

灵动性

停滞

灵动性 悖论

1

2

3

4

灵动性悖论

消费者心态：千禧一代

灵动性品牌六大特性

全球十大品牌及其研究方法

第一部分

灵动性

停滞



灵动性悖论

今天我们处在竞争异常激烈的市场之中

今天的市场变化比以往更为迅速。随着技术的发展，传统的市场准入壁垒降低，革新产品类别的概念随时可能来自其他行业或者世界其他地方。几年前，没有人能料到 **Zipcar** 网络分时租车和 **Airbnb** 旅游短租服务会撼动行业的根基。

同时，品牌的行为以前所未有的开放姿态接受着大众监督。在世界一角发生的事情，其他地方很快就会知道。例如，印度童工事件会影响对印第安纳波利斯市居民的看法，泄密手机视频会迅速被数百万人看到。

灵动性悖论

品牌经理正面临新现实

试图在以颠覆为常态的环境当中引领品牌

品牌经理面对着持续变化的商业策略、不断革新的产品类别、日益扩展的接触点和更加精明的消费群体。

尽管如此，一些品牌仍然拥有大量忠实用户：想一想优步和它的百万用户，尽管它法律问题缠身，这丝毫不影响其继续扩大用户基数；

想一想那一批一批取消订阅有线电视而转向**NETFLIX**的众多消费者吧。

灵动性悖论

这些品牌 如何取得成功之道？

在充满颠覆的世界取得成功

在朗涛，我们通过研究数据、与消费者交流、分析企业操作模式等方法找出一些品牌克服挫折取得成功的方法和原因。这些发现能帮助其他品牌准确瞄准难以捉摸的移动目标：即与当今迅速发展的市场时刻保持灵活的关联性。

灵动性悖论

定量研究显示 强势品牌 能准确拿捏平衡

在寻找21世纪品牌实力驱动力的过程中，
我们的主要研究工具是“品牌资产评估”
（BAV），即朗涛专属的消费者品牌感知
数据库。

品牌资产评估系统：
超过22年的品牌数据



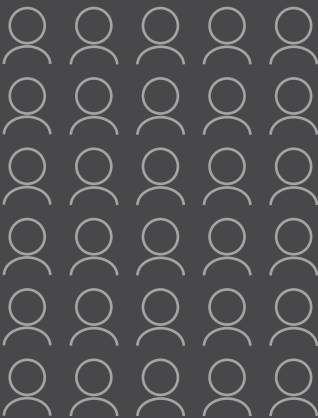
51

51个国家



50,000

50,000个品牌

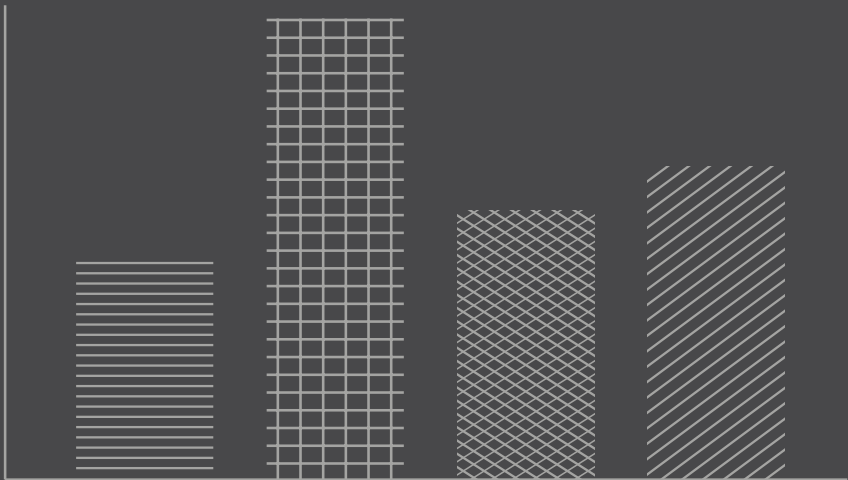


1,000,000

1,000,000名消费者

灵动性悖论

- ≡ 差异性
- ≡ 相关性
- ≡ 尊崇度
- ≡ 认知度



品牌健康的四个维度分析

品牌资产评估系统

BAV“品牌资产评估”的研究影响深远，它运用大量指标和问题分析品牌健康的四个维度，即差异性、相关性、认知度、尊崇度。差异度和相关度结合起来反映品牌的强大实力，认知度和尊敬度结合起来反映品牌的地位。

灵动性悖论



通过对“品牌资产评估”数据库进行深入
的要素分析，我们发现今天的强势品牌都
具有两种看似矛盾的属性。

领导力

领导力包括高度前瞻性和不断更新的特性。
品牌领导力是差异性的强大驱动力，使品牌
独一无二。

真实性

真实性是指权威真实，不虚伪浮夸，并在
所在领域表现优异。真实性是相关度的强
大驱动力，使品牌能真正有效的满足消费
者的需要。

灵动性悖论

领导力和真实性 能有效预测品牌实力

品牌同时兼具领导力和真实性时，它往往就是所在领域的佼佼者

如果具有领导力但不具真实性，品牌可以在市场占一席之地，或许是个小众品牌，或许是个明日之星。如果具有真实性但不具有领导力，品牌可能已经发展得很成熟，甚至开始走下坡路了。但是，当品牌领导力和真实性兼具时，它往往就是所在领域的佼佼者，占据着领导地位。除此之外，分析还表明，过去10年来这两种特性最能强而有力的预测品牌实力。

领导力和真实性是品牌实力的驱动力，同时也能提升企业业绩。正如我们过去20年来在朗涛所看到的，在“品牌资产评估”中获得高分的公司所

获得的回报持续高于市场平均水平，即使在经济动荡时期也是如此。

“品牌资产评估”表明，今天实力最强、业绩最好的品牌掌握着一种平衡状态。这些公司适应性强，反应敏捷，同时还关注核心原则，注重同时培育领导力和真实性两方面和谐发展。

灵动性悖论

我们把这种现象
命名为
灵动性悖论





全球十大灵动品牌拥有六大特性，使它们既盈利丰厚又广受欢迎。

全球十大灵动品牌：
三星、安卓、维基百科、谷歌、戴森、
苹果、YOUTUBE、微软、宜家、迪士尼。

第二部分

消费者心态： 千禧一代

消费者心态：千禧一代

千禧一代迅速增长的影响力

消费者强势的一代

实力最强、业绩最好的品牌是在领导力和真实性两个方面处于平衡状态，它们适应性强，反应敏捷，同时还坚守核心原则。

但是这种规律的现象背后是什么呢？

尽管“品牌资产评估”有证据表明流动性十分重要，我们还是试图深入了解是什么推动着这种变化。为了揭示内在的驱动力，我们采访了消费者：你怎样描述如今你与品牌之间的关系？你的期待是如何发生变化的？你把品牌实力与哪些特性相联系？我们也进行反思：他们的想法和我们通过“品牌资产评估”所发现的趋势一致吗？他们的想法能够解释流动性悖论吗？

由于千禧一代（即出生于1980至1995的人）消费者迅速增长的影响力，我们决定锁定研究他们。虽然他们的购买力目前仅有2000亿美元，但如果他们有能力影响他们的父母——74%的人相信他们能够做到——那么购买力还会再增加5,000亿美元^{注1,2}。作为“数字原住民”，他们习惯于通过网上评论、社交媒体上的跟帖等方式来发表自己的观点。事实上，70%的千禧一代消费者认为他们有责任分享对品牌的反馈。^{注3}

为了更好地了解强势的千禧一代消费者，朗涛成立了网上调研社区。三周来，我们每天同来自美国、英国、法国和中国的142名千禧一代消费者交流，收集和整理了4162个关于品牌的帖子。使我们惊讶的是，参与者对

品牌各种各样的期待支撑了“品牌资产评估”的结果：成功的品牌必须把握好变革和一致性之间的平衡。

消费者心态：千禧一代

千禧一代消费者 期望品牌既要 与时俱进，拥抱改变， 又要尊重传承

千禧一代消费者适应市场的快速多变，期待品牌可以随市场而适时变化。但是，他们也欣赏忠于传承，重视建立长远联系的品牌。千禧一代消费者期待品牌可以与时俱进，但又要使他们觉得真诚、值得信任。

引述：

“变化发生十分迅速，超级品牌跟随时代变化，甚至更走在时代尖端。”

(女性18-24岁)

引述：

“我会经常去**BARNES&NOBLE**书店的。就是在那里我父母让我认识到阅读的重要性。我还会去那里转转，将来有一天把我的孩子也带去，传递给他们同样的记忆。”

(男性 25-34岁)

消费者心态：千禧一代

千禧一代消费者喜爱 兼具个性化和包容性的品牌

他们希望品牌能够帮助他们表达自我，同时仍对社区有一定的归属感。

对于千禧一代消费者来说，被品牌遗漏时，
他们会感到不安。

引述：

“我喜欢倩碧是因为我觉得它理解我的
需要，它并不仅仅是通用款。”

(女性, 25-34岁)

引述：

“在H&M有适合所有人的服装，而且
价格不贵。”

(男性, 25-34岁)

消费者心态：千禧一代

千禧一代消费者 重视兼具原则性和 开放性的公司

为满足自我表达的需要，千禧一代消费者期待使用与他们想法一致的品牌，同时他们也会偏爱支持共同创造的品牌

引述：

“我不想买那些跟我价值取向不一致的产品。我觉得我喜欢和选择的所有品牌都应该反映我的价值取向和自我特点。”

(男性, 25-34岁)

引述：

“我觉得超级品牌必须倾听消费者的意见，并且在新产品方面真实地同消费者互动。超级品牌必须具有开放意识……它必须花时间倾听所有消费者的想法。”

(男性, 25-34岁)



消费者心态：千禧一代

“品牌资产评估”和 消费者调研结论一致

这悖论是真的

消费者的期待和我们在“品牌资产评估”数据库观察的趋势惊人地一致。参与调查的千禧一代消费者清楚地说出领导力和真实性之间的张力，表达了对那些与时俱进但又忠于传承的品牌的喜爱。

第三部分：

六大特性

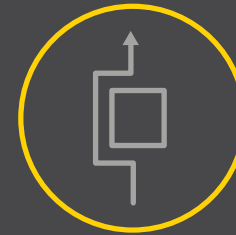
灵动
解盟

灵动品牌的六大特性

品牌的灵动性 取决于六大特性

谨慎掌握一致性与创造性的均衡

聪明的品牌经理会运用灵动性（即一致性与创造性的均衡）在消费者非常复杂的期望中寻找出路。当我们分析透过BAV选出灵动品牌时，我们发现品牌越精通于六大行为特性，灵动性则越高。简而言之，所有品牌经理都必须在业务、市场、产品种类等方面培养适合自身品牌的六大特性。



适用性



原则性



开放性



责任感



全球性



多渠道

1

适应性



首先，灵动性品牌要调整

并适应新环境

灵动品牌能灵活敏捷地应对风险，
抢先掌握新机遇

灵动品牌响应市场。消费者，尤其是千禧一代对品牌的相关性和便利性有很高期望。灵动品牌的策略如果没有达到预期目标，它的品牌经理就及时采取行动调整策略。

适用性

适应能力强的品牌善于应对风险，并抢先掌握新机遇

阿里巴巴是一个好例子。2004年，网上商城淘宝网上线一年后，阿里巴巴意识到中国消费者因不信任网上支付而对淘宝有所犹豫。阿里巴巴的反应是推出支付宝，一个能说服消费者尝试电子商务的透明度高的支付服务平台。四年之后，淘宝占领了中国电子商务市场80%的份额；在2011年，支付宝俨然成为了一种“全民热潮”。^{注4}

引述：

“阿里巴巴旗下的淘宝方便易用，价格合理，服务不错，选择也丰富。淘宝改变了我对电子商务的看法，它就像我的朋友。”

(男性, 25-34岁)



两用系列

宜家

品牌适应性不局限于对策略方向的修正。灵动企业能看到机会并采取行动。宜家已经赢得了年轻的城市消费者的欢心，但它认为可以做更多事情来满足他们的需求。它引进了一种特别的“两用系列”产品，帮助小空间住户最大限度地扩展生活空间。像这样的明智之举使宜家获得全球十大灵动品牌的荣誉。^{注5}



适应性

聚焦中国

山寨精神

山寨，原指土匪为躲避政府管控而建造的堡垒，如今则指本地企业以低成本仿制国际产品以供国内消费。某些山寨公司仅仅是粗糙地生产仿制品，但也有很多公司，如阿里巴巴和微信，能推陈出新，作出有意义的具体改善。山寨精神指快速、灵活、敢冒险和渐进的创新。西方企业也可以充分发挥山寨精神的精髓，寻找方法去改善国际产品，值以更贴近，更适应本土市场。



1

适应性



品牌应如何更用心的适应

解开一致性的枷锁

尽管团结一致、前后连贯很重要，但也很可能使你的营销团队被僵化的原则弄得死气沉沉。别错误混淆品牌实力就是绝不变通规则。

允许组织里的基层决策

好点子可以来自不同层级的不同人。允许你的员工有弹性去尝试演绎品牌的新方法。先确保他们完全理解品牌及其原则，然后给他们试验的自由。

2

原则性



灵动性品牌“清晰”而“有力”

灵动性品牌遵循最基础的品牌理念

灵动品牌清晰表达他们品牌代表什么，并对消费者作出强大肯定的品牌承诺

灵动品牌与一般品牌的区别是，它们会不断寻求新的途径去履行品牌承诺。
正是坚持代表的核心价值和坚持与时俱进的相互作用，促使灵动品牌获得成功。

原则性

愿景清晰， 承诺有力

遵循品牌的原则性，使迪士尼和戴森成为名列前茅的灵动性品牌

迪士尼，作为全球十大灵动品牌之一，过去数十年聚焦于无限想象，取得了持续性的成功。尽管公司在二十世纪九十年代遇到了困难，但迪士尼从未改变理念，一直将创意、改革、家庭、魔法放在首位。迪士尼在收购皮克斯动画工作室、漫威漫画公司和卢卡斯影业的过程中，始终保持一贯原则，将不同的品牌内容打成一个巨大的品牌组合，使电影、主题公园及商品纷纷获利。在过去的四年里，迪士尼的收入增长有三年超过10%。^{注6}

引述

“迪士尼始终如一，不断为顾客提供优质而有趣的产品，深受人们尤其是小朋友的欢迎。通过主题公园和电影，迪士尼展现了永远保持真诚的决心，打造适合小朋友的有趣体验。”

(男性, 18-24岁)

戴森，位列灵动排行榜第五位。由于对创新和美学的执着追求，它已经扩展到吸尘器以外的其他产品类别。在过去37年里，从干手器到无叶风扇，再到灯饰，戴森的所有产品都出类拔萃，其现代化的设计引人注目。



原则性

聚焦民族自豪感

法国人钟情自家

法国消费者对本土经典品牌有强烈的偏好。据调查，他们更愿意对本土起源的品牌保持忠诚，无论是全国性还是区域性的。法国人更欣赏真正的法国本土设计、态度以及材料。

英国人保留家族传承

与法国人相似，英国人倾向于选择历史悠久的本土品牌。然而，他们的选择更多是根据家人的推荐而非爱国精神；千禧一代的参与者对祖辈使用过的品牌更有信心。英国的品牌可以成为家庭成员之间的纽带，促进两代人的共同话题，例如母女间的互动以及征集最喜爱品牌回忆的社交媒体活动。



2

原则性



品牌如何遵循原则性

采取强势姿态

不管观点如何，只要对你的公司很重要，就把它分享出去吧。
即使有人不赞同你也没关系。实力强的品牌就是有自己的一套。

是给任何一个人，但不是给所有人

大众吸引力时代已过去，灵动性品牌能迎合具体的需求或满足某一类人群。

3

开放性

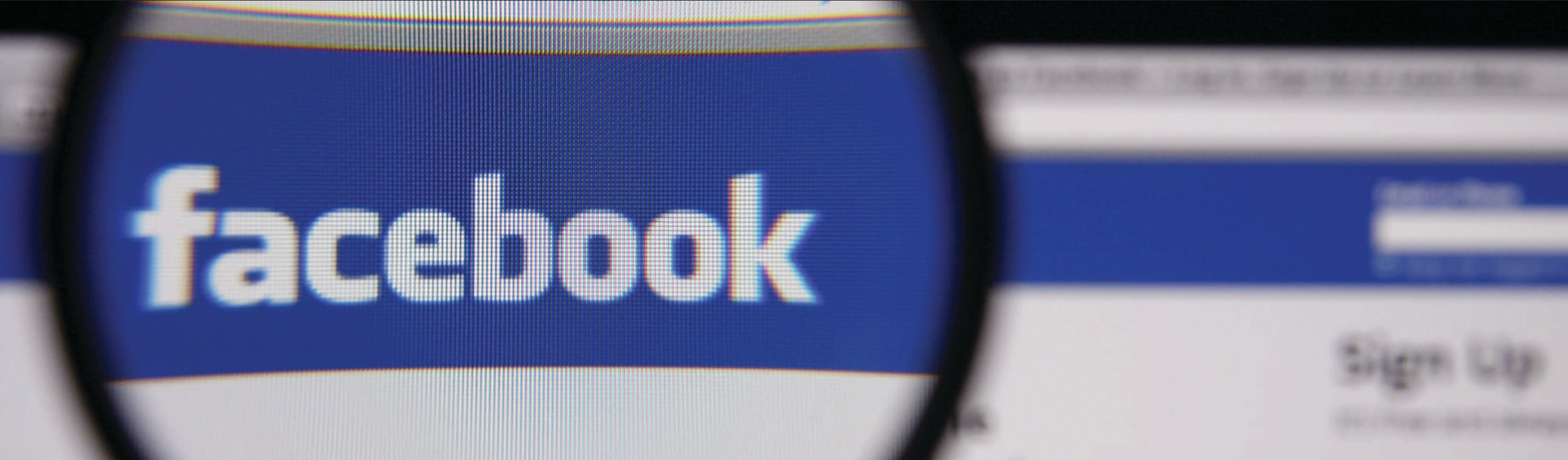


灵动性品牌善于合作

灵动品牌善于协作，通过连接消费者、员工、合作伙伴和社区网络，不断对话，共塑灵动品牌。

灵动品牌与消费者在情感上紧密相连，主动对话，与他们一起探讨品牌在他们的生活中扮演的角色

与消费者价值观一致并容许他们参与设计体验的品牌更能吸引消费者。企业需要敞开门户，鼓励消费者参与进来，使他们觉得自己就是品牌的一部分。



开放性

对消费者开放，包括分享与聆听

如果你的品牌被过多的神秘色彩所包围，则应有所警惕。一个英国的参与者在我们的研究中说过，“对于脸书会怎样使用我的信息，我认为它说了谎。这使我十分担心。”

引述：

“如果你的品牌被过多的神秘色彩所包围，则应有所警惕。一个英国的参与者在我们的研究中说过，“对于脸书会怎样使用我的个人信息，我认为它并不诚恳……这使我十分担心。”

(女性, 25-34岁)

安卓化自己

安卓

全球十大灵动品牌当中，有两个品牌在开放性方面尤为成功。与苹果相比，安卓更大程度上允许用户进行个性化设置，无愧于它的标语“合而不同” (*Be together. Not the same.*)。像安卓推出的“安卓化自己”活动，消费者可以利用无限的创意，创造个人自己的化身。诸如此类的互动性活动帮助了安卓的市场份额从2012年的69.3%上升至2015年的82.8%。^{注7}



开放性

维基百科极度开放

基本依赖用户创造产品

个人用户在维基百科的编辑平台上分享知识，甚至连编辑和修订工作也留给了用户社区。维基百科通过授权用户和创造一种志同道合的感觉，致力于培养用户的极端忠诚度。基于个人用户的贡献，维基百科的服务在将近15年里面一直保持免费。

引述

“维基百科代表了互联网应有的态度——信息可以免费地、无偏见地向任何人、任何地方传播。”

(男性, 25-34岁)



开放性

聚焦法国

某种无法言语的特质

品牌资产评估显示，与其他西方市场相比，个性化在法国更能促进品牌增长。美国和英国的消费者通常更注重性能和价值，而法国的消费者更倾向于某种无法言语的特质。他们会选择像“时髦”、“勇敢”、“活力”和“睿智”的关键词。法国的品牌应该要强调个性无限，迎合这个市场对于品牌概念的浪漫主义诉求。



3

开放性



品牌如何展现开放性

让消费者成为你的顾问

消费者想协助打造他们喜爱的品牌体验，因此你需要向他们提供渠道去表达自己的声音。你要坚守核心原则，但也要舍得让消费者也发挥影响力，以换来他们的忠诚参与。

开展新的对话

不要等待消费者主动找你谈话。自己先主动走出去，分享你的信息，征求他们对新产品和行业趋势的见解。

4

责任感



灵动性品牌是良好公民

重视社区和环境，尊重消费者以及员工

责任感，使品牌和消费者紧密相连

此外，责任感可以挽救受损的关系。能谦逊、诚实地面对和处理危机的公司更容易得到消费者的宽恕。

真诚是至关重要的：消费者能判断什么时候公司做善事只是为了宣传。一名网上参与者写道：“我相信一个企业品牌应该心系社会，爱护环境。然而，有太多品牌仅仅是为了商业利益而这样做。”



IMPACT CHALLENGE

谷歌的Impact Challenge “影响挑战”项目

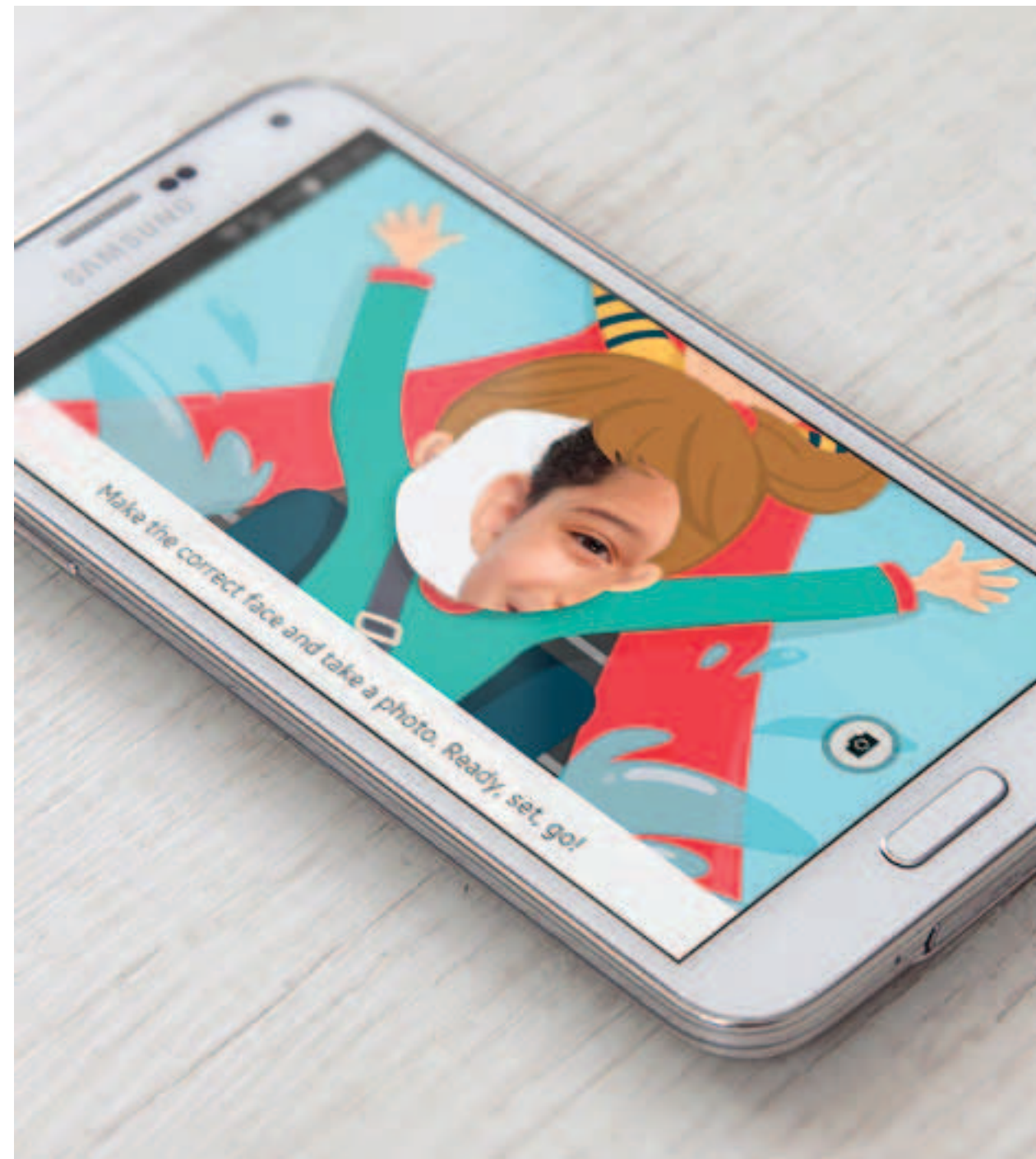
谷歌的“影响挑战”项目为解决部分世界重大难题提供资金，知识和技术支持。该项目采用黑客马拉松式的精神，每次集中精力完成一个项目，并公开征集意见。如今，谷歌正资助义肢的3D打印技术为残障人士创造一个更美好的世界，还为帕金森患者研发固定装置的餐具。



责任感

“LOOK AT ME”应用程序通过技术帮助自闭症儿童

三星，全球十大灵动品牌之冠，在2014年与韩国一所大学研发了一款名叫“**LOOK AT ME**”的教育应用程序。这智能手机和平板电脑应用程序可以帮助自闭症儿童识别面部暗示和学习目光接触。此后，三星变成**AUTISM SPEAKS**自闭症研究中心的合作伙伴，向自闭症儿童捐赠预先装有这款程序的平板电脑。



责任感

聚焦美国

社会责任

在我们所研究的国家中，美国最重视品牌的社会责任。为了赢得美国消费者，尤其是千禧一代（即1980年至1995年间出生的一代），品牌应该行为透明，善待员工，并回馈社会。尽管福来鸡餐厅（**CHICK-FIL-A**）的行政总裁因反对同性恋婚姻的言论而备受争议，但美国的千禧一代参与者对该品牌的认可度还是很高，原因正是其长期致力于当地的慈善事业。



4

责任感



品牌如何表现责任感

选择造福社会的项目，更好实践品牌承诺

如果能将品牌和慈善更好地结合起来，那你的善举就能获得消费者的共鸣。我们建议品牌将慈善的重点放在品牌所在的产品和服务相关领域。例如，如果你拥有一家体育用品公司，你可以用你的品牌赞助课余的体育活动或将健身器材捐赠给社区中心。

尊重你的员工

企业文化是消费者认知一个品牌的的重要组成部分。请确保你对员工的待遇能让你以及你的员工引以为豪。

5

全球性



今天，所以品牌都是全球性的

无论品牌来自哪国，销往何国

灵动性品牌时刻关注来自世界各个角落的竞争对手、批评言论和前沿理念

千禧一代尤其喜欢大社区的归属感。现在，技术已经基本上消除国际交流的障碍，消费者可以方便地与世界各地的朋友交流，开展网上市场调研，订购在国内买不到的产品。

Popular on Netflix



Recently Watched



全球性

千禧一代热切关注本地品牌在世界舞台上的比试

一位法国网友举例说明：今天没有哪个市场能独立存在了。尽管NETFLIX在她的国家开展业务仅五个月，但她知道其提供的影视产品在美国更广泛。她写道，“这个概念太棒了，但在美国以外，新的剧作常常要等很长时间。NETFLIX应该将最新的影视内容在各个国家地区上线，而不只是在美国。”

引述：

“这个概念太棒了，但在美国以外，新作常常要等很长时间。NETFLIX应该将最新的作品在各个国家地区上线，而不只是在美国。”

(女性 18-24岁)



分享可乐

可口可乐

“分享可乐”，是可口可乐近年最成功的营销活动。它本来是可口可乐在澳大利亚开展的一个本地项目。后来品牌经理意识到这个活动的广泛吸引力，将这个金点子推广到了全世界，这个活动成功走出澳大利亚走向全球。



全球性

聚焦中国

强调国际化的重要

与其他国家相比，中国的消费者更愿意将品牌实力与品牌的国际化步伐联系起来。他们对国内品牌在世界舞台上获得成功感到骄傲，常常援引有关市场占有率和用户数量等事实数据来表达对国产品牌的认可。这表明，对于中国品牌来说，品牌全球化可以成为吸引国内消费者的强大武器。

5

全球性



品牌如何 运用全球化思维

到处寻找灵感

阅读、聆听、观察、如饥似渴地广泛采纳一切好的想法。只有当某个想法与你的品牌目的不相容时，才可以忽略它。

别想当然

进入一个新市场时，保持开放的心态。千万不要以为在国内能成功的方法在国外也一样会成功。做好市场研究，它有助于确定品牌应该调整哪方面的业务来适应不同的市场。

6

多渠道



灵动性品牌 要选择合适的渠道

从传统媒体到电邮营销，从零售环境到赞助，品牌比以往任何时候都需要更多渠道和接触点

灵动品牌考虑一切的可能性，决定哪个平台及体验是合适的，并据此调整自己的方法

数字媒体在过去20年的发展告诉我们，我们必须不断为变化做好准备，但永远不要假装自己能预知会发生什么变化。灵动品牌能够迅速采用新技术，几乎在一夜之间。

多渠道

美国国家公共广播电台(NPR)

国家公共广播电台在美国本来已经注定了与数字时代无缘，但它选择了走出并超越FM电波。

今天，美国国家公共电台提供*iTunes*播客、*iTunes*电台广播以及自己的品牌手机应用程序(**NPR One**)，并将故事分享在脸书**Facebook**、**Instagram**、推特**Twitter**和自己的网站上。多样化的平台创造了更多类型的节目，并使它弥补了损失的传统听众。^{注8}
2014年，国家公共广播电台联手芝加哥公共媒体(Chicago Public Media)播出了真实犯罪记录播客《连续放送》(“Serial”)，一举成功。该节目风靡全国，7760万人点击下载，播客用户数量猛增。^{注9}





YOUTUBE 空间

YouTube

YOUTUBE，位列我们灵动排行榜第七位。它努力将其内容扩展到众多数字平台之外。它现在主持现场实时的品牌体验，如颁奖晚会，宣传活动和培训研讨会。在全世界的六个城市，**YOUTUBE**已经开设了**YOUTUBE**空间。在那里，视频内容创作者可以现场获得有关改进视频和增加粉丝的指导。



6 多渠道



品牌如何使用新渠道

明智地选择平台

你不必每种渠道都运用。挑选一个适合品牌及其观众的平台，一个可以切实维护的平台。

制定策略时要围绕品牌目的，而不是渠道

技术的迅猛发展意味着无法预测对营销组合至关重要的是哪个平台，是明年抑或下周。因此，与其为**Instagram**、网络应用程序或印刷媒体制定传播战略，不如为品牌宣扬、娱乐或教育等具体目的来制定策略。当一个新的社交媒体平台出现的时候，你只需要确定合适的目的来动手起草策略。

创造亲密时刻

对于任何新的接触点，一个品牌应该努力创造有意义的、个人化的互动。例如，一家航空公司为方便乘客出行而推出的手机应用程序，它有可能成为一个经常出行的乘客最有价值的品牌互动。

灵动性悖论

总结概括



灵动性悖论

今天的品牌身处 竞争异常激烈、 发展快速的市场 之中

业务步伐迅猛地加快

僵化的一致性和自上而下的单向
决策不再是最佳做法

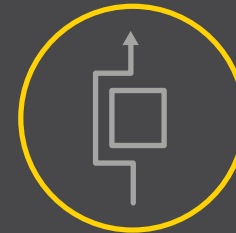
灵动性品牌的六大特性

掌握“灵动性悖论”

我们的研究表明，要想在今天取得成功，品牌必须拥抱灵动性悖论，很好地掌握两种表面相互矛盾的策略，即尊重核心原则，同时通过不断发展演化来保持新鲜感和相关性。

朗涛的分析表明，
能实现这种平衡的灵动品牌都有六种特性

它们是适用性、原则性、开放性、责任感、全球性和多渠道。
它们的品牌经理放眼未来，倾听市场心声，敢于迎接挑战。
这是新世界的一个新的品牌模型。



适用性



原则性



开放性



责任感



全球性



多渠道

第四部分

全球十大灵动品牌及其 研究

研究

全球性的研究方法

朗涛采取多阶段方法研究灵动品牌的格局

要寻找驱动二十一世纪品牌实力的核心因素，我们从品牌资产评估（BAV）出发。这是朗涛公司专有的消费品牌感知数据库。它拥有超过20年的数据，是世界上最大、使用时间最长的品牌研究系统。它采用众多品牌指标包括品牌态度来分析品牌健康的四个维度：差异性、相关性、知名度和尊崇度。差异化和相关性衡量的是品牌的实力，而知名度和尊崇度衡量的是品牌的地位。

我们利用品牌资产评估系统（即BAV）数据库开展了广泛因子分析，揭示出最能预测品牌实力的属性，或维度。我们发现实力最强的品牌在以下两项属性中得分很高：即“领先力”（具有高度时效性和前瞻性）和“真实性”（权威真实，并在所

在领域表现优异）。我们把这两个属性结合在一起，将其定义为“灵动性”。2014年灵动性排名最高的品牌，进入了全球十大灵动品牌候选名单之中。

在最终确定灵动品牌排名之前，我们分析了竞争者的财务业绩、经营决策和市场营销活动，以保证他们实力强劲并表现出灵动特点。其中十个品牌最能满足这三个条件——品牌资产评估分高、财务业绩优越以及具有灵动的品牌行为模式，因此这10个品牌最终荣登榜单。

朗涛也做了一项面向美国、英国、中国和法国千禧一代（即于1980至1995年期间出生的一代人）的消费者研究。我们与InSites咨询公司合作，举行了142人、为

期三周的在线社区。期间积极参与，证实了有关品牌实力和灵动性的观点。

最后，我们相互参照了参与研究的消费者最看重的以及十大灵动品牌共有的特质，并提炼两者共同的六种特性定义为灵动品牌的特质。

第一步

研究资产评估 (BAV) 中全球 8 万名消费者的反馈

☒ 时尚

☒ 传统

☒ 物有所值

☐ 先进

☐ 乐善好施

☐ 可靠

☒ 好用

☐ 简单

☐ 省心

☒ 充满活力

定义出主要的品牌维度

其中两种维度最能描述灵动品牌——领导力、真实性

领导力

&

真实性

第二步

在将近5200个品牌中，筛选出在领导力和真实性方面都逐年上升的品牌

☐ 领导力

☒ 真实性

☒ 领导力

☒ 真实性

☒ 领导力

☐ 真实性

☐ 领导力

☐ 真实性

☒ 领导力

☒ 真实性

☐ 领导力

☒ 真实性

☒ 领导力

☒ 真实性

☒ 领导力

☒ 真实性

☒ 领导力

☐ 真实性

第三步

分析这些候选品牌如何开展营销活动、如何运营财务、消费者对它们的认知，最终确定十大灵动品牌

营销活动

市场表现

消费者研究

最终确定十大灵动品牌



在不同的国家 有何差别？

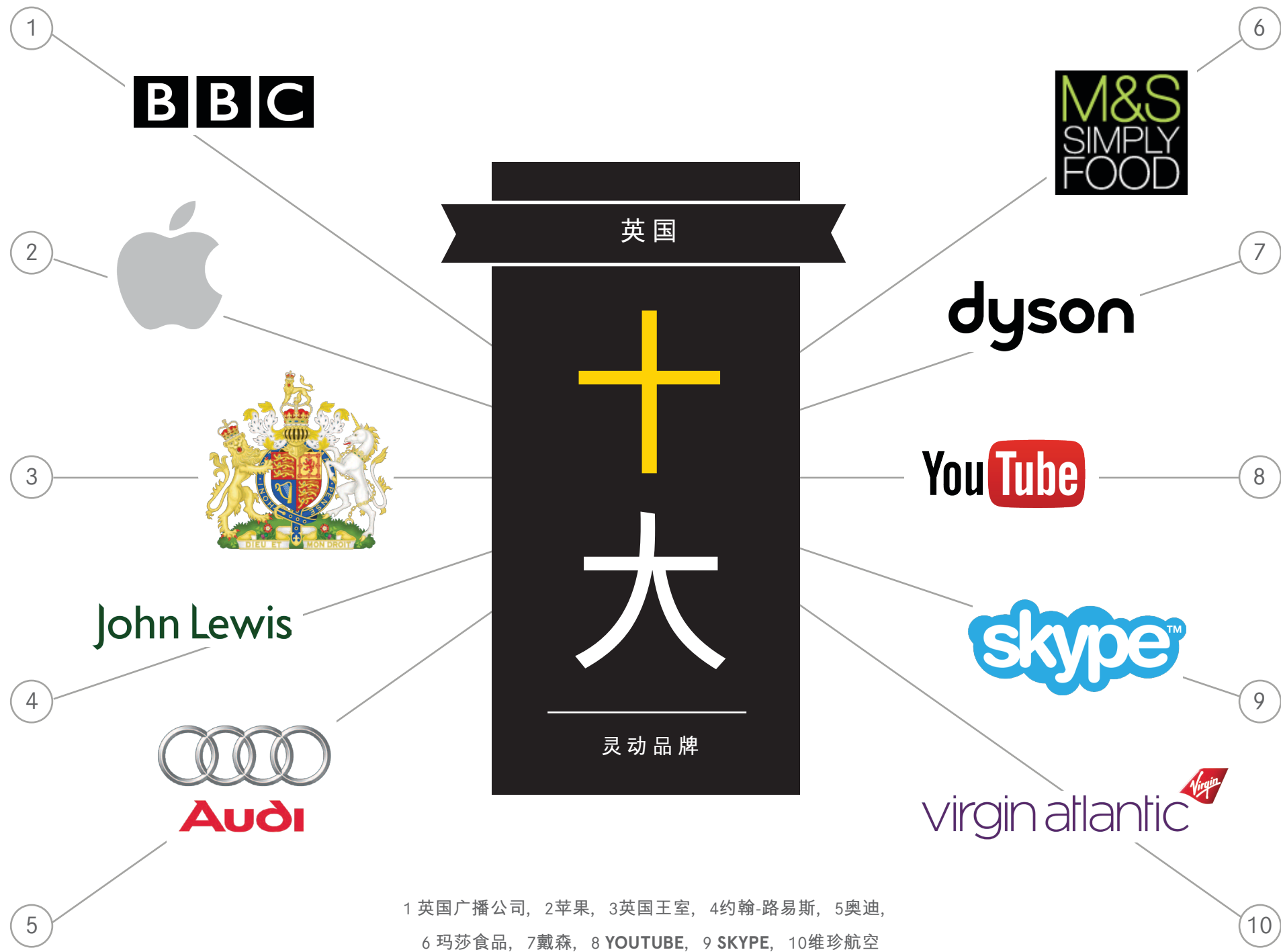
品牌观察

在评估了四个市场——中国、法国、英国和美国——的几千个品牌后，我们发现，各式各样的品牌都正变得更加灵动。结合我们的消费者研究和市场分析，我们确定了在较长一段时间里灵动性上升趋势最强的品牌。与其他多数品牌相比，这些品牌能更快适应市场变化和找到新机遇。

感谢维克森林大学(*Wake Forest University*)
商学院的学生们在美国灵动品牌名单方面
帮忙参与研究分析。









注解

资料来源

- 1 Jeff Fromm Celetste Lindell和Lainie Decker, 《美国千禧：破译不可思议的一代》。 服务管理集团，波士顿咨询公司，和巴克利（2011年）。
- 2 “8095 Refreshed”，《爱德曼洞察》（2012年）。
- 3 见注2。
- 4 Martin Reeves Ming Zeng VenjaraAmin Venjara “自调企业”，《哈佛商业评论》（2015年6月）。
- 5 欧睿国际，“家居与园艺：Inter IKEA Systems BV”，《护照》（2014年9月）。
- 6 迪斯尼公司，《2014会记年度财务报告及致股东的信》（2014年）。
- 7 《智能手机操作系统的市场份额（2015年第二季度）》，国际数据公司（2015年）。
- 8 Laura Santhanam Amy Mitchell Kenny Olmstead “音频：由数字来表示”，《2013年新闻媒体形势》，皮尤研究中心。
- 9 Michael O’Connell “《连续放送》之影响：播客程序员涌现”，《好莱坞报道》（2015年4月13日）。

图片来源

- 海龟图片由Flickr用户SarahTz提供，第17页
- 幻想图片由Flickr用户Mario Felipe提供，第17页
- 双功能家具图片由宜家提供，第24页
- 戴森图片由“维基共享资源”用户Dogad75提供，第29页
- 安卓图片由谷歌提供，第34页
- 矮星系图片由美国航空航天局提供，第35页
- 维基百科图片由“维基共享资源”提供，第35页
- 谷歌迎击挑战活动的图片由Ben Baker / Redux提供，第39页
- 三星图片由Flickr用户opopododo提供，第40页
- 中国馆图片由Flickr用户William提供，第47页
- 美国国家公共电台图片由A. J. Wilhelm提供，第51页
- 无线电广播图像由Flickr用户Jeremy Brooks提供，第51页
- YouTube空间的图片由谷歌提供，第52页

意犹未尽？

我们很乐意为您进一步讲解灵动性悖论，一起探讨问题，或者为安排一场演讲。
如有需要请与我们联系。

联系方式

TREVOR WADE
全球营销主任
Trevor.Wade@landor.com
+1 415 365 4405

朗涛
hello@landor.com
Landor.com

灵动性

停滞