

来自奥美的实战报告
创造更有效的市场营销力

360度 品牌传播 与管理

THE 360 DEGREE BRAND IN ASIA
CREATING MORE EFFECTIVE MARKETING COMMUNICATIONS

马克·布莱尔 (Mark Blair)
(美) 理查德·阿姆斯特朗 (Richard Armstrong) 著
迈克·墨菲 (Mike Murphy)

胡波 译



机械工业出版社
China Machine Press

THE 360 DEGREE BRAND IN ASIA
CREATING MORE EFFECTIVE MARKETING COMMUNICATIONS

360度 品牌传播 与管理

马克·布莱尔 (Mark Blair)
(美) 理查德·阿姆斯特朗 (Richard Armstrong) 著
迈克·墨菲 (Mike Murphy)

胡波 译



机械工业出版社
China Machine Press

Mark Blair, Richard Armstrong, Mike Murphy. The 360 Degree Brand in Asia: Creating More Effective Marketing Communications.

ISBN 0-470-82057-8

Copyright © 2003 by John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

Authorized Translation from English language edition published by John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭,复制或节录本书中的任何部分。版权所有,侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-5001

图书在版编目(CIP)数据

360度品牌传播与管理 / (美) 布莱尔 (Blair, M.) 等著; 胡波译. -北京: 机械工业出版社, 2004.9

书名原文: The 360 Degree Brand in Asia: Creating More Effective Marketing Communications

ISBN 7-111-14960-2

I. 3 … II. ①布… ②胡… III. 企业管理: 质量管理 IV. F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第073347号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 刘照地 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2004年9月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 12印张

定价: 28.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

■ 奥美大中华区董事长 宋秋铭推介

推 荐 序

360度对奥美而言，包含许多层不同的涵义——

360度是一套建立品牌的思维方式及执行工具；

360度是奥美独步全球的竞争策略；

360度同时也是奥美文化系统及作业系统的一部分。

长期以来，我们积累了丰富的经验与看法。我们在中国大陆长达10年以上的实践经验证明，360度绝对可以在中国市场落地生根。中国经济的迅猛发展，市场规模的持续扩增，包罗万象的媒体形态，快速成长的网络及移动通信，使得360度思维的重要性更加突显。除此，我们也发现许多国内客户毫无排拒地自然接受，就如同360度是中国市场与生俱来的东西一样。

奥美的文化，一向笃信知识。我们认为毫无保留地与人分享，不仅可以促进业界的发展，而且也可以刺激自身的成长。

这本书将360度以系统化的方式汇整而出。感谢胡波在忙碌的日子中，自告奋勇地把这本书翻译出来，期望这本书如同奥美其他的出版物一样，能对中国的行销及传播领域贡献绵薄之力。

前言

自西向东，从印度、巴基斯坦到日本和韩国，亚洲太平洋地区向人们呈现的是一幅多元化消费形态的商业战场：从正在崛起的越南和印尼市场，到中国和新加坡这样高速发展的增长中心，再到日本和中国香港特别行政区等成熟市场。毫无疑问，这是一块地球上最令营销人员热血沸腾，创意涌动的土地。

对于外来者来说，在这样深具多样化的环境中工作，接触不同的民族、品牌和消费文化，实在令人振奋。同时，亚洲还呈现了旺盛的营销思维和实践创新能力。“品牌文化”已经深植亚洲各地区和跨国企业中，奥美公司20世纪90年代中期致力于在该地区进行品牌普及教育的资料早已被我们扔进了废纸篓。没有任何一个区域市场具备像亚洲一样的多样性和刺激力。

亚洲的市场营销行业还聚集了一批年轻俊才，热情而充满智慧，他们中很多人是“外籍雇员”（亚洲区域内部的人才流动已经极为普遍），他们业已引领着“品牌业务”的新思维、新想法和新解决方案。就奥美国际网络来说，亚太地区不仅最快和最热情地拥抱“360度品牌管理”，还使这套理论付诸实施并且发扬光大。

这背后不是没有原因的。亚洲的独特定位令其最利于发展和执行“360度品牌管理”。在亚洲，传播渠道的发展充满机遇，很少有历史沿革阻碍创意在不同媒体载体的表现。但是，还有更深层次的原因。

亚洲：“360度品牌”的发源地

与北美和欧洲的消费者市场相比，品牌作为一种市场行为，拥有自己

的服务行业，在亚洲仍然是一个新兴的领域。直到20世纪80年代晚期和90年代，随着“老虎经济”的兴起，品牌服务行业才开始崛起。但是，亚洲后来居上（奥美的母公司WPP——全球最大的传播集团，其18%的业务收入源自亚洲和拉丁美洲，并预测未来5年将有显著增长）。

也许正是因为是新兴之地，品牌营销在亚洲比西方更灵活、更活跃。亚洲各地，服务于品牌的如雨后春笋般涌现的代理商因此获得了开拓独特服务之道的机会。

在西方，传统广告公司的架构令它们可以制作30秒电视广告（TVC）和全页平面广告。就像一家工厂生产某一种关键产品，传统的广告公司对于电视广告的依赖就像长在岩石上的帽贝（传统的直邮、公关、促销或其他独特营销公司也是如此）。

但是，我们坚信，亚洲国家相对年轻的人口和崛起之中的经济，使亚洲的消费者事物的接受方式更具流动性和实验性。

亚洲人倾向于“面向未来”，每一刻都在探索选择性和潜力，朝前看。“亚洲”和“未来”这两个字往往紧密相连。相比之下，美洲人更倾向于生活在不断变幻的现实中，而欧洲人从政治到文化，仍然与他们的过去相纠结。值得注意的是，我们发现，“怀旧”在亚洲是很难与人共鸣的情感因素。当然，传统的影响在诸如中国和其他发展中国家仍然强大，但是保持传统与顺应发展并不矛盾。

影响力的融合

此外，很多国家由于早期受殖民主义影响，亚洲各地的影响力融合显而易见，这种融合带来了真正的、对未来的灵活预期和思想的活跃。亚洲也是具备高度可塑性的地区，某种程度上解释了为什么亚洲会出现“技术跳跃”（譬如DVD、SMS、3G和韩国的宽带渗透）和“主题革新”现象

(成就了像索尼、汇丰银行和三星这样的国际品牌)。

背书的有效性

从文化上说，亚洲人可能比世界上任何一个其他地区的人都容易受“背书”(endorsement)的影响。亚洲人愿意倾听、观察，并且当心智统一时跟随。传统的品牌传播很大程度上关注品牌自己怎么说，而在亚洲，别人怎么说品牌也十分重要。机智的品牌构造者致力于理解和获得能为他们的成功带来差异化效应的背书，无论是来自公认的专家，如医学教授、同事、社会榜样或朋友。

这样的背书注定要依赖非传统的渠道和媒体，比如公共关系、行业关系和政府关系。

拥抱360度思维

综上所述，我们发现，亚洲人在品牌传播领域拥抱360度品牌思维的才能，显示了他们比世界其他地区的人们具备更快接受新想法的能力。

我们在撰写本书时，毫不费力地找到了品牌通过360度传播解决实际业务问题的鲜活例子——所有这些真实案例都来自于亚洲市场。

本书的结构直言不讳，开篇阐明了我们的观点，即改变的“品牌环境”促使我们以全新的方式思考品牌传播，360度品牌思维是今天任何置身本行业人士的诚命。

紧接着，我们阐述了“360度思维”与其他传统整合营销概念的不同，以及为何这种差异导致营销重点从“信息输入”(我们习惯于称之“定位”或“创意源点”)转向围绕“品牌挑战”的思考；然后，我们探究“品牌主张”的王国——新思维的产物。

接下来的四章是按照360度品牌传播的形成逻辑撰写的。为什么“品牌忠诚度”是传播的终极目标，为什么“发现”（discovery）是品牌尽职调查[⊖]的过程；为什么“洞察”（insight）是“发现”的核心元素；如何通过品牌的生活化体验创造“参与”（involvement）（这也是WPP集团的市场研究咨询公司Millward Brown在开展联结测试（Link Test）时与销售直接挂钩的考量指标）；最后，如何将不同的信息分层和列队，并在不同的时间使用不同的媒体传播，以实现“互动”（interplay），达成品牌传播配合，增强有效性。

在倒数第二章，我们检视了360度品牌构造的一些实际层面——不同传播专业的合作，以及品牌代理商最宝贵的资源——人才——如何改变工作方式，共同为其客户和品牌提供出色解决方案的。

独具文化特色的媒体

亚洲媒体选择的多样性令人惊叹。凡是移动的，皆有可能成为媒体。这是该地区与西方的显著区别，在西方，媒体经常被锁定在屈指可数的形式上，如电视、影院、出版物和户外。

对我们来说，看到亚洲是如此容易地发挥360度品牌技巧，真是令人着迷。这可能是亚洲人本来就生活在众多的媒体选择中，他们无需将360度的概念强行注入所谓的“新媒体”。

为了诠释媒体选择的广泛性，我们决定呈现亚洲10个国家独具文化特色的媒体，每个国家挑选一种特殊的媒体（在广告语言中，“media”（媒体）既是单数，又是复数）。每种媒体都在章节之间的短文中加以解释：

⊖ 尽职调查（due diligence），也称审慎调查，指的是在收购中买方对目标公司的资产和负债情况、经营和财务情况、法律关系以及目标企业面临的机会和潜在的风险进行的一系列调查，这些调查通常委托律师、会计师和财务分析师等独立的专业人士进行，从而决定是否实施收购。——译者注

- 新加坡的出租车轂盖
- 菲律宾的手机短信
- 韩国的宽带互联网
- 日本的“i-mode”
- 印度的水井
- 斯里兰卡的民间盛会
- 泰国的大象
- 香港的天星小轮
- 印度尼西亚的皮影戏
- 北京的自行车

太平洋世纪

从市场营销和品牌传播角度来看，我们实在无法忽视亚洲的多样化所提供的无穷的创意潜力。该地区是创建伟大、活跃和创新的360度品牌的绝佳平台。在“结束语”中，我们探讨了这些360度品牌如何成为众多评论家所说的“太平洋世纪”的驱动力量。依赖于一元式品牌传播将与实现品牌真正潜力的机遇失之交臂，随着媒体市场不断细化和改变，狭窄的操作方式日益显露其无效性和对资源的浪费，无论是品牌代理商还是客户，都需要适应新的时代——因为世界真是变化快……

致 谢

本书的催化剂是我们撰写的一篇颇有分量的演讲稿，题为“360度品牌传播：战略市场营销的新魔咒”（360 Degree Branding:The New Mantra for Strategic Marketing Communications）。

但是，本书的想法则应该追溯到奥美全球各地的同事所积极倡导的大传播思维。事实上，甚至可以追溯到大卫·奥格威本人。奥格威的著作在全球各地深受喜爱，其文笔之优美，非我等所能企及。奥格威的著作经常被称为“广告圣经”，其中列举了众多广告案例，奥格威本人也被称为“广告人”，可是他的首爱却是被他称之为秘密武器的直效行销（direct marketing）。这可是50年前的事了！

本书也要归功于发展了“360度品牌管理”哲学的奥美团队，他们使奥美这个品牌也得以再生和弘扬；本书还归功于那些拥抱和发展“360度品牌管理”的奥美人，是他们令这个哲学成为奥美全球的灵魂。

今天，奥美可以当之无愧地谈论360度这个主题。奥美在全球各地几乎每个国家都在与跨国企业客户合作，它不仅是世界上最成功的广告公司之一，还是全球最大的直效行销网络之一，全球最大的互动行销网络（不仅就规模而言，而且得到同行业的认可和赢得了最多奖项），以及全球最大的公共关系网络之一。我们被称为奥美集团是当之无愧的。

感谢以上和世界各地成千上万个每天以360度品牌思维为客户服务的人们，他们中的一些人将在本书的案例分析中被提及。最后，我们衷心感谢我们的客户，尤其是在本书中被提及的那些客户，感谢他们的支持，以及允许我们在本书中引用他们的品牌。

本书得以实现，我们尤其感激以下个人：RedCard 公司的David Mayo的热心和鼓励，日本的Aki Hoshide 和新加坡的Jessica Lai的协助；斯里兰卡的Andrew Samuel、香港的Mike Cooper、John Goodman和Matthew Anderson、科伦坡的Indira Nair给予了宝贵的贡献；纽约的Eleanor Mascheroni、Nora Slattery 和Shelly Lazarus的支持，尤其感谢Miles Young的鼎力相助和指导。最后，无比感谢John Wiley公司的John Owen、Janis Soo和Nick Wallwork源源不断的幽默、耐心和对完成本书的不懈执著。

不用说，任何可笑的想法、错误的逻辑、语法问题或谬误——都是我们的错！

目 录

推荐序

前言

致谢

第1章 全新的品牌环境	1
第2章 360度诚命	10
第3章 重新定义“整合”	22
案例分析A 从无所不知到无所不在：新加坡的“上帝战役”	27
第4章 围绕品牌挑战	35
案例分析B 美禄的挑战：为泰国的传统美味饮料注入新的活力	43
第5章 如何构筑优秀的品牌创意	51
案例分析C 生力清啤（中国香港特别行政区）	66
第6章 品牌忠诚度是终极目标	72
案例分析D 食益补公司和白兰氏：创造以客户为中心的 生意经	85
第7章 尽职尽责地去“发现”	91
案例分析E 凯维内特冰箱（印度）：最冷的冰箱	105
第8章 “品牌参与”至上	110
案例分析F 左岸咖啡（中国台湾地区）	121
第9章 创造“互动”	128
案例分析G IBM的e-社会（中国）：通过强化品牌与中国的 联系，继续保持IBM在电子商务领域的领导地位	137
第10章 合作伙伴关系：跨专业营销整合的实质	143
案例分析H 美国运通“蓝卡”（新加坡）：新一代的新信用卡	158
结束语 太平洋世纪：亚洲品牌的未来	165
译者后记	179

第 1 章

全新的品牌环境

“来吧，伙计们，无论你在哪里徜徉
承认你周围的水面已经上涨
很快你将脊骨湿透
如果生命有意义，你要拯救
最好游起来，否则你会像石块一样沉没
因为这时代变化太快”

——鲍伯·迪伦^①

从前……

20世纪五六十年代，伴随着经济的巨幅增长，品牌和品牌形象的理论在西方开始成长。这种理论的基础是大卫·奥格威当时提出的“品牌的全部性格，而不是产品琐碎的差异决定了它的最终市场定位”。

但是，当时形成的品牌基本上仍然代表的是单个产品或服务，而不是企业。

亚洲企业与西方企业的显著不同在于其规模和产品范围。亚洲企业的成长大多源自贸易公司或多元化财团，这些企业多数有着服务社区的社会责任。因此，传统上，是这些企业，而不是它们生产的产品或提供的服务，

^① 鲍伯·迪伦(Bob Dylan)，生于1941年，美国著名摇滚乐歌星，被誉为他那个时代最伟大的诗人、词作家和创作歌手。——译者注

发展出明显的性格特征。

历史如斯。今天，西方企业正在学习承担社会责任，而亚洲企业则开始运用从西方学习到的产品和服务品牌的创建原则。从很多方面来说，这种殊途同归是一件好事，因为我们可以将品牌的讨论从企业和产品品牌的相同或相异之处转到品牌创建的过程本身。

这种讨论焦点的转移十分重要，因为品牌不仅仅是消费品（有些国家称为“快速消费品”^①）的事情，在今天，任何东西都可以成为品牌。

名称意味着什么？

让我们来说明一下。当然，我们可以列举很多出名的消费品，如可口可乐或索尼；但是，也有很多出名的服务品牌，如运通、柔佛酒店(Raffles Hotels)或敦豪快运。我们还可以举出许多有名的娱乐品牌，如迪斯尼；或媒体品牌，如BBC、星空卫视(Star TV)或日本经济新闻社(Nikkei)。还有许多名人成为品牌的例子，如迈克尔·乔丹、罗纳尔多、泰格·伍兹、铃木一郎^②，他们通过从事的竞技运动成为品牌；拉尔夫·劳伦、克里斯汀·迪奥、谭燕玉(Vivienne Tam)则是通过时装而成为品牌；撒切尔夫人、马哈蒂尔依靠政治成为品牌；爱因斯坦和诺贝尔因为科学成为品牌；甚至连奥林匹克和世界杯都是品牌。国家也可以成为品牌，我们都知道最好的葡萄酒产地，最好的手表和寿司的国度，还有很多……

品牌地域图

人们对什么在成就品牌的看法在改变，品牌生存的环境也在改变。人

① 快速消费品 (fast-moving consumer goods)，指消费者消耗较快、需要不断重复购买的产品，典型的快速消费品包括日化用品、食品饮料、烟草等，药品中的非处方药也可以归于此类。——译者注

② 铃木一郎(Ichiro Suzuki)，日本职业棒球明星。——译者注

们对于品牌的理解在不断加深，更复杂也更成熟了。品牌的地域图正在发生巨变。

品牌管理不再是单纯的批准电视广告故事脚本，而是在公众范围内管理全面和完整的品牌体验。因此，作为品牌代理商，为客户提供的品牌服务也就不能是部分的传播解决方案，部分的传播解决方案就像没有主菜的头盘，没有淋耗酱汁的芥兰。

事实上，部分解决方案不仅无助于品牌树立，甚至会造成伤害。过去几年很多品牌都曾被“健康警告”，因为品牌体验并非总是积极正面的。耐克因其在巴基斯坦的雇佣政策，声誉一落千丈；9·11事件后，麦当劳在印尼的穆斯林消费者中遭遇危机；日本的雪花牌食品（Snow Brand Food），因为错标原料而几乎丧失所有消费者……这样的例子还有很多。

360度品牌管理要求关注细节，把握所有可能冲击品牌声誉的元素，即使是最细微的考虑也可能对消费者的记忆产生令人惊奇的影响。不洁净的柜台、卷边的地毯、没有经过良好培训的员工、赞助了落败的球队、洗手间劣质的卫生纸，所有这一切对品牌的伤害远胜于所能达成的成本节约。一旦进入了360度品牌领域，“品牌建立”过程的每一个细节都同等重要。

“品牌”是动词，而不是名词

一旦理解了这个观点，关于“品牌”究竟是什么的争论焦点也就发生了变化。

“品牌”一词传递的是所有权的概念，也就是通常所说的“信用标志”（trustmark）。如果说品牌的作用是在消费者和客户的头脑中创造信任，那么公司的职责就是“令其产品和服务品牌化”，以使消费者和客户产生信任。

因此，对于以树立更优秀品牌为职业的人们来说，“品牌”应该是个动词，而不是名词。这是一个重要的特征，它存在于360度营销的核心实践中，

而“品牌”一个产品、一项服务、一场活动或任何你想“品牌”的东西是一个复杂的过程。

在奥美，我们喜欢用“品牌管家”的说法，因为管家的职责是打理与品牌相关的所有事情，培育长久的价值，与时俱进，发展适应时代的品牌性格，与日趋变化的消费习惯保持同步、相关，维持新鲜性。可以想象，这样的任务是一个持久的挑战，尤其是当我们面临重塑品牌角色和定位的矛盾时。

与矛盾共存

我们生活在一个充满矛盾的世界。消费者希望更多的选择和更大的便利。他们相信品牌，却对于被封为“品牌族”又不屑一顾；他们对价格敏感，却被高价品牌所吸引；他们尊重权威数据，却厌恶制度化的权威；他们渴望传统的家庭结构，却日趋独立生活；他们抱怨没有时间，却浪费闲暇时间。

同样，媒体也在经历整合和分拆的过程。消费者日益被暴露在相同的媒体信息和观点前，但是媒体激增又使人们以更新和更多的渠道获得品牌信息。

比竞争对手做得更好已经不是成功的保障。市场的优势来自于相关市场之间的互动。零售公司就是银行，航空公司也是旅游服务提供商，汽车制造商成为汽车金融服务供应商，体育用品公司开始经营主题公园，硬件厂商成为软件咨询商。品牌有了更多和不同的竞争对手。

在这样的品牌环境中，预测明天会发生什么比报告今天正在发生什么更重要。品牌是动态的，它存在于产品、消费者与环境的互动中，而这三者的动态关系也在不断变化。

因此，品牌的矛盾决定了它们首先应该与现有的消费者或客户形成更

深刻和牢固的关系，同时，走出品牌的“舒适区”，寻找新客户和培育新关系。

品牌地图

品牌能否在不断变化的地域中成功导航，我们认为取决于两个环节：

- 对于品牌、消费者和环境的深刻洞察力如何转化为“大创意”和有意
义的品牌体验。
- 品牌如何很好地在每一个品类中管理数量相对较少却贡献大部分利润
和影响力的忠诚客户（“忠诚”，我们也称之为“捆绑型”）。

本书将反复讨论这两个主题。

卓越的品牌总是刺激消费者以全新的视角察看品牌。它们通过寻找和拥有大创意来做到这一点，这些大创意改变消费者的面貌；改变人们的世界观；重新诠释产品的利益点；重新定义品牌的雄心壮志；或者重新点燃人们对一个品类的兴趣，从而刺激消费者以全新的视角察看品牌。

当你翻阅本书时，你会发现左岸咖啡是如何改变了人们的世界观；美禄的“胜利激情”和凯维内特(Kelvinator)冰箱——“最冷的冰箱”如何重新诠释大众熟悉的产品利益点。生力清啤（仅仅是产品延伸）重新定义了整个品牌的雄心；亚洲的白兰氏鸡精和新加坡的教会如何重新点燃人们对一个品类的兴趣。

在这些案例中，品牌所面临的共同的挑战是创造品牌体验，深化和扩展品牌与它们的主要客户群以及影响者之间的联结。

如何做“大”品牌

最近在吉隆坡举行的一次由来自跨国公司资深客户组成的小组讨论会上，大家讨论的命题是大品牌与普通品牌的区分标准是什么。该小组的成员凭借200多年的经验和智慧，很快就得出了以下11条区