

跨界营销与品牌人格再塑造——以某跨境电商为例 Crossover Marketing Strategy and Reshaping of Brand Personality: Take a Successful Chinese Company as an Example

吴全成^{1*} 刘菲菲²
Chuan-Cheng Wu Fei-Fei Lio

摘要

随着紧张而剧烈的社会时代变迁,不同领域、不同品牌之间的跨界融合成为企业应对市场变化的重要对策,品牌所象征的社会阶级、人文特征、身份地位以及个性特征将作为其消费决策重要影响因素,企业究竟该如何通过跨界营销塑造品牌人格以及如何管理品牌人格?本文对跨界营销与品牌人格的相关理论及文献进行系统的梳理与研究,以跨境业务为主的 A 综合型电商这一行业领导者作为研究对象,通过以品牌个性维度为核心的问卷调查法,测量消费者对于该跨境电商跨界营销前后的品牌人格认知的变化情况,验证跨界营销对于品牌人格的再塑造是有影响的;通过个案分析法剖析如何有效的跨界营销,对品牌人格的管理和再塑造起到积极意义,从而为其他企业及后来研究者提供建议与启示。

关键词: 跨界营销、品牌人格、品牌个性维度、跨境电商、个案分析法

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 厦门大学嘉庚学院国际商务学院教授 johnwu300@xujc.com*通讯作者

² 厦门大学嘉庚学院国际商务学院本科生

1. 引言

近年来各行业频频出现“跨界”一词，跨界创新能力已成为当今中国企业市场生存及竞争能力的一个最重要的评判标准，无论是互联网企业还是传统企业，都在以融合和跨界的脚步迈向终端市场。网易旗下的跨境电商品牌“A 公司”，更是在 2017 年一整年玩起各种跨界营销，在社交媒体上刷屏，被广大知名媒体称赞为逆天级别的优秀营销活动。营销学之父菲利普·科特勒曾说道，“未来只有三种生存模式：统领主流市场的独立品牌、另类派别的小品牌以及两个非竞争关系的独立品牌组成的混合品牌（黄嘉涛，2016）。”品牌跨界代表了一元文化向多元文化渐进，跨界营销由此诞生。那么，当品牌双方在跨界营销的情境下，品牌人格是否还能体现出来？消费者对跨界营销后企业所塑造的品牌人格的认知如何？是否与跨界营销前的品牌人格的认知不同？本文通过问卷调查法，深度探析 A 公司跨界前后消费者对其品牌人格认知的变化情况，从而了解其跨界营销对品牌人格再塑造的影响；接着，通过 A 公司精彩的跨界营销案例，探讨企业如何进行有效的跨界营销，重塑品牌人格并提出相关启示。

2. 跨界营销与品牌人格的运用

2.1 跨界营销的起源与发展

早在 20 世纪末，德国的品牌 Puma 与 Jil Sander 一起推出高端跨界休闲鞋，引领了现代跨界的潮流。随着市场竞争日益呈现激烈局面，以及在精神和文化消费领域上产生消费升级的新中产的崛起，企业开始尝试跨界营销这种品牌之间互动恋爱的方式，融入新元素，以提升消费体验，吸引消费者眼球。百年的可口可乐品牌是伟大的，近几年依靠着更加年轻化的品牌营销活动，例如可口可乐与网易云音乐的跨界活动，用灯光秀演绎“经典的力量”，展现年轻活力的个性，增强其在年轻的音乐爱好者的产品粘性与品牌情感价值。尽管跨界营销在实践上得到很多的应用，但作为学术研究的新领域，不同国内外学者对其的定义和研究方向不同。

2.2 品牌人格的起源与发展

罗斯·瑞夫斯的独特销售主张理论（USP）中，大力强调品牌差异性营销需要通过寻找产品中的独有、与众不同的特征来建立品牌的个性形象。后来 50 年代，戴维·奥格威的品牌形象论在以上理论进行发展，认为同质化商品的市场，从产品上建立品牌个性很难，于是大力倡导每一个产品背后都应有其品牌形象，产品背后所能提供给消费者的物质和精神利益应作为长期投资；此外他认为产品的品牌形象一旦培育到出众的地位，该企业将会产生巨大的品牌资产与市场份额，该理论首次提到“人格”一词。60 年代，美国 Grey 广告公司提出了“品牌性格哲学”；日本的小林太三郎教授提出了“企业性格论”；80 年代，国外许多学者开始研究品牌人格这个新的专有名词，认为无论哪个品牌都应具有差异性的人格特征；1997 年，美国知名研究学者 Jennifer Aaker 在著作“Dimensions of brand personality”中，运用“大五”人格理论进行品牌人格维度的探索，此后广泛引起心理学及营销学相关学者的研究（Aaker，1997）。

3. 跨界营销与品牌人格的背景

随着市场产品同质化现象日益加剧、消费结构以及市场营销观念的调整，当企业的产品或服务遇到发展瓶颈时，除了内部观念转变外，品牌也能起到很好的作用。品牌就好比“冰山”一样，露出海面的仅是冰山的 15%—“牌”，包括品牌名称、logo、广告语和象征物等，而海平面以下的却是冰山的大部分—“品”，包括用户价值与关系等。

营销学之父菲利普·科特勒说过：“伟大的品牌是公司维持超额利润的唯一途径。”可见品牌的所拥有的价值很大，但再伟大的品牌也不是一成不变，需要融入新元素，展现动态立体的品牌个性。互联网时代，只依靠品牌自身已经无法完全满足消费者需求，这一点连可口可乐这样伟大的品牌都认识到，不同领域、不同品牌之间的跨界融合成为企业应对市场变化的重要对策。如今，新中产阶级的崛起，其对精神和文化消费领域的关注，将促发新一轮的消费升级，品牌所象征的社会阶级、人文特征、身份地位以及个性特征将作为其消费决策重要影响因素。王保利等（2019）认为，企业如何塑造品牌人格以及如何管理品牌人格，也将是品牌人格未来研究方向之一。

4. 跨界营销与品牌人格的意义

4.1 理论意义

现有的跨界营销或者品牌人格相关的研究，绝大部分集中分析传统行业，例如服装、手机、影视行业等，针对电商企业，尤其是跨境电商行业的分析，较少出现在中国知网、百度学术等相关权威网站；而 A 公司作为 2015 年创办，2017 年发展成行业领导者的互联网跨境电商公司，近几年的品牌营销活动可谓可圈可点，因此本文结合跨界营销和品牌人格，重点分析和研究 A 公司的相关案例，以此补充跨界营销、品牌人格在此领域的研究，为今后的研究者提供一定的参考。

品牌的跨界，背后实质是用户群的共享流动。以往的研究绝大部分集中在具体的案例分析层面，理论知识的概括和相关陈述较为缺乏，并且是站在企业者的角度，分析跨界营销策略、建议或是启示，缺乏足够的支撑某项跨界营销的成功，并且针对消费者的分析较少；而品牌人格的相关研究，一方面是对品牌人格相关理论进行研究述评，另一方面是针对不同品类进行品牌个性维度重塑，亦或者是研究品牌人格对消费者行为的影响。

目前国内的研究仅专注于跨界营销或品牌人格，较少将目光聚集在跨界营销与品牌人格的关系上，本文除了通过问卷调查法，从消费者视角研究消费者对品牌跨界营销前后对品牌人格的认知的变化，进而检验品牌跨界营销的有效性外，还通过个案分析法，以企业视角深剖相关策略及启示，因此本研究具有一定的理论意义。

4.2 实践意义

越来越多的企业选择跨界营销，有的失败有的成功，例如滴滴出行与游戏的跨界，由于没有深入洞察用户的习惯，而使得跨界营销大打折扣。互联网企业之间的跨界或者互联网与传统企业的跨界联合，目前处于探索尝试阶段，如何借助跨界营销达到双赢是目前的关键问题。Aaker（1997）在前人研究的基础上，指出品牌人格对提升品牌竞争力具有重要作用；Hayes（2000）的研究结果表明，品牌人格是企业提升差别竞争优势的重要且有效的途径之一。本文借助 A 公司这一优秀品牌的相关跨界活动案例，探讨企业如何通过跨界营销这一品牌营销的新思维，由浅入深、由单元到多维、由静态到动态的塑造与强化品牌人格，从更加长远的角度思考品牌与消费者的长期关系，提升消费者对品牌的认知，刺激其购买欲望，从而达到品牌价值与盈利目的，希望对其他跨境电商品牌、其他互联网或传统品牌的发展提供浅见。

5. 跨界营销与品牌人格的理论及文献综述

5.1 跨界营销理论

5.1.1 跨界营销的定义

跨界营销作为目前研究的新领域，诸多学者和行业内的知名人士都对此进行各自的定义。联合利华（Unilever）认为跨界营销就是跨领域，富有创造性地将原本没什么相关性的事物组合在一起，成为新的产品、营销活动或商业模式（闰石，2011）；杨芳（2018）阐述跨界营销的定义为基于市场调研寻找不同行业领域、产品类型，但消费者彼此之间存在潜在共性和关联的品牌，整合平常认为没有联系的元素，并且在提供给消费者额外的价值的过程中制造一种新的消费需求，最终赢得消费者的肯定与青睐；刘为（2010）总结跨界营销的定义为一种突破传统思维、适应新潮流的营销方式，不同行业领域的品牌间的合作，彼此之间有着共同的消费群体，参与的品牌名与 Logo 都保留在新产品中，一方面满足消费者需求并提供新的体验与品牌联想，一方面实现品牌双方的合作共赢和提升品牌价值；刘雯（2009）认为跨界营销是根据顾客的生活方式进行整合外界因素，并提供相适应的服务或产品，在这过程中让消费者产生对理想生活方式的记忆、乐趣与追求的一种消费者与品牌商的互动模式。

综上，本文认为跨界营销的定义可以理解为在经过洞察品牌双方的目标消费者的前提之下，两个来自不同行业领域但品牌理念等较为一致的品牌企业，深度挖掘共同的生活群体的生活方式、人格特性、感受和需求，结合场景体验等整合方式，融入品牌双方碰撞的火花新元素进行营销，从而让消费者感到被理解、需求被满足、对品牌更有立体感性认知的营销活动方式。

5.1.2 跨界营销的表现形式与原则

黄嘉涛（2016）借助扎根理论，通过企业访谈和三阶段编码，得出企业跨界营销行为的表现形式主要有产品跨界、传播跨界和管道跨界。产品的跨界设计主要借助外形和包装的设计；传播跨界是借助一些独特的事件营销或者体验营销活动进行品牌联合的宣传；管道跨界是合作双方资源互补，共享或者深度合作管道资源，包括在线和线下的管道资源。

跨界营销在策划与实施过程中需要注意七大原则：

- （1）资源相互匹配原则——以拟人化方式来说，跨界营销是为了婚姻这一终身大事，需要门当户对，因此品牌双方在品牌实力、营销思维等应具有对等性；
- （2）优势互补效应叠加的原则——品牌双方在品牌理念、市场知名度互补，发挥各自的特长，向消费者诠释出更加立体的品牌人格特征；
- （3）消费群一致性的原则——品牌双方的目标消费群体在两者的产品或服务上都曾消费过，亦或者双方的目标群体的消费理念、消费心理特征较为相似；
- （4）两者非竞争关系的原则——不具备此消彼长的竞争关系，品牌双方才有合作的可能性，相互借势增长；
- （5）产品功能以外的互补原则——品牌双方在产品属性上各自独立，针对管道、品牌理念、品牌形象与价值等进行互补；
- （6）品牌理念相似性原则——双方在此方面具备相似的要求点，更能使两者的品牌共同存在与消费者脑海中；
- （7）以消费者或用户为中心的原则——品牌双方跨界营销应重视两者共有的消费群体的感受、需求。

5.1.3 跨界营销与相关概念的区别

5.1.3.1 跨界营销与品牌联合

品牌联合由 Juliette Boone 最先提出 (Payne 等, 2009), 目前学术界定义为两种或两种以上的品牌, 采用联合彼此竞争优势的方式, 创造出独特、新的产品, 来提升产品的声誉和形象等, 以获取更高的消费者的评价。跨界营销与品牌联合的具体区别表现如表 1:

表 1. 跨界营销与品牌联合的区别

区别	跨界营销	品牌联合
界限	跨行业领域、异业合作	既可以是异业又可以是同业
合作范围	与之较小	与之较大
合作形式	将品牌理念融合在一起, 生成了新的产品或服务, 其具有双方合作品牌的特征, 产生化学反应	在营销组合传播手段的基础上, 品牌双方进行的合作, 合作品牌的产品没有发生实质变化, 产生的是物理反应
利益	具有长远利益, 有利于品牌建设	中短期盈利而实施的战略

资料来源: 本研究自行整理

5.1.3.2 跨界营销与合作营销

合作营销最早在 1966 年由艾德勒提出, 认为是两个或两个以上的品牌或企业, 为了共同开发和利用市场机会和实现资源的优势互补, 达成了战略性的营销合作的联盟关系。跨界营销与合作营销的具体区别表现如表 2:

表 2. 跨界营销与合作营销的区别

区别	跨界营销	合作营销
导向上	关注跨行业的合作, 这是一种合作导向。“跨界营销”是继关注产品服务、关注客户需求之后, 以关注自我意识与生活形态为重点的营销方式, 进一步将市场导向升华为消费者生活形态导向	通过与经销商、供货商甚至竞争者的合作来更好地满足顾客需要, 企业之间的关系既有合作又有竞争。因此, 合作营销是市场导向, 同时也是“竞争-合作”导向
领域上	跨界营销只是涉及不同产业链, 目标市场具有相似性的企业之间, 合作对象具有很强的针对性。各企业之间不存在现实的竞争关系, 合作关系更容易建立和维系	合作营销的伙伴, 既有同产业链中不同竞争关系的情形, 也有跨产业链无竞争关系的情形, 企业之间的合作关系较微妙
共享资源上	跨界营销以品牌形象作为合作资源, 这是无形的品牌资产, 是处于动态变化之中的活跃的企业无形资产	在合作营销中, 共享的资源类型有产品资源、人才资源、管道资源等, 以实体、人力、契约等形式存在, 这些都是相对稳定的有形资源
效果评价上	跨界营销专注于品牌建设, 其营销效果的评价可以系统化地借鉴品牌指数的测量指标	参与合作营销的各方最根本的出发点在于通过共同分担营销费用, 以更少费用获得更大的营销效果, 降低竞争风险

资料来源: 本研究自行整理

5.2 品牌人格理论

5.2.1 品牌人格的定义

作为品牌形象的核心,品牌人格于上个世纪 50 年代学者开始对其进行相关研究,各研究者对品牌人格的定义也存在着差异。Malhotra 谈到品牌人格是反应消费者理想自我的媒介 (Malhotra, 1998); Upshaw 认为品牌人格是指一个品牌的外在面貌,它所表现出的特质几乎和人的特质一样,它可以等同于品牌形象或声誉 (Upshaw, 1995); Shank & Langmeyer 认为,品牌的人格来自它自身所赋予的特征和市场环境中消费者的刺激-反应过程,正如一个人的人格建立在遗传和环境的基础之上 (Shank & Langmeyer, 1994)。以上学者分别从品牌人格的功能、表现和形成加予定义。

从消费者视角和企业的视角,不同学者对品牌人格的定义也不同。Keller 从消费者视角出发,认为品牌人格体现的是消费者对某一品牌的感受,相比于产品特性,它更能够提供自我表达及象征的功能 (Keller, 1997); Goodyear 站在企业视角上,主张品牌人格是品牌所创造的自然和生活的特质 (Goodyear, 1993)。

根据王保利等 (2019) 通过大量文献整理出的结论可知,目前广大知名学者更加支持消费者视角下的品牌人格定义,即品牌人格是消费者所感知的品牌所体现出来的一套人格特征,既包括真诚的、可靠的、温馨的这样的性格特征,又包括诸如性别、年龄、阶级 (“对于劳力士手表的拥有不是看时间的工具这么简单”) 这样的人口统计特征,这也是本文所采纳的品牌人格的定义。

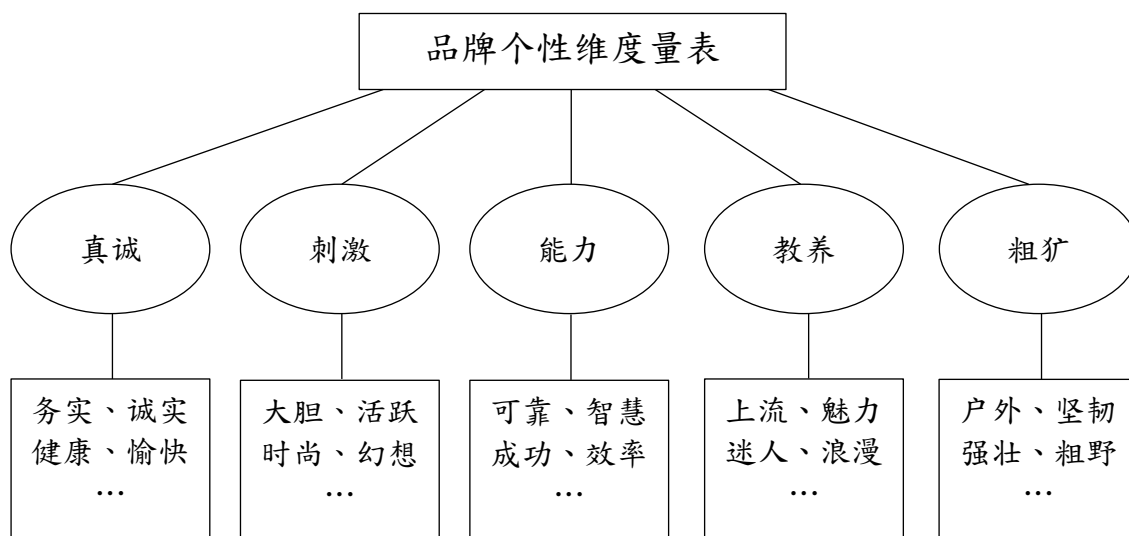
5.2.2 品牌人格的测量

品牌人格的测量在很长一段时间里尚未被有系统的进行整理归纳,但可以通过不同方式进行测量。

第一种是词汇联想法又称为心理词汇法,借用词汇对人格探究的思路,对特质词加以整理,即特质词能够反映品牌的特性,通过开放式问答的形式,旨在对反映品牌人格的形容词和名词进行分析,以获得品牌的本质特征,该方法对品牌人格测量的研究逐渐趋于完善和系统化。例如,如果把匡威鞋当作成一个人,你觉得他是怎样的人呢?被问者可以自由开放的运用一些形容词或者名词描述。

第二种是定性投射法,被测试者单纯地对动物、场景、情景等图片或漫画作出自然而感性的反应,由于测试氛围轻松自由,这在一定意义上能真实反映被试者对品牌的认知,但由于测试材料内容不具备结构性,且在分析上人为主观性较强,因此该研究方法的应用也受到诸多限制。

第三种是个性维度法,1997 年珍妮弗采用归纳法,运用“大五”模型对品牌人格维度进行研究,提出美国文化背景下品牌人格维度的测量方法,五大维度及 42 个特质词展现如图 1。不同文化背景下的品牌人格维度略有不同,以日本为例,发现 Peaceful 是日本文化背景下的品牌人格所特有的,Competence 则是日本文化和美国文化所共有的品牌人格维度。由于该研究样本容量大 (631 个样本量)、研究对象广 (37 个品牌) 并且跨越产品类别去挑选品牌,具有完整的特质清单,此外通过大量的反复的因素分析、相关分析等,结果表明 Brand Dimensions Scale (BDS) 具有较高的可信度和可效度,值得被推广和应用。



资料来源：Aaker（1997）

图 1. Aaker 品牌个性维度

品牌个性维度也有局限性，在不同国家的文化背景下，消费者的认知水平也不同。黄胜兵与卢泰宏（2003）依据 BDS 量表进行了中国文化情境下的品牌个性量表的研究，对 98 个品牌个性词汇和 50 个品牌进行了测量，最终得出了 5 个维度、66 个品牌词汇，这是目前为止中国学术界关于“品牌个性维度”最具权威的量表，也是本次研究最重要的理论依据（如表 3）。

表 3. 中国文化背景下的品牌个性维度量表

序号	维度	个性词汇
1	仁	平和的、环保的、和谐的、仁慈的、家庭的、温馨的、经济的、正直的、有义气的、忠诚的、务实的、勤奋的
2	智	专业的、权威的、可信赖的、专家的、领导者、沉稳的、成熟的、负责任的、严谨的、创新的、有文化的
3	勇	勇敢、威严、果断、动感、奔放、强壮、新颖、粗犷
4	乐	欢乐、吉祥、乐观、自信、积极的、酷的、时尚的
5	雅	高雅、浪漫、有品味的、体面的、气派的、有魅力的、美丽的

资料来源：黄胜兵、卢泰宏（2003）

5.3 跨界营销与品牌人格的国内外研究现状

5.3.1 国内现状

国内学术界对跨界营销与品牌人格的研究不多，例如陈炳祥（2017）结合企业的实际应用案例阐述了跨界营销的新原则，为企业人员整理出创新营销方法、实战技巧与解决方案。相关学术论文主要分为 3 个方面：

首先是整体层面上阐述跨界营销的理论、营销策略及方法，例如倪维然（2010）对跨界营销进行核心理念的梳理、重新演绎与推广，结合整合营销相关理论，提出品牌跨界营销需要系统的、全面的推广，并总结跨界营销适用的领域和时机；徐乃真与祝平（2013）认为跨界营销的核心在于通过创新思维和方式，解决逐渐更新的营销环

境中存在的问题,实现共赢;该文提出了跨界营销的四个意义以及跨界营销的主要原则,大体上与其他文章差不多,通过“带上天翼去旅行”的案例提出跨界营销提升品牌传播的主要方法。

其次是在具体的领域上阐述跨界营销的研究。从品类来说有汽车类、社交平台类、农产品类、电商类、综艺影视类、服装类、网约车类等;在汽车品类上,王炫(2017)先是针对奔驰的跨界营销环境进行分析,再是针对其多种跨界营销方式进行探讨,总结其跨界营销的相关启示与不足之处;在社交平台上,2018年1月3日“声屏世界·广告人”的期刊中探索了脉脉在品牌内容升级的背景下,用强IP玩转跨界营销的相关案例,其通过社交平台、街头采访和问卷调查的方式,深谙职场人的痛点,与老品牌美宝莲合作推出“颜职正义”的主题套装,采用语言文字的双关,凸显了两家品牌的核心价值点,提出洞察用户和深耕内容IP对于跨界营销的重要性(声屏世界广告人编辑部,2018);在农产品上,贺丽君(2018)论述跨界营销的5种策略(产品、促销、管道、文化地域、品牌推广),通过阳澄湖大闸蟹等多个案例,认为农产品采用跨界营销具有明显的优势和广阔空间;关于电商类的跨界营销,跨界对象主要涉及网络自制综艺和电视娱乐节目,例如柏帆(2015)通过案例针对两者合作的创新性、合作领域、用户体验、传播管道进行分析,探讨两者合作的问题、意义和建议等。其他领域跨界营销的学术论文多是采用具体案例的分析方法进行总结、深挖问题、提供建议等思路形式。

再者是联系跨界营销对品牌资产、品牌联想、品牌形象相关进行案例、实证等分析。在跨界营销与品牌资产的研究上,黄嘉涛(2016)通过模拟实验法,证实了产品、传播、管道跨界三种跨界营销行为,对合作双方的品牌资产均有显著提升作用,其中的品牌资产采用品牌认知、品牌联想、品牌忠诚和品牌溢价四个维度;仔细查看表4的实验量表,发现该文的品牌资产测量指标中尚未提及品牌人格相关,例如品牌认知只涉及品牌质量、功能,品牌联想只涉及品牌特征、品牌标志及符号,指标较为简单,尚未对品牌进行人格化分析。

表 4. 品牌资产测量指标

变数	编号	指标
品牌认知	PQ1	该品牌质量很好
	PQ2	该品牌功能性很好
	PQ3	该品牌质量很可靠
品牌联想	BA1	我能够很快地想起该品牌的一些特征
	BA2	我能够很快地想起该品牌的标志和符号
	BA3	我能够在脑海里想象该品牌
品牌忠诚	BL1	我认为我忠诚于该品牌
	BL2	该品牌是我的首选
	BL3	如果我能够买到该品牌,我不会买其他品牌
品牌溢价	BP1	我愿意为该品牌支付更多
	BP2	与其他不知名品牌相比,我愿意以较高的价格购买该品牌
	BP3	只有该品牌价格上涨得非常多时,我才会考虑转向其他品牌

资料来源:黄嘉涛(2016);Yoo等(2000);Netemeyer等(2004)

在跨界营销与品牌联想的研究上,刘为(2010)首先通过案例分析跨界营销如何做到“高度匹配”,得出双方品牌的消费群要有共同特征、品牌理念要相似、用户体验要互补;然后构建品牌联想量表进行因子分析,得出品牌联想的四个因子;最后通过实验法验证服装品牌跨界前后对品牌联想是有影响的,并且不同跨界合作品牌产生的效果具有显著不同。不过纵观其品牌联想的四个因子,涉及的范围有初级联想、次级联想以及产品功能和价格的联想,品牌的初次级联想主要收纳品牌流行度、品牌个性、品牌名称与 logo、企业形象等,其中关于品牌个性的仅有“A 品牌服装个性鲜明”这一个题项,对于个性鲜明并未进行阐述,也未对品牌联想的品牌个性维度进行有效展开,导致消费者对品牌个性印象模糊。

在跨界营销与品牌形象的研究上,刘方舟与夏齐韩(2018)结合 BICC 品牌形象分类方法,提出跨界合作对象的选择与说明性、工业性、技术性、价值性和精神性五大类别品牌形象之间的联系,对如何选择跨界营销的合作对象提供具体原则和方法的指导。

5.3.2 国外现状

菲利普·科特勒在著作《水平营销》中写道:如果说“定位、细分、分化和品类”代表了纵向营销的顶峰,那么以“跨界、融合、混搭”为特征的水平营销将开启营销领域的全新时代(Kotler & Trias, 2003)。该书通过水平营销的理论模型讲解如何引入横向思维,突破传统的营销思维,跳出盒子进行思考,并通过水平跨界的方式,创造全新的品类或子品类;只有这样做,企业才有可能在越发激烈的竞争环境中,获得高增长和高利润。具体步骤为选对象、想点子和找逻辑来激发新需求,创造新市场。

尽管相关跨界营销的研究有很多,但不外乎是在整体层面上、在具体的领域上、联系跨界营销对品牌资产、品牌联想、品牌形象的分析上,关于跨界营销前和跨界营销后品牌人格是否存在差异的问题,并没有相关文献进行系统阐述;本文研究对象 A 公司并无前人进行研究,其在跨界营销的实力具有一席之地,因此 A 公司的跨界营销与品牌人格再塑造具有良好的研究与现实意义。

6. 分析工具及研究设计

6.1 问卷调查与个案分析法

本文采取问卷调查法收集、整理并分析数据,验证本文的调研目标。在问卷问题表述上,结合调研目的进行设置相关维度问题并采用品牌拟人化的方式;在部分内容中提供精选图片、案例详情链接等,以方便被测试者更加直观地了解。在回答选项中,部分相关问题选项采用随机排列的设置,有效避免被测试者在测试过程中,受就近和首因效应而忽略中间回答选项,提高数据收集的准确性和平衡性;同时为了保证问卷的有效性,适当地进行奖励以激励被测试者耐心,放松、愉快地填写。

个案分析法更加偏向于质方面的研究,通过各个管道收集有代表性研究对象的相关数据,深入浅出地验证研究目标;在研究案例的选择上既要与研究目的相关,又要具有一定的代表性与说服力。本文选择个案分析法,以 A 公司作为案例进行分析,通过个体的案例研究总结出较有规律性、可靠性和经验性的建议。

6.2 研究对象的选择

易观发布的《2016 年中国跨境进口零售电商实力矩阵专题分析》指出, A 公司海购已经从创新者象限进入了领先者象限;在艾媒咨询发布的《2016-2017 中国跨境

《电商市场研究报告》显示，A 公司海购在销售份额、正品信赖度和用户满意度等多个维度均获得了第一；在动辄几十亿营销费用支出的电商行业，不烧钱做营销的 A 公司海购被梅花网、艾瑞咨询以及搜狐网作为营销典范，其多项跨界营销之举被列为 2017 十大逆天跨界营销、2017 娱乐营销 5S 金奖；国际资本市场也对 A 公司海购的表现给予积极响应，助推网易整体市值达到 400 亿元。无论是权威机构还是国际资本市场均对 A 公司的发展表示相当的认可，因此本文选取其作为研究对象。

6.3 问卷设计

本研究测量消费者（对 A 公司有所了解，但对相关跨界营销活动并无产生具体联想）对于 A 公司跨界营销前后的品牌人格认知的变化情况，验证跨界营销对于 A 公司的品牌人格的再塑造是否有影响，其影响是否正面且符合 A 公司跨界营销想要表达给消费者的品牌人格特征及理念。

本次问卷采用的维度，是根据通过大量样本和多个品牌实证分析得出，具有中国本土文化特色的品牌个性维度量表，更符合中国人的思维和文化；由于此量表也是依据享誉全球的权威性、系统性的 BDS 品牌个性量表，在效度与信度已经过验证，并将品牌人格测量的维度设计为：仁、智、勇、乐、雅。本问卷以 A 公司为中心，以跨界营销和品牌人格作为基本点进行内容设计，并通过前期在笔者的网络社交圈进行小范围的预调查，在发现问题、修改问题、完善答题选项的情况下，将问卷内容主要分为四部分：

第一部分第一、二道题分别设置为“是否了解 A 公司（以 A 公司 logo 作为提示）”、“是否对 A 公司的跨界营销活动有所知晓并产生具体联想”此两题为筛选目标被测试者的条件，为问卷有效性提供保障。接下来进行被测试者对于 A 公司的品牌人格测试，采用品牌人格化的方式，将 A 公司想象成一个人，认为其性别、年龄等人口统计特征以及性格方面的整体认知情况，其中性格测试的答题选项为随机。

第二部分是对 A 公司跨界营销的相关活动进行较为详细的展示。在四个活动的选择上进行充分的考虑，百度指数相比其他较高，媒体宣传较多。经过笔者的分析，此四个跨界活动案例都为传播跨界这种类型，在品牌理念宣传上是一致的。因而在文字表达上既要突出品牌方想要传达的品牌理念、形象等，又要简单明瞭一点方便被测试者又快又好的了解，并提供图片展示、详情链接方便被测试者更好地对 A 公司的跨界营销活动有较为形象深入的学习。此乃被测试者通过案例进行学习的过程，被测试者经过耐心阅读后选择一个案例选项即可。鉴于被测试者在选项上普遍存在着首因效应和就近选择，因而在答题选项上设为随机的。

第三部分通过中间部分对 A 公司跨界营销活动的了解和学习后，进行第二次品牌人格的测试。此测试主要为品牌人格的测试，不包括人口统计特征，因为通过前期预测试中发现人口统计特征基本无变化，况且人口统计特征间接反映的是这个品牌的目标消费群体的基本画像，而一个品牌的目标消费群体作为营销战略之一是较为长期存在的、不易改变的，但性格是动态发展的，所以第三部分主要测试品牌人格中性格的部分。

第四部分为被测试者的人口统计特征，了解整体样本在性别、年龄、职业方面的情况。

本问卷选用仁、智、勇、乐、雅五个维度，由于每个维度相应的个性词汇较多，不利于本次问卷被测试者耐心作答，因而在词汇的选择中参考 A 公司的广告语、相关活动案例以及各媒体、数据平台对其的报导和多位人士头脑风暴选词结果，一共选

择 16 个词。由于所参考的中国本土化品牌个性维度的第一维度的词汇较为多，后四个维度选的词汇数量较为少，此外同一维度原有的词汇给人的感知较为一致，例如“家庭的”和“温馨的”、“创新的”和“新颖的”，因而本问卷的第一维度的词汇数量为 4，其他维度的数量都各为 3，词汇选择上尽量选择没有语义和感知较为一致的词（如表 5 所示）。

本问卷采用认知-学习-再认知的方式，测试消费者对于 A 公司跨界营销前与跨界营销后的品牌人格认知情况，了解跨界营销前后品牌人格认知的差异点，通过后期两组资料的对比证明 A 公司的跨界营销对其品牌人格的再塑造是有影响的，并且是正面积积极的影响。

表 5. 本次调查问卷测量词汇及项目表

维度	测量词汇	测量专案
仁	温馨的	测量品牌是否能带来家的感觉、温暖而体贴
	经济的	测量品牌是否是省钱的、性价比高的
	务实的	测量品牌是否踏实的、讲究实际的、低调的
	正直的	测量品牌是否敢做敢为、坚持自我信念的
智	可信赖的	测量品牌是否值得信任的、商品是否具有保障的
	专业的	测量品牌是否在跨境商品的选择上、在行业领域中具有专业性
	创新的	测量品牌是否有革新能力、具有新思维
勇	奔放的	测量品牌是否是热情的、在思想感情上无拘无束表达的
	勇敢的	测量品牌是否具有勇于挑战的特性
	粗犷的	测量品牌是否带有男性特征，豪迈而不拘小节
乐	欢乐地	测量品牌是否能给消费者带来快乐感
	乐观的	测量品牌是否能给消费者传递正面的、积极的能量及感受
	时尚的	测量品牌是否是流行前卫的
雅	品味的	测量品牌是否能给消费者带来一种质量感
	体面地	测量品牌是否具有显耀性特征，即带来身份地位的体现
	美丽的	测量品牌是否具有女性特征，带来感官愉悦

资料来源：自行整理

6.4 选择案例

本文针对 A 公司 2017-2018 年的优秀跨界营销案例，依据百度指数、微博热搜指数、微热点、小视频传播、微信指数、各大知名媒体报道（搜狐、网易等）、自媒体（广告头条等）以及各大数据平台（易观、艾瑞咨询等）的综合考虑下，选择 4 个优秀案例。例如 A 公司与南方航空的跨界营销活动“让旅行回归本质，购物=旅行的 1%”在 2017 年近一个季度的百度指数达到高峰值，搜索指数高、影响大；此外各大知名营销号自媒体、时尚旅行博主也对此事件进行宣传，因而本文选取其作为案例展示。选择的 4 个优秀案例均与不同行业进行跨界，均具有一定的代表性，都为传播跨界这种类型，在品牌理念宣传上是一致的，很难抉择哪一个案例可以作为本次的个案分析。

在问卷中的第二部分设置 A 公司案例分享与选择，被测试者通过学习并选择其中一项进行第三部分的测试。由于该题目的回答选项中采用随机排列的设置，结果被测试者更青睐于选择 A 公司&小猪短租推出的“睡吧”跨界营销活动，占比 40.91%。

通过前期筛选出 4 个优秀案例，中期间卷测试的选择下，本文个案分析法选择的案例为今年 9 月份 A 公司全球工厂店与小猪短租联手推出“睡吧”主题民宿活动，一方面说明这个案例更加深入人心，另一方面说明这个案例更加具有代表性，因而个案分析选此为例。

7. 实证分析

7.1 问卷调查结果分析

本问卷通过在线为主（社交媒体方式），线下为辅（包括线下随机抽取样本的方式）进行问卷调研，共发布共 195 份问卷，其中第一道题答“否”的有 11 人，即 11 人对 A 公司这个品牌不了解，自动结束答题；第二题答非“都不知道”的选项一共有 30 人，即这 30 人对于 A 公司的相关跨界营销活动有所知晓并产生了具体的联想。这 41 份问卷与本问卷的调研目标无相关，因而本问卷的有效问卷数量为 154，有效率达 79%。在有效填写的人数中，66.88% 为女性，33.12% 为男性；55% 的被测试者的年龄为 24 岁及以下，近 30% 的年龄为 25-30 岁，31-35 岁的有 16 人，占比 10.53%，其他年龄层的人数分别为 7 人和 2 人，每个年龄段均有涉及，但主要还是年轻人。154 个人中每个职业都有涉及，但主要为学生群体，其次为企业一般员工。综上，问卷的样本在性别、年龄以及职业上，和 A 公司的用户群体—新中产阶级的用户画像具有一定的相似性，在一定程度上能反映调研目的。

测试结果显示，在性别上，A 公司在被测试者的认知中更偏向于女性化，一方面因为本问卷样本女性较多，另一方面通过简单的回访，填女性的少部分被测试者发现，他们选择填女性的原因是主要为身边女性朋友购买和使用 A 公司的产品较多，其次通过 A 公司的 logo 图案较为呆萌和广告宣传中女性出现的频率较多等综合因素，因而选择 A 公司的性别为女性；选择男性的被测试者占比 31.17%，通过简单的回访发现这部分人选择男性的原因为丁磊代言网易卡拉，“假一赔十”觉得更可靠；仅有 14.94% 的被测试者选择中性，觉得没有什么明显的性别划分。结合 A 公司的目标客户群体来看，这个性别上的测试比较符合 A 公司自身的目标客户性别。

在年龄上，被测试者对于 A 公司的认知更偏向于 25-30 岁这个年龄层，其次为 24 岁以下，31-35 岁占比 11.69%。A 公司作为 2015 年刚成立的跨境电商公司，其品牌形象较为年轻也是正常现象；被测试者选择的年龄层整体来说偏向于 90 后、95 后这个比较年轻的群体。据相关报告数据显示，2016 年 A 公司海购 18 岁-26 岁的 90 后用户已经达到整体用户的 43.6%，这与 A 公司目标群体的年龄特征也较为一致。

在月收入上，被测试者认为“A 公司”这个人是比较有钱的，月收入主要在“5,001-8,000 元”选择“8,001-11,000 元”的占 21.43%，11,000 元以上也占比将近 20%。通过简单的被测试者回访发现，选择较高收入的原因是 A 公司主要卖的是国外产品，价格较高，奢侈品较多，更符合高收入人群的需要。这个结果与 A 公司的目标客户群体—中国新中产阶级的财富状况不谋而合。

在最高学历上，A 公司的学历主要为本科/大专和硕士及以上，其中选择“本科/大专”占比高达 66.88%，这在一定程度上反映了 A 公司这个人具有较高的学历和知识资本。根据 2018 年 1 月 10 日，福布斯中国和向上金服联合发布《2018 中国新兴中产阶层财富白皮书》对新中产学历方面的定义—接受过高等教育和专业化训练，知识资本为其带来更多的财富和社会地位，说明被测试者对 A 公司品牌人格的收入认知偏向于新中产阶级。

在职业上，尽管被测试者主要为学生群体，但对 A 公司的职业认知是比较高的，

34.42%的被测试者认为 A 公司从事的是企业中层及以上管理者，其次是企业一般员工，而这部分群体以从事脑力劳动为主，主要靠工资和奖金谋生。通过筛选出选择“企业中层及以上管理者”的 53 份问卷，在选择年龄、月收入上、最高学历分别主要为“25-30 岁”、“8,001-11,000”、“本科/大专”（硕士及以上占 23 人），也是比较符合企业中层及以上管理者的特征。这个结果与 A 公司的目标客户群体的特征也较为相似。

综上，被测试者对于 A 公司的品牌人格之人口统计特征上的认知，总结为中国新中产阶级的基本特征，这与 A 公司的目标客户群体不谋而合，说明 A 公司在品牌传播做得较为出色，给消费者传递出一个较为准确的品牌人格特征。

7.2 A 公司品牌人格之品牌性格前后分析

问卷第一部分的 brand 人格中的性格测试结果显示，A 公司的性格中“时尚的”最为突出，占比 44.81%；其次是经济的、专业的、创新的、乐观的，以上均占比 30% 以上但差别不大，这说明被调查者普遍认为 A 公司是流行前卫的。通过简单的回访这部分群体，发现选择“时尚的”很大原因是在 A 公司的产品推荐上标注“明星同款”等字样，时尚品牌居多，认为产品比较新潮；而选择“经济的”的原因是 A 公司的产品具有较高的性价比，相比专柜、官网以及代购的价格都较便宜，较拼团价还更便宜，优惠促销的力度大。

通过对 A 公司的相关跨界营销活动的案例学习后和了解后，被测试者对于 A 公司的品牌性格的再次认知，被测试者的测试结果与第一次认知的结果大不相同。占比前五的个性词汇为“可信赖的、品位的、经济的、体面的、温馨的/创新的”，且以上词汇均占比 30% 以上，其中突破 40% 的词汇有两个，发现仅有经济的、创新的词汇与上次测试结果一致；“可信赖的”由第一次测试 29.87% 上升为 45.45%，排名第一；“品味的”由第一次测试 24.68% 上升到 41.56%；“经济的”较之仅下降了 0.65%；“体面的”由第一次测试倒数第四名变为正数第四名；“温馨的”一词被选择的占比上升了 10%；“创新的”较之下降 2.6%。总之，与上次测试相比，排名前五的词汇中，与上次一致的两次前后占比变化不大，其他的占比变化较大。

统计各个维度的选词数量制成相应的雷达图，前后两次的测试中，A 公司的仁、智、勇变化不大，在乐和雅变化较大。第一次测试中“乐”性格尤为明显，说明大部分被测试者对于 A 公司的性格认知偏向于“乐”、第一反应或者只记住了这个特征；第二次测试反映的雷达图形状较为匀称，除了“勇”特征较为欠缺，在一定程度上反映了被测试者对于 A 公司的品牌人格有了较为立体、多层次的认知，而不是像第一次仅偏向于某一特征的认知。

通过对第二次的品牌人格认知的解读以及前后两次的个性维度的对比，发现跨界营销后的品牌人格认知，与“用更少的钱 过更好的生活”这句 A 公司的 slogan 反映的品牌人格特征是较为一致的，这说明在 A 公司的跨界营销前后，消费者对于 A 公司的品牌人格，尤其是性格上的认知是有变化的，品牌人格塑造得更为立体多元；跨界营销对于 A 公司的品牌人格再塑造是有影响的，其影响是正面并且符合 A 公司跨界营销想要表达并传达给消费者的品牌人格特征及理念。

7.3 个案分析结果

7.3.1 A 公司联合知名企业、数据平台进行用户的深入洞察

(1) 2017 年 8 月份，A 公司联合 58 到家、小黄单车、携程旅行共同发布《2017 生活

进化白皮书》。四个各行业的龙头针对国民消费现状、需求和心理特征等进行调研，样本容量达 100,000 人，从而了解到国民消费注重体验+健康，追求质量生活状态，在能力以内选择最好，更愿意选择小众独特的品牌，爱面子也爱里子儿，发现 90 及 95 后拥有巨大消费潜能。

- (2) 2018 年 8 月份，A 公司携手易观发布《“品味生活”消费趋势报告》。此报告的发布是当年 A 公司对外宣传品牌升级后，首次对其用户心智的细节披露。报告指出越来越多的用户在不同的生活场景中诞生需求，不同场景的消费需求也呈现升级的趋势，这为 A 公司在联系用户场景上，拓宽更丰富的品类提供重要依据。
- (3) 2018 年 11 月 6 日，A 公司联合易观资料公司发布《新消费趋势洞察白皮书 2018》白皮书，对“新消费”这个概念进行定义。该白皮书通过行业公开数据的二手数据分析、资深人士的深度访谈、2,000 份的在线问卷调研以及专业分析师的判断与评价等方法，进行分析新消费的产生背景、五大表现（注重时效、自我舒适度、追求生活美学、健康环保、自律而理性消费）趋势；而 A 公司在品牌理念、业务布局和经营模式上符合新消费的五大表现特征，凸显出品牌对消费者的迎合，满足新消费需求。

总结 A 公司对于消费者的调研报告，面临消费升级、新中产崛起等情况，A 公司并没有盲目进行营销，而是很理性地作为一个营销人进行调研、数据分析，与数据公司进行深入合作，更深入地了解消费趋势与消费者的用户画像和心智细节，企业的调研更讲究实际性、资料性。A 公司的数次调研历时较长，花费成本高，可见 A 公司对于其消费者的十分尊重与耐心，真真切切地去了解消费者的各项特征，为今后的营销及跨界营销活动创造价值打下了坚实的基础。

7.3.2 对社会问题，尤其是有关于目标群体的痛点发现与挖掘

A 公司在各项跨界营销活动前，都会进行一系列的采访调研，发现社会问题。例如 A 公司与《爸爸去哪儿 5》的合作前，对现实生活中妈妈们对爸爸们的育儿表现进行深度采访，从吐槽中发现“丧偶式育儿”的社会问题，借此进行营销。A 公司全球工厂店与小猪短租第二次合作前也进行了一系列调研，发现失眠成为当下年轻人的家常便饭，不尽人意的居住环境以及难以排解的生活压力，导致发际线后移等身体健康状况凸显，压抑着他们的神经；这样的痛点为 A 公司与小猪短租的跨界营销活动提供了方向。

7.3.3 跨界品牌双方的用户画像分析

小猪短租的用户群体中女性偏多，占比 56.47%；A 公司的女性用户从移动 app 指数来看，女性用户大大多于男性用户，总体来说两个品牌的客户性别特征都为女性。小猪短租的用户年龄层主要为 31-35 岁，占比近 41%，而 A 公司同年龄段的用户占比为近 44%；其次为 25-30 岁，占比近 22%，而 A 公司同年龄段用户占比为近 23.6%，这与 A 公司的主要用户的年龄层是很相似的，相似的年龄段用户往往具有共同的价值观、消费观等，为双方共同发起活动进行有力铺垫。

综合其他管道了解到小猪短租的目标用户群体（这里指的是小猪短租的房客）特征为 80、90 后女性用户群体，有旅行或者过渡性住宿的需求，职业多为企业白领和学生，性格较为外向，对待人生有自己的看法，追求自我，在生活上他们讲究质量、

品位和性价比，喜欢在出行的过程中尝试新事物，这些特征联系 A 公司的用户群体画像可以说是不谋而合。今年这次的“睡吧”跨界营销活动，则是将两者的用户都聚焦于更小的一部分共同用户——一线城市（北京、上海）焦虑的白领们；他们懂生活，追求符合自己审美与生活需求的商品；他们识货，不单单是只会识别品牌，质量也是他们选择的关键点；但他们也有痛楚，不尽人意的睡眠环境，奋斗、加班、出差等压力导致经常失眠。

7.3.4 双方的品牌定位分析

小猪短租作为专业的短租民宿预订平台，号召“居住自由主义”，区别于其他酒店、公寓，其提供的住宿更加具有人文情怀，更加追求质量，为住客提供质量好屋，这与 A 公司的定位：致力于更有效的购买、更有质量的购买，可说是不谋而合，为双方的跨界营销打下坚实的基础。

7.3.5 跨界营销的形式

7.3.5.1 “4W1H”演绎一个故事

- (1) What 主题：“睡吧”让失眠的年轻人睡上好觉
- (2) When 时间：2018 年 9 月 12 日，凌晨进行深夜促销
- (3) Where 地点：北京鸟巢、三里屯、上海外滩、静安寺的小猪短租线下主题民宿
- (4) Who 人物：一线城市（北京、上海）焦虑的白领们
- (5) How 方式：在线凌晨进行促销，吸引失眠的年轻人，线下将美好的生活空间和优质的生活小物相结合，推出的“梦里变美吧”、“睡梦减重吧”、“好眠守护吧”、“精致猪猪吧”4 款主题民宿，均使用 A 公司全球工厂店的高质量尖货，创造让用户能够舒心安睡的小屋；从亲肤床品、香熏加湿机、电热水壶、护眼 LED 灯到美味零食，应有尽有。

7.3.5.2 用户体验

房价高涨的社会背景下，紧张而忙碌的生活中用户缺少舒适的睡眠环境，失眠的痛楚无法倾诉；品牌双方以使用者的真实情况为基准，勾勒出这些用户入睡前和入睡中的步骤与细节，在核心节点上注重用户真真切切的体验感，以“商品+人物”结合的方式，满足目标用户空间舒适度与审美度的要求，营造更好的场景氛围，树立美好的生活理想，全方位地构造高质量的居住美学，直达双方目标客户群体的痛点。

7.3.5.3 创新思维

A 公司对消费需求进行重新定义，善用深刻聚焦用户需求变化的“新消费”思维，联合志同道合的伙伴，联通更多的生活场景，运用场景化思维，即从以往传统品牌通过广告等有形形式进行卖点宣传、说服顾客购买到消费者通过场景、圈层人等与自身息息相关的元素，进行自行感知和决策的思维转变；用彼此的商品和服务创造目标消费者所熟悉的场景，增强现实感，让商品与场景之间产生化学反应，让消费者感知这种具有质量感的化学反应。通过场景演示，以意见领袖的姿态分享商品在哪使用、如何使用、怎样搭配效果更佳，从而给消费者一个较为清晰的期望，减少其他因素干扰，增强自我决策能力和提高购买效率。

8. A 公司的跨界营销与品牌人格再塑造的启示

本文通过问卷调研法和个案分析法，发现在 A 公司的跨界营销前后，消费者对

于 A 公司的品牌人格的认知是有差异的，尤其是性格上的认知差异较为突出，从而推断跨界营销对于 A 公司的品牌人格再塑造是有影响的，其影响是正面的并且符合 A 公司跨界营销想要表达并传达给消费者的品牌人格特征及理念；也就是说，跨界营销能够影响并改变 A 公司在消费者心中的固有的或者初始的形象，使品牌联想更加丰富深入，对品牌人格的管理和再塑造起到积极意义。

8.1 充分的市场调研

A 公司仅 2018 年就两次联合权威的数据公司发布相关用户的报告，可见对市场调研尤其看重，对使用者的情况和趋势瞭如指掌。对于其他想进行跨界营销的公司来说，前期的市场调研是必要而重要的工作；首先，要对自己目标用户的深入调查，这个过程需借助大数据等平台进行精准分析，以及通过一些常用的市场调研方法进行分析；其次，要对跨界合作品牌方的用户画像和心智细节做好了解，观察在人口统计特征和消费心理、需求上是否吻合；接着，品牌双方通过洽谈，揣摩对方的品牌定位和理念，思考是否有不谋而合之处；最后，对共有的部分目标群体进行深入剖析，包括生活情况及与之相关的社会问题和热点问题，从而敲定即将展开的跨界活动主题。

8.2 品牌双方要能演绎一个新故事

两个跨界合作品牌在一起开展活动，要能将各自融入进一个新故事里，浓缩成“4W+1H”这 5 个要素则效果更佳。原本 A 公司是个提供质量商品的平台，而小猪短租是个秉承居住自由主义的短租平台，两者打造的优质“睡吧”活动就是一个新故事，这个故事里有清晰的主题，读者一看就能懂故事在说什么；有明确的时间，不会产生时间混乱；有能体验的地点，包括在线和线下，一般是共同目标用户的生活场景；有主角，就是双方共同的目标客户群体；有精彩的情节，品牌双方可以在管道、传播、商品及服务上进行融合，创造火花，吸引读者深入观看。在演绎新故事的过程中，无形将双方的品牌人格由浅入深、由静态到动态得到塑造和强化。

8.3 注重用户体验（场景体验）

以主要目标用户作为场景角色，勾勒某个场景下不同时间点的需要和要求，体会不同时间点用户的心情和情绪的变化，在与品牌双方的产品和服务相关的核心节点上，注重用户真真切切的体验感，从而达到情感的共鸣和理念的认同。要求在场景上的布置要简单而自然，不要做作和夸张，能体现日常，营造用户更愿意花时间去了解和享受的氛围。跨界合作双方在产品和服务上能构成体验式互补，使共同的目标用户体验到品牌的用心，由浅入深、细腻地认知品牌人格。

8.4 运用创新思维，品牌人格深入人心

创新思维不仅仅要运用在商品和服务上，如今碎片化时代，消费者的注意力分散，很难将注意力停留在单个信息上，这就要求品牌双方要在活动内容上、传播方式上、使用者体验上加以创新，做到精准地吸引消费者的注意。A 公司与小猪的“睡吧”活动选择的促销时间就很不同，别人都是白天抢着流量进行广面促销，他们是深夜凌晨一两点进行促销；各个睡吧主题名也十分吸引眼球，过去品牌与消费者的互动偏向于说教与教育，如今需要以更加新颖的方式，例如逆向思维，让消费者自行感知和理解品牌，提升参与感。当通过跨界营销打造的品牌人格特征能够反映共有目标群体的自我概念或者需求时，需要品牌人格和共有目标群体的其他个性特征，进行动态、有节奏的发展，避免重新注入的元素或者跨界的品牌方自身固有的个性，和消费者的其

他特性产生冲突，亦或者让目标消费者无法好好接受，造成消费者对品牌形象、个性认知的混乱。

参考文献

1. 黄嘉涛 (2016)。扎根理论下跨界营销对品牌资产影响分析。商业经济研究，1，51-53。
2. 王保利、江思恩、孙巍 (2019)。国外品牌人格研究述评。心理科学进展，17(05)，1033-1040。
3. 闰石 (2011)。基于品牌创新的跨界设计研究 (未出版之硕士论文)。浙江省：浙江理工大学。
4. 杨芳 (2018)。滴滴出行品牌跨界营销策略研究 (未出版之硕士论文)。吉林省：长春工业大学。
5. 刘为 (2010)。跨界营销传播对服装品牌联想的影响 (未出版之硕士论文)。北京：北京服装学院。
6. 刘雯 (2009)。基于消费者自我概念与生活形态理论的跨界营销分析。中国经贸导刊，16，56-56。
7. 黄胜兵、卢泰宏 (2003)。品牌个性维度的本土化研究。南开管理评论，6(1)，4-9。
8. 陈炳祥 (2017)。跨界营销：“互联网+”时代的营销创新与变革。北京：人民邮电出版社。
9. 倪维然 (2010)。跨界——品牌营销传播研究 (未出版之硕士论文)。江苏省：苏州大学。
10. 徐乃真、祝平 (2013)。跨界营销在品牌传播中的运用。中国市场，25，11-14。
11. 王炫 (2017)。梅赛德斯奔驰中国区跨界营销策略研究 (未出版之硕士论文)。河北省：河北大学。
12. 声屏世界广告人编辑部 (2018)。如何用强 IP 玩转跨界营销—品牌内容升级下，脉脉的品牌进阶之路。声屏世界·广告人，01，39-40+38。
13. 贺丽君 (2018)。农产品跨界营销策略研究 (未出版之硕士论文)。山东省：烟台大学。
14. 柏帆 (2015)。电视娱乐节目与电商合作跨界营销传播应用研究 (未出版之硕士论文)。陕西省：陕西师范大学。
15. 刘为 (2010)。跨界营销传播对服装品牌联想的影响 (未出版之硕士论文)。北京：北京服装学院。
16. 刘方舟、夏齐韩 (2018)。浅析跨界营销对品牌形象的塑造作用。新闻研究导刊，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.

收稿时间：2019-09-16
责任编辑、校对：沐园琳、曾晶莹