

品牌到底属于谁？

Millward Brown 评论文章 2009 年 2 月

作者：Dede Fitch Millward Brown 全球分析师

你可以选择你的品牌，你也可以选择你的朋友。不过假如你是一位品牌营销专家，你能决定你的品牌将成为哪些人的朋友吗？你需要尝试这样做吗？作为一位品牌经理，你的第一反应也许是要保护你的品牌，使其不受负面因素的影响，但是如果你已经对你的品牌赋予了一整套的品牌价值和品牌联想，这个时候你最好的选择，也许是“随它去”。

每一位家长最恐惧的噩梦就是自己的孩子跟一群“小坏蛋”混到了一起。那么品牌的“家长”——品牌创造者们，品牌经理们，和品牌营销人员——是不是也有一样的担忧呢？品牌会被它的“坏伙伴”带坏了吗？相反地，跟“好伙伴”相处会提升品牌的声誉吗？如果一个品牌被另一群体所青睐，而这个群体比它的原定目标受众更年轻，更嬉皮，或者更富有，那么这个品牌的状况会变得更好吗？

假定上述任意一个或者全部问题的答案是肯定的，还有一个关键的问题没有解决：营销人员该不该干涉品牌与消费者之间的关系，以达到利益最大化和负面影响最小化的目的？在此过程中，达到积极效果之余不会对品牌有更大的负面影响，这可能吗？

虽然这个问题的答案并非一成不变，然而很多情况下，营销人员应该想到那句市场新名言：“随它去吧。”假如他们已经完成了工作——即建立好了品牌的形象，并且确保了品牌与目标消费者群体之间拥有牢固的联系——营销人员就应该退后一步，不要阻碍他们的品牌去探寻更广阔的世界。

Timberland：Hip-Hop 族被善意地忽略

说到一个品牌在完全预想不到的细分市场中获得了成功，Timberland 是一个极佳的例子。Timberland 靴是在 1973 年问世的，当时公司（时名 Abington 制鞋公司）用极富创新性的注射塑形技术，为工人和户外劳动者做出了这种真正防水的皮靴。1990 年代初，Timberland 鞋子和外套的销售额达到了 2 亿美元，就在此时，这个品牌突然被大城市里的年轻人看中，被列入 Hip-Hop 族的标准服装配饰之一。

Timberland 的 CEO 杰弗瑞·史沃兹决定不去改变品牌的原有战略，表面上并没有理睬这些都市新“粉丝”。“Timberland 正在被一些消费者所眷顾，而这些消费者，我们从没想过他们会与我们的目标受众产生联系。”1993 年，史沃兹在《纽约时报》的一篇文章中这样说。他没有否认自己的品牌在新消费者群体中的流行，但是他解释了为什么没有因此而改变品牌的策略：“如果你听说，Hip-Hop 族的孩子们在穿 Timberland 靴子，女人们也在用 Timberland 靴子搭配太阳裙穿……这些只是现阶段里成摞美元中的硬币。这种情况怎么可能持续很久呢？”

一方面，广告继续向品牌的传统消费者投放，另一方面，史沃兹公开宣称，他将限制 Timberland 的销售渠道。“我们要让 Hip-Hop 族到我们的地盘上来。”他说。都市消费者们依

然寻觅着 Timberland 的产品，这个品牌也继续壮大着，到 2007 年，Timberland 的全球销售额达到了 160 亿美元。

PBR 和 Dunlop: 距离产生美

在被都市青年“发现”之前，Timberland 已经进入了发展壮大的正轨。著名的美国啤酒品牌，Pabst Blue Ribbon（就是通常所说的 PBR），也意料之外地在年轻人中盛行，不过对 PBR 来说，这样的意外之喜是在品牌经历了 25 年的衰退之后才发生的。品牌的复苏（从 2001 年到 2006 年，销售上升了 67%），首先是在美国俄勒冈州波特兰市西北部的自行车邮差和学生中间悄然兴起的。对此现象有各种各样的解释，但看起来最合乎情理的说法是，年轻人最开始是被这个品牌的低廉价格所吸引——在很多酒吧里，1 罐只卖 1 美元。结果他们发现，PBR 的口味并不差，而且年轻人们很享受一种想法，就是他们“发现”了一种没有向他们做推销的品牌。（PBR 在近 25 年里都没有做电视广告）对这个品牌的热衷在全美的各个群体中盛行开来，包括滑板爱好者，艺术家，还有音乐家等等。

Pabst Brewing 公司为品牌发现了新大陆而欣喜，但是他们意识到，年轻的啤酒买家们之所以喜欢这个品牌，有他们自己的原因。公司知道，公开的推销活动只会损害现有的品牌形象，虽然，这个形象的建立没有劳公司出一分力。公司延后了重拳出击式的推销计划，而是出很少的钱给地方活动做赞助商，比如拿 1750 美元，作为一场自行车马球赛的奖品，以此建立品牌与基层民众的关系。即使是这样的赞助，也做得非常少，也就是说，公司在做赞助商方面花费甚微。

Timberland 知道他们的都市年轻消费者，但是没有刻意向他们靠拢，PBR 却极为克制地，也是极其谨慎地向他们的新主顾显了殷勤。另外一个品牌，同样十分小心地对待他们意料之外的年轻顾客，并取得了成功，这就是 Dunlop Volley。

自 1960 年代开始，Dunlop 就是澳大利亚网球鞋品牌的领头军，而到了 1990 年代中期，它被耐克和阿迪达斯挤出了主流市场。看到自己的产品变成在折扣店里出售的便宜货，Dunlop 制定了一个长期的计划，想要重新定位，复兴品牌。

1999 年，正当公司的复兴计划进行到一半的时候，不可思议的事情发生了。Dunlop Volley 突然被澳大利亚嬉皮少年热衷，原因是它的“怀旧”特性和低廉价格。然而，Dunlop 的管理层并没有突然转变原有计划以从意外事件中牟利，他们意识到激进的推销只会赶走这些少年“粉丝”。与此相反，他们相当谨慎地放慢品牌在年轻人中的扩散速度，以此将品牌在新消费者群体中的利润最大化。他们在地下出版物上刊登广告，降低品牌的曝光度，避免在新主顾面前显得过于花哨。后来，2002 年底，这些少年主顾们抛弃了 Dunlop，转而热衷另一样事物，而此时公司也已经完成了对品牌的重新定位，重归市场主流。

Berburry: 如果你没有好听的话可以说

与 PBR，Timberland 和 Dunlop 形成鲜明对比，古老的英伦品牌 Berburry 并没有因为获得不列颠年轻人群体的欢心而赚钱。从 1990 年代开始，Berburry 品牌被与“无聊一代”连在了一起，无聊一代是个低收入群体，以粗鲁和流氓习气著称，这样一群人把 Berburry 商标作为服装的一个组成部分，导致这个品牌在英国广受诟病。

许多英国人为 Berburry 的遭遇而痛心，然而 Berburry 的管理层却继续保持高姿态，不对这样的事实公开回应。在美籍 CEO 洛斯玛丽·布拉沃的带领下，公司不再生产带有 Berburry 标记的帽子；而过于盛行、几乎等同于品牌商标的格子尼，也不再像过去那样受到公司的宠爱。对于品牌与不良因素发生的关联，公司没有发表任何激烈的言辞。（不过，一些公司代表的确暗示过，无聊一代佩戴的 Berburry 帽子大多是赝品。）

这样的战略看起来效果不错。品牌在关心经典的英国人中也许受到了损失，但是英国国内的销售额只占 Berburry 总销售额的 15%。品牌鲜明的英伦风格持续吸引着其他国家的消费者，在过去的四年里，公司的收入稳定地增长着。

消费者：最终的决定掌握在他们手中

如果说营销人员的主要工作是帮助消费者在头脑中建立品牌联想，那么像 PBR 和 Timberland 这样的品牌，为什么会在公司审慎选择不建立或加强品牌联想时，反倒壮大起来？再者，Berburry 为什么在遭遇一个极具负面效果的品牌联想之后，仍能避免损失？

这其实都是消费者起到的作用——情况一向如此。当营销人员尽全力为品牌建立积极的、富有激励性的价值和联想时，他们并不能决定品牌的最终含义。消费者才是最终的决定者，有时候，消费者会发现跟品牌相关的一些事物，目的和意义，而这些是品牌的创造者们看不到或想不到的。比如，1993 年的那篇讲述 Timberland 被都市青年热爱的文章中，《时代》引用了一位城市黑人住宅区的消费者的说法，他为品牌附加了一些属于自己的价值，他指着品牌的“树”形象的 Logo 说：“它象征着今天的世界……末日审判的依据，是气候、地球，以及我们如何对待它们。”

尼格尔·赫里斯在他的著作《全球品牌》的前半段里，提出了这样一种说法：品牌的意义，来源于广大消费者对一个品牌的共同理解。品牌概念存在于消费者个体的头脑中是不够的，连贯的品牌形象必须被许多消费者共同分享。但是品牌理解必须被共享，并不意味着所有人对品牌的理解都一致。不同的人群，都会基于各自的需求和生活形态，对品牌做出解释，为品牌做出定位或附加功能性的利益。只要每一个品牌“含义”与一个足够大的受众群体产生关联，那么往往不同的群体都会对品牌有不同的体验。对 Timberland 的工人和户外劳动者这部分消费者来说，衣服上的嬉皮元素无关紧要。与此类似，对英国以外地方的 Berburry 顾客而言，Berburry 被作为无聊一代的标准装束，也没有现实意义。

世界上许多品牌成功，并非依靠对品牌含义的严格定义，与此相反，他们对品牌的定位和对消费者的承诺足够宽泛，允许各种理解方式。世界上最具偶像效应的品牌，都具备一种价值，让全世界的人们都被吸引，但是不同的群体又可以对它做出不同的理解。比如说哈雷重型车，很久以来被看作“自由和叛逆”精神的象征，但是究竟对什么叛逆呢？对地狱天使和硬汉刺青骑手来说，哈雷象征着对传统社会的规则和价值体系的挑战。但是对金融分析师或挂牌律师来说，哈雷可能意味着对工作日里需要严格遵守的各项职业规则的叛离。对女性骑手来说，哈雷可能象征着对女性禁忌的大胆涉足。

Timberland 仍坚持它的原则，看上去无动于衷，事实上他们对新的都市粉丝采取了善意忽略的政策。CEO 史沃兹也许不明白品牌究竟哪里吸引了这群人，但是他没有推开这些消费者，而是让他们依照自己的想法，为品牌赋予他们自己的含义。

Tiffany: 请不要回来

当品牌在一个特定群体中产生的联想事实上与品牌想要向它的核心消费群体传达的品牌联想产生了冲突时，也许就会有干涉。比如，1997年，奢侈品零售商 Tiffany 推出了一个低价位的“回归 Tiffany”纯银饰产品系列。尽管随后的几年中，销售额有所上升，但是品牌形象在传统顾客中产生了问题。销售量增加了，售货员们无法提供与从前一样水准的服务，而这让长期光顾的客人们无法接受。

为了解决他们自己制造的难题，Tiffany 的管理层慢慢减少了销售。2002年到2004年期间，他们系统地撤掉了低价的物品，抬高了价格，直到“非核心”顾客离去。总收入下降了，利润和股价都受挫，但是到2006年，Tiffany 奢华、高贵的美誉又回来了。马克·瑞特森在英国《营销》杂志的专栏中，对此评论说：“永远拥有20%的市场，比拥有60%的市场五年要好多了。”

尽责的营销人员应该放轻松一些

我们承认品牌应该作为有价值的资产而被支持和养育，但是我们也要记住，它们不是脆弱的孩子，需要我们的保护，使其不受有害的影响。如果营销人员已经成功地为品牌附加了联想和含义，那么当品牌面对不熟悉的人群，或者陌生环境时，他们就没什么可担心的。新的群体会对品牌做意想不到的解释，那么营销人员也应该高兴品牌有了新的机会和新的可能性。也许品牌的承诺比最初设想的要涉及到更多的方面。但是这并不意味着每一个新的喜欢这个品牌的群体都要被积极地争取，尤其当这样做会损害品牌与已有顾客之间的关系时。

总之，养育你的品牌，支持它们，让它们保持新鲜，活跃，相关。但是不要遏制或者细微操控它们，以防事与愿违，减少了它们的吸引力，它们的潜力，它们的长期健康，还有你公司的利润。