

聪明管理汽车的品牌策略

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

拜二十世纪生产技术进步所赐,所有消费性产品的品质与功能都大同小异,然而市场表现为什么会大相径庭呢?

许多行销专家已经发现,消费者做决定时,往往受到感情因素的影响,像是与产品、制造商、经销商和其它买主之间的关系。麦肯锡公司的研究也证实,只要产品符合基本的功能需求,往往最后左右购买意愿的是顾客在关系上和情感上所得到的保障,而非产品的功能特色。

换句话说,如果厂商能够细心照顾品牌关系里的每一个环节——建立起与顾客的情感连结,掌握顾客购买产品的筛选过程,发展出高品质的产品属性,那么依此淬炼出的竞争力,对手将难以如法炮制。

要塑造品牌魅力,以汽车业为例,厂商的行销手法就必须脱胎换骨,从传统的以产品为基础,改为以品牌为基础。

过去,产品就是品牌,例如福特的 T 型车就代表福特,福斯的金龟车就代表福斯。新的行销策略强调的是将每一个产品包装在一整套系列产品里,并将整个系列冠以同样的商标;同时,厂商深入追踪顾客的喜好,再依据这些喜好决定车型设计、广告呈现出的风貌和售后服务的方式。

例如,对许多顾客而言,丰田汽车的产品象征着省油和一定的品质水准。要抓住顾客的忠诚,丰田就必须持续推出高品质、省油的汽车,让顾客放心,这就是一种情绪的保障。很多顾客选择购买 BMW,因为 BMW 代表的是「最高性能的驾驶工具」,即使他选择的是一种马力较小或自动排档的车型。所以,强势品牌的所有车种,像是 BMW 或奔驰,都有一个共同的主题,让即使是最阳春的车款也具备自家品牌的风味。

许多的调查显示,顾客在购买产品时所历经的筛选过程是可以预期的。以买一辆车为例,从察觉某一种品牌的存在到熟悉、考虑、试车、最后决定是否购买,每一阶段,都有瓶颈,产品品牌受到来自顾客更严格的考验。

要通过这一层层考验,不能不做好品牌管理。积极的品牌管理包括四个阶段:

锁定极具潜力的顾客群

了解市场区隔是做好品牌管理的第一要素，然而很少有公司能清楚掌握，每一种产品所要针对的顾客群究竟在哪里。日本汽车厂在七〇年代，针对婴儿潮世代的年轻人推出了品质可靠的入门车种，广受欢迎。之后业者便锁定这群婴儿潮世代为固定客户，不断提升产品水准，算是精通市场区隔的个中翘楚。

突破购买瓶颈

麦肯锡公司对汽车产业进行研究时发现，几乎每一种产品都会在顾客购买筛选过程的某一阶段，遭遇瓶颈。例如，想要购买运动休旅车（SUV）的顾客，有百分之八十七听过雪弗兰开拓者（Blazer），这是该车种中知名度最高的一款。然而认真考虑购买 SUV 的人中，真正试开开拓者的顾客却要比试开福特探险者（Explorer，运动休旅车中最好的一种）的少了百分之十二之多。进一步研究后，发现其原因在于，有钱又挑剔的运动休旅车买主虽然喜欢开拓者，却不愿意接受雪弗兰这个母品牌。

其它像是销售人员的服务态度、橱窗的摆设方式，都是品牌管理中维系顾客关系的重要关键。一旦疏忽了，顾客就可能打消购买的念头。在这方面，瑞典绅宝汽车（Saab）所采取的策略是，设立远距品牌信息中心，举办特别活动，或是邀请特定的潜在顾客试车。如此一来，减少了以往希望顾客「当场就买」的销售压力，结果瑞典绅宝在法国的销售成绩反而成长了百分之三十三。

扩大消费者的利益

掌握顾客关系和其购买过程，是汽车业者突破瓶颈的不二法门。业者可以在购买过程中的几个消费者接触点（touch point）安排特别活动，让顾客在实际接触经销商之前，就和品牌有较多的互动；也可以利用网站和顾客进行沟通；重新整修展示空间；提供销售人员更多的训练，以满足较为挑剔的上层客户需求；甚至可将展示车送到懒得出门的客户家里，提供试车服务。

主攻几个消费者接触点

汽车产业可以运用的讯息传播媒介可说是琳琅满目。然而与其四处散发讯息，希望有兴趣的买主能够刚好注意到，还不如效法制造业所采用的最佳实务做法——「及时生产」（JIT）策略。也就是说，基于不同客群在每一购买阶段对每一车种的反应都不同，汽车厂商应据以慎选讯息传播媒介和内容。

例如在 2000 年，一半以上的新车买主曾使用网际网络信息，帮助自己做成购车的决定，这等于为 OEM 业者提供了在购买行为发生前后，观察顾客关系和影响顾客品牌经验的新工具。只可惜，几乎所有的汽车公司网站都是单向的电子宣传文件，无法做为与顾客对话、互动的管道。

广告信函也是很好的文宣方式，只是厂商往往未能完全发挥其功效。广告信函能够用来针对某一特定的顾客群，说明产品的优点，开发出潜在的客户。奔驰汽车在推出 M-class 运动休旅车时，曾寄出一系列共八封的广告信函给经济条件较为富裕且过去多半购买过奔驰车的美国家庭，向顾客描述新车开发的状况。这样的文宣策略为奔驰建立了多达十万名的潜在客户，也让该公司顺利售出第一轮 M-class 休旅车。

积极的品牌管理除了需要持续发展高品质的产品，对顾客做深入的研究，安排广告造势活动外，还需要靠专家将不同的产品和行销方式整合起来。这些品牌经理人需要有更广泛的权力，清楚抓住主导利润的因素，并能够运用直接行销的资源管道，像是顾客服务亭或互动电视频道等更直接的广告通路。

过去，一些汽车厂靠着强势的领导人，为公司树立起统一的愿景，像是亨利·福特、本田宗一郎，以及在九 0 年代成功为克莱斯勒推出明星商品的鲁兹 (Bob Lutz)。然而，追古溯今，严格说来，也只有本田能够成功地把个人愿景转换成充满活力的品牌形象和久久不坠的企业风气。

显然，光是依赖一位领导人去掌握时代需求，发展突破性的产品，根除公司里的积弊和山头主义，是件极冒险的事。好的品牌，无论是那一个产业，都应该建立在培植顾客关系上。苹果计算机就是靠着与顾客坚固的关系，在最困难的时候撑了下来；新力以不断的创新和产品式样 (风格) 牢牢虏获了消费者的心；一提到美国运通，大众就立即联想到安全保障和个人成就的彰显。

产品性能、利益、价格不难模仿，与顾客间的情感连结却是独特而难以复制的。