



## 第一章 整合营销的内涵

1. 整合营销的灵魂	◀ 2
2. 概念的挖掘	◀ 4
3. 整合概念的检索系统	◀ 7
4. 产品类别与产品属性	◀ 12
5. 无形因素定位与竞争者定位	◀ 14
6. 生产国定位与相对价格定位	◀ 16
7. 品牌分销商定位	◀ 18
8. 其他相关的定位方式	◀ 21

## 第二章 整合营销的兴起

1. 全新的商业模式	◀ 26
2. 营销观念的整合	◀ 30
3. 价值范畴与价值链	◀ 33
4. 追求品牌价值的策略	◀ 37
5. 整合营销的对象与方向	◀ 43

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

6. 整合障碍分析	◀ 46
-----------	------

### 第三章 整合营销的目标

1. 品牌关系的塑造	◀ 54
2. 关系的相连与结合	◀ 58
3. 品牌关系的跟踪	◀ 61
4. 影响顾客终身价值的因素	◀ 63
5. 品牌关系的运用	◀ 65
6. 关系利益人的影响力	◀ 67
7. 关系利益人之间的交集	◀ 71
8. 关系计划的建立	◀ 73
9. 整合关系利益人	◀ 76

### 第四章 整合营销管理过程

1. 建立策略的一致性	◀ 80
2. 一致性的因素	◀ 82
3. 消除混乱的讯息	◀ 85
4. 品牌讯息的来源	◀ 88
5. 决定讯息的影响力	◀ 95
6. 品牌接触点分析	◀ 98
7. 品牌接触点的管理	◀ 100
8. 具有附加价值的互动关系	◀ 102
9. 互动媒体的运用	◀ 106
10. 寄件媒体与资料库的运用	◀ 110

11. 特定的品牌讯息	◀ 112
12. 积极对话的五大要素	◀ 115
13. 学习型组织的建立	◀ 120
14. 任务营销的涵义	◀ 124
15. 任务营销的益处	◀ 127
16. 参与社会活动的企业任务	◀ 130
17. 慈善活动与企业活动	◀ 133
18. 动机营销分析	◀ 135
19. 任务营销的标准	◀ 138
20. 管理任务营销的方法	◀ 143
21. SWOT 分析	◀ 146
22. 关系分析	◀ 149
23. 决定营销传播组合	◀ 152

## 第五章 整合营销的内在架构

1. 建立跨职能品牌资产小组	◀ 156
2. 公司品牌资产的监督	◀ 159
3. 跨部门企划	◀ 162
4. 化解整合冲突	◀ 164
5. 对跨职能小组的支持	◀ 166
6. 培养核心能力	◀ 171
7. 培养核心能力的方法	◀ 174
8. 培养核心能力的优势	◀ 180
9. 整合资料库的建立	◀ 182
10. 整合营销资料库的运用	◀ 187
11. 运用资料库的注意事项	◀ 192

12. 寻求与审核整合传播代理商	◀ 194
13. 学会与代理商合作	◀ 201
14. 整合传播代理商的标准模式	◀ 203
15. 整合传播代理商应得的酬劳	◀ 206
16. 使用整合传播代理商的优势及顾虑	◀ 209

## 第六章 整合营销新观念

1. 目标的诞生	◀ 214
2. 世界品牌广告的调查研究	◀ 218
3. 购买动机与战略模式	◀ 221
4. 引导消费者的购买动机	◀ 225





---

## 1. 整合营销的灵魂

---

### POINT 核心要点

所谓概念化生存,在市场营销方面指企业全部营销工作所围绕的最核心概念本身的生命力,最终决定企业的生存状况。

---

#### ● 概念化生存的缘起及其七大要素

市场怎么了?

昨日忠心不渝的消费者连再见都不说,就会舍你而去。经理和主管们仍然忙碌苦干,但再也无法像往日般肯定地说:“我们能行!”以往的价格体系则再也得不到经销商的拥护。前天还对你热情赞扬的媒体转眼对你笔伐相向,被寄予厚望,刚刚从生产线上下来的新产品,未上柜台就被迫降价。讨论了三个月的推广计划变成无法执行的废纸,一场非常周密的行销运动,转眼就变成企业的投资陷阱。

所有这一切都告诉我们,决定企业生死存亡的游戏规则已经改变,我们必须清楚这一变化的核心概念及其深层次含义,然后才能开始本书以后内容的学习。

概念化生存的七大要素如下:

- (1)概念本身的革新性;
  - (2)概念本身的指向性;
  - (3)概念本身的再生性;
  - (4)概念本身的清晰度;
  - (5)概念本身的执行性;
-

- (6)概念本身的差异性;
- (7)概念本身的稳定性。

● 概念是整合营销工作的灵魂

现代的营销工作越来越复杂,就拿传统的“4Ps”来讲,产品、价格、通路、传播(促销、广告、公关、直效行销等)各环节要求的技术越来越专业,分工越来越细化。

在企业内部的表现就是销售部、广告部、公共关系部等部门分工越来越细,有的企业甚至已经开始设立直效行销部、促销专员、品牌管理专员、CI委员会等部门或头衔。

在企业外部的表现就是,传统广告公司的职能变得越来越窄,逐渐分化为公关公司(只提供专业的公共关系服务)、策划公司(只提供专业的策划服务)、设计公司(只提供专业的设计服务)、媒介公司(只提供专业的媒介计划和购买服务)等。

如何将企业内部不同部门和外部不同服务公司的工作组合成一个整体?

这就需要 一个相对统一的概念思考工具将各个营销环节整合成一个协调一致的体系。概念是整个营销工作的灵魂,没有了营销概念,营销工作就可能成为一个个碎片。

---

## 2. 概念的挖掘

---

### POINT 核心要点

如果你淡忘或者忽略了某种概念,你必须准备好被遗忘,你的概念和品牌会因不被光顾而走向死亡。

---

- 消费者的生理和心理之中是否存在与你的产品相关的、长期未得到满足的潜在欲望

人们希望获得娱乐,希望自己身上能体现出时尚气息,对跟不上潮流的装扮心存恐惧!对说不出来时髦用语感到羞耻!谁不想以低价格让孩子拥有一台所谓的电脑!谁不想通过廉价手段提高孩子的口语能力!(所以中国有学习机、复读机的成功)谁不想在家看电影!(所以人们喜欢 VCD 和盗版碟)人们有在饭桌上与别人公开讨论与性有关问题的欲望吗? (“伟哥”就提供了这种可能,它以医药革命这种颇具阳光感的主题,鼓励人们大方地谈论并愉快地接受它昂贵的价格)

- 能把你的概念变成众人皆知的实话吗

“牺牲十几个人的生命去拯救一个大兵是否值得?”在上世纪末由最好的导演和演员来表现,就是《拯救大兵瑞恩》获得奥斯卡奖的真正理由。对一句话说不清的概念,需要我们心存警惕,以免陷进泥沼。因为一个模糊的概念意味着你永远无法用它对别人作出肯定的承诺。使用这条法则可以对小到一个广告创意,大到一个耗资过亿的整体方案能否成功进行最重要的检测。

---

## 市场营销

### ● 你的概念具有最普遍的替代性吗？或者是最片面的替代性

一旦你成功地实现替代，新概念几乎是威力无穷！可口可乐通过广告和售卖网络使人们在渴的时候首先想到的是可乐，并把手伸向钱包；继而它希望人们坐在餐桌上时也会首先想到它，它做到了。有时这条法则会表现为新品牌对老品牌的替代偷袭。

### ● 你的概念有与生俱来的对立面吗？或者你是否占据了别人的对立面

在宣扬“27层过滤”的强势品牌对面，就自然地留出了“有点甜”的优质财源。所以有时对鼓动你走到最强大的行业对手对立面的人，值得你另眼相看；对鼓动你在大是大非之时丢掉最重要生存机会，走向一条未知的跟风之路的人，你需要敬而远之。

机会来临时不要犹豫，这样的幸运者往往只能有一个。试想如果你第二个去做“有点甜”的广告，比第一名多花一个亿的预算也未必有效果。

### ● 你的概念具有激发人立即行动的欲望吗

无数制作精美的广告片只能像画中美人一样只可远观，原因在于他们内在概念的苍白、空虚和冷漠，消费者喜欢活生生的利益，而不是企业自己才听得懂的自我表白。人们想喝黑芝麻糊，因为它几乎是我们能喝得到的最香的天然食物。那么就在广告中表达它的香味诱人吧！当年的那个老广告片，就是这样没有经过“理性”的蹂躏，使一包小小的黑芝麻糊给企业带来滚滚财源。

如果你淡忘了或者找不到这种概念，你必须准备好被遗忘，你的概念和品牌会因不被光顾而走向死亡。

● 你的概念对新游戏规则有适应能力吗

每个概念都有它的生命周期，面对它的掘墓人，它会无可奈何地寿终正寝，甚至在你的产品或品牌还没有寿终正寝之时，人们往往会认为它已经死亡，而你可能觉得辉煌时刻刚刚到来。

一位客户就因为自己产品的辉煌（按照当时的说法，他的生产设备就像一架印钞机，而迟迟不愿采取革新行动，直到发现销售额与上年同期相比一落千丈，大家才明白，游戏规则已经突然改变。

### 3. 整合概念的检索系统

#### POINT 核心要点

在整合营销管理过程中,要弄清楚以下几组概念:①差异化战略与战术;②成本领先战略与战术;③焦点战略与战术。

#### ● 概念检索系统分类

##### (1)定位

向目标消费群突出、强调和传播品牌的一个独特方面。

具体地说,定位是营销组合(产品、价格、分销、营销传播)的一个独特结构。

换言之,强调或不强调营销组合中某些特定元素的工作模式,本质上说,就是定位。例如:假设一个营销负责人认为营销运动的成功在于价格竞争,那么营销战略就是以价格为基础的。

##### (2)三种主要的营销战略

- ①差异化(Differentiation);
- ②成本领先(Cost Leadership);
- ③焦点(Focus)。

#### ● 差异化战略和相应的战术

差异化战略的假设,如果一个产品在整个行业中是独特的,并且它的某些属性被消费者广泛重视,那么营销业绩会得到提升。

独特性可能是基于产品(例如:产品设计、服务),价格(例如:价格中

所投射出的社会地位和威望),分销(例如:在每个经销商那里都能得到良好的消费者服务),或者是营销传播(例如:产品以一个名人作为产品代言人)。

每种定位技术都是对营销组合(产品、价格、分销、营销传播)所有元素中的某些被选定元素的明确强调。因此,我们根据对营销组合所强调的元素的不同,给各种定位技术进行分类,具体分类如下:

(1)强调产品的定位战略

- ①根据产品类别来定位;
- ②根据产品属性来定位;
- ③根据无形因素来定位;
- ④根据竞争者来定位;
- ⑤根据产品生产国来定位。

(2)强调价格的定位战略

根据相对价格来定位。

(3)强调通路的定位战略

- ①根据与品牌分销商联系来定位;
- ②根据分销商地理位置来定位;
- ③根据分销商服务来定位。

(4)强调营销传播的定位战略

- ①根据名人或产品代言人来定位;
- ②根据生活方式或产品人格来定位。

● 成本领先战略和相应的战术

与根据相对价格定位相反,许多营销人员根据低价格来定位。全部营销传播运动都围绕降价和促销活动来设计。降价和促销活动是刺激

消费者购买动机的直接因素。

第一个动机是贮存，一些购买这个品牌的消费者可能利用这个打折的机会并进行贮存。第二个动机是接受品牌转换的鼓励。最后，尝试也可能是一个动机。没有用过这类产品的消费者可能决定通过购买降价产品进行尝试，这样可以降低购买风险。如果他们不喜欢所购商品，也不会感觉太坏，因为他们没有花太多钱。

用来实施低价格定位策略的主要营销组合元素是价格元素。

操作低价格定位策略的方法：

(1)进行价格研究，找出能将自己品牌与竞争对手品牌区隔开来的价格水平，并且大部分目标消费者会认为这个价格水平是很低的。

(2)制定一个与上述价格水平一致的价格。

(3)告诉目标消费者我们的价格和相应的价值。

### ● 焦点战略和相应的战术

#### (1)定义

焦点战略要求调整业务的各个方面，去服务一个狭窄的细分市场。通过这样的工作，以焦点为核心的公司将比“为所有人提供全部服务”的公司赢得更大的竞争优势。

这里所讲的“焦点”是关于消费者的，而不是关于产品、价格、分销或营销传播的。至少有三种定位策略：

- ①根据消费者利益或问题来定位；
- ②根据使用者或消费者形象来定位；
- ③根据使用情况来定位。

像无形因素一样，消费者利益是抽象的和主观的产品特征。但是，与无形因素相反，消费者利益很容易根据消费者使用产品的方式和产品



对消费者的价值来描述。

(2)操作消费者利益或问题定位策略的方法

①进行消费者研究,找出与产品和产品购买有关的,并且被广泛感知的消费者利益或问题。

②设计产品、价格或分销,以提升与消费者利益(或问题)直接相关的产品属性。

③告诉目标消费者与产品有关的最重要的消费者利益(或我们的产品解决一个重要的消费者问题的方式)。

(3)根据使用者或消费者来定位

营销人员可以将品牌同产品的典型使用者联系在一起。例如,耐克鞋通常将自己的鞋与成功的田径运动员联系在一起。

(4)操作使用者定位策略的方法

①进行消费者研究,找出与产品一致的产品使用者形象,确定哪一种使用者形象与消费者的自我概念(真实的自我,理想的自我,社会的自我,或理想的社会自我)最一致。选择一个与消费者的自我概念最一致的使用者形象。确定与选定的使用者形象一致的产品附件、价格水平、分销渠道或零售出口、媒体类型。

②与产品设计师一起重新设计产品,使产品附件成为被选定的使用者形象的象征性的符号。

③制定与使用者形象一致的价格。

④通过与使用者形象一致的渠道和零售点来分销产品。

⑤创作与被选定的使用者形象有关的信息,将信息发布到与使用者形象一致的媒体类型和媒体上。

品牌能根据使用情况来定位。焦点在于消费者如何使用和何时使用产品。

(5)操作使用情况定位策略的方法

①进行消费者研究,确定目标消费者何时、何地使用(或可能使用)产品,判断哪种使用情景是对消费者最有吸引力或最有意义的。

②与产品设计师一起重新设计产品,使产品适合于一组(或几组)对目标消费者有高度吸引力的使用情景。

③告诉目标消费者产品最适合使用的情景。

---

## 4. 产品类别与产品属性

---

### POINT 核心要点

产品类别与产品属性是营销差异化最基本的两个要素,因此产品类别定位与产品属性定位自然成了差异化策略最基本的组成部分。

---

#### ● 产品类别

##### (1) 根据产品类别定位

一些品牌可以根据产品类别的水平来定位。

产品类型与品牌的区别:

产品类是一个特定产品的最高抽象水平。例如:我们可以把“汽车”称作产品类。在产品类中有不同的产品型,例如,汽车可以区分为运动车、经济型小汽车、小吨位运货汽车、吉普车、大蓬货车、小蓬货车等,所有这些就是汽车的不同型。在一个产品型中,有许多产品品牌。也就是说大蓬货车中,我们可能有福特牌大蓬货车、克莱斯勒牌大蓬货车等等。产品类别联系意味着将品牌与产品类或产品型本身所具有的某种独特利益相联系。

例如,七喜将自己定位为“可乐”的替代品,并且有更好的味道。经过广告运动,七喜逐渐以“非可乐”闻名于世。

用来实施产品类别定位策略的主要营销组合元素是产品元素。

##### (2) 执行产品类别定位策略的方法

① 进行产品研究,鉴别大部分目标消费者对现有产品满意或者不满

---

意的程度和范围。

a.如果目标消费群的主体对他们使用的现有产品不满意,下一步是弄清楚不满意的原因和在什么环境下不满意。

b.如果目标消费群的主体对他们使用的现有产品满意,营销人员需判断新产品的机会。

②传播反映对现有产品不满意的场面,或者传播反映对新产品满意的场面。

## ● 产品属性

### (1)根据产品属性来定位

最流行的品牌定位策略是产品属性策略。运用产品属性策略时,营销人员试图将某些重要的产品特征与问题中的品牌相联系。这些产品特性是具体且明确的:例如,佳洁士牙膏与氟相联系,惠普打印机与打印时的高分辨率相联系。

用来实施产品属性定位策略的主要营销组合元素是产品元素。

### (2)操作产品属性定位策略的方法

①进行产品研究,确定最有效的产品属性。

②与产品工程师一起重新设计产品,使被选定的产品属性处于产品的中心位置。或者营销人员能通过产品自身和包装展示那个最有效的属性。

③告诉目标消费者我们的品牌拥有他们期望得到的这种产品属性的事实。

### 5. 无形因素定位与竞争者定位

#### POINT 核心要点

与产品属性相反,无形因素是抽象的、主观的。无论是消费者,还是竞争者,他们最关心的都是品牌的无形价值。

#### ● 无形因素定位

##### (1)根据无形因素定位

一个无形因素是概括许多重要属性的一般性特性。与产品属性(具体的和客观的)相反,无形因素是抽象的和主观的。例如,产品质量、技术领先地位和价值观都是无形的。福特公司有一个一直在进行的、以“质量”为核心的广告运动。这个广告运动中,说的最多的不是某些独特的汽车模型,而是通过他所生产的所有汽车和所有车型来将福特汽车与高质量联系起来。

下面通过一个研究来看看无形因素的威力。向受访者展示两个照相机品牌,并告诉他们一个技术尖端,一个容易使用。但是,提供给受访者的详细资料明确地说明容易使用的品牌具有最高级的技术。过一段时间以后,受访者几乎不记得什么详细的产品资讯,他们只记得最开始的说明:一个技术尖端,一个容易使用。尽管那个容易使用的品牌被认为技术是最高级的,但受访者认为那个被描述为“技术更先进”的品牌技术更高。这个研究说明:消费者依靠无形因素,而不是详细的品牌细节来记忆品牌信息。

用来实施无形因素定位策略的主要营销组合元素是产品元素。

##### (2)操作无形因素定位策略的方法

①进行产品研究,辨别出产品的优势及相联系的无形因素。例如,一项完整的产品分析可能揭示出几个优势;其中的一个可能是技术创

新,这个无形因素就可能被用来作为营销传播运动的核心主体。

②告诉目标消费者我们的品牌拥有他们期望得到的这种无形因素的事实,并且以产品研究的结果显示出那个无形因素在购买决策中有重要的作用。

### ● 竞争者定位

#### (1)根据竞争者定位

一些品牌通过与领先品牌直接产生联系来定位。通常当处于领先地位的竞争者在目标消费群心目中拥有良好的形象时,采用这种定位策略。这样,品牌追随者通过将自己的品牌与在目标消费群中已有良好形象的品牌相联系,来充分利用这既有的形象。

宣称有比领导品牌更好的表现,会导致消费者对这个品牌产生好的印象。被广泛引用的艾维斯的例子,“我们是第二名,我们更努力”,是这种定位策略的集中体现。

用来实施竞争者定位策略的主要营销组合元素是产品元素。

#### (2)操作竞争者定位策略的方法

①进行产品研究,弄清楚消费者对与被选定的竞争者有关的产品优点和不足的感知情况,特别是与领导竞争品牌有关的这种感知情况。

②与产品工程师一起重新设计产品,改进产品弱点、提升产品优点。

③制定一个目标消费群认为比竞争者们更有吸引力的价格。

④采用与领导品牌相同的产品通路。

⑤告诉目标消费者关于产品优势的信息或者为使消费者满意而进行的改进产品弱点的信息。

---

## 6. 生产国定位与相对价格定位

---

### POINT 核心要点

某些国家以生产高品质的产品著名,但不同的国家由于原材料价格、人力资源成本、基础设施建设等因素的不同,生产的产品价格有很大差异,因此生产国定位与相对价格定位经常被同时考虑在一起。

---

#### ● 生产国定位

##### (1) 根据生产国定位

有些国家以生产某些高质量的产品而著称。例如,日本与高质量的汽车和电动小工具联系在一起;法国与高品质的香水和时装联系在一起;意大利与高品质的鞋和皮革制品、德国与高档啤酒和汽车、俄罗斯与高级伏特加联系在一起。

大量“生产国”研究证明用某些国家来进行品牌定位的策略是有效的。但是,应该注意的是消费者对进口产品的反应差别是非常大的。一般说来,与发展中国家生产的产品相比,消费者更偏爱工业化国家的产品。

最近的证据表明生产国信息能激发消费者对产品的兴趣。这样,与没有提供生产国信息的产品相比,消费者对提供生产国信息的产品进行更多的考虑,并且评价得更为细致。

用来实施产品生产国(或地理区域)定位策略的主要营销组合元素是产品元素。

---

(2)操作产品生产国(或地理区域)定位策略的方法

①进行产品研究,把消费者对产品质量的认知作为在某些产品生产国的函数,从中甄别出被消费者认为是出产优质产品的国家。

②如果产品是由目标消费者认可的高质量产品生产国生产,告诉目标消费者我们的产品是由那个国家生产的事实。

● 相对价格定位

(1)根据相对价格定位

品牌能根据相对价格(亦即:一种品牌的价格与别的产品品牌相比较)来定位。许多产品都存在着能被感知到的价格、质量等级排列的众多品牌:一些品牌的价格、质量较低,一些品牌的价格、质量处于中间位置,一些品牌的价格、质量较高。

营销传播经理为了表明产品具有高质量,将产品价格定在价格维度的最高端。

用来实施相对价格定位策略的主要营销组合元素是价格元素。

(2)操作相对价格定位策略的方法

①进行研究,判断价格是否与质量有联系。

②制定一个与所需的质量水平相一致的价格水平。

③告诉目标消费者我们的价格和相应的质量。



---

## 7. 品牌分销商定位

---

### POINT 核心要点

品牌分销商定位,包含以下三个组成部分:①与分销商的联系;②分销商的地理位置;③分销商能力的判定。

---

#### ● 与分销商的联系

##### (1)根据与品牌分销商相联系定位

这种定位策略假设通过将品牌与一个可信的、名声好的分销商联系在一起,就有可能取得营销成功。

例如,西尔斯在厨房和盥洗用品中拥有良好的声誉。一个刚从事洗衣机生产的生产商可以与西尔斯签定协议销售它的产品线。基于这个协议,新洗衣机通过与西尔斯建立联系来进行有效定位。

用来实施与品牌分销商相联系定位策略的主要营销组合元素是分销元素。

##### (2)操作产品与品牌分销商相联系定位策略的方法

①如果你是一个生产商,需进行研究以辨别出所有可能的分销商。生产商首先应与这些分销商接触,并确定与他们发生业务关系的概率,然后从中选出一组较符合要求的经销商。

②现在把注意力集中在这组选出的经销商上。进行一个消费者调查,以衡量各经销商的形象好感度。

③在形象研究的基础上,选择形象最好的分销商,并与之建立联系。

④向目标消费者强调和突出公司的产品与品牌分销商的联系。

---

## ● 分销商的地理位置

### (1) 根据分销商地理位置定位

这种定位策略假设：“位置、位置、位置”是购买决策中非常重要的决策依据。因此，向消费者申明购买产品非常方便就可能提升营销业绩。例如，大多数提供快餐的旅馆和汽车旅馆的营销成功都决定于他们所处的位置。同样的，地理位置对医院和诊所也很重要。

用来实施分销商地理位置定位策略的主要营销组合元素是分销元素。

### (2) 操作产品分销商地理位置定位策略的方法

- ① 调查清楚你的产品(产品类或相关产品)通常是怎样被分销的。
- ② 进行研究，以确定目标市场对公司的产品及相关产品的购买习惯。
- ③ 在以上研究的基础上，根据相对目标消费群的地理位置和方便性来选择分销商。
- ④ 告诉消费者如何去购买产品，并强调通路的方便性。

## ● 分销商能力的判定

### (1) 根据分销商服务能力定位

这种定位策略的核心在于考察分销商提供服务的水平。生产商的优势在于通过它的经销商网络提供优异的消费者服务。

许多百货商场喜欢将自己定位为“提供优异的消费者服务”。Acura汽车将自己定位为“消费者服务和满意”。要点是尽可能利用经销商为消费者提供最好的服务。绝大多数公司意识到分销商服务消费者能力的重要性。这些生产商都拥有自己的销售渠道。

用来实施分销商服务能力定位策略的主要营销组合元素是分销元

素。

## (2)操作产品分销商服务能力定位策略的方法

①对目标市场进行一次消费者调查,以搞清楚分销商的服务能力对购买和或重复购买决策的相对重要程度。

②如果分销商的服务能力发现是非常重要的决策依据,研究在零售水平可能存在的各种理想的服务程序。然后选择最符合消费者需求的和最符合分销商条件的服务方式。

③与通路末端出口的经理合作,建立选定的消费者服务形式。

④告诉消费者以下信息:消费者享有可能得到的最佳服务,并且经销商能最大限度地满足他们的需求。

## 8. 其他相关的定位方式

### POINT 核心要点

除了以上各节所介绍的定位方法以外,还有几种方法值得我们注意,即为:①根据名人与产品代言人定位;②根据生活方式、人格定位。

#### ● 名人或产品代言人定位

##### (1)根据名人或产品代言人定位

一个品牌能与一个名人建立联系。通常公众认为同一类型的名人具有共同的某些人格特征。营销人员能受益于名人的人格以及公众对该人格的理性或感性反应。营销传播经理希望品牌得到积极的反应。

例如,当耐克生产“充气”篮球运动鞋时,他们把鞋命名为“Air Jordans 乔丹气垫鞋”(鞋底有压缩气垫的篮球鞋),利用了迈克尔·乔丹(篮球名人)。这个品牌获得了极大的成功,这个成功直接归功于与迈克尔·乔丹的联系。也许是人们觉得如果他们穿上这种鞋就会跳得像乔丹一样高。

用来实施名人或产品代言人定位策略的主要营销组合元素是营销传播元素。

##### (2)操作产品名人或产品代言人定位策略的方法

①对营销传播进行研究,以甄别出形象与产品和目标消费者自我概念相匹配的名人或代言人。

②确定何种媒体类别和哪些具体的媒体与选定的名人或代言人形

象相宜。

③创作与被选定的名人或代言人有关的信息,将信息发布到与名人或代言人形象一致的媒体类型和媒体上。

## ● 生活方式或人格定位

### (1)根据生活方式人格定位

随着时间的推移,品牌会形成自己的“人格”。

考虑 Betty Crocker 品牌的人格,研究表明大多数妇女认为 Betty Crocker 品牌是诚实的、可靠的、友好的、关心消费者的、经得起时间考验的、传统的,并且是一个烘烤食品的专家。

研究也显示,可口可乐有一个属于所有美国人的、无处不在的形象;而百事可乐则是激动人心的、创新的、快速成长的,稍有点活跃和有进取心的。

封面女郎化妆品的人格形象是一个杂志的封面女郎。因此,封面女郎化妆品的形象是一个年轻的、健康的、富有魅力的模特。

用来实施生活方式或人格定位策略的主要营销组合元素是营销传播元素。

### (2)操作产品生活方式与人格定位策略的方法

①对营销传播进行研究,以甄别出拥有能注入产品并(注入产品后)能建立独特识别标志的理想形象的生活方式或人格。

②选择最有效的生活方式或人格。确定何种媒体类别和哪些具体的媒体与选定的生活方式或人格一致。营销人员是怎样为自己的产品选择生活方式或人格象征物的?例如,封面女郎的人格是怎样形成的?这类产品人格通常通过有某种文化内涵并能注入产品的象征物来实现。封面女郎的象征人物被视为年轻、美貌、富有挑逗性的人格缩影。因

为它将模特(象征物)理想化为受社会崇拜的荣耀女性,封面女郎化妆品的人格被用来作为向目标消费群——崇尚美貌的年轻女性——的直接诉求点。

③创作与被选定的生活方式或人格有关的信息,将信息发布到与生活方式或人格形象一致的媒体类型和媒体上。







## 1. 全新的商业模式

### POINT 核心要点

传统营销法则中耳熟能详的 4P, 如今已经变成了企业肩上的重负, 营销本来就不应局限在产品、定价、销售点和促销上, 它的责任应该是创造品牌关系。

#### ● 案例一

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(如愈来愈重视售后服务等)。正如营销专家阿尔文·托夫勒(Alvin Toffler)在其著作《权力的转移》(Power shift)中所提到的, 企业实际资产已经不如以往那么重要, 取而代之的是关系与沟通。他说: “没有人是冲着苹果电脑和 IBM 公司里的硬件设备来买他们的股票的, 真正值钱的不是公司的办公大楼或设备机器, 而是其营销业务兵

团的交际手腕、人际关系、实力与管理系统的组织规模。”

企业未来的经营重点,将不会是如何制造商品或提供服务,而是如何处理足以影响品牌资产的关系利益人的关系,这是因为品牌资产所代表的公司价值,远超过制造商品或提供服务的实际资产的价值。

1989年时,全美第二大制烟厂菲利普·莫里斯公司(Philip Morris)以129亿美元——相当于其总资产的6倍——买下了卡夫食品公司(Kraft)。菲利普·莫里斯新任总裁赫米什·马克斯韦尔(Hemish Maxwell)表示,他的公司需要一些能留住顾客的高忠诚度的品牌,来平衡其烟草公司的形象,以便让公司更多元化,特别是建立零售食品业的贸易关系。换言之,菲利普·莫里斯公司愿意用上百亿美元的代价,来换取一系列的关系以及这些关系所能提供的助力。

### ● 案例二

另一个有关品牌资产价值的例子,发生在1996年6月,著名的高级男女时装设计公司唐娜·卡伦国际公司(Donna Karen International, DKI)公开出售50%的股份。值得注意的是,唐娜·卡伦国际公司不是一个制造商,当然就不会有太多的实际资产,《巴伦》(Barron's)杂志形容它为“形象创作者及供应者”。结果是DKI总价值1.08亿美元的股份,每股以24美元开价,在消息公布后即刻攀升至每股28美元,创造了超过2.5亿美元的利润。但是,投资人和关系利益人所得到的实际资产却极为有限,他们甚至没有这个品牌或商标的拥有权(归DKI所有),他们只得到了DKI的名称和商标的使用权。就该例而言,关系利益人等于花了超过2.5亿美元租用DKI的品牌资产。

### ● 衡量市场总值的标准

从上述两个例子可以看出,美国各上市公司在 1995 年的平均市场总值(股数乘以股价),较其替代成本(也就是有形资产总额)高出 7 成。随着企业不断对外卖出股份,对内缩减规模,品牌资产在市场总值上所占的比例只会愈来愈高。

在过去,市场上赚钱与否的定律,经常被用来当做衡量市场总值的标准,然而,品牌关系的价值大大改变了这个计算方式。举例而言,美国电话电报公司(AT&T)在 1994 年时,以 115 亿美元买下麦考移动通讯公司(McCaw, Cellular Communications),当时麦考公司还处于成本回收阶段,毫无利润可言,但是,AT&T 在考虑过麦考公司与线路供应商、顾客的关系之后,认为这项投资是值得的。

虽然品牌资产在公司的市场总值上占了极大的比重,但令人惊讶的是,即使明白关系利益人的动向和选择足以决定品牌资产,企业投注在这份关系上的心力,还是少之又少。近几年来,企业花在营销上的时间愈来愈少,且几乎完全偏重在加强生产效率方面,如调整送货流程,减少产品瑕疵,会计程序效率化,以及增加批发量等。大部分的改革措施,都是受到组织再造和全面质量管理(Total Quality Management, TQM)策略的影响。

目前迫切需要的,是一个在广度和效力上可与组织再造和全面质量管理相抗衡的管理工具,以经营品牌与顾客之间的关系,厚积品牌资产,深入无形的商业地带。这个新工具便是整合营销。

## ● 面对传统营销的思考

我们知道,要想有效地建立品牌,光是套用传统营销策略是没有用的,事实上,这些策略早已毫无效用。传统营销法则中耳熟能详的 4P,如今已经变成企业肩上的重负了。营销本来就不应该局限于产品(Product—

duct)、定价(Pricing)、销售点(Place)和促销(Promotion)上,它的责任应该是创造品牌关系——一个经得起时间考验的创造利润的关系。很不幸地,在过去 20 年中,营销技巧已被功能化,而 4P 也被商品化了。

难怪愈来愈多的企业总裁,对现今营销的效力和价值产生了怀疑。在库宝企管顾问公司针对 100 家英国大企业所进行的研究调查中,受访者提到对公司的生产、行政和营销等三大部门生产力的看法。研究报告指出,生产与行政部门运作的支出,在过去数十年中不断地下降,营销部门的开销却增加了一倍以上。绝大部分受访者表示,他们觉得营销的投资报酬不但没有增加,反而减少了。他们认为营销受到过分的重视和纵容,而且与其他部门相比,营销部门简直是“无可救药”。

---

## 2. 营销观念的整合

---

### POINT 核心要点

整合营销具备了一个先天的认知观念,那就是公司的第一个部门和每一项职能都负有沟通的责任。

---

#### ● 传统营销的局限性

彼得·德鲁克(Peter Drucker)在他早期的著作中曾经提到,他认为营销所涵盖的范围远超过单纯的销售,因此营销不应该被视为一种职能或是特定的活动。他指出,真正的营销,应该是公司整体的努力,是一个从顾客观点出发的全方位事业。优客普的成功,便是运用此一整合营销策略的结果。

由于传统营销法着眼太细微,它逐渐只剩下边际功效,不但公司全盘事业的走向到最后无所适从,与顾客、关系利益人之间的互动也逐渐瓦解,营销沦为仅用来说服顾客购买的工具。这种交易性的策略,其实只是一个片面的过程,其中所包括的不过是大众市场产品的制造、货物销售点的设立,再加上渲染吹嘘的品牌讯息罢了。这种粗糙的营销手法,早已在要求立竿见影的新营销环境中彻底瓦解。

#### ● 整合的目的

简单来说,营销策略需要重新整合,这正是整合营销的目的。整合营销是专门顺应未来 21 世纪的商业大环境而产生的,它凭借科技发达之便,提出营销问题的关键所在。整合营销是经营有利品牌关系的一种交

---

互作用过程,通过带领人们与企业共同学习来保持品牌沟通策略上的一致性,加强公司与顾客、其他关系利益人之间的积极对话,以及推动增进品牌信赖度的企业任务。

不论是个人之间还是商业往来,增进任何关系的原动力都在于沟通。没有哪一种关系是不需要沟通的。因此,沟通乃是整合营销的生存要素。值得注意的是,真正的沟通不单在于说,同时更在于听。换言之,21 世纪最具开创性的领域,将会是积极性商业双向沟通的定义及研究。

### ● 整合营销的对象

很多公司眼中看到的品牌,只是印在产品包装上的名称和商标,他们忽略了以下真相:真正的品牌其实是存在于关系利益人的内心和想法中。换言之,即使公司拥有品牌名称和商标的所有权,品牌的真正拥有者却是关系利益人。正如古老谚语所言:“十分之九的法律本质是所有权。”而关系利益人心口中的品牌,是由其本身整合诸多品牌讯息而成的,因此,凡是没有替自己品牌做讯息整合的公司,等于将这个过程的决定权让给了它的关系利益人,这是相当危险的。

整合营销具备了一个先天的认知观念,那就是公司里的每一个部门和每一项职能,都负有沟通的责任。认清一个公司所做的每一件事与没有去做的每一件事,都传达出一个代表品牌讯息的事实,这个事实对了解整合营销的价值是十分关键的。如果产品购买不易、价钱定得太高、服务质量不佳、广告具人身攻击、促销活动过于复杂或令人误解、产品不如预期,或公司不理睬顾客的申诉等,凡此种种都会产生负面的讯息,并削弱品牌关系。以上所有情况都会传达出特定的品牌讯息,影响力则视情况的严重程度而定。从事整合营销者更加知道,从这些地方发展出来的讯息,影响所及不仅是顾客,而是所有的关系利益人。

大部分公司都过于着重内部成本的减缩和营运效率的加强,却忘了不管是他们的一举一动还是无所行动,对顾客、员工、关系利益人、媒体及潜在顾客而言,都具有某种程度的意义。斯坦福大学教授保罗·瓦茨拉维克(Paul Watzlawick)曾提到:“一个人不可能不与他人沟通。”认清并正视这些沟通方面的重要性,同时努力去经营它们,便是整合营销过程的精髓所在。关系利益人自动整合出的一连串品牌讯息,即代表了他们与品牌之间的关系,因而决定了他们支持品牌的程度如何。因此,将关系利益人对品牌的支持度累积起来,就构成了品牌资产。

### 3. 价值范畴与价值链

#### POINT 核心要点

当今世界,品牌关系利益人之间的互动与信赖程度越来越大,用价值范畴来解释品牌关系和品牌资产的形成,比传统的价值链要形象、深刻得多。

#### ● 价值范畴与价值链的比较

我们居住在一个关系愈来愈紧密的世界,品牌关系利益人之间的互动与依赖也比过去要大,因此,用“价值范畴”的比喻来解释品牌关系和品牌资产的形成,及如何使企业成功的经营方式,要比传统的“价值链”有帮助。价值链的概念是直线进行的,可用来解释一系列附加价值的先后顺序。它说明供应方面如何与需求方面相结合,并提供原料附加价值的一系列步骤,如从原料加工过程,经过营销、推销,再到营销渠道,最后提供具有附加价值的产物给最终使用者。

因为价值链是以工业经济模式为基础,采用由里到外的观点,因此它会随着销售的完成而结束。此外,它也没有涉及这许许多多的关系在价值附加过程中所扮演的角色或与顾客之间的双向沟通。因此,这个直线思考的方式,只适合用来解释以商品为主的传统营销。对于可以增加或削减价值的关系利益人团体的互动情形,它也没有多做解释。

#### ● 价值范畴的内涵

试想玉米在田中生长的整个产销过程。虽然农民要先犁田再播种,



但是授粉、降雨、日晒、施肥却是同步进行的,这些交互作用大大影响了每亩田的收成和玉米的品质。玉米生长的同时,少不了杂草及虫害,如果不加以控制,它便会影响玉米的品质。一旦玉米收成了,装仓、中间人、磨坊、加工业者及经销商等,都有可能影响到它的价值。例如,如果制造商与大型连锁经销店的关系不佳的话,玉米片的零售批发与定价就会产生许多问题。

詹姆斯·穆尔(James Moore)称之为“生态系统”(Ecosystem)的品牌大环境,是由诸多不同的关系组合而成的,而直线式价值链所忽略的,正是这些关系的互动本质。不过,价值范畴模式却说明了品牌资产何以是众多关系组合而成的结果,以及价值的增加是一个融合了互动、交易与反馈的非直线互动过程。瑞典关系营销大师埃弗特·古默森(Evert Gummesson)称此为一个“想像结构”(Imaginary Organization),理查德·诺曼(Richard Norman)与雷费尔·拉米雷斯(Rafael Ramirez)在1993年《哈佛商业评论》(Harvard Business Review)的一篇文章中,形容这个概念为“价值星座”(Value Constellation)。

所谓品牌,是存在于关系利益人相互作用的范畴中。不论一家公司与这些互动是否有直接关系,这些互动对品牌关系和品牌资产的影响都极其深远。举例来说,零售商不但与制造商的原料供应者相互影响,也与消费使用者和媒体有所互动。至于是否在媒体上刊登广告,则视零售商与媒体关系的好坏而定。公司与顾客、零售商进行沟通,零售商也会与顾客交换意见,而顾客彼此之间也会针对某品牌进行讨论。如果主要零售商与媒体对广告费不能达成协议的话,零售商可能会减少广告预算,造成某些品牌无法出现在广告中。与此同时,原料供应商与竞争对手也会讨论品牌,记者更会对公司和品牌做出相关报道。这些都是在很自然的情形下发生,绝非刻意安排的。

这个价值范畴指出,顾客接收品牌讯息的通道,并非只来自公司,同时更包括许多其他的来源。因此,为了吸引顾客的注意,经营所有关系利益人的互动网络是绝对必要的,因为他们可以影响顾客的态度与行为。这个范畴的比喻等于说明了:必须有交互授粉作用,玉米才会开花结果。

### ● 案例分析

农神汽车(Saturn)是经营价值范畴十分成功的例子。农神汽车意识到,传统价值链以外存在着新的价值,这个认识便是它能在激烈的竞争中脱颖而出的原因。通过经营其关系范畴,农神汽车才有1995年“回娘家”活动的出现,该活动吸引了4万多人齐聚于田纳西州的春山市(Spring Hill),与农神的员工、媒体、经销商及顾客共同参与活动,由农神汽车员工负责,与前来的顾客、报道活动内容的媒体产生互动,经销商也与顾客、媒体及其他赞助搭配的活动有所互动,新闻记者对这项活动更是赞誉有加。每一个关系利益人团体都是在十分主动的情况下来参与活动的,这是个一面倒的局势,关系利益人之间的非直线性互动不但频繁,而且非常正面而积极。至于视窗98的推出,则是另一个运用价值范畴的例子,这个全球性的活动涵盖了供应商、合伙人、顾客、经销商及媒体,同样也进行了非直线性的交互影响作用。

### ● 整合营销的附加价值

一般而言,整合营销之所以会失败的原因,通常在于它所整合的东西并没有给顾客提供附加价值。例如在对一家银行进行整合营销审核时,其高层管理人员表示,银行的营销目的是要提高顾客的忠诚度。当被问到银行吸引顾客前来的理由是什么时,他们回答:“因为顾客只需要

亲临一个地方,就可以办妥一切事情,对顾客而言是十分方便的。”但是就实际运作来说,这样的便利却是不存在的。也就是说,如果人们在同一家银行拥有一个以上的账户,每个月将会分别收到各账户的月结单。银行职员从来就没有想过要将这些账户的月结单合并为一份,以方便顾客处理所有的财务。他们永远弄不清楚某个顾客到底有哪些不同的账户,只在乎顾客是否已经开立存款或支票账户。尽管银行分成好几个部门,如贷款部、投资部、信托部、一般支票及存款账户部等,但是当顾客到某部门存钱时,不会有任何职员告诉他或她其他部门是否可提供较高利率的服务。

由此观之,这家银行之所以无法进行整合营销,很可能是其企业策略鼓励部门之间相互竞争的缘故。造成这种情况的原因是,他们的薪金是根据业绩而非顾客满意度来定。对这家银行的主管而言,顾客对银行的忠实程度是很重要的,至于银行对顾客的忠实程度却不怎么重要。

有趣的是,这家银行的营业额竟创下了空前的纪录,它的缺点似乎没有为它带来任何负面的影响,这是因为其他竞争对手的服务质量比它更差劲。不过,任何公司若想在未来的营销竞争中脱颖而出,继续享有利润,就必须创造属于自己的未来,这可通过重新塑造企业的运作过程,来提供更多的价值。以这家银行为例,如果它能舍弃旧有的组织结构和薪金奖励办法,重新整合其经营运作方式,将重点转移到顾客身上,那么它必能在服务业这块大饼上切取出更可观、更长期的利润。

## 4. 追求品牌价值的策略

### POINT 核心要点

在企业营销的过程中,所运用的驾驭方法越多,企业获利就越丰厚。

#### ● 整合营销遇到的问题

整合营销最常面对的问题包括:“我们该怎么做?”“我们需要做哪些改变?”“我们要怎么样克服许许多多的障碍以进行整合?”等。各企业因产品种类和基本运作的差异而有所不同,因此,不可能有一个整合营销方程式或模式可以套用在每一个企业身上。然而,经过研究以及对整合营销标准的审核,我们归纳出成功企业所采用的十大整合营销策略,或可称之为品牌关系驾驭法则。由于整合营销是一个连续性的工作,一家公司并不需要同时使用这十种方法才能有所获益。根据调查发现,整合营销由上做起效果最好,当然,这还需要下层组织的共同努力,才能强化整合营销的过程。不过,到目前为止,虽然已经有许多公司因逐步整合而获利,但是尚未发现有任何一家公司运用了所有的驾驭法。我们想强调的是,任何公司都可以逐步迈向整合营销之路,当然,你所运用的驾驭法愈多,你获利也就愈多。

#### ● 十大驾驭法则

十大驾驭法可分为三大类,其中两类——创造并维持各种关系与致力经营关系利益人的互动——与企业重心有关。整合营销必须由上而

下,高级管理层要先认清,关系的建立比商品的交易更为重要,同时,他们也必须了解,各关系利益人团体之间是相互重叠的,此外,管理系统也必须整合。第二类包括四大过程驾驭法:策略的一致、积极性互动、任务营销及自主性企划,这些属于整合营销执行的过程。第三类则包括四大组织结构驾驭法:跨职能管理、核心能力培养、数据资料驱动营销,以及与整合营销代理商的合作,这些是属于组织策略,用来设立下层组织,以配合整合营销过程的进行。大多数人认为整合营销只是过程与应用罢了,其实,这十大驾驭法当中,只有四个是属于过程,绝大部分的整合营销还是和组织结构有关。

(1)创造并培养各种关系,而不是只注意商品交易。

由于争取潜在顾客的花费日益增加,许多公司发现,将金钱投资在不断增长的现有顾客身上,才是比较聪明的做法。公司对现有顾客了解得愈多,并将这些信息运用在互动与沟通上,则公司所传达出的讯息就愈能获得顾客的信赖,彼此之间的关系也就愈紧密。

(2)重视所有的关系利益人,而不是只注重顾客或公司股东。

品牌资产取决于一家公司与所有关系利益人之间互动关系的质与量,而不是光靠顾客来决定。虽然股票收益是企业经营的基本目标,但是达到它的时间表却是可以调整的。当企业回过头来重新建立品牌关系时,他们发现在短期内赢得的关系利益人的向心力,居然为股票投资人带来了长期丰厚的利润。

(3)保持策略一致性,避免制造分散或无关系性的品牌讯息。

认清品牌沟通的渠道与讯息的来源是十分重要的,因为它们足以影响顾客及其他关系利益人的行为,不管是正面的还是负面的。品牌的定位与品牌讯息愈整合,公司的形象与声誉就愈一致,表现愈突出。换言之,如果品牌讯息能集中强调某项主题,则营销传播就愈能保有其完整

性。

(4)创造有意义的互动关系,不要只是利用大众传播媒体自说自话。

互动本身就是一种整合。同时运用大众传播、个人及互动媒体,不但可以得到更多顾客的回应,也可以接触到其他更多的顾客。顾客的回应愈多,与顾客的对话愈多,将顾客整合到公司的企划及运作之中的机会也就愈多。也就是说,企业应该多听、多学习、少讲、少推销。

(5)推广企业任务或使命,不要只会强调产品特点。

真正能为一家公司带来正面积积极成果的做法,便是将这家公司所做的每一件事整合起来,包括从企划到执行。如果公司能将所做过的慈善事业整合成为一个单一的主要计划,并且与企业任务相结合,加强关系利益人的信心,那么,其影响力便会大大增加。有了一个负有特定任务的计划,公司便能建立起一个鲜明的形象。如果不这么做,则不管赞助了多少公益活动,还是只能留给大众片面的印象。

(6)运用自主性企划,不要受制于上一年度的IH计划。

企划整合营销传播活动时,要先采用 SWOT 分析法。用此分析法对品牌本身的优、缺点与外在的生机和危机进行周全考虑。一旦决定了各种因素的重要性之后,再进行营销传播以完成任务。自主性传播计划是指所有的传播目标及策略都应该以经营更好的关系为实际要务,而不是以调整上一年度的缺失为主。

(7)采用跨职能的企划与监督,代替单一部门的企划与监督。

就实际运作来说,整合是指专家意见的结合与信息的互通有无。公司内部各部门之间,尤其是业务、营销和客户服务部门,必须进行更频繁且迅速的互动,互相交换专业的意见,建立共通的顾客信息网,才能确保顾客服务的一致性。一个用来企划监督各种关系发展的跨职能管理过程,提供了一个结合各专业部门及职能的渠道,并消弭部门间各自为政

或互不往来的弊病。

(8)注重核心能力的培养,不要只注重传播方法专业与否。

身为营销主管,必须对营销传播功能的优缺点有基本的认识,他们必须懂得如何客观评估这些优缺点,并做妥善的运用和改进,以增强营销功能的经济效益。最好由专业人员负责制作实际使用的材料,传播人员则负责企划管理整合传播计划。

(9)选择与整合营销代理商合作,而非与提供全面服务的传统营销代理商合作。

整合营销代理商必须负责所有有关品牌沟通的事宜。除了企划,它还必须负责执行一般例行的事项,同时,它也必须与其他专业服务代理商保持联系,以便在有需要时,能得到专业的协助。它还负有监督这些专业服务代理商工作的责任,以确定他们是否依照一致性的策略行事,以及工作质量是否达到标准。

(10)建立及经营资料库以维系现有顾客,不要只是一味争取新顾客。

信息资料是整合的命脉。一家公司是否有能力追踪其关系利益人的各项交易与互动,就看它如何搜集、整理和运用现有顾客及其关系利益人的资料。如果不进行资料库的建立和运用,很难针对个人做有效的沟通。

### ● 整合营销的新意

有人认为整合营销并无新意。如果营销一开始就以顾客为主,从理念上来说,这个批评并没有错。但是,在传统营销与整合营销之间存在着若干差异,却是不争的事实。

当企业与品牌经过整合之后,所有的个体就能相互帮助,并肩作战了。在上世纪 80 和 90 年代走下坡路的公司,如美国西尔斯百货(Sears)、

## 市场营销

IBM、通用汽车(GM)、捷豹汽车(Jaguar)和天地集团(Tandy)等,都因为放弃传统营销做法,转而运用整合营销策略,才将公司提升至前所未有的新境界,再创企业高峰。这些公司的做法便是集中所有营销活动,言行与企业任务一致,并消除公司与顾客之间的分歧。换言之,如果一家公司想有效建立品牌关系,它就必须做出重大的改变。

消费者或许会与一个特定品牌或一家公司有商业往来的互动关系。在本书中,“品牌”与“公司”这两个名词是可以互换的。如果你的产品名称与公司名称不同,那么,你就必须进行市场调查,来了解你的顾客与其他关系利益人是如何认明你的产品的,也就是说,你的产品品牌与公司品牌在关系维系上和购买决定上,扮演了什么样的角色。

在多重品牌存在的情形下,你必须认清每个品牌的形象,并以此为根据,决定各品牌的重要性。顾客购买某产品,也许要经过两到三个阶段的过滤。好比买车,顾客与企业品牌的关系主要是心理上的,与车款的关系也是心理上的,但是顾客与经销商就变为社交和金钱上的关系。因此重点是每个品牌对整体关系有什么影响?是否对整体关系有所帮助?

### ● 商业模式创新

关系的建立是公司全体员工共同的责任,而不光是营销、营业和客户服务部的责任。如果各部门只专注在产品订单、每季目标、红利、营业额、市场占有率和今年的活动上,那么,要想整合、协调与建立长久有利的关系,将是十分困难的。为了刺激营业额而揠苗助长,可能会对品牌形象造成伤害;在短期内增加投资人利润的做法可能会破坏公司与员工之间的关系,剥夺了顾客的利益;一个针对潜在顾客的促销活动,可能会大大降低原本从现有顾客得到的利润。这并不表示营业额和利润所得



不重要,只是这些用来增加营业额和利润的做法,应该先从比较宏观的角度去评估,看看它对影响长期品牌关系的效能如何,再决定它是否可取。

创造 21 世纪的成功营销策略,需要一个可以在品牌关系建立过程中套用的全新商业模式。这个过程对大多数企业组织来说将会是革命性的,因为他们必须摒弃当初让他们成功的做法,改为全新的思考及行为模式。信息革命创造的新商业环境、大众市场的划分、社会的变迁、政策的开放、工业界限的模糊不清、国际竞争及科技的日新月异等,都有利于中小企业的发展,对改变缓慢如牛步的大企业反而不利。这些都说明了旧有的方法已不管用,未来属于愿意做出改变的公司。换言之,当公司无法将建立关系的目标,与营业、股票分红的目标做一番整合时,就会产生反整合营销的现象。也就是说,营业额和股票利润的多寡,代表了公司现阶段的表现;而品牌关系的良好与否,则决定了公司未来的表现。

## 5. 整合营销的对象与方向

### POINT 核心要点

营销最初的概念就是整合,也就是集中全力满足顾客的需求。因此,从某方面来讲,整合营销只不过是在一个全新的市场状态下,回归到营销的源头罢了。

#### ● 员工

整合将公司各个专业部门联系在一起。在工作上相互影响的人,本来就应该保持一定程度的接触,但是,却有人将此解释为公司应该把所有的部门合而为一,或所有的专业人员都应该被训练为通才,这实在是太可笑了。各专业的联系并不代表舍弃专业,而是为了避免专业之间的孤立与竞争,这可通过各部门共同参与品牌的建立、培养和企划的过程,以及品牌关系的监督来达成。一旦大家在整合关系建立的目标、策略和计划上达成共识,就可将共识整合到部门个别的运作和计划之中。通过不断的监督,公司内部负责管理品牌关系的跨职能小组必须决定品牌讯息需要做哪些改变,以及每个部门应负的责任。

#### ● 顾客与其他关系利益人

顾客和其他主要的关系利益人也需要被整合到公司整体的运作当中。随着商品制造速度的加快和变通性的提高,公司与关系利益人之间的沟通更需要加强。要达到这个目的,就必须经常与顾客、关系利益人进行深入的互动,才能在最短的时间内得知他们的欲望、需求及顾虑所

在。企业得到的回应和对话愈多,就愈能整合顾客和关系利益人。如果企业倾向于采用特殊的营销计划,它与关系利益人之间的沟通也需要特别加以设计。

## ● 企业自我学习

随着企业信息系统的不断膨胀,对外购买愈来愈多的信息服务,对互动、交易及顾客消费行为进行愈来愈复杂的追踪,将这些讯息整合成有用的知识,用来加强客户服务或增加品牌价值是非常必要的。

## ● 品牌定位

现有顾客和潜在顾客对品牌的评价,是根据各种不同的品牌讯息组合而成的,并不只根据营销传播讯息,因此,所有的品牌接触点自然必须与品牌定位互相整合。品牌定位与讯息愈整合,公司识别与形象就愈一致、愈突出。

## ● 创意主题

随着公司日益壮大,花在专业营销传播服务上的费用也就愈多。但是由于每个营销传播公司都提出自己的一套创意点子,就使得整合营销传播的品牌讯息变得散漫无章。一个品牌只能拥有一个创意主题,而且要确实将这个主题整合到各品牌讯息里,这个时候就需要营销传播代理商的协助了。营销传播代理商必须对整合营销有通盘的了解,同时要能够尊重主题,而非一心只求自我表现。

## ● 企业任务

一个依企业价值观而定的企业任务若能整合到公司所做的每一件

事里,其影响力必然大增。一家诚实可靠的公司通常会给关系利益人留下一个深刻的印象,但是你必须先说服他们相信这家公司真的值得信赖。第一步很简单,那就是把公司对各项公益活动的参与归纳成一项较大的单一计划,这样一来,不但可以加强企业任务的影响力,还可为公司建立起推动社会活动的正面形象。

---

## 6. 整合障碍分析

---

### POINT 核心要点

企业对反整合的危险性认识得越多,了解得越深,就越容易制定出一套整合营销计划,以建立更丰厚的品牌资产与更持久的品牌关系。

---

#### ● 整合营销遇到的阻碍

既然我们接触过的每一位企业主管和营销经理,都希望进行整合沟通和建立关系,那么,为什么还有那么多公司无法整合呢?以下就是主要的原因。

- (1)个人及部门之间的自我意识与权力之争。
  - (2)薪金奖励办法助长自我意识及权力之争。
  - (3)没有对员工进行以客为尊的教育。例如,教导员工要以顾客的利益为优先,而不以销售为目的。
  - (4)缺乏追踪与储存顾客及其他主要关系利益人资料的资料库和应用技术。
  - (5)公司内部欠缺沟通和团体交流,以致无法促进跨职能企划的进行,来加强资料库的使用。
  - (6)负责管理营销与业务的核心主管普遍缺乏营销传播的专业知识。
  - (7)部门不了解关系利益人的重要性与多变性。
  - (8)营销目标和营销传播目标相互冲突。
  - (9)过度依赖大众传播媒体,对一对一媒体的运用策略认识不清。
-

(10)只为加强部门职能做修正或改变,而没有考虑到公司建立与维护顾客关系的整体利益。

### ● 整合营销如何超越障碍

大部分的公司都还在使用当初使他们一炮打红的营销战术,却没有察觉到市场和营销策略都已经改变了。不过不要紧,整合营销利用新营销法则来说明反整合关系(包括公司对内及对外的关系)形成的原因。对反整合的危险性认识得愈多,了解得愈深,就愈容易制定出一套整合营销计划,以建立更丰厚的品牌资产与更持久的品牌关系。下面要提出的是反整合现象形成的主要原因,以及整合营销如何整治这些反整合关系。

(1)整合营销扩大促销重点,避免价格成为顾客购买时惟一的考虑。一项长达 15 年的调查研究指出,企业高层主管对不断上涨的营销传播费用感到无奈,对于营销部门无法想出有效的新点子与顾客沟通更是充满了挫折感。这些挫折令他们把原本用来建立品牌形象的营销费用拿去举办促销活动。通常经过促销活动的催化,营业额与市场占有率的确会增加,但是这种短暂的胜利,到底会让品牌本身付出什么样的代价呢?

(2)整合营销有助于抵抗品牌和商品过度增加的影响。

现在市面上有过多的产品、品牌和商业讯息,让人难辨真伪,但是它们仍在不断地增加,丝毫没有减少的迹象。由于科技进步带动生产效率,企业得以向现有与潜在顾客提供更多的选择,却因此降低了品牌忠诚度。虽然企业创立各种不同品牌的本意是为了建立更多的关系,但是研究报告却显示,关系强度和品牌忠诚度正在不断的下降中。除了品牌不再有以往的强势以外,各类商品推陈出新的速度太快也是原因之一。因此,随着品牌忠诚度的下降,顾客与品牌之间的关系也就愈来愈淡薄。

(3)整合营销可以在日用商品类中创造优势。

商品之所以过度增加,原因之一是大部分公司都有能力在短短几个月内改良产品、重新定价、加强批发,与竞争者分庭抗礼。以美国牙膏业为例,就有 671 个股份制单位,107 种品牌,每当新品牌或新配方的牙膏推出不久,市面上很快就会出现雷同的产品。卖点寿命的缩短,意味着商品会提早进入产品生命周期里竞争最激烈的成熟商品期。

虽然如此,这并不代表产品差异性不再重要,只不过变得很难保有,它们好比是公司下注的赌本,没有它们,公司是玩不起这场游戏的。要想保有产品的差异性,如今要从商业软性的一面着手,例如提供优于竞争对手的顾客服务质量、实用的信息和分红的承诺等。

保有卖点很困难,但是,制造新产品更困难。很多公司都在考虑是否要重新推出过去成功的产品,因为这种做法比较不会引起全球性的竞争和市场的改变。以包装产品业为例,这个一般公认拥有许多营销奇才的圈子,在发展新产品方面,可说是一败涂地。

(4)整合营销提高品牌的忠诚度。

在过去的年代里,顾客对某一品牌从一而终是非常普遍的现象,“不敢尝试新牌子”竟然是顾客不愿背叛品牌的原因之一,因为当时与未知之物打交道,代表了要承担某种程度的风险。

然而时至今日,这种风险已经不存在了,因为商品的同质性太高。这意味着当有形的商品卖点几近于零时,能确保商品差异性的无形卖点——建立品牌关系的有效沟通——就成了定位品牌的重要因素。

(5)整合营销设法结合其他与营销有关的团体。

现在的顾客有很多的信息来源,他们不再只是仰赖广告或业务人员来认识产品或公司。随着传播科技的进步和普及化,品牌信息可以轻易而快速地在顾客间流传,例如 Pentium 晶片曾经出现的问题,在几天之内

## 市场营销

便通过因特网传遍了全世界。企业顾客不愿意只与业务员交涉,他们希望能和公司其他成员沟通。消费者现在较倾向于和当地经销商接触,而不像过去一般只和制造商联络。营销信息已随处可得,而且大多数都不是在营销人员所能控制的范围之内。

### (6)整合营销可以减少媒体的负面报道。

不论是设立新厂或关闭旧厂、企业主管升官加薪或被炒鱿鱼,还是挪用养老金或破纪录的销售成绩,企业的一举一动在晚间新闻、第二天的早间新闻,甚至在最新一期的新闻类周刊中的出现率愈来愈高,而且这些商业和品牌讯息也不再局限于报章杂志的商业版上,事实上,有愈来愈多的脱口秀把商业活动和产品拿来当做他们的话题。

### (7)整合营销善用科技建立新的品牌接触点。

随着光纤的装设范围不断扩大,以及电子传播媒介的大结合,如电视、电脑网络、电话和有线电视网等,人类沟通的途径早已无可限量。今日科技的发展可以让我们像打电话一样,与全世界任何人、任何公司或资料库连线,人们更可以利用电脑与其他上网者交谈、搜寻资料、对某公司进行了解,或使用其他付费网站上的信息系统。

### (8)整合营销帮助顾客处理泛滥的商品讯息。

在发达国家成长的人好比居住在一个商业讯息茧里,自从出生那一刻起便终日与品牌讯息为伍。以电视为例,平均每人每天收看4小时电视,就算拿着遥控器快速转台,每年还是躲不掉平均42000个电视广告的轰炸,这还不包括电台、报章杂志、产品包装上的广告、户外广告牌和每天收到的广告单。再如逛街时所看到的广告讯息和在廉价商店、食品店、专卖店、百货公司及药房内的促销海报和商品;在体育比赛和大型活动现场,包括音乐会及歌剧院等,广告标语皆随处可见,甚至还会有一辆擦得雪亮的豪华轿车,展示在吊有水晶灯的大厅里。除了针对消费者的



广告讯息之外,还有企业与企业之间的讯息,结果造成消费者在心理上筑起了一道防火墙,为的是避免受到品牌讯息的延烧。

(9)整合营销可使顾客不再强烈抗拒广告讯息。

对当前的营销人而言,想使顾客收看电视广告、收听电台广告或阅读印刷品广告,是一年比一年困难。可口可乐前任营销主管彼得·西利(Peter Sealey)在1993年发表可口可乐新创意策略时曾经表示:“你不能再要求顾客看广告,你要让他们自己想看。”顾客在心理上已经养成排斥广告的习惯,时至今日,他们更有避免收看到广告的办法。消费者可以购买某种代理软件,当广告时段一开始,这个软件就会自动把频道转换到收看者事先选定的另一个频道,等到这不请自来的广告时段一结束,它又会自动转回原来的频道。

(10)整合营销认清大众传播媒体的广告吸引力减退的事实。

广告,这个建立品牌形象的标准工具,现在已经愈来愈不受欢迎了,至少在美国是如此。欧洲人对美国广告所下的评语之一是:虽然创意上乘,但是大部分广告都侮辱了顾客。结果,大家都宣称不看广告,而且拿遥控器当利剑,随时腰斩正在播出的广告。一旦突然看到一个他们不认同的广告,消费者可能就会对该产品起反感。广告创造品牌资产的方法之一是利用联想,例如将轿车摆在优雅的别墅或是有天鹅戏水的乡村俱乐部中,这部车就具备了与别墅或俱乐部相等的尊贵。不过如果广告不受欢迎,这种联想的作用也会发生在顾客对品牌的嫌恶上。

(11)整合营销针对过度分化的公司对症下药。

多年奉行“一个指令一个动作”管理法的结果,造成企业内各单位各司其政,在整体运作中只负责一项特定职能。公司规模愈大,整合的问题也愈严重,因为每个部门都经过仔细划分,以求责任的落实,便于控制。

## 市场营销

就拿营销为例,让我们回想一下,品牌经营最初的理念不就是要整合协调所有的销售力量吗?但是结果却完全相反。一开始的问题是业务和营销未能好好合作,然后是营销部门被分为品牌产品部和营销服务部。更糟的是,营销服务部又再被细分为促销、广告、包装、营销、公关、直销和活动参与等职能小组,而每一个职能小组都各有公司以外的专业代理商为其服务。

(12)整合营销防止部门分化产生的副作用。

公司每增一个部门,就会带来更多预算、人员和认同上的竞争。更重要的是,每一个部门都有可能无法发挥最大的效用,因为各部门和单位在整体环境里要负的责任愈来愈少。《第五项修炼》(The Fifth Discipline)的作者彼得·森杰(Peter Senge)解释:“单位内的各项职能会自立封地,过去原本是很单纯的一个单位,如今却变成‘炉子上的煤气管’,各职能之间彼此互不接触。结果造成没有人敢指出公司内部出现了什么严重问题,也没有人敢站出来负责复杂的跨职能任务。”传统的组织结构是“一个指令一个动作”管理系统的拥护者,无论是薪金结构、雇佣政策、工作表现评估,它所塑造出来的怪物如今都成了整合营销最主要的障碍。

(13)整合营销让专业化免于成为双刃利剑。

企业内各个不同部门的全力以赴代表了专业的提升,这是个好消息。坏消息则是为了可以在自己的领域内自给自足,部门牺牲了公司整体的利益,来成就自我。虽然专业化是全面质量管理的原则之一,但是它还持有一个更高的原则,那就是追求企业整体表现的完整性。

我们并非反对专业化,只是想指出,如果不将它整合到创造和维持关系的跨职能大目标上,专业化反而会阻碍生产力。各有擅长的专家在发展其专业时,同时也发展出一套建立品牌的策略。虽然这些策略当中,有很多可以用来协助寻求品牌定位和创意主题,但是为了保有品牌

的凝聚力,最终也只能从中择一。专业化是执行阶段最渴求的;然而,在关系建立的策略性阶段中,适度的妥协和配合才是最需要的。如万宝龙名笔(Montblanc)在上世纪 80 年代学到一个教训,那就是不能认为大量推销或进入便利商店可以增进产品的流通量,或者利用这些方法来销售诸如钢笔之类的高级名品,因为不适当的店铺会传送出与品牌定位相反的讯息。

(14)整合营销的薪金报酬制度非但不会助长反整合,反而可以阻止它。因为大部分公司的薪金是依责任的划分而定,而责任的大小,又是依当事人部门的预算和所属人员的多寡来定,所以造成主管们为了提高薪水和红利,便处心积虑地建造自己的王国。换句话说,增设部门的动机,并不是为了帮助公司更有效率地成长,或加强与关系利益人之间的互动性,而是为了增加预算和人员,以成气候。

权力之争是将专业组合在一起后的自然产物,更是预算和人员的传统竞争,因为公司各部门每年都要重新调配预算和人员,如果某一个部门的预算没有用尽,或员工工作过于轻松,下一年的预算就会遭到删减。换言之,这种报酬制度造就了封地和王国,而非鼓励整合。在认为对建立关系和品牌资产有利的情形下,整合要求各部门必须分担费用,人员也可灵活调用。各研究报告皆确信:权力之争和自我意识乃是整合最主要的障碍。

(15)整合营销流程对区域性品牌与国际性品牌同样适用。

包括小型企业在内,目前已有愈来愈多的公司往国际营销的方向发展。没有拓展业务到本国以外的公司,通常会遭受外国企业企图进入本地市场的威胁。由于跨国营销管理困难,维持品牌形象的一致性也面临了更复杂的挑战。



---

## 1. 品牌关系的塑造

---

### POINT 核心要点

今天的企业,用以计算价值的单位不再是商品,取而代之的是品牌关系,最大的好处在于可以加强顾客的稳定性和提高顾客的终身价值。

---

#### ● 品牌关系的兴起

展望今日和未来,企业用以计算价值的单位不再是商品,取而代之的是品牌关系。一个拥有满仓货物的公司,并不会比一个拥有忠实顾客、好机会和其他关系利益人资料的公司更为富有。

然而,大部分的公司都不注重关系的发展,反而注重商品的交易,追求短暂的胜利。在一项企业访查中发现,只有三分之一的受访公司正在运用建立关系的策略。例如美国巴克斯特国际公司(Baxter International)是一个拥有 90 亿美元资产的健康医疗器材服务公司,它所以能坐享高额收益的原因之一,是因为有 80% 的业务增加量来自和它已建立起良好关系的现有顾客。巴克斯特与医院及医疗机构之间订有分摊风险的合作协议,据此提供服务给需要的对象,并共享所得,分担损失。

此外,巴克斯特还聘请顾问加强产品流通的效率,并与医院共同制定医疗器材的标准使用程序,它甚至还提供送货到手术现场的服务。巴克斯特行政副总裁金·克莱兰(Kim Cleland)在《广告时代》杂志中表示:“这已经不只是忠诚度的问题,你是在分享一个整体性的利润和损失。一旦成本降低,双方都有钱可赚。”参与巴克斯特“价值连线”货物管理的

---

计划者,将货物的所有权和管理权留给巴克斯特,巴克斯特则负责将医疗用品直接送到医院各楼层和各个单位。巴克斯特还接手器材清洁和消毒的工作,这使得医院的员工可以专业照顾患者。在某些医院里,巴克斯特的员工甚至 24 小时在现场待命。

### ● 发展品牌关系的利益

致力发展品牌关系最大的好处在于可以加强顾客的稳定性和提高顾客的终身价值。同时你也会发现,留住一个现有顾客的花费要比争取一个潜在顾客更低,换成其他关系利益人也是一样,特别是股东和员工。维持顾客群的稳定,目的当然是要建立品牌忠诚度。但是企业对所谓的忠诚度不应该存有太多幻想:由于产品的激增和同质性的提高,一家公司如果有 30% 以上的销售额是来自产品的忠实爱用者,就已经是很不错的成绩了。

营销专家加斯·哈伯格(Garth Hallberg)曾根据追踪食品药物购买情形的美国市场研究中心(MRCA)所提供的资料作为取样调查,发现一位品牌爱用者的平均消费额仅占该品牌总销售额的 20% 左右,这表示,在品牌爱用者心中,可供选择的品牌种类其实是很多的。在这项研究调查里,拥有最高顾客占有率的是奶油球火鸡公司(Butterball Turkeys),但是它的占有率也只有 48%。调查中还发现,经常吃速食的人,平均去 2.9 家连锁店;经常用信用卡消费的人,平均使用 6.2 张信用卡。最令人困惑的是,一般来说,最忠实的顾客反而不经常消费,因此,所能带来的利润也相对地减少。

这项调查还显示,大部分公司的生意正流向新的竞争者手中。以汽车业为例,贝恩企管顾问公司(Bainand Company)发现,超过 55% 的新车购买者会换购不同车厂的新车。然而,农神汽车只流失了 45% 的顾客,无

限汽车(Infiniti)只流失了 30%,因为两家汽车公司都对品牌关系的建立下了很大的功夫。公司所以失去顾客的原因之一,是因为他们高估了顾客对他们的满意度,这和父母高估孩子的智商或运动细胞是一样的。以上种种和其他类似的发现,点出了重新定义品牌忠诚度的必要性。尤其是高消费顾客,忠于品牌不再表示你百分之百做足了他们的生意。根据利润最佳分析显示,在各行各业中,百分之百做足顾客的生意,并没有什么利润可图,因为那几乎是不可能的。争取到一个顾客,只不过表示品牌晋身到“不妨一试”的名单中;能保有一个顾客,则代表安身于名单之内了;至于培养一个顾客,则意味着你可能因为其消费而增加获利。

#### ● 计算成本差异

现在已有很多计算争取潜在顾客和保有现有顾客的成本差异的方法,大部分的算法都是根据与顾客第一次和第二次交易的成本来做比较。一般认为,第一次销售成本大约是后续销售成本的 5 到 10 倍,不过,西尔斯百货公司计算出来的数字却是 20 倍以上,换言之,如果第一次销售的成本是 100 元,则第二次的成本只有 5 元。最能精确计算成本支出的,应该算是直销公司,因为它可以很容易地计算出单次销售成本。在大部分的直销计划中,公司必须等到顾客第三次购买商品时,才开始获利。由此可见,致力经营现有顾客的关系,是降低销售成本的主要方法。

不过,这些计算方式并没有考虑到另一个重要问题,那就是一旦顾客流失了,当初用来争取这个顾客的投资也就泡汤了。换句话说,如果顾客对某品牌的印象相当不佳,随之而来对品牌的恶评,可能是企业必须付出的另一个代价。

#### ● 塑造紧密的品牌关系

---

## 市场营销

把关系解释为重复销售,是以交易为出发点的想法。当紧密的关系建立起来之后公司所得到的利益绝不止于重复销售。换言之,当商品受到顾客的支持愈久,从顾客身上获得的收益也愈高,这是因为顾客支持同一家公司的时间愈长,他们就愈舍得花钱。

美国市场研究中心的另一项资料分析发现,包装类产品的忠实顾客通常要比非忠实顾客消费高出 7% 到 10% 左右。同时,忠实顾客会介绍较多的亲朋好友来消费,要求的服务也比较少,因为他们比较了解公司的做法,他们的购买力也逐年增加。最后,通常也是最重要的一点,就是在很多产品领域中,既有的客户能够用非大众性的方法来沟通,从而降低了公司的销售成本。

根据巴里布罗直销公司(Barry Blau & Partners)的一项研究报告显示,一位忠实顾客在 5 年里为公司所累积的利润,是第一年的 7.5 倍。贝恩企管顾问公司的罗伯特·赖克尔德(Robert Reichheld)发现,一个 20 年的银行老主顾所能提供的利润,比一个 10 年的顾客多出 85%。他还发现,顾客流失率每降低 4%,就能使公司提高 25% 到 95% 不等的利润。

一项针对 83 家连锁超市所做的研究发现,使用电脑会员卡次数最多的前十分之一的顾客,比接下来的十分之一的顾客消费多出一倍。此外,使用购物卡最多的前 30% 的顾客,其消费额占总销售额的 75% 左右,至于使用购物卡最少的 30% 的顾客,其消费额只占总额的 2%。可见一个良好的品牌关系对公司和顾客双方都有好处。



---

## 2. 关系的相连与结合

---

### POINT 核心要点

塑造品牌关系最重要的一点,就是设法使顾客与企业的品牌连结起来。

---

#### ● 建立与顾客的良好关系

在开始经营品牌关系之前,我们必须先了解商业关系的本质。商业关系不同于人际关系,如果你能掌握形成与维护商业关系的方法,你就能更集中火力,对准那些需要加强的区域进攻,并维持原有的良好关系。

品牌关系中很重要的一点,就是设法将顾客与你的品牌连结起来。套交情是建立商业关系最古老、最普遍的一种方法,最常用在企业与企业往来,或是个人互动频繁、交易金额庞大的零售服务上,如股票买卖和法律咨询。心理因素可说是消费者与包装类产品之间最主要的接合剂,当品牌形象和个性可以代表某种生活方式、满足某种身份地位的要求,或帮助顾客以他们想要的方式来表达自己的时候,这种情况最常发生。

经济因素是指有关财务方面的服务和奖励,如鼓励顾客多买多送的活动。以银行服务来说,如果一个顾客在一家银行使用的账户和接受服务愈多,这个顾客呆在这家银行的时间就可能愈久。诸如支票直接存款和水电费自动缴付,还有一般支票和存款账户等,都属于经济因素。客户经济因素愈复杂,一旦转换银行,要付出的转换成本就愈高。

至于结构关系是指实际上的连线,如电子信息交换。例如,有些传播代理商与其客户之间有电脑连线。简言之,虽然有些关系明显适合某

---

些行业,但是在建立品牌关系时,还是必须考虑所有的因素。也就是说,公司与顾客之间的互动愈频繁,关系就愈紧密,进行对话的机会也就愈多。

### ● 了解关系利益人的看法

试着了解现有顾客、潜在顾客和其他关系利益人对公司的看法,是另一种分析关系好坏的方法。近年来有许多针对关系营销的讨论和分析,尤其以商学院进行得最多,虽然大部分都集中在顾客及批发商的研究上,但是所整理出来的关系结构却可用来帮助我们来测量大部分的品牌关系,不论是哪一类产品或顾客。根据分析,最常被用来定义强势品牌关系的结构如下:

#### (1)可信度

说到的事都做到了吗? 产品是否货真价实,员工是否诚实可靠?

#### (2)一致性

产品功能和服务质量是否和预期一样? 公司政策和作业程序是否一致?

#### (3)接触点

消费者与公司接触容易吗?

#### (4)回应度

公司遇到顾客的询问和抱怨时,是否能够明快彻底地处理?

#### (5)热忱心

公司对顾客的服务热忱有多大?

#### (6)亲和力

顾客是否认同这个品牌或公司呢? 他们是否觉得和其他产品使用者属于同一族群?

### (7)喜爱度

关系利益人是否喜欢被拿来和这家公司或品牌相提并论？他们是否接受这家公司或品牌所代表的意义？

克罗斯和史密斯的关系渐进分类法：

- ①认知—品牌进驻顾客的选择名单上。
- ②认同—顾客乐于展示该品牌。
- ③关系—顾客在购买商品时会与公司有所接触。
- ④族群—顾客之间的交流。
- ⑤拥护—顾客推荐品牌给他人。

如果用关系建立的特性、信赖度、一致性等来解释这些关系，便更能够对关系建立的过程有所帮助。从策略的角度来看，如果能建立长期关系，并适度地加强，则落在关系、族群和拥护层的顾客数目必然会有所增加。

### 3. 品牌关系的跟踪

#### POINT 核心要点

品牌关系会随着产品种类的不同而有所不同,因此追踪交易及其他关系利益人的反应就成了建立关系模型的基础。

#### ● 追踪关系利益人的反应

品牌关系会随着产品种类的不同而有所不同,因为品牌接触和交易的次数,会随着个人互动的频率、金钱数量、复杂性和介入角度的差异而有所不同。建立起的关系是否有利润可言,要看顾客资料的搜集费用、分析和使用资料的成本、运用资料库追踪顾客及其他关系利益人、创造特定品牌讯息等支出的多寡而定。追踪交易及其他关系利益人的互动和反应是建立关系模式的基础。大部分的关系模式都是根据企业与企业间的运作得来的,因为每一个客户的订单、出货和账目的记录都十分完整,公司与客户之间的往来也较频繁,所以可针对客户搜集更多的资料,至于年度平均销售量更可用来追踪客户的交易情形,其他如报告书也是十分重要的。还有许多消费性产业,特别是服务业,他们有顾客资料可利用,并设计特殊的沟通内容。

#### ● 产品类别的划分

##### (1)容易追踪的关系

①金融机构:银行、证券业、保险业。

②垄断事业:公用水电事业。

- ③立约服务：会员制俱乐部、垃圾清除、草皮维修。
- ④个人服务：医师、牙医、律师、美容院、汽车修护厂。
- ⑤高价商品：房地产、汽车。
- ⑥发行信用卡的零售商店：百货公司和专卖店。
- ⑦租赁店：录像带店、租车公司、饭店、运动器材店。
- ⑧直销公司：邮购、电话推销、上网服务。
- ⑨与企业往来的公司。

#### (2)不易追踪的关系

- ①包装类产品和耐久消费品的制造商。
- ②零售商：食品店、药房、廉价商店。
- ③零售服务：餐厅、电影院、干洗店。

### ● 消费性产品分析

对于消费性产品和零售业来说，顾客资料并不会因为交易而保存下来，所以必须靠其他方法来收集。消费性产品制造商可以向定期追踪顾客消费行为的零售商购买顾客资料，或是从保证卡上找到顾客的资料。这些制造商还可以组织会员俱乐部或进行促销活动来取得顾客的姓名、地址与其他有用的信息。

对消费性产品制造商而言，它的主要顾客也就是批发商，应该是它建立关系的优先对象。除非一家公司能像卡夫食品公司一样，有能力整合旗下各式各样的产品，并针对特定的顾客群、会员组织或高消费购买者进行促销，来获得想要的顾客资料，否则要想搜集最终使用者的资料是十分不合乎经济效益的。对其他的消费性产品制造商来说，比较经济的做法应该是协助零售商对顾客进行追踪，然后运用得来的资料支持零售商的销售策略。

## 4. 影响顾客终身价值的因素

### POINT 核心要点

除了能与顾客做积极的对话沟通外,追踪顾客最重要的一个原因是要决定顾客对公司的终身价值。

#### ● 顾客的终身价值

除了能与顾客做积极的对话沟通外,追踪顾客最重要的一个原因,是要决定顾客对公司的终身价值。目前根据产品种类及顾客服务的成本,已经开发出多种不同的计算终身顾客价值的应用软件。终身顾客价值的计算方法,基本上是把一个顾客使用一个品牌的平均时间,乘以公司每年从这个顾客身上获得的平均利润,再减去维持这份互动关系的成本,最后,这个数字还要根据现阶段成本的支出,略做删减,才是终身顾客价值的净值。一家国际性连锁经营的高级饭店,据此计算出其平均终身顾客价值为 17.5 万美元;一家男性用品零售商则计算出它的终身顾客价值为 10 万美元。

#### ● 会计系统的问题

由于过于复杂,很多公司都不曾好好计算过它的终身顾客价值,其实部分问题出在会计系统,因为它无法显示服务不佳、生意流失与客户终身关系里现金流动的价值所要付出的成本。有些商家的想法很天真,他们以为即使某一次的交易处理不当,损失的也不过是那一笔生意罢了,殊不知赔上的可能是终身的交易。另一个难以计算的成本,是不满

意的顾客所散播出来的负面口碑。至于公司因丧失机会而失去的收益，也就是机会成本，更是一个企划和评估关系策略的大问题。

### ● 不同的支持方式

在决定哪些关系是对公司有利的同时，也必须考虑到，不同的顾客有不同的支持方式。例如，一个顾客的消费金额可能不是很高，可他却正是此品牌的忠实拥护者，能为公司带来新顾客。同时，大客户不见得就是最有利可图的，因为他们经常挟大自重，大肆进行杀价。传播代理商最清楚的一点，就是客户愈大，额外要求的服务也愈多。但是，在分析顾客利润时要注意的一点是，高营业额、低获利和低营业额、交易次数少的顾客，在公司总经销上也占有一定的份量，例如在估价单上获利率为7%，但是在总经销上竟然占了10%。原因出在这些交易行为是无法被量化的，除非对这些顾客进行追踪和记录。

### ● 顾客的可变性

另一个区分顾客群时要注意的，是今日令公司不赚不赔的顾客，明天可能随着企业的成长，变成高营业额的顾客。在IBM最辉煌的日子里，它最受人议论的一点，是它对最多只能花4万美元购置电脑设备的小公司不屑一顾。最后，当竞争的压力迫使它寻求新的收入来源时，却发现那些曾经被它拒绝的小公司，在竞争对手的帮助下，已然成为竞争对手的大客户。

可见大部分的公司不但没有计算终身顾客价值，在争取顾客和维系顾客关系的计划上也无法取得平衡。一项由《直销杂志》(Direct Magazine)进行的调查发现，企业宁愿用直销的预算来争取潜在顾客，也懒得用它去保住现有顾客。

## 5. 品牌关系的运用

### POINT 核心要点

不论是对技术与市场需求的结合,还是让顾客参与公司产品或服务的完善,营销者都必须注意到自己也是一个整合者。

#### ● 品牌忠诚度

顾客对品牌忠实的好处有很多,虽然他能同时对好几个品牌忠实。忠于品牌可以免除换用新品牌可能遭遇的风险,还可简化选择的过程,因为顾客已经对这家公司的产品很熟悉,无须重新认识新产品编号等繁琐细节。忠于一个品牌也可省下转换的成本,如从头开始认识新公司或新产品、退货时要怎么做、要打电话给谁等各种问题。关系因素愈多,层次愈高,转换的成本也愈大。上述这三项好处增加了忠实顾客购买时的便利性,省下了时间,也免了一肚子怨气。

#### ● 归属和心理安抚

除了效率之外,关系还有制造归属感和亲切的心理安抚作用。关系给予顾客的附加价值为人所知。认识一个品牌,或被某品牌视为贵宾,都可增进顾客对自我的肯定。绝大部分的顾客都希望,公司能依照他们建立关系的时间长期为他们服务,如果一个忠实的长期顾客被当做新顾客对待,他一定会觉得不受尊重。花钱购买一个知名且深受欢迎的品牌,对某些顾客而言,等于是沾到了这个品牌的光。如果你喜欢你正在使用的品牌,又何必冒险尝试新东西而换来失望呢?同样地,被认同的



需要是根深蒂固的,它不但适用于商业关系,同时也适用于人际关系,农神汽车就培养出了这种感觉,因为它发展出了涵盖汽车、车主、公司和员工的特殊关系。

## ● 其他的关系利益人

本书讨论了这么多的好处,都是以顾客为主,不过,它们也可用在其他的关系利益人身上。比如,员工的忠诚度愈高,他们离职的可能性就愈小;金融机构所做的承诺愈大,投资人变换投资的可能性就愈小。根据贝恩公司的调查,投资人的心态是最变化无常的,他们每年转换的投资高达 50%。因此,要扩展与投资人的关系,便应该先给予投资人承诺,有了承诺,投资人才会愿意做有利于公司发展的长期投资,而不只是求短线获利。换句话说,忠实的好处可以套用在任何一种关系上,一个周详的传播计划,可以将这些感觉释放出来,并且予以加强。

根据《关系营销》(Relationship Marketing)的作者里吉斯·麦克纳(Regis Mckenna)的说法,一个成功的关系就等于一个成功的品牌。他把整合营销和品牌关系直接结合在一起。“不论对内结合技术与市场需求,或对外让顾客参与公司产品服务的发展和改善,营销者必须同时是一个整合者。”就定义而言,关系策略包含的不只是交易,公司必须经过事先协调妥当的企划,以创造长期的互惠保证。但是在你运用关系策略之前,必须先了解关系利益人之间的差异性与互动性。

## 6. 关系利益人的影响力

### POINT 核心要点

整合营销应用的范围,不应该局限在顾客关系的经营上,它应该被广泛地运用到与所有关系利益人互动的企划与监督上。

#### ● 关系利益人支持品牌的方法与程序

关系利益人支持品牌的方法与程度,取决于他们与公司之间的关系和互动。在某些情况下,关系利益人的支持是主动的,例如购买公司的产品;但在某些情形下它却是被动的,例如决定是否要向公司表达不满情绪,或介入公司事务。下面的例子,是不同的关系利益人在决定是否支持品牌时所采用的各种方式。

##### (1) 投资人

股票投资人可以选择卖出股票、抱牢股票或买入更多股票。每一个决定都足以影响公司股票的价格。

##### (2) 金融市场分析师

金融市场分析师可以选择看跌或看涨股票,建议客户买入、卖出或守住股票。

##### (3) S&P 指数

S&P(Standard and Poors)指数可以提高或降低公司的金融绩分,进而影响到公司财务金融方面的扩展、收购或其他具有风险的投资。

##### (4) 金融报章杂志

金融报章杂志可以对每一家公司的表现做出褒贬。

#### (5) 产品供应商

产品供应商支持一个品牌的做法如下：先把新点子贡献给此品牌，而非给竞争品牌；花较多的工夫配合产品特性和交货时间的要求；在配置产品时，确定这个品牌得到它应得到的支持度。具有讽刺意味的是，大部分的公司最喜欢与产品供应商在价格上斤斤计较。虽然成本的控制很重要，但是如果每一家公司都只晓得计较价格的高低，最后是不会得到任何好处的，当供应商能够提出加强产品功能与产品制造过程的好方法时，公司反而有可能取得竞争的优势。供应商若能开发出一个绝佳的点子，它的价值将会比公司讨价还价省下来的几毛钱多上千万倍。日本人很早就发现了与产品供应商之间维持良好关系所能产生的力量。近几十年来，日本企业营销的成功，大半要归功于他们尽全力整合关系利益人的企业文化。

#### (6) 顾客

顾客可以提供的支持远超过购买该品牌。顾客可以介绍他人使用这个品牌，不非分要求提供服务或非保证期内的维修，即使产品或服务出了问题，他们也不改忠实本色。如地中海度假村(Club Med)所做的调查显示，他们有三分之二的新会员是由其亲友推荐的。建立起好的顾客口碑之后，顾客也会对产品或服务提出意见或提供创新的好方法。

#### (7) 员工

员工的支持度会随着公司的士气和对品牌或公司的责任感而有所起伏。在 20 世纪 70 年代石油价格暴涨的时候，西南航空公司(Southwest Airlines)员工自愿减薪，以维持公司的营运，它也是到目前为止，惟一没有出现赤字的美国航空公司。劳资双方在协议的时候，员工可以选择罢工或继续工作。

#### (8) 政府官员

---

## 市场营销

政府官员可以通过或否决公司推出新产品、扩大批发市场、对受控制的产品或服务类别提高价格、改变产品成分的计划。政府官员还可以提供建议,以解决企业的困难,使其达到法定要求。

### (9)竞争者

竞争者也可以以合作或共同投资的方式,来影响一家公司的市场规模,如苹果电脑与 IBM 合作研发可以读取两者主机板的个人电脑。原本相互竞争的日本品牌,在遇到外来品牌入侵现有市场,或在国际市场上力争上游时,都会互相团结起来,炮火一致对外。

### (10)媒体

媒体不但可以选择对一家公司做正面或负面的报道,还可以决定报道范围的大小和深度。他们可以请公司发言人以专家的姿态发表意见,也可以反过来对发言人进行抨击质问,让他无地自容。其他的关系利益人看到了这些报道,便可能会被这些报道所影响。

### ● 达成一致性

我们经常发现,主管们对各关系利益人的重要性几乎没有一致的共识。在对一家医疗保健机构进行整合营销调查时,调查者要求行政主管们按照关系利益人对公司的重要性顺序排列出来。公共事务关系部经理将政治人物的重要性列为第三,其他部门主管却把政治人物列为第九;大部分的受访者都把病人及其家属的重要性列为第三,但是资深管理层却将它列为第八。不出所料,分析之后发现,这些主管很少针对每一个关系利益人团体进行目标对象与沟通目标的讨论。要求他们达成全面的共识也许过于苛求,但是,如果主管之间能互相了解彼此策略上的需要,就已经是一种进步了。

换言之,虽然每个部门必定是以他们所负责的关系利益人为主,但

是所有的部门都应该以整个企业制定的关系利益人优先顺序为依据,否则就会产生相反的效果。调查发现,各公司平均有 24% 的印刷品讯息没有以被列为优先的关系利益人团体为对象;只有 1% 的讯息是针对首要目标团体而设计的。

## ● 关系利益人的重要性

事实上,决定关系利益人重要性的因素有很多。对控制较严格的产品类别来说,如药物和酒,政府机构的支持显然比较重要;对上市公司来说,投资团体和金融媒体会比较重要;如果公司采用的是大量批发而不是特定地点的少量批发,那么,经销商就变得比较重要了。最后,公司规模愈大,就愈可能吸引媒体和特殊利益团体的注意。

不过,关系利益人对公司的支持,也会随着时间和情况而改变。例如,在公司出现危机的时候,媒体可能是最重要的关系利益人团体;在上市公司抛售股票或与其他企业进行购并时,金融界就成了最重要的关系利益人团体;在公司重整的时候,员工是最重要的关系利益人团体,必须让他们充分掌握局势的发展,才能杜绝谣言的散播,确保公司的士气与生产力。因为整合营销是一个跨职能的过程,它所提供的方法,可以不受过去编列预算的影响,它可以自动改变公司的沟通方式,以应付最新的形势。

## 7. 关系利益人之间的交集

### POINT 核心要点

关系利益人之间的重叠交集现象,是企业运用整合营销的主要原因之一。

#### ● 关系利益的重叠

关系利益人之间重叠交集的现象,是使用整合营销的主要原因之一。一个员工可以是公司的股东、当地政府官员、工厂或公司旁的住户,同时也可以成为消费者。例如,我们在一家银行的整合营销调查中发现,这家银行有超过四分之三的员工是它的股东,90%以上的员工是它的顾客。这种重叠交集,对正在进行重整的公司而言,是一个很棘手的问题。如果股东得知他们的股票价格上涨,照理说,他们应该会很高兴,可是,对身为员工的股东来说,如果同时又获知公司有意缩小规模或裁员的话,他们该如何处理这些矛盾的讯息呢?有趣的是,在美国,有40%以上的员工将其退休金投资于员工本身所服务的公司。这个惊人的数字表示,员工对公司董事会的影响力正在不断地扩大。

#### ● 注重整合信息的传播

如果公司将未经整合的讯息传达给有重叠交集的关系利益人,会发生什么后果呢?一家活跃在职业妇女市场的女性零售业者,就是最好的例子。这家服饰连锁店决定重新调整其产品线,推出较年轻的款式,以作为号召。它的顾客群包括写时尚文章的记者和金融市场分析师,这两

者同时也是这家连锁店最具代表性的重要关系利益人团体。但是他们觉得,新推出的服装与连锁店原先的格调或他们的喜好出入太大,于是记者们对此大加笔伐,分析师也在金融界里对这个人为失当的策略多有批评。结果,在股市一片上扬走势中,这家公司的股价反而应声下跌了。

虽然关系利益人例行的管理事项,是交由公司里不同的部门或个人来负责处理,但是,所有关系利益人的互动和交易的企划及监督,绝对有整合的必要,如果没有加以整合,部门之间不会理会其他部门所做的事和所说的话,即使他们在对同一个人说话。还有,如果各部门的工作目标和策略没有整合,品牌的定位就会出现矛盾不一的情形。最后,一个部门收到的工作成果,不见得会与预期相同,因为执行的部门可能对既定策略一无所知,或根本就持反对意见。

## 8. 关系计划的建立

### POINT 核心要点

对于运用整合营销的企业来讲,衡量关系利益人的重要性与评估他对公司的影响力,是一项十分重要的策略。

#### ● 如何管理各方面的关系

由于企业的运作与供应商、营销传播代理商、批发商和顾客之间的整合度愈来愈高,企业现今面对的问题已不再是关系的建立与否,而是如何经营管理这些关系。除非一家公司保有各项交易的记录,否则将很难对这些交易做有效的处理。一旦员工流动或调职,公司各项既定政策、计划和时间表便将随之流逝,除非有一个长期性的管理程序来管理这些互动关系。换言之,保存各关系往来的资料,是正视关系利益人的开始。

随着企业与供应商、批发商和顾客之间对合作关系效率的要求愈来愈高、愈来愈系统化,营销功能便不能不考虑到其他关系。虽然公司必须从每个关系利益人团体的身上得到某些形式的支持,但是,负责处理这些关系的部门几乎都无法提供一套像样的关系处理策略。绝大多数部门的目标与策略不但模糊不清,更无法清楚说明如何有效加强这些关系。

#### ● 追踪关系利益人的方法

在整合计划里,追踪、归类每一个关系利益人团体所用的方法,与公



司归类顾客、目标对象及顾客群体所用的方法是一样的,然后再对重叠的部分加以整理分析。这种归类法可以依据每一个关系利益人团体的影响范围来延伸。比如说,供应商与各个工业团体和购买团体有合作关系;媒体之所以如此重要,是因为他们具有影响顾客、员工、股东和其他关系利益人的潜在能力。

然后,再依据关系利益人团体对长期与短期利润的影响力、争取关系利益人及影响或控制其行为的成本,来决定这些关系利益人团体和其中重要的个体重要性的先后顺序。针对每个关系利益人团体制定的整合计划目标和策略,必须与公司整体目标和定位策略相结合,而且要与公司针对每个职能和关系利益人所制定的目标和策略一致。除了单向传播讯息之外,公司更要设计双向沟通系统,两者共同执行,并测量其效果。在提高沟通质量的前提下做必要的修正,以达到获得关系利益人支持的目标。

## ● 衡量关系利益人的重要性

衡量关系利益人的重要性与评估他对公司的影响力,是一个十分重要的策略。过去 20 年来,许多上市公司都只把精力投注在股票投资人和提高股东获益上,如果这是惟一的目標,势必会造成企划上的短视。许多公司现在才发现,他们在企业整体企划上过分强调了股票投资人的重要性。和过度使用促销会让消费者依价格来购物一样,若企业对当季获利过分紧张,将会使股票投资人只凭当季的收益来决定买进或是卖出股票。

即使分析师指出,每年有超过 50% 的股票被炒作买卖,沃伦·巴菲特 (Warren Buffet) 旗下十分成功的伯克希尔·哈萨韦 (Berkshire Hathaway) 投资公司,却始终秉持着放长线钓大鱼的投资哲学。它的表现比其他向每

季获利看齐的投资公司突出许多,着实令人刮目相看。愈来愈多的投资炒家也发现,若投资人每季只忙着将钱转来换去,追求短线利益的结果,将会降低长期的报酬率。

## 9. 整合关系利益人

### POINT 核心要点

关系利益人在价值范畴内所呈现的重叠与互动,是整合营销之所以重点经营与关系利益人之间关系的重要原因。

#### ● 整合关系利益人的价值范畴

整合营销在经营关系利益人的互动上之所以会如此重要,主要原因是关系利益人在价值范畴内所呈现的重叠与互动。每一个关系利益人团体只涉及一或两个价值领域的年代已经过去了,今天,他们与产品或服务的设计、组装、宣传乃至送货,已经发展出愈来愈密切的关系。现在的关系利益人团体不但乐意加入企划、制造和批发的过程,更会主动要求参与,这表示着整合营销开始发挥作用。事实上,整合营销不但鼓励更多的参与,同时还提供了一个管理关系利益人参与的构架。

IBM 将操作系统授权给竞争对手和软件制造商,是在价值范畴内整合关系的一个实例。由于 DOS 系统被其他公司广泛使用,于是 IBM 操作系统在市场上占尽了优势。顾客们偏爱使用 DOS 系统的电脑,因为有很多的软硬件可以选择。反观苹果电脑,它一直等到 1996 年才将操作系统授权给摩托罗拉(Motorola),想借此在全球普及其操作系统。这项协议不仅使摩托罗拉成为首先赢得麦金塔电脑相容授权的公司之一,也等于昭告了所有购买摩托罗拉电脑主机板与系统的制造商,他们不用再和苹果电脑进行个别的谈判,就可自行生产可以使用麦金塔软件的机种。苹果这项举动的目的之一,是希望刺激其内部的软件程序设计师为麦金塔撰

写电脑程序。如果早先苹果电脑能以较开放的态度看待这层关系,它在上世纪 90 年代中期就不会陷入进退两难的困境。

### ● 了解关系利益人的想法

沟通是关系之本,对品牌沟通内容进行分析,特别是双向沟通,可以对这些关系的本质有更多的了解。从公司的观点来说,这是在学习应该向每一个团体争取什么样的支持。从关系利益人的角度来看,他们是在学习该要求些什么,以及当要求获得满足之后,他们该付出些什么。在制定加强关系利益人关系的沟通目标和策略之前,你必须先了解每一个关系利益人团体对公司的看法,以及它所希望得到的回报。很少有负责管理关系利益人互动性的部门能有系统地持续做这样的分析,也很少有规划严谨的控制流程可以用来归类和追踪互动行为,更别提要将关系利益人的想法和宝贵的信息,深植在每个工作人员自我封闭的想法中。市场调查向来是了解顾客需求的重要工具。近来,消费者观察力的重点已从数字的计算和消费者的描述,转移到较能解释消费者感情与动机的质的分析,以及更能掌握相关信息的方法上。整合营销正是运用这些方法来监督、评估所有的关系利益人关系,而不光只是顾客关系。所有的关系利益人都和顾客一样,对公司有需求、希望和顾虑,也都拥有参与公司运作的过程。如果企业不把这些因素全部考虑进来,就不可能经营好与每一个关系利益人的关系。

所有的关系利益人都会对公司与顾客的关系,以及公司的根本基础造成影响。关系利益人集中起来的支持力足以决定收益的大小,因为他们的支持可以左右公司收入与成本支出的多寡。他们的支持度是以他们与品牌的关系,以及他们对品牌和公司的看法为基础。

## ● 整合的目标

由于品牌资产取决于所有关系利益人的总支持度,因此,公司在发展与经营品牌关系时要切记,必须把每一个关系利益人看做是一个目标市场,针对此目标市场设定特定的目标和讯息策略。无法有效管理关系利益人或配合他们不同的沟通需求的原因,在于做法不一致。而做法不一致正是建立良好关系的一大障碍。

整合营销以各种不同形式的支持作为筹码,来换取最大的利益。它凭借经营公司在关系上的投资,帮助公司创造关系利益人资本。从长远来说,致力于关系的经营,可以创造更多的品牌资产,甚至更大的顾客价值。问题是,在各行各业中并没有设立关系研发部门,大部分的公司也只有调查顾客购物行为的习惯,而没有调查关系的惯例;除了公共关系之外,也没有任何一个部门或职能领域专门负责管理各种重要的关系。

整合营销向每一个负责特定关系利益人的部门提供一个可以将关系经营得更好的行为模式。企业与关系利益人建立起紧密的关系,可以减低危机发生时可能带给公司或品牌的伤害,正如飞机和汽车上的安全带,平时几乎派不上用场,可一旦发生危险,驾驶员与乘客是否扣上安全带,就成了决定生死的关键。同样地,企业在任何时候都可以通过整合营销来确实扣好各利益人的关系安全带,并确保它的牢固。



---

## 1. 建立策略的一致性

---

### POINT 核心要点

策略的一致性是企业系统上的问题,要解决这个问题必须从公司整体观点及整体运作出发,而不能仅在公司的营销传播讯息上做文章。

---

#### ● 树立正确的观点

错误营销的例子随手可得,它们不但让营销大师摇头叹气,同时也让其他许许多多从事营销的人感到困惑。例如,百事可乐在 1996 年宣布,它的包装设计将从为人熟知的红白蓝三色,改成新潮叛逆的铁青色。推出新包装的原因,是因为百事可乐在国际市场上通过翻译传达出的讯息,无法确切表达原创的意念。《华尔街日报》(The Wall Street Journal)形容“蓝色计划”的推出,为百事可乐造成了一个“无国界的形象”。报道指出,德国汉堡市一家杂货店内的百事可乐广告只有红色条纹;危地马拉某酒店的百事可乐广告,用的是 20 世纪 70 年代的字体;上海一家餐厅张贴的百事可乐海报是纯白色的;还有一支大杂烩队伍的电视广告,标榜各种不同的百事可乐代言人,从卡通人物到小婴儿,甚至步履蹒跚的老人都有。

然而,出现问题的仅是百事可乐对不同的关系利益人传达出不同讯息的营销传播,根据消费者的说法,每一个国家制造出来的百事可乐味道都不一样。看来百事达公司需要进行生产和批发的全面革新计划,才能使营销全球的百事可乐保有一致的口味。这个实例说明了一致性乃

---

是系统上的问题,要解决这个问题,我们必须从公司整体观点及企业整体运作出发,而不能只在公司的营销传播讯息上做文章。

### ● 保持策略一致性

保持产品和服务的一致性,一直是一项基本的营销法则。近年来,全面质量管理更强化了这项目标。百事可乐的情况说明,如果品牌传达出不一致的讯息,产品是没有一致性可言的。

品牌资产是一项多元功能下的产物,它是所有与品牌有关的沟通讯息的结晶。要建立品牌关系,要先了解整体品牌所说的每一句话与所做的每一件事。对于所有接触点传达出的讯息要加以监控,看它们是否与企业的整体营销策略一致。

所谓策略一致性,是指综合协调所有品牌形象、定位和口碑的讯息。品牌所说和所做的愈不一致,它的焦点就愈不明确、愈散漫、愈模糊。就顾客观点而言,策略一致性代表品牌“不会做出令人惊愕的事”,同时容易辨识。然而,这并不代表每一个品牌讯息都应该从同一个模子中打造出来。品牌讯息显然需要依不同的关系利益人和顾客群来加以区分,而且品牌讯息也会随情况的不同而有所改变。因此,了解与创造一致的方法,以及何时何地需要设计个别讯息是非常重要的。



## 2. 一致性的因素

### POINT 核心要点

大部分公司,尤其是大型企业,普遍存在着无法一致执行预定讯息的问题,那是因为他们在其他更重要、更基础的层面上没有达成共识。

#### ● 企业核心价值观与企业任务

惠普电脑(Hewlett Packard, HP)、麦当劳(McDonald'S)、耐克(Nike)和迪斯尼(Disney)之所以如此成功的一个主要原因,在于它们能够区别核心价值观与实际做法之间的差异。长期以来,这几家公司皆保持不变的核心价值观,但是会随着企业的需要来改变实际做法。核心价值观是公司的灵魂,可通过呈现品牌的方式反映出来。此价值观对定义企业任务和公司诚信形象及其品牌,有一定的帮助。正如《哈佛商业评论》(Harvard Business Review)中指出,成功的企业“集合了他们整体运作的模式,包括在公司文化、商业交易过程、管理系统和电脑操作系统,并以公司价值规范为行事准则。由于他们十分清楚要提供给顾客什么,他们自然也知道接下来该做些什么”。

#### ● 以客为尊的营销哲学

一家公司的企业哲学也是发展一致性策略的根本基础。最难达成一致的地方之一,是把顾客摆在第一位,这对设计讯息来说,并不是难事,但在执行上却是困难重重,特别是当服务讯息包含了销售、顾客服

务、维修和退货处理的时候。

换言之,公司如果能在货源供应、具竞争性产品等方面有新突破,或是在考虑过其他服务性因素之后,仍觉得竞争者价钱较划算的特殊情况下,建议现有顾客或潜在顾客去购买竞争品牌,便算是真正通过了以顾客利益为优先的考验。当一家公司愿意冒着失去生意的危险,只求提供顾客更好的服务时,它已经达到顾客至上的最高境界。要做到以客为尊,需要企业信心与策略计划做后盾,以确保顾客群不会因为一次的买卖而永远流失。假使顾客关系真的薄弱到会发生这种情形,那么这家公司背后隐藏的问题,绝不是只有失去一个顾客那么简单。

#### ● 品牌识别

要想使顾客和其他关系利益人能迅速而正确地辨认出一家公司和品牌,就必须保持品牌识别标志的一致性。如果品牌标志无法统一,顾客就很难在成千上万的商品中找出他们所要的品牌,特别是消费性产品。保持统一的形象和识别的秘诀,在于忠于设计准则,万宝路(Marlboro)香烟便是一个成功的例子。这些设计准则包括如何使用标志及品牌商标的规定,不论是招牌、货车两侧画板、信笺、广告或包装等,都必须依规定来设计。制定设计准则并严格执行,还可保障商标及标志在法律上的权益。

#### ● 产品与服务的讯息

保持产品功能和售后服务的一致,不但是全面质量管理的主力,更是整合营销不可或缺的一环。产品功能与服务质量具有沟通的能力,能传达出具有决定性的品牌讯息。

#### ● 品牌定位

定位的目的,是要比较一个品牌与其他竞争品牌有何不同。例如若将品牌定位为高价位、高质量的产品,那么,产品设计、包装、价格、批发及营销传播讯息就必须能够具体反映这样的定位。好比创立于 20 世纪 80 年代中期的万宝龙钢笔,它的价格、包装、批发和营销传播必须一致,才能建立深入人心的高贵形象。

定位还赋予品牌文字上的意义,如福特护卫者(Escort)代表最经济的车款、奔驰(Mercedes)代表最具声望的车款、航舰(Corvette)则代表最美观的车款等等。样品牌(Swatch)手表制造商 SMH 的行政总裁,曾针对决定定位的长期与短期因素如何进行互动,做了一番解释。他的说法点出了样品牌手表各类讯息重点所包含的复杂性:“样品牌手表的讯息是由许多元素组合而成的,如质量精良、价格合理、惹人喜爱、享受生命等,然而‘无可取代与模仿’才是样品牌手表讯息中最重要的一个元素。从根本上来说,我们不只是在销售手表,更是在提供我们的个人文化。”如果要重新定位品牌,整合营销会将所有的讯息——不光是设计企划好的讯息——依照策略做改变。例如麦当劳随着产品种类的增加做策略性的重新定位,就是一个很好的例子。它从一开始的汉堡薯条速食外卖店,转型为一家提供三餐内用、驾车购买及外卖的全面服务餐厅,同时,它一直保持着不变的品牌形象:价廉物美、清洁舒适、适合全家大小用餐。麦当劳和惠普电脑一样,定位虽然改变,企业价值观却始终不变。

## ● 执行上的一致

针对每一种顾客群体、特定关系利益人和每一位需要特殊个人讯息的顾客,保持单一的声音、单一的形象。在执行整合营销传播时,即使促销活动各有不同,或根据不同的顾客需要强调不同的品牌特点,但某些特定的设计、语气和其他形象的要素,仍然保持一致。

### 3. 消除混乱的讯息

#### POINT 核心要点

企业组织越大,设计讯息、传达讯息、回应关系利益人讯息的部门也就越多。如何避免传播错误的讯息给外界,是整合营销所要解决的重要问题之一。

#### ● 保持讯息的一致性

关系利益人收到的讯息,是由公司里各个不同的部门所传出的。以企业型顾客为例,他们经常与生产部、会计部、业务部、市场调研部、顾客服务部有所互动,同时也会收到事先设计好的营销传播讯息。除此之外,当顾客同时也是员工或股东时,营销的责任就不只是顾客传播那么单纯。大型企业的营销传播做法较为传统,通常是由不同的营销服务单位以及他们的代理商,如广告公司、直销公司、促销公司和包装设计公司等,来设计不同的讯息。一旦出现品牌定位、公司本质和公司代表意义混淆不清的情形,就只会丢给讯息接收者自己去处理。整合营销并非不允许单一部门自行设计讯息,只是更强调当这些部门在设计讯息时应该与定位策略和核心价值观一致,同时也要与其他关系利益人有所互动的部门进行沟通协调。

当所有的品牌讯息确定之后,我们可以看出其中的复杂性和保持讯息一致性的难度。企业组织愈大,设计讯息、传达讯息、回应顾客和关系利益人讯息的部门就愈多,媒体、供应商、竞争对手、市场分析师和顾客对公司的讨论也就愈多。

### ● 重视对员工整合

在整合营销的概念中,整合协调沟通和营销企划是不分关系利益人的。例如,有些公司提供给投资人和供应商特别的优惠、折扣和其他好处,鼓励他们使用公司的产品或服务,借此让他们对公司及其产品有更进一步的了解,以提高其参与感。有些服务性公司,如位于芝加哥市的不可思议的宇宙(The Incredible Universe)和椰菜乐连锁餐厅(The Lettuce Entertain You),发现要留住顾客,必须从留住员工开始做起。这两家公司的例子显示,人员的流动率愈低,员工对公司的向心力就愈大,而且愈能配合公司的经营哲学,服务质量的提高就是最佳的证明。换句话说,光凭一己之力来经营与管理关系利益人,是不太可能成功的。

### ● 讯息的整合

如果不将讯息企划的部分加以整合,则大部分的讯息会因此背离既定策略。从某家医院的整合营销检查中,可以发现包括小儿科、心脏科在内的9个医疗单位,会自行印制小手册推广个别服务。这些单位宣称,他们这么做的原因,除了因为只有他们才有能力撰写其专业服务之外,更因为医院的营销部门不替他们发行手册;但根据营销部门的说法,这是因为替个别部门制作手册并不在该年的营销传播计划之内。由于这几个医疗单位握有政治实权,他们并没有因为这些“不按牌理出牌”的行为而受到处罚,而他们所发出的讯息,几乎都没有提及医院该年首要的控制成本目标。这样的情形除了衍生出与整体不协调的刊物之外,还降低了群策群力的整合力量。

在这家医院的年度营销计划里,营销部门将“减少成本支出”列为第一要务,它希望在每一个重要的关系利益人心中,将该院定位为一家精打细算的健康医疗服务中心,并要大家注意到这个重要的主题。然而,

## 市场营销

这项检查发现,除了送达保险公司的讯息以外,这个精打细算的讯息并没有出现在医院其他的讯息中。因此,我们建议医院在所有的讯息里都要贯彻“精打细算”这个基本元素,好让每一个讯息之间产生关联。以下举几个简单的例子作为说明。

### (1)员工团体

每一次发行的员工通讯期刊,至少要有一篇关于节省成本所采取的措施的报道,同时也要察看是否有其他控制成本的相关报道。

### (2)主治医生

在针对这个团体制作通讯期刊时,要将重点放在控制成本的说明上。例如,每当宣布一项新措施或引进一种新医疗器材时,便可详细说明这项措施或器材如何能够长期性地节省成本,或它们可以如何帮助主治医生提供更有效率的服务等。

### (3)政府官员

只要有所关联,便应该将现阶段执行或正在研究拟定的法令带到成本这个话题上。

### (4)捐款人士

传达给捐款人的讯息应该强调的重点是,因为医院采取了成本控制的措施,所以他们的捐款都做了最有效的利用。

### (5)志愿者团体

要不断向这些人士致以谢意,并且对他们付出的心力给予精神上的回报,同时还要告诉他们,正因为他们的付出,一些无力支付费用的人才能够获得医疗上的照顾。

---

## 4. 品牌讯息的来源

---

### POINT 核心要点

控制和影响品牌讯息是经营品牌关系的基础,因此,确认讯息来源便显得格外重要,换言之,就是要找出到底是什么部门、产品、服务、计划或人员是讯息的来源。

---

#### ● 经过设计的讯息

这些是属于传统的营销传播讯息,包括广告、促销、面对面销售、销售宣传品、对外发布信息、公关活动、赞助、包装及活动等等,不胜枚举。虽然大多数的重点还是摆在针对顾客的宣传品上,但是针对员工、投资人和其他关系利益人设计的讯息也不在少数,如年度报告、年度销售会议、薪金单上的通知、墙上布告栏、网络公布栏、通讯期刊等。

财务部发出的讯息经常为人所忽略,如新货清单或获利报告。其他较不被人关心的,还包括人事部的招聘广告、工程师为贸易杂志撰写的文章或接受杂志专访等。如果没有一套跨职能的企划和监督流程,上述这些人都有可能不按牌理出牌,说出一些与营销部门为建立企业或品牌形象所设计的讯息相反的话。

在大部分情况下,经过设计的讯息会对品牌和公司“所能”和“所为”的事做出保证。这些讯息通常负责建立品牌知名度、品牌定位及品牌信息,并诱发一些行为上的反应,如提高购买次数和数量等。由于大部分人都不太相信经过设计的讯息,因此,这些讯息最适合用来提供较不具争议性的信息给关系利益人。

---

保持设计讯息的一致,属于初级程度的整合,但并不表示这项工作很简单或不重要。相对于其他形式的讯息产品、服务和未经设计过的讯息,经过设计的讯息较容易在营销传播的范围内保持其一致性,因为它是可以影响和控制的。

无疑地,制定营销和营销传播目标,乃是保持与设计讯息统一的第一步。根据对某著名品牌饮料所做的整合营销检查发现,营销服务部经理的做法虽然没有违背该品牌年度计划书中所详载的基本营销传播目标,但是却与其他十项营销传播目标背道而驰。我们在对此品牌该年份的设计讯息进行内容分析之后发现,广告和促销的讯息果然如预料的一样杂乱无章。更令人遗憾的是,做过这么多的整合营销检查,却尚未发现任何一家公司,能将其经过设计的讯息做一致而有效的整合。

### ● 产品讯息

虽然产品讯息通常与顾客和公司之间的人际接触无关,但是它们却有一定的影响力,可以预测并加以控制,不过控制这些讯息的成本可能相当可观。例如,如果有一款摩托车的外型设计传达出诸如老旧、笨重或不可靠等负面讯息,那么,重新设计的花费可能超过上百万元,而且得花上好几个月,甚至好几年的时间。

虽然对商品和服务的产品包装设计不可掉以轻心,在传达品牌讯息时,产品本身的功能却比前者更为重要,这就是为何企业要花费大笔金钱举办促销活动与鼓励试用新产品的理由。只要公司产品功能与竞争品牌的产品功能有显著差异,这些投资便是明智之举。

此外,销售地点尤须注意,特别是零售商店的地点,虽然它们的影响力不太具有差异性,但仍能传达出强有力的讯息。当一个品牌出现在布卢明代尔斯(Bloomingdales)、萨克斯(Saks)和尼曼·马库斯(Nieman Marcus)



等高级百货公司里时,它所传达出的讯息,就与摆在凯马特(Kmart)、沃尔玛和塔吉特(Target)等平价商店里的商品所传达出的讯息不同。不过,这也只适用于某些产品种类而已。雅皮士们告诉我们,到塔吉特或沃尔玛购物不但好玩,而且如果消费者想购买园艺工具、健康美容产品、玩具和纸类用品的话,这反而是一项聪明的选择。换句话说,当你看见佳洁士牙膏(Crest)摆在沃尔玛时,你所收到的讯息是不具太多特殊色彩的。然而,如果把代表身份地位的商品,如万宝龙名笔或劳力士手表等陈列在平价商店里的话,传达出的讯息就会与经过设计的讯息和售价产生矛盾。

顾客到现在仍会以价格来衡量产品的品质。由于各产品种类繁多,因此某特定品牌的定价,便代表了它与竞争品牌在价格定位上的不同。此外,品牌促销次数的多寡也会透露出某些品牌讯息。一个品牌减价的次数或金额愈多就愈没有身价。换言之,经常在价格上较量的品牌,是变不出什么把戏的。事实上,价格讯息是无法独立存在的。以手表为例,如果它的定价是300元,那么,它所传达的讯息到底是“高品质”还是“太昂贵”呢?如果它只卖15元,那么它的讯息是“划算”还是“不值钱”呢?和其他讯息一样,价格讯息必须策略性地与其他品牌讯息整合在一起,才能传达给现有顾客和潜在顾客一个连贯而有意义的讯息。

### ● 服务讯息

服务讯息来自与一家公司的顾客服务代表、总机接待小姐、秘书、送货员和司机的实际互动接触面。品牌接触点对顾客关系的影响力是很大的,因为它们包含了人与人的接触,这乃是最具说服力的一种沟通方式。品牌接触点可以以基本训练、再培训、适当的奖励办法、监督和强势的企业文化来加以控制。

## 市场营销

迅速反应乃是处理顾客要求和抱怨时的一项正面服务讯息。一个即时的反应代表了公司的关切,因为它把顾客的问题摆在第一位。对申诉抱怨的顾客而言,一个迅速的反应,要比姗姗来迟的免费购物券更能让他们满意。即使讯息的内容不是顾客想要听到的,一个迅速的反应还是可以为公司加分。例如,若一位顾客想要购买已停止生产的商品配件,向他解释这些配件缺货是没有用的。如果真有这种情形发生,商家与其事后亡羊补牢,不如未雨绸缪,事先告知顾客。

以固定的方式在固定的时间向顾客提供信息,是另一种形式的策略一致。和产品讯息一样,这些策略都必须遵守定位要求,以符合销售前提。一项没有缺失的服务才算是遵守了承诺。不过,公司在实践服务承诺时要注意的另一件事是,公司运作和员工培训计划要能配合营销策略。例如某家著名的观光商务旅馆在它的宣传手册和招牌上写道:“我们的服务人员让我们与众不同。”然而,这家旅馆却不见任何正式或非正式的新进人员训练计划和在职培训。虽然这是一家十分昂贵的饭店,但是住客所得到的服务非但与宣传上的内容不一致,甚至还可称之为低劣,它所说的和它所做的完全是两回事,丝毫不具一致性。它之所以还能在业界生存,纯粹是因为它的地理位置占尽优势。

可以说任何一种服务,都需要确立标准化的政策和步骤,以保持服务的一致性,并控制服务质量。然而,在实际情况中,公司大多偏重控制服务,它剥夺了前线人员以顾客利益为主,又不违背公司整体性的应变能力。从顾客的角度来看,所谓的一致指的是服务的行动必须符合他们的要求,而不是服从呆板的政策。例如,在美国超过 500 美元的支票必须经过银行经理同意才可兑现的政策,在策略上并不妥当,但是如果一个老顾客和银行储蓄员熟识,而且又没有不良记录,那么,又何必还要每次查核他那张超过 500 美元的支票呢? 这项规定应该修正为对于员工所不

熟识的顾客,其所超过 500 美元的支票才须经过查核。这些实际服务上的小例外,可以通过特定的讯息给予特定顾客更多的一致性。

### ● 未经设计的讯息

未经设计的讯息是指有关品牌或公司的新闻报道、员工之间的闲言碎语、特殊利益团体的行动、贸易评论、竞争者的言论、政府或研究机构的发现,以及人们彼此之间的交谈,这些讯息乃是希望能肯定另一个品牌的讯息而产生的。和其他品牌讯息一样,未经设计的讯息可能是正面的,也可能是负面的,而且同样可能影响顾客和其他关系利益人。未经设计的讯息之所以具有一定的影响力,是因为讯息的来源不是代表公司的员工,就是客观的公共利益保护者,如特殊利益团体、媒体、政府机构等。来自员工的讯息,可以削弱或建立各界对一个公司的支持,因为人们认为员工的可信度相当高,他们提供的是内部消息。因此,和员工聊过天的亲朋好友或媒体工作者,都对员工说过的话深信不疑。

确定公司言出必行的未经设计讯息愈多,就愈能在顾客和其他关系利益人之间建立起信用。经常被忽略的一种未经设计的讯息,是所谓的坚定不移的讯息,也就是即使刮大风也无法将顾客吹走。例如,如果一个顾客在某家餐厅有过不愉快的用餐经历,但是身边好几个朋友都坚持那是一个很棒的地方,这位顾客就很可能再给这家餐厅一个机会。这种确定的讯息属于具有说服性的社会影响力。

未经设计的讯息是保持一致时最棘手的问题,因为它不受公司的控制,只能施加影响。管理未经设计的讯息,第一步要先进行有关公司各项关系状况的口头分析,如员工和其他主要的关系利益人对公司的评价到底如何?通过制定控制谣言传播的计划与员工建立开诚布公的关系、与媒体坦诚相待、主动与政府和特殊利益团体接触、与金融圈人建立关

系等,都可降低不一致的程度。

公司若要赢得媒体的信任,必须先有一套如何与媒体坦诚相处的政策。公司虽然没有能力控制媒体,但如果能研制出一个主动与媒体建立关系的策略性计划,它便能影响记者对公司本身、公司产品及员工报道的内容和方式。但是,并不是这样就可以消弭所有对公司不利的报道,正如并非所有的产品瑕疵都有办法弥补一样。不过,只要有一套和媒体建立良好关系的流程,就可有效降低问题的严重性。

好的媒体关系加上制作广告建立信誉,可以将一家公司定位成业界领导者。这种主动出击的方法,可以让公司领导人和精通这家公司问题的专家,成为记者需要该产业和该公司新闻时的采访对象。如果记者和公司关系密切,一旦他对这个产业有任何问题,通常他第一个电话询问的对象就是这家公司。

为可能发生的危机做好万全的沟通计划,是每一家公司的当务之急。惟有如此,公司才有办法对具有危险性的未经设计的讯息发挥影响力。危机沟通的处理底线,是当公司爆发严重危机,如在公司物业范围内发生多宗谋杀案、发生造成人员死亡的爆炸、擅改产品设计流程或产品被冠以环境污染罪名等情况时,对损害的防治。在新闻与事件同步的现代社会里,任何重大的危机事件很快就会传遍全世界,然而,绝大部分的危机都是企业总裁与管理层可以预见的,问题是,他们是否做了万全的准备?大部分的危机处理计划,都把重点放在应付媒体询问的公关部门,和如何建立、管理与媒体的关系上。如果公司决定对事件持不予置评的态度,那么,等于是将事件内容完全交给公司以外的人来处理。也就是说不论公司是否对它的品牌讯息做整合,顾客自己也会对品牌讯息做整合。所以,不管公司是否愿意合作,报道是不会少的。而且,就如同一家公司放任让顾客自行整合品牌讯息是很冒险的行为一样,对媒体报

道方式不通过合作形式加以干涉,也是赌运气的行为。

危机管理计划还包含了内部沟通计划,对需要通知哪些行政主管和其他主要的关系利益人,由谁来通知,如何通知(如电话连线、电子邮件通讯、传真)等细节,有详尽的解释。这个计划还包括了通知员工和其他相关亲友的方法。此外,它还有如何安置受害人及其家属的计划。这些工作会分别指派给不同的主管负责,这些主管必须清楚了解他们所要处理的事项,以及在危机发生时知道如何进行。有些公司为主管们设计了如何面对最恶劣情况的研讨会,由此制定出他们的危机管理计划,在研讨会中,他们学习如何在令人措手不及的状况下完成指定的工作。

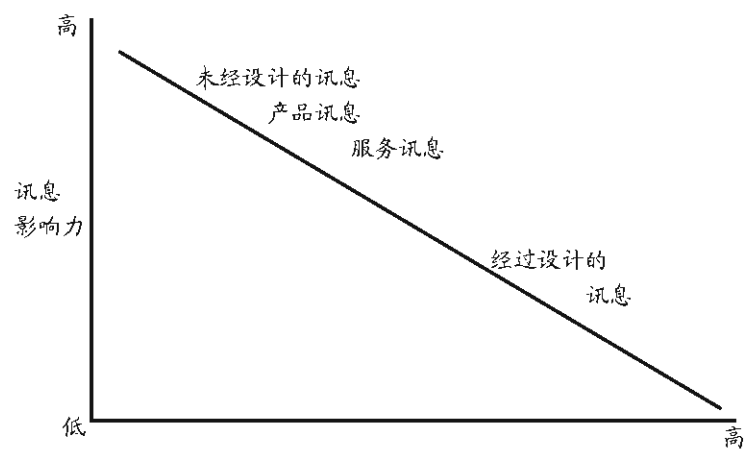
5. 决定讯息的影响力

POINT 核心要点

品牌讯息的来源的种类与品牌讯息的影响力有很大的关系，讯息影响力通常与公司对讯息种类的控制能力呈反比。

● 讯息来源与讯息影响力的关系

品牌讯息来源的种类与品牌讯息的影响力有很大的关系。如下图所示，讯息影响力通常与公司对讯息种类控制的能力呈反比。一般而言，这四大讯息种类中，经过设计的讯息的影响是最低的。顾客认为广告及其他营销传播讯息都是以自我利益为主，而且常常言过其实。商业讯息的混杂是造成这种情况的另一个原因。



## ● 企业的可信度

在某个传播代理商研习会中,我们对某家代理商对在多国负责的某品牌产品诉求“持久的香味”进行讨论。推出这个品牌的某国与会者表示,因为在该国,有某竞争品牌已经使用了原来的标语,他们只好以“永不消散的香味”来取代。另一位与会者对这个修改过的诉求提出质问。他指出这句话有欺骗大众之嫌,因为香味是不可能永不消散的,但发言者竟然回答:“哦,那没关系,反正没有人会相信广告。”削弱设计讯息影响力的其他因素还包括不断下滑的企业可信度,以及愈来愈令人反感的强迫推销式商业讯息。虽然这些都是老问题了,但他们却使熟悉媒体的消费者在收看电视时更不耐烦地快速转台,而且使他们在心理上对印刷品广告视而不见。

## ● 个性化商品和讯息

进行一致性企划所遇到的另一项挑战,是消费市场愈来愈强调个人化商品和讯息的大量生产。个人化商品对一致性的威胁尤其显著。如果贵公司想到大型零售商店销售货品,如沃尔玛等,你可能会被要求修改你的产品线,以配合沃尔玛的产品形态。试想,这会对你的产品一致性造成什么影响?事实上,这也是百事可乐在它的“蓝色计划”里所遇到的另一个有关一致性的问题。不仅每个国家的营销传播执行方式都不同,消费者更抱怨每个国家的百事可乐口味都不一样。为解决这个问题,百事达公司只好全面更改它的生产和批发系统以及营销传播执行方式,以期能建立全球一致的品牌策略。

营销网遍及 20 余国的杨克洛维奇营销研究机构(Yankelovich Partners)发现,人们希望能有更完整的结构,同时,也希望看到更多的改变。

这基本上是个自相矛盾的说法,而事实上,它却是策略一致性的本

质。在不损害品质完整性的前提下,公司对产品进行修正,顾客便能得到满足。

### ● 将一致性策略化

所谓的品牌一致性是从品牌定位开始做起,而品牌定位乃是以核心价值观、销售承诺和特殊卖点为基础。包括经过设计的讯息、产品讯息、服务讯息和未经设计的讯息等,都必须发挥补足和加强定位的功能。一致性策略可以解决关系利益人重叠以及人们倾向于自行整合大量品牌讯息的问题。不过,一致的原则必须从顾客和其他关系利益人的观点出发才能有所作为,而非只听命于一个口令,或过分干预创意性的商业系统。进行策略一致性的管理时,若能将这四大讯息种类全部考虑进去,便可为品牌创造附加价值,因为一致性可以通过加强信任、与讯息结合或减少矛盾讯息,而建立起长久的品牌关系。品牌讯息正朝着“创造品牌资产的有效关系”这个惟一的长期目标迈进。整合营销一致性策略所需要的,是一个可以整合核心价值观、顾客第一的生意哲学、品牌识别、品牌信誉、品牌定位和设计讯息的系统化处理方式。



---

## 6. 品牌接触点分析

---

### POINT 核心要点

品牌接触点是指顾客有机会面对一个品牌讯息的情境,它是品牌讯息的来源之一,若非人为的,就是自发的。

---

#### ● 品牌接触点的涵义

(1)品牌接触点是指顾客有机会面对一个品牌讯息的情境。此接触点是品牌讯息的来源,若非人为的,就是自发的。

(2)人为的品牌接触点是指大部分经过设计的讯息,诸如广告、促销和对外发布的信息。

(3)自发性的品牌接触点则是指那些因购买产品及服务等过程自动生成的情境,举凡大部分的产品、服务和包装讯息(此属经过设计的讯息)都包括在内。例如,当一个人决定要乘飞机到某地,他一定得先和航空公司或其服务代理人订票,然后到机场办理登机手续,在飞机上和空勤人员接触,抵达后领取行李。所有这些细节都属于自发性的品牌接触点,如果没有这些接触点的话,顾客是不可能享用这个服务的。

#### ● 充分利用讯息接触点

除了有必要对来自自发性品牌接触点的品牌讯息加以控制和影响之外,企业还可将自发性品牌接触点看作与媒体接触的机会。由于企业分工太细,预算过于功能化,他们不断地制造讯息,如制作和播放大众媒体广告、举办促销活动等,却对自发性品牌接触点传达出有待改正的强

---

烈负面讯息浑然不知。这就是美国西部电话公司的情形,当顾客和政府官员批评这家公司的服务乏味时,他们居然还继续利用广告来推销其专业服务。

留住现有顾客要比争取潜在顾客省钱,自发性品牌接触点主要接触的对象正是现有顾客,这便是为何要将它们列为优先考虑的另一个原因。因此,最合乎经济效益的做法就是要充分利用自发性讯息接触点,除了可以加强其提供信息的能力,更可以强化聆听顾客和获得顾客信息的能力。

---

## 7. 品牌接触点的管理

---

### POINT 核心要点

整合营销通过跨职能的监督和企划,将不同的品牌接触点结合起来,加强不同接触点结合的利益。

---

#### ● 品牌接触点的沟通管理

品牌接触点的沟通管理之道是:

- (1)确认品牌接触点;
- (2)根据各品牌接触点的潜在影响力决定其优先顺序;
- (3)判断哪些品牌接触点最能得到顾客的反馈;
- (4)计算讯息控制的成本,以及每一个品牌接触点收集顾客资料的成本;
- (5)决定哪些接触点可以传达额外的品牌讯息,或加强有意义的对话。

自发性品牌接触点必须小心处理,以确保一致的讯息,而且不过分商业化。这些沟通机会很容易被误用。尤其是在顾客没有讯息接收权利的服务业,如航空旅游业、汽车出租业和餐饮业等。有些公司只是利用品牌接触点分析出来的结果,找出更多向顾客和潜在顾客传达讯息的机会。如果这些接触点让人产生反感,它们对建立正面的关系是不会有any助益的。

接触点的概念乃是由北欧航空公司(Scandinavian Airlines)前任总裁简·卡尔宗(Jan Carlzon)提出的,他称之为“关键时刻”(Moments of Truth)。

---

## 市场营销

卡尔宗的解释是,在最能给顾客留下好印象的地方竭尽你的全力。换句话说,主要的品牌接触点乃是决定印象好坏的关键。可取的是,卡尔宗显然并没有把接触点的概念解释成增加品牌讯息的轰炸机会。某家广告代理商的负责人表示:“我们对影响消费者决定的因素了解得愈多,反馈得愈多,离整合传播的目标就愈近。此外,还要设计不同的计划,用以确定和管理具有主要影响力的人手中握有的信息,确认发挥影响力的人是谁,以及他们如何影响最终消费者。如果说,接触消费者的正确方法是在各商场张贴海报,而非制作一个 30 秒的电视广告,那么我们一定会去张贴海报。”例如,有鉴于美国银发族在 1996 年的总消费额超过 3 万亿美元,一个用来进攻成长快速的银发族市场的另类媒体“银发网络”(Senior Network)的布告栏中心,便在全美 4500 个养老院里张贴广告,为这群 55 岁以上的人介绍健身、语言课程或社交等活动的好去处。

### ● 管理品牌接触点的原因

品牌接触点管理之所以重要的原因之一,特别是在企业营销方面,在于避免不同部门利用同一品牌接触点争取同一个顾客的情形。整合营销通过跨职能的监督和企划,将这些部门结合起来,加强不同接触点结合的利益。博伊斯联电公司(Boise Cascade)是 3M 公司的顾客,3M 发现它与博伊斯的一个自发性品牌接触点居然是博伊斯的货仓。一个由业务、电脑信息管理和后勤单位代表组成的 3M 跨职能小组,共同研究出一个可以使博伊斯减少存货和货仓营运成本达 50 万美元的方案,在 3M 小组提出的点子当中有一个后勤图表,标示了仓库里适合存放 3M 产品的位置,如此一来可以让货仓工作人员更方便迅速地将 3M 产品摆好。3M 一位高级主管表示,这都是 3M 整合营销的功劳,它让员工对顾客接触点具有了高度的敏感性。

---

## 8. 具有附加价值的互动关系

---

### POINT 核心要点

为了激发整合营销的互动性,企业必须做到以下四点:①在媒体的使用选择上取得平衡;②建立可追踪顾客互动需求和疑问的资料库;③运用并促进与顾客之间的对话;④确保公司组织的记忆和学习程序可以在企业行为模式上做一番必要的改变。

---

#### ● 明确媒体运用的均衡度

不论是公司还是顾客,心中都有一份媒体名单,一个与其他人或公司之间传递讯息所使用的媒体名单。然而,大部分公司在传达讯息时,很少做策略性的媒体运用,更别提接收顾客反馈了。以广告界为例,它让人们以为媒体是一条单行道,专门用来传送讯息给现有顾客和潜在客户,几乎没有人注意到可以带回顾客和其他关系利益人讯息的双向沟通媒体。也许有些人会反驳,市场调查报告和免费消费热线已经提供了反馈的渠道,但是,对大部分公司而言,这些沟通方式的象征意义远超过实际效用。至于其他反馈的来源包括:销售记录、订单、顾客保证卡及意见卡等,但是很少有人将它们整理成现有顾客或潜在顾客的资料档案。

所谓“媒体名单”的概念是指:由于媒体分散众多,顾客可以选择的媒体相对的也很多。ICI 有线频道公司总裁约翰·马隆(John Malone)曾提到,将来也许会有 500 个电视频道,他举出这个数字的原意只不过是要强调未来我们可以选择的媒体会比现在更多。事实上,未来我们可以选择的媒体要比区区 500 个频道多多了,因为将来电脑、电视和电话结合之

---

## 市场营销

后,频道的数目是无限大的。全世界的电话号码加上不断增加的电子邮件地址、互联网和其他使用方便的资料库,频道的选择量是难以想象的。像今天,我们所拥有的电视频道、杂志、电台、企业及其品牌都要比过去多。同时,人们一周7天、一天24小时都可以连线上网查阅自己最有趣的信息,包括品牌和公司的资料等。

在整合营销里,媒体负责给顾客和其他关系利益人传送讯息,并将顾客和其他关系利益人发出的讯息传回。免费消费热线、传真号码,还有最重要的电脑网络和公司网址的快速成长,使刺激顾客反馈变得更容易也更有效。大众传播媒体加上以地点为主的媒体,如报摊、店内或公司内的闭路电视录像宣传、活动海报等,再加上和店家配合促销活动,便可设计出创意十足的传送和接收讯息的系统。

### ● 媒体角色转换

媒体的责任应该是协助客户进行双向沟通,并提供有价值的信息。企业若能做到这点,才算真正注意到什么是顾客或其他关系利益人想要和不想要的。然而长久以来,媒体一直只被当做传送讯息的工具。这并不表示大众传播媒体已经走入死胡同或即将凋零,大众传播媒体已死的说法大有言过其实之嫌。不过,一家全球性广告代理商的总裁认为,大众传播媒体衰微的原因在于:

- (1)零售市场的扫描系统可以显示在哪些商店里哪些商品卖得最好;
- (2)在资料库中可找到特定家庭的背景资料;
- (3)如今企业有能力大量生产个人化商品;
- (4)媒体选择的激增。

虽然这四种情形确实存在,但却不足以将大众传播媒体置于死地,它们只不过开启了与顾客沟通的另一扇大门。

大众传播媒体在传递某些特定讯息给特定接收者时还是十分划算的,如建立知名度与强化品牌的讯息。同样的,对某些产品种类而言,大众传播媒体在顾客选择和刺激购买试用以填补流失的顾客,或扩大顾客层面上,是相当具有成本效益的。

经过设计的讯息所面临的重大挑战,除了鼓励回应之外,还包括确认回应者身份,将这些潜在顾客的资料加以整合,从中获得宝贵的信息。在消费产品或工业产品的销售上也反映了这个事实,因为寄件媒体的每千人成本(CPM)比大众传播媒体的每千人成本要高出许多。

聪明的公司会想办法利用单一媒体来创造另一个与顾客接触的机会。例如,一种专门为进行化疗的人使用的洗发精,可以在其上市广告中附上一张购物券,鼓励这些特定的对象直接与公司接触。人们常忽略的是,大众传播媒体其实可以用来在细分市场中找寻潜在顾客,如邀请真正对你的公司和产品有兴趣的人主动与你接触,进行交谈,并让他们自行决定自己属于哪一个资料范围。此外,对重量级品牌来说,大众传播媒体不仅在接触现有顾客和潜在顾客上十分合乎经济效益,在传达重要讯息给其他关系利益人的花费方面,也是相当划算的。举例来说,可口可乐在赞助奥林匹克运动会时,一定希望所有的现有顾客和潜在顾客,以及包括员工、投资人、媒体、供应商和批发商在内的其他关系利益人,都能通过传媒知道这项赞助活动。

#### ● 大众传媒、互动媒体及寄件媒体的运用组合

商业关系策略需要制定一系列全新的沟通目标。一个品牌必须有超乎预期的表现,要懂得尊重顾客,更重要的是,要对为公司带来利润的忠实顾客给予奖励。若要和带来利润的顾客建立起长期的关系,公司应该采取以下六大步骤:

- (1)建立品牌知名度。
- (2)筛选潜在顾客。
- (3)刺激消费试用,同时了解顾客不购买的原因。
- (4)鼓励再次购买。
- (5)鼓励购买同一品牌的其他产品或公司其他类型产品。
- (6)重新争取转换品牌的顾客,或起码了解其选择另一品牌的原因。

对大部分的消费性产品和工业产品来说,利用大众或小众传播媒体来发掘、筛选和吸引潜在顾客,是很经济的做法。互动媒体适合用来刺激回应,或鼓励那些喜欢自我决定所属资料范围的人。建立知名度和制造回应,是争取顾客的做法,一旦顾客争取到了,寄件媒体通常就成了联络、保持和重新争取顾客最经济的方法。其中,重新争取现有顾客乃是管理与顾客之间对话的必要步骤。

新型媒体的出现,让媒体组合一词有了全新的意义。媒体组合不再只代表大众传播媒体的组合,而是大众传播、互动和寄件媒体的组合。这就是笔者所谓利用媒体选择策略来执行整合营销。品牌关系是从利用大众传播媒体建立知名度开始,通过互动媒体鼓励回应,关系强度便逐渐增强,再加上寄件媒体不断进行与顾客的个别对话,品牌关系将更加有力而稳固。



---

## 9. 互动媒体的运用

---

### POINT 核心要点

互动媒体如各大网站、报摊、公用电话亭和免费消费热线等,可以记录顾客批评或询问的次数,甚至可以评估这些互动的本质。

---

#### ● 充分运用因特网

对于因特网未来在营销上所扮演的角色,已有许多人著书立说。这股设立网页的热潮,不禁让人想起美国 1848 年的淘金热,在当时有很多人对金矿投下了大笔金钱和心力,殊不知那些卖小吃和采矿工具的才是赚大钱的人。今天,为人设计网页要比为自己公司设计网页吃香得多。企业界显然还不太能接受因特网不是产品直接销售工具的观念,企业界人士普遍认为因特网只是一个方便顾客取得讯息、运用讯息的信息补给站。很多上网者只不过是好奇的网上冲浪者。亚利桑那州一家玉米片沾酱制造商沙漠玫瑰食品公司(Desert Rose Foods),专为广大顾客设立了一个网页,向消费者提供产品目录和说明书,消费者可通过网页直接向工厂订购粘酱。虽然一年下来来自全世界的网站造访人数和索取资料的要求不少,但是通过网络下订单的却只有一份。很明显地,大家对网上购买玉米片粘酱没有兴趣。再看看另一个例子:电脑、移动电话和摄像机电池直销商电力特快车(Power Express)有 30% 以上的订单是通过因特网收到的,而且这些订单半数以上附有购买者的信用卡号码,一目了然,极易遭人盗用。

利用因特网与其他企业互动,会比与消费者互动成长得更快,这是

---

## 市场营销

因为电脑的使用在商界十分普及,而且绝大多数公司购买信息的需求愈来愈大。另外,为了应付企业型顾客所付出的成本,似乎比应付消费者所付出的成本来得理直气壮些,尤其是那些低利润产品和服务的购买者。如果消费者利用电子媒介进行商业交易行为能成为风潮的话,购物代理程序功不可没。事实上,已有部分企业使用了购物代理程序。所谓购物代理程序是指通过电子媒介搜寻产品资料价格、存货和其他相关信息的网络软件程序。

令人关心的是,那些在网上做生意的公司到底可以和顾客建立起什么样的互动关系?如果顾客购物主要的考虑为价格,那么,他们与公司之间的关系必定很薄弱。对一般零售业来说,我们深信产品伴随的服务,如信用、送货时间、退货规定等顾客服务在经营关系上会继续扮演一个举足轻重的角色和关系的代言人,网络软件代理程序充其量是一个替你省下翻阅电话簿的工夫、让你早点找到好价钱的工具。

### ● 影响网络营销的变数

虽然因特网明显比其他媒体成长得快,但是要打败广播、电视、报纸、杂志和邮件服务成为营销传播新贵,仍有待努力。因特网和这些媒体不同的地方,在于它提供了被动和主动式的互动,这项特点会继续提高它的使用率。然而,目前有几个障碍必须先克服:

#### (1) 内容

有人认为,因特网是专门等待问题到来的技术性解决方案。除了那些提供特定目录、货品和价格信息的网页之外,大部分网页的内容与一般的印刷品广告无异,不但没有创意,而且在其他媒体上也看得到。

#### (2) 操作速度

因特网的结构基本上是以传送文字为主,但是由于实际上的需求和

期望,现在它还要负责传送图表、影像和声音。这些新需求加上难以估计的使用人数和老旧的机器使得信息接收的速度十分缓慢。

### (3)使用深入度

深入的障碍有二:一为实体上的。大部分顾客,尤其是消费者,根本就没有电脑和数据机可以上网。再者为心理上的。许多有硬件设备的人不知如何在因特网上找寻资料,而学会在网上浏览的人又不见得喜欢这种经验。

### (4)安全性

目前,有好几个交易安全系统正在进行测试,但是,即使一个系统通过安全测试也要经过好几个月、甚至好几年,顾客才能放心地在网上进行交易。

### (5)策略运用

由于与其他媒体的差异性不大,因特网应该被视为一项营销传播的辅助媒体。营销专家正在为如何做到这一点而大伤脑筋。我们曾经提到,试图找出所有问题的花费不少,正确的做法应该是从因特网的优点着手,如标榜全年无休、具有庞大的资料储存量和资料接触通道、可以要求造访网站者回答问题以便进行过滤、网站资料可做全球性调整等。一旦安全问题解决之后,因特网将会成为一个主要的直销工具。

## ● 成本上的考虑

互动系统是建立关系的一项投资,绝对不便宜。有些公司在决定使用互动媒体后才赫然发现眼前的阻碍。假设你刊登了一个免费服务电话号码,鼓励大家来电话,万一真有成千上万的人打电话来你该怎么办?例如微软公司在推出视窗 95 时,就曾出现一天打来 4 万个电话的情形。类似的情况也发生在福特汽车公司身上。福特推出全新造型的 96 年金

## 市场营销

牛座(Taurus)时,刊登了一则长达8页的彩色报纸广告,鼓励消费者利用免费消费热线、电脑网址或通过奇迹网站、其他服务网站与福特联系,好处是:“我们会寄上全新福特金牛座介绍书一本。”广告出炉的第一天,就有人在福特网页上花了一小时等候图片下载,结果得到的竟然只是一页告知上网者如何索取介绍书的摘要文字,某些电话服务网站甚至干脆表示他们没有“金牛座96”的网址。

另一个要考虑的成本问题是,公司服务代表愈专业、愈能言善道,他的费用通常就愈高,再加上装设免费服务电话和维持电话运作、设计网页、装设公司信息系统和硬件以搜集顾客资料和管理资料的各项成本,公司每年的支出动辄数十万美元。另外,回答外来的询问需要动用到公司里的人力和时间,这些都是额外的费用。如果中途放弃这些互动的投资,损失的不仅是顾客的支持,一旦顾客发现他们只能向别的消费者诉苦时,将会对品牌造成严重的打击。

在进行互动计划之前,公司应该先评估其实际承诺的能力。GTE通讯公司发现,与其维持一个精心设计处理投诉的应付系统,还不如想办法减少顾客对电话服务的抱怨。调查显示,即使打了电话投诉,顾客多半还是会拒绝消费。这便是全面质量管理的基本原则之一:修正过程,以免浪费时间和金钱来弥补错误,当产品出问题,它还可防止负面讯息的传出,为了正确估计成本和利润,公司必须以系统化和跨职能的方式来评估计划的可行性。

由此可见一个完善的互动系统必须确保公司的大门是为顾客敞开的,而且能给公司提供一个比较经济的做法去倾听及回应顾客,满足顾客的需求,让顾客觉得他们的想法与意见受到公司的重视。同时,这个系统也提供了快速处理顾客抱怨和询问的方法。不过,若要加强使用传递特定讯息的寄件媒体,必须先建立和管理顾客的资料库。

---

## 10. 寄件媒体与资料库的运用

---

### POINT 核心要点

直销邮件、电子邮件、电话推销、传真等都属于寄件媒体，它们和企业的资料库有密切的联系。

---

#### ● 寄件媒体的运用

这些是指可以传送讯息到个别区域和个别电子邮件地址的媒体，如直销邮件、电子邮件、电话推销、传真等。寄件媒体不应与个人讯息产生混淆，一个媒体针对个别地址发出讯息，并不表示它所发出的讯息就是个人的。事实上，大部分直销邮件和电话推销虽然以个人为对象，但内容却很大众化。例如，人们不会因为一封直销信函里出现好几次私人姓名，就笨到相信那是私人信件。

虽然有相当多的人对一对一营销的价值与道德问题提出探讨，但是真正的挑战在于如何研制出一个合乎经济效益的实际做法。可惜的是，大部分正在建立或发展资料库的公司只把这些丰富的资料拿来用在选择媒体上，而非用来设计个人讯息内容。这是因为对许多产品类别来说，设计个别讯息的成本实在太高了。

然而，想要与顾客建立更紧密而稳固的关系，个人化讯息与有附加价值的讯息是不可或缺的。相对于大众传播媒体，虽然寄件媒体可以保证讯息受到高度的注意，但由于如今寄件媒体十分普遍，影响力已不复当年。虽然如此，个人讯息却拥有较大的影响力，特别是在讯息中提及顾客过去的某些消费行为或特色（与产品及其使用方法有关），使收件人

---

知道这是为他所设计的。

举例来说,旧金山的2市场(2Market)在因特网上提供邮购产品目录,它还特别聘请了一位礼品专家,挑选赠品送给提供个人资料的顾客。这家公司利用这种方法提供给顾客带有附加价值的服务。设计个人讯息可以建立起丰富的关系资料库,让收到赠品的顾客在一年后或明年生日时再与赠送礼品的公司联络,而且也可在其他赠送礼品的活动中提醒顾客上次收到的赠品。

### ● 资料库在互动过程中所扮演的角色

资料库与互动的关系,就好比引擎与汽车的关系。简单来说,以资料为主的营销是用来确认顾客、倾听顾客以及追踪与顾客之间的交易。到目前为止,大部分的企业主管都认为,追踪顾客的消费行为和态度只适用于企业型产品和高价位消费产品,但是,随着资料库使用成本逐年下降,这个观念正在逐渐改变。唐纳利营销公司(TonelleyMarketing)发现,一半以上的大型包装产品公司都在着手建立消费者资料库。不过,这并不代表每一家公司都有能力负担追踪每一个最终使用者的成本,事实上,只有极少数包装产品公司能做到这一点,但这也不表示其他的公司必须放弃以资料为主的营销。

以高露洁(Colgate)为例,虽然它无法对单项产品的每一次购买行为进行记录和回应,它却可以通过零售店的网上浏览资料,确认高露洁牙膏和高露洁其他产品爱用者的身份,并加以回应,这个花费大约是每年每个家庭 200~300 美元。有了这些顾客的资料,高露洁就可以有效地针对这些高消费群设计大量的特定讯息,给予他们适当的奖励,鼓励他们购买更多的高露洁产品。这些顾客的意见通常也是最有价值的。

---

## 11. 特定的品牌讯息

---

### POINT 核心要点

如果一个公司无法为其品牌制造大量的特定的个人化讯息,那么它大量制造个人化商品的能力便会受到局限。

---

#### ● 制造特定品牌讯息的必要性

如果一个公司无法为其品牌大量制造特定的个人化讯息,其大量制造个人化商品的能力便会受到局限。公司在生产含有附加价值的特定产品之前,必须先了解顾客的个人需求,设计特定传播讯息也是一样。特定讯息的基础,在于了解顾客交易的记录、他们对品牌和公司的态度、他们的生活方式和个人背景资料,以及公司曾经对他们所说的话和他们的反应。

要知道对你有利的顾客是谁,他们是用什么方法、在什么时间、以什么方式与贵公司有过互动或想与贵公司有所互动,这些资料全赖资料库的提供。有了“交易行为和顾客态度记忆库”,公司便可像区分产品一样来区分顾客。市场区划的概念和集中营销力量确定产品爱用者,早已不是什么新点子,最大的问题在于如何确认这些顾客、追踪他们的购买行为或其他与品牌有关的行为,以确实掌握那些比较有利、比较愿意接受其他产品的顾客。

#### ● 建立关系利益人档案

建立顾客及其他关系利益人的资料档案,可以让公司确认这些人的

---

## 市场营销

身份,以对待个人的态度对待这些人,而不是只把他们视为一个大众市场的成员或一个细分市场。这是建立长期顾客关系的第一步。职业棒球队圣地亚哥牧师队(San Diego Padres)看到了其中的价值。由于球赛的观众入席率不佳,于是他们便对当地的棒球迷进行了一项意见调查,希望能找出吸引观众回到球场的方法,结果发现,这些球迷最大的心愿是球队能认出他们是支持该队的球迷。当被问到他们希望球队如何认识他们时,他们表示:“想办法让我们这些忠实球迷和队员聊聊天,和球队相处一下。”换句话说,他们希望与球队建立某种互动关系。于是这个球队设计了各种不同的活动,利用忠实球迷资料库的资料寄出邀请函,邀请球迷参加。

另一个善用电脑和资料库的消费性产品的例子是多米诺比萨(Domino's Pizza)。它将顾客电话中的信息输入顾客资料库,顾客购买记录与其地址、电话号码马上一目了然地出现在电脑屏幕上。赶时间的顾客只要说一声“照旧”,就可以挂掉电话,因为电脑屏幕上出现的除了顾客的姓名、地址和电话号码之外,更包括他经常点用的餐项。电脑软件程序可以即刻查出讯息来源(姓名与电话号码),将它整理到含有来电话者购买记录的资料库中。至于新顾客,如果公司设有空白资料库,则在电话铃响四下之后,来电话者的姓名和电话号码就会自动显示出来。多米诺比萨经营的 700 家分店和超过一半的加盟店,都设有这项系统。

### ● 资料库与电脑软件相结合

将资料库和电脑软件结合,可以从多方面改善顾客服务质量,例如将电话转给特定业务代表或部门便是其一。如果一家电力公司中某企业顾客打来的电话,向来都是由公司里某一服务代表处理,那么就可以将此企业顾客来的电话都转接给同一个代表。这些系统可以免除登记



姓名、地址和电话号码时可能发生的错误,因为这些事只需做一次就一劳永逸。如果一开始不小心登记错了,一经改正,接下来的交易也会跟着改过来。这些系统还可使顾客和公司的行事更有效率,不必在电话上浪费时间,因为固定的资料会自动打印在订单或账单上。

联邦快递公司(Fedex)每天要处理 25 万个以上的顾客电话,他们会自动将来电话顾客的资料从电脑中调出,以节省询问和登录基本资料的时间,大大地减少了接听电话的人力费用支出和时间。此举不但为公司节省了金钱,也为顾客节省了时间,更重要的是,可以确定来电话者是否为其现有顾客。

#### ● 满足个人需求

要满足个人的需求,必须先个别面对第一个顾客,告诉他们花一点时间与精力让公司了解他们的愿望、需求和顾虑是必要的。一旦公司拿到了这些信息,就有责任好好加以利用,将含有附加价值的讯息传达给顾客。整合营销必须持同心协力的态度,绝不可以是敌对或散漫的。

除了建立关系,资料库还能创造一个互动的反馈环。个别接触所得的信息会延伸到企划的过程里,提供即时、实际的产品和营销传播成功与否的信息。除了能得到有用的反馈之外,这些工具还可赋予员工较大的权力,让他们与顾客和其他关系利益人接触时能做出更明智的决定。换言之,资料库在现代营销中扮演的角色,不再只是用来制定目标对象的工具了。今天,丰富的顾客资料库已经比土地、人力和资金更有价值。

## 12. 积极对话的五大要素

### POINT 核心要点

收集顾客姓名地址,寄给他们更多的品牌讯息,并不是整合营销要做的事。它真正的任务是了解顾客,以便与他们进行积极而有意义的对话。

#### ● 信赖

顾客最关心的一件事就是如何避免产品购买的风险。如果他们不喜欢这件产品,或是这件产品不好用,或者万一这个产品坏了他们可以采取什么行动?一个让人信赖的公司必须做到的一点,就是要让顾客觉得申诉问题是一件轻松容易的事。如果顾客要填写一大堆表格,找出收据,自费寄回产品,而且等上好几个星期才能得到回音,顾客就会认为公司并不乐意退换产品。

一个公司值得信赖与否,要从顾客接触的难易度开始着眼。在一个有关电脑和顾客服务的团体调查会议上,有人问到:“你如何打电话与IBM联络?”大部分的人一想到要打电话给一个大公司,尤其是一家大型的跨国企业,都摇头拒绝。可见顾客的问题愈容易得到解决,这个顾客就会愈支持这家公司。对顾客而言,可以很容易地与公司联系就是一项附加价值。

对大部分的包装产品消费者来说,品牌忠诚度已不复以往重要,因为他们不再需要制造商为品牌做保证。实施无条件退货政策的零售商已经取代了制造商的角色,它负起了为顾客退换货物的工作,抢尽了产

品供应商的功劳。这是品牌忠诚度的一种转移现象,也就是把品牌忠诚从制造商转至零售商身上,而使后者强而有力的情形。

换句话说,零售商为消费者减少了购买的风险,于是消费者把他们原来对制造品牌的忠诚转移到零售商的品牌上作为回报。但是到头来真正负责处理这些退货的人还是产品制造商,照理说,他们应该享有更多的好处才是。其实,制造商可以通过设计好的讯息,告诉顾客到零售店去办理退货,如果顾客不满意零售商的服务,可以直接与制造商联系。

### ● 重视

顾客和其他关系利益人都喜欢让人认识,这是互动关系形成的第一步。例如,公司通常都会指名道姓地向潜在顾客进行邮件和电话的推销,如果这家公司与这名顾客之间并没有任何关系,这个被联络的人就会知道这家公司别有所图。然而,一旦生意成交了,即使公司只将此视为“猎物到手”,顾客还是会觉得他与这家公司已经建立起一定程度的关系。如果公司忽略了这一条“门路”,那么顾客或投资人就会认为他们与公司之间的关系不过尔尔。

公司在直接与顾客接触的产品项目上,必须提供与顾客过去交易经验一致的做法。赫兹租车(Hertz)公司的常客,对他们每年租车和遇到问题的次数可是清楚得很。如果赫兹公司能在顾客订车或取车的同时,了解他们的交易记录,品牌关系就会因而加强,顾客也会觉得他们的品牌投资得到了应有的回报。

西尔斯百货为了重建其顾客群,加强与顶级顾客的关系所使用的方法,是一个十分简单而又省钱的计划。这家连锁店寄给顶级顾客一张上面写有“最佳顾客”的小贴纸,让他们贴在西尔斯签账卡上,并指示员工

要特别礼遇这些顾客,例如把他们介绍给部门主管或该店总经理认识,或特别告诉他们当期减价商品的项口及其摆放的位置。根据西尔斯百货的调查显示,这项行动十分奏效。

### ● 反应

(1)给顾客提供一个免费服务电话号码或电子邮件地址,方便顾客与公司联系,只是反应的第一步。

广义的反应包括:公司服务代表以诚恳的态度倾听顾客的问题,将彼此对话的内容整理到顾客的档案记录里,以及充分协助顾客,直到问题得到解决或对后续动作做出协议。

(2)顾客在下订单、提出抱怨或要求协助之后,直到事情解决之前的这段时间内,不但是一个很强的服务讯息,同时更是公司实际反应快慢的指标。

(3)反应的情绪方面是一个不容忽视的细节。

例如,一个顾客打电话去订购目录产品的时候,通常是很兴奋的。然而,由于大部分的公司都过于注重内部作业,所以通常都是以公司的利益为出发点来制定购买顺序。许多直销公司劈头就先问他们想知道的事:“你的顾客编号是多少?就是目录对面那个印在你名字上方的号码。你的地址呢?还有……”,而不是先问顾客想买什么或想问什么。他们把一件原本该是很愉快的事变成了一个烦人的过程。因此,主管们必须自问,公司是否具备了快速反应的人力与财力,千万不可对顾客许下无法实现的承诺。

### ● 尊重

顾客不喜欢成天被商业讯息干扰,不喜欢接到莫名其妙的推销电

话,更不喜欢别人老叫他们买他们用不着的产品。他们讨厌这些咄咄逼人的讯息,对这些讯息愈来愈反感。如果公司能尊重他们和他们的时间,他们也许会比较愿意参与这些商业活动。所有的品牌接触点都应该标上“小心处理”的警语。大部分公司传达讯息的方式,不禁让人联想过去电影里经常可见的医生手拿大针筒在诊所里迫着病人跑的画面。换言之,品牌讯息愈以自我为中心,顾客看见的针就愈长。

我们可以说,是企业自己一手打乱了互动关系。直销市场调查公司(Direct Marketing Research Associates)总裁迈克·格林(Mike Green)表示,现在他们必须寄出比10年前多两倍的问卷,才能收回相同数目的问卷。换句话说,顾客对市场调查和推销已经感到烦不胜烦,这是造成问卷收回率大幅下降超过三分之二的原因。虽然直销促销邮件的收回率并没有明显的下滑,但是在过去10年里,直销执行与目标确定的方法不断推陈出新,收回率却不见攀升,仍然只维持在2%左右,我们只能说这些新方法平衡了顾客的排斥现象,如前所述,有些目标确定工作做得十分出色的公司,可以将市场调查收回率提高50%之多。以欧洲为例,欧洲对强迫接收媒体的反弹声浪日益高涨,于是欧洲工会正在督促立法严格限制电话和直销邮件的推销。

企业和传播代理商强迫顾客接收讯息的本领愈来愈高强,相对地,顾客也愈来愈懂得如何阻断或躲避这些商业讯息。以汤普森电器公司(Thompson Electronics)为例,它在对电视广告的一片讨伐声中渔翁得利,因为它推出了一种录像机,可以替使用者快速跳过录像带中的广告。为了避免被当作烦人的垃圾邮件,一个讯息必须提供附加价值给接收者,而且要让现有顾客或潜在顾客在他们喜欢的时间、地点,以他们喜欢的方式收到这个讯息。除非顾客认为讯息有用,例如富有娱乐性,否则讯息被拒的机会是很大的。要得知顾客喜欢哪些信息,以及在什么时间、什么地点、以什么方式获得这些信息,最简单的方法就是直接询问顾客。

可惜的是,公司通常只愿意花时间去测试新产品,却不愿意花时间来尝试建立良好的互动关系。

花旗银行对现有顾客的直销邮件行动是尊重顾客的一个范例。花旗银行去信的口的主要是希望顾客能安排一个时间与他们的财务规划专家面对面地聊一聊。他们希望顾客在回函中注明方便接听电话的日期、时间与电话号码,以便财务专家预订见面时间。

### ● 加强信心

大众传播媒体和寄件广告一个重要的优点,是可以加强产品购买者的信心。事实上,调查报告显示,大部分的广告客户都是现有顾客。例如,对于一个刚花费 25000 美元买了一部新车的人来说,如果这部新车打出的广告十分醒目与吸引人,消费者会视之作为一种积极而有意义的沟通,因为它增加了这 25000 美元的购买价值。如果这个广告还提供了互动回应的方式,使经销商能妥善保存这些销售记录的话,它也许还会得到顾客下次的生意,农神汽车就是一例。

尤其是高价位产品,加强购买决定应该是一家公司沟通策略的一部分。商品愈贵,购买者就愈容易举棋不定,这便是一种认知不协调。以汽车经销商为例,他们通常会打电话给新车购买者,询问新车是否一切正常,并回答顾客在操作驾驶上的问题。事实上,这也是一个收集资料的好机会,除了可以了解顾客的想法,也可得知产品的表现如何。

今日的公司也应该找出其他的方法,对顾客表示更多的诚意。如果顾客接到一个从背景传出机器转动声的感谢电话,他可能非但不会觉得受宠若惊,反而会觉得不被尊重。有些上世纪 80 年代制造的汽车,在驾驶人首次系上安全带后,会发出令人意想不到的“欢迎使用”讯息,效果不亚于一个人亲口说声“谢谢”。

---

### 13. 学习型组织的建立

---

#### POINT 核心要点

每家公司都是从过去的经验中学习,但前提是公司必须要有一个记录、储存、整理以及分享顾客和其他关系利益人资料的记忆系统。

---

#### ● 取得资料的必要性

取得顾客和其他关系利益人的资料,有助于设计特定讯息及进行有意义的对话,但如果这些资料只是用来设计讯息和进行对话,将无法尽享资料库管理系统的好处。通过适当监控、了解顾客的态度与互动情形,互动计划即使不能完全取代传统营销中的市场调查工作,也仍能加强其功能。

记录顾客的互动情形,可对市场的动向做长期性的观察和解读,而不只是断断续续地调查顾客满意度,除此之外,还可与顾客建立更紧密的互动关系。例如,如果品牌小组发现问题,就可以把这个问题交给顾客服务中心或是电话推销单位(如果这是品牌销售的方法之一),以便询问品牌使用者与非使用者的意见。一个持续性的回应计划应该包括三部分:①持续收集资料;②不断整理资料;③阶段性形势分析。换句话说,资料的收集与整理要不断地进行,但分析的次数则须视公司的需要和经费是否足够来决定。形势分析的目的是为了取得“具有决定性数量”的意见和实际行为记录,然后找出问题与机会。此外,在公司内部公布顾客回应的意见,也可时时提醒员工要以顾客为重。

---

### ● 资料存储系统的建立

对企业的营销和对顾客的营销一样,大部分的顾客资料都是储存在员工的脑海里。与客户有长期关系的业务人员对其客户的需求都很了解,但是他们很少将这些需求记录下来,因为这么做并不会得到公司的奖励。以广告公司为例,业务主管很少会将客户的好恶记录下来,因此,当某客户换人接手时,新的业务主管经常需要花上一段时间了解客户,才能进入情况。对产品制造商来说,一个新进的业务人员手上如果没有客户以往的记录,是不可能为客户提供有效率的服务的,也正因为他不了解客户,无法强力推销或从其他角度来推销产品,许多生意机会就因此丧失。客户未来的购买潜力是不可限量的,因此,建立一个收集业务部、服务部与顾客接触记录的资料库(非订单记录)是必要的,或可将其视为生意来往的副产品。

其实,每家公司都是从过去的经验中学习,但前提是公司必须要有一个记录、储存、整理和分享顾客和其他关系利益人资料的记忆系统。运用以顾客为尊的营销的公司,不能只会直接了当地问顾客他们想要或需要什么。顾客通常很难说得清楚他们真正想要或需要的东西,这是因为他们不善于表达,特别是在供应商的领域里。同时,顾客日前使用的产品也成了给顾客分类的依据。如果能了解顾客如何使用一个产品,在什么情况下使用这个产品,以及为什么要使用这个产品,公司便可发展出别出心裁的功能、产品和品牌讯息策略的新点子,但问题在于公司如何获得这些提升创意的信息。

### ● 建立与顾客的互动关系

如果公司与顾客之间已经有了互动,通常只需发展一个倾听的计划就行了。虽然很多公司都设有免费服务电话,但是真正懂得运用免费电



话得到顾客反馈的公司却是少之又少。但是机会就在眼前,大部分的顾客不仅愿意而且很乐意分享经验和提出意见。这样的企划制造了双赢的成果:顾客从公司收到“你很重要”的讯息,公司对顾客的想法和这个产品类别也能有更深入的了解。通常,公司只需要设立一个系统,在与顾客进行互动时用来询问并记录这些信息就行了。

落实顾客反馈的另一项好处,是可以缩短一个计划从设计到测试之间所需要的时间。这个即时的反馈系统明显地缩短了产品从生产到上市所花费的时间。要缩短流程时间,有赖于整个组织的配合与整合。如美国默文(Mervyn's)百货公司每年记录店内 50000~70000 个与顾客的对话,调查所得在第二天即输入电脑。默文收集这些信息所得到的好处,可以从两年前圣诞节前夕数家默文百货德州分店的例子看出。这几家店的购物者在谈话中提到,他们这阵子开始收听一个最近改播乡村西部音乐的电台,默文百货马上将这家电台加入他们的电台广告媒体计划里,有效地加强了圣诞节热卖活动的宣传。如果默文百货像过去一样,请其他公司花六星期的时间来整理这些资料的话,它可能要等圣诞节过了才会知道其顾客收听电台的习惯早已改变。

### ● 了解顾客不满的原因

另一个经常被忽略的互动因素是了解顾客不满的原因。举例说明,一项调查报告指出,在受访的使用直销邮件的公司中,只有 18% 曾经针对无回应的顾客及转换品牌的顾客做过市场调查。

顾客的抱怨其实是非常珍贵的信息。这些抱怨提供了消费者上游及下游的相关讯息。上游讯息通常是生产或运作上的意见,关心生产过程是否有出错的地方,或服务是否妥当。下游讯息则是在顾客心有不满时产生的,必须加以解决,理由有二:第一是留住顾客,这个顾客不嫌麻

烦地与公司理论,表示他还愿意接受公司的服务;第二是这个顾客可以对品牌大加批评,也可以为品牌做见证,不管是哪一个决定,别人都会相信这个人的话,因为他曾经使用过这个品牌。

顾客的抱怨可向公司提供一个了解顾客和公司产品类别的机会,营销专家弗雷德里克·韦伯斯特(Frederick Webster)说得好:“顾客抱怨等于是在告诉我们他们对价值的定义,以及他们认为我们没有提供应有价值的理由。他们这么做也许可以帮助我们找出哪些过程或产品特点是需要改进的,也许还可以告诉我们一些竞争对手的秘密。他们也等于是在告诉我们,他们很关心我们的产品和公司,希望我们能够做得更好”。如果不能持续地倾听、预估顾客的需求和愿望,公司的表现与顾客的期望就会渐行渐远。一个不断学习的公司也是一个不断顺应潮流的公司。在这样的运作之下,信息与策略是共享的,但是若不能加以整合,是无法发挥功能的。

---

## 14. 任务营销的涵义

---

### POINT 核心要点

要增加公司任务营销的优势,企业必须做到:①制定并推广其企业任务;②将其慈善事业计划集中成为一项可以完成企业任务且有目共睹的行为。

---

#### ● 任务营销的兴起

在社会上工作的人几乎都是在商业讯息的大染缸里成长的,因此,他们非常懂得如何去应付这些讯息。他们愈来愈难缠,要求也愈来愈多,对企业与绝大部分公家或私人机构的信心,更创下了几十年来的新低点,不仅在美国如此,在欧洲也是如此。扬克洛维奇营销研究机构前合伙人沃兹·瓦克尔(Watts Wacker)曾说:“企业是饱受压榨的一群。”1995年时曾有人问卡尔·萨根(Carl Sagan),他最想看到什么样的新发明,他回答:“我最渴望见到的新发明是测谎器,如此一来,平民百姓就可知道位高权重者有没有对他们撒谎。”虽然这些话针对的是美国政治现状,商界却也普遍存在这种居上位者所言不足信的观念。罗伯·斯塔奇国际公司(Roper Starch Worldwide)的民意调查报告显示,美国民众对社会的期望偏低,个人长期感到前途渺茫及缺乏安全感,愈来愈不信任上流社会人士与机构,同时也对他们的工作感到失望。

虽然企业在减少产品瑕疵方面有长足的进步,但是在减少关系瑕疵上却没有做出同等的努力,这也就是上述这些态度存在的原因。把顾客的存在视为理所当然,让顾客对产品功能产生误解,不理睬顾客的抱怨

---

或问题,将获利摆在员工、顾客和自然环境的福利之前,这样的例子简直不胜枚举。

### ● 诚信的树立

顾客不尊重、不喜欢、不信任企业的态度,为消费市场带来许多新的挑战。许多关系利益人最不满意的一点就是企业缺乏诚信。因此,企业若想打破这个成见,在顾客与其他关系利益人之间建立起诚信的形象,就必须证明自己是一个优秀的企业公民,愿意接受地区、全国或全球经济社会赋予的权利与义务。可为品牌关系增加价值与信任感的任务营销,正是达到诚信的好方法。

### ● 任务营销的两个阶段

任务营销可分为两个基本阶段,第一阶段是在为股票投资人创造价值与利润以外,给予公司一个任务,也就是生存的目标,这需要企业文化与企业规范的通力合作,以确保任务能彻底执行,而非只是挂在会议室墙上的名言。

任务营销的第二阶段偏重执行,较适用于那些积极参与各项慈善活动的企业,这个阶段要求企业改变他们向社会伸展触角的方式及其动机营销计划。有趣的是,我们发现那些制定了参与慈善事业计划的公司,并不热衷于经营成为良好企业公民带来的回报。大部分尝试走入社会的公司,对公益活动投注的心力都太过薄弱,以致发生不了多大的作用,公司也得不到任何好处。同时,那些采用动机营销的公司也无法通过营销计划创造长期的利益。任务营销第二个阶段的吸引人之处,在于它的资金需求量很少,因为公司早就为它编列了一笔预算,惟一要做的事,就是把所有的力量整合起来。

# MBA 经典课程

---

要增加任务营销的优势,一个公司必须做到两件事:

(1)制定并推广其企业任务;

(2)将其慈善事业计划集中成为一项可以完成企业任务且有目共睹的行动。

## 15. 任务营销的益处

### POINT 核心要点

公司的营销力量若能加入一个特定的任务,可以为公司带来许多好处,不过这些好处会随着企业任务集中、渗透、维持与传达程度的差异而有所不同。

#### ● 任务营销的要求

公司的营销力量若能加入一个特定的任务,可以为公司带来许多好处。不过,这些好处会随着企业任务集中、渗透、维持与传达程度的差异而有所不同。公司愈能符合以下这些要求,任务营销力量就愈大:

##### (1)建立诚信。

一项由《财富》杂志与扬克洛维奇公司共同进行的调查研究发现,决定人们是否喜欢一家公司的关键如下:一是公司的可信度,二是公司以人性、关怀的方式经营企业的程度。这两大标准也影响到顾客向他人推荐此公司产品的努力程度。

##### (2)接触顾客的花费比大众传播媒体广告和传统促销活动要经济。

##### (3)建立讯息来源的可信性。

一家公司若拥有一个广为人知且受人尊敬的企业使命或任务,它所传达出的品牌讯息就较为人所相信。

(4)帮助整合员工,培养员工的向心力,以加强公司内部沟通和意见的交流。

(5)给顾客和其他关系利益人提供附加价值,以争取他们对公司和品牌的支持。因为真正拥有企业任务的公司少之又少,而绝大部分确立了

任务的公司又不懂得推销和利用其企业任务。

(6)创造确定的品牌讯息。

一个深受关系利益人信赖的企业任务,有助于发展正面而确定的讯息。

(7)对不利于公司的社会行为加以还击社会投资论坛(Social Investment Forum)的一项研究指出,投资人的激进程度不断升高,对4.5 万亿美元的总企业资产来说,已经造成了威胁。宗教、劳工团体和员工退休基金会也愈来愈懂得发挥他们对企业的影响力,有时甚至会出现意想不到的联盟行动,如妇女团体与天主教会联手向进行生化试验的公司施压。随着这些团体愈来愈善于直接或间接利用投资人向企业施压,企业总裁将会明白,对社会负起一份责任不再是一种负担,而是一项值得的投资。

(8)让花出去的钱发挥更大的效用。

(9)将品牌、公司形象与社会责任结合在一起,以提高品牌的知名度。

(10)可以对所有的关系利益人与顾客发挥正面积极的影响力。

(11)吸引更有才干的员工加入公司。

(12)降低员工流动率。

(13)帮助员工把焦点放在发展有利关系的基本目标上。随着公司简化管理层级,将决定权交给基层,危机也就跟着来了。在企业任务不明确的情况下,授权给各级主管,只会制造负面的紧张关系,造成勾心斗角和分裂的情形。在公司组织里,授权必须与整体目标和任务共进退,公司才不会出现无序现象。

(14)在人们做决定的过程中发挥情绪杠杆的作用,人们的喜怒哀乐会影响企业的决定,已经不是新闻。用长达20年的时间研究经济理论并赢得1995年诺贝尔奖的罗伯特·卢卡斯(Robert Lucas)很清楚地指出,人为因素在预测行为的经济模式中所占的比例应该加重。

## ● 企业文化的作用

---

## 市场营销

企业文化是由行为模式(也就是公司做事的方法)、公司风格 and 核心价值观组合而成,而这个文化则深受企业任务的影响。近年来,大家不断地在讨论,一个指令一个动作的管理方式是否已经不合时宜。任务营销用核心价值观和企业文化取代军事作风,于是员工拥有了自我引导的能力,因为他们知道公司的目标是什么,以及达到目标的方法。拥有智威汤逊广告公司(J. Walter Thompson)、奥美广告公司、卡尔·拜奥尔公司(Carl Byoir)及希尔与诺尔顿公司(Hill&Knowlton)等客户的 WPP 公司总裁马丁·索雷尔(Martin Sorrell)表示,帮助公司加强其企业认同文化是 WPP 发展最快的两大事业之一。企业任务可以为一个公司建立诚信的基础,阐明公司经营的宗旨,并使公司更加人性化。总部设于伦敦的相互品牌公司(Interbrand)执行董事西蒙·莫特拉姆(Simon Mottram)曾说:“以今日的眼光来看,成功的企业认同关系到一家公司的视野、目标、价值观和个性的表达,简单地说,就是企业品牌。”索雷尔和莫特拉姆所说的,正是我们所谓的任务营销,它可以提高公司的价值,为公司建立诚信的形象。

一本以刊载实际生活范例文章为主的贸易杂志《业务与营销策略报导》(Sales and Marketing News),近期以专题文章点出为何企业总裁在赚取利润之余,必须做更多的思考:

个人自扫门前雪是日前社会的现象,不过,企业已经开始意识到自己正被力邀参与一场让世界更美好的盛会,再也无法置身事外。所谓的责任有了一个全新的意义,当我们面对挑战之余,前途仍充满了生机。有人称之为任务营销,也有很多人称之为动机营销,其实,它是最终的品牌接触,是公司的企业任务和经营哲学的剖白,它可以推动沟通活动,甚至沟通策略。



---

## 16. 参与社会活动的企业任务

---

### POINT 核心要点

社会责任是企业参与社会活动的原因之一,无论大公司还是小公司都有办法对社会尽一份心力。

---

#### ● 直接参与

有些公司的企业任务选择直接参与社会活动,例如美国本与杰里公司(Ben & Jerry's)生产雪糕所需的奶制品都是向佛蒙特州当地农场购买的;美体小铺(The Body Shop)向第三世界国家购买所需原料,以帮助这些国家的经济发展;汉纳·安德森(Hannah Anderson)公司对于把小孩穿不下的衣服拿来交换的顾客,提供二手衣八折的购物优惠,然后将这些旧衣拍卖的所得捐赠给需要帮助的家庭;缅因州汤姆公司(Tom's of Maine)将未扣税前的营业总利润的10%捐作慈善基金。

当然,很少有顾客会只是因为该公司参与某些社会公益活动而决定一辈子支持它,公司的产品和售后服务也必须令人满意,消费额必须要能反映出其价值,货品与服务必须随叫随到。正面的社会活动帮助这些公司提高其产品的价值,对追求公司获利表现也有一定的帮助。

1995年时,伊斯门·柯达公司(Eastman Kodak)开始尝试将其总裁薪金所得的一部分用于社会公益上。1996年,国会议员提出一个奖励企业投资于员工和社区的法案,避免企业为追求眼前利益而不断进行无情的裁员行动。致力于改善劳资关系的美国前劳工部部长罗伯特·赖克(Robert Reich)曾发表过类似的看法:“如果劳工得不到合理的报酬或对公司毫无

---

向心力,我们的经济是无法复苏的。”员工若能由衷尊重自己所服务的公司,他们自然会对公司产生向心力。

### ● 创造品牌差异的难度

消费市场面临的挑战之一是创造品牌差异的困难日益增加。随着商品和服务的同质性愈来愈高,人们渴望寻求其中的差异点。雅芳总裁詹姆斯·普雷斯顿表示,公司协助乳癌研究,让雅芳与其他化妆品公司之间有了差异点。他解释:“当各产品质量与价格都不相上下时,消费者会选择与他们切身比较有关系的东西。”

1987年由谢莉·波(Sheri Poe)成立的莉卡公司(Ryka, Inc.),以生产一系列女性有氧运动鞋为主。当谢莉在1995年卖出这家公司时,它已经是一家身价数百万美元的企业,它拥有一个强而有力的任务,那就是帮助受虐及被强暴妇女,这个任务同时也加强了它的定位。谢莉的企业任务与其他社会公益任务不同的地方,是它源自一个个人的悲剧:谢莉在大学一年级时曾遭强暴。

莉卡公司最初的竞争优势,在于它生产的有氧运动鞋鞋跟较窄,弧度较大,较能配合女人的脚型。然而,竞争者随即群起而效之,谢莉不得不想想其他的方法让她的品牌保有独特之处。在听完奥普拉·温弗里(Oprah Winfrey)在参议员组成的小组面前作证,揭露其童年受虐经过之后,谢莉决定也勇敢地将自己的亲身经历公诸于世。同时,她也回忆起当年她是借助健身来治疗心理创伤的。她深感妇女需要拥有健康的身体和心理做后盾,一个体弱多病的女人是不可拥有健康的心理的。为了达到其企业任务,谢莉决定捐出其公司收益的70%给重拾自信玫瑰基金会(Rose Foundation)。布莱克公司(Black & Company)运动服饰评论家珍妮弗·格罗夫斯(Jennifer Groves)在分析莉卡公司成功之道时表示:“没错,

莉卡公司出品的鞋的确又好又特别,但真正造就莉卡公司的,其实是谢莉·波和她的故事。”

同样的,阿妮塔·罗迪克(Anita Roddick)创办的美体小铺,也是以社会责任作为建立的基础。这家已在全球拥有 1000 家分店的公司,和莉卡公司、本与杰里一样,都是借公益活动来自我宣传,而非以广告或促销来招揽生意。但是,1994 年《商业道德》杂志一篇名为“受损的形象”的文章,对美体小铺冠以伪善之名,并质疑它献身环保的诚意,以及向第三世界购买原料的数量。这篇文章还提醒大家注意,已有许多不屑其实际做法的加盟店,投书负责中小型企业委员会表达不满。任务营销最忌言行不一,言过其实的公司与关系利益人之间通常会出问题。

## 17. 慈善活动与企业活动

### POINT 核心要点

任务营销最简单、快速、经济的入门法则,就是将现阶段从事的慈善活动与企业联系起来。

#### ● 慈善活动与企业的联系

任务营销最简单、快速、经济的入门法则,就是将现阶段从事的慈善活动与企业联系起来。我们发现大部分公司都没有将其慈善事业的投资做策略性的管理,更不曾好好宣传自己的善行。大部分公司接受测试后表示,他们仅对许多不同的团体提供金钱上的援助,但因为这些活动过于分散或微不足道,全公司上下,包括总裁在内,没有几个人能说得出他们到底赞助过哪些活动。如果连高层管理者都不知道自己做了什么,更遑论顾客和其他关系利益人了。

如果公司能与它所参与的各项公益活动相联系,策略性地将它们集中起来,加强公司的企业任务,那么,这些公司便能给大众一个投身公益活动的印象,发挥影响力,从而引起关系利益人的注意,赢得他们的赞许。团结就是力量,集中公益活动遵循的是营销传播的一个基本原则,那就是一心一意。当公司集中它的公益活动时,它不仅为自己增加了“真的在做事”的额外宣传,人们也会开始把这个公司与这些活动联想在一起,这就是为什么这些活动必须与企业任务有所关联的原因。例如,人们一提到麦当劳,就会联想到唐纳德·麦当劳之家,虽然麦当劳餐厅与唐纳德·麦当劳之家并没有财务或管理上的关系。

### ● 企业公民

企业公民(Corporate Citizen)是一个分析国际性公司社会角色的意识形态组织,其总裁克雷格·史密斯(CraigSmith)表示,企业已经开始发现策略性地参与公益活动的价值:“这是企业有史以来第一次真正支持公益慈善活动。除了金钱上的援助,他们还提供了管理咨询、技术与沟通上的协助,以及员工所组成的义务工作小组。而且,他们不仅拨出公益预算经费来赞助这些活动,更动用了部分部门的预算,包括营销部与人事部。”在某家给各种社区团体提供少量支援的运动器材连锁店的整合营销调查中,调查者建议该店结合其公益活动,制定一个“不论年龄、收入和生理限制,让人们有接触运动的机会”的任务。执行这项任务的方法之一,是开展一个长期的运动器材交换活动,旧器材在维修之后可以转送或以低价出售给无力购买新器材的人。

这个活动可以组成一个庞大的学校教练顾问团,实际监督旧器材的分配情形,同时也有助于连锁店与教练建立紧密稳固的关系。因为教练是影响人们购买运动器材的主要因素,他们可以为连锁店带来更多的生意。这个活动还可邀请供应商来参与,提供旧器材所需的零件。此外,还可以广邀现有顾客与潜在顾客来店里帮忙修理交换的器材。这种策略性公益活动即是有效的任务营销,因为它们可以与企业的整体运作相结合。简言之,这项活动不仅给顾客、员工及其他关系利益人提供了另一个支持这家连锁店的理由,同时也制造了更多在媒体上曝光的机会,有助于维持品牌的高知名度和公司的良好信誉。

## 18. 动机营销分析

### POINT 核心要点

商家发现动机营销活动刺激销售所需的成本较传统促销为少，因为动机营销提供了一个心理上的回馈，有别于一般促销，易引起大众的关注。

#### ● 动机营销的兴起

很多公司为了要激发顾客的社会意识，采用了动机营销(Cause Marketing)。动机营销是以顾客消费的方式来支持某个社区或某项非营利活动。换句话说，动机营销其实是以公关之名行促销之实。动机营销可以为活动本身及它所支持的动机带来正面的宣传。当非营利团体发现筹募善款的工作愈来愈困难时，他们会变得比较愿意与企业合作，即接受某种程度的“商业化”。《促销》(Promotion)杂志在1996年发行的一本专刊中，就刊载了六页寻求企业赞助的动机。

动机营销蔚为风潮的原因之一，是商家发现动机营销活动刺激销售所需的成本较传统促销为少，这是因为动机营销提供了一个心理上的回馈，有别于一般促销，因此能杀出重围，引起大众的关注。由罗珀·斯塔奇国际公司与科恩传播公司(Cone Communications)对美国2000名成年人进行的一项调查中，记录了一个为人认同的动机所能产生的威力。如果要受访者在两个价钱相同、品质不相上下的品牌里做选择：

(1)78%的人表示，他们可能会购买一个他们也赞同的品牌。

(2)66%的人表示，他们可能会为了支持一项动机而转换品牌。

(3)62%的人表示,他们会转换零售店。

(4)54%的人表示,他们愿意付出更多的钱,来购买一个他们也赞同的动机的品牌。

### ● 动机营销的限制

在风光的背后,动机营销其实存在着若干限制。动机营销通常都不具策略性,而且很少整合到公司整体的营销计划里,更别提公司整体的运作了。就大部分公司运用的情形看来,动机营销是短期的,通常被认为是一种自私而剥削的做法,而且富于投机性。换言之,它对创造与维护长期关系并没有太多贡献。

潮流趋势也是动机营销的一个问题,因为它会造成每月一动机的想法:企业有时会在完全没有考虑到动机的生命周期和本身传播目标的情形之下,贸然提出新的动机。《国际活动团体赞助报道》(International Events Group Sponsorship Report)杂志总编辑莱萨·尤克曼(Lesa Ukmen)曾说:“企业只会想尽办法来保住他们的品牌。减价似乎于事无补,我真不知道他们下一步要做什么?”一家鼓励企业与非营利团体合作的纽约广告代理商科恩/库格林公司(Cone/Coughlin)的总裁卡罗尔·科恩(Carol Cone)表示:“有些公司会运用一些看似促销的手法来宣传自己。”但是他们使用同一动机的时间太短,以致于这个动机对建立公司的声誉并没有起太大的作用。

另一个问题则来自企业与非营利机构彼此之间合作关系的细节。极限服饰公司(Limited, Inc.)的零售子公司 Express 服饰,由于未经一家女慈善机构的同意,就径自进行了一项促销活动,准备捐出二手牛仔裤给这家机构,结果造成了一场风波。Express 举办的这项活动,给顾客提供购买新牛仔裤八折的优惠,以交换顾客的旧牛仔裤。但是社区服务妇女

会(Women in Community Service)表示,她们并没有授权举办这项活动,而且她们也不需要这些牛仔裤。

动机营销的另一项缺点是,新信息可能会对企业不利。例如,米勒酿酒厂(Miller Brewing Company)原本每年捐出 100 万美元赞助奥林匹克残疾人运动会,但是这项赞助在几年前已遭慈善团体婉拒,原因是医学研究显示,妇女在怀孕期间饮酒可能造成胎儿弱智。另外,由于动机营销通常只是公关或促销部门的活动之一,并没有鼓励其他顾客接触点的员工参与,而这些活动也无意建立长期关系的动机营销接触点,因此,好不容易培养出来的互动关系,就这么白白地被糟蹋了。

### ● 动机营销与任务营销之间的差异

要使动机营销具有长期性的惟一方法,就是将它塑造成全公司都能接受的企业活动。动机营销加上发展长期关系的目标就成了任务营销。有人可能会因此认为任务营销不过是比较复杂的一种动机营销而已,事实上,两者在很多方面都不相同。

以社会责任为基础的任务营销,涵盖的范围比动机营销具有广度和深度。因为它普遍受到关系利益人的认同,所以它涵盖的范围较广;又由于它与关系利益人有比较切身的关系,而且具有长期性,所以它有一定深度。



---

## 19. 任务营销的标准

---

### POINT 核心要点

想要尽享任务营销的好处，一个公司必须对其社会活动进行策略性的管理。一旦这些活动得到策略性的管理之后，它们便会具有集中性、普遍性、长期性、相关性及传播性。

---

#### ● 集中性

大部分公司参与社会活动的动机无数，但是这些动机之间却毫无关联。任务营销可以将这些活动集中协调起来，广为宣传公司的善举，为公司制造较高的曝光率，并与社会公益活动做紧密的结合。调查者曾经调查过一家公司，发现它参与公益活动所捐出的善款，并不亚于它在大众媒体上刊登广告和举办促销活动的花费。然而，这家公司的高层不但对这些善款的去向一无所知，更没有以系统的方式去测量关系利益人对于这些贡献的了解与关注程度。

#### ● 普遍性

如果一个任务具有普遍性，它就会存在于公司运作的每一个层面上。以迪斯尼为例，迪斯尼的任务是给小孩和大人提供高品质的娱乐生活。由于这个任务的普遍性，公司本身就等于是它的讯息、产品和媒体，这是企业沟通与营销整合的完美典范。

许多经营得十分出色的公司，如迪斯尼、马里奥特饭店(Marriott)、西南航空公司等，其中公司领导人独到的眼光和任务导向深得关系利益人

---

## 市场营销

(尤其是员工)所接受和信赖。根据彼得·森杰的说法,原本默默无闻的苹果电脑、小松(Komatsu)与佳能(Canon)能在不到 20 年的时间里迅速崛起,与主要竞争对手 IBM、凯特皮勒(Caterpillar)及施乐(Xerox)相抗衡的原因,在于它们的领导人能够采纳员工的意见,凝聚团队的向心力,在多元化族群的员工群中建立起普遍的共识。

尽管拥有一位深具魅力的企业领导人,如菲利普·奈特(Philip Knight)、赫布·凯莱赫、迈克尔·艾斯纳(Michael Eisner)、史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)、阿妮塔·罗迪克或谢莉·波,对将企业任务加入企业的实际运作有极大的帮助,但是即使一个公司没有具有号召力的领导人,它仍可借助把企业任务融入整合营销过程中来达到任务普及化的目标,农神汽车便是一个有目共睹的成功范例。

过去 20 年来,休闲娱乐器材公司捐给基层环保组织的款项已达 440 万美元,但是其环保活动还不止于捐款,它更鼓励休闲娱乐器材所属各商店、社区和有意成为志愿者的员工加入这项环保活动。除此之外,这家公司还成立了各类组织,与其他户外休闲器材零售商和供应商合作,并向对环保有功的团体提供奖金。通过联合全国性环保团体、户外用品公司和当地社区召集人与团体,这家公司让关系利益人看到了它的任务,也看到了它的动机。

### ● 长期计划性

公司有必要制定一个长期性企业任务的理由很多,最重要的是因为一个真正的任务是公司核心价值的延伸,正如默克与惠普。由于核心价值观是不会改变的,所以企业任务也不可轻言改变。

要将企业任务深植于公司文化中,需要时间及高层管理者的努力。因此,维持任务的长期性是有必要的,只有这样,这项时间与精力的投资

才能获得回报。同样地,一家公司执行一项任务的时间愈久,它的任务就愈为人所熟知。当公司与任务的关联性经过长时间的努力终于顺利建立起来之后,它便能对全盘生意驾轻就熟。例如向来不做广告的本与杰里和美体小铺,只有在近期才觉得需要做点广告。

有些公司对任务营销要求他们做出长期承诺感到担心,他们觉得长久型动机总有一天会落伍,变得欠缺推动力,但是因为公司不管在金钱上还是心理上都已投下了相当大的资本,所以无法做任何改变。消除这个忧虑的方法便是要慎选任务,不要挑选那些以社会风潮或流行时尚为本的目标作为企业任务。例如,默克改善人类生命的企业任务绝对是长期性的,一旦它不再以改善人类生命为己任,不管其未来的任务为何,它都会被淘汰。迪斯尼提供健康娱乐的任务,与苹果电脑“制造一般人使用的电脑”的任务,也是同样的道理。

## ● 相关性

企业贡献心力的地方最好与其专业领域有所关联。如克雷奥拉蜡笔(Crayola)制造商宾尼与史密斯公司(Binney & Smith)致力艺术教育;多尔顿出版社(Dalton Books)参与提倡阅读写作的活动;丘奇与德怀特公司(Church & Dwight Co.)为臂锤牌烘烤苏打(Arm & Hammer)制造商,其产品向来被视为对环境无污染,它积极赞助以环保为动机的活动。海因茨公司(Heinz)协助儿童医院的企业任务,是它一项重要的营销活动。消费者每寄回一张海因茨婴儿食品标签,海因茨公司就捐出六美分给儿童医院。海因茨发言人表示:“我们在婴儿食品的市场占有率提高了,而这也是我们惟一举办过的活动,我们从来不做广告,不登印刷广告,也不做电视广告。”宠物市场(Petsmart)与当地流浪动物之家共同发起了一项养宠物活动,此举不但使流浪动物有了安身之所,也使宠物市场赢得了商誉

## 市场营销

和潜在顾客。欧文斯·科宁(Owens Corning)房屋建材公司和以社区义工为主、专门为无力置产者建造房屋的人类居所(Habitat for Humanity)组织有很密切的合作关系。科宁公司除了提供财务上的援助之外,还提供了房屋建材与盖房的义工。这家公司表示,他们这项活动对公司所有的关系利益人都产生了十分正面的影响。

当一个活动与公司的专业领域完全扯不上关系时,这项活动便可能让人觉得具有剥削意味。有些人刚好持相反的意见,他们认为如果活动与公司专业的关联性过高,公司利用活动图利的意图就十分明显。然而,如果任务营销能依正确的方法执行,这种情形是不会发生的,理由是:第一,公司的行为若真正具有社会责任感,则清者自清;第二,虽然消费者对企业的平均信任度很低,但并无证据显示消费者会与成功的企业唱反调。拥有一个与公司专业相关的企业任务的另一个好处,在于公司除了贡献金钱之外,还可用其专业知识贡献智慧。同时,公司在其商业范围内支持公益活动,可以让参与的员工有机会从另一个角度来思考他们所从事的行业,激发更多的商业灵感。

此外,所谓与公司营业相关的动机是指不论在哪个国家,每当公司扩展业务时,它的企业任务也会随着扩展。这个道理在于如果某公司的产品有市场,那么这个市场应该也会要求公司拥有一个与公司业务相关的企业任务,这可使公司免去找寻或发展另一个企业任务的麻烦,事实上,从长远的眼光来看,另立一个新的企业任务,并不见得会从现行的慈善事业中得到预期的回报。

### ● 传播性

一个不为人知的任务是毫无价值可言的,因为它无法在关系利益人购买产品时为公司创造动机利益。虽然有些人认为,默默行善一样可以

# MBA 经典课程

得到回报,但是,这个做法对大部分的企业来说并不实际,因为他们需要通过让大家知道公司做过哪些善举,才能对关系利益人和公司其他主管有所交代。这也是“言、行、确认”三角关系里最重要的一环。公司的善行为营销传播提供了一个可以发挥的舞台,以及一个向他人推荐这家公司的理由。

## 20. 管理任务营销的方法

### POINT 核心要点

在公司享受任务营销带来的好处之前，它必须先做出两个决定：①聘请有能力设计及管理“任务”活动的工作人员；②让公司成员参与任务营销活动。

#### ● 开展任务营销活动的条件

在公司享受任务营销带来的好处之前，它必须先做出两个决定：第一是聘请有能力设计及管理“任务”活动的工作人员；第二是让公司成员参与任务营销活动。任务营销不可以孤立地建立，公司内部其他活动也不应该单独发挥功能。

行政主管们最常问的一个问题：“一家公司如果没有一位具有号召力的领导人，是否还有办法做到整合营销，并创造一个强有力的形象？”答案是肯定的，只不过它需要更多的努力与更周详的计划。

所有的想法都需要一位领导人、一个斗士来完成，这个斗士必须是公司里的高层人物，同时必须肯花时间与精力将计划付诸实现。拥有一个目光远大的独裁者，比拥有一个在沟通方式上斤斤计较的独裁者要强得多。如果你能掌握其中的精髓，执行起来便无往不利。亨利·福特、汤姆·沃特（Tom Watson）、沃尔特·迪斯尼（Walt Disney）、比尔·盖茨（Bill Gates）与赫布·凯莱赫等企业家的远见，不仅为产品提供了许多新点子，同时还为他们的公司提供了一个鲜明的企业文化。随着公司的扩展、多元化及向外延伸，这些原创的动力与灵感稍不留意就可能消失得无影无

踪。

● 建立必要的管理方法

(1)使企业任务制度化。

这表示员工与基层组织必须要能坚持任务的执行。

(2)评估任务对公司的贡献。

确定公司付出的心血与资源是否用于特定活动上的方法之一,就是评估活动的成效。就企业任务来说,评估活动执行人员成效的方法有以下几点:

①关系利益人对公司企业任务活动知道多少。

②请主要关系利益人对公司任务活动与其他企业赞助或参与的类似活动做比较,并评估这项活动对社会的贡献。

③评估有关活动的新闻时,要考虑到新闻出现的版面、阅读人数,以及与公司正面相关的程度。

(3)让企业任务成为高层管理的责任。任务营销必须由高级行政主管来指挥。

(4)成立主管代表委员会。

集合公司各级主管成立一个主管委员会,用以确保任务营销没有黑箱作业之嫌。向委员会委员提供“主管行头”,如特殊晚宴和旅游等,让参加这个委员会成为身份地位的象征。

(5)将企业任务的精髓渗入到所有部门的计划之中。

● 实施任务营销的优势

任务营销不但拥有动机营销所有的优点,它还有动机营销没有的许多好处,因为它运用了相互尊重的力量。任务营销可以加强公司及品牌

的形象,有助于与政府官员发展合作关系,并鼓舞业务人员和其他员工。除此之外,它更是整合营销过程的催化剂,因为它使公司内部各单位与公司外部的关系利益人团体联系起来。简言之,任务营销可以加强公司的文化资产。



---

## 21. SWOT 分析

---

### POINT 核心要点

SWOT 是指:①优点(Strengths);  
②缺点(Weaknesses);  
③机会(Opportunities);  
④威胁(Threats)。

---

#### ● 外在因素

机会与威胁是可以直接或间接影响一家公司及其营业方式的各种状况和形势,如法律条文、科技的进步、业界趋势、社会经济状况和市场变化等。

(1)外在因素一:机会。这是指市场上能使公司产品更加吸引人的社会经济状况和形势。例如,20 世纪 90 年代初期,当发达国家人民对食物脂肪含量开始有所顾忌时,那些低脂或脱脂的天然食品突然间变得身价不凡。当研究报告提出饮用自来水可能造成的问题之后,瓶装水公司便利用这个机会,大肆扩展其饮料商品的版图。

(2)外在因素二:威胁。与机会恰恰相反,所谓的威胁是指削弱产品认知价值和吸引力,导致产品制造和供应成本提高的市场状况。例如有关污染问题的新规定或更严格的规定会提高产品制造的成本;邮资涨价会使直销成本提高等等。就定义来说,威胁是不受控制的,但它们有时候是可以预测的,公司可以采取某些行动来降低它们的破坏力。

---

## ● 内在因素

至于内部优点与缺点包括了各种不同的变数,如公司研发的专业性、公司所属专利的价值、批发系统和产品流通量、品牌定位、硬件设备的多寡与使用状态、品牌占有率以及公司整体财务能力等。

(1)内在因素一:优点。这些优势与资源,可使公司提供竞争对手无法在同等品质上或经济条件上提供的好处。例如,迪斯尼追求高品质的传统,让它在推出新娱乐产品时占尽优势。

(2)内在因素二:缺点。这些是属于竞争劣势或顾客认为竞争对手较占优势的地方。如果一个公司所有的产品都在发达国家进行生产,比起竞争者选择在工资明显较低的国家添置生产设备,可说是处于成本劣势。相反地,如果一家公司所有的产品都在发展中国家进行生产,一旦消费者团体掌握到他们使用童工的证据,这家公司的麻烦可就大了。

分析公司的优缺点,应该同时从公司管理层与顾客双方的角度来看。顾客的意见与站在维护公司立场的品牌和营销主管的意见,应该拿来互相比较。SWOT分析法的主要功用之一,是要找出公司内部与外部对公司本身、公司产品和公司运作看法上的分歧。在调查当中,我们发现公司主管不但与顾客持不同的意见,就连主管们彼此之间也经常无法在公司的优缺点上达成共识。

在调查一家服务性公司的过程中,我们发现这家公司的高层管理者认为员工是公司主要的优点之一,但其营销主管却不这么认为。至于顾客,他们认为这家公司的员工与其他竞争公司的员工没什么两样。这些认知差距需要加以协调,以达成一致,或对为何会有这些认知差距做出解释。虽然顾客的意见是最重要的,但是,公司主管的意见也不容忽视,因为他们可以找出公司有哪些优点是顾客没有发现或误解的。

除了请顾客列出品牌的优缺点之外,了解这些想法的出发点也是十

# MBA 经典课程

分重要的。哪些品牌接触点让顾客觉得这个品牌优于或劣于竞争品牌？唯有知道负面讯息的来源为何，才有办法改变或影响这些负面讯息；只有知道正面品牌讯息的来源为何，才有办法对这些正面讯息加以利用。

## 22. 关系分析

### POINT 核心要点

SWOT 分析法可以为沟通企划提供一个十分完善的基础,不过,如果能再加入另一种研究方法,以分析各种建立品牌资产的关系,那就更充实了。

#### ● 了解关系利益人的态度

通常,每一个关系利益人团体对一家公司拥有哪些优缺点,所持的看法都不尽相同。例如,股票投资人对公司专业的兴趣比其他关系利益人要高;员工比顾客更关心公司设备的使用状况,但零售业除外。因此,公司内部每一个负责管理某一特定关系利益人团体的小组或部门,必须分析了解它所负责的关系利益人团体对公司的看法,以及这个关系利益人团体与公司的关系如何。

根据持续的顾客反馈追踪和特定的顾客调查研究,我们可以决定顾客及其他关系利益人互动的强弱。现在我们来回顾一下前面曾经提到的决定关系强度的八大结构:

- (1)认识公司;
- (2)信任公司;
- (3)公司处理态度一致,产品功能一致;
- (4)公司容易接触;
- (5)公司反应迅速;
- (6)顾客对公司与其他顾客有认同感;

(7)顾客对公司有好感,乐意与它做生意;

(8)顾客觉得公司对他们负责,以他们的利益与需要为优先。

一个品牌或一家公司在这些结构上得分高低的理由,与如何在这些结构上取得好成绩的方法是一样重要的。例如,如果一个品牌在信赖度方面的成绩不理想,除非找到它不受人信赖的原因,如顾客服务欠佳、经过设计的讯息言过其实、产品表现令人失望等,否则是没有办法改善这个情形的。一旦“为什么”有了答案,公司就可以将这些答案拿来与顾客所认为的品牌优缺点相比较,以确定没有疏漏的地方。例如,如果发现顾客对公司的信任度不高,而原因是产品与期望不符,就表示问题出在经过设计的讯息上(如言过其实等),或产品质量上(如功能欠佳等)。

#### ● 成立跨职能小组

SWOT 分析结果顺序排定之后,就必须成立一个跨职能小组,以最适当的策略来利用最有力的优点和机会,并解决最严重的缺点和问题。这个排列顺序为分配公司资源提供了一个可行的蓝图。

在选择哪些是利用和解决 SWOT 分析结果最适当的策略时,跨职能小组必须先决定哪些讯息需要改变,据此为各个部门制定目标。例如顾客认为某产品的质量不佳,但不透露品牌名称的产品测试却显示,此产品的质量与竞争品牌不相上下,这时候,跨职能小组就必须找出这个错觉的来源。原因可能是这个产品在廉价商店中出售,与其他竞争品牌的销售地点不同,解决的方案是改变销售商店的策略。另一个可能是,如果此产品广告强调的是低廉的价格,那么,其营销传播也许传达出了低品质的讯息,这个讯息必须加以修改,才能重新建立高品质的形象。

至于一家公司如何借助深入了解外在问题重新设定其营销传播,可以向酒品业借鉴。酒品零售业已经从小型家庭式店铺渐渐转型为较大

## 市场营销

的开放式商店,因此,顾客现在必须自己选酒,不会再有店员在一旁提供意见。如罗伯特·蒙达维(Robert Mondavi)酿酒厂,过去一直仰赖零售店员推销它的产品,如今失去了这个助力,对其品牌而言是个威胁。更糟的是,酒的选择量不断地增加,使得一个品牌更难为人所注意。

至于棘手的预算编列问题,最好交由跨职能小组来处理。成立这个小组的目的,是要确保对最具破坏力的负面讯息做适当的修改,以及加强利用最具影响力的正面讯息。预算编列必须是自主性的,意思是这些经费要以最迫切的需要和最重要的机会为主,而不应按以往的顺序,这个做法可能需要修改产品、服务和经过设计的讯息。

首先,应该确定主要的产品和服务讯息是正面的,而且必须备妥应付未经设计讯息的对策,处理的方式必须尽可能正面客观。接下来便是全力设计传播讯息。这种策略性的企划与预算重新编列,使优客普公司决定在最能影响顾客意见和行为的员工沟通和培训上投资。缺乏这种企划的结果,是得到如美国西部电话公司那样的教训,它差劲的顾客服务迫使它付出了 500 万美元以上的罚款,此外还引发了难以数计的负面报道。

---

## 23. 决定营销传播组合

---

### POINT 核心要点

SWOT法可以带出营销传播的目标,如利用主要的优点与机会,及解决主要的缺点与问题,这些目标进一步决定了营销传播运用的方式。

---

#### ● 充分利用 SWOT 法

虽然已有愈来愈多的公司采用 SWOT 分析法来深入了解他们的市场状况,但是却很少有公司能完善地运用 SWOT 分析资料和决定营销传播的组合。SWOT 分析法可以带出营销传播的目标,如利用主要的优点与机会,及解决主要的缺点与问题。这些目标进一步决定了营销传播运用的方式。

许多拥有数百万美元营销传播预算的公司都有作茧自缚的现象,他们完全没有考虑到公司整体的沟通需求,便设立了个别的营销传播功能,然后年复一年地从营销传播预算中分配固定的费用给每一项功能。自主性活动企划的本质,是对每一项营销传播功能与媒体选择都一视同仁,而非按过去的顺序来决定功能选项和营销传播组合。

经过设计的讯息建立、培养顾客关系的方式有很多,如增加品牌知名度及对品牌了解的程度、加强品牌诉求的可信度、增加产品试用次数、购买次数与数量、建立及鼓励有意义的对话、以及提供有用的产品信息等。通常,一个问题可以用几种不同的营销传播工具来解决,困难之处在于如何从中挑选出最经济、最有效的方法来使用。

---

## ● 活动主题的确定

虽然活动主题可以从任何一个营销功能中发展出来,但是最合理的方式,还是应该在对形势最有利的营销传播功能中寻找。在选定主题、决定主要营销传播功能使用方式时,还可选择其他的营销传播工具作为辅助。

例如,黑金(Black Gold)是一个瑞典高级啤酒品牌,它发现它的消费群正逐渐老化、缩小。这个品牌知道它必须把自己重新定位成一个较年轻化的产品,但同时它又希望能维持一贯的高级形象。因此,这是一个关系到信任感的问题——如何说服年轻的啤酒消费者,具有“老成持重者饮用”形象的黑金是属于他们的啤酒。

依照传统营销法则,通常是制作一些形象广告,表现出年轻人畅饮黑金啤酒的情景。这个做法很传统,但说服力不大,也不怎么高明。DDB 尼达姆广告公司(DDB Needham)举办的一个公关宣传活动——由黑金啤酒赞助电影展,与高格调的艺术形式做结合——为黑金发展出一个新的主题。这个活动的目的是想建立黑金与影展的关联性,塑造值得信赖的形象,并与目标对象有所关联。

这个在三个城市举行的影展助长了活动的声势,也引起了大众的参与。这次影展的宣传手法包括了大众传播媒体广告、对外发布消息、海报、印有参展影片画面的明信片,以及一段在影展会场播放的特制电影宣传片。潜在顾客则以观看一场或多场电影、阅读有关活动的文字宣传或收集海报和明信片等方式来回应。这项活动除了提供一个改变品牌态度的基础之外,还提供了一个品牌定位的新空间。

黑金的例子说明,一个主题必须要能与不同的营销传播功能互相配合与充分结合,同时,这个主题对于包括顾客在内的所有关系利益人所造成的影响也必须加以评估。这个活动主题是否与传达给其他关系利



益人的讯息有所冲突呢？它所包含的讯息会不会让其他关系利益人感到不快、厌恶或难以置信呢？

## ● 举办活动的时机

举办活动的时机是整合过程中一个很重要的因素。例如，如果在推出新产品或宣布重大事项时选择使用公关活动与广告的话，最好能在广告推出之前先举办公关活动，那么，公关活动便能获得较大的成效。如果广告已先行播出或刊出新产品上市或改良配方的讯息，具专业常识者必然不会再对外发布消息，因为这些消息已经不是新闻了。同样地，当使用大众传播媒体加强直销邮件活动时，大众传播媒体使用的时间就变得十分重要了，如果太早使用人们会忘记，而邮件寄到后很久才使用，回函信件可能早已不知去向或已被丢弃。就这个情形而言，我们建议应该在邮件寄达前一两个礼拜使用大众传播媒体，如果计划中还包括了电话推销，则最好在邮件寄达后 1~3 天内进行电话查询。



---

## 1. 建立跨职能品牌资产小组

---

### POINT 核心要点

大部分公司在运用整合营销时遇到最大的挑战之一是组织结构的问题,这时候最需要的就是一个跨职能品牌资产小组,它的角色基本上等于品牌的董事会。

---

#### ● 案例分析

豪马克卡片公司在发展一系列新卡片时,将企划方式与实际组织结构做了一番整合,这个做法加速了卡片上市的时间,使公司获益良多。豪马克个人沟通小组召集人鲍勃·斯帕克(Bob Spark)表示:

1991年夏天,我们以一种全新的方式发展了一系列新卡片(在这家公司过去采用的系统之下,需要经过25个人的同意,才能发展新系列卡片)。我们把不同范畴、部门、楼层的员工聚集在一起,省去了等候的时间,激发创造力,改掉“管他呢,那是他们的问题”的工作态度。整合小组种种实验性的做法,成效非常显著,使一半以上的卡片系列比原定时间提早8个月送到各商店。我们认为这个小组发挥了它的作用,因为员工以这样的方式集合起来,变得较有目标感,彼此之间也有了直接的沟通渠道。

斯帕克继续就这种本质上的重新组织做解释,因为重新组织牵涉到许多不同的职能及部门,“必须以由上而下的方式来推动”。换句话说,员工与部门没有权利选择不参与整合企划。

---

### ● 跨职能品牌资产小组的功能

推动品牌资产的企划和监督各项关系的责任,必须交到公司跨职能品牌整合小组手上,这个小组除了涵盖所有可以影响未经设计讯息的单位之外,还必须包括传达经过设计的讯息、产品和服务讯息的各主要部门的核心成员。跨职能小组好比布料上穿过线纱(部门)的横线,有了它,才能织造出坚固耐用的布匹(关系)。

从企业层面来看,跨职能小组是用来管理若干横向过程,如顾客关系。为了加强贸易关系,皮尔斯伯里(Pillsbury)餐厅在1990年初期进行了公司构架的重组,它成立了13个商务小组,每个小组都涵盖了业务、营销、研发、行政与财务等单位。每个小组负责一项产品类别,而它的业务单位又依顾客属性划分为个别的小单位。皮尔斯伯里更将这个概念应用到各商家上,它针对主要的客户设立了跨职能小组,因此,每当零售商有任何送货、价格、促销或其他事项上的问题,他们都可请地区零售客户小组中的特定后勤工作人员帮忙解决,因而节省了不少时间,也免去了打电话到总公司、电话在好几个部门之间转接的麻烦。桂格燕麦食品公司(QuakerOats)、通用汽车、金百利·克拉克纸品(Kimberly - Clark)、家乐氏及卡夫食品等公司,也都成立了类似的跨职能小组。

### ● 吸收顾客作为小组成员

为了将顾客更深入整合到公司运作当中,有些公司建立了吸收顾客为跨职能小组成员的组织结构。在通用电气公司,跨公司小组成员包括本公司的代表与主要的商业顾客。例如,向通用电气公司购买了两台7.5亿瓦特蒸气涡轮发电机的南加州爱迪生公司(Southern California Edison, SCE),与通用电气共同组成140人的跨公司小组,将限电时间(也就是涡轮发电机关掉电源进行维修的时间)与成本减少了一半以上。小组中有60位是通用电气的员工,其余的成员则来自爱迪生公司。爱迪生公司一

位主管表示：“你要做的事，不仅是进行顾客意见调查。以一个整体小组的规模来工作，促进了彼此之间的沟通。”通用电气与爱迪生公司的行政主管们还一起参加管理人员研讨会。在会议中，如果发现爱迪生公司达到了任何成本、时间及安全上的目标，通用电气公司也可连带获得红利或奖金。

### ● 二级小组的建立

有些大企业的财务、营销及其他所有主要领域的规模，庞大到需要再细分成许多部门，在这种情形之下，就必须成立第二级的跨职能小组，负责执行品牌资产小组所下达的指令，以确保每个部门传达出的讯息在策略上是一致且整合的。成立第二级跨职能小组在营销上尤其重要，因为它能整合传播计划，执行由品牌小组、营销服务部、业务部和顾客服务部制造出来的讯息。有些公司认为，为跨职能小组划定一个工作地点是很合理的。通用汽车公司在整合其企业沟通计划时就辟了一间“作战室”(WarRoom)，专门供给小组成员会谈、张贴活动告示及追踪进度之用。经常会面是很重要的，不过，如果有其他方式可借助，就能使小组成员虽然减少见面的次数却仍可保持密切的联系。

### ● 跨职能品牌资产小组的责任

跨职能管理的一项主要目标，是减少因部门分化和专业化造成的分隔或眼界狭隘的现象，同时保留并加强各个不同领域的专业性。哈佛大学教授弗兰克·塞斯彼德斯(Frank Cespedes)称此为“齐发性工程”，他将此工程定义为“进行更多、更快、以更深入的方式涵盖更多产品、市场及客户的互动，在营销团体中做更好的整合。”事实上，跨职能管理与矩阵管理系统十分接近，这是因为它们都兼具了横向与纵向的责任。

## 2. 公司品牌资产的监督

### POINT 核心要点

监督的功能是非常重要的,正如管理格言所说,经得起测量的东西才会引人注目。

#### ● 监督的功能

监督的功能是非常重要的,正如管理格言所说,经得起测量的东西才会引人注目。当一家公司同意对其口碑和品牌资产指标的关系强度做监督时,它的品牌讯息就必须以加强沟通能力的方式来处理。从关系测量的范围,可以看出一家公司以关系利益人为主的程度有多少。如果公司同意测量顾客及其他关系利益人的想法,便表示它已经踏出了以顾客为主的第一步。

在整合的管理过程中,不仅要了解顾客和其他关系利益人的想法,还必须听听管理层的意见。大部分的主管对公司都有两大认知,一个是公司目前的状况,另一个是他们对公司未来的期望。这两个认知很少会与关系利益人的认知相符合,而造成认知差距的三个来源可能是:

- (1)公司实际口碑,如关系利益人的认知。
- (2)管理层对公司口碑的认知与期望。
- (3)关系利益人对公司的期望。

这三项认知很少会出现一致的情形,因此,前两者如何配合关系利益人的期望或如果关系利益人的期望并不切实际,如何加以改变,就成了目前最重要的问题。关系利益人的认知可以由他们与公司的互动分

析报告中得到,或从追踪与档案资料库中记录下来,并可用传统营销调查方法来加强;至于管理层的认知,则可由整合营销检查中获得。

### ● 分析认知差距的原因

事实上,认知差距是永远都会存在的,找出认知差距之后,跨职能小组便需要确认哪些差距是最严重的,以及造成这些差距的原因,亦即找出造成这些差距的讯息来源。例如,如果一个公司发现消费者认为其高价位产品品质不良,原因可能是消费者觉得产品的包装过于老套、产品在廉价商店里销售(如万宝龙名笔在 1980 年的情形),或产品功能与经过设计的讯息不符。

跨职能品牌资产小组的责任是针对这些问题进行策略性的修正企划,并将执行的任务分配给公司某一个或多个职能单位。通过持续对关系利益人的对话与行为进行监督,跨职能小组便可得知问题修正的方向。在小组进行监督、解决认知差距的同时,也必须找出公司是否有值得利用的优点。确定了公司有哪些优点之后,要将这些优点依回报率大小做顺序排列,并制定运用的策略。例如,当万宝龙名笔发现顾客购买其产品的第一个理由是馈赠他人时,便利用这种认知感来强调它的品质与地位的象征。

### ● 顾客品牌接触点

品牌资产小组还必须定期注意各个重要的顾客品牌接触点,如顾客服务、订单签定、付款通知、销售商店,当然,还有业务与营销。这些职能单位会因产品种类的不同而有所变动。由于每一次交易都是一个加强良好关系或强化薄弱关系的机会,因此,公司应该以积极的态度来管理每一个职能单位。要做到这一点,每一个职能单位必须要有取得顾客完

整资料档案的渠道(假设这是一个可以对顾客进行追踪的行业)。同时,这些职能单位的员工必须具备足够的专业知识,公司还必须训练他们,在必要时,要发自内心地向顾客推荐其他公司的产品。最后,公司必须充分授权给这些员工,才不会发生一再换人处理顾客问题或要顾客稍后再与他们联络的现象。

### ● 关系利益人的反馈

关系监督还包括整理出当月关系利益人的反馈报告书。虽然大部分的反馈都来自关系利益人资料库,但如果持续性的资料收集无法解释某些认知形成的原因时,跨职能小组便需要适当的授权与预算,来进行特别的调查工作。

长期性关系监督的另一项好处,便是可以保持企业以关系为重的敏感度。每一个员工所担负的监督责任愈大,公司就愈能够做到以顾客为重。例如,韦尔豪泽(Weberhaeuser)纸品制造厂聘请以钟点计薪的员工,到顾客工厂去做例行性访查,以进一步了解顾客的需要,他们甚至为此远征到日本。他们会与顾客一同工作一星期,以便顾客对企业做更进一步的了解。



### 3. 跨部门企划

#### POINT 核心要点

虽然品牌定位企划与品牌策略应该保留在营销功能中,但它们必须得到跨职能小组的同意与支持。通常,大部分的公司都没有清楚说明推动关系的“口碑”目标。

#### ● 修正削弱关系的讯息

根据正式和非正式的关系利益人接触监督,跨职能小组除了必须决定如何利用那些加强关系的讯息之外,还必须决定采取哪些行动来修正削弱关系的讯息。例如,当万宝路香烟发现它的定价开始传达出“价钱过高”而非“高级品牌”的讯息时,它采取了减价的行动,以避免更多负面讯息的产生。有些顾客认为万宝路并不值得这么高的价格,于是他们想要终止与这个品牌的关系。这个减价的动作缓和了顾客终止关系的念头。万宝路采取的另一个做法是减少以价钱为主的促销讯息,增加以品牌优点为主的广告宣传。

换言之,如果产品设计、服务、财务或促销优惠要做任何显著的改变,必须先经过跨职能小组的审核,了解这些改变可能会传达出什么讯息给关系利益人。最后,跨职能小组还必须确保其他部门都收到了有关推动新方案的建议与行动的信息,如此一来,主管与工作人员才能充分利用他们所需要的信息,做最适当的决定,因为从这些信息里,他们可以清楚地看出他们采取或不采取某些行动的结果。换句话说,人们需要知道他们如何融入大环境,要站在大环境中的什么位置,也就是他们如何

增加品牌价值,或如何损害品牌价值。

● 事例分析

在调查中发现了一个例子,这个例子说明了某公司内部部门不整合的后果。起初,制定出一套完整的营销计划,并加入行政部门的意见,乃是营销部门的责任,但调查的结果发现,行政部门并没有依营销计划行事,他们还是继续制作自己的手册与说明书,传达与策略不符的品牌讯息。当我们问行政部门这么做的理由时,他们的主管声称是因为营销计划不完备,并未加入他们的意见。而营销部门的说法则是,他们曾经要求行政部门提供一些意见,但是并没有得到任何回音,因为行政部门的人员工作繁忙,没有时间详读营销计划。虽然行政部门与营销部门的人对公司整体的发展都有其精辟的看法,也都十分地关心,但由于企划过程未能整合的缘故,公司反而出了问题。这个分裂的情形是因为公司默许行政部门置身事外。在一个跨职能企划的过程里,所有的团体都必须共同参与讨论,以达成目标上的共识,这个过程便是整合的重心。与顾客和其他关系利益人有互动的员工及部门,都应该积极参与。

### 4. 化解整合冲突

#### POINT 核心要点

在营销部门里,业务与品牌部门之间最常发生权力斗争,因此化解整合冲突是开展整合营销活动的一个重要课题。

#### ● 权力的争斗

权力斗争是忽略他人和负面态度所引起的。从本质上来说,裁员削弱了资源,也因此增加了部门间预算与人员的竞争,扩大了权力斗争。权力斗争的问题,在于它加深了每一方对自己与竞争对手能力的成见。在营销部门里,业务与品牌部门之间最常发生权力斗争,在以营销传播功能划部门的大型公司里也是如此。遗憾的是,这并不是惟会发生权力斗争的地方,随着电脑与资料库运用的增加,近年来权力斗争愈演愈烈的战场出在资料处理、信息系统与营销业务之间。

#### ● 跨职能小组的职责

反观跨职能小组则有助于分散公司内部因误解或对其他部门、团体的行事漠不关心所引起的冲突。跨职能小组不但能让每一个部门了解其他部门为建立关系利益人关系所做的努力,同时还可以帮助每一个部门对自己在公司内所扮演的角色,有更实际的认识。

杜邦(Du Pont)公司一向是无界沟通管理主张的拥护者。“我们的目标是让每一个人在职能无明显分界的系统里全心工作。我们认为,只要公司出现组织界限,就有分裂的危险,公司规模愈大,职能愈多,分裂的

情形就愈多。”杜邦旗下发展横向组织的集团主席特里·恩尼斯(Terry Ennis)如是说。

此外,跨职能小组的成员必须有先见之明,知道何时需要征询小组的意见,何时需要要求小组检查单位计划所做的改变。生产戈尔特克斯(Gore Tex)布料的戈尔公司创办人比尔·戈尔(Bill Gore)十分善于使用“水平线”原则,来帮助员工判断何时部门可自行做决定,何时需要先征求公司的同意。在水平线以上的决定(例如,即使决定错误也不会使公司蒙受巨大损失)可以不需要经过公司的同意,但是,他们也提醒主管们,水平线以下的决定(也就是有可能使公司全军覆没的决定)则一定要先经过高层管理的同意。这对整合营销而言,是一个很合适的管理方式。如果一个决定影响到的是与关系利益人的关系,而非某一专门直接负责的关系,那么,这项计划或活动便需要由跨职能品牌资产小组重新审核一次。

### ● 化解冲突的方法

由于整合把负有不同责任的各个部门聚集在一起,冲突是不可避免的。为了减少这些冲突,公司对于薪金与奖励的分配必须公平,办公室空间大小的划分要尽可能相同,同时更要保证品牌小组里有每一个单位团体的代表,这样才能避免每一个团体形成阶级地位。

另外,调查发现,在一起工作的团体愈多,对彼此的专长了解愈多,团体冲突就愈少。最后,视实际状况灵活调整人事结构,有助于建立人际关系,让每一个团体更人性化,这可帮助员工提高面对不同领域专业人员的敏感度,让合作关系更轻松,因为他们觉得“与某人有交情”。

## 5. 对跨职能小组的支持

### POINT 核心要点

支持跨职能品牌资产小组必须做到以下几点：①敞开企业文化改变之门；②修正薪金报酬制度；③以由上往下的方式进行整合营销；④成立一个营销传播跨职能小组；⑤确保内部沟通系统有鼓励跨职能活动的作用。

#### ● 敞开企业文化改变之门

在一项研究企业为何会经营失败的分析中,《财富》杂志指出,最大的原因是企业文化拒绝改变。就本质而言,整合营销要求改变与坦诚公开,因为闭塞的企业文化会使协调各项计划与沟通的努力脱轨。罗杰·史密斯(Roger Smith)领导下的通用汽车被视为一个不怎么高明的例子。通用汽车在20世纪70年代与80年代遭遇的问题,并非企业经营之道盲目愚蠢,也非领导人一意孤行,而是公司“发现自己被复杂且拒绝改变的企业文化困住而无药可救。”

曾为美国电话电报公司旗下单位的帕拉戴恩(Paradyne)公司,专门销售复杂的电话沟通技术产品给企业或政府部门等客户,这家公司确信整合营销的成功与否与企业文化有莫大的关系。它要求每一个员工参与营销企划,而非把责任丢给某一特定部门、管区或员工。举例来说,它曾经进行过一项活动,使用免费电话回应系统、电话推销、直销邮件、直接与非直接销售渠道,由不同部门共同负责,结果使业务往来的时间缩短了58%,交易成功率增加了10%,这使得打电话的次数减少了46%,促销

支出的费用减少了 28%。整合不同部门的专业所创造出来的凝聚力,对目标对象做了更精确的界定,因此能以较低的销售成本得到较高的回应率。

### ● 配合整合营销修正薪金报酬制度

薪金报酬制度是整合与跨职能管理最大的障碍之一。我们在监督的问题上曾提到过,能接受测量的东西才会被人注意;我们也知道,受到奖励的行为是会重复发生的,换句话说,得到奖励的行为是可以管理的。在一个整合营销跨职能的组织里,人们会因为从事建立关系和消弭权力斗争的活动而得到奖励,而不是以销售成绩来论功行赏。

很不幸的是,公司内部的奖励制度通常都与商业策略不一致,因为它们倾向于奖励容易测量的成果。在整合计划里,奖励的对象是建立信赖感、长期顾客关系、关系利润及参与跨职能小组工作的员工。奖励的方法之一是职业组合,这是一种把工作按职业种类与 360 度回应做分析整理的过程,也就是利用内部顾客与主管的回应来做评估。品牌资产小组必须负起建立这种奖励制度的责任。整合营销薪金报酬制度的标准应该做到以下三点:

- (1)强调收益,而非交易。
- (2)强调留住好顾客,而非交易。
- (3)强调团队合作,而非个人表现。

一个优良的跨职能薪金报酬制度重视团队与企业表现的程度,比重视个人表现有过之而无不及,因为各关系利益人支持公司的程度,不只受到一个员工或一个部门的影响。公司主管不愿意让出员工或任何预算给其他部门的部分原因,是因为传统薪金报酬制度的基础是以一个主管掌握的预算与员工人数的多寡为主。

### ● 以山上往下的方式推动整合

成功整合的组织结构拥有一个共同的元素,那就是高层管理者必须向一位相信整合、在公司内部积极推动整合的高级主管提供必要的辅助系统。如弹性预算、团队及建立关系的薪金报酬与奖励制度、持续监督顾客与其他关系利益人的想法,以表示对跨功能企划的支持。大家普遍都把领导者形容为一艘船的船长,这个比喻应该改为领导者是船舱的设计者。这种“领导者是设计者”的概念,是以建立与鼓励跨部门整合的组织结构为重心。

大部分的公司都有两大整合面需要跨职能的企划与监督,一个是企业与品牌的层面,另一个则是营销传播的层面。像通用汽车等拥有多层次品牌的公司,其品牌资产小组需要拥有每种品牌的直接代表。每一个品牌的重要性应该以它在整体顾客关系中所占的角色的比例来决定。例如,如果顾客通常会先提到他有一部别克汽车,然后才想到它是一部通用出品的车,那么,负责别克汽车的员工在品牌关系中就显得较有分量。这些品牌重要性的比例可以从顾客调查中得到。负责企业层面的品牌资产小组要由管理高层来组织,整合营销传播小组则应该由营销部主管来组成。当然,整合营销传播小组召集人也必须是企业品牌资产小组的一员。

### ● 成立跨职能营销传播小组

因为营销的责任是由许多不同的职能团体担负,如业务部、品牌管理单位以及营销服务部。营销服务部又可细分为广告、营销公关、促销、直销、活动营销、包装等,因此各公司非常需要一个跨职能小组来管理经过设计的讯息。这个小组可以确保经过设计的讯息之间没有矛盾的情形,因此能在最适当的时间里发挥最大的影响力。一家公司设计的讯息

## 市场营销

愈多,就愈需要一个跨职能营销传播小组。成立营销传播小组的目的,是要确保设计讯息与定位保持一致、确定主题的整合,以及协调各促销活动的时间,减少活动重叠的现象。如果业务人员和批发商一次要对零售商进行超过一个以上的活动,部分活动便有被忽略的可能。跨职能营销传播小组会集中策略企划,并对沟通活动进行监督,以强化整体的效力。

此外,凡是业务、顾客服务部与营销部门分离的公司,都必须推派代表参与跨职能小组。同时,小组成员还必须包括与公司有长期关系的传播代理商。如果公司正在进行股票上市、重新贷款或购并另一家公司时,公司以外的会计公司和律师事务所也都应该参与小组的企划工作。这些非公司所属的外来成员,除了能提出较客观的意见之外,对其他公司类似的经验也能提供较深入的看法。

### ● 成立内部整合营销传播系统

一项针对美国公司内部沟通问题所做的调查研究显示,半数以上的主管与第一线管理人员指出,部门之间没有充分的沟通是顾客服务不佳的主要原因。其他研究人员则发现,公司内部的分化现象是一个严重的问题:“每一个部门都在它四周筑起高耸的围墙。时间对高速运作的公司而言是决定性的因素,充分沟通与分摊责任必须是这些公司文化的一部分。没有人有权力独占一个好点子或经营事业的好方法。”团体软件、地区组织及内部网络,是几种利用电脑和电讯网摧毁部门隔阂的内部沟通系统。多年来,团体软件在电脑技术整合上所遇到的一个障碍,是公司内部使用的软硬件不相容。一直到最近,才开发出另外一种软件,提供了共通的电脑语言,并得以将这些差异点透明化。

事实上,一家公司若想与顾客和其他关系利益人建立起良好的关



系,首先必须建立起良好的内部关系。要达到这个目标,员工必须要有查阅顾客资料档案及其他有关顾客服务资料库的渠道。团体软件具备了建立、加入、删除和运用资料库的能力,可以为公司建立起一个与顾客及其他关系利益人进行更有效、更丰富的信息沟通体系。

团体软件的特点之一,是把部分告知的责任从讯息传达者身上转移到讯息接收者身上。在进行整合营销调查时,会时常听到主管们说:“我是最后一个知道的。”电子邮件的发明,使发出讯息或传递讯息变得非常简单,因此,讯息接收者现在负有让自己掌握天下事的责任。许多公司更发现,使用内部网络可以免去大量纸上作业,同时,借助每一个人的指尖还可输入更精确、更及时的资料。一些基本的公司沟通顺序与信息来源,现在都已电子化了,如每日更新的企业电话簿、申请单、员工通知、顺序修正及培训教材的分发等等。

## 6. 培养核心能力

### POINT 核心要点

核心能力是指协调不同生产技术和整合多样化技术的流程,它是在公司组织中不断学习积累而形成的。

#### ● 核心能力的概念

每一个医生,不论他的专业领域为何,都必须对医药有一定的基本认识,这便是为什么在医学院求学的头三年里大家所修习的课程都一样的原因,这样做可以确保他们了解人体功能的运作情形,和大部分疾病形成的原因与治疗的方法。有了这些基本的能力之后,他们才可以选择专业科目,成为小儿科、妇产科或整形外科医生。

质管专家普拉哈拉德(C.K.Prahalad)与加里·哈梅尔(Gary Hamel)认为:“核心能力是在公司组织中不断学习累积而成的,核心能力尤指如何协调不同生产技术和整合多样化技术流程。”虽然他们说的是生产过程,但是这个道理同样适用于整合营销与品牌关系的管理。

#### ● 核心能力的三个层次

一个营销主管必须具备三个层次的核心能力。第一,要了解品牌或公司的核心能力要求为何,然后确定其工作表现符合要求。企业的核心能力即是其竞争力,因此,如果营销主管胜任其职,他们便有办法持续确保这些核心能力的包装与表现为顾客所接受。当然,其他部门的主管也应该让他们负责的关系利益人有相同的感受。企业核心能力的一个重

要元素,正是它的企业任务。企业任务可以决定核心能力如何包装与呈现,这就有赖营销来整合这些能力,将它们当做顾客关系的基础。

第二个层次的核心能力是了解公司的“表现”,大型企业在这方面尤其需要加强。库宝企管顾问公司所做的一项研究发现,对公司其他部门的“技术与技能”漠不关心或毫无兴趣,就营销主管和营销部门而言,是一项损失。不参与其他事务的结果,导致营销主管难以在公司内部建立关系,更难以以为自己正在进行的计划找到定位。

在大型企业里,我们常常发现一些新进到公司里只有一两年的中级主管,对本部门以外的人所识无几,当然更不了解其他部门在做什么,遇到问题也不知道该问谁才好。要解决这种情形,所有的主管起码都应该在每一个部门中认识一个对顾客有影响力的主管,如公司可以在每个月当中选定一天为“与陌生同事共进午餐”日,主管们和其他员工便有理由邀请一位与他们素未谋面的主管一起用餐。当调查者在公司研讨会中对此进行评估时,最常被提及的好处之一是参与者可以借此认识他们的同事,而这是公司郊游野餐和其他类似活动无法真正做到的。

第三个层次主要是应用在营销方面,它便是建立整合营销传播与管理关系利益人互动关系的核心能力。不光是营销主管和营销传播主管需要具备这项能力,公司以外的传播代理商的行政总裁也必须具备这个能力。人们在拟定一个计划时,比较不会考虑使用公关或电话推销,这可能是因为不了解它们与其他营销传播工具要如何配合。所有参与策略性沟通企划的主管,都必须对每一种主要的营销传播工具的优点,如广告、公关、直销、登门推销等有基本的认识与尊重。他们还必须了解这些工具如何相辅相成,哪一种工具在做哪一项工作时,可以发挥最大的效果或最符合经济效益。

● 对营销主管的要求

整合营销传播的核心能力还要求主管们了解整合概念与过程。如果主管们不明白公司的为与不为都会传达出讯息、想法即事实、关系利益人会自动整合品牌与公司讯息、关系利益人是重叠的,以及着重关系比着重交易更重要的话,他们就不了解整合的概念。同时,如果营销与营销传播主管不知道如何保持公司行事的策略一致性、在大众媒体与一对一媒体的运用上取得平衡,以建立有意义的对话、建立和运用追踪关系利益人行为的资料库,以及强调一个不只是获利的企业任务的话,他们就不具备整合营销的核心能力。另外,没有事实基础作为后盾的核心能力也是不健全的,主管们必须要能够明白,保持策略一致性、鼓励互动及应用任务营销,比传统以交易为主的营销更能提供长期性的利润。

---

## 7. 培养核心能力的方法

---

### POINT 核心要点

培养整合营销传播核心能力时,必须了解顾客行为与主要营销传播工具的优点与缺点。

---

#### ● 了解顾客行为

整合营销传播核心能力首要也是最主要的部分就是了解顾客行为。这听起来似乎十分理所当然,但是我们在调查中发现,营销主管常常把注意力集中在他们的营销传播工具与计划上,反而忽略了他们所要销售的对象。

以下四种顾客行为特别需要了解:①顾客以他们的想法来做决定,而非事实或公司看事情的方法;②购买决定与品牌选择,很少是出自一个人的意见,即使是消费性产品;③顾客是以脑与心来做决定的;④顾客的欲望、需求与顾虑经常改变。

#### ● 了解传播工具的优缺点

每一个营销传播领域本身都已发展出一套可以单独推动传播活动的独特专业性。例如,汤姆·哈里斯(Tom Harris)的《营销人公关指南》(The Marketer's Guide to PR)里,列举了各式各样以公关为主要方式来推出新产品、提高品牌知名度、重新定位品牌及鼓励试用的例子。《促销》杂志每月也都辟有专栏,专门介绍这些方面的促销活动。直销活动办得最成功的,是比恩(L.L.Bean)、施皮格尔(Spiegel)及大地端点等休闲服饰

---

用品公司。当然,许多大众营销包装产品最爱使用的营销传播工具,还是大众传播媒体广告。

整合营销检查的测量项目之一,是测试营销主管对各营销传播功能的主要优缺点了解的程度。大部分接受访谈的营销主管的成绩都差强人意,他们通常只知道自身所使用的方式的优缺点,对其他领域的了解则十分有限。

### ● 充分利用个人推销

从顾客接触的角度而言,个人推销应该是一家公司最有效的营销传播工具。优秀的业务人员会针对每个顾客设计一套推销方式与优惠,他们还能观察出顾客的抗拒心态,会及时对顾客的问题、担忧和察觉不到的抗拒心态有所反应。借助销售力自动化系统的成立,现在的业务人员已经可以随时调整其销售内容。为了强化业务人员即时反应和迅速调整销售内容的先天优势,公司必须要有一个跨职能的资料库管理系统来配合业务人员。

可测量性是个人推销的一项特质,这是它的优点,同时也是它的缺点。从表面上看来,我们可以轻易地算出一个业务员所签下的订单数目。业务人员和营销人员不同的是,他们比较可以量化,因为主管可以清楚地算出每个人手上订单的数目。然而,可测量性的缺点在于创造业绩的压力,有时甚至对顾客不是很有利。同时,销量并不一定代表利润。这些都是整合营销所强调的变数。

### ● 大众传播媒体广告

大众传播媒体广告的优点,是维持品牌的知名度,让品牌能在顾客心中留下深刻的印象,这对经常性购买或竞争激烈的产品而言尤其重

要,如汽水、香烟及汽车出租业等。此外,大众传播媒体广告还可用来有效地为一个品牌或公司定位,并创造独特的形象。同时,因为大众传播媒体广告的每千人成本很低,运用它来做经常性讯息的传送十分划算,而这些广告也经常需要为品牌创造所需要的形象与一定的知名度,特别是经常性购买的包装产品和服务。

大众传播媒体主要的缺点,是缺乏公众信任度以及讯息众多而纷乱,顾客对大部分的广告都产生了实际上与心理上的阻挡方式。他们对广告所说的话加以打折,只因为它们都是广告。不仅顾客普遍认为广告夸大事实,我们先前也提过,即使从事大众传播广告业的人,也认为过度的承诺与夸张不足为奇,因为“顾客心知肚明,他们不会相信广告所说的每一句话。”很显然,就是这种存在于某些广告从业人员心中的态度,让广告的公众信任度荡然无存,因为他们甚至觉得必须再夸大承诺,才能让人留下深刻的印象。广告的公众信任度已经很难起死回生,这只能说是自食其果。

## ● 产品文字宣传

文字宣传或消息稿与其他工具不同的地方,在于它可以增加一个讯息的可信度。例如,当一份有关某品牌的公关消息稿以新闻或专栏的方式出现时,读者和观众会比较愿意相信这份消息稿上所报道的品牌讯息,因为它是出自一个与品牌销售获利无关的人的评论,也就是所谓的可靠来源。

产品文字宣传的另一项好处,是品牌可以得到免费曝光的机会,因为媒体在正常情况之下,报道一个品牌或公司,是不收取任何费用的,因此这个曝光的机会可说是非常经济。有些有线电视频道和贸易与工业杂志,设有报道式篇幅,他们对外销售这些报道的版面与时间,不过大部

## 市场营销

分的顾客都可分辨出这些报道并不可信。此外,产品文字宣传免费之说并不实在,它通常还是得付出些许制作费。

### ● 促销手段

由于促销可以为一笔报价提供附加价值,这是直接影响消费行为最有效的一项使用工具。在产品本身利益之外,如果能在特定时间内再加上一些刺激诱因,潜在顾客就有了试用新产品的理由,现有顾客也有了再次购买或增加购买次数或数量的理由。促销优惠还可用来鼓励其他销售前和销售后的行为,例如它可以鼓励潜在顾客参观展览会场或索取更多产品资料。销售成功之后,它可以鼓励顾客购买服务保险或其他周边商品。愈来愈多营销人利用这项工具,并通过提供现有与潜在顾客某些优惠利益,来建立资料库。

除了可以鼓励消费行为的特点之外,可测量性是它的另一项优点,这项特性使它在强调量化的近数十年来,成为深受欢迎的营销工具之一。至于促销的缺点在于过分使用促销会使顾客对产品的价格产生怀疑,而且会使顾客等到折扣优惠期才进行购买,这会降低产品的价值。

### ● 学会利用直销

诸如直销邮件、电话推销、传真、电子邮件等直销策略,其实是多项营销传播工具的组合,但业界通常视之为一个单独的营销传播功能。直销最主要的优点,是它可以针对个人设计个人化的讯息,而且具备可测性。不过它的每千人成本相当高,通常适合用来接触人数少且清楚的目标对象。由于它在工业营销及零售业方面十分成功,有人担心它会被过度使用。不过经常收到垃圾邮件与强迫推销电话的人,愈来愈懂得无视这些讯息的存在或回避这些讯息,如同他们对付电视广告一样。



简言之,使用直销媒体可以有效地制造并过滤购买热潮的带动者。组织只需要通过二、三个步骤,就可以找出哪些是最有可能的购买者,然后带领他们完成购买的过程。

### ● 赞助与活动的全程安排

这是最能鼓励关系利益人参与的一项营销传播工具。活动的种类很多,视参与者的程度而定。参加讲座或研习会的人会比参加赞助性赛车活动的人表现得更投入。活动的另一项优点,是目标对象的选择性很高,例如,那些选择参加因特网讲座的人,一定对这个活动主题很感兴趣,正如那些参加赛车活动的人会比一般人对赛车与汽车更感兴趣一样。这项工具被误用的情形,是当营销人员仅仅为了吸引大批人群而赞助某项活动,没有考虑到活动的内容及所吸引的群众类型。

讲座可以创造教育和品牌参与的机会,它们同时也是一个确定潜在顾客的好方法,赞助者可以借此向不同类型的潜在顾客介绍他们的产品,来进行个人推销。讲座适合较复杂的产品,或需要做功能展示、试用的产品。它的优点在于影响力大,因为可以马上解决消费者的抗拒情形,而且通常可以将注意力全部集中在参与者身上。每千人成本过高则是讲座活动的缺点。因此要使它们合乎经济效益,必须做适当的目标筛选,确定参加者都是主要决定影响者及决策者。至于降低成本的另一个方法,则是设法寻求共同赞助商。

### ● 包装

对消费性产品而言,它的包装是消费者在决定是否购买某一种产品时,最后看到的广告。包装本身的讯息,具有高度目标对象的选择性,因为一个人如果对某产品种类没有兴趣的话,是不会去浏览该区的产品

的。

人们最常忽略的一点,是当公司在传达一个品牌讯息时,包装的每千人成本十分低。因为包装不仅是一个自发性接触点,同时更是一个人为的接触点,其大部分传达讯息的花费都被充分利用了。在零售服务业中,它的地点便是它的“包装”,无论是装潢、环境气氛或功能性,都能传达出强烈的讯息。如果服务是由某个个人提供的,其所穿的制服及服务的态度行为,就成了服务的包装,这也就是笔者所谓的“服务讯息”。

#### ● 顾客服务

虽然顾客服务很少被视为一项营销传播功能,但是,它却是最有效的传播工具之一。由于现有顾客是十分珍贵的,因此,如何策略性地使用顾客服务以确实留住有利顾客,就成了一个重要的问题。同时,在建立关系方面,如果能将一次不愉快的经验转换成一个正面的感觉,便可将一个负面的交易过程转化为一个长期的合作关系。

从策略的角度来看,顾客的抱怨有时反而是获利的机会,最明显的例子,就是公司可以从顾客的抱怨中了解有哪些地方是需要改进的。另一个好处是可以保住顾客群,并且将原来品牌可能会有的负面批评减至最低。如何才能做到这几项,彼得·埃克里奇父子公司(Peter Eckrich & Sons, PE&S)的做法是一个很好的例子,它是一家每星期销售超过 150 万包热狗、香肠与肉类食品的肉类加工公司,后来被斯威夫特(Swift)公司所收购。一旦他们得到顾客抱怨,在两个工作日之内,必定会对这个讯息有所回应。大部分的做法都是以回信来处理,不过,遇到较棘手的情况,他们便会以电话询问或请当地业务人员亲自来处理。

### 8. 培养核心能力的优势

#### POINT 核心要点

具备核心能力可使领导者在组合营销传播工具时,更具创意和眼光,还可以使主管们掌握更多的控制权。

#### ● 领导者能力的要求

过去数十年来,品牌及产品主管一直被灌输的重要观念之一,是将自己想像成其品牌的“总裁”,对很多人来说,这是他们从事营销的诱因之一。然而,这个领导地位如今已被重新定义。一个真正的品牌领导人,必须具备所有营销领域的核心能力,积极推动跨职能运作方式,以建立品牌资产。

#### ● 增加创意

具备核心能力可使领导者在组合营销传播工具时,更具创意和眼光。好比活动营销(Event Marketing),它其实是广告与公关的组合;动机营销则是促销与公关的组合。鼓励团队成员跳出原有经验、思想与能力的限制,可为公司带来更多有效建立顾客关系的新方法或机会。

#### ● 提示控制权

具备核心能力还可使主管们掌握更多控制权。反整合最大的问题之一,是没有一个负责所有直接影响顾客消费行为的人。核心能力另一项不可不知的好处,则是聚合力的产生。讯息之间会相互加强,换言之,

它们在时间上的策略运用可激发出更大的影响力。

● 挖掘具备核心能力的通才

每一个营销与营销传播领域都需要专家来执行营销计划内的营销活动。然而,跨职能企划与监督则需要通才来进行管理。如果你能在公司内培养懂得如何跨职能运用策略及协调专业人才工作的管理层通才,你就是在运用培养核心能力的策略。至于另一个需要通才的领域,则是新技术与沟通工具的应用,如资料库等。专家负责教授专业知识,但是优秀的管理人员则必须懂得如何策略性地运用这些工具,来加强品牌关系。

---

## 9. 整合资料库的建立

---

### POINT 核心要点

如果没有一个可以追踪包括交易在内的所有互动行为的资料库，企业就不可能发展出具有真正意义的个人化对话。

---

#### ● 建立资料库的前提

如果没有一个可以追踪包括交易在内的所有互动行为的资料库，就不可能发展出有意义的个人化对话。然而，建立一个可以追踪顾客互动、结合现有顾客资料库（如输入订单、会计、服务及维修、顾客服务等）的信息系统是相当昂贵的，因此，在建立这个系统之前，使用者必须对它的使用范围做通盘考虑。

由于大部分资料库都是用来辅助会计、生产或批发的，很少有资料库是为业务及营销而设计的，因此，营销部门的需求通常很难得到满足。又由于大部分资料库在设计时都没有考虑到营销的需要，所以每一次营销部门需要资料时都必须特别处理。正因为营销不是公司优先考虑的项目，因此，信息系统人员通常都不太乐意与营销部共事或为营销人员代劳。

为了避免与信息系统部门共事的麻烦与挫折，有些营销部门干脆自行购买软硬件。不用说，这些行为只会助长与信息系统部门之间毫无意义的斗争，同时，这也意味着营销部必须自行训练善于管理资料库的专家。这种重新改造的现象是整合营销极力避免的。通过跨职能管理，信息系统与营销之间不会存在着隔阂，如果有的话，那就不是整合。

---

### ● 建立资料库应考虑的问题

为了减轻建立与管理顾客资料库的成本负担,很重要的一点,就是要保证这些资料库对公司内部各部门都是很有价值的。跨职能品牌资产小组事前必须做足准备的功夫,确定每一个部门所搜集的资料种类,他们在搜集资料上扮演何种角色,并确保他们在如何编排资料以便利所有使用者等问题上都提供了意见。公司规模愈大,交易与售后服务就愈复杂,资料库资料的搜集就愈不容易,公司便愈需要事前考虑以下7项问题:

(1)需要储存何种资料?要储存多少?你能负担多少搜集资料的费用?你的信息系统能处理多少资料?速度有多快?资料的储存与存货的意义是相近的,两者都需要一个经过设计的仓库,这个仓库决定了它们不同的效能,如接收、综合与追踪内容等。两者基本的差异则是资料库的仓库是电子化的,是位于电脑里的。

以资料库为例,其设计主要受到财务、生产或销售等部门需要的影响。资料库为了满足这些部门的需要,运转控制得愈多,成本就愈高,所需的时间也愈多。因此,营销部门最好在这些资料库建立之初就能参与企划,确保资料库能够迅速有效地计算出终身顾客价值、顾客利润多寡、跨产品种类购买的程度、归类高消费顾客,以及追踪顾客抱怨、询问和赞美的次数。

(2)资料库的资料能做些什么?它有哪些分析方法?有哪些决定会以资料为主?你是否会直接使用资料库来准备报告书?利瓦伊·斯特劳斯公司(Levi Strauss & Co.)自1990年起就开始建立其顾客资料库,通过几种不同的直接访问的方式,如免费服务电话和抽奖活动,这家公司逐步建立起它的顾客档案。利瓦伊·斯特劳斯的资料库营销专员桑托罗(P.J.Santoro)表示:“我们把所发现的任何顾客资料都放入资料库里,因

此能确实掌握顾客住在何处、他们的消费习惯、财务状况、房屋价值,以及驾驶哪一款车种。”这些资料已经为他们整理出 50 种不同的顾客心理档案。利瓦伊·斯特劳斯更利用他们的顾客名单,与零售商合作举办促销活动。这家制造商将它的顾客名单与零售商的顾客名单结合起来,以直销邮件的方式,寄给顾客特殊的优惠。

(3)资料库由谁来管理?是由营销部还是信息系统管理部来负责?在一项针对企业销售方式公司所做的调查发现,有 44%的公司是由营销部来负责处理资料库,有 15%的公司是由信息技术部门来负责,而有 26%的公司是由两个部门来共同管理资料库。由此可见,维持一个资料库的正确性不是一件容易的事。另一项调查发现,有 61%的受访者表示,他们的姓名、职业、服务的公司、地址或电话号码,在过去一年里曾经有所改变。

(4)谁可以查阅资料库?这个系统操作难易度如何?

“权力一词过去是指信息的控制,现在,能够提供绝佳信息渠道的人才是握有权力的人。”IBM 商业咨询部主管罗伯特·豪(Robert Howe)如是说。西格雷姆公司(Seagram)的资料库拥有约 1000 万名酒品购买者资料,它把这个资料库与零售商分享,以进行促销活动。这个资料库里存有 2300 个邮递区号,每个邮递区号里起码有 1000 个家庭的资料。零售商可以打一次免费服务电话索取他们所认识的当地顾客的电话,并协助设计、印制及邮寄手册或产品目录,但是不能索取顾客姓名。西格雷姆的调查指出,75%的零售商都对这项活动计划感到相当满意。

(5)资料库的安全性有多高?

因为资料库已成为企业资产的一部分,它的安全性便成了另一个重要的问题。对于谁有权力更改资料内容,公司内部必须进行讨论,以达成共识。另外的问题还包括谁有权力拷贝资料库资料,以及在何时和什

么情况之下,这些资料可以提供给公司以外的人使用。

(6)使用者多久可以使用一次资料库?这些使用者需要随时使用,还是每天、每星期、每个月使用一次资料库?

资料库使用通道是很昂贵的,因为随时随地查阅资料需要庞大的记忆系统。如果资料可以下载做长时间储存,并且在需要的时候会重新出现在网络上的话,你的记忆系统就不需要太大,而且这样会比较有效率。

(7)资料库的正确性如何?

资料的正确性是另一个重要问题。有些系统在如何及何时输入资料与运用资料上,比起其他系统的相容度要大。有很多系统在业务人员输入订单资料的同时,无法让营销人员从系统中调取销售数字,这表示营销人员必须等上好几个小时,或只有在周末假日才有办法获得他们所要的数据资料,因为此时系统暂时不做输入工作。

#### ● 为顾客服务的资料库

事实上,有些资料库应该是设计给顾客使用的。拥有多种产品的企业往来型公司如电器产品公司等,发现在网络上刊登产品目录所带给顾客的利益比传统目录要多,因为只要存货或价格一改变,他们可以马上更新资料。而这些资源资料库之所以如此重要,是因为它们可以向顾客提供询问问题及给公司反馈的方法。当一个顾客肯花时间与你的信息系统进行互动,便表示你的品牌在这个顾客的心口中占有很重要的地位,你应该鼓励顾客提出他心中的问题。

这种资料库技术,不论是上网或寄光碟给现有顾客,都不需要专人处理,就可以达到销售的目的。让顾客自己控制资料,决定自己的购买内容,包括完整的价格、送货日期及信用资料等等,更可降低每次销售的成本。



# MBA

## 经典课程

如果公司还进行了哪些顾客索取哪些资料的追踪的话,则资源资料库不但可帮助公司提供更好的顾客服务,还可提供十分有价值的资料。这是一个使顾客自我归类的方法。例如,我们可以从一家股票经纪公司的业务资料中,找出哪些是专门购买债券的顾客。如果我们查阅附卖出买入所有权的资料库,则可以找出哪些债券顾客对这种买卖有兴趣,因此便可能扩展这些顾客的购买范围。这是一个以实际行动为主的资料,它比光是询问顾客对哪些产品或服务有兴趣还要可靠。

## 10. 整合营销资料库的运用

### POINT 核心要点

资料库可以运用在每一种商业形式上,只不过对某些行业来说比较容易,对某些行业来说比较困难。

#### ● 开发潜在顾客及培养购买热潮

正如直销的做法需要不断地测试效果及做修正,每一家公司都必须不断地开发新的顾客群。现有顾客资料库是一个不错的起点,因为它保存了所有对公司做出回应且有利的顾客档案资料。一旦有了这个档案,就可以用来选择其他来源的资料库,然后测试其效果。

在制订培养购买热潮带动者计划时,第一步要对“合格”潜在顾客的定义达成共识。他们符合现有顾客背景资料的程度应该有多高?如果无法找到一个包含现有顾客条件的名单,也许可以试着将几个相关的名单结合起来,例如,如果将专门技术人员的资料库与理财服务性杂志订户的资料加以合并,便可得到一份信息系统主管的名单,这些主管可能是受雇于营业额2亿至5亿元之间的公司、对理财计划有兴趣的人。

直销公司选择潜在顾客所使用的标准,一向是以次数、最近购买时间及金额为主。他们发现最常购买、最近才买、购买金额最大的顾客,是未来销售(同一产品种类)最佳的潜在顾客。最近购买时间也是评估一个公司能否继续经营的一个很好的方法。虽然最近购买时间会因每一种产品类别而有所不同,但最重要的是它的走势。例如,如果上个月显示购买的顾客人数百分比不断地下降,这家公司可能很快就会出问题,

除非顾客总数有很明显的上升。因此,追踪顾客最近购买时间,是监督公司品牌资产的方法之一。除此之外,精明的直销公司现在又多加了一项标准,那就是相关性。产品与优惠的相关性愈大,顾客就愈可能有所反应。相关性可以依据生活方式与人口统计资料,以及过去曾经购买过的产品来预测。

购买热潮带动者与潜在顾客的资料库也可利用策略性互动的方式来建立。通过追踪现有顾客及潜在顾客的消费行为——包括顾客购买的项口、所参加的促销活动及曾经抱怨的内容——公司与现有及潜在顾客交谈时,可以针对顾客的询问,设计特定的讯息与回答。只要有一个人通过索取某品牌信息的行动表达出消费行为上的兴趣,而不只是态度上的,公司就能带起一股购买热潮。

### ● 让顾客服务更个人化

顾客资料库的运用不应只局限于业务与直销计划上。不论是哪一个部门,所有与顾客有所接触的员工都应该有使用顾客资料库的权利,这可以在下列三方面改善顾客服务质量:第一,以个人方式服务顾客;第二,借助于参考顾客背景资料,工作人员可以给顾客更贴切的回答;第三,顾客不需浪费时间向公司重述自己的姓名、地址、电话号码、传真号码等等。不过,光是这样还不够,公司还必须授予工作人员视情况做决定与回应的权利。有权查阅个别顾客记录的附加价值,使公司可以做出更迅速的反应。由于公司不可能针对每一种可能的情况制定规章或政策,因此,公司必须训练员工依照一般性而非特殊准则来反应,并要对他们的处理方法表示信赖。当员工决定承担一时之损失,以换取更高、更长久的终身顾客价值时,公司要表现出对员工绝对的信任。

### ● 集中目标顾客

利用资料库找出与特殊需求背景资料相符的顾客群,通常十分合乎经济效益。举例来说,北方电讯公司(Northern Telecom)的子公司之一梅里戴安公司(Meridian)年营业额高达1亿美元,曾经从它的资料档案中抽出五家公司为一项软件产品做测试,每一家公司都被邀请参加一个专门讨论产品的一对一讲座。这五家公司之中,有四家公司填写了讲座的问卷;三家参加了第二次的业务发布会,两家购买了这个产品。这项行动的回报是超过75000美元的销售业绩。

拥有完善顾客资料库的零售商店,可以利用顾客的购买行为来划分顾客,例如哪些顾客通常都是以原价购买商品、哪些顾客通常都在商品第一次减价时购买、哪些顾客通常都在第二次减价或清仓时购买。了解这些顾客的消费行为之后,店家就可以以没有任何优惠或附上折价券的方式,直接寄信给那些会以原价购买商品或收到折价券才会去购物的顾客。这个做法还可发展出特定的销售策略,将第二次减价购买者提升为第一次减价购买者,或将第一次减价购买者提升为原价购买者。

### ● 留住有利顾客

一家公司对顾客交易的细节必须要有和顾客一样的记忆力。有一个例子出自华盛顿特区,国会守卫公司(Capitol Concierge)总裁玛丽·内勒(Mary Naylor)负责为某些商业大楼内的工作人员提供跑腿的服务,举凡从领取干洗衣物到等待修理工人到来。这项新生意最初做得十分成功,但内勒很快就遇到了阻碍。因为她没有办法得知潜在顾客在何处,她承认:“要一个人把原本是他们该做的事交给别人做,需要先建立起高度的信任感。”

内勒与其工作小组认为,他们欠缺的是一个与个别顾客发展持续关

系的一贯体系,因此,内勒和其他工作人员对每一次交易及每一次顾客的电话询问或抱怨,都做了详细的记录。内勒表示,这个做法听起来似乎所费不菲且十分浪费时间,但事实并非如此,你只要想到,一再跟同一个顾客做生意比追求新顾客的利润要多得多时,这一点辛苦实在不算什么。内勒使用资料库营销的手法值得大家仿效,她不只是表面上寄出一些个人讯息,让顾客知道她认识他们,她更借助资料库的使用,真正地发展与顾客的关系,例如对顾客的抱怨必定有所回应,并提醒她的服务人员要更用心达到客户的要求等等。这些努力让双方都得到了好处。

### ● 业务自动化

向业务人员提供更方便地使用相关资料库的方法,及使用资料库所需的笔记本型电脑及数据机之业务力自动化(Sales Force Automation, SFA),可使业务力发挥更大的作用。例如,一个业务代表可以坐在顾客的办公室,输入顾客的要求,然后利用相关软件程序与数据机接通公司的资料库,找出产品设计款式、货存量、依此顾客过去购买数量所决定的产品价格、利润多寡、顾客信用情形,以及送货日期等;在离开顾客办公室之前,这个业务代表等于为这个顾客拟好了一个产品销售建议。对顾客来说,快捷与切实的服务是一项最可贵的附加价值。随着企业不断裁减业务部人数,并要求每一个业务人员发挥更大的生产力,业务自动化将会更加重要。

### ● 开发信息

很快地,品牌经理们就会像谈论测试营销和概念测试一样来讨论信息开发和地缘信息系统。资料库的开发,是指利用软件程序来分析顾客资料库,以了解如消费趋势及购买模式等事项,以及界定那些购买少量

产品的顾客群。

例如,基础企业(Keycorp)分析其银行顾客资料库之后发现,有 85 万名向它贷款的顾客没有在其银行设立支票或储蓄账户,或使用其信用卡服务。在给从中挑选出来的测试团体去信之后,这家银行成功地说服了这个团体中 11% 的顾客申请信用卡。另一个信息开发的例子,是当某家区域性银行得知某顾客的定期存款快到期或贷款快付清时可能采取的行动。无论是定期存款到期或贷款付清,都表示这个顾客将会有一笔可以转做其他投资的现金。如果这家公司的营销计划够周密,它的营销部门会寄发一些重新投资的资料给这个顾客,不过,在信件寄到顾客手上后,当地分行亲自拨给顾客的一个电话,才是真正决定顾客是否投资的主要因素。

### 11. 运用资料库的注意事项

#### POINT 核心要点

那些已经存在于公司之内,可以帮助公司做出更好的沟通决定的资料,其价值经常被人所忽略。

#### ● 了解企业存在的问题

商业票据交换所出版公司(Commerce Clearing House)的经历是一个不了解资料库运用时代已经来临的悲惨例子。这家出版社在 20 世纪 80 年代末期,是财富 500 强企业之一,并在收入与资产回报上排名前 10 名,但是它的管理层却未能预见到,在其顾客群中占有极大百分比的会计与律师事务所会转向使用电子资料库。这家公司的一位行政副总裁形容:“我们就好像双脚被水泥固定住了似的坐在原地,一动也不动。”

那些已经存在于公司之内、可以帮助公司做出更好的沟通决定的资料,其价值经常为人所忽略。例如,顾客填妥的保证卡通常都被另行处理,没有被视作一个重要的归类消费者的资料来源,因而无法进行跨产品种类销售、产品功能的跟进与评估,确认哪些零售连锁店表现最好等等。折扣优惠也经常是做完就算了,表格也销毁了,任何资料也没有留下。同样地,不同于拥有明确的目标对象的直接形象广告,大众传播媒体广告如果没有向顾客提供回应的方法,就等于没有尽到提供重要顾客资料的责任。

#### ● 萨奇广告公司的问题分析

为了帮助客户提高他们的传播效能,萨奇广告公司向客户提出了以下问题,以确定客户充分运用资料库的程度,特别是策略企划方面:

- (1)你是否知道当你吸引一名新顾客时所能负担的促销费用是多少?
- (2)当你在进行促销或其他直销活动时,你是否与目标对象保持密切的联系?
- (3)贵公司现阶段利用哪些资源来搜集现有顾客及潜在顾客的资料?
- (4)贵公司有多少百分比的营业额是来自多少百分比的现有顾客?
- (5)你是否能够指出哪些现有顾客,对其他品牌产品的促销或跨产品销售可能会有较高的接受度?
- (6)贵公司客户账户数目是否与顾客人数相同?
- (7)你能否描述你的顾客的生活方式?
- (8)你能否很快且以很少的花费,以团体测试或其他调查研究方式,找出你产品真正的顾客?
- (9)贵公司业务代表是否拜访过所有的潜在顾客?
- (10)如果你能区别出贵公司高价值、中等价值和低价值顾客,你还会以现行方式来使用你的营销预算吗?
- (11)你是否监督各项媒体活动所建立的知名度与跨国销售情形之间的关系?
- (12)你是否经常以不同的媒体使用法进行跨品牌与跨国的测试?



---

## 12. 寻求与审核整合传播代理商

---

### POINT 核心要点

一个合格的整合代理商应该要比其客户更清楚哪些传播工具更有利于维护企业与长期顾客及其他关系利益人之间的关系。

---

#### ● 了解整合

(1)代理商建议以哪些策略来建立和维护顾客关系？它又建议以哪些策略来鼓励交易？

我们所访问的一家广告公司认为，它应该控制整合，因为它“知道按哪些按钮消费者会有反应，以及按这些按钮的顺序”。虽然顾客的行为反应应该与营销传播活动一致，如购买、试用、推荐产品等等，但以这种控制的方式来鼓励短期的消费行为，或因而开发出来的顾客不及损失的多，结果可能适得其反。这种控制的心态，也是许多产品皆已投下大笔金钱在促销活动上的原因。很多公司也发现，当顾客习惯价钱不杀到底就不行动时，他们的心里已经完全没有品牌忠诚度这回事了。

这个问题的目的，是要看代理商是否了解整合营销与传统大众传播媒体广告在概念与实际运用上有何不同，以及它是否了解建立和发展关系需要定位上的一致、有意义的对话和一个超越日增的股票投资人价值的企业任务。最重要的是，通过这个问题可以知道代理商是否在了解关系营销的传播层面上下过功夫。

(2)代理商为它在提升客户营销传播力上，应该负担哪一个层次的整合营销传播责任？

---

一个真正相信整合的代理商,会要求客户与自己双方都拥有一个可以确保定位一致、有意义对话及企业任务营销的结构。换句话说,在客户坚持及提出充分理由的情况下,代理商应该乐于负起领导的责任。

经常有人问起,代理商在协助客户进行整合时,应该保持何种程度的介入。虽然这个问题没有标准答案,不过,专门帮助客户进行整合的代理商,例如哈尔·赖尼(Hal Riney)、法伦·麦克利戈特(Fallon Mclligott),及普赖斯·麦克纳布(Price/Mcnebb, Inc.)等的生意倒是蒸蒸日上,各报章杂志也争相报道他们的整合专业能力。

### ● 运用整合

(1)近年有哪些整合策略企划的例子,是这家代理商整合企划与创意,让客户的营销传播投资得到整合的直接成果?

一个整合代理商应该有企划整合营销传播与整合营销的经历。另一个说法是,代理商有无检查产品、服务、未经设计的讯息与经过设计的营销传播讯息的能力?这份履历可以证明代理商的确曾与客户合作发展产品与服务讯息,并帮助客户整合传达给顾客以及其他关系利益人的沟通讯息。最重要的是,这些例子要能呈现出提升讯息效果的积极整合价值。

(2)此代理商与其他营销传播代理商一起企划、执行一项整合活动的密切程度有多高?

代理商的工作人员与其他公司工作人员的合作关系如何?主要由谁来管理?这家代理商在多家代理商一起参与的情况下,学习到哪些更有效的跨职能管理法?

(3)这家代理商曾经设计过哪些主题或非大众传播媒体广告的活动?它是否曾经采用过其他营销传播代理商的创意,并将此创意当作客户整

合活动的一部分来执行？

这是一道检查自我定位的问题。一个优秀的整合代理商会有一套与其他营销传播专业代理商共事的流程，不管其他代理商是否为同一集团的子公司。这个组织方面的做法应该加以详细记录，而且要加入跨职能企划、监督及评估经过设计的讯息的过程。

(4)代理商是以什么方式分析品牌接触点、排列品牌接触点的优先顺序？顾客与其他关系利益人会从许多不同的来源和地点接收到品牌讯息。这些接触点必须加以确认，并排定优先顺序，以使品牌的建立达到最高的经济效益。

(5)代理商在搜集与利用资料库以及顾客的反馈信息时，所表现出的专业性如何？

代理商经常不厌其烦地以广告文稿测试、态度与使用方法研究追踪研究及销售量与市场占有率的报告，进行单向传播。虽然有些客户已经开始着手建立顾客资料库，但是他们的代理商却很少利用这项资源，即使是使用寄件媒体的直销活动，也大多利用这些现有的资料库来确定目标对象，而非制作个人化讯息。即便是用来确定目标对象，以平均只有2%~3%的直销回收率而言，证明资料库还是没有被充分利用。

(6)代理商利用什么方法将大众传播媒体与一对一媒体做策略性的组合？大众传播媒体对传达某些讯息来说，是十分重要的工具，一对一媒体则有其他的用处。这不是大众传播媒体是否已走入死胡同的问题，而是如何整合这两者并兼取其利的问题。一个整合代理商必须让客户知道它如何使用大众传播媒体鼓励顾客自我选择，然后如何以更个人化的讯息确定这些潜在顾客。

(7)代理商是否能提出在降低客户营销传播预算的同时，使品牌持续成长的例子？

## 市场营销

1990年初,芝加哥大陆银行(Continental Bank)进行重整,重新将自己定位为一家商业性银行,并取消原有的消费者账户。在这段转型的过渡期里,芝加哥大陆银行进一步决定使用整合营销传播策略,来帮助它建立、管理与现有的商业顾客之间的新关系。这家银行与位于明尼阿波利斯市的法伦·麦克利戈特广告公司合作,成功地增加了其商业账户的数目和每一个账户的平均业绩,同时还使其营销传播预算减少了20%之多。

(8)这家代理商在整合企划上的收费情形与标准为何?

如果有一家代理商告诉你,他们所提供的策略企划服务是免费的,想必你一定是一个经费庞大的超级客户,如果不是,那么你可得小心了。缜密的策略思考是非常耗时的,而且需要代理商的资深主管提供宝贵的意见。如果这项服务真的免费,则代理商八成是把它当作实习课程,供公司新进人员磨刀之用。

### ● 准备与学习

(1)代理商有哪些持续进行的跨职能训练计划?

许多广告代理商在其他营销传播领域和整合方面的训练,都是利用现成的资源,工作人员学习的对象就是他们所服务的客户。一位代理商总裁向我们表示:“本公司工作人员的专业知识绝大部分都是以客户为导向。”不用说,这种内部培训只会培养出仿效者,而无法造就拥有全新思考模式与策略的领导者。

(2)代理商记忆体系建立的情形如何?公司内部是否因分享知识而得到发挥聚合力的结果?

除非一个公司的规模和太平洋煤气公司(P&G)一样大,一样多元化,否则无从得知不同的营销传播活动与计划,运用在各种不同产品种类上

的效果。但是,每一个营销传播代理商却都享有这个特权,只是它们很少加以利用,这是因为代理商没有将活动与计划的结果予以整合,以致它们的工作人员和客户没有办法从中获益。不过,我们承认这当中存在着客户商业机密的考虑,这点是我们必须加以了解和维护的。

如果一个代理商拥有组织记忆体系,这些学习经验就不会只是代理商主管会议或创意评论会议的专利品,而是可以在公司内部广为流传的资料。如果能确实搜集和利用组织记忆,对整合传播代理商而言是一项优势,而且也提供给代理商一个向客户收取策略整合企划费用的充足理由。这个体系让代理商有了一个更宽广的基础与空间,来建构客户的计划与建议。

(3)这家代理商是一家不断吸收新知识的组织吗?它是否拥有一套很有系统的方法来搜集活动结果,并向每一个客户企划小组提出累积性的分析报告?

大部分的代理商都有各种不同的广告方案,但是真正的个案结果却只有主管们心里有数。很少有代理商会以系统的方式来分析广告活动的成效,并与其他客户分享经验。如果代理商是一个不断学习的组织,它便会像一个记忆银行一样不断地累积工作结果,对所有可行与不可行的做法加以分析。整合代理商随着其关系利益人管理服务的持续扩展,可以培养出比绝大部分客户更宽广、更深入的整合策略与关系建立的视野。

## ● 促进整合的下游组织

(1)每一个营销传播功能领域是否都是一个单独的利润中心?如果是的话,一个领域是否会因与其他领域合作而得到任何报酬?如果每一个营销传播功能都是一个个别的利润中心,那么客户可要留心了。单独

## 市场营销

的利润中心其实正是权力斗争的沃土,客户则是受害者。修正这个结构的惟一方法,就是建立一个明确的公司红利制度,结合不同传播功能的领域共同合作,或是基于对客户最有利的前提,对于愿意让其他代理商接手的情形给予奖励。

(2)代理商是否拥有一个可以显示企划行事日程表、追踪讯息与媒体计划及方便查阅代理商资料库的内部沟通系统?

一个整合代理商通常都会有连接本身员工、其他相关代理商的人员及客户总部的团体软件。然而,代理商在建立管理其客户接触与内部沟通的系统上的步调,一直都是十分缓慢的。

(3)与代理商进行电脑连线的客户共有几家?

由于与客户做电脑连线沟通十分有效率,同时,电子沟通系统是一个与各部门保持联系的方法,于是电脑连线成为客户与代理商之间建立紧密关系的一个不可或缺的基本条件。客户公司内部如果不整合(传播代理商必须被视为其内部沟通系统的一部分),它对外也不可能发挥整合的凝聚力。MVBMS广告公司(Messner Vetere Berger McNamee Schmetterer/Euro RSCG)认为它成功的主要原因是,它不但在公司内部进行电脑连线,同时也与每一个客户进行电脑连线。

(4)代理商是否有一套可以持续确认的系统,使客户的每一个经过设计的讯息在策略上都保持一致?

大部分的代理商都保有协调大众传播媒体讯息的完整记录,有些代理商甚至在他们所负责的宣传品的主题整合工作上,表现得十分杰出,但是,却很少有代理商主动鼓励客户将主题整合到客户所传达出的其他形式的品牌讯息当中,例如产品和服务讯息等。

整合代理商会利用正式或非正式的检查方法,来分析所有品牌讯息是否一致。整合代理商还会积极主张客户公司里每一个负责与顾客沟

通的部门,来参与传播企划的工作。整合代理商明白,产品及服务的讯息愈一致,经过设计的讯息的影响力与经济效益就会愈大。

● 整合营销传播以外的工作

(1)代理商近来将自发性品牌接触点列入客户的品牌媒体策略计划中的例子有哪些?

这个问题可以帮助你了解代理商参与制作产品和服务讯息,以及协助客户影响未经设计的讯息的程度。

(2)代理商是否引导其客户发展非顾客的关系利益人的互动性?有人将营销传播法运用在公司内部营销上,结果证明它们用在员工身上与用在顾客身上一样有效。不过,企业在对顾客以外的关系利益人使用相同的营销传播法时,可能需要一些帮助。奥美广告公司就提供了这项服务,它的“品牌管家”计划适用于所有的关系利益人。此外,它的品牌检查也不是只为顾客设计的,而是针对所有的关系利益人。

(3)代理商在推广客户的企业任务时,是以什么方式与客户合作的?

大部分的客户都不明白将一个真正的任务整合到公司运作与沟通上的价值。由于很少有客户将此列为其传播计划的一部分,因此很少有代理商拥有这方面的经验。不过,已经有些代理商开始以客户的企业任务作为其发展策略的基础。优秀的整合代理商知道,一个受人敬重的企业任务,可以借助培养关系利益人对公司及其品牌更深一层的尊重,来提高关系利益人的忠诚度。如果有任何发挥社会责任感的机会,整合代理商一定可以马上看出这项任务在推动与所有主要关系利益人之间的互动性上的效力与影响力。

### 13. 学会与代理商合作

#### POINT 核心要点

许多代理商认为,他们与其他代理商有合作关系就等于提供了整合服务,但就初期尝试整合的阶段来看,仅仅拥有代理商合作网,并不能保证在策略上就可以整合。

#### ● 整合利益的障碍

有些客户与代理商总裁表示,代理商曾经采用过整合营销传播,但却没有发生任何作用。这个说法通常是指 20 世纪 70 年代末期及 80 年代初期之际,广告代理商收购同一集团其他的营销传播代理商,并开始提供他们所谓的整合营销传播服务的情形。其中的代表者,便是奥美广告公司“管弦乐团”的主张,及亚美欧广告公司“完整的蛋”概念。至于大部分被收购的代理商则继续留守在原来的位置,为他们原来的客户服务,因为有些代理商虽然归属于同一个母公司,但实际上却是竞争对手,或保持单独营利中心的方式,这些都是提供整合利益的障碍。

例如亚美欧前任董事长彼得·乔治斯库(Peter Georgescu)承认,亚美欧提供多种服务的“完整的蛋”计划,是为了替自身谋福利,而非为了发展以客户需求为主的策略企划。乔治斯库表示,当时亚美欧的确未能发展出一个“以品牌为主,让消费市场为不同的营销领域决定最合适的角色与资源分配的过程”。

#### ● 代理商合并的原因



广告代理商不愿营销传播费用流入其他传播代理商口袋的心态,是造成代理商合并的原因。特别是那些从事消费性产品与服务的广告代理商,眼看着客户将大众传播媒体广告的预算挪用到贸易和消费者促销活动上,不愿再付他们 15% 的传统佣金,心中觉得非常不是滋味。

DDB 尼达姆广告公司的迈克·怀特表示:“20 世纪 80 年代的时候,整合还只是人们口中谈论的一个概念而已,并未在任何一个阶段落实,不但代理商没有能力提供整合服务,客户的员工也没有受过任何整合训练,大部分客户的公司结构甚至是反整合的。”但是现有客户与潜在客户很快就发现,为了让他们的广告代理商在合并之后赚取更多利润,而与其他代理商结束长期的合作关系,是毫无道理可言的。

正如一个没有附加价值的新产品不可能畅销一般,没有给客户提供附加价值的“整合”也注定要失败。这些同一家族或网络的营销传播代理商,很少提供客户策略性的整合思考,很少做跨职能的企划,也很少告诉客户如何利用代理商旗下的各项传播服务来获得整合的强大效果。这些代理商的着眼点只在公司内部,而非公司外部,他们对开立发票比创造策略一致性要有兴趣。

## 14. 整合传播代理商的标准模式

### POINT 核心要点

一个整合传播代理商除了必须告诉客户如何与顾客和其他关系利益人进行有意义的对话之外,还必须告诉客户如何处理这些对话。

#### ● 一般性事务与专业任务

整合传播代理商模式与一般性承包者模式不同的地方,在于代理商具有跨营销传播功能,能处理一般性事务。营销传播与健康医疗保健一样,有若干不需动用专业服务的一般性事务要处理,如公关新闻稿、印刷广告、媒体企划与购买、包装设计的修改、视地区修改经过设计的讯息等等。换言之,替经过设计的讯息做一般性的修改是整合传播代理商的责任,不管所用的是何种营销传播工具。很明显地,从事这项工作的前提是,整合传播代理商必须具备所有营销传播功能的核心能力,同时公司内部也必须有擅长每一项功能的专业人员。然而,代理商本身拥有各种营销传播功能的专业人员,并不表示这个整合传播代理商有能力或应该从事这些领域的工作。

当客户碰到某些机会或发生某些问题,是在整合传播代理商能力范围之外的,如配合奥林匹克运动会的全球促销计划、股票首度上市、包装重新设计、或如艾克森石油、泰诺制药公司(Tylenol)危机事件或突发状况等,整合传播代理商就必须请一家专门处理这些问题的代理商来协助,但它本身仍必须留守在原来的岗位上,以确保策略一致性。整合传播代

理商还必须对这些专业行动进行评估,并采取必要的后续动作,如充分利用顾客资料库,或视情况需要带头重新定位品牌。

整合传播代理商所拥有的资产之一,是与专业传播代理商之间不间断的合作关系,及有关这些专业传播代理商的最新知识,事实上大部分的专业传播代理商与整合传播代理商,都同属一个企业网络。要注意的是,整合传播代理商的概念是以团队管理为基础,它认为领头的代理商与专业代理商之间的关系,比专业代理商与客户之间的关系更重要。例如,病人很少会与专科医生保持联系,但他们的家庭医生则会与专科医生保持密切的联系,这些专业关系的价值,将在病人需要专科医生帮助时表露无遗。

## ● 核心能力:通才与专才

一直以来,一个人晋升至另一个负有更大责任的职位的前提,是他必须拥有比他人更宽广的视野。一些非常聪明干练的人会在原地踏步的原因,在于他们走进了专才的领域,无法或不愿意跳出这个狭窄的框限。智威汤逊广告(JWT)芝加哥分公司前任总经理史蒂夫·戴维斯(Steve Davis)曾经表示,公司里的明日之星,都是那些不断拓展个人视野的人。不幸的是,很少有代理商会真正帮助员工开拓其视野。一个通才可以在会议桌上提出一个中立的观点。专精于其本身工作的人,如大众传播媒体广告、直销邮件、公关或其他营销传播者等等,常常只懂得全心投入他们的领域,如果他们了解在不同的状况要用不同的营销传播工具,或明白好点子可能来自任何一种营销传播领域,那么他们反而会让接合营销的过程更为顺利。一个优秀的传播主管通常是一个通才,他除了拥有评估各种传播工具效力的能力之外,还具备了如何使各种传播工具发挥最大效能的决策能力。

## 市场营销

虽然整合传播代理商必须拥有核心能力,但是这并不代表内部的每一个工作人员都必须通才。随着传播工具的选择项目与复杂性日增,顾客与其他关系利益人回避商业讯息的功力愈来愈高,现在正是迫切需要整合营销专才的时候。然而,核心能力需要同时拥有整合营销的广度与深度。一个具有整合营销广度的营销人了解下列四点:

(1)了解每一项营销传播功能的优缺点,以及功能在有限的预算下,可以做到和无法做到的事。

(2)知道使用每一项工具的大概费用。

(3)知道每一项工具在企划与执行上所需要的时间。

(4)知道谁是每一项工具最合适的执行专家。

一个同时具有整合营销深度的营销人,也必须了解以下三点:

(1)策略一致性的意义,及如何建立和保持策略一致性。

(2)互动性及创造有意义对话的要点。

(3)任务营销的好处与准则。

### ● 整合指挥官

常有人这样问:“谁应该负责整合指挥工作?是客户还是代理商?”答案是两者皆是。从某方面来说,没有一个客户会愿意把策略企划的工作交给公司以外的代理商来负责,但是从另一方面来说,极少有客户有能力消化掉所有新媒体及消费场所带来的改变和机会,但这项工作却是优秀的传播代理商非常在行的。

基本上,以营业额、顾客数目、销售范围的地区性、全国性或全球性来衡量,客户公司愈大,整合的运用就愈具挑战性、愈重要,因为绝大部分的反整合都是由公司成长带来的孤立情形所造成的。整合传播代理商可以提供整合性的营销策略,并找出其他传播上的问题与机会。

---

## 15. 整合传播代理商应得的酬劳

---

### POINT 核心要点

代理商能获得多少利润,取决于两件事情:代理商企划与执行企划的能力,以及它说服顾客支付这些计划费用的能力。

---

#### ● 计费上的难题

提供整合传播服务的代理商,要面对以下三种计费上的难题:

(1)如何向客户收取策略企划的费用(过去是包括在 15% 的佣金里)。

(2)如何从非大众传播媒体的工作中赚取利润。

(3)如何向客户收取并非以大众传播媒体为主的创意费用,如发展“耐克城”的概念与名称、设计特殊且吸引人的电脑网页、或为想要提高员工动机的客户设计公司内部营销计划等。

很多代理商抱怨,客户经常不愿意支付策略企划与创意设计费用,但是客户却有不同说法。客户表示,如果这些企划与创意真的具有跨职能作用,而不是谋代理商一己私利,同时又可以为他们节省支出或提高阶段影响力的话,他们一定会付这些钱。FCB 发现,向客户计件收费是整合工作最理想的薪金报酬制度。

不过,当薪金报酬制度从以佣金为主变成以费用为主时,便出现了一个问题,那就是突然之间每一项工作都标了价钱。一个计件收费的制度,不但鼓励客户以单项工作为基准,而非以一个整合过程为基准来看营销传播,还提醒客户注意每一项工作的费用,让客户对价钱更加敏感,

---

## 市场营销

而非对过程敏感。结果可能会造成客户到处比价,到最后,传播过程里的每一个元素都交由不同的代理商来负责,因为它们的价钱比较便宜,传播反整合的现象于是出现。

### ● 两个决定性因素

次要工作一样可以赚取可观的利润,但不是每一家广告代理商都有能力做到这一点。每一项工作的总开销,与客户是否愿意及有能力支付这些包含了整合策略企划的服务的费用,是两大决定性因素。

广告代理商的总开销通常要比其他营销传播代理商的总开销为高,原因包括广告代理商平均薪金较高,以及其办公室通常都位于黄金地段。办公地点通常是总开销的头号杀手。乔·卡波(Joe Cappo)表示,《广告时代》杂志发现纽约总公司花在员工身上的支出,如租金、办公设备、维修、水电、邮费等,是芝加哥分公司的两倍,这些支出还不包括员工薪水,而底特律和克利夫兰分公司的开销甚至比芝加哥分公司还要低。由此可见,促销、直销、包装和采购公司选择的办公地点的租金,通常都没有广告公司那么高。就同一项服务来说,由于总开销及薪金上的差别,下游代理商收取的费用通常要比广告公司为低。

具有讽刺意味的是,有些代理商发现,这些次要服务项目比过去几年更有利润的原因,是因为它们主要的收入来源(大众传播媒体广告)的预算被删减了,这使得代理商不得不减少它们的总开销。一位代理商总裁告诉我们:

绝大部分的营销传播领域都比广告赚钱,这是因为报酬缩减了,代理商已不再是过去的代理商了。报酬缩减的理由,是因为我们过去赚得太多了,而且长久以来媒体费用膨胀的速度比消费物价指数上升的速度快多了,客户实在是忍无可忍。

# MBA 经典课程

一家全球性代理商发现,其下游代理商的总获利额度介于损益平衡与 40%之间。代理商能获得多少利润,取决于两件事情:代理商企划与执行计划的能力,以及它说服客户支付这些计划费用的能力。

## 16. 使用整合传播代理商的优势及顾虑

### POINT 核心要点

如果同一集团的代理商能提供真正的跨职能整合服务,那么它所带来的附加价值要比其他集团所能提供的专业性重要许多。

#### ● 使用整合传播代理商的优势

整合传播代理商的模式可以提供给客户前后一致的策略性思考,并且可以在真正需要专业的时候,以不牺牲专业为前提,给客户制作经过设计的讯息的便利。以较少的费用提供较佳服务的整合传播代理商模式,具有以下特性:

##### (1)前后一致的策略企划

客户与特定一家代理商共同发展与处理经过设计的讯息,监督策略定位是否一致的工作会比较容易进行。

##### (2)只给予各代理商极少的补助经费

由于所有讯息设计的工作只由一家代理商负责,只有在必要时才会使用专业代理商,因此,客户并不会一直为这些不同的代理商支付它们的开销。主要代理商的确希望客户能为他们多分摊一些开销,这些费用上的增加,与过去小额分摊许多代理商的经费加起来的总数相比,明显要少得多。

##### (3)商业机密受到保障

由于主要只与一家代理商接触,客户可以减少商业机密的散播,因此对哪些人看到哪些资料有了更多的控制权,一旦有任何消息外漏,很



容易就可以找出泄密的来源。同时,由于商业机密受到保障,客户会愿意提供给代理商更多的信息,因而可以提高代理商创意与企划的质量。

#### (4)达到要求的效果

合作的代理商愈少,会面的次数就愈少,但更重要的是,会议的内容应该着重在关系建立的过程上,而不是营销传播的工具上。此外,对于哪一个营销工具较有效或应该使用哪一个营销工具的权力之争也会因此减少。

#### (5)可量化

由一家代理商负责大部分的工作,可以增加量化的程度,减少漫无目标的预估。

#### (6)薪金报酬制度以表现为基础

负责品牌或公司整体成败的代理商愈少,责任归属的工作就愈容易,因此便可以减少有关哪一家代理商负担哪些责任的纷争。

### ● 使用整合传播代理商的顾虑

有些客户对主要代理商使用旗下的专业代理商颇有微词,因为这些代理商不见得是业界中最强的。这是一个很牵强的借口,因为在多数情况下,同一个集团内各代理商的专业层次与口碑通常都差不多。此外,想要同时与最棒的促销代理商、最棒的直销代理商和最棒的公关代理商合作,就有如找寻耶稣最后晚餐的圣杯一样不可能。

我们承认,代理商之间存在着不同层次的能力,这与当月由什么人接触了哪些客户有关,但是,假设一个集团的代理商是以提供整合企划与团队聚合力的方式来经营的,则此时公司必须自问,为了与另外一家名声更好的代理商合作,而放弃与此集团代理商合作所能得到的策略一致性,这期间的好处到底为何。

另一个顾虑是,同一集团下的专业代理商收费未必是最低廉的。不过,如果整合传播代理商已经尽到它确保整合可以长远为客户节省金钱的责任,那么,它有权决定是否要要求和它一起合作的代理商,向客户收取与其工作性质不相上下的代理商的一般行情费用。

以上种种都是客户必然会产生顾虑,因为今天没有几家拥有营销传播子公司的代理商,能提供跨职能策略企划与评估成效的过程,所以,使用同一集团旗下的代理商,对客户而言,并没有什么好处。然而,如果同一集团的代理商能提供真正的跨职能整合服务,它所带来的附加价值显然要比其他集团所能提供的专业性重要许多,至于另寻其他代理商所必须付出的费用,与培养它们熟悉客户事业所要付出的精力与时间,大家心里都很清楚,不用再多说。





## 1. 目标的诞生

### POINT 核心要点

企业营销管理者面临的挑战是：把世界上最成功的品牌战略的经验宝藏浓缩为一种任何时候都可以实际用来解决现实问题的模式。

#### ● 广告效果分析

广告总是靓丽的。她五彩缤纷，代价高昂，人们对她十分热衷。但是，很多时候广告也化成泡影。品牌广告是现代企业经营中最具风险的投资之一。

有关这一点的说法已存在几十年。亨利·福特一世当年就说过：“用于广告上的钱有一半打了水漂，搞不清楚的是，到底哪一半打了水漂。”数十年后，德国学者埃娃·海勒博士在其经典著作《广告如何发挥作用》一书中写到：“现今人们可以这样认为，至少四分之二的广告开支可以说是颗粒无收。”

连广告人自己所秉持的态度也证明这些引言并不是充满敌意的诽谤。目前仍健在的世界上最有名的广告专家大卫·欧格威(David Ogilvy)自己就毫不讳言地说过：“Most of the advertising is shamefully ineffective.”(英语原意：“说来惭愧，大多数的广告都没什么效果。”)长时间以来，这些言谈只不过是一些假设。但是近来对此已有不少科学的论证。仅举几例：美国纽约专门研究广告效果的约翰·菲利浦·琼斯(John Philip Jones)教授论述道：“不论在美国或是在德国，在12个月的观察时段中，

## 市场营销

54%~65%的广告宣传攻势均未奏效。”他观察了三千多个家庭,以了解电视上的日常消费品广告是否以及如何影响他们的购物行为。美国市场研究所 IRI 根据对 293 种品牌广告的调查得出结论:广告开支的增加在超过半数的个案中并未促使销售额上升。

《食品实践》杂志在其“新产品报道”中指出,新产品在推出的第一年中其失败率按照分类不同高达 40%~60%。《食品报》也做过一个类似的调查,结论是:在所有新推出的品牌中,有 84%的品牌在四年之中达不到其预定销售指标的一半。

表面上看,这是一种可以接受的亏本风险。其实是孤注一掷的赌博,但人们多年来仍乐此不疲。

### ● 目标的诞生

能为可替代产品开发有效的品牌战略的新方法应从何处入手?当然不是从抽象的理论入手,而应从世界一百多个国家在广告实践中所得到的实际经验宝藏入手。每年全世界有成千上万的广告宣传经受到现实市场严格而公平的考验。各行各业和各个国家的品牌推广人士可以从中学到很多东西。

当时面临的挑战是:把世界上最成功品牌战略的经验宝藏浓缩为一种任何时候都可以实际用来解决现实问题的模式。该模式应当达到下列这些标准:

- (1)作为一种工具,它应当能够系统地制定出强有力的品牌战略,以便对商品销售起到杠杆作用;
- (2)它也应适用于那些不引人注目、一般化的可替换产品的促销;
- (3)它应当不分行业、目标顾客、文化和时代精神,全方位地发挥作用;

(4)它应当尽可能实用,即便在形象、心理学和情感的王国中也能罗列出精细的规则和规律。

也许有人要问,是不是要推出一种类似廉价服装那样的“垂手可得的”战略?恰恰相反,我们想向品牌专业人士提供一个先进的、应时的工具,以便他们可以用它来更系统更有效地开发量身定造的品牌战略,从而显著地提高销售额。也就是说,我们既不想提供战略的专利配方,也不想提供标准战略,而是提供一种作为解决因人而异的工作问题的实用的工具箱。

在以往的品牌分析中,有一个问题具有决定性的意义:世界成功名牌是如何影响消费者的购买决定的?它们在消费者的意识中操作哪些诉诸认知、情感和心灵的“杠杆”来影响他们的行为?这些“杠杆”由大脑所控制,具有无所不包的特性。它们独立于产品、行业和目标顾客而发挥作用,因而有助于制定新的度身定造的品牌战略,以期最有把握地促进增长。

### ● 品牌研究个案

迄今为止,不同国家和文化的成功品牌的研究个案仅按行业收集,它们在其特定的市场状态中发挥过出色的作用。但这些研究个案过于专门化,过于广泛,以致于很难套用它们来解决现实的品牌问题。其情形类似于人们面对世界上无数单个的地址和电话号码而束手无策。在有人投入时间和精力去系统地整理出一个电话号码簿之前,它们毫无用处。只有整理之后,才可以把毫无价值的信息垃圾变成价值极高的工作帮手。更为困难的是对这些品牌研究个案作出仔细研判,以使其战略资源物尽其用。按照何种标准使它们系统化呢?按照字母顺序、产品种类、行业、国家或是按照目标顾客?所有这些系统方法可能都鲜有所获。

将这些品牌研究个案按照影响消费者作出购买决定的战略原则来系统化,则显得更有意义。

这是一种新的做法。迄今为止还没有一种行之有效的方法能使行业经验宝库供人解决现实品牌问题。如何系统地将一种可替换产品转变成优胜品牌?虽然这种现象在每个国家、每个行业一再出现,但是没有人知道如何系统地取得这些罕见的成功。



---

## 2. 世界品牌广告的调查研究的

---

### POINT 核心要点

对于一个品牌的成功,当然重要的不仅仅是大众传媒而且还有一系列其他因素,例如产品的分销、价格、推销等等。

---

#### ● 成功广告的经验

如何开启广告行业伟大的战略经验宝库?在长达四年的时间里,美国市场营销协会收集了世界上480例行之有效的品牌宣传活动的资料。它们属于最成功的(5%)广告之列,仅仅构成了至少10000个品牌宣传活动的冰山之一角而已。

这些被研究的品牌宣传活动来自世界各大洲(欧洲、北美洲、南美洲、亚洲、大洋洲),来自各种行业(食品业、非食品业、日用品业、服务业和非赢利行业),来自传统的传媒(电视广告节目、电影片、招贴画广告、报刊广告和广播电台广告节目)。

它们杰出的作用有目共睹。其中许多获得了“埃菲”奖(Effie)或类似的奖项,其他亦在世界各国的专业杂志上作为研究个案广为称道。当然还有一些获得过国际消费品康采恩未公开的内部奖项。尽管我们在大多数引用的研究个案中均以数据来证实市场的发展,但出于保密的理由不可能在每一种情况下都这样做。

对于一个品牌的成功,当然重要的不仅仅是大众传媒,而且还有一系列其他因素,例如产品的分销、价格、推销等等。尽管如此,公司仍可通过对广告宣传活动的时间和销售旺季的调整以及对其他因素的控制

---

相对可靠地评估广告的影响。

## ● 四个重要的发展阶段

### (1)最重要的购买动机的研究

从现代社会心理学我们知道哪些基本动机会影响人的行动决策,当然也包括购买行动。这有些类似犯罪学家办案,他们在每一个案子中总是去寻找犯案的动机,看其动机是出于贪欲、价值观、爱情或是仇恨。我们也采取同样的方法,认定肯定有一个主导的、诉诸理智、情感或心理的动机,才促使一个人作出购买决定。

### (2)成功品牌的分析

通过分析 480 个成功品牌如何战略性地影响消费者的购买决定,美国营销协会取得了三点重要的认识:

- ①成功品牌确可引发社会心理方面的动机,从而导致行动;
- ②它们总是应用诉诸心理和情感的常见的基本战略模式;
- ③这些基本战略模式甚至是跨行业地一再出现。

### (3)模式的开发

为了把握作用于行动的战略模式,可以把它们归纳为五个动机圈:

- ①价值;
- ②规范;
- ③习惯;
- ④身份;
- ⑤情感。

这些动机圈是一把心理学钥匙,有了它们企业便能简单地将成功品牌分散采用的战略模式系统化,并将它打磨得适于实战。

此外,价值显然不对产生购买决定起根本性作用。因为在其他四种

动机圈中可以找到对市场销售有更强大的促进作用的基本战略模型。有些品牌甚至放弃宣传其现有的产品优点,因为在其他的动机圈里有更多的确保销售增长的苗头。

#### (4)对不成功的广告宣传的探讨

按照五种动机圈来划分的基本战略模型真的能够点石成金吗?为了验证这一点,美国市场营销协会还调查研究了另外上百个并无促销成绩可言的一般性广告宣传活动。它们当中许多虽颇有创意,但却没有遵循让消费者认同某一种品牌的规律。

### 3. 购买动机与战略模式

#### POINT 核心要点

本节将主要向您介绍购买决策的五种动机圈,其核心思想是如何在战略上找到影响消费者购买决策的途径。

#### ● 价值动机

核心论断:“消费者之所以喜欢你们公司的产品,是因为他相信它带来的价值比同类竞争产品更大。”

关于用何种方式方法宣传产品“真正的”确实的优点,许多著作均有论述。产品确实的优点变得越来越少见,而“潜在的”优点则有增无减。这种潜在优势的特点在于,一方面它不为消费者的五官所感知,另一方面却同可见可嗅可闻可感的产品确实的优点一样令人满足和信服。

例如,消费者仅凭五官感觉并不能检验一种很贵的洗面奶是否确实比一种平价的更能防皱,爆玉米花是否是健康食品,或者一种牙膏是否比另一种牙膏更能防治龋齿。这些价值承诺具有“潜在”性,照样能够成为一种稳固的可信的品牌广告战略。

当为一个品牌开发强有力的价值广告战略看似不可能时,大多数品牌专业人士会转而使用所谓的形象广告战略。形象广告战略是心理和情感层面上一个大的模糊地带,这里的失败率远远高过 50%。因为迄今为止还不清楚形象广告必须服从哪些规律,从而可靠地对消费者的购买决策施加影响。

### ● 规范动机

核心论断：“消费者之所以喜欢你们公司的产品，是为了避免或消除一种(与其规范和价值相左的)内心冲突。”

社会规范也是影响人的行动的最有力因素。当我们出于义务感、责任感、感激心或羞耻心而采取行动时，规范就在发挥作用。在作出购买决定时，规范也是重要的。例如，一个品牌向母亲们承诺，将免除其对家庭的歉疚感；又如，一个品牌刺伤了我们敏感的自尊心；还有，一个品牌去除了影响销售的禁忌(例如：避孕套)。

德国靠规范广告战略做大的最有名品牌是丽诺(Lenor)洗碗机，多年来它对家庭主妇良知的呼唤已深入人心。

### ● 习惯动机

核心论断：“消费者之所以喜欢你们公司的产品，是因为他无意识的习惯使用这种产品。”

这句话背后的意思是：消费者把他认识的所有产品和品牌自动地归入他头脑中的概念“抽屉”中。举一个简单的例子：有一些止咳糖，消费者习惯将其放入“止咳药”这个概念抽屉中，因此，只在他们确实咳嗽的时候才服用。而另一些止咳糖，消费者把它们放进“糖果”这个概念抽屉中，整年不停的吃。在这种情况下，概念抽屉决定销售潜力。

### ● 身份动机

核心论断：“消费者之所以喜欢你们公司的产品，是因为产品使他自己更觉尊贵，也在他人面前尽显身份。”

常言道：人靠衣裳马靠鞍。不仅仅是衣着，而且所有外部可见的标记都赋予人以特征：他的劳力士手表(Rolux)，他的伊罗克森(Irokesen)西

## 市场营销

服,他的挂有十字架的念珠,他的特拉比车(Trabbi),他的史普林格(Springer)皮鞋,他的图片日报或者他的比尔肯斯托克(Birkenstock)凉鞋都是他身份的象征。

每件物品和每件品牌产品的性格魅力可以达到非常强烈的程度。它们可以在一瞬间塑造一个人在气质、身份和个性等方面的完整的形象。外表凸显一个人是成功人士还是失败者,是商家还是官僚,是缺乏文化教养的人还是自以为了不起的人,是硬汉还是胆小怕事的懦夫。外表有时甚至可以决定人的社会成就,在朋友圈子中,在职业上,在社会上均如此。有些品牌可以赋予其目标顾客恰恰是他们最渴望得到的那种特点,因而销路极好。

### ● 情感动机

核心论断:“消费者之所以喜欢你们公司的产品,是因为他喜爱这个品牌。”

是不是每个人都喜爱一定的物品或品牌?例如,人们喜爱某种毛衣,球迷物品,度假纪念品等等。特别的地方是:这些物品是不可替代的。谁会凭空无故地拿他心爱的毛衣去换一件质量可能更好的毛衣?简言之,一个人如果对一个品牌只是有好感,不知什么时候便会见异思迁;但是,谁要是爱上了这一品牌,就会对它忠贞不渝。

在香烟的例子中,这一点最清楚不过。尽管香烟也属可替换产品之列,人们在盲测时亦对其难以区别。尽管如此,每个吸烟者都对他中意的品牌忠诚不二,甚至没有那个牌子的香烟时干脆不抽。

按照哪些规律可以有目的制造这种“爱”?事实是,要找到行之有效的品牌广告战略,有不少解释详尽的成功途径。

对所介绍的模式加以社会心理学的系统化,有助于我们了解和把握

# MBA 经典课程

世界成功品牌借此有目的地影响其目标顾客购买决策的操作方式。诚然,这个系统在哲学的层面是值得深究的:人们难道不可以把规范也理解为价值吗?所有成功的价值战略难道不都是建立在情感的基础上吗?等等,等等。诸如此类的问题属于社会心理学的理论范畴。对于此类模式的实际目的——找到有效的品牌战略——来说,尽可能严格地界定每一个动机圈可能更有益。

## 4. 引导消费者的购买动机

### POINT 核心要点

五种战略模式在动机圈“规范”中提供了一个解决办法,因为影响消费者作出购买决定的障碍是所谓心理上的价格门槛。

#### ● 分类广告战略

先举几个实际的例子,以使你对这一模式能做什么先有个印象。想像一下,你要推销一种在消费者眼里比那些“真正的”百分之百的果汁,如格拉尼尼(Granini)、拉邦巴(La Bamba)或是高量维他命 C(Hohes C)要便宜的果汁饮料。这种果汁饮料比上述品牌的果汁更甜,但含的水果更少,也不如上述饮料更有益于健康。为这样一种产品应该制定怎样一种强有力的品牌战略呢?有心的消费者并不会听信你天花乱坠的质量宣传。此外还有什么办法呢?也许采取一种形象宣传攻势;也许可以鼓吹情感价值?但是哪一种?或许生活方式广告能助我们一臂之力。

于是我们求助于模式并考察它的每一个方面。在“习惯”这个动机圈中,我们终于发现一个大有希望的“分类广告战略”。消费者迄今都是自动地把该产品归类于“果汁饮料”。我们将其从这一类别中取出并放进“解渴饮料”一类中去。在这里突然发现有像可口可乐(CocaCola)、芬达(Fanta)和雪碧(Sprite)这些软饮料,而果汁“解渴饮料”看上去十分积极:更健康,含更多的水果,不那么甜。另外解渴饮料的市场要比果汁饮料大 10 倍。

不同行业的不同产品均可采用分类广告战略。在有些情况下,它可



以使销售额翻一番或是两番。

第二个市场推广问题是：我用什么广告战略来销售一种品质优异、销量多年上升，但因许多消费者嫌贵现在销售停滞的高档巧克力？是不是继续采取品牌战略鼓吹其质量卓越？或是更突出地强调“品尝时的美好享受”？或者搬出形象广告策略？或者寄希望于在心理和情感创意的云雾中意外惊喜地中个红头大彩？或者索性降价，让迄今忠诚的消费者也喜出望外？

## ● 动机圈的规范

五种战略模式在动机圈“规范”中提供了一个解决办法。因为影响消费者作出购买决定的障碍是所谓心理上的价格门槛。

在人们的头脑中已根深蒂固的一种社会规范告诉消费者，他买一块巧克力最多应花5元钱。多花2角或3角他也花得起，但那种价格标准在他的头脑中是僵硬不变的。他宁愿不吃这种最昂贵的巧克力，也不愿在价格标准上越雷池一步。为了解除这些障碍性的标准，惩罚性广告战略十分有效。其原则是：我们敏感地触动那些出于吝啬而拒绝我们品牌的消费者的自尊心与面子。我们对他们因为要节省几角钱而表现出来的小气予以嘲笑。嘲笑在消费者内心引起抗拒：他没必要这么节省嘛。通过这种方式使消费者将既定价格标准抛到脑后，在下次购物时再次成为产品的买主。按照经验，这种规范广告战略通常在一年之内就可以使销售额增长10%以上。

有一种椰子利口酒，多年之中因品牌战略出色而达到80%的市场占有率，但现在销售业绩停滞不前了。怎样才能把它的销售提上去？剩下的20%的市场如同一座堡垒，即便花费上百万元的广告费也攻打不下。它们属于廉价品牌，其产品价格约相当于上述椰子利口酒的一半。

## 市场营销

那该怎么办呢？为了捍卫自己的地位，应当继续进行过去多年行之有效的广告宣传吗？或者还有什么锦囊妙计可以啃下这剩下的 20% 的市场？我们在动机圈“价值”中找到了解决办法，那就是必须彻底改变战略航向。迄今为止企业所使用的王牌战略（“我们比人家好”）已经玩不转了。因此，许多机构推荐运用“需求广告战略”。通过在不同场合宣传最开胃的鸡尾酒创意，使那些非消费者相信，在今后也应经常去享受品尝这种椰子利口酒。

由于转变了战略，公司就使利口酒的销售不是增长了 20%，而是增长了 100% 甚至 200%。即便是在同样的传媒支出上，也有此业绩。运用五种战略模式如同使用一个工具箱，在这个工具箱中，适合解决各种品牌问题的工具一应俱全。谁能够机灵地、创造性地运用这些专业工具，谁就能解决营销问题。这些工具的使用者越有经验，就越可以收到充满新意、出奇制胜和事半功倍的效果。当然，也存在把最好的工具用错了的危险，因而前功尽弃。为了避免这种情况，我们为每一种工具都规定了成功的规则，如同一本使用说明书一样。

重要的是：这些工具对每一个品牌都是可使用的，不论其产品类别，目标顾客，亚文化和文化或者时代精神如何。

### ● 战略模式的界限

五种战略模式的界限十分清楚：如呆在“象牙塔”内，不了解市场和目标顾客，就不可能开发品牌广告战略。一种模式既不能模拟也不能放弃专家的鉴定。

因而，就有下面这些对模式专家与市场专家（产品经理、市场研究人等等）之间合作的考虑：模式专家就像工程师一样行动，善于使用工具。他们通过模式提出了超越行业、国家和趋势的尽可能宽广的认识。与此

相反,企业内部的市场营销经理和市场研究人员则着重围绕特定产品和它的市场条件来运用他们广泛的知识。

这种合作分为三个阶段:

(1)第一阶段:问题分析

目标:同市场专家一起确定,要打开市场,最大的障碍和潜力存在于哪些动机圈之中。

(2)第二阶段:战略创意

目标:借助模式开发 3 至 5 种强有力的市场战略选择。

具体怎么办? 经过第一阶段的“问题分析”,不难发现解决方案存在于一个或多个动机圈之中。然后,我们才上一个台阶,提出既定的关键性问题,并顺藤摸瓜直达行之有效的基本战略模型。这些关键性问题分别涉及:

- ①产品层面;
- ②消费者层面;
- ③情景层面。

(3)第三阶段:潜力挖掘

目标:在同市场推广专家和市场研究专家以及——在可能的情况下——同目标顾客的代表们的合作中,决定哪些建议的品牌战略具有最大的市场潜力。在这里,模式无法预测的有关目标顾客和特定的市场条件的渊博知识是很重要的。最终的战略选择权应当始终掌握在市场专家的手中。