

市场营销

公司财富的新衡量标准

「英」蒂姆·安布勒 著 高伟刚 王宇 译
江苏人民出版社

Marketing
and the Bottom Line



Marketing
and the Bottom Line

市场营销

公司财富的新衡量标准

〔英〕蒂姆·安布勒 著 高伟刚 王宇 译
江苏人民出版社

汉译
精品

新世纪版

图书在版编目(CIP)数据

市场营销/(英)安布勒著;高伟刚,王宇译.

南京:江苏人民出版社,2003.1

(汉译大众精品文库:新世纪版)

ISBN 7-214-03521-9

书名原文:Marketing and the Bottom Line

I. 专... II. ①安...②高...③王... III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 102458 号

Marketing and the Bottom Line by Tim Ambler

Copyright © Pearson Education Limited 2000

Chinese translation rights © 2003 by JSPPH

First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited

All rights reserved

江苏省版权局著作权合同登记图字:10-2002-051 号

- 书 名 市场营销——公司财富的新衡量标准
著 者 [英]蒂姆·安布勒
译 者 高伟刚 王 宇
责任编辑 何 娅
出版发行 江苏人民出版社(南京中央路 165 号 210009)
网 址 <http://www.book-wind.com>
经 销 江苏省新华书店
照 排 南京人民印刷厂制版分厂
印 刷 者 淮安市楚州书刊印刷有限公司
开 本 889 × 1240 毫米 1/32
印 张 6.625
字 数 160 千字
版 次 2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷
标准书号 ISBN 7-214-03521-9/F·734
定 价 13.00 元

(江苏人民版图书凡印装错误可向本社调换)



前言

如果把公司比做一个人的话,那么衡量体系就是公司的神经系统。财务衡量贯穿于整个衡量体系,产生出类似于脉搏、心率及摄入和消耗的卡路里等所有有关公司活力和健康状况的数据。但是,即使是最杰出的会计师也会同意这样的观点——仅仅依靠财务衡量可能会误导公司的实际状况,且常常无法解释前因后果。

现今对有机增长的不懈要求已经使 CEO 们为获得精确的成功证据而转向衡量无形资产。市场营销活动可以被简洁地描述为“赢得客户的优先选择”。它对竞争力和财富的创造是非常关键的。

快速浏览本书就会发现,市场营销衡量标准能够阐明困扰商界领袖们的许多关键问题:我们公司的实际市值是多少?我们在创新和品牌销售上有竞争优势吗?我们是否在可靠的客户战略基础上实现了可持续的增长?

以往,太多太多的执行董事会过于依赖财务人员。最坏的情形是他们对公司的看法可能会变成单维的,就像“幻境画(trompe l'oeil)”一样。如果没有市场营销衡量标准,市场营销注定会失败。因为没有可信的衡量标准,市场营销就会被孤立起来,而这种孤立在一个现代公司中是没有立足之地的。

为了向市场营销人员和执行董事会推广如何衡量市场营销有

效性,我们首先需要事实、最佳范例模型及可以用来描述和评估市场营销资产的共同语言。

因此,市场营销委员会(The Marketing Council)同意在支持本书的工作中起主导作用。项目组和伦敦商学院的蒂姆·安布勒(Tim Ambler)果然不负众望,并且必定会因其促进科学在市场营销实践中的作用、鼓励执行董事层广泛理解市场营销衡量标准而获得赞誉。本书体现了营销学的一大进步,我们也希望,本书成为全国(指英国——译注)竞争力提升的一个标志。

彼得·戴维斯

CEO, Sainsbury plc^①

① Sainsbury plc: 塞恩斯伯里公共股份有限公司,英国和美国一个主要的食品零售商,并涉足金融服务和物产行业。集团由英国 Sainsbury's 超市和 Sainsbury's 银行及美国的 Shaw's 超市和“星”超市组成。集团 2002 年营业额 182 亿英镑,雇用 173,800 名员工。Sainsbury's 超市成立于 1869 年,是英国历时最长的主要的食品零售连锁店。——译注

目 录

前言/1

经理人摘要/1

最高衡量标准表/17

第一章 评估现行体系/19

市场营销的实践意义/22 自上而下评估的必要性/29 评估的三个基本标准/32 更复杂的品牌体系结构的挑战/37 领域问题/40 你需要特别工作组吗? /42 结论/43 参考/46

第二章 衡量以市场为基础的资产/49

品牌资产是我们大脑中对于品牌的认识/50 我们可以仅仅给品牌估价并用以理算利润吗? /55 当前衡量品牌资产的方法/59 衡量品牌资产的一种推荐方法/64

第三章 选择衡量标准/68

定义品牌市场细分/71 一般方法/73 特定方法/83 与什么相比? /88

第四章 评估市场营销绩效的阶段/92

市场营销评估的五个阶段/93 在董事会级别平衡财务的和非财务的量度标尺/108 细分和调整/109

第五章 衡量创新健康/115

创新的驱动者、允许者和调节者/119 战略/121 文化/125 流程/130 同意选项/132 供最后挑选的创新健康衡量标准清单/133

第六章 内部的市场营销衡量标准/137

实例分析——雇员“买入”/139 公司业绩和雇员态度的关联/143 单一的品牌和业务单元情形/147 多品牌情形/152 业务单元能合并吗? /154

第七章 提供衡量标准/158

审核你的信息需求/160 数据供应的现实/163 数据对准/169 把衡量标准作为整体提出给董事会/170

第八章 模糊的未来/176

衡量的误用/178 去除旧的衡量标准/180 对不对准的需求/181

附录 A 评估广告和促销活动/185

附录 B 单个衡量标准/194

附录 C 对创新健康衡量标准(第五章)的补充/199



经理人摘要

每个董事会自然都会为如何管理公司的财富费尽心机。你可能会认为他们同样关注如何创造公司的财富。但令人惊讶的事实却是：平均来说，与思考如何获得现金流及如何使其增长相比，董事会一般多投入九倍的时间去关注如何花费和计算。在月度账目中，通常只有一行用来提及来自直接客户的销售收入，而现金流的来源——终端用户——通常甚至都不被提及。

大公司关注账目的精确性是可以理解的，但它们会因此在数字上无尽纠缠。对同样的损益账目数字进行反复预测，并不能使公司更贴近市场，但会计师们似乎总想象着一堆金钱在你的反复点数下会越变越厚。正确的做法很简单：如果你想知道你未来的现金流会是怎样的，就去调查它的来源——市场。一个依靠流经自己土地的河流谋生的农民一定会考虑该河流上游的情况，尤其当它可能会改道流向邻家的土地时。然而这正是许多董事会疏于关心之处。我们的研究表明，那些关注现金流来源的公司，即那些对市场进行思考的公司，常常更能够获利。

要理解公司财富的来源，必须弄清“客户为何现在购买”、“为何他们可能更多(更经常)购买”，以及“另外哪些类型的人会因其他原因购买这些产品”等诸多问题。在工业和 B2B 领域，还要弄清谁是“消费者”或“终端用户”。因为火车司机和购买火车的人对

火车的兴趣显然是截然不同的。

近年来,大公司通过并购保持了其领先地位(又是花钱)。即使主要的大型营销集团也只是勉强维持着“有机的增长”。换句话说,这些市场领导者,如“联合利华”,对其消费者一向关心甚少。他们只是关注底线——净利润或股权价值(shareholder value)——而不是其来源。但这一切该结束了:公司生存取决于基本的财富创造;而财富创造取决于公司市场营销状况的良好程度。

本书总结了由伦敦商学院进行的一个为期 30 个月的研究项目,成果为“市场营销的衡量标准”,主要包括市场营销绩效衡量的最佳范例,改进建议及共享语言。项目发起者认识到,与会计师不同的是,即便是本领域的一些通用词汇(如市场营销、品牌),不同的营销人员却有不同的理解。此外,除财务因素外,该项目更想探究市场营销中导致企业成功的非财务因素。

本书并非赞扬市场营销的一曲颂歌。该书的优点在于它首次提出了充分解释市场营销绩效的指导方针,但营销人员可能因此会感觉不愉快。

如果你认为贵公司已经充分衡量了市场营销的绩效,不妨问自己下面五个问题:

1. 你们是否例行研究消费者行为(持续力、购买力、用途等),以及消费者行为的原因所在(品牌意识、满意度、感知质量等)?
2. 此类研究结果是否会以整合了财务上的市场营销衡量标准的格式,每年或每半年例行报告给董事会?
3. 那些报告是否将结果与市场计划中先前预测的水准进行了比照?
4. 那些结果是否也与那些使用同样指标的你们主要的竞争对手取得的结果进行了比照?
5. 短期业绩是否根据以市场为基础的资产的变化而进行了

理算？

如对以上任何问题的答案是否定的，那你们的系统还不够好，请读下去。下面是一个简要梗概。通过考虑以下因素，我们来看市场健康是怎样给公司带来财富的：

- 董事会全体定期评估市场营销的种种理由；
- 主要的市场衡量标准。我们正在寻找现金流来源的健康指标；
- 创新健康(Innovation health)；
- 雇员衡量标准。终端用户是最终客户，但你们自己的员工首先是你们的客户。你需要衡量内部市场的健康；
- 收集并管理市场营销信息；
- 今日行动：需要立即实施的五个建议。

但是，在我们分析这些因素之前，我们需要先阐明一下将要使用的语言。

语言

尽管可能很乏味，但我们必须给“市场营销”、“品牌”、“品牌资产”(Brand equity)和“衡量标准”(metrics)等词下个定义。很多公司仅仅因为他们不懂得市场营销究竟是什么而忽略其重要性。我们来看一下英国工业联合会的例子。在其“适应未来”的新运动中，创新和竞争力得到了恰如其分的赞美，但丝毫没有提及营销与客户。该运动的主席亚历克·戴利(Alec Daly)说：“我们要求那些拙于创新的公司去和那些天生善于创新的公司交谈；现金控制困难的公司向那些几乎生来就长于此道的公司取经；以及需要在其竞

争力的表现上作出变革的公司将其问题向已经完成此变革的公司请教。”这些都是值得称赞的,但仍然是生产导向型的,并且忽视了外部的世界——市场。

当人们说“市场营销”的时候,他们可能想说下面三件事中的任何一种:“泛公司的”、“职能性的”或“预算的”市场营销。第一个表述可能不太好,它描述了市场营销的整体观点:即为赢得客户的优先选择并进而实现更高的股东回报,整个公司、而不仅仅是营销人员为之所做的一切工作。巴斯(Bass)——啤酒和休闲业集团^①,现在是以这些观念来看待市场营销的。根据出版公司 EMAP 的观点,“市场营销是我们业务的中枢。我们是一个彻头彻尾的市场营销公司,每个人对市场营销都感兴趣。”有意识或无意识地,世界上每家公司都就此初等意义上的概念进行着市场营销。由此,“泛公司的”市场营销并不是一个选项,而是必不可少的:不管你喜欢与否,你都得为此忙碌。区别只在于有些人有意识地信奉客户导向型理念,而另一些人随遇而治进行着市场营销。

“职能性的”市场营销是市场营销专业人员所做的工作,它们因公司而异。它通常意味着市场营销是仅限于一个部门的活动,但也未必如此。少数小公司设有市场部,但即使是大公司如“联合利华”的美容产品分部 Elida Gibbs,也正将其市场营销人员分散到

^① 巴斯集团,始于1777年由威廉·巴斯创立的啤酒厂。1967年后成为英国最大的啤酒商和啤酒馆业主之一。1987年收购一个小的连锁旅馆,1989年收购“假日酒店”(Holiday Inn)。1994年“皇冠酒店”(Crown Plaza)面市,集团进入高消费阶层市场。1998年收购“洲际酒店”(Inter-Continental)。受到英国政府1989年对啤酒业政策的重大影响,以及1999年左右国际啤酒业合并的加快,“巴斯酿造”被出售。这标志着巴斯从啤酒商转变为一个主要的国际品牌的酒店零售商。“巴斯”名称也被出售,改为“六洲”以更好反映集团业务的全球展开。“六洲”是一家主要的国际待客集团,集中在酒店、餐馆和酒吧。六洲集团拥有、管理或特许经营近100个国家的3200家“假日”、“皇冠”和“洲际”酒店。——译注

整个公司中去。在责任方面,有些市场营销人员不需对利润负责,而另一些则将此视为主要责任。有些需要负责产品规格、定价、销售和贸易等方面的市场营销职能,而另一些则仅仅被视作公司业务主流外的职员。

市场营销的第三个定义是“预算花费”方面的,主要指广告和促销。当人们谈论市场营销的“回报”时,他们一般所指的就是这种意义上的市场营销。但应该将从广告和促销开支产生的累积利润放在市场营销的更广泛意义上来评估。附录 A 就是评估广告和促销业绩的指导方针。

市场营销的第一个定义是最重要的。只有极少数公司有单独的市场部门,或单独的市场营销预算,但它们都需要去满足最终用户。我们需要关注市场营销的第二个意义,但我们将集中精力使整个公司业务范围的市场营销健康程度达到最大,从而最大限度地创造公司财富。在本书结尾前,“泛公司的”市场营销将扩展到包括雇员(“雇主品牌”和内部市场)和影响市场的任何形式的创新。但我们可以晚些时候再来回顾那些扩展。

曾经只是用于消费品的“品牌”,现在成了一个出现于各个领域的术语。例如 B2B 配餐公司 Compass 就是一个品牌,“英格兰教堂”(Church of England)也是。此类词开始时仅仅是一个识别符号,今天它已涵盖了最终用户的所有捆绑利益。大多数但仍非全部的英国市场营销人员现在认为:

$$\text{品牌} = \text{产品} + \text{包装} + \text{附加值}$$

在工业、服务业或零售业等市场领域,包装当然并非指实际包装材料,而是产品被展示的任何方式,如一个零售店的门面。附加值,则是客户对你产品的认知,如“便宜和令人愉快的”、创新的、仅

仅用于孩子的,等等。它们可能是心理上的——剥离或是超越了产品本身所能提供的可被感知的质量和经济利益。

工业界和 B2B 的市场营销人员并不倾向于使用“品牌”一词,如果他们认为还有附加值的话,会将其归因于名声或商誉。当然人们可以用他们喜欢的任何语言,但为了在此书中取得跨领域的共同语言,“品牌”就是指每个有着附加值的业务所销售的,不管其领域如何。

良好的市场营销能创造公司的无形资产。我们需要一个跨领域的简单术语来描述它。衡量标准研究表明,“品牌资产”是迄今为止对此资产使用最为频繁的术语,在此我们也予以采用。市场营销可看成是建立品牌资产的过程:如果一个公司正确地理解了这一点,利润自然会源源而来。例如在英国航空公司,主要的公司资产叫“主品牌”(Masterbrand),而且理解此品牌资产是市场营销的一项主要责任。

品牌资产经常被等同于“品牌估价”(brand valuation),但那就像把你的房子(资产)和其财务价值(价格)混为一谈。品牌资产是由市场营销建立起来的全部资产,它主要存在于不同的风险承担者(stakeholder)的头脑里,尤其是在那些终端用户的头脑里。分销渠道中和雇员头脑里的品牌资产也同样重要。估价(或价值)就是该资产价值多少。

还是继续使用我们原来关于农民的比喻。品牌资产就是河流上游用来储存所需用水的大坝,丰水期时坝里蓄满水,枯水期时水也不会用竭。广告的作用是能提升品牌资产。或许大坝应该被看作为农场既供应了水源,又提供了能量。没有什么比生意成功更重要了。

回到 20 世纪 80 年代,那时候没有公司正式衡量品牌资产。但在 2010 年之前,任何一个专业化管理的公司都会这样做。

最后,一个“衡量标准”(metric)就是一个最高管理层应该考核的绩效量度标尺(measure),它对整个公司都至关重要。该术语来自音乐,它意味着一种规律性:考核应该有代表性地每年或每半年进行。例如百事公司,它每六个月使用一下全年的数据,并且认为更频繁的完整考核并不是很有帮助的。很明显,一些衡量标准,如销售,是月度考核的。“衡量标准”并不仅仅是量度标尺的另一种说法:衡量标准应该是必要的(换句话说,公司没有它们不行)、精确的、连贯一致的和足够的(即全面的),目的是用于考核。

衡量标准可以是财务上的(通常来自损益账目),来自市场,或来自非财务的内部来源(创新和雇员)。“诊断”(diagnostics)是用来解释变量的低层面的量度标尺,例如渠道销售。“衍生物”(Derivatives)则是一种趋势,如今年销售与去年同比的百分点。“双衍生物”(Double derivatives)则进一步显示了该趋势中变化的比例,如销售增长率是否慢下来了。

“语言”部分就谈到这儿。让我们继续其他内容。

董事会例行评估市场营销的理由

没有市场营销公司便无法生存,尽管公司可能把它叫成其他不同的事物,或公司甚至都没有意识到自己正在进行着市场营销。确保客户的优先选择开启了每一个公司主要的现金流。以下是为何所有董事会应该优先考虑市场营销衡量标准的五个理由:

- 市场营销就是公司如何确保其主要目标,即寻找现金流的来源。当公司对目标加以衡量时,就更有可能实现这些目标,这一点已得到普遍认可。任何董事会都应该考核那些

他们认为是公司预期发展道路上最重要里程碑的指标,即衡量标准。

■ 他们不鼓励短期主义。一些最高管理层人士,包括其时是格兰德米特(Grand Met)酒精饮料、皮尔斯伯里(Pillsbury)和汉堡王(Burger King)主席的谢泼德(Sheppard)爵士,惯常认为没有平衡短期和长期优先事项的必要,因为“长期的”只是所有“短期的”总和。他们认为,使“短期的”最优化,“长期的”自然就得到了保证。只有当品牌资产,即在其内部和外部市场上的品牌健康经过理算后,这点才是正确的。如果资产增长了,短期利润就得到了提高;但如果资产变弱了,短期利润高就容易令人误解。市场营销的衡量标准提供了诊断。

■ 市场营销人员是应该负起责任的。“英国广告人协会”总干事约翰·胡珀(John Hooper)最近说:“每个人都承认评估市场传播计划的绩效十分重要,但今天的现实是该问题并未反映在大多数市场总监的‘十大优先处理事项’中。”今天很少公司是根据其广告或促销代理的业务成果付酬的。为何不这样做?将来这点会变成常规。宝洁公司于1999年10月引领了这一潮流。

■ 如上面提到的,比起那些主要关注生产、底线或其他风险承担者的公司,以市场为导向、以客户为中心的公司更能获利。人们可以凭其对市场营销衡量标准的关注程度来识别市场导向型的公司。

■ 衡量标准对任务报告来说是必需的。比起报告执行任务情况,公司通常投入更多的资源于计划;后者可能仅仅强化其行为,前者则可能改变其行为。而像美国的战斗机飞行员们,则得到了更多的报告执行任务情况的培训。比起

准备工作或飞行来,报告执行任务情况是坦率的,也可以是痛苦的,但它能改变行为。有趣的是,职位并不能起到保护作用。一个上校是不可能经常执行飞行任务的。因此当他们执行任务时,他们会被当成新飞行员并相应地报告任务执行情况。重要的是下次任务能从前一次中学到东西。

主要的市场衡量标准

要了解短期绩效的实际情况,我们需要对一个期间,通常是财务年度内的市场营销资产从期初到期末的变化进行理算。这与处理任何其他资产并无两样,例如库存。我们必须这样做,否则无法知道短期内我们是否只是靠累积但并未实现的过去的资产生存,或者它是否在为未来积累资产。上游水坝中的现金流是增加了还是减少了?

市场营销绩效评估分成两部分:短期结果和对品牌资产的变化做出的理算。短期结果通常由损益账目提供,虽然公司之间在下列何种数据为重点上会有不同:上线(销售额)、底线(股权价值)、两线之间,或是所有这些的组合。

财务结果是由销售额(贸易客户)减去成本(市场营销)决定的。图1中所概括的其他主要衡量标准是非财务的:消费者媒介(消费者头脑中的东西)和无意识的但总是由大脑驱动的消费者行为。这些种类的衡量标准都可以与竞争对手的表现相比较。市场营销,并且也包括我们将在下一部分要讨论到的创新,既通过雇员和直接客户相互作用,又通过广告和促销同消费者相互作用。

我们的研究表明衡量标准可按业务的性质分类。例如吉百利(Cadbury)糖果公司,主要量度标尺包括在战略里程碑、市场份额、

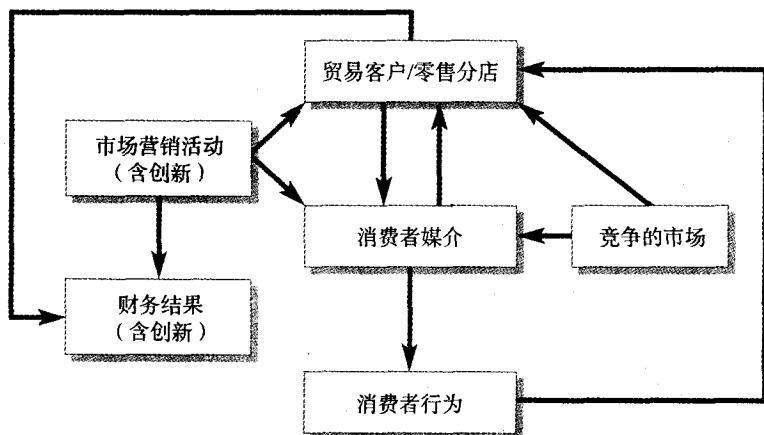


图1 衡量标准种类

广告开支、品牌和广告知名度、市场渗透及加权平均的购买和新产品在总销量中的百分比等方面的业绩。在劳埃德/TSB 零售银行，主要衡量标准就是获得和保持新客户数量。

零售连锁店，如麦当劳，则用零售分店来代替贸易客户并对分店（如使用神秘顾客——乔装成购买者或进餐者并回来汇报其见闻的市场研究人员）和消费者进行监控。对麦当劳来说，自从20世纪90年代早期引进这个概念以来，品牌资产已经变得日益重要了。

衡量标准只是从习惯和实践中进化而来，并不是科学的分析。表1中所示是我们发现的按照公司用途来划分的英国关于品牌资产的前十大衡量标准。

表中第二和第三栏的数值表示将该衡量标准上报董事会的公司百分比和其对于市场营销绩效评估的重要性的百分比。这些标准按其应有价值逐步合理地递升着，但请注意对知名度和分销的有