

加速汽车品牌建设

作者：Anjan Chatterjee, Matthew E. Jauchius, Hans-Werner Kaas, Aurobind Satpathy

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2002.1

为什么两款小轿车表面酷似，在市场上遭遇的命运却截然不同呢？原因就在品牌资产的建设。

2000年，美国汽车企业在市场营销上花的钱超过500亿美元之多，居所有行业之首，比五大汽车制造商全球净利润总额还要高出200%。虽然从1996—2000年间，三大汽车巨头平均一辆车的营销成本上升了87%（高到平均每卖出一辆车要花费2900美元），但是他们所损失的市场份额超过四个百分点，单单2000年一年遭受的收入亏损就达150亿美元。可见高支出未必会带来高回报。必须先从一个更为深入的问题——黯然失色的品牌形象入手，才有可能扭转汽车行业的整个态势。

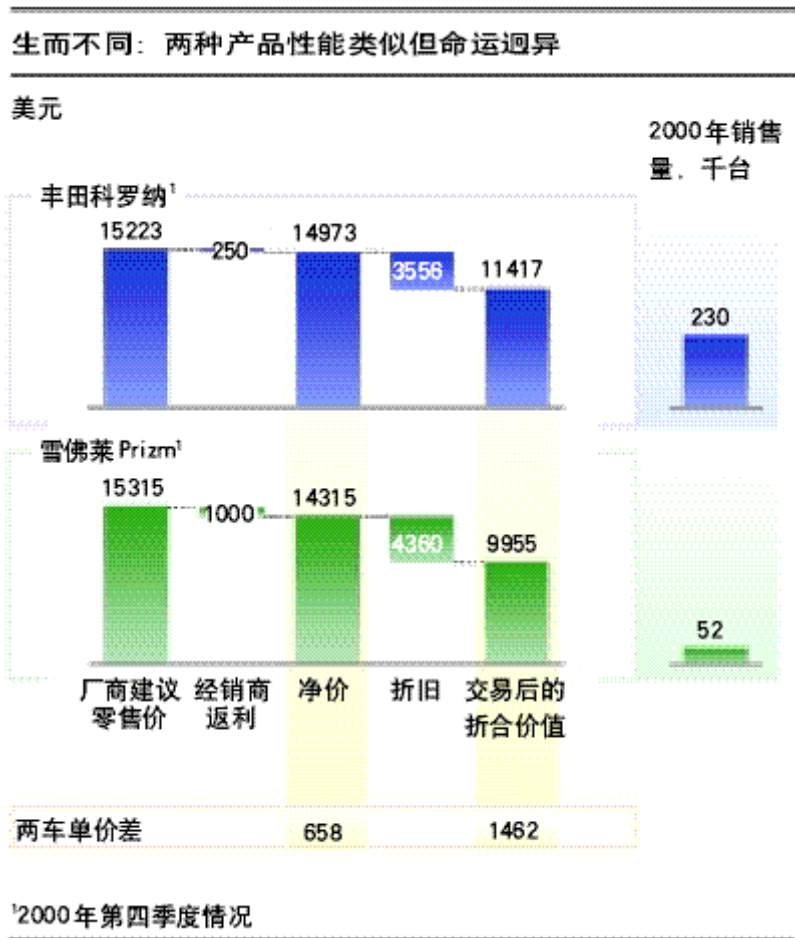
近几年来，每个汽车产品门类的式样和型号都有花样翻新。与此同时，原来在质量、性能、安全系数、节油和舒适性方面存在的差距都已经大大缩小。尽管在质量和性能上还有一定差别可以做一些文章，但是要想推出特色产品，实现竞争优势，关键在于产品风格等其它无形的东西，加上用户通过这些方面能够体验到的感性享受。不幸的是，汽车制造商并没有着眼于帮助用户体验到这些好处，而是把营销预算的55%（每年240亿美元）花在购车返款和奖励手段上。在很多情况下，价格已经变成了“买这个牌子、不买那个牌子”的首要考虑，这是商品化行业惯用的伎俩，但同时也造成了正常盈利空间的丧失。

如何打造成功的品牌？

一个卓越的品牌所代表的经济价值在行业自身已经得到了验证。让我们来看看“标牌”型车辆的例子：两家不同厂商生产的小轿车和轻型卡车，它们除品牌不同，其它均如出一辙。让我们看看它们在同一市场上的表现。

这两种车的命运可能大相径庭。比方说，通用汽车和丰田的合资企业NUMMI（“新联合汽车制造集团”的简称）加利福尼亚分厂的员工同时生产丰田科罗纳和雪佛莱Prizm两种品牌的轿车，款型都由丰田负责设计，两者在外观和配件上并不存在很大的差别，从《消费者报告》的反映看，也都备受好评，而且两个牌子配置相近的中档型车售价不相上下。但比较一下为配合销售而花在用户促销手段上的开支可以看出，Prizm牌轿车要多花750美元。即便如此，最后卖出去的Prizm轿车也只有丰田科罗纳的四分之一，而且换后的折合价值贬损很快（图表1）。科罗纳由于“丰田”的名气而赢得了用户的青睐，Prizm却败下阵来。

图表 1



为什么会出现这种消费取向呢？营销人员多年来一直知道，消费者在作出选择时往往会受到他们与产品之间的情感纽带以及对生产商、交易商感性因素的影响。调查证实，在消费者眼里，一辆汽车为他们所带来的情感内涵和精神收益远比汽车本身的功能特色重要得多，至于功能，只要车基本达到要求或与竞争水准不太离谱就行了。但在实际评判汽车制造商的业绩时，这些无形的感情要素却是最没有分量的。一家公司若能够兼顾品牌纽带的所有要素——情感联系、购买流程和产品特质，其优势就能令竞争对手望尘莫及。

为了开发“品牌情感”这个宝库，汽车行业在开展市场营销时必须改变以往以产品为主的做法，代之以品牌为中心，发展有意识、有组织的品牌战略。以前，产品就是品牌（比如福特T型车或者大众的原型“甲壳虫”），而现在，商家必须把每辆车定位在冠以同一牌子的整套产品系列中，并深入地了解消费者的好恶，继而决定从车型设计、广告出镜一直到服务部门的售后服务绩效这一整套环节。每一个消费者触动点都是机遇与风险并存的。若能将全部触动点最大限度地加以利用，就等于为实力派品牌锦上添花，为默默无闻或处境艰难的品牌增添活力，使遭受损害的品牌东山再起。客观地判断每个触动点的商机和风险也是有效分配成本支出的基础。

比方说，对于大多数消费者而言，丰田的产品即意味着一贯卓越的品质和节能保证（其它一

些牌子的产品也是如此)。为了牢牢抓住客户，丰田及其竞争对手必须通过一贯的质量和节能保证来传递情感上的效果：承诺产品绝对称心如意，或是能给予用户良好的自我感觉。“宝马”也是一例：消费者们怀着“至高境界开宝马”的信念趋之若鹜，当然他们在真正选择时也可能只会挑一个发动机小、有自动换档的车型。从“宝马”和“奔驰”这些驰名品牌看，不管是哪一款，其赖以维系的品牌理念是共同的，有了这种理念，即便是最不起眼的车型都沾了光。

老牌商家的经验是，并不会因为一个款型不理想而影响到更宏观的品牌形象。因此，一旦某个车型出现问题，不是改进就是淘汰。拿“现代”奥得赛微型货车来说，由于问世伊始门庭冷落，公司旋即作了彻底设计更新，推出了另一款的新车型。在大多数汽车制造商为了收回投资而迟迟不肯把次车淘汰出市场的今天，“现代”的做法颇为见效：奥得赛微型货车目前的售价高过市场平均水平，而北美地区其它品牌的微型货车是靠着折扣或返款才卖出去的。

“宝马”、“现代”和“丰田”等企业是以强劲的品牌带动每款车型的销售，这种自上而下的模式对那些产品质量声名狼藉、款型设计平淡无奇或是各类车型毫无关联体系的品牌并不适用。不过，若是企业管理层肯花力气找到各个款型对应的客户群，并发现从客户选车发展到买车这一环节的问题并加以解决，既强调某车型的功能和流程、又注重情感联系，那么这个企业完全有希望提高汽车销量，进而一步步把自己的品牌发扬光大。

消费者的购买方式

有关调查显示，消费者刚考虑买车时脑子里往往先有五到六种选择，然后再不断作添加和排除。随着消费者从单纯的了解、熟悉发展到挑选、试车，选择面变得越来越小，最后决定购买的只有一种。在整个过程中，品牌经历了一条“购买信道”，每个选择环节的每一步都对产品提出了新的需求。企业可运用品牌管理技巧，有效满足每个细分市场的需求，从而排除影响客户购买决定的障碍（图表 2）。

图表 2



如果品牌经理们能大力宣传统一的品牌形象，就能在上述“信道”的每个环节留住更多的客户。作为一家独立的、专门从事汽车市场研究的机构，CNW 市场营销调研公司称，2000 年，

在将“奔驰”列入考虑范围之内（即“奔驰”加上其它至多两个牌子）的美国购车族中，最后真正买下“奔驰”的占 93%。这一购买比率在整个行业中是最高的，也就是说奔驰想要卖出 10 万辆车的话，只需瞄准 10 万 7 千名主顾。相比之下，Oldsmobile 或是 Mercury 这样的牌子要想卖出 10 万辆车，必须向 50 万个目标进行兜售。从这个角度看，五十铃只能沦落到全球最次品牌之列了——要开发近 130 万名主顾才能售出 10 万辆车。

销售效率如此低下的根源在于营销预算。汽车制造商的成本支出中，90%发生在购买流程的第一阶段（以大众广告宣传为形式）或最后阶段（奖励和返款），其它 10%用于直销、特别促销活动、媒体公关和网上营销等，而这些不被重视的手段实际上恰好能有效地吸引处于购买流程关键环节的消费者，帮助他们决定选还是不选。而且采用这些手段的效果比大众广告宣传或奖励、返款好得多。我们的分析表明，企业完全可以把大众广告的成本削减 15%，每年将这 20 多亿美元匀给经费不足的部分，具体做法是取消最不见成效的大众市场推广活动，同时将部分节约下来的资金用来开展更有针对性的推广活动。

营销活动的关键在于通过有针对性的市场调查，了解为什么某个特定的消费群体对这种车失去了兴趣，而对那种车情有独钟。这样一来，汽车制造商就有了解除瓶颈的办法。比如说，可以面向处于初步考虑阶段的年轻购车族推出“特选套餐”（例如，超级音响系统或低断面轮胎），也可以推出凭请柬参加的新车型试用。消费者在买第一辆车或以后弃旧换新时，更可能选择的是自己在早年就熟悉了的牌子。福特公司之所以在美国和加拿大投资创办驾驶员培训公司，也是出于这个考虑，公司希望越来越多的人在学习驾驶时由福特车相伴左右。

积极的品牌管理

消费者的行为往往带有浓厚的感情色彩，但是要影响这种感情需要动用数据信息和法规。购买信道既是消费者的信息来源，也是解释这些信息的工具。积极的品牌管理分四步走：瞄准高潜质客户群，排除购买瓶颈，扩大消费者享受的收益范围，注重消费者的触动点，每个步骤的工作都有赖于这些数据信息。

瞄准高潜质客户群

市场细分是任何品牌建设工作的必要前提，但是能运用对客户、对每组产品和市场状况的透彻了解来瞄准细分市场的公司为数甚少。日本汽车制造商堪称这方面的楷模，他们在 70 年代锁定生育高峰期出生的人群推出可信赖的入门级产品，并随着这类人群年龄的增长而不断升级。