

品牌关系管理——营销理论的新发展

马永生

(上海财经大学国际工商管理学院, 上海 200083)

摘要:企业经营环境迅速、急剧地发生变化,传统的品牌管理越来越显得苍白无力,品牌关系管理因此应运而生。本文主要阐述了传统品牌管理败落的原因,品牌关系管理的实质、核心内容及其与传统品牌管理的区别,同时,就如何有效地实施品牌关系管理提出了一些看法。

关键词:品牌;品牌关系管理;顾客资产;顾客终身价值;顾客忠诚

中图分类号:F274 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-9952(2001)12-0044-06

一、传统的品牌管理陷入困境

传统品牌管理的出发点或指导思想在于提供产品、吸引和争取顾客、每次交易的价值最大化以及提升品牌资产,可见,品牌与顾客之间的关系实质上是一种短期的交易关系。随着企业的经营环境迅速、急剧地发生变化,传统的品牌管理已经越来越显得苍白无力。经营环境的变化及传统品牌管理败落的原因主要表现在以下几个方面:

1. 顾客的价值寻求行为。人们在购买商品时,越来越多地依赖于“当前的交易价格”,而不是专注于选择一个著名的品牌。越来越对价格敏感的消费者要求他们所购买的商品在价格既定的情况下能够提供最大的价值,即价值与价格的比值要大。即使是著名的万宝路牌香烟,为了抵御廉价的、无品牌的竞争对手对市场的侵蚀,也不得不降低价格。在这种形势下,企业唯一的选择就是提供更多的服务和更高的产品质量,也就是说,在同样的价格下,要为顾客提供更多的价值。法国的一则市场调研显示,消费者几乎感觉不到市场上品牌之间的差别,更令人震惊的是,一半以上的消费者宁愿选择私人品牌,而不是制造商品牌,假如两者价格有所差别的话。这种情况不仅仅存在于法国,其他许多国家也是如此。

2. 顾客期望持续地提升。20世纪70年代以来,顾客期望一直持续地升高,顾客变得越来越成熟、老练、精明,对创新的、定制化的产品和服务越来越感兴趣,同时,顾客的偏好和需求变得越来越不可预知。顾客持续地期望品牌能够带来更多的价值,如若顾客感觉不到某品牌所带来的额外价值,他们则不愿意为该品牌付出溢价。不言而喻,只有给顾客带来更多价值的品牌才能占得市场先机,赢得竞争优势。而现实情况是,传统的品牌管理已使得企业在面对持

收稿日期:2001-09-28

作者简介:马永生(1971—),男,江苏江都人,上海财经大学国际工商管理学院博士生。

续升高的顾客期望时感到力不从心。

3. 品牌的增生。品牌增生的结果是品牌化的信用正在被腐蚀。在市场上,每一种类的产品都有许多品牌,而这些品牌之间的区别仅仅在于名称的不同。无本质差别的品牌为了争夺顾客,不惜重金投资于广告,于是消费者整天被无数的营销信息所轰炸,这就给消费者增添了混乱,因而品牌的一个重要功能——区别功能就会降低或消失。可见,作为一种营销工具,品牌的作用正在逐步退化。

4. 零售商权力的增长。市场权力正从制造商向零售商转移,制造商品牌的权力削弱了。过去,制造商品品牌经理用市场调研信息来估计消费者的需要,与零售商相比,拥有信息优势。现在,越来越多的零售商用尖端的计算机系统跟踪购买者行为,零售商在消费者信息方面不再处于劣势。再则,制造商通常不直接与最终消费者接触,顾客关系与品牌资产逐渐被腐蚀;相反,零售商与最终消费者直接接触,而且零售商强调并专注于建立它们自己的品牌,顾客关系与品牌资产日益在增强和提高。零售商越来越多地使用自己的私人品牌,并且因能够保证产品和服务的质量,为消费者提供更多的价值,使得消费者不再像以前一样专注于制造商的强大品牌。在今天的国内或国外市场上,有许多种类的产品,零售商的品牌已经占据了统治地位。有些营销专家甚至宣称,照此下去,消费者将最终为零售商所拥有。

5. 媒体的分裂和剧增。由于媒体的分裂和剧增,品牌将其信息传递给目标顾客变得越来越困难和昂贵,因为要将有关信息传递给目标顾客,需要更多的媒体展露。例如,作为品牌促销的主要媒体——电视的效果降低了,其中一个重要原因就是电视观众人数的下降以及电视频道的增加分流了每个频道的观众。尽管媒体成本不断上升,影响却越来越小,这主要是因为许多竞争产品间的差别已经很细微,甚至已无差别可言,品牌已经很难起到促销作用。

6. 电子商务的出现。电子商务的出现使得消费者能够通过互联网进行购物。许多网上商店本身就成为了品牌,它们用自身的品牌销售来自各地的产品。例如,亚马逊书店用自己的品牌卖书、音像制品、玩具、体育用品、软件等。

7. 大规模定制营销的兴起。随着大规模定制营销的出现,企业的品牌扩张已经失去了相关性。随着媒体的高度碎裂,以及广告本身相互作用模式的改变,品牌也已经失去了今天内容上的相关性。将来,除了企业品牌之外,将不再有任何其他品牌。例如,当一家企业能够通过售卖机器出售定制的液体肥皂,来满足每一个顾客的需要,为什么还需要子品牌?大规模定制营销不仅能够有效地满足顾客需要,而且还可以为企业带来巨大节余(减少了市场调研费用、促销费用和交易成本)。

二、品牌关系管理的概念、实质及其与传统品牌管理的区别

品牌关系管理(Brand Relationship Management,简称 BRM)是指一种活动或努力,通过这种活动或努力,建立、维持以及增强品牌与其顾客之间的关系,并且通过互动的、个性化的、长期的、以增加价值为目的的接触、交流与沟通,以及对承诺的履行,来持续地增强这种关系。

品牌关系管理与传统品牌管理的区别主要表现为以下几点:(1)传统品牌管理的核心是交易,企业通过与顾客发生交易活动从中获利,是以交易为导向;品牌关系管理的核心是关系,企业从顾客与其品牌的良好关系中获利,是以关系为导向。(2)传统的品牌管理注重争夺新顾客和获得更多的顾客;品牌关系管理则更为强调以更少的成本留住顾客或保持顾客。(3)传统的品牌管理强调大传播、大交流、促销和分销渠道;品牌关系管理强调顾客价值和顾客资产。

(4)传统的品牌管理强调高市场份额,认为高市场份额代表高品牌忠诚度。但是真正的品牌忠诚是一个远比市场份额复杂的概念,因为品牌忠诚还包括顾客的偏爱和态度;品牌关系管理则着重强调顾客占有率和范围经济。顾客占有率是指企业赢得一个顾客终身购买物品的百分比,测度的是同一顾客是否持续购买;范围经济是指同一顾客向同一企业购买相关零配件、其他产品和新产品所给企业创造的利润(俞满娇,2001)。(5)传统品牌管理的指导思想是大规模营销;品牌关系管理的指导思想是一对一营销和大规模定制营销。(6)传统的品牌管理考虑使得每一笔交易的收益最大化;品牌关系管理则考虑与顾客保持长期关系所带来的收益和贡献,即通过使得顾客满意并同顾客建立关系,开发顾客的终身价值。

品牌关系管理不仅仅是一种思想或一种活动与努力,更是一种全新的品牌管理方法,它交叉了产品生命周期与顾客生命周期,将传统的纯粹收益管理转变为以顾客为中心的收益管理,强调品牌与顾客之间的交流与关系。关系营销、定制营销和一对一营销的思想已经出现了一段时间,但以前限于技术原因一直未能在营销实践中完全付诸实施,随着诸如互联网等新技术的出现和发展,已经使得对每个顾客资料的收集和处理成为可能,特别是营销自动化系统的出现将根本性地改变营销过程,并且将关系营销、定制营销和一对一营销的概念由理论变为实践。一对一营销与定制营销不同于过去盛行的大规模营销,大规模营销提供标准化的产品和服务,认为顾客具有互换性,通过抽样和预测技术来获取市场知识,以获取更多的顾客作为成功的标准;而一对一营销与定制营销对每一个顾客视为独立的个体,用定制的方法提供定制的产品和服务,通过与每个顾客的对话与反馈来获取市场知识,判断成功与否的主要标准不是获得更多的顾客,而是保持顾客和提高顾客的购买量。品牌关系管理的目标是,在顾客的生命周期中,通过每次卖给同一顾客尽可能多的产品(交叉销售)以及吸引原有顾客持续购买来提高顾客的忠诚度和盈利率。这与传统的大规模营销形成了鲜明的对比,大规模营销的目标是在以后的时间里卖给顾客尽可能多的产品,而且顾客是没有选择性的。

品牌关系管理是一种互动式的营销管理。在互动过程中,可以培养顾客的品牌体验与品牌感觉,进而提高顾客的品牌忠诚度,增强品牌与顾客之间的关系(顾客关系)。品牌忠诚度的高低以及顾客关系的长度和强度取决于顾客对品牌的感受价值,而这种感受价值是与品牌旗帜下的产品特征、产品特征的有形价值、品牌名称所显示的无形价值联系在一起。因此,品牌(顾客)忠诚度与顾客关系反映了顾客的感受和期望。根据塔伯特(Tybout)和郝舍(Haus-er)提出的消费者选择模型,消费者对某个品牌的偏爱程度取决于消费者对该品牌感觉到的价值的大小。坎马库勒(Kamakura)和鲁塞尔(Russell)认为,顾客对品牌的感受和动机转化为品牌偏好。顾客对品牌的偏爱程度会影响他们的品牌选择和重复购买,其间的逻辑关系是:偏爱程度越高,品牌的选择性越强,重复购买次数就越多,顾客的生命周期就越长,顾客终身价值就越大。互动过程的另一优点是,企业可以更深刻地了解和洞悉顾客和市场。顾客是企业存在和发展的基础,而品牌关系管理的价值就在于帮助企业或品牌与顾客建立起一对一的、亲密的、稳定的、长期的关系,并强化企业在营销、销售及服务顾客等方面的能力。品牌关系管理帮助企业进行个性化的销售活动,让顾客融入销售流程,这不仅可以增加顾客的参与感,满足其个性化接触的需求,而且还能够降低交易成本。

三、品牌关系管理的核心内容:提升和管理顾客资产

传统的品牌管理以产品和交易为中心,强调品牌资产,特别是在20世纪90年代,品牌资

产处于营销的中心地位;品牌关系管理以顾客和关系为中心,强调顾客资产。品牌资产强调产品销售、吸引顾客和与顾客进行交易;顾客资产强调顾客超过产品,强调关系超过交易,强调保持顾客超过吸引顾客。这里需要说明的是,品牌资产仍然具有营销上的现实意义,只是品牌资产的提法在当今的市场环境下已不够确切与完善。

所谓顾客资产,是指最有价值的顾客在其生命周期内给企业带来的价值增殖能力。顾客资产由三个要素组成,即价值资产、品牌资产和关系资产。

价值资产是顾客依据其感觉对品牌效用或品牌品质作出的客观估计。影响价值资产的三个要素是:质量、价格和便捷性。企业提升价值资产的方法包括提高和维持高的产品质量标准,制定合理的价格,提高顾客获得产品和服务的便捷性。高质量能够达到或超过顾客对产品和服务的期望,同时保证产品使用价值的实现;合理的价格能使得顾客产生物有所值、甚至物超所值的感觉;便捷性的功效在于减少顾客的时间成本、精神成本、搜寻成本、体力成本与决策成本,“便捷性”的例子如,航空公司通过增加延伸服务,使得顾客在任何时候、任何地方、以任何方式都能购得航空公司的机票。

品牌资产是由品牌形象所驱动资产,是顾客对品牌的主观的、模糊的评估。影响品牌资产的三个要素是:品牌知名度、顾客对品牌的态度和企业伦理。品牌知名度可以通过广告媒体运动、现有顾客的口碑传播等途径来提高。顾客对品牌的态度包括品牌能够与顾客创造紧密关系或建立情感纽带的所有方面,通过媒体交流和直销等途径可得到促进。企业伦理包括影响顾客对企业看法的所有具体的企业行为,如企业政策、雇员关系等,当今,许多企业通过对与社会公益事业、员工参与决策等途径来提升品牌资产。

关系资产是将顾客与品牌粘在一起的粘接剂,是顾客的品牌体验价值。提升关系资产的途径包括:顾客忠诚度计划、特别的认知和对待、亲和力计划、社团建设计划、知识建设计划,等等。顾客忠诚计划包括企业用有形的利益对顾客的具体行为进行回报的行为或行动,例如,企业向忠诚的年轻顾客赠送儿童玩具。特别的认知和对待是指企业用无形的利益对顾客的具体行为进行回报的行为或行动,例如,让顾客加入企业的某个俱乐部,授予忠诚顾客本企业的荣誉称号。亲和力计划寻求创造品牌与顾客之间的深厚感情,并将这种感情与顾客生命中的重要事件联系起来,例如,在顾客的结婚纪念日,以特别优惠价向其提供产品或服务。社团建设计划是通过让顾客加入到某个社团来巩固与增强顾客与企业或品牌之间的关系,例如,企业可以建立一个网站,通过这个网站建立若干虚拟社团,让顾客在虚拟团内进行沟通与交流。知识建设计划是通过创造更多、更丰富的顾客知识来阻止顾客与竞争对手再建立关系,例如,食品店紧密跟踪顾客的食物和饮料偏好,并做到随时向顾客提供其所偏爱的食物和饮料,这样,顾客就不太可能再花费精力到其他食品店去选购食物和饮料。

四、如何有效地实施品牌关系管理

为了有效地实施品牌关系管理,企业应该做好以下几方面的工作:

1. 选择最有价值顾客。企业实施品牌关系管理的对象并不是所有可能的顾客,而是最有价值顾客,因为来自企业的经验证明,企业利润的绝大多数来自于其 20% 的顾客,而其余 80% 的顾客所创造的利润几乎为零,甚至为负数。企业在与顾客建立关系之前,应进行顾客潜在的成本与利益的衡量对比分析,并在潜在关系对象中确定真正的有利可图者。建立、维持和发展顾客关系,势必牵涉到大量投资,若企业从这种关系中获益不能弥补投资并获取合理利润,则

建立关系是不明智的(孙健、赵平,2000)。因此,企业不应与所有对象都建立长期关系,即使在建立关系的对象中,也应有不同的层次差别。对顾客进行选择 and 区别的标准是顾客终身价值(顾客在其生命周期内为企业提供的价值总额的折现值),比照这个标准,企业就可以有效地确定关系对象和关系层次。

只与最有价值顾客建立关系,企业稀缺的营销资源才会得到最有效的配置和利用,当营销资源只配置在一部分顾客身上时,就能够明显地提高收益和利润。

2. 建立和管理顾客数据库。通过建立和管理比较完全的顾客数据库,企业可以更深刻地理解顾客的期望、态度和行为,从而可以更好地为顾客提供服务,增加顾客的价值。顾客数据包含的信息有:顾客的年龄、职业、婚姻状况、收入;顾客的期望、偏好和行为方式;顾客的投诉、服务咨询;顾客所处的地理位置;顾客所在的细分市场;顾客购买产品的频率、种类和数量;顾客最后一次购买的时间和地点;顾客如何购买产品;等等。获取顾客资料的途径有:营销部门;顾客服务部门;电话、互联网、邮件、传真、营销人员等营销媒介和渠道;零售商及其他商业伙伴;等等。建立和管理顾客数据库本身只是一种手段,而不是目的,企业的目的要将顾客资料转变为有效的营销决策支持信息(如有助于识别高价值顾客群的信息)和顾客知识,进而转化为竞争优势。数据库信息要不断地更新,这样企业才会随时掌握随时间变化而变化的顾客期望、态度和行为,同时还可以开展顾客流失原因的调查。

3. 建立学习关系。企业必须与他们最有价值的顾客建立学习关系,唯有这样,才能保持并增强品牌力量,才能获得、保持和发展最有价值顾客。学习关系表现为:顾客说出他们的需要,企业根据顾客的需要定制产品、服务或相关信息。顾客信息数据库和企业与顾客间的相互作用是学习关系的关键。通过向顾客学习,并对顾客知识作出恰当的反应,企业就为顾客设置了品牌转移的障碍。这是因为,顾客在说明其需要时已经投入了时间和精力,假如再从其他企业获得同样的产品或者服务,就必须再次重新建立关系,这就使得顾客在获得的产品或服务价值不变的情况下,增加了品牌转换成本。企业的呼叫中心或服务中心是企业向顾客学习的重要场所,所以,企业应该允许顾客在任何时候、以各种途径(如电话、电子邮件、传真等)进入其呼叫中心或服务中心。

4. 认真对待最有价值顾客。品牌关系管理是以顾客为中心的品牌管理方法,其实质是由过去的交易方式向关系方式的转变,可见,企业要实行品牌关系管理,就必须认真对待最有价值的顾客。认真对待最有价值顾客的方式有很多,我们这里只举例说明两种:(1)保留一些非盈利的产品和服务。为了满足最有价值顾客的需要,一些非盈利的产品和服务还得保留,这会使得顾客产生无缝隙的品牌体验,从而有利于保持最有价值顾客。例如,有家食品店继续生产一些不盈利的食品,目的就是挽留住可能因停止生产那些不盈利食品而离去的某些最有价值顾客(如食品品尝家)。这些最有价值顾客在购买不盈利食品的同时,还会购买盈利性高的食品,因而企业的总体盈利水平还是比较高的,更进一步说,由于无缝隙的品牌体验所导致的品牌忠诚,会使得那些被挽留住的最有价值顾客持续地购买下去,并且可能降低他们对高盈利性食品价格的敏感性。(2)给予最有价值顾客特别的对待。特别的对待诸如价格折扣,在货源紧张时优先供应,等等。特别的对待会使得顾客产生亲密、被重视以及与众不同的感觉,进而提高其品牌忠诚度。

除了上述工作之外,其他的工作还包括:重构企业的组织结构,过去组织结构的设计以职能为基础,实施品牌关系管理时,组织结构的设计则要以顾客为基础;建立以顾客和顾客关系

为导向的企业文化;建立包含顾客保持率、顾客终身价值等指标内容的员工奖励制度;加强企业间的合作,如实行供应链管理,目的是向顾客提供最大的价值;等等。

参考文献:

- [1] Thomas H. Davenport, Jeanne G. Harris, Ajay K. Kohli. How Do They Know Their Customer So Well? [J]. MIT Sloan Management Review, Winter 2001:63-73.
- [2] Jackie Kandell. CRM, ERM. One-to-one-decoding Relationship Management Theory and Technology [J]. Trust & Estates, Apr 2000:49-53.
- [3] Thomas H Kelly. Maximizing Lifetime Customer Value. LIMRA's Market Facts [J]. Nov/Dec 2000:30-36.
- [4] Gil McWilliam. Building Strong Brands through Online Communities [J]. MIT Sloan Management Review. Spring 2000:43-53.
- [5] C. K. Prahalad, Venkatram Ramasway. Co-opting Customer Competence. Harvard Business Review [J]. January-February 2000:79-47.
- [6] 马迎贤. 关系营销若干问题的探讨 [J]. 经营与管理, 1999(3):44-47.
- [7] 俞满娇. 品牌资本是一个有用的工具吗? [J]. 南开管理评论, 2001(1):78-80.
- [8] 孙健, 赵平. 揭开关系营销的神秘面纱 [J]. 中外管理导报, 2000(7):32-35.

Brand Relationship Management: New Development of Marketing Theory

MA Yong-sheng

*(School of International Business Administration,
Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai 200083, China)*

Abstract: Management environment which enterprises are facing is changing swiftly and violently, so traditional brand management is becoming more and more invalid and brand relationship management emerges timely. This paper mainly explains the cause that traditional brand management is declining, the essence and the core content of brand relationship management, and the differences between traditional brand management and brand relationship management. At the same time, this paper also gives some opinions about how to implement brand relationship management efficiently.

Key words: Brand; brand relationship management; customer equity; customer lifetime value; customer loyalty