



不稳定时期的营销工作

在经济不稳定时期，营销人员的工作重点往往会从长期策略转向短期销售。然而，从近期经济衰退中得出的教训已经充分证明，即使面临着减少广告投放、加大促销力度的压力，营销人员也仍然应该着眼于长远。若能顶住这种压力，以创造性的方式有效利用营销预算，品牌就能以良好的竞争状态在经济困难时期脱颖而出。

虽然自2009年夏季以来，全球大部分地区已正式走出衰退，但大多数西方国家的经济复苏一直比较乏力。当前经济环境的不确定性，尤其是可能遭遇“双谷衰退”的推测，让消费者和营销人员深感不安。

2008年经济低迷时期，有关消费者陷入财务危机的报道屡见报端。例如，三分之二的澳大利亚都表示其消费习惯受到了经济环境的影响，十人中有四人表示其日常必需品开支有所减少(从技术层面上说，澳大利亚当时并未陷入经济衰退)。在美国，失业率较高的地区信用卡消费显著增加，但每月全额偿还信用卡账单的消费者则很少。

在这种时候，面对人们缩减开支的压力，很多营销人员选择通过促销最大限度提高短期销售，同时削减长期品牌建设投入，以实现利润目标。

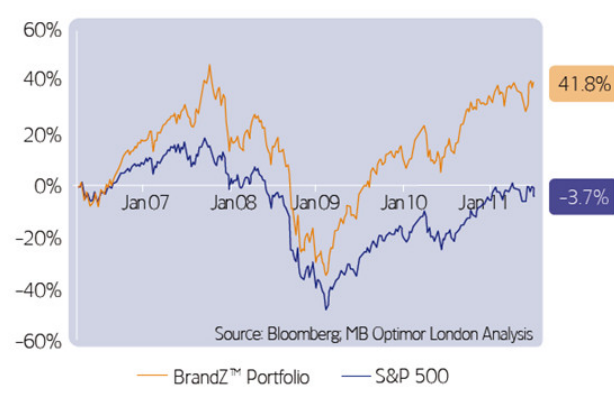
建立强势品牌的重要性

虽然在看似可有可无的活动中减少投入是可以理解的，但这对品牌的长期发展来说不是个好兆头。我们的分析(见下图)显示，自经济复苏开始以来，入选“BrandZ全球品牌100强”(BrandZ Top 100)的最强势品牌在整体表现上均优于“标准普尔500指数”(S&P 500)品牌。

相反，本已处于弱势地位的品牌在经济陷入衰退时往往受创更重。

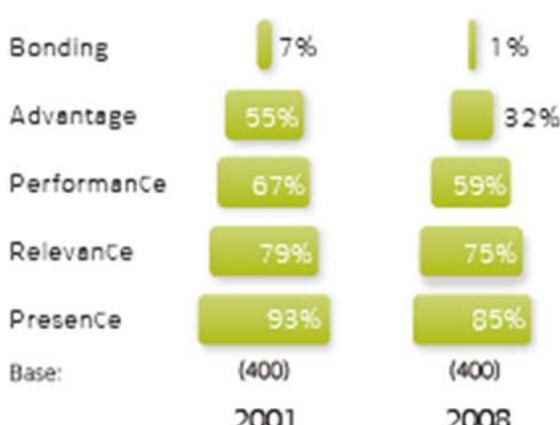
BrandZ品牌组合与标准普尔500的业绩对比 (2011年)

BrandZ™及品牌组合与标准普尔500的对比 (2006年4月 - 2011年7月)



零售商Woolworths就是一个有力的例子。虽然该连锁店1997年已在英国破产，但本世纪初的十年仍在英国开展经营。然而，2001年到2008年间，Woolworths的品牌资产金字塔规模大大缩小，因而未能在经济衰退中生存下来，于2009年倒闭。

Woolworths的衰落



1. 重新审视营销计划

重新审视营销计划无论何时都是有益无害之举，但在困难时期，重新研究营销计划的基本要素便有了尤为重要的意义，这样既能发现弱点又能找到机会。

在弥补弱点方面，巴克莱信用卡(Barclaycard)就是一个例子。在英国，巴克莱信用卡的名人广告活动多年来一直开展得很成功。但到了2008年，该品牌的吸引力明显下降。巴克莱信用卡被视为过时的东西，无法再吸引新一代持卡人。巴克莱对这些年轻消费者的态度和行为开展了一项重要调查，并据此策划了全新的“Waterslide”广告活动。销售模型显示，新的营销活动产生了2200万英镑的利润。

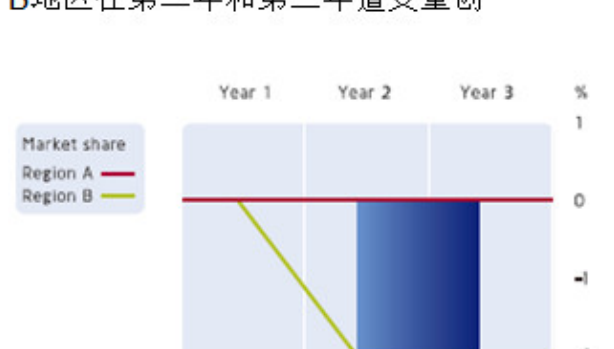
高档个人护理品牌多芬(Dove)发现了一种将其潜在弱点——高昂的价格——转变成机会的途径。早在2000年，多芬就意识到了其高价保湿香皂在土耳其市场上面临的挑战。因为这种香皂比普通香皂贵得多，多芬的传统定位是面向上流社会的女性。但在2001年经济衰退时期，新的品牌团队立足于多芬产品兼具清洁和保湿功效这一价值主张，面向更为庞大的中等收入消费群体提出了以价值为导向的品牌定位。2000年到2001年间，多芬的营销费用增加了一倍有余，但随之而来的是品牌市场份额到2002年年中增加了5个百分点。

2. 减少广告投放

在经济衰退时期，为支持短期盈利而削减广告投入看似顺理成章，但这样做会带来不利后果，原因之一就是广告对品牌既有长期影响又有短期效应。平均而言，其长、短期效应比约为3:1，但这个比例因具体的广告活动而异，有些广告活动的比例高达5:1。(注：短期效应一般定义为广告投放后八周内的影响力。)

虽然停播广告的品牌在品牌认知方面似乎没有重大变化，但其中60%至少在某一个关键方面出现了退化。这种减值预示着品牌在未来会出现问题，因为衰退一旦开始就很难逆转。下图是一个例子。某品牌在一个地区(地区B)停播广告，同时在该国其他地区则继续做广告。一年之内，B地区的市场份额下降了2%，其他地区则保持稳定。最严重的是，即使在这个“停播区域”恢复广告投放，该地区的市场份额在随后两年里仍然落后于其他地区。

B地区在第二年和第三年遭受重创



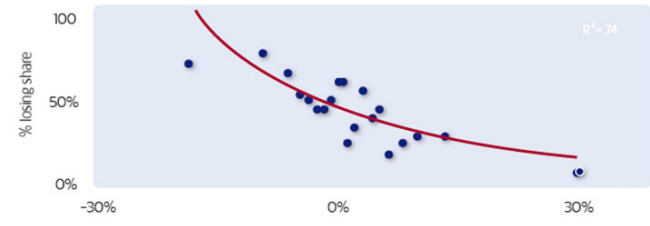
市场份额(SOM)和广告占有率(SOV)之间的关系也说明了广告的长期效应。事实证明，当一个品牌的SOV超过SOM时，这个品牌更有可能在次年获得更多份额。削减广告投入可能导致SOV下降，使品牌处于弱势。另一方面，如果竞争对手减少营销投入，而你却增加投入，那么你的品牌将会脱颖而出。这有助于建立长期优势。

华通明略针对354个品牌开展的一项分析(总结如下图)凸显了持续进行广告投资的重要性。这些品牌均按照广告投入与市场份额之间的对比关系进行排名，然后根据排名顺序分成20个组(第一组由SOV与SOM之间差异最大的品牌组成，第二组品牌在两项指标上的差异次之，以此类推)。



下图以横轴代表这一衡量指标。各组品牌按照该组于次年丧失市场份额的品牌百分比分布于纵轴上。下降趋势线清晰表明，投资相对不足与市场份额下降风险的增大是存在联系的。

广告投资降低风险



媒体压力 (广告占有率 - 市场份额)

当其他品牌纷纷减少广告投放时，增加广告投入似乎是多此一举，甚至是一种浪费。但在这种时候，媒体时间和空间需求降低，媒体成本也可能下降，因此你可以利用这一有利时机达成一笔上算的交易。2008到2009年间，奥迪在英国开展了一项新的广告活动，并增加了20%的媒体支出，结果订单增加了79%。同样在英国，2009年，亨氏通过增加投入比重来应对店铺(自有)品牌带来的威胁，结果成为英国增长最快的主要CPG公司。

3. 确保广告文案能够充分发挥作用

对营销人员而言，至少维持现有的支出水平自然是一个理想的目标，但你也可以通过更有力的广告文案来弥补营销投入的减少。也就是说，即使预算缩水，你仍可以借助更有影响力的创意来维持、甚至提高广告的认知度。下图总结了品牌在不同认知度份额和广告占有率组合条件下的状况。当这两项指标均出现下降时(左下象限)，品牌往往会丢失市场份额;两项指标都上升时(右上象限)，品牌往往能扩大市场份额。然而，当认知度份额增加、广告占有率下降时(右下象限)，份额增加的品牌则占多数。因此，强大的创意能让你的钱发挥最大效用。



4. 创造性地利用媒体

以创新方式谨慎利用媒体渠道可以收到很好的效果，特别是在媒体渠道日益增多的当今时代。巴克莱信用卡的“Waterslide”活动不仅在电视上和电影院里播放，还借助印刷品和网络进行推广，并辅以公关活动的支持。此外还有一款iPhone游戏，其广告在YouTube上实现了病毒式营销传播，点击量超过700万次。

如果你利用某种专门的传播媒介与客户保持联系，那不妨利用这个媒介提供特别优惠、相关新闻等各类信息。2002年巴西经济衰退时期，联合利华通过发行客户杂志《Diva》向主要客户传播信息。据大量研究显示，除了推广联合利华品牌之外，《Diva》还刊载了有关生财理念的文章。联合利华还表示将部分利润捐给慈善事业，以此鼓励读者购买其产品。

5. 不要退居守势，慎用促销手段

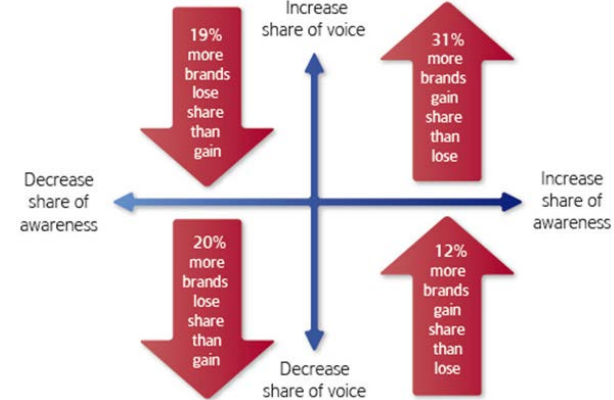
利用降价促销来吸引消费者消费的做法虽然十分常见，但这样做可能会毁掉品牌。一个减少了媒体支出的品牌称，在开展促销的同时，其市场份额不断增加。但分析显示，份额的增加其实完全是因为降价促销(见下表)。

份额的增加与价格降低/促销相对应



该品牌实际的基数销售额是下降的，这一下降趋势与跟踪调查指标(见下一幅图表中的“当前使用率”曲线)相吻合。

认知度份额



那么接下来的问题是，如何以较低的投入提高广告认知度呢?答案就是“创意”。好的广告会让人久久难忘。直到2009年，仍有46%的人记得巴克莱信用卡的“Waterslide”广告活动，该活动在公众投票评选的“十年间最佳广告”(Ads of the Decade)中名列前十。

通过对我们的Link广告效果测试数据库进行分析，我们发现广告的整体平均得分并未发生变化。尽管开支缩减，但对于广告是否投入所好、是否令人愉悦、是否引人入胜，人们的总体评价情况仍一如以往。有效传播的原则在经济衰退时期没有改变，即使在不稳定时期，好广告也还是好广告。

对于品牌作用不甚重要的产品类别(如汽车燃料、矿泉水和杂货店)，价格促销可能更有效，但即便如此也仍有可能削弱品牌价值。在英国，一个非处方药(OTC)品牌类别大打价格战，结果一年内促销总销量增长了15%。由此带来的结果是这部分价值被挤出了市场——该类别的总价值下降14%。同时，消费者对特定品牌的忠诚度也出现下降。价格战之前，81%的消费者对某个品牌是“忠诚”的，价格战之后，仅有略过半数(55%)的人仍然保持忠诚度。

当消费者捂紧钱包的时候，高端品牌可能会感受到威胁，但品牌地位本身并不一定会成为问题。高档车品牌奥迪以“高效节油”这一理性信息为核心，重新定位了其广告活动，从而成功提升了品牌吸引力。通过积极主动的管理，品牌——包括高端品牌——在经济不确定时期依然能确保长期成功。

本文采用的部分事例和案例研究来自“IPA广告效果奖”(IPA Effectiveness Awards)评选活动。

关于不稳定时期的营销工作，欢迎访问：www.millwardbrown.com/blog了解更多信息。如果您喜欢“不稳定时期的营销工作”这篇文章，您可能会对下列文章感兴趣：
经济衰退时期的营销：生存策略
共享该知识点：[f](#) [t](#) [p](#) [in](#)

