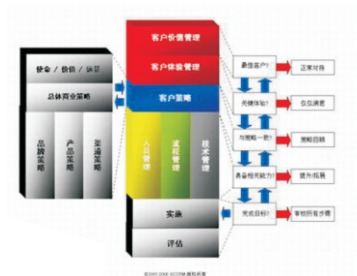




## 品牌关系管理

品牌关系管理是指企业努力建立、维持和增强其产品品牌与其顾客之间的关系，并且通过长期互动的接触和对承诺的履行来持续增强这种关系的一种管理方法。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。品牌与顾客之间的关系实质上是一种短期的交易关系。传统的品牌管理以产品和交易为中心，强调品牌资产；品牌关系管理以顾客为中心，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。



### 产生背景

#### 大众市场转向分众市场

大众营销的发明，是为了向同质性高，无显著差异的消费大众销售大量制造的规格化产品。然而今天的消费者越来越个性化和多样化。人们试图通过自我显示来向他人展示自己在某一方面的魅力，希望通过与与众不同的品牌消费表现出自己独特的个性和品味。消费者行为也向着多样化发展，生活成为一个剧场，人们存在着一种想要借助于演出而体验另一种生活的愿望，消费者向着多变的各感性的生活者转化。今天把产品和服务卖给“大众市场”已不再可行，我们必须学习如何卖给“差异市场”，而且也不能对“大众消费者”营销，而是要对“个体营销”。[1]

#### 媒体的分众解构

由于信息技术的突飞猛进和人们传播沟通意识的加强，如今各种新的传播媒体不断涌现。一方面每一受众被越来越多的媒体所包围，另一方面单一媒体所拥有的受众却越来越少，由于媒体的分众解构，单一媒体的沟通效果急剧下降。

#### 从单向沟通转为双向沟通

在大众营销时代，厂商控制大部分的产品信息，消费者常是依据这些信息从事消费行为。而且产品的相关信息十分有限，产品的竞争对手也不多，因此单向沟通系统运作良好。然而，在今天产品及品牌种类与数量快速增加，信息来源及管道也快速膨胀，这种单向沟通的所谓大众传播，对消费者的影响力开始减弱，媒体的巨大变革，尤其是互联网的广泛应用，消费者掌握大量的信息，导致双向沟通的产生。双向沟通意味着厂商和其消费者存在着一种信息交换活动和分享共同价值的关系。

营销环境发生了变化，然而传统品牌管理却没有跟上时代的步伐，它仍然把品牌看成企业自己的东西，一种商标权，一种与竞争者相区别的标识。因此，它们高高在上，单方面地创立名牌而忽略消费者在其中的地位。在评估品牌价值时，亦往往仅偏重财务角度或政府管理部门的角度而忘记了消费者。然而，现代国际品牌理论则特别重视和强调品牌是一个以消费者为中心的概念，没有消费者就没有品牌，品牌的价值体现在品牌与消费者的关系之中。



## 核心内容

品牌管理以产品和交易为中心，强调品牌资产，而品牌关系管理则以顾客为中心，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，顾客资产则强调顾客超过产品、关系超过交易、保持顾客超过吸引顾客。这里需要说明的是，品牌资产依然具有营销上的现实意义，只是品牌资产的提法在当今市场环境下已不够确切与完善。

所谓顾客资产，是指最有价值顾客在其生命周期内给企业带来的价值增值能力。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做出的客观估计。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、精神成本、搜寻成本、体力成本与决策成本，如航空公司通过延伸其服务，使顾客在任何时候、任何地方、以任何方式都能购得机票。

品牌资产是由品牌形象驱动资产，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、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，许多企业通过参与社会公益事业、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合剂，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。顾客忠诚计划包括企业用有形的利益回报顾客的行为或行动。特别的认知和对待是指企业用无形的利益回报顾客的行为或行动。亲和力计划是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。社团建设计划是通过让顾客加入到某个社团来巩固与增进顾客与企业或品牌之间的关系。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建立关系。

## 比较分析

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：

### 传统品牌管理的核心

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。

### 传统的品牌管理

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。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。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品牌购买相关零配件、其他产品和新产品所给企业创造的利润。

## 传统品牌管理的指导思想

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。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。

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。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。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，顾客终身价值就放大。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。

## 实施

### 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。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，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。



## 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。

## 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，惟有这样，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，并对顾客知识做出恰当的反应，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、以各种途径进入其呼叫中心或服务中心。

## 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：一是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。二是给予最有价值顾客特别的对待。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。

## 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。一个成功的关系，就等于一个成功的品牌。良好的，是品牌成长壮大的乳汁，日益流离的品牌关系，则是品牌资产的终极杀手。以顾客为中心，“由外而内”的品牌关系管理势在必行。