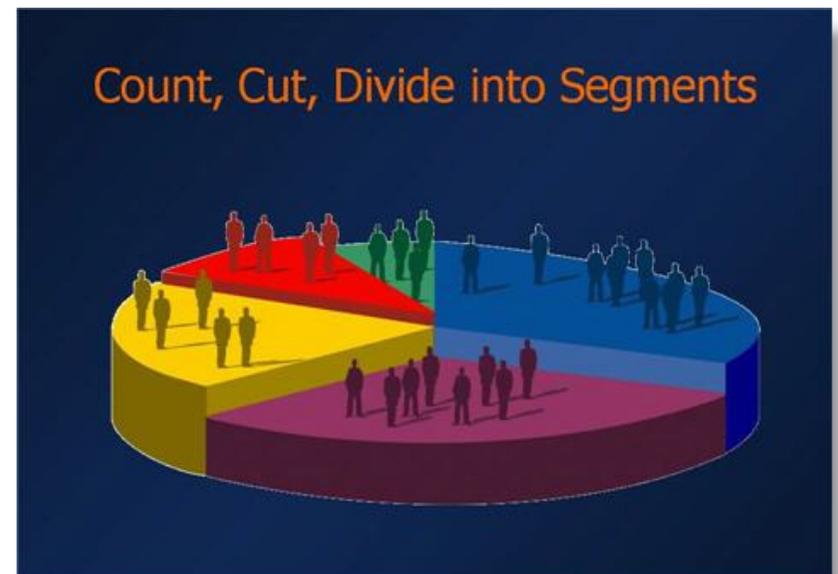


微細分類-反分類？

- 從理論上說，IT革命意味著品牌應該能夠細分到個人層面。在實踐上，這是一場對品牌的危機？品牌是否能變得如此個性化？在實踐上，大眾品牌還必須將目標轉向大眾市場，但他們可以讓自己變得更加關注個人需要





Barclays

- 海報宣傳推廣的'Sarah(女性)貸款'和'Nigel(男性貸款'，都表明了他能夠滿足到細部分人的需要。它意味著顧客將是一個菜單的選擇，但它並非一刀切以一個選擇給所有人。

滙豐銀行



- 滙豐銀行的「不同的人，一個銀行」口號，宣稱該銀行的靈活性，能夠應付任何及所有顧客的需要。事實上，一些品牌已成功擺脫傳統的分割模式，除了是因為電子交易令資訊更加發達，更主要的原因是他們產品的商業模式在基礎上有很高的生產力和統一性。
- 太多互聯網品牌的商業模式是沒有實質的內容，因而導致失敗。

品牌定位-確保在顧客心目中佔有一席位

- 品牌定位不只能說明公司現有的狀況。很多人能從品牌定位中，想出一個全新的機構方向，並把它用在市場上，但很多品牌也無聲地消失。成功而持久的品牌必須能找到，或在目標客戶的心中創建一個較重要的位置，令其品牌的定義和價值觀鞏固。當這個品牌在客戶心中的地位改變，品牌也必須作出改變。

- 缺乏定位(**Underpositioning**)，不能照顧客戶及在客戶心中佔一席位，亦不能給予他們理由去購買你的品牌。
- 過度定位(**Overpositioning**)，把你的目標客戶群設定得如此狹窄，一旦這一小撮目標客戶購買產品後，便再沒有客戶



- 困惑定位(**Confused positioning**)，太多東西或過多全新概念發生在同一品牌定位過程中，令品牌的定位上出現矛盾和衝突。（非常成功的品牌**Kitkat**有否打破定位的規律-它是一種餅乾，糖果，小吃或一種享受...？）
- 可疑定位(**Doubtful positioning**)，不是靠良好的口碑發展品牌，亦只有容易受騙的人才成為您的客戶。

萬寶路形象

- 萬寶路-不總是'男人味'
- 萬寶路，是其中一款最早出現的過濾嘴香煙，它最初的定位及目標客戶是女性，但後來效果不理想。其後，它試圖把目標客戶轉為男士，萬寶路用了美國西部牛仔為形象及把其品牌重新定位為'男士的煙'。



大膽做

- 其中一個重要的定位知識，便是要知道不是所有人都會喜愛你的品牌
- 一個品牌應盡量避免'中間'的定位不三不四，但採取任何一種極端的立場亦意味著某些人會不贊同。

One simple newspaper campaign can launch your

BRAND

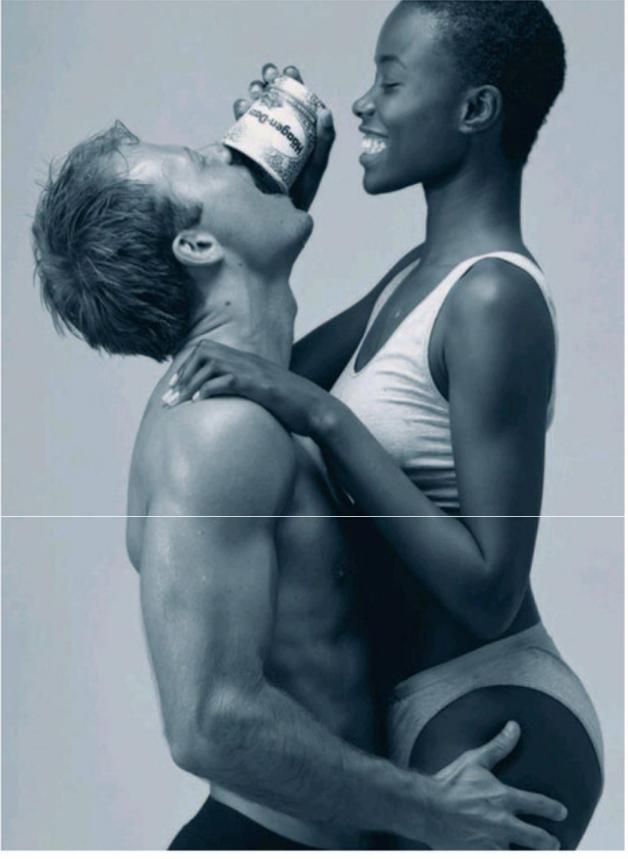
by instantly

BUILDING

awareness and growing market share.

Using newspaper advertising, Haagen-Dazs built its luxury brand during the worst recession since 1945 and still achieved a sales increase of 398%. www.nmauk.co.uk/iconicads

NMA NEWSPAPER MARKETING AGENCY
NEWSPAPERS DELIVER

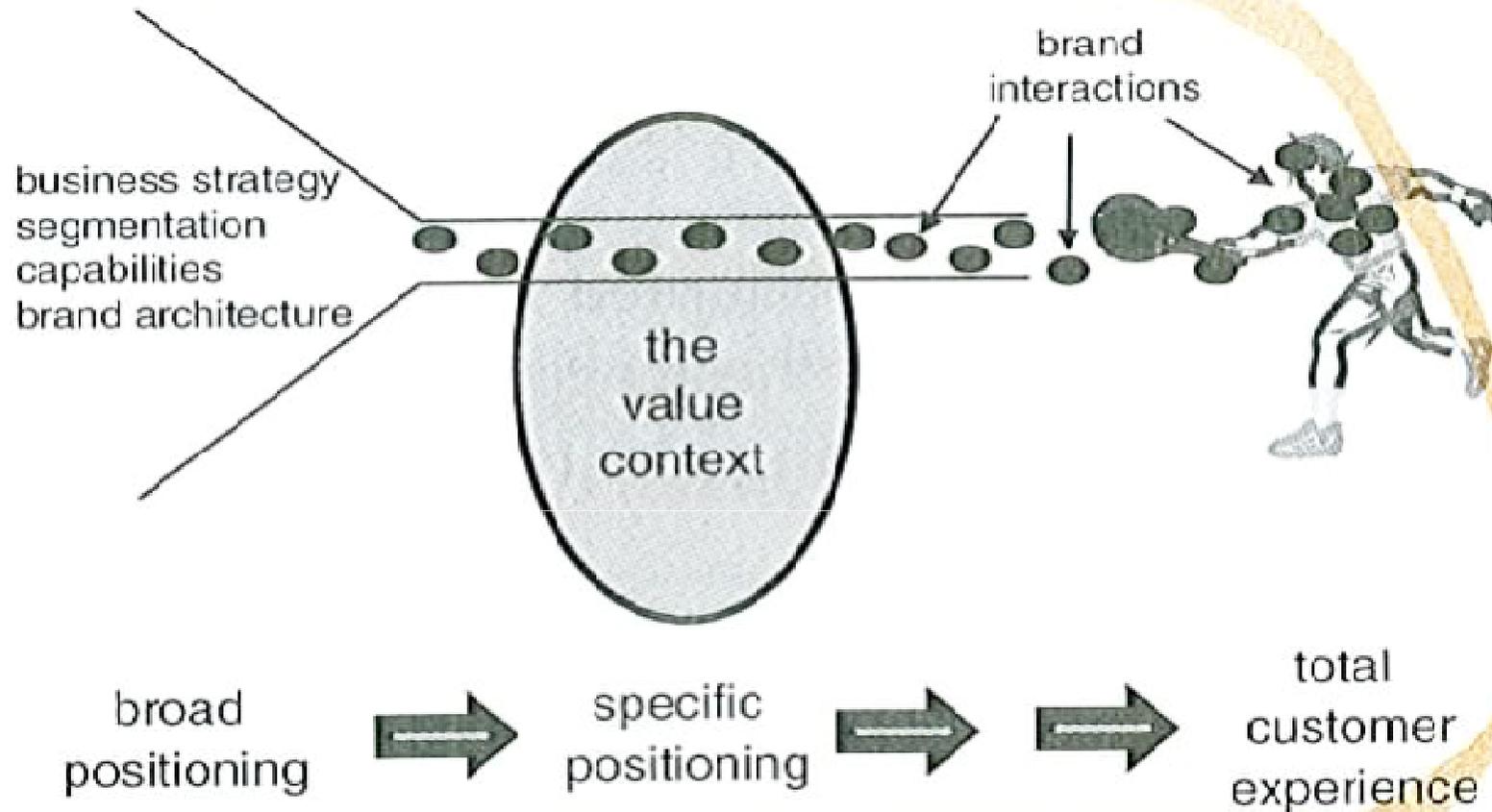


Haagen Dazs

- **Haagen Dazs**曾推出宣傳品令其品牌不再與孩子們有太多的聯繫，在那些宣傳片內，有些刺激煽情的畫面在該品牌與成人的互動中，可能會引來一些不滿，但亦有助建立目標客戶的忠誠度。（獲取市場分類的權利是重要的品牌策略。）

過程

- 下面的過程中，改編自菲利普科特勒，旨在幫助您避免嚴重錯誤。
 - 1.應從您的商業策略，來樹立品牌定位。
 - 2.對於每一個目標市場，應基於有形或無形的優勢，而發展獨特的品牌定位（別忘了情感因素！）
 - 3.確定品牌的價值。
 - 4.發展預期的全面客戶體驗。



- 圖11.1說明了一系列品牌定立過程，使該品牌非常精確設定目標客戶。首先是為漏斗活動，從品牌定位（步驟1）到具體定位的利益上（步驟2）。
- 這個具體定位是放置在一個特定的價值範圍內（步驟3） - 客戶能獲得什麼及獲得多少？
- 全面客戶體驗（步驟4）:客戶與該品牌的互動的表現

品牌定位的過程



- 而客戶互動品牌的目標客戶越多，客戶的經驗便會越好，品牌亦會變得更強大和更有意義。

廣泛的定位

Broad Positioning

- 您的業務策略能否產生廣泛的定位是基於以下三個因素：
- 您的發展策略與訴求能否呈現在您的品牌'
- 驅動品牌價值的能力
- 品牌架構是否適合於實現您的商業策略。

具體定位

Specific Positioning

- 將定位較好地分割能夠幫助你了解客戶的需求，態度以及相對的行為。然後依照自己的能力以及配合上述因素將幫助您選擇對客戶最有利的策略。簡單來說，您的具體定位包括給客戶的內在價值，你的領導能力，和你的競爭優勢。

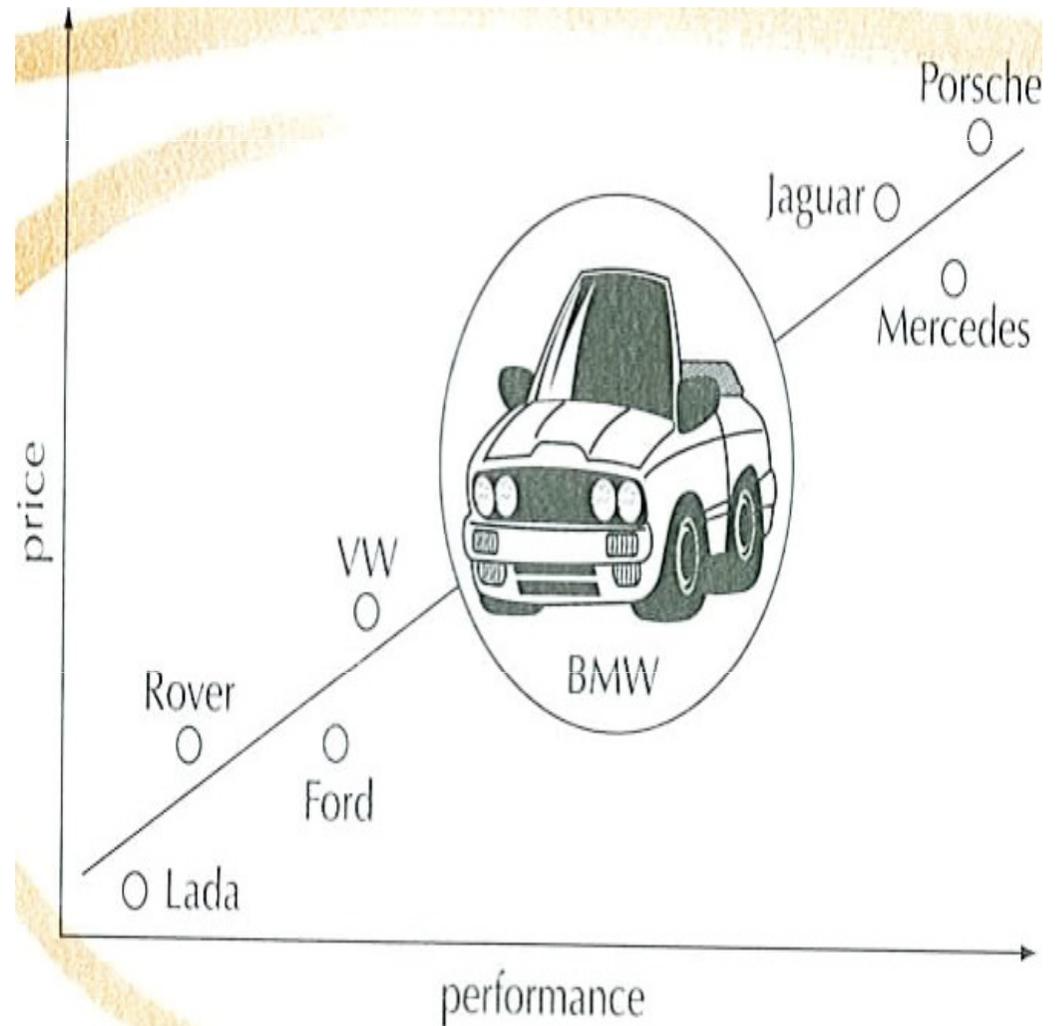


- 側重於指定用戶-
- **AppleMac**的客戶對象主要是設計師
- 傳統帶來的優點，如白花油
- 競爭-金霸王'更持久'，百事的口味挑戰。
- 同類中的地位 - 柯達菲林，富士 **XEROX** 複印機。



汽車品牌的情感圖

- 情感圖—顯示出品牌在客戶心中所佔有的地位
- 情感圖是一個確定品牌定位的寶貴工具。例子—圖11.2。
- 情感圖通過在客戶購買過程中所考慮的兩個或以上的因素來尋求品牌的定位。顧名思義，情感圖表現了客戶對品牌的看法，而不是我們單方面的信念或構思。使用情感圖時應具誠實態度和客觀公正。



品牌價值的背景

- 第2步將幫助我們確定品牌必須具有它的特定優勢及能夠將其與客戶交流。第3步是把這些利益加入品牌價值內-如何確保客戶能夠得到他們所付出的？





- 以多換多 - Haagen Dazs or Starbucks
- 相同價值卻得到更多 - 凌志
- 以少換多 - 所謂的殺手類零售品牌，如玩具反斗城的和沃爾瑪都是大規模和高購買力公司，但卻有更多的選擇和更低的價格。
- 以較少換相同價值的貨品。

4. 全面客戶體驗

- 品牌定位其中一個重要目的是為了確保公司能夠與目標客戶進行各種適當的互動行為。各類互動行為構成了所謂的全面客戶體驗。品牌經理越令這個體驗具影響力和滿意度，品牌的價值將會越高。
- 品牌經理應研究一切可能的互動行為，把它們歸納為我們所稱的「客戶活動週期」。圖11.3顯示了一個航班的例子。



- 這個循環首先出一種需要開始，通過選擇，然後決定購買，使用產品，使用後的滿意度，處置和再購產品的需要。之後所問的問題：
- 1) 品牌有沒有在每一步作出正面的影響
 - 2) 品牌能否作出更正面的影響，以及在這裡發生？

維珍航空



- 維珍航空這個品牌尤其擅長於製造積極的影響點，而且是其他人想像不到的。以下列舉兩個例子。
- 我們都討厭那些清晨的航班，需要乘客早到機場，只有很少的睡眠，維珍航空現在提供的便利，是在起飛的前一天晚上已可做登機手續，這個政策關注了以前活動週期無人在意的一部分，以及增加品牌的獨特性和定位。

維珍航空的客戶如何了解使用其產品的



- 又例如，假設你一家人在佛羅里達州度假。你和家人一起在主題公園有一個快樂的時間，直到最後一天，你要花一段時間前往機場，可是孩子哭著的說要再看看米奇老鼠一次。那麼如果讓你在其中一個主題公園辦理你的登機手續，讓您可以專心享受假期的最後一天，不是更加體貼嗎？

- 維珍品牌本身具有前瞻性，通過這樣的創新意念，發展成一個結合理解和關心的全面客戶體驗。它成功地創造了一個超出普通商業航空的飛機品牌。

- **911**事件後使到現在所有的變化和友好的互動行為都變得不可能或不理想。也許新的互動方式尤其是涉及安全指標，將成為該主要航空公司品牌的一個標誌。時代變遷，但品牌可以作出積極的反應，作出防守性策略。



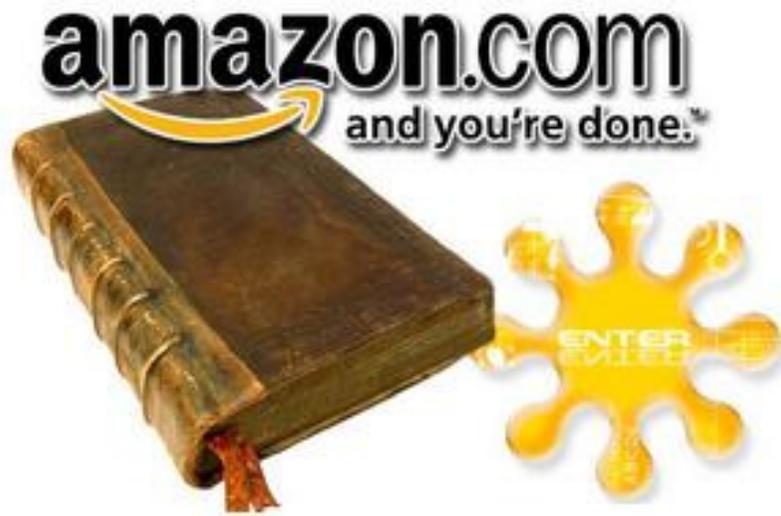
圖11.3客戶的活動週期

Customer Activity 客戶活動	Problems 問題	Positive Impact 積極影響
Route enquiry 路線查詢	Confusing alternatives no personal incentive 選擇混亂，且沒有個人獎賞計劃	Corporate client service 'Air Miles' packages electronic commerce 公司客戶服務'飛行里數'電子商務套餐
Ticket purchase 購買機票	Frustrating admin 令人煩厭的手續	Electronic commerce 電子化處理
Receive tickets 接收機票	Worry of not receiving 擔心收不到機票	No ticket – electronic ticketing 電子機票
Drive to airport 駕車前往機場	Time, getting lost ... 時間，迷路...	Limo door to door 專車接送服務
Park in long stay 長時泊車	Time and hassle 時間和麻煩	No need given the above 無需考慮
Shuttle bus to terminal 穿梭巴士	Time and more hassle 留意時間和更多的麻煩	No need given the above 無需考慮
Check in and luggage 行李登機手續	Queue, debates over cabin baggage ... 排隊的爭論	Completed in limo 在轎車內完成
Security 安全	Time 時間	Fast track 快速
Passport 護照	Time 時間	Fast track 快速
Waiting 輪候	Time lack of business facilities 一段時間缺乏商業設施	Business lounge, with IT and secretarial services 商務貴賓室，享受IT和秘書服務

Customer Activity 客戶活動	Problems 問題	Positive Impact 積極影響
Boarding safety procedures 登機安全程序	A rush for locker space fine, but you didn't listen – heard it all before ... 想找儲物櫃，但找不到	Larger lockers, wardrobes cartoon video, personalized briefings? 較大的儲物櫃、衣櫃卡，通視頻
Take off 起飛	Long waits on the tarmac 停機坪上等待長時間	Fast track arrangement with air traffic control? 快速軌道安排，空中交通管制？
Watch a movie play games 看電影玩遊戲	Great, but caught a cold from the guy next to you 很好，但從你旁邊的人感染傷風	New air-conditioning 新空調
Read, talk, work 看書，聊天，工作	Couldn't because of noisy neighbours 不能忍受身邊的乘客	Design sealing so that it can be 'closed' off from neighbours 全新設計，可以有更多私人空間。
Meals and drinks 食物和飲料	Ok, but the choice and timing is so limiting 有限種類及限時服務	Offer a buffet rather than a served meal 提供自助餐服務
Sleep 睡覺	Couldn't because the seat was too small 座位太小而未能入睡	Put flat beds in business class 商務客位可以平臥睡覺
Landing 登陸	Never ending circling and circling ... 無休止的上空盤旋，盤旋...	Fast track arrangement with air traffic control? 快速軌道安排，空中交通管制？
Passport and immigration 護照和入境	Big delays 大延誤	Fast track arrangement schedule to arrive at less busy times 特快通道，以避開繁忙時間
Luggage 行李	Worry of on-arrival 擔心降落	On arrival lounges with showers, business services 抵達後休息室有沖涼室，商業服務

一項至關重要的選擇- 品牌和期望

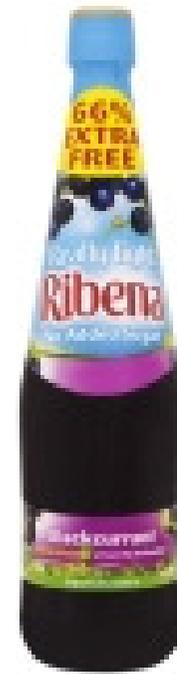
- 你的品牌定位是為了滿足現有客戶的期望，還是改變現有的期望？歷史證明，前者有更多機會成功
- 試圖改變遊戲規則，但最後失敗的品牌通常被人遺忘。



- 有些品牌能夠真正改變市場，例如微軟，索尼隨身聽，沃爾瑪和Amazon.com是眾所周知的例子。
- 他們之所以能夠改變市場，因為他們大膽地滿足了尚未發現的需求。查明這些'潛在需求'是一種技能，也結合了科學和藝術為一體。

品牌死亡（如果你讓他們死亡）

- 20世紀50年代，濃縮果汁飲料很受歡迎，**Treetops**是這個行業的一個領先品牌，擁有引人注目的瓶子設計，它的設計甚至仍然適合**20世紀60年代**。該品牌的賣點感覺新鮮，實惠和節儉，很適合於那個年代。



- 今天，比起一公升的濃縮南瓜飲料，可調校數以十杯的果汗，我們大多數人會更樂意多付些錢來買一瓶**250**毫升的礦泉水。在這個市場，社會的價值觀和方便度已變得更加重要，所以有一些品牌管理能夠順利過渡，有些則沒有。



- 有些品牌因為負債而被出售。其他品牌則仍能提供一個不錯的收入來源，當然，也有一些品牌，自身擁有長遠的價值，使其能承受價值重新定位的風險。風險是雙重的-如果品牌定位失敗了，那麼，不僅只是投資上的損失，而且品牌難以重新回到原來的位置。真相是品牌如果要重新定位，會比最初品牌建立時候的難度大一這是由於人們對品牌的既定觀念和期望。所以現有的品牌知名度並沒有提供一個良好基礎上，相反，它往往阻礙了品牌的變革。

離家出走

- 這與人離家出走相同。想像一下，如果有人想改變自己的形象，他們可能會改變他們的衣服，他們的髮型，他們的口音，他們的行為，但問題是他們的家人和朋友還會記得他們未改變時的模樣。如果一個人要改變他的形象，答案可能是離家出走。重新對一個品牌作出定位往往涉及相同的過程。

從床邊到賽道



- 曾否記得當你生病了，你的母親會買葡萄適給你。想起葡萄適這個品牌，就會聯想到疾病和復康之關係。這是一個明確的定位，但它的增長潛力相當有限。品牌的擁有者**SmithKline Beecham**進行了一場輝煌的品牌改革運動，為葡萄適重新定位為一高能量'運動飲料'。**SmithKline Beecham**確定品牌在這個領域的潛力，產品擁有許多必要的屬性，推出了新的包裝設計和新的目標零售店。葡萄適仍然是一個克服疾病的至佳選擇，但它現在還佔有運動飲料位置。該品牌成功選擇適當的定位重組，其現有的定義和個性令它順利開拓新客源。

改變心情

- 不是所有的品牌重新定位，需要離家出走，因這是非常危險的一步。有時品牌的重新定位可以透過改變情緒。



Boots



- 改變情緒和觀眾...
- 英國著名藥房連鎖店**Boots**現在已不只是一間藥房，經過多年的變革，它已走向各式各樣的商店，現在可以看到**Boots**重新定位到服務行業，例如店鋪配鏡師，牙醫和治療師，但它同時也看到**Boots**嘗試取代**NHS**輔助醫療服務角色。這是一個新的定位，其現有的品牌優勢，基於責任、信任和信心，使它特別有吸引力。

從後重新定位



- 當公司意識自己的產品形象不佳時，除了要告訴人們它是多麼好，有時它還需要做更多功夫。幽默是其中一種受歡迎的方法，也有過很多廣告自嘲，以攻幽默的方法來自我諷刺，也能達到較佳的效果。也有很多廣告以攻擊廣告商為主題，以此改變人們的看法。