

CUSTOMER EXPERIENCE BRANDING

Driving Engagement Through Surprise and Innovation



品牌化思维

引爆用户购买力的十五大品牌逻辑

〔瑞典〕托马斯·迦得 (Thomas Gad) ◎著

王晓敏 胡远航◎译

维珍集团创始人理查德·布兰森倾情作序推荐！

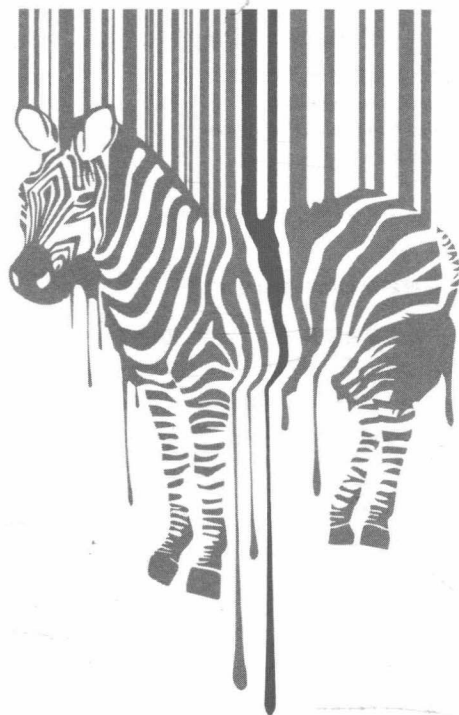
宝马、宝洁、维珍、微软、康柏

首席品牌战略顾问20年实战经验总结

中国友谊出版公司

CUSTOMER EXPERIENCE
BRANDING

Driving Engagement Through Surprise and Innovation



品牌化思维

引爆用户购买力的十五大品牌逻辑

[瑞典] 托马斯·迦得 (Thomas Gad) ● 著

王晓敏 胡远航 ● 译

图书在版编目 (C I P) 数据

品牌化思维 / (瑞典) 托马斯·迦得著; 王晓敏,
胡远航译. --北京: 中国友谊出版公司, 2018.9
书名原文: Customer Experience Branding:
Driving Engagement Through Surprise and Innovation
ISBN 978-7-5057-4318-2

I. ①品… II. ①托… ②王… ③胡… III. ①品牌战
略 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 047763 号

著作权合同登记号 图字: 01-2018-2669

Copyright © Thomas Gad 2016.

This translation of Customer Experience Branding is published by arrangement with Kogan Page.

Simplified Chinese rights arranged through CA-LINK International LLC (www.ca-link.com) .

All rights reserved.

书名	品牌化思维
作者	[瑞典] 托马斯·迦得
译者	王晓敏 胡远航
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	河北鹏润印刷有限公司
规格	710×1000 毫米 16 开 13 印张 230 千字
版次	2018 年 9 月第 1 版
印次	2018 年 9 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4318-2
定价	49.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编	100028
电话	(010)64668676

你的品牌或名字便是你的声誉，应被终生保护。因为它们意味着一切，也高于一切。

我觉得人们不太了解维珍（Virgin）：维珍是一个有趣的、充满冒险的品牌，它向客户提供高质量、高价值的产品。这个品牌充满人性化。尽管一个品牌拥有四百多家公司听起来吓人，但相反的是，维珍始终如一——我们更多地将合作客户和投资者视为一种理念或哲学，而非公司。我们提供维珍的经验，并确保其所有行业都能保持一致。这一切经验都和客户体验品牌化有关。

运营公司最重要的是牢记公司是个集体。作为领导者，你必须善于聆听、善于鼓励、善于赞美，以及能够慧眼识英雄。人与花无异，你若给花浇水，则花开繁茂；你若赞美别人，他们则蓬勃发展，这是一个领导者的关键素质。

作为一个品牌领导者，我知道大部分的成功都归功于清晰的愿景、方向和使命，并且深知客户所关心的、有意义的事情可以建立品牌与客户之间的关系。

你知道什么使你的公司与竞争对手不同或比他们更好吗？你有核心使命和企业价值观吗？你的员工是否以同样的方式阐述你的公司文化？你了解你的目标受众并且知道他们在关注什么吗？如果答案是否定的，那么你公司中的员工可能不在同一轨道上，此外，你可能也不会积极建立品牌信任。

当托马斯·迦得在15年前以相同的标题在书中介绍四维品牌（4-D Branding）时，我写了这篇前言，因为我觉得21世纪的品牌创造需要灵敏度和

想象力。我坚信，四维品牌绝对会取代一维品牌。多年后的今天，成熟的网络和社交媒体通过各类品牌占领了世界，这些品牌将全世界的人联系起来，而这些网络和社交媒体还需要更多的品牌。伟大的品牌代表了一些人们相信且认为重要的东西。价值观和品牌是密不可分的，而建立强大、有说服力且有持久价值观的品牌敏感并不容易。

每个品牌的成功之路都并非一帆风顺，建立各种关系尚需时日及努力，而这些关系却又无法凭空伪造。价值不会因品牌出现麻烦或采取商业上的权宜之计而被人们快速忘记。价值必须充满意义及具有长久性，否则价值则不复存在，所以你只能偶尔创新。如今“关联品牌”（relation brands）是商业成功的关键，他们要求承诺：致力于不断创新，拨动人们的心弦，激发他们的情感和想象力。这些做法很容易引来嘲笑，也让各品牌的成功之路难上加难。

在这本新书中，托马斯·迦得专注于客户体验，关联品牌是其中的一部分。我对这本书中的一个观点十分认可，即惊喜作为一个要素在品牌建立及维持中起重要作用。我自己在实际工作中也尽量如此。除了乐趣外，惊喜也是向客户表达你的态度的重要方式，就像给别人小礼物一样，都在传达你的爱意。

在本书中，托马斯·迦得为读者了解关联品牌如何做好工作奠定了基础，并为商业领袖提供了易于理解且有效的工具。他所传递的信息及品牌日益增长的力量需要读者的认可，无论你的业务涉及何种领域。

理查德·布兰森

引言

本书很有可能会对你接受及受益于客户体验品牌化的能力产生影响。客户体验品牌化的力量强大而迅速。如果你认真阅读本书之后，再与同事或顶尖业务团队分享，那么你的业务收益将大大增加。

由于受到即将来临或已经开始的商业转型的启发，我 2000 年撰写了《四维品牌：破解网络经济的公司密码》（*4-D Branding: Cracking the Corporate Code of the Network Economy*）一书。商界领袖需要新的策略和模式来应对新形势。在过去 15 年左右的时间里，我通过我的营销经验传递我的方法及品牌模式，其中包括将诺基亚打造成国际品牌。

如今，以往的直觉已经成为现实，但不幸的是，变革极大地超过预期。我认为应树立新的观念看待即将到来的一切。这种新的观念建立在过去 15 年已经发生的事情之上。现在是时候向这些年已经成功的公司和品牌学习。

商业领袖认为未来公司最重要的挑战在于客户体验，我也在探讨如何将品牌化作为一个概念，如何成为他们应对这个挑战的武器。

事实上，我们已经经历了人类交流及全球文化的重大转折。互联网及其移动应用程序为人类提供了前所未有更大更多的便利，但是人们仍然难以接受这一点。即使互联网的影响业已成熟，而我们只是缺乏易于理解的角度。这就如同以往出现重大变化的例子一样。

我们已经体验到了互联网技术在个人甚至更大的领域上对我们生活的影响。残酷的一体化及透明的世界经济造成世界许多地区出现戏剧性的变革和国

际金融危机。

然而，过去与现在最大的不同在于个人有了新的角色。如今，人们广泛地与他人建立联系，而不再是人群里孤立的个体。因此，变得与任何一个平凡的人一样强大已成为过去。本书中，我多次提到美体小铺（The Body Shop）的创始人，即早期企业家阿妮塔·罗迪克（Anita Roddick）的话：“如果你认为你自己的影响力有限，那么试试跟蚊子睡在同一个房间。”如今看来这句话就是至理名言。

本书就是在这样的背景下产生的。在实践中，我遇到了很多商业领袖，他们在处理客户体验方面遇到很大的困难。当几乎每个人都使用互联网并且毫无限制、零门槛接触信息的时候，信息的传递不可控，甚至无法限制。这创造了几乎百分百的透明度，这是马歇尔·麦克卢汉在20世纪80年代创造“媒介即信息”时难以想象的，甚至影响力更大。

结果是显而易见的：如果你依赖于用户的态度和反馈，那么你就必须把人与人之间紧密联系这一点考虑进来，从而改变你的领导方式——把威胁变成机遇。

还有其他一些方面也会产生影响，这需要工作方式的重大改变。例如全球化带来的“相似性”。这一点十分重要，即使是小范围，对于成功来说也是不可或缺的。

最后，对于许多成熟的公司来说，重要的是来自“小龙经济”（tiger economies）的挑战：技术优势的逐渐消失和不同价格水平的同类产品之间的差异。

我们需要一种新的途径来领先该领域？答案不言而喻。人们需要创新，从长远来看，需要形成新的领导思想和管理系统来处理当下形式。

这跟竞技运动是一样的道理。运动员之间在设备、生理机能和训练上的差别越来越小，因此便很难以此来决定冠亚军。然而，在心理方面的训练和备战以及如何取胜的理念在竞技运动中就变得尤为重要。相比品牌化来说，也是同样的概念——明显的区别变得十分微妙，甚至不复存在。品牌化和客户体验正

在变成一场前所未有的心理战。

本书还有另外一个写作背景，便是我致力于帮助各种各样的公司——私企、国企、工业产业，甚至包括个体工商户——制定新的有效的战略和手段应对网络技术带来的新形势。

总而言之，人类的生活与文化，跟人与人之间的交流沟通是紧密相连的。如今，人与人之间的交流由于网络技术的发展得到了很大的提升。你现在需要做的就是找到一种把身边的人——客户或用户，以及公众和竞争对手——联系起来的业务战略。

如果你花一点时间和精力来读完这本书，让它帮助你形成自己的管理风格和领导模式，那么你肯定能达到其他普通公司不可企及的成功。你就会成为这个新时代的佼佼者。

近几年以来，每当有人要我用一个词来说明什么是品牌化，我都会说：“惊喜！当然了，是那种积极正面的惊喜。”当他们问我品牌化的结果是什么的时候，我都会说：“消费体验。”对我来说，客户体验和品牌化就是同样的东西，不管你用什么样的方式来衡量公司成功，它们都是至关重要的。

这就是为什么客户体验品牌化是这本新书的主题，随之是关于时下流行的四维品牌的讨论。

我尽量使本书读起来实用并且容易上手，就像我以前的书一样：一本为新一代商业领袖和企业家服务的书。

阅读并收获吧！祝愿你们从中得到启迪和鼓舞，并享受这次阅读。

“你必须从客户体验开始，然后再回到技术上。除此之外，别无他法。”

——史蒂夫·乔布斯

前言

客户体验品牌化——惊喜，惊喜！

客户体验对于当今商业领袖意义重大：接受过高德纳公司调查的商业领袖中，有 89% 的人认为，从 2016 年开始，客户体验将会成为他们竞争中的主要依据。（高德纳咨询公司，2014）

要了解过去 10 到 15 年间客户体验的发展变化，最好的方式是回顾并观察品牌定位的发展。简单来说，当今世界，我称之为“关联品牌”的数量不断增加，创新成了区分成功的最重要因素。

传统观点认为，品牌通常具有可预测性。第一代品牌是作为工业的一部分而产生的。当时的品牌被看作总是在机械地重复自身。这些品牌试图通过品牌名字或商标传递产品的精密度、服务效益或体验，以确保客户和使用者获得的正是他们想要的感觉，且每一次都应和之前一样，于是产品和服务的可预测性成为主要的客户体验形式。

麦当劳在这方面是个很好的例子。无论你在何时何地地下订单，巨无霸的尺寸从未改变，世界各地的麦当劳一直是按这种精确尺寸进行生产。据此，《经济学人》提出了国际购买力平价法，也称之为“大麦克指数”（the Big Mac Index），是一种对不同国家中具有同样标准的产品进行比较的指数，这种标准包括原料和生产成本。

所有这些，对从手工业向工业过渡的社会尤其重要。完全可预测性与可靠

性成为客户记住商标的主要原因，因此可预测性已成为任何产品或服务品牌最重要的特点。

今天，在我们日渐成熟的网络文化中，可预测性在某种程度上被看作固有品牌的基本特点，且或多或少被视为理所当然。可预测性确实有其价值所在，但它已无法再激发消费者的兴趣。同时，我们也知道在不同商品和服务中存在激烈竞争，这种竞争的消极面在于，会产生少量不可靠的产品或服务，但它们最终会走向失败。互联网的透明度和交互式用户评论，让用户们充满信心，商家如果不努力持续维持产品质量，终将被市场所淘汰。

现代品牌已经不仅仅局限于其功能性（例如体现产品的社会和个人功能，心理和精神功能），而是以目的为导向的多维度品牌（详见第6章）。

惊喜吸引我们

自100多年前，组织化产品随着工业的发展第一次被引入进来，其本质和角色在社会中就不断发生着变化。品牌正在变成“关联品牌”——相比以功能性、产品为导向，可预测收益传递为特点的传统品牌，这些品牌对人类的影响更大。

品牌是在感知和经验的基础上建立的，品牌的建立可以被定义为人类思想中的管理认知和经验。与以前相比，现在我们更注重对品牌的不同方面进行观察。我们期待从某种品牌中获取新鲜感。品牌应该代表未来（或怀旧），让我们感受到它的与时俱进和见识。我们希望某种品牌能够为我们提供向朋友炫耀的东西，或将成为一种时尚的东西。

品牌应当被视为某类商品的引领者，甚至当品牌的生产或服务与我们的认知不符时，也将给予我们品牌自信。某些高创新品牌并不是第一个拥有技术的，但却是第一个开发新用户体验的（像苹果公司和GoPro公司）。其目的在于让消费者培养产品认同度，认为某种产品总是能读懂我们的心思，或是总能提前让作为消费者的我们感到自己的特殊性与重要性。这不仅仅是我们正在寻

找的、与众不同的全新体验，也是品牌个性之体现。如果这种品牌被视为经典品牌，可以通过怀旧的方法达成这一目的；如其被看作创新品牌，则可通过引领未来发展趋势的方式来达成这一目的。

对于顶级品牌，客户对其有形价值传递及其特性的可预测性有非常高的期望。我认为品牌确立与友谊的持续很相似，创新是维持朋友间共同兴趣的好方法。事实上，这一原则适合于任何关系。

这是强势品牌最大的挑战。因为我们期待从心仪的品牌那里得到惊喜，这种惊喜使我们对它更加钟爱。当我们更钟爱于某品牌时，我们的朋友和家人会注意到这一点，并受我们的影响，即便我们在言语中并没有提及过该品牌。仅通过品牌产品的使用，我们无形中成了重要的品牌推销员。

如果心仪品牌给予的惊喜超过预期，我们会更加兴奋，进而对这个牌子更加钟爱和感兴趣。我们一直钟爱于一个牌子是因为体会到了某种意想不到的惊喜。当一个品牌或公司从市场上退出或消失，通常是由于长时间缺少创新。创新对于我们来说像毒品，我们不能没有新鲜和与众不同的东西。如果品牌创新的时间变得越来越长，最后我们会对该品牌失去兴趣。这也是品牌会经历困难时期的原因。特别是，如果品牌曾给予客户预期创新的理由。

通过谷歌，我们可以对此有清晰的认识。谷歌品牌价值处于不断增长中，这是源于其总是能提出新奇的点子并给我们惊喜，例如谷歌智慧型眼镜、无人汽车、奇怪的调查，以及库兹韦尔的思想领导。尽管谷歌著名的商业策略已颇具影响，其在数字领域、网络和移动商业的发展中也已处于领导地位，但所有的谷歌初创公司仍要重新开始进行创新。同安卓、优步、雀巢，以及更多公司一起，谷歌持续创造更多的意想不到，而传统的品牌从来不会像谷歌那样经常更换图标。

相比之下，我们再看一下苹果公司。乔布斯去世几年后，公司的创新缓慢，直至停滞不前。作为一家创新型公司，苹果公司的理念是挑战现状，以全新的视角看世界，但这种理念的实行逐渐衰落。现在苹果公司与用户以及品牌

赞助商之间的关系，让人更多联想到的是对于褪色婚姻细节的无限缅怀。这种情况在乔布斯去世两年后，苹果公司在一次重要的发布会上发布新产品和设计理念才得到扭转。

苹果公司的案例显示，这些失败的品牌有能力再次复苏，但是这种由于缺少创新而导致的长期失望可能会导致最忠实的品牌客户减少。而且，并不是每一个强势品牌都能在短暂的危机后再恢复到之前的巅峰状态。

个性化的惊喜

最重要的创新是那些个体形式的创新。在第7章中，我们将进一步研究我称之为“复活节彩蛋惊喜”的创新。这些惊喜是我们所期望，但又不确定会得到的惊喜。至少，我们希望预期得以实现，本身就会产生一种惊喜（详见第7章）。

我们期待新的惊喜，特别是赋予品牌人性化与个性化的惊喜，例如第一代苹果笔记本电脑关机时闪烁的灯光，乔布斯用它来模仿人类心脏的跳动（尼兰，2011）。

关联品牌被视为具有个性，这对其非常重要。当今世界，品牌的宣传方式应该极具人性化。对品牌本质的直观、前摄性认知也必须真正的人性化。我们目前正在适应这种认知。在这种情况下，那些不具人性化的品牌，将被视为冷漠、不友好的，让人很难与它们建立联系。

惊喜的另一面

在数字时代，关联品牌取得了巨大成功，创新对其成功至关重要，而积极的创新型体验无疑是创新的一个重要方面。

创新的另一重要方面是品牌的易变性，即将产品变为与最初预期不相符合形式的可能性。这种改变有可能源于内因，如果品牌经理选择重新定义品牌，那么品牌将成为新产品的代表，而这种新的认知方式也会在客户的脑海里逐渐

形成。

对于初创公司，这种商业和品牌概念的改变被称为连轴转效应。通常源于用户对初创公司产品或服务的认知方式，以及公司对用户偏好的新发现。对某一产品第一次生产所进行的贝塔测试（Beta-testing），通常会带来大量用户反馈。而公司会根据反馈对产品进行调整，有时这些调整是巨大的、根本性的，例如，反馈揭示用户的需求与初创公司生产的产品大相径庭时。

品牌策略的改变，在某种程度上极具戏剧性。这种改变既能产生完全不同的品牌，也可能仅是细微的品牌调整。它既可能是产品或服务变化带来的改变，也可能是产品或服务被引入新领域或细分市场带来的改变。当然，也有可能仅为人们总体认知的改变，导致这一改变的因素包括无形中改变人们的思维定式。

最有趣的品牌认知变化发生在公司客户的大脑中，不受品牌所有者或品牌经理的影响。品牌所有者只关注产品系列或人们脑海中的品牌认知改变。

在这方面，阿迪达斯是一个很好的例子。当它在品牌竞争中处于劣势，在传统运动员和消费者心目中失去地位时，这个品牌及其标志性的斜条纹运动服，出乎意料地成为纽约市青少年表现自我的炫酷方式。阿迪达斯聪明地利用了这一点，扩大了传统品牌的影响力，使其再一次成为时尚品牌。

看看 21 世纪前 15 年中最成功的品牌：脸书（Facebook）、谷歌（Google）、苹果（Apple）、星巴克（Starbucks）等（见“案例”，第 155 页）。从品牌的立场来看，这些品牌创始之初都没预料过自己的成功。也许这是某个新品牌寻求业务时的说辞，他们只是跟随已有的潮流。不过真理是，品牌的巨大成功都是意料之外的。

许多品牌成立之初都有所预设，如目标受众、产品用途或广受欢迎的产品特征和属性。但最终，客户和用户的行为与预期不同常常成为品牌成败的重要因素。不论是客户使用产品或服务的方式，还是客户偏好，这些都会使品牌的宣传不同于品牌的预期。这种例子比比皆是，例如福特野马车（Ford Mus-

tang)，该品牌创立之初的预期受众为年轻的大学生，但最终却最受那些享受年轻及性感的成熟男性的青睐。尽管福特野马的生产成本低于大多数其他汽车，但其高昂的价格对于大学生来说仍然难以负担。

许多品牌的产品及服务都有其预设的使用方式，若消费者在使用时的方式跟公司预设的不同，那么这对品牌来说就是真正的成功。一个例子是医药行业有名的伟哥（Viagra，西地那非片）。研发此药的初衷是治疗高血压、心绞痛和其他心脏病。然而第一阶段临床试验显示，该药物在治疗预期病情方面的效果并不出色，但对男性受试者却发生了意想不到的副作用。1988年，该药物迅速占领市场，治疗阴茎功能障碍，一夜成名。在2009年至2013年期间，辉瑞公司的年度财务报告显示，其每年收入约为19亿美元（辉瑞，2016）。

另一个例子是可口可乐，创立该品牌的初衷是作为吗啡的替代品，治疗头痛、缓解焦虑。可口可乐的发明家约翰·彭伯顿（John Pemberton）是内战南部邦联的退伍军人，由于在内战中受伤，染上了吗啡瘾（阿格纽，2013）。起初他发明了彭伯顿法国古柯酒，这种酒是用古柯叶泡制而成的酒精饮料，味甜。20年后，一种没有酒精、加有碳酸盐的饮料才出现，最终上市销售。直到今天它也仍然是世界上最受欢迎的苏打饮料。

在现代创业世界中，这种产品未被按照计划方式使用，但却带来意外的成功的现象叫作关键转折（pivot）。如今，“关键转折”相当普遍也很受人们青睐。经验丰富的风险投资家（VC）甚至认为制订“计划B”对于创业团队十分重要。因为在风投领域，计划A往往不能成功，能成功的反而是计划B。但是我认为，我们不应该过度看好关键转折。实际上关键转折体现了失败，这种失败首先反映在探索客户的需求上，其次体现在展望具有吸引力且能受到客户喜爱的产品上。本书第3章将对此内容有所论述。

目 录 C O N T E N T S

引言 ____ 001

前言 ____ 005

Chapter 1 品牌化：人类思维的认知管理

人类思维的认知管理 / 003

何者第一位：商业战略还是品牌战略 / 004

品牌化能有效处理相关者的利益 / 005

品牌化为公司进入市场提供了更巧妙的通道 / 006

品牌的关键要素——如何实施对人类思维的认知管理 / 007

结论：公司要从品牌开始 / 008

Chapter 2 关联品牌：互联网带来的品牌化惊喜

意义是关联品牌的本质 / 013

友谊品牌化 / 014

讲故事和客户参与 / 015

热情的品牌大使 / 017

不断创新的重要性 / 018

对等：参与和民主 / 019

结论：公司需要新型品牌战略 / 020

Chapter 3 迎接“意外”：打造新型经营策略

经营策略的新视角 / 023

新型经营策略 / 024

品牌策略与经营策略的结合 / 025

一个年轻的企业家如何做到国际大公司做不到的事 / 026

不进行创新的公司，就会失败 / 027

结论：化“意外”为优势 / 028

Chapter 4 品牌化思维：有关思维的新研究

惊喜的发现 / 030

无意识的大脑驱动行为 / 031

无意识的大脑做出决定 / 032

利用事物之间的关系 / 032

打破旧模式，创建新模式 / 033

决策是感性的 / 033

镜像神经元可以复制行为 / 035

Dropbox 的即时收益案例 / 035

情感预测影响人们的判断 / 036

现实扭曲力场对现实的重构 / 037

大脑中的品牌算法 / 038

结论：消费者的非理性行为 / 039

Chapter 5 环境创新：关注用户想法带来的惊喜

品牌环境创新 / 044

摒弃过时的品牌化思路 / 044

变化的激励 / 045

我们的传统创新体系 / 046

如何进行品牌环境创新 / 046

结论：环境创新是客户体验品牌化成功的关键 / 048