品牌策略執行

品牌策略執行前的內部行銷

品牌知曉與品牌聯想的策略執行重點

品牌知曉策略執行的實務建議

- 1. 借力使力
- 2. 搭順風車
- 3. 破壞市場規則的新產品
- 4. 凸顯的品牌定位
- 5. 一致形象的維持
- 6. 了解地方消費習性的廣告策略

品牌信任的策略執行重點

品牌信任策略執行的實務建議

- 1. 利用合作廠商的形象外溢效果
- 2. 重量級廠商的背書
- 3. 專業雜誌的推薦
- 4. 冠軍運動行銷
- 5. 代表性案例的建立
- 6. 服務超出預期
- 7. 形塑公益形象
- 8. 危機往往也是轉機
- 9. 提供保固期限或無條件退貨保證

品牌關係連結的策略執行重點

- 1. 破解產品層次的專屬資產
- 1. 社會網絡化
- 2. 建立產品層次的專屬資產
- 2. 印象管理
- 3. 建立心理層次的專屬資產
- 3. 社群允諾
- 4. 品牌使用

品牌故事的撰寫重點

- 1. 主旨訊息
- 2. 衝突
- 3. 故事角色
- 4. 故事劇情

前言

當品牌的策略規劃完成後,接下來就是要實際執行品牌策略。因為品牌策略的執行主要是執行個別品牌的細部執行方案,所以本章主要在說明個別品牌的AATB執行議題。這裡要強調的是,品牌策略的執行必須要在完成上一階段的品牌策略目標規劃之後,品牌行銷人員在執行品牌策略時,不應天馬行空的進行一些與原規劃無關的品牌行銷活動,這對品牌長期目標的達成是不利的。更重要的是,漫無目標的品牌策略執行,往往會注定下一階段的品牌稽核成果不佳。

因此,本章雖然會透過實務個案來提出一些品牌策略執行的建議,但 品牌行銷人員在使用這些建議時,應該要分辨這些執行方式與上一階段所 規劃的品牌策略是否一致,不應盲目的跟從成功品牌的策略執行方式。

品牌策略執行前的內部行銷

品牌規劃人員必須了解品牌策略的執行是否能成功,絕對不是只靠品牌規劃人員而已,還需要公司各個單位的配合。所以,當品牌策略規劃完成之後,除了品牌部門內部人員對這個策略能有充分的了解之外,還要讓公司其他部門的人員也能夠清楚知道品牌策略的重點與執行方向,如此,不同單位的人員才能夠做出最適當的配合。例如,當未來的品牌策略是快速成長時,品牌規劃人員一定要讓生產部門的人清楚了解時程規劃,可以事先去做相關原料的採購及生產線的準備,來應付大量的生產需求。品牌規劃人員也一定要讓銷售部門了解這樣的品牌策略規劃,讓銷售單位知道什麼時候可能會是新品上市的旺季,以及要如何來配合銷售推廣。同樣的,也應該讓公關部門的人員了解在什麼時候進行品牌公關活動是最適當的,讓財務部門的人員了解需要多少財務資源,才能夠有效的執行品牌成長策略。

實務上,很多品牌規劃部門只負責自己的品牌策略規劃,完全不去思考公司各部門的人力、物力、財力是否能夠配合?很多時候,這些部門都在最後一秒才被告知,因而產生各部門之間的紛爭。但這些問題都是可以事先避免的,因為品牌策略的規劃,大多是在半年至一年之前就已經初步

完成,品牌規劃人員可以讓各部門有初步的了解,讓各個部門有絕對足夠的時間因應品牌策略方向的更動,尤其是這些品牌策略的規劃一般皆已經得到公司上層的同意,所以各個部門本來就有義務要配合,只是品牌規劃部門如果沒有事先讓這些部門知道未來主要的合作方向或是需要配合的資源有哪些的話,這些合作部門往往會措手不及,最終造成部門之間的衝突,這其實是相當不值得的。

如果一個品牌策略的執行期間超過一年以上,品牌規劃部門與其他部門的協調溝通就更加重要。例如,為了配合新的產品品項的發展,研發部門可能需要進行新的研發規劃,如果需要非常多的資金,財務部門也需要分析資本市場的情形來事先規劃最適當的資金取得計畫,生產部門甚至要思考建立新廠的需求,這些都是各部門需要長期規劃的議題,品牌規劃部門自然需與其他部門充分溝通協調,才能達成目標。

總而言之,品牌規劃人員不應該用高高在上的心態與各個部門溝通, 應該了解各部門都有其限制,大家的目標都是為了達成公司的整體目標, 所以應該互相合作,順利執行品牌策略。

品牌知曉與品牌聯想的策略執行重點

所謂品牌知曉,是指消費者是否知道品牌名稱。所謂品牌聯想,是除了知道品牌名稱外,同時也了解這個品牌的定位與意義。如果一個品牌只讓消費者知道品牌名稱,但不清楚品牌的定位與意義,對品牌廠商而言是不夠的。因此在品牌策略執行時,需將如何建立品牌知曉與品牌聯想的執行策略一起納入考慮,以免產生不一致的情形。

當消費者對市場上廠商所販賣的品牌產品不熟悉時,就必須投入時間與成本去了解這些品牌產品的差異與特性,因此,這步驟的品牌建立重點並不能只有建立品牌知曉,更要讓目標市場的消費者清楚的了解與記憶品牌產品的定位與意義,如此才能真正幫助消費者減少對品牌產品的資訊搜尋成本。例如,當消費者看到可口可樂時,很清楚的知道可口可樂這家公司的定位與所代表的意義。相反的,當消費者看到一個不知名的可樂品牌,不知道這個品牌所代表的意義為何?是否為具有某種特色的可樂?提供的效益為何?此時,消費者如果要了解此品牌,就必須花時間去搜尋此

品牌的相關資訊。對於一個低價的消費品而言,消費者並不會想花太多時間去了解,因為時間就是一種成本。因此,如果選擇可口可樂的話,消費者不用再去搜尋、思考、評估就可以了解會買到怎樣的產品,消費者往往會願意付高一點的費用來購買可口可樂。

當消費者看到一個知名的品牌時,如果能夠很清楚的知道這個品牌在賣什麼,甚至了解該品牌的定位與意義,購買此品牌就會讓消費者減少搜尋、思考、評估的成本。例如,逛超級市場時如果想要購買滋潤的洗髮精,可能馬上就會聯想到多芬,雖然在架上也有其他產品是強調滋潤的洗髮精,不過,為了要減少搜尋成本,消費者可能就直接購買多芬;如果消費者關心的是頭髮造型的問題,可能就直接選擇沙宣。但為何消費者會知道這些品牌的定位與意義呢?主要是因為廠商在平時都會做各種廣告推廣活動,透過廣告推廣活動讓消費者可以清楚記憶在某種需求下應該購買哪個品牌的產品,此時,如果有一個產品的功能與知名品牌的產品是一樣的,但沒有廣告推廣活動能讓消費者了解它們,消費者沒有印象,當然就比較不可能選擇這些品牌的產品。

廣告對於消費品(Fast Moving Consumer Goods, FMCG)公司而言尤其重要,因為消費者不願意花太多時間在這類產品與品牌的搜尋上,所以廣告就變成減少消費者資訊搜尋成本一個非常重要的工具。相反的,對於一些消費者涉入程度較高的耐久產品,廣告往往又變得比較不重要,因為這些產品的價格較高,消費者通常會比較願意主動花時間去搜尋相關的資訊。例如,賣高階(High End)音響時,電視廣告不重要,雜誌平面廣告的重要性也不高,消費者反而會看很多的雜誌評論,因為消費者對於這類產品並不熟悉,所以會透過評論來減少產品資訊不對稱的現象。因此,很多涉入程度較高的耐久產品必須透過知名雜誌的評論,讓消費者很快且清楚的了解產品,當一對高階喇叭要價在30~50萬元時,很多消費者會願意花較多的時間去搜尋很多資訊,例如看雜誌或者現場試聽。

因此,廠商如何利用各種行銷推廣工具來建立一個凸顯的品牌定位與 長期一致的定位形象,是這個步驟的工作重點。如果一個品牌具有獨特的 品牌產品成本效益,公司往往比較能夠建立凸顯的品牌定位,但就算是市 面上品牌產品的功能差異不大,品牌規劃人員還是可以透過對消費者需求 的深層了解,設計出心理層次的品牌定位訴求,凸顯品牌定位。不過,再 怎麼凸顯的品牌定位,如果沒有長期且一致的傳達形象,品牌定位形象還是會模糊不清。如果公司必須動用多種推廣工具來建立品牌定位與品牌意義,就必須特別注意各個推廣活動間的一致性問題。這也是為何近年來整合行銷觀念越來越被重視的原因,公司不能為了建立知曉而建立,如果不同推廣工具所創造出來的品牌聯想不一致,長期而言,堅固的品牌知曉與品牌聯想建立也會變得相當困難。

另外,要特別注意的是,消費者對品牌的知曉與聯想必須與廠商所要 傳遞的品牌產品成本效益一致,廠商不可以為了創造推廣效果而強調一些 與品牌產品效益無關的特性,長期下來,會造成品牌形象模糊,無法建立 清楚一致的品牌知曉與品牌聯想。而如果廣告太誇張,消費者對品牌產品 產生過高的期望,則會嚴重影響下一步驟品牌信任的建立。

品牌知曉策略執行的實務建議

對一般的臺灣廠商而言,財力與資源是非常有限的,要在一開始就做大量的廣告、推廣與促銷來讓消費者知曉它們的品牌是有困難的。其實,不同產業的產品特性,最佳的品牌知曉與品牌聯想推廣活動的差異很大,對許多產業而言,大量廣告、推廣與促銷並不一定是必需的。有時候,有些品牌採取反時代的宣傳方式,反而得到更適當的品牌資訊搜尋成本解決效果。前幾章提及的ZARA就是一個特例。ZARA與一般服飾店不同的是,它幾乎不花錢在廣告以及宣傳上,廣告費用只占每年銷售額的0.3%(與同業的3%~4%差距甚大)。該公司節省下來的廣告費用不只讓產品售價更具競爭力,同時也讓該公司更有能力來布置它們的實體店面。ZARA的分店皆設置在熱門的購物地區,且都用明亮的落地玻璃讓人一眼就可以注意到店內產品。ZARA總部裡有一個團隊,專門負責尋找人潮多的熱門地點,並設立分店。這個團隊更負責了大部分的店內擺設設計,確保一致性以及流行性。

行銷教科書上所舉例的國際大品牌大都是低價低涉入的產品(如日用品),消費者並不會想花太多時間在這類產品的搜尋上,因此行銷人員必須要讓消費者走進賣場、看到品牌時,就能聯想到品牌定位與意義,所以低價低涉入產品的廠商必須要對消費品做非常多的廣告推廣活動來加強消

費者對品牌的知曉與聯想,因此行銷廣告推廣費用皆相當的高。但是,臺灣在國際市場上自創品牌的公司,以中高涉入的產品居多,這類產品的顧客往往是特定的族群。大眾化媒體在增加目標族群的知曉與聯想度上,很多時候是不符成本效益的,第六章的正新輪胎Maxxis品牌就是很好的例子,對於資源有限的臺灣公司,需要精明的尋找更有效且成本更低的行銷推廣活動。



Zara的零售點皆 是設置在熱門的 購物地區並用明 亮的落地玻璃讓 人一眼就可以注 意到

許多成功自創品牌的臺灣廠商皆非常精明的結合與品牌形象一致的通 路或廠商來降低推廣成本,或是把錢花在刀口上的創造目標客群的定位知 曉,甚至利用產品規格創新來免費取得市場的知曉。以下介紹幾個具代表 性的方法與案例。

1. 借力使力

臺灣瑞軒科技所投資的Vizio品牌薄型電視,在美國市場所強調的產品成本效益是物超所值的電視。以2007年底的市場價格為例,電漿電視SONY 70吋要價新臺幣100萬元、Sharp 65吋要50餘萬元,而Vizio 60吋只要16.8萬元,上下相差近八成。當Vizio要在美國上市時,其行銷資源與預算有限,初期的通路是以Costco與Sam's Club這種批發大賣場為主。Vizio

壓低價格給通路商,換取通路商較低的上架費,再由通路商來促銷。由於批發大賣場與Vizio的品牌形象相符,兩者皆是強調物超所值的概念,可以有效建立品牌知曉與品牌聯想,而不是只有品牌知曉而已,因此這類大賣場的會員是Vizio第一個可以追求的目標客戶,進入這些賣場等於得到免費的廣告,所以Vizio幾乎不需花費行銷推廣成本,就順利接觸與告知最可能購買Vizio的顧客。打響Vizio物超所值形象的第一炮,就是1,999美元的電漿電視,999美元32吋的LCD電視是第二波量能,599美元則是另一波大量。因為市場反應相當好,2006年6月連美國最大的平價通路商Walmart也開始銷售Vizio,再次強化Vizio所要創造的品牌知曉與品牌聯想。

平價策略讓消費者大省荷包,Vizio的銷量與市占率快速衝高,通路商則賺到周轉率,建立起消費者、Vizio品牌商、通路商的三贏模式。從2008年美國權威的《消費者報導》(Consumer Reports)薄型電視的評比中,如果單從產品效益來看,Vizio在50吋以下的液晶電視只能算是中等,與SONY或Samsung還有一些距離,但是如果同時考慮價格因素,Vizio就是最物超所值的品牌,所以能在雜誌的評比中擊敗許多日本與韓國品牌,成為少數被推薦的品牌型號²。

2. 搭順風車

訊連科技(CyberLink)是一家生產及銷售個人電腦影音軟體的臺灣公司,在資本有限、人力資源、外銷經驗皆缺乏的情況下,為求快速進入市場,讓人認識並了解公司的產品,訊連科技和國內外VGA顯示卡、個人電腦系統、筆記型電腦、PC攝影機、主機板、數據機等廠商合作以搭售訊連產品。雖然搭售的利潤偏低,但是在搭售過程中,訊連幾乎沒有花費太多推廣預算就創造了高度的品牌定位知曉,而且消費者透過產品使用也知道了訊連的產品特色。

聯強(Lemel)是一家電子相關產品的批發代理商,一開始聯強只是希望將自己的品牌貼在所有的代理產品上,以表示聯強對自己代理產品的責任心,後來透過對通路與消費者服務的努力及用心,使得聯強品牌的知名度不斷的提高,最後靠著一支「指名聯強貨,維修有把握」的廣告,讓聯強成為臺灣家喻戶曉的品牌。

3. 破壞市場規則的新產品

2007年華碩的Eee Pc在聖誕節假期創造出優異的銷售成績,緊接著,2008年宏碁的Aspire One表現更是傑出,由華碩與宏碁所帶動的Netbook 風潮儼然正席捲在美國市場,這讓原先害怕Netbook會侵蝕到自己原有筆記型電腦的美國個人電腦大廠,也不得不重視這個新產品。一種新產品規格的開發,如果能符合消費者需求,自動會吸引媒體與消費者的目光,而因為華碩與宏碁是率先提供此新規格產品的廠商,消費者定位知曉華碩與宏碁的機會就大增,如果產品表現也符合消費者需求,將來更可能擴大購買華碩與宏碁的其他個人電腦產品。因此,華碩與宏碁的Netbook在美國市場搶先上市,對這兩個品牌在美國市場的品牌定位知曉度有相當大的助益,這絕對不是大量廣告可以比擬的。

不過,科技產品的市場競爭環境變化迅速,一個腳步沒有跟上,往往就犯了大錯。微星科技(MSI)是臺灣前三大主機板(MB)廠之一,但相較於華碩及技嘉,在市占上較為弱勢。2007年因為華碩發表了Eee PC開啟小筆電的市場,微星科技認為機不可失,一舉進攻小筆電市場。2008年時,小筆電占微星科技NB出貨量超過四成。但是因為進入障礙不高,小筆電市場很快的在2009年進入廝殺,2010年更因為蘋果iPad的出現,幾近宣告結束,之後微星科技花了兩年才消化完小筆電的庫存。經過這一仗的失敗,微星科技下定決心要走出屬於自己的路,不該再隨波逐流。2010年起,微星科技看到消費者有攜帶電競產品與同好交流的需求,因此決心投入大量資源,深入電競NB市場,當時其他NB大廠主要都在追求輕薄筆電的設計,對於電競NB市場並不重視,甚至認為是小眾市場,因此不予重視。

記取小筆電的失敗經驗,微星科技知道要在電競NB市場站穩地位,不能只靠技術規格的領先,更應深入了解這群消費者並與他們深入互動,因此,微星科技除了在硬體規格的創新外,在行銷推廣上也下足工夫,為全球玩家們打造MSI Beat IT電競比賽,邀請獲獎的知名頂尖團隊參賽。2013年11月的北京總冠軍賽,聚集來自全球17個國家共85位職業電競好手,比賽全程使用微星的頂級電競筆電、主機板以及顯示卡。自2013年起,微星科技投注於電競市場的成效逐漸顯現。根據報導,2014年微星

科技在中國市場擠下戴爾Alienware,拿下電競第一,在美國排名第二, 全球更估計達前三強。微星科技記取教訓,專注於利基型市場,透過電競 NB領域的進展,得到營運的改善及NB品牌知名度的提升³。



微星科技在2010 年看到電競筆電 的需求趨勢

4. 凸顯的品牌定位

產品的定位必須十分的凸顯。我們常可以看到許多的產品是屬於me too的品牌,除非後進者是一家規模龐大的公司,可以用大量的廣告掩蓋 先進者的廣告,讓買者認為後進者才是真正具有此一產品特性的公司,否 則後進者me too的品牌即使做了大量廣告,消費者還是不清楚這個產品。 所以,廠商應該要儘量找出自身產品定位的特色,而且必須是能讓一群足 夠大的消費者喜歡的特色,如此再以市場上第一個出現的產品來呈現出特 色,消費者才會記得。

在國際上相當著名的臺灣瓷器公司法藍瓷(Franz)以「Functional Art」的品牌定位切入市場,不同於其他瓷器品牌的設計主題,強調藝術生活化、親近化,將大自然融入瓷器設計,以立體的瓷器聞名,更將花、草、蟲、魚、鳥獸融入到所設計的瓷器之中,給人驚豔的感覺,鮮明的定位也有助於資訊搜尋成本的降低,許多消費者一眼就能看到法藍瓷突出的瓷器設計。