

建立数字品牌 Building digital brands

Sandeep Dayal
Helene Landesberg
Michael Zeisser

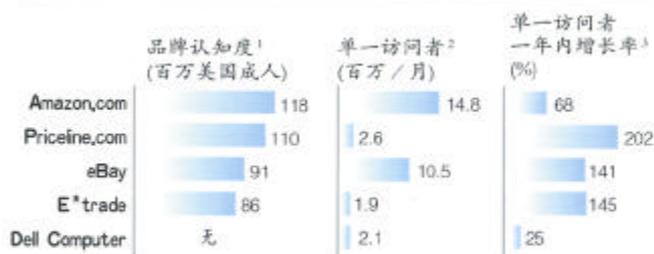
在万维网世界，
品牌就是经历，
而经历就是品牌。

在一个又一个行业中，咄咄逼人的因特网新贵们正在瓦解那些成熟的知名品牌，日益强大的数字品牌赢得了访问者数量的迅速膨胀(图 1)，使传统名牌的地位岌岌可危。究其原因，问题并不出在这些传统名牌本身而是出在它们的管理者身上。

品牌经营者都非常清楚传统世界里品牌代表的概念，即：消费者对某一产品或服务的特性(personality)、形象(presence)以及性能(performance)的总体认识和好恶度^①。这“3P”对于万维网同样也相

图 1

消费者纷纷转向数字品牌



1. 1999 年 8 月。

2. 1999 年 11 月。

3. 1998 年 11 月至 1999 年 11 月。

来源：概念调查国际公司；Media Metrix；麦肯锡分析报告。

① 参见 David C. Court, Anthony Freeling, Mark G. Leiter 和 Andrew J. Parsons 所著的《耐克能，为什么我们不能？》，刊登于 McKinsey Quarterly 1997 年第 3 期，24-34

当重要。此外，数字品牌经营者在消费者首次光顾网站、购物、送货以及售后服务的整个过程中，必须妥善管理消费者的网上购物经历。对于数字品牌，消费者的网上经历至关重要，原因很简单，所有这些经历，无论好的、差的或一般的，都会影响消费者对该品牌的认识和接受度。换言之，在因特网上，经历就是品牌。

举例分析，在传统世界中，如果一位消费者在商店从零售商处购买唇膏时遇到不愉快的经历，她很可能将不快归咎于零售商而不是制造商。但如果消费者是从宝洁公司的 Reflect.com 网站上购买同样的产品而遭遇不愉快，她的怨气则很可能直接指向宝洁公司本身。因此，正如传统世界所倡导的那样，数字品牌的经营宗旨应该从创建品牌扩大到营建完全、完美的消费者经历。

然而许多品牌经营者，尤其是仅仅局限于传统世界的经营者，缺乏协调一致的经营模式和具体实际的措施来完成建立数字品牌这一雄韬伟略。这些经营者缺少的是一套能协调对消费者承诺的行动方案、能够兑现这些承诺的网站设计以及能够成功盈利的经济模式。可以说，承诺、设计和经济模式这三项要素是构成成功因特网业务或者说是数字品牌所应具备的密不可分的基础。

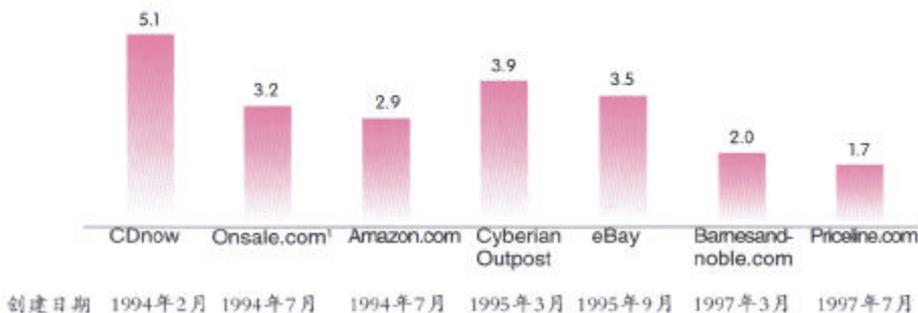
网络只是另一个销售渠道？

传统的经营者不能成功建立数字品牌的原因之一是自己的偏见。他们往往倾向于低估网上商机的价值。相当多的传统公司只是把因特网视为另一个销售渠道而已，一个用于销售或促进销售传统产品的渠道而没有意识到因特网是一个具有独特性能和需求的新媒体。这种传统观念导致决策者们低估了

图 2

品牌建立机会

年销售额达到 1 亿美元所需年数



1. 自与 Egghend.com 合并以来。

来源：证券交易管理委员会统计档案；麦肯锡分析报告。

建立具有优势的数字品牌可能带来的商机。事实上，这种商机将渗透到全球数以千计的产品类别中，从共同基金的冷冻食品、从汽车到维生素(图 2)。在众多的产品类别中，新的数字品牌(包括传统品牌在网上的衍生品)将取代那些目前在市场上仍有威力的“成熟”传统品牌。换言之，因特网正在逐步侵吞这些产品的领地。

传统世界的产品和服务所提供的价值主张，基本上是有相当局限性的“点状解决方案”，只能满足消费者的部分需要或需求。例如，信用卡允许顾客支付货品和服务，这是一个点状解决方案，用来满足诸如购物或旅游之类更为广泛的支付需求。点状解决方案以功能上的利益结果为主要出发点，如书店的分类服务或信用卡的服务费和条款等。但消费者如今同样关注消费的过程和关系，具体的例子包括书店职员帮助性提示和信用卡发卡行所提供的特别交易服务等等。然而单家公司在过程或关系中提供利益的能力，往往被传统领域中的种种实际和经济上的障碍所限制。

这些障碍中的大部分都会被互联网消除，因此试图成功建立数字品牌的公司必须大规模开发顾客利益。例如，利用互联网，公司可以克服传统交易在时间、空间和记忆上存在的弱点；可以改善客户的购物流程；还可以促进客户之间的交流与沟通；并且可以建立“逆向”市场，客户可以从众多厂商处挑选产品，而不是单纯等待厂商的供应。因此，最好的经营商将为消费者提供一个完美的端对端经历，将产品或服务的承诺直接送抵消费者手中，创造出数字品牌，它将比现实世界中的竞争品牌为消费者带来更多的实际利益。对所有消费者导向的品牌——产品、媒体、零售和服务来说，都是如此。

围绕消费者的购物经历建立数字品牌有两大理由。第一，这种方式将迫使品牌经营者接受消费者的观点。第二，它迫使管理者时刻关注自己的数字品牌同消费者在各方面的互动作用，从产品或服务的设计到市场广告、销售、实现流程以及顾客售后服务的成效。

网上品牌究竟如何区别于网下品牌?毫无疑问，无论网上或网下，所有公司都希望为消费者提供完美的消费经历，但是网下经历容易在某一环节出现问题而不尽如人意，并具有较大的偶然性。例如，尽管传统的包装消费品公司可以成功管理自己的产品设计和广告营销内容，却不得不把销售和交易过程的控制权交给零售商，以至于在处理这些领域内的问题时往往处于不利地位。而因特网可以赋予公司全部的拥有权和控制权，公司因此有能力也有必要改善客户的全程经历。

① 参见 David C. Court, Thomas D.French, Tim I. McGuire 和 Michael Partington 所著的《三维市场营销》，刊登于 McKinsey Quarterly 1999 年第 4 期，6-17 页。

数字承诺

经营者该如何建立和管理数字品牌呢?第一步应是选择核心承诺,该承诺必须以真实的、富有特色的价值提案吸引目标客户。这里有 5 项行之有效的承诺理念”

便利性 能更快、更好地更便宜地完成任务——从购买书籍到寻找最优惠的价格,数字品牌提供的是便利性的承诺。Amazon.com 网站以及大多数第一代电子商务经营者,都以这项承诺为基础。

成就感 能使人在参与任何活动时都体会赢家的感觉,即成就感的承诺。例如帮助消费者管理个人金融事务的 E *trade 网站。除了提供系列性的金融工具和研究报告这种最基本的服务之外,它还提供许多实用性的创新服务,如证券买卖的跟踪和报警服务。

娱乐性 设计游戏和其他活动吸引(甚至刺激)消费者,即趣味性和冒险性的承诺。通常这类活动会采用所谓的“全身心投入”技术,如网上观看马拉松比赛时可以听到选手的心跳声。数字品牌如 Quokka Sports,正围绕这种“投入。性技术建立业务。

个性化 另外如 GeoCities(该公司帮助消费者建立和发布自己的网页以表现自我)之类的公司提供的是自我表现和得到认可的承诺。Ralston Purina Dog Chow 公司的网站允许消费者建立主页,展示自己宠物的照片,讲述它们的故事。

归属感 俱乐部或社区同样具有突出优势,它们能提供归属感的承诺。例如,在 iVillage.com 网站上女性可以互相交换小故事和小秘密。Mercata.com 网站则提供更多的有形利益,它通过汇集其社区用户的整体购买力来帮助他们在一系列的商品交易中获得更优惠的价格。

履行承诺

数字品牌可以作出的承诺并不是因特网可以独霸的,但因特网作为新媒体的特别之处在于拥有无可比拟的互动能力,可以快速、可靠、方便地履行承诺并有利可图,其规模之大、范围之广往往令传统对手无力反击。实际上,这也意味着承诺必须被转换成特定的互动模式,同时网站在设计上也必须给消费者畅游无阻的经历。此类设计如一次点击订货和自动导购系统等,实现了便利性的承诺;而交流工具如聊天室或消费者评级活动等,则可能实现归属性的承诺。

管理者千万孙要低估这种转换过程中可能遇到的挑战。举例而言,在食品杂货店行业围绕便利性建立数字品牌意味着什么?究竟需要什么内容支持?

聊天室、个性化服务、一次点击订货以及交流中的过滤功能到底怎样实施？对于作出的承诺，数字品牌经营者不能有丝毫马虎，因为竞争对手始终仅差一步之遥。但另一方面，如果数字品牌经营者提供的服务或内容过多，超出了客户的实际所需，又会导致资金的白白浪费。

无论对客户和股东，科技是拉大数字品牌之间距离的力量。随着技术迈入第二代和第三代，这种距离也越来越明显。许多设计都可以在一定程度上履行承诺并且建立活跃的经济模式，而要最终确认采用何种设计，数字品牌经营者必须探索至少 6 组设计工具。这些工具可以提供足够强大的技术，帮助创建有特色并且合乎要求的用户体验，而且已有事实证明，这些工具有能力让数字品牌经营者盈利。

个性化服务的工具是能在电子商务经营者和客户之间创建个人定制界面的软件，极有希望带来价值交换^①和关联业务^②。当然，个性化服务的价值还需要实际运用来证实。目前，仅有不到 15% 的 Ynhoo 网站访问者选择为自己设置“我的 Yahoo”页面。同时，个性化服务工具也会带来风险，并且面临实际运作的问题，包括对隐私、骚扰和机会成本的管理。因此对于个性化服务工具投资所带来的短期回报，许多业者仍然持怀疑态度。

交流工具可以带来口碑效应，也叫“个人对个人品牌传播”。例如 eBay 网站让买家评定卖家的等级、Lands'End 网站的特色是“和朋友一起购物”、Raging Bull 网站的讨论公告板和 Pert 网站的病毒营销(鼓励消费者给朋友发送关于网站指南的电子邮件以得到免费的 Pert Plus 样品)。虽然对于内容网站和社区网站来说，消费者评级等交流工具至关重要，但目前仍没有被充分运用。

简化购物程序的工具可以消除传统世界的约束，如需要步行至商店购买产品。举例而言，Amazon 公司的一次点击订货系统能让老客户免除输入交易数据的麻烦，从而大大方便了交易；Peapod 网站的购物清单功能则节约了消费者的时间，因为它能记录客户以前所购买的产品。实际上，现在许多网上购物的消费者常常因懒得经历数次点击而放弃，这更加证明简化购物程序非常值得一试。

自助式工具可以使客户得到更迅速与更合理的回应和反馈，减少其间的延误和矛盾，而这正是人工提供帮助经常会犯的毛病。这些工具包括跟踪订单、准备报表和在网上更改地址等软件。尽管现有业者必须将这些 Web 工具和原有的系统集成，而且通常会在实施过程中遇到困难，但这些工具对于需要处理大量交易的银行、零售商和其他电子商务经营者而言是必不可少的。

自己动手的产品设计工具(Do-it yourself)能让消费者通过设置选项的

① 参见 Andrew V. Abela 和 A.M. Sacconaghi Jr. 所著的《价值交换：建立网上客户关系的秘密》，刊登于 McKinsey Quarterly 1997 年第 2 期，216 - 219 页。

② 一位消费者在网站上预定飞往肯尼亚的航班时，同时收到了关于其他网站旅行器械的弹出框广告，该消费者所经历的就是关联业务。

帮助或者从零做起，定制自己的产品和服务。例如，戴尔电脑公司让客户在网上通过从一系列选项中作出选择，从而设计出自己的电脑系统；Music.com 和 Listen.com 网站的客户能把不同艺术家的音乐下载到一张 CD 上。但有些行业的产品不同于软件和音乐，它们并不基于信息，因此创建按单制造的系统可能获得的利益有限，与投入相比会得不偿失。

动态定价工具根据交易个案的特殊情况调整价格可以打破零售价格一成不变的垄断局面。这类工具有许多形式，包括 eBay 和 uBid 的拍卖以及 Priceline 所提供的“自己定价”服务。动态定价对于许多产品领域堪称潜在的“杀手”，它能让客户比较产品的价格和价值。相对于传统做法中销售商仅提供单一定价而言，动态定价可以促成更多的交易。

重新思考商业模式

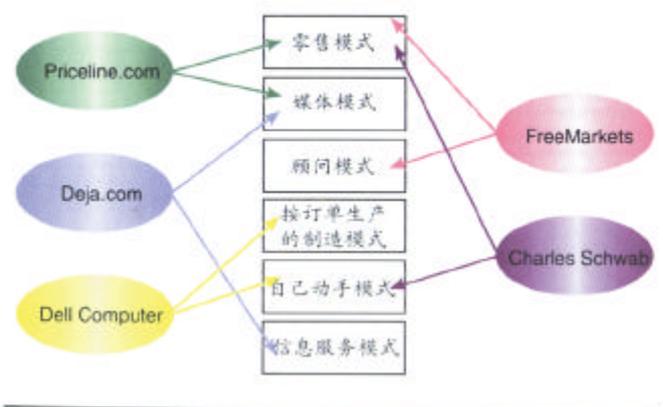
当数字品牌经营者调整承诺和设计时，必须同时调整支持其业务的经济模式。对大多数成熟品牌的管理者而言，要想将业务移至网上，就必须首先对业务进行重新评估。相比传统意义上的品牌，数字品牌提供更为丰富的消费经历，有能力获得更庞大的收入和利润来源，并且应该能够获取比传统商家更多的利润。幸运的是，通过开拓传统品牌以外的收入和利润来源，数字品牌将可以享有无限广阔的商机和前景。

由于围绕消费者经历建立数字品牌的代价非常昂贵，因此必须在拓展经济模式的同时广开收入来源，才有可能最终使数字品牌以及支撑它的电子商务给消费者提供更为丰富的经历。由于网上消费者期望的产品种类和功能利益的组合体不同于传统消费者，经营者要取得成功，需要同时采用几种不同的经济模式。

有 6 种基本经济模式可供参考(图 3)。因特网品牌的成功依赖于巧妙地运用经济模式，需要品牌经营者能综合使用 2 种以上的经济模式。

零售模式汇集厂商或产品，方便买家进行交易。

网上最新经济模式组合



媒体模式 公司通过汇集受众，从第三方获取收入，如广告主，其形式和 MTV 音乐频道、CBS 电视网以及《新闻周刊》杂志等相似。

顾问模式 专家(如投资顾问或私人买家)收取费用，为消费者提供不带任何偏见的建议。

按订单生产的制造模式 制造商提供定制产品，如机车。

自己动手(DIY)模式 商家(如麦当劳快餐或宜家家居)提供服务，满足或方便消费者自己动手的愿望。

信息服务模式 如 ACNielsen 公司或 J.D.Power & Associates 公司等经营者收集、处理并出售信息。

举例来说，Priceline 网站结合了零售和媒体模式，因此，相对于其他旅行社，无论在网上还是在传统领域，它都享有规模经济的优势。利用零售模式，Priceline 汇集了旅游服务供应商，如航空公司。利用媒体模式，公司为客户提供关于产品和服务的建议，从而通过第三方的广告主将受众“转化为利润”。

而戴尔电脑公司也结合了两种模式：按订单生产的定制模式和自己动手(DIY)模式。公司向计算机购买者提供电脑功能和配置的众多选择。此外，它的网上菜单和装机指南会在选择电脑的整个过程中引导消费者，与现场客户服务代表的处理过程相比，它不仅加快了速度而且减少了出错的机会。对戴尔电脑公司而言，更好的流程也意味着更低的成本。

要成功地创建数字品牌，需要品牌管理者重新审视因特网和品牌概念。传统品牌通过提供有限的解决方案来满足有限的客户需求，并已获得长期的繁荣。然而在网上，客户已学会要求他们所光顾的公司能满足自己更加广泛的需求和欲望。想要在网上获得成功，必须创建全面成熟的因特网业务或数字品牌，以满足客户的这种期望。

本文译自 McKinsey Quarterly 2000 年第 2 期。作者 Sandeep Dayal 是麦肯锡芝加哥分公司咨询顾问；Helene Landesberg 和 Michael Zeisser 分别是纽约分公司的顾问和董事。

版权所有 麦肯锡公司，2000 年

作者向所有帮助本文研究、撰写和编辑的人士表示衷心的感谢，包括 Tomorrow Lab 公司的首席执行官 George Goldsmith；GMAI 公司的公司战略执行副总裁 Hans Hawrysz；美国运通公司全球广告和品牌管理执行副总裁 John Hayes；Saturn 公司的市场总临 Lisa M. Hutchinson 和联合利华北美食品公司的战略副总裁 Anthony A. Romeo 博士。