

資助機構:

香港特別行政區政府
政府資訊科技總監辦公室
Office of the Government
Chief Information Officer
The Government of the HKSAR

主辦機構:

iPROA
Internet Professional Association
互聯網專業協會

支持機構:

香港工業總會
FHKI

贊助機構:

Microsoft

傳媒贊助:

CareerTimes
C O M H K

互聯網的品牌策略與實踐進階課程 講者: Tan Diep

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。

匯豐銀行的「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，便再沒有客源。
- 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--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。

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。

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

- 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。

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--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
- 情感圖通過在客戶購買過程中所考慮的兩個或以上的重要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的態度和客觀公正。

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。
- 這個循環首先由一種需要開始，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，以及在哪裡發生？
- 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。

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汁，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地位。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—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。
- 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

在線體驗與 7Cs 模型--可為在線體驗增值，並提高其質量的主要組成部分。從本質上講，7Cs 模型是市場營銷傳統 4Ps 模型（產品，價格，促銷，渠道）的一個延續和重述。

方便--不僅僅是全天 24 小時進行交易。讓客戶能夠訪問和迅速顯示信息的能力是非常重要的。難於使用的網站會導致客戶有挫折感，並點擊關閉轉向另一個站點。事實上，30%的潛在客戶因無法找到他們所尋找的內容而離開網站，66%的人開始使用購物籃但未能完成交易。如圖 5.4 所示，易於使用，易於導航和快速的反應時間是建立網站品牌忠誠度的最重要因素，而緩慢的反應時間和網站停機時間將導致顯著的負面影響。

內容--針對目標用戶的需求和利益所提供的相關和有用的信息。因為擁有幾乎無限的展示空間和庫存能力，網絡公司有機會提供豐富和即時的信息、專家見解以及廣泛的產品，以提升公司的價值主張。內容被認為是一種“粘性”的應用，因為它能誘使用戶花費更長的時間在網站上。一定數量的“商業內容”是非常重要的購買決策支持。根據 **Forrester** 的研究，31%的網上消費者使用互聯網獲取產品信息，即使他們離線購買，近 20%的消費者使用互聯網作為售後支持。良好的內容可有助於教育買家和賣家，並創造一個更大意義上的交易控制權。另一方面，用戶不應該被過多的信息包圍。其他內容包括來自網上社群的內容及廣告（如果其相關並有用）。

定制--包括根據檔案信息、人口特徵、或先前交易的基礎上，為個人度身訂做一個網站的介紹方案。在線網站可以跟踪顧客的購買歷史，並修改相應的服務。通常，網站允許用戶通過個性化網站（如我的 **Yahoo!**）來選擇想看到何種類型的的信息以定制他們的瀏覽經驗，以及通過忠誠計劃提供有針對性的好處。一些公司已經採取這一步驟進一步定制產品或服務的提供（戴爾提供'了，按訂單的計算機通過戴爾在線）。有些公司更進一步定制訂單產品或服務（戴爾公司通過戴爾在線提供定制電腦）。定制提供一對一的關係，增強了用戶的在線體驗。

社群--網上社群正成為擁有相同興趣的消費者的新聚集場所（如 **iVillage** 及 **Geocities**）。這些網站允許成員互相交流、共享信息和使用廣泛的服務。這些社群的一個重要貢獻是是為大家提供一個溝通媒介。大家可以在聊天室互動，使用公告板，並組織現場活動。網上社群的一種獨特特徵是，該網站既包含編輯內容（取決於網站所有者），又包含成員驅動的內容。網上社群提供了一個令人信服的方式來吸引客戶回歸網站。它基於多種因素的組合，培養成員之間的歸屬感。一個網上社群要成功，必需有足夠數量的成員。當會員成為品牌社群的一部分，網上社群提高了信息分享的速度和價值，讓客戶加深他們的品牌經驗，建立更多的個人關係，並能創造情感上的忠誠度。

連接--涉及網站對網站的連接和用戶對網站的連接。網站對網站的連接重點是連接用戶到其他相關網站。公司可提供相關鏈接選擇，補充網站的目的和價值主張補充，以及從其他網站吸引流量。透過連接到目標客戶可能瀏覽的搜索引擎/門戶和熱門網站，可以增強連接性。這類似於把傳統商店設於高人流的地區。一旦客戶知道一個網站，他們可以選擇輸入網址（Internet 地址- www.brand-name.com）立即直接進入瀏覽器和訪問該網站。用戶到站點連接側重於為用戶提供獎勵連接回網站。發展忠誠計劃，提供給客戶有針對性和獨特（定制）的益處，有利於這一目的達到以及建立客戶的忠誠度。其他工具，如頁面書籤也可以提供方便連接。

客戶服務--在線客戶往往需要幫助和保證。客戶都關注安全與隱私問題，根據最近一項 MarketWatch 的調查顯示，62%的網民認為在互聯網上透露個人信息是不安全的。因此，客戶幫助在各個階段都十分重要，可以通過電子郵件、在線聊天、免費熱線電話和常見問題來提供。此外，客戶也看重提供多種付款方式、送貨和退貨選擇以及其他功能，如禮品包裝服務。

溝通--互聯網通過電子郵件、在線聊天和網上調查提供了與客戶建立對話的機會。溝通需透過定制的方式滿足特定用戶的利益，並應允許雙向互動。建立關係，以及通知和提醒客戶特別優惠、即時新聞、活動和其他相關信息都十分重要。

制定模型及溝通價值主張----一旦明確價值主張，公司必須確保發展適當的結構、系統、戰略（夥伴關係和聯盟）、技能、管理風格、文化和員工以提供支持，提供和強化價值主張（見附錄 B - 麥肯錫 7-S 模型）。然後，價值主張必須透過如“4Ps”－產品和服務功能，價格，推廣和渠道（分銷策略）的“營銷組合”來闡明。必須宣傳價值主張以吸引顧客試用產品和服務。如果該產品開發得當，顧客應感到滿意並再次購買。在潛在客戶購買產品和服務之前，他們必須了解其價值主張。這個過程就是所謂的接受過程 -

創新-接受模型包括：

- 意識 - 公司創造客戶對品牌、產品及服務的意識。一般創造意識的工具具有廣告與公關。
- 興趣 - 客戶需要被刺激去尋求有關品牌的用處、特點和優勢。
- 評估 - 客戶考慮產品 /服務是否滿足他們的需要。個人來源，如朋友推介、同事和權威人士意見都對評估有很重要的影響力。
- 試用 - 客戶嘗試產品 /服務一次，並根據他們對產品 /服務的期望，以及感覺到的表現，決定是否繼續使用它。
- 接受 - 顧客滿意，並決定定期使用該產品 /服務。

傳統上，公司使用促銷組合的不同工具- 廣告、直銷、促銷、人員銷售和公關/宣傳- 推動客戶通過接受過程。廣告和公關可以有效地提高對產品的意識和興趣。促銷和試用通常用於鼓勵評估和使用產品。在競爭者模仿其所提供的好處之前加速接受過程對企業來說是有益處的。吸引客戶再次購買和接受品牌不僅需要一個成功的使用經驗，並通過建立關係提高與客戶的互動。

互動品牌建立模型--該模型包含 5 個階段- 吸引，接觸，保留，了解及針對。

吸引--數字化客戶體驗中關鍵的第一步是吸引“眼球”，並把人首次帶到網站。該公司必須建立客戶意識並將價值主張傳遞給目標客戶。因為缺乏一個實際存在的實體，在線公司比離線公司更為困難。因此，“能見度”完全依靠溝通。溝通機制的範圍從傳統媒體（電視、廣告牌、雜誌、報紙等）到在線工具，包括與其他網站的合作計畫、來自目錄搜索（連接性）的鏈接、電子郵件通知和橫幅廣告。

最有效的方法是直接電子郵件、合作計畫、公關和電視廣告。在線公司必須確保用於吸引和獲得顧客的成本低於這些顧客的平均壽命價值。

Kapferer 的品牌棱鏡（第 3 章，圖 3.3）對於確保公司發展獨特和一致的品牌形像很有用。在今天混亂市場中，創造力也是一個吸引註意的重要元素。吸引顧客僅僅是建立網上品牌的第一步。公司隨後還需要接觸顧客，以了解他們的興趣，並讓他們參與進來。

接觸--互聯網上有眾多的選擇，重要的是要在顧客光顧競爭對手之前迅速抓住顧客的興趣。這階段的關鍵因素是便利性再加上有趣的內容

保留--持續保持接觸是建立關係中必不可少的一步。這是接觸的延伸，重點是通過使用粘性應用把客戶留在網站上。內容是在網站上留住客戶的基本驅動要素，並必須不斷更新，以迎合多次訪問客戶的特性。其目的是提高轉換率（瀏覽者轉換成買家的比率），留住客戶，並與他們持續保持接觸，以增加產品的銷售機會，並提供更多機會了解客戶，建立比離線公司更密切的關係。社群和定制是其他粘性應用。

了解--互聯網提供了了解消費者（人口統計、態度和行為）的廣泛機會。最初的網站註冊是一個獲得有用信息的早期機會。為每個客戶建立知識數據庫- 他們是誰，為什麼在網上購物，以及有什麼其他產品和服務是他們感興趣的- 為公司提供有價值的信息，如果使用得當，可以為客戶創造價值並幫助建立品牌與客戶的關係。

聯繫---通過利用從與個人客戶互動中收集的多維數據，公司可以提供個性化的在線體體驗以創造價值。這有助於建立一個在網站上花費更多時間和金錢的客戶基礎。定制和良好的客戶服務有助於建立轉換障礙，鼓勵客戶回歸並重複循環。