

钻石丛
书

COMPETING ON VALUE

价值竞争

——在品牌价值 and 消费者价值之间
架起桥梁

[英] 西蒙·诺克斯 著
斯坦·马克兰
李婧 马月才 译

274
159

北京出版社

224

Z74
105

钻 石 丛 书

价值竞争

—— 在品牌价值和消费者价值之间
架起桥梁

[英] 西蒙·诺克斯 著
斯坦·马克兰
李婧 马月才 译

图书在版编目 (CIP) 数据

价值竞争——在品牌价值和消费者价值之间架起桥梁 / (英) 西蒙·诺克斯 (Simon Knox), (英) 斯坦·马克兰 (Stan Maklan) 著; 李婧, 马月才译. —北京: 北京出版社, 2000

(钻石丛书)

ISBN 7-200-04187-4

I. 价… II. ①诺…②马…③李…④马… III. ①企业管理—质量管理
②企业管理—市场需求分析 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 50278 号

著作权合同登记号: 图字 01-2000-0459

©Financial Times Professional Ltd. 1998, Assigned to Pearson Education Limited 1999

本书 2000 年中文简体字版经由伦敦的皮尔森教育有限公司授权北京出版社在中华人民共和国境内(包括香港地区)独家出版发行。

版权所有, 不得翻印

价值竞争

——在品牌价值和消费者价值之间架起桥梁

JIAZHI JINGZHENG

——ZAI PINPAI JIAZHI HE

XIAOFEIZHE JIAZHI ZHIJIAN JIAQI QIAOLIANG

[英] 西蒙·诺克斯 著
斯坦·马克兰 著

李 婧 马月才 译

*

北 京 出 版 社 出 版

(北京北三环中路 6 号)

邮政编码: 100011

网 址: www.bph.com.cn

北京出版社出版集团总发行

新华书店经销

北京通县电子外文印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 5.75 印张 130 000 字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印数 1-5 000

ISBN 7-200-04187-4

F·256 定价: 10.00 元

作者前言

为什么安迪·葛鲁夫，一个几乎拥有全世界 50 家最重要的顾客的公司（英特尔）的总裁，决定花费 1.5 亿美元在电视上为一种几乎很少有人会直接购买的产品做广告？为什么一个几乎是计算机的代名词的品牌（IBM）在推出它的安博牌产品时很难在 PC 机市场上赢得购买者的青睐？为什么一流的科技品牌（苹果电脑）成为世界顶尖的名牌和各领域营销者的偶像之后，却沦落到连生存都成问题的地步？

所有这些问题都是来自高科技领域的典型例子，我在本产业中几家最有名的企业做了 25 年的主管或顾问。多年以来，这一特殊的产业以每年 100% 的令人惊愕的速度增长，主要依靠以产品为基础的战略。因为科技在短时期内为它们的市场提供了真正的“特有销售宣言”，所以以产品为基础的战略是可行的。然而，随着这一产业的成熟，产品生命周期缩短为 4 到 6 个月，市场营销面临的现实逐渐显示：在制定市场定位战略，以保持持续而长期的竞争优势方面，只有正确的产品不再是充分的和有效的。

人们曾经认为消费者价值可以由精良的产品来传送，或许再加上一些适当的企业支持，便足够了。这些企业的品牌价值在经营运转中自我感觉良好。现在，消费者价值向前发展了，产品品牌价值单独发展不能再获得成功。今天，企业必须认识到，它们需要从对消费的概念的理解转向对消费者的理解。

然而，仍然有相当多的组织将大把大把的钱投入到广告中，甚至是那些被认为是“创品牌”的广告中，这些组织没有意识到，只有品牌本身，不管它多么辉煌耀眼，多么切中目标，都不能够创造和传递消费者需要的价值。当然，广告仍然有它的市场，IBM 和苹果电脑过去投入了惊人的资金做广告，从而拥有了世界上最强大的、最有知名度的两个品牌。

即使是强大的品牌也会受到攻击。正如本书的作者们观察的那样，尽管 USP（特有销售宣言）的原则相当有力量，并且被宝洁和联合利华这样的消费品市场营销专家开发使用得淋漓尽致，膨大的品牌也不再是够用的。现在，在竞争关系中，任何品牌方面的革新，不管是产品或服务的功能，还是相关的感情“链钩”，都会被大量地模仿。一夜之间，曾经是“真理一般的，现代市场营销实践中最重要的成分”变得不再有效。

在惠普公司，我们成功地将一个为工程师制造产品的企业转化为世界第二大信息技术供应商，以及世界最大的打印机制造商，在我们期望的目标市场中拥有极高的知名度。我们获得了很好的核心价值和核心竞争力，然而，同今天的许多公司一样，我们的业务范围和公司结构意味着，我们不能在所有业务中都确实从品牌的巨大潜力中获得利益。更糟糕的是，竞争者能够从产品水平上来攻击我们的市场，他们也确实这样做了，在有些方面还做得比我们更成功，尽管我们有公认的世界一流的质量，一流的过程为基础的管理体系。问题出在，竞争者同样有高价值、高质量的产品和不断增加效率的经营过程。

因此，对我们的日常挑战是如何为产品和服务创造更多性能，并保证传送更宽广的消费者价值需求。超过三分之二的顾客对品牌的背叛是因为雇员漠不关心的态度，而不是产品的缺点和竞争者的行动。不管对顾客忠诚如何定义，它都是今天所有经营所必须了解的。我在关于惠普公司的模型中将顾客忠诚

定义为：它是人与人之间在传递真实品牌价值时产生的东西。这种重要的关系要求组织中所有人都充分理解什么是企业核心价值，在什么时刻真正有人员卷入传递，以及它们在多大程度上同消费者的满意度和保持力度有关。我们所谈论的不仅仅是投诉处理、顾客服务台或产品设计，我们要创造全组织的合作计划体系，发展这一体系将能够同品牌管理的收益相结合，这些收益来自完全整体化的顾客反馈体系。

然而，你首先要做的是准确地找到本组织的核心品牌宣言，并决定如何传送它们。这时，你将需要 UOVP——组织特有价值宣言这一工具，我认为它是真正有帮助的东西。UOVP 是我所知道的第一种尝试，来确定或设想实现品牌化后的下一步该怎么做。它建立的前提是使企业所有经营的业务程序都必须为传递消费者价值而结合到一起，许多业务程序在传统的市场营销工具发展的过程中还不是十分明显。UOVP 这项工作将在未来不少于五年的时间里为管理界提供思考基础，正如 USP 当年所做的那样，并且，更为重要的是，UOVP 更直接有效地作用于业务管理体系和业务程序。

在惠普公司，我们相当幸运地拥有了核心价值和比尔·惠尔特与戴夫·派卡德的影响力（即惠普方式），它在今天仍然影响着整个组织。我们从承诺到真正提供给消费者价值（这些价值建立在精良的产品和服务的基础上，利用内外部的关系，通过以质量为基础的组织来传递），成功的根本是所有这些都是受我们价值为基础的核心声望所驱动。消费者价值越来越倾向于通过组织内的各种业务程序来传送，而这些程序，直到现在还没有被考虑，程序自身也没有考虑，使之成为品牌管理的一部分。

企业确实需要创造形成它们公司品牌（UOVP）的支柱所必须的规则。UOVP（组织特有价值宣言）只能通过组织内的

核心程序的联合来传递，并需要全体员工的理解、激励和承担义务来做好为顾客的服务。UOVP 必须被提到正式桌面的议程上，以保证难以搜寻的、与对手有差异的定位战略的开发实现，这样的战略可以让消费者、员工、股东和社会满意，并且最终（但不是只能）实现利润增长。

安·瑞德
交流与公共事务部经理
惠普有限公司
1997年8月

第一章 过渡时期的品牌营销

导 读

许多企业的市场战略已经到了一个十字路口，问题直指它们对市场、顾客、渠道、品牌等概念的认识核心。

许多企业的市场战略已经到了一个十字路口，问题直指它们对市场、顾客、渠道、品牌等概念的认识核心。越来越多的情况是，许多企业正在压力下挣扎，这些压力是：面对着持续增强的竞争程度和不断增加需求的顾客，必须为自己的产品和服务持续不断地增加价值。不少企业的经营战略支柱——通过将产品和服务名牌化而获得持久的竞争优势，越来越难支撑下去。那些没能加固其名牌战略支柱的企业发现，它们会在无情的竞争压力和顾客需求压力下崩溃。对许多人来说，企业工作是单调乏味的：持续不断地在经营中挤压时间和成本，最终发现的是顾客们收获了自己艰苦劳动的全部好处。这些企业的未来将是某种无情的重组过程、边际贡献受到侵蚀和极端的不确定性。

以上问题的原因植根于近期的现实情况中。管理顾问和商学院的权威专家指出，那是一种独特的商业和经济因素的结合体，是这种结合体导致了以上问题。而组成结合体的因素是那些已经永远地改变了我们业务管理方式的东西。在过去的十年中，我们已经目睹了在竞争、反规制、顾客期望以及技术（尤

其是与信息有关的)等方面的富有戏剧性的发展变化。在大多数的经济合作与发展组织(OECD,即八国集团)的国家的经济中,通货膨胀降到了30年以来的最低点,企业不能再依赖夸张的名义利润来掩饰非效率。这意味着即使是保持现有的营业额和边际贡献的水平,企业仍然要不断地受到实际的驱动压力,以增加比上一年更多的真实的消费者价值。

在过去的十年中,我们已经目睹了在竞争、反规制、顾客期望以及技术(尤其是与信息有关的)等方面的富有戏剧性的发展变化。

今天的经营环境可以称得上是前所未有的恶劣,此时,人们无能为力,只能告诉经营领导者,每一代人都面临着不同于以往的新挑战。自二次大战以来,竞争程度一直在无情地增强,在每一个十年段,顾客都变得更加复杂化和需求多样化。而技术,即使在刚出现时震惊世界,现在也变得普普通通。不过,大多数企业还是适应了这些变化,不断繁荣发展。它们是怎么做到这一点的呢?

在战争后的几年中,企业发展出的最重要的适应机制之一是具有管理顾客对自己产品和服务的需求的能力。大约40年前,哈佛商学院的教授泰德·李维特撰写了一篇名为《营销近视》的权威性文章,在文章中他告诫企业,要为产品和服务创造需求而不仅仅是依照定单生产。李维特指出,企业为了控制收入和利润,必须以营销为焦点,而不能以销售或生产为中心,他写道:销售是从销售者的需要出发考虑的,而营销寻找的是顾客的需要。在这之后,“营销革命”正式开始了。

营销革命,如同所有的革命,为它们的“巴士底狱风暴”找到了满意的武器:品牌。几十年来,强大的消费品品牌和企业名称激发了一定程度的顾客忠诚,而顾客忠诚能使企业营业额稳定并产生健康正常的利润边际。许多早期的品牌在建立

时，通过偶然的机和通过策划构思的几率一样多。营销人员从占市场绝对优势的产品中学习，这些产品控制了它们所在的市场，并成为同类产品的代名词：力士、克莱斯勒、福特、施乐以及 IBM。当业务计划更加复杂时，企业开始培养品牌管理者和开展营销活动。每一个品牌管理者都将其品牌做成细分市场中特有的类别。通过广告、全面的高质量和高熟悉度，品牌成为强有力的商业资产，品牌成为现代市场营销活动的关注焦点，成为附加价值过程的核心。

品牌成为现代市场营销活动的关注焦点，成为附加价值过程的核心。

品牌就是业务

1990 年，我们参加了一个名为“品牌就是业务”的研讨会，由《经济学家》杂志主办。会议很成功，有范围相当广泛的世界级组织的代表参加，并做了有特色的发言，让人难忘。每一位发言人都讲到，通过融合有关品牌化的最现代的思想，他们的业务发展多么繁荣。因此，与会的消费商品行业由 Lever Europe, United Distillers 和 JWT 作代表，就毫不奇怪了。当然，参加者并不都是与肥皂粉和饮料有关的，来自希尔顿饭店、ICI 化纤、惠而浦、BP 的高级执行经理都发了言，描述他们如何坚信，在本时代的竞争条件下，他们最后的防线是品牌净价值。

在整个 80 年代，品牌就是一切。

在整个 80 年代，品牌管理，作为一项准则，从它的起源之根——消费商品，扩散到了金融服务、公共设施、计算机业、零售业、休闲业，甚至工业产品。在英国，领先的储蓄银行之一（中部银行），根据提供的

产品，为每一个营业网点创造了副品牌。电信“侵略”在每一个存在竞争的国家“书写”了树立品牌带来好运气的故事。新出现的航空公司 Virgin Atlantic 能够战胜英国航空，不仅因为低价格，还因为它的品牌价值。计算机公司转变营销重点，从面向 IT 专家销售转为面向大众市场销售，结果是：英特尔和微软现在是家用计算机产品品牌的领导者。英国主要的时装零售店 Burtons 在 80 年代充满活力，它当时的领导人 Ralph Halpern，指出每一个连锁店要作为品牌，在独特的细分市场中竞争。Club Med 对品牌做了巨额投资，实际上，大多数度假公司都这样做。在 80 年代，每一个企业都宣布以营销为主导，并通过对品牌的投资额来表达对品牌的重视程度。

当一个接一个的公司投入“营销革命”时，整个产业内的高质量消费品企业需要大量品牌营销人员。在一些领先的行业，营销人员从工程、项目管理或职能管理中发展出来，这些行业建立起了品牌营销部门。在 Cable&Wireless 中，产品管理人员代替项目工程师成为新产品开发的主管。英联邦的邮件服务商——皇家邮件，为一级和二级邮件安排了品牌管理者。英国航空也为商务旅行阶层（以俱乐部阶层著称）配备了品牌管理者。当大公司招募消费品营销人员来担当这些角色时，“联合利华型”的品牌树立信条便扩展到了整个产业。

不仅品牌化成了重要的经营行为，而且品牌也成了付出巨额投资企业的高价值的财富。强劲的消费品的垄断特权在竞争中是如此难以逾越，以至于那些打算扩张到新市场中的企业发现，从零做起树立新品牌太费时费钱。在联合利华新兼并了一家美国卫浴公司不久的时候，当时的个人产品部的主管，后来很快便是联合利华公共股份有限公司的总裁 Mike Perry 爵士在同他的营销顾问进行谈话的时候，分析了通过开发新品牌，在核心市场中获得稍可立足的地位所要花费的时间和遇到

的困难。

那些有能力筹集到大量资金的企业，为了加速产品种类包扩大和地理扩张战略的实现，常常倾向于购买领先的品牌资产。在 80 年代后期，兼并领先品牌的企业需要支付超过所购企业净资产价值的巨额溢价。尽管这些溢价反映了被兼并企业的分销体系、顾客关系和专有技术方面的潜在价值，但事实上，溢价的绝大部分是归因于所购买的品牌。

表 1.1 显示，在消费品行业中，兼并价格中大约有 85% 是商誉产生的，它们是被兼并企业的净资产和兼并价格之间的差额。在每一个例子中，兼并企业都感觉自己能够比被兼并企业更有效地利用这一品牌。因此，尽管要为商誉支付巨额溢价，同自己重建被兼并企业的品牌比起来，这仍是更高效的成长方式。

表 1.1 兼并中的商誉

兼并企业	被兼并企业	购买价格中的商誉百分比
Grand Metropolitan	Pilsbury	85
雀巢	Rowntree	83
Cadbury Schweppes	Trebor	75
United Biscuits	Verkade	66

Grand Metropolitan 最近已经同 Guinness 合并，形成横向联盟，成为第一家有如下举措的、以品牌为基础的大型企业：将品牌资产资本化，并公布其在资产负债表上的品牌价值。在做了多年默默无闻的低级阶层的肥皂制造商之后，名牌使得 Grand Metropolitan 进入了顶级管理讨论的议程。

我们的偶像倒下了

在1994年中，某些地方出现了可怕的反常现象。我们在四年前参加的“品牌就是业务”会议的主办者——《经济学家》杂志，撰写了一篇主笔评论，来质询品牌营销的未来。在短短的四年中发生了什么？

《经济学家》杂志焦虑的起因是1993年4月2日，星期五，菲力普·摩尔斯公司宣布要将旗舰品牌“万宝路”大幅度削价，以阻止消费者向更低价格品牌的飞涌。在这次被称为“黑色星期五”的宣布之后，该公司因股票价格下降损失了200亿美元的市场价值。市场已经认识到，即使是最强大的消费品牌，也不能再无条件要求顾客忠诚和高边际贡献。尽管在随后的几年，万宝路又夺回了它失去的市场份额，但是，高层管理观念对于品牌增加价值的看法已经转变了。

90年代随后的岁月没有显示任何品牌好转的消息，一个接一个的品牌偶像从它们的基座上被打翻。那些支付巨额溢价收购品牌的公司发现它们的投资回报远小于最初的支付。

1995年，可口可乐在英国的市场份额暂时降到了50%以下，这在历史上是首次。这种情况发生在充满革新性的名牌零售商科特可乐与Virgin和Tesco联盟之后。随着零售商自己的品牌成功地扩展到长期被广告创造的品牌主宰的领域，在领先的超级市场连锁店中，可口可乐不再是同类产品的领导者。像万宝路一样，可口可乐也已经重新获得了失去的市场份额，却付出了巨大的代价。据说，在Virgin可乐和Sainsbury经典可乐推出以后，可口可乐的广告预算已经增加了12成。可口可乐的定价策略，反映出零售商品牌的价值。即使是世界最有名的品牌之一可口可乐，也不能完全自主决定边际贡献。

在英国，仅仅几年之内，像壳牌、BP、埃索这样的石油巨头，已经失去了 25% 的英国汽油市场，主要被英国食品零售商自己的品牌所夺去。在每一项销售中，食品零售商都比传统汽油市场领先者卖出得多，比率至少是 6:1。随着最近零售商推出的“购买汽油忠诚计分折扣”行动的开展，他们的市场份额应该有进一步的上升。传统品牌领先者回击的措施是在各方面都进行大量的投资：在食品商店的前场建销售点、使用新仪表盘、做广告以及降价。作为划时代的标记，一家主要的汽油品牌领先者打出广告，宣布它将在欧洲最繁忙的公路边的加油站中以百货超市的价格进行销售。无人能反驳这一点：至少在英国是这样，名牌产品的价格领先权已经在世界上最供不应求的市场之一中失去了。一百多年历史的品牌领导权、全球的知名度以及在广告上的大笔投资，都已不足以创造顾客忠诚和顾客偏好。到了 90 年代，消费者不愿再为汽油支付品牌上的溢价。

IBM、Digital 和苹果电脑，是 80 年代全世界最大的三家个人电脑品牌，但到了 90 年代，却在市场中为生存艰难奋斗。IBM 在 90 年代，在终端 PC 机市场上的举措是推出了 Ambra 牌的个人电脑，但推出后不久就在市场上萎缩了。在 80 年代的时候，营销咨询专家把苹果电脑作为范例介绍给他们的客户，用来说明品牌化在市场中创造了多么狂热的忠诚。而在我们写这本书的时候，苹果公司在未来能否作为一家独立的公司存在还要画个问号。Digital 早就从全范围的、IBM 一般的供应商的定位中撤退出来，进入了一系列高附加价值的小市场环境，如微型芯片技术。像康柏、戴尔和格特威这样的更新、更低成本、更多革新的 PC 机制造商成长起来，控制了市场。在本书写作的时候，Digital 宣布为了重获其市场地位，要收购康柏。即使是在如电脑一样存在高购买风险的市场中，品牌领先者也不能获得价格溢价，因为产品性能是“我的也一样”。

甚至麦当劳也不能幸免。1997年初，为了阻止销售额下降，美国业务领导 Jack Greenberg 向经销商发出紧急要求，将附带薯条和一杯饮料的巨无霸的价格从 1.9 美元降至 55 美分，降价超过 70%。

在商务服务行业，经过漫长时期艰难建立起来的名牌在类似 ASEA Brown Boveri 和 BTR 的兼并中无能为力。那些大帝国的建造者为许多个人公司提供了一条僵硬冷酷的选择：要么出售，要么转行。在许多产业，国际供应链的压力迫使多次合并和联盟，在每一个市场中都减少了企业品牌的数目。

那些大帝国的建造者为许多个人公司提供了一条僵硬冷酷的选择：要么出售，要么转行。

英国厕纸市场的领先者 Andrex 似乎没有在 80 年代屈服于铁定的规律：当低价格的厕纸在一个又一个的国家中取代原有市场领先者时，英国却保持了对 Andrex 的忠诚。营销人员将这种伟大功绩归因于包裹进品牌的情感价值，这种价值通过它的广告形象 Andrex 小狗而获得。多年以来，Anrex 一直是品牌力量方面的研究案例，它的长期广告服务代理商 JWT 也相当自豪于这个广告/品牌资产。但是，自从 1990 年，这一品牌失去了它三分之一的市场份额，并且，在 1996 年 8 月，Anrex 的新主人，Kimberly Clark，宣布中断同 JWT 的长期合作联系，并寻找新的广告巨头。

整个 90 年代，一个接一个貌似不可侵犯的品牌，在不断增加更多需求的顾客看来，是欠缺而不够格的。只有“习惯”、“熟悉”和“放心”不能遏制住顾客对产品或公司的背叛浪潮，因为它们没能在市场中提供最高的消费者价值。

最优秀的大规模消费商品的营销人员的对策是实行彻底的产品包经济合理化对策（“核心品牌战略”）：削减非增加价值

的成本，增加对产品质量的投资，增加支持核心品牌的广告宣传费用，以及降低价格溢价，成为可信赖的、低价格的竞争者。这种明智但迟到的品牌管理法，正在帮助品牌领先者从90年代初的衰退中恢复，并巩固在发达商品经济区中的强大地位，而凭借对亚洲和东欧的投资来实现经济增长。尤其是美国企业，情况更是这样。

只有“习惯”、“熟悉”和“放心”不能遏制住顾客对产品或公司的背叛浪潮，因为它们没能在市场中提供最高的消费者价值。

有人认为，强大的名牌产品遇到了衰退期和背后受敌的竞争挑战。而我们认为，最近的衰退只是暴露了顾客与品牌之间相互作用方式的不可逆转的改变。实际上，在许多产业，即使是好的品牌管理法也不能设定价格和消费者忠诚。在英国，即使是管理良好的品牌也无法扭转零售商品品牌正在夺取市场份额的事实。

更激烈的竞争、迅速的产品开发循环、飞速的革新模仿、更复杂的渠道伙伴以及选择范围增加的顾客，使得只通过产品品牌和服务就能保证持久优势的岁月终结了。企业必须将更宽范围的资产、业务过程和业务关系利用杠杆作用提升，才能通过价值链取得竞争成功。

未来会对传统产品品牌领先者的竞争方式施加更大的压力。媒体分裂在21世纪引起的全球“爆炸”将使得通过大规模广告建立品牌的成本更高。我们坚信，互联网和其他形式的电子商务活动，将以一种不利于高高在上的品牌的方式，来改变购买者和销售者之间的关系。

信息时代进一步增强了顾客的力量，顾客忠诚将更难保持。先行一步的企业使用了并不断提高着复杂的关系营销系统，这一系统目前通常正处在开发过程中。

最后，我们预计，未来的顾客将领导自身参与的价值链。我们已经看到，顾客同零售商的联盟，已成为一种实质上的长期供应伙伴关系。亨氏公司英国的营销顾问 Robert Bailey 断言：“你在哪儿购物将比你买什么更重要。”信息技术使得顾客能够进一步授意商场自己希望得到怎样的服务。空中里程公司的一位主管，Larry Hochman 认为，未来的一线服务人员的任务将是给顾客授权，而不只是简单的传递要求和解决问题。在被授权的顾客提供的信息的领导下，重新组合的价值链将挑战每一个品牌所能给予顾客的权利。

综 述

许多企业营销战略的基石是发展忠诚的顾客，这类顾客愿意为名牌产品和服务支付溢价价格。整个 80 年代，品牌化从它的发源地——消费品产业向外扩散，成为商业活动的主流。几乎每个行业的企业都大量投资，为自己的产品、服务和公司树立品牌。

在 90 年代中期，已经很明显，创建品牌的投资不能再保证企业在市场中的长期的、有防御作用的优势。一个个著名的品牌厂商发现，它们再不能要求比竞争者高的价格，更不能期望顾客的自动忠诚。

顾客对待品牌的态度和行为的转变，没有像许多人预测的那样，在 90 年代初的衰退期结束时自动转变回来。展望未来，我们预计，强有力的新的信息技术将进一步增强消费者的权利，他们促使供应商持续增加附加价值。对靠产品来创造顾客忠诚和溢价价格的能力的冲击只会增强。