

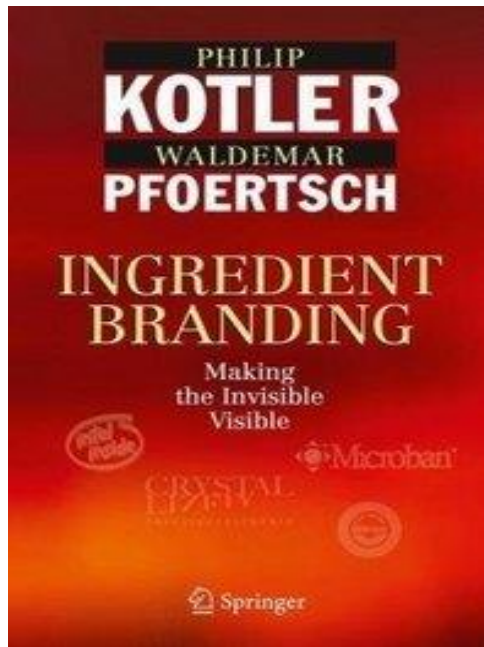
---

評

《Ingredient Branding: Making the Invisible Visible》\*

程暄\*\*

---



---

\* 中譯本:《要素品牌戰略: B2B2C 的差異化競爭之道》, [美] 菲力浦·科特勒、[德] 得馬·弗沃德, 李戎譯, 上海: 復旦大學出版社, 2010。

\*\* 程暄為北京大學新聞與傳播學院博士研究生。

## 壹、內容簡介<sup>1</sup>

「Ingredient Branding」（中譯：要素品牌戰略），顧名思義是指為某些品牌成品中必不可缺的材料、元素或部件等構成要素所制定品牌的戰略。如大家耳熟能詳的英特爾 Intel 處理器、利樂包裝、杜比，等等。要素品牌戰略並非那些過去經過檢驗的戰略的替代品，它是一種全新的戰略。自從此概念問世以來，越來越多的公司都認識到了其獨特的優勢，同時也發現了如何成功地實施運用要素品牌策略。

無論對要素生產商，還是最終成品製造商來說，要素品牌化都有優勢。生產商希望改變其產品無人知曉、容易被替代的窘境。成品製造商希望自己的產品實現差異化，從而達到溢價的目的。因為，這種行銷工具將使消費者在做購買決策時不光關注最終產品本身，也開始重視產品所使用的材料，有助於其進行購買決策。

書中介紹一些新的案例，讓企業經理人瞭解不同領域的最新研究進展以及大師們的建議和指導。本書中介紹的一些概念和方法由美國（芝加哥）、德國（普福爾茨海姆）和中國（上海）的專家共同提出，概括了許多公司最新的研究結果和經驗。

## 貳、特點分析

屬於理論與實際相結合的著作，尤其更偏向於透過實際案例分析，讓讀者更容易瞭解品牌要素的原理和應用，是行銷大師科特勒的一本實用性教材。本書共有八個章節，第一、二篇介紹本書重點「什麼是要素品牌戰略」及其理論基礎，詳細說明了要素品牌的原則和要求，並談到了風險和收益；第三章則專門討論一個成功的故事 — Intel Inside；第四章介紹要素品牌戰略的實施；第五章和第六章以實際行業內成功案例，說明不同產業、不同品牌其使用要素品牌的方式和實

---

<sup>1</sup> 摘自中譯本書介

際成果；這兩章同時也占了本書最大比例，看得出作者的用心，用將近一半的篇幅，以做淺白的案例分析，讓讀者明白如何實施要素品牌戰略；最後兩章，談到如何管理要素品牌以及總結作為成功的要素品牌應有的視角為何。同時，附錄中收集了各行各業中施行要素品牌策略的知名公司及其要素品牌形象 logo，讓讀者見圖就可明瞭。

從整本書的結構佈局來看，筆者覺得可以用「三個結合」來概括本書的寫作特點：

### 一、理論與實務的結合

作為第一本闡述要素品牌的專書，作者不僅將品牌要素戰略和定義做清楚的分析，同時還提供了非常具有代表性的案例，從如何建立要素品牌，到實施戰略並進行管理，透過成功的故事分析，一步步將理論化為實際。

### 二、行銷概念與品牌策略的結合

現代的行銷手法多元，從品牌塑造、媒體廣告到整合行銷，不同的手段可達成不同的行銷目的，加入要素品牌策略，使得宣傳面向更加清晰，更好找出行銷策略的連結點，藉由要素品牌的實施，可以擴大與供應商或市場的接觸，進而實行「推動」或「拉引」的銷售行為。本書藉由實際案例的解說，說明要素品牌如何在 B2B 或是 B2C 不同層面中實施，來加強品牌概念或作為品牌延伸的一種手段。

### 三、「行業」層面與「公司」層面的結合

品牌推廣在不同行業有不同的挑戰，如何通過實施要素品牌戰略改善公司在要素行銷方面的業績？在本書中，作者引入了多個應用要素品牌的實例，對四個行業進行了深入的分析，並撰寫了九篇相關案例以證明要素品牌戰略的可行性。這種創新的行銷方法，很容易被

市場行銷的專業人士付諸實踐。通過分析 Intel、GoreTex、Dolby、TetraPak (利樂包)和 Teflon (鐵氟龍®) 等要素品牌的成功故事，我們有理由相信，在不久的將來，越來越多的要素供應商都會選擇實施要素品牌戰略。

## 參、心得

### 何謂 *Ingredient Branding* 「要素品牌戰略」？

當品牌已不再僅僅是廣告宣傳，如何執行品牌戰略，帶給消費者多重的品牌體驗？要素品牌戰略就是針對品牌其中材料、成分或是零件的品牌策略，對不同群體來說代表著品牌。要素品牌尤其在工業品中，有許多潛在對象，某材料或是部件是否能成為要素品牌，取決於它的功能和對終端消費者/使用者的重要性。以英特爾為例，其在90年代開始推廣宣傳「Intel Inside」的品牌概念，當時可能沒有「要素品牌」(*Ingredient Branding*)這個名詞，但越來越多公司，會因為其產品中有著重要或與眾不同的特質，而開展一系列的品牌宣傳和促銷活動。

一般而言，要素品牌發展會經歷四個階段：

第一階段，利用知名品牌建立信譽，藉由最終產品供應商的知名度，打開要素品牌的第一扇門，讓消費者在購買產品的同時，知道其中含有或是附帶的某一要素/成分，並可藉此開始獲利。

第二階段，當要素品牌已為人知，便可走出最終產品的框框，廣泛的宣傳此一要素品牌，此時，需要慎選合作夥伴。

第三階段，當要素品牌成功被消費者接受，便是最終產品生產商開始因為品牌價值的增值而營利的時候，此階段，要素品牌和最終產品品牌同樣重要。

第四階段，當要素品牌的品牌價值超越了其所依附的最終品牌，便可不再依靠某一最終產品品牌，而進行自己的品牌行銷與銷售。更甚者，它還能規定其所在市場領域的價格。至此階段，當知名要素品牌隨處可見，市場上已不見差異性，則有可能迫使市場陷入價格大戰，而產生所謂的「菲耶斯科效應」(Fiesco-Effect)。

要素品牌的基礎市場操作原則，一為推式，一為拉式原則，拉式原則是指要素生產商主要針對終端消費者推廣，越過中間的市場階段，使得消費者產生的需求拉力，迫使中間供應商必須採用五要素品牌產品；而在要素品牌相對弱小，市場需求小時，通常會用推式原則，集中火力在推銷其產品。消費者行為產生拉動效應，而生產商行為產生推動效應，此推拉效應共同組合成為行銷決策的一部分。

#### *實施要素品牌戰略 風險得失需要考慮*

要素品牌戰略，可以是單層次或是多層次的，單層次品牌戰略只針對下一個價值鏈階段，而多層次品牌戰略，則包括了所有下游市場及終端消費者。採用多層次品牌戰略，利用拉式原則由消費者創造需求壓力，迫使中間商採用此要素品牌。通常，要素品牌其商品並不會直接面對消費者，因而需要透過中間加工商進行推廣，計算器行業便是 OEM 市場的一例。因此，先以單層次行銷 (B2B) 推廣，再擴及多層次行銷，此時的要素品牌戰略，不再只是針對企業，也包括下游廠商及終端消費者。

而要素品牌轉略的成功與否，不僅在於正確的執行，還與行業本身的狀況有關，因此，瞭解行業現狀，才能更好的制定戰略並預測結果。比如某些行業，當某一成分或是零部件有主導地位時，實施要素品牌戰略便有意義，像計算器行業裡的 CPU 或是紡織行業裡的特殊布料。面對競爭，如果此一要素能使最終產品實現差異化，當消費

者也意識到這一點，那麼成功的機率就很大，或者，此一要素/成分本身相對複雜，對最終產品的性能有很大影響，那此時實施要素品牌，就有比較穩的基礎。其最終目的，就是希望消費者對此要素品牌產生認同，有了客戶忠誠度，讓這產品變成不可取代。

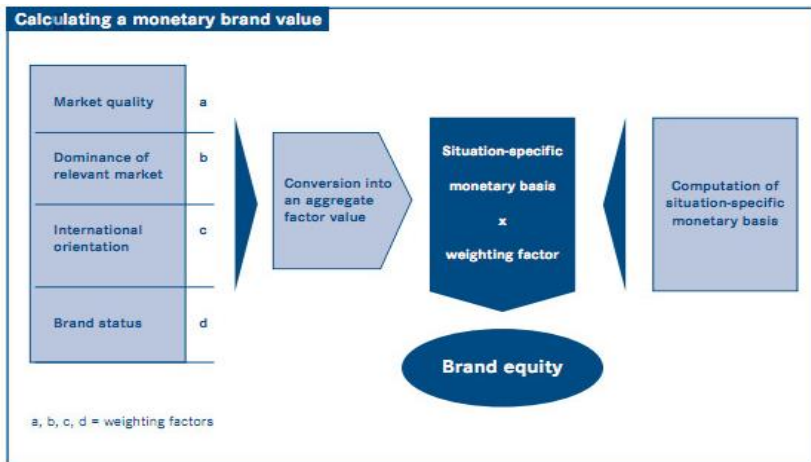
正面的要素品牌回饋，包括提升品牌知名度、有競爭優勢的差異化、客戶忠誠度的提升、避免被取代，同時為主品牌帶來正面的品牌形象，並可能帶來更好的收益。相對的，如果這一要素品牌表現不佳，出問題時，也會給其它產品帶來負面的品牌效應。對要素供應商而言，必須付出更多成本含和時間管理、必須保證品質、並有可能因為最終產品的品牌形象毀壞而受到牽連，這些是實施要素品牌戰略的挑戰。

### *要素品牌的管理和評估*

當要素品牌成為一種主要的市場行銷策略，如何評估其對品牌的影響性？本書作者提出的觀點將要素品牌的消費者看做是價值鏈的共同創造者，就是說，當消費者有意願為一要素品牌付出多一點的價格，讓自己與要素品牌間有較強的關係，並讓此要素品牌仍入生活中，創造與此要素品牌的關聯性。當消費市場不斷改變，消費者越來越重視所購買得產品中所含有的要素成分，這些要素供應商便有了新的市場。

要素供應商要執行要素品牌戰略，公司及管理人員必須非常清楚自己面對的市場做出選擇，以「實現差異化」為目的，在本書介紹的案例中，這些要素品牌都非常清楚、簡單且具體。為了要使要素品牌戰略發揮作用，企業內部必須有一套完整的作業方式及明確的責任制度，所有研發、生產、銷售和市場宣傳都必須以品牌管理為基礎進行協調合作。同時，企業也必須有一套對終端客戶需求的對應系統，明確的執行一連串要素品牌的步驟。

成功的要素品牌商，應該對市場有詳細的瞭解，並知道自己在市場中的地位，對選擇哪些最終產品商為合作夥伴、對競爭對手的反應、及如何保持自身的競爭優勢有清楚的分析，知道消費者如何評價要素品牌，並衡量消費者帶動的拉動效應。在企業管理的研究中，可以發現不同的品牌價值評估方式，這類模型和方法不斷在變革。以實用的方式說，品牌成功首先體現在貨幣價值上，Interbrand 是最常見的衡量工具，IBM、微軟、通用電器等都是名列前茅的高品牌價值企業，Interbrand 的評估模型是一個打分模型，從之前的七個標準：領導力、穩定度、市場、國際〈地理範圍〉、趨勢、行銷支援和法律保護發展到現在包含內部和外部表現的十個指標<sup>2</sup>。AC 尼爾森的品牌評估，則綜合了品牌價值與管理控制。其在品牌監控中，將品牌實力與競爭對手的對比作為結果，但此方法忽略了消費者接受度。而 BBDO〈品牌資產評估系統〉<sup>1</sup>不僅衡量品牌的貨幣價值，同時也衡量其非貨幣價值（如下圖），包括市場品質、相關主導地位、國際化取向和品牌地位。



<sup>2</sup> 10 PRINCIPLES OF BRAND STRENGTH, <http://www.interbrand.com/zh-CHT/best-global-brands/best-global-brands-methodology/Brand-Strength.aspx>

<sup>1</sup> Brand Equity Excellence, <http://www2.ifes.com.br/webifes/conhecimento/Files/ADMINISTRA%C7%C3O%20FINANCEIRA%20e%20CUSTOS/Avalia%E7%E3o%20de%20Intang%EDis%20e%20Marcas/Artigos%20Internacionais/BBDO%20Review%20-%20Volume%2002.pdf>

對於要素品牌供應商而言，品牌評估不能只注重 OEM 到終端使用者的階段，而忽略了 B2B 階段的成功，因此，需將上游市場納入範圍，從要素品牌供應商開始，到終端使用者為止，簡單的說，就是一網路及其之間的相關性。就品牌資產概念來說，品牌忠誠度、品牌信任、品牌認知度、認知品質和品牌聯想，是五個評估的維度。在 B2B 階段，消費者願意為同質產品付出多一些的費用，便是品牌資產的來源，OEM 廠商因為要素品牌的關係，獲得在終端市場上帶來的溢價，而要素供應商則間接的從終端使用者獲得品牌資產的價值，在此階段衡量要素品牌戰略，評估消費者產生的拉動效應，以財務導向的方法較適合。在 B2C 階段，品牌認知是要素品牌化的重要過程，當人們認為包含哪些東西的產品比較好的時候，OEM 廠商變願意將要素品牌打在產品上已提高價值，此階段的評估，通常以對終端市場的效果量化研究為主。最後，如何評估 B2B2C？依然可以採用量化分析，但應針對消費者願意為產品支付額外費用做評估。

#### 肆、小結

書中有句話說得好：人在沒有選擇的情況下並不痛苦，而在可以選擇的時候往往感到痛苦。面對越來越多的市場競爭，消費者的購買決策越來越難掌握，如何在眾多商品中被選擇？成功的要素品牌，將可區別它與其它相似模仿者之間的差異，為消費者提供更好或更多的品牌意義與價值。

要素品牌已被廣泛的應用於市場推廣，未來，隨著越來越多同質化的商品出現競爭，其重要性必將近一步提升，如何進行品牌管理，明確企業部門的主要職能，選擇適合的品牌擴張或延伸策略，同時對品牌價值進行定期的評估，並且對品牌進行保護，是品牌管理的核心任務；要素品牌供應商需要的是洞察市場需求，提供高品質的要素產品，慎選合作夥伴，將要素品牌推到消費者面前，同時為自身企業和



客戶帶來無形的品牌價值認同及有形的經濟收益，是要素品牌戰略的成功之道，成功的要素品牌可深化品牌於人心。