，创新是长波，而品牌则是超长波。尽管品牌能够在短期内被玩世不恭地运用而获得利益，但是如果想要保持经久不衰就需要夯实内功，打好基础，眼观六路，耳听八方。

### 【案例3】

#### 大卫·贝克汉姆 (David Beckham)：以小贝之名

大卫·贝克汉姆以精湛脚法，判决着球门的生死，他一个也不宽恕，“圆月弯刀”的寒光闪过，没有球门能够幸免。

对于贝克汉姆，我们对他的发型、球衣号码、家庭生活、服装的关心似乎已经超过其在球场上的脚法。贝克汉姆早已超越了足球运动员的范畴，而成为一个价值连城的商业品牌。

贝克汉姆，这个品牌符号正在世界各地肆无忌惮地传播，他并不是绿茵场上最神奇的“角斗士”，也不是这个星球最英俊潇洒的男士，可当帅气与足球这个世界上最性感的运动相遇，贝克汉姆这个品种的威慑力便势不可当了：莫希干头，这个已经被打入博物馆的发型却被全球各地的新新人类竞相模仿，只因贝克汉姆率先使用了这样的复古发型；全世界的球迷比医学院的学生还了解趾骨所处的位置，只因他们的偶像小贝前两天趾骨骨折……

在2003年10~12月期间，一次采用小组访谈和问卷调查相结合的全球规模的网络调查，试图了解人们对贝克汉姆身上凝聚着的多重角色的认识。调查对象主要分为两部分，一部分是足球迷们，另外一部分是普通消费者。下面这个简表中所展示的就是这次调查研究的结果，这一结果具有广泛的代表性。

提到贝克汉姆，被调查者首先能够联想到的词语有：



### 相貌

- 不分性别的感染力
- 新潮的
- “花样男子”
- 时尚的
- 时装和体育的混合物
- 自负的
- 发型权威
- 潮流先驱
- 精神上的荣誉黑人
- 偶像式的
- 流行引领者
- 英俊
- 耳钉
- 漂亮的人

## 性格

- 执著
- 沉稳
- 努力工作
- 渴望被关注，但有点不自然
- 在媒体的注视下安然自若
- 领导者
- 队长
- 支支吾吾的声音
- 谦逊
- 嘶嘶哑哑的声音

## 家庭

- 妻管严
- 维多利亚

## 足球

- 任意球
- 右脚球
- 边路
- 皇家马德里
- 曼彻斯特联队
- 终结者

## 市场营销

- 媒体工具
- 足球领域的迈克尔·乔丹
- 阿迪达斯

在各种各样的市场营销手段、瞬息万变的流行时尚和让你无从躲避的媒体们所铺设的天罗地网面前，万人迷小贝是如此从容不迫、气定神闲，如同在球场上一般闲庭信步、游刃有余。

但是，正如1998年7月2日《每日电讯》所言：“穿上了围裙，经过了辣妹维多利亚的调教，这位冷静沉着的大不列颠子民不断向这个世界展示



着自我：看看我吧，我不仅英俊潇洒、风度翩翩，而且腰缠万贯、出手阔绰，我热衷于表现性感与疯狂购物，我拥有与日俱增的声望，我每天都会出现在电视上出现，但实际上我只不过是个被严密装起来的普通人。这就是贝克汉姆。”调查显示的有关贝克汉姆的联想，所反映的并不是真正的贝克汉姆，而是我们所以为的贝克汉姆，或者是我们需要的贝克汉姆，甚至只是我们塑造的虚构的贝克汉姆。然而，所有这些与贝克汉姆密切相关的品牌联想正是其品牌价值的根源所在。

作为一个超级球星，只要能满足人们关于球场上一切想象的就是成功，但作为超级球星的大众偶像和作为大众偶像的超级球星，贝克汉姆必须把球场外面的世界一并包括。同贝克汉姆在足球场上展示出的精湛球技一脉相承，在球场外，他也保持着同样的迷人风度，但却更加的惹人争议，比如他的发型、他的土著围裙、他那不断翻新的衣着，甚至他们夫妻之间彼此使用的昵称，都被人们当做一种时尚来追随欣赏。虽然身为超级球星所具有的执著和奉献精神是贝克汉姆品牌建立的基础，但是，贝克汉姆作为流行偶像的时尚风度，帮助我们区别开了喜欢贝克汉姆的人和热爱贝克汉姆的人。

（案例资料来源：[美]安迪·米利根著，《以贝克汉姆之名（Brand It Like Beckham）》，中信出版社2005年版。）

## 第四章

# 把握品牌营销对象

品牌是与特定企业和产品相关联的一组信息，品牌仅仅存在于客户的意识中。<sup>①</sup> 国际著名品牌管理专家保罗·唐波拉尔（Paul Temporal）在《卓越品牌管理》一书中提到：“品牌管理的全部在于和消费者建立关系，而不是利用这些关系。”消费者和企业建立起的关系，对消费者来讲体现的是对品牌的一种信任和满足，对品牌而言则是消费者给它带来的一种价值和回报。把握品牌营销对象是建立这种关系的前提。辨析品牌营销对象是为了找到营销重点，确定品牌营销对象是为了提高营销效率，了解品牌营销对象是为了提高营销的成功率。

### 第一节 辨析品牌营销对象

品牌营销必须有的放矢，这里的“的”就是消费者对品牌的需求。品牌营销是目的就在于通过满足消费者需求，实现品牌的价值和增值。可见，满足消费者对品牌的需求是实现品牌价值 and 品牌价值增值的前提条件，因此，消费者就成为了品牌营销的对象。

一般说来，企业无法为一个广阔市场上的所有消费者服务，无法满足所有消费者的需求。因为任何一个企业的资源都是有限的，而市场上，由于受到诸多因素的交互影响，不同的消费者通常有不同的欲望和需要，并产生不同的消费心理和消费行为。每一家公司只有以部分特定消费者为其服务的对象，才能充分发挥其优势，提供更好的产品，更好的服务，更符合其需求的品牌。真正困难的是，寻找最切合企业自身能力的细分市场，并让消费者清楚地了解和认可自己提供的价值。

---

<sup>①</sup> 资料来源：罗兰贝格。

## 一、品牌营销对象的概念和类别

品牌营销的市场供应品是根据消费者的需求设计和生产的，品牌营销的目的是满足消费者的品牌需求，品牌营销的结果是通过与消费者达成交易实现品牌的价值，显然，品牌的对象就是消费者，消费者是品牌营销客体的购买者，是品牌营销活动的基本主体之一，也是与品牌营销者争夺价值的竞争者之一。关于品牌营销的对象，其实还有许多类似的概念，如客户、顾客、用户等，其表达的意思接近，为减少误解，这里统一称为消费者（Consumer）。

每一个个体的消费者共同构成了一个广阔深邃而千差万别的消费者市场，为了看清一个笼统的事物，我们常常将其分类。消费者的分类方式有很多，如常用的按照购买动机和类别分类，可将消费者市场分为：

### 1. 消费者市场

即指为满足个人或家庭需要而购买商品和服务的市场；一般自己购买，自己消费；注重商品本身的性能、品牌、价位、服务等并依据个人的偏好。

### 2. 生产者市场

即指为赚取利润或达到其他目的而购买商品和服务来生产其他产品和服务的市场；将所购产品或服务用于制造或提供新的产品或服务；关心的是产品的质量、供货的条件等，购买决策程序比较复杂。

### 3. 中间商市场

是指为利润而购买商品和服务以转售的市场；这类消费者就是所谓的商人，他们购买就是为了出售；关心的就是“利”，是否有利润空间，以及利润空间的大小。

### 4. 政府集团市场

是指为提供公共服务或将商品与服务转给需要的人而购买商品和服务的政府和非营利机构，如政府采购、军事采购、集团采购等，为别人消费而购买；关心的是能够方便省时和按照采购程序来完成采购任务。

### 5. 国际市场

指国外买主，包括国外的消费者、生产者、中间商和政府等。

上述每一种市场都有其独特的消费者。而这些市场上消费者千差万别并不断变化的需求，必定要求企业以不同的方式提供不同的产品、服务、品牌等，从而制约着企业品牌营销决策的制定和品牌营销能力的形成。因此，企业要认真研究为之服务的不同消费者群体，研究他们的类别、需求特点、消费行为和消费心理等，使企业的品牌营销活动能针对消费者的需要，符合消

费者的愿望。

## 二、品牌营销对象的研究方法

有效的品牌营销必须找准合适的对象，认识品牌营销对象必须建立在良好的市场细分基础上。通过市场细分，企业可以了解各个不同消费者群体的品牌需求情况和目前满足的程度，从而发现哪些消费者群体的品牌需要没有得到满足或没有得到充分满足。

市场细分（Market Segmentation）这一概念是由美国市场学家温德尔·史密斯（Wendell R. Smith）在 20 世纪 50 年代最先提出的。所谓市场细分，就是企业按照细分变量，即影响市场上购买者的欲望和需要，购买习惯和行为诸因素，把整个市场细分为若干需求不同的产品和市场营销组合的市场部分或亚市场，其中任何一个市场部分或亚市场都是一个有相似的欲望和需要的购买群，都可能被选为企业的目标市场。

进行品牌营销的市场细分意义在于：首先，明确品牌营销的目标市场，提高品牌营销活动效率，做到有所不为才能有所为；其次，优化市场资源配置，开展有针对性的重复营销，减少资源浪费，降低和避免不必要的市场风险；再次，更好地认识、理解和适应各种市场差别，提高市场供应品与市场需求的适应性，从而提高市场竞争力和市场盈利率；最后，便于营销管理，制定营销战略、计划和项目，以便满足不同细分市场的需求，获得利润并且取得独特的竞争优势。

市场细分的基本操作思路是根据消费者不同的欲望与需求，不同的购买行动与购买习惯，把整体市场分割成不同的或相同的小市场群，即“异质市场”和“同质市场”。“同质市场”是指消费者的需求大致相同。如消费者对大米、食盐等的需求差异极小；而“异质市场”指消费者对产品的需求差异很大，如不同的消费者对服装的质量、款式、花色品种、价格等需求差异性很大。大多数细分的市场群属于“异质市场”。市场细分的重要性在于：有利于企业发现良好的市场机会；有利于企业以较小的营销费用取得比较好的营销效果；有利于企业制定和调整市场营销组合策略。

以汽车为例，通用（General Motors, GM）就是市场细分理论的受益者。80 年前，福特（Ford）排名在前，通用在后。位居老大的老福特说，汽车惟有黑色好。而排名其次的通用则采用灵活的策略，为每一个阶层、每一种用途设计个性化汽车。正因为二者之间的这个区别，从 1902 ~ 1923 年，福特的市场占有率从 55% 降到 12%，从而被通用超过。

企业要获得更大的利润和成果，决不能仅限于在原来市场上的耕耘，而

是要根据市场需求的变化不断地细分目标市场，并设法满足目标市场的需求，不断发现新的利润点。一种产品在进入市场并获得成功后，很容易被人们们在脑海里定位于某一位置，如：某一产品是某一年龄或某一阶层的人消费的，但随着时间的推移，不同年龄或不同阶层的消费者或许会出现对这一产品的需求。因此，企业要注意捕捉消费者需求变化的信息而不只是靠传统的思维定势来细分市场。

### 三、品牌营销市场细分的变量

品牌营销的市场细分有别于一般产品营销市场的细分，但是其思想和方法都是以一般产品营销市场的细分为基础的，因此了解一般市场细分的主要变量是必要的。

消费者市场细分的主要变量如下：

#### 1. 地理因素

如地区、城市或标准都市大小、人口密度、气候等。其结果是将整体的市场细分为不同的地理单位，如国家、省、州等。企业可选择在一个或多个地区经营，但需求和欲望的地区差异是需要认真考虑的因素。如美国雷诺公司（R. J. Reynolds）将芝加哥分成3个具有显著特征的香烟分市场：一是北岸地区市场，这里的居民大多受过良好的教育，关心身体健康，因此公司就在此推出焦油含量低的香烟品牌；二是东南部地区市场，该地区是蓝领工人居住区，他们收入低并且保守，因此公司就在此推销价格低廉的云丝顿（Winston）香烟；三是南部地区市场，该地区是黑人居住区，因此公司就大量利用黑人报刊和宣传栏促销薄荷量高的沙龙（Salem）牌香烟。

#### 2. 人文因素

按照消费者的年龄、家庭规模、家庭生命周期、收入、职业、教育、种族、种族、代沟、国籍、社会阶层等对其进行划分。人文因素变量是细分消费者群的最流行的依据。因为这些数据相对于营销者更希望得知的消费者心理特征和行为方式等内容，可获得性更高，而且由于物以类聚，人以群分，根据特定人文因素划分得到的细分群体，往往在某些方面具有相当明显的共性特征，并能为营销者所识别和利用。

#### 3. 心理因素

依据消费者的生活方式、个性特征等对其进行细分。处在同一人口变量群体中的人们可能会有不同的心理构成，人的心理永远是这个世界上最难捉摸的东西。而且，相似的心理状态往往会伴随相似的行为方式，毕竟获得消费者的购买行为是企业热切追求的目标。因此，这个变量也常常作为在以人

口变量进行市场切割的基础上进一步市场细分的变量。

#### 4. 行为因素

按照消费者的使用时机、追求的利益、使用者状况、使用率、品牌忠诚情况、准备程度、对产品的态度等对消费者进行分割。很多营销人员认为行为变量是建立细分市场的最好出发点。

#### 5. 利益因素

指根据消费者从产品中追求的不同利益进行市场细分。利益细分需要确定人们在产品中寻找的主要利益，寻找每种利益的消费者类型，以及提供每种利益的主要品牌。

上述各种策略并无优劣之分，企业应根据自身的特点选择最适合自己的细分策略。强制性地对细分策略的优劣进行排定将会导致不可饶恕的错误。细分市场不能只靠一种策略。营销人员必须尝试各种不同的细分变量或变量组合，以便找到分析市场结构的最佳策略。

品牌营销的市场细分由于品牌的特殊性和品牌消费者的特殊性，增添了新的难度，因为一个品牌常常涉及多个产品，而且同一种产品也有很多品牌。还有，同样品牌的消费者之间的差别很大，在制定营销战略时，很难分辨哪些差异是重要的，哪些差异又是无关紧要的。

在进行品牌营销的市场细分时，品牌营销者或许常常感到困惑。一方面，我们缺乏合适的同一的标准来对品牌营销的消费者进行细分；另一方面，我们也可能会因为细分标准太多而感到困惑。不同消费者群体之间，甚至同一消费者群体内部，它们在很多细分变量上都有可能存在差异。在这种情况下，品牌营销人员通常会根据不同的变量，以不同的方式对现有品牌消费者、潜在的消费者进行归类，且不评价他们各自选择的标准是否合适，这样必然会造成巨大的沟通和理解以及传播困难。

我们综合上文介绍的一般产品营销的市场细分变量，提出以下5种常用的细分标准，并把它们排列成一个嵌套结构，就像著名的俄罗斯套娃一样，一组大小不等的空心娃娃，层层嵌套。由外而内，这些标准依次是：统计学变量、利益变量、行为变量、情境因素，以及心理变量。

我们在图4-1中可以清楚地看到这些标准之间的关系。最大、最外层的方框所代表的细分标准是统计学变量，这是一些易于观察的，与行业、企业和消费者相关的普通特性；最小最里层的方框所代表的细分标准是心理变量，它们是一些具体的、微妙的、难以评估的个性和心理特点。品牌营销人员在使用这些标准时，通常都是从比较普通和易于观察的用起，逐渐深化到更加具体和更加微妙的。

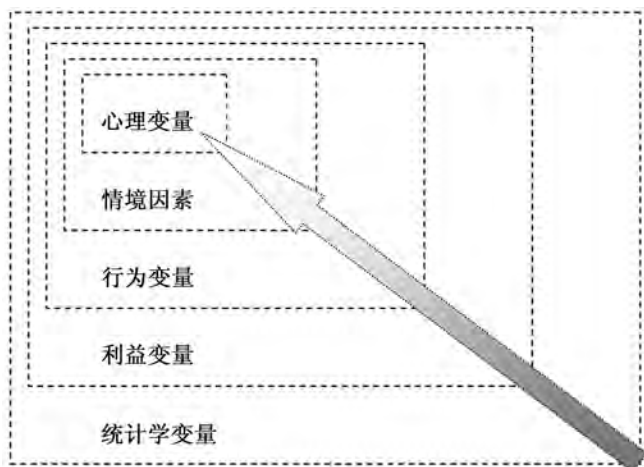


图 4-1 品牌营销的市场细分方法

在此，必须指出，并不是所有的品牌营销人员对于所有品牌都要用到这种嵌套分析法的所有层次——这样做不仅没有必要，而且也不合算。品牌营销人员有时可以跳过那些不适用的细分标准，但是在跳过之前，他们先得完全理解这种方法。

#### （1）统计学变量

这是一些最普通的市场细分标准。这些变量对消费者群体进行一个宽泛的分割和描述，它们与消费者的一般需求和使用模式相关。品牌营销者不必去亲自调研消费者就可以确定这些变量，如地区、年龄、收入、职业等。

**地区：**不同的地区有着不同的文化背景和地理特征，其必然造成消费者的一定心理和行为差异，而且这个变量对于决定如何配置品牌营销资源非常重要。

**年龄：**不同年龄的消费者群体对于同样的产品具有不同的品牌需求，同一个消费者在其不同的年龄阶段，对同一产品的品牌需求也会发生深刻变化。

**职业：**了解了消费者的职业，品牌营销者就可以在一定程度上了解消费者的需求和购买情境。

**收入：**收入往往和消费能力密切相关，具有更高支付能力的消费群体有理由获得品牌营销者过多关注。

这些数据虽然有帮助，而且很容易获得，但它们并不是唯一的市场细分

依据，它们往往只是一个切入点。

### (2) 利益变量

品牌营销者在利用统计学变量对现有消费者和潜在消费者进行细分后，可以根据这一层的标准对市场进行更加精确的细分。首先确定消费者在产品和品牌中寻找的主要利益是什么，然后按照不同的利益划分消费者的类型。事实上，在消费品市场所有的细分方法中，这种方法是富有洞察力的。因为它直接针对的是消费者的需求。

消费者在品牌中寻找的利益就是他们的需求所在。一般情况下，按照品牌的使用者来划分，是最简单的市场细分方法之一，在某些情况下，这也是唯一一种显而易见的方法。如果能很好的理解消费者对于某品牌所寻求的利益点，引入人们对该品牌的新产品的需求，就成为非常容易的事情，这也是强势品牌延伸的利益驱动所在。

### (3) 行为变量

这是很有价值的一种细分标准，是根据消费者的购买方式、购买角色、品牌忠诚情况等对市场进行细分，这是品牌营销人员喜欢运用和较常涉及的一些变量。

购买方式，这在一定程度上决定了品牌营销者应该如何接近消费者，如何让他们获取到有关品牌的信息，如何接触到品牌以及如何购买品牌。

购买角色，购买者是否是品牌的使用者，其在家庭或者组织等购买团体中扮演的角色如何，是信息收集者，是购买决策者，是购买执行者，还是品牌使用者，或者某几个角色的统一体，对其购买行为都有很大影响，对品牌营销者的营销策略也有很大影响。

品牌忠诚情况，具有品牌忠诚的消费者是企业的财富，同时也是最需要呵护和重视的群体，忠诚使之产生与众不同的品牌购买和使用方式，品牌营销者需要引导品牌忠诚，利用品牌忠诚，同时悉心维护消费者的品牌忠诚。

### (4) 情境因素

这是一些非常重要，但是常常容易被人忽视或者遗漏的因素，运用这些变量进行品牌营销的市场细分，常常会获得意想不到的收获。

品牌购买的紧迫程度，对于紧急购买和从容选择的消费者，他们的消费心理和消费行为，以及在此状况下需求和选择的品牌可能会有很大差异。按照这样的变量划分市场，可能会让企业从提供品牌的方式方面进行过多的思考和改善。

品牌的使用情境，消费者对于品牌的使用，绝不仅仅因为该品牌产品所具有的功能，如某个消费者在约会时拿上 LV 的手袋，绝对不因为它是个



包，并且可以装些东西。所以品牌的不同的使用情境，体现了消费者对于品牌的不同需求。

情境因素对消费者的消费行为和心理有很大影响。情境因素和消费行为以及心理之间的相互作用，反映了细分层次之间的渗透性。也就是说，一个层次所包含的因素会影响其他层次所包含的影响因素。所以，不能把这种嵌套式的方法当成菜谱一样使用，而是必须建立在认真细致、深思熟虑的判断的基础之上。

#### 5. 心理因素

品牌和消费者心理关系非常密切，品牌可视为消费者心目中的形象和一种观念；同时，消费者心理又是难以捉摸的，如购买动机、个性特征，个人观念，以及对品牌的认知、态度、联想等。因此，以这些心理变量进行市场细分，既必要而又困难，也正因为如此，其结果将更显得有价值。

由外而内，市场细分的标准在明显程度、持久程度和对消费者的了解程度等方面都会发生改变。统计学变量的数据常常是显而易见，并且比较持久的，而且对消费者不必有很深入的了解。但是，情境因素和心理因素两项就没有那么明显，它们的持久性也比较差，而且需要品牌营销者进行广泛而深入的调研。

这种逐层递进的方法易于使用。在大多数情况下，营销人员可以由外而内依次运用这些标准，这将便于他们对所有的标准进行梳理，并找到一些只有使用这种方法才不至于忽略的重要因素。另外，他们也可在外层所需的那些易于获得的数据和内层所需的深入分析之间保持平衡。

我们建议，营销人员可以从最外层入手，然后逐层往里推进，因为外面几个层次所需要的数据比较容易获取，而且它们的定义也比较清楚。但不能忘了，内层的情境因素和心理因素常常是最有用的。情境因素是最容易被管理者忽视的。企业不能因为缺少某些相关数据，就判定某种方法是没有用处的。

需要指出的是，以上这种嵌套的顺序不是一成不变的，也不需要一定拘泥于此。有时候，数据的可获得性不同，可以从已有数据和容易着手获得的变量开始分析。有时候，分析到第二层或者第三层的时候，就已经足够品牌营销战略决策或者策略规划所用，则不需要走完全过程。还有的时候，根据品牌营销者的需求，调整使用不同细分变量的顺序，也是可取的。

### 四、品牌营销细分市场的评价与选择

品牌营销者进行市场细分，是为了更好地发现市场机会，制定相应的品

牌营销策略。按照以上方法进行品牌营销的市场细分之后，应根据有关要求对细分市场进行评估，充分考虑其可行性和盈利性，在此基础上确定品牌定位的目标市场。

首先，细分市场的结果应该具有以下特征，否则将是不可进入的：

#### 1. 显著的识别性

细分市场要有明显的特征。细分后的分市场，必须是可以识别和衡量的。被细分出的各个市场之间要有明显的区别。可以分别叙述每个细分市场的消费者的特征、市场范围、规模及购买力大小等，说明各个细分市场的清晰轮廓，明确细分市场的概貌。并确实有说服自己进入的理由。

#### 2. 可介入性

企业资源条件也是选择目标市场的一个关键性因素，即细分市场的需求规模和吸引力要和企业的发展目标相一致，能使企业的人力、物力、财力、技术等资源优势得到充分发挥。品牌营销的细分市场要符合品牌的能力。环境机会并不等于品牌机会，只有与企业品牌资源相适应，和品牌能力相符的机会才是品牌机会。

#### 3. 可开发性

可开发性取决于该细分市场的竞争状况，竞争者越多，竞争越激烈，细分市场的可开发性就越小。一方面指分市场的成熟程度；另一方面指品牌的人力、物力及市场营销组合，足以有效地覆盖分市场，进入并所有作为，不是可望而不可及的。

#### 4. 可操作性

是指细分出来的子市场是品牌能够进入并驾驭的。我们可以从可进入性和可达到性两个层面来评估一个市场的可操作性：可进入性就是对一个品牌自身来说，某一市场进入壁垒的高低。可达到性是指品牌能够有效地到达细分市场并为之服务的程度。

#### 5. 有利可图

细分市场的消费者数量和购买力能实现一定的经济效益。细分市场要有适度的需求规模和规律性的发展趋势，需求规模是由消费者的数量、购买能力、需求弹性等因素决定的。原则上说，一个细分市场必须是那种足以让企业为之设计、推出独特的市场营销组合的最小单位。市场细分后所选择的目标市场必须是足够大，从而使企业在该市场上能够有利可图。每个企业都有一个最低营利规模，只有超过这一规模，细分市场才有一定发掘价值。这里的规模不单指人数，而是市场容量，即一个市场中所有顾客愿意为某产品支付的货币总量。

## 6. 稳健而有潜力

各个细分市场的需求特征、市场环境只有在一定时期内保持相对稳定，才利于企业制定相对长期的市场营销策略。

从最广义上讲，营销者追求的是诱发另一方的行为反应（Behavior Response）。商业企业需要的反应是购买，政治候选人需要的反应是投票，教堂需要的则是入教，社会组织所要的就是接受某种观念。营销就是诱发目标受众对预期产生反应所采取的种种行为。<sup>①</sup> 如果你不知道目标受众是谁，则不管你做什么，都不会得到预期的反应。

## 第二节 选择品牌营销对象

据统计，有相当比例的消费者给企业带来的是亏损的机会和结果，例如，服务费用过高的消费者，形成呆账、死账的消费者，带来法律诉讼的消费者等。很多企业常常得到这样尴尬的财务数据：其 20% 的消费者所带来的利润，又被其他 20% 的消费者造成的亏损吞噬掉了。据亚特兰大咨询公司的调查估计，一家商业银行其最高层的 20% 的客户带来的收入是其所花费用的 6 倍以上，而最底层的 20% 的客户所花费的成本却是他们带来收入的 3~4 倍。<sup>②</sup> 据估计，在企业实施的为了获取消费者满意的所有努力中，75% 的投入没有产生效益。原因就在于：这些企业没有找到真正的“金矿”，而是把精力徒劳地浪费在“砂石”上。

有人给出更为生动的比喻：正如电梯分为上升电梯和下降电梯两种，消费者也同样分为两种。所谓“下降电梯”的消费者就是那些不磨破嘴皮子进行说服就决不会购买的消费者；也就是，那些浮躁挑剔的消费者。与之相反，那些“上升电梯”的消费者，只要向他简单介绍完商品后，他就会痛快地说：“卖给我吧。”而且他还会充当义务推销员，向亲戚朋友推荐这种商品。许多公司赚不到钱，就是因为它总和前面一种消费者打交道，这就像乘着下降电梯，怎么可能向上走呢？他们每天都要想：“今天怎么才能找到消费者呢？”相反，如果聚集起一群“上升电梯”的消费者，或许等你到达公司时，等候的队伍已经排得好长了。接下来的工作就是接受订单了！

<sup>①</sup> 菲利浦·科特勒. 营销管理（第十一版）[M]. 梅清豪，译. 上海：上海人民出版社，2003：16.

<sup>②</sup> 杨林. 品牌突破——建立消费者满意度的战略 [M]. 上海：上海人民出版社，2006：117.

因此，选择消费者的企业才会被消费者选择；不选择消费者的企业，消费者也不会选择。

### 一、进行消费者细分的意义

品牌营销的对象是消费者。而消费者细分是瞄准核心客户的学问。消费者细分有助于各公司与关键客户之间建立良好的关系，对于公司能否吸引和留住高价值的消费者至关重要。因此，各公司必须重视客户价值，充分利用自身所掌握的消费者数据的潜力，及时采用适当的营销技术，进行消费者细分。

80/20 法则指出：在因和果、投入和产出、努力和收获之间，存在着不平衡的关系。典型的情况是：80% 的收获来自 20% 的努力；80% 的销售额来自 20% 的顾客；80% 的利润来自 20% 的顾客。少量的核心消费者为企业创造了大量的利润，可见每位消费者对企业的贡献是不同的。这就决定了企业不应将营销努力平均分摊在每一位消费者身上，而应该充分关注数量虽少、但作用重大的核心消费者，将有限的营销资源充分应用在他们身上，取得事半功倍的效果。

### 二、消费者细分的变量

消费者的品牌忠诚，一直是企业追求的宝贵财富。如果消费者对品牌漠不关心，事实上他们只是看重产品的特征、价格、方便与否，并不怎么在乎其品牌的话，那么这个品牌就形同虚设。但是，如果相反，即使竞争对手提供的产品性能更好，价格更优惠，使用也更方便，但顾客仍然愿意继续购买本品牌的产品，这就表明这个品牌具有强大的价值。

品牌忠诚度长期以来就是市场营销的中心话题，也是消费者与品牌联系紧密程度的一个衡量标准。它反映了消费者改用其他品牌的可能性的的大小，尤其是当该品牌在价格或其他产品特征上有所改变的时候。随着消费者忠诚度的提高，消费者对竞争对手的抵抗能力也会增强，企业对竞争对手的防御能力也更强。这是品牌资产的一个衡量指标，也是品牌能否带来收益的一个衡量指标，因为品牌忠诚度总是直接与未来的销售情况相挂钩。

不同的忠诚度水平代表着不同的营销难度，也反映了品牌管理和利用的不同类型。所有这些类型并不是代表一种具体的产品类型和市场类型（见图 4-2）。

#### 1. 潜在消费者

这一层的消费者严格意义上来说，还不成其为消费者，他们所持有的买

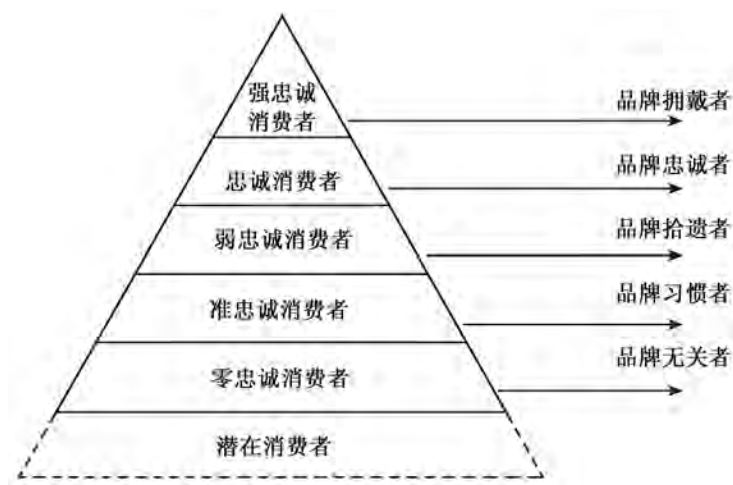


图 4-2 品牌营销的消费者细分

点与企业提供的卖点完全对位或部分对位，但尚未实施购买行为，所以只能称之为潜在消费者。对于潜在消费者，品牌忠诚根本无从谈及。但这类消费者数量庞大，分布面广，由于种种原因，他们当前并不购买企业的品牌，但如果企业针对他们进行营销努力，又可能成为品牌的现实消费者。

潜在消费者中，最有价值的是那些对我们的品牌已产生了注意、记忆、思维和想像，并形成了一定购买欲望，但尚未产生购买行动的准消费者。消费者的购买行为是按“知——情——意——行”的模式来完成的。根据这一模式，我们可以推测，这些准消费者尚未购买该品牌的原因可能有：

①认识缺位。对该品牌及其产品或服务尚不了解，促进购买行为发生的信息支持系统不健全。

②情感障碍。认识虽然到位，但是情感不能到位，如品牌形象不能满足消费者的精神需求，或产品设计不能满足消费者的审美需求等，或服务质量不能满足消费者的心理需求等。

③意志冲突。由于消费者在购买决定中可能出现许多强大的意志冲突，表现为两个方面：一是动机斗争，即两个或多个动机以不同强度，相互间发生的冲突现象，如消费者有多种购买要求，而此时只能实现一种，于是他就面临着选择；二是行动困难，有时候资金困难、时间困难和选择困难等都会使消费者无法采取购买行动。

潜在消费者是企业的市场资源，也是企业的发展空间，潜在消费者数量

的大小，决定着企业未来发展潜力的大小，当一个品牌的市场开发已经使潜在消费者的数量趋向极小时，企业便应考虑品牌延伸和品牌创新了，否则品牌必然面临衰落。

## 2. 忠诚消费者——品牌无关者

首先，无论购买数量、购买次数和消费金额，他们一定是确实发生了某品牌产品的购买行为的消费者，即已经从潜在消费者转变为现实消费者了。

这类消费者是品牌无关者，他们是丝毫没有品牌忠诚度可言，他们对品牌漠不关心——任何品牌都符合他们的口味，品牌对他们的购买决定基本不产生影响。只要是价格便宜，折扣明显或者使用方便，他们就可能进行购买。这类消费者容易更换品牌，因为他们在做出购买决策时从不考虑品牌。

## 3. 惯性消费者——品牌习惯者

包括那些对产品满意或至少不讨厌本产品的消费者。基本上，他们即使有不满意的地方，也不至于促使他们改用其他品牌。这类顾客可称为习惯性消费者，他们对品牌的选择是出于习惯，根据已有消费经验选择品牌，而不愿意花费时间和精力在众多的品牌中比较和选择，并且不愿意承担尝试新品牌可能面临的风险。但是如果竞争对手的品牌具有更实际利益的话，这部分消费者也很容易被争取过去，因为这部分消费者之所以还在继续购买我们的品牌只是因为尚未发觉更好的选择。

## 4. 弱忠诚消费者——品牌拾遗者

这类消费者对某品牌有一定的偏好，但并不非常专一，他们会在一定范围内选择品牌，同时，在这些备选品牌中，比较价格，哪个更便宜就选择哪个品牌，所以称之为品牌拾遗者。

还有一类弱忠诚消费者，他们对本品牌满意，而且如果改换其他品牌的话要产生很多额外的花费，包括时间、金钱和其他风险。比如他们已经在学一个操作系统时花费了许多的时间和精力，因而不愿意使用其他操作系统，或许另一个品牌的产品并不能在原有品牌产品的环境下工作。要争取到这部分消费者，竞争对手需要劝说消费者，让他们认为转换品牌的花费是值得的，或者让他们得到超乎想象的实惠。这种品牌忠诚的程度可称为具品牌转换费用的忠诚度（Switching-cost Loyal）。只要品牌转换的收益高于品牌转换的成本，消费者的品牌转换就成为可能。

## 5. 忠诚消费者——品牌消费者

这类消费者是那些真正喜欢本品牌的消费者。他们对本品牌的偏好既与品牌的外在表现有关，如卓越的品质、周全的服务、别致的包装等；也与品牌的内涵特征等相连，如品牌的性格表达、品牌的历史渊源等。不过，其实

“喜欢”是一种说不清道不明的感觉，人们并不是总能清楚地说出他们为什么喜欢某人（或某物），尤其是当他们之间已经有很长时间的关系的时候，即所谓的日久生情，有时候即使没有什么特别的利益或者特点，只要是他们之间保有长时期的关系，就足以产生一种强大的吸引和喜欢的力量。这类消费者面对竞争对手的各种利益诱惑时具有一定的抵御能力，他们是本品牌的朋友，因为他们与品牌之间有一种情感联系。

#### 6. 强忠诚消费者——品牌拥戴者

这类消费者只消费该品牌，不考虑价格以及其他因素。他们是承诺型的消费者，他们以使用该品牌为骄傲。这种品牌不仅满足了他们对产品功能的需求，而且是他们身份的象征。他们对该品牌如此自信，甚至会将该品牌介绍给他人。这种对品牌具有强忠诚度的消费者的价值不仅仅在于他们购买产品带来的利润，更表现为他们对其他消费者和市场本身的影响。

他们的特征可以归结为4点：

##### （1）忠诚性

他们忠于品牌、忠于产品、忠于生产企业、甚至忠于销售人员。

##### （2）排他性

他们在同族产品上，只消费某公司的产品，非此产品不买。

##### （3）重复性

他们会反复消费该品牌，是该品牌的长期消费者和重度消费者，当该品牌推出新产品时也会积极尝试。

##### （4）传播性

他们不仅自己购买和使用改品牌，而且还会积极主动，不厌其烦地向周边的亲朋好友同事邻居广为宣传，是本品牌的义务广告员和市场开拓者。

一般来说，消费者按照品牌的忠诚度可以分为以上6个等级；但这种分类并不是刻板的，有些消费者可能是几个类型的混合体，或者此一时彼一时，或者介于某些类型中间。但这种按照品牌忠诚度的分类，为品牌营销者进一步认识消费者提供了有价值的参考，并且表明了品牌和消费者之间建立利益到情感联系的方向和步骤。

### 三、消费者细分的方法

一群具有忠诚度的消费者确实具有相当的价值，因为他们可以为公司带来长期的利润流。忠诚度等级越高，损耗率越低，价值也就更高。品牌忠诚度与使用经验相关，如果没有购买经验和使用经验的话就谈不上品牌忠诚度。如果能确定忠诚度与购买频率之间的关系，我们就能确定品牌忠诚度上

的改变所能带来的价值。

为了能更清楚地理解和运用品牌忠诚度对消费者进行细分和管理，我们应该考虑几种评测方法对品牌忠诚度及其运用的范围和细微差别做一个更深入透彻的分析：

### 1. 行为评估

确定消费者的品牌忠诚度，尤其是习惯性消费的最直接的方法是考虑实际的购买行为类型。评估指标如下：

#### (1) 重复购买率

有百分之多少的某品牌的消费者在重新购买该产品的时候还会选择同一品牌？

#### (2) 购买份额

在一位消费者最近所购买的某种产品中，其各种不同品牌所占的百分比有什么不同？

#### (3) 购买品牌的数量

有百分之多少的某产品消费者只购买一种品牌？或者购买两种品牌？或者三种品牌？

根据竞争品牌数目的多少以及产品性质的差别，消费者的品牌忠诚度也会有所不同。

### 2. 转换品牌的花费

如果我们对转换品牌的花费做一个分析的话，我们就能够更深地理解转换品牌的花费如何成为消费者保持品牌忠诚的基础。如果改换品牌代价高昂或风险性很大的话，消费者改换品牌的可能性也就较小；而当消费者感知到改换品牌可能获得的收益大于其需要付出的成本时，弱品牌忠诚者以下的消费者，其品牌转化行为都极有可能发生，因为在这些消费者和品牌之间的联系只是利益而非情感。

### 3. 满意度评估

对品牌忠诚度进行评估的最有效的办法就是对“满意程度”，或者说更重要的是“不满意程度”进行评估。企业要设法对以下问题寻找答案：

- 消费者对品牌有什么意见和建议？
- 引起他们不满的根源是什么？
- 为什么消费者会更换品牌？
- 新消费者选择该品牌的原因是什么？

维持品牌习惯者、品牌拾遗者以及品牌消费者的品牌忠诚的重要前提是使他们对品牌不满意程度不至于影响到让他们决定更换品牌。



#### 4. 对品牌的喜欢程度

这主要针对品牌消费者和品牌拥戴者而言，希望了解他们对品牌的偏爱程度。企业需要知道消费者喜欢这个品牌吗？消费者是否对公司和品牌怀有尊重或友好的感情？如果答案是肯定的，那么相对于竞争品牌而言，本品牌具有很大的优势。即使其他品牌有更优的产品特性，也很难与消费者的偏爱感情相竞争。

一般来说，喜欢与该品牌产品的特性并没有直接的关系。消费者喜欢某个品牌，并不一定代表了该品牌的产品具有更好的特性。喜欢程度还可以通过价格来衡量。如果消费者愿意出更高的价格购该品牌或者即使价格比竞争对手高也能赢得忠诚的消费者的话，那就说明他们喜爱这个品牌。

#### 5. 承诺

强大的品牌拥有一大群品牌拥戴者，这些消费者是承诺型的消费者，其强烈的品牌忠诚度很容易察觉，有许多表现方式，其中关键的一个就是由品牌所引起的互动程度。企业应该了解这个品牌是消费者经常与朋友谈起的品牌吗？他/她是不是不仅向朋友们推荐这个品牌，而且还告诉他们购买这个品牌的原因？另一种方法就是看这个品牌对于消费者的活动和人格具有的重要性。就品牌本身而言，是否对消费者有用并令他们备感惬意？

### 四、目标消费者群体选择

根据对品牌的消费者细分，产生不同群体，品牌营销应该考虑三种消费者群体：首要目标群体、次要目标群体和辐射人群：

- 首要目标群体：在总体目标消费群体中，有最高消费潜力的那部分消费者；
- 次要目标群体：处于营销战略目标以外但是也能够为品牌创造重要销售机会的消费者；
- 辐射人群：处于目标消费者群体以外但也受到营销手段影响的消费者。

显然，首要目标群体是品牌营销者在目标制定过程中最需要关注的群体，是在总体目标消费者群体中具有最高消费潜力的那部分消费者，企业不能通过与首要关注对象的沟通使他们成为品牌的忠实拥护者是一个需要思考的问题。首要关注对象主要包括如下3类：一是刚刚开始接触和购买该品牌的消费者，例如需要开始购买婴儿奶粉的母亲，刚刚有能力购买汽车的家庭等；二是经常性或者大量购买该品牌的消费者；三是对产品有最高期望值的消费者，例如女性对于化妆品品牌常常寄予不切实际的期望，甚至可以称

之为幻想。

整个品牌营销的目标群体的选择过程如图 4-3：



图 4-3 品牌营销对象选择步骤①

通过这 5 个主要步骤品牌营销者能够更加明确地认清目标消费者群体，从而对价格和价值进行重新构建，并且进行品牌开发：

#### 1. 评估现在的目标消费者

品牌营销者需要明确品牌现有的目标消费者群体是否有清楚的定义？是不是可以实现的？能否通过实现现有目标达到品牌营销的目标？

#### 2. 辨别和选择目标消费者

在对目标消费者进行清楚而有意义的划分的基础上，结合品牌营销战略，对其进行辨别的选择。

#### 3. 参与到目标消费者的生活中

通过参与目标消费者真实而具体的生活，了解消费者希望获得的品牌体验。

#### 4. 确定消费潜力

品牌针对目标消费者的总体价格范围是什么？在目标消费群体中能获得多少份额？目标之外的现有销售能维持多少？在目标之外获得的外部销售总收入是不是充分的？

#### 5. 选择首要目标群体

确定在整个目标消费者群体中最有增长潜力的分支，即上文提及的首要目标群体。

选定品牌营销的目标消费者群体后，还需要进一步对其进行分级管理，以实现品牌营销资源的更充分的运用。

### 五、消费者分级管理

世界上大约 80% 的资源，是由世界上 15% 的人口所耗尽；全世界 80%

① 参考资料来源于：罗兰贝格。

的财富，为 25% 的人所拥有；在一个国家的医疗体系中，20% 的人口与 20% 的疾病，会消耗 80% 的医疗资源；在美国，导致死亡 20% 的原因，占去了死亡人数的 67%。

80/20 法则的一个重要推论，就是平均数和总数除了误导营销者之外，没有多少用处。因为平均数和总数往往影响了很多决策，而这些决策对于行动非常重要。均数和总数存在的问题就是，他们常常掩盖了各个数据的重大区别。80/20 法则鼓励营销者将总数分解，探寻每个数据背后的故事。

我们可以利用经典的 80/20 法则问题来识别和筛选消费者：即 20% 的“模范消费者”会给企业带来 80% 的利润，与之相反，20% 的“问题消费者”会给企业带来 80% 的麻烦。如果能除去这带来 80% 麻烦的消费者，并将节省下来的能量用在“模范消费者”身上，必将带来利润的大幅上升。在这 20% 的“问题消费者”中还含有一个 80/20 法则：“问题消费者”中的 20% 尤其让公司烦恼，可以说是“讨厌的消费者”。需要注意的是，给公司带来最大利润的往往并不是购买数量最大的消费者，他们常常要求相当多的服务和很大的折扣，从而减少了公司的获利水平。而消费量较小的消费者，其交易成本降低了他们带来的利润，因此，从购买数量角度而言，中等的消费者带来的利润最大。

20 世纪 80 年代之前，很多公司认为自己所有的消费者都同样重要。此后，随着 80/20 法则的传播，以及数据搜集和电脑处理能力的增强，对数据进行“分解”变得越来越普遍。选择为什么样的消费者服务，成为品牌营销战略的重要组成部分。现在的数据处理能力，让“消费者选择”日益成为一种细致的行为。通常情况下，少部分高价值的消费者能够为企业带来大部分利润。进行客户细分后，企业可以为这部分客户提供足够的技术和人力的支持，以满足这些高价值消费者对品牌的期望。与此相反，少部分低价值的消费者有时候甚至会给企业带来负利润。而多数消费者则处于高价值与低价值中间，他们推动品牌的成长，是品牌重要的客户群体。对企业而言，为高价值消费者提供高级优质的品牌价值很重要，而为不同层面的消费者提供相应的有针对性的品牌也同样重要。

### 1. 消费者分级的依据

一般而言，消费者分群的主要依据有：收入水平与经济条件、教育程度与个人修养、职业背景与业余爱好、社会关系与参照群体。与之相应的消费者分级标准却是另一个视角的，其主要标准包括：消费者的品牌购买概率、消费者的品牌购买频率、消费者的品牌购买数量、消费者的信用状况、消费者的影响力、消费者的发展前景、消费者的品牌忠诚度。

对于作为品牌营销对象的消费者，在进行分级时，其与品牌的关系也是需要着重考虑的分级依据，因此，还必须明确两个主要的问题：第一，必须了解，对品牌价值和品牌忠诚的成功打造起最重要作用的一批拥护者是什么人；第二，需要知道在已知的一批拥护者中谁最有可能购买、使用或推荐我们未来的品牌。<sup>①</sup>

## 2. 消费者分级的方法

对消费者进行有效分级的基础是通过企业所掌握的消费者数据全面地了解他们。这种通过数据推动消费者分级的方法，涉及数据库技术以及可以有效访问、分析消费者信息的营销自动化应用。目前，许多公司都采用了复杂的数据挖掘工具，以便非技术型的用户也能利用大量的数据来进行有效的消费者细分。

借助于当今先进的软件解决方案，品牌营销人员可以对消费者进行动态分级，从而大大提升品牌营销效率，增强了品牌营销效果。今天的客户会随着自身发展经常改变层级。此外，新的消费者也在不断涌现，并不断改变着品牌原有的消费者结构。因此，各个公司必须具备能够动态地修改品牌目标消费者分级的能力。

具有普遍意义的消费者分级需要注意如下几点：

- ①确定应该收集的数据，以及收集这些数据的方法；
- ②将通常保存在分离的信息系统中的数据整合在一起，综合分析和判断；
- ③开发统计算法或模型，用以分析数据，将分析结果作为对消费者分级的基础；
- ④建立协作关系，使营销和客户服务部门能够与 IT 部门合作，保证所有人都能明确对品牌目标消费群体进行分级管理的目的和意义，以及分级的技术要求和局限性；
- ⑤建立强有力的网络基础设施，以汇聚、保存、处理和分发数据分析和动态分级结果。

虽然高级数据库、营销自动化工具和细分模型对客户细分工作很重要，但各公司还必须拥有精通客户细分的人才，这样才能准确分析模型，最终制定出有效的营销和服务战略。尽管进行客户细分非常复杂，但它对客户关系等都有着重要的影响。

<sup>①</sup> [美] 理查德·D·车尔尼亚夫斯基，迈克尔·W·马洛尼．打造顶级品牌：定位与策略 [M]．罗汉，王锐，丁洁译．上海：上海人民出版社，2001：63．

### 3. 消费者分级管理内容

通过数据分析和整理，能找出几类重要的消费者，他们是大量消费者、老顾客、关键客户，对于他们应该有区别地对待。

#### (1) 针对大量消费者

根据消费品牌的数量或频率可以将消费者分为少量消费者、中等消费者、大量消费者。大量消费者虽然在所有消费者中所占的比例较小，但其消费量却非常大。美国学者针对几种日用品消费情况的研究表明了这一结果，如在洗发水市场中，大量消费者和少量消费者的消费量分别占 79% 和 21%。显然，洗发水品牌应努力吸引大量消费者——每天洗发和每次用量较多的消费者，而不应花费过多的精力去吸引几个少量使用者，这就是为什么大多数洗发水品牌希望博得女性青睐的原因。往往，赢得一个大量消费者所获得的销售量是很多少量消费者的总和。

#### (2) 针对老顾客

长期以来，在生产观念和产品观念的影响下，企业营销人员更关心产品或服务的销售，他们把营销的重点集中在争夺新客户上。其实，与新客户相比，老客户会给企业带来更多的利益。更重要的是品牌的成长需要消费者的长期支持和信任，需要消费者的忠诚和拥戴。因此品牌营销者在努力创造新顾客的同时，必须想方设法将消费者的品牌满意转化为持久的品牌忠诚，把与消费者建立长期关系，赢得消费者品牌忠诚作为品牌营销的目标。

#### (3) 针对关键客户

在品牌营销过程中，营销人员不仅要消费者对“量”的分析，而且还要进行“质”的分析。有些关键客户，或许他们的购买量并不大，不能直接为企业创造大量的利润，却可以产生较大的影响。所以品牌营销者也应该努力争取得到这些有较大影响力的关键客户。不过他们往往在购买过程中比较挑剔，购买程序也比较繁琐，品牌营销人员可能要付出较多的营销努力才能得到少量的订货。但是，赢得关键客户的意义不在于他们的消费本身，而在于其具有的辐射影响力。

运用 80/20 法则的营销策略的核心是在对消费者的价值进行全面分析的基础上，对消费者进行分级，根据消费者的重要程度合理分配营销力量，从全局的角度设计持久、稳健的品牌营销的目标消费者的发展战略。成功的关键是要确定带来 80% 利润的 20% 消费者是谁，并且有针对性地向他们开展品牌营销活动，从而留住他们，赢得他们。

归根到底，品牌营销者要努力培养品牌的“铁杆”消费者来优化其消费者构成。要想创造并保持真正的消费者品牌忠诚，组织上下对消费者要有

一个统一的认识，敏锐把握每个消费者的需求变化并提供有效的服务。

### 第三节 洞悉品牌营销对象

比尔·考斯比（Bill Cosby）说：“我不知道成功的关键是什么，但是我知道失败的关键是什么，那就是你试图取悦每一个人。”即使不取悦每个人，如何取悦你所需要取悦的人，一样是个难题。

经过市场细分确定了品牌营销的目标市场，通过消费者细分找到了品牌营销的重点人群，而这，并不代表品牌就能够打开消费者的钱包，并获取他们的芳心。不充分了解他们的品牌消费行为，难以设计出有效的品牌营销战略；不深入了解他们的品牌消费心理，不可能塑造出满足消费者品牌需求的市场供应品。因此，让我们在本节走近消费者，观察他们的作为，倾听他们的心声。

#### 一、品牌消费行为和心理的影响因素

人们具有的心理状态和采取的行为方式并不是处于一种真空的环境之中，而是受到各种因素的影响，品牌营销对象的消费行为和心理的影响因素主要是品牌选择度、品牌营销刺激和消费者特征：

##### 1. 品牌选择度

消费者的品牌选择根据主体的不同分为两类：消费市场（以个人和家庭消费的购买为特征的市场）的品牌选择和机构市场（或组织市场，即以机构或组织消费的购买为特征的市场）的品牌选择。其中，消费市场品牌选择又居于更重要的地位。以下内容，着重围绕消费市场的消费者品牌选择进行阐述。

消费者的品牌选择，针对不同的产品，其品牌选择度不尽相同。一般分为3个层次：

##### （1）无选择度

即消费者对该类产品的品牌漠不关心。这一般是品质差异不大，或者品质容易辨别，或者产品差异不重要的产品。这类产品又称为便利品，是指消费者日常生活所需、需重复购买的商品，诸如粮食、饮料、肥皂、洗衣粉等。消费者在购买这类商品时，一般不愿花很多的时间比较价格和质量，愿意接受其他任何代用品。

##### （2）低选择度

即消费者对该类产品的品牌有所关注，但关注程度较低。这一般对于产

品品质差异比较明显且直观辨别有一定难度,品牌的影响较为重要。这类产品称为选购品,价格比便利品要贵,消费者购买时愿花较多时间对许多家商品进行比较之后才决定购买的商品,如服装、家电等。消费者都对这类产品的品牌有一定程度的选择性,但选择度并不很高。

### (3) 高选择度

即消费者对这类产品的品牌非常关注,重视品牌名称和品牌形象,会精心挑选自己最中意的品牌,对品牌的选择度很高。这主要是那些产品品质差异大,且难以直观辨别或者产品差异微弱,但是完全属于心理消费的产品。这类产品称之为特殊品。它指消费者对其有特殊偏好并愿意花较多时间去购买的商品,如手表、化妆品、手机等。这类产品的品牌影响力对消费者选择起直接影响作用。

总体来说,造成不同品牌选择度的原因来自两个方面,一是品质差别的大小,二是产品对消费者的重要程度。一般而言,品质差别越大,品牌选择度越高,反之则低。产品对消费者越重要,如价格昂贵、关系到人身财产安全、关系到社交形象等,品牌选择度也越高。

## 2. 品牌营销刺激

品牌营销刺激是指如广告、公关、促销、赞助等,能够刺激消费者的购买欲望,使之产生冲动性购买行为的活动。如2004年“超级女声”的突然火爆使得2005年报名人数剧增,2005年“超级女声”的继续升温,使得2006年开始全国上下各个地区各种类型的选秀活动达到巅峰。正是因为湖南卫视对路的品牌营销有效地刺激了大众各种形式的参与热情。

我们也注意到有反向营销刺激的现象,即有消费者受到不利的品牌营销刺激,从而取消原有购买行为,如过度广告,虚假宣传,令人反感的形象代言人,不愉快的现场交流等,都属于反向品牌营销刺激。还有一种类型的反向品牌营销刺激,来源于竞争者,如抬高自己压低别人的对比性广告,恶意散布不利的消息等。品牌营销者对于这两类反向营销刺激都应该努力避免和应对。

其中最容易防范却又最难引起注意的恐怕是企业“热情”的品牌营销刺激引起的消费者逆反。消费者在从事消费活动时,不断受到来自产品、广告以及销售人员等各种各样的刺激,倘若某种刺激持续的时间过长,刺激量过大,超过了消费者所能承受的程度,就会引起相反的心理体验,产生逆反心理。常见的逆反心理现象有:

①感觉逆反。消费者的感觉器官持续受到过度刺激,会引起感觉适应,导致感受力下降。

②广告逆反。不当的广告表现形式会引起消费者逆反。如：信息混乱，会降低兴趣和注意力；过度重复，会引起心理疲劳；夸张过度，会引起消费者怀疑；内容低俗，会招致抵触的。

③价格逆反。如果品牌经常降价出售，不仅会有损品牌形象，而且还会加深消费者对销售行为的不信任，所谓“买涨不买落”，也是消费逆反心理的表现。

④政策逆反。消费者对宏观政策及调控措施的心理反应经常与政府的意图相悖，做出与调控方向相反的反应行动，使调控难以达到预期的目的。2007年8月21日中央银行宣布本年度的第四次加息，其中一年期存款利率上调27个基点。此次加息旨在对当前宏观经济过热迹象进行调控，尤其指向增长过快的大陆股市，但本是“利空”的消息却造成“越加越涨”的股市反应，这便是一种政策逆反的表现。

除此以外，消费者的逆反心理还有购买现场的说服逆反、名人权威的示范逆反、社会公众的舆论逆反、消费时尚的流行逆反等。

相应地，品牌营销中调整消费逆反的策略主要有：

①避免逆反心理：根据消费者的感受程度，调节品牌营销刺激的数量和强度，避免逆反心理产生。

②扭转逆反心理：适时采取消费引导和调节措施，当消费者产生逆反心理之初就对其予以扭转。

③利用逆反心理：为达成某种目标，有意设置刺激诱因，激发消费者的逆反心理，促成预期逆反行为。

④转化逆反心理：利用大多数消费者有从众心理的特点，发挥消费领袖的示范作用，促成大规模逆反消费行为的转化。

### 3. 消费者的特征

影响消费者购买行为的因素有很多，包括个人因素、社会因素、文化因素和心理因素。它们对消费者影响的直接性不同，识别性也不同。

#### (1) 个人因素

个人因素是消费者购买决策过程最直接的影响因素。主要影响因素如下：

①生命周期阶段。消费者在不同的年龄阶段，需求与欲望有很大不同的，即使相同，其需求量或者形式也有差别。家庭也有生命周期阶段，其不同阶段也影响着消费。

②职业。职业对消费的影响显而易见。营销人员应设法找出那些对其品牌有超常规需求兴趣的职业群体。为了某一特定的职业群体的需要，公司甚



至可以特别地为他们设计品牌以及品牌产品。以男性为例，高级管理人员吸烟率为 45.51%，一般管理人员吸烟率为 62.02%，工人吸烟率为 56.08%，军人吸烟率为 17.92%，自由职业者吸烟率为 57.69%。<sup>①</sup>

### ③经济状况

经济状况包括收入、储蓄、资产、债务、借贷能力以及对待消费与储蓄的观念和态度等。消费者的经济状况与个人能力、家庭背景有关，也与整个经济环境有关。一般而言，经济状况良好的消费者是品牌营销的主要目标，这是由品牌高溢价性所决定的。

### ④生活方式

生活方式是人们在行为、兴趣和思想上表现出的生活模式。相关的社会学和心理学研究成果可以作为品牌营销者的参考，但品牌营销者仍需根据品牌营销对象的特点和品牌营销战略的目标有针对划分消费者的生活方式。

## (2) 社会因素

消费者购买行为心理也受到一系列社会因素的影响。具体影响因素如下：

①参照群体。参照群体是指那些直接或间接影响人们看法和行为的群体。参照群体分为直接参照群体和间接参照群体。直接参照群体是某人所属的群体或与其有直接关系的群体。间接参照群体是指某人的非成员群体，即此人不属于其中的成员，但又受其影响的一群人。

②家庭。家庭是消费者最主要的参照群体。一个人一般拥有两个家庭，一个是父母的家庭，一个是自己的家庭。

③社会角色与地位。每个人都担当着多种不同的社会角色，并有其相应的地位。每一个角色及其相应的地位都不同程度地影响其购买行为。

## (3) 文化因素

文化因素对消费者行为的影响最难以识别，却广泛而深远。社会阶层是重要的文化因素之一，社会阶层是指社会中按等级排列的具有相对同质性和持久性的群体，同一阶层的成员具有类似的价值观念、兴趣爱好和行为方式。品牌营销者可以通过对社会阶层的识别来进行市场细分，选择目标市场，并采取恰当的品牌营销策略。

## (4) 心理因素

心理因素对消费者购买行为的影响或许远比人们自己意识到的要大。具体内容如下：

<sup>①</sup> 资料来源：2001 中国烟草消费情况调查资料。

①动机。动机是引起人们为满足某种需要而采取行动的驱动力量。动机产生于未满足的某种需要，这时心理上就会产生一种紧张感，驱使人们采取某种行动以消除这种紧张感。行为科学认为，最缺乏的需要常常是行为的主要动机。因此，关于消费者动机的研究主要集中于“需要”。关于人的需要、动机与激励的研究，已形成丰富的学术成果，并得到广泛的实践应用。如马斯洛的“需求层次论”、“赫茨伯格的动机双因素”理论、弗洛伊德的“潜意识理论”等。

购买动机是促使消费者采取购买行为的内在机能。和需求一样，购买动机也多种多样，如求实动机、求美动机、求廉动机、求名动机、求新动机、求安全动机、求奇动机、求同动机等。这些购买动机，是引起购买行为的关键性因素，品牌营销者应高度重视对消费者品牌购买动机的研究。

②知觉。人将通过视、听、嗅、味、触5种感官获得的感觉，通过大脑进行分析综合，从而得到知觉。知觉有以下特点：

一是知觉的选择性。由于客观事物的多种多样，知觉主体千差万别，在一定条件下，人们对客观事物往往只选择其某些方面作为知觉的对象。二是知觉的理解性。知觉不停留于对事物的感知，还包括对事物赋予的意义。人们总是用自己的知识、经验，甚至需要和希望来理解事物。因此，这种知觉可能正确也可能错误。这是品牌延伸能够推进新产品成功的心理支持。三是知觉的恒常性。人们一旦形成对某一事物的知觉，其后就会继续以这种知觉去认识这一事物。这种特点对建立品牌忠诚至关重要。

③学习。学习是指由于经验而引起的个人行为的改变。一个人的学习是通过驱使力、刺激物、诱因、反应和强化的相互影响而产生的。由于品牌营销环境不断变化，新产品、新品牌不断涌现，消费者需要收集多方信息并予以思考和辨别，然后才能做出购买决策，这就是一种学习的过程。

④信念与态度。信念与态度是同价值观念紧密相关的两个概念。信念是指一个人对某些事物所特有的描述性思想。态度是指一个人对某些事物或观念长期持有的认识上的评价、情感上的感受和行动上的倾向。态度是有许多种相关的信念所构成的，所以它比信念更复杂、更持久。

## 二、品牌消费者行为模式

品牌营销人员通过了解购买过程的各种参与者，以及消费者如何经历引起需要、寻找信息、评价行为、决定购买和买后行为的全过程，就可以获得许多有助于满足消费者品牌需求的有用线索，就可以为其目标市场设计有效的品牌营销计划。

### 1. 参与购买的角色

人们在购买决策和实施的过程中可能扮演不同的角色，同一个人处于不同的角色中，其心理和行为是不同的。这些角色主要包括：

- ①发起者，首先提出或有意想购买的人；
- ②影响者，其看法或建议对最终决策具有一定影响的人；
- ③决策者，对是否买、如何买等方面的购买决策做出完全或主要部分决定的人；
- ④购买者，购买行为的实际实施人；
- ⑤使用者，实际消费或使用的人。

以上角色可以是一人也可以是多人。一个购买行为的发生可能有以上所有角色参与，有可能只有部分角色参与。品牌营销者可根据品牌特点和市场竞争状况选择主要面对的角色，予以施加品牌营销刺激。如儿童食品一般孩子是使用者，父母是购买者，营养专家是影响者，品牌营销者以儿童、父母还是营养专家作为营销对象其在品牌设计、传播和销售方面的具体措施是截然不同的。

### 2. 购买行为类型

消费者购买决策随其购买决策类型的不同而变化。根据参与者的介入程度和品牌间的差异程度，可将消费者购买行为分为4种（表图4-1）：

表 4-1 消费者购买行为分类

	品牌差异小	品牌差异大
介入程度低	习惯性购买	寻求多样化购买
介入程度高	化解不协调购买行为	复杂购买行为

#### （1）习惯性购买行为

对于一些价格便宜、经常购买、品牌之间差异小的产品，消费者往往不花时间进行选择，也不要进行事前的收集信息和事后的产品评价，而是被动地接收信息，出于熟悉而反复购买，其购买行为简单、快速。这类产品的品牌营销者可以用价格优惠、大众广告、独特包装、现场促销等方式鼓励消费者试用、购买和续购其品牌。

#### （2）寻求多样化购买行为

有些产品品牌差异明显，但消费者并不愿花费多少时间和精力来收集信息、权衡性价比和选择取舍，而是不断变换品牌。这样做并不是因为对某一品

牌不满意，而是为了寻求多样化和获得新鲜感。针对具有这种购买行为的消费者，品牌营销者需要通过终端占领和现场促销等方式，积极鼓励消费者尝试自己的品牌，并通过不断改进产品变换、以包装、更新广告等手段保持对消费者的吸引。

### （3）化解不协调购买行为

有些产品品牌差异不大，消费者不常购买，但购买时会面临一定的风险，所以消费者一般会认真比较、谨慎选择，但只要性价比合适、购买便利，就会决定购买。但是购买之后，常常会感到不够满意。因此，在他们使用过程中，就会努力寻求种种理由来减轻、化解这种不协调，以证明自己购买决定的正确。对此，品牌营销者可提供有关产品评价的信息，帮助消费者积极化解心理矛盾，相信自己决定的正确性。

### （4）复杂购买行为

当消费者购买贵重的、不常消费、风险较大，意义较重的产品时，品牌之间的差别对消费者而言显得重要，他们常常会经历一个学习过程，广泛了解产品的性能，品牌的特点从而对品牌产生态度，最后作出决策。对于这种复杂的购买行为，品牌营销者应采取有效措施帮助消费者了解产品和品牌及其相对重要性，从而影响消费者的最终选择。

## 3. 消费者购买决策过程

消费者购买决策过程一般由 5 个阶段构成，在不同阶段其行为有不同特点，相应地，品牌营销也应予以针对。

### （1）确认需要

消费者的需要往往由两种刺激引起：内部刺激和外部刺激。内部刺激如口渴，就需要解渴；外部刺激如看到漂亮衣服，就希望拥有。碰到这种情形，消费者都会在头脑中对需要和与欲望加以清理、确认，以决定是否采取和如何采取行动。品牌需求往往属于外部刺激的结果，因此，针对这个阶段，品牌营销者应该做的就是加强对消费者的刺激，以激起消费者对品牌的消费需求。

### （2）收集信息

当需求被唤起，消费者并不一定立刻能够被满足，他们会寻找某些信息，其信息来源主要有：个人来源（如家庭、朋友、邻居、熟人）、商业来源（如广告、推销人员、包装、展示）、公共来源（如大众媒体、网上消费论坛）和经验来源（如观察或亲自使用）等。在这个阶段，品牌营销的关键是要能掌握目标消费者在收集信息时会求助于哪些信息源，并能通过这些

信息源向消费者施加影响力。

### (3) 备选品牌评估

信息收集会使消费者将选择范围缩小为其感兴趣的几个品牌，然后他们将其综合评估。在评估过程中，消费者常常要考虑多种因素。因此，品牌营销者在这一阶段应该尽可能弄清楚消费者评估的诸因素，以及每个因素的重要程度。通过品牌营销手段迎合消费者认为重要的因素，或者影响他们对因素重要性的看法，就可能更多地取得消费者的青睐。

### (4) 决定购买

在购买意图和购买决定之间，有两种因素会起到重要作用，一是他人的态度，二是意外情况。

①他人的态度。消费者的购买意图，会因他人对该品牌态度的好坏而增强或减弱。他人态度对消费意图影响力的强度，取决于他人态度的强弱及这人与消费者的关系。一般说来，他人的态度越强、与消费者的关系越密切，影响就越大。

②意外情况。消费者购买意向的形成，总是与预期收入、预期价格和期望从产品中得到的好处等因素密切相关的。但是“计划赶不上变化”的情形时有发生，诸如计划外开销、产品缺货或者个人身体不适等，都可能使消费者改变或放弃原有的购买意图。

### (5) 购后行为

消费者购买行为实施后，通过自己的使用和他人的评价，会对自己购买的 brand 产生某种程度的满意或不满意。购买者对其购买活动的满意感 (S) 是其对品牌的期望 (E) 和该品牌可感知利益 (P) 的函数，即：

$$S = f(E, P)$$

若  $E = P$ ，则消费者会满意；

若  $E > P$ ，则消费者不满意；

若  $E < P$ ，则消费者会非常满意。

消费者根据自己从卖主、朋友以及其他来源所获得的信息来形成对品牌的期望。如果卖主夸大宣传品牌，将使消费者产生不能证实的期望。这必将导致消费者的不满意感。当然，过于含蓄和保留地宣传品牌，或许能够使消费者获得高于期望的满意感，但是在当前信息过量、竞争激烈的市场环境中，很可能无法获得消费者的关注，因此，恰如其分地宣传品牌利益才是理

性和着眼未来的。

消费者行为是纷繁复杂的，现实中不存在统一的、能说明所有消费者行为的模式。分析消费者的行为，就是分析和研究消费者在消费品牌上的特点和规律，从而使品牌营销活动更好地适应目标消费者的需求。

### 三、品牌消费者心理基础

从认识角度来看，品牌属于消费者，所以品牌营销必须了解消费者的认识过程。只有深入消费者的内心，才能提高品牌营销的成功率，才能为品牌构筑一个个坚实的市场基础。因此，与品牌有关的心理学知识是品牌营销人员必须了解的基本理论。

品牌消费行为的心理基础是消费者对品牌的认知，消费者对产品性能的感觉，在很大程度上取决于他们对该产品品牌的印象。换句话说，衣服好像更合身，汽车似乎更容易驾驶，银行里排队等待的时间好像更短了等，都是特定品牌给顾客造成的印象。<sup>①</sup>

#### 1. 品牌意识

品牌意识由品牌识别（Brand Identity）和品牌回忆（Brand Record）共同作用而成。品牌识别是指当向消费者出示某个品牌时，消费者能辨认出该品牌的能力。品牌回忆是指消费者看到某类产品，或产生某种需求，或身处某种购物、使用环境时，从记忆中搜索出某个品牌的能力。

品牌意识与记忆中该品牌的中心点以及痕迹的强度有关，反映出消费者在不同环境中识别出该品牌的能力。换言之，即品牌元素能在多大程度上为识别产品服务。创建品牌意识，要将品牌元素与产品类另一相关购买和消费或使用环境联系起来，从而让产品有一个“身份”。<sup>②</sup>

品牌意识的特性可从深度和广度两个方面描述。品牌意识的深度是指一个品牌元素被记起的可能性和容易程度。而品牌意识的广度是指品牌元素可以在脑海中出现的购买与使用环境的范围。品牌意识的广度很大程度上取决于记忆中的品牌和产品知识的组成结构。营销人员通常假设产品是按不同特性分组，并以层级方式组织起来的。一般产品层级从上到下依次为：产品种类信息、产品类别信息、品牌信息。消费者一般根据自身的需求确定购买的产品种类，然后选择产品类别，进而再从自己感兴趣的产品类别中选择一个品牌。

---

<sup>①</sup> Kevin Lane Keller. 品牌战略管理 [M]. 李乃和, 等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2003: 43.

<sup>②</sup> Kevin Lane Keller. 品牌战略管理 [M]. 李乃和, 等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2003: 77.

品牌意识在消费者购买决策中起着十分重要的作用，在一些情况下，仅仅品牌意识就已足以引起消费者具有偏好性的反应。例如，在一些低介入的购买决策中，消费者倾向于选择他们熟悉的品牌。这主要基于以下 3 个原因：首先，当消费者进行购买决策时能想到某个品牌，并认为该品牌可以被接受，就很可能购买该品牌。其次，品牌意识能影响在“考虑集”中选择品牌。“考虑集”是指消费者予以考虑的一组品牌。最后，品牌意识影响构成品牌形象的品牌联想的形式和强度。

抽象地说，品牌意识建立在不断接触、提高对品牌的熟悉度的基础上。但一般说来，这种方式对品牌认同比品牌回忆更有效。尽管品牌重复增加了记忆中品牌节点的强度与品牌的可认知性，但是，要提高品牌回忆，仍需增强记忆中有关产品目录、购买状况或消费情况提示的环节。下面介绍两种常用的建立品牌意识的方式。

其一，用各种方式，尤其是视觉和文字，增强品牌的名称及其他全部品牌要素是非常重要的。尤其是一定要建立品牌意识，这通常需要设计一个响亮的口号或是上口的词句，使之与该品牌以及有关的产品目录、购买和消费提示相结合，最好也能与品牌定位和品牌个性相结合，使之能建立一个积极的品牌形象。其二，建立品牌意识是通过对广泛的沟通方式的选择（如广告、促销、赞助和公共关系），将品牌与产品目录或其他相应的行动步骤创造性地、成双成对地匹配起来实现的。换句话说，任何能使消费者接触品牌的方式，都可以增加品牌亲近感和品牌意识，因此，有许多不同的沟通方式可供选用。<sup>①</sup>

## 2. 品牌形象

品牌意识对于品牌资产的建立而言是必要条件而非充分条件。但品牌形象，却常起着一定作用。品牌形象一直被认为是品牌营销中一个重要的概念。品牌形象是指消费者记忆中对品牌存有的种种联想所反映出来的消费者对品牌的看法。Intuit 是生产获得极大成功的 Quicken 个人财务软件系统的公司，它的创始人及总裁斯科特·库克（Scott Cook）在提及公司起源时说：“我们成立公司时便抱着这样的信念——这是一个消费者市场，不是一个技术市场。我们要像宝洁公司那样经营。”

虽然没有衡量品牌形象的一致认可的标准，但有一种普遍认同的观点，即品牌形象和联想性网络记忆模型一致，可以被定义为在消费者记忆中的品

<sup>①</sup> Kevin Lane Keller. 品牌战略管理 [M]. 李乃和, 等译. 北京: 中国人民大学出版社. 2003: 46.

牌联想所反映的是对于一个品牌的直觉，品牌联想是与记忆中品牌节点相关的另一信息节点，它的强度、赞誉度和独特性，对构成品牌资产的差异化反应，尤其是对于那些消费者参与度高、动机强的购买决策，起着决定性的作用。

一个积极的品牌形象，是通过品牌营销活动，将强有力的、有偏好的和独特的联想与记忆内的品牌联系起来才能建立的。因此，如下着重探讨品牌联想。

### 3. 品牌联想

品牌联想可分成属性、价值和态度三大类，而且这三大类的范围在不断扩大。

#### (1) 属性

属性是指刻画一种产品或服务的描述性特征。属性可以从不同角度分类。这里，我们根据属性与产品或服务性能相关的直接程度进行区分。“产品相关属性”产品相关属性指能决定产品性能和本质的产品物理组成，或对服务的基本要求，是消费者所寻求的发挥产品或服务功能必不可少因素。产品相关属性可以根据一些要素和特征进一步加以区分，这些要素或特征对于产品功能的实现必不可少，或者能使产品客户化，使产品有更多特殊功能或针对个人的用途。

“非产品相关属性”指产品或服务的外部因素。非产品相关属性会影响消费过程，但不会直接影响产品性能。非产品相关属性来自营销组合与营销方式。品牌在大多数情况下属于非产品相关属性的范畴，也有属于产品相关属性的情况，这个时候品牌本身是消费者消费的主要原因。各种与产品性能无直接关系的联想都可与品牌相联系，如颜色或包装、制造产品的公司或个人、产地、销售地点、品牌赞助活动、品牌形象代言人等。非产品相关属性主要有：价格、使用者形象化描述、用途形象化描述、感觉与体验、品牌个性。

①价格。我们把价格作为非产品相关属性，因为它是购买过程中一个必不可少的组成部分，但又同产品性能或服务功用关系不大。价格是非常重要的属性联想，因为消费者常常对价格和品牌价值有明确的看法，他们会根据不同品牌的价格层次组织自己关于产品类别和档次的知识。

②使用者和用途形象化描述。使用者和用途形象化描述属性直接来自消费者自身使用经验，或他们与品牌使用者的接触，或者从广告或其他途径对目标市场的描述等。对于一个典型的品牌使用者的联想，常常基于统计因素或更抽象的心理学因素。一项针对美国的啤酒引用者的研究发现：人们认为



百威 (Budweiser) 啤酒饮用者强壮、烦躁, 是蓝领阶层; 米勒 (Miller) 啤酒饮用者是地位略高的蓝领阶层, 文明、和善; 科斯啤酒 (Coors) 饮用者是较女性化形象。

③感觉与经验。李奥贝纳 (Leo Burnett) 广告公司的乔希·麦奎因认为, 情感能赋予产品意义, 并增加产品使用的满足感, 同时还能潜在地加强产品感知。对于品牌的感知和被唤起的情感能紧密相随, 并在产品使用过程中得到认可。

感觉在消费者购物中的作用: 一是消费者对商品的认识都是从感觉开始的。二是不同的感觉会引起消费者不同的情绪体验。三是消费者的刺激不能超出适宜的感觉阈限。如广告宣传、价格调整、产品推介时, 如果对消费者发出的刺激信号过弱, 不足以引起消费者注意; 但是如果刺激信号过强, 则又会使消费者承受不了, 产生逆反。

④品牌个性。一个品牌可以同人一样被称做时尚或者老土, 传统保守或者标新立异。具有合适性格的品牌, 能使消费者感觉这个品牌适合自己。如对于汽车、啤酒、烈性酒、香烟、化妆品等, 消费者常挑选和使用与自己个性相近的品牌, 虽然有些时候这种挑选是基于消费者希望的自我形象, 而非真实的自我形象。消费者更愿意投资于“关系”, 或者与品牌建立一种“情谊”。广告尤其需要反映品牌个性。虽然品牌营销的各个方面都会对品牌个性产生影响, 但广告的影响最大, 因为广告中描述的潜在用户或使用环境会对消费者产生感性的暗示作用。

## (2) 价值

价值是指消费者印象中与产品或服务属性相关的个人价值和意义, 即消费者认为这种产品或服务能为他们做什么, 以及它更广泛地代表了什么。价值分成 3 类:

①功能性价值。它是指产品或服务消费的内在优点, 通常与产品属性一致。例如, 洗发水的功能性价值在于去头屑、除油腻等。

②标志性价值。它指的是产品和服务消费的外在价值, 常与非产品相关联想有关, 尤其涉及用户形象。追求标志性价值的消费者更注重品牌的声望、独特性、时尚性, 因为这体现了他们所追求的自我形象。例如, 洗发水的标志性价值在于它让消费者认为自己所用的品牌是追求“高品质生活的人”才使用的。

③体验性价值。它是指能引起消费者对产品或服务兴趣的价值, 同时对应于产品相关属性与非产品相关属性。这些价值能满足体验性需求, 如感官满足、多样化、认知刺激等。例如, 洗发水的体验性价值在于使用时的香

味、泡沫以及清爽的感觉。

### (3) 态度

态度是指一个人对某些事物或观念长期持有的好与坏的认识上的评价、情感上的感受和行动上的倾向，如赞成、支持、欣赏或反对、拒绝、厌恶。态度是最抽象但层次最高的品牌联想。品牌态度指消费者对一个品牌的总体评价。消费者的品牌态度通常取决于有关属性和价值的特别考虑。品牌态度也有各种强度的变化。调查发现，直接行为或经验同基于信息等其他间接行为相比，更容易形成品牌态度。品牌态度很容易在看到品牌的同时被激活，并导致相应的品牌选择。

态度具有价值性。在购买活动中，消费者之所以对某品牌产生兴趣或偏好，取决于该品牌对自己具有价值的大小。在一定意义上说，价值成为决定消费者品牌态度的本质特征。影响消费者态度的价值包含多方面内容。一般有：生理价值、经济价值、感情价值、权力地位的价值、审美求知价值。

态度具有相对稳定性。由于消费者的态度是在长期消费实践中积累形成的，因此某种态度一旦形成，便不会轻易改变。态度的这种稳定性使消费者的购买行为具有一定的规律性和习惯性，从而有助于购买决策的常规化和程序化。因此，企业应尽可能使其品牌适合消费者既有的态度，而不要企图改变消费者的态度。

另外，充分地理解品牌联想还需要考虑如下 3 个维度：

#### (1) 品牌联想的强度

联想与品牌之间的紧密联系，取决于营销计划以及其他影响消费者品牌经历的因素。强度是一个既反映信息接收过程中的数量，又反映其质量的函数。一个人对该产品信息的思考越多，拥有关于此品牌的知识越多，其品牌联想就越强烈。个人与信息的相关性和长期以来该信息的一致性能将信息强度应用于品牌联想。任何一个被回忆或显现的特定联想，不仅依赖于联想的强度，也依赖于品牌被加以考虑时的情形和一些有助于品牌回忆的提示。

#### (2) 品牌联想的赞誉度

为品牌选择讨人喜欢的、独特的联想时，品牌营销者需要仔细地分析消费者和竞争品牌，并据此决定品牌的最佳定位。从最基本的意义上说，有赞誉度的品牌联想建立在使消费者相信该品牌具有能满足他们需求的特点和益处的基础之上，这种联想可以形成对整个品牌的积极态度。有赞誉度的品牌联想有多种不同的形式，可能是由产品内在固有的因素决定的，也可能被其他更抽象的、与产品无关的形象所决定。并非所有品牌联想都被消费者认为是重要的，消费者也会对不同的购买和消费情况做出不同的评价。

### (3) 品牌联想的独特性

强有力的品牌联想不但需要有赞誉度，而且需要有独特性。独特的品牌联想是其他竞争品牌所不具备的一种特殊的联想。消费者对一种品牌独特的特性的偏好，会使他们对该品牌有更好的评价和更大的选择可能性。

所以，应当利用强有力的、具有偏好性和独特性的联想，在消费者的心目中建立一个积极的品牌形象，该形象能够形成影响消费者反应的知识结构，并创立属于品牌的价值。

品牌是一种强有力的武器。它能够改变整个行业的前景。其中一些甚至能够深深根植于整个民族的心智。Vegemite（一种涂抹面包的果酱）成为澳大利亚文化的一种标记，澳大利亚人用它喂养幼儿就像用母亲的乳汁一样。意大利人对于 Nutella（一种巧克力酱）的喜爱，也是一种与此十分相近的奇怪现象——在有关意大利青年性幻想调查中，人们多次提及该巧克力的味道。<sup>①</sup> 消费者的心理和行为的确是能让心理学家们不断研究的课题，但也是值得让品牌营销者不断去探索的问题。

### 【案例 4】

#### 哈里·波特（Harry Potter）：营销与消费者共成长

品牌经理一般都特别重视客户的年龄。这是他们的工作性质决定的，因为不管公司实施品牌战略时采用哪种正规的客户细分方法，各个细分市场几乎都是根据客户的年龄段来区分的。

以欧莱雅（L'Oréal）和雀巢（Nestlé）公司共同经营的 Innéov 营养护肤系列产品为例。该系列的主打产品 Firmness 是一种用来紧致肌肤的营养补品，瞄准的是年龄介于 45～55 岁之间的女性顾客。Firmness 的品牌经理最担心的是，如果有太多“老年”消费者（超过 55 岁）忠诚于这一品牌，那么 45 岁的潜在消费者就会想到：谢天谢地，我还没老到用 Firmness 的时候。

与 Firmness 一样，大多数品牌都会公开或半公开地选择某个年龄段的顾客为目标受众，并据此挑选广告媒体。为了满足该年龄段以外的顾客需求，公司就必须创建新的品牌。随着顾客的年岁增大，公司必须吸引相对年轻的顾客来替代老顾客，并鼓动老顾客转向公司旗下的其他品牌，而不是投奔竞争对手。

<sup>①</sup> [英] 斯图尔特·克莱纳 德·迪尔洛夫. 如何打造品牌的学问 [M]. 项东, 译. 太原: 山西师范大学出版社. 2003.

但是，这种品牌管理方式存在一个大缺陷：它严重打击了客户的忠诚度。众所周知，与开发新客户相比，留住老客户的成本要小得多。为了解决这个问题，我们建议欧莱雅等公司考虑一种新方法。它们用不着打造一个长盛不衰的品牌，让一代又一代的顾客群进入、老去和离开。它们完全可以始终瞄准具有共同特点的某个顾客群打造品牌，随着顾客在成长，品牌也跟着一起成长，这样一来公司就可以在任何时候都满足该顾客群的需求。

我们将这种方法称为“哈利·波特式营销”——在小说《哈利·波特》中，哈利一年一年地长大，他的读者也在一年年地长大。

在实际工作中这种新方法该如何应用？我们假设 Innéov 不再以“特定年龄层的女性消费者”为目标顾客，而是以 1955 ~ 1965 年间出生的法国女性为目标，并在 2005 年推出名为“柔嫩”（Suppleness）的品牌。由于这一顾客群是固定的，不会随时间而变更，因此，公司可以针对顾客的实际喜好对产品进行设计和调整，而不是向她们推销一套预先设定的品牌主张，这样就能更明确地管理顾客的忠诚度。由此，品牌与顾客之间能够形成更为和谐的对话与沟通，从而强化了这个目标群体与该品牌的情感纽带。例如，这个消费群体中的很多人是在迪斯科盛行的时代长大的，或者曾经是瑞典 ABBA 乐队的狂热歌迷，因此品牌经理可以长久地采用迪斯科和 ABBA 的概念来开展营销活动。

该品牌营销组合方案中的很多要素将受到影响。考虑到顾客龄的增长，“柔嫩”中的活性成分比例也应该逐渐提高。公司可能会多年聘请某位名人作为品牌代言人，例如某个法国电影女明星，或者某位法国名模，这将进一步增进顾客与品牌之间的情感联系。然而，代言人所传达的关于产品利益的信息，应当随着时间的推移而变化。当顾客群的大多数人都过了 55 岁时，该品牌可能会将重点从“对抗第一丝衰老的细纹”转向“提供全面的皮肤呵护”。在制定分销策略时，公司也应考虑到顾客群购物习惯的演变。例如，当顾客群的大多数成员都超过 65 岁时，欧莱雅公司或许应该将美容沙龙作为一个重要的零售渠道，因为年岁较大的消费者在沙龙单花的时间会更多。

与传统品牌不同，柔嫩这个品牌必将消亡。对于大多数品牌经理来说，品牌消亡是一种灾难；但是在柔嫩消亡之前，欧莱雅公司或许就已经为下一代的顾客群推出了其他的 Innéov 肤霜产品。像这样不断地更换顾客群代价是否会太高？可能吧。但是，对于那些目标客为特定年龄段人群的品牌来说，不断地更新和重新定位，其代价也不菲。而且，我们与欧莱雅公司的初步合作表明，如果公司采用“哈利·波特式营销”，所付出的代价并不见得



会更高。首先，与顾客一起成长的品牌，其顾客忠诚度将更高，因此公司能够获得更多的利润。当然，这种营销方法并非在所有行业都适用，而且还需经受时间的考验。显然，食品、医疗保健、服装和媒体这些行业都可以采用这种方法。了解了这一点，Club Med（全球连锁度假村）和 Gap（休闲服饰）等品牌的销售额下跌也就不难解释了。这些品牌最初之所以能成功，是因为当年那一代消费者对它们怀有很深厚的感情，但也就仅此一代消费者而已。

最后一点，先行者更有可能成功创建针对特定顾客群的品牌，因为如果第一家公司取得了成功，后来者将难以实现差异化。所以，如果你相信哈利·波特式营销，那就赶快行动吧。

（资料来源：Frédéric Dalsace, Coralie Damay, David Dubois, 《哈利波特的营销》，《哈佛商业评论》2007年第3期。）

## 第五章

# 确立品牌营销战略

《定位》的作者阿尔·里斯（AL Rise）告诫我们：“中国经济的增长备受瞩目，但是假如战略方面没有从商品调整到品牌，这一显著的经济增长也很难维持。未来属于品牌，尤其是属于全球性的品牌。世界上最富有的国家的经济是建立在品牌之上的，而非建立在商品之上，这一点毫无例外。”但是如果你不能按照自己的想法去规划未来，那你就只能听天由命，等着那个既定的未来主动上门找到你。

管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）说：任何一个商业品牌的成功都是从一个充满挑战性的决定开始的。哲学家尼采说：当婴儿第一次站起来的时候，使他站起来的不是他的肢体，而是他的头脑。所以，美好的未来始于战略。

### 第一节 品牌营销战略的基础

创新是长波，品牌是超常波，品牌营销必须持长远理念。品牌营销战略是企业战略的一个组成部分，是企业战略在微观层面的延伸和在职能层面的发展，并且兼具营销战略和品牌战略的内容和形式，虽然品牌营销战略有其独特的视角和意义，但制定合理的品牌营销战略必须以企业战略、营销战略和品牌战略为基础。

#### 一、企业战略

“战略”一词来源于军事领域，意指将帅通过对战争形势和敌我力量等因素的分析，对整个战争所做的主观的但全局而系统的谋划和军事力量的部署以及实施。俗话说“商场如战场”，由于市场竞争的加剧，有关战略的思想和理论后来被企业运用，将企业的长远经营目标和总体发展规划提升到一个新的高度。迈克尔·波特（Michael Porter）在2004年1月发表于哈佛《商业评论》杂志的《什么是战略》一文中，对“战略”的含义作出了新

的注释，他认为，“战略”一是“创造一种独特、有利的定位”，二是“在竞争中做出取舍，其实质就是选择不做哪些事情”，三是“在企业的各项运营活动之间建立一种配称”。

企业战略站在对外或对内的不同视角，可以分为竞争战略和运营战略两类。迈克尔·波特（Michael Porter）将竞争性战略归纳为3种类型：成本领先，差别化和集中化。然而对于品牌营销战略而言，运营战略与其相关性更高。

从企业的总体经营方向来看，运营战略大体分为4种：进攻型战略、防御型战略、撤退型战略和混合型战略。

### 1. 进攻型战略

进攻型战略又称增长型战略，即在企业现有战略基础水平上向更高一级的方向发展。它以发展作为企业的核心内容，引导企业不断地开发新产品，开拓新市场，提高销售量，扩大市场占有率，扩大经营规模与范围，降低财务成本，提高盈利能力，采用新的生产方式和管理方式，使企业的各项经济技术指标超过或达到同行业的先进水平，提高企业的竞争地位。进攻型战略又可细分为如下4种类型：

#### （1）产品-市场战略

企业产品-市场战略最先是由美国加利福尼亚州美国国际大学的战略管理教授安索夫（H. I. Ansoff）1957年提出来的。他认为，企业的经营战略的4项要素，即现有产品、新产品、现有市场、新市场有4种组合，见表5-1。

表 5-1 产品-市场战略

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透战略	产品开发战略
新市场	市场开发战略	多角化战略

#### （2）一体化战略

一体化战略是指企业充分利用自己在产品、技术、市场上的优势，根据物资流动的方向，使企业不断地向深度和广度发展的一种战略。包括纵向一体化，横向一体化和混合一体化3种类型。纵向一体化的战略利益在于：实现范围经济，降低经费成本；稳定供求经济，规避价格波动；提高差异能力，树立经营特色。横向一体化的战略利益包括：获取规模经济，减少竞争对手，扩张生产能力。

### (3) 多元化战略

多元化战略是指通过开发新产品或开展新业务来扩大产品品种或服务门类，以增加企业的生产量和销售量，扩张规模，提高盈利水平。多元化的战略利益主要在于实现范围经济、分散经营风险；拓展新的发展空间和经济增长点；寻找新的生存空间；通过市场内部化降低交易成本；平衡自有的现金流量；分散经营风险；增强竞争力量。

### (4) 企业并购

并购，是企业兼并和企业收购的总称。企业兼并一般是指一个企业的全部资产与责任都转为另一个企业所有，被兼并方不需要经过清算而不复存在，兼并方以自己的名义继续运作下去。企业收购是指一个企业经由收买股票或股份等方式，取得另一个企业的控制权或管理权，另一个企业继续存在而不必消失。

### (5) 战略联盟

所谓战略联盟指的是两个或两个以上的企业为了一定的目的或实现战略目标，通过一定方式组成的优势互补、风险共担、要素双向或多向流动的松散型网络组织。企业组建战略联盟的动因在于：增强自身实力，扩大市场份额，迅速获取新技术，进入国外市场，降低风险。战略联盟的组织形式多种多样，包括合资企业、互相持股、合作企业、R&D 合约、合作开发、联合生产和营销、加强与供应商合作、渠道协议以及特许协议等。营销联盟的形式主要有产品或服务联盟、促销联盟、物流联盟、价格合作。

## 2. 防御型战略

防御型战略又称稳定型战略，是企业较普遍采用的发展战略。企业在战略规划期使用企业的资源分配和经营状况基本保持在目前状态和水平上，降低竞争对手的进攻可能性，把进攻引向威胁更小的方面或者减少进攻的强度，适合于维持现状，或者等待时机、再图扩张，或者暂时稳定、逐步紧缩的企业状况。企业在不同的内外部环境中有不同的防御行为，以下几种是企业防御战略的基础：

### (1) 提高竞争对手的进入障碍

提高竞争对手的进入障碍是封锁竞争对手的各种进攻路线。如企业可以填补产品或配置的缺口，当企业填补其产品种类的缺口或优先占领时，竞争对手在瞄准这些目标时就会遇到较高的障碍，本企业可以利用这些优势抵消产品成本的溢价。

### (2) 显示对竞争对手进攻的报复威胁

防御性战略行为的成功的一个要点是主动防御。显示对竞争对手的进攻



的报复信号是遏制竞争对手进攻行动的有利武器，但这种威胁一定要让竞争对手觉察得到。

### (3) 减少竞争对手的进攻诱因

一般来说，利润是竞争对手向本企业发起进攻行动的主要诱因。因此，防御行动要降低企业的利润目标，并对外界隐瞒利润信息，或向外界发布不真实的低利润信息来迷惑竞争对手，降低竞争对手的假设的利润，使竞争对手觉得进攻行动无利可图。

## 3. 撤退型战略

撤退型战略又称紧缩型战略，是在外部环境对企业不利，企业面临严重困难时，不得不采用的向后撤退的战略。其目的是使企业渡过市场竞争难关或企业自身的困境后向其他战略类型转变的过渡型战略，其目的主要是为了保存企业的实力，为日后的东山再起作好准备。

撤退型战略可以分成以下几类：

### (1) 转向战略

实施转向战略经常采取的措施主要有：更换管理者，裁减人员或减少工时，削减各项支出，加强成本控制，降低产品产量，拍卖一些闲置的设备和资产等。

### (2) 放弃战略

就是企业卖掉下属的某个战略经营单位，或放弃某个经营领域、某个生产部门、某条生产线，以求获得资金来解救企业自身的困境。

### (3) 依附战略

处在困境中的企业想维持自身的生存时，可以寻求其他成功企业帮助，通常是它的最大用户，争取成为该用户的依附者。一些劣势企业寻求被优势企业的兼并，成为优势企业的一个战略单位或集团的一员，从而可以借助优势企业的资源和潜能优势生存下去。

### (4) 破产或清算

就是通过拍卖资产、停止全部经营业务来结束企业的生命。当企业符合破产条件时，及时进行破产清算比固执地维持无法经营下去的企业可能更好。

## 4. 混合型战略

混合型战略是进攻型战略、防御型战略和撤退型战略的组合。许多有一定规模的企业实行的并不只是一种战略，从长期来看是多种战略的结合使用，或同时在不同的职能部门采用不同的战略形式。事实上，混合型战略是多种战略的均衡。

### （1）同时性战略组合

这是指不同类型的战略同时被不同战略业务单位执行。如大型企业下属的一些单位实行进攻型战略，另一些单位实行撤退型战略。

### （2）顺序性战略组合

顺序性战略组合是指一个企业根据生存与发展的需要，先后采用不同的战略方案，从而形成自身的混合型战略方案，因而这是一种在时间上的战略组合。

企业品牌在塑造的全过程中，在品牌创立、成长、成熟、后成熟的各个时期，必然会随着外部大环境的变化而采取相应的总体战略；要么在具备了内外部条件的情况下进行内部规模扩大化或者进行外部兼并和联合，要么在残酷的竞争环境下采取维持经营战略，要么迫于内外部的不得已的因素而采用防御和收缩战略，要么是这些战略的相应组合。

## 二、营销战略

市场营销战略是企业用以实现其市场营销目标的基本方法，是企业可以遵循的营销活动的总纲领，包括目标市场、产品定位、市场营销组合和市场营销费用水平等决策，它是整个企业战略的一个有机组成部分，它必须能预见到企业的优势、劣势、实施战略的可能性和风险性。

营销战略首先应该是长期的，比如降价出售是大多数商店间或运用的一种战术，而折扣商店则把降价作为一种战略。其次营销战略应该是整合的，即企业的市场营销战略不但与企业的目标、任务和使命紧密相连，而且贯穿于企业一切市场营销活动，包括产品、订价、分销、广告等。再次，营销战略也应该是灵活的，即在对竞争和市场变化做出反应方面具有可调整和变化的空间。最后，营销战略应该是有统一性的，即营销经理需要与生产部门、采购部门、财务部门等密切合作，共同协商，实现其营销努力与其他职能部门战略的统一。

营销战略的内容体现在其制定的过程之中，步骤如下：

### 1. 分析市场营销环境

首先是分析企业所处环境的情况，如政治、经济、文化等方面，这在企业准备进入国际市场时显得尤为重要。比如想将卷烟出口到海外市场，就必须先要了解该国对烟草产品的政策，如关税水平、配额数量、该国消费水平和消费习惯、对烟草制品的特殊规定以及主要的竞争对手情况。只有深入了解了企业所处的环境，企业才能做出正确的战略选择。

## 2. 评估企业的机会与障碍

企业必须寻找特定的市场营销机会，来指导营销战略的制定。在市场营销战略制定过程中，评估企业机会和障碍会涉及对企业情况的分析，包括企业的经济状况、消费者情况和其他外部环境因素。通过分析，企业才会发现所希望的竞争优势、革新技术和获得新市场的机会以及可能遇到的障碍。

## 3. 瞄准目标市场

所谓目标市场，是指企业进行市场细分之后，拟选定进入并为之服务的子市场。企业通过将整个市场划分为若干个子市场，并对各子市场的需求差异加以区分，选择其中一个或几个子市场作为目标市场，开发适销对路的产品，开发相应的市场营销组合，以满足目标市场的需要。对所有的细分市场不能总是用同一种市场营销方法，每一个重要的细分市场都应制定特定的市场营销战略，因此，确定哪些市场可以细分对制定企业计划是非常重要的。

## 4. 确定资源的分配水平

在选择目标市场和产品项目时，必须考虑有限的资源分配。一般来说，实现市场目标的经营活动决定了所需各种资源的水平，但是，可以利用的各种资源又是有限的，不仅财务金融、生产能力是有限的，而且人力资源、供应能力也是有限的。在这种情况下，目标市场重要性的大小直接影响到企业的决定。

## 5. 选择整体战略

企业的营销战略就是企业管理层对如下关键的业务问题的答案：究竟是建立单业务组合还是建立多元化业务组合？究竟是满足广泛范围的顾客需求还是聚焦于某一个特定的小市场？究竟是将企业的竞争优势建立于低成本之上，还是建立于产品质量的优越性上？究竟覆盖多大面积的地理区域？如何对新市场和环境做出反应？因此，市场营销战略实际上反应了公司管理者所作的各种选择，表明这家公司将要致力于某些特定的产品、市场、竞争策略。

## 6. 确定市场营销组合

企业的市场营销计划是为实现企业市场营销战略而制定的行动方案，它比较复杂又具有综合性，涉及产品、分销、促销、价格 4 个重要因素，这 4 个大因素被称为市场营销组合因素。企业的市场营销战略正是通过这些组合来加以体现和贯彻。

# 三、品牌战略

品牌战略就是企业为了提高自身的市场竞争力，通过对外部竞争环境的

现实状况和未来趋势的分析，根据自身条件，在品牌战略思想的指导下所进行的关于品牌塑造和未来发展的一系列长期的，带有根本性的总体发展规划和行动方案。其解决的是品牌战略层问题，即为品牌的建设与管理确立指导方针与基本原则，而非确定诸如产品、价格、渠道与广告媒介等战术性因素。品牌战略最重要的任务是明确企业拥有的品牌之间的关系，进行品牌和产品之间的组合，确定品牌的市场定位，以及塑造品牌的独特个性。就全球范围来看，品牌战略研究领域百花齐放。

### 1. 品牌形象理论

20 世纪 60 年代，大卫·奥格威（David Ogilvy）提出的品牌形象理论，其基本要点是：

①为塑造品牌服务，是广告最主要的目标，广告就是要力图使品牌具有并且维持一个高知名度的品牌形象。

②任何一个广告都是对品牌的长程投资，从长远的观点看，广告必须尽力去维护一个好的品牌形象，而不惜牺牲追求短期效益的诉求重点。

③随着同类产品的差异性减小，品牌之间的同质性增大，描绘品牌的形象要比强调产品的具体功能特征要重要得多。

④消费者购买产品时，所追求的是实质利益与心理利益之和，因此，广告应该特别重视运用形象来满足消费者的心理需求。

进行品牌形象研究，即是通过市场分析工具，在解析不同消费者的品牌印象的基础上，勾勒出某一品牌的特有气质，从而为品牌的管理者提供决策依据。

### 2. 品牌个性理论

20 世纪 60 年代，随着对品牌内涵的进一步挖掘，美国精信（Grey）广告公司提出了“品牌性格哲学”，日本的小林太三郎教授提出了“企业性格论”，从而“品牌个性论”（Brand Character theory）逐渐形成了。品牌个性论认为：

①在与消费者的沟通中，从标志到形象再到个性，个性是最高的层面。

②为了实现更好的传播沟通效果，应该将品牌人格化，即思考“如果这个品牌是一个人，它应该是什么样子……”（找出品牌的价值观、外观、行为、声音等特征）。

③塑造品牌个性应使之独具一格、令人心动、历久不衰，关键是用什么核心图案或主题文案能表现出品牌的特定个性。

④寻找选择能代表品牌个性的象征物往往很重要，例如，“花旗参”以鹰为象征物，IBM 以大象为象征物，“万宝路”以马和牛仔为象征物等。

只有独特的品牌个性才可以培育出众多的品牌忠诚者，只有致力于创造个性化品牌的企业，在创新、提升品牌档次和开拓更大市场空间上才能取得更大的成功。

### 3. 品牌定位理论

随着竞争进一步加剧，产品日益同质化，企业通过形象来塑造产品差异的难度越来越大，定位论应运而生。1979年，杰克·特劳特（Jack Trout）和阿尔·里斯（AL Ries）出版的《定位》一书标志着定位论的正式诞生。定位论主张从传播对象（即消费者）角度出发，由外向内在传播对象心目中占据一个有利位置。而要由外向内，就需要研究了解消费者的所思所想通过调研寻找到产品独特的市场地位。定位并不改变产品本身，而是要在顾客心中占领一个有利的地位。定位论对于目前的品牌管理中的品牌定位策略仍有极大的现实指导意义。

### 4. 品牌管理理论

奥美国际（O&M）在20世纪90年代初提出了“品牌管家”（Brand Stewardship）的管理思想。品牌管家实际上是一套完整的企业规划，用以确保所有与品牌相关的活动都反映品牌本身独有的核心价值及精神。简单地说，“品牌管家”意味着理解消费者对产品的感受，并将之转化为消费者与品牌之间的关系。到20世纪90年代中叶，随着整合营销传播（IMC）观念的风行，奥美又提出“360度品牌管理”。360度品牌管理强调在“品牌与消费者的每一个接触点”上实行传播管理。奥美的品牌管理之道，是一个完整的作业过程，它确保所有的活动都能反映并忠于品牌，以及积极地去管理产品与消费者的关系。

### 5. 品牌资产理论

1989年，西方管理理论界将“品牌”扩展为“品牌资产”（Brand Equity）。品牌资产理论将古老的牌思想推向新的高峰，其主要贡献者是品牌专家大卫·A. 艾克等人。大卫·A. 艾克的牌三部曲《管理品牌资产》（1991年）、《建立强势品牌》（1996年）以及《品牌领导》（2000年）相继提出了3个新概念。

第一本书提出的是“品牌资产”。品牌资产比品牌形象更进一步说明了品牌竞争制胜的武器是建立起强势的品牌资产。构筑品牌资产的五大元素是：品牌忠诚、品牌知名度、心目中的品质、品牌联想和其他独有资产。品牌资产综合了消费者的态度和行为以及市场手段等，因此，其应该成为品牌管理工作的重心。企业品牌经营的目的主要就是为了提高品牌的知名度、塑造并提升品牌形象、增强品牌的增值获利能力。

第二本书提出的是“品牌识别”，其要点是：① 创立品牌就要从一开始就把它看成一个确立并充满意义的品牌，企业要赋予品牌独特而又明确的内涵和意义；② 品牌管理者要为品牌建立全面的识别系统，而不只是为品牌起个名称或设计一个标志而已。

第三本书提出的是“品牌领导”。艾克的品牌领导范式强调：① 企业在重视战术的同时要重视战略；② 企业应有更广泛的考虑范围；③ 与销售额一样，企业也应把品牌识别作为战略的驱动力。简单地说，品牌领导依靠 CEO 全盘掌控的品牌识别系统把握总体战略方向。艾克的品牌三部曲，其中品牌资产是管理思想，品牌领导是管理模式，品牌识别是管理工具。它们处于从宏观到微观，从抽象到具象的互动关系中。

#### 6. 品牌管理角色理论

新加坡的保罗·唐波拉尔（Paul Temporal）在品牌创建、开发和管理方面具有深入的研究。他认为，随着时代的发展，品牌管理的角色发生了明显变化，主要表现为：

- ① 由生产中心论转向市场中心论；
- ② 由战术思维转向战略思维，将市场重点和 market 分析由本地市场转向全球市场，由产品管理转向产品类别管理；
- ③ 由塑造产品品牌转向塑造企业品牌；
- ④ 由对产品负责转向对客户负责；
- ⑤ 由现实品牌管理转向现实和虚拟并存的品牌管理；
- ⑥ 由品牌运作管理转向品牌价值和品牌资产管理；
- ⑦ 由注重经济利益转向承担社会责任。

唐波拉尔指出，作为品牌经理，不仅能经营业务，非常了解和关心消费者，而且还能在保证卓越品质的同时不断推陈出新，除此之外还应能激励所有员工更加快乐地为公司工作，因为品牌管理是对品牌的全方位、全过程的管理，是一个周而复始的较长期的循环过程。

#### 7. 战略品牌管理理论

凯文·莱恩·凯勒（Kevin Lane Keller）在他的《品牌管理》一书中提出的基于顾客的品牌资产理论，被很多学者认为是具有合理的意义和指导作用的，见图 5-1。

围绕着基于顾客的品牌资产理论，如何实现品牌资产主要考虑几个方面：品牌资产来源于品牌知识并通过品牌战略和营销战略得以实现。通过合理科学的品牌战略——品牌与产品组合战略和品牌层级与构架战略，品牌资产可以实现最大化、持久化，权益可以在这两种基本的品牌战略下实现多品

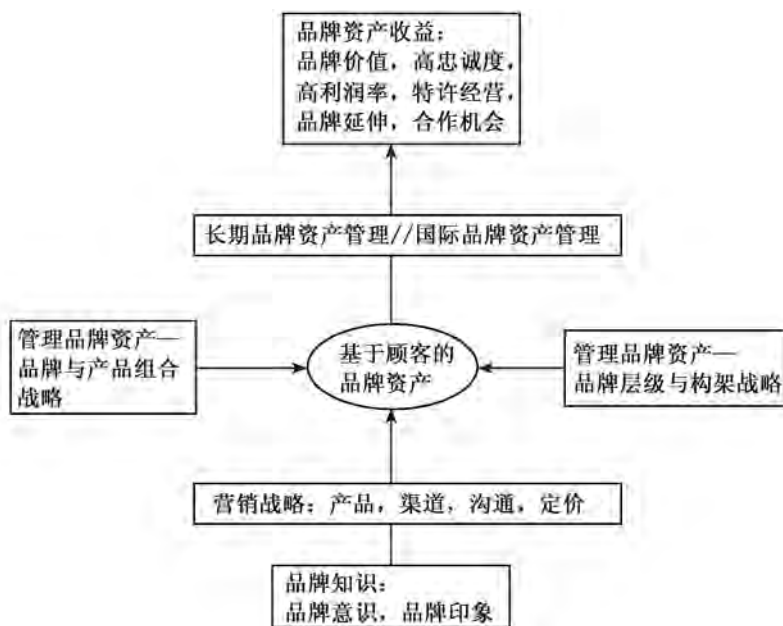


图 5-1 凯文·莱恩·凯勒（Kevin Lane Keller）如何实现和管理以顾客为基础的品牌

牌的品牌资产科学化管理及品牌资产最大化。

#### 四、品牌营销战略

品牌营销战略就是企业为了实现品牌价值，通过对外部环境和机会分析，根据自身营销能力，制定的营销行为纲领和计划，包括目标市场、品牌定位、品牌传播、品牌营销组合和品牌营销预算等决策。

企业战略、营销战略和品牌战略是品牌营销战略的思想源泉和理论支柱。首先，企业战略相对于品牌营销战略，更宏观，更根本，更先决，品牌营销战略必须在方向上和企业战略保持一致，在进度上和企业战略共通进退，在逻辑上和企业战略相互呼应，因此说品牌营销战略必须以企业战略为前提。其次，品牌营销战略应以品牌战略为支撑，品牌战略的思想和内容是品牌营销战略区别于一般产品营销战略的关键所在，围绕品牌制定的营销计划，开展的营销活动，时时处处都需要紧扣品牌这一主题。再次，品牌营销战略应该以营销战略为框架。品牌营销战略将品牌价值的实现作为营销目标，将品牌这一独立的市场供应品作为营销主体，但其根本的战略内容、要

素和制定战略的方法、步骤，仍然是以常规的营销战略为基础和框架的。总之，品牌营销战略是企业战略、营销战略和品牌战略三者的交叉、协调和发展。

## 第二节 品牌营销战略的内容

对于品牌营销战略的研究，目的是为了提高企业品牌营销的效率和成功率。对于一艘盲目航行的船只来说，任何方向的风都只能是逆风。品牌营销战略关系到品牌兴衰成败，是企业品牌营销提纲和方略。先做对的事，然后把事情做对。品牌营销战略就是做对的事，如果事情一开始就错了，那么不管过程如何努力，都会是事倍功半的结果。尽管品牌营销战略是如此重要，然而在市场实战中，似乎并没有引起企业的广泛重视，许多企业热衷于开发新品、大做广告，拼命造势，却很少对品牌的建设方向，品牌的营销战略进行思考，仍然是脚踩西瓜皮，滑到哪里算哪里。如果缺乏品牌营销的整体、长远和系统思路，无疑是对品牌资源的极大浪费。

品牌营销战略在思想层面有两个重要观点：一是应该把公司各个品牌作为一个投资组合来管理，以形成品牌的战略布局，实现品牌的风险对冲；二是要使品牌在消费者的心目中占据有利竞争地位，从而在市场上获得有利的竞争地位。对此，品牌结构战略和品牌定位战略成为品牌营销战略的重要组成部分。

### 一、品牌结构战略

品牌结构战略所言的结构是多方面的，包括品牌和产品的结构关系，不同品牌之间的层次结构，以及品牌与组织架构之间的对应，品牌与分布区域之间的联系等。

#### 1. 品牌产品矩阵（Brand Product Matrix）

品牌与产品矩阵代表了一个公司拥有的全部品牌和产品。横向的 1, 2……N 代表了产品种类，纵向 A, B……M 代表了企业拥有的品牌。

矩阵的横排表明了品牌对产品的关系及品牌扩展战略。一条横向的品牌线（Brand Line）表明，在 A 品牌下有从 1 至 N 个产品构成了 A 品牌线。同一企业提供的一系列品牌线被称为品牌混合（Brand Mix）。实施品牌扩展战略时，要权衡 A 品牌的认知度，品牌力度，亲好性是否能够有力的推动 N 产品以及 N 产品是否能够进一步在消费者中加强母品牌 A 的品牌资产（见图 5-2）。





图 5-2 品牌-产品矩阵

矩阵的纵列表明了产品对品牌的关系及品牌组合战略。一条纵列可能成为一个品牌组合 (Brand Portfolio)，表明企业可以用多种品牌 (A, B……M) 来提供同一类产品满足市场不同细分下的消费者需求。在一个品牌组合中，不同的品牌可能发挥不同的具体作用。例如，防御性品牌可以用来保护企业更有价值的其他品牌，低端品牌可以用来拓展企业面对的消费者范围，高端品牌可用来加强其所在的整个品牌线的价值。产品线 (Product Line) 的概念是指在一个产品系列中密切相关的一组产品。同一企业提供的一系列产品线被称为产品混合 (Product Mix)。

根据品牌产品矩阵，企业的品牌战略可以具有宽度和深度两个特征。就品牌对产品的关系和品牌延伸战略而言的特征是品牌的宽度。就产品对品牌的关系及品牌组合战略而言的特征是品牌的深度。

品牌战略的宽度特征关注的是企业出售的与某一品牌相关的产品的数目和本质特征。企业首先选择恰当的产品系列参与市场竞争，还要对产品线进行分析。简单的说，如果一个经理可以通过增加某些产品项目的方法增加长期的盈利，那么现有产品线过短；反之，若通过放弃某些产品项目的办法能够增加长期盈利，那么现有产品线过长。延长产品线的战略在扩大市场覆盖率的同时，也可能增加成本；使用同一品牌下的产品线过长可能会降低品牌形象的连续性和统一性。

品牌战略的深度特征关注的是企业出售的产品中不同品牌的数目和本质特征。对于品牌组合的科学性进行分析，简单地说，当放弃某些品牌可以增加盈利的时候，就表明现有品牌组合过大；反之，当增加某些品牌能够带来

利润的增加的时候，就表明现有品牌组合需要进一步扩大。在所有的品牌组合决策中，基本的原则是使每个品牌都具有自己最清晰的定位，能够为消费者实现承诺的利益，并在消费者的脑海中留下品牌应该具有的联想信息。

## 2. 品牌层级 (Brand Hierarchy)

通过辨别企业出售的不同产品的品牌命名间的层级关系，我们可以辨析出一个企业所实施的品牌战略。凯文·莱恩·凯勒 (Kevin Lane Kelley) 将品牌层级分为：公司品牌 (Corporate Brand)，家族品牌 (Family Brand)，个体品牌 (Individual Brand) 和修饰品牌 (Modifier Brand)，如表 5-2 所示：

表 5-2 凯文·莱恩·凯勒 (Kevin Lane Kelley) 划分的品牌层级

品牌层级	应用	举 例
公司品牌 (Corporate Brand)	品牌层级的最高层，公司品牌名称，可以独立作为产品品牌，可以与家族品牌结合，也可以在产品上不标注出来	通用 (General Motors)
家族品牌 (Family Brand)	使用于一个以上的产品系列中，不一定是公司名称，当公司应用于一系列的产品中时，公司品牌和家族品牌合为一体	雪弗莱 (Chevrolet)
个体品牌 (Individual Brand)	仅应用于一个产品系列上，可以用于不同产品类型上，但要属于一个产品系列	Canaro
修饰品牌 (Modifier Brand)	专门用于某一特定产品或产品型号上的品牌	Z28

公司品牌在企业的品牌战略中发挥最重要作用的时候，公司品牌形象就成为最值得关注的问题。美国一项全民调查显示，89% 的消费者认为通常情况下，公司的声誉决定了他们购买什么产品。

家族品牌类似于公司品牌，被应用于几种产品系列中，但相异之处是，家族品牌可能不同时是公司品牌。家族品牌也被有些学者称为是伞状品牌 (Umbrella Brand) 或范围品牌 (Range Brand)。当产品差异日益增加，单一的公司品牌无法关联到如此多的差异产品时，公司品牌就不是最佳的品牌选择了。而不同的家族品牌，可以在特定的环境下激发起消费者对于相关产品

的联想，很好的把品牌的共性和产品的差异性相结合。

个体品牌只能够被限制使用在单一的产品系列中，即使一个产品系列中存在多种品牌型号、包装和口味。个体品牌进入市场的独立运作过程不会为企业其他品牌带来不良影响，但公司为个体品牌在市场上建立新的品牌资产也是一项复杂，充满挑战性的工作。

不论一个产品是否应用了公司品牌，家族品牌或者个体品牌，都基本会使用到修饰品牌。修饰品牌在区分不同型号的产品时是十分必需的。增加修饰品牌通常能够表明产品进行了某种改良和发展。例如柯达胶卷的品牌命名中有柯达 100、柯达 200 和柯达 400。

### 3. 品牌构架 (Brand Architecture)

根据大卫·艾克 (David A. Aaker) 的定义，品牌构架是品牌组合的组织结构，它明确了各品牌的作用和品牌间的关系本质。正如建筑师要面对房屋，建筑，城市，进行布局和结构安排一样，负责品牌战略的营销经理也同样要面对品牌布局和构架的问题。2000 年艾克 (Aaker) 与艾力克 (Erich Joachimsthaler) 共同绘制了一个“品牌关系谱 (Brand Relationship Spectrum)”，用来帮助品牌构架的决策者们在实践中合理应用次级品牌和背书品牌理论 (见图 5-3)。

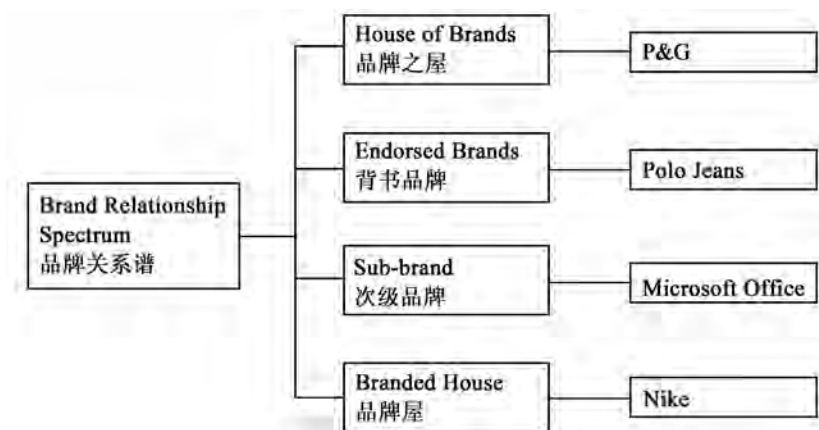


图 5-3 David A Aaker and Erich Joachimsthaler's Brand Relationship Spectrum

“品牌之屋 (House of Brands)” 战略和 “品牌屋 (Branded House)” 战略是两个相反的品牌战略。使用 “品牌之屋” 战略的公司就像是个容纳了各种品牌的大房子，容许有大量独立品牌的存在。每种品牌都尽力在市场

上发挥出最大的力量。如始创于 1837 年的美国的宝洁（P&G），在全球运营着超过 80 多种主要品牌，并且每种品牌之间和各品牌与宝洁的公司品牌之间都没有紧密联系。虽然品牌之屋的战略在一定程度上使宝洁失去了规模效应，这种战略却可以使企业清晰的定位各品牌并有力占据不同的细分市场，可以向目标顾客传递准确的价值。

“背书品牌（Endorsed Brands）”与“品牌之屋”战略的相似之处是都保持品牌的独立，但是背书品牌战略下，独立的品牌会有另外一个品牌作为背书，通常情况下由公司品牌来充当背书品牌。例如 Polo 牛仔（Polo Jeans）就是由拉尔夫·劳伦（Ralph Lauren）充当的背书品牌。有的已经被消费者认可的品牌充当背书品牌，可以为新品牌或者新的产品提供更高的可信度和消费者价值，可以表明背书品牌能够担保已有的承诺同样适用于新产品或新品牌。使用背书品牌战略要区分出公司品牌和产品品牌之间的差异与联系。只有当公司品牌的品牌价值和联想可以移植到产品品牌中时，背书品牌战略才有实施的价值，才能够实现背书品牌与新产品品牌之间相互促进的作用。

“次级品牌（Sub-Brand）”是与领导品牌或母品牌相关联的，母品牌依然是消费者选择的主要喜好，但在次级品牌的定义下，更增加了新的具体的品牌联想。次级品牌的主要作用即是将母品牌的价值延伸拓展至新的市场细分中。次级品牌与母品牌的关系要比背书品牌与被背书品牌间的关系更为密切，因此，次级品牌会更容易对母品牌产生一定的或正面或负面的影响。不同于背书品牌战略，母品牌在次级品牌战略中依然发挥着大于背书品牌的作用。

“品牌屋战略（Branded House）”将单一的领导品牌覆盖到一系列的产品中。就好比是一座房子已经被统一命名了，然后房子中放置的所有产品都属于这个名字。房子中的产品还可以用次级品牌来加以区分，但统一的都是冠以了共同的品牌。例如耐克（Nike）、柯达（Kodak）、索尼等国际大公司。品牌屋战略的劣势就在于将所有的鸡蛋都放在了一个篮子里面，增加了品牌运作的风险性。但另一方面这种采用单一主打品牌的优势在于传播的有效性和协同性，以及成本上的节约优势。

#### 4. 国际品牌构架（International Brand Architecture）

企业首先要确定需要强调何种级别的品牌，如公司品牌，家族品牌还是产品品牌，还要确定某种品牌运营的地域范围，产品线范围等问题。没有经过深思熟虑的国际品牌架构，企业很难在国际市场上建立较强的公司和品牌身份，从而难以在国际市场上实现品牌价值最大化的目标。

纽约大学的道格拉斯（Susan P. Douglas）和克雷格（C. Samuel Craig）

认为，国际品牌构架有 3 个主要的分类维度：品牌在企业组织中的层级；品牌覆盖的地理范畴以及品牌得到应用的产品范围（见表 5-3）。

表 5-3 国际品牌构架的三种分类维度（Susan P. Douglas 和 C. Samuel Craig）

组织层级	公司品牌	依公司品牌在市场上建立形象	飞利浦/壳牌石油/耐克
	产品线品牌	企业拥有多条产品线，强调各产品线品牌	飞利浦莫里斯集团，用卡夫作奶酪食品品牌，那贝斯克作饼干品牌，米勒作啤酒品牌
	产品品牌	根据单一产品品牌进行营销	宝洁在北美亚洲都用 Pamper 作婴儿尿布品牌
地区覆盖	全球性	全球范围从事市场活动的企业，公司品牌多为全球性	联合利华的立顿饮料是全球统一品牌
	地区性	仅应用于某些洲或者大区域的品牌	宝洁在欧洲使用 Ariel 和 Vizir，在美国使用 Tide 和 Cheer
	国家性	仅应用于一个国家的品牌	联合利华的低脂肪奶制品在英国和德国用 Flora，在美国用 Promise 作为品牌
产品范围	品牌应用的产品线个数	一个品牌应用的产品线数目或者在某一产品线中品牌的多样化程度	宝洁的洗衣粉有 23 个品牌，液体洗衣液 12 个品牌；德国的 Beiersdor 集团的妮维雅品牌被应用到 6 条产品线上

Susan P. Douglas 和 C. Samuel Craig 根据品牌在组织中的层级这一个分类标准，把目前全球范围内经营的企业的品牌架构分为 3 个类型，主要有公司品牌主导型、产品品牌主导型和混合品牌型，见表 5-4。

3 种基本的品牌构架类型在不同的企业中会有不同的差异表现，这主要在一定程度上取决于企业管理风格，全球扩展战略的实施，已有产品和产品线的商品化程度。同时这 3 种基本的品牌构架类型也伴随着市场变化和国际市场拓展战略的变化而不断演变。

表 5-4

国际品牌构架的三种类型

Corporate-dominant (公司品牌主导型)	产品线较窄, B2B 企业, 面对全球市场, 以建立较前的全球形象为目标, 公司品牌形象在竞争中具有重要作用	苹果 (Apple) 电脑
Product-dominant (产品品牌主导型)	使用已有强势品牌拓展国际市场的很多美国企业采用该品牌架构, 收购拥有多种地区性或者国家性品牌的企业	宝洁 (P&G) 公司
Hybrid structure (混合品牌型)	混合使用公司品牌和产品品牌	可口可乐使用 Coca Cola 在其全球的可乐上, 使用 Coke, Coke Lite, Diet 在个别地区

公司主导型品牌架构易应用在产品线较为狭窄的企业中, 或企业产品的目标市场十分清晰, 例如壳牌 (Shell) 石油这类企业。产品主导型品牌构架主要存在于拥有多国和地区性品牌的企业中, 例如像美国宝洁这类公司, 通过使用强势品牌拓展了国际市场。最为常见的是混合型品牌构架, 包括全球公司品牌, 区域国家性产品品牌或者在不同产品分类中使用不同品牌构架。公司主导型和产品主导型品牌构架都在逐渐向混合品牌构架演变。公司主导型企业正在各个层级上增加使用的品牌以便加以区分不同产品分类的特征。产品主导型企业, 特别是强调多国品牌的企业正通过公司品牌背书等方法日益加强品牌的跨地区整合。

## 二、品牌定位战略

品牌定位是对品牌价值的定义和解释, 是品牌营销战略的核心。每一个品牌的定位都是试图为自己树立一个独特的持久的形象。品牌定位是旨在建立新秩序, 确立新价值, 从更长远的角度实现长久占领市场的目标。品牌定位决定着品牌特性以及品牌未来发展的动力。

1969 年艾·里斯 (AL Rise) 和杰克·特劳特 (Jack Trout) 为《产业行销杂志》(Industrial Marketing Magazine) 写了一篇题为《定位是人们在今日模仿主义市场所玩的竞赛》。“这是有史以来, 首次有人使用‘定位’一词,

描述迎合心中的位置由更大、更确立的竞争者所占据。”<sup>①</sup> 1979 年，这两位定位领域的权威大师又合作出版了第一部论述定位的专著《广告攻心战略—品牌定位》。至此，经历了 10 余年的不断实践和发展，定位理论终于日趋成熟完善，并越过了以前的 USP 理论和品牌形象论，被奉为新时代的经典，一直到今天都盛行不衰。

关于定位的定义很多，比较有代表性的如：“定位是关于识别、开发和沟通那些可以使机构的产品和服务在目标顾客心中感受到的比竞争对手更好和更有特色的差异性优势。”<sup>②</sup> “定位指的是市场中一个公司、一种产品或服务所享有的相对于在该市场中其他公司、产品或服务的位置。这是按照产品或服务所针对的目标顾客群以及在该目标顾客群所创造和提供的差异性优势或独特性来定义的。”<sup>③</sup>

“品牌定位”是影响消费者怎样体验、感觉、反应、评价该品牌并成为忠实客户，从而创造价值的一个过程。<sup>④</sup> 品牌定位，是指建立一个与目标市场有关的品牌形象的过程与结果。定位不在产品本身，而在消费者心底。找到品牌的目标市场，并针对它的特点设计出最具威力的“进攻”方式，然后将设想执行实施，使你的品牌在消费者心中取得无可替代的位置，这一系列操作过程就是品牌定位。

### 1. 品牌定位的思考方法

品牌定位是一个立体概念，主要在消费者、竞争者和品牌自身 3 个维度上展开。这 3 者难以截然分开，而常常呈现你中有我，我中有你的局面。比如考察消费者时，往往要涉及他们对竞争品牌和品牌自身的看法。只有把 3 个方面综合起来加以考虑，才有可能找到一个比较完善有效的品牌定位。当然这并不排斥在一些情况下，对某两个维度的组合给予特别强调，这就构成了不同的品牌定位思考方法。

#### (1) “消费者——品牌自身”方法

著名营销专家柯特勒用“策略营销的 4P”精彩地诠释了找寻定位的过程：“策略营销的第一步就是针对选定的市场进行调查，而且非做不可，一定要知道这个市场的情形，有些什么人在里面，他们需要什么……我称之为

① 艾·里斯，杰·特劳特．广告攻心战略——品牌定位 [M]．刘志毅，译．北京：中国友谊出版公司，1994：35.

② A·佩恩．服务营销 [M]．北京：中信出版社，1998：110.

③ 迈克尔·J·贝克．市场营销百科 [M]．沈阳：辽宁教育出版社，1998：290.

④ 资料来源：波士顿咨询。

探查 (Probing)。探查完毕之后, 会发现消费者并不完全是同质的, 但仍可以将之归类, 形成细分市场。既然消费者的需要各不相同, 当然不能以同一产品来满足所有的人, 所以称之为细分化, 也可以说是分割化 (Partitioning)。接下来就会发现没有足够的资源去满足所有细分市场内的消费者, 因此必须从中选择, 称之为排定优先顺序 (Prioritizing)。最后一步是为自己 ‘定位 (Positioning)’, 也就是决定自己在该市场中的角色。”<sup>①</sup> 这项方法把消费者的需求摆在第一位, 尽可能地加以满足, 把品牌最有实力满足的那部分消费者作为目标消费者。竞争者的维度被弱化了, 品牌有尽可能发挥自己实力的空间。与之相似的是策略营销中的 STP 营销, 即细分市场 (Segmenting)、选择目标 (Targeting)、实施定位 (Positioning)。

这种思路还有一个变体, 即在权衡消费者和品牌自身时, 把品牌自身放在第一位。不是寻找对哪些消费者来说品牌可以建构成他们理想中的模样, 而是寻找对品牌来说哪些消费者符合他们预想的特征。这通常是一些不愿改变自己的品牌的做法, 比较主观冒险。

#### (2) “消费者——竞争者”方法

此方法又称寻找市场空隙法, 较多地适用于一些还未问世的新品牌定位。市场蛋糕已经被竞争者切得七零八落, 新进入者不愿一开始就硬碰硬, 从他们口中抢食, 便转而寻找一些他们还没有涉足的空白地带。只要这个剩余的细分市场具有鲜明特色, 达到一定规模, 能够赢得利润, 便常常被选为新品牌进军市场的敲门砖。也有一些屡屡在热门细分市场的竞争中碰壁的老品牌, 会尝试在冷门细分市场中另起炉灶。这是一种避开与强敌的正面冲突, 从薄弱点异军突起的策略。被竞争者忽略的市场有时蕴含着巨大的潜力, 关键是要能突破常规视角慧眼识珠。比如消费类媒体往往依据性别、年龄、职业、收入水平、兴趣爱好等个人指标细分读者市场, 各处都似乎早已有人跑马占地。但一家新创办的消费杂志通过一种不同的细分标准找到了一块颇有价值的空白市场。它按读者所处的家庭形态指标划分市场, 发现新婚家庭和即将结婚的男女消费量大, 且因缺乏经验急需各方面的信息, 但却没有一种专门满足他们需求的媒体, 就定位在这一市场, 结果很快取得成功。

#### (3) “竞争者——品牌自身”方法

品牌定位从本质上来说都是消费者定位, 因此这种紧盯竞争者, 通常与其针锋相对的定位方法虽没有突出消费者, 但项庄舞剑, 意在沛公, 真正关注的还是消费者。和上一种方法一样, 它也发生在竞争对手十分强大、难以

<sup>①</sup> 转引自屈云波. 品牌营销 [M]. 北京: 企业管理出版社, 1996: 284-285.



撼动的情况下。但与上一种不同的是，它不是改变审视消费者的角度，而是换一种眼光看自己与竞争对手的关系。市场竞争发生在不同层次，有产品形式竞争（以“德芙牛奶巧克力”为例，包括诸如“金帝牛奶巧克力”之类的许多种牛奶巧克力）、产品种类竞争（其他巧克力，包括杏仁巧克力、黑巧克力等）、类别竞争（其他糖果比如各种各样的硬糖软糖）或预算/需求优先竞争（其他食品诸如蛋糕甚至是娱乐活动，例如去电影院）。一定要弄清楚到底谁才是品牌最强劲的竞争对手。避免与强手短兵相接，挑选一些距离更远的方式与它竞争，不仅能缓冲它对品牌造成的影响，有时还能起到标新立异的作用。比如七喜聪明地将自己定位为非可乐饮料，既避开了两大可乐品牌的直接影响，又给人带来耳目一新的感觉。

#### （4）“消费者——竞争者——品牌自身”方法

这是最为充分的通盘考虑。下面我们来看看运用这种思路时要收集哪些方面的数据来作为思考的基础。首先是研究竞争态势，根据不同的购买或使用环境作出详细说明。同一形式或类别的产品（包括品牌自身和竞争者），在应用于不同的用途（比如饮料可以解渴或用于与朋友社交）时，形成了不同的竞争态势。下一个问题是确定消费者对呈现在他们面前的各种各样替代品的选择依据，明确什么样的产品利益对消费者是最重要的。当然，并非所有的特征对所有的消费者都同等重要。因此第三步寻求确定什么是重要的，以及它对每一个顾客/顾客群是何等的重要。如果消费者在这一阶段发生重要差异，则这种基于利益的分化对形成细分市场十分重要。接下来是确定竞争品牌及自身在重要属性上的地位，试图发现在不同的指标中各品牌所处的地位。第五步是用相同的指标确认消费者的要求，找到他们认为理想的品牌在各项指标中的位置。消费者在要求方面的差异将有助于形成基于不同要求和偏好的细分市场。最后将上面的所有因素组合起来，选择目标消费者与差异性优势，实施定位。一般都建议公司优先追逐那些吸引力较小，但相对于竞争者具有明显优势的市场，后追求那些有较大吸引力，但公司的优势或潜在优势只处于平均水平的市场。公司在其中占据劣势的市场则应予以避免。

#### 2. 品牌定位的具体策略

在品牌定位的前一阶段，要初步确立它的目标市场和竞争优势，而在品牌定位的后一阶段，要进一步确定以何种方式向目标市场传达这种竞争优势，制作出能被目标消费者接收和接受的信息，从各种渠道传送给他们。在这种信息中突出什么内容，主要用哪些方式发布这种信息，意味着品牌定位的不同策略。从下面的分析中我们可以看到，品牌怎样用言简意赅的方式攻

占消费者的心灵。

#### (1) 产品特点为导向的定位

顾名思义，这种品牌定位策略将聚光灯打在产品的某项鲜明特点上。比如“白加黑”感冒片就定位在同时拥有白、黑两种片剂、在不同时段分别服用的产品特点上。一般感冒药什么时候都是吃那一种，而“白加黑”白天吃白片，不瞌睡；晚上吃黑片，睡得香，正好解决了人们一般担心在白天吃感冒药会打瞌睡影响工作效率的问题。不过这种定位方法并不一定能长期奏效，因为某项新创的产品特点很容易被其他品牌模仿。但作为这种产品特点的首创者，或一贯的大力实践者，有可能在消费者心目中成为这种产品特点的代表，把特色长期地保持下去。例如雷达表长期积淀下来的“永不磨损”的品质特色。

#### (2) 因果关系为导向的定位

这是一种一把钥匙开一把锁的策略，宣称一种产品就是为解决生活中的一个问题而设计。当同一类产品中挤满了各种各样的品牌时，可用这种策略“擦肩而过”，显示各自术有专攻。以洗衣粉为例，宝洁公司相继推出了“汰渍(Tide)”、“快乐(Cheer)”、“波尔德(Bold)”、“德莱夫特(Dreft)”、“象牙雪(Ivory Snow)”、“伊拉(Era)”等9种品牌，但它们因为能解决不同问题而互不重复。“汰渍”去污彻底，“快乐”洗涤并保护颜色；“波尔德”用于洗涤柔化布料，“德莱夫特”适合洗涤婴儿衣物；“象牙雪”去污快，“伊拉”能去除油漆等顽固污渍等。

#### (3) 竞争为导向的定位

这项以竞争者为基点选择界定品牌自身的策略有很多著名案例，如为了与碳酸汽水争夺儿童市场，“Kool—Aid(酷爱)”饮料制作了这样一个广告。画面部分是一只玻璃水壶，在水壶表面上画有一个大大的笑脸，标题是“为什么这只水壶在微笑？”文案部分给出了答案：“因为加糖的Kool—Aid价格只有汽水的一半。因为Kool—Aid有维他命C，而汽水则没有。因为Kool—Aid不含咖啡因，并不含碳酸盐。因为Kool—Aid牌的清凉混合饮料含有那些孩子们喜爱的极佳水果味道。痛饮浅尝两相宜。作聪明的选择，选Kool—Aid，代替汽水。”这种定位策略和前面的两种采用同一套产品评价指标，都是为了表现本品牌产品的长处。前两种是从正面宣告，这一种则是用竞争者没有来反衬。

#### (4) 目标市场为导向的定位

此种品牌定位策略并非只简单重复定位思路中选择市场中的哪一块为目标消费者，而需要从更深层次把品牌与特定消费者的生活形态、生活方式等

方面联系起来。这种要求品牌在各方面都做到与之相称，追求细节完美，不会有前后矛盾的地方。定位在普通民众阶层的产品一般不能包装豪华、价格昂贵，而像劳斯莱斯这样的公司如果推出中低档车型，必然失去现在定位的目标市场。与一般的高档轿车不同，劳斯莱斯公司出品的劳斯莱斯（Rolls-royce）和本特利（Bentley）豪华轿车，体现了一种英国式的富豪生活方式。不是光有钱就行，还带着一股英国特有的“傲慢劲”挑剔家世血统。因此这两款轿车不仅限量生产、价格昂贵，宣扬自己是全手工打制，足以彰显品位，还限定深色轿车只能卖给王室成员和政府首脑，表现一种特权等级。

#### （5）利益为导向的定位

这是在同类产品品牌太多、竞争激烈的情况下可以采取的另一种策略。通过突出各自能为消费者带来哪些利益来避免撞车。使消费者能按自身偏好和对某一利益点的重视程度，将不同品牌在头脑中排序，置于不同位置，在有相关需求时更迅速地选择商品。这些需求不仅仅是为了解决某一实际问题，而几乎能满足人们在马斯洛需要理论中从低到高各种层次的需求。比如在汽车市场，沃尔沃（Volvo）强调“耐久安全”，马自达（Mazda）自称“可靠”，可满足人们对安全的需要，宝马（BMW）宣扬“驾驶的乐趣”，菲亚特（Fiat）标榜“精力充沛”，能满足人们自尊和受尊的需要。而奔驰（Mercedes-benz）则用“世界元首使用最多的车”显示自己象征着“高贵、王者、显赫、至尊”，以满足人们自我实现的需要。

#### （6）情感为导向的定位

美国市场营销专家菲利普·科特勒（Philip Kotler）认为，人们的消费行为变化分为3个阶段。首先是量的消费阶段，然后是质的消费阶段，最后是感情消费阶段。在第三阶段，消费者最看重的是品牌与自身的关联程度，会选择那些能满足自己某种情感渴求，或正好与理想自我概念相吻合的品牌。顺应消费心理的变化，实施恰当的情感定位可以唤起消费者的共鸣。比如“孔府家酒，叫人想家”传神地表达出人们对家庭团圆的期盼，弥漫着一种温馨的情感。而“田田珍珠口服液”以“田田珍珠温柔女性”为主题，塑造了“自然、清新、纯洁、健康、迷人、温柔”的品牌形象，能吸引女性消费者的认同。

品牌定位还有一些其他策略，这里不再一一赘述。但不管是哪种策略，在使用时一般都会面对两个问题。第一个问题，如何将不同的定位策略结合起来使用。虽然我们一直提倡在表述定位时遵循短小精悍的原则，尽可能避免横生枝节。但定位毕竟同时牵涉消费者、竞争者和品牌自身3个方面。上述的第一、第二种策略比较强调品牌自身，第三种策略以竞争者为主要着力

点，而剩余的第四、五、六 3 种策略突出关注消费者。但一个完整的品牌定位方案，不会只有孤零零的一项内容，有主还要有辅，在 3 个方面都有一个打算才行。所以对这些策略可以综合考虑，不是总共只挑一个，而是要在各方面都挑一个，再把这 3 个合为一个整体。第二个问题，如何在不同的策略与策略组合中寻找理性价值和感性价值的平衡点。传达给消费者的品牌定位就像一篇本品牌产品好处说明书，在这份篇幅有限的说明书上，提哪些“确实”（看得见摸得着）的好处和哪些虚一点（想得到）的好处，两者分别占多大比例，使用什么样的排列顺序，都需要细加推敲。特定的产品类别往往决定了品牌的理性或感性气质，你不能让铁锅承载多少美丽幻想，也不能用香水代表多少尖端科技。品牌定位要帮助品牌个性在它能够活动的范围内极力张扬。

### 三、品牌营销战略规划

明确了企业的品牌机构和品牌定位后，还需要明智与合理的制定和使用营销计划，以期在消费者最易于接受的时间和地点去打动他们。一定要明确的是，品牌营销战略规划是多方面整合的过程。品牌营销战略规划本质上和本书第 2 章所说的品牌营销战略框架是一致的，品牌营销战略框架所涉及的内容和步骤就是品牌营销战略规划所包含的内容和步骤，因此不再赘述，但推动营销战略成功的重要因素是值得关注的，并且需要在制定计划的过程中予以考虑。

#### 1. 产品设计

推动品牌营销战略成功的第一个重要因素是成功的产品设计，它能够有效的巩固品牌在消费者心目中的地位。优秀设计的 7 个基本准则：

①有关联的：设计必须反映出品类与消费者相关的、能够表现品类独有的形象和特点的信息；

②独特的：设计必须能够表现出品牌独一无二的因素；

③印象深刻的：设计必须用产品最激动人心的特质去激发消费者的记忆；

④连贯的：设计需要超越不同的产品形式和媒体介质，甚至超越时空；

⑤柔性的：设计必须适应多样化的产品和不同的媒介，给品牌留有足够的空间给将来可能的改变；

⑥紧跟时代的：设计必须跟上时代的脚步，但并不意味着赶时髦；

⑦易于传播交流的：设计必须有清楚的传播概念，确定在品牌特征和定位中什么是首先需要传达的产品特性。

## 2. 价格策略

推动品牌营销战略成功的第二个因素是价格策略，合理的定价是让品牌价值得以实现的基础，通过3种基本的方式我们能够更好的实施价格策略：

①发掘：了解什么是最能够吸引和刺激消费者去花更多的钱在某品牌上的因素；

②转换：从不同的角度对定价进行思考；

③重组：针对一个已经存在于市场的品牌，重组价格是更容易获得成效的方式。

在许许多多的行业中，日益激烈的市场竞争很容易使企业陷入“竞争漩涡”而不能自拔——“仅靠价格生存和竞争，也必然因价格而灭亡”（“Live in price, die in price”）。

## 3. 广告促销

能够推动品牌营销战略成功的第三个手段是广告促销，品牌能够通过适当的广告战略提升它的市场份额。能够促成品牌成功的广告除了能够清楚的传播品牌信息之外，还必须具有4种独特性：

①品牌利益的独特性：承诺品牌要为消费者提供的体验是其他品牌所不能提供的，同时也是消费者真正需要的；

②情感或者外延利益独特性：品牌承诺的情感或者其他的外延利益，也是其独一无二的特性所在；

③品牌人格的独特性：通过广告表现出品牌的拟人化的独特性；

④原因的独特性：让每一个消费者都能够认可品牌独特性的原因。

## 4. 媒体投放计划

推动品牌营销战略成功的第四个因素是合理的媒介投放计划，它是有关营销手段在什么时间什么地点以什么方式和什么对象进行沟通的计划，主要包括了平面媒体（报纸、杂志、专刊）、电子媒体（电视、广播）、户外媒体（户外广告牌、交通工具广告）、网络媒体（各种形式的互联网广告）、新兴媒体（如手机广告、各种分众媒体等）。合理的制定媒介计划要求：

①地域性/季节性考虑：是否在某些国家或地区需要更多的信息传播；是否在某些特定时间需要传播更多的信息；

②覆盖的频率：广告一次性的覆盖更多的潜在消费者通常比多次覆盖少量的消费者更恰当；

③连贯性与浮动性：连续的播放广告通常比断断续续的投放更有效；

④整体的广告状况：区域性的、全国性的媒介差异和文化差异都需要予以考虑。

## 5. 窄众传播与第三方营销

推动品牌营销战略成功的第五个因素是针对最重要的消费者群体或者个人的传播与第三方营销。窄众传播的6个机会：

- ①直邮（包括纸质和电子信件）；
- ②进入点营销（在他们经历重要的生活改变，需要购买新的产品时）；
- ③通过因特网；
- ④当他们在商店进行购买活动的时候；
- ⑤当他们对一个新的想法产生兴趣与冲动的时候；
- ⑥通过组织消费者参与活动。

以上机会点，以及其他机会点，单独或者结合使用，能使传播更有效率。

通过第三方营销来接近目标消费者群体，能使他们更容易受到品牌的影响。第三方营销的4种手段：

- ①影响者营销：运用可信的第三方去影响消费者的决定（例如专家、专业机构证明等）；
- ②扩散：通过口头传播来增加产品的影响力，从早期使用品牌的人开始传递信息；
- ③公众和外延关系：通过新闻媒介或者其他公共关系来传递信息；
- ④联合营销：与外界组织联合起来开发市场（例如开设论坛等）。

在确定品牌结构战略和品牌定位战略的基础上，把握以上推动品牌营销战略成功的5个因素，是正确制定品牌营销战略计划的重中之重。正如菲利普·科特勒（Philip Kotler）曾言，战略的正确性比它是否能够立即盈利更重要。制定正确的战略只是品牌营销的一个转折点，从此，品牌营销工作就要从内部决策转为外部实施，从纸上谈兵转为商场论战。

### 【案例5】

**波司登（Bosideng）：**方向对了，就不怕路远

在日益开放的今天，大量外来品牌涌入国门，这对国内一些传统的和新创的品牌带来了或多或少的冲击。在这样激烈的竞争状态下，如何更好地发展我们的民族品牌，支持我们的民族工业，使得民族产业在世界竞争格局中立于不败之地迫在眉睫。渴望国产品牌的兴起，使用中国人自己生产的高性价比产品成为众多消费者内心的真实写照。因此，波司登的发展壮大确实鼓舞了民心，它也没有辜负其“世界品牌、民族骄傲”的口号，正逐步走上

国际化的道路。



### 1. 波司登品牌发展史

#### (1) 白手起家

1976年，江苏常熟白茆镇山泾村，24岁的高德康发起成立了一个小小缝纫组，这个袖珍型企业，就是今日拥有几十亿元资产的波司登股份有限公司的前身。创业伊始，员工：11人；设备：8台新旧脚踏式缝纫机；地点：租用当地江学成老中医祖居几间房子；流动资金：缝纫组员工的零用钱；业务：缝纫修补、来料加工。在此基础上，1980年正式成立了山泾村服装厂。

#### (2) 代工起步

依靠良好的加工质量，山泾村服装厂渐渐地吸引了一些客户，人员发展到了30多人，还添置了不少设备，厂房搬到了生产队的二楼，高德康又到上海一些服装企业联系来料加工业务，经过一番努力，山泾村服装厂和上海一些知名服装企业渐渐建立了代工关系。1982年，高德康争取到了上海一品牌服装的代工订单，第二年，企业更名为常熟白茆羽绒厂，开始有了一些积累。1986年，他们投入30万元建起了新厂房，并购买了小汽车，解决了扩大生产中的“瓶颈”问题。依靠严格的企业管理，他们厂的产品质量、产量都超过了联营厂。

“旁枝竟然超过了主干！”这引起了上海总厂的警惕，于是总厂在不声不响中，中断了与常熟白茆羽绒服装厂的业务联系。

#### (3) 借牌生产

合作伙伴的离去没有压倒这个问世不久的小企业。失去业务的第二天，高德康就来到上海一家羽绒服装厂，向该厂的领导提出——“贴牌生产”。而高德康为使用这块“上海产品”牌子，付出的代价是每年 25 万元。

谈起这段合作的经历，高德康对记者说：“20 世纪 80 年代后期，市场上各种需求刚刚释放，羽绒服风靡一时，即使是在大城市，人们也要凭票走后门才能买到一件。‘上海产品’是质量好的代名词，这正是我们创业初期缺少的。”在求大于供的大背景下，高德康他们大获成功，1989 年，企业赚到了第一个 100 万元，1990 年，利润达到了 700 万元。

#### （4）亮出品牌

借牌生产羽绒服，让高德康认识到了品牌的价值。1993 年赢利 2500 多万元，并更名为江苏康博集团公司，高德康任董事长。随着企业的发展，实力也越来越强，在重新组织好代理商的基础上，高德康决心打响自己的羽绒服品牌——“波司登”。

不过，此时的市场环境已经发生了翻天覆地的变化，卖方市场已变成了买方市场。1993 年至 1994 年期间，全羽绒服行业超过 80% 的企业亏损，作为新品牌的“波司登”，日子更不好过——2000 多万元的产品滞销压库，这让高德康的心情一下子凉到了冰点，头上也添了无数白发。

#### （5）反客为主

就在企业陷入困境，高德康感到绝望的时候，北京的王府井百货公司给他打了个电话——“我们要搞羽绒服反季节促销，你们参加不？”

对于波司登来说，这是根送上门来的救命稻草——不进行降价促销，这些产品就要压死；没有充足的流动资金，来年就无法开工生产。

当产品价格降到不到原来的一半时，又引发了消费者的抢购热潮。“这次降价虽然是亏本甩卖，但另一方面也起到了品牌推广的作用。”高德康说，“这让不少消费者认识了我们的品牌。”

从财务上看，这是企业前所未有的惨败，各种说法开始冒出来。有的说：“目前市场供过于求，不如不做羽绒服，转产别的产品。”有的说：“近年暖冬频现，不如先歇一歇。”有的说：“打自主品牌吃力不讨好，不如继续给人家做贴牌。”……

#### （6）对症下药

面对种种质疑，高德康开始总结经验教训。高德康分析，首先，是自己的产品本身存在颜色、面料、板型、款式、质量 5 方面的问题。其次，对“波司登”，代理商和消费者都不熟悉，在宣传方面做得不够。除了找到自己的原因，高德康也看到了当时市场上羽绒服的通病——缺乏美感。



找到了病因，就要对症下药了。1995年，股份制改造后的康博集团投资8000万元在短短4个月内改造了生产线，引入了专业设计团队，对“羽绒服”动了大手术，开发出了新一代“波司登”羽绒服。同时，康博集团在各地建立了自己的贸易公司，构建起自己的销售网——在销售上摒弃了代理制。对于高德康来说，这一次是破釜沉舟，背水一战了，因为8000万元的投资，在当时几乎是企业的全部资产。

#### (7) 新一代的“波司登”

羽绒服正式登场了——含绒量达到70%，臃肿羽绒服变成了轻薄短小、款式新颖、手感柔软，极具时装特色的新式服装，这种完全不一样的羽绒服一下子成了市场上的香饽饽，订单像雪片一样飞来。

“波司登”一炮走红。

### 2. 波司登品牌扩张之路

#### (1) 引领市场

自主创新使“波司登”打了个翻身仗，但今后的路该如何走，又摆在高德康面前：品牌成名可以毕其功于一役，但企业经营却不可以如此。其他品牌的羽绒服第二年肯定会模仿“波司登”，推出新产品，而且在品牌知名度和忠诚度上，当时的“波司登”还赶不上“鸭鸭”，“美尔姿”等领先品牌。

如何保持和扩大领先优势？“波司登”出了三招：

①引领潮流。自1996年开始，“波司登”新产品的开发能力由原来的每年开发几个款式增加到设计开发400多种款式。同时“波司登”还与中科院等科研院所合作，在同行中率先采用纳米防污面料和抑菌填充里料，收到了良好的市场效果。1997年，经过努力争取，“波司登”从中国服装集团争取到了连续十年独家发布羽绒服流行趋势的合同。“波司登”开始把握前沿产品走势的主动权，由被动适应市场开始主动引领市场。

②广告宣传。1996年开始，“波司登”用于广告的开支逐年增加，2002年广告开支为1.37亿元，到2005年这个数字是1.8亿元。“波司登”做广告的特点有二：

其一，要做就做最好。“波司登”在上海外滩寸土寸金的地方竖立了面积达1000多平方米的霓虹灯广告牌。虽然代价不菲，高德康却认为很值。

其二，找别人不注意的空白。比如央视天气预报时段的广告，一开始其他品牌羽绒服不注意，高德康说，“波司登是第一个在上面做的，发现效果还很好。”

③体育营销。从赞助“中国——捷克”联合登山队攀登珠穆朗玛峰，

到支持参加冬奥会的中国体育代表团；从出资 900 万元赞助征战 14 届亚运会的中国代表团，到成为短道速滑世界杯赛的全球赞助商；“波司登”在体育营销上可没少花钱。

通过不断提升自己的品牌，“波司登”开始一路领先，从 1995 年至 2006 年连续 12 年保持了同行业销量冠军，2006 年“波司登”品牌价值超过 100 亿元。

## （2）品牌细分

“企业大了，牌子有名了，竞争对手也就都盯着你。”高德康说。二三线品牌开始与“波司登”在市场终端贴身肉搏，蚕食“波司登”的市场份额。“波司登”的办法是进行市场细分，多品牌运营。波司登在 1992 年就拥有男装品牌——“康博”，1998 年又创立了“雪中飞”——主攻运动服装，而后又推出了以情侣为销售诉求的“冰洁”、“冰飞”品牌。高德康介绍说：“这几个品牌的目标人群都是不一样的，为了保持它们之间的不同，公司还专门配备了不同的设计团队，这样羽绒服就各有风格各有特点，相互补充，巩固‘波司登’这一高端品牌的主导地位。”

1999 年，创立不到一年的“雪中飞”品牌占据了国内羽绒服销量第二的位置。“目前的情况是‘波司登’品牌占据了羽绒服行业的顶峰，而我们旗下的其他品牌，如‘雪中飞’等占领了山腰的位置。”高德康向记者打了个比方说，“他们再想搭‘波司登’的便车，就比较困难了。因为在市场上，我们的产品已经形成了分割、包围其他品牌羽绒服产品的态势。”

## （3）走向国际

尽管在国内市场取得了很大的成绩，但高德康发现在通向国际市场的路上，还有很多困难。

首先在产品设计上，缺乏设计能力，就没有不断推陈出新的产品，就难以引导消费需求。其次，我们很多科技含量高的面料仍然要依靠进口，这方面也制约了下游服装业的创新。再次，目前服装业先进的加工设备基本从国外引进，生产效率的提高就要受到影响。

服装业在国外市场打响自主品牌还面临着文化上的差异。在发达国家，服装是极具个性化的产品。名牌服装一般都是小批量、多品种；但国内的服装品牌，一种款式的衣服一生产就是几万、几十万件。“这就要求国内服装加工企业能有短期内生产很多种款式服装的能力。”高德康说，“‘波司登’目前的产量已经做到世界第一了，产品的质量也可以与顶尖产品媲美。但‘波司登’品牌在国际上与领先品牌在国外消费者心目中的差距，却仍是很大的”高德康坦承。

虽然困难重重，“波司登”并没有停下走出去的脚步。从1998年开始，“波司登”品牌羽绒服开始出口瑞士。这几年“波司登”相继在俄罗斯、美国、加拿大等国家建立了贸易公司和专卖店。

“在国际上推广自主品牌一定要注意循序渐进，其中在国外建专卖店其实是一种很好的品牌推广方式”高德康说。

渐渐地，国外的零售商看到销售“波司登”服装有利可图，便主动走上门来商谈合作。目前“波司登”品牌服装已经进入了Burlington和Century 21等国外主流销售渠道。2005年“波司登”实现出口近2亿美元。

“只要我们坚持做下去，中国品牌服装登上世界服装市场的前台，并不是梦想”高德康肯定地说。

可以说波司登一直具有很强的超前意识，10年前刚开始穿羽绒服的时候，他们就开始设计了超长飘逸的款式，5年前他们就有采用纳米材料生产防蛀、防霉、防油、自清洁……波司登似乎永远走在羽绒服界的最前面引导潮流。现在大家谈起羽绒服，首先想到就是波司登。2006年的冬季更让人感觉到波司登的来势，且不说电视广告中反复放映的“世界品牌、民族骄傲”的画面，就是一出门在各大商场、大街小巷到处可见的波司登专卖店、广告牌，让波司登已然成为一个耳熟能详的品牌，成为国人心目中的骄傲。

（案例来源：《2007 中国品牌报告》）

## 第六章

# 创建品牌营销的市场供应品

品牌营销的市场供应品当然就是品牌，而一个完整的品牌不仅只是一个名称而已，它含有许多信息，只有将这些信息最大限度地整合起来，品牌才得以成为品牌营销的市场供应品。

品牌的构成要素可分为隐性要素和显性要素两部分，前者是品牌内含的因素，不可以被直接观察，是品牌的精神所在；后者是品牌外在的、具象的成分，可直接给予消费者较强的感觉上的冲击，是品牌的形象体现。当品牌作为品牌营销的市场供应品被塑造出来后，便具有了自身的价值和价格，而品牌本身区别与一般产品和服务的特性使得其参与市场竞争的价格确实也带有独到之处。

### 第一节 创建品牌隐性要素

品牌化的过程是一个涉及建立思维结构和帮助消费者建立起对产品或服务的认知的过程，这一过程也同时为公司创造了价值。品牌化过程的关键，是要让消费者认识到同类产品不同品牌之间的差异。这些差异的根本并不是名字的不同，标示的差异或者包装的区别，而是一些只可意会，难以言传的东西，即品牌的隐性要素。

品牌的隐性要素指的是品牌内含的因素，一般不可以被直接感觉，它存在于品牌的整个形成过程中，是品牌的精神，品牌的核心。它包括品牌承诺、品牌个性和品牌体验。

#### 1. 品牌承诺

承诺的实施方是品牌生产者即企业，受方则是品牌消费者。身为消费者，品牌对我们而言就意味着一种保证，因为它始终如一地履行诺言。产品本身不可能保持不变，而事实上许多优秀的品牌的产品都是在连续不断地改变，但仍受消费者钟情，那是因为品牌生产者灌注在产品中的经营理念、价值观、文化观始终保持稳定的原因。

## 2. 品牌个性

斯蒂芬·金（Stephen King）曾指出：用人作比喻很容易使消费者接受品牌。就像人有人格一样，每个品牌都有它自己的“风格”，如一提到万宝路（Marlboro），人们就会想到阳刚，而一提到维吉尼亚（Virginia）苗条香烟时，人们想到的则是阴柔。品牌不同于商标，它不仅是一种符号，更是凝练着一种个性。企业创造了品牌的个性，而这种个性带来的相关情感暗示，满足了不同人的需求，从而更好地使品牌与消费者建立长久的关系。

## 3. 品牌体验

消费者是品牌的最后拥有者，品牌是消费者经验的总和。在品牌的整个形成过程中，消费者扮演了一个把关人的角色，他们对品牌的信任、满意、肯定等正面情感归属，能够使品牌历久不衰，而他们对品牌的厌恶怀疑拒绝等负面感知，必然使品牌受挫甚至夭折。使用一个品牌的主观经验不同于使用同类但没有承诺的品牌产品的感觉。品牌确实能改变人们应用产品的真实情感，而这些往往就形成了一种无形的价值。

不同于显性要素，隐性要素不能一蹴而就，它要在长期的品牌营销推广中逐步形成。显性要素可以由品牌拥有者完全掌握，而隐性要素还高度依赖于品牌与消费者的互动。

### 一、建立品牌承诺

在日益开放的市场环境中，企业为了赢得消费者的信赖，区别竞争品牌，表明自身的态度和责任，有必要做出适当的承诺。品牌承诺是由品牌所保证的能为消费者提供和兑现的内容，这种内容可能是某种产品功能、某种服务方式，也可能是某种特殊利益或独到体验。从实践来看，有效的品牌承诺管理，能为企业带来持久的业绩和良好商誉。

最初对品牌承诺的认识局限于产品层面的理解，认为品牌承诺等同于产品体验，可视为消费者在产品层面上的一种对品牌的情感和心理的附着（Fournier, 1998 年；Lastovicka and Gardner, 1978 年）。更新的观点认为，品牌承诺可以不源于产品的体验，并且指出，品牌与消费者联系着的某种关系打断了产品与品牌承诺之间的界限，品牌承诺应该更广泛地涉及企业对消费者的关心和对消费者心理与行为的理解，并引入了“要使人的生活有意义”的观点（Fournier, 1998 年）。

品牌承诺必须由市场驱动。也就是说，它必须反映消费者对于品牌的真实需求以及企业的执行方案。品牌承诺是一整套承诺，通过这些承诺可使现有消费者保持满意甚至吸引新的消费者。以下是星巴克（Starbucks）基于当

前经营状况而制定的品牌承诺。

星巴克承诺提供以下服务：

- 提供质量上乘的咖啡；
- 提供各种咖啡以供选择，包括食品和其他饮料；
- 营造温暖、友好的家庭氛围，适合与朋友聊天或阅读；
- 在星巴克，不仅仅只是享用咖啡本身，更多的是享受喝咖啡的经历；
- 员工友好、大方、热心、见多识广，并能快速满足顾客需求；
- 全球数千家分店提供同样的服务；
- 与时俱进（例如上网）、满足需求（午餐供应）、随时随地提供服务（在机场、在办公室或通过零售渠道在家享用）；
- 创建气氛友好的环境；
- 向顾客传授不同种类咖啡的知识。

总结起来，星巴克品牌将保证优质咖啡，惬意环境和周到服务。为了兑现如上承诺，星巴克采取了以下几项措施：雇用外向性格的员工，利用宣传小册子向顾客传授不同种类咖啡的相关知识，不断提供新产品来丰富顾客的体验，以及在不分地域以同样的标准培训员工。

### 1. 品牌承诺的作用

品牌承诺由企业内部执行，但是却由外部市场定义和验证，并迫使品牌管理者诚实地对待自己。具体而言，品牌承诺的作用在于：

#### （1）提高消费者的品牌忠诚度

品牌承诺有助于增强消费者对企业的信任和提高消费者对品牌的忠诚度。品牌承诺能够为企业带来持久稳定的业绩和为人称道的商誉，重要的是品牌承诺还能缓和关于公司的负面消息和负面宣传所带来的不良影响。

#### （2）激励员工

企业有一份优秀的品牌承诺并履行到位的话，必将为企业带来良好的社会效应，由此带来的自豪感可使得员工以能为该品牌出力而感到骄傲，并产生对品牌和企业的归属感，从而尽心投入到工作中去。由于消费者对于品牌的经验来自于3个方面：第一，来自品牌所传达的内容和承诺；第二，来自现实产品所带来的功能和利益；第三，来自围绕着品牌所体验到的服务和价值。这就要求员工有一个健康积极的形象和行为，这时品牌承诺就变成了一种对员工行为的约束和激励。

#### （3）指引企业行为

品牌承诺让企业成员深刻地理解该品牌的价值，明白品牌所代表的意义，那么他们在从公司政策制定、营销策略选择到公关宣传活动，甚至于日

常的言行举止都会保持与品牌承诺的一致性。品牌承诺最终通过他们的工作传达到消费者那里，并通过消费者的积极反馈得以强化。

## 2. 建立品牌承诺的方法

那么如何开始建立品牌承诺呢？要建立良好的品牌承诺，企业首先必须了解目前的市场对品牌提出的一整套承诺要求，接下来必须确定这份承诺是否是品牌应该拥有的承诺，然后则应采取行动，改进品牌承诺或是加强现有承诺中的积极内涵。如果品牌管理和营销者掌握了以下4个要素，整个过程就会非常顺利。

### (1) 从消费者的角度理解品牌承诺

在制定品牌承诺时，必须明确消费者的基本需求和期望需求，承诺的内容应在满足基本需求的基础上，强调重要且独特的期望需求的关键性和独特性。在建立品牌承诺时品牌营销者应该提出一系列问题，这些问题要由消费者而不是营销人员自己来回答：

- 购买这类产品时，你期望从中获得什么？
- 在企业应该提供的服务中，最重要的是什么？
- X品牌是否满足了你的利益要求？为什么？
- X品牌作出了什么承诺？积极的承诺是什么？消极的承诺是什么？这些承诺对你有什么影响？
- 其他品牌具备与众不同的承诺吗？
- 如果你选择了X品牌，真实的使用情况符合你的预期吗？
- 采取怎样的措施才能使购买和使用体验更加美妙？
- 在购买前、使用中或是使用后，X品牌是如何达到你的期望？
- 提及X品牌时，你还有其他期望吗？

品牌营销者应该勇敢地去了解这些问题的真实答案，而不是保守地思考这些问题，应该把它当成实现长期品牌满意度最大化的关键一步。

### (2) 将品牌承诺转化为标准

承诺似乎难以量化和标准化，但将品牌承诺转化为标准将帮助我们决定采取怎样的方式保证品牌承诺变为现实。为了将品牌承诺付诸实践，也许需要对组织结构进行调整，对业务进行投资，并且花时间进行培训，消费者不难发现品牌承诺得到了支持。企业需要了解消费者具有怎样的品牌联想，或者企业希望消费者具备怎样的品牌联想，进而思考如何将消费者心目中的品牌联想以可操作和可执行的品牌承诺赋予他们。图6-1展示了一份主流报纸的品牌联想向品牌承诺的转变。

### (3) 履行品牌承诺中“好”的承诺

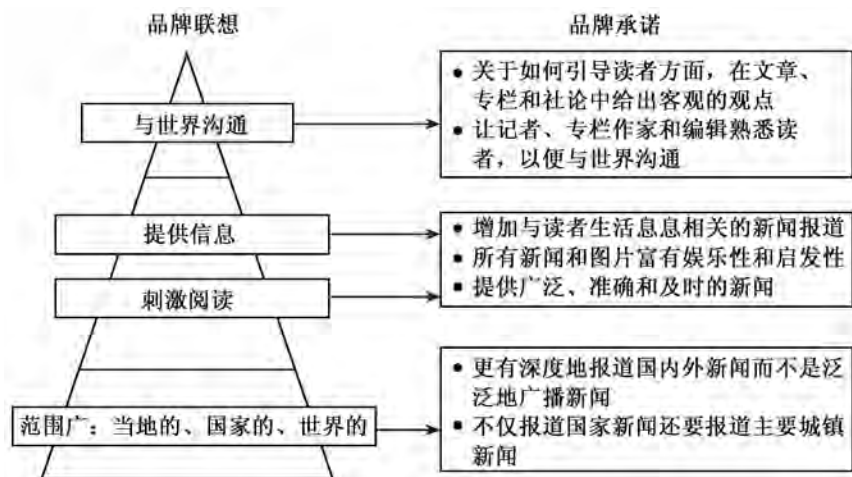


图 6-1 一份主流报纸的品牌联想向品牌承诺的转变

除对消费者作出积极的许诺外，品牌承诺也承载了消极的属性。因此，加强正面的承诺并消除消极的承诺是非常重要的。

星巴克的承诺无处不在，重要的是消费者每一次光顾星巴克，所获得的体验和满意度是相同的。1999 年星巴克提价时，对销售和品牌几乎没有造成任何影响。同样，当星巴克推出新产品时，会很快得到市场的认同，因为星巴克宣扬并履行的品牌承诺使消费者对其上述行为表示认同和接受。但是，当星巴克增加分销渠道时，却使自己面临着失去对品牌承诺的危险。不断有旅客抱怨联合航空公司（United Airline）飞机上的星巴克咖啡味道。或许这里的咖啡比任何其他航空公司的咖啡都好喝，但由于它是星巴克，所以消费者对它的期望值无疑更高。

这就要求企业对未来进行规划并使品牌承诺与品牌愿景相联系。显然，如果希望未来的承诺成为现实，就需要今天的加倍努力和悉心呵护。

#### （4）揭示和列举“不好”的承诺

星巴克的案例也说明，很多看似积极的承诺恰恰是给消费者带来困扰的方面，正视品牌承诺中的消极部分，才能改进品牌承诺，以防止消费者的流失。

品牌承诺是赢得消费者信赖与亲近的保证，也为品牌本身塑造了独有的精神。充分了解品牌作出的承诺，明确什么对消费者最重要，明确品牌可以作出的承诺以及不利因素和需要改进的地方，然后建立包含所有这些因素的



承诺。这样就产生了以消费者为导向的、易于操作的品牌承诺。

## 二、展现品牌个性

国外一项调查显示,抽“万宝路”(Malboro)香烟的人,平均每盒香烟要从口袋里掏出来30次,其中至少有1/3是为了欣赏和向别人显示这个品牌。<sup>①</sup>正如美国营销大师奥格威指出的,“最终决定品牌的市场地位的是品牌身体上的性格,而不是产品间微不足道的差异”。

个性,本是一个表述人的性格特征的概念,在心理学中,个性又称人格,它包含3层意义:第一,是指个体之间差异的那些独特的特征,又称个性特征;第二,是指一个人的稳定的个性特征,而不是那些一时的、情绪性的、偶然的表现;第三,个性表现在个体对环境的行动与反应方式上,如遇到危险,不同个性特征的人有不同的表现,有的人勇往直前,有的人懦弱退缩。将个性概念运用到品牌上,就产生了所谓的品牌个性。

大卫·艾克(David Aaker)认为,品牌个性是品牌战略设计者希望建立或保持的独特品牌联想。这些联想表现了品牌代表着什么,暗示着组织成员对消费者的承诺。品牌个性应通过产生一个涉及实用性、情感上或自我表现的利益的价值计划,帮助在品牌与顾客间建立良好的关系。

林恩·阿普绍(Lynn B. Upshaw)认为,品牌个性是指每个品牌向外展示的品质,这些品质特点与人的某些特点十分接近。品牌特征就如同品牌的指纹,每一个品牌都有绝对不同的个性。百事可乐(Pepsi-cola)年轻、活泼、刺激;奔驰轿车尊贵、富有、自负;柯达(Kodak)胶片淳朴、顾家、诚恳。品牌个性是品牌相互区别的特征,是品牌形象塑造的基础。品牌个性使一个本没有生命的物体或服务人性化了,它能够解除一个潜在消费者的武装。“真正的品牌有自己的生命,这个生命就在人们的生活中。品牌个性定义了人们生活的大致要求。”“只有品牌个性,才能使品牌变成有生命的东西,才能赋予品牌人性化的特征,让人们接近它,得到它”。<sup>②</sup>

品牌个性应是细致分析和逻辑思维的产物,它可来自与品牌有关的领域中的任何一个角落,它的形成是企业长期有意识培育的结果。一般而言,品牌个性可以从以下方面发掘:

### 1. 产品在市场上的表现

产品是品牌最重要的载体,企业产品在市场上的表现形成了品牌鲜明的

<sup>①</sup> 李光斗. 品牌竞争力 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004: 91.

<sup>②</sup> 岳文厚. 品牌魅力 [M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2002: 109-118.

个性。英特尔（Intel）的 CPU 产品以极快的速度推陈出新，使得“创新”成为英特尔最重要的品牌个性，这也使得电脑用户趋之若鹜，从而造就了英特尔巨大的商业成功和品牌价值。

## 2. 品牌的使用者

具有类似特征的消费者经常使用相同品牌，久而久之，这群使用者共有的特性就与该品牌建立了关联，从而形成该品牌的个性。例如，摩托罗拉（Motorola）是中国手机市场的开拓者，最初有能力购买手机的消费者多为成功的商务人士，逐渐商务人士共同的行为特征就凝聚在摩托罗拉品牌中，从而形成了摩托罗拉成功、自信、注重效率的品牌个性。

## 3. 品牌代言人

品牌代言人自身的个性可以传递给品牌。在这方面做得最出色的当属耐克（Nike）公司。从波尔·杰克逊（Phil Jackson）到迈克尔·乔丹（Michael Jordan），耐克一直选择著名运动员作为自己的品牌代言人，这些运动员的形象和行为阐释了耐克“Just do it”的品牌个性，从而制造了大量品牌追随者。

## 4. 品牌领袖

随着一家企业不断发展壮大，品牌不断亮相和传播，其品牌领袖也会逐渐被人们所熟悉，其个人品质也会注入该品牌的个性。世界著名品牌“鳄鱼”的创始人是一个运动员，他在赛场上总是像鳄鱼一样死死地盯着对手，因而一些观众亲切地称他“鳄鱼”。退役后，他转而经商，将其产品命名为“鳄鱼”，以纪念自己对体育的执著，正是这种执著，造就了一个举世闻名的世界品牌。亦如比尔·盖茨（Bill Gates）之于微软，杰克·韦尔奇（Jack Welch）之于 GE（General Motors），张瑞敏之于海尔，品牌领袖以自己的形象塑造了品牌，突出了品牌个性，并使品牌与竞争者区别开来。

品牌专家沃利·奥林斯（Wally Olins）在《企业形象》一书中谈道：“世界上互相竞争的各大公司的产品将越来越相似，这毫无疑问意味着一个公司的特性、整体形象将是人们在两个公司之间作选择时最重要的考虑因素。”品牌个性可以超越产品而且不容易被竞争品牌模仿，塑造品牌就必须塑造品牌个性。

据品牌专家大卫·艾克（David A. Aaker）的介绍，在测量品牌个性方面，使用“品牌个性尺度”（见表 6-1）的五大要素可解释所有品牌之间的差异，他认为 93% 的品牌都希望拥有这 5 种个性：

表 6-1 品牌个性尺度<sup>①</sup>

五大要素	不同层面	词语描述
诚实， 如康柏 (Compaq) 柯达 (Kodak)	纯朴	以家庭为重、小镇的、循规蹈矩、蓝领的、美国的
	诚实	以诚心的、真实的、道德的、有思想的、沉稳的
	有益	新颖的、诚恳的、永不衰老的、传统的、旧时尚的
	愉悦	感情的、友善的、温暖的、快乐的
刺激， 如保时捷 (Porsche)	大胆	极时髦的、刺激的、不规律的、外向的、煽动性的
	英勇	冷酷的、年轻的、活力充沛的、俗丽的、冒险的
	创意	独特的、风趣的、令人惊讶的、有鉴赏力的、好玩的
	时尚	独立的、现代的、创新的、积极的
能力，如 IBM、美国证 券交易所 (American Stock Exchange)	可靠	勤奋的、安全的、有效率的、可靠的、小心的
	聪明	技术的、团体的、严肃的
	成功	领导者的、有信心的、有影响力的
教养，如奔驰 (Benz)、 露华浓 (Revlon)	上流	有魅力的、好看的、自负的、典故的
	迷人	女性的、流畅的、性感的、高尚的
粗鲁，如万宝路 (Marlboro)	户外	男子气概的、西部的、活跃的、运动的
	强韧	强韧的、粗野的、强壮的、愚蠢的

品牌个性是品牌识别中最能体现差异、最活跃、最激进的部分，它展现的是用户与品牌有关的利益或原因。当我们谈及个性时，指的是消费者认知品牌的尺度，它典型地反映一个消费者的个性，触及品牌的核心领域。

品牌个性是以品牌定位为基础的，品牌个性是品牌定位在宣传的基调、情感或理念方面一种自然的延续。很多时候品牌的定位是消费者对品牌的看法，而不是品牌销售者笃信他们传达给消费者的信息。所以在考虑定位方案的时候，营销者需要确定究竟选择哪种方案，才能实现品牌的战略个性。品牌个性反映品牌定位，又往往是对品牌定位的深化。也就可以说，两个品牌可能存在同样的定位，如同样的竞争类别、同样的诉求对象、同样的宣传政策、同样的价格策略，但完全可以拥有不同的个性。

<sup>①</sup> 资料来源：Jennifer L. Aaker. Dimension of brand personality. Journal of Marketing Research. Vol. 35, 1997 (August).

不管品牌个性呈现出何种特征，都要看它是否有利于提高品牌的市场竞争力，是否有利于刺激和影响消费者。品牌个性除了是每个品牌向外展示的品质，也是品牌和消费者联系互动的纽带。这种个性既要有别于竞争品牌，又要与消费者的个性心理相吻合。品牌个性具有强烈的情感感染力，可以抓住消费者的兴趣，保持品牌的忠诚。品牌个性如果不符合买方的意图又不能提高买方的价值，这种个性就失去了它的本来意义。并非所有的个性都能成就一个品牌，离奇、古怪、远离消费者心理欲求的个性，都是不可取的。品牌个性是扣人心弦的召唤，是品牌增值的筹码。

品牌个性是由里及表渗透出来的，不是强行贴上去的膏药，品牌个性在品牌营销中表现为各种品牌行为，奥格威曾将几个品牌行为和品牌个性的对应关系列出，见表 6-2：

表 6-2 品牌行为与品牌个性的对应<sup>①</sup>

品牌行为	个性特征
常改变定位、产品形式、象征、广告等	轻浮的、精神分裂的
经常性的赠送和折价券	廉价的、未受过教育的
密集广告	外向的、受欢迎的
强势服务、易使用的包装等	易亲近的
特性、包装的延续	熟悉的、舒适的
高价值、独占流通、高级刊物做广告	势利眼、世故的
友善的广告、担保人	友善的
与文化事件、公共电视有关系	具有文化意识的

可见品牌个性是品牌行为的基础和依据，品牌行为也表现和影响品牌个性的形成和塑造，因此品牌营销者更需要在深刻理解品牌个性的基础上，谨慎实施品牌行为，以捍卫品牌的个性。

品牌个性的呈现方式一定要贯彻一致。如果我们有一个朋友，讲话方式常有不同的口音，按他的心情随意而定，这会令你感到迷惑。同样，品牌必须看起来、感觉起来有鲜明的一致性，并且描绘出一个符合个性的视觉风格，最简单的实验是“识别测试”。选择一堆广告，把上面的商标或者品牌

<sup>①</sup> 资料来源：David A. Aaker. Building Strong Brand, The Free Press.

名字都拿掉，如果消费者仍然能够从中认出这是哪家的品牌，那么就说明商家的品牌建立比较成功。要让品牌呈现方式别具一格，必须充分了解消费者购买心理，把握好他们的消费动机、需求、行为模式、消费决策模式，使产品在他们心目中具有栩栩如生的感性形象，才能诱发消费者的欲求和联想。

### 三、创造品牌体验

纽约，66 000 平方英尺的耐克城就如同是对耐克品牌的一首赞美诗。在篮球区，是一幅耐克代言人——超级球星迈克尔·乔丹（Michael Jordan）在篮球场上跑动的画面，在扬声器中还发出运动鞋与地面摩擦的吱吱声，置身其中的消费者，他们会拿起篮球拍打，会穿上球鞋跑跳，会想象自己与乔丹的过招，会记起 NBA 赛场的喧嚣……

从经济价值递进的规律来看，在服务经济中，产品被商品化，产品间几乎是没有什么差异的，消费者不再关心这些产品来源、特性、质量，他们只关心价格。企业为了使自己的产品有别于竞争者，不得不将服务融入进来，以新的价值吸引消费者。同样，服务现在也正向商品化方向发展，所有的电器都承诺上门保修，电信服务比拼的也主要是价格。曾经的“新的价值”已经老化，新的“新的价值”——体验，正在被期待。当人们购买商品时，获得物品；当人们购买服务时，购买“一组按自己的要求实施的非物质形态的活动”，当人们购买一种体验时，“他是在花时间享受某一企业所提供的一系列值得记忆的事件——就像在戏剧演出中那样——使他身临其境。”所以说，“产品满足需要，体验满足欲望”（Marc Gobe，2004）。

在体验经济的时代，品牌之间的竞争表现为向消费者提供一种全新的体验和感受。人都追求一种社会认同感，物以类聚、人以群分，人在社会中要寻找自己的阶层属性、社群属性。消费者通过消费同一类产品使自己有社会归属感，同时消费者通过消费体验获得一种感觉，释放自己的恋物情结，得到一种社会认同。为什么假冒的名牌也有市场，就是因为对有的人来说，即便是假的也可以提供一种虚幻的满足。

体验在品牌的创立、维持和提升上具有不可轻视的作用。品牌体验是一个或者一系列的消费者与品牌之间的互动，这些互动会造就一种反应；如果反应是正面的，就会使顾客认可品牌的价值。任何一项产品或服务都包含着无数的体验细节——信息搜寻、购买过程、使用和服务等，消费者全都亲历其中。很多时候消费者离去的原因不是产品或服务本身的问题，而是对体验的不满，如不经意的冷落，或服务上的不便。正是这些体验，对品牌价值造成影响。消费者对品牌的反应是产生在消费者与诸多体验的互动过程中，这

种反应又会直接影响其对品牌的判断。当消费者使用产品时，让消费者参与到更多的体验中去，对品牌创建有很大的推动作用（David Aaker, 1997）。

品牌质量必须在竞争中给人留下良好印象，但是，相对于物质方面，品牌体验对心理的影响和决定作用更甚。品牌体验不仅包括购买、使用该品牌时的各种经历和感受，还可以包括以下的方面：

- 别人对他或她的评价；
- 别人羡慕的眼光；
- “我也有”的表情；
- “哇地一声”，惊讶万分；
- 神秘的微笑；
- 瞪大眼睛，嫉妒不已。

这些都是构成品牌体验的丰富素材，它们既能打动消费者的情感，又能吸引他们的理性判断，从而树立起品牌形象。甚至对没有购买过该品牌，没有用过该产品的人来说，也能在其心目中形成强烈的品牌形象感觉。但是，如果最终的体验没有达到期望水平，那么树立的“与众不同”的形象便会很快消失，负面反应随之产生。

品牌的体验依赖于对消费者需求的不断满足。这些需求包括与购买产品或服务相关的功能性需求，以及从品牌衍生出来的情感需求和效应。如果品牌的主题是产品，那么其要素就是质量、有效性，以及通过不断的、适宜的广告和促销来巩固品牌的价值与个性。如果品牌是一种服务，那么服务的质量水平以及独特性就代替了产品质量的水平。

乘坐过东方航空云南公司飞机的乘客，若是遇到“金孔雀”班组或者“云莺”班组的空中小姐都会眼前一亮，她们穿着的不是一般的航空制服，而是绚烂多彩的民族服饰。有时候是“佤族”，有时候是“布依族”，有时候是“傣族”，总之是云南26个少数民族中的一个。“少数民族”姑娘们在机舱里走动时都粘住了无数双乘客的眼睛。接下来的旅程中，空姐还介绍了许多云南少数民族的风俗，其中傣族等好几个民族都有“抛香包”定情缘的风俗，就是在部落聚会时，姑娘把香包抛给心仪的男子，如果男子接受了香包就表示对那位姑娘“有意思”，当晚他们就可以约会，香包就像那丘比特的爱情神箭。正当乘客们听得入神的时候，空姐开始在机舱内抛香包，乘客们无不感到兴奋，接到香包的乘客更是像中了头彩一样欣喜若狂，机舱内顿时充满欢声笑语，本来平淡乏味的旅程因此让人欣喜不以并且难以忘怀。东方航空云南公司没有采取单纯的价格比拼，而是提供美好而独特的品牌体验使消费者愿意为之付钱，愿意再次乘坐享受。

消费者的体验是多方面的，要将他的体验集中到品牌体验上，即一切的体验都归结为对品牌的体验。品牌是值得记忆的美好体验产生的感觉、情感和认知的丰富源泉，商品和服务成为消费者产生体验的道具，“创造一种与公司品牌同义的顾客体验已被认为是公司业绩的关键驱动力”（Shaun Smith, Joy Wheeler, 2004）。

体验是指人们用一种从本质上说很个人化的方式来度过一段时间，并获得过程中呈现出的一系列可记忆事件。品牌体验便是要让消费者的体验缘于品牌且依赖于品牌，这样才能使品牌体验成为品牌价值。名噪一时的《体验经济》一书中，将体验分成了4个部分，分别是：娱乐（Entertainment）、教育（Education）、逃避现实（Escape）和审美（Estheticism），如图6-2，这是企业创造具有价值的品牌体验的出发点。

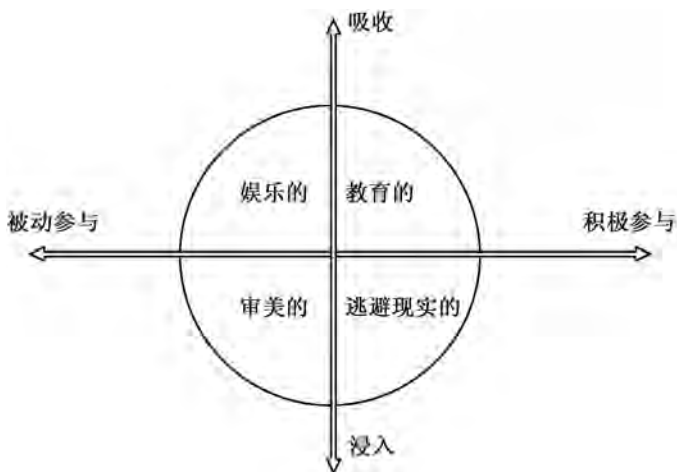


图 6-2 体验的类型

### 1. 娱乐体验

娱乐体验是吸引消费者，并创造品牌体验的一种方式。席勒在《美育书简》中提出：人有两种本能，感性本能与形式本能——结合起来产生了游戏本能。这里的“游戏”不是狭义的“游戏”，指的正是娱乐。追求娱乐体验是人类的本能。

在提供娱乐体验方面我们最熟悉的例子莫过于“迪士尼（Disney）”乐园。迪士尼世界以其独有的梦幻般的魅力，每天都吸引着成千上万来自世界各地的游客。园内彩车游行，旧日的街道，迪士尼动画中的形象，古老的童

话传说，惊险刺激的游戏，未来世界的梦想，这一切构成的极尽娱乐之能事的品牌体验，让所有人流连忘返，无论是成人还是孩子，都会被它深深地吸引，一次又一次地踏入迪士尼乐园的大门。

## 2. 教育体验

教育体验，是指使消费者能在与品牌互动的过程中获得知识。它与娱乐体验不同，在娱乐体验中人们被动地受到吸引；而对于教育体验而言，人们为了获得某种知识技能而主动地参与到一项活动中。近年来，许多针对客户的商业会展，无论汽车展、食品展，还是电器展甚至建材展，都吸引了众多普通消费者的关注和参与，他们正是奔着教育体验而去的。

索尼（SONY）有一种终端，那里展示的全都是索尼最新研制和开发的顶尖产品，如机器人。人们在那里可以看到最先进的电子产品，了解它们的特点和使用方式等，窥探科技发展的方向，感受人类创造力的伟大。索尼所创设的这种具有教育体验价值的品牌体验，和其品牌定位以及品牌个性相互呼应，相得益彰。

## 3. 逃避体验

逃避体验，它指消费者不仅完全沉浸在某种体验里，而且还主动积极地参与这种体验的营造过程中，以此获得逃避现实的感受，如玩角色扮演类的网络游戏，在赌场赌博，到 DISCO 蹦的，玩惊险刺激的极限运动等。这并不是一种心理的病症，而是一种心理调节的方式，每个人都会有这样的心理需求。俗话说：当局者迷。或许使自己暂时逃开现实的某种状态，而沉浸在另一种体验里，反而能够找回在原有世界中失去的平衡。

创造逃避型的品牌体验，在于鼓励消费者积极参与，全情投入。如钱柜 KTV（Partyworld），日本人发明的卡拉 OK 这种娱乐方式和娱乐工具被含蓄且内敛，自制而害羞的东方人迅速地接受和喜欢了，许多人唱卡拉 OK，就是寻求逃避式体验，是为了宣泄情绪，为在声嘶力竭中体验刹那间的放纵。钱柜提供舒适的私密空间，良好的音响设备，齐全的备选歌曲，加上可口的食品饮料。其为了消费者更完美而纯粹的逃避体验所做的所有努力，都成为自己品牌体验的利益所在。

## 4. 审美体验

在审美体验里，消费者沉浸于美好的事物或者环境之中，但是他们自身对事物或者环境极少产生影响或者根本没有影响。仿佛有一种“体验太奢侈，旁观最优越的”姿态，其实同样是在参与和经历着一种体验，比如观光旅游、看芭蕾舞演出，或者坐在江南小镇的乌篷船上。审美体验决不是矫揉造作，它荣辱不惊地融于与品牌相关的细节之中，人人都爱吃美食，人人



都爱看美女，人人都爱听好歌，这都是审美体验需求的驱使。无论是娱乐还是教育或者逃避的体验，都需要审美体验与之共存。

在电子游戏被誉为“第九艺术”的今天，任天堂（Nintendo）已经成为电子游戏的代名词。作为全球电玩市场上的“大哥大”，任天堂把人类对视听的审美需求深深植入自己的品牌体验。借助于多媒体技术，电子游戏极力创造出一个美丽得近乎残酷的虚拟世界，使得人们能在游戏世界中尝试在现实世界中无法奢望的极端的视听体验。电子游戏创造了视听的盛宴，即使暴力，即使金钱，即使变异，也有着它们对美学的固执追求。

以上四类体验是企业根据自身品牌定位和品牌个性创造符合消费者需求的品牌体验的基础。企业可以围绕其中一种深刻发掘与品牌相关的体验，也可以结合运用和构建。品牌体验的确是一种心理现象，是属于情感领域的事情，是看不见摸不着的，但是提供品牌体验的方式和道具是现实而物质的。就像评论家对迪士尼乐园的赞美：“迪士尼的精髓不是它的幻觉，而是它的写实主义。”

“产品终会腐烂，建筑终会老化，人也终有一死，而品牌却可以历经久远而不衰。”这是联合饼干公司前董事长海科特·赖宁爵士（Hector Laing）对品牌的理解。

## 第二节 设计品牌显性要素

品牌的显性要素指的是那些用以标记和区分品牌的因素，是“消费者能够直观辨认的品牌特征”，是“一个品牌与众不同的持久形象表达，是消费者能够经常认可并且能够将其与品牌联系起来的特征”，“它是从品牌长期发展的高度出发，并且与市场融合的，有突出的可辨认特征的品牌营销因素（例如：一个图标，关键广告词，形象，音乐……）。”<sup>①</sup>它是品牌外在的、具象的东西，可直接给予消费者较强的感觉上的冲击。如果说品牌的隐性要素是在品牌营销中与消费者互动形成的，显性要素则是在品牌建立之初，通过人为设计构筑的。但无论是品牌的隐性要素还是显性要素，在创建时应当从品牌战略地高度出发，考虑后期的品牌传播、营销与管理，致力于尽可能多地增加品牌的价值。

<sup>①</sup> 紫罗兰员：罗兰贝格。

## 一、品牌显性要素的设计原则

品牌显性要素可以用来确定和区分一种产品的视觉或听觉信息。最常见的品牌显性要素包括品牌名称、标识、符号、特征、包装和广告语等。品牌显性要素的选择有助于提高品牌的知名度，或者增强品牌给人的强有力的、讨人喜欢的、独特的联想。要检验品牌要素在树立品牌方面的贡献，就要考虑消费者在仅仅知道品牌名称、标识或别的要素的情况下对产品的看法。<sup>①</sup>为了保证品牌显性要素的作用最大化，在设计品牌要素时需要遵循一定的标准（见表 6-3）。

表 6-3 品牌显性要素设计原则

1	可记忆性	容易识别
		容易回忆
2	有含义性	描述性
		说服力
		趣味性
		联想性
3	可保护性	法律角度
		竞争角度
4	可适应性	灵活
		可更新
5	可转换性	产品门类内/间
		地域和文化界限间

前两个标准——可记忆性和有含义性，在品牌建立时显得尤为重要；后三个标准——可保护性、可适应性和可转换性，则是适应品牌营销管理要求的原则，对于市场供应品的品牌的综合能力和长远价值意义重大。

### 1. 可记忆性

选择那些有内在可记忆性的品牌显性要素，才能使得消费者在购买和消

<sup>①</sup> Kevin Lane Keller. 品牌战略管理 [M]. 李乃和, 等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2003: 63.

费的环境中很容易记起和辨认，以形成高水准的品牌意识。换言之，某些名字、符号、标识及类似因素的固有特征，即它们的文字内容、视觉形象等，可以增加品牌的记忆性，塑造品牌营销的市场供应品就要去寻找、发掘具有这样特质的因素，构成自己品牌的表现形式。例如，麦当劳的黄色“M”标识，即是“McDonald's”的首字母，形式简单，容易记忆，其鲜明的黄色，不仅具有行业调整，而且醒目易见。

## 2. 有含义性

品牌显性内在的含义可以加强品牌联想的形成。品牌显性要素可以涵盖各种意义，首先，从描述性的角度说，品牌显性要素在多大程度上反映了产品类别的一些信息，消费者在多大程度上能够根据某一品牌显性要素正确分辨相关的产品类别。其次，从说服性的角度讲，品牌要素在多大程度上显示了该品牌的主要特征或利益，如它是否传递了产品成分或用户种类的某些信息。可记忆的或有意义的品牌显性要素，能够减少为建立品牌意识、品牌联想而进行品牌营销的成本。

## 3. 可转换性

品牌显性要素的可转换性是指产品种类和地域两个层面：首先，品牌显性要素对产品线和产品种类的延伸能起多大作用，如何在相同或不同的种类中利用品牌引进新的产品。例如，“娃哈哈”这个品牌名称，具有典型的以儿童目标市场的特点，也就限定其适合延伸的产品类别。其次，当品牌进入到一个有着不同地域文化内涵的市场，品牌显性要素是否能够顺利转换为当地消费者所接受的品牌要素。这不仅仅涉及品牌显性要素本身的设计，而且更与品牌转换时的翻译水准有很大关系。如“可口可乐”，英文名称是“Coca Cola”。Coca 和 Cola 是两种植物的名字。翻译成“可口可乐”，不仅保留了原文押头韵的响亮发音，而且完全抛弃了原文的意思，而是从喝饮料的感受和好处上打攻心战，手段高明。

## 4. 可适应性

设计品牌的显性要素时必须考虑其在一段时间内的适应性，因为社会在变，市场在变，消费者的需求、喜好和价值观也在变，品牌要素必须具有能够适应这样的变化，适应的方式就是保持更新。品牌显性要素越是具有可塑性，它的更新也就越容易。例如，2003年2月，可口可乐在中国市场首次更换中文标识——传统的中文字体被弯曲流畅的斯宾塞中文字体所取代，使可口可乐的标识更具现代感与时尚感。

## 5. 可保护性

品牌显性要素的可保护性可以从法律和竞争两个角度去理解。从法律角

度看，以下几点非常重要：

- ①选择可在国际范围内被保护的品牌显性要素；
- ②向适当的法律机构正式注册；
- ③积极防止商标遭受其他未授权的竞争侵害。

2003年4月28日，当时品牌价值已有400亿元人民币的联想放弃已用15年的“Legend”标志，更换英文标识为“Lenovo”，就是出于法律保护的考虑。因为“Legend”英文在很多国家已经被别人注册，欲海外扩张，必须改头换面。同时，即使一个品牌显性要素可以受到法律保护，竞争行为仍可能夺走不少品牌显性要素本身所提供的价值。如果名称或包装很容易被模仿，该品牌就失去了许多独特性。

品牌显性要素的设计和选择有多种方法和相关的准则。以上前两个标准更富于进攻性，目的是创建品牌知识结构；后三个标准更富于防御性，目的是充分重视和保护品牌知识结构的价值。

## 二、品牌命名

英国航空公司（British Airways）不仅为它的公务舱服务命名为“俱乐部等级”，还将它的经济舱服务命名为“世界旅行家”。通过这种聪明的方式，向他的长期乘客传递的信息是：乘客在某种意义上也是特殊的。<sup>①</sup>

一提到“奔驰”，人们就联想到德国产的小汽车；一提到“富士”，人们就联想起日本胶卷；一提到“可口可乐”，人们就联想到美国的碳酸饮料。由此可见，品牌名称是品牌的代表，是品牌的灵魂，体现了品牌的个性和特色。好的品牌不仅可以引起消费者的独特联想，还可以准确反映产品的特点，有强烈冲击力，刺激消费者的消费心理，增强消费者的购买欲望。对于企业而言，好的品牌命名还可以提高自己和产品的形象，是无价的财富。

### 1. 品牌名称的分类

品牌名称是品牌的一个基本而重要的构成要素，它不仅将产品本身的内容加以概括，还反映着企业的经营理念、价值观念、文化等。它在整个品牌中起着提纲挈领的作用，是消费者记忆品牌和品牌传播的主要依据。品牌名称有多种分类：

#### （1）按照品牌名称的文字类别划分

- ①文字型品牌。文字型品牌即品牌完全由文字的组合来命名，这种品牌

<sup>①</sup> Kevin Lane Keller. 品牌战略管理 [M]. 李乃和, 等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2003: 14.

命名方式最为常见。例如以第一个字母大写 H 为图标来刺激人们视觉的 HONDA（本田）。以四个连接在一起的圆环使人联想起四只车轮的 Audi（奥迪）。IT 行业中的老大 Microsoft（微软）和日本家电巨头 TOSHIBA（东芝）。

②数字型品牌。数字型品牌，即品牌名完全或部分由数字组合来命名。因为阿拉伯数字通行全球，所以这种品牌很简洁、醒目、易读、易记，容易给人留下深刻的印象。如 999 感冒灵、505 神功元气袋、555 牌香烟、三星电子等。

## （2）按照品牌名称的出处划分

①人名品牌。以人物姓名作为品牌名称时，大多选用创业者、设计者和名人姓名来命名。如，宝洁公司（P&G）1837 年由威廉·宝特（William Procter）和詹姆斯·洁保（James Gamble）创建，取这两位功臣姓氏的首字母“P”和“G”作为品牌，十分有纪念意义。在世界著名品牌中，以人物姓名命名的占相当大的比重，如酒类中有轩尼诗（Hennessy）、马爹利（Martell），食品中有雀巢（Nestle）、麦当劳（McDonald's），汽车产品中有福特（Ford）、劳斯莱斯（Rolls-Royce），服装产品中有拉夫劳伦（Ralph Lauren）、夏奈尔（Chanel），化妆品中有羽西（Yuesai）等。

②动植物名品牌。以动植物命名的品牌很多，但真正成为世界级著名品牌的的确不多，这可能与各国居民对动植物的熟悉度与爱好程度不同有关，所以运用这种品牌命名方式，想让品牌在世界范围内走红不太容易，但要想在地区内畅销，倒是行之有效。以动物命名的品牌如金利来（Goldlion）、熊猫、大白兔、孔雀、斑马、Crocodile（鳄鱼）等；以植物名称作为品牌的如梅花、椰树、牡丹、苹果等，其中的苹果（Apple）和鳄鱼（Crocodile、Lacoste）已算是此类品牌中的佼佼者。

③地名品牌。即以产品的产地或所在地名称为品牌命名。如干邑是法国地名，现成为法国多家著名白兰地通用品牌。再如我国啤酒业的“青岛啤酒”、“燕京啤酒”等，我国很多香烟品牌也喜欢用这类命名方式，如“红塔山”、“苏烟”、“上海”、“黄鹤楼”等品牌的香烟。

④独创无关意品牌名称。有的以企业名称或功能名称的缩写词来命名，如国际商用机器公司（International Business Machine），简称为“IBM”；名车“BMW”是 Bayerische Motoren Werke 的缩写，“GE”是 General Electronic 的缩写。另外，索尼 Sony 品牌是其创始人井深大和、盛田昭夫根据拉丁语中“Sonus”（意为“声音”）一词，结合当时日本“Sunny boy（阳光男孩）”的流行，自创的单词。壳牌的创始人靠制作贝壳纪念品发家，故以

“shell”命名。美国新泽西标准石油（Standard oil of New Jersey）动员心理学、社会学、语音学、统计学专家用了6年花了12亿美元调查了55个国家和地区的风俗习惯，最后定名“EXXON”，堪称世界上最昂贵的品牌。

### （3）按照品牌的特性划分

①功能性品牌。我们周围许多品牌突出的是其产品的功能、效用、成分、用途。使用这一命名方式的典型是P&G宝洁公司，其推出的许多品牌皆有暗示功效的特点如舒肤佳（Safeguard）香皂、佳洁士（Crest）牙膏、汰渍（Tide）洗衣粉、海飞丝（Head & Shoulder）洗发水等。

②效果性品牌。企业以此种方式给命名，实际上是向消费者传递产品在某方面具有很强满足能力的价值信息，以期待在消费者心目中留下深刻印象，如内衣品牌“宜而爽”、“婷美”；药品品牌“肠虫清”、泻痢停；化妆品品牌“可伶可俐（Clean clear）”、“美加净”。

③情感性品牌。消费者在对品牌的认知过程中，往往会对情感属性较强的品牌产生好感，有时还会共鸣。如“乐百氏”、“万家乐”、蒙牛的“绿色心情”。

## 2. 品牌命名原则

《财富》宣称：品牌举足轻重的。并指出，可口可乐（Coca-cola）、微软（Microsoft）、迪士尼（Disney）等公司证明：有一个震撼人的名字可能是最有力的武器。品牌命名不是火箭科学，它即是一门艺术，也是一门科学，需要遵循以下原则：

### （1）简洁醒目

据日本《经济新闻》调查，品牌名称的字数对品牌认知有一定的影响，品牌名称越短越有利于传播；越简化的品牌，消费者的信息认知度越高。世界上许多著名的品牌都很简洁醒目，容易引起消费者注意，同时进一步体会时便又会发现其与众不同。英语品牌名称往往只有两三个音节，且常以“K”、“P”、“C”、“B”、“D”、“G”等字母开头，如Kodak（柯达）、Pepsi（百事百乐）、Compaq（康柏）、Bass（巴斯）、Disney（迪士尼）、Gujnnen（吉尼斯）等。而汉字品牌名称一般以两个字或三个字为宜，这符合国人习惯，许多品牌如：联想、万科、雅戈尔、多普达等。

### （2）富有文化

富有文化意蕴的品牌一方面体现了企业的精神面貌，鼓舞员工士气，另一方面容易赢得消费者的好感，继而取得赞同和认可。例如“同仁堂”蕴含“同修仁德”之意，“海尔”蕴含“海尔是海”、“海之胸怀”之意，“科龙”蕴含“科学巨龙”之意，这些有着丰厚文化意蕴的品牌，无论是对内，

还是对外，都会产生强大的感召力和激发力。<sup>①</sup>

### (3) 与众不同

品牌命名贵在标新立异，不落俗套。如德国大众（Volkswagen）汽车公司生产的桑塔纳小轿车。桑塔纳（SANTANA）原是美国加利福尼亚的一座山谷的名称，此处经常刮起一股强劲的旋风，当地人称“桑塔纳”。大众公司遂以“桑塔纳”为新型轿车命名，使消费者联想到此轿车会像桑塔纳旋风一样风靡全球。<sup>②</sup> 中国老字号“六必治”，命名取其酿酒时，六项必备步骤：黍稻必齐、曲蘖必实、湛之必洁、陶瓷必良、火候必得、水泉必香。品牌命名独具一格，因此名声大振，经久不衰。

### (4) 赋予寓意

品牌名称是商家将利益认知转化为情感认知的窗口，品牌寓意突出体现企业对消费者的告知，这种命名方式使品牌在情感上与消费者拉近了距离，有利于市场销售。如江苏红豆集团将自己生产的西服命名为“红豆”牌，原因在于“红豆”在我国人心目中是一种纯洁美好的情感象征物，提起它，人们便会想起唐代大诗人王维的千古绝句。青年人用红豆制衣相赠表达高尚的爱情，中年人以此相赠表达思念之情，老年人将红豆制衣珍藏起来寄托对各自的相思之情，海外华人把它当做对故国、故土、故乡、故人的思念。<sup>③</sup>

### (5) 揭示功效

品牌名称揭示产品功效，消费者自可一目了然。如世界饮料巨头可口可乐和百事可乐。20 世纪 20 年代，可口可乐进入中国市场，用的名称为“Kou-ke-kou-la”（原英文名称的音译），这个发音在汉语中可以是“口渴口蜡”。<sup>④</sup> 后来采用的“可口可乐”译名才恰到好处地体现出该饮料味道以及饮用感受。百事可乐，从侧面体现出其作为饮料的可口感，且从中国人的习俗来说，还带有良好祝愿的意味。

### (6) 继往开来

即品牌命名要追溯历史，弘扬传统。若能在品牌命名中融入优秀的传统文化，必将大大提高公众对品牌的认同感和亲和力。如“友谊”、“英雄”、

① 余以游. CIS 的名牌战略的王牌 [M]. 武汉: 武汉大学出版社, 2003.

② 祝合良等. 畅销商品探秘: 企业铸造辉煌的必由之路 [M]. 北京: 石油工业出版社, 2000.

③ 余明阳, 梁锦瑞, 吉赞锋, 高百宁. 名牌的奥秘 [M]. 武汉: 武汉大学出版社, 1999.

④ 保罗·唐波拉尔. 亚洲品牌之路 [M]. 吴勇, 江峰译. 上海: 上海交通大学出版社, 2001.

“中华”、“孔府家酒”、“长城”等。山西杏花村酿酒公司大力挖掘本品牌的历史文化纵深内涵，利用唐代大诗人杜牧《清明》中的“借问酒家何处有，牧童遥指杏花村”这句脍炙人口的诗，把汾酒定位于中国悠久的酒文化的代表而使之四海扬名。

#### (7) 有的放矢

任何产品和品牌都有既定的目标消费者，如果品牌能同消费者有适当的联系，就可以让人们明确知道品牌的消费主体，从而提升品牌的信息传递效果。如“娃哈哈”、“一休”、“强生”、“小白兔”是以儿童为消费主体；“麒麟”、“夕阳红”是以老年人为消费主体；“七匹狼”、“金利来”、“雅戈尔”是以男士为消费主体；“雅芳”、“玉兰油”是以女士为消费主体的，明确目标才好引导消费。

#### (8) 呼应标志

无论是先有品牌名称还是先有品牌标志，两者都要协调，都要能很好地体现出企业的文化理念，若二者能相得益彰，那更能提高品牌在市场上的战斗力，吸引消费群。如“雀巢”（Nestle）是瑞士学者型食品技术人员 Henri Nestle 发明的育儿用乳制品品牌。由于 Nestle 的英文含义是“舒适地坐定”、“依偎”的意思，像小鸟在鸟窝里一样安详和受到良好照顾一样，再加上“雀巢”的品牌标志是鸟巢的图案，极易使人联想到嗷嗷待哺的婴儿，充满慈爱的母亲和健康营养的雀巢产品。

#### (9) 国际视野

通常有两种情况，一种是该品牌可以通行全世界，如美国的 Coca-Cola（可口可乐），中国的 Haier（海尔）等。另一种是为了将产品打入国际市场，根据不同国家和民族的具体情况，适当加以改变。如“奔驰”（Benz）、“雅芳”（Avon）、“高露洁”（Colgate），汉化的名称升华了品牌的内涵，使品牌更具魅力。

#### (10) 法律保护

品牌名称的选定首先要考虑该品牌名称是否有侵权行为，品牌经理要通过有关部门查询是否已有相同或相近的品牌被注册，如果有，则必须重新命名。其次，要注意该品牌名称是否在允许注册的范围以内。有的品牌名称虽然不构成侵权行为，但仍无法注册，难以得到法律的有效保护。例如，武汉的一家餐饮企业最初取名为“小南京”，几年内迅速成为湖北的知名餐饮品牌。当经营者准备申请注册时才知道，我国商标法规定地名不能作为商标名称进行注册，当然也就不会受到法律保护。后该企业运用了“南京”的谐音“蓝鲸”，将“小南京”改为“小蓝鲸”，颇费周折才使消费者重新接受



该品牌。

### 3. 品牌命名步骤

在遵循以上命名原则的基础上，品牌命名的具体步骤如下：

①品牌命名的第一步是按照前面提到的品牌显性要素选择的五项标准，考虑行业特色、该品牌在公司品牌架构中的地位与角色，以及该品牌如何与其他品牌和产品相联系，以定下品牌命名的方向。

②第二步就是尽可能多地创造出名字和概念。任何可能的命名方式和名称来源都不妨尝试一下，通过头脑风暴获得大量待选品牌名称。

③将这些名称按照第一步所定义的命名目标和营销要素，连同一般的感觉一起进行筛选，删除有歧义或者贬义的品牌名称；删除比较难读、已被使用或与已有类似的品牌名称；删除明显会引起法律纠纷的名称；删除与产品定位有明显冲突的名称。

④对最后剩下的5~10个的品牌名称收集更广泛的信息。在投入大笔资金进行消费者调研之前，建议先做一个全面的国际法律研究。然后进行消费者测试，目的是验证品牌营销者对该名称的可记忆性和有意义性的预期。

⑤设计品牌名称的书面形式，也就是品牌名称的视觉形象设计，要考虑到和品牌其他要素的协调统一。

⑥最后，基于以上收集的所有信息，品牌营销者就能确定使公司品牌和营销目标实现最大化的品牌名称，而后正式登记该名称。

## 三、品牌视觉要素

生理学研究表明，人接受外界信息，83%依靠视觉；11%依靠听觉，3.5%依靠嗅觉，1.5%依靠味觉，1%依靠触觉（如图6-3所示）。

可见，品牌的显性要素中，视觉要素尤为重要。

### 1. 品牌视觉要素设计原则

品牌视觉要素的设计须遵循以下原则：

#### （1）以品牌理念为中心原则

品牌的视觉要素是传达品牌定位、品牌个性、品牌体验，以及企业宗旨、企业战略方向、企业精神等重要载体，而脱离这些内涵的符号只能称之为商标而非品牌。

#### （2）人性化设计原则

目前市场流行的消费习惯已从理性消费阶段强调均一化、普遍性与功能性，向强调个性化、多样化、差别化以及更富人性化的感性方向发展。因此，品牌视觉要素的设计也顺应这一时代潮流。

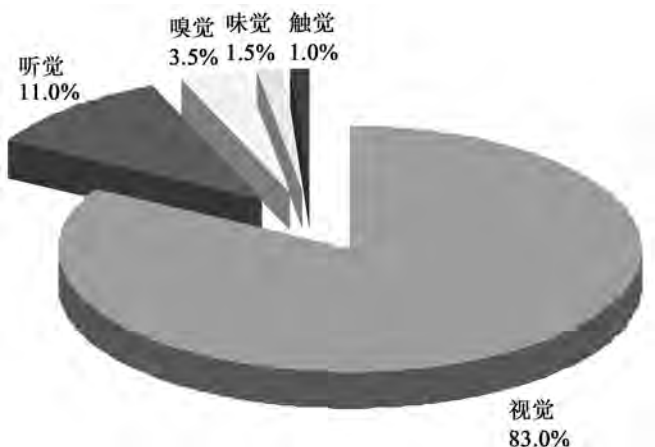


图 6-3 人体知觉与信息获得

### （3）习惯性原则

设计过程要兼顾视觉识别符号在发展过程中形成的习惯原则以及在不同的文化区域存在的不同的图案及色彩禁忌。由于社会制度、民族文化、宗教信仰、风俗习惯不同，各国都有专门的商标管理机构 and 条例，对牌号、形象有不同解释，在设计标志、商标时要特别注意。

### （4）普适性原则

设计中应考虑下列条件：具有清晰的可读性及辩识性；具有竞争性；具有国际性；具有系统展开新获得的相乘积累效果；具有相关产品能顺利推广的适应性符号和语言；管理效率化，成本最低化。

### （5）美学原则

品牌视觉元素是一种视觉艺术，而接受者进行识别的过程同时也是审美的过程。美学的原则一般包括统一与变化、对称与均衡、节奏与韵律、调和与对比、比例与尺度，以及色彩的联想与抽象的情感等。

## 2. 品牌视觉要素设计内容

品牌视觉要素主要包括：标识与图标、标记、标志字、标志色、标志包装、企业象征图案、吉祥物等。其中，标志、标准字、标准色三要素的创造最为艰巨，也最能表现设计能力。

### （1）标志设计

品牌标志是指品牌中可以被识别，但不能用语言表达的部分，也可以说它是品牌图形记号。如可口可乐的红颜色圆柱曲线、麦当劳的黄色“M”以

及迪士尼的富有冒险精神、正直诚实、充满童真的米老鼠等。品牌标志是一种“视觉语言”。它通过一定的图案、颜色向消费者传输某种信息,以达到识别品牌、促进销售的目的。品牌标志自身能够创造品牌认知、品牌联想和消费者的品牌偏好,进而影响品牌体现的品质与顾客的品牌忠诚度。

标志和其他品牌显性要素一样,有其共同性的一面,而作为品牌基本视觉要素之一,应具有识别性、领导性、同一性、造型性、延展性、系统性和时代性。

标志可以从不同角度进行分类:

- ①按标志的功能来分,可分为企业标志、产品标志、公共信息标志;
- ②按标志的使用者来分,可分为生产标志、中间商标志、集体标志;
- ③按标志的使用对象来分,可分为产品标志和服务标志;
- ④根据我国商标法的法律状态来分企业的商标,可分为注册商标和未注册商标,此外,还有等级商标、亲族商标、联合商标、防御商标、证明商标等;<sup>①</sup>
- ⑤按照标志的构成要素分类,可分为字体标志、图形标志、组合标志;
- ⑥按照符号学原理分类,可分为表音符号标志、表形符号标志。

品牌标志设计的主题是其设计的基本依据,品牌标志的主题确定以后,造型要素、表现形式与构成原理才能展开。不重视主题的选择,缺乏严密计划,或是带有随意性和主观性的做法都会导致设计事倍功半,即使设计出的标志图形本身非常美,但难以符合品牌的情况,不能达到统一性,也就不会有长久的生命力。品牌标志设计的主题形式主要有以下几种:

- ①以品牌名称为题材。这是近年来国际上较为流行的做法,即所谓的字体标志,它可能直接传达品牌情报。
- ②以品牌名称的字首为题材。这是品牌名称中选取第一个字母作为设计造型的题材,因为造型系统愈是单纯,设计形式愈活泼生动。以字首为题材的标志,有单字字首、双字字首、多字字首以及集合等形式。
- ③以品牌名称与其字首组合为题材。这种题材的设计特点,在于求取字首形成强烈的视觉冲击力,与企业名称字体的直接诉求的说明性特点相结合。强化字首特征,增强字体标志的可视性,发挥相乘倍率的效果。
- ④以品牌名称或字首与图案组合为题材。这种设计形式把文字标志与图形标志相结合,兼顾了文字说明与图像表现的优点。
- ⑤以品牌名称的意义为题材。按照品牌名称的字面意义,将文字转化为

<sup>①</sup> 朱健强. 企业 CI 战略 [M]. 厦门: 厦门大学出版社. 2005: 170.

具象化的图案造型，或象征表现或直接表现，能起到看图识物的作用，具有一目了然的功效。

⑥以企业文化、经营理念为题材。将企业独特的经营理念、企业文化、品牌精神等，以具象化的图案或抽象化的符号传达出来，通过蕴含深意的、单纯的图形视觉符号，唤起社会大众的认可与共鸣。

⑦以企业经营内容与产品外观造型为题材。这种标志可以直接传达企业的行业特征、经营范围、服务性质和产品特色等信息。

⑧以品牌的传统历史或地域环境为题材。这种设计构思强调和突出品牌的悠久历史传统和独特的地域环境，以引导消费者对企业产生权威感、认同感和新奇感，具有强烈的故事性和说明性。

## (2) 品牌标准字体的设计

品牌标准字体 (Logo Type) 是指经过设计的专用以表现品牌的字体。标准字体是品牌显性要素中的基本要素之一，应用广泛，常与标志联系在一起，具有明确的说明性，与视觉、听觉同步传递信息，其设计与标志具有同等重要性。经过精心设计的标准字体与普通印刷字体的差异性在于，除了外观造型不同外，更重要的是它是根据品牌的定位和个性而设计的，其字体形态、粗细、字间的连接与配置，统一的造型等，都经过细致严谨的规划。

标准字作为基本视觉要素应当具有：识别性、易读性、延展性和系统性。其设计程序主要有如下 5 个步骤：

第一步：调查研究。品牌确定后，标准字体设计之前，应先实施调查工作，尤其是注意广泛收集国内外同行业中各品牌的标准字，并进行系统的整理分析及归纳比较，调查要点包括：

- 是否符合行业特征；
- 是否符合品牌形象；
- 是否具有创新的风格；
- 是否能为目标消费者所喜好；
- 是否能包容品牌的发展；
- 对字体造型要素加以分析。

第二步：构思基本造型。组成标准字的各字符间的关系不是意义上的，而是造型上的。因此应根据品牌特征、实际应用字体的条件以及品牌传达的内容和希望建立的形象，确定字体的造型。

第三步：校正视觉误差。由于字体结构，笔画繁简不一，实际粗细相同，大小一致的字形在我们的视觉上并不完全相同，这就是错视。校正错视的重点是字形大小的修正和字距修正，使之看上去匀称平稳。

第四步：统一字体形象。标准字体之所以能表现差异性的风格，传达企业的经营理念、文化精神，主要在于字体具有统一的特征。如作为中文基本字体的宋体和黑体在笔画造型上就有着截然不同的风格和特征。另外，字体的统一还在于统一线端形式与笔画弧度的表现。

第五步：标准字的排列。现代品牌营销趋于国际化，在品牌标准字中采用中英文对照的做法越来越多。这就需要在设计时考虑使用的需要，设计一个横排一个竖排，以备所需。

具体而言，标准字体的设计可划分为书法标准字体、装饰标准字体和英文标准字体的设计。

①书法标准字体设计。书法是我国具有 3000 多年历史的汉字表现艺术的主要形式，既有艺术性，又有实用性。设计书法字体作为品牌名称，有特定的视觉效果，活泼、新颖、富有变化。书法字体设计，是相对于标准印刷字体而言的，设计形式可分为两种。一种是针对名人题字进行调整编排，如中国银行、中国农业银行的标准字体。另一种设计书法体或者说是装饰性的书法体，是以书法技巧为基础而设计的，介于书法和描绘之间。

②装饰字体设计。装饰字体在视觉识别系统中，具有美观大方，便于阅读和识别，应用范围广等优点。装饰字体是在基本字形的基础上进行装饰、变化加工而成的。它的特征是在一定程度上摆脱了印刷字体的字形和笔画的约束，根据品牌或企业经营性质的需要进行设计，达到加强文字的精神含义和富于感染力的目的。

③英文标准字体设计。英文字体（包括汉语拼音）的设计，从设计的角度看，根据其形态特征和设计表现手法，大致可以分为 4 类：一是等线体，字形几乎都是由相等的线条构成；二是书法体，字形活泼自由、显示风格个性；三是装饰体，对各种字体进行装饰设计，变化加工，达到引人注目，富于感染力的艺术效果；四是光学体，由摄影特技和印刷用网纹技术原理构成。

### （3）品牌标准色设计

品牌的标准色是指经过设计后被选定的代表品牌形象的特定色彩。标准色一般是一种或多种色彩的组合，常常与标志、标准字体等配合使用，被广泛应用于广告、包装、建筑、服饰中，用来设定一个品牌的情绪。

色彩大体可分为无色彩（如黑、白、灰色）与有色彩（如红、黄、蓝等色）两大类，3 个基本表现要素，即色相、明度和彩度。色相就是指色彩的相貌，它是一种色彩区别于其他色彩的名称，既有红、黄、蓝等原色，又有橙、绿、紫等混合色。明度是指色彩的明暗程度，表示色彩所受光度的强

弱，光度强的明度高，光度弱的明度低。彩度是指色彩的纯度，或浓度、饱和度，色彩越强则纯度越高。不同的颜色常常包含了大量的不尽相同的意义（见表 6-4），这些意义在一定范围内具有普遍性。

表 6-4 颜色与象征意义列举

颜色	象征意义
红色	热情、勇敢、庸俗、警惕、威胁、气势、革命等
黄色	光明、希望、华丽、嫉妒、欺骗、高尚、营养等
绿色	和平、理想、平静、悠闲、道德、健康、希望等
蓝色	真实、优美、透明、忧郁、流畅、冷淡、高尚等
紫色	华美、幽灵、神秘、宗教、温存、浪漫、哀悼等

由于色彩的不同感觉，它不但能有力地传达不同的感情，而且能在不知不觉影响人们的精神、情绪及行为。

标准色设计的步骤如下：

①确定品牌定位和品牌个性。这是品牌现象要素设计的核心，也是品牌标准色应该围绕和表现的内容，对标准色的设计具有指导意义。

②明确企业形象。品牌营销者首先要确定自己的品牌应具备什么样的形象，才能选择设计出最能表现这种形象的标准色。

③色彩选择。即考虑选择哪种颜色最能体现品牌形象的特质。如红色系适用于食品业、交通业、饮食业、金融业、百货业；橙色系适用于食品业、石化业、建筑业、百货业；黄色系适用于电气业、化工业、照明业、食品业；绿色系适用于林业、蔬菜业、金融业、建筑业、百货业；蓝色系适用于交通业、休闲用品业、药品业、电子业；紫色系适用于化妆品、装饰品、服装业、出版业等。

④搭配。即选用两种或两种以上的颜色，通过搭配追求色彩组合的对比效果，以增强色彩韵律的美感与完整说明企业的性质。一般品牌标准色大致有以下 3 种情况：“第一，单色标准色。单纯有力的单色标准色，可使人产生强烈的印象，留下深刻的记忆。如可口可乐公司的红色，泛美航空公司的蓝色等；第二，复色标准色。如美孚石油的红与蓝，日产汽车的红与蓝等；第三，标准色加辅助色。这种方式可用于区分企业集团，子、母公司的不同，或公司各个事业部门以及品牌、产品的分类等。利用色彩的差异性，易于识别区分。如日本大荣百货公司，就针对各种产品、广告媒体规划了多达

78 色的色彩系统。”<sup>①</sup>

通常来说，明确色彩的意义，选择那些易于与你的产品发生联系的颜色是一个理想的选择：约翰·蒂尔（John Deere）为它的拖拉机选择了绿色。绿色暗示着自然。IBM 选用了稳重的蓝色，传递着 IBM 产品的稳定性和可靠性。然而，正如艾尔（Al）和劳拉·里斯（Laura Ries）在《品牌塑造的 22 条铁律》（The 22 Immutable Law of Branding）中重点指出的那样，“更加重要的是创造一种与众不同的品牌标识，而不是使用正确的、象征性的色彩”。联邦快递公司（FedEx）选择了橙色和紫色作为他们的徽标，这是在色谱图中彼此最为冲突的颜色，目的显然是为了牢牢捕捉住消费者的视线，他们希望每当联邦快递的包裹到达办公室时，那色彩鲜明耀眼的包裹都能够立刻引起办公室里每一个人的注意。

#### 四、品牌其他感觉要素

虽然在人的感觉系统中，视觉占据了最重要的地位，但其他感觉对于配合视觉感受以及形成独特差异的作用也是不可忽视的。

##### 1. 品牌听觉要素

感官上的听觉是指人们对声音的频率、音量大小、音色的感觉。无数研究证明：声音对于记忆以及情绪有一种立竿见影的效果，并且在很大程度上不必借助媒介即可发挥作用。一个熟人的声音，一首舒缓的歌曲，海浪拍打礁石的声音——这些都能够脑海中激发起一种难以控制的、层次丰富的联想。事实上，研究表明，诸如听音乐这样的活动，能够在人体中刺激内啡肽（endorphins）的释放，使大脑中掌管情绪的强有力的快乐中枢变得活跃。虽然我们对于这个现象有一种本能的认知，但是，绝大多数的品牌却并没有利用声音的威力。如果能够巧妙地运用，声音将绝不只是一种吸引消费者的途径，同时还应该是一种打动他们情感的工具。

品牌可以和特定的声音之间建立关联，最著名的当属 Windows 开机和关机的那段音乐。音乐是一种构成个性与特色的工具。通过将一个品牌与一个特定类别的音乐联系在一起，一家公司能够将自己的特性表现出来，而这正是吸引消费者的关键之所在。

有相当多的证据证明了音乐可以导致一般化的反应。某种音乐与声音同某种情感状态有直接关系。比如，施若尔和奥辛斯基（Scherer and

<sup>①</sup> 李文庠，李睿．形象——企业软黄金 [M]．天津：天津人民出版社，1996：169.

Oshinsky, 1977 年) 对音乐与一些项目之间的关系进行了测试, 其结果如下:

①音乐节拍: 慢, 引起忧伤、烦恼和反感; 快, 引起运动、惊奇、幸福、快感、动感、恐惧、愤怒。

②音调高低: 低, 引起厌倦、悲哀、快乐; 高, 引起惊奇、动感、愤怒、害怕、活跃。

③AM 调幅: 小, 引起厌恶、愤怒、害怕、厌倦; 大, 引起幸福、快乐、活跃、惊奇。

常见的品牌听觉要素包括广告曲、广告语和人声。由于其表现力和适用性, 目前引起最多关注的还是广告曲。广告曲是指用音乐的形式描述品牌。广告曲可被看做延伸的音乐广告语, 并在这个意义上被列为品牌显性要素之一。然而, 由于具有音乐的性质, 广告曲不像其他品牌要素那样具有可转换性。广告曲能宣传品牌的优点, 但由于它们是音乐, 只能以非直接的、比较抽象的方式传递品牌的含义。由广告曲产生的潜在的品牌联想, 也许更类似于感情、个性等无形的东西。从加强品牌意识的角度说, 广告曲是非常有用的, 它们往往能巧妙而有趣地重复品牌名称, 增加消费者接触品牌的频度。又因为它们容易上口, 消费者在看了和听了广告之后也会吟唱, 因而能加强宣传的效果。

## 2. 品牌嗅觉要素

气味是一种最强烈的感觉, 然而, 作为为消费者提供动人的情感体验的工具, 气味又常常被人们所忽视。研究表明, 气味在唤起我们的情感方面拥有比其他感觉强大得多的潜力。这大概是因为在大脑的嗅觉区域到杏仁核海马趾复合体 (the amygdale-hippocampal complex, 这里负责处理与情感有关的记忆) 之间存在着比其他任何一种感觉更多的连接。气味不会被大脑过滤掉, 它是本能的, 也是自愿的。因此, 你的消费者的鼻子实际上是与他们的记忆和情感直接连接在一起的, 正在等候你的刺激与发掘。

香味可能是最古老的行销技巧之一。远古时期, 露天市场的卖主就已经使用熏香吸引路人。总部位于伦敦的衬衫制造商托马斯·平克 (Thomas Pink), 它的商店里洋溢着“干亚麻布衬里” (line-dried linen) 特有的气味, 而热带雨林咖啡馆 (the Rainforest Cafe) 则不断向自己的零售部门喷洒鲜花香精, 马萨诸塞州的乔丹家具商店 (Jordan's Furniture store) 则在儿童游戏区使用了像泡泡糖那样的气味, 在田园风格区使用了松树的香味。

在不久的将来, 技术可能赋予人们巨大的能力, 即使隔着相当远的距离也可以以一种前所未有的精确性判断这些充满情感的气味的内涵。一个总部



位于加利福尼亚州奥克兰大的公司数码气息 (DigiScents), 现在正在创造一种数码语言, 这种语言打开了一扇通往气味弹药筒的大门, 能使人从气味之中得到娱乐。每一个弹药筒都能够立刻创造大约 100 种不同的味道, 而数码气息希望这种技术能够在网站、电影和视频游戏之中作为起动机得以运用。试想一下, 当你访问星巴克网站, 并且立刻被刚刚煮好的咖啡所特有的浓郁香味所包围时, 接下来, 就必将一口在网上购买许多种不同的咖啡。因此气味对消费者无限诱惑, 并帮助他们进行选择。

### 3. 品牌味觉要素

味觉的感觉器官包括舌头和咽喉的一部分。味觉主要是酸、甜、苦、咸 4 类, 辣味是在温度觉、痛觉和部分咸觉的基础上综合形成的。味觉要素目前在品牌的显性要素方面的应用还比较罕见, 但随着技术的进步和品牌竞争的加剧, 其未来是具有广阔发展空间的。

### 4. 品牌触觉要素

触觉是 5 种感觉之中最本质也最直接的, 只要想一想爱人温柔的触摸所造成的影响就可以确认这一点。绝大多数感觉都可以告诉我们世界是什么样子, 但是, 最常见的情况下, 却是触觉使得我们能够最终拥有世界。或许正因为触觉作为一种感觉是如此完整, 以至于人们经常在行销之中忽略它的存在。随着品牌认可度的下降, 消费者更有可能在评估、鉴赏一个产品的过程中触摸它。这大约是因为消费者通过他们的触觉以获取对于这种品牌产品更多的认识与了解, 以便弥补关于这个品牌信息的不足。接触, 不论是产品本身, 还是商店附属物, 商场内的室温, 甚至商场的地面或者大门的手柄, 都是品牌体验的一个维度。尤其是在这个被剥夺了触觉的世界上, 随着因特网的出现, 我们离触觉更加遥远了, 正因为如此, 那些努力迎合消费者对于接触渴望的商家必将得到消费者的回报。

可口可乐的玻璃瓶子是一个巧妙迎合触觉的典范, 通过曲线优美的瓶子, 人们可以感觉到接触和把握的强烈快感, 从而在触觉上得到极大满足。通过可口可乐瓶子的独特设计, 可口可乐演绎出品牌在手握接触中的特性。可口可乐的瓶子设计得是如此完美, 以至于它完美地修饰了这个品牌的整体特性——触觉, 视觉和味觉全都得以美好地展现。

与触觉最相关的品牌显性要素是品牌的包装。包装涉及设计和制造产品的容器或包裹物。与其他品牌要素一样, 包装由来已久。早期, 人类用叶子或动物皮遮盖或携带食物和水。早在公元前 2000 年, 玻璃容器首先出现在埃及。此后, 法国的拿破仑为保存食品比赛的胜者奖励了 12 000 法郎, 带

来了最原始的真空包装方式。<sup>①</sup>

为了达到产品的营销目标，满足消费者的欲望，必须正确地处理包装的美学成分和功能成分。美学成分是指包装的尺寸、形状、材料、颜色、文字和图案。而从功能的角度看，结构设计是关键。近年来，随着品牌的不断增多和广告成本有效性的降低，包装设计越来越显得重要。包装能够使放在货架上的产品具有强烈的吸引力，从而压倒其他产品。有人计算过，所有美国公司每年花在包装上的成本高达 500 亿美元，该数字甚至超过广告支出的总额。<sup>②</sup>

以上的品牌显性要素不一定全部出现在品牌中，品牌的外在形象依赖于这些显性要素的有机组合。

汤姆·彼得斯（Tom Peters）说：“今天，品牌就是任何事物，是所有类型的产品和服务——从会计事务所到运动鞋市场到餐馆——就是指出如何超越他们各自分类的狭窄边界，变成一个像斯沃琪（Swatch）这样嘀嗒作响的品牌。”是的，如今所有的事物都可以品牌化，这些事物千差万别，这些品牌各有千秋，但是相同的是他们都有自己的名字，都有自己的标志，有自己最能够展示自己性格和特征的美丽外衣。

### 第三节 品牌的市场定价

品牌尤其是领导品牌常常会获得丰厚的回报。据 Interbrand 品牌咨询公司的调查，市场领导品牌的平均获利率为第二品牌的 4 倍，居领导地位的品牌每年的营业额及利润均数以亿计。同时，遇到市场不景气或价格战时，领导品牌通常能表现出更大的活力。

国内某报纸曾有一篇文章专门通过翔实的测试数据来分析宝来与宝马的性价比：号称“驾驶者之车”的宝来 1.8T 轿车，从生产工艺水平、整车驾驶性能、技术含量、安全装备和车身尺寸上的技术数据看，基本与宝马 318i 系列相近，所不同的不外乎外形与内饰的豪华程度、发动机排量及其品牌差异。而象征“驾驶乐趣”的宝马品牌的 318i，其市场售价却是宝来 1.8T 的近 3 倍。可见，市场价值与性价比的背离是无法用经济学解释的一个难题，

<sup>①</sup> Kevin Lane Keller. 品牌战略管理 [M]. 李乃和, 等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2003: 140.

<sup>②</sup> Kevin Lane Keller. 品牌战略管理 [M]. 李乃和, 等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2003: 140.

这只能从品牌来说明。

品牌的定价会让消费者联想到它在同类产品中的档次，它相应的价格浮动，或称价格变化（如折扣的次数、时间和幅度）也会让消费者联想到认知上的价格，即价格与质量的平衡，这在消费者做出购买决定方面起着重要的作用。因此，在为品牌确立最佳定价策略时，营销人员必须充分考虑消费者对于他们自己和竞争者品牌价值的认知。<sup>①</sup>

### 一、品牌价值与品牌价格

价格是消费者为购买所需事物所支付的货币数目。价格是价值的具体表现，是价值尺度和符号。价格是市场关系的具体反映，它反映了特定的生产状况、市场需求状况、市场关系状况，它反映了交易者、消费者的认识水平。价格是营销组合中唯一产生销售收入的因素，其他因素则代表成本。

相对于无名产品而言，品牌价格就是市场愿意支付给品牌产品的溢价。消费者常常根据产品门类中的价格阶梯来评价品牌，在那样的市场上，还存在着价格和质的关系。任何一个价格阶梯都有一段可以接受的价格，称为“价格带”。这些“价格带”为品牌营销者们指出了他们在一个特定价格阶梯中为品牌定价时的灵活度范围。

价值是主体对客体满足其需要的能力、水平与程度的评价。从消费者角度而言，品牌价值即是消费者对于品牌满足其需求的能力、水平与程度的评价。这里的品牌价值，并不是指常常与品牌资产相提并论的通过各种评估方式评价出来的可以用于企业之间交易的一个表现为货币数量的价值，而是品牌为消费者带来的价值。

品牌资产被定义为只有品牌才能产生的市场效应。<sup>②</sup> 从企业角度而言，品牌价值相应也就表现为品牌名称所支撑的额外销售所获得的利润。<sup>③</sup> 品牌特别是强势的品牌具有相当的信任度和追随度，通过品牌所体现出来的产品或服务的品质具有可依赖性，加之品牌包含的文化内涵和涉及的心理因素，使得消费者愿意为自己购买的品牌支付更高的价格，由此企业就可以为品牌

---

<sup>①</sup> Kevin Lane Keller. 品牌战略管理 [M]. 李乃和, 等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2003: 64.

<sup>②</sup> Kevin Lane Keller. 品牌战略管理 [M]. 李乃和, 等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2003: 39.

<sup>③</sup> 大卫·艾克. 品牌资产管理 [M]. 奚卫华, 董春海, 译. 北京: 机械工业出版社, 2006: 23.

制定相对较高的价格，从而使该品牌产品得以溢价销售，获取超额利润，这就是品牌的财富增进机制。相对最强劲的竞争对手的价格而言，品牌越强势，索取溢价的潜力就越大。最近的以消费者为基础的品牌资产管理研究表明：不管何类商品，平均而言，消费者愿意为一类商品中的某一钟爱品牌支付 19% 的溢价。<sup>①</sup>

以经济学家马歇尔为代表的购买行为理论认为消费者是“经济人”，其行为是合理的、完全理智的，他们会根据自己获得的市场商品信息，根据个人的愿望和有限的收入，购买那些能使自己得到最大效用（或满足）的物品。基于以上原则，此模式提供以下假设：①价格越低，产品销量越大；②本品价格越低，替代品越难销售；③某商品价格下降，其互补品销售看涨；④推销费用越高，销售量越大等。

用经济学模式分析购买行为，注重产品的价格和性能因素，强调的是消费者购买的经济动机对购买行为的影响，这无疑是重要的。但单纯的经济因素不能解释清楚消费者行为的发生及其变化，包括他们对品牌的偏好。

经济因素过去是今后仍将是制约消费行为的一个基本因素。但是，随着商品经济的日益发达，人们经济收入的不断增长，消费需求变得纷繁复杂，尤其心理需要在消费需求中变得越来越重要，这就使经济因素对消费者购买行为的支配作用相对减小，而社会心理因素日益成为制约消费行为的重要方面。

品牌营销的目的就是使品牌价值能顺利实现，而价格就是品牌价值的直接体现。但是，品牌价值的大小与价格的高低没有必然的关系，无论品牌采取高价策略或是低价策略，也无论品牌采取降价策略或是涨价策略，只要最终价格与消费者对品牌价值的心理认同一致，就不会影响品牌价值的实现；当价格与消费者对品牌价值的心理认同相互冲突，品牌的价值就会受到损害。

正如汤姆·彼得斯所言，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。在最终决定品牌价值及其表现出来的价格这一过程中，品牌联想是不可或缺的一环。除非一个品牌在更高层次上成为消费者可感知的利益，否则就无法实现差异化，也无法支撑品牌溢价。品牌优势只有与消费者的核心价值和信念结合在一起，才能具备竞争优势。

品牌价值金字塔（见图 6-4）是品牌联想的最佳表现形式。越接近金字塔顶层，品牌就越强大，竞争对手就越难以超越你的地位和优势。

① 斯科特·戴维斯（Scott M. Davis）. 品牌资产管理 [M]. 刘莹，李哲，译. 北京：中国财政经济出版社，2006：180-190.

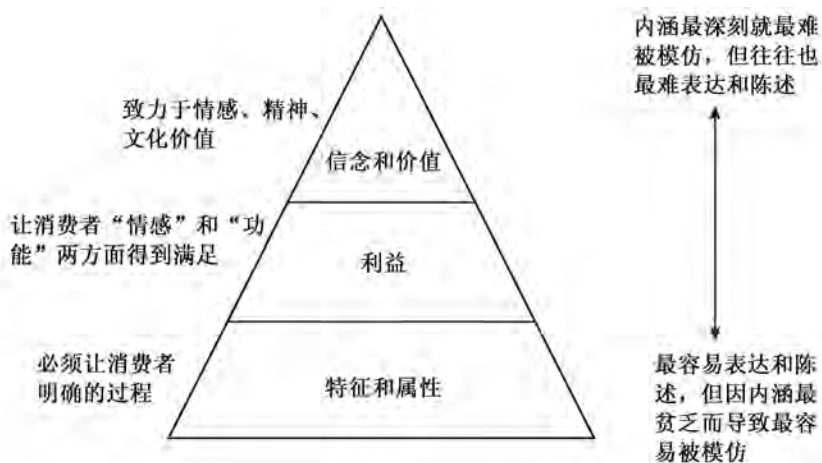


图 6-4 品牌价值金字塔①

金字塔顶层的品牌有权索要更高的价格。这些品牌通常更有价值，而且积累了更高水平的忠诚度，因此具有索要更高溢价的能力，并且容易利用品牌影响力推广新产品和服务。品牌联想的地位和价值有别，但它可以加倍带来利益和价值，所以，这是一个值得拥有、培养和珍惜的地位。忠诚和溢价定价紧密联系在一起。因此，知道是什么激发品牌忠诚度更重要了。

有一项关于消费者品牌忠诚度的研究，研究者让消费者在某种特定的商品类别中给出几个他们最钟爱的品牌，并问及相对竞争品牌而言，他们愿意为那个品牌支付的溢价。对于忠诚和溢价两者之间的关系，这项研究的启示是：

- 溢价定价的机会不受产品种类的限制；
- 对溢价定价战略来说，服务和产品一样可行；
- 忠诚是总体满意和索取溢价能力的强大推力；
- 一个品牌必须不断地获得品牌忠诚，以便持续证明溢价定价是合理的。

以品牌为基础的定价将挑战传统的定价方法，它让你能完全享有并充分利用品牌力量。通常，市场认为这样一种战略不仅是可接受的而且是值得期待的。

① 斯科特·戴维斯（Scott M. Davis）. 品牌资产管理 [M]. 刘莹，李哲，译. 北京：中国财政经济出版社，2006：149.

## 二、品牌营销定价法——价值定价

Pella 公司高级市场营销经理杰尔·道说：“Pella 有着近 75 年的历史，已拥有代表高水平质量和价值的声誉，因此可以据此定价。然而，为了让它像品牌塑造中的其他每个因素一样起作用，你必须达到既定的定位并获得整个组织的扶持，并且让它焕发生机。”<sup>①</sup>

市场营销中常用的定价方法一般分为 3 大类：成本导向法、竞争导向法、消费者导向法。

### 1. 成本导向法

通常是以成本加上一个标准的或固定的利润来决定产品的价格的方法，包括成本加成定价法、投资回报率定价法和损益平衡销售量与目标定价法 3 种方法。

①成本加成定价法是指产品的价格由产品的成本加上某一标准比例（或成数）构成。其计算公式为：

单位成本 = 单位变动成本 + 单位固定成本 = 单位变动成本 + 总固定成本 / 预计销售量

成本加成价格 = 单位成本 / (1 - 期望的销售利润率)

②投资回报率定价法是指公司首先确定某一比例为企业的投资回报率，然后据此制订目标价格，其计算公式为：

目标定价 = 单位成本 + 投资回报率 × 资本投资 / 单位销售

③损益平衡销售量与目标定价法是指厂商考虑在某一特定的目标定价下，万一出现不能完成预期目标的销售量的情况，以不赔本为前提计算损益平衡销售量进而反推产品定价是否合理的定价方法。其计算公式为：

损益平衡销售量 = 固定成本 / (价格 - 变动成本)

成本导向法简单易用，因而被广泛采用。其缺点在于：一是不考虑市场价格及需求变动的关系；二是不考虑市场的竞争问题。成本导向定价法是通过一个个假想的期望销售数字计算出的定价，如果销售数字没达到预期要求，则必然无法达到预期利润。

### 2. 竞争导向法

竞争导向法是一种根据竞争状况确定价格的定价方法，公司以市场主要竞争品牌的价格为其定价的基准，结合考虑自身与竞争品牌之间的特色，制

<sup>①</sup> 斯科特·戴维斯 (Scott M. Davis). 品牌资产管理 [M]. 刘莹, 李哲, 译. 北京: 中国财政经济出版社, 2006: 184.

订具有竞争力的品牌价格并随时根据竞争者价格的变动而进行调整。

竞争导向法最大的优点在于考虑到了价格在市场上的竞争力。但其主要缺点有：过分关注在价格上的竞争，容易忽略其他营销组合可能造成的品牌竞争优势；容易引起竞争品牌的报复，导致恶性地降价竞争；实际上竞争者的价格变化并不能被精确的掌握。

### 3. 消费者导向法

是以消费者本身的特性及其对品牌的感受价值，而非产品的成本来决定价格的方法。显然，品牌定价应该持消费者价值导向法，因为品牌的价值本身就源于消费者对品牌的主观心理感受。

消费者愿意为更多的价值支付更高的价格，同时也常常通过价格来判断品牌的价值。消费者还能感知价格所拥有的内在产品含义和品牌档次。消费者联想到感知价值，常常成为他们做决定时的重要因素。因此，许多营销者对品牌采取“以价值为基础的定价策略”。

消费者对价值的感觉显然应当超过公司制造和出售产品的成本以及培育品牌的成本。消费者愿意为某些品牌支付更多的钱，因为那些品牌给他们带来了过多的收获。出于各种有形的和无形的原因，只要品牌某方面的特征与消费者头脑中的高价位相称，他们就视之为合理的价值。例如，日立（Hitachi）公司和通用（GE）电气公司一度在英国家合资企业，为两个公司制造相同的电视机，唯一的差别就是电视机上的品牌名称不同，而日立电视机的售价比通用电气高出 75 美元；而且，在相对较高的售价下，日立的销量是通用电气的两倍之多。

与价值定价相关的，经常使用的两种不同的定价策略是：渗透定价和表面定价。在“渗透定价”中，为了获取或者保卫市场份额，而将收益压缩到最小（有时甚至是负数）。这类策略基于对“经验曲线效应”的相信，即随着销售数量的增加，成本会大幅度下降，从而凸显利润空间。而“表面定价”则希望收益最大化，尽量获取最多的利润。如果消费者把价格看做是质量的信号，而且没有其他较强的竞争者，这种策略是非常可取的。

“渗透定价”和“表面定价”代表了两种极端的定价策略，而价值定价则介于两者之间。价值定价的目的是揭示质量、成本及价格三者恰当的结合，使其能完全满足消费者的需要及公司的利润目标。

沃尔玛的品牌口号“我们以更低的价格销售”和“天天低价”，描述了使其成为世界最大的零售商所依靠的定价策略；西南航空公司将低票价与非虚饰（但友善）的服务结合起来，一跃而成为航空运输业中的一支劲旅。它们的成功，证明了采纳价值定价法的潜在利益。

价值定价在品牌营销的具体策略方面可以朝两个不同方向发展：

一方面，这个概念并不意味着仅仅用低价出售“缩水”版本的产品。例如，日本的豪华汽车雷克萨斯（Lexus），就是将高性能与低价位相结合，同其美国和欧洲竞争者比起来，在美国市场上建立起了强大的价值观念，获得了可观的销售业绩。

另一方面，可以通过推出崭新的或改进的增加价值的品牌来提高价格。如麦当劳推出新口味的套餐以及新系列的玩具，强化和丰富其“欢乐”的品牌定位，价格也随之上升，至少在某些细分市场上实现了可以接受的平衡。

有一种多层的定价方式，对于基于价值定价的一种组合和完善，它能使品牌定价在获取更多溢价和具有更强竞争力之间取得平衡。从底层到顶层的定价方式如下：

第一层是基础定价，类似于成本加成价，因为用于确定品牌能够而且应该索要的最低价格，在此价位上还能赚取少许收益。这种层次的定价典型地被用于日常消费品和服务品牌，或者用于那些资助其他产品或服务的现金流型产品和服务品牌。基础定价由产品和服务以及品牌运营的成本以及最少量的利润构成。这种利润是你必须赚取的，它略高于满足内部运转的成本。

第二层定价将竞争定价引入定价组合，它以支持或阻碍的方式起作用，这有赖于两个方面：一是竞争者如何为其品牌定价；二是竞争者所确定的品牌价格本身。当新品牌进入市场，在竞争者已经建立了价格规则的情况下，这一层定价通常是一个值得采用的好策略。

第三层定价源于溢价定价的好处以及品牌支持溢价定价的能力。此时我们应开始审视价值定价的传统模型，特别是审视品牌能排他性地提供某种价值和利益的程度。当我们占有了一种排他性的利益后，就拥有了强大的定价力量，品牌即是一种强大的排他性利益。这一层定价包含我们传递的利益与独特性的价值。

第四层定价中，我们不仅能对提供的利益出价，而且获得了利益背后的纵深市场和渠道等财富。强势品牌，毫无疑问地独享利益，而且往往有着让人难以置信的营销及分销能力。这一层定价是基于品牌的市场能力的价值定价，越有能力向市场推介你的品牌，就越有可能将市场份额以及品牌价值最大化。

最顶层的定价完全依赖于品牌的力量。为了充分利用这一层定价，品牌图景必须有力而且品牌定位必须富有影响，它唯一包含的就是品牌能够带来的附加价值。



简而言之，价格的含义很复杂，在消费者面前扮演着多重角色。从树立品牌的角度看，必须全面理解消费者对一个品牌的价格感觉。作为这种理解的一部分，有必要揭示相关的质量、利益和价值，以及任何可能存在的溢价。

### 三、品牌溢价的测定方法

成功的价值定价策略还有最后一个关键问题，即准确地理解消费者感知该品牌有多少价值，他们愿意在产品成本以上支付多少溢价。

确定品牌溢价的方法有很多。

第一种方式是只要看看市场上的同类品牌的价格水平就可以了。要弄清楚这些定价有什么不同，以及不同的品牌是如何定价的。

第二种方式是捆绑销售（联合销售）分析。在这项实验调查中，被调查者必须对品牌的特征做出捆绑销售的判断。例如，如果销售一台电脑时提供的在线服务（提供与不提供），价格（3200 美元和 3700 美元），品牌（康柏 Compaq 和 Circl）3 个方面各两项选择给消费者，显然，被调查者就会倾向于购买提供在线服务的、价格较低的并且已经形成了知名度的品牌。因此，为了确定相关的价格，会要求被调查者选择三者之二。调查结果是他们的选择如下：

- 康柏，3700 美元和 Circl，3200 美元；
- 提供在线服务，3700 美元和不提供在线服务，3200 美元；
- 康柏，不提供在线服务和 Circl 提供在线服务。

捆绑销售的分析结果可以将不同的产品特征换算成具体价格。同样，品牌的价格就可以在与同类产品的特征进行比较并做出了具体判断之后计算出来。

第三种方式测定品牌的溢价范畴以及消费者的购买偏好，可以通过实验或调查研究的方法来进行。然而，这种测定方法是静态的，因为它注重的是品牌目前所具有的价值和影响力，但是目前的价值和影响力并不一定代表着以后也会具有更高的价值或更强大的影响力。

第四种方法，也是最明了的方法就是通过消费者调查来获得，从不同的角度直接询问消费者对价格和价值的感觉。

智能调查（Intelliquest）营销调研公司深入研究了品牌及价格在商用计

算机购买者的决策中所起的作用，其研究结果很有启发意义。<sup>①</sup> 调查者被问及：“你愿意为一个本身没有品牌名称的克隆计算机品牌付多少钱？”如下所示，IBM 的品牌溢价最高，其次是康柏及惠普。一些没有列出的品牌甚至具有负品牌溢价，即比没有品牌的机器更便宜才有人购买，这正好吻合了它们的亏本经营！很明显，这项研究显示，品牌在个人电脑市场上具有特殊的含义，消费者认可并愿意支付其相应的价值。

- IBM 溢价 339 美元；
- 康柏溢价 318 美元；
- 惠普溢价 260 美元；
- 戴尔溢价 230 美元；
- 苹果溢价 182 美元；
- AST 计算机溢价 17 美元；
- 数字设备公司计算机溢价 10 美元。

通过以上方式而建议的价格，通常被用做确定真正市场价格的出发点，然后再根据成本和竞争的需要作出一定的调整。例如，通用汽车的凯迪拉克品牌营销者就使用了“目标定价”，得出了其豪华汽车的价格。凯迪拉克品牌营销者首先根据对消费者的调查确定最佳价格，然后计算出汽车应当在怎样的成本水平上才能保证必要的利润。与此相类似，亨氏公司的宠物产品部为了制止其旗舰品牌 9-Lives 的市场份额的急剧下降，在定价策略上做出了调整。调查发现，尽管它们的猫食产品每罐为 29 美分 ~ 35 美分，但消费者希望以“一美元 4 罐”的价格购买。后来，亨氏公司将产品重新包装，以达到必需的成本、价格和利润目标。结果虽然价格降低了，但品牌的利润却翻番了。

无论品牌价格如何，消费者买账的唯一理由就是他们认为品牌的价格恰当且合理。达到感知价值的适当平衡，总会存在一方面要降低价格，一方面又要提高消费者感知的价值这样一对矛盾。学者莱曼（Lehmann）和瓦恩纳尔（Winer）认为，虽然降价的确能够使感知价值相对于价格更具优势，但是这样做是杀鸡取卵，长远看必将伤害品牌。事实上，通过各种树立品牌的营销和传播活动来增加价值，代价可能更小。因为，售出品牌单位收益的减少使整体收入受到的损失，通常比营销活动所造成的成本大得多。毕竟，使品牌增值的营销活动的成本大多是固定支出，分摊到售出的所有单位产品上

<sup>①</sup> Robert C. Blattberg and Kenneth J. Wisniewski. Price-induced Patterns of Competition. Marketing Science. Vol. 8, Fall 1989: 291-309.

去，常常是微不足道的。

不鼓励通过降价提升消费者感知价值的理由是：宝洁公司宣称在以降低价格为形式的促销中，只有 30% 的利益真正到达消费者手中，有 35% 损失在较高的零售商成本上，另外的 35% 直接被零售商作为利润了。从品牌制造者的角度看，零售商降价促销的做法使生产增加了复杂性：在促销期间，厂家必须加班加点生产以应付骤增的需求，而促销结束后只好让生产能力放空，为此生产者将付出数以百万元的代价。更重要的是，从市场的角度看，许多营销者发现，品牌价格的波动常常不是刺激消费而是培养了消费者的耐心，他们学会观望，等待打折，这可谓赔了夫人又折兵，损害了品牌价值也损失了品牌利润。

简言之，品牌营销者必须确定短期和长期内的定价和调价策略。这些决策必须反映消费者对品牌价值的感知。在众多因素之中，品牌给消费者带来的价值以及其相对于竞争者的优势所在，决定了消费者对“公平价格”的看法。

Interbrand 的约翰·墨菲说：创建一个成功的品牌，需要以一种非同寻常的方式将各种要素融合在一起——产品或服务必须拥有高质量且能满足顾客的需求，品牌名称必须具有吸引力，并且要与顾客对产品、包装、促销和定价的理解一致，与此同时，其他的所有因素也应具有相同的适宜性、吸引力和差异性。

## 【案例 6】

### 上汽荣威（Roewe）：创新殊荣，威仪四海

“世界上最悲伤的事情莫过于自己深爱的人就在身边却不能相爱。”这句话用来描述上海汽车（集团）股份有限公司收购和使用罗孚品牌的美丽愿望落空后的心情也很贴切。2006 年 10 月 24 日，痛失“爱人”的上汽股份推出自主品牌“荣威（Roewe）”，取意“创新殊荣、威仪四海”。

#### 1. 错失“罗孚”，顺推自主品牌

对罗孚知识产权和商标的争夺，是 2006 年最激烈最好看的汽车商战故事之一。一个曾经荒废的 LOGO，经过 6 年“收藏”竟然成了“香饽饽”，而且给中国企业活生生上了一课，主题是知识产权的价值。

2005 年起，上汽和南汽竞购罗孚。上汽花 6700 万英镑买到代表 ROVER 核心知识产权的 ROVER25 型、75 型轿车。而后的 2005 年 7 月 22 日，南汽以 5300 万英镑收购罗孚（MG-ROVER）资产，其中包括位于长桥



的生产线、引擎业务及相关资产。

然而，2006年初，荷兰一家名为 MGRoverNederland 的公司突然跳到台前，声称其拥有在欧洲 15 国的 MG 商标使用权，这意味着南汽不能在那些国家销售 MG 产品。无独有偶，上汽虽获得 ROVER 核心知识产权，却也没有得到 ROVER 商标使用权。ROVER 商标依然掌握在宝马集团手中。

2006 年 9 月 18 日，早已从宝马手中买得路虎（LANDROVER）商标，并与宝马就罗孚商标有约在先的美国福特汽车宣称，要行使对 ROVER 品牌的优先收购权，欲从宝马手中买走罗孚商标。这使得上汽收购和使用 ROVER 品牌的愿望落空。

与罗孚商标失之交臂，让上汽的国际化战略受到影响。此前，上汽曾希望罗孚在海外的知名度能帮助其迅速走向海外市场。此后，上汽明确表示，将集中精力先在国内市场上把中高端细分市场的品牌地位巩固下来，然后再考虑走向海外。

据介绍，荣威是一个母品牌，旗下的系列子品牌将覆盖包括中高档轿车、SUV 在内的众多车型。首次亮相的荣威 750 是款中高档轿车，诞生自罗孚 75 平台，将于近期上市。

业内人士称，失去罗孚品牌不仅是上汽的遗憾，也是中国汽车业“走出去”过程中的经典教训。对于品牌建设而言，上汽得到了罗孚更为重要的部分，自创荣威可以说是明智之举。

英国华威商学院院长 Howard Thomas 教授认为，收购外国企业的成熟品牌和知识产权，是中国企业国际化的一条捷径。在收购之前，罗孚无法制造

出一款新车去打开新的市场，上汽也没有核心技术推出自主品牌的汽车。从战略角度考虑，他们是各取所需，上汽原先就在合资生产中积累了资金、人才、技术和经营管理经验，加上整个中国经济的迅猛发展，上汽跨国并购后的前景非常乐观。

没得到 ROVER 品牌，或许会暂时延缓上汽拓展海外的脚步。但从发展趋势看，中国注定会成为全球最大的汽车市场，仅仅靠一个品牌无法阻止一个新兴市场自主品牌的崛起。<sup>①</sup>

## 2. 创新传塑经典，“荣威”定位中高

2006 年 10 月 12 日，上海汽车（集团）股份有限公司（以下简称“上汽股份”）正式对外宣布，其自主品牌定名为“荣威（Roewe）”，取意“创新殊荣、威仪四海”。荣威的品牌口号为“创新传塑经典”，表达了上汽以国际化的视野、创新的理念传承国际汽车的先进技术，打造国际品牌新经典的决心和信心。上汽还同时宣布，其继承了英国经典车型核心技术的首款产品，将于 10 月 24 日正式亮相。据了解，上汽与其海外（欧洲）研发中心共同开发的该款产品，在品质、技术含量、环保标准等各方面对原产品进行了卓有成效的传承与重塑。至此，上汽打造的中国第一个中高级国际汽车品牌已正式进入商业化运作阶段。

上汽集团、上汽股份董事长胡茂元认为，上汽的“十一五”发展目标是成为国内领先，具有核心竞争能力和国际经营能力的大型汽车集团。打造自主的国际品牌，是上汽朝着实现这一目标迈出的坚实一步，并将使上汽实现可持续发展。

上汽集团副董事长、上汽股份总裁陈虹表示：上汽始终遵循高起点、国际化、跨越式的发展策略，打造具有国际竞争力的自主品牌是我们的使命。以高起点的产品为基础，“荣威（Roewe）”是一个具有全新文化内涵与价值取向的中高端品牌，它的发布是上汽实现国际化发展战略的重要一步。

据悉，“荣威（Roewe）”品牌将定位于中高端市场，其目标客户是有知识、有修养，事业发展成功，勇于创新突破，积极向上，追求品位的消费者。“荣威（Roewe）”品牌将为消费者创造出优雅尊贵、自信进取且富有内涵的品牌体验，同时，上汽也力求以基于 Rover（罗孚）75 平台核心技术开发而成的“荣威（Roewe）”的首款产品为消费者传递“经典、创新、自主掌控”的产品和服务体验。

以“成为具有核心竞争能力和国际经营能力的汽车企业（集团）”为自

<sup>①</sup> 2006 年影响中国经济的十大企业事件之上汽荣威[M]. 工人日报, 2006-12-27.

身发展目标的上汽股份，其自主品牌命名充分体现了上汽“高起点打造国际化品牌”的差异化战略思路。中高端轿车市场是集中考验企业综合实力与竞争力、且含金量最大的市场领域，自主品牌在此领域的突破，是中国自主汽车工业健康发展所必须跨越的一步。上汽直接选择中高端的品牌定位，直面全球汽车巨头强势品牌的激烈竞争，令人期待，同时也充满了挑战。<sup>①</sup>

评点：

“中国创造”已经成为国人最高的呼声，成为人们关注的焦点。早在“2006 年中国品牌报告”中就提到，服装品牌报喜鸟和汽车行业的奇瑞在自主创新方面给其他企业树立了榜样。国家倡导自主知识产权，企业要有自己的发明和技术，不能每年付出高昂费用去购买别国技术。自主知识产权是每一个试图在世界上占领一席之地的品牌都必须思考的问题，因为只有拥有自主知识产权，企业的“腰杆”才能更硬。

“上汽错失罗孚商标”这个事件再次告诉旨在国际化的中国企业，知识产权是最关键一环。作为后来者，学费难免，教训和经验一样可贵。好在，上汽顺势推出“荣威”，和一汽推出的“奔腾”赢得舆论的广泛赞誉。尽管上汽这次是被动地推出荣威，但是荣威的品牌口号——创新传塑经典，表达了上汽以国际化的视野、创新的理念传承国际汽车的先进技术，打造国际品牌新经典的决心和信心。但愿上汽荣威在创立自主品牌的探索道路上得到相应的回报，越走越好！但愿这是中国汽车巨头自主意识的彻底觉醒。

（案例来源：《2007 中国品牌报告》）

<sup>①</sup> 资料来源：太平洋汽车网，2006-10-12。

## 第七章

# 传播品牌价值

《品牌 22 律》一书中提出一个有趣的问题：我们能够靠从事有钱人们所做的事而变得有钱吗？

富有的人们买昂贵的房子，在高档的餐厅里吃饭。他们驾驶着劳斯莱斯（Rolls -Royce），戴着劳力士（Rolex）表，他们在地中海附近的里维埃拉度假。

购买昂贵的房子、劳斯莱斯汽车和劳力士表能使你变得富有吗？恰好相反。这只能使你变得更穷，甚至破产。

大多数的人们都在错误的地方寻找成功。他们竭力搜寻富有的和成功的公司正在做些什么，接着就模仿它们。<sup>①</sup>

如果你想变得富有，你就必须做富有的人们在富有之前所做过的。如果你想拥有成功的品牌，你必须去做成功的品牌在成功之前所做的。

传播是品牌成功必不可少的事情之一。传播对于品牌的形成和发展意义重大。品牌营销中，最为重要的是把品牌的信息在恰当的时间以恰当的媒介用恰当的方式传递给恰当的目标受众。传播成为一个企业与目标消费者沟通，并促进销售的不可缺少的先决要素，也就是说，传播是因，营销是果。

### 第一节 聚合品牌信息

企业在充分的市场调研的基础上，通过综合分析，确定品牌的市场定位以及完成品牌价值创建后，必须让目标消费者知晓企业的品牌，认识企业品牌的内涵，并在心目中形成对本企业品牌的偏好，从而提升品牌形象，赢得一定的竞争优势。要达到此目的，主要依靠品牌传播来完成。巧妇难为无米之炊，传播，首先要有东西可传。

---

<sup>①</sup> [美] 里斯（Ries, L.），里斯（Ries, A.）。品牌 22 律 [M]。周安柱，译。上海：上海人民出版社，2004：26。

## 一、品牌信息的构成

原则上来说,在品牌营销过程中产生出来的品牌信息都是传播的内容,其中有些是品牌机构意识到的,另一些是其没有意识到的;有些是其希望传播的,另一些则可能是其希望隐瞒的。但在实际操作中,品牌信息的传播并不是无序的、杂乱无章的,品牌管理者通常会将其主动制造出来的信息进行整合,主要形成两个方面的信息来进行传播,即品牌形象信息和品牌产品信息,从而保证品牌信息传播的有序性和有效性。

### 1. 品牌形象信息

品牌形象信息是一个比较抽象的概念,它主要包括两个方面的内容,即生产该品牌的企业形象和该品牌的理念以及个性。

所谓企业形象,是指社会公众和企业职工对企业的整体印象和评价。企业作为社会经济的基本单元,在经济活动中,必然要与社会公众进行交往。在交往过程中,企业的经营作风、服务水平、质量水准等都会给公众留下一定的印象;而企业在进行组织管理时,又要与员工打交道,它的管理制度、管理水平、管理方式等也必然给员工留下印象。

良好的企业形象是品牌营销制胜的法宝。《日本公司经营》一书明确指出:在商品日趋丰富的社会中,选择哪个品牌的产品,在很大程度上取决于企业形象。因为良好的企业形象能赢得消费者的信任,使消费者对企业充满信心,对该品牌的产品产生好感。正是消费者对企业的信任与好感,激发其购买欲望,导致连续购买行为,成为品牌的忠诚消费者。不仅如此,这些对企业充满信任和好感的消费者,会自发地为企业进行宣传,从而不断地给企业带来新的顾客。可见,卓越的企业形象,有助于赢得消费者,不断地开拓和占领市场。

良好的企业形象,可以为企业创造宽松的经营环境,得到政府、社会、舆论的信任和支持;良好的企业形象,有助于企业吸引人才,能为人才充分施展才华提供条件。良好的企业形象,能使企业获得投资者的信任和好感,取得及时、充足、条件优惠的资金支持,为企业发展壮大,增强竞争力创造条件;良好的企业形象,有利于该品牌产品建立稳定的货源渠道和可靠的经销渠道,保证企业生产有充足的优质原材料供应,使企业产品销售渠道畅通无阻;良好的企业形象,能增强企业的凝聚力,使员工产生自豪感、荣誉感和归属感,从而增强企业的向心力。

因此,品牌营销者要传播的第一类信息就是企业形象的信息。品牌营销者要力求树立良好的企业形象,并将这些信息及时地传播给消费者和内部员



工,增加他们对品牌的了解,增强对品牌的好感和信任,从而建立他们对品牌的忠诚度。

品牌的理念以及个性是品牌形象信息的另一个方面。品牌的理念传递给消费者这样一种信息,即他们购买的不仅仅是某一产品,同时也获得了一种身份的认同,或者梦想的实现。这些信息鼓励了消费者的联系、暗示和幻觉,促成其对这个品牌产品的崇拜心理。而品牌的个性则满足了消费者要求自己所使用的产品能打上自己的烙印,让产品体现自己独特的个性、志趣和心情的需要。品牌的理念以及个性实质上贩卖的是一种梦想,“万宝路(Marlboro)”让人觉得仿佛是一个骑着骏马在森林中飞驰的牛仔;“麦当劳(McDonalds)”则让人沉溺在快乐、幸福的大家庭中;“范思哲(Versace)”帮助你实现了灰姑娘变成白雪公主的梦想,举手投足之间显出一份高贵和典雅……所有这些都是由品牌的理念和个性营造出来的,它们通过满足消费者某种心理需求而打动他们的心灵,产生购买的欲望,并成为忠实的顾客。品牌管理者需要做的,是充分了解消费者的心理需求,传播能够打动他们心灵的品牌信息,营造出他们渴望的氛围,为品牌的推广打下坚实的基础。

## 2. 品牌产品信息

如果说品牌形象信息传播的是比较抽象的概念,那么品牌产品信息传播就是与产品直接相关的实实在在的信息。这些信息包括本品牌产品的质量、价格、包装、商标、原材料、制作工艺、服务保障、权威认证等一系列的内容。这些最基本的信息通常也是品牌营销者最容易忽视的信息。这是因为随着社会的发展,品牌管理者在通过广告、公关等形式传播品牌信息的时候,叫喊着“省优、部优、国优”的形式已经不能打动消费者的心,所以品牌管理者就会偏向于采取一些唯美的方式来推销自己的产品,那些最基本的品牌产品信息往往由于过于俗气而被排除在外。然而,实际上,消费者对于这些最基本的信息仍然是非常关心的,这些信息也会极大地影响消费者的购买欲望。所以,品牌管理者在传播品牌信息的时候,决不能忽视对这些信息的传播,而是应该根据需要采用不同的形式来实现传播。

需要指出的是,品牌形象信息和品牌产品信息不是两个孤立的方面,而是互相依靠、相辅相成的两个部分。品牌形象信息是概念,品牌产品信息是实体,前者是依托后者而存在的,如果没有后者的实物表现,前者不过是空中楼阁,只是一些毫无意义的概念罢了;而后者是通过前者来实现升华,到达与同类品牌与众不同的效果。所以,品牌营销者在传播品牌信息的时候,必须将两者结合起来,采用适当的形式进行传播,不能有所偏废。

## 二、品牌信息的特点

品牌信息作为品牌价值的表现形式, 和品牌传播的具体内容, 以下特点是必不可少的。

### 1. 整体性

一方面要求品牌信息与企业其他的营销因素相配合, 如企业战略、企业文化、渠道特征、价格水平、促销方式等, 以在获得各方面支持的条件下, 发挥品牌传播的最大效率; 另一方面要将品牌传播的各种手段有机组合、综合运用, 以求最有效、最全面地将品牌的价值传送到目标消费者面前, 输入他们的心中。

### 2. 真实性

即品牌信息可以根据企业需要、品牌战略以及消费者偏好, 进行取舍和处理, 但是所传播出去的品牌信息应当实事求是, 真实可信。因为公众在长期的媒体接触中, 已基本上形成了对大量信息进行鉴别和选择的定势心理, 他们并不是传播内容的消极而被动接受者。品牌信息的可靠性、真实性是使消费者接受的前提之一。一旦品牌信息的真实性受到置疑, 品牌的所有价值和资产都将瞬间土崩瓦解, 安然公司就是最好的例证。

### 3. 新颖性

新颖的信息本身就具有很强的自我散播能力, 或者称之为信息的强附着力。就品牌营销传播的信息内容而言, 品牌营销者既要尽可能让上文提到的需要传播的品牌信息以更加新颖的形式表现出来和传播出去, 又要不断将新的信息新的动向传递给消费者, 不断保持他们对品牌的兴趣和关注。

### 4. 适时性

品牌传播需要在合适的时间合适的地点以合适的方式将信息传递给合适的人, 首先就是要把握合适的时机, 同样的内容, 在合适的时机就是合适的内容, 反之则否。传播时机选择得是否恰当, 同样会影响品牌传播的效果。若能抓住好的时机, 信息就易产生轰动效应。传播既需要真实贴切的信息, 又需要迅速而轰动的效应, 当然, 更重要的是保持长久的传播效果。

## 三、品牌信息传播模式

从传播学的角度出发, 品牌信息的传播沟通, 其实质是品牌机构运用多种传播方式、通过一定的媒介, 或者直接向品牌利益相关者传播有关品牌的信息。在传播过程中, 传播受噪音的干扰, 品牌机构通过对品牌资产的评估来反馈传播的效果。品牌信息传播模式如图 7-1 所示:

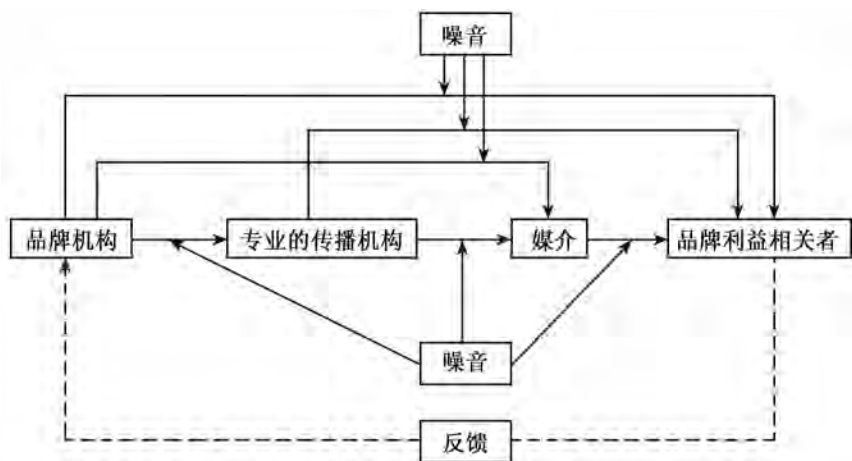


图 7-1 品牌信息传播模式

由图 7-1 可以看出，品牌信息传播是一个复杂的传播系统，品牌机构、专业的传播机构、媒介、品牌利益相关者、噪音和反馈是其构成要素。

品牌机构是指品牌的拥有者，一般指企业，是品牌信息的传播者。专业的传播机构是指广告公司、公关公司、品牌顾问公司等服务于品牌机构的营销传播机构，也是传播者，按照品牌机构的要求负责信息的编码。媒介是指报纸、广播、电视、杂志、因特网等大众传播媒介及其广告路牌，POP、外包装、招贴等一般信息载体，是信息传播的渠道。品牌利益相关者是指除品牌所有者之外的品牌利益人，包括员工、消费者、零售商、供应商、竞争者、公众和其他利益相关者，是受传者。噪音，在此系统中，除了指信息传播本身的扭曲、衰减外，主要是指品牌竞争者的信息干扰。反馈，主要是指对品牌资产的评估，品牌信息传播效果的好坏直接反映为品牌资产的增减。

信息从“品牌机构”发出，到“品牌利益相关者”接收，有 4 条途径，按照是否流经媒介，可分为人员与非人员传播。人员传播的途径，是“一对一”的方式，优点是传播的控制度好，信息损耗少、能够迅速得到大量直接、全面的反馈信息，缺点是传播的速度慢，范围窄。非人员传播，是“一对多”的方式，优点是传播速度快、范围广、形式多样，缺点是可控性差，信息损耗大，反馈速度慢。

显然，人员传播与非人员传播各有利弊，品牌机构往往综合运用人员与非人员传播的方式来进行品牌的传播推广，总体说来有 5 种主要的品牌营销

传播工具：

- 广告：以付款方式进行的创意、商品和服务的非人员展示和促销活动。
- 销售促进：各种鼓励购买或销售商品和劳务的短期刺激。
- 公共关系与宣传：设计各种计划以促进和/或保护公司形象或它的个别产品。
- 人员推销：与一个或多个可能的购买者面对面接触以进行介绍、回答问题和取得订单。
- 直接营销：使用邮寄、电话、传真、电子信箱和其他以非人员接触工具沟通或征求特定顾客和潜在客户的回复。

这 5 种品牌营销传播工具的具体形式如表 7-1：

表 7-1 5 种品牌营销传播工具的具体形式

广告	销售促进	公共关系	人员推销	直接营销
印刷媒体广告	竞赛	媒体软文	推销展示陈说	目录
电子媒体广告	游戏	新闻发布会	销售会议	邮购
外包装广告	兑奖	研讨会	奖励节目	电信营销
包中插入物	彩票	年度报告	样品	电子购买
影视剧植入式广告	赠品	慈善捐款	交易会与展销会	电视购买
简订本和小册子	样品	赞助	……	传真邮购
招贴和传单	交易会和展销会	出版物		电子信箱
工商名录	展览会	关系		音控邮购
广告复制品	示范表演	游说		……
广告牌	赠券	公司杂志		
陈列广告牌	回扣	事件		
销售点陈列	款待	……		
视听材料	打折销售			
标记和标识语	捆绑销售			
……	……			

以上传播推广工具中，有些是纯粹的人员传播或者非人员传播，例如推销展示陈说是人员传播，销售点陈列是非人员传播。有些是人员传播与非人员传播的综合运用，例如新闻发布会。

由以上的品牌信息传播模式图和品牌营销传播工具形式表可以看出,品牌信息的传播推广是一个复杂的系统工程,品牌机构往往经过多个信息传播渠道,采用多种传播工具,针对不同的品牌利益相关者发送信息。这给品牌营销传播的效果提出一定的挑战,如果传播的信息不一致,非但不能积累品牌资产,形成品牌价值,反而会使消费者迷惑。加之,竞争品牌信息传播干扰造成的噪音,品牌机构必须要提高“音量”,才能被人听见,从而,品牌营销传播的成本直线上升,而传播效果持平就算胜利。此时,整合营销传播成为品牌传播推广的必然选择。

#### 四、品牌信息聚合的必要性

在信息流量激增,信息渠道扩容的同时,干扰品牌信息传播的噪音也越来越吵。对于品牌营销而言,传播是品牌价值构建和传扬的不可或缺的一环,但是传播本身却变得越来越困难。仅仅是为品牌设计和制作出具有整体性、真实性、新颖性、适时性的内容信息也许根本不是问题的核心,根本的问题是品牌机构必须小心翼翼地考虑其品牌受众,即品牌的目标消费者如何对待你所传达的品牌信息。据调查,消费者每人每天所接触的商业信息超过1 500个,因此,使自己的信息不被淹没在信息的海洋中,能够受到目标消费者的关注,成为一个重点也是难点。因为,决定信息价值的主动权已经不再是信源方,而是信息接受者。

在这种背景下,不论是企业文化、产品特点、品牌定位、品牌个性、品牌事件等品牌信息,还是广告、公关、赞助、促销等营销传播的手段,都必须进行有机的整合才可能发生效用,可以说整合已经成为一种必然,因为我们不得不面临着这样的选择:

一方面,不论选择什么媒体工具,什么传播方式,其所传播的品牌信息必须相互一致。经由多种途径传送的信息,如果相互矛盾,要么会被消费者漠视,要么会被消费者质疑。

另一方面,品牌营销者可能有很多的内容希望消费者关注和了解,但是消费者已没有可能去费心判别各类品牌信息,其结果是产品和服务变得更难区分。所以,品牌机构传递的信息必须通过整合形成简单、清晰,而且有价值的内容,这也就要求品牌传播从内容到形式都整合起来。

美国广告代理商协会(American Association of Advertising Agencies,简称4A)对整合营销传播(Integrated Marketing Communication, IMC)的定义是:“一种作为营销传播计划的概念。确认一份完整透彻的传播计划有其附加价值存在,这份计划应评估各种不同的传播技能在策略思考中所扮演的角

色，例如一般广告、直销回应、销售促进以及公共关系，并且将之结合，透过天衣无缝的整合提供清晰、一致的信息，并发挥最大的传播效果。”

所谓整合营销传播，有两层含义。首先是不同沟通手段所传递的信息是一致的，共享品牌最核心的含义，清晰地将品牌定位传递给品牌利益相关者；其次是不同的沟通手段要能相互补充，优势彼此衬托、劣势互相弥补。

品牌传播是动态行为，但是其信息的聚合性，是由静态品牌的信息聚合性所决定的。根据菲利普·科特勒（Philip Kotler）对品牌的定义，品牌表层因素如名称、图案、色彩、包装等，其信息含量是有限的，但“产品的特点”、“利益与服务的允诺”、“品牌认知”、“品牌联想”等品牌深层次的因素，却无疑聚合了丰富的信息。而它们构成了品牌传播的信息源，也就决定了品牌传播本身信息的聚合性。因此，当世界上著名的跨国公司在经营决策、组织调整、产品开发、市场开拓、广告发布、公关活动等方面有所动作，包含消费者在内的受众，其接受心理结构便自然地进行信息聚合，聚合于相应的品牌传播之上。<sup>①</sup>

## 五、品牌信息聚合方式

风本无声，但风经过不同的地方会有不同的声音，如森林、楼房、管道、笛箫。品牌也是如此，品牌本无形，我们所看到和听到的只是品牌的要素，我们使用的产品只是品牌的载体，真正的品牌存在于消费者的心目中、脑海中，但是经过不同的方式，不同媒体表现和传播出来的品牌是如此异彩纷呈。因此，品牌信息聚合显得越发重要也越发困难。

### 1. 品牌信息聚合的涵义

品牌信息聚合是指将品牌的各种信息进行聚焦、合并，以期传达出“同一个声音”。“信息一致，可以使一个平淡无奇的创意变得强而有力。”（汤姆·邓肯 Tom Duncan，1999）所谓一致性，是指综合协调所有的品牌形象、品牌定位和口碑的信息，我们知道，品牌价值是多元功能下的产物，它是所有与品牌有关的传播信息的结晶。通过品牌传播建立品牌与消费者的关系，首先把握品牌传播的每一句话和品牌营销的每一件事。对于所有接触点所传达出的品牌信息都要加以监控，检测它们是否与企业的整体品牌战略相一致，并保持产品和服务的一致性。就消费者观点而言，策略一致性代表品牌“不会做出令人惊愕的事情”，同时容易辨识。

<sup>①</sup> 王学评，孙班军，孙芳．构筑品牌竞争力 [M]．北京：中国财政经济出版社，2006：124．

品牌信息的一致要求会随着消费者群体和关系利益人团体而有所变化。品牌机构与关系利益人所进行的一对一沟通愈多，一致性的标准愈个性化。许多企业普遍存在的无法执行一致的预先设定的品牌信息的问题，其原因在于他们在基础层面上没有达成共识。“除非能确保策略上的一致性，否则，即使在执行上保持了一致性，也作用不大。”（汤姆·邓肯，1999）汤姆·邓肯认为必须从6个方面保持一致性：企业核心价值观与企业任务；以客为尊的营销哲学；品牌识别标志的一致性；产品与服务信息的一致性；品牌定位的一致性；执行上的一致性。

品牌信息聚合的观念要求摒弃广告、公关、新闻、促销等营销传播手段的分类，而是要将不同的媒体，不同方式作为传播同样信息的载体和通道来看待。

在品牌聚合这个战略性工作中，“聚合”一词有多重含义：

#### （1）“聚合”是不同工具的聚合

各种营销传播工具相互配合，取其所长，传播一致的精炼的品牌信息。广告要说广告语，公关要喊公关口号，新闻另立新闻标题，促销还有促销噱头，赞助高举某某大旗，这些做法显得乱而无章，吃力不讨好。

#### （2）“聚合”是不同时间的整合

在与消费者建立关系的各个不同时期、不同阶段，传播的信息应和谐，包括在一定时期之内信息的相互一致性，也包括不同时期之间信息的前后一致。

#### （3）“聚合”是不同空间的聚合

也即品牌的全球化，全球品牌在不同国家和地区，应传达统一的定位、形象和个性。

#### （4）“聚合”是不同利害关系者的传播聚合

在对品牌各种不同的利害关系者（如中间商、零售商、顾客、股东、政府）进行传播时，应保持品牌统一的形象。

### 2. 品牌信息聚合方式

作为品牌营销中承前继后、承上启下的重要组成部分的品牌价值传播环节，其传播内容、手段和方式的确定必须遵循客观的规律，尤其是信息接收者—消费者的心理活动规律，如下是根据消费者心理得出的几个品牌信息聚合的方式。

#### （1）少即是多

在信息极度丰富的今天，人们在信息消费上表现为“最小努力法则”，也就是说人们往往不愿意为掌握某种消费信息付出过多的努力。比如，如果

品牌标志的视觉设计过于复杂，消费者就不愿意理解和记忆。过于复杂的信息反而会使人们因为不堪负荷而缺乏兴趣。因此，品牌营销者需要以简洁明确的原则提炼品牌的主题，这样，才易于被品牌的受众理解和接受。

## (2) 小就是大

“1”是最小的正整数，但“第一”和“唯一”，是品牌最大的竞争优势。综观世界品牌传播发展的历史，20世纪50年代，风行业界的“独特销售主张（Unique Selling Proposition, USP）”策略强调品牌主张要“独一无二”；60年代，人们崇拜大卫·麦肯兹·奥格威（David MacKenzie Ogilvy）的“品牌形象”策略，讲的是形象要有与众不同的个性；70年代，特劳特的“定位”策略风靡一时，他们认为每种品牌都应突出一种属性，并使自己成为该属性方面的第一位。因此，品牌信息聚合要发掘、塑造品牌的“一”。

最好的办法是表达自己在一个新品种里是第一品牌。如下这些大家熟悉的品牌都是其领域的“第一”<sup>①</sup>：

- 邦迪（Band-Aid）：第一条胶粘绷带。
- 嘉信（Charles Schwab）：第一家折扣经纪公司。
- 美国有线新闻网（CNN）：第一个有线新闻网。
- 康柏（Compaq）：第一台便携式个人电脑。
- 达美乐（Domino's）：第一个经营家庭送货的比萨饼连锁店。
- ESPN：第一个有线体育网。
- 戈尔特斯（Gore-Tex）：第一种通气的防水布。
- 喜力（Heineken）：第一罐进口啤酒。
- 赫兹（Hertz）：第一个汽车租赁公司。
- 英特尔：第一个微处理器。
- 肯德基：第一个鸡肉快餐连锁店。
- 《花花公子》（Playboy）：第一份男士杂志。
- 奎蒂普斯（Q-Tips）：第一根棉花棒。
- 太阳微系统（Sun Microsystems）：第一个 Unix 操作系统工作站。
- 汰渍（Tide）：第一袋洗衣粉。
- 《时代》（Times）：第一份新闻周刊杂志。
- 施乐（Xerox）：第一台普通纸复印机。

<sup>①</sup> [美] 里斯（Ries, L.），里斯（Ries, A.）。品牌22律 [M]。周安柱，译。上海：上海人民出版社，2004。



### （3）以静制动

“静”即保持信息的连贯性和前后一致性。企业的多元化经营，时代的多元化发展，增加了品牌的多元性，但是品牌的多元化和多变性，则会使消费者原有的品牌认识发生改变，甚至模糊了品牌原有的印象。持久一致意味着发扬传统，继承成就。“以静制动”的原则，要求品牌传播在相当长的时间内，坚持定位，坚持风格，坚持核心品牌要素稳定不变。原有的清楚简明的信息，经过时间的洗礼，更能深入人心。

### （4）以柔克刚

在信息超载的品牌营销环境中，消费者会按个人的经验、喜好、兴趣甚至情绪来选择接受哪些信息。人们偏爱接受期望中的或与自己期望相一致的信息。因此，信息要以一种有趣、亲切、难忘的创意演绎出来，以一种消费者乐于认同的特质作为沟通的敲门砖，即以信息之柔攻克消费者对信息抗拒、排斥、视而不见的屏障。记住，亲切有趣的传播，其创意首先要来自生活、紧贴生活，这样才能产生共鸣。

对企业来说，必须以统一的品牌传播目标来运用和协调各种不同的传播手段，使不同的传播工具在每一阶段发挥出最佳的、统一的、集中的作用，最终建立品牌整体的强度和一致性，建立与消费者的长期、双向、维系不散的关系。品牌传播就是要聚焦于品牌的核心价值，不能偏离。

## 第二节 分散品牌传播

加拿大的传播学家麦克鲁汉（Marshall McLuhan）有句名言——“媒介即信息”。可见，媒介技术往往决定着所传播的信息本身。如电视媒介传播了超出报刊、广播多得多的“信息”，而网络媒介又传播了兼容所有媒介信息的“信息”。而在传播技术正得到革命性变革的今天，新媒介的诞生与传统媒介的新生，正共同打造一个传播媒介多元化的新格局。这为“品牌传播”提供了机遇，也对媒介运用的多元化整合提出了新挑战。

制定品牌传播计划时需要考虑是否已经选择了适当的方式与消费者沟通。要寻找最适当的时间和地点以最合适的方式与消费者进行沟通，合理运用各种方式与消费者沟通品牌信息，而且制定品牌传播战略的时候应该主要从宏观的角度出发。

### 一、现代品牌传播的困境

艾尔（Al）和劳拉·里斯（Laura Ries）曾言：你的广告预算就像是一

个国家的国防预算，不会为你带来任何东西，它们只能防止你在竞争中失去你的市场份额。作为现代品牌传播最常见也是最热门的方式，广告遭遇的尴尬正是现代品牌传播所面临窘境的一个表现。现代品牌传播至少面临如下困境：

### 1. 品牌受众不确定性降低品牌传播正确性

在广告界广为流传着这样一句话：谁都知道广告投放有 50% 被浪费掉了，但谁都不知道浪费的是哪一半。造成浪费的一个重要原因就是没有到达品牌目标受众。现代社会大多数品牌的受众数量庞大，位置分散，行为方式不同，心理需求有别，媒体使用习惯各异，通过媒体发现、接近和到达他们，其难度越来越大，甚至赶不上日新月异的媒体发展。市场的发展和消费者的变化使品牌的传播受到多方的影响，消费者需求的多样性和受众的不确定为品牌传播带来障碍，准确性是品牌传播成功的关键。

### 2. 媒体多元化发展降低品牌传播效率

在品牌传播战略的制定中，最核心的问题是传播的效率，即品牌传播对营销的促进到底有没有用，以及有多大作用。品牌营销人员从市场细分、品牌定位、广告创意等多角度切入消费者，力图通过分析消费者的心理提高传播效率。众所周知，传统的品牌传播媒体是电子（电视、广播）、纸质媒体（报纸、杂志）和户外 3 大类。而新媒体的诞生，则使品牌传播的媒介多元性更加突出。美国传播学家罗杰·菲德勒（Roger Fidler）曾经指出，“当前的发展趋向强烈表明，新形式应比当前的形式更加个人化，更加交互化，更加有责任感”。实际上，企业自办的网站、刊播的网络广告，不仅在起着广告的功能，更在进行着内涵丰富的品牌传播。而由互联网所带来的新媒体的丰富性，至今人们尚未完全认识。人类已步入信息社会，各种各样的信息以不同的方式包围着人们，海量信息让人们无暇去甄别和接受。由此，品牌传播效率急剧下降，品牌营销人员在媒体选择上变得无所适从，信息传播频率呈几何级数增加。单一媒体时代，3 次以上的信息接触就能产生效果，而现阶段，几十次甚至上百次的广告也不一定能影响消费者。品牌传播效率下降的同时，企业品牌传播的费用却大幅度上扬。

### 3. 消费者信息来源多元化折损信息影响力

人们通常以一些既定的方式获取信息，以前主要是大众媒体。现在，消费者获取信息的渠道增多，消费者所收到的信息源增加，消费者的信息环境变得复杂。消费者的品牌信息来源包括以下几个方面：

- ① 直接从接触某一品牌的经验中得到的信息；
- ② 从家人、朋友或熟人处得到的信息；

- ③媒体中有关品牌的非广告信息；
- ④通过教育渠道（如学校、信贷机构等）获得的信息；
- ⑤竞争品牌与非相关品牌的广告信息；
- ⑥广告（由生产、销售厂商发布的产品和品牌信息）；
- ⑦价格，这是非广告信息的一个特例，但它是一个特别重要的特例。

消费者品牌信息来源多元化造成了信息噪音。多方面的信息来源，不仅分散了消费者的注意力，同时信息间的相互干扰致使信息本身的信度和效度也降低。对于同一品牌，消费者可能接受到相互矛盾的信息，这增加了消费者甄别信息的难度，降低了信息对消费者的影响。

#### 4. 大众媒体皱眉和分众媒体露头

传统的大众传播媒介，如报纸、杂志、电视、广播、路牌、海报、POP、DM、车体、灯箱等，在现代社会的受众来说，传播功效逐渐减弱，其一个重要表现就是大众媒体功效弱化，分众媒体逐渐吃香。消费者细分带来品牌受众的细分。为保证品牌信息有效传递，直接面对目标人群的分众媒体快速发展，并成为较为有效的品牌传播工具。如楼宇液晶电视、电梯广告、机场巴士联播网，等等，凡是人所触及的地方都成为品牌传播的场所和载体。分众媒体以目标受众准确、低成本的优势成为企业媒体选择的新宠。其跨越式的发展又进一步降低了大众媒体的影响，分流了品牌的受众。

#### 5. 快餐文化流行和品牌忠诚弱化

生活节奏的加快改变了人们的思维方式和价值判断。信息多，更新快，所以人们在接受信息的方式上越来越强调快。不只是社会节奏快、信息传播快，人们的认识也加快，于是耐心也越来越有限，好奇心越来越强烈。繁杂的信息压得消费者喘不过气来，他们什么都知道，但是什么都只知道一点，消费者生活在浅尝辄止的资讯时代。品牌信息充斥媒体和消费者的生活空间，而他们真正获得有关品牌的资讯却愈来愈少。事实上，在面临购买决定时，消费者愈来愈依赖于他们自以为重要、真实、正确无误的认知，而不是具体的、理性的思考和判断。在消费者眼中，认知的即是事实。由此滋生的快餐文化改变了消费者对品牌的态度，一方面他们不断寻求品牌转换，在新品牌中寻求新体验；另一方面，品牌生命周期受到影响。按照这种文化发展的逻辑进行推理，品牌忠诚的发展将步入更为严重的两极分化中，强势品牌的地位将更为稳固，新品牌的转换越来越快。

#### 6. 注意力经济改变竞争重点

“注意力经济”是美国的迈克尔·戈德海伯（Michael H. Goldhaber）在1997年提出来的，它是指如何配置企业现有的资源，以最小的成本去吸引

客户的注意力，培养其潜在的消费群体，获得最大的未来无形资产，即经营消费者的注意力。注意力是企业在网络虚拟经济中把潜在购买力变现的前提和关键。现代社会，信息本身成为一种充盈的资源而存在，而人们的注意力成为稀缺资源，即消费者对品牌的注意，成为品牌必争之地。正如戈德海伯所指出的，“注意力经济”其实质就是虚拟经济的硬通货。因而注意力成为企业品牌竞争的重点。诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙（Herbert Simon）说：“随着信息的发展，有价值的不是信息，而是你的注意力。”因此，更高的知名度成为获得消费者注意的方式，企业为此将市场竞争转化为媒体之争、创意之争、事件之争，甚至丑闻之争，一切为争夺消费者眼球的战争。

## 二、组合拳——媒体投放的原则

过去企业单纯追求阶段性突破，企图通过单一传播策略实现品牌横空出世的“标王”时代已经一去不复返。面对越来越不确定的竞争和传播环境，企业必须发展出一套新的整合传播机制，从“一招鲜吃遍天”到以“组合拳”闯市场。

品牌传播的对象其实并不只是消费者，组合的媒体需求也源于组合的传播对象，如图 7-2 所示，对于品牌的所有者——企业而言，品牌传播受众主要包括 3 类：

罗兰贝格咨询公司认为：在实施营销计划的时候，需要考虑怎样将所有的方式与资源进行整合才能够最有效的影响消费者。必须考虑目标消费者主要的媒体接触方式以及所有可以用来进行品牌信息传播的媒介资源。合理运用各种传播方式向消费者传递品牌信息包括：

- 通过直接的方式与消费者沟通：例如，电视广告，平面媒体广告，网络广告等；
- 通过第三方对消费者施加影响力：例如，中华医学会认证，汽车协会认证等；
- 通过零售商来影响消费者：例如，店面陈列，店内促销等。

麦克鲁汉说媒介即信息，品牌选择什么样的媒体传播自身信息，也让受众对品牌有所联想。针对目标消费者选择适合的媒体，首先要了解各个媒体的优缺点，具体见表 7-2。



图 7-2 品牌传播受众①

表 7-2 常见媒体的优缺点分析和关键事项

媒介	优点	缺点	关键事项
电视	覆盖面积大 接触率高 有光、声、动态的影响 声望高 易引起注意 个人成本低	选择性低 信息生命短 绝对成本高 生产成本高 干扰大	聚焦于恰当的目标市场 创意应简单明了 抵制干扰，吸引注意力 品牌标识要清晰地出现 注意设计展示者的体态、语言、表情、举止、服装、发型

① 资料来源：罗兰贝格。

续表

媒介	优点	缺点	关键事项
广播	地方性覆盖 成本低和接触频率高 有弹性 生产成本低 受众充分细分	只有听觉效果 干扰大 不易引起注意 信息易逝	在广告中尽早地提出品牌 反复提到品牌利益点 注意广告用词口语化、语速适中、发音清晰、语调生动富于变化
杂志	易于细分目标受众 易重复阅读 信息容量高 有多种读者	前置时间太长 只有视觉效果 缺乏弹性	信息要清晰直观，一眼能看清 品牌利益点放在最显著的位置 标注出品牌的标识
报纸	覆盖面高 成本低 前置时间短 广告能置于有兴趣的地方 及时 读者控制信息展露 可以使用赠券	信息生命短 干扰大 不易引起注意 不易重复阅读 有选择性的读者 信息展露有限	同为纸质媒体，见上
户外广告	具体地点 重复率高 易被注意	信息展露空间有限 形象不好 受地域限制	选择人流量大的地点 注意排除干扰 画面富有冲击力
交互式媒体	用户选择产品信息 用户注意和参与 交互式关系 直销潜力 弹性信息平台	有限的创作能力 主页干扰 落后的技术 无效的测量技术	信息形式生动有趣 定期更新

单向传播转变为双向互动传播成为媒体发展的一大趋势。在争夺品牌传播预算的竞争中，数字媒体——特别是因特网（Internet）成为幸运儿。它的交互性使得商家能够直接从消费者那里获得宝贵的个人信息。它的交互性使它能够更充分、更精确地衡量品牌传播对受众的影响。互动让品牌传播进

入一个新的阶段，因此网络传播将成为未来品牌传播创新的重心所在。

通常品牌不会只拘泥于一种媒体形式，而是会采取媒体组合的方式来实现信息传播。所谓媒体组合是指在一定的时间段里应用两种以上的不同媒体，或是同一媒体应用两种以上不同的发布形式、不同的发布时间的组合状态。媒体组合有以下优势：媒体组合可以增强媒体效果，补充单一媒体的缺陷，更可以通过媒体的交叉作用，提高媒体在一定时期内的作用，以到达最佳的影响效果，同时扩大影响范围，保证在相对较短的时间内更快速、更直接地到达目标消费群；媒体组合还可以更加全面地发挥媒体的作用，形成一个立体的媒体网络，强化单一媒体所不能达到的效果；媒体组合还可以使媒体的短期功能转移为长期功效，并在一定时期内维持品牌忠诚度。

品牌管理者在进行媒体组合的时候，在媒体选择以及媒体搭配上根据媒体的不同特点进行组合，尽量利用媒体各自的优势以及组合后形成的新优势，达到媒体组合为品牌的发展战略、营销战略提供良好环境和竞争优势的目的。

当然，并不是说任何品牌在传播品牌信息的时候都需要采用媒体组合的形式。什么时候选用媒体组合，选择什么样的媒体组合，是由一定的条件所控制的。

第一是市场条件。如果品牌的知名度和美誉度不高，市场占有率也比较低，这个时候是需要大力宣传的，可以采取多种媒体组合的方式来迅速开发市场。

第二是竞争条件。如果同类型产品中已经有比较成熟的、知名度比较高的品牌，那么媒体组合的选择就是必然的。品牌管理者需要在充分了解同类产品媒体投放量的基础上，有针对性地调整媒体组合策略，扩大市场优势。

第三是产品条件。每一种产品的特殊性决定了它适宜采取的媒体方式。根据产品的条件，选择合适的媒体做媒体组合，才能把信息准确地传达给真正的目标消费者，才能有效地传达消费者关心的信息，才能被消费者接受，才能增强消费者使用产品的信心。

第四是媒体条件。每一种媒体都有着自己独特的信息传播方式，存在着优势和劣势。每种媒体的影响以及效果不同，即使在同一区域不同媒体的发展程度也不尽相同，并造成同一种媒体的效果差异。在媒体组合中，要充分考虑到媒体自身的情况，选择能够互相补充、互相协调的媒体来实现组合。

如果时间、金钱充裕，可以找到无穷无尽的方式向目标顾客传达你的信息，但那只是如果。在这个媒体选择越来越多样化的时代，品牌营销者要有效地传播品牌信息，就必须了解各个媒介的特征，从而考虑如何选择媒体并

且有效地组合多种媒体来实现品牌信息传播效果的最大化。

### 三、指哪打哪——分众媒体的运用

裂变、分化、解构、重构……新的市场生态为品牌传播带来更多机遇与挑战，无论功能、手段和工具。然而，对于企业而言，选择越多意味着变数越大，被稀释的传播效应越来越难以预测与控制。不断裂变的市场使得原有的假定日益显得苍白。我们所面临的，是一个充分竞争并因此造成多变的消费者所构成的多元化时代。

营销学大师菲利普·科特勒将这样一个时代命名为“微观营销时代”。他认为，以前，大多数消费品品牌习惯于采用“大市场营销战略”，用大众媒体传播统一信息给尽可能多的受众，对同一种产品用同一种方式进行市场营销，并卖给所有的消费者。但是，许多企业现在正采用的是“微观市场营销战略”，由于市场越来越细分且分散，品牌传播和营销方案必须与消费者地理、人口、心理和行为因素相适应，并逐步取代原先的标准化营销模式。

一方面，社会形态趋向多元化与个性化，消费者不再满足于千篇一律地大量生产的产品，他们要求多样化、个性化与变化；另一方面，买方市场的形成对现代消费生态影响极大，产品供求的总态势是供过于求，消费者越来越挑剔，企业在市场上的话语权越来越弱。

新的消费生态使传统的大众化传播逐渐失效，促使品牌传播深入到分众市场的层面。企业纷纷改弦易辙，开始对品牌营销传播重新思考。宝洁公司的全球营销官詹姆斯·施腾格尔认为，在该公司的众多知名品牌中，没有一种属于大众市场品牌，无论是“汰渍（Tide）”、“佳洁士（Crest）”还是“帮宝适（Pampers）”，“我们的每个品牌都是以特定群体为目标的。”麦当劳公司首席营销官劳伦斯·莱特回应施腾格尔说：“我们是营销大师。我们做的不是大众市场营销”。可口可乐公司总裁史蒂文·海尔则干脆宣布：“大规模单一类别的行销方式已经落伍了。”

相应地，传媒生态正经受严峻考验，品牌受众的分化与媒体技术的更新都对媒体和媒体使用者产生了巨大影响。大众媒体的衰落许多方面已是不争的事实了，权威媒体关注度下降，黄金时间收视率减退，报刊发行量缩水，媒体从一元化垄断格局到多元化竞争状态，“一呼天下应”的传统传播格局日渐式微，无论声明赫赫的中央电视台还是缤纷绚烂的时尚杂志，都在通过引入明确的品牌定位，以划定分众时代的自我空间。不仅是媒体之间，即使是媒体内部也会对受众进行细分。实行分众化策略，按照目标受众要求



进行板块设计,已经成为中央电视台、《广州日报》、新浪等这些最大众化主流媒体的基本经营法则。经过受众细分和定位取舍的媒体,才能成为分众市场品牌的广告热土,因为减少广告浪费是广告主不断追求的目标,通过面对目标群体的传播媒体,准确到达目标消费者,自然是品牌营销者对媒体的显性需求。

新的生态必然衍生新的竞争法则。一方面,传统的大众传播走向分众传播,另一方面,新兴的专业化分众媒体崭露头角,这是媒体对消费市场分割的反应,也是对品牌营销分割的反应。

总之,不同的信息传播方式有着不同的侧重点,可以实现不同的目标,是为不同的品牌营销需求服务的。例如,广告这种方式尤其适合将优良的品质转化为利润,并且适合于把非产品的、品牌形象上的特质联系起来。赞助和公关则能有效地建立品牌的知名度,特别是使品牌更容易识别。销售促进和直接反应的提供者,对于品牌的“接近销售”和刺激购买特别有效。大众媒体永远是大众消费品品牌获得更多消费者关注的有效途径,而分众媒体对于有着明确定位的品牌则是在目标消费群中获得高知名度的最佳选择。不管采取什么方式,整个品牌营销传播计划都应该协调统一,以便创立一个连贯的、前后一致的品牌形象。

#### 四、病毒营销——口碑传播的力量

美国洋基洛维奇(Yankelovich)事务所与《美国周末杂志》曾就口碑原理问题抽样调查了1000名消费者,结果发现因亲朋好友推荐而购买新产品的占63%,因看电视广告而购买新产品的占25%,报纸占15%,杂志占13%,售点广告占13%(其中包括交叉信息)。<sup>①</sup>日本电通广告公司的调查也得出相似的结论。伊曼纽尔·罗森通过大量研究发现,口碑影响人们的决策;65%的掌上电脑购买者是从朋友处获取产品信息。美国马力兹调研公司(Maritz Marketing Research)研究发现,在看电影的人群中,有53%的人或多或少地依靠某个熟人的推荐,70%的美国人依赖别人的建议来选择新医生。

可见口碑原理在信息传播和影响消费者购买行为中占有十分重要的地位。如果品牌管理者能够对其善加利用,将会大大加快传播速度,提高传播质量和效率,缩短品牌成长和成熟的过程。

所谓口碑原理是指一种以口头传播为主要形式,以传播者之间的互相信

<sup>①</sup> 李倩茹,李培亮.品牌营销实务[M].广州:广东经济出版社,2002:104.

任或相互有密切关系或兼而有之为基础的一种信息传播方式。伊曼纽尔·罗森（Emanuel Rosen）认为，“口碑是关于品牌的所有评述，是关于某个特定产品、服务或公司的所有的人们的口头交流的总和”。《新闻周刊》称，口碑是“传播性闲聊；关于某个新热点人物、地方或事物的真实的街道层次的热烈谈论”。Seth Godin 认为，口碑营销是“一种巨大的理念，几乎没有节制地在受众中传播；一个流行的创意（创意病毒），通过一部分人群的传播，教育、改变和影响着一位与之接触过的人”。

一个社会人或许可以不跟任何媒体发生接触，但是却免除不了与周围的人发生人际交往。人际传播为口碑原理发挥作用提供了肥沃的土壤，也使得口碑原理在品牌的营销传播中起到举足轻重的作用。口碑原理具有 3 个重要的特性：第一，选择性，即人们在传播信息时会以传播者所认为最主要的信息作为传播对象，这可能是品牌质量，也可能是价格、品牌的地位等；第二，主观性，即人们所传播的信息是经过自己的思维加工而成的，它必将带有一定的主观色彩；第三，高效性，由于传播者之间的关系，往往一次传播将对被传播者的购买行为和态度产生决定性影响。可见，善于运用口碑原理，将会给成长品牌的传播和推广带来意想不到的作用。<sup>①</sup>

有学者将口碑营销解释为病毒营销（Viral Marketing）。病毒营销是目前所使用的最成功的品牌营销手段之一。病毒营销并非真得以传播病毒的方式开展营销，而是通过用户的口碑宣传网络，使信息像病毒一样传播和扩散，利用快速复制的方式传向数以千计乃至数以百万计的受众。

口碑在很多产品和服务中影响着人们的购买行为。北京零点调查公司对北京、上海、广州、成都等一个城市的 4851 位 18~60 岁的普通居民进行了一项有关口碑传播的专项调查，结果显示，口碑传播是一个被消费者经常使用且深得消费者信任的信息渠道，有 59% 的电脑用户或打算购买电脑的消费者会从朋友、同学那里获得产品信息，而 40.4% 的人最相信朋友的介绍；在空调、保健品、洗发水、房屋等产品的购买过程中，分别有 53%、49%、35% 和 32% 的消费者会通过朋友介绍获得相关产品信息；分别有 35%、28%、15% 和 18% 的消费者最相信朋友的介绍。39.5% 的受访者会经常和别人交流关于“购买及使用商品的经验”、仅次于经常交流社会热点问题（50.7%）、子女教育问题（44.5%）以及生活小常识（41%）的人群比例。

消费者之所以重视和依赖口碑传播，主要有如下 3 个原因：

① 朱立. 品牌文化战略研究 [M]. 北京：经济科学出版社，2006：219-221.

### 1. 口碑有助于甄别信息

信息社会，消费者每天都要面对大量的信息，其中有些是有用的，更多的却是“垃圾”，辨析信息真伪和价值成为了艰巨的任务。但是对于大多数消费者而言，既没有时间和精力，往往也没有足够的知识和能力处理纷繁芜杂的信息。口碑传播，尤其是来自自己信任的家人和朋友的意见，真实性和准确性有所保证，能为消费者有效降低消费风险，节省时间和精力。

### 2. 口碑可信度较高

品牌信息的发布者往往是利益获得者，因此，其信息内容的可信程度在某种程度上受到质疑，而且品牌信息的强制性和高曝光度，增加了消费者对其的反感和警惕。相形之下，口碑的传播大多是在人际交往中关系较为密切的群体中展开，譬如亲属、同事、社区群体等，因而人际关系的紧密程度决定了口碑信息的可信度和影响力。一般而言，人际关系越密切，口碑的影响就愈大，可信度就越高。

### 3. 口碑传播可能性提高

互联网的普及为信息传播带来了根本性的转变。一方面，信息传播速度加快，互联网使信息能以光速传输；另一方面，信息传播范围扩大，信息以裂变的方式，呈几何级数增加，迅速传到世界的每一个角落。各种主题论坛、网上交易评价等使得更大范围内的人们能够更快地进行“动手不动口”的口碑传播。

在畅销书《引爆流行》(The Tipping Point)中，作者马尔科姆·格拉德威(Malcolm Gladwell)提出，“社会流行潮”(Social Epodemics)在很大程度上是由小撮特殊个体的行为所引发的，这些人就是人们常说的“影响者”(Influentia)，他们通常博闻多识、能言善辩、人脉广泛。<sup>①</sup>

管理学告诉我们，一个人最多只能管好6个人，因此，最好的管理模式并不是“韩信将兵，多多益善”，而是层级管理。Sars的全球化蔓延告诉我们，这个星球上与人之间的间隔不会超过6个人。当摩西向上帝抱怨说自己再也控制不了以色列王国的人民时，上帝叫他聚集“以色列王国的70名长者”，然后通过他们就可以把消息传达到所有其他人。<sup>②</sup>

总是存在一些比其他人更具有影响力和传播力的人。每一个民意领袖都有超强的传播能力。

<sup>①</sup> 邓肯·沃茨(Duncan J. Watts). 时势造就影响力[J]. 哈佛商业评论, 2007(3): 48.

<sup>②</sup> 李光斗. 品牌竞争力[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004: 128-130.

著名的《蓝海战略》中提到以下几个有趣的理论：

一是“引爆点”理论：在任何组织中，当数量达到临界点规模的人们以信心和能量感染了整个组织而行动起来去实现一个创意时，根本性的变化就会发生。要让人们一传十，十传百地行动起来，关键是集中，而不是分散。

二是“中央瓶”理论：中央瓶（kingpins）是组织中具有关键影响力的人物。这些人是组织中自然的领袖，受人尊重，有说服力，或是有能力开启或阻塞伸向关键资源的通道。如同保龄球中的中央瓶一样，当你击中它，其他瓶子也会应声倒下。

三是“鱼缸”管理（Fishbowl）：想要持久而有效地调动中央瓶式人物的积极性，关键是不断地将其行动置于聚光灯下，让人人都能看到。中央瓶式人物做什么，不做什么，都像鱼缸中的金鱼一样清楚可见。将中央瓶式人物放在鱼缸里，就大大增添了无所作为的风险。落后的人在灯光下无所遁形，带动组织快速变革的人物也能在公平的舞台上绽放光彩。鱼缸管理想要成功，必须以透明、包含各方和公平过程这3点为基础。

其实，这3个理论用于口碑传播，都说明口碑传播中关键人物的重要性和作用。尽管这个理论似乎符合我们的直觉，但是，邓肯·沃茨（Duncan J. Watts）的研究表明：影响力通过人际网络而广泛传播是否将发生，并不取决于是否存在那么几个影响者，而主要取决于易受影响的人们是否达到了临界数量（Critical Mass）。这些人看到周围某个人的装束或使用的品牌后，很容易马上效仿。不论一个人在本地的影响力有多大，只有当被影响的人数足够多，以致会产生连锁反应时，他的影响才能向全球扩散。

公平地讲，在某些情况下，影响力大的人更有可能让受影响人群达到临界数量，因此，他们引发全球连锁反应的几率也会高很多。但是，通常来说，连锁反应的规模和频繁程度取决于是否有足够多易受影响的人，以及这些人之间的关联度，而不是取决于发起者的个人特质。这就好比森林火灾的范围大小与引发大火的火花没有多大关系，而与森林本身的状况有很大关系。如果人际网络中易受影响者的集中度和构成正好合适，那么事实上任何人都能触发全球连锁反应。反之，若条件不足，则任何人都无法触发反应。因此，回过头来反思一下，某个人（或某一群体）之所以具有特殊影响力，主要是因为他（或他们）刚好处于某个恰当的时机和地点。

每个人口口声声喊着整合，可是，现实却朝分散的方向发展。事实上，是媒体在控制整个消费市场，把整合这个概念炒得如火如荼，造成大家一窝蜂抢搭整合这趟列车，但到底是合还是分？品牌传播，信息内容要合，因为

消费者注意力有限；传播方式要分，因为消费者心理和行为分化。所以，分和合并不是只能对立，它们本身就是不可分离的。

## 【案例7】

### 分众传媒（Focus Media）：开创红海之中的蓝海

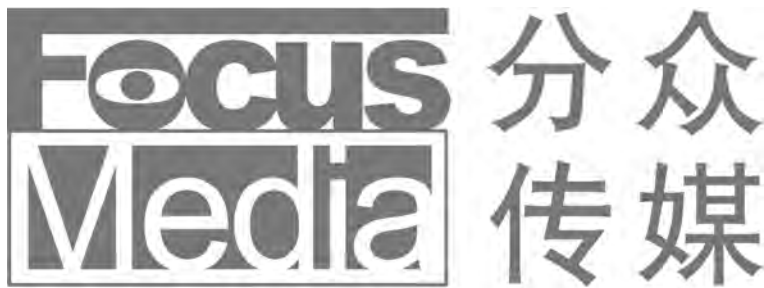
经济全球化是当今世界的基本特征。作为世界科技革命的产物和市场经济发展的结果，经济全球化已成为一种客观的历史潮流。正如英国著名经济学家约翰·邓宁教授所说，“除非有天灾人祸，经济活动的全球化不可逆转。”媒体作为一种传播工具，能将人类肢体延展，可将时间空间骤缩，自然在这日新月异的全局化进程中，扮演着越来越重要的角色。

十多年以前，大众传媒是广告的宠儿，唱主角的主要是报纸、电视、广播、期刊等传统媒体。大众传播的特征主要是：传播是针对较大数量的、异质的和匿名的受众；信息是公开传播的，传播是以同时到达大多数受众为目的；传播者一般是通过专门的传播机构，由职业传播者运作。然而，随着互联网等以数字技术为基础的新媒体的迅速崛起，传媒环境开始发生着前所未有的巨大变化。我们看到，传统媒体的迅速发展和新媒体的兴起，使拥挤的媒介市场处于明显地过剩状态，在这种媒体泛滥的年代，谁拥有创意，谁就赢得了市场；同时，受众很少再处于被动的接受状态，他们开始苛刻地选择自己愿意接受的媒体，“碎片化”成为受众市场的趋势，从而迫使媒体将信息灌输给更多大众的传播方式转变为针对特定人群的分众传播。

#### 1. 分众传媒案例背景简述

分众传媒（Focus Media），中国生活圈媒体群的创建者，自2002年底开始组建商业楼宇液晶电视媒体网络，在得到了国际知名战略投资商高盛、3i、DFJ、SOFTBANK 5000万美金巨资投入后，得以迅速发展，遍布全国。目前其媒体网络已经覆盖全国106个主力经济城市，数以十万计的终端场所，日覆盖约1.5亿都市主流消费者。2006年2月28日，分众传媒宣布完成收购聚众传媒（Target Media），至此，分众传媒以3.25亿美元的总价格全资合并聚众传媒，无可争议地成为国内户外视频广告媒体的领导者，市场份额达到约98%，是该市场当之无愧的主导者。分众是面向特定的受众族群的媒体，这部分受众群体能够被清晰地描述或定义，同时，这部分群体也恰恰是某些产品或品牌的领先消费群或重度消费群。分众传媒以独创的商业模式、媒体传播的分众性、生动性及强制性赢得了业界的高度认同。2005年7月，分众传媒成功登陆美国NASDAQ，成为海外上市的中国纯广告传媒

第一股，并以 1.72 亿美元的募资额创造了当时中国概念股的 IPO 记录，截至 2006 年 5 月，市值已超过 30 亿美元，成为纳斯达克中国上市公司龙头股。有超过 2000 个著名的国际及本土企业/品牌选择分众传媒投放广告。



分众上市后又陆续开发了高尔夫联播网、美容院联播网、机场巴士联播网、卖场电视联播网，构建了一个清晰的、围绕着消费者生活形态的广告媒介金字塔。分众将依托所拥有的强覆盖平台走出在“生活圈媒体群”道路上重要的一步——媒体精细分众化。分众传媒所打造的生活圈媒体群正日益成为中国都市生活中最具商业影响力的主流传播平台。

## 2. 分众传媒品牌战略案例分析

分众传媒成功改变了我们对竞争的看法，最好的竞争方式就是想办法不竞争，即所谓以蓝海战略，超越产业竞争，开创全新市场。

蓝海战略将“战略行为”而不是“企业”或者“产业”作为分析单位。一个战略行为，包含着推出一桩开辟市场的主要业务项目所涉及的一整套管理动作和决定。分析企业战略行为的第一步是描绘产业战略布局图，这能使企业明白产业竞争正集中在哪些元素上，以及买方从现有的相互竞争的产品选择中得到了些什么。

经过相关资料分析和针对分众传媒中层管理人员的一个小样本的问卷调查，我们得出，我国广告媒体行业竞争和投资所注重的元素主要有以下 6 项：

- 媒体覆盖的范围，主要是地理区域是否广阔；
- 媒体影响的人群，主要关心人数是否众多；
- 媒体的信息表现力，即是否能准确、生动地传达广告信息；
- 受众对信息的接受度，即受众是否易于和乐于接受信息；
- 价格，包括绝对价格和相对价格；

- 媒体声誉，媒体声誉对广告信息的信度有着巨大影响。

传统主流广告媒体有很多，如电视、报纸、杂志、电影、路牌、因特网、POP、交通工具、DM 等，而地位最重要、影响最深远的广告媒体还属电视、报纸和路牌，网络广告近年来虽然随着互联网的发展有着日新月异的进步，但还存在着诸多尚未定性的因素，因此，不在此列析。图 7-3 以电视、报纸和路牌为例显示了目前中国主流广告媒体的战略布局，其横轴是上述的六大产业竞争元素，纵轴反映了在所有这些竞争元素上，买方各得到了多少。

从图 7-3 中可见，尽管广告媒体纷繁，但从买方角度看，这些媒体的价值曲线有很大的趋同性，它们的战略轮廓相似，只是在各竞争元素上所达到的相对高度不同，并且已经占据战略布局图中各个区域，加之其他重要的广告媒体的冲击，红海竞争已经成为囚徒困境，不开创蓝海则不如不要下海。

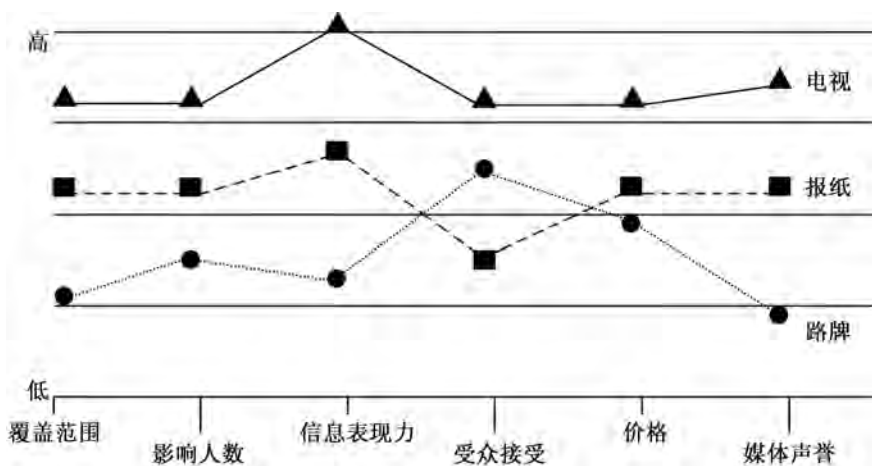


图 7-3 目前中国主流广告媒体战略布局图

“价值创新”是蓝海战略的基石，在这种战略逻辑的指导下，企业不是把精力放在打败竞争对手上，而是放在全力为买方和企业自身创造价值飞跃上，并由此开创新的无人争抢的市场空间，从而甩脱竞争。价值创新对“价值”和“创新”同样重视。只注重价值不注重创新，不足以使企业在市场中出类拔萃；而创新必须围绕价值展开，没有价值的创新永远不会有市场。

众所周知，广告界有句名言：广告费有一半是浪费的，但是不知道是哪一半。减少浪费是所有广告客户梦寐以求的心愿，因此对于广告媒体而言，减少浪费就是增加价值，减少浪费的行为就是价值创新。

经典的蓝海战略认为，通过增加和创造产业未曾提供的价值元素提升买方价值，即为价值创新，其实，调整和重构现有价值元素，以达到提升买方价值的目的，同样是价值创新。说白了就是，蓝海可能存在于红海之外，也未尝不可能存在于红海之中。

针对分众传媒中层管理人员进行的问卷调查结果显示，广告客户最重视的价值元素主要是以下4点：媒体覆盖的范围、媒体影响的人群，媒体的信息表现力和受众对信息的接受度。虽然对于每种价值元素都有广告媒体能够提供相对高的价值，但是这些价值元素不乏令人遗憾的缺陷。

首先，传统广告媒体覆盖范围“大而不当”。即能够实现广泛撒网，却难以做到重点捞鱼，且媒体覆盖范围难以根据企业市场范围伸缩和组合，这样，浪费显然是在所难免。

其次，传统广告媒体影响人群“多而不专”。追求人数绝对值的广告媒体在大众营销时代有过令人惊羡的辉煌，但是在精细化营销时代，针对日益细分的市场，日益分化的品牌，日益个性的人群，越来越显得格格不入。

再次，传统的广告媒体在表现信息的方式上是“用而不变”。即在利用现有媒体上可谓挖空心思，但依赖于技术进步的媒体表现力的改进总是不能给人惊喜的感觉，对于更加大胆地创设，只是小打小闹或者止于创意。

最后，传统广告媒体的受众对广告信息“接而不受”。信息的泛滥和注意力的稀缺使得人们对广告采取了越来越强硬的回避态度，换台、翻页、关闭窗口、抽空如厕、大不了闭上眼睛，广告只好更大声音更炫色彩更多次数地化作一副无赖嘴脸以期在人们脑中偶尔流连。

世界上不缺少机会，缺少的是发现机会的眼睛。两个习以为常的现象，被一双睿智的眼睛发现，成就了江南春率领的分众传媒横空出世的机会。这两个现象，一个是人以群分；一个是聊胜于无。

俗话说：物以类聚，人以群分。江南春相信，有着相似特点的人有着类似的生活方式，有着相同的行为轨迹，只要找对地方就能找到某一群人，最有商业价值的人群就集中在都市的楼宇商厦中。在这里设置广告媒体，可谓一箭双雕，一方面广告媒体的覆盖范围，从遍地开花转变为指哪打哪，广告投放区域可根据广告客户要求灵活调整，有广告没渠道或者有渠道没广告的难题不再困扰；另一方面，广告媒体的影响人群，从广而告之到准而传之，这与品牌针对的细分市场的匹配度大大提高，而且楼宇商厦中的广告媒体所



影响的人群本身就是块“肥肉”，即是同时具有消费意识和消费能力的人群，针对这群人投放广告当然会有更多回报。因此，改变媒体覆盖范围和影响人群这两个元素的价值内涵，达到减少广告浪费从一个可望的想法成为了一个可即的做法。

另一个大家感同身受的现象是无聊，人人都有无聊的时候，无聊的时候平时拼命争夺注意力的信息被注意力拼命争夺，因此，无聊可以从一种状态变成一种产业。哪里有无聊哪里就是广告的天堂，无聊时如有广告信息呈现，受众接受从被动变为主动，广告效果不言而喻。楼宇商厦中等待电梯的分分秒秒被确定为分众传媒的切入点。对于这样的商业契机，有条件就上，没有条件创造条件也要上。考虑到信息表现力，分众传媒大胆引入液晶电视这一最生动的媒体载体，以最引人注意的方式将广告传播给电梯前无所事事的人们。根据环境创设媒体，超越原本媒体信息表现力的障碍，并且抓住人们最易接受信息的时机，广告效果如何，地球人都知道。

图 7-4 描绘了分众传媒价值创新的形式，即上文提到的开创红海中的蓝海的战略思想。简言之就是找出现有的产业所提供的，且买方所重视的价值元素，从需求角度分析其改善的充分性和必要性，同时，结合一些相关的有商业价值的社会现象，探索价值创新的道路。

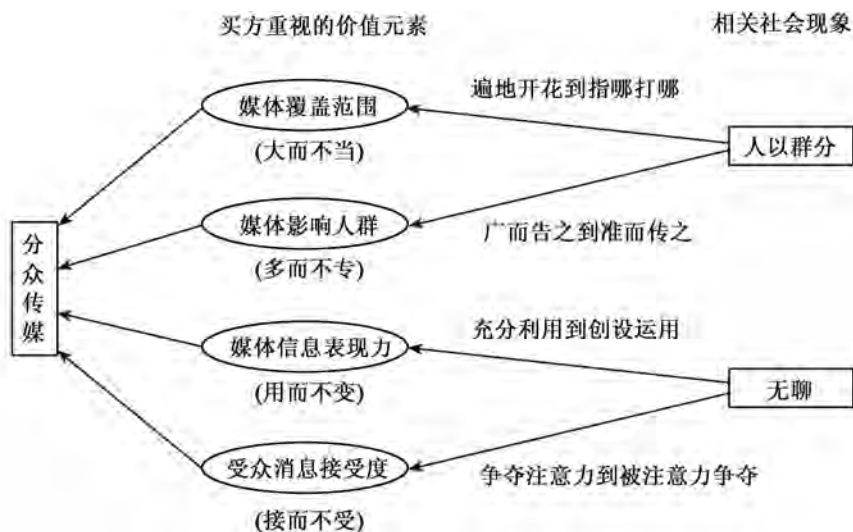


图 7-4 分众传媒价值创新方式

由此可见，分众传媒蓝海战略成功的经验有两点是重中之重：

①坚持以价值为中心的创新。基于买方价值提升的价值创新必定是有商业空间的；结合社会现象进行战略思考也是出于价值导向。

②蓝海战略必须是可转化为商业模式的。海市蜃楼式的战略构想是学术界探研的乐趣，具有操作可行性的蓝海战略才是指向企业成功的。

#### 4. 结语

分众传媒的成功是令其骄傲和令人羡慕的，但是历史和现实表明，产业在不断被开创和扩展，产业的条件和边界也不是一成不变的，企业个体可以重塑这些条件和边界。分众传媒在收购聚众传媒后，市场份额据称已经达到98%，在自己开创的蓝海中已经居于绝对垄断地位。但是，分众有没有想过，一方面是否会有企业在原有红海基础上开创其他的蓝海机会，从而形成与分众并列、对峙等局面呢？毕竟，不争夺楼宇不代表没有竞争。另一方面，蓝海与红海本身就是不断转化，辩证的对立统一体，是否会有企业将分众传媒的市场空间视为红海，由此开创新的蓝海，从而冲击分众传媒现有市场呢？

核心竞争力是企业赖以生存和发展的关键要素，一个连续成功的企业必有其核心竞争力。分众传媒发现和开创商业楼宇液晶电视广告媒体这片蓝海，是企业拥有今天成就的重要因素，但非核心能力。开创蓝海不是静态不动的，而是一个动态的过程，只有重视蓝海战略的可持续性及其更新问题，才能不断依赖于蓝海战略获得成功。

（资料来源：杨珊珊，《公众传媒：开创红海之中的蓝海》，《市场营销导论》2007年第5期。）

## 第八章

### 传递品牌价值

现代营销学之父——菲利普·科特勒（Philip Kotler）在北京大学演讲时曾说道：“在未来 10~15 年中，中国不单会成为世界的‘生产车间’，我甚至认为中国在未来会成为世界的‘研发车间’。现在你们唯一需要做的就是成为世界的‘市场营销车间’，因为生产产品，甚至用新技术生产了新产品后，你怎样让那些产品进入市场？这是现在中国急需的。”

已诞生 100 多年的营销，在科特勒描述的新旧经济交替、同质产品超竞争、经济全球化和政府减少管制的当今时代，更是备受瞩目。高温不退的营销，在日益多元化和去中心化的发展中，一边丰富着自身的理论和实践，一边困惑于“当局者迷”的情势。

当今世界主要的经济问题，是全球大部分产业都面临生产能力过剩的窘境，进而导致过度竞争，或者叫“超竞争”。有人说，企业有 5 种类型：其一为令事情发生者；其二想到事情会发生；其三观望事情的发展；其四惊讶于已发生的事情；其五对已发生的事情漠然无知。而残酷无情的生存竞争，让所有企业都自觉地意识到了营销的意义。

#### 第一节 聚焦品牌营销终端

纽约耐克城，这是耐克（Nike）最大的一家零售店，它所营造的是一个超级体育运动公园。正如其广告“我们的纽约耐克城始终追随世界上所有的运动员和他们的梦想”，无论是随处可见动感十足的 CI，7 台正在播放体育比赛的电视，像各种体育场馆一样的特制地板，还是在篮球赛场上拍球和鞋与地板摩擦的声音，和大得让人难以置信的鱼缸及其中悠然嬉戏的鱼儿，这一切所展现的品牌精神都让身处耐克城中的消费者，被运动和梦想感染着、感动着。这样的终端会使消费者对耐克品牌形成怎样的认知和态度，会产生怎样的销售效果，可想而知。

## 一、终端的涵义

“终”者，末也，终端原本是指电路、部件或者系统输入输出的地点或位置。所谓“终端”，就是指在市场营销过程中最末阶段的空间，即产品与消费者直接相对，并能够进行交易的场所或地点。<sup>①</sup>现在，随着商业手段的发展和新媒体的引入，终端的概念有所扩大，泛指所有产品或服务与消费者直接接触的地方，包括属于商家的场所、属于消费者的场所（如上门推销）、公共的场所，有形的场所和无形的场所（如网络）等，本文所指的商业终端主要是指有形终端，主要是卖场，包括各种类型的商场、超市、店铺等，由商家经营的现实的产品或服务售卖场所。

终端是商业的奇迹，它的出现绝非偶然，终端的出现是“行商”发展为“坐商”的结果。最初的商人，大多数以长途贩运为主，统称为行商。像中国汉代有名的丝绸之路就是商人将中国的丝绸贩往国外的必经之路，西欧的威尼斯之所以成为世界最初的商业中心也是因为它四通八达的地理位置。随着城市的兴起，一些行商开始定居于大型中心城市并加入城市行会。早在路易十三时代，就有一些行商在城市中开设了小店铺，与工匠为邻，坐地经营。

最初的终端以杂货店和专门形式的商店为主。杂货店主要经营生活日常用品，品种较多，品类繁杂。而专门形式的商店则相对品种单一，像按尺寸售货的绸布店、按斤两售货的食品店、按件数售货的五金店等。因为当时经营者的经营能力、投入财力有限，商品种类也较少，所以商店的规模都不大。一直到17世纪，零售业迅速发展的时候，仍是以这两种形式的终端为主。

18世纪，西方零售业的主要形式变成了杂货商店。到了19世纪，城市的发展更为成熟，城市居民对特定商品有了选择性需求，各类专业化销售应运而生，小型专卖店得到了广泛发展。进入20世纪，随着零售业发展的多样化，百货商店、超级市场等大大小小不同形态的终端形式越来越多。

终端的极大丰富也促进了商业的发展，就好像人类发明了轮子，轮子又反过来推动着人类文明。供给生活用品的杂货店、日用品专卖店、大型超市改变了人们的生活，使人们日益依赖商业；大型百货商店、精品专卖店使人类开始懂得时尚，追逐新潮。当人们将生活和精神交给了一个个形态各异的终端后，商业在各种终端的装扮下，前所未有地得到了人们的企盼、迷恋，

<sup>①</sup> 李延风. 细节成就终端 [J]. 销售与管理. 2003.

也获得了令人震惊的发展。

终端对于品牌营销的意义主要表现为“三台”：品牌信息的展台，全面展示品牌信息；品牌消费的平台，有效促进品牌消费；品牌体验的舞台，生动提供品牌体验。约翰·科斯特洛说，“一个品牌的本质就是顾客对其体验的总体印象，它不仅仅是最新的广告活动或者（顾客）所听到的或读到的有关品牌的信息，它是顾客在使用你的品牌时的体验”。瑞典的宜家家居认为，自己不是一家家具制造商和经销商，而是“家的感觉”的出品人，注重为消费者提供体验。

## 二、终端创设的原则

终端作为产品或服务的交易场所，以其对营销 4P（Produce、Price、Place、Promotion）的强大整合能力，成为市场竞争中当之无愧的明星。大量品牌营销资源向终端聚集，争夺着有限的消费者和消费者有限的注意力。实践发现，越来越多消费者在终端临时做出，或者改变原有的消费决策，商业终端对于品牌营销的影响越来越明显。同时，终端本身还承担着重要的传播责任，是整合营销传播的一个方面，是极为重要的品牌“接触点”，是承载和整合多种营销传播手段的平台。随着广告、公关、促销、直销等营销传播手段的广泛应用和过度运用，终端无论作为整合营销传播中一个表达“同一个声音”的重要传播通道，还是在传播方面一个有着更大潜力的新的老事物，都应该扮演更重要的传播角色。在创设品牌的终端时需要遵循以下原则：

### 1. 功能性原则

弗里德曼（Milton Friedman）认为，企业有且只有一种社会责任，即在游戏规则范围内，为增加利润而运用资源、开展活动。对终端的研究、创造和运用，其根本目的在于获取经济利益，这是由品牌营销的主体——企业的性质所决定的。所以说，终端的价值是功能导向的，即能提升品牌营销效果，能提升销售业绩，能提升品牌竞争力的终端就是，也才是有价值的。终端应该具有的重要功能有：

①增值功能。有形的产品可以通过包装获得增值，无形的体验也可以通过策划获得增值，只要终端能够体现出品牌和产品价值，树立起某种特殊的品牌形象，引起消费者情感上的反应，就可以实现和消费者更有效率的沟通，就可以获得消费者以愿意付出更高价格的形式表现出来的认可。如星巴克（Starbucks），花费大量精力和金钱精心营造的终端，充分展现其品牌文化，深入传播其品牌理念，使得咖啡反而似乎成为了品牌的附属品。

②区分功能。一些通过有形载体体现出来的品牌特质可以将一个品牌的终端与另一个品牌的终端区分开来，并表明该品牌所指向的细分市场，也就是品牌营销的目标消费者。如华盛顿信托银行提供独特的终端，清楚地体现了其作为一家面向消费者银行的与众不同之处。消费者走进华盛顿信托银行时，第一眼看到的就是一幅儿童壁画，然后会得到一个非正式的身穿黄褐色衣服的服务人员的欢迎。银行中还有一个供儿童玩耍的区域以及一个卖财务账本、软件和储蓄罐的零售商店，这些都使该银行表明了与那些以商务账户和私人高消费阶层为核心客户的银行的区别。

③体验功能。独特的终端对于消费者而言具有体验的价值，按照体验经济的观点，消费者愿意为体验本身付费。比如同样的产品，在不同的终端以不同的价格销售，在信息充分的前提下，仍有消费者愿意去售价更贵的终端购买，除了强势品牌造成的溢价这一原因以外，消费者愿意为了更好的情境体验付出更高价格的解释也是必然成立的。这也是为什么人们不在家中自己煮咖啡而要去咖啡店喝咖啡的原因。

## 2. 美学原则

加尔布雷斯（John Kenneth Galbraith）在《1929 年大崩盘》一书中指出：“我们没有理由主观地假定科学和工程上的成就便是人类享受的最终目的。消费发展到某一限度时，凌驾于一切的兴趣也许就在美感。”

终端所承载和表达的品牌内涵和品牌价值必须以美学因素表现出来，这是超越实用性的却也是很实用的原则。诚然，什么是美，是个难以界定的问题，也是一个不能用系统思维思考和分析的问题，因为每个人对美有着不同的理解和需求，而且这种理解和需求往往是无法描述和不断变化的。但美的模糊性并不意味着终端的美无法把握。首先，要符合目标消费者的审美要求，其次，要和社会主流的审美标准相融，这样就能在一定程度上保证品牌终端之“美”的适用性。

## 3. 柔性原则

成功的品牌终端是可以适应需求数量和性质变化的终端，终端对需求的适应性很大程度上取决于设计时赋予它的柔性。柔性也可以称之为“为未来而设计”。在品牌设计时品牌营销人员应该提出这样的问题：怎样设计才能满足更多品牌目标消费者的需求？怎样设计才能适应现有需求的变化？怎样设计才能适应将来产生的新的需求？

如一些机场没有预计到旅客人数的剧增和非商务旅客大量行李托运的需求，原本为商务旅客设计的各种设施和布局就显得非常不适应并且不能满足需求，因而不得不重建或者整体改造。可见，柔性终端设计其实是节约成本

并且提高效率的。所以说,商业终端为了适应时代发展和不同消费者的不同需求,应具有柔性。

以上原则是重要的但不是全面的,永远记住“合适就是最好的”,这是所有原则的原则。

### 三、终端创设的策略

作为品牌全方位展现的载体和品牌传递的通道,终端的创设是科学与艺术的结合。

细小的差别在终端所起的作用往往是非常重要的。一项对零售巨头凯马特(Kmart)和沃尔玛(Wal-Mart)的调查显示,消费者对Wal-Mart更加满意,并且认为Wal-Mart比Kmart更加令人尊敬,而两家公司以几乎完全相同的价格销售类似的商品。通过仔细观察,调查人员分析差别存在于细小的终端方面。Wal-Mart的主过道比Kmart宽,灯光更加柔和,服装部铺设橙色的地毯,而Kmart却是类白色的瓷砖。总之,这些细节使消费者感到Wal-Mart更有品位,产品质量更好,可见终端通过消费者的感官对品牌营销产生的影响。<sup>①</sup>

生理学研究表明,人接受外界信息,83%依靠视觉,11%依靠听觉,3.5%依靠嗅觉,1.5%依靠味觉,1%依靠触觉。以下建议正是针对“五觉”展开的。

#### 1. 终端设计的视觉方面

商业终端的色彩、亮度、形状等视觉因素对人的影响是不同的。这些方面,心理学和生理学有大量商业终端可用的研究成果。

色彩对人感觉的影响至少在这些方面对于商业终端情境营造是重要的:

- 空间,暖色空间感缩小,冷色空间感扩大。
- 温度,“冷色”和“暖色”概念的产生就是根据颜色给人的感觉而来的。冷色包括黑、白、灰、蓝、绿、青等系列;暖色包括红、橙、黄系列以及部分紫色系列。
- 重量,按色彩的重量感从大到小排序为:黑、红、蓝、绿、橙、黄、白。
- 时间,在封闭环境下的实验研究表明,暖色使人对时间的感知长于实际时间,冷色反之。

<sup>①</sup> [美] 詹姆斯 A. 菲茨西蒙斯, 莫娜 J. 菲茨西蒙斯. 服务管理(第二版) [M]. 张金成, 范秀成, 等译. 北京: 机械工业出版社, 2000.

- 情绪，总体而言冷色使人平静、消极；暖色使人兴奋、烦躁。但不同的颜色常常包含了大量的不尽相同的意义，这些意义在一定范围内具有普遍性。

许多著名品牌的标准色选择和终端色彩选择都是极其慎重的。麦当劳在把主要消费群由孩子转变为年轻人的战略转变中，停止使用多年且举世闻名的红黄搭配，改为更酷爽的黑黄搭配，为此，麦当劳付出巨大的传播成本，承担了巨大的品牌风险，但其坚持改变的决策表明了颜色这个看似不重要的问题的极端重要性。

亮度这个视觉因素最直接的影响恐怕不仅仅在于对产品的展示效果。有调查显示，餐厅照明水平和消费行为相关，即照明越低，消费越高。良好的照明系统有利于在店内制造引起消费的兴奋感觉，同时灯光必须为产品提供准确的或者是更好的质感和颜色效果。终端的基本照明，自然光能够产生平和、安详的感受，较强的照明容易调动人的积极和兴奋情绪，较暗的照明可能使人平缓安静或者消极压抑。为突出某些产品的某种特性而设置的特殊照明一般都使用彩色光源，以达到表现目的。在此基础上，运用不统一的暖色调白色灯光，能营造放松的环境气氛，使人感受到相对的个性化和高品质。

消费者对形状感受在终端常常通过空间大小、布局形式、人员疏密等获得。社会和经济的发展，促使人们产生了增加心理空间的要求，反映在终端上，表现为消费者倾向于更大的物理空间以增加保持心理空间的可能性。所以，拥挤的环境对销售非常不利。而过于空旷冷清的终端环境，则又不利于调动消费者的积极情绪，也应当避免。即终端没有“人气”不行，“人气”过旺也不健康。

## 2. 终端设计的听觉方面

感官上的听觉是指人们对声音的频率、音量大小、音色的感觉。终端的听觉要素由音乐和音响构成。

音乐是吸引消费者注意、提示商品信息、营造情境氛围的极好手段。眼睛或许可以选择观看对象，但是耳朵却更少具有选择性。一般而言，通俗音乐更容易产生亲切、开放、轻松的联想，容易使人的情绪兴奋；古典音乐给人高雅、和谐、博大等感觉。欢快的音乐会加速人的行为，缓和的音乐也可能使人更加从容。而摇滚乐、民族音乐、儿童音乐等适合于专门的产品和终端。某种程度上，从对音乐的喜欢类型可以洞察消费者的个性、职业、阶层等特征。制作和播放专用的音乐，也是不错的方式，能够在产品、品牌、终端之间形成更多积极的关联，比如所有装有 Windows 系统的电脑开机的那一段音乐。由于音乐对人的影响具有主观性、模糊性等特点，商业方面的精细



化和标准化运用有较大难度。一般使终端的音乐在情绪上与当时的经营状况相符合或者能够按照经营者的意愿适当影响经营状况,就比较成功了。如餐厅在客人较多的正餐时间使用欢快音乐,提高消费者进餐的速度,而在人少的下午茶时段播放悠缓的音乐,使消费者延长进餐时间。

一定质量的音效是终端营销效果实现的保证,效果不好音乐就成为噪音,音响设备是制约音乐效果的主要原因。音量的大小也影响消费者的情绪和终端的氛围。音量越大,越显得热闹、大众化,但也会造成部分人的烦躁、注意力分散、反感等情绪;音量较小,给人情调高雅感,比较适合氛围营造。音乐是背景,不能过于鲜明,否则会喧宾夺主;音乐是佐料,不可乱放,以免坏了整锅汤的味道。

音响是指诸如说话声、走路声、开门声、某些设备发出声响等其他声音。这些声音可能会对消费者产生不适感,也会影响音乐的效果,虽然这些声音没有办法避免,但要尽量弱化,采用各种隔音设备和消音设备将来自店内和店外的噪音控制在相对低的水平。

### 3. 终端设计的嗅觉方面

刺激嗅觉的是气味,在终端和消费者相关的气味主要是香味,也有一些发出产品的气味,如大蒜味、皮草味、药剂味等。香味主要分为4种(见表8-1):

表 8-1 香味类型、描述及其举例

香味类型	香味描述	香味举例
花香	来源于天然鲜花所散发出香气的物质	香水、香料
醇香	类似于酒类的物质所散发出来的气味	香蕉、苹果、葡萄
芳香	化学物质散发出来的令人愉悦的气味	油香、芳香族有机化学物气味
人工香型	人工合成的某种气味	化妆品、洗涤用品

终端的嗅觉要素营造主要是两方面内容:表现产品功能和烘托品牌特征。展示产品功能的气味一般应鼓励其传播,它可能是临时吸引消费者前来和激发其购买的直接动因。如茶叶的清香、鲜花的芬芳、水果的甜香等都是最具说服力和感染力的POP(售点广告)。

有种说法:最好的气味就是没有气味。终端首先要消除不良气味,如烟味、霉味、油漆味、洗手间的气味等对情境的破坏,以良好的通风设计、过滤设备和频繁的检查来实现;其次要防止不同香味的产品之间互相串味,不

同的香味混合在一起不一定还是香味，而且也失去了表现产品功能的价值；再次，定期释放适合品牌格调的香味，而且确保气味浓度和消费者的嗅觉限度相适应，香型的使用一定要考虑到尽可能多的消费者的接受程度，因此一般选用最常见的比较淡雅的花香。

#### 4. 终端设计的味觉方面

味觉的感觉器官包括舌头和咽喉的一部分。味觉主要是酸、甜、苦、咸4类，辣味是在温度觉、痛觉和部分咸觉的基础上综合形成的。味觉要素在食品终端经常使用，主要是以免费品尝等促销形式出现，而在其他产品的终端较少运用。

#### 5. 终端设计的皮肤觉方面

皮肤觉是人的皮肤对于事物的感觉，和终端相关的主要包括温度觉、触觉、痛觉。

人的温度觉，既是一种重要的防御系统，也是保持身体处于舒适状态的感官系统。人的体温为摄氏37度，皮肤温度略低，摄氏22~25度是相对舒适的温度范围，冬季和夏季由于室外温度的影响和衣着的变化，对舒适的室温要求适当有所变动。过热会使人烦躁或者困顿，过冷会使人紧张或者迷幻，终端应尽可能提供使消费者感到舒适的温度。

触觉在消费行为中发挥着独特作用，触碰产品以获得“手感”是消费者习惯的判断产品质量的方式，尤其是对于常常会被人触及的产品。这方面，除了按照消费者的需求改善产品本身外，很难以其他方式影响消费者的感觉。但是“质感”是可以被情境适度左右的。质感是多种感官和思维活动共同形成的对商品质量的感觉，对质感的判断可能会对手感的判断起到微妙的作用，进而作用于其他感官，以及通过消费教育指导消费者的思维活动，就能对“质感”产生影响。

痛觉的主要意义在于防御各种伤害。如不合适鞋子会使脚疼痛，不适当的摆设，会使消费者误伤等。痛觉对消费者留下的生理和心理伤害是巨大的，而且可能会引起法律和道德问题，在终端一定要杜绝。

终端应该根据品牌定位，围绕消费者的各种感官，分析并选择合适的相关要素，然后将其整合协调起来，以构建符合甚至超越消费者期望的商业终端营销传播情境。

号称中国“小资的标志”的宜家（IKEA）家居，推崇的是超市式的家居购买方式。正如其他超市比起柜台而言，拉近了消费者和产品的距离一样，宜家的终端比起一般的家居卖场，也提供了这样的传播情境。在宜家，没有“贵重物品，请勿触摸”的字样，没有销售人员跟在屁股后面整理你

刚刚碰过的物品，消费者可以像在自己家里一样自由。于是，我们看到“婴儿房”里，真的有小宝宝在地上爬，卧室里的床上居然坐着逛累了的人，形态各异的沙发里也窝着面露惬意神色的消费者。他们在享受他们的心情和感受，而这一切汇集到其他消费者的眼中，会让他们觉得温馨，感到舒适，体验到家的意境，联想到生活的片断。宜家先为消费者提供了“表演生活”的传播情境，又让消费者以自发的“表演”为宜家演绎了“生活”和“家庭”的传播情境，使“家居”成为“居家”。消费者都是宜家的免费演员，而且因为对“表演”的无意识而“表演”得真切而精彩。

#### 四、极富创意的终端

没有个性的品牌没于雷同，没有艺术的终端流于平庸。无论是浮在水面上的巨蛋国家大剧院，形如编织状的鸟巢形国家体育场，布满水分子的“水立方”国家游泳中心，还是两个“Z”交叉而成的 CCTV 大楼，从人们对艺术建筑的狂热，我们能感到个性艺术的无限张力和巨大魅力。品牌因个性而独具魅力，终端因艺术而卓尔不群，而个性和艺术均源于创意，创意使消费者畅享其中。

美国广告大师李奥·贝纳（Leo Burnett）认为，所谓创意的真正关键是如何运用有关的、可信的、品调高的方式，与以前无关的事物之间建立一种新的有意义的关系的艺术，而这种新的关系可以把商品某种新鲜的见解表现出来。以下列举了一些传播情境个性艺术创意方法并以案例对其加以说明：

##### 1. 反其道而行之

电影《不可完成的任务Ⅱ》中说道，英雄需要一个怪物来成就。事物常常是相反相成的。品牌终端创意从反面出击，可能会制造意想不到的良好效果。

贵阳市最近新开了一家名为“卫生间”的咖啡厅，重新掀起“主题式饮食空间”的热潮。只要卫生间里有的物件，这咖啡厅内都能找到。浴缸当桌马桶为椅，酒吧旁边是尿兜，到处挂着浴帘，服务员穿着睡衣，奶瓶装着饮料，同时还实行 24 小时服务，为憧憬在厕所进餐的客人提供中西餐饮。《联合早报》对“卫生间”咖啡厅的评价是：如此“前卫”，洋人甚至跟不上。这个咖啡厅能否成功，尚且需要时间的检验，但是这个打造“进”与“出”，“香”与“臭”的矛盾结合体的做法不可谓不“新锐”，给人的印象不可谓不深刻，消费者在其中的体验不知是欣喜、是恶心、是快乐还是尴尬，总之，一定是很受刺激的。

## 2. 节外生枝

创意点和产品关系越远，创意就越具原创性。

美国有一家进口酒的代理商，他的终端产品陈列可谓创意超群，他用美女展示印有或者织入酒品牌的时装，以此来进行销售。听起来有些古怪，但是他大获成功，不但酒与服装均得其利，而且成为大家口耳相传的话题，媒体也乐于报道，完美地达成了一举数得的效果。许多人会质疑，他到底是卖酒还是卖衣服，其实他是要男人买酒，女人买衣服，女人更愿意男人买这样的酒，男人也更愿意女人买这样的衣服。

## 3. 产品现形记

现形，现什么形？向过去和未来要创意。展现产品不同阶段或者在其他状态中的形态，对于表现产品的品质是一个既平实又有效，用好了还很有趣的方式。

美国得克萨斯州的“东方咖啡”起初没有什么特色，后来决定将饭店改造成菜园。很快，原来的咖啡厅成为了一座菜、果、花合一的综合园。各种蔬菜、果树、花草互相间种，布置美观，既可以食用又可以观赏，四周是果树，而园中有土豆、南瓜、菠菜、洋葱、韭菜等，还有百里香、万寿菊等花卉和草药。消费者到这儿，可以到菜园里去散步，看看平日盘中的蔬菜是怎样生长的，还可以自己采摘果蔬来品尝。店主说，“在别的店里吃南瓜，看不到南瓜什么样子，吃茄子看不到茄子有多大，在这里可以边吃边看，自己采摘自己吃，顾客对食品很放心，也觉得很有趣。”这里的终端就是果菜园，既生动地展现了产品，又提供了与众不同的服务，一举两得。

## 4. 看不惯的才爱看

人的感知有这样一个规律：在众多熟悉的事物中，更容易注意到不熟悉的事物。那么在情境终端用打破常规视觉习惯的陈列方式，也更容易获得消费者的注意。

日本松本市有一家“倒立餐厅”，整座建筑都是上下颠倒的：室内装饰颠倒着，茶杯、咖啡壶底朝上口朝下，门窗也是颠倒的。更有趣的是，门口摆放着哈哈镜，消费者一进门，就能看到自己头朝下脚在上的影像，真让人哭笑不得，却又开心不已。“倒立餐厅”里的一切都是不习惯的，但是就是有许多人偏偏要来此体验这颠倒的世界。

## 5. “少”就是“多”，“无”就是“有”

“少”不一定是“少”，“少”也可能是“多”。有时候，在终端刻意表现出产品或者服务的稀缺性，不但不会使消费者稀缺，反而可能激起他们获取“稀缺”产品或者服务的渴望。

主要经营旅行皮件的路易·威登 (Louis Vuitton, LV) 公司在法国仅设有巴黎和尼斯两家商店, 在国外也只有 23 家分店。作为世界顶级品牌, 它严格控制销量, 人为地制造供不应求的紧张气氛。巴黎香榭丽舍大道上著名的路易威登专卖店规定每人在三个月内不得第二次购买 (购买时会登记您的身份与护照), 一人一次也只能购买三项, 为的只是保持其量少的独特性; 台湾的路易威登店要排队, 消费者分 5 人一批进入店堂内选购, 以保证店内购物环境的宽松度; 北京国贸的路易威登店, 平时并不开门营业, 只为那些预约的客户服务; 路易威登还要求它全球所有的专卖店每个月都要按照巴黎公司总部的统一指令来设计布置橱窗, 这一大手笔不仅要带给顾客永远的新意, 而且还要获得“全球专卖店的橱窗设计, 产生整齐划一的兵团化集团效应”。路易·威登的终端从布点、终端陈列到产品销售营造出来的稀缺情境及统一形象, 更显品牌的尊贵与矜持, 和奢侈品所针对的消费群的自我表现的心理需求完美对应。电影《大腕》中有个变成疯子的房产界大亨说: “成功人士就是不求最好但求最贵。” 稀缺性也正是路易·威登保持较高溢价能力的法宝, 即以“少”成就了“多”。

#### 6. 假亦真来真亦假

《红楼梦》里有句名言: “假亦真来真亦假, 无为有处有还无。” 假戏真做也就成了真的。有一家水果店, 门口贴着新奇的海报: “新鲜苹果, 现摘现买。” 难道这小小的水果店里栽着苹果树? 好奇的消费者纷纷进店来看个究竟, 店中果然立着两棵硕大的苹果树, 书上也确实挂满了少女娇羞的脸蛋儿一般的红苹果。可是消费者再仔细看就会发现, 原来苹果树是假的, 但是上面的苹果倒都是真的。这是老板为了招徕顾客想出的“花招儿”。苹果树是到塑料工厂定做的, 苹果是一一挂上去的。苹果树一“栽”上, 店中立刻显得生机盎然。消费者觉得这种情境和购物体验很有趣, 于是争相采摘, 而摘下来的苹果当然需要付钱。后来水果店老板还“栽”了“桃树”、“梨树”等。其实, 谁又在乎这一切到底是真还是假呢, 毕竟品牌体验才是难能可贵的。

#### 7. 只要你想, 只管去做

或许创意本身并无规律可循, 或者并不需要去循什么规律, 只管去想, 只管去实现, 就对了。以下 3 个美国的酒店都以其大胆的创意获得了成功。

##### ①海底酒店

纽约的耐克城把海洋搬到了终端, 美国还有企业把终端搬到了海洋。其实美国有好几处海底酒店和游乐场, 而最著名的应该是加里·古堡设计的朱丽海底旅店。这是利用一艘长达 50 米的旧船进行改建的, 设有多用途的房

间和“过渡房”。住店旅客在“过渡房”里换好衣服才能进入客房。海底酒店宁静而舒适，房间里有密封的大玻璃窗，旅客就像住在龙宫一样，可以看到窗外千奇百怪的鱼类等海洋生物和海中景色。酒店还备有潜水设备，供旅客在附近海底游览和猎取海洋生物。别具一格的海底酒店，从动工修建的那一天起就有大批旅客前来预约，企盼着那罗曼蒂克的住店体验。

### ②作家酒店

美国俄勒冈的西维亚酒店总共只有 12 个客户，是个不起眼的小酒店，然而该酒店的住房率常常是 100%。奥秘何在？原来西维亚酒店的客房都以著名作家的名字命名，而且每间房的装修装饰都再现了该作家当年的工作和生活环境中最有代表性的情境。如“海明威房”完全是按照这位文学家的书房布置的；而“艾伦·坡房”里则有他小说里的情境：枯萎的玫瑰、血红的床单、乌鸦的模型等。尽管该酒店一夜的房价高达数百美元，但是文学爱好者乐于在此“一掷千金”，以探寻大师当年创作的情境。

### ③监狱酒店

在美国罗德岛的新港海边，有一座古老的监狱。几年前，一位商人在警方拍卖这所监狱时，花 325000 美元将其买下，改建成一座“监狱酒店”。他在保留监狱特色的基础上，将监狱粉饰一新，并在各个房间摆上彩色电视机、音响设备，铺上地毯等。如果顾客想要尝试监狱的生活，每天需要支付 125 美元。他们入住登记都要报上“入狱时间”和“假释时间”，然后，可领到一身黑白相间的囚服，其他物品如食具等都和一般监狱所用无异。“监狱酒店”开业后，生意很好，消费者们觉得这里与众不同，进入监狱酒店后有种与世隔绝的感觉，心灵上能够得到调整和慰藉。

没有生来就优秀的终端，但是，确实有能够为消费者提供他们所期望的意义和体验的品牌终端，确实有能够为企业带来商业利益，为品牌带来价值增值的终端。从战略层面上要考虑终端的品牌定位、使用功能，并注重美学原则和柔性原则，在战术层面上，从物质方面给予消费者立体的感官满足，从精神方面，以创意表现个性和艺术价值，终端绝不再只是背景，它将成为品牌营销的利器。

## 第二节 管控品牌营销通道

谁控制着营销通道？这是当今品牌营销者要面对的最关键的经营问题。

有效地利用品牌作为通道的助推器，这可能是掌握自身命运最稳妥、最明智的办法。品牌越强势、越有价值，拥护者就越忠诚，我们也就越能对把

品牌传递和交付给消费者的过程加以控制。

### 一、品牌营销通道的涵义及其变化趋势

品牌出售或分销的方式，可以对品牌资产和最终的销售成功产生深刻的影响。营销通道可以定义为：在为了使用或消费的目的而制造产品或提供服务的过程中所涉及的一群独立而又相互依存的组织。营销通道是联结市场供求关系的纽带，也是实现品牌流通的中介手段，品牌营销通道包括推动、辅助和实现品牌交换的一系列组织机构，具有多样性，见图 8-1：

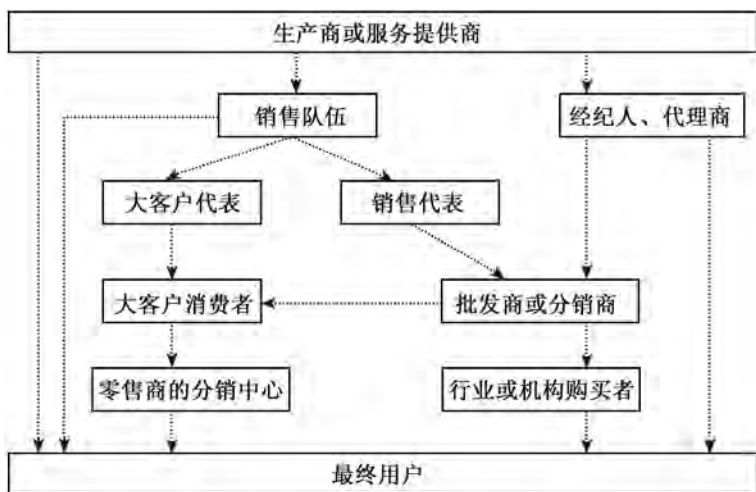


图 8-1 营销通道示意图①

一般而言，营销通道类型可以分为直接通道和间接通道。企业所选择的营销通道对其品牌形象有巨大影响，特别是在品牌的初创阶段，采用何种类型的营销，在很大程度上决定了该品牌能够到达多少消费者手中。

#### 1. 直接营销通道

直接营销通道的主要形式有品牌专卖店、百货公司内的品牌专柜，或通过电话、邮寄或网络营销的方式向最终消费者推介品牌。品牌专卖店作为直接通道的基本方式有许多优势，它能完全体现企业的经营方针和品牌的营销战略，并提供通过其他营销通道不易获得的展示产品、展现品牌的窗口。例

① 资料来源：斯科特·戴维斯．品牌资产管理 [M]．刘莹，李哲，译．北京：中国财政经济出版社，2006：164.

如，耐克公司发现，它们的产品广泛出现在百货商店和体育用品商店里，但并没有以逻辑协调的方式陈列，并缺乏良好的品牌展示机会。在开设了专卖店以后，耐克公司展示了其品牌产品的深度、广度和花色，并有机会向消费者提供令人难忘的品牌体验。同时，品牌专卖店还可充当一个试验室，以测试消费者对不同的产品设计、价格，品牌广告、代言人等的反应。当然，品牌专卖店也会引起一个问题，即与现存的其他营销通道产生潜在冲突。在许多情况下，品牌专卖店与其说是一个直接销售通道，不如说是提高品牌形象和树立品牌资产的一种手段。耐克公司调查显示，尽管只有约 25% 的游客真正在耐克城里购买，但那些没有在此购买的来客中，却有 40% 的人在其他的零售点购买了耐克。<sup>①</sup> 品牌生产者要明白：品牌专卖店不应成为对零售商构成竞争威胁，而应当成为帮助销售其品牌的零售商提高业绩的“展览厅”。

除了建立品牌专卖店外，一些品牌还在主要的百货商场中设立自己的专卖柜。这样做一方面可以安抚零售商，另一方面甚至可能从零售商的品牌形象中受益，同时也使得公司保持在购买点上对品牌的控制权。

## 2. 间接营销通道

间接营销通道是指通过第三方中间人（如代理或经纪人代表、批发商或分销商、零售商或生意人）分销和出售品牌。当企业采取间接营销通道时，其所使用的营销通道成员的形象，及其营销策略将直接对品牌产生影响。以零售商为例，商店的品牌形象和其所销售产品的品牌形象会互相转化。消费者会根据零售商所出售的品牌形成对特定商店品牌的认识。消费者进而在其对零售商的认识基础上，对商店所售品牌做出某种假设。因此，品牌生产商要慎重选择中间商，并同中间商建立营销伙伴关系。

由于品牌面临激烈的市场竞争，因此拓展营销通道是品牌占有更大市场份额的关键。营销通道决策的确定最终取决于不同选择的相对利润率的大小，然而，在总原则下，还存在着一些例外，尤其要视所涉及的细分市场而定。很少有哪个品牌生产商只单纯地使用一种营销通道，更多的情况是将多种营销通道类型相结合。在设计一个混合通道体系时，要注意营销通道太多，会引起营销通道之间的冲突；太少则会白白错失一些市场机会。多条营销通道构成不同形式的系统，营销通道系统一般来说有两种：一是垂直分销系统；另一种是水平分销系统。

垂直分销系统是一个实行专业化管理和集中计划的组织网。品牌生产

<sup>①</sup> Kevin Lane Keller. 品牌战略管理 [M]. 李乃和, 等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2003: 170-171.



者、批发商和零售商为了提高经济效益而形成一个统一的整体，采取不同程度的一体化经营或联合经营。他们统一规划、协调行动，服从于一个领导，或是生产者，或是批发商，或是零售商。这种系统的经营规模、交换能力和避免重复经营的特性，使得它有可能实现规模经济，与传统营销通道系统展开有效的竞争。

水平分销系统就是在同一层次的若干制造商、批发商、零售商之间自愿组织短期或长期的联合关系，共同开拓新市场的营销机构横向联合经营系统。通过这样的联合经营可以积累巨额资金，形成规模经济效应，提升品牌竞争力，减少品牌的经营风险。

## 二、品牌营销通道对于品牌营销的意义

一般说来，营销通道至少具有以下功能：

- 制造商与经销商分离，专业化分工，发挥各自的优势；
- 营销通道不仅分工，而且分权、分责、分险、分利；
- 有利于市场扩散，减少市场资本投入；
- 有利于接近最终消费者，提高营销效率与服务质量。

从品牌营销的角度看，有 3 个与营销通道相关的因素：

### 1. 消费者基于对品牌营销通道的认识，对其所售的品牌产生联想

有关商店品牌形象的联想可能与它提供的产品品牌联系在一起。例如，哈根达斯冰淇淋在进入市场之初，就只通过高级饭店进行销售。高级饭店作为特殊地位和身份的象征，使消费者心中产生了哈根达斯冰淇淋是高档的品牌，它象征着一种高贵的且与众不同的身份和地位的品牌联想。生产商必须明确，在建立自己品牌的过程中，他们究竟打算从这些构筑品牌价值的间接联想中获取多少利益，或是如何明确地利用它们。

### 2. 品牌营销通道成员的营销活动也影响到他所售品牌的价值

例如，中国家电零售巨头“国美”为了促销，对其出售的家电产品会采取长时期保修的服务，而这些服务往往能够吸引到很大一批消费者。这些消费者在获得国美服务的同时，也会随之产生对所使用品牌的好感，认为是该品牌给予了他们消费信心的保证，从而增加该品牌的价值感。

### 3. 品牌营销通道成员的经营行为可能会对他们所售的品牌产生影响

零售商可以突出展示某个品牌，以提高它的知名度，或向消费者提供某些信息，以便增强和巩固那些至关重要的品牌联想。为了利用这些优势，品牌生产商必须积极地帮助零售商理解和认识到它们能够为品牌增添价值。有效的品牌化方案是成功地把“推动”和“拉动”策略结合起来。“推动”

策略是针对营销通道成员自身，帮助他们把品牌“推”到消费者跟前。“拉动”策略是直接针对消费者的营销活动，目的是让消费者要求这些营销通道成员提供他们所需要的品牌。

为了更大限度地控制消费者，并与之建立更密切的联系，品牌生产商可能需要在通过各种通道向消费者销售的同时，建立自己完全掌控的品牌销售终端。

### 三、品牌营销通道的变化趋势

笼统看来，当前营销通道出现了以下变化趋势：

- 营销通道功能多样化与复合化；
- 营销通道机构职能现代化；
- 营销通道体制多元化；
- 营销通道规模超大型化；
- 营销通道范围国际化、全球化；
- 营销通道管理标准化、规范化、制度化；
- 营销通道结构与模式多样化；
- 营销通道网络化与电子化；
- 营销通道虚拟化、无中心化。

对于品牌营销而言，最重要的变化是：其一，像沃尔玛和家乐福这类大型超级市场迅速蔓延；其二，直邮势力日益强大；其三，电子商务的冲击猛烈。这3种变化共同作用让生产商、服务提供商不知道将来会发生什么，逼迫它们变得更加敏锐，并促使他们去思考出能最有效掌控通道的新办法。<sup>①</sup>

#### 1. 营销通道成员壮大，造成营销通道实力结构变化

近年来，品牌生产者和零售商之间在建立分销通道的问题上有很多分歧。因为品牌越来越多，而货架空间相对有限，因此零售商开始有权力和品牌生产者讨论“贸易条件”。权力的增长，意味着零售商可以对品牌的进入提出各种各样的要求，如对摆放空间的现金支付（如货架津贴）；引进交易（如买二送一）；延期付款或延展信贷；支付零售商为新品牌开展的广告或促销活动的费用等，甚至要求品牌生产者更频繁地实施对零售商更有利可图的促销活动。

<sup>①</sup> 参见资料来源：斯科特·戴维斯．品牌资产管理 [M]．刘莹，李哲，译．北京：中国财政经济出版社，2006：163.

## 2. 越来越重要的直复营销作为一种营销通道逐渐赢得关注

在消费品和工业品市场上，直复营销已成为一种越来越重要的品牌营销通道。其形式多种多样，包括邮寄、目录销售、电话营销等。其中，目录销售额已达到了创纪录的高度，传统的砖块加水泥的公司如 Pottery Barn、Crate & Barrel（著名目录销售商）如今依靠目录销售获得了丰厚的收入。直邮技术还创建了一个巧妙的数据库，该数据库能将特定的目录和信件直接指向某个消费者的特定兴趣。

## 3. 互联网改变了品牌营销通道的游戏规则

通过网络，无论在哪个行业，消费者都可以直接接触品牌提供商。尽管互联网曾遭受过挫折，但较新的提供商如 eBay、E-Trade 和中国的淘宝已经依靠便利、广泛的产品和服务选择及高水平的客户服务开拓了一个行业领域。今天，没有哪个行业能够抵抗互联网的力量。

互联网世界也开始关注业内的电子商务品牌竞争了。尽管 eBay 一直主导着在线拍卖市场，但最近 UBID（美国拍卖网站）和亚马逊（Amazon）都已经进入这一领域，并且逐步开始蚕食 eBay 曾经掌握在手的市场份额。

互联网同样为直销提供了机会，直销甚至已经开始挑战营销通道战略的神圣性。特百惠（Tupperware）最近宣布开始在线销售，它的股价在新战略宣布的当天就上涨了 24%。

大型超级市场、互联网、直复营销的日趋重要，仅仅是工商界越来越频繁地应用“去中介化”（disintermediation）手段的较明显表现。品牌营销通道博弈已经变得越来越复杂。

## 四、利用营销通道完善品牌

在激烈的市场竞争中，营销通道的选择、整合和掌控将成为完善品牌价值、实现品牌流通、促进品牌销售的关键，它将帮助企业实现成本、效率和利润水平上的综合提升，赢得竞争优势。

随着信息时代的来临，品牌生产商越来越多地意识到营销通道建设的重要性，营销通道整合正是这样一个完善品牌的利器。通常有以下做法：

### 1. 品牌营销通道扁平化

传统的营销通道模式通常是：品牌生产商——总经销商——二级批发商——三级批发商——零售商——消费者。这种多层次的营销通道瓜分了中间利润，并且中间商不规范的操作手段如竞相杀价、跨区销售等易造成营销通道冲突，更重要的是中间商掌握的巨大市场资源使品牌生产商对销售网络控制乏力。在市场日益成熟，竞争日益激烈的情况下，品牌生产商感到应该

把更多的精力用在最终消费者身上，所以营销通道的扁平化成为一种趋势。

营销通道扁平化的优势在于减少了瓜分利润的中间层，利润空间的增大，使企业制定有市场竞争力的价格可能性增大。同时对消费者的需求能够迅速作出反应，以调整产品形式和品牌营销策略，市场的应变能力增强，从而增强竞争力。

## 2. 品牌营销通道自有化

品牌专卖店是自有营销通道的主要形式。品牌专卖店可以作为品牌全系列产品的展示中心，品牌形象和个性的表现中心，品牌知识和文化的推广中心。建立品牌专卖店体系实际上是营销通道建设的品牌化、一体化和专业化。这种形式在 IT 品牌中非常常见，通过设立品牌专卖店，企业可以建设统一有个性的品牌文化，提供品牌、管理、培训等帮助以及统一的服务标准，实现品牌价值和通道增值。

## 3. 品牌营销通道集成化

传统通道如大型百货商场、中小商场、批发市场、杂货店等；新兴通道如大型超市、连锁便利店、品牌专卖店、集团采购、网上销售等。传统通道和新兴通道之间的矛盾已经越来越突出，新兴通道对传统通道的挑战也越来越严重。解决办法之一是把传统通道和新兴通道结合起来，充分利用两者各自的优势，创造全新的经营模式。美国通用的变革值得借鉴。消费者通过与通用存货和配售系统相连的家电超市的 POS 终端，可以直接从通用购买产品，并通过网络选择最方便的送货和安装时间。同时通用公司利用零售商将家电直接送到客户手中。由于传统和新兴营销通道的集成，通用连接了零售商和消费者，减少了零售商的库存，也使消费者得到了更好的服务。

## 4. 品牌营销通道一体化

营销通道整合中必须改变中间商的经营思路，不再以短期利益和局部利益为重心，而是通过根本的体制变革，使品牌营销通道的上下游之间形成战略合作伙伴关系，追求共同成长、永续发展。品牌生产商和经销商可以以一定的合约为约束，在合理的利益基础上形成合同式体系。许多企业已经意识到这一点。例如，“千仞岗”是中国著名羽绒服品牌，其经销商管理计划名为“厂商共同成长计划”，体现了企业对品牌营销渠道一体化的认识和尝试。

品牌营销通道的扁平化、自有化、集成化、一体化最终的目的都是为了更好地接近品牌的目标消费群体，并进一步凸显品牌形象，完善品牌价值构成。

## 五、利用品牌强大营销通道

20 世纪 80 年代中期，杜邦（DuPont，世界知名化工公司）的防污地毯的案例就证明了品牌可以强大营销通道。

以往，地毯零售商掌控着地毯行业。零售商决定利润、销量甚至生产的种类和数量。当时的一个典型的营销通道力量结构如图 8-2 所示：



图 8-2 20 世纪 80 年代营销通道力量结构<sup>①</sup>

杜邦公司防污地毯 Stainmaster 的发明为地毯生产商带来了利益。易去污的好处获得消费者追捧，从而迫使零售商去购进杜邦 Stainmaster，在原来的营销通道合作者面前，杜邦公司扭转了被动的局面。在消费者的坚决主张下，通道力量第一次转向了生产商（见图 8-3）。

可见在营销通道博弈中，力量不断转移。那些能在规则改变时灵活改变战略的企业将生存下去并且兴旺发达。为了最有效地将产品和服务传递给品牌目标消费者，在实施的过程中，品牌会扮演什么角色？

通过控制消费者在售前、售中和售后的认知，从而增添建立品牌忠诚的机会。忠诚度越高，品牌和消费者之间的关系就越密切，就越有可能最佳地控制通道。

### 1. 售前：设定品牌购买进程

缺乏对消费者进行必要品牌消费教育，就过于忽视了对购买决策的控制。必须让消费者知道并且认可，为什么“我的品牌就是你应该选择的品牌”。

迪士尼是售前活动方面的大师。迪士尼吸引消费者光临的一条途径就是

<sup>①</sup> 资料来源：斯科特·戴维斯．品牌资产管理 [M]．刘莹，李哲，译．北京：中国财政经济出版社，2006：167.

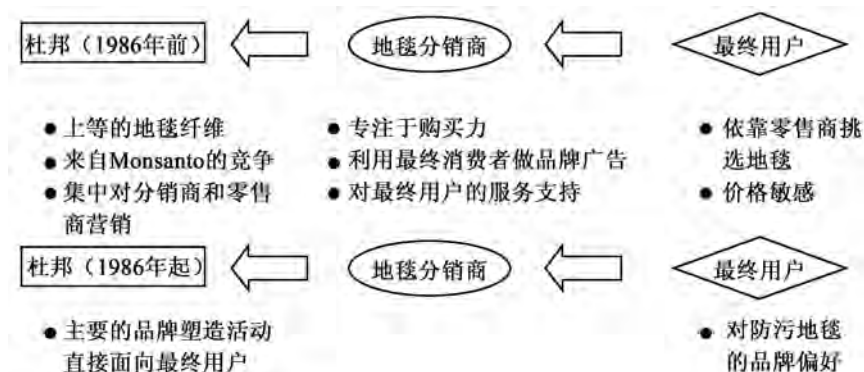


图 8-3 杜邦 Stainmaster 利用品牌获得通道力量<sup>①</sup>

借助它的电影工作室。在每一部迪士尼电影发布前，它都先推出大量的广告、影院试映、电影歌曲，并与快餐店、玩具店建立起合作关系。当数百万的孩子在电影院里看《虫虫特工队》(A Bug's Life)的时候，他们就看见了“《人猿泰山》(Tarzan)”的广告。另外，迪士尼店在事前、事中和事后都为迪士尼产品提供了出色的营销通道。

## 2. 售中：交付品牌承诺

一旦消费者决定在与我们相关的某类商店选购，我们就必须说服他们选择我们的品牌，那是销售实现或丧失的时刻。Polo 和 DKNY 在 Bloomingdales 百货公司和 SAKS 里的店中店，在完成品牌驱动型销售方面是一把好手。

品牌承诺在销售时交付，此时消费者认可了品牌承诺而且设定了心理预期。因此，如果联邦快递没有按照它“隔夜送达”的承诺将货物送达，或者亚马逊花了一个星期而不是它承诺的 3 天之内才将书送到，那么品牌拥有的任何售前优势就将荡然无存。营销通道成员在完成销售上的作用就是将著名的品牌与其他品牌区分开来。

## 3. 售后：关系产生于此

对已经创立了强势品牌的企业来说，留住现有消费者以及重复销售变得相当关键，因此，售后维系消费者关系的能力就变得越来越重要。

雷克萨斯 (Lexus) 在以售后服务赢得品牌忠诚方面久负盛名。当车主的车进行修理时，雷克萨斯会出借给车主一辆升过级的全新雷克萨斯车。还

<sup>①</sup> 资料来源：斯科特·戴维斯．品牌资产管理 [M]．刘莹，李哲，译．北京：中国财政经济出版社，2006：167.

有星期六早晨的薄烤饼、后续的电话回访、服务需求的提醒、生日卡片等，它们帮助雷克萨斯品牌和消费者建立了一种成功的关系，并使品牌满意度、重复购买和消费者品牌推荐的潜力实现了最大化。

品牌化的营销通道战略为企业对通道施加尽可能多的控制提供了独特的机会。认识到力量存在于何处，将有助于我们完善和巩固基于品牌营销通道策略，并让我们在控制通道时占据主导地位。

品牌化通道努力的第一步关键是弄清所有的营销通道成员及其影响，还有它们和品牌的关系。

凭着品牌组合的力量和多样性，一些强势品牌企业把持着巨大的市场能量。对通道成员（如零售商）而言，如果失去了一个大品牌，就意味着失去了很多。如百事（Pepsi）就有底气告诉零售商“买走山露（Mountain Dew，一种软饮料），否则得不到百事可乐”。

同样，梅赛德斯—奔驰所属的旧梅赛德斯汽车的代理商 Starmark 已经大大削弱了其他二手车代理商的势力。Starmark 在高度竞争的二手车市场生存的唯一办法就是引进一个全世界最强势的品牌，将它陈列在自己的展示厅里。

但是，对多数企业而言，它们的品牌不能像强势品牌那样发挥组合力量。因此，它们对营销通道的控制能力也很有限。一个解决办法是让关键的营销通道成员参与确立品牌愿景及品牌定位。对营销通道成员而言，这是一种明确的暗示，暗示我们尊重他们的意见并希望他们参与协助品牌迈向成功。当然也需要提出与他们相关的激励措施，但更重要的是，他们可能会将此视为一种信号，表明你想要和他们营造某种关系。对品牌生产商而言，得到营销通道成员的参与，将为我们的品牌营销的成功增添许多价值砝码。

总而言之，品牌营销通道是企业将自己的品牌出售给消费者的手段。品牌营销通道策略，涉及通道的选择、设计和管理，最终目的不仅仅是品牌销售，更是建立品牌意识，提高品牌联想的有力性和独特性，提升品牌价值。

### 第三节 精耕品牌营销服务

1986 年美国盖洛普（Gallup）民意调查机构曾就未来几年内 12 项品牌经营要素的重要性进行调查，结果有 48% 的人将服务质量列为第一位，远远超过产品质量之上。对这一点，“市场战略对利润水平的影响”研究数据库也提供了决定性的支持。该数据库研究分析证明，服务质量好的企业的品牌价格约高出 9%，他们的市场占有率每年增加 6%；而服务质量较差的企

业市场占有率每年下降 2%。服务质量最好的企业，其销售率可达 12%，而其余企业则仅为微不足道的 1%。优质的服务是形成品牌差距的根本所在。

## 一、品牌营销服务的涵义

品牌营销服务涉及多个常用的概念，包括服务、服务营销、服务品牌，这些概念和本书所说的品牌营销服务既有联系，又有区别，但首先弄清楚它们各自的涵义，是理解品牌营销服务的基础。

### 1. 服务

芬兰服务营销专家格鲁诺斯（Gronroos）对服务的定义为：“服务是一般以无形的方式，在顾客和服务职员，有形商品或服务系统之间发生的，可以解决顾客问题的一种或一系列行为。”<sup>①</sup> 美国市场营销学会（AMA）对该定义进行了修正：“服务，是本质上不可感知和不涉及实物所有权转移但是可区分、界定和满足欲望的活动。”<sup>②</sup> 菲利普·科特勒将服务（Service）界定为一方能够向另一方提供的基本上是无形的任何活动或利益，并且不导致任何所有权的产生。它的生产可能与某种有形产品联系在一起，也可能毫无关系。服务具有以下基本特征：

①无形性，即服务的本质是抽象的、无形的；

②不可分离性，即服务的生产和消费是同时进行的，并且有顾客参与的；

③可变性，即服务是不标准、不稳定的，服务的构成成分及质量水平经常变化；

④易消失性，即服务不能像实物产品那样存储；

⑤无权性，即服务是无形和不发生实物所有权转移的，不但法律、文教、安全、卫生等纯粹的服务不会发生所有权转移，即使物流、餐饮、通讯、娱乐等和一定有形载体相联系的服务也是如此。

服务的核心理念通过取得消费者的满意和忠诚来促进相互有利的交换，最终获取适当的利润和企业的发展。

### 2. 服务品牌

服务品牌是指在交警活动中，通过产品或者劳务的服务过程来满足消费者的心理需求，是以提供“服务”而不是产品为主的品牌，如商业服务品

① [芬兰] 格鲁诺斯. 服务市场与营销 [M]. 吴晓云, 等译. 上海: 复旦大学出版社, 1998: 28.

② 王超等. 服务营销管理 [M]. 北京: 中国对外经济贸易出版社, 1999: 4.



牌（“沃尔玛”）、餐饮服务品牌（“麦当劳”）、航空服务品牌（“新加坡航空 Singapore Airlines”）、金融服务品牌、旅游服务品牌等。<sup>①</sup> 服务品牌的产生是产品品牌的延伸和扩展，是商品经济进一步发展的产物。与产品品牌相比，具有以下不同之处：

①品牌使用的主体不同。服务品牌的使用者是服务项目的提供者、经营者；而产品品牌使用者是产品的制造者、提供者、经营者。

②品牌识别的对象不同。这是产品品牌和服务品牌最基本的区别。产品品牌的识别对象是产品，是有形物，使用品牌旨在标明生产或者经营者提供的产品，并使之与他人提供的产品区别开来；而服务品牌的识别对象是服务，是无形物，使用品牌旨在标明经营者提供和服务并与其他人提供的服务相区别。

③品牌适用的领域不同。产品品牌可以适用于所有产品领域，凡是生产、销售产品的行业均可使用；而服务品牌的适用领域相对局限，只能适用于承担社会服务职能的专门性行业，如餐饮业、金融业、旅游业、交通运输业等。

④品牌使用的方式不同。产品品牌除了广告宣传以外，一般标注在特定产品上，直接附着于产品，随产品出售；服务品牌往往标注在服务经营者提供的服务场所、服务工具或者服务人员的服饰上、辅助服务的物品上，或者通过服务项目提供者的行为来显示，通过广告宣传或者其他方式来使用，但并不向消费者出售。

当然，这其中还有“交叉地带”和“灰色地带”。“交叉地带”是指有的品牌既是产品品牌又是服务品牌。如汽车生产商提供汽车修理服务，其品牌就具有双重性。“灰色地带”如零售业，其以提供产品为主，同时附带服务存在，这种情况能否就此提供的附带服务申请服务品牌，一直有所争议。

### 3. 服务营销

理论界对服务营销（Services Marketing）的研究始于20世纪70年代，其背景是20世纪60年代以来世界范围内服务产业的快速发展。1977年，美国银行副总裁列尼·休斯坦克撰文《从产品营销中解放出来》，拉开了服务营销研究的序幕。在之后的20年中，西方学者针对服务感知质量、服务接触、服务设计区间、内部营销（Internal Marketing）、关系营销（Relationship Marketing）等服务营销中的基本问题进行了深入探讨。

<sup>①</sup> 潘轶彦. 基于顾客价值的服务品牌接触点管理研究 [D]. 南京: 南京理工大学, 2004.

服务营销是企业在充分认识消费者需求的前提下，为充分满足消费者的需求，维护和增进与客户的关系，在营销过程中所采取的一系列活动，从而达到营销的目的。服务营销的研究形成两大领域，即服务产品的营销和顾客服务的营销。服务产品营销的本质是研究如何促进作为产品的服务的交换，顾客服务营销的本质则是研究如何利用服务，作为一种营销工具促进有形产品的交换。

服务营销组合包括以下内容：

- ①服务项目，即企业向消费者提供的服务内容；
- ②服务项目的价格，用品牌营销的思路去考虑服务项目的定价问题，需要考虑其对品牌的支持和贡献；
- ③服务场所，将来的服务场所应是多样化与系统化相结合；
- ④服务人员，在消费者看来，服务人员是整个服务的一部分，服务人员担负着服务表现与销售的双重任务；
- ⑤有形展示，这会影响消费者和社会对企业及其服务的评价；
- ⑥服务过程，整个系统的运作政策和程序方法的采用、服务的自动化程度、员工决断权的适用范围、咨询与服务的问题，都是服务特别关注的事项；
- ⑦服务手段，在信息化的时代，尽可能采取计算化、网络化的服务手段与措施；
- ⑧促销，服务促销有很多方面的内容，包括人员促销，营业推广，广告公关等。

#### 4. 品牌营销服务

这里所指的品牌营销服务不是服务行业的营销，也不是服务产品的营销，而是一种通过关注品牌消费者，进而为其提供服务，最终实现有利的品牌交换的营销手段。

具体说来品牌营销服务的对象是品牌的目标消费者；品牌营销服务的目的是促进品牌的销售和价值实现；品牌营销服务的内容是各种和品牌协调一致的服务项目，但这些服务项目并不是营销的客体，而是品牌的附加内容和价值。

品牌营销服务的重点放在功能上，即将其作为品牌营销的一种工具。依托服务争取品牌营销的竞争优势的原因在于：市场供大于求，产品功能趋同，而品牌的差异性不够直观且不能迅速起效，通过服务可以增加价值内涵，突出品牌个性，提供品牌体验、强化竞争优势，延长产品的生命周期。

## 二、品牌营销服务的原则

品牌营销服务最重要的环节是对品牌的消费者的关注，因为这是品牌营销服务产生的缘由，也是品牌营销服务内容和方式的依据。对于品牌营销而言，获得消费者的品牌忠诚可谓是目标所在，服务正是赢得消费者品牌忠诚的法宝，而关注消费者则是做好品牌营销服务的法宝。这个环节工作质量的高低，将决定后续环节的成功与否，影响对服务以及整个品牌营销的效果。以下就“消费者关注”介绍9项原则：

### 1. 获得一个新的消费者比留住一个已有的消费者成本更高

企业在努力扩大品牌的市场份额的时候，往往会把更多精力放在发展新的消费者上，但这比保留已有的消费者花费更大。此外，根据国外调查资料显示，新消费者的期望值普遍高于老消费者。这使发展新消费者的成功率大受影响。

### 2. 除非你能很快弥补损失，否则失去的消费者将永远失去

如第三章所提到的，企业应该对消费者进行分级管理，不同层级的消费者因而享受不同的客户政策。但企业必须清楚地认识到一点，即每个消费者都是我们的衣食父母，不管他们为公司所做的贡献是大或小，我们应该避免出现消费者歧视政策，所以不要轻言放弃消费者。

### 3. 不满意的消费者比满意的消费者拥有更多的“朋友”

不满意的消费者比满意的消费者更乐于告诉他人。而且，竞争品牌会利用消费者不满情绪，逐步蚕食其忠诚度，同时在本品牌的消费者中扩大不良影响。

### 4. 畅通沟通通道，欢迎投诉建议

有投诉才有对工作改进的动力，及时处理投诉能提高消费者的满意度，避免消费者忠诚度的下降。畅通沟通通道，便于企业收集各方反馈信息，有利于品牌营销工作的开展。

### 5. 顾客不总是对的

“顾客永远是对的”是留给顾客的，而不是企业的。消费者满足不能是教条的，即我们的工作不能惟消费者所需，必须将客户需求同公司的目标结合，权衡考虑。在两者发生矛盾时，企业必须及时发现并清楚了解消费者与自身所处立场有差异的原因，告知并引导他们。要合理运用营销技巧，将负面影响降到最低。

### 6. 消费者有充分的选择权

即使相对垄断行业，也不能忽略消费者的选择权。市场是需求的体现，

消费者是需求的源泉。不重视消费者需求的品牌是不会长命的。

#### 7. 必须倾听消费者的意见

提供品牌营销服务不能是盲目的，要有针对性。企业必须倾听消费者意见，才能了解他们的需求，这样才能做到事半功倍，提高消费者的品牌忠诚度。

#### 8. 如果你不愿意相信，你怎么能希望你的消费者相信？

企业在向消费者推介品牌产品，展示品牌形象，诉说品牌故事，表现品牌性格的时候，必须站在消费者的角度，设身处地考虑。如果自己觉得不合理，就绝对不要轻易尝试。

#### 9. 如果你不去照顾你的消费者，那么别人就会去照顾

市场竞争是激烈的，竞争品牌对彼此的消费者都时刻关注。企业必须对自己的消费者定期沟通了解，解决他们提出的问题。忽视你的消费者等于拱手将他们送给竞争品牌。

品牌营销者在服务过程中，能为消费者着想，急他们所急，想他们所未想，提供符合消费者需要的周到细致的完美服务，才能提高消费者的信任度与追随度，从而赢得消费者的心。如果品牌营销者能遵循上述原则开展品牌营销服务，将会有事半功倍的效果。

### 三、服务与品牌的关系

市场竞争最终是品牌与服务的竞争，如何把品牌、服务与营销机制融为一体，构建出以消费者为中心，以品牌价值为核心，以服务为整体功能的品牌营销模式，是近几年企业和学界孜孜以求的课题。品牌只有通过建构完备的服务体系，才能为目标消费者营造一个良好的品牌与消费者互动的环境，一方面使消费者更多更深入地了解品牌及其产品，另一方面也使品牌营销者认识到消费者真正的需要，从而发现和创造新的品牌发展机会。服务质量已成为许多著名品牌的竞争能力，成为品牌质量的自然延伸。简而言之，服务可以构建品牌价值、维护品牌价值、促进品牌忠诚。

即使是一个不知名的小品牌，如果它能提供给消费者无微不至的服务，让消费者感到在消费的同时获得了更多附加的益处，就很有可能引起他继第一消费之后的连续消费，从而逐渐形成习惯性消费，进而发展成为对品牌的忠诚。相反，如果一个就算名气不小的品牌，连基本的服务也不能为消费者提供好，那么很有可能第一次消费就成了消费者的最后一次消费。当然，这样的品牌不可能成长为大品牌。

美国著名的管理学家托马斯·彼得斯（Thomas Peters）和罗伯特·沃特

曼 (Robert H. Waterman) 调查研究了全美最杰出的 43 家企业后指出的: 这些公司不管是属于机械制造业, 或是高科技工业, 或是卖汉堡的食品业, 他们都以服务业自居。

IBM 就是以服务取胜的品牌典范。在 IT 行业, IBM 的技术在过去 10 年里都不是领导者。但是 IBM 却仍然获得了许多消费者的青睐和忠诚, 究其原因就在于 IBM 为消费者提供的无懈可击的服务。一位用户在谈到他为什么会选择 IBM 的产品的时候, 说到: “要论技术, 有好多家公司都比 IBM 公司的花样多, 他们的软件用起来也确实更容易些。不过只有 IBM 公司肯下功夫来了解我们, 他们找我们上上下下全都面谈过。他们说的就是我们说的话, 不讲关于计算机内部结构那些叫人高深莫测的玩意儿。他们的要价比别家足足高出 25%, 可是他们所保证的可靠性和提供的服务性却是别家公司无法望其项背的。他们提供的意见可真都恰到好处, 是提到了点子上了, 他们的一切都让人感到放心, 万无一失。尽管我们的预算很紧, 但是我们却轻而易举地做出了买谁家 (IBM 公司) 货的决定。”正如 IBM 的副经理罗杰斯提出 “IBM 是以顾客市场为导向, 绝非技术”, 公司的口号是 “IBM 就是最佳服务”, 上述的客户那番话就是对 IBM 公司通过最佳服务赢得消费者品牌忠诚的真实写照。IBM 一直不惜代价, 为用户提供优质的服务直到用户满意为止, 正是这些优势的服务使 IBM 名扬四海, 使 IBM 的用户遍及五洲, 使 IBM 这一品牌 100 多年来长盛不衰。

#### 四、品牌营销服务的内容

品牌营销服务根据服务主体的不同, 可以分为由人提供服务和由物提供的服务, 两者在现实上有所区别, 但目的都是为了满足品牌的目标消费者的需要, 促成品牌销售, 提升品牌价值。

##### 1. 有人提供的品牌营销服务

服务可以视为一种戏剧表演。服务人员就是演员, 服务处所就是剧场, 当品牌营销者面对消费者的时候, 演出就开始了。航空服务人员将乘客引导到出口, 酒店工作人员将旅客引导到房间, 零售店里售货员在货架上码放商品, 保险代理向客户解释条款, 这些都是在演出戏剧。约瑟夫·派恩说 “工作就是剧场”, 相应地, 服务就是演出, 品牌营销人员的服务为消费者提供了购买品牌的便利和体验品牌的条件。那么怎样为消费者提供理想的品牌营销服务呢?

##### (1) 按照 “剧本” 表演

演出依赖于 “剧本”, 个性化的品牌营销服务也有其特定的剧本。要想

演出引人入胜的戏剧，品牌营销者的说辞和行为都要有意地按照精心编排剧本来学习和表演。

服务是无形的软性的工作，由于每个品牌营销者的心理状态、身体状况、职业素质、社会经历、熟练程度等不同，服务水平差异很明显。然而，服务并不是不能够用统一标准来测量和规范的，对于许多常规性的工作，用具体的质量标准 and 行为准则来要求和管理品牌营销者的行为，能够在一定程度上消除服务水平的差异。服务主要通过语言和行为实现，对服务人员的语言和行为有着许多普遍的要求，这些“剧本”是服务人员必须熟练掌握和自然表演的“基本功”，包括接待消费者时的姿态和表情，和消费者交谈的语言和词汇，向消费者介绍产品或服务的内容和方式，向消费者提供服务的动作和程序，处理消费者意见的方式和方法等，在此不详细论述了。有些看似自然和随意的行为，也可能是刻意表演的情节。

美国芝加哥一家百货公司接受消费者投诉的柜台前，投诉者向总公司的接待女郎诉说自己的不满，有的人甚至痛斥怒骂，冷嘲热讽，蛮横无理。而柜台前的接待女郎脸上始终挂着迷人的微笑，真诚地聆听和点头，她身后有另外一位员工迅速地记下一些东西，交给她，由她据此耐心地向消费者说明该问题应该前往哪个部门，在哪里问题将得到满意的解决。旁观者无不佩服这位女郎的修养，无论谩骂、羞辱、挖苦、讥讽，她都充耳不闻，浑然不觉——因为她是聋子。但是，她的微笑、她的涵养、她的真诚、她的回应都是“剧本”的要求。如果品牌营销者自己不知道在某种情况下怎么做最好，那么让他们按照为特定情况而编写的“剧本”来做，只要能够正确地表演出来，总不会有太大差错。

品牌营销服务的内容可以分成标准化和个性化两部分，标准化品牌营销服务是同类品牌可以通用，而且一般情况下都应该提供的服务，而个性化品牌营销服务则是品牌独特的服务内容，一般与其品牌个性、品牌体验相联系，其他品牌难以模仿，即使能够模仿也不能采用。因此，不同的品牌还有着其异彩纷呈的独家“剧本”。

美国布兰尼弗航空公司主要飞行航线包括美国的中南部、墨西哥以及南美洲等地。由于经营手段陈旧，在 20 世纪 60 年代知名度迅速下降，公司面临危机。于是公司大胆推出了空中小姐在飞机上大跳“不脱光衣服”的脱衣舞来实施转变公司陈旧的品牌形象的计划。这样，航空公司为空中小姐设计了各种款式可以逐件脱去的美观大方的时装。在登机时，空姐们穿着具有航空特色的服装；在飞机航行时，她们脱下时装，展示华丽晚装；在乘客进

膳时，她们又脱下晚装，展示活泼可爱的便服……空姐们在整个飞行中来来往往，不同时间，不同场合，脱下外衣，在轻松悦耳的音乐声中，跳着不脱光衣服的“脱衣舞”，让乘客们尽享飞行中的乐趣。本来默默无闻的布兰尼弗航空公司因此名声大震。

当一项服务被赋予个性化之后，就变得值得记忆；当个性化的服务和品牌相联系，就形成了独特的品牌体验；当品牌体验为消费者带来新的价值，消费者就萌生了品牌忠诚。

## （2）要投入地表演

著名的俄罗斯演员米切尔·契柯夫这样说：优秀的演员在读剧本，庸俗的演员和不是演员的普通人也在读同样的剧本，这两类阅读的区别在哪里呢？不是演出者的人完全客观地对待剧本，事件、剧情和角色都没有激起他们对自己生活的共鸣。他理解剧中的情节并且完全作为一个局外人、旁观者一样随之发展而继续。而演员读剧本则是主观的，他阅读戏剧，并且在这一过程中不可避免地体验到对剧情的反应，包括他的感觉、愿望和想象。戏剧以及情节不仅仅是他演出的剧本，它们能够激发他的表演欲望，展现他丰富的内心世界。

最投入的演出是演员自己都很少感觉到自己是在演出，只有这样才会有最真诚的情感，最自然的流露，让自己停留在角色之中，让消费者相信你所表演的一切是真实的。

日本的麦当劳大约记载了 69 万名儿童的生日。小朋友生日的前几天，麦当劳便寄去电脑生日卡。生日那天，小朋友就可以持卡到店里来过生日。一般公司的做法是向小朋友祝贺生日，赠送小礼品。而麦当劳的做法与众不同，在祝贺小朋友生日的时候，全体员工起立用热烈的掌声和真诚的笑容对小朋友表示欢迎和祝福。使小朋友感到自己备受关注和鼓励，感到自己很重要，很了不起。许多孩子的妈妈看到自己的孩子沉浸在热烈的掌声中，也激动得热泪盈眶。有什么比感动更能够留住人心的呢。

要吸引消费者，品牌营销者就要努力地表演，展现自己工作对消费者的依赖；要诱惑消费者，就要投入地表演，把工作变成剧场，把服务化作演出，让消费者为你所演绎的品牌之剧而着迷和感动，并愿意为之付出代价——金钱、时间和情感。

## 2. 由物提供的品牌营销服务

有时候，服务是“此处无人胜有人”。以设备为基础的服务同样负有促进品牌营销的重要职责，它同样能强化或者体现品牌特性，在有些方面甚至

具有人员服务无法比拟的优越性，一方面，物的说服比人的说服显得更真实可靠，因为它们只有程序没有“剧本”；另一方面，设备也能够提供一些无法提供的服务。

银行业常见的“24 小时服务”就是典型的由物提供的服务。虽然 ATM 机只是无声无息在那里静候顾客的光临，但是它所分布的网点位置和数量，传达的方便快捷、随时服务的涵义，充分展示着银行品牌的能力和理念。如果由人来提供该项服务，不仅成本巨大，而且效果也不一定更好。

有人提供的服务是品牌营销者在表演，而由物提供的服务却是让消费者自己表演。美国得克萨斯州，有一个类似便利店式的 24 小时营业的餐厅。这家餐厅面积不大，装修一般，地点较偏，却名扬四方。原来这间餐厅没有厨师、侍者和收银员。消费者需要自己把钱币投入自动贩售机中，购买自己喜欢的食品，然后拿到设备完善的厨房自己烹调。最后自己把食物端到餐厅享用，边吃边与邻桌的顾客聊天，不但增进食欲还能结交一些朋友。这家餐厅的独特之处就在于出卖“无服务”，其实不是没有服务，而是以设备提供服务，并以此构建了与众不同的 DIY（do it yourself）体验，以吸引喜爱 DIY 的消费群体。

位于法国利维拉的名为“海盗”酒店，以别出心裁的服务充分表现其品牌涵义和个性：客人进入酒店后，可以胡作非为砸坏窗户、打碎器皿、烧毁桌椅。总之，允许客人尽情发泄，大肆破坏，以满足他们的“破坏欲”。在海盗酒店进餐，花费昂贵，6 人一桌的酒宴，收费 3 250 美元。晚上，到这里进餐的客人都点好吃而且价钱不低的名菜，再要上几十瓶香槟，由身穿海盗服的侍者上菜，不过他们到这里来并不是为了吃平静的烛光晚餐，而是为了“娱乐”。他们吃了一些东西，就开始用香槟互相喷射，晚餐后，真正的“娱乐”开始了：首先，他们将自己坐过的椅子用力在地板上摔打、砍碎，然后将各种家具堆放在一起焚烧，接着，又把玻璃器皿和窗户打烂，捣毁。在这里，即使你是个循规蹈矩、仪表斯文的人，也会受到感染，变得疯狂。损坏的东西由顾客酌情赔偿，不过光临这里的客人非富即贵，区区小钱，比起这独特的海盗体验他们觉得值得。

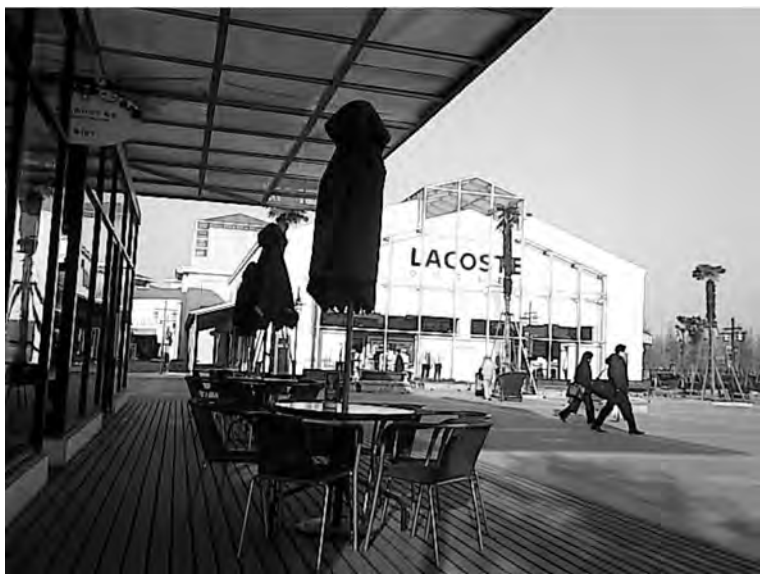
美国商界有句名言：零售业唯一的差别在于对待顾客的方式。在所有企业都拉起品牌的大旗时，在所有消费者都更加成熟和精明时，只有深入了解消费者的需求，结合品牌的内涵、定位和个性，提供优质的、独特的，有价值的品牌营销服务，才能离消费者的心更近。



## 【案例 8】

## 奥特莱斯 (Outlets): 另类品牌零售航母

2006 年“十一”国庆黄金周上海奥特莱斯再次出现了异常火爆的销售场面, 10 月 1~5 日的销售额高达 2493.6 万元, 其中以合作经营方式进行销售的品牌商铺 5 天的总销售额高达 2028.83 万元, 餐饮及租赁商铺的总销售额达到 464.73 万元, 其中餐饮销售额占 63.79 万元, 租赁商铺销售额占 400.94 万元。广场日均营业额达到 498.72 万元, 其中 10 月 2 日、3 日、4 日 3 天更是突破了日销售额 500 万元大关, 创下了自今年“五一”黄金周之后的又一个销售记录。



(图片出处: <http://www.qpstar.com/read.php?tid=48485>)

从商品品牌的销售情况来看, 一些位于 A 区的高端品牌如杰尼亚 (Ermenegildo Zegna)、阿玛尼 (Armani)、纪梵希 (Givenchy)、雅格狮丹 (Aquascutum) 等均在销售榜上名列前茅。同时, 一些深受消费者青睐的休闲运动品牌如 Esprit、李维斯 (Levi's)、I. T. 等更是异军突起, 在销售数量与销售额上都取得了令人惊喜的成绩。

据业内人士介绍, 对于奥特莱斯这样的品牌直销广场业态而言, 经营管理方基本上是以收取租金为主要经营方式的, 但在招商初期, 百联方面为了

迁就国际品牌，根据不同档次、级别的品牌，推出了包括代销、代扣率、租金等各种方式的、灵活的招商政策，甚至同意了买断式的招商方式。目前，上海奥特莱斯内 90% 以上的商铺是扣率经营，而只有不到 10% 的“先知先觉”者选择了商铺租赁经营。对于扣率的设定，上海奥特莱斯认为，奥特莱斯是折扣店，扣率绝对不能与百货商店 30% 的扣率一样，一定要把价格空间让给消费者。因此，上海奥特莱斯根据不同的品牌确定了 20% ~ 6% 的不等扣率。

在上海奥特莱斯，不打折的商品不会进来，而打了折的商品则不再允许“讨价还价”、随意降价。上海奥特莱斯经营几个月来，各家商铺从来没有搞过“买 × × 送 × ×”的促销活动；上海奥特莱斯的各级领导、职能部门，也没有为任何一级的嘉宾、来客与任何一家品牌商铺打过一次要求“特别优惠”的招呼。<sup>①</sup>

奥特莱斯源自英文 Outlets，是“出口、出路”的意思，常用于零售业，指专门销售名牌过季、下架、断码商品的商店组合，折扣低至 7 折以下，被称为“品牌、工厂直销购物中心”，是现代欧美商业社会最为流行的一种商业零售业态。“奥特莱斯”（Outlets）最早诞生于美国，迄今已有近百年的历史。

奥特莱斯商业形态最早就是“工厂直销店”，专门处理工厂尾货。后来逐渐汇集，慢慢形成类似购物中心（shopping mall）的大型 Outlets 购物中心，并逐渐发展成为一个独立的零售业态。虽然工厂直销店（factory outlet）这种业态在美国已有 100 年的历史，但真正有规模的发展是从 1970 年左右开始的，大致经历了 3 个发展阶段。

### 1. 1970 ~ 1987 年的发展阶段

一些大型服装工厂和日用品加工企业利用工厂的仓库建立起 Outlet store 销售订单尾货，基本上是一家工厂一个 Outlet store，所集商品既属优质品牌，又价格低廉，因此吸引了大批的顾客光临购买。

### 2. 1988 ~ 1996 年的发展阶段

工厂直销店（factory outlet）开始繁荣起来并有了很大的发展，去工厂直销店购买商品的顾客越来越多，因此，很多工厂就把直销店集中在一起开设，这时的购物中心一般都是真正的“工厂直销”，虽然以名牌和低价吸引顾客，但没有形成规模销售，而且离城市较远，距城市一般在 60 ~ 80 英里（100 ~ 150 公里），开车要花一个多小时的时间。

<sup>①</sup> 上海奥特莱斯国庆销售新高，日销售突破 500 万 [N]. 上海商报.

### 3. 1997 ~ 2001 年的发展阶段

进入 20 世纪 70 年代,奥特莱斯业态在美国呈现出快速发展的势头。截至 1996 年,美国境内已经建立了 300 多家奥特莱斯购物中心,并且有了奥特莱斯开发商的加入,这种营销形态发生了实质性的变化。首先,供货商从过去单一的商品工厂发展为商品工厂、品牌所有者、品牌代理商、品牌批发商乃至大型百货商店共同参与的专门供货渠道。其次,其功能更加齐全,发展成为休闲购物一体化的大型购物中心。最后,开始讲究购物环境并向城市靠近。因此,这种直销中心渐渐发展成为大型或超大型购物中心。特别是近两年,销售额屡创新高,据美国的统计数字显示,全美国有 275 个大型奥特莱斯中心,销售增长率逐年大幅递增,2001 年的销售额比 2000 年的销售额增长了 40%。目前,在美国、欧洲、亚洲均已出现这种商业业态,并呈现出蓬勃发展的态势。

奥特莱斯购物中心一般位于市郊,在远离城市的地带能吸引大量的顾客群体,必定有它独特的优势。

奥特莱斯的优势之一是名牌商品。奥特莱斯的商品都是大品牌下架商品、过季商品及断码商品。这些全新商品,由高档专卖店或商场下架后直接转到奥特莱斯销售。其次是价格,奥特莱斯的商品与市中心的百货商场比较,同样的商品在价格上普遍偏低 60%,甚至更多。奥特莱斯的另一个优势是购物环境。每一个奥特莱斯中心的购物面积都很大。而每一个购物中心都有自己的特点和环境,有配套的服务设计和便捷的交通,成为人们购物休闲的理想场所。

奥特莱斯最令人心动的是商品的价格。它的商品能够销售得如此便宜,其中的秘密在于:一是运营成本低。奥特莱斯购物中心的经营场所一般都远离城市,地价低;商业设施简洁,投入少;销售方式简单,费用低。运营的低成本使经营者能够尽可能地降低商品价格。二是过季名品降价销售具有吸引力。一个著名品牌当季价格是 100% (正价) 的销售,第二年就会半价出售,第三年则以 3 折出售。国外商品降价的最主要原因是产品过季。奥特莱斯专门为品牌供应商销售其过季产品,因为奥特莱斯既不影响当季正价名品的销售,又可通过为过季、断码的名品提供规范销售出口,保持和维护了品牌形象。从潜在的因素分析,这种方式使同一品牌的销售分开了档次,扩大了销售范围,延长了销售期,而且也提高了品牌的知名度。而针对消费需要,很多产品生产开始专门生产奥特莱斯商品。这些新生产的商品使用过时的面料、过时的款式,省去了研发费用、广告费用,销售价格自然相当实惠。

经营货真价实的名牌却有着比一般大超市还要低 10% 的价格优势，这就是奥特莱斯商业业态最大的特点。由于它的中间环节、地价、店堂装饰、销售人员等成本因素都被严格控制，而且伴随着“高度密集”的连锁店，使折扣商店的商品价格比所有的零售业态都要低，能够吸引对价格比较敏感的消费者，满足了部分经济实力不足却又追求名牌的消费者对于名牌商品的购物需求。对于消费者来说，即使在折扣店销售的一些名牌商品是过季的，仍然会成为他们的最爱，不一定非得购买当季时尚商品。<sup>①</sup>

2002 年 12 月 18 日，中国出现了首家 Outlets 购物中心。随后 Outlets 在上海、昆明、青岛、深圳等城市流行。

评点：

奥特莱斯是当今盛行欧美的一种新型的零售业态。2002 年进入中国后迅速点燃了中国的零售市场。随着人民生活水平的进一步提高，国内消费者的品牌消费意识也在随之增强。据估计，目前驰名世界的消费品著名品牌已有 80% 进入中国内地市场，中国已经进入了品牌消费时代。在 20 世纪 90 年代，中国市场中消费品逐渐丰富起来，人们接触到品牌这样一个陌生的概念，对品牌有一定的需求但是品牌意识薄弱，于是中国市场上充斥着假冒伪劣商品，甚至在部分地区出现了不少以卖冒牌商品而闻名的商业地带，如上海的襄阳路、深圳的沙头角，打假成为比建设品牌更加重要的事情。然而随着消费者的品牌意识逐渐增强，他们对品牌的认知逐渐成熟，越来越多的消费者将使用仿冒品视为耻辱，国家对假冒伪劣商品的打击力度也越来越大，假冒伪劣商品的市场空间变得越来越狭小。对于那些刚刚步入品牌消费领域的消费者来说，直接到高级专卖店购物难免囊中羞涩；到街边市场购买名牌又怕真假难辨；等到全价商店打折时却又时间短暂……而折扣店的出现使这些问题迎刃而解，满足了部分消费者对品牌的购物需求。而另外对于一些消费意识成熟的消费者来说，他们“只重品牌，不重时尚”，奥特莱斯的出现更是满足了他们的消费要求。可以说，奥特莱斯这种零售业态在中国的盛行完成了品牌的结构化消费。

（资料来源：《2007 年中国品牌报告》）

① 杨天明．浅析新型商业业态奥特莱斯．新疆社科论坛．

## 第九章

# 品牌营销新视野

《金融时报》(Financial Times)将品牌称做“现代社会的闪亮标志”。品牌世界不仅能够扩展到它能够制造、提供和呼吸的每一样事情上,而且还能够重新改造传统关系。小的、地区性的产品转变为国家和国际性享有盛誉的赚钱机器。联合利华(Unilever)的产品每天销售量达到令人惊奇的5亿件:每天有超过10亿人使用吉列(Gillette)的产品;每天有3800万人在麦当劳(McDonald's)就餐。<sup>①</sup>

### 第一节 全球化时代的国际化品牌营销

英国著名经济学家约翰·邓宁教授认为,“除非有天灾人祸,经济活动的全球化不可逆转”。作为世界科技革命的产物和市场经济发展的结果,经济全球化已成为一种不以人的意志为转移的客观历史潮流。

#### 一、经济全球化对品牌营销的冲击

经济全球化突出表现为,随着国际专业分工的深化和世界产业结构的调整,世界贸易和跨国投资快速发展。经济全球化使得集资源、产品、技术、管理为一体的品牌也进入国际化的竞争中。

经济全球化在微观层面上讲,就是品牌全球化。经济全球化是以品牌和资本来实现的,通过品牌的扩张和资本的国际流动,各国经济相互交融,并互为掣肘。品牌全球化正是经济全球化的必然产物,反过来,品牌全球化进一步促进了世界经济一体化的进程,品牌全球化是品牌发展的必然趋势。美国品牌价值协会主席拉里·莱特说:“拥有市场比拥有工作更重要,而拥有市场的唯一途径是拥有占领统治地位的品牌。”

---

<sup>①</sup> [英] 斯图尔特·克莱纳, 德·迪尔洛夫. 如何打造品牌的学问 [M]. 项东, 译. 太原: 山西师范大学出版社, 2003.

经济全球化客观上要求各国的优势企业走出国门,更好地参与全球资源优化配置。推动本国企业参与国际竞争,培育本国大型跨国集团,已成为当今各国提升国际分工地位的重要手段。要从全球市场视野出发,勇于创新,敢于冒险,广泛收集各种信息。企业目标不仅仅局限于国内,而且要用更长远的眼光瞄准国际市场,以全球化的视角制定企业的战略和发展规划,积极参与国际竞争,扩大品牌的国际影响力,逐步树立国际品牌。一个品牌要想参与国际竞争,并保持竞争优势,品牌国际化是顺应时代潮流的必然选择。<sup>①</sup>

随着全球市场的一体化,各大国际品牌进入中国市场的力度也在不断加大,可口可乐、宝洁、Intel、索尼、三星等品牌巨头们在中国投资建厂的同时,更着力打造在中国消费者心目中的品牌形象。这是一场没有硝烟的消费者心智争夺战,中国成为制造大国,但同时又是品牌小国,有100多种产品的产量已经居于世界第一,但能够称之为国际品牌的却只有“海尔”、“联想”等少数几个。

经济全球化使得品牌营销环境发生变化,对于品牌营销产生不可忽视的冲击和不得不面对的困境:一是市场的迅速成熟和品牌相对滞后的发展;二是在本土形成的品牌价值难以复制到其他区域和文化市场,三是许多意图国际化的品牌缺乏有效的战略性品牌管理的经验和能力。

## 二、国际化品牌营销的涵义和意义

一个品牌只有积极地参与国际竞争才能称得上是真正的成功。品牌国际化是许多企业追求的目标,也是大企业成功的标志。一般而言,世界著名品牌的成长经历从区域品牌到全国品牌,再到国际品牌,最后到全球品牌4个阶段。品牌国际化为企业赢得更大的发展空间,也为品牌全球化打下了坚实的基础。

### 1. 国际化品牌营销的涵义

品牌国际化(Global Branding),又称为品牌的全球化经营,是指将同一品牌以相同的名称(或标志)、相同的包装、相同的广告策划等向不同的国家、不同的地区进行延伸扩张,以实现统一化和标准化带来的规模经济效益和低成本运营的一种品牌经营策略。

国际化品牌营销是以国际市场的消费者为品牌营销对象,综合利用各国

<sup>①</sup> 王学评,孙班军,孙芳. 构筑品牌竞争力[M]. 北京:中国财政经济出版社, 2006: 206-207.

的资源和优势,提供符合国际市场需求的品牌,实施跨文化的品牌营销手段,促进品牌在国际市场上的销售和品牌价值的提升。

对于一个企业来讲,拥有占领统治地位的品牌,就意味着对市场的垄断或相对垄断。在产品同质化的时代,品牌背后所承载的文化、历史以及对消费者精神需求的满足等巨大无形价值,为品牌量身定做做出自身独一无二的个性,并由此造成产品差异,构成了阻碍竞争对手进入同类市场的强有力壁垒。如“英特尔”在全球芯片市场的绝对优势,耐克在鞋类市场的领先地位,可口可乐在碳酸饮料市场的无可替代,都是通过国际化品牌营销构筑竞争优势的典型案例。<sup>①</sup>

## 2. 国际化品牌营销的意义

### (1) 拓展品牌的发展空间

国际化的市场为品牌提供了丰富且低成本资源和更为广阔的舞台。通过国际化品牌营销,企业可以获得更多的发展机会,品牌可以获得更多的销售机会,为过多的消费者认识和喜爱,品牌价值可以获得更大的提升空间。

### (2) 增加品牌的经济效益

参与市场竞争的过程中,品牌已经成为企业最低成本的使用资源,最大限度地获取利润,实现自我发展目标所拥有的核心资源,和未来企业的核心竞争力。实施国际化品牌营销,可以最大限度地节约营销费用,降低生产和销售成本,同时在国际资源不平衡中寻找套利机会。企业可以选择劳动力成本相对低的地区进行生产和加工,采用全球最优化渠道系统分销,同时在包装、广告宣传、促销以及其他营销沟通方面实施统一的活动。实施全球品牌战略是分散营销成本最有效的手段。如可口可乐通过全球化的广告宣传,20多年里节省了9000万美元的营销费用。

### (3) 提升品牌的影响力

国际性品牌向世界各地的消费者传达一种信息,即他们是值得信赖的。国际品牌在全球范围内都有忠诚的消费者群体。品牌能在全世界范围内立足并且畅销本身说明该品牌具有强大的技术或专业能力,有卓越的产品质量和服务,有优秀的品牌形象和个性。当品牌推出新的产品或者推向新的市场,其很容易被市场迅速接受。而这都归功于国际化品牌营销。

### (4) 提高品牌的知名度

随着通讯的发展与交通发达,人们接触国外事物的机会越来越多,异国

---

<sup>①</sup> 王学评,孙班军,孙芳编著. 构筑品牌竞争力 [M]. 北京:中国财政经济出版社,2006:208.

旅行也变得十分广泛和普及，同时各国媒体重叠率越来越高，各国贸易往来和文化交流也越来越频繁，这些都为国际化品牌营销提供了便利，反过来国际化品牌营销使品牌声名远播。

### 三、国际化品牌营销的形式

一般而言，品牌进入国际市场的方式主要有 4 大类：贸易进入方式、契约进入方式、投资进入方式和战略联盟。

#### 1. 贸易进入方式

贸易进入方式是指向目标国家出口产品而进入该市场，它是国际化经济的最基本形式。其做法有间接出口与直接出口之分。

##### (1) 间接出口

间接出口是指通过本国或外国的进出口中间商代理本企业的品牌出口业务，从而使品牌进入国际市场。间接出口有投资少、风险小的优点。但企业无法获得跨国经营直接经验，因此不利于企业深入了解国际市场环境，不能与国外消费者进行沟通，无法掌握品牌进入国外市场的过程，对国外市场的营销组合的要素缺乏控制能力。

##### (2) 直接出口

直接出口是指企业凭借自己的营销力量，在国际市场上建立自己的品牌营销网络，直接经营品牌。与间接出口相比，直接出口费用更多，风险较大。但可以直接进入国外市场，有利于企业掌握国际市场的行情，有利于与国外的消费者建立密切的联系，能掌握品牌流通领域的主动权，便于企业开展国际化品牌营销管理。

国际化品牌营销的初期，主要采取贸易进入方式。

#### 2. 契约进入方式

契约进入方式是本企业通过与目标国家的法人之间签订长期的、自始至终的、非投资性的无形资产转让合作合同而进入目标国家。由于资金有限或外国政府设置种种障碍，很多企业无法通过出口或海外建厂等途径进入国际市场。通过契约进入方式，企业无须在外国领土上进行大规模资金、技术投入也能在国际市场上分获一杯羹，品牌也能够在国际市场上得到迅速传播。契约进入方式有以下两种形式：授权经营和合作经营。

##### (1) 授权经营

授权经营是指通过授权经营进入国际市场。一般有两种形式，即对外授权（licensing）和特许经营（franchising）。对外授权是指企业在规定的期限内将自己的无形资产（一般为专利或品牌）转让给国外法人，以换取特权



和其他补偿,如授权费。所谓特许经营,就是特许权许让方向受许方转让技术、商标、统一的经营方法,让受许方在本企业的监督与帮助下利用本企业的品牌形象经营本企业的特定业务。受许方则支付一定金额的特许费(franchise fee)。这是最为普遍和方便的国际化品牌营销方式。在美国有400家公司经营着4000多家特许经营店,像肯德基(KFC)、麦当劳(McDonald's)在许多国家已随处可见了。

### (2) 合作经营

合作经营是指不同国籍的合作双方以合同的形式明确各自的权利与义务,对某一实体共同经营与管理。合作经营与合资经营不同,合作双方的责任、权益和义务,是各方协商决定的,不一定以投资的数额为依据。

### 3. 投资进入方式

投资进入方式是指通过直接投资进入目标国家,即企业将资本连带本企业的管理、技术、销售、财务以及其他技能转移到目标国家,建立受本企业控制的分公司或子公司,在目标国家进行品牌生产和营销。投资进入方式是国际化品牌经营的最高形式。与其他进入方式相比,投资进入方式的回报率高,营销主动性强,但同时承担的风险也大。一般来说,投资进入方式主要有以下几种形式:独资经营、合资经营、并购、战略联盟。

许多国家的政府,特别是发展中国家的政府,比较欢迎合资经营方式,因为这种方式为本国经济发展注入了新的资本,同时避免了外国品牌对本国市场的垄断。但是合资经营的方式也有缺点,主要是双方对所经营企业的控制权互受牵制。

### 4. 战略联盟

缔结国际性战略联盟是一种新的国际竞争形式。跨国公司战略联盟的行业分布,大多集中在资本技术密集型产业。战略联盟是与外国合作伙伴或公司建立的联盟,这个公司可以充当本企业的供应商、批发商、贸易伙伴、当地代理商等。利用战略联盟方式,可以降低国际化品牌营销的成本和风险,加速品牌国际化的进程。

品牌以战略联盟形式参与国际竞争是基于多品牌之间的利益共享,品牌之间战略联盟,能获得双赢或者多赢的效果。如麦当劳与可口可乐之间的合作,肯德基和百事可乐之间的合作,其结果是参与合作的品牌都得到了推广,获得了利益。

## 四、国际化品牌营销的路径

由于所处的具体环境的不同,国际化品牌营销的运作方法复杂而多样,

但选择什么样的目标市场，以及如何推进国际化进程，无疑是这个过程的关键点，关键点把握得好，品牌营销才能顺利进行。

### 1. 国际化品牌营销目标市场的选择

国际化品牌营销的直接目的就是获取国际市场份额。然而，不同国家与地区有很大的差别，体现在经济、文化和政治等诸方面。这种差别的存在将使人们对品牌的认知、联想也不尽相同。所以企业在品牌的输出时、品牌的制定和设计上一定要充分考虑品牌在不同目标市场的适应性。

按照市场所在国家的发达程度来划分，可以将目标市场分为发达国家市场、中等发达国家市场、不发达国家市场。其优势和劣势见表 9-1：

表 9-1 品牌在不同市场面临的不同情势

市场类型	有利因素	不利因素
发达国家市场	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 游戏规则明确</li> <li>● 市场规模大</li> <li>● 消费成熟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国际强势品牌多，历史悠久</li> <li>● 质量要求高</li> <li>● 消费者忠诚度高</li> </ul>
中等发达国家市场	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市场规模较大</li> <li>● 顾客忠诚度不高</li> <li>● 质量要求中等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国际强势品牌已经进入，有相当地位</li> <li>● 有社会、政治、经济风险</li> </ul>
不发达国家市场	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 质量要求低</li> <li>● 市场竞争度较低</li> <li>● 品牌投资不大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 游戏规则不够明朗</li> <li>● 市场规模有限</li> <li>● 政治、社会、经济风险较高</li> </ul>

### 2. 国际化品牌营销的推进路径

在认识环境差别的同时，企业又要看到人们消费和心理欲望的共性，致力于品牌营销方式的标准化的建设，使品牌在满足消费者需求和欲望方面保持基本一致，也就是说让同一品牌核心价值、外延价值在全球市场上传递的信息应是一致的。正如我们在全世界任何地方享受麦当劳服务时得到的信息始终都是一致的——高效、卫生、温馨、欢乐。相反如果一个品牌在国际市场上按照地域或者时间的不同，表现出的定位或销售服务方式有较大差别时，往往会迷惑消费者对品牌的认识，甚至会损害品牌的美誉度，导致消费者对品牌的忠诚度严重受损。像前不久出现的，东芝笔记本电脑在售后服务方式上对待美国市场与中国市场消费者采取不同的处理方式，这种非一致的

售后服务对品牌的损害将是无法挽回的。

国际化品牌营销是一个过程而不是一个行动,其对企业 and 品牌的发展会产生深远的影响,必须有战略的眼光。最终成为全球性著名品牌的品牌其国际化品牌营销的推进过程不是一蹴而就的,而是步步为营,具体说来,有3条路径:

#### (1) 先易后难

即先进入不发达国家,然后进入中等发达国家,最后才进入发达国家,逐级上移,是大目标小步走,类似于中国革命的农村包围城市。这种模式的优点是市场容易进入,甚至还有一些优惠政策,建立品牌形象和品牌信誉的投资比较少,时间也要短一些。先易后难可以为公司在国际品牌营销方面提供直接而丰富的操作经验。再者先易后难可以在较短时间内见效,有助于增强企业创国际性品牌的信心和决心。但先易后难模式也存在固有的不足,主要是在不发达国家市场建立的品牌信誉和形象,基本上无法扩散到其他国家。

#### (2) 先难后易

先集中力量主攻发达国家市场,然后再转向相对容易的其他国家和地区市场。这类似于前苏联十月革命的中心城市一举拿下,然后向全国扩散。这种模式的优点非常显著,只要攻下发达国家,在他们那里树立起品牌信誉和形象,那就意味着品牌经受了世界上最严格的考验。它就是国际性品牌。此时再挥师转向中等发达国家或不发达国家市场,就势如破竹,很快就会被全球市场所接受。先难后易模式,实质上就是占领市场竞争制高点的品牌国际化策略,一旦成功即成为强势品牌。品牌此时就可以借势把产品推向世界各地。

#### (3) 中间路线

试图取先易后难和先难后易模式各自的优点,同时想避开它们的缺点。中间路线模式确实有其内在的优越性。第一步是先进入中等发达国家市场,一是积累在异国他乡建立品牌营销的经验;二是积累更多的资本实力;三是可以增强信心。第二步,转向发达国家市场。由于积累了丰富的品牌营销经验,因而在发达国家树立起品牌的时间会短一些,需要的投入资源也会有所节省。第三步,向其他国家和地区市场扩散就是瓜熟蒂落,十分自然的事情了。

### 五、国际化品牌营销的模式

品牌营销随着经济全球化的不断发展而相应演化,世界各国的企业也在不同程度地实现品牌的全球化和本土化,按照其实施方式的不同,可将国际化品牌营销划分成4种模式。

## 1. 标准品牌全球化

这种模式的基本特点是，在所有品牌营销组合的要素中，除了必要的应急措施和战术调整以外，其余要素均实行统一化和标准化，即将全球视为一个完全相同的市场，每一个国家或地区都是具有无差异特征的子市场。从行业和产品上来看，采取这种模式的主要是一些奢侈品品牌和高级化妆品品牌，也有部分是食品和饮料品牌，因为这类品牌的需求差异性不大，或者说差异可以通过合适的营销手段克服。这部分品牌约占品牌总数的 22%。

## 2. 模拟品牌全球化

即除了品牌标志、品牌个性和品牌定位等主要的品牌营销要素实行全球统一化以外，其他要素都要根据当地市场的具体情况加以调整，以提高品牌对特定市场的适应能力。我们所说的其他要素，包括产品规格、包装形式、定价策略、广告策划、促销方式、服务标准等。从行业上来看，比较典型的是汽车行业。例如，“欧宝”（OPEL）汽车在欧洲的销售量很大，但是，除了品牌标志、品牌个性等至关重要的要素以外，从产品的设计到价格的制定，基本实行本土化策略，也就是说，生产什么款，定价多少钱，全部由通用汽车公司设在欧洲的子公司来决定，总公司充分授权。这部分品牌约占品牌总数的 27%。有时候，出于文化因素，甚至品牌形象物也会作出本土化调整，如众所周知麦当劳叔叔在泰国也有入乡随俗之举，见图 9-1。



图 9-1 麦当劳叔叔在泰国①

① 图片来源：[http://bbs.tiexue.net/post2\\_2087257\\_1.html](http://bbs.tiexue.net/post2_2087257_1.html)，图片由“开天雷”上传至 [www.tiexue.net](http://www.tiexue.net)。

### 3. 标准品牌本土化

这种模式是指在国际化品牌营销策略实施的过程中，所有营销组合要素的出台，都要充分考虑所在国的文化传统、语言习惯、消费特征、经济水平、政治状况、地理条件等的有关因素，根据当地市场具体情况采取因地制宜的营销方式。这一类别中，食品和日化产品品牌偏多，采取该模式的国际化品牌约占品牌总数的16%。

### 4. 体制决定的品牌全球化

所谓体制决定是指由于某些产品的特殊性，它们的营销并不完全取决于企业本身，而要受所在国家或地区贸易规则和分销体制的巨大影响，从而企业只能在体制约束的框架内做出标准化或者本土化的决策。典型的行业如烟草品、音像制品等，采取这类模式的国际化品牌约占品牌总数的35%。一般说来，这些品牌的国际化进程通常要受体制的极大影响，国际化程度也相对低。

现在，全球的眼光都聚焦在中国，现在不再只是“Made In China”，而应该是“Sale In China”。比如国际品牌百思买（Best Buy，全球最大家用电器和电子产品零售集团）上海店，不仅是百思买全球最大的店铺，而且比总部美国的店铺更先进，同样是在东亚的香港、韩国开店，百思买也没有做到中国这么大的规模，因为哪儿都没有中国这么大的市场。“未来的中国市场是国际品牌较量的市场，这是必然的结果，中国企业只能把自己的营销提升到国际水平。”陈一枏<sup>①</sup>如是说。

## 第二节 E时代的网络化品牌营销

手指在鼠标上轻轻一点，世界另一端的信息，顷刻间化身为一群数位精灵，以每秒绕行地球7圈半的速度，通过光纤、电缆或电话线跨海钻地般的来到你的荧屏前——这就是今天风靡全球的Internet。在领略其神奇的同时，伴之而来，一种全新的经济形式——“网络经济”正在兴起。网络，当仁不让地成为企业竞相抢占的品牌热土和营销高地。

### 一、E时代的到来及其对品牌营销的冲击

网络革命的影响足以和工业革命的影响相提并论，网络已经成为新的经济模式发展背后主要的支撑力量。根据经济学的理论，一种新的经济范式的

<sup>①</sup> 前精信整合传播集团中国和香港的董事长及行政总裁。

出现会伴随着下述的现象出现。

- 全新的技术和充分利用新要素的根本性创新；
- 新的企业制度和管理模式和投资模式；
- 充分利用新要素的新产业和新产品；
- 新的投资市场和市场关系。

根据新的经济范式出现的要素，可以说网络经济这种新的经济范式已经初步形成起来了。网络经济范式相对于传统经济范式的不同之处见表 9-2，其最核心的转变就是信息和知识正在取代资本在经济活动中的重要作用。

表 9-2 网络经济范式与工业经济范式对比

	工业经济范式	网络经济范式
技术	以福特生产线为代表的大批量生产技术	信息技术，特别是网络技术对社会和经济产生的巨大影响。大批量定制生产技术，柔性生产技术等迅速发展
管理	泰勒等提出的科学管理，使企业管理走向科学化；工程和管理职业化	知识管理，虚拟企业，模块化生产系统
交易	生产者和消费者所处的时间和空间及信息都是不对称的，由于流通过程的无序以及中介层次过多，交易费用很高	经济活动中有关空间、时间隔离造成的成本将大幅降低，从而使交易费用降低，经济活动的效率提高
核心经济资源	资本、劳动力	知识和信息
经济关系	向顾客提供大批量生产的低价产品。正向经济，消费者选择余地相对较小	向顾客提供低价的定制产品。逆向经济，消费者直接订购个性化产品
虚拟经济和实体经济的关系	虚拟经济对实体经济有重要影响，但是全球发达国家股票资产总值小于全球国民生产总值	全球发达国家股票总值超过全球国民生产总值，虚拟经济把实体经济抛到了后面
经济增长机制	“收益递减”机制	“收益递增”机制

网络经济是基于互联网络的，以信息或数字化为特征的一种新型经济范式，抑或是基于网络技术发展的，以多媒体信息为特征而形成的一种新经济潮流和形态，是信息化社会经济的高度体现。其价值在于它营造了一个新的社会环境，为社会成员提供了一个提高经济创造力的平台，使整个社会财富迅速聚拢，实现高效发展。

网络技术的发展和应用改变了信息的分配和接受方式，开放及共同参与是网络的核心精神，这一精神已经悄然从网络扩散开来，融入主流消费者的价值观念与生活方式，进而对品牌塑造产生巨大的影响力，对品牌营销造成巨大的冲击。

传统营销将品牌营销视为线形的行为价值链，单向传播、线性控制是其核心本质。通过不同的媒体通道、传播技术和营销活动，将相同的信息传递给目标人群，进而达到随时随地保持信息的一致性，以强化传播效果，并使营销费用能发挥最大功效，这是传统品牌管理的理想境界。这套思维下的策略是大家都熟知的，即以庞大的广告公关费用为基础，用统一控制的信息轰炸来激起消费欲望。

然而，网络的普及使得受众与媒体分化加快，个体的话语权不断高涨，品牌与各方利益相关者之间的关系也越来越难以平衡。对于仍然沿袭一元化线性思维逻辑实施品牌营销的企业而言，要满足多元化的市场需求，简直比凌空走钢丝还难。<sup>①</sup> 网络对品牌营销的冲击主要体现在以下几个方面：

#### 1. 对传统品牌传播优势的冲击

传统强势品牌往往占有较大的传播优势，企业能借此迅速抢占品牌知名度的制高点，从而为下一步品牌营销策略的实施奠定基础。这种传播优势将随着互联网时代的到来而消失。因为网络给每个人、每个企业都提供了平等的开放空间和竞争机遇。不仅如此，网络媒体的制作速度、覆盖能力、感官效果、宣传成本均优于传统媒体。它具有时间上的快速渗透能力和空间上的市场强行突破能力。

#### 2. 对强势品牌价格优势的冲击

互联网的信息开放性和可比性使“强势品牌”妄图利用固有优势获取较大利润空间和较多市场份额的美梦受到冲击。“品牌有优势，价格在同比中同样有优势”才可能成为赢得消费者的品牌。目前，网络上甚至出现了大量“价格对比网站”，消费者可以利用这些网站对任何一种产品的品牌、价格、各种主要的技术参数进行对比，这是传统营销中做不到的。当消费者

① 李业. 品牌管理学 [M]. 广州: 广东高等教育出版社, 2004: 252-271.

通过对比发现，在品质大体相同的情况下品牌占据了太大的价格空间时，就会转而购买品质相近而价格低廉的品牌。例如在太平洋电脑网（<http://www.pconline.com.cn>）上，有各种品牌的电脑配件、手机等 IT 产品的即时价格，消费者可以方便地比较各品牌之间性能、价格和质量，从而选择中意品牌。在这一巨大冲击的影响下，传统营销中利用品牌优势掩盖的价格劣势，很快就会迅速地显露出来。因此，强势品牌的低成本扩张策略将成为他们适应互联网时代必由之路。

### 3. 对品牌营销通道优势的冲击

营销通道是品牌营销骨骼。在传统营销中，具有品牌优势的企业往往获得了渠道优势。这种品牌的扩张力和感召力为品牌的市场开拓提供了重要的支持。在互联网时代，这种优势有所改变，信息传递的快捷和利用网络展示商品形象的便利，都会使新构建的品牌营销通道青出于蓝而胜于蓝。网上代理、网上经销、网上直销、网上批发等多种形式对于快捷地建立品牌营销意义重大。随着网络的进一步普及，网上销售必将成为企业品牌营销通道系统中的“脊椎骨”。

## 二、网络对品牌营销的作用

在网络经济中，品牌的作用和价值开始受到冲击。这是因为：一方面，市场进入壁垒降低，各种各样的品牌不断涌现；另一方面，消费者借助网络可以减少信息不对称，轻松地获得大量品牌信息，从而变得更加精明和挑剔。著名经济学家罗伯特·库特纳曾预测：“互联网是近乎完全的市场，因为信息传递速度很快，买方可以比较全球范围内卖方的报价。因而价格竞争很激烈，产品之间的区别越来越小，品牌忠诚度将逐渐消失。”由此人们产生疑问网络经济中品牌忠诚对于消费者的购买决定是否会变得无关紧要呢？

国际著名的安永咨询（Ernst & Young）公司通过广泛的调查，总结出了最能吸引网上客户的 9 项因素，其中排在前四位的是：设计良好简便易用、卓越的公司品牌、销售知名且有品牌的商品、与流行的搜索引擎、门户及社区结成联盟。一项对国内 11 个行业 108 家企业的调查研究显示，超过 70% 的企业将品牌视为网络经济中核心竞争优势的重要来源。

以上调查结果显示，在网络经济中品牌仍将发挥其不可替代的作用，但是决定品牌的关键因素却有所变化。在网络经济中，品牌已不像在传统环境中那样依赖于形象和广告宣传，而是着眼于更加实际的利益和内容。因此，企业不是要放弃培育品牌，而是要改变塑造品牌的方式。



随着网上交易的日益频繁和深入,消费者与企业之间的联系与交流更具网络倾向。而互联网就像一个茫茫大海,如果无法在网络上树立良好的品牌形象,被漫游的机会就微乎其微,因此基于互联网的品牌策略非常重要。互联网的出现给企业塑造品牌的工作增添了许多新的内容。企业应注重发挥互联网的独特优势,不断培养、提高顾客的忠诚度,加快企业产品品牌形象的树立。互联网对企业塑造品牌有以下重要作用:

#### 1. 真正体现以消费者为中心

传统的品牌营销手段是自上而下将品牌信息和实体传递给消费者,虽然其营销思想是使品牌尽可能满足市场的需要,但其市场信息的反馈却是间接和迟缓的,而这种延时性有时是致命的。利用互联网来塑造品牌是一种自下而上的营销方式,它更强调互动式的信息交流,任何人都可通过网络媒体发表见解。消费者可以直接将信息和需求表达给市场营销人员,大大提高了营销过程中消费者的地位和作用,使他们由被动的承受对象和消极的信息接受者转变为主动参与者和重要的信息来源。在整个过程中,品牌营销者与消费者保持持续的双向沟通和交流,让消费者参与品牌营销过程的方方面面,真正体现了以消费者为中心的品牌观念。

#### 2. 全方位展示品牌信息

传统的营销一般都是在店铺内和媒体上展示品牌信息。对一般消费者而言,他们获得的品牌信息是零碎的,形成的品牌认识往往是肤浅的。而网络上可以利用引人入胜的图形界面和多媒体特性,全方位地展示品牌各个方面的信息,并且任由消费者根据自己的需要和喜欢进行选择。当然,如果消费者需要直接体验或感受产品时,网络在目前仍有它的局限性。如图像和声音可以通过网络体验到,但是气味、口味和触觉仍然只能凭借想象,但随着科技的发展,真正的全方位品牌展示必将成为现实。

#### 3. 生动化塑造品牌形象

差异性或者说品牌个性已经被认为是强势品牌的制胜法宝。没有差异性,用户除了价格之外就没有了选择余地。而如果只有价格,品牌将沦为商品。广告公司 Young & Rubicam 经过分析发现,差异性高的新品牌往往会受到欢迎,即便这个品牌的声望还不高;相反,那些差异性日渐衰退的品牌,即便知名度很高,也会逐渐被人们遗忘。品牌营销者创造性地将科技手段应用到品牌表现中,这将会有助于建立品牌个性。互联网除了可以提供大量信息之外,它还可以为品牌建立很多强大的业务关系,丰富品牌联想。

#### 4. 开辟国际化品牌营销捷径

互联网使得互动式的营销战略在全球的任何一个角落得到实施,因此为

公司建立全球品牌提供了更有利的条件。互联网成为潜在客户和投资商在世界上的任何一个地方进行搜索和发现品牌的唯一媒体。在网上没有国界、没有特权，行政制度很难发挥作用。在网上，无论什么时候发布什么消息，一旦发布，这条信息就立即属于全世界了。无论是有心还是无意，每一个在网上的品牌都有机会成为全球性的品牌。由于互联网上特殊消费群体的形成，使得企业进行全球化品牌营销成为可能。1999年，亚马逊（Amazon）20%的销售额来自于美国以外的客户。美国在线的18%的客户也是来自于海外。这些案例向我们展示互联网是进入全球化竞争的捷径。

### 5. 缩短品牌营销成功周期

传统的品牌建立观念是：“冰冻三尺，非一日之寒”，品牌需要一个长期过程。在宝洁的品牌中，象牙牌香皂有150年历史，汰渍有50年历史，佳洁士有40年历史。而在e时代，建立品牌的速度可以大大加快，周期可大大缩短。苹果电脑的历史只不过才20多年，但是它却有一大群狂热的品牌追随者。美国在线在美国家庭的知名度高达80%，可它还是一家非常年轻的公司。雅虎也是一样。尽管这些公司历史不长，但是生命力旺盛。更有亚马逊网上书店、Google搜索引擎，它们几乎是一夜成名。

互联网对于品牌而言，是媒体，是工具，是手段。它固然带来了社会的变迁和品牌营销环境的变化，但是，如果你害怕它，它就是“扫帚星”，会给品牌营销带来沉重打击；如果你利用它，它就是“启明星”，会给品牌营销指明未来。

## 三、网络化品牌营销的特点

《电脑世界》杂志主编曾这样说，“对传统零售业，成功的条件是地段、地段、地段；而对网络零售业而言则是品牌、品牌、品牌”。

### 1. 网络品牌的基本特点

在电子媒体环境下运作的网络化品牌相对于传统经济环境品牌有其突出的优越性，具体表现在①：

#### （1）网络品牌的国际化特点

网络是一个没有地域限制的信息载体。网络延伸到哪里，网络品牌就会被传递到哪里，除了语言文字的一些局限外，它比以往任何传统品牌更具国际性。

#### （2）网络品牌的信息特点

① 王聪丽. 企业品牌的网络化运作与管理 [J]. 经营与管理, 2000 (3): 99.

网络化品牌通过存储、输出信息,促进交易双方的沟通,形成供需纽带。同时通过信息服务宣传品牌,销售品牌,最终达到提升品牌形象,使品牌利益人获得丰厚回报的目的。

### (3) 网络品牌的虚拟性特点

品牌本身依附于虚拟空间。通过网络进行的品牌传播、品牌营销、品牌交易等都带有网络本身的虚拟化特征。更有完全虚拟化的网络品牌,如各种网络游戏品牌、虚拟社区品牌,当然其盈利模式还是需要线下支持。

### (4) 网络品牌的互动性特点

在网络经济环境中起主导作用的应该是消费者,网络品牌再不能仅仅由经营者控制,信息交流的互动性和品牌交易的互动性以及服务的互动性组成了网络品牌的互动性特点,与传统品牌相比较,这是网络品牌的最大特点。

### (5) 网络品牌的技术性特点

网络品牌的信息传递、品牌营销、品牌服务无一不是通过强大的技术支持来完成的。网络品牌的成功在很大程度上取决于网络技术使用的范围和先进程度。因此,从某种意义上讲,网络品牌营销的水平是企业信息技术水平的集中反映。

### (6) 网络品牌的服务性特点

网络品牌服务的全天候、全方位、多层次特点,使网络品牌更具市场号召力。“一对一”式的信息传输,使品牌可以针对服务对象的个性化要求来提供帮助。同时还允许消费者参与产品的设计生产和品牌的服务宣传,使品牌营销更具针对性。

由上述网络品牌的特点看,传统型企业加快步入网络经济的步伐,应当十分重视网络品牌营销。利用网络的特点和优势,创造品牌,传播品牌,取信消费者,获得大市场。

## 2. 网络营销特点

网络营销最主要的特点是:“一对一”营销,这是营销的高级境界。因为营销是有条件地满足消费者需求的行为,而消费者需求是千差万别的。越大众化的营销,越忽视消费者的差别,越难以满足消费者需求;反之,越窄众化的营销,越重视消费者的差别,越能契合消费者的需求,“一对一”正是这种极致状态。

信息技术尤其是互联网技术的飞速发展,使企业获得3种重要的创新能力。数据库使你能区分消费者并逐一地记录他们;互动性意味着消费者现在可与你交流,而非作为接受信息的被动面;而批量定制技术使企业把定做产

品与服务当做是日常普通工作。”<sup>①</sup> 这些能力为企业实施“一对一”的营销策略创造了充分的条件。

所谓“一对一”营销是指以互联网为技术支持，以企业和消费者之间不断进行相互联系的一对一沟通为基础，以消费者个性化需求为企业营销的出发点，以满足每个消费者的个性化需求为营销的目标，以大规模定制为手段恰到好处地满足每个消费者的不同需求，同时也提高了企业的品牌形象，使企业获得最大利润。它主要包括以下内容：

#### (1) 建立消费者数据库

没有理想的消费者个人资料就不可能实现“一对一”营销。企业可以通过网络调研、用户登录公司网站，并注册会员、虚拟社区获得消费者资料，也可以在与消费者互动的过程中了解他们。

#### (2) 与消费者建立互动的营销关系

由于“一对一”营销关注的是消费者的终身价值，所以与消费者建立互动的营销关系就显得十分必要了。企业可以利用网络广告、电子邮件和网络调研、链接、论坛等方式，引起消费者的注意，并争取消费者的反馈信息，如通过有奖的方式激励消费者反馈。

#### (3) 企业定制化

企业定制化是指企业根据消费者个性化的需要而满足其需求的过程。企业可以通过网上下单、网上支付，利用柔性的生产线和各种技术工具，满足客户的个性化需求。通过定制化行为，可以提高消费者的满意度，增加他们的品牌转换成本，提高消费者对该品牌的忠诚度。

### 3. 网络化品牌营销的特点

网络化品牌营销是一种全新的商务模式，是交易双方和交易内容都不见面的虚拟经营，这与真人实物直接交易是一个根本区别。基于网络的品牌营销不同于传统方式的特点在于以下几个方面：

#### (1) 网络作为一个通道应具有品牌营销的电子商务功能

电子商务 (Electronic Commerce)，是指实现整个贸易过程中各阶段的贸易活动的电子化。更为广义的电子商务定义，是指利用信息技术把商务活动的各方如企业、合作者、消费者及政府连接起来，进行各种商务活动。电子商务从 20 世纪 90 年代末迅猛兴起到今天，经历了 3 个阶段：首先是“网站 + 卖货”式的电子商务市场；然后是以信息技术与传统产业结合为核心

<sup>①</sup> [美] 唐·佩珀斯 (Don Peppers)，马莎·罗杰斯 (Martha Rodgers)．一对一企业 [M]．北京：华文出版社，2002．

的“鼠标+水泥”方式，在企业与企业之间（B2B）进行信息交换与共享和商贸交易；现在，电子商务正在向与供应链融合的阶段发展，由品牌制造商、经销商在互联网上合作共同完成市场品牌需求的预测、订单的生成与补货计划的制定，这种面向供应链的电子商务，称之为“协同商务”。

### （2）网络作为一个媒体应具有品牌营销传播功能

网站是网络品牌营销最重要的一个载体。网站是个人、企业、社会团体或政府在网络上建立的对外门户。从品牌角度来讲，网站既可以是品牌，也可以是品牌的组成部分，还可以是品牌的延伸。

网站要达到推广品牌的作用，需要遵循以下几个原则：创造良好的使用经验、网站必须反映并支持品牌、与其他传播媒介协同合作、培养消费者品牌忠诚度。

网站所提供的实质性内容应当考虑到是否能强化品牌的功能性、情感性或自我表达性，提升品牌的价值；应该挖掘出网络的独特性，特别是加强互动性和及时性。

品牌网站必须直接支持品牌的核心识别。如可口可乐站点设计了3个分支：Coke fun, Virtual Plant Tour, Our NASCAK Family，吸引访问者去看最酷、最新、最好玩的东西，而这3个分支恰恰是它的核心识别要素。

网站还可以支持情感性的联想内容。比如网易通过帮助人们表达各种感受和接触别人生活传播品牌的核心识别。“同城约会”可以定制约会，“交友天地”可以选择理想的交友对象，“聊天室”可以创建自己喜欢的聊天板块，“短信息服务”可以在情人节向你喜欢的人送去绵绵情话，也可以预订鲜花，这样人们对网易这一网络品牌产生了深厚的感情。

整合传播是目前比较流行且有效的传播方式，这种传播方式可以协调品牌信息，使各种传播媒介协同作战。在目前状况下，网络必须与其他的媒介融合，这样网络就会为整合传播注入新的内容，即使它不能成为决定性的驱动器，但也可以成为整合传播的构造者和黏合剂。

### （3）网络作为一个平台应具有品牌信息交互功能

网络作为信息交流平台的重要形式之一就是虚拟社区。网络经济中企业塑造品牌时所要解决的关键问题是如何使消费者实现卓越的网上品牌体验，并与之建立长期的信任关系。而虚拟社区的出现则为企业提供了一个崭新而有效的途径。

早期的虚拟社区主要集中在非商业性活动方面，但随着电子商务的兴起，许多迎合成员商业利益的虚拟社区开始形成并迅速发展起来。美国 Relevant Knowledge 公司的统计结果表明，习惯每天上网的美国人中，有

70% 是因为参加了互联网上的一个虚拟社区。当一个虚拟社区形成之后，它将拥有两项最宝贵的资产：一是社区成员之间的相互信任以及对社区的忠诚度；二是社区所积累的丰富的成员资料，如成员的统计信息、行为特征以及消费记录等。前者可以提高虚拟社区的凝聚力，增强成员的归属感；后者则可以帮助企业更准确地把握消费者需求，提供个性化的产品和服务，提高消费者满意度。由此可见，虚拟社区是网络品牌营销的重要途径。互联网是虚拟社区和论坛生存的最佳地方。成功的品牌营销人员应该创建一个网上社区，让消费者可以在那里分享关于品牌的知识与经验。<sup>①</sup>

#### 四、网络化品牌营销的方式

网络是品牌营销的新舞台和未来的主战场，企业不能回避，也不需要回避，因为网络的优势是属于所有品牌的。了解和掌握网络化品牌营销的方式，就能充分发挥网络的价值，为品牌营销所用。

##### 1. 重视消费者

重视消费者是营销最基本的要求，对于网络品牌营销尤其如此，因为这是真正体现消费者为中心的地方。因此，企业应该将这种思想贯彻到品牌营销的所有工作之中，从而建立以消费者为中心的网络品牌战略。就如价格在线公司（priceline.com）的创始人杰伊·沃克所认为的，虽然因特网是商人的天堂，是数以百万计持有信用卡的消费者的聚集之地，但是，他的公司从不把网民们看做是容易上当的人，而是把他们看做是急于寻找途径壮大自身力量的新人口。

##### 2. 提供足够吸引消费者的内容

丰富而有趣的内容是吸引网络消费者的必要条件。品牌营销应该清醒地认识到，在激烈竞争的网络经济时代，普通的信息和肤浅的服务已经等于垃圾，以品牌为主题的有深度的且有价值的内容，加上细致周到且独具特色的服务才能最终真正赢得网民的青睐。

##### 3. 提供尽可能方便的购物环境

要想成功地开展网络品牌营销，必须向用户提供尽可能方便的购物环境，否则，用户即使相中了什么，也将扭头离去。如亚马逊公司，为最大程度地方便用户，在网站上开发了许多功能，尽可能简化买书的过程。用户在首次购买后，网站就会自动地将地址、信用卡等信息安全地储存起来。下一次再买，只要按一下鼠标就能将所选图书的订单，迅速送至顾客的电子邮

<sup>①</sup> 李业. 品牌管理学 [M]. 广州: 广东高等教育出版社, 2004: 264.

箱中。

#### 4. 充分利用 Internet 的互动性和即时性

即时性和互动性最明显地体现在网上交流之中，这一功能受到用户的欢迎。企业应该利用网络的即时性和互动性让消费者加入企业内部，形成一种由外及里的决策和运作方式，一方面能加强消费者的忠诚度，另一方面能更多地获得消费者需求的信息资源，以及能方便地接受消费者反馈。

#### 5. 向消费者提供个性化服务

Internet 为公司向消费者提供个性化服务，提供了非常便利的条件。而且，几乎所有成功的网络品牌，都已经提供针对消费者的定制服务，并且以此作为吸引消费者的重大措施。例如，Broadvision 以一对一方式提供具有个性化特色的应用软件服务、Onsale 让人们在网上自由决定价格，这都是依个性需求而发展的服务。

#### 6. 加强对消费者的售后服务

在网络上，品牌向消费者提供优良的售后服务变得更加重要。因为，网络是一种使信息散播更加容易和迅捷的媒体，任何消费者不满，如果得不到公司及时的处理，都有可能很快蔓延开去，从而对品牌造成极大的甚至是致命的影响。如亚马逊公司现有 1/5 的员工从事顾客服务工作，他们听取消费者的抱怨，解决消费者的问题，以提高消费者的满意度。

#### 7. 建立专项社区

著名的女性在线的执行经理 R. Ambrozic 体会：“从我作为一名营销者的角度，我认为，某种程度上 Web 至今还呈无政府状态。如果你能发现成千上万的人参与新闻组或其他网络社区，并告诉他们可能感兴趣的内容，对我来说，这可能意味着公司可能建立起相对便宜的沟通渠道，而且把他们转化为忠诚的访问者。”如 eBay 的领导人视自己的商业模式为“社区”，他们认为虽然 eBay 的营收确实很高，但与其说 eBay 建立了电子商务，还不如说它建立了一个新社区。因为他们做的事基本上就是提供一个网上聚会的场所，让人们可以成功地相互交易和交流，并认为这才是 eBay 真正的贡献。

#### 8. 尊重消费者的个人隐私

在网络上，收集消费者的个人数据非常方便。然而，个人数据属于个人的隐私，如果处理不当，不但达不到了解消费者需求的目的，甚至引起消费者的反感和抵触。如 Microsoft 公司的系列产品就存在这样的问题。当安装 Windows 系统的用户开机后，系统就会生成一个包括公司名和用户名在内的产品序列号，并自动发往 Microsoft 公司的总部。用户对这种行为非常反感，一些国家，如澳大利亚已经严禁在政府的网络中使用 Windows98 操作系统。

品牌与科技密不可分。人类社会每一次科技进步，都会给品牌带来不同影响。因特网的出现和普及更是给品牌建设带来前所未有的冲击和挑战。网络给品牌营销赋予了更多的方法、机会和价值，它不是雪中送炭，而是锦上添花。无论如何，品牌营销的前景是开阔和光明的。从此，面朝大海，春暖花开……

## 【案例9】

### 第二人生 (Second Life): 虚拟世界, 真实营销

斯泰格尔把思科、微软、英特尔、HBO、可口可乐、丰田等知名公司带入“第二人生”<sup>①</sup>。

风和日丽的下午，礼堂里正在举行克里斯·安德森 (Chris Anderson) 最新著作《长尾理论》(The Long Tail) 的读者见面会，这位美国《连线》(Wired) 杂志的主编在现场讲解着互联网营销的奥妙。手捧新书的读者们静静地坐在台下，不时抬头环视这个特别的会场。

克里斯·安德森这天看起来似乎与平日不同——除了头发茂密许多，全身的肌肉也显得条块分明。安德森兴致盎然地坐在主持人身边，却并不开口说话。每当主持人提问完毕，他就把身体倚向沙发靠背，伸出双手在空气里敲击了起来。伴随键盘的声响，许多句子在安德森胸前逐一呈现。

古怪的还在后头。嘉宾访谈结束后，观众们排队索取作者签名。安德森像巫师那样举起左手——许多光点闪过，新书内页就签上了他的名字。“谢谢克里斯。”拿到签名的读者在空中一阵猛敲，随即兴奋地跑开了。他们中的一些人飘在空中观摩了整场活动，直到克里斯·安德森消失在一团由像素组成的雾气之中。

① 注：第二人生 (Second Life) 是总部设在旧金山的 Linden Lab 提供的由玩家共建的真三维的虚拟世界。Second Life 跟传奇、魔兽等网游最大的区别在于，Second Life 没有场景设置，没有情节设置，这里的“居民”(Second Life 里的玩家被称为“居民”——residents) 一开始什么都没有，除了一个很强大的工具：脚本 (scripting language)。只要你有足够的想像力，你可以用这个脚本工具创造任何东西，衣服，店面，寓所。不光是造东西，“居民”们还可以用这个脚本工具构建起非物体的东西，比如，创建一个为人提供公证的服务，或者举办一个 Thriller Dance 舞会。

2003 年 11 月，Linden Lab 史无前例地宣布，所有在 Second Life 里创建的东西产权都属于创建者所有。在 Second Life 里每天都有大量的交易以 Linden 币成交，光 2007 年 1 月份，就有 420 万笔买衣服、买房子的交易成交，总额达 500 万美金。





克里斯·安德森的虚拟《长尾》签售会

当然，这些行为艺术式的场景并非发生在日常生活之中。随着“第二人生”公民的日益增多，现实中的品牌也开始在虚拟平台上尝试新的推广方式。这场奇特的《长尾理论》签售会就是由“第二人生”中的公共关系及广告公司 Millions of Us 组织的。他们不但帮助克里斯·安德森设计了惟妙惟肖的虚拟化身，请出了“第二人生”里的金牌主持哈姆雷特·奥（Hamlet Au），还发布公告向整个虚拟世界邀请观众。签售会当天，安德森亲自操纵虚拟化身参与了整场活动。

### 到虚拟世界去舞龙

Millions of Us 公司成立于 2006 年 3 月。此前，创始人鲁本·斯泰格尔（Reuben Steiger）在“第二人生”的运营公司林登实验室工作，负责虚拟世界中的商业拓展，向那些现实中的大公司讲解什么是虚拟世界，并告诉他们如何在三维环境中进行营销。但随着“第二人生”的不断成长，他意识到了其中巨大的潜力，并决定离开林登实验室独立创业。

“刚开始我们只是个不起眼的公司，但是在行业内也算小有名气。公司成立后不久，华纳兄弟唱片公司就打通了我的手机。”鲁本·斯泰格尔在电话采访中说。去年 5 月底，Millions of Us 在“第二人生”中推出了由他们策划制作的第一个互动营销活动，推广对象是华纳旗下歌手雷吉娜·斯派克特（Regina Spektor）的新专辑 Begin to Hope。此前，还没有哪家美国唱片公司进行过类似的尝试。

在专门搭建的虚拟房间中，访客们不仅可以在专辑正式上市之前就听到所有歌曲，还可以坐在这个大摄影棚的沙发上和其他人分享感受。随着曲目的变化，整个房间内的陈设都会随着旋律的感情基调重新摆放，窗外的风景



鲁本·斯泰格尔和他的虚拟化身

和室内的灯光也会自动调整。走进那个房间，用户就会觉得像是活在那张专辑里面一样。有趣的体验让 Millions of Us 的口碑迅速地传播开来。

现在，Millions of Us 的近 30 家客户中，除了思科、微软、英特尔这样的 IT 公司之外，还有包括《连线》杂志、20 世纪福克斯、HBO 电视台在内的传媒公司，以及可口可乐、丰田和通用汽车等消费品牌。而且，美国之外的公司也在尝试借助 Millions of Us 的专业经验加入进驻“第二人生”的大军。

2007 年春节前四天，奥美（Ogilvy）大中华区董事长宋秩铭向所有员工发送了一封名为“今年春节，我们到虚拟世界去舞龙”的邮件。他在信中写道：“在一个完全虚拟的世界举行舞龙盛典，这个举动绝对符合我们的一贯风格——创意十足、行动果敢、作品出位。我们真诚邀请您作为嘉宾，于 2 月 14 日下午 3 时来到‘第二人生’的舞龙现场，与我们一同见证这场史无前例的迎春舞龙盛典。”

在 2007 年 1 月初，北京奥美互动公司就开始了这次“虚拟舞龙”的策划工作。客户总监周以康说：“这个活动主要是为奥美员工和客户设计的，既可以向他们送上新年祝福，又可以展现我们的领先观念。”此后，Millions of Us 公司在美国制作完成了这条印着奥美标志的红色长龙——他们将一个虚拟化身的外观改成了带着尾巴的龙形，并且由员工操作着在“第二人生”中上天入地。“虚拟舞龙”的录像在配上了中国传统民乐之后传上了视频分享网站 YouTube。



奥美公司用虚拟舞龙恭贺新禧

### 诱惑虚拟的你

与此同时，像 IBM 这样拥有自主开发能力的公司也在“第二人生”中亲自动手进行市场推广。年初，IBM 为他们的 2007 年莲花软件展（Lotusphere Show）建立了一个虚拟的互动展示平台。“第二人生”的公民们不但可以在上面看到演讲和程序演示，最重要的是，他们还可以和莲花软件的专家们在线对话并且和其他参与者分享经验。其中的许多体验是看在线视频直播或者文字报道所无法得到的。

除此以外，擅长提供企业信息化解决方案的 IBM 还在自家的虚拟岛屿上为西尔斯（Sears）和电路城（Circuit City）两家连锁店建立了“分店”。在这里，顾客可以即时调整样板间中的物体色彩，看看电器和装修风格应该如何搭配。满意的话，就可以点击三维商品直接购买实物。如果用户遇到使用上的问题，也不必再在热线电话中猜测客服人员的意思，而只需要在三维环境中看着虚拟维修员们“现身说法”。

但随着这些营销活动的蜂拥而至，“第二人生”中的公民们也同样可能产生审美疲劳，这样的事情在网页广告领域就曾经发生过。根据杨科洛维奇伙伴公司（Yankelovich）于 2004 年开展的一项调查，当时 60% 的消费者已经对网页上的广告和各种营销行为愈发反感，另外有 65% 的人感觉自己在被这些网络广告没完没了地轰炸。现在，“第二人生”中的广告和公关业者正采用各种方法骚扰那些潜在客户，而且势头和过去相比有过之而无不及。

“我们并不担心人们会对营销活动感到厌烦，他们反感的只有那些无聊



帝亚吉欧酒业公司的虚拟“品酒”活动

的创意。”Millions of Us 公司的鲁本·斯泰格尔说，“要在‘第二人生’中展开有趣的营销活动，最重要的问题就是如何‘翻译’自己的产品和品牌。一定要制造互动效果，而不是像电视那样单向地传播。”

最近，他们刚刚为酒业公司帝亚吉欧（Diageo）策划了一次营销活动。虽然在虚拟世界里，用户无法品尝各种酒精饮料的味道，但 Millions of Us 的程序员让那些“喝”了不同饮料的虚拟化身做出相应的动作——比如倒立、打转或是跳舞来体现各种口味的区分度。现实的商业社会中，许多营销计划投入了巨大的资源只为了让眼球停留 5 秒钟。但在“第二人生”中，用户和一个品牌进行互动的平均时长是 1~5 个小时。“可不是嘛！相比于 5 秒钟，5 个小时实在是太不可思议了。”鲁本·斯泰格尔一边感慨着，一边呵呵地笑了出来。

（案例来源：林嘉澍，《虚拟世界，真实营销》，CEO 经观商业评论 2007 年第 4 期。）