

品牌至尊

利用整合营销创造终极价值

DRIVING
BRAND
VALUE

【美】汤姆·邓肯 著
桑德拉·莫里亚蒂

廖宜怡 译

华夏出版社

McGraw-Hill

DRIVING BRAND VALUE

品牌至尊

——利用整合营销创造终极价值

【美】 汤姆·邓肯 著
桑德拉·莫里亚蒂 著
廖宜怡 译

华夏出版社

McGraw Hill

图书在版编目(CIP)数据

品牌至尊:利用整合营销创造终极价值/(美)邓肯(Duncan, T.), (美)莫里亚蒂(Moriarty, S.)著;廖宜怡译. - 北京:华夏出版社, 1999.12

(哈佛商学经典·名著系列)

ISBN 7-5080-2097-9

I. 品… II. ①邓… ②莫… ③廖… III. ①产品-质量管理 ②畅销商品-经济战略 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 74613 号

北京市版权局版权登记号:01-2000-0037

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号, 邮编:100028)

新华书店经销

北京房山区先锋印刷厂印刷

850×1168 1/32 开本 10 印张 227 千字

2000 年 1 月北京第 1 次印刷 2000 年 1 月北京第 1 次印刷

定价:20.80 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

前 言

传统营销法已病入膏肓，一个公司除非另谋新策，否则，不可能光靠制造产品、制定价格、批发销售及宣传促销的手法，就能生存下去，这种由内到外的直线思考方式早已不合时宜。由于产品组合、制定价格与经销网络的概念已经成为基本常识，因此创造长期获利的品牌关系，才是现阶段要面对的新课题。

科技的日新月异，已使得商业大环境由单向营销转为双向互动的营销关系，以美国为例，各大公司用于信息技术的

2 品牌至尊

支出，占其总支出的 50% 以上。如何经营双向的互动品牌关系，成为企业今日的新课题，其重要性远超过产品本身。这个改变意味着品牌价值的高低优劣，将取决于公司如何创造、维护及发展其品牌关系。

换言之，以生产制造为主的传统价值链，势必要被非直线进行的互动价值范畴所取代，此范畴是品牌关系的网络，由关系利益人团体（包括员工、股东、供应商、媒体及顾客等）、品牌接触点、售后服务、公司信誉、顾客依赖度，及其他影响利害关系的因素所共同组成。由于传统营销部门仅注重商品交易的管理，不知如何经营品牌关系，其营销功能将局限一隅。

库宝企管顾问公司（Cooper & Lybrand）在调查研究过全美百家大型机构之后，得出一个结论：“在竞争愈来愈激烈的 90 年代商业大环境中，营销部门好像站错了位置。这些营销部门在理论与实际之间有极大的出入。”近期的麦金西报告（McKinsey report）更是指出：“某些营销策略的确急需改革，方法之一便是要将营销视为一个过程，而非仅是公司里的一个部门。一家公司不应该按职能划分为营销、业务及生产部门，而应该以品牌发展和运送系统等核心过程来分门别类。在过去 20 年里，营销部门的作为几乎没有任何创新。的确，他们为企业国际化、信息传播技术、策略和组织设计等必要的结构改变做出了贡献，但是当我们试着寻找足以帮助厂商建立长期品牌关系的新营销构架或新方法时，却发现营销部门在这方面的贡献竟然少得令人失望。”

因此，本书提出了一个整合营销（integrated marketing, IM）的商业模式，帮助企业与其顾客和关系利益人发展品牌关系。这个模式是一个概念，也是一个沟通互动的过程，它不仅告诉你如何塑造品牌关系，更重要的是，它还告诉你如何维护和强化品牌关系的永久价值。从基本上说，整合营销所探讨

的是有关如何重整无形的商业地带，也就是品牌价值与品牌资产的经营管理，这是一个比企业有形资产更具市场价值的领域。

一家公司的为与不为都传达出某种讯息，这个事实便是整合营销的前提。整合营销相信，公司组织内的每一个成员都具有影响顾客的潜在能力。每一个品牌讯息多少都会对品牌关系产生提高、巩固或削弱的效果。整合营销与传统营销最大的不同，在于整合营销具备下列三项特点：

- ◆ 将重点从争取顾客转为保有并增强顾客群。
- ◆ 与顾客及其他关系利益人进行双向沟通，而非只进行单向传播。
- ◆ 赋予营销更大的使命，将营销视为经营生意的哲学，而非只是一项功能。

因为整合营销是通过加强品牌关系来提升品牌价值，因此，它适用于各种商业型式，诸如商品制造业、服务业、企业间的往来、零售业、工业及非营利事业等。除了用来建立顾客关系之外，整合营销还可用来建立与其他关系利益人之间的良性互动，如员工、股东、政府官员、媒体、供应商及社区等。

发展出一套经营品牌关系的流程已是当务之急，因为品牌关系乃是品牌资产的组成元素。销售量与品牌占有率固然重要，不过，它们已经不再适合作为衡量品牌价值优劣的标准。品牌资产虽然会受到品牌现阶段表现的影响，不过，投资人更感兴趣的却是品牌的未来，也就是将来顾客与其他关系利益人对品牌的整体支持度。简言之，品牌与顾客等关系利益人之间关系的好坏，决定了品牌资产的多寡。

很多公司发现，利用内部重整及缩减制造、经销、原料等费用来减少支出，比面对无形的品牌资产与品牌关系要容易得

4 品牌至尊

多。虽然削减预算可以立即增加股东的获利和公司的利润，但问题是这样的成果可以维持多久？这对长期的互动关系会造成什么样的影响？这些改变又会如何影响品牌价值？令人吃惊的是，虽然品牌资产足以决定公司的市场价值，但是，真正有策略地经营品牌资产的例子却寥寥无几，原因之一在于公司以为品牌资产是无形的，难以捉摸或理解。

其实，品牌资产并非如想像的那样神秘。品牌关系是有迹可寻的，永久顾客的价值也是可以测量的。举例而言，我们知道争取潜在顾客的花费要比维持现有顾客贵上 5~10 倍。我们可以追踪顾客的消费状况，了解其消费行为，以便更精确地预测其消费习惯。

不过要注意的是，争取关系利益人的花费是十分昂贵的，不论是争取新顾客、新雇员、新分销点或是新投资人，都必须付出相当大的代价。因此，为了解决这个难题，企业需要一个可以用来平衡支出、加强关系建立能力的全新模式。

当企业日益壮大、分工日细、其营销传播代理商愈来愈取有专司的时候，顾客或关系利益人就会收到愈来愈混杂的品牌和企业讯息，因此会逐渐感到迷惘。过去 10 年里，企业及其营销传播代理商认为，只要他们落实“单一声音，单一型态”的营销传播原则，就可以杜绝讯息混杂的情形，并建立更好的品牌关系。不幸的是，事实并非如此，在建立长期有利的品牌关系中，企业要做的事不止这些。

通常单一声音与单一型态整合方式失败的原因，在于它强调战术的运用，也就是对顾客进行宣传，而非与顾客沟通。创造单一声音与单一型态是一种逻辑上的挑战，至于创造与维护品牌关系，则必须从公司组织着手，这是一种策略上的挑战。创造、维护及发展有利品牌关系的责任，不应该只归属于企业里的某一个特定部门，因为它不是一项职能。这就是为什么整

合营销必须要涵盖所有主要的商业活动，并且考虑广大的关系利益人，而成为一个跨职能的整合过程。

事实上，自从1990年开始，全球已经有下列四项重要的整合营销传播研究陆续问世：

1. 科罗拉多大学 (University of Colorado) 与《广告时代》杂志 (*Advertising Age*) 共同对 240 个美国企业所做的研究。
2. 西北大学 (Northwestern University) 与美国广告代理商协会 (American Association of Advertising Agencies) 合作研究以美国为据点的超大型企业。
3. 任教于克兰菲尔德大学管理学院 (Cranfield's School of Management) 的海伦·米切尔教授 (Helen Mitchel) 对英国企业进行的研究。
4. 印度孟买奥美直销广告公司 (Ogilvy & Mather Direct) 的斯里德 (R.Sridhar) 对印度企业的研究。

这四项研究报告有两个共同的结论：

1. 整合营销是个了不起的理念。
2. 但是真正实践的公司太少了。

在与营销传播代理商和客户分析过这些研究之后，笔者发现，整合营销传播无法普遍运用的原因，在于企业没有彻底改变它的体制和优先顺序，以致整合营销传播发挥不了作用。这是因为广告、促销、产品宣传、直销、包装等等的营销传播在品牌关系的质与量上，只是一个非决定性的小角色。换言之，要想增强长期有利的品牌关系，单靠进行整合营销传播是绝对不够的，它需要进行一个跨职能的整合过程，包括企业目标的

6 品牌至尊

确定，薪金系统的建立，核心竞争力的培养，以及一个可以追踪顾客交易、品牌讯息、策略一致性、任务营销和自主性营销企划的资料管理系统。

经过多年的实际运用、研究、教授和咨询这项课题，笔者了解到，整合营销传播只是整合体系中的冰山一角，营销需要从头到尾重新组合，才能建立起合乎成本效益的品牌关系发展过程。

整合营销传播与整合营销之间的关系，正如同化妆品与形象塑造之间的关系一般。化妆品可以使人变得更美丽动人，但是，如果此人的行为举止与外表不符的话，想必追求者也会渐渐与其疏远，最后不再往来。换言之，如果公司的所做所为与表面传送出的讯息不一致的话，整合营销传播将是徒劳无功的。

资料库营销（database marketing）和整合营销传播一样，都是整合营销不可或缺的一环，它着重于如何有效地使所有顾客持续消费。但比起资料库营销，整合营销的范围较为宽广，所包含的事物也较多。由于整合营销的着眼点比整合营销传播、直销（direct marketing），甚至关系营销（relationship marketing）更为细微，涵盖更广，因此，它需要高层管理阶层的全力配合与支持。此外，它更需要一个真正整合的组织结构，以及一个可以同时传达讯息和倾听关系利益人声音的沟通渠道。

在本书中，笔者提出了十个再造品牌价值的方法，并分析成功企业如何通过经营更好的品牌关系，来提高其品牌价值。这十大方法乃是整合营销的核心，我们将分成十大章节，逐一介绍每一种方法，并举例说明这些法则要如何运用执行。

首先提出的两大驾驭法，是有关企业重心的确定，其目标便是各种互动关系与关系利益人。在这里，我们会解释为什么

关系的建立比商品的交易更重要；为什么在策划和执行营销计划时要考虑到所有的关系利益人，而不能只偏重消费顾客；为什么与不同的关系利益人沟通时策略必须前后一致；以及为什么主管必须要对各种互动关系有通盘的了解。我们还会告诉你如何判断在商业关系中什么是顾客想要的，什么是顾客不要的；如何得知你的商业关系是否过度发展，让人无法喘息；以及如何测量品牌关系的强弱。

接下来的四大驾驭法，是整合营销的过程策略。在这几个章节中，我们要先辨识品牌讯息的四大来源，这也是学习如何控制或影响讯息传达到所有品牌接触点的第一步。这些策略将解释，如何以策略一致性来建立品牌讯息的可信度。同时，这些策略还会告诉你，如何将钱花在刀刃上，与顾客开展有意义的沟通对话；如何平衡与满足顾客希望受到重视的需求；如何鼓励顾客站出来向你表达不满，而非向其他顾客抱怨；如何有效运用大众传播媒体与互动媒体，以及如何创造密集的品牌讯息，来配合产品的大量生产。整合营销并非想以一对一媒体取代大众传播媒体，只是希望能在媒体的运用上，加入一个新的选择。

虽然很多公司都有其特定的营销任务，但是很少会有人把它拿来当做整合营销的目标纲领。同样地，很多公司从事了许多慈善活动，但是却得不到应有的回报，这些公司甚至懒得去评估活动的成效，因为他们不懂得把握这个不需太多投资就可增加品牌价值的机会。任务营销策略将教你如何扭转颓势，反败为胜。

最后一个策略，是有关如何运用 SWOT 分析法进行自主性计划 (zero-based planning)。这个自主性传播计划是利资源分配的基础，它假设所有的媒体与营销传播功能都具有相同的价值。营销传播的组合运用，便是建立在这个客观的价值基

8 品牌至尊

础上，而非个人主观的预设上。

其余的四大驾驭法是属于公司基本体制的策略。如果公司内部无法整合，那么，它势必也无法对外整合。因此，整合营销首先要清除公司内部的认知差异，并避免任何不良的职能结构所造成的后遗症。这四个基本体制方面的策略将告诉你，如何进行跨职能的企划与监督；如何对负责管理整合营销计划的核心人物进行能力的培养，以及如何建立和使用整合信息系统，以便确实地整合所有顾客的资料，并创造一个学习性的组织。

在这些策略当中，有一项是有关寻求整合营销传播代理商、并与之合作的方法。在未来的 21 世纪里，整合传播代理商将成为全面服务性质的公司。当你想对目前合作的代理商做进一步的了解，或想另觅一家真正了解整合营销、真正从事整合营销的代理商时，第 12 章将出 20 道问题，以供读者参考运用。

在本书最后一章里，将介绍一系列有关反馈控制系统的关系指标，用来判断品牌关系的强弱及品牌的长期发展情形。这一章亦将提供审核整合营销成效的详细步骤，并会详加解释。这个检查便是流程的控制。

整合营销是一个连续性的工作，最终的成果是一个完全整合的公司，据笔者所知，这样的公司是不存在的，但本书要做到的，是使你可以阶段性地运用整合营销并获益，换言之，公司愈整合，你所能享受到的利益就愈多。

如果你对本书内容有任何意见或批评，敬请来函指教。你可以通过以下地址和传真号码，与我们联系：

Tom Duncan /Sandra Moriarty
University of Colorado

Campus Box 287

Boulder, CO 80309

U.S.A.

Fax: 002 - 1 - 303 - 492 - 0969 (直拨)

email: tduncan@spot.colorado.edu

Sandra.Moriarty@Colorado.edu

目 录

第一篇 综观整合营销

第 1 章 管理无形的商业地带 3

第 2 章 超越整合营销的障碍 25

第二篇 整合营销的目标

第 3 章 致力经营品牌关系 43

第 4 章 善用关系利益人的影响力 57

第三篇 整合营销的过程

第 5 章 建立策略一致性 73

第 6 章 建立积极而有意义的互动关系 101

第 7 章 任务营销	134
第 8 章 自主性企划策略的运用	159
第四篇 整合营销的内在构架	
第 9 章 跨职能企划与监督的运用	183
第 10 章 培养核心能力	207
第 11 章 善用资料推动整合营销	224
第 12 章 与整合传播代理商建立合伙关系 ...	249
第五篇 整合营销检查法	
第 13 章 利用关系矩阵与整合营销检查法 进行评估	283

第一章

综观 整合 营销

第1章

管理无形的商业地带

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