

只顾品牌定位 忘了品牌效益

丁举昌/文

定位理论成为美国最有影响力的营销理论以来,沃尔沃(Volvo)可说是忠实信徒——确立和选定了“安全”作为自己特有和专属的概念。无数专家和教授以沃尔沃的经典定位和差异化为案例。

不幸的是, 沃尔沃历经 80 多年风雨, 先是以 62 亿美元卖给福特公司, 后来, 福特公司却以 18 亿美元的低价卖给了 18 岁的吉利, 福特为此损失了 44 亿美元。

尽管那是遇到了金融危机, 时运不济, 但这是外因。沃尔沃被母公司剥离的原因很简单, 没有多大利润。“安全”这个差异点没有带来多大附加值。可以说, 沃尔沃汽车是定位经典而没有效益的品牌。

要实现品牌效益, 只顾品牌定位是不行的。品牌营销专家丁举昌认为, 其它汽车品牌在注重品牌定位时, 兼顾了品牌效益, 或者说, 兼顾了影响品牌效益的其他元素。

沃尔沃与奔驰的差距在哪里

奔驰给人们的认知是什么? 是稳健, 除了说稳健, 还向市场传递什么信息: 高贵、王者、显赫、至尊。无论是它那悠久的百年历史还是它那与众不同的标识、简约大气的造型风格, 精工制造的品质, 奔驰汽车都带给消费者独一无二尊崇感与价值感。

沃尔沃与宝马的差距在哪里

老化品牌历久弥新的不二法门：不断创新

彭杰 / 文

创新是指突破式创新还是微创新? 突破性创新与微创新只是相对而言的, 微创新是渐进式、逐步的创新, 但它是带来突破式创新的前沿。为了讲明白这个问题, 我想跟各位分享一个创新模式。如果正在进行的创新接近现有商业模式, 在商业和技术方面不会有特别大的改变, 但是变化是微小、逐步的。

创新模式中, 部分商业模式变革和新技术应用, 可能是商业突破创新和技术突破创新, 突破创新很不容易, 需要企业有胆识、需要投入、需要长时间的积累。也有少数企业能够做到颠覆性创新、破坏性的创新, 这个词语在最近各种探讨中都有提到, 大家都希望到这个境界, 颠覆性创新需要突破创新者的窘境。

成功的组织往往会延续过去使他们成功的方法或者管理, 因此他们不可能实现破坏性的创新或者颠覆式的创新。比如柯达是被数码公司打败的, 可笑的是数码正是他们发明的, 管理层、决策层安全但保守的思考方式使他们只能做过去的传统胶片业务, 所以克里斯坦森总结说: “成功企业的成功管理, 往往导致无法进行破坏式创新, 并最终成为企业衰败的原因。”

从上个世纪初到现在的 100 年时间, 基本每个公司都取得了特别大的综合性进展, 1933 年的 X 射线, 上世纪 40 年代的喷气发动机、上世纪 50 年代人造金刚石、上世纪 60 年代的核磁共振, 但这些大的技术突破也不是经常有的, 大概十年一个周期、二十年一个周期才会出现新的颠覆技术, 我想这个概念或者这个原理, 跟企业规模有关系, 跟企业持续的努力和对技术的看法有关系, 真正突破性发展需要时间的积累。

中国企业渐进式创新的下一步在哪里? 我有几个建议, 第一, 大家看一看工业和信息化融合的机会, 工业部门对 IT 几乎一无所知, 除了管理软件、ERP, 工业领域、医疗领域对 IT 新的技术使用, 以及两者融合几乎一无所知。这两个行业的深度融合将会催生无数的机会。

第二是分布式能源的大机会, 分布式能源和互联网、信息产业融合会产生第三次工业革命, 会彻底颠覆第一次、第二次人类生产能源、分配能源、使用能源的模式, 彻底颠覆化石能源的模式, 用用新能源模式重组结构, 这里边产业结构调整是巨大的, 各位也可关注这个领域和你们产业的结合, 会发现非常多的机会。

到底微创新是不是创新? 一种强调“微”, 这种理解更多的是表面上的创新, 只是换一换风格, 而真正的微创新, 重点应该落在“创新”上。比如三星推出的 S3 手机, 我们知道智能手机耗电, 所以屏幕亮一段时间就会暗掉, 但这会影响很多人手机阅读的体验, 三星做了一个小改动, 在屏幕暗掉前会把摄像头打开, 很人性化地观察下用户, 发现用户在阅读, 就不会把屏幕灯关掉。这种本质上的创新, 非常微小, 但切实解决了用户的问题。

另外像“今夜酒店特价”, 它提供每天晚上六点以后的空房, 以特价的方式加上 LBS 模式, 很容易促进业绩。再比如搜狗把词的备选方案提供给大家, 其实是小的创新, 但带来很大的反响, 甚至让 Google 也向它学习。其实从商业模

宝马与一系列汽车相比, 是后起之秀。宝马轿车的产品定位是“驾驶的机器”, 宝马, 除了说驾驶的乐趣, 还向市场传递什么信息——高贵。在中国, 宝马 5 系加大了后座的空间……人们对其品牌(形象)定位的感性认知则是“尊贵、财富、身份、地位和奢侈”等。

沃尔沃与宝马的差距在“尊贵、财富、身份、地位”的内涵塑造上。

沃尔沃与奥迪的差距在哪里

奥迪的定位并不比沃尔沃明显, 很多人批评奥迪没有定位。不管怎么说, 奥迪的效益远远好于沃尔沃。奥迪是大众旗下的一个独立品牌, 没有使用大众的 LOGO。

二十多年来, 在中国政府示范作用的带动下, 奥迪所代表的社会地位、事业成就以及低调内敛的形象被社会所接受, 几乎与领导座驾挂起钩, 一句流传至今的民谚“大小是个官, 都坐四个圈”, 形象而生动地刻画了中国社会对于这种主流形象的追捧, 人们一提到奥迪, 除了“官车”, 还能想到它的科技、品质、动感和尊贵。在国内奥迪客户比例中, 公务用车购买比例只有不到 20%, 超过 80% 的用户来自个人消费。奥迪 A6 成为经典, 除了卓越的性能之外, 造型非常大气稳重, 据说, 原型就是按照领导设计的。给人的认知是“进取、尊贵、动感”。

显然, 沃尔沃与奥迪的差距在“尊贵”的内涵塑造上。

沃尔沃与雷克萨斯的差距在哪里

雷克萨斯的英文名字就是由奢华演变而来的。雷克萨斯向市场传递的信息是物有所值和含蓄, 高贵。雷克萨斯没有使用丰田的 LOGO, 因为他们分属于不同的市场, 需要有独立的识别。在色彩、包装等其它方面也应该保持独立性。

从 2003 年始, 为了打开美国市场, 雷克萨斯的方针是首先制造出具有完美品质、性能和设计风格的车, 其次下大力气抓车的销售工作, 使顾客能够从购车过程中的每一个环节都能领略到雷克萨斯作为豪华车所应有的地位。雷克萨斯在寻找经销商的过程用大手笔, 只联系那些销售业绩最好的汽车经销商, 并且要求经销商们要么提供全新的店堂, 要么须对已有的店堂进行全面的装修改造。在两年中, 雷克萨斯让它在美国的全部 207 个经销商用他们自己的资金对其车行进行了耗资 75 亿美元的改造, 大大提高了雷克萨斯车在消费者心目中的形象与地位, 雷克萨斯在美国连续 4 年蝉联全美豪华轿车销售冠军。

奔驰、宝马、奥迪、雷克萨斯等既有个性, 也有共性, 他们的共同点是什么, 高档高贵。高贵才是消费者最关心最向往的。沃尔沃与他们相比, 缺少高档车的共性——高贵。

沃尔沃似乎只作了功能价值, 还缺社会、情感等几方面的价值。“沃尔沃, 安全的保证”, 这是对人性局部适应, 但这远远不是社会大众的共同取向, 所以, 它们只是一流的

轿车, 不是强大的品牌。

沃尔沃只解决了品牌的传播问题, 而没有解决消费者的选择品牌、采购品牌和消费问题。宝马、奔驰、奥迪、雷克萨斯利用消费者已有认知, 解决的是采购和消费问题。

品牌定位不等于消费者核心选择

沃尔沃的现实结果告诉我们, 有独特的定位不等于热卖, 你有品牌核心价值并不一定是消费者的核心选择。

除了核心价值, 我们需更多的附加值去吸引去打动消费者。

每个消费者都拥有自己的生活角色和社会地位, 这种角色和地位需要提供一定的途径得到表现和认同。人们在购买商品的同时, 也购买了商标和品牌的象征意义。人们并不是被动地接受世界的意义和价值的, 而是对它的价值和意义积极地进行选择和评价。想张扬一点、招摇过市的人, 选择宝马汽车; 内敛而成功的商务人士, 则可以选择奥迪。

在中国消费者已有认知中, 轿车, 越大越气派高贵。

吉利李书福买下沃尔沃后, 对沃尔沃的改动主要是加大车体的宽度, 满足中国人讲求气派的心理。近两年沃尔沃在中国市场增长迅猛, 增长率高于其他地区。加长车身尺寸, 并不是一件很难的事。难的是经营者不知道车身尺寸对热卖的贡献度。

定位理论传入中国后, 很多企业家好像是发现了地下宝库的大门, 很多企业只是“单

相思”的定位。

沃尔沃的沉浮告诉我们, 定位很重要, 但不能偏离消费者的核心选择, 也就是不能偏离行业的关键点。偏离消费者选择的共性, 一不小心就会被市场边缘化。

“定位”视心智为战场, 指出打造品牌就是企业要在这场心智战争中取得主导地位。

品牌营销专家丁举昌在对中外 2000 个品牌的梳理, 结合本土实战经验发现, 品牌定位只是任何品牌营销活动的根本出发点, 但不是全部, 更不是万能的。成功的品牌定位不是一步登天的, 而是多元的、立体的系统过程。强势品牌都包含 7 大关键元素 (首要品类、首想品质、首选概念、首领形象、首席地位、首倡精神和首肯价格等) 对应着打造整个体系。简称“七首(7F)”营销模式。他们围绕“七首(7F)”进行营销和建设。定位只是突破思维方式, “7F”(集合元素) 营销才能打造强势品牌。

在准确“定位”的基础上, 结合各种营销手段, 以“7F 核心营销元素”, 成功占领消费者心智战场的过程。

整个品牌定位目标的最终实现, 是一个创造消费者首选的过程, 没有创造消费者首选的营销策略为企业提供可视的、可操作的指导, 单纯的品牌定位远远无法帮助企业实现真正的营销目标, 无法形成品牌效益!

我们把帮助企业占领消费者心智根据地的手段统称为“品牌效益策略”, 最具代表性的是 7F 营销元素, 是多种品牌营销手段的有机组合体。

跟风模仿现象严重。电子行业山寨风盛行, 别的行业又何尝不是如此。无论是产品开发和设计、产品卖点, 还是广告创意、营销手段, 很多企业看到别人怎么做, 自己也就跟着模仿。跟在别人后面走, 哪怕只落后半步, 最终都会走向落后。明智的做法是拿出信心和勇气, 主动尝试、创新, 形成自己的管理和营销套路。当然, 还有企业跟不上快速变化的消费潮流等因素。

其实在计划经济的时期, 老字号也累积了不少优势资源, 针对市场不断变化的情况, 消费者的需求也不断在变, 以一种全新的资源整合、营销理念来做市场, 是老品牌适应新市场的捷径。试问, 谁不想寻求品牌的“青春秘籍”? 可问题是, 如何对经过几代人的奋斗而建树起来的品牌进行科学合理、行之有效的护理, 永葆品牌青春魅力呢? 彭杰老师认为——答案其实很简单, 仅四个字: 品牌创新! 从某种意义上讲, 品牌创新的实质就是遏制品牌老化, 使品牌年轻化, 品牌年轻化关键在于观念创新。

心灵营销理论认为: 作为品牌, 可以有两种创新的选择赢得大众的心。一种就是走在潮流的尖端, 做一个潮流的创造者, 在第一时间占据消费者的心灵。这样的好处是你可以直接成为被崇拜的对象。比如时装界的

Dior, 跑车中的法拉利。但是创造潮流的代价又很高。所以, 这永远是少部分品牌的专利。

彭杰老师认为, 品牌深得人心的第二条路就是与大众一起追赶潮流。在大众已经选定的方向上略微领先大众一丁点, 他们就必须爱你。代价是, 这当然是有代价的, 你得放下自以为傲的个性。因为方向是消费者选的, 你只有跟随你的“上帝”的份。下面我们就第二种选择讲一讲麦当劳的案例:

无论你走进全球哪一家麦当劳, 你都能感受到相同的环境。卓越的标准化系统曾经一度是麦当劳的骄傲, 但最近, 为了讨好前卫时尚、噱头十足的欧洲青年, 麦当劳经历了 20 年来第一次脱胎换骨。全球统一的红色门头变成了酷酷的黑色, 老练而时尚; 挪去了黄白相间塑料桌椅, 店堂里摆上了出于著名设计师皮之手的重形皮质沙发和装饰品; 灯光变得婉转含蓄多了, 不如从前那么直白通亮, 只是偶尔有几道温馨的射灯照亮桌前少女们的脸庞, 照得恰到好处。墙上还点缀着不能知其所以然的现代壁画。如此时髦的装修, 就连星巴克看了都眼红。一个从来不进快餐店门槛的英国女人忍不住走进去叫了一杯卡普奇诺, 因为那儿“看上去太时髦太精致了。”

除了装扮店面之外, 麦当劳还引进了无限上网系统和可供免费公用的 IPOD (APPLE 出品的, 全球最受欢迎的音乐随身听), 当然还有备受年轻人宠爱的拿铁咖啡和卡普奇诺。这才成功笼络了那群长大了的小鬼头。当“高度统一”褪色后, 麦当劳还是麦当劳吗? 有人质疑如果麦当劳在欧洲把格调拉得过高, 会否毁了这个品牌?

这个尺度很难把握, 麦当劳也在冒险。好在多年的标准化历史已经给消费者留下了根深蒂固的品牌记忆, 消费者只会为老伙伴新生的时髦意识感到高兴, 没有人关注标准化的问题。掏麦当劳汉堡的钱, 享受高级时尚餐厅的氛围, 人们乐得把从前的麦当劳忘得一干二净。欧洲的头一批 6400 个门店改头换面后, 半年内营业额上升了 15%, 总额高达 41 亿。(同期, 美国 13800 家店总收入才 39 亿) 在欧洲, 这些店每天要迎接 1 亿个客户, 全球麦当劳总收入的 36% 由它们贡献。搞得美国的麦当劳也有些蠢蠢欲动, 想要换换装。

正如国际权威品牌专家——大卫爱格所说的那样: “品牌经营就像旅馆经营一样, 每年都要投资一定的维护、保养费用, 使之焕然一新。”彭杰最后强调: 对老化的品牌进行重塑, 就像是经营一家旅馆一样, 需要不断创新, 总之, “以新对老”, “以年轻对老化”, “以时尚对古板”, “以热点对遗忘”, 是老化品牌历久弥新的不二法门。

