

<https://doi.org/10.52288/jbi.26636204.2020.04.02>

跨界行銷與品牌人格再塑造——以某跨境電商為例 Crossover Marketing Strategy and Reshaping of Brand Personality: Take a Successful Chinese Company as an Example

吳全成^{1*} 劉菲菲²
Chuan-Cheng Wu Fei-Fei Lio

摘要

隨著緊張而劇烈的社會時代變遷，不同領域、不同品牌之間的跨界融合成為企業應對市場變化的重要對策，品牌所象徵的社會階級、人文特徵、身份地位以及個性特徵將作為其消費決策重要影響因素，企業究竟該如何通過跨界行銷塑造品牌人格以及如何管理品牌人格？本文對跨界行銷與品牌人格的相關理論及文獻進行系統的梳理與研究，以跨境業務為主的A綜合型電商這一行業領導者作為研究物件，通過以品牌個性維度為核心的問卷調查法，測量消費者對於該跨境電商跨界行銷前後的牌人格認知的變化情況，驗證跨界行銷對於品牌人格的再塑造是有影響的；通過個案分析法剖析如何有效的跨界行銷，對品牌人格的管理和再塑造起到積極意義，從而為其他企業及後來研究者提供建議與啟示。

關鍵字：跨界行銷、品牌人格、品牌個性維度、跨境電商、個案分析法

Abstract

With the tense and drastic changes of the social era, crossover integration between different fields and different brands has become an important strategy for enterprises to cope with market changes. The social class, humanistic characteristics, status and personality characteristics symbolized by brand will be the important influencing factors of consumption decision-making. How should enterprises shape brand personality through crossover marketing and how to manage brand personality? This paper systematically combs and studies the related theories and literature of crossover marketing and brand personality. Taking the industry leaders of a successful Chinese company as the research object, this paper measures the changes of consumers' brand personality perception before and after crossover marketing by questionnaire survey with brand personality dimension as the core. This paper demonstrates that crossover marketing has an impact on the reshaping of A company brand personality. Case study is used to analyze how to effectively marketing will play a positive role in the management and reshaping of brand personality. The results will provide suggestions and enlightenment for other enterprises and subsequent researchers.

Keywords: Crossover Marketing, Brand Personality, Brand Personality Dimension, Cross-border E-commerce, Case Analysis

¹ 廈門大學嘉庚學院國際商務學院教授 johnwu300@xujc.com*通訊作者

² 廈門大學嘉庚學院國際商務學院本科生

1. 引言

近年來各行業頻頻出現“跨界”一詞，跨界創新能力已成為當今中國企業市場生存及競爭能力的一個最重要的評判標準，無論是互聯網企業還是傳統企業，都在以融合和跨界的腳步邁向終端市場。網易旗下的跨境電商品牌“A 公司”，更是在 2017 年一整年玩起各種跨界行銷，在社交媒體上刷屏，被廣大知名媒體稱讚為逆天級別的優秀行銷活動。行銷學之父菲利浦·科特勒曾說道，“未來只有三種生存模式：統領主流市場的獨立品牌、另類派別的小品牌以及兩個非競爭關係的獨立品牌組成的混合品牌(黃嘉濤, 2016)。”品牌跨界代表了一元文化向多元文化漸進，跨界行銷由此誕生。那麼，當品牌雙方在跨界行銷的情境下，品牌人格是否還能體現出來？消費者對跨界行銷後企業所塑造的品牌人格的認知如何？是否與跨界行銷前的品牌人格的認知不同？本文通過問卷調研法，深度探析 A 公司跨界前後消費者對其品牌人格認知的變化情況，從而瞭解其跨界行銷對品牌人格再塑造的影響；接著，通過 A 公司精彩的跨界行銷案例，探討企業如何進行有效的跨界行銷，重塑品牌人格並提出相關啟示。

2. 跨界行銷與品牌人格的運用

2.1 跨界行銷的起源與發展

早在 20 世紀末，德國的品牌 Puma 與 Jil Sander 一起推出高端跨界休閒鞋，引領了現代跨界的潮流。隨著市場競爭日益呈現激烈局面，以及在精神和文化消費領域上產生消費升級的新中產的崛起，企業開始嘗試跨界行銷這種品牌之間互動戀愛的方式，融入新元素，以提升消費體驗，吸引消費者眼球。百年的可口可樂品牌是偉大的，近幾年依靠著更加年輕化的品牌行銷活動，例如可口可樂與網易雲音樂的跨界活動，用燈光秀演繹“經典的力量”，展現年輕活力的個性，增強其在年輕的音樂愛好者的產品粘性與品牌情感價值。儘管跨界行銷在實踐上得到很多的應用，但作為學術研究的新領域，不同國內外學者對其的定義和研究方向不同。

2.2 品牌人格的起源與發展

羅斯·瑞夫斯的獨特銷售主張理論 (USP) 中，大力強調品牌差異性行銷需要通過尋找產品中的獨有、與眾不同的特徵來建立品牌的個性形象。後來 50 年代，大衛·奧格威的品牌形象論在以上理論進行發展，認為同質化商品的市場，從產品上建立品牌個性很難，於是大力宣導每一個產品背後都應有其品牌形象，產品背後所能提供給消費者的物質和精神利益應作為長期投資；此外他認為產品的品牌形象一旦培育到出眾的地位，該企業將會產生巨大的品牌資產與市場份額，該理論首次提到“人格”一詞。60 年代，美國 Grey 廣告公司提出了“品牌性格哲學”；日本的小林太三郎教授提出了“企業性格論”；80 年代，國外許多學者開始研究品牌人格這個新的專有名詞，認為無論哪個品牌都應具有差異性的人格特徵；1997 年，美國知名研究學者 Jennifer Aaker 在著作“Dimensions of brand personality”中，運用“大五”人格理論進行品牌人格維度的探索，此後廣泛引起心理學及行銷學相關學者的研究 (Aaker, 1997)。

3. 跨界行銷與品牌人格的背景

隨著市場產品同質化現象日益加劇、消費結構以及市場行銷觀念的調整，當企業的產品或服務遇到發展瓶頸時，除了內部觀念轉變外，品牌也能起到很好的作用。品牌就好比“冰山”一樣，露出海面的僅是冰山的 15%—“牌”，包括品牌名稱、logo、廣告語和象徵物等，而海平面以下的卻是冰山的大部分—“品”，包括用戶價值與關係等。

行銷學之父菲利浦·科特勒說過：“偉大的品牌是公司維持超額利潤的唯一途徑。”可見品牌的所擁有的價值很大，但再偉大的品牌也不是一成不變，需要融入新元素，展現動態立體的品牌個性。互聯網時代，只依靠品牌自身已經無法完全滿足消費者需求，這一點連可口可樂這樣偉大的品牌都認識到，不同領域、不同品牌之間的跨界融合成為企業應對市場變化的重要對策。如今，新中產階級的崛起，其對精神和文化消費領域的關注，將促發新一輪的消費升級，品牌所象徵的社會階級、人文特徵、身份地位以及個性特徵將作為其消費決策重要影響因素。王保利等（2019）認為，企業如何塑造品牌人格以及如何管理品牌人格，也將是品牌人格未來研究方向之一。

4. 跨界行銷與品牌人格的意義

4.1 理論意義

現有的跨界行銷或者品牌人格相關的研究，絕大部分集中分析傳統行業，例如服裝、手機、影視行業等，針對電商企業，尤其是跨境電商行業的分析，較少出現在中國知網、百度學術等相關權威網站；而 A 公司作為 2015 年創辦，2017 年發展成行業領導者的互聯網跨境電商公司，近幾年的品牌行銷活動可謂可圈可點，因此本文結合跨界行銷和品牌人格，重點分析和研究 A 公司的相關案例，以此補充跨界行銷、品牌人格在此領域的研究，為今後的研究者提供一定的參考。

品牌的跨界，背後實質是用戶群的共用流動。以往的研究絕大部分集中在具體的案例分析層面，理論知識的概括和相關陳述較為缺乏，並且是站在企業者的角度，分析跨界行銷策略、建議或是啟示，缺乏足夠的資料支撐某項跨界行銷的成功，並且針對消費者的分析較少；而品牌人格的相關研究，一方面是對品牌人格相關理論進行研究述評，另一方面是針對不同品類進行品牌個性維度重塑，亦或者是研究品牌人格對消費者行為的影響。

目前國內的研究僅專注於跨界行銷或品牌人格，較少將目光聚集在跨界行銷與品牌人格的關係上，本文除了通過問卷調查法，從消費者視角研究消費者對品牌跨界行銷前後對品牌人格的認知的變化，進而檢驗品牌跨界行銷的有效性外，還通過個案分析法，以企業視角深剖相關策略及啟示，因此本研究具有一定的理論意義。

4.2 實踐意義

越來越多的企業選擇跨界行銷，有的失敗有的成功，例如滴滴出行與遊戲的跨界，由於沒有深入洞察用戶的習慣，而使得跨界行銷大打折扣。互聯網企業之間的跨界或者互聯網與傳統企業的跨界聯合，目前處於探索嘗試階段，如何借助跨界行銷達到雙贏是目前的關鍵問題。Aaker（1997）在前人研究的基礎上，指出品牌人格對提升品牌競爭力具有重要作用；Hayes（2000）的研究結果表明，品牌人格是企業提升差別競爭優勢的重要且有效的途徑之一。本文借助 A 公司這一優秀品牌的相關跨界活動案例，探討企業如何通過跨界行銷這一品牌行銷的新思維，由淺入深、由單元到多維、由靜態到動態的塑造與強化品牌人格，從更加長遠的角度思考品牌與消費者的長期關係，提升消費者對品牌的認知，刺激其購買欲望，從而達到品牌價值與盈利目的，希望對其他跨境電商品牌、其他互聯網或傳統品牌的發展提供淺見。

5. 跨界行銷與品牌人格的理論及文獻綜述

5.1 跨界行銷理論

5.1.1 跨界行銷的定義

跨界行銷作為目前研究的新領域，諸多學者和行業內的知名人士都對此進行各自的定義。聯合利華（Unilever）認為跨界行銷就是跨領域，富有創造性地將原本沒什麼相關性的事物組合在一起，成為新的產品、行銷活動或商業模式（閔石，2011）；楊芳（2018）闡述跨界行銷的定義為基於市場調研尋找不同行業領域、產品類型，但消費者彼此之間存在潛在共性和關聯的品牌，整合平常認為沒有聯繫的元素，並且在提供給消費者額外的價值的過程中製造一種新的消費需求，最終贏得消費者的肯定與青睞；劉為（2010）總結跨界行銷的定義為一種突破傳統思維、適應新潮流的行銷方式，不同行業領域的品牌間的合作，彼此之間有著共同的消費群體，參與的品牌名與 Logo 都保留在新產品中，一方面滿足消費者需求並提供新的體驗與品牌聯想，一方面實現品牌雙方的合作共贏和提升品牌價值；劉雯（2009）認為跨界行銷是根據顧客的生活方式進行整合外界因素，並提供相適應的服務或產品，在這過程中讓消費者產生對理想生活方式的記憶、樂趣與追求的一種消費者與品牌商的互動模式。

綜上，本文認為跨界行銷的定義可以理解為在經過洞察品牌雙方的目標消費者的前提之下，兩個來自不同行業領域但品牌理念等較為一致的品牌企業，深度挖掘共同的消費群體的生活方式、人格特性、感受和需求，結合場景體驗等整合方式，融入品牌雙方碰撞的火花新元素進行行銷，從而讓消費者感到被理解、需求被滿足、對品牌更有立體感性認知的行銷活動方式。

5.1.2 跨界行銷的表現形式與原則

黃嘉濤（2016）借助紮根理論，通過企業訪談和三階段編碼，得出企業跨界行銷行為的表現形式主要有產品跨界、傳播跨界和管道跨界。產品的跨界設計主要借助外形和包裝的設計；傳播跨界是借助一些獨特的事件行銷或者體驗行銷活動進行品牌聯合的宣傳；管道跨界是合作雙方資源互補，共用或者深度合作管道資源，包括線上和線下的管道資源。

跨界行銷在策劃與實施過程中需要注意七大原則：

- （1）資源相互匹配原則——以擬人化方式來說，跨界行銷是為了婚姻這一終身大事，需要門當戶對，因此品牌雙方在品牌實力、行銷思維等應具有對等性；
- （2）優勢互補效應疊加的原則——品牌雙方在品牌理念、市場知名度互補，發揮各自的特長，向消費者詮釋出更加立體的品牌人格特徵；
- （3）消費群一致性的原則——品牌雙方的目標消費群體在兩者的產品或服務上都曾消費過，亦或者雙方的目標群體的消費理念、消費心理特徵較為相似；
- （4）兩者非競爭關係的原則——不具備此消彼長的競爭關係，品牌雙方才有合作的可能性，相互借勢增長；
- （5）產品功能以外的互補原則——品牌雙方在產品屬性上各自獨立，針對管道、品牌理念、品牌形象與價值等進行互補；
- （6）品牌理念相似性原則——雙方在此方面具備相似的要求點，更能使兩者的品牌共同存在與消費者腦海中；
- （7）以消費者或用戶為中心的原則——品牌雙方跨界行銷應重視兩者共有的消費群體的感受、需求。

5.1.3 跨界行銷與相關概念的區別

5.1.3.1 跨界行銷與品牌聯合

品牌聯合由 Juliette Boone 最先提出 (Payne 等, 2009), 目前學術界定義為兩種或兩種以上的品牌, 採用聯合彼此競爭優勢的方式, 創造出獨特、新的產品, 來提升產品的聲譽和形象等, 以獲取更高的消費者的評價。跨界行銷與品牌聯合的具體區別表現如表 1:

表 1. 跨界行銷與品牌聯合的區別

區別	跨界行銷	品牌聯合
界限	跨行業領域、異業合作	既可以是異業又可以是同業
合作範圍	與之較小	與之較大
合作形式	將品牌理念融合在一起, 生成了新的產品或服務, 其具有雙方合作品牌的特徵, 產生化學反應	在行銷組合傳播手段的基礎上, 品牌雙方進行的合作, 合作品牌的產品沒有發生實質變化, 產生的是物理反應
利益	具有長遠利益, 有利於品牌建設	中短期盈利而實施的戰略

資料來源: 本研究自行整理

5.1.3.2 跨界行銷與合作行銷

合作行銷最早在 1966 年由艾德勒提出, 認為是兩個或兩個以上的品牌或企業, 為了共同開發和利用市場機會和實現資源的優勢互補, 達成了戰略性的行銷合作的聯盟關係。跨界行銷與合作行銷的具體區別表現如表 2:

表 2. 跨界行銷與合作行銷的區別

區別	跨界行銷	合作行銷
導向上	關注跨行業的合作, 這是一種合作導向。“跨界行銷”是繼關注產品服務、關注客戶需求之後, 以關注自我意識與生活形態為重點的行銷方式, 進一步將市場導向昇華為消費者生活形態導向	通過與經銷商、供應商甚至競爭者的合作來更好地滿足顧客需要, 企業之間的關係既有合作又有競爭。因此, 合作行銷是市場導向, 同時也是“競爭-合作”導向
領域上	跨界行銷只是涉及不同產業鏈, 目標市場具有相似性的企業之間, 合作物件具有很強的針對性。各企業之間不存在現實的競爭關係, 合作關係更容易建立和維繫	合作行銷的夥伴, 既有同產業鏈中不同競爭關係的情形, 也有跨產業鏈無競爭關係的情形, 企業之間的合作關係較微妙
共用資源上	跨界行銷以品牌形象作為合作資源, 這是無形的品牌資產, 是處於動態變化之中的活躍的企業無形資源	在合作行銷中, 共用的資源類型有產品資源、人才資源、管道資源等, 以實體、人力、契約等形式存在, 這些都是相對穩定的有形資源
效果評價上	跨界行銷專注於品牌建設, 其行銷效果的评价可以系統化地借鑒品牌指數的測量指標	參與合作行銷的各方最根本的出發點在於通過共同分擔行銷費用, 以更少費用獲得更大的行銷效果, 降低競爭風險

資料來源: 本研究自行整理

5.2 品牌人格理論

5.2.1 品牌人格的定義

作為品牌形象的核心，品牌人格於上個世紀 50 年代學者開始對其進行相關研究，各研究者對品牌人格的定義也存在著差異。Malhotra 談到品牌人格是反應消費者理想自我的媒介 (Malhotra, 1998)；Upshaw 認為品牌人格是指一個品牌的外在面貌，它所表現出的特質幾乎和人的特質一樣，它可以等同於品牌形象或聲譽 (Upshaw, 1995)；Shank & Langmeyer 認為，品牌的人格來自它自身所賦予的特徵和市場環境中消費者的刺激-反應過程，正如一個人的人格建立在遺傳和環境的基礎之上 (Shank & Langmeyer, 1994)。以上學者分別從品牌人格的功能、表現和形成加予定義。

從消費者視角和企業的視角，不同學者對品牌人格的定義也不同。Keller 從消費者視角出發，認為品牌人格體現的是消費者對某一品牌的感覺，相比於產品特性，它更能夠提供自我表達及象徵的功能 (Keller, 1997)；Goodyear 站在企業視角上，主張品牌人格是品牌所創造的自然和生活的特質 (Goodyear, 1993)。

根據王保利等 (2019) 通過大量文獻整理出的結論可知，目前廣大知名學者更加支援消費者視角下的品牌人格定義，即品牌人格是消費者所感知的品牌所體現出來的一套人格特徵，既包括真誠的、可靠的、溫馨的這樣的性格特徵，又包括諸如性別、年齡、階級 (“對於勞力士手錶的擁有不是看時間的工具這麼簡單”) 這樣的人口統計特徵，這也是本文所採納的品牌人格的定義。

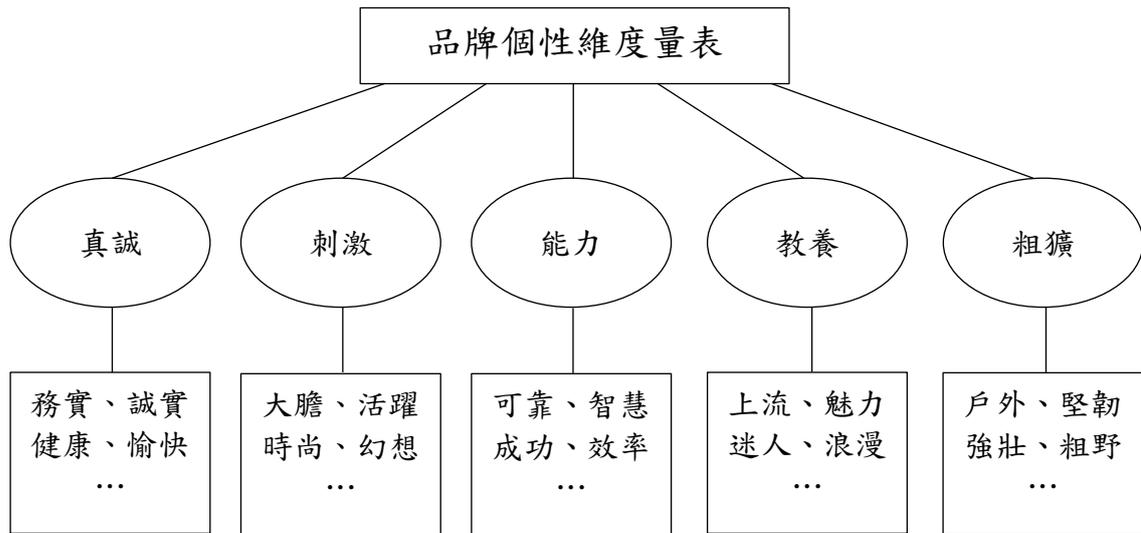
5.2.2 品牌人格的測量

品牌人格的測量在很長一段時間裡尚未被有系統的進行整理歸納，但可以通過不同方式進行測量。

第一種是詞彙聯想法又稱為心理詞彙法，借用詞彙對人格探究的思路，對特質詞加以整理，即特質詞能夠反映品牌的特性，通過開放式問答的形式，旨在對反映品牌人格的形容詞和名詞進行分析，以獲得品牌的本質特徵，該方法對品牌人格測量的研究逐漸趨於完善和系統化。例如，如果把匡威鞋當作成一個人，你覺得他是怎樣的人呢？被問者可以自由開放的運用一些形容詞或者名詞描述。

第二種是定性投射法，被測試者單純地對動物、場景、情景等圖片或漫畫作出自然而感性的反應，由於測試氛圍輕鬆自由，這在一定意義上能真實反映被試者對品牌的認知，但由於測試材料內容不具備結構性，且在分析上人為主觀性較強，因此該研究方法的應用也受到諸多限制。

第三種是個性維度法，1997 年珍妮佛採用歸納法，運用“大五”模型對品牌人格維度進行研究，提出美國文化背景下品牌人格維度的測量方法，五大維度及 42 個特質詞展現如圖 1。不同文化背景下的品牌人格維度略有不同，以日本為例，發現 Peaceful 是日本文化背景下的品牌人格所特有的，Competence 則是日本文化和美國文化所共有的品牌人格維度。由於該研究樣本容量大 (631 個樣本量)、研究物件廣 (37 個品牌) 並且跨越產品類別去挑選品牌，具有完整的特質清單，此外通過大量的反復的因素分析、相關分析等，結果表明 Brand Dimensions Scale (BDS) 具有較高的可信度和可效度，值得被推廣和應用。



資料來源：Aaker (1997)

圖 1. Aaker 品牌個性維度

品牌個性維度也有局限性，在不同國家的文化背景下，消費者的認知水準也不同。黃勝兵與盧泰宏（2003）依據 BDS 量表進行了中國文化情境下的品牌個性量表的研究，對 98 個品牌個性詞彙和 50 個品牌進行了測量，最終得出了 5 個維度、66 個品牌詞彙，這是目前為止中國學術界關於“品牌個性維度”最具權威的量表，也是本次研究最重要的理論依據（如表 3）。

表 3. 中國文化背景下的品牌個性維度量表

序號	維度	個性詞彙
1	仁	平和的、環保的、和諧的、仁慈的、家庭的、溫馨的、經濟的、正直的、有義氣的、忠誠的、務實的、勤奮的
2	智	專業的、權威的、可信賴的、專家的、領導者、沉穩的、成熟的、負責任的、嚴謹的、創新的、有文化的
3	勇	勇敢、威嚴、果斷、動感、奔放、強壯、新穎、粗獷
4	樂	歡樂、吉祥、樂觀、自信、積極的、酷的、時尚的
5	雅	高雅、浪漫、有品味的、體面的、氣派的、有魅力的、美麗的

資料來源：黃勝兵、盧泰宏（2003）

5.3 跨界行銷與品牌人格的國內外研究現狀

5.3.1 國內現狀

國內學術界對跨界行銷與品牌人格的研究不多，例如陳炳祥（2017）結合企業的實際應用案例闡述了跨界行銷的新原則，為企業人員整理出創新行銷方法、實戰技巧與解決方案。相關學術論文主要分為 3 個方面：

首先是整體層面上闡述跨界行銷的理論、行銷策略及方法，例如倪維然（2010）對跨界行銷進行核心理念的梳理、重新演繹與推廣，結合整合行銷相關理論，提出品牌跨界行銷需要系統的、全面的推廣，並總結跨界行銷適用的領域和時機；徐乃真與祝平（2013）認為跨界行銷的核心在於通過創新思維和方式，解決逐漸更新的行銷環

境中存在的問題，實現共贏；該文提出了跨界行銷的四個意義以及跨界行銷的主要原則，大體上與其他文章差不多，通過“帶上天翼去旅行”的案例提出跨界行銷提升品牌傳播的主要方法。

其次是在具體的領域上闡述跨界行銷的研究。從品類來說有汽車類、社交平臺類、農產品類、電商類、綜藝影視類、服裝類、網約車類等；在汽車品類上，王炫（2017）先是針對賓士的跨界行銷環境進行分析，再是針對其多種跨界行銷方式進行探討，總結其跨界行銷的相關啟示與不足之處；在社交平臺上，2018年1月3日“聲屏世界·廣告人”的期刊中探索了脈脈在品牌內容升級的背景下，用強IP玩轉跨界行銷的相關案例，其通過社交平臺、街頭採訪和問卷調研的方式，深諳職場人的痛點，與老品牌美寶蓮合作推出“顏職正義”的主題套裝，採用語言文字的雙關，凸顯了兩家品牌的核心價值點，提出洞察使用者和深耕內容IP對於跨界行銷的重要性（聲屏世界廣告人編輯部，2018）；在農產品上，賀麗君（2018）論述跨界行銷的5種策略（產品、促銷、管道、文化地域、品牌推廣），通過陽澄湖大閘蟹等多個案例，認為農產品採用跨界行銷具有明顯的優勢和廣闊空間；關於電商類的跨界行銷，跨界物件主要涉及網路自製綜藝和電視娛樂節目，例如柏帆（2015）通過案例針對兩者合作的創新性、合作領域、用戶體驗、傳播管道進行分析，探討兩者合作的問題、意義和建議等。其他領域跨界行銷的學術論文多是採用具體案例的分析方法進行總結、深挖問題、提供建議等思路形式。

再者是聯繫跨界行銷對品牌資產、品牌聯想、品牌形象相關進行案例、實證等分析。在跨界行銷與品牌資產的研究上，黃嘉濤（2016）通過模擬實驗法，證實了產品、傳播、管道三種跨界行銷行為，對合作雙方的品牌資產均有顯著提升作用，其中的品牌資產採用品牌認知、品牌聯想、品牌忠誠和品牌溢價四個維度；仔細查看表4的實驗量表，發現該文的品牌資產測量指標中尚未提及品牌人格相關，例如品牌認知只涉及品牌品質、功能，品牌聯想只涉及品牌特徵、品牌標誌及符號，指標較為簡單，尚未對品牌進行人格化分析。

表 4. 品牌資產測量指標

變數	編號	指標
品牌認知	PQ1	該品牌品質很好
	PQ2	該品牌功能性很好
	PQ3	該品牌品質很可靠
品牌聯想	BA1	我能夠很快地想起該品牌的一些特徵
	BA2	我能夠很快地想起該品牌的標誌和符號
	BA3	我能夠在腦海裡想像該品牌
品牌忠誠	BL1	我認為我忠誠於該品牌
	BL2	該品牌是我的首選
	BL3	如果我能夠買到該品牌，我不會買其他品牌
品牌溢價	BP1	我願意為該品牌支付更多
	BP2	與其他不知名品牌相比，我願意以較高的價格購買該品牌
	BP3	只有該品牌價格上漲得非常多時，我才會考慮轉向其他品牌

資料來源：黃嘉濤（2016）；Yoo等（2000）；Netemeyer等（2004）

在跨界行銷與品牌聯想的研究上，劉為（2010）首先通過案例分析跨界行銷如何做“高度匹配”，得出雙方品牌的消費群要有共同特徵、品牌理念要相似、用戶體驗要互補；然後構建品牌聯想量表進行因數分析，得出品牌聯想的四個因數；最後通過實驗法驗證服裝品牌跨界前後對品牌聯想是有影響的，並且不同跨界合作品牌產生的效果具有顯著不同。不過縱觀其品牌聯想的四個因數，涉及的範圍有初級聯想、次級聯想以及產品功能和價格的聯想，品牌的初次級聯想主要收納品牌流行度、品牌個性、品牌名稱與 logo、企業形象等，其中關於品牌個性的僅有“A 品牌服裝個性鮮明”這一個題項，對於個性鮮明並未進行闡述，也未對品牌聯想的品牌個性維度進行有效展開，導致消費者對品牌個性印象模糊。

在跨界行銷與品牌形象的研究上，劉方舟與夏齊韓（2018）結合 BICC 品牌形象分類方法，提出跨界合作物件的選擇與說明性、工業性、技術性、價值性和精神性五大類別品牌形象之間的聯繫，對如何選擇跨界行銷的合作物件提供具體原則和方法的指導。

5.3.2 國外現狀

菲利浦·科特勒在著作《水準行銷》中寫道：如果說“定位、細分、分化和品類”代表了縱向行銷的頂峰，那麼以“跨界、融合、混搭”為特徵的水準行銷將開啟行銷領域的全新時代（Kotler & Trias, 2003）。該書通過水準行銷的理論模型講解如何引入橫向思維，突破傳統的行銷思維，跳出盒子進行思考，並通過水準跨界的方式，創造全新的品類或子品類；只有這樣做，企業才有可能在越發激烈的競爭環境中，獲得高增長和高利潤。具體步驟為選物件、想點子和找邏輯來激發新需求，創造新市場。

儘管相關跨界行銷的研究有很多，但不外乎是在整體層面上、在具體的領域上、聯繫跨界行銷對品牌資產、品牌聯想、品牌形象的分析上，關於跨界行銷前和跨界行銷後品牌人格是否存在差異的問題，並沒有相關文獻進行系統闡述；本文研究物件 A 公司並無前人進行研究，其在跨界行銷的實力具有一席之地，因此 A 公司的跨界行銷與品牌人格再塑造具有良好的研究與現實意義。

6. 分析工具及研究設計

6.1 問卷調查與個案分析法

本文採取問卷調研法收集、整理並分析資料，驗證本文的調研目標。在問卷問題表述上，結合調研目的進行設置相關維度問題並採用品牌擬人化的方式；在部分內容中提供精選圖片、案例詳情連結等，以方便被測試者更加直觀地瞭解。在回答選項中，部分相關問題選項採用隨機排列的設置，有效避免被測試者在測試過程中，受就近和首因效應而忽略中間回答選項，提高資料收集的準確性和平衡性；同時為了保證問卷的有效性，適當地進行獎勵以激勵被測試者耐心，放鬆、愉快地填寫。

個案分析法更加偏向於質方面的研究，通過各個管道收集有代表性研究物件的相關資料，深入淺出地驗證研究目標；在研究案例的選擇上既要與研究目的相關，又要具有一定的代表性與說服性。本文選擇個案分析法，以 A 公司作為案例進行分析，通過個體的案例研究總結出較有規律性、可靠性和經驗性的建議。

6.2 研究物件的選擇

易觀發佈的《2016 年中國跨境進口零售電商實力矩陣專題分析》指出，A 公司海購已經從創新者象限進入了領先者象限；在艾媒諮詢發佈的《2016-2017 中國跨境

《電商市場研究報告》顯示，A 公司海購在銷售份額、正品信賴度和用戶滿意度等多個維度均獲得了第一；在動輒幾十億行銷費用支出的電商行業，不燒錢做行銷的 A 公司海購被梅花網、艾瑞諮詢以及搜狐網作為行銷典範，其多項跨界行銷之舉被列為 2017 十大逆天跨界行銷、2017 娛樂行銷 5S 金獎；國際資本市場也對 A 公司海購的表現給予積極回應，助推網易整體市值達到 400 億元。無論是權威機構還是國際資本市場均對 A 公司的發展表示相當的認可，因此本文選取其作為研究物件。

6.3 問卷設計

本研究測量消費者（對 A 公司有所瞭解，但對相關跨界行銷活動並無產生具體聯想）對於 A 公司跨界行銷前後的 brand 人格認知的變化情況，驗證跨界行銷對於 A 公司的 brand 人格的再塑造是否有影響，其影響是否正面且符合 A 公司跨界行銷想要表達給消費者的 brand 人格特徵及理念。

本次問卷採用的維度，是根據通過大量樣本和多個品牌實證分析得出，具有中國本土文化特色的 brand 個性維度量表，更符合中國人的思維和文化；由於此量表也是依據享譽全球的權威性、系統性的 BDS brand 個性量表，在效度與信度已經過驗證，並將 brand 人格測量的維度設計為：仁、智、勇、樂、雅。本問卷以 A 公司為中心，以跨界行銷和 brand 人格作為基本點進行內容設計，並通過前期在筆者的網路社交圈進行小範圍的預調查，在發現問題、修改問題、完善答題選項的情況下，將問卷內容主要分為四部分：

第一部分第一、二道題分別設置為“是否瞭解 A 公司（以 A 公司 logo 作為提示）”、“是否對 A 公司的跨界行銷活動有所知曉並產生具體聯想”此兩題為篩選目標被測試者的條件，為問卷有效性提供保障。接下來進行被測試者對於 A 公司的 brand 人格測試，採用 brand 人格化的方式，將 A 公司想像成一個人，認為其性別、年齡等人口統計特徵以及性格方面的整體認知情況，其中性格測試的答題選項為隨機。

第二部分是對 A 公司跨界行銷的相關活動進行較為詳細的展示。在四個活動的選擇上進行充分的考慮，百度指數相比其他較高，媒體宣傳較多。經過筆者的分析，此四個跨界活動案例都為傳播跨界這種類型，在 brand 理念宣傳上是一致的。因而在文字表達上既要突出 brand 方想要傳達的 brand 理念、形象等，又要簡單明瞭一點方便被測試者又快又好的瞭解，並提供圖片展示、詳情連結方便被測試者更好地對 A 公司的跨界行銷活動有較為形象深入的學習。此乃被測試者通過案例進行學習的過程，被測試者經過耐心閱讀後選擇一個案例選項即可。鑒於被測試者在選項上普遍存在著首因效應和就近選擇，因而在答題選項上設為隨機的。

第三部分通過中間部分對 A 公司跨界行銷活動的瞭解和學習後，進行第二次 brand 人格的測試。此測試主要為 brand 人格的測試，不包括人口統計特徵，因為通過前期預測試中發現人口統計特徵基本無變化，況且人口統計特徵間接反映的是這個品牌的目標消費群體的基本畫像，而一個品牌的目標消費群體作為行銷戰略之一是較為長期存在的、不易改變的，但性格是動態發展的，所以第三部分主要測試 brand 人格中性格的部分。

第四部分為被測試者的人口統計特徵，瞭解整體樣本在性別、年齡、職業方面的情况。

本問卷選用仁、智、勇、樂、雅五個維度，由於每個維度相應的個性詞彙較多，不利於本次問卷被測試者耐心作答，因而在詞彙的選擇中參考 A 公司的廣告語、相關活動案例以及各媒體、資料平臺對其的報導和多位人士頭腦風暴選詞結果，一共選

擇 16 個詞。由於所參考的中國本土化品牌個性維度的第一維度的詞彙較為多，後四個維度選的詞彙數量較為少，此外同一維度原有的詞彙給人的感知較為一致，例如“家庭的”和“溫馨的”、“創新的”和“新穎的”，因而本問卷的第一維度的詞彙數量為 4，其他維度的數量都各為 3，詞彙選擇上儘量選擇沒有語義和感知較為一致的詞（如表 5 所示）。

本問卷採用認知-學習-再認知的方式，測試消費者對於 A 公司跨界行銷前與跨界行銷後的 brand 人格認知情況，瞭解跨界行銷前後 brand 人格認知的差異點，通過後期兩組資料的對比證明 A 公司的跨界行銷對其 brand 人格的再塑造是有影響的，並且是正面積極的影響。

表 5. 本次調查問卷測量詞彙及專案表

維度	測量詞彙	測量專案
仁	溫馨的	測量品牌是否能帶來家的感覺、溫暖而體貼
	經濟的	測量品牌是否是省錢的、性價比高的
	務實的	測量品牌是否踏實的、講究實際的、低調的
	正直的	測量品牌是否敢做敢為、堅持自我信念的
智	可信賴的	測量品牌是否值得信任的、商品是否具有保障的
	專業的	測量品牌是否在跨境商品的選擇上、在行業領域中具有專業性
	創新的	測量品牌是否有革新能力、具有新思維
勇	奔放的	測量品牌是否是熱情的、在思想感情上無拘無束表達的
	勇敢的	測量品牌是否具有勇於挑戰的特性
	粗獷的	測量品牌是否帶有男性特徵，豪邁而不拘小節
樂	歡樂地	測量品牌是否能給消費者帶來快樂感
	樂觀的	測量品牌是否能給消費者傳遞正面的、積極的能量及感受
	時尚的	測量品牌是否是流行前衛的
雅	品味的	測量品牌是否能給消費者帶來一種品質感
	體面地	測量品牌是否具有顯耀性特徵，即帶來身份地位的體現
	美麗的	測量品牌是否具有女性特徵，帶來感官愉悅

資料來源：自行整理

6.4 選擇案例

本文針對 A 公司 2017-2018 年的優秀跨界行銷案例，依據百度指數、微博熱搜指數、微熱點、小視頻傳播、微信指數、各大知名媒體報導（搜狐、網易等）、自媒體（廣告頭條等）以及各大資料平臺（易觀、艾瑞諮詢等）的綜合考慮下，選擇 4 個優秀案例。例如 A 公司與南方航空的跨界行銷活動“讓旅行回歸本質，購物=旅行的 1%”在 2017 年近一個季度的百度指數達到高峯值，搜索指數高、影響大；此外各大知名行銷號自媒體、時尚旅行博主也對此事件進行宣傳，因而本文選取其作為案例展示。選擇的 4 個優秀案例均與不同行業進行跨界，均具有一定的代表性，都為傳播跨界這種類型，在品牌理念宣傳上是一致的，很難抉擇哪一個案例可以作為本次的個案分析。

在問卷中的第二部分設置 A 公司案例分享與選擇，被測試者通過學習並選擇其中一項進行第三部分的測試。由於該題目的回答選項中採用隨機排列的設置，結果被測試者更青睞於選擇 A 公司 & 小豬短租推出的“睡吧”跨界行銷活動，占比 40.91%。

通過前期篩選出 4 個優秀案例，中期間卷測試的選擇下，本文個案分析法選擇的案例為今年 9 月份 A 公司全球工廠店與小豬短租聯手推出“睡吧”主題民宿活動，一方面說明這個案例更加深入人心，另一方面說明這個案例更加具有代表性，因而個案分析選此為例。

7. 實證分析

7.1 問卷調查結果分析

本問卷通過線上為主（社交媒體方式），線下為輔（包括線下隨機抽取樣本的方式）進行問卷調研，共發佈共 195 份問卷，其中第一道題答“否”的有 11 人，即 11 人對 A 公司這個品牌不瞭解，自動結束答題；第二題答非“都不知道”的選項一共有 30 人，即這 30 人對於 A 公司的相關跨界行銷活動有所知曉並產生了具體的聯想。這 41 份問卷與本問卷的調研目標無相關，因而本問卷的有效問卷數量為 154，有效率達 79%。在有效填寫的人數中，66.88% 為女性，33.12% 為男性；55% 的被測試者的年齡為 24 歲及以下，近 30% 的年齡為 25-30 歲，31-35 歲的有 16 人，占比 10.53%，其他年齡層的人數分別為 7 人和 2 人，每個年齡段均有涉及，但主要還是年輕人。154 個人中每個職業都有涉及，但主要為學生群體，其次為企業一般員工。綜上，問卷的樣本在性別、年齡以及職業上，和 A 公司的用戶群體-新中產階級的用戶畫像具有一定的相似性，在一定程度上能反映調研目的。

測試結果顯示，在性別上，A 公司在被測試者的認知中更偏向於女性化，一方面因為本問卷樣本女性較為多，另一方面通過簡單的回訪，填女性的少部分被測試者發現，他們選擇填女性的原因是主要為身邊女性朋友購買和使用 A 公司的產品較多，其次通過 A 公司的 logo 圖案較為呆萌和廣告宣傳中女性出現的頻率較多等綜合因素，因而選擇 A 公司的性別為女性；選擇男性的被測試者占比 31.17%，通過簡單的回訪發現這部分人選擇男性的原因為丁磊代言網易卡拉，“假一賠十”覺得更可靠；僅有 14.94% 的被測試者選擇中性，覺得沒有什麼明顯的性別劃分。結合 A 公司的目標客戶群體來看，這個性別上的測試比較符合 A 公司自身的目標客戶性別。

在年齡上，被測試者對於 A 公司的認知更偏向於 25-30 歲這個年齡層，其次為 24 歲以下，31-35 歲占比 11.69%。A 公司作為 2015 年剛成立的跨境電商公司，其品牌形象較為年輕也是正常現象；被測試者選擇的年齡層整體來說偏向於 90 後、95 後這個比較年輕的群體。據相關報告資料顯示，2016 年 A 公司海購 18 歲-26 歲的 90 後用戶已經達到整體用戶的 43.6%，這與 A 公司目標群體的年齡特徵也較為一致。

在月收入上，被測試者認為“A 公司”這個人是比較有錢的，月收入主要在“5,001-8,000 元”，選擇“8,001-11,000 元”的占 21.43%，11,000 元以上也占比將近 20%。通過簡單的被測試者回訪發現，選擇較高收入的原因是 A 公司主要賣的是國外產品，價格較高，奢侈品較多，更符合高收入人群的需要。這個結果與 A 公司的目標客戶群體-中國新中產階級的財富狀況不謀而合。

在最高學歷上，A 公司的學歷主要為本科/大專和碩士及以上，其中選擇“本科/大專”占比高達 66.88%，這在一定程度上反映了 A 公司這個人具有較高的學歷和知識資本。根據 2018 年 1 月 10 日，福布斯中國和向上金服聯合發佈《2018 中國新興中產階層財富白皮書》對新中產學歷方面的定義-接受過高等教育和專業化訓練，知識資本為其帶來更多的財富和社會地位，說明被測試者對 A 公司品牌人格的收入認知偏向於新中產階級。

在職業上，儘管被測試者主要為學生群體，但對 A 公司的職業認知是比較高的，

34.42%的被測試者認為 A 公司從事的是企業中層及以上管理者，其次是企業一般員工，而這部分群體以從事腦力勞動為主，主要靠工資和獎金謀生。通過篩選出選擇“企業中層及以上管理者”的 53 份問卷，在選擇年齡、月收入上、最高學歷分別主要為“25-30 歲”、“8,001-11,000”、“本科/大專”（碩士及以上占 23 人），也是比較符合企業中層及以上管理者的特徵。這個結果與 A 公司的目標客戶群體的特徵也較為相似。

綜上，被測試者對於 A 公司的品牌人格之人口統計特徵上的認知，總結為中國新中產階級的基本特徵，這與 A 公司的目標客戶群體不謀而合，說明 A 公司在品牌傳播做得較為出色，給消費者傳遞出一個較為準確的品牌人格特徵。

7.2 A 公司品牌人格之品牌性格前後分析

問卷第一部分的 brand 人格中的性格測試結果顯示，A 公司的性格中“時尚的”最為突出，占比 44.81%；其次是經濟的、專業的、創新的、樂觀的，以上均占比 30% 以上但差別不大，這說明被調查者普遍認為 A 公司是流行前衛的。通過簡單的回訪這部分群體，發現選擇“時尚的”很大原因是在 A 公司的產品推薦上標注“明星同款”等字樣，時尚品牌居多，認為產品比較新潮；而選擇“經濟的”的原因是 A 公司的產品具有較高的性價比，相比專櫃、官網以及代購的價格都較便宜，較拼團價還更便宜，優惠促銷的力度大。

通過對 A 公司的相關跨界行銷活動的案例學習後和瞭解後，被測試者對於 A 公司的品牌性格的再次認知，被測試者的測試結果與第一次認知的結果大不相同。占比前五的個性詞彙為“可信賴的、品位的、經濟的、體面的、溫馨的/創新的”，且以上詞彙均占比 30% 以上，其中突破 40% 的詞彙有兩個，發現僅有經濟的、創新的詞彙與上次測試結果一致；“可信賴的”由第一次測試 29.87% 上升為 45.45%，排名第一；“品味的”由第一次測試 24.68% 上升到 41.56%；“經濟的”較之僅下降了 0.65%；“體面的”由第一次測試倒數第四名變為正數第四名；“溫馨的”一詞被選擇的占比上升了 10%；“創新的”較之下降 2.6%。總之，與上次測試相比，排名前五的詞彙中，與上次一致的兩次前後占比變化不大，其他的占比變化較大。

統計各個維度的選詞數量製成相應的雷達圖，前後兩次的測試中，A 公司的仁、智、勇變化不大，在樂和雅變化較大。第一次測試中“樂”性格尤為明顯，說明大部分被測試者對於 A 公司的性格認知偏向於“樂”、第一反應或者只記住了這個特徵；第二次測試反映的雷達圖形狀較為勻稱，除了“勇”特徵較為欠缺，在一定程度上反映了被測試者對於 A 公司的品牌人格有了較為立體、多層次的認知，而不是像第一次僅偏向於某一特徵的認知。

通過對第二次的品牌人格認知的解讀以及前後兩次的個性維度的對比，發現跨界行銷後的 brand 人格認知，與“用更少的錢 過更好的生活”這句 A 公司的 slogan 反映的 brand 人格特徵是較為一致的，這說明在 A 公司的跨界行銷前後，消費者對於 A 公司的 brand 人格，尤其是性格上的認知是有變化的，brand 人格塑造得更為立體多元；跨界行銷對於 A 公司的 brand 人格再塑造是有影響的，其影響是正面並且符合 A 公司跨界行銷想要表達並傳達給消費者的 brand 人格特徵及理念。

7.3 個案分析結果

7.3.1 A 公司聯合知名企業、資料平臺進行使用者的深入洞察

(1) 2017 年 8 月份，A 公司聯合 58 到家、小黃單車、攜程旅行共同發佈《2017 生活

進化白皮書》。四個各行業的龍頭針對國民消費現狀、需求和心理特徵等進行調研，樣本容量達 100,000 人，從而瞭解到國民消費注重體驗+健康，追求品質生活狀態，在能力以內選擇最好，更願意選擇小眾獨特的品牌，愛面子也愛裡子兒，發現 90 及 95 後擁有巨大消費潛能。

- (2) 2018 年 8 月份，A 公司攜手易觀發佈《“品味生活”消費趨勢報告》。此報告的發佈是當年 A 公司對外宣傳品牌升級後，首次對其用戶心智的細節披露。報告指出越來越多的用戶在不同的生活場景中誕生需求，不同場景的消費需求也呈現升級的趨勢，這為 A 公司在聯繫用戶場景上，拓寬更豐富的品類提供重要依據。
- (3) 2018 年 11 月 6 日，A 公司聯合易觀資料公司發佈《新消費趨勢洞察白皮書 2018》白皮書，對“新消費”這個概念進行定義。該白皮書通過行業公開資料的二手資料分析、資深人士的深度訪談、2,000 份的線上問卷調研以及專業分析師的判斷與評價等方法，進行分析新消費的產生背景、五大表現（注重時效、自我舒適度、追求生活美學、健康環保、自律而理性消費）趨勢；而 A 公司在品牌理念、業務佈局和經營模式上符合新消費的五大表現特徵，凸顯出品牌對消費者的迎合，滿足新消費需求。

總結 A 公司對於消費者的調研報告，面臨消費升級、新中產崛起等情況，A 公司並沒有盲目進行行銷，而是很理性地作為一個行銷人進行調研、資料分析，與資料公司進行深入合作，更深入地瞭解消費趨勢與消費者的用戶畫像和心智細節，企業的調研更講究實際性、資料性。A 公司的數次調研歷時較長，花費成本高，可見 A 公司對於其消費者的十分尊重與耐心，真真切切地去瞭解消費者的各項特徵，為今後的行銷及跨界行銷活動創造價值打下了堅實的基礎。

7.3.2 對社會問題，尤其是有關於目標群體的痛點發現與挖掘

A 公司在各項跨界行銷活動前，都會進行一系列的採訪調研，發現社會問題。例如 A 公司與《爸爸去哪兒 5》的合作前，對現實生活中媽媽們對爸爸們的育兒表現進行深度採訪，從吐槽中發現“喪偶式育兒”的社會問題，借此進行行銷。A 公司全球工廠店與小豬短租第二次合作前也進行了一系列調研，發現失眠成為當下年輕人的家常便飯，不盡人意的居住環境以及難以排解的生活壓力，導致髮際線後移等身體不健康狀況凸顯，壓抑著他們的神經；這樣的痛點為 A 公司與小豬短租的跨界行銷活動提供了方向。

7.3.3 跨界品牌雙方的用戶畫像分析

小豬短租的用戶群體中女性偏多，占比 56.47%；A 公司的女性用戶從移動 app 指數來看，女性用戶大大多於男性用戶，總體來說兩個品牌的客戶性別特徵都為女性。小豬短租的用戶年齡層主要為 31-35 歲，占比近 41%，而 A 公司同年齡段的用戶占比為近 44%；其次為 25-30 歲，占比近 22%，而 A 公司同年齡段用戶占比為近 23.6%，這與 A 公司的主要用戶的年齡層是很相似的，相似的年齡段用戶往往具有共同的價值觀、消費觀等，為雙方共同發起活動進行有力鋪墊。

綜合其他管道瞭解到小豬短租的目標使用者群體（這裡指的是小豬短租的房客）特徵為 80、90 後女性用戶群體，有旅行或者過渡性住宿的需求，職業多為企業白領和學生，性格較為外向，對待人生有自己的看法，追求自我，在生活上他們講究品質、

品位和性價比，喜歡在出行的過程中嘗試新事物，這些特徵聯繫 A 公司的使用者群體畫像可以說是不謀而合。今年這次的“睡吧”跨界行銷活動，則是將兩者的用戶都聚焦於更小的一部分共同用戶——一線城市（北京、上海）焦慮的白領們；他們懂生活，追求符合自己審美與生活需求的商品；他們識貨，不單單是只會識別品牌，品質也是他們選擇的關鍵點；但他們也有痛楚，不盡人意的睡眠環境，奮鬥、加班、出差等壓力導致經常失眠。

7.3.4 雙方的品牌定位分析

小豬短租作為專業的短租民宿預訂平臺，號召“居住自由主義”，區別於其他酒店、公寓，其提供的住宿更加具有人文情懷，更加追求品質，為住客提供品質好屋，這與 A 公司的定位：致力於更有效的購買、更有品質的購買，可說是不謀而合，為雙方的跨界行銷打下堅實的基礎。

7.3.5 跨界行銷的形式

7.3.5.1 “4W1H”演繹一個故事

- (1) What 主題：“睡吧”讓失眠的年輕人睡上好覺
- (2) When 時間：2018 年 9 月 12 日，凌晨進行深夜促銷
- (3) Where 地點：北京鳥巢、三裡屯、上海外灘、靜安寺的小豬短租線下主題民宿
- (4) Who 人物：一線城市（北京、上海）焦慮的白領們
- (5) How 方式：線上凌晨進行促銷，吸引失眠的年輕人，線下將美好的生活空間和優質的生活小物相結合，推出的“夢裡變美吧”、“睡夢減重吧”、“好眠守護吧”、“精緻豬豬吧”4 款主題民宿，均使用 A 公司全球工廠店的高品質尖貨，創造讓用戶能夠舒心安睡的小屋；從親膚床品、香薰加濕機、電熱水壺、護眼 LED 燈到美味零食，應有盡有。

7.3.5.2 用戶體驗

房價高漲的社會背景下，緊張而忙碌的生活中用戶缺少舒適的睡眠環境，失眠的痛楚無法傾訴；品牌雙方以使用者的真實情況為基準，勾勒出這些用戶入睡前和入睡中的步驟與細節，在核心節點上注重用戶真真切切的體驗感，以“商品+人物”結合的方式，滿足目標使用者空間舒適度與審美度的要求，營造更好的場景氛圍，樹立美好的生活理想，全方位地構造高品質的居住美學，直達雙方目標客戶群體的痛點。

7.3.5.3 創新思維

A 公司對消費需求進行重新定義，善用深刻聚焦用戶需求變化的“新消費”思維，聯合志同道合的夥伴，聯通更多的生活場景，運用場景化思維，即從以往傳統品牌通過廣告等有形形式進行賣點宣傳、說服顧客購買到消費者通過場景、圈層人等與自身息息相關的元素，進行自行感知和決策的思維轉變；用彼此的商品和服務創造目標消費者所熟悉的場景，增強現實感，讓商品與場景之間產生化學反應，讓消費者感知這種具有品質感的化學反應。通過場景演示，以意見領袖的姿態分享商品在哪使用、如何使用、怎樣搭配效果更佳，從而給消費者一個較為清晰的期望，減少其他因素干擾，增強自我決策能力和提高購買效率。

8. A 公司的跨界行銷與品牌人格再塑造的啟示

本文通過問卷調查法和個案分析法，發現在 A 公司的跨界行銷前後，消費者對

於 A 公司的品牌人格的認知是有差異的，尤其是性格上的認知差異較為突出，從而推斷跨界行銷對於 A 公司的品牌人格再塑造是有影響的，其影響是正面的並且符合 A 公司跨界行銷想要表達並傳達給消費者的品牌人格特徵及理念；也就是說，跨界行銷能夠影響並改變 A 公司在消費者心中的固有的或者初始的形象，使品牌聯想更加豐富深入，對品牌人格的管理和再塑造起到積極意義。

8.1 充分的市場調研

A 公司僅 2018 年就兩次聯合權威的資料公司發佈相關使用者的報告，可見對市場調研尤其看重，對使用者的情況和趨勢瞭如指掌。對於其他想進行跨界行銷的公司來說，前期的市場調研是必要而重要的工作；首先，要對自己目標使用者的深入調查，這個過程需借助大資料等平臺進行精準分析，以及通過一些常用的市場調研方法進行分析；其次，要對跨界合作品牌方的用戶畫像和心智細節做好瞭解，觀察在人口統計特徵和消費心理、需求上是否吻合；接著，品牌雙方通過洽談，揣摩對方的品牌定位和理念，思考是否有不謀而合之處；最後，對共有的部分目標群體進行深入剖析，包括生活情況及與之相關的社會問題和熱點問題，從而敲定即將展開的跨界活動主題。

8.2 品牌雙方要能演繹一個新故事

兩個跨界合作品牌在一起開展活動，要能將各自融入進一個新故事裡，濃縮成“4W+1H”這 5 個要素則效果更佳。原本 A 公司是個提供品質商品的平臺，而小豬短租是個秉承居住自由主義的短租平臺，兩者打造的優質“睡吧”活動就是一個新故事，這個故事裡有清晰的主題，讀者一看就能懂故事在說什麼；有明確的時間，不會產生時間混亂；有能體驗的地點，包括線上和線下，一般是共同目標使用者的生活場景；有主角，就是雙方共同的目標客戶群體；有精彩的故事情節，品牌雙方可以在管道、傳播、商品及服務上等進行融合，創造火花，吸引讀者深入觀看。在演繹新故事的過程中，無形將雙方的品牌人格由淺入深、由靜態到動態得到塑造和強化。

8.3 注重用戶體驗（場景體驗）

以主要目標使用者作為場景角色，勾勒某個場景下不同時間點的需要和要求，體會不同時間點用戶的心情和情緒的變化，在與品牌雙方的產品和服務相關的核心節點上，注重用戶真真切切的體驗感，從而達到情感的共鳴和理念的認同。要求在場景上的佈置要簡單而自然，不要做作和誇張，能體現日常，營造用戶更願意花時間去瞭解和享受的氛圍。跨界合作雙方在產品和服務上能構成體驗式互補，使共同的目標使用者體驗到品牌的用心，由淺入深、細膩地認知品牌人格。

8.4 運用創新思維，品牌人格深入人心

創新思維不僅僅要運用在商品和服務上，如今碎片化時代，消費者的注意力分散，很難將注意力停留在單個資訊上，這就要求品牌雙方要在活動內容上、傳播方式上、使用者體驗上加以創新，做到精準地吸引消費者的注意。A 公司與小豬的“睡吧”活動選擇的促銷時間就很不同，別人都是白天搶著流量進行廣面促銷，他們是深夜凌晨一兩點進行促銷；各個睡吧主題名也十分吸引眼球，過去品牌與消費者的互動偏向於說教與教育，如今需要以更加新穎的方式，例如逆向思維，讓消費者自行感知和理解品牌，提升參與感。當通過跨界行銷打造的品牌人格特徵能夠反映共有目標群體的自我概念或者需求時，需要品牌人格和共有目標群體的其他個性特徵，進行動態、有

節奏的發展，避免重新注入的元素或者跨界的品牌方自身固有的個性，和消費者的其他特性產生衝突，亦或者讓目標消費者無法好好接受，造成消費者對品牌形象、個性認知的混亂。

參考文獻

1. 黃嘉濤 (2016)。紮根理論下跨界行銷對品牌資產影響分析。商業經濟研究，1，51-53。
2. 王保利、江思恩、孫巍 (2019)。國外品牌人格研究述評。心理科學進展，17(05)，1033-1040。
3. 閔石 (2011)。基於品牌創新的跨界設計研究 (未出版之碩士論文)。浙江省：浙江理工大學。
4. 楊芳 (2018)。滴滴出行品牌跨界行銷策略研究 (未出版之碩士論文)。吉林省：長春工業大學。
5. 劉為 (2010)。跨界行銷傳播對服裝品牌聯想的影響 (未出版之碩士論文)。北京：北京服裝學院。
6. 劉雯 (2009)。基於消費者自我概念與生活形態理論的跨界行銷分析。中國經貿導刊，16，56-56。
7. 黃勝兵、盧泰宏 (2003)。品牌個性維度的本土化研究。南開管理評論，6(1)，4-9。
8. 陳炳祥 (2017)。跨界行銷：“互聯網+”時代的行銷創新與變革。北京：人民郵電出版社。
9. 倪維然 (2010)。跨界—品牌行銷傳播研究 (未出版之碩士論文)。江蘇省：蘇州大學。
10. 徐乃真、祝平 (2013)。跨界行銷在品牌傳播中的運用。中國市場，25，11-14。
11. 王炫 (2017)。梅賽德斯賓士中國區跨界行銷策略研究 (未出版之碩士論文)。河北省：河北大學。
12. 聲屏世界廣告人編輯部 (2018)。如何用強 IP 玩轉跨界行銷—品牌內容升級下，脈脈的品牌進階之路。聲屏世界·廣告人，01，39-40+38。
13. 賀麗君 (2018)。農產品跨界行銷策略研究 (未出版之碩士論文)。山東省：煙臺大學。
14. 柏帆 (2015)。電視娛樂節目與電商合作跨界行銷傳播應用研究 (未出版之碩士論文)。陝西省：陝西師範大學。
15. 劉為 (2010)。跨界行銷傳播對服裝品牌聯想的影響 (未出版之碩士論文)。北京：北京服裝學院。
16. 劉方舟、夏齊韓 (2018)。淺析跨界行銷對品牌形象的塑造作用。新聞研究導刊，9(07)，72-73。
17. Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 347-356.
18. Goodyear, M. (1993). Reviewing the concept of brands and branding. *Marketing and Research Today*, 21, 75-79.
19. Hayes, J. B. (2000). Antecedents and consequences of brand personality. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 61, 268-268.
20. Keller, K. L. (1997). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 51-53.
21. Kotler, P. & Trias De Bes, F. (2003). *Lateral marketing: New techniques for finding*

- breakthrough ideas. NJ: Wiley-Blackwell.
22. Malhotra, N. K. (1998). Self concept and product choice: An integrated perspective. *Journal of Economic Psychology*, 9(1), 1-28.
 23. Netemeyer, R.G., Krishnan, B., Pullig, C. & Wang, G. (2004). Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. *Journal of Business Research*, 57, 209-224.
 24. Payne, A., Storbacka, K. & Frow, P. (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62(3), 379-389.
 25. Shank, M. D., & Langmeyer, L. (1994). Does personality influence brand image? *Journal of Psychology*, 128(2), 157-164.
 26. Yoo, B., Donthu, N. & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 195-211.
 27. Upshaw, L. B. (1995). *Building brand identity—A strategy for success in a hostile marketplace*. New York: John Wiley & Sons Inc.

收稿時間：2019-09-16
責任編輯、校對：沐園琳、曾晶瑩