

不一樣的品牌行銷

黃光玉*

書名：Married to the Brand: Why Consumers Bond with Some Brands for Life

作者：William J. McEwen

出版社：Gallup Press

出版年份：2005

書名：How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding

作者：Douglas B. Holt

出版社：Harvard Business School Press

出版年份：2004

書名：Legendary Brands: Unleashing the Power of Storytelling to Create a Winning Marketing Strategy

作者：Laurence Vincent

出版社：Dearborn Trade Publishing

出版年份：2002

書名：Storytelling: Branding in Practice

作者：Klaus Fog, Christian Budtz, and Baris Yakaboylu

出版社：Springer

出版年份：2005

* 世新大學公共關係暨廣告學系副教授，e-mail: kyhuang@cc.shu.edu.tw。

品牌行銷應該如何做？可以如何做？以上這四本書的作者提出他們自認為與傳統觀點不一樣的看法。第一本書 *Married to the Brand* 的作者 William McEwen 根據蓋洛普六十年來研究消費者的心得，對如何經營消費者與品牌的關係，提出新的理念架構（稱為 “The Pyramid of Brand Attachment”）。第二本書 *How Brands Become Icons* 的作者 Douglas Holt 認為傳統與晚近的品牌行銷都無法解釋具有文化符碼地位的知名品牌（iconic brands）為何歷久不衰，他鑽研這些品牌的歷史發展，提出以文化打造品牌（cultural branding）的新途徑，認為品牌行銷成功的訣竅在於品牌必須與文化起共鳴。第三本書 *Legendary Brands* 的作者 Laurence Vincent 則認為品牌之所以可以從市場競爭中脫穎而出成為傳奇品牌，都是因為它們深諳故事行銷之道，因此撰寫此書說明品牌可以如何藉由說故事創造品牌神話（brand mythology）。第四本書 *Storytelling: Branding in Practice* 的作者 Klaus Fog, Christian Budtz, and Baris Yakaboylu 根據他們在歐洲為企業診斷與諮詢的經驗寫成本書，提出說故事打造品牌的基本原則與實際應用案例。

建立品牌關係的秘訣

Married to the Brand 一開始提問：為什麼有些消費者與某些品牌的關係像是與品牌結了婚？該書指出答案在於消費者熱愛這些品牌，覺得沒有這些品牌無法生活，或是生命變得不完整。因此，經營品牌關係首要之務即是設法讓消費者對品牌產生強烈的情緒與高度的眷戀。作者 McEwen 說：品牌行銷的「目的不在創造品牌名稱的知名度，而是締結品牌婚姻（brand marriage）」（p. 18），企業廠商應先溝通產品的利益（benefits）而不是產品的屬性（attributes），才可能與消費者建立約會的關係，進而邁向結婚的可能性。

McEwen 認為，與消費者建立婚姻般長遠的品牌關係有兩大關鍵，第一個關鍵是「品牌承諾是否與消費者產生連結」。企業廠商提出的品牌承諾必須做到「可信的」（credible）、「令消費者感歎的」（compelling）、「與消費者產生關聯」（connecting），唯有當品牌承諾能讓消費者與品牌建立起情感的連結，才可能形塑消費者的品牌經驗。具體而言，品牌承諾必須以獨到的方式解決消費者的問題，讓消費者感受到「嗨——那就是我！」。該書指出可用的連結策略包括：藉由品牌提高消費者的聲望（prestige）、改善個人品質（personal quality）、提供某種團體成員的象徵身份（membership）、觸發溫馨美好的記憶（memory triggers）、完成

自我實現 (self-completion) 等。

第二個關鍵是：「消費者的品牌經驗是否吸引住他」。McEwen 指出，行銷組合中的第五個 P，People——即服務消費者的人員，包括企業廠商員工，才是影響消費者品牌經驗的決定性因素。他說，高度投入的員工幫助創造高度投入的消費者。而若想將消費者的購買與使用經驗轉化成長久的品牌關係，品牌行銷應建立消費者對品牌的信心 (confidence)，以及消費者對於品牌績效的尊崇與信賴 (integrity)，然後在這兩大情感基礎上，打造消費者對品牌的榮耀感 (pride)，以及進一步將此榮耀感推升成對品牌的摯熱情感 (passion)。對業者而言，唯有當消費者發覺沒有其他品牌可以取代你的品牌，消費者始與你的品牌建立起婚姻的關係，品牌行銷的目標才完成。

而對品牌的信心 (confidence)、對於品牌績效的尊崇與信賴 (integrity)、對品牌的榮耀感 (pride)、對品牌的摯熱情感 (passion) 等四者，依序由下而上排列構成一個階層關係，McEwen 稱之為「品牌依戀金字塔」(The Pyramid of Brand Attachment)，信心在金字塔的底層，摯熱情感在金字塔的尖端。*Married to the Brand* 全書共十四章，第八至十一章即分章闡述品牌依戀的四個層級。本書的主要賣點即是此一概念架構，其將情緒行銷 (emotional marketing) 的理念落實於品牌行銷，提出進行品牌行銷的新思考點。McEwen 甚至強烈地指陳，忽略顧客的情緒經驗之 CRM (顧客關係管理)，就經營品牌關係而言，等於是做白工。

對於熟讀品牌行銷相關書籍的讀者而言，本書所言或許不具新意，不過本書的另一賣點在於它詳細介紹了蓋洛普公司研發的兩組問卷調查量表：Engagement Potential 量表與 Customer Engagement (簡稱 CE¹¹) 量表。前者共十道題項，在測量「可信度」(credibility)、「感歎」(compelling)、「關聯性」(connecting)。後者包括十一道題項，除了一般業界衡量品牌忠誠度慣用的三道題項之外，CE¹¹ 各以兩道題項分別測量信心、尊崇與信賴、榮耀感、摯熱情感等「品牌依戀」的四個構面。題項的文字敘述收於附錄中，亦見於該書各相關章節。不過蓋洛普擁有這些題項的著作權，並不容許任何人未經同意就使用 CE¹¹ 量表。

由於本書是寫給一般讀者看的，其文字格外淺白，雖然篇幅共 135 頁，但只要熟悉作者的書寫與論述方式，讀者花一個晚上的時間應可掌握全書主要概念與原則。這是一本容易閱讀的小書。

涵養於文化中的品牌歷久彌新

Married to the Brand 一書談的品牌行銷模式是近十年來盛行的情緒式行銷，而 *How Brands Become Icons* 這本書則提出新的品牌行銷模式，稱為「以文化打造品牌」或「文化式品牌行銷」(cultural branding)，其可解釋品牌如何被打造成為文化符碼(cultural icons)。文化符碼指的是某種文化或風潮的符號象徵，其深受人們的尊敬與愛戴。

How Brands Become Icons 的作者 Douglas Holt 認為，傳統的品牌行銷方式(他稱為 mind-share branding)與晚近的情緒式品牌行銷(emotional branding)、病毒式品牌行銷(viral branding)，都無法解釋美國社會一些具有文化符碼地位的品牌為何歷久不衰。傳統的品牌行銷把著力點放在品牌的本質、品牌的 DNA、獨特賣點的利益(USP benefits)上，強調產品屬性與利益間的關聯性。情緒式品牌行銷則把著力點放在品牌個性、消費者的體驗上，強調與顧客建立關係。病毒式品牌行銷視品牌為一個傳播的單位(communication unit)，打造品牌就是將病毒(也就是品牌的核心訊息)透過網路與口耳相傳的方式傳散出去，製造話題，在顧客中掀起感染的風潮。Holt 在第二章說明了這三種品牌行銷模式不足以解釋可口可樂、Corona 啤酒、Snapple 飲料等品牌的成功，他進而導出從文化的角度解釋成功的品牌行銷之重要性。

Holt 師承從文化人類學角度研究行銷的 John Sherry，自西北大學家樂氏商學院(Kellogg Business School)完成博士教育以來，曾任教於賓州州立大學、伊利諾大學、哈佛大學，目前是牛津大學薩依德商學院(Saïd Business School)萊雅(L'Oréal)講座教授。這本書可說是 Holt 到目前為止最重要的研究里程碑。他以個案研究法，深入探索百事可樂的山露汽水(Mountain Dew)、福斯金龜車(Volkswagen Beetle)、百威啤酒(Budweiser)、ESPN 運動頻道、哈雷機車(Harley-Davidson)等深得美國人心老品牌之行銷檔案(主要是歷年來的廣告檔案)，提出文化式品牌行銷之理論。

文化式品牌行銷指的是把品牌融入於文化迷思(cultural myth)中，讓品牌成為迷思的載具或展演者，打造品牌即是展演該迷思，讓文化迷思成為該品牌迷思，並進一步讓品牌成為該文化迷思的符碼，也就是讓品牌變成具有文化符碼地位的品牌(iconic brand)。Holt 特別指出，文化迷思往往反映了身處社會變遷中的人們心

中的慾求、焦慮、矛盾、衝突，他稱之為「文化矛盾」（cultural contradiction），當一個品牌直接訴諸於文化迷思中的矛盾情結，扮演文化矛盾的代言人或疏導者時，一定能扣住民眾的心絃。也就是說，當品牌與文化迷思相扣連、起共鳴時，消費者自然蜂擁而來。

以福斯金龜車（Volkswagen Beetle）為例，Holt 指出，金龜車本是希特勒時代生產的國民車，由於易引人聯想起納粹，二次世界大戰後，金龜車在美國汽車市場上並不受歡迎，直到 1960 年，廣告代理商 BBD 推出一系列廣告活動，才扭轉了金龜車的命運。BBD 挑戰過去底特律汽車城一貫的廣告表現手法（即強調汽車車身大、性能好），在廣告中將福斯金龜車定位成有智慧、有創意的消費者會欣賞的一部現代風格美麗小車。此一廣告策略正好與美國當時興起的嬉皮文化、波西米亞生活方式，產生共鳴。於是對美國人而言，金龜車變成一個符碼（an icon），它體現了波西米亞迷思特有的富創意、以感官為主、自由意志者的感性。不幸的是，1970 年代以來金龜車的品牌行銷依循 mind-share branding 的作法，銷售上未能再創佳績。直到 1993 年金龜車的廣告改由波士頓的阿諾傳播公司（Arnold Communications）掌舵，金龜車即是波西米亞式自由生活的符碼身份才重返美國社會。阿諾傳播公司的成功歸因於它的廣告策略擊中 90 年代新興的 Bobo 族對自由自在、隨心所欲的生活方式之嚮往，金龜車給予駕駛人自主的空間，傳達免於社會制度束縛的感受。其廣告活動迎合當時的新文化迷思「印第迷思」（indie myth）——對另類生活嚮往的新波西米亞生活風格，崇尚自由，重視生活美學。金龜車再一次證明了品牌行銷若能與文化迷思起共鳴其必能成功。

根據本書，以文化打造品牌可循以下五個原則進行：

首先，必須先選定「迷思市場」（myth market）。一般從事行銷談的市場是消費者市場與組織市場，但 Holt 主張把文化迷思視為市場，從中選定品牌主打的迷思。換言之，市場區隔所區隔的不是消費者的特性，而是盛行於社會之文化迷思的特性。而能否洞悉社會中的文化矛盾是一個品牌是否選對迷思市場的關鍵。Holt 以山露汽水（Mountain Dew）為例說明於本書第三章。

其次，擬定「文化簡報」（cultural brief），做為品牌定位策略的根據，以及廣告創意人員發想的基礎。「文化簡報」包括三部分的說明：一為對迷思的處理（myth treatment），即說明透過什麼故事（含情節、人物、場景）展現品牌在該文化迷思裡的角色或作用。二為品牌故事源於庶民世界的真實性（populist authenticity），文化式品牌行銷是從一般人的生活世界尋找素材，但又不能讓消費

者覺得品牌只是在利用文化風潮，因此品牌必須展現它對於選中的文化迷思之素養（literacy）與忠誠度（fidelity）。素養反映在品牌是否將該文化迷思的符碼規則和語言用辭巧妙地融入於廣告訊息中，忠誠度則展現在品牌是否以「弱水三千，只取一瓢」的態度擁護該文化迷思的精神。而文化簡報必須說清楚品牌行銷如何表現它對於主打的文化迷思之素養與忠誠度，如何讓消費者感受到品牌來自文化迷思的真實性。三是說明如何散發非凡魅力的美感（charismatic aesthetic），這是指文化簡報必須說明品牌的行銷溝通將如何塑造出一種特別的、吸引人的風格。關於文化簡報，Holt 是以福斯金龜車為例說明於本書第四章。

第三、善用品牌擁有的兩項資產：「文化權威」（cultural authority）與「政治權威」（political authority）來再創品牌迷思。「文化權威」指的是品牌在社會上被公認為某一文化迷思的代言人，其擁有為該文化著述發聲的正當性；「政治權威」則是指品牌在社會上被公認為某一文化迷思的領導者，其擁有挺身維護與防衛該文化的正當性。Holt 特別指出，就具有文化符碼地位的品牌（iconic brand）而言，它的資產不是產品本身，而是社會的集體現象以及社會所賦予它的這兩種權威。只有它能夠為該文化迷思著述發聲，只有它能夠登高一呼吸引眾人來共同維護該文化迷思。這兩種權威讓具有文化符碼地位的品牌得以在不同的年代，因應潮流的變化，以新的訊息策略吸引消費者，鞏固延續它的符碼地位。對於如何運用文化權威與政治權威，Holt 以百威啤酒為例說明於本書第五章。

第四、瞭解消費者如何使用一個品牌，該品牌的消費者可分為哪幾種類型，他們與品牌的關係有何不同，一個品牌可如何善用不同類型的消費者形成一個社會網絡，以建立與維持他們的品牌忠誠度，這些也是文化式品牌行銷必須致力的方向。對此，Holt 是以 ESPN 運動頻道為例說明於本書第六章。

第五、結合文化工業產製的文化文本（cultural texts）共同撰寫、共同創製品牌代表的文化迷思，以及品牌自己的迷思。Holt 以哈雷機車（Harley-Davidson）為例說明於本書第七章。根據 Holt 的看法，哈雷機車的符碼地位並不是該公司自己努力經營的成果，而是一連串歷史發展偶然的因素造成的。哈雷的品牌迷思是由無數作者橫跨數十年期間共同打造的。具體地說，1950 年代初到 1960 年代中期，美國的雜誌與電影將哈雷機車塑造成非法的象徵。然而，1960 年代後期至 1970 年代末美國社會反嬉皮風潮中發生的社會事件與媒體報導，將機車騎士的形象由非法暴力扭轉成為愛國的、保守的、捍衛美國歷史價值的鎗手，這是美國社會勞工階級白人男性崇尚的形象，於是哈雷變成低社經地位白人男性文化價值的符碼。到了

1980 年代雷根總統主政，雷根把鎗手的形象進一步轉化成爲「行動者」（man-of-action），即單手承接腐敗制度、拯救國家傳統價值的英雄人物，雷根並在政治論述中將哈雷這家美國唯一生產機車的公司予以神聖化。從 80 年代到 90 年代，美國的政治、社會、文化工業等多方面的發展都在倡議、支持、擁護、展演「行動者迷思」，在台灣的我們比較熟悉的例子是電影「魔鬼終結者第二集」，阿諾騎哈雷機車演出拯救人類命運的英雄角色。總之，由於眾多文化文本共同創製哈雷所代表的「行動者迷思」，哈雷才逐漸在政治傾向保守的中產階級白人男性心中建立起符碼的地位。

Holt 說，雖然哈雷機車的案例不可學，因爲它的成功是歷史造成的，但是我們仍可從該案例掌握到文化工業影響品牌迷思的兩種方式，一爲文化工業能將品牌與既存的文化迷思縫合於一個文本裡，Holt 稱之爲「縫合文本」（stitching texts），二爲文化工業能重新打造一個品牌的迷思，他稱之爲「重新組裝文本」（repackaging texts）。另外 Holt 研究哈雷的案例帶給我們的啓示是：透過分析廣告與文化工業產製的文本來追溯一個品牌重新組裝文本的路徑，研究者將可以解釋該品牌迷思如何在跨越時間的歷程裡轉變。

當品牌的迷思已建立，也就是品牌獲得符碼地位之後，一個品牌應如何進一步延伸發展它的迷思？Holt 在第八章指出四個原則：第一、發展情節與人物，透過故事可連續發展的形式或電影短片的形式，將說故事的藝術應用於廣告上。第二、從流行文化的新趨勢中選取發展品牌迷思的新素材。第三、在一般民衆的生活世界中找到品牌迷思可立足的位置，就像山露汽水（Mountain Dew）找到嘻哈文化，讓品牌爲人們發聲。第四、將品牌迷思推至極致，尋找新的創意表現。總而言之，Holt 在第八章結束時說，打造品牌就是說故事。

Holt 的基本立論點是「打造品牌就是文化行動主義（cultural activism）」，這是說一個公司應積極地整合管理文化知識，主動將文化知識應用在品牌行銷與品牌管理上，而不是被動地對文化風潮做出反應。他在最後一章提出一個「文化的品牌管理過程」（the cultural brand management process）架構圖，指出從事品牌行銷與管理需要以下四方面的知識：第一、瞭解自己的品牌在歷史上擁有哪方面的文化權威與政治權威；第二、能感同身受地瞭解消費者建構身份認同所面臨的緊張與焦慮；第三、整個品牌團隊應沉浸在消費者的生活世界，變成打造品牌所取用素材那方面的專家；第四、監控社會文化的變遷，追蹤這些變遷如何影響品牌迷思的效力，這方面的知識將使品牌經理人能洞察新的文化矛盾，把握住發展品牌迷思的新

機會。而品牌經理人就像一名作曲家，應用這四方面的知識，循著前述以文化打造品牌的原則去發展品牌策略，所發展的策略包括以下四部分：選定主打的目標迷思市場、擬定品牌迷思、延伸品牌迷思、再造品牌迷思。

說故事讓品牌成為傳奇

How Brands Become Icons 提及打造文化符碼地位的品牌需要懂得如何說故事，而 *Legendary Brands* 這本書就是在教導行銷人如何說故事，以創造傳奇的品牌。什麼樣的品牌可稱為傳奇品牌？它是不是具文化符碼地位的品牌？根據 *Legendary Brands* 此書，傳奇品牌指的是著名品牌，宛若品牌中的名人（celebrity），它不僅能吸引眾人的注意，而且本身就是一個可代代傳頌的故事，這類品牌象徵一個概念，傳達某種價值，因此它往往是消費者在日常生活中用來詮釋的憑藉、賦予意義的源頭，像是依靠品牌定義自我。傳奇品牌不同於一般的品牌在於它為社會提供了品牌神話（brand mythology），而它的傳奇特質是這類品牌成功的關鍵。由此看來，傳奇品牌與具文化符碼地位的品牌兩個概念有所重疊，只不過 *Legendary Brands* 此書沒有強調傳奇品牌是藉由訴諸文化矛盾來贏得消費者的心。

Legendary Brands 的作者 Laurence Vincent 雖非學術界人士，但他長年觀察品牌的發展，對於如何透過說故事來行銷品牌頗有心得。Vincent 認為敘事取徑的品牌行銷（narrative approach to brand marketing）與傳統的品牌行銷不一樣：傳統的品牌行銷重視資料蒐集（data gathering），敘事取徑的品牌行銷強調仔細聆聽（listening）消費者的意思更重要；傳統的品牌行銷必做策略性的規畫（strategic planning），敘事取徑的品牌行銷則細心雕琢（crafting）品牌敘事；傳統的品牌行銷對於如何溝通也講究規畫（communications planning），敘事取徑的品牌行銷對於溝通重視的是如何說（telling）品牌的故事；傳統的品牌行銷盡心盡力地服務消費者（serving），敘事取徑的品牌行銷則是設法滋養（nurturing）品牌的文化。

Legendary Brands 這本書的內容深度絕不亞於學術著作。全書共分三篇，第一篇共四章，分別探討何謂傳奇品牌、品牌神話如何產生、傳奇品牌的神話與敘事有何特徵、傳奇品牌為何可以透過說故事與消費者產生連結。對於想探討說故事行銷品牌的研究者而言，這四章是非常值得參考的理論基礎。第二篇是實作應用篇共四章，提供故事行銷的工具與技法，教導讀者如何發掘品牌的敘事、如何雕琢品牌敘

事、如何向消費者溝通品牌敘事、如何在社會上營造品牌文化。第三篇以六章的篇幅針對品牌管理上的特定議題與特殊的品牌行銷，提供說故事時的指引，前者（議題）包括品牌聯盟（cobranding）、品牌代理者、拯救有問題的品牌，後者（特殊的品牌行銷）含括地點行銷（place marketing）、政治行銷、香煙的品牌行銷。第三篇除了品牌聯盟與品牌代理者這兩章以外，其他各章的內容較為單薄。由於前兩篇是本書的精華，本文以下對 *Legendary Brands* 的介紹侷限在前兩篇。

首先，Vincent 在本書第二章陳述他對品牌神話的獨到見解。他認為，品牌神話是以敘事（narrative）傳遞一個世界觀（worldview），世界觀是指超越品牌屬性的一組神聖的信念；透過這個世界觀，也可說是透過品牌的敘事，品牌得以與消費者連結在一起。具體而言，品牌神話的產生是透過以下四者的共同作用：世界觀與神聖信念、品牌代理者（brand agents）、品牌敘事、品牌文化。品牌所代表的世界觀無法自己產生影響力，它依靠品牌代理者去展演它，品牌代理者可能是人（含虛構人物，如卡通人物）、地（例如商店）、物（包括產品本身），它們與品牌代表的世界觀呈共生的關係。不過，品牌代理者又必須依靠品牌敘事，才能傳達世界觀，因此敘事本身才是品牌神話的靈魂；也就是說，品牌神話是靠敘事才能將世界觀與品牌代理者連結起來。然而光有品牌敘事還不足以構成品牌神話，因為神話之所以稱為神話是因為它活在消費者心中。因此，品牌敘事的世界觀必須被消費者內化，當一大群消費者認同該品牌的世界觀，使用該品牌變成消費者獲取意義、彰顯意義的儀式，也就是形成特有的品牌文化，這時品牌神話始告誕生。

在第三章，Vincent 承繼故事結構呈三段論的觀點，指出故事一開始（beginning）是在導入情境（situation），故事的中場（middle）是在述說個中的錯綜複雜（complication），故事的結局（end）則是在解決難題（resolution）。故事發展靠的是由因與果構成的「節拍」（beat），節拍將故事逐步帶向高潮（climax）。但不同於以往的文獻，Vincent 對何謂「故事」（story）、「敘事」（narrative）、「傳奇」（legend）、「迷思」（myth）作出區別。首先，他認為「故事」是從第三者的角度去陳述，沒有特定的觀點，純粹是客觀的陳述；「敘事」是從第一人稱的角度去敘說，其呈現出敘述者的觀點；「傳奇」因代代相傳，說者不只一人；「迷思」則是大家集體共享、甚至深藏於潛意識中的故事，因此說者也是多數。其次，「故事」的意義是留給聽故事的人決定，但是「敘事」的意義深受敘述者的影響，「傳奇」的意義被故事流傳當下的情境、述說的人、民族地域所主導，而「迷思」的意義則不受時空的限制，其與人們共享的信念和原則緊密扣

合。

而傳奇品牌所說的故事就是「迷思」。Vincent 說，由於迷思反映的是集體的聲音、共享的觀點，因此當品牌與迷思扣合時，迷思等於提供了消費者理解品牌的一套符碼原則（codes）。他並指出，傳奇品牌背後的迷思不僅傳達意義，還教導人們，指引人們，並為品牌創造情緒氛圍；而這深鎖於迷思中的意涵就是傳奇品牌能夠吸引消費者的原動力。至於說故事為什麼可以撼動人心？Vincent 在第四章說道，故事在人類的經驗裡扮演重要的角色，消費者需要故事、喜歡故事，並透過敘事呈現自己，而傳奇品牌幫助消費者說自己的故事，成為消費者人生敘事的一部分。

在第四章，Vincent 提出一個概念架構，就說故事之前、說故事當下、說完故事等三階段，說明傳奇品牌與個人敘事（personal narrative）的關係。當我們在說自己的故事之前，也就是透過敘事呈現自己的身份認同（narrative identity）之前，我們會選擇品牌，關切擬說的故事主題，為自己的角色做準備，品牌對我們的影響在於如何定義自我。當我們在說自己的故事當下，我們會利用品牌來敘說故事中的人物與情節，進行展演，表現自己，品牌對我們的影響在於我們如何把自己呈現給外在世界。在這個階段，品牌喚起我們的故事情節，品牌活化我們的性格特質。當我們說完自己的故事時，同時也形成一次的品牌經驗，品牌的美感特質變成此次我們敘事成效的關鍵，我們評估自己的表現並等候他人的回饋，此一階段品牌對我們的影響在於外在世界如何回應我們的身份認同。總而言之，Vincent 強調傳奇品牌之所以能與消費者產生連結，主要是因為傳奇品牌活化了我們的個人敘事。因此，Vincent 在第五章指陳，業者若想瞭解自己的品牌敘事，或想尋找打造品牌敘事的素材，則需要透過深訪、觀察、或哈佛教授 Gerald Zaltman 發明的「隱喻抽取技術法」（Metaphor Elicitation Technique 簡稱 ZMET）等方法去仔細分析消費者的消費經驗與感想，從眾多消費者個人敘事的認同（narrative identity）中，找到品牌的歸屬，也就是品牌敘事應著力的地方。

對於想瞭解如何發展或分析品牌敘事的讀者，第六章是必讀的一章。本章針對品牌敘事的四大要素（情節、人物角色、主題、美學）可以如何加以雕琢，做了相當充足的討論。總的來說，Vincent 認為品牌敘事的人物角色包括品牌本身、品牌代理者（如代言人）、消費者，而打造品牌敘事時應分析品牌所屬的原型（archetype）是什麼，目標消費者的性格特質與自我形象，品牌在消費者生活中扮演的角色，以及品牌代理者與品牌、與消費者的關係，以便為這三種人物角色定

調。發展品牌敘事的情節時，可以參考以下資源：既有的故事類型（genre）與神話、三段式的故事結構、Joseph Campbell 提出的「英雄旅程」（hero's journey）之故事軸線。對於故事如何引人入勝，特別是主要的衝突與故事的高潮，都必須多加雕琢，並不時回頭參考品牌所代表的神聖信念以及品牌代理者的故事（即其與品牌的關係）。至於打造品牌故事的主題（theme）時，應突顯該主題的價值以及該價值之所以重要的原因。最後，美學（aesthetics）的要素指的是品牌敘事必須針對消費者的五種感覺去設計訊息線索，才能打動消費者的心。

Vincent 強調品牌經理人應該為自己負責的品牌發展「品牌聖經」（brand bible），做為品牌行銷時的最高指導方針。「品牌聖經」除了應包括品牌敘事的情節、人物角色、主題、美學等四大要素的內容與策略之外，還應該包括該品牌敘事中的重要名詞解釋、該品牌過往的品牌敘事詳細內容。Vincent 並在第六章末尾提供一個「品牌聖經」發展經過的範例，說明如何在兩週之內歷經五個階段為一家電信公司打造一本「品牌聖經」。

第七章旨在說明應用媒體傳達品牌敘事應該掌握的原則。Vincent 指出廣告人應從說故事的角度重新思考廣告應如何做，而產品置入值得思考的關鍵點在於品牌敘事可以如何與娛樂節目的故事相結合。本章比較特殊的地方是 Vincent 將廣告中的品牌敘事分成若干類：「抽象畫式」（abstractions）指的是廣告是透過美學的要素（例如顏色、風格、視覺的衝擊、音樂等）來傳達品牌敘事；「故事弧」（story arcs）指的是廣告只呈現品牌敘事的一部分，不是品牌敘事的全部。「故事弧」又可分作三種，「插曲式」（episodes）是指廣告呈現的雖然只是故事的一部分，但有它自己的開始、中場、結束的結構，「插曲式」等於品牌敘事的小縮影；「殘篇式」（fragments）是指廣告捨去品牌敘事的情節結構，只集中彰顯該敘事的某個點；而「延伸式」（extensions）指的是廣告兼具「殘篇式」與「抽象畫式」兩者的特性。Vincent 說，「插曲式」與「殘篇式」比較適合用於電視廣告與廣播廣告，而「抽象畫式」與「延伸式」則較適合用於印刷媒體的廣告與戶外廣告。

最後有關品牌文化的經營，Vincent 在第八章強調品牌經理人雖然是養育品牌文化的園丁，但是品牌文化的形成受到許多外在因素的影響，我們必須認知到：品牌文化不是品牌經理人創造的，也不是品牌經理人可以控制的，品牌文化擁有品牌，而不是品牌擁有品牌文化。和 *How Brands Become Icons* 一樣，*Legendary Brands* 主張從事品牌行銷必須沉浸在文化裡，熟知與自家品牌相關的文化內涵，但 *Legendary Brands* 進一步強調還要讓自家品牌成為消費者敘事不可或缺的元素。

本章具體說明了如何利用品牌的符號 (brand symbol) 與消費者的儀式 (consumer ritual) 去召喚活化消費者的敘事。本章並指出，支持那些支持你的品牌的人們，以及透過事件行銷、體驗行銷，將可滋長、形塑、保護品牌文化。

從品牌價值到核心故事

Storytelling: Branding in Practice 的三位作者來自丹麥的 SIGMA 公司，該公司的業務範疇包括策略性傳播、品牌行銷與管理、說故事等，這本書集結了他們多年來的工作心得。作者以深入淺出的方式，傳授如何利用說故事的原理來打造品牌，大多數的章節都輔以案例說明。這本書原本是丹麥文，發行於 2003 年，英文版由 Tara Stevens 翻譯，於 2005 年末至 2006 年初問世，正好趕上故事行銷的熱潮。

本書作者深信說故事是達成打造品牌此一目標的手段。他們認為，一個強大的品牌建立在清楚的價值上，而故事是以我們都能懂的方式來傳達品牌的價值。其次，一個強大的品牌建立在消費者對其產生的情感聯結之上，而故事是向著我們的感情在說話。根據以上兩點，作者宣稱，在品牌行銷的策略層次上，說故事與打造品牌的概念無異，因為品牌價值其實就是故事的核心；而在品牌行銷的操作層次上，說故事其實就是溝通的工具。作者並進一步指出，品牌價值講的道理只是一堆空洞的文字，而故事賦予品牌價值一個觀點，將其融入人們的生活脈絡，因此故事使品牌價值變得容易理解、富有意義，透過故事傳達的品牌價值既訴諸道理亦訴諸情感，影響力自然不一樣。

說故事打造品牌首要之務是發展公司的核心故事 (core story)。本書提出五個發展核心故事的步驟：第一、試問倘若一家公司已死，訃聞上會如何描述該公司？如何蓋棺論定該公司？第二、過濾公司的內部資料，以瞭解公司的身份認同有何特質，同時過濾公司的外部資料，以瞭解公司的形象有何特性；第三、將前述的內外部資料去蕪存菁，發掘公司的身份認同中有何特質，其不但可以與公司的外在形象配合，而且足以將公司轉變成強大的品牌；第四、將該項特質轉化成具有人物角色、情節、衝突、寓意的核心故事；第五、故事完成後，須檢測此核心故事是否具有獨特性。

本書第一章導論介紹說故事與打造品牌的關係。第二章至第五章稱為工具箱篇，談的是說故事打造品牌的基本原則。第二章介紹構成故事的四個基本要素：寓意 (即 the moral of story，作者稱之為 message)、衝突 (conflict)、人物角色

(characters)、情節(plot)，並以傳統的童話故事模式(the fairy-tale model)示範如何解析故事及掌握故事的特性。本書的作者指出，童話故事通常有六個元素：施惠者(benefactor)、目標(goal)、受惠者(beneficiary)、英雄(hero)、支持(support)、敵人(adversary)。本書應用童話故事模式在其他章描繪了耐吉(Nike)與蘋果電腦(Apple Computer)兩大品牌定位的基本敘事型態，不過都非常簡短。對於想深入瞭解耐吉與蘋果電腦品牌敘事者來說，本書除了提供該品牌的童話六元素之外，並沒有太多參考價值。

工具箱篇第三與四章揭示了如何將說故事與打造品牌結合的原則，其中第四章後半段與第五章引用了故事管理(story management)的基本理念與作法。唯一的新意是作者透過隱喻(metaphor)與讀者溝通，先是將品牌比喻成一棵樹(the brand tree)，核心故事即是品牌的樹幹，公司內部與外部所講的故事是品牌的樹枝與樹葉。這意謂流傳的故事必須源自於核心故事，唯有如此，各個故事傳遞的品牌價值才會一致。本書又將品牌的核心故事比喻成蘋果的核心，強調應將核心故事轉譯成許多具體的故事，形成蘋果的果肉，用這些具體的故事向外溝通核心故事的意涵。

本書第六章至第十章是說故事打造品牌的應用篇，教導我們在公司內部管理、廣告、與消費者溝通、媒體曝光率的操作等範疇，如何善用說故事來營造品牌的身份認同及形塑消費者對品牌的形象，以及這些範疇有何特性是我們說故事時必須注意的，各有哪些成功的案例值得學習。其中，2001年BMW的廣告活動The Hire，以及1998年Calvin Klein為推廣香水CK One利用網路傳播所設計的推廣活動，這兩個案例告訴我們：廣告說起故事時，也可以像電影一樣，也可以像肥皂劇或連續劇一樣。

BMW聘請不同的電影名導演(包括李安)拍攝各五至七分鐘的廣告片，每支廣告片主打一款BMW的汽車，藉由一位神秘駕駛人以超群的技術克服遇到的所有障礙，展現BMW汽車無以倫比的性能。神秘駕駛人都由英國影星Clive Owen(即電影「亞瑟王」、「玩火」的男主角)擔任，但各廣告片的配角則由不同的明星(包括瑪丹娜)輪番上陣。BMW讓每位導演自由發揮創意，透過有冒險情節、有明星臉孔襯托的戲劇式廣告，將BMW的品牌精神傳達得淋漓盡致。有鑒於BMW這系列廣告片引起廣大的迴響，戴姆勒克萊斯勒公司遂效法BMW也聘請電影明星與導演拍攝廣告短片，以說故事的方式行銷賓士汽車。

Calvin Klein為了推廣香水CK One編寫一個類似肥皂劇的愛情故事，透過電

視廣告、平面廣告、戶外廣告，引起目標消費群（青少年）對該故事的興趣。不同於以往的戲劇式廣告，CK One 的廣告還揭示了故事中男女主角的電子信箱，邀請消費者寫 emails 給廣告中的人物。雖然這些人物是虛構的，但是 Calvin Klein 僱用專人回覆數以千計的電子信，凡是寫信的消費者都會收到主角的回信，而且主角回信的口吻就像朋友一樣，不但與消費者在信中話家常，而且在一來一往的對話過程中，有時還會故意洩露主角個人的秘密。由於青少年消費群回應熱烈，喜歡透過電子信與主角對話，即便是知道廣告中的人物是虛構的，他們的狂熱依舊，因此 CK One 的廣告敘事像連續劇一樣持續發展，該推廣活動足足進行了三年。這個案例給我們的啓示是，在故事行銷過程中說故事的人不僅是企業廠商與廣告商，消費者同時也在說商品的故事，因此說故事打造品牌時，業者應將消費者所說的故事納入，善用數位時代互動媒體的特性與消費者共同創造自家品牌的故事。換言之，消費者也可能是品牌故事的作者。

本書最大的特色在於繪圖呈現每章的核心觀念，其他重要觀念亦摘錄於每頁正文的左側或右側，因此僅翻閱這些重點提要與圖例就可掌握全書的精華。本書無論是文字書寫、或是觀念的再現、編輯排版，在在顯示作者擅於溝通。作者的體貼用心使得閱讀本書變成一次輕鬆流暢的閱讀經驗。不過，受限於採取淺白的溝通形式，本書提供的資訊內容多半點到為止，不如 *Legendary Brands* 深入，這是本書的缺憾。