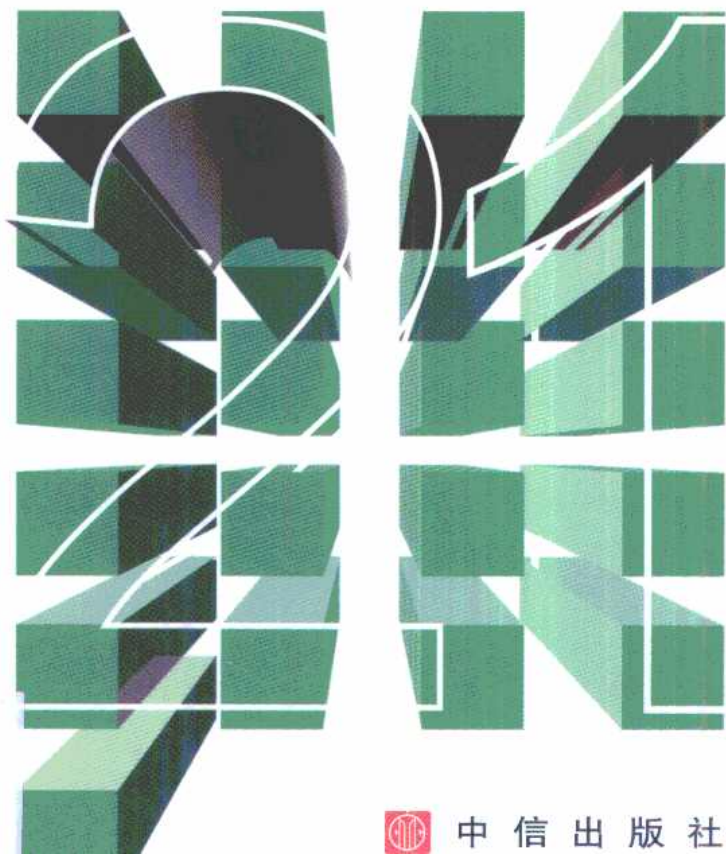


欧洲管理经验丛书
易 中 创 业 策 划

营造名牌的21种模式

首份对全球480个最成功品牌工程的研究报

[德] 安德雷亚斯·布霍尔茨 沃尔夫兰·维德曼 著
肖 健 樊渝杰 译



中信出版社

F279.1

B97

易 中 创 业 策 划

营造名牌的21种模式

首份对全球480个最成功品牌工程的研究报告

[德] 安德雷亚斯·布霍尔茨 沃尔夫兰·维德曼 著
肖 健 樊渝杰 译



 中 信 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

营造名牌的 21 种模式 / (德) 安德雷亚斯·布霍尔茨等著; 肖键等译. - 北京: 中信出版社, 1999

ISBN 7-80073-257-6

I. 营… II. ①安… ②肖… III. 产品, 名牌-形象-设计
IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 63518 号

Was Siegermarken anders machen by Andreas Buchholz, Wolfram Wördemann

©1999 ECON Verlag GmbH Munchen in der Verlagshaus Goethestrasse
GmbH & CO, KG

本书中文简体字版由中信出版社和德国 ECON Verlag GmbH Munchen 公司合作出版。未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

欧洲管理经验丛书

易中创业策划

营造名牌的 21 种模式

首份对全球 480 个最成功品牌工程的研究报告

编 著	[德]安德雷亚斯·布霍尔茨 沃尔夫兰·维德曼	开 本	880mm×1230mm 1/32
责任编辑	何培慧 袁 飞	印 张	8.5
责任监制	朱 磊	字 数	160千字
出 版 者	中信出版社 (北京市朝阳区 新源南路6号京城大厦 邮编 100004)	版 次	1999年10月第1版
承 印 者	中国科学院印刷厂	印 次	2000年5月第2次印刷
发 行 者	中信出版社	京权图字	01-1999-2938
经 销 者	新华书店北京发行所	书 号	ISBN 7-80073-257-6 F·187
		印 数	10001—18000
		定 价	19.80元

版权所有·翻印必究

第一章 广告效应的 两难处境

1. 品牌广告与效果——一半的广告费用打了水漂

广告总是靓丽的。她五彩缤纷，她代价高昂，人们对她十分热衷。但是，很多时候广告也化成泡影。品牌广告是现代企业经济中最具风险的投资之一。

有关这一点的说法已存在几十年。亨利·福特一世当年就说过：“用于广告上的钱有一半打了水漂，搞不清楚的是，到底哪一半打了水漂。”^①

数十年后，德国学者埃娃·海勒博士在其经典著作《广告如何发挥作用》一书中写到：“现今人们可以这样认为，至少四分之三的广告开支可以说是颗粒无收。”^②

连广告人自己所秉持的态度也证明这些引言并不是充满敌意的诽谤。目前仍健在的世界上最著名的广告专家大卫·欧格威（David Ogilvy）自己就毫不讳言地说过：“Most of the advertising is shamefully ineffective.”（英语原意：“说来惭愧，大多数的广告都没什么效果。”）^③

长时间以来，这些言谈只不过是一些假设。但是近来对此已有不少科学的论证。仅举几例：美国纽约专门研究广告效果的约翰·菲利浦·琼斯（John Philip Jones）教授论述道：“不论在美国或是在德国，在12个月的观察时段中，54%—65%的广告宣传攻势均未奏效。”^④他观察了三千多个家庭，以了解电视上的日常消费品广告是否以及如何影响他们的购物行为。美国市场研究所 IRI 根据对 293 种品牌广告的调查得出结论：

广告开支的增加在超过半数的个案中并未促使销售额上升^⑤。

《食品实践》杂志在其“新产品报道”中指出，新产品在推出的第一年中其失败率按照分类不同高达40%—60%^⑥。《食品报》也做过一个类似的调查，结论是：在所有新推出的品牌中，有84%的品牌在四年之中达不到其预定销售指标的一半。

表面上看，这是一种可以接受的亏本风险。其实是孤注一掷的赌博，但人们多年来仍乐此不疲。这是一个经济核算法则无足轻重的地带。

2. 企业的风险

如果一家国际性的大企业耗资千万去投资一条新的生产线，但却不去考虑它的回报以及并不确信产品销售额将有所提高，你认为这可能吗？它会不会仅凭货卖一张皮的设计或厂家老王卖瓜自卖自夸就投资？你一定会说：“这绝不可能”。

这种事情在市场营销中并不少见。品牌宣传攻势破费数百万的金钱，并未能估算出经济方面的效益。它们有时候是立竿见影的，有时候是白费劲，有时候甚至不能阻止生意每况愈下。你想想广告代理公司的代价就知道破费不菲，他们经常一连几个月在一个项目上下功夫，大洒金钱，往往高达五、六位数之多。加之用于内部的人力物力财力资源的消耗也不可忽视。如果一个市场开发部门全身心去推广一种品牌，却并未能使这一品

牌打响，那么所有这些广告投资就都白费了。更糟糕的是，推出的新产品搞砸了，于是产品的开发费、设备费和生产费全加起来竟达数百万。

机不可失，时不再来。所涉及的品牌动摇了消费者和经销商的信任。经验表明，很难使已经三心二意的顾客回心转意。

最糟糕的错误是广告伤及自身的产品，因为消费者误以为该产品是市场领袖才去优先选购它的。消费调查公司（GfK）记载过市场增长曲线中的这些结果。

竞争对手并不等待。你推广平庸品牌所失去的每一天，你的对手都在大力宣传它自己的品牌，以深化其在消费者心目中的印象。约翰·菲利浦·琼斯通过他在美国的调查指出，有些品牌尽管做了广告，在年终时仍失去多达 31% 的市场份额，因为它们的广告宣传活动过于疲弱，不足以与竞争对手分庭抗礼。^⑦

广告到底有多大用处？这是一个正经八百的问题。

这样，我们才算说到了点子上：品牌效应的可计算性。

3. 广告业的心态——无效广告作为既成事实

先应提出下面这个问题：品牌广告一定要由其效益来检验吗？有创意的推广工作的成绩一定要通过客观的销售业绩来体现吗？

对此，广告业业内人士各执一说。

有些广告人的观点是：广告是一门艺术。著名广告

人米歇尔·席尔纳（Michael Schirner）在 80 年代到处演讲，鼓吹这一观点。在他眼中，广告并不仅仅为品牌的经济效益服务，而是完成一种“更高层次的”文化任务。至今仍有许多广告代理俊才们更多地是把自己视为艺术家而不是推销员。

广告代理商总会（GWA）前会长乔治·鲍姆斯（Georg Baums）曾抱怨说过：“人们有时不能不产生这种印象，一则广告居然羞答答地面对它的产品，竭力转移人们的视线。”^⑧

然而，艺术家们的声音变得越来越微弱。如果广告代理商不能通过广告宣传攻势为企业带来销售效益，那么他们也经常有失去广告费的危险。做广告的企业本身财政压力大时，他们最终并不想被人们误认为是为文化艺术事业慷慨解囊的赞助人。

另有一批广告人认为：广告是对于品牌的一种长线投资，其价值是不可统计的。这种观点已遭到科学的驳斥。约翰·菲利浦·琼斯在 90 年代初期就指出，所有长期有效的广告宣传活动同样具有立竿见影的功效。反之，不能立见功效的广告宣传活动也不会收到长期有效的结果。^⑨

现今的倾向是更多地看重广告将产生的效益。德国杜塞尔多夫格雷国际公司的经理博恩德·M·米歇尔（Bernd M. Michael）预言：“将来的广告必须按照投资回报的标准发挥作用。将会出现这样的时代，广告客户将会问广告代理商能确保广告产生多大的效果，并据

此来支付广告费。”^⑩

最后，还有一个问题：品牌广告是否必须发挥作用？人们恰恰也顾虑到一种自相矛盾的现象，因为现在所有的企业都在大肆节约开支。但推广品牌似乎是个例外。

在这一背景下，我们建议这样来实用地解决这一矛盾：广告必须产生投资者即做广告的企业所要求的效益，也就是说，尽可能立即达到促销的目的。

大多数企业把做广告视为投资，因而也期待广告代理商通过管理运作使这方面的资金能取得最佳市场回报。

4. 如何提高广告效益——广告业的战略挑战

采用哪些手段才能花费最少的钱来取得最大的效益？

广告业圈内通常论及下列三种手段：

- 1) 加大广告投入；
- 2) 以全新创意致胜；
- 3) 运用正确战略。

诚然，这三种手段中的任何一种都是极为重要的。当然，这三种手段也是相辅相成的。那么，三种手段中哪一种具有决定性意义，以使数十亿计的广告投入更加有效呢？

一项名为“广告反应模式”（Advertising - Response - Model, ARM）的调查研究探讨了这一问题。这

是一项消费调查公司（GfK）和广告代理商总会（GWA）的共同研究项目^①。

结论是：对有利促销的品牌广告来说，最重要的成功因素无疑是制造品牌优势的战略质量。

下面我们来分别叙述这项研究成果：

● 加大广告投入

许多广告人和市场营销专家认为，广告的成功主要依赖于在传媒宣传上的支出。由此导出广告业内脍炙人口的说法，即“市场份额是用钱买来的”。然而，“更多的传媒支出等于更大的广告效益”这一公式却未获得消费调查公司和广告代理商总会的共同研究报告的认同：广告投入加大一倍，只取得市场份额平均 3.5% 的增长，例如只从 10% 增长为 10.4%。其反面的结果同样不容否认：更多的广告投入也必然激起竞争对手加大广告投入。因此，这种手段并不能成为获取更大效益的推动力。

● 以全新创意致胜

在广告业圈内亦流行这种看法：即广告宣传活动主要靠引起轰动来达致好的效果；其口头禅是：广告越具创意，广告越有效果。这听起来似乎十分入耳，但从科学角度来看仍然站不住脚。消费调查公司和广告代理商总会的共同研究报告中指出，广告宣传活动引起的注意力比其他广告提高 20%，平均只带来市场份额大约 0.5% 的增长，例如市场份额从 20% 增长为 20.1%。由此可以得出结论：这还不足以要求广告代理商拿出更多

的全新创意，以解决广告业数以十亿计广告投入的效益问题。

● 运用正确战略

加大广告投入也罢，提出全新创意也罢，都不如采用正确的战略来制造品牌优势更具有杀伤力。没有一种正确的战略运用，谋求广告效益就完全成了一件碰运气的事情。

消费调查公司和广告代理商总会的共同研究报告指出，在广告手段测试中，在品牌优势方面加大一倍的力度^⑩，可以使这种广告宣传活动达到提高市场占有率 16.1% 的效果。但这是指在恒定的广告投入情况下而言。采用正确的战略使人们有理由相信，为什么有些品牌在取得市场份额方面只花费 500 万马克的广告费却比那些花费 2 000 万马克广告费的品牌取得了更大的增长。广告人深知，要取得这样的成功完全是可能的。

5. 广告业需要另辟新径！

现在我们接触问题本身的核心了：开发令人信服的且在其效益方面可以计算的品牌战略将会越来越难。

● 产品越来越可替代

几乎在所有的行业里，产品彼此之间越来越相似。例如，德国《明镜》周刊(Der Spiegel)就曾报道过^⑪，德国最大的几家啤酒厂的老板们在一次盲饮测试中竟然连他们自己的啤酒都品尝不出来。其他行业也有类似情况：各种橙汁如何相互区别，此外，还有各种矿泉水、香

烟、尿布、纸巾以及牙膏等，也都难以区别。产品之间的实际差别越来越微小。一种产品的革新刚一面世，往往在几个月之内就有竞争对手跟进。

● 竞争日益激烈

每年仅在德国食品零售业界就有 28 000 种新产品进入市场，竞相争夺消费者。

● 广告越做越多

每年在德国就有超过 60 000 个品牌，通过 25 种电视节目、170 种电台广播节目和 600 种刊物在大做广告。

每年仅电视方面就有 1 450 000 次广告，播出时间长达 35 646 000 秒。这比 1985 年增长了 9 倍。这一背景情况说明，现今开发一种有影响力的品牌战略，谈何容易！

即使是世界最大的日用品工业企业，最大的代理商网络亦苦于应付这样一些难题：

如何在市场上去推广一种对消费者来说口味并不怎么样且逊于无数“真正”果汁的一种果汁饮料？

如何在市场上去推广一种高价产品，而这种产品的销售额已经到顶，因为新的潜在的消费者群干脆嫌它太贵？

如何为那些产品做形象广告，以此最有把握地推动销售？

这些都是日用品工业界的巨子们以及他们的代理商每天都在苦思冥想的最典型的问题。

迄今为止并没有系统地解决这些问题的灵丹妙药。但现在确有许多失败的实例，在几个行业中，失败率不仅达到 50%，甚至高达 95%^⑩。

在现今的广告中，有哪些方法可以开发有促销功效的品牌战略？为什么它们又不能奏效呢？

广告人的方法

广告人面对可替代产品总是考虑如下这些问题：

对消费者来说，可替代产品拥有哪些诉诸情感和心灵的优越价值？我们的品牌可以占据哪些价值？我们如何使自己的独特品牌站稳脚跟，并有别于其他产品？我们从广告人那里总是听到诸如品牌世界、生活方式、时尚、情感价值、难得的经历以及许许多多诸如此类的字眼。问题是何以才能做到？

何为情感价值？（万宝路香烟盒上的牛仔提供这种情感价值了吗？抑或是一种纯粹的品牌世界？如果是的话，人们从中学到了什么东西去开发其他卓有成效的品牌战略呢？）

所谓“心理”价值，何也？它与情感价值区别何在？人们又如何去制造“心理”价值？

品牌世界应当具备哪些特性才能获得成功？（或者说，每个品牌世界都行之有效吗？或者说一个也没有？或者说，这仅仅是一种做出来的形式？）

按照何种规律性，生活方式广告才能发挥作用？

迄今为止，我们还不曾发现两位专家在此类问题上

意见一致，或者说，在我们看来，他们的回答尚不能够令人满意。每个人显然都有其个人的说法、想法和经验。

当然，广告人有时候还是对可替代产品有种种广告宣传的高招的。毕竟世界最伟大的品牌战略也出过几个：可口可乐，万宝路香烟，利维牛仔服（Levi's）和巴加迪酒（Bacardi）均如此。然而这些知名的例外也证实了这条规则：即大多数的广告宣传活动仍然不起什么作用。

形象策划人方法

“形象广告”一词是广告人的基本词汇之一。它背后的依据是一个科学学说。该学说的最著名的代表人物克罗贝尔-里尔教授（Prof. Kroebel-Riel）认为：“在已经饱和的市场上，通过产品和功能推介一段情感经历，往往能起决定性的作用。”^⑤

克罗贝尔-里尔尤其想用积极的、情感的形象价值来为那些可替代产品（例如香皂）充电，以达到促销的目的。

他的论断是：每种广告的效应都引起身体对脉搏、皮肤抵抗力和脑电流的最细微的反应，而这些都可以采用最先进的技术加以测定。

这反过来意味着：加强情感方面的攻心活动，可以极大程度地调动“生物心理”因素，从而导致销售成功。

克罗贝尔-里尔认为，这一方法具有打开局面的意

义：“通过充分运用生物学的知识和规律性，可以解决传统的心理学在解释人的行为时无法解释的难题。”^⑥

对广告实践来说，克罗贝尔－里尔凭经验获得的这些认识实际上很少引起反响：

- 彩色总比黑白效果好
- 图画比文字更具效果
- 产品标识在广告右下角位置最佳
- 标题越短越好
- 广告越生动越令人难忘

克罗贝尔－里尔的观点具有纯粹的形象性，但却没有战略的深度。此外，他的论述也未提出形象以何为标准，以便据此标准确实能对消费者作出购买决定施以影响。

简言之：形象方法并不适合解决品牌广告的效益问题。

品牌技术方法

如今，“品牌”哲学前所未有地新潮。第一批名牌产品出现于 1890 年前后：这些名牌商品在包装上均有生产厂家的名称和质量保证的字样。几十年后的 1939 年，汉斯·多米兹拉夫（Hans Domizlaff）在其经典著作《获取公众信任》一书中推出了第一部《品牌技术教科书》（副题）。他在这部著作中论述了品牌自然形成的 22 个基本法则。以下是其中的 3 条：

- 品牌自然形成的前提条件是商品的质量；

——首先不是价格决定一切，对商品质量的信任才是首要的因素；

——品牌技巧的目标是确保该种商品在消费者心目中的至尊地位^⑦。

当年那些标新立异的观点与做法，如今仍然是正确的，亦属于广告行业圈内的常识。当代力主品牌技巧者都希望给这一品牌赋予一个强烈的不容混淆的特征。例如，查理·卓别林（Charlie Chaplin）^⑧总是以其圆顶硬礼帽、尖耳短尾粗毛狗、领结、手杖和鞋的怪样子为其独特形象。每一种品牌亦应当有其独特的标志性特征。

下面是对这一观点的两点意见：

——品牌标志首先是品牌固有特征的外部表现。每一个与查理·卓别林相同打扮（即使用相同的外部品牌标志）的人，远没有卓别林的特征。如何为一种香烟、啤酒或是矿泉水品牌营造一种引人入胜的特征？这个问题要比按照正确的品牌标志进行形象塑造的问题更为本质。我们迄今仍然不清楚是否存在一种可靠的行之有效的解决办法。

——一种予人印象深刻的品牌特征并不是可替代产品促销成功的万应灵丹。某一品牌特征对几类商品的促销是一个重要成功因素（例如：名牌时装、香烟），对其他商品（例如：药品）则只有一种辅助个性的作用。

动机研究者方法

动机研究者寻找人的行为的“本来的”原因，即所

谓动机。动机深藏于下意识中的理解之中。大多数人并不了解他们的行动的“真正”动机，他们以做得对、可谅解或者谎言来解释他们的行为。动机研究的精神之父是厄尼斯特·迪希特尔（Ernest Dichter）。他在 1961 年在其所著的《愿望战略》（The Strategy of Desire）一书中阐述了他的观点。该书至今仍是一本经典著作^⑨。他认为，动机说来说去就是如同本能、社会准则、欲望、社会公德、需求、法律强制、利益、内心冲动所有这一切导致行动的东西。

实际应用的动机研究还指出一些明显的不足之处：

——动机学说认为消费者是由本能驱使的人，他们对作出购买决定的理解并不起根本的作用。

——这些结果对实践来说往往是微不足道和无关紧要的。举例来说，迪希特尔观察到，想买手工工具的人经常是把它们拿在手里掂量，然后依照重量决定购买它。这当然是无意识的。——动机研究者把自己局限于对产品类别的现存购买动机的描述上，而把人们如何去影响它们这一重要的问题搁在了一边。

为了拿出一个强有力的品牌战略，在广告业中经常运用的四个方法先论述这么多。事实是，在过去数十年中，这四个方法没有一个可以做到持续提高广告的效益水平。