

哈佛百科之

# 哈佛市场营销管理

HAFO SHICHANG YINGXIAO GUANLI

法律·经济大全  
青苹果电子图书系列

# 哈佛市场营销管理

# 目 录

## 绪 论

第 1 章 时代环境与导入营销观念的前提 .....	( 3 )
本章概要 .....	( 4 )
本章目标 .....	( 4 )
1.1 成长的唯一原则——时代的变化要求你回答 ...	( 4 )
1.1.1 篇首案例 通用汽车、西尔斯百货、RCA 的教训 .....	( 4 )
1.1.2 认清企业与市场的主客关系 .....	( 5 )
1.1.3 成功为失败之母.....	( 7 )
1.1.4 “营销”所扮演的角色 .....	( 8 )
1.1.5 创新源自市场常识 .....	( 9 )
1.1.6 客户导向 .....	( 11 )
本小节要点检查图 .....	( 14 )
1.2 追求效果——思考的原则与出发点 .....	( 17 )
1.2.1 效率的思考框架.....	( 17 )
1.2.2 现代营销的主导.....	( 17 )
1.2.3 起点与终点 .....	( 17 )
本小节要点检查图 .....	( 18 )
1.3 目的与角色的转换 .....	( 19 )
1.3.1 销售( <i>Selling</i> )的角色 .....	( 19 )
1.3.2 营销( <i>Marketing</i> )的角色 .....	( 19 )
1.3.3 营销( <i>Marketing</i> )的终极目的在于使销售成为不必要 .....	( 19 )
1.3.4 现代营销体系的架构 .....	( 20 )

本小节要点检查图 .....	(22)
1.4 从分食大饼到做大饼 .....	(22)
本小节要点检查图 .....	(23)
1.5 持续创造乐趣与愉悦 .....	(23)
本小节要点检查图 .....	(25)
1.6 策略分析——营销观念的设定前提 .....	(25)
1.6.1 策略性思考及执行,解决你的困扰 .....	(25)
本小节要点检查图 .....	(28)
1.6.2 结合现实进行因应策略思考的关键点 .....	(28)
本小节要点检查图 .....	(31)
1.6.3 你能提出的策略性分析 .....	(31)
本小节要点检查图 .....	(33)
1.6.4 概念化的明确:福特汽车—史龙二世—7-ELEVEN ...	(34)
本小节要点检查图 .....	(36)
要点回顾 .....	(36)
案例及应用 .....	(37)
苹果牌电脑礼聘百事可乐总裁 .....	(37)
放在冰决上的鱼 .....	(37)
 第2章 概念化生存——整合营销观念的导入 .....	(39)
本章概要 .....	(40)
本章目标 .....	(40)
2.1 概念化生存定义 .....	(40)
2.1.1 概念化生存的定义 .....	(40)
2.1.2 概念化生存的缘起及其七大要素 .....	(40)
2.1.3 概念是整合营销工作的灵魂 .....	(41)
2.1.4 概念的挖掘 .....	(42)
2.2 概念检索系统( <i>Concept Explorer Syste</i> ) .....	(43)
2.2.1 概念检索系统分类 .....	(43)
2.2.2 差异化战略和相应的战术( <i>The Differentiation Strategy and</i> <i>Corresponding Tactics</i> ) .....	(44)
2.2.3 与差异化有关的定位策略 .....	(45)
2.2.4 成本领先战略和相应的战术( <i>The Cost Leadership Strategy and</i> <i>Corresponding Tactics</i> ) .....	(59)
2.2.5 焦点战略和相应的战术( <i>The Focus-related Strategies and</i> <i>Corresponding Tactics</i> ) .....	(60)
要点回顾 .....	(62)



案例及应用 .....	( 63 )
-------------	--------

## 第 1 篇 传统营销观念的革命

---

第 3 章 整合营销的革命 .....	( 67 )
本章概要 .....	( 68 )
本章目标 .....	( 68 )
3.1 无形的商业地带 .....	( 68 )
3.1.1 篇首案例 两家公司的故事 .....	( 68 )
3.1.2 整合营销：一个全新的商业模式 .....	( 70 )
3.1.3 营销观念的再整合 .....	( 72 )
3.1.4 以价值范畴取代价值链 .....	( 74 )
3.1.5 追求品牌价值的十大策略 .....	( 77 )
3.2 超越革命 .....	( 81 )
3.2.1 整合的对象与方向 .....	( 82 )
3.2.2 整合营销遇到的阻碍 .....	( 83 )
3.2.3 整合营销如何超越障碍 .....	( 83 )
要点回顾 .....	( 87 )
案例及应用 .....	( 88 )
第 4 章 整合营销的目标 .....	( 89 )
本章概要 .....	( 90 )
本章目标 .....	( 90 )
4.1 致力经营品牌关系 .....	( 90 )
4.1.1 篇首案例 雅芳公司 发展品牌关系 .....	( 90 )
4.1.2 塑造品牌关系 .....	( 91 )
4.1.3 关系的相连与结合 .....	( 94 )
4.1.4 追踪品牌关系 .....	( 95 )
4.1.5 影响终身顾客价值的因素 .....	( 96 )
4.1.6 善用品牌关系 .....	( 97 )
4.2 善用关系利益人的影响力 .....	( 98 )
4.2.1 关系利益人如何造成影响 .....	( 99 )
4.2.2 不要忽视关系利益人之间的重叠交集 .....	( 101 )
4.2.3 关系利益人与关系建立计划 .....	( 103 )

4.2.4 整合关系利益人价值范畴 .....	( 104 )
4.2.5 了解关系利益人的想法 .....	( 104 )
要点回顾 .....	( 105 )
案例及应用 .....	( 106 )
<b>第 5 章 整合营销过程</b> .....	( 107 )
本章概要 .....	( 108 )
本章目标 .....	( 108 )
<b>5.1 建立策略一致性</b> .....	( 108 )
5.1.1 保持策略一致性 .....	( 109 )
5.1.2 一致的元素 .....	( 109 )
5.1.3 如何消除混乱的讯息 .....	( 112 )
5.1.4 品牌讯息的四大来源 .....	( 114 )
5.1.5 整合三角 .....	( 123 )
5.1.6 讯息来源决定讯息的影响力 .....	( 124 )
<b>5.2 建立积极而有意义的互动关系</b> .....	( 125 )
5.2.1 人为和自发性的品牌接触点 .....	( 126 )
5.2.2 管理品牌接触点 .....	( 127 )
5.2.3 加强具有附加价值的互动关系 .....	( 128 )
5.2.4 互动媒体的运用 .....	( 132 )
5.2.5 寄件媒体的运用 .....	( 136 )
5.2.6 资料库在互动过程中所扮演的角色 .....	( 137 )
5.2.7 大量制造特定的品牌讯息 .....	( 137 )
5.2.8 积极对话的五大要素 .....	( 139 )
5.2.9 利用互动关系建立一个学习型的组织 .....	( 143 )
5.2.10 建立积极的互动关系 .....	( 145 )
<b>5.3 任务营销</b> .....	( 145 )
5.3.1 任务营销的好处 .....	( 146 )
5.3.2 企业任务在整合营销中所扮演的角色 .....	( 148 )
5.3.3 直接参与社会活动的企业任务 .....	( 150 )
5.3.4 慈善活动与企业结合的重要性 .....	( 152 )
5.3.5 动机营销的限制 .....	( 153 )
5.3.6 动机营销与任务营销之间的差异 .....	( 155 )
5.3.7 任务营销的五大标准 .....	( 155 )
5.3.8 如何建立及管理任务营销 .....	( 159 )
<b>5.4 自主性企划策略的运用</b> .....	( 160 )
5.4.1 SWOT 分析与重要性顺序排列法 .....	( 161 )

5.4.2 关系分析 .....	( 163 )
5.4.3 运用排列好的 SWOT 分析结果决定营销传播组合 .....	( 165 )
5.4.4 讯息的整合 .....	( 167 )
5.4.5 媒体的整合 .....	( 169 )
5.4.6 处理复杂问题的能力 .....	( 172 )
要点回顾.....	( 173 )
案例及应用.....	( 174 )

第 6 章 整合营销的内在构架.....	( 175 )
本章概要.....	( 176 )
本章目标.....	( 176 )
<b>6.1 跨职能企划部门监督的运用 .....</b>	<b>( 176 )</b>
6.1.1 篇首案例 大都会人寿保险公司 整合营销传播的梦魇 ...	( 176 )
6.1.2 跨职能品牌资产小组 .....	( 177 )
6.1.3 跨职能品牌资产小组的责任 .....	( 180 )
6.1.4 监督 .....	( 180 )
6.1.5 跨部门企划 .....	( 182 )
6.1.6 重新编列预算 .....	( 184 )
6.1.7 化解整合冲突 .....	( 184 )
6.1.8 支持跨职能小组 .....	( 185 )
6.1.9 整合营销的组织结构面 .....	( 190 )
<b>6.2 培养核心能力 .....</b>	<b>( 191 )</b>
6.2.1 如何培养营销传播核心能力 .....	( 193 )
6.2.2 培养核心能力的好处 .....	( 200 )
<b>6.3 利用资料库推动整合营销 .....</b>	<b>( 201 )</b>
6.3.1 建立资料库 .....	( 202 )
6.3.2 整合营销资料库的运用 .....	( 206 )
6.3.3 建立地缘信息系统 .....	( 214 )
6.3.4 运用资料库时需注意的事项 .....	( 215 )
6.3.5 有关隐私权的问题 .....	( 216 )
6.3.6 营销资料化的未来 .....	( 216 )
<b>6.4 与整合传播代理商( ICA )建立合伙关系 .....</b>	<b>( 217 )</b>
6.4.1 真正了解并且懂得运用整合营销的代理商 .....	( 219 )
6.4.2 寻求与审核整合传播代理商的 20 道问题 .....	( 219 )
6.4.3 与众多代理商合作 .....	( 224 )
6.4.4 整合传播代理商标准模式 .....	( 225 )
6.4.5 给整合传播代理商应得的酬劳 .....	( 231 )

6.4.6 使用整合传播代理商的好处与顾虑 .....	( 233 )
要点回顾.....	( 235 )
案例及应用.....	( 236 )

## 第2篇 概念化生存——整合营销观念的导入

---

第7章 未来的品牌管理.....	( 241 )
本章概要.....	( 242 )
本章目标.....	( 242 )
7.1 目标的诞生.....	( 242 )
7.1.1 篇首案例 :品牌广告与效果 ,一半的广告费用打了水漂 ...	( 242 )
7.1.2 目标的诞生 .....	( 243 )
7.2 一份世界品牌广告的调查研究报告 .....	( 244 )
7.2.1 最重要的购买动机的研究.....	( 245 )
7.2.2 成功品牌的分析 .....	( 245 )
7.2.3 模式的开发 .....	( 245 )
7.2.4 对不成功的广告宣传的探讨 .....	( 246 )
7.3 消费者购买决策的动机与战略模式 .....	( 246 )
7.3.1 价值动机 .....	( 246 )
7.3.2 规范动机 .....	( 247 )
7.3.3 习惯动机.....	( 248 )
7.3.4 身份动机.....	( 248 )
7.3.5 情感动机 .....	( 248 )
7.4 如何操纵、引导消费者动机 .....	( 249 )
要点回顾.....	( 251 )
案例及应用.....	( 252 )
第8章 消费者动机与品牌决胜.....	( 253 )
本章概要.....	( 254 )
本章目标.....	( 254 )
8.1 价值动机引导 .....	( 254 )
8.1.1 篇首案例 :百事可乐与可口可乐的故事 .....	( 254 )
8.1.2 基本广告战略模型 .....	( 258 )
8.1.3 诉诸需求的广告战略 .....	( 258 )

8.1.4	诉诸指标的广告战略 .....	( 262 )
8.1.5	诉诸情感的广告战略 .....	( 264 )
8.1.6	诉诸引导的广告战略 .....	( 266 )
8.1.7	本单元小结 .....	( 272 )
<b>8.2</b>	<b>规范动机引导 .....</b>	<b>( 273 )</b>
8.2.1	社会规范的作用 .....	( 273 )
8.2.2	合乎规范广告战略 .....	( 277 )
8.2.3	良心广告战略 .....	( 278 )
8.2.4	惩罚广告战略 .....	( 280 )
8.2.5	不和谐广告战略 .....	( 283 )
8.2.6	冲破常规广告战略 .....	( 285 )
8.2.7	本单元小结 .....	( 287 )
<b>8.3</b>	<b>习惯动机引导 .....</b>	<b>( 288 )</b>
8.3.1	习惯的作用不可低估 .....	( 288 )
8.3.2	分类广告战略 .....	( 291 )
8.3.3	分级广告战略 .....	( 294 )
8.3.4	替代广告战略 .....	( 297 )
8.3.5	新目标顾客广告战略 .....	( 299 )
8.3.6	情景化广告战略 .....	( 301 )
8.3.7	本单元小结 .....	( 303 )
<b>8.4</b>	<b>身份动机引导 .....</b>	<b>( 304 )</b>
8.4.1	消费者身份意识 .....	( 304 )
8.4.2	信条广告战略 .....	( 307 )
8.4.3	性格广告战略 .....	( 310 )
8.4.4	明星广告战略 .....	( 314 )
8.4.5	本单元小结 .....	( 318 )
<b>8.5</b>	<b>情感动机引导 .....</b>	<b>( 319 )</b>
8.5.1	情感与爱的需要 .....	( 319 )
8.5.2	“情感战略”模型 .....	( 322 )
8.5.3	憧憬广告战略 .....	( 324 )
8.5.4	生活方式广告战略 .....	( 326 )
8.5.5	小说式广告战略 .....	( 331 )
8.5.6	本单元小结 .....	( 332 )
<b>8.6</b>	<b>五种需求引导模式 .....</b>	<b>( 333 )</b>
<b>8.7</b>	<b>广告分析决策 .....</b>	<b>( 344 )</b>
8.7.1	广告目标 .....	( 344 )
8.7.2	广告技巧分析 .....	( 357 )

要点回顾.....	( 367 )
案例及应用.....	( 368 )
附录 营销管理表格.....	( 370 )

# 绪论

---

第1章 时代环境与导入营销观念的前提

第2章 概念化生存——整合营销观念的  
导入

---

**美**国的商业界最大问题是太多的老板专注于长程计划会议及阅读各地传来的电脑报表,而拨不出时间,也没有意愿去听顾客说什么、客户受到的待遇又是什么?要解决这个问题,就要不断地接近客户。

# 第 1 章



# 第 1 章

## 时代环境与导入营销观念的前提

### 关 键 词

*key word*

客户决定品质( *Market Driven Quality* )  
销售( *Selling* )  
营销( *Marketing* )  
策略( *Strategy* )  
对应最优先( *Marketing - in* )  
效率( *Product - out* )

# 本章概要

---

- 1) 成长的唯一原则——时代的变化要求你回答
- 2) 追求效果——思考的原则与出发点
- 3) 目的与角色的转换
- 4) 从分食大饼到做大饼
- 5) 持续创造乐趣与愉悦
- 6) 策略分析——营销观念的设定前提

---

## 本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1) 已经清楚的认识到企业与市场的主客关系;
  - 2) 明确掌握现代营销的主导——即思考的原则与出发点。
- 

## 1.1 成长的唯一原则——时代的变化要求你回答

### 1.1.1 篇首案例 通用汽车、西尔斯百货、RCA 的教训

我们以美国公司做例子。七十年代,美国经营最好的公司如通用汽车、西尔斯百货 RCA 电器公司。这些公司在今天,都面临了经营的危机,原因是未能对应市场及顾客需求的改变。通用汽车至今还百思不解为何世界上大部分的顾客较喜欢日本及德国车。而西尔斯百货,则受到专门店、超级折扣商店、大型量贩店的上下夹攻。曾是多少专利品的发明者,RCA 一直没能精于营销,生产的产品往往挂着日本及南韩的品牌。

汤姆彼得及鲍伯瓦特曼为了探讨是什么原因使一些公司达到卓越,访问了 43 家高绩效的企业——如惠普电器、弗瑞多雷、宝龄日用品公司、3M、黛儿塔航空公司、麦当劳、马利尔特旅馆,发现所有这些均秉持着一套基本经营原则,其中共通的部分有敏锐的消费者意识(接近客户)、敏锐的营销意识(对应市场变化)和有激励员工尽心为消费者制造高品质的产品能力(客户满足度),这三项对应市场的原则,也就是“追求卓越”这本经典畅销书中,一再强调的特点。

## 1.1.2 认清企业与市场的主客关系

### 1. 高度成长前

高度成长期以前,由于物品供应不足,市场的需求大于厂商供给,此时市场期盼着企业提供商品或服务,只要企业能提供产品,就能被市场接受。我们所熟知的产品如家电产品的电视、冰箱、洗衣机、电锅、抽油烟机、煤气;交通工具如脚踏车、摩托车;民生用品如肥皂、牙膏、洗发精、卫生纸;国内的金融服务如证券公司;办公室用的事务机器如打字机、复印机、打卡钟等等,这些产品几乎都历经高度成长的盛况。

### 2. 高度成长的成长原则

(1)寻求增产量。厂商为了对应客户的需求,首先致力于提高生产量的方法,此时若能把产品交到市场上,几乎都能迅速地被市场胃纳掉,厂商的利润源源涌入,为了获得更大的利润而纷纷投入更多的资金扩充设备,期望能制造出更多的产品。

(2)寻求降低成本。成本愈低,愈能刺激购买层,愈能扩大市场。透过增加产量及降低成本的策略原则,厂商能把握住高度成长前的成长机会。

### 高度成长前的成功策略典范 – GI

透过大量生产及彻底钻研降低成本的代表厂商如德州电子仪器公司,是美国企业中“大量生产,降低价格,赢取市场的力行者。德州仪器倾全力扩大生产数量,并改良技术以降低成本,提供较低的价格,迅速地满足广大市场的需求。对德州仪器而言,营销意谓着一件事:“给顾客低价格”。德州仪器采行的做法,在高度成长期前,确实给公司缔造了优异的业绩,这种导向也成为许多目标公司战后成长的关键策略。

### 3. 高度成长后

高度成长后是什么样的时代呢?现在绝大多数企业都处在商品供过于求、充斥市场的高度成长后的时代,这个时代的市场状况是怎么样的呢?

当我们走近超级市场牙刷的陈列架上,可看到不同包装、不同色彩、令人眼花缭乱的商品,放满了物架上,计有:

品牌:金龙、天工、欧乐 – B (ORAL – B)、G. U. M.、洁登 (Jordan)、高灵洁 (Colgate)、Clink、狮王、花王、丽奇、德恩奈、Dinsey、金盾 (Kindene) 等。

各个品牌依形状、使用对象、刷毛的软硬又有下列不同的特征:

形状 :长型、短型、钻石型、波浪型、圆头型。

毛刷 :硬型、中性型、软型、超软猪毛型。

年龄 :成人使用、学生使用、儿童使用( 3 岁以下、3 岁~6 岁、6 岁~9 岁、9 岁~12 岁 )。

高度成长后的时代 ,代表着什么意义呢 ?它代表着消费者有多种选择的意义 ,企业处在高度成长后的时代 ,若是仍持高度成长前的方法 ,坐视市场状况的变化于不顾 ,是无法奢谈维持企业持续成长的 ,甚至迅速面临瓦解的状况也不足为奇。

奇异果是一个跌入高度成长后策略陷阱的例子。奇异果原名叫 *Actinidia Chinensis* ,只有少数人知道如何吃它 ,当有个天才改称它做奇异果 ( *Kiwifruit* )后 ,立刻吸引了全球的眼光 ,1984 年创下 6 万 2 千吨的空前销售量。

这种销售量的成长 ,引起大家一窝蜂地投入奇异果的生长 ,造成农地价格上升 ,虽然 1980~1985 年销售量仍然上升 ,但价格却下跌了 38% ,使得收入不足以弥补农地成本的上升。

1992 年奇异果的供给量已达到 36 万 7000 吨 ,由于奇异果需 6 年~8 年的培养 ,未来数年间还有更多的供给产出 ,奇异果却早已成为一项大宗货品 ,那些跌入高度成长后陷阱的厂商 ,都无力挽回市场的趋势。

#### 4. 高度成长后的成长原则

高度成长后的时代 ,企业成长的原则仅有唯一的一个途径——对应顾客的需求。

要能更深刻的体会对应顾客需求的涵义 ,我们可换一个角度来说明 ,也就是顾客主导着企业的生存、成长。

企业能精确地对应环境持续不断的变化 ,满足社会变化的需求 ,企业的资源方能投往正确的方向 ,才能热切期待企业的成长成果。

7-ELEVEN 为了对应市场的需求 ,特地在日本年轻人最喜欢出入的原宿区设立了一个“青春热线”工作室 ,装置了三十具电话与年轻人沟通。因为 7-ELEVEN 的主要目标群客户是十几岁至二十几岁的年轻人。

经由电话的交谈 ,使得 7-ELEVEN 能知道目前的年轻人到底关心哪些事情、心里在想些什么 ,每月整理一次 ,能获得许多新鲜创意和流行趋势 ,这些创意和流行趋势是现公司四十岁以上的经营干部们绝对无法想像出来的。

“青春热线”让 7-ELEVEN 有效地掌握住顾客最新的消费需求及了解年轻人的脉动 ,使用 7-ELEVEN 能随时调整资源投入的方向 ,对应市场的需求。

### 1.1.3 成功为失败之母

汤姆森·波隆那( Thomas V. Bonoma )曾在《哈佛商业评论》上发表一篇文章,标题就叫做“营销惯性”( Marketing Inertia )。所谓营销惯性就是固守过去的成功营销经验,无法警觉新环境的变动,采取新的营销策略。这是许多著名公司潜伏的危机,也就是我们所说的成功为失败之母。

何以成功为失败之母呢?何以 1967 年博士研究所发明的石英表,不被博士钟表业接受,而被日本精工舍( SEIKO )买下石英表的技术,以石英表击败了以钟表傲视全球的博士?许多获得成功的企业,他们的经营形态很容易、很自然地朝下面的方向演进。

#### 1. 把成功的经验固定化

很多的企业,一时体验过成功的经验后,即将此种体验,建立出一个模式,在模式的运作下各机能都给予制度化、专门化、标准化,并扩大投资的规模,持续地扩大成功的体验。

#### 2. 成功后的保守化

一旦企业把过去成功的经验,建立制度化的模式后,企业内的大多数人会倾向于固守现有的制度,因为改善意味着企业必须破坏及否定过去带来成功的做法,这种倾向,抑制了企业大胆适应环境变动的革新力。

#### 3. 过去的成功与环境变化的差别( GAP )

企业依据以往成功经验运作,逐渐与环境变化产生愈大的差别如图 1.1.1 :

图 1.1.1 过去的成功与环境变化的差别图( GAP )

这种状况持续下去,企业产生环境不适应症,将无可避免地步入衰退。

美国汽车史上两个鲜明的例子最足以说明‘成功为失败之母’所导致的环境不适应症。亨利福特 1908 年推出“T 型车”成功地创造了美国的汽车工业,由于无法因应环境的变动,1927 年将汽车的领导地位拱手让予通用(GE)的史龙二世,至今仍屈居等二位。石油危机前后,底特律的美国汽车制造厂商仍不屑正视日本小型车迎合环境方向的变化,终于使得日本汽车能一举席卷美国的汽车市场。

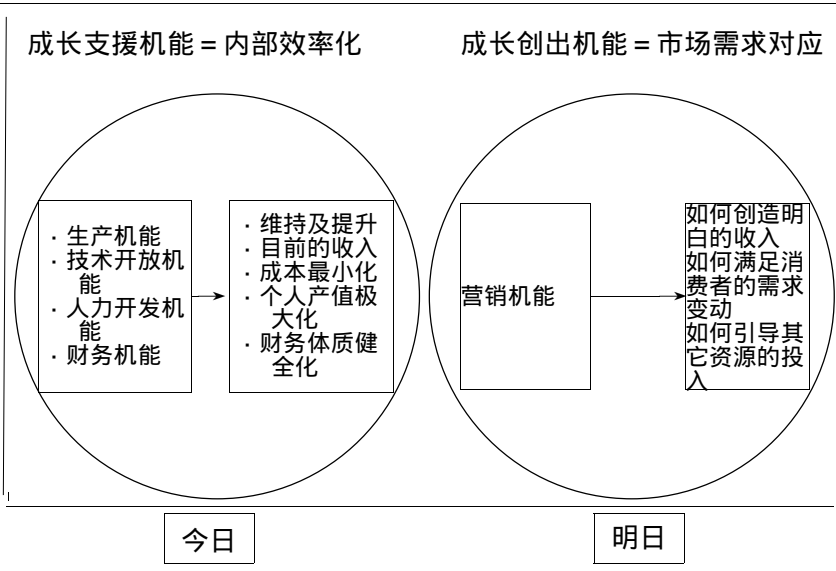
1.1.4 “营销”所扮演的角色

“认清市场的主客关系”及“成功为失败之母”,都是在说明我们要对应市场环境。市场环境的对应是今日企业成长、衰退的关键因素,什么是能对应市场环境呢?能对应市场环境是能领先发觉消费者的需求变动,能领先竞争满足消费者的变化需求。

营销在企业组织内扮演的基本角色即为如何从整体环境的观点,调整规划出一个对市场需求变化能够领先灵敏对应的组织,并藉着交易行为对市场提供或创造某种满足的价值,以获得企业的存续与成长所需的资源。

因此,市场对应是企业存续与成长的必要条件,先确认消费者变动的需求是什么(What)?再评估我们能做什么及如何做(How)?企业内存有很多机能的营运,例如生产机能、财务机能、技术开发机能、营销机能等,但唯有营销机能扮演对应环境的变化,因此唯有营销机能能创造企业的成长,其它各项机能都是从不同的方面协助、支援企业的成长,如图 1.1.2。

图 1.1.2 成长创出机能与成长支援机能图



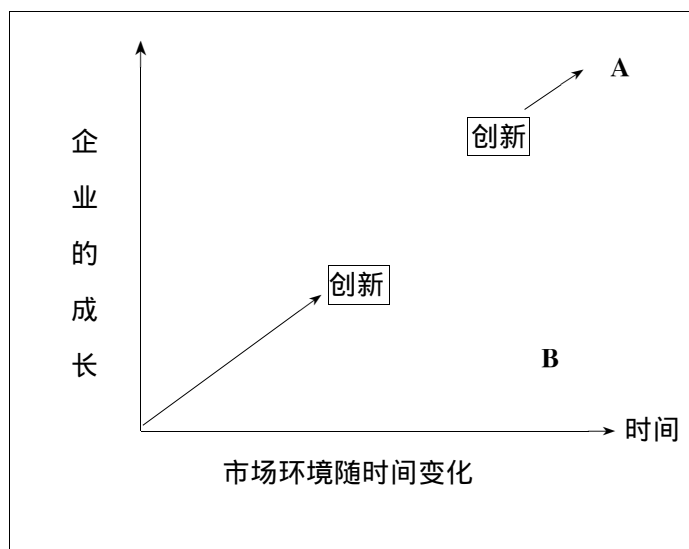
企业处在安定期时,常处理的课题例如如何提高企业的生产力?如何改善企业的品质?如何培育优秀的人才?如何改善的财务体质?这些问题都属于成长动摇机能上的课题,关心的焦点都为如何确保目前的市场地位,如何提高企业的获益力,这些工作的着眼点都放在追求企业内部的效率,在环境变化小、市场安定的状况下,强化支援机能,能提高市场的竞争力,以确保市场的地位。

但是成长支援的机能,对应的市场变化,却贡献有限,因此企业处在今日这种变化频繁的环境,如何应对市场需求的变化,如何创造企业的收入、成长,成为企业最优先的课题。

### 1.1.5 创新源自市场常识

创新或革新即是成功地对应环境变化的一种形态,这个形态可能是新产品的成功导入市场,也可能是成功地开拓了新的销售通路。现代的企业持续地维持成长,革新扮演关键性的角色如下图 1.1.3A 的成长曲线。

图 1.1.3 革新扮演企业成长的关键性角色



若企业无法持续创新,则必定会走向图 1.1.3B 的曲线。

#### 1. 企业常识

企业的经营人士,在经营的时日中,由于过去的成功或失败的经验不知不觉地陷入了一些僵化的思考模式,例如将效率化、合理化视为企业最

优先或一切仰赖电脑报表所打出的数据或参阅着部属们避重就轻的报告。再加上长时间埋首处理企业内部的问题或陷于企业内争权夺利的旋涡中,早已离市场及客户日行日远,却又往往不能自觉,仍主观地深信自己自处于业界,自然最了解产业及客户。

因此,企业常识最大的潜在危机在于“自以为是”。

## 2. 市场常识

市场常识是随着市场成熟逐日变化形成的,而企业的常识往往是企业过去成功、固定化的结果,毋庸置疑,两者间的差距也将随市场变化而逐日扩大,往往就因这种差距造成企业衰退,因此企业欲图成长、革新,唯有返回以市场常识作为经营原点。

市场常识是什么?市场常识就是倾听客户的声音,市场常识就是由客户决定生产什么。我们确信创造革新的因素是彻底地和市场密着在一起,革新的创造原点决定不是“如何才能销售更多?”,而是“如何发掘市场未满足的需求?”

华歌尔在日本推出名叫“撑高”的新款胸罩就是来自市场声音的创意。市场的声音已出现女性不耐于胸罩长期在蕾丝花边上作文章,她们除了期望式样好看、穿起来舒适外,也希望能凸显身材。如何凸显身材呢?不是“大”上做功夫,而是经由辅助工具使身材看起来更“美”;“撑高”胸罩就是迎合这种趋势设计的新产品,透过广告歌曲“集中、撑高”的传播,使得以往一年最多只卖 50 万件的胸罩的华歌尔,推出“撑高”九个月就创下了 80 万件的佳绩,震撼了内衣业界。

离开市场即无革新,其关系如下图 1.1.4:

图 1.1.4 革新与市场的关系

---



### 1.1.6 客户导向

了解顾客的需求,有时候并不需要花多大的手笔,只要留心倾听市场传来的声音就可以了。以 7-ELEVEN 的例子而言,您只要听到年轻朋友说:“晚上如果超级市场在附近有多好!”这就是市场所发出来的潜在需求。

7-ELEVEN 的创业者铃木表示:“顾客需求的变化,是我们最大的竞争对手。”他同时指出,目前不是被动地迎合市场需求的时代,要主动地掌握住现代社会中,人们所向往、追求的生活形态,采取灵活的因应策略。

汤姆·彼得斯在“乱中求胜”一书中指出美国的消费的不确定性及品味需求逐渐朝下面方式改变:

(1) 受到日本、西德的影响,品质意识逐渐被唤醒。

(2) 双薪家庭数目增加,产生了新的需求。

(3) 贫富逐渐两极化,高层收入者期盼多样性与高品质,低收入者需要耐久的产品。

(4) 对产品的要求已从单纯的需要,转变成实现个人品味的需求。

要真正的掌握住消费者的需求,可着手于下面四个方向:

#### 1. 寻找市场上未被满足的需求

福特 MUSTANG 车型推出后获得奇迹式空前成功,主要原因是他打破了底特律汽车制造厂商的思考模式——先创造一部车,然后再来界定客户。

福特的思考模式是“为新市场订制一部车”。它的成功思考方式是发觉市场上存有未满足的需求,然后才制造一部车满足这个市场。这是福特成功的准则,若是违背了这个准则会发生什么事情呢?

1971 年的车型,长度增加了八英吋,重量增加了六百磅,已看不出和 1965 年型有什么渊源了,销售量也每况愈下。在 1966 年, MUSTANG 上市的第二年销售量达五十万辆,1970 年,销售量向下滑落跌到 15 万辆。客户远离了福特,因为我们不再生产他们需要的车。

#### 2. 倾听客户的意见

当我们面对客户的时候,绝大多数的人,都迫不及待地想要向客户说明我们自认为是的特性与优点,这使我们无法看清客户的真正意愿,也坐失了了解客户需求的机会。一家专门灼造隐形眼镜使用者的止痒眼药膏的董事长盖文·赫伯特说明了带给他公司成功的原因:“在药品市场里,各种竞争厂商的新产品资料多得让您目不暇视,每隔一段时间就堆积如山,只看资料及研究竞争者的产品是不够的,也不能只向医生推销,我们必须要和产品的最终使用者接触。”

我曾和许多隐形眼镜的使用者谈过,发现了一个有趣的现象,隐形眼

镜带久以后,往往会造成眼睛发痒,虽然他们都告诉了眼科医生,但是却没有一个医师在他的诊断书上写下“眼睛痒”这个病因。

我们开始研究治疗眼睛痒的方法,这对我们而言,是一项简单的产品,便却成了我们销售最成功的产品。”

制造商往往把精神太专注于他们的竞争者,而非顾客,但真正最重要的还是客户。

### 3. 持续不断地接近客户

史丹利·马可期曾说:“美国的商业界最大问题是太多的老板专注于长程计划会议及阅读各地传来的电脑报表,而拨不出时间,也没有意愿去听顾客说什么、客户受到的待遇又是什么?要解决这个问题,就要不断地接近客户。”

客户导向是日积月累的,不是一年做一次市场调查,或每天翻阅电脑室提供的报表。IBM 为了掌握海外客户的需求,除了要求改良产品符合海外需求外,并在海外从事基础与实用的研究,最近为了对应日本与亚洲市场的需求,把掌理太平洋盆地总部,由纽约迁至东京。

纽约时报曾分析日本人比美国人更能成功地开发中国大陆的市场原因:

- ①在许多城市设有据点,接近客户。
- ②日本人有很高的意愿学习中国话。
- ③初期愿放弃利润以争得市场,积蓄经验。
- ④员工愿意接受较长的任期。
- ⑤在中国大陆的公司经营接近中国式,深植各种人脉。

只有诚心诚意地将资源投入接近客户,才能真正的掌握住客户需求变化。

### 4. 工厂、配销、销售人员的角色重新定位

在客户导向的整体策略架构下,工厂、配销、销售人员的角色必须重新定位。

(1)工厂。要想确实做好客户导向,工厂的角色必须重新定位,必须不再被视为成本中心,而是;

- ①工厂是市场营销的一项主要工具。
- ②工厂要创造如下的营销力是 *a*. 高品质;*b*. 提供创新的产品;*c*. 缩短前置时间、提高市场应变能力。

③产销一体的组织架构成态度,加强各部门人员的互动,如设计师、商品企划人员、工程师、市场开发人员、品管师、顾客与供应商。

④让顾客接触工厂,工厂人员也走出工厂接触顾客。

(2)配销。配销所扮演的角色,不可以仅限制在物流及销售。由生产者进行产品开发,然后经由各种配销通路,销售至最终客户的传统做法,已经落伍了,零售业是最接近消费者的,因此,必须被赋予掌握消费者日

常需求,并加以整理分析,然后回馈到生产的任务。

管理大师克罗林各·幸德(*Clolnel Cyndall f. Urwick*)曾说:“配销的主要任务,不是仅将生产单位产出的产品销售掉,最重要的是告知生产单位该生产什么。”

(3)销售人员。销售人员承受公司业绩的重大责任,在公司内的地位也逐日的上升,但是公司的一些重要的营销问题却很少有人会去征询销售人员的意见,因为销售人员平日面对客户的挑剔及为达业绩而找出许多藉口的形象,使得高层人士多半不重视销售人员的意见。但是华纳电刹车和离合器公司的董事长比尔·基佛却不这样想,他坚信最了解顾客需要的便是他的销售人员,至于如何从销售人员得到他想要的资讯,有赖一套方法,他规定每月每个业务人员要提出一份报告给他,报告上必须从客户的立场提出对三样有关产品的需求意见。这就不寻常了!董事长每个月要花上一个星期天来看90份报告,他将这些意见摘要,并追加上个人的看法,然后把摘要和意见交给工程和制造部门,要他们在合理的期间内拿出具体的成品来。

比尔·基佛这种重视销售人员的做法,使得华纳电刹车和离合器公司每年稳定获利1亿7千5百万元。

#### 5. 品质由客户决定

“品质”究竟代表什么意义?

伯西格心目中的品质可从两个方面思考,一个是代表“理性的”品质,是可以测试的如耐压度、耐磨度、损障率,品质的另一面是“浪漫的”“柔软的”“感性的”,是人们主观的感觉。因此,能测试比较的证据与主观的感觉是品质的二个层面,柏西格对品质的说明,更能一针见血地让我们了解品质是由客户决定的。

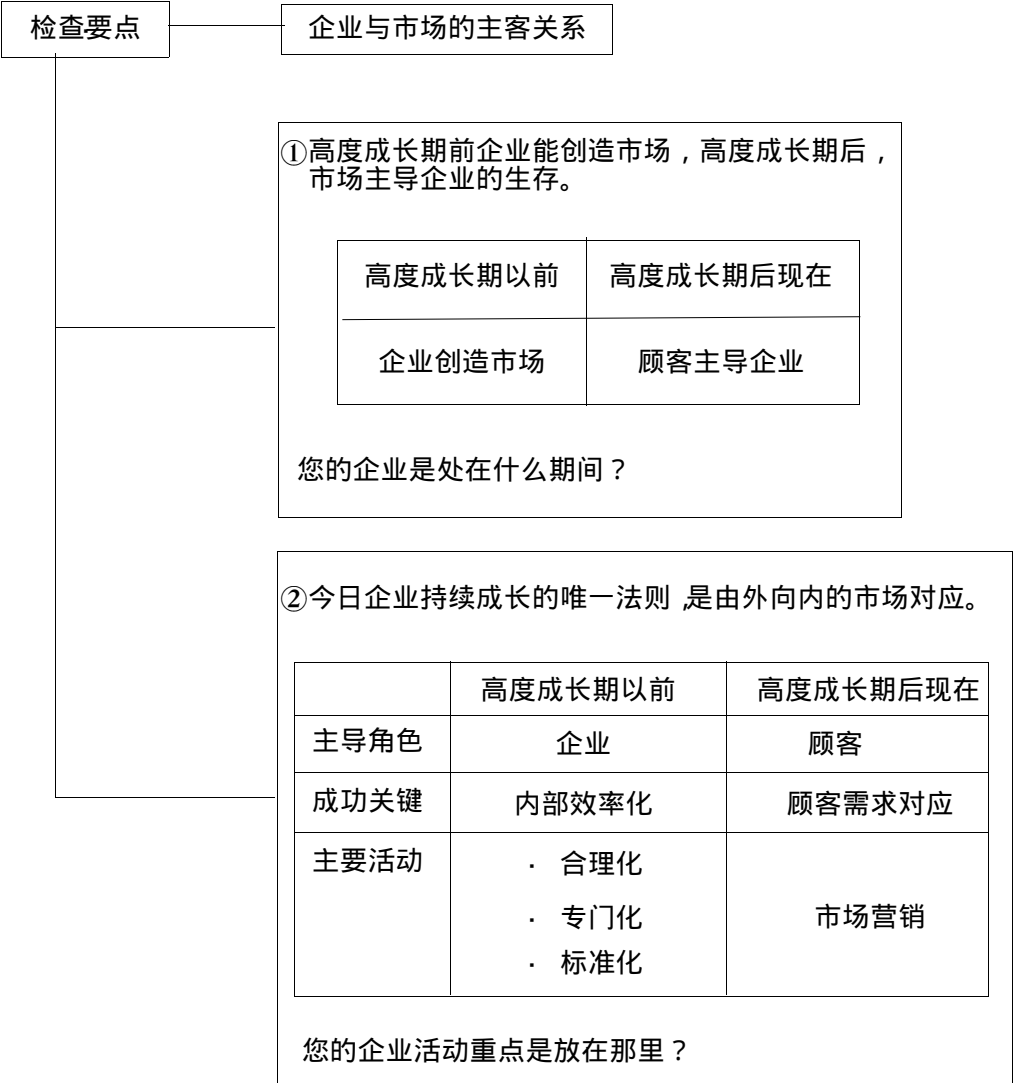
品质即代表客户的满意度,多米诺皮萨公司定期用电话征询客户对皮萨的品质及服务的意见。它的总裁说:“我们相信,客户满意是市场占有率的指标。”

IBM九十年代的一项重大经营战略,即是将客户满意(CS)当做经营体质革新及战胜竞争者的最佳利器,IBM的CS系统的原点就是“客户决定品质”(Market Driven Quality)

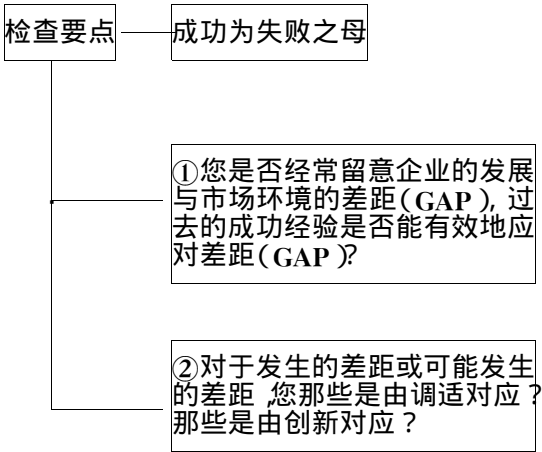
您千万要认清:所谓品质是客户所需求的标准,不是我们自己订出的测试标准。”

本小节要点检查图

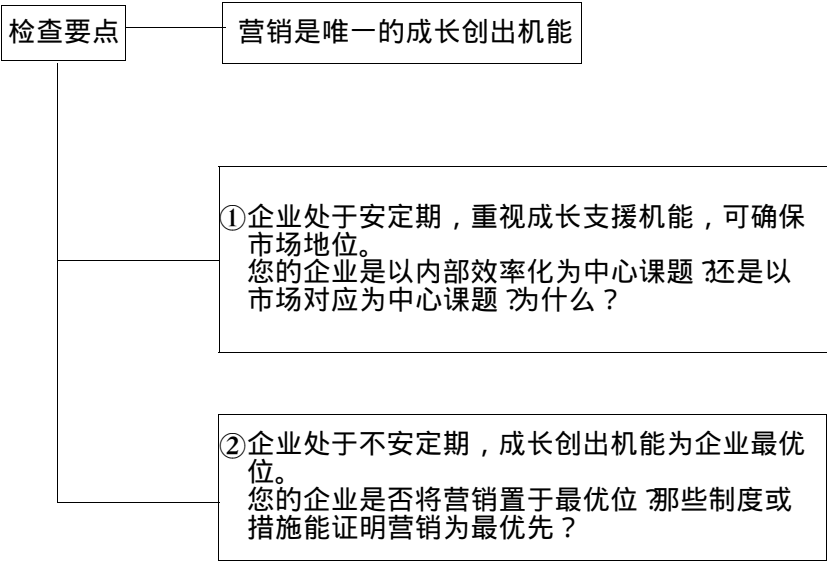
要点检查图 1



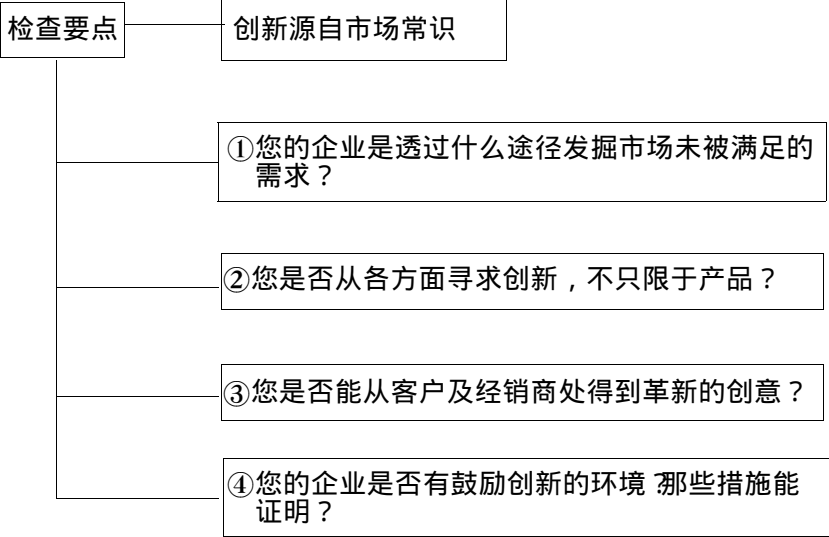
要点检查图 2



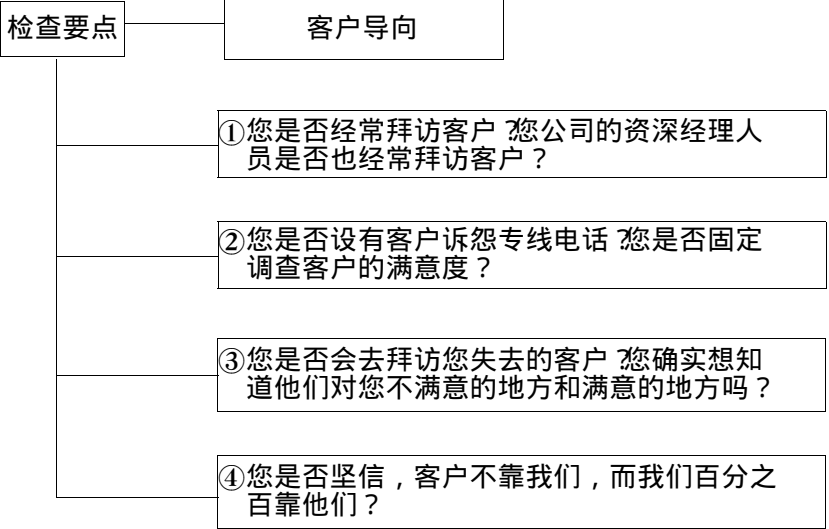
要点检查图 3



要点检查图 4



要点检查图 5



## 1.2 追求效果——思考的原则与出发点

### 1.2.1 效率的思考框架

“要有效率”，相信没有人会否定它，追求效率已根深蒂固在我们的脑海中。

效率是指评估企业资源投入与产出的关系，一般用来评估企业及各部门的生产性就是用这个概念。

提高效率是企业内部经营的专门知识，它与市场的需求、社会的价值变动，并不存有任何关系。绝大多数的企业经营都以效率为优先，因此都绞尽脑汁地致力于提高经营的效率，期望每一个单位的投入能产生最多的产出，前面提及德州仪器钻研大量生产、降低成本就是追求效率的代表作法。

其它我们所熟悉的如泰勒的科学化管理、费尧提出的十四项管理原则、麦格雷格的 X 理论、Y 理论等管理大师们所提倡的管理理论都先入为主地影响着我们优先追求效率。

效率是不是经营的万灵丹呢？效率会不会让我们陷入思考的框架中呢？

### 1.2.2 现代营销的主导

IBM 的艾卡治董事长曾说：“对一个优良企业而言，什么是它最优先考虑的事情呢？满足客户应为第一优先。”这句话代表着一个什么样的经营观念呢？它代表着一个重视效果的经营观念。

什么是效果？效果是如何让市场满意，如何使客户喜悦，只有满足市场及客户的需求时，效果才能产生。因此效果和效率的着眼点不同，一个以客户、市场为出发点，一个是以企业自身为出发点。例如“少量多式样的生产线设计”即是重效果的思考方式，石油危机后的“省油车”、“只要营养不要胖”的食品等都是“效果”为出发点。

重视客户的满意度就是“重视效果”。

### 1.2.3 起点与终点

效果与效率对企业而言，两者都是非常重要的，在高度成长期前，物

品不足,企业只在能提高效率即能创造市场,同时带来效果,这个时代可说是“量的满足时代”。例如八十年代后期到九十年代中期,厂商只要能制造出产品,经由电视一广告,就会造成热潮,此时厂商根本不用考虑客户有哪些需求未被满足,也无需思考如何创造客户,因为市场上呈现的是需求大于供给的状况。

但是当处在高度成长期后的现在,不但已跨越过“质的满足时代”,而达到分众化的感性满足时代,如果只一味的追求效率,势必无效果。

效果与效率的最大不同如下图：

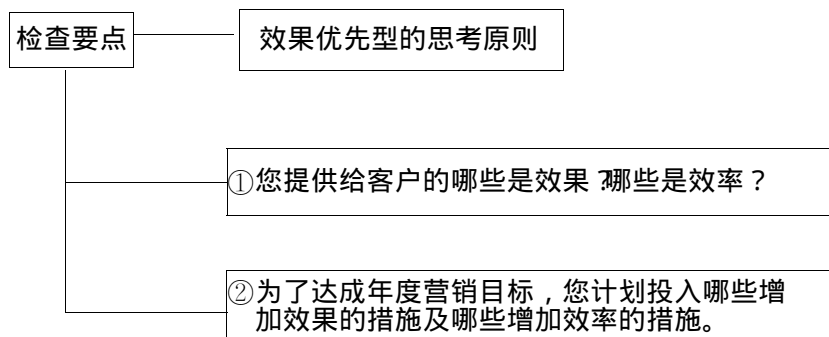
效果	效率
企业提供的价值能 满足客户的期望 ..... ( ) (客户导向)	$\text{生产性} = \frac{\text{产生数量}}{\text{投入努力}}$ ..... ( ) (企业导向)

效果与效率同为企业经营追求的目标,两者的重要性在任何时代皆毋庸置疑,唯一的差别是先后的秩序。现今的时代,我们必须坚持效果,要把效果放在效率的前面,它们间的关系有如脚踏车的前后两个轮子。

带动脚踏车前进,两个轮子同样重要,缺一不可,但是前轮扮演效果的角色,引导企业朝向满足市场的需求迈进,透过满足客户的需求而赢得客户的满意,企业才有存在的价值,因此效果是企业存在的必要条件,而效率是充分条件。

现在许多企业都极力欲把追求效率的思考,转换成需求优生的思考,这证明了企业已逐渐体认出效果优先于效率,也代表着他们对营销已有充分的基本认识。

## 本小节要点检查图





## 1.3 目的与角色的转换

### 1.3.1 销售( *Selling* )的角色

销售指企业在目前的事业基础上 ,将产品及服务推销给客户。销售认为组织必须积极从事销售和促销的努力 ,如训练销售技巧良好的销售人员、设计激励销售的奖金制度、建立良好的销售人员管理制度等 ,才能达成企业的业绩 ,因此销售活动的焦点 ,基本而言 ,是为了达成企业今日的业绩 ,赚取“今天的报酬” ,对未来考虑的成分 ,微乎其微。

### 1.3.2 营销( *Marketing* )的角色

彼得杜拉克曾说：“企业的目的不在企业本身 ,而在企业外部——也就是满足社会大众的顾客。”这正是营销所探讨的中心课题。

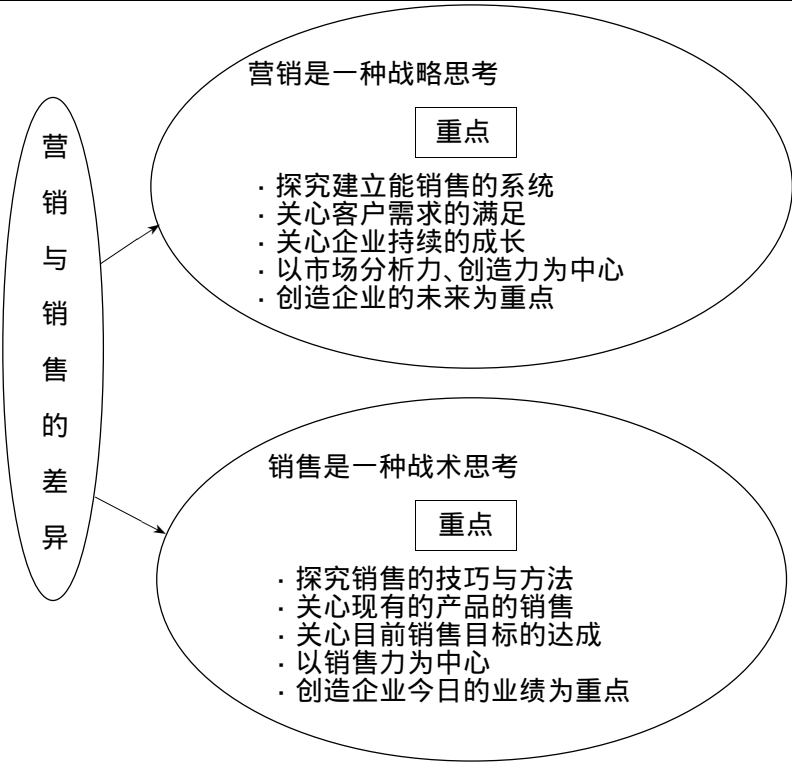
因此 ,营销是考虑企业如何建立一个体制 ,对应环境的变化及顾客的需求变动 ,它的中心思考点着重于 :持续满足顾客变动的需求 ,以获取“明白的报酬” 。企业透过销售累积了今日的报酬 ,但不能确保能获得明日的报酬 ,企业为了明日的报酬 ,不断地摸索、探求 ,追求持续的成长 ,这就是营销扮演的角色。

企业讲究永续经营 ,很明显地唯有做好营销才能使企业达成永续经营的目标。

### 1.3.3 营销( *Marketing* )的终极目的在于使销售成为不必要

营销的中心思考是在于创造一个能销售的体制 ,管理大师彼得杜拉克曾说：“营销的终极目的在于使销售成为不必要。”这句话的意思是指好的营销能促使日常的销售业务变得异常轻易 ,因为营销的理想状态下 ,会导致客户处于预备购买的状况下 ,所需要做的只是使产品及服务更易于取得。

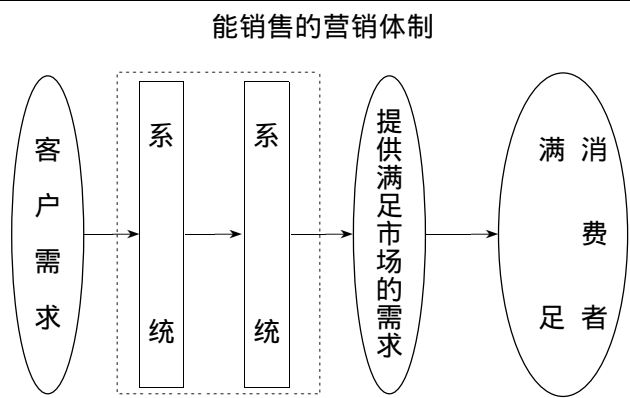
图 1.3.1 营销与销售的差异



1.3.4 现代营销体系的架构

营销扮演这么重要的角色 ,您该如何执行它呢？首先我们应建立一个能销售的营销体制。能销售的营销体制是什么呢？能销售的营销体制是一方面能和客户的需求密着 ,随时掌握市场需求的变动 ,另一方面能提高企业内的各项系统间的效率 ,迅速提供满足市场需求的服务如图 1.3.2。

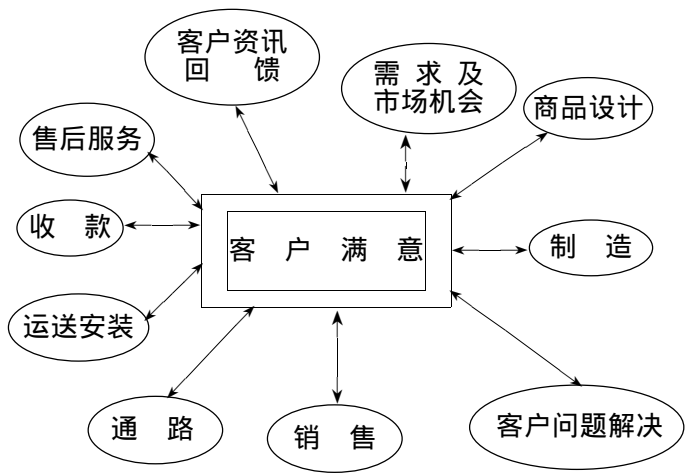
图 1.3.2 能销售的营销体制



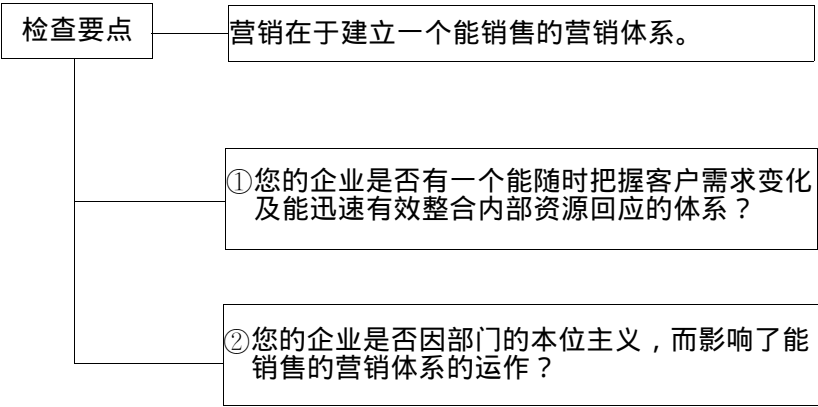
所谓系统如评估需求、营销研究、目标市场确认、产品开发、竞争优势建立,策略及促销、生产、物流、售后服务、客户诉怨处理等。

最近许多企业提倡“企业再造”,重新建立企业的作业流程、决策系统等,绝大多数的企业都以“由客户决定生产什么”及“如何提升客户满意度”为起点(如图 1.3.3),重新规划公司的作业流程及重新建立体制,这种体制就是我们所称的建立一个能销售的营销体制。

图 1.3.3 客户满意指数



本小节要点检查图



## 1.4 从分食大饼到做大饼

竞争是企业必须面临、接受的情势，竞争的压力在市场成长期，能够被市场本身的成长而吸收，但处在成熟期，市场就很难大量成长，竞争压力也将日形激烈。

面对成熟市场竞争，企业在竞争上秉持的态势因从消极的竞争观念——分食市场大饼，转向积极的竞争观念——扩大市场大饼。硅谷市场专家麦肯纳(Regis McKenna)曾妥切地描述过这种新的竞争观念：“市场营销的重点在于创造市场而不是虎视眈眈地进行瓜分市场，瓜分市场的营销人员之想法都是千篇一律地在既有的市场中界定自己的市场，企图分一杯羹，竞争策略的目标放在自其他公司手中争夺市场占有率，而创造市场的营销人员却能在变化迅速的市场环境中，开创出更大的一张饼，或是烘烤出一张新饼出来。”

新观念下，策定出的策略，才能做到合理的竞争对应。

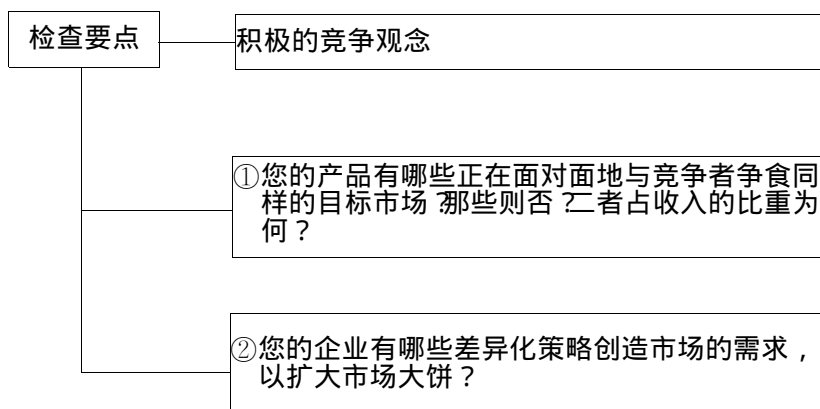
合理的竞争对应途径是循着下列方向前进：

- (1)掌握业界全体的市场规模及今后成长的可能性，同时探究竞争者的强弱状况，把握住企业在业界所处的地位。
- (2)构筑企业对其它竞争者的竞争优势。
- (3)维持目前的这些竞争优势，并努力增强这些优势。

- (4) 扩大新的需求。
- (5) 扩大客户的选择幅度、范围。
- (6) 比竞争者更能满足客户的需求。
- (7) 比竞争者更快满足客户的需求。

上述合理的竞争对应最重要的仍是以顾客的需求为基础 ,评估企业拥有的资源能力 ,建立自己的对应特殊的市场 ,而扩大了市场的大饼。

### 本小节要点检查图



## 1.5 持续创造乐趣与愉悦

我们只要去麦当劳走一趟 ,就足以发现麦当劳是小朋友的乐园。小朋友在 2、3 岁的时候就能指名去麦当劳 ,大人们常常都是被小朋友拖着来的。麦当劳是个速食店 ,但店里面却有小孩子们溜滑梯 ,过生日的特别区 ,及不停地销售或赠送专为小朋友们设计的各式各样的玩具。

“ 小孩 ,快长 ,来热烤的汉堡店 !”好像蛮好玩的。

这是汉堡王提供给年纪较长者的进食乐趣 ,当然汉堡王是将客户定位于十岁以上或任何不希望被认为是无知的小朋友 ,为了将这个观念灌输到潜在客户脑海里 ,汉堡王创造一个成长的概念 ,让已成长的人们能品尝汉堡王热烤的乐趣 ,脱离幼稚的“ 小孩乐园 ”。

目前便利商店已不再是以长时间营业决定胜负 ,因为便利店到处林立 ,都是 24 小时营业 ,它们是如何进行差别化的工作呢?除了货品方面要能符合客户购买外 ,最重要的是便利店营造气氛要能满足顾客的感性

需求,要满足人追求新生活形态的想像力。

岂有此理拉尼夫航空公司( *Braniff International* )把飞机喷成七彩颜色,并让空中小姐在飞机上换穿不同服装,使路途劳累的机客耳目一新,因而业务直线上升。

班森( *Benson & Hedge 100* )的香烟比一般香烟要长,广告以幽默的方法表现长香烟带来的不方便,如坐电梯时烟被门夹住,让顾客会心一笑,使其业绩一枝独秀。

艾维士( *Avis* )租车业说:“我们是第二位,因此我们更努力。”

您听到艾维士这样说的时候,您是否会为他的坦诚而感到愉快。

1970年福斯公司推出的金龟车,外观非常丑,但却充满了乐趣与自得,成为当时最畅销的小型车。

“麻辣火锅”对那些敢于向辣味挑战的人是否充满了乐趣;“19元吃到饱”吸引自认为可以占到便宜乐趣的人。“迷你火锅”吸引单身贵族尝试一个人也能享受火锅的乐趣;“火烤两吃”吸引享受两种口味的乐趣。

“乐趣”与“愉悦”是永远不会嫌多的,因此能持续创造“乐趣”与“愉悦”的企业,在营销上定能持续享受到盛大的回报。

#### 吾尔沃司的快乐俱乐部

当您替您的小孩报名参加吾尔沃司俱乐部时,在报名表上填上小孩的性别、出生年月日及住址,一个月内,您就可接到由吾尔沃司公司寄来的会员卡,会员卡是放在一个设计精美的包裹中,里面还附有许多吸引小朋友的礼物如徽章、漫画、游戏刊物、游戏板、月历、小玩具等。

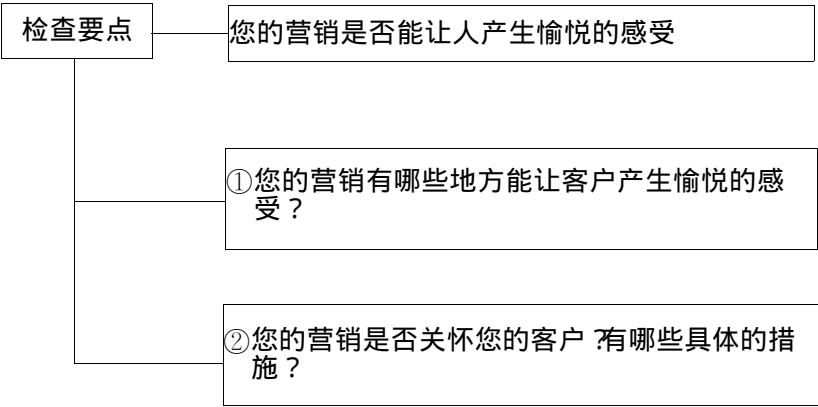
俱乐部总部的成员是由许多卡通人物组成,代表俱乐部的吉祥物是“多点子”( *Dotty* ),也就是说加入俱乐部的小朋友,他们是和电视中常出现的卡通人物做朋友,直接进入卡通的神奇梦幻国度。

每四个月参加会员的小朋友会收到一本12页的漫画书,书里面有小朋友们寄给“多点子”的信件、作品等有趣的话题,还能透过这份刊物买到芭比娃娃和其它风行的创意玩具。

每逢圣诞节及小朋友的生日,都会接到“多点子”贺卡,您能想像当小朋友接到卡通人物寄来的信时,心里会有多么强烈的感受,做父母的看到孩子们惊喜的脸孔,也都觉得非常欣慰。

吾尔沃司公司也不会忘了花钱的父母,每年有三次父母们也能收到属于父母们的刊物,他们凭父母的监护卡,能在刊物刊登的拍卖活动广告中享受到特别的优待折扣。

本小节要点检查图



## 1.6 策略分析——营销观念的设定前提

### 1.6.1 策略性思考及执行 ,解决你的困扰

#### 1. 策略

策略到底是什么？下面有一些讲法 ,可供您过目：

(1) 策略源自古希腊字( *Strategos* )意反映将军用兵之术( *Generalship* )。

(2) 韦氏字典中定义为计划书与引导大规模军事行动的科学。

(3) 策略是为了达成目标或解决某种问题而设计的一套统一协调、包含广泛的及整合性的计划。

(4) 为企业的定义：一套经过整合的行动以求取重大的竞争优势。

策略是透过一些思考的方式而产生的 ,在思考策略时 ,一些观念对策订策略非常有帮助 ,若是我们能了解并能熟悉这些观念 ,在思考可能的策略时 ,可让我们迅速切题 ,能在较短的时间进入策略的核心 ,这些观念汇总如下表。

策略的基本观念	含 意
(1)策略界定了企业在环境的生存空间	如何在所处环境中选择、创造自己未来的生存空间 ,以及如何和外界( 如竞争者、资源提供者 )维持平衡的关系。
(2)策略代表重点的选择	决定要“ 如何做好一件事 ”之前必须先决定“ 哪一件事才是真正值得投入的重点 ,公司的资源有限 ,必须针对当前的重点集中运用。”
(3)策略建立在相对的竞争优势上 ,目的亦在建立长期的竞争优势。	企业制定的策略 ,必须包含独有的竞争优势在内 ,而策略运用的重点之一也在发挥既有的竞争优势 ,同时也在不断的建立长期的竞争优势。
(4)策略指导功能性政策	功能管理指产、销、人、发、财等管理领域 ,这些功能性的管理 ,需要有一个明确的策略 ,使它们步调一致 ,相互呼应 ,策略扮演着指导功能性政策的角色 ,透过这项指导性功能的作用 ,使策略的构想落实到组织中的每一个部门、每一个阶层的每一项决策上。

策略的目的追根究底 ,只有三项 :

- (1)提供客户需求的产品及服务
- (2)部分优势的赢得——让客户能够选择本公司的产品及服务
- (3)充分发挥公司的长处 ,维持优势

## 2. 策略必须产生实际的行动

营销策略的成败需以行动来证明。 *Barlan Hollden* 教授曾提出三个有关通用公司的策略问题 ,能说明策略必须产生实际的行动 :

- (1)您的事业应该紧缩 ,或是扩大规模 ?  
通用汽车回答 :扩大。
- (2)您应该改变产品、市场与竞争的策略定位吗 ?  
通用汽车回答 :应该。

(3)您公司是否应该提升中期产出能力 ,包括生产力、品质与交货时效吗 ?

通用汽车回答 :是 ,是 ,是。

上面这三个问题都是有关策略性的问题 ,若是您的策略不能影响实际的行动 ,您的策略根本不算是策略。



产生策略前,需先了解真实的状况,例如在采取正确的市场区隔策略前,您必须先回答下列问题:

- (1) 市场发生什么事?为什么?
- (2) 有哪些区隔正在发展?有那些正逐渐在消失?
- (3) 哪一个区隔最有潜力?
- (4) 每个区隔内,成功的关键因素是什么?您要如何做资源分配的工作赢取成功?
- (5) 对竞争者是否深入了解,是否知道可能的竞争者?
- (6) 是否会提出一个合适的行动计划?

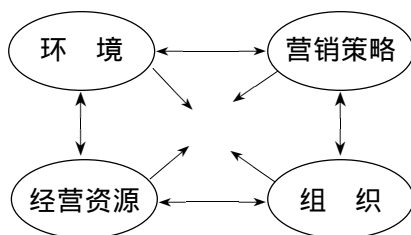
在了解真实状况后,您才能大胆地规划出迫使现状改变的策略,经由改变才能产生有影响的实际行动。

### 3. 策略性营销

策略性营销强调的是以客户导向为中心,策定企业的策略,策略必须能因应环境的变动,及能充分让各项资源(人、物、财、思路)配合市场导向投入,并设计出能配合策略执行的组织,以实现企业的使命,达成企业存绩、成长的目标。

也就是说,策略性营销思考营销策略时,必须同时思考环境、经营资源及组织的因应,这几项因素是交互影响,彼此互动的如图 1.3.4:

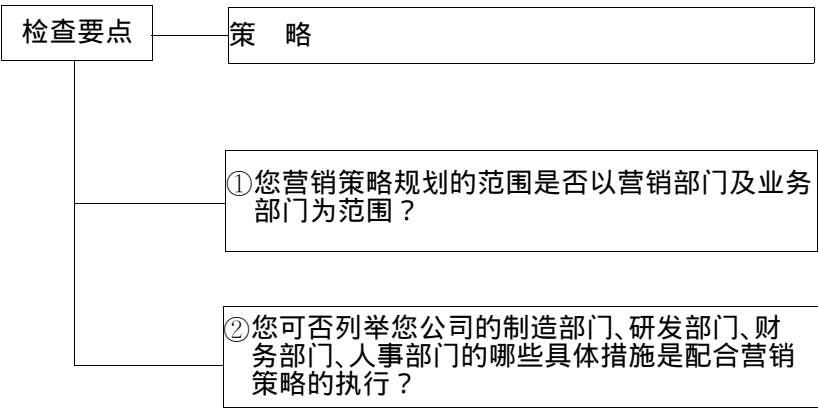
图 1.3.4 交互影响因素关系



因此,策略性营销的观念下,不再像以往一样,在既定的市场、技术及组织内,专注于如何利用 4Ps 去因应市场和竞争者,而能根据企业存在的价值、企业的使用的观点去选择市场、满足客户需求、开发技术。

策略性营销的整体结构,强调的是市场环境、客户需求、企业理念和使命、经营资源、营销策略、组织因应、管理及评估控制系统的整合化。

本小节要点检查图



1.6.2 结合现实进行因应策略思考的关键点

1. 需求对应

顾客需求对应是今日企业存续、成长的最基础课题。营销的各种努力 最终目的在于如何发觉顾客的需求、如何唤起顾客的需求、如何对应顾客的需求、如何满足顾客的需求。

企业以顾客需求的对应最优先( *Marketing - in* )然后再追求效率 ( *Product - out* )来满足顾客的要求 ,是营销战略的原点 ,因此我们也可以说营销的基本战略也就是需求对应战略。

2. 流通对应

企业的需求对应 ,要能满足客户对商流、物流、情报、支付工具的需求 ,因此有效的计划、实行需求对应时 ,必须对应现在的流通环境 ,今日的制造厂商大都是经由中介者将产品引入市场的 ,因此企业的市场活动、市场战略 ,必须是能和流通业者、流通制度相互配合、相互支援的运作 ,否则甚难建立一个能销售的营销体系。

流通需结合外部的力量。例如使用电视购物 ,您不可能自己设立一个有线电视台 ,也需妥善地利用科技带给我们的新途径 :如电脑提升了客户网上营销的效能与效率。因此 ,流通对应不但代表着企业与中间商的长期承诺 ,也代表着公司的一项营销组合策略的选择。

## 流通业进行革命 ,对应消费者的需求

彼得·杜拉克发表专文指出 ,全世界零售业已朝国际化迈进 ,十年前在德国起家的亚迪( *Aldi* )食品平价店 ,目前遍布欧洲约 3300 家 ,瑞典伊凯亚( *Ikea* )家具连锁店也计划前往苏联的卫星国 ,意大利班尼顿时装连锁店和英国美体小铺( *Body Shop* )卫浴用品连锁店 ,俨然成为欧洲市场领导者。

德国亚迪食品平价店 ,把商品项目减到顾客最常购买的六百余项。每一项商品都根据自己的规格设计 ,并使用自己的品牌名称 ,创下每平方英尺的货架空间业绩成长一倍到两倍的佳绩。

某欧洲零售商正在研发新的科技 ,希望能取消店内结算耗时的付账柜台 ,当顾客决定买某样商品 ,只要货架边刷卡即可。店内不用手推车 ,顾客采购完毕 ,东西都已包好 ,顾客只要核对是否正确 ,然后在信用卡消费单上签名。

应用科技的采购行为愈来愈普遍。例如 ,在美国利用有线电视直销珠宝、可以利用互动式电视订菜、女性消费者能先在终端机前(试用)和调整各种发型。

流通业正悄悄地进行革命 ,企业满足消费者的需求 ,必须有效地经由流通业达成 ,面对流通结构的改变 ,企业必须找到最能满足消费的流通通路。

### 3. 社会对应

需求及流通都能有效的对应 ,但是如果一些做法违反了社会价值或社会正义 ,企业以构成社会一员的角色而言 ,将无法立足于市场。例如饮料界为了对应人们便利的需求 ,采用使用即弃的瓶子 ,除了造成资源大量浪费外 ,更由于瓶子无法自然的分解 ,造成环境的污染 ,增加了无数的社会成本 ,引起社会人士的诟病 ,而要求厂商做好资源回收的工作。

反过来说 ,一些能降低污染、可回收、省资源的材料运作在自己生产的产品上 ,不但获得了商机 ,也赢得注意环保、绿色营销的美誉。

因此营销人员拟订营销政策时除了要考虑企业利润、消费者需求的满足外 ,还需要考虑公众利益。

## 对应环保意识的高涨

1990 年地球日二十周年纪念的全球活动 ,带动了全球环保意识的高潮 ,这项行动也被《广告杂志》( *Advertising Age* )评选为当年的十大营销事件之一 ,同时 ,带动了“绿色营销”( *Green Marketing* )的热潮。美国盖洛普民意调查公司调查发现 ,地球日运动后 ,美国人普通环保行动力增强 ,有超过百分之八十的人表示自己是环保支持

者。类似的民意调查也在香港作过,环保署委托盖洛普香港分公司对押瓶回收的问题作过调查,结果与美国的比率相当接近。

最近社会上出现一个新的环保观念,未来判断环保的准则,不再单以污染多少来判定,而以是否符合地球资源利用的持续利益。

巴西里约热内卢召开的地球高峰会( *Earth Summit* )上,一位跨国企业的高阶主管对一群环保人士说:“我们过去曾大量地开发使用过地球上的资源,只有我们才切身的体认到自然资源总有耗尽的一天,当这一天到来的时候,也就是我们企业毁灭的时刻,因此,我们才是真正的环保关切人士。为了我们的生存,我们比谁都更努力在减少资源的浪费,目前以石油为基础的企业,在未来必将不能生存,我们制订的环保规章比您们要求的更严格。”

#### 4. 竞争对应

高度成长结束以后,竞争对应成为企业的一个醒目的课题,在此之前,竞争的压力往往被市场高度成长吸引,对个别企业的波及影响较低;但是当市场的潜在成长低下时,市场的大饼有限,众多的企业追逐有限大饼,市场竞争的状况立刻浮现,在这种状况下,企业如何构筑其竞争优势及扩大市场大饼成为企业重大的课题。

在市场中所处的地位不同,因应的竞争策略也就不同,为了生存或活得更好,强者有强者的策略,弱者亦有弱者的策略。

强者随时接受别人的挑战,因此,多以防守策略为主。

一般而言,强者的防守策略有:

- (1) 不断导入新产品策略;
- (2) 刺激需求,以扩大总需求策略;
- (3) 同质化策略。

至于弱者之策略则与强者策略完全相反,有:

- (1) 未有充分竞争力前,不作竞争;
- (2) 结合次级敌人,合攻首要敌人;
- (3) 成为新领域的领导者;
- (4) 致力于新技术、新产品的开发。

#### 青山西服的竞争策略

青山公司设立于1964年,专门销售男士西服,是日本西服连锁店的鼻祖。设立初期,采行“郊区包围市区”策略,在郊区的大路旁创立1号店。创业初期,选择效区为目标市场,价格方面,以中、低价位西服来争取客户。

“低价策略”的成功带给青山公司快速的成长,因为在日本3万元以下的西服几乎是破天荒的创举,这种价格已撼动了西服的“高价

值定位”，使得西装转变成任何人都能穿的普通必需品。

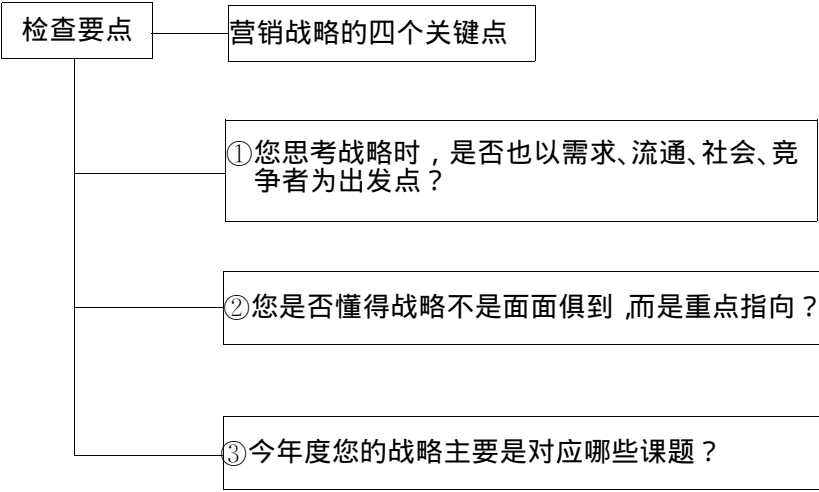
“商品策略”方面，青山西服小而专精，提供各种价值的不同款式的男士西服，此举使得百货公司的西服部门更是难以招架，百货公司由于场地高昂的租金，根本无法陈列过多的款式，此更是凸显出经营上的弱势。

到了1994年青山公司的店铺数已高达560家，市场占有率25%，此时青山公司在产品制造的经济规模上，已取得绝对性的优势，青山公司并以“海外加工”大量生产的方式取得价廉的半成品，再由于自己以掌握560家的专卖店铺，因此能向专卖店直接供给货品，不需经过批发等中间通路，也大量的降低了流通的成本。

在减少了制造成本及流通成本后，青山“低价格竞争策略神话”已经不再是神话，因为青山这种低价格策略并不是牺牲品质与多样化的产物，而是能满足对应客户不同需求的结果。

在这种“值超所价”的优势下，青山西服已有足够的条件挥军直捣大量货业的核心地带。

本小节要点检查图



1.6.3 你能提出的策略性分析

营销可说是一门创造需要的科学。企业的活动提供社会大众更多的产品、更多的选择、带给人们更高的生活水准，但是若企业的活动不能符

合顾客需求,那么这些企业的活动将不具任何意义。因此努力探究明日的社会需求是什么,如何使企业的活动能配合市场的需求,这就是营销扮演的角色。

处在市场日趋成熟、市场需求停滞的今日,如何创造更多的需求,成为营销的一项主要的挑战。

构成需要的三大要素为:

- (1)购买意愿;
- (2)购买能力;
- (3)购买人口。

#### 1. 购买意愿向上战略

(1)战略。要如何做才能提高客户的购买意愿,使客户产生兴趣而想要购买,是购买意愿向上战略的主题,一般的战略有如:①积极从事广告、促销的投资;②精美的包装;③展示销售;④赠奖等;⑤免费样品;⑥随货赠送货品;⑦寄回空盒等兑换赠品;⑧积分点券赠送;⑨折价赠券;⑩降价优待;⑪分期付款。

(2)限制。购买意愿向上的战略,必须要在其它两个要素——购买人口及购买能力存在的状况下,才能达到战略的效果。在高度成长期,具有所得倍增、购买人口增加的背景,购买意愿向上的战略,被企业奉行,效果也异常显著,但是经济成长钝化时,仅凭刺激购买意愿,战略的效果将有一定的界限。

#### 2. 购买能力提升战略

(1)提高客户购买能力的市场战略(配合客户的经济能力):

- 例:①降价、折扣;
- ②分期付款;
  - ③信用卡融资;
  - ④多功能产品。

(2)节省客户时间、距离的社会战略(配合客户的方便能力):

- 例:①便利店;
- ②大量扩充通路;
  - ③人员直销;
  - ④邮购;
  - ⑤电视购物;

(3)迷你化、少量化的市场战略(配合客户的需求能力):

- 例:①饮料酒、可乐等的小瓶化;
- ②单身贵族套房;
  - ③食品的小分量包装;
  - ④组合玩具先卖部分组合。

购买能力提升战略是由创造性的想法产出,应用的范围非常广泛,仔

细思索 ,能产出各种吸引力的方案。

3. 购买人口增大战略

( 1 )既存市场/既存事业/既存产品：

- ①开拓不同通路；
- ②开拓新地区；
- ③海外进出。

( 2 )既存市场/新事业/新产品：

- ①增加产品线；
- ②增加产品功能；

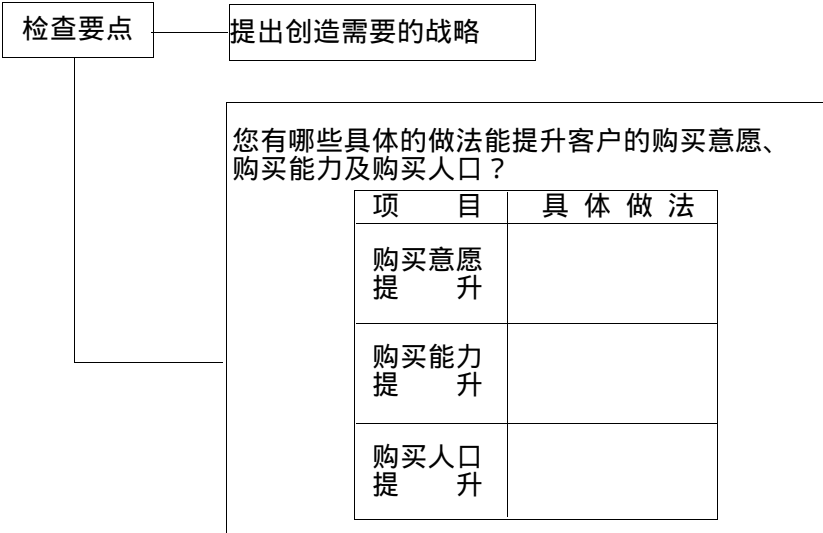
( 3 )新市场/新事业/新产品：

- ①多角化；
- ②向前整合；
- ③向后整合。

表 1.6.2 购买人口增长战略表

	既存事业、既存产品	新事业、新产品
既存市场	( A ) 既存市场、即存事业、即存产品的购买人口增大战略。	( B ) 即存市场内开拓新事业、新产品的购买人口。
新开拓市场	( C ) 将既存事业、既存产品开拓新市场以增加购买人口。	( D ) 开拓新事业、新产品、新市场 增加购买人口。

本小节要点检查图



#### 1.6.4 概念化的明确 :福特汽车—史龙二世—7 - ELEVEN

##### 1. 福特汽车

创立汽车王国的亨利福特的时代 ,是汽车产业的初期 ,当时人们对汽车都抱着奢侈的想法 ,亨利福特自然不例外 ,当他目睹两家汽车制造厂商皆因市场需求量不足而面临倒闭时 ,亨利福特顿然觉悟到汽车若是无法满足大众化的消费者 ,则汽车这个事业无法在世上存在下去。这个基本观念、想法在亨利福特的心里 ,播下了种子。

但是 ,一个矛盾的现实存在眼前 ,任何人都可轻易察觉到的现状 ,那就是占有绝大多数的工人阶层 ,以他们工作的薪资根本就负担不起购买汽车所需要的费用 ,在大多数人都认为“不可能”的状况下 ,亨利福特的另一个突破性的观念在脑中浮现 :“提高工人的工资 ,降低售价 ,可带来更多的购买力 ,也就能创造客户。”自由经济制度下 ,事业能够运转 ,存在的一个基本道理 ,就是了解客户所要的是什麼 ,是以适当的价格提供给客户 ,同时在生产时 ,给付较高的工资 ,而让人们能够有能力购买 ,只有合于这个观念 ,事业才能发展下去。

为了实现亨利福特的基本想法——①降低汽车的售价②支付工人更高的薪资 ,此时 ,亨利福特必须面临产品的设计开发及制造方法突破的最大挑战。

亨利福特 ,在自己强烈信念支持下 ,1908 年福特“T 型车”的诞生获得空前成功 ,使亨利福特成功地成为撰写历史的伟人 ,也是创立移动装配线的始祖。

从亨利福特的故事中 ,我们可看出亨利福特是如何用概念思考 ,在决定事业发展。

(1) 市场概念。若把汽车当作奢侈品以少数人为市场 ,则汽车的产业无法生存 ,必须以大众为市场 ,才能使得汽车业立足。

(2) 产品概念。操作简单、价格便宜 ,满足大众需求的运输手段 ,在这种概念下 ,亨利福特创造了大量生产的移转式装配线及独特的官僚管理体制。

##### 2. 史龙二世

GM 的中兴始祖史龙二世——他洞察出汽车产业的演进区分为三个时期①1908 年以前 ,只有高价车的少数消费者市场②1908 年至 20 年代中 ,福特的大众车市场时代③1920 年后 ,应是变化较多的大众车及高级车的时代来临。

史龙二世 1920 年后汽车的基本概念为“提供适合不同所得、不同目的、不同品味的汽车给不同的人。”这个概念与亨利福特大众车的概念相异 ,配合着史龙二世的汽车概念。GE 在市场营销下 ,确立了市场细分化



的政策,而推出了如凯蒂拉克、雪佛兰……等车型,而每类型车型都赋予其象征的性格,而在制造生产方面,配合史龙二世的汽车概念,确立了“尽可能在通用零件的基础下,制造多种类的车型”的制造概念,以补足市多样化的需求,这种制造的观念,是在较高的层次上将“大量生产”及“多车种”成功的统合了。

史龙二世的基本概念透过革新的市场营销制度及制造观念的转变,成功地将他的概念具体化。这次的转变,使原居汽车市场的领导者福特汽车,至今仍退居为第二位,而福特的“T型车”也从1923年的销售最高峰167万台到1927年仅为27万台,并且同年停止生产而退出市场。

### 3.7 - ELEVEN

日本7-ELEVEN定位自己的业务为“透过小规模商店的加盟组织,提供给小商店自己经营更有利的条件,以对应竞争激烈、客户选择日益挑剔的时代。”也就是说,提供能确保加盟店业绩成长、获利增加的全面思路。

7-ELEVEN事业的基本概念为提供客户“便利”。便利反应在哪里呢?首先,提供长时间营业的便利性,让客户无论任何时间,都能步入7-ELEVEN购买自己所要的商品。“便利性”也旨在提供客户另一种时间的便利,例如不用开车或走远路就能看到7-ELEVEN的便利店,不用花时间排队等候结帐,能轻易地买到自己日常所需用的东西,也卖饭盒,省去家庭主妇们中午做饭的时间。

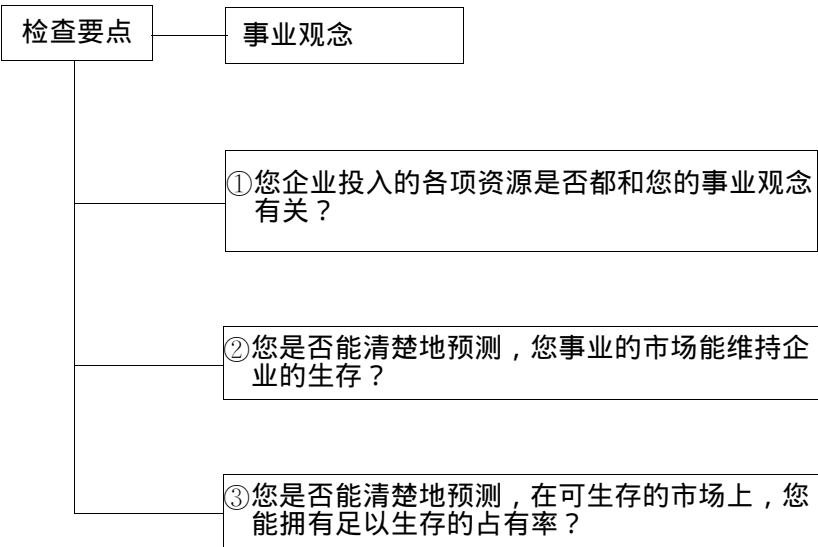
这种便利性也反应在所销售的商品上,一般来说,便利店所卖的商品,在超级市场都可以买得到,但主力产品却不相同,以食品而言,便利店的主力为饭团、三明治、面包、糕点类,这些产品都具有立即可食的便利性,而超级市场的主力商品为所谓的生鲜品——精肉、鲜鱼、蔬菜,这些东西皆属食品材料,不能直接食用,需要花费较长的烹调时间。

最近7-ELEVEN也代售戏票、电话卡、照相洗、复印服务、代传文件,进一步提供客户更便利的服务。不管7-ELEVEN的商品或服务如何的变化,但我们仔细观察,他每一项产品、每项服务,都是表现了他的基本理念——提供客户便利性。

任何事业观念的发展决定在“事业的目的”及“拥有的资源”,事业的目的指的是企业和社会存在的价值,换句话说就是企业对社会有哪些贡献,贡献的大小衡量方式,也就是企业提供给客户的“效能”与“效率”的大小、多寡,同时也是客户的满意度。拥有的资源指企业能把“效能”、“效率”发挥到什么样的程度。

因此,在您规划事业前,先明确您的事业观念,在确认事业观念前,先评估“事业的目的”的贡献度及“拥有的资源”的执行力。

本小节要点检查图



要点回顾

- 1 )从下面几个角度告诉您 ,成长的唯一条件就是回应市场的变化 ,满足顾客的需求变化 ;
- 2 )告诉您营销的思考要以效果优先。效率是以企业为中心的思维方式 ,基本上 是利己的 ;效果是以客户满意为中心的思维方式 ,是利人的。因此营销的思考原则就是透过先利人的途径而最终达成利己的目的 ;
- 3 )营销在于建立一个能销售的营销体系 ,这个体系以满足客户需求为中心 ,企业内的各种机能 ,各项资源能经由这个体系而能产生满足客户需求的效果 ,有了健全的营销体系 ,销售有如顺水推舟 ,反之 ,销售将为一项艰难的工作 ;
- 4 )营销在于满足客户的要求及创造客户的需求 ,客户需求会受环境及企业的活动而影响 ,新的需求带来新的市场 ,因此 ,积极的竞争观念为比竞争者更能扩大新的需求 ,比竞争者更能满足未被满足的需求 ,以达到扩大市场、维持企业持续成长的目标 ;
- 5 )需求被满足后 ,自然产生愉悦的感觉 ,问题被解决了 ,自然如释重担 ,也能开怀愉悦 ,您的营销愈是能发挥这两个效果 ,就愈能满足消费者 ;
- 6 )我们在前面的指引 ,提到营销是建立一个能销售的体制 ,这个体制

指的就是企业的整体策略性营销,即是带动整个组织朝策略性的方向发展,自力更生的目的只有三项:①提供客户需求的产品及服务;②竞争优势的赢得——让客户能够选择本公司的产品及服务;③充分发挥公司的长处,维持优势。这三项目的也可用这个方式表达:①明确客户的需求;②比部分者更快、更能满足客户的需求;③持续发展满足客户需求的独特能力,比竞争者更能满足客户需求;

7)企业的资源是有限的,因此您很难有能力去实现一个完善无暇、面面俱到的战略,所以策略是一个重点的选择,如何选择呢!钻研需求对应、流通对应、社会对应、竞争对应的策略机会点,选择、取舍后,您才能找出策略的重点,才值得您统合企业的各项资源及组织力,全力投入;

8)营销是一门创造需要的科学,构成需要的三大要素为:①购买意愿②购买能力③购买人口。因此营销创造需要的第一步是确认需求,第二步就是专精于提升这三个要素,第三步为力求做得比竞争者好,这是企业维持成长的唯一途径;

9)事业能够存在一定是对周围的人有所贡献,您能对愈多的对象提供贡献,您的事业就能做的愈大、成长愈迅速。贡献的大小、短暂、长久决定于您最初的事业观念,事业观念的原点是什么呢?找出客户未被满足的需求是事业观念的原点。

## 案例及应用

### 苹果牌电脑礼聘百事可乐总裁

苹果牌电脑的创立者 Steve Jobs 也深深了解营销掌握着企业的命脉,他觉悟到不能以管理一个高科技、工程导向公司的方式来管理苹果牌公司。要想使苹果牌电脑在未来把握更大的成长机会,必须要靠营销专业人才,因此他找到约翰史库利 John Solly——原百事可乐公司总裁。

Philip Kotler 的《营销管理》一书(七版)中也提到最近美国的一个研究报告指出,有 250 家美国主要公司的高阶主管被问到“哪些是影响企业的关键因素”被认为最重要的是“发展、改善和执行竞争的营销策略”;其次才是“控制成本”和“改善人力资源”。

### 放在冰块上的鱼

史都·李纳德曾听到一位客户说:“我不喜欢你们的鱼,因为都用保鲜膜包起来,看起来不新鲜。鱼市场的鱼比较新鲜。史都听到了客户的声音,知道了客户的想法,于是增设一个卖鱼的专柜,把鱼放在冰块上销售。结果,原来保鲜膜包装鱼卖数量并未减少,但总售货量却加倍了,过

去每周卖 1 万 5 千磅 现在高达 3 万磅。

同样地一家超市的主管从客户处得知 ,客户希望挑选他们自己喜欢的樱桃 ,而将樱桃大批地陈列于购物台上 ,樱桃的销售量增了 3 倍 ,每个客户都挑选了自己最满意的樱桃。

## 第 2 章

# 概念化生存——整合营销观念的导入

### 关 键 词

*key word*

概念检查系统( *Concept Explorer System* )  
差异化战略和相应战术( *The Differentiation Strategy and Corresponding Tactics* )  
强调产品的定位战略( *Positioning Strategies Emphasizing the Product* )  
强调价格的定位战略( *Positioning tegies Emphasizing Price* )  
强调通路的定位战略( *Positioning Strategies Emphasizing Distribution* )  
强调营销传播的定位战略( *Positioning Strategies Emphasizing Marketing Communication* )  
成本领先战略和相应的战术( *The Cost Leadership Strategy and Corresponding Tactics* )  
焦点战略和相应的战术( *The Focus - related Strategies and Corresponding Tactics* )

## 本章概要

---

### 1 概念化生存定义

- 概念化生存的定义
- 概念化生存的七大要素
- 概念是整合营销工作的灵魂
- 概念的挖掘

### 2 概念检索系统

- 概念检索系统分类
- 差异化战略和相应的战术
- 与差异化有关的定位策略
- 成本领先战略和相应的战术
- 焦点战略和相应的战术

---

## 本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1)了解企业生存的全部意义,就是在产品、品牌特质与消费者的欲望之间建立起有效链接;
  - 2)掌握新时代营销竞争的最高法则;
  - 3)帮助企业在消费者的大脑中建立一个能创造利润的概念,就是我们的工作。
- 

## 2.1 概念化生存定义

### 2.1.1 概念化生存的定义

所谓概念化生存,在市场营销方面指企业全部营销工作所围绕的最核心概念本身的生命力,最终决定企业的生存状况。

### 2.1.2 概念化生存的缘起及其七大要素

市场怎么了?2000年即将来临,相信此时企业界面对市场异动的迷

思大于新世纪来临的喜悦。

昨日忠心不渝的消费者连再见都不说,就会舍你而去。经理和主管们仍然忙碌苦干,但再也无法在像往日般肯定地说:“我们能行!”以往的价格体系则再也得不到经销商的拥护。前天还对你热情赞扬的媒体转眼对你笔伐相向,被寄予厚望刚刚从生产线上下来的新产品,未上柜台就被迫降价。讨论了三个月的推广计划变成无法执行的废纸,一场非常周密的行销运动,转眼就变成企业的投资陷阱。

所有这一切都告诉我们,决定企业生死存亡的游戏规则已经改变,我们必须清楚这一变化的核心概念及其深层次含义,然后才能开始本书以后内容的学习。

概念化生存的七大要素如下:

- (1)概念本身的革新性;
- (2)概念本身的指向性;
- (3)概念本身的再生性;
- (4)概念本身的清晰度;
- (5)概念本身的执行性;
- (6)概念本身的差异性;
- (7)概念本身的稳定性。

### 2.1.3 概念是整合营销工作的灵魂

现代的营销工作越来越复杂,就拿传统的“4Ps”来讲,产品、价格、通路、传播(促销、广告、公关、直效行销等)各环节要求的技术越来越专业,分工越来越细化。

在企业内部的表现就是销售部、广告部、公共关系部等部门分工越来越细,有的企业甚至已经开始设立直效行销部、促销专员、品牌管理专员、CI委员会等部门或头衔。

在企业外部的表现就是,传统广告公司的职能变得越来越窄,逐渐分化为公关公司(只提供专业的公共关系服务)、策划公司(只提供专业的策划服务)、设计公司(只提供专业的设计服务)、媒介公司(只提供专业的媒介计划和购买服务)等。

如何将企业内部不同部门和外部不同服务公司的工作组合成一个整体?

这就需要有一个相对统一的概念思考工具将各工营销环节整合成一个协调一致的体系。概念是整个营销工作的灵魂,没有了营销概念,营销工作就可能成为一个个碎片。

## 2.1.4 概念的挖掘

### 1. 消费者的生理和心理之中是否存在与你的产品相关的、长期未得到满足的潜在欲望

人们希望获得娱乐,希望自己身上能体现出时尚气息,对跟不上潮流的装扮心存恐惧!对说不出来时髦用语感到羞耻!谁不想以低价格让孩子拥有一台所谓的电脑!谁不想通过廉价手段提高孩子的口语能力!(所以中国有学习机、复读机的成功)谁不想在家看电影!(所以人们喜欢VCD和盗版碟)人们有在饭桌上与别人公开讨论与性有关问题的欲望吗?(“伟哥”就提供了这种可能,它以医药革命这种颇具阳光感的主题,鼓励人们大方地谈论并愉快地接受它昂贵的价格)

### 2. 能把你的概念变成众人皆知的一句大实话吗

“牺牲十几个人的生命去拯救一个大兵是否值得?”在世纪末(道德水准下降、烽烟遍地的今天)由最好的导演和演员来表现,就是《拯救大兵瑞恩》获得奥斯卡奖的真正理由。对一句话说不清的概念,需要我们心存警惕,以免陷进泥沼。因为一个模糊的概念意味着你永远无法用它对别人作出肯定的承诺。使用这条法则可以对小到广告创意,大到耗资过亿的整体方案能否成功进行最重要的检测。

### 3. 你的概念具有最普遍的替代性吗?或者是最片面的替代性

一旦你成功地实现替代,新概念几乎是威力无穷!可口可乐通过广告和售卖网络使人们在渴的时候首先想到的是可乐,是把手伸向钱包,继而它希望人们坐在餐桌上时也会首先想到它,它做到了。有时这条法则会表现为新品牌对老品牌的替代偷袭;“朵尔”天生就比“太太”具有更强的冲击力。

### 4. 你的概念有与生俱来的对立面吗?或者你是否

占据了别人的对立面

在宣扬“27层过滤”的强势品牌对面,就天然地留出了“有点甜”的优质财源。所以有时对鼓动你走到最强大的行业对手对立面的人,值得你另眼相看;对鼓动你在大是大非之时丢掉最重要生存机会,去走向一条未知的跟风之路的人,你需要敬而远之。

机会来临时不要犹豫,这样的幸运者往往只能有一个。试想如果你第二个去做“有点甜”的广告,比第一名多花一个亿的预算也未必有效果。

### 5. 你的概念具有激发人立即行动的欲望吗

无数制作精美的广告片只能像画中美人一样只可远观,原因在于他们内在概念的苍白、空虚和冷漠,消费者喜欢活生生的利益,而不是企业自己才听得懂的自我表白。人们想喝黑芝麻糊因为它几乎是我们能喝得到的最香的天然食物。那么就在广告中表达它的香味诱人吧!当年的那



支老广告片 ,就是这样没有经过“ 理性 ”的蹂躏 ,使一包小小的黑芝麻芝麻糊给企业带来滚滚财源。

如果你淡忘了或者找不到这种概念 ,你必须准备好被遗忘 ,你的概念和品牌会因不被光顾而走向死亡。

#### 6. 你的概念对新游戏规则有适应能力吗

每个概念都有它的生命周期 ,面对它的掘墓人 ,它会无可奈何地寿终正寝 ,甚至在你的产品或品牌还没有寿终正寝之时 ,人们往往会认为它已经死亡 ,而你可能觉得辉煌时刻刚刚到来。

一位客户就因为自己产品的辉煌( 按照当时的说法 ,他的生产设备就像一架印钞机。当我亲眼看到在严禁外人进入的巨大厂房里 ,那台小得可怜的机器和“ 流水线 ”时 ,我目瞪口呆 )而迟迟不愿采取革新行动 ,直到发现销售额与上年同期相比一落千丈 ,大家才明白 ,游戏规则已经突然改变。

## 2.2 概念检索系统( *Concept Explorer System* )

### 2.2.1 概念检索系统分类

为了更清楚地表达整合营销这一新兴的概念 ,我们在翻译此部分时 ,考虑到中美文化的差异所可能导致的概念的歧义性 ,特将原文附录于每个概念之下。

#### 1. 定位

向目标消费群突出、强调和传播品牌的一个独特方面。

*Position - Highlight , emphasize , and communicate particular aspects of a brand to target consumers .*

具体地说 ,定位是营销组合( 产品、价格、分销、营销传播 )的一个独特结构。

*Specifically , positioning is a unique configuration of the marketing mix ( product , price , distribution , marketing communications ) .*

换言之 ,强调或不强调营销组合中某些特定元素的工作模式 ,本质上说 ,就是定位。例如 :假设一个营销负责人认为营销运动的成功在于价格竞争 ,那么营销战略就是以价格为基础的。

*In other words , the manner in which a marketing manager emphasizes or de emphasizes certain elements of the marketing mix is , in essence , positioning . If , for example , the marketing manager thinks that the*

success of the marketing program depends on competing with price , then the marketing strategy is pricebased .

## 2. 三种主要的营销战略

( *Three Major Marketing Strategies* ) :

( 1 ) 差异化( *Differentiation* ) ,

( 2 ) 成本领先( *Cost Leadership* ) ,

( 3 ) 焦点( *Focus* ) .

### 2.2.2 差异化战略和相应的战术

( *The Differentiation Strategy and Corresponding Tactics* )

差异化战略的假设 ,如果一个产品在整个行业中是独特的、并且它的某些属性被消费者广泛重视 ,那么营销业绩会得到提升。

( *The differentiation strategy asserts that marketing performance can be enhanced if the product is unique in the industry along some dimension widely valued by consumers .* )

独特性可能是基于产品( 例如 :产品设计、服务 ) ,价格( 例如 :价格中所投射出的社会地位和威望 ) ,分销( 例如 :在每个经销商那里都能得到良好的消费者服务 ) ,或者是营销传播( 例如 :产品以一个名人作为产品代言人 ) .

*Uniqueness may be based on product ( e . g . , product design , service ) , price ( e . g . , price connoting status and prestige ) , distribution ( e . g . , excellent customer service available at each distributor ) , and marketing communications ( e . g . , the product is associated with a celebrity spokesperson ) .*

每种定位技术都是对营销组合( 产品、价格、分销、营销传播 ) 所有元素中的某些被选定元素的明确强调。因此 ,我们根据对营销组合的最强调元素的不同 ,给各种定位技术进行分类 ,具体分类如下 :

*Each positioning technique reflects a specific emphasis on selected elements of the marketing mix ( product , price , distribution , marketing communication ) . Therefore , we'll group the various positioning techniques according to the element of marketing mix most emphasized . The group is as follows :*

#### 1. 强调产品的定位战略

( *Positioning strategies emphasizing the product* ) :

( 1 ) 根据产品类别来定位

( *Positioning by product class* )

( 2 ) 根据产品属性来定位

( *Positioning by product attribute* )

( 3 )根据无形因素来定位

( *Positioning by intangible factor* )

( 4 )根据竞争者来定位

( *Positioning by competitors* )

( 5 )根据产品生产国来定位

( *Positioning by country of origin* )

2. 强调价格的定位战略

( *Positioning tegies emphasizing price* ):

根据相对价格来定位

( *Positioning by relative price* )

3. 强调通路的定位战略

( *Positioning strategies emphasizing distribution* ):

( 1 )根据与品牌分销商联系来定位

( *Positioning by brand - distributor tie - ins* )

( 2 )根据分销商地理位置来定位

( *Positioning by distributor location* )

( 3 )根据分销商服务来定位

( *Positioning by distributor service* )

4. 强调营销传播的定位战略

( *Positioning strategies emphasizing marketing communication* ):

( 1 )根据名人或产品代言人来定位

( *Positioning by celebrity or spokesperson* )

( 2 )根据生活方式或产品人格来定位

( *Positioning by lifestyle or personality* )

### 2.2.3 与差异化有关的定位策略

1. 主要元素

( 1 )产品属性:

产品/价格/分销/营销传播

建立、加强或维持与产品属性 X 的品牌联系

( 2 )无形因素:

产品 价格/分销/营销传播

建立、加强或维持与无形因素 X 的品牌联系

( 3 )产品类别:

产品/价格/分销/营销传播

建立、加强或维持与产品类别 X 的品牌联系

(4) 竞争者 :

产品/价格/分销/营销传播

建立、加强或维持与主导竞争者 X 的品牌联系

(5) 生产国 :

产品/价格/分销/营销传播

建立、加强或维持与国家或地理区域的品牌联系

(6) 相对价格 :

产品/价格/分销/营销传播

建立、加强或维持与性能价格比的品牌联系

(7) 与分销商联系 :

产品/价格/分销/营销传播

建立、加强或维持与分销商 X 的品牌联系

(8) 分销商地理位置 :

产品/价格/分销/营销传播

建立、加强或维持与分销商位置 X 的品牌联系

(9) 分销商服务能力 :

产品/价格/分销/营销传播

建立、加强或维持与分销商 X 的服务能力的品牌联系

(10) 名人或代言人 :

产品/价格/分销/营销传播

建立、加强或维持与名人或代言人 X 的品牌联系

(11) 生活方式/人格 :

产品/价格/分销/营销传播

建立、加强或维持与生活方式/人格的品牌联系

## 2. 根据产品类别来定位

( *Positioning by Product Class* )

一些品牌能在产品类别的水平来定位。

*Some brands can be positioned at the product - class level .*

产品类、产品型与品牌的区别

*The distinction between product category , product form , and brand .*

产品类是一个特定产品的最高抽象水平。例如 :我们可以把“ 汽车 ”称作产品类。在产品类中有不同的产品型 ,例如 ,汽车可以别区分为运动车、经济型小汽车、小吨位运货汽车、吉普车、大蓬货车、小蓬货车等 ,所有这些汽车的不同型。在一个产品型中 ,有许多产品品牌。也就是说大蓬货车中 ,我们可能有福特牌大蓬货车、克莱斯勒牌大蓬货车 ,等等。

*A product category is the highest level of abstraction of a given product . For example ,we can talk about automobiles as a product category .*

*Within the product category there are various product forms : for instance , cars can be differentiated as sports cars , compact economy cars , pickups , jeeps , vans , minivans , and so on . All these are forms of the automobile . Within a product form , there are product brands . Thus , in relation to vans , we may have a Ford van , a Chrysler van , and so on .*

产品类别联系意味着将品牌与产品类或产品型本身所具有的某种独特利益相联系。

*Product - class associations means connecting the brand to a particular benefit related to either the product form or the category itself .*

例如 ,七喜将自己定位为“ 可乐 ”的替代品 ,并且有更好的味道。经过广告运动 ,七喜逐渐以“ 非可乐 ”闻名于世。

*For example , 7 - Up soft drink positioned itself as the logical alternative to the “ colas ” but with better taste . Because of the ad campaign , 7 - Up became known as the “ uncola . ”*

用来实施产品类别定位策略的主要营销组合元素是产品元素。

*The major marketing mix element used to implement the positioning - by - product class strategy is the product element .*

### 3. 执行产品类别定位策略的方法

*( How to implement the positioning - by - product class strategy )*

( 1 )进行产品研究 ,鉴别大部分目标消费者对现有产品满意或者不满意的程度和范围。

*Conduct product research to identify the extent to which most of the target consumers are satisfied or dissatisfied with their current product .*

①如果目标消费群的主体对他们使用的现有产品不满意 ,下一步是弄清楚不满意的原因和在什么环境下不满意。

*If the majority of the target consumers are dissatisfied with their current product , the next step is to determine why and in what situations .*

②如果目标消费群的主体对他们使用的现有产品满意 ,营销人员需判断新产品的机会。

*If the majority of the target consumers are dissatisfied with their current product , the marketer should determine the new product opportunities .*

( 2 )传播反映对现有产品不满意的场面 ,或者传播反映对新产品满意的场面。

*Communicate selected situations reflecting dissatisfaction with the current product or satisfaction with the new product .*

#### 4. 根据产品属性来定位

##### ( Positioning by Product Attribute )

最流行的品牌定位策略是产品属性策略。运用产品属性策略时,营销人员试图将某些重要的产品特征与问题中的品牌相联系。这些产品特性是具体且明确的:例如,佳洁士牙膏与氟相联系,惠普打印机与打印时的高分辨率相联系。

*The most popular of all brand positioning strategies is the product attribute. Here, the marketer attempts to link certain important product features to the brand in question. These product features are concrete and specific: for example, Crest toothpaste is associated with fluoride; Hewlett - Packard Laser Jet printers are associated with excellent resolution on computer printouts.*

用来实施产品属性定位策略的主要营销组合元素是产品元素。

*The major marketing mix element used to implement the positioning - by - product - attribute strategy is the product element.*

#### 5. 操作产品属性定位策略的方法

##### ( How to implement the positioning - by - product - attribute strategy )

( 1 )进行产品研究,确定最有效的产品属性。

*Conduct product research to ascertain the most effective product attribute( s ).*

( 2 )与产品工程师一起重新设计产品,使被选定的产品属性处于产品的中心位置。或者,也许营销人员能通过产品自身或/和包装展示那个最有效的属性。

*Work with the firm's product engineers to redesign the product make the selected product attribute central to the product. Or perhaps the marketer can display that attribute on the product itself and/or the package.*

( 3 )告诉目标消费者我们的品牌拥有他们期望得到的这种产品属性的事实。

*Communicate to the target consumers the fact that the brand has the desired product attribute.*

#### 6. 根据无形因素来定位

##### ( Positioning by Intangible Factor )

一个无形因素是概括许多重要属性的一般性特性。与产品属性(具体的和客观的)相反,无形因素是抽象的和主观的。例如,产品质量、技术领先地位和价值观都是无形的。福特公司有一个一直在进行的、以“质量”为核心的广告运动。这个广告运动中,说的最多的不是某些独特的汽车模型,而是通过他所生产的所有汽车和所有车型来将福特汽车与高质量联系起来。

*An intangible factor is a general attribute that serves to capture a host of important attributes. In contrast to product attributes, which are concrete and objective, intangible factors are abstract and subjective. For example, product quality, technological leadership, and value are all intangibles. Ford has an on-going ad campaign focusing on "quality." Not much is said about particular car models. The marketing communications manager here is trying to associate*

*Ford automobiles with high quality across all car makes and models.*

下面通过一个研究来看看无形因素的威力。向受访者展示两个照相机品牌,并告诉他们一个技术尖端、一个容易使用。但是,提供给受访者的详细资料明确地说明容易使用的品牌具有最高级的技术。过一段时间以后,受访者几乎不记得什么详细的产品资讯,他们只记得最开始的说明:一个技术尖端、一个容易使用。尽管那个容易使用的品牌被认为技术是最高级的,但受访者认为那个被描述为“技术更先进”的品牌技术更高。

*Consider the following study that demonstrated the power of an intangible attribute. Subject were shown two camera brands; they were told that one was more technically sophisticated and the other was easier to use. However, detailed information provided to the subjects clearly showed that the easier-to-use brand had the superior technology. After a couple of days, the subjects did not remember much of the detailed information; they merely recalled how the brands were presented - easy-to-use versus technically sophisticated. Although the easy-to-use brand that was presented to them as "more technically sophisticated" as the brand with higher technology.*

这个研究说明:消费者依靠无形因素,而不是详细的品牌细节,来记忆品牌信息。

*This study shows that consumers rely on intangible attributes, not detailed specifications about the brand, to store brand information in memory.*

用来实施无形因素定位策略的主要营销组合元素是产品元素。

*The major marketing mix element used to implement the positioning-by-product-attribute strategy is the product element.*

## 7. 操作无形因素定位策略的方法

*(How to implement the positioning-by-intangible-factor strategy)*

(1) 进行产品研究,辨别出产品的优势及相联系的无形因素。例如,一项完整的产品分析可能揭示出几个优势,其中的一个可能是技术创新,这个无形因素就可能被用来作为营销传播运动的核心主体。

*Conduct product research to identify the product's strengths and asso-*

ciated intangible factors. For example, a thorough product analysis may reveal several strengths; perhaps one of them is found to be technological innovation, the intangible factor that can be used as a focus of a marketing communications campaign.

(2)告诉目标消费者我们的品牌拥有他们期望得到的这种无形因素的事实,以为产品研究的结果显示那个无形因素在购买决策中有重要的作用。

Communicate to the target consumers the fact that the brand has the intangible factor, since the results of product research show that the intangible factor may play a salient role in the purchase decision.

## 8. 根据竞争者来定位

### ( Positioning by Competitor )

一些品牌通过与领导竞争品牌直接产生联系来定位。通常当处于领先地位的竞争者在目标消费群心目中拥有良好的形象时,采用这种定位策略。这样,品牌追随者通过将自己的品牌与在目标消费群中已有良好形象的品牌相联系,来充分利用这既有的形象。

Some brands are positioned in direct association with leading competitor brands. This is usually done when the leading competitor has a well-established image in the minds of the target consumers. Here, a brand follower tries to capitalize on this well-established image by anchoring its brand next to the well-established brand in the minds of the target consumers.

宣称有比领导品牌更好的表现,会导致消费者对这个品牌产生好的印象。被广泛引用的艾维斯的例子:“我们是第二名,我们更努力”,是这种定位策略的集中体现。

Claiming better performance than the leading brand may result in consumers making positive inferences about the brand. The widely cited example of Avis: “We’re number two; we try harder,” is the epitome of this positioning strategy.

用来实施竞争者定位策略的主要营销组合元素是产品元素。

The major marketing mix element used to implement the positioning - by - competitor strategy is the product element.

## 9. 操作竞争者定位策略的方法

### ( How to implement the positioning - by - competitor strategy )

(1)进行产品研究,弄清楚消费者对与被选定的竞争者有关的产品优点和不足的感知情况,特别是与领导竞争品牌有关的这种感知情况。

Conduct product research to ascertain consumer's perception of the product's strengths and weaknesses in relation to selected competitors.



*preferably the leading competitors.*

(2) 与产品工程师一起重新设计产品,改进产品弱点、提升产品优点。

*Work with the firm's product engineers to correct noted product weaknesses and enhance strengths.*

(3) 制定一个目标消费群认为比竞争者们更有吸引力的价格。

*Set prices that are likely to be perceived by target consumers as more appealing than those of competitors.*

(4) 采用与领导品牌相同的产品通路。

*Distribute the product using the same channels as the leading brands.*

(5) 告诉目标消费者关于产品优势的信息或者/和为使消费者满意产品弱点被改进的信息。

*Communicate to target consumers information concerning strengths and/or information showing how weaknesses are being addressed to satisfy customers.*

#### 10. 根据生产国来定位

##### *( Positioning by Country of Origin )*

有些国家以生产某些高质量的产品而著称。例如,日本与高质量的汽车和电动小工具联系在一起;法国与高品质的香水和时装联系在一起;意大利与高品质的鞋和皮革制品、德国与高档啤酒和汽车、俄罗斯与高级伏特加联系在一起。

*Certain countries are known for producing certain high - quality products. For example, Japan is associated with high - quality automobiles and electronic gadgets; France is associated with highquality perfumes and fashion; Italy is associated with high - quality shoes and leather goods; Germany is associated with high - quality beer and automobiles; and Russia is associated with high - quality vodka.*

大量“生产国”研究证明用某些国家来进行品牌定位的策略是有效的。但是,应该注意的是消费者对进口产品的反应差别是非常大的。一般说来,与发展中国家生产的产品相比,消费者更偏爱工业化国家的产品。

*Many “country - of - origin” studies have documented that the effectiveness of brand positioning by certain countries. However, it should be noted that consumers' reactions to imports could vary considerably. In general, people tend to rate products from industrialized countries more favorably than those from developing countries.*

最近的证据表明生产国信息能激发消费者对产品的兴趣。这样,与没有提供生产国信息的产品相比,消费者对提供生产国信息的产品进行更多的考虑,并且评价得更为细致。

*Recent evidence suggests that country - of - origin information serves to stimulate consumers' interest in the product. Consumers, thus, do more thinking about products in which country - of - origin information is presented and evaluate them more carefully than when such information is not presented.*

用来实施产品生产国(或地理区域)定位策略的主要营销组合元素是产品元素。

*The marketing mix element used to implement the positioning - by - country/geographic - area strategy is the product element.*

### 11. 操作产品生产国(或地理区域)定位策略的方法

*( How to implement the positioning - by - country/geographic - area strategy )*

(1) 进行产品研究,把消费者对产品质量的认知作为在某些产品生产国的函数,从中甄别出被消费者认为是出产优质产品的国家

*Conduct product research to ascertain consumers' perception of product quality as a direct function of manufacturing the product in selected countries, and identify countries that are perceived to generally produce a quality product.*

(2) 如果产品是由目标消费者认可的高质量产品生产国生产,告诉目标消费者我们的产品是由那个国家生产这个事实。

*If the product is then manufactured in countries to which target consumers attribute product quality, then the marketer should communicate to target consumers the fact that the product is manufactured in the designated country.*

### 12. 根据相对价格来定位

*( Positioning by Relative Price )*

品牌能根据相对价格(亦即:一种品牌的价格与别的产品品牌相比较)来定位。许多产品都存在着能被感知到的价格/质量等级排列的众多品牌:一些品牌的价格/质量较低,一些品牌的价格/质量处于中间位置,一些品牌的价格/质量较高。

*A brand can be positioned in terms of relative price - that is, its price compared to the price of other product brands. Many products have brands that are perceived along a price/quality hierarchy, with certain brands of lower price/quality, others with midrange price/quality, and still others of higher price/quality.*

营销传播经理为了表明产品具有高质量,将产品价格定在价格维度的最高端。

*Marketing communications managers choose to position their product*

at the higher end of the price dimension to connote high quality.

用来实施相对价格定位策略的主要营销组合元素是价格元素。

*The marketing mix element used to implement the positioning - by - relative price strategy is the price element.*

### 13. 操作相对价格定位策略的方法

**( How to implement the positioning - by - relative price strategy )**

( 1 ) 进行研究 , 判断价格是否与质量有联系。

*Conduct research to ascertain if price is associated with quality.*

( 2 ) 制定一个与所需的质量水平相一致的价格水平。

*Set a price level that would be associated with the desirable level of quality.*

( 3 ) 告诉目标消费者我们的价格和相应的质量。

*Communicate to target consumers the price level and corresponding quality.*

### 14. 根据与品牌分销商相联系来定位

**( Positioning by Brand - Distributor Tie - In )**

这种定位策略假设 , 通过将品牌与一个可信的和名声好的分销商联系在一起 , 就有可能取得营销成功。

*This positioning strategy asserts that marketing success is likely to be assured by creating a brand association with a credible and reputable distributor.*

例如 , 西尔斯在厨房和盥洗用品中拥有良好的声誉。一个刚从事洗衣机生产的生产商可以与西尔斯鉴定协议销售它的产品线。基于这个协议 , 新洗衣机通过与西尔斯建立联系来进行有效定位。

*For example , Sears has a good reputation in kitchen and laundry appliances. A new manufacturer of washing machines may strike a deal with Sears to carry its product line. Based on this deal , the new washing machine can be effectively positioned by associating it with Sears.*

用来实施与品牌分销商相联系定位策略的主要营销组合元素是分销元素。

*The marketing mix element used to implement the Positioning by Brand - Distributor Tie - In strategy is the distribution element.*

### 15. 操作产品与品牌分销商相联系定位策略的方法

**( How to implement the positioning - by - Brand - Distributor Tie - In strategy )**

( 1 ) 如果你是一个生产商 , 需进行研究以辨别出所有可能的分销商。生产商首先应与这些分销商接触 , 并确定与他们发生业务关系的概率 , 然后从中选出一组较符合要求的经销商。

*Conduct research to identify all possible distributors , if you are a manufacturer . Manufacturers should contact these distributors and ascertain the possibility of doing business with them and select a set of distributors that have better offers .*

( 2 )现在把注意力集中在这组选出的经销商上。进行一个消费者调查 ,以衡量各经销商的形象好感度。

*Now focus on this set of optional distributors or manufacturers . Administer a consumer survey to measure the image favorableness of each distributor .*

( 3 )在形象研究的基础上 ,选择形象最好的分销商 ,并与之建立联系。

*Based on the image research , select a distributor with the most favorable image and create the tie - in with that distributor .*

( 4 )向目标消费者强调和突出我们的产品与品牌分销商的联系。

*Emphasize and highlight the brand - distributor tie - in to target consumers .*

## **16. 根据分销商地理位置来定位**

### **( Positioning by Distributor Location )**

这种定位策略假设：“位置、位置、位置”是购买决策中非常重要的决策依据。因此 ,向消费者申明购买产品非常方便就可能提升营销业绩。

*This positioning strategy posits that “ location , location , location ” is a very important decision criterion in purchase . Therefore , showing consumers how to access the product in the most convenient way is likely to improve marketing performance .*

例如 ,大多数提供快餐的旅馆和汽车旅馆的营销成功都决定于他们所处的位置。同样地理位置对医院和诊所也很重要。

*For example , the marketing success of most fast - food restaurants and motels depends on their location . Similarly , location is significant for hospitals and health clinics .*

用来实施分销商地理位置定位策略的主要营销组合元素是分销元素。

*The marketing mix element used to implement the Positioning by distributor location strategy is the distribution element .*

## **17. 操作产品分销商地理位置定位策略的方法**

### **( How to implement the positioning - by - Distributor - Location Strategy )**

( 1 )首先 ,调查清楚你的产品( 产品类或相关产品 )通常是怎样被分销的。

*First , find out how your product( product class or related products )*

*is usually distributed.*

(2) 进行研究,以确定目标市场的对我们的产品及相关产品的购买习惯。

*Conduct research to ascertain the shopping habits of the target market in relation to the product in question.*

(3) 在以上研究的基础上,根据相对目标消费群的地理位置和方便性来选择分销商。

*Based on this research, select a distributor based on location and convenience to target consumers.*

(4) 告诉消费者如何去购买产品,并强调通路的方便性。

*Inform target consumers how to access the product and stress the convenience of the distribution access.*

## **18. 根据分销商服务能力来定位**

### **( Positioning by Distributor Service Ability )**

这种定位策略的核心是在分销商水平提供消费者服务。生产商的优势在于通过它的经销商网络提供优异的消费服务。

*This position strategy focuses on providing customer service at the distributor level. The strength of a manufacturing firm may lie in providing excellent customer service through its dealership network.*

许多百货商场喜欢将自己定位为“提供优异的消费服务”。Acura 汽车将自己定位为“消费者服务和满意”。要点是尽可能在经销商水平提供最好的消费者服务。绝大多数意识到分销商服务消费者能力重要性的生产商都拥有自己的销售渠道。

*Many department stores tend to position themselves as providing excellent customer service. The Acura automobile positions itself on customer service and satisfaction. The focus is to serve the customer the best way possible at the retail level. Most product manufacturers that realize the importance of a distributor's ability to serve customers have their own channels of distribution.*

用来实施分销商服务能力定位策略的主要营销组合元素是分销元素。

*The marketing mix element used to implement the Positioning by distributor's service ability strategy is the distribution element.*

## **19. 操作产品分销商服务能力定位策略的方法**

### **( How to implement the positioning - by - Distributor's service ability strategy )**

(1) 对目标市场进行一次消费者调查,以搞清楚分销商的服务能力对购买和/或重复购买决策的相对重要程度。

*Conduct a consumer survey of the target market to determine the relative importance of distributor's service ability as a purchase and/or repeat purchase criterion .*

(2) 如果分销商的服务能力发现是非常重要的决策依据,研究在零售水平可能存在的各种理想的服务程序。然后选择最符合消费者需求的和最符合分销商的条件的服务方式。

*Given that the distributor's service ability is found to be a very important criterion ,study different ideal customer service programs housed at the retail level . Then select the program that best matches the requirements and conditions of your distributors .*

(3) 与通路末端出口的经理合作,建立选定的消费者服务形式。

*Collaborate with the managers of the distribution outlets to set up the selected customer service program .*

(4) 告诉消费者以下信息:消费者享有可能得到的最佳服务,并且经销商能最大限度满足他们的需求。

*Communicate target consumers the message that customers are entitled to the best service possible and that the distributors can best serve their needs .*

## 20. 根据名人或产品代言人来定位

### ( Positioning by Celebrity/ Person )

一个品牌能与一个名人建立联系。通常公众认为同一类型的名人具有共同的某些人格特征。营销人员能受益于名人的人格以及公众对这人格的理性或感性反应。营销传播经理希望品牌得到积极的反应。

*A brand can be associated with a celebrity. Usually certain celebrities are perceived by the public as having certain personalities. The marketer can benefit from the celebrity's personality and the cognitive and emotional responses the celebrity may elicit from the public. Marketing communications managers want some positive responses to " spill over " to the brand .*

例如,当耐克生产“充气”篮球运动鞋时,他们把鞋命名为“Air Jordans 乔丹气垫鞋”(鞋底有压缩气垫的篮球鞋),利用了迈克尔·乔丹(篮球名人)。这个品牌获得了极大的成功,这个成功直接归功于与迈克尔·乔丹的联系。也许是人们觉得如果他们穿上这种鞋就会跳得像乔丹一样高。或许品牌联系是乔丹快乐和友好的人格。

*For example ,when Nike developed the “ pump ” basketball shoes called Air Jordan( basketball shoes having pressurized - gas pockets in the soles as a cushioning feature ),they used Michael Jordan ( basketball celebrity ). This brand was a smashing success ,and its success was directly attributable to the association with Michael Jordan . Perhaps people felt*

that if they wore the shoes they could jump as high as Jordan. Perhaps the brand association was with Jordan's happy and friendly personality.

用来实施名人或产品代言人定位策略的主要营销组合元素是营销传播元素。

*The marketing mix element used to implement the Positioning by Celebrity/Person strategy is the marketing communication element.*

## 21. 操作产品名人或产品代言人定位策略的方法

*( How to implement the positioning – by – Celebrity/Person strategy )*

( 1 )对营销传播进行研究 ,以甄别出形象与产品和目标消费者自我概念相匹配的名人或代言人。

*Conduct marketing Communications research to identify celebrities or spokespersons who have images matching the product and the self – concept of the target consumers.*

( 2 )确定何种媒体类别和哪些具体的媒体与选定的名人或代言人形象相宜。

*Determine which media categories and vehicles are associated with the selected celebrity or spokesperson image.*

( 3 )创作与被选定的名人或代言人有关的信息 ,将信息发布到与名人或代言人形象一致的媒体类型和媒体上。

*Develop messages with selected celebrities or spokespersons and place these messages in media categories and vehicles that are associated with each celebrity's or spokesperson's image.*

## 22. 根据生活方式/人格来定位

*( Positioning by Lifestyle/Personality )*

随着时间的推移 ,品牌会形成自己的“人格”。

*Over time ,brands develop their own “ personalities . ”*

考虑 Betty Crocker 品牌的人格 ,研究表明大多数妇女认为 Betty Crocker 品牌是诚实的、可靠的、友好的、关心消费者的、经得起时间考验的、传统的 ,并且是一个烘烤食品的专家。

*Consider the Betty Crocker personality. Research has shown that most women perceive Betty Crocker brands as honest ,dependable ,friendly ,concerned about consumers ,an expert in baked goods ,time – tested ,and traditional .*

研究也显示 ,可口可乐有一个属于所有美国人的、无处不在的形象 ;而百事可乐则是激动人心的、创新的、快速成长的 ,稍有点活跃和有进取心的。

*Also ,research has shown that Coke has a strong all – American ,all – around image .Pepsi's personality on the other hand ,is exciting ,innova-*

*tive ,fast - growing and somewhat brash and pushy.*

封面女郎化妆品的人格形象是一个杂志的封面女郎,封面女郎化妆品的形象是一个年轻的、健康的、富有魅力的模特。

*The personality symbol of Cover Girl make - up is a magazine cover girl . The image of Cover Girl make - up is that of a young ,wholesome , and very attractive model .*

用来实施生活方式/人格定位策略的主要营销组合元素是营销传播元素。

*The marketing mix element used to implement the positioning by Lifestyle/ personality strategy is the marketing communication element .*

### 23. 操作产品生活方式/人格定位策略的方法

*( How to implement the positioning - by - Lifestyle/ Personality strategy )*

( 1 )对营销传播进行研究,以甄别出拥有能注入产品并(注入产品后)能建立独特识别标志的理想形象的生活方式或人格。

*Conduct marketing Communications research to identify lifestyles or personalities that have desired images that can be injected into the product establish its unique identity.*

( 2 )选择最有效的生活方式或人格。确定何种媒体类别和哪些具体的媒体与选定的生活方式或人格一致。营销人员是怎样为自己的产品选择生活方式或人格象征物的?例如,封面女郎的人格是怎样形成的?这类产品人格通常通过有某种文化内涵并能注入产品的象征物来实现。封面女郎的象征人物被视为年轻、美貌、富有挑逗性的人格缩影。因为它将模特(象征物)理想化为受社会崇拜的荣耀女性,封面女郎化妆品的人格被用来作为向目标消费群——崇尚美貌的年轻女性——的直接诉求点。

*Select the most effective lifestyle or personality. Determine which media categories and vehicles are associated with the selected lifestyle or personality. How do marketers select lifestyle or personality symbols for their products ? For example ,how was the Cover Girl personality established ? Such product personalities usually occur by focusing on an icon or symbol having certain cultural connotations that can be " injected " into the product . The Cover Girl symbol is seen as the epitome of youth ,good looks ,and a " flirty " personality. This lifestyle personality of Cover Girl makeup is selected as a direct function of what may appeal to the target consumers - young women who cherish good looks - because it idealizes models as glamorous women who are admired by society.*

( 3 )创作与被选定的生活方式或人格有关的信息,将信息发布到与生活方式或人格形象一致的媒体类型和媒体上。



*Develop messages with selected lifestyle or personality and place these messages in media categories and vehicles that are associated with each lifestyle or personality symbols.*

## 2.2.4 成本领先战略和相应的战术

*( The Cost Leadership Strategy and Corresponding Tactics )*

与根据相对价格定位相反,许多营销人员根据低价格来定位。全部营销传播运动都围绕降价和促销活动来设计。降价和促销活动是刺激消费者购买动机的直接因素。

*In contrast to positioning by relative price ,many marketers position by low price . Entire marketing communications campaigns are designed around price reductions and promotional deals . Consumers react to price reductions and promotional deals as a direct function of motivations .*

第一个动机是与贮存有关,一些购买这个品牌的消费者可能利用这个打折的机会并进行贮存。第二个动机是接受品牌转换的鼓励。最后,尝试也可能是一个动机。没有用过这类产品的消费者可能决定通过购买降价产品来进行尝试,这样可以降低购买风险。如果他们不喜欢所购商品,也不会感觉太坏,因为他们没有化太多钱。

*The first motivation is related to stockpiling . Some customers who are committed to the brand may decide to take advantage of the price discount and stockpile . The second motivation is to receive an incentive for switching brands . Finally ,experimentation may be a motive . Consumers who have not yet consumed the product category may decide to try the product by buying the brand with the reduced price as a way to reduce their risk in the product . If they don't like the product ,they won't feel too bad ,since they haven't invested much money in buying it .*

用来实施低价格定位策略的主要营销组合元素是价格元素。

*The marketing mix element used to implement the positioning - by - low - price strategy is the price element .*

操作低价格定位策略的方法:

*How to implement the positioning - by - low - price strategy*

( 1 )进行价格研究,找出能将自己品牌与竞争对手品牌区隔开来的价格水平,并且大部分目标消费者会认为这个价格水平是很低的。

*Conduct pricing research to ascertain the price level that would set the firm's brand apart from competitor brands and be perceived as a bargain by most of target consumers .*

( 2 )制定一个与上述价格水平一致的价格。

*Set a price level that would be associated with the desirable level of value said above.*

(3) 告诉目标消费者我们的价格和相应的价值。

*Communicate to target consumers the price level and corresponding value.*

## 2.2.5 焦点战略和相应的战术

*( The Focus – related Strategies and  
Corresponding Tactics )*

### 1. 定义

焦点战略要求调整业务的各个方面 ,去服务一个狭窄的细分市场。通过这样的工作 ,以焦点为核心的公司将比“ 为所有人提供全部服务 ”的公司赢得更大的竞争优势。

*A focus strategy entails tailoring every facet of the business to serve a narrow market segment . By doing so , focused – driven firms gain a competitive advantage over competitor firms who try to be all things to all people .*

这里所讲的“ 焦点 ”是关于消费者的 ,而不是关于产品、价格、分销或营销传播的。至少有三种定位策略 :

*The focus here is on the customer ,not on the product ,price ,distribution ,or marketing communication . There are at least three positioning strategies here :*

(1) 根据消费者利益或问题来定位 ;

*( Positioning by Customer Benefit or Problem )*

(2) 根据使用者或消费者形象来定位 ;

*( Positioning by User or Customer Image )*

(3) 根据使用情况来定位 ;

*( Positioning by Use or Application )*

(4) 根据消费者利益或问题来定位 ;

*( Positioning by Customer Benefit or Problem )*

像无形因素一样 ,消费者利益是抽象的和主观的产品特征。但是 ,与无形因素相反 ,消费者利益很容易根据消费者使用产品的方式和产品对消费者的价值来描述。

*Customer benefits ,like intangible factors ,are product features that can be characterized as abstract and subjective . However ,in contrast to intangible factors ,these product features can be easily described in terms of*

*how the product is used by the customer and what its value is to the customer.*

## 2. 操作消费者利益或问题定位策略的方法

**( How to implement the positioning - by - Customer - Benefit or problem strategy )**

( 1 )进行消费者研究 找出与产品和产品购买有关的、并且被广泛感知的消费者利益或问题。

*Conduct customer research to ascertain customer benefits or problems commonly perceived in relation to the product and product purchase.*

( 2 )设计产品、价格、和/或分销 ,以提升与消费者利益( 或问题 )直接相关的产品属性。

*Work with the product ,price ,and/or distribution to enhance product attributes that are directly related to the customer benefit ( or problem ).*

( 3 )告诉目标消费者与产品有关的最重要的消费者利益( 或我们的产品解决一个重要的消费者问题的方式 )。

*Communicate to target consumers the most important customer benefits related to the product( or the way the product solves an important customer problem ).*

## 3. 根据使用者或消费者来定位

**( Positioning by User or Customer )**

营销人员可以将品牌同产品的典型使用者联系在一起。例如 ,耐克鞋通常将自己的鞋与成功的田径运动员联系在一起。

*Marketer associates the brand with a particular kind of person who typically uses the product . For example ,Nike shoes traditionally associates its shoes with the serious athlete.*

## 4. 操作使用者定位策略的方法

**( How to implement the positioning - by - User or customer strategy )**

( 1 )进行消费者研究 找出与产品一致的产品使用者形象 ,确定哪一种使用者形象与消费者的自我概念( 真实的自我 ,理想的自我 ,社会的自我 或理想的社会自我 )最一致。选择一个与消费者的自我概念最一致的使用者形象。确定与选定的使用者形象一致的产品附件、价格水平、分销渠道或零售出口、媒体类型、媒体。

*Conduct pricing research to identify user images associated with the product and determine which user images are most congruent with customers' self - concept( actual self ,ideal self ,social self ,and/or ideal social self ). Select a user image that is most congruent with target customers 'self - concept . Determine which product accessories ,price level ,channels*

*of distribution or retail outlets . and media categories and vehicles are associated with the selected user image .*

(2) 与产品设计师一起重新设计产品 ,使产品附件成为被选定的使用者形象的象征性的符号。

*Work closely with the product engineers to modify the product with accessories that are symbolic of the selected user image .*

(3) 制定与使用者形象一致的价格。

*Set a price consistent with the user image .*

(4) 通过与使用者形象一致的渠道和零售点来分销产品。

*Distribute the product through channels and outlets that are associated with the selected user image .*

(5) 创作与被选定的使用者形象有关的信息 ,将信息发布到与使用者形象一致的媒体类型和媒体上。

*Develop messages with selected user image and place these messages in media categories and vehicles that are associated with user image .*

品牌能根据使用情况来定位。“焦点”在消费者如何使用和何时使用产品。

*Brands can be positioned by use or application too . Here the focus is on how and when the consumer uses the product .*

## 5. 操作使用情况定位策略的方法

*( How to implement the positioning – by – Use or application strategy )*

(1) 进行消费者研究 ,确定目标消费者何时、何地使用(或可能使用)产品 ,判断哪种使用情景是对消费者最有吸引力或最有意义的。

*Conduct customer research to identify how and when the target customers use ( or can use )the product and determine which uses or applications are most appealing or significant to the customers .*

(2) 与产品设计师一起重新设计产品 ,使产品适合于一组(或几组)对高度吸引目标消费者的使用情景。

*Work closely with the product engineers to redesign the product to make it highly conducive to one or more set of applications that are highly appealing or significant to target customers .*

(3) 告诉目标消费者产品最适合使用的情景。

*Communicate to target consumers the most appealing situations .*

## 要点回顾

1) 概念化生存 ,在市场营销方面指企业全部营销工作所围绕的最核心概念本身的生命力 ,最终决定企业的生存状况 ;

2)概念是整个营销工作的灵魂,没有了营销概念,营销工作就可能成为一个个碎片。

## 案例及应用：整合大未来

整合营销理论曾经在某一阶段仅限制在西方国家,但现在已传遍全世界。部分原因是许多大公司推行全球战略并在世界开展整合营销活动。在新市场竞争中,本地公司要防御入侵,必须学习和改进它们的营销实践。一家名为尼玛的小型印度肥皂公司超过了强大的印度利华公司(联合利华的子公司)统治了印度的肥皂市场,它颇有进取性地推行低售价的价值品牌,并开展强有力和易记忆的收音机广播充当广告宣传以对抗利华公司的著名品牌。

今天,高质量的营销培训研讨班不仅在工业化国家大量发起,而且在诸如印度尼西亚、马来西亚、埃及和哥伦比亚等国举办。很清楚,无论是国内和外国公司,都认识到它们的将来取决于它们是否比竞争者更了解购买者和市场的能力,充分整合各种资源优势。全球市场在将来会越来越热,竞争者将更需要了解和应用最新的概念化生存与整合营销观念和战略。

# 第 1 篇

# 第 1 篇

## 传统营销观念的革命

---

第 3 章 整合营销的革命

第 4 章 整合营销的目标

第 5 章 整合营销的过程

第 6 章 整合营销的内在构架

简

单来说 ,营销策略需要重新整合 ,这正是整合营销的目的。整合营销是专门顺应未来 21 世纪的商业大环境而产生的 ,它凭借科技发达之便 ,提出营销问题之关键所在。整合营销是经营有利品牌关系的一种交互作用过程 ,通过带领人们与企业共同学习来保持品牌沟通策略上的一致性 ,加强公司与顾客、其他关系利益人之间的积极对话 ,以及推动增进品牌信赖度的企业任务。

因此 ,沟通乃是整合营销的生存要素。换言之 ,21 世纪最具开创性的领域 ,将会是积极性商业双向沟通的定义及研究。

## 第 3 章



# 第 3 章

## 整合营销的革命

### 关键词

*key word*

产品( *Product* )  
定价( *Pricing* )  
促销( *Sale Promotion* )  
生态系统( *Ecosystem* )  
价值星座( *Value Constellation* )  
第五项修炼( *The Fifth Discipline* )

## 本章概要

---

### 1) 无形的商业地带

- 篇首案例 :两家公司的故事
- 整合营销 :一个全新的商业模式
- 营销观念的再整合
- 以价值范畴取代价值链
- 追求品牌价值的十大策略

### 2) 超越革命

- 整合的对象与方向
- 整合营销遇到的阻碍
- 整合营销如何超越障碍

---

## 本章目标

在学完本章内容以后 ,您将能够 :

- 1) 正确处理足以影响品牌资产的关系利益人之关系 ;
  - 2) 利用在广度和效力上可与组织再造和全面质量管理相抗衡的管理工具——整合营销 ,以经营品牌与顾客之间的关系 ,累积品牌资产 ,深入无形的商业地带。
- 

## 3.1 无形的商业地带

### 3.1.1 篇首案例 :两家公司的故事

时至今日 ,以传统方式做生意往往欠缺全面考虑 ,忽略了其他方面可能造成的影响。整合营销与传统营销方式的不同 ,可由美国西部电话公司( *US West* )与优客普食品公司( *UKrop 's* )如何经营其品牌的例子中看出 ,以下分别详述之。

#### 1. 负面实例——美国西部电话公司

由于预估公司成本支出高达 8.8 亿美元 ,美国西部电话公司便于 1993 年开始着手进行内部的重整 ,以减少支出。他们将原来分布于 14 个州内的 530 个客户服务处 ,合并为 26 个兼具客户服务、维修功能的“超

级中心”,并集中分布在 10 个城市中。同时决定削减部分管理经费,并加强内部的生产力。但是到了 1994 年秋天,问题却一一浮现。无论新旧客户都无法得到令人满意的服务,或是表达不满,因为这家公司的电话线路老是占线,即使接通了,也都在“请稍候”的电话语音答录之后无声无息。在客户服务部门严重欠缺人手的情况下,美国西部电话公司与顾客失去了沟通的机会,而他们每年居然还花费 5000 万美元,通过媒体做广告,其中一部分就是向企业与消费者推销所谓高服务质量的产品。

愈来愈多的顾客对这种情形感到不满,他们转而打电话给愿意聆听问题的人,也就是政府官员。各州政府管理委员会相继发现,问题出在美国西部电话公司的客户服务上。在美国西部公司总部所在地科罗拉多州,超过 2000 名顾客抱怨安装新电话的旷日费时,在亚利桑那州,居民指责美国西部公司没有按约前来装设电话线路,装设又经常出错或维修耗时太久。

科罗拉多州公用事业调查委员会(CPUC)于 1995 年展开调查之后,美国西部公司同意缴纳总共 400 万美元的罚款,为其客户服务的疏失做出赔偿。紧接着,亚利桑那州和科罗拉多州一样,也订立了服务标准,要求美国西部公司遵守,否则一旦发现服务未达标准,每次最高可罚金 5000 美元。但令人失望的是,美国西部公司在科罗拉多州缴纳了首笔罚金之后,又故态复萌,屡次未达标准,因此不断地被罚款,同时引来媒体大篇幅的负面报导。

美国西部公司沟通不良的问题,不只影响到它的顾客,更包括其他重要的关系利益人。1996 年初,美国西部公司召开了一次电话记者会议,宣布以 1080 亿美元买下大陆有线公司(Continental Cablevision),以筹组全美最大的有线电视网。当某位《广告时代》杂志记者想打电话进去参加记者会议时,电话录音告知他线路繁忙,请他过后再打来收听记者会议的实况录音。这名记者后来再试,仍不得其门而入,唯一不同的是,这次倒是换了新的电话录音:“由于技术上的困难……”。

这就难怪,当美国西部公司在 1996 年夏天计划调高电话费率 20% 时,市场分析家会如此嘲弄它了。此外,在面临 AT&T 及 MCI 电话公司投入竞争之际,美国西部公司总裁也承认,公司必须改变原有的经营策略才能在竞争中求胜。

读者可能会怀疑,一个专门从事通讯的公司为何会传达出如此负面的品牌讯息呢?有讽刺意味的是,原因竟然出在它希望通过提高组织的生产效率,来提供更好的顾客服务,到头来,它付出了难以估计的代价。事实上,在顾客根本没有机会与它接触的情况下,美国西部电话公司不但白白浪费了大笔金钱向顾客推销新的服务,最终更赔上了公司的声誉及品牌形象,加上所有累积的罚金,它的损失可能远远超过 500 万美元,也难怪几个高级主管因此而遭到解雇。

## 2. 正面实例 :优客普食品公司

相反地,有一家零售业者一开始就认清了品牌经营的重要性,而且为了塑造其品牌形象不遗余力。这就是在弗吉尼亚州拥有 23 家分店的独立连锁超商优客普食品公司( *UKrop's FoodStores* )。

几年前,优客普连锁店进行了一项民意调查,目的是确定其品牌到底传达出哪些重要讯息,其中又以什么讯息最能吸引顾客前来购物。它发现收银台是一个非常重要的顾客接触点,在那儿,顾客经常与收银员和打包人员随意交谈。它同时也发现,这些工作人员所传达给顾客的讯息,并非如想像中那样正面。

但是和大多数公司一样,优客普的工作培训预算太少,不足以改变现状。经过多番讨论,优客普终于决定挪用部分广告费来训练员工,并加强收银台与其他员工在顾客接触点上的服务。

公司开始教导员工面对顾客时要具备哪些应有的礼貌,员工学会了如何诚恳地正确回答一般性问题,并避免与顾客发生争辩;当顾客需要帮助时,员工必须立即做出回应,并且要对顾客的要求负责到底。优客普的工作培训收到了极大的成效,员工不但反应一致、可信度高,而且按部就班。即使在面对食品连锁大亨狮王食品( *Food Lion* )的强势竞争下,优客普亦表现出对整合营销基本法则的认知和掌握。

这项员工培训计划和其他以顾客为着眼点的项目,为公司带来了令人刮目相看的成果。优客普不仅因此攻占了 34% 的市场份额,更令人惊讶的是,它的单店营业额居然高出竞争对手 50% 以上,优客普店铺的营业面积向来与竞争者不相上下,但是其他几家食品连锁店,不但广告花费较大,营业时间较长,甚至商品售价更低。此外,优客普并不出售酒精饮品或州彩券,同时为了让员工能和家人一起度周末,星期日是不营业的。换言之,优客普为确认品牌讯息来源所做的努力,在建立与顾客之间的良好关系上,发挥了最大的影响力,同时,它主动灵活地改变既定预算,来解决调查发现的问题,这种做法实属少有。

### 3.1.2 整合营销 :一个全新的商业模式

在伦敦有些地铁站里,当火车进站时,乘客会听到这样的广播:“请小心间隙!”这是用来警告乘客,要小心火车与月台之间的危险空隙。这个警告同时也适用于那些与顾客、主要关系利益人之间的关系渐行渐远的公司,这里所指的关系利益人,除了顾客以外,还包括员工、供应商、记者、政府官员、特殊利益团体,甚至竞争对手。和伦敦地铁站一样,这些间隙可能是无形的杀手,只不过对企业而言,它们成了品牌关系和品牌资产的终极杀手。

如今,这些关系之间的空隙已逐渐扩大为鸿沟,原因在于企业合并与

收购的情形增加、全球市场的扩张、公司内部各部门之间与外在供应商之间日趋激烈的竞争、顾客和其他关系利益人愈来愈挑剔且人数愈来愈多,以及商品本质的改变(如愈来愈重视售后服务等)。正如营销专家阿尔文·托夫勒(*Alvin Toffler*)在其著作《权力的转移》(*Power Shift*)中所提到的,企业实际资产已经不如以往那么重要,取而代之的是关系与沟通。他说:“没有人是冲着苹果电脑和 IBM 公司里的硬件设备来买他们的股票的,真正值钱的不是公司的办公大楼或设备机器,而是其营销业务兵团的交际手腕、人际关系、实力与管理系统的组织规模。”

企业未来的经营重点,将不会是如何制造商品或提供服务,而是如何处理足以影响品牌资产的关系利益人之关系,这是因为品牌资产所代表的公司价值,远超过制造商品或提供服务的实际资产的价值。

1989 年时,全美第二大制烟厂菲利普·莫里斯公司(*Philip Morris*)以 129 亿美元——相当于其总资产的 6 倍——买下了卡夫食品公司(*Kraft*)。菲利普·莫里斯新任总裁赫米什·马克斯韦尔(*Hemish Maxwell*)表示,他的公司需要一些能留住顾客的高忠诚度的品牌,来平衡其烟草公司的形象,以便让公司更多元化,特别是建立零售食品业的贸易关系。换言之,菲利普·莫里斯公司愿意用上百亿美元的代价,来换取一系列的关系以及这些关系所能提供的助力。

另一个有关品牌资产价值的例子,发生在 1996 年 6 月,著名的高级男女时装设计公司唐娜·卡伦国际公司(*DonnaKaren International, DKI*)公开出售 50% 的股份。值得注意的是,唐娜·卡伦国际公司不是一个制造商,当然就不会有太多的实际资产。《巴伦》(*Barron's*)杂志形容它为“形象创作者及供应者”。结果是 DKI 总价值 1.08 亿美元的股份,每股以 24 美元开价,在消息公布后即刻攀升至每股 28 美元,创造了超过 2.5 亿美元的利润。但是,投资人和关系利益人所得到的实际资产却极为有限,他们甚至没有这个品牌或商标的拥有权(归 DKI 所有),他们只得到了 DKI 的名称和商标的使用权。就该例而言,关系利益人等于花了超过 2.5 亿美元租用 DKI 的品牌资产。

从上述两个例子可以看出,美国各上市公司在 1995 年的平均市场总值(股数乘以股价)较其替代成本(也就是有形资产总额)高出 7 成。随着企业不断对外卖出股份,对内缩减规模,品牌资产在市场总值上所占的比例只会愈来愈高。

在过去,市场上赚钱与否的定律,经常被用来当做衡量市场总值的标准,然而,品牌关系的价值大大改变了这个计算方式。举例而言,美国电话电报公司(*AT & T*)在 1994 年时,以 115 亿美元买下麦考移动通讯公司(*McCaw Cellular Communications*),当时麦考公司还处于成本回收阶段,毫无利润可言,但是,AT&T 在考虑过麦考公司与线路供应商、顾客的关系之后,认为这项投资是值得的。

虽然品牌资产在公司的市场总值上占了极大的比重,但令人惊讶的是,即使明白关系利益人的动向和选择足以决定品牌资产,企业投注在这份关系上的心力,还是少之又少。近几年来,企业花在营销上的时间愈来愈少,且几乎完全偏重在加强生产效率方面,如调整送货流程,减少产品瑕疵,会计程序效率化,以及增加批发量等。大部分的改革措施,都是受到组织再造和全面质量管理( *Total Quality Management*, TQM )策略的影响。

目前迫切需要的,是一个在广度和效力上可与组织再造和全面质量管理相抗衡的管理工具,以经营品牌与顾客之间的关系,厚积品牌资产,深入无形的商业地带。这个新工具便是整合营销。

我们知道,要想有效地建立品牌,光是套用传统营销策略是没有用的,事实上,这些策略早已毫无效用。传统营销法则中耳熟能详的 4P,如今已经变成企业肩上的重负了。营销本来就不应该局限于产品( *Product* )、定价( *Pricing* )、销售点( *Place* )和促销( *Promotion* )上,它的责任应该是创造品牌关系——一个经得起时间考验的创造利润的关系。很不幸地,在过去 20 年中,营销技巧已被功能化,而 4P 也被商品化了。

难怪愈来愈多的企业总裁,对现今营销的效力和价值产生了怀疑。在库宝企管顾问公司针对 100 家英国大企业所进行的研究调查中,受访者提到对公司的生产、行政和营销等三大部门生产力的看法。研究报告指出,生产与行政部门运作的支出,在过去数十年中不断地下降,营销部门的开销却增加了一倍以上。绝大部分受访者表示,他们觉得营销的投资报酬不但没有增加,反而减少了。他们认为营销受到过分的重视和纵容,而且与其他部门相比,营销部门简直是“无可救药”。

### 3.1.3 营销观念的再整合

彼得·德鲁克( *Peter Drucker* )在他早期的著作中曾经提到,他认为营销所涵盖的范围远超过单纯的销售,因此营销不应该被视为一种职能或是特定的活动。他指出,真正的营销,应该是公司整体的努力,是一个从顾客观点出发的全方位事业。优客普的成功,便是运用此一整合营销策略的结果。

由于传统营销法着眼太细微,它逐渐只剩下边际功效,不但公司全盘事业的走向到最后无所适从,与顾客、关系利益人之间的互动也逐渐瓦解,营销沦为仅用来说服顾客购买的工具。这种交易性的策略,其实只是一个片面的过程,其中所包括的不过是大众市场产品的制造、货物销售点的设立,再加上渲染吹嘘的品牌讯息罢了。这种粗糙的营销手法,早已在要求立竿见影的新营销环境中彻底瓦解。

简单来说,营销策略需要重新整合,这正是整合营销的目的。整合营

销是专门顺应未来 21 世纪的商业大环境而产生的,它凭借科技发达之便,提出营销问题之关键所在。整合营销是经营有利品牌关系的一种交互作用过程,通过带领人们与企业共同学习来保持品牌沟通策略上的一致性,加强公司与顾客、其他关系利益人之间的积极对话,以及推动增进品牌信赖度的企业任务。

不论是个人之间或商业往来,增进任何关系的原动力都在于沟通。没有哪一种关系是不需要沟通的。因此,沟通乃是整合营销的生存要素。值得注意的是,真正的沟通不单在于说,同时更在于听。换言之,21 世纪最具开创性的领域,将会是积极性商业双向沟通的定义及研究。

很多公司眼中看到的品牌,只是印在产品包装上的名称和商标,他们忽略了以下真相:真正的品牌其实是存在于关系利益人的内心和想法中。换言之,即使公司拥有品牌名称和商标的所有权,品牌的真正拥有者却是关系利益人。正如古老谚语所言:“十分之九的法律本质是所有权。”而关系利益人心目中的品牌,是由其本身整合诸多品牌讯息而成的,因此,凡是没有替自己品牌做讯息整合的公司,等于将这个过程的决定权让给了它的关系利益人,这是相当危险的。

整合营销具备了一个先天的认知观念,那就是公司里的每一个部门和每一项职能,都负有沟通的责任。认清一个公司所做的每一件事与没有去做的每一件事,都传达出一个代表品牌讯息的事实,这个事实对了解整合营销的价值是十分关键的。如果产品购买不易、价钱定得太高、服务质量不佳、广告具人身攻击、促销活动过于复杂或令人误解、产品不如预期、或公司不理睬顾客的申诉等,凡此种种都会产生负面的讯息,并削弱品牌关系。以上所有情况都会传达出特定的品牌讯息,影响力则视情况的严重程度而定。从事整合营销者更加知道,从这些地方发展出来的讯息,影响所及不仅是顾客,而是所有的关系利益人。

大部分的公司都过于着重内部成本的减缩和营运效率的加强,却忘了不管是他们的一举一动还是无所行动,对顾客、员工、关系利益人、媒体及潜在顾客而言,都具有某种程度的意义。斯坦福大学教授保罗·瓦茨拉维克(Paul Watzlawick)曾提到:“一个人不可能不与他人沟通。”认清并正视这些沟通方面的重要性,同时努力去经营它们,便是整合营销过程的精髓所在。如图 3.1.1 的品牌资产方程式所示,沟通乃是品牌关系的驾驭者。关系利益人自动整合出的一连串品牌讯息,即代表了他们与品牌之间的关系,因而决定了他们支持品牌的程度如何。因此,将关系利益人对品牌的支持度累积起来,就构成了品牌资产。

本书虽然偏重说明顾客关系的经营,但是所使用的整合营销策略同样可运用在与其他关系利益人的互动上。整合营销认为,其他主要的关系利益人团体,对公司获利及品牌资产的影响,并不亚于消费顾客。

图 3.1.1 品牌资产方程式

---

### 3.1.4 以价值范畴取代价值链

我们居住在一个关系愈来愈紧密的世界,品牌关系利益人之间的互动与依赖也比过去要大,因此,用“价值范畴”的比喻来解释品牌关系和品牌资产的形成,及如何使企业成功的经营方式,要比传统的“价值链”有帮助。从图 3.1.2 可以看出,价值链的概念是直线进行的,可用来解释一系列附加价值的先后顺序。它说明供应方面如何与需求方面相结合,并提供原料附加价值的一系列步骤,如从原料加工过程,经过营销、推销,再到经销渠道,最后提供具有附加价值的产物给最终使用者。

因为价值链是以工业经济模式为基础,采用由里到外的观点,因此它会随着销售的完成而结束。此外,它也没有涉及这许许多多的关系在价值附加过程中所扮演的角色或与顾客之间的双向沟通。因此,这个直线思考的方式,只适合用来解释以商品为主的传统营销。对于可以增加或削减价值的关系利益人团体的互动情形,它也没有多做解释。

图 3.1.2 价值链

---

试想玉米在田中生长的整个产销过程。虽然农民要先犁田再播种,但是授粉、降雨、日晒、施肥却是同步进行的,这些交互作用大大影响了每



亩田的收成和玉米的品质。玉米生长的同时,少不了杂草及虫害,如果不加以控制,它便会影响玉米的品质。一旦玉米收成了,装仓、中间人、磨坊、加工业者及经销商等,都有可能影响到它的价值。例如,如果制造商与大型连锁经销店的关系不佳的话,玉米片的零售批发与定价就会产生许多问题。

詹姆斯·穆尔( James Moore )称之为“生态系统”( *Ecosystem* )的品牌大环境,是由诸多不同的关系组合而成的,而直线式价值链所忽略的,正是这些关系的互动本质。不过,价值范畴模式却说明了品牌资产何以是众多关系组合而成的结果,以及价值的增加是一个融合了互动、交易与反馈的非直线互动过程。瑞典关系营销大师埃弗特·古默森( *Evert Gummesson* )称此为一个“想像结构”( *Imaginary Organization* ),理查德·诺曼( *Richard Normann* )与雷费尔·拉米雷斯( *Refael Ramirez* )在 1993 年《哈佛商业评论》( *Harvard Business Review* )的一篇文章中,形容这个概念为“价值星座”( *Value Constellation* )。

图 3.1.3 价值范畴

---

如图 3.1.3 的价值范畴图所示,所谓的品牌,是存在于关系利益人相互作用的范畴中。不论一家公司与这些互动是否有直接关系,这些互动对品牌关系和品牌资产的影响都极其深远。举例来说,零售商不但与制造商的原料供应者相互影响,也与消费使用者和媒体有所互动。至于是否在媒体上刊登广告,则视零售商与媒体关系的好坏而定。公司与顾客、零售商进行沟通,零售商也会与顾客交换意见,而顾客彼此之间也会针对某品牌进行讨论。如果主要零售商与媒体对广告费不能达成协议的话,

零售商可能就会减少广告预算,造成某些品牌无法出现在广告中。与此同时,原料供应商与竞争对手也会讨论品牌,记者更会对公司和品牌做出相关报导。这些都是在很自然的情形下发生,绝非刻意安排的。

这个价值范畴指出,顾客接收品牌讯息的通道,并非只来自公司,同时更包括许多其他的来源。因此,为了要吸引顾客的注意,经营所有关系利益人的互动网络是绝对必要的,因为他们可以影响顾客的态度与行为。这个范畴的比喻等于说明了:必须有交互授粉作用,玉米才会开花结果。

农神汽车(Saturn)是经营价值范畴十分成功的例子。农神汽车意识到,传统价值链以外存在着新的价值,这个认识便是它能在激烈的竞争中脱颖而出的原因。通过经营其关系范畴,农神汽车才有1995年“回娘家”活动的出现,该活动吸引了4万多人齐聚于田纳西州的春山市(Spring Hill)与农神的员工、媒体、经销商及顾客共同参与活动,由农神汽车员工负责,与前来的顾客、报导活动内容的媒体产生互动,经销商也与顾客、媒体及其他赞助搭配的活动有所互动,新闻记者对这项活动更是赞誉有加。每一个关系利益人团体都是在十分主动的情况下来参与活动的,这是个一面倒的局势,关系利益人之间的非直线性互动不但频繁,而且非常正面而积极。至于视窗95的推出,则是另一个运用价值范畴的例子,这个全球性的活动涵盖了供应商、合伙人、顾客、经销商及媒体,同样也进行了非直线性的交互影响作用。

一般而言,整合营销之所以会失败的原因,通常在于它所整合的东西并没有给顾客提供附加价值。例如在对一家银行进行整合营销审核时,其高层管理人员表示,银行的营销目的是要提高顾客的忠诚度。当被问到银行吸引顾客前来的理由是什么时,他们回答:“因为顾客只需要亲临一个地方,就可以办妥一切事情,对顾客而言是十分方便的。”但是就实际运作来说,这样的便利却是不存在的。也就是说,如果人们在同一家银行拥有一个以上的账户,每个月将会分别收到各账户的月结单。银行职员从来就没有想过要将这些账户的月结单合并为一份,以方便顾客处理所有的财务。他们永远弄不清楚某个顾客到底有哪些不同的账户,只在乎顾客是否已经开立存款或支票账户。尽管银行分成好几个部门,如贷款部、投资部、信托部、一般支票及存款账户部等,但是当顾客到某部门存钱时,不会有任何职员告诉他或她其他部门是否可提供较高利率的服务。

由此观之,这家银行之所以无法进行整合营销,很可能是其企业策略鼓励部门之间相互竞争的缘故。造成这种情况的原因是,他们的薪金是根据业绩而非顾客满意度来定。对这家银行的主管而言,顾客对银行的忠实程度是很重要的,至于银行对顾客的忠实程度却不怎么重要。

有趣的是,这家银行的营业额竟创下了空前的纪录,它的缺点似乎没有为它带来任何负面的影响,这是因为其他竞争对手的服务质量比它更差劲。不过,任何公司若想在未来的营销竞争中脱颖而出,继续享有利

润,就必须要创造属于自己的未来,这可通过重新塑造企业的运作过程,来提供更多的价值。以这家银行为例,如果它能舍弃旧有的组织结构和薪金奖励办法,重新整合其经营运作方式,将重点转移到顾客身上,那么它必能在服务业这块大饼上切取出更可观、更长期的利润。

### 3.1.5 追求品牌价值的十大策略

整合营销最常面对的问题包括:“我们该怎么做?”“我们需要做哪些改变?”“我们要怎么样克服许许多多的障碍以进行整合?”等。各企业因产品种类和基本运作的差异而有所不同,因此,不可能有一个整合营销方程式或模式可以套用在每一个企业身上。然而,经过作者的研究与对整合营销标准的审核,我们归纳出成功企业所采用的十大整合营销策略,或可称之为品牌关系驾驭法则。由于整合营销是一个连续性的工作,一家公司并不需要同时使用这十种方法才能有所获益。笔者发现,整合营销由上做起效果最好,当然,这还需要下层组织的共同努力,才能强化整合营销的过程。不过,到目前为止,虽然已经有许多公司因逐步整合而获利,笔者尚未发现有任何一家公司运用了所有的驾驭法。我们想强调的是,任何公司都可以逐步迈向整合营销之路,当然,你所运用的驾驭法愈多,你的获利也就愈多。

图 1.3.4 品牌关系驾驭法

---

如图 3.1.4 所示,十大驾驭法可分为三大类,其中两类——创造并维持各种关系与致力经营关系利益人的互动——与企业重心有关。整合营

销必须由上而下,高级管理层要先认清,关系的建立比商品的交易更为重要,同时,他们也必须了解,各关系利益人团体之间是相互重叠的,此外,管理系统也必须整合。第二类包括四大过程驾驭法:策略的一致、积极性互动、任务营销及自主性企划,这些属于整合营销执行的过程。第三类则包括四大组织结构驾驭法:跨职能管理、核心能力培养、数据资料驱动营销,以及与整合营销代理商的合作,这些是属于组织策略,用来设立下层组织,以配合整合营销过程的进行。大多数人认为整合营销只是过程与应用罢了,其实,如图 3.1.4 所示,这十大驾驭法当中,只有四个是属于过程,绝大部分的整合营销还是和组织结构有关。

(1) 创造并培养各种关系,而不是只注意商品交易。由于争取潜在顾客的花费日益增加,许多公司发现,将金钱投资在不断增长的现有顾客身上,才是比较聪明的做法。公司对现有顾客了解得愈多,并将这些信息运用在互动与沟通上,则公司所传达出的讯息就愈能获得顾客的信赖,彼此之间的关系也就愈紧密。

(2) 重视所有的关系利益人,而不是只注重顾客或公司股东。品牌资产取决于一家公司与所有关系利益人之间互动关系的质与量,而不是光靠顾客来决定。虽然股票收益是企业经营的基本目标,但是达到它的时间表却是可以调整的。当企业回过头来重新建立品牌关系时,他们发现在短期内赢得的关系利益人的向心力,居然为股票投资人带来了长期丰厚的利润。

(3) 保持策略一致性,避免制造分散或无关系性的品牌讯息。认清品牌沟通的渠道与讯息的来源是十分重要的,因为它们足以影响顾客及其他关系利益人的行为,不管是正面的还是负面的。品牌的定位与品牌讯息愈整合,公司的形象与声誉就愈一致,表现愈突出。换言之,如果品牌讯息能集中强调某项主题,则营销传播就愈能保有其完整性。

(4) 创造有意义的互动关系,不要只是利用大众传播媒体自说自话。互动本身就是一种整合。同时运用大众传播、个人及互动媒体,不但可以得到更多顾客的回应,也可以接触到其他更多的顾客。顾客的回应愈多,与顾客的对话愈多,将顾客整合入公司的企划及运作之中的机会也就愈多。也就是说,企业应该多听、多学习、少讲、少推销。

(5) 推广企业任务或使命,不要只会强调产品特点。真正能为一家公司带来正面积极成果的做法,便是将这家公司所做的每一件事整合起来,包括从企划到执行。如果公司能将所做过的慈善事业整合成为一个单一的主要计划,并且与企业任务相结合,加强关系利益人的信心,那么,其影响力便会大大增加。有了一个负有特定任务的计划,公司便能建立起一个鲜明的形象。如果不这么做,则不管赞助了多少公益活动,还是只能留给大众片面的印象。

(6) 运用自主性企划,不要受制于上一年度的旧计划。企划整合营销

传播活动时,要先采用 SWOT 分析法。用此分析法对品牌本身的优、缺点与外在的生机和危机进行周全考虑。一旦决定了各种因素的重要性之后,再进行营销传播以完成任务。自主性传播计划是指所有的传播目标及策略都应该以经营更好的关系为实际要务,而不是以调整上一年度的缺失为主。

(7)采用跨职能的企划与监督,代替单一部门的企划与监督。就实际运作来说,整合是指专家意见的结合与信息的互通有无。公司内部各部门之间,尤其是业务、营销和客户服务部门,必须进行更频繁且迅速的互动,互相交换专业的意见,建立共通的顾客信息网,才能确保顾客服务的一致性。前文曾提到,一个用来企划监督各种关系发展的跨职能管理过程,提供了一个结合各专业部门及职能的渠道,并消弭部门间各自为政或互不往来的弊病。

(8)注重核心能力的培养,不要只注重传播方法专业与否。身为营销主管,必须对营销传播功能的优缺点有基本的认识,他们必须懂得如何客观评估这些优缺点,并做妥善的运用和改进,以增强营销功能的经济效益。最好由专业人员负责制作实际使用的材料,传播人员则负责企划管理整合传播计划。

(9)选择与整合营销代理商合作,而非与提供全面服务的传统营销代理商合作。整合营销代理商必须负责所有有关品牌沟通的事宜。除了企划,它还必须负责执行一般例行的事项,同时,它也必须与其他专业服务代理商保持联系,以便在有需要时,能得到专业的协助。它还负有监督这些专业服务代理商工作的责任,以确定他们是否依照一致性的策略行事,以及工作质量是否达到标准。

(10)建立及经营资料库以维系现有顾客,不要只是一味争取新顾客。信息资料乃是整合的命脉。一家公司是否有能力追踪其关系利益人的各项交易与互动,就看它如何搜集、整理和运用现有顾客及其关系利益人的资料。如果不进行资料库的建立和运用,很难针对个人做有效的沟通。

有人认为整合营销并无新意。如果营销一开始就以顾客为主,从理念上来说,这个批评并没有错。但是,在传统营销与整合营销之间存在着若干差异,却是不争的事实。由下面的表 3.1.1 中,我们可以看出传统营销和整合营销的差异何在。

表 3.1.1 传统营销与整合营销的差异点

传统营销重点	整合营销重点
交易	关系
顾客	关系利益人
营销传播工具的组合	品牌讯息的策略一致性
大众传播媒体(单向传播)	互动(对话)
问题营销	任务营销
根据去年计划做调整	自主性活动企划
单一职能组织	跨职能组织
单功能专业能力	强调核心能力
大众营销	数据资料驱动营销
与一班代理商合作	与传播管理代理商合作

当企业与品牌经过整合之后,所有的个体就能相互帮助,并肩作战了。在 80 和 90 年代走下坡路的公司,如西尔斯百货( Sears )、IBM、通用汽车( GM )、捷豹汽车( Jaguar )和天地集团( Tandy )等,都因为放弃传统营销做法,转而运用整合营销策略,才将公司提升至前所未有的新境界,再创企业高峰。这些公司的做法便是集中所有营销活动,言行与企业任务一致,并消除公司与顾客之间的分歧。换言之,如果一家公司想有效建立品牌关系,它就必须做出重大的改变。

消费者或许会与一个特定品牌或一家公司有商业往来的互动关系。在本书中,“品牌”与“公司”这两个名词是可以互换的。如果你的产品名称与公司名称不同,那么,你就必须进行市场调查,来了解你的顾客与其他关系利益人是如何认明你的产品的,也就是说,你的产品品牌与公司品牌在关系维系上和购买决定上,扮演了什么样的角色。

在多重品牌存在的情形下,你必须认清每个品牌的形象,并以此为根据,决定各品牌的重要性。顾客购买某产品,也许要经过两到三个阶段的过滤。好比买车,顾客与企业品牌的关系主要是心理上的(例如:我对这辆车很有信心,因为它是通用的车),与车款的关系也是心理上的(例如:我朋友觉得我开庞蒂亚克的敞篷车很酷),但是顾客与经销商就变为社交和金钱上的关系(例如:我觉得卖庞蒂亚克敞篷车给我的那个人很不错,我可能会再从他那儿买另一部车)。因此重点是每个品牌对整体关系有什么影响?是否对整体关系有所帮助?

关系的建立是公司全体员工共同的责任,而不光是营销、营业和客户

服务部的责任。如果各部门只专注在产品订单、每季目标、红利、营业额、市场占有率和今年的活动上,那么,要想整合、协调与建立长久有利的关系,将是十分困难的。为了刺激营业额而揠苗助长,可能会对品牌形象造成伤害;在短期内增加投资人利润的做法可能会破坏公司与员工之间的关系,剥夺了顾客的利益;一个针对潜在顾客的促销活动,可能会大大降低原本从现有顾客得到的利润。这并不表示营业额和利润不重要,只是这些用来增加营业额和利润的做法,应该先从比较宏观的角度去评估,看看它对影响长期品牌关系的效能如何,再决定它是否可取。

创造 21 世纪的成功营销策略,需要一个可以在品牌关系建立过程中套用的全新商业模式。这个过程对大多数企业组织来说将会是非常革命性的,因为他们必须摒弃当初让他们成功的做法,改为全新的思考及行为模式。信息革命创造的新商业环境、大众市场的划分、社会的变迁、政策的开放、工业界限的模糊不清、国际竞争及科技的日新月异等,都有利于中小企业的发展,对改变缓慢如牛步的大企业反而不利。这些都说明了旧有的方法已不管用,未来属于愿意做出改变的公司。换言之,当公司无法将建立关系的目标,与营业、股票分红的目标做一番整合时,就会产生反整合营销的现象。也就是说,营业额和股票利润的多寡,代表了公司现阶段的表现,而品牌关系的良好与否,则决定了公司未来的表现。

## 3.2 超越革命

梅雷迪斯直销公司(Meredith Direct)总裁比尔·墨菲(Bill Murphy)曾经表示:“我实在不认为整合有什么神秘之处,对我而言,它不过是一个最基本、最直接的逻辑方法罢了。在六、七十年代中,每一样东西都被分开了,现在是让它们重新团聚的时候了。”让部门、关系利益人和企业任务重新结合,就是我们所谓的重新整合。

整合是指一切行事上的统一,包括目的、过程、目标与行动的统一,在不受任何部门管辖的前提下,与现有和潜在顾客、消费者、股票投资人及其他重要的关系利益人进行一致性的互动。一个公司愈趋整合,它的互动就愈一致,形象就愈鲜明,关系利益人对它的忠实度也就愈高,就本质而言,公司的完整性也愈高。整合之所以能创造完整性,是因为人们认为一家统一的公司,比由各个不同独立功能拼凑而成的公司更为健全而可靠,这样的观念,正是建立稳固关系的重要先决条件。换言之,重新整合是用来帮助那些无所适从的公司重回正轨。值得注意的是,在全面质量管理和重整中被成功运用的基本概念,都在整合营销的运用范围之内。

和保持质量一样,整合是一个持续性的工作,更是一个过程。正如每

项产品的质量有优劣之分,公司的整合性也有程度上的不同。不过,由于大部分公司都还在整合的路上摸索,整合在其关系建立和维护上发挥的影响力并不明显,因此,这些公司所得到的收获仍然有限。关键在于公司除了要充分了解整合的进程,更要知道什么是需要整合的。

### 3.2.1 整合的对象与方向

营销最初的概念就是整合,也就是集中全力满足顾客的需求。因此,从某方面来讲,整合营销只不过是在一个全新的市场状态下,回归到营销的源头罢了。在这个日益复杂的营销环境里,有六大方向是每一家公司应该加强整合的:

(1)员工。整合将公司各个专业部门联系在一起。在工作上相互影响的人,本来就应该保持一定程度的接触,但是,却有人将此解释为公司应该把所有的部门合而为一,或所有的专业人员都应该被训练为通才,这实在是太可笑了。各专业的联系并不代表舍弃专业,而是为了避免专业之间的孤立与竞争,这可通过各部门共同参与品牌的建立、培养和企划的过程,以及品牌关系的监督来达成。一旦大家在关系建立的目标、策略和计划上达成共识,就可将共识整合到部门个别的运作和计划之中。通过不断的监督,公司内部负责管理品牌关系的跨职能小组必须决定品牌讯息需要做哪些改变,以及每个部门应负的责任。

(2)顾客与其他关系利益人。顾客和其他主要的关系利益人也需要被整合到公司整体的运作当中。随着商品制造速度的加快和变通性的提高,公司与关系利益人之间的沟通更需要加强。要达到这个目的,就必须经常与顾客、关系利益人进行深入的互动,才能在最短的时间内得知他们的欲望、需求及顾虑所在。企业得到的回应和对话愈多,就愈能整合顾客和关系利益人。如果企业倾向于采用特殊的营销计划,它与关系利益人之间的沟通也需要特别加以设计。

(3)企业自我学习。随着企业信息系统的不断膨胀,对外购买愈来愈多的信息服务,对互动、交易及顾客消费行为进行愈来愈复杂的追踪,将这些讯息整合成有用的知识,用来加强客户服务或增加品牌价值是非常必要的。

(4)品牌定位。现有顾客和潜在顾客对品牌的评价,是根据各种不同的品牌讯息组合而成的,并不只根据营销传播讯息,因此,所有的品牌接触点自然必须与品牌定位互相整合。品牌定位与讯息愈整合,公司识别与形象就愈一致、愈突出。

(5)创意主题。随着公司日益壮大,花在专业营销传播服务上的费用也愈多。但是由于每个营销传播公司都提出自己的一套创意点子,就使得整合营销传播的品牌讯息变得散漫无章。一个品牌只能拥有一个创意



主题,而且要确实将这个主题整合到各品牌讯息里,这个时候就需要营销传播代理商的协助了。营销传播代理商必须对整合营销有通盘的了解,同时要能够尊重主题,而非一心只求自我表现。

(6)企业任务。一个依企业价值观而定的企业任务若能整合到公司所做的每一件事里,其影响力必然大增。一家诚实可靠的公司通常会给关系利益人留下一个深刻的印象,但是你必须先说服他们相信这家公司真的值得信赖。第一步很简单,那就是把公司对各项公益活动的参与归纳成一项较大的单一计划,这样一来,不但可以加强企业任务的影响力,还可为公司建立起推动社会活动的正面形象。

### 3.2.2 整合营销遇到的阻碍

既然我们接触过的每一位企业主管和营销经理,都希望行整合沟通和关系建立之道,那么,为什么还有那么多公司无法整合呢?以下就是主要的原因。

(1)个人及部门之间的自我意识与权力之争。

(2)薪金奖励办法助长自我意识及权力之争。

(3)没有对员工进行以客为尊的教育。例如,教导员工要以顾客的利益为优先,而不以销售为目的。

(4)缺乏追踪与储存顾客及其他主要关系利益人资料的资料库和应用技术。

(5)公司内部欠缺沟通和团体交流,以致无法促进跨职能企划的进行,来加强资料库的使用。

(6)负责管理营销与业务的核心主管普遍缺乏营销传播的专业知识。

(7)部门不了解关系利益人的重要性与多变性。

(8)营销目标和营销传播目标相互冲突。

(9)过度依赖大众传播媒体,对一对一媒体的运用策略认识不清。

(10)只为加强部门职能做修正或改变,而没有考虑到公司建立与维护顾客关系的整体利益。

### 3.2.3 整合营销如何超越障碍

大部分的公司都还在使用当初使他们一炮打红的营销战术,却没有察觉到市场和营销策略都已经改变了。不过不要紧,整合营销利用新营销法则来说明反整合关系(包括公司对内及对外的关系)形成的原因。对反整合的危险性认识得愈多,了解得愈深,就愈容易制定出一套整合营销计划,以建立更丰厚的品牌资产与更持久的品牌关系。下面要提出的是反整合现象形成的主要原因,以及整合营销如何整治这些反整合关系。

有关整合营销如何整治反整合现象的详细过程,将会陆续在其他单元中做更多的举例说明。

(1)整合营销扩大促销重点,避免价钱成为顾客购买时惟一的考虑。一项长达15年的调查研究指出,企业高层主管对不断上涨的营销传播费用感到无奈,对于营销部门无法想出有效的新点子与顾客沟通更是充满了挫折感。这些挫折令他们把原本用来建立品牌形象的营销费用拿去举办促销活动。通常经过促销活动的催化,营业额与市场占有率的确会增加,但是这种短暂的胜利,到底将让品牌本身付出什么样的代价呢?

(2)整合营销有助于抵抗品牌和商品过度增加的影响。现在市面上有过多的产品、品牌和商业讯息,让人目迷五色,但是它们仍在不断地增加,丝毫没有减少的迹象。由于科技进步带动生产效率,企业得以向现有与潜在顾客提供更多的选择,却因此降低了品牌忠诚度。虽然企业创立各种不同品牌的本意是为了建立更多的关系,但是研究报告却显示,关系强度和品牌忠诚度正在不断的下降中。除了品牌不再如以往强势以外,各类商品推陈出新的速度太快也是原因之一。因此,随着品牌忠诚度的下降,顾客与品牌之间的关系也就愈来愈淡薄。

(3)整合营销可以在日用商品类中创造优势。商品之所以过度增加,原因之一是大部分公司都有能力在短短几个月内改良产品、重新定价、加强批发,与竞争者分庭抗礼。以美国牙膏业为例,就有671个股份制单位,107种品牌,每当新品牌或新配方的牙膏推出不久,市面上很快就会出现雷同的产品。卖点寿命的缩短,意味着商品会提早进入产品生命周期里竞争最激烈的成熟商品期。

虽然如此,这并不代表产品差异性不再重要,只不过变得很难保有,它们好比是公司下注的赌本,没有它们,公司是玩不起这场游戏的。要想保有产品的差异性,如今要从商业软性的一面着手,例如提供优于竞争对手的顾客服务质量、实用的信息和分红的承诺等。

保有卖点很困难,但是,制造新产品更困难。很多公司都在考虑是否要重新推出过去成功的产品,因为这种做法比较不会引起全球性的竞争和市场的改变。以包装产品业为例,这个一般公认拥有许多营销奇才的圈子,在发展新产品方面,可说是一败涂地。

(4)整合营销提高品牌的忠诚度。在过去的年代里,顾客对某一品牌从一而终是非常普遍的现象,“不敢尝试新牌子”竟然是顾客不愿背叛品牌的原因之一,因为当时与未知之物打交道,代表了要承担某种程度的风险。

然而时至今日,这种风险已经不存在了,因为商品的同质性太高。这意味着当有形的商品卖点几近于零时,能确保商品差异性的无形卖点——建立品牌关系的有效沟通——就成了定位品牌的重要因素。

(5)整合营销设法结合其他与营销有关的团体。现在的顾客有很多

的信息来源,他们不再只是仰赖广告或业务人员来认识产品或公司。随着传播科技的进步和普及化,品牌信息可以轻易而快速地在顾客间流传,例如 *Pentium* 晶片曾经出现的问题,在几天之内便通过因特网传遍了全世界。企业顾客不愿意只与业务员交涉,他们希望能和公司其他成员沟通。消费者现在较倾向于和当地经销商接触,而不像过去一般只和制造商联络。营销信息已随处可得,而且大多数都不是在营销人员所能控制的范围之内。

(6)整合营销可以减少媒体的负面报导。不论是设立新厂或关闭旧厂、企业主管升官加薪或被炒鱿鱼,还是挪用养老金或破纪录的销售成绩,企业的一举一动在晚间新闻、第二天的早间新闻,甚至在最新一期的新闻类周刊中的出现率愈来愈高,而且这些商业和品牌讯息也不再局限于报章杂志的商业版上,事实上,有愈来愈多的脱口秀把商业活动和产品拿来当做他们的话题。

(7)整合营销善用科技建立新的品牌接触点。随着光纤的装设范围不断扩大,以及电子传播媒介的大结合,如电视、电脑网络、电话和有线电视网等,人类沟通的途径早已无可限量。今日科技的发展可以让我们像打电话一样,与全世界任何人、任何公司或资料库连线,人们更可以利用电脑与其他上网者交谈、搜寻资料、对某公司进行了解,或使用其他付费网站上的信息系统。

(8)整合营销帮助顾客处理泛滥的商品讯息。在发达国家成长的人好比居住在一个商业讯息茧里,自从出生那一刻起便终日与品牌讯息为伍。以电视为例,平均每人每天收看4小时电视,就算拿着遥控器快速转台,每年还是躲不掉平均42000个电视广告的轰炸,这还不包括电台、报章杂志、产品包装上的广告、户外广告牌和每天收到的广告单。再如逛街时所看到的广告讯息和在廉价商店、食品店、专卖店、百货公司及药房内的促销海报和商品;在体育比赛和大型活动现场,包括音乐会及歌剧院等,广告标语皆随处可见,甚至还会有一辆擦得雪亮的豪华轿车,展示在吊有水晶灯的大厅里。除了针对消费者的广告讯息之外,还有企业与企业之间的讯息,结果造成消费者在心理上筑起了一道防火墙,为的是避免受到品牌讯息的延烧。

(9)整合营销可使顾客不再强烈抗拒广告讯息。对当前的营销人而言,想使顾客收看电视广告、收听电台广告或阅读印刷品广告,是一年比一年困难。可口可乐前任营销主管彼得·西利(Peter Sealey)在1993年发表可口可乐新创意策略时曾经表示:“你不能再要求顾客看广告,你要让他们自己想看。”顾客在心理上已经养成排斥广告的习惯,时至今日,他们更有避免收看到广告的办法。消费者可以购买某种代理软件,当广告时段一开始,这个软件就会自动把频道转换到收看者事先选定的另一个频道,等到这不请自来的广告时段一结束,它又会自动转回原来的频道。

(10)整合营销认清大众传播媒体的广告吸引力减退的事实。广告,这个建立品牌形象的标准工具,现在已经愈来愈不受欢迎了,至少在美国是如此。欧洲人对美国广告所下的评语之一是:虽然创意上乘,但是大部分广告都侮辱了顾客。结果,大家都宣称不看广告,而且拿遥控器当利剑,随时腰斩正在播出的广告。一旦突然看到一个他们不认同的广告,消费者可能就会对该产品起反感。广告创造品牌资产的方法之一是利用联想,例如将轿车摆在优雅的别墅或是有天鹅戏水的乡村俱乐部中,这部车就具备了与别墅或俱乐部相等的尊贵。不过如果广告不受欢迎,这种联想的作用也会发生在顾客对品牌的嫌恶上。

(11)整合营销针对过度分化的公司对症下药。多年奉行“一个指令一个动作”管理法的结果,造成企业内各单位各司其政,在整体运作中只负责一项特定职能。公司规模愈大,整合的问题也愈严重,因为每个部门都经过仔细划分,以求责任的落实,便于控制。

就拿营销为例,让我们回想一下,品牌经营最初的理念不就是要整合协调所有的销售力量吗?但是结果却完全相反。一开始的问题是业务和营销未能好好合作,然后是营销部门被分为品牌产品部和营销服务部。更糟的是,营销服务部又再被细分为促销、广告、包装、营销、公关、直销和活动参与等职能小组,而每一个职能小组都各有公司以外的专业代理商为其服务。

(12)整合营销防止部门分化产生的副作用。公司每增一个部门,就会带来更多预算、人员和认同上的竞争。更重要的是,每一个部门都有可能无法发挥最大的效用,因为各部门和单位在整体环境里要负的责任愈来愈少。《第五项修炼》(*The Fifth Discipline*)的作者彼得·森杰(Peter Senge)解释:“单位内的各项职能会自立封地,过去原本是很单纯的一个单位,如今却变成‘炉子上的煤气管’,各职能之间彼此互不接触。结果造成没有人敢指出公司内部出现了什么严重问题,也没有人敢站出来负责复杂的跨职能任务。”传统的组织结构是“一个指令一个动作”管理系统的拥护者,无论是薪金结构、雇佣政策、工作表现评估,它所塑造出来的怪物如今都成了整合营销最主要的障碍。

(13)整合营销让专业化免于成为双刃利剑。企业内各个不同部门的全力以赴代表了专业的提升,这是个好消息。坏消息则是为了可以在自己的领域内自给自足,部门牺牲了公司整体的利益,来成就自我。虽然专业化是全面质量管理的原则之一,但是它还持有一个更高的原则,那就是追求企业整体表现的完整性。

笔者并非反对专业化,只是想指出,如果不将它整合到创造和维持关系的跨职能大目标上,专业化反而会阻碍生产力。各有擅长的专家在发展其专业时,同时也发展出一套建立品牌的策略。虽然这些策略当中,有很多可以用来协助寻求品牌定位和创意主题,但是为了保有品牌的凝聚

力,最终也只能从中择一。专业化是执行阶段最渴求的,然而,在关系建立的策略性阶段中,适度的妥协和配合才是最需要的。如万宝龙名笔(Montblanc)在80年代学到一个教训,那就是不能因为大量推销或便利商店可以增进产品的流通量,就利用这些方法来销售诸如钢笔之类的高级名品,因为不适当的店铺会传送出与品牌定位相反的讯息。

(14)整合营销的薪金报酬制度非但不会助长反整合,反而可以阻止它。因为大部分公司的薪金是依责任的划分而定,而责任的大小,又是依当事人部门的预算和所属人员的多寡来定,所以造成主管们为了要提高薪水和红利,便处心积虑地建造自己的王国。换句话说,增设部门的动机,并不是为了帮助公司更有效率地成长,或加强与关系利益人之间的互动性,而是为了增加预算和人员,以成气候。

权力之争是将专业组合在一起后的自然产物,更是预算和人员的传统竞争,因为公司各部门每年都要重新调配预算和人员,如果某一个部门的预算没有用尽,或员工工作过于轻松,下一年的预算就会遭到删减。换言之,这种报酬制度造就了封地和王国,而非鼓励整合。在认为对建立关系和品牌资产有利的情形下,整合要求各部门必须分担费用,人员也可灵活调用。各研究报告皆确信,权力之争和自我意识乃是整合最主要的障碍。

(15)整合营销流程对区域性品牌与国际性品牌同样适用。包括小型企业在内,目前已有愈来愈多的公司往国际营销的方向发展。没有拓展业务到本国以外的公司,通常会遭受外国企业企图进入本地市场的威胁。由于跨国营销管理困难,维持品牌形象的一致性也面临了更复杂的挑战。

## 要点回顾

1)要想有效地建立品牌,只套用传统营销策略是没有用的,事实上,这些策略早已毫无效用;

2)很多公司眼中看到的品牌,只是印在产品包装上的名称和商标,他们忽略了以下真相:真正的品牌其实是存在于关系利益人的内心和想法中;

3)一般而言,整合营销之所以会失败的原因,通常在于它所整合的东西并没有给顾客提供附加值;

4)关系的建立是公司全体员工共同责任,而不光是营销、营业和客户服务部的责任;

5)大部分的公司都还在使用当初使他们一炮打红的营销战术,却没有察觉到市场和营销策略都已经改变了。

## 案例及应用：默克公司整合营销获取巨大利益

整合营销让诚实可靠的公司从中获取更大的利益。普罗大众对企业界投不信任票的比例愈来愈高,令人望尘莫及的企业主管年薪、大量裁员、产品不良及服务质量低劣等,都让顾客与其他关系利益人对企业的运作起了戒心。许多人都认为企业唯一的目的就是赚钱,并不理会这个目的会对顾客、员工与整个商业环境造成什么样的影响。如果公司拥有一个超越利益的企业任务,如默克(Merck)制药公司的“维护并改善人类生活”,那么员工和其他关系利益人就有了一个支持这家公司的理由。事实上,诚实可靠和整合这两个英文单词,都是从相同的拉丁文词根中衍生出来的。

在这个多样的关系利益人相互影响和作用的时代,继续沿用传统营销策略来经营各种关系,就好比想把小猫从蛋里孵出来一样,是完全不可能的。换言之,过度专业化、过度分化和权力斗争,都是公司反整合的现象,因为这样会造成各职能各司其政的现象。对大多数公司而言,内部的冲突、想法不一致和部门独自进行计划所带来的阻碍,比主要竞争对手带来的威胁都要大。这些都是隐藏在暗处的敌人,如果没有察觉,它便会使营销计划表现失常,甚至彻底失败。

# 第 4 章

## 整合营销的目标

### 关键词

*key word*

关系营销( Relationship Marketing )  
品牌( Brand )  
整合资源优势( Synthesize the Resources Superiority )  
关系( Relationship )

# 本章概要

---

## 1 致力经营品牌关系

- 篇首案例 雅芳公司 发展品牌关系
- 塑造品牌关系
- 关系的相连与结合
- 追踪品牌关系
- 影响终身顾客价值的因素
- 善用品牌关系

## 2 善用关系利益人的影响力

- 关系利益人如何造成影响
- 不要忽视关系利益人之间的重叠交集
- 关系利益人与关系建立计划
- 整合关系利益人价值范畴
- 了解关系利益人的想法

---

# 本章目标

在学完本章内容以后 您将能够：

- 1 致力发展品牌关系 加强顾客的稳定性和提高顾客的终身价值；
  - 2 利用既有客户通过非大众性方法来沟通 降低公司销售成本；
  - 3 与关系利益人建立起紧密的关系 可以减低危机发生时可能带给公司或品牌的伤害。
- 

## 4.1 致力经营品牌关系

### 4.1.1 篇首案例 雅芳公司 发展品牌关系

雅芳化妆品 (Avon) 是以关系作为品牌差异点的一个例子 ,它一手建立起的销售代表网便是它与其他化妆品不同的地方 ,可惜的是 ,它却在销售代表关系的经营上出现了前后不一致的情形。雅芳自 1886 年起 ,便开始雇用家庭主妇挨家挨户地去向亲朋好友推销化妆品 ,这个关系建立的策略乃是雅芳成功的基础。但是到了 1980 年代后期 ,随着愈来愈多的妇女出外工作 ,雅芳的顾客却愈来愈少 ,利润也向下滑落。在某一次节省成



本的行动中,雅芳废除了多项行之已久、刺激销售代表建立一对一关系的销售奖励,如奖金、奖品和旅游补助等。

此外,它还裁掉了 600 名员工。虽然如此,由于经济不景气,美国在 1993 会计年度的第一季里,平均利润所得便下降了 10%,第二季下降了 7%,第三季下降了 36%,第四季则下降了 29%。雅芳的行动显露了它的短视。1993 年 11 月,雅芳任命了新的行政总裁克里斯蒂娜·戈尔德(Christina Gold)。她上任后的第一步行动,就是重新建立起与雅芳小姐会员的良好关系。她恢复送生日礼物、周年奖牌和年度奖章给销售代表,士气一下子就提高了。她表示,她的首要任务是重新整合公司与销售代表的势力,如此才能重建雅芳的客源。结果说明了一切。不到 3 年,雅芳的股价上涨了 148%,它的收入也比 1993 年高出 41%。

另外一个致力于建立良好的品牌关系的例子,是爱德华·琼斯股票经纪公司(EDJ brokerage company)。EDJ 是证券业界的沃马特(Wal-Mart),专挑偏远小镇做生意。EDJ 对业务人员的监督十分严格,为的是确定他们所传达的讯息,能在现有顾客与潜在顾客中建立起信誉。为了达到这个目的,它不断地提醒业务人员,他们是与对股票市场一窍不通的人做生意,所以要避免建议顾客做高风险的投资。它还有一个专门调查账户是否交易过度的检查系统,用以确定业务员没有因为佣金而建议顾客做不智的买卖。最重要的是,它的薪金报酬制度鼓励股票经纪人以顾客利益为优先,买卖其次。这家公司的成功,并非只是在现有顾客上做努力,它还发展出一个争取新的长期顾客的策略,并向他们提供所需要的服务,好让他们能继续留在这家公司。

结果,顾客将资金摆在 EDJ 的时间,几乎是同业的 3 倍。即使广告预算微薄,这家公司目前已有超过 3550 家分公司,近 5 年来,其岁收成长了近 3 倍。虽然由于大型证券公司逐渐转移阵地到小众市场,EDJ 的成长率因此被拉低,但是,凭着妥善经营顾客关系的成功策略,这家公司已经开始将触角延伸到更大的市场。

#### 4.1.2 塑造品牌关系

展望今日和未来,企业用以计算价值的单位不再是商品,取而代之的是品牌关系。一个拥有满仓货物的公司,并不会比一个拥有忠实顾客、好机会和其他关系利益人资料的公司更为富有。

然而,大部分的公司都不注重关系的发展,反而注重商品的交易,追求短暂的胜利。在一项企业访查中发现,只有三分之一的受访公司正在运用建立关系的策略。例如巴克斯特国际公司(Baxter International)是一个拥有 90 亿美元资产的健康医疗器材服务公司,它所以能坐享高额收益的原因之一,是因为有 80% 的业务增加量来自和它已建立起良好关系

的现有顾客。巴克斯特与医院及医疗机构之间订有分摊风险的合作协议,据此提供服务给需要的对象,并共享所得,分担损失。

此外,巴克斯特还聘请顾问加强产品流通的效率,并与医院共同制定医疗器材的标准使用程序,它甚至还提供送货到手术现场的服务。巴克斯特行政副总裁金·克莱兰(Kim Cleland)在《广告时代》杂志中表示:“这已经不止是忠诚度的问题,你是在分享一个整体性的利润和损失。一旦成本降低,双方都有钱可赚。”参与巴克斯特“价值连线”货物管理的计划者,将货物的所有权和管理权留给巴克斯特,巴克斯特则负责将医疗用品直接送到医院各楼层和各个单位。巴克斯特还接手器材清洁和消毒的工作,这使得医院的员工可以专业照顾患者。在某些医院里,巴克斯特的员工甚至24小时在现场待命。

致力发展品牌关系最大的好处在于可以加强顾客的稳定性和提高顾客的终身价值。同时你也会发现,留住一个现有顾客的花费要比争取一个潜在顾客更低,换成其他关系利益人也是一样,特别是股东和员工。维持顾客群的稳定,目的当然是要建立品牌忠诚度。但是企业对所谓的忠诚度不应该存有太多幻想:由于产品的激增和同质性的提高,一家公司如果有30%以上的销售额是来自产品的忠实爱用者,就已经是很不错的成绩了。

营销专家加斯·哈伯格(Garth Hallberg)曾根据追踪食品药物购买情形的美国市场研究中心(MRCA)所提供的资料作为取样调查,发现一位品牌爱用者的平均消费额仅占该品牌总销售额的20%左右,这表示,在品牌爱用者心中,可供选择的品牌种类其实是很多的。在这项研究调查里,拥有最高顾客占有率的是奶油球火鸡公司(Butterball Turkeys),但是它的占有率也只有48%。调查中还发现,经常吃速食的人,平均去2.9家连锁店,经常用信用卡消费的人,平均使用6.2张信用卡。最令人困惑的是,一般来说,最忠实的顾客反而较不常消费,因此,所能带来的利润也相对地减少。

这项调查还显示,大部分公司的生意正流向新的竞争者手中。以汽车业为例,贝恩企管顾问公司(Bain and Company)发现,超过55%的新车购买者会换购不同车厂的新车。然而,农神汽车只流失了45%的顾客,无限汽车(Infiniti)只流失了30%,因为两家汽车公司都对品牌关系的建立下了很大的功夫。公司会失去顾客的原因之一,是因为他们高估了顾客对他们的满意度,这和父母高估孩子的智商或运动细胞是一样的。

以上种种和其他类似的发现,点出了重新定义品牌忠诚度的必要性。尤其是高消费顾客,忠于品牌不再表示你百分之百做足了他们的生意。根据利润最佳分析显示,在各行各业中,百分之百做足顾客的生意,并没有什么利润可图,因为那几乎是不可能的。争取到一个顾客,只不过表示品牌晋身其“不妨一试”的名单中,能保有一个顾客,则代表安身于名单之

内了 ;至于培养一个顾客 ,则意味着你可能因为其消费而增加获利。

现在已有很多计算争取潜在顾客和保有现有顾客的成本差异的方法 ,大部分的算法都是根据与顾客第一次和第二次交易的成本来做比较。一般认为 ,第一次销售成本大约是后续销售成本的 5 到 10 倍 ,不过 ,西尔斯百货公司计算出来的数字却是 20 倍以上 ,换言之 ,如果第一次销售的成本是 100 元 ,则第二次的成本只有 5 元。最能精确计算成本支出的 ,应该算是直销公司 ,因为它可以很容易地计算出单次销售成本。在大部分的直销计划中 ,公司必须等到顾客第三次购买商品时 ,才开始获利。由此可见 ,致力经营现有顾客的关系 ,是降低销售成本的主要方法。

不过 ,这些计算方式并没有考虑到另一个重要问题 ,那就是一旦顾客流失了 ,当初用来争取这个顾客的投资也就泡汤了。换句话说 ,如果顾客对某品牌的印象相当不佳 ,随之而来对品牌的恶评 ,可能是企业必须付出的另一个代价。

把关系解释为重复销售 ,是以交易为出发点的想法。当紧密的关系建立起来之后 ,公司所得到的利益绝不止于重复销售。换言之 ,当商品受到顾客的支持愈久 ,从顾客身上获得的收益也愈高 ,这是因为顾客支持同一家公司的时间愈长 ,他们就愈舍得花钱。

美国市场研究中心的另一项资料分析发现 ,包装类产品的忠实顾客通常要比非忠实顾客消费高出 7% 到 10% 左右。同时 ,忠实顾客会介绍较多的亲朋好友来消费 ,要求的服务也比较少 ,因为他们比较了解公司的做法 ,他们的购买力也逐年增加。最后 ,通常也是最重要的一点 ,就是在很多产品领域中 ,既有的客户能够用非大众性的方法来沟通 ,从而降低了公司的销售成本。

根据巴里布罗直销公司( *Barry Blau & Partners* )的一项研究报告显示 ,一位忠实顾客在 5 年里为公司所累积的利润 ,是第一年的 7.5 倍。贝恩企管顾问公司的罗伯特·赖克尔德( *Robert Reichheld* )发现 ,一个 20 年的银行老主顾所能提供的利润 ,比一个 10 年的顾客多出 85%。他还发现 ,顾客流失率每降低 4% ,就能使公司提高 25% 到 95% 不等的利润。

一项针对 83 家连锁超市所做的研究发现 ,使用电脑会员卡次数最多的前十分之一的顾客 ,比接下来的十分之一的顾客消费多出一倍。此外 ,使用购物卡最多的前 30% 的顾客 ,其消费额占总销售额的 75% 左右 ,至于使用购物卡最少的 30% 的顾客 ,其消费额只占总额的 2%。可见一个良好的品牌关系对公司和顾客双方都有好处。表 4.1.1 详列了这些好处。

推荐的价值是由英国的直线保险公司( *Direct Line Insurance* )所发现的 ,这家公司的生意大部分来自以赚取佣金为主的保险经纪人。这家公司在做了顾客调查之后发现 ,原来它有 50% 的新生意 ,是经老顾客介绍而来的。因此 ,它的营销部门就开始游说所有的现有顾客给他们介

绍新顾客 ,这样就不需要保险经纪人经手了。目前这家公司在英国的保险市场上囊括了 30% 的市场占有率。

表 4.1.1 忠诚的价值

对公司而言	对顾客而言
顾客每年购买量加	降低购买和使用产品的风险
降低销售成本	简化选择
降低服务成本	节省寻找的时间
顾客愿意花更多的钱购买商品	交易更有效率
顾客会提供宝贵的意见	省下换品牌的成本支出( 寻找、试用、养成新习惯 )
顾客介绍其他人购买	减少教育产品供应商的成本支出
有现成的产品试用对象	为公司所熟悉

4.1.3 关系的相连与结合

在开始经营品牌关系之前 ,我们必须先了解商业关系的本质。商业关系不同于人际关系 ,如果你能掌握形成与维护商业关系的方法 ,你就能更集中火力 ,对准那些需要加强的区域进攻 ,并维持原有的良好关系。

品牌关系中很重要的一点 ,就是设法将顾客与你的品牌连结起来。套交情是建立商业关系最古老、最普遍的一种方法 ,最常用在企业与企业往来 ,或是个人互动频繁、交易金额庞大的零售服务 ,如股票买卖和法律咨询。心理因素可说是消费者与包装类产品之间最主要的接合剂 ,当品牌形象和个性可以代表某种生活方式、满足某种身份地位的要求 ,或帮助顾客以他们想要的方式来表达自己的时候 ,这种情况最常发生。

经济因素是指有关财务方面的服务和奖励 ,如鼓励顾客多买多送的活动。以银行服务来说 ,如果一个顾客在一家银行使用的账户和接受服务愈多 ,这个顾客待在这家银行的时间就可能愈久。诸如支票直接存款和水电费自动缴付 ,还有一般支票和存款账户等 ,都属于经济因素。客户经济因素愈复杂 ,一旦转换银行 ,要付出的转换成本就愈高。

至于结构关系是指实际上的连线 ,如电子信息交换。例如 ,有些传播代理商与其客户之间有电脑连线。简言之 ,虽然有些关系明显适合某些行业 ,但是在建立品牌关系时 ,还是必须考虑所有的因素。也就是说 ,公司与顾客之间的互动愈频繁 ,关系就愈紧密 ,进行对话的机会也就愈多。

此外,试着了解现有顾客、潜在顾客和其他关系利益人对公司的看法,是另一种分析关系好坏的方法。近年来有许多针对关系营销的讨论和分析,尤其以商学院进行得最多,虽然大部分都集中在顾客及批发商的研究上,但是所整理出来的关系结构却可用来帮助我们测量大部分的品牌关系,不论是哪一类产品或顾客。根据分析,最常被用来定义强势品牌关系的结构如下:

(1)可信度。说到的事都做到了吗?产品是否货真价实,员工是否诚实可靠?

(2)一致性。产品功能和服务质量是否和预期一样?公司政策和作业程序是否一致?

(3)接触点。消费者与公司接触容易吗?

(4)回应度。公司遇到顾客的询问和抱怨时,是否能够明快彻底地处理?

(5)热忱心。公司对顾客的服务热忱有多大?

(6)亲和力。顾客是否认同这个品牌或公司呢?他们是否觉得和其他产品使用者属于同一族群?

(7)喜爱度。关系利益人是否喜欢被拿来和这家公司或品牌相提并论?他们是否接受这家公司或品牌所代表的意义?

克罗斯和史密斯的关系渐进分类法:

(1)认知 品牌进驻顾客的选择名单上。

(2)认同 顾客乐于展示该品牌。

(3)关系 顾客在购买商品时会与公司有所接触。

(4)族群 顾客之间的交流。

(5)拥护 顾客推荐品牌给他人。

如果用关系建立的特性、信赖度、一致性等来解释这些关系,便更能对关系建立的过程有所帮助。从策略的角度来看,如果能建立长期关系,并适度地加强,则落在关系、族群和拥护层的顾客数目必然会有所增加。

#### 4.1.4 追踪品牌关系

品牌关系会随着产品种类的不同而有所不同,因为品牌接触和交易的次数,会随着个人互动的频率、金钱数量、复杂性和介入角度的差异而有所不同。建立起的关系是否有利润可言,要看顾客资料的搜集费用、分析和使用资料的成本、运用资料库追踪顾客和其他关系利益人、创造特定品牌讯息等支出的多寡而定。追踪交易和其他关系利益人的互动和反应是建立关系模式的基础。大部分的关系模式都是根据企业与企业间的运作得来的,因为每一个客户的订单、出货和账目的记录都十分完整,公司与客户之间的往来也较频繁,所以可针对客户搜集更多的资料,至于年度

平均销售量更可用来追踪客户的交易情形,其他如报告书也是十分重要的。还有许多消费性产业,特别是服务业,他们有顾客资料可利用,并设计特殊的沟通内容。下面我们就将产品类别按照追踪关系信息的难易程度,做一个划分。

#### 1. 容易追踪的关系

- (1) 金融机构:银行、证券业、保险业。
- (2) 垄断事业:公用水电事业。
- (3) 立约服务:会员制俱乐部、垃圾清除、草皮维修。
- (4) 个人服务:医师、牙医、律师、美容院、汽车修护厂。
- (5) 高价商品:房地产、汽车。
- (6) 发行信用卡的零售商店:百货公司和专卖店。
- (7) 租赁店:录像带店、租车公司、饭店、运动器材店。
- (8) 直销公司:邮购、电话推销、上网服务。
- (9) 与企业往来的公司。

#### 2. 不易追踪的关系

- (1) 包装类产品和耐久消费品的制造商。
- (2) 零售商:食品店、药房、廉价商店。
- (3) 零售服务:餐厅、电影院、干洗店。

对于消费性产品和零售业来说,顾客资料并不会因为交易而保存下来,所以必须靠其他方法来收集。消费性产品制造商可以向定期追踪顾客消费行为的零售商购买顾客资料,或是从保证卡上找到顾客的资料。这些制造商还可以组织会员俱乐部或进行促销活动来取得顾客的姓名、地址与其他有用的信息。

对消费性产品制造商而言,它的主要顾客也就是批发商,应该是它建立关系的优先对象。除非一家公司能像卡夫食品公司一样,有能力整合旗下各式各样的产品,并针对特定的顾客群、会员组织或高消费购买者进行促销,来获得想要的顾客资料,否则要想搜集最终使用者的资料是十分不合乎经济效益的。对其他的消费性产品制造商来说,比较经济的做法应该是协助零售商对顾客进行追踪,然后运用得来的资料支持零售商的销售策略。

### 4.1.5 影响终身顾客价值的因素

除了能与顾客做积极的对话沟通外,追踪顾客最重要的一个原因,是要决定顾客对公司的终身价值。目前根据产品种类及顾客服务的成本,已经开发出多种不同的计算终身顾客价值的应用软件。终身顾客价值的计算方法,基本上是把一个顾客使用一个品牌的平均时间,乘以公司每年从这个顾客身上获得的平均利润,再减去维持这份互动关系的成本,最

后,这个数字还要根据现阶段成本的支出,略做删减,才是终身顾客价值的净值。一家国际性连锁经营的高级饭店,据此计算出其平均终身顾客价值为 17.5 万美元;一家男性用品零售商则计算出它的终身顾客价值为 10 万美元。

由于过于复杂,很多公司都不曾好好计算过它的终身顾客价值,其实部分问题出在会计系统,因为它无法显示服务不佳、生意流失与客户终身关系里现金流动的价值所要付出的成本。有些商家的想法很天真,他们以为即使某一次的交易处理不当,损失的也不过是那一笔生意罢了,殊不知赔上的可能是终身的交易。另一个难以计算的成本,是不满意的顾客所散播出来的负面口碑。至于公司因丧失机会而失去的收益,也就是机会成本,更是一个企划和评估关系策略的大问题。

在决定哪些关系是对公司有利的同时,你也必须考虑到,不同的顾客有不同的支持方式。例如,一个顾客的消费金额可能不是很高,可他却是此品牌的忠实拥护者,能为公司带来新顾客。同时,大客户不见得就是最有利可图的,因为他们经常挟大自重,大肆进行杀价。传播代理商最清楚的一点,就是客户愈大,额外要求的服务也愈多。但是,在分析顾客利润时要注意的一点是,高营业额/低获利和低营业额/交易次数少的顾客,在公司总经销上也占有一定的份量,例如在估价单上获利率为 7%,但是在总经销上竟然占了 10%。原因出在这些交易行为是无法被量化的,除非对这些顾客进行追踪和记录。

另一个区分顾客群时要注意的是,今日令公司不赚不赔的顾客,明天可能随着企业的成长,变成高营业额的顾客。在 IBM 最辉煌的日子里,它最受人议论的一点,是它对最多只能花 4 万美元购置电脑设备的小公司不屑一顾。最后,当竞争的压力迫使它寻求新的收入来源时,却发现那些曾经被它拒绝的小公司,在竞争对手的帮助下,已然成为竞争对手的大客户。

可见大部分的公司不但没有计算终身顾客价值,在争取顾客和维系顾客关系的计划上也无法取得平衡。一项由《直销杂志》(*Direct Magazine*)进行的调查发现,企业宁愿用直销的预算来争取潜在顾客,也懒得用它去保住现有顾客。

#### 4.1.6 善用品牌关系

顾客对品牌忠实的好处有很多,虽然他能同时对好几个品牌忠实。忠于品牌可以免除换用新品牌可能遭遇的风险,还可简化选择的过程,因为顾客已经对这家公司的产品很熟悉,无须重新认识新产品编号等繁琐细节。忠于一个品牌也可省下转换的成本,如从头开始认识新公司或新产品、退货时要怎么做、要打电话给谁等各种问题。关系因素愈多,层次

愈高,转换的成本也愈大。上述这三项好处增加了忠实顾客购买时的便利性,省下了时间,也免了一肚子怨气。

除了效率之外,关系还有归属和亲切的心理安抚作用。关系给予顾客的附加价值为人所知。认识一个品牌,或被某品牌视为贵宾,都可增进顾客对自我的肯定。绝大部分的顾客都希望,公司能依照他们建立关系的时间长期为他们服务,如果一个忠实的长期顾客被当做新顾客对待,他一定会觉得不受尊重。花钱购买一个知名且深受欢迎的品牌,对某些顾客而言,等于是沾到了这个品牌的光。如果你喜欢你正在使用的品牌,又何必冒险尝试新东西而换来失望呢?同样地,被认同的需要是根深蒂固的,它不但适用于商业关系,同时也适用于人际关系,农神汽车就培养出了这种感觉,因为它发展出了涵盖汽车、车主、公司和员工的特殊关系。

本书讨论了这么多的好处,都是以顾客为主,不过,它们也可用在其他的利益关系人身上。比如,员工的忠诚度愈高,他们离职的可能性就愈小,金融机构所做的承诺愈大,投资人变换投资的可能性就愈小。根据贝恩公司的调查,投资人的心态是最变化无常的,他们每年转换的投资高达50%。因此,要扩展与投资人的关系,便应该先给予投资人承诺,有了承诺,投资人才会愿意做有利于公司发展的长期投资,而不只是求短线获利杀出。换句话说,忠实的好处可以套用在任何一种关系上,一个周详的传播计划,可以将这些感觉释放出来,并且予以加强。

根据《关系营销》(*Relationship Marketing*)的作者里吉斯·麦克纳(*Regis McKenna*)的说法,一个成功的关系就等于一个成功的品牌。他把整合营销和品牌关系直接结合在一起。“不论对内结合技术与市场需求,或对外让顾客参与公司产品服务的发展和改善,营销者必须同时是一个整合者。”就定义而言,关系策略包含的不只是交易,公司必须经过事先协调妥当的企划,以创造长期的互惠保证。但是在你运用关系策略之前,必须先了解关系利益人之间的差异性与互动性。

## 4.2 善用关系利益人的影响力

整合营销应用的范围,不应该局限在顾客关系的经营上,它应该被广泛地运用到与所有关系利益人互动的企划与监督上。就定义而言,任何与你有关的关系利益人,对贵公司未来的成败应该都抱有相当大的兴趣。公司的所做所为会对他们造成影响,他们所做的事也相对地会对公司造成影响。关系利益人对公司的支持度愈大,其本钱就愈雄厚,你的品牌资产也就愈高。

营销主管经常忽略一件事,那就是公司的收益好坏乃是所有关系利



益人行为的结果,而非只凭借顾客的能耐。这是因为每一个主要的关系利益人团体——包括员工、投资人、原料供应商、零售商、批发商、市场分析师、媒体、产品销售区域(对某些公司来说是跨国的甚至全球性的)、特殊利益团体以及政府官员等,对公司整体收益的影响力,绝不亚于消费顾客。如果说,品牌占有率是顾客加盟的结果,那么,品牌资产便是关系利益人加盟的结果。因此,营销部门一定要与公司其他的部门共同合作,争取与非顾客之关系利益人合作的机会。

提高收益的方法包括增加收入和降低成本。营业收入及上市公司股价的增减,取决于各关系利益人投入的程度。同样地,成本的多寡也是取决于相同的因素。换言之,关系利益人涵盖面的大小,足以影响公司成本和收入,进而影响整体收益的表现。

有一项要点经常为人所忽略,那就是所有的关系利益人,不单是顾客,都会自行选择以何种程度来支持你的品牌或公司。例如专业人士有许多工作机会可以选择,投资人有很多不同的投资机会可以选择,顾客有许多产品及购买地点可以选择。换句话说,大家都可以选择做或不做你的关系利益人,如果他们选择成为你的关系利益人,他们就有了解和影响公司为与不为的权利及机会。

科特与赫斯克特(Kotter and Heskett)证明了同时发展多重关系利益人关系,可以为公司带来许多好处。他们发现那些着重经营顾客、员工和股东等三大关系利益人团体的公司,比只注重一或两个团体的公司表现突出。一份为期11年的研究报告显示,重视这三大关系利益人团体的公司,年收入增长为682%,比较之下,其他的公司只有166%的成长。除此之外,拥有多元化关系利益人的公司,股票上涨幅度高达901%,其他的公司只有91%。这些拥有多元化关系利益人的公司在自我分析后发现,公司在整体运作中,整合了一个传达这三大关系利益人团体重要性的价值体系。这些公司的员工们称此为企业整合的结果:“做得对极了”。

非顾客的关系利益人的重要性,可以由可口可乐总裁罗伯托·戈伊朱塔(Roberto Goizueta)与金融市场分析师之间的较劲看出。对大多数的企业总裁而言,金融市场分析师不是好惹的,但是,戈伊朱塔对分析师所说的每一个字都大浇冷水。他不断写信反击,炮轰分析师恶意破坏可口可乐股票的名誉,在信里大挑分析数据的错误,一旦分析师的预测与事实不符,他便会幸灾乐祸地反唇相讥。这是一种很大胆的行径,但是却为他赢得了业界的敬重,从此分析师也格外小心处理有关可口可乐的报导。

#### 4.2.1 关系利益人如何造成影响

关系利益人支持品牌的方法与程度,取决于他们与公司之间的关系和互动。在某些情况下,关系利益人的支持是主动的,例如购买公司的产

品,但在某些情形下它却是被动的,例如决定是否要向公司表达不满情绪,或介入公司事务。下面的例子,是不同的关系利益人在决定是否支持品牌时所采用的各种方式。

(1)投资人。股票投资人可以选择卖出股票、抱牢股票或买入更多股票。每一个决定都足以影响公司股票的价格。

(2)金融市场分析师。金融市场分析师可以选择看跌或看涨股票,建议客户买入、卖出或守住股票。

(3)S&P 指数。S&P(*Standard and Poors*)指数可以提高或降低公司的金融得分,进而影响到公司财务金融方面的扩展、收购或其他具有风险的投资。

(4)金融报章杂志。金融报章杂志可以对每一家公司的表现做出褒贬。

(5)产品供应商。产品供应商支持一个品牌的做法如下:先把新点子贡献给此品牌,而非给竞争品牌;花较多的工夫配合产品特性和交货时间的要求;在配置产品时,确定这个品牌得到它应得到的支持度。具有讽刺意味的是,大部分的公司最喜欢与产品供应商在价格上斤斤计较。虽然成本的控制很重要,但是如果每一家公司都只晓得计较价格的高低,最后是不会得到任何好处的,当供应商能够提出加强产品功能与产品制造过程的好方法时,公司反而有可能取得竞争的优势。供应商若能开发出一个绝佳的点子,它的价值将会比公司讨价还价省下来的几毛钱多上千万倍。日本人很早就发现了与产品供应商之间维持良好关系所能产生的力量。近几十年来,日本企业营销的成功,大半要归功于他们尽全力整合关系利益人的企业文化。

(6)顾客。顾客可以提供的支持远超过购买该品牌。顾客可以介绍他人使用这个品牌,不非分要求提供服务或非保证期内的维修,即使产品或服务出了问题,他们也不改忠实本色。如地中海度假村(*Club Med*)所做的调查显示,他们有三分之二的新会员是由其亲友推荐的。建立起好的顾客口碑之后,顾客也会对产品或服务提出意见或提供创新的好方法。

(7)员工。员工的支持度会随着公司的士气和对品牌或公司的责任感而有所起伏。在1970年代石油价格暴涨的时候,西南航空公司(*Southwest Airlines*)员工自愿减薪,以维持公司的营运,它也是到目前为止,唯一没有出现赤字的美国航空公司。劳资双方在协议的时候,员工可以选择罢工或继续工作。

(8)政府官员。政府官员可以通过或否决公司推出新产品、扩大批发市场、对受控制的产品或服务类别提高价格、改变产品成分的计划。政府官员还可以提供建议,以解决企业的困难,使其达到法定要求。

(9)竞争者。竞争者也可以以合作或共同投资的方式,来影响一家公司的市场规模,如苹果电脑与IBM合作研发可以读取两者主机板的个

人电脑。原本相互竞争的日本品牌,在遇到外来品牌入侵现有市场,或在国际市场上力争上游时,都会互相团结起来,炮火一致对外。

(10)媒体。媒体不但可以选择对一家公司做正面或负面的报导,还可以决定报导范围的大小和深度。他们可以请公司发言人以专家的姿态发表意见,也可以反过来对发言人进行抨击质问,让他无地自容。其他的关系利益人看到了这些报导,便可能会被这些报导所影响。

我们经常发现,主管们对各关系利益人的重要性几乎没有一致的共识。在对一家医疗保健机构进行整合营销检查时,笔者要求行政主管们按照关系利益人对公司的重要性顺序排列出来。公共事务关系部经理将政治人物的重要性列为第三,其他部门主管却把政治人物列为第九;大部分的受访者都把病人及其家属的重要性列为第三,但是资深管理层却将它列为第八。不出所料,分析之后发现,这些主管很少针对每一个关系利益人团体进行目标对象与沟通目标的讨论。要求他们达成全面的共识也许过于苛求,但是,如果主管之间能互相了解彼此策略上的需要,就已经是一种进步了。

换言之,虽然每个部门必定是以他们所负责的关系利益人为主,但是所有的部门都应该以整个企业制定的关系利益人优先顺序为依据,否则就会产生反效果。调查发现,各公司平均有24%的印刷品讯息没有以被列为优先的关系利益人团体为对象;只有1%的讯息是针对首要目标团体而设计的。

事实上,决定关系利益人重要性的因素有很多。对控制较严格的产品类别来说,如药物和酒,政府机构的支持显然比较重要;对上市公司来说,投资团体和金融媒体会比较重要;如果公司采用的是大量批发而不是特定地点的少量批发,那么,经销商就变得比较重要了。最后,公司规模愈大,就愈可能吸引媒体和特殊利益团体的注意。

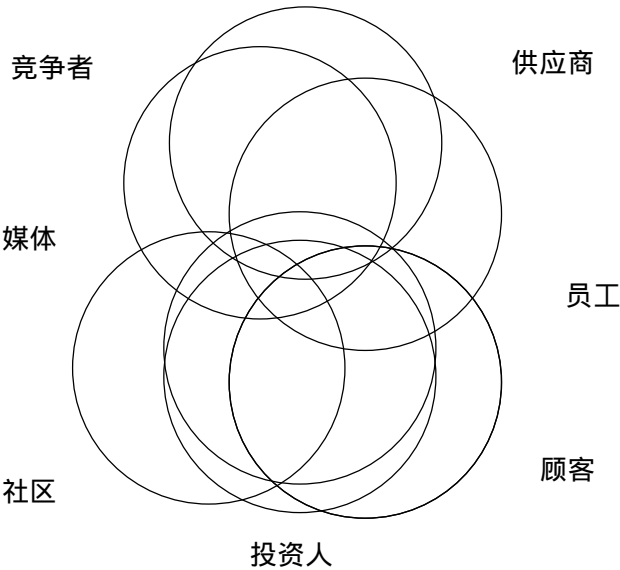
不过,关系利益人对公司的支持,也会随着时间和情况而改变。例如,在公司出现危机的时候,媒体可能是最重要的关系利益人团体;在上市公司抛售股票或与其他企业进行购并时,金融界就成了最重要的关系利益人团体;在公司重整的时候,员工是最重要的关系利益人团体,必须让他们充分掌握局势的发展,才能杜绝谣言的散播,确保公司的士气与生产力。因为整合营销是一个跨职能的过程,它所提供的方法,可以不受过去编列预算的影响,它可以自动改变公司的沟通方式,以应付最新的形势。

#### 4.2.2 不要忽视关系利益人之间的重叠交集

如图4.2.1所示,关系利益人之间重叠交集的现象,是使用整合营销的主要原因之一。一个员工可以是公司的股东、当地政府官员、工厂或公

司旁的住户,同时也可以是消费者。例如,我们在一家银行的整合营销检查中发现,这家银行有超过四分之三的员工是它的股东,90%以上的员工是它的顾客。这种重叠交集,对正在进行重整的公司而言,是一个很棘手的问题。如果股东得知他们的股票价格上涨,照理说,他们应该会很高兴,可是,对身为员工的股东来说,如果同时又获知公司有意缩小规模或裁员的话,他们该如何处理这些矛盾的讯息呢?有趣的是,在美国,有40%以上的员工将其退休金投资于员工本身所服务的公司。这个惊人的数字表示,员工对公司董事会的影响力正在不断地扩大。

图 4.2.1 关系利益人之间的重叠交集



如果公司将未经整合的讯息传达给有重叠交集的关系利益人,会发生什么后果呢?一家活跃在职业妇女市场的女性零售业者,就是最好的例子。这家服饰连锁店决定重新调整其产品线,推出较年轻的款式,以作为号召。它的顾客群包括写时尚文章的记者和金融市场分析师,此两者同时也是这家连锁店最具代表性的重要关系利益人团体。但是他们觉得,新推出的服装与连锁店原先的格调或他们的喜好出入太大,于是记者们对此大加笔伐,分析师也在金融界里对这个人为失当的策略多有批评。结果,在股市一片上扬走势中,这家公司的股价反而应声下跌了。

虽然关系利益人例行的管理事项,是交由公司里不同的部门或个人来负责处理,但是,所有关系利益人的互动和交易的企划及监督,绝对有整合的必要,如果没有加以整合,部门之间不会理会其他部门所做

所说的话,即使他们在对同一个人说话。还有,如果各部门的工作目标和策略没有整合,品牌的定位就会出现矛盾不一的情形。最后,一个部门收到的工作成果,不见得会与预期相同,因为执行的部门可能对既定策略一无所知,或根本就持反对意见。

#### 4.2.3 关系利益人与关系建立计划

由于企业的运作与供应商、营销传播代理商、批发商和顾客之间的整合度愈来愈高,企业现今面对的问题已不再是关系的建立与否,而是如何经营管理这些关系。除非一家公司保有各项交易的记录,否则将很难对这些交易做有效的处理。一旦员工流动或调职,公司各项既定政策、计划和时间表便将随之流逝,除非有一个长期性的管理程序来管理这些互动关系。换言之,保存各关系往来的资料,是正视关系利益人的开始。

随着企业与供应商、批发商和顾客之间对合作关系效率的要求愈来愈高、愈来愈系统化,营销功能便不能不考虑到其他关系。虽然公司必须从每个关系利益人团体的身上得到某些形式的支持,但是,负责处理这些关系的部门几乎都无法提供一套像样的关系处理策略。绝大多数部门的目标与策略不但模糊不清,更无法清楚说明如何有效加强这些关系。

在整合计划里,追踪、归类每一个关系利益人团体所用的方法,与公司归类顾客、目标对象及顾客群体所用的方法是一样的,然后再对重叠的部分加以整理分析。这种归类法可以依据每一个关系利益人团体的影响范围来延伸。比如说,供应商与各个工业团体和购买团体有合作关系,媒体之所以如此重要,是因为他们具有影响顾客、员工、股东和其他关系利益人的潜在能力。

然后,再依据关系利益人团体对长期与短期利润的影响力、争取关系利益人及影响或控制其行为的成本,来决定这些关系利益人团体和其中重要的个体重要性的先后顺序。针对每个关系利益人团体制定的整合计划目标和策略,必须与公司整体目标和定位策略相结合,而且要与公司针对每个职能和关系利益人所制定的目标和策略一致。除了单向传播讯息之外,公司更要设计双向沟通系统,两者共同执行,并测量其效果。在提高沟通质量的前提下做必要的修正,以达到获得关系利益人支持的目标。

衡量关系利益人的重要性与评估他对公司的影响力,是一个十分重要的策略。过去20年来,许多上市公司都只把精力投注在股票投资人和提高股东获益上,如果这是唯一的目标,势必会造成企划上的短视。许多公司现在才发现,他们在企业整体企划上过分强调了股票投资人的重要性。和过度使用促销会让消费者依价格来购物一样,若企业对当季获利过分紧张,将会使股票投资人只凭当季的收益来决定买进或是卖出股票。

即使分析师指出,每年有超过50%的股票被炒作买卖,沃伦·巴菲特

( Warren Buffet )旗下十分成功的伯克希尔·哈萨韦( *Berkshire Hathaway* )投资公司 ,却始终秉持着放长线钓大鱼的投资哲学。它的表现比其他向每季获利看齐的投资公司突出许多 ,着实令人刮目相看。愈来愈多的投资炒家也发现 ,若投资人每季只忙着将钱转来换去 ,追求短线利益的结果 ,将会降低长期的报酬率。

#### 4.2.4 整合关系利益人价值范畴

整合营销在经营关系利益人的互动上之所以会如此重要 ,主要原因是关系利益人在价值范畴内所呈现的重叠与互动。每一个关系利益人团体只涉及一或两个价值领域的年代已经过去了 ,今天 ,他们与产品或服务的设计、组装、宣传乃至送货 ,已经发展出愈来愈密切的关系。

现在的关系利益人团体不但乐意加入企划、制造和批发的过程 ,更会主动要求参与 ,这表示着整合营销开始发挥作用。事实上 ,整合营销不但鼓励更多的参与 ,同时还提供了一个管理关系利益人参与的构架。

IBM 将操作系统授权给竞争对手和软件制造商 ,是在价值范畴内整合关系的一个实例。由于 DOS 系统被其他公司广泛使用 ,于是 IBM 操作系统在市场上占尽了优势。顾客们偏爱使用 DOS 系统的电脑 ,因为有着较多的软硬件可以选择。反观苹果电脑 ,它一直等到 1996 年才将操作系统授权给摩托罗拉( *Motorola* ) ,想借此在全球普及其操作系统。这项协议不仅使摩托罗拉成为首先赢得麦金塔电脑相容授权的公司之一 ,也等于昭告了所有购买摩托罗拉电脑主机板与系统的制造商 ,他们不用再和苹果电脑进行个别的谈判 ,就可自行生产可以使用麦金塔软件的机种。苹果这项举动的目的之一 ,是希望刺激其内部的软件程序设计师为麦金塔撰写电脑程序。如果早先苹果电脑能以较开放的态度看待这层关系 ,它在 90 年代中期就不会陷入进退两难的困境。

#### 4.2.5 了解关系利益人的想法

沟通乃关系之本 ,对品牌沟通内容进行分析 ,特别是双向沟通 ,可以对这些关系的本质有更多的了解。从公司的观点来说 ,这是在学习应该向每一个团体争取什么样的支持。从关系利益人的角度来看 ,他们是在学习该要求些什么 ,以及当要求获得满足之后 ,他们该付出些什么。

在制定加强关系利益人关系的沟通目标和策略之前 ,你必须先了解每一个关系利益人团体对公司的看法 ,以及它所希望得到的回报。很少有负责管理关系利益人互动性的部门能有系统地持续做这样的分析 ,也很少有规划严谨的控制流程可以用来归类和追踪互动行为 ,更别提要将关系利益人的想法和宝贵的信息 ,深植在每个工作人员自我封闭的想法

中。

市场调查向来是了解顾客需求的重要工具。近来,消费者观察力的重点已从数字的计算和消费者的描述,转移到较能解释消费者感情与动机的质的分析,以及更能掌握相关信息的方法上。整合营销正是运用这些方法来监督、评估所有的关系利益人关系,而不光只是顾客关系。所有的关系利益人都和顾客一样,对公司有需求、希望和顾虑,也都拥有参与公司运作的过程。如果企业不把这些因素全部考虑进来,就不可能经营好与每一个关系利益人的关系。

笔者认为,所有的关系利益人都会对公司与顾客的关系,以及公司的根本基础造成影响。关系利益人集中起来的支持力足以决定收益的大小,因为他们的支持可以左右公司收入与成本支出的多寡。他们的支持度是以他们与品牌的关系,以及他们对品牌和公司的看法为基础。

由于品牌资产取决于所有关系利益人的总支持度,因此,公司在发展与经营品牌关系时要切记,必须把每一个关系利益人看做是一个目标市场,针对此目标市场设定特定的目标和讯息策略。无法有效管理关系利益人或配合他们不同的沟通需求的原因,在于做法不一致。而做法不一致正是建立良好关系的一大障碍。

整合营销以各种不同形式的支持作为筹码,来换取最大的利益。它凭借经营公司在关系上的投资,帮助公司创造关系利益人资本。从长远来说,致力于关系的经营,可以创造更多的品牌资产,甚至更大的顾客价值。问题是,在各行各业中并没有设立关系研发部门,大部分的公司也只有调查顾客购物行为的习惯,而没有调查关系的惯例,除了公共关系之外,也没有任何一个部门或职能领域专门负责管理各种重要的关系。

整合营销向每一个负责特定关系利益人的部门提供一个可以将关系经营得更好的行为模式。企业与关系利益人建立起紧密的关系,可以减低危机发生时可能带给公司或品牌的伤害,正如飞机和汽车上的安全带,平时几乎派不上用场,可一旦发生危险,驾驶员与乘客是否扣上安全带,就成了决定生死的关键。同样地,企业在任何时候都可以通过整合营销来确实扣好各利益人的关系安全带,并确保它的牢固。

## 要点回顾

- 1) 当紧密的关系建立起来之后公司所得到的利益绝不止于重复销售;
- 2) 除了能与顾客做积极的对话沟通外,追踪顾客最重要的一个原因,是要决定顾客对公司的终身价值;
- 3) 换言之,虽然每个部门必定是以他们所负责的关系利益人为主,但是所有的部门都应该以整个企业制定的关系利益人优先顺序为依据,否

则就会产生反效果；

4)由于品牌资产取决于所有关系利益人的总支持度,因此,公司在发展与经营品牌关系时要切记,必须把每一个关系利益人看做是一个目标市场,针对此目标市场设定特定的目标和讯息策略。

## 案例及应用：欧洲福特汽车公司提高品牌关系敏感度

欧洲福特汽车公司的情况足以说明,营销部门、广告公司和公关公司没有密切合作可能产生什么后果。为了表达多元种族文化的特色,欧洲福特公司特别拍摄了一组员工团体照作为广告宣传。后来,为了要在波兰刊登这个广告,但碍于波兰境内有色人种极少,于是这张照片里的黑人面孔及黄种人面孔便全数被改换成白种人面孔。非福特雇员的一位营销专家为这项举动辩护说：“就政治改革的眼光来看,这是一个不当的决定；但是就营销而言,这其实是一个明智的做法。”

波兰的消费者团体也许并不觉得这个广告有何不妥,但是对身为关系利益人的员工,特别是出现在照片上的员工来说,这个广告让他们觉得不受尊重。福特公司不仅得罪了所有有色人种的员工,更换照片这件事更被媒体拿来大肆炒作。其实,当初只要为波兰版广告另拍一组照片,所付出的代价就不会如此惨重了。简言之,整个修改照片的事件,显露出管理层的短视与所遭遇的强大压力。要想解决这个难题,就必须要提高品牌关系的敏感度、建立核心价值观。福特公司和旗下的营销专家之所以会为这样的举动做辩护,是因为他们并不了解营销策略与关系利益人之间再也容不下任何隔阂。整合营销所瞄准的焦点是所有主要的关系利益人,不论他们是员工、邻居、投资人还是顾客。



# 第 5 章

## 整合营销的过程

### 关键词

*key word*

品牌讯息( *Brand Message* )  
关键时刻( *Moments of Truth* )  
相互品牌( *Interbrand* )  
动机营销( *Cause Marketing* )  
机会点( *Opportunities* )  
沟通( *Communication* )  
促销( *Sale Promotion* )

## 本章概要

---

- 1) 建立策略一致性
- 2) 建立积极而有意义的互动关系
- 3) 任务营销
- 4) 自主性企划策略的运用

---

## 本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1) 了解整体品牌所说的每一句话与所做的每一件事,对于所有接触点传达出的讯息要加以监控,看它们是否与企业的整体营销策略一致;
  - 2) 在确定了讯息来源之后,制定策略和战术,以控制、影响讯息确保讯息的一致性与加强讯息,最重要的是,避免讯息出现矛盾的现象;
  - 3) 整合核心价值观、顾客第一的生意哲学、品牌识别、品牌信誉、品牌定位和设计讯息种种资源,建立系统化信息处理方式;
  - 4) 通过跨职能的监督和企划,将这些部门结合起来,加强不同接触点结合的利益;
  - 5) 加强公司及品牌的形象,发展与政府官员的合作关系,使公司内部各单位与公司外部关系利益人团体联系起来;
  - 6) 运用整合营销分析法与企划过程来发展一个以顾客为对象的整合活动。
- 

### 5.1 建立策略一致性

错误营销的例子随手可得,它们不但让营销大师摇头叹气,同时也让其他许许多多从事营销的人感到困惑。例如,百事可乐(Pepsi)在1996年宣布,它的包装设计将从为人熟知的红白蓝三色,改成新潮叛逆的铁青色。推出新包装的原因,是因为百事可乐在国际市场上通过翻译传达出的讯息,无法确切表达原创的意念。《华尔街日报》(The Wall Street Journal)形容“蓝色计划”的推出,为百事可乐造成了一个“无国界的形象”。报导指出,德国汉堡市一家杂货店内的百事可乐广告只有红色条纹,危地马拉某酒店的百事可乐广告,用的是70年代的字体;上海一家餐厅张贴的百事可乐海报是纯白色的,还有一支大杂烩队伍的电视广告,标

榜各种不同的百事可乐代言人,从卡通人物到小婴儿,甚至步履蹒跚的老管家都有。

然而,出现问题的仅是百事可乐对不同的关系利益人传达出不同讯息的营销传播。根据消费者的说法,每一个国家制造出来的百事可乐味道都不一样。看来百事达公司(Pepsi Co.)需要进行生产和批发的全面革新计划,才能使营销全球的百事可乐保有一致的口味。这个实例说明了一致性乃是系统上的问题,要解决这个问题,我们必须从公司整体观点及企业整体运作出发,而不能只在公司的营销传播讯息上做文章。

### 5.1.1 保持策略一致性

保持产品和服务的一致性,一直是一项基本的营销法则,近年来,全面质量管理更强化了这项目标。百事可乐的情况说明,如果品牌传达出不一致的讯息,产品是没有一致性可言的。

品牌资产是一项多元功能下的产物,它是所有与品牌有关的沟通讯息的结晶。要建立品牌关系,要先了解整体品牌所说的每一句话与所做的每一件事。对于所有接触点传达出的讯息要加以监控,看它们是否与企业的整体营销策略一致。

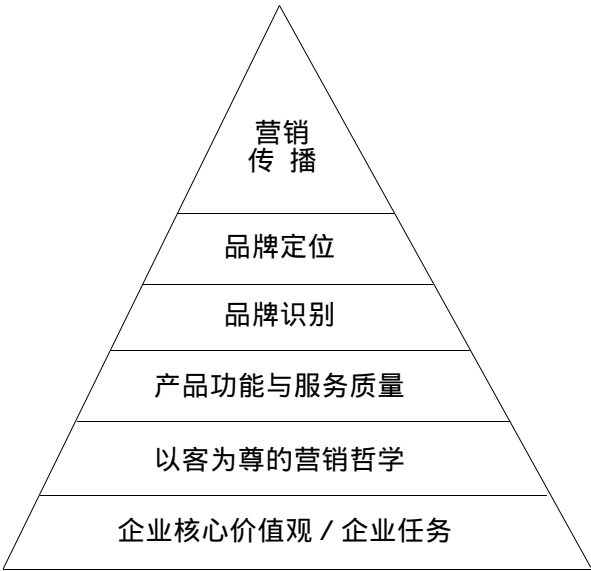
所谓策略一致性,是指综合协调所有品牌形象、定位和口碑的讯息。品牌所说和所做的愈不一致,它的焦点就愈不明确、愈散漫、愈模糊。就顾客观点而言,策略一致性代表品牌“不会做出令人惊愕的事”,同时容易辨识。然而,这并不代表每一个品牌讯息都应该从同一个模子中打造出来。品牌讯息显然需要依不同的关系利益人和顾客群来加以区分,而且品牌讯息也会随情况的不同而有所改变。因此,了解与创造一致的方法,以及何时何地需要设计个别讯息是非常重要的。

### 5.1.2 一致的元素

一个完整的传播计划,必须确保不同层次策略的一致。这便是为什么整合营销比“单一声音,单一型态”营销要复杂的原因。策略一致性的多元层次构成了一个一致性的渐进分类金字塔。读者可以参见图5.1.1。

如图所示,建立一致的营销传播讯息,只不过是整合营销的环节之一。要记住的是,在这个执行的阶段里,一致的标准会随着每个顾客群和关系利益人团体而有所改变。公司与关系利益人进行愈多的一对一沟通,一致的标准就愈个别化,这是指拥有详细而深入的顾客资料档案的情况,后面有关单元中将会详细介绍。

图 5.1.1 一致性渐进分类金字塔



大部分的公司,尤其是大型企业,普遍存在着无法一致执行预定讯息的问题,那是因为他们在其他更重要、更基础的层面上没有达成共识。除非能确保根本策略的一致性,如核心价值观与企业任务、企业哲学和品牌识别等,否则,只有执行上的一致,起不了多大的作用。各阶段的一致性愈高,品牌在顾客心中就愈鲜明、愈清晰、愈容易掌握。同时,一个品牌愈鲜明、愈容易掌握,就愈容易辨识,给人印象就愈深,最重要的是,它将愈值得顾客信赖。

(1)企业核心价值观与企业任务。惠普电脑( *Hewlett Packard* , *HP* )、麦当劳( *McDonald's* )、耐克( *Nike* )和迪斯尼( *Disney* )之所以如此成功的一个主要原因,在于它们能够区别核心价值观与实际做法之间的差异。长期以来,这几家公司皆保持不变的核心价值观,但是会随着企业的需要来改变实际做法。核心价值观是公司的灵魂,可通过呈现品牌的方式反映出来。此价值观对定义企业任务和公司诚信形象及其品牌,有一定的帮助。正如近期《哈佛商业评论》( *Harvard Business Review* )中指出,成功的企业“集合了他们整体运作的模式,包括在公司文化、商业交易过程、管理系统和电脑操作系统,并以公司价值规范为行事准则。由于他们十分清楚要提供给顾客什么,他们自然也知道接下来该做些什么”。

(2)以客为尊的营销哲学。一家公司的企业哲学也是发展一致性策略的根本基础。最难达成一致的地方之一,是把顾客摆在第一位,这对设计讯息来说,并不是难事,但在执行上却是困难重重,特别是当服务讯息

包含了销售、顾客服务、维修和退货处理的时候。

换言之,公司如果能在货源供应、具竞争性产品等方面有新突破,或是在考虑过其他服务性因素之后,仍觉得竞争者价钱较划算的特殊情况下,建议现有顾客或潜在顾客去购买竞争品牌,便算是真正通过了以顾客利益为优先的考验。当一家公司愿意冒着失去生意的危险,只求提供顾客更好的服务时,它已经达到顾客至上的最高境界。要做到以客为尊,需要企业信心与策略计划做后盾,以确保顾客群不会因为一次的买卖而永远流失。假使顾客关系真的薄弱到会发生这种情形,那么这家公司背后隐藏的问题,绝不是只有失去一个顾客那么简单。

(3)品牌识别。要想使顾客和其他关系利益人能迅速而正确地辨认出一家公司和品牌,就必须保持品牌识别标志的一致性。如果品牌标志无法统一,顾客就很难在成千上万的商品中找出他们所要的品牌,特别是消费性产品。保持统一的形象和识别的秘诀,在于忠于设计准则,万宝路(Marlboro)香烟便是一个成功的例子。这些设计准则包括如何使用标志及品牌商标的规定,不论是招牌、货车两侧画板、信笺、广告或包装等,都必须依规定来设计。制定设计准则并严格执行,还可保障商标及标志在法律上的权益。

(4)产品与服务的讯息。保持产品功能和售后服务的一致,不但是全面质量管理的主力,更是整合营销不可或缺的一环。产品功能与服务质量具有沟通的能力,能传达出具有决定性的品牌讯息,本书稍早曾经提过这项观念,稍后还会再加以解释。

(5)品牌定位。定位的目的,是要比较一个品牌与其他竞争品牌有何不同。例如若将品牌定位为高价位、高质量的产品,那么,产品设计、包装、价格、批发及营销传播讯息就必须能够具体反映这样的定位。好比创立于80年代中期的万宝龙钢笔,它的价格、包装、批发和营销传播必须一致,才能建立深入人心的高贵形象。

定位还赋予品牌文字上的意义,如福特护卫者(Escort)代表最经济的车款、宾士(Mercedes)代表最具声望的车款、航舰(Corvette)则代表最美观的车款等等。样品牌(Swatch)手表制造厂商SMH的行政总裁,曾针对决定定位的长期与短期因素如何进行互动,做了一番解释。他的说法点出了样品牌手表各类讯息重点所包含的复杂性:“样品牌手表的讯息是由许多元素组合而成的,如质量精良、价格合理、惹人喜爱、享受生命等,然而‘无可取代与模仿’才是样品牌手表讯息中最重要的一個元素。从根本上来说,我们不只是在销售手表,更是在提供我们的个人文化。”

一家公司不可说变就变。样品牌手表将自己定位成有趣且时髦的手表,它所有的讯息、广告、产品设计、促销和包装,都是依据这个定位来整合。

银行营销上有很多因不一致而削弱定位的例子。由于“亲切的服务”

一直是各银行的优先考虑,因此,几乎每家银行或多或少都会要求它的广告代理商为它设计一系列“最亲切的银行”的广告。具有讽刺意味的是,银行在实际运作上很少会实践广告背后的理念,储蓄员及贷款人员的待客之道也和过去没有两样。这种情形产生了两个问题:第一,这些广告让顾客以为他们会得到更亲切的服务。顾客过去也许对服务感到很满意,但是现在却不满意了,这是因为他们对银行有了更多的期望。第二,如果银行没有履行它的承诺,它便会传达出一个不值得顾客信任的讯息,这是银行绝不愿意传达出的讯息。在这种情况下,银行的营销传播是负效应的,因为它的定位将变得模糊暧昧。

如果要重新定位品牌,整合营销会将所有的讯息——不光是设计企划好的讯息——依照策略做改变。例如麦当劳随着产品种类的增加做策略性的重新定位,就是一个很好的例子。它从一开始的汉堡薯条速食外卖店,转型为一家提供三餐内用、驾车购买及外卖的全面服务餐厅,同时,它一直保持着不变的品牌形象:价廉物美、清洁舒适、适合全家大小用餐。麦当劳和惠普电脑一样,定位虽然改变,企业价值观却始终不变。

(6) 执行上的一致。针对每一种顾客群体、特定关系利益人和每一位需要特殊个人讯息的顾客,保持单一的声音、单一的形象。在执行整合营销传播时,即使促销活动各有不同,或根据不同的顾客需要强调不同的品牌特点,但某些特定的设计、语气和其他形象的要素,仍然保持一致。

### 5.1.3 如何消除混乱的讯息

关系利益人收到的讯息,是由公司里各个不同的部门所传出的。以企业型顾客为例,他们经常与生产部、会计部、业务部、市场调研部、顾客服务部有所互动,同时也会收到事先设计好的营销传播讯息。除此之外,当顾客同时也是员工或股东时营销的责任就不只是顾客传播那么单纯。

大型企业的营销传播做法较为传统,通常是由不同的营销服务单位以及他们的代理商,如广告公司、直销公司、促销公司和包装设计公司等等,来设计不同的讯息。一旦出现品牌定位、公司本质和公司代表意义混淆不清的情形,就只会丢给讯息接收者自己去处理。整合营销并非不允许单一部门自行设计讯息,只是更强调当这些部门在设计讯息时应该与定位策略和核心价值观一致,同时也要与其他关系利益人有所互动的部门进行沟通协调。

当所有的品牌讯息确定之后,我们可以看出其中的复杂性和保持讯息一致性的难度。企业组织愈大,设计讯息、传达讯息、回应顾客和关系利益人讯息的部门就愈多,媒体、供应商、竞争对手、市场分析师和顾客对公司的讨论也就愈多。

表 5.1.1

保持策略一致性的难点

1. 公司有多多个不同的讯息接收者或关系利益人。
2. 每一个讯息接收者或关系利益人团体有不同的讯息需求。
3. 交集重叠的关系利益人收到多种不同的品牌讯息。
4. 公司拥用共有品牌或多重品牌的情形日增。
5. 讯息来源范围复杂广大,大部分讯息来自公司内部,有些来自公司外部。
6. 接收品牌讯息的接触点繁多。
7. 讯息影响力不尽相同。
8. 最不受控制的讯息通常拥有最大的影响力。
9. 营销传播功能的高度专业化,使营销传播预算和讯息的设计难以控制。
10. 各个部门与关系利益人进行沟通的人数明显增加。

在整合营销的概念中,整合协调沟通和营销企划是不分关系利益人的。例如,有些公司提供给投资人和供应商特别的优惠、折扣和其他好处,鼓励他们使用公司的产品或服务,借此让他们对公司及其产品有更进一步的了解,以提高其参与感。有些服务性公司,如位于芝加哥市的不可思议的宇宙(*The Incredible Universe*)和椰菜乐连锁餐厅(*The Lettuce Entertain You*),发现要留住顾客,必须从留住员工开始做起。这两家公司的例子显示,人员的流动率愈低,员工对公司的向心力就愈大,而且愈能配合公司的经营哲学,服务质量的提高就是最佳的证明。换句话说,光凭一己之力来经营与管理关系利益人,是不太可能成功的。

如果不将讯息企划的部分加以整合,则大部分的讯息会因此背离既定策略。从某家医院的整合营销检查中,笔者发现包括小儿科、心脏科在内的9个医疗单位,会自行印制小手册推广个别服务。这些单位宣称,他们这么做的原因,除了因为只有他们才有能力撰写其专业服务之外,更因为医院的营销部门不替他们发行手册;又根据营销部门的说法,这是因为替个别部门制作手册并不在该年的营销传播计划之内。由于这几个医疗单位握有政治实权,他们并没有因为这些“不按牌理出牌”的行为而受到处罚,而他们所发出的讯息,几乎都没有提及医院该年首要的控制成本目标。这样的情形除了衍生出与整体不协调的刊物之外,还降低了群策群力的整合力量。

在这家医院的年度营销计划里,营销部门将“减少成本支出”列为第一要务,它希望在每一个重要的关系利益人心中,将该院定位为一家精打细算的健康医疗服务中心,并要大家注意到这个重要的主题。然而,这项检查发现,除了送达保险公司的讯息以外,这个精打细算的讯息并没有出现在医院其他的讯息中。因此,我们建议医院在所有的讯息里都要贯彻“精打细算”这个基本元素,好让每一个讯息之间产生关联。以下举几个

简单的例子作为说明。

(1) 员工团体。每一次发行的员工通讯期刊,至少要有一篇关于节省成本所采取的措施的报导,同时也要察看是否有其他控制成本的相关报导。

(2) 主治医生。在针对这个团体制作通讯期刊时,要将重点放在控制成本的说明上。例如,每当宣布一项新措施或引进一种新医疗器材时,便可详细说明这项措施或器材如何能够长期性地节省成本,或它们可以如何帮助主治医生提供更有效率的服务等。

(3) 政府官员。只要有所关联,便应该将现阶段执行或正在研究拟定的法令带到成本这个话题上。

(4) 捐款人士。传达给捐款人的讯息应该强调的重点是,因为医院采取了成本控制的措施,所以他们的捐款都做了最有效的利用。

(5) 志愿者团体。要不断向这些人士致以谢意,并且对他们付出的心力给予精神上的回报,同时还要告诉他们,正因为他们的付出,一些无力支付费用的人才能获得医疗上的照顾。

#### 5.1.4 品牌讯息的四大来源

控制和影响品牌讯息是经营品牌关系的基础,因此,确认讯息来源便显得格外重要,换言之,就是要找出到底是什么部门、产品、服务、计划或人员是讯息的来源。正如本书开宗明义所提到的,一家公司所有的要素和运作的过程,都具备了沟通的能力。在确定了讯息来源之后,就可制定策略和战术,以控制、影响讯息,确保讯息的一致性与加强讯息,最重要的是,避免讯息出现矛盾的现象。我们针对品牌接触点所做的分析,归纳出四大品牌讯息来源:产品、服务、经过设计和未经设计的讯息。以下分别加以叙述。

##### 1. 经过设计的讯息

这些是属于传统的营销传播讯息,包括广告、促销、面对面销售、销售宣传品、对外发布信息、公关活动、赞助、包装及活动等等,不胜枚举。虽然大多数的重点还是摆在针对顾客的宣传品上,但是针对员工、投资人和其他关系利益人设计的讯息也不在少数,如年度报告、年度销售会议、薪金单上的通知、墙上布告栏、网络公布栏、通讯期刊等。

财务部发出的讯息经常为人所忽略,如新货清单或获利报告。其他较不被人关心的,还包括人事部的招聘广告、工程师为贸易杂志撰写的文章或接受杂志专访等。如果没有一套跨职能的企划和监督流程,上述这些人都有可能不按牌理出牌,说出一些与营销部门为建立企业或品牌形象所设计的讯息相反的话。

在大部分的情况下,经过设计的讯息会对品牌和公司“所能”和“所



为'的事做出保证。这些讯息通常负责建立品牌知名度、品牌定位及品牌信息,并诱发一些行为上的反应,如提高购买次数和数量等。由于大部分的人都不太相信经过设计的讯息,因此,这些讯息最适合用来提供较不具争议性的信息给关系利益人。

经过设计的讯息一旦与产品功能、其他营销组合因素或顾客对产品的期望不符,就会被视为无效。奥斯摩比汽车(*Oldsmobile*)数年前推出的新车造势活动,就是一个很好的例子。该公司打出的口号是:“这不是你爸爸的奥斯摩比!”虽然产品本身经过精心改良,但是设计出来的讯息却与顾客对新车的想像相去甚远,导致市场占有率下滑,其广告代理商也差点失去这些几十年的老客户。另外一个例子,是拿汽车销售员形象来开玩笑的乔·铃木(*Joe Isuzu*)广告活动。很不幸地,这个活动最成功的地方,竟然是把这个负面的讯息与汽车做了充分的结合,因此,在往后的好几年内,各潜在顾客都对铃木汽车敬而远之,因为它所开的玩笑,大到将它的汽车所要传达的讯息完全掩盖了。

保持设计讯息的一致,属于初级程度的整合,但并不表示这项工作很简单或不重要。相对于其他形式的讯息产品、服务和未经设计过的讯息,经过设计的讯息较容易在营销传播的范围内保持其一致性,因为它是可以影响和控制的。

无疑地,制定营销和营销传播目标,乃是保持与设计讯息统一的第一步。笔者从某著名品牌饮料所做的整合营销检查发现,营销服务部经理的做法虽然没有违背该品牌年度计划书中所详载的基本营销传播目标,但是却与其他十项营销传播目标背道而驰。我们在对此品牌该年份的设计讯息进行内容分析之后发现,广告和促销的讯息果然如预料的一样杂乱无章。更令人遗憾的是,做过这么多的整合营销检查,笔者尚未发现任何一家公司,能将其经过设计的讯息做一致而有效的整合。

所谓有效的宣传活动,其中所有经过设计的讯息,必定包含了一个强而有力的主题,这个主题便是各项工作的平衡点。这个核心主题在将品牌深植于消费者心中的行动上,也扮演了十分重要的角色,因为它可以加强消费者的辨识能力和印象。换言之,主题色彩愈浓厚,就愈容易整合到各种形式的设计讯息中。

成功整合主题的例子,是专门生产复印机的狄克公司(*A. B. Dick*)。这家公司为了将业务拓展到全版印刷市场,于是推动了一项整合活动。这项活动的主题,借用了保罗·纽曼(*Paul Newman*)和汤姆·克鲁斯(*Tom Cruise*)主演的电影片名《金钱本色》(*The Color of Money*),将彩色影印与印刷生意这两个概念做了连结。这个主题是由一支六分钟的产品介绍短片、广告、直销、公关、贸易展、促销及推销等组合而成,旨在建立起一个详细而周全的潜在顾客资料库。

正如许多公司辛辛苦苦到头来白忙一场,真正能发展出一个富于创

意的主题——一个能在商业讯息混杂的环境中脱颖而出、清楚定位品牌的主题——机会是微乎其微,我们称之为“创意六合彩”,猜中大奖的机率低于千分之一。不过,值得一提的是,有些公司倒是不断有精彩的广告问世,原因之一可能是所合作的广告代理商十分具有创意,而且知道什么是好作品,什么不是,并且懂得尊重和支持好作品。事实上,好的创意也可能从其他营销传播的分支中发展出来,如促销、公关和活动营销等,正如有些好点子来自广告一样。

与其每年玩“创意六合彩”碰运气,倒不如进行整合营销,运用一个既有效又可靠的策略,即将一个好的创意主题,整合到所有经过设计的讯息与其他适合的讯息中,以便于长期使用,如绿巨人(*Green Giant*)、百事可乐、万宝路香烟和联合航空(*United Airlines*)的成功例子。简言之,广告活动和执行方式必须要有所变化,才能给人新鲜感,但是定位和核心主题绝对不能改变。

讯息一致可以令一个平淡无奇的创意变得强而有力,科菲先生(*Mr. Coffee*)请乔·迪马奇欧(*Joe DiMaggio*)代言,就是一个佳例。把退休棒球明星与自动咖啡壶凑在一起的点子,也许不怎么高明,但值得称许的是,这个品牌为了保持一致的形象,长期以乔·迪马奇欧为代言人。在有限的预算下,科菲先生凭着一致的讯息,成为咖啡壶的第一品牌。这个策略所创造出来的长期效果,绝对比每年换用不同的好点子还要大得多。这并不是在蔑视广告的效果,只是事实上,要想出更特别的创意,机率实在是太低了,虽然大部分的广告代理商都会宣称,他们想出来的每一个点子都是“创新突破的好东西”。

早期整合的做法,是将策略和执行标准化,以便拟定策略,创造单一声音的营销广告活动,万宝路就是一个很好的例子。它坚持其商品标志和包装使用红白两色,并配合粗犷独立的牛仔形象。万宝路将红白两要素延伸到每一个讯息中,包括它所赞助的赛车的外型设计,这些赛车不但漆有万宝路的红白标志,就连车身也是红与白,即使以时速两百英里在车道上奔驰,也能让观众马上分辨出来。

当一个品牌拥有许多主要的关系利益人,或其使用者来自各种不同群体,它在保持定位一致的前提下,可以修正“单一声音,单一形态”的营销方向,以求与不同的讯息接收者进行更好的沟通。例如,在推销家乐氏(*Kellogg*)谷类早餐时,给母亲的讯息与给小朋友的讯息就不会相同,当然,给零售商和供应商的讯息也不同。由于每一个关系利益人团体与公司之间的互动本质不尽相同,因此每一个关系利益人团体的信息需求也就全然不同。

然而,这并不表示这些讯息不需要统一,品牌定位的要素一定要保持一致。不过,在很多情形下,定位的讯息不如特定销售重点那么重要。例如对小朋友而言是美味可口的早餐,对母亲而言则含糖量比一个苹果还

少,但对零售商而言则代表高利润等,而这些针对不同的人设计的讯息,背后一致传达出的便是家乐氏的品质。

单一声音策略就好比合唱团只用单声部唱歌,必然比不上多部合声来得悦耳动听。这就是笔者所谓的同中求异。同中求异的一个例子,就是1993年春季所推出的“永远的可口可乐”活动。可口可乐当时的营销部主管彼得·西利表示,可口可乐有很多不同的讯息接收者,如果公司认为能直接与每一个讯息接收者团体对话会比较有效,便需要设计不同的讯息、运用不同的语气、创出不同的形象,也少不了使用不同的媒体。正如西利所言:“一成不变的场景、声音和销售方式,已经落伍了。”

通常,由创意才子们为可口可乐制作的电视广告,会根据观众特性及他们所收看的电视节目,设计出各种不同的版本。例如,在“真正的感情恒久不变”活动中,怀旧版“当我64岁”,描写一对老夫妇在结婚50周年后仍一同畅饮可口可乐的情景。另一个是以青少年为对象的“挖洞的狗”,它以十足卡通式的快速拍摄手法,描写一只整天都在挖洞的小狗,偶尔它会开心地挖出一瓶可口可乐给它的主人。这两个电视广告的共同点,在于它们都有一致的执行元素:包括有可口可乐标志的红色画面、品牌字体使用斯潘塞书写体、曲线玻璃瓶、“永远的可口可乐”标语,以及独特的广告音乐和结尾音效。

虽然可口可乐多元化声音的策略运用遭到诸多批评,包括缺乏核心策略与销售重点,但其成果却十分成功,从1993年到1997年初,可口可乐的股价上扬了150%。《广告时代》杂志指出,可口可乐的业绩说明“在今天的市场上,一个扎实而明确的长期策略,还是可以为精明且有耐性建立品牌的人,带来滚滚财源”。可口可乐的做法,代表了一个预算庞大到可以针对不同的消费群体制作不同讯息的大企业,对多元化声音策略的运用。

## 2. 产品讯息

产品讯息是指顾客和其他关系利益人由产品本身(如功能、外表、耐用程度等)、价格、设计,以及其销售地点所推断出来的讯息。虽然产品讯息通常与顾客和公司之间的人际接触无关,但是它们却有一定的影响力,可以预测并加以控制,不过控制这些讯息的成本可能相当可观。例如,如果有一款摩托车的外型设计传达出诸如老旧、笨重或不可靠等负面讯息,那么,重新设计的花费可能超过上百万元,而且得花上好几个月,甚至好几年的时间。

虽然对商品和服务的产品包装设计不可掉以轻心,在传达品牌讯息时,产品本身的功能却比前者更为重要,这就是为何企业要花费大笔金钱举办促销活动与鼓励试用新产品的理由。只要公司产品的功能与竞争品牌的产品功能有显著差异,这些投资便是明智之举。

此外,销售地点尤须注意,特别是零售商店的地点,虽然它们的影响

力不太具有差异性,但仍能传达出强有力的讯息。当一个品牌出现在布卢明代尔斯( *Bloomington* )、萨克斯( *Saks* )和尼曼·马库斯( *Nieman Marcus* )等高级百货公司里时,它所传达出的讯息,就与摆在凯马特( *Kmart* )、沃马特和塔吉特( *Target* )等平价商店里的商品所传达出的讯息不同。不过,这也只适用于某些产品种类而已。雅皮士们告诉我们,到塔吉特或沃马特购物不但好玩,而且如果消费者想购买园艺工具、健康美容产品、玩具和纸类用品的话,这反而是一项聪明的选择。换句话说,当你看见佳洁士牙膏( *Crest* )摆在沃马特时,你所收到的讯息是不具太多特殊色彩的。然而,如果把代表身份地位的商品,如万宝龙名笔或劳力士手表等陈列在平价商店里的话,传达出的讯息就会与经过设计的讯息和售价产生矛盾。

顾客到现在仍会以价格来衡量产品的品质。由于各产品种类繁多,因此某特定品牌的定价,便代表了它与竞争品牌在价格定位上的不同。此外,品牌促销次数的多寡也会透露出某些品牌讯息。一个品牌减价的次数或金额愈多就愈没有身价。换言之,经常在价格上较量的品牌,是变不出什么把戏的。事实上,价格讯息是无法独立存在的。以手表为例,如果它的定价是300美元,那么,它所传达的讯息到底是“高品质”还是“太昂贵”呢?如果它只卖15美元,那么它的讯息是“划算”还是“不值钱”呢?和其他讯息一样,价格讯息必须策略性地与其他品牌讯息整合在一起,才能传达给现有顾客和潜在顾客一个连贯而有意义的讯息。

定位策略也是必须在营销组合中彻底执行的重要整合要素之一。天然果汁制造商奥德沃拉( *Odywalla* ),运用批发策略来加强其“纯天然”品牌定位的做法,正是将品牌定位与产品讯息结合的一个佳例。这家公司将旗下143辆货车改装成以天然气为燃料,此举不但为减少空气污染尽了一份心力,更为自己建立起具有社会责任感的形象。

笔者利用整合营销检查发现了一个没有将产品讯息妥善整合的例子,这是一家零售连锁店的价格策略。在这家公司转向运用天天低价的策略之后,并没有彻底地执行它,店中仅有部分商品减价。甚至连这家公司的营销主管也无法解释其降价策略到底为何,更遑论要顾客了解这家商店的天天低价到底是什么意思。

### 3. 服务讯息

服务讯息来自与一家公司的顾客服务代表、总机接待小姐、秘书、送货员和司机的实际互动接触面。正如前面所列举的优客普一例,品牌接触点对顾客关系的影响力是很大的,因为它们包含了人与人的接触,这乃是最具说服力的一种沟通方式。品牌接触点可以以基本训练、再培训、适当的奖励办法、监督和强势的企业文化来加以控制。

公司必须明白,其实员工们对他们所工作的价值范畴有一定程度的了解。例如一位员工在被问到对罢工有何想法时,他表示:“罢工有什么

用？只要我对顾客的服务态度恶劣，就可以把公司整得更惨！”由此可以看出，一般人对商家的印象普遍不佳，而且许多顾客对与公司交涉并不存有很大的期望，如果公司能妥善处理各种情况，如打电话确定顾客对服务是否满意，或在宠物看过兽医之后，能打电话关心宠物的健康情形是否有所改善等等，便能传达出非常正面的服务讯息。

假设银行里顾客大排长龙，只见几个员工挤在柜台后面聊天，只剩一个柜台人员在做事，一个负面的服务讯息于是产生。在这个例子里，就算这些员工不是柜台人员，顾客也不会知道，他们只会觉得被怠慢了。在大部分的服务机构里，服务人员多半忙着做好份内的工作，很少会考虑到营销层面的潜在问题。然而，这个例子说明了他们的行为可以传达出负面的讯息，而一个负面讯息的破坏力，足以摧毁几十个经过设计的、正面的营销讯息所建立起来的效果。在整合营销里，营销与整体运作携手合作，将削弱设计讯息的负面服务讯息，使其减至最低。

迅速反应乃是处理顾客要求和抱怨时的一项正面服务讯息。一个即时的反应代表了公司的关切，因为它把顾客的问题摆在第一位。对申诉抱怨的顾客而言，一个迅速的反应，要比姗姗来迟的免费购物券更能让他们满意。即使讯息的内容不是顾客想要听到的，一个迅速的反应还是可以为公司加分。例如，若一位顾客想要购买已停止生产的商品配件，向他解释这些配件缺货是没有用的。如果真有这种情形发生，商家与其事后亡羊补牢，不如未雨绸缪，事先告知顾客。

电讯屋(Radio Shack)是一家深明服务讯息重要性的零售商店。因为它出售许多不同的电子产品，它知道顾客有时会有操作上的问题需要帮忙。因此，它训练店内员工要有接听这类求助电话的心理准备，而且要竭诚服务，同时更发展出一套系统，专门为同一类问题的电话求助提供方便的产品操作说明。这便是它的广告主题：“当您遇到问题，请来我们这里找答案。电讯屋24000位员工随时为您服务。”除了解答问题之外，这套系统还创造了一个沟通接触点，通过向顾客提供升级配备和其他相关的有用产品，与潜在顾客建立关系，同时维持现有顾客的满意度。如果营销与运作不能同心协力控制这些全新的顾客沟通接触点，公司是不会有这样的成果的。这套系统是由亚美欧广告公司(Young & Rubicam)所设计，它是在1994年时，以强调整合营销的提案赢得电讯屋这个客户的。

整合营销检查法也发现了一个服务讯息不一致的例子。这是一家地区性的零售连锁店，绝大部分的职员都十分专业而有耐性，在为顾客做购买决定时也表现得非常斯文得体，这些都是正面的服务讯息。然而，虽然这家连锁店的退货规定颇为宽松，但是有些职员在处理退货时，却经常板着一张脸，僵硬得像个机器人似的，看也不看人一眼。这些都传达出了负面的讯息，掩盖了先前那些正面的讯息。

以固定的方式在固定的时间向顾客提供信息，是另一种形式的策略

一致。和产品讯息一样,这些策略都必须遵守定位要求,以符合销售前提。一项没有缺失的服务才算是遵守了承诺。不过,公司在实践服务承诺时要注意的另一件事是,公司运作和员工培训计划要能配合营销策略。例如某家著名的观光商务旅馆在它的宣传手册和招牌上写道:“我们的服务人员让我们与众不同。”然而,这家旅馆却不见任何正式或非正式的新进人员训练计划和在职培训。虽然这是一家十分昂贵的饭店,但是住客所得到的服务非但与宣传上的内容不一致,甚至还可称之为低劣,它所说的和它所做的完全是两回事,丝毫不具一致性。它之所以还能在业界生存,纯粹是因为它的地理位置占尽优势。

一家公司也可能在无心的情况下传达出负面的讯息,比如决定使用冗长的电话录音系统。许多打电话者都十分厌恶电话录音,特别是复杂的电话答录。基本上,这个决定从经济上来说是十分合理的。如果雇用三个全职的总机人员,公司每年大概要付他们10万美元的薪水,如果用电话录音选项系统取代两位总机小姐,则每年可省下65000美元的支出。因此这项节省立竿见影,没有人考虑到这个新系统会传达给现有顾客、潜在顾客和其他关系利益人什么样的品牌讯息。这个系统对公司本身来说也许很有效率,但是对来电话者而言,却不是这么一回事。来电话的顾客所得到的讯息是:公司才是老大,顾客靠边站。

几乎任何一种服务,都需要确立标准化的政策和步骤,以保持服务的一致性,并控制服务质量。然而,在实际情况中,公司大多偏重控制服务,它剥夺了前线人员以顾客利益为主、又不违背公司整体性的应变能力。从顾客的角度来看,所谓的一致指的是服务的行动必须符合他们的要求,而不是服从呆板的政策。例如,超过500美元的支票必须经过银行经理同意才可兑现的政策,在策略上并不妥当,但是如果一个老顾客和银行储蓄员相熟,而且又没有不良记录,那么,又何必还要每次查核他那张超过500美元的支票呢?这项规定应该修正为对于员工所不认识的顾客,其所超过500美元的支票才须经过查核。这些实际服务上的小例外,可以通过特定的讯息给予特定顾客更多的一致性。

#### 4. 未经设计的讯息

未经设计的讯息是指有关品牌或公司的新闻报导、员工之间的闲言碎语、特殊利益团体的行动、贸易评论、竞争者的言论、政府或研究机构的发现,以及人们彼此之间的交谈,这些讯息乃是希望能肯定另一个品牌的讯息而产生的。和其他品牌讯息一样,未经设计的讯息可能是正面的,也可能是负面的,而且同样可能影响顾客和其他关系利益人。未经设计的讯息之所以具有一定的影响力,是因为讯息的来源不是代表公司的员工,就是客观的公共利益保护者,如特殊利益团体、媒体、政府机构等。来自员工的讯息,可以削弱或建立各界对一个公司的支持,因为人们认为员工的可信度相当高,他们提供的是内部消息。因此,和员工聊过天的亲朋好友

友或媒体工作者,都对员工说过的话深信不疑。

确定公司言出必行的未经设计讯息愈多,就愈能在顾客和其他关系利益人之间建立起信用。经常被忽略的一种未经设计的讯息,是所谓的坚定不移的讯息,也就是即使刮大风也无法将顾客吹走。例如,如果一个顾客在某家餐厅有过不愉快的用餐经历,但是身边好几个朋友都坚持那是一个很棒的地方,这位顾客就很可能再给这家餐厅一个机会。这种确定的讯息属于具有说服性的社会影响力。

对大部分公司来说,最具决定性的未经设计讯息来自新闻媒体,因为它们通常有最多的讯息接收者。然而,这些讯息多半来自其他未经设计的讯息来源,如等着看好戏的员工和特殊利益团体,他们提供的消息和意见是媒体乐于报导的新闻内容。不过,要影响新闻媒体是十分困难的,因为大部分的记者比一般人更不信任企业主管和他们所发表的意见。自由论坛媒体研究中心(MRCFF)对新闻记者和企业总裁所做的一项调查研究发现,三分之二以上的企业总裁承认,他们有时会对媒体撒谎。这项调查是由贝翠斯食品公司(Beatrice Foods)前总裁华莱士·拉斯马森(Wallace Rasmussen)与《迈阿密先锋报》(Miami Herald)总编辑迈克·哈格蒂(Mike Haggerty)所监督执行的。

这项调查同时也发现,企业总裁与记者之间存在着极大的意见分歧。有超过四分之三的记者认为,有关商业贸易方面的报导,在近年来有显著的进步,但是只有约30%的总裁持相同的看法;将近四分之三的企业总裁认为,新闻媒体是以负面的角度来呈现企业的风貌,但是只有31%的记者同意这种说法。

未经设计的讯息是保持一致时最棘手的问题,因为它不受公司的控制,只能施加影响。管理未经设计的讯息,第一步要先进行有关公司各项关系状况的口头分析,如员工和其他主要的关系利益人对公司的评价到底如何?通过制定控制谣言传播的计划与员工建立开诚布公的关系、与媒体坦诚相待、主动与政府和特殊利益团体接触、与金融圈人建立关系等,都可降低不一致的程度。

公司若要赢得媒体的信任,必须先有一套如何与媒体坦诚相处的政策。公司虽然没有能力控制媒体,但如果能研制出一个主动与媒体建立关系的策略性计划,它便能影响记者对公司本身、公司产品及员工报导的内容和方式。但是,并不是这样就可以消弭所有对公司不利的报导,正如并非所有的产品瑕疵都有办法弥补一样。不过,只要有一套和媒体建立良好关系的流程,就可有效降低问题的严重性。

过去这么多年来,公共关系专家一直告诫客户要对媒体坦白,要学会承认错误。在现在这个诉讼满天飞的年代中,万一公司出现危机,总裁还得站出来向大众拍胸脯表示负责到底,许多公司律师一想到这种事就心生畏惧。将重点摆在顾客关系上,是整合营销解决这个问题的办法,其用

意是公司要表达关切,体谅顾客的心情,向顾客解释已倾全力去寻找问题的原因,并且要采取防范问题再度发生的措施。对媒体的提问也要诚实回答,唯独在资料不足的情形下,不要硬把责任揽上身,或立即承认过错。一旦责任归属确定之后,公司就必须做该做的事,这就是很重要的。

好的媒体关系加上制作广告建立信誉,可以将一家公司定位成业界领导者。这种主动出击的方法,可以让公司领导人和精通这家公司问题的专家,成为记者需要该产业和该公司新闻时的采访对象。如果记者和公司关系密切,一旦他对这个产业有任何问题,通常他第一个电话询问的对象就是这家公司。

员工谈论工作经验是难免的,因此,确保员工的工作经验是正面而愉快的,就成了一个重要问题。第一,要先进行内部营销,向员工提供充足的信息,提高他们的参与感。除此之外,还要确立一个员工乐意参与和支持的企业任务,此任务必须要能强化公司整体的文化,让员工觉得在这家公司工作是值得骄傲的一件事。

在公司里,如果对员工形成的私下议论和谣言加工厂不加以清查的话,可能会酿成大祸。追踪负面讯息的办法之一是利用员工电子布告栏,因为这些公开的讨论可以被监控,一旦出现负面讯息就可以施加影响加以修正。一些在员工沟通管理上经验丰富的主管,对付私下议论很有一套,不过这些也必须与营销传播计划协调一致才行。

为可能发生的危机做好万全的沟通计划,是每一家公司的当务之急。唯有如此,公司才有办法对具有危险性的未经设计讯息发挥影响力。危机沟通的处理底线,是当公司爆发严重危机,如在公司物业范围内发生多宗谋杀案、发生造成人员死亡的爆炸、擅改产品设计流程或产品被冠以环境污染罪名等情况时,对损害的防治。在新闻与事件同步的现代社会里,任何重大的危机事件很快就会传遍全世界,然而,绝大部分的危机都是企业总裁与管理层可以预见的,问题是,他们是否做了万全的准备?

对于各种可能会发生的危机,公司应该事前拟好应付的草案。例如,对航空公司来说,假设有一架飞机坠毁等这类问题,是没有意义的,飞机“何时”会坠毁才是重点,石油公司心知肚明,他们很可能会遇上严重的漏油或泄油事件,制药公司也知道,哪一天他们生产的某药品会突然被列入禁用名单,认为它会对社会大众产生副作用或起特殊反应。这些情况都是事先可以预测与计划的。

大部分的危机处理计划,都把重点放在应付媒体询问的公关部门,和如何建立、管理与媒体的关系上。如果公司决定对事件持不予置评的态度,那么,等于是将事件内容完全交给公司以外的人来处理。也就是说不论公司是否对它的品牌讯息做整合,顾客自己也会对品牌讯息做整合。所以,不管公司是否愿意合作,报导是不会少的。而且,就如同一家公司放任让顾客自行整合品牌讯息是很冒险的行为一样,对媒体报导方式不



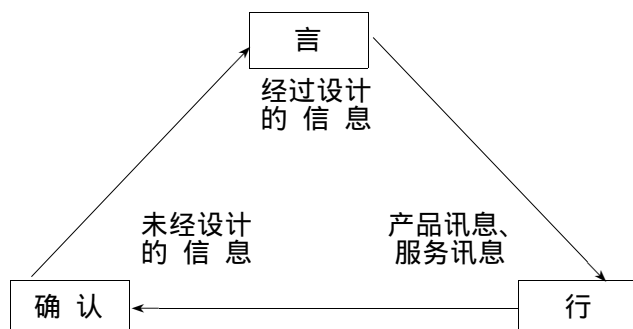
通过合作形式加以干涉,也是赌运气的行为。

危机管理计划还包含了内部沟通计划,对需要通知哪些行政主管和其他主要的关系利益人,由谁来通知,如何通知(如电话连线、电子邮件通讯、传真)等细节,有详尽的解释。这个计划还包括了通知员工和其他相关亲友的方法。此外,它还有如何安置受害人及其家属的计划。这些工作会分别指派给不同的主管负责,这些主管必须清楚了解他们所要处理的事项,以及在危机发生时知道如何进行。有些公司为主管们设计了如何面对最恶劣情况的研习会,由此制定出他们的危机管理计划,在研习会中,他们学习如何在令人措手不及的状况下完成指定的工作。

### 5.1.5 整合三角

“整合三角”对不同品牌讯息来源如何形成认知,做了一个简单的描述。在顾客的观念中,只有当品牌做到言行一致、而且得到他人证实此品牌确实履行承诺时,整合才算成功。利用一个简单的图形,可以找出品牌沟通过程中不一致的地方,同时让公司对此问题有所警觉。换言之,营销传播传达出“言”的讯息,必须与产品和服务功能的“行”的讯息一致,同时也要与他人“确认”这个品牌的讯息一致。由图 5.1.2 可知,确认部分是用来管理“言”与“行”的讯息,但并非每个情况都会出现确认部分。值得注意的是,这三个沟通来源之间若出现裂缝或断层,就会产生不一致的现象,因而对品牌关系造成威胁。不一致的情形愈多或裂缝愈大,对关系可能造成的损害也就愈大。

图 5.1.2 整合三角形



西南航空公司是一个言出必行的绝佳例证。它保证提供低廉的票价,因此没有豪华的座舱,也没有精致美食,但是这和它的产品讯息及服务讯息完全吻合。它不但生意兴隆,而且得到媒体正面的肯定,消费者对

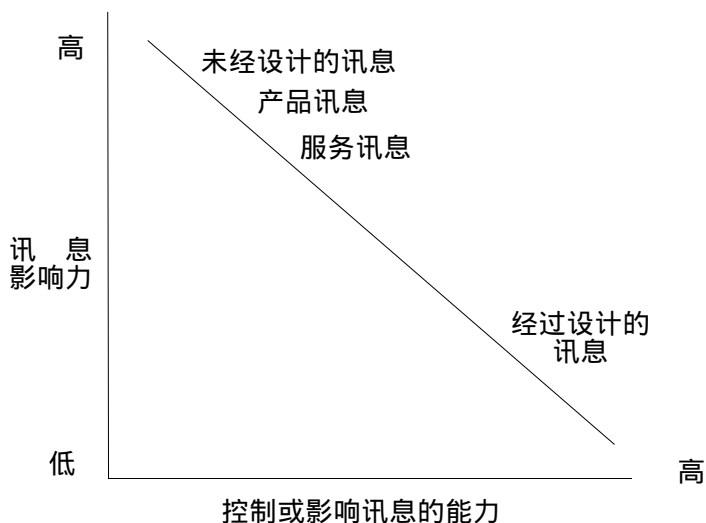
其低廉的票价和确实可靠的运作模式也十分认同。

相比之下,西南航空公司在广告和促销上的花费比竞争者要少得多,但是它自 1970 年代开始营运至今,每年都赚进大把钞票,而且,它在绝大部分的飞行航线中都稳坐第一把交椅。它所以能如此成功是因为言出必行,因此它不仅受到顾客的肯定,也受到了媒体及其他关系利益人的肯定。

### 5.1.6 讯息来源决定讯息的影响力

品牌讯息来源的种类与品牌讯息的影响力有很大的关系。如图 5.1.3 所示,讯息影响力通常与公司对讯息种类控制的能力呈反比。一般而言,这四大讯息种类中,经过设计的讯息的影响是最低的。顾客认为广告及其他营销传播讯息都是以自我利益为主,而且常常言过其实。商业讯息的混杂是造成这种情况的另一个原因。

图 5.1.3 讯息控制能力与讯息影响能力



在笔者举办的某个传播代理商研习会中,我们对某家代理商对在多国负责的某品牌产品诉求“持久的香味”进行讨论。推出这个品牌的某国与会者表示,因为在该国,有某竞争品牌已经使用了原来的标语,他们只好以“永不消散的香味”来取代。另一位与会者对这个修改过的诉求提出质问。他指出这句话有欺骗大众之嫌,因为香味是不可能永不消散的,但发言者竟然回答:“哦,那没关系,反正没有人会相信广告。”

削弱设计讯息影响力的其他因素还包括不断下滑的企业可信度,以

及愈来愈令人反感的强迫推销式商业讯息。虽然这些都是老问题了,但他们却使熟悉媒体的消费者在收看电视时更不耐烦地快速转台,而且使他们在心理上对印刷品广告视而不见。

进行一致性企划所遇到的另一项挑战,是消费市场愈来愈强调个人化商品和讯息的大量生产。个人化商品对一致性的威胁尤其显著。如果贵公司想到大型零售商店销售货品,如沃马特等,你可能会被要求修改你的产品线,以配合沃马特的产品型态。试想,这会对你的产品一致性造成什么影响?事实上,这也是百事可乐在它的“蓝色计划”里所遇到的另一个有关一致性的问题。不仅每个国家的营销传播执行方式都不同,消费者更抱怨每个国家的百事可乐口味都不一样。为解决这个问题,百事达公司只好全面更改它的生产和批发系统以及营销传播执行方式,以期能建立全球一致的品牌策略。

营销网遍及 20 余国的杨克洛维奇营销研究机构(Yankelovich Partners)发现,人们希望能有更完整的结构,同时,也希望看到更多的改变。这基本上是个自相矛盾的说法,而事实上,它却是策略一致性的本质。在不损害品质完整性的前提下,公司对产品进行修正,顾客便能得到满足。

将一致性策略化。

所谓的品牌一致性是从品牌定位开始做起,而品牌定位乃是以核心价值观、销售承诺和特殊卖点为基础。包括经过设计的讯息、产品讯息、服务讯息和未经设计的讯息等,都必须发挥补足和加强定位的功能。一致性策略可以解决关系利益人重叠以及人们倾向于自行整合大量品牌讯息的问题。不过,一致的原则必须从顾客和其他关系利益人的观点出发才能有所作为,而非只听命于一个口令,或过分干预创意性的商业系统。

进行策略一致性的管理时,若能将这四大讯息种类全部考虑进去,便可为品牌创造附加价值,因为一致性可以通过加强信任、与讯息结合或减少矛盾讯息,而建立起长久的品牌关系。品牌讯息正朝着“创造品牌资产的有效关系”这个唯一的长期目标迈进。整合营销一致性策略所需要的,是一个可以整合核心价值观、顾客第一的生意哲学、品牌识别、品牌信誉、品牌定位和设计讯息的系统化处理方式。一旦策略一致性就位了,再造品牌价值便指日可待。

## 5.2 建立积极而有意义的互动关系

具有讽刺意味的是,一家不懂得如何在说与听之间取得平衡的公司,竟然是美国一家专职沟通的地区性电话公司。这家电话公司新任的营销部经理在被问到公司采取何种做法来建立更良好的顾客关系时,所举的

尽是向顾客喊话的例子,完全与倾听顾客或带动顾客回应无关。他表示,根据顾客名单寄直销广告到顾客家中,是该公司向顾客介绍各项产品和服务的主要方法。虽然访问重点是有关如何建立更好的顾客关系,但自始至终这位仁兄都没有提到公司会如何处理顾客的抱怨和疑问。这家以提供双向沟通服务营生的公司,宣称它正在努力建立更好的对外关系,事实上它所做的,只不过是利用更多的办法“接触”顾客,而不是与他们进行互动。

在顾客眼里,互动代表了与公司接触的难易度、自己是否为公司所认识、公司反应的快慢和公司在人际关系或商业关系上的可信度,这些都是人们所希望得到的。从品牌的角度来看,互动代表听与说的能力,具备了听与说的能力之后,才能就顾客的回应收出改变其消费行为的办法。

有了互动的过程才能把顾客与公司结合在一起,使其成为产品企划和发展过程的一部分,也才能针对顾客进行个别的处理。如果想要发挥互动作用,企业在接收讯息上所做的努力绝不可疏于传达讯息。整合营销主张,互动性媒体可以用来有效传送讯息,同时也可用来接收和捕捉来自顾客及其他关系利益人的讯息,进而建立长期而有意义的对话。事实上,积极而有意义的对话对顾客和公司而言,都是一种互惠的沟通。

许多公司无法真正倾听的心理障碍之一,是出于某种不把顾客所说的话当一回事的老大心态,这或许是因为许多顾客的询问或抱怨都是多余的、琐碎的(这是公司的感觉),主管们懒得好好聆听这些其实可以解决的问题,或对发展新策略有帮助的意见。除此之外,如果不对互动关系加以鼓励、记录、全面检查的话,一家公司是无从了解顾客的想法的。

电脑和软件程序操作容易与否,取决于其接触面的复杂性。同样的道理,以顾客为主的公司对接触面的复杂性十分敏感,这个接触面的复杂性,是人们在与公司发生互动时——无论是购买产品、询问资料、申诉抱怨或要求维修——所必须面对的。一家公司鼓励互动的程度是促进顾客支持公司的决定性因素。而互动策略则是帮助公司与顾客彼此认识和增加信赖感的方法,这也是公司提供给顾客和其他关系利益人更好的服务的基础。

在这一章里,我们要讨论何谓互动媒体的选择、特定个人讯息和有意义的对话以及互动的益处,如建立关系和组织记忆库。在谈互动之前,让我们先了解所有顾客接触品牌的途径,因为这些接触点都有传达讯息的能力,而且也是整体接触系统的一部分。

### 5.2.1 人为和自发性的品牌接触点

品牌接触点是指顾客有机会面对一个品牌讯息的情境。此接触点是品牌讯息的来源,若非人为的,就是自发的。人为的品牌接触点是指大部

分经过设计的讯息,诸如广告、促销和对外发布的信息。自发性的品牌接触点则是指那些因购买、产品表现及服务过程自动生成的情境,举凡大部分的产品、服务和包装讯息(此属经过设计的讯息)都包括在内。例如,当一个人决定要乘飞机到某地,他一定得先和航空公司或其服务代理人订票,然后到机场办理登机手续,在飞机上和空勤人员接触,抵达后领取行李。所有这些细节都属于自发性的品牌接触点,如果没有这些接触点的话,顾客是不可能享用这个服务的。

除了有必要对来自自发性品牌接触点的品牌讯息加以控制和影响之外,企业还可将自发性品牌接触点看作与媒体接触的机会。由于企业分工太细,预算过于功能化,他们不断地制造讯息,如制作和播放大众媒体广告、举办促销活动等,却对自发性品牌接触点传达出有待改正的强烈负面讯息浑然不知。这就是美国西部电话公司的情形,当顾客和政府官员批评这家公司的服务乏善可陈时,他们居然还继续利用广告来推销其专业服务。

笔者曾经在前文中提过,留住现在顾客要比争取潜在顾客省钱,自发性品牌接触点主要接触的对象正是现有顾客,这便是为何要将它们列为优先考虑的另一个原因。因此,最合乎经济效益的做法就是要充分利用自发性讯息接触点,除了可以加强其提供信息的能力,更可以强化聆听顾客和获得顾客信息的能力。

### 5.2.2 管理品牌接触点

品牌接触点的沟通管理之道是:①确认品牌接触点;②根据各品牌接触点的潜在影响力决定其优先顺序;③判断哪些品牌接触点最能得到顾客的反馈;④计算讯息控制的成本,以及每一个品牌接触点收集顾客资料的成本;⑤决定哪些接触点可以传达额外的品牌讯息,或加强有意义的对话。

自发性品牌接触点必须小心处理,以确保一致的讯息,而且不过分商业化。这些沟通机会很容易被误用。尤其是在顾客没有讯息接收权利的服务业,如航空旅游业、汽车出租业和餐饮业等。有些公司只是利用品牌接触点分析出来的结果,找出更多向顾客和潜在顾客传达讯息的机会。如果这些接触点让人产生反感,它们对建立正面的关系是不会有任何助益的。

接触点的概念乃是由北欧航空公司(*Scandinavian Airlines*)前任总裁简·卡尔宗(*Jan Carlzon*)提出的,他称之为“关键时刻”(Moments of Truth)。卡尔宗的解释是,在最能给顾客留下好印象的地方竭尽你的全力。换句话说,主要的品牌接触点乃是决定印象好坏的关系键。可取的是,卡尔宗显然并没有把接触点的概念解释成增加品牌讯息的轰炸机会。

某家广告代理商的负责人表示：我们对影响消费者决定的因素了解得愈多，反馈得愈多，离整合传播的目标就愈近。此外，还要设计不同的计划，用以确定和管理具有主要影响力的人手中握有的信息，确认发挥影响力的人是谁，以及他们如何影响最终消费者。如果说，接触消费者的正确方法是在各商场张贴海报，而非制作一个 30 秒的电视广告，那么我们会去张贴海报。”例如，有鉴于美国银发族在 1996 年的总消费额超过 3 万亿美元，一个用来进攻成长快速的银发族市场的另类媒体“银发网络”(Senior Network)的布告栏中心，便在全美 4500 个养老院里张贴广告，为这群 55 岁以上的人介绍健身、语言课程或社交等活动的好去处。

品牌接触点管理之所以重要的原因之一，特别是在企业性营销方面，在于避免不同部门利用同一品牌接触点争取同一个顾客的情形。整合营销通过跨职能的监督和企划，将这些部门结合起来，加强不同接触点结合的利益。博伊斯联电公司(Boise Cascade)是 3M 公司的顾客，3M 发现它与博伊斯的一个自发性品牌接触点居然是博伊斯的货仓。

一个由业务、电脑信息管理和后勤单位代表组成的 3M 跨职能小组，共同研究出一个可以使博伊斯减少存货和货仓营运成本达 50 万美元的方案，在 3M 小组提出的点子当中有一个后勤图表，标示了仓库里适合存放 3M 产品的位置，如此一来可以让货仓工作人员更方便迅速地将在 3M 产品摆好。3M 一位高级主管表示，这都是 3M 整合营销的功劳，它让员工对顾客接触点具有了高度的敏感性。

### 5.2.3 加强具有附加价值的互动关系

为了激发整合营销的互动性，一家公司必须做到以下四点：①在大众、互动和寄件媒体的使用选择上取得平衡。②建立可追踪顾客互动(不只是交易)、需求和疑问的资料库。③运用并促进与顾客之间有意义的对话。④确保公司组织的记忆和学习程序可以在企业行为模式上做一番必要的改变。

#### 1. 媒体运用的均衡度

不论是公司还是顾客，心中都有一份媒体名单，一个与其他人或公司之间传递讯息所使用的媒体名单。然而，大部分的公司传达讯息时，很少做策略性的媒体运用，更别提接收顾客反馈了。以广告界为例，它让人们以为媒体是一条单行道，专门用来传送讯息给现有顾客和潜在顾客，几乎没有人注意到可以带回顾客和其他关系利益人讯息的双向沟通媒体。也许有些人会反驳，市场调查报告和免费消费热线已经提供了反馈的渠道，但是，对大部分公司而言，这些沟通方式的象征意义远超过实际效用。至于其他反馈的来源包括：销售记录、订单、顾客保证卡及意见卡等，但是很少有人将它们整理成现有顾客或潜在顾客的资料档案。

所谓‘媒体名单’的概念是指：由于媒体分散众多，顾客可以选择的媒体相对的也很多。TCI 有线频道公司总裁约翰·马隆( John Malone )曾提到，将来也许会有 500 个电视频道，他举出这个数字的原意只不过是强调未来我们可以选择的媒体会比现在更多。事实上，未来我们可以选择的媒体要比区区 500 个频道多多了，因为将来电脑、电视和电话结合之后，频道的数目是无限大的。全世界的电话号码加上不断增加的电子邮件地址、互联网和其他使用方便的资料库，频道的选择量是难以想像的。像今天，我们所拥有的电视频道、杂志、电台、企业及其品牌都要比过去多。同时，人们一周 7 天、一天 24 小时都可以连线上网查阅自己最有趣的信息，包括品牌和公司的资料等。

在整合营销里，媒体负责给顾客和其他关系利益人传送讯息，并将顾客和其他关系利益人发出的讯息传回。免费消费热线、传真号码，还有最重要的电脑网络和公司网址的快速成长，使刺激顾客反馈变得更容易也更有效。大众传播媒体加上以地点为主的媒体，如报摊、店内或公司内的闭路电视录像宣传、活动海报等，再加上和店家配合促销活动，便可设计出创意十足的传送和接收讯息的系统。

法伦·麦克利戈特整合营销公司( Fallon McElligott )总裁马克·戈尔茨坦( Mark Glodstein )认为：“企业已经无法再靠企划和购买而获得媒体，现在是创造媒体、结合媒体、与媒体合作的时代。”企业及其代理商应该将‘讯息处理’解释为负责接收和传达讯息，而未来也许将媒体部门更名为‘关系联络部门’会更为妥贴。

## 2. 媒体角色转换的时代：协助客户

媒体的责任应该是协助客户进行双向沟通，并提供有价值的信息。企业若能做到这点，才算真正注意到什么是顾客或其他关系利益人想要和不想要的。然而长久以来，媒体一直只被当做传送讯息的工具。

这并不表示大众传播媒体已经走入死胡同或即将凋零，大众传播媒体已死的说法大有言过其实之嫌。不过，一家全球性广告代理商的总裁认为，大众传播媒体衰微的原因在于：①零售市场的扫描系统可以显示在哪些商店里哪些商品卖得最好；②在资料库中可找到特定家庭的背景资料；③如今企业有能力大量生产个人化商品；④媒体选择的激增。虽然这四种情形的确存在，但却不足以将大众传播媒体置于死地，它们只不过开启了与顾客沟通的另一扇大门。

大众传播媒体在传递某些特定讯息给特定接收者时还是十分划算的，如建立知名度与形象、告知与强化品牌的讯息。同样地，对某些产品种类而言，大众传播媒体在顾客选择和刺激购买试用以填补流失的顾客，或扩大顾客层面上，是相当具有成本效益的。

经过设计的讯息所面临的重大挑战，除了鼓励回应之外，还包括确认回应者身份，将这些潜在顾客的资料加以整合，从中获得宝贵的信息。不

论在消费产品或工业产品的销售上都反映了这个事实 ,因为寄件媒体的每千人成本( CPM )比大众传播媒体的每千人成本要高出许多 :

表 5.2.1 各种传播渠道的每千人成本

传播渠道	每千人成本
大众传播媒体讯息	10 至 50 美元
直销讯息	250 至 5000 美元
电话销售	8000 至 24000 美元
实地推销	40000 至 400000 美元

聪明的公司会想办法利用单一媒体来创造另一个与顾客接触的机会。例如 ,一种专门给进行化疗的人使用的洗发精 ,可以在其上市广告中附上一张购物券 ,鼓励这些特定的对象直接与公司接触。人们常忽略的是 ,大众传播媒体其实可以用来在小众市场中找寻潜在顾客 ,如邀请真正对你的公司和产品有兴趣的人主动与你接触 ,进行交谈 ,并让他们自行决定自己属于哪一个资料范围。此外 ,对重量级品牌来说 ,大众传播媒体不仅在接触现有顾客和潜在顾客上十分合乎经济效益 ,在传达重要讯息给其他关系利益人的花费方面 ,也是相当划算的。举例来说 ,可口可乐在赞助奥林匹克运动会时 ,一定希望所有的现有顾客和潜在顾客 ,以及包括员工、投资人、媒体、供应商和批发商在内的其他关系利益人 ,都能通过传媒知道这项赞助活动。

### 3. 大众传媒、互动媒体及寄件媒体的运用组合

商业关系策略需要制定一系列全新的沟通目标。一个品牌必须有超乎预期的表现 ,要懂得尊重顾客 ,更重要的是 ,要对公司带来利润的忠实顾客给予奖励。若要和带来利润的顾客建立起长期的关系 ,公司应该采取以下六大步骤 :

- ( 1 )建立品牌知名度。
- ( 2 )筛选潜在顾客。
- ( 3 )刺激消费试用 ,同时了解顾客不购买的原因。
- ( 4 )鼓励再次购买。
- ( 5 )鼓励购买同一品牌的其他产品或公司其他类型产品。
- ( 6 )重新争取转换品牌的顾客 ,或起码了解其选择另一品牌的原因。

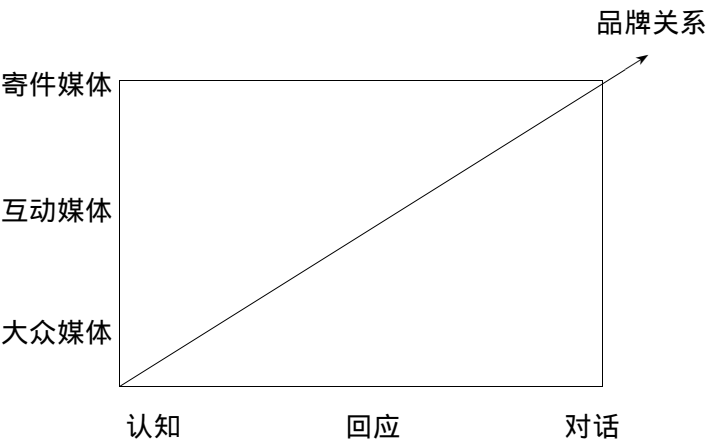
对大部分的消费性产品和工业产品来说 ,利用大众或小众传播媒体来发掘、筛选和吸引潜在顾客 ,是很经济的做法。互动媒体适合用来刺激回应 ,或鼓励那些喜欢自我决定所属资料范围的人。建立知名度和制造回应 ,是争取顾客的做法 ,一旦顾客争取到了 ,寄件媒体通常就成了联络、



保持和重新争取顾客最经济的方法。其中 ,重新争取现有顾客乃是管理与顾客之间对话的必要步骤。

新型媒体的出现 ,让媒体组合一词有了全新的意义。媒体组合不再只代表大众传播媒体的组合 ,而是大众传播、互动和寄件媒体的组合。这就是笔者所谓利用媒体选择策略来执行整合营销。如图 1.5.4 所示 ,品牌关系是从利用大众传播媒体建立知名度开始 ,通过互动媒体鼓励回应 ,关系强度便逐渐增强 ,再加上寄件媒体不断进行与顾客的个别对话 ,品牌关系将更加有力而稳固。

图 5.2.1 媒体运用组合



例如 ,宝洁公司( *Procter & Gamble* )在推出洁儿软性洗衣粉( *Cheer Free* )时 ,便利用大众传播媒体打出新配方的广告 ,这属于从读者和观众群中发掘、筛选潜在顾客 的步骤 ,并在广告中加入鼓励行动和回应的手法 ,以吸引皮肤敏感的潜在顾客 ,然后 ,把这些回函的资料输入潜在顾客资料库中。这里所谓的潜在顾客 ,是指宝洁寄上折价券( 联络关系 )和其他有关品牌的资料( 用以留住和重新争取顾客 )的对象。

对于交易金额较高的汽车、保险、工业产品或购买率非常高、但潜在顾客人数很少且容易辨认接触的产品种类 ,更应该充分使用寄件媒体来进行发掘、筛选和吸引顾客的工作 ,而非选用大众传播媒体。同理 ,如果使用者范围愈广、购买率愈低、族群愈复杂 ,就愈适合使用大众传播媒体来接触、维持和重新争取顾客。对消费包装类产品的营销策略而言 ,由于大众传播媒体可以打出强而有力的形象广告 ,于是便成了发展和培养心理层面关系的绝佳工具 ,它不但可以替顾客和品牌牵线 ,同时也可以用来巩固互动关系。许多高级啤酒、香烟和运动器材品牌在这方面都做得十

分成功。

于是问题来了:大众传播、互动媒体和寄件媒体应该如何组合呢?企业在做决定时必须考虑以下几点:

(1)目标对象的广度:通常产品市场愈大,大众传播媒体的效力就愈大。

(2)购买率:购买率愈高,寄件媒体的效力就愈大。

(3)平均购买量:平均购买量愈高,寄件媒体的效力就愈大。

(4)品牌转换现象:品牌转换的震荡愈大,愈适合使用寄件媒体和大众传媒。

(5)顾客购买率:若占有率很低,可利用互动媒体提供附加价值来增加占有率。

(6)顾客利润:一般而言,顾客对公司愈有利,寄件媒体就愈划算。

#### 5.2.4 互动媒体的运用

可测性与可靠性是互动媒体使用增加的原因,同时也是过去几十年来促销和直销蓬勃发展的主要原因。互动媒体如各大网站、报摊、公用电话亭和免费消费热线等,可以记录顾客批评或询问的次数,甚至可以评估这些互动的本质,例如这个人是来买东西的还是来询问资料的?

互动媒体基本上可分为被动和主动两类。国际互联网、报摊和电脑光碟是属于被动式互动媒体,可以让人自由选择 and 编排想看的资料。同时,顾客还可以在有些被动式的互动媒体上留下讯息,作为索取更多资料、样品或其他任何服务之用。主动式互动媒体具有传送和接收讯息的实际能力,如免费消费热线、电话推销和监控严密的电脑连线等。主动或实际双向对话的好处是可以回答个别问题,解决分歧意见。有了主动式互动媒介,顾客的购买行为就不至于出现中断的情形,如顾客必须在收看电视广告的同时,起身去拨荧屏上显示的免费电话。

新媒体(也就是人们对互动媒体的称呼),特别是互联网,向企业提供了更多与顾客互动的方法,但更重要的是,它们赋予了顾客选择讯息、回应公司以及与全世界人士谈论公司和品牌的能力。例如,麦当劳在1996年举办了一项头奖为100万美元的益智问答比赛,数天之内就有十几个网站提供比赛的答案,其中更有一个网站提供了3500~6000个问题的答案。这个例子可以说明新媒体如何影响旧有营销手法。

另一个说明新媒体影响力的例子,是某位美国退休人员协会(American Association of Retired People)代表,在参加国会会议时使用手提电脑的情形。美国退休人员协会非常希望某项正在进行讨论的法案可以得到国会的通过,于是,这位代表在国会午餐休会时,利用他的手提电脑发出议题告急的信号。他利用数据机很快地联络上总部,总部立刻从其会员

资料库中挑选出 100 位该议题的主要支持者,将每一个姓名与代表传回来的讯息合并成为私人信件,再把这些个别制作的告急讯息传真给这些协会的支持者。几分钟之后,国会议员办公室的电话便开始响个不停,还涌进了大批的传真。

### 1. 因特网作为营销工具的生存能力

对于因特网未来在营销上所扮演的角色,已有许多人著书立说。这股设立网页的热潮,不禁让人想起 1848 年的淘金热,在当时有很多人对金矿投下了大笔金钱和心力,殊不知那些卖小吃和采矿工具的才是赚大钱的人。今天,为人设计网页要比为自己公司设计网页吃香得多。企业界显然还不太能接受因特网不是产品直接销售工具的观念,企业界人士普遍认为因特网只是一个方便顾客取得讯息、运用讯息的信息补给站。

很多上网者只不过是好奇的网上冲浪者。亚利桑那州一家玉米片沾酱制造商沙漠玫瑰食品公司(Desert Rose Foods),专为广大顾客设立了一个网页,向消费者提供产品目录和说明书,消费者可通过网页直接向工厂订购沾酱。虽然一年下来来自全世界的网站造访人数和索取资料的要求不少,但是通过网络下订单的却只有一份。很明显地,大家对网上购买玉米片粘酱没有兴趣。再看看另一个例子,电脑、移动电话和摄像机电池直销商电力特快( Power Express )有 30% 以上的订单是通过因特网收到的,而且这些订单半数以上附有购买者的信用卡号码,一目了然,极易遭人盗用。

嘉信理财( Charles Schwab Corp. )公司是一家著名的低佣证券投资公司,它有超过四分之一的交易订单是顾客利用电脑数据机或按键式电话成交的。股票买卖情况和购买玉米片沾酱孰重孰轻,说明了利用互动媒体来进行交易要用之有理。沙漠玫瑰公司也学到,网站造访人数的多寡并不足以代表销售的好坏。确认潜在顾客的方法之一,就是看顾客是否愿意提供与产品类别有关的个人资料。互动关系需要双方的投资,一个对贵公司真正有兴趣的顾客,应该不会吝于提供可以提升公司服务质量的资料。然而,千万不要忽略了要求顾客提供资料时的表达方式,你必须清楚明白地告诉顾客为什么要他们提供这些信息,以及公司将如何利用这些信息。

凯彻姆互动公司( Ketchum Interactive )前任总裁林恩·厄普肖( Lynn Upshaw )建议他的客户将他们的网页看成“媒体的财产”,而不要以广告视之。举例来说,珍化妆品公司( Jane 's Cosmetics )特别针对 12~18 岁的少女,在奇迹( Prodigy )网站上设立了一个网页。利用这个媒体推出“气氛”节目,是这家公司有史以来最成功的营销战术。这个节目的所有权归珍化妆品所有,内容形式则类似早期由肥皂制造商所制作的电视肥皂剧,而且只供上网者收看。像这样以一个专有的节目来维护顾客与公司之间的关系,要比用传统广告亲和得多。

因特网在处理关系上所扮演的另一个重要的角色,是对未经设计的讯息进行监控。到目前为止,受闲气的顾客只会对家人、朋友和同事诉苦,但是,如果上了网,他那段不愉快的经历就会一字一句地呈现在几百万人的眼前。这种能耐若发挥到拥有自己网上利益团体的小众市场上,将是十分惊人的,1995年英特尔(Intel)的经历便是一例。有一位电脑行家出自一片好意,上网告知他发现英特尔的 Pentium 晶片出了一点小瑕疵。消息传出后短短几个小时,全世界使用电脑的人都知道英特尔的晶片出了“问题”。随着网络的谈论愈来愈热烈,很快就吸引了 CNN 的注意,充分展现了大众媒体对这件事的关注,最后导致英特尔赔上数百万美元。

虽然英特尔对这个问题的反应不够迅速,但是它却学得很快。它在事后拨出 4 亿美元作为紧急事故预备金,以备将来不时之需。更重要的是,它还聘请了多位全职人员全天候监视因特网上所有关于电脑的交谈,以便及早发现任何有关英特尔和其产品的问题,尤其是负面的话题。

利用因特网与其他企业互动,会比与消费者互动成长得更快,这是因为电脑的使用在商界十分普及,而且绝大多数公司购买信息的需求愈来愈大。另外,为了应付企业型顾客所付出的成本,似乎比应付消费者所付出的成本来得理直气壮些,尤其是那些低利润产品和服务的购买者。如果消费者利用电子媒介进行商业交易行为能成为风潮的话,购物代理程序功不可没。事实上,已有部分企业使用了购物代理程序。所谓购物代理程序是指通过电子媒介搜寻产品资料价格、存货和其他相关信息的网络软件程序。

令人关心的是,那些在网上做生意的公司到底可以和顾客建立起什么样的互动关系?如果顾客购物主要的考虑为价格,那以,他们与公司之间的关系必定很薄弱。对一般零售业来说,我们深信产品伴随的服务,如信用、送货时间、退货规定等顾客服务在经营关系上会继续扮演一个举足轻重的角色和关系的代言人,网络软件代理程序充其量是一个替你省下翻阅电话簿的工夫、让你早点找到好价钱的工具。

## 2. 影响网络营销的变数

虽然因特网明显比其他媒体成长得快,但是要打败广播、电视、报纸、杂志和邮件服务成为营销传播新贵,仍有待努力。因特网和这些媒体不同的地方,在于它提供了被动和主动式的互动,这项特点会继续提高它的使用率。然而,目前有几个障碍必须先克服:

(1) 内容。有人认为,因特网是专门等待问题到来的技术性解决方案。除了那些提供特定目录、货品和价格信息的网页之外,大部分网页的内容与一般的印刷品广告无异,不但没有创意,而且在其他媒体上也看得到。

(2) 操作速度。因特网的结构基本上是以传送文字为主,但是由于实

际上的需求和期望,现在它还要负责传送图表、影像和声音。这些新需求加上难以估计的使用人数和老旧的机器,使得信息接收的速度十分缓慢。

(3)使用深入度。深入的障碍有二,一为实体上的。大部分的顾客,尤其是消费者,根本就没有电脑和数据机可以上网。再者为心理上的。许多有硬件设备的人不知如何在因特网上找寻资料,而学会在网上浏览的人又不见得喜欢这种经验。

(4)安全性。在本书出版的同时,有好几个交易安全系统正在进行测试,但是,即使一个系统通过安全测试也要经过好几个月、甚至好几年,顾客才能放心地在网上进行交易。

(5)策略运用。由于与其他媒体的差异性不大,因特网应该被视为一项营销传播的辅助媒体。营销专家正在为如何做到这一点而大伤脑筋。我们曾经提到,试图找出所有问题的花费不少,正确的做法应该是从因特网的优点着手,如标榜全年无休、具有庞大的资料储存量和资料接触通道、可以要求造访网站者回答问题以便进行过滤、网站资料可做全球性立即调整等。一旦安全问题解决之后,因特网将会成为一个主要的直销工具。

### 3. 运用互动媒体在成本上的考虑

互动系统是建立关系的一项投资,绝对不便宜。有些公司在决定使用互动媒体后才赫然发现眼前的阻碍。假设你刊登了一个免费服务电话号码,鼓励大家来电话,万一真有成千上万的人打电话来你该怎么办?例如微软公司在推出视窗 95 时,就曾出现一天打来 4 万个电话的情形。

类似的情况也发生在福特汽车公司身上。福特推出全新造型的 96 年金牛座(*Taurus*)时,刊登了一则长达 8 页的彩色报纸广告,鼓励消费者利用免费消费热线、电脑网址或通过奇迹网站、其他服务网站与福特联系,好处是:“我们会寄上全新福特金牛座介绍书一本。”广告出炉的第一天,就有人在福特网页上花了一小时等候图片下载,结果得到的竟然只是一页告知上网者如何索取介绍书的摘要文字,某些电话服务网站甚至干脆表示他们没有“金牛座 96”的网址。

另一个要考虑的成本问题是,公司服务代表愈专业、愈能言善道,他的费用通常就愈高,再加上装设免费服务电话和维持电话运作、设计网页、装设公司信息系统和硬件以搜集顾客资料和管理资料的各项成本,公司每年的支出动辄数十万美元。另外,回答外来的询问需要动用到公司里的人力和时间,这些都是额外的费用。如果中途放弃这些互动的投资,损失的不仅是顾客的支持,一旦顾客发现他们只能向别的消费者诉苦时,将会对品牌造成严重的打击。

在进行互动计划之前,公司应该先评估其实际承诺的能力。*GTE* 通讯公司发现,与其维持一个精心设计处理投诉的应付系统,还不如想办法减少顾客对电话服务的抱怨。调查显示,即使打了电话投诉,顾客多半还

是会拒绝消费。这便是全面质量管理的基本原则之一:修正过程,以免浪费时间和金钱来弥补错误,当产品出问题时,它还可防止负面讯息的传出,为了正确估计成本和利润,公司必须以系统化和跨职能的方式来评估计划的可行性。

由此可见一个完善的互动系统必须确保公司的大门是为顾客敞开的,而且能给公司提供一个比较经济的做法去倾听及回应顾客,满足顾客的需求,让顾客觉得他们的想法与意见受到公司的重视。同时,这个系统也提供了快速处理顾客抱怨和询问的方法。不过,若要加强使用传递特定讯息的寄件媒体,必须先建立和管理顾客资料库,我们稍后会在本章中讨论这一点。

### 5.2.5 寄件媒体的运用

这些是指可以传送讯息到个别区域和个别电子邮件地址的媒体,如直销邮件、电子邮件、电话推销、传真等。寄件媒体不应与个人讯息产生混淆,一个媒体针对个别地址发出讯息,并不表示它所发出的讯息就是个人的。事实上,大部分直销邮件和电话推销虽然以个人为对象,但内容却很大众化,一点也不私人。例如,人们不会因为一封直销信函里出现好几次私人姓名,就笨到相信那是私人信件。

虽然有相当多的人对一对一营销的价值与道德问题提出探讨,但是真正的挑战在于如何研制出一个合乎经济效益的实际做法。可惜的是,大部分正在建立或发展资料库的公司只把这些丰富的资料拿来用在选择媒体上,而非用来设计个人讯息内容。这是因为对许多产品类别来说,设计个别讯息的成本实在太高了。

然而,想要与顾客建立更紧密而稳固的关系,个人化讯息与有附加价值的讯息是不可或缺的。相对于大众传播媒体,虽然寄件媒体可以保证讯息受到较高度的注意,但由于如今寄件媒体十分普遍,影响力已不复当年。虽然如此,个人讯息却拥有较大的影响力,特别是在讯息中提及顾客过去的某些消费行为或特色(与产品及其使用方法有关),使收件人知道这是为他所设计的。

举例来说,旧金山的二市场(2 Market)在因特网上提供邮购产品目录,它还特别聘请了一位礼品专家,挑选赠品送给提供个人资料的顾客。这家公司利用这种方法提供给顾客带有附加价值的服务。设计个人讯息可以建立起丰富的关系资料库,让收到赠品的顾客在一年后或明年生日时再与赠送礼品的公司联络,而且也可在其他赠送礼品的活动中提醒顾客上次收到的赠品。

### 5.2.6 资料库在互动过程中所扮演的角色

资料库与互动的关系,就好比引擎与汽车的关系。简单来说,以资料为主的营销是用来确认顾客、倾听顾客以及追踪与顾客之间的交易。到目前为止,大部分的企业主管都认为,追踪顾客的消费行为和态度只适用于企业型产品和高价位消费产品,但是,随着资料库使用成本逐年下降,这个观念正在逐渐改变。唐纳利营销公司( *Donnelley Marketing* )发现,一半以上的大型包装产品公司都在着手建立消费者资料库。不过,这并不代表每一家公司都有能力负担追踪每一个最终使用者的成本,事实上,只有极少数包装产品公司能做到这一点,但这也不表示其他的公司必须放弃以资料为主的营销。

以高露洁( *Colgate* )为例,虽然它无法对单项产品的每一次购买行为进行记录和回应,它却可以通过零售店的网上浏览资料,确认高露洁牙膏和高露洁其他产品爱用者的身份,并加以回应,这个花费大约是每年每个家庭 200~300 美元。有了这些顾客的资料,高露洁就可以有效地针对这些高消费群设计大量的特定讯息,给予他们适当的奖励,鼓励他们购买更多的高露洁产品。这些顾客的意见通常也是最有价值的。

本书第 10 章将会针对如何建立及使用资料库做更深入的探讨,接下来我们要说明为何营销和营销传播必须以资料为主。

### 5.2.7 大量制造特定的品牌讯息

如果一个公司无法为其品牌大量制造特定的个人化讯息,其大量制造个人化商品的能力便会受到局限。公司在生产含有附加价值的特定产品之前,必须先了解顾客的个人需求,设计特定传播讯息也是一样。特定讯息的基础,在于了解顾客交易的记录、他们对品牌和公司的态度、他们的生活方式和个人背景资料,以及公司曾经对他们所说的话和他们的反应。

要知道对你有利的顾客是谁,他们是用什么方法、在什么时间、以什么方式与贵公司有过互动或想与贵公司有所互动,这些资料全赖资料库的提供。有了“交易行为和顾客态度记忆库”,公司便可像区分产品一样来区分顾客。市场区划的概念和集中营销力量确定产品爱用者,早已不是什么新点子,最大的问题在于如何确认这些顾客、追踪他们的购买行为或其他与品牌有关的行为,以确实掌握那些比较有利、比较愿意接受其他产品的顾客。

建立顾客及其他关系利益人的资料档案,可以让公司确认这些人的身份,以对待个人的态度对待这些人,而不是只把他们视为一个大众市场

的成员或一个小众市场。这是建立长期顾客关系的第一步。职业棒球队圣地亚哥牧师队( *San Diego Padres* )看到了其中的价值。由于球赛的观众入席率不佳,于是他们便对当地的棒球迷进行了一项意见调查,希望能找出吸引观众回到球场的方法。结果发现,这些球迷最大的心愿是球队能认出他们是支持该队的球迷。当被问到他们希望球队如何认识他们时,他们表示:“想办法让我们这些忠实球迷和队员聊聊天,和球队相处一下。”换句话说,他们希望与球队建立某种互动关系。于是这个球队设计了各种不同的活动,利用忠实球迷资料库的资料寄出邀请函,邀请球迷参加。

另一个善用电脑和资料库的消费性产品的例子是多米诺披萨( *Domino's Pizza* )。它将顾客电话中的信息输入顾客资料库,顾客购买记录与其地址、电话号码马上一目了然地出现在电脑屏幕上。赶时间的顾客只要说一声“照旧”,就可以挂掉电话,因为电脑屏幕上出现的除了顾客的姓名、地址和电话号码之外,更包括他经常点用的餐项。电脑软件程序可以即刻查出讯息来源(姓名与电话号码),将它整理到含有来电话者购买记录的资料库中。至于新顾客,如果公司设有空白资料库,则在电话铃响四下之后,来电话者的姓名和电话号码就会自动显示出来。多米诺披萨经营的 700 家分店和超过一半的加盟店,都设有这项系统。

将资料库和电脑软件结合,可以从多方面改善顾客服务质量,例如将电话转给特定业务代表或部门便是其一。如果一家电力公司中某企业顾客打来的电话,向来都是由公司里某一服务代表处理,那么就可以将此企业顾客来的电话都转接给同一个代表。这些系统可以免除登记姓名、地址和电话号码时可能发生的错误,因为这些事只需做一次就一劳永逸。如果一开始不小心登记错了,一经改正,接下来的交易也会跟着改过来。这些系统还可使顾客和公司的行事更有效率,不必在电话上浪费时间,因为固定的资料会自动打印在订单或账单上。

联邦快递公司( *Fedex* )每天要处理 25 万个以上的顾客电话,他们会自动将来电话顾客的资料从电脑中调出,以节省询问和登录基本资料的时间,大大地减少了接听电话的人力费用支出和时间。此举不但为公司节省了金钱,也为顾客节省了时间,更重要的是,可以确定来电话者是否为其现有顾客。

要满足个人的需求,必须先个别面对第一个顾客,告诉他们花一点时间与精力让公司了解他们的愿望、需求和顾虑是必要的。一旦公司拿到了这些信息,就有责任好好加以利用,将含有附加价值的讯息传达给顾客。整合营销必须持同心协力的态度,绝不可以是敌对或散漫的。

除了建立关系,资料库还能创造一个互动的反馈环。个别接触所得的信息会延伸到企划的过程里,提供即时、实际的产品和营销传播成功与否的信息。除了能得到有用的反馈之外,这些工具还可赋予员工较大的



权力,让他们与顾客和其他关系利益人接触时能做出更明智的决定。换言之,资料库在现代营销中扮演的角色,不再只是用来制定目标对象的工具了。今天,丰富的顾客资料库已经比土地、人力和资金更有价值。

### 5.2.8 积极对话的五大要素

收集顾客姓名地址,寄给他们更多的品牌讯息,并不是整合营销要做的事。它真正的任务是了解顾客,以便与他们进行积极而有意义的对话。虽然企业总裁和营销主管嘴巴上老是说要多多与顾客交谈,其实他们根本就不了解积极的对话和强迫式对话有何不同,后者是被动的、让人厌烦的,而且在顾客眼中毫无附加价值可言。

积极对话的五大要素为:信赖、重视、反应、尊重和加强信心。顾客希望公司可信赖、重视他们、而且反应迅速,公司对顾客则必须以礼相待,才能加强顾客对公司的支持和信心。以下分别详述之。

#### 1. 信赖

顾客最关心的一件事就是如何避免产品购买的风险。如果他们不喜欢这件产品,或是这件产品不好用,或者万一这个产品坏了他们可以采取什么行动?一个让人信赖的公司必须做到的一点,就是要让顾客觉得申诉问题是一件轻松容易的事。如果顾客得填写一大堆表格,找出收据,自费寄回产品,而且等上好几个星期才能得到回音,顾客就会认为公司并不乐意退换产品。

例如,一家国际性家电制造商对消费者电话的处理规定是:顾客必须自费把产品寄回公司,而且得先支付 35 美元的服务处理费。想想看,这样的规定会传达出什么样的负面讯息?首先,它的产品有问题,顾客失去了信心;第二,公司的规定等于告诉顾客他们必须花钱受罪;最后,产品本身并没有任何退换货品的说明,或者要将产品寄回何处的资料。像这样的情形只会让顾客充满无力感,觉得完全不受重视。

一个公司值得信赖与否,要从顾客接触的难易度开始着眼。在一个有关电脑和顾客服务的团体调查会议上,有人问到:“你如何打电话与 IBM 联络?”大部分的人一想到要打电话给一个大公司,尤其是一家大型的跨国企业,都摇头拒绝。可见顾客的问题愈容易得到解决,这个顾客就会愈支持这家公司。对顾客而言,可以很容易地与公司联系就是一项附加价值。

对大部分的包装产品消费者来说,品牌忠诚度已不复以往重要,因为他们不再需要制造商为品牌做保证。实施无条件退货政策的零售商已经取代了制造商的角色,它负起了为顾客退换货物的工作,抢尽了产品供应商的功劳。这是品牌忠诚度的一种转移现象,也就是把品牌忠诚从制造商转至零售商身上,而使后者强而有力的情形。

换句话说,零售商为消费者减少了购买的风险,于是消费者把他们原来对制造商品牌的忠诚转移到零售商的品牌上作为回报。但是到头来真正负责处理这些退货的人还是产品制造商,照理说,他们应该享有更多的好处才是。其实,制造商可以通过设计好的讯息,告诉顾客到零售店去办理退货,如果顾客不满意零售商的服务,可以直接与制造商联系。

## 2. 重视

顾客和其他关系利益人都喜欢让人认识,这是互动关系形成的第一步。例如,公司通常都会指名道姓地向潜在顾客进行邮件和电话的推销,如果这家公司与这名顾客之间并没有任何关系,这个被联络的人就会知道这家公司别有所图。然而,一旦生意成交了,即使公司只将此视为“猎物到手”,顾客还是会觉得他与这家公司已经建立起一定程度的关系。如果公司忽略了这一条“门路”,那么顾客或投资人就会认为他们与公司之间的关系不过尔尔。

公司在直接与顾客接触的产品项目上,必须提供与顾客过去交易经验一致的做法。赫兹租车(Hertz)公司的常客,对他们每年租车和遇到问题的次数可是清楚得很。如果赫兹公司能在顾客订车或取车的同时,了解他们的交易记录,品牌关系就会因而加强,顾客也会觉得他们的品牌投资得到了应有的回报。

尼曼·马库斯百货公司发现,名流富豪型的顾客通常非常渴望得到他人的注意。这家百货公司以提供环游世界的机会,以及与当地尼曼·马库斯百货的主管共进午餐等方式,来回报年消费额超过200万美元的大客户。在它对这些重量级顾客所做的例行调查中显示,这些顾客最喜欢的竟然不是环游世界,而是与百货公司主管共进午餐。即使拥有万贯家财,这些人仍然希望自己能得到他人的重视,而与百货公司主管共进午餐正给予了他们这种感觉。

西尔斯百货为了重建其顾客群,加强与顶级顾客的关系所使用的方法,是一个十分简单而又省钱的计划。这家连锁店寄给顶级顾客一张上面写有“最佳顾客”的小贴纸,让他们贴在西尔斯签账卡上,并指示员工要特别礼遇这些顾客,例如把他们介绍给部门主管或该店总经理认识,或特别告诉他们当期减价商品的项目及其摆放的位置。根据西尔斯百货的调查显示,这项行动十分奏效。

## 3. 反应

给顾客提供一个免费服务电话号码或电子邮件地址,方便顾客与公司联系,只是反应的第一步。广义的反应包括:公司服务代表以诚恳的态度倾听顾客的问题,将彼此对谈的内容整理到顾客的档案记录里,以及充分协助顾客,直到问题得到解决或对后续动作做出协议。顾客在下订单、提出抱怨或要求协助之后,直到事情解决之前的这段时间内,不但是一个很强的服务讯息,同时更是公司实际反应快慢的指标。

反应的情绪方面是一个不容忽视的细节。例如,一个顾客打电话去订购目录产品的时候,通常是很兴奋的。然而,由于大部分的公司都过于注重内部作业,所以通常都是以公司的利益为出发点来制定购买顺序。许多直销公司劈头就先问他们想知道的事:“你的顾客编号是多少?就是目录对面那个印在你名字上方的号码。你的地址呢?还有……”,而不是先问顾客想买什么或想问什么。他们把一件原本该是很愉快的事变成了一个烦人的过程。因此,主管们必须自问,公司是否具备了快速反应的人力与财力,千万不可对顾客许下无法实现的承诺,这就是本书在第一章一开始就提到的美国西部电话公司所面临的问题之一。

#### 4. 尊重

顾客不喜欢成天被商业讯息干扰,不喜欢接到莫名其妙的推销电话,更不喜欢别人老叫他们买他们用不着的产品。他们讨厌这些咄咄逼人的讯息,对这些讯息愈来愈反感。如果公司能尊重他们和他们的时间,他们也许会比较愿意参与这些商业活动。所有的品牌接触点都应该标上“小心处理”的警句。大部分公司传达讯息的方式,不禁让人联想起过去电影里经常可见的医生手拿大针筒在诊所里追着病人跑的画面。换言之,品牌讯息愈以自我为中心,顾客看见的针就愈长。

我们可以说,是企业自己一手打乱了互动关系。直销市场调查公司(Direct Marketing Research Associates)总裁迈克·格林(Mike Green)表示,现在他们必须寄出比10年前多两倍的问卷,才能收回相同数目的问卷。换句话说,顾客对市场调查和推销已经感到烦不胜烦,这是造成问卷收回率大幅下降超过三分之二的原因。虽然直销促销邮件的收回率并没有明显的下滑,但是在过去10年里,直销执行与目标确定的方法不断推陈出新,收回率却不见攀升,仍然只维持在2%左右,我们只能说这些新方法平衡了顾客的排斥现象,如前所述,有些目标确定工作做得十分出色的公司,可以将市场调查收回率提高50%之多。以欧洲为例,欧洲对强迫接收媒体的反弹声浪日益高涨,于是欧洲工会正在促立法严格限制电话和直销邮件的推销。

企业和传播代理商强迫顾客接收讯息的本领愈来愈高强,相对地,顾客也愈来愈懂得如何阻断或躲避这些商业讯息。以汤普森电器公司(Thompson Electronics)为例,它在对电视广告的一片讨伐声中渔翁得利,因为它推出了一种录像机,可以替使用者快速跳过录像带中的广告。

一家著名的电脑公司最近利用传统资料库营销法来推销其电脑,在笔者为这家电脑公司所做的企业顾客团体调查中显示,商业讯息有时实在是太扰人了。这家公司的每一个部门都不断地对相同的顾客进行讯息轰炸,如定期市场调查、顾客满意度调查、新产品介绍及“礼貌性的电话问候”等等,这还不包括平常的推销电话。当这家公司在团体调查中被提及的时候,某位受访者表示,他已经拥有这家电脑公司所有的软硬件,但是,

如果他再接到一个这家公司打来的电话,他就要转用另一个系统的电脑,不管花多少钱。他说,因为他已经受够了这家电脑公司的骚扰。

同样的话题继续进行 15 分钟后,当与会者被问到是否愿意参加这家电脑公司为期半天的讲座时,最先回答“愿意”的人,就是方才威胁要换电脑的受访者。在被问到态度为何 180 度转变时,这位先生解释,他愿意安排自己方便的时间去参加讲座。换言之,他宁愿自由选择半天的时间给这家公司,也不愿这家公司主动打电话来浪费他两分钟的时间。

由此可见,当商业讯息变得扰人,不但顾客避之唯恐不及,最终还会对品牌和整个企业造成损害。为了避免被当作烦人的垃圾邮件,一个讯息必须提供附加价值给接收者,而且要让现有顾客或潜在顾客在他们喜欢的时间、地点,以他们喜欢的方式收到这个讯息。除非顾客认为讯息有用,例如富有娱乐性,否则讯息被拒的机会是很大的。要得知顾客喜欢哪些信息,以及在什么时间、什么地点、以什么方式获得这些信息,最简单的方法就是直接询问顾客。可惜的是,公司通常只愿意花时间去测试新产品,却不愿意花时间来尝试建立良好的互动关系。

某位美国最大的零售商之一的营销主管认为,他们每年必须与顾客接触六到八次,才能与顾客维持一定的关系,并说服顾客相信公司是十分重视他们的。但是大部分的公司都不曾想过一个问题:顾客们希望与这家公司每年有六到八次的接触吗?特别又是以邮件的方式接触。这其实不是讯息的问题,而是接触方式的问题。

花旗银行对现有顾客的直销邮件行动是尊重顾客的一个范例。花旗银行去信的目的主要是希望顾客能安排一个时间与他们的财务规划专家面对面地聊一聊。他们希望顾客在回函中注明方便接听电话的日期、时间与电话号码,以便财务专家预订见面时间。

## 5. 加强信心

大众传播媒体和寄件广告一个重要的优点,是可以加强产品购买者的信心。事实上,调查报告显示,大部分的广告客户都是现有顾客。例如,对于一个刚花费 25000 美元买了一部新车的人来说,如果这部新车打出的广告十分醒目与吸引人,消费者会视之为一种积极而有意义的沟通,因为它增加了这 25000 美元的购买价值。如果这个广告还提供了互动回应的方式,使经销商能妥善保存这些销售记录的话,它也许还会得到顾客下次的生意,农神汽车就是一例。

尤其是高价位产品,加强购买决定应该是一家公司沟通策略的一部分。商品愈贵,购买者就愈容易举棋不定,这便是一种认知不协调。以汽车经销商为例,他们通常会打电话给新车购买者,询问新车是否一切正常,并回答顾客在操作驾驶上的问题。事实上,这也是一个收集资料的好机会,除了可以了解顾客的想法,也可得知产品的表现如何。

今日的公司也应该找出其他的方法,对顾客表示更多的诚意。如果

顾客接到一个从背景传出机器转动声的感谢电话,他可能非但不会觉得受宠若惊,反而会觉得不被尊重。有些 80 年代制造的汽车,在驾驶人首次系上安全带后,会发出令人意想不到的“欢迎爱用”讯息,效果不亚于一个人亲口说声“谢谢”。

#### 5.2.9 利用互动关系建立一个学习型的组织

取得顾客和其他关系利益人的资料,有助于设计特定讯息及进行有意义的对话,但如果这些资料只是用来设计讯息和进行对话,将无法尽享资料库管理系统的好处。通过适当监控、了解顾客的态度与互动情形,互动计划即使不能完全取代传统营销中的市场调查工作,也仍能加强其功能。

记录顾客的互动情形,可对市场的动向做长期性的观察和解读,而不只是断断续续地调查顾客满意度,除此之外,还可与顾客建立更紧密的互动关系。例如,如果品牌小组发现问题,就可以把这个问题交给顾客服务中心或是电话推销单位(如果这是品牌销售的方法之一),以便询问品牌使用者与非使用者的意见。一个持续性的回应计划应该包括以下三部分:一、持续收集资料;二、不断整理资料;三、阶段性形势分析。换句话说,资料的收集与整理要不断地进行,但分析的次数则须视公司的需要和经费是否足够来决定。形势分析的目的是为了取得“具有决定性数量”的意见和实际行为记录,然后找出问题与机会。此外,在公司内部公布顾客回应的意见,也可时时提醒员工要以顾客为尊。

企业对企业的营销和顾客服务营销一样,大部分的顾客资料都是储存在员工的脑海里。与客户有长期关系的业务人员对其客户的需求都很了解,但是他们很少将这些需求记录下来,因为这么做并不会得到公司的奖励。以广告公司为例,业务主管很少会将客户的好恶记录下来,因此,当某客户换人接手时,新的业务主管经常需要花上一段时间了解客户,才能进入情况。对产品制造商来说,一个新进的业务人员手上如果没有客户以往的记录,是不可能为客户提供有效率的服务的,也正因为 he 不够了解客户,无法强力推销或从其他角度来推销产品,许多生意机会就因此丧失。客户未来的购买潜力是不可限量的,因此,建立一个收集业务部、服务部与顾客接触记录的资料库(非订单记录)是必要的,或可将其视为生意来往的副产品。

其实,每家公司都是从过去的经验中学习,但前提是公司必须要有一个记录、储存、整理和分享顾客和其他关系利益人资料的记忆系统。运用以顾客为尊的营销的公司,不能只会直接了当地问顾客他们想要或需要什么。顾客通常很难说得清楚他们真正想要或需要的东西,这是因为他们不善于表达,特别是在供应商的领域里。同时,顾客目前使用的产品也

成了给顾客分类的依据。如果能了解顾客如何使用一个产品,在什么情况下使用这个产品,以及为什么要使用这个产品,公司便可发展出较别出心裁的功能、产品和品牌讯息策略的新点子,但问题在于公司如何获得这些提升创意的信息。

如果公司与顾客之间已经有了互动,通常只需发展一个倾听的计划就行了。虽然很多公司都设有免费服务电话,但是真正懂得运用免费电话得到顾客反馈的公司却是少之又少。但是机会就在眼前,大部分的顾客不仅愿意而且很乐意分享经验和提出意见。这样的企划制造了双赢的成果:顾客从公司接收到“你很重要”的讯息,公司对顾客的想法和这个产品类别也能有更深入的了解。通常,公司只需要设立一个系统,在与顾客进行互动时用来询问并记录这些信息就行了。

落实顾客反馈的另一项好处,是可以缩短一个计划从设计到测试之间所需要的时间。这个即时的反馈系统明显地缩短了产品从生产到上市所花费的时间。要缩短流程时间,有赖于整个组织的配合与整合。默文(Mervyn's)百货公司每年记录店内5万~7万个与顾客的对话,调查所得在第二天即输入电脑。默文收集这些信息所得到的好处,可以从两年前圣诞节前夕数家默文百货德州分店的例子看出。这几家店的购物者在谈话中提到,他们这阵子开始收听一个最近改播乡村西部音乐的电台,默文百货马上将这家电台加入他们的电台广告媒体计划里,有效地加强了圣诞节热卖活动的宣传。如果默文百货像过去一样,请其他公司花六星期的时间来整理这些资料的话,它可能要等圣诞节过了才会知道其顾客收听电台的习惯早已改变。

另一个经常被忽略的互动因素是了解顾客不满的原因。举例说明,一项调查报告指出,在受访的使用直销邮件的公司中,只有18.9%曾经针对无回应的顾客及转换品牌的顾客做过市场调查。

顾客的抱怨其实是非常珍贵的信息。这些抱怨提供了消费者上游及下游的相关讯息。上游讯息通常是生产或运作上的意见,关心生产过程是否有出错的地方,或服务是否妥当。下游讯息则是在顾客心有不满时产生的,必须加以解决,理由有二:第一是留住顾客,这个顾客不嫌麻烦地与公司理论,表示他还愿意接受公司的服务;第二是这个顾客可以对品牌大加挞伐,也可以为品牌做见证,不管是哪一个决定,别人都会相信这个人的话,因为他曾经使用过这个品牌。

顾客的抱怨可向公司提供一个了解顾客和公司产品类别的机会,营销专家弗雷德里克·韦伯斯特(Frederick Webster)说得好:“顾客抱怨等于是告诉我们他们对价值的定义,以及他们认为我们没有提供应有价值的理由。他们这么做也许可以帮助我们找出哪些过程或产品特点是需要改进的,也许还可以告诉我们一些竞争对手的秘密。他们也等于是告诉我们,他们很关心我们的产品和公司,希望我们能够做得更好。”

如果不能持续地倾听、预估顾客的需求和愿望,公司的表现与顾客的期望就会渐行渐远。一个不断学习的公司也是一个不断顺应潮流的公司。在这样的运作之下,信息与策略是共享的,但是若不能加以整合,是无法发挥功能的。

#### 5.2.10 建立积极的互动关系

互动策略点出了另一个传统营销与整合营销的差异:传统营销着重传送讯息,整合营销则是为大众与小众传播讯息加入积极而有意义的对话。倾听除了可以表现出对顾客意见和关切的尊重之外,还提供了一个可以不断获得真实反馈的方法,以监督并改善产品、服务及各项计划的设计与执行。

时至今日,拥有日新月异的电脑与传播技术,再加上诚心倾听顾客的需求,公司可以在合乎经济效益的要求下收集各项信息,大量制造个人讯息,如同他们制造大量个人化商品一般。根据笔者个人的营销经验,讯息愈个人化,其影响力就愈大。

### 5.3 任务营销

在社会上工作的人几乎都是在商业讯息的大染缸里成长的,因此,他们非常懂得如何去应付这些讯息。他们愈来愈难缠,要求也愈来愈多,对企业与绝大部分公家或私人机构的信心,更创下了几十年来的新低点,不仅在美国如此,在欧洲也是如此。扬克洛维奇营销研究机构前合伙人沃兹·瓦克尔(Watts Wacker)曾说:“企业是饱受压榨的一群。”

1995年时曾有人问卡尔·萨根(Carl Sagan),他最想看到什么样的新发明,他回答:“我最渴望见到的新发明是测谎器,如此一来,平民百姓就可知道位高权重者有没有对他们撒谎。”虽然这些话针对的是美国政治现状,商界却也普遍存在这种居上位者所言不足信的观念。罗伯·斯塔奇国际公司(Roper Starch Worldwide)的民意调查报告显示,美国民众对社会的期望偏低,个人长期感到前途茫茫及缺乏安全感,愈来愈不信任上流社会人士与机构,同时也对他们的工作感到失望。

虽然企业在减少产品瑕疵方面有长足的进步,但是在减少关系瑕疵上却没有做出同等的努力,这也就是上述这些态度存在的原因。把顾客的存在视为理所当然,让顾客对产品功能产生误解,不理睬顾客的抱怨或问题,将获利摆在员工、顾客和自然环境的福利之前,这样的例子简直不胜枚举。

顾客不尊重、不喜欢、不信任企业的态度,为消费市场带来许多新的挑战。许多关系利益人最不满意的一点就是企业缺乏诚信。因此,企业若想打破这个成见,在顾客与其他关系利益人之间建立起诚信的形象,就必须证明自己是一个优秀的企业公民,愿意接受地区、全国或全球经济社会赋予的权利与义务。可为品牌关系增加价值与信任感的任务营销,正是达到诚信的好方法。

任务营销可分为两个基本阶段,第一阶段是在为股票投资人创造价值与利润以外,给予公司一个任务,也就是生存的目标,这需要企业文化与企业规范的通力合作,以确保任务能彻底执行,而非只是挂在会议室墙上的名言。

任务营销的第二阶段偏重执行,较适用于那些积极参与各项慈善活动的企业,这个阶段要求企业改变他们向社会伸展触角的方式及其动机营销计划。有趣的是,我们发现那些制定了参与慈善事业计划的公司,并不热衷于经营成为良好企业公民带来的回报。大部分尝试走入社会的公司,对公益活动投注的心力都太过薄弱,以致发生不了多大的作用,公司也得不到任何好处。同时,那些采用动机营销的公司也无法通过营销计划创造长期的利益。任务营销第二个阶段的吸引人之处,在于它的资金需求量很少,因为公司早就为它编列了一笔预算,唯一要做的事,就是把所有的力量整合起来。

要增加任务营销的优势,一个公司必须做到两件事:①制定并推广其企业任务;②将其慈善事业计划集中成为一项可以完成企业任务且有目共睹的行动。以下先来谈任务营销的好处,以及它对内对外所扮演的角色,然后再解释如何从企业公益活动和动机营销中获益,本章最后还会告诉你如何管理企业任务。

### 5.3.1 任务营销的好处

公司的营销力量若能加入一个特定的任务,可以为公司带来许多好处。不过,这些好处会随着企业任务集中、渗透、维持与传达程度的差异而有所不同。公司愈能符合以下这些要求,任务营销力量就愈大:

(1)建立诚信。一项由《财富》杂志与扬克洛维奇公司共同进行的调查研究发现,决定人们是否喜欢一家公司的关键如下:一是公司的可信度,二是公司以人性、关怀的方式经营企业的程度。这两大标准也影响到顾客向他人推荐此公司产品的卖力程度。

(2)接触顾客的花费比大众传播媒体广告和传统促销活动要经济。

(3)建立讯息来源的可信性。一家公司若拥有一个广为人知且受人尊敬的企业使命或任务,它所传达出的品牌讯息就较为人所相信。

(4)帮助整合员工,培养员工的向心力,以加强公司内部的沟通和意



见的交流。

(5) 给顾客和其他关系利益人提供附加价值,以争取他们对公司和品牌的支持。因为真正拥有企业任务的公司少之又少,而绝大部分确立了任务的公司又不懂得推销和利用其企业任务。

(6) 创造确定的品牌讯息。一个深受关系利益人信赖的企业任务,有助于发展正面而确定的讯息。

(7) 对不利于公司的社会行为加以还击。社会投资论坛(*Social Investment Forum*)的一项研究指出,投资人的激进程度不断升高,对 4.5 万亿美元的总企业资产来说,已经造成了威胁。宗教、劳工团体和员工退休基金会也愈来愈懂得发挥他们对企业的影响力,有时甚至会出现意想不到的联盟行动,如妇女团体与天主教会联手向进行生化试验的公司施压。随着这些团体愈来愈善于直接或间接利用投资人向企业施压,企业总裁将会明白,对社会负起一份责任不再是一种负担,而是一项值得的投资。

(8) 让花出去的钱发挥更大的效用。

(9) 将品牌、公司形象与社会责任结合在一起,以提高品牌的知名度。

(10) 可以对所有的关系利益人与顾客发挥正面积极的影响力。

(11) 吸引更有才干的员工加入公司。

(12) 降低员工流动率。

(13) 帮助员工把焦点放在发展有利关系的基本目标上。随着公司简化管理层级,将决定权交给基层,危机也就跟着来了。在企业任务不明确的情况下,授权给各级主管,只会制造负面的紧张关系,造成勾心斗角和分裂的情形。在公司组织里,授权必须与整体目标和任务共进退,公司才不会出现无序现象。

(14) 在人们做决定的过程中发挥情绪杠杆的作用。人们的喜怒哀乐会影响企业的决定,已经不是新闻。用长达 20 年的时间研究经济理论并赢得 1995 年诺贝尔奖的罗伯特·卢卡斯(*Robert Lucas*)很清楚地指出,人为因素在预测行为的经济模式中所占的比例应该加重。

企业文化是由行为模式(也就是公司做事的方法)、公司风格和核心价值观组合而成,而这个文化则深受企业任务的影响。近年来,大家不断地在讨论,一个指令一个动作的管理方式是否已经不合时宜。任务营销用核心价值观和企业文化取代军事作风,于是员工拥有了自我引导的能力,因为他们知道公司的目标是什么,以及达到目标的方法。

拥有智威汤逊广告公司(*J. Walter Thompson*)、奥美广告公司、卡尔·拜奥公司(*Carl Byoir*)及希尔与诺尔顿公司(*Hill & Knowlton*)等客户的 WPP 公司总裁马丁·索雷尔(*Martin Sorrell*)表示,帮助公司加强其企业认同文化是 WPP 发展最快的两大事业之一。企业任务可以作为一个公司建立诚信的基础,阐明公司经营的宗旨,并使公司更加人性化。总

部设于伦敦的相互品牌公司( *Interbrand* )执行董事西蒙·莫特拉姆( *Simon Mottram* )曾说:“以今日的眼光来看,成功的企业认同关系到一家公司的视野、目标、价值观和个性的表达,简单地说,就是企业品牌。”索雷尔和莫特拉姆所说的,正是我们所谓的任务营销,它可以提高公司的价值,为公司建立诚信的形象。

一本以刊载实际生活范例文章为主的贸易杂志《业务与营销策略报导》( *Sales and Marketing News* ),近期以专题文章点出为何企业总裁在赚取利润之余,必须做更多的思考:

个人自扫门前雪是目前社会的现象,不过,企业已经开始意识到自己正被力邀参与一场让世界更美好的盛会,再也无法置身事外。所谓的责任有了一个全新的意义,当我们面对挑战之余,前途仍充满了生机。有人称之为任务营销,也有很多人称之为动机营销,其实,它是最终的品牌接触,是公司的企业任务和经营哲学的剖白,它可以推动沟通活动,甚至沟通策略。

### 5.3.2 企业任务在整合营销中所扮演的角色

康阿格拉食品集团( *ConAgra* )在数年前,将原来不痛不痒的企业任务:“我们以基本为原则”,改为“让人们吃得更健康”。这个侧重人道精神的转变,是其总裁迈克·哈珀( *Mike Harper* )在一次心脏病发作之后所做的决定。他个人的亲身体验让他了解到胆固醇的严重性,以及健康所能带给公司的潜在利益。这个新任务的重大成果之一,便是康阿格拉为关心健康的男女顾客,成功开发出一系列“健康的选择”冷冻食品。康阿格拉制定出一个企业任务,对内制造“健康的选择”,对外促销“健康的选择”,并和其他产品合并进行推销。

要有效发挥任务营销的作用,一家公司首先必须制定一个实际可行的企业任务,将其融入公司上下各阶层。这个任务并非只是一个想要得到媒体更多注意或卖出更多产品的表面化公关策略。任务营销带给顾客和其他关系利益人的附加价值,在于向他们提供了一些可信的东西,一些超越公司营利目标的东西。企业任务不应与企业财政目标有所混淆。财政目标的确很重要,但是,它们对股票投资人和企业总裁的意义较大,对其他关系利益人的意义较小,关系利益人如顾客、供应商和批发商等有时会觉得公司从他们的身上榨取利益。

任务营销的工作不光是制定一个企业任务就完成了,它还负有告知关系利益人及潜在关系利益人的使命,最好是让他们也参与这个任务,如麦当劳的“罗纳德·麦当劳之家”( *Ronald McDonald Houses* )是由当地志愿者团体义务经营的。如果能做到这点,关系利益人就会对一个公司产生好感,让他们多一个理由去支持这家公司。一个有效的企业任务可以

得到像这样的反应：“我想替这家公司工作、买它的商品、买它的股票、当它的邻居，因为这家公司做了某事、支持某某活动和在某方面很负责任。”换言之，一项广为人知的任务，可以加强一家公司与各关系利益人之间的互动关系。

有些公司不了解让关系利益人知其善行的价值，以及这些善行在关系建立上的潜力。库尔斯啤酒( *Coors Beer* )总裁彼得·库尔斯( *Peter Coors* )提到，他的公司向来拥有一个具备社会责任感的企业任务，但是他的祖父，也就是公司的创办人却十分坚持“不自吹自擂”的处事哲学。这个哲学到了1970年代种族歧视和性别歧视官司满天飞时，似乎对公司造成了阻碍。《商业道德》( *Business Ethics* )杂志近来将库尔斯啤酒列入100位最佳企业公民排行榜，库尔斯在接受该杂志访问时表示：“过去，我们不被社会视为优良企业公民，表明我们没有建立起足够的信誉，因此才会不堪一击。今天，我们虽然还是不愿到处宣传我们所做过的事，但是我们起码不会再缄默。”

拥有一个企业任务，表示一家公司在拓展业务与赚取利润之余，尚有另一个更值得追求的目标。然而，对许多企业总裁来说，若不把股票投资人所得和公司利润看做企业唯一的目标，会让他们感到恐惧不安。在研讨会及演讲中，任务营销策略经常遭受质疑，因为任务营销将企业任务看得和利益所得一样重要。这些提出质疑的人不了解的是，我们谈的并非施舍，更不是轻视利润的重要性，我们强调的是，当代企业应该自我定位为回馈社会的一分子，并全力推动对互动关系和利润有正面影响力的活动，此乃双赢的局面。

福特汽车前总裁唐·彼得森( *Don Petersen* )曾说：“把公司获利摆在人们与产品之后，在福特产生了令人不可思议的神奇力量。”这股神奇的力量正是1980年代中期福特汽车得以重整旗鼓的关键因素。惠普公司前总裁约翰·扬( *John Young* )也表示，在他的公司里：“大家都很清楚，利润并非惠普存在的主因，当然，它很重要，不过，惠普的存在有其更基本的理由。”

正如在柯林斯( *Collins* )与波拉斯( *Porras* )合著的《永垂不朽》( *Built to Last* )一书中指出，其实企业不需要在社会责任感与利益之间左右为难，很多成功的企业都是两者并存的。耐克的使命并不是卖球鞋，而是帮助运动员表现得更出色。耐克成功地将这个任务转换成品牌定位的宣传，为它带来了难以数计的利润与品牌资产。

一个理想的企业任务可以创造和加强品牌定位。任务营销最终的目标，就是如耐克一样，将定位与企业任务结合在一起。换句话说，企业任务并非年度报告里的感性告白，而是可以在公司行事与运作各方面发挥作用的执行指挥官。以企业任务为基础的定位，可以操纵各种关系并创造决定性的成果。

由此可知,豪马克(Hallmark)卡片公司的任务不是销售卡片,而是提供给人们一个表达心愿的高品质方法。豪马克公司为了达到这个高品质的沟通目标,不仅在卡片的设计与制作上费尽心思,还赞助一些高水准的电视节目,如《豪马克名人堂》(Hallmark Hall of Fame)。它的员工关系计划亦十分完善,所以它从来不曾成为工会声讨的目标。豪马克实现了其高品质的承诺,因为它让品质这个抽象的概念落实到公司的运作之中。和耐克一样,它的品牌定位是其企业任务的自然延伸。

苹果电脑的任务是制造“一般人”使用的电脑,让与高科技不沾边的人不需具备太多的电脑知识就可轻易上手。电脑普及化的企业任务,也让苹果电脑在教育市场上占尽优势。这项使用简单化的企业任务,给予了苹果电脑无限的生机,不但为产品的发展指引了一条方向,同时也帮助品牌找到了定位,有利于创造品牌资产。可惜的是,近年来苹果电脑的企业任务的焦点似乎模糊了,结果导致管理与营销上的失当,削弱了它的品牌资产。

至于西南航空公司的企业任务,则表达出了它的企业文化与价值观。它的任务是让顾客以低廉的费用在开心而舒适的环境中抵达目的地。“享受乐趣”乃是西南航空公司经营哲学里重要的一环,其总裁赫布·凯莱贺(Herb Kelleher)向来非常强调这一点,曾有人见到他身着兔子装,在人来人往的机场大厅里穿梭着。不过令人惊讶的是,西南航空公司坚持以低廉费用来定位其公司,在票价竞争愈来愈激烈的情况下,西南航空公司也许要考虑运用其他的企业任务。

### 5.3.3 直接参与社会活动的企业任务

有些公司的企业任务选择直接参与社会活动,例如本与杰里公司(Ben & Jerry's)生产雪糕所需的奶制品都是向佛蒙特州当地农场购买的,美体小铺(The Body Shop)向第三世界国家购买所需原料,以帮助这些国家的经济发展;汉纳·安德森(Hannah Anderson)公司对于把小孩穿不下的衣服拿来交换的顾客,提供二手衣八折的购物优惠,然后将这些旧衣拍卖的所得捐赠给需要帮助的家庭;缅因州汤姆公司(Tom's of Maine)将未扣税前的营业总利润的10%捐作慈善基金。

当然,很少有顾客会只是因为该公司参与某些社会公益活动而决定一辈子支持它,公司的产品和售后服务也必须令人满意,消费额必须要能反映出其价值,货品与服务必须随叫随到。正面的社会活动帮助这些公司提高其产品的价值,对追求公司获利表现也有一定的帮助。

1995年时,伊斯门·柯达公司(Eastman Kodak)开始尝试将其总裁薪金所得的一部分用于社会公益上。1996年,国会议员提出一个奖励企业投资于员工和社区的法案,避免企业为追求眼前利益而不断进行无情的

裁员行动。致力于改善劳资关系的美国前劳工部部长罗伯特·赖克 ( Robert Reich )曾发表过类似的看法：“如果劳工得不到合理的报酬或对公司毫无向心力,我们的经济是无法复苏的。”员工若能由衷尊重自己所服务的公司,他们自然会对公司产生向心力。

本书前面曾提到,消费市场面临的挑战之一是创造品牌差异的困难日益增加。随着商品和服务的同质性愈来愈高,人们渴望寻求其中的差异点。雅芳总裁詹姆斯·普雷斯顿表示,公司协助乳癌研究,让雅芳与其他化妆品公司之间有了差异点。他解释：“当各产品质量与价格都不相上下时,消费者会选择与他们切身比较有关系的东西。”

1987年由谢莉·波( Sheri Poe )成立的莉卡公司( Ryka , Inc. ),以生产一系列女性有氧运动鞋为主。当谢莉在1995年卖出这家公司时,它已经是一家身价数百万美元的企业,它拥有一个强而有力的任务,那就是帮助受虐及被强暴妇女,这个任务同时也加强了它的定位。谢莉的企业任务与其他社会公益任务不同的地方,是它源自一个个人的悲剧:谢莉在大学一年级时曾遭强暴。

莉卡公司最初的竞争优势,在于它生产的有氧运动鞋鞋跟较窄,弧度较大,较能配合女人的脚型。然而,竞争者随即群起而效之,谢莉不得不想想其他的方法让她的品牌保有独特之处。在听完奥普拉·温弗里( Oprah Winfrey )在参议员组成的小组面前作证,揭露其童年受虐经过之后,谢莉决定也勇敢地将自己的亲身经历公诸于世。同时,她也回忆起当年她是借助健身来治疗心理创伤的。她深感妇女需要拥有健康的身体和心理做后盾,一个体弱多病的女人是不能拥有健康的心理的。为了达到其企业任务,谢莉决定捐出其公司收益的70%给重拾自信玫瑰基金会( Rose Foundation )。布莱克公司( Black & Company )运动服饰评论家珍妮弗·格罗夫斯( Jennifer Groves )在分析莉卡公司成功之道时表示：“没错,莉卡公司出品的鞋的确又好又特别,但真正造就莉卡公司的,其实是谢莉·波和她的故事。”

同样地,阿妮塔·罗迪克( Anita Roddick )创办的美体小铺,也是以社会责任作为建立的基础。这家已在全球拥有1000家分店的公司,和莉卡公司、本与杰里一样,都是借公益活动来自我宣传,而非以广告或促销来招揽生意。但是,1994年《商业道德》杂志一篇名为“受损的形象”的文章,对美体小铺冠以伪善之名,并质疑它献身环保的诚意,以及向第三世界购买原料的数量。这篇文章还提醒大家注意,已有许多不屑其实际做法的加盟店,投书负责中小企业的委员会表达不满。任务营销最忌言行不一,言过其实的公司与关系利益人之间通常会出问题。

并非只有中小型企业才有办法对社会尽一份心力。拥有数十亿美元资产的默克制药公司,就是大企业投身公益事业的好例子。它的管理方针如下：“我们从事维护与改善人类生命的事业,这个目标是我们所有行

动成败的衡量标准。”

默克积极挽救亚马逊河生态,帮助杜绝二次世界大战后肆虐日本的肺结核病,两者皆无利可图,但是这些都是它以社会为己任的具体表现。值得注意的是,默克的企业任务丝毫没有提及创造利润一事,但是默克公司从过去到现在,公司收益情形一直都十分可观。

#### 5.3.4 慈善活动与企业结合的重要性

任务营销最简单、快速、经济的入门法则,就是将现阶段从事的慈善活动与企业联系起来。我们发现大部分的公司都没有将其慈善事业的投資做策略性的管理,更不曾好好宣传自己的善行。大部分的公司接受测试后表示,他们仅对许多不同的团体提供金钱上的援助,但因为这些活动过于分散或微不足道,全公司上下,包括总裁在内,没有几个人能说得出口他们到底赞助过哪些活动。如果连高层管理者都不知道自己做了什么,更遑论顾客和其他关系利益人了。

如果公司能与它所参与的各项公益活动相联系,策略性地将它们集中起来,加强公司的企业任务,那么,这些公司便能给大众一个投身公益活动的印象,发挥影响力,从而引起关系利益人的注意,赢得他们的赞许。团结就是力量,集中公益活动遵循的是营销传播的一个基本原则,那就是一心一意。当公司集中它的公益活动时,它不仅为自己增加了“真的在做事”的额外宣传,人们也会开始把这个公司与这些活动联想在一起,这就是为什么这些活动必须与企业任务有所关联的原因。例如,人们一提到麦当劳,就会联想到唐纳德·麦当劳之家,虽然麦当劳餐厅与唐纳德·麦当劳之家并没有财务或管理上的关系。

企业公民(*Corporate Citizen*)是一个分析国际性公司社会角色的意识形态组织,其总裁克雷格·史密斯(*Craig Smith*)表示,企业已经开始发现策略性地参与公益活动的价值:“这是企业有史以来第一次真正支持公益慈善活动。除了金钱上的援助,他们还提供了管理咨询、技术与沟通上的协助,以及员工所组成的义务工作小组。而且,他们不仅拨出公益预算经费来赞助这些活动,更动用了部分部门的预算,包括营销部与人事部。”

在某家给各种社区团体提供少量支援的运动器材连锁店的整合营销检查中,笔者建议该店结合其公益活动,制定一个“不论年龄、收入和生理限制,让人们有接触运动的机会”的任务。执行这项任务的方法之一,是设立一个长期的运动器材交换活动,旧器材在维修之后可以转送或以低价出售给无力购买新器材的人。

这个活动可以组成一个庞大的学校教练顾问团,实际监督旧器材的分配情形,同时也有助于连锁店与教练建立紧密稳固的关系。因为教练是影响人们购买运动器材的主要因素,他们可以为连锁店带来更多的生

意。这个活动还可邀请供应商来参与,提供旧器材所需的零件。此外,还可以广邀现有顾客与潜在顾客来店里帮忙修理交换的器材。这种策略性公益活动即是有效的任务营销,因为它们可以与企业的整体运作相结合。

简言之,这项活动不仅给顾客、员工及其他关系利益人提供了另一个支持这家连锁店的理由,同时也制造了更多在媒体上曝光的机会,有助于维持品牌的高知名度和公司的良好信誉。

### 5.3.5 动机营销的限制

很多公司为了要激发顾客的社会意识,采用了动机营销(*Cause Marketing*)。动机营销是以顾客消费的方式来支持某个社区或某项非营利活动。换句话说,动机营销其实是以公关之名行促销之实。动机营销可以为活动本身及它所支持的动机带来正面的宣传。当非营利团体发现筹募善款的工作愈来愈困难时,他们会变得比较愿意与企业合作,即接受某种程度的“商业化”。《促销》(*Promo*)杂志在1996年发行的一本专刊中,就刊载了六页寻求企业赞助的动机。

动机营销蔚为风潮的原因之一,是商家发现动机营销活动刺激销售所需的成本较传统促销为少,这是因为动机营销提供了一个心理上的回馈,有别于一般促销,因此能杀出重围,引起大众的注意。由罗珀·斯塔奇国际公司与科恩传播公司(*Cone Communications*)对全国2000名成年人进行的一项调查中,记录了一个为人认同的动机所能产生的威力。如果要受访者在两个价钱相同、品质不相上下的品牌里做选择:

(1) 78%的人表示,他们可能会购买一个他们也赞同的动机的品牌。

(2) 66%的人表示,他们可能会为了支持一项动机而转换品牌。

(3) 62%的人表示,他们会转换零售店。

(4) 54%的人表示,他们愿意付出更多的钱,来购买一个他们也赞同的动机的品牌。

在风光的背后,动机营销其实存在着若干限制。动机营销通常都不具策略性,而且很少整合到公司整体的营销计划里,更别提公司整体的运作了。就大部分公司运用的情形看来,动机营销是短期的,通常被认为是一种自私而剥削的做法,而且富于投机性。换言之,它对创造与维护长期关系并没有太多贡献。

罗珀·斯塔奇与科恩传播的研究调查发现,58%的消费者认为,动机营销“只是在提高公司的自我形象”,或是刺激活动结果。当动机与赞助公司的企业任务或产品种类不符时,消费者便会觉得受到剥削或利用。

美国运通卡(*American Express*)关怀无家可归者活动便是一例,这是因为无家可归者与社会名流所使用的信用卡之间的关系实在是太薄弱了。美国运通卡在1993年开始打出印刷品与电视台广告:“每当您使

用美国运通卡,您就是在向饥寒交迫的人伸出援助之手。”它的电视广告呈现了无家可归者露宿街头的画面,其间穿插了几家高级餐厅的镜头。广告词意是:美国运通卡会在您每次交易时捐出两分钱,但是有最高累积金额及活动时间的限制。

这项活动使美国运通卡 1993 年第 4 季的信用卡交易量提高了 9.4%。虽然这个成绩在短期来说十分可观,可是鼓励人们购买一件 95 美元的马球衫,或是去一家豪华餐厅吃一顿 150 美元的午餐,来捐献 2 分钱给无家可归者,就长远来看,这个做法的明智性颇值得怀疑。美国运通卡的持有人普遍比其他各信用卡的持有人拥有较高的身份地位与收入,如果每次持卡人购买一件昂贵的物品,就要想到无家可归者,似乎只会为他们带来罪恶感,而没有任务满足感。

潮流趋势也是动机营销的一个问题,因为它会造成每月一动机的想法:企业有时会在完全没有考虑到动机的生命周期和本身传播目标的情形之下,贸然提出新的动机。《国际活动团体赞助报导》(*International Events Group Sponsorship Report*)杂志总编辑莱萨·尤克曼(*Lesa Uelman*)曾说:“企业只会想尽办法来保住他们的品牌。减价似乎于事无补,我真不知道他们下一步要做什么?”一家鼓励企业与非营利团体合作的纽约广告代理商科恩/库格林公司(*Cone/Coughlin*)的总裁卡罗尔·科恩(*Carol Cone*)表示:“有些公司会运用一些看似促销的手法来宣传自己。”但是他们使用同一动机的时间太短,以致于这个动机对建立公司的声誉并没有起太大的作用。

另一个问题则来自企业与非营利机构彼此之间合作关系的细节。极限服饰公司(*Limited, Inc.*)的零售子公司 *Express* 服饰,由于未经一家女慈善机构的同意,就径自进行了一项促销活动,准备捐出二手牛仔裤给这家机构,结果造成了一场风波。*Express* 举办的这项活动,给顾客提供购买新牛仔裤八折的优惠,以交换顾客的旧牛仔裤。但是社区服务妇女会(*Women in Community Service*)表示,她们并没有授权举办这项活动,而且她们也不需要这些牛仔裤。

动机营销的另一项缺点是,新信息可能会对企业不利。例如,米勒酿酒厂(*Miller Brewing Company*)原本每年捐出 100 万美元赞助奥林匹克残疾人运动会,但是这项赞助在几年前已遭慈善团体婉拒,原因是医学研究显示,妇女在怀孕期间饮酒可能造成胎儿弱智。另外,由于动机营销通常只是公关或促销部门的活动之一,并没有鼓励其他顾客接触点的员工参与,而这些活动也无意建立长期关系的动机营销接触点,因此,好不容易培养出来的互动关系,就这么白白地被糟蹋了。



### 5.3.6 动机营销与任务营销之间的差异

要使动机营销具有长期性的唯一方法 ,就是将它塑造成全公司都能接受的企业活动。动机营销加上发展长期关系的目标就成了任务营销。有人可能会因此认为任务营销不过是比较复杂的一种动机营销而已 ,事实上 ,两者在很多方面都不相同 ,如表 5.3.1 所示。

表 5.3.1 动机营销与任务营销的比较

特 点	动机营销	任务营销
长期性( 超过 12 个月 )	很少	一定
对结果定有目标	经常	没有
向所有关系利益人提供附加价值	很少	是
具有争议性	很少	很少
是媒体争相报导的话题	经常	很少
与公司的专业有关	很少	是
为公司和品牌提供竞争优势	短期	长期
诚信( 即不被视为自私 )	否	是
受到公司上下一致的支持	否	是
受到资深管理者的支持	否	是
由外界人士组成顾问团	否	经常
可应用于全球	很少	经常
设计执行简易	是	否
容易测量与决定成效	是	否
丰富企业文化	否	是

以社会责任为基础的任务营销 ,涵盖的范围比动机营销具有广度和深度。因为它普遍受到关系利益人的认同 ,所以它涵盖的范围较广 ;又由于它与关系利益人有比较切身的关系 ,而且具有长期性 ,所以它有一定深度。

### 5.3.7 任务营销的五大标准

想要尽享任务营销的好处 ,一个公司必须对其社会活动进行策略性的管理。一旦这些活动得到策略性的管理之后 ,它们便会具有集中性、普

遍性、长期性、相关性及传播性。以下分述之。

### 1. 集中性

前文曾经指出,大部分公司参与社会活动的动机无数,但是这些动机之间却毫无关联。任务营销可以将这些活动集中协调起来,广为宣传公司的善举,为公司制造较高的曝光率,并与社会公益活动做紧密的结合。

笔者曾经检查过一家公司,发现它参与公益活动所捐出的善款,并不亚于它在大众媒体上刊登广告和举办促销活动的花费。然而,这家公司的高层不但对这些善款的去向一无所知,更没有以系统的方式去测量关系利益人对于这些贡献的了解与关注程度。

### 2. 普遍性

如果一个任务具有普遍性,它就会存在于公司运作的每一个层面上。以迪斯尼为例,迪斯尼的任务是给小孩和大人提供高品质的娱乐生活。由于这个任务的普遍性,公司本身就等于是它的讯息、产品和媒体,这是企业沟通与营销整合的完美典范。

许多经营得十分出色的公司,如迪斯尼、马里奥特饭店(Marriott)、西南航空公司等,其中公司领导人独到的眼光和任务导向深得关系利益人(尤其是员工)所接受和信赖。根据彼得·森杰的说法,原本默默无闻的苹果电脑、小松(Komatsu)与佳能(Canon)能在不到20年的时间里迅速崛起,与主要竞争对手IBM、凯特皮勒(Caterpillar)及施乐(Xerox)相抗衡的原因,在于它们的领导人能够采纳员工的意见,凝聚团队的向心力,在多元化族群的员工群中建立起普遍的共识。

尽管拥有一位深具魅力的企业领导人,如菲利普·奈特(Philip Knight)、赫布·凯莱赫、迈克尔·艾斯纳(Michael Eisner)、史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)、阿妮塔·罗迪克或谢莉·波,对将企业任务加入企业的实际运作有极大的帮助,但是即使一个公司没有具有号召力的领导人,它仍可借助把企业任务融入整合营销过程中来达到任务普及化的目标,农神汽车便是一个有目共睹的成功范例。

另一个做到任务普及化的公司是休闲娱乐器材公司(Recreation Equipment Inc.)。这家公司是在1938年由一群西雅图登山爱好者以消费合作的方式创办的,最初的目的是为了提供会员高品质的登山装备。后来,这家公司的业务扩充到对外销售和出租各式各样的户外运动装备及运动服,目前它拥有130万名会员和将近4.5亿美元的年收入,成为美国最大的消费合作公司。这家公司的企业任务也随着企业的成长发展为保护休闲空间的自然环境。休闲娱乐器材公司自1976年开始举办环境保护活动,每年的捐款达76万美元。

过去20年来,休闲娱乐器材公司捐给基层环保组织的款项已达440万美元,但是其环保活动还不止于捐款,它更鼓励休闲娱乐器材所属各商店、社区和有意成为志愿者的员工加入这项环保活动。除此之外,这家公

司还成立了各类组织 ,与其他户外休闲器材零售商和供应商合作 ,并向对环保有功的团体提供奖金。通过联合全国性环保团体、户外用品公司和当地社区召集人与团体 ,这家公司让关系利益人看到了它的任务 ,也看到了它的动机。

### 3. 长期计划性

公司有必要制定一个长期性企业任务的理由有很多 ,最重要的是因为一个真正的任务是公司核心价值的延伸 ,正如默克与惠普。由于核心价值观是不会改变的 ,所以企业任务也不可轻言改变。

要将企业任务深植于公司文化中 ,需要时间及高层管理者的努力。因此 ,维持任务的长期性是有必要的 ,只有这样 ,这项时间与精力的投资才能获得回报。同样地 ,一家公司执行一项任务的时间愈久 ,它的任务就愈为人所熟知。当公司与任务的关联性经过长时间的努力终于顺利建立起来之后 ,它便能对全盘生意驾轻就熟。例如向来不做广告的本与杰里和美体小铺 ,只有在近期才觉得需要做点广告。

有些公司对任务营销要求他们做出长期承诺感到担心 ,他们觉得长久型动机总有一天会落伍 ,变得欠缺推动力 ,但是因为公司不管在金钱上还是心理上都已投下了相当大的资本 ,所以无法做任何改变。消除这个忧虑的方法便是要慎选任务 ,不要挑选那些以社会风潮或流行时尚为本的目标作为企业任务。例如 ,默克改善人类生命的企业任务绝对是长期性的 ,一旦它不再以改善人类生命为己任 ,不管其未来的任务为何 ,它都会被淘汰。迪斯尼提供健康娱乐的任务 ,与苹果电脑“制造一般人使用的电脑”的任务 ,也是同样的道理。

### 4. 相关性

企业贡献心力的地方最好与其专业领域有所关联。如克雷奥拉蜡笔 (Crayola) 制造商宾尼与史密斯公司 (Binney & Smith) 致力艺术教育 ; 多尔顿出版社 (Dalton Books) 参与提倡阅读写作的活动 ; 丘奇与德怀特公司 (Church & Dwight Co.) 为臂锤牌烘烤苏打 (Arm & Hammer) 制造商 ,其产品向来被视为对环境无污染 ,它积极赞助以环保为动机的活动。

海因茨公司 (Heinz) 协助儿童医院的企业任务 ,是它一项重要的营销活动。消费者每寄回一张海因茨婴儿食品标签 ,海因茨公司就捐出六美分给儿童医院。海因茨发言人表示 :“我们在婴儿食品的市场占有率提高了 ,而这也是我们唯一举办过的活动 ,我们从来不做广告 ,不登印刷广告 ,也不做电视广告。”宠物市场 (PetSmart) 与当地流浪动物之家共同发起了一项养宠物活动 ,此举不但使流浪动物有了安身之所 ,也使宠物市场赢得了商誉和潜在顾客。欧文斯·科宁 (Owens Corning) 房屋建材公司和以社区义工为主、专门为无力置产者建造房屋的人类居所 (Habitat for Humanity) 组织有很密切的合作关系。科宁公司除了提供财务上的援助之外 ,还提供了房屋建材与盖房的义工。这家公司表示 ,他们这项活动对

公司所有的关系利益人都产生了十分正面的影响。

当一个活动与公司的专业领域完全扯不上关系时,这项活动便可能让人觉得具有剥削意味。有些人刚好持相反的意见,他们认为如果活动与公司专业的关联性过高,公司利用活动图利的意图就十分明显。然而,如果任务营销能依正确的方法执行,这种情形是不会发生的,理由是,第一,公司的行为若真正具有社会责任感,则清者自清;第二,虽然消费者对企业的平均信任度很低,但并无证据显示消费者会与成功的企业唱反调。

拥有一个与公司专业相关的企业任务的另一个好处,在于公司除了贡献金钱之外,还可用其专业知识贡献智慧。同时,公司在其商业范围内支持公益活动,可以让参与的员工有机会从另一个角度来思考他们所从事的行业,激发更多的商业灵感。

一个与公司专业相关的任务还可建立与培养顾客以外的关系利益人关系。例如,在东欧,美国运通卡的任务是协助想吸引外资的国家开展旅游观光事业。为了达成这个任务,美国运通公司调派了几位行政主管到匈牙利,与政府旅游部门的官员共事,建立了一个基金会,资助大学研究如何引吸外国游客到当地博物馆游览,并向 23 所高中提供奖助学金的教育计划,让学生接受旅游及其相关行业的训练。

这些活动最聪明的做法之一,是求得政府官员与当地航空公司、旅馆和餐厅主管的协助。此举不但得到了所需的人力,更重要的是,它还美国运通卡提供了一个在布达佩斯与匈牙利旅游业主导者建立互动关系的机会。从成本价值的角度来看,这种策略企划使任务营销对公司的意义更显不凡。

在任务执行方面,美国运通与管理旅游业的政府单位、决定信用卡使用与否的旅馆和旅行社主管,以及可能成为美国运通公司员工和持卡人的年轻人,建立了十分密切的关系。更重要的是,它使美国运通在匈牙利及世界其他地方工作的员工,对自己在东欧经济发展过程中所扮演的角色感到骄傲。

相关性任务为公司带来好处的另一例证,是阿科石油(Arco)与艾克森石油(Exxon)在处理环境污染危机时的比较。艾克森基金会多年来一直致力于教育,与石油勘探和炼油并无任何直接关系,结果,当艾克森于 1980 年代末期发生严重漏油事件时,环保团体并没有对其施予援手。相反地,阿科一直不断地对环保团体提供金钱上的援助,这使得环保团体与阿科非但没有紧张的敌对状态,甚至在某些敏感的环保问题上还与阿科站在同一阵线上。

此外,所谓与公司营业相关的动机是指不论在哪一个国家,每当公司扩展业务时,它的企业任务也会随着扩展。这个道理在于如果某公司的产品有市场,那么这个市场应该也会要求公司拥有一个与公司业务相关的企业任务,这可使公司免去找寻或发展另一个企业任务的麻烦,事实

上,从长远的眼光来看,另立一个新的企业任务,并不见得会从现行的慈善事业中得到预期的回报。

### 5. 传播性

一个不为人知的任务是毫无价值可言的,因为它无法在关系利益人购买产品时为公司创造动机利益。虽然有些人认为,默默行善一样可以得到回报,但是,这个做法对大部分的企业来说并不实际,因为他们需要通过让大家知道公司做过哪些善举,才能对关系利益人和公司其他主管有所交代。这也是“言、行、确认”三角关系里最重要的一环。公司的善行为营销传播提供了一个可以发挥的舞台,以及一个向他人推荐这家公司的理由。

### 5.3.8 如何建立及管理任务营销

在公司享受任务营销带来的好处之前,它必须先做出两个决定:第一是聘请有能力设计及管理“任务”活动的工作人员;第二是让整个公司成员参与任务营销活动。任务营销不可以孤立地建立,公司内部其他活动也不应该单独发挥功能。

行政主管们最常问我们一个问题:“一家公司如果没有一位具有号召力的领导人,是否还有办法做到整合营销,并创造一个强有力的形象?”答案是肯定的,只不过它需要更多的努力与更周详的计划。

所有的想法都需要一位领导人、一个斗士来完成,这个斗士必须是公司里的高层人物,同时必须肯花时间与精力将计划付诸实现。拥有一个目光远大的独裁者,比拥有一个在沟通方式上斤斤计较的独裁者要强得多。如果你能掌握其中的精髓,执行起来便无往不利。亨利·福特、汤姆·沃特(Tom Watson)、华特·迪斯尼(Walt Disney)、比尔·盖茨(Bill Gates)与赫布·凯莱赫等企业家的远见,不仅为产品提供了许多新点子,同时还为他们的公司提供了一个鲜明的企业文化。随着公司的扩展、多元化及向外延伸,这些原创的动力与灵感稍不留意就可能消失得无影无踪。要避免发生这种情形,一个公司必须做到以下几点:

#### 1. 使企业任务制度化

这表示员工与基层组织必须要能坚持任务的执行。

#### 2. 评估任务对公司的贡献

确定公司付出的心血与资源是否用于特定活动上的方法之一,就是评估活动的成效。就企业任务来说,评估活动执行人员成效的方法有以下几点:

(1)关系利益人对公司企业任务活动知道多少。

(2)请主要关系利益人对公司任务活动与其他企业赞助或参与的类似活动做比较,并评估这项活动对社会的贡献。

(3) 评估有关活动的新闻时,要考虑到新闻出现的版面、阅读人数,以及与公司正面相关的程度。

### 3. 让企业任务成为高层管理的责任

任务营销必须由高级行政主管来指挥。

### 4. 成立主管代表委员会

集合公司各级主管成立一个主管委员会,用以确保任务营销没有黑箱作业之嫌。向委员会委员提供“主管行头”,如特殊晚宴和旅游等,让参加这个委员会成为身份地位的象征。

### 5. 将企业任务的精髓渗入到所有部门的计划之中

以前述的运动器材公司为例,如果它的任务是“让每一个人都能享受运动的乐趣与刺激”,它就应该在营销计划中加入一些活动项目,让低收入人士及其子女除了在自家后院打篮球之外,还有机会参与其他的体育活动。

任务营销不但拥有动机营销所有的优点,它还有动机营销没有的许多好处,因为它运用了相互尊重的力量。任务营销可以加强公司及品牌的形象,有助于与政府官员发展合作关系,并鼓舞业务人员和其他员工。除此之外,它更是整合营销过程的催化剂,因为它使公司内部各单位与公司外部的关系利益人团体联系起来。简言之,任务营销可以加强公司的文化资产。

## 5.4 自主性企划策略的运用

MCI 长途电话公司在推行“亲朋好友”计划时,曾挪用了业务部的经费来举办促销活动,这是因为 MCI 发现,奖励现有顾客向亲友推销加入 MCI,比其他传统顾客争取法如强力电话推销等更经济有效。事实上,整合营销活动的企划要比传统企划方式复杂得多,因为它考虑的目标对象较多,使用较多寄件媒体与讯息,并运用较多的双向沟通。此外,整合营销是以顾客的观点来针对公司、品牌和竞争形势做分析,而不只是以公司内部的判断为主要依据。

本单元将讨论如何运用整合营销分析法与企划过程来发展一个以顾客为对象的整合活动,这个模式当然也适用于所有的关系利益人团体。企划过程的重点是所谓的自主性企划,这个想法是以当务之急作为各项工具运用的标准,而非以去年编列的预算为主。整合营销企划过程包括:

- (1) SWOT 分析与重要性顺序排列法则;
- (2) 关系分析;
- (3) 利用 SWOT 顺序排列来决定营销传播组合;

(4)整合讯息；

(5)整合媒体。

### 5.4.1 SWOT 分析与重要性顺序排列法

大部分美国企业的营销计划都是以每年的市场形势分析作为基础，基本上，这只是对足以影响到公司未来营销力量、品牌资产以及收益的因素做一番检查而已。这种分析法的缺点在于它没有一个评估资料和决定该做哪些事的标准，同时，它的目的也不是用来分析公司与顾客及其他关系利益人互动性的强度。

SWOT 分析法不但涵盖了形势分析法各项要素，还提供了一个较有系统的方法来整理资料与做结论。SWOT 是由优点( *Stnengths* )、缺点( *Weaknesses* )、机会( *Opportunities* )与威胁( *Threats* )等四个英文单词的首字母组成，其中优点与缺点是公司可以控制的内部因素，机会与威胁则是不受公司控制、但公司有时可以影响的外来因素。整合营销使用 SWOT 分析法的原因，是因为 SWOT 分析法在理论上可以带出自主性企划。

#### 1. 外在因素

我们先来讨论外在因素。机会与威胁是可以直接或间接影响一家公司及其营业方式的各种状况和形势，如法律条文、科技的进步、业界趋势、社会经济状况和市场变化等。

(1)外在因素一：机会。这是指市场上能使公司产品更加吸引人的社会经济状况和形势。例如，90 年代初期，当发达国家人民对食物脂肪含量开始有所顾忌时，那些低脂或脱脂的天然食品突然间变得身价不凡。当研究报告提出饮用自来水可能造成的问题之后，瓶装水公司便利用这个机会，大肆扩展其饮料商品的版图。

(2)外在因素二：威胁。与机会恰恰相反，所谓的威胁是指削弱产品认知价值和吸引力，导致产品制造和供应成本提高的市场状况。例如有关污染问题的新规定或更严格的规定会提高产品制造的成本，邮资涨价会使直销成本提高等等。就定义来说，威胁是不受控制的，但它们有时候是可以预测的，公司可以采取某些行动来降低它们的破坏力。

#### 2. 内在因素

至于内部优点与缺点包括了各种不同的变数，如公司研发的专业性、公司所属专利的价值、批发系统和产品流通量、品牌定位、硬件设备的多寡与使用状态、品牌占有率以及公司整体财务能力等。

(1)内在因素一：优点。这些优势与资源，可使公司提供竞争对手无法在同等品质上或经济条件上提供的好处。例如，迪斯尼追求高品质的传统，让它在推出新娱乐产品时占尽优势。

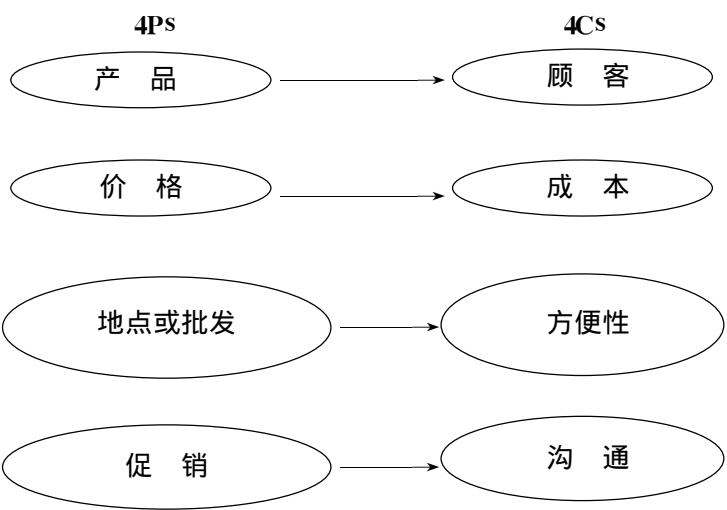
(2)内在因素二 缺点。这些是属于竞争劣势或顾客认为竞争对手较占优势的地方。如果一个公司所有的产品都在发达国家进行生产 ,比起竞争者选择在工资明显较低的国家添置生产设备 ,可说是处于成本劣势。相反地 ,如果一家公司所有的产品都在发展中国家进行生产 ,一旦消费者团体掌握到他们使用童工的证据 ,这家公司的麻烦可就大了。

分析公司的优缺点 ,应该同时从公司管理层与顾客双方的角度来看。顾客的意见与站在维护公司立场的品牌和营销主管的意见 ,应该拿来互相比较。SWOT 分析法的主要功用之一 ,是要找出公司内部与外部对公司本身、公司产品和公司运作看法上的分歧。在笔者的检查当中 ,我们发现公司主管不但与顾客持不同的意见 ,就连主管们彼此之间也经常无法在公司的优缺点上达成共识。

在检查一家服务性公司的过程中 ,我们发现这家公司的高层管理者认为员工是公司主要的优点之一 ,但其营销主管却不这么认为。至于顾客 ,他们认为这家公司的员工与其他竞争公司的员工没什么两样。这些认知差距需要加以协调 ,以达成一致 ,或对为何会有这些认知差距做出解释。虽然顾客的意见是最重要的 ,但是 ,公司主管的意见也不容忽视 ,因为他们可以找出公司有哪些优点是顾客没有发现或误解的。

要确保 SWOT 分析法以顾客为重心 ,就必须以鲍勃·劳特博恩( Bob Lauterborn )的 4Cs 取代传统的 4Ps。图 5.4.1 列出了两者的差异。

图 5.4.1 以顾客观点为主的分析法



由此图可知 ,公司不应该以产品为主 ,而要以顾客为主。与其只会在公司实验室里埋首进行产品测试 ,不如去请教顾客 ,他们认为公司品牌与



其他竞争者有何不同 ;与其只会与竞争对手比价 ,不如请问顾客 ,花这个价钱来买这个产品是否值得 ;与其到各销售点巡视品牌渗透情形 ,不如请问顾客 ,寻找和购买这个产品是否方便 ;最后 ,与其查看促销回收数字或做品牌追踪研究 ,不如请问顾客 ,他们是否收到有助于他们做出购买决定的资料 ,以及公司是否容易接触 ,有否对他们的抱怨与询问做出反应 ,换句话说 ,公司有没有与他们好好沟通。

除了请顾客列出品牌的优缺点之外 ,了解这些想法的出发点也是十分重要的。哪些品牌接触点让顾客觉得这个品牌优于或劣于竞争品牌 ?唯有知道负面讯息的来源为何 ,才有办法改变或影响这些负面讯息 ;只有知道正面品牌讯息的来源为何 ,才有办法对这些正面讯息加以利用。

#### 5.4.2 关系分析

虽然 SWOT 分析法可以为沟通企划提供一个十分完善的基础 ,不过 ,如果能再加入另一种研究方法 ,以分析各种建立品牌资产的关系 ,那就更充实了。

通常 ,每一个关系利益人团体对一家公司拥有哪些优缺点 ,所持的看法都不尽相同。例如 ,股票投资人对公司专业的兴趣比其他关系利益人要高 ;员工比顾客更关心公司设备的使用状况 ,但零售业除外。因此 ,公司内部每一个负责管理某一特定关系利益人团体的小组或部门 ,必须分析了解它所负责的关系利益人团体对公司的看法 ,以及这个关系利益人团体与公司的关系如何。

根据持续的顾客反馈追踪和特定的顾客调查研究 ,我们可以决定顾客及其他关系利益人互动的强弱。现在我们来回顾一下前面曾经提到的决定关系强度的八大结构 :

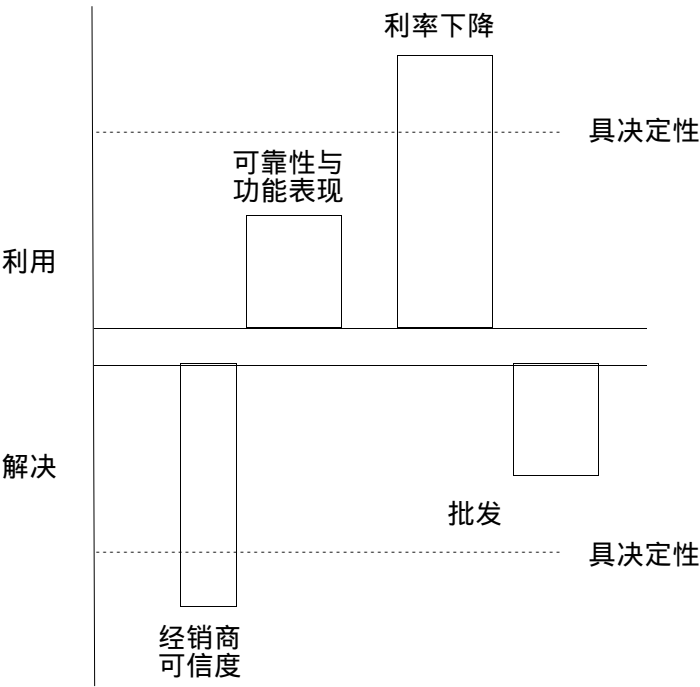
- (1)认识公司 ;
- (2)信任公司 ;
- (3)公司处理态度一致 ,产品功能一致 ;
- (4)公司容易接触 ;
- (5)公司反应迅速 ;
- (6)顾客对公司与其他顾客有认同感 ;
- (7)顾客对公司有好感 ,乐意与它做生意 ;
- (8)顾客觉得公司对他们负责 ,以他们的利益与需要为优先。

一个品牌或一家公司在这些结构上得分高低的理由 ,与如何在这些结构上取得好成绩的方法是一样重要的。例如 ,如果一个品牌在信赖度方面的成绩不理想 ,除非找到它不受人信赖的原因 ,如顾客服务欠佳、经过设计的讯息言过其实、产品表现令人失望等 ,否则是没有办法改善这个情形的。一旦“为什么”有了答案 ,公司就可以将这些答案拿来与顾客所

认为的品牌优缺点相比较 ,以确定没有疏漏的地方。例如 ,如果发现顾客对公司的信任度不高 ,而原因是产品与期望不符 ,就表示问题出在经过设计的讯息上( 如言过其实等 ) 或产品质量上( 如功能欠佳等 )。

SWOT 分析结果顺序排定之后 ,就必须成立一个跨职能小组 ,以最适当的策略来利用最有力的优点和机会 ,并解决最严重的缺点和问题。这个排列顺序为分配公司资源提供了一个可行的蓝图。利用上述五大标准为基础的计分系统 ,可以将每一个 SWOT 分析结果以图表方式呈现出来 ,如图 5.4.2 所示。

图 5.4.2 某汽车公司的 SWO 排序分析结果



在选择哪些是利用和解决 SWOT 分析结果最适当的策略时 ,跨职能小组必须先决定哪些讯息需要改变 ,据此为各个部门制定目标。例如若顾客认为某产品的质量不佳 ,但不透露品牌名称的产品测试却显示 ,此产品的质量与竞争品牌不相上下 ,这时候 ,跨职能小组就必须找出这个错觉的来源。原因可能是这个产品在廉价商店中出售 ,与其他竞争品牌的销售地点不同 ,解决的方案是改变销售商店的策略。另一个可能是 ,如果此产品广告强调的是低廉的价格 ,那么 ,其营销传播也许传达出了低品质的讯息 ,这个讯息必须加以修改 ,才能重新建立高品质的形象。

至于一家公司如何借肋深入了解外在问题重新设定其营销传播 ,可

以向酒品业借鉴。酒品零售业已经从小型家庭式店铺渐渐转型为较大的开放式商店,因此,顾客现在必须自己选酒,不会再有店员在一旁提供意见。如罗伯特·蒙达维(Robert Mondavi)酿酒厂,过去一直仰赖零售店员推销它的产品,如今失去了这个助力,对其品牌而言是个威胁。更糟的是,酒的选择量不断地增加,使得一个品牌更难为人所注意。

为了解决这个外在的问题,蒙达维与其位于旧金山的代理商凯彻姆(Ketchum)公司想出了一个建立关系的活动,他们不但在专业杂志上刊登广告(蒙达维过去很少这么做),还寄发通讯期刊与直销信件给那些曾经造访过蒙达维酿酒厂或通过其电脑网页与酒厂有过接触的人,每月平均约有5 000人造访其网站。借助于寄件媒体,把目标对准那些与品牌有过接触的顾客,蒙达维希望这个做法能取代部分过去家庭式经营商店所提供给顾客的宾至如归之感。

至于棘手的预算编列问题,最好交由跨职能小组来处理。成立这个小组的目的,是要确保最具破坏力的负面讯息做了适当的修改,以及能加强利用最具影响力的正面讯息。预算编列必须是自主性的,意思是这些经费要以最迫切的需要和最重要的机会为主,而不应按以往的顺序,这个做法可能需要修改产品、服务和经过设计的讯息。

首先,应该确定主要的产品和服务讯息是正面的,而且必须备受应付未经设计讯息的对策,处理的方式必须尽可能正面客观。接下来便是全力设计传播讯息。这种策略性的企划与预算重新编列,使优客普公司决定在最能影响顾客意见和行为的员工沟通和培训上投资。缺乏这种企划的结果,是得到如美国西部电话公司那样的教训,它差劲的顾客服务迫使它付出了500万美元以上的罚款,此外还引发了难以数计的负面报导。

#### 5.4.3 运用排列好的SWOT分析结果决定营销传播组合

虽然已有愈来愈多的公司采用SWOT分析法来深入了解他们的市场状况,但是却很少有公司能完善地运用SWOT分析资料和决定营销传播的组合。SWOT分析法可以带出营销传播的目标,如利用主要的优点与机会,及解决主要的缺点与问题。这些目标进一步决定了营销传播运用的方式。

许多拥有数百万美元营销传播预算的公司都有作茧自缚的现象,他们完全没有考虑到公司整体的沟通需求,便设立了个别的营销传播功能,然后年复一年地从营销传播预算中分配固定的费用给每一项功能。自主性活动企划的本质,是对每一项营销传播功能与媒体选择都一视同仁,而非按过去的顺序来决定功能选项和营销传播组合。

我们在前面曾经提过,经过设计的讯息建立、培养顾客关系的方式有很多,如增加品牌知名度及对品牌了解的程度、加强品牌诉求的可信度、

增加产品试用次数、购买次数与数量、建立及鼓励有意义的对话、以及提供有用的产品信息等。通常,一个问题可以用几种不同的营销传播工具来解决,困难之处在于如何从中挑选出最经济、最有效的方法来使用。表 5.4.1 简列出典型的营销传播目标与达到每一个目标最有效的营销传播工具。

表 5.4.1 营销传播目标与最有效的工具

营销传播目标	最有效的工具
建立诚信	公关
建立生活方式的关联性	广告、宣传活动
建立知名度 ,塑造形象	广告
刺激再次购买	促销
刺激产业参与	产业促销
奖励多次购买与高忠诚度	购买次数奖励活动
建立参与感	宣传活动
接触某特定目标对象	寄件媒体
利用社会责任	任务营销
刺激产品推荐	会员俱乐部团体
刺激产品试用	促销
发布消息	公关

虽然活动主题可以从任何一个营销功能中发展出来,但是最合理的方式,还是应该在对形势最有利的营销传播功能中寻找。在选定主题、决定主要营销传播功能使用方式时,还可选择其他的营销传播工具做为辅助。

例如,黑金(*Black Gold*)是一个瑞典高级啤酒品牌,它发现它的消费群体正逐渐老化、缩小。这个品牌知道它必须把自己重新定位成一个较年轻化的产品,但同时它又希望能维持一贯的高级形象。因此,这是一个关系到信任感的问题——如何说服年轻的啤酒消费者,具有“老成持重者饮用”形象的黑金是属于他们的啤酒。

依照传统营销法则,通常是制作一些形象广告,表现出年轻人畅饮黑金啤酒的情景。这个做法很传统,但说服力不大,也不怎么高明。DDB尼达姆广告公司(DDB Needham)举办的一个公关宣传活动——由黑金啤酒赞助电影展,与高格调的艺术形式做结合——为黑金发展出一个新

的主题。这个活动的目的是想建立黑金与影展的关联性,塑造值得信赖的形象,并与目标对象有所关联。

这个在三个城市举行的影展助长了活动的声势,也引起了大众的参与。这次影展的宣传手法包括了大众传播媒体广告、对外发布消息、海报、印有参展影片画面的明信片,以及一段在影展会场播放的特制电影宣传片。潜在顾客则以观看一场或多场电影、阅读有关活动的文字宣传或收集海报和明信片等方式来回应。这项活动除了提供一个改变品牌态度的基础之外,还提供了—个品牌定位的新空间。

黑金的例子说明,一个主题必须要能与不同的营销传播功能互相配合与充分结合,同时,这个主题对于包括顾客在内的所有关系利益人所造成的影响也必须加以评估。这个活动主题是否与传达给其他关系利益人的讯息有所冲突呢?它所包含的讯息会不会让其他关系利益人感到不快、厌恶或难以置信呢?

举办活动的时间是整合过程中—个很重要的因素。例如,如果在推出新产品或宣布重大事项时选择使用公关活动与广告的话,最好能在广告推出之前先举办公关活动,那么,公关活动便能获得较大的成效。如果广告已先行播出或刊出新产品上市或改良配方的讯息,具专业常识者必然不会再对外发布消息,因为这些消息已经不是新闻了。同样地,当使用大众传播媒体加强直销邮件活动时,大众传播媒体使用的时间就变得十分重要了,如果太早使用人们会忘记,而邮件寄到后很久才使用,回函信件可能早已不知去向或已被丢弃。就这个情形而言,我们建议应该在邮件寄达前一两个礼拜使用大众传播媒体,如果计划中还包括了电话推销,则最好在邮件寄达后1~3天内进行电话查询。

#### 5.4.4 讯息的整合

因为经过设计的讯息是属于“言”的讯息,因此第一个注意事项是不要言过其实。对大部分的公司主管和广告撰写人来说,虽然这并非不可能的任务,但却是十分困难的。事实上,顾客会自动为品牌的承诺打折,因为他们通常不完全相信广告所说的话。因此,为了弥补这个自动的折扣,夸大其实是必要的,这样顾客在对广告诉求打过折扣之后,才会仍有所回应。这条路的尽头是令人害怕的,而很多人认为我们已经走到了那一步。

笔者在前面曾提到,所有经过设计的讯息都必须加以整合,才能获得策略上的一致。—个真正的主题可以与每一个营销传播功能成功地结合,以达到整合营销创造、发挥讯息凝聚力的目的。笔者在本书最后一章会介绍内容分析法,这是一种用来确认经过设计讯息的整合性与一致性的方法。

以可口可乐为例,这个品牌拥有许多明显不同的顾客群体,在执行讯息时必须使用不同的语气与方式,但是,它仍然必须在所有讯息中保留一些品牌识别的元素。测试一个售货员是否客观公正,只要看他会不会建议顾客不要购买不适合的商品就知道,同样地,一家整合代理商的好坏,也可从它会不会因为与基本策略不符而舍弃一个既棒又具有创意的执行方法中看出。

评估广告、包装和公关讯息成效的标准之一，是它们提及或加强一个或多个关系结构的程度。每一个经过设计的讯息，都应该以建立或加强与目标对象的关系作为出发点。这些讯息到底传达出哪些关系驾驭法或结构？将它们维系在一起的一致性元素是什么？另一个评估讯息成效的标准是它们配合品牌定位的程度。表 5.4.2 的讯息矩阵有助于进行这样的分析。

那些用来争取顾客的讯息,特别是工业产品的讯息,在执行时必须能帮助潜在顾客做自我选择,同时鼓励他们提供个人资料。业界对生产、审查与管理层面已经有很多的专文讨论。

## 讯息矩阵

加强关系				
目标对象	讯息内容	结构的程度	品牌一致元素	互动原因
1. _____	1. _____	1. _____	1. _____	1. _____
2. _____	2. _____	2. _____	2. _____	2. _____
3. _____	3. _____	3. _____	3. _____	3. _____
4. _____	4. _____	4. _____	4. _____	4. _____

除了指出广告与其他经过设计的讯息可能会使不符合公司顾客标准的消费者怯步之外,在此不对这些方面作深入的探讨。经过设计的讯息令某些消费者怯步的原因如下:

- (1) 在广告中描述公司典型的顾客类型。
- (2) 要求有兴趣的顾客提供基本个人背景资料。
- (3) 告诉顾客他们必须有哪些特性、情况或设备,这个产品才能发挥作用。
- (4) 在宣传产品好处的同时,提及产品的缺点。

一个品牌愈昂贵或愈高级,便需要愈多的讯息带领现有顾客及潜在顾客完成购买的过程。当然,这有赖顾客追踪资料库的帮助。产品的服务性愈高,就愈有必要在经过设计的讯息中告知顾客他们与公司接触的方法。当我们谈到鼓励对话时,并不代表只要有一个免费服务电话号码和电子邮件信箱或电脑网页就足够了,公司必须主动且不断地提供、宣传这些号码和电子邮件地址,这样才能方便顾客与品牌进行接触。

寄件媒体使用成本昂贵,但如果能将讯息个人化,则其效果便足以平衡其成本。97% 以上的直销邮件最后都难逃被丢弃的命运,原因是它们所包含的讯息太大众化。讯息个人化的做法可分为两个层面:第一,也是比较经济的,是将顾客依消费行为、购买记录和生活方式加以归类,然后针对与他们生活和行为方式有关的需求提出销售的建议。另一个做法效果更好,但是同时也比较昂贵,那就是在信件中提及私人的事,例如“你在上周购买了一辆丰田 Camery 汽车”;“您的小儿子特德就要上大学了”等等。

然而,第二种做法效果虽然好,但是却有产生负面效果的危险,因为有人认为它侵犯了个人隐私权。侵犯隐私权的看法,因产品种类和讯息个人化与产品之间相关性的不同而有所不同。一般而言,讯息与产品关联愈大,侵犯隐私权的嫌疑就愈小。为了减少负面的反应,个人化讯息应该详细说明这些个人化讯息使用的方法和原因,例如:虽然我们今年推出了许多新产品,但根据史密斯先生的购买记录,我们认为您真正会有兴趣的应该是某某产品。

#### 5.4.5 媒体的整合

制定媒体策略的第一步,要先找出顾客与品牌或公司接触的地点。根据表 5.4.3 的接触点矩,这些接触点应该以其影响力的大小为标准做顺序排列,而影响力的大小又以接触点是自发性的还是人为的来决定,例如购买媒体时段或版面、每一个品牌接触点传达出哪些特定讯息等等。同时,还必须确定这些接触点是否传达出非公司所乐意见到的讯息。例如,柜台是一个自发性接触点,它通常是提供品牌讯息的十分经济的好机

会 然而 ,如果因人手不足导致顾客大排长龙 ,像“ 顾客第一 ”这种与事实不符的讯息就会沦为笑柄 ,产生负面效果。

媒体策略必须与讯息策略同步制定 ,因为这两项决定是相互影响的。对特定媒体工具进行分析时 ,应该保持客观中立的立场 ,但在范围上则要尽可能广泛 ,符合以下各项要求 ,以达到运用最经济、最有效的讯息传达系统组合的目的 :

表 5.4.2 接触点矩分析

自发性接触点	主要传达 的讯息	对购买决定的 影响力( 低、中、高 )	关系影响力 ( 低、中、高 )
1. _____	_____	_____	_____
2. _____	_____	_____	_____
3. _____	_____	_____	_____
4. _____	_____	_____	_____
人为接触点	人为接触点	人为接触点	人为接触点
1. _____	_____	_____	_____
2. _____	_____	_____	_____
3. _____	_____	_____	_____
4. _____	_____	_____	_____

- ( 1 )在最适合的品牌接触点与目标顾客进行接触。
  - ( 2 )在选择和购买的过程中 ,媒体的选用要配合顾客的观点。
  - ( 3 )选用合适的媒体配合来争取顾客和留住顾客。
  - ( 4 )加强自发性接触点的讯息传达。
  - ( 5 )提高进行有意义对话的机会。
  - ( 6 )策略性平衡大众媒体与寄件媒体的整合。
- 媒体组合也应该以顾客行为与态度等问题的答案为主 ,例如 :
- ( 1 )他们的媒体使用况状与习惯为何 ?
  - ( 2 )他们的购买行为与习惯为何 ?
  - ( 3 )最适合接触他们的时间与地点为何 ?
  - ( 4 )除了传统媒体之外 ,他们还使用其他哪些媒体 ?

强生公司( *Johnson & Johnson* )推出爱库卫( *Acuvue* )抛弃式隐形眼镜时所策划的整合活动 ,是大众传播与寄件媒体整合的一个范例 ,这是一个需要做眼睛检查、通过眼科中心销售的产品。

爱库卫的上市活动 ,为一个整合活动如何运用媒体做了很好的说明。强生与潜在顾客、当地眼科中心这个三向关系的协调工作 ,是通过运用顾

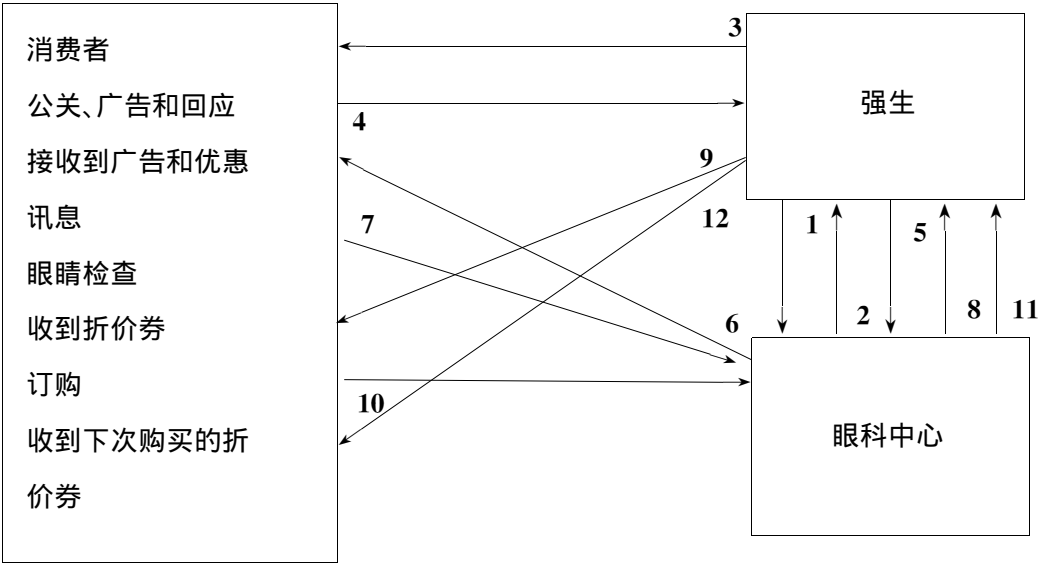


客交易资料库完成的。由于这是一项新产品 ,因此活动的主要目的是鼓励试用。他们利用大众传播媒体强力推销 ,刺激潜在顾客主动与强生接触 ,然后再告知当地产品供应地点 ,并提供试用的优惠。强生公司知道隐形眼镜使用者若没有眼科专家的推荐 ,通常不敢贸然转戴抛弃式隐形眼镜。

强生使用大众传媒介绍新产品 ;利用公关活动传达可靠的讯息 ,即“ 它很安全 ”,对商家进行电话推销 ;寄直销邮件给各商店和消费者 ,与他们保持联系 ,提高他们对产品的兴趣 ;以及举办促销 ,以折价券刺激试用与重复购买。

这项活动是由一系列策略性整合行动组成的 ,如图 5.4.3 所示。第一项行动( 步骤 1 ) ,强生向贸易商大做广告、进行公关 ,希望能建立起爱库卫在各眼科中心的知名度 ,并要求那些对销售爱库卫有兴趣者与强生联络( 步骤 2 )。通过眼科中心资料库 ,强生利用电话推销到处设立零售点。除了建立爱库卫零售商资料库 ,强生还打出一系列大众传播媒体广告( 步骤 3 ) ,广告内含一张索取更多有关这种新隐形眼镜产品资料的回邮明信片。利用大众传播媒体传达大众讯息 ,鼓励潜在顾客提供他们的个人资料 ,做自我整合( 步骤 4 )。

图 5.4.3 爱库卫互动活动



第二个资料库就这么建立起来了 ,这是产品使用者的资料库。强生将每一个索取资料的顾客姓名交给眼科中心( 步骤 5 ) ,把回应潜在顾客的工作交给眼科中心。他们利用软件程序 ,按地区关系将顾客资料库与

眼科中心资料库做配对。

于是眼科中心以专业眼科的名义,给每一位由强生提供的潜在顾客寄上强生供应的爱库卫资料(步骤6)。为了鼓励顾客使用爱库卫,这份大量寄出的个人化邮件提供了当地眼科中心免费检查眼睛的优惠。

当顾客来到眼科中心(步骤7)接受免费眼睛检查时,眼科中心会通知强生(步骤8),于是强生第一次给已经接受免费眼睛检查的潜在顾客直接寄购买折价券(步骤9)。当顾客拿着强生寄来的折价券到眼科中心购买第一付眼镜时(步骤10),眼科中心会再一次通知强生(步骤11),强生随即再寄给新顾客下一次购买的优惠(步骤12)因为这种隐形眼镜是用完即扔的,这个策略就是以这项产品的方便性来吸引顾客。

强生与各地眼科中心促销行动的整合,使这项活动节省了许多成本,因为每一个品牌接触点都充分发挥了确认与筛选潜在顾客的作用。这个做法减少了媒体运用不当的浪费,同时,每一个接触点都带给顾客另一个讯息接触的机会,直到顾客成为爱库卫系列产品的忠实爱用者为止。

借助于眼科中心资料库与随着活动建立起来的隐形眼镜使用者资料库相结合,每一个潜在顾客都被个别追踪,从他们表现出对产品的兴趣开始,到试用,再到重复购买。过程中的每一个步骤,都由强生的资料库负责监控。

强生这项活动的目的之一是建立起属于自己的顾客资料库,而非让零售商坐享其成。强生不仅可以利用这个资料库来进行其他产品的优惠活动,还可与眼科中心认为不适合配戴爱库卫隐形眼镜的其他顾客继续保持联络。这项整合策略还提供了一个监督和评估零售商处理产品的方法。从这项活动中,强生可以得知哪些验光师与顾客的互动关系最好。

至于没有适当运用讯息的实例之一,是一家电气公司希望其顾客充分保持居室绝缘以节省能源的情形。这家公司在活动中所使用的大众传播媒体广告、手册及账单附件,都是以住宅顾客为宣传对象,完全忽略了整合其他重要的关系利益人。虽然绝缘器必须向木材店或五金商行购买,而且通常要靠工匠来装设,这些零售商和装设者本来可以是更多讯息的来源,但却被忽略了。此外,被忽略的还有一向关心节约能源问题的媒体。媒体原本不但可以为电气公司宣传相关的讯息,还可为它建立起可信度。由于没有整合及利用这些团体的媒体关系(他们可能自掏腰包传达“绝缘器”讯息),于是这家电气公司必须负担所有的费用。另一个被忽略的地方是它没有与绝缘器制造商合作,没有请他们赞助这项活动,在零售商店里做特别的展示。

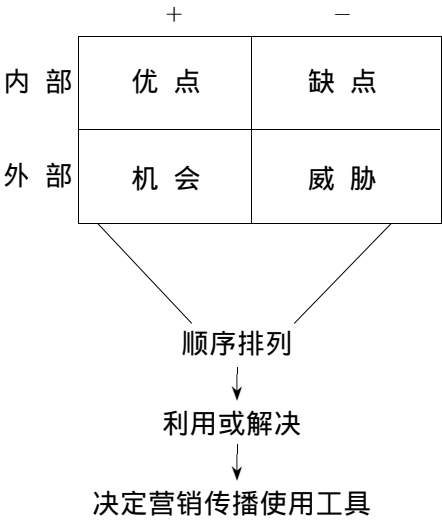
#### 5.4.6 处理复杂问题的能力

整合营销正是用来处理复杂的问题。依重要性做顺序排列的

SWOT 分析结果 ,应该建立在了解关系利益人看法的基础上 ,这表示除了为不同的顾客群体做活动计划之外 ,还必须针对几个不同的关系利益人团体做活动计划。自主性企划策略可针对所有广告、公关、促销、宣传活动、包装、直销、赞助等的营销传播功能做同等的考虑 ,来加强整合的效果。要记住 ,每一个功能都拥有支撑营销传播活动的能力。图 5.4.4 说明了 SWOT 分析法最后如何带出营销传播组合。

针对多个不同关系利益人团体与顾客群体的多元讯息活动计划 ,需要使用不同的讯息工具和组合。针对的关系利益人愈多、配合主题所使用的功能种类愈多、媒体组合中讯息传达系统的选择愈多时 ,一致性的企划和监控就愈复杂 ,跨职能品牌资产小组需要投注的心力就愈多。

图 5.4.4 自主性传播企划



要点回顾

- 1 )若一位顾客想要购买已停止生产的商品配件 ,向他解释这些配件缺货是没有用的。如果真有这种情形发生 ,商求与其事后亡羊补牢 ,不如未雨绸缪 ,事先告知顾客 ;
- 2 )所谓的品牌一致性是从品牌定位开始做起 ,而品牌定位乃是以核心价值、销售承诺和特殊卖点为基础 ;
- 3 )如果不对互动关系加以鼓励、记录、全面检查的话 ,一家公司是无从了解顾客的想法的 ;
- 4 )企业界显然还不太能接受因特网不是产品直接销售工具的观念 ,

企业界人士普遍认为因特网只是一个方便顾客取得讯息、运用讯息的信息补给站；

5)其实,每家公司都从过去的经验中学习,但是公司必须要有一个记录、储存、整理和分享顾客和其他关系利益人资料的记忆系统；

6)企业任务可以为一个公司建立诚信的基础,阐明公司经营的宗旨,并使公司更加人性化；

7)任务营销最简单、快速、经济的入门法则,就是将现阶段从事的慈善活动与企业联系起来；

8)自主性企划策略可针对所有广告、公关、促销、宣传活动、包装、直销、赞助等的营销传播功能做同等的考虑。

## 案例及应用：耐克球鞋沟通策略的重新定位

耐克球鞋的经验是将沟通策略建立在进一步了解关系利益人上的一个例子。耐克在80年代末与90年代初,发现女性顾客仅在其顾客群中占了约5%左右的极小部分,原因之一是女性消费者对迈克尔·乔丹(Michael Jordan)和其他耐克广告中的男性代言人没什么兴趣,她们觉得这些广告模特儿并不是在跟她们说话。这个分析结果让耐克推出了一个全新的广告活动,广告词以阐述女人对自己的身体与自我的感觉为主,如“你是否曾希望自己是男孩子?”、“你天生就是个女儿。”和“人们通常以女人无法掌握的事来衡量女人”。这个以女性为目标对象的广告活动,使耐克的女性消费额在总销售额中攀升至15%。

SWOT分析结果出来之后,必须将它们依重要性做先后顺序的排列。虽然在排列SWOT分析结果时,需要考虑到许多因素,以下这组标准几乎可以应用在所有产品种类的SWOT分析结果上。每一个标准应该以产品种类和每一家公司的长期目标来决定其比重：

(1)一项缺点或问题若不加以解决,对品牌资产可能造成的实际损害。

(2)利用优点或机会所能得到的实际利益。

(3)解决或利用每个SWOT分析结果的实际能力。

(4)解决或利用每个SWOT分析结果的成本。

(5)解决或利用每个SWOT分析结果所需要的时间。

# 第 6 章

## 整合营销的内在构架

### 关键词

*key word*

广告时代商业营销( *Advertising Age 's Business Marketing* )  
业务力自动化( *Sales Force Automation* )  
地缘信息系统( *Geographical Information Systems* )

## 本章概要

---

- 1 )跨职能企划部门监督的运用
- 2 )培养核心能力
- 3 )利用资料库推动整合营销
- 4 )与整合传播代理商( ICA )建立合伙关系

---

## 本章目标

在学完本章内容以后 ,您将能够 :

- 1 )整合公司资源 ,建立策略一致性 ,为公司带来令人羡慕的品牌资产 ;
  - 2 )建立一个开放的组织结构与跨职能的管理方式 ;
  - 3 )建立整合营销传播与管理关系利益人互动关系的核心能力 ;
  - 4 )运用资料库 ,使诚为以关系为主的整合营销计划中的一部分 ;
  - 5 )能够找到一个对整合有深切体会、且有能力帮助客户以一致的声音面对贸易界、他们的顾客及其他重要关系利益人说话的代理商。
- 

## 6.1 跨职能企划部门监督的运用

### 6.1.1 篇首案例 :大都会人寿保险公司 整合营销传播的梦魇

光是拥有一个跨职能结构 ,并不能保证公司一定可以整合 ,但是如果没有一个跨职能的结构 ,就一定没有办法整合。大都会人寿保险公司 ( Metropolitan Life Insurance Company )是全美第二大保险公司 ,它的例子说明了如果公司没有一个强而有力的跨职能管理系统 ,只由一个部门进行单方面的操控 ,会发生什么样的后果。由于大都会人寿在 1989 年到 1993 年间 ,放任它的代理商使用一些不恰当的销售方式 ,结果造成全美超过 40 个州向大都会人寿课以共 2 000 万美元的罚金 ,以示惩戒。这些州还要求大都会人寿给保险人退还 7 500 万美元以上的保费。1994 年的头九个月 ,这家公司的人寿保险业绩比去年同期少了 25%。除此之外 ,因为官司与法律问题缠身 ,这家公司的信用评价在 S&P 指数中也重重地跌了一级。

大都会人寿的发言人表示,他们没有在业务工作中彻底执行公司的既定政策。大都会的稽查员声称:“我们已经提出警告,律师会南下了解状况,但后续工作却没有跟上。”公司内部的业绩压力淹没了明智的声音。如果当时它有一个跨职能品牌资产小组,也许那些担心公司未来前景的声音会受到重视。姑且不论该由谁来负担这个责任,对大都会来说,不管对内或对外,这都是一个营销传播的梦魇。

整合营销在组织运作上是独立的。某家公司的地区主管在其公司的整合营销检查过程中表示:“我很担心公司的结构,因为公司没有一个核心人物。我们需要一个核心机构。没错,高层管理者会制定目标,但这些都是没有经过沟通而产生的目标。我们需要专人或专门小组来确认与彻底执行这些目标,而且还要想出一个不会产生障碍或过分干预、促使小组能发挥作用的方法。”

### 6.1.2 跨职能品牌资产小组

大部分的公司运用整合营销时遇到最大的挑战之一是组织结构的问题,这时候最需要的就是一个跨职能品牌资产小组,它的角色基本上等于品牌的董事会。

豪马克卡片公司在发展一系列新卡片时,将企划方式与实际组织结构做了一番整合,这个做法加速了卡片上市的时间,使公司获益良多。豪马克个人沟通小组召集人鲍勃·斯帕克(Bob Spark)表示:

1991年夏天,我们以一种全新的方式发展了一系列新卡片(在这家公司过去采用的系统之下,需要经过25个人的同意,才能发展新系列卡片)。我们把不同范畴、部门、楼层的员工聚集在一起,省去了等候的时间,激发创造力,改掉“管他呢,那是他们的问题”的工作态度。整合小组种种实验性的做法,成效非常显著,使一半以上的卡片系列比原定时间提早八个月送到各商店。我们认为这个小组发挥了它的作用,因为员工以这样的方式集合起来,变得较有目标感,彼此之间也有了直接的沟通渠道。

斯帕克继续就这种本质上的重新组织做解释,因为重新组织牵涉到许多不同的职能及部门;“必须以由上而下的方式来推动”。换句话说,员工与部门没有权利选择不参与整合企划。

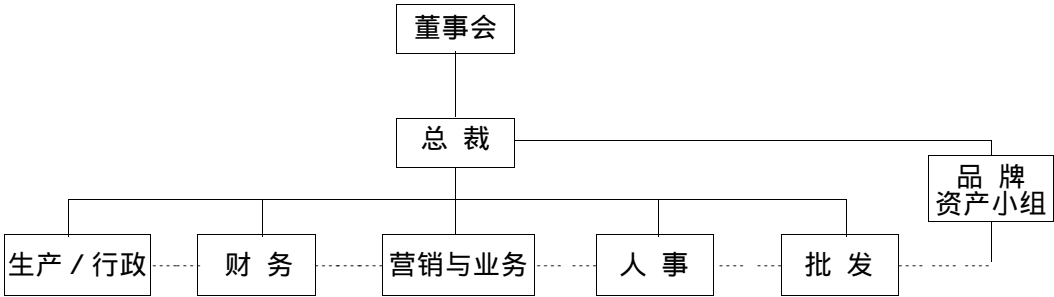
推动品牌资产的企划和监督各项关系的责任,必须交到公司跨职能品牌整合小组手上,这个小组除了涵盖所有可以影响未经设计讯息的单位之外,还必须包括传达经过设计的讯息、产品和服务讯息的各主要部门的核心成员。跨职能小组好比布料上穿过线纹(部门)的横线,有了它,才能织造出坚固耐用的布区(关系)。

从企业层面来看,跨职能小组是用来管理若干横向过程,如顾客关

系。为了加强贸易关系,皮尔斯伯里(Pillsbury)餐厅在1990年初期进行了公司构架的重组,它成立了13个商务小组,每个小组都涵盖了业务、营销、研发、行政与财务等单位。每个小组负责一项产品类别,而它的业务单位又依顾客属性划分为个别的小单位。皮尔斯伯里更将这个概念应用到各商家上,它针对主要的客户设立了跨职能小组,因此,每当零售商有任何送货、价格、促销或其他事项上的问题,他们都可请地区零售客户小组中的特定后勤工作人员帮忙解决,因而节省了不少时间,也免去了打电话到总公司、电话在好几个部门之间转接的麻烦。桂格燕麦食品公司(Quaker Oats)、通用汽车、金百利—克拉克纸品(Kimberly-Clark)、家乐氏及卡夫食品等公司,也都成立了类似的跨职能小组。

一项研究整合营销在质量管理计划中所扮演的角色的报告发现:“跨职能管理法是现今最有效的质量管理体系。”图6.1.1的企业跨职能管理法,与得州器材公司(Texas Instruments)所使用的方法相近。这些小组是由生产行政部、业务部、营销部、顾客服务部、人事部、财务部和其他影响公司形象与口碑的部门所组成的。跨职能小组存在一个无可避免的问题,那就是它是以企业或品牌为基础,而非以顾客为基础,表面上看来,这似乎与整合营销的理论有所冲突。举例来说,卡夫食品有36个商务小组,每一个小组的成员包括了品牌管理部、业务部、后勤支援部、信息管理部与财务部的代表。与此同时,卡夫和其他许多包装产品公司一样,渐渐趋向由一个业务代表负责处理一个客户的所有卡夫产品的相关事项,这表示每一个客户在每一个品牌小组里不一定有直接的代表,除非负责这一个客户的业务代表愿意同时成为这36个小组的成员,这当然是不太可能的。这种情况说明,业务人员必须比过去更清楚了解、彻底执行每一个卡夫品牌策略一致性的规定。虽然他们各自有自己的客户要负责,但他们也必须同时维持每一个品牌定位与公司核心价值观的一致性。

图 6.1.1 跨职能图表



1995 年时,哈拉娱乐公司(Harrah's Entertainment)总裁要求其行



政及职能部门主管上交一份年度报告,请他们对公司在公元 2 000 年可能发展出来的局面做一个实际的预估。结果,很多部门提出了十分具建设性的营销点子,如同营销部门曾提供许多很好的意见给行政、人事及公司其他部门一样。年度报告书是一个非常有创意的跨职能企划进行方式。哈拉资深副总裁布莱德·摩根( Brad Morgan )在讲述这个过程时指出,利用这种方法可以看出主管们的共识何在,企业目标上的歧见又在哪里。摩根表示:

它帮助我们确认出,哪些计划与行事对我们的未来是最重要的,其中还包括找出哪些是我们目前所欠缺的。这对安排我们未来的发展与测试计划的顺序,有很大的帮助。有趣的是,它对公司士气与内部各团体间的沟通情形,也产生了非常正面的效果。

小组成员若能长时间维持不变,而不是只为了特殊计划才临时凑数,跨职能整合便能发挥最大的成效。这除了因为整合是一项持续性的过程之外,还因为小组需要时间培养其专业性,并学习明智地解决团体间的冲突。若随每一次任务出现才重新成立小组的话,它势必永远都停留在学习阶段,或者在测试各种方法或建立成员互信上浪费不必要的时间,不能专心经营与关系利益人的互动。

为了将顾客更深入整合到公司运作当中,有些公司建立了吸收顾客为跨公司小组成员的组织结构。在通用电气公司,跨公司小组成员包括本公司的代表与主要的商业顾客。例如,向通用电气公司购买了两台 7.5 亿瓦特蒸汽涡轮发电机的南加州爱迪生公司( Southern California Edison, SCE ),与通用电气共同组成 140 人的跨公司小组,将限电时间(也就是涡轮发电机关掉电源进行维修的时间)与成本减少了一半以上。小组中有 60 位是通用电气的员工,其余的成员则来自爱迪生公司。爱迪生公司一位主管表示:你要做的事,不仅是进行顾客意见调查。以一个整体小组的规模来工作,促进了彼此之间的沟通。”通用电气与爱迪生公司的行政主管们还一起参加管理人员研讨会。在会议中,如果发现爱迪生公司达到了任何成本、时间及安全上的目标,通用电气公司也可连带获得红利或奖金。

有些大企业的财务、营销及其他所有主要领域的规模,庞大到需要再细分成许多部门,在这种情形之下,就必须成立第二级的跨职能小组,负责执行品牌资产小组所下达的指令,以确保每个部门传达出的讯息在策略上是一致且整合的。成立第二级跨职能小组在营销上尤其重要,因为它能整合传播计划,执行由品牌小组、营销服务部、业务部和顾客服务部制造出来的讯息。稍后在本章中会详细讨论营销传播跨职能小组。

有些公司认为,为跨职能小组划定一个工作地点是很合理的。通用

汽车公司在整合其企业沟通计划时就辟了一间“作战室”(War Room),专门供给小组成员会谈、张贴活动告示及追踪进度之用。经常会面是很重要的,不过,如果有其他方式可借助,就能使小组成员虽然减少见面的次数却仍可保持密切的联系。

一个具有领袖魅力的企业领导人,也许是启动整合营销的最佳人选,但是此人并不一定是长期领导跨职能品牌资产小组的最佳人选。相反地,这个小组应该凭一己之力在组织内建立起自己的地位及力量,这样一来,一旦这个深具魅力的领导人离职,整合营销才不至于功亏一篑。

有人认为跨职能品牌资产小组应该由营销部派出代表来管理,如果这个说法强调的是管理品牌资产是营销的责任这类旧调,那就大错特错了。最好的方法是由不同的人轮流做小组召集人,只要被指定的召集人都能以顾客为出发点,了解顾客的看法即事实,了解公司所做的每一件事都会传达出讯息就行了。另外,召集人是否得到公司总裁的支持,能否直接与公司总裁沟通,也是十分重要的问题。

许多优秀的企业总裁对整合有直觉式的认知,如IBM前总裁汤姆·沃森、微软的比尔·盖茨、迪斯尼的迈克尔·艾斯特,以及耐克的菲利普·奈特等人。这些人都对他们的公司进行了整合,建立了策略一致性,为公司带来令人羡慕的品牌资产。

### 6.1.3 跨职能品牌资产小组的责任

跨职能管理的一项主要目标,是减少因部门分化和专业化造成的分隔或眼界狭隘的现象,同时保留并加强各个不同领域的专业性。哈佛大学教授弗兰克·塞斯彼德斯(Frank Cespedes)称此为“齐发性工程”,他将此工程定义为“进行更多、更快、以更深入的方式涵盖更多产品、市场及客户的互动,在营销团体中做更好的整合。”事实上,跨职能管理与矩阵管理系统十分接近,这是因为它们都兼具了横向与纵向的责任。

跨职能品牌资产小组有以下四项基本责任:①监督公司的品牌资产;②进行跨部门企划;③利用正面讯息来解决传达出负面讯息的状况,并进行预算编列;④化解阻碍整合的冲突情形。以下分别详述之。

### 6.1.4 监督

监督的功能是非常重要的,正如管理格言所说,经得起测量的东西才会引人注目。当一家公司同意对其口碑和品牌资产指标的关系强度做监督时,它的品牌讯息就必须以加强沟通能力的方式来处理。从关系测量的范围,可以看出一家公司以关系利益人为主的程度有多少。如果公司同意测量顾客及其他关系利益人的想法,便表示它已经踏出了以顾客为

主的第一步。

在整合的管理过程中,不仅要了解顾客和其他关系利益人的想法,还必须听听管理层的意见。大部分的主管对公司都有两大认知,一个是公司目前的状况,另一个是他们对公司未来的期望。这两个认知很少会与关系利益人的认知相符合,而造成认知差距的三个来源可能是:

(1)公司实际口碑,如关系利益人的认知。

(2)管理层对公司口碑的认知与期望。

(3)关系利益人对公司的期望。

这三项认知很少会出现一致的情形,因此,前两者如何配合关系利益人的期望或如果关系利益人的期望并不切实际,如何加以改变,就成了目前最重要的问题。关系利益人的认知可以由他们与公司的互动分析报告中得到,或从追踪与档案资料库中记录下来,并可用传统营销调查方法来加强;至于管理层的认知,则可由整合营销检查中获得,这一点在上一章中已做过说明。

事实上,认知差距是永远都会存在的,找出认知差距之后,跨职能小组便需要确认哪些差距是最严重的,以及造成这些差距的原因,亦即找出造成这些差距的讯息来源。例如,如果一个公司发现消费者认为其高价位产品品质不良,原因可能是消费者觉得产品的包装过于老套、产品在廉价商店里销售(如万宝龙名笔在1980年初的情形),或产品功能与经过设计的讯息不符。

跨职能品牌资产小组的责任是针对这些问题进行策略性的修正企划,并将执行的任务分配给公司某一个或多个职能单位。通过持续对关系利益人的对话与行为进行监督,跨职能小组便可得知问题修正的方向。在小组进行监督、解决认知差距的同时,也必须找出公司是否有值得利用的优点。确定了公司有哪些优点之后,要将这些优点依回报率大小做顺序排列,并制定运用的策略。例如,当万宝龙名笔发现顾客购买其产品的第一个理由是馈赠他人时,便利用这种认知感来强调它的品质与地位的象征。

品牌资产小组还必须定期注意各个重要的顾客品牌接触点,如顾客服务、订单签定、付款通知、销售商店,当然,还有业务与营销。这些职能单位会因产品种类的不同而有所变动。由于每一次交易都是一个加强良好关系或强化薄弱关系的机会,因此,公司应该以积极的态度来管理每一个职能单位。要做到这一点,每一个职能单位必须要有取得顾客完整资料档案的渠道(假设这是一个可以对顾客进行追踪的行业)。同时,这些职能单位的员工必须具备足够的专业知识,公司还必须训练他们,在必要时,要发自内心地向顾客推荐其他公司的产品。最后,公司必须充分授权给这些员工,才不会发生一再换人处理顾客问题、或要顾客稍后再与他们联络的现象。

关系监督还包括整理出当月关系利益人的反馈报告书。虽然大部分的反馈都来自关系利益人资料库,但如果持续性的资料收集无法解释某些认知形成的原因时,跨职能小组便需要适当的授权与预算,来进行特别的调查工作。

长期性关系监督的另一项好处,便是可以保持企业以关系为重的敏感度。每一个员工所担负的监督责任愈大,公司就愈能够做到以顾客为尊。例如,韦尔豪泽(Weyerhaeuser)纸品制造厂聘请以钟点计薪的员工,到顾客工厂去做例行性访查,以进一步了解顾客的需要,他们甚至为此远征到日本。他们会与顾客一同工作一星期,以便对顾客的企业做更进一步的了解。

《财富》杂志访问了一位正在准备他的第三趟日本之行的员工。这位员工与其他三位小组成员,花了两个晚上的时间到印刷厂拍摄工作录像带,时间是晚上10点到第二天凌晨两点,然后再与印刷厂的主管和员工会面,观察他们一整天的工作情形。回到公司之后,他必须花两到三个星期的时间,向同事们做简报。他描述:“我所负担的责任非常重大,我必须做很多的录像工作,做很多的笔记,回去以后,还要报告我所获得的资料信息……这让我感到很兴奋。”

举例来说,韦尔豪泽以前都会在送到印刷厂的报纸纸卷上贴一个小小的条码标签。但是这家公司的代表在某个顾客的工厂发现,这个条码标签很容易剥落并贴到印刷机上。于是他们把这个条码标签移开几寸,问题就这么简单地解决了。其他顾客也曾遇到过相同的问题,虽然有时在时间上会造成延误,但却没有人提出抱怨。这种亲身参与的方式,对策略的制定帮助很大,它比打听竞争者的规模、或进行固定的顾客意见调查还要有用得多。吉米尼(Gimini)公司顾问弗朗西斯·高威拉特(Francis Gouillart)曾说:“如果你一次只跟一个顾客打交道,那么你一定想得办法逃离沦为商品的陷阱。如果你拿竞争对手来定义你自己,那么你就是将自己的产品商品化,你已经开始模仿他人了。”

#### 6.1.5 跨部门企划

虽然品牌定位企划与品牌策略应该保留在营销功能中,但它们必须得到跨职能小组的同意与支持。通常,大部分的公司都没有清楚说明推动关系的“口碑”目标。这些目标应该用可以测量每一个关系利益人团体的方式来陈述,如:

80% 的顾客将公司产品的质量评为好或非常好。

90% 的顾客将公司的反应速度评为好或非常好。

85% 的关系利益人同意或非常同意公司具有社会责任感。

95% 的关系利益人认为或非常认同公司是值得信赖的。

85% 的投资人认为或非常认同公司是一个有利的投资选择。

80% 的供应商认为或非常认同公司将他们视为使公司成功的重要因素。

这个目标清单当然会因公司及产品种类而有所不同,重点是这些目标都是可以测量的,将来在监督过程或比较结果时便有一个标准可以依靠。

根据正式和非正式的关系利益人接触监督,跨职能小组除了必须决定如何利用那些加强关系的讯息之外,还必须决定采取哪些行动来修正削弱关系的讯息。例如,当万宝路香烟发现它的定价开始传达出“价钱过高”,而非“高级品牌”的讯息时,它采取了减价的行动,以避免更多负面讯息的产生。有些顾客认为万宝路并不值得这么高的价格,于是他们想要终止与这个品牌的关系。这个减价的动作缓和了顾客终止关系的念头。万宝路采取的另一个做法是减少以价钱为主的促销讯息,增加以品牌优点为主的广告宣传。

换言之,如果产品设计、服务、财务或促销优惠要做任何显著的改变,必须先经过跨职能小组的审核,了解这些改变可能会传达出什么讯息给关系利益人。最后,跨职能小组还必须确保其他部门都收到了有关推动新方案的建议与行动的信息,如此一来,主管与工作人员才能充分利用他们所需要的信息,做最适当的决定,因为从这些信息里,他们可以清楚地看出他们采取或不采取某些行动的结果。换句话说,人们需要知道他们如何融入大环境,要站在大环境中的什么位置,也就是他们如何增加品牌价值,或如何损害品牌价值。

笔者在检查中发现了一个例子,这个例子说明了某公司内部部门不整合的后果。起初,制定出一套完整的营销计划,并加入行政部门的意见,乃是营销部门的责任,但检查的结果发现,行政部门并没有依营销计划行事,他们还是继续制作自己的手册与说明书,传达与策略不符的品牌讯息。当我们问行政部门这么做的理由时,他们的主管声称是因为营销计划不完备,并未加入他们的意见。而营销部门的说法则是,他们曾经要求行政部门提供一些意见,但是并没有得到任何回音,因为行政部门的人员工作繁忙,没有时间详读营销计划。虽然行政部门与营销部门的人对公司整体的发展都有其精辟的看法,也都十分地关心,但由于企划过程未能整合的缘故,公司反而出了问题。这个分裂的情形是因为公司默许行政部门置身事外。在一个跨职能企划的过程里,所有的团体都必须共同参与讨论,以达成目标上的共识,这个过程便是整合的重心。与顾客和其他关系利益人有互动的员工及部门,都应该积极参与。

### 6.1.6 重新编列预算

如果公司有一个部门需要更多的预算及财务上的援助来修正负面讯息或利用正面讯息,跨职能小组就必须重新编列预算,或把这个工作交给高层管理来处理。换句话说,不论是关系利益人的优先顺序变更或产品或服务讯息大幅修改,都需要额外的花费,这表示相关部门需要得到预算的补助,也就是说,策略运用的灵活度有赖预算编列的弹性处理。

当然,保卫预算的心理是整合营销的一大障碍,如果运作的过程需要修正,它便会成为年度企划上的一大问题。在进行年度企划时,运用自主性企划可以帮助跨职能小组避免触发冲突的危险。

### 6.1.7 化解整合冲突

权力斗争是忽略他人和负面态度所引起的。从本质上来说,裁员削弱了资源,也因此增加了部门间预算与人员的竞争,扩大了权力斗争。权力斗争的问题,在于它加深了每一方对自己与竞争对手能力的成见。在营销部门里,业务与品牌部门之间最常发生权力斗争,在以营销传播功能划分部门的大型公司里也是如此。遗憾的是,这并不是唯一会发生权力斗争的地方,随着电脑与资料库运用的增加,近年来权力斗争愈演愈烈的战场出在资料处理、信息系统与营销业务之间。

反观跨职能小组则有助于分散公司内部因误解或对其他部门、团体的行事漠不关心所引起的冲突。跨职能小组不但能让每一个部门了解其他部门为建立关系利益人关系所做的努力,同时还可以帮助每一个部门对自己在公司内所扮演的角色,有更实际的认识。

杜邦(DuPont)公司一向是无界沟通管理主张的拥护者。“我们的目标是让每一个人在职能无明显分界的系统里全心工作。我们认为,只要公司出现组织界限,就有分裂的危险,公司规模愈大,职能愈多,分裂的情形就愈多。”杜邦旗下发展横向组织的集团主席特里·恩尼斯(Terry Ennis)如是说。

此外,跨职能小组的成员必须有先见之明,知道何时需要征询小组的意见,何时需要要求小组检查单位计划所做的改变。生产戈尔特克斯(Gore-Tex)布料的戈尔公司创办人比尔·戈尔(Bill Gore)十分善于使用“水平线”原则,来帮助员工判断何时部门可自行做决定,何时需要先征求公司的同意。在水平线以上的决定(例如,即使决定错误也不会使公司蒙受巨大损失)可以不需要经过公司的同意,但是,他们也提醒主管们,水平线以下的决定(也就是有可能使公司全军覆没的决定)则一定要先经过高层管理的同意。这对整合营销而言,是一个很合适的管理方式。如果

一个决定影响到的是与关系利益人的关系,而非某一部门直接负责的关系,那么,这项计划或活动便需要由跨职能品牌资产小组重新审核一次。

由于整合把负有不同责任的各个部门聚集在一起,冲突是不可避免的。为了减少这些冲突,公司对于薪金与奖励的分配必须公平,办公室空间大小的划分要尽可能相同,同时更要保证品牌小组里有每一个单位团体的代表,这样才能避免每一个团体形成阶级地位。

另外,调查发现,在一起工作的团体愈多,对彼此的专长了解愈多,团体冲突就愈少。最后,视实际状况灵活调整人事结构,有助于建立人际关系,让每一个团体更人性化,这可帮助员工提高面对不同领域专业人员的敏感度,让合作关系更轻松,因为他们觉得“与某人有交情”。

#### 6.1.8 支持跨职能小组

一个公司的支持跨职能品牌资产小组必须做到以下几点:①敞开企业文化改变之门;②修正薪金报酬制度;③以由上往下的方式进行整合营销;④成立一个营销传播跨职能小组;⑤确保内部沟通系统有鼓励跨职能活动的作用。以下详述之。

##### 1. 敞开企业文化改变之门

在一项研究企业为何会经营失败的分析中《财富》杂志指出,最大的原因是企业文化拒绝改变。就本质而言,整合营销要求改变与坦诚公开,因为闭塞的企业文化会使协调各项计划与沟通的努力脱轨。罗杰·史密斯(Roger Smith)领导下的通用汽车被视为一个不怎么高明的例子。通用汽车在70与80年代遭遇的问题,并非企业经营之道盲目愚蠢,也非领导人一意孤行,而是公司“发现自己被复杂且拒绝改变的企业文化困住而无药可救。”

曾为美国电话电报公司旗下单位的帕拉戴恩(Paradyne)公司,专门销售复杂的电话沟通技术产品给企业或政府部门等客户,这家公司确信整合营销的成功与否与企业文化有莫大的关系。它要求每一个员工参与营销企划,而非把责任丢给某一特定部门、管区或员工。举例来说,它曾经进行过一项活动,使用免费电话回应系统、电话推销、直销邮件、直接与非直接销售渠道,由不同部门共同负责,结果使业务往来的时间缩短了58%,交易成功率增加了10%,这使得打电话的次数减少了46%,促销支出的费用减少了28%。整合不同部门的专业所创造出来的凝聚力,对目标对象做了更精确的界定,因此能以较低的销售成本得到较高的回应率。

##### 2. 配合整合营销修正薪金报酬制度

薪金报酬制度是整合与跨职能管理最大的障碍之一。我们在监督的问题上曾提到过,能接受测量的东西才会被人注意,我们也知道,受到奖励的行为是会重复发生的,换句话说,得到奖励的行为是可以管理的。在

一个整合营销跨职能的组织里,人们会因为从事建立关系和消弭权力斗争的活动而得到奖励,而不是以销售成绩来论功行赏。

很不幸的是,公司内部的奖励制度通常都与商业策略不一致,因为它们倾向于奖励容易测量的成果。在整合计划里,奖励的对象是建立信赖感、长期顾客关系、关系利润及参与跨职能小组工作的员工。奖励的方法之一是职业组合,这是一种把工作按职业种类与360度回应做分析整理的过程,也就是利用内部顾客与主管的回应来做评估。品牌资产小组必须负起建立这种奖励制度的责任。整合营销薪金报酬制度的标准应该做到以下三点:

- (1) 强调收益,而非交易。
- (2) 强调留住好顾客,而非交易。
- (3) 强调团队合作,而非个人表现。

一个优良的跨职能薪金报酬制度重视团队与企业表现的程度,比重视个人表现有过之而无不及,因为各关系利益人支持公司的程度,不只受到一个员工或一个部门的影响。公司主管不愿意让出员工或任何预算给其他部门的部分原因,是因为传统薪金报酬制度的基础是以一个主管掌握的预算与员工人数的多寡为主。

### 3. 以由上往下的方式推动整合

成功整合的组织结构拥有一个共同的元素,那就是高层管理者必须向一位相信整合、在公司内部积极推动整合的高级主管提供必要的辅助系统。如弹性预算、团队及建立关系的薪金报酬与奖励制度、持续监督顾客与其他关系利益人的想法,以表示对跨功能企划的支持。大家普遍都把领导者形容为一艘船的船长,这个比喻应该改为领导者是船舱的设计者。这种“领导者乃设计者”的概念,是以建立与鼓励跨部门整合的组织结构为重心。

大部分的公司都有两大整合面需要跨职能的企划与监督,一个是企业与品牌的层面,另一个则是营销传播的层面。本书曾经在前言中提到,像通用汽车等拥有多层次品牌的公司,其品牌资产小组需要拥有每种品牌的直接代表。每一个品牌的重要性应该以它在整体顾客关系中所占的角色的比例来决定。例如,如果顾客通常会先提到他有一部别克汽车,然后才想到它是一部通用出品的车,那么,负责别克汽车的员工在品牌关系中就显得较有分量。这些品牌重要性的比例可以从顾客调查中得到。负责企业层面的品牌资产小组要由管理高层来组织,整合营销传播小组则应该由营销部主管来组成。当然,整合营销传播小组召集人也必须是企业品牌资产小组的一员。

### 4. 成立跨职能营销传播小组

因为营销的责任是由许多不同的职能团体担负,如业务部、品牌管理单位以及营销服务部。营销服务部又可细分为广告、营销公关、促销、直



销、活动营销、包装等 因此各公司非常需要一个跨职能小组来管理经过设计的讯息。这个小组可以确保经过设计的讯息之间没有矛盾的情形 , 因此能在最适当的时间里发挥最大的影响力。一家公司设计的讯息愈多 , 就愈需要一个跨职能营销传播小组。成立营销传播小组的目的 , 是要确保设计讯息与定位保持一致、确定主题的整合 , 以及协调各促销活动的时间 , 减少活动重叠的现象。如果业务人员和批发商一次要对零售商进行超过一个以上的活动 , 部分活动便有被忽略的可能。跨职能营销传播小组会集中策略企划 , 并对沟通活动进行监督 , 以强化整体的效力。IBM 营销服务与传播部总经理詹姆斯·里利( James Rielly )表示 :

经验告诉我们 , 一个集中的组织是通往整合的捷径。全美境内的 IBM 营销传播部门都由营销服务暨传播部统一管理。这个部门负责的范围包括广告、媒体关系、主管沟通、直销、商展、宣传出版、员工沟通等等。

为了整合其经过设计的讯息 , IBM 将其全球的营销传播活动统一交由奥美广告公司处理。

资产达 280 亿美元的日本 NEC 企业在美国的子公司 NEC 科技公司 , 曾经在 1993 年时投资 2 亿美元进行了一项提高品牌形象与销售业绩的重整计划。它采用了一个集中性较高的营销战术 , 将其所有的沟通元素结合在一起 , 整合了广告、包装、商标和产品设计及货物陈列点等活动。

由此可知 , 跨职能小组需要具备广泛沟通专业知识的原因之一 , 是因为它可以激发新点子。例如 , 消费性包装产品界过去一直认为 , 活动主题的创意是广告的责任 , 其他辅助的营销传播功能只要跟着广告走就没错。现在 , 这些“辅助性”的功能已经发展出属于自己的专业性 , 在制作创意主题时 , 可以与广告平起平坐。每一个营销传播代理商 , 不论是营销公关、促销、直销或包装代理商 , 都有其成功的活动个案经验。活动主题可以来自任何营销领域 , 包括公司内部和公司外部。

此外 , 凡是业务、顾客服务部与营销部门分离的公司 , 都必须推派代表参与跨职能小组。同时 , 小组成员还必须包括与公司有长期关系的传播代理商。如果公司正在进行股票上市、重新贷款或购并另一家公司时 , 公司以外的会计公司和律师事务所也都应该参与小组的企划工作。这些非公司所属的外来成员 , 除了能提出较客观的意见之外 , 对其他公司类似的经验也能提供较深入的看法。

公司以外的代理商在整合设计讯息上所扮演的角色 , 可由 BBDO 广告公司处理吉列刮胡刀( Gillette )的例子看出。这家广告公司的业务指导在整合吉列“超越自我”活动的组合元素上 , 扮演了一个关键的角色。BBDO 不但处理与客户和自己公司有关的业务 , 同时还与波特·诺维利

(Porter Novelli)公关公司、拉普与柯林斯(Rapp & Collins, R & C)直销公司保持密切的沟通,以利工作的整合,并确保行事符合策略的要求。尽管波特·诺维利和R & C同属于奥姆尼康(Omnicom)旗下的姐妹公司,它们仍必须为争取这个客户而相互竞争,然后在跨职能策略小组中合作。

耐克公司统一的形象与一致的讯息是组织与管理方式所推动的成果,某位耐克主管形容这是“坚持团队合作”的结果。她表示:“与其说这是一项沟通活动,不如说它是确保大家了解发展状况的例行性运作。”这使得耐克在推出新产品上无往不利。例如,在耐克气垫鞋推出的一年前,营销传播小组就已经开始进行货物陈列的工作,举办贸易展,制作海报、商标、录像带和其他展示品,凡此种种都是用来加强以下讯息:一种可以让消费者活动自如的轻盈运动鞋。

选择营销传播跨职能小组负责人最重要的标准,不是此人的营销传播专长何在,而是他或她对所有营销传播领域的核心组织能力,以及管理小组的领导能力如何。此外,小组负责人不一定是预算最多的营销传播主管,因为这会造成这个营销功能的大量使用,让小组在企划和编列预算时,难以保持中立。例如,一家大型包装产品公司做了很多大众传播媒体广告,这并不表示它就应该由广告部门的召集人来领导营销传播小组。事实上,这么做反而会造成反效果,因为这个召集人只会做他向来做惯的事,不太可能会去寻求其他有效建立关系的方法。营销传播跨职能小组的负责人应该具备以下几项特质:

- (1)分析所有主要营销传播功能优缺点的能力。
- (2)优秀的领导能力与管理技巧。
- (3)对最不乐观的情况的了解与掌握。
- (4)对其他营销主管的尊重。
- (5)对公司组织的了解及改变传统做法的意愿。
- (6)丰富的想法及在必要时破除官僚体制的魄力。
- (7)拥有策略头脑,而非战术头脑。

#### 5. 成立内部整合营销传播系统

一项针对美国公司内部沟通问题所做的调查研究显示,半数以上的主管与第一线管理人员指出,部门之间没有充分的沟通是顾客服务不佳的主要原因。其他研究人员则发现,公司内部的“分化现象”是一个严重的问题:“每一个部门都在它四周筑起高耸的围墙。时间对高速运作的公司而言是决定性的因素,充分沟通与分摊责任必须是这些公司文化的一部分。没有人有权力独占一个好点子或经营事业的好方法。”团体软件、地区组织及内部网络,是几种利用电脑和电讯网摧毁部门隔阂的内部沟通系统。多年来,团体软件在电脑技术整合上所遇到的一个障碍,是公司内部使用的软硬件不相容。一直到最近,才开发出另外一种软件,提供了共通的电脑语言,并得以将这些差异点透明化。

事实上,一家公司若想与顾客和其他关系利益人建立起良好的关系,首先必须建立起良好的内部关系。要达到这个目标,员工必须要有查阅顾客资料档案及其他有关顾客服务资料库的渠道。团体软件具备了建立、加入、删除和运用资料库的能力,可以为公司建立起一个与顾客及其他关系利益人进行更有效、更丰富的信息沟通体系。

没有团体软件的帮助,大中型公司在运用整合营销时会困难重重,因为整合必须先由内部做起,最后才有办法对外整合。团体软件就本质而言,是一项经营关系的现代科技。如果跨职能小组是整合营销的头颅与心脏,资料库是肌肉,那么团体软件就是使头、心脏和肌肉发挥功能的循环系统。团体软件是掌握、交流及利用组织信息的下游系统。莲花备忘录(Lotus Notes)制造商莲花(Lotus)公司指出,团体软件可以加强公司内部三大作业流程:

(1)沟通(电子邮件、留言)。

(2)合作(共用资料库、召开会议)。

(3)工作流程的协调(可以整合讯息与资料库的工作流程应用法则)。

团体软件使员工随时随地得以继续交换和更新信息。在公司内部,它可用来传送电子邮件、留言、排定团体工作时间表、召开会议、处理影像与文字文件、管理任务与工作流程及管理资料库等。由于企业愈来愈倾向于业务的自动化,团体软件使业务代表们只需通过电话就可修改原定事项,业务人员可立即查到最新的定价、存货状况及生产和送货的时间,在所有的资料库里通行无阻。

团体软件还可帮助员工放宽眼界,这也是改善互动关系建立过程的第一步。如果公司的员工只把注意力集中在自己的职务上,他们就不会关心公司整体的工作成果,而且缺乏责任感,我们常听员工说:“这不关我的事!”就是这种分离现象造成反整合。传统公司可能很难了解企业目标无法达到的原因,这是因为彼此相互分离,使员工认为问题是他人造成的。

团体软件的特点之一,是把部分告知的责任从讯息传达者身上转移到讯息接收者身上。在进行整合营销检查时,笔者时常听到主管们说:“我是最后一个知道的。”电子邮件的发明,使发出讯息或传递讯息变得非常简单,因此,讯息接收者现在负有让自己掌握天下事的责任。

训练员工如何使用内部沟通系统是很重要的。企业界对信息爆炸的现象有愈来愈多的抱怨,有些主管一天可以接到200封以上的电子邮件。很明显,这是反效果的,而且表示公司并没有一种妥善使用电子邮件的方法。通常,技术是很容易学习的,但是如何妥善应用可就难了,电子邮件就是一例。电子邮件可以立即将讯息传送给上百人,但这不表示它的用途仅止于此。电子邮件的特征之一是它可以适当而清楚地确认讯息的主题,讯息接收者可以依此决定他是否要马上阅读这个讯息,或是到底要不

要阅读这个讯息。

位于马萨诸塞州威斯波罗市( *Westboro* )的巴尼安( *Banyan* )软件设计公司,说明了企业应该如何使用团体软件。它分派了 150 位业务人员到各区,通过团体软件与总公司联系,业务人员彼此之间也用团体软件互通有无。巴尼安的业务代表通过他们的手提电脑可以收到营销通知、技术注意事项、使用守则、消息稿、价目表、调查结果及产品完整资料。他们还可利用电脑,在客户面前解说全套彩色产品。这些业务员甚至还可以将产品特点及相关资料列印出来,为客户设计一份专属于他们的产品资料档案。

虽然莲花备忘录是目前使用最普遍的团体软件程序,但是它与其他类似的程序正受到因特网的威胁,因为因特网具备了许多团体软件所拥有的功能与优点,价钱却比团体软件低得多。1995 年底,每位使用者使用莲花备忘录的平均花费为 69 美元,而每位因特网使用者的平均花费却只有 40 美元。联邦快递公司在成功教导顾客通过因特网在其资料库中追踪包裹行踪之后,开始找寻公司内部使用因特网的方法。众志成城的结果是开发出了内部网络( *Intranet* )。

内部网络是位于因特网里的网址,里面包含了公司专有的信息,仅限特定人士参阅,未经允许无法进入的使用者,会被防火墙阻挡在外。因此,只要提供员工互联网,再设立有条件限制的网址,公司就有了一个现成的内部团体软件。条件网里的资料库愈多,这个内部团体软件就愈丰富,而员工仍旧可以上网查询各个网址,因为防火墙只会进行单方向的阻挡。福里斯特( *Forrester Research* )市场调查公司在 1995 年底所做的一项调查发现,美国有 22% 左右的大型企业使用内部网络。

许多公司更发现,使用内部网络可以免去大量纸上作业,同时,借助每一个人的指尖还可输入更精确、更及时的资料。一些基本的公司沟通顺序与信息来源,现在都已电子化了,如每日更新的企业电话簿、申请单、员工通知、顺序修正及培训教材的分发等等。

除非公司行事开明,愿意信任员工所传达的讯息,否则,团体软件只不过是浪费时间与精力了。事实上,在一个层级分明的封闭企业文化里,团体软件只会增加员工的挫折感与不安,因为它让公司所进行的种种不公平之事更加透明化,所以等于是鼓励大家相互沟通,同时还向员工提供更多表达意见、公开意见的方式。

#### 6.1.9 整合营销的组织结构面

跨职能管理是一项用来结合专业人才的工具。我们的客户也多次告诉我们,最根本的问题在于组织。如果组织的各部门之间是一道道的石灰墙和层层阻隔的沟通系统,这是不可能将大家集合在一起的。

公司重整与全面质量管理的基本原则之一,便是不应以财务问题来限制经营顾客关系的过程。有些人发现,对未来的竞争做了最万全准备的公司,都是那些积极进行职能交流及全面对话讨论的公司,这只有在公司以跨职能方式使各专业领域相联系的情形下才做得到。同样地,整合营销也需要一个开放的组织结构与跨职能的管理方式,这些是整合营销策略的必要条件,而策略则决定了结构。

整合营销需要的不只是扩大结构,如果过程需要加以修改,它还需要新的思考方式。IBM 个人电脑部副总裁理查德·托曼(Richard Thoman)曾根据实际需要进行了一场超越产品与形象广告的改革运动,他将自己完全投入产品发展与运作的过程,目的是想改变顾客“将电脑从箱中取出之后的经验”。事实上,每一个营销部成员和营销传播负责人,都必须和托曼一样,积极参与品牌发展的每一细节,才能得到全面的了解。了解各个不同的职能,而不是只知道自己的专业领域,即称之为“核心能力”(Core Competency)这将是我們下一章讨论的主题。

## 6.2 培养核心能力

每一个医生,不论他的专业领域为何,都必须对医药有一定的基本认识,这便是为什么在医学院求学的头三年里大家所修习的课程都一样的原因,这样做可以确保他们了解人体功能的运作情形和大部分疾病形成的原因与治疗的方法。有了这些基本的能力之后,他们才可以选择专业科目,成为小儿科、妇产科或整形外科医生。

质管专家普拉哈拉德(C.K.Prahalad)与加里·哈梅尔(Gary Hamel)认为:“核心能力是在公司组织中不断学习累积而成的,核心能力尤指如何协调不同生产技术和整合多样化技术流程。”虽然他们说的是生产过程,但是这个道理同样适用于整合营销与品牌关系的管理。

一个营销主管必须具备三个层次的核心能力。第一,要了解品牌或公司的核心能力要求为何,然后确定其工作表现符合要求。企业的核心能力即是其竞争力,因此,如果营销主管胜任其职,他们便有办法持续确保这些核心能力的包装与表现为顾客所接受。当然,其他部门的主管也应该让他们负责的关系利益人有相同的感觉。企业核心能力的一个重要元素,正是它的企业任务。企业任务可以决定核心能力如何包装与呈现,这就有赖营销来整合这些能力,将它们当做顾客关系的基础。

第二个层次的核心能力是了解公司的“表现”,大型企业在这方面尤其需要加强。库宝企管顾问公司所做的一项研究发现,对公司其他部门的“技术与技能”漠不关心或毫无兴趣,就营销主管和营销部门而言,是一

项损失。不与其他事务的结果,导致营销主管难以在公司内部建立关系,更难以以为自己正在进行的计划找到定位。

在大型企业里,我们常常发现一些新进到公司里只有一两年的中级主管,对本部门以外的人所识无几,当然更不了解其他部门在做什么,遇到问题也不知道该问谁才好。要解决这种情形,所有的主管起码都应该在每一个部门中认识一个对顾客有影响力的主管,如公司可以在每个月当中选定一天为“与陌生同事共进午餐”日,主管们和其他员工便有理由邀请一位与他们素未谋面的主管一起用餐。当笔者在公司研讨会中对此进行评估时,最常被提及的好处之一是参与者可以借此认识他们的同事,而这是公司郊游野餐和其他类似活动无法真正做到的。

第三个层次主要是应用在营销方面,这也是本章的重点,它便是建立整合营销传播与管理关系利益人互动关系的核心能力。不光是营销主管和营销传播主管需要具备这项能力,公司以外的传播代理商的行政总裁也必须具备这个能力。人们在拟定一个计划时,比较不会考虑使用公关或电话推销,这可能是因为他们不了解它们与其他营销传播工具要如何配合。所有参与策略性沟通企划的主管,都必须对每一种主要的营销传播工具的优点,如广告、公关、直销、登门推销等有基本的认识与尊重。他们还必须了解这些工具如何相辅相成,哪一种工具在做哪一项工作时,可以发挥最大的效果或最符合经济效益。

整合营销传播的核心能力还要求主管们了解本书第一篇中所介绍的整合概念与过程。如果主管们不明白公司的为与不为都会传达出讯息、想法即事实、关系利益人会自动整合品牌与公司讯息、关系利益人是重叠的,以及着重关系比着重交易更重要的话,他们就不了解整合的概念。

同时,如果营销与营销传播主管不知道如何保持公司行事的策略一致性、在大众媒体与一对一媒体的运用上取得平衡,以建立有意义的对话、建立和运用追踪关系利益人行为的资料库,以及强调一个不只是获利的企业任务的话,他们就不具备整合营销的核心能力。另外,没有事实基础作为后盾的核心能力也是不健全的,主管们必须要能够明白,保持策略一致性、鼓励互动及应用任务营销,比传统以交易为主的营销更能提供长期性的利润。

然而,培养核心能力并不表示每个人都应该成为通才。在运用整合营销或整合营销传播时最常发生的误解之一,就是认为每一个人都必须是通才,这与每一位医生都应该精通各种疑难杂症、不该各有专精的说法是同样不正确的。营销与营销传播需要通才,也需要专才,正如医学界与其他众多行业同时需要通才与专才一样。

### 6.2.1 如何培养营销传播核心能力

建立营销传播核心能力最有效的方法之一,是让某一领域的专业人才在另一个领域工作起码三个月,这便是日本电通(Dentsu)广告公司建立其专业性、成为全世界最大的广告公司的做法之一。电通广告过去让员工在每一个不同的部门工作两到三年之久,这表示员工需要花10~15年的时间,才能培养出成为主管的核心能力。正因为这项发展核心能力的投资,电通广告才能提供“无懈可击的沟通”这样的口号与承诺。电通广告后来更将这项培训计划的时间,从数年缩短为几个月。

佳能在“击败施乐”的努力上,也采用了类似的长期策略来建立核心能力,它甚至把照相机部门的技术人员调至复印机部门工作,把复印机部门的员工调至照相机部门工作。再加上其他令人激赏的想法,如今佳能在全球的复印业中已经占有举足轻重的地位。

培养整合营销传播核心能力时,显然必须了解顾客行为与主要营销传播工具的优点与缺点。以下分述之。

#### 1. 了解顾客行为

整合营销传播核心能力首要也是最主要的部分就是了解顾客行为。这听起来似乎十分理所当然,但是我们在检查中发现,营销主管常常把注意力集中在他们的营销传播工具与计划上,反而忽略了他们所要销售的对象。

以下四种顾客行为特别需要了解:一、顾客以他们的想法来做决定,而非事实或公司看事情的方法;二、购买决定与品牌选择,很少是出自一个人的意见,即使是消费性产品;三、顾客是以脑与心来做决定的;四、顾客的欲望、需求与顾虑经常改变。

首先,想法即现实,顾客所想的就是他们所相信的,而他们所相信的,会影响他们的购买决定。既然说服的基本前提是从顾客的观点出发,这就表示了解顾客对该品牌的想法是十分重要的。

区别事实与顾客想法很重要,因为两者通常是不同的,这种情形会影响到营销传播工具的选择。例如,一项客观的竞争产品分析清楚地告诉你,你的品牌比竞争品牌坚固耐用。根据这项事实,很显然地,这个品牌所要进行的活动应该以强调其优良品质为重点,因为它比较耐用。但是,如果顾客不认为这个品牌比较坚固耐用,活动的重点就应该以说明或证明此品牌的确比较坚固耐用为主。第一项计划应该使用大量的大众传播媒体广告,接下来才进行公关活动,并配合其他的广告策略。

第二点,很少有购买决定和品牌选择是完全由一个人来决定的,尤其是耐久性产品与高价位产品。因此,要想拟出一个有效的传播活动,不但需要找出真正的决定者,同时也必须找出产品使用者及影响购买者。以

办公室电脑为例 :使用者通常不会是购买者 ,而且 通常还有其他的员工 ,如财务部主管等 ,会因为价格和未来维修费用的考虑而影响品牌的选择。在这种情况下 的核心能力 ,是要认明所要针对的几个对象团体 ,建立与这些团体的关系 ,以培养与维持顾客关系。

第三点 绝大部分的决定者都是心脑并用的。即使是工业用品购买决定考虑的事项也很多 ,如一个公司是否能如期交货、售后服务是否如宣传所说的一样好、制造产品时是否使用上好的零件和材料等。在一个购买决定中 ,对理性与感性思考的平衡保持高度的敏感 ,可以影响营销传播组合、卖点 ,以及顾客愿意与公司进行有意义对话的程度。

表 6.2.1                      常见营销传播功能与工具的主要优缺点

营销传播 功能/工具	主要优点	主要缺点
大众传播媒体广告	建立和维持品牌知名度、帮助品牌定位、大众市场产品使用十分经济、可控制广告内容与时间。	公众信任度低、高观众接触率的浪费、讯息多而纷乱、通常被认为是强迫性接收讯息、效果测试困难。
促销	增加有形的价值、具有时效性、刺激行为( 如试用、参加销售讲座 ) 可以测量。	会使顾客依价格来决定是否购买、制造零售业绩假象、大大降低产品价格。
产品文字宣传	第三者证言可增加产品的可信程度、可以接触到难以接触的目标对象、成本低廉( 只有制作与后勤支援的费用 ,没有媒体的花费 ) 可以传达广告上受法令限制不能传达的宣传内容。	难以控制宣传内容与时间、必须经过相关单位审核、难以测量效果。
直销	可测量度高、可自由选择观众、讯息内容可个人化、可在不公开的情形下有效地测试产品或优惠、互动性高。	成本昂贵、大多数人认为直销邮件是垃圾邮件、电话推销不胜其烦、引发隐私权的争议。
一般性活动	鼓励参与及互动、观众有自由选择权、帮助品牌定位、可增加品牌的戏剧性。	目标对象接触率与次数偏低、接触成本高。
赞助性活动	帮助品牌定位、观众有自由选择权。	难以测量效果、市场上赞助活动太多。
个人推销	最有效的销售工具、双向沟通可以立即解决问题与抗拒心理、可测量度高。	成本昂贵、有时难以控制品牌讯息。

例如 ,当顾客犹豫不决时 ,比较容易出现情绪性的思考 ,这是购买者与销售者之间需要更多对话的一个信号 ,一旦有了进一步的对话 ,才能了解并消除购买者的疑虑。除此之外 ,一个主管必须发自内心对顾客存有好奇心 ,他才能真正且持续地以顾客为尊。例如在学术界 ,一位优秀的学



者具备的特质之一是对知识具有高度的好奇心,这表示这位学者希望了解更多某学科方面的知识,而且从不以目前的成就为满足,反而觉得这个学科里的每一样事物都有待更多的探索。同理,对顾客抱持好奇心,是一个优秀的营销人所必须具备的特质,也就是持续探索顾客需求或欲望,并了解品牌与公司在哪些方面使他们满意、哪些方面不能满足他们的要求等等。对顾客的好奇心可以在是否积极了解、经常使用调查或其他形式的回应上表现出来。

## 2. 了解传播工具的优缺点

本书在前文曾提到,每一个营销传播领域本身都已发展出一套可以单独推动传播活动的独特专业性。例如,汤姆·哈里斯(Tom Harris)的《营销人公关指南》(*The Marketer's Guide to PR*)里,列举了各式各样以公关为主要方式来推出新产品、提高品牌知名度、重新定位品牌及鼓励试用的例子。《促销》杂志每月也都辟有专栏,专门介绍这些方面的促销活动。直销活动办得最成功的,是比恩(L.L.Bean)、施皮格尔(Spiegel)及大地端点等休闲服饰用品公司。当然,许多大众营销包装产品最爱使用的营销传播工具,还是大众传播媒体广告。

如表 6.2.1 所示,某些工具在达到特定的传播目标和行为目标上,要比其他工具合适且划算。

整合营销检查的测量项目之一,是测试营销主管对各营销传播功能的主要优缺点了解的程度。大部分接受我们访谈的营销主管的成绩都差强人意,他们通常只知道自身所使用的方式之优缺点,对其他领域的了解则十分有限。

## 3. 个人推销

从顾客接触的角度而言,个人推销应该是一家公司最有效的营销传播工具。优秀的业务人员会针对每个顾客设计一套推销方式与优惠,他们还能观察出顾客的抗拒心态,会及时对顾客的问题、担忧和察觉不到的抗拒心态有所反应。借助销售力自动化系统的成立,现在的业务人员已经可以随时调整其销售内容。为了强化业务人员即时反应和迅速调整销售内容的先天优势,公司必须要有一个跨职能的资料库管理系统来配合业务人员。

可测量性是个人推销的一项特质,这是它的优点,同时也是它的缺点。从表面上看来,我们可以轻易地算出一个业务员所签下的订单数目。业务人员和营销人员不同的是,他们比较可以量化,因为主管可以清楚地算出每个人手上订单的数目。然而,可测量性的缺点在于创造业绩的压力,有时甚至对顾客不是很有利。同时,销量并不一定代表利润。这些都是整合营销所强调的变数。

测量销售成果的另一个缺点,是测量方法本身的妥当性。在实际状况下,一个业务员对做成或失去一笔生意必须负责的程度究竟有多大呢?

如今,顾客关系的重要性已经超越了个别交易,而且互动关系的建立也已经成为企业的责任,例如在价值范畴内的运作,因此业务人员必须成为整体营销过程中的一员,这使得个人责任的界定更加困难。这就是为什么要修改薪金报酬制度,在跨职能团体与个人成就之间,取得一个报酬的平衡点。

个人推销最大的缺点是它的成本,因为它是所有营销传播功能中,每接触一个顾客花费最多者。在一项降低销售成本的尝试中,营销部在销售功能上做了一番改变,诸如选立合格的领导人、根据潜在顾客的购买决定过程对其进行追踪、在适合的时间与购买过程阶段里提供潜在顾客所需的资料、向顾客提供何时与如何选择产品的资料库给他们查阅等。

由于业务员是大部分企业与工业顾客或一家公司来往的主要接触人,业务代表就等于是公司的缩影。因此,不论沟通目标为何,业务代表的行为是决定目标能否达到的一个主要因素。业务代表不仅要了解公司的营销传播目标为何,还必须全力以赴以求达到目标。不过因为业务员是独立作业,所以这项营销传播功能也是最难掌握的。

传统上,大部分的营销部门都以为与业务员共事不易,营销人员视自己为创意人,批评业务代表不愿意求新求变;业务人员则觉得营销部不懂实际状况,浪费时间与金钱去想一些毫不实用的点子。换句话说,如果这两大部门能将其企划与执行做更进一步整合的话,销售力与营销服务就会更具效力。

#### 4. 大众传播媒体广告

这项工具主要的长处,是为大众市场产品建立和维持品牌知名度。由于大众传播媒体广告可以准确无误地刊登或安排时间播放,我们可以很容易地计算它的出现率,并可全面控制讯息内容。同时,因为它通常是经由大众传播媒体传达出来的,所以是每千人成本最低的营销传播工具之一(包装除外)。然而,如果要计算特定的每千人成本,就无经济效益可言了。

在此笔者无意区分大众与小众媒体,因为两者之间的差异是很主观的。事实上,没有任何一个媒体可以涵盖每一个人,也就是说,每一个媒体在某种程度上看来都是一个小众媒体。

以美式足球超级杯(*The Super Bowl*)为例,虽然它被视为大众传播媒体大量使用的一个场合时间,但是其观众的人口统计资料,仍存在着某些出入。人们通常以为小众传播媒体的发行量要比大众传播媒体小,然而,以《现代风情》杂志(*Modern Maturity*)为例,它的发行量就将近2 000万册,这表示媒体的涵盖率并非决定它是大众或小众媒体的标准。

另一个大众或小众传播媒体广告的优点,是维持品牌的知名度,让品牌能在顾客心中留下深刻的印象,这对经常性购买或竞争激烈的产品而言尤其重要,如汽水、香烟及汽车出租业等。此外,大众传播媒体广告还

可用来有效地为一个品牌或公司定位,并创造独特的形象。同时,因为大众传播媒体广告的每千人成本很低,运用它来做经常性讯息的传送十分划算,而这些广告也经常需要为品牌创造所需要的形象与一定的知名度,特别是经常性购买的包装产品和服务。

大众传播媒体主要的缺点,是缺乏公众信任度以及讯息众多而纷乱。顾客对大部分的广告都产生了实际上与心理上的阻挡方式。他们对广告所说的话加以打折,只因为它们是广告。不仅顾客普遍认为广告夸大事实,我们先前也提过,即使从事大众传播广告业的人,也认为过度的承诺与夸张不足为奇,因为“顾客心知肚明,他们不会相信广告所说的每一句话。”很显然,就是这种存在于某些广告从业人员心中的态度,让广告的公众信任度荡然无存,因为他们甚至觉得必须再夸大承诺,才能让人留下深刻的印象。广告的公众信任度已经很难起死回生,这只能说是自食其果。

### 5. 产品文字宣传

文字宣传或消息稿与其他工具不同的地方,在于它可以增加一个讯息的可信度。例如,当一份有关某品牌的公关消息稿以新闻或专栏的方式出现时,读者和观众会比较愿意相信这份消息稿上所报导的品牌讯息,因为它是出自一个与品牌销售获利无关的人之评论,也就是所谓的可靠来源。

产品文字宣传的另一项好处,是品牌可以得到免费曝光的机会,因为媒体在正常情况之下,报导一个品牌或公司,是不收取任何费用的,因此这个曝光的机会可说是非常经济。有些有线电视频道和贸易与工业杂志,设有报导式篇幅,他们对外销售这些报导的版面与时间,不过大部分的顾客都可分辨出这些报导并不可信。此外,产品文字宣传免费之说并不实在,它通常还是得付出些许制作费。例如,派公司发言人到某媒体促销宣传新产品,要花上5 000美元不等,因为这趟行程得准备发言人需要用到的文件用品与发表物、安排访问及支付旅途费用和发言人酬劳等等。

在控制较严格的产品种类方面,如药物、酒类及理财服务等,消息稿可以传达一些在广告上不准传达的讯息。例如罗盖恩(Rogaine)生发水由于受到联邦食品药品监督管理局(FDA)的严格控制,有关其上市的各项报导,反而比它的广告举出了更多正面的诉求。

文字宣传的限制在于它对发给媒体的消息稿没有控制权,这些消息稿不但得不到一定采用的保证,也无法控制何时与如何被使用。另外,一旦某媒体对一个品牌做出报导之后,它通常要经过数月甚至数年之后,才有可能再做另一次报导。

### 6. 促销

由于促销可以为一笔报价提供附加价值,这是直接影响消费行为最有效的一项使用工具。在产品本身利益之外,如果能在特定时间内再加上一些刺激诱因,潜在顾客就有了试用新产品的理由,现有顾客也有了再

次购买或增加购买次数或数量的理由。促销优惠还可用来鼓励其他销售前和销售后的行为,例如它可以鼓励潜在顾客参观展览会或索取更多产品资料。销售成功之后,它可以鼓励顾客购买服务保险或其他周边商品。愈来愈多营销人利用这项工具,并通过提供现有与潜在顾客某些优惠利益,来建立资料库。

除了可以鼓励消费行为的特点之外,可测量性是它的另一项优点,这项特性使它在强调量化的近数十年来,成为深受欢迎的营销工具之一。至于促销的缺点在于过分使用促销会使顾客对产品的价格产生怀疑,而且会使顾客等到折扣优惠期才进行购买,这会降低产品的价值。

### 7. 直销

诸如直销邮件、电话推销、传真、电子邮件等直销策略,其实是多项营销传播工具的组合,但业界通常视之为一个单独的营销传播功能。直销最主要的优点,是它可以针对个人设计个人化的讯息,而且具可测性。不过它的每千人成本相当高,通常适合用来接触小众且清楚的目标对象。由于它在工业营销及零售业方面十分成功,有人担心它会被过度使用。不过经常收到垃圾邮件与强迫推销电话的人,愈来愈懂得无视这些讯息的存在或回避这些讯息,如同他们对付电视广告一样。

简言之,使用直销媒体可以有效地制造并过滤购买热潮的带动者。组织只需要通过两至三个步骤,就可以找出哪些是最有可能的购买者,然后带领他们完成购买的过程。

### 8. 赞助与活动

这是最能鼓励关系利益人参与的一项营销传播工具。活动的种类很多,视参与者的程度而定。参加讲座或研习会的人会比参加赞助性赛车活动的人表现得更投入。活动的另一项优点,是目标对象的选择性很高,例如,那些选择参加因特网讲座的人,一定对这个活动主题很感兴趣,正如那些参加赛车活动的人会比一般人对赛车与汽车更感兴趣一样。这项工具被误用的情形,是当营销人员仅仅为了吸引大批人群而赞助某项活动,没有考虑到活动的内容及所吸引的群众类型。

讲座可以创造教育和品牌参与的机会,它们同时也是一个确定潜在顾客的好方法,赞助者可以借此向不同类型的潜在顾客介绍他们的产品,来进行个人推销。讲座适合较复杂的产品,或需要做功能展示、试用的产品。它的优点在于影响力大,因为可以马上解决消费者的抗拒情形,而且通常可以将注意力全部集中在参与者身上。每千人成本过高则是讲座活动的缺点。因此要使它们合乎经济效益,必须做适当的目标筛选,确定参加者都是主要决定影响者及决策者。至于降低成本的另一个方法,则是设法寻求共同赞助商。

### 9. 包装

对消费性产品而言,它的包装是消费者在决定是否购买某一种产品

时,最后看到的广告。包装本身的讯息,具有高度目标对象的选择性,因为一个人如果对某产品种类没有兴趣的话,是不会去浏览该区的产品的。

人们最常忽略的一点,是当公司在传达一个品牌讯息时,包装的每千人成本十分低。因为包装不仅是一个自发性接触点,同时更是一个人为的接触点,其大部分传达讯息的花费都被充分利用了。在零售服务业中,它的地点便是它的“包装”,无论是装潢、环境气氛或功能性,都能传达出强烈的讯息。如果服务是由某个个人提供的,其所穿的制服及服务的态度行为,就成了服务的包装,这也就是笔者所谓的服务讯息。

#### 10. 顾客服务

虽然顾客服务很少被视为一项营销传播功能,但是,它却是最有效的传播工具之一。由于现有顾客是十分珍贵的,因此,如何策略性地使用顾客服务以确实留住有利顾客,就成了一个重要的问题。同时,在建立关系方面,如果能将一次不愉快的经验转换成一个正面的感觉,便可将一个负面的交易过程转化为一个长期的合作关系。

从策略的角度来看,顾客的抱怨有时反而是获利的机会,最明显的例子,就是公司可以从顾客的抱怨中了解有哪些地方是需要改进的。另一个好处是可以保住顾客群,并且将原来品牌可能会有负面批评减至最低。如何才能做到这几点,彼得·埃克里奇父子公司(Peter Eckrich & Sons, PE & S)的做法是一个很好的例子,它是一家每星期销售超过150万包热狗、香肠与肉类食品的肉类加工公司,后来被斯威夫特(Swift)公司所收购。一旦他们得到顾客抱怨,在两个工作日之内,必定会对这个讯息有所回应。大部分的做法都是以回信来处理,不过,遇到较棘手的情况,他们便会以电话询问或请当地业务人员亲自来处理。

到了月底,每一个向这家公司提出过抱怨的人,都会收到第二封信,这封信是由公司总裁亲自签发的。在这封信中,这家公司的总裁对顾客的不愉快经验表示歉意,并询问他们的抱怨是否已得到妥善的处理。这封信还附上一张商业明信片回函,询问他们是否还愿意成为PE & S的忠实顾客,结果有超过90%以上的回函表示愿意。PE & S的管理人员认为,迅速反应所传达出的关心顾客的讯息,要比第一次回函中的措辞或随信附上的免费产品兑换优惠券,来得强而有力得多。

对PE & S来说,减少顾客向亲朋好友散播不愉快的经验,可能比留住一批抱怨者还要重要。通过团体座谈,他们发现许多曾经提出抱怨,但觉得抱怨被妥善处理的人,反而到处宣扬PE & S是一家值得称许的公司,因为他们对顾客的抱怨反应迅速,而且还不厌其烦地确定顾客对他们的处理感到满意。

也就是说,顾客并不要求公司十全十美,但他们却希望能迅速处理他们的问题,如果问题能迅速解决,顾客通常会继续成为忠实的支持者。克莱斯勒在1994年必须回收四款汽车进行修理,但是它的市场占有率仍然

不断地上升,市场观察家把原因归于克莱斯勒迅速而诚实的处理回收的方法。

这些例子明白指出了跨职能营销传播小组了解顾客服务如何运作及如何处理顾客抱怨的重要性。公司应该密切评估顾客服务,才能知道哪些功能需要修正,尽可能使每一次的顾客接触都是一次正面的经验。将来当顾客有更多的渠道反馈公司时,回应顾客的策略将更加重要。

顾客服务有时可以是一个负面讯息的来源。例如,如果一家公司提供了一个免费服务专线,可是却没有足够的人力接听电话,或这些人的专业性不够,这时便会传达出负面的讯息。又如果这个电话老是占线,或开放的时间既短暂又不方便,这就传达出了一个“有等于没有”的讯息。如果顾客提供一个反馈的机会,但又不妥善处理顾客的反馈,此时所传达出的讯息是矛盾的,如此一来,不但讯息出现矛盾,公司做事的方法也让人觉得不值得信任。随着愈来愈多的公司拥有自己的网址,类似的情形也有可能发生。丰田汽车与《圣何塞水星报》(*San Jose Mercury News*)就发生了这种问题。他们给顾客提供了一个电子邮件地址,后来却发现他们无法承担回信的费用。1996年底,《华尔街日报》随意挑选了一些邀请顾客造访网站并提出问题的公司进行调查,不但发现很多公司回信的时间起码花上数天甚至数星期,许多回函也不是针对个人做答复,更糟的是,有些回函甚至告诉顾客去造访另一个网址或他们当地的经销商。

好的服务当然不可能便宜。通用电气公司的服务中心是全世界最优秀的顾客服务团队之一,他们的服务中心只聘请大专以上程度的毕业生,新进人员必须经过长达5周的培训,才可披挂上阵,同时,每年还必须接受100个小时的在职培训。这个服务中心每年大约接听300万个电话,花费约1000万美元。

对于那些无力聘请更多工作人员的公司,解决的方法之一就是给顾客一个留言的机会,以便公司稍后回电话,这可使一个负面的运作讯息(这家公司忙到没时间理会我)摇身一变成为一个正面的讯息(这家公司很在乎我的意见,他们愿意回一个长途电话来帮助我)。同理可用在服务代表身上,特别是那些到客户公司里维修电脑或复印机的人。甚至有些有线电视公司以驻外大使般的礼节来训练他们的服务代表,并要求他们穿上公司指定的制服。

### 6.2.2 培养核心能力的好处

过去数十年来,品牌及产品主管一直被灌输的重要观念之一,是将自己想像成其品牌的“总裁”,对很多人来说,这是他们从事营销的诱因之一。然而,这个领导地位如今已被重新定义。一个真正的品牌领导人,必须具备所有营销领域的核心能力,积极推动跨职能运作方式,以建立品牌

资产。

具备核心能力可使领导者在组合营销传播工具时,更具创意和眼光。好比活动营销(*Event Marketing*),它其实是广告与公关的组合;动机营销则是促销与公关的组合。鼓励团队成员跳出原有经验、思想与能力的框限,可为公司带来更多有效建立顾客关系的新方法或机会。

具备核心能力还可使主管们掌握更多控制权。反整合最大的问题之一,是没有一个负责所有直接影响顾客消费行为的人。核心能力另一项不可不知的好处,则是聚合力的产生。讯息之间会相互加强,换言之,它们在时间上的策略运用可激发出更大的影响力。

每一个营销与营销传播领域都需要专家来执行营销计划内的营销活动。然而,跨职能企划与监督则需要通才来进行管理。如果你能在公司内培养懂得如何跨职能运用策略及协调专业人才工作的管理层通才,你就是在运用培养核心能力的策略。至于另一个需要通才的领域,则是新技术与沟通工具的应用,如资料库等。专家负责教授专业知识,但是优秀的管理人员则必须懂得如何策略性地运用这些工具,来加强品牌关系。

## 6.3 利用资料库推动整合营销

比尔·克林顿在1992年赢得总统宝座最重要、而且是一针见血的一句话,可能就是“还搞不清楚吗?就是经济嘛!笨蛋!”如果他当年是一个以顾客为主而非以销售为主的营销主管,他可能会说:“还搞不清楚吗?就是资料库嘛!笨蛋!”本章的主题是有关资料库的建立与运用,也就是教你如何使资料库成为以关系为主的整合营销计划中的一部分。

佩因·韦伯公司(*Paine Webber*)与其广告代理商萨奇广告公司(*Saatchi & Saatchi*)进行了一项公司内部沟通检查之后,了解到以销售为主和以顾客为主的不同点。虽然佩因·韦伯知道它有多少账面客户数目,却不知道公司实在的顾客数目,因为它不知道哪些顾客有一个以上的账户,也不清楚那些拥有多个账户的顾客有哪些特性,因此,它也不可能有效地集中火力提高现有顾客的价值。

和许多公司一样,佩因·韦伯忽略了一个事实,那就是存在于公司中的既有资料,可能是发展更有利的商业策略的无价之宝。一直以来,它惯于向现有顾客推销它的每一项产品,殊不知在这些人当中,有很多人已经不止向它买过一项产品了。

萨奇的检查发现,佩因·韦伯的180万个账户,其实为71.7万个顾客所有。这项意外的发现,为佩因·韦伯省下了一笔为数可观的营销传播费用,当然,顾客也不再如以往一般怨声载道,因为他们现在很少再收到各

式各样向他们推销已经买过的产品的信件了。这项检查确认了每一个顾客对佩因·韦伯 22 种产品购买的情形,让他们得以进行一项跨产品销售的特定计划,它还让佩因·韦伯找出了最有利的顾客群,以及这些顾客的终身顾客价值。最后,通过结合这些资料库,他们还确认了哪些产品适合担任“桥头堡”,以利于向顾客销售其他相关产品。

萨奇的这项检查让佩因·韦伯的销售策略更具集中性,目标对象也更加明确。这项分析所采用的资料都是既有的,只不过没有充分被营销部门利用。可见未来企业成功与否的分野,不是资料收集数目的多寡,而是如何将这些资料转换成可行的营销策略与计划。

几乎所有企业都有某些形式的资料库,即使简单如订单、清单、货存记录和账单等资料,也都算是一种资料库。随着资料库管理软件不断发展,资料库营销已不再是以企业为销售对象的大型公司的专利。以圣地亚哥的布雷迪男装公司(*Brady's Clothing for Men*)为例,他们询问顾客偏好的颜色、设计师、款式、尺码及布料等资料,还记录顾客的生日、喜爱的电台与杂志、嗜好、职业及其家人姓名。于是这个资料库可以依照顾客的喜好,告知顾客新货上市和拍卖活动等讯息。

超大型公司是消费性产品的另一个极端例子,他们对顾客进行分类,并对交易加以追踪。例如,卡夫公司有 3 万家食品公司的顾客人口统计数字及产品购买资料;全美有超过一半以上的家庭名列于《读者文摘》(*Reader's Digest*)杂志的邮寄名单之上,实际人数大约有 5 000 万,比其杂志订阅人数多出 3 倍以上。它不仅利用这个资料库来追踪它的杂志订户,还追踪其录像带、音乐磁带、书籍、专业杂志及其他特殊优惠的销售情形。对顾客加以分类的结果,使《读者文摘》得以知晓会购买其他产品的潜在顾客是哪些人。

不过,资料库最大的用处,乃是帮你找出对你最有利的顾客群,以便进一步留住他们。这是因为很多产品种类的大量使用者,特别是消费性产品,同时是好几个不同品牌的大量使用者,这表示你的最佳顾客也是竞争对手的最佳顾客,他们对这些顾客重视的程度不会比你小。

### 6.3.1 建立资料库

如果没有一个可以追踪包括交易在内的所有互动行为的资料库,就不可能发展出有意义的个人化对话。然而,建立一个可以追踪顾客互动、结合现有顾客资料库(如输入订单、会计、服务及维修、顾客服务等)的信息系统是相当昂贵的,因此,在建立这个系统之前,使用者必须对它的使用范围做通盘考虑。

笔者从很多公司的经验中得知,资料库的管理是信息系统部、会计部、人事部、业务部、营销部、生产部、批发部,以及其他使用顾客资料的部



门之间权力斗争的温床。到目前为止,为所有部门收集、储存他们所要的一切资料仍然是不可行的,因此,公司必须对资料库的结构做一个选择:是要建立一个对会计、批发、业务部门、还是生产部门最有利的资料库?

由于大部分的资料库都是用来辅助会计、生产或批发的,很少有资料库是为业务及营销而设计的,因此,营销部门的需求通常很难得到满足。又由于大部分的资料库在设计时都没有考虑到营销的需要,所以每一次营销部门需要资料时都必须特别处理。正因为营销不是公司优先考虑的项目,因此,信息系统人员通常都不太乐意与营销部共事或为营销人员代劳。

为了避免与信息系统部门共事的麻烦与挫折,有些营销部门干脆自行购买软硬件。不用说,这些行为只会助长与信息系统部门之间毫无意义的斗争,同时,这也意味着营销部必须自行训练擅于管理资料库的专家。这种重新改造的现象是整合营销极力避免的。通过跨职能管理,信息系统与营销之间不会存在着隔阂,如果有的话,那就不是整合。

扩充现有资料库以获得及储存更多有关现有顾客与潜在顾客的喜好和需求等细节并非易事,但事实证明,只要方向无误,企业所能获得的利益是相当惊人的。例如 IBM 正着手进行几项以资料库为主的实验性整合活动,其中一项与医疗保健有关,一项与制造业有关,另一项则与批发商有关。由于采用整合营销方式,IBM 得以培养出比过去多 3 倍以上的购买带动者。这些整合营销活动的共同点,就是询问现有顾客需要何种产品及服务,以及他们希望公司以何种方式与他们接触,不论是邮寄、电话、传真、手册、业务人员登门拜访,或根本不要接触。

为了减轻建立与管理顾客资料库的成本负担,很重要的一点,就是要保证这些资料库对公司内部各部门都是很有价值的。跨职能品牌资产小组事前必须做足准备的功夫,确定每一个部门所搜集的资料种类,他们在搜集资料上扮演何种角色,并确保他们在如何编排资料以便利所有使用者等问题上都提供了意见。公司规模愈大,交易与售后服务就愈复杂,资料库资料的搜集就愈不容易,公司便愈需要事前考虑以下七项问题:

(1) 需要储存何种资料?要储存多少?你能负担多少搜集资料的费用?你的信息系统能处理多少资料?速度有多快?

资料的储存与存货的意义是相近的,两者都需要一个经过设计的仓库,这个仓库决定了它们不同的效能,如接收、综合与追踪内容等。两者基本的差异则是资料库的仓库是电子化的,是位于电脑里的。

以资料库为例,其设计主要受到财务、生产或销售等部门需要的影响。资料库为了满足这些部门的需要,运转控制得愈多,成本就愈高,所需的时间也愈多。因此,营销部门最好在这些资料库建立之初就能参与企划,确保资料库能够迅速有效地计算出终身顾客价值、顾客利润多寡、

跨产品种类购买的程度、归类高消费顾客,以及追踪顾客抱怨、询问和赞美的次数。

(2) 资料库的资料能做什么?它有哪些分析方法?有哪些决定会以资料为主?你是否会直接使用资料库来准备报告书?

利瓦伊·斯特劳斯公司(Levi Strauss & Co.)自1990年起就开始建立其顾客资料库,通过几种不同的直接访问的方式,如免费服务电话和抽奖活动,这家公司逐步建立起它的顾客档案。利瓦伊·斯特劳斯的资料库营销专员桑托罗(P. J. Santoro)表示:“我们把所发现的任何顾客资料都放入资料库里,因此能确实掌握顾客住在何处、他们的消费习惯、财务状况、房屋价值,以及驾驶哪一款车种。”这些资料已经为他们整理出50种不同的顾客心理档案。利瓦伊·斯特劳斯更利用他们的顾客名单,与零售商合作举办促销活动。这家制造商将它的顾客名单与零售商的顾客名单结合起来,以直销邮件的方式,寄给顾客特殊的优惠。

(3) 资料库由谁来管理?是由营销部还是信息系统管理部来负责?

在一项针对企业销售方式公司所做的调查发现,有44%的公司是由营销部来负责处理资料库,有15%的公司是由信息技术部门来负责,而有26%的公司是由两个部门来共同管理资料库。由此可见,维持一个资料库的正确性不是一件容易的事。另一项调查发现,有61%的受访者表示,他们的姓名、职业、服务的公司、地址或电话号码,在过去一年里曾经有所改变。

(4) 谁可以查阅资料库?这个系统操作难易度如何?

“权力一词过去是指信息的控制,现在,能够提供绝佳信息渠道的人才是握有权力的人。”IBM商业咨询部主管罗伯特·豪(Robert Howe)如是说。西格雷姆公司(Seagram)的资料库拥有约1000万名酒品购买者资料,它把这个资料库与零售商分享,以进行促销活动。这个资料库里存有2300个邮递区号,每个邮递区号里起码有1000个家庭的资料。零售商可以打一次免费服务电话索取他们所认识的当地顾客的电话,并协助设计、印制及邮寄手册或产品目录,但是不能索取顾客姓名。西格雷姆的调查指出,75%的零售商都对这项活动计划感到相当满意。

(5) 资料库的安全性有多高?

因为资料库已然成为企业资产的一部分,它的安全性便成了另一个重要的问题。对于谁有权力更改资料内容,公司内部必须进行讨论,以达成共识。另外的问题还包括谁有权力拷贝资料库资料,以及在何时和什么情况之下,这些资料可以提供给公司以外的人使用。

(6) 使用者多久可以使用一次资料库?这些使用者需要随时使用,还是每天、每星期、每个月使用一次资料库?

资料库使用通道是很昂贵的,因为随时随地查阅资料需要庞大的记忆系统。如果资料可以下载做长时间储存,并且在需要的时候会重新出

现在网络上的话,你的记忆系统就不需要太大,而且这样会比较有效率。

#### (7) 资料库的正确性如何?

资料的正确性是另一个重要问题。有些系统在如何及何时输入资料与运用资料上,比起其他系统的相容度要大。有很多系统在业务人员输入订单资料的同时,无法让营销人员从系统中调取销售数字,这表示营销人员必须等上好几个小时,或只有在周末假日才有办法获得他们所要的数据资料,因为此时系统暂时不做输入工作。

事实上,有些资料库应该是设计给顾客使用的。拥有多种产品的企业往来型公司如电器产品公司等,发现在网络上刊登产品目录所带给顾客的利益比传统目录要多,因为只要存货或价格一改变,他们可以马上更新资料。而这些资源资料库之所以如此重要,是因为它们可以向顾客提供询问问题及给公司反馈的方法。当一个顾客肯花时间与你的信息系统进行互动,便表示你的品牌在这个顾客的心目中占有很重要的地位,你应该鼓励顾客提出他心中的问题。

这种资料库技术,不论是上网或寄光碟给现有顾客,都不需要专人处理,就可以达到销售的目的。让顾客自己控制资料,决定自己的购买内容,包括完整的价格、送货日期及信用资料等等,更可降低每次销售的成本。

如果公司还进行了哪些顾客索取哪些资料的追踪的话,则资源资料库不但可帮助公司提供更好的顾客服务,还可提供十分有价值的资料。这是一个使顾客自我归类的方法。例如,我们可以从一家股票经纪公司的业务资料中,找出哪些是专门购买债券的顾客。如果我们查阅附卖出买入所有权的资料库,则可以找出哪些债券顾客对这种买卖有兴趣,因此便可能扩展这些顾客的购买范围。这是一个以实际行动为主的资料,它比光是询问顾客对哪些产品或服务有兴趣还要可靠。

建立资料库时,不要花太多时间在收集所有想要的顾客档案资料上,特别是消费包装产品。你可以向外购得个别家庭的资料,然后将这些资料加入你自己的资料库里,如波尔克生活方式选择公司(PLS)的做法。另外要注意的一点是,资料库并非只能用来记录订单、追踪存货、姓名、地址和其他类似的数字,某些笔记本软件更可以专门用来鼓励收集和储存团体座谈或其他形式的营销调查所得的资料。

目前资料库技术还未先进到可以满足每一种企业的需要,也还未发展出一个快速、便宜、使用容易且有能力同时处理各项交易的系统。不过,业界正朝着这个目标迈进,努力发展更多精密的软硬件,特别是团体软件系统与公司内部网络。

### 6.3.2 整合营销资料库的运用

资料库可以运用在每一种商业形式上,只不过对某些行业来说比较容易,对某些行业来说比较困难。最容易建立资料库的行业,是那些原本就存有交易记录的行业,如理财投资业、公用事业、需要顾客订购或签约的服务,如有线电视频道和杂志期刊、销售工业与企业产品的公司,以及以信用为销售基准的公司等,这些行业都已经有会计、批发或其他形式资料库的存在。哈里斯银行十分重视顾客资料的收集,并利用这些资料来提供更个人化的沟通与服务,这个做法使它得以维持平均长达 20 年的顾客关系,而其他银行的平均顾客关系维持的时间只有 4 年。

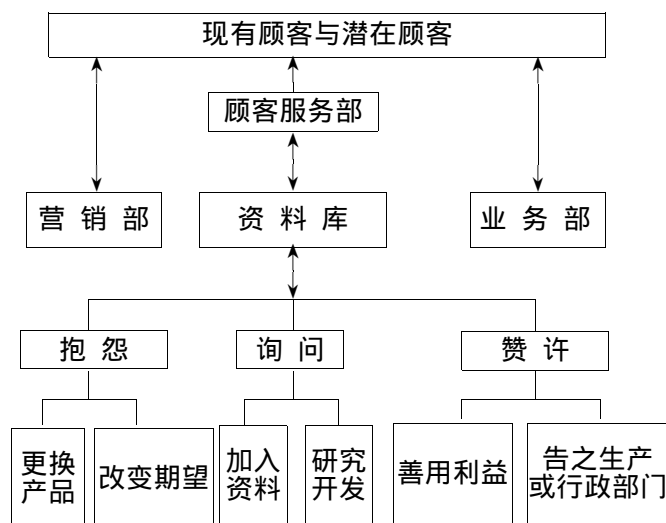
业界普遍存在着一个有趣的错误观念,那就是包装产品销售公司不能使用以资料为主的营销法则,因为他们不知道他们的顾客是谁。事实上,他们非常清楚他们主要的顾客,包括批发商、分销商及零售商等等。还有,由于已可使用电子扫描器储存资料,现在他们可以确认出最终使用者的身份。当然,并非所有的商店都使用电子扫描器,而使用电子扫描器的商店的顾客也不一定使用身份证明卡。这些顾客样本可以提供十分有用的消费者档案资料。另外,大众商品制造商还可利用促销活动来鼓励大量消费或使忠实顾客提供个人资料。例如,小麦早餐麦片(Wheaties)曾经向爱用者提供一本小麦英雄历史小手册、冠军早餐食谱或一个登有顾客照片的特制小麦早餐包装盒。当顾客索取这些赠品时,公司可以要求顾客提供他们的姓名与地址,并回答顾客有关产品使用的问题。

不过,拥有完善的顾客资料与策略性地运用这些资料完全是两回事。一项由芝加哥塔克公司(Tucker Chicago)与《广告时代商业营销杂志》(Advertising Age's Business Marketing)针对各大商家所进行的调查发现,85%的公司只利用他们的营销资料库来建立邮寄名单。因此,训练主管与其部属善用这些新工具实在有其必要性,虽然这对营销人员来说是一项挑战,但是这种做法不但可以使他们在企划时更具策略性,在运作上更具经济效益,同时也是一个重新将营销整合到公司整体运作中、重登企业主导者地位的方法。

大部分企业在运用资料库时经常犯下的重大错误之一,就是只把重点放在“我们要如何利用资料库,才能更有效地确定目标对象,传达出更多的品牌讯息?”这种资料库运用方式是以交易为主,而非以关系为主。身为有意义的互动基础,资料库的运用不但应该推动更多的品牌讯息,同时还应该使顾客获得他们要的公司资料。运用资料库时,应该将重点放在增加产品整体的价值上,而不应只专注于营业策略的修正上。虽然资料库可以用来加强销售业绩,但直销公司的例子一再证明,如果资料库能发挥的功能仅止于此,则它们的价值并没有被充分地利用。

图 1.6.2 说明了一个由营销、业务、顾客服务部共同合作建立的现有顾客与潜在顾客资料库可以如何加以运用。请注意,资料库收集的不只是销售资料,而是所有的互动活动。如果你在某一特定时间内接收到一定数量的特定品牌讯息时,有一个十分简单的软件程序可以给你提供信号。例如若一家全国性的汽车出租公司在一个月内收到超过 100 个以上的投诉,抱怨它的车太过于实用型了,缺乏高级车,这家公司可能会认为他们遇到了问题。有了这份报告,品牌资产小组可以决定是否要全面升级他们的汽车或修改经过设计的讯息,并且向顾客解释,经济车顾名思义即表示价钱也很经济(假设这是事实),让顾客不会对公司抱有不合理的期望。

图 1.6.2 资料库的建立与使用



电脑及电脑周边系统产品制造商 NEC 企业,设有一个含 60 名技术人员及工程师的技术支援中心,这些工作人员每个月不仅要回答将近 5 万名顾客询问,同时还负有另一个同样重要的任务,就是将这些询问、建议与问题记录下来。某月,约有 1 500 个顾客来电话表示,他们找不到光碟里的某一个目录档案。后来发现,问题出在这些顾客没有把光碟放入光碟槽中。根据这个讯息,NEC 企业在其电脑设计上加入了液晶显示屏幕,可以显示光碟槽中有无光碟。

让我们再回到图 6.3.1,当公司发现它收到有关某项产品或公司运作的大量询问时,它可决定是在产品包装中加入更多的信息,还是把这些信息交给研发部决定,看看是否要对产品进行修正,以使公司的运作更为

顺畅。此外,当某特定部门受到许多赞赏时,应该想想如何利用这个产品特点,同时也必须让负责产品设计与服务的人知道这些好评,可能的话,最好给予他们特别奖励。

如图 6.3.1 所示,资料库的运用方式各有不同,除了图上所列的项目之外,其他较受欢迎的使用方法还包括了培养购买热潮带动者、让顾客服务更个人化、集中经过设计的讯息、发展个人化讯息、业务自动化、增加顾客忠诚度等。

### 1. 开发潜在顾客及培养购买热潮带动者

正如直销的做法需要不断地测试效果及做修正,每一家公司都必须不断地开发新的顾客群。现有顾客资料库是一个不错的起点,因为它保存了所有对公司做出回应且有利的顾客档案资料。一旦有了这个档案,就可以用来选择其他来源的资料库,然后测试其效果。

在制订培养购买热潮带动者计划时,第一步要对“合格”潜在顾客的定义达成共识。他们符合现有顾客背景资料的程度应该有多高?如果无法找到一个包含现有顾客条件的名单,也许可以试着将几个相关的名单结合起来,例如,如果将专门技术人员的资料库与理财服务性杂志订户的资料加以合并,便可得到一份信息系统主管的名单,这些主管可能是受雇于营业额 2 亿至 5 亿美元之间的公司、对理财计划有兴趣的人。

直销公司选择潜在顾客所使用的标准,一向是以次数、最近购买时间及金额为主。他们发现最常购买、最近才买、购买金额最大的顾客,是未来销售(同一产品种类)最佳的潜在顾客。最近购买时间也是评估一个公司能否继续经营的一个很好的方法。虽然最近购买时间会因每一种产品类别而有所不同,但最重要的是它的走势。例如,如果上个月显示购买的顾客人数百分比不断地下降,这家公司可能很快就会出问题,除非顾客总数有很明显的上升。因此,追踪顾客最近购买时间,是监督公司品牌资产的方法之一。除此之外,精明的直销公司现在又多加了一项标准,那就是相关性。产品与优惠的相关性愈大,顾客就愈可能有所反应。相关性可以依据生活方式与人口统计资料,以及过去曾经购买过的产品来预测。

购买热潮带动者与潜在顾客的资料库也可利用策略性互动的方式来建立。通过追踪现有顾客及潜在顾客的消费行为——包括顾客购买的项目、所参加的促销活动及曾经抱怨的内容——公司与现有及潜在顾客交谈时,可以针对顾客的询问,设计特定的讯息与回答。只要有一个人通过索取某品牌信息的行动表达出消费行为上的兴趣,而不只是态度上的,公司就能带起一股购买热潮。

由此可见,以传统调查方式询问顾客购买意愿所得的结果并不可靠。不过,如果有顾客主动索取某产品信息,而且愿意交换他或她本人的资料,这种行为就可视为未来购买的表示。除了可以带动更多实际的销售热潮,这个过程还能在创意策略的发展上提供宝贵的意见。此外,通过一

对一互动所得到的信息种类,还可以提供许多颇具建设性的顾客观点,给设计品牌的大众传媒讯息的人作为参考。

## 2. 让顾客服务更个人化

顾客资料库的运用不应只局限于业务与直销计划上。不论是哪一个部门,所有与顾客有所接触的员工都应该有使用顾客资料库的权利,这可以在下列三方面改善顾客服务质量:第一,以个人方式服务顾客;第二,借助于参考顾客背景资料,工作人员可以给顾客更贴切的回答;第三,顾客不需浪费时间向公司重述自己的姓名、地址、电话号码、传真号码等等。

不过,光是这样还不够,公司还必须授予工作人员视情况做决定与回应的权利。有权查阅个别顾客记录的附加价值,使公司可以做出更迅速的反应。由于公司不可能针对每一种可能的情况制定规章或政策,因此,公司必须训练员工依照一般性而非特殊准则来反应,并要对他们的处理方法表示信赖。当员工决定承担一时之损失,以换取更高、更长久的终身顾客价值时,公司要表现出对员工绝对的信任。

## 3. 集中目标顾客

利用资料库找出与特殊需求背景资料相符的顾客群,通常十分合乎经济效益。举例来说,北方电讯公司(*Northern Telecom*)的子公司之一梅里戴安公司(*Meridian*)年营业额高达1亿美元,曾经从它的资料档案中抽出五家公司为一项软件产品做测试,每一家公司都被邀请参加一个专门讨论产品的一对一讲座。这五家公司之中,有四家公司填写了讲座的问卷,三家参加了第二次的业务发布会,两家购买了这个产品。这项行动的回报是超过75 000美元的销售业绩。

拥有完善顾客资料库的零售商店,可以利用顾客的购买行为来划分顾客,例如哪些顾客通常都是以原价购买商品、哪些顾客通常都在商品第一次减价时购买、哪些顾客通常都在第二次减价或清仓时购买。了解这些顾客的消费行为之后,店家就可以以没有任何优惠或附上折价券的方式,直接寄信给那些会以原价购买商品或收到折价券才会去购物的顾客。这个做法还可发展出特定的销售策略,将第二次减价购买者提升为第一次减价购买者,或将第一次减价购买者提升为原价购买者。

## 如何建立消费者资料库

如果一家公司决定建立一个消费者资料库,第一个要面对的问题就是找寻资料的来源。搜集资料的方法包括以下九种方式:

1. 市场调查 在全美24州拥有1200家分店的我们的五金行(*Our Own Hardware*)连锁店,在每一家分店中都设有一个电子调查信箱。为了感谢顾客提供他们的姓名、地址及个人喜好等资料,这家公司在顾客购买商品会时给予他们立即的减价优惠,并赠送折价券。

2. 折价券、抽奖及促销优惠 这些优惠的目的应该是用来培养潜在顾客,而非只是用来吸引对免费赠品有兴趣的人。《资料库营销》(*Database Marketing*)一书的作者爱德华·纳什(*Edward Nash*)建议公司提供给顾客与产品有关的资料手册。举例来说,克雷奥拉蜡笔在一次抽奖活动当中获得了许多顾客的基本资料。父母只要在折价券上填写孩子的姓名、生日、地址及电话号码,就可以参加抽奖。为了表示谢意,每位小朋友都可以获赠两只克雷奥拉奇异笔。这次活动一共收回约 40 万张折价券,也就是让克雷奥拉公司拥有 40 万名顾客的资料库。
3. 保证卡 当盖茨电力产品公司(*Gates Energy Product*)推出新式充电电池时,向顾客提供价值 20 美元的折扣券,并鼓励顾客寄回产品登记卡。于是盖茨电力产品公司运用这些资料直接对顾客进行销售,从此不必再通过零售商。
4. 会员俱乐部 马泰儿(*Mattel*)玩具公司曾通过其神奇育婴房系列产品来收集顾客资料。每个孩子在购买一个洋娃娃后,可以将她替洋娃娃取的名字、她自己的住址、年龄及购买地点等资料寄回马泰儿公司,她就会收到一张签有洋娃娃名字的母亲卡及一张折价券。当这个系列后来再推出新娃娃时,那些小朋友都收到了通知。马泰儿还根据这个大约有 10 万个姓名的资料库,寄出了芭比娃娃系列产品的折价券。

样品牌(*Swatch*)手表公司在 1993 年成立了收藏家俱乐部,在欧洲有超过 500 家指定的“收藏家”店铺鼓励顾客参加这个活动。俱乐部经理沃尔夫拉姆·厄尔曼(*Wolfram Ullman*)表示:“我们这项计划的目标,是每个城市至少有一家零售商加入样品牌手表收藏家活动。”收藏家会员每年大约要支付 80 美元的会费,样品牌手表公司则回赠会员许多特别的礼遇,包括一支专为会员设计的样品牌手表;一本所有曾经生产过的样品牌手表目录;购买具珍藏价值的手表和配件(如衬衫、艺术品)的优惠;每年起码受邀请参加六次以上的特别活动,其中包括旅行与饭店安排;样品牌手表赞助的音乐会贵宾席座位,有些音乐会还是特地为会员举办的;以及介绍样品牌手表所有新产品和新款式的《样品牌手表世界季刊》(*Swatch World Journal*)。欧洲七个国家与美国的会员人数合计超过 10 万名之多,其中有 1 万名会员参加了在意大利举行的摇滚音乐会。

5. 销售点 资料可以立即在零售店收集。长久以来,电讯屋公司都会在销售完成时,询问顾客基本资料,如地址及电话等。其他收集交易资料的方法还包括:

(1) 专属信用卡:有很多零售商都推出了他们自己的信用卡,



主要是想收集有关顾客购买模式的可靠资料。

(2) 附有身份证明卡的会员计划 : 蛋头软件公司( *Egghead Software* ) 利用扫描卡来追踪销售情形。每一次顾客使用扫描卡 , 都会得到购物九五折的优惠。这家公司到目前为止已经发出了 100 万张卡 , 如果顾客想要扫描卡 , 就必须填写一份问卷。得到的这些资料被用来出版特别的每季通讯录。

(3) 其他可以用来找出顾客的姓名与地址、通讯电话等记录的例子是一家分店遍布各地的木料五金 *DIY* 零售店。这家公司收集了所有支票、信用卡、现金及促销的资料 , 借以追踪顾客记录 , 这个做法称做反附加。所有的销售与产品、部门等资料 , 都以今年来店的顾客为基础 , 加以收集和记录 , 并与去年活动的摘要做比较。于是资料库整理出了促销活动、使用次数活动、以购买模式为主的店内促销 , 以及区域性与各家店所举办的活动报告。

6. 赠送礼品 对于将亲友资料提供给公司的顾客 , 公司给予特别的优惠价。 *MCI* 电话公司的亲朋好友计划是一个很好的例子 , 圣诞节礼品买一送一的订购活动也是一例。

7. 产品目录 布卢明代尔斯百货公司每年大约推出 300 本不同的产品及促销邮寄目录 , 他们会在顾客购物时询问顾客收到何种目录 , 例如购买过男士西装的人会收到男装配件减价的通知。根据其资料库显示 , 75% 的百货生意来自其顾客群中的 25% 。

小顽童玩具公司( *Little Tikes* ) 根据它的邮寄名单 , 每年寄出两次产品目录 , 不过父母亲不能直接向小顽童购买玩具 , 必须到零售店去购买。小顽童将产品目录寄给 100 万名通过免费服务电话要求列名在邮寄名单上的顾客。当顾客来电话时 , 这家公司会登录小孩年龄及来电话者为小孩父母或祖父母等资料。除此之外 , 在每一个玩具包装里都附有小型产品目录 , 上面有如何加入邮寄名单的详情。

8. 免费服务电话 由于进行了消费者追踪 , 健康谷食品( *Health Valley Foods* ) 才得以进驻到超级市场。他们从免费电话及信件中收集顾客的姓名。在建立起忠实顾客的资料档案之后 , 这家公司才有实力向超级市场证明他们的产品是十分有卖点的。

9. 电子邮件与网站 这些新科技也可以是建立资料库的来源。许多公司现在都设有网页、交谈室及网站 , 供其产品使用者或希望取得资料的人使用。这些方法是收集资料、与顾客进

行互动的绝佳工具。

事实上,资料库还可用来告知顾客他们目前没有使用的其他相关产品种类。一家拥有 16 项产品种类及 100 万名顾客资料的电器用品连锁店发现,超过 43% 的顾客只购买单一种类的产品。由于每个顾客平均消费额超过 200 美元,实在有必要举办特别的促销优惠,来鼓励最常消费的现有顾客购买其他产品。

美国佳能公司子公司之一佳能电脑系统( *Canon Computer Systems* )公司的资料库内,拥有 130 万名顾客的资料。由于它充分运用这个资料库来确定彩色印表机的购买者,这家公司在一次直销邮件优惠行动中,询问已购买彩色印表机者是否想要新型办公用彩色扫描器的资料,反应率竟然高达 50%。如果顾客购买一台彩色扫描器,还搭配赠送四个彩色印表机色带。

利用资料库来划分顾客的另一方法,是由顾客在关系建立过程中的位置来决定。这个方法最适合用在考虑购买汽车或保险、选择银行或证券公司,以及大型的企业购买行为上。借助提出适当的问题或通过个人直接接触及其他经过设计的讯息,你可以得知这些人或公司是否是你的潜在顾客,或算不算你的现有顾客,还有,他们是否曾经使用过你的产品、有没有再次购买、是否对公司有利,又是否会向他人推荐你的产品等等。任何一个品牌关系发展阶段都需要不同的品牌讯息,因为如果一个讯息愈能直接站在一个人的购买立场说话,与此人的关系就愈密切,因此就愈可能得到回应。

分析资料库对决定何时不需要划分顾客也十分有帮助。百视达录像带出租公司( *Blockbuster Video* )的资料库中,存有近 7 000 万笔家庭的资料,它从资料库抽取一组样本做分析,以了解顾客租借录像带的行为模式,并借此掌握每个家庭对电影种类是否有特殊偏好,以及这些家庭可否以喜剧、西部电影、剧情片、科幻片、悬疑侦探片等电影种类来区分。例如,某些家庭是否对喜剧或冒险片特别有兴趣?结果最重要的发现是,几乎所有的家庭都喜欢租看新推出的录像带;另一项发现是,租借迪斯尼电影的家庭,家中通常都有儿童。不过他们就只发现了这些。这项调查并没有发现这些家庭有任何特殊电影种类的偏好,换句话说,百视达得出的结论是,业者不能以电影种类来划分这些家庭,这个结果与他们先前的假设刚好相反。

另一个运用资料库的策略,是去除没有利润可言的顾客。有些顾客可能比较挑剔,要求较高,所以很难从他们身上赚取利润;有些顾客则是视商品价格决定是否购物;有些顾客购买的数量实在是太少了,在销售表现上来说十分不合乎经济效益。这便是第 3 章提到的终身顾客价值派上

用场的地方,它让你了解哪些顾客关系是值得长期经营的。然而,如果没有一个拥有追踪顾客资料的资料库可供利用或来做这些分析的话,业者是不可能得到这样的认知的。

#### 4. 留住有利顾客

一家公司对顾客交易的细节必须要有和顾客一样的记忆力。有一个例子出自华盛顿特区,国会守卫公司( *Capitol Concierge* )总裁玛丽·内勒( *Mary Naylor* )负责为某些商业大楼内的工作人员提供跑腿的服务,举凡从领取干洗衣物到等待修理工人到来。这项新生意最初做得十分成功,但内勒很快就遇到了阻碍。因为她没有办法得知潜在顾客在何处,她承认:“要一个人把原本是他们该做的事交给别人做,需要先建立起高度的信任感。”

内勒与其工作小组认为,他们欠缺的是一个与个别顾客发展持续关系的一贯体系,因此,内勒和其他工作人员对每一次交易及每一次顾客的电话询问或抱怨,都做了详细的记录。内勒表示,这个做法听起来似乎所费不菲且十分浪费时间,但事实并非如此,你只要想到,一再跟同一个顾客做生意比追求新顾客的利润要多得多时,这一点辛苦实在不算什么。

内勒使用资料库营销的手法值得大家仿效,她不只是表面上寄出一些个人讯息,让顾客知道她认识他们,她更借助资料库的使用,真正地发展与顾客的关系,例如对顾客的抱怨必定有所回应,并提醒她的服务人员要更用心达到客户的要求等等。这些努力让双方都得到了好处。

#### 5. 业务自动化

向业务人员提供更方便地使用相关资料库的方法,及使用资料库所需的笔记本型电脑及数据机之业务力自动化( *Sales Force Automation* , *SFA* ),可使业务力发挥更大的作用。例如,一个业务代表可以坐在顾客的办公室,输入顾客的要求,然后利用相关软件程序与数据机接通公司的资料库,找出产品设计款式、货存量、依此顾客过去购买数量所决定的产品价格、利润多寡、顾客信用情形,以及送货日期等。在离开顾客办公室之前,这个业务代表等于为这个顾客拟好了一个产品销售建议。对顾客来说,快捷与切实的服务是一项最可贵的附加价值。随着企业不断裁减业务部人数,并要求每一个业务人员发挥更大的生产力,业务自动化将会更加重要。

很不幸的是,根据《电脑世界》( *Computerworld* )杂志所提供的资料显示,有超过 79% 的设有业务部门的企业,对他们的业务自动化系统感到不满意,将近三分之二发展业务自动化的公司检测不到任何实质的好处。这些令人失望的现象产生的原因,并不是因为业务自动化在理念上有任何不完善的地方,而是因为企划、应用及系统训练的失当。

其实大部分对业务自动化感到失望的公司,都没有制定实际的业务自动化目标,例如,这个系统是否用来缩短销售的过程?它是否具有任何

价值？业务代表是否能即时提出产品销售建议？它是否可以提高销售价格？另外存在的一个问题，是每一家公司都觉得自己在业务方面的需要与他人不同，因此有必要设计一个完全符合其要求的业务自动化系统。这个想法限制了整个企业界学习的速度。

我们迟迟还无法学会的一件事，就是将业务自动化看成业务及营销自动化。这是因为解决方法在功能上愈明确，通常就愈具战略性；反之，解决的方法愈跨功能，它们就愈具策略性，且兼具实质战略性。

#### 6. 开发信息

很快地，品牌经理们就会像谈论测试营销和概念测试一样来讨论信息开发和地缘信息系统。资料库的开发，是指利用软件程序来分析顾客资料库，以了解如消费趋势及购买模式等事项，以及界定那些购买少量产品的顾客群。

例如，基础企业( *KeyCorp* )分析其银行顾客资料库之后发现，有 85 万名向它贷款的顾客没有在其银行设立支票或储蓄账户，或使用其信用卡服务。在给从中挑选出来的测试团体去信之后，这家银行成功地说服了这个团体中 11% 的顾客申请信用卡。另一个信息开发的例子，是当某家区域性银行得知某顾客的定期存款快到期或贷款快付清时可能采取的行动。无论是定期存款到期或贷款付清，都表示这个顾客将会有一笔可以转做其他投资的现金。如果这家公司的营销计划够周密，它的营销部门会寄发一些重新投资资料给这个顾客，不过，在信件寄到顾客手上后，当地分行亲自拨给顾客的一个电话，才是真正决定顾客是否投资的主要因素。

#### 6.3.3 建立地缘信息系统

地缘信息系统( *Geographical Information Systems, GIS* )是指以地理位置为主来分析销售及其他交易信息的软件程序，企业主要利用这些系统来找出地理位置上的业务及利润来源，以利工厂和零售商店位置的选择，同时也表示对当地及政府法令的尊重与配合。尤其是许多受到法令严格限制的行业，如银行、公用事业及政府机构，他们必须表现出不论收入、不分种族，向每一个地区提供机会平等的服务。

地缘信息系统包括的项目，还有交通状况和每日甚至每日数个时段的拥塞情形。只要将这些信息与顾客资料相结合，零售商便可以得知每一个地区在销售额上所占的百分比。例如，银行可以借助自动提款机安装或拆除的情况，得知分行的营业如何。

使用大众传播媒体广告的公司向来所面临的挑战之一，是确认广告涵盖区与品牌销售点相符合的程度。地缘信息系统可以将两者做一个比较，并得到结果。它还可以显示顾客愿意开多远的车去参加促销活动，以

及他们所居住的正确地点。

#### 6.3.4 运用资料库时需注意的事项

商业票据交换所出版公司(Commerce Clearing House)的经历是一个不了解资料库运用时代已经来临的悲惨例子。这家出版社在1980年代末期,是财富500强企业之一,并在收入与资产回报上排名前10名,但是它的管理层却未能预见到,在其顾客群中占有极大百分比的会计与法律事务所会转向使用电子资料库。这家公司的一位行政副总裁形容:“就好像双脚被水泥固定住了似地坐在原地,一动也不动。”

那些已经存在于公司之内、可以帮助公司做出更好的沟通决定的资料,其价值经常为人所忽略。例如,顾客填妥的保证卡通常都被另行处理,没有被视做一个重要的归类消费者的资料来源,因而无法进行跨产品种类销售、产品功能的跟进与评估,确认哪些零售连锁店表现最好等等。折扣优惠也经常是做完就算了,表格也销毁了,任何资料也没有留下。同样地,不同于拥有明确的目标对象的直接形象广告,大众传播媒体广告如果没有向顾客提供回应的方法,就等于没有尽到提供重要顾客资料的责任。

为了帮助客户提高他们的传播效能,萨奇广告公司向客户提出了以下问题,以确定客户充分运用资料库的程度,特别是策略企划方面:

- (1)你是否知道当你吸引一名新顾客时所能负担的促销费用是多少?
- (2)当你在进行促销或其他直销活动时,你是否与目标对象保持密切的联系?
- (3)贵公司现阶段利用哪些资源来搜集现有顾客及潜在顾客的资料?
- (4)贵公司有多少百分比的营业额是来自多少百分比的现有顾客?
- (5)你是否能够指出哪些现有顾客,对其他品牌产品的促销或跨产品销售可能会有较高的接受度?
- (6)贵公司客户账户数目是否与顾客人数相同?
- (7)你能否描述你的顾客的生活方式?
- (8)你能否很快且以很少的花费,以团体测试或其他调查研究方式,找出你产品真正的顾客?
- (9)贵公司业务代表是否拜访过所有的潜在顾客?
- (10)如果你能区别出贵公司高价值、中等价值和低价值顾客,你还会以现行方式来使用你的营销预算吗?
- (11)你是否监督各项媒体活动所建立的知名度与跨国销售情形之间的关系?
- (12)你是否经常以不同的媒体使用法进行跨品牌与跨国的测试?

### 6.3.5 有关隐私权的问题

由于人们愈来愈注重隐私权,因此,企业在建立资料库、进行直销及电话推销前,都必须先得到顾客的同意。通常人们在面对握有其本身基本资料的公司时,都会表现出迟疑的态度,不过,如果顾客有权决定提供哪些资料给资料库的话,会使自己感觉舒服些。在美国以外的地方,使用直销邮件向来是件很困难的事,因为信息保护法令并不允许人们贩卖或租借有关个人的营销资料。

此外,顾客也愈来愈介意提供他们认为与产品无关的个人资料。但从另一方面来说,如果一家公司能对顾客解释,这些资料可以怎样帮助公司给顾客提供更好的服务,这个因为担心隐私权受侵犯而引起的抗拒心理会减轻许多。

在某些自发性接触点,如顾客排队等候结账、向公司索取更多资料或要求安排维修时间时,顾客通常会比较愿意提供资料。某些人为的接触点也有同样的效果,如抽奖活动、现金折扣和保证卡,因为这些接触点是顾客自己选择参与和回应的。随着报摊、互联网与电子网页的普及,企业可以利用这些较不具强迫性的传播系统来收集顾客资料,进一步尊重顾客的隐私权。

企业对顾客隐私权的问题愈来愈敏感,事实上他们也应该如此。例如,拥有约1.8亿美国人信用记录的TRW信用调查公司,近年花了超过3000万美元更新它的电脑系统,并进行了多项扫除顾客疑虑的活动。其中一项活动提供给顾客一份免费的年度信用报告书,扫除了顾客对这家公司所拥有的资料及有关他们信用记录报告内容的疑虑。TRW的做法减少了80%因为姓名相似而造成的财务资料错误的情形。“消费者对经济上的选择及隐私权都有兴趣,”TRW隐私权暨消费者政策经理马丁·艾布拉姆斯(Martin Abrams)表示:“我们的责任就是在两者之间找出一个平衡点。”

耐克全功能运动鞋(*All Conditions Gear*)给购买者填写的意见调查表所使用的方法,是找出顾客偏好的一个十分直接的方法。斗大粗黑的标题问道:“你希望收到耐克出版的刊物吗?”接着是数行要顾客选择“是”或“否”的解说,例如:“如果耐克把顾客名单提供给其他公司,你是否愿意在名单之中?”问题与答案选项清楚明了,让消费者觉得这是个人的选择。

### 6.3.6 营销资料化的未来

想要继续保有竞争力,一个公司只有一个选择,那就是拥有一个以资料为动力、以顾客为主的企业重心。首先,随着商品全球化及法令逐步的

放宽,顾客只会有愈来愈多的品牌选择;第二,你的竞争对手很有可能提供比你更好的服务;第三,即使你所从事的行业或产品种类还未普遍存有以顾客为主的观念,并不代表其他行业也没有,事实上,许许多多的企业早已将顾客视为企业经营的重心。随着顾客从其他商业互动中体验到愈来愈完善的服务,不论产品种类为何,他们迟早也会要求你提供相同品质的服务。

以资料为主的营销是一种比直销更周密的策略,它所代表的意义是资料的搜集,以及运用资料来发展关系策略、打通双向的沟通渠道与设计个人化讯息。资料库是以预测哪一类型的人对你的品牌最有兴趣为主,并为新兴行业寻找潜在顾客。资料库对发展更有效的目标确定及留住顾客的策略十分有帮助。只要能收集到适当的资料,将其整理至系统之中,资料库还可帮助监督各项活动,并提供策略修正的资料基础。

## 6.4 与整合传播代理商(ICA)建立合伙关系

所有的广告和其他形式的传播代理商,都希望成为客户生意上的伙伴,他们觉得被客户称作供应商或拉广告的,是一件有失身份的事情。问题是客户不太可能把代理商看作是它在传播工作上的伙伴,因为所有代理商想做和能做的事,只不过是关系建立过程中的一小部分。笔者在本书中也一再强调,互动关系的建立与维护,需要靠许多不同的传播讯息来经营。如果代理商坚持只提供某一项推动关系的传播服务,就等于把自己定位为供应商或拉广告者。

WPP 总裁马丁·索雷尔在 1996 年的 IAA 广告世界会议上发表演说时表示,以西方社会文化为主流的广告代理商极端保守,管理结构老旧不堪,缺乏灵活性,而且对客户的需求反应迟钝。他认为,若代理商希望能在未来的营销新世纪里继续保有自己的客户的话,他们必须策略性地思考,而不是只会在创意上玩花样。

麦可恩·埃里克森广告公司(Mc Cann Erickson)前任副主席约翰·菲茨杰拉德(John Fitzgerald)曾说:“事实上,如今企业界每一个客户都在进行整合。运用整合营销计划或不同方向的营销计划,是企业基础的一部分……每一个代理商都已经注意到这个趋势,而且非常清楚这个趋势,但实际状况却是几乎没有几家代理商是真正整合的营销传播公司,虽然我们都极力声称自己是。”

芝加哥 FCB 广告公司管理总监米奇·恩格斯(Mitch Engels)在被问及 FCB 在提供给客户更多的整合营销服务上所做的努力时表示,这是一段很长的学习过程:

在 1980 年代的时候 ,我们就和其他公司一样 ,选择了一条吃力不讨好的路 ,那就是给客户提供各式各样的服务 ,包括促销、直销、医疗、西班牙语市场、公关等等 ,要什么有什么。就算偶尔真的碰到一个吃这一套的客户 ,反而搞得自己灰头土脸 ,因为我们不是单纯的代理商 ,而是一家拥有许多不同服务项目的代理商。后来我们才恍然大悟 ,原来不能依照自己的方式来服务客户 ,我们应该按客户的方式和需求来为他们服务。当我们开始从客户的观点、而不是以代理商典型的贪婪心态来看做生意时 ,我们才开始走向正轨。

所谓 21 世纪的全面性服务 ,将会与今日所谓的全面性服务大异其趣。正如布鲁塞尔的穆尔斯·布鲁斯伯里公司( *Moors · Bloomsbury* )管理合伙人盖伊·格尔兹( *Guy Geertz* )曾对他的代理商主管说 :“你们不但要对营销活动负责 ,更必须以品牌为己任。”换言之 ,全面性服务代表的新意义 ,不仅包括了广告以外的营销传播工具的运用 ,同时还包括了管理与传达信息给所有关系利益人的产品、服务及未经设计的信息 ,以及制定可建立与维护长期品牌关系的双向讯息策略。当然 ,我们还是很需要专门创作好广告的广告代理商 ,因为客户对创意广告活动的需求是不会中止的 ,但是 ,如果代理商的工作方式一直停留在标榜全能 ,会被视作贩卖创意 ,而非提供真正的全面性服务。

多年前艾伦·布雷迪与马什广告公司( *Allen Brady & Marsh , AB & M* )在争取英国铁路公司这个客户时的表现 ,是代理商了解媒体广告并非最具影响力的传播讯息的绝佳例子。他们在进行争取行动之前 ,事先针对各关系利益人做了一项意见调查 ,结果发现英国铁路公司的运作情形非常紊乱 :火车到站与出发的时间都不准时 ,车厢和办公室脏乱不堪 ,员工根本不知道顾客服务是哪门子玩意儿。可想而知 ,乘客的抱怨多不胜数。

*AB & M* 邀请这个客户到他们的办公室听取最后一次简报。当铁路公司的代表人员到达时 ,他们发现 *AB & M* 的大厅十分阴暗 ,四周散置着一些老旧的办公家具 ,灯光微弱昏黄 ,满地的果皮与烟蒂更是不堪入目。除此之外 ,当他们走向柜台小姐时 ,柜台小姐却视而不见。好不容易引起她的注意之后 ,她连问了客户三次他们来访的原因 ,她说她根本就不知道有这个会议 ,然后开始抱怨为什么从来就没有人告诉她任何事情。

好不容易铁路公司的代表被带到会议室 ,*AB & M* 一开场就明白地告诉客户 ,他们刚才所经历的过程正是每一位搭乘英国铁路公司火车的旅客所经历的。除非英国铁路公司愿意在服务方式上做出重大的改变 ,否则 ,他们这家代理商没有兴趣做他们的生意 ,因为没有任何营销传播机构有能力化这些腐朽的产品讯息为神奇。铁路公司的人接收了这个讯



息 ,AB & M 也得到了这个客户。

#### 6.4.1 真正了解并且懂得运用整合营销的代理商

莱斯利·温斯罗普( *Leslie Winthrop* )的工作是为客户挑选代理商 ,他表示 ,客户正逐渐形成一种趋势 ,就是寻找对整合有深切体会、且有能力帮助客户以一致的声音面对贸易界、他们的顾客及其他重要关系利益人说话的代理商。

几乎所有的营销传播代理商都会告诉客户 ,他们可以提供整合服务。但是值得注意的是 ,绝大部分的代理商 ,特别是广告代理商 ,在营销传播工作的整合、建立有意义的互动对话、带领顾客完成购买过程 ,以及顾及所有主要关系利益人等一致讯息上的专业能力却十分薄弱。

乔·普卢默( *Joe Plummer* )曾担任利奥·伯内特( *Leo Burnett* )、亚美欧、DMB & B 等广告公司的主要策略顾问 ,现任检查与调查公司( *Audit & Surveys* )的副主席 ,他认为代理商必须开始尝试以下行动 :

长久以来 ,广告代理商只和品牌经理级的客户会面 ,而且所讨论的内容都是单一产品的销售事宜。但是我深信 ,代理商有机会扮演管理顾问的角色 ,与行政总裁坐下来会谈 ,帮助他解决问题 ,协助他集合所有的关系利益人团体 ,一起建立公司与品牌的资产。这是一个全新的层次 ,换言之 ,我们不再只是做广告的家伙 ,我们是策略企划人。

不过 ,前提是必须愿意付费来取得这项新的思考及沟通领导能力。因为对大部分的广告公司而言 ,策略企划是他们全面服务的项目之一 ,客户却还寄望广告公司能继续免费替他们做思考的工作 ,即使媒体佣金已经愈来愈低 ,而且传播界的竞争愈来愈大 ,要求的专业层次也愈来愈高。

这个问题的反面是 ,向客户承诺提供整合策略思考、企划和执行整合营销传播活动的专业能力与设备的广告代理商或任何营销传播代理商 ,必须言出必行。但到目前为止 ,能做到这个承诺的代理商可说是少之又少。在整合营销或甚至整合营销传播上 ,代理商通常说的比做的多。

#### 6.4.2 寻求与审核整合传播代理商的 20 道问题

客户通常只会以他们认为是对的或可接受的纵向观点来看待他们的事业。代理商应该以所有营销传播功能 ,及它们如何提供产品附加价值、推动品牌价值等较横向的观点 ,来加以补充。一个整合代理商应该要比其客户更清楚 ,哪些传播工具与活动对维护长期且有利的顾客与其他关系利益人关系是最有效的。

对有心寻找了解并运用整合的代理商的客户 ,以下 20 道问题可以帮

助他们区别是真正的整合代理商,还是那些想要整合但并未整合,及为求生意上门不惜乱开支票的代理商。虽然这些问题主要是为客户选择代理商而设计的,不过,他们也可提供已经有代理商、但希望代理商在想法与行动上更加整合的客户使用。对希望能更加整合、但不能确定他们应该做些什么的代理商而言,这份清单是一个不错的开始。

## 1. 了解整合

(1)代理商建议以哪些策略来建立和维护顾客关系?它又建议以哪些策略来鼓励交易?

我们所访问的一家广告公司认为,它应该控制整合,因为它“知道按哪些按钮消费者会有反应,以及按这些按钮的顺序”。虽然顾客的行为反应应该与营销传播活动一致,如购买、试用、推荐产品等等,但以这种控制的方式来鼓励短期的消费行为,或因而开发出来的顾客不及损失的多,结果可能适得其反。这种控制的心态,也是许多产品皆已投下大笔金钱在促销活动上的原因。很多公司也发现,当顾客习惯价钱不杀到底就不行动时,他们的心里已经完全没有品牌忠诚度这回事了。

这个问题的目的,是要看代理商是否了解整合营销与传统大众传播媒体广告在概念与实际运用上有何不同,以及它是否了解建立和发展关系需要定位上的一致、有意义的对话和一个超越日增的股票投资人价值的企业任务。最重要的是,通过这个问题可以知道代理商是否在了解关系营销的传播层面上下过功夫。

(2)代理商为它在提升客户营销传播力上,应该负担哪一个层次的整合营销传播责任?

一个真正相信整合的代理商,会要求客户与自己双方都拥有一个可以确保定位一致、有意义对话及企业任务营销的结构。换句话说,在客户坚持及提出充分理由的情况下,代理商应该乐于负起领导的责任。

经常有人问起,代理商在协助客户进行整合时,应该保持何种程度的介入。虽然这个问题没有标准答案,不过,专门帮助客户进行整合的代理商,例如哈尔·赖尼(Hal Riney)、法伦·麦克利戈特(Fallon McElligott),及普赖斯/麦克纳布(Price/McNabb, Inc.)等的生意倒是蒸蒸日上,各报章杂志也争相报导他们的整合专业能力。

## 2. 运用整合

(3)近年有哪些整合策略企划的例子,是这家代理商整合企划与创意,让客户的营销传播投资得到整合的直接成果?

一个整合代理商应该有企划整合营销传播与整合营销的经历。另一个说法是,代理商有无检查产品、服务、未经设计的讯息与经过设计的营销传播讯息的能力?这份履历可以证明代理商的确曾与客户合作发展产品与服务讯息,并帮助客户整合传达给顾客以及其他关系利益人的沟通讯息。最重要的是,这些例子要能呈现出提升讯息效果的积极整合价值。

(4)此代理商与其他营销传播代理商一起企划、执行一项整合活动的密切程度有多高?

代理商的工作人员与其他公司工作人员的合作关系如何?主要由谁来管理?这家代理商在多家代理商一起参与的情况下,学习到哪些更有效的跨职能管理法?

(5)这家代理商曾经设计过哪些主题或非大众传播媒体广告的活动?它是否曾经采用过其他营销传播代理商的创意,并将此创意当作客户整合活动的一部分来执行?

这是一道检查自我定位的问题。一个优秀的整合代理商会有一套与其他营销传播专业代理商共事的流程,不管其他代理商是否为其同一集团的子公司。这个组织方面的做法应该加以详细记录,而且要加入跨职能企划、监督及评估经过设计的讯息的过程。

(6)代理商是以什么方式分析品牌接触点、排列品牌接触点的优先顺序?

顾客与其他关系利益人会从许多不同的来源和地点接收到品牌讯息。这些接触点必须加以确认,并排定优先顺序,以使品牌的建立达到最高的经济效益。

(7)代理商在搜集与利用资料库以及顾客的反馈信息时,所表现出的专业性如何?

代理商经常不厌其烦地以广告文稿测试、态度与使用方法研究、追踪研究、及销售量与市场占有率的报告,进行单向传播。虽然有些客户已经开始着手建立顾客资料库,但是他们的代理商却很少利用这项资源,即使是使用寄件媒体的直销活动,也大多利用这些现有的资料库来确定目标对象,而非制作个人化讯息。即便是用来确定目标对象,以平均只有2%~3%的直销回收率而言,证明资料库还是没有被充分利用。

一个整合代理商知道如何利用资料库、族群团体、顾客服务计划及新的媒体方式,来促进与顾客之间的沟通。此外,它还知道如何利用互动机会来得到顾客的反馈,以充实或更新资料库现有的内容。

(8)代理商利用什么方法将大众传播媒体与一对一媒体做策略性的组合?

大众传播媒体对传达某些讯息来说,是十分重要的工具,一对一媒体则其他的用处。这不是大众传播媒体是否已走入死胡同的问题,而是如何整合这两者并兼取其利的问题。一个整合代理商必须让客户知道它如何使用大众传播媒体鼓励顾客自我选择,然后如何以更个人化的讯息确定这些潜在顾客。

(9)代理商是否能提出在降低客户营销传播预算的同时,使品牌持续成长的例子?

1990年初,芝加哥大陆银行(*Continental Bank*)进行重整,重新将自

已定位为一家商业性银行,并取消原有的消费者账户。在这段转型的过渡期里,芝加哥大陆银行进一步决定使用整合营销传播策略,来帮助它建立、管理与现有的商业顾客之间的新关系。这家银行与位于明尼阿波利斯市的法伦·麦克利戈特广告公司合作,成功地增加了其商业账户的数目和每一个账户的平均业绩,同时还使其营销传播预算减少了20%之多。

当被问到代理商对删减营销传播预算有何反应时,这家银行的营销总监说:“它当然有一点不高兴。”从表面上来看,这似乎是一个很正常而且可想而知的反应,然而,以代理商的收益作为衡量标准,其实是错误的。代理商不应该认为它在金钱上有所损失,它应该好好利用这个机会,当作是它帮助客户增加利润、同时使客户的营销传播发挥更大效用的明证。这个成绩不但可以使代理商从客户身上得到其他工作机会,更可帮助它争取到别人争取不到的新客户。

(10) 这家代理商在整合企划上的收费情形与标准为何?

如果有一家代理商告诉你,他们所提供的策略企划服务是免费的,想必你一定是一个经费庞大的超级客户,如果不是,那么你可得小心了。缜密的策略思考是非常耗时的,而且需要代理商的资深主管提供宝贵的意见。如果这项服务真的免费,则代理商八成是把它当作实习课程,供公司新进人员磨刀之用。

### 3. 准备与学习

(11) 代理商有哪些持续进行的跨职能训练计划?

许多广告代理商在其他营销传播领域和整合方面的训练,都是利用现成的资源,工作人员学习的对象就是他们所服务的客户。一位代理商总裁向我们表示:“本公司工作人员的专业知识绝大部分都是以客户为导向。”不用说,这种内部培训只会培养出仿效者,而无法造就拥有全新思考模式与策略的领导者。

整合代理商进行训练的方法各不相同,从交换工作到正规的培训课程都有。有些代理商派资深主管参加整合研习会,然后回到公司对个别部门进行培训。很重要的一点是,主管们必须加入学习过程,以建立营销传播的核心能力,绝不止于大众传播媒体广告的领域,这些主管更应该包括公司的资深总裁。

(12) 代理商记忆体系建立的情形如何?公司内部是否因分享知识而得到发挥聚合力的结果?

除非一个公司的规模和太平洋煤气公司(P&G)一样大,一样多元化,否则无从得知不同的营销传播活动与计划,运用在各种不同产品种类上的效果。但是,每一个营销传播代理商却都享有这个特权,只是它们很少加以利用,这是因为代理商没有将活动与计划的结果予以整合,以致它们的工作人员和客户没有办法从中获益。不过,我们承认这当中存在着客户商业机密的考虑,这点是我们必须加以了解和维护的。

如果一个代理商拥有组织记忆体系,这些学习经验就不会只是代理商主管会议或创意评论会议的专利品,而是可以在公司内部广为流传的资料。如果能确实搜集和利用组织记忆,对整合传播代理商而言是一项优势,而且也提供给代理商一个向客户收取策略整合企划费用的充足理由。这个体系让代理商有了一个更宽广的基础与空间,来建构客户的计划与建议。

(13) 这家代理商是一家不断吸收新知识的组织吗?它是否拥有一套很有系统的方法来搜集活动结果,并向每一个客户企划小组提出累积性的分析报告?

大部分的代理商都有各种不同的广告方案,但是真正的个案结果却只有主管们心里有数。很少有代理商会以系统的方式来分析广告活动的成效,并与其他客户分享经验。如果代理商是一个不断学习的组织,它便会像一个记忆银行一样不断地累积工作结果,对所有可行与不可行的做法加以分析。整合代理商随着其关系利益人管理服务的持续扩展,可以培养出比绝大部分客户更宽广、更深入的整合策略与关系建立的视野。

#### 4. 促进整合的下游组织

(14) 每一个营销传播功能领域是否都是一个单独的利润中心?如果是的话,一个领域是否会因与其他领域合作而得到任何报酬?

如果每一个营销传播功能都是一个个别的利润中心,那么客户可要留心了。单独的利润中心其实正是权力斗争的沃土,客户则是受害者。修正这个结构的唯一方法,就是建立一个明确的公司红利制度,结合不同传播功能的领域共同合作,或是基于对客户最有利的前提,对于愿意让其他代理商接手的情形给予奖励。

(15) 代理商是否拥有一个可以显示企划行事日程表、追踪讯息与媒体计划及方便查阅代理商资料库的内部沟通系统?

一个整合代理商通常都会有连接本身员工、其他相关代理商的人员及客户总部的团体软件。然而,代理商在建立管理其客户接触与内部沟通的系统上的步调,一直都是十分缓慢的。

(16) 与代理商进行电脑连线的客户共有几家?

由于与客户做电脑连线沟通十分有效率,同时,电子沟通系统是一个与各部门保持联系的方法,于是电脑连线成为客户与代理商之间建立紧密关系的一个不可或缺的基本条件。在第8章中曾经提到,客户公司内部如果不整合(传播代理商必须被视为其内部沟通系统的一部分),它对外也不可能发挥整合的凝聚力。MVBMS广告公司(Messner Vetere Berger McNamee Schmetterer/Euro RSCG)认为它成功的主要原因是,它不但在公司内部进行电脑连线,同时也与每一个客户进行电脑连线。

(17) 代理商是否有一套可以持续确认的系统,使客户的每一个经过设计的讯息在策略上都保持一致?

大部分的代理商都保有协调大众传播媒体讯息的完整记录,有些代理商甚至在他们所负责的宣传品的主题整合工作上,表现得十分杰出,但是,却很少有代理商主动鼓励客户将主题整合到客户所传达出的其他形式的品牌讯息当中,例如产品和服务讯息等。

整合代理商会利用正式或非正式的检查方法,来分析所有品牌讯息是否一致。整合代理商还会积极主张客户公司里每一个负责与顾客沟通的部门,来参与传播企划的工作。整合代理商明白,产品及服务的讯息愈一致,经过设计的讯息的影响力与经济效益就会愈大。

### 5. 整合营销传播之外

(18)代理商近来将自发性品牌接触点列入客户的品牌媒体策略计划中的例子有哪些?

这个问题可以帮助你了解代理商参与制作产品和服务讯息,以及协助客户影响未经设计的讯息的程度。

(19)代理商是否引导其客户发展非顾客的关系利益人的互动性?

有人将营销传播法运用在公司内部营销上,结果证明它们用在员工身上与用在顾客身上一样有效。不过,企业在对顾客以外的关系利益人使用相同的营销传播法时,可能需要一些帮助。奥美广告公司就提供了这项服务,它的“品牌管家”计划适用于所有的关系利益人。此外,它的品牌检查也不是只为顾客设计的,而是针对所有的关系利益人。

(20)代理商在推广客户的企业任务时,是以什么方式与客户合作的?

笔者在第7章中曾经提到,大部分的客户都不明白将一个真正的任务整合到公司运作与沟通上的价值。由于很少有客户将此列为其传播计划的一部分,因此很少有代理商拥有这方面的经验。不过,已经有些代理商开始以客户的企业任务作为其发展策略的基础。优秀的整合代理商知道,一个受人敬重的企业任务,可以借助培养关系利益人对公司及其品牌更深一层的尊重,来提高关系利益人的忠诚度。如果有任何发挥社会责任感的时机,整合代理商一定可以马上看出这项任务在推动与所有主要关系利益人之间的互动性上的效力与影响力。

## 6.4.3 与众多代理商合作

许多代理商认为,他们与其他代理商有合作关系就等于提供了整合服务,但就初期尝试整合的阶段来看,仅仅拥有代理商合作网,并不保证在策略上就可以整合。

有些客户与代理商总裁表示,代理商曾经采用过整合营销传播,但却没有发生任何作用。这个说法通常是指70年代末期及80年代初期之际,广告代理商收购同一集团其他的营销传播代理商,并开始提供他们所谓的整合营销传播服务的情形。其中的代表者,便是奥美广告公司“管弦

乐团’的主张,及亚美欧广告公司‘完整的蛋’概念。至于大部分被收购的代理商则继续留守在原来的位置,为他们原来的客户服务,因为有些代理商虽然归属于同一个母公司,但实际上却是竞争对手,或保持单独营利中心的方式,这些都是提供整合利益的障碍。

例如亚美欧前任董事长彼得·乔治斯库(Peter Georgescu)承认,亚美欧提供多种服务的‘完整的蛋’计划,是为了替自身谋福利,而非为了发展以客户需求为主的策略企划。乔治斯库表示,当时亚美欧的确未能发展出一个‘以品牌为主,让消费市场为不同的营销领域决定最合适的角色与资源分配的过程’。

广告代理商不愿营销传播费用流入其他传播代理商口袋的心态,是造成代理商合并的原因。特别是那些从事消费性产品与服务的广告代理商,眼看着客户将大众传播媒体广告的预算挪用到贸易和消费者促销活动上,不愿再付他们15%的传统佣金,心中觉得非常不是滋味。

DDB 尼达姆广告公司的迈克·怀特表示:“80年代的时候,整合还只是人们口中谈论的一个概念而已,并未在任何一个阶段落实,不但代理商没有能力提供整合服务,客户的员工也没有受过任何整合训练,大部分客户的公司结构甚至是反整合的。”但是现有客户与潜在客户很快就发现,为了让他们的广告代理商在合并之后赚取更多利润,而与其他代理商结束长期的合作关系,是毫无道理可言的。

正如一个没有附加价值的新产品不可能畅销一般,没有给客户~~提供附加价值的‘整合’也注定要失败。~~这些同一家族或网络的营销传播代理商,很少提供客户策略性的整合思考,很少做跨职能的企划,也很少告诉客户如何利用代理商旗下的各项传播服务来获得整合的强大效果。这些代理商的着眼点只在公司内部,而非公司外部,他们对开立发票比创造策略一致性要有兴趣。

#### 6.4.4 整合传播代理商标准模式

21世纪全面性服务代理商将会是整合传播代理商(ICA)。它在概念上与家庭医生相仿。此类型的医生负责的是病人基本的健康医疗需求,整合传播代理商负责的则是客户基本的营销传播需求,以及向客户提供其他传播服务的咨询,我们可以将此想像成提供客户传播上所需的营养。但这并不代表整合传播代理商可以一手包办所有营销传播计划的企划与执行的工作,这和一个家庭医生并不从事所有的医疗工作是一样的道理。当一个病人患了家庭医生专业以外的疾病时,这个家庭医生就会请专科医生来协助,不过,家庭医生并非就此将病人抛在脑后,他仍会继续参与病人的治疗过程,在病人与专科医生之间扮演联络者的角色。

避免形成单独的营利中心,对整合传播代理商来说非常重要。通过

消除每一个营销传播领域利益计算的局限性,整合传播代理商在排除整合头号障碍——权力与自我意识斗争上,又向前迈进了一大步。例如强调整合各种不同营销传播工具的利奥·伯内特广告公司只有一个营利中心,那就是代理商本身。FCB广告公司的经营方式也是如此,只不过它的促销(影响力小组)、直销(FCB直销)与大众传播媒体广告是三个完全独立的部门。

一个整合传播代理商除了必须告诉客户如何与顾客和其他关系利益人进行有意义的对话之外,还必须告诉客户如何处理这些对话。整合传播代理商标准模式意味着,领头的代理商必须做好咨询、建立与维护关系利益人互动性的计划,因为关系利益人重叠的现象不断地增加,笔者在第3章中曾经对此做过解释。同时,如果整合传播代理商是沟通与建立关系的专家,它就没有理由不将这些技巧与原则运用在所有的关系利益人团体上。

家庭医生负有随时检查病人健康状况的责任,同理可知,整合传播代理商也负有以下责任:监督主要关系利益人对品牌及公司的意见、与客户跨职能品牌资产管理小组直接合作。它还必须了解关系利益人资料库追踪及反馈环在决定沟通策略上所扮演的重要角色。

整合传播代理商的做法,与通用汽车营销主管菲尔·格尔西欧(Phil Guarascio)所使用的方法十分接近,他称之为一般性承包者模式。他一直要求通用汽车的广告代理商成为一般性承包者,负责管理通用汽车的品牌,但他同时也向其他的制作公司与专业代理商寻求执行创意及其他一般性事项的帮助。在这个模式里,广告代理商负责活动主题的立意与大众传播媒体讯息的制作,然后再以传播服务经理人的身份,挑选最优秀的传播专业代理商来执行广告以外的营销传播计划。

一般性承包者模式的隐忧,在于广告代理商一直盘踞着传播山大王的宝座,而其他的营销传播公司则继续担任辅助的角色。这个模式也不排斥其他的专业代理商相互竞争,或与广告代理商竞争。然而,整合传播代理商模式了解一个根本道理,那就是专业代理商拥有整合传播代理商所没有的技能,正如家庭医生并不具备心脏外科开刀技术一样。换句话说,尊重专业技能可以减少整合传播代理商与专业代理商之间的恶性竞争。

以工作伙伴哲学为基础的整合传播代理商模式,对于拥有对整合营销与整合营销传播有兴趣的客户的代理商而言,是最理想的工作方式。不论整合的工作是由客户内部来管理,还是交由公司以外的代理商来管理,都应该指定一个传播代理商担任领导。担任领导的代理商,如整合传播代理商等,必须有能力包装组合各项活动,将这些活动以完整方案的运作方式呈现给客户。下面是纽约BBDO广告公司国际媒体总监莱斯·马古利斯(Les Margulis)解释BBDO的媒体与促销活动是如何做到这点的:



我们将整套的活动组合在一起,以避免我们的客户出走。事先包装组合好的完整营销计划是我们的秘密武器。在效果上来说,代理商只与一个主要的供应商接触,而这个主要的供应商则负责把其他许多供应商结合起来,组成这个整合营销传播计划。除了主要的供应商之外,客户绝对没有机会认识其他负责下游工作的供应商。

虽然整合传播代理商必须具备营销传播的核心能力,客户还是应该选择占其营销传播预算最多的代理商,为其整合传播代理商。对包装产品而言,它的整合传播代理商通常会 是广告代理商,对以企业为销售对象的公司来说,则可能是直销代理商、促销代理商,甚至是公关代理商,尤其是受到严格控制的产品种类,如化学制品或药物等。

从整合营销传播的观点来看,整合传播代理商最主要的长处并不是制作广告、发送新闻稿或直销信件,而是策略性整合企划与协调众多复杂传播计划的能力。而这些计划包含了不同的关系利益人所使用的各类媒体所传达和接收的各种讯息。换句话说,整合传播代理商的最大优点,是它协调了客户所有的品牌讯息,并建立具有策略一致性的长期关系的能力。

内部组织对整合传播代理商而言是一项挑战。一项针对七家自我定位为整合代理商的公司所做的研究发现,代理商内部很少形成有组织性的团体。有几家代理商设有个别的创意及业务小组,负责整合计划的工作,这是一个非常有讽刺意味的结构,虽然它还是让代理商尝到了成功的滋味。不过,大部分受访的代理商工作人员都承认,个别整合小组在公司内享有的权力不及广告人员来得大。

上述的代理商结构对十分仰赖品牌形象的包装产品品牌而言,也许比较实际。然而,当一对一对话对客户较为有利,或当代理商负有发展和其他关系利益人(非产品最终使用者)关系的责任时,在使用这些设有个别小组的代理商时,就必须特别小心,因为这样的代理商很显然是以大众传播媒体广告为优先考虑。

哈尔·赖尼代理商与它为农神汽车上市所交出的成绩单,证明了整合传播代理商的模式是行得通的。哈尔·赖尼在农神生产第一辆汽车的前几年,就开始与农神共事。这家代理商参与了每一个机会讯息的企划工作,从汽车后照镜的吊牌,到业务人员的培训计划、工会关系计划,以及与农神汽车生产地田纳西州春山市的社区关系等。哈尔·赖尼也有其代理商网络,如它用来进行专业工作的独立设计工作室。哈尔·赖尼为农神所做的计划,以整合营销的商业手法,将值得敬重与信赖的讯息传达给所有的关系利益人,并且进行了一项加强与关系利益人之间双向沟通的传播计划。它为农神所做的整合工作,让它赢得《广告时代》杂志 1992 年最佳

代理商的头衔。

哈尔·赖尼还将整合运用在许多其他的客户身上,其中涉及了运用各种不同的新式促销活动。例如,它为施特罗公司的老牌米尔瓦基生啤酒(*Stroh's Old Milwaukee Genuine Draft beer*),设计了一个以改换包装为主的重新定位活动。它也为拉斯维加斯海市蜃楼饭店(*Mirage Resorts*)进行了一系列的宣传活动,包括年度报告、集团主席餐会、客房宣传录像带、新赌场饭店“金银岛”的标志设计、及一部说服康涅狄格州居民同意在该州经营赌博事业的影片。

### 1. 一般性事务与专业任务

整合传播代理商模式与一般性承包者模式不同的地方,在于代理商具有跨营销传播功能,能处理一般性事务。营销传播与健康医疗保健一样,有若干不需动用专业服务的一般性事务要处理,如公关新闻稿、印刷广告、媒体企划与购买、包装设计的修改、视地区修改经过设计的讯息等等。换言之,替经过设计的讯息做一般性的修改是整合传播代理商的责任,不管所用的是何种营销传播工具。很明显地,从事这项工作的前提是,整合传播代理商必须具备所有营销传播功能的核心能力,同时公司内部也必须有擅长每一项功能的专业人员。然而,代理商本身拥有各种营销传播功能的专业人员,并不表示这个整合传播代理商有能力或应该从事这些领域的工作。

当客户碰到某些机会或发生某些问题,是在整合传播代理商能力范围之外的,如配合奥林匹克运动会的全球促销计划、股票首度上市、包装重新设计、或如艾克森石油、泰诺制药公司(*Tylenol*)危机事件或突发状况等,整合传播代理商就必须请一家专门处理这些问题的代理商来协助,但它本身仍必须留守在原来的岗位上,以确保策略一致性。整合传播代理商还必须对这些专业行动进行评估,并采取任何必要的后续动作,如充分利用顾客资料库,或视情况需要带头重新定位品牌。

整合传播代理商所拥有的资产之一,是与专业传播代理商之间不间断的合作关系,及有关这些专业传播代理商的最新知识,事实上大部分的专业传播代理商与整合传播代理商,都同属一个企业网络。要注意的是,整合传播代理商的概念是以团队管理为基础,它认为领头的代理商与专业代理商之间的关系,比专业代理商与客户之间的关系更重要。例如,病人很少会与专科医生保持联系,但他们的家庭医生则会与专科医生保持密切的联系,这些专业关系的价值,将在病人需要专科医生帮助时表露无遗。

有趣的是,客户愿意将数以百万计的金钱交由广告代理商来运用,但在广告代理商向它推荐另一家专业代理商时,客户却普遍表现出怀疑的态度。如果我们回到健康医疗的比喻上,就会发现客户的态度是十分短视的。很少有病人会拒绝让家庭医生推荐的专科医生看病,因为病人通

常都会尊重家庭医生的建议,否则他不会去看这个医生。除此之外,病人也了解家庭医生与专科医生之间的关系是以他的利益为重,这两个人知道要如何合作,以建立彼此之间的沟通联系。

如果同一个网络的专业代理商是以团队的方式合作的话,那么与这些专业代理商有合作关系的超大型传播代理商,便能提供给客户真正的附加价值。结合同一集团内所有代理商的传播网络,是测量这些代理商合作关系是否密切的重要指标之一。这些代理商工作人员之间的人际关系也是非常重要的。比方说,一次只开一张账单,或提供查阅许多媒体资料库的服务,对拥有代理商网络的客户而言,就是一项附加价值。此外,定期举办跨职能训练研习会,以提高工作人员的整合核心能力,也是十分必要的。

对使用多个不同传播代理商的大客户而言,进行整合最简单的方法之一,就是给这些代理商提供一个聚会交谈的机会。曾任多家包装商品公司营销总监的托尼·拉夫利(Tony Lavelly),对这类整合经验所能带来的利益做了一番解释:

当我在汉堡包王(Burger King)服务的时候,有一次我负责某个销售情况不怎么乐观的新产品——快锅食品。这个产品用了以儿童、黑人、西班牙语系人、白人市场为对象的代理商、促销代理商、两家包装设计公司、一家采购公司等一共18家代理商。我接手后所做的第一件事,就是请每一家代理商派两位代表,在同一个时间一起坐下来开会,结果产生了令人意想不到的效果。代理商们表示:“我从来都不知道是这种情形,但是现在我完全明白你想要什么。”我现在知道我们在做什么了,而且我也知道我们该做些什么。”这个会谈让所有的代理商都感到很满意,他们彼此互通了好几个月的电话来讨论工作。后来我到朗约翰(Long Johns)公司,又做了相同的事,将三家广告代理商、设计公司、促销代理商,以及公司内部所有相关部门,包括采购部门在内,集合在一起。我们发给大家一张印有每位参与者姓名与电话的通讯表,于是大家便开始给对方打电话,一起想点子,一起解决问题,最后才向我提出报告。结果他们所提出的方案质量提高了,后勤工作也简化了许多。

## 2. 核心能力 通才与专才

一直以来,一个人晋升至另一个负有更大责任的职位的前提,是他必须拥有比他人更宽广的视野。一些非常聪明干练的人会在原地踏步的原因,在于他们走进了专才的领域,无法或不愿意跳出这个狭窄的框限。智威汤逊广告(JWT)芝加哥分公司前任总经理史蒂夫·戴维斯(Steve Davis)曾经表示,公司里的明日之星,都是那些不断拓展个人视野的人:

本公司文化里对英雄的新定义,是那些有能力在公司的业务、媒体、创意等不同部门里发挥作用的多才多艺的人,而不是那些部门里

的专才。目前我们就有创意部人员在做预测客户需求、建立客户关系、与客户商谈等传统业务管理的工作。

不幸的是,很少有代理商会真正帮助员工开拓其视野。一个通才可以在会议桌上提出一个中立的观点。专精于其本身工作的人,如大众传播媒体广告、直销邮件、公关或其他营销传播者等等,常常只懂得全心投入他们的领域,如果他们了解在不同的状况要用不同的营销传播工具,或明白好点子可能来自任何一种营销传播领域,那么他们反而会让整合营销的过程更为顺利。一个优秀的传播主管通常是一个通才,他除了拥有评估各种传播工具效力的能力之外,还具备了如何使各种传播工具发挥最大效能的决策能力。

虽然整合传播代理商必须拥有核心能力,但是这并不代表内部的每一个工作人员都必须都是通才。随着传播工具的选择项目与复杂性日增,顾客与其他关系利益人回避商业讯息的功力愈来愈高,现在正是迫切需要整合营销专才的时候。然而,核心能力需要同时拥有整合营销的广度与深度。一个具有整合营销广度的营销人了解下列四点:

(1)了解每一项营销传播功能的优缺点,以及功能在有限的预算下,可以做到和无法做到的事。

(2)知道使用每一项工具的大概费用。

(3)知道每一项工具在企划与执行上所需要的时间。

(4)知道谁是每一项工具最合适的执行专家。

一个同时具有整合营销深度的营销人,也必须了解以下三点:

(1)策略一致性的意义,及如何建立和保持策略一致性。

(2)互动性及创造有意义对话的要点。

(3)任务营销的好处与准则。

FCB广告公司米奇·恩格斯认为:“近年来,企业学习的情形已有长足的进步。我们的工作人员发现,如果他们缺乏促销、资料库营销及公关方面的知识,便会变成他们在客户服务能力上的一大缺陷。因此,我们都责任成为拥有广泛知识的通才。”纽约市萨奇广告公司执行总裁之一汤姆·伯克(Tom Burke)也提出了一个相近的看法:

几年前,要我们的员工去了解广告以外的传播服务,就好像要他们自动去拔牙一样地困难。现在,公司上下都感觉到广告的本质在改变,客户希望用不同的方式来处理事情,他们渴望新的点子,业务部的人也尽可能在客户开口之前,就把客户要的东西准备好。这种情形十分令人振奋。不单是基层人员,就连高层管理人员也有这样的改变。

整合营销代理商会鼓励员工了解及思考他们专业以外的东西,其中最快最简单的方法,就是成立跨职能整合小组。换言之,业务部、媒体部、创意部、促销部及其他相关的专业部门要经常会面。一些设有跨职能小

组的代理商发现,以多元化方式与更完善的训练相结合,可以减少管理层的数量。

有些代理商在员工刚进公司之初,会让他们在各个部门工作2~4个星期,以熟悉每个领域的工作情形。这项调换计划的好处之一,是让员工可以建立个人关系。

此外,在职培训也是非常必要的。例如,笔者为BBDO广告公司在欧洲及北美洲举办了多次座谈会与研习会;利奥·伯内特与灵狮(Lintas)广告公司也聘请了其他的整合营传播顾问,为他们的员工进行在职培训。这些研习会加强了代理商员工的整合深度,这是员工没有机会及能力独自做到的。

### 3. 整合指挥官

常有人问我们:“谁应该负责整合指挥工作?是客户还是代理商?”答案是两者皆是。从某方面来说,没有一个客户会愿意把策略企划的工作交给公司以外的代理商来负责,但是从另一方面来说,极少有客户有能力消化掉所有新媒体及消费市场所带来的改变和机会,但这项工作却是优秀的传播代理商非常在行的。

基本上,以营业额、顾客数目、销售范围的地区性、全国性或全球性来衡量,客户公司愈大,整合的运用就愈具挑战性、愈重要,因为绝大部分的反整合都是由公司成长带来的孤立情形所造成的。整合传播代理商可以提供整合性的营销策略,并找出其他传播上的问题与机会。

## 6.4.5 给整合传播代理商应得的酬劳

提供整合传播服务的代理商,要面对以下三种计费上的难题:

(1)如何向客户收取策略企划的费用(过去是包括在15%的佣金里)。

(2)如何从非大众传播媒体的工作中赚取利润。

(3)如何向客户收取非以大众传播媒体为主的创意费用,如发展“耐克城”的概念与名称、设计特殊且吸引人的电脑网页、或为想要提高员工动机的客户设计公司内部营销计划等。

很多代理商抱怨,客户经常不愿意支付策略企划与创意设计费用,但是客户却有不同说法。客户表示,如果这些企划与创意真的具有跨职能作用,而不是谋代理商一己私利,同时又可以为他们节省支出或提高阶段影响力的话,他们一定会付这些钱。FCB发现,向客户计件收费是整合工作最理想的薪金报酬制度。米奇·恩格斯如是说:

我们之所以能一直和手头上的整合客户合作得如此成功的原因,是我们向客户表明了收费的原则,这可确保代理商不会为了佣金回扣而故意使用大众传播媒体。我们希望收费能带来其他的利益。利益不一定包

括利润,利润有时可能会牵涉到另一个不同的系统。如果我们在通过有附加利益的收费方式来支付我们的成本之后,尚有多余的利润可作为消费市场表现,或作为持续追踪这种消费者研究之用的话,我们当然乐于得到利润。对我们来说,这是一个很棒的做法,因为客户不但了解我们为他们在消费市场中打天下的动机,也知道我们所得的利润不是靠延长工作时间得来的。如果我们能继续减少成本支出,我们所能获得的利润将会更可观,而且客户从未质疑我们的动机。

不过,当薪金报酬制度从以佣金为主变成以费用为主时,便出现了一个问题,那就是突然之间每一项工作都标了价钱。一个计件收费的制度,不但鼓励客户以单项工作为基准,而非以一个整合过程为基准来看营销传播,还提醒客户注意每一项工作的费用,让客户对价钱更加敏感,而非对过程敏感。结果可能会造成客户到处比价,到最后,传播过程里的每一个元素都交由不同的代理商来负责,因为它们的价钱比较便宜,传播反整合的现象于是出现。

计件收费的另一个缺点是,它对原本就已紧张的客户与代理商之间的关系造成了更大的影响。一家代理商总裁表示:“过去你一年只需和客户讨论一次钱的问题,现在却老是在谈钱,因为从整个代理商集团来看,你有75%的工作都不是以抽取佣金的方式来收费的,因此,费用计算的方式五花八门,并非只是单纯的负担成本与利益附加。通常你捧给客户的不仅是各种点子,还有这些点子的价目表。如果你想买,我们要收取费用。”

次要工作一样可以赚取可观的利润,但不是每一家广告代理商都有能力做到这一点。每一项工作的总开销,与客户是否愿意及有能力支付这些包含了整合策略企划的服务的费用,是两大决定性因素。

广告代理商的总开销通常要比其他营销传播代理商的总开销为高,原因包括广告代理商平均薪金较高,以及其办公室通常都位于黄金地段。办公地点通常是总开销的头号杀手。乔·卡波(Joe Cappo)表示《广告时代》杂志发现纽约总公司花在员工身上的支出,如租金、办公设备、维修、水电、邮费等,是芝加哥分公司的两倍,这些支出还不包括员工薪水,而底特律和克利夫兰分公司的开销甚至比芝加哥分公司还要低。由此观之,促销、直销、包装和采购公司选择的办公地点的租金,通常都没有广告公司那么高。就同一项服务来说,由于总开销及薪金上的差别,下游代理商收取的费用通常要比广告公司为低。

具有讽刺意味的是,有些代理商发现,这些次要服务项目比过去几年更有利润的原因,是因为它们主要的收入来源(大众传播媒体广告)的预算被删减了,这使得代理商不得不减少它们的总开销。一位代理商总裁告诉我们:

绝大部分的营销传播领域都比广告赚钱,这是因为报酬缩减了,代理

商已不再是过去的代理商了。报酬缩减的理由,是因为我们过去赚得太多了,而且长久以来媒体费用膨胀的速度比消费物价指数上升的速度快多了,客户实在是忍无可忍。

一家全球性代理商发现,其下游代理商的总获利额度介于损益平衡与 40% 之间。代理商能获得多少利润,取决于两件事情:代理商企划与执行计划的能力,以及它说服客户支付这些计划费用的能力。FCB 整体运作获利目标为 20%(未扣税),它的促销及直销部门在近几年都达到或超过了这个目标。

一个与薪金报酬有关的障碍,会发生在主要代理商向客户推荐其他专业代理商的时候。例如,一个品牌出了严重的信用问题,需要进行公关活动,但是广告代理商却不愿意建议客户拨部分媒体预算出去给另一家代理商发展公关计划。解决这个问题方法有二,其一是向客户收取企划、选择公关代理商的费用,并且负责指挥公关代理商的工作;其二是向公关代理商收取介绍费,这笔钱也是让广告代理商继续参与活动的进行,并向公关代理商提供咨询的费用。

#### 6.4.6 使用整合传播代理商的好处与顾虑

整合传播代理商的模式可以提供给客户前后一致的策略性思考,并且可以在真正需要专业的时候,以不牺牲专业为前提,给客户制作经过设计的讯息的便利。以较少的费用提供较佳服务的整合传播代理商模式,具有以下特性:

(1)前后一致的策略企划。客户与特定一家代理商共同发展与处理经过设计的讯息,监督策略定位是否一致的工作会比较容易进行。

(2)只给予各代理商极少的补助经费。由于所有讯息设计的工作只由一家代理商负责,只有在必要时才会使用专业代理商,因此,客户并不会一直为这些不同的代理商支付它们的开销。主要代理商的确希望客户能为他们多分摊一些开销,这些费用上的增加,与过去小额分摊许多代理商的经费加起来的总数相比,明显要少得多。

(3)商业机密受到保障。由于主要只与一家代理商接触,客户可以减少商业机密的散播,因此对哪些人看到哪些资料有了更多的控制权,一旦有任何消息外漏,很容易就可以找出泄密的来源。同时,由于商业机密受到保障,客户会愿意提供给代理商更多的信息,因而可以提高代理商创意与企划的质量。

(4)达到要求的效果。合作的代理商愈少,会面的次数就愈少,但更重要的是,会议的内容应该着重在关系建立的过程上,而不是营销传播的工具上。此外,对于哪一个营销工具较有效或应该使用哪一个营销工具的权力之争也会因此减少。

(5)较可量化。由一家代理商负责大部分的工作,可以增加量化的程度,减少漫无目标的预估。

(6)薪金报酬制度以表现为基础。负责品牌或公司整体成败的代理商愈少,责任归属的工作就愈容易,因此便可以减少有关哪一家代理商负担哪些责任的纷争。

有些客户对主要代理商使用旗下的专业代理商颇有微词,因为这些代理商不见得是业界中最强的。这是一个很牵强的借口,因为在多数情况下,同一个集团内各代理商的专业层次与口碑通常都差不多。第二,想要同时与最棒的促销代理商、最棒的直销代理商和最棒的公关代理商合作,就有如找寻耶稣最后晚餐的圣杯一样不可能。

我们承认,代理商之间存在着不同层次的能力,这与当月由什么人接触了哪些客户有关,但是,假设一个集团的代理商是以提供整合企划与团队聚合力的方式来经营的,则此时公司必须自问,为了与另外一家名声更好的代理商合作,而放弃与此集团代理商合作所能得到的策略一致性,这其间的好处到底为何。

另一个顾虑是,同一集团下的专业代理商收费未必是最低廉的。不过,如果整合传播代理商已经尽到它确保整合可以长远为客户节省金钱的责任,那么,它有权决定是否要要求和它一起合作的代理商,向客户收取与其工作性质不相上下的代理商的一般行情费用。

以上种种都是客户必然会产生顾虑,因为今天没有几家拥有营销传播子公司的代理商,能提供跨职能策略企划与评估成效的过程,所以,使用同一集团旗下的代理商,对客户而言,并没有什么好处。然而,如果同一集团的代理商能提供真正的跨职能整合服务,它所带来的附加价值显然要比其他集团所能提供的专业性重要许多,至于另寻其他代理商所必须付出的费用,与培养它们熟悉客户事业所要付出的精力与时间,大家心里都很清楚,不用再多说。

若客户有一笔传播预算,则好的代理商可以帮助客户增加这笔投资的收益。这是一个代理商还未积极追求的观念,因为许多代理商已经忘了它们曾经许下带领客户走向全新思考方式的承诺,客户也还无法接受代理商的新思考方式。这可能是由于代理商背负着财务的压力,因此它们只敢做客户要求它们做的事。

营销专家鲍伯·拉蒙斯(Bob Lamons)在《营销报导》(Marketing News)杂志的某专栏中,将这种情形归咎于客户。他根据商业营销协会(BMA)的一项研究发现,许多以企业为销售对象的客户都不愿意与他们的代理商建立平等的合作关系。他表示,这项研究结果证明了客户只愿意与代理商保持购买者与贩卖者的关系。这项研究还发现代理商与客户之间存在着严重的认知差距。在17项服务项目当中,有三分之二以上受访的代理商认为他们已提供了12项服务给现有的客户,但是,受访的客



户却认为代理商只提供了 17 项服务中的两项 ,也就是广告制作与媒体企划/购买 ,其中只有 19% 的客户表示他们曾利用主要的代理商进行营销传播策略企划。

拉蒙斯的结论是 ,代理商应该停止向客户推销模糊不清的平等合作概念。我们的结论则是 ,买卖关系意味着全面性服务代理商的末日 ,这大概不是代理商或客户所乐于见到的结果。如果广告代理商想在新的传播环境中展现其竞争力 ,他们就必须重新了解 21 世纪的营销环境 ,重新定义何谓全面性服务的代理商。在客户的鼓励之下 ,他们必须以传播主管的身份来主导他们的未来。《广告时代》的评论写道 :

光会提供广告、直销、促销、活动赞助和公关等服务的公司是不够的。未来的代理商不但要在同一企业体系下结合所有的功能 ,还要为单一客户将这些功能打成一个单一的营销策略 ,最后这个通常以客户的资料库建立起来的计划 ,必须由代理商的高级主管来亲自执行。

“ 代理商像是被锁在箱子里 ,”萨奇广告公司汤姆·伯克认为 :“ 他们对所从事的工作的看法都太狭隘了。只有重新组织和重新训练 ,代理商才有可能提供真正的客户服务 ,客户才会发现我们所能提供的不只是创意广告 ,还有更宽广的思考模式。”对大多数代理商而言 ,思考制定整合传播策略是相当困难的一件事 ,但是培养与引导一个整合计划所必须具备的策略企划能力 ,才是未来更大的挑战。

## 要点回顾

1 )光是拥有一个跨职能结构 ,并不能保证公司一定可以整合 ,但是如果没有一个跨职能的结构 ,就一定没有办法整合 ;

2 )成功整合的组织结构拥有一个共同的元素 ,那就是高层管理者必须向一位相信整合、在公司内部积极推动整合的高级主管提供必要的辅助系统 ;

3 )事实上 ,一家公司若想与顾客和其他关系利益人建立起良好的关系 ,首先必须建立起良好的内部关系 ;

4 )在运用整合营销或整合营销传播时最常发生的误解之一 ,就是认为每一个人都必须是通才 ;

5 )顾客并不要求公司十全十美 ,但他们却希望能迅速处理他们的问题 ,如果问题能迅速解决 ,顾客通常会继续成为忠实的支持者 ;

6 )未来企业成功与否的分野 ,不是资料收集数目的多寡 ,而是如何将这些资料转换成可行的营销策略与计划 ;

7 )全面性服务代表的新意义 ,不仅包括了广告以外的营销传播工具的运用 ,同时还包括了管理与传达信息给所有关系利益人的产品、服务及未经设计的信息 ,以及制定可建立与维护长期品牌关系的双向讯息策略 ;

- 8)单独的利润中心其实正是权力斗争的沃土,客户则是受害者;
- 9)正如一个没有附加价值的新产品不可能畅销一般,没有给客户供附加价值“整合”也注定要失败;
- 10)一个整合传播代理商除了必须告诉客户如何与顾客和其他关系利益人进行有意义的对话之外,还必须告诉客户如何处理这些对话;
- 11)一个优秀的传播主管通常是一个通才,他除了拥有评估各种传播工具效力的能力之外,还具备了如何使各种传播工具发挥最大效能的决策能力。

## 案例及应用：普赖斯/麦克纳布公司与整合传播代理商

总公司设于北卡罗莱纳州夏洛特市的普赖斯/麦克纳布公司,是以整合传播代理商策略来运作的一家传播代理商,其总裁托马斯·埃普斯(Thomas Eppes)表示,未来这个模式将会成为全面性服务代理商的标准:

我认为这个改变将会是十分惊人的,未来,广告代理商这个名词将不复存在…….我们已经开始称呼自己为传播公司,不过,这个称谓也许会再次改变,因为我们目前介入客户事业的程度,早已超越了传播公司的服务范围。

普赖斯/麦克纳布花了三年以上的时间从一家传统的全面性服务广告代理商,转型为一家整合传播代理商,其宗旨为“发展与管理各种关系”。这个由公司以外的顾问协助转型的过程,将这家代理商的整体结构、薪金报酬制度、企划过程、员工培训计划及商业策略,从头到尾做了一次大翻修,但保留了整合营销传播策略思考、大众传播媒体广告及公关的核心能力。以下是这家代理商在迈向整合代理商之路时所做的重要改变。这个转型的过程在1996年完成,现在正不断地为它带来更多的全球性客户的生意:

- (1)与专门从事产品设计、包装及促销的代理商发展策略性的合作关系。
- (2)合并三个地区公司的利润和损失,如此才不会产生内部竞争。
- (3)取消对整合营销传播不利的奖励奖金,奖金的发放也不再以各职能领域的表现为标准。
- (4)取消媒体佣金及传统17.65%非媒体企划工作的加成规定。
- (5)提高资料库营销的能力。
- (6)调整人事,招聘国内专精于整合营销的精英分子加入公司工作。
- (7)将普赖斯/麦克纳布广告公司改名为普赖斯/麦克纳布公司。
- (8)改装公司内部空间,让员工与员工之间、员工与鞭长莫及的公关人员之间的交流更方便。
- (9)根据整合营销传播理论,制作出一套详细的企划过程手册,称之为

为“集中传播”。

(10)设立当地传播网。

(11)撰写一份有重点可循的任务及远景说明书,并彻底实践以下理念:“本小组的任务是制定标准,以便于了解、建立与现有顾客及潜在顾客的关系,及运用这些认知来发展具有重大商业成果的传播方法。”值得注意的是,这个说明完全没有提到发展所谓“惊人的创意”,因为它认为营销传播理所当然包含了创意。

## 第 2 篇

# 第 2 篇

## 广告营销与品牌战略

---

第 7 章 未来的品牌管理

第 8 章 消费者动机与品牌决胜

---

一个巨大的战略潜力在于呼应消费者的憧憬,例如用“生活方式”广告战略回应消费者的憧憬。我们是从贝克啤酒(Beck's)的品牌世界中发现切入点的。我们中间几乎每个人都熟悉那条扬着绿帆的小船。毫无疑问,海洋世界在千百万人心中拥有唤起强烈情感的潜力。但是,如果我们坚决果断地运用前面已经阐述过的生活方式广告战略的规律,就会对这个世界作出完全不同的解释。

## 第 7 章

# 第 7 章

## 未来的品牌管理

### 关键词

*key word*

价值( *Value* )  
规范( *Norm* )  
习惯( *Habit* )  
身份( *Capacity* )  
情感( *Emotion* )  
品牌( *Brand* )  
动机( *Motive* )

## 本章概要

---

- 1) 目标的诞生
  - 篇首案例 :品牌广告与效果 ,一半的广告费用打了水漂
  - 目标的诞生
- 2) 一份世界品牌广告的调查研究报告
  - 最重要的购买动机的研究
  - 成功品牌的分析
  - 模式的开发
  - 对不成功的广告宣传的探讨
- 3) 消费者购买决策的动机与战略模式
  - 价值动机
  - 规范动机
  - 习惯动机
  - 身份动机
  - 情感动机
- 4) 如何操纵、引导消费者动机

---

## 本章目标

在学完本章内容以后 ,您将能够 :

- 1) 初步了解把世界上最成功品牌战略的经验宝藏浓缩为一种任何时候都可以实际用来解决现实问题的战略模式的一个大概轮廓 ;
  - 2) 通过“ 五种动机圈 ”战略模式找到影响消费者购买决策的途径。
- 

### 7.1 目标的诞生

#### 7.1.1 篇首案例 :品牌广告与效果 ,一半的广告费用打了水漂

广告总是靓丽的。她五彩缤纷 ,她代价高昂 ,人们对她十分热衷。但



是,很多时候广告也化成泡影。品牌广告是现代企业经济中最具风险的投资之一。

有关这一点的说法已存在几十年。亨利·福特一世当年就说过:“用于广告上的钱有一半打了水漂,搞不清楚的是,到底哪一半打了水漂。”

数十年后,德国学者埃娃·海勒博士在其经典著作《广告如何发挥作用》一书中写到:“现今人们可以这样认为,至少四分之三的广告开支可以说是颗粒无收。”

连广告人自己所秉持的态度也证明这些引言并不是充满敌意的诽谤。目前仍健在的世界上最有名的广告专家大卫·欧格威(*David Ogilvy*)自己就毫不讳言地说过:“*Most of the advertising is shamefully ineffective.*”(英语原意:说来惭愧,大多数的广告都没什么效果。)

长时间以来,这些言谈只不过是一些假设。但是近来对此已有不少科学的论证。仅举几例:美国纽约专门研究广告效果的约翰·菲利普·琼斯(*John Philip Jones*)教授论述道:“不论在美国或是在德国,在12个月的观察时段中,54%—65%的广告宣传攻势均未奏效。”他观察了三千多个家庭,以了解电视上的日常消费品广告是否以及如何影响他们的购物行为。美国市场研究所 *IRI* 根据对293种品牌广告的调查得出结论:

广告开支的增加在超过半数的个案中并未促使销售额上升。

《食品实践》杂志在其“新产品报道”中指出,新产品在推出的第一年中其失败率按照分类不同高达40%—60%。《食品报》也做过一个类似的调查,结论是:在所有新推出的品牌中,有84%的品牌在四年之中达不到其预定销售指标的一半。

表面上看,这是一种可以接受的亏本风险。其实是孤注一掷的赌博,但人们多年来仍乐此不疲。这是一个经济核算法则无足轻重的地带。

### 7.1.2 目标的诞生

能为可替代产品开发有效的品牌战略的新方法应从何处入手?当然不是从抽象的理论入手,而应从世界一百多个国家在广告实践中所得到的实际经验宝藏入手。每年,全世界有成千上万的广告宣传经受到现实市场严格而公平的考验。各行各业和各个国家的品牌推广人士可以从中学到很多东西。

我们当时面临的挑战是:把世界上最成功品牌战略的经验宝藏浓缩为一种任何时候都可以实际用来解决现实问题的模式。该模式应当达到下列这些高的标准:

(1)作为一种工具,它应当能够系统地制定出强有力的品牌战略,以便对商品销售起到杠杆作用;

(2)它亦应适用于那些不引人注目、一般化的可替换产品的促销;

(3)它应当不分行业、目标顾客、文化和时代精神,全方位地发挥作用;

(4)它应当尽可能实用,即便在形象、心理学和情感的王国中也能罗列出精细的规则和规律。

也许有人要问我们,是不是要推出一种类似廉价服装那样的“唾手可得的”战略?恰恰相反,我们想向品牌专业人士提供一个先进的、应时的工具,以便他们可以应用它来比迄今更系统更有效地开发度身定造的品牌战略,从而显著地提高销售额。也就是说,我们既不想提供战略的专利配方,也不想提供标准战略,而是提供一种作为解决因人而异的工作问题的实用的工具箱。

在我们过往的品牌分析中,有一个问题具有决定性的意义:世界成功名牌是如何影响消费者的购买决定的?它们在消费者的意识中操作哪些诉诸认识、情感和心灵的“杠杆”来影响他们的行为?这些“杠杆”由大脑所控制,具有无所不包的特性。它们独立于产品、行业和目标顾客而发挥作用,因而有助于制定新的度身定造的品牌战略,以期最有把握地促进增长。这种做法有何新意?

迄今为止,不同国家和文化的成功品牌的研究个案仅按行业收集,它们在其特定的市场状态中发挥过出色的作用。但这些研究个案过于专门化,过于广泛,以致于很难套用它们来解决现实的品牌问题。其情形类似于人们面对世界上无数单个的地址和电话号码而束手无策。在有人投入时间和精力去系统地整理出一个电话号码簿之前,它们毫无用处。只有整理之后,才可以把毫无价值的信息垃圾变成价值极高的工作帮手。

更为困难的是对这些品牌研究个案作出仔细研判,以使其战略资源物尽其用。按照何种标准使它们系统化呢?按照字母顺序、产品种类、行业、国家或是按照目标顾客?所有这些系统方法可能都鲜有所获。将这些品牌研究个案按照影响消费者作出购买决定的战略原则来系统化,则显得更有意义。

这是一种新的做法。迄今为止还没有一种行之有效的方法能使行业经验宝库供人解决现实品牌问题。如何系统地将一种可替换产品转变成优胜品牌?虽然这种现象在每个国家、每个行业和每个目标顾客一再出现,但是没有人知道如何系统地取得这些罕见的成功。

这里正是五种战略模式的用武之地。

## 7.2 一份世界品牌广告的调查研究报告

如何开启广告行业伟大的战略经验宝库?在长达四年的时间里,我

们收集了世界上 480 例行之有效的品牌宣传活动的资料。它们属于最成功的 5% 广告行列 , 仅仅构成了至少 10 000 个品牌宣传活动的冰山之一角而已。

这些被研究的品牌宣传活动来自世界各大洲( 欧洲 , 北美洲 , 南美洲 , 亚洲 , 大洋洲 ) , 来自各种行业( 食品业 , 非食品业 , 日用品业 , 服务业和非赢利行业 ) , 来自传统的传媒( 电视广告节目 , 电影片 , 招贴画广告 , 报刊广告和广播电台广告节目 ) 。

它们的杰出的作用有目共睹。其中许多获得了“ 埃菲 ” 奖( *Effie* ) 或类似的奖项 , 其他亦在世界各国的专业杂志上作为研究个案广为称道。当然还有一些获得过国际消费品康采恩未公开的内部奖项。尽管我们在大多数引用的研究个案中均以数据来证实市场的发展 , 但出于保密的理由我们不可能在每一种情况下都这样做。

对于一个品牌的成功 , 当然重要的不仅仅是大众传媒 , 而且还有一系列其他因素 , 例如产品的分销、价格、推销等等。尽管如此 , 我们仍可通过对广告宣传活动的时间和销售旺季的调整以及对其他因素的控制相对可靠地评估广告的影响。

我们的研究经过四个发展阶段。

### 7.2.1 最重要的购买动机的研究

从现代社会心理学我们知道哪些基本动机会影响人的行动决定 , 当然也包括购买行动。这有些类似犯罪学家办案 , 他们在每一个案子中总是去寻找犯案的动机 , 看其动机是出于贪欲 , 价值观 , 爱情或是仇恨。我们亦采取同样的方法 , 认定一定有一个主导的、诉诸理智、情感或心理的动机 , 才促使一个人作出购买决定。

### 7.2.2 成功品牌的分析

我们分析了 480 个成功品牌如何战略性地影响消费者的购买决定。我们取得了三点重要的认识 :

- ( 1 ) 成功品牌确可引发社会心理方面的动机 , 从而导致行动 ;
- ( 2 ) 它们总是应用诉诸心理和情感的常见的基本战略模式 ;
- ( 3 ) 这些基本战略模式甚至是跨行业地一再出现。

### 7.2.3 模式的开发

为了把握作用于行动的战略模式 , 我们把它们归纳为五个动机圈 :

- ( 1 ) 价值 ;

- (2)规范；
- (3)习惯；
- (4)身份；
- (5)情感。

这些动机圈是一把心理学钥匙,有了它们我们便能简单地将成功品牌分散采用的战略模式系统化,并将它打磨得适于实战。

此外,价值显然不对产生购买决定起根本的作用。因为在其他四种动机圈中我们找到了对市场销售有更强大的促进作用的基本战略模型。有些品牌甚至放弃宣传其现有的产品优点,因为在其他的动机圈里有更多的确保销售增长的苗头。

#### 7.2.4 对不成功的广告宣传的探讨

按照五种动机圈来划分的基本战略模型真的能够点石成金吗?为了验证这一点,我们还调查研究了另外上百个并无促销成绩可言的一般性广告宣传活动。它们当中许多虽颇有创意,但却没有遵循让消费者认同某一种品牌的规律。

### 7.3 消费者购买决策的动机与战略模式

五种动机圈的核心思想是如何在战略上找到影响消费者购买决策的途径。为了清楚地说明这一点,我们始终是用同样的句型来表达其核心论断:“消费者之所以喜欢你们公司的产品,是因为……”

我们先在这里简要地区分一下这五种动机圈。

#### 7.3.1 价值动机

核心论断:“消费者之所以喜欢你们公司的产品,是因为他相信它给带来的价值比同类竞争产品更大。”

关于用何种方式方法宣传产品“真正的”确实的优点,许多著作均有论述。产品确实的优点变得越来越少见,而“潜在的”优点则有增无减。这种潜在优势的特点在于,一方面它不为消费者的五官所感知,另一方面却同可见可嗅可闻可感产品确实的优点一样令人满足和信服。

例如,消费者仅凭五官感觉并不能检验一种很贵的洗面奶是否确实比一种平价的更能防皱,爆玉米花是否是健康食品,或者一种牙膏是否比另一种牙膏更能防治龋齿。这些价值承诺具有“潜在”性,照样能够成为

一种稳固的可信的品牌广告战略。

当为一个品牌开发强有力的价值广告战略看似不可能时,大多数品牌专业人士会转而使用所谓的形象广告战略。形象广告战略是心理和情感层面上一个大的模糊地带,这里的失败率远远高过 50%。因为迄今为止还不清楚形象广告必须服从哪些规律,从而可靠地对消费者的购买决策施加影响。下面四个动机圈应当拨开形象广告的迷雾。

图 7.3.1 五种战略模式图

---

### 7.3.2 规范动机

核心论断:“消费者之所以喜欢你们公司的产品,是为了避免或消除一种(与其规范和价值相左的)内心冲突。”

社会规范也是影响人的行动的最有力因素。当我们出于义务感、责任感、感激心或羞耻心而采取行动时,规范就在发挥作用。在作出购买决定时,规范也是重要的。例如,一个品牌向母亲们承诺,将免除其对家庭的歉疚感;又如,一个品牌刺伤了我们敏感的自尊心,还有,一个品牌去除了影响销售的禁忌(例如:避孕套)。

德国靠规范广告战略做大的最有名品牌是丽诺(Lenor)洗碗机,多年来它对家庭主妇良知的呼唤已深入人心。

### 7.3.3 习惯动机

核心论断：“消费者之所以喜欢你们公司的产品，是因为他无意识地习惯使用这种产品。”

这句话背后的意思是：消费者把他认识的所有产品和品牌自动地归入他头脑中的概念“抽屉”中。举一个简单的例子：有一些止咳糖，消费者习惯将其放入“止咳药”这个概念抽屉中，因此，只在他们确实咳嗽的时候才服用。而另一些止咳糖，消费者把它们放进“糖果”这个概念抽屉中，整年不停的吃。在这种情况下，概念抽屉决定销售潜力。

### 7.3.4 身份动机

核心论断：“消费者之所以喜欢你们公司的产品，是因为产品使他自己更觉尊贵，也在他人面前尽显身份。”

常言道：人靠衣裳马靠鞍。不仅仅是衣着，而且所有外部可见的标记都赋予人以特征：他的劳力士手表( *Rolex* )，他的伊罗克森( *Irokesen* )西服，他的挂有十字架的念珠，他的特拉比车( *Trabbi* )，他的史普林格( *Springer* )皮鞋，他的图片日报或者他的比尔肯斯托克( *Birkenstock* )凉鞋都是他身份的象征。

每件物品和每件品牌产品的性格魅力可以达到非常强烈的程度。它们可以在一瞬间塑造一个人在气质、身份和个性等方面的完整的形象。

外表凸显一个人是成功人士还是失败者，是商家还是官僚，是缺乏文化教养的人还是自以为了不起的人，是硬汉还是胆小怕事的懦夫。

外表有时甚至可以决定人的社会成就，在朋友圈子中，在职业上，在社会上均如此。有些品牌可以赋予其目标顾客恰恰是他们最渴望得到的那种特点，因而销路极好。

### 7.3.5 情感动机

核心论断：“消费者之所以喜欢你们公司的产品，是因为他喜爱这个品牌。”

是不是每个人都喜爱一定的物品或品牌？例如，人们喜爱某种毛衣，球迷物品，度假纪念品等等。特别的地方是：这些爱物是不可替代的。谁会凭空无故地拿他心爱的毛衣去换一件质量可能更好的毛衣？简言之，一个人如果对一个品牌只是有好感，不知什么时候便会见异思迁；但是，谁要是爱上了这一品牌，就会对它忠贞不渝。

在香烟的例子，这一点最清楚不过。尽管香烟亦属可替换产品之

列,人们在盲测时亦对其难以区别。尽管如此,每个吸烟者都对他中意的品牌忠诚不二,甚至没有那个牌子的香烟时干脆不抽。

按照哪些规律可以有目的地制造这种“爱”?事实是,要找到行之有效的品牌广告战略,有不少解释详尽的成功途径。

对所介绍的模式加以社会心理学的系统化,有助于我们了解和把握世界成功品牌借此有目的地影响其目标顾客购买决策的操作方式。

诚然,这个系统在哲学的层面是值得深究的:人们难道不可以把规范也理解为价值吗?所有成功的价值战略难道不都是建立在情感的基础上吗?等等,等等。诸如此类的问题属于社会心理学的理论范畴。对于我们模式的实际目的——找到有效的品牌战略——来说,尽可能严格地界定每一个动机圈可能更有裨益。

## 7.4 如何操纵、引导消费者动机

先举几个实际的例子,以使你对这一模式能做什么先有一印象。你试想一下,你要推销一种在消费者眼里比那些“真正的”百分之百的果汁,如格拉尼尼(Granini)、拉邦巴(La Bamba)或是高量维他命C(Hohes C)要便宜的果汁饮料。这种果汁饮料比上述品牌的果汁更甜,但含的水果更少,也不如上述饮料更有益于健康。为这样一种产品应该制定怎样一种强有力的品牌战略呢?有心的消费者并不会听信你天花乱坠的质量宣传。此外还有什么办法呢?也许采取一种形象宣传攻势?也许可以鼓吹情感价值?但是哪一种?或者生活方式广告能助我们一臂之力?

于是我们求助于模式并考察它的每一个方面。在“习惯”这个动机圈中,我们终于发现一个大有希望的“分类广告战略”。消费者迄今都是自动地把该产品归类于“果汁饮料”。我们将其从这一类别中取出并放进“解渴饮料”一类中去。在这里突然发现有像可口可乐(Coca Cola)、芬达(Fanta)和雪碧(Sprite)这些软饮料,而果汁“解渴饮料”看上去十分积极、更健康,含更多的水果,不那么甜。另外解渴饮料的市场要比果汁饮料大十倍。

不同行业的不同产品均可采用分类广告战略。在有些情况下,它可以使销售额翻一番或是两番。

第二个市场推广问题是:我用什么广告战略来销售一种品质优异销量多年上升、但因许多消费者嫌贵现在销售停滞的高档巧克力?

是不是继续采取品牌战略鼓吹其质量超卓?或是更突出地强调“品尝时的美好享受”?或者搬出形象广告策略?或者寄希望于在心理和情感创意的云雾中意外惊喜地中个红头大彩?或者索性降价,让迄今忠诚

的消费者也喜出望外？

五种战略模式在动机圈“规范”中提供了一个解决办法。因为影响消费者作出购买决定的障碍是所谓心理上的价格门槛。

在人们的头脑中已根深蒂固的一种社会规范告诉消费者，他买一块巧克力最多应花一个马克。多花 20 芬尼或 30 芬尼他也花得起，但那种价格标准在他的头脑中是僵硬不变的。他宁愿不吃这种最昂贵的巧克力，也不愿在价格标准上越雷池一步。为了解除这些障碍性的标准，惩罚性广告战略十分有效。其原则是：我们敏感地触动那些出于吝啬而拒绝我们品牌的消费者的自尊心与面子。我们对他们因为要节省几个芬尼而表现出来的小气予以嘲笑。嘲笑在消费者内心引起抗拒，他没必要这么节省嘛。通过这种方式我们使消费者将既定价格标准抛到脑后，在下次购物时再次成为我们的买主。按照经验，这种规范广告战略通常在一年之内就可以使销售额增长 10% 以上。

第三个问题：有一种椰子利口酒，多年之中因品牌战略出色而达到 80% 的市场占有率，但现在销售业绩停滞不前了。怎样才能把它的销售促上去？剩下的 20% 的市场如同一座堡垒，即便花费上百万的广告费也攻打不下。它们属于廉价品牌，其产品价格约相当于上述椰子利口酒的一半。

那该怎么办呢？为了捍卫自己的地位，应当继续进行过去多年行之有效的广告宣传吗？或者还有什么锦囊妙计可以啃下这剩下的 20% 的市场？我们在动机圈“价值”中找到了解决办法。我们必须彻底改变战略航向。迄今为止我们所使用的王牌战略（“我们比人家好”）已经玩不转了。因此，我们推荐运用“需求广告战略”。通过在不同场合宣传最开胃的鸡尾酒创意，我们使那些非消费者相信，在今后也应经常去享受品尝这种椰子利口酒。

由于转变了战略，我们就使利口酒的销售不是增长了 20%，而是增长了 100% 或者甚至 200%。即便是在同样的传媒支出上，亦有此业绩。运用五种战略模式如同使用一个工具箱，在这个工具箱中，适合解决各种品牌问题的工具一应俱全。谁能够机伶地、创造性地运用这些专业工具，谁就能解决营销问题。这些工具的使用者越有经验，就越可以收到充满新意、出奇制胜和事半功倍的效果。当然，也存在把最好的工具用错了的危险，因而前功尽弃。为了避免这种情况，我们为每一种工具都规定了成功的规则，如同一本使用说明书一样。

重要的是，这些工具对每一个品牌都是可使用的，不论其产品类别，目标顾客，亚文化和文化或者时代精神如何。

五种战略模式的界限十分清楚：如呆在“象牙塔”内，不了解市场和目标顾客，就不可能开发品牌广告战略。一种模式既不能模拟也不能放弃专家的鉴定。



因而,就有下面这些对模式专家与市场专家(产品经理、市场研究人等等)之间合作的考虑:——模式专家就像工程师一样行动,善于使用工具。他们通过模式提出了超越行业、国家和趋势的尽可能宽广的认识。

——与此相反,企业内部的市场营销经理和市场研究人员则着重围绕特定产品和它的市场条件来运用他们广泛的知识。

这种合作分为三个阶段:

### 1. 第一阶段 问题分析

目标:同市场专家一起确定,要打开市场,最大的障碍和潜力存在于哪些动机圈之中。

### 2. 第二阶段 战略创意

目标:借助模式开发3至5种强有力的市场战略选择。

具体怎么办?经过第一阶段的“问题分析”,不难发现解决方案存在于一个或多个动机圈之中。然后,我们才上一个台阶,提出既定的关键性问题,并顺藤摸瓜直达行之有效的基本战略模型。这些关键性问题分别涉及:

- (1)产品层面;
- (2)消费者层面;
- (3)情景层面。

### 3. 第三阶段 潜力挖掘

目标:在同市场推广专家和市场研究专家以及——在可能的情况下——同目标顾客的代表们的合作中,决定哪些建议的品牌战略具有最大的市场潜力。在这里,模式无法预测的有关目标顾客和特定的市场条件的渊博知识是很重要的。最终的战略选择权应当始终掌握在市场专家的手中。

## 要点回顾

- 1)广告必须推销(不仅仅在艺术上完美);
- 2)但实践中的广告是极其无效的;
- 3)取得更佳广告效益的大杠杆存在于强有力的广告战略之中(而不是简单地要求广告代理商拿出更多的创意);
- 4)迄今为止尚无一种行之有效的方法可以系统地为那些可替换的产品在饱和的市场上找到强有力的品牌战略,从而以最大的把握提高销量;
- 5)我们的新方法是建立在世界成功品牌的经验之上的,从中我们学会了如何有目的地去影响消费者购买决策;
- 6)五种战略模式是四年研究工作的结果。这是一种可实际应用的模式,是一种可以为每一种产品度身定造品牌战略的工具。

在以下内容中,我们将介绍这些基本战略模式及其规律(成功因素)。

为了使这一模式具有活力,我们将借助成功案例来直观地说明每一个基本模式。这些成功案例反过来证明,目前多数品牌尚未应用这些特色鲜明的广告战略来挖掘各自的增长潜力。

## 案例及应用：在名称中有什么？亿万金元

许多制造商或零售商可用多年时间和花费百万美元来开发一个受消费者偏好的品牌。或者,它可以“租用”对消费者已拥有魅力的名称。由其他制造厂商创立的名称或标记、著名人物的姓名、流行电影和书籍中的人物——通过付费,它们就可以使产品得到直接的和家喻户晓的品牌名称。今天,儿童电影,如迪斯尼的狮子王或波卡洪塔斯,并非是1至2小时的娱乐——它还是成千产品销售的载体。玩具动物、巧克力、背包、笔记本、午饭盒、卷发器等等——只要电影推出它,儿童就会着迷。事实上,狮子王已成为授权定牌族中的大王。1994年,它的商品销售高达10亿美元,在迪斯尼全球营销努力下,超过5000多种的狮子王被引进到80个国家。

类似于娱乐产品狮子王一样的在部分地区普及的商品零售产品许可费,1994年在北美高达700亿美元,而在1977年为40亿美元。许多驰名名称已成为许可权的发展历史,如米老鼠、花生米和芭比年复一年地印刷在衣服、玩具和学习用品上。

衣着服饰及其附加物销售商是最大的用户,占了全部许可费的大约35%左右。为用著名创新人物的姓名装饰产品,生产商和零售商付出了大量特许权使用费。克里斯琴·戴德、比尔·布拉斯、卡尔文·克莱因、古驰、哈尔斯顿等人准许他们的名字或者名字缩写用到产品上去。这些产品包括外套和领带、亚麻布制品和皮箱。最近,设计标签者标志已变得非常普及,致使零售商放弃它们并采用自己商店的品牌,以便能重新获得专营权、定价自由权和更高的毛利。甚至某些并非时髦的名字也带来了意想不到的成功。可口可乐衣服由默加里经营在最近2年零售额达1个亿美元。其他消费品公司也迅速进入公司时尚授权许可——赫尔希、吉露、汉堡王、麦当劳等等。

许可贸易的最新形式是公司许可——租借公司的商标或标志,它在某一品种中著名并能用于相关的商品目录之中。当前成功的例子包括胜家缝纫机供应商、卡特彼拉工作服、费伯奇服饰珠宝、万纳伯戈野营设备以及科珀通游泳衣和太阳眼镜。在伦敦的处女集团,是处女航空公司的母公司,它允许一家多媒体个人电脑公司用它的名字销售产品。美国航空公司和联合航空公司把它们的公司标志印在儿童衣服、吹风器和计算机软件上。

这种交易是一项好的业务。正如一位联合航空公司的经理说：“使用我们的商标不管给多少钱,这都是业主的净收入。”

# 第 8 章

## 消费者动机与品牌决胜

### 关 键 词

*key word*

社交( *Social Contact* )  
规范( *Norm* )  
新鲜( *Nwelry* )  
休闲( *Have a Holiday* )  
上流社会( *Upper Classes of Society* )  
习惯( *Habit* )  
奢侈品( *Luxurious Goods* )  
信念( *Faith* )  
情感( *Feeling* )  
生活方式( *Life Style* )

# 本章概要

---

- 1 )价值动机引导
- 2 )规范动机引导
- 3 )习惯动机引导
- 4 )身份动机引导
- 5 )情感动机引导
- 6 )五种需求引导模式
- 7 )广告分析决策

---

## 本章目标

在学完本章内容以后 ,您将能够 :

- 1 )塑造成功品牌 ,使用经过考验的战略手段来刺激消费需求 ;
  - 2 )同产品开发者、研究者、供应商和消费者谈话往往会出人意料地促成“ 正确的 ”指标出台 ,产生潜在价值 ,最终促进销售 ;
  - 3 )用简单的交际沟通手段成功地把目标人群的认知按预期的方式进行条件引导 ;
  - 4 )推行情景化的广告战略 ,培养消费者品牌忠诚度 ;
  - 5 )了解诉诸理智、心理和情感的基本广告战略模型 ,用来直接影响消费者的购买决策 ,你的不具备实际优势的企业也能使它的销售量上升一大截。
- 

## 8.1 价值动机引导

### 8.1.1 篇首案例 :百事可乐与可口可乐的故事

成功品牌的成就证明 ,一种产品打开市场销路越来越少地取决于它的事实上的质量 ,而是更经常地取决于消费者感知到的“ 潜在的 ”质量。人们早已熟知如何去推广产品事实上的优点。在这一章里 ,我们集中探讨如何为一种品牌建立“ 潜在的 ”优点。

我们首先来澄清两者的区别 :事实上的质量是指能为诸如商品测试基金会( *Stiftung Warentest* )技术程序所验证的质量。潜在的质量是指

消费者对一种品牌的主观评价。

两者之间有一道鸿沟:有些质优产品比廉价产品日子还不好过,而一般质量的产品反而成为全球性名牌。

何以会如此呢?原因可能在于大多数产品的质量不易被人们所感知。消费者单凭五官很难去区分大多数商品所存在的质量差别。他不使用技术工具又怎能确认以下这些问题呢:

- (1)一种牙膏在防治龋齿方面是否好于另一种牙膏?
- (2)一种先进的名牌洗衣粉的增白效果是否好于另一种?
- (3)一种优质啤酒是否的确比另一种更高级?

事实上的差别越不容易看出,消费者就越相信他们对潜在质量的判断:

(4)例如爱尔美(*Elmex*)牙膏的大多数用户坚信他们使用的这种牙膏比平价的竞争产品更能保护牙齿。但是从科学上看,这一点仍是有争议的。

(5)习惯使用宝莹(*Persil*)洗衣粉的买家确信,他们多花了钱就一定会比使用平价洗衣粉取得更好的洗涤效果。然而,有何证据呢?

(6)沃尔斯坦(*Warsteiner*)啤酒的爱好者笃信该种啤酒味道好过其他牌子的啤酒。但是,在盲饮测试中,谁也辨认不出他的啤酒的品牌。

这就使我们得出一个重要的结论:在消费者的头脑中,潜在的产品价值跟事实上经过检验的产品价值一样,也是实实在在和令人满意的。不仅短期如此,长期亦如此。谁对这一点持怀疑态度,不妨做一个实验,劝说消费者放弃购买他们惯用的爱尔美牙膏,宝莹洗衣粉或者沃尔斯坦啤酒。这样做几乎是徒劳的,因为潜在的质量优势已经深深地扎根于消费者的头脑之中。

用事实与证据通常也很难拆毁这一潜在的堡垒。我们举两个例子:

(1)商品测试基金会曾验证,超级市场上有一种洗面奶事实上比许多高价位的竞争产品,包括贵四倍的产品质量还要好,但只引起市场份额较小的改变,并未导致那些高价位品牌产品的销售额下滑。

(2)商品测试基金会还证明,一种无名的纸巾事实上具有很好的质量,但并无机会与市场上的领先大户天宝(*Tempo*)纸巾抗衡。

### 1. 潜在的质量优势到底有多强大

事实上,不断出现一些令人大惊失色的例子,证明潜在的价值可以比事实存在的价值更大。让我们来看一看以下不寻常的实例:

在从1885年至1985年长达百年的时间里,可口可乐在世界上尽享“正宗”可乐这种潜在优势,百事可乐(*Pepsi*)却始终屈居第二。一天,百事可乐的市场研究专家发现,他们位居第二把交椅有欠公道,因为在盲饮测试中,消费者认为百事可乐比可口可乐喝起来味道更佳。这是两者生死战的开始:在城市的步行区和购物中心,上百万的消费者应邀一尝百事

可乐,他们罩上眼睛来尝试不同品种的可乐饮料。这种活动的口号是:“只有你的口味决定一切”。大多数消费者惊奇地发现,百事可乐的味道更好一些。通过让品尝人戴眼罩的方式,百事可乐化解了可口可乐的潜在质量优势,逼迫消费者只相信自己的口味。结果百事可乐在250亿美元的美国饮料市场上成功地将百年老大赶到了第二位。可口可乐的经理们只好背水一战。他们不再仰仗其产品的潜在优势(即所谓“正宗”可乐),决定改进产品配方。于是,可口可乐变得更甜了,在口味上接近了百事可乐。这一举措如同搬起石头砸了自己的脚。消费者坐不住了,反对改变配方的呼声此起彼伏。不论花费任何代价,他们都希望可口可乐恢复其“原汁原味”。他们整箱整箱地买进原来的可口可乐,贮存在家里。新配方的可口可乐味道更好的事实被人视而不见。因为潜在的价值(“原汁原味”)远比口感更重要。当可口可乐的经理们发现他们的错误之后,就把味道更好的产品从市场上收回来,重新供应“原汁原味”的可口可乐。新的广告宣传活动呼吁消费者不要以一种“仿冒产品”为满足。此广告使得可口可乐生意比以前更旺。潜在的价值终于战胜了竞争产品事实上的口味优势。

在艺术领域,潜在的质量更是魅力无穷。有时候,一些天才临摹的仿冒品可以假乱真,即使是专家若不借助复杂的技术手段亦难辨真伪。尽管如此,原作明显地比仿冒品更值钱,因为原作潜在的优势是不可动摇的。人们可以想像一下:一个名不见经传的艺术家将其仿冒品当作毕加索下落不明的“真迹”抛到艺术世界中会是什么样子。可想而知,只要这种骗局不被识破,仿冒品就能赚取天文数字的金钱,不管它质量如何。文化艺术界的尺度是:人们头脑中的潜在的质量观是决定性的标准。在艺术领域是否的确存在事实上的质量,这个问题还有待商榷。

再举一个来自现实的例子。1989年柏林墙倒塌。几个月之后人们在边界上可以看到一种滑稽的现象:一边是原联邦德国农民叫卖用高能电池催生的个儿小颜色浅的鸡蛋,另一边是原民主德国农民叫卖其自养鸡下的亮光大鸡蛋。但是前者的生意却好过后者。主要来自原民主德国的顾客显然看到了原联邦德国鸡蛋的潜在优点,这种优点大大弥补了它们外观上的缺陷(个儿小、颜色浅)。

我们坚信,潜在的价值至少可以像实际的质量优势那样巩固产品在市场上的独特地位。即便在较长的时间里,它亦能给予消费者同样大的满足感。

潜在的价值给实践带来什么改变呢?在当今的营销与广告实践中,大多数品牌战略都是从事实的产品质量直接派生出来的。这些战略虽说十分稳定,但越来越经常地造成失误,因为所宣传的“硬性”的产品事实对消费者的购买决定并不重要。例如,一种手机宣传其独有的、可以验证的产品特点,如外面看不见的内置无线。这是一种“硬性的”、有根有据

的广告,但对大多数消费者来说却并不重要。

未来无疑属于那些“潜在的”价值战略。为了开发这些战略,关键问题不再是“我的产品与竞争产品有何区别?”而是“什么是消费者头脑中尚未铭记的最重要的潜在价值?”在这里,情感的、个人的和社会的价值均被予以检验。假如市场推广专家有勇气最终告别事实上的产品优点,义无反顾地奉行一种潜在的价值战略,当今许多品牌或许会有更大的成功。

## 2. 潜在的价值战略是否有足够的本钱

潜在的价值战略很容易被误解为没有根基的“气球”,甚至被误解为是欺骗。但这却是一个误解。我们可以三个论据来论证潜在的价值战略的根基。

(1)自然的、生物的成长。我们举一个小孩子的例子。他从小到大多年都在食用核桃杏仁蜜(*Nuss - Nougat - Creme*)。这种品牌自然而然有其潜在的优点,是同质的竞争产品不可比拟的。也就是说,在缺乏事实区别的地方,注重潜在的区别是人的本性。潜在的质量区别是大自然的发明,而并非现代市场营销的创造。

(2)真正的、持续的满足。我们以啤酒为例。即使是那些铁杆的啤酒鬼在盲饮测试中也辨认不出“他们的”啤酒品牌,尽管他们坚定不移地认为“他们的”品牌味道最佳。潜在的价值才是“最有味道的”。

(3)消费者的高度认同。试想有这样一个国家,它废除产品的潜在区别。为此,所有可替换质量的产品包装相同,标记相同,不允许做品牌广告。只有赤裸裸的事实说了算数。这样的国家太可怕了!每一个超级市场是那么索然无味!每一次购物都会是那么无聊!这就剥夺掉了消费者作出最佳购买决定后的美妙感觉。他将被迫去考虑那些干巴巴的质量事实。试想,有哪位消费者愿意生存在这样的国度之中?

## 3. 潜在的价值如何得到分量

对潜在的价值可要认真对待,就像对待事实的价值一样。潜在的价值必须是:

- (1)独特的;
- (2)重要的(对购买决定);
- (3)可信的;
- (4)独立的(相对于竞争产品)。

这听起来有些空洞,但在实践中却极少被足够顾及。太多的不具有实际质量优势的品牌没有全心全意地为自己占据一种潜在的价值。反之,它们或者空话连篇(例如,质量更佳,资格更老,经验更多,创意更多,更具未来等等),或者泛泛承诺,而这些承诺竞争者也有(例如宣传一种手机品牌,说该手机在旅途中随时备用),或者自欺欺人(例如,品牌名声在外,用户更加欢喜),等等。

### 8.1.2 基本广告战略模型

为了建立潜在的价值,成功品牌主要采用以下四种基本广告战略模型:

- (1)诉诸需求的广告战略;
- (2)诉诸指标的广告战略;
- (3)诉诸情感的广告战略;
- (4)诉诸引导的广告战略。

### 8.1.3 诉诸需求的广告战略

其原理是:消费者的某种需求受到越多的刺激,他就越迫切地想满足这一需要。

我们越是感到饥渴,就越有兴致去享用食物和饮料。

每个人都知道,胃口是可以有目的地激发起来的。例如,新烘烤的面点或是新煮的咖啡的香浓气味都可以刺激食欲。

与此类似,刺激消费者对某种产品(价值)的需求也是可能的。这与伦理学的基本原则有矛盾吗?其实关键在于人们如何应用需求广告战略这个工具。如果将它用于孩子,例如用牙线增加他们对口腔卫生的兴趣,人们对此就不会抱怨。

成功品牌使用哪些经过考验的战略手段来刺激它的消费者的需求呢?

#### 1. 树敌手段

其原理是:给你们公司的品牌最擅长对付的难题赋予一个可怕的面貌,或者起一个可怕的名字,或者以最糟糕的形式将它展示在众人面前。

#### 复合抗牙垢牙膏(Blendax Anti - Belag,美国)

顾名思义,复合抗牙垢牙膏是一种抗牙齿复层的特种牙膏。这是一种清晰独特的定位,但当初这种定位并未触及到消费者的重要需求。消费者想要防治的首先是龋齿,此外也许还有牙周病或者牙垢。但是牙齿复层怎么办呢?尽管每个人都曾知道,他有牙齿复层,但谁也没觉得这是一种病。因为牙齿复层既看不见,又无口味,也闻不到。也就是说,它并没有多大危险。对市场营销专家们来说,这是一个棘手的难题。该如何对牙齿复层采用树敌手段,以便值得对其开战?该公司推出了一种染色药片,一嚼之后牙齿复层就变为红色,如果对着镜子一笑,不由大吃一惊,因为牙齿上的红色看上去像鲜血。



于是,看似无害的牙齿复层问题就变得面目丑陋了。问题严重了,其解决办法自然是购买复合抗牙垢牙膏。80年代初,此广告战略帮助该品牌在竞争激烈的市场上很快占据了11%的市场份额。它根本不用向消费者证明它在清除牙垢方面比其他牙膏真的好在哪里。

### 潘佩斯牌尿布(*Pampers* 英国)

一直以来,潘佩斯公司向年轻的妈妈们宣传该种尿布干爽宜人。然而这些年来,其他品牌的尿布的吸水性能也越来越好。因此,为什么要花更多的钱去购买潘佩斯牌尿布呢?该品牌承诺的优越价值不再为人急需。干燥性的故事不再引人入胜。基于技术因素的竞争似乎已告一段落。

潘佩斯决定采取一个彻底的步骤,以增加人们对最大干燥性的需求:

这一回不是像以往那样羞答答地谈“潮湿”,而是无情地给敌人取一个令人生厌的名字:尿。只有吸水性最强的尿布才会防止这种有侵略性的尿水数小时之久地停留在婴儿娇嫩的皮肤上。尿停留在皮肤上?这简直是每一个人所不能容忍的。每一个爱孩子的母亲怎么能允许这样子呢?一个原来无关紧要的“潮湿”问题一下子变成了“尿”这个必须战而胜之的敌人。当然要使用吸水性最强的尿布才对。

90年代初期,潘佩斯尿布面临竞争对手很大的压力。自从采取了这种广告宣传攻势(当然还配合以其他的市场推广活动)之后,其市场占有率从1992年的45%升至1997年的58%。

### 美丽塔冰箱保鲜袋(*Melitta Toppits*)

还有比冰箱保鲜袋更不起眼的产品吗?即使最有责任心的家庭主妇也会觉得使用哪种冰箱保鲜袋更具时代精神这个问题无关紧要。为什么一定要花钱去买一种价格昂贵的冰箱保鲜袋呢?便宜的无名产品有的是。

由于消费者对美丽塔冰箱保鲜袋的质量优点并无奢求,因而其销售指数从1980年的100跌至1985年的87。

市场营销专家们克服销量下滑的办法是,把家庭主妇们经常遇到的问题称为“冰箱里的灾难”,使之毛骨悚然。有关骇人的图片上显示着“冰箱灾难”引致变形的塑料袋,并附有威胁性的说明,说宝贵的维他命遭到破坏,等等。可以想见,多年来,消费者已熟知冰箱保鲜袋破损或变形问题。迄今为止,这些问题并未使他们精神紧张。但自从这个无害的敌人得到了一个可怕“冰箱灾难”的名字,事情就

不一样了。那可不能听之任之,一定要战胜它不可。于是,美丽塔冰箱保鲜袋的销量从1985年至1988年增长了42%。

树敌手段不仅在广告领域发挥作用,在政治领域亦能一显身手。多年来,德国公民一想到在全德国蔓延的“森林死亡”现象就激愤不已。看起来,树木像苍蝇般死去。树木被烟尘、废气和酸雨毒死。从前没有人能够正确地评估这一现象的紧迫性和严重性。直至“森林死亡”概念出笼才导致公众情绪急剧升温。人们不难想象,那些死树干枯地伸向天空,不再制造我们生命需要的氧气。这种想像使人觉得我们的地球受到了威胁。

“森林死亡”(德语:Waldsterben)这一字眼甚至已被吸收进法语的词汇,称作“Le Waldsterben”。单从字面就能看出问题的严重性。前德国联邦总理赫尔穆特·施密特(Helmut Schmidt)1996年11月指出,森林死亡是人们头脑中的一种错觉,称“森林是有活力的”。他引述了一份对12个国家的调查报告,报告指出,自1950年以来,欧洲的木材拥有总量增长了43%。然而在长达15年的时间里,“森林死亡”这个潜在的敌人在民众和传媒中引发了强烈的需求,要求汽车司机限速100公里,要求工业企业更严格地执行环保法规。潜在的需求竟然使整个国家机器都开动起来。

## 2. 成功要素

(1) 敌人:的危险性:被选择的敌人给消费者带来多大的恐惧感?

(2) 可战胜性:只有在消费者相信产品能可靠地解决问题时,唤起恐惧才起作用。否则,这个战略就是自讨苦吃,消费者会拒绝该产品。社会心理学者称这种现象为“逆反心理”。

(3) 产品特征的支持:如果产品有其独特的外表特征(例如名称、颜色或外形),从该特征又可以推论可以战胜所树之敌,那么这种树敌手段的效果最好。

## 3. 后期效应手段

其原理是:假如消费者无法解决一个表面无危险的问题,那么你去将他必然陷入的处境戏剧化。

## 4. 成功要素

(1) 后期效应的危险性:恐惧的提醒越戏剧化,战略潜力就越大。

(2) 可信度:消费者是否同意后期效应是从初看并不重要的问题中产生而来?如果回答是肯定的话,那么消费者如何判断后期效应真出现的概率?

(3) 解决的能力:若用一种可感知的产品特征标明该品牌所具有的特殊解决问题的能力,后期效应手段的效果就最好。独特的外表(如名称、颜色、外型等等)已足以说明问题。

## 5. 社会惩罚手段

其原理是：假如消费者不能很快地解决他的问题，那你就把他所面对的重要的社会后果戏剧化。

海飞丝洗发水(Head & Shoulders 英国和台湾地区)

海飞丝是一种去除头屑的特殊的洗发水，临床上已证实了它的效果。然而，几年前头屑对消费者并不算是什么大问题，只要头屑不是大块大块地散落到肩膀上就行。既然消费者对头屑不以为然，似乎就没有必要绘声绘色地向他宣传产品的优点。那么该如何去刺激对去除头屑洗发液的需求呢？如何使消费者像消灭虱子或跳蚤那样坚决地去消灭头屑呢？海飞丝的广告语是：“你不会有第二次机会给人留下第一印象。(You never get a second chance to leave a first impression.)”此话听起来悦耳，实际上暗藏杀机：谁要是不去消灭他的头屑，可能葬送一生的事业。在日本播放的电视广告上，一位豆蔻年华的戏剧专业女生在决定性的入学考试前夕遭到头屑的侵袭。“我的前途完了，”女生认命地说。这时候，海飞丝从天而降，拯救了她的职业生涯。也就是说，海飞丝不仅可以消灭头屑，还可以为人生指点迷津。因此，谁如果不去消灭头屑，那么社会上等着他的倒霉事情还多着呢。

## 6. 成功要素

(1) 社会惩罚的重要性：如果消费者不能解决他们的问题，他们会多么不愉快地感到随之而来的社会惩罚呢？最好在极端的情形中把它戏剧性地表现出来：从同情、出丑、失去友谊直到事业完蛋。

(2) 可信度：关键不在于用动听的故事来取悦目标顾客，而是给他们描绘一幅现实社会的恐怖景象。所表现的特征和情景应尽可能地跳出目标顾客的生活圈子。

(3) 解决问题的能力：必须让消费者相信，品牌有能力解决问题。否则就会适得其反：消费者会因此回避制造恐怖的品牌。

## 7. 问题类比手段

其原理是：进行类比，参照物最好来自大自然，给看似无害的问题带来一个戏剧性的转折点。

利他明泡沫浴液(Litamin 德国)

利他明泡沫浴液声称与其他泡沫浴液不同，用它洗浴后皮肤不紧绷。

多年以来，消费者对沐浴后的皮肤干燥现象习以为常，没有为此大伤脑筋，因此并不急于解决这一并不重要的问题。但利他明突然

用一片干枯的树叶类比干燥的皮肤,一下子激发了对产品的需求。于是利他明成了补救的解决办法,在充斥可替代产品的市场上稳稳地占据着 10% 的份额。

## 8. 成功因素

(1) 自然的类比:自然的类比使你很快地赢得消费者的信任。一切自然之物都享有某种“神化的”原始信任,这种信任足以软化消费者的批判理智。(拿熟透了的蕃茄的皮与健康的齿龈相比较,迄今显然还没有人表示抗议。)

(2) 产品特征的支持:如果产品至少有一个外部特征能加强潜在的价值,如贝斯特博士牙刷的摇摆脖,这一手段就获得了深度。

小结 我们先介绍了四种行之有效的手段,成功品牌特别擅长运用这些手段来激发消费者的需求。值得注意的是,仅仅使用将问题严重化的需求广告战略就能取得市场推广的成功。由此可以得出结论:如果一种品牌将某一问题据为己有,消费者就会自动地相信它有解决问题的能力,无需提供真正的证明。也就是说,我们通过问题这个桥梁间接地制造一种潜在的独家地位,消费者根本不会对它提出质疑。

人们用以间接地建立潜在的质量优势的需求战略就讲这么多。在以下行之有效的基本战略模型中,我们想直接地达到目的。

### 8.1.4 诉诸指标的广告战略

其原理是:从产品的产生、发展或使用范围提炼出一个特别的特征(指标)加以宣传,让消费者从中得出你们公司的产品质量优异的结论。

每当消费者在可替代产品之间作出取舍选择时,总是目标明确地去寻找那些使他感到作出了最好的购买决定的指标。

消费者若没有指标,如同呆在两满袋草饲料之间的驴子,因不知道该吃哪一袋草料好而活活饿死。

哪些外在的指标适于达到一种潜在的质量优势呢?

(1) 使用者的有效认定(鉴定):如果专家们优先选择某种产品,那么消费者就把专家的看法作为产品质量好的一种认定指标。例如厄特克博士(Dr. Oetker)公司让有名的法国厨师坦言承认,他们爱用事先调好的烹饪烘焙调料。总的来说,对于专家的鉴定亦应小心,因为其可信度近年来已大打折扣。每个消费者都知道,那些做广告的名流都有上百万的进账。

(2) 产地:有时候产地是质量的指标,例如莫斯科牌伏特加酒(Wodka Moskovskaya)。广告上说,其他伏特加酒也有一个俄罗斯名字,但莫斯科伏尔加却有俄罗斯的灵魂。基于其“真正俄罗斯”产地,莫斯科伏尔加就

将所有竞争产品均打入“仿冒品”行列,即便它们的味道、质量更佳也罢。

(3) 制造方法:试想一下,你必须在饮料商那里在两瓶烧酒之间作出选择,两种的价位又相同。酒商告诉你,其中的一瓶酒曾装在古老而昂贵的挪威酒桶中,经过四五个月的航行,穿越赤道抵达澳大利亚,然后才又运回欧洲。另一瓶酒的味道可能同样好,甚至更好,但在试饮时仍不能超过前一瓶潜在的味道优势。

关于最常用、最熟悉的诉诸指标广告战略就讲这么多。以下成功案例将告诉你使用哪种战略创意行得通。

### 贝塔纳尔( *Betanal* )

贝塔纳尔是一种抗植物病虫害剂,准确地说,是一种萝卜除莠剂,是著名大制药商康采恩先灵( *Schering* )公司当年的子公司阿格雷沃( *Agrevo* )公司的产品。该产品多年来在市场上一花独秀,因为该产品的化学分子式是独一无二的,并且享受专利保护。贝塔纳尔行销全球,在 103 个国家总销售额达到近 4 亿马克。

到了 80 年代中期,该产品之专利保护期届满。于是竞争者群起效尤,仿制出相同的产品。其后果十分可怕:根据经验人们知道,产品若没有专利,在 5 年内销售额将只有现在的 20%—30%。面对这种情况应当采取什么对策?事实上的质量优势本来就没有,更糟的是贝塔纳尔的价格比新的竞争产品贵上三分之一。与年轻的农民们谈过之后终于走上了正确之路。其中一位农民说:“我这辈子还会收获 30 次或 35 次,如果歉收一次我就砸锅了。”这些农民显然对安全可靠有强烈需求。贝塔纳尔则具有一种强大的指标来确保安全:即它是这一产品的发明人和多年的独家生产商。由此还产生一个重大设想,即建立一个贝塔纳尔研究所。必要的实验室、科学家和工艺都早就具备,只是现在才冠以“研究所”的名份,并在其自己新办的《农艺学》杂志( *Agronomical* )上发表针对目标顾客的研究报告。举措十分成功:贝塔纳尔不仅保持住了价格水平,而且在短期内获得了销售增长,并且直到今天销售额没有急剧滑坡。

### 挪威航运公司( *Norwegian Cruise Line* 美国 )

如果我们遇到麻烦,最好去请教了解我们的人。我们认为,最了解我们的人,也是最能帮助我们的人。这个原则也适于品牌问题。我们最喜欢选择那种比别的品牌更能满足我们的需求、更能解决我们的问题的品牌。对问题的理解也可以成为特别好的质量指标。挪威航运公司的海上旅游多年来经营不景气。这家公司并没有什么特别特征。海上旅游就是海上旅游。广告除了介绍海水天空和船上的豪华外,还能说点什么别的呢?

事实上的质量优势无迹可寻。然而一种潜在的优势使得这些豪华游轮公司的生意又有起色。也就是说,挪威航运公司比别人更能了解它的顾客。这怎么说呢?挪威航运公司知道,海上旅游对顾客来说绝不止于大家司空见惯的表面现象,如阳光、海水、懒散休闲等。它的真正吸引人之处在于,人们在海上旅游时可以超脱日常生活中的种种规范和法纪。该公司的广告宣传词中最关键的是这句话:“没有一条法律禁止你们星期二下午5点钟一起去睡觉。”这种宣传手法一语双关,既指外部的自由——大海远无尽头,又指人们头脑中的内在的自由。这一广告宣传攻势果然奏效,顾客不再减少,反而出现了多年来第一次全船仓位客满。

成功要素分析:

(1) 指标的说服力:一种指标在消费者的头脑中轰然引起质量优越的联想时,其效果最好。如一定要解释这种关联,指标就不管用。

(2) 指标的戏剧化:指标必须成为广告的中心。所有其他的信息都从属于它。

强有力的诉诸指标广告战略经常是全面与产品范围,即它的产生、发展和使用范围打交道的结果。同产品开发、研究者、供应商和消费者谈话往往会出人意料地促成“正确的”指标出台,它产生一种潜在的价值,并最终促进销售。

应该强调的是,诉诸指标广告战略享有很高的可信度。因为消费者自己在指标的基础上得出了产品质量优异的结论,而无需品牌明白无误地说出。也就是说,消费者自己说服自己。一种品牌不可能期求比这更高的可信度了。

### 8.1.5 诉诸情感的广告战略

其原理是:向消费者说明,直接使用你们公司的产品能产生积极的情感作用。

情感作用的重点可能是个人的,也可能是社会的。

个人的情感价值往往许诺:

- (1) 舒适、轻松;
- (2) 自信、独立、冷静;
- (3) 对现在或未来的安全感。

社会的情感价值通常关系到:

- (1) 与拍档、家庭、孩子和朋友(甚至是与宠物)之间的关系;
- (2) 男女之间性的吸引力;
- (3) 社会认可、事业生涯、新的朋友和社会圈子。

举例如下：

(1) 咖啡品牌雅可布斯( *Jacobs Kronung* )使我们相信,熟人、邻居和朋友们是否恭维取决于是否选准了咖啡。雅可布斯咖啡正是打出了情感价值战略这张牌,从而以大约 10% 的市场占有率居于领先,远远地超过安科牌( *Onko* )咖啡(大约占 6% )。

(2) 卡尔戈尼洗碗剂( *Calgonit Ultra* )的神奇作用在于,光亮亮的杯子帮助一位年轻的妇女接近风度翩翩的邻居。该种洗碗剂的口号是：“让你的邻居没话说”。卡尔戈尼以此种广告宣传攻势在一年之中销售额增长了 19.2% ,超过所有同类产品,尽管后者的广告开支是它的一至四倍。

(3) 德国最成功的夹心巧克力糖品牌梦丝丽( *MonCherie* )的销售状况曾多年停滞不前,后来他们喊出了新口号“用我们的巧克力糖招待客人定会赢取客人的芳心”。于是,这种战略使销售额在 7 年之中增长了 83% 。

#### 阿克赛( *AXE* ,德国)

阿克赛男士香水系列多年来一直使用极为成功的广告语：“令女人们情窦初开的香气”。多年来,我们在电视广告中看到那些年轻貌美自视甚高的女士们遇到使用阿克赛香水的男士后即被逼人的香气弄得神魂颠倒,一反常态,主动上前搭讪。

1997 年该品牌又进了一步:有位年轻女子不小心用了阿克赛香水,她走上街头后不自在地发现她像一块磁铁一样吸住她的同性们的色迷迷的目光。这种战略的发展竟然走得如此之远。色情对女人的作用已深含于产品之中。这种诉诸情感的许诺协助阿克赛香水在 1987 年出现了大跃进式的热卖:上半年增长 50% ,下半年结束之后增长 100% ;三年之后增长 200% 。阿克赛仰仗其潜在的独家地位,成为男士护理用品的领先品牌。

#### 世佳游戏机( *SEGA* ,美国)

电子游戏机生产商世佳就是靠情感价值战略才突破了任天堂( *Nintendo* )的市场领先地位。电视广告表现的是一个羞涩的黄口小儿坐在课椅上,被两个壮实的同班同学欺负。人们第一眼就可看出:瘦小体弱的小男孩是一个令人遗憾的失败者。哪个学童都不可能遭遇更糟糕的事情。此时,世佳游戏机出现了,小男孩一下子变得神气起来。那些刚刚虐待过小男孩的粗鲁家伙们现在蹑手蹑脚地、低声下气地围着小男孩转,用炸薯片和可口可乐来讨好小男孩。但是我们这位小男孩并不买账,还乘势严斥他们。这一广告宣传攻势十分成功。任天堂的市场占有率从 70% 降至 40% ,而世佳以 60% 的市场占有率名列榜首,而且世佳比任天堂少花了 700 万美元的广告费。

值得一提的是,产品特性本身并不是广告的焦点。摆在台前的只有情感的价值,亦即:使用世佳,你一下子被大家接受。

如今有无数的可替代产品想用情感价值战略一试运气。但大多数都败下阵来,因为它们忽视了这种战略的成功要素。

成功要素:

(1)明确的承诺。仅想“占据”某种情感并不够。情感必须变成真正的承诺,其格言是:“谁使用这个产品,就自然而然地享受那种情感。”如果给一种汽水品牌添上一层“开心情感”,但却不作出具体而认真的承诺,那就大错特错了。

(2)解决问题的程式。如果把情感价值作为个人和社会问题的解决方案来宣传,情感价值的作用就更强大。例如雅可布斯咖啡广告,如果事先没有表现带有威胁性的“半杯效应”,就不可能得到社会的承认:客人们在稍停片刻之后就会拔腿告辞,因为主人给他们上错了咖啡。

(3)可信度。产品的情感价值越直接、越可信地出自其基本价值,就越好。先举正面的例子。一块干的尿布可以使婴儿感到舒服,一个洗碗机可以使生活更方便。再举反面的例子。一瓶汽水可以结交许多新的朋友,一个小吃店可以把无聊时的聚会变成令人陶醉的节日,一部手机可以帮助一个人开展事业,一块植物奶油可以营造家庭早餐桌上的祥和气氛。

(4)独特性。真正的情感与陈词滥调是格格不入的。一种品牌必须把它承诺的情感(如性吸引力)转换成自己的图像世界和品牌世界,并且尽可能与顽固的陈词滥调划清界限。

#### 8.1.6 诉诸引导的广告战略

其原理是:把所有的广告表现元素(图像、声音、风格和语言)调动起来,以引导出惟一的、对购买决定特别重要的广告论点。

恰恰是对诉诸引导战略(“引导”的德文是 *Suggestion*,也可译为“诱导”——译者注),一些人表示怀疑,不是说它们太“软”,就是说它们没料,或者说操作起来过于肤浅。然而,这些说法都是错的。有足够多的成功品牌单靠引导的力量一跃成为市场的领先者。

“引导”这个概念总带有一些不真实的、暂时性的和神秘的色彩。人们很少相信“引导”战略对顾客行为能发挥杠杆作用。安慰剂(*Placebos*)的例子可以很形象地说明引导的力量。安慰剂是一种没有疗效的假药,它对患者作用极大,甚至是重病患者。在一次试验中,科学家给试验对象一种兴奋剂,但假称之为一种镇静剂。结果表明,引导的作用大于医学上的作用。安慰剂的效果还取决于药片的外形和性状。很大和很小的药丸要比不大不小的作用更大。谁都知道,苦口的是良药。而颜色也很



重要 绿色的明显对恐惧症有疗效 ,黄色的对抑郁症有疗效 ,红色的对关节炎更有疗效。

引导战略的有效性在于它有特别高的可信度。有意识地诉诸消费者理性的说法常常失去作用 ,因为聪明的消费者会用理智想个明白。“ 品牌技巧之父 ”多米兹拉夫早在 30 年代就认识到 :一旦消费者关心起广告手段 ,也即以批判的眼光阻止对其下意识进行无法控制的影响 ,他就揭穿了那些广告手段的把戏。”

在日常生活中我们也能看到引导的力量。特别明显的是“ 名片效果 ”给你一位参试者一张他不熟悉的公司的名片 ,顺便问他下列问题 这家公司是当地的 ,地区性的 ,全国性的 ,还是国际性公司 ? 这家公司的营业额有多少 ? 这家公司是何时成立的 ? 这家公司雇请了多少员工 ? 这家公司可靠吗 ? 产品质量标准如何 ? 令人惊异的是 ,原则上你可以得到对所有这些问题的明确回答。若把名片依次给一组参试者 ,从所有人那里得到的是完全相似的回答。名片上当然没有公司介绍。所有的特性都通过引导因素介绍出来。

### 1. 纯粹引导手段

原则 :用所有的表现因素( 如图像、风格、语言和声音世界 )有目的地引导出一个惟一的价值承诺 ,这一承诺对作出购买决定极为重要。

#### 沃尔斯坦啤酒( *Warsteiner Pilsner* )

沃尔斯坦的品牌战略是如此简单 ,以致于用三个词就可以概括出来 :优质、优质、优质。沃尔斯坦啤酒标榜优质 ,无需多说 ,无需证明。对买啤酒的人来说 ,决定性的是优质至关重要。沃尔斯坦啤酒如何鼓吹“ 优质 ”二字呢 ?

- 色彩世界 :高贵的黑色背景 ,古典舞台的灯光艺术 ;
- 图画世界 :产品作为明显出现在台前 ,骄傲地放弃吸引部分注意力的布景 ;
- 声音世界 :喜气洋洋 ,古典韵味 ,精选佳品 ,声音深厚 ,讲话规范 ;
- 风格世界 :精华抽象 ,艺术归纳 ,谈笑风生。

这些因素正常情况下属于创意 ,很少属于战略。它们在通常价值取向的电视广告中只是装饰而并非中心。如果仍用表现工具不让步地仅仅引导单一的特性 ,那么它们就比一个事实上的质量优势获得更多的力量。

明显的证明是 :沃尔斯坦啤酒自 1988 年起在德国啤酒市场上独占鳌头 ,在这个市场上有 10 家可替代啤酒品牌在厮杀。尽管如此 ,沃尔斯坦啤酒的销量从 1980 年至 1990 年增长 3 倍 ,仅 1989 年至 1990 年该品牌就取得 24.9% 的增长。

只有很少的品牌像沃尔斯坦啤酒那样,把广告宣传活动完全建立在使用纯粹引导手段的基础上。

这里再举几个例子。

(1)引导的自然性:

例如奶制品巧克力甜食商蜜尔加(Milka)以淡紫色的母牛和瑞士温馨的高山草地风景画作为招揽。该品牌以这种方式去除了对巧克力糖果的负面联想,强化了对牛奶和自然的健康联想。从1982年至1985年蜜尔加巧克力的销量增长了35%以上。

(2)引导的温柔感:

妮维娅(Nivea)的世界充满温柔。我们看到的是柔软的皮肤,含情脉脉的目光和温柔的触动,一台温柔的相机,优美的音乐和给人以体贴感的声音。不用那些耍嘴皮子的夸口许诺,也不用那些科学的言词,妮维娅产品抓住了人们的心,博得了信赖:要护肤,找妮维娅。妮维娅如今年营业额近10亿,居于德国名牌前十名,多年来以两位数的幅度增长。这里做一个比较:排行第二的护肤品牌维茜(Vichy)在品牌排行榜上位居第80位,年营业额只有大约2.5亿马克。

(3)引导的纯粹性:

伏特加酒品牌芬兰迪娅(Filandia)在美国市场上曾取得过两年中销量增长15%的业绩,全凭该产品历历在目地展现了故乡芬兰那种寒冷的纯真性。采用这种引导战略,芬兰迪娅从市场领头羊“绝对伏特加”(Absolut Wodka)手中夺走不少地盘,尽管后者花在广告上的钱五倍于它。

联合银行(Vereinsbank,德国)

联合银行以“人的银行”的面目来引导。该行的广告宣传活动以“平常人”为对象,宣称它“爱”平民百姓连同他们的个人魅力。联合银行的广告战具有双关意义的艺术手法:首先,把“以人为本”作为银行的重要的优势特征;其次,其广告与德国所有其他的银行迥然不同。在这些银行的广告中,尽是那些在无效广告世界中东拼西凑的陈词滥调。

引导战略的高超艺术在于反论的应用。这就是说,引导的信息与诉诸理性的口头表达正好相反。

莱塔(LAETTA,德国)

莱塔是一种半脂肪植物油,属于方便产品。所有方便产品共有的特点是暗示其方便性。很多这样的产品从包装上就一眼便知,采用轻柔明快的色彩,或是带细白道的彩色底面。这对植物油、汽水、啤酒和其他食品都是一样的。其目的是突显其低热量之便利,与此同时也不可避免地会出现引导印象,即味道未必十足。这是一种令

人不愉快的局面。因此,方便食品就不断地在其广告中强调口味甚佳。但这无济于事,因为包装以及整个广告都一而再再而三地引导着方便。对这样一种产品,你不能想像它味道会好到哪里去。我们可以看到,引导的信息从根本上说强过口头的信息。莱塔是第一种采用反论引导手段找到出路的方便产品。在理性的表达层面,它宣传的是一种“半脂肪植物油”,也就是一种方便产品。在引导的层面,它用浓重的色彩宣传味道好。全脂肪植物油从未采用如此强力的色彩。这个算盘打得不错,消费者恍然大悟,莱塔的奥妙正在于反论之中:一半的脂肪量,百分之百的好味。于是莱塔作为头号半脂肪植物油却成了整个植物油市场销量高居第二位的品牌。从1991年到1994年期间莱塔获得了115%的增长。

## 2. 成功要素

引导特性的重要性。许多产品都有适用于引导战略的特征(例如淋浴花洒的喷水性等等),但关键问题是:这个特征是否真的是最重要的价值承诺之一?

(1) 焦点。每个附加的信息都会削弱引导的力量。因此所有表现成分都应尽可能有的放矢地引导所希望的价值承诺。

(2) 独特性。重要的是避免用陈旧的方式来表达引导的价值。以沃尔斯坦啤酒为例,就是突显其高贵而经典的优良质地。人们也可以为其他产品塑造一种表现主义的冷漠的优良质地。或者是一种充满诗意的浪漫色彩的优良质地。其标准就是:什么最适合这个产品?在林林总总的产品之中,是什么给予我们和产品以最大的独特性?

如果被介绍的产品价值能够引起消费者的批评,那么引导战略就收到了最大的效果:例如前面所提到的半脂肪植物油要许诺味道好。在理智表达层面,这种许诺机会甚微。

或者想像一下,一种优质啤酒品牌标榜自己比竞争产品更具自然性。消费者有充分理由指出,所有的啤酒都是一样的:相同的配料,相同的酿造,怎么能说一种啤酒比其他啤酒更具自然性呢?尽管如此,不同的啤酒仍然可用引导手段成功地许诺更多的自然性,而不致引起消费者的抗拒。

## 3. 黄金标准手段

其原理是:让你们公司的品牌占据最好的产品性能这一关键形象(即黄金标准),从而引导一种优越的质量标准。

黄金标准就是一根测量标杆假定的顶点,即消费者所想要的最好的东西。

一种成功地具有黄金标准的品牌对于竞争者的挑战会刀枪不入,尽管黄金标准当然只是一种潜在的优势。现举例说明。

(1) 华伦西娜(Walensina)浓缩橙汁与鲜榨橙汁比较。“要么喝鲜榨

橙汁,要么喝华伦西娜。”电视广告上演的是,戴上眼罩喝华伦西娜时,人们就把它同鲜榨橙汁搞混。这一广告宣传攻势始于1985年,在一年之内令华伦西娜橙汁销量翻了一番。

(2)美国婴儿速溶奶粉杰贝(*Gerber*)在电视上和包装说明上吹嘘其产品酷似母乳。于是该产品在不多的几个月之中销量增加了50%。

(3)风雨衣品牌格雷特斯(*Goretex*)的广告词是:“就像我们的皮肤一样,无可比拟。”于是该产品的销量在短短的3年之中增长3倍。

黄金标准手段并不局限于少数明显的选择,而是给战略创意一个广阔的天地。下面的例子足以证明这一论断。

梅塞德斯(即奔驰汽车)C级系列(*Mercedes C-Klasse*,德国)

我们置身于某个一级方程式赛车场。在赛车场上疾驶着一辆新的梅塞德斯C级列车,跟随着它的是一级方程式赛车。我们吃惊地看到,一级方程式赛车竟然超不过C级列车。这辆跑车极有把握地第一个冲过终点线。这真是引人入胜的料想不到的事情:一辆公路跑车怎么能够快过一辆职业赛车?这时我们看到网坛巨星鲍里斯·贝克尔(*Boris Becker*)从一级方程式车子中走出来,而芬兰一级方程式赛车驾驶员米卡·海基宁(*Mika Hakkinen*)从公路运动跑车中也下了车。贝克尔笑着用手拍拍他的这位对手的肩膀说:“明天我们比赛网球吧。”这个信息告诉人们:C级列车能开这样快,已经接近一级方程式赛车的黄金标准。

#### 4. 成功要素

(1)焦点。黄金标准必须自觉地进入广告的中心。如果品牌把黄金标准视为半心半意的认识或者是害羞的幌子,消费者就会立即察觉。只有态度认真,全力以赴,黄金标准的手段才能保证最大的成功。

(2)可信度。黄金标准尽管原则上说并不能实际达到,但是至少可以为消费者廓清品级。

(3)技术成熟性。

黄金标准手段仅适用于那些成熟的产品,否则再过几年就会走进死胡同,因为未来产品改进后,人们就再也找不到令人信服的赞誉之词了。

#### 5. 超常测试手段

其原理是:在极端状态下表现产品的功能,即可引导优越的质量。

现举几例:

(1)奥迪·夸特罗(*Audi Quattro*)轿车。这种四轮传动的汽车1980年推出时,电视观众可以见证,它如何有把握地在一个滑雪场由下向上开去。这是奥迪跻身于奔驰宝马高档车行列的开始。

(2)维克(*Wick Formel 44*)止咳水。一名马戏团的飞刀演员在演

出时突然咳嗽发作,这就妨碍了他飞刀的准确性。这对被绑在旋转靶上的女演员来说可糟了。此刻,飞刀表演员毫不踌躇,很快喝了一口维克止咳水,接着信心十足地表演下去。这一超常测试十分成功,多年之后还被应用。

(3)帕特克斯即粘胶(*Pattex*)。一个电视广告讲了一位年轻卡车司机的故事:他用帕特克斯在拖车上粘样小东西。当他再上车时,那瓶胶水从口袋里掉到了马路上。他发动车子后,车胎碾碎了胶水瓶,车子立刻停住了:即粘胶把车子和沥青路面牢牢地粘在了一起。这一广告宣传战使帕特克斯成为小包装胶水产品中的市场领先者。

## 6. 成功要素

(1)极端情形的戏剧性。所表现的情形越紧张、越不寻常,潜在的优点就越能深入目标顾客的意识。尤其要把戏剧性和问题解决之间的高潮作为品牌令人过目不忘的关键图像(或称大图像)。

(2)产品作为主人公。必须清楚地看到,极端情形只有通过产品才可克服。

## 7. 夸张手段

其原理是:以自我讥讽的眼光把产品夸张到怪异离奇的程度,从而引导优越的质量。

这种手段,与其说是战略性的,不如说是表现性的,但这无损于它的特别效果。

现举几例:

(1)奥多尔嗽口水(*Odol Mundwasser Extra - Frisch*)。一位年轻女士原想吻她的男友,结果却上气不接下气地、暴风雨般地扯下了男友的衣服。该产品以此广告在一年半的时间中销售猛增 180%。

(2)奥迪 A6 *Auant*。这种车型是如此省油,以致于车主都会轻易忘记油箱在什么地方。广告演的是一位年轻女士陪她的丈夫去飞机场。在路上他告诉她,车子上的灯光、倒车挡都在什么地方,但是问到油箱在哪里时他回答不上来了。油箱在哪儿呀?他想呀,想呀,想……该电视广告只是其广告宣传攻势之一部分,1995 年年底之前,销量增加 22%。

(3)克莱罗尔洗发液(*Clairol Herbal Essences*)。用下面的电视广告宣传用它洗头是如何舒服:一位年轻女士一直抱怨自己性欲冷淡,使用克莱罗尔按摩头部后,突然产生性欲。克莱罗尔尽管广告费花的不多,却上升为销量增长最快的洗发液品牌。

## 8. 成功要素

(1)夸张的戏剧性。夸张是否给人印象深刻,决定着戏剧效果。值得推荐的是,把对剧性的高潮集中在关键性的图像(大图像)中,该图像可以获得品牌标志的地位。报刊广告尤应如此。

(2)自我嘲讽。用眨眼睛的自我嘲讽来表演夸张就可达到很高的可

信度 ,以此避免消费者对你们的引导许诺进行批判性思考。

### 9. 隐匿承诺手段

其原理是 将优越的价值当作普通的特性隐匿起来 ,而不明确地指向你们公司的产品 ,这样就能引导优越的价值。

您不要承诺“我的植物油令你身材苗条” ,而是“身材苗条不好吗?”在第二种情况中 ,您把同样的承诺已经包括进去了 ,但您并没有说出来。通过这种方式 ,进攻性的信息就避开了消费者质疑的理解 ,从而展开引导效果。

### 开特佳( KITEKAT )

您想像一下 ,开特佳的生产商要说 :“我们的猫食不仅仅味道好 (竞争对手也如是说) ,而且能使猫身体健康。”消费者定会不信任地问如何证明 :开特佳里含特殊的“健康药”吗? 像大蒜维他命或者人参之类的东西? 它如何此同类猫食更有促进健康的妙法? 开特佳巧妙地隐匿了他的进攻性的价值承诺 ,使得消费者不再反问 ,而是同意 :“猫健康 ,人就高兴。”这就是该产品的广告口号。常听这一口号 ,就屈从其引导力 ,把不可能的事情也当成可能的了。也就是说 :“开特佳使猫儿保持健康”。

### 10. 成功要素 :

(1) 针对性。隐匿承诺必须说到点子上 ,并且指名说出潜在的优点。光是重复诸如质量、信任、能力之类的老话并不能令消费者动心。

(2) 重要性。对购买决定来说 ,引导特性越重要 ,这一战略就越会成功。

## 8.1.7 本单元小结

现在把最重要的观点再回顾一次。

(1) 潜在的价值对一个品牌的促销来说越来越重要。

(2) 可替代产品可以通过一个纯粹潜在的质量优势成为成功品牌。

(3) 潜在的价值甚至比一个产品事实上的优点更“硬气”、更稳定、更牢固。产品事实上的优点只有克服了消费者的疑虑之后才会发挥影响作用。潜在的价值则相反 ,它可以避开消费者的理解 ,并在其下意识中扎根。

在实践中如何应用潜在的价值战略?

我们在三个层面上来检验它的可用性 :

(1) 产品层面。我们分析产品产生、发展和现实市场状况的来龙去脉。有事实上的产品优点吗? 或者说有诉诸指标的价值战略的切入点

吗？

(2) 消费者层面。我们检讨哪些是消费者头脑中有关我们的产品类别的最重要的购买标准、要求、需求和问题？当然还有情感的需求。从中我们可以找出诉诸引导的和诉诸情感的价值战略。

(3) 情景层面。最后，我们考察，我们的产品在消费者在社会生活中面对拍档、家庭和亲朋好友时起到一个什么样的作用。这里也许能产生了诉诸情感价值战略的切入点。

这样，我们就系统地接近了解了以上几个行之有效的战略基本模型，这些模型可以用来推销稳定的、潜在的质量优势。

但是，我们不要忘记，除了价值之外，影响消费者购买决定的还有其他动机。在有些情况下，这些动机甚至能够带来更多的增长。

## 8.2 规范动机引导

核心论断：消费者所以优先选购你们公司的产品，是为了消除或避免与其规范和价值相左的内心冲突。

### 8.2.1 社会规范的作用

所谓规范，是指我们头脑中所有道德行为规则的总和，这些规则操纵着我们很大一部分的日常行为方式。“规范”在德文中表达为 *Normen*，也可译为“标准”或“社会规范”——译者注。

规范是前章所述“价值”的强大道德对手。我们在作出可能给自己带来“价值”或好处的日常行动决定时，总是要考察它是否与某一社会规范相违背。规范具体地表达了我们抽象的价值观。我们之所以常做一些与己无益的事情，甚至故意牺牲个人的利益，完全是由于社会规范在后面发挥了作用。

#### 1. 规范具有许多面孔

我们的主观感觉告诉我们，应当主要依据价值来作出决定。但这样一来我们便低估了规范对我们生活的影响力。在以下诱发行为的动机中，规范起着决定性作用：

(1) 因义务感而行动。有人宁愿带酒参加公司的聚会，也不愿呆在家里独享傍晚闲暇时光。有人说，德国人尤其如此。

(2) 因理智而行动。我们每次开车将旧瓶送回回收站，从细微之处表达了对环境保护的个人责任。从中我们得不到任何直接的个人利益。

(3) 因原则而行动。一个观点与自己截然不同的人提出做生意，即使

生意条件很好,许多人也会断然回绝。如果一个公司破坏环境的丑闻被曝光,或者其管理人员看来属于某一黑帮,许多人会坚持原则而抵制这个公司的产品。

(4)因团结而行动。即便斤斤计较的商人也宁愿把订单交给公司面临破产的老同学,而不愿交给价格更优惠的竞争对手。

(5)因礼貌而行动。假设你正抓紧时间赶写一份演示报告,却突然有不速之客来访。尽管没有事先约定,你出于礼貌还是腾出一点时间接待来客。

(6)因形式而行动(或不行动)。一定的社会交往形式要求有一定的行为方式。几乎没有人会对别人的赞美之词拒作回应,几乎没有人会拒绝宣布一个公务酒会开始,也几乎没有人会拒绝响应举杯提议,等等。

此外,行动的动机还有感谢、取悦、守信、照顾、自尊、同情以及助人之心,等等。

规范构成了我们行为指南的一部分。规范指导我们做或者不做某些事情。我们做一件事是因为认为它是“对”的,不做一件事是因为认为它是“错”的。也就是说,规范是一个道德机关,我们平时的行动常常不以利益为导向,是由于有这个道德机关负责把关。

### 2. 规范控制着我们的日常生活

规范控制着我们的每日生活,从早到晚,无微不至。若要人故意违背社会规范,定会感到十分为难。

业余时间研究所(BAT)1988年做过一项主题为“忙碌的业余生活”的市场调查。“忙碌”一词表明,社会规范的巨大压力迫使我们在业余时间做一些并不能给自己带来乐趣的事情。

(1)60%的德国人对熟人、朋友和家人进行义务拜访;

(2)56%的德国人把购买礼物作义务负担;

(3)54%的德国人感到压力很重,他们在业余时间得顾及他人而不能满足个人的兴趣爱好。数据表明,在广大民众中习俗和道德并不像大众传媒屡次鼓吹的那样已经沦丧。

规范是人与人共处的基础。一个没有规范的社会将会走向灭亡。

### 3. 规范常常比价值更强大

我们在与规范导致的极端决策打交道的时候,才能认清规范真正的权威。

《吉尼斯世界纪录大全》收录了美国印第安纳州农民劳威尔·艾略特的事迹,将他誉为最诚实的拾金不昧的人。理由是他在住处附近捡到一笔高达50万美元的现金。他捡钱的时候没有任何人看见,如把钱留下来不会有任何风险。尽管如此,他还是把这笔巨款分毫不少地交给了警察。当时艾略特面临两种抉择,是留住金钱的诱人价值,还是听从良心(也即规范!)的迫切呼唤?结果是规范命令他把钱交出去。规范的威力更大。



利益与规范的尖锐冲突在好莱坞最上座影片“肮脏交易”中表现得淋漓尽致。年迈的亿万富翁约翰·盖奇想跟年轻美貌的地产经纪人戴安娜共度一个良宵夜,表示愿为此付给她 100 万美元。当时戴安娜和她的丈夫大卫正急等钱用,而戴安娜也感到心已被老富翁打动。但是,她可不可以为 100 万美元卖身?或者,换言之,她可不可以为了物质利益(100 万美元)而破坏“女人不得卖淫”的强大“社会规范”?影片在观众中引发了一场道德辩论。许多人认为,社会规范是一个不可违背的法则,用再多的钱也不能收买。

假如把性别角色换个位置,一个亿万富婆给一位英俊小生提出同样不道德的条件,电影就黯然失色了,故事的戏剧效果就大打折扣了。因为对男人而言,“不许卖淫”的社会规范无关紧要。这是由社会角色分工决定的。社会角色分工允许男人而不允许女人进行性的冒险。性的冒险使男人成为“真正”的男人。假如一位女士出钱让男人提供性服务,男人甚至可能认为她向自己献媚。

为了证明社会规范冷酷无情的权威,美国一个研究小组进行了一项令人震惊的社会心理学实验。他们请某校十三四岁的学生参加一个据称非常重要的科学实验,在实验中存在高达 50% 的致聋风险(当然这只是一个托辞或幌子而已)。研究人员实际上想要弄清楚,青少年能够在多大程度上承受任意选择的社会规范所施加的压力。在全班 42 个学生中有 39 人自愿参加了实验。每个受试学生必须操作噪声生成器,每按一次电钮,它发出的听不见的超声波就会冲击耳膜。在醒目的演示中已向学生说明了不断增加的致聋危险。仪表上有 0 至 10 十个刻度,0 表示没有危险,8 表示 50% 的致聋危险。为了不影响科学实验,为了不让研究主任失望,学生们尽职尽责地配合实验。实验结果:70% 的学生自愿冒至少失去 50% 听力的风险。他们这么做是因为“你应当协助科学家”这个内心的规范向他们发出指令。在此期间既没有诱导也没有威胁。这项实验显示了规范的纯粹的力量。

还有更极端的情形。规范的力量可以强大到有人为它去死。这种情形充满戏剧性,因此不同文化、不同年代的诗人、作家都喜欢以它来作创作主题。例如,德国小说家有台奥多·封坦纳(*Theodor Fontane*)的叙事长诗《约翰·美纳德》:主人公是一条小渡船的舵手,在小船着火的危急时刻,他为了拯救乘客的生命而牺牲了自己。

在现实生活中,也确实有人为了社会规范而放弃生命。

(1) 苏格拉底由于不愿收回其关于上帝在人心中的异教论点,宁愿饮毒酒自尽;

(2) 作家艾里希·穆萨姆因拒绝同唱纳粹歌曲而被绞死;

(3) 机长尤尔根·舒曼驾驶的波音飞机 1977 年被恐怖分子劫持,他为保护机上 90 名乘客牺牲了自己的生命。尽管飞机中途降落也门时他有

机会逃生,但他还是返回机舱,在那里被恐怖分子杀害。

#### 4. 规范是一个有效的行为操纵机制

在心理学中,规范是有目的地改变精神不正常的人的行为的最有效手段之一。其治疗形式就是所谓的“反向干预”。治疗人员用一种令人不快的道德难题挑衅病人,病人只有通过改变行为才能解除难题。

仅举一例。有一个16岁的女孩养成了吸吮手指的坏习惯,家长和老师都拿她没有办法。从嘲笑挖苦到禁止出门,所有的常见惩罚都未奏效。著名的精神病专家米尔顿·荷·艾里克森反其道而行之,要求女孩每天在规定的时间内吸吮自己的手指,这才使她改掉了恶习。这里反向干预表现在将反叛行为(吸吮手指)变成一个应尽的义务(规范!)。在吸吮手指违背社会规范(“人们不这么做!”)并使他人感到震惊时,它是一种反叛行动。但当精神病专家把吸吮手指解释为乖乖地符合社会规范,它就失去了诱惑力。运用规范手段甚至能够在精神病这样的极端情形中引发所期望的特定的行为方式。既然如此,用它来影响购买行为不亦可能?

#### 5. 规范对消费者行为有何影响

消费者作出购买或不购买某一品牌的决定时,规范可以是最重要的影响因素。

为了说明这一点,下面举几个例子。

(1)如今数百万消费者优先选购对环保特别有利的产品,如洗刷用品等等。其行为并非出于对一种优良品质的信任,而是社会规范提醒我们重视环保。

(2)如今消费者因义愤而抵制某些品牌的情形越来越多。例如,贝纳通(Benetton)公司用浑身是血的士兵和垂死挣扎的爱滋病患者作广告主题,消费者深感震惊,不能接受。于是他们决定抵制这个公司的产品:从1993年到1995年仅德国就有100家商店因抵制而倒闭,其余的商店也遭受高达30%的销量损失。1995年中,壳牌石油公司(Shell)因计划把一个石油开采平台沉入海底,也成为抵制运动的牺牲品。消费者义愤填膺,根据艾姆尼德(Emnid)公司的调查,四分之三的居民准备抵制该公司的产品。壳牌加油站的销售额也随之下跌多达50%。这些例子说明,如果有的公司损害社会规范,消费者将直接以行动作出反应。

(3)几乎每一个人都能从自身体验中了解所谓“心理的价格门槛”现象。价格门槛时常驱使我们作出非理性的行动。消费调查公司(GfK)1989年在一份现场实验报告中指出,一种人造黄油如果售价定在2马克差一点,其买家比售价定在2马克高一点突然多出很多。当然,在消费者看来,如此细微的价差并不构成真正的开支负担。恰恰相反,是规范使购买行为受阻,消费者原则上不愿意支付2马克以上,因为他们“不明白”为什么要这么做。如此呆板的消费道德还使巧克力块的售价自60年代以来一直未能突破1马克的神奇价格门槛,尽管同期整体经济的通胀率超

过 200%。

#### 6. 五个基本广告战略模型

不同行业 and 国家的无数成功品牌在社会规范的权威基础上构建了自己的广告战略。

- (1) 合乎规范广告战略；
- (2) 良心广告战略；
- (3) 惩罚广告战略；
- (4) 不和谐广告战略；
- (5) 冲破常规广告战略。

### 8.2.2 合乎规范广告战略

其原理是：向消费者证明，你们公司的产品非常符合对他十分重要的规范和价值。

#### 青蛙牌系列清洁剂( *Frosch* ,德国)

80 年代初，世界上兴起环保热。德国梅因兹市韦尔纳－美尔茨公司 1986 年推出了以青蛙为名的系列产品。它们的口号是：“少就是多”。少用化学制品，多用食醋之类的居家用品；产品种类要少，应用范围要宽。“青蛙”是德国第一个重视环保的大品牌，它不仅把属于规范范畴的环保观点当作价值广告战略的补充，而且自豪地把它放在广告宣传的中心位置。“青蛙”用透明的包装、绿色清洁剂和逗人喜爱的青蛙标识向世人宣传环保。该品牌通过印刷广告攻势在三年内把销售额提高了三倍。其成功的原因在于让消费者拥有与“你应该保护环境”的规范协调行动的良好感觉。

与此类似的案例是以“感谢”( *Danke* )命名的环保纸制品品牌，打上“感谢”的有卫生纸、擦手纸等产品。该品牌彬彬有礼地感谢什么？也许是感谢消费者勇敢地拒绝强大竞争对手的诱人价值承诺，继续忠于“你应该热爱环境”的社会规范。

#### 美国运通卡( *American Express* )

在美国，各银行为争夺利润丰厚的信用卡生意展开激烈的竞争。它们不允许转账户头透支，但却给信用卡提供长达数月的灵活信贷。

银行间的竞争主要在服务和价格两大传统战场展开。而服务和价格又都属于“价值”这个动机圈。然而，美国运通公司运用纯粹的合乎规范的广告战略取得了令人瞩目的成就。该公司的广告说：将来你每使用一次信用卡，公司就捐给第三世界组织“分享我们的力

量( Share our Strength )3 美分。

此广告战略妙在何处?美国运通卡从价值领域的厮杀抽身而退,在规范领域开辟了一个全新的战场。它给用户带来合乎规范的独特感觉:你应该帮助需要帮助的人。再说,良好的感觉不花消费者一分钱,因为捐款未加在购买价格上面,而是由美国运通公司划转。这样安排甚至可能鼓励用户比现在更经常地使用信用卡。美国运通公司用上述成功广告宣传战略创造了 500 万美元的利润。

成功要素:

(1)规范的相关性:合乎规范广告战略呼唤迫切需要的规范时,成功机会较大。例如,青蛙品牌广告只有在环保意识深入人心之际才能适时推出。假如早 10 年推出,其品牌战略也许就会失败。

(2)产品的适应性。产品能在多大程度上合乎广告所诉求的规范?在消费者眼中,使用青蛙牌产品还是传统的清洁剂,是不是真的有很大区别?青蛙清洁剂在环保方面与竞争产品的对比越鲜明,畅销市场的机会就越多。

从上述例子可以看出,用典型的合乎规范广告战略来宣传品牌产品的情形比较少。本战略最适宜用来宣传:

- ①对环境特别友好的产品;
- ②与良好用途相关的品牌。

### 8.2.3 良心广告战略

其原理是:戏剧性地渲染消费者如何借助你们公司的产品来消除对他人的内疚或不安。

#### 1. 良心广告战略与规范有什么关联?

每个人的头脑中都储存了一些期望(或规范),这些期望(或规范)告诉他在别人面前应该如何行动。这里并不是表面地期望某种实际好处,而是期望更深层次的东西,如社会义务感,责任感,信守诺言等。

当一个人发现自己在他人面前不符合其内在的规范要求时,就会感到惴惴不安。如果现在有一个品牌能够帮助消费者重拾良好感觉,它就提供了一个诱人的购买动机。

丽诺洗碗机( Lenor 德国 )

丽诺洗碗机 1963 年在德国市场面市时,还只是一种可买可不买的奢侈品。家庭主妇可能会责怪自己把辛辛苦苦挣回的钱花在了是一件奢侈品上。阻碍她们购买的是社会规范,这个规范像门卫一样驻扎在消费者的意识之中,经常提醒道:“家庭花钱要节约!”因此,购买

奢侈品的人可能会感到良心不安。在这种形势下,传奇般的丽诺广告“应运而生”。良心像人一样离开家庭主妇的身躯,为了将其内心扭曲的道德纠正过来,拟人化的良心开口说道:“用丽诺洗碗机娇惯你心爱的家庭,这可是你的义务啊!”这一新的规范促进了销售,而不是阻碍了销售。这是因为丽诺把家庭主妇从惴惴不安中解脱出来,同时让她们感到良心无愧。丽诺用良心广告战略开辟出一个新市场,今天该市场的容量已达 50 亿马克。同时丽诺在德国 100 大品牌中占有一席之地。直到今天人们仍然记得拟人化的丽诺良心形象,尽管该品牌标记早在 10 年前已从广告上撤下。

### 儿童套餐( *Lunchables* 美国 )

如何推销一种袋装儿童套餐?这无疑是一个巨大的挑战。工作忙碌的职业母亲们本来就因为没有时间照顾小孩而感到内疚。每日的午餐(也称为“狗仔袋”)都是匆匆忙忙地赶制出来,根本来不及倾注爱心。不难想象,用机器封装的、包装在塑料袋中的熟食儿童套餐甚至会强化职业母亲内心业已存在的不安。不管该产品多么诱人多么方便,一个严格的规范仍拦在销售路途:“你应该细心照顾你的孩子(不应给他吃机制快餐)!”毫不奇怪,儿童套餐的销售额连续 18 个月下降。

但从 1994 年春起,儿童套餐公司的经理们决定采用一种良心广告战略。电视广告上,一位可爱的小男孩面对母亲匆忙做出的午间套餐,明亮的眼睛里充满了失望与忧伤。(电视机前的)职业母亲们看到这里不由产生强烈的内疚感。

这时我们的儿童套餐隆重登场,它分多种口味类型,品质始终如一,可供负责任的、有爱心的母亲们自由选择。这样儿童套餐不会让母亲们感到内疚,相反倒会令她们心安理得。于是,其销量在一年内上升了 41%。

### 荷马贺卡( *Hallmark* 美国 )

如何推销高价值的、尤其是价格昂贵的贺卡?

强调价值是最方便的办法:纸张质量一流,主题艺术性强,装潢设计漂亮。但这些毕竟只是装饰性的附属物!贺卡的关键在于个性化的问候语,而不在于贺卡本身!因此,适用于奢侈的消费规范同样适用于昂贵的贺卡:“你不应该大手大脚地花钱。”但这个阻碍消费的规范被荷马贺卡成功瓦解。它的电视广告讲述了这样一个故事:一对逗人喜爱的、当然显得年轻的夫妇在结婚纪念日面对面地坐在一家餐厅。妻子读着丈夫送的贺卡,心里十分感动,她用含情脉脉的目光和充满爱意的话语表达谢意。这时,丈夫对她说:“你把贺卡翻过

来看一看。’妻子没有照办,但丈夫不依不饶:“快点嘛,你平时不是常翻过来看吗?”她坚持了一阵后还是翻看了贺卡背面,发现上面赫然印着给人带来好运的品牌标记:HALLMARK。广告词适时而出:“*When you care enough to send the very best.*”(意思是:“如果你真的在乎,就寄最好的贺卡。”)有此广告衬托,将来每个购买廉价竞争产品的人可能不由产生一种负罪感:难道收件人不重要?不配收到荷马贺卡?收件人在贺卡反面发现自己不值得寄件人寄送一张荷马贺卡,那该是一种多么难堪的局面?对许多人来说,这种设想肯定如同一场恶梦,绝不能接受。简单的解决办法是多花一点钱,买一个心安理得。

荷马广告的奥妙在于,用一个促销的规范(“你不应该拿便宜货送人,从而使亲戚、朋友和熟人备感失望。”)代替一个与己不利的规范(“你不应该大手大脚地花钱”)。

## 2. 成功要素

(1)内疚感的强度。你在消费者心中唤起的内疚感有多深?他对谁感到内疚?通常令他感到内疚的人是爱人、孩子、朋友、熟人、邻居或宠物。原则上讲,他越可爱、越无辜,就越应该得到我们更多的呵护。

(2)可信度。你如何向消费者“证明”你们公司的产品更适于履行对他人的义务?请找出一个恰当的指标,如某种产品特征或价格水平。

(3)三步曲策略。行之有效的故事情节总是三步曲:首先,我们看到一个人因对他人感到内疚而备受煎熬。接着,产品英雄般地闪亮登场,将内疚感一扫而空。最后,我们看到人们为解决方案而满心欢喜。

3. 从表面上看,良心广告战略可与诉诸情感的价值广告战略相提并论,但事实上良心决定更深地扎根于人们的心理之中。让一个人违背自己的良心通常比要他放弃某种情感价值更难。但把两种基本战略模式有效地联系起来则是正确的做法。

上面分析过的两则来自美国的案例表明,良心广告战略可以成为市场成功的主要力量。然而,在德国它却很少被采用。当然,像含有10种最重要维生素的糖果品牌“拿两块”(Nimm2)倒是值得一提。该品牌可以让许多母亲重获良心安宁。这些母亲为哄住哭闹的孩子总是用糖果“贿赂”(贿赂使人内疚),但有了维生素糖果后,母亲们在内疚之余感到,这毕竟对孩子的成长有利。“拿两块”的口号是“维生素加糖果”。维生素放在了前面,而不是相反。

## 8.2.4 惩罚广告战略

其原理是:戏剧性地渲染目标顾客只有使用你们公司的产品,才能达

到他们对自己提出的较高要求( 呼唤自豪感、自尊心和虚荣心 )。

### 1. 惩罚跟规范有什么关系

每个人都对自己有所期望( 规范 ),如时髦( 不守旧 )、开放( 不迂腐、不挑剔、不狭隘、不市侩 )、聪明( 不愚笨 )、有型有款( 不可怜兮兮 )等。世界上几乎每一个人都不能脱离同样或类似的期望。

惩罚广告战略的原理是告诉消费者,如果他作出“错误”的购买决策,就不能达到自己的期望。惩罚的目的在于抓住顾客的自尊心,从而将他们的行为引导到既定的方向。

由于这种方法十分有效,所以在日常生活交际中使用较多,作用很大。

夫妻双方喜欢用惩罚战略来改变对方的行为。如果当经理的丈夫不同意妻子购买早就看中的珍珠项链,妻子可以用道德惩罚给予回应:“你还是这样一个吝啬鬼。”吝啬鬼的指责可能刺伤他的自尊心,因为这与他对自己的期望相去甚远( 人不应该太吝啬 )。做丈夫的要想消除由此产生的内心不安,必须改变主意,同意购买这条项链。

再举一个来自现实生活的例子。斯特哥尔摩一家剧院的休息厅里挂着一个告示牌,上面赫然写着:“年老体弱的女士在剧院里不用摘帽。”这个看似友好的告示实际上给观众带来一阵心理紧张。如果继续戴着帽子,意味着承认自己年老体弱。这是她们的虚荣心所不能接受的。为了消除心理紧张,最简单的办法就是把帽子摘下来。于是指示牌像预期那样改变了观众的行为( 摘帽 ),其效果比提醒、警告或请求好得多。

惩罚是操纵人们行为最强有力的工具之一。我们全部的规范及价值体系是在童年时通过惩罚而逐渐形成的。几乎所有我们认为“好”或“坏”的东西都是父母苦口婆心惩罚的结果。譬如,小孩把屎拉在地毯上,他就会受罚,但如果拉在便盆里,就会得到奖励。小孩就是在这种奖励与惩罚的简单机制作用下学会了其绝大部分道德规范。

安徒生童话《皇帝的新衣》给惩罚的权威提供了一个令人捧腹的例子。两个骗子告诉皇帝,只要愿意付出一笔黄金,他们可以给他缝制一件神奇的新衣。“谁要是看不见这件新衣,谁就是傻瓜。”骗子的这句话使惩罚机制开始发挥作用。于是皇帝和全体臣民都像骗子希望的那样行动:他们都证实看见了这件子虚乌有的新衣,由此骗子得到了保护。最后还是一个不懂事的小孩揭露了骗局,说皇帝没有穿衣服。这个童话形象地说明,用惩罚来操纵人们的行为是何等容易。

至于在实践中惩罚战略的原理如何,请看以下例子。

### 施瓦陶高级果子酱( *Schwartau Extra* ,德国 )

施瓦陶是一种成功的果子酱,多年来它通过独一无二的品质承诺发展壮大起来。然而,到了 80 年代末,其发展似乎达到了一个不

可逾越的极限。忠诚的老顾客的潜力挖掘殆尽,而潜在的消费群又不准备多掏一些钱买品质更好的果子酱。

作为一个令人自豪的传统品牌,施瓦陶果子酱如何才能走出困境?应该耗资百万,继续高唱质量之歌吗?但消费者早已相信了你的质量,还有什么必要继续让他信服呢?或者应该降低售价?但这又会危及利润率。

施瓦陶果子酱发现,它最大的市场潜力不是在价值领域,而是在规范领域。于是通过广播电台发起一轮推销攻势,其主题是“施瓦陶果子酱与3芬尼小钱”。能说会道的播音员祝贺听众作出了“正确”的决定:每天早餐不用施瓦陶果子酱,一次可以节约3芬尼。播音员用激动的声音宣布:“一次3芬尼,一周就可以节约20多芬尼……”其嘲讽之意不言自明。广告嘲讽的对象是那些过于节约的消费者,他们省吃俭用,却只省下来数十芬尼的小钱。这样就触动了消费者的自尊心:我有必要为每周20芬尼而放弃食用施瓦陶高级果子酱吗?虽然广告投入极少,惩罚广告战略还是达到了目的:从1990年到1993年其销量上升了23%。

#### 柏林公交公司(德国)

在所有的大城市都有一些人喜欢在地铁车站和公共交通工具上乱涂乱画。这些涂鸦者在墙上舞文弄墨,在座椅背后刻字雕花,甚至拆脚卸腿、大动干戈。每年造成的损失数以百万计。巨大的财物损失促使柏林公交公司于1990年向涂鸦者宣战。该公司制定了一整套心理战方案,其中包括在柏林的各家电影院打宣传广告。对目标人群的调查显示,涂鸦者在年龄、受教育程度、收入等社会统计学特征方面与典型的喜欢看电影的人群十分相似。与涂鸦者进行交流需要特别的心理体验能力,因为这些人是什么话都听不进去的“死脸皮”。道德呼唤、警告和威胁已打动不了他们,他们甚至不以为耻,反以为荣。因此做反涂鸦广告有可能适得其反,反倒使一些涂鸦者在圈内名声大振。如果在银幕上展现他们造成的破坏,可能足以令肇事者在朋友圈中得到一阵欢呼。

心理学研究证明,涂鸦是吸引公众注意的辅助呼喊。因为涂鸦者通常是一些社会生活的失败者,白天他们生活在阴暗之中,到了晚上则出来破坏,这多少使他们在其亚文化圈中带来(绝望的)荣誉,而这荣誉正是其白天生活所缺乏的。单个的涂鸦者感到自己一无是处,但在其亚文化圈中却得到了认可。这种认可使他成为可怕的反面英雄。因此,所有唾手可得的广告战略(如威胁等)都暗藏着一个风险,即不仅不能让他们停止刑事犯罪,反而可能使他们越干越起劲。有了这种认识,解决矛盾就有了基础。广告宣传应当确保涂鸦



者从他自己的朋友那里得到嘲弄,而不是认可。简言之,涂鸦者应当被电影观众公开嘲笑,让他在电影院里如坐针毡,觉得自己是个可怜的胆小鬼,一点暗自自豪的影子也没有。所以,解决方案就是惩罚广告。

广告在典型侦探片音乐中开始。我们在银幕上看见一只流浪街头的癞皮狗,一只奇丑无比、胆小如鼠、无人关爱的母狗。它顺着楼梯跑进地铁站。镜头切换。现在我们看见身上挂着各色涂写喷漆罐的涂鸦者也跑进了同一地铁站。他也是一副奇丑无比、胆小如鼠、无人关爱的样子。镜头切换。母狗靠近了一面墙壁。镜头切换。涂鸦者也靠近了一面墙壁。镜头切换。母狗神色慌张地向后看了一眼。镜头切换。涂鸦者也同样看了一眼。镜头切换。母狗对着墙拉尿。镜头切换。涂鸦者向同一面墙喷涂色彩。镜头切换。大幅字号广告词适时推出:“涂鸦者是可怜的母狗”。观众大笑。这笑声可能是触动涂鸦者的最佳武器。因为现在嘲笑他的不是柏林公交公司(如果是这样,他也许能够承受),而是电影观众,跟他一样年轻的观众。观众中间可能有他的朋友,而朋友的评价他十分看重。

## 2. 成功要素

(1)行使惩罚的机构。由谁来惩罚消费者的规范?通常是由品牌或广告中的人物来行使惩罚。他们在消费者眼中具有很大权威,这一点很重要。在施瓦陶高级果子酱这个案例中,由品牌本身来惩罚消费者。在柏林公交公司案例中,是由电影院中坐在涂鸦者身边的伙伴们来惩罚。当然后者对改变受罚人行为的作用更大。

(2)惩罚的力度。在多种可能的惩罚形式中哪一种对消费者的冲击最大?在施瓦陶果子酱案例中,不愿成为其客户的人被嘲笑为“专门算计小钱的人”。毫无疑问,这种嘲笑伤人够痛的了,足以改变消费者的行为。但柏林公交公司的惩罚更为严厉,它把涂鸦者称为“可怜的母狗”。即便无恶不作的涂鸦者也不愿沦落到“可怜的母狗”这个地步。惩罚对他触动越大,他将来改变行为的可能性就越高。

(3)可信度。惩罚需要一个客观的基础,否则就变成了随意的仇恨。施瓦陶果子酱的说法比较简单:每天早餐刻意节约3芬尼的人不是守财奴是什么?此说法站得住脚,没有人会予以反驳。而柏林公交公司通过表现涂鸦者和癞皮狗行为惊人的相似性来营造惩罚的可信度。

### 8.2.5 不和谐广告战略

其原理是:向目标顾客传递一种不安的感觉,让他们感到其行动与个人的规范和价值观尖锐对立。

每个人都力求自己的生活与个人的规范和价值观协调一致。如果有人让我们注意到不和谐,我们就会内心不安,而不安感可以令我们改变(购买)行为。

不和谐广告战略主要不是用于品牌商品的宣传,而是用于公益广告。公益广告旨在将居民的行为导向某一既定的方向,例如,宣传使用避孕套、儿童免疫疫苗、反对虐待儿童等公益广告。

### 世界的希望( World Vision )

“世界的希望”是全球最大的专门负责领养儿童事宜的捐赠组织。谁要是承担抚养义务,谁就应该在若干年内每月捐赠 50 马克,以帮助第三世界国家的儿童获得足够的食物、医疗和教育。与此同时,“世界的希望”在儿童的居住地通过耕地、打井等方式,为他们将来过上正常人的生活创造前提。1979 年已拥有 1 万个援助机构的“世界的希望”进入德国市场。“世界的希望”采用了咄咄逼人的不和谐广告战略,到 1981 年就在“20 强”中占有一席之地。它的一些广告的主题词竭尽全力争取人心:

“你如果承担抚养义务,也许每天得少喝一杯啤酒。”

“不参加抚养的人将来可以宣称:小孩虽然饿死了,但我每天节约了 1.5 马克。”

“你肯定能找到一个不承担抚养的借口。譬如说:每月 50 马克,我宁愿用来购买更多的啤酒和香烟……我更愿意捐助动物保护协会……我宁愿用这笔钱把休假延长几天……我一个人又能起多大的作用呢……反正死了那么多儿童,这一个儿童又与我何干……”

这样做广告好不好,是个见仁见智的问题,但有一点是没有争议的:广告令人不安。它把消费者逼进了角落。它用食指直指着消费者的脸,让他睁眼看看自己的行为与规范是多么地不和谐;对我来说,啤酒和香烟怎么可能比人的生命更重要呢?凡是意识到这种不和谐的人,都必须作出反应。譬如说屈服于压力,愿意参加抚养。

“世界的希望”的广告宣传十分成功,但也引发了一场激烈的道德讨论,几年后该组织决定改用其他广告战略。

#### 成功要素:

(1) 不和谐的产生。原则上讲,广告所提示的不和谐必须挑衅目标顾客,使他们感到震惊,甚至在道德上折磨他们。但是弦绷得太紧,则可能产生反面效果。为了避免出现这种情况,策划人员应该与目标顾客紧密合作,共同开发咄咄逼人的不和谐广告战略。

(2) 适当的解决方法。如果运用不和谐广告战略,在消费者内心中引起强烈的不安感觉,必须同时提出一个适当的、消费者能够接受的解决办

法(亦即告诉他们该如何改变其行为)。

### 8.2.6 冲破常规广告战略

其原理是:以尽量咄咄逼人的方式向目标顾客说明,你们公司的产品只是一个普通的生活用品,以此消除附着在产品身上的社会禁忌。

有一些产品遇到很大的购买障碍,因为人们“忌讳”购买它们。

虽然潜在消费者认可产品的价值,但因担心(定期)购买时遭遇尴尬而退避三舍。规范告诉他:“别人不是这样!”或者因为他自己觉得,被人看见自己拿着该产品就太尴尬了。

哪些产品需要冲破常规?

首先是性爱用品(如避孕套、壮阳药等)、私密产品(如妇女卫生巾、成人尿布等)以及一些治疗药物(如痔疮膏等)。当然,所有这些产品都有人用。然而羞耻感影响消费者更经常地使用它们。

#### 科雷加假牙清洗剂( *Corega Tabs* 美国 )

长期以来,假牙清洗剂被人视为私密性很强的产品,被羞羞答答地锁进卫生间的小柜子里。因为客人很容易从产品包装上发现男主人或女主人装有假牙这一令人尴尬的秘密。但不管怎样尴尬,假牙还是要清洗干净的,因此假牙清洗剂市场发展得不赖。库克邓特牌( *Kukident* )假牙清洗剂由于敢斥巨资大做广告以及拥有上百家经销代理,多年来在该市场上独占鳌头。科雷加品牌面市之初,只有 10 万马克的广告宣传预算,也没有经营代理商,产品必须通过邮购方式推销。10 年后,科雷加的广告经费增加了 100 多倍,并于 1990 年取代库克邓特坐上市场头把交椅。而在此期间其产品质量并没有什么值得炫耀的改进。奥妙何在?

科雷加公司策划人员当时决定打破消费者对产品的禁忌。在堪称经典的电视广告中,一个小型聚会正在一个富人家的客厅里进行,已近中年的女主人在大家狂欢畅饮之际返回卧室清洗假牙。在卧室的梳妆台上,科雷加假牙清洗剂与香水和其他化妆品摆放在一起,好似世界上最自然不过的事情。漂亮迷人的女主人在百万电视观众面前使用科雷加假牙清洗剂,全然没有一点不好意思。

此广告战略的可圈可点之处在于选择了最好的房子、热闹的聚会和卧室的梳妆台等特别背景来宣传自己的品牌。既然科雷加假牙清洗剂适用于如此豪华高贵的极端场合,消费者就不害怕在日常生活中使用它了。值得注意的是,冲破常规广告战略首先只为科雷加品牌发挥作用,其他品牌只能望尘莫及。

### 菲力浦氧化镁奶( *Phillips Milk of Magnesia* 美国 )

菲力浦斯是一种治疗消化不良的药物制剂。这回广告的主人公是一对老龄夫妇。无论他们出现在何种场合,老婆总是喋喋不休地谈及她男人的便秘问题。男人坐在旁边,羞愧万分,恨不得钻进地洞。生性懦弱的他几次想叫爱唠叨的老婆别讲了,但没有插话机会。老婆就是爱讲他便秘的故事,任何人、任何事情都挡不住她的嘴。有一天,我们看见老两口坐在饭馆里。侍应前来服务,躲也躲不掉的便秘话题又被端上桌面。这时,搞笑故事的高潮出现了:老太太竟然向侍者建议,应该把菲力浦氧化镁奶列进菜单头页。广告展现了最极端的场合,打破了人们对产品的禁忌。凡是看过此广告片的人,再也不会为被人发现自己带着菲力浦氧化镁奶而感到无地自容。

### 预防爱滋病公益广告

在经常交换性伴侣的爱滋病时代该如何说服人们使用避孕套?经过多年的启蒙,该说的话都已说过,目标人群对各种警告或危险早已熟知。

广告宣传片该从何处入手才能收到明显的效果?广告所要消除的情感障碍、心理障碍或规范障碍究竟在什么地方?

经过研究后发现,最大的障碍来自规范:一些消费者羞于购买避孕套。因为多年来各种传媒一直把避孕套当作受歧视的边缘人群(如同性恋者、妓女等)对付爱滋病死亡威胁的手段来宣传。避孕套承担的沉重社会责任不仅影响了人们的使用兴趣,而且还能变成阻碍购买的因素。试问一位年轻女人在药店开口购买一盒避孕套时有何感受?女店员可能会把她当成妓女。好奇的女邻居可能把此事当作谈资。熟人则可能对“耸人听闻”的购物事件而表示羞愧。当然,并不是所有的避孕套用户都有同样的担心,但至少有一部分人忧心忡忡。从这个背景出发,现在预防爱滋病公益广告选择了一个全新的交流方向:把避孕套从“死亡”、“传染”、“责任”等阴暗的联想圈中分离出来。

电视广告采用了滑稽短剧的方式:一位小伙子(由歌舞演员因哥夫·吕克扮演)在超级市场像小偷一样拿了一小盒避孕套,想尽可能不引人注意地通过收银口。但在收银口他遇到了自己最不想见到的情形。女收银员(由歌舞演员海拉·冯·辛娜扮演)举起他的避孕套,用整个大厅都听得见的声音向她的同事喊道:“婷婷,避孕套的价格是多少钱?”小伙子羞愧得无地自容,然而排在他后面的老妇人(如同预料地)没有品头论足,相反她自己 also 买了一盒。她说今天的避孕套是特价。在这个案例中之所以能

够冲破常规,是因为在极端的场合中用幽默感代替了羞耻感。除了电视广告外,还制作了招贴海报,海报上色彩鲜艳的避孕套以诙谐的游戏方式充当自行车的轮子。这样避孕套就自然而然地、大大方方地融合到社会生活中。它看上去全然无害、平平常常,像小孩的一样真实可亲。使避孕套成为自由性生活的一个当然的组成部分恰恰是寓于这种极端平常的氛围中。

成功要素:

(1)禁忌的强度:产品身上附着的禁忌越强,冲破常规广告战略能取得的市场成就则越多。

(2)禁忌的破除:禁忌越是以令人意外的、引人注目的和咄咄逼人的方式打破,广告宣传就越有说服力。破除禁忌是可以从三个方面入手:

①情景:表现一个极端的情景,在这个情景中使用产品可能带来很大的尴尬,例如在饭馆里谈论便秘。

②人物:表现被认为最不可能认同禁忌产品的人物,例如让大腕明星充当广告模特,让他们平静如常地谈论自己戴了助听器。

③表现方式:运用象征平常无害的艺术风格。爱滋病广告有意识地运用了孩子们的绘画风格,把平常无害之感表达到了极致。再譬如法兰克福一家性商店张贴的海报采用了模仿五、六十年代广告常用的方角字体,使得宣传电动阳具和模拟阴道之类性具的广告文字看上去可亲可近。

### 8.2.7 本单元小结

让我们把最重要的论点总结如下:

●规范不仅决定着我们在日常生活中的行为,而且还影响着我们的购买决策。

●从结果上看,规范对人们的影响力甚至大于价值。虽然人们很难放弃价值,但更不可能故意违背自己心中的规范。

●因此,在选择最佳品牌广告战略时应该考虑,是否存在基于规范的销售潜力或购买障碍。人们如何利用规范来开发强大的品牌广告战略?在以下三个层面上展开的分析有助于我们准确把握其障碍和潜力:

(1)产品层面。是否存在影响产品或产品系列销售的规范,如心理的价格门槛?是否存在抑制销售的社会禁忌?或者反过来问:你们公司的品牌是否特别符合目标顾客的价值观,如环境保护等?对这些问题的回答可能导致合乎规范广告战略或冲破常规广告战略。

(2)消费者层面。如何把消费者对自己提出的规范性要求(如不过时、不吝啬、不狭隘等)单独引导到你们公司的品牌身上?从这个问题中可以开发出惩罚广告战略。另外不和谐广告战略通常也在消费者层面展开。

(3)情景层面。你们公司的品牌将发挥什么样的作用,以便以特别的方式呼应目标顾客对他人(家庭、朋友等)的社会义务,并消除他们的内疚感?这里良心广告战略可以派上用场。

## 8.3 习惯动机引导

核心论断 消费者之所以优先选购你们公司的产品,是因为他在不自觉中形成了这样的消费习惯。

### 8.3.1 习惯的作用不可低估

一提起“习惯”这个概念(这里所说的习惯在德语中表述为 *Konditionierung*,可直译为“条件作用”或“条件引导”——译者注),大多数人不由联想到俄罗斯生理学家巴甫洛夫(1849—1963)所做的那个著名的实验:他每次将食物放在狗面前的时候,都要摇响铃铛。如此反复多次之后,一个当时令人称奇的效果出现了,即只要他摇响铃声,狗的嘴里就口水盈盈,即使未让它得到食物。

本世纪初,在这种被称之为“条件反射”理论的影响下产生了一个新的心理学流派——行为主义心理学,其代表人物是瓦特生、斯金纳和松迪克。虽然他们并不认为可以将人等同巴甫洛夫的狗一样对待,但是他们相信人的行为在很大程度上受榜样作用以及正负强化的影响。这个道理可以用幼儿行为作例证来说明。如果幼儿的好奇尝试得到了父母的正强化,那么这些尝试将演变成为一种固定的行为方式。相反,如果用责骂或体罚来对它进行负强化,那么这种行为方式将被放弃。

其中有趣之处在于,通过条件作用不知不觉中形成了一种固定的行为方式,人们在这样行动的时候不再考虑它到底有多少价值。因为行为主义心理学家坚持认为,习惯对人的行为的影响远大于可以得到的价值。

#### 1. 习惯的作用不可低估

与价值相比,习惯对人的行为的决定作用通常要大得多。尤其是在日常生活当中,常常是那些我们无法解释的潜移默化的固定行为方式起着决定性作用。

人从早到晚几乎在不间断地行动着,一辈子都在行动。假如要求他的每一个行动都实现最大的价值,那他实际上无法进行任何行动。试想一下在超级市场购物的情景吧:我们必须在3万种商品中进行选择。是我们的购物习惯才使我们能够把数不胜数可能性简化为一种数量有限、一目了然的购物方案。

为什么不同国别的人偏爱不同的早餐食物？为什么德国人早餐爱吃面包，英国人爱吃炸火腿加炒蛋，而亚洲人爱吃大米饭？还有，为什么北欧人晚上喜欢喝啤酒而南欧人喜欢喝红葡萄酒？这些习以为常的行为方式很难用价值大小来解释。它们已成为一种文化习俗，深深地扎根于我们的日常生活之中。

在电脑日益普及的今天，许多年纪稍大的人，甚至包括专业作家仍然偏爱用老式打字机费力地打写文章，全然不理睬电脑的种种好处：文章修改方便、储存容易，存在硬盘中恰似存放在一座微型图书馆里。从这个例子推而论之，我们认为，人们一般很难改变多年养成的固定行为方式，而去接受一种可能带来更多价值的解决方案。习惯的作用竟然如此之大！

## 2. 对认知进行条件引导

那么，对消费者的购物决策而言，习惯意味着什么？商家毕竟无法简单地把目标顾客像毫无主见的木偶一样操纵到超市并让他们选购某种品牌的商品。

实际上早在对事物（如品牌商品）的认知阶段，习惯已在发挥作用。

在此以一个古董瓷瓶为例。有人把它认知为一种投资品，有人把它视为一件艺术品，有人认为它是一件珍贵的文物，还有人简单地把它看作插花的容器。在这四种人中，每个人都依据他自己的习惯，分别给瓷瓶赋予一种价值，从几个马克到价值连城，其差别之大可谓天壤之别。

由此可见，一种产品能否成功销售，主要取决于如何对目标顾客进行条件引导。

为了说明习惯性认知的强大作用，再举一个极端的例子——世界邮票史上最著名的一种邮票，名叫“蓝色的毛里求斯”（*Die Blaue Mauritius*）。1847年9月，英国驻毛里求斯总督葛姆先生在其统治5周年庆典之际，指示人发行红蓝邮票各500枚。然而排字工人忙中出错，将“邮资已付”（*Post paid*）错作“邮局”（*Post Office*）。但正是这一历史性错误使毛里求斯邮票成为世界上价值最高的邮票。如今世界上仅存12枚蓝毛里求斯邮票和14枚红毛里求斯邮票。在最近的一次拍卖会上，两枚从未使用的毛里求斯邮票以700万马克的惊人高价被人买走。一张错票能奇迹般地变成一笔巨大的财富，要归功于对它的习惯认知。假如今天有人突发奇想，要真的把“蓝色的毛里求斯”当作邮票使用，那人们一定认为他疯了。习惯性认知的另一个奇特例子来自德国艺术家约瑟夫·贝伊斯（*Joseph Beuys*），他的作品以怪异著称。他有一件作品收藏在勒沃库森博物馆，这是一个肮脏陈旧的浴缸，贝伊斯精心地在它上面涂了橡皮膏和凡士林，裹了纱布。然而在博物馆内举行的一次酒会上，这件艺术作品经过彻底清洗后被误用来冰镇啤酒。这下代价可非同小可：审理此案的地方法院判处负责经营博物馆的勒沃库森市政府赔偿18万马克，其根据是艺术家贝伊斯估计这堆“垃圾”的理想价值有这么高。其实，世界上没有一

个人、没有一台显微镜、没有一家实验室能够将这堆价值不菲的“垃圾”同道路上真正的垃圾区别开来。尽管如此,经过艺术家的手一摆弄,这堆“垃圾”就变得比纯金还值钱(每公斤约合2.5万马克!)。持这种看法的不仅是少数几个“神经兮兮”的收藏家,而且还有拥有管辖权的地方法院。对人们的认知进行条件引导,竟然可以达到这样大的效果。

### 3. 在实际操作中习惯如何发挥作用

通常用简单的交际沟通手段就可以成功地把目标人群的认知按预期的方式进行条件引导。

在马克·吐温的小说《汤姆历险记》中我们顺手拈来一个精彩的文学例子:汤姆干坏事受罚,必须把很长一段围墙涂成白色。汤姆从心里恨死干这活了,他尤其害怕小伙伴们讥笑他被人罚干重活。但是汤姆知道如何改变小伙伴们的习惯看法。他声称,刷墙才不是苦活呢,而是一种罕见的休闲享受,只有极少数像他这样经过挑选的孩子才有资格享受这种礼遇。经过如此引导,汤姆成功地将小伙伴们的嘲笑变成忌妒。最后所有的孩子都欣然接受汤姆的恩赐,每人依次被允许刷一次,每次只刷一小段。到天黑的时候,这段围墙被刷了三层石灰水,汤姆成为小城里“最富有”的少年。

其实,受过良好教育的人的认知也可以用最简单的办法加以条件引导。在医生中进行的一次问卷调查结果生动地说明了这一点。当问他“如果病人有10%的机会死亡,你是否愿意给他动手术”时,许多人回答“不”。但倒过来问他“如果病人有90%的机会生存,你是否愿意给他动手术”时,同一个医生的回答是“是”。也就是说,用言语而不是理性论据来进行条件引导,就可以决定人们的命运和生死。

另一个例子来自历史故事:滑铁卢战役之后,普鲁士军官布吕歇尔打算炸毁一座名叫“耶纳桥”的法国大桥,理由是这座桥在一个战役中派上了用场,使一向战无不胜的普鲁士人铩羽而归。但法国商人塔里兰德想出了个办法,使这座桥免遭毁灭。他只是简单地给大桥改了个名字,叫“军魂桥”。他把象征负面效果即失败的一座桥梁变成了一座象征正面效果即军队之灵魂的桥梁,由此改变了布吕歇尔对桥的认知,使他放弃了炸桥初衷。

这些例子说明,借助条件引导,人们可以将目标人群的行为简单地导向既定方向,而且效果惊人。

下面我们看一看,在战略性品牌商品管理中如何使用习惯这个工具。

基本的习惯战略模式有多种,而世界成功品牌主要使用如下5种基本模型:

- (1)分类广告战略;
- (2)分级广告战略;
- (3)替代广告战略;



- (4)新目标顾客广告战略；
- (5)情景化广告战略。

### 8.3.2 分类广告战略

其原理是：把你们公司的产品划归到与消费者的认知习惯不同的另一个类别中去。

在前面的章节中已提到过“概念抽屉”这个形象说法，这里将它重提，“分类”概念就变得更加容易理解了。其原理可表述为：我们把你们公司的品牌从大家习以为常的“概念抽屉”中取出来，把它转放到另一个“抽屉”中。对“抽屉”如何进行选择从根本上决定着营销能否成功，具体而言必须弄清楚以下几个问题：

- (1)消费者接触到你们公司的产品时联想到哪些价值？
- (2)他拿你们公司的产品跟哪家公司的同类竞争产品比较？
- (3)他在何时何地使用你们公司的产品？使用频率如何？
- (4)你们公司的产品在市场上有多大成长潜力？

#### 开胃果园( *Gervais Obstgarten* 德国 )

直到 1985 年，可能大多数消费者都把开胃果园归类到“饭后甜食”这个“概念抽屉”之中。这是一个相对窄小的“抽屉”，里面有各种酸奶、布丁和干乳酪，显得十分拥挤。身为干乳酪一员的开胃果园因此面临巨大的市场压力。向消费者承诺自己的品牌质量略胜一筹可能会收效甚微，因为用“有益健康、味道鲜美、超值享受”已把要说的话完了，这些话已无新意可言。

于是决定另辟新径，他们把开胃果园从拥挤不堪的甜品抽屉中取了出来，把它放到“餐间小吃”这个大抽屉之中，在那里与炸薯条、汉堡包、土耳其肉饼、咖喱香肠和蛋糕互为近邻。

那么更换类别的战略是如何实施的呢？他们在电视广告中展示了这样一组镜头：一位老兄吃完一份“沉重的”餐间小吃后因不堪重负而摔倒在地，在地面上砸了个大坑。而坐在他对面的另一位老兄则从容地用勺吃着盘中的开胃果园，一副津津有味、自得其乐的样子。注意，这里特地使用了盘子，其突出“餐间小吃”的用意不言而喻。分类战略一下子打开了一片新的天地：

●重新归类后，开胃果园突然置身于一个比以前大得多的市场中，因为“餐间小吃”可以随时随地供人消费；

●与“沉重的”炸薯条相比，开胃果园声称自己是一种“轻松的”选择，从而获得与众不同的独特地位；

●当然，开胃果园与此同时仍未失去在饭后甜食中的市场。

在分类广告战略的帮助下,开胃果园从 1978 年至 1985 年销量增长了 150% 以上。

### 奶片( *Milchschnitte* ,意大利)

如果单看产品,意大利费雷诺公司( *Ferrero* )生产的奶片无疑应归类于甜食这个概念抽屉中。但是新的品牌广告战略是要把它转移到食品这个大抽屉之中。为此目的,费雷诺公司的营销经理们想出了如下几个办法:

——把产品外观做成恰似黄油面包那样:在两块扁平的“全麦片”之间夹上一层白色的奶油;

- 产品名称中的“片”字用以加强上述印象;

- 产品外包装上印有主要原料:“新鲜全脂牛奶”字样,在它旁边画有一只满装的牛奶杯和一只蜂蜜罐;

- 在超级市场的冷冻货架上,把奶片放在酸奶、黄油、乳酪和牛奶旁边;

- 与“运动营养研究所”合作,把产品作为运动员的餐间小吃向众人推介,加强了宣传效果;

- 广告宣传中聘请真正的运动员(而不是演员)充当模特,让运动员在运动过程中吃奶片,运动员称之为最清淡的小吃。

奶片就是这样一跃成为德国 100 个最著名品牌中的一个,即便如此,每年仍能以两位数的增幅成长。

对费雷诺公司而言,“分类”广告战略是其取得巨大成功的秘诀。数十年来他们成功地将“口碑不好”的甜食转变成了不可或缺的大众食品。其实,产品还是原来的产品,改变了的仅仅是消费者对它的认知。

### 箭牌香口胶( *Wrigley's Extra* ,美国)

90 年代初防龋齿香口胶在德国市场面市。专家推荐在每顿饭饭后嚼一嚼这种香口胶,以中和残留在口腔中由食物刺激分泌的致龋酸水。

从战略上看,这种新产品有助于改变人们多年形成的“口香糖档次低、不卫生”的看法,因为迄今口香糖给人的印象并不很好,人们不禁联想到那些口嚼口香糖的年轻人和粘牙损牙的胶糖。

专业生产香口胶的箭牌公司和专业生产护牙保健品的混合洁口胶公司( *Blendax* )几乎同时推出了这种防龋新产品。然而箭牌公司占领了新产品市场的 90% ,混合洁口胶公司生产的混合洁口胶( *Blend-a-gum* )只拥有约 3% 的市场份额。我们推断,这两种产品的原料配方大同小异,消费者在盲试中很难将两者区别开来。那

么,一家成功而另一家不成功的原因何在?显然,原因在消费者的习惯那里,消费者对这两种产品形成了截然不同的消费习惯。

●箭牌被自动归入香口胶这个概念抽屉中;“防龋齿”只是它的一个独特的附属功能;

●与此对应,混合洁口胶被自动归到洁齿护齿这个抽屉之中,香口倒成为其附属功能。

然而,不同的抽屉导致作出不同的购买决策:

●谁只要想吃香口胶,就去购买箭牌香口胶;

●而只有那些不想带牙刷却想保持牙齿清洁的人才会去购买混合洁口胶。

不言而喻,第一种人比第二种人多许多倍,因为在白天里急需预防龋齿的人不会太多。我们由此认为,品牌名称就可以决定消费者的认知习惯,从而决定在市场上成功与否。现在的问题是混合洁口胶还有没有卷土重来的机会。它不应该再把宣传重点放在预防龋齿上,而应好好挖掘一下它作为香口胶的市场潜力(恰恰是在香口胶市场上,消费者对它的信任还是空白)。

### 袋装咖啡( *Pocket Coffee* ,意大利)

分类战略能否取得成功,关键在于能否准确地激活即将进入的那个新的抽屉,必须搞清楚它有多大?在那里将跟谁展开竞争?与竞争对手相比我们的产品有哪些长处和短处?

下面以费雷诺公司生产的袋装咖啡为例对此加以说明。单从外观上看,大多数消费者都会把它归入夹心糖这个概念抽屉中。

然而,费雷诺偏要反其道而行之:它强调咖啡这个新的抽屉,只不过这种咖啡可以随身携带罢了。费雷诺提示消费者,白天路途困了累了,吃一块袋装咖啡就感到精神抖擞,因为这是真正的意大利浓缩咖啡。包在咖啡外面的一层巧克力只是一件“外衣”,一只“杯子”而已。

这一分类战略的市场效果究竟如何?

虽然一方面袋装咖啡巧妙地回避了与罗谢尔( *Rochér* )、蒙谢利( *Mon Chérie* )等著名夹心糖品牌的正面交锋,但是另一方面它又陷入了与咖啡、浓缩咖啡、可乐和补充体能饮料的竞争之中。在新的竞争对手面前,一种咖啡夹心糖又能有多大作为呢?要说提神,它比不过真正的咖啡,只是里面夹了一点点咖啡而已;要说方便,如今几乎在所有地方的旅途中都能喝到真正的咖啡和浓缩咖啡。

事实上,袋装咖啡在进行了多年的试销后仍然没有在全国市场上站稳脚跟。对此我们一点也不感到大惊小怪。

世界各地的成功品牌的成功实践证明,分类战略具有在数月内将某一品牌的销量提高数倍的潜力。对许多品牌来说,分类战略可以提供巨大的机会,同时也可能带来失败的风险,因为把品牌重新划到另一个概念抽屉中后,可能面对的是另一批消费者、另一种需求、另一种质量标准以及另一批竞争对手。

成功要素:

(1) 适应能力:你们公司的产品真的能够在新的分类中生存吗?它能适应那儿新的质量标准并达到消费者的要求吗?例如,迄今为止把润喉糖当作“止咳药”卖能够取得成功,但把它作为“每日糖果”卖反倒可能失败。走回头路,返回以前的分类可能是危险的,因为这无异于拿已经取得的品牌忠诚度去冒险。因此我们原则上建议,不要把分类广告战略视为短期宣传推广的手段,而是一经决定则多年不变。

(2) 市场规模:新的分类能提供比现有分类更大的市场潜力吗?

(3) 竞争形势:在新的分类中,你们公司的产品到底与什么样的产品竞争?竞争压力是不是比在现有的分类小?在新的分类中你们的公司的产品是不是有更广阔的呼吸空间?

### 8.3.3 分级广告战略

其原理是:把你们公司的产品划归到一个新的、更高的等级中去,从而避免与现有竞争产品展开激烈竞争。

分级广告战略跟习惯有什么关系?

人的大脑常常把人、事物和事件按品质分级,例如有不同级别或档次的汽车、酒店、葡萄酒,等等。

一件事情我们认为好还是不好,很大程度上取决于把它划归到哪个等级或档次。通过分级,我们对事物的判断就习惯性地向正面或者负面方向发展。

举一个例子。试想你在外省某一个小地方观看音乐剧表演。熟人告诉你,台上表演的都是业余演员。但你觉得他们的表演一点不差,演员脸上表情丰富,给你留下深刻印象。过一会儿熟人收回了上面的说法,承认在台上表演的实际上是百老汇的专业歌舞演员。听了这话你可能要改变刚才的看法,反倒觉得其表演水平仅够一般。原因是你的熟人对你的认知进行了条件引导:同一个产品(这里是指表演)他先是作为“低档货”(Low-Class)卖出,你觉得它质量上乘;接着他把它当作“高档品”(Top-Class)卖出,你反倒觉得它质量一般。

为什么会这样?其原因是,当我们把一个产品划归到另一个等级中时,其竞争环境一下子改变了。因为我们通常只在同一等级内进行比较,

而不是跨越不同等级进行比较。例如,我们不会把宁静舒适的乡间旅店与城里富丽堂皇的五星级酒店相提并论,也不会拿职业足球运动员的成绩去跟在村庄里踢球的人比较。

这对于制定品牌广告战略有何启示?

(1)如果你把你们公司的产品移植到一个更高的等级中去,你就能摆脱现在所处的竞争环境。这样你就有了一个机会,去为品牌的成长争取必要的发展空间。

(2)但是在更高的等级中有更高的质量标准。这意味着,你们公司的产品必须与已经唤醒的预期相称。不然的话消费者就会感到失望,分级广告战略就会落空。

### 宝莹大颗粒洗衣粉( *Persil Megaperls* ,德国)

在德国,洗涤用品市场是竞争最为剧烈的市场之一。多年来它一直在高消费水平上停滞不前。

洗涤用品生产商,尤其是占全部洗涤用品市场 55% 份额的两个主要品牌宝莹和阿里尔( *Ariel* )一直在倾力角逐,竞争达到白热化程度。

1994 年 7 月,宝莹公司推出了一个令人感到意外的创新产品:颗粒状洗衣粉。用颗粒状代替粉状洗衣粉,改变的仅仅是它的外观,对洗涤效果应该没有明显的改变,因为产品的化学配方显然没有改变。那么该如何把新的外观推销出去呢?

假如在推广攻势中把重点放在颗粒状洗衣粉比粉状洗衣粉洗得更干净的宣传上,显然是行不通的,因为它反倒会让消费者产生抗拒心理。宝莹大颗粒洗衣粉选择走一条新路:宣称颗粒状洗衣粉是新一代洗衣粉。这样它无形中把所有其他产品降格为过时的一代产品。颗粒只是新一代洗衣粉的外观标志。消费者选择颗粒就是选择新一代洗衣粉,不选择颗粒就是放弃新一代洗衣粉。经此升级,宝莹大颗粒洗衣粉一下子打开了一片广阔的增长空间,领先竞争对手 *Ariel* 的距离从 1994 年 7-8 月的 5% 扩大到 11-12 月的 8.6%。

### 杜保罗巧克力( *Duplo* ,德国)

在德国巧克力市场上,杜保罗经营极其成功,处在遥遥领先的位置。其销售量比竞争品牌玛尔斯( *Mars* )、斯尼克斯( *Snickers* )、特维克斯( *Twix* )和邦提( *Bounty* )多 2-3 倍。

在过去 5 年多时间里,杜保罗巧克力一直借助分级广告战略扩大大地盘,它声称这是“世界上最长的杏仁巧克力。”这句广告词有两方面的分级作用:一方面与普通巧克力相比,它里面加有杏仁;另一方面在杏仁巧克力中间,它又是最长最大的。当然这种说法多少有点

自嘲的味道,因为上市多年来它并不能与“真正”的杏仁巧克力展开竞争。但是杜保罗巧克力仍给人以高人一等的印象,消费者在购买巧克力条时,还是优先购买“最长”的杜保罗巧克力。

### 西门子手机 S10

1997年西门子公司委托我们策划其新型商务手机 S10 在土耳其市场的品牌推广活动。这种手机最显著的特点是它具有彩色显示功能,这在世界上还是独一无二的新发明。在广告集中集中火力,重点渲染彩显功能似乎是顺理成章的事。然而且慢!彩显到底有多大的实际用处呢?它只不过把菜单显示得更加清晰易见而已,这并不能给消费者带来什么特别了不起的价值。除此之外,还存在消费者对我们的彩显功能感到失望的可能,原因是手机屏幕的色彩明显不如电视的那么鲜艳夺目。

于是我们进一步研究,看看西门子 S10 还有什么其他的特点:长达 100 小时的待机状态,10 小时的通话时间,高保真麦克风,内置式短语录音机,等等,等等,这些都是其性能卓越的标志。虽然这些数字标志无与伦比,但却不能各自为阵。如果在广告宣传中把这些特点都加以强调,可能会显得零散、无中心。最后我们在分级广告战略中找到出路,我们隆重宣布,西门子 S10 手机是新一代商用手机。

在此过程中,我们不是把彩显当作一种价值,而是将它定位为新一代手机的可见标志。这两种思路之间的差别无疑是非常大的。

在世界科技发展史上,有许多例子证明,彩色是新一代产品标志性特征,例如:

- (1)第一个彩色胶卷;
- (2)第一台彩色电视;
- (3)第一张彩色照片;
- (4)第一台彩色复印机。

如此类推,消费者能够接受我们关于第一部彩显手机是一代手机的说法。但是,我们战略的真正独到之处不仅在于将新产品从激烈竞争中抽离出来而自成一统,而且还同时把所有竞争对手的产品都降了一个档次。因为当彩显作为新一代手机的标志被消费者接受,那么黑白显示就自动降格为“过时一代”产品的标志。

成功因素:

(1)可信度:在目标顾客眼中,新的更高级的产品是通过哪些特征与现在的产品区别开来的?

(2)市场规模:高级产品的市场潜力是否足够大?注意,不要从大众市场中抽离出来后误入一个窄小的贵族市场。

(3) 竞争形势 :在高档品市场 ,竞争可能比现在的市场更激烈。你们公司的品牌能够满足消费者的很高的预期吗 ?

#### 8.3.4 替代广告战略

其原理是 :为你们公司的产品树立一个令人意外的、可以替代的新“对手” ,拿你们公司产品的优点与对手的弱点比较。

这当中条件引导表现何在 ?

我们知道 ,消费者习惯于在固定的选择模式中进行思维。例如在吃早餐时消费者通常只在“茶水”和“咖啡”之间挑选一样 ,恰似其他可能性根本不存在一样。但美国可口可乐公司( *Coca - Cola* )多年来一直致力于培养消费者把它生产的碳酸饮料作为第三种选择的习惯。于是可口可乐不再局限于同其他可乐品牌正面交锋 ,而且还把茶水和咖啡树为出乎意料的、新的对手 ,这个对手在一定程度上可以由可乐饮料取代。

##### 牛奶硬糖( *Milk Duds* ,美国 )

牛奶硬糖是一种表面涂有一层巧克力的棕色硬糖块。这种普通糖果在售卖糖果的货架上必须迎接来自其他糖果的强大竞争。其销量每况愈下 ,一点不值得大惊小怪。在色彩斑斓的糖果世界里 ,传统的棕色硬糖块已成明日黄花 ,只有招架之功 ,但无还手之力。牛奶硬糖的目标顾客——约十来岁的孩子们现在把全部的注意力转移到条状巧克力上了。

然而 ,正是在这里找到通向替代广告战略的接口 :牛奶硬糖不再把其他糖果当作竞争对手 ,而是出人意料地宣布与条状巧克力一比高低。品牌营销人员随即开始搜寻条状巧克力的弱点 ,他们很快就有所收获 :条状巧克力命短易化。刚放在嘴里就化掉了。这对那些零用钱不多却想得到尽可能多的享受的十来岁的孩子们来说 ,无疑是一种缺憾。因此 ,牛奶硬糖作为一种“命长不易化的替代选择” ,被定位于与条状巧克力平起平坐的位置 ,从而一举扭转了销售颓势 ,在随后的几个月里取得了面市以来最辉煌的销售业绩。其广告战略并不着力比较牛奶硬糖和条状巧克力的各个方面 ,如果这样比较 ,牛奶硬糖显然略为逊色。恰恰相反 ,它只比较两者放入口中后谁停留的时间长 ,而这正是条状巧克力的弱点所在 ,也是牛奶硬糖的优点所在。

##### 神奇蛋黄酱( *Miracle Whip* ,澳大利亚 )

澳大利亚有一种“神奇蛋黄酱”欲扩大市场销量。它对蛋黄酱市场永无休止的竞争已倍感厌烦 ,但从新的方向听到了更大商机的召

唤：神奇蛋黄酱决定转移战场，与黄油较量一番。在整版广告中，它向所有的黄油品牌发出挑战书：既然在沙拉中放蛋黄酱味道比放黄油好，你们为什么在三明治（里面也夹有沙拉）中偏要首选黄油？广告针对的是“三明治加黄油”的习惯性消费行为，告诉消费者抹蛋黄酱味道更好。在消费者那里，这种广告战略引发了一种“原来还可以这样”的效果。从此神奇蛋黄酱开始了新生。

#### 箭牌香口胶（美国）

箭牌香口胶作为绝对的市场领袖在美国市场所向披靡，无与匹敌。但在 90 年代初其销量却开始徘徊不前。怎么办？是强调质量优势还是贬低竞争对手？或者降价促销？箭牌香口胶的对策出人意料，它把香烟选作自己的竞争对手。它引导消费者在不能吸烟的场所用嚼香口胶来代替吸烟。迄今为止，大多数消费者还没有意识到香口胶可以代替香烟。箭牌公司在广告宣传中戏剧化地展现了禁止或不宜吸烟的场合，如在办公室、医院或者前去拜访岳父岳母，等等。在这种情况下，香口胶可以像香烟一样满足某种类似的生理需要。因为点燃香烟的时候，神经能量就转化为一组固定的动作套路：手伸向衣兜、掏出香烟、点燃、深吸一口。在嚼香口胶时也出现类似的动作模式：从剥开包装纸到有节奏地咀嚼。因此，在两者之间建立可替代的关系完全可行。实行替代广告战略后，箭牌的销量扭转了下滑势头，重新回到了上升轨道。

#### 厨用烤架（Kuchen Grill，德国）

上面几个例子已经说明，采用替代广告战略可以绕过咄咄逼人的市场竞争，同时扩大销售市场。但是，这里通行一条与拳击运动类似的规则：绝不能轻视对手，一定要清楚认识他的长处和短处，否则只会被别人打得鼻青脸肿。

德国内可曼邮购公司（Neckermann）为推销一种多用途烤架制作了一个直销电视广告片。这种烤架既可用于煎炸也可用于烧烤。在广告中他们把传统炉具作为强大对手，声称自己的产品物美价廉，只用 100 - 150 马克就能买到。同时特别强调：1）它用途广泛；2）煎烤质量一流；3）清洗方便。换言之，这种用薄钢板制作的小小厨用烤架试图全面超过甚至取代传统炉具。这是不明智的。试想哪一个消费者会真的相信一个廉价的烤架比一套真正的炉具还好使？

尽管如此，把烤架置入与传统炉具对立的地位，其想法还是值得赞许的。但是首先必须真正发现传统炉具的致命弱点。对于大城市里追求时髦、讲究效率的单身族来说，每天使用传统炉具实属烦琐。要使他们为了吃一顿简单的早餐或匆忙的晚餐而去打开炉灶，花时



间去煎炸 ,然后清洗碗碟打扫炉具 就显得太费力了。使用炉具带来的烦琐正是炉具的薄弱之处 ,在这里我们的厨用烤架可以作为其快捷方便的补充大显身手。

总之 ,替代广告战略特别适用于相对弱小的品牌供应商 ,让他们有目的地与行业巨头进行较量。

成功要素 :

(1) 对手的实力 :替代广告战略的市场潜力主要来自于一个唯一的竞争对手 ,而不是来自整个市场。被挑选的对手越强大 ,自己产品的增长潜力也就越大。

(2) 对手的薄弱之处 :必须弄清楚向对手的哪些弱点发动攻击。对手的弱点越大 ,你的胜机越多。

(3) 本身的优势 :与竞争对手的弱点相比 ,你们公司的产品能不能表现出明显的、令人信服的优势 ?

### 8.3.5 新目标顾客广告战略

其原理是 :用尽可能意外的方式让新的目标顾客发现你们公司的产品 ,从而赢得这批新目标顾客。

#### 1. 这当中有何习惯可言

消费者在生活过程中逐渐了解到 ,什么产品该给什么人用 :如尿布是给婴儿用的 ,玩具是给孩子们玩的 ,斯沃奇手表是给年轻人戴的 ,蜂王浆是给老年人吃的。

这种商品与特定使用者之间的固定联系通常是通过产品的名称(如飞行员手提箱)或者现有使用人员的示范作用而得以建立 ,因而并非总是建立在理性的基础之上。虽然它不那么理想 ,但是却已渗透进人们的血液之中。如果一位成年人被人发现在食用婴儿食品 ,不管食品多么好吃 ,他的熟人和朋友一定会感到惊奇、可笑或者可怜。同样 ,如果一位时髦的年轻经理喝着弗兰茨烧酒打发傍晚闲暇时光 ,或者上床前喝一小杯蜂王浆 ,大家可能会作出类似反应。这是因为潜移默化的习惯告诉我们不能这么做。我们根本不会使用那些在我们看来不是为我们自己设计的产品。有些品牌的产品质量上乘 ,但它遇到的核心问题是大家习惯认知的目标顾客群太小太窄 ,例如飞行员手提箱。几年前几乎没有一位企业老总考虑过飞行员手提箱对他也大有益处 ,因为该产品的名称已告诉他其“真正”的目标顾客该是些什么人。但是不知什么时候有人突发奇想 ,把飞行员手提箱引入企业管理人员的圈子 ,从而开辟出一片崭新的天地。另外 ,还有一些产品也是在转换了习惯认知中的目标顾客群之后才取得成功的。

### 麦克林玩具火车( Maerklin 德国 )

自从 60 年代出生率开始下降以来 ,德国哥平一家生产玩具火车的麦克林公司的销售量每况愈下。麦克林公司开始反思 :在孩子们的房间不再玩轨道火车玩具了 ,它对家长们的吸引力也不大如前。但是经过反向思量 ,他们找到一个解决办法。根据轨道火车玩具的“ 跨代 ”特点 ,在孩子和父母之间的结合部寻找商机。

于是从 1980 年开始 ,麦克林不再将品牌像大家习以为常的那样视作“ 儿童玩具 ”,而是重新定位为“ 父亲和儿子的玩具 ”。

为了把新的习惯定位以尽可能出乎意料的方式推广开来 ,广告采用了榜样的示范作用。它要让做父亲的人发现 ,麦克林轨道火车也是为他们设计的 ,使他们不由发出“ 原来也可以这样玩 ”的感叹。这样一来他们看问题的方式就改变了 :购买麦克林火车不仅仅要作为礼物送给孩子 ,而且他们这些做父亲的还可以一起玩。因此 ,他们愿意为此慷慨解囊。在采用“ 新目标顾客 ”广告战略后 ,麦克林公司从 1989 年到 1994 年销售额增长了 45%。

### 儿童巧克力( Kinderschokolade 德国 )

儿童巧克力 ,顾名思义( 还有包装 )思义 ,是要在消费者那里培养出两方面的习惯认知 :一是其他品牌的巧克力不像它这么适宜于儿童( 巧克力本来就不是专给儿童食用的 ) ;二是它不是给成年人食用的。众所周知 ,在习惯形成过程中理性因素不起什么作用。消费者遵从习惯 ,因为他们不可能有意识地比较市场上的每一个产品。

有一天 ,儿童巧克力公司的营销人员在一项测试中发现 ,成年人跟孩子们一样喜欢吃他们的产品。因此“ 专给孩子们吃 ”的习惯性认知必须被扬弃。为此目的 ,广告宣传攻势突然转向 ,专门针对成年人 ,告诉他们“ 儿童巧克力 ”吃起来也是味道好极了。如今儿童巧克力已是德国第二大巧克力品牌。

在广告公司的内部讨论会上经常有人要求 ,品牌必须“ 年轻化 ”,以便面向更年轻的目标顾客。这种强调年轻化的广告战略是一种“ 软性 ”广告战略 ,它通过年轻人、通过幽默、快速的节奏和鲜艳的色彩来使可以感知的品牌形象年轻化。

与此相反 ;“ 新目标顾客 ”广告战略则是一种“ 硬性 ”广告战略。它面向一批全新的目标顾客 ,要他们关注某一种初看上去并不是供自己享用的品牌。

## 2. 成功要素

(1) 新目标顾客的选择 :新目标顾客对产品竟然适合自己越感到意

外,本战略产生的效果就越好。因为意外感越强,发出的信息在新目标顾客意识留下的印记就越深。例如你们的产品本来面向“儿童”这群目标顾客,你们现在却用来面向成年人;你们的产品本来是“给男人用的”,现在却面向妇女。

(2)对新目标顾客的重要程度:不应该让新目标顾客对产品感到失望。在这方面,相应的市场研究不应被放弃。

(3)新旧目标顾客的相互兼顾:我们的品牌分析显示,在实行新目标顾客战略中最常犯的错误是在赢得新目标顾客的同时吓走了旧目标顾客。对于身份、品位、习惯完全不相同的两批人,不要试图把他们强拉在一起。

### 8.3.6 情景化广告战略

其原理是:在消费者本来不使用你们公司产品的情景中,向他们展示该产品的成功使用(示范作用)。

像新目标顾客广告战略一样,情景化广告战略基于对示范作用的依赖思想,这种示范作用要求消费者进行模仿。

我们在上一节已经看到,某一种商品好像是专门供某一批人使用的。同理,我们通常只是在特定的案件下才使用别的品牌的产品,这里没有什么理性理由。我们情景化了的使用某种商品完全是习惯使然。例如大多数人在缺乏更多选择的情况下,可能必须下很大决心才会去使用一种温柔香皂洗脸。对此用不着什么理性理由来解释,因为温柔香皂毕竟只是一种特别柔和的香皂。或许它比普通香皂更适合敏感皮肤。但尽管如此,我们的内在习惯还是使我们产生抗拒的心理。另外再举一例,我们在工间休息时想吃点甜品,可能优先选择 *Lila Pause*(品牌名称中有“休息”的意思),而不是选择 *After Night*(直译为“黑夜之后”)。至于上午为什么要吃 *Lila Pause*,晚上才吃 *After Night*,没有什么道理可讲。在这里产品的名称自动地操纵着我们的使用行为。与此情形类似,当我们接触到 *Merci*(直译为“感谢”)这个品牌的巧克力时,我们就自然而然地想到要把它当作送人的礼物。如今 *Merci* 巧克力已成为德国最著名的 100 个品牌之一,每年仍以两位数增长。

#### 马格努姆雪条(*Magnum*, 德国)

在我们看来,运用情景化广告战略最成功的一个例子非马格努姆雪条莫属。

在马格努姆推出之前,雪条作为一种特别的食品具有如下几个消费特点:

——主要是供儿童食用;

- 在途中(公共浴场、马路上)食用；
- 不定时食用；
- 白天食用；
- 夏季食用。

以上食用方式已深深扎根于消费者使用习惯之中。然而朗尼斯依格路(Langnese Iglo)公司的营销专家发现,这种消费习惯并没有什么理性根据。因此,他们把上述限制性习惯同时在5个方面进行扩展,使马格努姆变成具有如下特点的首种雪条:

- (主要)供成年人食用；
- 在家里食用；
- 每天食用；
- 晚上食用；
- 冬天也食用。

于是他们展开了一场主题为“我与马格努姆”的宣传攻势。

广告片把年轻上班族作为形象代表,他们工作繁忙,收入不菲,晚上下班回到家中。广告模特说道:“自从有了马格努姆,我就特别喜欢吃雪条”;“呵,回到家,舒舒服服坐下来,接着吃一根马格努姆”;“我吃我的马格努姆。电话铃响起来了,我让它去响去”;“天冷的时候,吃一根马格努姆备感惬意。这是最美妙的时刻。”

在这里,传统的消费习惯不仅被重新设定,而且还被完全颠倒过来。马格努姆想在任何地点任何时候赢得所有消费者。广告宣传起着示范作用,消费者则跟随模仿。在短短的一年之内,马格努姆的市场占有率由8%上升到20%,成为绝对的市场领袖。过去在冰淇淋市场从未有过的品牌忠诚逐渐在马格努姆的消费者身上体现,市场上出现了“马格努姆热”。

由此可见,情景化的广告战略是培养消费者品牌忠诚度的一个最有效的武器。这当中理智的论据并不一定起决定作用。在马格努姆这个成功案例中,消费者也说不清楚,为什么傍晚时光吃马格努姆比吃其他品牌的产品更能放松神经。在这里导致成功的因素除了习惯还是习惯。

成功要素:

(1)新情景是否简明 新情景与现有消费行为的区别越明显,本战略在目标顾客潜意识中留下的印象就越深。

(2)新情景出现的频率 新情景在目标顾客的日常生活中出现的频率越高,使用你们公司的产品的诱因就越多。注意避免展现极端的情景,它虽然轻松有趣,但在目标顾客的日常生活中无足轻重。

(3)信号的效果 选定某种图像、语言或声音作为关键刺激信号。一旦日常生活中出现这种信号,消费者就自然而然地联想到你们公司的品

牌。在这里情景化广告战略跟条件反射有异曲同工之妙 :只要出现某种情景 ,目标顾客就自动地想到你们公司的品牌。

### 8.3.7 本单元小结

现在把最重要的结果再简要归纳如下 :

(1)一种产品的市场成就决定性地依赖于消费者对它的习惯认知。例如消费者把一种食品是当作饭后甜食还是餐间零食 ,将对其使用的频率产生根本的影响。

(2)我们可以用简单的手段把消费者的认知引导到我们预期的方向。

(3)对于那些处在与同类产品竞争中的产品 ,这种战略具有一种杠杆效应 ,一些案例已证明 ,它能让这些产品的销量翻番。

(4)因为习惯战略能够完全改变一个产品的命运(例如“蓝色毛里求斯邮票”从一枚面值 2 便士的错票升值为价值百万的一笔财产) ,所以它是有效的。

那么人们如何才能正确使用习惯广告战略?我们从已知的 3 个层面进行分析 :

(1)产品层面。我们研究的问题是消费者将你们公司的产品通常放进哪个概念抽屉、划归哪个等级中 ,而你又怎样根据情况把产品归放到其他类别或等级中。以上研究导致的结果是分类广告战略和分级广告战略。

(2)消费者层面。在这个层面 ,我们研究 ,是否存在被消费者用于与你们公司产品类似目的的其他完全不同的产品。这里正是替代广告战略的用武之地。除此之外 ,我们还研究 ,是否存在那些尚未被发现并且未考虑使用你们公司的产品的消费者群体 ,这些人之所以未考虑使用你们公司的产品 ,是因为他们认为产品不是供自己使用的。这里得出的结论是采用新目标顾客战略。

(3)情景层面。我们分析的问题是 :消费者在什么时候、什么地方、以什么样的频率、在什么前提下使用我们的品牌?他们原来的消费行为方式是不是唯一适宜的?在这里可以发掘情景化广告战略的潜力。

## 8.4 身份动机引导

### 8.4.1 消费者身份意识

在形象广告中过去一直通行着一个原则——品牌认同。在这个概念后面藏着这样一个信念：如果消费者对品牌表示认同，那么他就会购买产品。

但今天，这个原则鲜有效果，它今后的效果也将越来越小。单靠品牌认同绝不足以把产品变成畅销的成功品牌。这是因为品牌认同已成为司空见惯的常识。曾几何时，可口可乐第一个把宝押在品牌认同上，当时年轻的消费者特别认同可口可乐。但如今年轻人不仅特别认同某一品牌的果汁饮料，还认同所有其他的竞争品牌。今天品牌认同已不足以把各种品牌清晰明了地区别开来。有些公司斥资百万大作形象广告，把宝押在品牌认同上，但最终未能扭转销量下滑的势头。例如 HB 香烟品牌，它在巨幅广告牌上展现的是英俊潇洒、充满活力的年轻人形象，年轻人说道：“HB 香烟？我也喜欢。”这里采用的是地地道道的认同战略，但别指望它会产生效果。1993 年 HB 香烟的销售额由 11 亿马克急剧下跌至 7.31 亿马克。

与此相反，成功品牌自觉地向前迈出了一大步：它们不再满足于让消费者认同其品牌，而是让品牌赋予消费者某种身份！

两者之间的区别何在？所谓认同是指让品牌与目标顾客的生活情感协调一致，让品牌与目标顾客尽可能地相像。与此相反，身份原理是要让品牌成为目标顾客用以表达自我特性亦即身份的“喉舌”。

这种观点的科学基础是由 G. H. 米德(1863 - 1931 年)创立的符号行为理论。这种理论认为，所有的人类行为不仅具有一种实用、功能的层面，而且还具有一种符号层面。每一种行为方式都传递着关于行为者的信息，都反映着他的个性。行为决定身份，可以简洁地表述为：“我这样行动，我就是这样的人。”这种现象在一些土著民族的成年礼上还能观察到：通过做出一定的象征性行为，小男孩一日之间就完成了向男子汉的跨越。外在的行动就是这样给身份打上印记。

由此可见，赋予身份的过程主要通过外在行动来完成，即通过我们言谈、穿着、居住以及与人交往的方式来完成。至于我们身份的非显性的各个方面，都是不真实的，对我们的社会生活而言都是不存在的。

### 1. 产品能赋予人一种强大的身份

我们中间的大多数人都没有时间认真仔细地琢磨别人。我们每天都认识新的朋友,必须在几秒钟内作出判断,我们在跟一个什么样的人打交道。他的言谈举止衣着打扮等外表特征可以帮助我们作出判断。你不妨自测一下,借助几个外表特征你只需很少时间就可以形成对一个人的整体印象:

- (1) 某人在用烟斗抽烟;
- (2) 某人穿着长统马靴;
- (3) 某人在他的欧宝曼塔( *Manta* )车身上画了强盗和狐狸尾巴;
- (4) 某人驾驶着一辆特拉比( *Trabbi* )车。

只需一两个特征就可以相当准确地把握一个人的身份,包括他的性格、政治立场、生活方式以至可能的面相。

当然,我们在别人眼中的身份和我们给自己确定的身份并不相等,两者之间有时会出现非常大的差异。

但是,对我们全部社会生活而言,只有那些外在可见的身份在发挥作用。它威力巨大,决定着我们的个人生活和职业生涯能否取得成功。任何人都不能摆脱他自己身上显现的那些外在信号的威力。如果一个人衣着打扮得像个“庞克”,那么其基督教信仰对他也无济于事:周围的人仍然首先把他视为“庞克”。

我们永远无法阻止别人对自己形成某种看法。因此,最好的办法似乎是十分自觉地注意外在形象,以便让周围的人赋予我们所期望的那种身份。

我们注意到,人们能够并愿意表达自我,而表达又不局限于个人的威信。事物的外在特性(包括品牌)可能给我们的身份传递迥然不同的信息,例如:

- (1) 我们是因循守旧还是追赶时髦;
- (2) 是充满活力还是思想僵化;
- (3) 政治上是站在左派一边还是右派一边;
- (4) 孜孜追求还是实用第一,等等。

显露身份是人们最重要的心理需要之一。

我们在社会生活中能否成功,很遗憾地说,并不特别取决于我们内心深处的那个“真实”的身份(如果有这种真实的身份的话),而是取决于我们让世人看见的那个外在的身份。

为此,许多人像艺术家雕刻一件雕塑作品一样雕刻自己的外在身份。有时候他们真能取得惊人的成功。

(1) 学位和头衔(如博士、教授、经理等)可以当作通往成功生涯的入场券;

(2) 一辆新款运动跑车据说可以增加男人对某些女人的吸引力;

(3)只有穿‘特定’的时尚品牌的孩子才能如愿以偿地加入某一个小圈子。同样在成人的世界里,适当的衣着打扮也是取得社交成功的因素之一。“人靠衣服马靠鞍”这句老话没有过时,它甚至更切合今天的现实。

一个普通人如何通过改变外在形象就获得赫赫的权威身份,这在《科本尼克的上尉》一剧的主角原型威廉·佛依格特身上表现得淋漓尽致:已见衰老的佛依格特原本是个修鞋匠,时不时骗人点钱财。一次他得到一套旧上尉军服,穿在身上真还像那么回事。当一队由一个上士和十个士兵组成的人马途经柏林时,佛依格特凭借军服赋予他的权威身份接过了指挥权。他命令士兵跟随他向离柏林12公里的科本尼克进发。到那里,他在士兵和当地警察的帮助下从市政库房取走4000马克,随后逮捕了市长和市议会议长。其理由是这两个人把4000马克贪污了。再后来他命令士兵们押着这两个犯人返回柏林——而他自己则带着赃款逃之夭夭。

人们为了表现自己的身份,都能干出些什么事情来?

人们表现身份的动机不局限于追求事业成功。一些人只想证明自己是什么样的人,能否名留青史。

(1)世界上最畅销的书之一《吉尼斯纪录》中收录了不少“疯子”的壮举,他们以创纪录的成绩跻身于“世界冠军”的行列。

(2)公元前356年希腊人赫诺斯特拉托放火焚烧在艾菲索的阿忒米斯神庙,据他自己称,他这么做的动机是想像苏格拉底、亚里士多德、荷马等人一样名留青史。

(3)列夫·托尔斯泰在《战争与和平》中描述了一个典型的海盗式斗胆场景:谁要是胆够大,谁就坐到三楼窗外的边砖上,一口气喝下一瓶伏特加酒。喝完他要么向后倒进房间,要么向前一头栽下。斗胆的目的是要看谁够不够格留在海盗队伍中。

由此可见,有些人为了得到自己期望中的身份,任何风险都敢去冒一冒。

## 2. 身份对一个品牌的成功意味着什么

有些品牌对使用它的消费者的品格影响非常大,它们赋予消费者某种引人注目的身份:

一些品牌让我们或显得苍老,或显得年轻,或平淡无奇,或光彩夺目。还有一些品牌使我们看上去比较保守,而另一些品牌则使我们充满创新活力。

但是,只有极少数品牌能给人带来不同凡响的身份,以至于购买它是为了身份,不购买它也是因为这个身份,如:

- (1)奔驰轿车;
- (2)劳力士手表;
- (3)切维格农(Chevignon)青年时装;
- (4)斯沃奇(Swatch)手表,等等。



一个品牌能否成功,它给使用者赋予何种身份比给他们带来何种价值更为重要。

下面关于牛仔裤的例子能清楚地说明这一点。80年代曾一度流行穿破牛仔裤的时尚。一些人为了显示某种精神力量,有意穿一条破牛仔裤,这条破裤子可能比崭新的裤子还贵,远远看去给人一种异乎寻常不拘一格的效果。在此,重视质量的价值取向完全被抛在脑后,他们要的裤子就应该是破的,新的还不要呢。这该怎么理解?破裤子显然传达出某种信息,这种信息表明,穿破裤子的人蔑视“市侩”规范,裤子破破烂烂是因为他们历经悲欢。裤子上的破洞跟环球旅行家身上的伤疤一样给人以饱经沧桑之感。

特别是对青少年而言,品牌所传达的“那个”信息比品牌质量还重要。有些广告公司用数周时间研究什么样的衣着打扮才使人看上去很“酷”。例如,让扮“酷”者脚穿不系鞋带的阿迪达斯(Adidas)运动鞋,身穿XXL号的宽大上衣,头上戴的棒球帽沿斜向一边。如此装扮,从后面看上去叫人摇头叹息,从前面看则令人倒抽凉气。

在大多数情况下,品牌传递的身份信息是在日常生活中逐渐固定下来的,它在非操控状态下形成,按自身的发展规律演化。

只有极少数名牌能因势利导,把有目的地传递身份信息作为品牌战略的一部分。这种信息的威力极大,足以把普普通通的一个产品变成一个万人瞩目的名牌。

### 3. 基本战略模型

人们如何才能开发出一种比竞争对手的质量诉求更强烈的身份信息?这种信息冲击力极强,能直接影响购买决策,使销售额明显提高。为此,以下三个基本战略模型能够助你一臂之力:

- (1)信条广告战略;
- (2)性格广告战略;
- (3)明星广告战略。

我们坚信,信条广告战略为未来的品牌管理提供了一个极为重要的机会。因为有多种手段给品牌标贴上某种有利于销售的身份,使本公司的品牌从所有竞争对手的品牌中脱颖而出。

## 8.4.2 信条广告战略

其原理是:用一个简明扼要、不合常规的信条(通常是一个短语)来标榜你们公司的品牌,让这一信条赋予消费者一种明显无误的身份。

信条能给人以形象、个性和身份。

听一个人说什么话,我们就不难想像他是一个什么样的人:他如何穿戴、如何生活以及喜爱什么、憎恨什么。

例如,典型的“环保主义者”、“女权主义者”等等是些什么样的人,我们有非常清晰的印象。

在此有一点值得注意:一个信条与传统的信条差别越大,它给人的印象就越深刻、冲击力就越强、发挥的作用就越大。这里我们不禁联想到一条物理定律,即任何作用力都需要一个反作用力。换言之,一个(几乎)任何人都不愿认真反驳的信条是不能作为传递品牌价值的信使的。

例如,在今天的西方世界,“妇女(与男子)享有同等权利”这个信条要求已失去咄咄逼人的力量,原因是缺乏与之针锋相对的信条。但是如果把同样一句话拿到某一个伊斯兰国家,则可能产生爆炸性效果。

同理,一个品牌的信条如要赋予消费者一种令人羡慕的身份,就必须具有相当强大的爆炸力。

一个平淡无奇的信条是无法对销售发挥杠杆作用的。我们试以彼得·史特维桑特(*Peter Stuyvesant*)这个香烟品牌为例。其品牌信条是:“让我们走到一起来”(“*Come Together*”)。这个信条呼唤不同文化友好相处,因此表达了全世界大多数人的心声。但是与此同时,这条信息没有多大冲击力,它太平淡无味了。结果是该品牌香烟多年来举步维艰。从1993年至今其销售额从3.1亿马克下跌至2.6亿马克。

谁要是想让信条广告战略达到预期效果,他就必须考虑周全,瞻前顾后:一方面所制定的信条必须具有挑战性、冲击力,但另一方面它又应该争取尽可能多的赞同者。一些成功品牌很善于把握这两方面的平衡,例如:

(1)时装品牌“柴油”(Diesel)曾经采用色彩反差极大的“反世俗”的品牌信条:它一方面把事业有成的成年人描绘成颓废堕落、满身赘肉的傻瓜,另一方面则把年轻人打扮成英俊潇洒、自信独立、懂得生活的艺术家。由于“柴油”时装的目标顾客只是年轻一辈,被攻击的成年人再怎么恼怒都不会影响品牌的销售。

(2)女士香水品牌“脉搏”(Impulse)以及其他一些品牌现在发现,采用女权主义的信条对促销很有效。针对占统治地位的男人世界,它们提出的口号是:“女人更高更强!”它们不怕得罪男人,因为即便男人们都拒绝购买它们的产品,也对它们构不成任何伤害。

#### 菲亚特熊猫轿车(*Fiat Panda*,意大利)

意大利汽车制造商菲亚特在1975—1979年间在微型轿车方面亏损严重,其市场占有率从15.1%急剧下滑至7.8%。但他们一时看不到改善的前景:首先,没有任何技术创新可资利用;其次,品牌还遇到形象问题,这些问题是由内部对加工质量的管理出现困难而引发的;第三,日本人在德国小型轿车市场上推出了颇为诱人的竞争产品。

现在这些问题必须由名叫 *Fiat Panda* 的小型轿车解决。在汽车记者看来,这种其貌不扬的小轿车根本就没有任何胜机可言:它个头矮小、线条简单、方角方框,看上去像一个装着轮子的鞋箱。它只有 34 马力,最高时速只有 125 公里,慢得非让人急出心脏病不可。要说有什么配置,也只有一个移动式烟灰缸。从一开始就可以断定,采用传统的汽车广告,无论是吹嘘技术新潮,还是夸耀超值享受,都将无功而返。

该车真正的独到之处在其外观:熊猫轿车看上去与所有其他轿车不大一样。然而,大家并不接受其不同寻常的外观。

在如此绝境中怎样才能把品牌打响唱红?

菲亚特公司靠信条广告战略达到了预期目标。它们的大幅广告给熊猫轿车贴上了“有利环保、促进福利”的信条,以此打动热心环保与福利事业人士的心:

●“我们决定把车库建小一点,而把小孩房间建大一点。”配图上展现的是一对充满自豪感的年轻夫妇站在他们尚未竣工的房屋前。

●“请算一算:假如德国 2500 万辆轿车都能短 5 厘米,那么能多建多少公里的休闲道路?”

●“节约就其本意而言,首先是一种符合人性的态度,其次才谈得上它对国民经济的作用。”

●“尽管年收入高达 25 万马克,K 先生仍认为没有必要开 700 公斤以上的轿车上班。”经过这么一宣传,开熊猫轿车的人士就变得热爱环保、勤俭节约了。他们并不是买不起一辆“真正”的轿车,而是有意选择环保的熊猫轿车。推广攻势刚开始时几乎夭折,因为市场调查的结果显示,75% 的被访者认为广告十分无聊,25% 的人却认为很好,两种意见截然相反。可见菲亚特公司的信条与大多数轿车司机的自我认识并不吻合。但正是通过这种不协调熊猫轿车的信条才获得足够的冲击力,从而赋予其拥有者一种与众不同的(环保)身份。

广告战略取得了非凡的成就:到 1982 年菲亚特熊猫轿车成为德国市场上销量最大的外国产小型轿车。菲亚特只花了 400 万马克的广告费,这在汽车行业是一笔微不足道的预算,却一跃成为进口量最大的轿车。该广告不仅获得金艾菲最佳效果奖(*Gold - Effie*),而且还获得多种最佳创意奖。

### 塔格豪尔手表 (*TagHeuer*, 瑞士)

塔格豪尔是瑞士第五大手表制造商,是职业运动手表的创始者,其产品畅销世界 90 多个国家和地区。

它们是如何把这样一种手表宣传推广出去的?它既不属于斯沃

奇这样的便宜的时装表,也不是劳力士、卡蒂亚( Cartier )之类的高档豪华表。

80年代塔格豪尔小心翼翼地开发出第一个信条广告战略:“顶住压力,永不趴下”( *Don't crack down under pressure.* )。这句话可谓一箭双雕:一方面它表明手表的质量绝对过硬,另一方面给其拥有者赋予一种永不言败的品质或身份。该品牌针对性很强,与不敢争胜、软弱退让的个性背道而驰。

1995年3月塔格豪尔将信条广告升级,其新口号是:“胜利,这是一场斗智斗勇的比赛”( *Success. It's a mind game.* )。这句话后面的信条是成功的运动员不仅要顶住外在的压力,而且还要超越极限,战胜自我。如此强烈的争胜意志是开启成功大门的钥匙。

举例来说,如果一位网球手在成功顶住8个赛点之后最后竟赢得了比赛的胜利,就不仅归功于他平时的训练,更归功于他的精神素质。在其印刷广告中,塔格豪尔以超现实的方式表现了不断争胜者的信条:我们可以看见,一位芭蕾舞女演员在纽约曼哈顿一座新建摩天大厦的钢梁上做侧身翻,我们还可以看见,一艘小帆船勇敢冲进翻滚的激流瀑布从天而降……

1996年与1994年相比,推广攻势在欧洲取得了26%的销量增长,在意大利销量的增幅更达到72%。

成功要素:

(1) 信条的冲击力:一方面品牌信条必须具有尽可能强的冲击力,另一方面它又应该争取尽可能多的消费者。这两种互相矛盾的要求应该融合到一个信条之中。

(2) 焦点:信条越简单、越明确、越集中,它的效果就越好。富有创意的图像世界只起辅助作用,它不应该喧宾夺主,转移人们对关键信息的关注。

### 8.4.3 性格广告战略

其原理是:让你们公司的品牌有的放矢地传递目标顾客最渴望拥有的那种性格。

一个品牌如能赋予其目标顾客某种强烈的性格,它便提供了一个颇为诱人的购买动机。

性格广告战略是以“缺憾补偿法则”为其理论基础的,也就是说,品牌应当帮助目标顾客抵消令其感到困扰的那些内心缺憾。

有人或许会说,只有很少的人受到内心缺憾的困扰。但是当把自己与其理想形象相比较时,大多数人确实自己身上发现种种缺憾。甚至

连世界顶尖模特辛迪·克劳福( *Cindy Crawford* )都曾经承认 ,在她出道初期 ,每当早上走进摄影室前 ,她都有意让头发挡住脸颊 ,目的是不想让别人看见她未化妆的模样。由于类似的理由 ,年轻一代特别中意那些使他们看上去更“酷”、更成熟或者更强大的产品。

然而 ,不应当过份补偿消费者内心的缺憾 ,因为心理学研究已经证明 ,一种性格至善至美的品牌恰恰让消费者感到承受不起。消费者会感到自己无法达到品牌传递的高品质要求 ,这一点在香烟或时装之类的、与消费者关系比较紧密的产品上体现得尤为明显。

性格广告战略最有效的形式是“超越社会常规” ,亦即着力表现“被禁止的”、“激怒人的”、“让人感到震惊的”事情。这种手法把消费者划分成互不相容的两个群体 :老一代人的反应是预期中的暴跳如雷 ,而年轻一代则欢呼雀跃。

这种反应机制根植于传统的代沟冲突之中。许多年轻人一直为屈服于老一代人制定的法律、规则、规范而备感困顿 ,在家里如此 ,在职业生涯中亦如此。谁要是公开与之对抗 ,则必须考虑后果。比较而言 ,选择一种标新立异的品牌就不那么危险 ,年轻人通过这个品牌性格间接地“报复”老家伙们。

性格广告战略经常用于时装行业。早在 1951 年美国奥吉维时装公司为推销哈塔威( *Hathaway* )牌衬衫曾采用过一种多年后仍然成效卓著的轰动性战略：“穿哈塔威衬衫的男人”。这个男人的唯一明显标志是他的黑色眼罩。它象征着侠义、冒险、邪恶和硬朗 ,与崇尚理性的传统品牌构成强烈反差。然而 ,在目标顾客眼里 ,其品牌性格的引人入胜之处正是这种反差。今天 ,时装品牌继续坚决地向前迈进 ,例如 ,在 80 年代和 90 年代初期曾流行过“海洛因时尚”( *Heroin Chic* ) :一些售价昂贵的高档时装品牌在广告中展现的是面色苍白的纨绔子弟 ,他们一下子就浑身无力地瘫倒在地 ,恰似一堆毫无生气的土豆。

当然 ,性格广告战略也适用于时装以外的其他行业 ,请看以下实例。

#### 罗洛奶糖( *Rolo* ,荷兰 )

罗洛是一种表面涂有一层巧克力的奶糖 ,从其名称就可以猜出 ,它采用的是圆筒式包装。毫无疑问 ,像它这样的奶糖在超市里有数百种 ,为了获得消费者的青睐 ,免不了一场激烈的竞争。有人喜欢这种味道 ,有人喜欢那种味道 ,可以没完没了地争下去。现在的问题是该如何推销这样一种普通得不能再普通的奶糖 ? 经过观察研究 ,罗洛公司的经理们发现其产品具有某种社交功能 :人们可以与朋友一起分享罗洛而不是一个人吃独食。于是该品牌具有了提升消费者身份的强大性格。电视广告中出现这样一组镜头 :主人公是一个典型的勾女能手 ,他来到电影院 ,在一位漂亮的姑娘身边落座。为了引起

姑娘的注意,他把仅剩的一颗罗洛奶糖拿给她吃。姑娘满心欢喜,刚要嚼奶糖,却不料一位美丽苗条的金发姑娘飘然而至,她刚好坐到了小伙子身边。小伙子顿时后悔起来,后悔刚才不该这么快就把最后一颗罗洛送出去……但是,现在改还来得及。他轻轻地将手臂搭在姑娘的肩上,好像要去吻她,但实际上却一把抓住姑娘的后颈,从她嘴里把罗洛掏了出来,接着把它送给了坐在另一边的金发姑娘。这时言简意赅的广告词响起:“请考虑清楚,最后一块罗洛该送给谁!”让我们再设想一下现实生活中一位小伙子请一位陌生姑娘吃罗洛的情景。她会不会觉得小伙子有点死乞白赖、厚颜无耻呢?而这正是罗洛品牌代表的性格之一。可以肯定地说,如今在市场上罗洛传递的有关消费者的信息比任何其他同类产品都多得多。这足以让人作出购买罗洛的决定——不仅局限于电影院。自从采用性格广告新战略,该品牌的销量在一年内就翻了一番。

#### 维亚拉葡萄酒(Viala,德国)

人们如何推销一种葡萄酒?在德国,多年来似乎只有一种办法,即宣传赞美其阳光充足的“产地”。但是不禁要问一句,葡萄酒是来自巴伐利亚还是来自莱因兰普法尔兹真的对消费大众有那么重要吗?

维亚拉作为一种红葡萄酒品牌,率先开辟了一条完全不同的道路,一跃成为遥遥领先的最成功的葡萄酒品牌。他们的着眼点是把红葡萄酒视作一种社交场合饮用的酒水:一般而言是两个人一起喝,或者与一批人一起喝;人们还把它当作礼物互相赠送。这样一种红葡萄酒就能赋予其消费者某种性格。

于是他们把维亚拉标榜为“别具一格的红酒”。广告中展现的是一批“疯疯颠颠”、标新立异的年轻人。请看下面几个例子:

●一位年轻女子的连衣裙上上下下印满了维亚拉葡萄酒的品牌标识。与此形象相配的广告词是:“普通时装她不喜欢,自织毛衣又已过时,然而这瓶干红她觉得正中下怀。”

●一位年轻的艺术家用一只超大号的维亚拉酒瓶的碎片制成了一件巧夺天工的艺术品。广告配词是:“他的金属作品如同废铁,大理石作品也不成功,但是这瓶干红他敢说是一件大师级作品。”

经过不过一年的广告宣传,维亚拉1990年秋季的销量达到10万瓶,是近一年前的19倍。由此它成为葡萄酒、香槟酒家族中最成功的新品牌。

上面提到的品牌推广攻势的过人之处在于以一种别出心裁、标新立异的方式让维亚拉从其他品牌循规蹈矩的品性中脱颖而出。为了明白这

一点,我们这里不妨设想维亚拉是一个人,比如说一个身穿方格夹克衫、腿套肥宽大马裤、脚登尖头休闲鞋的优皮士( *Yuppie* )。如果在街上碰见这样一位仁兄,他并不会引起我们特别注意。但是如果在由清一色西装革履的企业经理出席的会场中央见到他,他就会脱颖而出,成为众目睽睽的焦点。如此类推,一种典型的年轻人饮料,如果汁汽水,如果想赋予其消费者诱人的个性特征,就必须给品牌开发出一种极具挑战性的性格。

#### 玛尔贝特化妆品( *Marbert Kosmetik* ,德国)

当然,性格广告战略也可以通过一种比较淡雅、比较优美的方式出现。玛尔贝特化妆品就是如此。我们在广告片中看见一位气度不凡的年轻男子,他向镜头中未露面的某位老兄谈起自己新结识的女朋友。他以兴奋激动的语气描绘着他的女友,直截了当,没有套话。他绘声绘色地描述着女友无与伦比的一瞥一笑以及行为举止。最后他居然令人意外地提到女友右眉上方的小伤疤。镜头切换。广告词适时而出:“玛尔贝特化妆品。每一张脸都有一段历史。”

伤疤是广告片的画龙点睛之笔。一张留有伤疤的脸,尤其是伤疤留在一张女人的脸上,该展现了多少生活、性格以及秘密。它与我们司空见惯的模特形象迥然不同,那些模特千人一面,个个都是涂脂抹粉,极力掩盖脸上的细微斑点。在这里,我们可以看到广告的用意:使用玛尔贝特化妆品意味着不动声色地展示个性。

这则广告片只是一整套宣传推广中的一部分。经过广告宣传,玛尔贝特化妆品在短短两年内由亏损 900 万马克变为赢利 900 万马克。

成功要素:

(1) 性格的魅力:它取决于品牌性格能在多大程度上弥补目标顾客的心理缺憾。一般而言,性格广告战略对年轻人最为有效,年轻人还在寻找一个稳定的身份,因而对许诺强大性格的品牌反应特别敏锐。

(2) 性格的承受能力:许多品牌倾向于在“出格”的身份上做文章。今天到处都可以看到展现出格丑角的广告:有的系着救生绳从高楼沿墙而下,边下边打电话;有的则穿着由死鱼串起来的西装。然而,这种性格特性只适合小商品,不适合大品牌。因为过分的异化将人们从其社会生活中抽离出来,进而把他们逼到社会边缘孤立起来。对于这种不愿循规蹈矩的异类,人们常常一笑了之,但却不愿成为其中一员。恰恰相反,它更多的是唤起了我们的同情。一种有承受能力的品牌身份必须具有社交能力。打破常规应该有助于品牌冲破社会的束缚,从而最终达到比别的品牌更成功的目标。

(3) 真实性:一个品牌靠声称自己具备某种性格(或身份)是无法获得这种性格(或身份)的,若要如此,它必须表现或体验这种性格(或身份)。

如果你们公司的品牌想给人“酷”的感觉,则不应该把它挂在嘴边说。一句“酷男人专用”无异于给宣传“酷”的广告战略宣判死刑,其情形跟人完全一样:某人声称自己很“酷”,恰恰证明他一点不“酷”。一个品牌若真的要“酷”,其整个广告表现包括拍摄、灯光、语言和演员都必须“酷”。

(4)性格的独立性:一种品牌的性格与同类品牌的典型性格区别越大,它欲赋予消费者的性格就越强。这一点在红葡萄酒这类比较纯粹的种类表现得尤为明显,在红酒世界一种蔑视传统的品牌性格给人以鹤立鸡群之感。

(5)与产品的协调性:在这方面,近年里最为失败的例证之一是百货巨人、德国最大的广告客户之一 C&A 公司的广告宣传。这家公司在短短几年内先后投入 10 亿马克的广告费,以使其品牌个性年轻化。广告本身的创造性令人赞叹:C&A 公司的广告夺得创意大奖,并成为广告行业的楷模;广告歌曲也荣登流行歌曲排行榜前列。然而,广告做得越好,生意就显得越差。因为广告传递的品牌性格与顾客在 C&A 商场里感受到的大相径庭,简直令人好笑:还是 50 年代的购物氛围,没有温馨之感,到处都堆放着待售商品,墙还是白石灰墙,各种管道裸露在外。这一切传递着品牌的“真实”性格:陈旧、单调、寒酸。在真实的性格和期望的性格之间出现如此荒唐的矛盾自然没有任何积极作用可言。对年轻的目标顾客来说,这恰似一位优雅的老妇人穿着大马裤、滑着旱冰鞋,匆匆赶来向他们卖乖。这里不是要跟老妇人作对,而是说她的“年轻化急疗法”破绽百出。

#### 8.4.4 明星广告战略

其原理是:根据好莱坞通行的法则,把你们公司的品牌变成一个明星。明星通常体现着目标顾客理想中的品格,并由此产生巨大的吸引力。

一个品牌若能给消费者赋予典型的明星风范,那它就提供了一个颇为诱人的购买动机。

但问题是如何制造明星?为了回答这个问题,我们不妨看看这门艺术的大师——好莱坞的编剧们是怎么做的。他们创造的电影明星被成千上万人奉为梦寐以求的偶像。

好莱坞的编剧按照详细的心理编织模式开展工作,依照模式他们能够轻而易举地在案头制造明星。

以下这些要素构成该模式的大体轮廓:

##### 1. 人物

——与目标顾客基本相似:我们的明星并非高不可攀的偶像,他们并非生活在与我们的目标顾客截然不同的世界里。恰恰相反,他们跟我们一样也是有血有肉的人,只不过出类拔萃一些而已,以便产生众星捧月的



效应。

(1) 弥补缺憾 :明星能够弥补追星族的某些心理缺憾。他必须在目标顾客弱点所在之处拥有其优点。

(2) 个性 :我们的明星不是一个没有深度的广告人物。好莱坞编剧们建议 ,在撰写电影剧本第一行字之前 ,就应该把明星从生到死的整个虚构履历写出来。因为只有搞清楚了明星的全部生活 ,其人物形象才可能具有真正的深度。到一定的时候你会发现 ,电影中的人物有自己的生活逻辑 ,其所言所思所为与最先设想的相去甚远 ,人物按其内在逻辑展现自己的个性。

(3) 特征 :明星的外在特征必须令人过目不忘。许多大牌电影明星如查理·卓别林或亨弗里·鲍嘉都有其典型的“ 品牌 ”标志。

## 2. 环境

我们必须确定明星在一个什么样的环境生活 :是在纽约优皮士的圈子还是在瑞士的阿尔卑斯山 ,或者是在澳大利亚人烟稀少的内地 ,或者在别的什么地方。最重要的要求是明星生活的环境必须够“ 大 ”,因为谁也不愿认同一位仅在市俗小镇冒险的所谓明星。冒险的大小同场景的大小成正比。这听起来有点似是而非 ,但是一个英雄故事若发生在美国 ,可以收到比发生在德国、英国或法国大得多的效果。由此得出结论 :明星所处的环境与目标顾客的日常生活保持尽可能远的距离 ,这个环境才变得“ 大 ”了起来。

## 3. 剧情

越是在险境中越是能够体现明星的过人品质。具体而言分如下几个方面 :

(1) 冲突 :我们把明星置入某种社会冲突之中。最好是选择目标顾客熟悉、但却不知如何应付的社会冲突 ,如遭遇强盗袭击。

(2) 牺牲品 :我们的主角自己充当牺牲品最为便当 ,但是让第三者处在冲突的中心常常效果更好 ,如孕妇、孩子或老人等。无论是谁当牺牲品 ,他必须是可爱的、无辜的和无力反击的。

(3) 对手 :对手越强大 ,明星就越能表现其英雄气概。让我们回想一下 ,银幕上的英雄皆莫过如此 ,如人猿泰山、罗宾汉、詹姆斯·邦德( 007 )、蝙蝠人、洛奇、兰博等等。他们都是在与看似不可战胜的对手的斗争中才显露出英雄本色。至于对手 ,可以是一个人 ,也可以是一批人或一个机构。

(4) 化解冲突 :明星最好在一次正面交锋中化解冲突 ,在交锋中明星的动作更快更敏捷 ,或者他更加顽强、更加勇敢、有更多的体力 ,或者略施小计 ,击倒对手。总之越突然、越逼真 ,效果就越好。

(5) 胜利 :只有胜利才使明星成为明星。明星从战斗中凯旋归来 ,而危险已经消除。胜利有多种表现形式 ,如牺牲者的感谢和权威部门的承

认 被击败者的气恼、绝望或后悔 ;见证人的掌声或失态(当然失态只适用于见证人站在对手一边的情形)。

上面不厌其详地说明制造明星的基本模式 ,并不是要人形成这样一种印象 ,以为用不着创造性 ,只要照葫芦画瓢就行。其实恰恰相反 ,电影发展史已经证明 ,明星战略具有很大的灵活性。依照上面的模式人们创造了多种多样的大腕明星 ,如人猿泰山、超人、詹姆斯·邦德(007) ,等等。

### 列维斯 501 牛仔裤(Levi's 501,美国)

列维斯 501 是列维斯公司最早生产的一个牛仔裤品牌 ,它是各种不同款式、不同颜色、不同裁剪的牛仔裤的鼻祖。然而它一度显得苍老陈旧 ,几乎没有人喜欢其裁剪样式 ,看到它更多联想到的是一个袋子而不是一条裤子。

但是列维斯公司的营销人员肯花大价钱作广告宣传 ,通过采用明星广告战略成功地把列维斯 501 牛仔裤升格为偶像品牌。

其中一个电影片头广告展现了这样一组镜头 :美国西部 ,远离现代文明的荒凉地带 ,人们按部就班地生活着。在那里 ,男人是真正的男人 ,诺言是真正的诺言。广告的主人公——一位英俊潇洒的年轻男子走进了一家昏暗的酒吧 ,大腹便便、满身油污的酒吧老板提议跟他赛一局桌球。由于年轻人随身没有携带多少钱 ,老板要求他把身上的利维牛仔裤作为赌注。比赛开始了 ,经过短暂而激烈的较量 ,我们的主人公击败了对手。老板气哼哼地掏出几张钞票 ,但年轻人不屑一顾 ,而是用手势示意他脱掉裤子。老板一看没有办法 ,只好乖乖地松开裤腰带 ,脱掉裤子只剩内裤站在那里 ,在一旁观看的漂亮女侍好不容易才忍住笑声。然而对到手的战利品我们的主人公似乎并不特别感兴趣。他高昂着头离开了酒吧 ,把酒吧老板留在其客人的嘲笑之中。

让我们借助这个例子再看一看明星广告战略的成功法则 :

(1) 年轻人并非大户人家的子弟 ,过去在生活中也没有创造什么奇迹。他只是一个普普通通、逗人喜爱的小伙子。但是他身上的优点足以弥补顾客身上的缺憾 :外表英俊、举止镇定、生活在遥远的美国西部 ,远离压力、等级和恐惧。

(2) 生活环境够大。美国仍然代表着一个广阔的世界。这不仅仅是因为在过去 50 年里美国拍出了无数大片 ,包括西部片 ,而且还因为许多真正的冒险故事发生在美国。许多德国小伙子也很想在美国证明自己是真正的男子汉。

(3) 故事遵循了所有戏剧规律 :

①冲突 :我们的主人公在所有客人面前被人污辱 ,无路可循 ,他若拒

绝比赛,大家会视他为胆小鬼,他若败给了球技颇高的老板,就得脱得只剩内裤离开酒吧。两者都不能接受,他别无选择,只有全力争胜。

②牺牲品:这里是主人翁自己。显而易见,冲突不是他挑起的,因此他获得了旁观者的同情。

③对手:对手是大腹便便的老板,他代表着成人世界阴暗的一面。另外冲突还有一层含义,即到处都有年轻人和老年人的代沟冲突。因此,桌球比赛的结果具有两代人之间权力交锋方面的意义。

④冲突的解决:年轻人以其过人技巧赢得了比赛。令人赞叹的是他打球时果断自信,获胜后平静如常,一切似乎都在意料之中。尤其是不屑一顾地拒绝了对手输给他的金钱,向众人显示了他的高尚品格。

⑤胜利:酒吧老板在他的客人面前出尽了洋相,连酒吧女侍都嘲笑他。但我们的主人公却并未欢呼雀跃。对他而言,整件事情无足轻重,不足挂齿。一当重新踏上街道,像他这样的人就把刚才发生的战斗抛在脑后。

### 高路西香烟(Gauloise 法国)

高路西是一种法国香烟品牌,其成功也是建立在明星广告战略的法则基础上。请看下面这段电影片头广告:

一对年轻夫妇正在搬进自己的新家,一看便知新屋位于众人向往的法国城郊。我们看见小俩口把东西从屋外搬进院子再搬进房子,而邻居一位老妇人则搭着梯子,站在一米多高的前院篱笆后偷偷看,不时还品头论足一番。年轻男主人几次用咄咄逼人的目光回敬她,可老妇人越说越来劲,根本没有住嘴的意思。终于,小伙子忍无可忍了。他抓起一把椅子靠在篱笆边,一个箭步跳上去,激动地握住女邻居的手腕,目光直射对方的眼睛。一时间女邻居惊得目瞪口呆。然而这时我们的男主人却低下身子,在老妇人的嘴唇上吻了一口。小伙子用充满磁力的男中音说道:“你好,我叫马克,是你的新邻居。”老妇人一下子被小伙子的温柔迷醉,她随即向自己的丈夫喊道:“别在那儿闲坐着,还不快过来帮帮这小俩口儿。”镜头切换:两家四口其乐融融地欢聚在前院,老俩口儿仆人般地忙前忙后,又是拿蛋糕,又是放音乐,极力讨好他们的新邻居。

这组镜头中明星广告战略体现在何处?

(1)明星:明星不是典型的缺乏深度的广告模特,而是来自我们身边的纯朴可爱的人儿。也许明星的表现还有点俗气,他跟普通人一样,想要搬到保守的法国内地,搬进属于自己的花园别墅之中。

(2)环境:法国背景缺少点世界男人的大气。但是一个法国品牌除了认同自己的家乡外别无选择。

(3) 戏剧 这是明星广告战略的典型案例。

(1) 冲突 :与邻居发生摩擦 ,几乎每个人都亲身体会过。

(2) 牺牲品 :与列维斯 501 一样 ,牺牲品是主人公自己。但显然这不是他的过错。

(3) 对手 :对手因为无法被人攻击而显得很强。不用费多少口舌 ,挑衅的邻居就复归友好。

(4) 冲突的化解 :本则广告片的点睛之笔就在这里。小伙子有意识地抓住了女邻居的最大弱点 :女人既可气又可爱的嫉妒心。只需略施小计 ,一个并不认真的吻加一句甜言蜜语 ,老妇人的进攻阵地就轰然坍塌。这种解决冲突的办法大家很容易理解、接受。

(5) 胜利 :无情的对手变成了温顺的小狗。老妇人像涉世未深的学生一样 ,刚才还嫉恨着邻居 ,现在却热情有加地给他们提供援手。

#### 8.4.5 本单元小结

显露身份是人的基本心理需要 ,或者为了证明自己 ,或者为了争取社会成就。

●品牌也能传递关于其消费者身份的十分明确的信息。消费者购买品牌可能是因为这个身份 ,不购买某个品牌也可能因为这个身份。

●营销成功的机会在于有的放矢地让品牌表现某种可爱的个性特征 ,以便请消费者“对号入座”。

●仅凭鲜明的个性(或者身份)是无法被人喜爱的 ,对人如此 ,对品牌亦如此。因此 ,为了让品牌赢得尽可能多的忠实用户 ,我们必须依照明确的法则对性格“量体裁衣”。

身份广告战略适用于多种行业 ,如时装、首饰、香烟、护肤用品、领带、皮带以及某些食品和饮料。

那么 ,该如何把握真正的身份广告战略呢?我们从以下三个层面入手 :

(1) 产品层面。

每一个品牌从一开始就或多或少具备某种品牌性格。我们必须把握这个“现状”(Status Quo)。我们设想品牌就是一个人 ,并尝试描绘他的全貌 :从他的社会统计学特征(如年龄、性别、收入等)到心理学特征(如个性特点、观念、意识形态等)再到其生活环境(如他的居住情况等)。

(2) 消费者层面。

在这个层面上我们研究目标顾客的潜在心理状况 :他们怎样设想理想中的自我?他们最受哪些心理缺憾的困扰?

(3) 情景层面。

品牌在多大程度上适于社交或者私用?它最典型的、能表现消费者

某些明显特性的使用场合是怎么样的？

在上述三个层面中的任何一个层面上,我们都可以找到前面已经阐述过的三个广告战略中某一个的切入点。

## 8.5 情感动机引导

核心论断:消费者之所以优先选购你们公司的产品,是因为他“爱”你们的品牌。

### 8.5.1 情感与爱的需要

对他人的情感能够左右我们的思想、意愿和行动。同样对一个品牌的情感也能够强烈到让我们对它绝对忠诚的地步。对品牌的如此之“爱”,我们可以用多种方法制造出来。

情感操纵着人的行为,强烈的情感有多种表达方式,例如:

- (1)我们热心帮助某人(虽然这并非我们道义上的责任);
- (2)我们为了别人的利益而放弃某物某事;
- (3)我们为某人作出牺牲;
- (4)我们没有理由地送给某人礼物,等等。

爱情能影响人的行为,这已被科学研究证明。维也纳科学家认为,人们通常宁愿索取而不愿给予,但面对爱人,给予却比索取带来更多的快感。

显然,因为(主观的)爱情,人们没有什么事情不愿去干。为了爱情,人们不惜抛弃个人利益和社会道德,如赠送非同寻常的礼物,放弃荣华富贵(如爱德华七世不爱江山爱美人),轻生自杀甚至冒险杀人。因为,不言而喻,爱情本身就是最大的利益,爱情本身有着自己的道德逻辑。

#### 1. 对产品的爱也可以没有止境

人对物也能产生爱的情感,这种现象在语言应用上已屡见不鲜:

在某些杂志和报纸上经常见到推销“至爱精品”的广告,如汽车、家具或首饰等。这些精品价格昂贵,大大超过其实用价值。然而,不知什么原因,这些让某些人望而怯步的物品却在另一些人心中激发起深深的爱恋,从而令他们慷慨解囊。

许多人都收藏有一些“心爱的物品”,这些物品与对往事的美好回忆紧密相联,因此备受主人宠爱。例如,一朵干枯的玫瑰花令人不禁想起那过去已久的一段恋情,心爱的毛衣伴随我们走南闯北,当然还有外出度假带回的纪念品也是我们“心爱的物品”。我们喜爱这些“宝贝”不是因为它

们自身。它们并没有什么特别的使用价值,而纯粹只是见物生情的载体。很久以后,每当我们有意识地再次观赏或者把玩它们时,心中就油然升起一种“甜蜜”的感情。可见物品能够成为一种“感情的数据库”。另外,歌曲、照片和香味也是这样,它们能唤起对往事的美好回忆。

关于对物品之爱,我们在儿童身上发现一种特别的形式,即在孩子与玩具娃娃和玩具熊之间有一种类似人与人之间的亲密关系。孩子跟玩具娃娃说话,给它东西吃,照顾它,惩罚它,有需要的话还给它看“病”。要是玩具娃娃摔烂,孩子会眼含热泪为它安葬。要是布娃娃丢失了,整个世界就一片黑暗。

类似的现象在成人身上也能观察到。有一句话颇为流行:“轿车是德国人最宠爱的孩子”。事实上一些人保养打理其轿车,像对自己的孩子一样尽心尽力。雷诺汽车公司(Renault)甚至将它生产的一款小型轿车简称为消费者的“小朋友”。在现实生活中一些人甚至给自己的轿车起一个小名,在散热器盖上画上眼睛,当车“发牛脾气”不愿行走时像劝心肝宝贝一样劝车配合。

在“心爱”之物中间最引人注目的首推目前全世界熟悉的电子宠物鸡(Tamagochi)。这是一种小小的蛋形电子玩具,其日本制造商万代在编程中给它注入了“生命”。按下开关后小小的液晶显示屏上就显现一只虚拟的小母鸡,它从生到死(约一个月时间)都必须像一个真正的生命那样受到精心喂养和呵护。小鸡通过按钮方式喂养、清洁、照料和就寝。如果照料不周,这个小家伙就会用行动来惩罚“父母”,于是在不适当的时候拉屎拉尿,搞得人不得安宁。如果完全不管不问、任其发展,可怜的小家伙就会提前“死亡”。在短短的半年里,这种电子宠物在全球共售出1300万只,每只售价约30马克。而在日本大家对电子宠物的喜爱达到了歇斯底里的程度。许多在校学生沉迷于玩电子宠物鸡,以致许多学校只好颁布禁令,严禁携带电子鸡上学。许多成年人在东京郊外的火车上也用玩电子宠物来消磨永无止境的早出晚归旅程。此外为了养好宠物鸡,人们还潜心研读专门出版的喂养指南。今天在因特网上已有数百个有关“电子宠物鸡”的网页。在那里甚至为死去的小鸡开辟了专门的墓地。

以上例子说明,人对物能产生依依不舍的感情。人对商品品牌难道不也是这样吗?

## 2. 从同情到爱情的飞越

如今给品牌赋予某种情感已成为广告行业人所共知的常识。特别是对那些可被替代的产品,人们总是试图用情感来影响消费者的购买决策。客户给广告策划人员提出的唯一要求常常是:“品牌需要一种‘令人同情的形象’”。然而,纯粹诉诸情感的广告的失败率相当高,业内人士估计高达95%。这个估计应该是可信的。试想消费者或许对你们公司的产品充满好感,但并不妨碍他对其他公司的同类产品也有好感。

但是不能因此得出结论,认为纯粹的情感品牌战略总体上太弱,不足以提高销售成绩。国际成功品牌已令人信服地证明,情感对销量起着重要的杠杆作用。

这些(极少数)成功品牌在做法上有何过人之处?它们诉诸的感情比同情更强烈,这就是爱情。两者之间一字之差却相去千里,这是因为只有爱情才是排它的感情。爱情要求在顺境和逆境中都忠贞不渝,即使竞争对手用特价销售来利诱也毫不动摇。

事实上从同情到爱情的飞越是可以实现的,在购买香烟的品牌决策上它表现得尤为明显。大多数吸烟者无条件地忠诚于他们喜欢的品牌。他们宁愿放弃吸烟也不肯把别的牌子的香烟叼在嘴上。这种现象已超越同情,它实际上是一种爱情。

### 3. 如何制造对品牌的爱

只有得出的结论对实践有用,区分同情和爱情才有意义。

为了制造同情,广告专家不需要任何方法。每一个心智健全的策划人员都能制定出一套令人同情的广告宣传方案。但要达到爱情的感情质量就不能这么做。我们首先得问自己,怎样才能有的放矢地制造出爱情来。也就是说,我们追求的是一种“爱情的机制”。

几百年来不同学科的专家一直试图找出爱情的“游戏规则”:谁什么时候爱上了谁?为什么爱上了?

法国作家、学者斯汤达(1783—1842)是最著名的爱情专家之一,18世纪他在法国进行过社会学研究。早在当时他就发现了许多有关爱情的“游戏规则”:

- (1)当爱情必须被征服时,它给人的感觉才更加强烈;
- (2)爱情需要挑衅,以使其火苗不致于熄灭;
- (3)人们宁愿爱恋个别的、独一无二的,也不愿爱恋千篇一律的人或事;
- (4)自然之手段比人为之手段制造出更多的爱情;
- (5)爱情可以“储存”起来,储存在一段音乐弦律中,储存在一种芬芳的香味中,储存在对一个特定场境的记忆中;
- (6)爱情不取决于外表之美。

### 4. 基本的战略模型

全世界无数品牌都试图通过诉诸情感的广告宣传来提高产品的销量。

为了让诉诸情感的广告宣传能充分挖掘品牌的成长潜力,搞懂情感的游戏规则就显得更加重要。

以下四个基本战略模型被世界成功品牌的实践证明特别奏效:

- (1)情感转移广告战略;
- (2)憧憬广告战略;

(3)生活方式广告战略；

(4)小说式广告战略。

### 8.5.2 “情感战略”模型

其原理是刺激消费者头脑中业已存在的“感情结”，使之与你们公司的品牌融合在一起。

为了对购买决策施加直接的影响，情感必须非常强烈。

但是无中生有地制造这种强烈的情感并非易事。较为明智的做法是从已在消费者头脑中扎根的那些强烈情感出发因势利导。具体而言我们从“感情结”出发，因为它里面集结了为数众多的与情感相关的图像、意念、联想和憧憬。

在此我们区分两种“感情结”：

(1)生理的感情结：当我们看见一个婴儿、一个动物或者充满魅力的身体时，心中不由产生一种可以观测到的感情。没有人能够摆脱这种生理反应。

(2)文化的感情结：主要是指下面这些感情：

- ①对家乡的感情；
- ②对一定地区和文化的感情；
- ③对过去某些浪漫事件或时期的感情；
- ④这些感情与一定的情景紧密相连。

对消费者而言，上述感情只有通过个人的生活经历和经验才能具有其内含。

情感本身是一些模糊不清、变幻无常的东西，我们很难把握它们。只有当它们像盐晶体一样集结在水杯中的一根线周围时，它们才变得容易把握。这时情感就获得了质体、规模和外形，这时情感就成为看得见摸得着的东西了。

举个例子：我们无法确定一个人有多少“浪漫主义”的感情，因为浪漫主义本身是无法把握的。但是我们能够观测到，一个人对某个浪漫主义的动机或主题(*Motiv*)，如一幅度假照片作出何种程度的反应。在这里动机如同水杯中的线，而情感则像盐一样聚集在动机周围。如此结晶而来的情感可以转移到品牌上面。

哈吉斯尿布(*Huggies* 美国)

60年代美国潘佩斯公司(*Pampers*)将其开发的纸质尿布推向市场，此后多年该公司在婴儿尿布市场一枝独秀，一度成为尿布的同义词。潘佩斯在广告中不断宣传纸质尿布的独特优点：干爽宜人。消费者不正是希望购买干爽宜人的尿布吗？然而这时哈吉斯登场了，



该公司采用情感迁移广告战略,深深打动了消费者的心。在柔和的灯光下一个依呀学语、又白又肥的婴儿爬上了屏幕,所有年轻夫妇的心都被他的活泼可爱所征服。他们把对婴儿的本能的爱迁移到品牌上。潘佩斯征服的是年轻夫妇们的理智,而哈吉斯则征服了他们的心。结果到80年代哈吉斯推翻了潘佩斯的市场领导地位,从此成为美国尿布市场的领袖。

值得注意的是,近一、二十年来大家都知道任何东西都可以用孩子推销。但现在消费者变得警觉起来,如果他们发现所推销的产品与婴儿没有一种自然的联系,而婴儿纯粹是一种“诱饵”,这不但不会促进销售,反而会阻碍销售。

### F6(香烟,德国)

F6是原民主德国生产的一种香烟,其传统可追溯至30年代。在经过数个不同的产品生命周期之后,1962年它以F6的品名重新面市(F代表Filter,意为“过滤嘴”,6代表60年代),这是德累斯顿生产的第一批现代过滤嘴香烟。

1989年德国重新统一之后,原民主德国消费者对商品供应的急剧变化过程反应十分敏感。一方面他们对西方品牌有着按耐不住的好奇心,另一方面他们又感到其爱国主义的自我价值情怀受到了伤害。来自民主德国时代的东德并不都是坏的呀!西方生活方式在原民主德国居民中渗透得越深,他们对失去了的东部文化的渴望就越强烈。当时原民主德国消费者对西方商品抱着一种既欢迎又抗拒的矛盾心理。鉴此,F6香烟找到一个体贴入微的途径:重新激活原民主德国人对家乡的自豪感,让他们把这种情感迁移到其品牌上。他们在大型广告牌和宣传海报上无比自豪地展示产品,没有展示人,没有背景照片,也没有其他衬托物品,只有产品本身。广告词直接对准吸烟者的感情世界:“我们这里产生第一”;“特醇香烟来自德累斯顿”;“我们的古典精品”;“宁可不可吸,吸则F6”。这些广告的潜台词是:固然有各种各样的西方香烟品牌可供选择,它们的味道可能很好,也可能不好,但不管怎么说,F6才是你们的香烟。至于质量、口感,这都无关紧要。这里涉及的是更重要的东西,即做人的自豪感和尊严。结果广告取得了令人信服的成绩。F6将其在原民主德国的市场份额由1990年7月的15.3%提高到12个月后的32%,并且成为整个德国市场上第三大香烟品牌。

但是,与家乡情结相关的广告宣传攻势有一个内在的局限,即它只能在本家乡以内发挥作用。在家乡以外它不仅失去了效能,而且还可能砸

自己的牌子。

### *E.P.T* (医疗 美国)

如何推销一种受孕测试产品？当然最重要的区别性特征是其检测结果的可靠性。然而,今天各种产品在结果的可靠性方面的区别已无足轻重。此外,操作简便、快出结果也是可以考虑的因素。但是,这些“硬邦邦”的理由,与特定情景中的柔情蜜意相比顿时黯然失色。

*E.P.T* 品牌的广告宣传战略是抓住结果出来时当事人最兴奋、最激动的一刻大做文章。

电视广告把我们带到一对讨人喜欢的美国夫妇家里。他们正在做受孕测试。还有几秒钟结果就要出来。这当中插入的几组镜头再次告诉我们,这对夫妇是“普普通通的人”,而不是职业演员。悬念越绷越紧……终于结果出来了:受孕反应为阳性!丈夫温柔地把妻子搂进怀里,深情地吻着她的头发。“我事先已预感到是这样,”丈夫喃喃地说:“衷心祝福你,你是不是感到很幸福?”妻子点头肯定,眼里充满激动的泪水,她深情地看着自己的丈夫。也许生活质朴的德国人觉得上面这一幕被渲染得过于浪漫。但这毕竟只是操作方面的不同。起决定作用的是抓住瞬间的情感,让情感与品牌融为一体。

成功要素:

(1)自然联系:看看在你们公司的品牌和承载情感的动机之间是否存在自然的联系。切忌通过文学游戏强行在两者之间建立联系。在上面几个例子中“自然”的联系表现在何处?对于尿布,婴儿是至关重要的用户;至于香烟,产品的来源与家乡有联系;在受孕测试例子中,所展现的情景与产品水乳交融。

(2)真实性:只有诚实的情感才能发挥最佳广告效应。也就是说,应避免展现平淡的世俗情感,应放弃使用图片库、电影或画报中借来的画面。究其原因,平淡的、太职业化的、太矫揉造作的情感场面会引起消费者当然的反感。相反略欠完美恰恰能表现情感的伟大。举例来说,脱口而出的爱情表白比赞美诗般的爱情表白显得更加诚实。

### 8.5.3 憧憬广告战略

其原理是:把目标顾客对特定的情感场景的憧憬表现出来。

如果一个品牌成功地表现出其目标顾客某种热切的憧憬,那么消费者就会喜爱并购买这个品牌。

憧憬广告战略与情感转移广告战略区别何在?后者源于过去,在过

去的日子里特定事件、情景和图像与情感密不可分地融合在一起。而前者着眼于现在。我们日常生活的不足不满之处正是憧憬诞生之处。例如,囚犯的最大憧憬莫过于自由,而自由对大多数非囚犯来说是一件自然而然的事情;又如,口渴者最大的愿望就是饮水,而口不渴的人绝不会对一杯水这么充满感情。

由此我们发现一个规律:强烈的情感不是存在于满足之中,而是存在于渴望和满足之间的悬念地带。渴望越强,满足感就越多。在此还可以得出结论:最富有情感的时刻就是高潮出现的时刻,也即渴望得以实现的时刻。

采用憧憬广告战略的人必须注意从气氛上把握这个高潮,并将它用于品牌宣传。

重要的是别把对渴望的诉求与价值承诺混为一谈。如果对消费者说购买某个品牌的香水将满足他永远与自然和睦相处的憧憬,这是不明智的。被激发的憧憬更应该是一种情感上的芳香,我们把芳香赋予到产品身上,以便使它对消费者产生无法抗拒的吸引力。芳香只是一种希望或憧憬,而它的情感吸引力正是在这种希望或憧憬之中。

#### 野威啤酒(*Jever Pilsner*,德国)

野威是德国极少数仍在成长的啤酒品牌之一。在野威的一则电影广告中,一位英俊的小伙子赤着脚,独自一人在德国北部海岸的沙丘中漫步。当他纵情向后倒在沙堆上时,其所表现的轻松舒畅之感达到了高峰。镜头故事到此为止。由于展现的情景给观众留下了太大的想像空间,镜头本身还不能激活消费者心中的憧憬:是不是小伙子刚刚解除囚禁、重获自由?是不是他刚开始一段热恋?或者他是不是抽中了大奖?这时表达小伙子心声的画外音响起:“没有塞车、没有压力、没有会见……”憧憬通过画外音流上了画面,使其情感上的吸引力脱缰而出。这些话表达了每天必须从早到晚工作的目标顾客的内心渴望。以此为背景消费者能清楚明白这组镜头的意义:他们把它理解为憧憬的实现,而不会发生误解。由此产生情感上的深化或延伸,这种深化或延伸能够引发对品牌的爱。由于采用了憧憬广告战略,加上其他一些因素,野威啤酒取得了两位数的增长。

成功要素:

(1) 憧憬的强度:广告战略越是准确地表达消费者现在的真实的渴望,其效果就越好。这里的关键不在于构筑一个“充满诗意”的憧憬,诗意的憧憬虽然能提高广告宣传的艺术价值,但消费者却是另一种完全不同的感受。

(2) 与产品的关联:总而言之,情感广告战略只适用于富有情感的产

品,否则会贻笑大方。例如,憧憬广告战略不适于推销牙膏。

(3)戏剧性:憧憬与憧憬的实现之间的反差越大,所产生的情感就越强烈。

(4)自身特点:所选择的憧憬广告战略与竞争对手习惯了的广告传统区别越大,其取得成功的机会越大。这无疑是一个巨大的挑战,因为对成千上万观众真正重要的憧憬并不是很多,可以说屈指可数。因此,世界上许多品牌想把某些憧憬据为己有是可以理解的,如远离日常生活的奔波而得以休息。然而,每群目标顾客都用不同的想像、梦境和期望来填充这个憧憬。我们越是真实地表达这个憧憬,消费者就越喜爱我们的品牌。

#### 8.5.4 生活方式广告战略

其原理是:用你们公司的品牌体现消费者对一种可以实现的理想生活的全面憧憬。

生活方式广告战略是憧憬广告战略的变种或延伸,但它却遵循别的规律。

这是因为对理想生活的梦想不仅依托在某一单个的憧憬之上,而是依托在一整束的憧憬之上。例如一些人梦想着要在澳大利亚过上“隐居生活”,这个梦想把他们的各种憧憬都表达出来了。梦想者想借用憧憬来弥补其日常生活的缺憾,如竞争、压力、适应、忙碌等等。

生活方式广告战略具有巨大的经济潜力。其经典范例是体现北美牛仔生活方式的香烟品牌万宝路(Marboro)。该品牌诞生于1855年,在此后100年里可以说并不有名,直到它开始表现牛仔生活方式为止。1971年万宝路在德国占有1.2%的市场份额,到1985年就上升到15%,稳居市场首位。现在万宝路在全球的市场份额估计达到30%,遥遥领先于其他品牌。在香烟市场的竞争是如此激烈的条件下能取得这样的成绩,无疑是一个伟大的胜利。

以这个例子为背景,我们将生活方式广告战略合乎规律的成功要素归纳如下:

##### 1. 憧憬之潜力

世界上的生活方式数不胜数,从纽约的唱片骑师(DJ)到尼泊尔的牧羊人,各有各的活法。怎样才能知道其中哪种生活方式适用于你们公司的品牌?首先,我们把那些情感负荷已很高的生活方式预选出来。根据以往经验筛选出来的生活方式恰恰是我们在电影、电视和文学作品中早已熟悉的生活方式。既不必要求它们独特高雅,也不必要求它们具有最大的娱乐价值,只要它们已深深地扎根于目标顾客的意识中就行。它们连同大量图像、梦境和情感活在目标顾客的心中。这种观点有一个潜在的前提,即所有真正富有憧憬的生活方式不可避免地被文学家、艺术家和

电影制作人员发现并被千百次地表现过了。一种伟大的生活憧憬要是至今还未被发现,倒是显得似是而非。作为我们创造性工作的出发点,我们不得不使用“没有创造性”的素材,初看这一事实多少令人失望。但是,万宝路也遇到过同样的问题。当他们60年代着手开发品牌空间时,“牛仔”这个因子已被用滥了:无数西部居民给这个概念加上层层感情色彩,其退掉的色彩才落到万宝路身上。试想,当时万宝路品牌完全可以采用一种比牛仔更加独特的生活方式,比如说展现穿越阿拉斯加茫茫雪原的爱斯基摩人家庭的生活方式,然而这个世界要在斥资亿万、等待多年之后才能负着上种种憧憬。因此,直接在已在消费者心目中扎下根来的既定生活方式基础上做文章,其效率更高。

与此相关的还有第二个要求:我们展现的生活方式不必非要“时髦”(Trendy)不可。因为时尚就其本性而言就是流动易变的。例如,真要推广一个时尚品牌,我们将被迫不断地、迅速地改变策略,以使品牌始终“入时”,我们就必须与目标顾客保持经常的对话,以便及时预见新的时代精神潮流并将其纳入广告宣传之中。此外,时尚还有一点弱点:在不同的文化和亚文化中它们的变动差别极大。俄罗斯一个种芥兰的农夫和巴伐利亚的一个乡民共同认为很“棒”的时尚品牌到底算不算时尚品牌都成问题。毕竟时尚只能表面打动目标顾客。真正的憧憬则更加深沉。时尚只是不断更新我们表现憧憬的方式,但却不体现憧憬本身。

## 2. 真实性

理想生活方式的关键魅力在于它使消费者心中朦朦胧胧、流动不定的种种憧憬突然变得具体生动起来:它们变得看得见、摸得着。这样我们的品牌缩小了消费者与他们自己的梦境之间的距离。由此引伸出四条建议:

(1) 尽量真实:我们的品牌对其体现的生活方式必须绝对的严肃认真。这意味着毫不留情地避免广告俗套:牛仔头上不可以有刚吹理好的波纹,牧羊人的手指上绝不该涂上闪亮的指甲油。最好连演员也不要,而是让其“真正的”代表来展现他们的生活方式。连表现手段也有一定之规:只用照片而不用绘画,因为只有照片才能“证明”我们世界的真实性。我们毕竟想让消费者保持其心爱的幻觉:他随时可以乘上飞机,逍遥在我们的品牌世界中。

(2) 时间上的完整性:我们的广告不仅只展现从理想生活中节选出来的高潮片段,而且还要展现整个日常生活:从早到晚,由春至冬。因为生活的每时每刻都充满魅力,足以令人留恋不已。时间上的完整性可以“证明”我们世界的真实性。

(3) 内容上忠于细节:正是由于消费者心目中的憧憬模糊不定,所以每个细节——直到背景中自得其乐的蜥蜴,都使我们的世界更接近活生生的现实。

(4) 地理位置: “理想生活”展开的地方需要有一个地名和大致的地理方位。这样我们就能够更好地让消费者在情感上确信,我们的世界确实存在。

### 3. 人物

一种理想的生活方式必须由与之血肉相连的人来体现。这些人的任务是有血有肉地把这种生活方式表现出来——他们存在的理由仅此而已。这些广告人物前无古人,后无来者,在他们的世界之外亦不存在。他们无权有自己的姓名,自己的爱好,也没有个人的性格和脾气。理由很简单:任何人物个人的特性都可能使我们的主人公偏离其生活方式,如果那样的话,人物和生活方式就变得不协调,消费者将同时面对两个供其认同的榜样。比较而言,他可能更容易认同一个充满个性的人,而不那么容易认同一种抽象的生活方式。

简而言之,人物不应该与生活方式发生冲突,因为人物很容易使它黯然失色。(那样的话,就变成另一种完全不同的广告战略,即第六章中阐述过的明星广告战略。)

如果把富有个性的“英雄”放在一个理想的生活方式中,我们会觉得他们要质疑我们梦境中主角的位置。由此可见,英雄干扰人们对理想生活的梦想。

### 4. 日常生活插曲(而不是戏剧性的故事)

表现生活方式最清楚、最纯粹的办法是展现日常生活中的插曲,即经常反复出现的日常生活片断,其进程总是略有不同,但究其根本却是一样的。

此外,理想生活的本质之一就是它没有高潮。每个时刻、每个义务和每个既定进程都给生活带来极大的快乐,从而使耸人听闻的故事显得多余。毕竟在我们的生活中耸人听闻的事情只有一个作用:给我们单调灰暗的日常生活增添一点亮色。

反对采用耸人听闻的故事还有一个理由,即它们分散消费者的注意力。这样消费者容易只关注故事,但同时忽视抽象的、基本的生活方式(戏剧性故事更适合第六章中阐述过的明星广告战略)。

### 5. 布景

几乎每种生活方式都与一个地理上的故乡密不可分,这个故乡通常是不可替换的。“布景”一词赋予地理位置一个比较次要的作用,它只是协助将表现的内容戏剧化。

### 6. 意义/使命

一种理想的生活方式必须有一个意义。如果只是表现享乐主义、休闲与奢华,那它就太平庸、太空洞了。这话听起来可能令人意外,毕竟广告热衷享乐主义胜于一切。在电视广告中,我们经常看到欢呼着的年轻人在屏幕上蹦蹦跳跳。

但是它对生活方式广告战略就远远不够了。因为享乐的人要么是度假人士,他们以后总得回到并不那么快乐的日常生活中来;要么是局外人,他们本来就不再参与真正的生活。这样他们作为边缘人群从“正常”的社会生活中脱离出来,而那些“正常”的人们则必须为每日的面包辛苦劳作。从这个意义上讲,享乐主义意味着对社会责任的拒绝和逃避。

因此,我们的理想生活方式必须确保我们的人物原型每日能挣到面包。但没有必要要求他进而服务于一个崇高的社会使命,如环境保护。

试想,假如万宝路的牛仔不是真正的牛仔,而是度假人士或者隐居人士,他们已经历过“真正”的生活,现在骑马只是一种业余爱好,那么该品牌要失去多少吸引力呵!

这就是说,一种理想生活具有什么样的“意义”,能够决定广告宣传的成败。

### 7. 开放的终结状态

理想的生活方式把我们带到一切发展的终点:我们的人物掌握其工作达到至善至美的程度,对他们来说没有什么东西需要学习。他们的生活也是如此,他们已到达意愿与期望的终点。与目标顾客迥然不同,他们不再尝试继续开发自己的生活,使生活上一个新的台阶。他们的生活已经很理想了(这是本广告战略事先规定好了的),不需要任何改进。

此时此地的完美性具有一种永恒的保障,因此,它呈一种开放的终结状态,没有世界末日的阴影。

### 8. 安全感

理想的生活方式展现的恰恰是消费者生活中缺乏的安全感和稳定感。

我们生活中什么东西是确定的?有人说,除了税与死亡,其他的一切都处在不可测定的变化中。社会的支柱正在松动,越来越多的婚姻破裂,工作岗位日益减少,退休养老金正在缩水。缺乏安全感已成为决定我们目前生活的最突出因素之一。“理想的生活方式”应当弥补人们在安全感上的缺憾。它表现出越多的安全感、信任感和稳定感,生活方式广告战略的效果就越好。

我们如何给我们的理想生活方式制造安全感?

(1)独立自主:原则上我们的人物不应该处在对其上司的依赖关系之中。最好他们也不必为了养活自己而依赖于某项技能。说得过分点,他们越接近自食其力的理想,他们传达的安全感就越多。

(2)角色和功能分工明确:在目标顾客的职业生涯中到处充满竞争、搏斗和角力。这会唤醒失败的恐惧。但在“理想的生活”中,每个人都有自己明确的任务,没有人会从别人的面包上夺取黄油。

(3)世界的封闭性:一旦确立品牌世界的基石,我们就必须对它倍加尊重。我们品牌世界里的人物不许离开这个世界,同样“外人”也不许入

侵我们的世界,因为他们会扰乱理想生活方式的独立自主性。

(4)封闭的事件范围:在我们的品牌世界里,没有任何事件会危及理想的生活方式。在那里没有不受控制的危险或事故,这些危险和事故可能导致疾病、伤害、灾难或死亡。恰恰相反,展现在人们眼前的是充满魅力的日常生活,它循环往复、每日更新,正是这种规律性向人们传递着安全感。

(5)永恒诉求:一种“理想的生活方式”没有开始,也没有终结。它不与任何年份或年代发生关联。因为任何让人想起它的过去的东西都可能不必要地使“理想生活方式”失去稳定。

(6)发展的游戏空间:然而我们构筑的世界不能由奴役人的秩序主宰。毕竟我们的人物不是机器人,不是没有意志地执行事先输入的命令。他们不是绝对主义系统里的囚徒。因此,我们的世界必须展现发展的游戏空间。

### 9. 生活的乐趣/艰难

大凡广告都喜欢表现美丽无比的 brand 世界:到处是幸福的笑脸,欢跳的人群和灿烂的阳光。但是,如同前面已提及的那样,这种至善至美并不能反映人们的憧憬。因为,如前所述,憧憬总是产生于满怀期望的悬念地带,而不是产生于期望实现之时。

因此我们越是让不美好的一面与美好的一面形成鲜明对比,我们 brand 世界的吸引力也就越大。

请回忆一下您生活中最浪漫的时刻吧。

(1)浪漫是简洁而不是奢华(草垛里的爱情是不是比星级酒店般的住宅里的爱情更浪漫?);

(2)浪漫是自然的,而不是技术的(乘坐古老的帆船比乘坐技术设施齐全的邮轮更为浪漫?);

(3)浪漫是欠完美的、而不是完美的(我们有过无数次的海滩漫步,留在我们浪漫的记忆中的惟独是被暴雨淋得浑身透湿的那一次)。

关于生活方式广告战略的成功规律就说这么多。我们有意识地表达得尖锐一点,目的是为了说明,从憧憬这样的“软”题目中也能提炼出几条“硬”规则。

顺便提一句,万宝路的广告不仅是应用生活方式广告战略的范例,而且还同时是应用性格广告战略的典范。

一方面万宝路表达了目标顾客心目中的理想性格:成熟、男人气、坚强、乡土气息以及冷峻(cool);另一方面消费者又不难在该品牌身上发现其“真正”的身份:

(1)保守多于创新;

(2)有序多于混乱;

(3)务实多于学究;



(4) 随和多于任性。

值得一提的是,虽然万宝路的牛仔形象与人们印象中的西部牛仔略有差别(西部牛仔冲动好斗,还有点乖戾),但是它仍然体现出上面这些文明的品格。

万宝路就是这样在消费者的真实性格和理想性格之间建起了一座漂亮的桥梁。其性格广告战略的高水准正是体现在这里。

### 11.5.5 小说式广告战略

其原理是:以小说家们撰写发行百万、风靡全球的畅销书的法则为基础,给你们公司的品牌营造强烈的情感。

前几节阐述的情感广告战略都是以约定俗成的、深深扎根于消费者意识之中的诸多情感为基础的。

然而,无中生有地为一个品牌营造情感也是可能的。至于如何才能实现这一点,广告业内人士最好向世界各国的畅销书作家们学习取经。这些作家擅长讲述令百万读者产生强烈感情共鸣的故事。一些成功品牌也采用与之相同的情感模式,从而将销量显著地提高。现将这一情感模式的要点归纳如下:

#### 1. 主人公

我们的故事需要一个主人公。尽可能别用平庸人物,别用典型的广告面孔,主人公应当是一个有血有肉的个性。他有两个明显特征:一是他非常可爱,二是他很容易受到伤害。因为我们这里不是要讲一个刀枪不入的常胜英雄的故事,而是要讲一个感情丰富、人性十足且多愁善感的人的故事。

#### 2. 挫折

我们可爱的主人公悲伤、不幸。或者是由于命运不济,或者是社会不公而使他成为牺牲品。但是他对种种逆境都是无辜的。

#### 3. 转折点

这时人性的钟声终于敲响。故事进程出人意料地发生转折,开始转向积极正面的方向,而且转折常常以一位不知其名的行善者的面目出现。把我们品牌引入故事的恰当时机就在此刻,因为正是在此刻悲伤转化成幸福。

#### 4. 圆满结局

我们的主人公十分幸福,他用感谢的表情或者满脸笑容来表现他的幸福。

上述简单的戏剧规律给创意留下许多空间,不管怎么说,小说家们就是反复用这个模式编织一个又一个的成功故事。

### 巴里拉面食( Barilla ,意大利 )

如何在面食的故乡意大利推销一种面食品牌？要知道在意大利有 400 多个不同牌子的面食为争夺市场份额而展开厮杀。强调质量一流已无新意而言，给热气腾腾的面条拍令人垂涎欲滴的特写，却又司空见惯。巴里拉的营销人员依照畅销小说模式讲述了一个简短而动人的故事，成功地解决了这个问题。仅举一例：我们在镜头上看见一位可爱的小男孩坐在体育场大门口外。场内人声鼎沸，一场重要的比赛即将开始。然而我们的小男孩没有钱，他买不起门票。尽管如此，他仍想在此感受一下场内的冒险气氛。当他最后垂头丧气地坐在体育场大门正对面的长椅上时，他的失落与忧伤达到了顶峰。整个国家因足球而发狂，只有他一个人这么可怜兮兮地坐在体育场的大门外，从一部陈旧的小塑料收音机中收听实况转播。但突然间，体育场检票员向他招了招手。我们的小男孩不相信叫的就是自己，还转身向后看看有没有别人。检票员又向他招了一次手。小男孩迈着踌躇的脚步向他走去。他全然没想到自己这么幸运：好心的检票员父亲般地拍着他的头，让他免票入场！这是一个多么令人喜出望外的时刻！小男孩随即旋风般地冲上楼梯，进入群情激昂的体育场，他眼里发出的目光表达出这个世界全部的幸福。年迈的检票员目送着小男孩，向他挥了挥手，脸上露出会心的微笑。

这个广告片断利用了小说式广告战略所有的戏剧性成功法则：

- (1) 我们有了我们无辜的、可爱的主人公；
- (2) 他无辜地承受着巨大的悲伤；
- (3) 一位行善者进入剧情；
- (4) 他把巨大的痛苦变成了无比的幸福。

巴里拉先后推出了一整套的类似电视广告片，其宣传主题是：“凡是有巴里拉的地方，那里就是你的家”。上述例子是镜头上唯一见不到任何面食的广告。它的效果不能用诱导式的品质承诺来解释。尽管如此，在故事的转折点推出产品，以便让转悲为喜的主人公喜上加喜，一般而言这是值得推荐的。

巴里拉广告推广攻势开始于 1985 年，它在 3 年内使销量增长了 35%。时至今日，它仍然是意大利制作的最动人的广告。

#### 8.5.6 本单元小结

我们再看一看本章得出的最重要的认识：

- (1) 即使是可替代的产品，只需通过有的放矢地诉诸情感，就可以取

得突破性的成就。

(2)然而停留在“同情”层面的广告宣传是达不到目标的。我们必须向前迈进一大步,到达“爱品牌”的层面。因为爱情与同情的区别在于它具有排它性,爱情使人忠诚。

(3)对品牌的“爱”可以依照经过验证的心理学规律系统地建立起来。这些规律像螺母一样,必须扭动它们,才能把一个普通产品变成一个成功名牌。

(4)不要把本章所说的情感与前面提到过的诉诸情感的价值混为一谈。情感广告战略不作任何承诺。它像一阵醉人心脾的芳香环绕在品牌周围,从而成为产品的一部分。正如烟丝、烟纸、过滤嘴密不可分那样,比如,万宝路的牛仔今天已与万宝路香烟密不可分。

(5)情感广告战略适用于所有的情感产品,尤其是适合时装和香烟品牌、化妆品和含酒精的饮料,等等。

它为未来的有效的品牌广告战略提供了一个几乎取之不尽用之不竭的蓄水库。

这里仍从大家熟悉的三个层面看看正确的情感广告战略的切入点。

(1)产品层面。首先我们看看产品本身、看看能否从它的历史、来源、成长中找到采用情感广告战略的切入点。由此可以导致情感迁移广告战略,如同德累斯顿生产的香烟品牌 F6 所采用的那样。

(2)消费者层面。在这个层面,我们有目的地寻找消费者因感情上的缺憾而产生、因工作压力、忙碌和生活环境的非人化而激发的种种憧憬(或梦想)。得出的结论可能是憧憬广告战略或生活方式广告战略。

(3)情景层面。这里我们从使用情景出发:谁可能与谁一道在什么情景中使用商品?这里可以产生小说式广告战略,如意大利成功品牌巴里拉的例子所示。

## 8.6 五种需求引导模式

在前面的章节里,我们描述了数种反复出现的诉诸理智、心理和情感的基本广告战略模型,这些模型被成功品牌用做直接影响消费者的购买决策。借助这些基本模型,即使不具备实际优势的产品也能使销售量上升一大截。然而,所举大量例子并不能掩盖这样一个事实,即当今只有极少数品牌广告了解并应用了这些基本广告战略模型及其规律。

### 1. 五种战略模式是一个工具箱

(1)首先,它把影响购买行为纳入每一种广告的视野之中。甚至形象广告(亦即诉诸情感或心理的广告)也以这样一个问题为前提:广告宣传

应如何对消费者的购买决策产生影响?”其答案必须简单明确,让正常人能够理解。今后,我们不能够简单地满足于形象的改善,理由是仅靠改善形象几乎不能明显地提高销量。

(2)其次,新意还表现在对各种心理动机圈的严格划分上,借助动机圈的划分人们可以有的放矢地引导消费者的购买决策。为了能给每个品牌系统地制定一个完整的、各自又有不同操作轨迹的广告战略组合,作此划分是完全必要的。我们不能等到火烧眉毛时再去寻找救命的对策。

(3)最后,新意表现在已经阐述过的规律上,借助这些规律可以大大提高各个广告战略模式的成功概率。

如果没有一种系统的方法,今后要想给大量的可替换产品制定出强大的品牌广告战略,将变得越来越困难。即使有一种独特的、创造性的方法,其失败率——各行业略有不同——也高达95%。当然,剩下的5%可以非常成功,这一点毋庸置疑。但是,谁会对如此之低的命中率感到满意呢?

对于实际操作而言,把该模式视为一个现代化的专业工具箱颇有益处。在此可以推导出以下五个结论:

(1)工具的质量对于工程师的成功至关重要。如果他不得不使用过时的或不合适的工具,甚至没有工具可用,他工作的结果就会受到负面影响,就会浪费许多宝贵的时间。工程师只有借助最新的工具才能充分发挥其才干和经验。

(2)工具可以组合起来使用,但如何组合取决于工程师工作的不同对象,这里没有普遍有效的规则可言。

(3)要取得优异成绩,单靠工具是不够的,工程师的经验和才能也很重要。即使最现代化的工具也只有在会操作它的人手里才能发挥作用。让外行使用工具甚至会闯祸。这是由工具的本性所决定的。推而论之,(从道德意义上讲)工具既可以用于合法的目的,也可以用于非法的目的;既可以用它制造武器,也可以用它来缔造和平。但是,道德不在工具之中,而是在使用者的头脑之中。

(4)用工具制造的机器是否符合顾客的需要,跟工具无关。即使机器本身运转良好,它对满足顾客特别的需要也可能无济于事。同样,品牌广告战略取得多大效果,取决于它对市场环境作出何种程度的敏感反应。

(5)工具处在不断改进之中。使用工具的人越多,积累的经验越多,它就能越快地改进自己,使用数年甚至数十年而不衰。因此,以中线的眼光看,还可能找出新的基本广告战略模式并对其规律进一步加以细化。

## 2. 一个在啤酒品牌上应用的实例

为了形象地说明五种战略模式的用途和效果,我们试以一种新的精酿啤酒为例对其应用进行模拟。我们觉得啤酒这个话题特别有趣,因为啤酒市场是最困难的市场之一。在这里我们把啤酒视作一种典型的可替

代产品,各种精酿啤酒之间并没有什么可以验证的区别。

为了拟定效果明显的品牌广告战略,我们分别在①产品层面、②消费者层面、③情景层面上依次对所有5个动机圈进行研究分析。

之所以在这里进行战略模拟,其目的是开发一种尽可能广泛的广告战略组合。

当然,在现实条件下情况可能不同,我们可能只集中关注少数几个基本广告战略模型,并对它们进行十分深入的发掘。

### 3. 动机圈模拟研究:“价值”

我们的精酿啤酒是否具有潜在的产品优势?

首先,我们在产品层面看看该产品周围(诸如酿制传统、种植条件、原料、制作流程等)是否存在一些令数百万消费者自动相信其过人品质的强烈信号。

我们发现,一些最重要的战略要地已被现存的成功品牌占据:

例如,克洛姆巴赫(*Krombacher*)啤酒十分成功地向世人宣称,它是用“纯净的山泉水”酿造的,它把山泉水作为其过人品质的标志。广告关键画面展现一个清澈见底的山间湖泊。多年来该啤酒以质量优势作为其品牌的坚实基础,并使它成为德国市场上第二大啤酒品牌。

另一个重要的质量标志是销售范围。图波尔格(*Tuborg*)啤酒在广告中声称:“了解世界的人必了解图波尔格啤酒。”据称在非洲的部落、美洲的乡间和加勒比海的村庄,人们都能喝到这种啤酒。既然一种啤酒已销到世界最偏僻的角落,消费者难道不能认为它的品质非同一般吗?不管怎样,图波尔格啤酒采用这种广告战略后其销量从1994年到1995年增长了50%。

再者,还有许多品牌试图把啤酒的产地作为其非凡品质的标志。它们的座右铭是:“啤酒必须宣示其产地”。不难预料,这种广告战略的效果不会很好,因为典型的德国消费者才不会仅仅由于啤酒产自巴伐利亚或者莱茵兰-普法尔兹或者黑森就优先选购它。很难想像他们会这么看重产地。在德国只有极少数地区适宜酿造优质啤酒,如黑森地区,该地区出产的啤酒让人油然而产生香醇、新鲜、纯净的联想。

鉴于以上因素,我们断定,在产品层面并没有适合推销我们啤酒的强大品质标志。因此,我们索性把产品层面的所有特性放在一边,而将注意力集中到我们的目标顾客身上即消费者层面上:他们对一种理想的啤酒有何期望?

### 4. 战略选择方案之一:“新鲜”

毋庸置疑,新鲜是啤酒最重要的特性之一。理想的啤酒从来都是新鲜酿制的,这是一条金色标准,而不好的啤酒通常存放过久,口味散淡。

但问题是哪一种德国啤酒能够把新鲜二字据为己有?是所有的啤酒都新鲜,还是所有啤酒都不新鲜?不管怎样,几乎所有啤酒广告都或多或

少地突出宣传啤酒之新鲜。在广告中我们千百次地看见,金色的啤酒被注入玻璃杯中,上面泛起厚厚一层泡沫。这样的新鲜我们司空见惯,不足为奇,今天单靠这种雕虫小计已无法推销任何啤酒。尽管如此,我们还是想让我们的新啤酒品牌在新鲜度方面略胜一筹。那我们怎样才能达到目的?

我们的做法是倒过来思维:不再考虑新鲜度,而是考虑其反面——口味散淡的啤酒。这里正是“诉诸需求”广告战略可以一显身手的地方:我们着力渲染瓶装和罐装啤酒存在的问题,即虽然注明了最长保质期,但却没有标明罐装的准确日期。

对这个问题我们可以用“树敌广告战略”进行戏剧性的渲染(参见第三章),以攻其弱点,扬我优势。作为一种解决方案,我们可以在啤酒瓶上加盖一个保鲜印戳,随时向消费者传递准确的装瓶日期信息。你猜消费者在超级市场将这种啤酒和其他未加盖保鲜印戳啤酒进行比较时会有何反应?为保险起见,我们难道不是更可能选购新鲜度有保障的啤酒吗?

除了新鲜之外,还有其他一些重要标准是消费者评价一种啤酒必用的,如高价值性和天然性。但是这两种属性在德国市场已被某些啤酒据为己有。

沃尔斯坦(Warsteiner)啤酒素以“高价值性”著称。在德国,有十个领先品牌为争夺市场统治地位而拼杀,但只有沃尔斯坦啤酒很好地掌握了“诉诸引导”的价值广告战略的规律。沃尔斯坦啤酒于1988年夺取了市场领先地位,直到今天仍独占鳌头。沃尔斯坦啤酒综合运用声音、图像、颜色和格调来突出其价值属性,而其他领先品牌的啤酒则东一榔头西一棒槌地乱打一通,因此在“高价值性”方面略逊一筹。

在天然性或纯净性方面,其代表产品是力奇(Licher)啤酒,该品牌啤酒于80年代成为黑森州的市场领袖。在这方面无数啤酒品牌试图把“天然性”这一重大优势据为己有,然而,力奇啤酒似乎快人一步,创造出一种绝对纯净、一尘不染的品牌属性。其处女般的纯洁与迄今德国广告中屡见不鲜的天然风格迥然不同。独一无二的天然属性不仅是一个积极的形象特征,而且还是一种“硬性”的销售承诺,只不过它是用纯粹的引导方式表达出来罢了。在一次市场问卷调查中消费者甚至认为这样的广告宣传特别可信。

显而易见,最重要的品质期待已由现存品牌成功地体现出来了。现在的问题是:消费者对一种啤酒还有哪些重要的情感期待?

#### 5. 战略选择方案之二:“休闲”

成千上万的德国人晚上经常喝一杯“休闲啤酒”,以消除白天工作的疲劳,让人重新觉得“精神振奋”。显然,休闲是啤酒能够带来的最重要的情感价值之一。令人惊奇的是迄今居然还没有一种现存啤酒品牌将这种价值据为己有。

也就是说,有一种重要的情感价值仍然对我们的新啤酒品牌开放!为了充分挖掘其潜力,我们必须像对待一种“硬性”的、就事论事的品牌战略一样态度严谨、行动果断。我们可以把咄咄逼人的目标表述为:“我们要所有晚上喝休闲啤酒的人都依归我们的品牌。”

为此目的,我们的啤酒应该集中力量,向消费者承诺纯粹的、最终的休闲,仅此而已。任何可能分散人们注意力的图像、布景、言辞和信号都必须毫不留情地予以摒弃。

此外,还必须注意,我们的啤酒不仅体现着休闲主题,而且还十分严肃、十分具体地向消费者“承诺”休闲。我们有意识地让饮酒前的疲劳与饮酒后的轻松形成鲜明对照,以便收到立竿见影的效果。

采用这种广告战略需要很大的勇气,许多品牌专家的通病是不敢直截了当地把情感承诺表达出来。

#### 6. 战略选择方案之三:“轻松的社交”

啤酒还有一种强烈的情感价值:它能使我们无拘无束、情绪兴奋。它能帮助我们摆脱职业的、形式的、礼节的羁绊,让我们无拘无束地与他人欢聚在一起。这种效果几乎在每个聚会上都可以见到。许多人声称,啤酒比葡萄酒、香槟酒等其他含酒精饮料更容易令他们兴奋,因此,啤酒是一种“轻松的社交”饮品。在德国有没有一种啤酒把这个重要的情感价值据为己有?据我们所知,目前还没有。几乎所有的啤酒都想要或多或少地体现轻松的社交形象,但是还没有一种啤酒从中提炼出一个明确无误、咄咄逼人的承诺,没有一种啤酒像沃尔斯坦啤酒独占“高价值性”那样占有“轻松的社交”。这里可能蕴藏着推销我们新啤酒品牌的巨大潜力。

但是,重要的是我们并不仅仅把“轻松的社交”理解为所有啤酒或多或少呈现的一种良好形象,还把它视为一个严肃而坚决的情感承诺:在这个国家每一个喝啤酒放松自己的人将来应自动地转喝我们的品牌。

然而,仅仅展现那些喝我们的啤酒的轻松社交人士是不够的,恰恰相反,我们还必须展现那些备受机械的机关工作困扰、精神萎靡不振的人,他们喝了我们的啤酒后精神为之一振,突然变得活跃起来。这样我们的啤酒就与无数竞争品牌区别开来,这些品牌虽然展现了轻松社交情景中的轻松社交的人,但是没有进而把它变为一个诱人的、诉诸情感的价值承诺。为什么会这样?成千上万的人事实上在用啤酒提神,但至今没有一个啤酒品牌把这个情感价值据为己有。

话说回来,如果不愿不留余地地依归某个情感价值,与其任其削弱情感价值,与整个广告行业的做法同流合污,还不如寻找另一种广告战略。

#### 7. 动机圈模拟研究:“规范”

为了把我们的新啤酒提升为一个成功品牌,规范能够提供多大的潜力?

首先,我们看一看产品层面。有哪些规范可能阻碍消费者购买我们

的啤酒？例如：“该啤酒厂卷入一个环保丑闻之中。人们不应该支持这样一个公司。”

其次，我们看一看消费者层面。哪些规范对饮啤酒的人产生影响？例如，不难设想，德国普通饮啤酒者给自己买的啤酒通常价廉物美，因为其内心的规范告诉他：“平时我应该节约。高档啤酒只在特别的时候，例如招待客人时饮用。”

最后，我们看一看情景层面。哪些规范对（私人的或社交的）购买情景和使用情景产生影响？这里我们发现了一个可能制约整个市场销售的规范。

#### 8. 战略选择方案之四：“上流社会”

社会上有这样一种规范已深入人心：“在社会名流参加的社交场合（如宴会、酒会、招待会等）不应当饮用啤酒。”

这是因为与葡萄酒、香槟酒和烈酒相比，啤酒只能算作一种普通的含酒精饮料。但是，是不是一定如此、永远如此？我们认为，未必。如果我们有针对性地通过冲破常规广告战略清除这一规范，就能成功地改变人们对啤酒的偏见（参见第四章）。在这里蕴藏着一个开发比沃尔斯坦啤酒、国王啤酒（*Koenig Pilsner*）、比特堡啤酒（*Bitburger*）等市场领先品牌更胜一筹的新型超级精酿啤酒的机会。我们的超级精酿啤酒可能从上述品牌那里分得部分市场份额。

但是，我们该如何去打破常规，如何专门为我们的产品打破常规？我们的办法是戏剧性地展现我们的啤酒品牌在那些通常不许饮用啤酒的社交场合里如何光芒四射、凯旋而归。例如，在一次名流出席的晚宴上，大家正喝着葡萄酒、香槟酒，这时主人突然要侍应上一瓶精酿啤酒。在如此隆重高雅的场合上啤酒，简直闻所未闻！所有的交谈戛然而止，所有的目光都不无疑惑地投向主人。然而，侍应若无其事地斟着我们的超级精酿啤酒，而客人也随之轻松下来，这种啤酒当然是允许在这里喝的。也就是说，它可以与葡萄酒、香槟酒平起平坐，适合上流社会饮用。至于其他“传统”品牌的啤酒则不能享受如此礼遇和殊荣。也许有人提出异议说，今天有的啤酒广告有意地让人产生香槟酒的联想：广告展现了侍应斟香槟的典型动作、插香槟酒的典型冰桶、顾客看标牌时的典型目光等等。但是，这些单个的动机与坚决彻底的超级精酿啤酒战略相去甚远。我们的超级精酿啤酒必须严肃地对待自己的诉求，绝不能因展现充满幽默的目光交流而偏离这个诉求。

#### 9. 动机圈模拟研究：“习惯”

啤酒消费在相当程度上基于习惯行为。不同的地方有不同的消费习惯就能说明这一点。在巴伐利亚，喝啤酒的人数远胜于德国其他地区；在北欧，人们更喜欢喝啤酒，但在南欧，人们则更喜欢喝葡萄酒。

究其原因，这是因为他们的文化传统互不相同，亦即心理习惯不同。



在条件作用方面我们的啤酒有何机会？

首先我们还是考察消费者层面：消费者把啤酒归入哪一个概念“抽屉”中？在哪个新的概念抽屉中可能产生全新的市场机会？在考虑这些问题的时候我们遇到一个有趣的矛盾：

——今天大多数人把啤酒归入轻酒精饮料这个抽屉中。大多数人首先认为它们属于“酒类”。——然而，约五千多年前，在两河流域发明啤酒的本意却是要从大麦和燕麦中提炼一种特别适合存放的食品。“啤酒是一种液体面包”的说法便是由此而来。这里采用的是另一种归类法，即把啤酒视作食品。

#### 10. 战略选择方案之五：“是食品而不是奢侈品”

为什么要把啤酒视作食品而不是含酒精的奢侈品？因为它在科学上完全站得住脚。魏恩斯特凡大学的教授认为，啤酒就其养分而言，是与牛奶类似的最健康的食品之一。即使 5% 的酒精含量——如果大量饮用——也有着正面效果，其原因是啤酒能帮助人放松神经，长期饮用能帮助预防心肌梗塞和其他心脏病。没有哪种食品具有啤酒这样的纯度。即便在商品齐全的超级市场也找不到很多像啤酒这么“纯粹”的食品——不含保鲜剂、不含色素、不含调味剂，等等。

然而，如果我们看看今天的啤酒广告，不难发现，许多啤酒品牌已默认自己的“含酒精饮品”的地位，并且在此基础上塑造自己的品牌，这一点在画面的选择上表现尤为明显。这种做法的不利之处是显而易见的：首先，几乎所有啤酒品牌都挤在这个世界里；其次，许多消费者多少有点觉得喝含酒精饮品是个“小小的恶习”，其情形与吃某些甜食类似，消费者内心因之对它有所抵触。

因此，我们不妨另辟蹊径。作为战略试验，我们把啤酒品牌放进“健康食品”这个概念抽屉之中。在这个新的概念抽屉之中几乎没有竞争，连“小小的罪恶感”也消失得无影无踪。当然，我们并不是非要使用“食品”这一词汇不可。但我们可以营造一个图像世界，让人一看见我们的啤酒就自然而然地联想到食品。这样进行广告宣传不会引发抗议浪潮，恰恰相反，随着时间的推移，我们的啤酒将日益深入人心。值得注意的是，我们以科学事实为广告战略的基础，而这些事实今天与消费者固定的认知习惯有所冲突。所以，我们认为有必要在消费者中进行一次市场心理研究，以确定该广告战略的潜力。

#### 11. 动机圈模拟研究：“身份”

现在我们看看我们的啤酒能否传递其使用者的某些信息，能否赋予他们一种强大的身份。首先，还是从产品层面出发。我们设想啤酒是一个人，一个我们必须加以描述的人。试问啤酒先生或啤酒太太是个什么样的人？我们的脑海中一下子跳出以下形容词：稳重、诚实、强壮、自然、直率、粗犷、热情。也就是说，我们想像中的啤酒先生或者啤酒太太与香

槟酒先生或太太完全不同。

然而,几乎所有啤酒都或多或少具有这些品牌特性。那么,我们如何从中推导出一个强大的品牌广告战略?

### 12. 战略选择方案之六:“镇定”

我们从啤酒的诸多性格特征中筛选一个出来,仅用一个简短的句子把准确的性格广告战略表达出来,例如:“我这个人,没有什么能让我失去镇定。”

这一个性特征可能对许多喝啤酒的人颇有吸引力,因为它可以弥补他们内心的缺憾(不够“酷”)。它直接产生于啤酒的自然品牌个性,但比其他啤酒的个性更加简明、更加精确、更加富有冲击力。从这个身份认知中引出一个创造性的举动:我们应该讲述一个临危不惧的英雄的故事,在遇到险境时,其他人都惊慌失措,他仍能镇定自若。

### 13. 战略选择方案之七:“返璞归真”

与上述方案类似,我们还可以尝试一下适合啤酒的“信条广告战略”,因为强大的品牌信条也能直接影响消费者的购买决策。

那么,什么样的社会信条能够为我所用?例如“返璞归真”信条。我们的啤酒能够表达这样一个信条:人早就应该从人为的、虚幻的城市世界(如职业、毒品、欺骗)中解脱出来,重新回归到“真实”的生活价值中去。在这里信条与反信条之间的咄咄逼人的张力得以充分体现,它赋予我们的广告战略以一种强大的冲击力。但是我们不要忘记,每一个信条的本性都爱走极端。一批人越是喜欢某一信条,另一批人就越是拒绝它。

当然,“返璞归真”仅是从“啤酒”这个产品中自然产生的无数个品牌信条中的一个。这里值得向深处挖掘。

现在,我们从产品层面转换到消费者层面。我们的问题是:我们的目标顾客最喜欢表达自己的哪些个性特质和信条?

试举一例说明之。澳大利亚啤酒福士特(Foster)在美国运用性格广告战略十分成功。该品牌体现了澳洲人的自嘲性格。广告展示了一把粗大的砍柴刀,其广告词是“*Australian for toothpick*”,意思是澳洲人的牙签。如此动机传递着一个强大的品牌性格,我们可以将它表述为:“我十分顽强,善用最简单的手段达到目的。”毫无疑问,这一个品牌性格能给某些目标顾客带来一种显赫的身份,令其同类羡慕不已。

至于喝啤酒的人喜欢表达什么样的信条,我们认为有两个截然不同的出发点:一方面是从现有消费者群体的信条出发,另一方面是从潜在的新消费者群体出发。

### 14. 战略选择方案之八:“不和谐”信条

让我们从现有消费者群体,例如年轻的喝啤酒者开始。对年轻人采取有文化根基的“不和谐”信条广告战略取得成功的机会较大。从柏拉图开始业已证明,成长中的一代原则上拒绝成年人的价值观和生活方式。

这个事实恰恰说明了成长的自然规律。在(香烟、时装、酒类等)不同行业中,许多重要的年轻人品牌都在信条上有意地与现存世界作对,从而发展成为销售势头强劲的成功品牌。即便在这里也可以看到作用力与反作用力的物理规律:一方面是年轻人的信条在大城市大行其道:“酷”、轻松自如、独立自主;另一方面是成年人世界的信条:不愿冒险、工作第一。

为了对年轻的目标顾客的购买决策施加直接影响,理论上可供我们品牌选择的信条数量是无限的。

#### 15. 战略选择方案之九:“女士啤酒”

现在我们转而面向啤酒的另一大批尚待发掘的目标群体——女性。初看起来,像引入“女士香烟”一样,引入“女士啤酒”只是举手之劳。但是,这里万万不可大意:几乎所有的女士香烟都以失败而告终,因为它们都显露出矫揉造作和简单模仿别人的缺陷。同样,一种公开声明专给女士享用的啤酒也将传递一些令其消费者颇感不快的信息,即“我这个人很女性化,喝不了真正的(男士)啤酒”。有鉴于此,我们的做法是反其道而行之,我们创造的啤酒是一种女士们对它感到自豪的啤酒,她们借助我们的啤酒自觉地与那些喝啤酒的男士们划清界线。也就是说,我们需要的不是一种名叫“女士啤酒”的产品,而是一种思维恰似女士的啤酒。也就是用一种女人的信条来武装啤酒,它跟典型的男人信条水火不容。我们第一个想法是:用女人惯用的“靠计谋取胜”信条与男人典型的“靠力量取胜”的信条形成对比。我们在广告宣传中一方面表现那些凭借暴力和喧闹来贯彻自己意志的各位同仁,另一方面展现喝我们啤酒的人用极其简单的计谋就能达到同样的目的。当然,这只是我们用以赢得女性目标顾客的诸多女性信条中的一个。它成功的机率极高,因为当今几乎所有的啤酒都是纯粹的“男人脾气”。

#### 16. 动机圈模拟研究:“情感”

推销我们的啤酒品牌有哪些诉诸情感的办法?首先,我们确认大多数啤酒品牌都在情感的世界里寻求其广告上的运气。这是因为情感为令人赏心悦目的、大同小异的图像世界提供了一个取之不尽、用之不竭的表现方式。正因为如此,许多品牌至今未能把自己与其他竞争品牌从视觉上区别开来,当然也就更谈不上有的放矢、效果卓著了。

目前有数百种本地或区域性的啤酒品牌在广告中采用了诉诸情感的图片。我们所到之处都能看见爱情、亲情或友谊得以尽情表现的伟大时刻,都能经历一小段关于自由、憧憬、爱情和幸福的故事。

在这些品牌世界中有些极富创意,它们耗资百万,由著名电影导演负责拍摄。但由于它们建立在十分薄弱的战略基础之上,因此无助于品牌的成长。

情感广告宣传可以说暗藏危机。它取悦于人,让人误以为凡令人快乐的东西都能促进产品的销售。其实,它只是博得消费者的同情,然而消

费者同样地同情其他品牌的啤酒。他们最终选购的是那些质量较好、价格公道的啤酒。

至于我们的新啤酒品牌,我们的目标是不仅仅制造“同情”,消费者还应该“爱”我们的产品,像对待朋友一样对它保持忠诚。只有当我们迈出了这样一大步,成功地达到了排它的程度,我们才能在市场上立于不败之地。

#### 17. 战略选择方案之十:“区域性的故乡”

强烈的情感可能源于我们啤酒的“产地”或“故乡”。

特别是在乡间,“故乡”一词染上了一层浓厚的感情色彩。这种感情有多深?请看这样一个例子:如果当地有一位运动员排名升至世界第一,当地几乎每一个人都会感到欢欣鼓舞,恰似欢庆他们自己的胜利一样。如果一个品牌能占据这种强烈的情感,我们称之为“情感转移”。

在德国重新统一之后的几年里,“情感转移”广告战略在新的联邦州中使用得尤为成功。对故乡感情的呼唤甚至帮助某些品牌实现了销量翻番。产自重视传统地方的啤酒也应该把现存的故乡情感据为己有。在此过程中起决定作用的是我们不仅仅采用如诗如画的风光照片来刺激这些日益成长的“情感结”,而且我们还必须深入到故乡之爱的内核之中。这当中关键的问题是:“令当地居民颇感自豪的地方特色是什么?”

假设我们的啤酒产自对其传统颇为自豪的巴伐利亚地区。我们的啤酒想要把与之相关的情感据为己有。于是,品牌广告集中宣传当地人备感自豪的地方特色:风光、历史、建筑、文化、经济、社会以及人的秉性等等。此类广告宣传的基调是强调大家融合在一起的归属感:“这就是我们的啤酒”。谁要是喝别的啤酒,难道不是一种对家乡的背叛行为吗?

#### 18. 战略选择方案之十一:“爱国主义”

我们的啤酒作为一种销售遍及联邦各地的品牌,还可以激发并占据健康的爱国主义。只要我们看一看世界杯足球赛,就不难发现这种爱国主义是活生生的事实。民众对国家的自豪感有时可以达到狂热的程度。但是,迄今为止如此的情感潜力还未被任何一个啤酒品牌发掘出来。为了把握这种强烈的情感,我们选择外人的目光或视角。具体而言,可以这样操作,例如:我们让来自世界各地的人现身说法,让他们谈对德国和德国人的良好印象、回忆和观感。至于这些人是否称赞我们的啤酒,是否愿意在摄像机前饮用它,则是次要的,因为情感转移广告战略的本质在于:不必在情感和产品之间搭建一座理性的桥梁。让它们两者融合为一个不可分割的情感整体就足矣。

在“价值”动机圈中,我们已讨论过把“家乡”当作“诉诸指标的价值广告战略”来使用的可能性。所以在这里我们想简单地说一说它们的区别何在。

(1)情感转移广告战略不作价值承诺。它只是致力于给啤酒品牌注

入一些情感,这些情感像沁人心脾的香气一样附着在品牌身上,而“诉诸指标的价值广告战略”则仅仅提示消费者,从啤酒的产地(如黑森地区)可以看出其优异的品质。

(2)情感转移广告战略只在家乡的界线以内(如新联邦州以内)发挥作用,因为在家乡以外的地方几乎没有人怀着与之相似的强烈爱国情感。与此相反,诉诸指标的价值广告战略则不受地域限制。

(3)情感转移广告战略尽可能广泛地表现一个地方的地方特色。而诉诸指标的价值广告战略则集中展现当地的田园风光和气候条件。

现在我们从产品层面的情感转到消费者层面的情感上来。

### 19. 战略选择方案之十二:“生活方式”

一个巨大的战略潜力在于呼应消费者的憧憬,例如用“生活方式”广告战略回应消费者的憧憬。我们是从贝克啤酒(Beck's)的品牌世界中发现切入点的。我们中间几乎每个人都熟悉那条扬着绿帆的小船。毫无疑问,海洋世界在千百万人心中拥有唤起强烈情感的潜力。但是,如果我们坚决果断地运用前面已经阐述过的生活方式广告战略的规律,就会对这个世界作出完全不同的解释。

以下是最重要的成功因素:

(1)憧憬的潜力。我们回应的不是对一条小帆船的憧憬,而是数百年来一代又一代年轻人心中的一个更大、更深、更强的憧憬:体验海洋上冒险的生活。

(2)意义。我们展现的既不是尽情享乐的度假者,也不是刚刚出道的业余帆船运动爱好者,而是真正的海员。驾驶帆船是他们必须做的工作。他们把咖啡、烟草、烧酒、粮食等物品从一个港口运往另一个港口。

(3)真实性。我们的帆船是一条真正的“风帆”,本世纪帆船真的被投入货运。它不是一条新船,上面没有现代化装备。它原来是什么样子,现在就是什么样子!我们就是在这条船上展现海员的生活,从早到晚,一年到头,每个细节都是真实的。

(4)人物/生活片断/布景。处在憧憬中心的不是令人陶醉的自然景观,而是海员们充满冒险的日常生活片断。我们向人们展示,他们生活中每一个时刻都魅力无穷。

(5)生活现实/艰难。海员生活的浪漫之处在于艰难。试想一下清晨五点在美丽如画的希腊小岛边装船的情景吧!或者试想一下在公海上经历了一场雷阵雨之后迎来天边光彩夺目的彩虹的情景吧。

当我们把生活方式广告战略的成功要素应用于一个新的世界——海洋的时候,我们涉及到一种在国际营销中也颇具潜力的新的广告攻势。这里有人可能会批评说,过去海洋这个品牌世界已被用得太多太滥,何以还用?在我们看来,这并不是什么大不了的事情,因为海洋毕竟只是海员们生活的布景,迄今为止还没有一个大的名牌占据着海洋这个品牌世界。

同样,没有人会仅仅因为电影采用了相同的布景,就说所有在“荒野的西部”拍摄的故事片都是一样的。

在海员世界以外,还有无数其他的生活方式广告战略等待我们的啤酒品牌采用。这里值得我们在战略上向深处挖掘。

## 8.7 广告分析决策

### 8.7.1 广告目标

广告是一种重要的促销手段。广告是指广告者支付一定的费用,采取非人员沟通形式,通过种种媒介把商品信息传递到广大目标沟通对象,广而告之,促进商品销售。

美国市场营销协会给广告下的定义是:“广告的发起者以公开支付费用的做法,以非人员的任何形式,对产品、劳务或某项行动的意见和想法等的介绍。”这个定义包含如下内涵:

(1)任何形式。这是指广告可以用任何形式进行介绍。杂志、广播、电视、海报招贴、牌坊、符号、卡片、汽球、车船、火柴盒、瓶罐、日历等都可用作广告。

(2)非人员。这就排除了广告与人员推销相混淆的可能。面对面地个人对个人、小组对小组进行游说促销,不属于广告的范畴。

(3)介绍产品、劳务或某项行动的意见和想法。人们在给广告下定义时,往往只提到介绍产品或劳务,而忽略了对某种意见和想法的推广,其实这是很重要的。

(4)由明确的发起者以公开支付费用的做法。这就是说,做广告的人必须明确,并承认曾为使用广告媒介而付出费用。

按照广告的用途来分类,主要有以下五种类型:

(1)机构广告。指用来宣传介绍某一组织或企业,建立这个组织或企业的良好形象成永久信誉的广告。

(2)品牌广告。指用来长期宣传介绍某种品牌,指出其利益,使广大目标顾客知道某公司的产品的牌号并逐渐对它有好感的广告。

(3)分类广告。指用来传递一次大贱卖、某种劳务或某种比赛项目的信息的广告。

(4)贱卖广告。指用来预告一次大贱卖的广告。

(5)主张广告。指用来宣传或提倡某种理想的广告。

在制定广告方案时,营销经理首先必须确定目标市场和购买者动机。

然后,他们才能接着作出制定广告方案所需的5项主要决策:

- (1)广告的目标是什么?
- (2)有多少钱可供花费?即广告预算。
- (3)应传送什么信息?即广告信息。
- (4)应使用什么媒体?即广告媒体。
- (5)应如何评估效果?即广告效果评估。

这些内容,我们将在以下部分分别论述。

广告目标确定广告在总体上应该实现什么样的目的。广告战略则将广告目标具体化为一系列实践方法。

### 1. 广告目标的作用

在充分了解企业的整体营销计划之后,广告规划工作需要对市场、产品、消费者等进行分析,在此基础上确立一次广告运动的目标。确立广告目标,可以发挥下述三项作用:

(1)协调宗旨的作用。广泛活动是一项需要靠协调来维持的工作。在广告主企业内部,广告部门是最主要的广告工作机构,广告部门必须与企业计划部门、财务部门、销售部门、公共关系部门等的协助下,才能够开展广告工作。同时,广告主企业还必须同各类广告促进机构,如广告公司、广告制作单位、广告媒介单位、广告研究机构等相互配合以保证广告活动的顺利进行。除此之外,广告主还必须协调其同政府有关部门、竞争对手企业、公众利益组织等的关系。所以,在广告活动的整个运作过程中,从始至终都需要做协调工作。

协调工作的目的,是确保所有涉及广告活动的单位或个人,都能够相互配合地工作,所以这一协调必须有一个明确的宗旨。当不同单位或某些人之间在进行工作时有了分歧,应当以这个宗旨为基础,通过调整各自的工作,以符合这一宗旨的要求。广告目标的确立,就为广告活动中的协调工作提供了这样一个宗旨。凡是有助于广告目标实现的计划、行动,就应该坚决执行;凡是同广告目标要求有偏差的,就应该进行适当的调整。以广告目标为宗旨进行协调,才有可能保证涉及广告工作的所有单位和个人可以有条不紊地协同工作。

(2)决策准则的作用。如果我们把广告工作看成一系列决策和行动的话,确保一系列决策之间不相互矛盾冲突,一系列行动能符合决策的要求,就成为广告工作的主体了。

决策过程必须以一定的准则来限制,用此准则来判断决策的做出是否恰当。广告目标的确立正为广告决策提供了这一准则。广告目标是整个广告活动中的核心目标,整个广告的策划工作,将以广告目标为中心制定出一套目标体系来,确定文本创作的目标、文本测试的目标、媒介选择的目标、媒介组合的目标、广告效果评价的目标、广告的经济效益目标、广告的社会效益目标等等。每确定一个具体的目标,就是对一个具体的工

作步骤进行一次决策。这一具体工作步骤的开展,将都以此决策为准则。而每一项决策又都以总体的广告目标为准则,由此确保整个广告活动的顺利进行,最终实现广告目标的要求。

(3)评价依据的作用。对广告活动的效果进行评价,是一项十分重要的工作,也是广告管理工作从低水平向高水平转变的标志。而进行效果评价必须有一定的依据,广告目标的确立可以起到这一作用。

对广告活动效果如何的判断,必须以其是否完成了广告目标的要求为依据。如果没有一个明确的广告目标,广告工作可以热热闹闹地大干一场,干完之后了事,无法评价其达到了什么效果。因此,广告目标不但要明确、可以测定,而且还要能够化成一系列的具体目标,以指导每一具体的广告工作步骤。只有这样,在广告活动结束后,才能够将广告活动的结果同广告目标相比较,对广告活动的效果做出一个准确的评价。

## 2. 广告目标的分类

可供企业选择的广告目标很多,大致可分为三类:

(1)提供信息。即企业通过广告活动向目标沟通对象提供种种信息。诸如告诉目标市场将有一种新产品上市行销,介绍某种产品的新用途或新用法,通知社会公众某种产品将要变价,介绍各种可得到的劳务,纠正假象,说明产品如何使用,减少消费者的顾虑,建立企业信誉等。以向目标沟通对象提供信息为目标的广告,叫做提供信息的广告,又叫做开拓性广告。这种广告的目的是建立基本需求即使市场需要某类产品,而不在于宣传介绍某种品牌。

(2)诱导购买。即企业通过广告活动建立本企业的品牌偏好,改变顾客对本企业产品的态度,鼓励顾客放弃竞争者品牌转而购买本企业品牌,劝说顾客接受推销访问,诱导顾客立即购买。以上述这种劝说、诱导、说服为目标的广告,叫做诱导性(或说服力)广告。这种广告的目的是建立选择性需求,即使目标沟通对象从需要竞争对手的品牌转向需要本企业的品牌。近几年来,在西方国家,有些诱导性广告或竞争性广告发展为比较广告,即广告主在广告中拿自己的品牌与若干其他品牌相比较,以己之长,攻人之短,以宣传自己品牌的优越性。

(3)提醒使用。即企业通过广告活动提醒消费者在不远的将来(或近期内)将用得着某产品(如秋季提醒人们不久将要穿御寒衣服),并提醒他们可到何处购买该产品。以提醒、提示为目标的广告,叫做提示广告。这种广告的目的是使消费者在某种产品生命周期的成熟阶段仍能想起这种产品。例如,可口可乐公司在淡季耗费巨资在杂志上做彩色广告,其目的就是要提醒广大消费者,使他们时时刻刻不要忘记可口可乐。还有一种与此有关联的广告形式叫做加强性广告,其目的在于使现有用户确信他们所做出的选择是正确的。例如,美国汽车制造商常常用广告描述其顾客对于他们已购买的汽车很满意,以加强其购买选择。



### 3. 确立广告目标的要求

对确立广告目标的要求一共有六项：

(1) 符合企业整体营销的要求。广告不是一项独立的活动,而是企业整体营销活动中的一项具体工作。所以,广告目标必须在企业的整体营销计划指导下做出。广告目标特别要反映出整体营销计划中的考虑重点,如广告发挥影响的范围、时限、程度等,以便使广告运动配合整体营销活动。

(2) 清楚明确、可以被测量。因为广告目标将会成为广告主同广告公司之间相互协调的宗旨、一系列广告决策的准则以及最后对广告效果进行测定的依据,所以广告目标不能够含糊、模棱两可,使得人们可以对其肆意加以解释。对广告目标的确立要求清楚明确,可能还是一个容易实现要求,要求广告目标可以被测量,就有一定的困难了。广告目标无法被测量,最大的缺点就是无法准确地评价广告的效果。因此,广告主应尽可能在广告运动规划之前,将广告运动的目标具体化,使得人们可以以一套公认的标准对其进行测量。当然可测量不一定是严格地要求广告目标定量化,可测量是要求广告目标具有可以明确进行比较的性质。上一小节中我们介绍的广告目标,只是一系列广告目标的趋向,广告主在将其定为真正的广告目标时,一定还要对其加以限定和具体化,使得其可以被测量。

(3) 切实可行、符合实际。广告目标虽然主要由广告主来确定,但是因广告活动是集团与个人相互协调的产物,所以这就要求广告目标必须切实可行、符合实际。也只有切实可行、符合实际的广告目标,才能保证广告运动的顺利进行。

(4) 能够被其它营销部门接受。广告活动只是整体营销中的一个组成部分,为了配合整体的营销活动,广告目标就一定要让其它营销部门能够接受,这样才可以让广告运动同其它营销活动相互协调起来。

(5) 要有一定的弹性。广告目标必须明确,只有这样才能够起到指导整个广告运动的作用。但是,正因为广告目标要指导整个广告运动,所以必须考虑环境的种种变化对广告运动的影响。广告运动为了更好地配合整体营销的进行,可能会做出适当的调整。而这样的调整,又应该是广告目标所能够允许的。因此,广告目标还应该具有一定的弹性。

(6) 能够被化为一系列具体广告活动的目标。因为广告运动是由一系列具体的广告活动组成的,而每一项具体的广告活动又都需要一个具体的目标来指导,所以广告目标若要发挥其指导整个广告运动的作用,就要能够分解成为一系列广告活动的具体目标。而这些具体的广告目标的一一实现,将能够逐步使得总的广告目标实现。

如上所述,一个较符合要求的广告目标应该是这样的：

在广告运动进行以后的七个月里,在广告运动所覆盖的主要市场中,

本企业产品的知名度将比广告运动以前提高百分之十以上,本企业产品的销售额将比广告运动以前提高百分之七以上。

或者:

在本次广告运动进行后的一年内,本市内消费者抽样调查的结果应显示出,对本企业声誉评价的明显好转(如超过百分之二十的人转变其反对态度)。

#### 4. 制定广告目标的科利法

美国广告学家科利曾提出了“制定广告目标以测定广告效果”的方法。科利认为广告工作纯粹是对限定的视听众传播信息并刺激其行动广告的成败与否,应视它是否能否有效地把想要传达的信息与态度在正确的时候、花费正确的成本、传达给正确的人。

科利法包含下面六条原则:

(1)广告目标是记载营销工作中有关传播方面的简明陈述。这表明了只有广告才具有这种能力完成特定工作,而不包括与其它营销组合因素共同发挥作用。

(2)广告目标是用简洁、可测定的词句写成的。如果在一切有关广告人员中已经对期望广告所完成事项达成协议时,将广告的目标书写出来并不是件困难而讨厌的工作。如果对广告目的尚未达成协议,那么在制作广告之前就要把广告目标找出来,而非在事后再找。

(3)广告的各种目标要得到创作与核准各部门的一致同意。制定计划与执行计划要分开。在花费时间和金钱执行计划前,需要在“说什么,对谁去说”上面取得协议。

(4)广告目标的制定,应当以对市场及各种购买动机方面精湛的知识为基础。它们是以缜密小心地衡量市场各种机会为根据而表示出非常实际的期望。它们并不表示毫无事实根据的希望与欲望。

(5)基准点的决定是依据其所完成的事项能够测量而制定。心理状态——认识、态度与购买习性——要在广告刊播之前与后加以鉴定,或者以广告达到者与未达到者之视听众比较。

(6)用来在日后测定广告成果的方法,在建立广告目标时即应制定。

科利法最重要主题为有效的广告目的是既明确又能测定的。他的见解是测定广告效果的关键,首先要能界定要达成的广告目标。此一决策为本工作最难部分之一。

科利建议一种“6Ms”方法,概述如下:

(1)商品(Merchandise):我们所要卖的商品与服务其最重要的那些利益是什么?

(2)市场(Markets):我们所要影响的人们是谁?

(3)动机(Motives):他们为什么要买或者不要买?

(4)讯息(Messages):我们所要传达的主要想法、资讯与态度是什么?



去买这种产品。

(4) 行动( Action ) 最后潜在顾客一定要采取行动。

科利的方法之主要长处,是在许多情况下可用现有调查研究工具及方法来测定传播的反应。其所提广告对消费者可能发生的影响事例如上表 8.7.1。他用两种不同产品比较广告传播前后之效果。

### 5. 广告战略决策

广告战略是若干项选择,根据市场分析、产品分析、消费者分析得到的资料,在广告目标的指导下,对广告运动的开展方法、劝说侧重方式、媒介选择总体原则等做出决策。有了广告战略,广告目标就可以进一步化解为一系列具体广告活动的目标了,整个广告运动就可以运作起来了。

下面就是在广告战略决策过程中必须进行的若干选择:

(1) 面向总体市场的战略或面向细分市场的战略。对上面这两种战略的选择,基本上确定了广告运动的针对对象以及广告运动应如何选用媒介的趋向。

面对总体市场的战略,是为了配合所谓无差别营销( *Undifferentiated Marketing* )这类营销战略的。无差别营销战略将总体市场看成同质性的,向市场中的所有消费者推销产品。这时要推销的产品,必须是大众化的用品,其大众化体现在用途、质量、性能、价格、销售地点等方面,使得大多数人有可能成为这种产品的消费者或用户。

采用面向总体市场的战略,广告运动就必须充分考虑如何迎合普通大众的需求和口味。首先,广告的文词、形象等必须是大众化的,要用大众熟习的语言讲话,用大众可以接受的形象来推销产品;其次,广告必须在大众可以接收的媒介上传播,如电视节目、报纸上、大众化杂志上、新闻节目前后的无线电广播节目中等等,使得一般大众可以接收到广告信息;最后,广告还必须能够具体配合这种无差别营销的推销活动,如保持长期稳定的广告形象、广告口号、劝说重点等。使得广告宣传可以给人留下连续性、统一性的印象,让人们长期接受这一产品。

面对分隔市场的战略,则同面对总体市场的战略十分不同。面对分隔市场的战略是为了配合差别营销( *Differentiated Marketing* )战略的。这种营销战略把市场进行细分,找出本企业产品可以进行推销的若干分隔市场,以及向不同分隔市场可以推销的不同产品。在这样的营销战略指导下,企业的生产和销售都必须是多元化的,以迎合不同分隔市场中不同消费者的多样需求。产品的生产应该是小批量、多品种、式样变化快、总产量高的,而产品的销售则应以多种推销方式、多种售价、多种产品(甚至商标)形象来进行。

为了配合差别营销战略,广告战略决策也需要适应这种生产和销售的多元化要求。所以,面对分隔市场的广告战略要求,广告运动是多样化的,以便于迎合各种类型的消费者,以多种劝说方式推销多元化的产品。

面对分隔市场的广告战略对广告运动提出若干宏观要求。广告运动不能再是大型的统一行动,而应该采用企业整体广告同具体产品广告相结合的方式。有一定数量和规模的宣传企业自身、企业商标、企业营销标记、企业形象等的广告,连续不断在大众化的媒介上推出;同时,又有一系列具体宣传各种产品的广告,以不同的劝说方式在各种针对性强的媒介上推出。这两类广告的总体效果,是既不断强化企业的整体形象,又向不同类型的消费者推销不同品种的产品。

比较一下面对总体市场的广告战略和面对分隔市场的广告战略,我们应该了解到:

①两者的目标是不同的,是为了配合不同的营销战略而做出的决策。所以,两者绝无随意调换的可能;

②面对总体市场的广告战略形式略为简单些,可以不过多考虑广告的针对性,只需要保持基本形象的稳固,同时顺应社会发展对形象略加调整即可。但是,这种广告战略需要的广告经费庞大,而且很可能不能及时适应消费者需求的变化;

③面对分隔市场的广告战略形式较为复杂,需要对不同类的消费者、以不同的劝说方式、推销不同的产品,如果广告的针对性没有把握好,广告运动就会失败。但是,这种广告战略是为了适应市场变化而发展起来的,只要其针对性好,广告的推销效果会更加明显;

④随着消费水平的提高,消费者需求中个性化趋向将越来越明显,这就会对企业生产的产品提出多样化的要求。所以,面对分隔市场的广告战略可能会越来越受到重视,被越来越多的企业所采用。

(2)满足基本需求的战略或满足选择需求的战略。对这两种战略的选择,基本决定了广告运动中应采取的总的劝说方式和重点。

关于基本需求和选择需求的概念,我们在前面中已经详细介绍过了。在广告战略决策中,必须结合消费者分析和产品分析得出的结论,了解消费者对某一种产品的需求到底是属于哪一个层次的,由此决定应采用什么样的劝说方式,向消费者着重介绍产品的哪些特点。

当消费者对某一种产品的需求是基本需求时,这种产品必然是能够为消费者的基本生活需要提供便利的。消费者对这一产品的要求是供应充足稳定,价格合理且以尽可能低廉为好,性能稳定不易损坏,可以长期使用,维修方便收费低廉等等。为了能更有效地向消费者推销这类产品,满足基本需求的广告战略要求广告的劝说方式如下:

①尽量采用大众化的语言、通俗易懂,不要使用不易理解的概念和词汇;

②以实例、对比、产品使用者代表、明星及其他权威人士等来加强劝说效果;

③突出产品的物美价廉,经久耐用,甚至可以公布参考性价格,以证

实产品的价格之低廉；

④劝说方式中可以有一定程度的夸张和噱头，以满足消费者的心理期望；

⑤对产品的销售数量、售后服务方式等进行宣传，以增加消费者的购买决心；

⑥塑造产品形象应注意其大众化、实惠的特点。

如果消费者需要一种产品以满足其选择需求时，消费者在评价这种产品时情绪化的因素会起很大作用。消费者已不再把价格低、可以经久耐用当成重点来考虑，转而注意产品的时髦和是否符合自己的风度。这时消费者对产品的要求是，是否漂亮华丽（或者古朴粗犷），是否能符合本人所在的小集体的审美观，是否能使本人具有一些独特性，是否能使本人得到（或者是自认为得到）别人更多的赞美，等等。为了迎合消费者的这些需求，满足选择需求的广告战略要求广告的劝说方式为：

①强调产品的独特性是广告劝说的重点。产品要么豪华名贵、要么古朴典雅，要么庄重美丽、要么怪诞离奇，总之这一产品必须是同其它产品有着相当明显的不同，而这些不同点又能为消费者带来自豪感。

②在劝说中加重情感成分，培养消费者对产品形象、商标形象的羡慕之情，突出拥有这一产品后消费者将会有的风度。这时可以请明星来进行劝说。

③通过广告中的气氛渲染，显示本产品的高档次和高价格，吸引消费者注意。

④对产品的销售方式、销售地点做若干限定，加强消费者购买此产品时所能获得的心理满足。如在广告中注明“本产品只能用某某信用卡付账购买”，或者“本产品只在本市最高级的商店出售”等。

⑤广告语言要美好动人，格调优雅。

由上述介绍，我们可以看到满足基本需求的广告战略和满足选择需求的广告战略在劝说方式和重点上是十分不同的。这一不同反映在两方面上，一是产品通用化、大众化或产品独特性、个性化，二是产品物美价廉或产品贵重豪华。

在进行这一组的广告战略决策中，除广告劝说方式之外，还应该考虑广告推出应选择的媒介。满足基本需求的广告战略，要求广告在大众化的媒介上出现。满足选择需求的广告战略，除要求广告在大众化的媒介上出现之外，还要在一些专门性、对接受者要求较严格的媒介上出现。

（3）推出需求战略或拖拉需求战略。对这两种战略的选择，基本决定了广告运动应如何同其它推销活动相配合。

推出需求广告的形式是这样的：产品已经在市场上销售了，消费者可以看到、买到这些产品，广告同时也在宣传这些产品，使得广告和直接销售紧密联系起来。推出需求广告战略是企业一般情况下采用的，所以也

是十分普遍的。之所以称其为推出需求,是因为广告的作用是推动需求去接受产品的供给,促进销售。

拖拉需求广告战略的形式同推出需求广告战略正好相反,这种广告战略虽然被企业采用的不多,但也绝不是十分罕见的。在拖拉需求广告战略指导下,企业准备把一种新产品推出之前,或者是企业准备把一种产品在一个新的市场中推出之前,就开始对这种产品做广告宣传,让消费者未见产品先见广告,当这些广告带动(拖拉出)消费者的需求后,再让产品正式上市销售。

由于推出需求广告战略是企业广泛采用的,所以其形式为大家所熟悉。这里着重分析介绍一下拖拉需求广告战略。拖拉需求广告战略把广告当成产品销售的先锋,如果运用得当,将会大大促进产品销售,为整体营销带来很大的利益。因为先进行广告宣传,让消费者知道、了解新的产品,把消费者的消费欲望拖拉出来,然后再销售产品,产品的销售就不再是盲目的、被动的了。产品一投放市场,就有可能取得良好的销售效果。

拖拉需求广告战略可以为企业的营销带来很大的利益,但是也必须承担两重风险。这两重风险的原因,都因为在拖拉需求广告战略下消费者先了解到的是广告中的产品,而非市场中的产品。

采用拖拉需求广告战略必须承担的第一重风险是这样的:由于消费者接触产品的信息首先是广告宣传,所以消费者对产品的第一印象来自广告。如果广告策划工作做得不好,广告不能够迎合消费者的潜在需求欲望,或者广告中产品的形象是消费者不喜爱的,那么这种产品将很难再在这一市场中销售出去。在推出需求战略指导下,如果广告宣传不当的话,消费者可能不喜欢广告中的这种产品,却可以在市场中或其他人那里看到这种产品。所以,消费者对此产品的了解是多渠道的,不同渠道得来的信息可以相互补充。只要产品本身是好的,消费者尽管不喜欢广告中的这一产品形象,却完全可以通过接触真实产品,了解这一产品的性质,从而喜欢上这一产品。但是,在拖拉需求广告战略指导下,上述情况就不会出现了,消费者不可能接触到产品实物,只能从广告上对产品形成第一印象。如果消费者不喜欢这一产品的形象,这一产品真的上市销售时,就不会有人问津,不但白白浪费了一笔广告费,而且破坏了整个营销计划的实施。企业若想重新树立产品的形象,就要再花费更多的金钱和力量,比新树立一个产品的形象困难得多。正因为如此,企业确定要采用拖拉需求广告后,必须认真进行广告的策划,最好先在小范围内测试一下广告的效果,有了十足的把握后,再将广告推出。

采用拖拉需求广告战略还可能要承担另一重风险:企业采用拖拉需求广告战略后,在广告推出和产品上市之间,一定有一段驰豫时间,以便广告宣传产生效果,拖拉出消费者的潜在消费欲望来。但是,在这一段驰

豫时间中,市场上的需求正在形成,而广告主企业又不能及时满足这些需求,所以完全有可能为其他竞争对手提供了可乘之机。由于拖拉需求广告战略指导下所推销的产品大多是新产品,消费者首先要了解的是产品本身,而不是具体某一种商标牌号的产品,所以竞争对手的产品完全可能抢先一步上市,吃掉广告主企业拖拉需求广告带动起的需求,使得广告主出钱为其竞争对手做广告。在推出需求广告战略指导下,广告是专为本企业产品而做的。产品在市场上销售,广告在宣传产品的种种特点的同时,强调本产品的商标牌号。所以,消费者接受到的广告信息,是包含有产品和商标的。这样,消费者将区别市场上不同商标牌号的同类产品,广告信息将会在消费者的购买决策中发挥一定的作用。但是在拖拉需求广告战略指导下,情况就完全不同。拖拉需求广告虽然也可以既宣传产品也宣传该产品的商标牌号,但消费者由于没有区别比较不同商标牌号的这种产品的可能,所以注意的仅仅是这种产品,而不是商标牌号。只要市场上一有这种产品出现,已经被拖拉需求广告带动出消费欲望的消费者就会去购买这种产品,而不理会这种产品是不是同广告上所宣传的是同一商标。这样一来,广告主企业就要被捷足先登的竞争对手抢走自己辛辛苦苦开拓出的市场,不但部分损害了广告的效果,而且也影响整体营销计划的实施。为了防止这一情况的出现,广告主在决定采用拖拉需求广告战略后,除了要特别在广告中突出本企业产品的商标牌号外,还要把握好从广告推出到产品上市之间的驰豫时间的长短,并且尽量把产品上市的时间订得有弹性一些,以便及时对抗竞争对手的突然袭击。这就需要广告部门同其它的营销部门密切配合了。

虽然采用拖拉需求广告战略要承担这样大的风险,但是很多企业还是不惜代价一试,主要是因为这种广告战略很可能为企业的营销带来巨大的好处。

推出需求广告战略是任何情况下均可采用的。但是企业若想采用拖拉需求广告战略,就一定要具备下述条件中的若干个:

①广告主企业本身必须财力雄厚,经营状况良好,有实力承担风险,也有实力同可能的竞争者对抗。经营状况不佳的企业如果想凭运气来采用拖拉需求广告,只要广告效果一不理想,这家企业就可能一败涂地。

②新产品的市场比较广泛,潜在的消费者或用户很多,即使有若干个竞争企业涉足这一市场,也不会严重影响广告主企业的营销地位。广告主仍然可以在广告的配合下,争取到众多的消费者。

③广告主准备推出的产品是十分先进的、高科技的,其他竞争对手一时无法马上仿制出来,无法对广告主企业的新产品构成直接的威胁。

④广告主有能力委托好的广告公司,将广告文本的创作水准提高,在着重宣传产品本身的同时,突出本企业的商标牌号。另外,在广告文本中不显示产品的细节,使别人只能够了解该产品的用途,而无法了解该产品



的制造方法。

⑤广告主企业对推出这一产品已有十足的把握,能够在必要的时候提前让产品上市,以保证配合广告的宣传效果。当产品尚在试制阶段,绝不可贸然率先做拖拉广告,以免广告做出后,产品无法按时上市,损害企业的名誉和形象,又浪费了广告费。

当然,拖拉需求广告和推出需求广告不是绝对分开的,而是相互连接的。当拖拉广告效果良好,广告主企业的产品上市后销售情况合乎理想,推出需求广告就要随之而来了。推出需求广告应该同拖拉需求广告保持一致,使得消费者从产品上市前后广告中得到的信息是一样的,以便进一步劝说消费者购买此产品。

选择采用推出需求广告战略还是拖拉需求广告战略,实际上是要对产品上市前是否要率先做广告宣传做决策。不论产品上市前是否做广告,产品上市后的广告都是要做的,所以这项决策并不影响以后的广告运动规划。只不过在采用拖拉需求广告战略时,应考虑广告运动的连接问题。

最后,任何新产品上市前(或新服务推出前)企业都是要做广告的,如果这些广告的推出时间距上市时间很近,这些广告就不应算做拖拉需求广告,只不过是推出需求广告的前奏而已。拖拉需求广告仅指那些广告推出和产品上市之间有一定时间间隔的广告。

(4)产品广告战略或形象广告战略。对这两种战略的选择,基本上决定了广告运动为整体营销发挥作用的层次和发挥作用的长短。

产品广告和形象广告是广告的两种形式,在广告目标和广告主题上有着明显的区别。产品广告的目标是直接推销产品,希望广告劝说能够带来销售额的迅速上升。产品广告的内容可能是多种多样的,但是其主题却是一样的,展示、介绍、宣传产品的种种特点和优点,催促人们尽快来买此产品。目前,大多数发展中国家或地区的广告,绝大多数都是产品广告,采用各式各样的劝说内容和劝说方式,让消费者了解产品的情况,赶快来购买产品。

形象广告的目标不是直接推销产品,而是塑造产品、商标或企业整体的形象,通过长久地巩固和发展这一形象,赢得消费者的喜爱和支持。所以,形象广告的内容不是直接展示、介绍产品的。形象广告大多情感动人、内容美妙、耐人寻味,通过显示拥有此产品的人将会具有的风格和风度、此产品的情调、此产品能够带给人们的联想等等,塑造产品的形象,并由此进一步塑造商标形象和企业形象。通过广告内容同消费者交流感情,赢得消费者的喜爱。

下面我们比较两则广告文本,可以清楚地看到产品广告和形象广告之间的区别。

第一则广告,在电视屏上先展示出一只酒瓶,接下去一位明星手托酒

杯——介绍这种酒的好处,如历史悠久、味道香醇、健身活血等等。然后是很多人一起举杯畅饮,其中一位转回头冲着观众说:“你们都来尝一尝吧!”

第二则广告,在电视屏上首先出现的是一派柔和华美的色彩,一只装璜豪华的酒瓶。然后出现一位容貌美丽的少女。接下去,一位英俊的男士打开酒瓶盖,另一幅镜头上少女猛的一回头;男士向酒杯中倒酒,酒入杯中不断地打旋,另一幅镜头上少女正在急速跑下一旋转式的楼梯;男士将装满酒的酒杯举起,对着烛光一望,色彩光华灿烂,另一幅镜头上少女正走上一幢大厦前的高高台阶,最后,男士将酒杯送到嘴边,一饮而尽,另一幅镜头上少女和男士两人热烈地拥抱。电视屏上再次出现那只装璜豪华的酒瓶,第一次出现画外音“魅力凝聚,谁可抗拒”。

第三则广告,电视屏上一架飞机腾空而起,画外音介绍一家航空公司的经营历史和服务特色。接下来,几位漂亮的空中小姐微笑着送上饮品和点心,同时展示着飞机中座椅的舒适。然后,一位明星人物走到空中小姐中间,笑着向观众介绍这家航空公司航班准时、飞行安全、服务周到。镜头一转,在飞机售票台前,这位明星又加上一句:“票价合理,对熟客还有折扣打!”最后,这位明星和几位空中小姐一起向观众说:“我们欢迎您!”

第四则广告,电视屏上先出现的是正在飞行的飞机内舱,一位空中小姐正在给客人送饮料,走到一位男士前,见到他正在摆弄一条漂亮的项链。空中小姐笑着问:“送给谁的?”男士回答:“我女儿,她的生日。”空中小姐赞赏地拿起项链看了看说:“她一定喜欢。”接下去,飞机正在下降,机场上一位少女正迫不及待地守在候机室门口。镜头转回机舱内,客人已经走光,空中小姐收拾着东西,突然发现那位男士把首饰盒忘在座椅上了,这位空中小姐拿起首饰盒就向外跑。机场候机室外,少女激动地向走来的父亲握手,男士见到女儿,高兴地伸手去摸上衣口袋,但是什么也没有摸到,顿时皱起眉头来。少女见父亲手按胸口,双眉紧蹙,于是扑了上去,抱住父亲。此时空中小姐赶到,在父女俩拥抱的时候,从少女背后将手首盒递到男士的手中,然后又用手指在自己嘴上一挡,笑着走开了。爸爸把项链从盒中拿出,女儿高兴地跳了起来。

从上面这两对广告中,我们可以看到产品广告和形象广告的不同。产品(服务)广告,用直接介绍的方式向消费者展示一种产品或服务的种种优点,再请出明星来进行劝说,前后总是催促消费者赶快行动。而形象广告几乎不自我介绍,而是透过一系列的画面或情节,向消费者显示拥有或使用某种产品将使人具有的风度和形象,或者是同消费者交流感情,以此来赢得消费者的喜爱。

无疑,我们可以看到虽然形象广告并没有直接向消费者推销产品,但是其采用的同消费者培养感情的方法,发挥的作用层次更高,发挥作用的

时间更长。因此,形象广告的创作是较产品广告的创作复杂一些。

那么,广告主企业如何选择应该采用产品广告战略还是形象广告战略呢?我们可以用古老东方中国的一句成语来说明问题,即“人无远虑,必有近忧”。当一个企业正在为其近期内的销售发愁时,是无法去考虑五年、十年以后的销售问题的。所以,企业希望广告能带来直接的销售,广告效果越直接明显、越快就越好。在这样的营销战略指导下,企业自然要采用产品广告战略,以便于广告可以迅速支持企业的整体营销。

但是,如果一个企业的产品近期内销售不成问题,五年内销售也不成问题。这个企业的管理者就必须考虑七年以后情况如何?十年甚至二十年以后情况如何?此时企业管理者要为未来的营销做准备,未来的产品/服务可能改变,但是商标,企业本身却不会变,所以产品广告无法再发挥作用,必须借助形象广告去赢取消费者的信任和喜爱,这样才能保证消费者在未来的日子里继续支持本企业。

在正常情况下,企业经常采用一种组合方式来综合运用产品广告战略和形象广告战略。用形象广告战略来指导一组广告宣传本企业的商标形象和企业形象,把这一组广告保持在一定的规模上,持续不断地做下去。另一方面,用产品广告战略指导另外的广告去推销各种产品。这样做可能会花费高些,但是却可以收到近期和远期、低层次和高层次的综合效果,是比较理想的。

### 8.7.2 广告技巧分析

广告技巧,是由广告内容的结构,文字的表达以及画面和色彩的运用等方面的材料组成。构成平面广告设计的画面材料都离不开对上述材料的取舍和巧妙的安排。

广告设计的目的不是追求形式的美,而在于取得消费者对广告的良好反应。广告技巧的运用,同样不是追求形式的美,而在求得对广告文字的简洁、清晰、生动和完整的表达,使之成为吸引或诱发消费者达成购买的主要因素。

广告文稿是广告技巧的集中体现,由文学和图画组成。当然也有没有画面,只有文字的广告,或只有图画而没有文字的广告。

从广告的内容上看,一幅广告至少包括六个方面的内容:①商品名称;②商品性能与特点;③商品能为消费者带来什么好处和利益;④说明商品的用途和使用方法;⑤说明售后能为消费者提供哪些服务;⑥注明厂名、厂址以及联系办法,或说明在哪里购买。

#### 1. 广告的创作风格

广告作品有一定的风度格调,广告风格取决于广告制作人的业务水平及一定文化氛围下的艺术表现手法。一般说来,我国广告作品的创作

风格,大体可归纳为三种类型:

(1)规则式风格。这种创作风格有点近乎公式化,在格调上比较正规、刻板,很少带感情、艺术色彩。有人把它称为“报导或教条式风格”。

规则式风格的广告文稿,介绍产品时,一般只从质量参数、价格水平、规格尺寸、花色品种等自然属性方面和顾客可从中得到的某种好处与实惠等方面如实介绍,就像新闻报导那样,又仿佛是一份有关产品或劳务项目的报告、通知单,语言文字上一般不作太多的修饰,有一说一,有二说二地如实告诉消费者或用户。这种风格的广告文稿多用于生产资料和技术服务广告。其好处是内容具体,介绍比较全面,而且所提供的信息资料都要有一定的科学依据。缺点是文体平铺直叙地写出来,显得平淡枯燥。倘若在语言文字上略加修饰,又容易同客观实际情况不符,而且很难面面俱到,也难突出产品、劳务的形象、功能特点。这种广告如果反复出现,容易引起与广告内容无关的广大消费者的反感。因此,广播电视中不宜做这类广告,无特定对象的全国性报刊杂志也不宜刊登这类广告。

(2)理性感化风格。这种风格被广泛运用于广告文稿创作。其特点是大都从文学艺术形式的艺术表现力方面打动顾客的情感,通过理性的感情诉求去改变顾客的态度。要求创作者必须发挥语言文学天才,巧妙地述说,戏剧性地显示,绘声绘色地描写产品或劳务的优点与可能给人们带来的利益或好处,促使市场潜在需求变为立即购买行动。

理性感化风格的广告文稿又可分为5种:

①诱导式。这种创作风格,其文稿表现为一种许诺性诉求,是直接从满足消费心理、需求心理和购买心理的积极因素方面来付诸广告语言文字表达的。作者为了使顾客感到称心如意,专门以适合市场消费习惯、特点及其变化趋势的题材和信息作为广告文稿的构思依据,望读者见到广告后产生一种能实现宿愿的心情,并迅速将购买欲望变为购买行动。

②同情式。这种创作风格国外广告学称之为“恐惧式”或“忧惧式”。从字面意义看,其作法是给对象市场目标消费者提出一种不采用某种产品或劳务将导致危险的信息,而后再提供一种消除忧虑的许诺诉求,文学手法上叫“欲扬先抑”。“忧惧”、“恐惧”式的广告,反映了重商主义社会广告的纯商业性宣传手段,信息时代的广告不应把它当作一种创作风格来提倡。按照信息社会时代要求和广告的社会责任,应当出自对消费者同情与体贴的心情来付诸广告诉求,决不许危言耸听,故意制造紧张、恐惧气氛,造成人为的精神紧张。尤其是为了诉求产品或劳务的认知或推销滞销产品,更不能运用这种制造忧惧气氛和过分渲染的创作风格。在美国的广告中,保险业务、医药产品或劳务、环保劳务、某种为特定生理条件的人所生产的食品、用品等广告,多数情况下都采用同情式的创作风格。

③设身处地式。其特点是把广告诉求的语言文字直接以消费者或用户的口气来表达。作者往往根据消费者或用户所处的生活环境和使

种产品或劳务的真实情景创作广告文稿,使广告诉求意愿正好同消费者或用户的需求心理、消费心理和购买心理不谋而合。用这样的口气说服潜在需求者从速购买。正好抒发了消费者和用户发自内心的共同心声。同时,还可以唤起更多的犹豫潜在需求者自觉地将固有的消费习惯与购买习惯同广告的诉求意愿统一起来。这种创作风格通常广泛应用于中高档日用工业品的供销广告,创作的文稿一般带有知识性、戏剧性,充满生活情趣,为人们喜闻乐见。

④幽默式。运用这种创作风格,作者目的在于引起读者的兴趣,提高注意率,加强信息的影响深度与广度。运用幽默风格创作广告文稿应防止低级趣味,注意维护社会行为的道德标准与规范。另外,幽默不等于逗趣,并非画个漫画或用丑角的滑稽语言表达就能奏效,相反,有时还会给人以低级庸俗之感。比如有一些广告矫揉造作地采用相声形式进行广告,结果不伦不类。令人啼笑皆非,有损广告严肃性与科学性的声誉。目前,我国最时兴的幽默广告文稿,多采用常识打趣、成语错用、一语双关、形象联想等手法,既能使广告具有一定的地方化风格特色,又富于知识性和趣味性。创作幽默式风格的广告作品,作者必须有丰富的社会知识、综合性的写作才能,滑稽的表达能力和熟练而多方面的心理学知识。

⑤启发式。启发式风格的广告大都从不同角度摆事实讲道理,而不正面去讲产品如何如何好。国内好几个州电视台播出的厨房自动排油烟机广告、洛杉矶市一则关于“爱的投资——子女婚嫁储蓄”广告等,都是从理性诉求方面,摆事实讲道理,启发人们为了健康幸福、为了从长远利益上疼爱子女而购买上述商品。这种启发式风格的广告充满对消费者和用户负责的情感,从深刻的道理、情理、事理中引起人们的关注,指导消费的指导思想十分明确。通过启发式诉求,向人们宣传新的消费观念、推广新的生产、生活方式、从而达到促进产品销售的目的。

(3) 论证式风格。运用论证式风格创作广告文稿,一般采用一点论、两点论和比较等三种方法突出信息焦点。所谓一点论,是指文稿只就产品或劳务本身固有的优点来述说,引用的信息资料都是有利于证明产品如何如何好的事实依据。作者的立足点站在产品生产经营者一边,故又称之为“一面之词”、“拣好听的说”。所谓两点论,就是客观地向人们介绍产品,既讲产品的优点和消费利益,也毫不掩饰其缺点和使用时应避免出现的问题,而且还介绍解决问题的办法,指明如何防止或避免因不会使用产品可能发生的事故。这种广告,便于顾客按自己的消费水平、消费习惯和选购标准来决定购买与否,其广告效果比一点论好。所谓比较法,是就产品外型、质量、价格、性能而言的。作者通过广告文稿的创作要证明其产品在同类产品中确实是最好的。运用这种创作风格撰写广告文稿必须实事求是,不能言过其实或故意贬低他人,不许出现假冒他人商标、品牌,或滥用“第一”“骗取公众信任”不许滥用空洞、浮夸的词汇强词夺理,耸人

听闻。国内目前在创作广告稿时运用这种风格大都采用权威性鉴定、评比结果加以证实,使广告文稿创作的论证式风格的运用,建立在科学依据基础之上。

## 2. 广告的内容

广告作品从文稿创作的角度来看,包括题材、主题、标题、正文四部分。

(1)题材。广告题材来源于广告主提供的广告信息(产品的质量、性能、价格和服务等)对市场的调查研究,以及消费者对商品和劳务的认识和态度。

广告题材和素材是有区别的。素材是指广告创意人员在广告活动中积累的原始材料和各种知识。广告创意人员掌握的素材越多,知识面越广越有益于对题材的选择加工和提炼。

对广告题材的选择、处理、加工和提炼,均反映广告创意人员和设计人员的思想水平和艺术水平。这一切都将对广告作品的主题产生重要的影响。有经验的撰稿人不是以自己的爱好和一时的感情冲动来选择题材,而是根据国际市场的特点来选择题材。

题材是为主题服务的,主题统率题材,没有题材,无所谓主题,没有主题,题材再好也无用。因此,只有主题明确,材料可靠,广告创意人员和设计人员才有可能通过形象的手法,创意出感人的广告作品。

(2)主题。主题是广告的灵魂。任何文学和绘画作品都有一个中心思想。称之为立意,主旨或题旨。没有主旨或题旨的作品是没有生命力的作品。因此,在文学创作中,主题是整个艺术作品的灵魂。广告作品的主题如同其他艺术作品的主题一样,如果一幅广告没有主题,可以断定它的效果是不好的。当然,有主题的广告,不一定是诉求力强的广告,但是没有主题的广告,读者看后抓不住中心,不知广告什么,这样的广告是失败的广告。

上述广告并没有回答这个问题,因此,这类广告属于主旨不明的广告。

请看下面几例主旨明确的广告:

①推销爱心牌玩具广告。作品主旨的定位是:“爱心玩具款款新奇,宝宝开心妈妈满意。”根据这个主旨,作者利用各种不同的玩具组成一幅宝宝开心,妈妈满意的画面。由于作品的主旨鲜明,生动活泼,哪一位妈妈看了这幅广告之后,会不动心为她的小宝宝买一件玩具呢。(引自台湾广告作品选)

②推销企业百科全书的广告。作品主旨:以书与酒的价格作比较,衬托出书的价值。广告撰稿人根据创意指导提出的作品主旨精神,对广告文案作了以下处理:

标题:书与酒

副题 :价格相同 ,价值不同

图画 :一本书 ,一瓶酒

正文 :一套书的价格只相当于一瓶酒 ,但价值及效用却大为不同。尤其 ,花一瓶酒的代价 ,买一套最新的管理知识和有效的管理技巧 ,使你的企业能够提高效率 ,增加利润 ,快速成长 ,无论如何都是值得的。

因为 ,酒香 ,固然令人扑鼻陶醉 ,但不过是短暂、刹那的美妙。

书香 ,却是咀嚼的品味 ,历久弥新 ,源远流长。

一本好书 ,能为你带来智慧与启示 ,让你解惑去忧 ,触类旁通 ,左右逢源。

所以 :与其花钱买醉 ,不如斗室书香。《企业管理百科全书》,正是为每一位经营者准备的 ,它是 140 位经理、学者智慧的结晶 ,由 20 位专家联合编纂。拥有一套“ 企业管理百科全书 ”任何企管新知 ,伸手可得 ,真正是对付经济不景气与同业竞争最有利的武器( 上述广告作品是台湾广告文案人员张永诚撰写的 )。

依我看 ,这幅作品的主旨既鲜明又独具一格 ,富有哲理 ,寄慨遥深 ,令人产生遐想。从广告语言来看 ,整个正文词采清丽 ,朴素遒劲 ,通篇文稿没有一句吹捧的话 ,但把书的价值表述得清清楚楚。

如果作品的主旨不清楚 ,其正文肯定离题十万八千里。

主题是决定广告品质的主要因素之一。广告的主题在整个广告中处于支配和统率地位 ,广告设计、文案以及形象、色彩和表达方式都必须符合主题的中心思想 ,如果广告的主题不明确 ,即便广告文稿写得天花乱坠 ,也很难取得较好的社会效果。

广告主题的形成和深化是广告撰稿人员和广告设计人员对客观事实的认识和对素材提炼的成果。因此 ,主题不是闭门造出来的 ,而是来源于客观事实。广告主题的选择和表现是否正确 ,首先决定于撰稿人员对广告目标市场的认识程度。有人认为选择主题 ,撰写文稿与撰稿人员的立场观点和思想方法没有什么直接关系 ,这种看法是不对的。

古人说 ,言为心声。广告作品的好坏都与作者的立场观点和思想水平有关。

(3)标题。广告标题也称导语 ,它是广告文稿的精髓。标题和主题不是一回事 ,主题是广告的中心思想 ,而标题则是对广告的命名或称之为表现广告主题的短文或题目。

比如《轻身减肥片》《优质电产品展销会在北京举行》《蜂花液体香皂》等标题都是广告的命名。

据美国广告专家们的调查 ,读者阅读标题的概率是文案的 5 倍。

广告标题的作用 ,是概括和提示广告的内容 ,帮助消费者一目了然广告的中心思想 ,既起到提示作品主题实质的作用 ,又起到吸引消费者的兴趣 ,活泼和美化版面的作用。

在广告文案中,确定标题是广告写作中的主要工作程序之一。在确定标题时,首先要做到掌握材料,致细阅读稿件,分清主次,抓住中心,要精心创意,对每一个字都要仔细推敲,通盘权衡。

广告标题的种类繁多,从美国的报刊广告来看,广告标题可分为如下几种:

从广告内容的层次来分,广告标题可分为引题、主题、副题、分题。

从广告版面上看,广告标题又可分为通栏标题、大标题、栏题、边题。

从标题的手法上看,广告标题可分为实题和虚题。

从标题的形式和内容划分,广告标题可分为直接标题、间接标题和复合标题。

①直接标题。所谓直接标题,即直接体现广告的中心思想或一语点明广告主题的标题。它开门见山,直接了当地说明广告的主旨。

采用直接标题有什么好处呢?

一般来说,你心目中的潜在顾客可能每天都很繁忙,而且阅读广告的时间也很短,或者你的顾客性急,阅读广告心不在焉等,为了让你的顾客一眼就明白你的意图,你最好能在标题中一语道破你的广告能为消费者带来什么好处。

②间接标题。所谓间接标题,即不直接揭示广告主题,而是以间接的方式宣传产品的特点和功能。这类广告用词讲究,具有艺术性,达到使人过目不忘的目的。

在广告文案中,也可将直接标题和间接标题组合成复合标题,也就是说复合标题既包含直接标题的内容,也包含间接标题的内容,例如:

标题的应用大致可分为以下几种类型

①表示产品性能的标题。

“坚刚璀璨,光采永恒”

这是瑞士雷达表永不磨损型的广告宣传。

②表示商品特点的标题。

“红顶金身百事吉,一看就知好酒质”

这是香港推销酒的广告。

③表示商品效果的标题。

“千尘万埃无处藏,清洁家居称我强”

这是日本三洋公司推销吸尘器的广告。

④表示商品用途的标题。

“高朋满座之后,狮宝就是主角”

这是香港推销狮宝牌洗洁剂广告。

⑤表示商品好处的标题。

“赶走热辣辣的暑气

享受凉浸浸的滋味”



这是日本三洋公司推销电风扇的广告。

⑥表示幽默感的标题。

“你简直弄不清你的黄牙马锈跑到哪里去了！”

这是美国推销牙膏的广告标题。

⑦表示夸张式的标题。

“清风大人驾到”

这是推销电风扇的广告。

⑧表示情谊的标题。

“正需要您的照顾”

这是一则推销专治小儿惊风药品的广告。

⑨表示含蓄式的标题。

“有意想不到的效果”

这是推销录音机的广告。

⑩表示双关式的标题。

“第一流产品，为足下增光”

这是宣传鞋油的广告。

⑪表示呼吁式的标题。

“请大家告诉大家！”

这是预报台风季节即将来的公益广告。

⑫表示反效果式的广告。

“禁止抽各种香烟

连 555 牌香烟也不例外”

这是推销香烟的广告。

⑬表示与同类产品进行比较的标题。

“尊贵超卓始终，高一着”

这是推销酒的广告。

⑭表示自信式的广告。

“高人一等的营养，荣获高人一等的荣誉”

这是推销食品的广告。

(4)标题写作要点。

①坚持广告标题的准确性是撰写广告文稿的基本要求。写标题一定要题文相符，如果一时找不到适合的词句作标题，那就应该按卡耐基先生说的：“写不出不要硬写”。

②揭示广告主题是撰写标题的主要任务，也就是说，标题要体现主题思想。

③撰写广告标题要开门见山，画龙点睛，尽管标题只有几个字，但是要利用点睛之笔给人以丰富的联想，深邃的意境。这类广告的阅读率往往要高于无标题的广告。

④语言要生动活泼,富于创意,但是用词要贴切,不要生搬硬套,更不要题不对文,故弄玄虚。

⑤标题不宜过长,最好控制在12个字之内。有人认为超过12个字的标题,读者的记忆力要降低50%。

⑥最具有推销力的标题是承诺给读者能带来什么利益。因此,在标题中,要尽可能回答你的潜在顾客所关心的问题。

⑦要把标题与图画视为一个整体。既要利用图画去配合标题,又要利用标题去配合图画。要力求两者之间都起到陪衬和烘托的作用,以增强整个广告的效果。

⑧能为人们提供最新信息的标题是最容易引起人们注意的标题。所谓新信息,系指在广告标题中加上新闻性的消息,诸如新产品的推出,某某企业生产的新时装上市啦,某某产品在那里展销等等均属带有新信息的性质。据美国广告界人士说:“带有信息的广告标题,往往会有多出22%的人记住它。”

⑨标题的字体要区别于副题和正文的字体。一般来说,要用大号字体为宜。每一条标题既可以反复使用,又可只使用一次。

⑩标题的位置要安排在醒目显要的位置上。标题不一定是一句完整的句子,既可以是半句话,也可以是一二个字。不要用文言文,更不要使用虚字,什么“之乎者也”的字最好不用,通俗上口,使人容易记住。

总之,整个标题写作要以引起读者注意,产生兴趣,促使购买者留下良好印象为出发点。

(5)正文。正文是广告的中心,以说明商品或劳务为其主要内容。从正文的作用来看,正文实属一种说明文。产品说明书就是一种广告文稿。

在我国,说明书是一种常见的广告宣传。它的主要功能是说明商品的特点、性能、作用、价格以及使用方法等内容。因此,广告撰稿人员必须熟悉产品的性能并掌握消费者的心理。

前人写文章有“凤头、猪肚、豹尾”之说。意思是说,文章的开头要写得像凤头那样漂亮、俊秀,主体部分要像猪肚那样饱满、充实,结尾要像豹尾那样结实、有力,这是对写文章的一般要求。撰写广告也不例外。

广告文稿字数不要多,但要表现出准确、简洁、鲜明、生动,给人留下了深刻印象。

广告标题引人注目,既要点出主题,又使人不知其意,从而吸引着读者迫切地想了解其意。当读者读下去后,谜底豁然解开,使读者一下子就抓住全文的中心思想。

开门见山是撰写广告文稿的总原则,要做到这一点,起笔要力求新颖,不落俗套,不要落笔太远,离题万里,切忌套话废话连篇,这是撰写“凤头”的基本要求。

如何撰写广告正文呢?

①易读性。撰写正文一定要以读者易懂为目的。通俗易懂是撰写正文的基本原则。

“这样好的奶嘴 ,空前绝后 ,我愿吃它直到长寿。”

这是前苏联著名诗人马雅可夫斯基写的广告诗 ,用词非常简单 ,易读易记 ,意境无穷。

②易记性。让读者看后记住广告的内容也是撰写广告正文的基本原则之一。要让读者记住广告说了一些什么 ,你就必须在广告中回答人们最关心的问题 ,即你的广告能为读者带来什么益处 ,只有当读者感到广告的内容与他的切身利益有关 ,他才会对你的广告产生兴趣。这是从广告内容方面加强读者记忆的方法。

从技术上看 ,广告正文的字体要区别于引题、标题、副题的字体。根据我国读者的习惯 ,撰写黑体字和明体作为正文的字体较好。

③直接性。正文的写法要越直接越好。一般来说 ,直接涉及读者利益的广告 ,是具有诉求力的广告。读者不可能用很多时间来看你的广告 ,因此 ,你的广告首先要回答能为读者带来什么好处。如果你的广告满足了读者某种需要 ,你的广告将会取得较好的效果。纽约广告公司的联合创始人金·法德雷指出 :“沟通愈直接 ,广告的效果就愈大 ,这就是本公司近几年来获得最大利益的原因 ,即了解直接有多么的重要。”

不言而喻 ,广告正文是越直接越好 ,越简单越好 ,越清楚越好。做到了这三条 ,广告的效果也就越好。

④实在性。广告正文不是随笔 ,更不是小说 ,因此 ,只要正文能反映事实就足够了。文学性的语言可以用 ,但不要讲夸张的话。诸如“我的产品是世界上最好的” ;“誉满全球”等自吹自擂的话。

为了取得消费者的信任 ,有些刊户在广告正文中 ,使用来自群众的感谢信、留言之类的赞语 ,特别是名人名家的留言和赞语 ,对提高产品的知名度 ,加深读者对产品的印象具有一定的意义。但是这种做法不宜提倡或过多采用 ,因为 ,消费者看了广告之后 ,往往记住了名人而忘记了产品 ,甚至有人还会怀疑这位名人是否被广告主收买了。如果名人留言具有一定的权威性 ,那么 ,名人留言无疑会提高产品和企业的身价。

⑤短而精。一般来说 ,长的文案比短的文案更具有推销力 ,但是 ,这也不是绝对的。

在美国 ,最长的广告文案达到 6450 字。美国的 Schlitz 啤酒广告一共占五页 ,其销售额在几个月内 ,就从第五位上升到第一位。

美国的壳牌石油广告为 800 字 ,在美国有 20% 的男性读者阅读了这条广告的大部分内容。

由此可见 ,撰写较长的广告文稿不是绝对不可以做的事 ,关键在于文稿的内容要能吸引读者。

上述之各点 ,是现代广告写作所包含的基本内容。尽管他们的职能

各不相同,但他们是相互关联、互为补充的。只有把上述各点溶为一体,才有可能创作出具有促销能力的广告佳作。这是广告人员必须牢记的一条创作原则。

(6)插图和色彩。广告插图是为广告主题服务的,在广告设计中,使主题与插图的表现手法浑然一体,才有益于发挥广告的诉求效果。

插图的设计是广告的主体之一。从报纸和杂志媒体的版面要求来看,插图设计必须注意以下几点:

- ①首先要引起读者的注意,达到视觉的最佳效果。
- ②要让读者一目了然,明白其意,以取得读者理解的“看读效果”。
- ③要引起读者产生心理反应,促使读者把视线引向正文,以达到诱导的效果,进而促使读者产生购买的欲望。

插图设计又称美术设计,在报纸和杂志媒体上的表现手法有以下几种:

- ①钢笔画:是以线条或点组成的黑白画。
- ②色彩画:又分为广告彩和水影两种,目前,报纸媒体使用彩色广告的甚少,杂志、海报等印刷媒体使用较多,一幅优秀的色彩广告画自然要比黑白画具有更好的诉求效果。
- ③摄影照片:可分为彩色照片和黑白照片两种,由于彩色照片的成本高,我国的报纸广告照片,大多是黑白照片,尽管黑白片的效果不如彩色片,但是,印刷精制的黑白照片,同样可以取得诱导的效果。
- ④油画:多数是用于大型的户外广告,由于成本高,油画的使用范围也就比较窄。

由于广告插图在广告宣传中担任着重要的作用,今日的广告人把插图应用于广告,在于加深印象,产生以下明显的效果:

- ①显示产品的形状或使用情况;
- ②显示产品功能及所产生的效力;
- ③突出产品的特殊性能、品质;
- ④显示产品能为消费者带来的好处;
- ⑤有助于解决消费者对产品存在的疑虑;
- ⑥显示消费者使用此产品后的满足情况;
- ⑦提高产品知有率,建立牌子的形象;
- ⑧加深消费者的记忆;
- ⑨有利于建立广告主的形象或提高企业的知名度;
- ⑩给消费者带来各种不同的感受和欢快。

总之,插图是广告文稿中极为重要的组成部分。善于运用插图就等于取得了一半的成功。

如何正确地选择插图呢?

- ①要了解消费者的需求和爱好,要选择消费者最喜欢的插图。

- ②要有利于表现产品的形象和产品的某一特点。
- ③要符合广告主题。
- ④要言之有物,合情合理,且不可生搬硬套。
- ⑤要善于运用色彩来增强消费者对商品的注意力。

综上所述,我们可以看出插图在塑造商品形象时,担任着推销商品、促进购买的重要角色。

既然在这里涉及到广告插图,看来,有必要对色彩的运用写几句话:

在运用广告色彩之前,要注意色彩与商品的配合。在使用兴奋的暖色或娴静的冷色时,都必须适合商品的品格,并以配合商品的内容为准。譬如冬天使用的商品,在广告上可使用红、橙、黄等颜色,给人一种温暖的感觉,如在夏天,广告插图的色彩则可采用冷色。总之,色彩的使用要根据不同的时间、季节、地区,以及消费者的态度和商品的特点、灵活掌握。如厨房用品,消费者通常喜欢用白色或浅蓝色,因为这两种颜色能给人一种干净、清洁、卫生的感觉,肉类包装从来不用黑色,因为黑色常给人一种陈旧和不新鲜的印象。

诚然,色彩对消费者具有很大的吸引力,但是,消费者对颜色的选择各异。日本人喜欢清爽、柔软、温和的色调,而忌讳绿色,他们认为绿色象征不祥之兆,欧美许多国家喜欢优雅的紫色,而忌讳黑色,他们把黑色作为丧葬的表示,比利时人则把蓝色作为不吉利的标志,因此,在公共场所很少有人使用蓝色;巴西人把棕黄色当作凶丧之色;在土耳其,茄花色代表凶兆之物,在公共场所,一般都禁止使用这种颜色;摩洛哥人视白色为贫困的象征,因而忌讳白色。总之,每一国家和民族都有自己喜爱和忌讳的色彩,准确地把握不同消费者对色彩的不同态度,是创作成功广告的主要因素之一。

目前,世界各国的大企业在商品包装和广告宣传中,普遍采用色彩战略,以此来达到吸引消费者的目的。简言之,颜色是心理及情爱的反映,准确地把握色彩,采用富有时代感的色彩战略,是吸引消费者注意力或诱发消费者购买的重要手段。

## 要点回顾

1)成功品牌的成就证明,一种产品打开市场销路越来越少地取决于它的事实上的质量是更经常地取决于消费者感知到的“潜在的”质量。

2)为了建立潜在的价值,成功品牌主要采用以下四种基本广告战略模型:

- ①诉诸需求的广告战略;
- ②诉诸指标的广告战略;
- ③诉诸情感的广告战略;

④诉诸引导的广告战略。

### 3)五个基本广告战略模型

不同行业和国家的无数成功品牌在社会规范的权威基础上构建了自己的广告战略。

①合乎规范广告战略；

②良心广告战略；

③惩罚广告战略；

④不和谐广告战略；

⑤冲破常规广告战略。

### 4)世界成功品牌主要使用如下5种基本模型：

①分类广告战略；

②分级广告战略；

③替代广告战略；

④新目标顾客广告战略；

⑤情景化广告战略。

## 案例及应用

### 复合牌牙膏(Blend - A - Med 美国)

多年来,复合牌牙膏是德国最成功的牙膏品牌,其市场占有率高达24%。令人惊奇的是,该品牌许诺解决一个对消费者来说并不特别重要的问题,即齿龈出血问题。在战后那一代人中流传着这样的说法:如果齿龈开始出血,说明牙齿已彻底刷净了。在这种情况下,如何把齿龈出血解释为一个危险的敌人?第一步就是使用树敌手段。这个问题在医学上就是听起来有些可怕的“牙周病”。第二步才是后期效应手段:广告描绘了牙周病导致牙齿脱落的恐惧景象。把齿龈出血和牙齿脱落硬扯到一起,就使牙周病成为人类的大敌,而复合牌牙膏则是克敌的头号法宝。

到90年代初,复合牌牙膏的品牌吸引力急剧下降,其主要针对牙周病的广告因插入了防治龋齿和牙垢的宣传而遭到削弱。如今它的市场占有率明显低于15%。

### 贝斯特博士牙刷(Dr. Best 德国)

从1987年起,牙刷市场的趋势是高价品牌见胜。举世无敌的市场领先者在不断挖空心思改进产品的复合牌牙刷(Blend - a - dent),而贝斯特博士牙刷则位居每况愈下的低价牙刷行列,没有新产品可供推出。当时出现了一种技术上并不神奇的创意,即推出今天如此有名的“摇摆式”

牙刷。

刷牙效果当然未见改进。摇摆式牙刷的好处是保护齿龈。但这是消费者的一个重要需求吗？当时很少有消费者会担心牙刷会伤害齿龈（除非是有明显牙周病症状者）。

但是当贝斯特博士推出他拿手的“蕃茄类比法”时，情况为之一变。博士在电视广告中亲自表演，观众看到，蕃茄的柔软的皮（类比齿龈）如何在“普通”牙刷的不客气压力下破裂，并使蕃茄果肉绽出。惟有贝斯特博士的摇摆式牙刷可以除去这一弊端。这一广告宣传攻势在第一年使销量增长 52%，两年之后则猛增 154%。如今，贝斯特牙刷在“摇摆式”牙刷市场上独领风骚。

## 附 录

### 营销管理表格

- 表 1 年度销售总额计划表
- 表 2 月别销售比重分析表的范例
- 表 3 月别商品别销售额计划表
- 表 4 部门别及客户别销售额计划表
- 表 5 销售费用的计划表
- 表 6 客户账款回收计划表的范例
- 表 7 销售人员行动计划表
- 表 8 周别行动计划表
- 表 9 部门别盈亏管理计划表
- 表 10 标准客户开发步骤表
- 表 11 开发对象判定方法表
- 表 12 客户信用度掌握表
- 表 13 客户使用卡总表
- 表 14 一周行动计划表
- 表 15 重客户对策一览表
- 表 16 固定客户交易对策表
- 表 17 客户转型表
- 表 18 问题客户检核表
- 表 19 区域性密切配合表
- 表 20 销售目标估算表
- 表 21 竞争同业动向一览表
- 表 22 销售计划表
- 表 23 营业方针制定表
- 表 24 综合判定、裁决表
- 表 25 客户开发管理表
- 表 26 深入市场可能性判定表
- 表 27 强化客户关系计划表
- 表 28 竞争对手情况调查表
- 表 29 售后服务作业表
- 表 30 客户投诉处理流程表
- 表 31 客户投诉行政处罚表



表 32	客户投诉损失金额核算基准
表 33	客户抱怨处理表
表 34	客户投诉案件登记追踪表
表 35	客户投诉案件统计表
表 36	客户资料卡
表 37	客户资料卡
表 38	客户信用调查表总表
表 39	顾客信用状况查核表
表 40	危险企业查核判断表

表 1 年度销售总额计划表

项 目	销售量计划	平均售价	销售总额计划
1. 过去年度本公司实绩			
2. 竞争对手实绩			
3. 损益平衡点基准			
4. 资产周转率基准			
5. 纯益率基准			
6. 附加价值基准			
7. 事业发展计划基准			
8. 决定计划			

注：

3. 损益平衡点基准 =  $\frac{\text{固定费用预估} + \text{计划销售利益}}{\text{计划边际利益率}} \times 100$
- 计划边际利益率 =  $100 - \frac{\text{变动费用预估}}{\text{销售总额}} \times 100$
4. 资产周转率基准 = 计划资产 × 一年周转次数
5. 纯益率基准 =  $\frac{\text{计划年度税前净利}}{\text{计划销售总额对税前纯益率}} \times 100$
6. 附加价值基准 =  $\frac{\text{计划人员数} \times \text{每人附加价值目标}}{\text{计划附加价值率}} \times 100$

表 2 月别销售比重分析表的范例

月 别	3 年前实绩 (百万元)	2 年前实绩 (百万元)	1 年前实绩 (百万元)	前 3 年合计 (百万元)	月别比重 (%)
1	1 685	1 540	1 800	5 025	7.5
2	1 575	1 435	1 680	4 690	7.0
3	2 196	1 899	2 136	6 231	9.3
4	1 922	1 857	2 184	5 963	8.9

5	1 422	1 731	1 872	5 025	7.5
6	1 996	1 941	2 160	6 097	9.1
7	2 148	1 899	2 184	6 231	9.3
8	1 489	1 540	1 728	4 757	7.1
9	1 420	1 604	1 800	4 824	7.2
10	2 084	1 772	2 040	5 896	8.8
11	1 859	1 772	2 064	5 695	8.5
12	2 104	2 110	2 352	6 566	9.8
年合计	21 900	21 100	24 000	67 000	100.0

表 3 月别商品别销售额计划表

		去 年 同 月		1 月 计 划		2 月 计 划	
		销售金额	销售比重( % )	销售比重( % )	销售金额	销售比重( % )	销售金额
月 总 销 售 金 额	1. 小计						
	(1)						
	(2)						
	(3)						
	(4)						
	(5)						
	(6)						
	2. 利益率高的商品群						
	(1)						
	(2)						
	(3)						
	(4)						
	(5)						
	3. 销售不佳且利益率亦不高的商品群						
	(1)						
	(2)						
	(3)						
	(4)						
	(5)						
	(6)						
	(7)						
	合 计						

表 4

部门别及客户别销售额计划表

部门别	客 户 别		去 年 同 月		1 月 计 划		2 月 计 划	
			销 售 额	销售比重( % )	销售比重( % )	销售金额	销售比重( % )	销售金额
1. × × × 分店	(1) ①							
	A ②							
	级 ③							
	客 ④							
	户 ⑤							
	计							
	(2) ①							
	B ②							
	级 ③							
	客 ④							
2. × × × 分店	户 ⑤							
	计							
	合 计							
	(1) ①							
	A ②							
	级 ③							
	客 户							
	计							
2. × × × 分店	(2) ①							
	B ②							
	级 客 户							
	计							

表 5

销售费用的计划表

科 目			年 度 合 计		1 月	
			金 额	销售比重( % )	金 额	销售比重( % )
销 售 费 用 合 计	1. 销售变动费用	(1)销售佣金				
		(2)运费				
		(3)包装费				
		(4)保管费				
		(5)燃料费				
		(6)促销费				
		(7)广告宣传费				
		(8)消耗品费				
		(9)其他费用				
	计					
销 售 费 用 合 计	2. 销售人件费	(1)①工资				
		②奖金				
		③福利费				
		④劳保费				
		⑤其他费用				
	小计					
	(2)销售固定经费	①交通费				
		②交际费				
		③通讯费				
		④折旧费				
		⑤修缮费				
		⑥保险费				
		⑦利息费用				
	小计					
	计					
合计						

表 6 客户赊款回收计划表的范例

月 别	销 售 计 划 金 额	回 收 计 划				客 户 赊 款 余 额	回 收 率 ( % )	无 法 回 收 率 ( % )
		现 金	90 天 内 票 据	90 天 以 上 票 据	计			
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								

注 1. 回收率 =  $\frac{\text{当月回收计划合计}}{\text{月初客户赊款余额} + \text{当日销售计划}} \times 100$   
2. 无法回收率 =  $\frac{\text{2 个月以上的赊款回收}}{\text{月初客户赊款余额} + \text{当月销售计划}} \times 100$

表 7 销售人员行动计划表

第 月 月别重点行动目标表

总经理	经理	科长	组长	姓名
本月销售方针及计划				
重点销售商品		重点拜访客户名单		新开拓客户名单
1.		1.		1.
2.		2.		2.
3.		3.		3.
4.		4.		
5.		5.		

表 8

周别行动计划表

第 周

姓名：\_\_\_\_\_

重点目标						
重点销售商品						
重点拜访客户名单						
重点行动目标	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六
1.						
2.						
3.						
1.						
2.						
3.						
1.						
2.						
3.						

表 9

部门别盈亏管理计划表

部 门 别		1. 销售 总额	2. 变动 费用	3. 边际 利益	4. 销售固 定费用	5. 部门直 接利益	6. 回收 总额
销售部门 合计	计 划						
	实 绩						
	达成率						
	本 公 司						
	计 划						
	实 绩						
	达成率						
	本公司 第一科						
	计 划						
	实 绩						
	达成率						
	本公司 第二科						
	计 划						
	实 绩						
	达成率						
	东 京 分 店						
	计 划						
	实 绩						
	达成率						



表 11 开发对象判定方法表

公	司	名	称						
住				址					
注	意	事	项						
1	成	长	率	A	B	C	D	E	
2	信	用	度	A	B			C	
3	总	利	润	率	A	B		C	
4	综	合	判	定					点
5	顺	序	评	核					位

判定者

表 12 客户信用度掌握表

公司名称			
评 价 要 素	评 价 基 准	评分基准	特 别 事 项
经营者的事业心	① 积 极 的 ② 普 通 ③ 消 极 的	10 5 2	
经营者的策划能力	① 策 划 能 力 极 佳 ② 普 通 ③ 疑 问	10 5 2	
经营者的事业 专 职 程 度	① 高 等 ② 普 通 ③ 低 等	10 5 2	
经营者的健康状况	① 极 好 ② 普 通 ③ 病 弱	10 5 2	
接 班 人	① 优 秀 ② 普 通 ③ 疑 问	10 5 2	



评 价 要 素		评 价 基 准		评分基准	特 别 事 项
干 部		① 优 秀	② 普 通	③ 疑 问	10 5 2
幕 僚 人 员		① 优 秀	② 普 通	③ 疑 问	10 5 2
从 业 人 员		① 热 情	② 普 通	③ 不 满 者 居 多	10 5 2
办 公 室 内 的 气 氛		① 愉 快	② 普 通	③ 沉 闷	10 5 2
仓库内部的库存管理		① 良 好	② 普 通	③ 恶 劣	10 5 2
分 数	分	感 想			

表 13 客户使用卡总表(见表 13.1 表 13.2 表 13.3 表 13.4 表 13.5)

表 13.1

										年 月 日作成									
公 司 概 要	名 称									负 责 人	年 月 日生								
											电 话								
	住 址																		
	行 业					资 本 额				万 元	结 算 月	年 回 月							
	设 立	年 月		创 业	年 月				从 业 人 员	名									
年 月 商			万 元	往 来 银 行	银行 分行														

表 13.2

内 容 构 成	资 产 状 况(客 户)				付 款 条 件			交 易 注 意 事 项	
		借	公 司 所 有	老 板 所 有	截 止 日	每 月	日	休 假 日	日
					付 款 日	每 月	日		
	土 地 面 积				现 金	% 汇 入	收 款	洽 谈 日 期	日
					期 票	% 汇 入	收 款	账 单、送 货 日 期	日
	建 筑 物 面 积				票 据 支 付 期 限	日		评 估 步 骤	有( % )无
					开 票 日 期	支 付 日 其 他( )	传 票、送 货 单、账 单	有·无	
	构 造				付 款 银 行			备 注	

表 13.3

本公司与竞争公司的交货比较	主要商品项目		IS		IS		IS		IS
	其 他								
	合 计								

表 13.4

行 业				系 列			组 合	上层团体		
				%	公司	项目	%	有·无	公司	项目
主要营业项目			主要销售地点							

表 13.5

负责销售人员	自    年    月至    年    月	前	姓名
	自    年    月至    年    月	现	姓名
	自    年    月至    年    月		

表 14

一周行动计划表

月度 第		周行动计划表															负责人员						
顾 客 名 称	内 容	项 目		情 报		推 进		促 进		决 定		援 助		营 业		下周行 动计划的预备							
		同 业 消 息	销 售 地 区 消 息	成 功 案 例	销 售 调 查	制 定 销 售 计 划	调 查 库 存 量	新 产 品 介 绍	Q C 促 进	成 立 商 圈	促 销 活 动	D M 提 供	干 部 同 行	企 划 提 出	资 料 提 供		陈 列	广 告 援 助	同 行 访 问	接 受 订 单	回 收	指 出	

表 15重客户对策一览表

公司 名称	销售 顺序	问    题    点	对        策
扩大重要客户 人数的基本方 针			

表 16固定客户交易对策表

公司 名称	移动方向	问    题    点	对        策

表 17

客户转型表

公司 名称	移动的大小	问 题 点	对 策

表 18

问题客户检核表

公司 名称	销售负责范围及所 在位置	移动方向	问 题 点	对 策



④	间      接      人      事      费      用	
⑤	人      事      费      用      总      额	
⑥	劳      动      目      标      分      配      率	
⑦	实      际      总      利      润      额	
⑧	目              标              销              售              额	

表 21

竞争同业动向一览表

竞争同业 名      称	主要商品	新商品	重点顾客名	新开发动向	投入营业 比      例	促      销	其      他

表 22

销售计划表

客户名称	目·实·差	商品别目标	活动计划	促销计划	制造通路	其   他	检   讨
	目标 实绩 差异						
	目标 实绩 差异						



	目标 实绩 差异						
	目标 实绩 差异						
	目标 实绩 差异						
	目标 实绩 差异						
	目标 实绩 差异						
	目标 实绩 差异						
	目标 实绩 差异						
	目标 实绩 差异						

表 23

营业方针制定表

	现          状	问题检查	对  应  政  策
主要商品			
新商品			
目  标			

新客户			
营业能力			
促销活动			
其他			

表 24

综合判定、裁决表

公司名称\_\_\_\_\_

裁决： 年 月 日

项 目	评 核 概 要	评 核 人 员
面 谈 调 查	除了对接班人的管理较为松散外 ,其他并无特别问题	营 业 科 金 宁
法 律 确 认	无特别问题	管 理 部 李 兵
照 会 银 行	1. 销售达成率 107%( 和前年相比 ) 2. 利润提高率 12% 无特别问题	经 理 石 辉 辉

部 门 评 核	无特别问题	管 理 部 赵 悦 菜
财 务 内 容	无特别问题	经 理 邢 板
综 合 判 定	大致无问题 ,但坚持票据期限为 45 天	经 理 申 似 海
提供款的限额度	100 万元	营 业 部 张 建 仕
裁 决	一年内请密切注意	赵 苟 士

表 25

客户开发管理表

No. \_\_\_\_\_

顾 客 号 码			
社 名			
代 表 者			负责人
姓 名			
生 年 月 日			
出 生 地			
毕 业 学 校			

进 入 公 司 年 度	
公 司 简 历	
现 住 址	
家 庭 成 员	
家 庭 状 况	
兴 趣	
专 长	
取 得 资 格	
其 他	

表 26

深入市场可能性判定表

年 月 日		公司名称	
		问 题 点	难 易 度
业务员 A			
业务员 B			
负责人员			
其他相关人员			
可能性的判定			
对 策			
备 注			

表 27

强化客户关系计划表

顾客名称\_\_\_\_\_

顾 客	推动的 影响力	和竞争同 业间的关系	和竞争同 业间的关系	本公司 负责人员	强化对策	时间表	检查对策
总经理	小	无特别 关 系	保龄球 球 友	总经理	决定每月 拜访及电 话次数	本月开始	
副经理	大		无特别 关 系	经 理	决定一年的 交易金额 和付款条件	到下个 月 底	
科长 姓名	大	同 学	无特别 关 系	营业代表	接 洽	每月大约 一 次 本月开始	
负责人员 姓名	中	朋 友	无特别 关 系	技术部	技术情报 提 供	每日一次 本月一次	
其 他 姓名	中	回扣传闻	高尔夫球友	质 量 管理科	新制品 讲习会	下个月到 年底为止	
其 他 姓名							
备 注							

表 28

竞争对手情况调查表

年 月 日报告者																																			
其 他					工作人员评核					经营面评核								经营者评核							项 目										
延	一	回	对	顾	客	变	公	工	最	工	缺	传	对	资	开	商	采	采	库	仓	采	供	未	开	投	同	发	家	公	开	开	参	对		
误	般	收	其	客	面	出	私	作	近	作	乏	闻	上	深	始	品	购	购	存	库	量	应	求	始	资	业	间	牢	庭	款	重	始	与	职	工
发	小	状	他	面	破	更	不	意	请	态	时	引	司	工	出	结	地	货	品	内	迄	或	便	手	新	评	和	和	视	参	公	程	度	项	
工	额	况	客	回	收	交	分	愿	假	度	间	人	有	或	拍	点	品	不	急	整	今	洽	开	投	备	会	生	混	和	与	荣	热	忱	目	
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易		速	数	不		侧	明	干	卖	变	趋	增	理	未	整	其	他			甚	变	女	性	的	关	系			
	况	恶	户	收	恶	易																													

表 29

售后服务作业表

编 号	表 报 名 称	说 明
服表 001	服务凭证	商品销售时设立 ,作为该商品售后服务的历史记录 ,并作为技术员的服务证明。
服表 002	叫修登记本	接到客户叫修的电话或函件时记录。
服表 003	客户商品领取收据	凡交本公司修理商品 ,凭此收据领取。
服表 004	客户商品进出登记本	于携回客户商品及交还时登记。
服表 005	修护卡	悬挂于待修的商品上 ,以资识别。
服表 006	技术人员日报表	由技术人员每日填报工作类别及耗用时数送服务主任查核。
服表 007	服务主任日报表	由服务主任每日汇报工作类别及耗用总时数送服务部查核。

表 30 客户投诉处理流程表

项 目	客户投诉调查及处理				成品退回处理		客户投诉改善及追踪				
	客户 投诉 反应	调 查	责任归 属判定	处理期 限管理	检 验	收料	改善表 提出	改善项 目拟定	改善项 目确认	改善项 目执行	改善项 目督促
主 办 部 门	业 务 部 门	制 造 部  ( 质 量 管 理 部 )	总 经 理 室  生 产 管 理 组	总 经 理 室  生 产 管 理 组	品 检 科	仓 储 单 位	总 经 理 室  生 产 管 理 组	制 造 部	总 经 理 室  生 产 管 理 组	有 关 部 门	总 经 理 室  生 产 管 理 组

表 31 客户投诉行政处罚表

责任负担金额	处 分 标 准	备 注
100\$ 元以下	悔过书 ,另扣每基点数 200 元	
101\$ ~500\$ 元	申诫一次	
501\$ ~1000\$ 元	申诫二次	
1001\$ ~2000\$ 元	小过一次	主管连带处分， 以降一级为原则
2001\$ ~4000\$ 元	小过二次	”
4001\$ ~10000\$ 元	大过一次	”
10001\$ 元以上	大过二次以上	”

表 32 客户投诉损失金额核算基准

损失别	损 失 金 额 计 算 法
索赔	依实际赔偿金额计算损失。
折让	依实际折让金额计算损失。
退回	依实际退回数量以实际售价的 20% 核算损失金额。
补送	依 A 级品售价核算补送制品的金额核算损失。
重修	依重新处理的工缴费用加搬运费核算损失。（含损耗）

表 33 客户抱怨处理表

受理日期： 年 月 日

填表单位：

填表人：

附件：

客户投诉编号：

客户代号：

年 月 日

接单日期：接单单：受订编号：制造单位：交运编号：料号：交货日期：单价：交货数量：交货金额：不合格数量：发票日期：发票号码：本批货款 <input type="checkbox"/> 已全部收回 <input type="checkbox"/> 部分收回,金额 <input type="checkbox"/> 尚未收回 <input type="checkbox"/> 其他本批货品 <input type="checkbox"/> 已经使用 <input type="checkbox"/> 部分使用,数量 <input type="checkbox"/> 尚未使用 <input type="checkbox"/> 其他发现本批客户投诉系客户在 <input type="checkbox"/> 入库时 <input type="checkbox"/> 生产线上 <input type="checkbox"/> 制成品 <input type="checkbox"/> 出口后遭客户投诉 <input type="checkbox"/> 其他客户发现日期：客户反应日期：			客户名称：负责人：地 址：存货地址：联络人：电 话：客户投诉方式 <input type="checkbox"/> 电话 <input type="checkbox"/> 书信 <input type="checkbox"/> 其他产品用于 <input type="checkbox"/> 内销 <input type="checkbox"/> 外销 <input type="checkbox"/> 合作外销 <input type="checkbox"/> 其他客户有无质量确认 <input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 无,产品名称：本次客户投诉,本年度第 次客户投诉协调后拟 <input type="checkbox"/> 退回,数量 金额： <input type="checkbox"/> 补送,数量 金额： <input type="checkbox"/> 重修,数量 金额： <input type="checkbox"/> 折让,数量 金额： <input type="checkbox"/> 索赔,数量 金额：客户投诉比率：%(客户投诉损失金额÷交货金额)				
客 诉 内 容			业务部主管意见		业务部经(副)理意见		
质 管 单 位 检 验 分 析 及 异 常 判 定							
					经理		
					科长		
					经办		
制 造 单 位 异 常 原 因 分 析 及 改 善 对 策 经 理 室 意 见							
				经(副)理			
				科长			
				经办			
研 发 部 意 见 业 务 部 门 处 理 意 见							
			经理			经理	
			科长			科长	
			经办			经办	
总 经 理 室 综 合 意 见 业 务 部 门 处 理 结 果							
			经理			经理	
			经办			科长	
				经办			
总 经 理	副总经理	经(副)理	责 任 归 属				
			单位	比 率	金 额	结案日期	销案日期

一式五联 业务部门→总经理室(1/2天)→质量管理单位(1天)→制造单位(1天)→研发部(1天)→业务部门(国外12天,国内5天)→总经理



室( 1/2 天 )→呈核①质量管理部③业务部门  
①制造单位④会计单位

表 34 客户投诉案件登记追踪表

年		月		No.																				
件数	受 理		客 户	交 货 编 号	单 号	品 名 规格	交 运		不 合 格 数 量	客 户 投 诉 内 容	制 造 部 门	处 理 方 式	损 失 金 额	责 任 部 门	任 属 比 率 %	个 人 处 理 姓 名	收 件 类 别	处 理 时 效					督 促 记 录 ( 日 期 文 号 )	结 案 编 号
	日 期	字 号					日 期	数 量										金 额	收 管 部 门	会 签 部 门	业 务 部 门	总 经 理 室		
1.																								
2.																								
3.																								
4.																								
5.																								
6.																								
7.																								
8.																								
9.																								
10.																								
11.																								
12.																								
13.																								
14.																								
15.																								
16.																								
17.																								
18.																								
19.																								
20.																								



表 36

客户资料卡

县市别	县市区	分 类	百货公司	电器行	唱片行	音响店		编号						
	市 镇		录影社	工 厂	P A	其 他								
商 号		统一编号						店 面	<input type="checkbox"/> 自有 <input type="checkbox"/> 租用	面积		车辆		台
电 话		往来日期		年 月 日				主要商品	<input type="checkbox"/> 原装 <input type="checkbox"/> 台制 <input type="checkbox"/> 冷气 <input type="checkbox"/> 冰箱 <input type="checkbox"/> 洗衣机 <input type="checkbox"/> 彩色电视 <input type="checkbox"/> 录影机					
地 址								<input type="checkbox"/> 收录音机 <input type="checkbox"/> 音响 <input type="checkbox"/> 小家电 <input type="checkbox"/> 唱片 <input type="checkbox"/> 灯饰 <input type="checkbox"/> PA						
资本额		组织	登记日期		年 月 日			音响厂牌	<input type="checkbox"/> 无 <input type="checkbox"/> 有。请列举：					
负责人		出生	年 月 日	年龄	岁	<input type="checkbox"/> 已婚 <input type="checkbox"/> 未婚		布 置	<input type="checkbox"/> 整齐 <input type="checkbox"/> 别具风格 <input type="checkbox"/> 佳 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差	P.O.P	<input type="checkbox"/> 佳 <input type="checkbox"/> 少数 <input type="checkbox"/> 无			
住 址								销售对象	现金 % 分期 % <input type="checkbox"/> 流动人口 <input type="checkbox"/> 当地人士 <input type="checkbox"/> 展示					
实 际 经 营 者	名 称		经销厂牌					总 评						
	电 话							店 人 数	计__人 会计__ 业务__ 技术员__ 送货__ 司机__					
	住 址							向心力	<input type="checkbox"/> 佳 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差	推销实力	<input type="checkbox"/> 佳 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差			
	经营者	出生	年 月 日	年龄	岁	<input type="checkbox"/> 已婚 <input type="checkbox"/> 未婚		敬业精神	<input type="checkbox"/> 佳 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差	待 遇	<input type="checkbox"/> 佳 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差			
	住址							交易条件	结账日 票期 现金 %					
	参加社团			嗜好				<div>信 用 分 析</div> <div>1. 负责人或经营者：</div> <div>2. 财务分析：</div> <div>3. 销售实力：</div> <div>4. 同业间地位：</div> <div>5. 其 它：</div>						
业务接洽														
付款接洽														
往来银行														
信用额度	核定	万元												
	主管	万元												
	业务	万元												
填 卡														

（正面）



表 38

客户信用调查表总表

表 38.1

公 司 行 号			地址			电话	
负责人			住所			电话	
创业日期	年 月 日	营业项目		经营方式	独资( ) 合伙( ) 公司( )		
开始交易日期	年 月 日	营业区域		经营地点	市场( ) 住宅( ) 郊外( )		

表 38.2

负 责 人	性格	温柔( ) 兴奋( ) 开朗( ) 古怪( ) 自大( )	气质	稳重( ) 寡言( ) 急躁( ) 饶舌( )
	兴趣		名誉职	
	学历	大学( ) 高中( ) 初中( ) 小学( )	出身地	
	经历		说话要领	能说( ) 口拙( ) 一般( )
	思想	稳健派( ) 保守派( ) 革新急进派( )	嗜好	酒 : 饮( ) 不饮( ) 香烟 : 抽( ) 不抽( )
	长处		特长	
	短处		技术	熟练( ) 不很熟练( ) 不懂( )

表 38.3

会 计 方 面	银行往来	银行、账号 号	银行信用	很好( ) 好( ) 普通( ) 差( ) 很 差( )
	账簿组织	完 备( ) 不完备( )	同业者评判	很好( ) 好( ) 普通( ) 差( ) 很 差( )
	经营组织	股份公司( ) 个人经营( ) 有限公司( ) 合资公司( )	近邻评价	很好( ) 好( ) 普通( ) 差( ) 很 差( )
	资本额	元	付款态度	爽快( ) 普通( ) 尚可( ) 迟延 ( ) 为难( ) 赊欠尾款( )
	营业执照 登记号码		备 注	

( 正面 )

表 38.4

使用店铺	资产	汽 车(        )辆	自 有		租 用	
	场所	马路边(        )离马路不远(        )离马路很远(        )偏僻(        )	面积		面积	
	店内	装饰好(        )一 般(        )差(        )	层数		层数	
	保险	火 险            元)(        )	市价		月租	

表 38.5

营 业 方 面	交 易 品 种	交 易 品 名	月份销售量	全 额	备 注	牌 名	月销数量	年销数量
		液 化 气	吨					
		煤 气 器 具						
		台 炉	台					
		热 水 器	台					
		煤 气 锅	台					
		煤 气 灶	台					
		其 他	台					
		合 计	台					

表 38.6

信用核定限额	1. 年 月 日 元	记入盖章	5. 年 月 日 元	记入盖章	9. 年 月 日 元	记入盖章
	2. 年 月 日 元	“	6. 年 月 日 元	“	10. 年 月 日 元	“
	3. 年 月 日 元	“	7. 年 月 日 元	“	11. 年 月 日 元	“
	4. 年 月 日 元	“	8. 年 月 日 元	“	12. 年 月 日 元	“

          总经理：                  经理：                  科长：                  主任：                  经办：

表 39

顾客信用状况查核表

审核项目		情况 明显	状况 轻微	无此 迹象
全盘经营方面	销售成长现象嘎然而止			
	虽然做了大规模的投资 ,但新的事业却不见起色			
	虽然库存吓人 ,但却一直毫无消化的动静			
	虽然并无确实的市场展望 ,然而却仍任由生产部门维持过剩的产量			
	实际业绩与经营计划的目标相去甚远			
	尽管订单数量和销售量与计划的目标有着巨大的差异 ,却仍一个劲儿地增添生产设备			
	创业以来的主力热门商品的销售成长率已经谱下休止符 ,然而却仍未能发展出可资取代的第二种主力商品			
	由于大规模进货厂商的订单已然开始大幅锐减 ,或是改采内制方式 ,使得外发作业宣告中止			
经营者的言行举止方面	讲话的口气比以前更为狂妄 ,嘴里老是挂着远大的计划			
	有时也听得见软弱的言词 ,甚至几近牢骚满腹的话			
	让人察觉隐然有一种强颜欢笑的表情			
	对于部属的疑心突然增强 ,恶言恶语地讲电话以及在董事长室咆哮发怒的情况变得经常可见			
	明显地呈现焦躁不安的状态 ,无法心平气和地讲话			
	比以前更常外出 ,部属们都不知道他的下落			
办公室里的气氛	比以前显得更为死气沉沉			
	员工们对上级部门产生不信任及不满的感觉			
	有能力的员工辞职他去的情况变得非常频繁			
	无法了解的人事变动及调职事情变得显眼起来			
	女员工或打工人员的替换情况变得频繁起来			
	干部会议比以前更为频繁			
	主管经常不在座位上 ,有事想联络都难以联系得上			
	整个办公室失去了宁静 ,员工们看来一副没有心思上班的模样			

审核项目		情况 明显	状况 轻微	无此 迹象
倒闭的 征兆	发生要求支票持票人宽延支票的期限或拜托持票人不要轧票的情况 ,或者是听到这样的传闻			
	以前是现金交易的 ,如今却突然改为票据往来			
	开始向高利贷者调钱周转			
	似乎已开出空头票据流通于市面			
	开始处置库存的货品			
	展开脱售不动产的行动			
	大量地解雇打工的、约雇的人员			
	闹出薪水迟发的情况			
	出现经营者频频换手的情况			

表 40 危险企业查核判断表

查 核 项 目		是	不清楚	否
有关财 务的事 项	1. 银行依赖度甚高 ,利息负担很重 ?			
	2. 自有资金过少 ,负债比率过高 ?			
	3. 惨淡经营 ,长期没有利润 ?			
	4. 设备投资过于庞大 ?			
	5. 开始着手投资新的设备 ?			
	6. 开始进行多元化的经营 ?			
	7. 库存过多 ,资金负担增大 ?			
	8. 收入少开销多 ,资金负担增大 ?			
	9. 企业的经营年资短浅 ,变动要素多 ?			
	10. 经常出现回收不易的呆账 ?			
	11. 经常出现以支票四处调现 ,弄得焦头烂额的景象 ?			
	12. 呈现经营赤字不断增高的现象 ?			



查 核 项 目		是	不清楚	否
有关组织及环境的事项	1. 长期采取家族经营的形态 ,以致组织趋向老化 ?			
	2. 员工数量过于庞大 ,呈现冗员充斥的现象 ?			
	3. 虽然已是经营数年 ,然而 ,老是无法开展出第二家关系企业 ?			
	4. 企业的经营缺乏运用战略的特色 ?			
	5. 销售技术太差 ,销售渠道的基盘也太弱 ?			
	6. 业界的竞争趋向白热化 ,使得利润比率大为降低 ?			
	7. 由于新的大企业投入 ,使得往后的经营陷入苦战 ?			
	8. 由于都市结构的变迁 ,使得本企业地点的战略锐减 ?			
	9. 这个行业已步入夕阳企业之途 ?			
	10. 由于类似替代产品增加 ,使市场呈现饱和化 ?			
	11. 虽然经营时日尚浅 ,但却将多于兵 ,人事呈叠床架屋的形态 ?			
	12. 景气的好坏呈急剧变化的情况 ?			
经营者在公事上的表现	1. 事业扩展欲过强 ,无视企业经营的均衡原则 ?			
	2. 做事缺乏计划性 ,过于孤注一掷 ?			
	3. 动辄有意转业 ,缺乏长期经营的坚定信念 ?			
	4. 缺乏长远的眼光 ,过去也没有经营成功的经历 ?			
	5. 缺乏会计常识 ,没有数字观念 ,完全无视财务经营的原则 ?			
	6. 对于公司的业绩及经营本行的冲劲不够 ?			
	7. 缺乏对商品战略、地区战略的研究 ?			
	8. 在穿着、办公室装潢及汽车上作了过于庞大的花费 ?			
	9. 是否任意挪用公款在与公司业务无关的事务上 ?			
	10. 对于本行的专业知识不够 ?			
	11. 是否曾经倒闭或破产过 ?			

查 核 项 目		是	不清楚	否
经营者的为人处世方面	1. 为人过于霸道 ,公私不分 ?			
	2. 对部属采取差别待遇 ?			
	3. 不信任部属 ,猜疑心很强 ?			
	4. 不指导、培育部属 ,许多事都揽着自己做 ?			
	5. 每天很晚才到公司 ,对工作的努力程度不够 ?			
	6. 为了荣誉头衔的事务或个人的嗜好活动而经常外出 ,因而荒废工作 ?			
	7. 交际费非常可观 ,挥霍无度 ?			
	8. 缺乏虚怀若谷的心态 ,执意不肯学习别家公司的优点 ?			
	9. 是否以疾病为由而经常向公司告假 ?			
	10. 个性优柔寡断 ,领导能力不足 ?			
倒闭的征兆方面	1. 是否票据到期 ,对方却来电请求延期呢 ?			
	2. 是否草率、毫不计较地以高价进货呢 ?			
	3. 进货时的验收是否相当随便 ?			
	4. 是否以票据向人抵押借贷 ?			
	5. 对其他厂商的票据信用如何呢 ?			
	6. 最近是否有变卖资产的情况 ?			
	7. 是否与主要往来银行建立良好的人际关系 ?			
	8. 会计人员是否加班办事 ?			
	9. 公司的重要干部间是否存在对立的现象 ?			
	10. 老板是否经常到现场巡视 ?			
	11. 公司里的人才是否不断离职他去 ?			
	12. 公司的员工是否工作情绪低落 ?			

