

尖子

The Breakaway Brand

品牌

發掘五十個成功品牌的背後祕訣

尖子品牌時代來臨！

唯有設計獨創的頂尖品牌才能在品牌大海中脫穎而出！

法蘭西斯·凱利三世 (Francis J. Kelly III)

巴利·席沃史坦 (Barry Silverstein) 著

Enterprise IG Shanghai

揚特品牌識別諮詢公司總經理 李怡靜

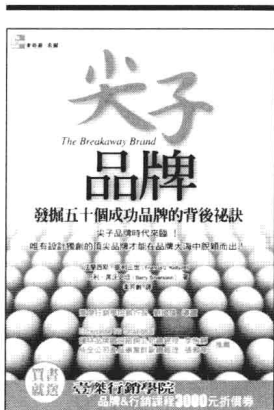
味全公司食品事業群副總經理 張教華

推薦

買書
就送

壹棧行銷學院

品牌&行銷課程3000元折價券



尖子品牌

發掘五十個成功品牌的背後祕訣

The Breakaway Brand



Education *Your Learning Partner*

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司

尖子品牌：發掘五十個成功品牌的背後祕訣

原 著 法蘭西斯·凱利三世(Francis J. Kelly III)
巴利·席沃史坦(Barry Silverstein)
譯 者 李芳齡
特約編輯 林嘉瑛
企劃編輯 杜佳儒
行銷業務 游韻葦 林政鴻
業務副理 林智凡
顧問 樂為良
發行人 張德明

出版者 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司
地址 台北市 100 中正區博愛路 53 號 7 樓
網址 <http://www.mcgraw-hill.com.tw>
讀者服務 Email: service@mcgraw-hill.com.tw
Tel: (02) 2311-3000 Fax: (02) 2388-8822
登記證號 行政院新聞局局版北市業字第 323 號
劃撥帳號 17696619
戶名 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

亞洲總公司 McGraw-Hill Education (Asia)
60 Tuas Basin Link, Singapore 638775, Republic of Singapore
Tel: (65) 6863-1580 Fax: (65) 6862-3354
Email: mghasia_sg@mcgraw-hill.com

製版廠 長城製版 2918-3366
電腦排版 林慧真 0935934127

出版日期 2006 年 8 月 (初版一刷)
定價 300 元
原著書名 The Breakaway Brand

Copyright ©2005 by Francis J. Kelly III and Barry Silverstein.
Chinese Translation Copyright © 2006 by McGraw-Hill Education (Taiwan)
All rights reserved.
English Edition Published by The McGraw-Hill Companies, Inc. (0-07-226237-0)

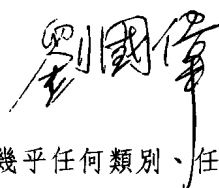
ISBN-13 : 978-986-157-292-5

ISBN-10 : 986-157-292-9

※著作權所有，侵害必究 如有缺頁破損、裝訂錯誤，請寄回對換
經銷商：農學股份有限公司 電話：(02) 2917-8022

導 讀

任何品牌都可以成為突出品牌



尖子品牌這本書提出了一項有趣的發現：幾乎任何類別、任何預算規模下的任何品牌都可以變成尖子品牌，因為成功的尖子品牌不是先天就已經決定的，而是需要極度想要出類拔萃的欲望、堅持不懈地追求與眾不同、和不斷超越顧客期望的決心。

本書將尖子品牌的進入障礙，脫穎而出的過程，致勝的關鍵，獨特性的創造，溝通元素的整合要領，媒體工具運用，組織內的配合，都做了關鍵性的講述。其中以國際性知名品牌為主軸貫穿，有歷史悠久，品牌老化再度年輕化的，也有新品牌另外創造一個區隔市場成為領導品牌的，也有在原本市場是落後品牌但經過尖子品牌策略而超越競爭品牌的。這些不同戰場，不同位置的案例，讓讀者能夠輕而易舉的知道學習方向。

書中提到，新品牌若做對了，就能快速竄紅，思拿多果汁(Snapple)、開特力運動飲料(Gatorade)、紅牛能量飲料(Red Bull)，全都為它們所屬的產品類別帶來革命。絕對伏特加在二十年前把伏特加市場翻轉了過來，灰雁伏特加(Grey Goose)在過去五年又把這個市場再翻轉了一遍。精明食品公司(Smartfoods)使用黑色包裝袋來裝它的爆玉米花，再加上一個小空間的廣告，就創造了驚人的成果。歐托滋靠著它的包裝而包出了成功，儘管它的售價比競爭者高出許多，而廣告預算很少。「極致美白潔齒片」瞄準了相

對較窄的市場如新娘和男同性戀者，卻快速地為寶僑建立了一個非常大的新品牌延伸。這些成功翻轉市場的案例，巧妙各有不同。

作者認為比較成熟的品牌也同樣可以運用尖子品牌的思維來注入活力。書中提到史帝夫·賈伯斯使用「不同凡想」(Think Different)的廣告宣傳和他的領導風格，幾乎馬上再點燃了蘋果品牌，並啟動事業成長，接著，iPod 使得蘋果蛻變成煥然一新的年輕突出品牌。在 1994 年之前，福斯汽車在高度競爭的北美汽車市場上已經苦撐了一、兩年的壞光景，「徵求駕駛人」(Drivers wanted)的定位和廣告宣傳幫助美國人在福斯汽車獨特的德國製引擎和負擔得起的價格下，重新發現了駕駛的樂趣。皇家加勒比海郵輪使用全新打造的船和堅持不懈的尖子品牌策略，吸引不同族群的旅客，同時也撼動了整個遊輪產業。IBM 的現代整合性電子商務廣告宣傳，明顯地刺激了一個面臨衰退的品牌，並創造了一個恢復生氣的強行銷組織。

本書也強調，就連被強大的競爭者所遮蔽的較小品牌，也能因為尖子品牌的思維而受益。事實上，默默無聞的挑戰者品牌最需要尖子品牌的思維，它們往往缺乏獲得市場動能所需要的資金與注意力，因此更需要靠激進的、新鮮的思維。本書舉出地鐵潛水艇三明治(Subway)、李牛仔褲(Lee Jeans)、美樂「High Life」啤酒、拉斯維加等品牌，都是已經凋萎多年、但最近找到了它們的品牌真理、並執行強力核心創意廣告宣傳的好例子，在更進取的領導者和尖子品牌的思維下，這些品牌非常成功地奮力重振雄風。以拉斯維加為例，在 2004 年吸引了 3,740 萬名遊客，打破歷年紀錄，這樣的成長主要得歸功於拉斯維加的廣告宣傳：「在這裡發生，在這裡結束」(What Happens Here Stays Here)。

在尖子品牌的執行工作方面，投資金額並不是最重要的東西，態度、才賦、和決心才是更重要的要素。

身為尖子品牌，福斯汽車可以維持、甚至提高它的售價，而不是因為提供折扣價格而貶低其品牌與汽車價值，尖子品牌更能賣到較高的價格，並降低促銷成本，這是有志追求成為尖子品牌者應該學習的重點。因為突出品牌有極強的吸引力，它們不像普通品牌，受限於價格敏感性。看看星巴克、朋馳汽車、以及蘋果 iPod 最早問市的情形，這些品牌全都享有崇高的品牌地位，使它們的訂價能高於其他競爭產品。

尖子品牌脫穎而出的過程

尖子品牌在脫穎而出的過程會經歷以下步驟：公司願景、事業洞察、對目標顧客群的洞察、吸引顧客的品牌意向、和品牌真理。

本書闡明品牌若是想要脫穎而出，首先需要「品牌真理」。它是品牌業主對消費者的保證(言明或隱含的承諾)，保證實踐品牌的承諾。有了堅實的品牌真理才能如何幫助品牌在市場上出類拔萃。強而有力的品牌真理使產品與行銷有一致性和永續性，從品牌瞄準一個意向(mindset)，並了解如何溝通這個品牌意向，同時，接下來所有的工作都是以這個品牌意向為主軸發展。

品牌真理必須兼具理性與情感層面，能吸引目標顧客群的品牌意向，清楚闡明此品牌的最佳顧客與潛在顧客的態度。同時，尖子品牌要熱情、勇敢、堅持不懈逐漸累積之後，品牌才能夠開創出獨一無二的類別，也就是重新定義它所屬的類別，使它能和其他競爭品牌有非常明確的區別。

尖子品牌下出眾的產品

本書提到在所屬類別中造成震撼的品牌產品，例如：錫盒裝的歐托滋(Altoids)薄荷糖、黑色瓶裝的費勳爵香檳酒(Freixenet)、黑色袋裝的精明食品(Smartfoods)爆玉米花、iMac的突出設計、美國國鐵(Amtrak)的子彈型「阿賽拉」(Acela)火車，這些品牌都需要憑藉遠見、創意、和膽識，才能在一個既有類別中突出。但不論是哪一種情形，產品本身一定要非常獨特，它至少應該具備：聰明的定位、不斷創新、和目標顧客群建立連結、領導市場、有堅強的品牌承諾。同時，它要使消費者的生活變得更好一點。這樣的品牌多半能在競爭中持續成長，甩開競爭對手，獲致更高利潤、更穩固的顧客忠誠度、和更高獲利。

異軍突起的產品可能是在既有類別中的先發者，也可能是創造一個全新的類別。先發者創造一個獨一無二的類別，有可能非常強勢支配所屬類別，定義其中產品規則，包括形式、定價、口味、包裝、通路，然而在一個類別中擁有支配地位固然很好，但也代表此產品會持續不斷地遭到競爭者的攻擊，尖子品牌就應該更強化本身品牌的優勢。

引人入勝的廣告宣傳

本書強調一個具有神奇魔力的廣告是挑選出一項真正宣傳核心主軸—真正能成為突出的、驅動顧客相信的概念。再加上使用協調整合的媒體組合，以捕捉產品的個性，在目標顧客群中創造品牌知名度，並刺激對此產品的需求。在這種神奇的廣告中，他們的_{品牌標語}及廣告會令市場歷經多時仍然記憶彌新，而且據統

計能持續超過三年，帶領時代的潮流。

品牌藉由突出的廣告宣傳可以逐漸將品牌真理轉成文化、創造與顧客價值觀之間的強烈連結，如此下來，品牌就可以維持長期而且不容易衰退的潛力。

突出的廣告宣傳通常瞄準一種顧客的心態意向，而不是瞄準某個人口結構群，這個心態意向能幫助協調整合品牌行銷方案的所有項目元素。

突出的廣告宣傳可以讓品牌一舉成名。但是，它們之所以能成為著名的傳奇，是因為它們能逐年改善精進，提升境界。到現在，這些已經成名的品牌仍然積極進取、不斷做產品創新、持續投資在品質與行銷上面。

強烈視覺的包裝

在某些產品類別中，顧客會因為包裝就決定要購買此項產品，因為成功的包裝可以在產品與目標顧客群之間促成直接的情感連結。由包裝即可致勝的產業也存在於非產品界，例如在運動、音樂、政治領域。然而，在尖子品牌工作中，一般最被忽視的要素卻大概莫過於包裝了。在執行面上，全面包裝必須考量的問題和任何成功的廣告與推銷所考慮的問題相同：目標市場顧客是誰？包裝想要傳達什麼品牌真理與品牌個性？必須傳達哪些獨特的品牌特性與功能？

突出的促銷

跟其他行銷要素一樣，促銷活動必須切合品牌的核心定位。

若運用得宜，促銷可以立刻使你的品牌和其他競爭者有所區別。

本書也說明眾多最新行銷趨勢包括置入性行銷、體驗行銷、廣告化娛樂、互動式品牌體驗、品牌化娛樂、口碑行銷。這些趨勢愈來愈成為尖子品牌在行銷舞台上的要角。最佳的尖子品牌能夠一致性的整合行銷組合的每一個元素，包括消費者使用行為和發生交易的促銷活動。

改變遊戲規則的媒介：網際網路

網際網路在過去十年來為行銷帶來的改變，遠勝於其他任何媒體。因為網際網路已經創造了產業運作模式的急劇改變。如今，很少有品牌能在行銷策略中不納入網際網路作為重要媒體卻能達成領先地位的。

網際網路行銷的概念是將大眾媒體行銷轉變為口碑行銷，再加上以電子方式傳送精緻美化的資訊，成為一項快速、強力的品牌行銷工具。使用電子媒體——電子郵件、線上廣告、遊戲、無線通訊等等方式，是品牌在市場生存的起跳板，也是現有品牌行銷宣傳活動中的基本規劃。但是如果運用得宜，網際網路也可能是把尖子品牌帶到市場上的主要媒介。

更深入點看，本書作者認為網際網路行銷本身屬於「互動式行銷」，提供了以網際網路為起始點、但卻可以向外延伸觸及許多領域的機會，這些領域例如互動式電視、互動式遊戲、無線世界。尖子品牌若納入網際網路行銷到行銷媒體規劃，就能達成驚人的快速效果。

尖子品牌背後的英雄：高層領導人

資深管理者在尖子品牌營造中將扮演重要的角色。

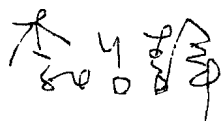
本書作者明確的預言：最終，尖子品牌的真正英雄必須是執行長、營運長、或另一位「XX 長」層級的高級主管。因為唯有到這樣高的層級，才能真正推動書中建議的品牌策略。

尖子品牌的執行長知道，一個出類拔萃的品牌能驅動公司的營收，改善其利潤，提高獲利能力，提高公司的市值。而通常，執行長扮演品牌逐夢者的角色。他(她)的熱忱會具有感染力，行銷部隊將會因著他的熱忱與那種堅定的意志追隨其領導者，努力不懈地創造市場中的超級尖子品牌。

壹傑行銷學院執行長

推·薦·序

全面管理，成就品牌



一場原本定於北京舉行的提案會議，被臨時更改至深圳舉行，我決定會議結束後到香港度週末。決定的那一刻，大批遊客遍佈在蕞爾小島上「買東西，吃東西」的畫面忽地就出現在腦中，身旁的同事也脫口而出：你要去買東西啊？吃東西？……有什麼表演嗎？……

我四處以搭地鐵，計程車，渡輪甚至走路的方式在香港主要區域溜達（工作中的香港，對我而言是機場、機場快線、辦公室的載體而已……）渴了，滿街的許留山有芒果爽；餓了到九記吃牛腩麵，不知道吃什麼，還能參考四處可見的旅遊小冊；力氣足了，到旺角逛電器街；熱了，可以鑽入櫛比鱗次的購物中心享受冷氣；想犒賞自己，高級品牌有著吸引人的價格；想節省荷包，到南丫島健行吃豆花；想重拾童心，那就去迪士尼樂園；想來點靜態的？全年無休輪番上陣的各類表演訊息隨處可及……

當我手捏著一張同事影印的名片，趕赴銅鑼灣的一處韓國餐廳時，在電梯裡發現，有另外兩位外國遊客手拿著機場發送的訪港遊客手冊按圖索驥而來……當我散步到尖沙嘴九廣鐵路鐘樓旁的公園時，意外發現，香港島上組成著名香港夜景的那些建築物，正聯合演出一場結合音樂的燈光秀，隨著現場音樂節奏，對

岸的大小建築物外牆閃耀不同色彩，是一場城市的燈光交響樂。

坐在回飯店的計程車中，司機操著不道地卻聽得出十分誠懇的普通話跟我聊天『現在香港計程車司機都要會講普通話了，因為旅客都說普通話嘛……』，『……來香港過週末好啊，來買東西，吃東西，買東西，吃東西囉！哈哈哈哈……。』這句話，與我腦海中那幅香港旅遊廣告畫面，兩個女孩子嘖嘖喳喳的「買東西，吃東西」對話忽地就連接上了！這一切都發生得很自然，作為一個Destination brand，香港有清晰的品牌主張：這個蕞爾小島上能滿足吃喝玩樂的需求，不用花太多時間、也不費事；她所提供的品牌體驗符合人們的想像與需求，在這個城市中的每間商店、每位服務提供人員甚至建築物，都是表現品牌的一份子，他們關注顧客（訪港旅客）的特徵，不斷調整提供服務的內涵與方式。但是目的都是一樣的，讓人們在香港這個城市盡情地『買東西、吃東西、玩得盡興。』

《尖子品牌》書中提出突出品牌的十大成功法則，來自於對許多國際成功品牌的觀察，其實將它們放到我們身邊來看，我們也得以觀察那些之所以讓人感覺愉快、總是吸引許多顧客、長期保持領先地位、總能在市場的低潮中成功翻轉的品牌，原來都具體實踐了那些法則。我的週末香港行，驗證了這點。如果我去了迪士尼樂園，應該也會得到另一個驗證。

對於建立品牌，我一直相信三個元素是必要的，它們是：清晰的品牌承諾、優良的產品與突出的品牌識別。要擁有這三個元素，本書的兩位作者以從業多年經驗歸納出來的原則，可以作為審視的步驟。

然而，在打造突出品牌的成功法則之上，還需要一個全面管理的手法，因為品牌涉及的範疇涵蓋企業經營的各個層面，包括：商業模式、產品創新、整合傳播營銷、客戶關係到員工行

為，所有環節緊密相扣。每一個正在思索如何能為自己的產品或組織建立品牌領導(Brand Leadership)的企業家與品牌管理者，應該保持開放的眼光，與綿密的管理思維，將觸角由內在思維延伸到外在形象、由管理產品特色提升到管理消費者需求、由企業推動落實到員工推動。透過全面管理，品牌建立的工程在這個過程中會水到渠成。

回到上海，這個正在為迎接2010年世界博覽會全面動員的城市，與籌備2008年奧運會的北京一樣，都是正在透過全面管理，規劃自己的城市品牌。我十分期待看到幾年後這兩個城市也成為突出品牌，吸引所有遊客的目光，提供獨特的品牌體驗。也開始為你管理的品牌著手規劃吧！

Enterprise IG Shanghai 揚特品牌識別諮詢公司總經理

推·薦·序

打造「尖子品牌」——

精準定位、落實行銷組合策略，佔據消費者心中及市場上最有利的地位



目前台灣的產經環境對企業發展來說是充滿挑戰的。一方面受到全球化及對岸發展的衝擊，再者台灣本身的市場成熟、競爭激烈、消費者需求轉變、加以通路強勢，在在形成了強大的衝擊與挑戰。

在此嚴酷的環境下，企業要求生存發展，除了堅定自己的專長、不斷創新以有別於競爭者，透過品牌塑造因應激烈競爭、以達到永續經營，更是現今產業的依歸。

然而品牌塑造並非只是炫麗的包裝或聲光兼俱的廣告，更非流血廝殺的價格競爭。整個品牌建立是一個嚴密且持續的策略規劃過程：其第一步就是精準定位，透過洞悉市場情勢、了解競爭者策略，並掌握消費者的內心世界，以切入潛力區隔，將品牌放進消費者腦海中最有利的位置。

繼而透過產品、命名、包裝、廣告、促銷、公關……等多種行銷組合策略的正確運作，以建立與競爭對手鮮明且有利的差異。

最後，透過市場研究追蹤掌握品牌位置、市場趨勢、競爭者與消費者的變化，並在高度警覺下堅持既定方向，持續將定位深植於消費者心中，將品牌不斷推向高峰。

《尖子品牌》的兩位作者以其多年品牌經驗及精湛的行銷觀點，暢談各領域著名品牌的成功經驗，從定位到行銷組合的運

用，剖析IBM、Nike、ABSOLUT……等突出品牌的成功要訣，深入淺出的闡述其成功之道，並由組織營運層面談及領導者的角色。不僅將品牌經營者的智慧娓娓道出，更縝密結合了行銷理論與品牌經營實務。

無論是希望藉由突出品牌成功的經驗累積經營智慧，或是想一窺突出品牌的動人魅力，就從這本書開始！

味全公司食品事業群副總經理

推·薦·序

光是在美國國內，企業每年投資於行銷產品與服務的經費就高達近3千億美元，這其中有相當大比例是花在推銷新問市的新品牌產品上。這些新產品大多數鐵羽而歸，事實上，能夠成功地和其他品牌區別的品牌可說是少之又少。

在能押注的資金有限下，我們必須思索：為何只有少數品牌能成功地從競爭中脫穎而出？

我不認為這些品牌的成功歸因於它們有較多的廣告預算，或擁有最出名的品牌名稱。舉例而言，歐托滋（Altoids）薄荷糖以非常小的廣告預算進軍美國市場，其產品價格是最旗鼓相當的競爭者的3倍，但歐托滋仍然躍居所屬產品類別中的第一品牌。捷藍航空（JetBlue）是個新的、默默無名的航空業品牌，但它在營運的第1年就展現獲利，開張後短短2年內，它的營運毛利就高居所有美國國內航空公司的榜首，此其同時，其競爭者中每5家就有4家宣告破產或瀕臨破產邊緣。

像歐托滋和捷藍航空這樣的品牌，就是本書作者所稱的「尖子品牌」，它們和其他尖子品牌如絕對伏特加（ABSOLUT）、蘋果電腦（Apple）、耐吉（Nike）、福斯汽車（Volkswagen）等，是少數能找出方法在過度擁擠的市場上生存並茁壯繁榮的佼佼者。

我認為，這些品牌之所以能在困難重重下成功，有三個主要原因：

第一，絕大多數尖子品牌的成功基礎是它們的獨特特色，這些特色可能包括較優異的產品性能或某項獨特的產品效益、獨特的定位、獨特的實質環境、獨特的包裝，或獨特的通路。不論是

什麼特色，尖子品牌必須明顯地和其他競爭者有所區別，此區別是可以證明的，因為產品的銷售額、市場占有率，或品牌價值可以評量。

第二，廣告可以對尖子品牌作出顯著貢獻，有時候，光是廣告本身便能創造出突出的品牌。以知名的廣告「還有牛奶嗎？」（譯註：由全美牛奶協會推出的促銷廣告）活動為例，這個突出的廣告改變了美國大眾對牛奶的觀點，在此廣告問市之前，所有牛奶廣告都是強調牛奶對你的益處和牛奶能幫助強健骨骼。「還有牛奶嗎？」廣告並不強調牛奶的健康效益，而是凸顯牛奶在現代美國人飲食中占有的地位，牛奶再度重要起來，因為當你在吃花生醬、餅乾糕點和巧克力蛋糕之類的垃圾食物時，牛奶是完美的搭配飲料，附帶一句旁白：牛奶對你有益。「還有牛奶嗎？」廣告使牛奶擺脫它過去的形象，結果，牛奶也成為一項突出的飲料。

第三，在每一個尖子品牌的背後，必有一支朝向共同目標的團隊，還有一位領導此團隊的主導者。通常這支團隊係由公司內部的品牌行銷人員和來自廣告代理商的無數人員所組成。品牌所屬公司和廣告商之間的密切合作、相互尊重、緊密關係、對此品牌的共同熱忱，為此品牌創造了「奇蹟」。此外，優秀的尖子品牌之所以能年復一年地成功，是因為有一位管理高層擔任此品牌的護航者，這位護航者可能是公司執行長、總裁、行銷長，或身兼數職的高級主管。若沒有來自組織最高層級資深主管的信諾與投入，尖子品牌難以成功。

創造尖子品牌並不是一個簡單輕鬆的主張，尤其是在變化急劇的市場環境下，這個理想是相當艱巨的挑戰。品牌的競爭加劇，媒體通路的競爭也一樣，廣告客戶愈來愈難吸引消費者注意品牌，更難以左右消費者的購買決定。