

WHAT IS BRANDING?

什么是品牌设计？

〔英〕马修·赫利 (MATTHEW HEALEY) / 编著



J534.4
18

J534.4
18

WHAT IS BRANDING?

什么是品牌设计？

〔英〕马修·赫利 / 编著

胡蓝云 / 译

 中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

 中青雄狮

律师声明

北京市邦信律师事务所谢青律师代表中国青年出版社郑重声明：本书由Rotovision出版社授权中国青年出版社独家出版发行。未经版权所有人和中国青年出版社书面许可，任何组织机构、个人不得以任何形式擅自复制、改编或传播本书全部或部分内容。凡有侵权行为，必须承担法律责任。中国青年出版社将配合版权执法机关大力打击盗印、盗版等任何形式的侵权行为。敬请广大读者协助举报，对经查实的侵权案件给予举报人重奖。

短信防伪说明

本图书采用出版物短信防伪系统，读者购书后将封底标签上的涂层刮开，把密码(16位数字)发送短信至106695881280，即刻就能辨别所购图书真伪。移动、联通、小灵通发送短信以当地资费为准，接收短信免费。短信反盗版举报：编辑短信“JB，图书名称，出版社，购买地点”发送至10669588128。客服电话：010-58582300

侵权举报电话：

全国“扫黄打非”工作小组办公室

010-65233456 010-65212870

<http://www.shdf.gov.cn>

中国青年出版社

010-59521255

Email: law@cypmedia.com MSN: chen_wenshi@hotmail.com

图书在版编目(CIP)数据

什么是品牌设计? / (英) 赫利编著; 胡蓝云译. —北京: 中国青年出版社, 2009

(什么是……?)

ISBN 978-7-5006-8492-3

I. 什… II. ①赫…②胡… III. 标志—设计 IV. J524.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第164251号

Copyright © 2008 first publication of Rotovision

Translation © 2008 China Youth Press

书名：什么是品牌设计？

编著：[英]马修·赫利

出版发行： 中国青年出版社

地址：北京市东四十二条21号

邮政编码：100708

电话：(010) 59521188 / 59521189

传真：(010) 59521111

企划：中青雄狮数码传媒科技有限公司

印刷：广东省博罗县圆洲勤达印务有限公司

开本：787 × 1092 1/16

印张：16

版次：2009年2月北京第1版

印次：2009年2月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5006-8492-3

定价：88.00元



要点

6	什么是品牌设计?
10	品牌设计做什么?
14	谁拥有品牌?
16	品牌发展之路
18	坚持与改变
22	品牌设计
26	品牌设计、广告宣传、公共 关系和市场营销
28	故事、经历与情感
32	真实性
34	品牌探索
36	永久的品牌: 现实还是神话?
38	品牌的延伸、联合与合作
44	还有什么可以成为品牌?
48	男性与女性
50	全球化
54	商标保护与知识产权
56	品牌估价
58	动机与辩护
62	消费者的力量
66	品牌顾问以及品牌的未来

具体分析

72	核心利益与市场定位
74	理念
76	创意
78	价值观
80	生活方式
82	品牌个性
84	产品设计
86	品牌名称
90	标识
92	颜色
96	字体
98	视觉风格
102	图像主题
104	听觉、嗅觉、味觉与触觉
106	包装
110	商品、环境与招牌
112	定价
114	广告
120	宣传效用与公共关系
122	备选的市场营销方式
124	品牌大使和内部品牌设计
126	客户支持
128	快速消费品
134	耐用品
140	服务
148	组织机构
152	地区

品牌设计作品与分析

158	Landor Associates 品牌咨询公司
166	Fitch
172	Hanson Dodge Creative设计 公司
176	Inaria设计公司
188	Interbrand管理顾问公司
194	Irving设计公司
198	Lippincott Mercer设计公司
204	Minale Tattersfield Design Strategy公司
214	TippingSprung设计公司
222	Pentagram设计工作室
230	Oskar: 零售体验
232	Horizon Fitness: 产品品牌再设计
236	Lago di Garda: 地域品牌再设计
238	Florida Blue: 品牌延伸
240	Mini Cooper: 品牌复兴
242	Carluccio's: 讲故事
246	IEEE: 命名

附录

248	术语表
250	推荐书目
252	索引
256	致谢

什么是品牌设计？

“人类文明依靠的是符号及符号系统，人类的智慧和符号的作用息息相关——如果说人类智慧不是因其作用而闻名的话。”

——查尔斯·莫里斯 (Charles Morris)，《符号理论基础》

(Foundations of the Theory of signs)

“品牌”这个词出自于古斯堪的那维亚语或者是日耳曼语的词根，意为“燃烧”。当我们说到给一个动物或者一个酒壶烙上烙印来标明主人是谁的时候，就是用的它字面上的意思；而当我们说到一个产品给消费者留下长久印象的特征时则是运用了它的象征意。

帕特里克·巴维斯 (Patrick Barwise) 为自己在 2004 年《经济学家》(The Economist) 杂志中刊登的《品牌与品牌设计》(Brands and Branding) 这一论文集所撰写的前言中定义了品牌的三种不同的身份，如下所列。他给出的这些定义之间的细微差别至关重要。一个品牌可以是：

- 一种特定的产品或者服务，比如 Ivory 牌肥皂或者 BBC 新闻（这指的是品牌商品本身）；
- 一个商标，比如松下或者巴斯 (Bass, 啤酒)，（这指的是抽象意义上的名字或符号）；
- 还可以是消费者对于一种产品或服务的信心，比如像“任何人都不会因为购买 IBM 而被解雇”这类大家耳熟能详的话（这种从

对产品的绝对信任自然产生出来的经济价值常常成为品牌的市场价值）。

什么事物可以拥有一个品牌呢？简而言之，任何事物都可以：产品、服务、组织、地区、还有人，甚至还有你自己。

一个品牌就是一个使人满意的承诺。它是一个符号，一个比喻，就如同生产商和消费者，卖方和买方，表演者和观众，一个地区和住在这个地区的居民，一个事件和经历这一事件的人之间签署的一个不成文的合约。

消费者、买方、观众、居民和事件的经历者（所有类型的消费者）对于品牌的含义都有着自己的看法。但是绝大多数人都意识到，他们会受到生产商、卖方、表演者、地区和一个事件（或者说所有制造者）所做的广告和宣传的影响。

品牌设计是生产者和消费者之间关于如何定义承诺与品牌含义的不断斗争的过程。要诠释卡尔·马克思 (Karl Marx)，关于他是谁，如何生活，买什么东西，每个人都有自己的想法，但是都会受到品牌广告、市场营销和宣传的影响。

大多数购买行为都是受品牌广告中讲述的故事和渲染的情感所驱使的。本书的主题就是告诉大家如何创立品牌以及品牌创立的过程。

符号 vs 品牌

符号与品牌的区别在于其视觉内容、故事以及情感联系。



品牌设计的构成元素

品牌出现在经济繁荣的时期。经济低迷时期，品牌的发展也会缩水。现代品牌设计的发展可以说是受到了工业革命（18 世纪晚期至 19 世纪早期）的刺激。从那时开始出现了生产过剩，工厂也具备了将货物销往各地的能力。为了获得除临近产品生产地区之外的销售额，各个企业开始了品牌的创立。最先拥有品牌并出口的货物之一就是酒，法国一些著名的葡萄酒酿酒厂早在工业革命之前就已经有了自己的品牌。像健力士（Guinness）和巴斯这样的酿酒厂，它们的品牌来源也要追溯到 18 世纪。

蜡烛制造商威廉·普罗克特（William Procter）和肥皂制造商詹姆斯·甘布尔（James Gamble）就是品牌设计领域的先驱。他们于 1873 年开始合伙做生意，在美国内战期间，为北方军提供像肥皂这类生活必需品。老兵

们把他们的对于普罗克特和甘布尔产品的认识带回了家乡。1882 年，Ivory 牌肥皂第一次在全国范围内做广告。

如今，在实际操作中，品牌设计通常包含五个元素：

- 定位；
- 讲述故事；
- 设计；
- 价格；
- 客户关系。

定位 这个概念最初是阿尔·里斯（Al Ries）和杰克·特劳特（Jack Trout）在他们 1980 年合作撰写的同名著作中提出来的，意思是确定一个品牌在消费者心目中代表的含义及其区别于其他同类产品的特征。对生产



者来说,关注消费者的想法并对此做出回应
是至关重要的。这也是为什么说品牌设计是
一个双向过程的原因。

讲述故事 这是人类已经做了近千年的
行当。人们会被一个精彩动情的故事所吸引,
想要一遍又一遍地倾听。当我们购买品牌产品
时,我们也融入到了它所编织的故事中去:优
秀的品牌能够让我们觉得我们在它的故事中
扮演着重要的角色。

设计 指的是一个产品制作过程中的所有
方面,而不仅仅是视觉方面。设计涉及商标、
具体细节和名称、产品自身和包装。通常,
当一个公司说到重新进行品牌设计,他们真
正的意思是重新设计。一次真正的品牌再设
计改变的是其核心理念。

价格 尽管这是一个品牌较不明显的一
个方面,但却是至关重要的。超市里如果有
两种奶酪在外观和气味上都一样,大多数消

费者会选择贵的那种。这一点早已得到证实。
价格手段在品牌竞争中极为重要,很多公司
在付出了代价以后才知道,短期降低价格的
策略会给品牌的形象带来长期毁灭性的打击。

客户关系 管理代表了企业为了使每个消
费者感觉与众不同而采取的行为。这也极其
重要。如果你的电话公司拥有成百上千万的
用户,必须让每一位用户都觉得自己是最重
要的。这是一件困难却很必要的事情。

每一个品牌设计举措的核心都包含了一个
真谛。成功的品牌设计就在于发现真谛,
讲述自己的故事并使之完美,使其成为生产
者和消费者之间价值和情感的纽带。



背景与内涵

一颗红五角星代表着什么?
这要看你把它与什么联系到
一起。有时,它是共产主义
者的标志。有时,它是美国
最大的梅西百货公司的标
志。而有些时候,它让我们
想起了 Stella Artois 啤酒或
者东欧的足球。一个符号
可以代表很多品牌。

品牌设计做什么？

“想让劣质产品更快破产，没有什么能比得上精良的广告宣传。”

——莫里斯·海特 (Morris Hite)

品牌设计有很多作用，每个作用都能为确保产品或服务的成功而做出贡献。它可以：

- 提高良好声誉；
- 鼓励忠实；
- 确保质量；
- 传递对更高价值的领悟，从而让产品定价更高(或者让产品在同样的价格下销量更大)；
- 给予买方认同感，并让其进入到一个具有共同价值观的虚拟空间。

品牌主要存在于消费者的头脑中，往往是声誉的代名词。换句话说，就是客户怎么想，品牌就是什么样。而品牌经理的工作就是确保品牌建立在消费者中的形象是积极和正面的。如果一个产品优于消费者对它的认识，那品牌设计就能派上用场。有时候，你会听到某位政客的支持者抱怨：“要是选民们更了解他，他们会更喜欢他的。”那就说明，这位政客就需要更好的品牌设计。

任何一个曾经旅游过的人都会发现，去布拉格、内罗毕、北京的游客都会去麦当劳吃饭，尽管当地有很多好的去处：当人们被陌生的环境所包围的时候，他们往往会被熟悉的事物所吸引。如果各个品牌在消费者可能出现的任何地方都始终坚持用同一个容易被识别的形象标志，就可以加强消费者对品牌的忠实度。

消费者总是认为一个有品牌的商品好过一般的商品，即使两样东西可能完全一样。我们通常认为要是一个大公司投入了大量的精力和金钱去创建一个品牌，那这个品牌一定值得信赖。正因如此，我们才会花 200 美元去买索尼的 DVD 机，而那些我们从没听说的厂家的产品却低至 50 美元。即使说索尼的产品确实更好——更可靠、具备更多功能等等——但是它真的就比其他的商品好三倍吗？很可能它就好比那些商品好一倍或是两倍，而余下的那些价格差就要归因于索尼的品牌价值了。显然，索尼想把这个效果最大化，从而增加利润。

很多同类的品牌效仿索尼产品包装的外观和感觉以便于从消费者对于索尼的信任中获得部分利益。索尼也会鼓励自己的员工在研发、生产和市场等每一个环节做得更好。这种内部的品牌设计让其产品更加完美，并与其他那些竞争者相比有了一个更强劲的优势。

仅仅有一个大家耳熟能详的名字和商标也能够提高产品的整体品质。经验告诉我们，通常产品包装的质量和产品的质量之间是有关联的。我们更倾向于尝试一个由我们信任的人推荐的新产品，因此我们会在产品的包装上寻找线索：说明书的风格、印刷的质量以及产地。

但是我们购买品牌商品的原因往往是非理性的。购买品牌商品是一种对自己的肯定和认可。它能够让消费者进入到由广告宣传所建立起来的一个虚拟世界，在这里，人们的欲望得到了满足，价值观再次受到了肯定。

这也是为什么消费者常常无视自己的存款和超市里相同质量的普通商品，而继续购买大品牌商品的原因。它们能让你感觉更好。当你购买海因茨的豆子时，你就可能感觉像电视广告中那个人一样拥有理想的厨房、理想的家庭、理想的生活方式……我们大家都知道这只是幻想而已，但是却沉醉其中不能自拔。要是你买的是普通牌子的豆子，可以节省点钱，但是你得到的只是——豆子，而没有沉醉的感觉。因为价值观没有得到认可，自己也不是理想世界中的一部分。

品牌经理的任务就是建立一个品牌形象，

使其能够提高产品的声誉，鼓励消费者对其的忠实度，保证产品质量，传递产品价值，确保消费者的认同感。

而品牌设计做不到的是挽救声名狼藉的服务和有瑕疵的产品，特别是当消费者已经有了不满意的消费经历时。著名的广告人莫里斯·海特深谙此道：一则广告可以引起消费者的一次好奇，但是现实生活中的一次不快却可以让消费者永远失去兴趣。

只要这个品牌永远不和其实际的产品脱节，那它就有着自己提升形象的强大力量。

烙上印记的特征

在2001年9月11日后纽约市的一次狂欢节上，这些小姑娘用自己的装束展示了自己的文化和民族特征，她们手中的旗帜表明了她们国籍。所有的品牌都是运用传统的符号来传递其最本质的特征，即使有时候这些特征比较复杂。





附加价值

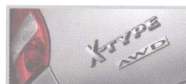
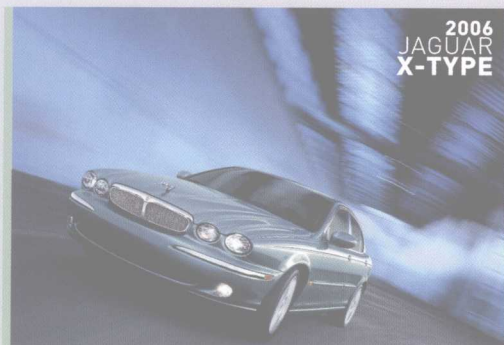
索尼制造的电子产品比其他小品牌的产品价格更高。部分原因是其产品更好——更新颖，质量更好，设计更独特——还有部分原因则是这个品牌值得信赖，给人一种超值感。



传递信息

有的时候，广告宣传企图一次性传递太多信息，结果分散了观众对产品实质的关注。几乎所有的手机商都宣称自己的手机是“最好的”，或者功能是“最多的”。其实，消费者根本就记不住到底都有些什么功能。公司应该努力去建立和消费者之间的一条情感纽带，而不是一味地强调技术上的东西。这个广告牌是想告诉大家这个品牌特征的一个转变。人们看了以后会怎么去理解这个品牌呢？





THE JAGUAR OF WAGONS

Throughout its history, Jaguar has made some of the world's most remarkable sports cars and luxury sedans. But until recently, it had never designed an automobile quite like the 2006 X-TYPE Sportswagon. At last, there is a way to combine Jaguar luxury and Jaguar performance with the practicality and versatility of an all-wheel-drive wagon. The first production wagon ever made by Jaguar, it has more worth the wait. The attention to detail is evident throughout its design.

The X-TYPE Sportswagon gets its versatility from a large area that measures a full 30 cubic feet (1.175 m³) with its 70/30 split rear seats folded down. This space is fully optimized, with every spare room taken up by the intrusion of the rear wheel wells, which means you can use the X-TYPE Sportswagon to accommodate the various aspects of your lifestyle. Its light metal roof struts run across the edge of the cargo floor, and thick, durable carpet covers the large surfaces.

Most importantly—the 2006 X-TYPE Sportswagon fulfills your expectations of Jaguar comfort, Jaguar character and Jaguar confidence. Like its X-TYPE sedan counterparts, the X-TYPE Sportswagon gets its powerful acceleration from a smooth, muscular 3.0L V6 engine. And the Sportswagon gets its handling precision from the Jaguar Tradition all-wheel-drive system, making it a compelling alternative to ordinary SUVs. When your adventures take you places where once-covered roads are the norm, the X-TYPE Sportswagon takes you there in style and security.

TECHNOLOGY

To provide for the conflicting demands of driving, Jaguar was the first production car to offer voice activation. Now it adds Bluetooth® wireless technology. Available as an accessory and factory fit option on all X-TYPE models, Bluetooth technology lets you connect your X-TYPE to your Jaguar-approved Bluetooth-capable phone.

Once connected, your cell phone's contact list and other details can be transferred via Bluetooth wireless technology to your X-TYPE, so you can speed dial from your list of contacts using the X-TYPE's radio keypad. Once your phone is in a pocket, purse or briefcase, your incoming calls are routed through the car's audio system, with a built-in microphone for hands-free operation. JaguarVoice® provides the X-TYPE driver with access to voice-activated control of the audio, climate control, phone and optional navigation systems by speaking simple voice commands.

The X-TYPE is available with Reverse Park Control (RPC), a feature that uses ultrasonic sensors embedded in the rear bumper to help ease the task of backing into parking spaces and out of driveways. As you approach an obstacle when backing up, a warning sound emitted with increasing frequency helps you gauge the closing distance between your bumper and the obstacle. The X-TYPE is also available with Jaguar's multi-function Satellite Navigation System (DSS) based. The system serves up street maps in an instant, helping you see where you are going and how to get there.

*Feature may not be available on all phones. Please consult your local dealer. †Bluetooth is a trademark. ‡Reverse Park Control and Jaguar Voice are trademarks.

满足期望

消费者很快就意识到，这款汽车实际上不过是福特蒙迪欧的一个翻版，并没有达到他们心目中对于捷豹汽车质量的期望。因此，销量停滞不前。很多汽车工业的市场调查员也表示，X系列汽车降低了捷豹这

个品牌的价值，比如XJ。相比之下，梅赛德斯-奔驰和宝马公司却在没有破坏自身的品牌的情况下，成功地引入了低价车，因为在车底底下仍还拥有消费者心目中奔驰和宝马的一贯品质。

谁拥有品牌？

“罗米拉斯（Romulus）为今后的几千年奠定了基调，他是一个决定性的人物。他也是一个极端危险的人物，喜欢建造东西，也喜欢毁灭东西，而正是因为这样，罗马才得以运转。首先，罗米拉斯给了企业只有创始人才能赐予的一个重要礼物：集体观念。”

——斯坦利·宾（Stanley Bing），《罗马有限公司：全球第一家跨国公司的兴衰沉浮》（The Rise and Fall of the First Multinationl Corporation）

一个品牌的真正拥有者并不是市场部或公关部经理，也不是主管销售的副总裁，当然更不会上个月拉到客户的新广告公司的创意主管。整个组织的领导（主席或是CEO）才是这个品牌的拥有者。品牌是产品或服务的本质，需要得到各个方面的支持。品牌的决策必须由公司的上层决定，而且公司上层的每个决策都应该被看作是和品牌有关的决定。要是品牌只是被当作事后再加上去的一个标签，那么这个品牌就起不到作用。而且如果一个品牌没有任何作用，那么公司也就不可能完全发挥它的潜力。

直到20世纪末期，这仍被看作是商界一种激进的思想。尽管有像汤姆·彼得斯（Tom

Peters）这样的管理权威不时地提醒，很多公司仍旧没有将品牌放在第一位。许多撰写有关品牌设计方面的作者提出，真正拥有品牌的人是消费者。虽然这种看法看似也很激进，但请大家记住一个品牌真正存在的地方：消费者的心里。如果消费者的神经细胞都与之相连，那怎么不能说是消费者拥有这个品牌呢？

正如我们在第一章中看到的那样，品牌设计始终是一个双向的过程，是生产者和消费者之间关于如何用一种可信的方法定义品牌承诺的一个对话。任何一方都扮演着一个不尽相同却又至关重要的角色。

公司必须要倾听消费者的心声。箭牌口香糖的故事就是这方面的绝佳例子。威廉·里格利（William Wrigley）于19世纪的时候以卖肥皂起家。在一次市场推广活动中，他卖的每盒肥皂都赠送一份发酵粉样品。很快，他发现发酵粉比肥皂更受欢迎，于是转行去卖发酵粉。在另一次市场推广活动中，他将每包发酵粉都搭配赠送一小块口香糖……里格利总是带给人们需要的东西，让消费者来定义他的品牌，取得了巨大的成功。

品牌价值

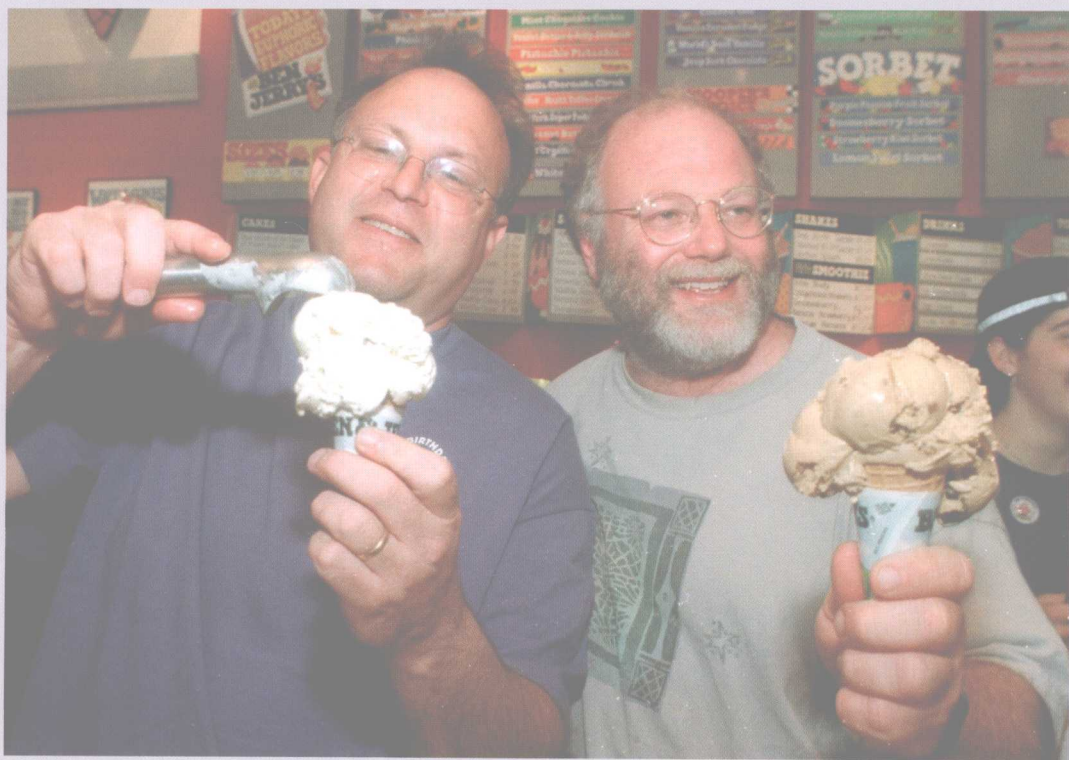
1978年，本·科恩（Ben Cohen）和杰瑞·格林菲尔德（Jerry Greenfield）在佛蒙特州创立了一家自制冰激凌店，当时的设备就只有几台手动搅拌机。从一开始，他们的品牌倡导的就是嬉皮士风格的健康主义。每个冰激凌包装上的本和杰瑞的笑脸就是一个保证。

随着公司规模逐渐壮大，本和杰瑞一直坚持他们的企业价值观——公平对待员工，使用天然材料，参与当地社区活动。20世纪90年代末，当他们把公司转手卖给联合利华时，其中一个条件就是要继续坚守这些价值观。

遗憾的是，很多公司在倾听消费者心声方面做得不尽人意。尽管许多公司都宣称是以“消费者为中心”，把消费者的利益放在第一位，但是大公司往往自行其事。大多数情况下，他们会受到技术、销量、利润率和效率的驱使，而忽略了他们的顾客。这些因素对于一个公司的健康发展是至关重要的，但是对于消费者来说就没有什么意义了。如果企业想要让自己的品牌获得成功，那么他们就必须纯粹从消费者的角度来审视问题和进

行品牌管理，甚至有的时候还要暂时地舍弃某些方面的自身利益。

苹果电脑公司就是一个由品牌推动的企业——Macintosh, iPod 和 iPhone。惠普、IBM 还有施乐公司则是由技术推动的企业。那么是谁拥有了苹果这一品牌？公司创始人兼 CEO 史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）以及众多 Mac 和 iPod 的忠实拥护者。那又是谁拥有了惠普、IBM 和施乐的品牌呢？如果答案能够更明了的话，那么它们的品牌也就更强大了。



品牌发展之路

“事实上，这一行为中确实存在着定律，这是人们突然觉悟到的。‘品牌’有着其自身普遍具有的创意元素，但同时也有一个让我们超越个人喜恶的过程。”

——卡伦·麦可布 (Karen McCabe), IEEE 市场部经理

许多品牌顾问所撰写的著作和制作的网站上都充斥着各式各样的图表和流程图，旨在解释他们品牌发展过程中独一无二的方法。这些圆形、方形、箭头和螺旋形都是为了能够简单明了地告诉大家，在现实中什么才能称得上是一个精细、灵活的过程，它需要针对不同个体的情况进行调整。

有的品牌专家给出他们经过专利注册的市场行为专有名词或是缩写词；有的则用平实的语言展示他们的方法。通常情况下，这两种解释都可以归结为一点：阐明一个品牌的强势和弱势，了解大众喜欢什么、讨厌什么，找出解决的方法。大都有下列这几个步骤：

步骤一：研究当前形势

充分的研究能够让你洞察客户的所需。这一步骤通常被称为“探索”，因为这其中包含了对过往历史及其成功和失败的原因分析。

步骤二：构想一个理想的未来

将所有的想法和研究综合到一起，并且结合一个关键的理念，那就是如何超越特有的产品种类和客户需求的限制，让其具有更重要的意义。这一步骤常常被称为“革新”或“想象”。那些时时不忘创新的公司到最后都会拥有强大的品牌。“先知” (Prophet)

顾问公司的品牌专家詹妮弗·赖斯 (Jennifer Rice) 在品牌创建过程方面和心理学家亚伯拉罕·马斯洛 (Abraham Maslow) 关于人类需求著名的等级模型之间找到了联系。人们往往认为那些主张“高级需求” (例如自我实现或超越) 的品牌比那些仅仅满足我们基本需求、让我们觉得安全的品牌更有价值。

步骤三：结合策略与创意

一个成功的品牌经理必须要能控制人力、交易流程、技术、市场营销，投资等其他所有可能对最后的结果起到作用并使品牌顺利推出的因素。要做到这点绝不简单，往往需要付出好几年辛苦的工作（更不要说投入的巨额资金）——单靠策略是不会成功的。除此之外还需要一种能够恰当代表品牌意义、拥有足够的宣传效应并激起人们对品牌需求欲望的创意。

步骤四：等待品牌的流行，然后再重复第一步

设计，测试，再设计，再测试。诚然，研究、分析和测试是至关重要的，但是懂得正确解读结果也同等重要。有的产品在测试过程中取得了可喜的效果，但是在市场上却表现平平；而有的产品在研究过程中差点被淘汰，却意外地在市场上颇受欢迎。一定要给消费者以空间，让他们用自己的方式去探索并接受这个创新。这一点无论何时都很重要。