

差异化行销

All Consumers Are Not Created Equal

(美) 葛斯·哈伯 著

Garth Hallberg

黄复华 陈素贞 译

差异化行销

差异化行销

差异化行销

差异化行销

差异化行销

■ 知识经济背景下最精彩的行销策略为何？

■ 这是O & M继《奥美的观点》后，又一本畅销全球的经典佳作。

差异化行销

内蒙古人民出版社

国际广告商务译丛(第二辑)

《广告传奇与创意妙招》

《广告何时有效》

《差异化行销》

[美]詹姆斯·韦伯·扬 等著

*

内蒙古人民出版社出版发行

(010010 呼和浩特市新城西街 20 号)

北京市大兴县兴达印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:37.5 字数:690 千字

1998 年 10 月第 1 版 1998 年 10 月第 1 次印刷

ISBN7-204-04404-5/C·43 总定价:72.00 元

《国际广告商务译丛》

编委会名单

主编兼总策划

刘立宾 丁俊杰 武 齐

编 委

黄升民 苏 晓 卢泰宏
金定海 路盛章 綦玉宁

All Consumers Are Not Created Equal

Copyright 1995 by Grath R. Hallberg

Chinese translation Copyright © 1998 by Rock Publications Co., Ltd. ALL RIGHTS RESERVED. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from original publisher.

本书中文简体字版由滚石文化股份有限公司(台湾)授权出版

版权所有 请勿翻印

目 录

推荐序 直效行销的黄金年代已经来临了	大卫·奥格威
作者序一 作者序	葛斯·哈伯
译序 台湾行销界的新激素	黄复华
作者序二 感谢	葛斯·哈伯

1. 该是改变的时候了/1

- 每一位消费者都是独一无二的
- 你的忠实顾客同时也是竞争对手的忠实客户
- 超过预定目标的促销成果来自于高忠诚度的顾客

2. 对品牌没有好感的世界/15

- 向喜欢品牌的世界说再见!
- 短期解决方案的后遗症
- 双重性格/

3. 为什么不是所有消费者都一样/31

- 利用市场区隔的概念

■高获利族群一直在缩减中

■焦点——日用百货品利润矩阵

■焦点——为什么高获利族群所占有的利润百分比,总是超过其数量百分比/

4. 品牌忠诚度的蜕变/57

■忠诚度的盲点

■客户占有率

■忠诚度同质化的趋势

■焦点——日用百货的品牌忠诚度

5. 品牌成长的新策略/81

■利用周期

■利用机会矩阵

■关于漏水桶的真相

■针对成长的一个新策略

■焦点——利用持续购买者的杠杆原理

6. 促销的自我矛盾/105

■促销活动的影响力

- YopleX 品牌忠诚度的平衡点
- 寻找渐入佳境的希望
- 焦点——无忠诚度的数学
- 焦点——大量购买者真正的回函率
- 焦点——为什么过量的促销会危及品牌获利率？

7. 在正确的地方沟通适当的讯息/135

- 忠诚度活动的转变
- 品牌忠诚度计划与经常购买者计划
- 市场上的新闻
- 焦点——奥格威谈长文案的家谱

8. 将消费者纳入品牌的怀抱/161

- 透过资讯来推动
- 融入之后 = 品牌拥护
- 这就是关系行销吗？

9. 测量品牌忠诚度计划的影响/193

- 测量在品牌资产上的收获

- 测量品牌市场量的收益
- 将这些研究结果形成新见解

10. 以科技推动差异化行销/213

- 行销资料库
- 多大、多快而且到底多少
- 超越资料库
- 焦点——资料库有多大？

11. 广告在差异化行销中扮演的角色/235

- 广告的角色
- 差异化的创意
- 对于广告的融入程度
- 选择性装订
- 选择性电视
- 焦点——长秒数的资讯短片对建立
品牌所能提供的力量

12. 在差异化行销计划中促销活动和通路的关系/271

- 促销活动的角色

- 运用大规模的消费者促销活动
- 资料库促销活动
- 运用奖励措施
- 运用经销商的促销活动和关系
- 微观行销
- 焦点——促销活动真的有推动试用吗？

13. 让差异化行销上路/307

- YopleX 差异化行销的情境分析
- 改善针对高获利顾客区隔的广告模式
- 品牌忠诚度计划的运作
- 改善透过促销活动所带来的销售量

14. 让差异化行销回馈你的投资/335

- 行销传播投资上的差异化回收
- 在 YopleX 差异化行销计划中的 DROCI
- 一些警讯

15. 差异化行销:通往资讯高速公路的交流道/363

- 媒体的演变导致广告行业的变化

- 这次的变革不一样吗？
- 另一种解决方案
- 收费的资讯公路
- 究竟是资讯高速公路还是行销高速公路？
- 零售的高速公路
- 焦点——面临改变所带来的挑战

1. | 该是改变的时候了

“**品**牌忠诚度是不是已经不存在了？”这是某位1994年排名前500名消费用品的高阶主管，在一场战略规划会议的开场白。每位与会者都惊讶地注视着说这句话的人，他继续说道：“我说这句话意思是：消费者还继续在乎品牌吗？是不是值得继续投资在建立品牌上？消费者所要的只是很便宜的价钱，只要便宜他们一块钱，就足以让他们高兴一整天。”

这位深具经验的行销者所说的话是真的吗？那么他是不是真的考虑把一个皇冠钻石转变成日用百货？他是不是真的相信，他的公司应该要好好重新考量面对未来竞争者的主要策略？他只要当一个低成本的供给者，而不是创造一个有附加价值的品牌？从这样一个忽然沉默的场面看来，那些观众似乎以为他在开玩笑，更严重的是，大家笑容都僵住了，然后纷纷拿起咖啡杯，甚至很紧张的搓着自己的手。

这位行销人接着说：“我们曾经试过一家新广告公司

2 差异化行销

设计的新广告手法，”他继续强调：“经营者要求另外再增加100万的利润……。至于其他的同行呢？谁知道他们想要的是再增加几百万的利润？”

从这悲观的口气里，旁观者会误以为现在所讨论的品牌是在金字塔顶端的产品，或者只是个很小的产品延伸，甚至只是个接近产品周期末端快要退休的品牌。然而事实上，我们现在所谈的产品却是全世界非常知名的大品牌，而且是这个公司里最有利润的品牌之一，虽然说它的销售量遭遇很大的压力已经有好几年了。

为什么今天与会的行销专家中，没有人从产品管理、促销活动、广告、市场调查、甚至广告公司的角度，立刻站起来说话，而且很有礼貌的陈述他们对这位同行的看法？难道品牌和消费者的品牌忠诚度已经不再是行销的基石了吗？难道说，未来的利润完全依靠消费的意愿，继续付更高的价钱然后买到有价值的产品，已经不存在了吗？

“让我们祈祷品牌忠诚度还没有消逝。”一位与会的人冒出这句话，他说至少这样的事不会发生在我们这一代。

1993年4月2日，星期五。一大早，行销主管就接到一通惊天动地的电话，每个人都交头接耳，议论纷纷。为了巩固占有率，抵抗低价香烟侵蚀市场，菲利普莫里斯(Philip Morris)公司这家食品烟草业巨子宣布将万宝路(Marlboro)香烟降价。因为万宝路香烟的全球知名度以及良好的品牌形象，这项降价措施引起轩然大波，菲利普

莫里斯股价下跌（菲利普莫里斯公司股票交易量每日高达13亿美元，几达全美股市的四分之一）。产业界也开始质疑品牌忠诚度的意义。这件事后来被称作“万宝路黑色星期五”（Marlboro Friday）。

如果这样的事情会发生在万宝路香烟身上，那么也可能发生在其他品牌身上，例如百事可乐（Pepsico）和吉列（Gillette）。新闻媒体很快就大作文章，宣告90年代是“价值导向”。消费者总是到处打听想取得最便宜的价钱，而且只在拍卖的时候才买东西。

当然，没有人在企划会议里因听到这个话题而被吓死，一些有深度的专家们不相信“忠诚度已经真正消逝”，“万宝路黑色星期五”只是最近一个个案，而且只是一个变化最大的警讯而已。

同行恶性竞争、个体户自创品牌的情况下，有时根本不能避免促销。消费者已经被训练得非常好，就像巴夫洛夫实验中的狗一样，只有在促销铃声响起的时候，才会从荷包掏出钱来。像宝洁这个品牌经营的创始者也不得不使用“每天都低价”的策略。最糟的是，媒体已经被弄得七荤八素，这种情况只能用惨遭轰炸来形容。

虽然他们可能拒绝承认，但在场的每个人必须很清楚地知道，旧的解决办法已经是没有用了。或者，它们并不像以前那么有用，而且将会越来越糟。

有人也许还搞不清楚状况，但至少公司里的总裁

4 差异化行销

(CEO) 是清楚的，他督促他的行销总监去发想一些超乎想象的方案。总裁每天必须对资源分配作困难的决定，为什么行销预算最令人担心？在这个新的环境里，这个大众市场 (Post-mass-market) 里，到底行销带给公司多少回馈？是不是有其他更好的方法来花这笔钱呢？

这是一个不同于以往的时刻，而且是一个不同的经营环境，过去的商人是很精明的。约翰·华纳迈克毫爽的承认，有一半的广告预算是浪费掉了。这位总裁是真的想知道，到底浪费掉的是哪一半？

“改变，纵使是从较差变为较好，总是会造成一些不方便”这是 1755 年山缪·约翰生 (Samuel Johnson) 所编纂的《英文辞典》(Dictionary Of The English) 中的前言。他引用一位英国学者理查霍克 (Richard Hooker) 的金言，此公生于 200 年前，而这句话在 2 个世纪后再次呈现在与会人士面前。

有许多承诺建设性改变的想法，每个想法都有拥护者及成功的故事。关系行销 (relationship marketing) 是否为魔术的万灵丹，可以拯救品牌忠诚度？或是资料库行销 (database marketing)、整合行销 (integrated marketing) 才是？是互动式电视 (Interactive TV) 吗？还是网路行销或超级高速公路资讯中心？

把这种种的想法加在一起，效果可能更胜于行销人员的会议甚至课程。那么在这种种的想法里，是不是只有一

个是对的，而其他都是错的？或者需要交互组合？抑或要从较大的眼光去区隔出每一小部分呢？

这本书的理论是在所有可能的情况下（没有任何一个是错的，有些甚至是非常对的），在评估具体解决方案之前，需要了解真正所要探讨的问题层面，规划出一个可控制且反应真实和大众市场限制的策略。

目前所提的品牌和品牌忠诚度在很多情况下是不同的，甚至比行销者想象中还不乐观。对大多数品牌甚至大品牌来说，未来掌握在令人惊讶的极少数消费者手中。

每一位消费者都是独一无二的

不到 10% 至 15% 的家庭，是任何领域里的高获利消费者（High-profit-buyers），他们创造既有的或是潜在的品牌销售量和利润。超过 85% 至 90% 的消费者，他们根本不理睬行销者的谄媚，纵使受诱惑，他们也不会为厂商带来足够的利润。

针对不同族群透过大众行销工具作沟通，发现影响这些产业的高获利消费者最有效的方法是越来越困难了！“忠诚度同质化”（Loyalty parity）的情况一直在恶化。

你的忠实顾客同时也是竞争对手的忠实客户

越来越多消费者已经不再专属于某个特定品牌，这对那些日用百货消费品造成的威胁特别严重。在单一品牌中，至少有一半以上购买量的高忠诚高获利的消费者，也已经在迅速的消失中。

品牌的风险，不在于建立品牌忠诚度的广告上，而在于对有潜力的消费者所作的行销活动过于价格导向。

超过预定目标的促销成果来自于高忠诚度的顾客

根据研究，同一品牌如果用促销成果比广告好上 2 倍，把促销焦点放在“特定高忠诚度顾客”上，促销效果会上升 5 到 10 倍。如果他（她）们刚好正在使用该品牌商品，促销效果甚至会提高到 20 倍。

这些让人捉摸不定的消费形态，再加上许许多多对品牌不利的因素，行销人员的未来，将是一场艰苦的奋战。

大部分品牌的命运，操纵在不依赖也不在乎你的消费者手上

有 80% 的品牌销售量是靠这些消费者所创造出来的，基本上，他们不是对品牌忠诚，或他们根本不会买足够的量，来对品牌的获利造成任何影响。从这个角度来看，行销人员似乎只有两种选择，其中可能没有一个是好的。也就是说，不论用保守的策略去对付那些对品牌无好感的人；或者对品牌全面弃守另寻他途都没有用。前者效果不彰，而后者的可行方案还没有人想得出来。

在过去几年里，行销者或者消费者已经将建立品牌的工作作得很好了。事实显示，最大的且最强的品牌，在任何产业里都会有最大的投资报酬率（ROI）。相反的，一个日常的无区分品牌的制造者通常毛利很低。

品牌对人来说是根深蒂固的，以致于无法漠不关心地丢在一边，不只是有“购物狂”的美国，甚至在中国大陆、苏俄，还有任何一个开发中国家都一样。在时间上，不仅仅是现代，甚至连古代埃及法老王的陵墓中都有镶着阶级区隔象征的石块。

这本书的目的是给所有行销者另一个选择，而不是让他们为了打架而打架。而此一选择就是：改变。