

A GENIE'S
WISDOM

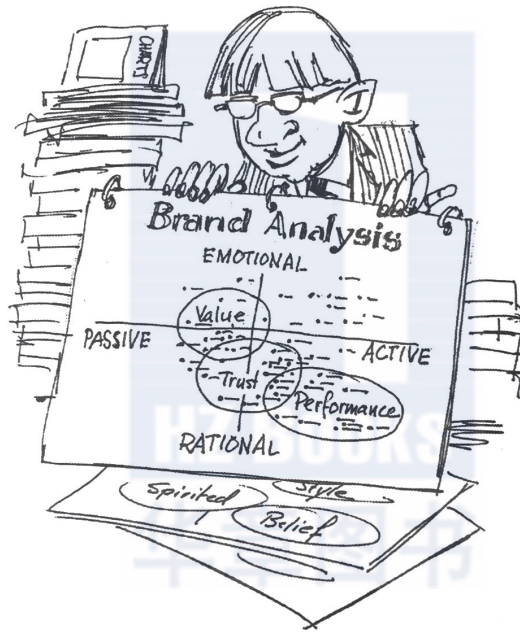
第3章

03

HZ BOOKS

何为打造品牌

华宇图书



我们的品牌是理性而消极的，我们想让它变得感性而积极。

也许是因为拜拉姆“突飞猛进”的营销知识让首席营销官感到尴尬，于是他召开了一次关于打造品牌的会议，想借此机会给新老板留下好印象，同时向他解释如何打造和维护品牌。毕竟，这是他的本职工作。

会议过程中，拜拉姆觉得这群营销人员仿佛来自其他国度（或者其他星球）。他们的语言辞藻华丽、含糊不清，会议室中漂浮着诸如“精神、规范、勇气、个性、意识形态、信念”之类的词语，让人头昏脑胀。

当话题进行到“中度对重度的差异信息”以及“独特标识能增进品牌黏性”时，拜拉姆觉得实在是听够了。他假装有个重要电话要接，然后逃回自己的办公室，向精灵询问这些莫名其妙的术语到底是什么。

精灵的品牌智慧

当被问到打造品牌这个课题时，精灵笑了，说道：“它在营销学里被小题大做了。最近我搜索了一下，市面上至少有2000本涉及品牌或品牌打造的书籍。在过去仅仅指标志、产

品名或公司名，而今却成为一种神秘事物，有着所谓的独特身份和特质。一批批咨询顾问都在试图推销这样或那样的品牌打造体系。让我们把这些都扔一边，回归本源吧。正如华特·朗涛（Walter Landor）^①说过的，‘产品在工厂里生产，而品牌在心智中打造’。”

拜拉姆打断道：“我也是这么想的，品牌名只不过是顾客大脑里的一个词，一个首字母大写的专有名词而已。”

精灵继续说道：“你只说对了一半。在美国注册的品牌名或商标有 200 万个左右，而好的名字才能脱颖而出。”

精灵论品牌名称

精灵继续说道：“既然品牌在顾客心智中创建，那么营销中最重要的决策就是起名字。名字就像是钩子，用来钩住顾客心智。一个易记的名字使品牌赢在起跑线上，一个糟糕的名字则会带来很

^① 朗涛设计顾问公司创始人。——译者注

大的麻烦。”

拜拉姆打断道：“给我举个糟糕名字的例子。”

精灵答道：“那就是采用首字母缩写的名字，如 USG、NCA 或 AMP 等。从你茫然的眼神中，我就知道你的心智中没有这些品牌。”

拜拉姆问道：“这几个品牌规模有多大？”

精灵答复道：“这些都是《财富》500 强的大企业，但是完全由首字母构成的名称并不是真正的名称，它们容易被人遗忘。还有一些更名出了问题的例子，比如英国邮政服务曾改名为康塞尼亚（Consignia），一个与邮政服务毫无关联的名称，15 个月后，在媒体无止境的嘲笑声中，它只得重新启用历史上用过的好名称——皇家邮政集团（The Royal Mail Group）。这次更名耗费了大量时间、精力和资金，非常不明智。”

拜拉姆接着问：“怎样才算是一个出色的品牌名称？”

精灵答复道：“最好的品牌名称通

最好的品牌名称通常和
产品利益点直接关联。

常和产品利益点直接关联，比如顽强电池（Die Hard）、一擦净玻璃清洁剂（Windex）或深度护理润肤乳（Intensive Care）。

“另一个窍门是采用听起来顺耳的名称，如爱抚香皂（Caress）或纽特甜甜剂（Nutra Sweet）。在很大程度上，心智依靠耳朵接受信息，因此应该避免那些听起来怪怪的名称，如优耐（UNUM）、敏捷伦（Agilent）或奇乐格（Zylog），而应该选择动听名称，如瑚玛娜（Humana）或讴歌（Acura）。”

拜拉姆打断精灵，说：“好吧，我理解什么是好的名牌名称了，那品牌打造又是怎么回事？”

精灵论品牌打造

打造品牌就是为你的产品或企业建立差异化，使其区隔于同类竞争对手。

精灵回答道：“打造品牌就是为你的产品或企业建立差异化，使其区隔于同类竞争对手。正如杰克·特劳特所说的——要么差异化，要么卖低价。”

拜拉姆问道：“这不正是大多数营销人的标准作业流程吗？”

“是这样吗？”精灵回答道，“一个名为‘哥白尼’（Copernicus）的调研公司跟踪调查了48个产品或服务品类的领先品牌，目的是想评测，随着时间的推移，品牌会不会越来越同质化或货品化。”

“结果如何？”拜拉姆问道。

“好吧，我不想拿一堆数字来烦你。”精灵回答道，“结果显示，48个品类中，有40个被发现越来越同质化。”

“为什么会发生这种情况？”拜拉姆问。

“有三个原因，”精灵说，“首先，品牌打造让位给了促销活动；其次，广告由销售导向转向娱乐观众；最后，因为没有清晰的差异化，从而转向了价格诉求。告诉你吧，同质化背后的受益者是沃尔玛和家得宝这类零售商，它们给厂家施加巨大压力，迫使品牌不断降价。如果品牌缺少一个让顾客多付点钱的理由，那么这些零售商就会得逞。”

拜拉姆插话道：“为什么企业做不到这一点？”

精灵继续道：“难点在于表达差异化，如果产品更快捷、更漂亮、更安全、更新颖，那很容易。很多情况下，你不得不寻求一些非产品本身的特性，如领导地位、最受青睐和历史等。无论选哪一点，都要在此基础上提出一个顾客利益点。许多企业不能理解这一点，它们大肆宣传的只是一句空洞而毫无意义的口号。迈克尔·波特（Michael Porter）说得对，‘竞争战略

就是要做到与众不同。它意味着有目的地选择一整套不同于竞争者的运营活动，以创造一种独特的价值组合。战略的实质存在于运营活动中——针对外部竞争对手，选择一套不同的运营活动，或者以不同于对手的方式实施运营活动。否则，战略就不过是一句营销口号，经不起竞争的考验’。”

拜拉姆插话道：“因此，打造品牌就是在潜在顾客心智中建立品牌和差异化。”

精灵表示赞成：“的确如此。”

拜拉姆自豪地宣布：“太简单了，像我这样财务出身的都能理解。”

精灵打断道：“别急于下结论，我还没告诉你在品牌打造方面最难的部分。”

“是什么？”拜拉姆问道。

“保持聚焦。”精灵答复道。

精灵论聚焦

维护品牌免受内部破坏，有时比打造品牌更难。

精灵继续说道：“维护品牌免受内部破坏，有时比打造品牌更难。”

拜拉姆问道：“为什么这么说？”

“总的来说，”精灵回答，“是你们这些财务人员给组织施加了压力。管理层为了达到财务指标，开始破坏品牌。”

“比如哪些事情？”拜拉姆问道。

精灵说道：“企业为了追求业绩增长，会逐渐让差异化模糊起来。它们进入不该涉足的业务，做了一些侵蚀品牌的事情。例如，万宝路推出薄荷味香烟，凯迪拉克推出小型凯迪拉克，以及保时捷推出 SUV 车型等。有些企业会因此推出子品牌，觉得这样做非常合理，像皇冠假日酒店^①，但顾客感觉这个皇冠版的假日酒店太不实惠了。”

拜拉姆打断道：“我能理解低端品牌试图进入高端市场时面临的困难，但反过来又会怎样呢？”

精灵答复道：“沃特福特水晶（Waterford Crystal）就曾推出侯爵（Marquis）系列试图进入低端市场。事实上，廉价水晶卖得越多，对沃特福特的品牌损害越大。奔驰也是如此，廉价车型卖得越多，对奔驰豪华、尊贵的声誉侵蚀就越严重。品牌是一种承诺，必须符合顾客的预期。”

拜拉姆又有了新问题：“那单一品牌能不能有多种形态或多个型号？”

精灵答道：“当然可以，只要不同的形态或型号不偏离品牌差异化就可以。沃尔沃是看上去像坦克一样安全的汽车，那

^① 皇冠假日酒店不符合假日酒店在人们心目中物美价廉的认知。——译者注

品牌是一种承诺，必须符合顾客的预期。

么推出敞篷车就与心智不符；耐克是世界顶级运动员所穿戴的品牌，那么推出耐克高尔夫球就不太合理，因为你肯定不能把高尔夫球穿在身上。幸亏它是老虎伍兹的指定用球，正是这一点救了它，毕竟老虎伍兹在用的高尔夫球要比耐克高尔夫球好卖得多。”

拜拉姆看起来很震惊，因为他明显看出这些是愚蠢的行为。他问：“这是怎么回事？我非常认同你所说的例子，但为什么人们会做出这样的决策？”

精灵论贪婪

“答案就是，”精灵答道，“贪婪！很多情况下，新上任的管理者会受到华尔街的鼓动，推动品牌越界，这就发生在丽思卡尔顿酒店（The Ritz-Carlton）身上。”

拜拉姆很疑惑：“发生了什么事？”

精灵解释说：“万豪国际拥有丽思卡尔顿这个品牌，但不拥有酒店所有权，它们被投资者委托管理酒店，以一定比

例收益和其他收费作为回报。”

拜拉姆的财务直觉立刻捕捉到了要点：“你的意思是，即使酒店不赚钱，万豪也能赚钱？”

精灵表示赞同：“是的。因此，万豪的目标是尽可能地多开店，甚至在一些完全不适合开的地方，这样下来，丽思卡尔顿就渐渐显得不那么高端了。”

拜拉姆提出另外一个问题：“那应该如何避免失去焦点和破坏品牌呢？”

精灵探出电脑说道：“取舍！也就是，放弃某些业务反而使品牌获益。从长远角度来观察品类时，你会发现增加过多的东西只会削弱增长，而不是维持增长。你增加得越多，差异化就越容易被破坏。取舍有三方面，请做好笔记。”

拜拉姆抓起一支笔：“好，都有什么？”

精灵继续说道：“首先是产品取舍，或者说聚焦于某一种产品。例如，金霸王（Duracell）聚焦于碱性电池，肯德基聚焦于炸鸡，西南航空聚焦于短途航空。顺便提一下，西南航空的CEO 赫伯·凯莱赫（Herb Kelleher）是我的一名优秀学生。

“其次是特性取舍，或者说聚焦于某一种产品特性。例如，沃尔沃专注于安全，戴尔聚焦于直销电脑，棒约翰聚焦于更好的原料。产品可能有多种特性，但传播的焦点应该聚焦在想要抢占的某个特性上。

“最后是目标市场取舍，或者说聚焦于某个细分市场，这能

使品牌在该细分市场中最受青睐。例如，得伟（DeWalt）电动工具聚焦于专业人士，百事可乐聚焦于年轻一代，科尔维特（Corvette）跑车聚焦于崇尚年轻的人。如果同时追求其他细分市场，很可能会失去原有的顾客。”

拜拉姆的总结

打造品牌就是将品牌连同差异化植入顾客心智。诀窍就是聚焦在品牌所想要代表的差异化上，而且要尽量避免贪婪。

拜拉姆放下他的笔，说道：“我懂了，打造品牌就是将品牌连同差异化植入顾客心智。诀窍就是聚焦在品牌所想要代表的差异化上，而且要尽量避免贪婪。”

精灵笑道：“相信你已经领悟到位了，现在要确保你的员工也是如此。”

屏幕又变暗了。

随之而至的备忘录

第二天，拜拉姆给公司的首席营销官和产品经理们发了一份题为“品牌打造：到底是什么”的备忘录。在备忘录

里，他记录了与一位国际营销大师的对话内容。他指出，从今往后，这份备忘录将成为企业打造品牌的指导方针，任何与之相左的提案都必须向他汇报。不用说，许多人都纳闷——这位营销大师到底是谁？

他们永远都不会知道。



A GENIE'S WISDOM
特劳特营销十要

36

精灵的智慧

.....

Branding is all about differentiating
your product or company in the mind
of your customer.

品牌打造就是让你的产品或企业在顾客
心智中实现与众不同。

华章图书