

伦敦城市品牌是怎样打造的

☆ 文 / 周丹



作者与伦敦市长 Ken Livingstone 合影

2007年1月初,在最新公布的由国家品牌专家西蒙·安霍尔特发起的第二届全球年度城市品牌指数报告中,伦敦再次击败纽约、巴黎等强劲对手,蝉联全球城市国际品牌形象调查第一名。伦敦,这座曾经在人们心目中已衰败的老工业城市、曾经以“雾都”闻名于世的都市,曾经是保守拘谨的代言人的城市是如何转变形象,重执世界城市品牌之牛耳,一举夺冠的呢?

进入21世纪,欧盟为法兰克福、巴塞罗那、巴黎、布鲁塞尔、慕尼黑等一些欧洲城市的迅速崛起以及赶超伦敦提供了经济、人才、科技等一系列的大环境的保障,使众多城市具备了同伦敦抗衡的实力,伦敦的地位受到挑战。

从经济角度上看,货币统一消除了各国经济融合的障碍,而人口众多又使其成为一个极具诱惑力的自由市场,并且欧洲大陆连为一体的地理情况又为货物运输和发展商业网络提供了便利;在人才供给方面,申根签证使得整个欧盟之间没有了国境壁垒,任何人只要获得其中一个国家的签证便可自由出入其他欧盟国家,为人才流动打开了方便之门;而在技术方面,德国、法国、芬兰、瑞典等国家一直在某些行业保持着技术领先的地位,技术产品不断推陈出新;另外,因为英镑坚挺等原因使国际企业在伦敦的经营成本高于其他欧盟国家,这点也成为伦敦在竞争中的软肋。从1998年至2002年,国际留学生申请伦敦

高等学校的比例就减少了10%。所以,如何应对欧洲以及全球环境的变化,在与欧洲城市的竞争中保持持续吸引力,保持伦敦经济蓬勃发展的动力;如何在全球树立一个世界金融中心、欧洲商务中心的形象,以保持对国际资本、游客以及留学生的吸引就成为伦敦所面临的迫在眉睫的问题。

欲善其事利其器——建立组织结构

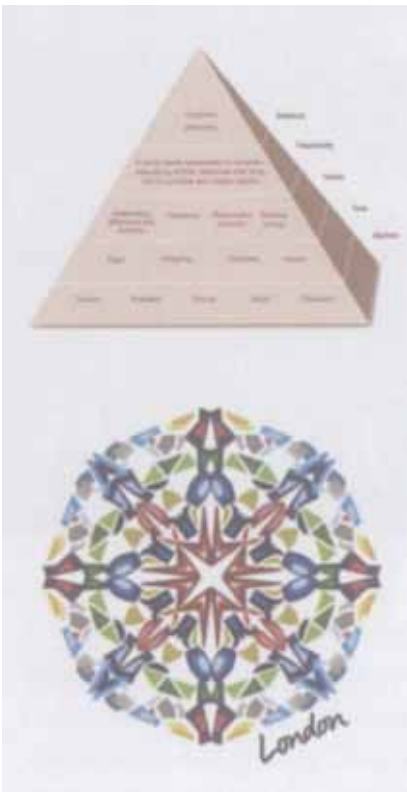
伦敦能够如此迅速地超越纽约、巴黎、罗马等城市,跃居城市品牌第一位,是与其独特的品牌传播的组织结构分不开的。伦敦品牌建设的组织结构遵循形散而神不散的原则。所谓形散,即其伦敦品牌机构(London

Unlimited)并不是一个实体,并没有专门为其服务的工作人员,其所有雇员都是伦敦市政府下属机构中分管公共关系的工作人员。这些机构包括伦敦发展署(London Develop Agency)、伦敦第一(London First)、伦敦旅游局(Visit London)、英国贸易与投资总署(UK Trade & Investment)、伦敦投资局(Think London)、伦敦教育局(London Higher),电影伦敦(Film London)、伦敦奥组委(London 2012)、以及伦敦东区、南区、西区、北区、中区发展分署等等。所谓神不散,就是这样一个松散的机构却具有强大的力量,其权力可以渗透到伦敦政治、经济及文化活动的方方面面。伦敦品牌机构由市长办公室直接管辖,位于伦敦市政府决策的领导层,参与伦敦市政府所有对外活动的策划与实施,从而保证了伦敦的每一次公关活动都有统一的形象和声音,以建立连续一致的品牌形象。这样的体系收放自如,可以迅速集结,又可以快速解散,不仅节约管理成本,更由于其工作人员的双重身份而使政府机构的行政部门都能够按照市政府所确定的品牌策略去执行。

千呼万唤始出来——设计城市品牌

如同为产品建立品牌识别一样,有一个清晰、富有个性化的品牌识别是伦敦城市品牌化的最终目的。现代西方品牌管理理论认为,品牌识别是一项产品或服务形成品牌的精髓,或者说建立品牌管理体系的核心,因

为，它决定着品牌最初的定位、个性、视觉符号，一直到最后的传播和监管。依据美国专家大卫·艾克的观点，品牌识别是品牌战略制定者试图创造或保持的一系列关联物，它代表了组织



机构希望品牌所象征的内容。所以，伦敦品牌建立的第一步就是建立品牌识别系统。

伦敦城市品牌识别系统的建立分为初步分析、建立品牌核心价值、根据核心价值创建识别符号三个阶段，历时二十周。品牌建设的专家组采用定量化的方法来进行初步分析并阅读了大量的文件资料，比较伦敦与其他竞争城市的不同，找出伦敦的亮点进行品牌定位。然后，专家们在巴黎、纽约、汉堡、东京四个国际都市对商界及政府领袖进行了广泛的意见调查，以测试品牌定位是否符合伦敦形象。最后，经过多次头脑风暴，伦敦品牌

识别系统的价值金字塔模型建立起来。此金字塔的底座为品牌所生根的土壤，即主要的品牌所涉及的行业，包括旅游、商业、体育、文化以及教育业。品牌专家从这些行业中，提炼出伦敦与众不同的迷人之处，作为品牌的格调。在“开放、迷人、自信和动力无限”的品牌格调的基础上，伦敦的“文化多元化、无限创造性、充满机会以及无穷积极的推动力”的品牌价值也突显了出来。这个金字塔所表现的伦敦品牌价值由表及内，层层推出，最后，汇总于金字塔的顶尖伦敦品牌的核心价值——“不断探索”。

部分确定后，需要用一個视觉形象来表现伦敦。经过严格的筛选与测试，最后，伦敦品牌以一个活力无限、变化无穷的万花筒的形象展示在世人面前。万花筒变幻莫测的特性紧扣伦敦“不断探索”的主题特征，将伦敦经济、文化、生活等五彩斑斓的一面用平面设计的手段生动地表达了出来。

你方唱罢我登场——传播城市品牌

伦敦城市品牌的宣传是多元化的，渗透到伦敦生活的各个方面。首先是媒体传播。BBC这个24小时不间断的全球传播工具为英国文化传播以及伦敦的形象传播起到了极其重要的作用。其次，活动传播。伦敦层出不穷的活动以及节日使传播成为有源之水。节日庆典活动是伦敦城市营销沟通的重要手段之一，伦敦在举办城市活动方面是不遗余力的，几乎每个月都会有一次大型的庆典活动。其中一些惯例化的、成功的节日活动，如Regent Street的点灯仪式、每年8月的狂欢节、皇家庆典等已成为其特殊的“产品”。这些“产品”的知名度、认知度及其对提升伦敦城市形象的贡献极为重大，不仅每年吸引了大量

的游客，同时随着电视的转播使数亿观众了解了伦敦。伦敦这些知名的活动已经上升为“子品牌”，成为伦敦的名片。第三，政府传播。伦敦政府的每一个外事活动都是伦敦市政府不遗余力宣传伦敦的机会。伦敦市长每年都要安排出访计划，以宣传推广伦敦。2006年4月9日至14日伦敦市长Ken Livingstone带队70人访问北京、上海，其活动主题即为推广伦敦城市品牌。在短短5天的访问活动中，伦敦市长马不停蹄地出席活动20余项，接受了近百家媒体采访，与中国高端企业家研讨共2000多人次，让北京、上海等地下起了“伦敦雨”，取得了良好而持续的宣传效果。

他山之石可攻玉——伦敦品牌启示

一个极具实力的城市或国家品牌是一种珍贵的财富，是一种能抵抗负面影响、树立良好声誉的保险策略。对于强大和极具实力的城市品牌来说有一个特征，那就是：人们会夸大评价那些品牌城市的实际品质。在关于环境质量的全球品牌指数中，伦敦高居第13位。然而在美世咨询公司于2002年进行的关于城市实际洁净程度的全球调研中，伦敦在215个城市中仅位居第102位。人们把伦敦想象成为世界最清洁的城市之一的事实清楚地显示了伦敦城市形象和品牌的强大力量。伦敦的城市品牌建立是一个复杂的系统工程，伦敦是一个展现给世人的成功品牌建立的典范。中国城市品牌的建立尚处于起步阶段，如何从世界知名城市品牌建设中吸取经验，树立中国的城市品牌是每一个城市管理者需要认真考虑的问题。

（作者曾任伦敦投资局市场经理，现任美国某公关公司总裁）