

2020年1月

品牌如何在竞争激烈的市场中脱颖而出

制定以客户需求为中心的战略和运营模式，使您的品牌与众不同。

作者：Isaac Krakovsky

Isaac Krakovsky
isaac.krakovsky@pwc.com

普华永道美国消费者市场业务
合伙人，常驻纽约。他在零售、
消费者市场、私募股权行业有
超过25年经验

普华永道美国经理Shirley Chen,
和咨询顾问Michael Amicucci对本
文亦有贡献。

品牌认知度的竞争从未如此激烈过。数字时代下的新进入者正在利用精湛的技术和贴近消费者的方式，不断降低市场准入的门槛。他们在社交媒体上打造引人注目、具有社会责任感的品牌故事。在零售市场趋于高度饱和的情况下，传统的零售商正在找寻新的切入点，使自己不仅有别于数字化竞争者，还能从众多同行中脱颖而出。

对于那些在差异化竞争中迷失方向的企业，问题的很大一部分原因来自于无法与客户建立良好的关系。在普华永道的一项[消费者调查](#)中，73%的受访者表示，客户体验是他们做出购买决定的重要因素之一。事实上，调查显示，消费者愿意为高质量的客户体验支付高达16%的价格溢价，且能够提升他们对品牌的忠诚度。普华永道的另一项[全球消费者调查](#)表明，企业应基于客户体验制定成功的衡量标准。但是，即便是意识到这一点并将其战略重心放在消费者身上的公司也常常无法设定此类标准，甚至将其抛之脑后。在快速变化的市场环境下，企业必须学会适应快速变化的消费者品味和需求。

为成功实施以客户为中心的品牌战略，企业需打造“卓越运营”的管理体系。从实践角度出发，在产品供应、全渠道客户体验等方面具备出色的能力，并以此为基础，点燃和提升客户参与度。

在实现差异化发展的过程中，转变战略和运营模式似乎十分艰巨，但是，一步一个脚印，以客户需求为导向，推进工作，您的品牌就可以避免陷入同质化的困境。

成功框架

构建差异化能力的第一步是看清公司当前的战略和运营绩效，贵公司可能属于以下四种类型之一：

- **差异化玩家：**拥有差异化品牌战略和高效的运营模式。
- **远见型玩家：**拥有差异化战略，但运营模式存在缺陷。
- **实干型玩家：**拥有高效的运营模式，但战略规划仍有待完善。
- **欠缺型玩家：**缺乏差异化战略和高效的运营模式。

为辨别自己的品牌属于哪种类型，您需分别对战略和运营模式的构成要素进行评分（1-4分，1分代表具备基本能力，4分代表差异化能力显著）。品牌战略的构成要素包括：识别度、价值、认知度和知名度；运营模式的构成要素包括：产品供应、战略定价、数字化水平、顾客忠诚度计划、全渠道客户体验及供应链。

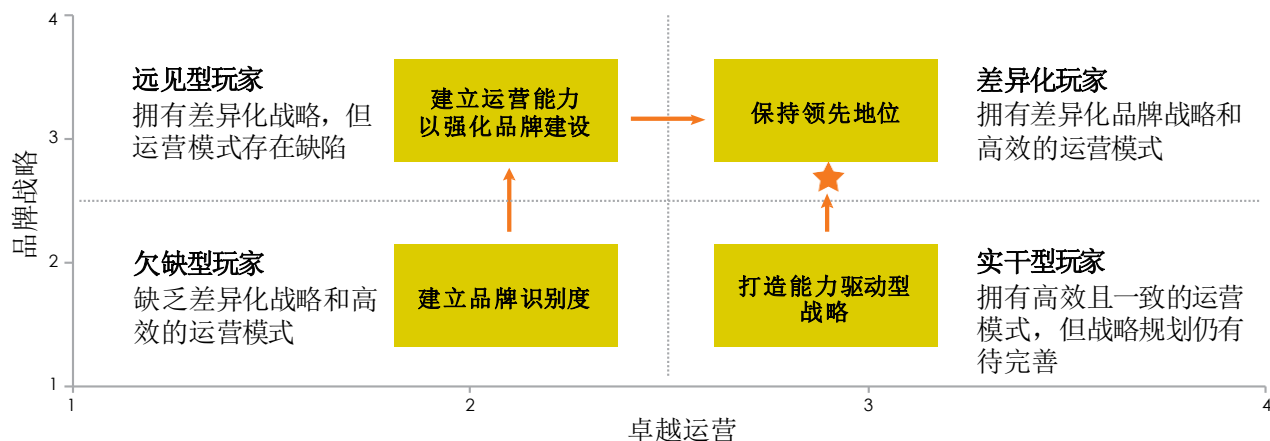
若想成为差异化玩家，贵公司应在每个品牌战略构成要素和至少两个运营模式要素中获得3到4分。

成为差异化玩家

差异化发展的道路，取决于贵公司目前的类型是欠缺型、远见型、实干型还是差异化玩家（参见“品牌差异化之路”）。

品牌差异化之路

请分别对贵公司的战略和运营绩效进行评估并打分，从1到4分，1分代表具备基本功能，4分代表差异化能力显著。以此确定您的差异化发展道路。



来源：普华永道分析

- **欠缺型玩家：**对于欠缺者来说，最重要的一步是建立一个强大的品牌战略。在这之前，这类企业需打造一个完善的品牌识别系统，了解您的品牌代表了什么，它能为客户提供哪些价值，以及这些价值如何使您的品牌在竞争中崭露头角。
- **实干型玩家：**与其从头开始，这类企业可借鉴能力驱动型战略。明确您的竞争优势，并依此制定战略。
- **远见型玩家：**这类企业应把重心放在建立运营能力上，从而有效执行战略。将战略作为资源分配的出发点。例如，如果您的品牌注重创新，那么产品开发和研发（R&D）应优先于其他投资活动。
- **差异化玩家：**这类企业应专注于通过创新、战略联盟等方式实现战略增长，与此同时，保持其市场领先地位。

品牌差异化发展的重要性论证

普华永道利用以上框架评估了20个知名消费品牌的业绩，发现这四类企业中，差异化玩家的增长率遥遥领先。其5年复合年增长率（CAGR）中值远高于另外三组，达10.9%，而欠缺型玩家的增长率仅为1.7%。

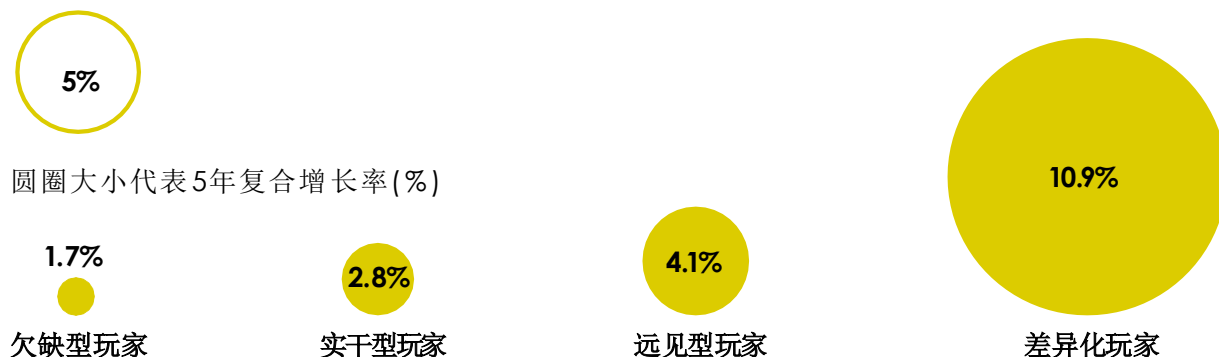
有趣的是，不论这些公司的战略执行能力如何，在品牌战略中得分较高的公司实现了更强劲的增长。与此同时，那些通过卓越运营来推动其品牌战略的公司，在绩效表现方面更为突出（参见“差异化战略如何影响企业增长”）。

如何制定战略和与之呼应的运营模式

对于欠缺型和实干型玩家来说，要想成为远见者，并最终发展为差异化玩家，他们必须将客户需求纳入品牌战略的四个构成要素，即识别度、价值、认知度和知名度，并在此战略基础上建立运营能力。具体实施方法可参考下文。

专注于强项。2013年，大码女装和生活方式品牌Ashley Stewart陷入了破产的困境。私募股权投资者James Rhee随即收购了该品牌。他认为，Ashley Stewart尊重消费者需求，为他们提供了一种独特的、所需的社区意识。如今，Ashley Stewart蒸蒸日上，在美国的22个州拥有89家门店，线上业务也蓬勃发展。Rhee在建立差异化战略的过程中，非常注重与客户的互动，并以此定义其品牌形象和价值。同时，他还利用了诸如针对性的名人代言、在大学校园内进行品牌推广以及品牌大使评选等方法来提高品牌的认知度和知名度。

差异化战略如何影响企业增长



来源：普华永道分析

另外，该公司充分运用了运营模式中的主要元素来支持这些战略，比如全渠道参与（在线上和线下提供良好的客户体验）和数字化水平（精准的社交媒体品牌建设）。现今，Ashley Stewart是一个非常成功的品牌，不仅赢得了消费者的青睐还与之建立了重要的情感联系。

美容品牌丝芙兰是另一个例子。这家公司颠覆了化妆品行业，为消费者提供了一个可以试验产品的美妆乐园。丝芙兰鼓励顾客大胆尝试，想玩多久就玩多久。今天这样的客户体验已经远远不仅局限在线下，丝芙兰通过开发应用程序建立了更多数字化触点。例如，其应用程序利用增强现实技术，让消费者可以通过上传自己的照片来试用产品。丝芙兰的做法深受欢迎，该公司于2019年3月宣布，年底前将开设35家新店。

注重价值，而不仅是价格。Warby Parker眼镜公司鲜明而独特的公司使命在其卓越运营模式的强化下，与消费者达成了一致的社会价值观。该公司通过直接向消费者销售产品（从而将供应链成本降至最低，并以低价的方式回馈顾客）和回馈社会，在美国的线上销售市场上获取了巨大的市场份额。每卖出一副眼镜，Warby Parker就会捐助一副给需要帮助的人。该公司已经向50个国家的贫困人群捐赠了500余万副眼镜。追求真诚、具有社会意识的品牌的千禧一代消费者对Warby Parker的使命极其认可。这个例子很好地展示了品牌价值的影响力，即品牌识别如何表达除价格外的品牌价值。

Kotn是另外一个这样的例子。这家总部位于加拿大的公司最近在纽约开设了第一家位于美国的门店。Kotn通过资助埃及当地种植棉花的农场，以实惠的价格出售基本款棉质服装。该公司还在农场附近开办了学校，并计划在2025年前资助50所学校。

明确目标客户。 Vineyard Vines是一个服装品牌，旨在为大众提供消费得起的高端服饰，并对真诚的、与客户相关的、个性化的品牌沟通能力有着深刻的理解，了解其对品牌认知度和价值的重要性。公司在该战略原则上构建了运营要素，如安装[强大的分析工具](#)，这类工具可揭示顾客的消费趋势，为品牌提供洞察，并使线上客户和产品数据相连接，以帮助Vineyard Vines掌握每个顾客的需求。

公司根据消费者和特定产品的交互情况来获取数据，以吸引客户并了解其对价格的敏感程度。通过调整产品，Vineyard Vines便可针对每个客户推出数字化产品营销方案。在消费者追求高度个性化服务的时代下，这家公司真正做到了这一点。忠实顾客们也开始对Vineyard Vines抱有更高的期望，希望Vineyard Vines无论在渠道还是触点，都能做到尊重消费者，并提供最佳客户体验。

做好社交媒体营销。 现下的消费者通过[社交媒体](#)获取即时的信息和灵感。若企业能从战略的角度理解这一点，便可利用社交媒体帮助其构建运营所需的重要元素，如数字化水平，同时也有助于战略执行。能够引起共鸣的故事、真诚的内容、通过话题和其他社会标签增强存在感，以及不断聆听消费者的声音，都可以成为企业在互联网上和客户加强情感交流的有效工具。

例如，在线家居产品零售商Wayfair在早期就非常依赖于其在社交媒体上的影响力。在竞争异常激烈的电子商务市场中，该公司利用社交工具获取了大量的新客户并提高了客户粘性。与此同时，Wayfair为提升速度和便利性，不断完善其[供应链](#)，这种敏捷性为客户满意度和整体[增长](#)提供了保障。最近，该公司在纽约市[装修并布置](#)了一套2400平方英尺的顶层公寓。在网络上具有大众影响力的人士将其作为产品拍摄点，从而扩大了Wayfair的社交领域。Wayfair还开设了[快闪店](#)，并于近期宣布将开设首家[实体店](#)，以提升品牌知名度和全方位加强其影响力。

在运营层面，无需面面俱到

卓越运营并不需要企业在所有方面（产品供应、战略定价、数字化水平、顾客忠诚度计划、全渠道客户体验和供应链）均实现差异化发展。实际上，鉴于成本和资源的限制，最成功的公司往往只是[选择几个特定领域](#)。在对20个品牌的评估中，普华永道发现，在运营上与众不同的品牌至少要在两个方面表现非常出色。为提升品牌战略、实现公司整体的差异化发展，部分公司选择集中发展少数方面，具体可参考下文中列举的案例。

- **产品供应：**一直以来，[阿迪达斯](#)都保持着强劲的增长势头，[在2018年更是创造了史上最高的销售和利润记录](#)。在加速计划中，公司选择将产品组合集中化发展。该方法有别于市场上的其他零售商，因为后者通常采取相反做法，通过不断拓展产品类别来维持增长。然而，一旦扩展不成功，则可能面临品牌识别度淡化、核心消费者困惑且又无法吸引新客户的风险。
- **战略定价：**服装零售商Everlane的定位是高端服装市场中的“[道德玩家](#)”。其定价策略反映出，该企业对工资公平和贸易公平的重视程度大于廉价劳动力和折扣产品。
- **数字化水平：**欧莱雅通过[鼓励消费者在线试用产品](#)来增强客户体验。购物者可以在腾讯的社交媒体应用“微信”中上传自己的照片，然后使用增强现实技术进行化妆，并生成妆前和妆后的对比照片。
- **全渠道体验：**现今，多变的消费者总有着层出不穷的需求。作为回应，成功的品牌整合了多个渠道的产品。顾客可以在网上搜索产品，然后在商店进行购买，反之亦然。不管以哪种方式，无缝式体验是持续提升客户参与度的关键。从订购、配货到交付，Nordstrom备受推崇的客户服务基础设施支持60余种消费方式，包括“线上下单，店内提货”以及“在线预定，店内试穿”等模式。为方便消费者，Nordstrom还简化了在实体店内存退线上购买的商品的流程。
- **顾客忠诚度计划：**随着消费者有了越来越多的选择，忠诚度计划作为品牌的一个重要工具，其重要性也在不断提高。欧莱雅的会员可使用积分兑换商品，或通过欧莱雅的“[Worth It Rewards](#)”进行慈善捐赠。成功的忠诚度计划往往会为顾客提供独有的或是富有创意的奖励。
- **供应链：**在一个完整的价值链中，为满足客户提出的速度、便利性和价值等需求，一个良好运作的供应链在帮助品牌完成产品的设计、生产、配货和交付方面起着至关重要的作用。H&M在全球设计、生产和库存管理方面的[技术投资](#)大幅提高了其供应链的效率，从而使产品能快速更新，紧跟时尚趋势。

不断进化

在如今的环境中，我们不能有一丝懈怠。零售商不仅要面对持续的市场动荡，还要适应不断变化的宏观经济环境、多变的消费者需求和激烈的竞争。已经采取了差异化战略的品牌也必须保持警惕，并参考以下方法以在市场上长久生存。

- **拥抱变化：**新进入者带来的数字化转变持续困扰着传统品牌，甚至包括差异化玩家。为了保持领先地位，差异化玩家必须培养其创新与再造的精神。市场上的主导者通常善于营造“在错误中进步”的文化，鼓励团队不要惧怕失败，学会从中吸取经验，并迅速适应以进一步完善品牌并开发新产品和服务。
- **抓住增长机会：**一旦差异化玩家成为市场上的佼佼者，他们不仅需要不断加大的竞争压力下保持领先地位，还需实现高速增长。在这种情况下，收购是一个行之有效的战略，但前提是被收购者能够影响和增强贵公司的能力。例如，收购一家初创公司可为传统企业提供接触新客户、打入不同市场的机会，并允许其利用初创公司的专业技术保持差异化优势。反之，初创公司也将受益于传统企业的基础设施和规模。
- **了解您的竞争对手：**差异化玩家应通过扫描市场识别不断涌现的直接、间接和相近行业的竞争对手。除了继续独立地在差异化发展道路上前进，公司还可建立战略联盟以保持其竞争力。[普华永道的一项分析](#)表明，超过25%的首席执行官与竞争对手建立了合法的合作关系。

致胜品牌差异化发展

如何在市场竞争中实现差异化的问题不会就此消失，相反，差异化竞争将会愈演愈烈。但是，若您有一个以客户需求为中心的战略，并随之提高运营能力，做好品牌形象维护的工作，不断为其注入活力，您的企业就可以实现长久的差异化发展。+

strategy+business magazine

is published by certain member firms
of the PwC network.

To subscribe, visit strategy-business.com
or call 1-855-869-4862.

- strategy-business.com
- facebook.com/strategybusiness
- linkedin.com/company/strategy-business
- twitter.com/stratandbiz

联系我们:

张立钧
普华永道中国管理咨询业务主管合伙人
+86 (755) 8261 8882
james.chang@cn.pwc.com

单小虎
普华永道思略特中国主管合伙人
+86 (10) 6533 2166
tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

唐海燕
普华永道思略特中国合伙人
+86 (21) 2323 5306
petrel.tang@strategyand.cn.pwc.com

符绩安
普华永道思略特中国合伙人
+86 (21) 2323 5311
chik.aun.foo@strategyand.cn.pwc.com

林骏达
普华永道思略特中国业务总监
+86 (755) 8261 7136
junda.lin@strategyand.cn.pwc.com

戴冠辉
普华永道思略特中国业务总监
+852 2289 1693
david.gh.dai@strategyand.hk.pwc.com

在《战略与经营》(strategy+business)杂志上发表的文章不代表普华永道网络成员公司的观点,不代表推荐或建议购买所评论和提及的出版物、产品或服务。

©2019年普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构,详情请访问 www.pwc.com/structure。文中提及的思略特(Strategy&)系指普华永道全球网络中的管理咨询团队,详情请访问 www.strategyand.pwc.com。未经普华永道书面许可,不得全部或部分复制文章内容。
“strategy+business”系普华永道的商标。



strategy&