

China-Pub.com

下载

# 第1章

---

科技影响下的  
新经济时代的营销活动



1995年的秋末，我们的客户索尼公司（SONY）要我们迅速赶到圣琼斯（San Jose）开一个重要的紧急会议，据说是有大项目要做。我们充满希望地来到位于硅谷的索尼信息科技公司的美国总部。索尼的办公楼拥有硅谷最大的大堂，这是美国索尼的主席让·苏莫尔（Ron Sommer）的杰作，大厦建成后不久他就调职到了欧洲。

在这栋大楼里我们得到了令人兴奋的消息：索尼公司打算在来年（1996年）的春末进入个人电脑市场。考虑到如果开展一次大规模的广告推广活动的话，时间将非常紧张，我们迅速提出了一些典型的市场营销方面的问题：“产品会是什么样的？它们的售价将会怎样？目标消费群将会怎样？产品将在哪里发售？我们的销售目标是多少？”因为当时离产品上市仅有6个月的时间，所以我们必须要借助上面的问题，快速简明扼要地了解客户需求，以便准备出最佳方案。同时，当时的市场现实是：个人电脑市场已经拥挤不堪，有许多厂家在激烈竞争，当时在这个市场还正在发生着一些结构性的转变。种种的事实表明，索尼新产品的市场定位将是决定成败的关键因素。

然而，那天我们并没有获得多少实质性的答案。索尼所说的产品还只是个概念，它还只是存在于日本设计开发人员的头脑中！大家可以想象一下我们当时的想法和感受，我们将要为一个实际并不存在的产品做一次广告推广活动，我们的目标消费者尚未确定，而产品赖以生存的市

市场环境却是非常复杂！我们一向喜欢挑战，但是这一次我不由地想：这些难题能否一一解决呢？

在随后几个月惊心动魄的合作过程中，我们逐渐了解了我们将要推广的产品。产品的模型和设计几乎每周都会有改动，技术和生产工艺不断取得突破，应用软件也不停地升级以适应发展，而我们也越来越了解产品。但时间依然紧迫：在1996年3月之前，我们甚至没有见过实际的产品，而这离产品发布也仅仅有3个月的时间；在5月之前我们连样机都没有摸过，而广告推广活动即将在6月开始，9月产品即将进入市场。除此之外，产品的其他部分也是没有最后确定，产品说明书、电脑的配置直到最后一分钟还在变动。甚至，当产品已经脱离了设计阶段，进入生产环节之后，变动依然没有停止。

## 21世纪的市场营销现实

索尼个人电脑的开发过程之所以如此复杂，是由索尼公司自身复杂的组织结构造成的：索尼是一个涉足多个领域的跨国公司，各种权利和责任分布全球。而在美国，索尼的市场运作模式如下：产品的市场推广和广告活动由位于加州圣琼斯（San Jose）的索尼美国总部负责；位于新泽西的索尼美国电子公司总部也有相近的工作责任；而产

品设计主要在日本进行。也就是说，即使这个产品是以美国为目标市场的，产品设计的基地依然会在日本本土。我们公司有关广告的策略和设计的提议都必须经过以上三个单位的核准。而我们的每一项具体工作需要经过四个关口的确认：在加州的总部、美国索尼电子公司的高级管理层、东岸公司的广告部门，以及在日本的公司高层。

更复杂的是，最终索尼个人电脑的生产过程由英特尔（Intel）执行，而非索尼自己。这就使产品的设计、生产和市场投放更加复杂化。与此同时，索尼和英特尔的合作产生了著名的“内置英特尔”（Intel Inside）的品牌案例。当我们所有人都在为索尼的个人电脑的推出上市忙乱不停的时候，个人电脑市场上的生产商也在面临着一个发展趋势：就像英特尔总裁安迪·葛洛夫（Andy Grove）所预言的那样，大家需要发展生产1000美元以下的个人电脑的能力。

在如此复杂的情况下，去推介一个单一产品的难度相当大。尤其是当产品的市场信息、产品信息、市场细分的变动很大的时候，作为市场的后进入者，索尼面临的问题将会更多、更复杂。

首先，我们的产品卖点是什么？我们只是简单地介绍一款新型个人电脑呢？还是像当年推广索尼成套的音响设备一样，将索尼所提供的由电脑、辅助设备和其他相关部件组成的整个平台捆绑在一起进行推广？这个平台将最终发展成为一种高科技的视听组合。但在当时产品的概念还

不是非常清晰。

其次，谁是我们广告的目标消费群？对于这个尚未定型的索尼个人电脑新产品而言，谁是我们的目标消费群呢？索尼进入个人电脑市场的时机，正是美国个人电脑市场的技术调整的时期。市场发展的趋势是推崇更简单、更便宜的、最终可以占领大部分家庭市场的个人电脑。

第三，我们该怎样塑造品牌？对于索尼而言，个人电脑市场是个全新的世界。我们该怎样让索尼这个世界上最著名的品牌在新的市场中做得出色？要知道，索尼的这次新的探索是在兰德顾问公司（Landor Associates）和Harris Poll公司反复研究后才做出的决定。怎样做才可以将索尼传统的电器生产商形象顺利地延伸到电脑生产商的角色上？另外，在品牌延伸的过程中，我们遇到的最大困难将会是什么？

第四，我们该怎样克服时间的紧迫和产品中诸多的不确定性？我们的最大问题在于：在如此少的时间内，在手上的信息严重不足情况下，我们的广告策略该怎样制定才能足以支持长期的产品销售计划？

无法想象，在如此混乱的环境中，我们居然完成了自己的工作！从开始接触这个产品概念开始，到产品设计、生产，到将其投放到一个难以预见的市场上，我们只用了短短不到8个月的时间。在这期间，广告主、广告公司、生产商、分销商都各自学会了用不同方式在一起并肩合作。

尽管这是我们所接过的同类项目中最大的一个，但我们已经是熟练的快速反应部队，我们有足够的经验去解决问题。

按计划，索尼个人电脑的第一次正式露面是在 1996 年的个人电脑展览会上，这是纽约的一个重要的商业展览会。我们的充满未来感的广告画面设计和将个人电脑和家用电器组合在一起的概念收到了非常好的效果。新闻媒体给予索尼个人电脑极大的关注。自此，索尼正式进入了个人电脑市场。

事情距今已经两年半了，现在我正在用着最新的索尼 505 电脑写着这本书，它是那么的小巧、轻便、漂亮。当我从纽约参加完展览会，准备回西岸时，同一飞机上的很多乘客向我打听关于我手中电脑的信息。那时，我就预感到这个型号将会是索尼公司的一个成功产品。我们将以往在推广台式个人电脑过程中得到的经验，应用到手提电脑的推广中，令索尼的电脑成为市场上的成功者。

当我们热火朝天地开始推广索尼电脑之后不久，我曾和一个在某家国际银行担任广告总监的朋友吃饭。席间，她向我讲述了她所在银行发生的一件事情，她正在为推广银行的某一项服务变更而忙碌着，但是，在服务内容发生变化的时候，服务的顾客群也产生了变动。双重的变动令她疲惫不堪、难于应付。在市场营销活动中时常会有一些微妙的事情发生。例如，一些关于公司合并或人事变更的

传言会令营销活动复杂化——事态没有明朗的时候，任何决策都是会冒一定风险的，但是由于市场时机紧迫，有一些决策必须得马上做出。朋友的处境听起来有些类似于我们的索尼产品推广项目，二者的情况都不十分确定。通过和朋友的谈话，我意识到原来我们认为只是高科技行业特有的一些问题，事实上也困扰着全球的其他行业。如果我的感觉正确的话，我应该将这么多年来我们处理此类事件所积累的经验加以整理和公开，那么对于那些面临和我们一样处境的人或者公司而言，这些经验将会是一笔宝贵的财富。

几周后我有一次和桑塔克莱尔大学（ Santa Clara University ）利维商学院（ Leavey School of Business ）的几位教授一起开会，在会上写书的念头更加强了。当时，教授们谈到了他们正在为一些零售商、批发商和科技公司进行的研究项目。从那些项目中，我又一次看到了和索尼个人电脑推广个案，以及那位在银行工作的朋友处境相似的经验。我们以往所遇到的那些难题，现在也在困扰着这些教授们。在这个各种信息不断变化的环境下，我们必须了解在制定生产、营销、分销等计划的过程中，什么是最具有决定性的因素；同时，我们还要知道如何将分布广泛的团队统一起来，并让他们紧跟最新资讯。其中以团队的形式进行工作是非常重要的第一步，也是充满难度的一步。

The New York Times

June 17, 1996

Sony Set to Introduce Personal Computer Line

By LAWRENCE M. FISHER

Seven months after announcing its intention to enter the personal computer business, the Sony Corporation is expected to introduce its first line of desktop computers today, designed and built in the United States for the domestic market. The "PC" by Sony will cost \$2,000 to \$3,000, depending on features, and will be available in August, people familiar with Sony's plans said.

Gives all its features, the PC would seem to offer Sony more than profit margins, if any at all. Indeed, Sony executives acknowledge that the product had lower margins than double-digit growth of the PC business made it an attractive one, and the convergence of computers, communications and entertainment was an event Sony could not afford to miss.

The PC by Sony falls short of the company's claim in November that it would produce a computer as easy to use as a television set. That prompted speculation that Sony might design its own operating system, but Sony market research executives said

An electronic giant jumps into a growth market.

where Sony has put its engineering muscle in the computer's audio and video, with a powerful amplifier and built-in speakers, and some clever software for displaying video. In Japan, the audio and video strengths would seem to set the Sony apart from earlier Japanese entries in the United States market, like Canon and Matsushita, none of which has fared well. Sony is just with it with its first "because the setting into it digital video it if Compaq's first industry

with amazing results," he added, referring to the video display. Packed with multimedia features and enclosed in a sleek, gray-and-purple tower, Sony's PC was designed to offer entertainment features as well as powerful computing. The base model has a 16-megabyte version of Microsoft's

THE WALL STREET JOURNAL

Sony's First PC Due Today, Priced at \$2,000 to \$3,000

By a WALL STREET JOURNAL Staff Reporter NEW YORK — Sony Corp. is entry into the personal computer market will have a debut today with an expected price of \$2,000 to \$3,000.

The home-PC line, powered by Intel Corp.'s top-of-the-line, 200-megahertz Pentium chip, will offer high-quality sound and graphics but isn't radically different from other computers on the market. Complete with a 28.8-kbit-per-second modem, the dark gray computers provide owners with an expected price

HOUSTON CHRONICLE

HOUSTON, TX DAILY 416, 004

TUESDAY JUN 18 1996

BURRELLE'S

Powerful multimedia PC unveiled by Sony

By DWIGHT S. VERMAAN Houston Chronicle

NEW YORK — Sony Electronics is finally taking steps to enter the home computer market with its first

child operating system of Sony Electronics, said the new model. Sony is introducing what he says will be the first PC to be available in the United States next week.

first time label has quietly entered with a computer market. The computer also is the most powerful in the Japanese computer market, which is dominated by Japanese firms. Sony's desktop PC is the first to be marketed in the United States.

another PC and talk on the phone over the phone line. Sony began to use this technology with its first PC, which is designed to be a 28.8-kbit-per-second modem, the dark gray computers provide owners with an expected price

San Francisco Examiner

June 17, 1996

Sony unveils PC line

Electronics giant's new bid to keep up with digital age

By Margaret D. Williams

NEW YORK — Sony Corp. will unveil its first line of personal computers Monday, throwing the weight of one of the world's most recognized names into the \$1.1-billion-a-year digital PC market.

The company that brought the world the first transistor radio and Walkman music player is making its PC will become as common in the home as the television or stereo. It is the largest computer

CHICAGO SUN-TIMES

CHICAGO, ILL DAILY 523, 709

TUESDAY JUN 18 1996

BURRELLE'S

Sony unveils its first PC

NEW YORK—In the most anticipated entry into the personal computer market this year, Sony Corp. unveiled its first PC, bringing its reputation and a touch of purple to an industry many perceive as unfriendly and colorless. Since last fall, when Sony declared its intention to enter the PC business, the company's first products have been awaited as a sign of a future in which computers are designed more like stereos and TVs.

The first models demonstrate that Sony is trying to be part of the PC mainstream. A color scheme will

©1996 The New York Times, THE WALL STREET JOURNAL, HOUSTON CHRONICLE, San Francisco Examiner, CHICAGO SUN-TIMES

图1-1 索尼个人电脑的新闻报道

创新观念和丰富的资讯改变的不仅仅是高科技企业的运作方式，其他各个行业都面临着同样的冲击。创新和资讯冲击带来的最直接的影响就是发展时间压缩、速度加快，随之又产生了一系列的变动。随着时间的推移，人们渐渐认识到发展速度的加快是科技发展不可逆转的事实。

## 发展速度加快

我们生活在一个快速的时代，在过去的 10 年间快餐的概念已经从麦当劳变成 30 秒即熟的微波炉食品、30 秒即干的指甲油、立等可取的冲印照片、快速提款的银行柜员机，而涉及到电脑技术的其他发展事实则不胜枚举。

我们不再认为特快专递是一件多么大不了的事情。和电子邮件相比，甚至连传真都是一项麻烦的信息传输方式。现在的人们对那些被称为“蜗牛邮件”的传送方式越来越没有耐心了，在硅谷因用纸发送邮件而花费大量时间被视为落伍。

现在我们总是缺少耐心，如果用寻呼的办法联系一个人，而他没有马上复机，我们会焦虑不安。同样如果你没有耐心开车到图书馆一页一页地翻找信息的话，你只需要在家里使用互联网就可以查询了。随着科技向简便易行的方向发展，我们可以轻而易举地自我帮助。通过电脑和

网络，我们可以采取“24-7”工作制，意思是说：一天24小时，一周7天，我们可以随时在网上查找资料。

而对于一个科技企业来说，为了在竞争中取得胜利，首要问题就是建立品牌形象，而成功建立品牌的原则很简单：速度制胜。

这里所说的速度制胜并非是我们通常的理解，不是简单地指在限速30公里的路上以每小时65公里的速度超速行驶。实际上，这是一次重新建构我们现有感官世界的加速过程。就像电话的拨号方式由转盘式改为按键式，表面看来这只是形式上的变动，但背后的重大意义却意味着通信技术由模拟技术向更先进的数码网络技术迈进。当我们填写快递信封时，那些空格的背后关联着数以百计、千计的飞机、汽车的安排，以及先进的卫星电子轨道科技的应用。

让我们仔细回想一下现在的生活现实，我们就会明白科技是怎样改变了我们的生活速度：几年前，当恐怖分子炸毁在内罗毕的美国使馆时，美国总统最早是通过有线电视网（CNN）的现场报道很快得到了消息，而中央情报局的情报却是之后才传到总统那里的；如果有交通意外发生，为了节约时间，急救人员在从事现场把伤员送到医院的路上可以通过电子仪器和医生取得联系，医生就可以遥控对伤员实施急救以争取时间；而在一些无人操作的工厂，机器通过电脑控制可以昼夜开工；一个加州大学的研

究生可以安坐在电脑前访问世界各地的信息来查询自己论文所需的各种材料；而一位母亲将自己女儿所患的疑难病症在网络上公布，她就可以很快得到来自各方的帮助。

我们不必去探究这些变化是如何发生的，重要的是我们看到了一个事实：知识革命在 20 世纪末期，对我们工作、学习、娱乐的方式产生了巨大的影响。

假设你的产品及其定价也许可以延续到下一个世纪，但是现在有一个新的竞争对手，他可以生产与你类似的产品，质量水平相同，但是价钱更低；或者你经营着一间电脑公司，你的全部产品都使用英特尔公司旧款的芯片，同时你们公司的很多人对世界上的最新技术都很陌生。那么你就会很快体会到落后于科技发展是件多么可怕的事情。无论对于消费者还是生产者而言，技术创新步伐的加快以及产品的生命周期缩短使得他们眼花缭乱。因为和技术创新密切相关，因而品牌面临的压力也就越来越大。

## 科技是否真的具有超凡的影响力

科学技术是当今世界最具影响力的事物，无论我们是否喜欢它，它都实实在在地影响着我们生活的各个领域。回想一下你最近有没有在时装杂志看到关于最新面料的报道，正是新技术创造了许多以前我们没有见过的材质。天

鹅绒的泳衣的确为我们提供了健康、实用的功能，但更重要的是它树立一个区别于旧时尚、旧产品的品牌形象。我穿质地柔软的宽松裤从来都不会打褶，因为生产商在织物中加入了一种特别的抗皱聚合物以抗皱；我的高尔夫球棍含有钛金属，可以让我轻而易举地提高成绩。在最近去洛杉矶的旅程中，我们的汽车上装备了 GPS（全球卫星定位系统）自动道路搜索系统，输入地址后，电脑可以在一张地图上自动显示我们的位置所在。借助这个系统我们很快就找到了预定的酒店。在1998年秋季，艾克诺公司（ACURA）开始为这个装置的新一代产品大做广告。

另外，在我们的日常生活中高科技也随处可见：我的 Volant 滑雪板是用一种不锈钢制成来提高速度和稳定；我的 Gore-Tex 鞋可以让我的脚在雨天保持干爽。瓶装食物的保质期并不只是以时间为期限，还增加了温度和湿度、还有光亮度的限制；一个细小的感应器可以用来提醒应该何时吃药；洗衣粉的包装传达了不同的洗衣机使用相应合适的水温来洗不同的衣服，以及洗衣粉的适宜用量；把一个个小小的芯片植入皮肤来监测血糖的浓度，并将结果传到糖尿病人的接收器中。

很多时候高科技元素会成为日常消费品的主要品牌特征，通过消费者的日常使用而不断强化自己的品牌形象。高纯度汽油就是通过高科技手段将汽油的纯度提高，从而建立起产品高科技含量的品牌形象。雪佛隆（Chevron）

的科技龙 (TECHRON) 汽油就是一个很好的例子, 它成功地将自己塑造为一个科技结晶的产品。消费者真正了解科技龙和其他普通汽油的区别在哪里吗? 很有可能不了解。但科技龙成功地在消费者头脑中根植了一个概念: 科技龙是高科技的产品。这就是科技龙品牌中最有价值的东西。在洗发水销售中, 潘婷 (Pantene) 洗发水的维生素成分被认为是用高科技手段修护受损的头发, 同时作为消费者的我们被教育成认为受损的头发会影响我们的生活甚至爱情。无论真假与否, 这些例子足以说明高科技正被用来增加消费品的品牌价值。

科技的触角甚至已经伸到了我们的卧室, 万艾可 (Viagra) 作为一种生物科技的革命成果, 据说可以增加男性和女性的性功能。想要更完美的性生活? 我们现在有最新的科技产物, 你可以很方便地得到它。想要选择你将来孩子的性别? 我们也可以做到。我们的生活中, 科技的力量无处不在。

## 产品开发周期加快

科技革命已经开始渗透进了大部分的传统工商业, 在这其中最大的受益者永远是消费者。1992年, 本田雅阁 (Honda Accord) 成为3年来美国销量最高的小汽车。紧随

其后的是福特金牛星（Ford Taurus）。然而到了1993年，雅阁彻底击败了金牛星。雅阁的秘密武器就是一款全新设计的新车。新产品推广的成功是因为运气好吗？还是巧合？还是因为历经几年的周密计划？都不是。事实上，本田汽车在美国的设计部门只是在1991年（即新品推出的两年前）才开始设计的。对于汽车工业而言，两年的设计开发周期是非常短的。本田在日本的决策部门预计到了雅阁在销售几年后会出现衰退，于是着力组织开发新的、低成本的车型，从而令雅阁更富竞争力。

你也许会问，和那些要用四至五年才有新产品出现的美国公司相比，本田只用两年就可以开发新产品，是因为其自身的组织精密，还是因为他们的劳资关系和谐，或是因为本田有紧跟时代的生产方式？上述的任何一个因素都不确切。实际上真正的原因是因为技术的转化应用，加上分工协作的工作风格以及其他的积极因素，才造就了本田和其他日本汽车生产商在美国的巨大竞争力。

和美国的3大汽车生产商一样，本田在美国的工厂面临的巨大挑战也是来自于工会。超过80%的雅阁是在俄亥俄州的麦瑞斯威力（Marysville）生产的，在那里生产的大部分产品出口日本。而本田麦瑞斯威力工厂的大部分工人是来自于福特和通用汽车的专业汽车工人，甚至连汽车的组装都是沿用了亨利·福特的流水线作业方式。

本田公司是怎样沿用和竞争对手相似的运作方式，将

科技转化为有效的利益的？当位于南加州的本田设计中心向日本总部提出重新设计汽车的建议之后，本田的合作精神的工作方式也就开始实施了。在这样一个短的研发周期中，加州设计中心的设计师要和日本的工程师及俄亥俄的生产者保持一致的工作时间。要马上做出一些决定，没有多少时间去深思熟虑。在设计中心的项目小组的负责人经常要轮流排班，克服大家在不同时区工作带来的不便，保证24小时都有人可以联络到。

为了令生产过程更为顺利，本田建立了一套真正的及时供货线。所有的零部件供应商都用电子设备和本田生产进度表连网，以便及时地知道自己负责的零件是否该供货。举例来说，刹车垫生产商可以提前知道本田需要的定货量，这样他就可以有足够的时间生产，以保证每一辆汽车都可以按时地安装刹车。在精确到小时的时间内，供应商就会自动将零件送到生产线上。适时适量的供货方式，一方面使库存量变小，极大地减少了本田的库存成本，同时还使各个相关部门包括设计师、工程师和供货商都处于同步工作状态。这样就保证了本田产品开发快速且成本较低。反应到市场层面，消费者就可以体会到：本田这个品牌的优势在于总是能够很快地推出新产品，并且价格稳定。

位于德国斯图加特的保时捷（Porsche Cars A.G.）公司也曾聘请日本专家到公司彻底检查自己的生产体系。当

时这个决策在消费者中和保时捷公司内部都引起极大争议，人们不敢相信，德国生产手工制作跑车最著名的保时捷公司竟然要请外国人教自己如何制造汽车！在批评者看来，也许保时捷将要用机器代替人手来制作跑车了。而对于保时捷的管理层而言，这却是一个死地求生的最后手段。90年代初的经济衰退大大影响了保时捷公司的旗舰车型911的销量，同时生产成本和价格的波动到了无法控制的程度。在辉煌的80年代末期，保时捷的最高销量一度超过30 000辆，而在1993年他们只卖出不到5 000辆车。

经过仔细考察和研究，日本专家向保时捷提出了建议，保存大部分的手工生产过程，但是要迅速调整原料库存和供货系统。依照日本人的建议，只有在工人需要时，才向他们供给零件，减轻生产场地的混乱状况。这样，保时捷的原料库存成本被大量削减，而原料供应商也因为用电脑和公司连接，而同保时捷建立了更为清晰和密切的关系。于是在1995年，保时捷终于尝到了应用科技的甜头，他们在那一年推出了比911速度更快、刹车更迅速的911改进型，但是该型号却比911便宜了6 000美元。

保时捷和本田都借助科技的力量提高了自己的竞争能力。两个公司各自使用了不同的方法将技术应用到生产之中，从而改进了以往保守的生产方式。

毫无疑问，无论是生意人、还是消费者或是品牌缔造者，都可以体会到科技大大改变了我们的生活。

## 新经济时代的新新人类

那么，这些改变我们生活、工作、娱乐的科技力量是怎样发生作用的呢？

过去的50年中，冷战造就了新技术持续商业化的潮流。新的发明创造不断花样翻新，越来越多的消费者对新技术方面的求新求异的胃口也不断扩大。在技术消费上我们就是自己的哥斯拉（Godzilla）（起源于日本漫画，后在日本拍成电影，引起极大轰动。1998年美国好莱坞重新拍片。哥斯拉是电影中的主角，被描述成一个毁灭地球的怪物，特点是贪婪残忍。——译者注）。

在60年代末，我们的父母外出工作，而我们在家中和电视、电视游戏做伴。我的青少年时代是在一边做作业，一边听广播中度过的。到了我们的下一代，他们的成长过程是被那些声音和画面被分裂组合的音乐电视（MTV）包围着长大的。社会的注意力在MTV中被大大地分散了。现在的情况是，也许在我们家中3台电视机同时打开着，却没有一个人去看，因为大家都在忙着各种事情。事实上，我们甚至可以以70公里的时速一边在高速公路上行驶，一边拨打电话，一边考虑着将要进行的提案的要点，然后再收听语音信箱的留言。尽管这样很危险，可能会引起交通事故。

年轻一代习惯于同时做很多样事情，实际上他们也很

热衷和渴望这样做。就像他们喜欢一边做功课一边看电视、打游戏一样，一些年轻的雇员喜欢在他们工作的时候开着收音机。

在一些开放的公司，传统的朝九晚五的作息制度已经逐渐被弹性工作制所取代。随着时代的进步，工作场所成为了工作和娱乐的混合地。在我们公司，尽管办公环境是开放式的，但依旧不妨碍雇员在他们各自的隔断中听音乐、看MTV，一些人戴着耳机听着他们也不留心的背景音乐。现在每晚回到家打开电脑查看电子邮件是一件再普通不过的事情了，就像十几二十年前人们在午饭时都少不了的马提尼酒。秘书逐渐被语音信箱取代，我们公司的员工甚至可以远距离同上一个网址，这样他们就可以在家中、路上和其他任何他们喜欢的地方工作了。哪怕是在工作时间，只要我的员工没有具体的工作要做，他们甚至可以在网上玩游戏或者购物。

从消费者座谈会中得到的信息使我们认识到工作和娱乐的概念之间的差别越来越模糊了。这不仅是因为人们会在娱乐的时候工作，在工作的时候娱乐，更重要的是现代社会的工作和娱乐的内容本身就是混在一起的。有些电子游戏的使用说明是以娱乐的形式介绍的。有些金融机构通过设计一些刺激的电脑游戏来训练新人。这是有效的，因为在这个讲求速度和效率的社会我们已经没有太多时间像以前一样一对一地进行培训了。

对于那些持传统观念的经理人来说，工作就是娱乐的

观点令他们难以接受。但是看着 MTV 成长的一代却不这么认为。一个不那么正式的工作场所、一种比传统工作角色更随意的态度，想方设法做一些看起来更酷（cool）的工作，这些都是工作压力日渐加大和电脑联网越来越普遍的结果。电脑可以设计各种游戏，致使工作成了另一种看谁能够征服世界的游戏。电脑可以将真实世界转化成游戏而不必冒任何身体危险，于是新新人类就将工作看做是游戏而非一项苦差事。

记得在我读大学的时候，我们得自己动手用打字机打论文，当我们想做出任何改动时，得将全部论文重打，而非一段一段的改动。现在在写这本书时，我不停地在电脑上剪贴、修改，思考和执行几乎是同步的。它不再是一个按顺序进行的工作。对于新新人类来说，他们更习惯于可以令他们同时操作几件事情的工具，循序渐进已经是落伍的概念，循规蹈矩非常乏味，同时有损于创造力的表现。如果我们同时进行两件事，我们的工作速度会很明显加快。在决定哪两件事情同时做的时候，我们将会发现一些新潮有趣的事情，这就是“酷”，“酷”是当今社会的尚方宝剑。

你是否还记得第一次学会怎样使用电话上的快速拨号功能的吗？没有什么大不了的，对吗？对于 70 年代之前出生的很多人来说，技术的发展让他们害怕。那些不是伴随着敲击键盘、点击鼠标或扳动游戏机操作杆长大的人，现在面临着真正的体力挑战，在挑战中他们的手脑并用的能力将会

受到考验。当第二次世界大战后“婴儿潮”中出生的人进入中年之后，随后的一代人也进入了成年期，正是随后的一代人使我们的社会变成了年轻一代主导的科技社会。

被训练成手脑并用的年轻一代人，他们不喜欢坐在一个地方听一个长会，不喜欢写文字备忘录，也不喜欢反复从事同一项工作。他们更喜欢一个宽松的环境，一场即兴的短会，无论必要与否都用电子邮件进行日常联络，这可以使他们随时可以迅速行动起来。硅谷的一些公司在楼层之间安装了滑道，一间在旧金山多媒体谷的公司甚至备有类似消防员滑道和出口的装置，方便员工在不同楼层之间穿行。工作的环境就是运动的，如果你不习惯这一套，那么只有一个选择——发疯。

更为重要的是，社会的变迁已经从各种角度影响了我们的工作方式。新式的家庭渐渐成长，传统的家庭权威不复存在。反映到电脑对工作的影响上，电脑可以提供很多民主信息，在电脑影响下成长的新一代不会去理会传统的管理权威体系。由于他们在家中的时候，忙于工作的父母不会过多借助权威的力量去管理他们，因此在工作上他们同样不喜欢被权威所束缚。随着日常接触信息量的增多，这群人是难以被划定在某种特定的框框内的，他们不喜欢死板的工作方式。

因为批量生产、线形规定和命令体制原则所组成的大统一的年代已经成为历史。现在不再有陈规旧习，不再有命令体制，不再有上级指令。看着 MTV、动作电影长大的一代

对官僚体系中的规则嗤之以鼻。高科技公司的成功表明官僚体系会限制创新和价值的产生。年轻一代非常有信心在任何情况下持续工作，他们渴望取得最新、最先进的科技成果，他们需要快速的信息传递。再加上电脑及其相关技术，那么对于新一代人来说，同时做16件事情还很困难吗？

对新事物的持续不断的追求，促使很多年轻人选择去一些科技公司，因为在那里，他们可以找到很多有共同特点的人或者事。

## 组织工作的新方法——我必须请一个信息专家吗？

“同步、协作、整合、直觉、流动”，这些词乍听起来非常的加州、非常新潮。在这里我是用一种非常放松、随意、友好的态度来表述。它还不能体现出激烈的市场竞争或者其他一些更深层的表现。但是现在，又有一些其他的词语可以达到更深入的目的——“思科、惠普、英特尔、微软、苹果”。他们都是销售业绩和市场占有率位居前列的公司。这些公司具有很强的竞争力，他们是市场中举足轻重的公司。同时在工作场所，这些公司还有很多新潮的东西值得借鉴。

他们是怎样达到成功的呢？秘诀在于适应各种工作方

式。一是照顾那些年轻的员工的本性，另一个是大量依赖于电脑传递的网络信息，再有就是令员工在短时间内完成工作。艾森（Ascend）通信公司在被朗讯（Lucent）收购前是我们的客户，他们可以在3个月或更少的时间内完成一个产品的开发营销过程。为了与之相配合，我们公司发明了“艾森速度”这个词来表示我们为这个客户服务时所经历的紧迫时间。我们曾认为客户一定疯了，尽管对于我们来说适应的过程非常艰难，但与此同时我们还是学到了不少东西。

后来，这种快速工作方式越来越多地出现，不仅出现在我们科技行业的客户中，那些正在被变革的压力逐渐征服的行业也开始向快速发展。比如说时装业，一个月前那些高档的时装还在米兰或巴黎开展展示会，可一个月后，一些低价的相同款式就在我们身边的商店里出现。很久以前我们有一个法国的化妆品客户，他们就发展了一套运作系统，可以保证他们生产的唇膏、指甲油可以和当季的流行色相配，并在服装展示会之后几个星期内将货铺到市场上。

银行的顾客希望他们的借贷申请可以尽快得到答复，于是现在的美国网上银行可以在一天之内答复客户申请是否被批准。而乘飞机的旅客可以随时改变他们的行程，因为航空公司推出了电子机票，我们不须再用手写或机器打印机票了，你只须打电话给旅行社或自己上网修改行程。

表1-1 传统公司和新型公司的特征比较

传统公司	新型公司
工作进程循序渐进	工作进程的各个环节同时进行
官僚体系的组织结构	分工协作的组织结构
各个部门分工明确	各个部门整合工作
规律性的决策方式	知觉式的决策方式
工作程序至上	依不同情况灵活变动

现在，只要你有通过科技手段对新事物或现有情况改进的要求，你就会发现自己的愿望往往就可以成为事实。如果你自己还不能够快速适应，那么你的竞争对手一定会抢在你前面。面临这样的一个发展快速的市场现实，营销人员必须缩短策划和执行的时间。因为我们需要以一种超时速的效率来快速建立品牌形象，从而在竞争中取得胜利。

China-Pub.com

# 第2章

---

## 新经济时代的消费者



## 新一代消费者的特点

现在的工作方式已经发生了巨大的变化，但是这种变化远没有达到它应该达到的水平，它还有更大的发展潜力。那些引导制造技术变革的年轻一代成长在衣食无忧的富足环境中，他们享受着音乐电视（MTV）和电脑游戏和自动提款机所带来的便利和刺激。这些年轻人本身就是科技文化的一部分，他们在影响着科技文化的同时，也在被科技文化左右着思维方向。正是他们的存在迫使我们必须重新考虑关于“消费者”的定义和特点。现在的各类人群已经不再符合我们传统意义上的认知：例如传统的家庭主妇的角色已经发生变化，她们也许会兼职做其他的工作；而那些一向被忽视的小孩子或许正在设计连他们父母都不懂的网页。

在1997年的一次消费者小组座谈会上，我被一个女受访者所震惊。当被问到“您正在使用着什么类型的通讯工作”时，她的答案是：她在办公室中有一台电脑、在家中有一台手提电脑、一个呼机、一台掌上电脑、一部移动电话。在谈话过程中，她对使用这些现代设备表现出极大的热诚。后来她停顿了一下，然后用强调的口气说：“但有时我觉得自己像是被一条电子栓狗绳左右着。”她的答案反映了一个事实：为了保证每个人在任何时间都可以被其

他人联系到，大家为自己绑缚上了各种各样的电子束缚，并且这种束缚正收得越来越紧。

我自己的女儿女婿就是一对典型的深受硅谷文化影响的夫妻，在任何时候他们的时间都显得非常宝贵。他们有两条狗、两个孩子，其中一个正在蹒跚学步、另一个稍大一点。他们的生活有些复杂，并且有一点近似于我们在电视广告中看到的那种家庭生活。对于他们而言，时间永远是最珍贵的东西。他们吃那种可以在一天任何时候都可以预定到的比萨饼，很少关心某一个产品的具体品牌，甚至是对正在使用什么牌子的洗衣粉都知之甚少。走进他们的家中，首先映入眼帘的会是他们的大屏幕电视，但他们很少有机会享用，大多时候只是开着制造一些声音而已。在沙发上随意摆放着两台手提电脑以及我的外孙最喜欢的玩具——手提电话。他们是典型的一群被我们称为 DINT 的消费者——双收入且没时间（dual incomes, no time）的家庭，并且这群人的数目正在逐渐增加。

DINT 消费者之所以选择了那些生活方式，一方面是因为没有时间，另一方面是因为发达的科学技术可以令商品更便宜、更容易买到。同时人们的观念也发生了变化，吃快餐再不也是件令人尴尬的事情了。你可以对 MTV 在其广告中所提倡的“我需要我的 MTV”不屑一顾，但是你必须得承认这些已经深深地影响了一群现代人，并且日渐成为他们生活中的一部分。他们使用网上银行、24小

时服务超市、周末集中购物和电子声控电影票。技术的发展把消费者引向一种消费模式：他们希望在任何时候、任何地点都可以得到服务，他们想随心所欲地做任何事情。

对于“快餐文化”的消费欲望，不单只让年轻人变得没有耐心，它还让品牌和消费者之间的关系发生了革命性的变化。塑造品牌形象的方法已经不再是将一个好的产品加上一个精心策划的品牌形象，再通过广告的方式把它们推广出去。现在，人们对一个品牌的认知在某种程度上取决于产品的承诺转化为现实的快速程度。一个新品牌的承诺往往要比产品的吸引力更为重要。包括送货上门、邮购服务、退货方便、再次购买的优惠政策等等。基本上，一个新品牌的承诺最大程度上包含了我们所能想到的所有的消费体验。

我是一个公开的坚定不移地按产品目录购物的消费者。邮递员会不时地往我家投递产品目录。因为我住在一个多层公寓中，所以我发现我并不是惟一个用这种方式购物的人。在去年，我同样注意到一些直销公司甚至还为自己的产品增加了退货邮费。通过这种方式，我可以有足够的时间做其他的事情，而不必费心去考虑怎样将购买的东西拖回家。经销商通常会在一两日之内将货送来，速度之快甚至令我还没有想好在什么地方摆放这些东西。如果我不喜欢订购来的货品，我可以用他们提供的标签和邮费把他们直接退还给直销公司，整个过程比在旧金山找一个停车位还要容易。

在高科技行业的很多公司也引用了类似的经营手法。以戴尔（Dell）电脑公司为例，作为一个个人电脑生产商，他们现在可以借助复杂有效、集中的直接供货系统，根据不同客户要求，向顾客提供个性化产品。这种快速的根据定单生产的模式是商业上的突破，并已经逐渐成为戴尔这个品牌最引人注目的不同之处。通过高度自动化的生产过程以及建立和顾客的紧密联系已经使戴尔获益良多，他们逐步建立了自己与众不同的品牌个性。除此之外，戴尔和它的一些竞争对手还建立了一套快速服务系统，通过这个系统的电话服务热线，顾客可以向技术人员请教电脑出现的问题，或是订购新的电脑。向顾客提供多方面的选择，令顾客满意，而顾客无须支付额外费用，这一切都传达着一种合作的感觉，令到戴尔成为一个成功的公司，同时也巩固了和消费者之间的关系，而这种关系正是令一个品牌成功的至关重要的因素。在很早的时候戴尔就撤出了零售市场，这样就可以保证公司专注于自己擅长的直销领域，并最大程度地提高毛利。

现在人们崇尚个性，他们越来越喜欢自己动手（DIY，do it yourself），并且做事的时间随心所欲，有可能是一天中的任何时候，因此消费者和品牌之间的关系就面临着重组问题，而那些整天考虑“我、我、我”的一代人正在成长为营销目标中新的消费者。

正如年轻的雇员们总是爱强调他们的个人成就一样，年轻的消费者对品牌的反应也是及其个人化的。年轻人在工作

中体现出越来越少的合作精神和忠诚度，在他们对待商品的市场营销的表现上也有相同之处。他们都非常相信自己的能力，很少有人打算为同一间公司服务很多年。在这种情况下，很多公司现在都愿意提供一份优厚的退休工资以吸引年轻人长期受雇。而年轻雇员的忠诚度非常有限，除非是他们特别感兴趣的事情，他们才有可能保留一些长期的忠诚。这一群人也是一种消费者，他们同样也难以保持对某一个品牌的长期忠诚。品牌忠诚度仅仅是一个品牌制造者所要注意的众多事情中的一项而已，如果他希望和年轻一代建立更紧密的联系，还要对许多其他事情付出努力。

让我们先来看看我们新一代的消费者的生活状态。现在的资讯科技日趋发达，消费者要比以前更加消息灵通。10年前，当我们在超级市场购物时，我们注意的或许只是包装的重量，以及商品的价格是否合理。然而时至今日，我们关注的是有些食物是否含有添加剂、脂肪的确切含量、碳水化合物的分量，甚至是包含哪种糖类物质。在过去，如果我们想买一辆汽车，我们会去查看发动机盖下面的配置，还会参考《消费者报道》（Consumer Reporting）的排名。现在我们除了看汽车商人的报价，还会上网查看与汽车销售相关的网页，然后再和商人讨价还价，直到用最合理的价钱买到车。在个人健康方面，以前医生就是上帝，是不容置疑的那个人，现在我们通常需要第二次或第三次诊断，如果不同意医生的观点，我们大可以到网上的药店

寻求帮助，自己看病诊断。

当今的消费者的受教育程度越来越高，相应地也就越来越难以轻易接受某些令人怀疑的事物。某些时候，那些苍白无用的产品声明是不起作用的，而信口开河，然后再经电子媒体传播，更会给一些优秀的公司带来噩梦。英特尔曾犯过粗暴的错误，当时一个消费者发现了自己使用的英特尔芯片的浮点存在着某些不可克服的瑕疵，于是他向英特尔投诉。最初英特尔在是否解决这个问题、甚至接受消费者的意见上犹豫不决，最终导致了一场公关事务的灾难。开始英特尔回应说那个小小的缺陷并没有什么问题，因为大部分的消费者并未受到影响。但是到了最后，谁成为赢家了呢？事件的最后发展是英特尔不得不自己平息这场风波，其首席执行官安迪·葛洛夫被迫以个人名义向公众做出道歉。这一件看起来没什么大不了的小事件，在某种情况下会演化成不可收拾的局面，进而有损品牌形象。尽管企业有很好的危机处理体系，但是对品牌造成的损害会令品牌在短时间内难以恢复元气。那些消息灵通又怀疑一切的消费者可以轻易地搞垮一个公司。

在这样的一个资讯发达，但是时间匮乏的社会中，形成了一种流动、随意的购买欲望。与之相配地又产生了一些流动但是有组织的服务机构。传统的商业营运时间正在被会员制购物、直销和网上购物所取代。消费者可以在任何时间做自己想做的事情。消费者对于类似提供 24 小时营

业服务的需求，现在变得越来越成为商家进行品牌承诺的一部分，并且已经上升到和产品自身的设计同等重要的地位。消费者对于有关他们自身需求的期待越来越高，甚至超过了生产商赋予产品自身的与众不同的特点。同时因为有较多机会接触科技，消费者也开始在品牌形象的整体设计中扮演着重要的角色。

## 旧品牌体系的终结

在过去的至少50年时间内，我们所认识的市场营销学的核心思想是：“产品的品牌是由该产品的生产商所拥有，而品牌的形象是由相关广告的广告公司创造和设计的。顺理成章，掌管品牌的权利掌握在生产商手中，而广告是建立品牌策略的一个重要因素。”这套理论体系是当时那个时代的产物。在早期，当商品刚刚可以开始被大批量生产的时候，一些多余的产品有可能分销到外地，但是生产商无法真正了解消费者的需求。那时候对于日常消费品而言，消费者直接接触的只有零售商，于是产品和消费者之间的关系成为零售商的专有。一个杂货店老板了解他的客人中哪些喜欢无盐黄油，哪些会为感恩节订购火腿，谁家的孩子会每个星期消费两盒纳贝斯克 (Nabisco) 牌的饼干。一些精明的商家甚至会知道谁正等着预定黄色的粗呢；谁需要为

秋天准备一双新鞋；谁家的抽水机需要每年更换零件。所以无需提出要求，老顾客自然会收到来自商家的订购垂询。

当大量生产和大量分销成为一种普遍的企业经营模式之后，依靠店主个人对消费者的了解而进行销售的行为逐渐消失。的确，难以想象生产商怎么能够确切地知道在几千公里之外顾客的需要呢？而那些拥有众多员工的超级市场也难以了解前来购物的每个人的想法。随着事情的发展，生产商开始认识到和顾客多一些直接接触，有助于他们预测顾客对产品的需求，同时也可以有效建立顾客对自己品牌的忠诚度。另外，零售商的意见将会成为关于顾客喜好的最基本的依据，因为我们没有其他太多的方法去收集资料了。再加上全国范围的广播电台和电视节目中的广告投放，你就会得到一个模式，这个模式是大多数的成功品牌在建立自己的品牌过程中通用的手法。尽管在这个手法中，你会发现几乎没有和顾客的面对面的接触机会，但是这个简单的模式带来的影响却是异常大的。几十年来，广告成为电视和广播受众的免费娱乐节目。另外广告还让报纸和杂志的价格保持在很低的水平。作为回报，低价也使广告拥有了大量的受众和惊人的渗透能力。现在流行的肥皂剧成了白天的娱乐项目，而晚上则是广告的天下了。广告成为文化现象的一个分支，甚至广告自身成了一种文化符号。在 Alka-Seltzer 辣肉球广告中的家庭对话和温迪（Wendy）汉堡包广告中有 3 个老太太的精彩对白都成了美国广告文化的象征。



图2-1 广告经典：Alka-Seltzer的“辣肉球”广告和温迪汉堡包“牛肉在哪里？”广告

另外有一些广告巧妙地使用各种技巧建立起与消费者之间的感性联系。当然产品的销售还不能忽略分销商、批发商和零售商的想法。但是现在为了有效影响人们的品牌偏好，大众媒体广告的发布系统却极其复杂。以宝洁公司为例，宝洁公司进一步完善了品牌经理的职责，通常品牌经理是由一个人担任，他的职责是负责完善、管理某个品牌，通过各种形式的发布来满足不同层次的需求。

品牌经理的注意力仅仅集中于他负责的产品，考虑如何提升产品、如何推广、如何包装，以及广告活动的安排。他的主要职责之一就是和广告公司一起设计创造更新更好的广告。一些纽约或芝加哥的大广告公司的工作之一就是在位于辛辛那提的宝洁公司总部频繁地进行提案，以及不停地做产品测试或者是广告文案测试。而评价一个品牌经理工作表现好坏的重要标准之一就是，这个品牌经理是否成功地促使广告公司为公司的产品设计出有效的广告。曾为我们公司的成功立下汗马功劳的员工比尔·格林（Bill Green），有一次去纽约的 Benton & Bowles 广告公司为他们的设计小组做提案前的准备工作，而这次的任务是为一种最新的粉红色爵士（ZEST）除臭香皂做推广。比尔事先在纽约的一些商店尽其所能地一共买了 15 条各式耀眼的、有粉红玫瑰花图案的领带，他把这些领带作为参考提供给设计小组。为了达到最终的目标，广告公司经常需要这样制造一些有趣的事件，为整个项目增加乐趣。

在那个时候，生产商对整个品牌拥有绝对的控制权，而消费者的消费习惯在某种程度上是相似的，至少要比现在的消费者拥有更多共性。大多数的生活模式是：在二十几岁的时候就结了婚，随后就开始了家庭生活；男人出外工作挣钱养家，妇女则留在家中承担了一切家务；他们在65岁的时候退休，然后有一笔退休金支持他们的社会保险。这是一种劳动保障（多劳多得）的生活方式。对于进行市场营销策划的人来说，消费者持续、可预测的生活方式使他们的工作可以简单直接一些。而在当时人口统计学中，少数的特殊情形的家庭也被看做是差不多的情形。当时很少有人了解单亲家庭是什么，那些因为父母外出工作而不得不自己照顾自己的小孩子也不为人知。而中年男女在五六十岁的时候就停止了剧烈运动，因为他们认为自己年纪大了。

60年代出生的一群人开始打破过去50年来所形成的具有强烈一致性的文化传统、价值观和思想体系。这一代人对他们父辈曾经历的经济衰退和第二次世界大战没有太深感受。相反地，他们背着背包在世界各地四处旅行，带回了诸如蒸汽咖啡、法式面包、依云（Evian）矿泉水和帕瑞尔（Perrier）矿泉水之类的东西，这些东西最终给了整个工业设计诸多灵感。越南战争是第一次有电视转播的战争，这是一次痛苦的经历，最终导致了社会的分化，年轻人逃避到了自己的世界中。后来到了70年代末期，电脑出现

了。

今天的消费者不再是人口统计学中相同的一群人，也不再是传统品牌系统所服务的那些消费者。现在的消费者分化出不同的背景、关系、品味、需求和兴趣。只要看看现在都有哪些人在打高尔夫球，你就会明白世界的确发生了变化。不再只是像艾森豪威尔总统那样的人才会参与这项运动，泰格·伍兹（Tiger Woods）在几年前也许会被那些响当当的球场拒之门外（泰格·伍兹是世界著名黑人高尔夫球手——译者注），但是现在他却是这个运动的标志性人物。在我最近一次练习高尔夫球的时候，我的一边是一位中国教练在辅导一名黑人男孩打球，另一边则是一对菲律宾夫妇。自然而然地我就会想到，社会如此地多元化，大量地生产、大量地发布、大量地投放广告已经难以满足各类消费者的需求。时代也发生了变化，借助科技的推动，我们现在正处于一个大规模定制模式（mass customization）生产、一对一（one-to-one）营销和个性化（individualism）营销的年代，这个年代正创造着大量的街头品牌、口头品牌和互联网品牌。

## 科技转变了品牌的力量

欢迎来到一个勇敢的新世界，在这里品牌的权利已经

由生产商手中转移到了不同的消费者群体之中。品牌不再是由生产者的品牌管理部门负责了，品牌在一种被迫的情况下，有了呼吸的自由和为了生存而必须进行的改变。

现在我们新一代的消费者似乎更喜欢依靠感觉生活，而不是依靠社会。他们的生活节奏更加快速，他们对生活怀有更高的期待，同时对自己也是越发依赖。一次饭后我和一群二十五六岁的年轻人进行了一次精彩的谈话。我对他们的一些想法表示惊异。在他们的头脑中固守着一个标准，那就是只要某些东西感觉很好又不会伤害到别人，那么这个事物就可以被接受，尽管这个事物也许和社会大多数人的观点和品位格格不入，他们也不去理会。这是一种相对主义的观点，没有绝对的正确或者谬误，没有至高无上的权威，没有必须遵守的规则。年轻一代只需要根据他们自己的实际状况做出一些决定，而不必理会这个决定是否符合道德或伦理的标准。他们会自己决定怎样去相信一个产品，而那些广告休想蒙蔽他们。

新一代的消费者在被广告狂轰烂炸的同时，也在承受着资讯的紧密包围。因为科技的发展，资讯也正呈现出一种爆炸的态势并冲击着人们的生活。在过去的 10 年间，超过 60% 的美国家庭安装了有线电视。以前我的电视只能收到三大广播网和一家本地电视台的节目，然而到了今天我可以收看到 200 个，后来变成 500 个频道的电视节目，这其中还包括一些数码化的频道。我的邻居忙着去商店购买电

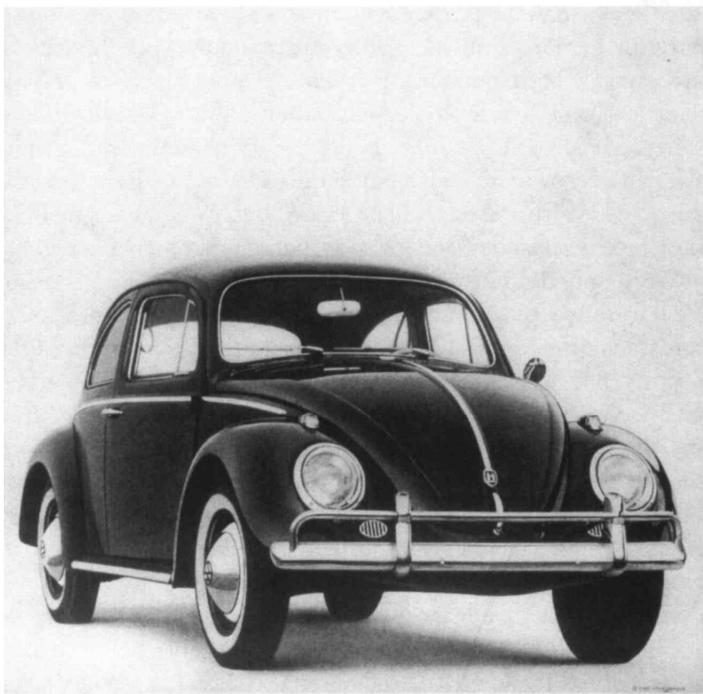
视卫星接收器，他打算收看世界各地的足球比赛。科技的发展使我们可以广泛地接触到各种媒介；卫星传送技术和当地的印刷厂可以将当天的《华尔街日报》印出来，并且刊登当地的广告；我可以随时查阅全国各地的报纸的内容；而杂志也办得越来越专业化，各种不同兴趣的人都可以找到适合自己的杂志。

为什么会有如此先进的技术？因为消费者对这些技术感兴趣，因为我们需要这样的技术。高科技的资料和数据系统可以将众多的资料分类收集，满足不同群体的需要，如果某些受众对某些特别的话题感兴趣，高效的数据库系统同样可以满足他们的要求。一次当我需要找一些杂志做参考，以便重新装修一下我的房间时，我吃惊地发现有各种的专业家居杂志，其他关于运动健康和健身杂志的类型也多到你无法想象的地步。

在20年前我们还没有掌握如此之多的资讯，我们甚至没有接触过互联网。然而在20年后的今天，互联网却为我们带来了无数的资讯和各种信息。社会状况、文化价值和市场营销都因为互联网的出现而发生了改变。最令人震惊的是互联网发展的过程是如此短暂，在90年代中期，互联网才在全球范围内被广泛地应用，而到了今天它已经成为人们日常生活不可缺少的部分。这是一个非常重要并且值得关注的现象，我们需要更深入地探讨它的发展变化。互联网的快速发展是知识经济的一个重要组成部分，

也是促使一些公司快速建立品牌形象的另一个重要原因。

新经济时代的消费者



**Lemon.**

This Volkswagen missed the boat. The chrome strip on the glove compartment is blemished and must be replaced. Chances are you wouldn't have noticed it; Inspector Kurt Kroner did.

There are 3,389 men at our Wolfsburg factory with only one job: to inspect Volkswagens at each stage of production. 3,000 Volkswagens are produced daily; there are more inspectors

than cars!

Every shock absorber is tested (spot checking won't do), every windshield is scanned. VWs have been rejected for surface scratches barely visible to the eye.

Final inspection is really something! VW inspectors run each car off the line onto the Funktionsprüfstand (car test stand), tote up 189 check points, gun ahead to the automatic

brake stand, and say "no" to one VW out of fifty.

This preoccupation with detail means the VW lasts longer and requires less maintenance, by and large, than other cars. (It also means a used VW depreciates less than any other car.)

We pluck the lemons; you get the plums.



图2-2 大众汽车的“柠檬”广告

在过去30年中所发生的社会变迁，催生了一个营销情境，在这个营销情境中有一群依赖自己、怀疑一切的消费者，还有因为技术革命而产生的大量资讯。在这样的情境下，操纵品牌发展的权力渐渐从生产商手中滑向消费者一边。的确所有优秀品牌的形象设计都是从消费者的角度出发考虑的，但是仔细回想一下某些广告，你就会不由自主地发现某些生产商的本位思想。例如大众（Volkswagen）汽车的广告语“细微考虑”或“柠檬”；AVIS的“我们正在努力”。这些90年代的广告将注意力更多地放在了产品上而不是品牌上。以前，品牌更像是生产商的传声筒。

让我们再来看看现在的一些有关于品牌的信息。例如耐克（Nike）的“随心所欲”、微软（Microsoft）的“今天你打算去哪里？”、苹果电脑（Apple）的“不同‘凡’想”、雅虎（Yahoo）的“今天你Yahoo了吗？”这些广告语都充满了个性化的魅力。

Gap是一家非常成功的服装零售连锁店，它的成功之处并不是一句司空见惯的广告语，而是整个品牌所体现出的态度。一些新进的牌子，已经在他们的外表上体现出包含了相当多的消费者因素，并且已经建立起与消费者之间的明显的相关性。一个现成的例子是Doc Martens牌的靴子，他们并没有强调生产商的过人之处，也没有说他们有关的竞争排位，相反他们只是直接讲述当消费者穿着这双靴子的时候的感觉如何。这是思维方式上的一个重要转变。

对于那些已经厌倦了各种产品说明的消费者，或者对愿意效法那些消息灵通人士的消费者而言，建立直接诉求的消费者关系更为有效。

进行科技营销的人早已知道了这个道理。在美国的每一个公司、甚至每一个街区都有一些号称通晓科技的消费者，当有人需要购买科技产品时，这些人就成了大家咨询的专家。当然，专业杂志上的排名要考虑、商店店员的推荐要考虑，而广告也会成为一个影响因素，然而到了最后关头，如果有一个朋友非常了解要购买的哪样东西，那么朋友就会成为做出购买决策时最重要的参考因素。这就是为什么进行营销策划的人在规划市场策略时，非常重视购买决策的影响因素。一次我打算去我家附近的一个电器商店购买一部个人数码辅助设备，最后使我做决定的是 3 个陌生的女性。当时她们正在商店的过道中激烈地争论关于我要购买的商品的问题。我当然不会受售货员的影响，他们对商品的了解一点也不比那些号称通晓科技的消费者多。同样地，Palm 电脑也是由于重视了关于影响购买决策的因素，而取得成功。它一度成为消费者追捧的对象，在推出的第一年就卖出了 100 万台。

甚至连宝洁公司也开始注意消费决策影响的问题。1997 年以辛辛那提（Cincinnati）为目标市场的大包装产品显示出宝洁正在修正自己销售的产品和市场策略，以便在供货的问题上更多地按照消费者驱动模式做出判断，而

不是其他的什么因素。宝洁公司开始在在全世界范围内实施自己对洗衣粉和香皂品牌的改造。从顾客的角度出发，他们开始去分辨哪些产品对于消费者来说是重要的，哪些不是。宝洁公司修正了自己以往为了增长的需要，而勉强做出的品牌延伸策略。具体说来，以前的做法就是将一个新的包装和新的名字加在一个旧产品上，目的仅仅是为了让产品销售量能够满足品牌增长的需求。

新的经营政策几乎削减了宝洁 1/4 的产品品种，另外在 2001 年之前宝洁打算削减另外 20% 的品牌。以前如果一个产品品牌在各部门的销售量排名在前 2/3 的位置，它就可以生存。现在事情发生一些变化，消费者可以根据自己的想法对各种产品投票，这些投票结果是相当受重视的。

决定品牌的权力之所以发生了从生产商手中转移到消费者身上的根本性改变，是因为我们现在拥有的是一代新的消费者。他们和科技之间是相互影响的互动关系。科技的作用使有关销售的更完整的信息，以及产品在市场上的最新表现都可以快速地传到生产商手中。这样生产商就可以快速了解消费者的品味、需求和购买状况。近十年来，在零售行业最大的科技贡献就是条形码技术了：一方面售货员用一个扫描器扫过每一件售出商品，另一方面这些售出信息又可以同时归类为一个出售商品清单。条形码扫描设备将商店前面柜台和后面办公室的电脑网络相连，每日的销售状况都可以作为分析数据提供给商店或分销商。最

初这套设备只是用做统计收入和销售清单，现在它有了一个更重要的作用，就是可以反映顾客的购买选择。但值得深思的是，这么完整的顾客购买资料现在掌握在零售商手中，而不是在生产商手里。

北美最大的超级市场连锁企业 Kroger公司现在又将条形码扫描技术发展到一个新的水平。在和 Optimal Robotics公司和PSC公司的合作下，Kroger公司安装了一套快速扫描自动售卖系统。这套系统可以令顾客自己扫描、包装、付款，顾客可以以现金、借记卡、信用卡付账。这套系统不但省却了超级市场的人力、物力，节约了费用，而且还符合美国消费者自己动手的思维习惯。现在超级市场已经和顾客之间建立了一种品牌联系，使商店可以成功地依靠自己收集市场信息，为自身的发展铺路。

## 怎样和消费者分享品牌——来自科技的教训

那么一个生产商该怎样令自己和消费者更加接近，建立一种牢固的关系，使得一切不确定的因素都显现无疑呢？现在有很多的新品牌都正在或已经成功地这样做了。让我们来看一下戴尔公司，他们 1999年的全年销售额超过 180亿美元，它的销售增长速度能让你大吃一惊。3年中戴

尔的销售增长超过 3 倍，而利润增长接近 5 倍，在过去的 3 年中，《财富》500 强的企业中，只有戴尔公司可以让每年销售和收入超过上一年的 40%（见表 2-1）。

表 2-1 戴尔电脑的快速增长 （单位：百万美元）

	1995 财 政年度	1996 财 政年度	1997 财 政年度	1998 财 政年度	1999 财 政年度
总收入/美元	3 500	5 300	7 800	12 300	18 200
纯利润/美元	149	272	518	944	1 460

那么戴尔公司的经验是什么呢？我们一起来总结一下。

向顾客提供他们需要的东西 公司怎么才能做到像戴尔公司那样？答案是在最快的时间内，向消费者提供他们确实想要的东西。一句话，戴尔速度。在 1997 年圣诞节期间，戴尔公司以最快的速度向沃尔玛（Wal-Mart）超市连锁店投放了 2 000 台 PC 机和 4 000 台服务器，这些机器都已经安装好相应的软件。戴尔公司之所以如此快速，是因为不想让商店出现供货空档。在此之前的 10 月份，戴尔公司还在短短 36 个小时之内为纳斯达克（NASDAQ）证券安装了 8 个大的服务器！

我们可以想象一下，戴尔的产品配置总是处在更新状态。对于消费者而言，这简直是一个福音。戴尔的所有机器都配备着最新的奔腾芯片，其他部分的零件也会随着技术的发展而不断更新最新的零件。戴尔直接从市场上领会

到客户的需求，没有中间人告诉他们该怎样做。如果戴尔事先探知到了市场需要某种特别外型的机器，他们会在相关的定单到来之前就已经设计好了机器。最后，因为是那些真正使用戴尔机器的人支付费用，所以公司的应收账款总能顺利到账。类似于传统的直销方式，戴尔会在机器投入生产之前向客户收取定金，这种和消费者共同达成的协议让戴尔发展得更加强大。在海外业务方面，戴尔和一些大的集团公司建立了直接的联系，并且将其网上业务发展到一个新的高度。仅在欧洲，一个星期的销售额就达到500万美元。很明显，戴尔可以为一些有特殊要求的顾客生产特殊规格的电脑，是戴尔让那些急需电脑的集团和个人用户满意的最主要原因。

更有趣的是，戴尔在这样一个被公认为复杂的行业中是如何快速建立起自己品牌的。戴尔电脑中的部件是可以换用的，当你打开一部戴尔电脑，希望找到一些内部设计的变动时，你会难以将它和一台康柏（Compaq）电脑或者门户2000（Gateway 2000）型电脑区分开。

建立一个有能力的公司形象比快速生产一个产品更重要。是什么因素使戴尔在消费者心中与众不同呢？戴尔公司自身的能力因素要多过其产品。戴尔的能力表现在任何时候都可以向消费者提供他们真正想要的产品，同时戴尔产品的价格具有竞争力，这使得他们在销售上取得迅速发展。在品牌建立的过程中，戴尔更多地是依靠消费者的使

用经验，而对广告宣传的依赖较少。凭借着其在股票市场上超过 800 亿美元的市值，戴尔在消费者购买或接触其产品之前，就在消费者心中留下深刻印象。戴尔的品牌形象可以让消费者放心地通过电话或互联网订购他们想要的戴尔产品，尽管在此之前他们或许看也没有看过那些产品，他们或许就要预先支付几千美元。但戴尔令消费者感到所有的购买过程都是在自己控制之下，甚至包括他们自己都可以参与设计电脑的外型。

**建立一对一的直接关系** 越来越多的公司现在已经意识到和消费者建立直接的关系是件多么重要的事情，他们已经开始抛开一度十分依赖的零售商。另外在当今社会，科技公司直接和消费者接触已经形成一种趋势，并且这种方式已经为科技公司带来利润上的好处。到 1998 年，戴尔和高威（Gateway）——这两个最大的个人电脑直销电脑商已经在美国的个人电脑市场上达到 25% 的市场占有率，是他们在 1992 年市场占有率的两倍。科技公司之所以如此擅长接近消费者，究其原因更多地出于他们不得不这样做。某些时候，科技公司的声誉不是非常好，因为它们投放进市场的产品经常不是开发得那么完美，需要不停升级换代。同时有些功能不兼备，或者是操作起来过于复杂，以致于使用者不得不经常打那些公司的求助热线。后来一些科技公司开始为消费者设置发展基础服务支持设施，一些消费者经常会问到的问题，会被电脑设置成固定答案，消费者

只需在拨打电话或上网时，按照指示进行操作，就可以得到帮助。另外在我们使用的电脑上，总会有一个“帮助”菜单，这也是电脑公司为了尽快解决消费者的问题而采取的一种办法。

科技公司在网上提供帮助这种形式越来越普遍，与此同时客户的资料也就越来越多地被这些公司收集起来。通过这些顾客资料，科技公司就可以知道，下一步客户需要什么、产品应往什么方向发展。一般说来，当一件货品卖出去了，那就意味着一笔交易的结束；然而对于高科技行业，产品的出售仅仅是意味着各项交易的开始。一些软件开发公司尤其擅长这样的“黑箱”作业。他们不停地推出同一个软件的升级产品，称为 XX1.2、XX1.4、XX2.0 等等。第一次购买意味着你要遵循着开发商的发展方向，不停地购买下去，这样生产商就达到了他们的长期目的。

任何行业的公司都应将自己的注意力放在与消费者建立密切关系上面，否则的话，他们就会面临像巴诺书店（Barnes & Nobel）一样的境遇。在一条不知在什么地方开始的跑道上，巴诺书店和亚马逊（Amazon）网上书店在不停的、你追我赶的竞争。两间公司拥有相差不多的市场价值，但亚马逊实际上没有真正的商店，没有售卖场所，没有售货员，也没有破旧的收银机。很早就有人在讨论在网上卖书是否是一个高利润的行业，只有亚马逊清楚地明白地改写了书店的定义。杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）是这

个行业的创立者，他现在已经将卖书这种商业行为带向更深入的层面。亚马逊立志要成为全球最大的书店，它同时也成了巴诺书店最可怕的竞争对手。尽管拥有超过 1 000 间分店，巴诺书店还是感受到了来自亚马逊的威胁。在短短的两年间，亚马逊成为一个充满实力的品牌，令巴诺书店感到互联网带来的压力，他们不得不用 1 000 万美元在美国在线（AOL）网站上搭建了一个重要的平台。

亚马逊的品牌形象将定义为不仅仅是方便快捷的网上服务。亚马逊通过电脑向消费者提供出色的个性化服务，这样的服务拉近了公司和消费者之间的关系。我的一位助手一次向我提起他第一次在亚马逊购书的经历。他说，他当时感觉在互联网的另一端的是一个细心、善于沟通的人类，而不是一台电脑。当电脑（抑或真的是人？）听完我的助手输入的指令后，用语调平和的英语向他问了几个问题，然后向他提供了近期的一些相关的读者购书的经验，在确认购买的邮件发出之后，整个交易完成。可以想象，我的助手对亚马逊该有多么的满意。如果你想在亚马逊指明购买某个作家的某部作品，你就会收到一封电子邮件，上面告诉你，最近这个作家又有新书出版，问你是否有兴趣购买。这些做法曾经是一些小的独立的书店有价值的经验，但是这些书店在众多连锁店的压力下逐渐消失了。如今这些有价值的经验又被亚马逊重新使用，帮助自己向成功迈进。

来到亚马逊的网站，你会发现一些书评，它们不是由专业的评论人写的，而是由读者写的。这是一个新鲜的做法，因为读者的评论更加值得信任。很多读者就是这样被鼓励成为了亚马逊虚拟社区的一员。通过应用科技和自己的顾客建立联系，亚马逊已经开始改变传统经营思想。在网上购买书籍不仅仅是一种交易，顾客和书店之间的关系已经大大超越了亚马逊网址上 2 500 万种书籍。亚马逊所建立的品牌形象倒不像一个书店，反而更像一个将许多有共同兴趣的人联系起来的社区，在这个社区中，人们可以交流分享共同的兴趣爱好。更棒的是，顾客会感到在亚马逊网页上浏览和购书，就像在私人空间中进行一样，这是亚马逊带给消费者的好处。现在，亚马逊开始着手将自己的品牌延伸到音乐唱片的销售上。

通过科技提供的工具，作为一个品牌的建立者，你可以选择使用一个全新的方式去接触你的目标消费者，你甚至可以用文学的、或是情感的方式建立和消费者之间的联系。现在你可以建立一个有活力的品牌，这个品牌可以对社会不可避免的变化迅速做出反应。只要需要，产品、服务、流通都可以在瞬间发生变化。整体的网上（电子商务）运动正在以天，而不是以月为单位发生着巨变，他们可以快速对变化着的市场状况或特别时间做出回应。

伙伴关系的建立有助于品牌的快速建立 因为科技的发展，一些行业采取了和传统方法有区别的方式去寻找合

作伙伴。亚马逊就是在和美国在线（American online）、雅虎（Yahoo）、网景（Netscape）、@Home Network等技术先进的公司的合作中，才可以创建和使用自己的程序。正是依靠了这种合作关系，消费者才可以来参观亚马逊的虚拟世界，才可以将浏览网页进行得像一次朋友之间的造访。尤其是在科技行业，正是品牌和消费者之间这样的关系，才造就出一批全新的充满活力的品牌。而在我们以往的经验中品牌仅仅是一个孤立的事物，只是掌握在生产商手中。今天这些经验被大大地改变，当一些品牌形象逐渐传播开来，同时和其他品牌一起发展时，各个品牌之间的消费者就会创造出一个更加强大、相互关联的巨大的品牌网络。

科技行业的市场人员是怎样发现这样一个复杂的品牌系统的呢？如果你想知道答案，就想想那些科技产品，每一件产品都是由各种小系统组成的复杂系统，而每一个小系统都是由不同的行业的生产商生产的。就拿电脑为例，它的组成涉及到半导体行业、光盘驱动行业、辅助系统、电力供应、显示器、软件行业等等。

电脑行业的品牌问题有些复杂，尤其是当奔腾公司花了5亿美元去推广它的“内置英特尔”计划时，这个问题就更加复杂。索尼的个人电脑使用的是英特尔处理器，当我们为索尼电脑做推广时，索尼拒绝将英特尔的标志放在自己生产的电脑上，从而也拒绝了来自英特尔的丰厚的广告资助。索尼认为和英特尔共享广告会削弱自己的品牌。

这个想法严重不符合整个电脑行业的潮流。在电脑行业，大家有一种共识：认为品牌是可以相互扶持、和平相处的。最终索尼还是被说服，加入了英特尔“内置英特尔”计划。在某种意义上而言，电脑公司可以被看做是一种艺术的组合，组合了来自各个公司的各种技术和各种元素的支持。这和几十年前的传统企业间的纵向合作有所区别。



图2-3 每年花费500万美元的“内置英特尔”品牌计划

同时科技行业在行业协作方面也是处于领先地位。例如新家庭电话线路网络联盟（New Home Phoneline Networking Alliance），就是一个包括了11家电脑和通讯行业顶级公司的联盟，其中有英特尔、康柏、美国电报电话

(AT&T)。而电子交易安全联盟 ( Secure Electronic Transactions ) 则包括了维萨信用卡 ( VISA )、万事达信用卡 ( Master )、美国运通信用卡 ( American Express )、IBM 等。各个行业的企业生存的最重要的因素就是，他们的产品最终可以产生一定的关联。如果要产生联系，就要有一个标准作为游戏的规则，这个规则要被参与游戏的人共同认可接受，最终这个规则还要让消费者接受。其中消费者接受的表现就是，用他们手中的钱购买产品。这种协作方式也会影响到品牌，我将其称之为品牌生态环境 ( Brand Ecosystem )，这是一个非常重要的概念，在第 7 章我将详细阐述。

这种某种品牌联合其他品牌对消费者产生影响，最初只是在科技行业存在，但是现在我们发现这种做法开始慢慢渗入其他行业。例如赫兹 ( Hertz ) 车行和美国运通信用卡联合起来，让那些持有美国运通卡的使用者在赫兹可以得到免费升级服务；而凌志汽车 ( Lexus ) 则选择和 Coach 真皮手袋合作。

在娱乐行业中，电视节目中的产品布置也遵循了这一原则。现在他们采取的是一种新形式的品牌合作。在美国最叫座的肥皂剧集《宋飞正传》( Jerry Seinfeld ) 中可以出现对一个润喉糖的宣传，但决不会出现推销昂贵音响的镜头，因为只有那些适合或有利与宋飞角色的产品品牌才会被用在戏里。另一个品牌互动的例子在娱乐圈里也越来越盛行，经常会有一部戏的演员被邀请客串另一部戏中的某

个角色。他们希望通过这样的做法可以对两部戏的观众同时产生交叉影响。



Hertz rents Ford's and other fine cars.  
© Hertz, U.S. FINE CARS. © Hertz, FORD MOTOR CO., FORD/2004.

Free double upgrade from Hertz. Exclusively for American Express® Small Business Corporate Cardmembers.

Ⓜ To put it simply, you can't put a price on comfort. So we didn't. In addition to the ongoing savings you receive as a Small Business Corporate Cardmember, you now get not one, but two full class upgrades from Hertz. Absolutely free. Just mention PC#900970 at the time of your reservation and book it with your American Express Corporate Card for Small Business. For complete details, terms and conditions call your travel agent or Hertz at 1-800-654-9998, and be sure to visit us at [hertz.com](http://hertz.com). Free double upgrade, another reason nobody does it exactly like Hertz.



**Hertz**  
exactly.

For Your Information: Offer available on standard and leisure daily, weekly and weekend rentals at participating U.S. airport locations through 12/31/09. Upgrades subject to larger car availability at time of rental. Upgrades apply to our classic B-21 (economy to sport 2-door) class, upgrade to class G (premium). Other classes be combined with any other offer, discount or promotion, except for the ongoing savings you receive as a Small Business Corporate Cardmember. Blackout periods apply. Minimum rental age is 25. Standard rental qualifications, rental period and return restrictions must be met. Advance reservations are required. At some locations an airport access fee ranging from 5% -15% may apply, but usually only if you choose to exit our bus.

图2-4 品牌合作计划：美国运通信用卡和赫兹合作计划

## 品牌的作用

当网上交易变得比其他形式的直销更加有效，比传统的零售方式更加方便时；当产品因为顺从顾客化而变得难以琢磨，而产品的发布更加趋向于电子化时，顾客惟一可以抓住的东西就只有品牌了。品牌在整个购买决策过程中像船锚一样，可以推动引导消费者进入新的领域，也可以在不确定的地方停靠，给产品以安全的港湾。在日趋加大的市场压力下，品牌同样也可以为产品提供足够的稳定基础。

无论怎样建立自己的品牌形象，发展速度和持续不断的变化是决定成败的关键因素。这是新品牌推广过程中的一个特性，我们很多的科技行业的客户都已经发现了这一点。那些科技行业客户在过去 20 年里所发展出的新的品牌建立方法，已经逐渐成为一个标准。如果想在竞争中生存下来，你或许需要重新评估一下自己的推广策略了。

China-Pub.com

下载

# 第3章

---

修正传统

品牌策略的6个误区



科技现在已经将自己的触角伸到各个领域，当年影响科技发展的力量，现在已经开始实实在在地影响着世界上的其他行业。有意无意地，科技正在改变着整个商业社会的运作方式。以往一些产品历经四五十年才将自己的品牌形象植入消费者心中，例如宝洁公司的汰渍洗衣粉。这些产品给予广告代理商和品牌小组足够的时间和精力去反复测试关于产品的一点点细小变化。营销人员仔细地分析顾客的反应、市场需求的变动、投放新产品的步骤等。整个过程精确得像是制作月球探测器的精度。

以往推广类似洗衣粉、电视机这样的产品的时候，经常采取慢步舞曲的速度。如果我们在未来对产品的推广中秉持传统的方式，那么不可避免地会保留这种慢速的产品推广方式。当年慢速推广方式之所以可以盛行，最主要的原因还是因为当年我们拥有很多的时间。那时推广一个全球性的产品也许要很多年，而营销人员也不必担心产品会过时。在任何一间著名的美国消费品公司制定的市场营销计划中，世界各地的消费者都成为计划中涉及的目标消费者。依照计划实施，那些公司往往可以取得成功。但不幸的是，这种一帆风顺的经历已经成为昨日黄花。

## 被误解的科技营销人员

科技行业的品牌建立起源于一个和传统品牌建立完全

不同的环境之中。为了适应科技行业与生俱来的特性，科技品牌的建立必须行动快速、必须在种种不确定因素中茁壮成长、必须在某些特定的范围内不停地做出新的尝试。我们都清楚一点，那就是科技公司在建立品牌时，从来都不遵守游戏规则。

科技公司有时出格的做法会引来各方批评。传统的市场营销者认为科技公司的营销做法既简单而又分散。在一些美国公司的市场部门或是广告公司里，普遍存在着对科技行业营销手段的非议。他们有许多抱怨，说科技行业的广告是多么难看，或者议论在科技行业中消费者完全被忽略了。总是有人认为，在科技公司中做市场营销是后娘养的孩子，被迫做一些无用的事情，诸如向大众推介一个功能更好的捕鼠器。还有一些批评集中在攻击科技公司的市场决策非常混乱，经常在时间紧迫的情况下，没有足够的余地去考虑一个合适的品牌形象。最后，还有人认为科技公司的营销策划人员都是一些不懂市场营销技巧、缺乏经验的人，他们却决定科技公司广告和市场营销策略。以上所说的事实或许存在，但是这些人的观点在根本上却大大错了。

## 他们都很怯懦吗

的确，在高科技行业发生的事情都以飞快的速度变化。

正如市场营销人员必须参与产品的设计、生产商必须参与产品的定价一样，在高科技行业营销团队中的那些缺乏经验的成员也必须参与市场决策。这是科技公司为了快速地适应变化万千的市场，在组织结构上自然而然的发展结果。在这些科技公司中，所有的工作都是以整体性的合作方式进行的，同时所有的决策都是团队协作的结果。

的确，在科技行业的营销中，消费者总是最后被纳入考虑范畴的。这是和这些新兴的科技行业的组织结构密切相关的。科技行业的组织结构赖以生存的外部环境是一个以创新为潮流的商业社会，在这样的市场环境中要求市场决策必须借助绝妙的想像力、突破性的创造力、源源不断的灵感和临危不乱的危机处理能力为基础。而传统的市场营销模式却恰恰相反，传统的模式将自己的决定建立在市场研究的基础上，力求详尽地了解消费者。相比之下，科技公司在自己特定的生存环境中，将自己的决定更多地建诸于向消费者询问：“如果我提供了××，那么会如何？”，他们很少问消费者“你想要什么？”

“如果……，那么会怎样？”这样的问题经常在科技行业中出现，问题产生的依据也许不是实实在在的现实，只是一种假设而已。一些具有远见的人就是在这样假设的问题中一步步走向了成功。在这种探索精神的驱动下，微软公司的比尔·盖茨（Bill Gates）最初开发出了可以使用于IBM电脑的应用软件；网景（Netscape）的迈克·安德森

( Marc Andreessen ) 和吉姆·克拉克 ( Jim Clarke ) 认识到了网络搜索器的作用，从而引发了当今社会工作思维的革命。正是那些看起来和现实生活不着边际的假设性问题，我们才可以建立众多的新兴行业，才可以创造数以亿计的财富。而这些假设性问题正在越来越广泛地影响着当今的经济、社会和文化。

的确，在推崇创造力的公司中，无论哪一个小组负责产品的研发，这个小组都会成为公司创新的动力源泉。在索尼，他们的革新创造动力源自于索尼在东京的一个设计小组，索尼主席盛田昭夫喜欢称呼他们为“数码梦想儿童”。在苹果电脑和英特尔，他们的动力来源于工程师。而在时装界，像多娜·凯伦 ( Donna Karan ) 和凯文·克莱恩 ( Calvin Klein ) 这样的设计师则是公司动力的源泉。但是还有一些公司并非像高科技公司那样以创新为发展动力，例如像健康维护基金会 ( HMO )，他们的发展动力一方面来自于自身对社区服务的兴趣，另一方面则来自政府对该行业的宏观调整。他们会经常感到这两种动力的差别很大。该行业大部分的企业尚未弄明白怎样掌握自己的命运，也不知道怎样将两样差别很大的动力转换为有利于自身发展的源泉，结果他们在市场上只能采取追随策略。在某些时候，他们有很好的机会，但是由于公众和媒体的攻击，致使他们毫无赢利可言。在这个瞬息万变、讲究机会、凸显个性的时代，健康维护基金会是一个被官僚体制约束坏了的不合时宜的行业。

的确，一些科技行业的广告现在还没有做到像某些经典的广告一样令人难忘。为什么科技行业的推广传播要落后于其他行业呢？我们要回到 70 年代去寻找答案，那时的科技市场推广语言就像是工程师之间的谈话，充满了专业名词，枯燥又难懂，这样的起点影响了科技广告的发展。

**386/AT芯片设置**

	<b>G-2</b>	<b>C&amp;T</b>
芯片设置	3	7
处理速度	25 MHz	20 MHz
支持芯片	14	33
最大存储量	24 MB	16 MB
<b>初始化操作</b>		
存储器管理	106	NOT EVEN CLOSE
硬件操作	28	NOT EVEN CLOSE
输入和输出操作	30	NOT EVEN CLOSE
时钟操作	26	NOT EVEN CLOSE

请打电话 ( 408 ) 943-0224, 我们有更多的信息给你。



图3-1 早期的专业人士对专业人士式的电脑广告

那时我们还在研制和发展一些革命性的技术，例如电脑、软件包、细胞技术等。当时的高科技正在集中进行一些可行性技术的研究，这些技术研究的最终目的是制造杀伤武器，以适应冷战的需要。而那时尖端科技产品的特点和用途都是用一些专业技术名词进行表述，没有一个广告公司可以将那些名词概括成通俗的广告语言。当科技公司的首席执行官来向你介绍他的新产品——最新的应用集成电路芯片时，他会非常专业地告诉你，这种芯片可以提高1 000个工作站的运行速度、使运算结果更精确，这是其他同类产品所做不到的。但是当时却没有多少创作人员反应过来，作为面向消费者的专业人员，他们应该转换一种表述方式向消费者介绍那些最新技术。在科技成为一个时髦的名词之前，这些技术人员是真正的先锋，但技术人员有时像孤儿一样无人理会，是事实证明他们是我们早期最出色的客户。

后来到了80年代，随着科技变得越来越普及，并不断转换为商业用途服务的角色，那些科技行业的市场语言也从专业术语变成了商业语言。一些公司开始以持续增加的资金投放在信息科技行业。在公司的高级管理层也出现了一个新的策略性职位——首席信息官（CIO），最近这个职位被进一步细化为知识总监（CKO）。80年代的科技行业的主要精力在于公司内部的组织结构基础设施建设。而当时科技行业的广告是单纯的企业对企业

( business to business ) 的服务，科技公司的销售人员尽量将专业技术解释给客户方的技术负责人，告诉客户自己产品的优势何在。到了 80年代中期随着科技行业的整体发展，一些专业的市场营销人员开始涉足于科技行业营销，同时科技行业吸引的投资也越来越多，他们的广告开始出现在一些普通的商业类图书中，甚至有些还在电视上偶尔播放。最终，专业的广告公司开始认真地关注科技行业的发展，在一些广告公司甚至还聘请了一些熟悉科技行业的工作人员。

早期的以科技行业为主要客户的广告公司都将公司设在硅谷附近，例如 Hodskins公司、Simone & Searle公司(现在被 Publicis公司收购)、Tyceer Fultz Bellack公司(被 BBDO收购)、温克勒广告公司和 Anderson Lembke公司(现为微软的两大广告代理商之一)、Saatchi & Saatchi公司，它们都为旧金山或圣琼斯周围的公司建立起伟大的高科技品牌。再后来李岱艾 ( TBWA ) 和 BBDO公司有效地为苹果建立了品牌；Lord Einstein Frederico公司和后来的纽约奥美在世界各地为 IBM建立起品牌；英特尔的广告代理商是位于盐湖城的 EuroRSCG Dahlin Smith White公司；康柏的广告代理先是纽约的 Ammirati Puris Lintas公司，后来由 DDB Needham公司为自己的品牌服务。所有的这些一流的广告公司都有一个普遍的优势：他们知道如何歌咏科技的主流。



随着商业活动越来越依赖科技发展，电脑、调制解调器、彩色打印机、图形软件、传真机、移动电话、网上服务设备等产品成了商务工作中不可缺少的工具。与技术大幅扩张趋势相反的是，这些技术产品的价钱却越来越低。后来越来越多的普通消费者也可以买得起这些产品。市场上有1 000美元以下的电脑、200美元的打印机，价钱已经不是购买的障碍。对于广告公司而言，随着科技产品的普及，科技本身也不再是以前那些被小心翼翼处理且敬而远之的东西了。现在科技企业成了广告公司的主要客户。

于是新的问题出现了，我们该怎样在一个如此宽泛的市场环境中去定义我们的目标消费群呢？只是说“我们的目标消费群的年龄在25岁到49岁之间”是没有用的。现在的小孩子可以用自己的钱购买寻呼机或者移动电话；而祖父祖母们也许会买一台电脑，然后在美国在线上注册，通过网络和他们的孙子建立联系。一个最能够体现当今科技广告主流的例子就是摩托罗拉飞跃无限的电视广告，一个高科技公司居然花费了大约50亿美元来做广告，没有人敢对科技广告再妄加评论。庞大的媒介投放费用刺激了一批出色的广告作品，科技广告现在也开始获得康城（Cannes）或克里奥（Clio）这样的广告大奖。AT & T的“妈妈在沙滩开会”的广告中，女儿问：“什么时候我才可以成为一个客户？”获得了广告大奖。最近由李岱艾（TBWA/Chiat/Day）创作的苹果电脑“Think Different”（不同“凡”想）系列广告极为成功，影

视片获得了艾美奖，而平面广告获得了克里奥金奖。无论这些广告的表现主题是什么，它们都是成功的广告。



图3-3 摩托罗拉“飞跃无限”的电视广告

在过去的15年中，我有机会接触过超过50家科技公司，它们中有的生产基础设备元件（例如LSI Logic是世界上应用集成电路的领导者、艾森公司以生产网络设备闻名），还有一些是大型跨国公司（例如3Com、索尼、惠普）。我们逐渐意识到那些存在于传统的品牌建立中的误区正在被瓦解，在加上我们的员工在加入广告公司之前的经验积累（他们大部分曾为诸如苹果、IBM、英特尔、康柏、微软等顶级品牌工作过），我们可以毫不夸张地说，我们代表了知识经济的市场营销文化。

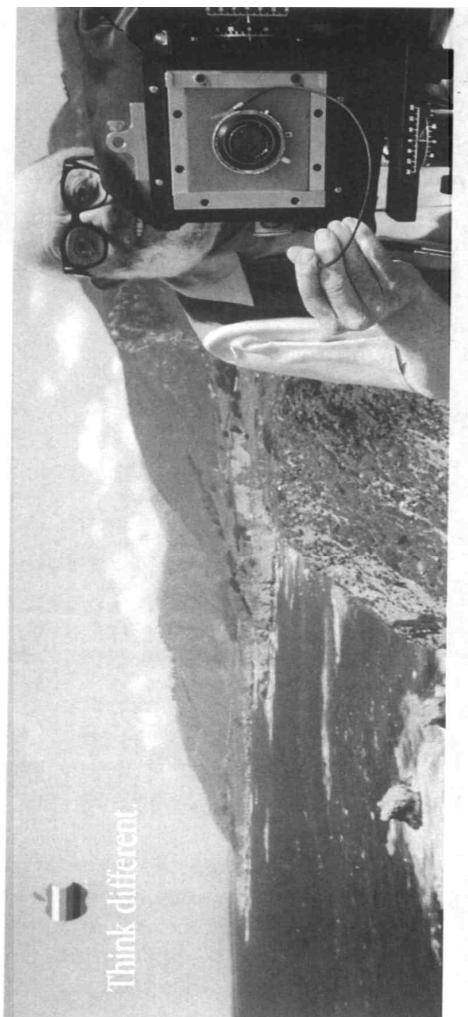


图3-4 苹果电脑不同“凡”想的平面广告

事物不可能永远正确，也不可能永远闪光。尤其当我们塑造一个新品牌时，总会有不完美的地方。甚至那些在品牌塑造中形成的原则都需要时间的检验和修正。让我们一起来检讨我们曾经经历过的误区（见表 3-1）。

表3-1 关于品牌塑造的6个误区

误 区	新的现实
1. “冰冻三尺，非一日之寒”	1. “罗马可以一日建成”
2. 有的放矢	2. 无限扩张
3. 广告是品牌的上帝	3. 广告不是品牌的全部
4. 舍本逐末	4. 舍未逐本
5. 品牌经理全能搞掂	5. 品牌需要一位“牧羊人”
6. 品牌只是一个市场营销概念	6. 品牌还是一个财务概念

## 误区1：“冰冻三尺，非一日之寒”

仿佛是一个真理，在全国范围内建立一个品牌要花很长时间，大多数情况是需要很多年。甚至在给一些商学院的学生的讲座中，我都向他们灌输着这个真理。但是时间真的那么重要吗？在宝洁的产品中，象牙牌（Ivory）香皂有150年历史了，汰渍（Tide）50年历史，佳洁士（Crest）40年历史。而苹果电脑的历史只不过才20年多一点，在品牌的时间长河中，他只不过是一个小孩子，但是它却有一

大群狂热的追随者。斯蒂夫·乔布斯（ Steve Jobs ）及苹果电脑做过的最重要的事情是在苹果成立的最初几年所完成的壮举：那是1984年，他们推出了麦金塔（ Macintosh ）。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。雅虎也是同样，尽管这些公司历史不长，但是生命力旺盛，也非常成功。它们的品牌在短短数年中建立起来。后来相同的例证又多了亚马逊网上书店、 Palm 电脑，这两家公司几乎是一夜成名。

随着最新通讯技术的诞生和发展，现在要想向全世界散播某条消息变得快速无比，你甚至可以在一天之内做到这件事。就像古代在村庄里击鼓传令一样的道理，只不过现代社会的鼓声是消费者自己敲响和传递的。在这个疲惫不堪、怀疑一切的社会中，消费者是一个较为可靠的消息来源。索尼公司市场部的 Satjiv Chahil 是一个在数码领域中颇受尊重的人，他曾为介绍推广索尼的超级笔记本电脑敲响了电子“鼓声”。在科技行业通常有一个做法，就是在产品投放市场前几个月会向市场预告产品的概念。在索尼的超级笔记本电脑面世之前， Satjiv Chahil 用自己的 Rolodex 在网上向一些科技迷发了一些私人电子邮件。然后他用特价向这些人士提供了笔记本电脑，原因在于这些人懂行，同时又是朋友。我有幸收到这样的电子邮件，而且像其他收到邮件的人一样，以最快速度做出答复。结果如何呢？大批的人在产品推出之前就开始直接订购，索尼

选对了为他们做宣传的人——那些真正对科技感兴趣的人，他们带着这台小巧的电脑周游世界，所到之处掀起阵阵对这种电脑的狂热追逐。

亚马逊（Amazon）网上书店成立于1995年，两年之间它就成为最具知名度的商务网站，同时也成了最具知名度的网络品牌。是什么力量造就了这样的奇迹呢？是好的口碑、成功的公关和推广、对意见领袖（是指在营销学中，对其他消费者购买产品具有很强影响力的人。——译者注）的影响、以及网站自身清晰良好的服务，所有的这一切使亚马逊在做商业广告之前就已经为建立品牌打下良好基础。

“冰冻三尺，非一日之寒”

误区1



“罗马可以一日建成”

新的现实

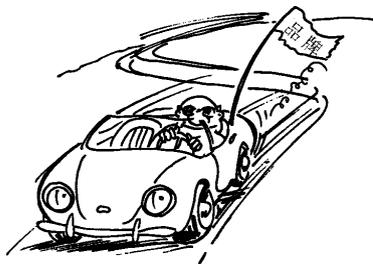


图 3-5

美国在线（American Online）建立品牌的成功秘诀在于使用了大量派送的技巧。我记得当我搭乘飞机旅行时，

随同飞机餐派发的还有关于美国在线的电脑软盘。他们还在某些装着早餐食品的包装盒中、或是随杂志附送软盘。最终他们成功地在初建的那几年中将自己的用户量从不到100万增加到超过1600万。现在他们甚至可以承诺向那些付费的个人用户提供任何网上服务。

网景（Netscape）是另一个科技品牌，他们也是借助了派送的概念在不到两年的时间里建立起一个完整的公司。他们的浏览器在网上可以免费下载，因此很快成为网虫上网浏览的惟一标准，而网景公司的赢利来源于服务器。但后来微软也开发出类似产品，且具功能更完备的浏览程序，同时还将这个程序和微软视窗操作系统捆绑出售。这时网景公司才开始明白，尽管网景公司是一个家喻户晓的数码名称，但是自己尚未建立起一个品牌。他们在和微软的竞争中已初尝败绩。

Palm电脑是一个专门生产手提电器的公司，它是由US Robotics创建，后来又被硅谷的3Com公司兼并。在仅仅一年多一点的时间内，他们就实现了自己出售100万台电脑的业绩。Palm之所以如此成功，是因为借助了强大的广告攻势和一个“对科技迷施加影响的计划”。他们通过在一些精心挑选出的科技会议上进行产品展示，同时又用半价向一些意见领袖出售产品，很快这些产品的追随者成为了销售的最大推动力。这些无须付费的销售动力所发挥的作用可以和任何价格策略产生的销售效果相媲美。现在，我

们大家在不到3年的时间内已经看到了Palm电脑发展到了第5代。上星期，我收到了来自另一个公司的信件，里面介绍的是该公司能为Palm电脑提供的协作和支持软件的全部功能。Palm电脑已经和消费者建立了忠诚、追随和稳定牢固的关系。毫无疑问，这是一个有价值的品牌，几乎没有用多少时间就建立起来了。

苹果电脑的成功推广在于一次成功的富有创意的事件，这就是1984年推出的著名的苹果电视广告。一个金发女子跑步者在屏幕上掷出一个火把，这个广告只在付费的媒介——超级碗杯的广告时间出现过一次。后来的一系列的紧随而来的公关事件终于成功地在市场上掀起了“Mac机”的热潮。这是典型的乔布斯风格的推广方式，苹果电脑没有只是依赖于广告：他们将印有苹果电脑标志的坐垫放在超级碗体育场每个座位上，这样每个美国观众都可以通过电视转播看到苹果标志。同时苹果电脑营造出的强大的知名度吸引了大批商业媒体的记者出席乔布斯召开的销售会议，因为在会上他们有机会对即将投放的电视广告一睹为快。

品牌的建立的确需要时间，但是对于高科技企业来说，所需时间是以秒为单位计算的。科技行业的市场营销人员和我们年轻的消费者一样没有耐心。甚至那些风险投资者也发生了转变，10年前他们只会为某个具体的技术或者智力成果投资，然而现在他们也会为建立某个品牌的计划进行投资。风险投资者清楚地知道，建立一个有价值的品牌

直接关系到一个公司的价值，而公司的价值最终会反映到投入产出的成效上。看着那些拥有知名品牌公司的成功，他们为什么还要等待呢？

## 误区2：有的放矢

现在让我们回想一下很多年来人们对品牌的一些认识和看法，或者是那些公司手中的MRI或尼尔森（Nielsen）式的受众背景资料。在那些资料里面，品牌的目标消费者往往被描述成：“21岁至34岁之间的女性，有一个或一个以上孩子，家庭年平均收入25 000美元。”这仿佛是对简单世界的一个简单描述。而现在一种被称之为“心理背景特征”的方法被越来越多地应用于对目标消费者的描述，其中一些提法大大超越了简单的人口特征描述，例如“日趋增加的变动性”等名词，这种方法显示虽然某些人的生活模式是相似的，但是每个人却各自不同。

尽管直到今天，那些类似于“21~34岁之间的女性”这样的描述还在被广泛使用，但是当人们对消费者了解的要求变高之后，这个描述就不再有用。前面我们曾讨论过现在的社会和文化状况，很久以前，我们的社会和文化存在很大的相似性。那时的价值体系和社会规则被社会上大多数人所接受，而人们的生活是可以预见的：在二十七

岁结婚、生子、工作、后来退休、死亡，所有过程都在掌握之中。诸如活到老学到老、多重职业、单亲家庭这些概念还不广为人知。人们生活得循规蹈矩，他们对生活没有太多过分要求。

那时的信息流通渠道有限，电视网络和印刷媒体加强了人们对美国人的期待值，那时的美国被世界上大部分的国家孤立，美国成了世界上人口最稠密的孤岛。在工商界，建立一个品牌也成了一个简单的命题。公司之间倾向于简单的业务合作，而建立品牌的每个步骤也被非常简单地控制在各个公司手中。在那个时代，一个企业要想找到资金合作者、目标消费者、制定品牌战略是一件简单容易的事。

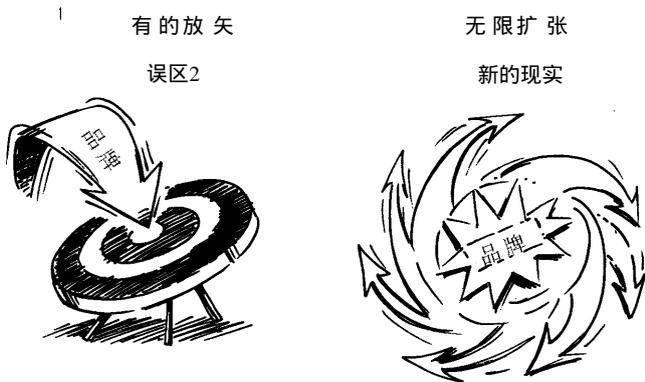


图 3-6

今天，情况发生了极大的变化。事物发展的速度加快，

信息被大量提供，同时信息的发布也采用了新的方式，组织协同工作的方式也发生了变化，这一切要求我们在建立品牌的过程中，必须让资金合作者认识到这是一个不同的品牌。要记住，所有的事情都在发生改变。例如苹果电脑的“你最好的动力”品牌策略，尽管它对于某些消费者来说是非常有效的，但是在和其他人合作的过程中，这个策略或许是一个不利因素。

品牌必须要更有价值，不光是指随着时间的推移而越来越有价值，还是指对于那些合作者而言，它也要越来越有价值。品牌不但要适应一个错综复杂的外部社会，它还要适应因为企业间纵向合作而产生的复杂的合作者之间的关系。今天品牌的生存在一个复杂、不稳定的环境之中，在这样的环境中，生产商、分销商、顾客、合作者、雇员、投资者任何一方的力量都不可忽略。以前那个“一个品牌、一个对象”的简单结构已经不复存在。现在的市场环境是不断变化的、是有柔性的，有时一个品牌甚至会以多重身份同时存在。在这个环境中，品牌必须很宽泛，可以接触到所有的目标消费者；品牌必须很简单，可以让所有人都明白；品牌必须很有内涵，可以向纵深发展；品牌还必须很特别，充满个性化色彩。

现在的消费者和品牌塑造者似乎都会面对让他们感到困惑的问题。例如如果你买了一部新的手提电话，那么你应该选择哪个电讯公司的服务呢？同时你又想为自己的手提

电话选择什么样的服务呢？当我决定买一部新的电脑时，我是否应该在意电脑的品牌呢？或是更应该在意电脑内部的配置是哪个品牌的呢？当我为一家公司做产品推广时，我应该将自己的工作重点放在在消费者心中建立一个清晰的品牌形象呢？还是应该更多注意市场的需求，注意那些金融分析家对公司的态度？还是应该关注那些潜在的可以对我们施加影响的人的态度呢？

答案是“以上全部都正确”。现在的品牌的个性开始越来越像新一代的消费者，而品牌的举止行为也越来越像那些新兴的公司了。品牌变得更加富有协作性、更加不稳定、更加不可琢磨、更加感性。因为品牌要不顾一切地求生存。

### 误区3：广告是品牌的上帝

在大规模生产、大规模市场营销、大规模分销的时代，广告的确曾为品牌塑造立下汗马功劳。宝洁、高露洁、通用汽车、福特汽车、克莱斯勒（Chrysler）汽车等公司在广告上花费了大笔的金钱，因为当时广告是一个让品牌深入顾客群的有效途径，同时也会有效建立产品在分销商、中间商间的知名度。在信息技术并不发达的年代，广告创造了品牌，而市场营销的其他环节所起的作用远没有广告

那么突出。

现在的世界，品牌可以通过很多其他手段来塑造。为什么会这样？主要因为技术的发展可以让生产商直接接触到一些特殊需要的客户，品牌的信息可以直接传递给客户。因为有了数据库、电脑自动拨号功能、电子邮件，使以前看起来不可能的事情变成了事实。

广告是品牌的上帝

广告不是品牌的全部

误区3

新的现实

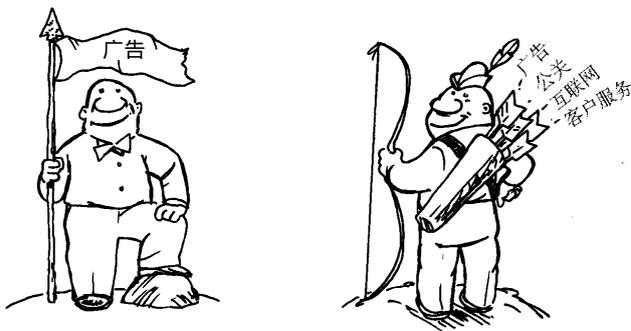


图 3-7

科技可以让营销人员为品牌创造热点，让所有人在最短时间内注意到某个品牌。1996年，一家旧金山的多媒体公司Kinetix开发了一套出色的软件。在这套软件的演示版中有一个有趣的跳舞宝宝的造型。这个跳舞宝宝可以作为电子邮件的一个附加邮件被传送到任何信箱中，它还可以

配上音乐，非常可爱。很快就在全世界流行开来，朋友之间发送邮件总少不了这个宝宝。几个月后跳舞宝宝就成了网上的一个流行标志。甚至《纽约时报》开始为它写故事，1998年它更出现在黄金时间的电视剧《甜心俏佳人》中，该剧曾两获金球奖，是当时最火爆的电视剧。自此 Kinetix 公司进入了一个辉煌发展时期。

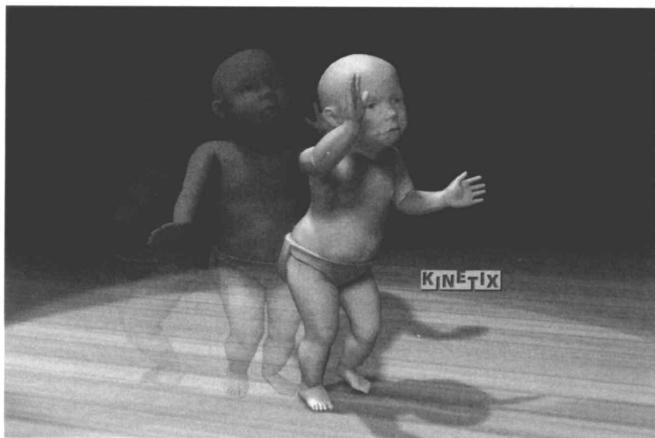


图3-8 Kinetix的跳舞宝宝的广告形象

现在公关活动在建立品牌的过程中也扮演了新的角色。科技行业现在越来越认识到这一点，他们是向科技迷们（相关人士）施加影响的主力。原因很简单，如果你想让一些人相信你的产品，同时还要向市场做出推荐，你首先

想到的就应该是那些了解情况的支持者。但是这些支持者又怎么可能在他们还没有见到过、使用过产品的情况下熟悉你的品牌呢？他们自有独到的见解。一些公司会花很多钱，定期向某些特定人群散发关于公司或产品的信息，让他们始终都了解产品动态，从而在这些消费者心中保持自己独一无二的形象。

《MC》是一本很好的高科技市场营销方面的月刊，他们曾经评出年度最热门的媒介、最有影响力的人和最佳记者，这个入选名单上的人或机构都是科技公司想方设法接近、并想留下深刻印象的对象。科技企业都明白，这种想尽办法在一些有影响力的相关人员心中建立印象的方法，是建立品牌的有效途径。

影响相关人员的策略最初较多应用于科技行业，但是现在很多一般消费品的推广也开始采用这个手段。在资讯极度丰富的社会里，这个方法对消费者非常有效。轩尼诗（Hennessy）就曾雇佣了一些穿着漂亮得体的人坐在全国的酒吧里，指名要轩尼诗马提尼，制造了当时的热门话题。这群相关的消费者令轩尼诗的品牌形象变得很酷。

1998年韩国汽车制造商大宇汽车公司（Daewoo Motor Co.）招募了大约2 000名学生顾问，他们是一群年轻热情的大学生，受雇评价一种新的汽车型号。他们可以免费在学校里试车，如果想购买的话，还可以获得300至500美元的折扣，同时他们可以参与大宇公司的其他活动。

科技公司更偏爱用公关的手段建立品牌，原因是因为公关的效果要快一些，它可以影响意见领袖，同时广告花费又少。公关的优势还在于它可以借用媒体力量，以新闻的形式出现在公众面前，这样的信息传递方式要比付费广告更令人信赖，这有助于将有关品牌特性和定位的信息传达出去。甚至一些公关活动衡量自己成败的标准是“公关活动达到了广告的效果”。那些出现在报纸或电视上的内容，在消费者心中留下了深刻影响。和广告相比，在同样花费的情况下，公关活动的效用是广告的 10~20 倍。

纽约的 Technology Solutions 公司是 IBM 的公关活动代理公司，他们曾策划了 1996 年的深蓝（Deeper Blue）电脑和棋王卡帕洛夫（Gary Kasparov）的象棋比赛，这个公关活动给全世界的人留下深刻印象。

1997 年的再次比赛是一次各种媒体的精心组合。其过程涉及面很广：他们将市场营销的重点放在为深蓝建立个性上，基础来源于系统的设计者和 IBM 聘请的来自象棋界的顾问；他们还要为比赛创建一个媒介中心，用不同颜色的评论显示传媒的不同兴趣，同时还要不断修改新闻稿；他们和 IBM 的互联网部门建立紧密联系，使媒介报道、门票出售都可以在网上进行，同时关于比赛的新闻在网上也有滚动追踪报道。这个计划取得了成功，全世界有超过 30 亿的受众了解到了这场赛事。在 9 天的比赛过程中 IBM 的深蓝网站的点击率超过 7 400 万次，由于《今日美国》和《华

尔街日报》这些媒介的报道，IBM的股票在比赛期间大幅度上涨。

Fresh Express Farm 是一家生产成品沙拉的著名公司，它的公关代理是旧金山的一家公关公司 Fineman Associates。公关公司通过一系列卓有成效的公关活动和客户之间建立了牢固的关系。通过一些公关手段，Fineman公司 9个月内 在著名电视节目《托蒂秀》(Toddy Show) 中安排了 Fresh 的两次出现，330次相关情节的设计，这些正面的宣传使产品在那段时间内销量大增，年销售额从 1.89亿增加到 3亿美元。

科技行业另一个有效建立品牌的手段是出色的客户服务。他们的服务热线总是非常繁忙。如果你买了一台电脑，客户服务可以帮助客户更好地了解这台电脑。那些专门为家庭用户服务的市场营销人员的数据库和客户服务中心的数据库相连。科技公司知道你正在使用的是什么软件，还会根据你以往提出的服务要求，在适当的时候向你推荐一些新的版本。在这样一个生产商和用户的互动过程中，用户会对生产商产生深刻印象。这就是品牌所要达到的重要目的。

以联合航空公司 (United Airlines) 为例，你想查看一下你的飞行里程？没有问题，你想为下次的旅行预定一份素食餐，没有问题，你只需再上上网就可以了。联合航空在向客人提供出色周到服务的同时，又收集到了客人的资

料，为下一次的服务打下基础。这样做的结果是联合航空的品牌在客人心中加深了印象。

这只是第一步，在网上预定联合航空服务的客人，必须同时要回答一些关于以往飞行旅行的问题。这样航空公司就可以得到很多资料，以往这些资料要借助昂贵的消费者座谈会才可以收集到。现在乘客可以准确地告诉航空公司他们需要什么样的服务和什么样的产品。联合航空的网站最初的意义只是在于让旅客更方便地订到合适的座位，现在戏剧性地转变成一个能让航空公司直接接触到客人、有效改善自己服务的窗口。当旅客体验到了这个服务带给自己的好处之后，他们会更加热衷于再次接受服务，从而带动服务的整体提升。以往科技更多地应用在公司内部的沟通和资源共享，现在它已发展到一个非常精密的层面，可以让每一个人都有相同的机会。

现在航空公司的网上交易开始普遍出现，但是也有许多担心随之产生：人们担心网上交易会动摇品牌和顾客之间的关系。但是出乎意料的是，网上交易的结果非常好。1996年国泰航空公司（Cathay Pacific Airline）主持了几次网上的机票拍卖，航线是从美国到香港。这个活动非常成功，后来国泰航空又主办了“数码旅行”的推广活动。在活动之前，航空公司已经预先知道入选者最感兴趣的地方，推广活动的目的就是让这些消费者梦想成真。消费者和航空公司之间的关系建立在满足消费者愿望的基础上，

而非一种直接的销售模式。这样一来，国泰的品牌变得更加个性化，消费者和航空公司之间的关系更加牢固，国泰公司的品牌价值也就成倍地增加。

在以往大规模生产占主导的年代，在市场营销方案中，广告是建立品牌的一个中心方式。当时，电视网在媒体世界起主导作用，拥有大部分的媒体受众，其他类型的媒介都无法与之抗衡。收视率最高的节目可以达到 35% 以上，也就是说每三个家庭中，就有一家有可能收看到某个电视广告。依靠大笔的金钱和出色广告的手法，一个个品牌被建立起来。那时广告主经常考虑的问题是：“我们的广告需要达到多少的总视听率？”当然所有的人都希望达到最好的广告效果。

在传统的模式中，广告是进行新产品推广费用最高的一个环节，其中包括用直接邮寄或上门派发新产品等方式的费用。我记得在很多年前，我还是个年轻的母亲，当我下班回家时，会发现一小瓶惠氏奶粉挂在我家的门把手上，但现在这种方式不多见了。现在有许多更有效的方式派送样品：比如将产品夹在即将出售的杂志中，或者放在报纸的防雨封套中。美国在线公司为他们的光盘更是想出各种各样其他的方式，甚至放在早餐粟米片的包装盒里。如果是软件的话，我还可以直接通过网上下载他们的样品，随之而来的还有安装指引，非常方便。在我购买之前，我可以尽情地试一试，最终结果往往是我会购买。

另一个著名的成功个案就是英特尔的“品牌捆绑计划”。据报道，英特尔每年花费5亿美元推广“奔腾”处理器。这个产品是一个半导体元件，内置在电脑内部，是一个消费者原本不注意、不关心、不知道的部分。英特尔的品牌计划被命名为“内置英特尔”计划。表面看起来，这只是技术领域内的一个不知名产品的品牌战略，但事实上英特尔的策略非常聪明。以前尽管英特尔在世界范围内都有很高的知名度，但是它却很少做广告来塑造自己的品牌形象。消费者知道的关于英特尔的知识只有“它可以生产很好的芯片”。在人们心中，英特尔只是一个熟悉的名字，而非一个朋友。对于一个内容含量丰厚的品牌来说，做消费者的朋友是他们的最高期望。

英特尔的聪明表现在他们的“内置英特尔”(Intel Inside)计划。如果一个电脑生产商购买了英特尔的芯片，并且同意将英特尔的标志放在自己的广告上，那么英特尔就会承担相当一部分的广告费用。这实际上是一种变相的芯片降价。表面看起来芯片的价格没有变，这有助于英特尔在股票市场的稳定，事实上付给购买者的大笔广告费变相进行了降价。结果，很多电脑生产商乐于加入“内置英特尔”计划。自此英特尔的品牌名称被广泛认知，消费者开始接受它，认为它代表一个出色的产品，同时开始充满信赖地订购。

广告刺激了英特尔产品的消费者需求，当然英特尔从

中获益更多。而那些电脑生产商一旦加入了这个计划，就很难再脱离了。康柏曾经抱怨英特尔的商标冲淡了他们自己的品牌形象，而脱离了这个计划，但最终康柏还是又重返这个计划，因为这实在是一个划算的交易。

“内置英特尔”计划的冲击一直持续到今天。英特尔到每一家出版商和网络公司去谈判，用难以置信的折扣来吸引加入该计划的机构。出版商非常兴奋，因为这个计划可以令他们吸引更多的广告，以证明他们的广告价值。电脑生产商用更合理的价格购买到了最新的英特尔产品，同时英特尔的丰厚的广告支持减少了那些生产商的广告支出。而英特尔的目的只有一个：集中地推广“内置英特尔”计划。

通过广告途径建立品牌，如何将费用降至最低呢？合作建立品牌是一个有效的办法。如果你在建立品牌的时候运用这个方法，你的费用一定会降低。信用卡行业是一个新兴的行业，他们就会经常使用合作建立品牌的营销方法。任何一家金融或零售行业的公司，都有可能和维萨（Visa）或万事达（Master）卡建立合作关系来吸引顾客。当你用万事达卡购买通用（GM）汽车的产品时，你就可以得到一个积分，作为下次购买通用汽车的信用点数；使用第一银行（First Bank）的维萨卡，你就可以得到联合航空公司的飞行里程累积点数；而花旗银行（Citibank）的维萨卡可以帮你得到美国航空公司（American Airline）的里程累

积点数。

今天我们所做的每一件事情都和品牌有关。随着美国的经济快速向服务主导型转移，任何科技行业或科技消费者和服务有关的举动，都和建立品牌的活动有相关关系。对于In-N-Out公司来说，清楚高效的点餐系统是他们品牌的重要部分。In-N-Out是一个南加州的汉堡包连锁店，正在向北加州扩展业务。他们简洁、高效的订餐系统，已成为他们品牌的一部分。同时，业务运作高度机械化，所以汉堡包从出炉到售出不到一分钟。他们出售的每一个汉堡包都是按预定制作的。汉堡包非常新鲜，肉和面包是热的，而生菜和番茄是冷的。你经常会见到在In-N-Out，人们排队等候购买，而隔壁的麦当劳却空无一人。In-N-Out所依赖的是人们的口碑，那些满意的消费者将他们的体验告诉周围的朋友，然后就有很多人来购买。他们将In-N-Out的汉堡包当做是午餐、晚餐或者小点心。

现在，广告花费已经不再像以前那样重要了。事实上，很多有名的品牌的建立根本没有花广告费。例如亚马逊网上书店，它没有在任何传统媒介上花一分广告费。网景和雅虎也是一样，他们建立品牌的途径是靠消费者的口碑、在市场上制造热门话题、或是影响那些在行业内举足轻重的人物。这些公司将更多的钱花在建立加强网络的联系、以及完善网络的留言板上。或许更重要的因素是，他们更依赖的是那些使用过他们产品的那些消费者，这些消

费者正变成忠诚的、重复购买的一群人。

## 误区4：舍本逐末

曾经一度，在营销行业占主导地位的看法认为和消费者建立联系的纽带是产品自身，而非生产产品的公司。所以理所当然地，人们会认为在消费者心中宝洁不是一个重要的品牌，而宝洁的唐尼（Downy）洗涤剂和佳洁士（Crest）牙膏才是消费者心中重要的品牌。在几年前，通用汽车更是将这个看法发挥到了极至，他们在自己的广告中不再强调他们自己的5个主要汽车品牌，像雪佛莱、别克等都不是广告的重点了。相反，他们认为每个品牌的不同型号的产品才是重点。通用汽车把自己看做是一个只是拥有很多品牌的股权公司。

科技公司发现自己不能按照这种方式运作。产品的生存周期越来越短，开始一个产品可以流行9个月，现在居然开始向6个月的大关迈进。因此，如果只是为产品本身塑造品牌形象，庞大的花费起不到太大的效果，同时这个做法非常不经济。现在品牌建立的时间周期非常短，同时费用也相应减少。在这种情况下，生产商对于品牌的要求也提高了，他们希望品牌可以涵盖产品未来的发展趋势，或者具有向其他方向转移的潜力。就像远古时候，人们偶

然发现两块石头相撞可以出现火花一样，科技公司也偶尔发现了一条认识品牌的新方式。他们不再为某个可能会消失的产品塑造品牌，而是为整个公司塑造品牌。这样一来，品牌的寿命可以无限延长，同时公司未来延伸的产品都可以在这个品牌下尽情表演。

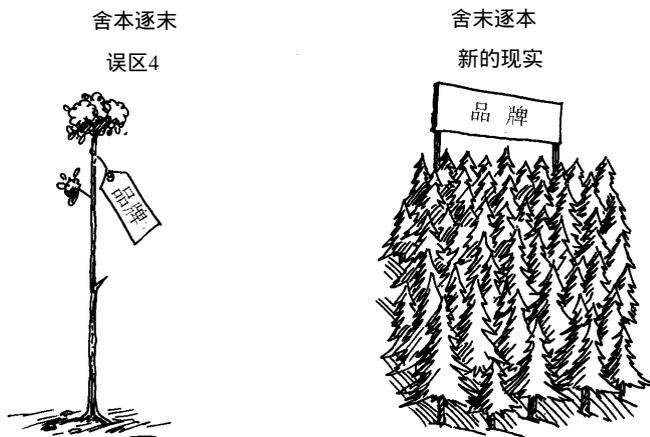


图 3-9

相关的高科技广告人也出现了，他们认为自己可以为科技产品背后的公司设计广告，并且这些科技产业广告的表现手法会和其他产品的广告一样出色。现在我们眼前的很多科技广告都体现着一种“伟大的想法”，例如“内置英特尔”、“思科动力”（Powered by Cisco）、苹果电脑的“不同‘凡’想”（Think Different）。而微软公司更是成功地将

自己在操作系统的品牌延伸到了整个应用软件领域，包括“Microsoft Word”、“Microsoft Works”、“Microsoft Explorer”以及成百上千的其他产品。他们甚至进入了媒体领域“MSNBC”（与通用电气公司合作经营的电视台——译者注），或者是网站“Sidewalk”、“Expedia”。无论微软涉及到哪个领域，你都可以感到，在那些产品或服务的背后，都深深地烙着一个有比尔·盖茨形象的大大的“M”。

与微软形成鲜明对比的是 Software Publishing 公司，这是一家几乎被遗忘的公司。他们的公司名称含有“软件”这个词，同时他们也的确希望通过利用这个标准的品牌形象来出售软件。最初这家公司依赖哈佛图表（Harvard Graphics）软件来作为自己的收入来源，但是这个软件给人的感觉技术是落后的。很快他们就败给了市场上的其他对手。当公司开始想要转换阵地到其他的软件领域时，他们再次失败了。因为哈佛图表软件已经成为公司一个不可磨灭的标记。在消费者心中，除了这套软件外，Software Publishing 公司什么也不是。残酷的市场没有留给这间公司转换的空间。我们为他们感到难过，但是这并非惟一的个案，在媒体上我们经常可以看到类似的报道：董事会换人；新的管理层准备重开公司；股票失手；公司廉价出售自己的智力资产；股票持有人开始转向追捧其他股票。

相反，英特尔为自己制造了一个出色的品牌平台，让自己的产品在混乱的科技行业中表现出众。例如整个的

X86家族，从286、386、直到486、586，几乎成了整整持续10年的成功品牌。然后他们又将自己的产品成功地转换到奔腾处理器系列。今后如果英特尔对这个品牌处理得当的话，它会比X86更长寿。

下面让我们来分享一下信托基金行业的故事。这个行业在过去的10年中得以大幅度的发展。其增长得益于退休公积金的增加和退休投资计划的推广。与此同时传统养老金计划开始衰落。二战之后出生的一代人已经开始考虑到他们退休之后的生活，因此很多人投资信托基金。

随后，信托基金派生出了众多新的分支。目前美国有成百个基金会，有超过9 000种基金。这些基金是用各种名义进行投资的，只要你能想得出的名义都会被用来进行投资。基金行业的变动很大，总是有新的基金出现。新的投资方向、新的资金管理经理也会随之产生。在这个行业中，你会深切地感受到行业的发展被来自各个方面的力量所牵制。然而在这样一个混乱的环境中，一些品牌被快速地建立起来。在这之中领先者是前卫基金（Vanguard）、Fidelity、Janus。

现在让我们来看看前卫基金的例子。这是一个为公司建立品牌的最佳例子，它一反为产品建立品牌的传统。当我们明知道一个单一产品的寿命只有几年或几个月时，我们怎么能将资金策略性地花费在有用之处呢？答案是：不要为这个单一产品塑造品牌形象，而是为整个公司建立品

牌形象，或是为整个产品平台、为这个产品所生存的产品系列塑造有效的品牌形象。前卫基金以它的期指交易和债券业务而闻名，但是它的品牌形象却远远超越了任何一项具体的业务。前卫基金将自己塑造成一个低廉花费、长线投资的最好选择。这个品牌形象被广为接受。它反映了前卫基金基础坚实、表现良好，但所需费用却很低，同时又表现出公司的决策阶层有清醒的头脑。这一切对于一个基金会而言都是非常重要的特点。前卫基金的品牌形象贯穿在它整个市场营销的过程，公司在和投资者的沟通过程中也充分体现了整体的品牌特色。品牌形象中没有大声的呼喊，没有华丽的语言，只是讲出了投资者关心的问题、投资的时间效益，以及长期以来前卫基金的良好表现。这个品牌形象在金融界被广泛地传诵，从公司的高层到一般的工作人员，大家都表现出对这个品牌的认可。前卫基金的品牌策略取得很大成功。它的信托基金额达到大约 4 000 亿美元。前卫基金在信托基金行业建立起一个重要的品牌。

维萨信用卡也在一直努力用统一品牌的办法建立一个统帅品牌。这样就可以区分开维萨旗下的新产品，同时也可以让维萨品牌延伸产品有一个高起点。维萨现在已经开始向市场推出维萨电子货币业务。而万事达卡的做法却不是这样，他们不停用新的名称命名新的业务，例如用 Mondex 命名电子货币、用 Maestro 来命名借记卡。消费者经常感觉到新的品牌出现了，但无法和万事达卡这个品牌

建立起任何联系。

从以上的事例我们可以知道，当我们想建立一个品牌时，重要的一点是要学会超越单一的产品本身，因为产品也许会很快发生改变。我们应该认真考虑什么才是品牌的深层核心，什么是品牌最基础的不会更改的元素。

## 误区5：品牌经理全能搞掂

的确，品牌经理可以决定品牌的承诺，决定品牌的特点和个性。除此之外，他们还可以决定什么是最合适的定价、最完美的分销方式，以及产品的投放量。品牌经理的职责还包括指引广告公司创作出最能打动目标消费者的广告。他们还需要负责起草和实施进入新的市场的计划。这些都是一个传统意义上，受过良好训练的品牌经理的职责。

但是现在我们发现，世界已经发生了巨大的变化。品牌的生存环境也变得无序且复杂。市场已经变得颠三倒四、枝节丛生。现在的问题是，在这样的一个复杂的环境里，我们该怎样将自己的产品推广出去？我们该如何面对新的现实？

市场上的全球化、合作和联盟这些因素令一个品牌经理的角色变得复杂，他需要面对的事情也就更多。一些有可

能对品牌产生影响的因素会远远超出品牌经理的控制范围。

如果我们研究一下美国的各个著名品牌的发展历史，我们会发现一些规律：他们通常是先将产品投放美国市场，然后再逐步建立和开发外国市场，最后再将自己的势力延伸到美国境外。在这样的市场开发规律下，一些特定的名词也就出现了，例如：非美国本土（non-US）、外国市场（foreign market）、外派（expat）、美国公司总部（home office）等。这些名词都反映了一种美国本位的思想。但是科技公司的情况却有不同，他们的产品从很早的时候就开始在全球市场快速投放。这个行业的特点就是有 45% ~ 55% 的业务是在美国以外的地方进行的。

我清楚地记得在 80 年代中期，我和 LSI Logic 的创始人威尔夫·克里根（Wilf Corrigan）的一次会面。当我提到国际市场（international market）时，他纠正我说，正确的提法是全球市场（global market）。这是我第一次听到有人将“全球”这个名词和商业联系起来，当我说出全球市场这个词时，有一点感觉怪怪的。时至今日，我们已经学会了从“全球化”的角度去考虑问题，这个词语代表了一种更宽广的思路。

在全球化的市场思路的指引下，一个品牌经理究竟该为自己的品牌做些什么呢？以前美国的品牌在开拓外国市场时闹过很多笑话，这些笑话至今还是一些电视脱口秀节目取笑的对象。其中最有名的笑话是关于福特汽车的： 70

年代末，福特汽车用一种名为“拼图”（Pinto）的汽车进军巴西市场，但是他们没有想到，在葡萄牙语中“拼图”的意思是“性无能”。为此福特汽车不得不重新调整了他们的市场策略；同样地原因使 Chevy Nova型号的汽车也遭到了失败，因为在西班牙语中，它的意思是“走不动”。派克笔在为自己的一款圆珠笔做广告时，承诺“它不会在你的口袋中渗漏而令你尴尬”，但是翻译成墨西哥语时，用错了一个单词，意思就变成了“它不会在你的口袋中渗漏而令你怀孕”；Frank Perdue的广告语是“它可以令一个顽固的男人变得像小鸡一样温顺”，但是当翻译成西班牙语时，却成了“它可以令一个性欲旺盛的男人让小鸡发情”。

随着市场开拓的范围越来越广阔，品牌经理们不可能得到更多的第一手资料，同时也不可能像在美国本土一样控制品牌各个方面的发展。那么在新的知识经济中，品牌经理该如何履行自己的职责呢？他们的目标消费者遍及世界各地，而市场信息却是模糊不清，所有和营销相关的事物都处在不停的变动之中。

因为科技界有很多类型的策略联盟存在，因此科技行业内的市场营销人员所要面临的问题更为复杂。这些策略联盟的形式多样，有的是技术开发合作，例如英特尔和惠普的芯片开发计划；有的是市场营销合作计划，例如 ZDNet 和 MSNBC；还有的是品牌合作计划，例如我们前

面提过的“内置英特尔”计划或“思科动力”计划。合作的结果是形成了一系列行业协会，例如由美国半导体生产商组成的半导体技术联盟；或是由 IBM、苹果和摩托罗拉组成的 Power PC；或是由一些重量级 IT 公司组成的 HOME PNA。这些联盟的成员，有的遵循非技术资源协定、有的遵循二手资源协定。有时候甚至会专门为实现某些协定而成立一些公司，保证协定中的成员公平合理地向新公司提供各种支持。

全球星（Globalstar）公司的例子就体现了这种方式。它是一家新的卫星电话通讯公司，由劳拉空间技术公司（Loral Space）和通讯公司（Communications）共同建立。其中劳拉空间技术公司拥有公司的 1/3 股权，负责向全球星提供卫星和卫星技术和劳拉空间技术公司一起合作的还有另外几个平等的策略伙伴，他们负责提供其他的外部空间设备。其他的诸如空间联系公司（Air Touch）、法国电信（France Telecom）等也是协议的合作者，负责为全球星提供全球通信服务；而全球星的第二大股东 Qualcomm 将提供电话和负责建造地面控制中心。通过这个运作模式，消费者将获得全面完整的服务。但是品牌经理面临的挑战也是空间的。他们必须解决一系列市场策略性问题，诸如，全球星的品牌系统该是什么样呢？因为和至少 4 个或者更多的合作者在一起，那些品牌有自身优点，但同时也有缺陷，而全球星是它们的组合最终形成的服务，那么

哪一个品牌应该最先和消费者建立起长期的关系呢？品牌是有价值的，也是需要花费金钱的，那么是谁来支付建立品牌的费用呢？谁又会成为全球星这个品牌的最终受益人者？

因为存在太多的利益相关者，所以在品牌塑造过程中，有很多因素是品牌经理不能控制的，再加上持续不断的、不确定性的事件出现在品牌策划过程中，最后品牌经理感觉自己在放牧一群不好打理的猫。但是猫不需要放牧，羊需要，所以从这个角度出发，我倾向于称呼品牌经理为“品牌牧羊人”。他们的职责是让羊群毫发无损，保证羊群的安全；并且他们还要清楚地知道什么时候该做什么样的事，有时需要将羊群带到一个新的水草丰美的牧场，有时则需要让羊群留在家里。品牌牧羊人的主要任务是确立什么才是品牌的核心。这是一个显而易见的道理：品牌的核心是品牌的灵魂，是持久不变的元素，而那些外表的风格或者包装方式是可以改变的。最后品牌牧羊人还要负责将品牌策略解释给每一个相关的人，尤其是那些投资者。

什么是品牌？当我和其他人，尤其是那些不做市场营销的人谈起这个话题时，我发现如果把品牌比喻成一个人，这个问题就容易回答了。一个人有自己的特征、个性、兴趣和爱好。他在成长的过程中要经历很多事情，他的生活会发生一些变化。和60年代相比，我们现在的的生活方式发生了很大变化，我们也许变得比以前聪明了一些，理性了

一些；但是我们的性格、我们最基本的价值观却一点没变。一个品牌也同样可以利用不同时期的广告活动改换一些外表，甚至可以改变产品，但是品牌内所包含的实际价值和个性却不能够改变。

品牌经理全能搞掂

误区5



品牌需要一位“牧羊人”

新的现实

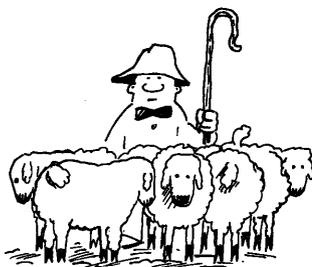


图 3-10

品牌和消费者之间的关系不应该只是限于熟悉的程度，它必须是消费者的朋友。为什么？道理很简单，如果品牌只是一个你可以辨认出的事物，那么它就像一个人，你知道他的名字，但是和你的生活没有太大关系。然而，如果一个品牌可以成为你的朋友，你可以容忍你的朋友各种不完美的表现。他们有时会激怒你，但是你依然会当他们是朋友；他们也许有时会令你失望，但是你会原谅他们。因为你们是朋友。

苹果电脑长期以来和消费者建立了良好的朋友式的关系，如果没有这些牢固的关系，他们当年的高层频繁变动一定会让苹果电脑面临毁灭性的打击。苹果电脑一贯出色的品牌形象，使公司在经历了人事频繁变动后仍有喘息的空间，然后再致力于开发一系列的新产品。1998年他们成功地在市场上掀起 iMac 轰动效应，给自己重新注入活力。这就是品牌的力量，这就是为什么品牌牧羊人的角色是那么重要。

## 误区6：品牌只是一个市场 营销概念

我们只要谈起品牌来，就不可避免地会用到一些词汇：消费者认知、消费者使用态度、广告和市场营销活动、竞争地位等等。所有的词语仿佛只是和市场营销有关，是一大堆的营销概念。那些关注品牌的人只是品牌经理或市场经理，或是公司的广告部门、广告公司等。而那些谈论建立或延伸品牌的人则一定是广告公司的创意人员、广告策略企划、研究人员、或者是产品包装标识的设计者。如果沿着这个逻辑思路，我们就可以理所应当认为品牌是一个市场营销概念。

但是我想要纠正上面的说法。我们可以从另一个角度

去看待品牌。现在越来越多的人认识到，品牌带有丰富的金融含义。可以这样理解：一个强大品牌的最基本价值体现在金融方面。

品牌只是一个市场营销概念

误区6



品牌还是一个财务概念

新的现实

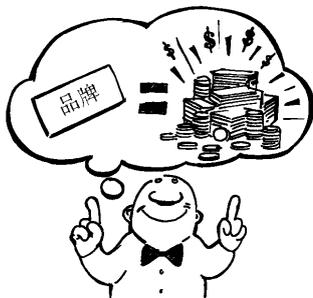


图 3-11

让我们来看一些事实：

1. 品牌价值（即，从一个公司和它的旗舰产品品牌的总体价值中，减去这个公司没有这些品牌时的价值，得出的结果就是品牌价值），现在越来越多地被看做是资产负债表上的一个单位。事实上，现在英国的财务制度允许将品牌价值列为资产的一个部分。就像英国财务会计准则委员会（NAA）的执行总裁在1990年11月的《管理会计》杂志（Management Accounting）上发表的文章所谈到的：“在财务报表上，应该将品牌当做一个单独的资产来看待，

而不应把它作为信誉的一部分。”

2. 经过财务专家的计算，万宝路（Marlboro）的品牌价值是菲利普-莫里斯公司（Philip Morris）总体价值的40%。万宝路品牌的价值大约为400亿美元。

3. 几年前当Grand Metropolitan PLC收购Pillsbury时，付出了多于账面价值6倍的价格。Grand Met购买的是整个一间公司，包括所有的硬件设备和公司赢利。但是在那次收购行动中，令Grand Met付出大笔金钱的主要原因应该是Pillsbury的几个著名的品牌，包括Pillsbury Doughboy、Green Giant和哈根达斯（Häagen-Dazé）。

现在请你考虑一个问题：如果把可口可乐分成两个部分，其中一个拥有可口可乐的全部硬件资产，包括所有的生产设备、所有的瓶子和汽车；而另一部分只有可口可乐的品牌名称和标志，以及可口可乐的产品配方，那么你觉得哪一部分更有价值呢？

让我们再来看一些最近的例子。亚马逊网上书店在成立的最初6个月的收入是2.04亿美元，他们大概亏损了3000万美元。但是亚马逊网上书店的市场价值却有50亿美元。亚马逊的市值有一部分来自网络的魅力，一部分来自投资者对亚马逊的乐观估计。同时亚马逊这个品牌在公司市值上也占有了重要的一个部分。3Com花了85亿美元收购了US Robotics，而US Robotics的赢利大约只有20亿美元。通过这个收购，3Com的确获得了更广阔的分销渠

道、更受消费者喜爱的产品和一个更强大的网络支持。但是在收购活动中最大笔的资金是为了 Palm Pilot这个品牌。这个品牌后来在经过一番争执之后成了现在的 Palm 电脑的品牌。

我所举的每一个例子：戴尔电脑、英特尔、微软、索尼、惠普、IBM，都已经为他们的股票持有者创造了大量财富，而这些公司的秘诀之一就是关注自己品牌的影响力。如果一个品牌超越了简单模糊的市场概念而成了一种财富，它理所当然地应受到关注。如果一个品牌可以令市场份额增加，那么这个公司的首席执行官当然会注意有关品牌的事务。

在我讲完了以上 6 个误区之后，我希望读者可以认识到品牌的力量，然后考虑一下，该如何将这些想法应用到实际工作中去。

China-Pub.com

下载

# 第4章

---

## 新经济时代 的品牌工作模式



## 品牌工作模式的再检讨

先让我们考虑几个问题：你是否感觉到在过去的 10 年中产品的研制开发周期越来越短？你是否注意到你所在的行业的产品分销方式发生了很大变化？在你们行业内部的合并现象是否也越来越多？是否出现了一些新形式的行业联盟？你所提供的产品或服务的价格和费用是否正在降低？你们公司是否安装了大量的电脑网络系统、相关数据库和虚拟网页？你的员工是否可以非常方便地接触到互联网？如果对于以上问题，你有两个答案选择“是”的话，那么你需要重新考虑你的品牌工作模式了。因为你所在的行业已经受到了科技发展的巨大冲击。

你也许会问，是否拥有虚拟网页或者产品研发周期缩短和我的品牌有什么关系？你也许会说，品牌是我们公司广告部门和广告公司之间的事情，它和我们公司的核心业务关系不大。如果你真的是这样想的话，那你就大错特错了。

我在前面所问的问题，每一个都和品牌紧密相连。对于这些问题的回答反映了你们公司的科技化程度。许多成功的科技公司在品牌建立过程中都曾经经历过一些困境。我认为造成这些困境的因素是建立现代品牌的障碍，这些因素有 3 个：永远紧迫的时间、持续变化的外部环境、分散的组织结构。下面我们将进一步讨论这 3 个障碍。

	是	否
1. 你是否感觉到在过去的 10年中产品的研制开发周期越来越短?		
2. 你所在的行业的产品分销方式发生了很大变化?		
3. 你们行业内部的合并现象是否也越来越多?		
4. 是否出现了一些新形式的行业联盟?		
5. 你所提供的产品或服务的价格和费用是否正在降低?		
6. 你们的公司是否安装了电脑内部网络系统和数据库?		
7. 你的公司是否或者正在准备设置网络主页?		
8. 你的员工是否可以非常方便地接触到互联网?		
成绩		

这些问题中任两题选择了“是”的话，  
你就需要重新考虑你的品牌工作模式。

图4-1 科技对品牌工作影响的列举

让我们回顾一下索尼的 PC 电脑的推广过程，我们只用了短短 9 个月的时间就将这个产品从计划推向了一个复杂多变的市场里。相比而言，吉列（Gillette's）公司推出感应剃须刀的过程要复杂得多：吉列公司用了一年多时间才完成新产品的市场调研和开发。而在此之前，他们已经花了一年的时间做消费者概念测试。后来，吉列公司又用了

6个多月的时间制定市场营销计划。当所有这一切都准备就绪后，他们又用了更长的时间，花费了 5 000万美元广告费，在消费者中掀起了凌厉的广告宣传攻势。经过长达两年的繁重工作，他们终于为自己的产品建立了品牌形象。

我们公司的高级企划比尔·格林（Bill Green）曾在宝洁公司工作过。那时他和他的同事经常会用 3年到5年的时间开发一个新产品，其过程如下：首先公司的执行部门需要做一些可行性研究，以评估新产品是否具有市场潜力；随后的一年中，新产品需要不停地发展、测试、改进；在产品的改进过程中，一些其他同类型有潜力的产品同样也要进行大量的消费者测试，以备万一情况下可做替换产品；当新产品最终可以确认生产投放市场了，市场营销部门才开始自己的工作，他们需要为产品命名、设计合适的包装、对产品进行价格测试、制定市场营销方案和广告推广方案，最后还要选择合适的广告公司。以上所提到的步骤都是按部就班、循序渐进。任何排在序列后面步骤的执行决不可能超越前面的步骤。这种模式的产品开发推广过程，不但花费了数以万计的金钱，同时也耗费了大量的时间。

这是典型的宝洁式的产品推广方式，它被广泛地沿用了很长时间，以至于你一时间难以评价这种做法是否有问题。但是同样是事实：在六七十年代，宝洁的竞争对手经常用迅雷不及掩耳之势来打击宝洁。这些竞争对手采取更

快速和更有攻击力的手段来推广自己的产品，他们甚至有时会拿宝洁的产品和市场测试研究报告，抢先为自己的产品推广做参考。

## 科技时代新的现实

新经济时代的市场营销有哪些是新的现实？过去的 10 多年中，我们通过为一些科技企业服务学到了很多相关的东西。我们通过一些参与过的项目深切地了解了一种新的工作方式。例如我们对索尼产品的推广，或者是帮助 RenoAir 航空公司成功转变业务形象。在这些项目的进行过程中，我们下意识地使用着一些新的工作方式。多年来，通过这些项目的实践，我们还发现了在建立品牌过程中的 3 个令人头疼的障碍：永远紧迫的时间、持续变化的外部环境、分散的组织结构。我们想方设法地找出跨越每个障碍的方法。

### 永远紧迫的时间

在前面的文章中，对于科技行业对时间的紧迫要求我们已经谈了很多。这是 21 世纪商业活动的一个简单事实。

除了适应这个事实外，我们别无选择。经常会有这样的事情发生：9个月前一个产品还只是某个设计概念，而9个月后它已经被推向市场。尤其在个人电脑行业，产品的更新换代非常快，消费者也总是会提出更多的要求。个人电脑的产品研发周期非常短，平均只有6个月。现在我们的客户越来越多地提到“网络时代速度”，这种速度意味着迅速快捷。如果不用最快速度建立品牌的话，我们很有可能将产品投放市场之前就被淘汰出局了。

品牌需要的成长环境	时 间	稳 定 性	控 制
新的现实	时间紧迫	变化不断	组织结构分散
扫除障碍的方法			
同步工作			
沟通顺畅			
分工协作技巧			
调整工作			
柔性进程			
实时决策			
适应不确定性			
流动交互的进程			
重视直觉			

图4-2 品牌工作中的阻碍以及解决之道

高科技行业发生的任何变革，都有可能成为其他行业开始变革的先驱，它影响着美国其他行业的未来发展方向。

在高科技行业，我们可以看到产品的开发推广周期被压缩，我们也可以看到新的技术不断加速市场的运转，这些都会随后在其他行业发生。现在如果有生产商推介新型越野自行车，那么他的竞争对手一定不会再像以前一样，用5年或10年的时间去调整自己的生产线。

在90年代初期，日本日产汽车公司（Nissan）的最新车型探路者（Pathfinder）曾掀起了一阵越野跑车的风潮。但是像切诺基吉普（Jeep Cherokee）、陆地探险者（Land Rover）这样大型的豪华越野汽车生产商却没有跟进产品加入这场角逐。1997年奔驰公司（Mercedes-Benz）和凌志公司（Lexus）也开始发展自己的越野跑车系列。到了1998年中，奔驰公司的SUV、本田公司（Honda）的CR-V和丰田公司（Toyota）的RAV-4成为美国越野车市场上的3个主要高占有率品牌。而直到那个时候，通用汽车公司（General Motors）还没有在自己各个品牌的汽车系列中开发出相应的竞争品牌。

应付紧迫的时间的关键不仅在于加速生产过程，同时这还包含着另外一个问题，就是我们该用多长时间来积累经济和智力资源，然后在适当的时候将这些资源用于开发新的产品。也许你会说，和20年前相比，现在我们的做事速度已经变得很快了，但是我们可以看到许多工业巨子，他们对市场的感知仅仅是来源于自己公司的中层管理人员。这种间接的信息传达方式必然影响到效率。

## 分散的组织结构变动迅速

让产品或者服务快速地进入市场，是营销活动成功的一个决定性因素。因此产品推广相关部门和相关人员也被迫面临越来越高的要求。其中最重要最基本的需求是对速度的要求。传统的按部就班的决策体系逐渐消失，取而代之的是一种更有机的过程：在同步的时间内同步推进、循环、再循环。

同步推进是一种典型的分散型团队合作方式，各个小组通常在不同的地点、不同的时区、甚至不同的国家。在前文中我对索尼公司的工作结构的描述就是一个很好的同步推进工作方式的例子。各个小组在整个产品开发推广过程中负担某一个部分，同时每一个小组的活动都会对其他小组产生密切关联。合作的过程中经常会有这样或那样的问题出现，例如，在限定的时间内产品设计部门是否可以让自己的设计适应市场上的某种特殊需求？随着设计的改变，产品会逐步显示出极具竞争力的方面，而这些进展是否会改变最初的产品推广方向？是否会存在一些没有预计到的问题有可能影响产品的生产？或者甚至有可能推迟产品的发布？在产品的开发过程中，这些问题是每个小组都必须面对和解决的。



图4-3 分散性组织结构——典型的科技公司架构

## 沟通和不断地修正——团队合作的关键

在团队合作中最重要的是：从工作开始的那一刻起，就要保证所有参与项目工作的小组都能够充分了解项目的整体进程和其他小组的进展。项目成功必不可少的因素就是：各个小组要不断地调整自己的进度，以配合整体进展。这就要求各个小组的成员明确所有的主要计划进展情况，以保证每一项决定都得以严格执行和贯彻。

在整体产品的推广中，广告公司的活动似乎成为了团队合作联系的枢纽。广告之所以可以将其他功能小组的工作联系在一起，也许是因为其他小组中每个人都有自己对于广告的看法，或者是因为广告涉及到了其他各个小组的工作。另一方面，作为广告公司的从业者，我们一早就意识到了团队合作的原则，并且在工作过程中一直下意识地遵循着某些原则。

如果我们的客户是一个分散型组织结构的公司，当我们公司去给他们做广告推广提案时，经常会发生这样的情形：我们会发现所有相关的人员都来参加会议，包括设计技术部门、市场营销部门、客户服务部门、销售部门、客户支持部门、人力资源部门、相关投资部门、一般管理层、还有市场沟通的专业人士。这个看似大杂烩一样的决策过

程，一方面是因为每一个成员对我们的广告推广方向很感兴趣，另外这个过程也是团队工作中协调步伐的关键步骤。表面看来，广告是整个会议的中心议题，但是我们经常会发现在会议过程中，各个小组在讨论中的互动常常会产生一些新的信息，这些信息已经超越了广告的范围，同时这些信息是以前从来没有讨论过的，对整个项目的进展大有裨益。

最近，我们参加了一家提供卫星定位全球服务的电信公司举办的大型会议。参加会议的人员包括这家公司的市场人员、沟通人员和运作人员。同时，为这家公司提供技术和资金支持的合作伙伴也列席了会议，除此之外还有 4 家不同的市场传播专业公司。会议的议题是为这家公司的全球服务做出品牌定位。在那次会议上我们知道了一个相当重要的信息：由于在哈萨克斯坦的卫星发射出了一点问题，致使这家公司将自己开通服务的日期推迟了几个月，这是我们大部分与会者不知道的事情。

在为另外一个电信客户服务的过程中，我们还遇到了更离奇的事情。经过一番紧张的准备，我们向客户提交了我们对他们的一个新产品的几个创意，这个产品按计划将在下一个季度推向市场。当我们和客户热烈地讨论每一个设计概念的优点时，这家公司的董事长刚刚看完我们的广告计划，就向我们提出了令我们目瞪口呆的问题：“你们为什么会对这个产品那么感兴趣，你们所有的精力和资金

计划都应该集中在另外的一个新产品上，它下个月就要推出。”当时在会议室中的其他人都对这个神秘的新产品没有一点了解。明显的是，由于大家在分散的组织状态下工作，又缺少沟通，结果为新产品的成功推广造成了巨大障碍。最终由于根本没有时间为那个新产品做出有效出色的推广方案，我们的客户还是推出了最初的那个有准备的产品。

以前我们经常会遇到类似的情况，尤其是当很多跨功能小组都来参加广告会议时，我们经常会接触到各种各样始料不及的问题，例如，在日本的生产被推迟了，或者是一项关于费用的最新决策结果有所变动，这些都大大改变了我们手中所掌握的信息。甚至有一次在惠普公司发生的事情更为出格：他们的新产品有了一个出乎意料的技术突破，使得该项产品的预期价值发生了根本性的改变。

随着分散型的组织结构的产生，随之而来的就有了工作分工上的分散。比如说，当你在欣赏体育节目的时候，在屏幕上经常有各种各样的信息出现。有时屏幕的下方写着比分，另外一侧是比赛的技术统计数据，而留给比赛的画面却少而又少，各种信息同时涌入观众的眼中。对于广告公司或市场部门的人来说，这是一个很好的启示。如果从业人员在实际工作中忽略了体育节目的这种信息输出方式将是一种损失。不同的人对于这种分工方式有不同的反应，对于那些生产商来说，这是排山倒海令人发疯般的信

息冲击。但是对于那些年轻的和电脑一起成长的消费者而言，这仅仅是日常生活中见怪不怪的事实而已。

同步的信息和分散的组织结构造就和影响着 we 接触信息、区分信息的能力。在市场推广的过程中，为了更好地理解产品和服务的真谛，我们必须适应从各个小组传递来的大量信息，这样才可以建立更好的品牌。但是由于组织结构的分散，品牌策略所面临的压力也越来越大——在制定策略的过程中很多事情都在同时发生，环境处在不停的变动状态中。在这样的混乱的情况下，最重要的事情是保证品牌策略自始至终清晰、有凝聚力。因为分工不同的各个小组对品牌的要求是多种多样的，所以在品牌策略中出现的每一句话都要准确无误，否则后果将不堪设想。

从某种意义上讲，如果要在现代商业社会取得成功，我们必须树立一种辩证的做事方式。一方面你要承认分散的组织结构对于建立规范的品牌是一个障碍。但是另一方面，你还得认清正是这种分散的组织结构让你知道，在品牌建立的过程中，清晰地了解品牌的含义是多么重要。你的工作就像是一个想要取胜的将军，明知不可能获得明确的指令，但是为了胜利还要执着地前进。科学技术已经改变了以往所有的命令和权威体系的游戏规则。你必须要适应这种环境、需要拥有巨大的热诚鼓励其他人克服困难，从而建立一个伟大的品牌。

和科技行业的客户的合作让我们习惯性地项目的概

念看得非常重要，甚至其重要性超过了广告创意本身。之所以会有这样的情况，是由科技行业的自身需要导致的。

由于预算紧张、时间紧迫，一位工作人员通常会身兼数职。项目的执行者不仅仅是简单的工作者，他们更是这个项目的信奉者。这时职位已经变得不重要，参与工作的人们凭借更多的是一腔热诚，而不是来自上级的命令。很多新的雇员忙得甚至忽略了公司的制度。他们在遇到问题的时候，往往就会自己去寻求帮助，而不是像以前一样，要循序渐进地打听该如何行事。

电子邮件、电子公告板和互联网的发展促成了一种虚拟社区的产生。在这个社区中，没有地理或公司的界限。寻找某一个领域的专家帮助也变得容易很多。我们不需要费很大的气力到处找人引见专家，现在只需要一个简单的电子邮件，你就有可能找到上百个相关的专家帮你解决问题。科技不但给了我们使用这种方法的机会，还把我们培养得越来越享受这一切。数据的传送变得不再神秘，成为一种平易近人的过程。所有的市场营销和广告的专业人员都应该适应这种新的工作环境。

## 团队工作所要面对的现实

科技行业的快速变动迫使市场营销和广告从业者用一

种更为直接的垂直方式来建立品牌。而在科技公司中人员变动迅速、他们的工作方式是一种短时间的团队合作。广告和市场人员必须适应这种特点。科技行业的产品研发周期缩短，我们的广告和市场策略必须围绕产品进行，这是同步工作的基础。表面看来这种方式似乎很随意。随着广告和市场策略的确定，品牌不再是一种做广告之后的结果。相反品牌更像一个拼字游戏，随着产品的进入市场，品牌的内容会变得更加完善和丰富。

和传统的大批量生产方式不同，科技公司产品开发的时间限制得非常紧张。那些从消费者那里收集来的信息同时影响着广告策略的制定和产品的设计。在我们为某项产品制定品牌策略和进行广告设计的同时，经常是生产商的工艺设计部门也正在设计这项产品。结果是市场营销计划经常会提前完成。而在产品设计结束后，大家需要坐在一起讨论最终的产品还需要哪些技术改进。但在这个程序进行的时候，一些公共信息传播环节经常被省略，公关部门、市场流通部门、广告部门的人都没有参与。

产品推入市场的时间和费用都在压缩，快速的运作模式迫使市场部门同样也要快速地进入情况。克莱斯勒公司在底特律的模型实验室里，机器持续运转，不停地吐出各种汽车零件的模型，包括仪表盘、传送装置等。这些模型都是用塑料模型制造的，制造周期也由几个月缩短到一个星期。使用快速模型法有效地将设计和生产周期限制在 6

个月以内。

技术转化为生产的周期也在缩短，这意味着市场信息会更快地对品牌策略产生影响。与此同时品牌策略的制定过程也就更加复杂。对于消费者来说，产品变得越来越个人化，他们可以敏感地体会到产品的任何变化，那些负责建立品牌的人也会有相同感受。科技的发展可以应用到任何领域，例如根据使用者的手部不同特点设计出不同把手的网球拍；或者在电脑上设计出不同的圣诞节装饰物等。快速的科技转化为生产力的过程和敏感挑剔的消费者都增加了品牌工作的难度。

## 压缩组织结构，协同作战

科技行业的运作方式可以让其他的市场和广告从业者学到很多新鲜知识。他们很少有精心组织的会议和根深蒂固的等级观念，他们也不鼓励对市场和品牌进行批判性的思考和讨论。有关自己品牌的一些最初的想法，大多数都是来自公司内部各个地方，因为他们采取的是协同作战的工作方式。与传统的品牌塑造方式相比，这种新方式增加了工作的不确定性。

为了更加快速有效地协同作战，在科技公司中甚至连工人的工作空间都发生了变化。很少有科技公司花费大把

的时间来享用传统公司所能提供的福利待遇。传统的庞大公司架构所包含的大办公室、幽长的显示着权利的走廊、停车场、餐厅都将不复存在，取而代之的是一个个工作小组和信息中心，这样的环境鼓励富有创造力的工作。在惠普公司首席执行官（CEO）没有巨大的办公室，在他的办公室中也看不到优美的景色。那里只是巨大的员工办公室的一部分。站在首席执行官的办公室里，你感觉不到是站在一个巨大的权利中心。你会觉得自己站在一个工厂的中心，周围的一切都在运动，都想在同一时刻停留。在这样的环境中，你感觉不到人们之间的分别，这是在硅谷中最常见的平等的氛围。在很多加利福尼亚的公司，首席执行官都没有自己的办公室，相反地他们就像公司的其他员工一样，在一个开放的环境中工作。

对于那些负责培训新进员工的人而言，他们最重要的工作就是教这些新人如何融入公司的文化之中。有趣的是，一些公司会经常重新摆放办公室的家具，避免员工觉得自己生活在一种墨守陈规之中。新一代的员工大大改变了传统的官僚体系。

如果没有新型的管理沟通体制，没有更先进、更高层次的互相交流，你就很难用新的方法来建立品牌。市场机会是伴随着科技发展一起到来的。尽管科技的含义经常被老一辈的人误解，但是对于年轻一代而言，科技就是他们日常生活中不可缺少的东西。

## 选拔不同类型的劳动力技术

如果很多小组在同时为某个项目工作，他们的各自分工不同，在项目中担任的角色也各不相同，但是他们的目的都是为了让产品更快地进入市场。对于这些小组来说，他们工作最重要的原则就是有效地协同作战。听起来这是很容易的事情。如果你认为只要安排定期的小组碰头会，或者是提供一些技术工具帮助小组成员共享信息资源，就可以达到目的，那么你就大错特错了。

对于协同工作而言，小组碰头会议和资源共享的确是很重要的环节，但是还需要有更重要因素——高效率的工作方式。这也是对团队领导者的领导技巧的需求。出人意料的是，一些出色的经理人或者出色的个人通常却不是领导协同作战的最好人选。因为这些人或许缺少某种激励整个团队为项目成功而努力的能力。在一个高效、协同作战的环境中，我们需要有什么样的个人能力呢？

出色的与人沟通的能力 这里我们所说的沟通能力不是指在大庭广众之下说话的风度，或者是有良好的写作或表达能力，我们所指的是在某种特定的环境中倾听他人的意见和看法、充分地理解他人的意图、明确地表达意见的能力。拥有良好的沟通能力在团队工作中非常重要，它要求团队领导者有综合和总结多方意见的能力，然后将大量

复杂的信息整合起来，传递到小组其他成员那里，以保证他们都可以跟上整体进度、明确各个阶段的目标、时间安排以及团队下一步的工作要求。如果你的团队领导没有一些类似于以下的问题：“你将这个变化告诉某某了吗？”；“需要提醒一下某某了，这样才能让他加快进度”；“新泽西的合作者是否确认了我们的新的时间表？”，那么你们的团队沟通一定是出了什么问题。

**灵活性** 团队工作的进度非常快，所有的策略和计划也在同时不断完善，在这样的环境中，许多决策都是在瞬时做出的。经常会有大量的资料和信息涌来，但是很有可能最有用、最重要的信息都是在最后出现，甚至根本不会出现。某一个环节的变动会牵扯到其他环节的进展，在团队工作中经常会发生临时改变原定计划的事情。在这样的环境中，固执缺乏灵活性的态度是不可行的。团队的成员必须明确项目的最终目的，项目是属于整个团队的，而不是某一个人的，哪怕是一点改动都应该是对项目有利，在这一点上谁都没有特权。在十分紧张的时间内改变信息和初衷，需要的是团队的分工合作，以及小组成员的各种技巧的整合和充满灵活性的态度。

**快速决策能力** 团队的成员每天要面对大量来自各方的信息，他们要从这些不完整的信息中找到解决问题的最佳方案。同时他们还要有能力预见到自己取得的任何进展是否有助于问题的解决、是否有助于整个项目的向前推

进。在时间紧迫的情况下，不可能反复验证、精心分析自己的结果。很有可能在你正在验证自己的结论时，有些情况已经发生了改变。确认一个人是否适合在协同作战的团队中工作，很重要的一点是要考察他是否有当机立断的能力。

适应持续不断的不确定性 在项目进展过程中，信息总是断断续续地传递过来。但是在非常关键的时刻，当你非常需要某些信息的时候，你会觉得它们实在太少了。所以在这些时候，我们就要注意在不同的人手中不同版本的各种信息。通常在即将做决定的那一刻，我们都无法最终获得重要的信息。团队的成员要学会适应这种不确定性，不要因为某一时刻经历了挫折而产生挫败感，反而我们应该学会从手头不完整的信息中寻找有用的资料。有些人在这样的充满未知数的工作中工作得如鱼得水，而另一些人会感到混乱之极和深深的挫败感。

在和很多客户的团队交谈之后，我们会发现他们有时会在某些问题上存在很大的分歧，比如他们会对团队的目标、市场位置、优先解决的问题、产品竞争以及其他一些富有争议性的问题产生认识上的分歧。我们意识到不确定性的存在是必然的。其中某些分歧是工作过程中不可避免的。但是温克勒公司（作者所拥有的广告公司）努力扮演一个最大限度减少不利影响的角色，我们帮助各个团队从各种纷繁的、相互矛盾的信息中筛选出有用

的东西，或者从各种观点中提炼出精要，最终找出一致和有用的东西。

劳拉公司（Loral's）是一间以提供卫星通信服务为主的电信公司。当我们开始和这家公司合作，为他们的“数码星”（Cyber Star）项目工作时，我们接触了公司的高级管理层。我们发现他们公司内部对于公司基本的发展目标存在着很大分歧。这一点也不出奇，因为卫星通信服务还是一个新兴的行业，他们刚刚开始商业化，公司的品牌形象还非常新，公司成员在很多问题上尚未达成共识。我们和劳拉公司的管理层和业务团队共同分析了现状，然后帮他们确认最新项目“数码星”应该提供什么样的基本服务，同时还确定了它的市场定位。

同样的情况也曾发生在向市场推介索尼笔记本电脑的个案中。我们很快明确了此次推广有双重的意义：首先是向市场介绍产品本身，其次是借此机会确立索尼在电脑市场的定位，将索尼塑造成未来集电脑、通信、视听娱乐为一体的高科技视听组合（VAIO）平台的领先者。所有的产品的开发和运作都应统一于高科技视听组合平台的需求，如PC电脑、打印机、数码相机的开发等都要考虑到未来的需要。但是每一样索尼产品的生产推广是由不同的团队来执行，他们有各自不同的预算和不同的经济目标。他们很少在一起工作，也很少共享信息。在这样的情况下，这些看似各自独立的产品怎样共同适应高科技视听组合平

台的需要呢？这是一个令我们匪夷所思的问题。

最终索尼的长远市场策略为消除各种不确定性起到关键性的作用。索尼在美国东岸和西岸的负责开发推广不同产品的团队和我们坐到一起，进行第一次的沟通和面谈。会议过程中，我们引导与会者将所有的信息讲出来，让大家共同解决问题。这样的方式使我们最后得出了索尼的品牌承诺：“只有索尼，才能让你和资讯、娱乐和沟通完美结合，去探索你无尽的激情”。在长达一天的会议结束后，我们对自己的工作有了充分的把握，因为我们已经深刻地理解了索尼的需要，我们也知道了在将来我们该如何去帮助他们。

后来我们还发展出一套相互理解的信息体系，在这套体系之中你可以看到：在一个大的、整体的品牌承诺下，独立单项的产品和品牌如何结合在一起表现。首先，我们努力使各个开发推广团队达成一个协定：将他们各自的广告预算结合在一起共同支持高科技视听组合平台的广告，而不是像以前那样，只是为自己的产品做广告推广。这种广告联合使高科技视听组合平台显示出一种具有索尼特色的能力：“因为有各种专业产品的支持，索尼的高科技视听组合平台可以提供卓越的视听效果，并且只有索尼能做得到这样的组合。”索尼非常乐意接受这个策略，最后的广告推广活动进行得非常快速和顺利，计划自始至终都没有变动。

在为电影《哥斯拉》进行推广的过程中，一直到电影准备发行了，宣传公司还没有得到关于哥斯拉形象的任何资料。宣传公司在没有见过这个庞然大物的情况下，要设计广告、宣传品来推广这部电影，难度之大可想而知。同样的道理，如果你和其他人从来没有见过某项产品，只是面对一个产品概念，要你制定相应的广告策略，你会体会到其中的挑战有多大。现在很多的工作都会在这种不明朗的状态下进行。



图 4-4

## 如何应付不明确的情况——超速生活的现实

现在工作中越来越多地出现一种情况：我们不知道会发生什么事情，但是我们必须得去面对和解决问题。最初的时候，我们以为这只是工作中偶尔出现的插曲，后来越来越多的类似情况发生，我们才开始意识到，这已经成为知识经济时代工作的规律。我们努力教育自己的员工如何去整合那些不完整的信息，如何从中提炼出有用的东西；我们还让他们意识到自己的工作也许从开始就无法达到完美，但是他们的工作最终会适应未来发展的需要。同时这些不确定的现实使我们更加关注品牌的概念，因为其他的细节问题也许会发生转化。我们公司的惯常做法是通过两个途径解决：原创想法讨论和大量信息流动。

### 原创想法讨论有助于及时调整思路

在项目进展的初期，团队成员必须习惯于和小组成员分享自己的一些尚未成型的想法。这种开放式的对话有助于鼓励产生新的观点，交流新的信息。这样一来，

整个项目在大家交流思想的过程中就可以持续不断地向最优化的方向调整，前进的过程也会越发顺利。在温克勒公司我们很注重召开原创想法讨论会，我们会邀请我们的客户一起参加，在会上我们的企划和设计小组会将自己一些初步的推广策略和设计概念演示出来，然后通过大家一起讨论得到进一步深化。这些想法以非常原始的状态展示在众人面前，有助于我们将自己的注意力放在有关设计概念的一些问题上，诸如和概念相关的事物、概念的吸引力以及概念的延伸等等。反而创作本身变得不是那么重要了。这种会议使我们很早就开始讨论怎样使用某项策略去打动我们的目标消费群，而不是考虑用什么样的颜色达到最好的视觉效果。用这种方式对我们的工作大有好处，参与会议的人员尤其是那些负责策划和设计的人员，可以从中学会很多东西，而且大家讨论方案的气氛平和，不会有像最终向客户交提案时那样激烈的情况发生。我们的客户喜欢这种早期的讨论，可以帮他们得到更好的解决问题的方法。客户会发现，如果将A概念中的某个元素和B概念的某个部分结合，就会得到更好的C概念。他们的客户也明白自己只是很早地参与了一个没有最后定形的创作过程，所以他们尊重这种会议，并且也习以为常加入我们的讨论。

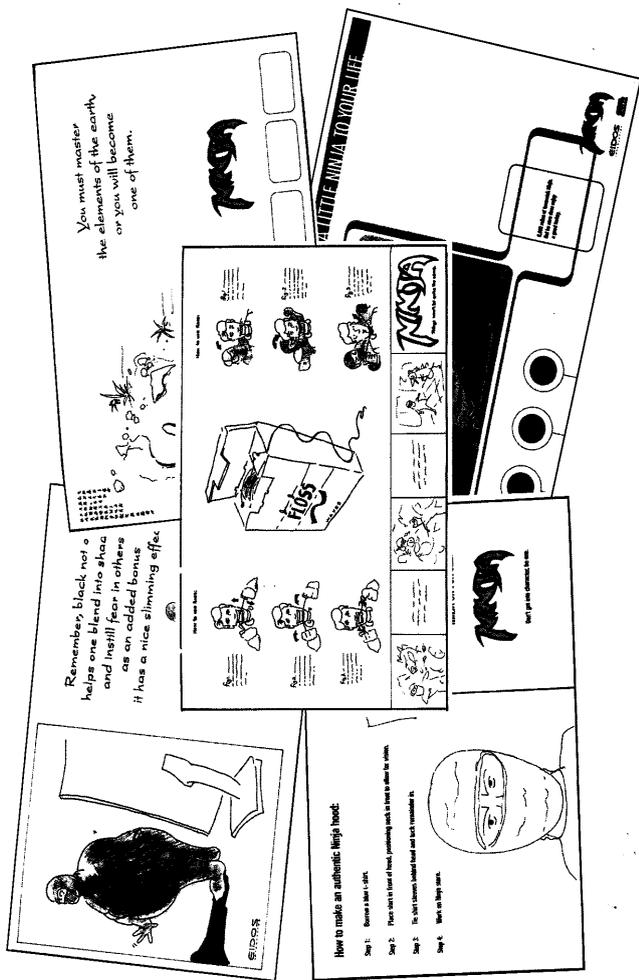


图4-5 原想法草稿

## 信息流通非常重要

在同步工作和高速运转的压力下，市场和产品的变动迅速，新的客户计划、新的时间表不断更换，随之而来的要求就向团队工作提出了严格的要求：要在团队内部时刻保持信息的流畅和时效。当然，科技可以帮助你达到这一要求。在温克勒公司，我们使用电子邮件和语音信箱；所有的资料都储存在资料库中以备随时查阅；每一台办公桌都有接入互联网的设施；我们还可以进入有密码保护的客户的网页查询资料，公司还备有可视电话会议设备。我们甚至自己开发了一套名为“团队工具”（TeamToolz）的互联网软件，通过这套软件，我们就可以和客户以及那些和客户品牌工作相关的合作公司建立起联系，达到协作、沟通和进行项目管理的目的。在第6章，我将进一步详细讲述这个软件。

借助科技的力量，以往那种平常的、旧式的、面对面地将相关人员集中在一起的工作方式，已经逐渐转变为通过信息的流动来分享的电子过程，大量的讨论和协定就这样在虚拟的空间中进行。电子邮件的确是一个传播信息的出色工具，但是对于合作者之间的互动和讨论来说，它就不是非常适合了。在我们公司有一个规定，在一个问题的讨论上不要有超过两封电子邮件，如果两封还是解决不了问题的话，就请尽快碰头商讨。

## 直觉决策和理智决策

科技行业的公司教会我们要相信直觉，只有直觉才能造就伟大的成功。风险投资（Venture Capitalists）公司是一间位于加州的投资公司，他们就是靠直觉造就了数以万亿美元的价值。无论申请者提交的商业计划是关于建立一个品牌的，还是关于一个新的行业的，风险投资公司都用一种不同的方式去看待这些商业计划。他们关注的问题是能否最快地达到最终目的，而商业计划无须写得厚厚的，因为他们认为关于未来的详细预测根本就是在浪费时间。申请人只需要证明整个商业计划的概念、市场环境和申请投资者的能力。风险投资公司将自己的赌注全部压在了自己的直觉上。

风险投资公司的领导者们没有足够的时间用符合逻辑的过程来进行市场调查，然后再做出决策。如果一个提议是很新的概念，那么哪里有那么多的时间去证明它的可靠性呢？很有可能当我们得出结论时，已经错失良机。相反，很多决策的依据就是建立在假设的基础上。大笔的资金就这样依靠直觉被投资出去，风险投资公司认为一场有希望的赌博，总比将来为失败后悔要好。

10年前，也许你的任何决策都离不开数字或者事实的证明。然而今天一些类似于“我的直觉是”、“我感觉”的

说法逐渐被接受。这是一种完全不同的运作方式，很多重大的决定就是这样形成的。甚至连英特尔的安迪·葛洛夫都承认，当年决定将公司的产品由内存芯片转为中央处理器都是一场赌博。当时英特尔将自己的未来押在了一个对于他们来说完全新的产品上，当安迪·葛洛夫通过接受访问宣布这个消息时，没有任何迹象显示他们会成功。现在英特尔的业绩证明他们成功了。

## 超越循规蹈矩的工作方式

通过电脑收集信息的方式造成了现在很多事情随意性的特点。为了更快地获得有用的资料，人们查找资料的方式不再按照书的页码顺序翻阅，而是通过快速地点击电脑，用关键词来寻找需要的信息，这样就出现了很多的选择和其他不可预知的结果。那些由电脑游戏陪伴着成长起来的一代人，已经非常适应这种方式，同时他们也代表着新一代雇员和消费者的特点。如果要改变他们的这些习惯是非常不现实的。市场营销和广告从业者该做的事情是顺应消费者的兴趣需要，发展新的市场营销方式。

对于大部分的消费品生产企业来讲，他们绝不愿意把一个尚未最后完善的产品流出工厂走向市场。但在科技行业却发展出了另一个模式。他们会将一些没有最终完善的

产品推向市场，然后在销售的过程中持续不断地修改更新产品。他们会通过收集顾客的反馈意见来决定下一个版本的产品该朝哪个方向发展。有时这就会演变成出现在市场上的总是未完善的产品，因为永远没有最后最好的版本。对于科技公司来说，这就意味着持续将一些未完善产品有规律地投放市场。而每一次一个新的版本出现，就表示企业根据消费者的需求做出了相应改进。那些喜欢新鲜事物的消费者需要产品总是有改进，哪怕只有一点改进都会让他们感到满意。生产商能做的事情就是抓紧时间改进产品，满足这些贪图新鲜的消费者。

在传统的观念看来，变动产品是商业活动的最大敌人。所以在传统的品牌战略中很少有去应付变动。但是在由变革驱动的科技行业，我们必须鼓励变革。它迫使我们面对混乱和紧张的市场环境做出反应。产品决策是在一种变动的网络状态下做出的。好比电脑网络的运作特征，每一台电脑都可以相互对话，他们不必考虑等级制度和权利中心的意志。

发展速度的加快将世界带入了多元化。不同类型的科学技术、变动的市场、全新的消费者、甚至是全新的行业结构纷纷产生。这就要求品牌塑造体系有相当的灵活性。很有可能今天的目标消费者，在半年之后就变得完全不同了。建立品牌的时候，一定要注意这种变动，并做出相应的准备。我们会非常容易掉入一个愚蠢的陷阱，认为在持

续变动的市场环境中，品牌可以有漏洞，只要有人去修正就可以了。事实上，品牌的每一次反复都需要小心地适应自己已生存的环境。在第 7 章，我们将对这一问题做详细论述。

## 品牌工程中的情感力量

在你激励公司产生变革的时候，你在组织的内部是否加入了情感的力量？你是否已经缩短了思想和行动之间的距离？你是否成功地将新员工和新资讯带来的混乱情形转化成了实现组织目标的激情？

在科技行业，科技公司已经为他们的品牌注入了很多狂热的力量。尽管他们的产品可能是一些单调的东西，但是他们试图“改变世界”的热情想法却显示出一种巨大的力量。这种力量建立在消费者和员工对公司的情感信仰基础上，这和传统的市场营销观点大不相同。为此苹果电脑公司创造了一个新的工作职位——“传道者”，这个职位现在在硅谷非常普遍。同时在消费者中，很多人愿意为探索技术的真谛而痴狂。在 1996 年的一项调查显示，大部分的美国人宁愿放弃生活中其他的东西，也不愿意没有自己的电脑。

也许这个结果看上去很疯狂。但是，现在是时候让这些负责塑造品牌的人正视消费者的这种狂热了。

China-Pub.com

# 第5章

---

## 新经济时代 广告公司的角色



现在很多行业的工作方式开始发生变化，而广告公司作为建立品牌的推动者，是时候需要重新检讨一下自己的工作方式了。就以我们公司（温克勒广告公司）的创作部门为例：十几年前，我们沿用的是典型的广告公司式的工作方式。依照先后顺序，让项目在每个部门之间传递。

依照这种工作方式，客户部门会依照客户的要求，再参考一些从市场研究得出的结论，做出广告创作策略。通常我们的一些企划人员称那些市场研究结果为“考古学结论”。因为市场研究通常都是重点分析消费者已有的行为。我们一般会召开消费者小组座谈会来挖掘消费者对产品的感受，但是一个不称职的座谈会主持人或者一些偶然的突发事件，都有可能破坏最终的研究结论。我们很少可以借助消费者小组座谈会的结果获得对问题的更加深入的看法。座谈会的结论也难以帮助我们正确地预测未来消费者的行为和想法。

按照我们传统的做法，当创作策略完成并且也得到了客户的确认之后，下面就轮到创作部门来完成策略的执行了。他们必须在某一个限定时间内完成创作。可是多数情况下，创作人员的手中都没有任何关于客户的第一手资料。他们也没有时间去消化领会广告策略的实质是什么，因此也不会提出任何疑问。在这样的工作程序下，广告公司生产出糟糕的广告一点也不奇怪。

经历了一番绞尽脑汁的设计之后，创作部门终于可以

提交自己的成套创作了。下面就轮到媒介部门经受考验了，他们要考虑如何将广告投放到各个媒体，如何符合目标消费者接触媒体的习惯，同时又如何不超出广告预算。所有准备工作就绪后，下面我们该向客户提交广告方案了。很有可能直到这时会发现某个环节出了问题，例如媒介计划中包括了60秒的电台广告和单页的杂志广告投放计划，而实际上创作部门的创作方案中只包括一个电视广告方案、一些跨页杂志广告和一些宣传单张。因此，直到最后一分钟大家还在沉陷于对方案的疯狂修改之中。每个参与项目的成员都不开心，阴沉着脸希望这种事情不再发生。终于，所有的人都坐在客户面前提交方案了。在这个时刻我们的同事显示出了广告公司特有的精诚合作的精神，每个人都在为支持方案而努力。而客户也不得不接受我们的方案，因为他们已经没有时间再修改了。

在我们努力的同时，客户也坐在一边不知道究竟该如何是好。他们的脑中正在进行激烈的思想斗争：“我们在3个月前已经向他们明确了要求，可现在他们竟做出了这样“小儿科”东西！我开始有些紧张了，我的老板正在追问我是否已经做好了推广产品的准备。不知道这个广告方案能否有效地促进销售。可是我们已经没有时间了，我们现在急需广告问世。也许他们很快还会提交一份附加的方案为我们的销售做准备。我们希望可以采用他们的方案，但是如果他们的方案出了问题该怎么办？”

对于我们这些广告公司来说，上述的情形是否非常熟悉？其实无论是广告公司还是客户，一旦遇到这样的问题都不是一个好现象。用这种过时的工作方式来进行产品推广，很难开发出色的广告策略。

以前当我们的世界没有发生太多变化时，这种工作方式盛行了几十年。那时的市场状况是：产品大量地被生产出来、消费者的生活模式可以被准确预见、消费者的消费权利被少数几个品牌所操纵，而一些有关新产品的信息也只是在一些常规媒体中发布（例如地方报纸、电台、杂志、美国3大电视网等）。回想起来，我觉得那时的生活要简单很多。现在很多资深广告人对我说过，“做广告这一行再也难以找到乐趣了。”我不同意他们的说法。从根本上说，不是广告行业缺少乐趣，而是因为广告公司的工作方式不再适应现在商业社会的发展。

## 修正广告公司的工作方式

现在让我们将旧的工作方式和现在温克勒的工作方式做一下对比。我们会发现现在的社会现实是：谁进入市场的速度快，谁就有可能取得胜利。“速度”提供了成功的机会，也刺激了那些敢于冒险的人。

现在温克勒公司创作策略的发展和完成是一个跨部门

运作的整体项目。客户部、创作部、媒介部和策划部门都从一开始就同时参与项目，他们在同一个项目中各自扮演着重要角色。在项目进行过程中，如果市场状况或客户需求发生了变化，这些策略小组或创作小组可以根据实际情况进行重组。因为在整个广告项目中，策略是非常重要的部分，所以我们先花一些时间来讨论以下广告策划的重要角色。

## 广告策划建构起品牌知识框架

在产品和服务推广过程中，整体市场营销策略是由客户自己来确定的。其中广告方案的策划是整体市场营销方案的重要组成部分，因为广告策划关系着整体策略是否能有效顺利地执行。在广告策略方案中反映的是消费者的声音，而不是广告商或者广告公司的想法。整个广告策略方案的设计和发展过程，就是一个探询消费者对产品或市场的深层态度和感受的过程。如果某个品牌选择到了一个聪明的广告策略，那么这个品牌就会从中得到难以想象的回报。在进行索尼项目时，我们的企划人员甚至曾到一些个人电脑或电子游戏机使用者的家中去，通过对这些消费者的直接访问获取他们关于索尼产品的看法。在为 RenoAir 航空公司服务时，我们的企划曾在机场大厅和旅客交谈，

然后搭乘 RenoAir的班机。通过直接面对消费者，他们可以真正了解消费者的需要，可以为客户做出成功的策略和广告创意。

企划人员是客户部门和创作部门的共同合作者。事实上在跨部门、跨专业的情况下工作，如果要想开发出出色的广告策略，企划人员的角色非常重要。企划人员需要提供对品牌和消费者的深入分析，帮助建立广告策略，同时他们还要和创作部门的人员保持紧密联系，以确保广告设计既不会偏离广告策略，又会对消费者具有很强的说服力。广告创作应以广告策略为依据，同时它还是集中了创作部门、媒介购买部门和客户服务部门要求的最终产品。所有部门的意见都会体现在最终的广告创意之中。

表5-1 市场研究和广告策划的不同

	市场研究	广告策划
工作特性	独立工作/被动的	连贯性/主动的
发展方向	工作结果的评价	工作发展的指引
评价标准	固定标准/评价技巧	实施后的结果
研究依据	事实和已确定的事	假设和可能性
底线	信息	含义
工作重点	已经做过的事情	可以做什么事

我们发现广告策划有助于广告推广工作进展迅速。通过策划我们会对自己所要进行的工作建立起一个完整的知识框架。下面我将通过一个案例来介绍一种相当新颖的广

告策划形式，这种方式非常适合被用来快速建立品牌。

## 个案：RenoAir航空公司——快速工作 方式的应用实例

RenoAir是我们的客户，他们的航线穿梭往返于西岸和西南航线，其竞争对手是联合航空公司和阿拉斯加航空公司。这几家公司在美国西海岸航线上竞争激烈。1997财政年度，RenoAir苦苦支撑，最终还是损失了2400万美元。而在1998年的前两个季度，他们又经历了收入下降。之所以会造成这种状况，原因如下：

1. 西海岸航线的残酷竞争——西海岸航线几乎是RenoAir全部生意所在。但是他们的竞争对手却比他们更出名，同时航班的时间安排更合理。
2. 在这个西海岸航线这个竞争激烈的市场里，机票价格普遍偏低。
3. 航班误点和维修问题导致RenoAir航班经常出现取消的情况。
4. 没有足够的接待人员接听电话，导致30%打入RenoAir的查询电话无法接通。
5. 和竞争对手相比，RenoAir广告的预算过少。
6. RenoAir航班上的服务质量差，工作人员士气低落。

面对这些现实问题，1998年初RenoAir启用一个全新的管理队伍来接管整体工作，其中团队的领导是一个富有经验的航空公司管理者乔·奥格曼（Joe O'Gorman）。几个月后，温克勒公司作为广告代理商也加入了这个团队。

我们公司的创作、客户、媒介和策划等部门组成了一个小组，专门进行RenoAir项目的运作。我们首先做的事情是明确目前航空旅客的消费理念，同时希望在西海岸这个短途航线市场中找到促进消费的真正动力。

经过事前一番努力调查，我们发现了一些在消费者中已经存在已久的有趣事实。但是在我们发现之前，很多航空公司都不曾深入了解这些事实。首先，对于大多数旅客而言，空中旅行是一场“不可逃避的麻烦”。大部分航空公司（除了阿拉斯加航空公司以外）在服务方面的表现都很差劲。旅客认为自己作为一个消费者，没有在航空服务上得到应有的尊重。尤其是和其他行业相比，航空公司的做法更加令人发指。除此之外，航空旅客还十分清楚，航空公司们在广告上的承诺和他们实际的做法出入很大。因此旅客很少关注航空公司在广告上说了些什么，因为他们认为那些是不可信的言辞。

在了解了以上情况后，我们的企划人员搭乘了RenoAir公司的飞机。并且在飞机上和旅客以及RenoAir公司的工作人员进行了深入交谈。我们之后得出一个结论：对于RenoAir公司而言，他们真正的产品是他们的员工。以前

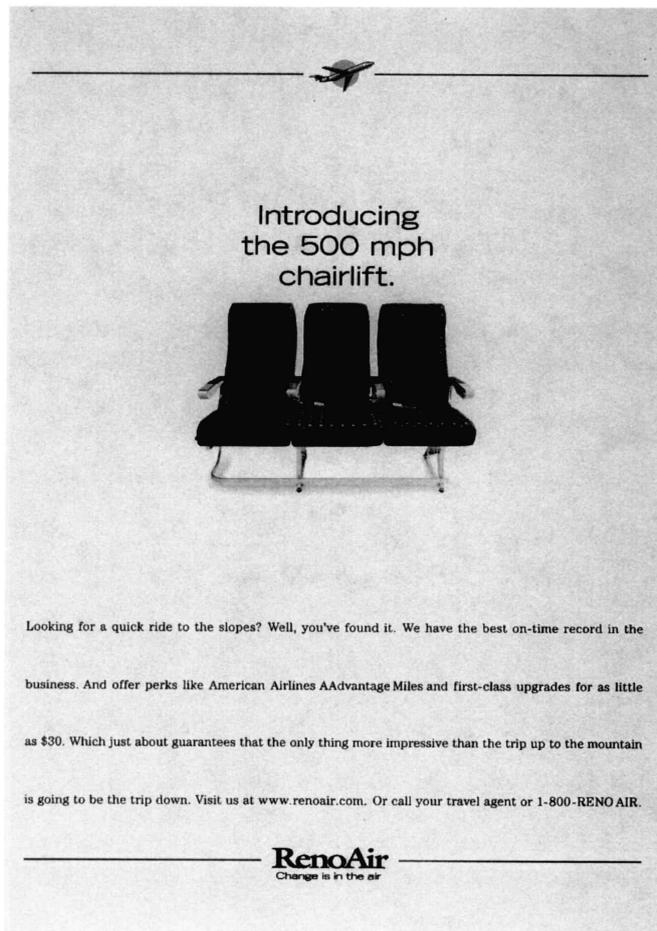
那些没有热情、不关心客人的服务人员在旅客心中留下了深刻印象。这是无论做多少广告都难以改变的现实。那么我们该用什么方法来解开这个在消费者心中存在已久的结呢？我们的决定是，RenoAir的广告重点不应去劝导人们搭乘他们的飞机，相反广告的诉求重点应是RenoAir的员工。

我们的道理非常简单：如果我们能够改变员工的态度，让他们感到公司是真正关心他们的话，RenoAir员工的热情就会高涨。更妙的是，如果这些信息在媒介上传播，消费者一定会注意到。这样就会传递出一个间接，但是可信的信息——“RenoAir正在致力于改善自己的服务质量、鼓舞员工的士气”。旅客在决定旅行的时候就会想尝试一下RenoAir公司的服务究竟改善到了什么程度。在这个世界上人们总是同情弱者，同时总是充满好奇心的。

于是我们的创作工作从品牌策略的层次开始了。后来在创作进行的过程中，我们越来越清楚地感到，如果要想让RenoAir实现“让乘客坐到我们的椅子上”的目的，需要从两个层面对广告进行创作。

第一层次是“品牌广告”，其作用是改变RenoAir的形象，让消费者感到他们是一家可以选择的公司。

第二层次是一些“策略性广告”，其作用是做各种具体的推广，例如宣传优惠措施、公告新开航线等等。这些广告需要在一些传统的媒体上发表。



Introducing  
the 500 mph  
chairlift.

Looking for a quick ride to the slopes? Well, you've found it. We have the best on-time record in the business. And offer perks like American Airlines AAdvantage Miles and first-class upgrades for as little as \$30. Which just about guarantees that the only thing more impressive than the trip up to the mountain is going to be the trip down. Visit us at [www.renoair.com](http://www.renoair.com). Or call your travel agent or 1-800-RENO AIR.

**RenoAir**  
Change is in the air

图5-1 a) RenoAir 推广活动



From Silicon Valley  
to Silicone Valley  
four times a day.

Whether you're into screenplays or software, you'll love our new non-stops between San Jose and Burbank. You'll get American Airlines AAdvantage Miles and \$30 first-class upgrades. Just have your people contact our people. Visit us at [www.renoair.com](http://www.renoair.com). Or call your travel agent or 1-800-RENO AIR.

**RenoAir**  
Change is in the air

图5-1 b) RenoAir 推广活动



图5-1 c) RenoAir 推广活动

再后来根据有关品牌策略的安排，我们被要求在两周之内提交 21 个广告概念，然后在 4 天之内完成其他工作！这些都是为了满足客户在他们的 14 个不同市场轮流使用的要求。后来这个计划又增加了 8 条电台广告，也要求我们在同一时间内完成。

为作好 RenoAir 的这次重要的调整战略，我们的策划、客户、媒介、创作部门再次被集中起来。大家都一致同意，实现目的的最好手段就是一方面立即用策略性广告积极地刺激 RenoAir 的生意，另一方面要创造一个正在执着努力的大品牌形象。我们的任务重大，不但需要将各种广告整合在一起，还要让我们的作品令人过目不忘，同时又让人知道这是一个航空公司的广告。最重要的一点是，我们希望在整体的推广过程中，留给公众一个印象：RenoAir 已经变成了一个和以前不一样的航空公司。

我们一致认为向公众传达 RenoAir 的变化的最好的表达手法应该是幽默诙谐的。机智的幽默可以解除消费者对 RenoAir 一直以来的负面印象，同时又可以向消费者传递 RenoAir 的一种从未有过的自信。

随着广告的投放，我们的各种策略很快得到了回报：和旧的广告相比，我们新创作风格的广告在两天之内就使 RenoAir 多了 12 500 个订票数，也就是说，两天之中他们多收入 45 万美元。

## 在4天之内创作21条广告的启示

如果要想在快速发展的工作环境中取得优异成绩，团队工作是基本的成功要素。我们跨部门的工作小组包括客户服务、策划、创作、媒介和最后的输出部门。这样做的结果除了可以让相关的工作进行得更快之外，还赋予广告公司一种难能可贵的应变能力：在为某个特定的客户进行工作的过程中，公司可以根据实际需要变动团队的成员；同时又不妨碍团队对整个项目的理解和把握。团队工作的另外一个重要之处在于，客户可以和团队中的任何一个成员进行对话。而在传统的广告公司运作过程中，客户只能和客户人员接触。于是在以往的模式中，客户人员在某种程度上扮演了广告公司“守门人”的角色。

根据以往的经验以及曾经的错误和混乱，我们发现四个因素对于团队工作是非常重要的。在进行 RenoAir 的项目过程中，我们就异常注重这四个因素的应用。他们是：

1. 持续不断地进行沟通。
2. 精心准备。
3. 保持组织内部工作的通畅和高效。
4. 运用科技手段。

## 持续不断地进行沟通

在保持团队的良好沟通方面，我们发现了很多行之有效的手段。首先是我们的开放性、资讯流通的工作环境：在一个没有屏障的大办公室里，我们让所有的信息自由流通；在和客户建立书面往来的过程中，电子邮件起到了十分重要的作用，同时它还可以将这些书面往来发给团队的其他成员，保证每一个成员都知道项目的进展状况。因为我们有充分的沟通，所以当团队成员有机会坐在一起进行交流时，大家可以很快了解到别人的谈话，顺利进入共同话题。

## 精心准备

在长期培养之下，RenoAir公司的工作人员也学会了只要有需要就马上发电子邮件向我们提出要求。这样我们自己的团队每个成员都会同时接到来自客户的请求。客户主任每天用电子邮件向团队成员发布当天的“重要事项清单”，以便传送到各地市场的促销广告上的价格和时间表可以跟随总部的变动而变动。因此在我们和客户每周的例会上，只有一些重大的事情被列出讨论。例如，RenoAir的生意如何？计划在各地市场是否进展顺利？有什么事情已经完成，有什么还没有做？而那些琐碎小事已经在日常

工作中得到解决。

## 保持组织内部工作的通畅和高效

在任何时候，只要条件允许，我们都会尽量保持工作进程高效快捷。每一个整体广告推广活动都有一个整体的纲领作为每一项活动的前提原则；同时又有许多单独的广告来支持整体广告推广，在这些广告中各自又有自己的促销方针作为整个推广活动的补充。在这种情况下，我们的原则是保证总体推广活动的纲领，单独的广告创意都不可偏离这一纲领。我们还采用了媒介循环表格统计法取代了传统的流程表。这种方式可以保证我们每天都可以知道自己的媒介投放情况。当在媒介价格发生变化时，我们还可以迅速调整媒介投放计划。同时为了方便媒体对广告的模式要求，我们在向报纸进行广告投放时，采用的是电子技术手段；在向电台投放时，采用的是数码技术。这样可以节约很多用于转换广告文本格式的时间。

## 运用科技手段

在前面我们已经讲过，我们使用电子邮件、可视会议系统和先进的团队工作软件进行工作。通过使用这些技术

工具，大家在为某个项目协同作战的过程中，可以尽情分享和储存同项目相关的各种信息。我们还发展了很多新颖的制作过程，用艺术化的技术让我们的工作速度更快，以适应最后一分钟都会发生的修改需要。

1. 通常我们会根据客户的需要向他们提供样片。现在我们和很多数码图片供货商建立了联系，他们拥有已经扫描好的高解析度的图片，这些图片已经经过四色转换，可以用来打印、调色和重新处理。我们的资料购买员通过互联网和这些数码图片商店联络，节约了大量时间和金钱。我们可以从他们的网页上直接下载不同尺寸大小的照片。

2. 大部分的图片商可以通过电子邮件传送他们的样片，这样既节约了时间，又节省了金钱。对于零售业而言，金钱和时间的因素都是至关重要的。

3. 如果客户在很紧急的情况下需要拍摄照片，我们根本没有时间向他们提供试拍的结果。在这种情况下，我们一般就将拍好的照片存成 JPEG 或 PDF 格式文件，然后把这些文件用电子邮件发送给客户，他们可以很方便地打开，就试拍的效果提出自己的看法。在公司其他的项目运作过程中，我们对于一些初期的工作，都是用上面的方法进行预览的。

4. 在试拍结束之后，如果客户方面有很多相关的人员需要看到我们的拍摄结果，我们会将我们推荐的片子放在互联网上，以便客户可以及时看到。在运用这项技术以前，

遇到这种情况时，我们至少要花 3 天时间来准备图片资料，然后再一一寄给不同地点的客户。

5. 一旦公司内部的打样完成，同时也得到了客户的认可，我们就可以将已经修改好的打样快速上传到我们的图片商的 FTP 地址，他们的网络服务器很快接收到我们的信息，然后根据我们的要求，在最短时间内输出。以往慢吞吞的工作方式一去不复返了。

6. 如果我们需要一些低解析度的图片进行修改工作，我们可以直接从图片商的 FTP 地址中寻找相应图片下载，然后将它们传给工作室修改打样。如果我们的客户需要事先看一看这些原始资料，我们就会通过电子邮件传给他们，而不需要花费时间和金钱去打印图片。尽管客户的电脑显示器的精确度会影响图片的效果，但是这不妨碍一些信任我们公司的客户做出最后确认。

7. 为了节约 3 至 4 个小时的胶卷冲印时间，我们会选择一些拥有数码影像设备的专业冲印店（例如柯达影印店），这些店可以将四色图像通过喷墨打印机打印出来，为我们节约 75% 的时间和节约一半的花费。我们可以在最快时间内看到我们的拍摄结果。

8. 如果我们需要向客户展示我们最后修改的四色印刷的打样效果，我们可以将图片存成 PDF 格式文件，用电子邮件传给客户。也许客户看到的图片的颜色不是百分之百的精确，但是对于了解图片的重要信息已经足够了。

9. 在零售业竞争激烈的情况下，每一个商人都将提供的服务作为取胜的要诀。一旦我们最后确认了将要采用的图片，我们的数码快速冲印店就会将图片存为高解析度的PDF文件，然后通过它们的服务网络传送到印刷厂那里。

10. 假如我们的图片太多，一家冲印点无法按时完成的话，我们可以通过高速的 T1 线路将这些文件传送到其他冲印店，然后再通过 T1 将成品传送回来。

所有的技术层面的工具，帮助我们快速地完成了后期工作，这样就有更多的时间留给广告创意的设计了。

## 我们的变革

10年来，温克勒广告公司经历了重组。重组的过程生动反映了在其他很多行业普遍发生的工作风格上的改变。在1988年初，我们决定将公司搬到旧金山，以便更接近这个充满创造力的社区环境。因为对于广告行业而言，创造力是最基本的工作资源。我们有计划地推进这个进程，并且做了大量的准备工作。我们很快非常幸运地在旧金山南市场（South of market）找到了属于我们的地方。在我们从花旗银行大厦分租的办公室，可以看到旧金山湾区（Bay）美丽的景色。对于我们这群从硅谷的钢筋水泥丛林中出来的人来说，新的办公地点简直太美了。因为硅谷的

物业是属于我们自己的，所以我们有足够的时间等待旧金山新办公室装修完毕。我们聘请了一个装修设计室，这个工作室拥有当时时髦的空间设计师。我们参阅了大量的空间设计草图，最后在符合预算的基础上确定了方案。

随后设计师找到承建商，我们的办公室装修工作就开始了。我们仔细地规划任何一个细小的改动，但还是出了一些看似微不足道的问题：定做的地毯没有在限定的时间内制作出来；随后承建商说预算超支，于是装修拖延了工期。后来我们只好重新制定了预算，多雇佣了一些人，但是随后我们的空间设计计划也做了修改。前后发生的这些事情致使工程进展缓慢。现在回想起来，当时整个装修过程像做了一场噩梦：地毯比家具来得还晚；电话公司的线路都已经装好了，电脑网络工程还没有进行，当电脑网络开始铺设时，所有的电话接口又全部被拆了出来。类似的事情不胜枚举。

## 1996年的飞跃

“倍数”（time）是一个很好的表现进步的量——现在我们的公司规模已经扩大了四倍。我们的发展速度很快，工作也很忙。我们要单独面对像索尼、惠普这样的大客户。Eidos公司（美国著名的公司，掌上电脑 Palm就属于这个公司——译者注）还让我们为他们的产品拍一系列电视广

告，我们根本就没有空闲的时间。然而随着业务的增多和租约期满，我们必须得搬出花旗银行的办公室。10年来，旧金山的写字楼市场已经非常紧张，可供我们选择的空间很小；另一方面，我们依然想要一个足够的空间可以让我们在开放的环境中办公，于是我们花了3个月的时间，逐一户地去找合适的写字楼。最后在1996年10月，我们终于找到一个25 000平方尺的地方，在那里可以360°地看到整个旧金山的景色，外加一个户外平台，这在旧金山都是罕见的。但是只有一个问题：当时这个新的地方尚未完工，而我们必须要在1997年3月之前搬出旧的办公室。我们只有短短的4个月时间。

我们选择的建筑设计室是位于伯克利（Berkeley）的Jong & Jong公司，他们以往的工作经历和对空间的专业理解打动了我们。另一方面他们的工作理念非常符合我们“经济快捷”的原则。Jong & Jong公司为我们做工整演示说明，他们会用不同的材料和织物制造一个富丽堂皇的视觉效果，而事实上的花费并不很多。我们公司的原则也是宁愿将钱花在支付别人的脑力劳动上面。Jong & Jong公司的负责人本·庄（Ben Jong）似乎很了解我们对流动、沟通和协作的需求，他向我们演示了他的概念。最后他成功了。

当本·庄知道我们的时间很紧张时，他介绍了“7人国际”公司（Team International 7）加入设计，这样一来我

们就有了两个设计室为我们协作工作。在一般的装修工程中通常是先确定好设计方案，然后再选择承建商。但是本·庄却坚持要立即选择承建商，再决定是否合作。承建商除了要有专业声誉、出色的工作质量和对工程时间良好的掌控能力之外，还必须要有的出色的协同工作的技巧。

最后我们决定将工程交给 Rocky Moss 公司承建。洛奇 (Rocky) 和他的工作小组很快地就和两家设计公司开始了协同工作。在工程的进展过程中，他们出色地掌握着资金预算和时间进度。甚至在施工过程中，承建商还向设计人员提出了很多设计方面的建议，而设计人员也会向施工者提出建议。当某一部分的设计结束后，就可以马上应用到施工过程中，整个过程进展得快速流畅。

在我们公司里也组成了一个多功能小组，成员包括一些品位高、非常了解我们公司文化、同时又非常有协作精神的人。在这个小组中我们的公司副总裁、创意总监、媒介总监在一起工作，而职位和等级都不再重要，最后的决定大家共同协商讨论。小组成员代表的是一群将来会真正使用这个办公室的人，他们做出的决定会让公司既美观又实用。面对严格的时间限制、资金预算和空间分配的要求，这个小组做出了一系列果断的决策。例如，我们是否应该为创作部的人员设置游戏室？我们是否应该让会议室的面积大一些，而让其他 3 个空间小一些？我们是否应该专门设计一个消费者座谈会会议室？随着所有事情的顺利进

展，我们终于得以在某个周末关闭了旧的写字楼，在随后而来的星期一顺利地新的办公室里开始工作。

## 两个发展阶段的对比

### 协同工作

当回想我们的两次搬迁时，我们会发现一些明显的不同。这些差别从某种程度上暗示了新的公司运作方式。显而易见，我们的第二次搬迁要更加成功。它显示了一种协作工作的优势：两个设计工作室一起工作，同时他们还要和承建商合作。我们的员工在和这三个工作团体的合作中，也学会了协同工作的精要。如果按照传统的按先后顺序工作的方式，应该先设计，然后竞标，其后再选择承建商。但是为了争取时间，后来的做法已经转变成多种工作同时进行。

### 概念和执行的整合

在第一次搬家时，每一个部分都有严格的工作分工，

小组之间彼此责任分明。而后来的一次，承建商和设计室手把手地一起工作，同时空间设计师、我们自己的工作人员也加入进来。大家一起做决定、一起设计规划出一个实用美观的工作环境。整个的工程装修就是一次出色的整合，充满了流畅性。最为重要的是，每个人在工作的过程中，依据的不是一张已完成的设计图，而仅仅是一个概念。从某种程度上讲，这种概念只是一个设计理念。难能可贵的是每个人都充分地理解了这个概念，最终让这种美好的设计概念成为事实。

## 沟通

整个小组频繁地碰面，大家及时地讨论、修正和决定各种问题。后来我们发现，经过 10 年的变更，当年工作方法已经发展成了现在的一种丰厚的与众不同的经验。这大多都是我们从那些发展神速的科技企业的客户身上学到的。我们不妨借用我们一位员工的话来总结我们搬家的结果，他说：“这里简直太棒了，我甚至都不想回家！”

## 把握不确定因素

在搬家的过程中，还有一些其他的特殊情况。在没

有一个明确的计划和设计图的情况下，要在 4 个月中做出决定并且付诸实施，这对于施工者和决策者而言，都很大的不确定性。对于那些成长在传统的、有明确规范的社会里的人来说，这是非常困难的，而我们却做到了。

## 授权

我们自己的员工是一群在新经济体系下工作的脑力劳动者，他们用一种投入的态度参与了这个工程。经过这件事，他们对公司产生了很强的归属感。整个工程的功劳并非来自管理层，而是来自那些小组成员。他们一方面觉得自己在充分发挥自己的创造力，另一方面又知道自己在做一件非常重要的工作。他们非常享受紧张的工作节奏，也愿意同时做很多事情。他们将自己的热情放在了这样一件充满探索性的事情之中，那种气氛就像他们经常玩的电脑游戏。经常的沟通让他们觉得自己是一个重要小组的重要一员。他们会经常接到各种信息，大幅图片经常送到他们面前以期定夺。而在以前传统的做法中，只有在他们需要的情况下，他们才有可能知道一些事情。最后尽管他们每个人都承认这是一件繁重复杂的工作，但是他们从搬家这件工作中得到了乐趣。

搬家只是许多故事中的一个。当设计、承建、广告三方四个小组在一起工作时，他们掌握了协同工作的原则，以及如何整合各自行为的秘诀。这是对整个经济发展的一个变相的体现。你会发现不只是科技行业在应用这种工作方式，很多其他行业的其他公司也在适应着发展速度带来的冲击。循序渐进、官僚体制式的工作方式将成为历史，它已经不能再适应竞争的需要了。

China-Pub.com

# 第6章

---

新经济时代

建立品牌的新工具



过去的几年里，通过对一些大集团公司的商业活动的观察，我发现很多人对技术存在着恐惧心理。同样在营销行业，也正是这种心理使一些市场营销人员和广告公司的专业人士不愿考虑修正自己的品牌策略。他们抗拒接受先进的信息技术，更愿意将自己的经历放在广告创作甚至是公司内部的人际关系方面。他们很少了解该怎样将科技手段应用到品牌之中，以增加品牌的内涵。

这种对技术的逃避心态是因为传统的工作手段沿用了太长时间，人们已经太习惯以往的运作方式了。尽管从 80 年代开始的商业领域的信息技术革命使商业往来中的大量文字工作实现了自动化，但是随着商业活动日益发展得广泛和复杂，想要留下每一笔生意中的数据和文字记录成了一件复杂而又困难的工作。记得在读大学时，我的一份暑期工是在西尔斯（Sears）百货公司的信用部门工作。当时我的责任就是不断地将一些粉红色的小纸条放入分类档案之中，其中每一张纸条代表一次已完成的付款交易。每天都会有十几个用低价雇来的学生将成堆的粉红色的纸条放进不同的档案袋中，这项单调的工作会花费他们整天的时间。在工作的过程中我们一定要保持头脑清醒，否则将会纸条放错而前功尽弃。惟一可以让我们换换脑筋的事情是那些偶尔打来的电话，每当电话铃响起的时候，就会有許多只手抢着去听电话——谁都希望打破那种沉闷的工作秩序。在电脑应用于实际工作之前，类似的票据记录工作

就是一种苦差使。

最早的软件程序的设计初衷是想将人手工作的过程电脑化，希望让电脑取代人的工作，最终将人类从枯燥复杂的工作中解放出来。在电脑刚刚应用到实际工作的时候，我曾读过一些质疑电脑是否能够真正提高生产力的文章，文章说那些使用电脑的公司要雇佣更多的员工用来输入庞大的数据和操作整个系统，致使整个系统的实际费用增加。因此很多人认为无论电脑节约了多少时间，实际上却带来了更多的花费。而现在看这已经是很遥远的事了。

随着系统的改进、数据库技术的发展以及网络技术的普及，信息技术开始进入到商业活动的很多领域。可以想象，如果生产商可以通过数据库和自己的销售和库存建立起联系，他们将获得更大的便利。同样，如果将产品投放情况和订货情况加入到这个数据库中，这将对商业活动有巨大的帮助。几年前，大部分的公司都开始将网络技术应用到自己的销售部门。到了 90 年代末期，信息技术更进一步被引进到各个商业机构的市场营销部门。

现在的人们不得不承认科学技术的应用对于提高整体工作素质有很大益处。但是我们又必须面对一个无奈的现实：科技文盲的存在。目前，很多专业的市场营销人士认为科学技术是技术人员才需要面对的问题，而在实际的营销服务方面，他们更多习惯性地依赖营销手段及策略上的改进。直到今天，大部分公司的市场部门依然大量依赖传

统的通讯工具工作，例如电话、传真、快递公司等。甚至在典型的科技公司英特尔和惠普都是这样，这让我感到费解。

在接触科技的道路上也到处都是障碍。很多广告公司不允许员工随便上互联网。甚至在一些技术传统浓厚的公司都会有这样的现象发生。员工有时会发现很难找到合适的技术手段帮助他们更好地完成工作。就像很多一流的广告公司一样，李岱艾广告公司（TBWA/Chiat/Day）也曾尝试着将自己的设计思想和网页设计结合起来。但是在工作过程中他们发现难度非常之大，最后管理层不得不承认自己的公司很难将网页设计得出色，最终决定放弃。而李奥贝纳（Leo Burnett）公司像其他竞争对手一样认识到，公司必须加强技术方面的知识——他们购买了一套 Giant Step 产品公司的数码工作室。而 Giant Step 产品公司为李奥贝纳做的第一个工作就是帮助李奥贝纳培训员工，以便让他们更好地了解这个新的工作媒体。

## 广告界患有技术恐惧症吗

为什么要在广告公司中进行技术普及？第一个原因来自广告公司内部的反映：在一个需要快速建立品牌的市场环境中，工作流程的设计也要和环境相配合。如果推广一

个产品只需要3个月就可以做好，为什么还要用6个月？另外经常会出现下面的情况，客户在产品上市前3个月才来找我们设计广告策略，他们希望我们能够在他们预定的时间内完成广告推广活动的所有准备工作。但是当他们向我们提出这个要求时，他们的产品还尚未成型，只是一个模糊的概念而已。对于我们来说，这样的情况经历多了，还有什么事情是不可以做到的呢？同时我们必须考虑用快捷的途径解决问题。

在广告公司普及技术的第二个原因来自外部。传播和市场营销领域的专家会思考这样的问题：在建立消费者和品牌之间的长期关系方面，科技知识的普及有什么重大作用呢？而消费者和品牌之间的关系又怎样才能对品牌自身产生积极的影响？在某些应用科技人员中存在着一个问题：过于专注于建立体系，而并没有以打动消费者为最终目的。他们以往的经验基础是建立在规范的、一丝不苟的集团公司文化之中的。这种经验非常不利于他们适应在流动的、紧张的、强调创造力的环境中工作。广告公司、某些公司的市场部或一些公关公司的工作节奏和风格已经彻底地转变为适应新经济时代特点的运作方式，为了发展和生存，很多公司别无选择，他们只能一方面欢迎科技的进入，另一方面又要成为科技行业的客户。

在我们召开过的市场营销人员座谈会上，与会者普遍表现出了一种对科技潜在的担忧。他们并不是患有技术恐

惧症，相反他们会经常在互联网上查找信息，在网上订购机票，或者给他们的家里人发送电子图片。他们的恐惧在于担心技术会影响他们的创造力和思维自由。电脑化的工作过程会给人机械化、缺少灵活性的感觉，这种感觉不适合发明创造的原则。这些营销人员的担忧似乎更多地受到了电脑诞生初期一系列不愉快事件的影响。那时电脑刚刚被引入实际应用，造成了很多麻烦。另外目前营销人员还处在缺少合适应用工具的境况中，很多电脑辅助软件尚未发展完善。但有一个事实不可忽视：很多营销人员都认为，未来要想在全球日渐复杂的环境中建立起一个成功品牌，在工作中引入新工具无疑是有巨大帮助的。对于他们来说，微软（Microsoft）的软件不仅仅是一个简单的存在物体，这些软件更体现了现代社会细致的分工。他们也需要像Excel那样的专业工具软件。

## 新的工作辅助工具

“需求是发明之母”这句话听起来像陈词滥调，但是我们又经常会听到类似的表述。正是这个简单的话语准确地解释了为什么温克勒作为一个广告公司却会开发出 Team Toolz这样的电脑软件。Team Toolz可以帮助广告客户完善地统筹自己和相关的各个广告公司之间的活动。它的诞生

是为了适应品牌建立者的需求，加强他们之间的沟通和协作；Team Toolz还可以有效地把有利于品牌建立的各种信息整合起来。事实证明，Team Toolz可以跟进有关品牌传播的各种相关活动，例如，广告、公关、相关活动、包装设计、营销活动等等，它甚至可以同步启动各项工作，以利于市场营销计划的快速执行。一点都不夸张地说：这样的一个工具可以建立强大的支持系统，帮助公司优化全球的营销思维。

开发Team Toolz开始于1996年2月。当时我们正在为惠普公司的一个新的打印耗材做促销活动。惠普公司以前是一家专营电脑硬件的公司，后来他们慢慢开始认识到自己的打印机耗材（例如可更换的硒鼓和打印纸）要更有商业潜力，会比打印机让他们赢利更多。耗材的边际收益较高，这个道理就像剃须刀市场一样，刀片和其他剃须品的销售高过剃须刀本身。每一个惠普打印机的内部都附带着惠普的可更换硒鼓，这就意味着惠普应该在硒鼓市场拥有百分之百的市场占有率。然而长期以来惠普并没有给予耗材市场相应的重视，以致其他竞争品牌已经开始将自己的耗材推销到了惠普打印机上，这些厂家都宣称自己的产品可以应用于惠普打印机。

当惠普意识到需要建立自己在耗材市场的品牌形象时已经慢了几拍。后来来自惠普的14个负责选择广告公司的人员在我们公司听取了关于惠普耗材广告的提案。会议结束后他们就转移到另外的地方去做最后决定。惠普筛

选广告公司的工作程序非常严格，任何一张反对票都有可能影响整个决议。所以后来当惠普打来电话说决定和我们合作时，我们的兴奋之情难以言述。我们成了最终获胜的广告公司之一。

对于惠普而言这是长期的品牌计划，需要很多新技术不停更新。尽管惠普是一家我们已经习惯的技术型的公司，但是对于这个项目来说，却需要很多其他的传统行业客户需要的广告技巧。在惠普，耗材部门的工作方式和工作文化完全不同于惠普的主流方式。惠普从公司其他部门抽调了人手，又从公司外部招募了大批人员，成立了耗材部。当这个部门成为惠普打印机的一个相关单位时，相继大概有15家其他公司被牵扯了进来。随后一个尖锐的问题产生了：惠普希望耗材的品牌计划可以在6个月之内完成并推出，但打印机耗材的市场却是非常复杂和混乱。在如此之短的时间内，如此之多的公司，该怎样协调在一起呢？

在本书的前文，你已经看到了我的一些关于新一代的工作方式的讨论。新的工作方式的特点是，快速地执行营销策略、分散性的组织结构、同步工作的要求、当机立断解决问题并付诸实施。

在惠普项目中我们面临的第一个挑战就是如何将两个看似矛盾的商业运作手段进行整合。一方面有15个不同的公司在为建立惠普的打印机耗材品牌的传播服务，他们各自负责不同的部分。另一方面，惠普又需要一个统一的方

式来管理这个分散性的组织。如果没有一个方法来协调所有不同的主张、概念和 15 个公司的行动的话，我们很快就会陷入一片混乱，然后以失败而告终。为了建立一个清晰的品牌，我们同时也需要建立一种沟通方法，让所有参与项目的公司在项目进展过程中都可以保持充分的沟通。

如果有很多公司加入本来就已经混乱的局面，而客户方面又有很多决策层，而你只是采用一种分散、非协作的途径进行工作的话，那只会影响客户的决定，以及加重自己的工作负担。对于我们当时的状况而言，整合周围工作伙伴的行为似乎是一种最好的解决方式。然而围绕在客户周围的各种各样特殊的市场营销组合似乎难以整合，这些组合包括了大范围的各种市场沟通方式，例如直邮、广告、公关、流通渠道营销、贸易展览、运动营销等。

这些营销天才有各自的进度、方针和预算，怎样才能将他们组织在一起工作呢？尤其是当他们依然心存怀疑，怀疑其他人的工作是在剽窃自己的成果。这些问题都成为了整个项目迈向成功的巨大障碍。

## 低科技含量的品牌整合阶段： 合作者会议

我们提议的第一件事情就是将所有相关的公司和惠普

集中在一起举行一次会议。这是惠普的第一次合作者会议。参加会议的人员包括来自各个广告公司，他们包括：盛世长城广告公司（Saatchi & Saatchi）、Foote Cone Belding公司，Evans 集团公司、CKS公司、J. Brown and Partners公司和温克勒公司，当然这只是一部分与会者名单。会议的议程包括介绍惠普在过去的一年中所做的全球研究结果，以及通报各个与会者所负责的工作的进度。一些公司已经在用自己的方式开始工作。当时产品包装设计几乎已经完成，而销售渠道的营销计划是在没有任何品牌策略辅助的情况下也制定出来了。那天参加会议的所有公司和惠普公司都清楚地意识到，的确有一群出色的员工在为这个项目工作着，但是他们做出的结果却各自为政完全不像来自同一个品牌的東西。

对于那些在广告公司工作的人来说，大家一直以来有一种共识：如果将很多广告公司放在一起工作，很难取得大的成效。因为这些广告公司彼此之间在生意和创意上的竞争非常激烈。所以要想他们在自己的同行面前讲述自己尚未成熟的想法，那简直是难上加难。另外我们还可以再想象一下美国公司竞争环境中的人际沟通问题。惠普的每一个项目经理、高级品牌经理和培训专家也都需要就自己所做的事情进行交流、分享和接受建议。为了加速这种人际交流，任何一个会议都需要一个特定的背景来帮助与会者理解其他人的发言。我记得当时大家开完会，吃完晚餐

之后还举行了聚会。聚会包括来自不同广告公司的人和惠普的市场部的员工，大家的座次被打乱然后重新组合，然后做一个猜音乐的游戏。每个小组都合作得非常好，后来这种合作的气氛一直延续到了第二天继续进行的会议上。

我们借用传真、电话、空中飞行等各种方式参与惠普的合作者会议。但是当工作开始加速进行的时候，你就会发现，当你越需要和其他人更多沟通的时候，那些因信息沟通不及时而产生的时间真空就越有可能造成工作的混乱。当一项决定在早晨做出时，它有可能在下午才会传达到另一些人那里；而还有一些人有可能一个星期之后才得到这个消息，而这时新的决定已经诞生了。依然会有人始终无法通过正常渠道获得消息，他们也许会在某个偶然的时机里才发现自己错过了重要的东西。这些情况导致了复杂组织系统中大量的重复劳动，有些人仅仅是因为一点点意外，等信息传到他们手中已经是过时的东西了。所幸，后来我们准确地找到了一种可以将所有人同时放在同一个时间层面上的工作方法，它可以保证所有的相关信息是最新的，所有的工作都可以在限定时间内完成，而所有的决策都会被执行。

## 品牌整合的高科技工具

温克勒公司为品牌整合工作开发了大量的软件，你也

许会从中发现适合你公司使用的东西。

## 客户个人办公室

最初我们十分热衷于“客户个人办公室”(The Client Private Office),但实际上我们只用它发过一个创作提要给惠普公司。“客户个人办公室”是我们为客户提供服务的网站名称,客户只需要用密码就可以进入这个网站。我们常规性地在这个网址上公布我们目前所有的工作进度,包括工作摘要、现在的研究成果、时间表、估价、设计的图片,以及最后的收尾工作等。我们的客户可以在一天的任何时间内到这个网页上查看我们的工作进展。如果客户出差在外,而日期又恰好是让我们交付提案的最后期限,那么客户可以在这个网址上看到我们的提案,他就不用因为出差而修改提案和决策的日期了。尽管这个网址性能很好,但是还不能达到我们为惠普服务的要求,所以我们决定开发一种新的技术手段。

## 虚拟的广告策划调查对象

我们之所以开发这样一个更先进的技术手段,起因于我们为另一个客户设计的全球品牌策略的成功。这个客户

就是艾森公司，它生产远程网络产品，可以令用户在世界任何地方都拨号上网。艾森的设备让互联网技术成为现实，所以我们也就理所应当用互联网来解决他们的品牌问题。想象一下，你拥有一个账号可以到达世界任何地方，这是多么美妙的事情。这是一个涉及全球的问题，但遗憾的是我们没有足够的时间和预算在全球推广这个技术。我们的解决办法是，使用“虚拟的广告策划调查对象”（Virtual Account Planning Panel）。我们用现有的技术创造性地解决现实问题。

广告策划是一个相当新的广告规则，它可以从消费者的角度来深入挖掘广告策略的内涵。在你解决一个品牌策略问题之前，你需要了解消费者和这个品牌的关系，以及消费者和竞争品牌之间的关系。以前广告公司和策划人员依靠消费者座谈会来解决这个问题。而现在也有越来越多的受过专门训练的专业人士借助各种客观技巧来完成相关的工作。结果他们经常要考虑下列问题：“这个产品或服务代表什么”，“人们对新的品牌定位和相关信息的反应会是什么”，“在这个地方的人们对品牌的态度是否和世界其他地方不同”，“对于其他的可以提供同样使用价值的产品，消费者有什么样的使用经验”。

“虚拟的广告策划调查对象”是我们开发的一个内部网络，它是帮助我们收集来自全球消费者意见的重要渠道。作为一个只有旧金山一个办公地点的小公司，我们和全球的联

络都是建立在虚拟空间里面。在这个方面我们表现出了极大的创造力。我们再次借用了科技的力量，在全球招募了 20 个兼职的策划人员收集各地消费者资料。我们为他们安装了我们的内部网络，提供密码给他们。通过这个网络，我们可以和他们保持密切联络，而不需要亲自去接触遍布全球的消费者。我们在虚拟的广告策划调查对象上贴出需要的资料，在 48 小时之内就可以得到回答。和其他手段相比，这个办法节约了大量时间。世界各地的策划人员在网络上还可以看到其他地方的人就相同问题做出的回应，这样也能提高他们自身的知识水平。我们的工作在最短时间内完成。当我们为某个客户创作出某个概念，它可以在很短时间内在全球被验证。借用了先进的科学技术，我们在全球的策划人员可以和我们一同突破策略上的难题，这让他们兴奋不已；而我们的客户也因我们的工作效率和成果而满意。

Adaptec 是一间设在硅谷，专门生产电脑输入和输出设备的公司，我们曾为他们设计了一条广告。广告中我们用一种汽车代表简单和快捷。而在德国的策划人员却通过“虚拟的广告策划调查对象”告诉我们，我们在广告中使用的汽车，在德国代表的是一种便宜、质量差的汽车。于是我们很快更换了设计概念。同样在为 LSI 设计的广告中，我们也遇到了同样的问题。为了让 LSI 的某个芯片快速进入市场，我们设计了一个超现实主义钟的概念，但我们很快修正了这个概念。因为法国人对于时间的想法和美国人有所

差别，我们最初的设计不符合法国人的文化背景。就这样，“虚拟的广告策划调查对象”使我们在将方案提交给客户之前减少犯错误的机会，还可以有充分时间做出修改。

## Team Toolz

在惠普个案中，我们决定将“客户个人办公室”和“虚拟的广告策划调查对象”结合起来，发展出一个更先进的工具。这个工具将是真正意义上的技术和广告的结合。那时我们的客户计划总监是尼娜·米罗西维克（Nina Milosevic），她是一个聪明而充满活力的人，她会讲多种语言的能力为我们的“全球策划人员计划”增加了国际感。尼娜的丈夫是我们公司的主要技术官员维加·拉里奇（Voja Lalich），是一个聪明的技术人员，尤其在网络应用方面颇有见地。维加花了很多时间终于从尼娜那里明白了关于广告和建立品牌的知识，而尼娜也了解如何措辞去激发丈夫开始着手考虑解决我们当时的问题。而那些在温克勒工作的人和客户将是这件事最大的受益者。

除此之外我们拥有一个具有远见的客户——惠普公司耗材部的品牌经理黛安娜·弥德顿（Daina Middleton）。这些人使我们有了最基本的动力，于是我们开始着手开发一个独一无二的解决软件。结果，Team Toolz诞生了，这是一个由市场营销人员开发出的为市场营销人员使用的工具。

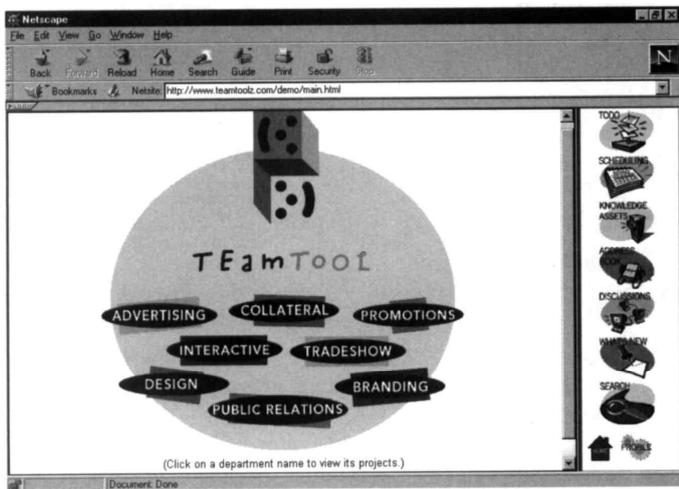


图6-1 标准的Team Toolz主页

Team Toolz成功的关键在于开发出了一个模拟系统，这个系统可以模拟出各个公司在合作者会议上的工作方式，可以快速解决问题。在软件开发初期，我们重点分析了整个市场营销的每一个过程。为此我们专门聘请了一个项目经理进行市场营销项目的需求研究。在惠普和其他公司的协助下，我们最后获得了足够的信息指导技术人员进行软件开发。随着项目的进展，我们公司的管理层一方面要保持和技术人员的沟通，另一方面还要保持和客户的沟通。后来我们聘请 Sage Solution 公司来为我们生产第一个版本的应用软件，这家公司在硅谷以系统设计和软件开发

为主要生意。后来我们又将 Team Toolz 延伸为一个独立的公司，以利于它的推广和应用。

在工作中我们经常从客户或其他广告公司听到一些令他们烦恼的事情，这些事情主要集中在 4 个方面：

1. 有效协调中的问题：很少有公司拥有一些工具或技术，可以有效地进行公司内部各个部门之间的沟通；发生在公司内部的沟通协调甚至要少于和公司外部的沟通协调。

2. 项目管理中的问题：尤其在一个快速的环境中，管理者很少有足够的时间再三检查工作进展。

3. 沟通过程中的挫折：总是有一部分人感觉被遗忘在某些重要信息之外，在员工不得不应付和重做时，大量的时间和金钱被浪费了。

4. 资料的贮存：当你在忙乱的时候，好像没有一个重要的材料是信手可得的，所有的东西都很难寻找。

这些日常可见的烦恼经常会导致拙劣的品牌整合、低质量的工作和过高的花费。有时整个广告工作甚至不得不重新来过，因为产品的标志或者是媒介计划全部都设计错了。

## 让营销人员轻装上阵的 Team Toolz

Team Toolz 的诞生使市场营销专业人员要面对的问题发生了转变：以前他们关注的焦点是如何对付那些让他们

烦恼的事情，而现在则转变为如何应用这个软件来解决上述的4个问题。我们为所有的和市场营销沟通相关的部门建立了一套项目管理系统软件，这是一个里程碑，使用者只需要轻轻一点一点击，就可以进行全面项目管理。

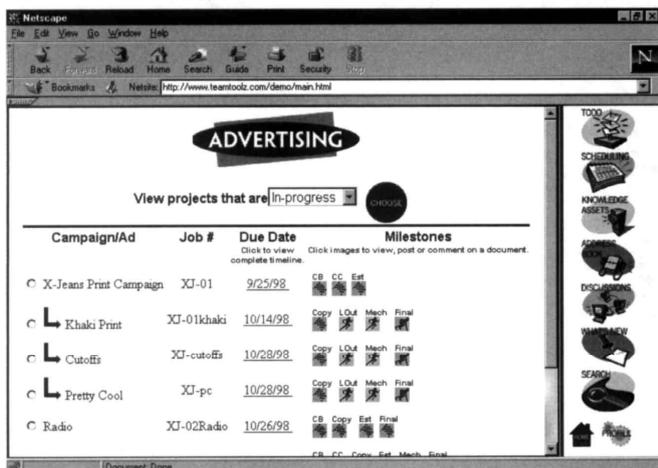


图6-2 项目管理网页

Team Toolz软件上强调了沟通功能，以便使每一个相关的人员都时刻和项目保持密切联系；我们还增加了电子邮件自动提示系统，如果某个使用者需要为整个项目做一些工作的话，电脑会自动提示他；在 Team Toolz还包括上传和储存数码文件的功能。这个功能对于品牌来说是非常重要的，因为日常工作中需要上传的文件很多，从竞争品牌

的信息到策略性文件到最后完成的广告设计应有尽有。而在Team Toolz上传文件就像在电子邮件上加附件一样简单。

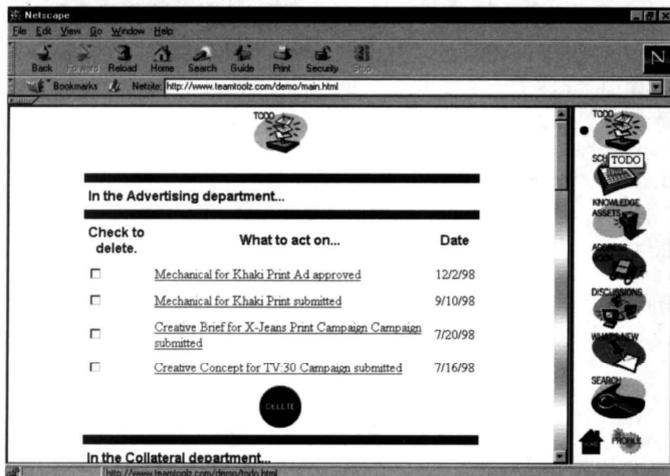


图6-3 个人骚扰列表界面

我们还在 Team Toolz 上设置了一块公共区域，在系统上的每个人都可以在这里看到已经完成的工作、标志、创作和商标等信息。这里还有一些各种各样的人们很容易丢失或误放的信息，而这些信息却是整个项目的人员必须知道的东西。在 Team Toolz 的“工具箱”文件夹中存放着品牌指引、商标、标志和其他创作工作指引，在这里还有一些已经经过使用测试确认的图片。通过这个渠道，我们可以保证大家是在同一套原则下工作，但是每个小组又被鼓

励发展自己的方向和原则。最后在 Team Toolz还有一个智力分享与冲击区，在这里保存着大部分竞争品牌的信息，形式包括报告、文章、演说，甚至还有销售人员提到的各种花边新闻。

因为这个系统拥有强大的资料库支持，所以所有关于品牌的资料都被储存在系统里，而每一个得到授权接触系统的人都可以看到这些资料。因为 Team Toolz是模拟营销人员工作方式设计的，所以它产生了很多所谓的部门，而每个相关的公司在 Team Toolz中都有自己的区域。这些公司可以在自己的区域里和客户以及其他同行交换自己的工作进展。客户方面的品牌经理或更高级的管理者，也可以通过 Team Toolz对所有的工作进展保持密切关注。当然，如果他们发现某些事情出了错，同样可以通过网络发出指令进行纠正。

Team Toolz还有其他的先进功能，举例来说，我们尝试在工作过程中赋予一些人性化的东西，于是我们创建了一个通讯录，这个通讯录包括参与项目的所有工作人员的标准通讯地址，除此之外每个地址还附有一张数码相片。你可以知道你给什么人发了信息，如果你会见了一个人但不记得他是谁了，你可以在网络上，通过检索姓名、公司和照片来找到答案。通过借用网络报纸的优势，我们还创建了电子公告版，使用者可以在上面发布讨论题目，或者为某个问题留下评论。

我们同样也考虑到了，在这个项目中工作的成员并非都是同时在各自的办公室里工作，甚至有些人和我们不在同一个时区。这的确是协同工作的一个障碍，但是我们用技术手段解决了这个问题。无论是惠普的客户还是其他为之服务的广告公司，大家都发现 Team Toolz可以让广告公司或者营销小组的内部或外部提高工作效率，从而达到支持现有进展、加强沟通的目的。

随着沟通的进一步加强、决策周期的缩短，项目中的混乱状况得以控制。相关的公司都体验到了快递费用的降低、传真和复印时间减少带来的好处。使用 Team Toolz使我们减少了很多拖拉的借口而更加务实。一些重复的工作越来越少，诸如“请将那份媒介计划再传一份给我”之类的话也越来越少了，客户无论想看什么资料，他都可以通过网络非常方便地得到。我们不再需要赶在下午五点三十分之前将文件交给联邦快递公司投递，我们其实更愿意多一个小时来检查一下我们的工作是否准确无误。现在很多创作评阅和确认工作都可以在网络上进行。出差的情况减少了，随之而来的是公司费用的降低。

惠普项目后来进行得越来越有整体感，大家都可以感觉到，各个公司在将自己的工作公布之前的确是考虑了其他公司的工作进程。以前被用来协调和减少各个公司之间疑问的时间，现在都被花在工作本身上。因此工作的质量开始慢慢地提高。

对于品牌经理来说，Team Toolz是进行品牌整合的出色工具。Team Toolz的设计目的之一就是让品牌经理在无论是处理本地事务还是全球事务的时候，都可以简单应对。Team Toolz可以让市场营销沟通变得流畅没有阻滞，品牌经理可以清楚地了解所有的市场营销活动的时间表和活动进展状况，他们借助这个软件自由安排工作、自动更新运作进程、随时发出时间警告。

然而对于品牌经理而言，Team Toolz的真正魅力更在于可以将文章、数据、图片和影像整理在一起。你是否想看一看修改后最后版本的广告？没有问题，只要用鼠标点击一下就可以了。无论品牌经理在什么地点，什么时间，只要他有一台可以上网的电脑，他就可以看到有关广告公司的所有资料。Team Toolz的程序还拥有完整的市场沟通能力。这就使得品牌经理可以有更多的时间去考虑更多的品牌本身发展的问题，而不仅仅是项目的进展如何。但是Team Toolz不是全能的，因为直到今天为止，当很多人为一个共同目标而协同工作时，依然有很多不确定因素存在，依然有很多问题是难以克服的。

1997年5月，Team Toolz 1.0开始在惠普公司运行。从那时起，Team Toolz经历了很多次升级和改进。现在的Team Toolz 2.1要比最初的版本更先进并且更容易使用。因为惠普是一家科技公司，所以对于他们来说，Team Toolz的优势更容易让他们接受。对于像数码星公司这样生

产通讯器材的客户而言，结果更加明显。1997年11月，7家公司被邀请为他们的产品做推广服务，推广被定在3个月后的国家广播事业联合会的展览会上执行。这几家公司都接受了关于Team Toolz的培训。借助Team Toolz的帮助，客户得到了一系列的保证：展览用的布景板将准时被设计和建造好；同时背景电视显示屏也准时生产出来；现场表演也设计完毕；宣传页印刷完毕；平面广告和电视广告的活动也准时开始。各个公司的相关活动都在持续传达着有相关性的信息和主题，风格都近似。

对于那些以脑力劳动为主的工作而言，Team Toolz是工作发展进程中的一次小小的革命。Team Toolz已经做出努力让自己更加接近广告公司和客户的实际工作方式。Team Toolz的发展引导我们走向一条克服品牌整合中出现的问题的道路。事实上它已经在这方面做出努力，它已经成功地减少了不同公司在合作过程中出现的问题。

直到现在都会出现这种情况：如果一个客户需要整合品牌策略并且想要付诸实施的话，他们一般都会去找同一家广告公司。但是由一家公司处理宽泛的品牌问题，经常会在整个过程中遇到这样那样的困难。很多为客户做类似服务的公司都面临相似的问题。所有的专业或地区性的广告公司都是一个分散的利益中心，他们的内部通常很少沟通，甚至比自己在对外服务上的沟通都少；和客户所在的公司内部一样，广告公司也有因为争夺资源、注意力和利

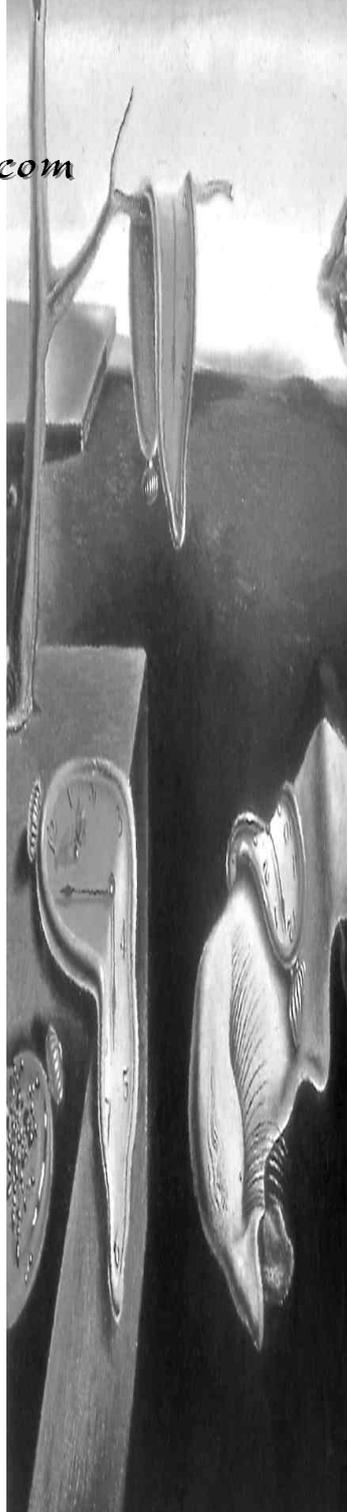
益而产生的内部的摩擦、竞争和政治斗争。在地区性的广告公司的能力参差不齐时，一些全球性的广告公司对全球性的客户有更广泛的兴趣，品牌整合工作有时在他们那里难以受到足够的重视。但是科技的发展创造了多种机会，让企业和消费者建立联系，所以整合品牌变得越来越重要，这种整合并不仅仅是为了拥有品牌效能，更是为了发挥品牌效能。

现在，因为有 Team Toolz 的存在，使得客户第一次有可能考虑聘请一些真正对品牌整合领域出色的公司来做相关的工作。尽管这些公司有可能不属于任何一个大的集团，但是他们可以和其他公司协同工作，而协同工作的方式是以前都不曾想到的。现在借助 Team Toolz，协作可以确立起公司之间和公司内部的各种关系。这是以前工作中难以达到的境界。分散型的组织结构不再是管理失控的代名词了，相反它成了创建动态的品牌策略、借助技术手段进行运作管理的动力。

China-Pub.com

# 第7章

## 品牌生态环境



长期以来，市场营销人员通过工作中的实践渐渐认识到，自己的品牌与其他品牌之间的关系，将会对自己的品牌产生很大的影响。在西尔斯商场，你不会找到拉夫·劳伦（Ralph Lauren）这个品牌的服装，因为它的品牌定位非常高档并不适合在大商场里零售。而那些在大型商场出售的高档化妆品品牌，例如雅诗兰黛（Estée Lauder）、兰蔻（Lacôme）等品牌的化妆品是绝对不会在普通药店上架出售，而美宝莲（Maybellin）绝不会在高档的商场中开设自己的专柜。但是你却会在麦当劳中发现有《侏罗纪公园》的杯子出售，因为这部票房创纪录的电影所产生的吸引力，完全可以和麦当劳这个快餐连锁店的吸引力相称。美国运通信用卡（American Express）的白金卡也用了许多优厚的条件来吸引用户。例如和许多高级星级酒店达成协议，如果客人使用运通白金卡结账，就可以享受房间升级、免费早餐、免费下午茶等优惠条件。意大利著名服装品牌贝纳通（Benetton）正在考虑设计一个二线品牌，将在西尔斯出售。而Martha Stewart Living这个著名的日常用品品牌在凯马特（Kmart）也有毛巾和床单出售，他们这样做的目的，就是为了适应零售商的需求，扩大自己品牌的吸引力。

但是在科技行业，没有一事情会如此简单，包括品牌之间的关系都会非常复杂。下面我就会告诉你，这些年来通过和科技行业的合作，我们在品牌关系方面学到了些

什么。我还会告诉你科技行业的品牌关系究竟是什么状态的。

在我的整个职业生涯中，每逢需要将一个新的品牌推出时，品牌所有者的观点和认同将是我们整个工作中最重要的参照系数。那些想要推出新的品牌的公司，一般都会按照传统的方式列出一个单子，要广告公司按照这个单子提出的要求来制作广告，或者设计商标和包装。但是这些要求都仅仅是品牌的表面元素，并未涉及深层内涵。很多公司都会单纯地认为这些广告、包装和商标已经是赋予品牌个性和内涵的最好表现方式了。在一些旧的观点看来：品牌的所有权属于那些拥有并且推出这个品牌的公司，同时品牌也可以将生产商个性化。宝马（BMW）是一家汽车工程公司，这个品牌代表的是出色的技术和卓尔不群的个性。消费者之所以这样认识这个品牌，是因为宝马一贯出色的性能和昂贵的价格。而 Ben & Jerry 冰淇淋充分反映出创建者的有趣和怪异，他们品牌的个性可以从他们冰淇淋的奇怪口味和商店有趣的装修中反映出来。

另外一个建立品牌个性的途径是充分考虑消费者调查的结果，在调查中消费者对品牌的反应是一个重要指标。欢乐（Cheer）洗涤剂的品牌形象集中在“所有温度都欢乐”上。因为他们在调查中发现，消费者对于用什么水温

洗什么衣物，以及什么颜色的衣物可以混在一起洗涤等问题心存困惑。而黎明（Dawn）洗洁精，将自己定位于可以解决手洗碗碟中最大的问题——去除在水中和碗上无处不在的油渍。在以上的个案中，品牌策略的最大特点是将产品的功能和消费者的需求紧密结合在一起，然后创造出能被消费者接受的策略。

有时，品牌形象还可以考虑根据竞争者的策略来制定。最近，我有机会和一家国际性的广告公司合作，为一家电信品牌做推广。他们为这个电信品牌制定的策略是紧紧围绕着竞争者的策略展开的，品牌定位和策略的措辞都和竞争者极富相关性。在这个案例中，无论是消费者还是生产商都不是品牌策略的主要考虑因素了。

有一些市场营销人员喜欢在品牌策略中强调品牌承诺，然后才谈到和品牌形象和个性相关的事情。当使用这个途径时，品牌被塑造成单一的可以被永远沿用的承诺。这个承诺统帅各种不同的广告推广活动，是不可更改的原则。它同时还可以被当做一个商业的策略。Chevy是一家墨西哥的餐饮连锁集团，当他们做第一次广告推广活动时，他们就使用了品牌承诺策略：宣称自己是新鲜的墨西哥食品。由旧金山的Goodby Silverstein and Partners公司为其设计的广告语是“新鲜的墨西哥”。这个广告的推广方式是前所未有的：电视广告的画面每天更新。他们在街上访问不同的人，然后再剪辑成片供第二天播放。我们在旧金山看

到每天不同的 Chevy 广告片，感到非常震惊。要知道那时还没有像现在一样发达的电脑数码编辑设备，他们居然可以做到每天变化。这个聪明的做法强调了产品和服务的新鲜以及带来的好处。尽管品牌的承诺来自于顾客对新鲜食品的要求，但是 Chevy 品牌的根本内容和品牌承诺的定义全却牢牢地掌握在品牌所有者的手中。同样地，西南航空公司曾率先创造了低价航线的概念，现在已经成为这个行业的通用手法。他们的品牌承诺包括“低价、可信赖的、充满乐趣的空中旅行”。同样，我们一眼就可以看出品牌的所有者是谁。品牌的承诺永远来自于所有者能够提供的服务。

时间久了，大部分的市场营销人员都会意识到，在认识品牌形象的时候，消费者会受他们自身态度和价值体系的影响。可口可乐最初的形象是一种饮料、一种棕色的糖水，但是后来逐渐转化成为一种美国生活方式的符号。之所以会有这样的认知，部分原因是因为可口可乐公司自己的市场和广告策略，另一部分原因是因为可口可乐首先通过美国军人的传播，然后是依靠一些足迹遍至世界各地的美国旅行者的影响，这些人不但为世界其他地区带去了可口可乐，还散播了美国的价值观和生活方式。 Arm & Hammer Baking 苏打，是一个德高望重的老品牌，最初它只是一种烹饪时的调料，后来消费者开始用它刷牙，或者将它搁在盒子中，放在冰箱里去除异味。这使得品牌后来

可以向地毯清洁剂、除臭剂等方向延伸。在上面的例子中，我们可以看出品牌变成了消费者和生产商之间的一个有趣的联系。

现在上述的事实发生了变化。那个由生产商拥有和控制品牌的年代结束了。我曾经翻阅我们公司 20年前的档案，我发现20年前的想法是多么地不适应现在飞速发展的市场环境，但是现在依然有些公司在沿用这套体系，这表明我们的思维方式过于直接和固定了。

## 各方联系紧密的现代社会

让我们研究一下，现在的科技公司是如何将自己的产品推向市场的。在这个行业，新产品通常是协作、合伙和不同技术结合的产物，所以品牌的特性也反映了这种合作的关系。就拿我们正在使用的电脑为例，它不是一个严格意义上的单独的产品，相反它更像是一个超级组合，这个产品的每一部分都来自不同行业的生产商：显像管制造企业生产显示器；储存器企业生产驱动器；半导体企业生产芯片；软件生产商生产操作系统和应用软件。一些分析家甚至更将软件行业分成不同的专业，例如：数据库、应用软件、操作软件、实用软件等，直到现在这种分类方法还在不停地细化。

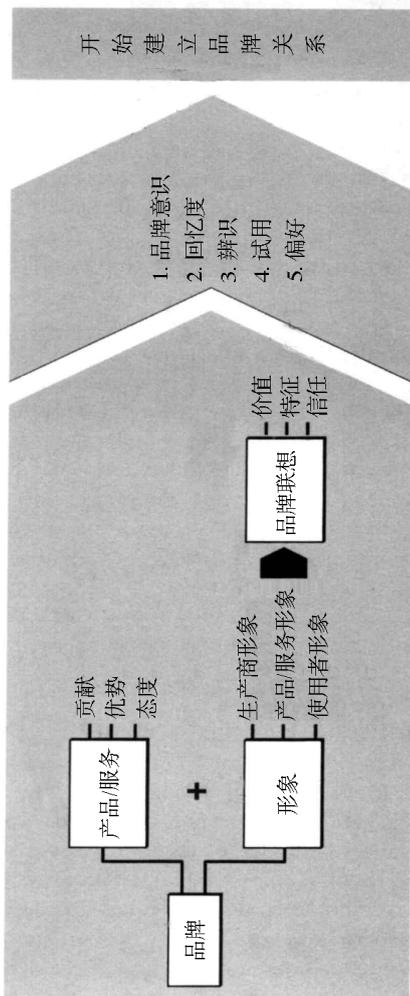


图7-1 以前的品牌系统

那些系统供应商必须彼此之间进行对话，才有可能获得更大发展机会。他们之间的合作方式是多种多样的，这就使问题复杂化了。难怪科技行业被称为“合作和祈祷”的行业。理解起来非常容易，在一个非常复杂的环境中，他们必须有策略联盟、财团和自我创造的标准实体，尽力让每一个部分都有可能在一起合作。现代社会的选择越来越多，早年亨利·福特曾说过：“你可以拥有一辆你喜欢颜色的车。”可现在人们可以同时拥有不同牌子的各种汽车；而以前只有一家电讯公司的局面也已经被打破，人们可以打电话给不同的电讯公司要求安装或修理自己的电话。

今天，那些在激烈的市场环境中进行残酷竞争的公司们，在竞争的同时还会相互签署发展协议、共享软件资源、透露产品发展前景，因为他们别无选择。这样的做法也会对品牌产生影响。可以想象，如果英特尔的芯片产生问题，那么惠普的品牌声誉也会受到影响；如果康柏电脑的运行速度奇慢，那么英特尔的声誉也会受到影响。对于英特尔来说这是一个双方面的问题。无论是芯片生产商还是电脑生产商，任何一方面的行为都会对双方产生影响，进而就会对整个品牌关系产生影响。

## 什么是品牌生态环境

简单而言，品牌生态环境就是指存在于某个产品或某

项服务之中所有相关的参与者或品牌之间的复杂关系。在本章开始所提到的例子中，品牌关系中涉及的品牌相对较少，同时也相对容易处理。然而事情并非就是这样简单，以典型的软件生产业为例，软件的应用必须是和微软视窗系统兼容的，并且还必须是可以在所有电脑上安装运行的，同时软件的设计必须可以适应奔腾处理器的运转。现在我们可以看到，在软件这个例子中，加上奔腾和英特尔的品牌影响，我们现在涉及到了 5 个品牌关系。可是我们还尚未包含分销和促销活动会涉及的品牌。每一个相关的品牌都会对其他品牌产生影响。这就是我为什么会认为，当我们面对品牌决策时，必须要从一个更宏观的高度来考虑问题。因此在制定品牌决策时必须首先要考虑一下我所说的“品牌生态环境”问题。

## 品牌生态环境：一个复杂的 有机组织

品牌生态环境在很多方面表现出自己的影响力，它同时还影响着品牌决策。在某个特定的品牌生态环境中，相关的品牌越来越多，制定品牌决策时只考虑消费者和竞争的因素已经远远不够了。科技行业的公司是最早要面对复杂的品牌环境的先锋，但是现在这种复杂环境渐渐渗透到

了非科技行业。我曾研究过卫安公司的问题，它是加州当地一家重要的健康维护基金会（Health Maintenance Organization）。这家公司的企业合作者非常之多。首先，一些雇员选择卫安公司作为自己健康保险的承保人，于是他们的家属是卫安公司的重要的附属决策组织，因为这些人都是卫安公司服务的消费者。其次是卫安公司的老板们，他们决定向哪一个公司提供以健康维护基金会的名义拨出公司主要的活动经费，因此他们是主要的利益相关者。最后是卫安公司的员工，他们负责执行各种决议，做出各项决策，决定什么是公司应该负担的，什么不是，以及什么时候拨出资金，他们是经常意义上的利益相关者。

在健康维护基金会的品牌生态环境的利益相关者组织结构图中，一些不明显但非常重要的因素是那些实际提供服务的组织和个人，例如那些可以借卫安公司名义提供医疗服务的独立的医生以及他们的诊所、护士和职员等，最后还有那些公立医院。当然我们还不能够忘记州立保险委员会，他们有决定卫安公司可以做什么，不能做什么的权利。一些像加州公共雇员退休组织（PERS）这样的大客户也会对卫安公司的品牌产生相当的影响。加州公共雇员退休组织还会影响卫安公司将来可以提供什么样的产品和服务，甚至可以决定和卫安公司相关的其他事物。因为加州公共雇员退休组织涉及人们日常生活的程度非常之深，几乎所有受薪的加州雇员都会加入加州公共雇员退休组织的

计划，因此加州公共雇员退休组织的影响力远远超过了他们所签定的合同本身。我们同样还不能忽视保险经纪人，他们代表的是销售和分销系统。

如果将利益相关者的分级和相联系的品牌一一列出，我们会非常容易地看到卫安公司品牌的生态环境越来越难以被描述，而品牌形象受管理和控制的程度也较轻。除去利益相关者的数目不谈，光是直接可以对卫安公司的品牌产生影响的其他品牌就有很多，这些品牌提供各种医疗服务。那些和卫安公司签有合同的诊所也会对卫安公司的品牌产生影响，他们负责向患者提供以卫安公司名义进行的治疗，但是卫安公司却很少可以控制到在那里接受治疗的患者的情况。一些医院已经建立了自己的品牌形象，同时他们又是健康保健计划的一部分，是卫安公司品牌生态环境的一部分，卫安公司主要影响他们的方式是通过拨款计划。当然，卫安公司现行的健康保健政策也会影响卫安公司的品牌形象。

在科技行业的情形和其他行业相差不多，产品和服务越来越多地以组合的方式提供给消费者。Dine-One-One和Waiters on Wheels两间公司组成的联合餐饮店可以向消费者提供快捷的家庭送餐服务，同时也可以让消费者有多一些的选择。在消费者心中，这项服务的品牌形象是两个品牌的结合。同样地，很多年来，在汽车行业的销售都是通过各自独立的销售商组成的网络进行，而在消费者中，这些销售商的口碑都不是很好，买车的经历就像让牙医在

牙上钻孔一样痛苦。 Saturn牌汽车非常理解销售商对汽车品牌的影响，他们选择建立自己全新的销售商网络来解决这个问题。同时他们还依赖自己的销售商网络，通过他们的优质服务，来建立 Saturn的品牌形象。

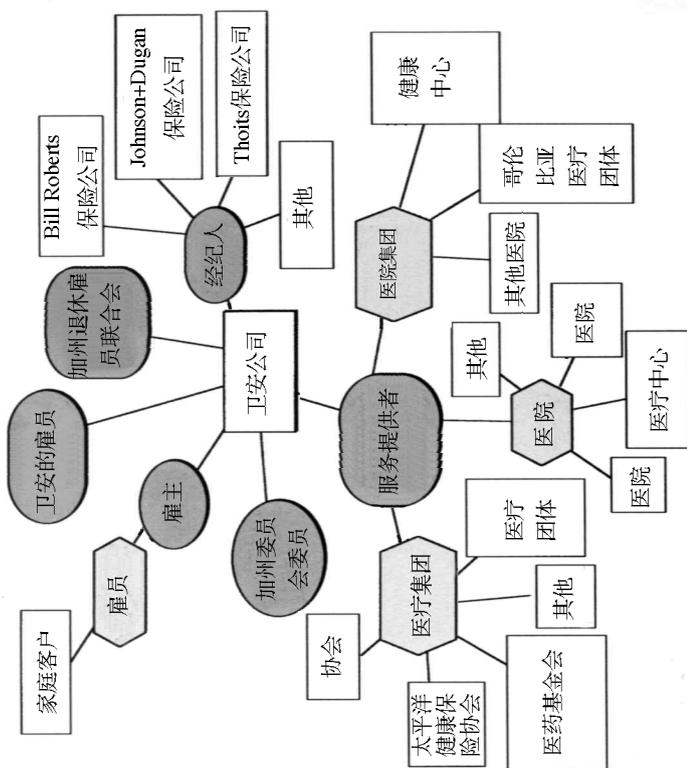


图7-2 卫安的品牌生态环境

## 品牌生态环境：一个充满活力 并不断变化的有机组织

除了日渐增加的复杂习惯之外，品牌生态环境在工作中还有另外一个动力——持续不断的变化。在科技行业有一个著名的例子是贺氏（Hayes）公司发生的故事。在个人电脑革命刚刚开始的时候，贺氏的调制解调器是电脑行业同类产品中惟一的选择。贺氏微型电脑公司成立于1978年，它生产的调制解调器适用于当时的组装电脑。当1981年IBM推出第一部个人电脑时，贺氏恰好可以提供调制解调器给日渐增长的电脑用户。但是贺氏并没有紧跟生产和分销的潮流，致使后来其他邮购和低价的调制解调器大量涌入市场。管理的混乱和残酷的市场竞争迫使公司在1994年破产了。然而贺氏的品牌依然有足够的吸引力让美国Robotics公司和钻石多媒体公司在1996年将其买下来。但是两年之后，它还是难逃破产的厄运。最后，贺氏以将自己的一半资产出售给一个亚洲财团而告终。贺氏这个品牌将只是存在于人们的记忆中了，成了20世纪后期技术革命的一个注脚。当然，它还给人们上了一堂严肃的品牌课程。

贺氏这个品牌在一个变化莫测的生存环境中占领市场15年，伴随着第一台个人电脑共同成长。然而由于没有看

清市场的发展趋势，贺氏忽视了科技行业对调制解调器的要求，没有向运转更快速、内置的方向发展。于是在它的生存市场环境中，它不再是一个参与者或领导者。因为在科技行业中，创新是最重要的条件。

我们还有一个成功的例子——创新工作室（Creative Labs）。这是一家总部在新加坡的公司的美国附属机构，最初他们只是提供一些技术服务，以及仿制苹果电脑和PC机出售给亚洲市场。后来由于个人电脑市场的激烈竞争，这家公司决定转换自己的公司发展方向，开始生产电脑声卡和其他电脑零件。在1989年，创新工作室推出了Sound Blaster声卡，这个产品后来成为了同行的生产标准，品牌也成了知名品牌。随着个人电脑的发展越来越强大，电脑使用者对电脑的多媒体功能也就要求越来越多。创新工作室和电脑生产商达成协议，将自己的产品安装在电脑整机中。康柏和戴尔甚至提供了更多的机会给创新工作室的零件。除了在电脑零件市场进行竞争之外，创新工作室还不断介绍最新的技术，以促进个人电脑市场的发展。电脑传真程序和修改画图卡就是这样被设计出的。创新工作室甚至和韩国三星公司（Samsung）建立了合作伙伴关系，这家韩国的电子巨头将会生产创新工作室的光盘驱动设备。

通过采取明智的管理手段，以及和科技行业的领先企业建立合作伙伴关系，创新工作室努力在一个复杂而严酷

的行业中生存。现在，创新工作室的合作伙伴包括惠普、NEC、IBM、网关2000和英特尔。它成功地创造了 Sound Blaster这个品牌，并使它成为优质和先进的代名词。

其他的行业也已经开始同样要面对品牌生态环境的问题了。UAL是联合航空公司的所有者，而后者是世界上最大的航空承运人。UAL将“航空资源共享计划”发展到了一个新的层次。“资源共享计划”是一些航空公司为了帮助其他地区性的航空公司扩展服务而采取的措施，其方式是让那些地区性的航空公司和一些无法到达他们的地区的航空公司建立伙伴关系。

联合航空和超过12家的航空公司签署了“航空资源共享计划”协议，同时投入了大量的人力和物力来为这个协议建立品牌形象。1997年明星联盟成立，这个联盟包括了汉莎（Lufthansa）航空公司、斯堪的纳维亚航空（Scandinavian Airlines Systems）、加拿大航空公司（Air Canada）、泰航（Thai International）、维珍航空（Varig）和联合航空公司（United）。他们建立了一个全球性的运营体系，并为联盟设计了漂亮的标志，联盟存在的意义远远超过了设计一个统一标志那么简单。联盟的成员共同分享某些航线的收入，他们共用联合的售票处，还会提供联运航线的机票。当然，乘客也可以从中得到里程积分优惠计划的好处。对于联合航空和旅客而言，品牌环境变得越发复杂了。

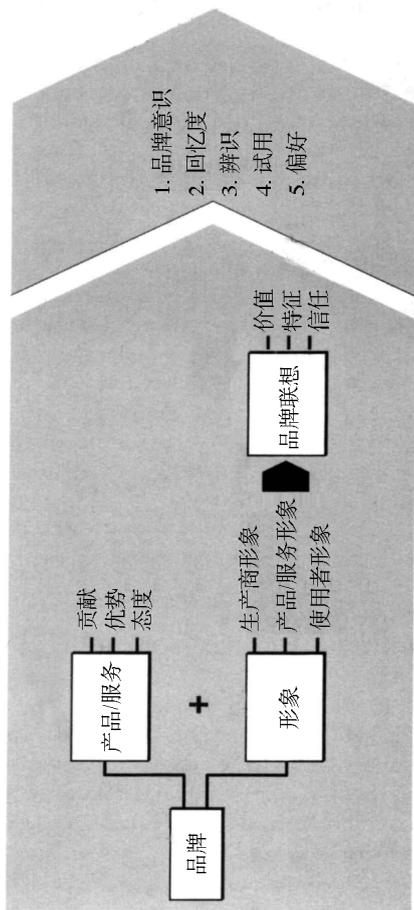
正如我们已经认识到的，面对任何品牌时，消费者都会在这个品牌上加上他们自己的理解，赋予品牌以生命，从而自身实现对品牌的影响。其实品牌的利益相关者也是如此。因为有了提供者、合作者、策略联盟、消费者、发展伙伴和投资者的影响，一个品牌的形象会被定义得非常宽泛。这时我们必须用一种全新的架构来考虑和品牌相关的事务，品牌的生态环境也就产生了。多重的因素使品牌定义变得复杂。正如我们前面讨论过的，互联网一类的最新高科技已经使品牌传达的过程从直线运动转变为同时从各种渠道传达的混乱局面，几乎每个渠道传来的信息都会有所不同。我已经仔细描述了我们的品牌生态环境图，目的是想反映出现在新的事实。请随时翻看下图 7-3 的内容。

## 我们该怎样应对

面对这样复杂的环境我们该怎样应对呢？根据经验我总结了 5 个最基本的程序，你可以依照这些建议成功地将自己的品牌生态环境建立在一个强大又充满活力的基础上。

1. 明确自己品牌所有的利益相关者，然后绘制品牌生态环境关系图。作为工作的第一步，你首先要考虑进行一

开始建立品牌关系



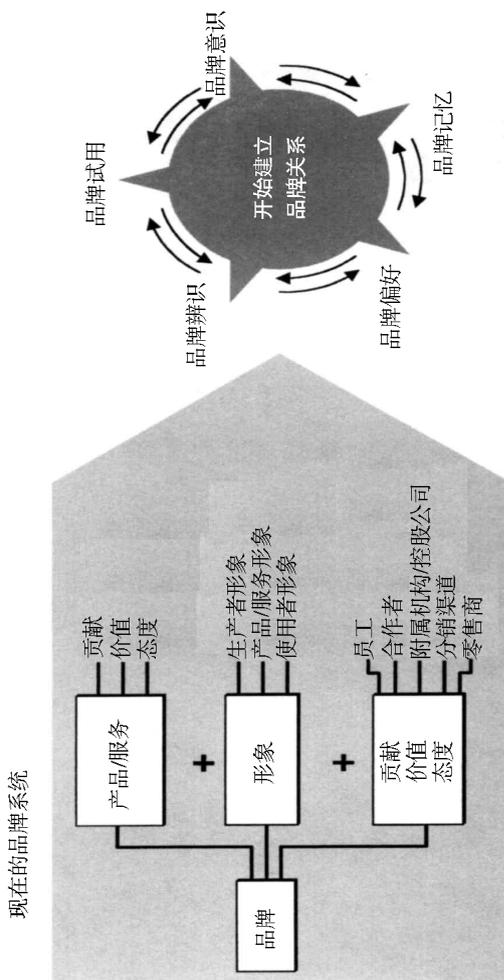


图7-3 新旧品牌系统对比

次品牌审计，或者至少进行一次评估。在第 9 章，我将告诉你在这个变化莫测的环境中，如何借助有效的方法进行一次成功的品牌评估。你要做的是一项非常重要的工作，你可以忽略其他的工作，但是这一步不能忽视：这就是采取细致的步骤，将存在于自己品牌的品牌生态环境中的利益相关者和有关联的品牌仔细罗列出来，下面我将描述具体的方法。你会发现自己的收获是多么得令人吃惊。在罗列的过程中，你不但需要参考你自己公司的市场部门和产品营销人员的意见，你还需要考虑以下几种人的想法：你需要向销售部门咨询，看是否存在任何形式的交叉销售渠道或者非正式的产品销售方式；你需要询问那些和公司外部各种交易打交道的商业发展部门同事的意见；你还需要询问公司财务部门的意见。他们或许正在操作着有关合并或收购的事宜；你还要考虑生产部门，因为他们的工作是满足各种客户的需要，同时努力使生产周期缩短；你还不能忽视那些负责研究和发展的同事，他们或许正在进行一些联合发展的项目或者其他生意的研究。

你只有优先考虑到了品牌生态环境中各个利益相关者的重要性，你才可以清楚地找到品牌环境中重要的因素，然后做进一步的分析和利用。最后你还需要建立一个途径，保证自己随时注意到品牌环境中的变化。就像自然生态环境一样，品牌生态环境也是一个动态的过程，它会随着外部环境的变化迅速做出相应的调整。



2. 设置一个品牌生态环境管家负责调整自己在变动竞争环境中的行为。如果你已经完成第一步的工作，那么就恭喜你。但是在你自己过于洋洋自得之前，不要忘记品牌生态环境是一个动态的过程，它处于持续的变动之中，不管是良性发展还是恶性发展，都只是取决于你对系统的管理能力。现在你正处在追踪品牌环境动态变化的最好阶段，所以最重要的是时刻更新系统的运作，以紧跟环境的变化。如果你所从事的工作是变动非常快的行业，那么你的工作计划很有可能在很短的时间内就会改变。为了取得成功，你非常有必要安排一些人专职负责查看品牌确认名单上的变化，同时这些变化有可能令你对自己的品牌关系进行一些调整。如果你做到了这个步骤，我可以保证在你打算做出成功的品牌决策之前，你就会提前得到充分的信息。你一定会为自己的生意制定出更好的品牌策略。

已见过的品牌利益相关者	
_____	
姓名	
服务	_____
电话	_____
电子邮箱	_____
下次见面时间_____	

图 7-5

3. 清楚地表达自己的品牌策略——手写出来。如果我没有猜错的话，你在品牌生态环境中所罗列出来的相关品牌一定多过你原来预期的数目。如果真是这样的话，这绝对是一个非常好的现象，让你在自己的品牌策略中充分考虑到这些对你的品牌产生重要作用的利益相关者的需求。如果在前面讲过的第一步时，你没有好好地将他们确定下来，你怎么会做出相应的策略？我曾经看过很多公司只是依靠一次广告推广活动来驱动自己的广告策略，一旦这个广告得到确认和执行，就不会有后续的跟进行动了；或者稍微好一些的方式是，依靠广告公司的直觉将以前的决策重新包装，变成新的品牌策略。上面的两种情况都无法让你的品牌价值上升。在复杂的品牌生态环境中，这些方法也不再适用。你的品牌策略、品牌承诺、品牌基础、品牌形象和个性都应该明确地写出来，这样所有的利益相关者都可以了解到以上的内容。这也是可以保证你的品牌在品牌关系中不会被淡化的惟一的途径。当你的品牌适应了外界的变化，它就会慢慢成长和逐渐变化，你的工作是保证这种成长和变化是向有利和健康的方向发展。

4. 为整个品牌生态环境设计一个品牌策略沟通系统。现在你已经决定关注品牌生态环境了，同时你也开发制定了品牌策略，下面你要确认你可以借助某个工具将自己的策略发布出去。品牌策略发布的对象不仅仅是你自己的市场营销人员和广告公司，还要包括品牌生态环境中的其他相关品牌。

另外你还要保证自己可以通过某个方式不断加强信息的流通。这就要求公司建立针对目标群体的发布制度。在品牌系统中工作的所有相关人员都应该可以清楚地告诉你，你们的品牌承诺是什么。如果不这样的话，他们又怎么可以做出有利于品牌积极发展的决策呢？如果没有这样的要求，品牌的发展策略在制定过程中将会冒很大风险。

当我们为 Tektronix 做品牌评估时，其中的一部分是建立一个完整的沟通计划，向各个利益相关者发布信息，刺激他们。在这个评估项目中所包含的创造力一点也不少于我们所做的任何一次广告提案。全球星是一个可以提供全球卫星电话服务的公司，他们建立了一个跨越数年的沟通计划，目的是联络所有和全球星品牌相关的机构。他们从投资者、设备生产商和服务提供商开始，而下一步的沟通计划将涉及 100 多个国家的当地服务商。在实际业务投入运营之前，全球星就已经制定了全球性的广告计划，以便支持将来的销售和运作。然后在全球星世界各地的地面运营商的全力支持下，广告计划顺利进行，这充分反映了全球星的全球特性。因为这个计划是在几年前的周密计划的基础上实施的，所以品牌形象计划顺利地为目标消费群造成了影响。

5. 将品牌策略发展为合作伙伴联盟协议的一部分。我经常有机会参与一些有关合作计划的谈判。但有趣的是，关于品牌的问题很少被拿出来放在谈判桌上讨论。但是正

是这些和品牌相关的事宜，后来会牵扯到项目参与者们的数千万美元的支出，造成强大的品牌联合力量。我们应当看到更重要的一点事实：在这些品牌联合之后，出现机遇和遇到问题的几率是相等的。我们可以从英特尔公司的个案中找到窍门，他们对自己的品牌有清晰的规划，同时还创造性地制定了“内置英特尔”计划，从而建立了一个家喻户晓的领导性品牌。或者我们也可以借鉴网景公司的品牌发展道路。

在发展早期，网景公司就意识到了品牌的价值，建立了一个名为“现在使用网景”计划，这个计划成了网景公司和其他所有公司签定合作协定的一部分。每一个合作伙伴要在自己的网页上设置和网景的链接，同时还要配有说明性文字解释网景的作用。各个网址在自己的网页上对网景的浏览器大加赞赏，他们的推荐文字是：“这个网站可以看到最好的网景浏览器，赶快下载吧！”当使用者点击这段文字时，他们就会被自动链接到网景公司的网址，这样他们就可以下载最新版本的网景浏览器了。借此网景也就顺利地执行了自己的品牌策略计划。

## 抓紧时间行动起来

你和客户、合伙人、以及其他的利益相关者合作得如

何？要知道这些人将对你的品牌的健康发展起到关键作用。一些人已经通过和合作伙伴签署协议达到了合作的理想方式，这些协议涉及到确立最终品牌形象的问题，因此无论是公司内部的人员还是公司外部和品牌相关的人员，都要求理解和熟知这些协议及其内涵。如果你已经拥有了这样的协议，也就意味着你拥有了很好的机会。但是你一定要确认这份协议包括你所需要的所有东西。在你的品牌生态环境中，无论是内部的还是外延的部分，都需要一个确切而实用的协议。

另外一些公司则是通过他们的广告公司来进行自己的品牌工程。的确广告界有像奥美这样的公司，他们以管理像IBM、美国运通、美洲虎这样的品牌而出名。但是现在依靠广告公司进行品牌管理的难度却越来越大。首先的一点是，现在品牌生态环境日益复杂，品牌组织所涉及的外部环境的影响力是很多广告公司难以控制的。另一个原因是现在的工作潮流不再将广告公司作为品牌营销活动的策划者，广告公司越来越多是扮演一个执行者的角色。

当广告公司在品牌管理的过程中，降到了一个边缘的位置时，就会有一些真空出现，这时这些真空就会被一些专门的顾问公司填充。这些顾问公司经常被邀请到公司的高级管理部门，他们在那里用各种方式分析企业所面对的问题，以及找出解决的办法。他们的见解往往极受公司高层的理解和尊重。这些顾问公司非常善于发现各种问题，

同时他们也可以通过建立各种途径和方式来对品牌生态环境进行管理。

## 品牌需要一个灵魂

那些营销专家惟一不能为你的品牌做的事情是：为你的品牌塑造一个灵魂。品牌需要一个富有创造性的表达方式，赋予产品或者行业像人类一样的个性。广告公司和其他的市场传播行业有很多机会在品牌生态环境中大显身手，因为他们知道如何最好地表现理智和情感结合之后的巨大能量。他们有能力将这种结合转化成富有冲击力的表现方式，他们可以在品牌生态环境中发展消费者和所有利益相关者之间牢固的关系，建立良好的品牌关系。

China-Pub.com

# 第8章

---

## 互联网对 塑造品牌的影响



为了在新的市场环境中保持领先地位，每一个从事市场营销活动的人都应该尽量适应科技的发展以及学会对科技的策略性应用。仅仅是订阅一些电脑杂志或是热衷于阅读主流商业杂志的科技版是不够的，市场营销的专业人士应该勇于实践，动手将一些消费者可以理解并经常使用的技术应用到自己的实际工作中。

消费者的技术知识永远大大超前于市场营销人员预料。1998年6月8日出版的《财富》( Fortune ) 杂志中，有一篇名为《数码的一天》( One Digital Day ) 的文章，100名世界上最好的摄影记者用相机记载了微型芯片对全球范围内人们生活的影响。报道提到：一个消费者在1天中平均要面对的各种微型芯片不下70个，包括汽车、手提电话、电脑、微波炉、录像机等所包含的芯片，只要你能想到的任何电器都可能含有微型芯片的存在。由此可以看出我们这些市场营销人员还要继续认真应对消费者在技术上所表现出的老练世故。

现在的技术发展日新月异：学童可以携带微型摄像装置上学，以方便他们的父母时刻监护他们；一些家用设备装置就可以让你足不出户地检查血液中的酒精含量；消费者在家中就可以上网处理家务、税务和购物等事宜。我们已经深切地体会到了科技给我们的生活带来的太多改变。例如我的大女儿用电脑传来我的外孙在日托中心的数码相片，同时她还将这个照片传给了孩子在巴黎的爷爷奶奶。

而我的小女儿借助互联网成功地出售了自己种植的鲜花。在大部分人都实实在在地感受到了科技对自己生活的改变之后，我们就可以清楚地感知：我们已经生活在一个全新的世界中了。



图8-1 在作者的电脑上看到尼科拉斯在日托所的情景

科技让消费者有更多的观点和主见，同时也改变了他们的购买习惯。对于市场营销人员而言，必须要时刻清

楚地了解世界究竟变化到了什么程度。尽管现在有一种看法认为我们仍未真正进入知识经济的世界，但是现实不容忽视。互联网是一个催化剂，它成功地将生产商和消费者紧密连接在一起；另一方面它也使得我们在制定品牌策略时，必须得了解互联网是怎样对品牌产生影响力的，以及互联网又能为品牌策略做些什么。有一点是毋庸置疑的：互联网经济现在正在蓬勃发展。1998年互联网上的广告收入达到20亿美元，预计到2000年将会增长到40亿美元。这个数字还不包括通过美国4A广告公司协会主办的新闻期刊《新媒介新闻》(New Media News)投资200亿美元兴建的电子商务平台。在雅虎公司流传着一句话“记得当人们刚刚开始认识互联网的时候吗？他们觉得互联网是一种时尚。现在依然有9000人认为互联网是一种时尚（依然有很多人没有接触过网络）”。现在在网上进行各种交易的消费者已经超过了9000万，而宽频技术正处在发展状态，这项技术可以提供无与伦比的网际沟通速度。如果宽频技术得以应用的话，那么在未来互联网会像今天的电视机一样无处不在。

消费者适应互联网的速度也达到了超乎想象的程度。让我们看一下这些数字的比较，你就会感受到压力：在5000万人口中普及收音机要用38年，在5000万人口中普及电视机要用16年，而从互联网诞生之日到在5000万人口中普及互联网则只用了4年。

## 互联网应用的发展：从简单的 电子邮件到复杂的电子商务

在这样的一本书当中详细讨论互联网的问题是相当困难的，因为这个领域的发展速度实在是很快，互联网的发展周期以天为计算单位，而非以年为单位。我现在所写的东西，很有可能在一段时间后，当你读到这本书时已经有些过时了。所以与其给你们一些过时的内幕，倒不如让我来说服你相信互联网是这个时代最有前途的媒体，当然说这话的前提是如果你还没有相信互联网的确神奇。我愿意讲述一些基本的概念，让你认识到品牌和互联网之间的关系：网络品牌具有高度的个性主义色彩；网络培育了一个品牌社区；网络是惟一可以同时传播品牌信息和品牌经验的全球性媒介。

典型的新品牌策略的案例是借助互联网建立 Net.B@nk 这个品牌，这是由亚特兰大网络银行所有的一家网上银行，实际的运作工作也由亚特兰大网络银行来执行。在这家银行里没有出纳、没有分支机构、没有传统意义上的银行所应具有的一些设施。但是这家银行可以在一个星期提供 7 天的商务和金融服务，用户可在一天中的任何时间通过自己的电脑获得银行的服务。这家银行拥有超过 7 000 个用户，超过 1 000 万亿美元的存款。它还可以提供支票服务、抵押信

用等服务。因为它的运作费用较低，所以利率总是要比传统银行更有吸引力。

Net.B@nk在成立不到两年的时间里，就成功地借助互联网建立了自己的品牌形象。这个形象的内涵不仅仅意味着用互联网连接起自己的服务和消费者，更重要的是Net.B@nk用互联网为自己建立了和其他竞争对手截然不同的形象。它所提供的服务和其他银行相比没有什么不同，区别仅在于他们的交易是在网上进行的。当然 Net.B@nk作为先锋的代价是为探索未知的网络领域花费很多金钱。而在此之前家庭银行计划已经被很多大的银行提上议事日程很多年了，但很少有人真的做出尝试。Net.B@nk这样一个小规模尝试怎样才能在互联网上立稳脚跟呢？经营亚特兰大网络银行的人们非常热衷于科技。他们的银行使用科技，他们的市场人员使用科技，他们的销售人员使用科技。他们是科技文化的一部分，他们勇于借助科技来为自己的服务建立鲜明的品牌形象。一句话，科技就是进行品牌作业的人必须要了解的事情。

在网上建立品牌的通用方式是借助广告栏和文章之间的空隙，你可以说它是最简单的方法，也可以说它是最复杂的建立品牌的方式。所有和网络有关的人都喜欢说，他们讨厌网上的广告。对于消费者而言，这些广告霸道、无孔不入；对于广告公司而言，这些广告缺少创造性；对于市场营销人员而言，这些广告的效果难以衡量。然而一项

由互联网广告局（Internet Advertising Bureau）和美旺宝调查公司（Millward Brown）联合在旧金山进行的300个样本的调查显示，网上的广告栏可以显著增加品牌的知名度，同时可以加深消费者对品牌的理解程度。这项调查有助于市场营销人员用更开放的眼光来认识互联网的作用：它除了可以作为交易工具之外，还可以用做建立品牌。

## 新旧品牌之间的互动

在过去的5年中，在网上出现了很多新的公司。当提到金融软件，你马上就会想起来快捷软件（Quicken），它是一家网上的公司品牌，致力于向消费者提供各种财务和税务服务。如果你想了解关于财产抵押的信息，你不必亲自去银行了，你只需要打开电脑，在网上你就可以了解到关于各种不同形式抵押的详细材料，以及和抵押相关的所有资料。

因为消费者紧跟着网络发展的潮流，他们热衷于凭经验去点击相关网站，所以广告在品牌策略中只是起到次要的作用。而对于消费者而言，决定网站的品牌形象的重要因素在于他们对网站的感觉，以及他们使用该网站时的经验，同时网站关于自己所提供服务的外部宣传也是消费者

的考虑因素。当人们打算评估一个网上商业品牌时，通常会考虑以下的问题：

1. 这个网站的品牌所宣扬的东西是否和其提供的服务一致？
2. 这个网站是否好用？
3. 网站是否使用消费者熟悉的语言？
4. 给你30分钟时间，也许是经历一次奇妙的抵押世界之旅，那么如果提供给你一个800免费电话而不是直接开始抵押申请程序，你会作何感想？
5. 你是否更愿意在一个虚拟的世界中接受服务，而不是在真正的银行中接受面对面的服务？

如果所有的答案都是肯定的，那么说明这个网站在互联网世界的运行表现良好。和传统的品牌工作相比，在网上塑造一个出色的品牌对人们协同工作能力的要求更高。为网络品牌协同服务的团队中不但包括广告和市场营销人员，还包括那些创建网络服务的人们、那些设计消费者界面的人们和那些设计服务元素的人们。这个庞大的人群是否令你想起在前面我们讨论过的，在新的工作方式下进行品牌决策的庞大团队？

品牌在树立自己的形象时不必强调自己是全新的互联网网站品牌。我们可以参考一下 [wsj.com](http://wsj.com) 的经验，它是《华尔街日报》(Wall Street Journal) 的电子版。[wsj.com](http://wsj.com) 的服务是收费的，它可以向使用者提供和报纸版面一样的

内容。除此之外，它的另一大特色服务就是提供适合网上读者特点的版本。电子商务的一大特色就是打破常规的办事方式，造就电子信息固有的魅力。在 wsj.com 的个案中，它的 165 000 个订户可以查看历史档案，这是印刷媒体难以做到的。他们还可以接触到价格信息和广告商的相关资料。这些做法都进一步加强了《华尔街日报》的品牌形象，这就是：传递最全面的金融信息和新闻。

## 电视机的启蒙时代和互联网 的启蒙时代

当一项新的技术出台时，它总是需要顺应潮流，做出一些举动类似于已经存在的技术，这样才会被消费者理解。历史上的第一条电视广告让人看起来就是一条电台广告，只是有人在画外念准备好的讲稿。这样的电视广告发展了一段时间，后来有人建议似乎应该转换一下场景，让那些念讲稿的人动起来，或者甚至做一些滑雪的动作，于是新类型的电视广告出现了。一些老牌的广告公司依然喜欢称设计稿为“文案策略”，这个词是早期电台广告时期的产物。那时广告的最主要的内容就是一篇写好的文字，随后发展起来的电视广告和平面广告也是如此称呼设计稿。但是新近发展起来的广告公司却有所不同，在这些公司人们

讨论的不是“文案”，而是“创意平台”，这个词中包含了创意中的一些重要的元素：视觉效果、音乐、剪辑风格等。在电视广告的早期，广告公司和客户都倾向于设计节目，创造表演，一次出色的戏剧表演很有可能就将观众吸引到了那个举行表演的戏院。于是就有人建议为什么我们不自己设计一些广告表演，然后将它卖给那些肯出大价钱的客户，或者将它分成几部分，然后卖给更多的人。于是我们时髦的电视广告模特，以及广播电视广告本身到现在依然那么富有吸引力。

随着互联网的发展，网页成了网上最早刊登广告的地方。3年前，出现了最早的网上广告版本，只是一些广告宣传册子的电子版而已，甚至连“网址”这个词都是简单的印刷体。直到今天，在网上的大部分广告都还沿用了电子广告宣传册的格式，它们没有重复当年电视广告刚刚出现时模仿电台广告的老路。在网上的所有人都在谈论着制造节目时的时髦用语——创意。然而事情某一阶段的发展模式并不代表着它永远的模式。在短短的3年之内，我们就发明了很多新的方式让自己的信息尽量多地传达到消费者那里去。现在在网上流行的词语是旗帜广告、点击速度、初始化、门户，以及社区创作等。为网络工作的创意人员现在除了进行外观设计外，还要负责进行网页设计。而建造内容仅仅是工作的一部分。和现实的网络设计相比，传统的“文案策略”时代的做法已经过于简单了。

## 网络的飞速发展

5年前，我第一次参加美国广播电视联盟（NAB）展览的时候，我看到了当时最先进的电视产业的技术，那时展览的焦点是电视的硬件设备，这些技术被预计可以使用10年以上。这些设备的目标差不多，都是希望电视或视像产品能够达到电影一般的效果。而到了1998年，美国广播电视联盟的展览这么多年来第一次让我感觉到更像一个典型的电脑技术展。大家的对话都是围绕着数码、电视工业向HDTV方向的转变、软件，以及借用技术手段缩短制作周期等话题。甚至连展览的风格、兴趣和关注的问题都发生了变化。来自于全世界的110 000名参展商在沙地（Sands）展览中心找到了他们的位置。出席的公司很多都不是顶级的公司，他们无法与大竞争对手抗衡。在这个展览会上，他们学会了压缩技术、宽频技术等，这些技术包罗了从地面到卫星系统的相关知识，技术其全面和先进的程度足以令广告在网上顺利发布。通过互联网这些广告可以到达世界上成千上万的个人电脑用户那里。这些技术可以令定制化生产达到不可思议的地步，因为我们根本无须去逐一向消费者进行宣传。甚至在广告发布之前，我们都可以随时更换广告的长度和内容，以及其他的一切相关的信息。

出色的网络技术可以通过互动的方式让电脑起到和电

视一样的作用。现在的科技水平可以突破以往传统技术难以克服的困难。图片可以变得更加色彩丰富、饱满和更具有冲击力；音乐、情感和画面可以完美地结合在一起。通过技术手段，一些特殊的要求也可以得到满足，而这是以前的传统技术是难以做到的。消费者可以决定自己愿意接受哪些内容，又有哪些内容是可以和网络商进行互动的。我们作为市场营销人员更要全面了解由一个简单的点击就形成的对话和互动过程。

认知、试用和订购，这些传统的消费品营销的词语，现在你可以同时处理，按顺序做事的方式不再使用。现在的购买行为变得更加直觉化、随意化、同步化，而我们的工作方式也相应产生了类似的变化。也许对于消费者和市场营销人员而言，最大的变化是网上发布广告的方式和以往在电视上发布广告有所不同。在网络广告中，消费者的态度是广告发展方向的指引，一些聪明的广告公司在创作的过程中会考虑依照网民的习惯设计广告。现在，很多广告主也会在其他媒体上做广告，来吸引受众注意他们的网络版广告。

例如 Saturn 汽车借助电视广告活动促使消费者浏览他们的网页。他们的广告聪明地模仿比萨饼外卖的情形，一个推销员在门口摇晃着钥匙，问道：“有人订购 Saturn 车吗？”。而盖普（Gap）专卖店则花费了 2 000 万美金通过直邮广告来推广它的网上商店。这些现象已经不再稀奇。

美国在线、雅虎、Excite、亚马逊，以及其他的一些公司一直以来都在传统媒介上发布自己的广告。然而盖普和Saturn则代表了一种不同的思路，因为他们不是网络公司，他们推广的是不同的销售途径。Saturn的广告促使消费者到他们的网页上浏览购物，取代了去传统零售商那里采购的购买方式。而盖普则让消费者去网上商店，而非去他们的专卖店购物。

现在超过80%的平面广告上都注明了网址。这种新的模式代表了个人电脑发展的强大力量。人们关注的问题从相同的硬件设备转变到数码技术、经济的地面接收和卫星传输。所有这些事实都推动了品牌力量向消费者一方的倾斜。一场会引发品牌、广告、市场行为变革的技术革命即将爆发。

## 你是否已经适应网络时代的发展

作为一个管理者，如果你认为下属们浏览互联网只是在玩耍，那你就错了。如果你仅仅认为建立自己的网页是一种追赶潮流的举动，那么你需要重新检讨一下自己的认识。因为很有可能当你打算在网上寻找一些关于产品和服务信息的时候，你就会面临与一些消费者一样混乱和无序的情况。

在旅游和航运行业，由于高科技的引进，消费者的费用得以大幅度降低。联邦快递以快递邮件的生意起家，现在他们也在全新打造自己在接受高科技方面的形象，以对抗电子文件传递带来的威胁。他们建立了商务信件的及时投递系统，除此之外他们还将自己的投递路线和邮件跟踪系统应用到电子商务领域。他们依靠以上的手段力图维持自己作为一个充满活力的公司的形象。如果你用传真、电话或互联网预定了某件货物，联邦快递可以在第二天就将货物送到你的家中。假如少了联邦快递的辅助，像亚马逊一类公司所提供服务的吸引力将会大打折扣。

到1997年底，在网上交易所涉及的金额大约有 50亿美元，而到了1998年底，网上交易的金额据称达到了 200亿美元。我们甚至不能用“增长”这个词来描述电子商务的发展速度，因为这实在是一种爆炸式的发展速度。另外电子商务和性别的关系也不大，以前我们经常听到很多客户的看法，他们认为借用科技手段进行购买的人大多数是介于25岁到49岁之间的男性。实际上这个观点是错的，现在女性消费者占上网购物的人数的 49%，而美国在线的统计表明他们的使用者中 52%是女性。一个显而易见的道理，那些女性消费者为了上网还必须得了解关于电脑、软件、浏览器、搜索引擎等方面的知识。我们可以看出现在的消费者已经开始将技术作为日常生活的一部分，所以现在是时候轮到市场人员将技术作为自己生活一部分的时候了。

## 网络品牌的特点

互联网一个很有趣的特点是，它具有很多看似矛盾的地方：互联网是个性化的东西，同时人们又要生活在虚拟的社区中；它有很多和人际关系相关的东西，同时它又是全球化的媒介。这些矛盾之处都是现在的市场人员必须面对的挑战。

### 网络品牌突出个性化

创造性地将科技手段应用到品牌塑造中将会有助于建立品牌的突出个性。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关系。倩碧的经验就是一个很好的例子：倩碧是从属于雅诗兰黛公司的一个化妆品品牌，它成功地进入了互联网世界。倩碧的网上运作模式充分地考虑了自己的品牌价值。公司认识到自己品牌的独一无二的吸引力在于店铺销售表现与一贯的护肤形象的完美结合。在倩碧的商店里或专柜前，有身着白大褂的美容顾问，他们表现和外型都像美容专家一样，会针对不同消费者的皮肤特点提出不同的使用建议。这些都是构成倩碧品牌形象的重要因素。另外，倩碧和全国或地方的商场有着复杂的销售关系。以上因素决定了倩碧如果贸然进军网

上销售市场将会很危险。事实上倩碧并没有通过网络进行化妆品销售。因为消费者在网上无法体验到倩碧真实的品牌特性。而这个特性却是公司从 1969 年成立以来苦心经营的结果，他们不能轻易改变或者放弃。最终倩碧选择了网上注册活动——那些在想要得到倩碧产品礼品装的消费者，通过上网注册就可以达到目的。

因为注意到了注册所带来潜在顾客的作用，倩碧在销售上迈进了一大步。倩碧的网上礼物派送系统还和他们的消费者资料库相连，这个资料库是倩碧和零售商 Macy's West 合作建立的。

事情的结果令人满意，在圣诞节期间的销售期，原定 5 周完成的销售目标提前完成，同时通过网上订购的销售额反而比传统销售方式的订量还更高。通过运用科技手段，倩碧成功地在商品零售过程中，建立起 3 个关键因素的联系：品牌成功地建立起和注册、礼品派送和销售渠道之间的个性化关系。这三个因素没有一个被忽略。

雅虎作为网络互动地址目录，也达到了成功。作为一个帮助使用者畅游互联网的基本工具，雅虎在自己的品牌策略上尽情地标榜畅游互联网是有趣同时又是非常容易的经历。在自己的电视广告上，雅虎比较了没有雅虎的生活和有了雅虎搜索引擎之后生活的不同之处；或是用一种普通的方式去钓鱼，或者有了雅虎之后，仿佛吃了兴奋剂一般地钓鱼。雅虎的广告非常有趣、超凡脱俗，但是又很积

极向上，显示雅虎希望做到所有的事情。在它的广告画面上没有电脑，没有任何技术数据，甚至都没有明确地告诉受众它是一间科技公司。但是雅虎的广告中却时刻显露着一种主题——雅虎是与众不同的。借用不同的表现手法，雅虎用会心的幽默推广了互联网丰富多彩的特色。雅虎的例子是科技公司用传统的品牌建立的手法代替科技术语说教的成功样板。



图8-2 雅虎的电视广告画面

雅虎的另一个强化品牌的方法是建立和出版商 Ziff-Davis的合作关系，他们出版了一本名为《雅虎网上生活》的杂志，作为上网的参考杂志。这种形式就像福特汽车和通

用汽车联合出版《道路》(Road & Track)杂志一样。雅虎的品牌深深地介入到人们上网时的生活,成了上网必须了解的规则。另外“我自己的网上雅虎”等推广活动将消费者带入了以一对一为基础的服务之中,因此雅虎和消费者建立了一种长久的关系,这种关系可以帮助他们清楚地追踪和了解每个人的喜好。雅虎的企业理念是“让每个使用者感到满意”,这个出发点要比让消费者了解技术原理更高明。

随着消费者使用经验的丰富,品牌的个性化发展也会越来越顺利。CDnow在两年前还是一个名不见经传的品牌,现在号称是世界上最大的网上音乐商店,出售超过 25 万种唱片。奥里姆(Olim)兄弟在1994年开始经营这间公司时,公司的地点就设在他们父母的地下室里。而现在他们已经拥有了超过 20 万的顾客。现在他们甚至已经开始了耗资 100 000 000 美元的广告推广计划,目的是向公众推广自己的品牌和宣传网上购物方式。CDnow音乐商店将自己的品牌形象定义得极为符合那些购买他们产品的人们的口味。在购买之前,想试听一下最新发行的歌曲,你只需要点击一下;你想看一下其他消费者的购买热门,没有问题;CDnow现在正在从内到外地建立自己的品牌,他们没有专门去考虑建立的步骤,而是让消费者自己来定义:CDnow是谁,CDnow代表了什么?

CDnow成立的起因是因为杰森·奥里姆(Jason Olim)想找到米勒思·戴维斯(Miles Davis)的唱片。1996年他

们的销售额就达到了 6 000 万美元。奥里姆兄弟终于实现了他们的理想——办一个可以让顾客可以找到各种唱片的网站。他们和 9 000 多个歌迷网站建立了合作关系，这样 CDnow 就可以直接和那些正在将互联网变成一个商业社会的人们建立联系。现在 CDnow 拥有网上音乐市场 30% 以上的市场份额，同时他们还将和其他网站建立的关系作为自己品牌形象的首要部分。那些专门介绍特殊品牌或特殊类型音乐的网站可以从 CDnow 那里得到为它们专门准备的相关资料和唱片。

## 网络品牌是一个社区

成功的营销人员必须创建一个网上社区，让消费者可以在那里分享关于产品或服务的经验。除了出售产品，营销人员还要创建一个容易接触到的论坛，让那些对相关话题感兴趣的人都可以在这里对话。互联网是虚拟社区和论坛生存的最佳地方。当你借用搜索引擎在网上查找任何一个专门话题时，你会发现在网上有很多官方或非官方的人可以向你提供帮助、提供信息和分享经验。

品牌管理者们不应小看这些在网上社区活跃着的感性人群。锐步 (Reebok) 就在网上主持了一个论坛，消费者可以在这个论坛上询问关于产品的问题，分享他们使用锐步的经验，交流一些关于体育赛事的消息。论坛上的主题

不是出售运动鞋，而是一些人们日常生活的沟通。这个论坛使参与者有机会成为锐步品牌的一个部分。而更重要的是，它使锐步的品牌推广活动更加有把握，因为所有的营销活动都是参考了消费者真实的感受。

### 网络品牌是全球性的

1998年8月，一架由纽约肯尼迪机场飞往瑞士日内瓦的瑞士航空公司的飞机发生坠毁事件。随后《旧金山记事报》(San Francisco Chronicle)的记者打电话给我，希望我就使用互联网对空难进行报道发表个人观点。我的看法是互联网也许是报道紧急事件的最佳媒体，它具有传统媒体无法比拟的优势。当类似的悲剧发生时，一些相关的人会很非常急于知道关于事件的消息和进展，以便帮助他们去面对那些难以面对的现实。当消息还处于封锁状态时，几乎不可能及时和相关人员联系。直到寻获所有机上人员后，航空公司才会发布旅客名单。在这之前，遍及世界的机组人员和旅客的家属只能靠个人的途径想方设法地得到消息。这时互联网就可以担负起其他工具不能完成的任务：它可以以个人的方式向全球及时发布有关空难的各种信息。就像遇难者家属的感受一样，我认为在如此困难的环境中互联网是最理想的联络工具。瑞士航空公司应该认识到信息对于受难者家庭和公众是多么的重要。

互联网的威力还可以超越产品和品牌等概念，延伸到市场营销的范围以外，它可以对政治时间产生影响。例如美国国会选择在网上发布关于克林顿和莱温斯基事件的《斯塔尔报告》，使这个轰动性政治事件成为全球性的话题。

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。在网上没有国界、没有特权，检查制度很难发挥作用。这是互联网复杂性的一个方面。无论是有心还是无意，每一个在网上的品牌都会成为全球性的品牌。作为营销人员，我们必须对这个看似简单的现象加以足够的重视。如果我们想在全球的市场上大展身手的话，就必须抛开一贯的本位主义。再强调一次，在品牌背后的概念变得越来越重要，这个概念一定是超越流行时尚和狭隘的文化特色，具有通行全球性的人文核心。

## 建立网络品牌关系的工具

进入网上电子商务的世界并不意味着你就可以顺理成章地调整和改变你的品牌策略。互联网是一个工具，借助这个工具你可以赋予品牌现代化、生机勃勃的内容。随着电脑的发展普及，现在将有关消费者的资料储存在电脑中

的费用要比 20 年前便宜 1/1000。如果将电子商务所提供的机遇和低价的信息储存结合在一起，零售商和生产商就可以清楚地了解市场的真实状况。如果可以及时抓住这些现代科技带来的信息，管理者就可以实实在在地了解到科技是建立和消费者及时对话的最好桥梁。总之科技可以为生产和服务带来奇迹，令生产商持续地牢固把握各种关系。

China-Pub.com

# 第9章

---

新经济时代  
品牌工作的重要  
工具——品牌评估



在企业界，对品牌进行审计或评估并非是什么新鲜的事情。自“品牌”这个概念诞生之日起，品牌评估就成了营销人员以及广告公司的固定工作内容。几乎每一个营销人员、广告公司、营销顾问、研究团体都会评估产品品牌的个性、贡献、优势和缺陷。进行评估的方法有很多，包括定性方式和定量方式，另外也有许多公司专门从事品牌评估的工作。

几乎所有的品牌审计或评估都是使用电话访问、面访、小组座谈会或日记跟踪法等研究方法建立起和消费者的联系。现在又多了一些新的方法，例如类比法、真实情境法以及其他一些可以描述品牌内涵的技巧。研究人员研究各种产品的表现，也进行成本和价值的折中研究。他们探求品牌对消费者的吸引力何在，也研究品牌如何适应消费者的需要。他们热衷于使用各种研究工具和各种研究模式，他们用直观图、竞争情况矩阵、价值层次等方法试图将自己所收集的资料总结和压缩，然后再展示出来。但是这些方法都是存在已久的旧概念，下面我将介绍一些新的手法。

## 新方法的建立基础

### 产品生命周期缩短：巨大变化—不确定的未来

让我们重温一下关于品牌评估和品牌审计的概念，同时

再加上一些从我的经验中总结出的诀窍，这样就可以非常有效地提升建立品牌的速度。科技飞速发展的现实要求我们在进行品牌评估时都要加快速度进行。目前的现实是：首先，我们经常要面对因技术变革而产生的新产品，但现在还很少对它们的品牌进行评估。这就是我之所以选择“品牌评估”这个术语的原因；其次，现在产品世界的特色是产品的生命周期变短、变革惊人、未来发展趋势不明晰；第三，在品牌生态环境中，我们总是要应付各层次的复杂情况。

当我最初意识到我的客户之间存在着很大的差别时，我就打电话给我值得信赖的顾问兼好朋友斯蒂文·克里斯托(Steven Cristol)，请他来教会我们怎样处理这个状况。在斯蒂文的帮助下，我和我的同事开始认识到传统的品牌评估方法是针对传统的大批量生产的特色而制定的。无论我们曾借助何种研究工具进行评估，都是沿用传统的方式来定义现在的品牌。而这些传统的评估方法的评价基础建立在现有的经验、感知和行为上，有时就会出现偏差。而只有当品牌变化缓慢时，这种评估方法对于描述品牌的特性还会有一定效果；当一个品牌已经存在，这种评估方法也可能侧重做到对实际的消费者如何接受品牌的现象进行分析，因为消费者是唯一显著的传统利益相关者。这种评估方式反映了过去简单的单一品牌结构，以及对单一品牌的单一评估方法。

当接触到科技行业的品牌时，我们发现科技品牌的评估要更复杂一些，在评估的过程中我们需要考虑科技市场

的特点，以及技术创新对整个科技行业的影响。正如在建立品牌过程中已经出现了从科技行业中得来的新工作方式的技巧，那么认识品牌的过程也需要重新设计，才能反映科技行业独有的特色。下面我将介绍一种评估品牌的过程，这是我们使用了无数次，又成功了无数次的宝贵经验。

乍一看来，我们的“品牌评估图法”（Brand Assessment Methodology Chart）和你以前看到的一些品牌审计和评估方法没有什么区别。然而，当你进一步使用并验证这个方法时，你会发现它与其他方法存在着一些微妙却又重要的区别。主要的区别在于，它要求使用者不只是简单地描述品牌的现状，还要用图表体现出品牌在未来的发展趋势，或者需要描述出超越最近的时间范围的发展态势。另外，它还提供了一种组织化的评估途径。因为我们发现在高科技领域，品牌不是生存于一个静态的市场环境中。动态地或组织化地塑造品牌最早开始于科技行业，现在已经被其他行业广泛应用。这种方法向品牌管理者们提供了一个对自己品牌加深理解的机会，同时还可以用一种更有效的方式来列出品牌的增长状况。

## 个人收集信息

我们都听说过一句话叫做：“garbage in, garbage out”，意思是说“优质的材料才能生产出优质的产品”。如果你收集的信息不够完整，或者不够丰富的话，你就很难得出

有实际意义的结论。事实上现在有很多有经验的研究者和访问员可以收集到有用的信息。但是目前我们的困难并不是急于找到有用的信息，而是我们急需对有用信息的洞察力。通常这种洞察力指的是对一个产品，或者一个新的产品系列的看法。那些受访者提供的信息是广泛的，他们不知道我们访问的目的，因此我们必须知道该从众多的材料中提炼出什么样的精华。

我们评估工作的第一步是首先要准备一个研究大纲，然后用录音或摄像的手法将访问或观察的过程记录下来，以作为后续制定品牌策略的参考资料。我们评估方法的另一个重要的方面在于我们没有为贪图方便而雇佣外边的人员来进行有关的访谈，我们用公司内部那些即将参与品牌策略方案的人员来操作访谈，这样就可以保证我们的工作人员对品牌保持一种洞察力和深入的直觉。他们的依据并不是从录音带或录像带中得到的，他们直接看到了消费者的反应，并从这些反应中尽力探询消费者对品牌的感受，从而帮助推进我们的品牌开发进程。

1998年，在进行关于数码星（Cyber Star）的品牌评估时，我们的工作人员通过亲力亲为真的找到了相当重要的信息。当时的数码星还是一个新的品牌，而他们提供的卫星传输宽频通信服务上也是一个新的服务方式。没有消费者可以清楚地告诉我们数码星是一个什么东西，而那些潜在的购买者则马上表示出对地面传输技术的兴趣，即而质疑卫星传输的可能性、可靠性和效果问题。

因为当时没有其他公司提供类似服务，也没有竞争者从事相近或类似的服务。在我们讨论新的想法、新的概念以及新的做事方式的时候，小组成员自然而然都将自己的注意力放在了一个问题上：怎样提问才能收集到受访者正确的认识。

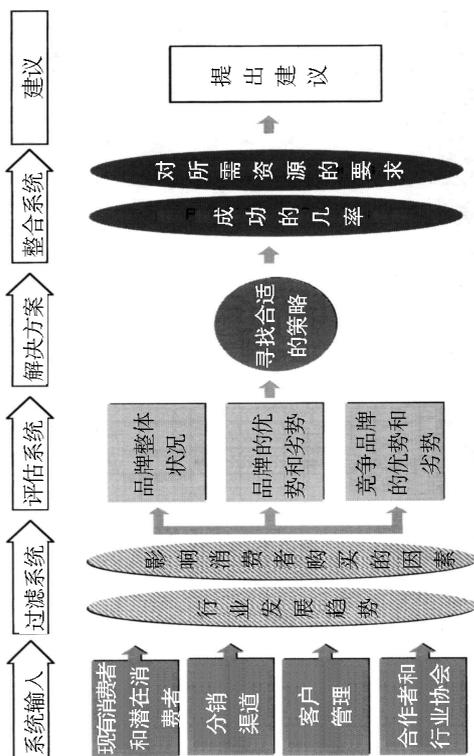


图9-1 品牌评估流程

因为在数码星这个新品牌的生态环境中有很多组成因素：他们的消费者有家庭用户，也有商业用户；他们还有不同的合作者、策略联盟和应用发展商等。这些人遍布全球，而数码星项目的时间又非常紧迫，于是我们最初决定放弃一贯采用的用自己的工作人员进行访谈的做法，我们雇佣了非常有名的研究公司来帮我们进行访谈。但是最后的结果证明我们犯了一个大错误。

当面对一个全新的领域时，要想进一步将我们需要的东西拟出大纲，几乎是不可能的事情。这个过程需要更多的组织性原则，如果研究人员不具有发展策略的能力，同时又不熟悉我们为了适应创新环境而确定的品牌策略原理的话，我们最终收集的资料往往不能很好地达到目的。我们发现我们聘请的研究人员，一心要严格遵守事先的安排，严格地按照讨论大纲进行，而忽略了去深入挖掘受访者的现场反应。这些反应背后的原因是我们不易确定、同时又非常想知道的东西，对于了解品牌的深层含义作用很大。

这是非常微妙但又非常重要的一点：研究人员无法真正地理解我们的需求。如果消费者研究和品牌策略无法紧密结合，后果将是非常严重。相信通过对前面几章文字的阅读，你已经知道在品牌工作中合作和协调的重要性。所以我们为自己当初的轻率举动付出了代价：我们不得不自己重做了很多访问。

为认识品牌而收集资料的方式并不仅仅限于访谈。当我们为索尼公司的第一台 PC 机做推广时，我们就派我们的策划人员深入到消费者家中，去观察他们用电脑做些什么，这种工作方式有助于我们为品牌策略收集到深层次的信息。有时我们也会使用游戏的方式收集资料，比如在进行 RenoAir 的项目时，我们模仿乘客订票、去机场，以及办理登机手段的情况画了一系列漫画。在每一张漫画上都准备了一些空白的对话框，让受访者自己上面添上他们想说的话。这样我们就可以清楚地了解在搭乘空中交通工具时，消费者在每一个环节的真实想法。

这么多年来，我的经验是：无论你采取哪一种方法，你都要保证自己收集的信息一定和品牌策略紧密相关。当由策划人员亲自收集信息时，这一点很容易做到。

系统的输入（图 9-1 的第一列）的来源远远不止消费者一个因素。我们发展了一对多的关系，将品牌生态环境中有可能涉及到的因素全都包含了进去。现实社会的科技品牌生存在一个流动的、持续变迁的状态之中，和品牌有关的因素以及利益相关者都很多。在品牌环境中，消费者也许还会占有主要地位。品牌的发展一定要建诸于一个更广泛的基础之上，这个基础包括销售和分销团体、联合或合作伙伴、管理层和雇员、以及行业和金融分析家。在进行数码星项目时，我们也曾听取过行业及金融分析家的意见，因为他们会通过为一些杂志报纸撰写文章直接影响一些商



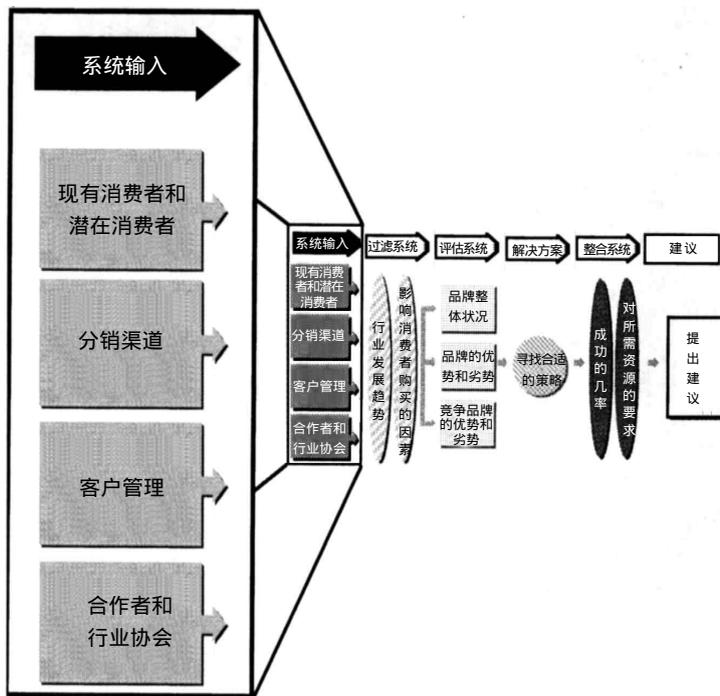


图9-3 品牌评估系统输入——走出去和利益相关者交谈

在输入信息的时候，我们设置了一些过滤程序，这些程序可以帮助我们找出最终需要的信息，从而快捷有效地为品牌策略服务。我们使用的第一个过滤程序是行业发展趋势。科技行业以不可思议的速度向前发展着，因此只是对当前的品牌状况进行简单事实描述是不够的。相比之下，将当前现实和对未来的预测结合在一起进行评估的意义要更大一些。

这使得我们在考虑品牌策略时，一定要注意将现有的市场状况、消费者特点，甚至社会发展趋势和品牌结合在一起。在未来这些因素都有可能制约和影响品牌的发展，因此品牌策略的制定不但要体现当前社会的现实，更要考虑到未来的发展趋势。在某个特定的阶段，未来发展的方向也许不会十分明朗，但这是科技行业的一贯特点。一些看起来似是而非、毫不相关的因素却最终极有可能对品牌产生决定性的影响。例如在1995年，我们为Tektronix公司在广播电视行业执行了一次全面的品牌评估，这家公司的总部在俄勒冈州的比沃顿(Beaverton)，和索尼公司一样它们是同行业中的佼佼者。通过评估，我们发现在广播电视行业存在一种向数码电视发展的趋势。Tektronix接受了我们的看法，一直到今天都在数码领域孜孜不倦地做出努力。

在那些以硬件发展为主、资金密集投入的行业中，每一项投入都希望能够持续8到10年的效果。但是现在这些行业开始认识到他们的未来发展更多地需要仰仗软件的发展，而不是硬件的更新换代。消费者甚至要比生产商更早认识到，他们的生活应该从模拟技术转化为数码技术。广播电视行业的新一代管理层和员工，带有更多的电脑背景。他们和个人电脑共同成长，因而更了解电脑能给人类带来什么样的好处。他们竭尽全力地将电脑应用到专业的广播电视设备中。如果他们可以轻而易举地让家中的电脑发挥某种特殊作用，为什么不能将这些影响带到自己的工作中呢？如果他们在家中设

计自己的网页时，可以一边编辑图片一边添加内容，为什么不能将这些技术应用到自己的工作中呢？他们希望在新闻发生时，就可以同时收到图像文件，然后将这些资料快速剪辑，最后发送到世界其他的电视台。

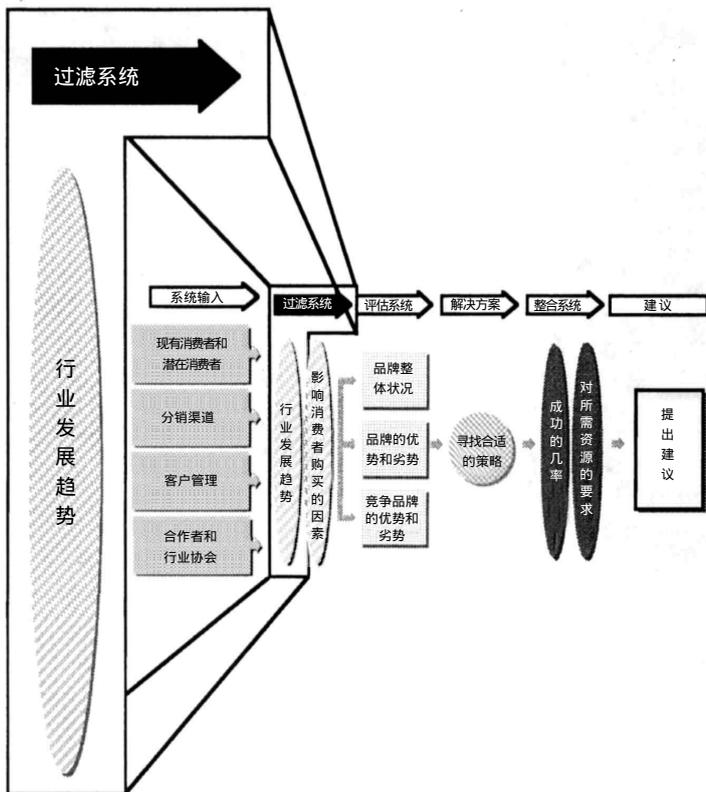


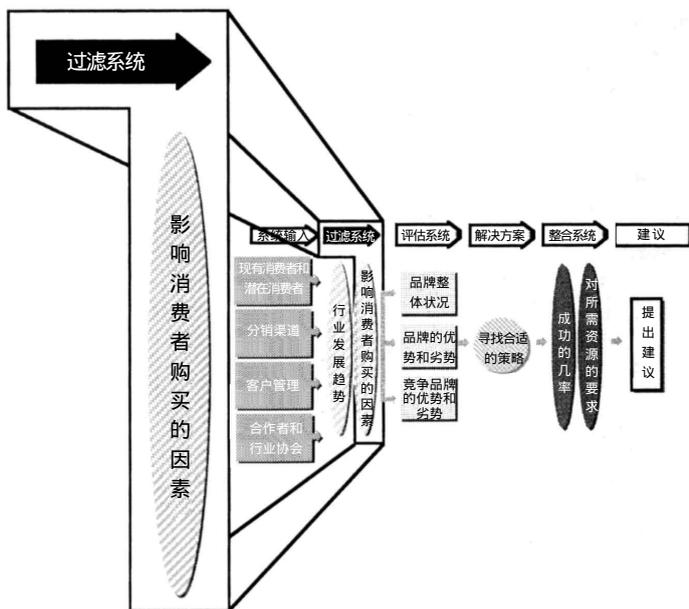
图9-4 品牌评估过滤系统——搜索、趋势、预测未来

随着对数码技术的确认，我们又发现了 Tektronix内部的一种联合决策的组织结构发展趋势。在向数码世界前进的决策过程中，包括公司的新闻、技术、创作部门的管理层和员工都将会加入进来。以往以技术部门为中心的决策机制即将被取代。新的决策组织熟知电脑网络技术，他们了解各种技术和标准、他们知道当广播电视技术开始向数码技术发展时，软件将起到多么关键的作用。事实上发展到今天，我们可以看到广播电视行业的既成事实。那些依赖传统意义上的受众，依赖传统的技术完美主义而生存的广播电视机构，注定要发生翻天覆地的变化。借助我们的发展趋势判断理论，我们帮助 Tektronix建立了一个成功的品牌策略，令他们从传统型的电视公司发展成为新型公司。

我们的第二个过滤程序是“品牌选择的影响者”。在这个过程中，我们从万千的信息中筛选出有可能影响品牌选择的因素，从而揭示了各个利益相关者在进行品牌选择时的评价标准以及微妙的决策过程。

在很多年前，我们曾为 FMC公司工作过。FMC是一间顶级的美国农用机械生产商。他们生产价值上百万美元的番茄收割机，以及各种水果采摘机械。除了美国本土之外，他们的产品行销全球。FMS公司曾花费了大笔资金用来进行市场调查，他们向我们提供了一个来自市场调查的市场结论——决定消费者选择他们的品牌的重要因素是“信赖”。

他们要求我们要将广告设计的诉求重点放在表现设备的可靠性上。



我们希望用最大的热情和诚挚接受关于“信赖”的说法，以做出有效的广告。于是我们的同事选择了亲自奔赴农庄进行实地调查。他们和那些用拖拉机工作的农夫交谈，或者到农民家中进行访问。我们发现农民的经营方式大多

数都是家庭经营，他们家中的每一个成员包括妻子和小孩子都会加入到农业生产中。他们的生活不是很稳定，收入很大程度上依赖于大自然的因素。他们通常都没有强大的资金来源，如果某年的收成不好，他们的家庭收入就会直接受到影响。对于农民而言，农场不是他们的投资，而是他们赖以生存的方式。

当我们谈到关于“信赖”的问题时，受访的农民只是一次又一次告诉我们，他们认为 FMC 的产品从来不会出问题。但是为什么以往的研究指出“信赖”是农民进行品牌选择的重要决定因素？这里存在一种特殊的困惑。在那些农民看来，尽管 FMC 公司已经明显地衰落了，但是因为出色的产品特性，他的产品依然是同行业中最棒的产品。后来我们用一种深入访谈的方式来挖掘深层的原因，这种形式的进行过程就像农民和他的妻子在厨房中一边喝茶一边闲聊一样。而那些用做调查的问卷虽然指出了“信赖”的因素，但是背后的深层原因却欠挖掘。我们和农民之间的对话越来越友好，已经不像是研究员和受访者之间的对话了，于是我们又得到了更加深入的原因。本来在农民的心目中 FMC 是一家很好的公司，但是一次豌豆收割机事件改变了农民对 FMC 公司的印象：FMC 公司因为内部组织架构的某种调整，不再经营豌豆收割机项目。于是就出现了一种情况，如果你有一台 FMC 的豌豆收割机，却没有人来受理关于零件、机型更新的事宜，也没有人提供任何情感上

的支持。一传十，十传百，所有的农民都知道了这件事，他们都认为FMC公司背弃了他们。

我们发现调查结果中的“信赖”和对产品的信赖没有关系。农民想要的是，无论是好的年景和坏的年景，他们那些昂贵的设备供应商会和他们共同进退，而不是把他们晾在一旁不理不睬。的确农民有提到“信赖”的问题，但那是对产品质量的信心，这和对品牌的信任是不同的。遗憾的是，早期的调查技巧没有将这个重要的差别区分开来。随后我们的推广活动集中在建立对“信赖”的深入认识上：我们设计了一组农民和他家人的生活照片，照片的风格非常近似于《国家地理杂志》(National Geographic)，在照片上没有出现任何关于产品的信息。广告语是：“我们同样生长在农民家庭”。

后来的结果证明我们的以平面广告为主的广告策略造成了轰动效应：当我们把海报印出来，发放到零售商那里的时候，海报成了农民的抢手货；他们将海报带回家，将他们张贴在办公室、厨房和谷仓之中。FMC公司向它的消费者显示出他们理解农民的生活疾苦，也重视农民的需求。在广告推广的头一年，这个为上百万美元的机器而制定的品牌策略取得了成功，它创造了FMC公司75 000 000美元的销售额。希望这个案例可以帮助你认识到真正理解品牌选择的重要性，以及在建构品牌策略时真正的洞察力是多么的重要。

**You can't control the weather,  
you can't predict the prices,  
you can't fight the banks.**



**And everything depends on you.**

A farmer invests thousands, even millions of dollars, on a proposition that could turn sour overnight... harvest. A collapse in price.

With so much uncertainty, one thing he should be able to count on is his farm machinery that, properly maintained,

Machinery made by someone who understands that a few hours downtime at harvest can affect a whole season's profit.

For over four generations, one company has built machines just like that. And we'll keep on building them.

There's a reason we haven't just put all our money in the bank. We put the whole life into it.

Food Processing Machinery Division,  
FMC Corporation, Azusa, Madera, California  
94338 (209) 661-3300

**FMC**



**We also grew up on the family farm.**

图9-6 FMC推广活动广告

“Sure I could buy  
a new car. But that won't  
make me money.”



What do you do with someone who invests a fortune in a bank of ruin, but won't spend a few thousand on a new car?

Someone who makes more than a few hundred dollars a year.

One thing you can't do is provide a piece of farm machinery that's going to work as hard as he does. That's going to recover more product than any other machine. That's going to make him money.

For over four generations, one company has done just that.

And we'll keep on doing it. Food Processing Machinery Division, 10000 North Central Expressway, Modesto, California 95839, (209) 661-2000.



We also grow up on the family farm.

图9-6 FMC推广活动广告(续)

新经济时代品牌工作的重要工具

品牌评估

下一步是评估阶段。我们尽量从各种角度去描述一个品牌的特色。我们试图弄明白一个品牌看起来、感受起来、闻起来，甚至听起来的效果。人们通常很难解释他们对一个品牌的感性的认知。如果你问一个人，他对朗讯科技公司的看法怎样，他们大概只能告诉你一些他们从媒体或广告上看到的说法。然而如果你问一个人朗讯这间从属于美国电报电话公司（AT&T）的科技公司会生产什么产品时，你就会得到各种各样稀奇古怪的答案。而有些答案很有可能泄露出消费者对品牌或产品名称的想法。同用简单词语描述相比，我们发现后一种描述方法对于帮助理解品牌内涵非常有效。

劳拉（Loral）公司是美国主要的空间和卫星通讯公司，当我们向一些管理层问到劳拉公司听起来像是什么时，我们得到的答案是像是爵士乐队。为什么呢？因为这家公司是由很多不同风格的公司和策略揉合而成的，同时劳拉公司的运作情况良好、充满协调性。当我们请广播电视行业的人对主要的品牌的个性进行描述时，他们告诉了我们以下答案。

品牌A是个一本正经、热爱工作、学识渊博的工程师，他还有一点笨手笨脚。他有一撇胡子，穿方格衬衣，个性友好，有一点撒玛利亚人的特点（Samaritan，出自《圣经》，意为乐善好施的人。——译者注）。另一方面，品牌B被描述成一个容易相处的嬉皮士，他戴着一顶棒球帽，号称非常精通自己的行业，他还有一点书呆子气，有些洋洋自得，而且有点不合潮流。他正爱着一个高中时代就认识的女孩，

这种女孩你几乎不会打算和她结婚。最后的一点使我们对品牌策略有了深刻的认识。通过翻阅所有的记录和录像带，我们注意到，品牌 B 在消费者心中总是具有良好印象，人们乐于给 B 好的评价。

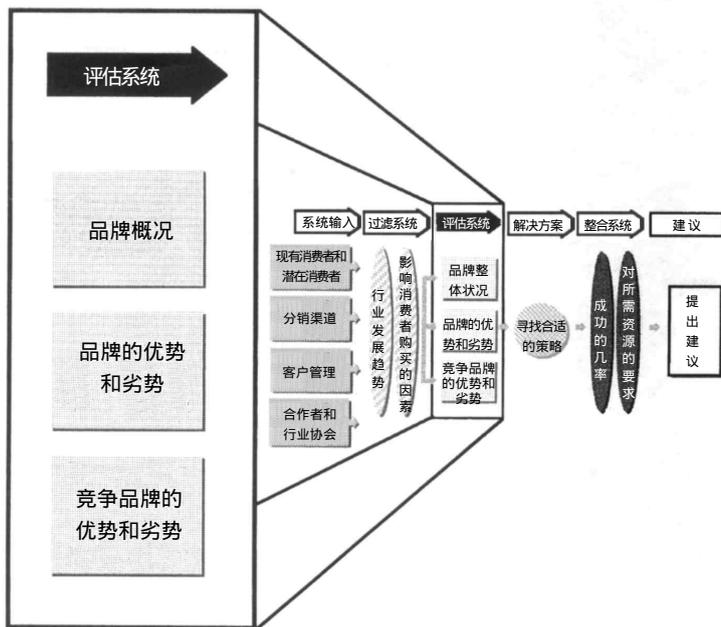


图9-7 评估系统——品牌概况

品牌 C 是一个注重穿着、富有、有权利的、极有能力的男人。他总是穿着整齐讲究的西装。他还是一个谈判高手，但不是一个好的倾听者，同时做事有原则。品牌 D 是

一个头发稀疏的男人，极像一个推销员，穿着三节头皮鞋，身上散发着浓浓的须后水的香味，衣服上有很多的链子。

这些关于品牌个性的描述能够告诉你决定消费者品牌选择的微妙感性的因素。这些因素通常都隐藏在一些表象之后。我们的描述评估可以应用在像麦氏咖啡（Maxwell House Coffee）这样的百年品牌，同样可以应用在一个全新的品牌。甚至都适用于对一些范围广泛的品牌进行评估，我们对品牌的讨论就会针对品牌的需要和看法了，而不是实际的经验。

当到了真正制定品牌策略时，我们发现大家以一个小组为单位进行工作，要好过只是任命某个人为品牌负责人。我们通常在几个小时内分为 2 至 3 个小组，来处理各种我们需要建构品牌策略的资料。负责访谈和对话的同时，将进入到一个有多功能电子白板的房间，这样我们就可以很快地收集到受访者的信息，然后经过略加修改，写成向客户递交提案的格式。我们已经讨论过认同趋势的问题。我们根据每一个顾问或个人的看法，将它们罗列出来，然后按照我们品牌策略的需要将它们排序，分出先后顺序。

我们还依照正确的市场细分方式，描述出品牌选择的动机。我们还将每一个市场细分按照先后顺序排列起来，然后寻找一些相同的趋势。这是非常重要的，因为尽管我们的市场信息或许是适合单独的市场细分，但我们的品牌策略必须包括所有的组成因素。品牌策略必须是永恒的，必须是可以传播出去的。下面就是 1996 年关于广播电视行业的品牌选择矩阵的一部分。

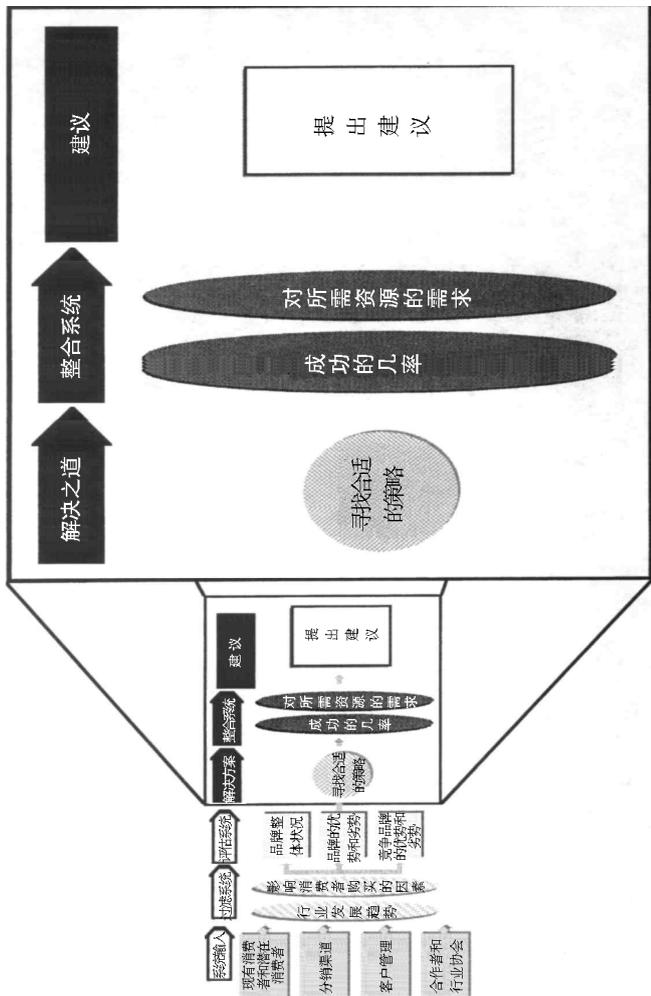


图9-8 品牌评估——解决问题的模式

新经济时代品牌工作的重要工具

品牌评估



图 9-9 品牌评估——选择的动力：以广播电视创业为个案

我们发现品牌选择的动机至少来自两个方面——感性和理性，甚至连涉及金额巨大的 B2B（企业对企业）交易都是如此。我们的品牌评价系统会努力地将感性和理性的因素都描述出来。对于出色的品牌和各种形式成功的沟通，两方面的描述都是非常重要的，尤其是对于广告活动，因为广告是影响人们感性认知最重要的途径。

下面我们将致力于包装品牌的表达方式。我们的策划人员会用一个短片或图片来制作一个视像效果来描述，这些是我们研究结果的一个抽象总结。然后当这些工作结束后，我们的策略小组就可以快速地发展出各种不同的品牌策略，而这些都是涵盖了我们的想法的策略。最后的步骤就是对成功策略的可能性进行估计，以及选择一个值得向客户推荐的策略。

一些客户会介入这个最后阶段的工作，而另一些客户则喜欢在我们的工作进行的过程中不断地听取我们的进展汇报，并且加入到我们的一些讨论会议中。我们通常发现分工协作会从两个方面有助于工作的进行：首先，当客户加入到我们的工作过程中，他们就会更加深入地理解我们的发现，紧随我们的进展；另外，因为没有出乎客户意外的东西，所以他们也很容易接纳我们的最终建议。客户所购买的策略一定要适应他们的组织结构特性，同时这个策略还可以帮助客户发展自己内部的沟通体制，为品牌策略建立更强大的基础。

动 力	理 性	感 性
信任性	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 及时</li> <li>■ 做事中规中矩</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 可信</li> <li>■ 让人接受</li> </ul>
服务/支持	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 反应迅速</li> <li>■ 传递意见和需求</li> <li>■ 客户至上</li> <li>■ 产品策略中充分考虑消费者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人际关系</li> <li>■ 容易接近</li> <li>■ 真的理解我的工作(懂行)</li> </ul>
软件评估	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 整合               <ul style="list-style-type: none"> <li>— 客户已有软件</li> <li>— 和第三方共享的系统</li> </ul> </li> <li>■ 解决方案</li> <li>■ 联网</li> <li>■ 开放</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 创新</li> <li>■ 酷</li> <li>■ 充分发挥创造力</li> </ul>

图9-10 品牌选择的动机——广播电视创业的理性和感性动机

## 怎样适应快速建立品牌的需要

我们的品牌评价程序是无数次成功和失败的结果。但是令我们感到欣慰的是这个程序至今发挥了很大效用。它具有足够的灵活性来适应任何情况的需要。当然这个程序的背后还有一定的规则需要注意。它的灵活特性可以适应各种品牌的需要。我们认为它有助于让品牌快速建立策略更加充满活力。也许在确立品牌策略中心内容和品牌内容分析方面，我们需要花费一些时间。但是，这个程序可以让你在向品牌生态环境中所有相关对象传播品牌的时候，多了一个重要的思考过程。

当一个品牌策略形成或是架构好了，那么所有的品牌环境中的利益相关者都将处于同一个战局之中。同时这个策略还会成为其他需要评估的品牌策略或决策的参考框架。当一个策略框架已经形成之后，那么后续的关于发展方向或关于品牌的细节问题都可以很容易决定了。同时如果一个现成的策略品牌架构可以很好地运作，那么其他的策略性项目都可以快速发展进行。除此之外每一个小的相关决策都可以被评估，可以检验他们是否符合整体品牌策略，是否是符合原则、或是否偏离了品牌策略。我认为，在某种程度上品牌决策就相当于品牌银行中的一个储蓄户头。当需要做出决策时，我会认真考虑一下，这个决策是

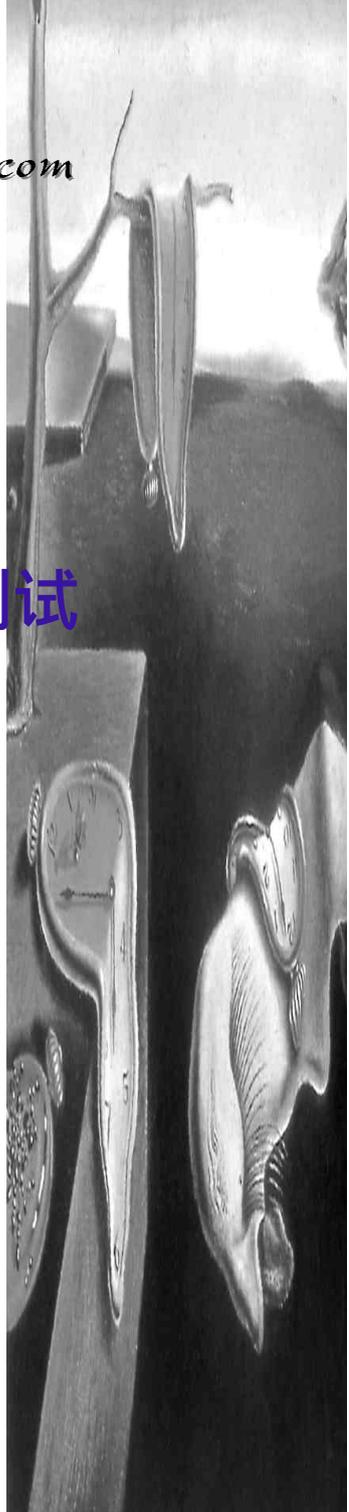
否会增加品牌的价值，还是没有任何作用，抑或是会损伤品牌的利益。我尽力使我的客户所做的决策都是有助于品牌的发展。如果客户的决策是不偏不倚，对品牌没有任何作用时，我会尽力让客户向增加品牌价值的发展方向。如果这个决策偏离了品牌策略，我会让客户仔细考虑这样的做法是否值得。

当你坚定开始加速自己建立品牌的步伐时，无论这种加速是主动的还是被动的，我都希望你可以考虑一下我在本书中向你讲述的种种方法，因为这是我 20 年的经验总结。

China-Pub.com

# 第10章

## 快速建立品牌的测试



很多人都喜欢用测验的形式来评价某些事物，这里有一个小测验，用来测试你是否已经准备好进行快速建立品牌。祝你好运。

快速建立品牌测试	
第一部分：	
	是 否
1. 是否贵公司的每一个人都可以上网？	( ) ( )
2. 是否为那些想要上网的人提供了远程上网服务？	( ) ( )
3. 是否制定了相应的电信规定？	( ) ( )
4. 贵公司是否对语音信箱的使用多过对电子邮件的使用？	( ) ( )
5. 在一些重要的项目上，贵公司是否曾和其他公司合作过？	( ) ( )
6. 你们是否正在推广一个全公司都已知道的概念？	( ) ( )
计分：每答一个“是”得1分， 将你此部分的得分乘以3，将得分添在横线上。 第一部分得分：_____	
第二部分：	
	是 否
7. 在贵公司是否经常非正式地使用电子交流工具进行联络？	( ) ( )
8. 在贵公司跨功能小组是否普遍存在？	( ) ( )
9. 你的办公室是否有墙？	( ) ( )
10. 你开会的次数是否多过你起草和发布备忘录？	( ) ( )
11. 对于将一些新的想法提交给管理层，贵公司是否有一些制度规定？	( ) ( )
12. 当一些非正式的想法获得通过时，是否会产生费用？	( ) ( )
13. 你的组织的决策速度是否很快？	( ) ( )

	很多	一般	较少
14. 公司部门之间的互动是很多、一般、还是较少？	( )	( )	( )
15. 各个团队之间的互动是很多、一般、还是较少？	( )	( )	( )
计分：每答一个“是”得1分， 将你此部分的得分乘以2，将得分添在横线上。_____			
14、15题，答“很多”得2分，“一般”得1分			
将得分添在横线上。_____			
两部分得分加在一起就是第二部分总分。_____			
第三部分：			
		是	否
16. 你是否有一个智力资产储备？	( )	( )	
17. 你是否打算进行电子商务？	( )	( )	
18. 你们的公司是否有一个全面主管的品牌经理？	( )	( )	
计分：每答一个“是”得1分， 将你此部分的得分乘以2，将得分添在横线上。_____			
第四部分：			
		是	否
19. 贵公司是否主动地进行知识管理？	( )	( )	
20. 是否有信息总监向首席执行官负责？	( )	( )	
计分：每答一个“是”得1分， 将得分添在横线上。_____			
第五部分：			
		是	否
21. 你是否将所有的消费者资料收集在同一个地方？	( )	( )	
22. 如果贵公司通过各种渠道进行产品销售，你是否有任何的工具可以帮助你辨别终极的消费者？	( )	( )	

计分：每答一个“是”得1分，

将你此部分的得分乘以2，将得分添在横线上。\_\_\_\_\_

第六部分：

	是	否
23. 贵公司的客户服务部门、客户支持部门是否会和销售部门合作共事？	( )	( )
24. 营销工作是否可以得到消费者信息？	( )	( )
25. 贵公司是否有网址？	( )	( )
26. 贵公司的相关代理广告公司是否经常相互交流？	( )	( )
27. 这些广告公司是否曾在一起开会商讨贵公司的业务？	( )	( )
28. 贵公司是否制定了网络广告的资金预算？	( )	( )

计分：每答一个“是”得1分，

将得分添在横线上。\_\_\_\_\_

第七部分：

	是	否
29. 贵公司在信息科技上的投资是否达到了销售额的3%？	( )	( )
30. 贵公司在信息科技上的投资是否开始显示新的生产力？	( )	( )
31. 贵公司在信息科技上的投资是否开始显示新的能力？	( )	( )

计分：29、30题每答一个“是”得1分；31题答“是”得2分，  
将得分添在横线上。\_\_\_\_\_

测验总分：\_\_\_\_\_

## 现在统计成绩

将你答“是”的答案得分相加，然后再按照问卷中的

指令将一些得分和“1”或“2”相乘，计算出每一部分的得分，然后将各部分的得分相加，这就是你最后的得分了。

如果你的得分是58分或者更高，那么就说明你已经在快速地进行运作了，你绝对有资格写出一本这样的书；如果你的得分在45到58之间，说明你对怎样快速发展有一个正确的认识；如果你的分数低于25的话，你或许应该考虑改行了。

## 怎样加快你的准备工作

如果你问我，在今天成功地快速建立品牌的关键是什么？在看到很多企业成功或不成功的经历之后，我会告诉你，在快速建立品牌的工作中，最重要的成功的因素是“文化氛围”。如果一个公司有优秀的公司文化，他们注重当机立断、沟通紧密、合作无间的工作氛围，那么就可以很容易地让公司走向专业化、条理化的发展方向；相反，如果一些公司的文化氛围不能适应我们在前面文章中提到的种种快速发展的条件，那么快速建立品牌的策略只能让这些公司更加混乱。

但这并不意味着你就可以放弃快速建立品牌的念头，在这样一个快速发展的世界里，这是你必须的选择，你只

能想到发展的路上也许会困难多一些，但你不能逃避。在任何公司里，公司文化是最难改变的东西，因为它不能通过立法来规定。它需要有很强大的领导能力、很强大的组织结构和坚强的毅力才可以改变，但是改变之后的回报却是丰厚的。这些回报包括：可以在市场中前进得更快，拥有一个适合自己公司特色的、有凝聚力的品牌，以及成功地发展了通过各种交易而建立起的关系。另外这种新的工作方式可以释放出员工的巨大潜能。

我的公司已经经历了两三次的文化变迁，每一次变迁都使我们向新的现实更加靠近。而对于公司和员工而言，每一次变迁都是一次艰难的转变。许多年来，这些变化包括：1984年时搬进开放式的办公室，当时开放式的办公室还是一个新鲜的词语；80年代中期，我们安装了办公室电脑网络和文件共享系统。然后我们非常艰难地教会员工分担工作，以及分享一些尚未成熟的想法，后来我们的员工开始分工协作，开始认为自己是在一个团队中工作；我们还建立了技术基础设施，来支持一些事实上非常简单的工作，但是这些设施却可以让来自不同广告公司的员工为了一个共同的项目分担不同的工作。发展中的困难和痛苦是值得的，它让我们为自己的客户创造出新的道路。

*China-Pub.com*

# 结束语

---



在1998年10月底，我有幸被邀请参加了 200委员会的年会，200委员会是一个涵盖各行业女性管理者的组织。参与在这个组织的女性管理者来自各个行业，包括从金融服务到零售业，从制造业到石油开采行业的成员。

当我在会议上听取发言的时候，发言人的主题吸引了我——“未来的动力”。我猛然间意识到，现在的任何一个行业都离不开创新动力、离不开出色的客户服务、离不开快速进入市场的魄力，只有这样才能够在激烈的市场竞争中取得进步。而以上的因素都使得快速建立品牌成为必须的工作。有一个现成的痛苦事例可以说明，快速建立品牌是一件多么重要的工作：这就是美国对公用事业的重组。1998年，占美国人口 48%的18个州开始颁布条例，在全州范围内重组煤气和电力事业。

在消费者看来，这是一个很好的契机，他们可以有更多的选择，同时可以享受到更低价的服务；对于公用事业而言，重组将带来更多的商机，同时又可以提高这个行业的竞争能力；对于所涉及的行业而言，重组将带来整个行业运作方式的彻底改变，他们必须要重新考虑一些策略性问题，诸如：哪个部门负责哪个部分的服务？各个部分的服务主要包括哪些内容？在新的环境中怎样才能够赢利？

加州是首先进行行业重组的地方，因为那里的能源消耗大户威胁要离开加州，去其他地方发展。主要的原因是，由加州公用事业委员会订立的煤气和电力的价格居高不

下。而消费者的兴趣也是多种多样的，有人需要降低价格；有人希望将通信、有线电视和公用事业合为一项服务；有人则愿意使用环保能源，他们甚至愿意为了达到自己的环保目的而付更多的费用。

对于提供不同服务的行业来说，重组意味着行业内部的主要改革是一次纵向的内部整合，生产、运输、发售和客户服务都要由一个公司进行管理。而不是以往无论是煤气还是电力部门，都在公用事业委员会的大招牌下生存。现在的加州，借重组的契机发展出了一个全新的品牌生态环境，其他的一些州也开始效法加州的做法。在新的品牌环境中，提供不同服务部门的品牌得以重新定义，不同品牌的煤气、电力公司也借助品牌环境明确了自己的服务内容。这样各个公司必须要加速推出新的服务、新的产品，以扩大自己的市场占有率，建立和消费者之间的关系，最终为自己公司的股东们创造更大的价值。

我们历史悠久的能源供应商太平洋煤气电力公司（Pacific Gas and Electric）和壳牌石油（Shell Oil）公司是主要的竞争对手，他们之间将爆发激烈的商业战。在进行很多消费者研究之后，壳牌决定凭借自己遍及北美的零售网络，向他们超过 1 200 万的信用卡用户发起大举进攻。他们承诺送货上门，让消费者安坐家中就可以接受他们的服务。在认可了他们的服务创新精神、悠久的历史以及出色的客户服务之后，加州的消费者开始将壳牌和太平洋煤

气电力公司相提并论。这样壳牌成功地寻找到新的商机，而太平洋煤气电力公司也多了一个不可小觑的对手。

壳牌和太平洋煤气电力公司不是在公用事业领域竞争的惟一的一对对手，有线电视运营商、电信公司、信用卡公司，甚至保险公司都正在觊觎着公用事业市场，他们都希望将自己的触角伸到这个令人羡慕的领域。只要成功地进入到公用事业领域，就意味着他们的品牌可以和千家万户联系起来。

这个行业现在的运作结构都是非常简单的，只是需要一些能源供应商和一些当地的公用事业公司配合在一起工作。但是，很快这个行业将快速地向一个更复杂的多品牌环境发展，这个环境究竟会是什么样，我们现在甚至还无法预测。在加州，公用事业的简单的供应商或销售者的运作模式已经开始向复杂化迈进。在那里存在着一个和股票市场一样运作的能源交易市场，负责监管向消费者运送能源的可靠性，在这个市场中还包括一些即将向消费者提供能源服务的公司。在公用事业的市场中，品牌生态环境的范围不只是仅仅包括像壳牌，或者电信公司、有线电视供应商这样的公司了，还包括一些正在成长的新公司，以及和这个行业相关的各种合作伙伴、策略联盟等，当然还有拥有特许经营权的其他知名品牌。这将又是一次西部开发浪潮，而其他的几个州都在观望加州的发展态势，他们希望从中学学习到一些可以被自己利用的经验。

公用事业，这个一贯稳重的、有条理的、稳定的行业，现在被彻底地放到了科技变迁之中。他们需要飞快的创新速度、果断的决策风格，以及高效的开发应用新技术。同时，他们还需要和消费者建立一种新型的品牌关系。

在行业发展的同时，消费者也很容易对快速变化的产品和创新成果，产生眼花缭乱的感觉。在这样的一种市场环境中，品牌变得越发重要。当一个品牌成功地与消费者建立了长久稳定的关系，那么当消费者在面对众多品牌的冲击而做选择的时候，以往的稳定关系就会成为一种“信任”因素，有利于消费者的最终选择。在这里，我们没有过多地强调“消费者缺少市场信息”，因为他们已经了解到大量的信息。他们所做事情是将这些信息一一衡量，选择一些可靠的信息，然后再做出万无一失的决定。在他们的决策过程中，品牌关系是一个很重要的影响因素。在模糊不确定的市场情境中，是品牌沿袭并创造了令变革公司取得财务成功的这种环境。

## 在品牌的世界中，创造力高于一切

在前面的章节中，我已经向大家讲述了很多关于品牌世界变化的事例。然而，这不意味着品牌环境已经完全不同了，在以前的品牌和当前的品牌之间存在着一个明显的

联系。在复杂的品牌环境中，越来越多的消费者被牵扯进来，而关于品牌形象的表现手段在媒体中频频出现。通过创作的表现，品牌形象在消费者头脑中不断地被强化。

我们都知道“媒体超载”这个事实，现在有更多的电视、平面媒体，还有太多的电台和互联网站。即使是当我们在加油站加油时，都有广告贴在油泵上提醒你购买百事可乐。在这样一个媒体泛滥的世界中，只有那些创意出色的作品才可以突围而出，才能给受众留下印象，成为大众文化的亮点，就像 Goodby Silverstein and Partners 创作的电视广告“你喝牛奶了吗？”，以及苹果电脑的不同“凡”想的平面广告推广活动。

在60年代、70年代、80年代，所有的资源都被用来拍摄电视广告，目的是将广告投放到电视、尤其是电网上。那时广告制作及媒体投放的巨大费用，造成了广告的巨大吸引力。然而时至今日，电视网的收视率直线下降，以往那些热衷于收看电视的观众，现在更多地流连忘返于互联网上。

到了今天，互联网成了一个塑造品牌形象，创造强烈冲击力的最简单媒体。然而随着技术的发展，一些在互联网上出现的虚拟生活和全景图像变得越来越专业，越来越真实。现在市场上出现的网络全真音效和全真视效产品让互联网变成了一个广播电台和音像资料收集站，同时这些网站都是针对不同人的兴趣爱好各有侧重。这种媒介的融

合要求广告公司设计出更消费者化的作品，以吸引特定的目标消费群，让这些消费者在自己的电脑上更多地点击这些广告作品。

在1998年拉斯维加斯举行的全国广播电视年会上，一些公司已经在演示一些卫星传输系统，可以将电视广告直接传送到台式电脑上。让每个广告人都接受这项技术需要一定的时间，但是一些行业的领先者则是时候去创新了。每一项有可能成功的技术革命都是在被大众接受了之后，才会被保守势力承认。现在应该怎样在传统技术的基础上发展创新，同时重视对新技术的引进，因为这些新技术很快就不会再是新产品了。

在电视的世界里，新科技为展示广告提供了诱人的机会，人们可以将广告发布在任何他们想发布的地方。有一些广告被投射在棒球场的内野上，看起来像是在体育场场地上方的一个巨大电子广告牌。这项新的数码技术只是一个简单的例子，它显示了未来的工作中，技术的重要和普及程度。

一种新的广告栏出现在电视节目中，广播电视工作者开始从观众同时接受多项信息的能力上获益。各种促销、品牌标识和答复广告现在无所不在。随着政府对数码广播电视技术的推广，今后高清晰度电视将会改变消费者的电视生活，同时新技术的应用，又会给创作工作提供更大的空间，也会让创作者获益良多。

当技术发展为品牌传播创造了更多的可能性时，我们会问，最有效、最快速地接触到目标消费群的媒介是什么？你是否真的可以接受那些印在出租车收据背后的，关于哥伦比亚广播电台（CBS）的“丹罗瑟晚间新闻”的广告？但我在旧金山真的见过这种广告。难道电视广告真的会像一个影子一样紧随节目的出现而出现？我们真的愿意在加油站看见广告？很多的广告内容只是在向你夸张地讲述如何不用锻炼身体就可以减轻体重。有关品牌的信息正在发生着变化，而且变得不受控制。

甚至一些高雅的文化组织都要面对同样的问题。很多相关广告出现在戏院演出的字幕上，就像外语电视节目的字幕一样。这在纽约的大都会戏院引发了激烈争执。很多人认为不该强迫全体观众收看这样的广告，因为当许多人还在为没有变化的体验付费时，为什么一定要将变化强加给顾客呢？解决之道应该是在每个座椅后面装一个个人屏幕，提供观众看或不看或看什么的选择自由，还可以提供给顾客关于即将上映影片的有关信息，以及如何可以让他们买更多的票。比如，如果飞机上的每个座椅改装成个人数码世界，可以下注、看电视、玩游戏，那么在这么一个乱糟糟的环境中，有效信息的传递将无法想象。创造性的品牌沟通表述将既关乎群体需要，又顾及个人的感受。

当所有的条件都已具备，品牌建立者又会面临另外的问题。他们必须针对不同的消费者和不同的媒体做出不同

的设计，但是所有的设计必须有统一的品牌形象、统一的品牌信息、统一的品牌精髓。

俄勒冈州波特兰市的新玫瑰花园，已经开始筹备新一代的多媒体实验室。在波特兰开拓者队的主场，他们为观众安装了各自的数码显示屏。开拓者队的网页包括运动员的个人资料、比赛时间表、球迷电子邮件等，这个网页还可以和全国广播公司相连，用户可以在自己的电脑上收看比赛。这使得开拓者队和球迷之间的关系变得更加密切。同时当球迷在网上忙于检查比赛时间表、订票选位时，球队的品牌也就深深地根植在球迷的心中。在玫瑰园体育场，运动的吸引力和一些其他单独的信息结合在一起，出现在网页上，当然广告也是其中之一。而这些广告会在不同时间出现，消费者可以自由决定看哪些广告。

## 广告公司的角色

在80年代出现了大量的广告公司，到现在广告界又已经发生了很大的变化。客户和广告公司之间的关系变得不稳定，一些出色的品牌已经消失在这个世界上。广告界里，广告公司和客户之间的互动更像是一种交易，而非是一种密切的关系。

如果广告公司的人员可以预测客户喜欢什么样的东西

的话，我们就可以避免我们的创意失败。但是这是不可能的，不是每一个创意都能够成功，但是广告的人员对社会潮流的感觉要好过那些客户方的市场人员。我们已经让客户认识到，评价广告好坏的标准不是在于它在电视上的效果如何，重要的是它对消费者的影响有多大。成功的广告创意具备新鲜和感染力，以致这些广告甫一出现，就会产生极大反响。如果不是这样的话，那么这就意味着广告的失败，它注定会被淘汰，被消费者遗忘在每天数以万计的信息之中。

广告创意的最大挑战来自于管理层的控制。你可以对一个品牌施加影响，你可以创造一个吸引消费者的伟大创意，但是你必须顺从管理服从的组织结构。一些首席执行官们不重视品牌建设的原因，并非是因为他们不相信品牌价值，真正的原因是因为他们不能控制品牌。他们希望每一件事情都是按部就班、可以测量的。作为一个品牌营销者，你必须对这些人有足够的耐心，建立彼此信任的基础，这样你才可以明白他们的真正需要。“我不理解你的话，但是我相信你。”关于突破的问题，你可以演示一下，你的目的在于将品牌和消费者联系在一起，这样你就会得到突破。

你怎样才能让自己的公司创建出一个出色的品牌呢？你必须向整个组织进行咨询。如果品牌策略的发展会削弱公司的一些部门，事情的结果一定会比较复杂。出色的品

牌策略的精髓在于对自己的产品和服务绝对信任。出色的品牌策略并非只是让消费者去购买某种具体的产品，它表达的是，那些可以影响我们的生活和价值观的基本关系。出色的品牌策略是一个完整的经验，是一个公司和雇员、供应商、销售渠道、合作者，以及消费者之间的互动。

## 我们共有的未来

在前面10章里，我所讲述的所有东西都是和科技有关的内容。没有科技的发展，就没有我们今天的创新和进步。没有这些进步，我们就不会有加快市场营销的想法。尤其是，如果没有信息技术的发展，我们就不可能及时交换全球范围内的种种信息，于是也就没有机会实现我们快速建立品牌的战略。如果没有对速度的需求，我们将还在传统的运作模式中，固守着我们的一些错误想法，拒绝接受社会现实，拒绝实现任何的改变。

我希望这本书能够让你重新认识到营销方式的巨大变动，可以促使你思考影响你所在行业的动因是什么，在这个基础上，你将会对未来有所准备，并且达到成功的目标。

China-Pub.com

下载

# 谢 辞

---



请允许我借这个机会，表示我的谢意，感谢那些曾为这本书做出贡献的人。

长期以来，我都希望能够将过去 10 年的经历和见闻总结出来，并且结集成书。当《广告周刊》(Adweek Magazine) 的主编安德鲁·杰夫 (Andrew Jaffe) 在一个行业会议上听到我的想法后，他极力建议我将自己的想法付诸现实，并且建议我去找约翰威利父子 (John Wiley & Sons) 出版公司联系出版事宜。安德鲁向我介绍了高级编辑露丝·米尔斯 (Ruth Mills)，在本书前言中我已经说过了后来发生的事情。非常感谢安德鲁和露丝，感谢他们一直以来的鼓励和支持。在这本书的写作过程中，他们给了我很多很好的建议，使得这本书在写作的每一个阶段都有进步。尤其感谢安德鲁，他的建议和不时提醒让写作的过程顺利进行。

我还要特别感谢我的同事比尔·格林 (Bill Green)，如果没有他的帮助，本书的写作过程将会非常艰难。比尔的工作生涯经验丰富，他对我的影响很大。很多年以来，他一直对世界变迁保持敏锐的洞察力和深刻的认识。我们一直就社会的趋势、世界的变迁进行着激烈的争论。我们一起讨论作为一个广告公司，我们应该怎样发展。当我开始着手写本书时，比尔又成了一个出色的资料库，他向我建议哪些案例可以被引用，可以用来证明我的观点。在过去的 10 年里，和比尔一起工作是一件快乐的事。

我的助理金柏莉·埃德蒙森 (Kimberly Edmondson)除了处理自己的日常工作外,她还承担了处理修改稿的任务。这些文件有可能在一天中的任何时候发送到她那里。她还负责收集其他公司对我们使用它们文件的确认,同时她的工作还包括掌握书的写作进度,以确保可以按时交稿。如果没有金柏莉的话,我们的工作简直不可想象。非常感谢金柏莉的热诚,感谢她为这样一个巨大工程所做的贡献。

我还要感谢约翰·威利父子 ( John Wiley & Sons ) 出版公司的工作人员,尤其是助理编辑克瑞斯汀·米勒 ( Kirsten Miller ), 感谢她在细节上的支持;感谢布莱恩·班彻 ( Brain Boucher ), 感谢他设计了本书的封面;感谢琳达·温斯琳 ( Linda Witzling ), 她是本书的助理责任编辑。同时,我还要感谢 North Market Street Graphics 公司的汤姆·拉夫曼 ( Tom Laughman ), 他是本书的图片编辑。

我还要感谢那些向我提供了事实和案例的同事和朋友。特别感谢 Goodby Silverstein 公司的约翰·埃德 ( John Elder )、温克勒广告公司的凯思·赛姆 ( Cath Syme )、Anderson Lembke 公司的杰·本恩 ( Jay Bain )、Dataquest 公司的瑞妮塔·瑞思逊 ( Renata Ritheson )、Fineman 联合公关公司的迈克尔·范文 ( Micheal Fineman )、Creative Cooking 公司的戴安·斯沃拉克夫斯基 ( Dana Sworakowski )、Lifegurd 公司的汤姆·卡特 ( Tom Carter )

和马克·海德 ( Mark Hyde )、TeamToolz Pimm Fox 公司的克里斯汀纳·埃沃瑞特 ( Christina Avrett )。他们提供的事实让这本书更加生动。

感谢弗兰克·刘易斯 ( Frank Lewis ) 和约翰·米克萊西奥 ( John Migliaccio )，他们的封面输入和打印校对为这本书带来阅读的愉悦。而戴夫·波恩 ( Dave Bohn ) 在第3章的插图，就像他在给客户的提案一样生动，为本书赋予了生命力，多谢戴夫。

我还要感谢那些曾经阅读过我的初稿，并向我提出宝贵建议的人们，他们是：产品经营协会的斯蒂夫·韦思 ( Steve Weiss )、维萨国际集团的詹·索德斯多 ( Jan Soderstorm )、Travelscape公司的斯蒂夫·森纳 ( Steve Sarner )，以及Techtel公司的迈克·凯利 ( Mike Kelly )。我还要感谢那些最后检阅文稿的人们，在他们的快速的阅读和深刻的建议上，读者才可以看到这本书的最终版本。他们是维萨国际集团的詹·索德斯多 ( Jan Soderstorm )、英特尔公司的保罗·奥特里尼 ( Paul Otellini )，产品管理集团的斯蒂夫·韦思 ( Steve Weiss )、Tom Peters Group/Lreaning System 公司的吉姆·克西斯 ( Jim Kouzes )、锐步公司的卡尔·詹姆斯·扬可夫斯基 ( Carl James Yankowski )。

最后我还要感谢温克勒广告公司的全体员工和所有客户，没有他们出色的表现和创造力，这本书不可能写出。

我还希望感谢我的父母，万基斯科·温克勒（Wojciech Winkler）和海伦娜·温克勒（Halina Winkler），他们在第二次世界大战期间是反纳粹的自由战士，后来辗转来到美国，他们教会我勇气和个性的真谛。我还要感谢我的丈夫阿瑟·鲁德（Arthur Lund），他每一天都给予我爱和支持。现在我想让他知道，我又回来了。

谢  
辞

附：作者联系方式

电子邮件：[agnieszka@winklerad.com](mailto:agnieszka@winklerad.com)

通信地址：Agnieszka Winkler

Winkler Advertising

301 Howard Street, 21<sup>st</sup> Floor

San Francisco, CA 94105

同时欢迎参观网页：

Winkler广告公司：[Winklerad.com](http://Winklerad.com)

TeamToolz：[teamtoolz.com](http://teamtoolz.com)

《快速建立品牌》：[warpspeedbrand.com](http://warpspeedbrand.com)