

管理新理念前沿译库

The Leading Superior Translated Series of Management

第四辑

Volume 4

是最好的一种商业书籍

富有创新性

论述充分

并且具有操作性

增加值

品牌驱动增长炼金术

ADDED VALUE

THE ALCHEMY OF BRAND-LED GROWTH

[英] 马克·谢灵顿(Mark Sherrington) 著
杨学成 译



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管理新理念前沿译库

g Superior Translated Series of Management

第四辑

Volume 4

是最好的一种商业书籍

富有创新性

论述充分

并且具有操作性

增加值

品牌驱动增长炼金术

ADDED VALUE

THE ALCHEMY OF BRAND-LED GROWTH

[英] 马克·谢灵顿(Mark Sherrington) 著
杨学成 译

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

增加值:品牌驱动增长炼金术/(英)谢灵顿著;
杨学成译. —北京:经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-198-4

I.增... II.①谢... ②杨... III.企业管理:质
量管理—研究 IV.F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第004872号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:北京晨旭印刷厂

经销:新华书店

责任编辑: 雒 艳 常亚波

技术编辑: 晓 成

责任校对: 洛 雪

787mm×1092mm/16

15.75 印张 214 千字

2005年4月第1版

2005年4月第1次印刷

定价:32.00元

书号:ISBN7-80207-198-4/F·187

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街2号

电话:(010)68022974 邮编:100836

北京市版权局著作权合同登记：图字：01—2004—2328 号

Added Value: The Alchemy of Brand-Led Growth By Mark Sherrington

© Mark Sherrington 2003

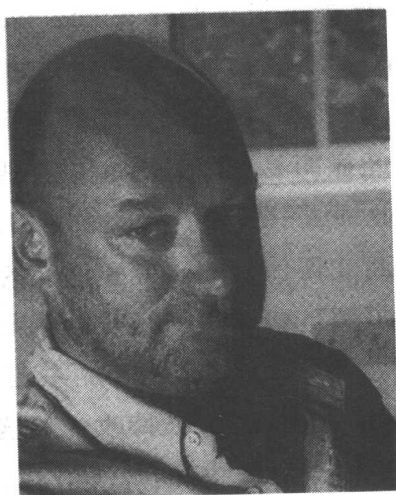
First Published 2003 By PALGRAVE MACMILLAN

Chinese Translation Copyright © 2005 by Economy & Management Publishing
House

This translation of Added Value: The Alchemy of Brand-Led Growth, The Edition
is published by arrangement with Palgrave Macmillan

All rights reserved

前言 我可以这样开始.....



业务只能沿着两个方向发展：上升和下降。底线是：如果你不增长，你就面临死亡。当然，你可以选择停滞，但任何优秀的首席执行官都会告诉你，停滞仅仅是业绩滑坡的委婉说法而已。公司痴迷于增长，而且，正像最严重的上瘾者，公司为了获得增长将竭尽所能。它们会通过购买、削减、掠夺甚至偷盗——但时间证明市场营销是其中最好的组合。

当“营销”摆在我们的桌面上时，我们都知道营销是指抽样小组的报告、消费者调查、市场细分策略等诸如此类的事情。但在怎样使之变成更为强大和更有利可图的品牌上却常常存在一些模糊的认识。研究和分析是开展营销的重要部分，但即使真正伟大的分析也不能保证成为伟大的市场营销。良好的分析或许是重大创新思想的必要条件，但并不意味着是一个充分条件。而且，即使你已经提出了重大的思想，



研究和分析也不能保证这一思想会变成巨大的增长和利润。然而，这却是市场营销的一切。

真正伟大的市场营销是稀有而珍贵的——谁会否认其价值抵得上黄金？这显然是由金块累加起来的黄金；只要去问问可口可乐（Coca-Cola）、耐克（Nike）或联合利华（Unilever）这样的公司就知道了。但伟大的市场营销却不止那样。它还是那种有力量让你停下来并直勾勾盯着看的黄金，正如你会驻足于海滩上的克鲁格金币（Kruggerand）。还记得你第一次走进耐克世界（Nike World）的情景吗？或第一次看到 Ben and Jerry 牌浴缸？或者第一次走进 Pret A Manger 并发现眼前的所有东西竟是另一家三明治店？当真正运转起来的时候，伟大的市场营销活动是如此显而易见以致看起来有些简单；但造就这种伟大的市场营销却是商业领域中最难以琢磨的任务之一。



那么，是什么东西使得伟大的研究和伟大的分析变成了伟大的市场营销呢？“哦，我了解”和“我已经开始了解”之间的区别是什么呢？答案就是某种叫做“洞察力炼金术”的东西。炼金术（alchemy）过去常常给人一个坏印象，直到哈利·波特改变了这种情况。大部分人过去把它看做是被误导的中世纪魔法外衣。但在几百年的时间中，炼金术（alchemy）一直是欧洲最耀眼的思想。即使是牛顿先生也从研究苹果落地中抽身出来，在一生中花费了大量的时间进行炼金术的研究。炼金术师是黄金的追求者。他们相信有一种方法，可以从其他金属，如水银、铜和铅中提炼出黄金来——而且他们对此坚信不移。和今天的市场研究者很像，他们关注着神秘的文字，从不可思议的符号和晦涩的数据中寻找它们背后的意义。他们把赞助人的金钱大量浪费用于检验理论的空有艺术性的实验设备和过多的试验上。但不管他们准备多么充分，不管他们资金多么充裕，所有炼金术师都需要一种物质，用来创造他们想要的黄金——他们称其为“哲人之石”。在几个世纪中，许多炼金术师都宣称他们造出了黄金（虽然它违背了现代化学的原理），而且其中一些人还神秘地变得富有了。

市场营销如同炼金术。所有优秀的市场营销人员都在寻找一种“哲人之石”——某种启发、某种魔力——来将伟大的研究和分析变成

营销金石。在我的职业生涯中，我曾密切观察过营销炼金术的过程，起先是在我的母校——联合利华公司，后来是在国际市场营销顾问过程中，就是14多年前与我同事创立的“增加值”(Added Value)公司。在这段时间里，我有幸接触到很多优秀的企业和大量世界级品牌。源自这一经验并在很多同事和客户（这是真的，咨询师和代理人从他们的客户那里学到的东西可能与给予客户的东西一样多）的帮助下，我和“增加值”公司的团队提炼出了实现品牌增长和业务增长的过程。

我们称这一过程为“五I”，而且这确实可靠——或至少将会是这样，如果不考虑妨碍它实施的那些事情的话。相信我，它并不仅仅是很好的竞争手段。我在大公司工作的亲身经验（而且我发现这适用于任何大企业）告诉我，“五I”就像在足球赛中，如果你试图射门，你必须让足球先经过你自己的10个队友。

我们在“增加值”公司形成的“五I”过程为本书提供了框架，每一章将论述一个“I”：※

- 洞察力 (Insight)
- 思想 (Ideas)
- 创新 (Innovation)
- 影响力 (Impact)
- 投资回报 (Investment return)

每一章都包含实用的工具和运用这些步骤的方法，并附以简单明了的陈述和清楚易懂的案例。而且每一章的结尾都有一个小段来讨论实施的难点——企业可能会发现每一个过程都很困难。

你会发现，这里的很多材料是来自“增加值”公司开发的工具和摘自咨询工作的真实案例。也有一些实例和故事是我多年来搜集的二手资料——如果我没能对资料来源一一致谢，请允许我事先道歉。业内的朋友将会看到我们经很多漫长而激烈的讨论所取得的成果，对此我非常感激。但本书的很多内容是我个人的：争论、错误和玩笑。对不起，我不会就任何一点道歉。

好的喜剧演员都用第一人称讲述笑话。讲笑话的人和主角之间关



系的复杂解释并不能提高笑话的幽默程度。同样，通过实证研究来证明笑话的可信度也不能令这个笑话更加可笑。一个关于丈母娘的笑话不会因为你说——“你会喜欢这个笑话的，因为它是由全美最搞笑的三个喜剧演员讲的”——而更加有趣。你也不能通过解释研究结果怎样证明了玩笑的观点对大多数丈母娘都成立而使这个笑话更加逗乐。听众只是想听笑话，他们意识到笑话里暗藏的滑稽或讽刺性的真理就会大笑。

我希望你将意识到这本书里面的某些道理。正在下落的硬币，挂在嘴边的话，你希望已经说过了的事情……这就是洞察力炼金术所寻找的某些“哲人之石”。“五I”是能将你带入营销金石的接触范围的过程。但“五I”最多也就是4×100接力赛的最后一棒，它需要你去奋力拼搏，它是快锻造好的铁坯……问题是，完成的过程需要你来做。



然而，我所担心的是商业书籍所产生的问题：伟大的商业书籍并不必然导致巨大的商业成功。例如，人们通常把迈克尔·波特的《竞争优势》一书奉为商业书籍的经典之作，但具有讽刺意味的是，这本书谁都有，包括你和你的竞争对手，所以根本不能提供竞争优势。但是，我们知道，伟大的泰戈·伍兹写的书并不能保证你成为一个伟大的高尔夫球手。在任何领域，理解是一回事，应用则是迥然不同的另一回事。

真正的洞察力炼金术师能够在两者之间架起桥梁。

导言 “五I”

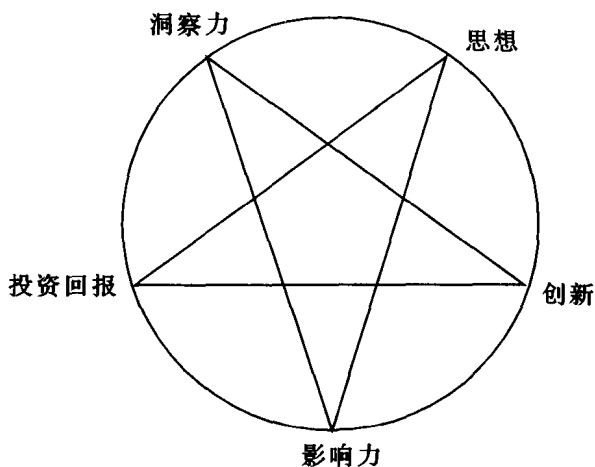


图 I.1 “五 I”

外表常常具有欺骗性。公司喜欢吹嘘它们统一的目标、它们的使命和它们的战略前景；但太多的组织运作都脱离了现实，即使有结合现实的，也会因为过于简单而轻易放弃了。你发现过多少次财务人员说广东话，而营销人员说普通话的情况？看起来他们使用的是一种语言，但他们之间很少有真正的沟通。有多少最具创新精神的公司，其失败是因为他们的创新产品正好出现在战略真空(strategic vacuum)中，或者因为他们根本就无法获得所需的新技能？又有多少公司雇佣了富有创新思想的员工而没能将他们的洞察力派上用场，仅仅是因为那里没有一种机制来使之产生呢？相反，他们最好的思想正如冷战时立在竖井中的导弹，永远都没有机会发射。

“五 I” 过程为此类普通的公司病症提供了解药。因为“五 I” 是关于将业务密切结合起来的，“五 I” 能够让公司发挥其洞察力的作用并



让公司有效地开发创新产品。“五 I”还有助于公司所有的部门都说同一种语言，并瞄准同一个简单的目标——增长。

那么，怎么使业务增长呢？假设我们说的是利润的增长（股东将很快指出这是应该的），那么，就只有三条途径：

- 可以进行并购
- 可以削减成本
- 可以增加收入(所谓的头条增长, Top-line growth)

好的业务会试图通过所有的三条途径来实现增长，市场营销在每一条途径中都意义重大——尽管一开始你可能并不这么想。

※ 当然，市场营销在并购过程中的作用可能不会马上显现。毕竟，这是学财务的书呆子们的领域，对吗？错。当会计合计好数字后，他们发现大部分业务价值都远远超过了他们有形资产的价值。实际上，大多数股票市场都约有 2/3 的价值是基于无形价值的。这能反映出信誉或技术诀窍，但主要是基于声誉，进而基于市场营销。那么，令人吃惊的是，很少企业会用评价财务状况那样的严格标准来评价它们的声誉或品牌价值。他们会这样做的。正如我们在后面有关投资回报的章节中所要看到的，市场营销对于并购过程的真正贡献是启动了目标企业进行头条增长的潜力。1996 年，当坎贝尔公司（Campbell）收购 Danone 公司在法国的汤料业务时，该公司确实与传统的财务部门一起制定了一个市场营销的五年计划，而该营销计划使坎贝尔公司对此项业务的真实价值有了更为精确的认识。

市场营销好像跟削减成本也没有多大关系。当然，某些愤世嫉俗的财务主管甚至认为营销人员是成本效率的敌人。他们的观点是这样的：本来，营销人员是投资者，并非削减成本的人，他们对开支负责，比如研发费用、媒体费用和广告费用等，这些费用很少像其他类型的资金支出一样需要接受严格的审查。而“五 I”过程却全部是有关成本效率的。支撑“五 I”的基本工具是专注于以最有效的方式引导业务资源。优秀的营销人员信奉恰当地节省成本（所有业务都有成本可以削减），因为节省出来的资金可以进行更好的投资。当然，愤世嫉俗的营

※ 销人员会指责财务主管常常只关注短期的成本节省而忽略了对长期的品牌建设进行投资。那也是非常错误的。财务主管能够对投资回报诱人的业务方案进行全面的响应，股东通常投资于短期来看利润低而长期来看利润高的公司。问题很简单，很多营销人员并不能使得方案、财务和业务有利于进行市场营销。

所以，市场营销在通过并购和成本削减实现增长的过程中发挥了非常重要的作用。但其最主要的作用却留给了最重要的增长源泉——头条增长的形成，需求驱动的增长（demand-led growth）。毕竟，只有这么多企业可以兼并，而且能够节省的成本也是有限的，但头条增长可以使你达到你的热情、才华和创造力所允许的高度。

不幸的是，很多市场营销的定义没能抓住这一点，反而集中在将市场营销看做是一个过程：

※ 市场营销是指对顾客要求进行有利可图地识别、预期和满足的管理过程。

这种定义可能足够清楚，但几乎没有什么启发性。市场营销最好的定义应该使人明白营销战略和业务战略之间的差异仅仅是重点之一。例如，下面的定义就提出了市场营销的真正目标：

市场营销是关于形成头条增长的，是关于鼓舞组织去说服人们购买更多的物品和支付更多的金钱。

如果头条增长是市场营销的目标，那么“五 I”就是阐述如何最好实现这一目标的过程。

把“五 I”描绘成圆形的是因为它是持续进行的，在这个循环的过程中每个元素都相互支撑。这里我们把“五 I”表述为一系列的问题：

1. 洞察力。什么是你的洞察力？它可以来自任何地方：其他人、市场、技术、竞争、趋势或价值链，但一定要小心消费者！正如我们将看到的，消费者可能是所有洞察力来源中最有价值的。

2. 思想。你的洞察力激发了什么样的有关业务和品牌的战略或重大思想？

3. 创新。作为这一思想的结果，你准备改变什么？什么是创新？

4. 影响力。你将怎样使正当的金钱发挥出最大的影响力？

5. 投资回报。你怎么会知道投资回报的运转情况？你能确信你的市场营销投资回报(ROMI, return on marketing investment)已经实现最大化了吗？你能用于考评和调整市场营销的关键绩效指标(KPIs, key performance indicators)是什么？

洞察力是整个过程的核心，它可以作为整个过程的逻辑起点，但别忘了“五I”是一个回路，可以从任何一个起点开始。你可以从任何一个阶段切进来，挑战落后于过程的思想，甚至形成新的增长源泉。举例来说，在大部分公司中，年度回顾是制定计划过程的一部分，在年度回顾中都对业务或品牌的 KPI 指标进行有效地评价。这常常是一个两难的时刻：要么 KPI 指标本身受到挑战（这时，你发现你正在测量错误的东西）；要么测评结果启发了能够导致战略和实施进行改变的洞察力。

在一份这样的年度回顾中，Guinness 啤酒爱尔兰区的品牌经理汇报说，Guinness 在过去的一年做得很好，因为公司烈性黑啤酒（就是像 Guinness 这样的黑啤酒）的市场份额上升了，公司的品牌已经主宰了这类啤酒。然而，陈述中却揭露了一个黑幕，因为烈性黑啤酒的整体销量是下降的，所以事实上 Guinness 的销量是下滑的。营销主管指出，这确实是个很糟糕的年份。线索就在这句话里：“Guinness 的销量下滑了”。接下来就是对品牌进行全面的检查。数据表明，公司品牌失去了与爱尔兰年轻饮酒人士的切合性，这使得公司重新集中精力于年轻人，随后，公司生产出了创新型的产品，即超冰爽型（extra cold）Guinness 啤酒。结果这一品牌很快恢复了增长。

同样，干涉力量也常常攻击这个过程的影响力阶段。广告代理机构只对简单的介绍负责，这种简单的介绍受到了挑战，新鲜的见识被搜集起来，这一过程将以更快的步调和更多的目标向前推进。我在 20 世纪 80 年代中期经历过这种事情，那时我正在为推广老牌 Persil 洗衣粉而工作。在那个时候，这种洗衣粉正逐步被 Persil 的自动洗衣粉所替代，所以只得到了相当少的海报宣传费用。但海报设计时花费的心思多于任何其他媒体。在写这次海报宣传活动的大纲时，我们逐

※

渐理解了 Persil 品牌在家庭的清洗中一贯扮演的角色。我们意识到，从我们最后一次问这个问题算起，差不多 20 年已经过去了，“今天，作为一个母亲到底意味着什么？”我们的答案反映了这样的事实，在 20 世纪 60 年代到 80 年代这段时间里，妇女在家庭生活中更为自信和独立。这一见识不但大大促进了老牌 Persil 洗衣粉的海报宣传，而且开创了 Persil 广告的全新时代。

但是，像这种“五步”过程一样简单的东西在产生增长方面真的确实可靠吗？（毕竟，“确实可靠”是用在导言中的词。）我相信这是能做到的，因为“五 I”挑战了市场营销领域中的一些最为根深蒂固但又混淆不清的原则。为了刺激你的胃口，这里列出五个由“五 I”导出的更令人吃惊的事情：

- 所有流行的市场细分表格都是不充分的，而一种明显的更为简单的“五维法”(five-dimensional approach)有效得多。

- 品牌定位作为一个工具明显滥用且过于复杂。

- 所有的营销计划从根本上看都是有缺陷的，而且肯定至少有一半的钱浪费了。

- 一旦拟定沟通计划，即使上万亿美元的产业在相反的方向上加速前进，也应精简创新性的团队。

- 品牌评估只是测量和跟踪品牌的更全面的方法的一部分而已。

“五 I”也暴露了很多公司搞错的简单的事情，这里又是我们特别喜欢的五个：

- 大多数的战略都过于冗长，而且之前的沟通也令人遗憾。你不能 KISS 但你能 MISS——你不能维持它的简单，但你能够令其简单易懂。

- 另一方面，信息的自由和授权程度都有点过火了。公司中的绝大多数员工都需要知道公司的目标，他们自己在其中的角色以及对他们的激励政策，但他们并不需要知道全部的战略。

- 大多数公司在创新产品刚刚投放市场时就放弃了。

- 尽管影响力常常需要不止一年的时间，但大多数公司的计划却





是一年一个循环。

● 购买媒体是沉闷的，而影响力则令人感兴趣。首席执行官从来不会认真地对待媒体，但他们却对影响力感兴趣。

这就是所有理解起来简单而做起来难的事情，就像体育运动。但目前的体育运动要比商业活动专业得多，他们对战略和实践的要求有着更好的理解，因为结果的好坏是很明显的，并且体育队或个人真正关心的就是结果。你可以说，商业经营过于复杂，有过多看起来显然成功的结果。但实际上商业经营并不那么复杂，只有一个结果需要关注——有利可图的增长。事实上，公司什么时候达到了这个目标、什么时候没有达到都是很清楚的；正如曼联(Manchester United)足球队是否好过考文垂市(Coventry City)足球队、澳大利亚橄榄球队是否好过苏格兰橄榄球队、泰戈·伍兹是否是好过我一样清楚。



所以，假如一切都是如此明显，那么请让我们去寻找使之发生的方法。

目 录

图表目录	1
前言：我可以这样开始	1
导言：“五 I”	1
第一章 洞察力	1
洞察力的五个来源	7
1. 技术洞察力	8
2. 历史	10
3. 市场	12
4. 趋势	17
5. 符号学	19
五种研究方法	23
1. 专注	26
2. 使用专家和意见领袖	28
3. 交易和测量器	30
4. 消费者生成器	34
5. 细分或市场地图	36
怎样识别尤利卡时刻 (Eureka Moment)	48
妨碍洞察力的事物	50
第二章 思想	53
思想和战略	53



如何“以不同的方式做”	59
1. 定义市场	60
2. 市场地图	61
3. 品牌组合 (Brand Portfolios)	63
4. 品牌定位 (Brand Positioning)	70
5. 品牌延伸和结构	76
胜利的战略思想	81
妨碍思想的事物	87
第三章 创新	91
创新过程纵览	96
1. 创新矩阵	97
2. 漏斗和图表	98
3. 思想产生器 (Ideas Generator)	99
4. 研究的作用和原型的力量	104
5. 步入轨道并管理团队	106
赢得创新	110
妨碍创新的事物	113
第四章 影响力	117
1. 提出预算——多少才够?	124
2. 建立 360 度的影响力计划	127
3. 插曲式营销 (Episodic Marketing)	134
4. 提纲和培育创造力	139
5. 内部沟通	144
妨碍影响力的事物	150
第五章 投资回报	153
1. 关键绩效指标	156



2. 品牌健康	160
3. 品牌生命力	169
4. GAME 计划	173
5. 品牌评估	175
妨碍投资回报的事物	177
附录 1: 破解竞争命题: 传统广告研究的符号学方法	181
附录 2: 莱维·施特劳斯: 一家处于自我否认中的公司	199
附录 3: “公牛之眼”品牌法和“贝尔斯纳-厄快尔” 的故事	219
后记: 另一件事情是	227 ※