

上 篇

塑造品牌特征

第一章 品牌特征策略

2020 年的一天，人们在购物。3000 万件美国的商品和服务的订单，通过家里的计算机互联网络在运行着。但大多数人仍然情愿在各式各样商店里的货架上，挑选自己需要的商品。您也是他们中的一员。说实话，您有点儿被 6.5 万多种可选产品和服务吓着了。不过其中有 20% 左右的商品，可以按照您的特殊需要当场定做。

为了帮助您自己从这复杂的阵势中做出选择，您先去中心入口处的信息库了解一下，以免冒失地随着人流走入通道。您边走边看，被众多的品牌吸引着。可是您对这些品牌的印象，很快就被颜色的海洋和包装上动人的装饰抹去了。这些品牌使您想起人间孤独的小动物，它们的尖叫引来人们的注意，以后人们或许就会抱它们回家。

您并不注意影响销售的那些因素：什么品牌商店可以多盈利；什么产品被最近的销售报告证明是最畅销的；您过去买的 10 件商品中，哪件商品是您自己最喜欢的。销售商品品牌——近来通常被称作是最高级的品牌——主宰着商品目录中的主体。每 90 天就有三分之一的品牌离开货架，被新产品所替代。根据扫描仪的记录，冠以销售商品品牌的产品，变化更快。每类商品中，只有数一数二的会留在货架上，这还是以半永久性为前提。新推出的品牌要三五周才见分晓，也有很快就不了了的。

由于零售系统和连锁药店的数据记录系统比制造商的要好，一个品牌什么时候失败，制造产品的单位通常是最后一个知道的。这种迅速的变化，导致大批新产品上市，并且史无前例。一年总有 3 万种，其中 2.7 万种只是在原来的基础上小有变化。事实上，85% 的品牌有自己的“延伸家族”。这些派生和延伸的产品，与原来的产品只有很小的区别。

您决定在购物中心的“生活服务”区停一下，那里为顾客提供了几百种服务，包括家庭抵押贷款、办公室清扫服务、婚丧服务等（当然顾客决定付费接受服务前，每种服务都允许尝试）。今天您需要度假服务，这项服务会由一个经纪人办理，他是零售控股公司的雇员，其实他早就被授权代表所有的在美国的航空公司、航运公司、旅馆和汽车租赁公司。

不像购物中心的商品销售区，无数服务行业的品牌名称从来不被店内的经纪人提起，他们只谈您的目的地和特殊的旅游需要。您的假期完全顾客化了，他们使用只有信息经理才懂得的复杂的客户频度计划。许多旅游服务组合都适合您的特殊要求，所以您必须从 17 种差不多相同的服务组合中选择。

购前、购买和购后，您和您心爱的人被广告、营业推广和价格方面的选择所包围，只要醒着每 9.6 秒这些商业影子就会闪现一次。从棒球明星队到大都市急需资金添置的交通标志牌，什么销售信息都有。

在购物中心走动的过程中，您被告知，身边有 500 种以上不同的广告方法，比如 25 个相关联的终端和 50 个 21 英寸显示器巧妙地摆放在食品和药品部；75 个广告地砖嵌入地面，这些地砖雕刻精美，并且是可以移动的；柔美的声音不停地将一天的特别商品信息轻轻地告诉您。您会想起您读高中的儿子的作文，题目是《太多了，该是禁止广告的时候了？》。他得了“A-”(A 减)。

当您经过“每日新闻”显示屏幕前的时候，您读到泰晤·华纳研究组织的报告，说是不提示，只有 16% 的美国公众能够回忆起一种产品或服务的品牌名称，并且这些人中的大多数，只能记住那个叫“最好品牌”的品牌。

一、迷惘市场中塑造品牌

今天，上面那种情景可能听起来有点儿远。不过几年以后，可能真的就是那样了。

在我们不稳定的经济中，传统的品牌商品的销售，一直都是仅有的稳定事件中的一件。不过现在不同了。营销者把品牌商品销售给谁、销售什么、怎么销售，都在以指数级的速度突变着，这有点像是商业的安德洛墨达 (Andromeda) 现象 (译者注：安德洛墨达是埃塞俄比亚的公主，其母夸她漂亮，引起海神发怒，使全国遭受海怪骚扰)。一些日子里，许多人都对现有的营销手段能否延续 10 年这样一个问题感到疑问。当然，结果是不用说的，肯定不行。

分裂因素已经给传统的品牌造成了一个有敌意的环境，威胁着它们的生存。不过，如果营销者现在就行动起来，分析一下，看看什么因素会改变他们实际在销售的商品的核心理念，也就是品牌特征，您刚刚读到的情况就不是不可避免的了。

在开始我们的讨论的时候，让我们先来看看情况好的时候，品牌要面对什么。

1. 美国的消费者经济已经完全重建了，并且永久地改变了我们对价值的定义

现在低价格的产品和服务的品牌一直是人们选购的主体，对于那些可以买得起更贵的商品的人，也是这样。

成百万的美国人在最近的衰退中失去工作，包括许多一直过着舒适生活的人。不像过去的情况，因为这些工作永远不会回来了。各级岗位上的工人将永远不会在那行业里再领一张工资单；许多行业里，中层管理人员的位置永远地被从组织图表上抹去了；成千上万的办事人员被主管解雇，这些主管在办公桌前，自己打文件和听电话。许多人不得不开始全新的工作，要不就得面对失业队伍。

这些就是生活里变化着的人们的经历。它们使人们重新思考家庭预算，斟酌那些花费较多的产品和服务是否真的有必要。与此同时，许多低价格产品和服务的质量提高了，与竞争中的高级产品几乎平起平坐。目前的情况是，人们毫不犹豫地接受这种变化，不仅仅是手中钱少的人对这些产品和服务有兴趣，所有的人都在面对低价格的牌产品。

这些对于价值的新观点重新定义了什么是品牌，也决定了我们应该给市场带去什么。

2. 过量的定做业务市场中，经营者比什么时候都多

几乎人人都有这种看法，大规模营销的时代像月蚀一样迅速逝去。这种位置的更迭最先由奥温·托夫勒在他的《未来冲击》(Future Shock)一书中预测出来。10年后他在《第三次浪潮》(The Third Wave)中确认：“批量市场分化成多极化和多变化的小市场，这些市场需要不断增加的品种、类型、式样、型号、颜色和标准化产品。”

我们现在生活在“批量定制”的世界里，这是一种从更新了的个人主义和千变万化的品味中伴生出来的经济，催促销售者随时提供标准的产品和服务。消费者认为，市场上无论卖什么，都要符合消费者的需要，这是消费者的权利。通过“起飞”计划，环球航空公司(TWA)实际上是在向顾客提供他们喜欢的各种度假安排。AGC公司(American Greeting Cards)通过Creatacard牌的制卡机器，每年获取3500万美元。这种机器能让顾客自己从零开始，设计他们的贺卡。Hertz公司的“1号金色计划”接受预订，照您的要求准备汽车，并把车停在避风雨的亭下等着您。Marriott公司的“贵宾计划”在给定的空间里，提供您需要的房间安排，而且不再额外收费。

同时，消费者也不见得一定感到他们需要所有的能被生产出来的产品。在一份维勒德·比绍写的1992—1993年度研究报告里，回答问题的人说，市场被太多一样的产品充斥着。当许多顾客表示，舆论和零售商都要求减少给每个品牌保留的商品数目时，P&G公司、Unilever公司、卡夫(Kraft)公司、General Foods公司和许多其他公司都设定了最低品牌数目。不同种类的产品，数一数二的品牌不成问题，其余的则要等人来买。

3. 产品和服务的雷同，造成品牌的区别不明显

除了包装方式和向消费者展示的方法外，许多商品和服务没有什么有意义的区别，不同的个人计算机、啤酒、远距离运输、航空公司、饮料、立体声音响系统、保险计划以及洗衣粉都是这样。现代技术使竞争中对各种新发明进行造假变得很容易，任何产品和服务要想在一段时间内保持优势，都不容易。

苹果计算机公司在90年代初尝到了苦头。原本的策略是依赖技术优势，但后来这个策略在价格战中垮了。微软公司的视窗软件通行世界，IBM公司计算机的兼容性也很成功。后来，在1994年的秋天，苹果公司不得不使它的操作系统具有兼容性，寻求联合，以便生存。公司成了硬件供应商。

当雷同成为普通的事，消费者就会完全改写高级品牌的概念。在五彩缤纷的产品和服务中，联合品牌和共有品牌的浪潮，使这种改写的趋势随着品牌印象的模糊而加剧。

4. 零售折扣和零售业务掌管的生死牌迫使品牌管理人员重新思考，到底应该怎么去经营传统的品牌产品和服务呢

过去的10年中，在美国，像几年前的欧洲和加拿大的情况一样，分销大权从制造商那儿转移到了零售商手里。从前零售连锁店系统不过是品牌产品的销售渠道，现在成了铁面守门人，而且用最先进的信息技术武装到牙齿，决定进多少制造商品牌产品和卖多少自己最能盈利的销售商品牌商品。

如同 Oppenheimer & Co 公司的分析家盖伯·劳维指出的那样：“变化（零售环境中的）比 P & G 公司还要大，也比 Philip Morris 公司和 Unilever 公司大。制造商不再能够控制商店的运作。当沃尔玛（Wal-Mart）公司能够告诉您过去 60 秒钟任何产品销售的数量和销售盈利所产生的影响时，那才叫控制。”

折扣商店也开始了全新的销售模式，这也会损害传统的品牌。尽管总有一些人喜欢按传统方式购物，多数消费者还是在搜索传统商店的信息和定价情况。实际上，真到买东西的时候，他们还是在折扣商店里，比如沃尔玛超级市场、Home Depot 公司的商店、Circuit City 公司的商店以及会员制或仓储商店如 Price Costco 公司的商店。

巨大的直销行业和家庭电子购物现象也提出了一些问题：是否我们还有必要出家门去购物？超过 500 亿美元的商品和服务是以支票或信用卡方式，通过直销渠道支付的。对比之下，全部商品中，只有 6% 是从零售渠道销售出去的。

5. 消费者的不信任正在增长，这使品牌更难赢得消费者的崇信

由于不确定的经济机会和一些领导人的失信，美国产生了愤世嫉俗的文化标准。1993 年一份全球生活方式研究报告（DDB Needham Worldwide Life Style Study）说，53% 的男人相信真诚的男人们不会被选进高级办公室工作。1993 年 Yankelovich Monitor 机构的报告说，消费者的信任在持续下降。1988 年它们的样本表明，有 28% 的人表示“从公司来的信息”可靠，但是到了 1993 年，这个数字下降为 12%。

调研中，当我们回到基础问题时，有时我们甚至要问到人们小时候的那些品牌。消费者也一样，他们其实需要他们要买的商品的所有信息，而不只是模仿他们的父母，只买最好的品牌的产品，似乎“只有这些品牌才可信”。信任很难获得，更难保持，因此人们购买品牌产品时，是有偏见的和随机的。

品牌策略是一门创造信任的艺术。人们的信任不断在变化，所以品牌不能落远远在后面。

6. 商业噪音像摇滚乐队的扬声器一样，成了让人耳聋的原因，促使更多的美国人拒绝品牌信息

商业信息传播的噪音让人没有耐心，更多的消费者觉得买了就算了，只要不再听到噪音就行。

天花板上、走廊里、结账台前、超级市场的地面上、自动取款机的屏幕上、计算机屏幕上、互联终端屏幕上、剧院的屏幕上、学校指南的屏幕上、机场的屏幕上、积分牌屏幕上，到处都有广告。据估计，普通美国人每天要接触 250 种广告。就他们看见的广告来讲，他们每天实际接触数不清的标识语、包装、主题思想、主题音乐、转卖人的话和其他形式的品牌信息。

体育赞助、大事件随销、推销和营业推广无处不在，使商业喧嚣杂乱。以 1985 年为例，大约有 1700 家公司涉足体育营销。今天，这个数字是过去的 3 倍，体育赞助的支出大约为 30 亿美元。

当这些美元支持了急需赞助的专业和业余运动员，并为广告人提供了重要的交流渠

道时，商业传媒掀起的浪潮，也使某个品牌要想在喧闹中脱颖而出，变得更难。1993年《广告时代》(Advertising Age)杂志和 Roper Organization 机构的一项研究发现，比起总体影响，品牌产品营销者更容易被商业喧闹所激怒，不过这种感觉并未能促使喧闹得到平息)。

7. 常规媒体的多样化和交互式交流的产生，为市场营销者提供了一把双刃剑

现在的媒体提供更多的机会，在小范围内有的放矢地传播品牌信息，不过这也使许多品牌接近大批受众时，遇到困难，使产品不能达到盈利规模。

美国人现在通过新的信息渠道，接收信息和欣赏节目，包括超小范围的有线电视网络、家庭购物系统、到处都有的激光视盘、互联终端、印刷和电子目录。其实是一个全新的家庭视听系统。这些新的交流手段能够使营销者的目标更准确，但是却使建立广泛的消费者基础的工作，变得困难起来。必须建立复杂的传媒网，才能接近足够数量的潜在消费者。

8. 最混乱的是，品牌价值被营销者贬值了，实际上这些人损失最大

品牌资产正在被管理者们损毁。他们应该知道，一些做法很快就会影响他们的品牌。管理者比过去更愿意撤消对品牌建设方面的努力，而花力量对付那些战术性的做法，或者是用保留基金的方式，补偿公司利润损失或品牌声誉的下降。这种习惯形成的程序，一般时候只是有害。但是当市场惩罚那些不注意塑造和保持品牌特征的人时，灾难就来了。

一般来说，竞争引起品牌的起落，结果也绝不仅仅是价格下降的问题。品牌价值协会(The Coalition for Brand Equity) 的主席拉里·莱特是这样描绘这类危险的：

“品牌不一定是自然死去，有时是被谋杀的。营销中的‘Dracula’魔鬼吸干了品牌生命之血。品牌会遇到别人的还价、贬值、易手和攻击。即便不是品牌经理过分强调价格和销售，自己也等于是在品牌问题上搞自杀(译者注：‘Dracula’是个虚构角色的名字，它靠吸人血生活。这个角色出现在很多美国电影中，食血杀人)”

现在是时候了，应该认识到未来几年里品牌会多有价值，也应该认识到品牌会有多脆弱。

二、我们经济中的“原子核”

品牌已经成为资本和消费者经济中的原子核。我们的商业中品牌相互作用着。他们是各种产品和服务的核心，吸引消费者寻找能使他们生活得好的那些东西。

品牌被定义为名称、标识和其他可展示的标记，使某种产品和服务能够区别于其他产品和服务。不过还远不止这些。Avis 公司租给您车，环球航空公司(TWA) 为您定座，敦豪(DHL)公司帮您快递，杰克·莱蒙的声音为本田(Honda)公司做广告，爱丽·沃莱士为丰田(Toyota)公司做广告，Office Depot 公司提供的价格，Clorox 牌洗涤剂瓶口上的防漏装置，Tumi 牌箱包提供的终身保证，Ralph Lauren 牌服装在哪里销售和不在哪里销售的

考虑所有这些才构成品牌 形成我们所说的“特征”。

在更深的一层，品牌是销售者不同层次的期望。这些一旦实现，就形成了销售者与消费者之间契约般牢固的关系。品牌的契约般关系是一种无形的保证，消费者想到的，也就是他们能得到的。星期天下午观看您最喜欢的橄榄球队的比赛时，Miller Genuine Draft 牌琥珀色清新剂已经喷在了棒球场的围网上；通用电气（General Electric）公司向十几岁的孩子承诺 保证提供性能可靠、价格合理的干衣机 因为他们活动了一整天 需要蓬松的干衣服。

高级品牌各方面做得甚至比承诺还要好，不断超过用户和消费者的期望值。Snapple 牌、吉列牌（Gillette）、本田牌（Honda）、MCI 牌、Kleenex 牌、惠普牌（Hewlett-Packard）、CompUSA 牌、Federal Express 牌、摩托罗拉牌（Motorola）、Doritos 牌、泰诺牌（Tylenol）、Campbell's 牌、Cover Girl 牌、Hunt's 牌、西南航空公司（Southwest Airlines）和迪斯尼公司（Disney）代表了这样的一系列高级品牌。

全世界的消费者很看重品牌的稳定性。这些品牌的产品是他们所相信的和需要使用的 原因是这些品牌身上有能够让人感觉到的价值 也就是“性能/价格”比。品牌表现超过品牌承诺时，一个品牌最有可能获得品牌崇信度。Acura 牌轿车通过兑现承诺，在它所在的一类汽车里（除对日本高级轿车持怀疑态度的人）在最初的三年内 率先三次获得叫做“J.D. Powers”的消费者满意奖。

反过来说，品牌表现不好，意味着一切都没有了，这个品牌产品的使用者有理由转向其他他认为可以信任的品牌。Yugo 牌轿车的糟糕的命运就是如此。

创造和保持特许权系统中的信任，需要产品表现和消费者期望保持一致。强有力的品牌特征由最终产品来体现。期望和产品情况越一致，品牌特征越鲜明；期望和产品情况越不一致，品牌特征越弱，面对竞争者和市场上的各种威胁时风险也越大。

三、品牌特征的意义

尽管最近人们才向深处探索，但品牌特征并不是一个新概念。过去的几年里，许多战略学家，特别是法国的学者兼顾问金·卡弗，开始把品牌特征看作是品牌策略的主要因素。在他 1992 年的一本书《战略品牌管理》（Strategic Brand Management）中，卡弗用这样的方法总结了品牌特征：“任何产品在品牌初建阶段都很一般，但过了一段时间，品牌就会有自己独立的内容了。开始就如同把一个毫无意义的词附在一个新产品上，可是年复一年，却能形成一种含义，这种含义由记忆中的交流和产品组成，解释可及和不可及之处。”

从更广的意义上说，品牌特征是词语、形象、思想和相关事物组成的框架，这个框架由消费者对品牌的总的感觉组成。品牌特征就如同是品牌的指纹，一个品牌一个，卡弗称它为“意义”。品牌是消费者眼中的产品和服务的全部，也就是人们所看到的各种因素集合起来所形成的产品表现，包括销售策略、人性化的产品个性、销售策略和产品个性的结合等，或者是全部有形或无形要素的自然参与，比如品牌名称、标识、图案这些要素等等。

关于品牌特征，可能需要留在脑子里的最重要的一点，就是情人眼里出西施。品牌特征不是营销者臆造的，它是消费者看到后才产生的。这与消费者是什么样的人，生活在什么样的环境里和品牌传递了什么信息，十分有关。品牌信息穿越消费者生活中固有的许多屏障后，为人们所接受。最终留在一个人的脑子里的，是品牌所创造的真实特征，其余的，只是人们的意图或不再有用的信息。

四、不可分的品牌价值 and 品牌特征

所谓“品牌价值”是指一个品牌的净值、财务状况和其他相关的部分。加利福尼亚大学伯克利分校的大卫·埃科博士是品牌价值领域的理论权威，他定义品牌价值是“一组品牌的资产和负债，它们与品牌的名称、标志有关，可以增加或减少产品或服务的价值，也会影响企业的消费者和客户”。埃科教授把这些资产和负债分为五部分：品牌崇信度、品牌知名度、质量表现、品牌伴生物和品牌关联资产（如专利、商标等等）。

品牌的全部价值能够直接影响其他方面，比如公司的销售价格、公司的总收入、公司从销售上所取得的利润、品牌在竞争中对零售价格增长的作用，以及品牌自身在隶属产品类型中的发展等，甚至公司债务排序，也与品牌价值有关。

为了易于讨论，我们把品牌价值分为两部分：品牌评价和品牌特征。

1. 品牌评价

品牌评价是指对直接表现品牌价值的那些要素所进行的评价，这些要素包括影响品牌的有形或无形资产。有形资产和无形资产直接与公司的所有人有关，也和与公司财务情况有关的人相联系，比如股东、雇员、财务分析人员以及其他相关人员。

过去的几年里，《金融世界》（Financial World）杂志试图量化世界上最主要的品牌的货

表 1 世界 10 个最有价值的品牌

品牌	价值(百万美元)	名次(1994 年)	名次(1993 年)
可口可乐	35 950	1	2
万宝路	33 045	2	1
雀巢	11 549	3	4
柯达	10 020	4	7
微软	9 842	5	8
百威	9 724	6	5
家乐氏	9 372	7	6
摩托罗拉	9 293	8	13
吉列	8 218	9	11
芭卡迪	7 163	10	14

资料来源：《金融世界》，1994 年 8 月。

币价值。据《金融世界》1994 年的研究，世界最有价值的品牌依次是：可口可乐牌 (Coca-Cola)、万宝路牌 (Marlboro)、雀巢牌 (Nescafé)、柯达牌 (Kodak) 和迅速崛起的微软牌 (Microsoft)[注意 由于缺少数据 几个主要的国际品牌被从《金融世界》的分析中删去 包括索尼牌 (Sony)、劳力士牌 (Rolex)、Mars 牌和米其林牌 (Michelin)]。在这个名录的最后是 IBM。由于该公司在主体框架和微机业务上的努力的失败，根据当时的看法，《金融世界》给了它负值 (见表 1《金融世界》登出的 10 个最有价值的品牌)。

2. 品牌特征

品牌价值的另一个方面，是能够使购买目标更具有吸引力的那些利益。品牌特征是品牌定位和品牌个性的产物。它的品牌名称、标识和图案组成、品牌的营销信息以及其他方面，在与消费者交流的过程中，使产品或服务的表现更形象化。

品牌的各个方面直接影响消费者和潜在消费者。公司雇员也是重要的受众，他们会 对品牌特征有重要影响，尤其是在服务行业 (见图 1 品牌价值和品牌特征的关系)。

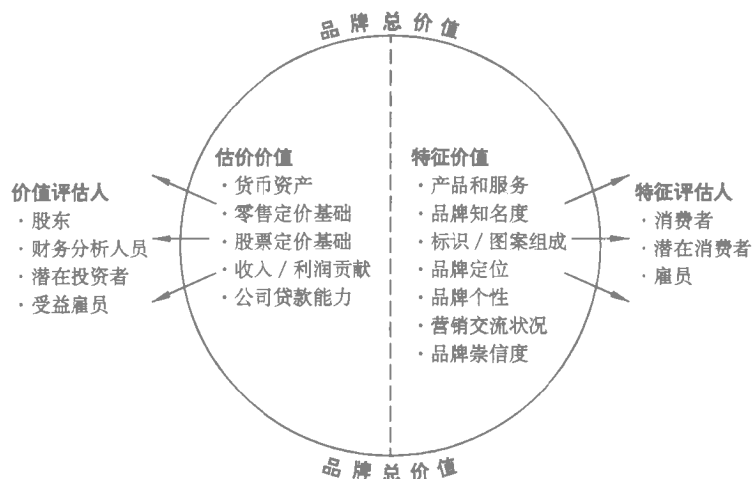


图 1 品牌价值和品牌特征的关系

用一个类推的方法，如果您把品牌比做一所房子，这房子的全部货币价值就是它的价值。其中一部分价值是它的特征：有吸引力的建筑、外部的颜色、风景、内部看起来的舒适、维护状况、与其他邻居的房屋比较如何等等。如果房子的样子破旧 (它的特征比如在邻居脑子里) 就降级了；也可能从前是邻居喜欢看的地方，现在成了眼障。房屋的货币价值也就是价值就下降了 (不要和房地产关于价值的术语混淆起来)。

让我们来看看一个市场中的品牌价值和品牌特征的例子。就公司收入和利润贡献、控股公司的影响和代表未来销售的顾客崇信度来说，富豪 (Volvo) 公司曾经累积了很有实质性的品牌价值。它的品牌价值由许多因素组成，其中包括它素有的声誉 (品牌特征的一部分)，也就是富豪牌轿车安全性能是最好的。

几年前，人们发现公司的电视广告夸口了，因为它使用了虚假的碰撞测试，这使富豪牌的品牌特征有了污点。富豪公司的品牌管理人员看到，由于安全运输的特征受到侵害，他们的品牌价值正在下滑。后来，通过添加更安全的侧气囊，加大广告的力度，更加强调安全这一定位，品牌特征得到了修正，品牌价值才得以重建。

1994年末，类似的但却严重得多的侵害品牌特征的情况，发生在了英特尔牌（Intel）处理器上。世界领先的微处理器制造商的通用奔腾（Pentium）处理器被发现是有问题的，因为它会影响复杂的数学计算。林伯学院的一名数学教授发现了上述问题，而且几周后还在 CNN 电视台广播了。这使英特尔公司遭受了一连串的打击，公司的股票价值一个交易日里下降了 2%，它的主要客户 IBM 公司在处理器问题解决之前，不再接受送货。英特尔公司享有盛誉的首席执行官安迪·格鲁夫感到有责任在 Internet 网上做出致歉的表示。这次逐步升级的处理器灾难，最终迫使英特尔公司不得不答应替换全部有问题的处理器，费用价值约 4.75 亿美元。这当然也是一个很不幸的品牌特征灾难的案例，它造成品牌价值的极大损失。

品牌价值和品牌特征的区别是很重要的问题。尽管品牌特征是品牌价值的一个组成部分，但品牌特征关系着已有的和未来的消费者如何看品牌的问题。虽说全体品牌管理人员应该不断地工作，增加品牌的价值，但天天最有机会影响消费者的，却是品牌特征。如果品牌特征能成功地保持下去，品牌价值一定能够增长。

五、关于形象的误解

品牌形象是用来描述品牌总声誉的一个术语，但这个术语在历史上却有些复杂。从好的方面来说，品牌形象这个概念是营销领域和学术上常关注的一个问题。研究过程中，市场营销的研究人员将“形象”与品牌在实际中所表现的许多内容相等同。这个问题与人们如何看待品牌的特点很有关系。

遗憾的是我们中的许多人也从另一方面看这个“形象”问题，认为“形象”是很表面化的东西。其实毫不奇怪，因为“形象”一词最初是用来形容汀赛尔城明星华而不实的声誉的。连剧院管理人员都承认，许多有名的形象只不过是把一个真人伪装起来。例如，形象皇后麦当娜（Madonna）谨慎地为崇拜自己的人刻意设计了自己的形象，不过她的电影《或许》（Truth or Dare）所展现的，却远比她的“形象”要多。人们包装的所有事物也是这样，很少的包装能与真面目一致。

同样，“形象”这个术语只能表示品牌表面的内容，而不是深层次内有关质的内容。结果当“品牌形象”和“品牌特征”两个概念被混用时，品牌定位和品牌个性受到损害。这绝不仅仅是语意上的差别，当分配营销经费的使用时，“形象推广”似乎不一定得花那么多费用，但当谈到保护品牌的“特征”时，每个相关的人都能理解品牌投资的重要。

六、名称和标志托起品牌

名字对人们的生活有重要影响。每次人们写自己名字或听到自己名字时，更加知道自己是谁。每年成千上万的人合法地更换自己的名字，几百万人更是在重新考虑，选哪个名字，才能更引起人们的注意呢？做父母的时常花上几天的时间考虑新生儿的名字，包括小名 这或许会影响 5 年后孩子在幼儿园的第一天。

记得皮卡波·斯曲特吗？这个有闪电般速度和敏锐思维的滑雪运动员，在利勒海尔奥运会上得了银牌。后来她选了皮卡波这个名字，因为她是在爱达荷州的这个城市成长起来的。她就有那种想法，哪天碰见自己喜欢的名字，就用那个名字。后来她喜欢上了皮卡波这个名字，而且全国的体育记者也喜欢这个名字。这个名字有了很好的结果，就新闻传播和收入来说，她都丰收了。

品牌价值的基础和品牌特征的持久力表现在它的名称上。几个强有力的品牌的例子中，包括可口可乐牌(Coca-Cola)、麦当劳牌(McDonald's)、万宝路牌(Marlboro)、Levi's 牌和 AT&T 牌，品牌名称都能为品牌保驾。在其他例子中，一些新兴品牌，名称的表述能够影响到人们是否接受产品，如 Aleve 牌、America Online 牌和 Performa 牌。还有一些品牌，品牌名称本没有影响，只是在塑造品牌特征计划实施后，才有了意义，如 Era 牌、Foster's 牌和 ESPN 牌。

根据《上市公司名称变更目录(The Name Change Index of Publicly Traded Companies)》的记录 最近 12 个月里，为了更好地反映公司的主要业务，107 家大公司变更了名称 比一年前增加了 24%，这其中也包括兼并了的公司[如 Chemical Bank 公司和 Manufacturers Hanover 公司联姻 成立了 CBC 公司(Chemical Banking Corp.)]。还有一些公司放弃了影响品牌特征的词语，比如 HGC 公司(Horizon Gold Corporation 更名为 Horizon Resources 公司 因为金矿已经在投资者面前失去了“光泽”。

品牌标志和图案系统与品牌名称的联系最为密切。1994 年 TSG 公司(The Schecter Group)的《标识价值研究》(Logo Value Study)测试了 27 种知名标识 发现其中 17 种是因品牌的声誉而形成的。TSG 公司的这项研究表明，品牌特征在很大程度上要受使品牌标志化的那些图形的影响。

许多标识和名称变更效果很好，其中一个例子就是 1994 年联邦快递公司(Federal Express)的更名。一夜之间，联邦快递公司把它的飞机、货车和公司标志都变成了“FedEx”，大胆地使用这个新符号来迎合公众对这个品牌早已形成的概念。FedEx 公司的管理层解释说，用总称的方法可以在这类业务范围内大大增加品牌的价值。他们相信，尽管公司说“联邦快递一个包裹”时会十分令人费解，这个名称“FedEx”还是能够加强公司在这个行业里的地位，甚至在通过别的快递公司送货的公司的印象里，FedEx 公司的形象都能增强。

联邦快递公司更名后几个月，一个更加一统天下的特征出现了。施乐公司(Xerox)成

了“文件公司——施乐”(The Document Company—Xerox)。这个变更背后的思想是领导公司进入一个新时代。文件复制业务的内涵也被扩大了，包括传真、计算机、印刷和电视。这种变化至少要引出三个关于特征的问题：施乐公司能实现成为诸家公司领导者的目标吗？目前人们正朝着无纸社会进发，把“特征”比作鸡蛋，若将所有这些蛋都放在“文件”篮子里，这种做法聪明吗？“文件公司”的提法是太笼统、好记，还是兼而有之？

名称和标志像是一种凝合剂，它将品牌特征粘在一起。名称和标志是最常见和最常听见的关于品牌的大面上的东西，它们会极大地影响消费者和潜在消费者如何看待一个品牌。但是，尽管品牌标志化的做法很重要，标志却不是品牌的核心。为此，我们需要了解比名称和标志更深一层的内容。

七、定位与个性

如果您是一位工作着的营销人员，您大概不会有时间去想品牌的所有组成部分，但是这些部分却曾经被市场营销的理论工作者仔细地研讨。细致的品牌管理人员肯定了解品牌的所有组成部分，只有当他们能够确认真的有一个品牌有问题时，每天的工作压力才会驱使他们迅速地检验品牌策略中的那些基本点。

现实中，品牌队伍可能只有时间和精力关心两个最主要的能够显示品牌特征的变量：一是在消费者和潜在消费者中间，品牌是如何定位的；二是品牌需要在市场上展示哪种有活力的个性。

品牌定位和品牌个性虽然并不是新概念，但却常常被误解，这正是我们在以后的几章里要探讨的。尽管这样，品牌定位和品牌个性仍是品牌特征最主要的组成部分，它们能够决定消费者和潜在消费者如何判断品牌的吸引力和存在的必要性。换句话说，人们买这些品牌的商品，主要是因为他们能够把这些品牌和自己的生活联系在一起，他们喜欢这些品牌的个性。

1. 品牌定位

品牌定位是营销组合因素的战略起源。弗洛伊德派可能把定位称作品牌的“自我”。像人的自我一样，品牌自身不塑造品牌，一切全是别人的看法。消费者根据自己生活中对一个品牌的感受，对品牌进行定位，包括与其他品牌去比较，看看这个品牌怎么样，因为别的品牌也有吸引力。

如果一个公司想要改变品牌定位，它会向市场发出信息，这些信息我们以后称作“定位提示”。无论何时，品牌定位只要改变了，就会从根本上影响品牌特征。举例来说，BMW牌轿车是80年代流行车的原型标志，1986年，BMW公司在美国售出了9.7万辆车，雅皮士们像喜欢矿泉水一样喜欢BMW牌。5年后，BMW公司只销售了原来水平的一半，据说潜在消费者不喜欢这个品牌所表现的内容。后来，通过推出雅致的320型系列和高价的豪华700型系列，BMW公司发出“定位提示”，通知用户这种品牌的车是公认的

豪华车。品牌重新定位的这种努力，对品牌总体特征起了很好的作用，至于在国内的销售那就更不用说了。

品牌个性

品牌个性是指每个品牌的向外展示的品质。品牌的公众形象是品牌定位的延伸（有时我们把品牌个性称为“品牌战略个性”，是为了提醒人们，品牌来自公司的战略中心）。品牌战略个性是品牌带给生活的东西，也是品牌与现在和将来的消费者相联系的纽带。它有魅力，也能与消费者和潜在消费者进行感情方面的交流（见图 2 品牌特征的核心）

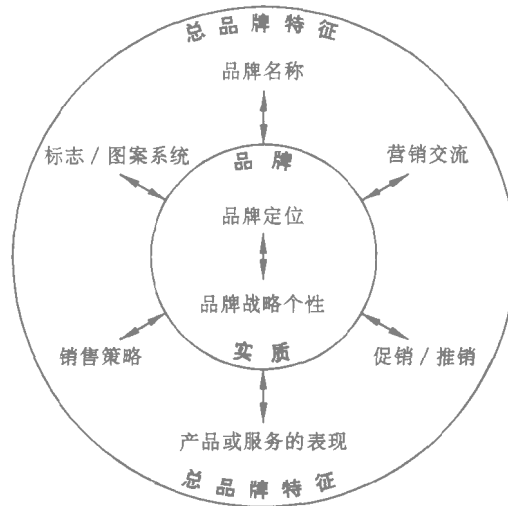


图 2 品牌特征的核心

强生公司的儿童洗发液专为儿童设计，并以“不再刺激眼泪”（No More Tears.）的特征支持它的稳妥定位。通过名称、标签、产品表现和抚爱孩子的电视广告这个品牌的个性多年来一直在展示着。这个品牌特征也使这个品牌有可能实现第二种定位，说成年人若想保护自己的头发，也可以选择这种洗发液。在这种情况下，尽管品牌个性使品牌变换了最初的定位，但却能使两种定位都得到保全。

八、核心的核心——品牌“实质”

品牌的特征主要来自品牌定位和品牌战略个性，也就是说，两个核心要素结合在一起，才有前景。特征是一个品牌生命的核心，是品牌诸要素中的一个，它决定人们如何在市场中如何看待一个品牌。

研究人员萨尔·蓝德佐在他的精彩的《麦迪逊街造奇》（Mythmaking on Madison Avenue）一书中指出，品牌有时甚至有“灵魂”。蓝德佐定义此灵魂为“精神中心”或者是

“核心价值”。它们决定了品牌的内容，并渗透到品牌的每一个方面。与品牌灵魂概念紧密相连的思想是品牌的“实质”，它向所有与它有关的人展示品牌的本质。

迈克尔·威廉是旧金山 Ketchum 公司的计划主任，在完成了对品牌目标、品牌定位选择和品牌个性机会的仔细分析后，他帮助客户升华一个品牌、产品或服务，使它们用一个词就能表示出来。有时人们就在品牌后面加上“性质”这个词来表示。什么是“可乐性质”、“德尔塔性质”或“康柏性质”浏览一下表 2 看看你是否同意“实质”或“性质”的说法。表中的词营造了许多著名品牌。以广告和市场中的其他提示物为基础，这些词分为两部分，一部分表示消费者如何看，另一部分表示营销人员怎么看。

表 2 表示品牌实质的词

品 牌	消费者的相关看法	营销者的实质性看法
Excedrin	头疼病	镇痛
万宝路 (Marlboro)	牛仔	自由
汰渍 (Tide)	白净点儿	干净
Levi's	爽	爽
Visa	起程	无处不在
Wheaties	乔丹	比赛
Sprint	肯黛丝*	技术
吉列 (Gillette)	剃须刀	男人
迪斯尼 (Disney)	奇妙	奇妙
Marriott Courtyard	中等价格	商务人员

* 译者注：肯黛丝 (Candice Bergen) 是著名女演员，在几个公司担任发言人的工作，其中包括 Sprint 公司。

品牌实质可能蕴蓄在品牌产品的形式中，比如奶油质地的 Snack Pack 牌布丁 或者完美的美洲虎古典式轿车。品牌实质也可以基于一种继承性，比如 Ivory 牌香皂的纯净，或者 Life Savers 牌糖果有滋有味的历史。品牌实质还可以来自品牌的创立人，从这种意义上讲，福特牌 Ford 有这种含义 雪佛兰牌 Chevrolet 就没有，Dean Witter 牌有，Johnny-come-lately 公司就没有。品牌的实质有时甚至能由一个词的连带关系表示。读一遍表 2，看看你能否同意，品牌用一个连带关系的词表示时，它所能够展示的内容。

除了词的连带关系，品牌实质可以延伸至任何与品牌前景和消费者有关的事物。人们为什么情愿喜欢一个品牌？是因为品牌的视觉效果？名称？表现的水准？包装？定价的理念？营销传媒？公共政策？销售人员的工作？促销策略？等等。

不过，再说一遍，品牌的实质是上面那些要素的产物，它和品牌的定位及战略个性一起，都是营销者营造的。不过，只有当人们买这个品牌的产品的時候，这些东西才存在。

建树成功的品牌特征，好的品牌定位和品牌战略个性一定要能够带动整个营销计划。Harley-Davidson 牌摩托车的用户把车看成是伴侣，他们对这个品牌的定位十分有把握，觉得这种摩托车将改变人们对生活的看法。至于说这个品牌的战略个性，人们认为是美国式的，并且代表着男子气概的真谛。Allstate Insurance 公司把自己定位为人们可以依赖的金融安全保护网，人们觉得这家公司友善，并且能够关怀客户。The Gap 公司专营流行服装。它的品牌定位和品牌个性是一体的，表现为不断地展示潇洒，而这正是消费者所喜

欢的对他们个人特点的展示。

所有上述品牌都有“定位提示”许多用户也热情地接受了这些提示 这些提示甚至几乎已经形成能够看得见的品牌特征（关于三个品牌不同内容的比较，请见表 3 该图示是根据三个公司向市场传递的信息完成的）。

表 3 三个品牌的品牌特征组成

品牌	品牌定位	品牌战略个性	品牌特征摘要
Harley-Davidson	可信赖的摩托车制造 经验	可信任的朋友和伴侣， 最具男子气概	值得骄傲的摩托车原型，美 国传统的质量和式样
Allstate Insurance	有灾难时我们就会帮 助您	有求必应的朋友，能关 心帮助人	保护您在财产上不受损失 的安全网
The Gap	买适合您的衣服的地 方	随意、潇洒、明了、自信	展现自我，开拓自我

九、构筑品牌特征的保护圈

有许多不同的方法可以建立强有力的品牌特征，但塑造好的品牌特征，肯定是保护和增加品牌价值的最有效的方法。意大利的服装巨人 Benetton 公司通过“Benetton 牌的多彩世界”的提法，建立了它的特征。但这却是一个与一些事件相联系的有争议的提法。公司因为那些有争议的做法而受到批评。这些批评对公司品牌的影响是，它引起了正反两个方面的注意。

MetLife 保险公司一直致力于建立一个完全不同的品牌特征，它使用了查理·舒尔茨设计的“花生人”的角色（译者注 查理·舒尔茨设计了《花生人》连环画）延续多年的推广活动为的是消除人们的观念，不再让他们觉得和保险公司有距离，保险公司也不是不关心人。据说这种做法使 MetLife 保险公司成了客户和潜在客户眼中十分友善的大公司，因为他们的广告说：“找 MetLife 保险公司，它会赔。”（Get Met. It Pays）

谈到友好，对于寻找不贵的快餐馆的消费者来说，麦当劳公司是最先提供友好、干净环境的公司，并且经营也很好。表现家庭的特征今天在这个公司的店里依然可见，从菜谱到店门前孩子的体育器械，都能让人感觉到这点。麦当劳公司最终把它的消费群体扩大到了十几岁的孩子、年轻的成年人和成熟的成年人等，但它的品牌特征的核心，包括不断加强的特许权系统，依然是以服务家庭为中心的。

惠普公司（Hewlett-Packard）是又一个例子。在可怕的计算机大战的喧嚣中，这个公司可能很容易地就被划入硬件制造商的队伍中去。不过它却保留了一种作为科技领先的供应商的特征。工程人员或公司，只要有精密和速度方面的要求，就会找它。这种特征也使这个品牌能够吸引来那些家里或公司里需要可靠打印机的消费者和用户。

上面的这些品牌，实际它们是在构筑坚实的品牌保护圈。如果有坚实的品牌特征，特许权可以让公司平安躲避市场上的明枪暗箭。

品牌的保护圈也能保护品牌不受市场上信息交流的干扰，尽管这些干扰不总是在扰乱消费者。市场上越纷乱，企业就越需要坚实的品牌特征保护圈。这个保护圈保护着品牌，并使品牌价值不受侵害。

再来看看乱糟糟的在柜台前做交易的止痛药市场的情况。有一个品牌一直没受侵害 这就是泰诺牌 (Tylenol)。它的零售额接近 10 亿美元，正好是它的对手 Advil 牌的两倍多。泰诺牌一直呆在同行的前面，因为消费者清楚地了解这个品牌在自己脑子里的定位 那就是“有效解痛 无副作用”。这种状态通过精明的、明显优于其他公司的广告 又进一步得到加强（泰诺牌的领先地位近来受到新出品的 Aleve 牌的挑战，这个品牌也使用了与泰诺牌类似的手段，建立强有力的品牌特征）。

泰诺牌的成功故事启发了人们。不过单纯构筑一个品牌特征的保护圈是不够的。品牌需要管理，这样才能不断更新，有新的特征，从而使品牌持续发展。这可以通过几种形式来完成：Sega 公司通过迅速推出新的电子游戏和游戏新频道，保持对 Nintendo 牌的竞争压力；Campbell's Soup 牌罐头一直在发明新的口味；Home Depot 牌不断扩大储存和品种 似乎给人一种感觉 只要是生活需要的 就能在它的店里找到。

与其他活动一样，上面这些变化是品牌特征方面的投资。品牌管理人员需要从深层次进行品牌管理，要在市场中对品牌的全部内容进行计划，并实施精细的保护。

十、品牌特征对价值的影响

“价值”这一术语起初是表示价格和产品品质的综合结果的。质量相同的前提下，价格越低 价值越高 不过有些时候一些质量是不能被人接受的。一个“有价值的品牌”从总体来讲 如果定价较低 消费者又为了省钱 就必须做好在质量上有所牺牲的准备 至少与高级品牌相比，情况就是这样。

高级品牌是建立在这样一种假设上的，即绝大多数人愿意多付一些钱，买个能用得久一些，或者吃起来味道好一些的产品，再不就是获得豪华一些的服务。这种假设一直都成立，直到最近国家有了经济衰退，情况才有些改变。无止境的期望重新定义了人们生活的价值。今天，美国人喜欢用高级品牌产品，但条件是这些产品的质量和价格能够一致。品牌特征必须能够传递实实在在的品质信息。

Levi's 牌、索尼牌 (Sony)、纽约人牌 (New Yorker)、凌志牌 (Lexus) 和微软牌 (Microsoft) 常被认为是价值很好的品牌，尽管这些品牌的产品定价较高。对比之下，高档航空公司经历了痛苦的磨难，近年来调整了票价。它们解释不了为什么一个飞机上的坐席会与另外的飞机上的坐席有那么大的差别。一些品牌创立了正确的品牌特征，另一些则没有。

当然，无论何种经济状况下，价格对购买活动来说都是最重要的因素。但是，今天衡量质量不大再依赖价格，因为什么价格下都能获得质量好的产品。过去，价格是品牌特征的一个重要组成部分，不过只有那些极端品牌——最贵的和最便宜的——才是这种情况。