

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。从品牌的角度来看，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。

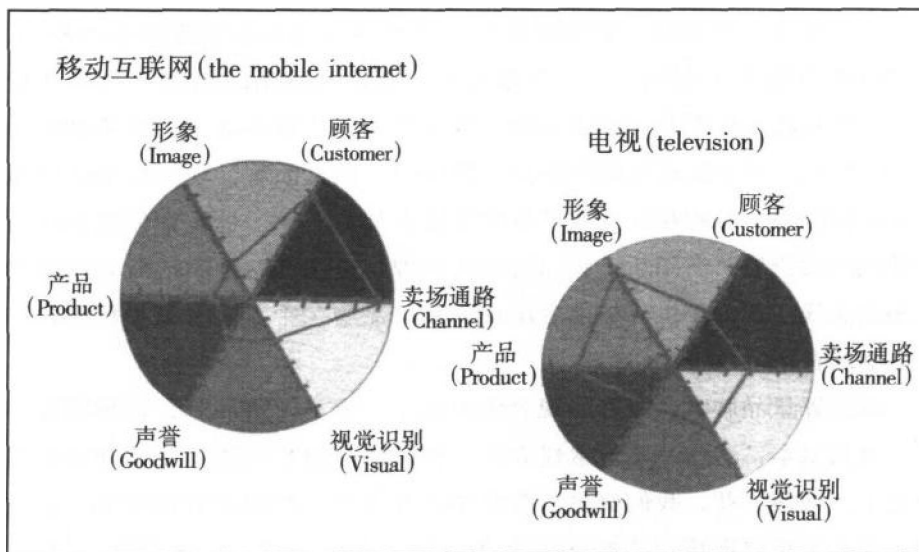
谈到评量品牌时，资产的观念便出现了。为了评价品牌，系统因而存在。究其根本，这些系统通常建立在一些评估品牌名的强度或偏好度的基础之上。即使如此，我们倒也不曾从中获得启发。品牌是整体性的，但它确实在几个重要向度上有更多的实体支撑：它的形象、顾客基础、通路、视觉资产、声誉以及产品本身。这是个 360 度的现象，透过所有面向度与消费者接触。

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。

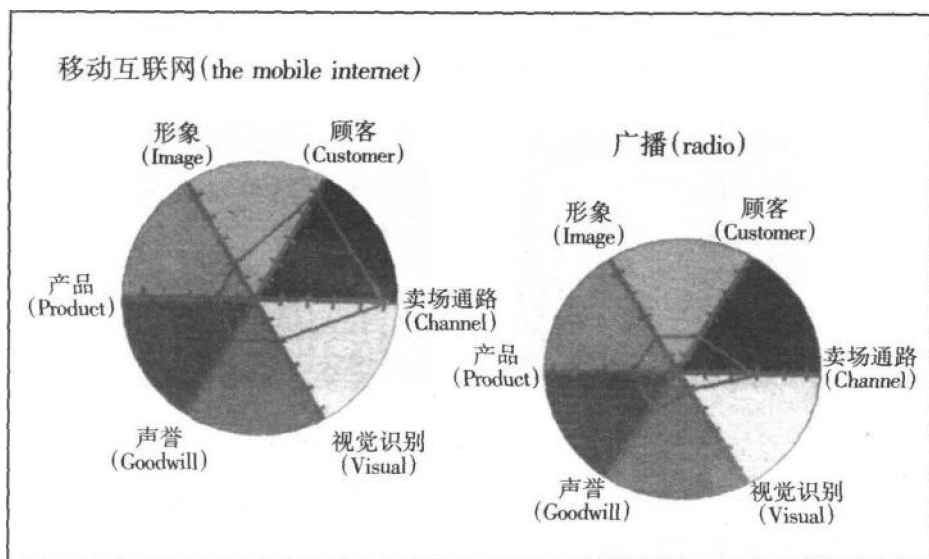


图一 移动互联网与电视的比较

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

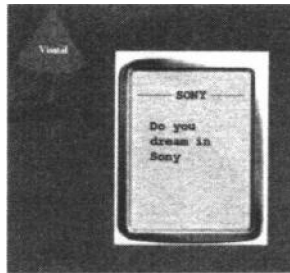
价值有多高？这是一个高难度的问题。当然，在日本它已被作为一种媒体进行销售。Value Click Japan 对 i-mode 网站上的广告收费是每次键击收 115 日元，虽然比一般网站贵 30%，但却有效，因为它的键击数比一般的网站要高出 5~10 倍。截至目前还不错！

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。

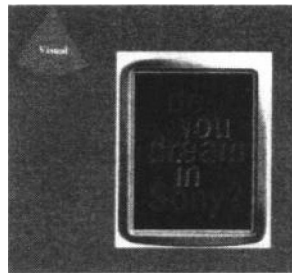
这也是为什么从我个人观点而言，与其将它视为同样素材的另一个媒体，不如把它想成是迷你的品牌化建立（mini-branding），这样其实更具吸引力。就像 M&M 巧克力之于 Mars 巧克力棒，我们需要发展出量身订做的品牌价值，使其能回应媒体的需求。换句话说，媒体需要属于自己的明确内容，这内容不仅要能反映出品牌的 DNA，也要能回应媒体的限制。

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。

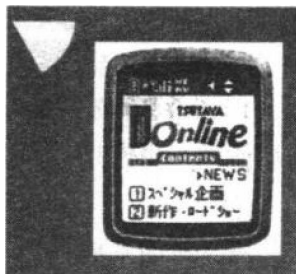
购买地点是一个众所皆知的关键，但却始终是品牌最难加以影响的因素。在过去，店头陈列物是项利器，但零售通路的力量将它终结了，它只能以平静的心记住货架摇摇卡。现在我们有能力扭转权力的平衡来创造属于品牌的店内服务。请想像当一个消费者正在考虑购买时能够直接与 IBM 对话，不论是来自咨询中心的专家建议或是来自消费者服务专线电话的回答或者，在一个依传统会提供店内服务的地方如美容用品店，消费者当场就能够与美容顾问连线，一边进行实体示范，一边进行线上互动。

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。

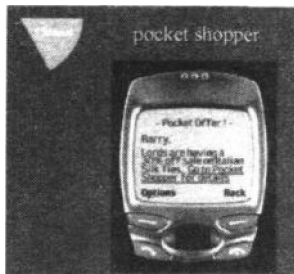
对 m 品牌化而言，下一个广大领域是提高品牌在通路上的杠杆效益。对我而言，这意味着新经济促销方式的来临。它在理论上具有重新平衡零售商与品牌间的关系的潜力，因为它能让品牌行销者透过比现在更直接的方式提供产品或服务以驱使消费者走进商店。

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。

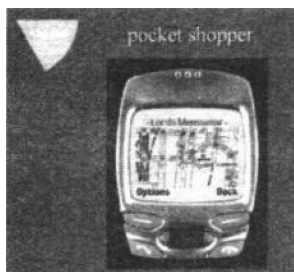
我们的产品——口袋购物者（Pocket Shopper），各位一定很高兴知道它是 WAP 平台，是由我们澳洲的发展单位 Webcom 开发的。它是一个为向目标区隔提供诱因而设计的全方位购物应用软件。诱因能够以地区性进行驱动，驱使消费者走进商店，并且连结到多种购物回馈活动中（图五～图八）。



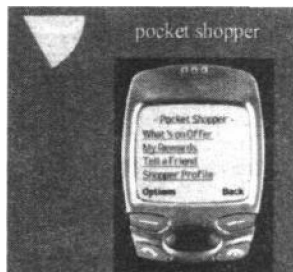
图五



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，现在移动通信（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。）

科技品牌十大迷思

台湾奥美集团董事长庄淑芬

台湾地区一向特具的选举热，可以反映一些行销的特性。有一位行销专家就说，科技的行销好像政治选举活动，每天都有新的议题出现，你每天都要对压力团体做出反应，在沿途上也有不少小战役要打。比方说，全球奥美替 IBM 做的电子商务（e-business）广告活动，在美国已执行了 4 年之久，谈的基本上是一样的东西，但方法则不断地变革创新。在特定产品如软件与服务器（Server）上要不断地打仗，但依然坚定不移地固守核心的电子商务。

虽然我个人不是科技品牌行销出身，但我不认为打造科技品牌跟其做他产品的品牌有什么不一样。行销世界不会分成科技产品与非科技产品。

行销的基本原则都可以从行销目的、传播目标与传播理论来讨论。基本传播理论“ AIDA ”的运用——A, Attention（引起注意）；I, Interest（引起兴趣）；D, Desire（造成渴望）；A, Action（驱使行动）——都是不变的。

在科技品牌的行销上，这个基本理论更是派上用场。再来就是讨论行销的对象和你可以运用的行销资源或预算，当然也包括品牌所合作的行销伙伴等。

无论是科技品牌、消费品品牌，甚至企业品牌，都要努力不懈地设法打动人心。《e天下》杂志 508 个有效样本的“科技品牌No.1 大调查”发现诺基亚在一般消费者心中和在科技高敏感族群中，都是印象最好的科技品牌。这说明了一个简单的事实：人性战胜了科技。而它的标语（Slogan）直截了当地说：“科技以人为本！”唯有从人性下手，品牌才能打动人心，使你的目标对象采取行动或改变态度。这就引导出十大迷思的第一条：

迷思一：科技品牌广告诉求，应该跟科技一样建立高度门槛，令人敬畏十分。

科技产品往往使用一堆难懂的术语，像是给太空人跟外星人看的，尤其网络时代更是创造了许多缩写名词，像 App（application，应用）这类词汇。请大家讲一些地球人说的话吧！因为还有许多人对科技感到陌生。虽然不应该低估消费者的智慧，可是也不该过度高估。

迷思二：产品创新速度太快、生命周期太短、市场变化太大，品牌无法发挥功效。

这是资讯业对品牌效果常见的质疑。但事实上，就是因为产品创新速度太快，所以品牌的建立愈显重要，必须双管齐下：品牌必须具备长期远见，与短期目标并行，既不能想一蹴而就，也不能一曝十寒。

迷思三：科技品牌目标群是一群不同的人，他们的决策非常理性，有异于常人。

事实并非如此。只要是人，一定是理性与感性交织的。就算是 B2B（企业对企业）的购买决策，也都是在理性与非理性销售的交互运用下，才会完整

例如，销售的第一步“确认需求”，就是理性的行为，但是进入供应商名单的选择，就有点非理性了。之后进入比价，怎么杀价是理性行为，但是最后做决定，却是诉诸非理性的。

所以，你不能说科技产品目标对象都是十足理性的。若只诉诸一条条硬梆梆的事实（fact），是不可行的，

迷思四：科技品牌重视销售，长久以来，他们擅长一对一（one-to-one）的销售，行销不过就是个名词。

要从 B2B 转到 B2C（企业对个人）销售，关键在于企业体整个组织的心态都必须修正。从销售导向转到行销导向，也就是由市场消费者来主导。所以你可以问一问自己的组织，是“销售驱动”还是“行销驱动”？

迷思五：品牌建立只顾及到前端的传播，对于品牌接触的关键时刻却等闲视之。

品牌建立应该言行一致。如果你今天宣称一个组织是高效益、高效率的组织，就必须确保组织的各个层面都传递同样的讯息。

比方说，有个公司宣称它以服务为导向，但它的“客户热线”却是冰冷的录音，或是回应非常地慢此时，不妨大加利用科技以发挥效益。所谓关键时刻，就是在考验企业平常所宣扬的诉求是不是真正实现，如果做不到，就“破功”了。

例如一些强调科技的公司，对外却采用传统回应方式，或是要求顾客使用电子邮件，但是却无法快速回应，都会造成与整体形象的不符合。所以，建立整体形象不能只管前端，不顾后端，而应整个后备、整个系统或技术都必须一致

迷思六：数据代表一切，一切必须以数字来衡量，否则一切都不算！

现在是一个数字化的世界，几乎所有东西都可以测量，一旦没有数字的印证，反而让大家都没有办法做决定。但是，我们应该思考，微小的差异如 5 与 0.5 之间，是否值得投入很多时间与行销费用。

以消费者区隔为例，奥美曾有一个客户把它的目标消费者分成 20 个不同的族群，要求广告代理商针对每一个族群都做广告。可以想见结果是“惨不忍睹”或者是“毫无区分”了。

只诉诸数据，就会得到表象的结果，所以数据不代表一切。事情的发生都会有前因后果，不能只有表象。

迷思七：科技品牌行销全球，因此以网罗所有人为最大己任。

我最近在一本科技刊物上读到一个行销负责人的一句话：“我要对所有的人诉求同一讯息（One message to all people）。”但是对所有人传达单一诉求，就好比对所有人求婚一样，你会一无所获，没有人会理你。

有意义的消费者区隔才会建立品牌的偏好。这其中如何拿捏，是很重要的策略议题。

迷思八：科技品牌的建立，着重创新速度，所以一切的行销传播也必须讲求速度。

台湾地区的消费者都被宠坏了。因为我们的代工厂商很多，所有的规格都要是最好的，所以厂商也觉得必须赶快创新，一段时间内就要推出新产品，当然也急着更新广告，不断地一换再换。结果，消费者还来不及建立品牌印象，广告早已经被更换掉了，所以无法累积效果，更遑论品牌长期的形象。

迷思九：科技品牌崇拜产品为英雄，所以只要产品够好，消费者洞察（Consumer Insight）自然可以迎刃而解。

唯有依靠消费者洞察、对消费者的了解，才能使产品独特创新之处与消费者产生关联。产品再好，如果消费者无法从中发现跟他自己相关的好处，一切就徒劳无功。

对消费者的洞察力才是引导产品利益点的原动力。你必须从这个地方着手，才能使得消费者注意产品、产生兴趣与渴望，进而采取行动。

迷思十：品牌建立最终的目的是为了销售产品，所以品牌资产的衡量在于销售的总价值。

这句话听起来没错，但是品牌的资产包括硬件价值与软件价值。

奥美提出品牌资产的 6 大象限：产品、卖场通路、声誉、形象、顾客、视觉识别等等。这是一个 360 度的资产，销售只是其中的一部分。所以无论是在组织的内部还是外部，品牌应当指引一切，它是最高指导原则。

切记：员工就是最好的品牌大使。所以，要建立品牌，必须“先安内后攘外”，亦即先让内部员工了解品牌所代表的意义是什么、品牌带给企业文化的意涵是什么。因为，员工的言行与表现，都会影响到品牌资产的上升或下滑。

强势品牌的建立，是经年累月赢取而来，而不是一夕之间购买所得。我们曾经在网络业光芒四射时做了一个调查比较，发现虽然网络公司大量投资行销费用，但在获取消费者的情感连结上，跟传统公司相比却有很明显的落差。我们可以断言，一下子砸下许多钱，并不会马上买来客户的信任。

如果好好去研究若干与品牌相关的案例或书籍，就会发现全球的所谓成功品牌几乎都是 360 度的品牌。所以，科技品牌要学着向世界各成功大品牌取经，因为品牌建立的原则是“世界大同”。

产品不是英雄，消费者才是真正的英雄。只有在消费者与产品之间建立亲密关系，科技品牌的建立才会成功。

（本文为庄淑芬在《e 天下》的演讲，侯如珊整理。庄淑芬现任北京奥美整合行销传播集团董事长。）

如何在网络时代的 速度下建立品牌

奥美互动行销全球总裁麦克·温德瑟 (Mike Windsor)

每天一摊开报纸、杂志，或打开电视，各种科技新闻就排山倒海地倒入你眼里，告诉你科技如何改变了目前的生活，改善了 you 与顾客、供应商、员工间的互动模式，且帮助你把每件事做得更快更好。

在我开始接触所谓传播科技时，所使用的工具就是电话机。那时还没有电脑，秘书用打字机及修正带来处理所有的事。

今天，科技带来了非常多的变化——它让我们生活更先进，也使许多行事步骤更复杂。但是，科技并非改变了所有我们知道的事。

品牌与科技

科技就没有改变品牌建立的基本原理。科技的应用，事实上更强化了我们对于品牌的尊崇及对品牌的理解的需要。因为，如果没有品牌作为依据，科技应用的无限延伸性可能使企业在思索科技应用时无所适从，困难倍增。

这个平均数很容易算出来。研究显示，要复制任一消费性产品的主要特点，约只需 6 个月的时间。所以，任何商品在市场上独占某一项特色而不被对手模仿几乎是不可能的。除非，我们可以真正独自拥有一个恒久的资产——品牌。

品牌价值之所以珍贵，在于它不是可贩售的商品。商品的价值通常都是有形的：商品的风格、特色、价格，这些直接为消费者带来好处，很容易理解，例如运动鞋让人跑得更快，高级房车让人坐得舒服气派，签帐卡让人购物便利。