

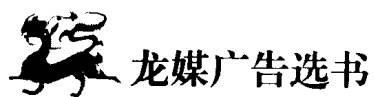
By, for and about Ogilvy & Mather

奥美的观点

Viewpoint

奥美公司 著
中国物价出版社

III



奥美的观点Ⅲ

奥美公司 著

中国物价出版社

图书在版编目(CIP)数据

奥美的观点Ⅲ/奥美公司著. —北京:中国物价出版社,2003.10

ISBN 7-80155-532-5

I.奥... II.奥... III.广告学—文集

IV. F713.80-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 052719 号

书 名:奥美的观点Ⅲ

作 者:奥美公司

责任编辑:胡超平

出版发行:中国物价出版社(邮政编码:100837)

地 址:北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼

电 话:读者服务部 68022950 发行部 68033577

经 销:新华书店

印 刷:北京朝阳印刷厂有限责任公司

规 格:787×1092 毫米 16 开 17.75 印张

版 本:2003 年 10 月第 1 版 印次:2003 年 10 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-80155-532-5/F·367

定 价:36.00 元

目 录

第1章 品牌	1
建立 m 品牌	杨名皓 3
科技品牌十大迷思	庄淑芬 12
如何在网络时代的速度下建立品牌	麦克·温德瑟 17
关系就从品牌创意开始	Bruce Lee 21
从环境识别谈企业识别系统	谢桢舜 26
从品牌识别看建立世界级企业	邵雍中 29
如何操作品牌的话题性——谈 4A 奖最佳上市系列 ——爱立信 R380 数位助理	吕丰余 35
第2章 经营·客户服务	39
艰困日子中稳步成长	奥美亚太区业务企划小组 41
广告公司的经营	宋秩铭 51
客户服务人员的高标准	宋秩铭 62
代理商应重视的消费者洞察 (Customer Insight)	邓台贤 70
客户服务对话	黄树基 vs. 李景宏 74
钜细靡遗的优质客户服务	杨锦萍 86
第3章 创意	95
右岸创意大会	刘继武 97
看见需要, 给你想要	顾崇龄 102
创意求生感想	黎 音 106

第4章 顾客关系行销	111
带我走！我是你的！——21世纪的顾客关系管理	Paul O' Donnell 113
高明的策略企划才是 CRM 成功之道	Sarah Boussofiane 118
初级 CRM 技术入门	Daniel Gilmore/Bill Firing 125
揭开 FMCG 客户的顾客关系管理迷思	Urcil Peters/Amelia Torode 130
BALLY 案例分享——有力的顾客关系管理实证	黄复华 134
只要需求存在，就一定会有解决之道	Gina Coniglio/Aurelio Saiz/Eric Bader 140
情感忠诚度：开启市场经营成功之钥	Garth Hallberg 146
转变焦点的企业规划	Franz - Josef Rensmann 153
将“对客户的认知”转化为企业的利润契机	Nicholas Turner/Richard Cross 161
第5章 行销	167
直应电视广告（DRTV）在电话行销中的应用	洪 季 169
电话行销的未来传奇	简国书 172
发样活动的评估	贺美惠 174
“有趣”的店内促销创造消费者的冲动	蔡宜倩 177
资料探勘（Data Mining）问答	卢传熙 182
如何利用决策树分析（CHAID Analysis）改善客户的获利	任家齐 192
Events 致富——看奥利奥饼干如何落实	贺美惠 197
许你一个午后的浪漫——“重回 19 世纪的左岸咖啡馆”活动记事	郑夙雅 201
由联电跨世纪年终晚会谈企业内部传播活动策略与执行	郑夙雅 209
第6章 公关	215
“山巅之上，仍有白云”——对公共关系在中国的一点看法	柯颖德 217
e 公关时代	白崇亮 220
成功的奥美来自于全体奥美人的努力	Bob Seltzer 223
消费者抱怨事件之危机处理经验谈	欧玫瑰 230
adidas 的品牌再造经验——面对挑战，绝不妥协	余国雄 239

第 7 章 网络行销	249
谈“网络”和“泡沫”的关系	李志敦 251
网络革命失败的教训	William Zyzo 257
网络商机的奥秘	Kent Wertime 261
请用力上我	沈 翔 264
电子商务与实体通路的资料整合简化即时网络分析的流程	David Frankland 268
 我的奥美书缘	 徐智明 271

1

品 牌

建立 m 品牌

奥美集团亚太区总裁 杨名皓 (Miles Young)

一个人打算权威十足地谈论如何在移动互联网上建立品牌，就如同是在假设有这种几乎不存在的专业。它虽然不像谈论类似到海王星殖民那样遥不可及，或是点石成金之类令人无法置信的事，但若提到那些真实经验尚称薄弱的题材，它肯定是排行榜上的前几名。

如果我必须为今天的出席提出一个正当的理由，我的解释将是：我代表亚太地区——全球 95% 以上的移动互联网使用者的所在地。这也正是当决定要建立 m.Ogilvy ——一家提供顾问与应用发展服务的公司时，我们选择亚洲的主要理由。同时这也是为什么我认为在看待品牌将如何被移动革命所影响时，我至少可以提供一些初步的观点。

我们已亲眼目睹行动通讯的浪潮如海啸般地席卷日本，而现在它正侵袭着韩国、中国大陆、台湾地区以及区域中较具西方传统的市场。

去年稍早在《经济学人》上有这么一段众所皆知的话：“……令人羞愧的事实是美国的无线通讯产业落后欧洲约 18 个月之久，而论及移动互联网，欧洲则落后日本达 18 个月之久。当欧洲与美国还在谈论之际，NTTDoCoMo（日本的移动通讯业龙头）已经把移动互联网变成事实。”

当然，我们可以争论这样的说法作为一般性的陈述是否精确，但事实上在日本，i-mode 以及它的一些模仿者已成为日常生活中不可分离的一部分。而 i-mode 的广告也充分利用了这点：就像香水一样，它弥漫开的应用能强化生活的乐趣与品质。其实这里存在着很大的差异，在日本，无线互联网基本上还不是一种商业应用。娱乐性质的网站是目前 i-mode 选单中数量最多、且为跨年龄族群最常点选的一类。从品牌的角度看来，i-mode 现象有三点启示值得我们深思。

第一是科技。我知道在 WAP 的会议上这样讲近乎离经叛道，但事实

是品牌的存在是否必定仰赖科技的确不得而知。对我们来说，哪一种平台实在是不重要，就像我们用的录影带是哪一种格式并不重要。当然对 m. Ogilvy 的意义在于我们必须建立跨系统的能力，举例来说，因为成本效率的考量，在中国市场我们的应用便必须是双语系统。

但丰富性诚属必要。在 2001 年初到年中以前，DoCoMo 便能提供身为创作者的我们想要的各种东西：从现场电视广告到量身订做的内容。

其次是观众。品牌需要临界大众（Critical Mass）。我指的是真正的品牌——《财富》500 强的品牌；那些支配数百万美元传播预算且用一种既兴奋又怀疑的眼光看待所有新兴媒体的品牌。至少在日本，我们已经达到临界数了。目前已有 1400 万个用户使用某些移动互联网服务，而且对于成长的预测是令人惊讶的，但以现在的表现看来，一切并非不可能。继日本之后，能提供最广大大众的将是中国大陆。中国大陆现有 5000 万名移动电话用户，已经超过了固网用户数。大多数现在卖出的手机（某些月份甚至每月卖掉 100 万支）都是具有 WAP 功能的。

最后，品牌需要一个相得益彰的环境。品牌展现的脉络要能回应它所处的环境，i-mode 所处的正好就是一个高度新鲜、刺激且具有非常特定文化的环境。举例而言，你可以玩“傻瓜钓鱼”（Foolish Fishing）——一种能让你在一万个不同的钓鱼池中选择并与其他人竞赛的游戏；或者你可以玩“北方的邮递剧”（Mail Drama Of the North），参与一出以一位居住在北海道北岛的虚拟少女为主要情节的虚拟肥皂剧；或者，你也可以下载各种漫画角色，然后透过设定程序让他们做你想要他们做的任何事。换句话说，这种形态的环境，就像杂志或电视一样，是品牌所习惯与之共存的。

因此，就部分先决条件而言，我们在亚洲已取得了先机，这似乎有助于 m 品牌的建立。不过，还是有两点保留看法。

一方面，大多数被移动互联网所影响的国家对于品牌应有的正确认知还是不够健全的。而另一方面，我们可以发现在行销应用的领域上，经验取代了品牌。大多数的大品牌仍不知道该如何运用这个媒体。

此时此刻，我们不妨再次提醒自己品牌究竟是什么，这也许会有帮助。当然，每个人都有自己的定义，但我之所以喜欢我们的定义并不是没有理由的。

我们认为品牌代表着顾客与产品间的关系。每一品牌都内含一种产品，但并非每个产品都能成为一个品牌。品牌是你如何感受一个产品，当然包括实质的特性。但它同时也有情感的、软性的、相关的联想、共同的记忆以及感觉。我们投入大量的努力在发掘它、捕捉它、刻划它与定义它。

此外，关于品牌的象征有许多不同的表达方式，而我最喜欢的一个是将品牌想像成一种 DNA。就像有名的双螺旋定义出人体细胞特色的密码，品牌同样也包含了密码——一些精髓——能让品牌历久弥坚、为人所记忆，甚至具改造性而又有脉络可循。然而现在的新媒体却有无法清楚认知此点的倾向。再没有比互联网新兴品牌中的“速食品牌”现象更能贴切地描绘这种危险，品牌在此变成了危险的安非他命——一种旨在创造惊吓与立即试用的物质。一年后，我们会发现品牌与试用这两种不同概念的混淆是多么肤浅。在去年世界杯前后出现的新“品牌”中，仅有极少数能在一年后继续存活。

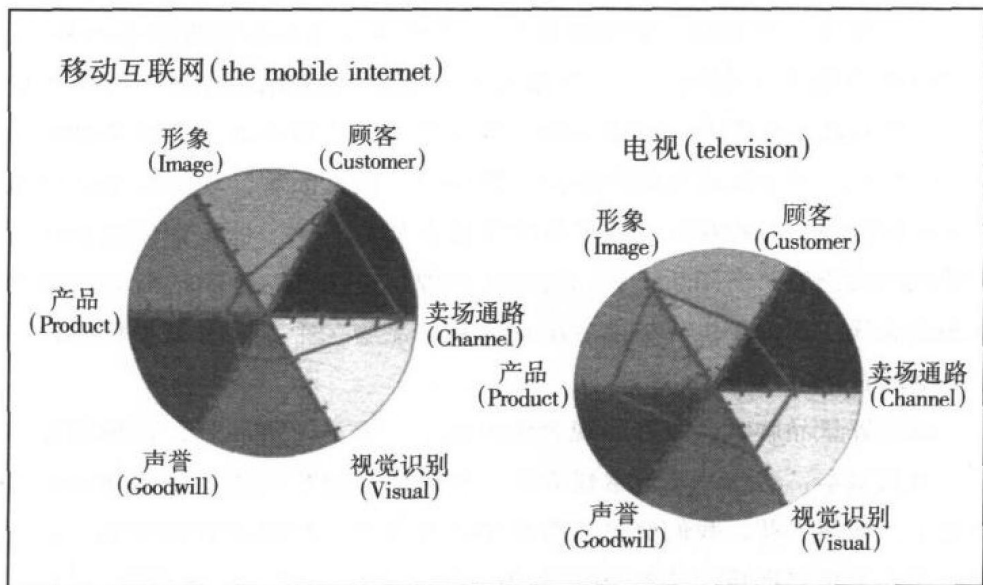
谈到评量品牌时，资产的观念便出现了。为了评价品牌，系统因而存在。究其根本，这些系统通常建立在一些评估品牌名的强度或偏好度的基础之上。即使如此，我们倒也不曾从中获得启发。品牌是整体性的，但它确实在几个重要向度上有更多的实体支撑：它的形象、顾客基础、通路、视觉资产、声誉以及产品本身。这是个 360 度的现象，透过所有面向度与消费者接触。

所以，要评估一个品牌的强度，我们需要了解产品的表现如何；品牌的形象是否够强、够吸引人，而不仅是否有无高知名度；顾客基础是否稳固，包括新顾客与忠诚顾客的结构；在影响者及社群的心目中，是否具有声誉；在视觉呈现上，从产品包装到店头陈列物，是否够清楚、一致且具差异性；在行销通路上，品牌能不能提供适当的助力，发挥杠杆效应。所有让这些元素凝聚或分散的关键就在于品牌的基因密码。

这种思考方式将有助于我们评量建立 m 品牌的价值。举例来说，我在此简单地利用五个刻度在各个品牌象限上比较移动互联网与电视媒体的有用性。

你一眼就可以看见二者有相当不同的结构（图一）：电视的相对优势

在于产品（因为在示范能力上，电视是极致的媒体）与形象（因为声音、影像与尺寸都是最佳的）方面，而移动互联网的相对优势则在顾客与通路影响力上清楚地呈现。相较于一个比较弱势的媒体（如广播），则会出现另一种截然不同的相对图表（图二）（广播在通路支援上是有用的媒体），如此可能会发展出一个论点：如果在未来我要销售行动广告秒数（m.airtime），我会视广播预算为主要目标。

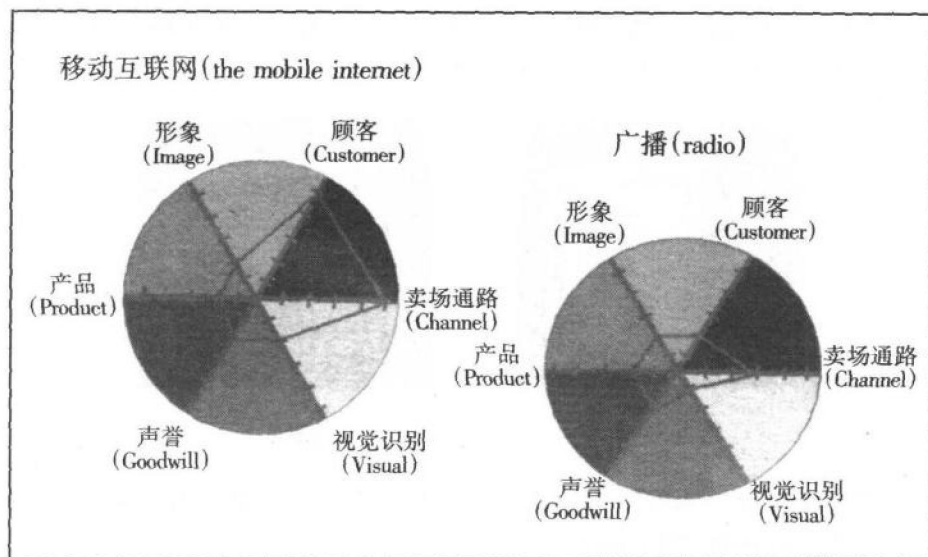


图一 移动互联网与电视的比较

在接下来的部分，我要继续阐述此论点。

且看看我们是否相信移动互联网本身将会成为提供特定诱因的始祖。未来会有单独的 m 品牌 (m.solus) 吗？当然一定有某些产品是完全因应此种科技而生的，但我怀疑这主要仅限于企业对企业 (B2B) 领域。而它们也不太可能承载我们品牌定义中的情感价值。相较于此，我倒认为任何一个虚拟品牌 (e-brand) 或是多数的实体品牌 (bricks and mortars brands) 将可以透过行动性而加以延伸。很简单，因为我们无法将“e”与“m”做非黑即白的分割。因此可能出现的是有附加性质的 m 品牌，但是比较不可能有与世隔离、独立存在的 m 品牌。

谈到形象象限，最重要的问题是：作为一个广告媒体，移动互联网的



图二 移动互联网与广播的比较

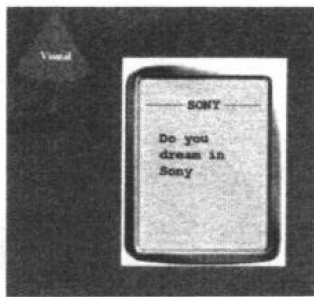
价值有多高？这是一个高难度的问题。当然，在日本它已被作为一种媒体进行销售。Value Click Japan 对 i-mode 网站上的广告收费是每次键击收 115 日元，虽然比一般网站贵 30%，但却有效，因为它的键击数比一般的网站要高出 5~10 倍。截至目前还不错！

但作为一个品牌建立者，我还是必须提出一些观点。就网络本身的条件而言，它不会是建立形象的首要媒体。即使在一年后，可以传送完整的广告，但想要复制像在正常尺寸电视上观看时所感受到的深度，其能力仍是非常有限的。

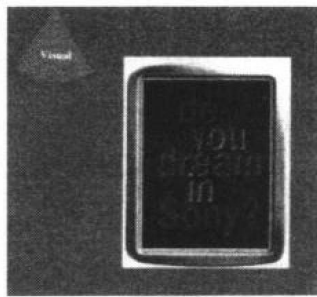
这也是为什么从我个人观点而言，与其将它视为同样素材的另一个媒体，不如把它想成是迷你的品牌化建立 (mini-branding)，这样其实更具吸引力。就像 M&M 巧克力之于 Mars 巧克力棒，我们需要发展出量身订做的品牌价值，使其能回应媒体的需求。换句话说，媒体需要属于自己的明确内容，这内容不仅要能反映出品牌的 DNA，也要能回应媒体的限制。

现阶段讨论议题中，视觉占很大一部分。如何在绿色而原始的屏幕限制下，以图像忠实地呈现品牌的外观与感觉？“你在梦想 Sony 吗？”（图三）还是“你在梦想 Sony 吗？”（图四），在现在，这是最根本的议题。字体是

品牌渐行渐远的足迹。除非我们拥有 3G，而且最好同时还伴随大型屏幕而来，否则我们将无法“斥责”m 品牌化在此一层面的能力。



图三



图四

现在来谈谈“顾客”，我相信这个象限对未来是相当根本而重要的。在这方面，有许多真实的机会可供突破。

在第一个案例，我们拥有顾客关系管理（CRM）的新机制，它不仅有能力在这日益普及的世界里搜集更多的行为资讯，而且还能利用这些资讯来创造一个对时间灵敏以及对场合灵敏的警报器。

此理论是不证自明的。然而，不是一句小心而已，有些事是必须谨记在心的。

首先，谁拥有资料？是电信业者还是广告主？以日本为例，极高的比例是 DoCoMo，此事实极可能一开始即扼杀日本真正的 CRM 市场的成长。我们也许该转而注视中国大陆——当地独占的方式较不普遍，可以一睹亚洲真正的机会呈现。

其次，当你有了资料后你要用它做什么？很简单，资料会泛滥。正如 Stephen O'Brien 最近在《无线观察》（Wireless Review）的文章中指出，移动电信业者还无法掌握单一顾客在跨组织与不同资料系统间的经验与行为的单纯面貌。品牌所有者整合现有线上与离线资料的能力仍然非常落后，而这种能力上的既有限制将决定他们使用新资料的能力。

虽然如此，m 品牌还是送给他们一项贵重礼物，我将它称为“关键时刻的再发明”（re-invention of moments of truth）。自从 30 年前 Sven Carlsson 为瑞典航空发明“关键时刻”这个名词以来，我相信它始终在寻求一种科技的概念。而现在，它找到了这项科技。这种能够在重要时点及时传送讯

息、文字、声音与视觉的能力，或是在普及世界中紧临着触动时点的能力，对品牌而言是具有极大价值的。在日本，我们已经在目睹 i—管理员 (i-concierge) 服务的建立。举例来说，e-LokenPro 服务代表保险公司在生日或周年纪念日时传送讯息给顾客。蛮原始的？也许！不过更好的事将随之成形到来。

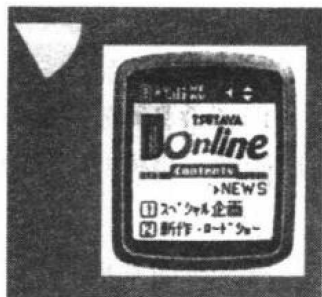
购买地点是一个众所皆知的关键，但却始终是品牌最难加以影响的因素。在过去，店头陈列物是项利器，但零售通路的力量将它终结了，它只能以平静的心记住货架摇摇卡。现在我们有能力扭转权力的平衡来创造属于品牌的店内服务。请想像当一个消费者正在考虑购买时能够直接与 IBM 对话，不论是来自咨询中心的专家建议或是来自消费者服务专线电话的回答。或者，在一个依传统会提供店内服务的地方如美容用品店，消费者当场就能够与美容顾问连线，一边进行实体示范，一边进行线上互动。

更进一步，消费者手中将拥有一个有力的工具，不仅能帮助消费者做购买决定，更能监视消费者满意度。我想未来我们将会看见“满意度银行”，在其中，服务能够被自我监督，或是在一个动态基础上进行比较，并且最终将连结到各式各样延展而出的交易。

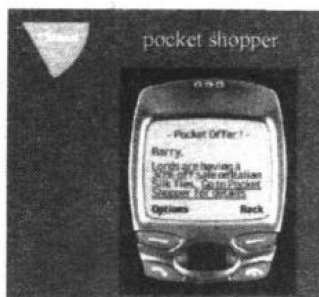
对 m 品牌化而言，下一个广大领域是提高品牌在通路上的杠杆效益。对我而言，这意味着新经济促销方式的来临。它在理论上具有重新平衡零售商与品牌间的关系的潜力，因为它能让品牌行销者透过比现在更直接的方式提供产品或服务以驱使消费者走进商店。

目前零售商开始进行早期的实验，例如，在日本，娱乐性的品牌 Tsutaya 便利用行动折价券 (m.coupon) 锁定 20 万个重要的俱乐部会员（其中 4 万人是透过 i-mode 招募的），鼓励他们额外消费或消费升级。

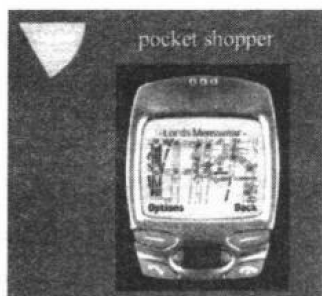
我们的产品——口袋购物者 (Pocket Shopper)，各位一定很高兴知道它是 WAP 平台，是由我们澳洲的发展单位 Webcom 开发的。它是一个为向目标区隔提供诱因而设计的全方位购物应用软件。诱因能够以地区性进行驱动，驱使消费者走进商店，并且连结到多种购物回馈活动中（图五～图八）。



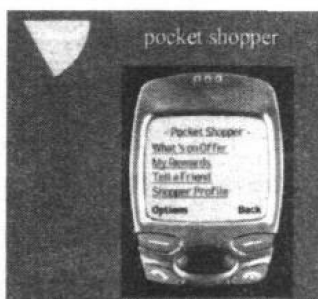
图五



图六



图七



图八

关于这类应用，最重要的事不在于它能够被实行，而在于它如何被运作。是它的后台——运用资料锁定目标——确保诱因能被直接传送到最具获利潜力的地方，而使此一应用得以成功，能像目标族群促销一样减少大量预算的浪费。我们所提供的服务是移动式策略，而不是行动折价券。

这突显出离线品牌的极度重要性。因为它提供一个崭新的象限，而非像网络横幅广告在过去所做的那样，创造出一种低廉、折扣与议价的空间。那是对行动媒体的严重浪费。

所以，谁拥有品牌？答案必须是长久以来一直拥有它的人，因为他们是密码的保有者、管家以及关系创造者。他们现在有了圣杯。过去，传统电视广告在消费者休闲时吸引他们，并且传达一般的知名度，现在移动沟通（m.communication）与移动交易（m.transactions）能在接近购买的时间与地点提供清楚明确的诱因。

因此我们可以说，对品牌而言，WAP 的独特贡献在于：

- 它缩短了落差，并在创造欲求与刺激交易之间建立起连结

- 它将是一个在最关键之处的聚合性媒介
- 它是活化消费者的一个强有力的工具

谈论这一切时，且让我们不要忘记，它还需要被极具创意地使用。截至目前，亚洲的经验是，只有当它是尚未包装过的实体，而不单纯是一个进入完全未经驯养的网络世界的入口时，移动互联网才能发挥功用。

从 DoCoMo 的 Takeshi Natsuno 身上，我们能学到清楚的一课。他说秘诀就在于内容必须：

- 新鲜 (Fresh)：“一天一个太慢了”
- 深入 (Deep)：层层向下挖掘
- 重复 (Repeat)：连续性的机制，就像游戏一样

对于那些必须在明年就将之实现的创意人员来说，这是一个不算坏的口诀。如果我们遵循它，我们将能强化消费者与产品之间的连结，而这正是品牌化之所在。

(本文为奥美集团亚太区总裁杨名皓 2000 年 9 月 14 日在伦敦的演讲稿。台湾奥美直效行销客户经理钱威志译。)