

## 宝洁：品牌理念背后的故事

玉兰油，从一个小规模的品牌成长到年销售额超过 10 亿美元的超级品牌，充分显示了宝洁“品牌教父”点石成金的运作能力。

玉兰油案例，品牌承诺的力量

玉兰油，从一个小规模的品牌成长到年销售额超过 10 亿美元的超级品牌，充分显示了宝洁“品牌教父”点石成金的运作能力。

20 世纪 80 年代末期到 90 年代，美国市场乳液类和面霜类的产品年增长率平均为 10%，市场前景诱人，美容产品的利润是日化产品的数倍之多。1985 年，宝洁收购李察森-维克斯公司，正式将 OLAY(玉兰油)揽入旗下。

在这起收购案中，宝洁看中的不仅仅是玉兰油本身——当时玉兰油已经在市场上取得了很好的销售业绩，他们更看中玉兰油品牌的市场影响力。尽管当时玉兰油的品牌形象为“成熟女性保养品”，但很多年轻的女孩也在使用这个品牌，她们会说：“看，这就是我祖母使用的品牌。”总体来说，玉兰油在消费者心中的形象很好，并且有很大的发展空间。

可是，现实与理想总是差距很大，宝洁遇到了未曾预料到的困难。首先，一个以洗衣粉、香皂、洗发水为主营业务的公司，并不懂得如何销售化妆品；其次，在化妆品领域，宝洁几乎等于零起步，既不能掌控渠道，也没有行业积累；再次，美容产品的创新方向并不好把握，内部分歧很大。

为了弄清楚美容产品的市场情况，宝洁进行了缜密的研究，在全

球范围内走访了数千名消费者，仔细聆听她们对皮肤美容的意见和要求，综合分析并总结出美容产品研发的方向：消费者除了担心皱纹，更关心肤色、肤质、干燥、斑点和其他老化的现象。根据调研的结果，宝洁先后成功研发出了玉兰油水晶凝露、防紫外光系列和营养霜及玉兰油护肤系列等备受女性欢迎的美容产品。

充分尊重消费者的需求，是宝洁品牌一贯的作风。宝洁对品牌的定义为：“品牌是一整套承诺。”这种承诺并不是来源于广告宣传，而是来源于尊重并满足消费者的需求，广告只是一种宣传工具而已。

产品研发出来以后，并不是万事大吉了。宝洁的基本原则是：推出任何新产品之前，都要进行严格的产品测试，以确保它比竞争者的产品更具优势。

市场上同类产品的分析比较是很重要的一个环节，为了使产品更有活力，要把新产品和同类产品用同一标志分组进行盲测，一组是宝洁自有产品，另一组是宝洁以外市场中该领域的几个主要品牌，盲测的结果用以判断新产品是否要继续改善产品功能。

除此之外，宝洁还有另外一个产品测试工具“**Consumer Corners**”。在这个虚拟商店中，消费者可以对产品进行自由、自主的选择，这样宝洁就能了解消费者真正的意愿，找准目标消费者群体的利益诉求，完善宝洁对消费者的“承诺体系”。

在精心的策划下，自 2000 年开始，宝洁推出了玉兰油多效修护系列，并迅速占领了市场，宝洁又不失时机地推出了玉兰油沐浴露等品牌延伸的产品。2003 年，玉兰油在全球的销售额已经突破了 10 亿

美元。

值得一提的是，宝洁收购玉兰油之后，将其平均售价提高了 2.5 倍，并适时推出一系列产品将玉兰油品牌充实起来，不但走进了大型购物商场的护肤品专柜，在超市、小型化妆品店等零售终端也同样可以方便地买到。由此可见，产品售价其实不是问题，真正的核心问题是凭什么让消费者接受这个售价——也就是消费者为什么相信你的承诺。

我们应该怎么实现品牌承诺

宝洁公司认为品牌是与一个特定的产品领域相关的，在该产品领域中能够与其他产品区分开的一种价值定位，因此，品牌是公司对消费者所做出的关于公司的产品将会为其带来什么的一种承诺。

从根本上说，品牌其实就是一个概念。消费者形成品牌概念的过程，就如同他们通过体验而形成对事物的感性认知的过程一样。

为此，我们要做好三件事：

第一件事，对品牌带给消费者的承诺进行特别清晰的表达。

星巴克的承诺是为职业人士提供一片忙中休闲的场所，所以他们非常注重服务质量和室内的艺术设计；戴尔电脑承诺价格更低和个性化配置，采用直销的方式，实现了成本的大幅下降，并一直遵守自己的品牌承诺；苹果公司的承诺是为消费者生产快乐，所以它能从电脑领域拓展到手机、微型媒体播放器。

值得关注的是，现在很多企业对自己的品牌承诺还处于朦胧的状态，其表现是，公司的领导知道要把品牌经营到什么状态，但下面的

员工都不知道，领导尽管心里清楚，但却没有用简洁有效的文字把品牌承诺描述出来，所以领导制订的经营方针，到下面一执行就走样，工作结果总是不能使领导满意。以上种种问题的关键就在于，作为领导不但要告诉员工做什么，还要让员工知道为什么要这么做。

品牌承诺并不是藏在心底的一个想法，而是要落实到一句具体的标语中去。因此，必须要将品牌给大众的承诺清晰化，这样我们公司的很多决策就不会跑偏，在针锋相对的决策争论中，最关键的一个问题就是：“这么做符合我们的品牌承诺吗？”

第二件事，品牌承诺要量力而行。

有些企业喜欢随便承诺，本来自己的产品品质不是最好，但品牌口号是以品质为主；本来服务不到位，却说自己是精品服务，结果导致消费者有上当的感觉。对于品牌承诺而言，重要的不是承诺了多少，而是做了多少、兑现了多少。

我们要切忌空泛不实际的承诺，比如“我们要做全国产品质量第一的玩具加工厂”，这个承诺其实和没有一样。承诺是一种态度，而不是一个目标。如果将经营目标当成承诺，则会为了目标而不择手段，品牌效应就会适得其反。

第三件事，无条件地履行承诺。

承诺容易兑现难，有些企业承诺了一大堆，但一旦真的出现了质量问题，消费者提出不满的时候，企业却找出种种理由拒绝消费者的监督。产品和服务的质量是品牌经营的基础，做不好这些，品牌承诺就悬在了空中，根本经不起风吹雨打。

做品牌要有“细水长流”的心态，不要浮躁，急于求成;要耐心、细心;要多关注消费者关注的话题，通过各种渠道与消费者沟通，切实满足他们的需求，这样才能让品牌从知名度走向美誉度和忠诚度。

做好了以上三件事，才算初步完善了企业对品牌的认知。

沙宣洗发水的“价值联想”

沙宣是宝洁公司洗发水品牌中的后起之秀，宝洁通过沙宣树立起专业洗发、护发的形象，而广告语“我的光彩，来自你的风采”则有画龙点睛之感，沙宣从怀旧的摇滚到摩登的 T 台时装秀，从经典的建筑到耐人探索的星际，每一款广告创意都张扬着沙宣的创新、专业精神。

沙宣洗发水并不是宝洁一手研发的，而是诞生于一位享誉国际的发型设计大师维达·沙宣之手。宝洁于 1985 年收购沙宣品牌，维达·沙宣表示：“如果要产品打入国际市场，赢得更多的顾客，我们需要一个具规模的公司提供先进的科学技术以研制出更多元化的新产品，而同时又能达到我们一向要求的优质标准。”

宝洁将沙宣引入中国以后，于 1998 年 7 月在北京开展了一系列活动，力图将这一著名品牌推向全国。随后，沙宣夫妇向广大中国发型师传授他们的专业美发技巧，专门邀请沙宣专业发型师为 400 多名中国发型师做了一场发型展示，其中包括现场剪发、染发等专业性极强的技术指导，反响非常好。

时至今日，“沙宣”已不仅仅是洗发水、沙龙、学院或品牌的象征，它已经逐渐演化成为一种标准、时尚和风格。同时，沙宣也是宝洁

公司零售价最高的洗发水，因为这个品牌本身就是专业、高档的象征。

一个品牌丰满的品牌联想往往能起到事半功倍的效果，反之，如果品牌联想的导向有问题，其后果就是在堵车的基础上再绕路，很有可能与品牌战略背道而驰。

我们应该怎么实现优秀的品牌联想？

必须注意一点：生产者或者经销商对其品牌永远比消费者有更丰富的品牌联想。

这就好比你永远比邻居更熟悉你家的孩子一样。有时候，我们的企业对自己的品牌形象过于自信，以至于错误地认为消费者可以产生和品牌所有者相同的品牌联想。事实上，将品牌联想有效传递给消费者需要一条通路，在打通这条路之前，必须对自我品牌的四大联想进行清晰的描述。对此，我们可以总结出让别人记住你的四个原则：

原则一：根据消费者心理导向，确定品牌品类联想。

曾经有一家医药企业，药品销量并不是很好，但各方面的工作都在按部就班地开展，该投入广告就投入，该促销就促销。但销量就是一直上不去，企业领导也百思不得其解。后来，经过品牌调研，终于发现了问题所在。

消费者一直认为这家企业的产品是西药，而事实上，他们的主打产品却是中药。中药和西药的联想差距是很大的，人们普遍认为，中药的副作用更小，这就是品类联想出了问题。于是，公司把宣传的策略重点放在品类宣传上，两年之内，这家公司的销售额增长了十个亿。

品类联想一定要基于消费者的心理诉求。也就是说，要找到消费

者对该品类的心理未满足区域，然后尽可能地将品牌定位在该区域，让消费者对该品牌品类一目了然，形成深刻的印象。

原则二：根据品牌的精神价值，确定品牌品质联想。

品质联想只可以向正面定位，不可以向负面定位。没有任何一家企业将自己的品牌品质联想导向低品质。为此，在确立品牌品质联想的时候，首先要挖掘出品牌的精神价值，把精神价值提炼出来，才能形成优秀的品质联想。

象牙香皂的精神价值洁净(白色)、耐用、方便(能浮于水)，“象牙”这个品牌名字高度吻合了它的精神价值。如果我们发现了自己品牌的宣传语、促销方式等与精神价值相背离，一定要及时更改过来，否则就会伤害消费者，影响其购买的信心。

原则三：根据消费者显性与隐性的消费需求，确定品牌利益联想。

利益联想是消费者购买产品最基本的动机，因此格外关键。消费者购买产品，一定是为了实现产品功能，而利益联想则关系到消费者的诉求能否被满足。总体来讲，绝大多数品牌的利益联想可以归纳为成就感、安全可靠、快乐、有创造力等几个方面，我们需要做的是利用连线法将品牌定位与相关利益联想明确出来，选择关联度高且排序靠前的作为品牌备选利益联想。

原则四：根据消费者的消费习惯，确定品牌价值联想。

每个品牌的目标消费群体不同，消费习惯也不同，企业要根据消费者的消费习惯确定品牌的价值联想。价值联想也不是一成不变的，宝洁刚进入中国的时候，由于当时洗发水还没有普及，走的是高端路

线。随着日化行业的发展，以及市场竞争的加剧，宝洁在中国主要产品的价值联想也不断地调整，以适应变化的外部需求。

总之，想让别人有效记住你的品牌，就必须根据以上四个原则明晰品牌四大联想。我们经营品牌的一切活动，越符合品牌联想，就越有效果，品牌传播也就越快、越广、越有利，反之，如果违背了品牌联想，则品牌必将趋于消亡。