

“跨界”代表一种新锐的生活态度与审美方式的融合。跨界合作对于品牌的最大益处,是让原本毫不相干的元素,相互渗透相互融会,从而给品牌一种立体感和纵深感。

品牌闯市场“绑”在一起才是力量

当一个文化符号还无法诠释一种生活方式或者再现一种综合消费体验时,就需要几种文化符号联合起来进行诠释和再现,而这些文化符号的载体,就是不同的品牌。

别克为何与耐克亲密牵手

当你看到别克林荫大道车型平面媒体广告,如果不是图片文字的说明,可能很难分辨出这个到底是别克的广告,还是耐克的广告,或者是两家企业联合推出的广告:在一辆非常豪华的别克林荫大道车旁边,作为代言人的泰格·伍兹,头上戴着带有耐克勾标志的太阳帽,身上穿着的是同样带有耐克勾标志的短袖恤,左手是他的标志性身份象征高尔夫球杆,脸上是友善和亲和的笑容。

分析这个广告作品本身,至少从中可以找到三种元素:别克林荫大道汽车、耐克休闲运动服装、高尔夫球杆。如果再对这三个元素进行一个联系,很容易就可以给出集这三个元素于一体的目标用户:高端商务人士。事业有成,充满自信与活力,在纷繁的工作中,懂得寻找和发现生活的情趣。作为最早参与职业高尔夫赛事的汽车品牌,别克品牌与高尔夫运动有着深厚的渊源。在北美,别克品牌赞助了顶尖高尔夫赛事PGA比赛中的别克高尔夫公开赛和别克邀请赛。高尔夫球天才泰格·伍兹在2005年赢得了



他的第四个大师杯冠军后,别克随后就在Gannett旗下的《今日美国》刊登广告,称“老虎,祝贺你再创辉煌。别克与你一道追求最佳。”

互补是实行跨界营销的前提

尽管这则广告的东家是通用汽车公司,但这似乎并没有影响耐克搭乘别克林荫大道品牌推广的便车。

两大毫不相干的著名品牌,别克与耐克,在很大程度上产生了一个品牌的协同效应:由耐克及别克,由别克及耐克。两种不同的品牌,从多个角度诠释了一个目标用户的特征,这种现象可以称之为“跨界(crossover)”。

审视跨界现象的发生,不难发现,跨界的深层次原因在于,当一个文化符号还无法诠释一种生活方式或者再现一种综合消费体验时,就需要几种文化符号联合起来进行诠释和再现,而这些文化符号的载体,就是不同的品牌。

每一个优秀的品牌,都能比较准确地体现目标消费者的某种特征,但因为特征单一,往往受外界因素的影响也比较多,尤其是当出现类似的竞争品牌,这种外部因素的干扰更为明显。而一旦找到了一个互补性的品牌,那么,通过多个方面对目标群体特征的诠释,就可以形成整体的品牌印象,产生更具张力的品牌联想。互补性品牌之间,也更容易产生品牌联想。

需要注意的是,品牌印象并非品牌形象,而是基于品牌本身与目标消费群体特征的联系,形成的一种整体印象,它有别于品牌形象。由品牌可以联想及消费群体特征,由消费群体特征联想及品牌。

可以建立“跨界”关系的不同品牌,一定是互补性而非竞争性品牌。这里所说的互补,并非功能上的互补,而是用户体验上的互补。西方经济学对于商品“互补性”的界定,通常是指在功能上互为补充关系的,比如相机和

胶卷、计算机硬件与软件等。而“跨界”营销行为所需要界定的互补关系,不再是基于产品功能上的互补关系,而是基于用户体验的互补关系,在营销思维模式上实现了由产品中心向用户中心的转移,真正确保了用户为中心的营销理念。

【他山之石】
以别克和耐克为例,两者在功能上,并没有任何互补关系,分别属于完全不同的产品类别。但是从用户体验上来看,两者却具备了明显的互补性:别克林荫大道车型,诠释了用户对驾驶车辆方面的特征,而耐克服装,则诠释了用户对着装方面的特征。再配以高尔夫球杆,一个很鲜明的用户体验情景就跃然纸上,三种元素组合了一个比较完整的用户体验。

跨界营销案例的启示

跨界营销逐渐被更多的品牌所采用,尤其是服装品牌。在这个领域,除了表面上所看到的现象之外,并没有太多系统的经验可供借鉴。经过对众多跨界营销案例的分析,我们可以得到很多启示:

首先,跨界营销,意味着需要打破传统的营销思维模式,避免单独作战,寻求非业内的合作伙伴,发挥不同类

别品牌的协同效应。跨界营销的实质,是实现多个品牌从不同角度诠释同一个用户特征。

其次,跨界营销策略中对于合作伙伴寻找的依据,是用户体验的互补,而非简单的功能性互补。可以肯定,跨界营销和近年来逐渐盛行的用户为中心的营销理念暗合,并非偶然。

其三,跨界营销面向的是相同或

类似的消费群体,因此企业在思考跨界营销活动,需要对目标消费群体作详细深入的市场调研,深入分析其消费习惯和品牌使用习惯,作为营销和传播工作的依据。

其四,跨界营销,对相互合作的企业而言,在营销能力上提出了很多挑战。以往企业的营销战略,只需要考虑如何使用好企业自身的资源,而由于

联合,企业需要考虑如何通过战略上的修正,在与合作伙伴的互动中,获得资源利用上的协同效应。

最后,需要注意的是,当品牌成为目标消费者个性体现的一部分的时候,这一特性同样需要和目标消费者身上的其他特性相协调,避免重新注入的元素和消费者的其他特性产生冲突,造成品牌印象的混乱。

服装品牌跨界的精彩之笔

服装品牌对于跨界营销的使用,比其他行业,更为频繁,在国外市场和国内市场也不乏成功的先例。服装品牌与汽车品牌的“跨界”并非偶然。因为衣食住行,构成了消费的大部分内容,也构成了生活的基本元素。某种程度上,在衣食住行上的风格,也体现出个体之间以及不同社会群体之间的差异。由于个性与差异,将相同或类似消费群体定位为目标消费群体的品牌,就有机会走到一起,从各自的侧面,来诠释目标消费群体的特征。

德国大众汽车旗下的著名跑车品牌“兰博基尼”正在销售一款限量版的诺基亚手机、华硕制造的一款笔记本电脑,以及欧洲Hydrogen牌服装,它还与时尚品牌范思哲(Versace)进行合作,设计了Murcielago LP640跑车的内饰。据说兰博基尼还在与范思哲讨论制造非汽车贴牌商品。

兰博基尼将其周边商品划分为三个细分市场。其最低定价的商品以狂热者为目标,并以“买得起、买得到”的爱好者系列出售,包括贴牌T恤和帽子。还有“旁系品牌”运动系列,其中有T恤等商品。而其“高雅系列”则以拥有或可能购买兰博基尼汽车的人为目标,其中包括品质较高的产品,比如皮夹克、行李箱和真丝马球衫。这些产品在使用兰博基尼品牌商标时更为谨慎,定价也更高。

法拉利、保时捷、阿斯顿·马丁也有利润丰厚的副业:销售贴牌服装和珠宝。尽管有资料显示,法拉利的汽车业务去年增长了12%,但其非汽车业务的增长率约23%,远远超过了这个数字。阿斯顿·马丁近期被福特汽车出售给了一间由科威特领导的私人财团,它通过网上商店销售一系列贴牌服装

早在1999年,德国的运动服饰品牌彪马(Puma)就提出了“跨界合作”的概念,与德国高档服饰品牌Jil Sander合作推出高端休闲鞋。到2003年,彪马联手宝马mini,双方签订合作市场推广协议,彪马专门设计出一款黑色的驾驶用鞋Mini运动二分鞋。



和其他配件。

在国内市场,跨界现象也时有发生。“ShineMe”路演活动由汽车品牌东风雪铁龙和意大利时尚运动品牌Kappa联合举办,在全国10大核心城市巡回演出。东风雪铁龙和Kappa两大知名品牌虽然分属于汽车、服装两个不同的产品类别,但由于双方品牌文化内涵、目标消费人群上存在诸多把追求运动和时尚作为一种生活态度。所以,两个品牌终于走到一起,通过联手路演的方式,来强化各自的品牌推广力度,并获得协同效应。

无独有偶,国内著名女装品牌“白领”牵手国际化妆品品牌“雅诗兰黛”,在北京的庄胜崇光百货新馆三层的白领生活情景方式店,举办了一场独特的9周年庆祝活动。促成这次跨界营销活动的主要原因是,基于多年的店铺营销经验,白领公司发现,其VIP顾客与雅诗兰黛的消费群体有很多相似之处,都是针对高端顾客层,并以中年知识女性为主。

Peroni是意大利著名的啤酒品牌,在经营了157年之后,于2003年5月被英国和南非的合资企业SabMiller并购。该品牌在引入南非市场时,协助

发起了米兰时装表演,用以帮助建立Peroni品牌和时装设计、时尚的关联,明确地倡导一种“意大利式的风格”。如今,在很多地方已经可以买到这些啤酒了,但是较大的市场推广正在着手开展。Peroni的东家SABMiller公司甚至计划要在开普敦流行时装店一带建立一个“Peroni之屋”,就像2005年当Peroni品牌重新上市时伦敦Sloane街建立的那些被称作Emporio Peroni的商店一样。

这个时装店经过精心专业的装饰设计,但是仅仅在窗台上放置了一瓶啤酒。整个时装店非常高端,它不允许任何顾客入内。顾客只能远远地看着瓶子和瓶子旁边苗条的漂亮女模特。活动的目的在于,它要把啤酒变成“时尚、意大利风格、耀眼夺目的品牌形象,对男人和女人同样具有吸引力,并能形成一种流行文化”。SABMiller公司正是通过这一系列的活动,在啤酒品牌中注入意大利的文化元素。

由于一直被消费者认为是低端品牌,SABMiller公司是一个面向广泛的公司,Sloane街流行服装专卖店是专门设计用来使本公司品牌区别于其他一线啤酒品牌的。和Versace和Gucci这样的时尚意大利品牌放在一起,容易给Peroni品牌一种即时的和权威的“与时尚和流行发生联系”的感觉。

此外,还有其他的在营销方法上的巧妙设计,用来引导大众对品牌的关注,放在作为一个时尚符号的Peroni品牌上。这些营销方法包括2005年为配合时尚周而在伦敦千禧桥举行的表演等,这些活动使得Peroni品牌的啤酒和高度时尚成功地建立了某种关联,从而成功树立了Peroni的时尚形象。

跨界经营 营销有术

毫无疑问,跨界已经逐渐渗透到各个行业,并有越来越猛烈之势!

啤酒与服装、房地产与奢侈品、可乐与音乐……这些看似风马牛不相及的产品通过跨界营销希望获得双赢,甚至希望增加品牌协同效应。但跨界营销并不是两家企业走到一起,做个联合促销那么简单,要考虑两个品牌的受众群是否重合度高;要考虑两个品牌是否属于一个梯队,门当户对;要考虑两个品牌内在属性上是否有着一致的调性。

实际情况是,并非

所有的跨界营销活动都能够达到预期目的。诸多没有创新或是激活效应不佳的跨界营销活动,往往结果平庸,甚至会造成品牌负面效应。看一个案例备受世界葡萄酒迷们关注的法国“博若莱”鲜葡萄酒在日本上市。这是“博若莱”鲜葡萄酒按惯例每年的首次上市选择在日本。位于东京郊外的箱根的小涌园温泉浴场推出了“博若莱”温泉,客人们泡在“博若莱”鲜葡萄酒温泉中举杯庆祝。法新社称,11月20日是一年一度的法国“博若莱”鲜葡萄酒开瓶日。

由于时差原因,日本饮者得以先尝为快。日本各大超市,甚至是24小时便利店都在20日开始销售这一鲜葡萄酒。而东京的各大餐厅也从夜里开始供应“博若莱”。上面的案例中,法国红酒与日本温泉跨界营销的案例应该给我们温泉业者很大的启发吧。不仅跨了行业的界,还跨了国界,好生了得。

温泉景区要打破常规,跳出红海,就是要大胆子尝试“跨界营销”,把汽车、家电、保险、动漫、摇滚、电影、信用卡、培训、拓展、会议等“兄弟姐妹”团结起来,就是一个“营销大家族”。

案例一

“平庸的歌手追随潮流,伟大的歌手制造潮流。”这句话恰如其分地概括了周杰伦与其他歌手的区别。10年之前,无论如何也想不到,小眼睛、单眼皮也能“帅”;支离破碎的语句、咬字不清的唱腔也是“酷”周杰伦把自己的“缺点”,都变成了“流行”。在很多乐评人看来,周杰伦是真正把R&B这种音乐形态完全中国化的音乐人。他的音乐里所包含的文化内涵和流行符号,传达的内在情绪和外在张力,是现在很多音乐人不能做到的。他出道前后,80后正逐渐成长为流行音乐的消费主体,而20世纪80年代,80后们喜欢在电脑和游戏中寻找快乐,自我、强调个性,都有一定的创造意识,而周杰伦那么受欢迎在很大程度上契合了这一代人的普遍状态。当他成功用音乐俘获这些年轻人之心后,他开始跨界进入导演行列。

在拍电影之前,周杰伦不止一次自导MV练手,为了积累更多拍电影的经验,周杰伦先后参演了影片《头文字D》,张艺谋的《满城尽带黄金甲》,结识了一群强大的电影幕后人员,以至于令其之后的导演工作可以顺利展开。周杰伦是新生代中第一个走出去的人,也是最成功的一个。而他的成功也带动了更多歌手跨界当导演的风潮。

案例二

目前,网游市场一些大公司尝试跨界营销的战略。比如盛大和腾讯。“盒子计划”失败之后,过去几年来盛大在网络文学、SP业务、视频版权等方面进行了大量投资,借助其强大的运营能力,盛

大网络旗下的盛大在线近几年来也展开了平台化运营,与巨人网络、金山、蓝港在线等网游厂商展开联合运营与跨界营销。

与盛大和腾讯相比,完美时空虽然起步较晚,但也在网络文学、影视剧方面玩得不亦乐乎。其实,同属于娱乐产业的游戏和电影、电视之间有很高的关联度,可以用不同的载体来传达相同的内容题材,并提升这一文化题材的影响力。很早以前完美时空就借助电视剧和电影改编过《武林外传》和《赤壁》两款网游。

完美时空成立影视文化有限公司之后投拍的《非常完美》,与完美时空旗下《热舞派对》的相关元素相融合;人们在观看电影的同时,就了解到了完美时空的游戏,起到了宣传的作用。尽管《非常完美》轰动一时,带给完美时空的收入却只有2000万元左右,但作为网游公司并不十分在意其收入;完美时

空每月都有数千万元的广告费用,拿出一部分资金投资电影等娱乐行业,不但可以赚钱,还可以推广网游产品,并可以获得新游戏的题材,对完美时空来说可谓一举多得。

另一方面,在网游题材日渐匮乏,版权费用高昂的情况下,完美也与盛大一样投资了纵横中文网,通过网络文学获取更多游戏题材。完美时空改编自网络文学的《诛仙》现在已有近千万注册用户,每年数亿元营收,而这与小说《诛仙》近3000万的读者基础分不开。

企管专家谭小芳表示,握有大量现金的网游企业,在网游主营业务发展不畅的情况下,进军电影、网络文学等与网游相关的其他娱乐产业,不但可以与网游形成协同效应,还可以给上市公司带来更大的想象空间,这就是网游企业跨界营销的魅力。

品牌有个重要的内涵就是角色感,而这个角色感就是品牌的消费群体对文化、利益等方面的追求。首先,跨界思维要求我们企业家不要以今天的情况去推断未来;不要认为行业惯例是既定和不可改变的;不要相信第一是大企业大品牌的专利;不要用战术去解决品牌竞争的战略问题;不要忽视审美进步对当今中国的巨大影响力。其次,跨界也有方法可循。其基本法则在于寻找人类共同的情感价值并嫁接到品牌上,例如从尊重、宽容、爱、忠诚、美、时尚、贡献、欢乐、感动、乐趣等情感价值中去发掘企业或品牌跨界的机会。总之,跨界将会给不同行业的创新营销带来一抹亮色。

（营销传播网）

名词阅读:

跨界(CROSSOVER),正成为当今世界传媒的热词反复提及,在不同的行业间被不断实践,同时也日益成为全球化时代的一种潮流。

跨界营销的方式有很多种:产品跨界、渠道跨界、文化跨界、营销跨界、交叉跨界等。其中,奔驰与乔治·阿玛尼就是典型的文化跨界合作,CLK敞篷跑车的设计理念融合了阿玛尼的“少即是多、注重舒适”的设计哲学,彼此找到了共同文化语言,产生了特殊的文化跨界“化学效应”,成为跨界合作经典案例。