

第一部分 美学作为一种战略手段

Part I Aesthetics As a Strategic Tool

第 1 章 美学：新的营销典范

美学。从早晨起床到每个工作日结束，我们惊讶于自己所看到的、听到的、尝到的、闻到的以及感受到的事物。我们根据自己的品位来选择自己的居住环境，装饰自己的房屋，挑选服饰和用具，购买小汽车。

但是，很多管理人员和营销人员却忘记了 究竟是什么为顾客带来了价值，是什么真正使顾客感到满意，是什么使顾客身心愉快。企业一直忙于“质量功能部署”、“作业活动会计”、“企业过程再造”、“节约成本”、“确定核心竞争力”和“战略规划”等。其实企业过程和核心竞争力并不能为顾客带来价值，即使品牌本身也不会；只有当顾客的需求得到满足时，价值才会产生。在这个世界里，大多数消费者的基本需求已经得到满足，如果能够满足顾客对于体验的需求——即他们的美学需求，就可以很容易地产生价值。

美学并不是神秘而遥不可及的。美学在顾客生活中的生命力，使组织有机会通过不同的感官体验来吸引顾客，从而通过顾客的满意和忠诚，使顾客和组织双方受益。这些机会并不仅限于时装、化妆品及娱乐等与美学产品相关的行业，也不仅限于为高消费层设计的时髦奢侈品。任何组织——无论属于什么行业，面对哪一类顾客群 无论是盈利组织还是非盈利组织，政府机构还是私人机构 无论是消费品行业、工业品行业还是服务行业——都可以利用美学而获益。

Absolut 伏特加：曲线型的美学构思

在 70 年代末期，也许没有人会预计到新上市的瑞典伏特加会在 10 年之后成为美国最热销的伏特加酒之一。当时的形势明显不利于 Absolut 公司，它面临着俄罗斯斯托利赫纳雅公司强有力的挑战，斯托利赫纳雅公司在进口伏特加市场中占有 80% 的份额。更糟糕的是，Absolut 公司的品牌缺乏差异性，而它的产品原产地又是一个与传统意义上的上等伏特加并无多大关系的国家，它的老式酒瓶看上去毫无新意，似乎就是调酒师在实验室里摆弄的仪器。不出所料，市场调研对产品进入市场提出了警告。

然而，10 年之后，Absolut 在美国的年销售量从 5000 箱上升到了 250 万箱。80 年代后期，这个新兴的瑞典品牌一举使得斯托利赫纳雅黯然失色，成为最畅销的进口品牌，在进口伏特加中占有 60% 的市场份额。它在所有的伏特加行业中排名第三，仅位于美国生产的司木露和波波夫这两种品牌之后。

Absolut 是如何取得成功的呢？产品质量、有效的分销、价格领先等普通的营销术语都不足以解释它的成功。它的成功既不是奇迹，也不是神话。Absolut 公司知道导致品牌成功的传统因素早已不再能使产品优于其竞争对手，是它向市场推销“美学”的积极举动才使 Absolut 达到今天这样令人羡慕的地位。Absolut 公司提出的口号是“时髦、耀眼、不拘一格、不同寻常，有时带些傻气，但总是独具韵味”，正是这一识别战略使得 Absolut 由弱变强。

在 Absolut 所追求的美学战略中，普通的品牌名称和独具一格的酒瓶设计，成为极具艺术想象力的战略核心。Absolut 的识别是酷和前卫，但又不乏滑稽和傲气。它的产品始终与时尚和艺术氛围紧密相连，但又没有欺骗与虚伪感。在酒吧与商店中，Absolut 伏特加的酒瓶显眼地排放在酒柜上——修长、宽颈的瓶体上，用中等的大写字体写着 ABSOLUT VODKA。银色与蓝色相间的包装设计，使它出众的产品形象得到进一步强化——简洁明朗，直截了当，不同寻常。Absolut Kurant、Absolut Peppar 等新的产品系列，在对产品外观作了微小

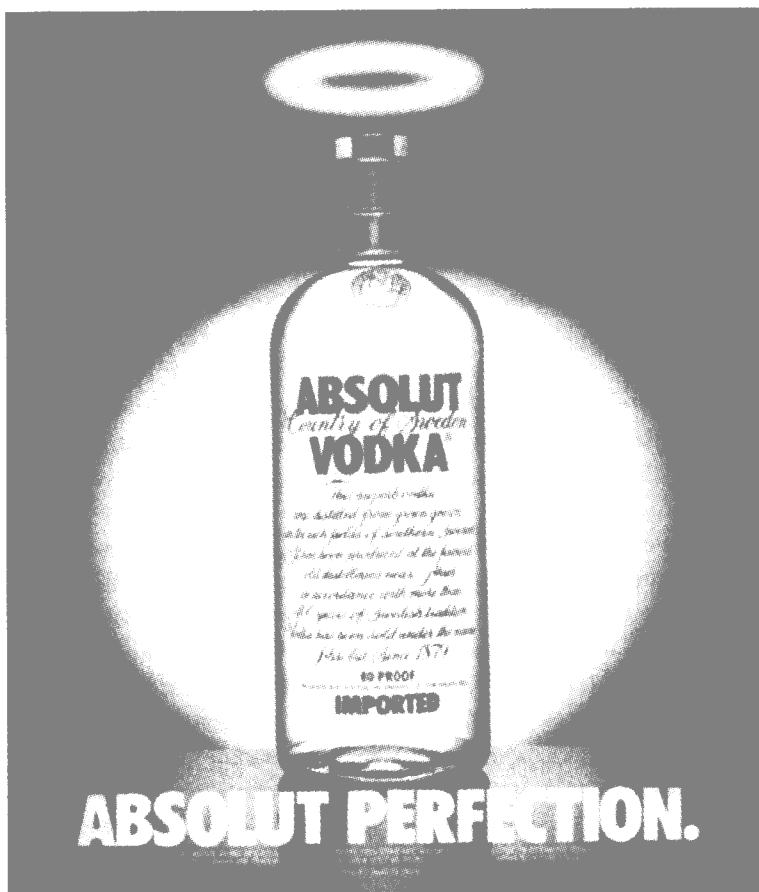
的变动之后纷纷上市，有的换了字体和颜色，而酒瓶上简洁的 Absolut 字样，明朗清晰的酒瓶设计，都保持了 Absolut 的形象。其广告战略始终把它的产品与创造性的文化联系在一起。

常见的 Absolut 广告展示的是形状独特的酒瓶，以 Absolut 开头的两个词的标题则赫然位于酒瓶下方。这一手法关键在于将普通的酒瓶置于不断变化的、出人意料的背景之中。在每一则广告中，极简化的酒瓶风格和字体与出乎意料的感觉相得益彰——这是一种围绕和强调稳定的视觉感受的新手法。“Absolut 完美型”将如水晶般晶莹剔透的酒瓶表现得像一个带着光环的珠宝（见图片 1.1）；“Absolut 原味”的石头酒瓶，就像是史前石器时代挖掘出来的一样；“Absolut L.A.”则隐约显示出类似 Absolut 酒瓶形状的梦幻般的游泳池。

总而言之，Absolut 主张把一贯简单的制作手段与不同常规的艺术手法相结合，这种战略造就了它不拘一格的品牌形象。不仅广告画面，就连他们运用广告中介的方法本身也宣传了其识别。节日的促销活动总是给人们意外的惊喜。有一个广告演奏了圣诞颂歌，还有一则广告则利用一块微型晶片用多种语言发出节日问候。“Absolut 奇境”的广告则包在一个透明的塑料盒中，盒中装有细小的塑料“雪花”，漂浮在一种油水混合物之上。最近的一个促销活动叫做“Absolut 温暖”，其中包括了由唐纳·卡兰的时髦休闲服品牌 DKNY 与 Absolut 共同命名的黑色羊毛手套。

Absolut 尽量采用印刷品广告。除了在许多大众熟悉的刊物上刊登广告之外，它与其他品牌不同的是在一些并不为人熟知的非传统性杂志上也刊登广告，如 Bomb、Details 和 Paper 杂志。Absolut 还经常进行一些不同寻常的促销战术，加强了品牌的美学形象。安迪·沃霍尔和基斯·哈林这两位艺术家对这些策略很有贡献，他们用自己的颇具特色的视觉风格，设计了极具艺术观赏性的酒瓶。时髦的时装设计师为 Absolut 设计了促销服装，超级名模穿着这些服装制作成印刷品广告。这一形象还利用了一系列与品牌名称有关的非主流的文化事件来进行促销，如“Absolut 协奏曲”系列的新古典作品，“Absolut 骑士”故事写作竞赛，以及在纽约的美国民俗艺术馆举行的展览。

Absolut 还运用了一些识别强化策略，这不只体现在印刷品中，



图片 1.1 Absolut 伏特加广告

Absolut, Absolut 酒瓶设计及文字说明均为商标内容，

V&S Vin&Sprit AB 公司版权所有，1995 年。

还在现实生活中有所体现。它把美学要素带到生活中去——熟悉的 Absolut 酒瓶、名称，出人意料的标题词。在 Absolut 的活动专用车上，一个巨型酒瓶置放在冰床上，它在曼哈顿与旧金山的大街上开来开去进行展览。广告牌设在风景如画的自然环境中。最富戏剧性的促销活动发生在达拉斯。尽管在那里水比油更贵，但水像瀑布一样不断地从它的广告牌中流淌出来，上面写着“礁石上的 Absolut”。

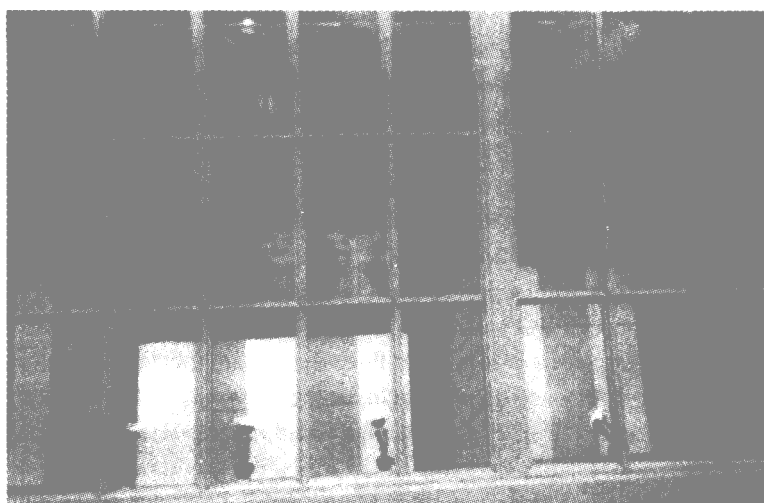
Absolut 的美学战略对酒类市场的营销观念进行了革新。促销活动中的某些物品(广告、促销品、酒瓶)甚至成了收藏者的收藏品,这足以证实 Absolut 所创造的视觉形象十分成功,也使 Absolut 与艺术相连的形象得到加强。有些物品甚至是“限量”发出,这说明人们将它们作为艺术品看待。理查德·刘易斯在 1996 年出版的《Absolut 记录》一书中,记录了 Absolut 从开始至今的各种促销活动。而这些战略被一些竞争者“无耻地”仿效,其中也包括斯托利赫纳雅。这些战略也被用于其他与酒类无关的产品的营销中。尽管这些战略至今已沿用了 15 年多,但它仍然像过去一样具有新鲜活力。

盖普公司：通过美学设计使休闲服连锁店改头换面

盖普公司是 1969 年创建的服装零售商,多年来一直采取的经营战略是以销售莱维牛仔服饰为主,并用小写的“gap”字母作为其标识。在 70 年代与 80 年代初大型购物中心迅速发展的时期,盖普公司取得了很大成功。当时,创造品牌并让别人认同是企业的重要目标。

但是,盖普公司没有随着时间的变化而改变它的外观,它成了 70 年代过时零售业的代表。而盖普公司的美学设计在它的重大转变中起了很大作用,在此值得一提。1995 年,盖普公司在 25 周年报告中,颂扬了“驰名 25 年的风格”。1983 年,盖普公司用柔和俊秀、黑色线条的大写“GAP”字母改变了其原有的标识——这不仅仅是一个图案的变化,更是塑造了崭新的视觉与触觉效果(见图片 1.2)。这一识别让人如此耳目一新,以至于让人看到以前的“Gap”标识时,都几乎会误认为是其他公司的标识。盖普公司成功地塑造了它自己独特的、足以显示其风格的识别。

Gap 品牌只是盖普集团公司成功中的一个故事。盖普公司还对 1983 年收购的 Banana Republic 公司进行了变革。当新潮店已过时而且不再有利可图之时,盖普公司于 1990 年改造了 Banana Republic 的美学设计,公司成了休闲服零售商的成功者。1995 年,公司开始进军个人护理产品领域,其识别也就更注重外观设计。老海军商店于



图片 1.2 GAP 的标识,GAP 儿童商店的正面,老海军店的正面

1994 年建立，它的识别独具一格，如同五金店的美术设计，带有一种粗糙的感觉，使人认为它的服饰价廉物美，耐穿，适合户外活动。盖普公司针对三个独立的目标市场，运用细分市场的方法，分别设立了三种各不相同、独具风格的识别。最高档的是 Banana Republic，最低档的是老海军，中档的是 Gap 品牌。

要想照搬盖普公司的模式是很难的，因为它是一家前瞻性的公司。盖普公司的优势就在于，它每年为所有的零售店轮流变换好几次产品种类。某产品在这一季节热销并不意味着它会持续旺销好几季。具体地讲，盖普公司的识别是与“适时”相关的，它的美学设计是弹性的，传递着一条强有力的信息——盖普公司帮助你创造一种合乎时尚的休闲外表。变化是迅速的，收益也是稳固的。

盖普公司的业绩给人留下了深刻的印象。1995 年，它开设了 225 个新店，预期在未来几年能持续迅猛增长。到 1996 年 3 月，盖普公司在全世界开设的店铺达 1701 家，包括 907 家 Gap 品牌店和 444 家 Gap 儿童商店，还有 211 家 Banana Republic 店和 139 家老海军店。最近 10 年，每年利润以 28% 的速度增长，设计队伍已经增加到了 80 名设计师（仅为 Gap 品牌）。

1995 年，为了创造一个如“不锈钢”一般的外表设计，也为了塑造一个同 Banana Republic 店一样成功的识别，Gap 公司开发了一系列个人护理品，运用了一个耀眼夺目的、如不锈钢一般的外包装，使人们眼花缭乱。盖普公司还善于摆弄那些美学要素与风格。1996 年 12 月圣诞之际，盖普公司提出“每一种色彩——只有 GAP”，的口号，Banana Republic 店又马上提出：“赋予色彩，赋予风格，赋予优势。”这两个口号都合乎时尚，都运用了美学形式和风格。就在最近，盖普公司与 Digital City 共同合作，在互联网上放置“散发着香味”的样品。盖普公司的观点很清楚：再也不能认为盖普是过时的。

国泰航空公司：亚洲脉搏亚洲心

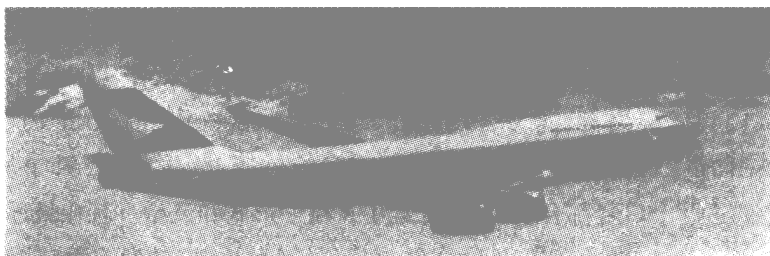
国泰航空公司于 1946 年建于香港。当时，美国人罗伊·法雷尔和澳大利亚人悉尼·德·坎佐这两名创业者各出资 1 港元为该航空公

司注册。1948 年，香港的主要贸易公司之一，巴特菲尔德与斯怀尔公司收购了国泰航空并扩大了其业务。今天，国泰航空已成为世界上最赚钱的航空公司之一。

国泰航空的企业识别大约有 20 年没有经历大规模的重新设计了。但在 1994 年，国泰航空同时出台了新的标识和制服，并对飞机内部、售票处、休息室进行了彻底的重新设计。由兰德尔合伙公司设计的新识别，在经历了三年的市场调研与设计之后出台，花费了 2300 万港元(295 万美元)。

尽管以前的标识与制服早已闻名于世，并与国泰紧密相连，调研却表明，这些并不足以显示公司的定位：一家位于代表现代亚洲的香港的国际性航空公司。这一复杂的美术设计是将亚洲的核心价值观和文化根基，与外观式样合为一体而创作的。

国泰航空的美学标准不仅要明显地反映现代化，更要反映出亚洲的独特之处，以“反映我们乘客品味的变化”。到 80 年代初期，国泰的大部分乘客不再是传统类型的移民或赴亚洲观光的游客。今天，75% 的乘客是亚洲人，越来越多的乘客来自台湾、马来西亚、泰国、韩国、新加坡和日本。中国大陆是国泰增长最快的市场。中国顾客显然是国泰今后的目标市场之一。



图片 1.3 国泰航空公司的飞机 (波音 747)

国泰的新标识是一道白色的笔画，使人们联想到中国的书法，同时也暗示着一只振翅欲飞的鸟的翅膀。振翅欲飞的鸟象征着它的航空技术，而亚洲特色的标识又从美丽的羽翼中得以体现，标识着亚洲化的服务。这一标识象征着国泰的两个核心力量：技术卓越和上乘

服务。国泰的色彩——绿色——在新标识中予以保留，但被修改为一种更冷的色调（Pantone 绿色 323 号），其独特的色彩显得更具风韵，使人感到温馨。这一外表加强了国泰现代优质服务的形象、国际化目标和它的亚洲特色。

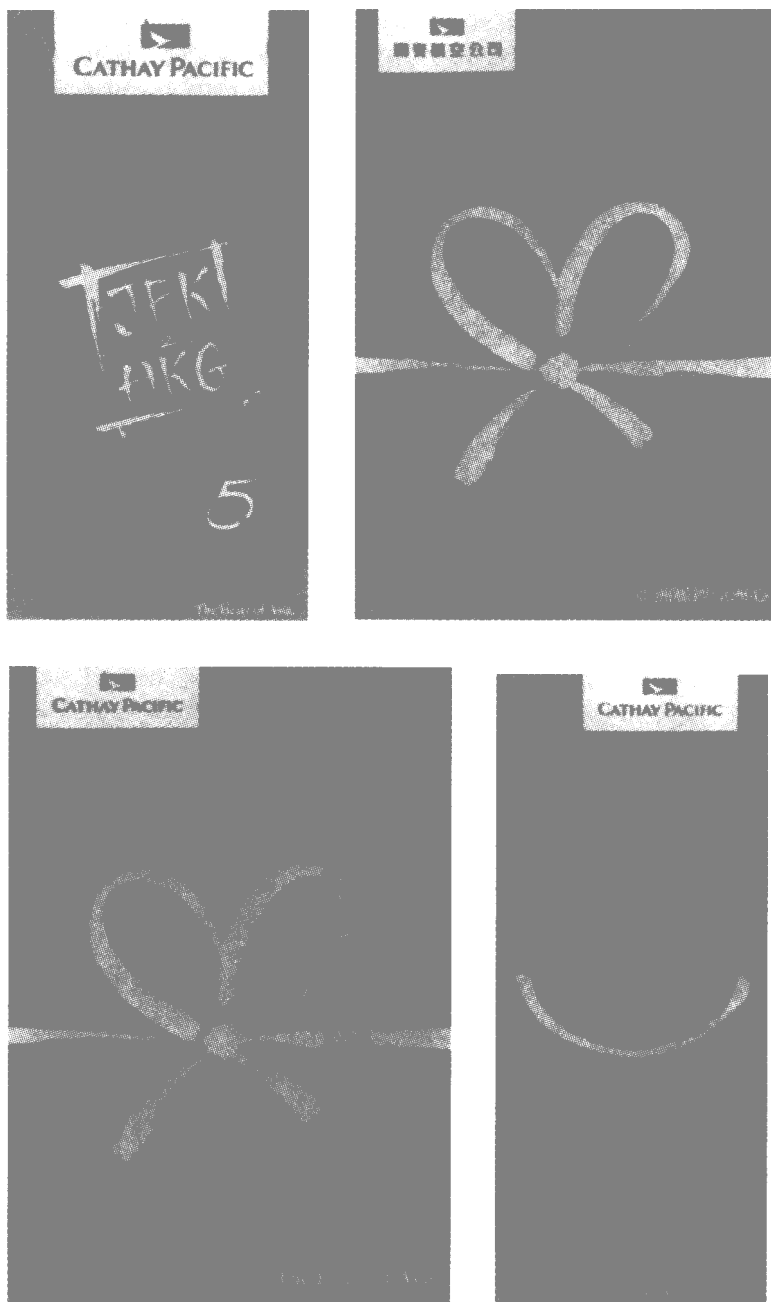
其他一些舱内的色彩设计也造就了一种柔软、轻松、现代的亚洲氛围。其主题设计更偏重于诸如水流、花卉、树木、石头之类的自然元素。

这一新形象是由“国泰航空：亚洲脉搏亚洲心”的全球化广告战役支持的（见图片 1.4）。该广告战役由 McCann-Erickson 全球广告代理商制作，电视广告突出了亚洲击鼓手庆祝新形象与色彩的诞生的画面，其音乐效果由日本著名音乐作品人阪本龙一制作，这一节目将国泰与香港相连，并以特殊的形式推出新的标识从而结束广告画面。印刷品广告则是一个简单的绿色背景，上面画有许多颇具含义的内容如地球、心脏、微笑、芦竹（象征亚洲人弹性的观念），它们共同构成一幅类似公司标识的具有中国书法特色的羽翼画面。

美学作为差异化因素

Absolut 伏特加、盖普公司以及国泰航空，这些公司的产品都给顾客带来了多种效益。Absolut 在对伏特加饮用者的随意测试中获得好评；盖普公司的各家商店销售的多种产品系列提供了高质量的休闲服饰；国泰航空则以其杰出的经营、健全的财务管理和体贴的服务而闻名。

然而，产品和服务质量、杰出的工艺和工程，或优秀的经营和财务管理，并不能解释这些产品和公司在当今竞争市场中的成功的原因。将重点放在核心竞争力、质量以及顾客价值上也不足以创造一种无法抵御的吸引力。每个公司都通过利用美学找到了形成差异化的强有力的支撑点，在顾客心里创造了总体的正面形象，描述了公司或品牌多方面的个性。



图片 1.4 国泰航空公司的广告

获取竞争优势的组织注重美学

并不是只有 Absolut、盖普以及国泰航空这些公司采取这种策略，另一些精明的组织也通过美学而获得了竞争优势。Starbucks（将在第 4 章讨论）1987 年刚起步时，是西雅图的一家当地咖啡店。10 年以后，这家公司在美国已拥有几百家咖啡店，盈余超过了 4.5 亿，能够将其产品种类拓展到冰激凌、书和 CD（不错，就是指压缩碟片），并可以在飞机上和超市里分销其产品，还进入了日本市场。该公司成功的一个主要因素就是系统地规划，使得公司所做的任何事情都体现了一种统一的美学风格。

考虑一下耐克公司（将在第 10 章讨论）。耐克已领先于锐步、阿迪达斯，以及其他的运动鞋制造商。耐克公司新近采取的一项举措是新建一座经营零售的耐克城。这些遍布美国的高科技王牌店铺是试验场所，而不只是销售点。在耐克城里，任何物品——从运动鞋、运动服到门的把手和栏杆，都有耐克的标识。耐克城通过美学来推动公司的前进，增强与顾客的感情联系。

Starbucks 和耐克这些公司给人印象最深的是它们在成熟市场的形象。它们能够获得成功，不是去做别人做过的事情，而是把传统的营销留给竞争对手，通过美学经验使自己标新立异。

甚至像朗讯科技、AT&T 仪器分公司和 IBM 这样的技术密集型企业都不再仅仅是销售硬件和软件。朗讯科技（将在第 2 章讨论）通过其不同寻常的形象，将自己定位为一家创新型、创造型的公司。IBM（将在第 3 章讨论）则将其形象从老式、官僚作风的“蓝色巨人”（Big Blue），转变成新媒体风景区中最抢眼的风景，从而令人惊讶地东山再起。甚至比尔·盖茨也发现借助顾客的经验是一件强有力的工具。1995 年 12 月他作出了为时稍晚的决策，开始着手于因特网，之后他推出了基于万维网的微软网络，该网络以具有竞争优势的节目浏览器和原始娱乐节目，以及 MS-NBC 有线节目为特色，其美学定位十分独特。

从军队到歌剧院 战略性地应用营销美学

从军队到歌剧院，每一种类型的组织都意识到了营销美学的力量。最近，以色列军队为它的军队基地设计了“美学标记”。负责基地重设计工作的约拉姆·罗佐夫说：“美学是一个深奥的概念，除了修饰和服务，它还涉及到文化和质量。”传统的艺术领域内的组织，例如博物馆、影剧院、歌剧院等，一般都依赖于美学，它们越来越战略性地利用美学来进行营销。80年代末期，纽约的都市歌剧院改变了自己的风格。在前广告经理、新任首席执行官布鲁斯·克劳福德先生的领导下，琼·保罗·普龙内勒、佛郎哥·泽菲雷利和奥托·申克这些明星导演们，将传统的意大利、法国和德国歌剧改编成浮华的表演。这些表演更多地出现在百老汇，而不是传统的歌剧形式中：在四幕拉丁剧《浪子》中，拥挤的舞台上挤满了100多人；在《凯旋》这一幕中，艾达骑着真正的马；还有令人目眩神迷的图兰朵。使音乐评论家（他们指责都市歌剧院在背叛艺术）失望的是，大多数演出中，舞台布景所得到的赞许比演员所得到的掌声还要多。但这种新方法在票房上十分成功：尽管门票价格一直在上涨（每年都要比上年成比例地上涨），1995~1996年度都市歌剧院的平均上座率要比最好的国际航班还要高——达到93%。

资料来源：《耶路撒冷报告》，1995年3月9日 纽约，1996年

最后，美学和工业产品的制造商同样也有关系。像其他企业一样，工业企业不但通过它们的产品，还通过包装、宣传手册、运输车和商业广告等，向顾客展示它们的形象。出类拔萃的企业和不太成功的企业之间的差别是显而易见的，不仅是机器和工作流程的组织，还有工厂车间的整体形象、照明、工人的制服、“声音环境”——简而言之，从工厂的美学中可以看出。

传统的组织提供产品——如俗语所说的“推销牛排”。但通常好的营销者，尤其是当今受市场所驱动、以顾客为导向的组织，会注重产品在顾客心目中的价值——“煎牛排时所发出的咝咝声”。80年代早期，消费者研究人员讨论过这些方法的一种替代方案，即“快感的”或“体验的”方法。今天，具有竞争优势的组织以及明天多变的组织给顾客提供一种体验——“销售消费牛排的体验”。任何好的牛排

餐厅都知道除了提供一份好的牛排以外，还必须为顾客提供一种全面的感官体验,例如,做工精细、手感极佳的牛排餐刀,深色木材装潢的房间，暗淡的灯光等。

从价值和品牌到体验

注重体验源于营销的两个早期阶段：性能／价值阶段和品牌阶段。许多组织仍然在运用这些早期方法来销售它们的产品。对于某些产品而言，这些方法是合适的，但是对于大多数产品来说，它们已经过时了。

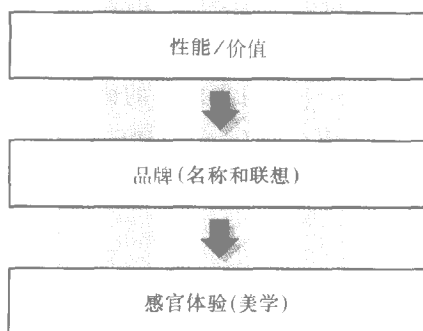


图 1.1 营销方法的重心

性能／价值阶段

打开任何一本营销教科书，作者都会告诉你要注重产品性能为消费者带来的益处。顾客把他们想从某种产品或服务中所得到的益处作为需求表达出来，例如，牙膏的防腐或去斑，汽车的安全和舒适，工业产品和服务的及时交付和信用期限。科勒在他的经典教科书《营销管理》(Marketing Management)第9版中,将价值细分看做是“一种强有力的细分方式”，即根据购买者想从产品中获得的益处来对购

买者进行分类的一种技术。厄本和施塔尔在《高级营销战略》(Advanced Marketing Strategy)中,强调了形成一个“独特的利益主张”的重要性。他们认为:“如果我们针对市场中很重要的一部分,形成了某个重要因素上的竞争优势,我们就可以享受巨大的市场份额和高利润率。我们使自己的产品与竞争者的区分开来,从而为顾客产生效用,并为自己带来利润。”因此,营销管理者的任务就是运用联合分析和其他方法来组合产品性能,直到产品与顾客的期望完全一致,并且为他们的问題提供了解决方案。

然而,今天大多数顾客对于那些没有个性的产品,以及问题/解决方案型的强行推销广告所提供的孤立利益,并没有留下多深的印象。多布林集团的战略家拉里·基利认为:“存在着一种由产品性能向生活方式或价值体系进行全面转变的趋势。”今天消费者消费选择的根据是产品是否符合他们的生活方式,或者产品是否代表了一种激动人心的新概念——一种值得向往的体验。同样,企业顾客也想同创新型的公司做生意,他们要求得到优异的质量和全面的解决方案。

品牌阶段

品牌提供了一种形象,向我们保证质量,并提供了全面的解决方案。品牌超越了具体的产品要素(例如性能和它们所提供的实际作用),将产品作为一个整体来考虑。按照《管理品牌资产并建立强大的品牌》(Managing Brand Equity and Building Strong Brands)一书的作者戴维·奥克的观点,通过品牌的名称以及附加到或产生于产品的实用性能中的联想,品牌能产生长期价值。

品牌和品牌管理的概念要追溯到 20 世纪 30 年代,它是由宝洁公司这类生产包装产品的企业发明出来的。在本世纪内它经历了盛衰。80 年代末 90 年代初,企业大量的精力集中到“品牌资产”、“品牌延伸”、“品牌形象”、“联合品牌”、“概念品牌”、“品牌识别”、“品牌意识”和“品牌联想”及其他上面。

当时,文献是非常重要的。它提醒那些具有技术头脑的管理者,

消费者的决策准则是达不到他们的分析模型中所假定的、复杂的成本／收益平衡的。它告诉营销经理对品牌的建立进行投资，比如广告和媒介，而把价格折扣作为最后的手段。它提醒那些习惯于满足短期会计年度财务目标的品牌经理，要注重品牌的长期价值。

品牌的支持者同时也强调了符号的重要性。正如品牌战略家戴维·奥克所写：“一个强有力的符号能够表达一个识别的内聚力和结构，并使它能很容易地获得认可。它是品牌开发的关键成份，缺乏一个强有力的符号会是一个巨大的障碍。将符号提升到识别的一部分，这反映了它们潜在的力量。”

然而在营销的品牌阶段，人们并没有充分注意到如何战略性地建立一个符号，品牌如何发挥它的作用，如何表达一种定位，如何创造有形价值，如何对品牌进行日常管理。有关品牌的文献都注重于命名、联想，以及品牌战略营销等问题——而不是那些能共同形成一个品牌识别的各种感官要素。

更重要的是，建立品牌只是识别和形象管理中的一个要素。与品牌有关的工作通常都注重于孤立的品牌，而没有从形成公司识别或多品牌识别这些更大的范围来考虑它们。

最后，尽管品牌已经成为营销计划的一部分，但是在通讯日益发达的社会里，它缺乏足够的力量来感动顾客。诸如多媒体、因特网、虚拟现实等新的媒体和技术能产生巨大的机会，吸引顾客，为顾客提供令人满意的文本、图形、图像，以及声音、触觉和嗅觉的混合体。在当今社会里，大量的媒体工具，以及交互式、充满感觉的多媒体，使通讯量十分巨大，因此产品的性能和价值，品牌的名称和联想，是不足以引起注意并吸引顾客的。能够吸引顾客的企业，能使顾客享受到与公司、产品或服务的定位相一致的、令人难忘的感官体验。由于这些原因，品牌阶段的营销逐渐失去了生命力，并被感官体验的营销——例如营销美学所代替。

营销美学

我们创造的“营销美学”这一用语，是指对公司或品牌的感官体