

第1章

绪 论

艾丽丝要做的第一件事，当然是对这个国家她要去的
地方做一番全面的考察。当她满怀憧憬地踮起脚尖，以便
寻找一个稍远的地方时，不禁想到：“这有点像学地理。”

我谨以此书献给那些想了解现实世界中有关品牌问题的人。这些人可能已经是营销和广告行业中的企业家，可能已经是生产企业里的品牌管理者，或是广告代理机构的经理人员；或者他们可能正准备在这些组织中一展鸿图。本书适于作为大学教材，而且我就是使用本书教授我在锡拉丘兹大学的本科生。但是，在此先要提醒那些学术界的读者们，本书对某些被广泛认可的观点的正确性进行了尖锐而直接的批驳，诸如：市场中具有竞争关系的品牌之间在功能方面是难以区分的；所谓的“品牌生命周期”中的衰退阶段是不可避免的和不可逆转的；一般来说，在消除顾客的抵制情绪方面，广告是一种强有力的说服工具。本书在学术界的应用范围，取决于教授们想保护他们的学生免受我所宣扬的、带有危险性的异端邪说的影响程度。

本书致力于市场营销论述，尤其是那些经常被重复购买的包装类商品（有时也被称为快速周转的消费品，fast-moving consumer goods, 缩写为FMCG）的广告宣传。这类商品的范围很广，其中一些比较重要的种类有：包装类、罐装类和冷冻食品；专利药品；烟草；美容化妆品；葡萄酒、啤酒、白酒；香皂和洗涤用品；口香糖和糖果类；以及软饮料类等。¹从一种市场营销观点来看，这些种类繁多的商品具有很多共同点。它们都有6条共同的一般性特征；但其中的大多数商品又至少在一定程度上与其他类别的产品或服务（如汽车、旅游、零售、快速回应服务、金融和娱乐）有区别。这6条特征作为本书论证的一个逻辑起点，我们将逐一简要介绍。读者将会发现，在本书的主要部分里，对这些特征有更为详尽的讨论。

1. 女性是最主要的购买群

重复购买的包装类商品主要在超市中销售。虽然除家庭主妇外，家庭中的其他成员也会使用这类商品，但大约70%的情况下，购买者是女性；虽然男性和女性的个人角色近期有所变动（这可能会使70%的估计值减少），但大多数包装类商品的生

产商仍然把目标消费者定位在“女性”身上，在本书的后面偶尔会采纳这种有用的惯例。而其他将男性作为相对重要的目标群来进行广告宣传的商品种类只有零售品。

2. 购买者重复购买，并拥有一个全套的品牌清单

大多数情况下，某些品牌的商品不是只被购买一次，而是会被重复购买，并且呈现出一种可以预测的有规律的模式。因此，当我们树立品牌形象时，实际上可以说是我们赢得了消费者而不只是增加了销售。用营销术语来说，我们正在获得长期的“销售特许权”。

在实际调查过的商品中，人们发现，购买者通常（其不规律性在程度上有所不同）不只购买一种品牌。这引出了一个极为重要的概念——“全套的品牌清单”——即家庭主妇们通常（再一次）以一种可以预测的、有规律的模式，按不同的比例做出购买选择。

一些读者可能会对这种模式的不变性感到意外，但他们将会发现，第5章中的实际数据可以充分证明这一点。在大多数重复购买的包装类商品市场中所存在的这种忠诚因素——即习惯的惰性——在一定程度上说明了新品牌进入这类市场是相当困难的。

这同时也说明，大企业进行广告宣传的目的是加强并保护那些大量的已成名的品牌。确实，很多广告都是针对这类品牌现有的经常性和非经常性的使用者。我们对这些人进行广告宣传的目的，是巩固并扩大我们的市场份额。我们向他们宣讲的目的，是要强化他们对我们品牌的忠诚度，我们为其使用我们的品牌而赞美他们的智慧之举，以使他们同我们保持友好，我们鼓励他们比以前更多地使用我们的品牌（但这一般只在第5章讨论的那种特殊的环境下才有可能成立）。如果我们从这个角度来看待广告，那么我们的观点就与传统的明智看法截然不同了。传统的观点认为，广告只是一种使消费者皈依的手段，是劝说

他们从A品牌转向B品牌的手段。正如在现实世界所实践的那样，大量的证据表明，品牌的广告宣传，本质上是基于“持续性”而非“转换性”。这是从另一个完全不同的角度来看待这一问题。在此，应该强调一下“看待问题”这一词。我指的是一种新鲜的见解，一种理性的思维。这种看问题的角度，用一个最初用在不同语境中的十分贴切的短语来表示，即“一种心智的工具，一种思想技术”。²

因为购买习惯在购买决策中起着很大的作用，这种决策常被描述为“低度参与”。在本书的稍后将做出假设：这种低度参与对广告反应函数的形状有一定的影响。

通常情况下，这些重复购买和多品牌购买因素对包装类商品的重要性要比对大多数其他类商品的重要性更大。因为这类商品的市场有其独有的特性，尤其值得注意的是，它较高的产品使用率。

重复购买非常重要，这意味着在对快速周转商品（FMCG）进行广告宣传时，不仅应合乎道德标准，而且必须是诚实可信。因为如果广告宣传言过其实，那么消费者将会以不再购买这种品牌作为对生产者的惩罚。但令人惊奇的是，这种观点在有关广告真实性的辩论中似乎并不常见。

3. 竞争品牌在功能方面各不相同

本书的许多读者也许会觉得这种观点令人难以接受。这一观点将使大多数人，尤其是学者头脑中根深蒂固、深信不疑的观点“任何市场上具有竞争关系的品牌在功能方面都是难以相互区分的”受到严重扰乱。这种被广为接受的观点致使这类市场中的产品被称为“类似产品，或“包装雷同商品。”³而这类产品的改进也被称为是“化妆的改变”，⁴或被认为是由于广告宣传而造成的“诱导性的产品差异”。⁵因为这个问题对本书论点的展开非常重要，所以在进行主要论述之前，有必要花点时间对之进行讨论，有必要举出一些实例。

首先要弄清的一点是，大多数消费品市场都是由少数几个竞争性的大生产商垄断的（这类市场组织形式将在第2章中进行讨论）。不言而喻，寡头垄断的性质以及可被仿效的产品功能改进的相对简单，是导致新品牌和重新崛起的品牌大量地（有时是迅速地）充斥市场的原因。但是，从寡头垄断竞争的特征和影响来推断，如果所有品牌在功能上是（或变得）能够相互替代，这不仅是错误的，而且是危险的。之所以是错误的，是因为这种做法置事实于不顾（我们将简短描述一些事实）；所以是危险的，是因为这种考虑方式会诱使市场参与者推出在功能上与竞争对手完全相同的新品牌。而随后，大多数情况下，其失败的几率太高，而又使人不忍心预测了。成功，总是需要差异性的。

研究人员、广告从业人员以及广告代理机构里的工作人员这些懂得品牌日常运作知识的人，在他们的著作中清楚表明：任何市场中的竞争性品牌都有在功能上互有差异的趋势。品牌之间在功能上存在差别的证据主要来自于盲式产品测验。在这种测验中，不透露所比较的品牌的名称，以便使被测人员能够将注意力完全集中于品牌的功能特性上。虽然这种测验在实践上有许多不尽人意之处，但我从没有看到有哪一个包装类商品的生产商不定期雇用人员进行测试，以评价消费者对他们自己以及竞争对手的品牌所提供的功能的反应。⁶

虽然盲式产品测验通常都能提供相当明确的结果，但并不总是能以同样明确的方式对这些结果作出清楚解释。生产商并不一定会放弃生产那些“销路较窄”的品牌，因为这类品牌通常能吸引对该品牌的某种特性感兴趣的小群消费者，所以这种品牌在产品测验中可能得分很高。实际上，在大多数市场中，都会有这样一些排名于“尾部”的盈利性品牌，每种的市场份额都不足5%，所有这些品牌都是固定地销售给那些数量相对较少的消费者。

目前，那些谈论产品功能差别的知识渊博的从业人士都持

什么观点?在此,列出他们所持有的5种观点(如果我的观点也包括在内,就是6种)。

詹姆斯·O.佩卡姆(James O. Peckham)是一位在尼尔森(A. C. Nielsen)公司工作了40年的研究人员,他写道:

根据当前行销全国的18种新品牌和(或)改进品牌的综合趋势,我们可以发现,在这两年的时间中,购买这些新品牌的消费者人数增加了51%。如果我们研究一下构成这一良好销售趋势的单个品牌的状况,将会发现,所有品牌都有一种消费者很容易发现的“消费者附加”。

他又写道:

一家最大的日用品生产商的董事会主席,近来在全国工业协商委员会(National Industrial Conference Board)所做的一次演讲中声称,该公司的头号品牌在其产生后的29年时间中曾进行过55次改进。

他还写道:

在对你的新品牌与市场中已有的一流品牌所进行的盲式产品测验中,不应该在一开始就力图树立一种消费者“特许销售权”,除非你的品牌具有一个60/40的偏好比。如果为65/35则更好一些。⁷

J. 休·戴维森(J. Hugh Davidson)是一家国际营销公司的高级经理,他对成功和不成功的新产品做了实际调查,出版了一本著作,书中总结道:

我调查过的成功品牌中,有74%的品牌以相同的价格或较高的价格向消费者提供更优越的性能……我的研究揭示出一种品牌的成功同它的独特性之间有着密切的关系。⁸

戴维·奥格尔维(David Ogilvy)是广告代理机构中一位最负盛名的实践者,他引用宝洁公司(Procter & Gamble)前总裁的话:

哈尼斯(Harness)说过:“成功地进行市场营销的关键,在于

产品要有一流的性能……如果消费者不能从这种品牌中获得真正的利益，那么任何绝妙的广告和销售都不能使这种品牌免于失败的命运。

对此，奥格尔维回答说：

当然，击败宝洁公司最有效的办法是销售一种更好的产品。“Bell”牌炸土豆片击败了宝洁公司的“Pringles”牌炸土豆片，因为它的味道更佳。“Rave”在不到一年的时间里就超过了“Lilt”，不仅是因为它不含氨水，还因为它的确是一种更好的产品。⁹

比尔·伯恩巴克(Bill Bernbach)和奥格尔维一样也是战后广告界中一位出类拔萃的人物，他的观点更明确：

我认为，成功的广告创作中，最重要的因素在于产品本身。这一点我已经说得很明确了，也强调得再多不过了。因此，我认为一场声势浩大的广告战只能使一种坏产品失败得更快。这将使更多的人认识到这种产品的缺点。只有产品本身才是最重要的，这也就是为什么我们作为代理机构要与客户就其产品密切合作(对产品进行改进，寻找方法使人们对产品产生需要，增加产品的附加值，使产品富于变化)的原因。因为一旦你做到了这一切，你就是使消费者获得了一些在别处得不到的东西，而这就是我们所要销售的最基本的东西。¹⁰

罗瑟·里夫斯(Rosser Reeves)是广告界的另一位杰出人物，他认为：

广告代理商能够促使客户对他们的产品做出改变和改进。在很多情况下，我们已经做到了这一点。……30年前，一位伟大的广告界人士曾说过：“一件天才的产品比一支天才的笔更有威力。”他的话真是一针见血！这绝不是一条次选的道路，而通常是一条迈向未来的首选而最佳的道路。¹¹

在我自己的职业生涯中，我曾经研究过对我的客户的品牌所进行的上百次盲式产品测验的得分报告。在研究中，我发现，

通常情况下，对不同的品牌，人们都期望有不同的偏好，我或者我的同事还从来没有看到人们曾期望过别的什么。我在第 2 章中给出了一对这种测试的结果。这一测验来自一个加工食品市场。在此测验中，人们对不同品牌感觉的味道不同。其原因有些是由不同的原料和不同的加工程序引起的，但也有一些是由于某些生产商拥有一流的运输系统，从而能够把更新鲜的存货发运给零售商引起的。¹²

虽然我在此引用了一些有根据的观点及证据，但我不得不遗憾地看到，“人为”产品差别的观点¹³在学术界仍然根深蒂固，以至于这种观点和其他与之相关的概念将会继续在产品宣传品中被大肆渲染。然而，大量研究使我确信，品牌间功能上的差异对包装类商品同其对其他类商品一样，都是非常重要的，实际上可能更重要些。因为，由于寡头垄断竞争步伐的加快，这类市场中将存在相对更多的竞争性品牌。

顺便说一下，我们期待“包装雷同商品”学派的支持者们能让他们的假设接受实践的检证，并发表他们的证据，这应该是一个合理的要求。如果其存在证据的话，那么，这无疑将表明消费者是傻子，或至少表明消费者对各种品牌所明确表达的偏好是以变化莫测、任性草率的思考为基础的。根据我最详细观察，还不曾有人提出这类证据以供人们评价。

4. 附加价值丰富了品牌的内涵

消费者使用某种品牌，除可获得功能享用外，还可获得充分的精神上的享受，这种精神上的享受通常被称为附加价值 (added value)。它是通过消费者使用品牌的感受，以及广告和包装而建立起来的。附加价值的存在将在第 2 章中得到简单的论证。附加价值对所有的产品 (尤其是重复购买类商品) 和服务来说都是非常重要的，但是这种与功能特性相关的重要性随产品类别的不同而不同。例如，美容化妆品的附加价值就比食品的附加价值相对更重要。几乎所有的包装类商品，附加价值都

是非常重要的。

在指名式产品测验中，成功品牌的得分要远高于其竞争品牌的得分。而在盲式产品测验中，二者的得分差距不会这么大。因为盲式测验剔除了附加价值的影响，被测验者只能就产品的功能特性作出反应。但是，附加价值是附加于产品的功能特性之上的，它是无法替代的。认识到这一点非常重要。而在这一点上的错误理解，是那些不成功的市场参与者在推出新品牌的冒险中不走运的主要原因。

在谈论广告的过程中，这一问题显得极为重要。在此，直觉和想象发挥着一种真正的作用。许多人认为，直觉和想象主要是一些女性特征。而逻辑上的精确有时候决定着其评判，这通常被认为是男性的特征。¹⁴ 读者将会注意到，直觉和想象力与女性联系在一起，这和目前正在分析的重复购买类商品的第一个特征——女性是重要的消费群体是相一致的。

5. 这一领域中广告力度相对较大

我所说的“广告力度相对较大”，意思是说，一种品牌的广告宣传，当用产品销售收入的百分比来表示时，是一个相对较高的数字。《广告时代》(Advertising Age)(每年出版一次，是以公司为基础而编写的，而不是以品牌为基础)的统计数据表明，大多数重复购买的包装类商品的广告费用占产品销售收入的百分比为4%多，而对某些包装类商品而言，上述百分比还要高得多。¹⁵ 在非包装类商品中，上述百分比则要低得多。例如，在汽车、航空和零售类产品中，上述百分比的数值都为2%左右。

从这些观察数据中，很明显能得出这样的推断：在包装类商品的营销过程中，广告是一种相对重要的增加销售量的手段。生产商们尤其能感觉到这一点。他们用实际耗费来衡量的广告支出每年都相对比较固定。这种固定性表明，公司可以根据过去的经验来衡量一定水平的广告力度所产生的市场效应，这与我的专业经验也是一致的。有些公司，用计量经济学的调查方

法对其广告的市场效果进行研究，因而对广告力度的效果有更深刻的认识。这种计量经济学调查方法比较复杂，它把广告分离出来，作为营销组合中的独立变量，生产商应提高进行这种调查研究的能力，本书对这个问题将有一些详细的讨论。

在重复购买的包装类商品领域中，广告力度相对较大。虽然这一结论可能是根据最简单的观察和演绎而得出的，然而最近对就这一问题所获得的6条实践证据所进行的分析也得出了极其类似的结论。¹⁶

6. 这一领域的广告投资相当大

各种类别的重复购买类商品的广告投资一直相当大，每年都约占美国前100家最大的广告客户的广告投资总额的60%多，¹⁷各类商品的广告总规模与其对大型广告客户的特殊重要性有明显的正相关效应。例如，对那些最大的广告客户（除了烟草行业中由于明显的原因政府禁止其作电视广告的企业外）来说，电视都是其最重要的广告媒体。对包装类商品来说，电视既能通过对它们的展示来演示其功能性特征，又能通过情感的沟通使其产生极大的非功能性的附加价值，这不是一种什么巧合。

重复购买的包装类商品的生产商也已经成为那些经验丰富的大型广告代理商最重要的客户。包装类商品的广告创作和策划的技术与技巧也一直在不断提高，我们已经习惯于把营销领域的巨大进步同宝洁、通用食品（General Foods）、Warner-Lambert等名字联系在一起，同这些公司所雇佣的广告代理商联系在一起。

到目前为止，我要力图说明的是，包装类商品和其他产品在上述6个显著方面有不同程度的差别。它们在这6条特征上的巨大程度差别综合在一起，几乎成为它们分类的特征。这就是为什么要对包装类商品进行单独研究和分析的原因，或至少给予这类商品一种特别的关注，以便把它们作为一个整体从广告领域中区别开来。现在，让我们考察一下在广告创作（包括含

有广告的营销工作)中如何对这类商品进行处理。

这一领域中的著作和文章可以分成三类：一流作品、二流作品和三流作品。

一流作品。这类作品是由专业经验最丰富的人根据他们的第一手资料写成的著述。这类作品并不多。我并未把所有的高级专业人士的作品归入这一类，但我肯定会把比尔·伯恩巴克(Bill Bernbach)、利奥·伯内特(Leo Burnett)、约翰·卡普尔斯(John Caples)、克劳德·霍普金斯(Claude Hopkins)、戴维·奥格尔维(David Ogilvy)和詹姆斯·韦布·扬(James Webb Young)的作品归入这一类中。¹⁸

一流作品浅显易懂。尽管这类作品拥有这样一种独特而不容置疑的评价，但它们仍以一种真实而稍显淡弱的、印象主义的笔调向读者描述了广告在现实世界中是如何发挥作用的。因此，这类作品本身并不足以作为大学教材，但对广告感兴趣的人却应该读一读这类作品。伯恩巴克、伯内特、奥格尔维和扬的作品都向读者介绍了包装类商品领域的一些较深奥的知识。但对那些想真正了解这一领域的所有知识的人来说，他们对这一问题的处理显得有点太过粗略了。

二流作品。对这类极为重要的作品必须进行认真的界定。二流著作和文章既有专业人士写的，也有学术界人士写的。专业人士和学术界人士所写的著作数量大致相等，而就所写的文章来看，前者要比后者多。我认为二流作品一般有下列4个特征：

1) 绝大多数情况下，这类作品只是针对该领域的某一部分进行探讨，而不是把这一领域作为一个整体来探讨。

2) 这类作品多是实践性的而非理论性的，因此作者会出版或再出版一些用来说明最初资料来源的解释性作品。

3) 他们承认作品中所讨论的问题存在争议，但他们一直力求在这些争议中探求一种观点。换句话说，这类作品是评判性

的和解释性的，虽然读者可能不会完全接受其所有的阐述。而我所读过的大多数这类作品给我的真正印象是，其中的讨论都是有资料根据的，包括其中的分析和归纳，一般都非常有条理，并且作者都用他们在这一领域直接经历的一些事例来支持他们的论述。

4) 这些作品写的都很不错。这种评价本身可能有点不太寻常，稍后我对我自己的这本书进行一些详细评论的时候，将更清楚地解释这个问题。

好的二流作品比较少。我确信，有大约 20部著作和200篇在专业和学术刊物上发表的文章可以归入此类作品中。在此，我并不想列出这些作品的名称，但在写作本书的过程中，我曾对二流作品进行了广泛的引用，读者将会在每章结尾注释中看到很多这类书的书名。虽然这类书籍中有很多在论证过程中都提到的包装类商品，但缺乏对这一领域较为严肃的实证研究（与理论研究相对应）。专门进行实证研究的唯一一部作品，是埃伦伯格(Ehrenberg)所写的著作，这本书虽然意义重大，但研究面很窄。¹⁹

读者会推断，有关广告的二流作品（包括对广告进行研究的营销作品）应该非常多，这一看法是对的。然而他们应该认识到，这些作品只是所有有关这一主题的著作和文章中很少的一部分，绝大部分的作品都归入了我所说的三流作品中。

三流作品。除上述两种领域外的所有其他著作都属于三流作品。其中许多都是简单的描述性作品。很多作品都是以其他的三流作品和商业刊物的观点为依据的。大部分著作都不是实证研究。其中阐述的很多理论，从现代的研究观点来看，都很值得怀疑。在专业杂志和学术性杂志上发表的文章中，虽然有一些实证研究的作品，但这些作品常常夹杂着一些对问题的数字分析（很多分析是以不充分的数据为基础的）。而对这些问题来说，数学分析并不是一种恰当的工具。在这类作品中，重复

购买的包装类商品都没有被作为特殊的一类来看待。而且，如果它们确被提到的话，也只是相当粗略地一带而过。

就我一直所能观察到的情况来看，实际从业者根本就不会使用三流作品。²⁰然而在大学中，对这类作品的使用却相当广泛。

我一直力求写作一本质量能达到我所说的二流作品的著作。我将用前面我界定二流作品的4条标准作为参照依据，来描述一下本书的特征。

本书的第一个特征是它只对这一主题的一个方面进行了探讨，即重复购买的包装类商品的营销和广告宣传，以及广告在树立品牌过程中如何发挥作用。我坚信这一过程更应是一个重复和强化的问题，而非一个影响和转换的问题。

我力求使本书成为一本具有实践价值的著作，这一点非常容易检验，只要看一下这一领域中的实际从业者真正能在多大程度上使用这本书就可以了。(对任何方面的广告作品的价值进行评判时，这是一条不错的标准。)如果本书被营销和广告领域的实际从业者所接受——我在写作本书时曾认真咨询过他们当中很多人的意见——那么，我敢肯定，学生们也会发现本书具有价值的。

本书的第二个特征是它完全以事实为依据。在阐述我们所探讨的主题的不同方面而引用这些事实的时候，我都对它们进行了解释，并且它们都带有某种程度的倾向性。在很多案例中，我的支持材料都是在公开范围发表过的，甚至是毫不费力就可找得到的。我愿意读者能够在闲暇时对此作一下研究。第3章到第5章依赖的所有数据都来自尼尔森公司和美国市场研究公司(Market Research Corporation of America)，这些来源的质量和权威性都是无可比拟的。本书后面几章对广告运动的市场效应进行了很多探讨，在描述和评估某些测验的过程中，曾经用到一些非常复杂的技术，这些技术在美国或在国外都可以获

得。

虽然本书是实证性的，但我有选择地采用了我职业经历中的一些轶闻趣事，以使我的著作能显得笔调轻松。精选的这些轶闻趣事是为了突出一下那些有大量事实依据的基本原理。讲述“战争故事”是以前那些营销和广告界人士所偏爱的一种习惯，而我已经做了很大的努力，限制自己在这方面的放任不休。由于我是以我的个人经历作为参考，所以偶尔，我会用第一人称 这种非正统然而又很简单的写作方法来进行叙述。

第三个特征是本书在对有关广告的争论进行探讨时不做妥协。这些争论是由于我们对广告及其效果的某些认识上存在分歧而产生的读者将会发现，在下列几个题目上仍存在巨大的争论。虽然“我们的知识不曾有过巨大的进步”这一说法是错误的，但在实际从业者之间，关于这些问题仍有巨大的分歧，并且这些分歧仍将继续存在下去。这些存有巨大争议的问题有：

- 1) 广告思想的产生。
- 2) 一些创造性的贡献对推动广告运动的价值。
- 3) 广告的反应函数。
- 4) 从心理学方面来看，广告是如何发挥作用的。
- 5) 对广告调查研究。
- 6) 代理商委托制度的影响。

在所有这些争议中，我会毫不回避地做出某些假设，甚至在某些情况下毫不回避地对政策提出建议。我希望由此能引发更多的争论，能引发更深入的实证研究，因为这是认认真真提高我们知识水平的唯一途径。不管怎样，那些没有对这些争议作出描述的作品不仅是不充分的，而且还可能会造成严重的误导。

本书的第四点特征是它的写作风格。虽然论述本书所涉及的主题并不容易，但这绝不意味着可以华而不实或模棱两可。我著作的任何一页中，无论论述的是什么问题，我曾经接受过

的培养和教育一直向我灌输的是一种对清晰表达的深深敬畏，是要完成一件事就要不怕痛苦的观念。

只有读者能够判断我的这些努力是否已获得了不足以道的成功。虽然有人曾严肃地向我建议，这样的书应该故做玄奥晦涩，以免使学生们“忽视它”（这种情绪很值得注意，它说明了大量学术作品的一般特点）。但我可以向读者们保证，我绝对没有采纳过这样的建议。

在本书中，我一直力求对我们已知的有关品牌广告宣传的知识进行分析和综合，以引发读者对我们已知和未知的知识的好奇之心。但一定不能认为我们已了解的知识已足以构建一种放之四海而皆准的一般理论。我们还不可能制定出能够对某些行动方案的结果进行精确预测的法则。但我们已经对某些知识有了确定无疑的了解，即各种单独的或相联系的、有关广告的作者——在现有和潜在的与广告有关的全部知识中，这些著作总计约占1/3多一点。作为知识的基本构成要素，这些著作单独来看都非常渺小，并且在某种程度上与我们时而所听到的那些包罗万象的理论相偏离。

英国的市场研究专家科林·麦克唐纳（Colin McDonald），用一个非常贴切的比喻来说明为什么对广告的研究只能是实证性的，并且，他一个案例一个案例地分析了“市场之间的反映模式如何存在差异，并且如何以此为基础，来推测在类似情况下，将会发生什么结果。”因而，对广告作品的分类，应该按照一种类似昆虫学家对昆虫进行分类的方法——“将数千个不同的物种联系在一起，来寻找共同的因素”。²¹麦克唐纳本人就以这种方式对广告研究作出了重大贡献，他的名字及分析技术（这些技术是归纳推理的经典方法）将在本书中多次出现。

正如我所说的那样，我将花大量的精力来对那些我们所了解的、由实证研究所揭示的、内在的消费者行为模式进行描述和评价。这是理解广告在品牌形式过程中如何发挥作用的一个

必备前提。了解某种品牌如何适应某一市场，了解它与其他品牌适应另外市场的方式有何类似之处，将有助于我们为广告在品牌形式过程中所起的作用设定一个限度。而一旦我们设定、认识、理解了这些限度之后，我们就能够揭示出，广告在品牌的形成过程中，确实发挥着一种很大的作用。

虽然麦克唐纳把广告研究比作昆虫研究非常贴切，然而我越推敲越觉得这种比喻缺乏非常重要的动态因素。表面看来，市场似乎是稳定的（即后面我所称的“表面上的静态”），但实际上所有的市场都处于一种不断变化的状态之中。这种不断的变化源于市场的构成方式：市场是由每天每时每分都在发生的大量购买决策所产生的交易构成的。由此，我认为用我自己的比喻来描述这个瞬息万变的世界可能更为有用，虽然我的比喻可能不像麦克唐纳的比喻那样出人意料和新颖。

我认为，我们可以把品牌的营销过程比作一台大而复杂的机械设备。像大多数机器那样，这台机器的运行速度与供给它的能量有关。我们可以半观察半推测地认为（因为我们不能看到机器的全部），机器中所有的零部件都是通过滑轮、杠杆和齿轮等组成的复杂系统而与其他零部件联结在一起。然而，虽然我们可以用眼睛观测到机器的很多运转情况，并且我们可以对其输入和输出情况进行估计，但我们所能看到的零部件只代表了整个机器的一小部分。因为总会有一些东西阻挡了我们的视线。一些对整个装置进行观察的人相信，他们可以用某些一般的、全面的方式——在下面，我们将称之为“宏观方法”（这种方法一旦过分简化有可能会产生误导）来对机器的工作原理进行解释。另一些人，比如我，可能宁愿用“微观”方法或归纳方法，逐一观察机器中的每一个零件，从而了解其构造及工作原理。后一种方法至少可以使我们分别对各个零件进行解释，并有可能（虽然这种预期并不确定）最终形成对整个机器做出解释的一般理论。

对于这台大机器，有一个很重要的特点：在其中心部位，我们能够明确地辨认出一件更小的装置，这一装置与大机器的大部分零部件相联，有时甚至可以控制它们。我们可以非常清楚地看清这台小装置。当我们对它进行审视的时候，会被它超乎寻常的精确、精密甚至精致所震撼。我们越是对它进行审视，就越会觉得这台小装置绝不是由制造那台大机器的工程师或技术人员制造的，而是另外一种人——也许是一位艺术家制造的。虽然我们可以看到这台小装置在和谐地运转，但工程师、技术人员及其他的观察者并不清楚它构造中某些可见的细节，他们所受的教育一直告诫我们，应该以理性的、逻辑的、当然也即墨守成规的方式进行思考。

在我对广告的比喻中，大机器中的小机器是品牌附加价值的重要源泉之一，这一点对读者来说，应该并不意外。这个比喻将在全书中多次重复出现。正如我以小机器所做的比喻那样，广告中的某些因素是可见的（虽然只有一部分可见因素能够被人们所理解），但有某些东西是根据观察不到的。下面让我们详细地阐明这一点。

所有的广告作品在本质上都是可见的或可闻的。广播稿、文字说明、影片片断、图片；在一场广告运动中刊登及播放的次数；播放和刊登的时间安排与季节安排。所有这一切，对于局外观察者来说，或多或少都是可以了解到的。而且，虽然我们可能从未参与过广告战略的制订，但通常情况下，我们有可能合理地猜测出广告所要达到的目的。（在绝大多数情况下，广告的目的都非常明朗，只偶尔会令人困惑不解。）我们能够很容易地比较出一场特定的广告运动的支出与其他广告运动的花费。最后，通过研究一场广告运动的持续时间以及所花费的资金，我们就能够对广告宣传运动的市场效果得出比较现实的结论。虽然我们并不总是能对它们的影响作出解释。

这一观点是詹姆斯·韦布·杨提出的，他是最具洞察力的

广告作家，也是这一领域中最成功的实践者。他写道：

广告教育必须以对实际案例的认真观察和仔细研究为基础。

这种案例研究的原始资料在报刊杂志、在广播中……比比皆是。从这些资料中，经过坚持不懈的数据积累、研究和分析，你将逐渐掌握广告基本原理的运用技巧。²²

然而，虽然这种观察和思考的技术非常有价值，但却无法揭示一切，更不用说对之做出解释了。在构造我们的“小机器”的过程中，其核心程序，即广告中所隐含的思想的形成却仍然是看不见的。我们越是努力地去探求其核心程序，它越是会变得扑朔迷离。

读者将会注意到，本书中每一章的开篇都是一小段摘自《艾丽丝漫游仙境记》或《穿过镜子》的片断。我这样做并不是心血来潮，而是相信读者最终会从这两部作品中发现某些能够对令我们困惑的未知情况做出阐释的线索。这些线索与传播问题的不彻底性和不可预知性这两种性质的神秘结合联系在一起。我们将在第7章中对之进行讨论。

但是，还有其他的问题需要首先考虑。尤其我们必须研究一下这台“大机器”中的某些可见的零部件。在详细探讨这一问题之前，我必须简单地介绍一下我自己的背景。在修完经济学课程之后，我很有幸加入了J. 沃尔特·汤普森公司。在我职业生涯的早期，我离开了这家代理机构，但两年后又回到了这家机构。在我27年的广告工作中，我总计在J. 沃尔特·汤普森公司度过了25年。主要负责品牌（这些品牌将在本书中讨论）的广告事务的管理。本书所写的有关广告和营销的问题，都不可避免地带上了我在汤普森公司的印记。这家公司的基本特征是：它在解决问题、利用机会之前总是坚定不移地先去分析和理解这些问题和机会。J. 沃尔特·汤普森的环境是，大脑会一直处于高度紧张状态。这对一位学者来说，是很好的锻炼。在过去几年中，我与之进行着积极而不激烈的讨论的很多同事，曾就

我写的这本书提出了他们的各种真知灼见。但我仍要向读者声明；虽然这些真知灼见及有关我手稿的其他一些有价值的评论来自于我职业上的朋友及私人朋友，但我自己单独为书中的一切错误和遗漏负责。

注 释

1. 《Advertising Age》在评价美国100家最大广告客户的年广告支出时采用了这种分类。

2. 这一短语源自凯恩斯在《Combridge Economic handbooks》丛书D.H. Robertson所著《Money》(New York:Harcourt,Brace,1992)一书的原序中(P.v)对经济分析所做的著名评论。

3. 见Julian L. Simon著《Issues in Economics of Advertising》, P.269-85。

4. 见Maik S. Albion和Paul W. Farris著《The Advertising Controversy》(Boston,Mass:Auburn House,1981), P.71。

5. 同上,P.88。

6. 这些测验在Stephen King所著《Developing New Brands》(London : Pitman,1973),P.37-39中有完整的讨论。

7. 见James O .Peckman 所著《The Wheel of Marketing》(Privately published,1978),PP.137-39。这一偏好度之所以非常重要，最初是根据尼尔森公司在很多产品领域的大量综合数据得出的。

8. 见J. Hugh Davidson 著《Why Most Mew Consumer Brands Fail》一文，载于《Harvard Business Review 54》，(March-April 1976) p.117-122。

9. 见David Ogilvy 所著《Ogilvy on Advertising》(New York: Crown,1983), P.156-157。

对宝洁公司在本世纪80年代的经营策略的描述，见 Bill Saposito 著《Procter and Gamble ' s Comeback Plan》一文，载于《Fortune》(February 4,1985)，P.30-37。或见John Smale 和Priscilla所著《Behind

the Brands at P.& G.》一文，载于《Harvard Business Review 85》(November-December 1985)，P.79-80。

10. 见《the Art of Writing Advertising》一书，编者：Denis Higgins，(Chicago:Advertising Publications,1965)，P.23。

11. 见 Rosser Reeves 著《Reality in Advertising》(New York:Alfred A. Knopf,1961)，P.55。

12. 这一观点是根据某高级食品化学家得第一手资料得来的，此化学家在美国的许多一流食品生产企业拥有丰富的经历。

13. 见 Albion 和 Farris 著《The Advertising Controversy》，P.88。

14. 我想起了 Kipling (我并完全反对的一个人)的一句格言：“女人的猜测比男人所确认的事实更准确。”

15. 见《Advertising Age》，September 26,1985，P. 1-156。

16. 见 Albion 和 Farris 著《The Advertising Controversy》一书，PP.117-136。

17. 见《Advertising Age》，September 26,1985。

18. 在这些著名的广告作家中，唯有 Bernlbach 没有将他关于艺术的观点付之于书。但是，那些勤奋的学生能够找到他的大量演讲资料。

19. 见 Andrew Ehrenberg 著《Repeat Buying :Theory and Applications》(New York: american Elsevier,1972)。

20. 这一结论是根据我个人的观察得出的，并参考了美国 30家主要广告公司的高级经理提供的、有关他们所接受的培训计划的信息。

21. 见 Colin McDonald 的《Myths,Evidence,and Evaluation》一文，载于《Admap》(November 1980)，PP.546-555。

22. 见 James Webb Young 著《How to Become an Advertising Man》(Chicago: Advertising Publications,1963)，P.12。

第2章

品牌的含义和品牌的起因

“你会遵守战斗规则的，对吗？”白骑士说着，带上了头盔。

“我从不违规”红骑士说。接着他们就开始激烈的搏斗。艾丽丝躲到树后，以免被打着。

这一章我们将向您介绍下列内容：品牌的含义，品牌在市场上出现的原因以及出现的方式。花一些时间来探讨品牌的历史沿革是很重要的，因为它不仅仅是纯技术的问题，而且也涉及到社会利益和经济利益的方方面面。有必要在本书一开始简略地谈谈这些问题。

品牌由商标发展而来，长期以来，商标一直是向发明者的专利提供法律保护的工具。但是，对一百多年前出现的最早的品牌而言，品牌开发过程所衍生出的目的和重要意义超出了法律保护的单一职能。品牌向它的购买者隐含着产品质量和同一性的保证，购买者除此之外，对该产品的生产商一无所知。更重要的是，品牌可以准确无误地把一个生产商的产品同另一生产商的产品区分开来。这一点是寡头垄断竞争的核心（寡头垄断是当前消费品市场中最典型的形态）。

为了更全面地说明品牌的这些意义，从而能够评价品牌体系对宏观经济福利的意义，我们必须简要回顾一下品牌经济史。需要提醒读者注意的是，这里所说的品牌经济史与一般意义上的品牌经济史有着相当大的区别。虽然对于寡头垄断的效果，存在很多各异的看法，但是一般的主流观点是把寡头垄断解释为一种反竞争的力量（从社会和经济的角度来看，这种力量显然不如假设中的完全竞争的力量）。我不同意这种观点。这并非基于它在理论上正确与否，而是基于它同过去或现在的现实世界的关联程度。

在这一章里，我要说明两个观点：第一，完全竞争的情况从来没有在许多（或许是大多数）消费品市场存在过；第二，寡头垄断是作为一种竞争性力量而绝不是反竞争性的力量出现的。大多数产品领域中的最初生产商实质上都处于垄断地位，他们把品牌作为一种以法律的形式保护其产品的手段。由垄断所产生的利润引起了来自其他公司的竞争，这些公司不得不迅速地扩张，以保证在竞争中获胜。这一过程便引起了新品牌的

产生。新品牌在不同程度上直接与旧品牌相竞争，这就使得市场结构转向寡头垄断。我认为，在大多数消费品市场的发展过程中，只经历过要么是**一般垄断**要么是**寡头垄断**（竞争余地极为有限）两种形态。如果我的这一观点是正确的，那么，我们关于寡头垄断的福利效应的判断，同其他市场形态相比，如果其中包含有接近于完全竞争形态的话，就会大不一样。

受过经济分析训练的读者很容易看出，我实际上是试图从传统理论的角度来进行解释。但是，他们会发现，我是从一种少有的实证观点来探讨经济史。如果读者看完本章之后，却完全不同意我对某些事实的解释，我会非常惊讶。一种容易让人接受并且很中肯的方法是，先来看一些事实。这些事实是任何一个善于观察的人，在杂货店购物时都会看到的。

2.1 一次购物经历和由此而来的一些结论

我和我的妻子通常去 Dewitt 的 Wegmans 超级市场购物。大多数住在锡拉丘兹 (Syracuse) 的人都很熟悉这家商店。这是一家陈列方式很精美的大型超市，店内的商品品种令人印象深刻。尽管我和我妻子在锡拉丘兹更偏爱这家商店，但我们也知道，至少有半打的商店在规模与式样上是可以与它相媲美的（尽管在我们看来不是那么好）。最近的一个星期五晚上，在我们进行每周一次的购物活动中，我决定在我的太太等得不耐烦之前，好好看一看各种冷餐谷物早点，尽可能多的研究一下不同的包装和价格。我只注意那些半成品的谷物早餐，而把需要再加工的早餐、已制作好的早餐和由谷物、坚果及水果合成的“muesli”产品排除在研究范围外。我又仔细地观察了一些熟悉的品牌（它们在美国的家庭食品中占有很重要的地位）。下面，我简要地概括一下我观察的结果。

1) 我一共调查了 70 种以不同的品牌销售的冷餐谷物早点，

这其中不包括以同一品牌销售但口味不同的产品(我对这些产品分开计算)。这70种商品的包装规格有107种。

2) 从功能角度看,这些品牌之间有着很大不同。(我把口味和配料的不同称为功能上的差异。)品牌在甜度、配料的选用和比例、以及产品的外观和形状的差异尤为明显。这种功能特征在包装上表现得很明显。当然,外包装设计上的差别同品牌名称的差别一样,非常大。⁴

3) 大多数品牌来自以下六大生产商:通用食品公司(General Foods)、通用面粉厂(General Mills)、克罗格(Kellogg's)公司、纳贝斯克(Nabisco)公司、魁克燕麦(Quaker Oats)公司和Ralston Purina公司。

4) 107种不同包装规格的商品价格差异很大。最便宜的只售43美分(麦香膨化小麦餐和麦香膨化稻米餐);最贵的价格为1美元97美分(Kellogg公司的有18种包装规格的系列产品)。最低和最高价格之比为100:458(当然,这个价格范围包括了某些商品的各种包装规格,但决涵盖不了所有的商品)。此价格变化范围呈比较合理的均匀分布。中间价格(1.19美元)同未加权的平均值(1.23美元)相当接近。

5) 作为一个现代的、富有效率的商店,Wagmans商店不辞劳苦地把大多数商品每磅的价格都清楚地标在货架的价签上。这样,消费者就可以对价格进行直接比较。细心的购买者一眼就能看出购买哪一种商品是最合算的。

我注意到,价格范围从每磅79美分(Wegmans普通装玉米片)到每磅2美元11美分(魁克牌膨化玉米片)不等。可以看出,最低价与最高价间的比率相当高(100:267)。当然,由于我们已提过的原因,它并没有上一个比率那样高。(和整包装的价格一样),每磅商品的价格是均匀分布的,这可以从中间价格(1美元38美分)与未加权平均值(1美元36美分)的接近程度上看出来。

通过这一简短的观察与分析,我们可以得出什么结论呢?千

万不要认为我准备一个人去驳斥A.C.Nielsen公司的观点，我的行为的目的只是想进一步证实、说明某些我早已知道的事实。¹在这种情况下，列举一些无可争辩的事实通常是很有用的，不管这些事实多么普通。

在进行调查研究以前，我确信，谷类早餐市场有5个易确认的特征：

1) 这一市场是寡头垄断市场，由少数几个生产商控制。²在20世纪60年代，六家主要生产商的销售额占市场上总销售额的97%，一些不知名的品牌占据剩下3%的销售额。³那时市场的总体情形与现在的差不多。市场上存在着少数竞争者，而每个竞争者又都是实力雄厚的生产商。这一事实意味着，寡头垄断可以体现市场竞争的高级竞争形态，因为它既激发了生产厂商对竞争对手的深层次意识，又使生产厂商的行动能对竞争对手施加影响。

2) 市场上有许多不同的品牌及包装规格。每个公司都拥有几种品牌。尽管这些品牌大体上是互补的，但也存在着不同程度的竞争。不同的品牌反映了产品不同的功能特征（主要是口味上的区别）。正如Nielsen的数据和Jules Backman有关广告与竞争的著名调查所证实的那样，在我对产品的包装与价格形成职业兴趣的二十几年里，品牌与产品种类的数量也显著地增加了。⁴

3) 市场上所有的品牌都具有独特的附加价值，这一章将讨论附加价值。但是，在着力阐述它们的特征和重要性之前，需要引入几个彼此不同却又相关的概念。不过，在这儿，我想顺便提一句：附加价值实际上是品牌购买者心理上的主观判断，它主要通过两种途径产生：个人的亲身体验、包装及广告展示。我们确信Wagmans商场的顾客都亲身接触过在那儿销售的所有品牌。理由很简单：高效率的零售店会不断地审慎评估各种陈列品牌带来的客流量。这些品牌也一定会得到巨大的广告支持（这是陈列大量商品的零售店的通常作法）。由此，我们理所当

然可以推测货架上的品牌含有附加价值。我们可以用另一种相当生动的方式把这些品牌描述为“功能特性与非功能特性的综合体”。

4) 我认为，由于各种原因(主要是生产商和零售商持续而积极的价格竞争)，随着时间的推移，价格的取值范围将变得更大。这种竞争以两种方式表现出来：战略性竞争（也称长期竞争），指生产商或零售商的公司战略；战术性竞争，即通过某种暂时性的促销活动达到某种特定的近期目标。后者是许多包装类商品市场(例如，肥皂块)的典型作法。这类市场销售额的大部分通过临时性的削价实现(大多数是在外包装上显示)⁵。总的来说，在寡头垄断市场上，促销活动始终是最重要的、也是最具影响力的价格竞争方式。但是对于各类早餐来说，价格促销很少见；广泛、持久的价格差异也是市场的一个重要特征。

5) 最重要的是，我从对谷类早餐的研究中得出的基本结论，只要在细节上做些修正，就可以不同程度地应用于大多数消费品市场。根据我的专业经历，以及我在 Wagmans 商场进行的关于产品差异与价格竞争的研究，所得出的结论适用于大部分的包装类商品。这些商品在家庭消费支出中占有很大的比例，顾客会定期购买。即使读者无法看到 Nielsen 公司在这方面的大量数据，只要检查一下任何一个家庭的购物清单，就会发现上述观点是正确的。

我要强调的是，在这些观察研究中没有任何独特的地方。我认为我太太或任何其他有敏锐观察力的顾客都可以得出相同的结论。这连一个小时的时间也用不了。

2.2 经济学家关于寡头垄断的观点——一个不同的假说

在描述完我在 Wagmans 超市考察中所获的有关价格竞争的

丰富资料，以及产品之间的重要性和客观差异之后，就会为一些经济观察者关于寡头垄断的观点感到惊奇。举两个例子，这两种极端观点均令人难以容忍：

在寡头垄断条件下，行业制度以其特有的形式避免了过于危险的价格竞争，并引导竞争以一种为争取顾客而采取不断变化策略的形式出现。⁶在被少数大公司主宰的市场中，价格和产品竞争均在减少。产品越来越相似，顾客选择的范围也越来越小……对竞争时代的广告和当今广告进行比较，可以清楚地发现，价格竞争和产品竞争实际上已经消失。⁷

在经济学文献中，人们普遍认为，市场结构的变化是由竞争的大幅度减少引起的。在相关课题中，不止一个经济学家把消费者广告的增加与批发商的减少联系在一起。批发商是市场中有力的参与者，曾被认为能通过引导生产商为争取批发商的惠顾而竞标的方式保持生产商之间的竞争。

哈佛商学院的Neil Borden在其有关广告经济效应的重要分析(于1942年发表)⁸中肯定了这一观点。Borden把分销连锁店的内部冲突列为造成美国消费者广告增长的九因素之一。后来，争论自马萨诸塞的剑桥传至英国的剑桥，批发商的角色被看成是造成广告增长更重要、甚至是处于核心地位的因素。

Nicholas Kaldor(现名Lord Kaldor)在1950年的一篇有影响力的论文中，⁹对这一观点作了最著名的表述。Kaldor声称，生产商之间的价格竞争一度是由批发商的力量所控制，但生产商已找出了一条打破这种限制的方法，即对它们的产品进行广告宣传 and 品牌开发，“越过批发商而直接针对最终购买者。”¹⁰这使得生产商势力得以扩张，并最终开始控制市场，创造了我们现在所看到的寡头垄断的大体情形。在这种情况下，消费者不得不付出更高的价钱来购买商品。因为与设想中以往的时代相比，竞争减少了。寡头垄断条件下，当然要提高价格以支付广告费用。读者会注意到Kaldor的论述不乏政治含义。

但进一步推敲这一观点，重要的是理解了历史的演进，这样讲与其说是出自于研究者对历史数据精确度的要求（虽然这并非一个不重要的理由），还不如说是因为对历史的误解会导致错误的结论（错误的结论反过来会给政策建议带来危险的误导）。

Borden与Kaldor都没有列举出任何证据。但根据一些关于美国批发交易发展的重要调查资料，¹¹可得出一个无误的结论：从一开始，生产商就处于优势地位，批发商处于劣势；事实上，批发商的产生出自生产商销售大批量产品的需要，虽然它们在大多数情况下无法完成大量的零售业务。

但是，随着消费品销售额的增长，批发商常常不能满足生产商的需要，尤其是无法胜任推出新产品的工作。生产商逐渐发现它们自己在和零售商交易，尤其是当零售商越来越集中时，更是如此。（这一过程持续至今，对营销世界中的力量平衡产生了重要影响）。更重要的是，生产商发现，为了持续性地刺激需求，通过广告直接鼓励消费者购买是必要的。但是，读者需要注意到，广告第一次扩张的驱动力量并不是设想中的小生产者与大批发商之间的冲突，而是出于尽快销售工业化生产所带来的大量产品这一简单而迫切的要求，这实质上是大批生产商的问题。¹²在用统计方法论证这一点以前，我先得如同微观经济学传统论述的那样，对市场的集中加以描述和评论。

市场的集中一直是经济学家研究的课题。卡尔·马克思和他的学生们尤其热衷于此。正如《1890年谢尔曼反垄断法案》、《1914年克莱顿法案》、以及《1914年联邦贸易委员会法案》所体现的那样，这一观点在第一次世界大战前由理论进入到政府政策领域。战争期间，两个剑桥学派对寡头垄断竞争理论的研究有了长足进展。¹³人们认为，如果缺少有力的法律机制，集中的趋势将使完全竞争逐步走向垄断。总得来说，这一发展与市场规模的扩大、产量的增加以及生产的集中是同步进行的。

令人吃惊的是，古典学派对工业集中增长的研究主要集中

在为数不多的特殊行业：交通运输业和重工业（主要为冶炼业）都是一些消费者广告作用不大的经济领域。¹⁴我的假设是，在广告极为重要的市场中（在这类市场中，为了使产量不断增长的产品尽快销售出去，需要强制性刺激需求），通向市场集中的道路是全然不同的。如果这种假设成立，那么它就可以解释我在Wagmans超市的所见所闻与传统微观经济学对寡头垄断的描述之间的不一致。

现在让我们回到对广告发展史的研究。如果我们以研究统计数据为起点，那么，最引人注目的事实是，广告第一次大规模兴起是在产量急剧增长时期。在美国，虽然广告似乎是在内战后开始增长，但从严格意义上说直到1880年仍处于相当低的水平。（在报纸和其他杂志中，广告每年的支出相当于全国人均0.78美元）。1880年左右，广告业才开始真正发展。

表2-1用两组数据表明了两种变化趋势：消费者支出金额（这与生产商的消费品销售总额密切相关）和印刷广告（主要针对消费者的一项活动）。¹⁵

表 2-1

	消费者支出的估计值 ¹⁶		印刷广告支出的估计值 ¹⁷	
	金额(单位：百万)	指数	金额(单位：百万)	指数
1880	5 331	100	39	100
1890	9 810	184	71	182
1900	12 349	232	96	246
1904	17 460	327	146	374
1909	25 982	488	203	520
1914	33 091	520	255	654

无疑，在消费者支出和印刷广告支出的增长率之间存在着明确的关系。它不仅是一种统计上的相关关系，还有着一定的因果关系。因为广告预算的多少基本上取决于销售量的大小。这看起来有些不合逻辑，因为是广告“引起”了销售，而不是相反；但应记住，广告是一种剩余性开支（例如，只有在支付固

定成本和更重要的可变成本后才能支付广告费用)。我并不否认广告通常是用来实现某些销售目标。而且,生产商根据经验,对不同水平的广告支出所带来的影响,已形成粗略而有用的指导方针。但是,在固定成本及主要可变成本支付后,有效决定广告支出的参数却是不同销售水平的品牌所产生的利润。如果销售额上升,广告也相应增加(时间通常在第2年);如果销售额下降,广告也下降(通常是立即执行)。这个过程正说明,广告支出的决定因素是品牌的销售额,生产商还没有形成运用广告的经验,早期更是如此。从严格意义上说,今天情况仍然没有改变,至少对发展中品牌来说是这样的。

当我们以大量广告的某品牌为样品,观察其早期历史时,我们会发现今天大多数广告是为一百年前根本不存在的品牌、甚至产品而作的。在19世纪,对它的购买占日常支出的绝大比例的大宗商品,那时并不做广告。即使在今天,当它们在日常开支中占很小的比例时,也没有作广告。过去几百年来生活水平的提高引导我们把收入投向新型商品,尤其是那些可自由使用的产品和服务。这些商品从进入市场的第一天起,做广告和品牌开发就成为其独特的营销工具。¹⁸

例如,让我们选取一个产品领域代表全部市场——庞大的装有活动刀片的安全剃须刀市场。¹⁹在金·C·吉列(King C. Gillette)发明这种产品以前,安全剃须刀市场并不存在,但在这种产品投入生产后的第2年(即1905年),吉列公司的总销售量就有250 000套剃须刀和100 000包刀片。²⁰通过独占垄断,整个市场在一夜之间形成。这是对发明者的权利提供法律保护的自然结果。

在安全剃须刀市场(或随意举出几个例子,如牙膏、除臭剂、洗发水、洗涤剂、清洁剂、早餐麦片、黄油、沙拉酱、速冻食品和宠物食品等市场)上的竞争与完全竞争没有任何相似之处,这些市场充斥着大量广告,广告支出金额一直占全美百家最大广告支出商的60%强。²¹

在这些以及大多数其他类的消费品市场上，常见的一种情况是，发明者能发明出一种从来没人制造过的产品，他或她发明并申请专利后的第一件事就是给它命名，并毫无例外地确定一个品牌或者商标。“品牌”一词据说起源于19世纪早期盛威士忌酒的木桶上的区别性标志，但商标却可追溯得更早，可在欧洲中世纪的同业公会中找到渊源。²²

成功的发明获得公众的喜爱。令生产商满意的是，广告在没有零售商帮助之下也能够促进销售的增长。生产商和最终消费者很快就会失去直接联系，这使得品牌名称的运用具有了双重意义：一是以示区别，向消费者保证实际商品与广告中所说的商品具有完全相同的性能和质量；二是对生产商提供法律保护，这也是它们最初的目的。生产商在较短的时间内实现了独占垄断，这有助于销售额和利润的增长。但竞争通过正当或不正当的方式(例如使用一些边缘商标)仍在进行。幸存的竞争者是那些能实现具有竞争力的规模经济、从而也能逐渐增长的生产商。竞争的自然结果是寡头垄断的出现。因此我认为：在广告活动密集的市场，包装类消费品的通路大体上是从垄断走向寡头垄断的集中化道路，这与传统经济学所设定的道路恰恰相反。

由此分析可引申出两点疑问：第一，对广告和品牌开发过程中，批发商的作用表示质疑；第二，对包装类消费品市场(广告是一重要力量)集中的道路产生疑问。在这些市场中，我认为，寡头垄断是竞争性的，而不是(如通常所认为的那样)阻碍竞争的力量。这是我论述中的一个关键，我将以经济学理论家的眼光，同时也以仔细观察现实世界的眼光致力于观察寡头垄断竞争，并发展这一理论。

2.3 现实世界中的垄断竞争

对于在最极端条件下(即自由竞争或完全竞争)的竞争，大

多数研究都是从价格分析开始的。(由于自由竞争比完全竞争更接近于现实,因此我们在下面的讨论中采用前者。)自由竞争的存在和运转,有三个必备条件:第一,产品同质;第二,买卖双方均为小规模,且能自由进出市场;第三,买者和卖者之间存在着充分的信息交流。这是惊人的假设,其适用范围较狭窄。也就是说,仅适于一些农产品市场和工业原材料市场。在这些市场,有同一等级的产品,存在着世界范围内的信息交流,购买者能在农产品和商品交换上相互竞价。在讨论大多数其他市场时,自由竞争只是一个理论的抽象。

尽管如此,但一直存在这样的一种观点:完全竞争市场曾经很普遍,或者说竞争至少比现在激烈得多。竞争的减少导致了社会福利和经济利益的减少。令人担忧的是,由于存在着这种观点,政治家们和经济学家们总是希望采用管理技术使时光倒流。但是,即使在这种理论活动中,回到曾经存在的昔日世界的意愿,与进入除经济分析领域外从未存在过的世界的意愿,也是有区别的。这就是正确记载历史、理解广告如何出现、为何出现的重要性所在。

还有一种观点是Friedrich. Von. Hayek根据他对现实竞争过程的观察,极具说服力的表述:用自由竞争的观点来描述任何一种竞争机制都是有缺陷的。²³他的论据错综复杂、相互关联,但是这些论据有一前提——自由竞争模型处于均衡状态。但是,竞争市场无疑是充满活力的。而且它们的这种活力是从人们的拼搏中体现出来的,即通过努力克服知识的不完善而体现,更重要的是通过产品差异从竞争者手中抢夺市场的持续冲动中得到体现。(读者会注意到,这些重要的过程被排除在自由竞争的假设之外。)产品差异化正是品牌、广告、特别是附加价值体现的内容。

我认为自由竞争模型与现实生活中的市场调查有关,读者现在应该会对我的这种观点深信不疑。像任何其他商人一样,

垄断寡头将会努力在市场许可范围内给它们的产品定价。(这是微观经济学理论中最合乎情理的假定之一。)实际上,市场所能允许的订价范围取决于寡头垄断产品被他人取代的难易程度。现实生活中,它们提高产品价格的能力有限,因为它们的产品及其竞争者产品之间有着高替代弹性。²⁴我们知道,做过广告的品牌的价格,其提升速度并不比别的产品快;实际上存在着强有力的证据可以说明相反的情况,这是因为垄断寡头之间的竞争是非常现实的。

任何一位哪怕是具有寡头垄断市场最微弱的直接经验的人也能证明:通常存在一种强大的动力促使垄断寡头去攫取其竞争对手的市场份额。而它们一般通过产品功能的创新,或是通过迅速仿效其竞争者品牌的功能特性,或是通过同样迅速地增加它们自己品牌的附加价值来达到这个目的(战术性的价格竞争的运用自不必言)。这种类型的竞争自然令人担忧,但这对垄断寡头(和他们的广告代理人)的影响比对消费者的影响大。在消费者看来,寡头垄断是绝对能够获利的。²⁵

首先,从定义上来说,垄断寡头是大生产者,那么,寡头垄断的生产获得规模经济效益并大幅降低产品的成本。尽管kaldor重点强调生产节约,而不是采购和营销活动的节约,但是,大体上他同意这个观点。采购的节约对于食品业特别重要,而营销活动的节约则对所有具有一定规模的生产者都十分重要。²⁶其次,现实世界中,垄断寡头间的竞争通常给消费者带来许多与活跃的市场相关的直接利益,这类利益包括产品的迅速改进、创新和很明显的削价,但前二者不如后者的影响明显,这是因为促销是价格竞争中常用的手段。(较低的价格当然是规模经济的反映)

寡头垄断能为消费者提供上述利益的观点并没有被普遍接受,但是,基于非个人观察带来的有力证据支持这一观点。在Nielsen公司的数据基础上,我们可以对典型的寡头垄断市场上

的产品创新速度，作出一个实证分析。这个创新速度通常比较快。但是，在这个速度下，市场通常只是“摇晃”一下便能适应一个成功的新品牌并保持整体的稳定（此品牌对已存在的品牌的市场份额有微小的影响）。²⁷建议批评家们看看一流生产商的声明，这些声明记载了品牌平日的改进数量。²⁸例如，一位著名的工业家详尽统计了大量主要的特定品牌在5年多时间里产品改进的次数，研究了29个不同的品牌在8个国家里的销售状况，证明对于这20多个品牌，在20年内，消费者所接受的价格实际上大大降低了。²⁹这些价格的降低是长期的，并且并非只是战术性的降价。

寡头垄断的消费品市场（广告是其间一种重要的力量）的竞争强度也能很好抑制市场的集中。尽管市场状态的稳定掩盖了一些品牌的市场份额的增长被另一些品牌市场份额的减少所抵消了的现象，但尼尔森公司的综合数据仍表明，从一流品牌的综合市场份额来看，稳定的市场状态仍具有广泛的优越性。³⁰根据Beckman的证据，在集中度提高的市场和集中度降低的市场之间存在着广泛的均衡。³¹更重要的是，广告的作用可以被分离出来。在大量不同的实证研究的基础上，Beckman得出结论：高额的广告费用和市场的既高又迅速的集中度之间是没有联系的。³²市场集中来自广告之外的其他因素，实际上广告更能够表明竞争的强度，而竞争总体上是和市场集中背道而驰的。

2.4 品牌的产生

如果说创立品牌的第一个目的是认可发明者的专利所带来的合法保护，那么，第二个目的就是在买卖双方失去直接接触后，保证产品的质量以及与名称相称。而第三个目的则直接源于寡头垄断者标异其产品的需要。他们完全把创立品牌作为

一个策略，以更好地控制市场，防止别人的产品取代自己的产品。

寡头垄断者不会认为需要合理地解释其目的；它们在大多数情况下是本能反应。成功的营销人员似乎都有这种认识：创立品牌不仅是保护产品的关键，而且是促使其发展的重要因素。

一般来说，垄断寡头会以积极的、坚持不懈的价格促销方式进行价格竞争。但是，竞争并不局限于价格，垄断寡头品牌的力量，特别是能够丰富品牌内涵的附加价值，使竞争方式从削价转向产品和品牌的改进。而产品和品牌的改进又会减少对削价的需求（尽管价格竞争从不会完全消失）。这样，至少能维持毛利收入，但毛利并不都能转化成利润，因为创立品牌需要巨额花费。kaldor对这一点解释得十分清楚，他把这些费用称为“销售成本”。尽管这个定义已经很精确，但用“品牌构建成本”显得更为准确。³³

在我们考察品牌的成本及价格之前，很有必要暂停下来，为“品牌”下一个简单、综合而客观的定义。（在讨论这个相当情感化的主题时，客观性并不普遍。例如，经济学家琼·罗宾逊(Joan Robinson) 分析20世纪30年代“寡头垄断市场”的先驱之一的观点是：“同一类物品的众多不同品牌，在其各自的名称和标签下以不同的产品质量出售。这些名称和标签诱导了那些富有、势利的消费者通过购买不同的消费品，把自己与贫穷的消费者区别开来。”³⁴而这些品牌间的实际差别微乎其微。这种观点虽不无道理，但它忽略了许多因素。)

产品和品牌之间有一个重要的区别。产品是带有功能性目的的物品，而品牌除此之外，还能提供别的东西。所有的品牌皆是产品（包括技术服务的品牌，如 Hertz或Air India），因为它们都是服务于一个功能性目的。但是，并非所有产品都是品牌，我们应将“品牌”定义如下：

品牌，指能为顾客提供其认为值得购买的功能利益及附加价值的产品。

附加价值是品牌定义中最重要的部分。在此，我们必须简要地讨论一下两种普遍的观点。首先，最有竞争力的品牌往往是最有特色的。但通常在特色之中有着动机利益和差别利益之间的微秒平衡。其中，动机利益是指促使消费者消费该领域中任一品牌的利益，这通常是功能性的。而差别利益是指刺激消费者选购这种品牌而不是别的品牌的利益。名称和包装的不同使所有的品牌在视觉上能够彼此明确区分。但是，名称和包装之外的特色更具吸引力，虽然“特色”在相当程度上依赖名称和包装上的差异，以致使人们忽略了动机是增强弱品牌的生命力的一种方法。这似乎太理论化了，但是，如果读者从以上几点看待现实生活中的成功品牌——如果他或她思索一下 Ajax, Birds Eye, 佳洁士，或德芙这几种品牌——他会发现动机利益和差别利益均衡的观点很有道理。

其次，读者将会注意到对“特定消费者”的定义。人们的偏好千差万别，这使得没有任何一种品牌能满足所有人的需要。而且，一个试图广泛拓展市场的生产商，生产出的品牌属性大部分为二流或三流，而不能体现出几种一流属性（这些产品所具有的这些品质可能会使它成为特定消费者群的第一选择，这是一条正常的成功之路）。许多营销人员认为，以市场的一个有限的部分做为目标要比拼命钻进已经充满竞争的市场的最大部分更有发展潜力，尽管有些例外情况，但已经有合乎逻辑的依据证明这一点大致是正确的。³⁵

我们现在来讨论“附加价值”。关于该词语引起了技术、经济和广告道德方面的一些激烈争论。毫无疑问，大家都认为附加价值在几乎所有的购买决策中都起着重要作用。这些价值是主要功能利益之外的东西，而主要功能性利益则是人们购买某个品牌或某种产品的目的所在。附加价值并不是什么新概念，

詹姆斯·韦伯·杨 (James Webb Young) 在一本书里把它简明扼要地描述为“通过广告在产品的有形价值上附加的无形价值。无形价值与有形价值是同时存在的。”³⁶虽然他这本书出版于1963年, 但该书却是以他50年前在芝加哥大学的执教经历为依据而写的。

附加价值是什么? 它们从何而来? 一些营销人员认为凡在品牌早期历史中对竞争对手的分销发生作用的任何因素, 都对附加价值产生影响。这虽然有一定道理, 但一些因素显然比其他因素更为重要。所有最重要的附加价值都是非功能性的, 尽管我会将我们偶尔发现的一些品牌的额外功能性用途看成是附加价值。但总的来说这是一个例外, 大部分品牌的功能是已知的、特定的, 附加价值是这些功能之外的非功能性利益。就汽车而言, 它的功能是指它能成为我们安全的、可靠的、经济的交通工具; 对一套衣服而言, 这便是指它有保暖、遮羞的功能; 对一袋爆米花而言, 则指它香味和营养; 而对一瓶香水而言, 则指它所具有的芬芳; 动力钻则是能准确、安全而又快速地钻出统一尺寸的孔。

我认为这些功能之外的附加价值显然是最重要的, 它们是:

1) 源自品牌成长过程的附加价值, 包括熟悉感、已知的可靠性和风险的减少。一种品牌为人们所熟知之后, 就能使“品牌个性”这一重要的观念深入人心。品牌的个性有时被解释为生产商 (Betty Crocker 或 Old Jim Young) 的代言人; 但更通常的说法是把附加价值看作是品牌自身的特点。用拟人化的语言描述即是品牌的非功能性与功能性特征。一些广告公司就是用这种拟人化的语言设计品牌定位。³⁷但是, 还有必要再概括地解释一下这个特性。我最近与 Madison Avenue Agency 的调查部主管讨论这个问题, 他提醒我说, 他的代理处明确区分个性与特性, 前者是指可以在女朋友或者男朋友身上找到的品质, 而后者则指妻子或丈夫所必需具备的特性。

2) 附加价值源于使用此品牌的各种人——富裕的和势利的(正如詹姆斯罗宾逊所定义的那样),或者年青的,或者富有魅力的,或有男子气概的或有女人味的——的主观感受。读者可以找到一些与这些使用者相关的品牌,这些品牌大多由广告培育而成。³⁸

3) 附加价值源于消费者对品牌效用的信赖。这体现在一些药品,甚至是安慰剂,也可以依靠人们对它们的信赖心理而起作用,有时候甚至还真的起到了医疗的作用。确实有充足的证据证明专利药物的品牌化会影响人们心理,并对生理机能产生作用。“盲式试验”证明品牌能够解除1/4至1/3的疼痛。也就是说,品牌尤如药品的一个特殊组成部分,与药物的活性成份相互作用产生了比非品牌药片更大的效果。³⁹由于人们认为化妆品能使他们变得更美丽,并常能产生良好的效果,所以对效能的信赖对化妆品业也很重要。

4) 附加价值源于品牌的外观。这是包装的主要作用。而且,为防止人们认为包装仅对易受品牌左右的青年有影响,建议读者阅读一下Theodore Levitt的名篇《广告的道德(?)》。在那篇文章,作为讨论附加价值的一个充分理由,他详述了下面一则趣闻:

几年前,一个电子实验室招标一台七百美元的实验仪器。一家公司定制了两个不同的前台仪表板,一个由开发此设备的工程师设计,另一个由专职工业设计师设计。当把两个模型向一组随机选取的实验室主任(哲学博士)展示时,专业设计吸引的购买愿望是工程师设计的两倍。显而易见,在麻省理工学院受过科学洗礼的实验室主任与普通的波士顿家庭妇女一样对花哨的包装更为敏感。⁴⁰

读者可能会对我在上面的叙述中忽略了源自生产商姓名和信誉的附加价值感到惊讶。这种遗漏是有意而为,其原因有三:其一,消费者不知道他们所用的许多品牌的生产商。(试想一下

洗涤剂、肥皂块或洗发水的一流品牌的生产商是谁。)其二,品牌名称有时用于“伞式”策略帮助开发新的相关产品(例如Ivory洗发水和连带产品Ivory香皂),在检验此策略时,Nielsen公司获得了强有力的证据却表明,伞式名称对新品牌的成功没什么影响。⁴¹第三,一个熟悉的品牌名称不需要再去证明产品质量及其是否名副其实。人们认为品牌产品是名副其实的,而且,其功能理所当然可以发挥得很好。美丽的谎言是否普遍令人质疑,主要的理由莫过于法律的惩罚。虽然一些观察家(包括我自己)认为,对质量的关心源于生产商的策略,更源于它们对消费者重复购买的兴趣,而不是源于法院传票或Ralph Nader的效果。

普遍采用的产品测试方法就能很容易证明附加价值对消费者选择的作用。在这些测试中,一组抽样消费者使用并判断那些只有编码但没有名字和包装的品牌,第二组相似的消费者群在那些品牌采用通常包装的条件下使用并判断。得出的结论是:当品牌可辨认时,人们的偏好与当这些品牌只有编码而包装不同时的偏好的差异相当大。在盲式试验中,人们对某种一流品牌的早餐食品相对于另两个竞争品牌的偏好比率是47:27:26;当用可辨认的包装重复进行试验,偏好比率变为59:26:15。因此,人们对一流品牌偏好的比率在两种情况下分别为47%和59%,相差12个百分点,这12个百分点只能是附加价值而非产品本身带来的。⁴²

附加价值这个话题是颇吸引人的。希望了解事例的读者可用詹姆斯·韦伯·扬⁴³所推荐的方法进行观察和分析,扩充自己的知识。但是,请允许我简要重述一下我的观点:附加价值主要源于人们对该品牌的使用及体验、广告以及包装。由此可见,新品牌的生产商并不能立即获得附加价值;附加价值的建立需要一定的时间。新品牌只身进入社会时,它最初的生存几乎完全依赖于它的功能特性。

这个观点可以获得强有力的实证支持。在大量新品牌中，大多数品牌失败的原因主要在于其功能性方面存在缺陷。⁴⁴这也表明，成功的老品牌之所以能创造出如此丰富的附加价值，也正是因为它们具有的良好功能特性在客户中建立了较高的信誉；因此，如果新品牌的生产商意欲赶超老品牌，必须首先创造出品牌的功能性优势才能推动其发展。詹姆斯·佩卡姆的观点已经在第一章中讨论过；在我们介绍的新品牌优于现存品牌的盲式试验中，二者所具有功能特性的比例应该是 65 : 35。⁴⁵佩卡姆并没有描述这一结论的实证基础，但他的观点总是值得一听的。补充一句，盲式试验中那种充分的优势实在是很少见。但同时，优势不明显的品牌也有成功的范例。

John Kenneth Galbraith非常强调非功能性附加价值的重要性。在其发行量很大的《The New Industrial State》一书中，以其独特的风格及言之成理的方式认为：我们离生活的物质标准越远，使用产品的心理享受及提供这种享受的广告的作用就变得更为重要。“一个人越远离物质需求，他就越容易被说服或者被管理去买什么。或许，这就是日益繁荣的经济所带来的最重要结果。”⁴⁶

但Galbraith却一如既往，仍然坚持他自己的主张。在他看来，由于垄断寡头有能力完全控制消费者。所以销售减少时只需要针对要改善的形势而改变销售策略，重新进行需求管理就可以了。⁴⁷他在一篇主要关于美国汽车工业的文章中写道：“工业系统平日里的思维是：若销售滑坡，一定能找到新的销售方式来扭转局面。”他的这篇文章写于20世纪60年代中期，今天读来实在有些匪夷所思，但毕竟从那之后这种情况已经在底特律发生过了。

在1960年一篇同样引起广泛注意的文章《营销近视》中，Theodore Levitt提出了同样惊人的观点。“新型小汽车在上市第一年极为畅销，这一事实表明底特律的汽车生产商们的广泛调

查早已不能提示消费者的真正需求了。直到被小汽车生产商抢去了成千上万的消费者，底特律的生产商们才相信，它想要得到的与它正在得到的是完全不同的东西。”⁴⁸底特律很长一段时间都无力生产这种类型的小汽车，而消费者却越来越确定那正是自己所需要的（即使在经历了工业中惊人的营业赤字后也是如此）；这之后，Levitt的预见性的见解恰好为Galbraith的观点做了全面的注解；Galbraith认为，若仅仅对销售策略进行略微改动，就会遇到这样的麻烦。

汽车工业也许是资本主义系统在调节消费需求方面效率低下的一个极不乐观的例证。但上面提到的那两位著名学者的文章，只证实了我的如下观点：满足消费者需求的第一步必须是：所生产的产品的功能能满足消费者要求，然后才有可能说服消费者购买这种产品。如果在这一过程中存在管理的话，那它并不完全是Galbraith所说的需求管理。满足消费者需求的第二步——树立附加价值——要远比Galbraith所指出的复杂。但附加价值并不能代替功能特性；顾名思义，附加价值只是附加于功能特性之上而已。品牌的竞争力越强，它的附加价值就越大，并能给品牌带来长期利益。但那些过分强调附加价值而忽视改进品牌的功能（不包括摩托车）也可能在竞争冲击面前显得不堪一击。⁴⁹在包装类商品领域中，Nielsen可以举出大量的例子表明：失去领先地位的品牌通常是由于未能改进品牌功能导致出现功能的相对劣势所致。⁵⁰

因为附加价值来源于产品的用途、包装以及广告，所以创造这些价值既要耗费时间也要耗费资金。从这一意义上说，广告客户常常把广告支出作为一种投资（为取得某种回报而花费的资金）。这个说法虽然无可辩驳，但它只代表我所阐述问题的一方面。我认为广告能在短期内促进销售从而发挥作用。广告能刺激消费者购买该品牌的产品，使用该品牌的商品，并有助于建立长期的附加价值——来源于产品用途的价值。因此，广告

的长期影响与其说是通过广告本身倒不如说是通过品牌的长期使用实现的。对这一点存在着学术分歧，有些人认为，广告本身就兼有短期影响和长期影响（即，不但明天，而且在一星期、一个月或一年的时间内，它都会对销售有刺激作用，这可能是由于人们有意或无意地记住了这个广告）；无论从常识还是从经验角度来看，我个人都很难接受这个观点。读者如果认为这种区分微不足道，不妨考虑一下这种可能性，即这总是对广告频率有着极为独特的影响，并因此而影响了整个广告过程的经济性。

广告（及其他品牌塑造费用）的影响无论是短期性的还是长期性的，或是二者兼而有之，都不可否认，做广告是相当昂贵的。与没有品牌的商品相比，有品牌的商品几乎都会把一些额外费用加进售价中去，这也是附加价值的一个现实的例子。⁵¹但不可否认，寡头垄断者提价的能力有限。⁵²问题是，在类似的低价替代品和不同的高价替代品之间，人们将如何选择呢？由于寡头垄断者间的不完全竞争，较高的价格占据着大部分市场；不同的事物通过时间、使用、广告及其他品牌费用反映在附加价值上。由于寡头垄断者通常能从更高的价格上得到补偿，所以它们能够承担这些费用。

这个问题涉及到范围较广的价值判断，在其中也可研究消费者行为。和通常一样，会有一些意外的发现。

2.5 寡头垄断、价格和消费者

让我们假设把两件商品作比较，一件价格便宜，性能一般；而另一件价格贵些，性能好一些，但重要的是，第二件商品之所以价格较高是因为含有附加价值。这种假设不无道理，它是与消费者判断一般商品的标准相吻合的。⁵³因此，问题在于，人们是不是清楚他们主要是为附加价值支付了额外的费

用。

事实表明，人们通常愿意支付这种费用，我们只要从一般品牌仅占小部分市场份额这一现象就可以证实这一点。在Wagmans超市中，一包普通玉米片售价为每磅0.79美元，而一盒大小形状相同但外表设计不同的Kellogg牌玉米片却可以卖到每磅0.97美元(比前者高出23%强)。但Wagmans商店的货架上普通玉米片的包装盒标签仅有4个而Kellogg的标签却有18个，二者相比，表明Kellogg玉米片的销售量在普通玉米片的4倍以上。⁵⁴在大多数国家的大部分生产领域中，通常情况都是如此。那么，原因何在呢？

实际上，人们的价值评判体系中并不只有严格的理性标准。“没有人会争论一瓶陈酿是否和一桶面粉价值相当，或是某个大人物的情妇晚礼服上一袭华贵的披肩是否值一套宽敞的住房。虽然这些相关的价格都很普遍”，⁵⁵广告对这种奇怪现象当然负有不可推卸的责任。但广告界人士却不会为他们可以影响市场中“看不见的手”而高兴，因为它能产生意想不到的、暗含讥讽的结果。

可是，广告对此并不负主要责任。与社会总体的影响相比(更甭提教育了)，事实上广告并不很重要。广告界有识之士都知道，对于人们已树立的理念，他们付出最大的努力也只能强化这种理念，或者对这种理念作一些细微的改变。若想使广告能够说服人们从根本上改变现有观点，广告的力量就显得太弱了。这点虽未得到普遍认可，但我和其他一些广告专业人士都从亲身经历中证实了这一点。刚进入市场的新品牌，它们的失败率极高就是一个例证。某些情况下，这是广告自身的缺陷所致；而另一些情况下，这显示出广告无法克服营销组合的不完备性。

一些更客观的观察者普遍认为，竞争性的资本主义虽然引起了浪费和一些扭曲现象，但提高了效率，这点足以掩盖它带

来的扭曲和浪费所造成的损失。而这些扭曲和浪费代表着世界本身，无论我们如何叹惜消费者缺乏知识和客观分析、以及难以做出理性决定（虽然完全竞争及对客观世界的抽象化暗示能做到这一点），我们对此无能为力。即使具有哲学博士学位的 Levitt 实验室主管都会深受 700 美元的测试仪的外观影响，要求波士顿的主妇或锡拉丘兹杂货店的顾客更理性地行动是不现实的。

现实生活中价值评判体系与价格机制中简单模式的区别之一仍在于价格本身。市场理论的假设从一开始就没有切中要害。对具体市场的研究表明，能回忆起实际价格的消费者的比例在各个市场中差别很大，绝不存在普遍的水准。根据对 15 个市场所作的调查，“记忆正确率的比例从 44% 到 80%，平均为 59%；如允许 5% 的误差，则平均为 65%，如允许误差为 10%，平均数将升到 73%”。⁵⁷换句话说，在这次特别调查中，平均 27% 的消费者记不起他们所购商品 10% 的实际价格。

但是，即使消费者理论中存在确定无疑（同时也是意料之中）的模糊点，人们还是可以以购买意愿和实际购买量为基础构建出一条需求曲线。这条曲线大体呈下降趋势，虽然弹性在一定程度上变化，并不时出现一些不规则曲线，但大体上与经典经济学理论相一致。⁵⁷在最低价的那一点上，需求曲线出现一个确定的落点，表明低价商品质量总是差一些。因此，从绝对意义上说，有时，低价时的需求要小于高价时的需求；同样道理，价格与价值间的关系在高价的极点处也可以得证实。Andre Gabor 和 C. W. J. Granger 用一个生动例子说明了这点：“我们所想的正是……比如杜松子酒从不被认为是一种贵族佳酿，更少被认为是女士用酒，直到不断加重的消费关税把它的价格提到和白兰地以及其他一些（以前价格更昂贵）的酒精饮料一样的价格。”⁵⁸

Gabor 和 Granger 提出的例子只是传闻，缺乏统计特征。但

它表明了一种可能性：价格越高，价值的内涵越减小了需求的弹性，但是不能减小到零。价格弹性的缩小对于寡头垄断者无疑是天赐良机，它们应该对此心存感激。如果人们以高价商品比低价商品的标准高的现实为部分原因，据此认定高价商品性能更佳，并因此购买大量的高价商品，那么由此可以假定：他们将从更贵的而不是便宜些的商品中获得更大满足。如果要指责这种情形，错误在于人们心理上的矫饰，而不是在于寡头垄断者的行为。当然，如前所述，后者也不是全无过错。但是，寡头垄断的其他特点，例如相互间的竞争，对社会经济不无裨益。现存制度既有优点又有缺点，我们如果能坦诚把现实世界的各种经济体制看作是不完美的有限选择，就能以更现实的标准评判现有制度；如果我们想为改进而努力，将发现我们努力的范围很有限。

生产商在任何情况下都无意识地倡导高价格即是高价值的观念，例如以附加价值的间接影响为手段。在创造附加价值时，寡头垄断者很少论及价高是否一定物美。即使当广告表现奢华的生活时，广告主对此也常不满，广告制作商则因脱离实际生活而受到非议。但正如一些成功的广告制作商（和它们的客户）指出的：在这种及其他一些情况下，并不总是广告制作商的错。

要对这点展开论述，将可能打断本书的基本结构。因此对这个问题的探究须告结束。鉴于本章中一些讨论游离于主题之外，有必要对我想要说明的几个观点作一总结。

2.6 本章概述

本章对某些流传较广、人们深信不疑的理论的有效性提出了质疑。

其一，有观点认为，广告在历史上的出现是弱小的生产商

与强大的批发商之间矛盾冲突的结果。对包装类消费品市场历史数据的考察驳斥了这一假设。与此正相反，广告发展的驱动力似乎来自于生产者扩大产量的压力。对事实的澄清不只是还以历史的真面目，它还能够影响到经济管理方面的政策建议。我认为，消费品市场一度存在着的完全竞争（一些人渴望恢复的）的观点大体只是一种幻想。

其二，有人认为从竞争到集中的道路，过去适用于许多重工业，现在也同样适用于现代消费品市场。对此进行的实例调查证实了这样的设想：消费品市场以独占垄断开始，竞争的力量使得寡头垄断出现。

其三，（与第一点相承），抽象化的自由竞争与对现实生活中竞争的调查相关。我对此进行了驳斥，因为竞争的行为正是对自由竞争所假定的基础的否定。

我认为寡头垄断竞争（假设进入市场没有限制，寡头垄断者之间不存在冲突）是真实而激烈的。虽然它会发生一些成本，但它也带来了重大的社会经济利益。但这些成本包括浪费和价值体系的扭曲是所有社会成员（包括营销人员）都应自省的。

同时我还认为，品牌是寡头垄断竞争的根本体现，它们是功用性价值与非功用性价值的结合（功用性价值更为重要）。广告的贡献主要在于促进品牌的树立，以利于创造非功用性的附加价值。在消费者眼中，附加价值通常被看成名牌产品要求更高价格的正当理由。但是，无论广告倡导者如何宣传，广告除了用于强化或偶尔改变现存理念外，通常不会产生其他的影响。（但是，强化或偶尔改变现存理念有时对于树立品牌具有很大影响，甚至是一种关键性影响。）

以上是我的观点，但我在结论中还须申明一点（这点在本章中论述的每个地方都有所隐喻）。我针对的问题并不是经济分析方法本身，而是一些有才干的甚至杰出的研究者对经济方法不恰当的运用。经济学从一开始就研究生活中的行为，它是，或

者应该是经验性的。若保留这一特点，它能解释社会现象，品牌和广告仅是其中无足轻重的几个例子。如果不以对现实生活深入细致的观察为基础，将应验杜鲁门总统绝望的谴责：如果美国所有经济学家躺在从国会大厦到费城大街的人行道上的话……就应该让他们在那儿呆着！

注 释

1. 致不熟悉营销领域的读者，尼尔森公司是世界最大的市场研究公司，专门进行零售统计。在美国，该公司还是电视观众调查领域内的一流公司。

2. 在经济学领域中，寡头垄断竞争和垄断竞争间存在着某种技术上的区分。垄断竞争比寡头垄断竞争中的竞争者更多，通常也有更多的可区分产品。但是，在本文中，我并不作此区分；只是用一般意义上的“寡头垄断竞争”一词来描述竞争者数目相对较少的市场。

3. Jules Beckman 著：《Advertising and Competition》(New York: New York University Press, 1967), P.109。

4. 同上, P.77。

5. 对某些品牌的肥皂，这一比例很少降至品牌销售额的 40% 以下。(这一估计值以未公开过的研究资料为依据。)

6. John Kenneth Galbraith 著：《The New Industrial State》(Harmondsworth, Middlesex, United Kingdom: Penguin Books, 1978,) P.209。

7. Graham Bannock 著：《The Juggernauts: The Age of the Big Corporation》(Harmondsworth, Middlesex, United Kingdom: Penguin Books, 1973), P.72, 78-80。

8. Neil Hopper Borden 著：《The Economic Effects of Advertising》(Chicago: Richard D. Irwin, 1942), P.49-51。

9. 见 Lord Kaldor 的《The Economic Aspects of Advertising》一文，载于《Review of Economic Studies 18》(1950-1951), P.1-27；再版于《Three Faces of Advertising》(London: Advertising Association, 1975)，

P.103-145。

10. Kaldor著：《The Three Faces of Advertising》，P.129。

11. Paul Terry Cherington 著：《Advertising as a Business Force》(Garden City N.Y. : Doubleday,Page,1913,reprinted 1919)；Harold Barger著：《Distribution's Place in the American Economy since 1869》(New York: National Bureau of Economic Research；Princeton: Princeton University Press,1955)；Louis P. Bucklin著：《Competition and Evolution in the Distributive Trades》(Englewood Cliffs,N.J. : Prentice-Hall,1972)。

12. 读者有可能认为 Kaldor 的观点只适用于英国，但有证据表明，英国批发交易的模式与美国大体相同。见 Ralph Harris 和 Arthur Seldon 著：《Advertising in a Free Society》(London: Institute of Economic Affairs,1959),P.9-10。

13. 令人吃惊的是涉及相似领域的两部重要作品同时在两个大学出版社出版。一部是 Edward Hastings Chamberlin 的《The Theory of Monopolistic Competition》(Cambridge,Mass: Harvard University Press,1933,reprinted 1948)；另一部是 Joan Robinson 的《The Economics of Imperfect Competition》(London: Macmillan,1933, reprinted 1955)，Chamberlin 对这两书出版时间上的巧合性并不感到高兴。据传：当时哈佛大学的学生只要对 Robinson 的作品进行抨击便可获得学位。

14. Alfred Marshall 著：《Industry and Trade》(London: Macmillan,1920),book3,chaps, P. 3-10

15. 消费者支出额和生产商出售消费品的销售额之差可以从销售毛利或存货调整解释。这两个项目在各年间大体保持不变。

16. Robert R. Doane 著：《The Measurement of American Wealth》(New York: Harper,1933),P.39。

17. Frank Spencer Presbrey 著：《The History and Development of Advertising》(Garden City,N.Y.: Doubleday,Doran,1929),P.591。

18. 对此论点的间接性总体支持数据可查阅 Borden 著：《The

Economic Effects of Advertising》, P.204-205。

19. 1977年美国的净销售价值为 3.59亿美元。见《Census of Manufactures》(Washington, D.C.: U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census, 1981)

20. 见《The Gillette Company 1901-1976》(Boston: Corporate Public Relations Department, Gillette, 1977), P.4。

21. 数据源自每年夏末秋初出版的《Advertising Age》。

22. Borden著:《The Economic Effects of Advertising》, P.22。

23. 见 Friedrich August von Hayek的《The Meaning of Competition》一文, 载于《Individualism and Economic Order》(Chicago: University of Chicago Press, 1948), P.92-106。

24. W. Duncan Reekie著:《Advertising and Price》(London: Advertising Association, 1979)。在阻碍做广告的品牌价格上涨的因素中, 其中之一是这些品牌因为一种典型的规模经济所导致的零售毛利的下降。

25. Frank Hyneman Knight以前曾在其《The Ethics of Competition and Other Essays》(New York: Harper, 1935)中论及此主题, 其中不乏真知灼见。本章的所有讨论当然也是基于如下前提: 不存在市场进入的限制, 寡头垄断者之间亦不会相互勾结。在过去, 虽然进入限制和相互勾结并非无人知晓, 但在现今环境中, 基于法律上的禁令, 有理由假定这两种情况是不存在的。

26. 见Kaldor的《The Economic Aspects of Advertising》一文, 载于《The Three faces of Advertising》, P.131-132。

27. James O. Peckman著:《The Wheel of Marketing》, P.53-60。

28. 同上, P.50。

29. 见Lord Heyworth的1958年的董事长年度报告:《Advertising》(London: Unilever Ltd., 1958)

30. Peckham著:《The Wheel of Marketing》, P.6。

31. Backman著:《Advertising and competition》, P.82-114。

32. 同上, P.113。

33. 见Kaldor的《the Economic Aspects of Advertising》一文, 载于《The Three Faces of Advertising》, P.135-141。

34. Joan Robinson著:《The Economics of Imperfect Competition》, P.180-181。

35. Alfred A.Kuehn 和 Ralph L.Day在《Strategy of Product Quality》一文(载于《Harvard Business Review 40》(November-December 1962),P.100-110)中对“多数谬误”进行了饶有兴致的描述。

36. James Webb Young著:《How to Become an Advertising Man》, P.73。

37. 相关事例参见Stephen King著:《What Is a Brand?》(London: J.Walter Thompson,1970),P . 10-11。

38. 对品牌概念的早期分析中最著名的分析之一是充分利用了使用者群体的概念。见Burleigh B.Gardner 和 Sidney J.Levy的《The Product and the Brand》一文, 载于《Harvard Business Review 33》(March-April 1955),P.33-39。

39. 见Judie Lannon 和 Peter Cooper的《Humanistic Advertising: A Holistic Cultural Perspective》一文, 载于《International Journal of Advertising 2》(July September 1983),P.206。

40. 见Theodore Levitt的《The Morality (?) of Advertising》一文, 载于《Harvard Business Review 48》(July-August 1970), P.89。

41. Peckham著:《The Wheel of Marketing》, P.61-64。

42. 由于这三种品牌的功能特性不同, 所以消费者对这三种品牌的偏好也不同; 因此, 偏好比率较低 (27 26)的品牌并不能视为各品牌的功能特性相同的依据。

关于盲式和明式产品测试还有另外重要的一点。当进行这类品牌测试时, 品牌之间的偏好偶尔也可分解成小部分进行分析; 可以发现, 明式测试比在盲式测试中, 对某一特定品牌功能特性的偏好更强烈 (例如, 口味), 原因是心理上的。这一结果当然很重要。例如, 1985年时,

可口可乐向全国推出了一种与百事可乐类似的更甜的饮料。在此之前进行的盲式测试表明，消费者比较偏好这种新口味的可口可乐。而在市场中，这种新口味却不被消费者接受。这清楚地表明，当标明品牌时，消费者的味道观念会发生改变。可口可乐公司基于如此不充分的研究就改变配方，其决策的近视令人惊讶。这种决策源于可口可乐公司更关注的是竞争者，而不是顾客。见第7章中的注释23。

43. Young著：《How to Become an Advertising Man》,P.12。

44. 见J.Hugh Davidson的《Why Most New consumer Brands Fail》一文，载于《Harvard Business Review 54》(March-April 1976),P.117-122。

45. Peckham著：《The Wheel of Marketing》,P.65。

46. Galbraith著：《The New Industrial State》,chap.18,sec.2。

47. 同上，P.212。

48. 见Theodore Levitt的《Marketing Myopia》一文，载于《Harvard Business Review》(July-August 1960),P.51。

49. 从任何一方面来说，附加价值对“高相关度”产品，如摩托车来说是非常重要的，这种观点可能令消费者惊奇。1984年时，作为通用汽车公司校际营销竞赛的评委，我翻阅了来自十家主要大学的参赛作品。其中包括许多合理的定性化资料；这些资料表明，潜在的汽车购买者知道通用汽车公司的“A Body”汽车之间在功能性上非常类似；但是，通用汽车各营销分部的名字中所蕴含的附加价值却表明品牌间存在明显的差别。

50. Peckham著：《The Wheel of Marketing》,P.52-53。

51. 见Paul Clark的《Reaction to Recession: The Case History of Margarine》一文，载于《Admap 16》(December 1980),P.612-614。尤其要注意作者对超额价格的评论。

52. Reekie著：《Advertising and Price》。

53. 见Beth Axelrad、Bruce G.Vanden Bergh 和 Dean M.Krugman的《Risk,Quality and the generic Item Phenomenon: Implications for Retail Advertising and Promotion》，载于《Proceedings of the 1982

Conference of the American Academy of advertising》(University of Tennessee, March 27-30, 1982)。

54. 这是因为小品牌的一种趋势：小品牌陈列空间所占份额略高于其市场份额，见Peckham著：《The Wheel of Marketing》，P.32。

55. Knight著：《The Ethics of Competition》，P.56。

56. 见Andre Gabor and C.W.J.Granger的《Price Sensitivity of the Consumer》一文，载于《 Journal of Advertising Research 4》(December 1964f),P.42。

57. 同上，另见我自己掌握的一些未公开发表过的例子。

58. Andre Gabor 和C.W.J.Granger的《The Pricing of New Products》一文，载于《Scientific Business3》(August 1965),P.141-150。



第3章

品牌孕育形成期的影响因素

“你不可能眼观六路 除非你脑后长着眼睛”。

由于没有亲眼目睹发生的这一切，所以艾丽丝满意地转过身来，走向那些架子，眼睛盯着它们。

我在第2章中曾描述过参观Wegmans商店的情景，这只是我用来把一些微观经济原理与消费者的日常行为相联系的一种方法。为了研究另一类市场，我们现在要去参观一下另一家商店。但是，我们调查的重点将会有所改变：我将力求仅仅通过观察的方式来揭示有关这个市场的一些事实。制造商要想取得竞争的成功，就必须了解这些事实。我将研究的这类市场是猫食市场。我之所以选择这类商品市场，一部分原因在于我和我的妻子都经常购买这类商品，而且这一市场中可选择的品牌相对要少一些（我们家的猫对品牌的偏好很明确，在某种程度上说，这多半是由其功能特性来决定的，而不是由其附加价值决定的！）我之所以选择这类商品市场还因为，可以用可获得的数据检验我的估计值的正确性。我所要参观的商店是彼得商店（Peter's）。这家店铺位于诺丁翰（Nottingham）的锡拉丘兹区，是我和我妻子喜欢光顾的另一家商店。

我的调查方式很简单：先数一下货架上展示的商品数，然后根据下面的假设进行数据分析：可以根据货架上展示的商品数近似估计出各品牌、各型号的商品的销售量。这个过程大约要花一个小时的时间，观测结果如下：

1) 各品牌的猫食占了约150英尺的货位空间。这表明这类商品市场的规模比较大；不过，因为猫食购买者的基数较小，所以猫食市场的规模只有早餐麦片市场规模的一半那么大。¹

2) 这一市场根据猫食功能特性的不同，可细分成三部分（罐装猫食、干猫食、湿猫食）。其中，罐装猫食是最大的一部分；货架上的商品数表明，罐装猫食的销售额约占猫食总销售额的一半略低一点。陈列的干猫食的数额表明，其销售额占总销售额的1/3强。湿猫食的销售约占总销售额的其余20%。

3) 罐装类猫食中最大的品牌是Nine Lives牌（约占20%多的市场份额），其后是Buffet牌，Kal Kan牌和Purina牌。我估计，这四种品牌总的份额约占60%。干猫食部分最大的品牌是Cat

Chow牌，其次为Meow Mix牌、Friskies牌、Special Dinner牌和Nine Lives牌。这些品牌销售基本平分秋色，其销售额约占这部分猫食市场总销售额的60%。湿猫食部分中最大的品牌是Tender Vittles牌，单这种牌子的猫食的销售额就占湿猫食总销售额的60%。

4) 各品牌猫食的包装规格有许多共同点。我估计在罐装猫食的销售额中，6盎司罐装的猫食的销售额占了至少70%。干猫食市场中销售量最多的规格是18盎司盒装的和56盎司盒装的。湿猫食市场中的包装规格不太统一，1/3的销售量规格是12盎司装的，另1/3的销售量规格为18盎司装的。在早餐麦片市场中，虽然包装规格比较一致，但价格并不统一。

以上所描述的这些特征与我在第2章中所描述的早餐麦片市场中的特征类似，二者并没有太大的差异。但是，从已经公开发表的(自1982年以来)有关猫食市场的资料来看，我的估计结果似乎与这些特征非常接近。这似乎在提醒我们不要忘了一些极为重要的事情：每一个营销专业人员都应关注的事情是——零售商店在消费品市场中起着极为重要的作用。在广告代理机构的日常工作中，它们所考虑的几乎都无一例外地集中在最终消费者；(它们并不担心客户！)但是另一方面，对于更加精明的生产商，它们注意力的核心却是“以消费者为导向”。但广告代理机构和广告客户都应该记住——零售商店是各竞争品牌间直接交锋的场所。同样重要的一点是——最容易获得的有关消费者购买行为和竞争活动的信息，是从零售渠道那儿搜集来的。

这类信息通常可以通过适当的零售调查获得，我们稍后将介绍这种调查的运作机制。但是，只要观察者以一种研究的眼光来观察各品牌，并且知道要观察哪些东西，那么，即使所搜集的资料可能就象我去Wagmans商店或Peter's商店购物所取得的数据那样缺乏科学上的精确性，也能很容易地对市场得出一个大概的印象。

本章及下一章的大部分内容介绍的都是关于零售店销售量的一般模式，以及可以被这些一般模式所揭示出来的各种品牌之间的各个层面之间的差异。最初我想在各章中分别详细讨论这些不同的方面。我在头脑中曾经考虑过五个主要的题目。第一个题目是，在包装类商品市场，创新的重要意义；在这一问题的背后，在承认创新的重要意义的同时，也应承认，创新的趋势不可避免地会逐渐衰减。第二个题目是，影响品牌最初成长和继续成长的各个因素：功能特性、消费者定位、品牌名称、产品价格、产品分销、交易促销、消费者促销和广告。第三个题目是市场实验的重要性以及（一个相关的因素）新品牌引进的成功率。第四个题目是品牌的初始成长周期；第五个题目是品牌周期的再循环的重要性。但最终我放弃了在各章分别探讨这些问题的计划，因为我认为，强调一下各问题之间的相互联系的也是非常重要的。

所以，这样来构建研究的框架可能会更好一些：首先简要地研究品牌孕育形成期的影响因素；然后再研究一下品牌成长和成熟期的影响因素。因此，我在本章先暂不讨论上面所列出的某些问题，而将它们延至下一章。极为重要的两个因素——促销和广告也被暂缓讨论；但这并不表明我认为这些因素对品牌的孕育和形成没有影响。实际上，这些因素对品牌的生命周期有着长期影响。因此，把这些因素与处于成长中的品牌联系在一起讨论，会更恰当一些。促销是持续的垄断性价格竞争最重要的一种表现形式，为了使消费者重复购买某种品牌，生产商要利用广告来建立品牌的附加价值。

前几章的论述是：对于德国人所崇尚的那种品质——“手感”（这种犀利地觉察出哪一种品牌能够成功、哪一种品牌不能成功的能力是可以锻炼出来的），读者要加深对它的理解，并且获得这种能力，就要首先了解并熟悉这些一般模式。让我们来看这样一个例子：某生产商正计划把其开发的某个新品牌打入

某个市场，而在此之前，其竞争者的品牌已成功地进入了这一市场(这是一个很常见的战略，有时被称作“模仿战略”)。这名新进入者首先应该了解到，如果它的新品牌的功能与最先进入市场的那种品牌的功能相同，那么这种模仿的品牌肯定会失败。但是，假设这种新品牌至少能对某些消费者提供一定程度上的功能优势，那么，这一生产商所推出的品牌将不会在还未进入市场前就遭到失败的命运。对一般模式的了解，可以使它立即感知到销售目标将来的可实现性(而不是可期望性)有多大。这家新进入市场的生产商也许希望，它所推出的那种品牌的销售额能达到先进入市场的那种品牌的销售额的 $2/3$ ，但是它要知道，三年后“步人后尘”品牌的市场份额，可能只占先进入市场的那种品牌市场份额的47%，而非66%。²这并不意味着在任何情况下它都不能在三年之后获得66%的市场份额；只是意味着，如果这家推出新品牌的生产商要想成功的话，它所推出的品牌的产品功能，以及它制定的品牌支持策略，必须高于一般水平。如果新进入者清楚自己的资源，它当然也会知道，维持66%的市场份额是不现实的，这时，它就会在较低的销售量水平上追求一种可行的经营策略。但须注意，企业在一件产品还没有卖出去，甚至在发明这种产品、设计这种品牌之前，就要有上述这种概念，这些结论对经营有着直接的指导价值。

既然本章和下一章主要介绍的是零售销售的模式，所以这两章就不可避免地会主要以尼尔森公司的观测数据为基础，因为这家公司是零售业最客观、信息最灵通的观察者。我主要依据的是佩卡姆(Peckham)的资料，在第1章和第2章中，我已参考过他的资料。他的资料对市场营销文献也是一种罕见的贡献；我们可能经常参考他的数据，而且我们总能从他那儿学到一些新的知识。

但是，我必须首先谈一谈零售店的审核机制，以便使读者能够认识它的优点和局限。由尼尔森公司提供的最重要的数据，

是对消费者购买的估测。尼尔森公司以一组商店为统计对象：在每个商店里，都有一套简单的数学程序——先统计出核查期（一般为两个月）内购入存货的数量，再加上期初存货数，减去期末存货数，就可以得出本期销售存货的精确数字。同时也会从中获得有关市场上的所有品牌及产品包装规格方面的信息。把这一组中来自各商店的数字加总起来，就可以估计出市场中的总销售额，估计出每种品牌所占的市场份额和每种包装规格的产品所占的市场份额，同时估计出这些数据在整个时期内的变化情况。此外，还可以由此揭示某种品牌发展的短期趋势和长期趋势，以及品牌的特定优点和缺点，品牌的各种产品的特定优点和缺点，及品牌的各包装规格产品的优点和缺点。就消费者的购买量而言，尼尔森公司提供的是有关分销和展销的数据，以及有关零售店购货与存货的数据（由这些数据可以计算出销售量）。尼尔森公司所公布数据的一个最别致特征是，这些数据都是以总体的消费者行为为基础、根据观察而对销售量做出的衡量，这些数据并不是一种对人们的记忆或态度的监测，这是它的研究所包含的最大问题。

而我们还应该注意，尼尔森公司所提供的数据有某些重大的局限。首先，尼尔森公司所统计的各商店的类别，可能只涵盖了某一特定产品领域内品牌销售量的有限一部分。而且零售交易是一项动态性的业务，交易的变动有时比想象的要更大、更细微。因此，有必要用消费者小组数据来作为零售统计数据的补充。消费者小组实际上监测的是家庭购买者每天会购买哪些东西，它并不象零售统计方法计算出的销售量那么大，但是它的统计范围并不只包含尼尔森公司所监测的那些类型的商店，而是包含了各种类型的商店。因此，消费者小组数据比零售统计数据统计范围更广，但说服力不够。这两类研究方法可以互补使用。

不过，消费者小组这种研究方法之所以重要还有另外一个原因。由零售统计得出的销售量，是直接从各商店的销售量中

得出的，只不过是大量单个消费者购买量的加总数。这样，总数中的内部变动就被掩藏起来了。某一时期中人们的实际购买模式同另一时期内的实际购买模式可能差异很大，也可能完全相同，还可能部分相同、部分不同。零售统计并不能跟踪监测这种差异，它也不能分析单个消费者目前的购买量是在以后保持不变、有所减少、还是有所提高。当我们进一步研究那台“大机器”的内部工作原理（尤其注意“大机器”内部的“小装置”——即广告——所具有的原动力与它的规模并极不成比例）时，我们需要确定广告是如何影响消费者的，以及广告主要影响的是哪一类人。为此，我们尤其要用到第5章中讨论的那种研究方法——消费者小组数据法。

与此同时，我们还要研究一下主要由尼尔森公司提供的那些加总数据。这并不意味着我们在前几章中应该忽略广告的效应。恰好相反，广告有可能会发挥相当大的作用。但是，加总数据只能告诉我们，在实施某种广告策略之后（特别是在所使用的广告力度一定的情况下）可能会发生什么情况。这些数据将不能告诉我们这些情况为什么会发生，也不能告诉我们这些情况如何发生。当然，不能否认，这些数据对我们来说是极为重要的。

这样，就让我们从研究“大机器”中可见度最大的那些部分的工作原理开始，尤其是那些看上去与新品牌的建立最直接相关的因素。这将导出第4章的话题，即对品牌趋向成熟时的成长发展过程进行研究。本章所讨论的某些因素在将来仍然具有重要意义，但是，由于交易促销、消费者促销及广告开始盛行起来，所以在下一章中，我们一开始就将着重讨论交易促销、消费者促销以及广告等重要问题。

3.1 创新的重要性以及有关品牌衰退的观点

我们在第1章中曾介绍过“表面上的静态”的概念，并认为

它存在于大多数消费品市场中。“静态”是动态的对立面，“表面上的静态”这个短语指的是表面上的稳定性，也就是说，即使不是处于均衡状态，则至少有一种强大的均衡性倾向。从短期和中期来看，当我们衡量总销售额（利用确定的、可预测的季节性变动模式）和品牌的市场份额时，大多数市场都处于均衡状态。新品牌一般不会成功，但是在极为罕见的情形下，如果某个新的品牌取得了成功，这可能给市场带来一些微小的总体波动。各竞争者们的市场份额会匀出几个百分点，然后会很快稳定下来，而整体市场同时也容纳了新进入者。

但是，这种观点可能会在两个方面产生误导。首先，这种观点并未意识到推出新品牌的活动有一个酝酿的过程，这一过程的绝大部分不会对市场产生持续的影响。其次，从长期来看，市场通常在三个不同的方面发生显著的变动。这些变动从短期来看是很小的，但从长期来看，这种变动的累加效应一般都非常大。³

1) 由于技术进步和社会变动的的原因，产品或产品群的绝对规模有时会在长期内发生大幅度的上升或下降。Nielsen公司所引用的大幅变动的实例涉及的是便利产品。这不是一个产品类别而是一个10种不同产品群的小型组合，这10个产品组从茶叶到一次性尿布都有。在一个特定的2年期中，这些产品组合的销售额总增长率是55%，这几乎相当于同一段时期中杂货店销售额总增长率的7倍。

2) 由于引进了大量新品牌和升级品牌，所以，各产品类的绝对规模会有很大的增长。Nielsen公司分析了18个产品大类，在这18个产品大类中，一直有新的品牌或升级品牌引入，这些新品牌或升级品牌相对其竞争对手来说都有明显的改进，与这18个产品大类相对应的是，它还分析了另外18个产品大类，而这些产品大类中一直没有上述的那种改进产品的引入。在一个特定的3年期中，出现了创新的那些产品类的销售额增长了35%，

而与此相对照，那些没有出现重大创新的产品类，其销售额只增长了7%。

3) 由于新品牌和创新性的品牌给现有品牌带来压力，所以产品大类内部的创新步伐使各品牌份额发生了重大的变化。通过研究7个产品类别在截止于1977年的一段较长时期内(10年到22年)的变化情况，可以明显看到这一点。在这些产品类别中，有37个主要品牌，它们在统计期初的市场份额总计为77%。随后几年中，由于新品牌的大量引进，它们的总市场份额降至43%。到1977年，这37种品牌的总市场份额变成了35%。

即使我们大大延长考察期限，也能够得出相同的结论。通过对一个具有代表性的家用产品类别在1936年~1977年这41年中的销售变动进行研究，我们能够看到如下变化：

1) 1936年最重要的5个品牌，到1977年，只有2个品牌仍然存在于市场中，而且其市场份额已经大幅度减少。

2) 1949年到1977年以来，在引进市场的12个最重要的品牌中，已有4个品牌已在市场上消失。

3) 主导品牌已经变换了五次。不再处于主导地位但仍然比较重要的品牌，已不能跟上时代的步伐。

上述这些变动只有在长期内才看得比较明显，由这些变动所得出的第一个结论是：实际上，寡头垄断条件下所发生的创新非常广泛。这一点肯定是正确的，因为正是少数成功的新品牌导致了上面所描述的那几种变化，而在这一过程中，又总是有大量的新品牌走向失败。而消费者同时会做出积极的反应，去购买那些少数取得了成功的新品牌或新的产品类型——因为这些产品满足了他们的需要。在短期内，购买习惯和购买惯性在购买决策中起着主要作用；但由于重复购买的原因，消费者购买行为的适度变化将产生非常大的长期影响。

第二个结论是，创新步伐的主要动力是竞争压力。对于这一点，应该参照寡头垄断市场中存在着更普遍的竞争压力这一

背景来分析。垄断市场中存在的最重要的一种压力，是这样一个人虽然错误但实际上却被广泛认可的观点：认为现有品牌不可避免地会发生周期性衰退。其他的压力包括技术变革的要求和成长发展的需要等压力。⁴而从我的观察来看，行动——有时是突如其来的行动——的促发几乎全都是竞争压力所导致的。这种竞争压力本身有多种表现形式：抢占先机的需要，头脑中一直在想着在市场上处于第2位和第3位的品牌，其市场份额将会远远低于创新品牌所取得的市场份额；生产商由于担心现有品牌受到损害，必须紧随竞争者进行创新的需要；或者（跨国组织常用的一种战略）这样一种良机——在某个国家中窃取竞争对手的策略，然后改头换面再应用于另一个国家，由此抢占先机，成为这第2个国家市场的最初进入者——的需要。

不做出大量竞争性的努力（其中很多努力都自动抵消了），要想在寡头垄断市场中长期维持原有地位是极为困难的。我不止一次听到某寡头垄断厂商引用红骑士的一句话：“你要全力以赴，才能呆在原处”。

英国分析家史蒂芬·金（Stephen King）曾十分关注这一观点：品牌的周期性衰退是不可避免的。因为这种观点广泛地影响着寡头垄断者在市场中的行为，所以在此有必要对它进行简略的探讨。

商业界和学术界都普遍认可的一种重要观点是：品牌就象动物学家和植物学家所研究的动物和植物那样，也会经历一个出生、成长、成熟和衰退的过程。我们在此讨论的衰退是品牌长期中不可逆转的衰退，而不是指可控制的、短期的周期性变动（我们将在第4章中讨论这一点）。虽然对于具体的图形来说，品牌生命周期曲线上升或下降的实际形状各不相同，但是各品牌都会经历一个从出生到最终衰退并消失的过程。⁵然而，实证研究所获得的证据表明，品牌的生命周期中存在很多危险，并又可能把人引入歧途，原因有以下两条：

首先，大量证据表明，品牌的发展还存在另一种模式，即某些品牌到达成熟期后，可以在竞争市场中长期保持相对稳定的市场份额。我可以举出许多例子——美国19个消费品市场中的一些处于领先地位的品牌，在55年中一直保持领先地位。⁶但这并不是真正的核心观点，因为，有很多实例支持寿命周期学说，而又有大量的实例驳斥寿命周期学说，——这仅仅是因为任何因素都可能导致一个品牌走向衰退，失去活力，而通过衡量这两方面的实例，我们无法确定生命周期曲线的形状。衰退在很大程度上是由生产商决定的，并非完全受外部因素的影响。

这就得出了第二个也是关键的观点，品牌的寿命周期是一个自我实现的概念，正是这一点，使其存在很大的危险性。

不久前，某家处于领先地位的生产商正对一地板蜡品牌进行促销活动。在经过了稳定的成长期后，产品销售额达到了一个稳定水平。市场营销研究认为，加大直播电视广告的力度，并对广告文案进行某些变动，将有助于该品牌重振雄风。但管理层认为这笔资金用于开发另一种新产品会更好一些，因此投票否决了这项提议。但是，尽管它对新产品投入了大笔的营销费用作为支持，新产品最终却以失败而告终。与此同时，那个旧的品牌由于被“釜底抽薪”，开始进入销售衰退期，从此一蹶不振。该公司两手皆空。⁷

在这一例子中，很显然，生产商为一个典型的、相互冲突的“谁先谁后”问题所累。有时，生产商还会存在某种对竞争的恐惧。20世纪60年代末，Warner-Lambert公司在加拿大遇到了挑战性的新竞争者（包括宝洁公司）的激烈竞争，这些竞争者的行为使该公司生产的漱口剂——Listerine的市场份额减少了很多。虽然当时Listerine漱口剂在市场上仍处于领导地位，在当时的最近一段时期内，仍然有约1/3的漱口剂使用者使用该公司的产品，并且，根据消费者对各种竞争品牌的评价，这一品牌

的各方面形象都明显优于其他竞争品牌，但该公司经过慎重考虑后，减少了 Listerine 漱口剂的广告支持，以尽快从这一业务中榨取利润。Warner-Lambert 公司对品牌的这种态度，深刻说明了寡头垄断竞争所造成的心理压力，但实际上，该公司还可以采取一些更正常、更明智的做法。加强和不减弱对品牌的支持往往会带来有利的结果。⁸

品牌生命周期中所涉及的困难，大多是因为不能在产品和品牌之间进行区分而造成的。产品可能会过时，而如果能够不断调节品牌的功能，使其保持竞争性，那么这种品牌就未必会过时。（在某些情况下，这要求推出变型产品。在现实生活中，有两个来自高度竞争的洗涤剂市场的重要例子，美国宝洁公司的汰渍洗衣粉和汰渍洗衣液，以及英国联合利华公司的宝莹洗衣粉和宝莹洗衣液。）

然而，与上述相反的例子更为常见：曾经有大量的品牌现在都销声匿迹了。这立即会促使我们去问这样一个问题：由于从旧品牌向新品牌有意识的资源转移，由此导致现有品牌在新品牌进入市场后的市场份额会缩减多少呢？我们常常由此得出悲剧性的错误判断；因为，一个旧品牌附加价值的增长代表着一种真正的投资，然而由于错误地相信此品牌将不可避免地衰退，因而这种真正的投资常常会被牺牲掉。更糟糕的是，做出如此之大的牺牲而对新品牌进行投资，在许多情况下得到的是一个不成功的品牌，或者是一个平庸的品牌。要记住：大多数新品牌都是不会取得成功的。

当然，促使人们从某个品牌榨取利润（从而将它变成一头“现金牛”），其中的一个诱因是这样的事实：撤销对它的支持意味着直接的利润上升。但这只是暂时性的，因为销售额的下降是肯定的。因此，该品牌在一段时期之后，它所带来的利润不仅会大幅下降，而且，它对一般性费用的贡献也会出现戏剧性的降低。

寡头垄断市场中的观察结果清楚地表明，在寡头垄断市场上存在快速的革新现象。但是，对寡头垄断者来说，它要求得生存，必须对旧品牌进行培育，并力争从过去的投资中取得最大的收益。除了要具有加入创新趋势中去这种强烈欲望是最重要的事情之外——这种强烈欲望是市场的竞争性本质所要求的，最重要的事情再莫过于上述这种权衡和判断了。对于一个已确立市场地位的生产商来说，其五年之前在市场上还不存在的品牌，市场份额现在达到 15% 到 20%，这种情况决不是罕见的。⁹ 但是，有长远计划的聪明的生产商，在进行这种内部投资转移的同时，必定会努力去提高其总的市场份额，目的在于不至于为了获取新的成功品牌，而减弱对已确立市场地位的、且有更大盈利能力的品牌的支持。从人们对公司市场行为的考察结果来看，宝洁公司很显然是秉承这一哲学理念的公司。“一位前品牌经理曾提到，‘他们告诉你的第一件事是，“不要理会产品的生命周期和现金源”！某种品牌的肥皂已经过 80 多次的重新配制，而其目前仍在茁壮成长。’”¹⁰

3.2 影响新品牌的5个因素

这一部分的主题是对影响新品牌的 5 个因素分别加以描述，并阐述这些因素之间的相互联系。这里所列举的数据完全是从实际中得来的数据。将它们总合在一起，完全可以得出一般性的结论。数据中偶尔会隐瞒个别品牌的数据，目的仅仅是出于保密的原因。

1. 功能特性

首先我们要再考虑一下第 2 章中所论述的论点——品牌刚出现于市场上的时候是一无所有的。如果某品牌的产品在任何一个方面都不具有优良的、具有竞争性的功能特性，那么，这种品牌几乎是不可能成功的；对于那些试用品牌的人，或者那些

免费使用样品的人来说，将无法说服他们再购买这种品牌的商品。产品的包装设计、各种前期促销手段，以及广告，它们的其中一个作用就是清晰有力地宣传这种功能特性。

包装(一种极为重要的广告媒介)和广告本身应该去建立品牌的附加价值，一旦竞争品牌的产品也具有了与此品牌相同的功能特性，这种附加价值对于保护此品牌所拥有的那种常常很脆弱的“销售特许权”将是至关重要的。换句话说，即使某种品牌的产品在几个月内失去了当初功能上的优势，其附加价值仍能使这种品牌保持原有的地位。在品牌刚进入市场时，如果这种品牌的产品能被多次购买，那么，这些购买决策也完全是以它的功能特性为基础的。

尼尔森公司曾经研究过 53 个在进入市场两年时间内就取得了极大成功的新品牌，它发现，在这些品牌取得成功的 11 个原因中，最重要的原因显然是功能特性。在解释失败的原因时，功能特性则显得更加重要了。佩卡姆在对这些资料进行概述时，得出了一个重要的结论。他认为，可能取得成功的品牌，它所具有的功能优势，同时为其他有助于成功的因素提供了基础和支撑，尤其是为销售队伍的努力提供了支持和基础。因此，如果品牌成功的第一个和最重要的因素——功能特性得到了消费者认可的话，那么，所带来的协同作用就会大大促进其销售效果。但是，如果某个品牌成功的希望不大，那么，即使销售队伍的努力也不足以弥补其功能上的弱点。¹¹英国 Nielsen 公司的资料还增加了时间变量，认为：随着时间的流逝，作为品牌失败的功能弱点这一因素可能变得更加明显。¹²

戴维森(Davidson)对英国 100 种新的杂货品牌进行了分析，他所提供的资料进一步证实并补充了尼尔森公司的结论。¹³在戴维森分析的这 100 个品牌中，有 50 个成功了，有 50 个失败了，成功率远高于一般水平。在成功品牌中，有 37 个品牌提供的产品功能特性好于其竞争品牌，而有 22 个品牌的功能特性明显好

于其竞争者。在失败的品牌中，有40个品牌的功能特性与竞争品牌相同，或比竞争品牌更差。

有竞争力的功能特性并不是对新品牌重要，而对成熟品牌就不重要。这是因为，成熟品牌在若干年内建立起来的附加价值并不能提供一个永远的保护屏障，抵抗那些功能卓越的新品牌。

英国的大型食品生产商布鲁克邦德欧克梭（Brooke Bond Oxo）公司（现在是联合利华公司的一部分）曾经熟练而重复地进行过多次盲式试验（这本身就是一种不同寻常的过程）；该公司公布的证据表明，它所生产的某种品牌的重复购买率，与产品的功能特性高度相关。发表这一案例的分析家的结论是：既然重复购买在很大程度上是由消费者对品牌的功能特性的满意程度决定的，那么，广告在这一过程中所起的作用并不大，但广告“或许能对使用者群的外围发挥最大的潜在作用。”¹⁴我们将在第五章探讨这一有趣的结论，那时我们将详细介绍一下重复购买行为。

有竞争力的功能特性对现有品牌来说是非常重要的，Nielsen公司所收集的数据有力地支持了欧克梭公司的这一结论。在1946年~1961年这15年的时间里，美国34个不同的产品类别中，有1/3的在产品大类中占据领导地位的品牌失去了领导地位。其中的2/3，失败的原因是竞争者技术上的进步。在1965年~1971年这6年的时间中，英国主要产品领域中，有一半多的品牌也出于同样的原因而失去了其市场上的领先地位。“原因在于这一基本事实：消费者的销售特许权并不能保护这种品牌，并不能抵抗竞争品牌为其技术突破所进行的大范围广告宣传的冲击。”¹⁵

关于某品牌的功能特性还有一点。品牌的功能特性有助于对竞争进行界定，因此可以成为确定广告宣传的最佳目标群——即竞争品牌所定义的那些使用者——的工具。功能特性之

所以能成为一种相对有效的筹划工具，其原因在于：其他描述方式(人口统计和心理统计)非常笼统，同时，它们一般不能在两种竞争性品牌之间进行区分。

反过来，一定品牌的使用者又是由产品的用途所界定的。这并非象看上去的那样，是一个循环定义。因为一旦某品牌列入了家庭购买者的购物清单，购买惯性和购买习惯就开始发挥作用。之所以会出现重复购买，至少有一部分原因在于，这样可以省去家庭购买者的麻烦。当然，具有功能优势的新品牌总是会对已列入消费者购物清单的品牌造成威胁。这就是为什么下列事实显得非常重要的原因——新品牌生产商必须把目标定位于现有的竞争品牌，以努力把这种品牌挤出市场，使购买惯性为自己的新品牌而不是为其他品牌发挥作用(除非这种新品牌创造了一个新的市场，或者它从一个现有的较低水平市场上建立了一个新的市场，但在经济发达国家，这两种情况目前都是特殊情况下才有的，并不是一条规律)。

新品牌的生产商要问的第一个问题是：“我们想从哪一类品牌中夺取市场份额？”一旦回答出了这个问题，公司就可以把研究和发展目标对准某些特定的功能特性，这些功能特性必须能够为新品牌提供某种功能优势。只有首先问对了问题，才能给出正确的答案。

2. 品牌定位

广告界谈论很多的一个话题是：从品牌使用者的人口统计角度来进行品牌定位，最近则是从品牌使用者的心理统计和生活方式角度来进行品牌定位。所以，当我们仔细观察有关实际使用者的特征方面的资料(例如，类似西蒙或Mediamark发表的标准化的、有关品牌渗透度方面的资料)，以及认识到在任何重要的竞争品牌之间并不存在用途上的纯粹差异时，就令人不免有些诧异。它们都主要是由一些类似的人所使用的，唯一的区别在于各种人口统计组和心理统计组的侧重点不同。随着品牌

的成长——这主要是品牌使用者基数的增长所带来的结果——品牌之间的相互叠加也会日益变大，其原因在于多品牌购买会上升。如果Kellogg牌玉米片的购买者与纳贝斯克牌(Nabisco)碎麦片的购买者类似，那么，就可以用这样一个事实来解释：它们的购买者通常是同一群人。在一年期中，Kellogg牌玉米片的购买者大多也是纳贝斯克牌碎麦片的购买者。这两个不加糖品牌所定位的是同一类细分市场的消费者。

因此，如果Kellogg牌想引进另一种品牌与纳贝斯克牌碎麦片相竞争的话，它很可能会面临跟自己竞争的危险，抢占自己的玉米片所占的市场份额。某些生产商可能会遵循这种策略，它们认为，在同一类市场中推行两种品牌，虽然第二个品牌的市场份额有可能会在某种程度上侵占第一个品牌的市场份额，但仍然可以获得比单一品牌更大一点的总市场份额。当然，这种观点并不全对。但大多数生产商会制定一种自我损害不太大的增长策略。

最有成效的成长策略实际上是这样的：使新品牌打入市场细分后的各版块中去。这种策略的前提假定是市场总是会被分割的，或者可以通过广告和促销把市场分割成可识别的不同版块(但不必是完全独立封闭的版块)。这种策略通常是行得通的，但现实世界中，市场的合理分割是以产品功能上的差异为基础的。这反过来又会导致人口统计因素的细分和心理因素的统计细分(如喜欢运动的人会用防臭条形香皂，而有小孩的母亲会购买超甜型早餐麦片)，但购买这类产品或这类品牌的基本动因是产品的功能特性，如肥皂是防臭的，麦片是超甜型的。

生产商往往会利用市场分割，去为重要的新品牌创造机会(虽然由于版权的问题，我不能公开这些品牌的名称)，在现实世界中，存在很多这方面的戏剧性案例，从而使我们有可能对其细节进行分析。我们所谈论的市场是一个极为重要的个人用品市场，这种产品的购买有最大的规律性。这个市场是一个容

量很大、稳定而且成熟的市场；虽然居主导地位的生产商所占的市场份额大于这类市场上的主导生产商通常情况下所占的市场份额，但这个市场在结构上仍然是寡头垄断性的。1975年，四个主要的生产商（都是全国闻名的大企业）在基本相当的统计基础下的市场份额如下：

生产商A	42%
生产商B	20%
生产商C	14%
生产商D	9%
其他生产商	15%
合计	100%

市场中的品牌可以用红、蓝、绿、黄这四种颜色分成四个功能版块。但极为典型的情况是，这些版块并不是各自独立的，相互间的界线也不是特别清楚。前两个版块（红和蓝）相互叠加；实际上红色版块是在20世纪30年代从蓝色版块中成长并分离出来的。其余版块（绿和黄）也相互叠加，黄色版块是在20世纪70年代从绿色版块中成长并分离出来的。黄色版块是最新的，最初出现在欧洲。

1975年，每个生产商都有大量品牌，并且不只涉及一个市场，但它们各自的模式不同：

	总市场份额	品牌个数	每种品牌的平均份额	公司经营的 市场版块
生产商A	42%	4	10.5%	红、蓝、绿
生产商B	20%	2	10.0%	红、绿
生产商C	14%	4	3.5%	红、绿
生产商D	9%	2	4.5%	蓝、绿、蓝黄每个品牌都 位于相互叠加的市场部分中

生产商A的状况最佳，所占的总市场份额最大，每种品牌所占的平均份额最大，市场版块的覆盖而最广（但并不十分完全）。与此形成对比的是，生产商C有四种品牌，每种品牌的市

场份额最小，实际上其中三个品牌都拥挤在一个单一的市场版块中。生产商A的实力非常强大，因此，它或别的拥有42%的市场份额的生产商无论如何都会保持原状。但是，寡头垄断者之间竞争的本能使它意识到，黄色版块中存在某种机会。生产商A的扩张策略实际上非常成功，这从其5年后的市场份额可以看出：

	1975年	1980年中期
生产商A	42%	46%
生产商B	20%	14%
生产商C	14%	14%
生产商D	9%	8%

生产商A增加了4%的市场份额，是直接来自竞争者B和D那儿获取的，实际上，它的策略是这样的：以市场中的黄色版块为目标市场引进一种新的品牌，这种新品牌获得了7%的市场份额——其中从它自己拥有的现有品牌的市场份额中获取了3%，但更重要的是，它从生产商D那儿获取了1%的市场份额，从生产商B那儿获取了3%的市场份额。

生产商A的策略是一种巧妙的、成功的和机会主义的品牌定位方式。但为进一步理解这一点，我们将回顾一下黄色版块（起源于欧洲）这一新的、富有吸引力的市场版块。在我们这一例子里的四个寡头垄断厂商中，有三个实行的是多品牌策略（唯一的特例是B，它的很多市场份额都被生产商A所推出的新品牌占去了）。生产商A的成功在于，它意识到了欧洲的趋势，并且能迅速地把一个构思良好的品牌引入美国市场，充分利用这种趋势。

但是，并不要以为生产商A对市场趋势的分析和随后的新品牌引进，是一个任何人都能做得到的、简单的继起过程。从欧洲十多年的经历中可以知道，第四个市场版块（指黄色版块）的重要性逐渐增加。在这段时间中，生产商C一直在努力进入

这一市场版块。我们应该记住的是，生产商 C 共有四种品牌，其中三种都挤在一个市场版块中。该生产商机敏地意识到，需要进入新的市场版块中去，以拓展其品牌基础。但是，从 1968 年开始，虽然生产商 C 一直在欧洲保持着成功创新的记录，并且其资源也很充足，它本身及其广告机构的资金也不缺乏，但是，它所进行的直接以黄色版块为目标的品牌引进试验都失败了。生产商 A 的成功在很大程度上说明它具有较高的整体能力。

在新的市场营销事业中取得成功的可能性，要在比较长的时间内表现出来。同时，分析本身是提供不了什么解决方案的。但是，如果没有分析，也就不可能得到此中能够解决问题、或者发掘机会的行动方案。

3. 品牌名称

品牌名称的选择并不象我们已讨论过的那两个问题——确保产品在功能特性上有效和品牌在市场上定位恰当——那么重要，这可能会使读者们很吃惊。但是，许多人认为，品牌的附加价值是以某种形式存在于它的名称之中的。当以同一品牌名称命名另一种产品时，这种品牌的附加价值也就转移到了这种产品上。这是下面这种策略的理论基础：把许多种产品用同一名称命名（这种策略通常被称为系列拓展或线性拓展），也即我们前面说过的“伞式”命名。

这种策略最明显的缺点在于：使用同一名称的各产品（如汰渍洗衣粉和汰渍洗衣液），在相互竞争时比不相互竞争时（如爱婴牌香皂和爱婴牌洗发水）自我争夺市场的危险性可能更大。

在某个曾公开过的案例中，某生产商在成功的现有品牌的基础上又引进一种新品牌。在第五个年头，新品牌达到了原品牌 1/3 的规模，原品牌的市场份额已在很大的程度上被后引进的品牌所侵占了，这两个品牌所占的市场份额只比以前只有一个品牌时的市场份额多 18%。在这个例子中，生产商的策略所取

得的效果并不糟糕。但是在另一个类似的例子中，这种策略却取得了相当好的效果。在另一个例子中，到第五年末时，新品牌的生产商实际上已经使销售额翻了一番。最初的品牌仍然保持在以前的销售额水平上，但第二个品牌所获得的销售额几乎和前一个品牌一样多。我们又该如何解释这种效果大大增加的现象呢？

从本章前些部分的观点来看，两个例子中的差异主要来自新品牌产品功能特性上的差异，这对我们来说并不诧异。在不太成功的那个例子中，现有品牌的功能并未得到改善，因此其市场份额很容易被侵占。同时，新品牌的功能也只差强人意，因而阻碍了它的成长。在较为成功的那个例子中，现有品牌的功能被改进了，可以保护其市场份额不被侵占，新品牌的功能也达到了预期的标准。更进一步分析，在不太成功的那个例子中，由于生产商相信品牌生命周期理论，因而把一部分资金从现有品牌中抽取出来了。而在较为成功的那个例子中，生产商仍然对现有品牌给予了大力支持。由此得出的结论强调了本书所讨论的原理。但这些结论并不全面，因为在得出这些结论之前，还有很明显的一点可以说明这种结果，即实际上，在第一个例子中，老产品和新产品的品牌名称相同，所以很大一部分购买原来产品的顾客会去购买新产品。¹⁶

那些使用某种品牌的用户可能很容易被说服去试用另一个采用该品牌名称但种类可能不同的产品。对于这种伞式命名所带来的更为明显的优势，其情形又是怎样的呢？下面我们将讨论在各个产品种类之间扩展“销售特许权”的内容。

Nielsen公司可以提供许多有趣的综合信息：这组数据是有关各种包装类商品中的167种新品牌的，其中列出了进入市场后的第二年末它们的市场份额水平。同时，把使用原有品牌名称的新品牌与使用其他不同名称的新品牌进行比较。乍一看，二者间存在巨大差异：

第二年末的市场份额			
市场	样品数	使用新名称的新品牌	使用同一名称的新品牌
家庭用品(美国)	28	6.7%	3.3%
食品(美国)	36	6.5%	1.9%
食品(英国)	26	14%	7.6%
保健品/化妆品(美国)	51	2.7%	2.6%
保健品/化妆品(英国)	26	8.8%	8.2%

根据这些事实，我们可以看出，采用新的品牌名称而不是用原有的名称的产品，其情况较好，重点是在家用品类和食品类。但是，这还不是问题的全部。有一些实证研究有力地表明，一些生产商在推出新品牌时之所以要用原有的品牌名称，主要是因为它们认为，这样做，可以利用原有品牌上积累起来的附加价值，节约新品牌上的促销费用。但是，这种看似合理的论证在学术界评论者看来却是错误的。他们认为，不同的产品使用同种品牌名称，并不能产生规模经济效益。¹⁷

实际上，如果对上述所引用的Nielsen公司的数据进行加权，以考察在每个新品牌上的广告投资方面的水平差异，那么，使用“伞式”命名的各种新品牌，其业绩就会恰好与采用新名称的新品牌的业绩持平了。换句话说，使用原有品牌名称的新品牌的业绩很差，原因在于这些品牌上的广告投资水平也较低。“许多已经看出这些结果的营销管理人员认为，这主要是营销心理上的问题：人们普遍认识到，在新名称下推销某种新品牌是相当困难的，因此生产商就会相应成比例地分配推销力量。从另一方面说，因为人们一般认为（结果表明这种观点是错误的），已树立起来的品牌名称已经预先推销了，不用再在这种品牌上花费太多的资金和精力，但这相应也使原有品牌的市场份额减少”。¹⁸

这些例子中的数据可以使得出一个明确但相反的结论。“伞式”命名的经济优势从短期和中期来看都具有很大的迷惑性。使用同一品牌名称，一般不会比使用完全不同的品牌名称

更好或更坏。一般而言，一种新品牌的成功程度更依赖于对这种新品牌的支持力度。使用同一品牌名称可能使附加价值增加（这实质上是一个长期过程），从而提供更大的持久力量；Ivory, Palmolive, Cadbury, Kellogg和Kraft这些品牌的例子，就有力地支持了这一结论。但是，其中所获得的利益得到拓广延长的可能性很大，同时，也正如我们刚才所分析的那样，这种利益也很难从一个两年期的销售分析中看出来。在较长时期内，使用同一品牌名称实际上是生产商的企业战略的一部分，是企业的基本要素；其中，这些个基本要素是企业业务的基础，是企业市场上取得长远成功的基础。

4. 新品牌产品的价格

大约有2/3的新品牌在进入现有市场时，其采用的价格都是超额价格。一旦企业认为必须采取超额价格，它们就会根据这种新品牌高于其竞争品牌的创新优势和功能优势，来证明这样做是正当的，同时（它也希望）向消费者证明这种超额价格是合理的。在现实中，新品牌为了获得消费者的试用，需要动用线上支出和线下支出，花费较高的成本，因而采用这种超额价格是必要的。而对于以确立市场地位、包含有附加价值——这些附加价值是在若干年中获得的——的现有品牌，它们所花费的这种试用费用肯定比较高，或者说是一种“投资”，必须得到补偿。而当一种新品牌在两年左右的时间内很少盈利的时候，预算赤字就会对消费品价格施加一种自动的、要求提高的压力。当然，暂时性的削价和其他鼓励试用的促销措施常常会掩盖超额价格的负面效应，但是，由于削价会对消费者关于品牌价值的评价产生破坏性的影响，所以明智的生产商一般都对大范围使用这种策略抱持谨慎的态度。

同时，也有大量证据表明，虽然一般情况下，新的、不同的品牌都会要求产品在市场上以明显的超额价格销售，但在品牌生命周期的前几年中，这种价格超额幅度往往会逐渐缩小。

联合利华公司前高级主管 William T. Moran 曾公布过他对除臭剂、牙刷、咳嗽糖浆和三明治包等几类产品中的新品牌价格趋势所做的分析。¹⁹对零售行业的简单观察数据进行分析就可进一步证明这一点。

有一些事实可以支持相反的观点。如果产品的功能得到了提高，虽然消费者心里可能会怀疑产品的功能特性根本没有明显的提高而生产商却以超额价格出售，但一般还是会认为这种超额是合理的，可以被接受。戴维森(他的调查资料曾在本章稍前部分引用过)曾研究过 50 个成功的新品牌和 50 个失败的新品牌。在这 50 个成功的新品牌产品中，有一半多是超额价格销售的，并且实际上在每一种情况下，以较高的超额价格销售的产品，其功能特性都好于其竞争品牌。在 50 个失败的新品牌产品中，35 个是以超额价格出售，但其中有 25 个，其产品的功能特性与其竞争品牌产品类似或更差。²⁰

上述分析以及从这些分析中得到的经验教训是非常有用的，但这当然还不足以作为向那些希望推出新品牌的生产商提供合理建议的基础。金的结论一半是以学术界的研究为基础的，一半是以他在英国的实际经历为基础的。对于新品牌的最初定价问题，他提出了一个调查研究性的、实用的方法，这种最初定价方法的前提是，生产商的最佳定价应该严格以消费者可接受的东西为基础。他所建议的技巧是，向消费者提出各种直接和间接的问题，以研究他们对价格的态度，由此可以知道究竟是“撇油定价法”(从市场上攫取最大限度的利润)可行还是“渗透定价法”(制定较低的价格来逐渐打开市场)可行。²¹另一方面，从产品成本中导出的基础价格，可以使生产商了解在给定的生产量水平上，产品销售收入是否足以抵补成本，但是，这并不能预测出公司是否能把生产出的产品全部售出去。

计量经济学技术也有助于确定产品的价格，但这些技术实质上只适用于品牌引进后的那个时期的产品定价，其中用途最

大的是计算价格弹性。布罗得本特 (Broadbent) 的著述(他的作品将在第4章中介绍)所证实的是,在成长中品牌的限度内估计价格弹性并非不可能。但这类分析的困难在于,对任何一种品牌来说,分析所用的历史数据要经过一段时间的积累才能建立起来。当然,在品牌的早期筹划阶段,一个比较有用的方法是,对市场中的竞争品牌的价格弹性进行推测,以估计本品牌产品的价格弹性。不过,值得注意的是,竞争品牌的价格是否存在内部一致性。

读者可以从这一论述中得到的推论是:在单个品牌的价格确定过程中,判断和决策就会起到非常重要的作用。一旦某种品牌被推出并且逐渐成长,只要可以获得某些必须的数据,敏感的生产商就能采取措施来估计出价格弹性。(来自不同地区、以及不同类型的商店其销售额方面的资料,可以以很快的速度提供数量惊人的信息)。品牌的价格弹性范围很广(从0到2.0以上)²²,弹性的平均值也非常明确,这已被布罗得本特和 Nielsen 公司的研究所证明。²³

就成长中的品牌来说,生产商明显希望能够保持超额价格(只要这样做是可行的)。并且大量的资料也表明,消费者广告对做到这一点可以起到重大作用。这使我们必须解决这样一个问题,价格在已建立起来的、发展着的成熟品牌中起到什么样的作用。我们将在第4章中讨论这一问题。

5. 分销

影响新品牌迅速成功(或失败)的一个关键因素是,生产商的销售力量使品牌进入分销渠道的能力。

从表面上看, Nielsen 公司的数据表明,生产商一般在进行快速分销方面所遇到的困难较小。因为,在美国,虽然零售交易的购买点相对较少,但却拥有比较高的效率并且较为集中。然而,这种明显的规模经济也表明,一般的大生产商的销售力量很强。

1971年，佩卡姆对70个产品大类中所有的新品牌进行了调查，并估计其中有3/4的品牌在投入市场后的8个月内可达到70%的加权分销水平(这是极令人满意的)。²⁴但是，分析并未显示出成功品牌和不成功品牌的成长模式间有什么区别。金用英国Nielsen公司的数据对英国市场和美国市场进行了区分，并指出这两个市场在某种程度上存在差异，其中，英国的绝对分销水平要更低一些。例如，成功品牌在最初的8个月中的总分销水平虽然也低于60%，但不成功品牌在最初8个月中的总分销水平则要更低。美国市场和英国市场间的差异，可能与英国零售业的集中程度较低有关，也可能与这两个市场中生产商和零售商对新品牌活动的态度有关。金的研究显示，成功品牌和不成功品牌在投入市场后的前4个月中在分销方面都比较困难，不过在这个较短的时期内，成功品牌做得更好一些。不过，二者就是在这一点上出现了成长道路的分化。成功品牌的分销水平开始攀升，达到60%，甚至超过60%。不成功品牌的分销水平仍然保持不变并最终开始下滑。这表明二者销售力量的努力程度间存在差异吗？抑或是与消费者对产品的最初接受程度(这主要是受产品功能特性的影响)有关？几乎可以肯定后者是较为重要的原因。

分销水平高低决定品牌成功的结果。如果品牌在进入市场初期就能为消费者所认可，并且消费者认为需要这种品牌的产品，那么，零售机构就会从总部得到信息，这种信息会迅速传播开来，因而就有更多的零售商要储存这种品牌的商品。²⁵

但是，功能特性并不是仅仅对消费者本身有着重要的意义。零售商以及更加重要的销售队伍会意识到产品的功能优势以及它对品牌成功所起的作用。具有功能优势的品牌可以获得销售商和零售商的信任。Nielsen公司的管理人员作为观察者，出席了78个出售某新品牌的连锁店与这种品牌的独立购买者参加的展销会议，它们发现，消费者接受某新品牌的首要原因在于

“可销售的种种迹象”。²⁶

持续的分销不是处于成长期的品牌和成熟品牌所唯一关心的因素，这一点我们将在第4章中进行讨论。它还应该影响新品牌包装规格的最初决策，因为如果包装容量太小，那么商店在生产商的销售周期结束之前就会很快面临商品脱销的危险。一旦某种品牌产品的生产步入正轨，改变产品的包装规格显然是非常困难的，也是非常麻烦的。在品牌发展的最初阶段，生产商就应该估计在各种情况下可能出现的销售量，并根据上面的估计结果设计最优的包装规格，同时恰当地向零售商解释为什么选用这种特定的规格。²⁷

3.3 市场测试的重要性

1. 测试机制

某种新品牌的生产商几乎总是要对某些消费者进行产品功能特性的实验。这要用到各种测试技巧，其中的一些技巧极为复杂。但是，在向公众大批量销售某种产品之前，新品牌产品总是要先投放到试销市场。试销市场是一个（或两个或三个）在地理上严格限制的地区，在这些地区中，生产商希望产品试用者能对它的品牌和广告做出反应，这种反应要能代表（或不是特别不能代表）这种商品在全国销售后会发生的情况。这在某种意义上说是一种保险的战略——目的在于只花费较少的资金来测试产品的销售效果，以防止在全面推出新品牌时万一失败不必遭受太多的损失。试销市场还可以在新品牌进入全国市场之前对其发展策略进行细节上的改进。因此，这种策略的优点是相当多的，但它也有两个直接的策略上的缺点：第一，在市场上试销比较费时；第二，在试销过程中，它还可能提醒竞争生产商，使其有机会以典型的寡头垄断方式采取反击措施。在很多情况下，新品牌的试销市场都被竞争者破坏了，原因在于（用史

蒂芬·金的话说)“如果面临新竞争者的潜在威胁,还有什么比把它扼杀在摇篮中更好的方法吗?”²⁸

更糟糕的情况是,试销市场可能只在近乎原始的意义代表整个国家市场中的情况;因此,关于试销市场还存在一个基本的结构问题。这个问题已经在有关专业文献中深刻讨论过。杰克·戈尔德(Jack Gold)是某广告代理机构的高级管理人员,他研究这一重要问题时是这样做的:分析美国各试销地区中许多 Mennen 品牌产品的销售量,并把这些销售量加总得出全国销售量的估计值,结果,得出的最终估计值相当不精确。²⁹(例如,在1/3的情形下,由单个地区的销售量得出的预测值会使全国销售量高估25%)。根据这个例子以及许多其他的例子,不难总结出下面这一结论——用另一个实际操作者约翰·戴维(John David)的话来说:“营销实验一般从一开始在统计上就是无效的。”³⁰

但是,我们越研究试销地区的数字在统计上的代表性,我们就越会觉得这些数字与现实世界中的运行方式相差很远——这些数字只是为了帮生产商做出合理决策而以某种直接的形式得出一个近似值。试销市场中得来的数字还广泛用于各种不同的目的——金把这称为“试营销”。³¹这种营销方法的基本要旨就在于使品牌的所有细节——生产、分销、推销——都能够在实际的环境中得到测试。从而,新品牌就可以现实地适应新环境了,并且一些细节上的问题就可以在这种品牌进入全国市场之前就被解决了。

有了上述论述,我们就可认识到:试验营销不仅仅是有用的。这种方法实际上是必不可少的。关于试销市场在实际情况中是如何运用,以及这些试销市场可以提供什么样的结果,尼尔森公司可以提供一些非常有趣的数据。尼尔森公司在分析了美国50个试销市场之后发现,这些案例中有14个,其最终的全国性市场份额的误差在试销水平的5%以内,有25个在试销水平的10%以内,有40个在试销水平的20%以内。“从另一个角度来看,全国销售

业绩与测试估计值的误差为 $\pm 20\%$ 的概率为 $1/4$ 。”³²这种精确水平也不太完美，但这要远远好于戈尔德和戴维的观点对我们得出的预测值的精确度进行的评价。一般而言，如果在对绝大部分试销市场(尼尔森公司对这些试销市场进行了很合理和有代表性的样本监测)进行规划、实施和解释时保持最可能的谨慎并且拥有一般常识的话，那么，我们是可以理解这些预测值。

尼尔森公司得出的一个重要的一般性观测结果是：一般来说，全国销售市场所处的环境不象试销市场所处的环境那么有利；这个因素很可能与竞争者的反击措施有关。研究者们还用许多统计学的技术对试销市场的结果做出了合理解释；其中最重要的一种技术是由戴维斯 (Davis) 所描述的标准化测试数据，这是一种简单的数学技巧。³³这意味着，在试销市场中，新品牌一般会从现有品牌那儿攫取市场份额，并且零售统计数据 and 消费者小组数据可以对现有品牌损失的市场份额作出合理的估计。从全国范围来说，竞争品牌最初的份额可能不同于它们在试销市场中所占有的份额，但竞争品牌在试销市场所失去的市场份额数可被用来预测它们在全国范围内失去的市场份额数。这样一来，就可以得到相当准确的全国性观测结果。

关于市场测试的另一个侧面(市场测试能够提供可靠答案所必需的时间问题)，Nielsen 公司也提供了有价值的观察结果。从美国的100次测试和英国的41次测试的数据可以清楚地看出，测试期越长，精确地观测最终结果的能力就越强。只用2个月的时间，做出可靠预测的机率非常小；用6个月的时间，可能性为50%；用一年的时间，可靠性为94%。³⁴当然，这并没有什么令人惊奇之处，但如果常识能使我们得出的估计值具有无可指摘的实际可靠性，这当然是极令人满意的。

2. 新品牌的成功率

即使在营销和广告方面几乎没有实践经验的人，也能意识到虚构的假设在企业中所发挥的作用——在某些情况下，这些

企业的实际作者能够对这些虚构的假设做出相当科学的解释。即使某些研究者本身并不是实际作者，但他们通常也能通过研究有关学术文献对虚构的假设所发挥的作用得出一些非常好的结论，当然其前提条件是他们也接受很有洞察力的观察评论者科林·麦克唐纳(Colin McDonald)的观点，“模型如果不是数字的假设和虚构那还能是什么呢？”³⁵

在整个营销领域，最根深蒂固的一个信条是，新品牌的失败率特别高；但是这一信条曾经就是一个看上去非常合理的虚构假设。对此进行研究可以作为本章圆满的结尾，同时又能与第4章建立起某种联系。人们一般认为，新品牌的平均失败率的统计值为80%。³⁶戴维森(Davidson)给出的估计值为70%。³⁷金对各种实证研究进行了考察，并给出了不同的估计值——54%，60%，40%，49%。³⁸

1972年，Nielsen公司对美国市场中的新品牌进行了100项研究，结果表明总的失败率为55%，这与该公司在英国得出的数据类似。在55个失败的案例中，有47个在试销市场上就失败了，没有扩及到全国范围；有8个品牌是在全国市场中失败的，却在试销市场上是相当成功的。（把这8个在全国范围内失败的案例与45个在全国市场中成功的案例相对比，就可得出试销市场准确预测全国性成功的概率为6:1）。³⁹

大量的实证依据可以表明，至少有一半的新品牌，在投入市场后就立即遭到了失败的命运。假定这些品牌都是由一些有能力且富有想象力的人设计的，大生产公司的管理层也同意在制定策略和营销测试中花费大笔资金。这些所有努力的结果，可能是比掷硬币时出现的1:1的概率更糟糕。这种结论当然不会令人振奋；试销品牌之所以会失败，最重要的原因几乎总是其产品缺乏功能优势，这从本章较前部分的数据可以明显看出。到目前为止，新品牌发展计划中营销部分的可指摘之处颇多，其中大部分是我在研究某些非特定品牌时所亲身感觉到的，这

些非特定品牌的产品目前正由目标消费群使用（“我们想从哪些品牌取得市场份额呢？”），其功能优势不一定会好于那些特定品牌的功能优势。这就是说服顾客首次再购买那种新品牌产品的主旨所在，也是新品牌发展过程中的关键所在。

由于人们广泛意识到新产品推出过程中失败率相当高，所以从1968年以来，同新品牌的商业化过程相比，美国企业界在筹划、调查、开发新产品过程中的相对支出发生了重大变动。⁴⁰但是，相对功能特性的重要性仍然没有得到市场营销人士的普遍关注，这也就是为什么本书要反复强调这一点的原因。⁴¹

有关新品牌的最初成功和最初失败的情况已经很清楚了。但是，我们又遇到了另一个讨论较少但相对比较重要的要点，这又会导致另一个可能更令人沮丧的结论。在45%开始取得成功的品牌中，有多少最后居于市场领先地位，又有多少沦落到既非真正成功又非真正失败的地步呢？美国和英国的数字都给出了类似的、并不令人兴奋的数字。

佩卡姆对从1955年以来七个产品大类中进入全国市场的49个新品牌进行了分析，最后认为：只有11种新品牌达到了10%的市场份额（这是由尼尔森在持续经营的基础上计算出来的）。因为进入试销市场的新品牌中只有一半才能进入全国市场，所以这11种品牌只代表了进入试销市场的所有新品牌的10%。换句话说，真正的“成功品牌”只有所有新品牌的10%左右。⁴²由英国广告代理机构(Boase Massimi Pollitt Univas)的约翰·马德尔(John Madell)进行的一项调查对730个进入英国食品市场的新品牌进行了研究，并得出了一个更糟糕的结论：

我选择了这样界定一个成功的品牌：1978年的销售量至少应该达到400万英镑。

这是一个相当粗略、相当易于取得的指标，并未直接把盈利性考虑进去。但是，总体上来说，大多数主要的快速周转消费品的生产商都把这看作维持营销支持量并获得合理收益的最

小销售额。

如果以此为标准，我发现，在前 10 年中只有 31% 的新品牌符合这一标准。换句话说，730 种新品牌中，只有 4% 的部分在这一时期中获得了成功。⁴³

马德尔的分析，除对佩卡姆的观点进行了粗略但一般性的证实外，还说明了其他的一些问题。马德尔列出了他认为是成功品牌的名称，如果你对英国市场非常熟悉的话，那你肯定也熟悉这些品牌名称。更令观察者们震惊的是，真正成功的品牌并不简单的是具有功能优势的问题。我清楚地察觉到这些品牌已经建立起来的附加价值，这种附加价值在有些情况下甚至是在相当短的时间内建立起来的。这样，品牌的持续成功就不仅仅是一个长期和持续建立品牌的问题了，对此产生影响的因素无疑就是广告。这一点我也曾经提到过，同时也是我之所以要把广告延迟到论述品牌成长期和成熟期时再讨论的原因，这就是下一章以及后续章节所要讨论的主要问题。

3.4 本章概述

本章主要讲述的是零售交易，以及通过对零售商店中竞争品牌的研究、甚至是仅仅通过观察的方式来研究怎样才能对市场情况有一个清楚而明确的了解。

从短期来看，大多数消费品市场都是静态的。但从长期来看，则会发生较大的变动。本章就力求能解释这一现象。其中有两个因素在起作用。第一个因素是大多数新品牌都会失败，以至于新品牌创新不会导致市场外观的显著变动。第二点是，即使就成功品牌而言，市场上强大的均衡趋势也会使它们迅速地制定策略以适应新品牌。但是，从长期来看，微小的变动会导致巨大的累积效应，这主要应归因于产品创新和品牌创新所导致的重复购买。在很大的程度上来说，许多成熟品牌的衰退

也是由削减投资引起的；投资的削减源于这样一个广为接受但又错误的概念——品牌不可避免地会遇到周期性衰退。这是市场营销人士中最重要的一个假设。

在品牌的孕育形成期中有5个最重要的因素：产品的功能特性、品牌定位、品牌名称、产品价格和产品分销，这些因素都非常重要，但最重要的是产品的功能特性，它对所有的其他因素都会产生影响，这使其实际成为新品牌操作中的关键因素。

几乎所有的新品牌都会在部分市场上进行试销。试销机制有其不利之处——技术上不完善，且可以使竞争者提前注意到生产商的意图；但尽管如此，这仍然是一种非常保险的政策。之所以说它是一种保险政策，是因为刚投入市场的新品牌的失败率很高；新品牌失败的主要原因在于，它的产品功能特性不好。由于意识到了这一点，美国企业界近年来大幅度增加了新品牌的筹划工作（而不是实际的开发和利用）。但是，失败率仍然很高，产品的功能特性仍然是整个营销过程中最重要的因素。

注 释

1. 有关1982年的销售额估计出版在《1984 Advertising Age Yearbook》（芝加哥：Crain Books, 1984），pp. 248-252。猫食市场的总价值估计为16亿美元。

猫食市场各个不同细分市场1982年的市场份额分别为：罐装猫食51%；干猫食，36%；湿猫食，13%。（不过，在1982年，湿猫食是增长最快的细分市场，这就意味着我对1995年湿猫食市场份额估计为20%并不是不合理的。）

1982年，Nine Lives, Buffer, Kal Kan, Purina在罐装猫食市场上一共占了61%的市场份额。Cat Cow, Special Dinner, Nine Lives在干猫食市场上一共占了67%的市场份额。单Tender Vittles就在湿猫食市场上占了67%的市场份额。

政府对销售净价值的估计总是会延迟几年。1997年政府对早餐谷

类食物的估计为25亿美元。《Census of Manufactures》(Washington, D.C: U.S. Department of Commerce, Bureau of Census, 1981)。

2. James O. Peckman, Sr. 著：《The Wheel of Marketing》，p.54。

3. 同上，pp.51.6, 53.1, 53。

4. Stephen King 著：《Developing New Brands》，pp.54。

5. 见R. Polli 和V.J. Cook的《Validity of Product Life Cycle》一文，载于《Journal of Business》(1969年10月)，pp.385-400；R. Polli 著：《A Test of the Classical Product Life Cycle by Means of Actual Sales Histories》(Philadelphia, Pa: privately published, 1968)。

6. 见《Advertising Age》，1983年9月19日，p.32。

7. 见Nariman K. 和Sonia Yuspeh的《Forget the Product Life Cycle Concept》一文，载于《Harvard Business Review 54》(1976年1-2月)，P.102。

8. Stephen A. Creyser 著：《Cases in Advertising and Communications Management》，第二版(Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1981)，pp.148-167。

9. Peckman 著：《The Wheel of Marketing》，p.60。

3M公司要求它的所有40个经营单元每年的销售额中的25%是由最近5年所推出的品牌所提供的，见 Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr.在《In Search of Excellence》中所提供的报告(New York: Harper & Row, 1982)，pp.233。

10. Peters & Waterman 著：《In Search of Excellence》，p.233。

11. Peckman 著：《The Wheel of Marketing》，p.19-20。

12. 见《Nielsen Researcher》(Oxford, England: A.C. Nielson Company) 14, no.1 (1973年1-2月)，pp.10-11。

13. 见J. Hugh Davidson的《Why Most New Consumer Brands Fail》一文，载于《Harvard Business review 54》(1976年3-4月)，pp.117-122。

14. 见Peter Carter 和 Roz Hatt的《How Far Does Advertising

Product the Brand Franchise ?》一文，载于《Admap》(1983年5月)，pp.261-280。

15. Peckman著：《The Wheel of Marketing》，p.52。

16. 同上，p.59。

17. 见Julian L. Simon 和 Johan Arndt的《The Shape of the Advertising Response Function》一文，载于《Journal of Advertising Research》(1980年8月)，p.23。

18. Peckman著：《The Wheel of Marketing》，p.63。

19. 见William T. Moran的《Why New Products Fail》一文，载于《Journal of Advertising Research》(1973年4月)，p.5-13。

20. Davidson著：《Why Most New Consumer Brands Fail》。

21. Stephen King著：《Developing New Brands》，pp.161-167。

22. 见Simon Broadbent的《Price and Advertising: Volume and Profit》一文，载于《Admap》(1980年11月)，pp.532-540。

23. Peckman著：《The Wheel of Marketing》，p.21-25。

24. 同上，p.8。

25. Stephen King著：《Advertising as a Barrier to Market Entry》(London: Advertising Association, 1980)，p.14。

26. Peckman著：《The Wheel of Marketing》，p.13。

27. 见《Nielson Researcher》(1972年9-10月)，pp.7-9。

28. King著：《Developing New Brands》，pp.172。

29. 见Jack A. Gold的《Testing Test Market Predictions》一文，载于《Journal of Marketing Research》(1964年8月)，pp.8-16。

30. John Davis著：《The Validity of Test Marketing》(London: J. Walter Thompson, 1965)。

31. King著：《Developing New Brands》，pp.169-170。

32. Peckman著：《The Wheel of Marketing》，p.67。

33. Davis著：《The Validity of Test Marketing》，pp.8-12。

34. 见《Nielson Researcher》(1968年1-2月)，pp.4-7。

35. 见Colin McDonald的《Myths, Evidence and Evaluation》一文，载于《Admap》(1980年11月)，pp.546-555。

36. A.S.C. Ehrenberg 和 G. L. Goodhardt在他们的17篇文章《Understanding Buying Behavior》中的很多场合都提到这个数据(New York: J. Walter Thompson & Market Research Corporation of American, 1977-1980)。

37. Davidson著：《Why Most New Consumer Brands Fail》，pp.117。

38. King著：《Developing New Brands》，pp.1-2。

39. Peckman著：《The Wheel of Marketing》，p.67-68。

注意：这里所给出的用来预测全国成功率的试销市场上的概率(6:1)优于注释32附近所提到的概率(4:1)。其差异的原因是技术性的，因为文中注释32附近所引用的概率数据将试销市场预测的次数计算进去了，已经包含在最后实际的全国结果——20%中了。这些可能存在着20%的过高估计或者20%的过低估计。对于后一个引用概率数据，忽略了过低估计，为的是给出一个有利的预测成功率。忽略它们的原因仅仅是技术上的原因：如果最后的成功率超过了试销市场上的成功率，那么，这就并不能表明这是一个失败的预测！毫无疑问，这就表明这是一个不准确的预测，而不是一个不成功的试销。

40. Booz, Allen 和Hamilton著：《New Product Management for 1980s》(privately published, 1982)。

41. 下面的两个实际例子表明了这一点，其中的一个来自专业领域，其中的一个来自于公众媒介。

1) “对30到70家公司产品开发惯例做法的年度走访(原文如此)使得密歇根大学管理学院有这种独特的机会接触到‘最现代的东西’。”这些实地走访的报告表明：“最现代的东西”并没有包括任何形式的对新品牌功能效率的重要性的认识。见 C.Merle Crawford的《Product Development: Today's Most Common Mistakes》一文，载于《University of Michigan Business Review 29》，no.1 (1977年1月)，p.6。

2) 在《New York Times》(1985年3月3日)上,一家广告公司的老总,一位证券分析家,一个 Miller公司的分销商,一位市场营销学教授,一个酒吧侍者分别对 Miller High Life的一个新的广告运动进行了评论。前四位所关注的都是下面两个问题: Miller公司的这次广告问题在市场营销和广告方面的原因以及这些原因对新广告运动所产生的影响。只有酒吧侍者提到了啤酒的功能业绩:“我认为 High Life很淡。根本没有什么显著之处。没有个性。喝起来优点索然无味。” James Rudolph刊登在《New York Times》(1985年4月7日)上的信中提到了酒吧侍者所作的这个评价与其他四位观察家所作的评价之间的差异。

42. Peckman著:《The Wheel of Marketing》, p.53.2。

43. 见John Madell的《New Products: How to Succeed When the Odds Are Against You》一文,载于《Marketing Week》(1980年2月22日), pp.20-22。



第4章

品牌成长期和成熟期的影响因素

“在一个尴尬的年龄里，你问我怎么办；我会告诉你最好在七岁时就停止，不再长大——但现在已经太晚了。”

“我绝不会再问关于成长的问题。”艾丽丝生气地说。

这一章探讨的是品牌成长的问题，并且关注的主要是品牌的长期成长。我们必须通过短期目标来实现长期目标。但我们在为一种品牌的成长制定计划时，短期目标与长期目标常常会发生严重冲突。在我开始本章的主要论述之前，对读者来说，意识到这种“冲突”是非常重要的。

1984年秋天，当我在广告决策制定者中就广告媒介的选择进行定性调查时，我访问了美国一家颇具规模的食品公司的市场营销副总裁，此公司每年的广告预算超过6000万美元。令我很感兴趣的是，我们谈到了线上预算支出（如主题广告）和线下预算支出（如促销费用）的相对价值，以及二者在市场中的长期趋势。这种趋势似乎有力地证明了从线上预算支出向线下预算支出的相对变动。

在这次访谈中，我们发现彼此的观点十分相似。此后，他给我写了一封信。信中的观点非常尖锐，并很有说服力。因为这些观点来自于一位成功的广告人士。（也就是说，生产商是一个比广告代理商或传媒公司更客观的观察者，因为后者的利益决定于其客户支付的广告费用，因而其观点可能带有利己主义色彩。）他写道：

当今企业行为的其他方面所普遍存在的一个现实问题是：过份地强调短期目标，而它们常常将短期界定为“本季度”，最长的，也只不过是“本年”。

业务交易产生了当时可度量的销售量。我们可以观测到这些数据并把它们统计列表，收进当前的财务报表中。而另一方面，象你我这样从事广告及市场营销工作的实践者和学者都十分清楚这一点。广告宣传是不能直接与销售量挂钩的，除非在长期才有可能。而即使如此，也只能是不精确地将二者联系在一起。

因此，当我们需要增加本季度或本年的销售量时，不管什么原因，我们不去增加广告宣传，我们要增加的是业务交易量。

由于短期预算资金通常已被占用，我们自然就要从没有精确数额的广告费用中抽出相关资金，来用于更容易度量的业务交易中。

应该注意重视销售目标的实现，这一主要由竞争压力所带来的问题。也应该注意到广告宣传所隐含的长期价值。我们不难证明，从广告费用中抽出资金用于促销可能增加销售，但长期这样做则会对品牌造成损害。有许多实践证据可以充分证明这一点。然而在我看来，在普遍存在压力的市场中，尤其是当销售目标面临无法实现的可能却又不得不实现时，无论这些证据的证明力有多强、启发性有多大，它们都不会对单个广告客户有太大的影响。广告通常是一种战略，其目标在于增加顾客的数量、增加顾客对品牌的忠诚度这样一个长期目标。而促销在本质上是一种战术，其目标是在短期内提高销售量。随着零售行业销售力量的增强，策略战的激烈程度将有增无减。

我以品牌成长初期为楔子引出了关于广告和促销的讨论。读者在思考品牌成长初期这一课题时，应该仔细地研究一下上面所提出的一些问题。

4.1 品牌成长初期

生产商面对一种新品牌时，要解决的第一个问题是说服消费者试用这一品牌。他们会运用多种技巧达到这个目的。虽然某些企业会采用广告宣传，但主要的做法还是不同形式的消费者促销。通过这些初步的活动，就会建立起一个消费者群，即已经对该品牌试用了一次的人。而现在，最重要的步骤就是消费者的首次“再购买”了。需要再次强调的是，这一品牌必须提供某种形式的功能上的优势，以获得消费者的再次购买。消费者在有了首次的使用之后，就会对该品牌的好坏有所认识。当然，不是所有试用过该品牌的消费者都会作出重复的购买。

这是因为，第一，从功能作用上来说，一种新品牌不可能在所有方面都适合所有的人，每个品牌都有自己的功能优势和功能弱点。由此，那些对品牌缺点的失望程度大于品牌优势给予他们的满意程度的人，将不会进行再次的购买。也有些消费者坚持购买他们所熟悉的品牌，对这些消费者来说，这类品牌能提供特别高的、针对他们个人的附加价值。因此，新的品牌必须有相当大的功能优势作为弥补，才能吸引消费者。

在一种新品牌的销售过程中，销量的最大增长将是伴随着其分销的发展而带来的增长。虽然当这种品牌已经达到了很高的销售水平时，其增长只能来自于普通商店中销售的增长。我们会发现，即使一种成名的品牌，有时其销售量也低得令人吃惊。在一个很大的超级市场里，有 $3/4$ 的品牌，其每周的最大销售量是12件， $1/4$ 品牌每周内的最大销售量只有4件，甚至更少。²

当一种品牌被消费者接受以后，其分销水平就会持续而快速地提高。正如我们在前一章所看到的那样，一种新品牌在8个月内的加权平均分销水平达到70%不足为奇。但是，其销售量的提高一般比分销水平的发展要慢。通过观察分销水平的发展，我们通常可以认清分销与销售量之间的关系。当品牌获得长期稳定性后，这种关系有助于我们预测最终的销售量。这是一个确定模型的过程，它的数学计算并不比第3章叙述的试销市场数据标准化的计算复杂。

首先，我们要统计出新品牌在试销市场的销售量及其加权平均分销水平，然后计算它们之间的比率。这个比率就表示每一百分点的分销水平下的销售量，如果销售量是61000个单位，而分销水平是41个百分点，那么这个比率就是 $61\ 000 \div 41$ ；即每个百分点的分销水平下，销售量是1490个单位。这还可以更简单地表示为每个百分点的分销水平下销售量为1.49千单位。³

随着品牌的成长发展，其销售量和分销水平也不断增长发展，我们可以计算出每个时期的销售量与分销水平的比率。我

们会很快发现，这一比率也在稳定地增长。换言之，销售量总是比销售该品牌的商店的数量增加得快，因为每个商店销售量的提高来自于该品牌受欢迎程度的增加。在我们的一个案例中，第一年这一比率的实际增长情况如下：1.49、1.51、1.76、2.13、2.27、2.50。随着对后期比率的计算，其增长速度就越来越慢了。下面是在第二年中此品牌的销售量与分销水平的比率。把每个比率与第一年的同期比率相比，我们就能看到比率的增长速度在减慢(见表4-1)。

表 4-1

第二年各期的情况		
第1期	2.65	比去年同期高78%
第2期	2.26	比去年同期高50%
第3期	2.48	比去年同期高41%
第4期	2.88	比去年同期高35%
第5期	3.02	比去年同期高33%
第6期	3.28	比去年同期高31%

从上面这一系列数据，我们能够得出3个特有的结论：

1) 根据销售量与分销水平比率不断下降的增长速度，根据前一年中所反映的增长趋势(见上表中左侧数据)，可以预测销售量比分销水平的未来值。

2) 我们可以单独预测分销水平的发展，或者至少也能确定分销水平的发展目标。毕竟，分销水平基本上在生产者自己的控制之下。在这种控制中，分销水平受到促销活动和销售组织活动的直接影响。

3) 通过利用推测的比率来确定分销水平目标，能够得出一个销量预测值。这一方法对品牌管理者的日常管理极有价值。(本书，更确切地说是本章，还有一些其他方法。)

另一个通常也能够据之得出推论的明确模型，是品牌初始成长周期模型。在这儿，让我们来探讨一下品牌成长中期(一个大约平均为2年的时间段)以及能够揭示出在最初的销售量达到

高峰后接着出现明显下降的销售量模型。对这一下降的解释是，一部分原因是失去了一些最初使用者：那些新品牌的功能优势不足以吸引他们再次购买的人。还有一部分原因在于销售量从最初的高峰走向一个更正常的发展水平之后，生产商对促销和广告费用进行了正常削减，由此使新试用者数量的增长放慢。另外，这种下降也常常是因为竞争对手采取反击措施的结果。读者会注意到，品牌的初始成长周期（其中某些东西是明确的、可预测的，在某种程度上处于生产商的控制之中）与我们在第3章中所讨论的、被认为是不可控制的、长期的品牌生命周期是两个完全不同的概念，在不可控制的长期生命周期模型中是这样论证的：由于生产者认为该品牌最终将会不可避免地被淘汰，因而采取了一种降低对成熟品牌的资源投入的政策。由此常常最终而不可避免地导致销量的下降。

品牌初始成长周期的概念比较显浅易懂，它有助于我们更好地制定周期再循环或重新启动计划；这种再循环或重新启动对于维持品牌的长期竞争力、从而延长品牌的成熟期通常是必要的。在本章末，我们将介绍“周期再循环”的过程，但在此，让我们先分析一下“初始成长周期”理论。下面引用的数据来源于尼尔森公司在几十种不同产品类别中对大量新引进品牌所做的一项调查研究⁴。

尼尔森公司对这些品牌的观测结果表明，品牌成长有一个一般的模式，即，当品牌的销售量达到顶峰后就会下降，并在最高销售量的80%左右的水平上保持相对稳定。我们把“初始成长周期”定义为从品牌进入市场到销售量下降至最高销售量的80%这段时间。首先要分析的是初始成长周期的长度。根据对86种品牌的调查研究而计算出的初始成长周期的平均值为28个月，其中最短的不到一年，最长的为4年多。一般的品牌达到顶峰所用的时间（15个月）要比从顶峰下降到最高销售量80%这一水平所需的时间（13个月）稍长。

根据品牌的初始成长周期对不同类型品牌的影响，我们可以得出以下4个结论：

1) 品牌所占的市场份额与其初始成长周期的长短有着直接的联系。初始成长周期最长的品牌会占有最大的市场份额。

2) 医药保健及美容化妆类品牌的初始成长周期(平均为34个月)要比家居用品类品牌的初始成长周期(平均为23个月)、食品类品牌的初始成长周期(平均为24个月)长。

3) 品牌的初始成长周期越长，其广告支出就越多，创新能力也就越强。而在这类品牌所在的市场中，新品牌的活动水平很低。

4) 如果品牌的初始成长周期比较短，那么它往往处于一个新品牌活动水平很高的、竞争者充斥的大市场中。而其创新水平则比较低，其广告支持水平也相对比较低。

根据以上这些特点表明：随着时间的推移，会有越来越多的品牌充斥市场，新品牌要取得更大的市场份额就越来越难了。因此，品牌的初始成长周期就会变得越来越短。另外的分析表明，这一情况确实已经发生了，许多品牌的初始成长周期缩短到只有8个月长。与此相关的一个有趣的现象是：在象英国市场这样不太发达的市场中，一种新品牌所占的市场份额平均是在美国市场中新品牌所占市场份额的2到3倍。这表明，经济的全面发展会导致品牌的平均市场份额较低，其初始成长周期更短。

由于品牌的初始成长周期具有这一系列的特点，从其分析中获得经营上的有关知识对定期的周期再循环来说具有重要意义，并且在品牌最初进入市场经过一段时间之后，就应该制定第一次的再循环计划。然而，虽然初始成长周期本身在逐渐缩短，但品牌生命周期再循环所要求的产品研制、进行产品创新以及其他一切改进所花费的时间将会越来越长。

约翰·戴维斯(John Davis)通过对英国试销市场进行的一次

典型调查所获得的经验⁵，得出了一个对品牌初始成长周期完全不同的解释。戴维斯调查了44个试销市场，其中有失败的市场也有成功的市场。虽然他没有把自己的调查结果与尼尔森公司的分析直接进行对比（尼尔森公司分析的主要是美国市场），但他所观察到的品牌初始成长周期是：

- 1) 持续时间越来越短（许多品牌只有8个月）；
- 2) 销售量达到顶峰之后会显著下降，然后达到相对稳定状态（平均下降到顶峰期销售量的40%）；
- 3) 与美国市场相比，在英国市场上，品牌产品的分销水平一般较低（这一点我们在第3章中已经讨论过）。

要解释尼尔森公司与戴维斯对品牌初始周期分析结果之间的不同，并不容易。其中肯定有这样的原因：戴维斯的分析中包括了大量失败的试销市场，而失败的试销市场很可能导致销售量下降幅度的加大和下降速度的加快。尼尔森公司的数据可能提前排除了失败市场情况，尽管在它的某些分析中没有明确指出这一点。也许尼尔森公司与戴维斯不同的分析结论，正好反映了美国市场与英国市场之间的差异——英国市场可能具有更大的普遍稳定性——其市场上的新品牌占有更大的市场份额就可以证明这一点。

戴维斯的研究分析中比较有意味的是，他对销售量从最高点下降到某一稳定水平这一情况进行了一次补充调查分析。虽然戴维斯的分析结果并未在美国市场得到证实，但我们没有任何理由认为同样的情况不会在美国市场发生。随着品牌从试销市场走向全国性分销，对各个品牌来说，其销售量就会从顶峰水平下降到某一稳定水平，这种下降程度与戴维斯所说的具有某种一致性。换言之，尽管新品牌在从试销市场到全国性推广之间的初始最高点存在差异，但其发展水平是可以预测的。

在此，我们又可以构造出另外一个简单的模型。在此模型中（假设美国和英国的情况类似），根据销售量在试销市场下降

的百分比，如果将其应用于全国销售水平的初始最高值，就有可能预测出全国销售水平的下降幅度。

4.2 影响品牌成长的5个因素

现在，是我们观察一下我们的这个“大机器”中某些更显著的零部件的时候了。正如第3章中我们最初分析交易促销、消费者促销和消费者广告宣传时一样，我们所用的方法将是分析性的，而不是描述性的。经过进一步的分析之后，我们将会对前一章所讨论的两个因素——价格与分销有一种更清楚的认识。在这一章里，我们将通过对品牌生命周期再循环过程的简要分析而进行推论。这要求我们再次回到功能特性这一因素，这一影响品牌在最初投入市场时能否成功、能否继续发展下去的第一个也是最普遍因素。但在这里，我们将证明品牌的功能特性更多的是与广告结合在一起发挥作用。

1. 交易促销

交易促销，常常通过直接或间接地给批发商、零售商打折扣的方式得以实现。它的成本比较高。但一般来说，它对新品牌和正在发展中的品牌都十分重要。这种促销方式本质上是由于竞争对手所做的一切而被迫采取的一种防御性策略。它的主要作用是把大量货物转移给批发商和零售商的商店。交易促销在这一点上做得很成功，使这种方式大受生产者的销售组织的欢迎，而这些销售组织则以此为工具来销售他们认为销量显著好于其他商品的品种。与消费者促销——这种方式是通过向消费者施加影响而使商品进入分销渠道——相反，交易促销是针对着业务交易，使商品流向分销渠道。它主要是通过鼓励零售商对商品进行展示，也可能鼓励零售商通过降低销售价格而将销售折扣中的部分利益转移给消费者。

交易促销能在促使产品走出工厂的过程中有一种明显的短

期效果，这一点无可置疑。但必须对其做两点重要的说明：

首先，从绝对意义上说，交易促销成本非常高。实际上，促销费用与广告费用相比较的整个问题值得商榷。尼尔森公司估计，生产者用于各种交易促销活动的费用，通常平均占市场营销预算的23%，比消费者促销费用所占的百分比(18%)或消费者广告宣传费用所占的百分比(15%)都大。这样，我们得出促销费用与广告费用之比是41:15。(余下的44%代表其他所有的市场营销费用，主要是销售人员的工资和其他支出。)这个比率可以进一步简化为73:27。这一估计的促销费用比重比我以前大多数客户的促销费用比重都大得多，虽然他们的线下预算支出都比线上支出高。Donnelly市场营销公司估计出的比率56:44，更符合我这些客户的真实情况⁷。非常有趣的是，宝洁(Procter and Gamble)公司过去以花费的广告支出一直高于促销费用而闻名。然而，80年代时，市场经营环境的压力促使宝洁公司改变了这种政策，以至于现在，即使宝洁也把总预算的近60%用在促销活动中。

以某些观点看来，传统的广告与促销对比都是人为的。营销科学研究所(Marketing Science Institute)的一位顾问——罗伯特·普伦蒂斯(Robert Prentice)——以充分的依据提出了一种新的费用种类。他把这种费用称为“建立消费者特许权”支出，包括广告、样品、赠券(生产商的赠票上会列出一些销售信息)、示范及服务性材料(如菜单)上所发生的费用。他认为，以上所有费用，总共占广告及促销预算的55%。我基本上同意他的观点，但认为他提出的数值可能偏低。另外，这一分析表明，如果他所说的55%中包括了如试用样品、生产商的大量赠券这类成本较高的项目，那么，单是广告费用就有可能下降到佩卡姆所提出的数字——27%这样低的水平⁸。

使促销成本如此之较高的原因在于，这种促销方式基本上是一种折价方法。无论是向消费者还是向零售商提供折扣，其

费用必定来自生产商付出的间接费用，来自生产商的利润。而无论是否折扣，产品的基本生产成本都是不变的。10%的销售折扣通常意味着毛利要下降20%。在这些条件之下，生产商需要增加25%的销售量来抵销折扣成本，才能保持盈亏平衡。

由此又向我们提供了关于交易促销的第二个重要观点。虽然交易促销完全有可能使销售量在短期内迅速增加25%，但实际上情况并非如此。因为很多刺激销售的因素可能只表示一种销售的提前，这些销售如果放在以后时期内也会发生。因此，交易促销的所有共同作用，只是使商品从生产商转移给交易商，而没有带来经分销渠道到消费者的销售量的明显增加。而且，经常有证据表明，交易促销只是在某种品牌的各种类（如一种食品的调味品）中，将业务量从未提供优惠的种类上引流到那些有优惠的种类上，而总的销售量变化并不大。⁹

这些勿容置疑的困难使我们不禁要问，为什么生产者仍会继续使用这些昂贵的、有时甚至是破坏性的策略呢？要寻找其答案，必须再次回到寡头垄断竞争的性质上。这种性质迫使寡头们继续采取一种行动——实际上就是最后所分析的间接的价格竞争。而由于零售商是在生产商的直接竞争中生存发展，要求许诺可观的、不断增加的、甚至永远超过他人的折扣这种对后者的压力，毫无疑问将会越来越大，并且，它将伴随着对市场营销世界的力量平衡产生引人注目的影响。

确实，根据主要来自生产性企业里的市场营销管理人员和促销专家的信息，而对交易促销所进行的一种分析明显表明：“在他们企业的生产力不断下降的同时，其交易促销费用却在不断上升”。¹⁰

像消费者促销（我们很快就会谈到）一样，交易促销对成长中的或处于稳定状态的品牌的的作用，要比对正走向衰退的品牌的的作用更大。因为对处于衰退期的品牌来说，促销活动会导致促销结束后的购买量处于一种翻天覆地性的低水平之中。尼尔

森公司根据对数百个例子的研究，得出一个全面的估计。他们认为：在四个月内，交易促销而带来的销量增长平均达5%；而在一年之内，一种品牌因交易促销所获得的销量增长大约为1.5%。但因为一部分销售量是从促销活动结束后转移过来的，更甯提促销是一种竞争性反击行为，因而，对这一数字还应该再削减。如果一种品牌稳定地占有16%的市场份额，促销大约能使市场份额净增加原16%市场份额的1.5%，（甚至更少），或者说只提高原先一个百分点市场份额的1/4（甚至更少）。¹¹然而令人关心的是，我们想知道，如果不是它们所处市场的这种竞争气氛迫使它们这样做的话，生产商为了获得这点可数的、微小的结果，究竟愿意付出多大的代价呢？

展销是对交易促销的一种重要的推动。有时，促销明确准备就是进行展销。这大概是交易促销可以被称为是向消费者施加影响的唯一一种方式。许多生产商已经意识到，它们成长中的品牌开始出现问题，原因在于有这样一种强烈的趋势：大品牌占有的货架空间很小，远不能与它们的市场份额相称，而小品牌却占有高于其市场份额的货架。这其实是很简单的习惯性原因。货架陈列一般是进行多样化展示，即为大量小品牌提供最低限度的展示，因而挤占了大品牌可获得的展示空间。¹²但是，即使交易促销能促进展示的提高，仍有其他的问题会影响到展示结果。首先，在超市中，每一时刻只有很少一部分商品种类可进行大规模展示。也许在每一周内，数千种不同品类中，只能对其中20种进行大规模展示。这意味着用于出售的品牌的展示在其他的时间内被忽视了。佩卡姆写道：“我认识一位地区经理，他对其品牌在两类商店里的销售情况分别作了两年的记录。在一类商店里，只是偶尔对其商品作特别展示和大规模展示；而在另一类同等规模的商店里，只对其品牌作正常的陈列。你应该知道他发现了什么：进行正常陈列的商品的年销售趋势更好，但这是按整年进行的统计。¹³大规模展示的大部分

效果，肯定是能使品牌使用者填满他们自己的储藏柜，因而这些促销行动能够导致商品从生产商到零售商、从零售商到消费者发生一种迅速转移，而最终的消费量增长不会太大。

品牌展销的作用当然也受其外观包装设计的影响。包装设计必须实现以下两种要求的巧妙平衡：品牌内在特性的要求（包装是联系品牌功能特性和其附加价值的桥梁）和使其在货架比可能更具势力的竞争对手更引人注目的要求。并非所有品牌都要有引人注目的个性。对于那些其内在特性要求一种更朴素的外观表现形式的品牌来说，如果其包装使用刺眼的颜色和夸张的文字说明，这必然会导致极不和谐。

我们有必要简要探讨一下另一种交易促销方式——合作广告。虽然同其他交易促销方式一样，有关它对品牌生命周期和销售量的持久的有利作用的证据并不多。尼尔森公司根据它们的经验提炼出一个观点，他们认为，虽然合作广告常常与提高成熟品牌的销售量联系在一起，但很难把合作广告与其他能够提高销售量的促销手段的各自作用分离开来，尤其是与生产商自己的消费者广告宣传区分开来。如同其他形式的交易促销一样，如果不是因为生产商放慢自己的步伐而导致了竞争者的出现，它们是否还会让自己采取这种方式的促销活动，这很值得怀疑。我们应该还记得，随着零售业的日益强大，对那些市场中的三等、四等、甚至更低档次的品牌来说，合作广告能为小生产商提供一定的保护，使它们免于被挤出市场，免于那种一直面临的危险。合作广告的优势，可能更多的是在于它对零售商，而不是最终消费者的影响。尤其是因为普通的合作广告带有强行推销的特点，带有无情的甚至是排外的价格定位，因而，它实际上不能增加普通品牌的附加价值。

这里有一个简单而必要的建议：生产商应对它们交易促销（以及消费者促销）的结果进行更全面更仔细的收集记录，而不是象许多生产商目前所做的那样。交易数据和消费者数据都应

包含在这两类记录当中。由于对这类活动的大量投资能获得某些额外的回报，所以，生产商应该建立一本能够不断扩充的卷宗集，收集记录那些能够发挥作用（或不能发挥作用）包括它们如何发挥作用及为什么能发挥作用的促销点子。¹⁵但是据我所知，只有宝洁公司是唯一一个一直坚持这样做的公司。

2. 消费者促销

我们已经从尼尔森公司汇集的丰富数据中看到，消费者促销费用占生产商市场营销预算的比例（18%），比交易促销所占的比例（23%）要少。虽然如此，消费者促销仍然对品牌有着巨大的积极影响。对于正处于扩张阶段的品牌和处于收缩期的品牌，其影响的重要程度是不同的。同时，根据促销方式本身的不同，其影响的重要程度也是不同的。

消费者促销的原理是，生产商向消费者提供某种刺激（通常是在价格上做文章），以吸引消费者试用它们的品牌。由此，销售会急剧增加，而又总是在促销结束后开始下降。由于某些购买者喜欢该品牌，从而会将其列入自己的“购买清单”中，因而，（生产者也希望）销售仍旧维持在一个比促销前更高的水平上。这可以说是一个理想化的模型，而只有当这个模型得以实现时，才能说消费者促销建立了消费者群。然而在大多数情况下，消费者促销的主要影响仅仅在于短期的销售上。尼尔森公司对此进行了实证分析，得出了一些对经营具有重要意义结论。他们研究了83个消费者促销的例子，销售量出现增加趋势的品牌显示了其符合上面的理想化模型。这些品牌在促销前的销售量指数是100，在促销期间是110，而在促销之后是107。在中、短期，品牌销售量基本上处于相对稳定水平。在这些例子里，尼尔森公司的数据表明，在促销活动结束之后，品牌的销售量一般会下降到促销前的水平。而对于一个销售正处于下降趋势的品牌，促销后的销售量常常会比未进行促销时的销售量更低。这很可能是因为大多数消费者在试用之后，对该品牌

的功能特性感到失望。这证明促销不仅没有扩大反而削弱了消费者群。

消费者促销可以看作是一种样品试用手段，它对新品牌的成功极为重要；是已创立品牌在短、中期提高销售量的重要动力；能够加速成长中的品牌的成功。但是，它也能促使处于衰退中的品牌更快地走向失败。尼尔森公司的实证依据是欧洲市场和美国市场，而从这两个市场得到的唯一区别是，促销所带来的最高销售水平在欧洲市场要更高一些。这一点与相对简单的欧洲市场具有更大的波动性有关¹⁶。

同交易促销一样，对成长中的品牌来说，消费者促销实质上是防御性的竞争策略。生产商发现它们是被迫采取这些策略，以巩固自己的市场地位。和交易促销一样，消费者促销的成本也是相当高的。因此，这种促销手段会减少生产商的制造费用支出，会减少其利润额。那么，促销所带来的销售量的增加必须很大，足以弥补从收益中扣除出来用于促销的那一部分支出。英国分析专家金(King)¹⁷和罗伯特(Robert)¹⁸的观点很有价值，他们认为，价格折扣(这是一种最流行的消费者促销形式¹⁹，而事实上也是交易促销的唯一形式)实际上根本不应被看作是市场营销费用。这完全是生产者为了获得回报而进行的一种金钱投资。这种成本须从收入中扣除，它是价格竞争战中的一种变异形式。生产商越是频繁地使用这种策略，就越要进行长期的减价。这种减价是对现有购买者的一种有效补偿。而在这些购买者的眼中，此品牌已经贬值。这是促销的一个负面作用²⁰。

这实际上是从另一个角度说明，消费者促销对于正在衰退的品牌起不到什么作用。对于正在成长中的品牌愿意再次购买的人正在不断增加，同时其附加价值累积也正在不断提高的品牌，生产商没有必要冒着贬低该品牌在使用者眼中的价值的危险，而进行削价促销。这一推论稍嫌不足的地方是，对于一种比较成功的品牌来说，它如果处在产品经过改进的新品

牌的直接威胁之下，那么，进行消费者促销在某种程度上可以为它赢得时间。但消费者促销在此的作用是短期作用，仅能为生产商提供一个喘息时间，以根据新的市场进入者而对自己的品牌进行改进规划，从而维持自己在市场上的长期地位。

某些价格促销方式比其他促销方式更有效，并能带来更多的利益。虽然在施以短期刺激的同时又能增加附加价值的促销方法很少，但有些非价格促销手段能明显地提高品牌所包涵的附加价值。在这一点上，有时需要一种真正的创造性思维。但在广告代理机构中，我还未曾发现有哪一个具有创造性的团体，对构想促销点子真正感兴趣，虽然这些人在设计消费者广告宣传大战上可能做出了最卓越的成绩。

另一种不同的价格促销方法——商品赠送(这种促销手段虽然不是用得最多的，但显然是一种发展得最快的方式)——它通过利用诸如优惠价商品、附赠品(“买三送一”)或其他间接的降价作为手段，从而比直接的折价促销更有优势。其中最有效，但成本也最高的促销手段是上门分发试用品，并附送一张用于随后进行购买的优惠券。30年前，宝洁公司在英国对其水精灵牌(Fairy Liquid)洗碗机进行全国范围的试用品分发已成为市场营销史上的一个神话。在其分发试用品之后，水精灵牌洗碗机一直在市场上保持着主导地位。在佩卡姆所引用的一个案例中，一种新的品牌以上门分发试用品和优惠券的方式，在美国推入一半的市场。结果在第五次调查期间，这一品牌获得了5.3%的市场占有率。而以传统的价格优惠方式将此品牌推入美国另一半的市场，在同期的调查中，其获得的市场占有率为3.1%。²¹但是，尼尔森公司在对此的分析中，没有给出有关分发样品和优惠券这种促销方法的巨大成本的细节。

商品赠送这种促销方式有四个突出的优点。首先，经常的购买者只能获得一份价格优惠的商品，因此减少了对现有购买者的补偿因素。第二，一张优惠券因让使用者产生廉价的想法

而对品牌价值的损害，不如标明廉价出售的商品所带来的损害那么明显。第三，对折价商品来说，在折价停止以后，消费者会对重新支付正常价格产生抵制心理。第四，商品赠送方式不会象折价促销那样直接促发竞争对手的反击行为。

这里所有关于消费者促销的推论都是严格地以事实为基础的。同时也有证据表明，即使是对已成功树立起来的品牌以及正处于成长期中的品牌，促销都会使其收益迅速减少。佩卡姆再次根据他的长期经验提出建议，对消费者的折价促销不能经常使用，最多只能每12个月到18个月使用一次。但是，尽管折价促销的能效会迅速下降，并且有贬低品牌在消费者心目中价值的长期危险，生产者有时仍然迫于竞争压力而进行自我毁灭性的无节制折价。史蒂芬·金(Stephen King)引证了一个非常著名的案例，这一案例是关于一种已创立的品牌——英国的Kimberly - Clark's Delsey牌卫生纸。它由于将停止消费者广告宣传而节省的资金用来进行持续不断的折价促销，而使其所有的目的和意图都破灭了²²。在我的个人经历中，我曾经了解到，在某一产品的整个领域中，由于竞争性的削价行为而导致所有的生产商都不能获得利润。这是在一个小国家——丹麦发生的，但这个产品市场——洗衣粉市场却是一个巨大的市场。

尽管这些给人印象极为深刻而又决非个别的案例，但那些即使是受过最良好大学教育的品牌管理者们，似乎仍在不加节制地使用这些最直接的、而最终极具自我毁灭性的消费者促销方式。这可能仅仅是因为消费者促销像交易促销一样，能使生产商在短期内售出大量存货，因而它们就不顾这种做法的长期后果了。

但是，并非所有的消费者促销策略都会如此，特别是对那些新品牌、销售量正在上升的品牌，以及几乎未使用过有明智的长期目标和短期目标的消费者促销的品牌来说。根据尼尔森公司的估计，消费者促销在6个月期内能平均提高5%的销售量

(或者在一年内大约能提高 2.5%)。扣除由于竞争对手的反击行为而引起的销量下降，一个市场占有率为 16% 的品牌能取得的市场占有率的净增加额是每年 1/3 到 1/2 个百分点²³。我们发现，虽然消费者促销也是一种成本极高的提高短期销售量的方法，但是从回报率平均水平来看，它比一般的交易促销要稍好些。而另外，它至少为提高品牌附加价值提供了机会。对更有创造性、而非更虚张声势的消费者促销形式的使用，需要经营管理者正确的权衡和判断。

3. 广告

广告最重要的一方面，是广告宣传运动所创造的结果。这是对广告本质的一种定性认识，也是本书着重探讨的一个要点。但在这一章里，我要重点讨论广告的另一面——广告的数量因素，即花在广告运动上的金钱的效果。广告宣传力度与销售量之间存在一定的联系，我们将详细研究这一点。虽然广告公司测算这些关系要花大量的时间，但这确是一种很有价值的研究。对广告运动效果的早期研究，几乎都集中在广告运动的实质内容上，采用的是从广告的直接反应中派生出来的一些简单技术。艾伯特·拉斯克(Albert Lasker)是广告代理行业中的少数权威人士之一，他曾经承认，“他花费了多年时间才认识到，广告宣传的力度同广告的内容具有同样的重要性。”²⁴他的观点也许有点夸张，但广告本身的力度的确具有一种可度量的效果，这一点我将在下面的章节中加以阐述。

我们应该知道，在普通生产商的市场营销费用中，广告所占的份额并不比交易促销及消费者促销所占的份额大。但这并不意味着广告的最终作用不大。广告的作用同其本身一样庞大，因为它具有的短期影响之外、之上，它还具有一种长期效果。由于广告能以此种方式建立起消费者群，所以我在对“大机器”的分析中得出这样一种观点：其内部的“小装置”的作用远大于它的体积在这台“大机器”中所占的比重。在品牌生命周期

的早期阶段，广告对品牌使用价值的累积影响还没有表现出来。确实，来自英国市场的明显证据是，“商店展示及口头促销被认为是传播新品牌的最重要渠道”，而广告只有不太重要的影响。²⁵然而，从更长期来看，广告对品牌功能特性的影响将逐渐占据相对更重要的位置。确实，正如第3章所讨论的那样，当一种成功的新品牌处于成长期时，在其附加价值迅速增加，以便经过改进的竞争品牌一旦在功能上与其相似时能对其实行保护期间，广告都具有举足轻重的作用。

尼尔森公司以及其他人为成长品牌的广告宣传费用和产品销售量之间的关系提供了大量信息。但我们在阅读这些信息时应该小心谨慎，不能盲目地全部接受这些观点。因为（正如我们在第2章所看到的那样），处于成长中的品牌所适用的最大绝对广告规模的首要决定因素，是销售量的绝对水平。这意味着，如果将广告费用的绝对数量与产品销售量之间的关系解释为因果关系，就会产生误导，甚至可能带来危险。只有在相当特殊的环境中，二者才存在因果关系。

有以下三种情况。第一种情况是新品牌刚进入市场时。其广告费用一般是建立在某种“投资”水平上，并受竞争品牌逐渐增长的广告支出水平的影响，而最终根据客户和代理机构的判断，决定应花费哪些支出才能确保该新品牌能成功地进入竞争市场。尼尔森公司对这种推入市场的费用的效果最有力的证据来自34种新品牌，这些品牌显示，它们的销量对广告压力有显著的反应。“市场销售份额最高的新品牌，其广告份额也最高；相反，销售份额最小的新品牌，其广告费用所占的投资也最小。”新品牌的广告投资水平，可以用该品牌的广告支出在市场上所有广告支出中所占的比重（展露的比重）来描述。尼尔森公司的研究表明，这一广告支出的比重必须比人们预期品牌成功进入市场所需的比重大得多²⁶。

第二种情况是用计量经济学技术（例如品牌的广告弹性系

数，我们将在本章稍后进行讨论)来决定品牌的广告预算时。但我们一般很少使用这种方法，因为我们没有足够的资料和数据来得出有关广告宣传力度的一般结论，无法得出确定的由广告宣传所带来的销售量。

第三种情况是在对每年的广告变化与每年的销售量变化进行认真比较时。这种比较只关注于短期的调查，而不需要考虑预计的销量上升和下降情况。虽然中、长期的广告费用是由品牌取得的利润并最终由销售量决定。某一给定年度内，广告支出的变化(比照一个平均数进行计算)是根据每年年初确定和通过的广告预算测算出来的。在绝大多数情况下，产品销售结果不会影响同年度的广告支出水平。绝大部分广告费用一般已在本年的全部销售量实现之前已经支出了。(但是良好的销售结果可能会引起下一年度广告预算的增加，而较低的销售量将会导致下一年度，甚至是本年下一季度广告预算的减少。)

对这两个变量的变化进行上述比较，能帮助我们合理地预期广告支出所带来的销售量的因果关系。但我们并不能据此推测出销售量对广告投资水平的影响。提高分析这两个变量之间的关系的能力，我们就能更好地预测广告投资水平的高低对销售的影响。

在开始对有关广告投资水平变化与销售量变化之间关系的大量资料进行分析之前，让我们先看一下以某品牌的广告支出在市场上所有广告支出中所占的比重来对其进行测算的原理。这一比重只是一个简单的数字，但其意义绝不仅如此。因为有这样的事实：在一个市场中，并不是全部的品牌都作广告。在一个有代表性的市场中，可能只有10种主要品牌进行广告宣传，另20种品牌广泛地分散在市场各处，它们只是通过价格策略和促销手段进行销售。这20种品牌几乎全都是最小的品牌。那么，在这一市场中，10种品牌的广告支出构成总的广告支出，30个品牌的销售构成总销售量。这样，每个作广告的品牌占有

的广告份额就要比它的市场份额大，因为广告份额只有 10 个品牌分摊，而市场份额由 30 个品牌分摊。

下面是一个重要的包装类商品市场中 1979 年的数据(在第 3 章中，我们曾利用这一市场来描述过品牌定位)。这个市场中，10 个最大的品牌按其所占的市场份额排列(见表 4-2)。

表 4-2

品牌	市场份额(%)	广告份额(%)
G	3	8
H	3	5
J	4	6
K	5	6
L	6	8
M	7	10
N	8	11
P	10	10
Q	15	12
R	17	13
其他品牌	22	11
总计	100	100

对于这个表格，我们必须作以下几点说明。第一，在 10 个品牌中，有 7 个符合我们刚刚谈到的正常模式，即其广告份额大于其市场份额。一个品牌的广告份额超过其市场份额的幅度由这个品牌的投资水平决定。例如品牌 G 和品牌 N，是相对较新同时也较有进取性的品牌，读者可以从它们的广告费用看出这一点。

读者立刻会发现，表格下方的 3 个最大的品牌，与其他品牌存在某种不同。品牌 P 的广告份额与其市场份额相等。而两个最大的品牌 Q 和 R 的广告份额，则明显小于它们的市场份额。

这几乎是大品牌的一种普遍趋势，也是可度量的规模经济的一种体现。这种规模经济可以从广告费用的角度来测算。兰宾(Lambin)对欧洲 107 个品牌的分析，为这一现象提供了一般性

的证明。²⁷

规模经济非常现实的，它有一个限度。一旦低于这个限度，减少广告预算支出将是相当危险的。对于那些最大的品牌，我们必须谨慎地判断这个极限水平。我们可以通过检验品牌 Q 和品牌 R 在 5 年内的数据来证明这一点 (见表 4-3)。

表 4-3

	品牌 Q		品牌 R	
	市场份额 (%)	广告份额 (%)	市场份额 (%)	广告份额 (%)
1975	18	11	18	11
1976	17	9	17	10
1977	17	11	16	9
1978	16	8	16	12
1979	15	12	17	13

读者从图表中可以看出，品牌 R 的生产商对该品牌的补救比品牌 Q 的生产商做得稍好一些。后者为了安全，有时把广告份额降得太低了点，所以失去了一部分市场份额。品牌 R 恰恰相反，它一直保持较高的广告投资水平。品牌 R 要比品牌 Q 的历史长得多，再加上生产者的营销策略较高，在相当长的一段时期内，它一直获得巨额利润。该品牌是一个家喻户晓的品牌，它的获利能力实际上也相当强。它虽只占有 13% 的广告份额，却有 17% 的市场占有率。但我们也能从表中看出，品牌 R 的生产商一直十分谨慎地评估它的广告费用，并不急于利润的获取，因而它避免达到最大的广告投资极限。在 1979 年，13% 的广告份额意味着要在广告宣传上花费 1 000 多万美元——大笔的金钱投入。品牌 R 是证明生命周期理论无效性的一个极好的例子。

虽然原因不同，但品牌 Q 也是一个很有启发性的例子。上表中的品牌 Q 及品牌 G 都是由同一生产商推出的。简略浏览一下它们的广告费用水平，就会清楚地知道品牌 G 的广告资金的来源。事实上，这个生产商在 5 年内一直对品牌 G 保持着较高的广告投资水平。1979 年其只有 3% 的市场份额肯定很令人失望，这

低于经营获利所必须的最低水平。所以在这里，我们又有了另外一个传统典型的例子：一个令人失望的新品牌 G。其广告资金主要来自一个成功的大品牌 Q。而此品牌因为这种毫无成效的资金抽取，也正蒙受着损失。

现在让我们开始正式揭示广告支出变化与销售变化之间的长期关系。我们将通过“动态差异”这一重要原理的含义来揭示这种关系。“动态差异”是由联合利华公司的分析家迈克尔·莫罗尼(Michael Moroney)构思出来(或者说“发现”更好一些)的，他是一本很有名的统计学教材的作者²⁸。但他在那本书中没有提到“动态差异”，因为这一技术在过去30年里，一直在被联合利华的市场营销公司秘密地使用着。在迈克尔·莫罗尼最初揭示“动态差异”原理十年之后，A. C. Nielsen公司的詹姆斯·佩卡姆(James Peckham)也独立地发现了这个模型。Nielsen公司的许多发现现在已经公开，我在本书中将会大量引用这些发现。但同时，我仍旧对莫罗尼最初的工作表示钦佩。我本人第一次了解莫罗尼最初的研究成果，是在60年代初期参加其私人举办的一个研讨班期间。

这一模型的数学计算看起来很简单，但我建议读者应认真思考并反复阅读对此原理的叙述，直到完全理解为止。这一模型可以在利用一个以两条相交线表示的简单的二维坐标图进行说明，图上的数据是以某品牌两年期内的资料为基础。我们所需计算的就是第一年与第二年之间的变化。

在横轴上，我们衡量的是广告费用水平的变化。这种变化以第二年的广告份额与第一年的市场占有率之差(动态差异)表示。其隐含的原则是：将第一年的市场占有率假设为“标准”的广告费用水平。但事实上，这个“标准”比正常的广告费用稍低，因为，正如我们前边所了解的，大多数品牌占有的广告份额比它们的市场占有率大；因此，如果假设品牌的广告份额与它们的市场占有率相等，那么其广告费用就低于了正常水平。

当然，这完全是技术上的差异，因为在此我们测定的是广告水平的变动，而不是其绝对水平(见图4-1)。

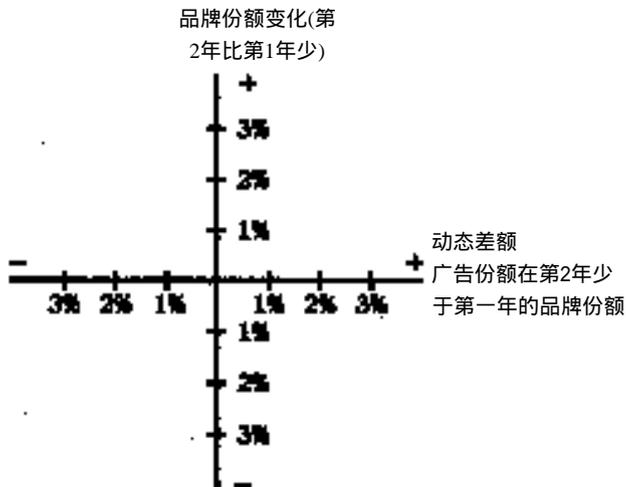


图 4-1

在纵轴上，我们表示的是第二年与第一年之间品牌市场占有率的变化。此图是“十”字形，因为广告份额的变化和市场占有率的变化都既有正的，又有负的。正、负变化分别表示在横轴与纵轴交点的两个不同方向上。

任一种品牌每年的广告份额变化与市场占有率变化的情况都能在这个图上表示出来。在对五个国家的 300 多种品牌的情况进行研究后，我们发现，其中的 70% 都符合一条直线⁽²⁹⁾。如果其回归线是一条标准的直线，那么这条直线是一条从左向右呈上升状态的斜线。这条斜线不一定要经过坐标原点。而重要的是：对于市场中的每一种品牌，其斜线各不相同。整个市场的情况大约如图 4-2 所示。

佩卡姆根据大量的实践资料，把这一点解释得更为清楚。他指出，“每一种品牌的模型都各不相同，就像人的大拇指的指纹各不相同一样”。³⁰

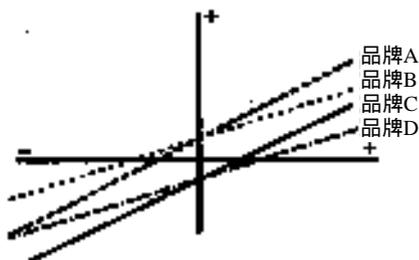


图 4-2

但是这个图究竟有什么意义呢？它表明了以下 5 个要点：

1) 品牌的广告份额与市场占有率之间的关系，从本质上来讲是一种长期关系。也许需要 5 年的数据才能确定二者之间的关系。我们可以利用此斜线进行长期预测。

2) 对各个品牌来说，其斜线图形大致都相似，都是从左下方向右上方倾斜。这又一次表明，广告客户越是持怀疑态度，越会让它们的广告代理商睡不着觉。因为这些斜线都表明了一个普遍存在的规律：广告力度的增加会导致市场占有率的增加；广告力度的减小会导致市场占有率的减小。正如其所显示的那样，尼尔森公司分析的众多品牌中，有 70% 都符合这个模型。

3) 这个模型对生产商有相当大的预测性价值。为了确定其自己的市场占有率，企业必须能够估计出下一年度内它在其市场中的广告支出总额是多少。而假设它能够合理有效地做到这一点，企业就能相当准确地预测出给定的广告投资额会使市场占有率增加多少。读者也将从中很直观地看到，广告力度的变化所引起的市场占有率的变化，可以用斜线的倾斜度测算出来。坡度越陡，广告份额对市场占有率变化的影响就越大。尼尔森公司利用这一模型对 500 个真实的案例进行了分析，对其中的美国案例的 76%，英国案例的 71%，德国案例的 68%，对这些案例的市场占有率随广告力度的变化而产生的变化做出了精确

的预测。虽然这些预测不是十分精确，但是对英国案例的 92%，德国案例的 86% 和美国案例的 83%，此模型所预测的方向是正确的。

4) 这是一个与市场地位已充分确立、获利能力很强的品牌有关的重要结论。对这类品牌来说，动态差异斜线在坐标原点的左侧与横轴相交(见图4-3)。

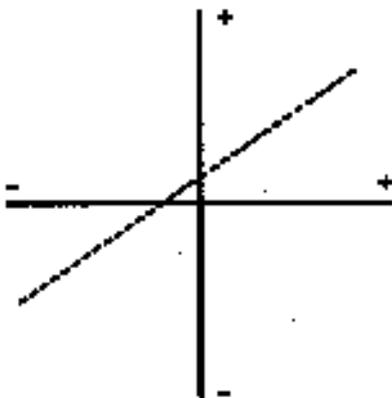


图 4-3

实质上，这样的品牌即使在其广告份额降低到低于其市场占有率的水平时，也能稳定地占有它原来占有的市场份额。这正是前面的例子中品牌 Q 及品牌 R 的情况。品牌 Q 及品牌 R 的广告费用都远远“低于必需的水平”，但多年来，它们仍能保持着自己的市场占有率。动态差异模型为这些品牌的附加价值提供了一种准确的量化表现形式。同时也能看到，这一模型为那些没有这种附加价值的品牌支出大量的广告费用提供了一种帮助。这一重要的论证和结论将成为我在本书最后论证广告力衰减实验的基础。这种实验是直接针对大型广告客户进行的。

5) 最后一点不是十分明确，这使得我必须再次谈及广告宣传运动的质量问题。因为动态差异原理是建立在广告活动与广

告效果的一种稳定关系的基础之上的。此模型测定的是某一品牌生命周期内许多年的情况。在符合这一模型的案例中，有70%的品牌，其广告运动的质量对品牌几乎没有什么影响，或者说至少没有在整个过程中始终发挥作用。结果也必然是这样的，因为这个模型是在市场占有率的变化与广告支出额的变化之间建立了直接关系，根本没有涉及广告运动的质量问题。

如果这种情况在现实世界中是正常的，坚信广告作用的人是不会乐意的。因为他(或她)会发现，认为广告仅仅(或者说主要)是一种无情的力量将是可悲的。读者应该记得我在第1章所作的最初分析中，那台“大机器”中心的小而重要的“装置”，明显是由专家而不是一般技工设计制造的。专家所感兴趣的是“装置”的独创性和力量的节约，而不是力量本身的应用。虽然与广告业中所使用的其他方法相比，动态差异模型是一个更简单、更有效、更有用的模型，但它有一个令人遗憾的缺点：在那70%“正常”的案例中，动态差异原理不能有效地证明在整个广告宣传过程中，最重要的因素应是什么——是广告运动的质量——它年复一年地发挥着一种不变的作用。动态差异理论只能表明，在大多数国家和大多数市场上，广告宣传过程是一件单调之味的事情。

然而，这只是对广告宣传活动本身而不是对“动态差异”模型的指责。因为我们可以给此模型再增加另外一维，以帮助我们对广告运动的效果进行量化。J. 沃尔特·汤普森公司的前任职员杰里米·埃利奥特(Jeremy Elliott)为如何达到这一目的提出了建议。下图描述的是 Kellogg牌大米香酥派从1971年到1977年的动态差异回归曲线。我们可以看到，这条直线与七年的观测数据符合得比较好。此直线当然也是一条上倾的斜线，它在坐标原点的右方与横轴相交。因此，此品牌没有内在的与广告相关的规模经济，因为它必须增加广告份额使其大于市场占有率，才能维持现有状态(见图4-4)。

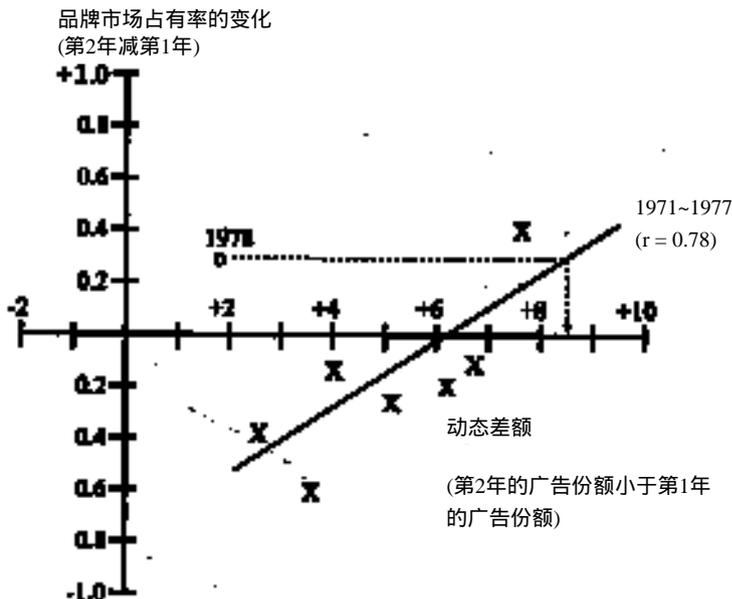


图 4-4

但在1978年，广告运动发生了变化。大量的其他计量经济学指标表明，新的广告运动在市场上获得了极大的成功。通过标出一个明显与原回归线不相符的新的观测数据点，这种成功也可以在动态差异模型上表示出来。这一新的观测点立刻显示出，它在动态差异线上存在向上变动的可能（虽然需要多年度的数据才能确认这种新关系的长期不变性）。

另一种利用原来的回归线对新的广告运动的效果进行评估的戏剧性方法是：假设原来的广告与销售量之间的关系仍然适用，根据估计，该品牌的广告份额超过市场占有率必须达到大约8.5个百分点，才能使该品牌1978年的销售量有所上升。所需的这一广告投资水平与实际花在该品牌上的费用二者之间的差异，在1978年的平均价格水平下，大约相当于100万美元。这明确表示出一场广告宣传运动所创造的内容的现金价值。同时

也显示了动态差异模型的价值，显示了这种模型对意外的变量的重要性给以兼顾和量化的多功能性。³¹

我对广告力度的讨论决非到此为止。事实上，我们还可以用另一个方法来表达某一品牌的销售量对广告力度变动的反应：即直接估计广告的弹性。如果将这种方法与估计价格弹性的方法相比较，将会更引人注意，因为这两者之间存在一些有趣的联系。这是本章下一部分的基本内容。

4) 价格

在第3章中我们曾经说过，虽然由于缺乏历史数据而很难对新品牌的价格弹性进行估计，但是要估计一个处在成长期的品牌的价格弹性，则是完全可行的。我们测算出价格的上升或下降对消费者当时或短期内的购买量的影响，就能以每1%的价格变化所引起的购买量变化，来计算出该品牌的价格弹性。生产商一般都拥有大量的信息来帮助它们进行计算，因为它们可以使用地区的或者全国的零售统计数据。有时只用全国性的统计数据就已足够了，甚至像下面尼尔森公司所列出的、关于一个真实品牌的一系列简单的数据就可以进行计算了。在这一特殊的例子中，我们可以看出，此品牌的价格弹性非常显著³²。注意：超额价格是递减的，其市场占有率是递增的，而只有一年的超额价格是增加的，其市场占有率则明显降低了。

在这个例子中，我们以某个品牌产品相对于市场中其他品牌超额价格来表示它的价格。因为这样可以消除通货膨胀的全部影响，而一般认为通货膨胀或多或少会对所有品牌都有着类似的影响(见表4-4)。

表 4-4

	超额价格(美分)	市场份额(%)
第1年	7.3	19.9
第2年	5.6	21.1
第3年	3.9	23.6

(续)

	超额价格(美分)	市场份额(%)
第4年	6.6	20.0
第5年	5.8	22.8
第6年	5.1	25.5
第7年	5.0	26.6
第8年	4.6	26.5
第9年	3.9	28.1

实证研究表明,在所揭示的范围之内,绝大多数品牌的价格弹性都相当高。这一限定非常重要,因为对数据进行过度地外延是很危险的。然而,既然计算品牌产品价格弹性的意义在于帮助我们对边际价格进行调整,那么数据的限制范围就不是十分重要了。

Leo Burnett公司伦敦分部的前任研究部主任 西蒙·布罗德本特(Simon Broadbent)公布了105种品牌产品价格弹性的分布情况(有些是摘自其他已发表的研究中),所有这些品牌的价格弹性有某种一致性。这说明它们的弹性可能是一些相当有代表性的数据(见表4-5)。³³

表 4-5

价格弹性区间	品牌的数量
0~-0.49	22
-0.50~-0.99	20
-1.00~-1.49	26
-1.50~-1.99	16
-2.00以及-2.00以下	21
平均: -1.32	105

大多数品牌都有相对较高的价格弹性。假设这一点得到普遍的证实,那么通过计量经济学技术,我们就可以估计出,对大部分消费品品牌来说,若它们短期销售量的变化在65%至85%之间,则都可以单独用价格做出解释。³⁴

另一个重要的相关概念是损益平衡弹性,即价格每提高1%,

可能引起购买量的下降，从而导致收益下降的数量。D'Arcy, MacManus & Masius公司在伦敦的研究部对23种品牌进行了一次调查，这家代理机构的经营主管安德鲁·罗伯特(Andrew Robert)将这些品牌的实际价格弹性和损益平衡弹性分别列成表格。他统计出的实际价格弹性的数值非常分散，其平均值为-1.67，远比布罗德本特得出的数据大。但是罗伯特根据对损益平衡弹性的计算，得出了一个重要的结论：“总的来说，这些结果表明，有半数品牌的定价都严重偏低。”³⁵对这些大量的重要品牌来说，可以将其价格提高而不会对其销售情况造成太大的影响，并且较高的价格实质上最终肯定能带来较高的利润。自然，大多数适合这种情况的品牌，其价格弹性都比较低。由此，虽然价格弹性总体上非常显著，但由于其范围较大，所以很多品牌都处在无弹性区域内，这为其生产商通过提高价格而增加利润提供了重要的机会。

这些分析应该引起大多数生产商的深思，并促使它们以客观、严格的态度评价其目前的价格水平及定价方式。但要做的还不止这些，因为弹性的概念也适用于广告运动。这里所测算的是广告力度的变化所引起的短期销售的反应（仍然是在一个相当窄的限度内）。其弹性计算的是广告份额每变化一个百分点，所引起的销售量变化的百分数。读者应该注意到，这里的关系是一种正比关系，一个因素的增加都会引起另一个因素的增加（这与价格弹性不同，价格弹性所表达的关系是一种反比关系）。布罗德本特对84个品牌进行调查所得出的数据，描述了一种区间，这种区间可能在整个领域中都具有代表性（见表4-6）。³⁶

表 4-6

广告弹性区间	品牌的数量
0~0.09	27
0.10~0.19	27
0.20~0.29	12

(续)

广告弹性区间	品牌的数量
0.30~0.39	5
0.40~0.49	4
0.50以及0.50以上	9
平均0.20	84

从这个表中我们可以清楚地看到，广告弹性一般不如价格弹性那样显著。但损益平衡广告弹性一般与实际的广告弹性十分接近；因此在大多数情况下，生产商不能在品牌现有价格水平和获利能力的范围之内，只简单地通过增加广告费用来获得增加利润的机会。

布罗德本特和罗伯特所做工作的实用价值，在于提供了将价格弹性和广告弹性结合在一起使用的方法。其目的在于引导生产商最有效地获取其利润。同时计算这两种弹性，是对价格的提高所带来的额外利润进行估计的极好方法，是对最初的一部分额外利润用于增加广告支出而带来的更多的额外利润进行估计的极好方法。布罗德本特和罗伯特都指出，这一技术所需要的，完全是根据既定的目标来设定方向的能力。但即使如此，他们仍旧谈到了如何最有效地获取利润的方法。这一方法比目前大多数生产商所使用的方法要严格和准确得多。遗憾的是：生产商以及它们的广告代理商未能充分利用它们所掌握的历史资料。这主要是因为它们缺乏使用这些数据的经验，它们根本没有意识到这些数据潜在的实用价值。而它们经验不足的原因，在于缺乏足够的研究时间和统计技术。³⁷

在揭示广告弹性的问题上，美国的有关人士也曾经做过大量的工作。J. 沃尔特·汤普森公司以前的职员 Nariman Dhalla，曾公布了他所测算的大量普通美国品牌的广告弹性范围。³⁸ Dahalla 得到的21种品牌在短期内其弹性所处的区间，与布罗德本特所得到的结果不同，Dahalla得到的广告弹性的平均值是

0.23(布罗德本特所得到的平均值是 0.20)。但是 Dahalla 的分析尤其令人注意的是，他除了为每一种品牌计算出了短期弹性，还为每一种品牌计算了一个长期弹性，或者说是累积弹性。长期弹性一般比相应的短期弹性高得多，特别是对香烟、酒、汽油、专卖药品等。Dahalla 认为，广告除了对品牌的短期销售量有直接影响之外，还对长期销售量有一种可测算的累积影响。“广告直接带动销售量的增长；而许多新的购买者，如果他们对品牌感到满意，就会重复购买。或者，广告的刺激，不是去赢得新的品牌转换者，而是促使每一位消费者的使用量增加，并使这种习惯长期持续下去。”³⁹这是关于广告对销售的正面影响的一种比较简洁的表述。它表明，其一，顾客对品牌的喜爱，来自他们自己对该品牌的使用经验；其二，品牌的附加价值来自于广告。

考虑到这种长期影响，我将用市场数据来对广告的作用作最后的、也最有戏剧性的演示证明。这一分析与价格严格联系在一起。这里所使用的分析技术，由 J. 沃尔特·汤普森公司伦敦分部的汤姆·科利特(Tom Corlett)首创，并由他的同事杰里米·埃利奥特(Jeremy Elliott)以更深入的实证研究进行了验证。这一分析技术对广告的短期作用与长期作用之间的实际差别，作出了明确的证明。我们应该记得，虽然动态差异模型是通过一系列的短期变化建立起来的，但是它所考察的实际上是一种长期关系。而另一个方面，广告弹性也是一个短期概念。科利特的研究所验证的正是一种短期趋势，以及这种短期趋势在长期内的变化。

科利特的起点是首先建立品牌的需求曲线。他在一个相当大的包装类商品市场上，选择了英国的一个大品牌(我有一段时间曾担任过该品牌的广告业务主管，因此有此品牌的第一手资料。)用这个品牌进行计算是可行的，因为此品牌在不同的地区，都以高于其他品牌的各种不同价格进行出售，由此导致该品牌

市场占有率的差异。因此，有可能得到某一给定时间段内的一组数据。得出的需求曲线符合我们在微观经济理论研究所看到的一般规律，呈正常的下斜状态。

在此分析中，价格是用该品牌相对于其他品牌的超额价格表示的，因而消除了通货膨胀的影响（在这部分内容的开头所引用的尼尔森公司的案例中，也是这样做的。）这也意味着横轴所表示的（一品牌与市场其他品牌相比的价格）完全与纵轴所表示的相符（一品牌与市场其他品牌相比的销售量）。

科利特的第二步工作是，在广告展示后，为下一阶段建立一条相似的需求曲线。我敢说，从最初看，根据各种可获得的客观指标，如实际销售量、市场占有率、态度研究、其他定性研究以及公众调查结果等，可以判断出，广告运动是相当成功的。然而对广告运动的这种成功所做出的最好证明，是科利特对品牌在广告运动开始以后的分析。因为他所给出的需求曲线，明显地向右方移动（见图4-5）。

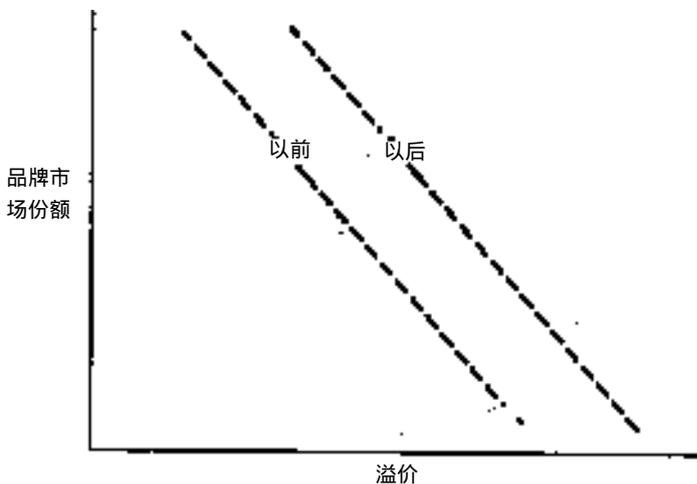


图 4-5

这清楚地表明，在开始广告宣传之后：

- 1) 在同一价格超额水平上，品牌现在占有了更大的市场份额。
- 2) 在同一市场份额下，品牌现在要求一种更高的价格水平。

这使我们能非常简单地估计出广告运动带来的边际销售收入。还可以将这些估计值与广告运动的成本相比较，确定出生产商的边际获利能力⁴⁰。杰里米·埃利奥特在对 Kellogg牌大米香酥派这一案例的研究中，给出了需求曲线的一种类似变动⁴¹。同时，埃斯金(Eskin)在美国对此所作的研究虽然更复杂一些，但是使用的方法都是类似的。

5. 分销

读者应该记得我们在第3章中曾经讨论过，即使是对于分销水平正在提高的新品牌来说，商店缺货也是一个难题。因为商店缺货就会引起大量消费者在销售周期结束之前，从该品牌转向它的竞争品牌。对成长中的品牌而言，分销基础一旦建立，其最大分销水平一般是稳定的。即使如此，零售店存货缺乏也是一个还未真正解决的难题。

这会使消费者处于进退两难的困境。当消费者买不到自己想要的品牌时，他们常会选择另一个替代品牌。根据尼尔林公司的数据，58%的消费者会这样做。当消费者买不到自己需要的号码时，52%的消费者会购买该品牌的另一个号码；30%多的消费者会转而购买另一个品牌。零售商会发现，在商店里没有消费者想要的品牌时，42%的人会离开商店，而不购买该类产品任何品牌；如果没有他们需要的号码时，18%的消费者会离开商店⁴³。这表示，营业上的绝对损失，在大多数情况下都流入了其他商店。

这种进退两难的情况决不是特殊情况。尼尔森公司的许多资料都对两类产品进行了描述：一类是家庭采购者的品牌忠诚

度比较高的产品；另一类产品是，家庭采购者对在任何一次逛商店过程中所遇到的品牌都缺乏忠诚度。家庭采购者不愿接受替代品牌的产品种类有：牙膏、速溶咖啡、地板蜡、洗涤剂等；家庭采购者易于接受替代品牌的产品种类有：卫生纸、薄饼、即食品、罐装豆制品等。在一年之内，家庭购买者都会购买大量不同的品牌，但在许多个别的购物活动中，他们有时会寻找某种特定的品牌（也许是为了家里某个特殊成员买的）。即使买不到，他们也不会购买其他的品牌。非常有趣的是，尼尔森公司指出了在广告的长期投资水平与消费者不愿购买替代品牌的产品领域之间，存在一定的相关关系。这也是广告有很多有益的侧面效应的一个例子。

然而，零售商缺货仍然是一个很难处理的问题，其营业会有遭受轻微而真正损失的危险。正常的缺货水平应该是3%。通过一种与收款台连接的电脑化的存货控制系统，生产者与零售商甚至无法接受这一缺货水平。但是事实上，缺货水平高达6%甚至更大的情况并不少见。由于缺货导致的销售损失（在尼尔森公司的一个有代表性的特例中，由于缺货导致销售量在一年中下降了6%），将继续使零售商和生产商为它们无法解决这一实质上只是一个比较简单的机械上的问题而付出巨大代价，而且后者甚至比前者的损失更大。这一问题的解决，必将给双方都带来利益。

4.3 主要成长周期的题外话

既然我们已经讨论了对成长中的品牌非常重要的因素，现在，我们可以把注意力转向未来，讨论一下品牌应通过什么途径才能成为市场中的长期竞争者。不管品牌的长期销售趋势是上升还是稳定不变，抑或是下降，其发展必然会随着它定期所计划和宣称的改进行动而时起时落，这一过程称为“再循环”

或“更新启动”（在欧洲通常被称为“重新投放”）。对处在竞争激烈的市场中的企业来说，这通常是一种必要的策略。尼尔森公司从美国市场和英国市场所获得的有力证据表明，再循环是提高品牌市场占有率的一种更有效的方法，它比企图不通过新颖性和刺激性而延长品牌寿命的方法有效得多，因为再循环可使消费者作出重新评价。事实上，对一种不进行重新启动的品牌来说，其成功的机率只有 1/3。而且，其长期的市场占有率将不可能有提高。⁴⁴

对一种品牌来说，重新启动所用的时间比其初始成长周期要短，前者可能要用 1 年的时间，而后者需要 2 年时间⁴⁵。但这并不是说每年都要对品牌进行重新启动。品牌再循环的时间，也许为每 3 到 4 年一次，而再循环本身需要大约 1 年的时间。在开始再循环之前，至少必须有 1 年的时间，对产品、包装、广告宣传、计划作出必要的改变。正如我们在本章的开头所提出的，一种新品牌的生产商在其最初投入市场的同时就必须对其第一次再循环进行考虑。

即使在再循环的过程中，功能上的改进仍然是一个十分重要的因素。这时的广告应把宣传品牌的功能特性放在首要位置，使其成为影响品牌发展的两个最主要的因素之一，巩固试用者对品牌的忠实度，与其他刺激因素一起吸引更多消费者的青睐。这时候，品牌的附加价值就已经开始积累了。

尼尔森公司对 320 个不同品牌发展经历的研究，清楚表明，有 61% 的品牌，其再循环所用的手段与广告有关。其中的 41%，其再循环过程进行了产品创新、同时增加了广告投资，并开展了新的广告宣传运动。有 10% 多的品牌，其再循环时只增加了广告支出，而另外的 10% 在再循环过程中，增加了广告费用并开展了新的广告宣传运动。在再循环过程中开展一场新的广告运动，是一个必须认真衡量的问题。在品牌初始成长周期内，虽然广告的任务主要是（与其他消费者促销活动和品牌包装手段

一起)致力于吸引消费者试用这一最初的目标,然而,这些介绍性的广告宣传活动常常明确地包含着附加价值的最初迹象,这些附加价值在品牌以后的发展过程中将变得更加重要。品牌长期建立起来的附加价值还表现在它的包装设计上。对包装设计必须精心计划,以使其为品牌做出更多贡献,而不是只注重品牌的功能特性。

在品牌的长期发展过程中,应该持续地、不断增加广告宣传对附加价值的重视,这些附加价值很快就会成为品牌独有的财富。随着不断向前发展的再循环过程,对产品改进的评价,可以根据品牌向消费者所提供的、并被他们所接受的功能上的益处和非功能益处来进行。因此,品牌的再循环,为生产商现在和再次吸引现有及潜在使用者的注意力提供了机会。这些人到目前为止,有可能对品牌的情况已经十分了解。然而,再循环为生产商鼓励他们以新的眼光来看待其品牌提供了机会,使他们能注意到该品牌在功能上并没有落后,相反,经过改进后将会更经得住新品牌的挑战。

品牌重新启动并不仅仅是介绍功能改进的一种手段,它对介绍品牌的其他新变化(类型、口味、颜色等)也有极大的帮助。如果生产商对形势能很好地做出判断,这些新变化将能够在不损害品牌现有销售的基础上而增加其市场占有率。在所有鼓励消费者对品牌作出重新评价的信息传递(如通过包装、展销、广告等)过程中,“新”一字具有重要价值。“新”这个词在广告行业中也一直有着特殊的含义,许多经验丰富的广告词撰写人员都认为,“新”这个词有着永恒的价值;他们认为,在品牌开始重新启动时,就应该尽可能地发挥“新”的作用⁴⁶。另有一些相关的词(如现在、宣称、引进、改进等)由于过度的使用而招致那些挑剔者的反感。而成功的广告创作者对这种细微差别牢记在心。戴维·奥格爾维(David Ogilvy)就是其中之一,他说:“不要对这些陈词滥调嗤之以鼻,它们或许已经过时,但却十

分有用。”

4.4 本章概述

实际上，所有包装类商品品牌的初始销售情况都是相似的，都是先达到最初的销售高峰，然后下跌到一个相对稳定的较低水平。销售量的上升，部分原因是由品牌的分销水平提高引起，但更主要的是由每个商店销售量的上升带来的。这表明消费者在重复购买这一品牌。可以把根据试销市场的销售情况所得到的简单模型应用到最早期的销售量统计数据上，测算出全国销售量和分销水平，并从这个测算结果出发，预测销售量在全国范围内处于相对稳定水平之前(平均大约是2年多)这一段时期内的销售轨迹。随着市场上的品牌越来越多，竞争越来越激烈，这一段时期会变得越来越短。这就要求对重新启动进行早期计划的重要性提高重视。

在生产商线上预算支出和线下预算支出的总费用中，交易促销和消费者促销所花的金钱比广告费用高。在短期内，要求使用促销手段来增加销售；而在长期内，要求(通常不象提高短期销售量的要求那么迫切)通过广告来增加消费者的数量和忠诚度。这种短期要求和长期要求之间存在严重的冲突。这种冲突可以通过每年最后一个季度的预算调整看出来。每年年末，预算几乎都超出了计划之外，并处于危机状态，但仍要进行预算调整以实现销售目标。由于零售业的力量不断壮大，所以随着时间的发展，增加促销的压力也会越来越大。

以在市场上所占有的广告份额表示的广告宣传，可以同时与该品牌的市场占有率放在一起进行考察。对大品牌来说，其市场占有率通常超过它的广告份额，对小品牌来说则恰好相反。这种一般性的关系是对大品牌存在与广告相关的规模经济效益的有力证明。

本章考察了广告份额对市场占有率的影响，这种影响也可能混杂着一些销售水平对广告投资水平的反向影响。根据对一组品牌的研究（这些品牌中有70%是成长中的品牌），我们发现了一种明显的关系（从广告费用到销售量），这种关系即是线性关系又是因果关系。用来描述这一种关系的动态差异回归线有两个作用：第一，在回归范围内预测广告力度的变化所引起的市场占有率的变化；第二，可用来证明任何广告份额的变化所具有的财务能力。这种广告份额变化所具有的效力远远超出其参数之外。

我们还可以利用移动需求曲线这种技术，来近似估计新的广告运动所新增的生产力。价格弹性和广告弹性也是十分有用的工具。我们不仅可以用它们来确定最大销售量，还可用它们来确定使利润最大化的最有效的销售量。虽然很难搜集到计算这些弹性所必须的数据，但这种方法使用起来十分方便，理解起来也很简单。本章中讨论到的其他数学方法，一般来说都很容易计算，应用起来也很简单。

注 释

1. 可参见 Don E. Schultz 和 William A. Robinson 的《Sales Promotion Management》(Chicago: Crain Books, 1982), PP.469-480；以及 Robert M. Prentice 的《How to Split Your Marketing Funds between Advertising and Promotion》一文，载于《Advertising Age》(January 10, 1977), PP.41-44。

2. 见 James O. Peckham 著《The Wheel of Marketing》，P.13。数据来自《Progressive Grocer》一书中的一项研究。

3. 同上，P.10。

4. 同上，P.55-56, 64；《Nielsen Researcher》(May-June 1967), PP.3-7。

5. 见 John Davis 著《The Sale Curves of New Products》(London:

J.Walter Thompson,1965)。

6. 见Peckham著《The Wheel of Marketing》, P.2,34。

7. 见F. Beaven Ennis著《Marketing Norms for Product Managers》(New York: Association of National Advertisers,1985), P.8。

8. 见Prentice的《How to Split Your Marketing Funds between Advertising and Promotion》一文, P.42。

9. 见Peckham著《The Wheel of Marketing》, PP.33,35。

10. 见John A. Quelch 的《It ' s Time to Make Trade Promotion More Productive》一文, 载于《Harvard Business Review 61》(May-June,1983), P.130-136。

11. 见Peckham著《The Wheel of Marketing》, P.48。

12. 这一观点是在第2章涉及到普通玉米片和Kellogg牌玉米片的陈列时提出的。见第2章第54条注释。

13. 见Peckham著《The Wheel of Marketing》, P.31。

14. 同上, P.30。

15. 见Quelch 的《It ' s Time to Make Trade Promotion More Productive》一文, P.135-136。

16. 见Peckham著《The Wheel of Marketing》, PP.38-39。

17. 见Stephen King著《What Is a Brand?》,P.5。

18. 见Andrew Roberts 的《The Decision between Above and Below the Line》一文, 载于《Admap》(December 1980), PP.588-592。

19. 见《Nielsen Researcher》(July-August 1973), P.4。

20. 见Peckham著《The Wheel of Marketing》, PP.41-48。

21. 同上, P.43。

22. 见King著《What Is a Brand?》, PP.5-7。

23. 见Peckham著《The Wheel of Marketing》, P.48。

24. 见James Webb Young著《The Diary of an Ad Man》(Chicago: Advertising Publications,1944), P.230。

25. 见Stephen King 著《Advertising as a Barrier to Market Entry》,P.15。
26. 见Peckham著《The Wheel of Marketing 》, P.73。
27. 见Jean Jacques Lambin著《Advertising, Competiton and Market Conduct in Oligopoly over Time》(New York: American Elsevier,1976), PP.127-129。
28. 见M. J. Moroney著《Facts from Figures》(Harmondsworth, Middlesex, United Kingdom: Penguin Books,1951)。
29. 见Peckham著《The Wheel of Marketing 》, PP.80-91。这一回归可用代数或几何方法表述。使用几何方法是因为对那些未学过复杂数学理论的读者来说,这种方法更直观。
30. 同上, P.84。
31. 见Jeremy Elliott的《Kellogg ' s Rice Krispies: the Effect of a New Creative Execution》一文,载于《Advertising Works: Papers from the I.P.A. Effectiveness Awards》(London: Holt, Rinehart and Winston,1981), PP,86-87。
32. 见Peckham著《The Wheel of Marketing 》, P.22。
33. 见Simon Broadbent 的,《Price and Advertising: Volume and Profit》一文,载于《Admap》(November 1980),PP.536。
34. 见Tom Corlett 《Anyone for Econometrics?》,载于《Admap》(August 1978)。
35. 见Roberts 的《The Decision between Above and Below the Line》, PP.592。
36. 见Broadbent 的,《Price and Advertising: Volume and Profit》, P,536。
37. 见Simon Broadbent 的《Practical Economics and Computing at Brand Level》一文,载于《International Journal of Advertising 2》(January-March 1983), PP.3-15。
38. 见Nariman K. Dhalla 的《Assessing the Long Term Value of

Advertising》一文，载于《harvard Business Review 56》(January-Februar 1978)，PP.87-95。

39. 同上，P.87。

40. 见Tom Corlett的《How to Make Sense of Market Analysis》一文，载于《Campaign》，(May 26,1978)。

41. 见Elliott的《Kellogg's Rice Krispies: the Effect of a New Creative Execution》，

P.84-85。Corlett和Elliott在用几何坐标图示价格理论时，将横轴的价格和纵轴的数量弄反了。不过，这一谬误并不影响分析。

42. 见Gerald J. Eskin的《A Case for Test Market Experiments》一文，载于《Journal of Advertising Researcher》(April 1975)，PP.27-33。

43. 见Peckham著《The Wheel of Marketing》，PP.16-18。

44. 见《Nielsen Researcher》(May-June,1967)，PP.6-7。

45. 见Peckham著《The Wheel of Marketing》，PP.57-58。

46. 联邦贸易委员会硬性规定之一阶段为6个月。见Samm Sinclair Baker著《The Permissible Lie》(Cleveland: World Publishing,1968)，P.24。

47. 见David Ogilvy著《Confessions of an Advertising Man》(New York: Atheneum,1963, Reprinted 1984)，PP.105-106。

第5章

成熟的品牌和消费者：重复 购买理论的本质

“明天和昨天都会出现交通堵塞——但是今天不会，这是规律。”

“今天必会塞车，”艾丽丝反对道。

“不，不可能，”王后说，“要知道，总是隔天堵车，而今天正好是中间的那一天。懂吗？”

本章是关于一致性和规律性的。读者可能会奇怪：这些词原本是用来形容品牌营销和品牌广告所具有的易变性和易受怪异竞争影响的特征，前两章主要讨论了一个品牌从其最初创意到成熟这个过程中最主要的几个影响因素；虽然它们提供了大量一致的一般化的基本模式，但这些基本模式仍然缺乏一致性和规律性。

本章将论证一个赢得消费者的偏爱及稳定市场的一部分成熟品牌如何在市场获取市场份额。若情况如此，广告的作用将从积极推动增长转变为范围相对狭小的适当维持市场份额。

在许多情况下，生产商实际上并不希望增加销售额和其品牌的市场份额。最具代表性的情况有四种：

1) 销售量的增加所产生的新增利润小于达到这种销售量水平所需的广告费用和其他费用。

2) 当某种品牌市场份额的增长使此公司其他品牌的市场份额会出现减少一个或两个百分点的危险时，整体份额并未大幅增加。

3) 当公司市场份额最终的总增长使公司易受到联邦贸易委员会(或其他国家中的类似组织)的调查。

4) 当公司对其资金和时间管理有其他的优先处理方式时。

公司越大，这些情况对其影响就越大；它的市场风险就越大，它维持现有水平的兴趣就越大，而且为了维持其现状，公司就越倾向于采取保护性措施，特别是在产品、营销、广告策略方面。

简而言之，读者可能想知道规律性和同一性是不是生产商的策略所造成的。我认为不是。生产商的策略，特别是广告策略，在这个自由选择的社会中没有很大的作用。虽然它们在加强已有的事物方面相当有效，但它们不能创造需求或转变人们的观念。这个基本的限制条件是许多新品牌失败的最终原因：生产商在找出消费者的真正潜在兴趣所在方面是低效的。但创

建品牌时任何方面都不能忽略。

考虑一下消费者对广告刺激做出反应时所表现出来的一致性和规律性，广告的影响可以同营销要素组合中的其他变量分离开。其模式有固定的规律——如果广告A、B、C对一组顾客会产生不同的影响，那么它们对其他的顾客几乎会产生同样的结果。该推断的理由来自直接反应领域。事实上，我曾经与一广告客户共事，他的业务活动提供了第一手的说明：某个国家消费者对广告的反应与另一国家的消费者的反应极其相似，¹但现在缺乏这样的实例。在对国际广告这个具有争议和被严重误解的话题进行辩论时，通常很少引用这类实例。

如果读者仍然对广告反应的一致性（或一个与此无关的问题，即直接反应能否在非专业性领域做为研究趋势的可靠方法）持怀疑态度，那么他们应该研究一下在全球范围内竞争激烈的庞大消费品市场上的各种著名广告策略和广告战。虽然缺乏以科学实验方式对这些程序进行测试以获取铁的事实，但广告客户和广告公司以大量的直接依据为基础而普遍认为，这样的策略和活动在大多数情况下都是有效的。这些活动在地理位置、文化、收入水平、观念差异极大的各国施用时，有时却会产生令人惊异的一致性效果。²

然而，对广告的反应并非本章研究的重点。本章我们主要讨论消费者购买模式，以及这些模式与品牌广告策略的关联程度。表面看来，每个人的购买行为似乎都是多变的，偶然的。但我们研究消费者行为的时间越长，我们看到的消费者的总体行为也越多，消费者行为就越显示出其规律性和可预测性。

前几章是通过审核零售资料来研究总体销售量，这些资料当然也是单个消费者购买决策的累加。但我们只研究了购买过程的总体影响，还没开始研究购买过程本身。例如，我们已经看到广告力度的变化可能会导致销售量的变化。但问题在于使用资料只能告诉我们“是什么”，却不能说明“如何出现”。如

果我们希望发现这是“如何出现”的，我们必须做以下假设：消费者已经了解了广告并以某种方式对其做出反应。为了检验此过程，我们就必须研究隐藏于“大机器”深处的各个零部件。若要进行此项检验，我们还需要从我们目前分析的汇总资料中分离出别的研究数据。

现在我们需要仔细观察单个消费在一定时期内的购买行为。要做到这一点，只能通过分析资料来进行，这些资料是通过持续性地收集不同的消费者小组的日记录来获得的，对消费者进行分组询问和调查来搜集资料的，这些资料能显示何种品牌在何种情形下被何人购买。

当我们具体研究广告展示效应时，关于汇总资料还存在第二个问题。实际上，当广告和销售量可能分别受第三个无关联因素影响时，汇总资料会产生一个误导的假象：品牌的广告和销售量之间有直接联系。这方面一个著名的例子是家里有小孩时，他们会更多地消费某些品牌，也会更多地看电视。由此通常会误把品牌A的高销售额看作是由于此品牌做了大量的电视广告。由于电视比平常开得时间更长，大量消费品牌A的家庭也会看到大量其他竞争品牌的广告，因此不能确定品牌A的广告是否具有决定性意义。³

如果我们集中研究单个消费者的平日购买记录就可避开这些问题。如果我们研究某个品牌的广告对其销售量的影响，我们就能把单个购买者的购买行为与他接触的广告联系起来，并能确立起明确的、而非模棱两可的关系。由于日记簿式研究是以时间为顺序记录的，所以它往往被描述为纵式研究。这种方式收集的资料非常宠杂，处理起来极为困难。然而，研究人员已经具备了分析这些资料的技术和耐心，而且本章实际上就是用这种方法收集到的资料来举例论证的。

让我们首先考察一下典型的购买模式。记得在第1章曾得出这样一些结论：普通的家庭主妇并非一次、而是重复地购买某

个品牌的商品，他或她通常购买某类产品中多个品牌的商品。当纵向考察时，单个消费者的购买模式如下：字母指特定品牌的实际家庭主妇。存在着不同的购买模式，但这些模式的出现带有规律性，它们可用以下方式描述：

- 周期性：A E A E A E A。
- 趋势性：A A A C C A A C B A B B B。
- 转换性：A A A B B B B B B。
- 间歇性：E E E E B B B B B E E E E。

实际购买模式一般更加复杂，经常是几个模式相互叠加。正如下面这个例子，某家庭主妇对各种品牌茶的购买为：B O O C G B O C O B G B G A B B G B B c B G B C B B G G B B B。这种购买习惯显示：“从趋势上看，这个消费者倾向于品牌B，而他又平均每4.4次购买一次品牌G，呈现一种周期性。”⁴

如果读者不明白家庭主妇需要购买许多不同品牌产品的原因，那么可能会对这种模式的复杂性感到困惑。这其中至少有三个因素起作用。首先，出于不同目的，人们需要购买功能不同的品牌；品牌选择是由家庭主妇对能满足不同需求的不同品牌的功能判断来决定的。其次，家庭主妇通常是买给家庭其他成员和那些有不同功能需求的客人的。第三，家庭主妇本身渴望变化，这个因素使生产商更容易说服人们试用新品牌产品。这三个原因是英国分析家 John Treasure 提出的。诸多数据显示了在各个市场多品牌购买的程度，这些数据也证实了上面三个因素。Treasure 花了6个月的时间调查了50类不同的产品，他发现，每类产品都存在多品牌购买现象。虽然购买不只一个品牌的消费者人数波动很大：在购买淀粉的消费者中，有17%的人购买了多种品牌；在购买黄油和人造黄油的消费者中，有87%的人购买了多个品牌；通常，某个市场中有50%的消费者购买2个或2个以上的品牌。⁵

但在极少数情况下，家庭主妇也会在各品牌之间均衡购买。

“在大多数家庭主妇的购物清单中，一个品牌要么占很大的比例，要么占很小的比例……尽管家庭主妇的购买清单中列有好几种品牌，但她一般偏好其中的一种。”⁶这就产生了家庭主妇主要品牌、次要品牌的概念，它对我们分析广告策略非常重要。但是在分析主要品牌时，应注意到它绝不会在普通购买的所有产品中占据支配地位。相反，消费者购买的其他品牌的总数总是大于主要品牌。单个家庭主妇在某种产品领域中可能只购买某个主要品牌的产品，再购买一些次要品牌的产品，消费者对这些不同品牌的购买具有不同的规律。“被经常购买的商品的一个最主要特征是，消费者购买它们的频率变化很大。”⁷

然而，虽然购买模式很复杂，似乎没有规律性，但仍在很大程度上存在潜在的一致性。为了证明这一点，我将广泛引用安德鲁·埃伦伯格(Andrew Ehrenberg)的著作。这位英国学术界权威现在被认为是消费者购买行为学方面最著名的学者，他对我们理解广告影响消费者购买行为的职能作出了重要贡献。我要参考埃伦伯格在他的经典论文《重复购买：理论与应用》(Repeating-Buying: Theory and Application)⁸中所描述的基本理论，以及在《了解购买行为》(Understanding Buying behavior)系列文章上有关美国各市场的资料；《了解购买行为》是他与其同事G. L. 哥德哈德(G. L. Goodhardt)共同编纂的。这些资料来源很广，涉及到30多类产品、各类产品中的领先品牌、不同的包装型号，涉及到美国和欧洲各国，时间跨度30年，涵盖各个人口亚团体，时间段也从1个月到12个月不等。⁹

埃伦伯格的著作与其他分析家通过分析这些庞杂的数据资料所得出的消费者行为模式非常连贯，足以推导出一个数学模型。用此数学模型对其他市场中的行为模式进行预测，再把预测情况与真实情况相比较，二者会大致吻合；由此，该模型的有效性得到了进一步的证实。因为这一程序适用范围非常广，所以我们可以毫不夸张地讨论泛化的模式。

这些泛化模式的潜在假设是，它们所适用的市场必须满足一些静态条件(如第3章所述)。作为对这些条件的一个具体说明，我将描述一下真实市场中其他的一些特征。我曾用它们来讨论第3章的品牌定位和第4章的广告力度与市场份额。

有资料显示，在这个特定市场上，从1974年~1979年的5年间，销售总额增长了8个百分点，或者说每年平均增长不到2%。在最近两年中，市场总规模没有改变。至于单个品牌，读者应该记得第4章中的数据：在1979年，10种领先品牌的市场份额总和达到了78%；在1974年，它们的市场份额总和是72%；但1974年时这10个品牌中仅有9个还存在于市场中，另一个品牌是在1974年至1979年期间进入市场的，它在1979年占有了7%到8%的市场份额。然而，第4章中所描述的品牌Q，主要因为它的生产商不能维持必要的广告费用，从而其市场份额从1975年的18%降到了1979年的15%，失去了三个百分点的份额；除此之外，其余品牌的市场份额的得失均不超过一个或两个百分点。

这个典型市场仅展示了几年来市场的略微变动，而且也不存在类似于埃伦伯格和哥德哈德所定义的能使市场处于非稳定状态的强大动力。静态假设不仅为描述常态模式下的模型提供了基本条件。而且这些模型还有更深一层的用途，因为模型有时所出现的例外情况可以被解释为非静态元素。例如，如果消费者并未像预测的那样购买一种品牌的产品，这可能是因此品牌出了问题：这之后其销售额会在一定程度上出现上升或下降。通常能够分离出这个趋势的原因，评估这些原因的相对重要性，并由此得出可行的结论。

5.1 从消费者角度定义销售额(量)

现在，我们不依据那些早期汇总数据就可以更进一步分析

销售额(量)的实际意义,那些早期汇总数据要么基于生产商的货运提单,要么是基于零售审核的估计数值得出的。为了更充分地了解广告是如何影响消费者行为的,我们下一步做深入考察,以更深入了解消费者及其消费行为的细节。可供选择的方式包括刺激更多的新顾客购买,或者刺激老顾客多购买。只有在我们更充分了解消费者及其购买习惯之后,才能区别出哪种更好。

从消费者角度来说,可用下列等式计算出任一时期某种品牌的销售额(量)。¹⁰

$$\begin{aligned} \text{销售额} &= \text{国内家庭数目} \\ &\quad \times \text{购买此品牌的家庭比例} \\ &\quad \times \text{每个消费者的购买次数} \\ &\quad \times \text{每次购买量} \\ &\quad \times \text{每件产品的重量或价格} \end{aligned}$$

以美国早餐粥市场上相当重要的某品牌——纳贝斯克牌碎麦片为例,我们能估算出它在某特定的四个星期内的销售额是3 000 000英镑。该数据是通过如下方程式计算得出的:

$$\begin{aligned} \text{销售额} 3\,000\,000 \text{ 英镑} &= 85\,400\,000 \text{ 美国家庭} \\ &\quad \times 0.034 (\text{这四周内} 3.4\% \text{ 的家庭购} \\ &\quad \text{买此品牌的产品)} \\ &\quad \times 1.3 \text{ 次/消费者} \\ &\quad \times 1.05 \text{ 件/每次购买} \\ &\quad \times 3/4 \text{ 英镑/件} \end{aligned}$$

等式右边的五个因素中有两个较稳定,在各品牌之间变动很小(或从中、短期来看,在几个相同的时间段内变动很小)。这两个因素是家庭人口数目和平均每次购买量。在一些(虽然不是全部)市场,产品的包装规格相同,其他的两个因素——品牌渗透度(购买此品牌的家庭比例)和每个消费者的购买次数(指购买频率)在各品牌间的变动确实很大,特别是购买某品牌的家庭

比例(品牌渗透度)。通过消费者小组日记记录提供的资料,可以估算任何一个特定品牌的销售额(量),计算方式如上。

正如以上所说明的,公式计算的是四个星期的销售额。但上面的公式可计算出任意购买期内的销售额。虽然最短的时期通常为一周。需要提醒注意的是,我们观察的时间越长,消费者的购买行为就越有规律性。以星期为单位时,消费者的购买行为在一周内似乎很难捉摸,但当观察数月、数季度或数年时,消费者行为就很有规律性了。因此我们应该延长观测时间——4周、13周或52周。

再回到这个方程式,我们可以看到,假设我们知道除市场渗透度和购买频率外的其他三个要素。(由于这些要素一般是不变的,所以实际上有可能知道它们的值),那么,某个时期的销售额可由市场渗透度和购买频率决定。现在,埃伦伯格的模型可以用来扩充我们的知识:通过市场渗透度和购买频率,就有可能预测出频率分布、重复购买和多品牌购买。这些信息足以使我们准确而清晰地理解市场中的消费者购买行为。下面是五个主要变量:

- 市场渗透度:至少购买一件某品牌产品的百分比(通常是家庭)。
- 购买频率:每人购买次数。
- 频率分布:不同购买次数(一次、两次等)的消费者人数。
- 重复购买:持续购买某品牌的消费者人数。
- 多品牌购买:同时还购买其他品牌的消费者百分比。

所有这些要素必须在相同长度的时间段内测得。但无论选取哪段时间,这些数学模型所显示的效能相同。我们可以比较星期与星期、月与月、季与季,或年与年之间的数据。

请注意市场渗透度这个词有特殊而精确的含义:在某个特定时期至少购买一件某品牌产品的人口百分比。令人迷惑不解的是,这个词在营销领域至少还有三个含义。在 Ted Bates 广告

公司里，它的含义是：“对你现在所做的广告有印象的人数”；非渗透度则指没印象的人数¹¹。在汽车市场，它指单个汽车生产商所占的市场份额。有时它还被用来定义曾经购买过某一品牌的消费者百分比¹²。读者必须谨防被这些歧义误导，去把握它在本书上下文中的准确含义：特定时期内的购买者比例。

在这五个要素中，市场渗透度和购买频率是关键变量。它们是如此之重要，以至于其他变量在某种程度上都源于它们。实际上，这些模型的主要用途，在于通过一个时期内估算的市场渗透度和购买频率推算出其他要素。

5.2 行为预测模型

本章将运用埃伦伯格所描述的模型。数学知识丰厚的读者，应该注意到他在论证这些模型时运用的技术背景和代数知识¹³。我使用的所有数学公式都非常简单，读者即使没有数学知识也能理解。

埃伦伯格主要使用了三个模型：第一个是反二项分布(NBD)模型，第二个是对数系列分布(LSD)模型的简化公式。它们与在静态市场上单一品牌的购买模式有关。它们有着极强的实证基础，有效度很高。“若给出某个特定的‘基期’（比如一年或一个季度），并给出品牌的市场渗透度和平均购买频率的值，此模型可预测出此时期和其他任意长度时间段内购买频率的详细情况。”¹⁴第三个模型是笛瑞查莱特模型(Dirichlet，笛瑞查莱特是德国19世纪的数学家)，它主要解决的是多品牌购买问题。其计算结果与通过观察所获资料非常一致，但其实证基础和有效度不如NBD和LSD模型。笛瑞查莱特模型以每个品牌的市场份额和这类产品的某些总体特征为基础，能够预测出不同品牌的市场渗透度和平均购买频率。这类产品的某些总体特征包括：

统计期内购买任何品牌的家庭百分比，购买者的平均购买频率和一般品牌的平均购买频率。

现在我将检验这些模型的某些应用情况。资料与真实且有代表性的品牌有关。但必须明白的是，这些模型并非仅仅是描述性的。它们能够提供读者感兴趣的任一品牌和市场的精确估计数值，并能提供适当的参数值。

前期的分析一般会产生两组数据——模型提供的理论数据和通过消费者调查直接获得的观察数据（收集该数据并制成表格的目的，在于验证模型的预测是否正确）。这两组数据非常相似。但若让我选择，我会毫不犹豫地选择观察到的、而非预测的数据。在下表我们所看到的，主要是观察数据。这并不意味着我不相信模型的预测，相反，我深知尽可能贴近现实生活的方法的价值。

1. 市场渗透度

市场渗透度在品牌之间变动很大。我们试图解释销售差异时，发现几个品牌之间的渗透度确实存在着非常明显的差异¹⁵。但只要时间长度相同，任何品牌的市场渗透度在这些选取的时间段内都保持不变（见表5-1）。

表 5-1

	四个星期的市场渗透度(%)				
	Kellogg 牌玉米麦片	GM牌 麦片	纳贝斯克 牌碎麦片	Quaker cap 牌碎米	Post牌甜 味炸薯片
第1周~第4周	11	6	3	3	2
第5周~第8周	11	7	3	3	2
第9周~第12周	10	6	3	4	2
第13周~第16周	11	7	5	3	2
第17周~第20周	11	6	4	4	3
第21周~第24周	12	6	4	4	3

但是，如此一致的数据有相当大的误导性，因为在某一时期与下一期，购买此品牌的消费者不可能完全相同，虽然图表

有误导的可能，但我们不能对其产生误解。事实上，当我们从第一期转到第二期，一些购买者退出了购买群体（他们大部分仅仅是暂时性的、而非永久性的购买者），与此同时，一些新的购买者又加入这一消费群。因此，两个时期的市场渗透度（我们可以说“净渗透度”）总是大于一个时期的渗透度。当然，随着观测时间的延长，此（净）渗透度也会变大（见表5-2）。

表 5-2

	渗透度的增长				
	Kellogg牌 玉米片	GM麦片	纳贝斯克 牌碎麦片	Quaker cap 牌碎米	Post甜味 炸薯片
购买某品牌产品的家庭的百分比					
1周	3%	2%	1%	2%	1%
1个月	11	6	3	3	2
1个季度	22	12	7	6	5
1年	41	23	17	16	14

从上表读者很容易看出每个品牌的净渗透度是怎样持续增长的。当然，读者也能看出，它是以某种递减速度增长的。以碎麦片为例，若以不变速率增长，它的渗透度应该是 1%、4%、13%、52%（直接以星期为单位），而不是 1%、3%、7%、17%。减速增长是指每期新增加的购买者的百分比下降。因此老顾客的百分比上升了。这一情况正好反映了非频繁购买者对某品牌产品的重复购买。他在上个月和下个月会购买这种果酱，但是，他这个月却没有购买——这与White王后的描述如出一辙。

2. 购买频率

关于平均购买频率有五点需要说明。¹⁶首先，它的值偏低。即使包装类商品中的大品牌，在一年里的被购买次数也很少会超过六次，通常都比六次少得多。（唯一明显的例外是香烟品牌的购买，而且此市场还有许多例外模式。）购买频率低这一事实也说明，在某产品领域内，主要品牌的销售量并没有占消费者购买额的大部分（购买频率高的产品领域除外）。不管家庭主妇

多么偏好某种品牌，她还是会购买总数更多的其他品牌。

平均购买频率的第二点特征是，（令人非常奇怪的是），虽然不同市场中的购买频率不同，但任一市场中各品牌的购买频率相差无几，正如下表中甜味早餐麦片平均每季的购买频率所示（见表5-3）。

表 5-3

十三周内平均每个消费者的购买次数	
糖霜麦片	2.2
Life牌麦片	2.7
Cap牌碎米麦片	2.4
Froot Loops牌麦片	1.9
甜味炸薯片	1.8
Lucky Charms牌麦片	2.1
Trix牌麦片	1.8

在这个市场上，糖霜麦片比 Trix牌麦片的市场份额大得多，但糖霜麦片的平均购买次数仅比 Trix牌麦片的平均购买次数稍多一些儿。如果购买次数的不同不能解释这两种品牌所占市场份额的差别，两个品牌的相对市场渗透度则可以对此作出解释。糖霜麦片的季度渗透度是12%，Trix牌的渗透度是5%。渗透度与市场份额的关系使渗透度在描述消费者购买行为时成为关键变量。

品牌平均购买频率的第三个特征是相同时间段的平均购买频率几乎不变（见表5-4）。

表 5-4

纳贝斯克牌碎麦片的单个消费者的平均购买次数	
第1周~第4周	1.3
第5周~第8周	1.3
第9周~第12周	1.3
第13周~第16周	1.3
第17周~第20周	1.3
第21周~第24周	1.3

在相同时间内，这些频率数据的一致性与渗透度的一致性相似。

第四点，我认为平均购买频率与净渗透度之间有某些相似之处。因为，平均购买频率与渗透度一样随时间的延长而增长，但都是以递减速率增长的(见表3-5)。

表 5-5

纳贝斯克牌碎麦片的单个消费者平均购买次数

1周内	1.1
1个月内	1.3
1个季度内	2.0
1年内	3.8

然而，购买频率的增长速度远远小于渗透度的增长(应该记得那些相对应的数字是1%、3%、7%、17%)。这说明，越来越多的非频繁购买者进入市场，推动着渗透度的增长。

购买频率的第五点特征，即最后一个特征，与渗透度变量有直接联系。事实上，当一个品牌绝对渗透度达到高的水平时，这可能伴随着购买频率的增长，这种双重效应与规模经济相类似。确实，与高渗透度相关的规模效应不止一种。我自造“增压渗透”一词来描述这些效应，它的重要性将在本章稍后予以讨论。

3. 频率分布

品牌购买次数的正态频率分布(正如我们根据常识推测的那样)是非常不均匀的。但它的变动很有规律。假设渗透度为一般水平，那么购买次数为零这一情况发生的概率最大。随着购买次数的增多，相比较可知，“一次购买”这种情况出现的概率相对较高，但这之后各购买次数出现的概率迅速变小¹⁷。下表是纳贝斯克牌碎麦片在一个季度内的购买频率分布。虽然数据来源于观察资料，但预测值(通常)与它们接近。预测值是由两个简单数据推得的。这两个数据是：该季度品牌的渗透度(读者

应该记得，在讨论渗透度的增长率时，它是7%——确切点儿说，是7.3%)和0.2的平均购买频率(来自前面部分对频率的讨论)(见表5-6)。

表 5-6

纳贝斯克牌碎麦片的购买频率分布：十三个星期内的购买次数	
零	92.7%
1次	4.3%
2次	1.1%
3次	1.0%
4次	0.2%
5次	0.4%
6次及6次以上	0.3%

这种普遍存在的不均匀分布导出了一个叫做“80-20规律”的模式，“80-20”通常是任一市场中大量购买的最佳近似值。可以用以下两种表达方式的任一种描述它：“消费者中有80%是轻度使用者，20%是重度使用者，二者的购买量大约各占品牌销售量的一半”，或“如果把消费者分为三组，轻度使用者占50%，中度使用者占30%，重度使用者占20%，那么三组消费者的购买量通常分别占总销售量的20%，30%和50%。”

象上面那样的表有助于我们认识到，即使是相当大的品牌，也会有非常低的购买水平：纳贝斯克牌碎麦片13个星期中购买量的1/3，均是“一次购买”顾客实现的。“仅购买一次”的数字涉及到一个重要的技术性问题，虽然在大多数情况下，频率分布很有规律，观察的频率分布与模型相一致，但该模型经常低估了一个数据：单次购买的总数(可能大部分属于尝试性购买)。同样，因为没有把尝试性购买者购买一次的普遍现象考虑进去，所以，模型通常会略微低估了长期渗透度的值。这是一个非静态元素——因此模型不能完全处理它——但因为它恰恰是导致品牌成长的因素，所以它为研究者开辟了一条很有吸引力的研究之路。少量低购买频率顾客的增加，使净渗透度的增

长无一例外地发生；生产商希望通过品牌附加价值来吸引这些低购买频率的顾客，并以广告活动来强化这一点，使其更频繁地购买本企业的产品。很快我们就详细研究这一点。

4. 重复购买

对模型来说，用它预测某个时期内购买某品牌的顾客（这些顾客在下一期将重复购买此品牌）的百分比比较容易。若要预测他们在第二期的购买频率，同样也是相当简单的¹⁸。

如果我们再次以碎麦片为例（在13周内，其市场渗透度是7.3%，平均购买频率是2.0），模型预测本季度58%的顾客将在下一个季度重复购买（实际数字是59%）。假设两期内购买者的总人数没有很大变动，那么在第二季度，将有59%的顾客是重复购买者，41%的顾客是首次购买者（大部分是从更早一期就开始购买此品牌的非频繁顾客）。那么，由于增加了41%的新购买者，所以第二季度的净渗透度将增加：从第一季度7%的净渗透度水平上升到两季度共10%的净渗透度水平（这是实际观察数字）。

在有关购买频率的讨论中，读者会注意到，特定时期里较高的渗透度是与较高的购买频率相联系的，这种现象能够导致出现“增压渗透”，即大品牌一般比小品牌有更高的购买频率的趋势。但它们效应不只这些，因为较高的渗透度还与下期更高的重复购买率相联系。如果某个品牌的渗透度在5%与10%之间（例如纳贝斯克牌碎麦片），其平均购买频率为2.0，由此预测出重复购买率是58%（正如我们所看到的）。但如果品牌渗透度高达20%，购买频率的增加使下一期再购买预期值的进一步增加，预计下一期的再购买次数可达到60%。而且，从消费者角度看，这是品牌的一种规模效益。

在第二期的重复购买者中，购买频率往往比前一期更高，以纳贝斯克牌碎麦片为例，与前一期的2.0次相比较，第二期的值为2.52次。但第二期的新顾客的平均购买次数却低得多，大约是1.4。

单品牌购买者(指仅使用一种品牌的消费者,如果他们在此品牌产品的固定购买者,他们就可以被定义为重复购买者)通常属于一个小团体;特别当我们在定义单品牌消费者时,如果把时间限定得相当长时,情况更是如此。再以纳贝斯克牌碎麦片为例,当时间跨度为一个月时,单品牌购买者大约占 18%;为一个季度时,占 6%;为一年时,不到 1%。当根据他们的购买频率进行分析时,他们与占多数的多品牌购买者没有什么不同,所以不需要特别留意这些购买者。因此,出于计算方便的目的,单品牌使用者的规模很小,不足以吸引人们花出专门的营销精力来研究他们。

5. 多品牌购买

由多品牌购买的定义(指在一定时期内购买多个品牌的产品)可知,产品购买率高于品牌购买率。这种现象在长期内比在短期内明显¹⁹。例如早餐麦片,一般纳贝斯克牌碎麦片的购买者平均一周买 1.1 次这种品牌的产品,但购买早餐麦片的总次数平均为一周 1.9 次。若是一年,一般纳贝斯克牌碎麦片的顾客平均约买 4 次,但他们购买此类商品的总数多达 42 次。对于品牌数量比早餐麦片产品领域所拥有的品牌数低的产品领域,家庭主妇每周购买某品牌将代表着对全部该类产品的购买;但是,很快消费者就会开始购买另一种品牌。所以,一定时期后,某类产品的购买总数大于品牌的购买总数这一常态关系就开始显现。

产品购买率在市场、或在按功能划分的各个子市场中是相似的。例如,英国的汽油市场(此市场未按品牌实施功能细分化),在一个四个星期的时间段内,各个主要品牌的平均购买者构成如下的产品购买数量(对所有品牌的购买)(见表 5-7)。

表 5-7

艾克森牌(Esso)	5.8
壳牌(Shell)	5.8
松下牌(National)	6.2

(续)

美孚牌(Mobil)	6.1
BP牌	6.1
泰斯克牌(Texaco)	6.0

类似地，在按品牌功能细分化的市场中(例如美国早餐食品市场)，在相同的子市场，所有产品的年平均购买次数类似。但各产品在不同子市场中的年平均购买次数又存在着差异。表 5-8 是甜味早餐子市场的年度数据：

表 5-8

Cap牌碎米	55
Life牌	55
加糖炸薯片	55
Froot Loops牌	54
Lucky Charms牌	60

但对非甜味麦片的购买者，数据见表 5-9

表 5-9

Kellogg 牌 玉米片	34
大米香酥派	39
葡萄坚果	37
碎麦片	42
全麦麸片	38

每组数据的内在一致性是显而易见的。我们再研究一下就会发现，为什么甜味产品的购买次数高出非甜味产品的购买次数，因为很大一部分家庭由于有小孩而购买甜味麦片。

产品购买比率的主要特征是：虽然各个品牌之间一般是比较固定的，但其中较大品牌的购买率趋于降低。我们注意到，品牌购买率的趋势恰恰相反，其中，较大品牌的购买率要稍高。因此，较大品牌的购买者的忠诚度通常比较小品牌的购买者要高。因为在购买此类商品时，消费者购买大品牌产品的次数在小规模采购中占更大的比例。讨论过品牌购买与商品购买的区

别之后，现在我们可以研究品牌间的双重购买。至少在市场（或按功能细分化的子市场之间）范围内，它是购买行为的规律性和一致性的另一种表现方式。事实上，这种一致性非常明显，这使它已经被公式化为一条定律：购买比例定律。简言之，就是某品牌产品的购买者是否购买另一种品牌产品，直接与该种品牌的市场渗透度相关。例如，以 13 个星期为观测期，11% 的 Kellogg 牌麦片购买者，会购买纳贝斯克牌碎麦片，而 11% 的 Kellogg 牌大米香酥派的购买者，也会买纳贝斯克牌碎麦片，11% 的 Kellogg 牌麦麸麦片的购买者也会买纳贝斯克牌碎麦片。可以看出，纳贝斯克牌碎麦片与这些品牌间的双重购买数值相当一致，这种双重购买实际上是与纳贝斯克牌碎麦片的渗透度有关的。当然，纳贝斯克牌碎麦片的市场渗透度还是 7%。

但是这种双重购买与纳贝斯克牌碎麦片的市场渗透度并不完全相等，二者是倍数关系，大约是 1.5。这个数字通常被称作双重购买系数，这一系数在整个市场中是不变的。在美国早餐麦片市场中该系数为 1.5，但在英国的汽油市场中该系数只为 1.2。

很显然，较高的双重购买比例系数值（包括一些大幅度超过平均水平的数值，有时会发现，单个市场上有两三个品牌具有这一特点），与消费者认为彼此非常相似的一些品牌相关联。这些品牌由于彼此相似，所以有许多共同的消费者。我们这里所讨论的购买比率系数值，比汽油市场和早餐麦片市场高得多，因为汽油和早餐麦片市场中，各品牌间的平均双重购买是不相关的。但即使在这些市场中也有例外，例如 Kellogg 牌葡萄干麦片和 Post 牌葡萄干麦片，就这两个品牌而言，有 35% 的 Kellogg 牌产品购买者也买 Post 牌产品（前者的渗透度是后者渗透度的 3.5 倍，远远高于市场中的购买比例系数 1.5）。这个较高的双重购买可以用二者功能上的相似性来解释。但读者应注意，此两个品牌之间的双重购买并不完整，因为，虽然 35% 的 Kellogg 牌产品的购买者也购买 Post 牌产品，却有 65% 的购买者不买。因此，

从整体上看，家庭主妇的购买模式远不如我们根据市场细分理论推测出的那样自我封闭。这一点我们还会在以后接着讨论。

5.3 4个规律

现在我们根据实证研究和数学模型来说明一些关于市场运作的普遍成立的理论(或错误的理论)。其中的3个泛化的说明适用于整个营销领域。尽管判断告诉我们，第4个的适用范围很广，但它只是基于有限实证数据的特定案例。(读者急于检验这些资料，想得到更清楚的解释。)

1. 人口定位和心理定位

埃伦伯格的研究肯定了第3章中有关品牌定位的理论要点，也指出了用人口统计和心理调查的方法来细分市场和进行品牌定位的弱点。²⁰

读者从本章中多品牌购买的讨论中可以了解到，几乎没有证据表明，在现实社会中能够根据消费者进行市场细分。然而，总是能根据品牌功能的不同进行细分。在即食麦片市场上，出现的一连串品牌是具有特定功能特征的品牌，诸如：

- 两种麦麸麦片：Kellogg牌和Post牌。
- 两种葡萄麦麸麦片：Kellogg牌和Post牌。
- 多种甜味麦片：Froot Loops牌，Cap牌碎米，Trix牌，甜味炸薯片，Lucky Charms牌和Life牌。
- 大米香酥派和果酱(这两种都是辅餐品)。

但即使是如此清晰的功能性市场细分，生产商也不能满足那些特定的新顾客团体的需要。相反，某一品牌的购买者会以相同比例购买其余品牌，这些购买者形成一大块市场。此种市场的一个特征是，相同类型的替代品牌之间存在着高替代性。²¹然而，找出替代率如此之高的市场，可以为第3章中所讨论过的那些灵活生产商提供机会；这些生产商具有足够的想象力和

进取心 来开发一个新品牌，并使此品牌达到 7% 的品牌份额(有 400 个百分点来自于竞争者品牌)。这里的秘诀是根据品牌功能确定潜在的目标消费群。虽然这些功能并非唯一的，但已足以让一个公司进入市场并获取(和建立)大笔业务。

2. 忠诚购买者所形成的坚强核心

目前较为流行的一种观点是，当一个品牌的销售额下降时，它会到达并维持某个固定的低水平。这显示：一群忠诚的老顾客作为最坚定的购买者购买此品牌的产品。²²我一开始就注意到，许多生产商在不只一种情况下、且在不只一个国家中，制定并实施过这种营销策略。它的潜在假设是，忠诚顾客以高于平均水平的频率重复购买(因此是高于平均水平的忠诚)。虽然他们的数量可能会减小，但他们高水平的重复购买弥补了此种下降。

实证研究从两个方面说明了此问题。第一，“忠诚”这个词本身就有特殊的含义。我们所讨论的消费者，与其说他们对品牌缺乏忠诚，不如说他们之中存在着许多购买频率低的消费者。虽然他们可能在某一特定时期不买，但在以后可能会购买，因为大部分品牌都永远不会失去不规则购买者(正如我们考察“沙漏”假设时所看到的)。第二，当我们再次观察一个品牌的平均购买频率和在此平均水平上下的概率分布时，我们将注意到，不同品牌的这类均值和这类频率分布间存在的明显性和可预测性。

因此，无论是衰退品牌、成长品牌、一般品牌还是来自其他类型的品牌，都缺乏忠诚购买者这个坚实核心方面的实证依据。通常，有着高于平均水平购买率的品牌，只是那些具有高水平的绝对渗透度的品牌。这与品牌的任何专有特色均无联系，它仅仅是其高渗透度自身的结果。

总的说来，若一个品牌销售额下降，这是其渗透度下降的结果。若其销售额达到固定的低水平(有些品牌偶尔会出现这种情况)，这是渗透度已经稳定的结果。这与购买频率毫无关系。

3. “沙漏”假设

还有一个很盛行的理论，甚至权威观察家佩卡姆也支持此观点。这一观点的内容是：某个品牌的使用者，就象一个沙漏里的盛着的沙一样，会不停地漏出，以相当显著的数量从市场上消失，从而可能使该品牌的年销售额减少 1/5。²³这些损失促使生产商必须花很多精力吸引新顾客，这样做的目的，仅是为了弥补消费者的这种自然流失。

我们已经在重复购买的分析中看到，任一季度中都有 59% 的纳贝斯克牌碎麦片的购买者，将在下一季再次购买此品牌的产品。早餐麦片市场中，任何一个品牌的平均重复购买率是 54% (46% 的人不再重复购买)。如果有“沙漏”效应，我们将看到，在几个季度之后，正常的重复购买将消失得无影无踪。例如，如果它持续以 46% 的速度下降，最初的购买者在不到一年时的重复购买率将变得十分低，在 18 个月后将几乎为零 (见表 5-10)。

表 5-10

第一季度	100%
第二季度	54%
第三季度	29%
第四季度	16%
第五季度	8%
第六季度	5%

但实际情况并非如此。在第四个季度的实际购买率不是 16%，而是 16% 的三倍，即 48%，这是一个观测数字。

这意味着：一般而言，非频繁购买者仍会保持非频繁性，除了一些个别例子 (它最终将反映在该品牌市场份额这一非固定因素的小幅度减少上) 外，这类购买者不会最终消失。如果重复购买上的小损失可因市场上新试用者的进入得到弥补 (正如在纳贝斯克牌碎麦片购买频率分布案例中所讨论的)，这种品牌的市

场份额无论如何都不会减少。市场份额的增加和减少，在大多数情况下是在各期间市场渗透度适度变化的反映。虽然存在着实际的变动，但它们并没有显著到使生产商转移注意力来改善它们的地步。

4. 由促销引起的销售额增长和季节性销售额增长

现在我们讨论销售额短期增长的两类情况，即由促销引起的销售额增长和季节性销售额增长。这些增长通常被认为是现有使用者增加消费的结果。²⁴虽然根据判断表明，我们在此所讨论的模式普遍存在，但不可能从大量数据中总结出这一模式。

以英国一个洗涤剂品牌的成功促销为例，其销售额仅在二月份一个月内就增长了30%，此后象稳定品牌的所有消费者促销那样，销售额又开始以一种意料之中的方式下滑。此品牌以附赠包装品为促销手段，即同样的价格可得到更多的产品。这种促销方式被认为对该品牌现有使用者的吸引力远大于对新使用者的吸引力。

以一月份的销售额为基期，埃伦伯格的模型预测认为，若不考虑促销，二月份时每1000个家庭将购买210件产品，这210件中将有60件是一月份没有购买此品牌的消费者购买的。而实际上，促销使二月份每1000个家庭的购买量增加到272件；其中有101件是一月份没有购买过此品牌的顾客购买的。因此，与预期结果相反，促销对新试用者具有强烈的吸引力。但如果认为它代表着促销的某种长期效应，那么这种结论很快就会被推翻。因为促销活动一结束，重复购买率立刻就会恢复到原来的水平。促销获得的额外收益主要来自于新试用者的购买，但他们似乎并没有把这种促销品牌列入他们的日常购买清单中。在这个案例中，促销的效能在于通过增加额外的一次性购买者来提高市场渗透度，但它对品牌的长期价值非常小。

以英国某袋装汤品牌的销售额季节性增长为例，可得出相似的结论。在冬季的三个月，其销售量最高，为每1000个家庭

购买480袋，而与之形成对比的是夏季三个月，为每1000个家庭购买360袋。食品生产商认为，在冬季，袋装汤销售额的增长，是由于人们在冬季喝汤较多的缘故，而不是有新购买者进入市场。但实际情况却与此相反，模型预测，非季节性购买者的重复购买量，在高峰季节为每1000个家庭购买320件。剩下的160件(由于季节性增长)来自新顾客的购买。“让只在冬季购买汤的消费者在夏季也购买，与促使全年性购买的消费者在夏季购买得更多是两项截然不同的工作。”²⁵

5.4 品牌的成长方式

在思考和理解了所有这些依据，特别是思考和理解了以不变的规律性模式购买商品的消费者的例子之后，读者可能想知道，到底是什么机制推动着某个品牌所占的市场份额上升或下降。

本章的两个要点将帮助我们理解市场份额的变化。第一个是，品牌的市场渗透度是对品牌销售额影响最大的消费者指标；大品牌总是比小品牌的市场渗透度高。第二，在讨论频率分布时，提出的论点是，静态市场条件下的模型稍稍低估了品牌试用者一次性购买的数量。但百分率很小的变化就能引起绝对数相当大的变动。这就是静态市场为什么变得有点非静态化。

但一次性的尝试购买者的出现，会干扰不均匀频率分布的正态模式吗？实际上，如果一个成长品牌的试用者仍为非频繁购买者，而不是使原来一些非频繁购买者成为更频繁的购买者，那么，正态频率分布就更有可能恢复。每个人向上移动一格：一些原来不购买此品牌产品的消费者会变为对此品牌产品的次经常购买的消费者；一些次经常购买的消费者又会变为经常性的消费者。因此，相似的正态频率分布将占据更高的市场渗透水平。记得我曾在第1章说过：只有在特定的意义上，才能说广告能够促使购买频率上升。这就是我所说的特定意义。

当某个品牌正处于衰退期时，情况则相反。一些经常性购买的消费者会变为次经常购买的消费者，而一些次经常购买的消费者又会变为不购买的消费者。品牌最终将在较低的渗透度水平上回复到相似的购买频率。英国分析家汤姆·科勒特 (Tom Corlett) 最先提出这个假设，从消费者角度来解释品牌销售额的增加或减少。这与人们的常识是相一致的。²⁶我另外还有一个非公开的案例，它是英国市场上包装类商品中的一个大品牌在中期衰退的案例，这个案例以上述方式作出了精确解释。在此案例中，对其困境的分析，使生产商得以成功制定出正确的措施，而该案例亦成为一份充足的论据。

品牌最先遇到的也是最困难的障碍是，建立早期的市场渗透度和(消费者的)重复购买。一旦品牌越过了这一障碍，在市场上向均衡的规律性发展的强大趋势，就会构成品牌继续成长的内在动力。一旦品牌成为“行路者”，向规律性发展的趋势就会变得非常强烈，它几乎和品牌早期进入市场所遇障碍的程度一样深。当然，这对品牌的发展是有利的。

5.5 重复购买理论对广告策略的影响

在读者了解本章所探讨的一些抽象概念的含义，以及这些概念之间的复杂关系之后，在了解本章充分论证的消费者行为的持续性和规律性的重大意义之后，再进行深层次分析时就应该认识到，这些知识对生产商制定广告策略有着重大影响。我选取了重要性各不相同的20个因素。

5.5.1 影响目标团体选择的因素

1. 人口指标和心理指标是不精确的描述性因素，因为：

1) 一般而言，在不同的人口和心理种类间，功能不同的品牌也普遍使用。

2) 由于日常多品牌购买的原因,不同品牌的使用者实际是同一群人。此因素随着品牌规模的扩张变得越来越重要。

2. 根据品牌的使用,可对目标团体进行精确地描述。但生产商的决策必须包括:如何定位本品牌的使用者(使他们重复购买),如何定位竞争品牌的使用者,把哪些品牌确定为竞争品牌。总的说来,一个品牌的广告做得越大,就越应把重点放在现有使用者。

3. 渗透度趋于增大。例如,以一年为期限,渗透度的规模比市场份额的规模大得多。这是因为净渗透度的持续增长,是通过非频繁购买者数目的增长实现的。这些因素表明:

1) 虽然提高市场份额的主要途径是提高渗透度,但这个策略还应该同时辅有次级策略。

2) 一个品牌有很多的非频繁购买者,所以此次级策略应该是以他们为目标,以提高他们的购买频率。

4. 来源于埃伦伯格以外的另一类资料表明,广告对此品牌的使用者的影响,比对非使用者的影响更大、更持久。²⁷这可能与下列事实有关——某品牌产品的消费者会更容易注意到这种品牌的广告。

5. 在六个月到一年的时间内,除香烟外,绝对没有只购买一种品牌的购买者。因此没有绝对的品牌忠诚者。

6. 某品牌产品的重度使用者只占有所有使用者的一小部分(20%的消费者的购买量占总购买量的一半,这是根据 80/20 定律得出的)。

7. 以购买频率研究品牌购买者的购买次数时,购买频率分布通常是不均匀的,但平均购买水平通常很低(就某典型品牌而言,在13个星期内所有购买量的1/3是一次性购买)。

8. 品牌购买的总水平也很低。Nielsen 公司的研究指出,即使是在相当大的超级市场内,3/4的品牌每周也仅能卖出12件。²⁸

9. 第6、7、8点相互关联,界定了品牌的最佳目标群体(这

类产品及其品牌的重度使用者)，这只占整体家庭主妇购物总数中相对较少的一部分(在很多情况下低于25%)。这反过来就意味着，广告只能影响相对较少的一部分消费者。遗憾的是，以媒体的选择性做为确定这一部分消费者的工具时，无法准确无误地得到这部分消费者的结果(这是因为电视缺乏总体上的选择性，但杂志要稍好一些)。因此，必须以广告的内涵为工具(有创意的广告能很快吸引消费者的注意)来确定这一消费群。

10. 第3点认为次目标团体(品牌的无规律消费者，可以说服他们提高购买频率)可能远远大于主要目标团体。虽然这一群体更大规模，意味着用媒体宣传来确定这一消费群比用媒体宣传来确定主要团体要有效得多，但仍然要用有独创性的广告运动来吸引这些无规律的购买者。

5.5.2 影响广告的说服力和广告措词的因素

11. 鉴于不少广告活动是为了维持现有的市场份额，这种广告的语气应该是平缓的、带有保护意味并以巩固加强为目的。选择性感知指的是某品牌的广告很容易被该品牌的现在使用者注意到，这意味着不需要大张旗鼓地吸引注意力。为了保证利润，预算政策应是非攻击性的。第4章关于广告力度方面的依据强有力地表明，较大品牌的成本效益比较小品牌好。

12. 规则的产品使用表明，家庭主妇很熟悉广告中鼓动性的言辞(这些都是针对市场的主要需求)。品牌广告应该着重强调能把本品牌产品与其他品牌区别开的措辞，尤其是品牌的附加价值。

5.5.3 影响广告作用的因素

13. 针对主要目标市场的广告的职能，应该是提高品牌的市场渗透度。对大品牌来说，必须有消费者促销的配合来完成这一任务。整个论证是与第3章所描述的布鲁科·邦德欧克梭

(Brooke Bond Oxo)的经验相一致的,该经验建议:最富成效的发展领域是“在使用者群体的外围”。

14. 在季节性销售高峰时的广告作用应该是,使渗透度暂时上升、而不是使用量暂时上升。

15. 大多数情况下,促销的作用也应该是提高品牌的市场渗透度,而不是提高使用量。

如果品牌销售量有轻度增长的趋势,那么,这种品牌的渗透度将实现持久增长,尽管它在比值上小于销售额的临时增长。

16. 在静态市场条件下,任何产品都不可能永久性地失去消费者。这里不存在“沙漏”效应。因此不应针对那些将放弃该品牌的消费者做广告。

17. 不存在忠诚顾客的坚实核心群,因此广告不应针对这一群体。

5.5.4 总体考虑因素

18. 多品牌购买表明,家庭主妇将不停地评价相互竞争的品牌。这样就从另一个角度说明了保持产品竞争性功能的重要性。多品牌购买不论在按功能划分的子市场之间,还是在各子市场内部之间,都具有代表性。细分市场中实际上并不存在独占的品牌。

19. 与“增压渗透”有关的大品牌的规模经济。经济学从消费者使用角度,对此作出了根本性的诠释。它表明:这些品牌应该小心培育,不应使其成为生命周期祭坛上的牺牲品(见表5-11)。

1) 在某购买期内,渗透度高的品牌往往购买频率也较高。在长购买期内,购买频率值能够相当大。²⁹

2) 在下个购买期内,渗透度高的品牌,其重复购买率和重复购买频率往往更高。

表 5-11

	品牌A	品牌B
十二个月的渗透度	46.0%	12.0%
平均实际购买频率：		
1周内	1.0	1.0
4周内	1.8	1.5
12周内	3.7	2.5
24周内	6.0	3.3
48周内	10.1	5.0

3) 渗透度高的品牌，其产品购买率一般略低于平均产品购买率水平。同时这类品牌有着略高的品牌购买率，这说明它们的品牌忠诚度高于一品牌。

20. 某个品牌和其竞争品牌的渗透度、购买频率、频率分布、重复购买和多品牌购买的资料是从一些消费者小组年度调查数据分析中得出的，许多生产商已经拥有了这些资料，但它们还未得到生产商的充分利用。与通常使用的肤浅信息相比较，这些资料为制定战略提供的论证基础更有启发性。

5.6 本章概述

静态市场的购买模式(诸如从重复购买的包装类商品上所常见到的那样)揭示了潜在的高度一致性和规律性。这些可用埃伦伯格构筑的数学模型和其他分析家们的大量资料分析来描述，实际上，它对这类市场具有普遍的适用性。

为了充分了解一个品牌，我们需要了解关于它的消费者和竞争者的大量信息。这些信息包括渗透度、购买频率、频率分布、重复购买和多品牌购买。知道这些变量中的前两个，就可以从该模型中推导出其余变量。

了解购买行为方面的知识有相当大的实用价值。例如，它有助于我们检验关于市场普遍接受的观点的有效性。它还有助于我们理解品牌是如何增长的。品牌通常是通过一次性购买消

费者的增多而成长起来的。一次性购买消费者数量的增加，足以打乱市场中的稳定现状。这种增多通常伴随着现有购买者购买频率的上升，后者反过来又会使频率分布的正态模式继续发展，虽然从整体上看，品牌仅略微增加。

有关消费者购买的知识对广告策略有许多启示。其中最重要的一些启示包括，对于许多品牌（当然是大品牌）而言，广告运动的很大一部分精力应该是维持现状。广告的主要目标群体，通常应该是产品领域的重度购买者（其中许多人都购买做过广告的那种品牌的产品）。次群体通常应该是该品牌的使用者（但不是非频繁使用者），广告的目的是提高这类消费者的购买频率。在许多情况下，创新政策和预算支出政策应该是保护性的和非侵略性的。

渗透度高、市场份额也高的品牌，得益于增压渗透引起的规模经济效应。这本身充分说明了生产商应该积极培养这类品牌，以及不鼓励以消极行动（典型做法是减少投资）来使该品牌衰减。

对于任何正处于成长中的品牌及其竞争品牌来说，能够比较容易地收集有关消费者购买行为方面的知识。它为制定战略所提供的资料，与那些通常用于这个重要目的、但却十分枯燥的信息相比，更直接、更有动力、更有成效。

注 释

1. 我在1966年到1967年间的工作是负责为 Famous Artist Schools（一个规模极大的广告客户）协调欧洲部分的广告。这一广告运动横跨六个欧洲市场，另外还在两个市场进行了实验性的广告运动。

2. 我在国际品牌领域中的主要客户有 chesebrough-Pond 's公司、吉列公司、雀巢公司、百事公司和联合利华公司（通过与它们的合作，我接触了大约24个不同的品牌）。在重复购买的包装类商品以外，我还为斯派克闪光灯公司、福科汽车公司和泛美航空公司工作过。

3. 这6个特殊的例子引自 Colin McDonald的文章《What Is the Short

Term Effect of Advertising : The Relationship between Frequency and Advertising Effectiveness》, 见迈克尔·纳皮尔斯编写的《有效频率》一书(New York : Association of National Advertising 1979), 第86~88页。

4. 见Michael Barnes的《The Relationship between Purchasing and Advertising Exposure》一文, 载于《How Advertising Works》(London : J·Walter Thompson, 1974), P.55。

5. 见《How Advertising Works》一书中J.A.P.Treasure的系列短文。

6. 见Barnes的《The Relationship between Purchasing Patterns and Advertising Exposure》, P.57。

7. 见A.S.C.Ehrenberg和G.L.Goodhardt在《Understanding Buying Behavior》一书中的17篇系列短文, PP.5.14,5.5。

8. A.S.C.Ehrenberg的著:《Repeat Buying:Theory and Applications》。

9. 见Ehrenberg和Goodhardt著:《Understanding Buying Behavior》, PP.1.3,5.13。

10. 同上, PP.6.2-6.3。

11. Rosser Reeves著:《Reality in Advertising》, P.1页。

12. Ehrenberg和Goodhardt著:《Understanding Buying Behavior》, PP.6.12,6.5。

13. Ehrenberg著:《Repeat Buying:Theory and Applications》, 第7-8章; Ehrenberg和Goodhardt著:《Understanding Buying Behavior》, 短文11-12。

14. Ehrenberg和Goodhardt著《Understanding Buying behavior》, PP.12.1。

15. Ehrenberg著:《Repeat-Buying Theory and Applications》, PP.33-40, 305-307。及Ehrenberg和Goodhardt著:《Understanding Buying Behavior》, PP.6.7, 7.7。

16. Ehrenberg著:《Repeat Buying:Theory and Applications》, PP.37-40; Ehrenberg和Goodhardt著:《Understanding Buying Behavior》, PP.6.7, 7.4, 8.5-8.7, 12.7, 12.14。

17. Ehrenberg 著：《Repeat Buying:Theory and Applications》，PP.56-59；Ehrenberg 和 Goodhardt 著：《Understanding Buying Behavior》，PP.10.5-10.6,12-10。

18. Ehrenberg 著：《Repeat-Buying Theory and Applications》，PP.17-29，180-183，303(这一页有一个非常有用的平均重复购买频率图表)；Ehrenberg 和 Goodhardt 著：《Understanding Buying Behavior》，PP.3.4-3.8,12.4-12.5。

19. Ehrenberg 著：《Repeat Buying:Theory and Applications》PP.183-192；；Ehrenberg 和 Goodhardt 著：《Understanding Buying Behavior》，短文9。

20. Ehrenberg 和 Goodhardt 著：《Understanding Buying Behavior》，著：短文4。

21. 同上，P.4.9。

22. 同上，短文3。

23. 同上，PP.2.14-2.15。还可参考 James O. Peckham,Sr. 著：《The Wheel of Marketing》，P.80。这些资料是在使用汇总的零售商帐目资料时偶然遇到的问题的一个好例子。

24. Ehrenberg 和 Goodhardt 著：《Understanding Buying Behavior》，短文2。

25. 同上，P.2.13。

26. 见 Tom Corlett 的《Consumer Purchasing Patters A Different Perspective》一文，载于《How Advertising Works》

27. 见《Major Advertiser Ad Tel Scheduling Study 1974》一文，载于《Effective Frequency》，PP.44-56。

28. Peckham 著：《The Wheel of Marketing》，P.13。资料来自《Progressive Grocer》的研究。

29. Ehrenberg 著：《Repeat Buying:Theory and Applications》，P.38。



第6章

广告研究：关于回忆的题外话

“什么事最让您记住？”艾丽丝试探着问。

“嗯，过了一个星期以后发生的事。”王后漫不经心地回答。

在继续论述本书主题，尤其是讨论广告质量和广告运动的效应这两个问题之前，我觉得有必要先岔开去，叙述一下对广告的几种评价方法。这几种方法都需要进行市场调查研究。本章主要介绍的是一种特殊的研究方法——回忆测试。

抽样技术的发明使市场研究成为可能。这种方法实际上是市场营销界和广告界人士所能采取的唯一科学手段。多年来，它在使用过程中不断得到改进，尤其是近几年来，它被应用于数据分析方法当中。尽管我们不能否认市场研究对营销和广告的作用越来越重要，但我们也必须认识到，任何研究中都包含有四个因素，按重要性从小到大排列为：样本、样本结构、因果关系以及提问。同时我们应记住，市场研究只是有助于决策，而不能代替决策本身。

1) 样本

研究结果的可靠性取决于所选样本的数量以及样本的代表性。我们对抽样和误差已了解得很多。这决不是一种只用大约100个少量样本就可进行定量考察——甚至只用20几个更少量的样本来进行定性分析——的一种普通练习。虽然采用这些样本是有用的，但研究者并不是总能明确认识到，其误差范围是相当大的；在定性分析中所得到的数据，根本不能用于进行任何形式的定量推断。¹

2) 样本结构

这意味着我们应该判断，我们是否选择了适当的访问对象，即我们是否是从正确的母体中选取的样本？这一决策一般主要靠我们的主观判断决定。例如在广告研究中，我们应访问品牌的使用者还是未使用者？假定这一点是由广告战略中设定的目标群所决定的，就可以不必考虑我们所抽取的是否是市场营销计划乃至分析研究最适当的样本群。

3) 因果关系

这里有一个根本性的问题，对于连续的跟踪研究来说尤为

重要，即所研究的两个变量谁是因，谁是果。是A引起了B，还是B引起了A？抑或A和B都是由C而引起的？

4) 提问

这是所有问题中最困难的一个问题，因为人们很少能对他们直接经验范围以外的种种可能性作出反应。（有人认为，如果家用照明系统的发展一直依赖于市场研究的话，现在房间里点的将是高度复杂的煤油灯。）研究者们普遍习惯易于运用和易于制表的方式来设计提问，但这一做法往往妨碍了对消费者观念和态度的了解，这使问题更严重化了。绝大多数情况下，研究者们不是让人们以他们自己的方式来回答一系列间接或直接的提问，而是作出种种单调乏味的陈述——许多是无关紧要或至少其重要性值得怀疑的问题——让人们根据同意或不同意的不同程度来作出回答，在5个或7个答案之间作出选择。如此进行研究的人应该慎重。

在讨论这些核心问题时，我忽略了在描述研究结果中的一些通常的不足之处。数学方面有造诣的人在使用这些研究结果时马上会发现这一点。其中，最常见和最使人无法容忍的缺陷是，百分比数据所根据的总量往往比100小许多。必须提醒这样做的人注意，他或她实际上是在作预测。在接受这样的预测之前，我们需要确保当设想的总量由小变大时，图表内部各组成部分之间不至于出现重大变化。

本章将集中讨论一种具体的研究：对广告回忆的测试。我将对用于测试个别广告作品有效性的种种措施进行检验，之后将对用于评价广告运动累积效应的回忆计量单位进行简要讨论。对个别广告作品的研究最普通也最简单（但不是最完善的）的方法，被称作“复制测试。”根据这种技术，测试可以在广告已向一组实验对象展露之后而正式播出之前进行，也可以在广告已向大量观众展露之后进行。在所有形式的广告研究中，回忆测试出现得最早，受到了最广泛的欢迎，特别是在评价已

结束的广告运动方面。³同时，这种方法本身也招致了很多争议。

本世纪20年代，乔治·盖洛普 (George Gallup) 和丹尼尔·斯塔奇 (Daneil Starch) 发明了最早的广告研究形式。他们从一开始，并且一直主要关注着印刷媒体。最初由盖洛普发明的“识记”方法，自1931年以来，一直由斯塔奇在一个定期的报刊辛迪加服务机构中使用，同时在英国也被英国盖洛普组织所使用。这种研究方法旨在确定公众能否从他们宣称已经读过的具体的报刊杂志中识记其中载有的广告。研究人员让他们浏览这些刊物，向他们询问刊物中载有的每一件广告。这种识记被分为三个层次：第一，问及的广告是否被注意到（询问对象是否记得见过这一广告）；第二，他们是否能把广告与生产商的名字联系起来；第三，他们是否读了至少一半的广告文学说明。应该强调的是，斯塔奇关注的是询问对象对近期内见过的事物的识记程度。

在美国，盖洛普和鲁宾逊 (Robinson) 所采用的方法，根据的是另一种更敏锐的研究技术。在这种技术中，印刷品不许翻阅，只询问曾看过印刷品的人们能否记住（以及能记住多少）某个特定品牌的广告，重点是销售信息。确切地说，这种方法应称之为回想而不是识记，尽管在识记测试中得到最大限度运用的方法，在“回想”测试中也得到了某种程度的应用（盖洛普和鲁宾逊的工作给出了一些典型的例子）。

多年以来，斯塔奇一直被看作是这样一种服务机构：它为“特定的广告宣传活动能够发挥作用”提供了（如果不能说是透彻的分析了解的话）至少是一种一般性的证明。这些调查研究结果很少被作为鉴别广告作品的关键因素，但在广告公司内那些有创造性的人士当中却被广为传阅，他们普遍以这些调查研究结果作为提高技巧的方式。

本世纪50年代后期，我是伦敦 J. 沃尔特·汤普森公司里一

名年轻的工作人员，正在为两种普通商品——黄油和奶酪进行广告宣传，（此次广告宣传的目的是去刺激所有消费者的需求，以提高生产者的价格。广告宣传运动的资金从每一吨进口和国内生产的商品所征收的费用中获取。）在我进行这些广告业务工作的过程中，我们最有趣的一些活动是进行时尚评论，我们专注于黄油和奶酪的制作方法的宣传；在宣传媒介的购买上，我们尽最大努力，确保这些评论和制作方法能够出现在全国性报纸的妇女版面上。

这些活运动不断获得显著的“识记”效果。我们的一些最小的广告（2行4寸宽）所获得的读者仿效的程度，和10倍于它们的广告作品的预期效果差不多。创作者非常满意。但这一研究结果无法避免这些广告活动被抛弃的命运，原因是这些活动在全部结束之前，就被认为是平淡而乏味。客户和代理商的广告业务管理层的代表们共同得出了这一结论，他们都是清一色的男士（我是其中资历最浅的）。该结论也与斯坦利·里索（Stanley Resor）的建议相左。斯坦利·里索是J. 沃尔特·汤普森公司最主要的缔造者，而那时已接近他辉煌时代的尾声。我的意思是说，我们都觉得他已过盛年。我叙述这段轶事，目的在于说明，客户和代理商当时是如何使用和对待这种研究方法的。轶事本身虽有趣却无足轻重。具体采取什么样的广告运动，要经过各种论证才能决定。

在大多数广告客户和广告公司的眼中，这一时代正是电视本身日益成为消费品最具魅力的广告媒体的时代。随着电视的发明，种种令人兴奋的机遇也随之而来，而其大量的未知因素，促使广告界对广告研究进行全面的重新看待。这促使广告研究的应用得到了最大的发展，借鉴于不同科学原理的各种观点得到了最广泛的揭示。人们运用不同的测试技术展开了广泛的实验，并出现了一种对不同研究方法的意义进行专业性争论的风气，这一风气至今依然十分活跃。曾经有人估计，在本世纪70

年代以后，发表的调查研究作品的数量，每5年至8年就要增加一倍。³如今，虽然这些作品在质量上参差不齐，也较为零碎，并存在一定程度的矛盾，但其数量相当大。认识事物的过程虽然艰难曲折，但没有人能否认，我们确实已经前进了好多步。

6.1 “识记”方式失宠的过程

1955年，问询式调查研究方法正处于蓬勃发展的过程中。广告研究基金会(Advertising Research Foundation)在推行这种方法的过程中，开始着手对识记研究和回忆研究进行严密的可靠性检验。为了策划并开展这项研究，成立了印刷品广告等级分类方法委员会(The PARM Committee)。该委员会将注意力集中于《生活》杂志的一期(1955年5月16日版)上，同时通过斯塔奇、盖洛普和鲁宾逊三个组织针对这一期进行调查研究。但采用的样本数更大，对样本的控制也更为严密。

印刷品广告等级分类委员会的调查结果、斯塔奇调查结果、盖洛普调查结果及鲁宾逊调查结果都存在差异，由此引发了一场争论。有人提出了改进的建议，但没有人对这些研究方法的科学根据已受到破坏存在疑问。

在PARM的调查研究结果发表几年之后(在此期间，无论是学院派还是行业内，对委员会及其调查研究结果一直没有有什么重要的评论，这一点不能不令人惊奇)，达雷尔B. 卢卡斯(Darrell B. Lucas)对这一调查研究的意义进行了颇有成效的推测。达雷尔B. 卢卡斯自1955年以来，一直在广告印刷品评价委员会中任职。⁴在对作为样本的期刊出版之后两周以内所调查的识记效果进行检测时，他发现，两周结束时的识记效果并不比一开始时差。换句话说，虽然记忆一直被认为会因为时间久远而淡化，但是识记效果并不因时间流逝而受影响(事实上，盖洛普和鲁宾逊所研究的回忆效果也是如此)。这一意外的发现，使

卢卡斯试图弄清识记效果衡量的究竟是什么。多番思考愈加使他断定，测试的识记结果与真正想衡量的东西——人们是否曾经看到过那一特定的广告页——并无太大联系。“当然，这样的证据并不能证明，对识记率——每美元广告支出获取的注意者和阅读者的实际人数——所进行的估计是正确的。”⁵

由此，在大西洋两岸引发了种种推测和实验。这些推测和实验主要分为两类。其一，对可能影响识记和回忆效果的各种因素进行的研究。其二，对知觉的本质进行的根本性研究，尤其是对人脑和感官所固有的自动预筛选程序进行研究。在心理学研究领域，“选择性感知”的概念很久以来就被人们所熟悉。这些最新的研究将证明它与广告存在某种联系。

虽然对于影响因素的研究涉及面很广，且相当复杂，但却很容易概括。因为这些研究通常都指向一个方向。实验最终至少可以分离出19个因素，可以证明这些因素都对识记效果存在影响。⁶正如所预料的那样，其中某些因素与广告自身内容（大小，运用的色彩，插图的内容，吸引力，富有意义性，激发的兴趣水平以及涉及的产品领域等）有关，同样也如预料的那样，某些因素与广告媒体有关（广告刊登的位置，登载广告的刊物的发行量大小，广告周围的文章，以及大众对该刊物的兴趣等）。另一些却是意料之外的，与调查对象有关（他们对产品的兴趣，产品与使用者的关系，对“品牌性”购买的喜爱程度，人口统计特征以及个人的反应“倾向”等）。还有一些因素也是意料之外的，与研究本身相关（例如，调查访问者的素质，调查过程的长短，以及调查研究的步骤等）。

斯塔奇方法的基本假设是：测试得分部分体现了广告创意，部分反映了登载广告的特定媒体的特点。事实上，很多与调查对象以及调查方式有关的外生因素，对识记效果也有了很大影响。这意味着，不能仅从表面来确定这些识记得分的价值。而且，虽然研究技术更复杂完善——很多技术都得到了修正和检

测，虽然这些技术可能会使调查研究日臻完美，但这都无法动摇上述结论的正确性。⁷

对感知的具体过程所进行的调查研究，提供了许多令人不安的确凿数据。调查的假设基础是，眼睛在扫视印刷品的版页时，会在不超过1/4秒的极短时间内获得印象。继续假设，假设在这么短的时间内，眼睛能够看到而且潜意识能够抛弃某些不感兴趣的东西。如果一个主题(比如一件广告作品的创意、其宣传的品牌以及所在的产品领域)被下意识地认为有意思，那么眼睛在这一广告上停留的时间就会长一些，这一主题就进入了人的记忆，并可能在识记和回忆测试中反映出来。但是，如果这个假设成立，识记和回忆的测试得分所反映的，将不是人们是否见过这一特定的插页；它反映的是这一广告(或品牌)或产品领域是他或她感兴趣的东西。这一认识并不离题，而是人们所设想中的识记和回忆所没有包含的内容。

这看起来是个很复杂的原理。但如利用德国曼海姆(Mannheim)的市场心理学研究会(the Institute of Market Psychology)所设计的仪器，很容易对之进行测试。早在1940年，美国就使用过类似的仪器。珀杜(Purdue)大学的心理学系在1941年秋，曾发表过一些有趣的研究成果，但没有引起太大的学术争论(考虑到当时所处的时代就不足为怪了)。⁸在欧洲，有一种广为人知的装置——“眼球运动直接观察装置”(EMOS)。英国市场调查局(the British Market Research Bureau)从1966年到1968年间，在伦敦对这种装置进行了实验和可靠性检测。

实验要求每个被询问者在会客厅里呆一段时间。在那儿，他或她会看到台架上放着一份报纸或杂志(还没有公开发行)。因为无事可做，实验对象就开始看报或读杂志。在此过程中，不让其本人察觉，以连续的1/4秒的曝光频率将他或她眼球运动情况拍摄下来，以便准确地确认他或她看到了报纸杂志的哪一页或哪一部分，并确定目光在其上停留了多长时间。⁹接着对

此人进行询问，确定其标准的识记得分，将此评分结果同更精确更科学的眼球运动直接观察装置测得的情况进行比较，以证实(或反驳)识记效果。

主要的可靠性研究结果可以用一个简单的统计图表来概括(见表6-1)。

表 6-1

	对杂志的研究：对《妇女天地》上的所有广告 所测得的平均值	对报纸的研究：对《每日观》上的所有广告 所测得的平均值
确实看过了并回答看过了的	8%	6%
没有看过却声称看过了的	5%	1%
看过却回答没有看过的	35%	35%
既没有看过也未声称看过的	52%	57%

在对杂志的研究中，声称曾看过广告的调查对象的平均百分比为13%(虽然在这13%中，真正看过的只有8%)；但看过广告的实际人数是43%。因此，声称的情况和事实之间的比例为13/43，或者说是100/330，有将近230%的人没有说出实情！

这一惊人的发现有力地证实了选择性感知这一假设。自从一个世纪以前对专利药品的广告宣传取消限制以来，广告界人士就本能地认识到这一现象。以“痛苦的痔疮”等字眼为标题的小幅广告，确实能引起患这类病的、数量较小但很敏感的目标群的注意。当然，大多数读者都会对这一广告一略而过。较稳妥的做法是，广告客户只须占用很小的版面，广告的面积只须足以让其数量相对较少的目标观众能看得见就可以了。

识记评分或许确实可以衡量一些东西，但它所衡量的这些东西，同在刊物的某一期上所登的一幅具体广告是否被看到过没有联系。与识记评分相比，回忆评分也许是一种更纯正的量度，因为回忆评分更关注的是一个人通过潜意识是否能对某一广告留下印象(由此引出选择性感知是否发生的问题)。但是对回忆的度量，同识记度量方法一样，决不可能避免某些因素的

干扰(我将把它同对电视商业广告作“24小时后回忆测定”联系在一起进行详细讨论)。应该记住:所有的调查研究——尤其是广告研究——就如同矿山一样。其表面现象和实质通常是不一样的,只以表面现象为依据而采取的行动,将是无法预料和危险的。我将努力在这一“矿山”上绘制出一条“开采线路”。

6.2 20世纪哲学家们的批评

本章开头,我提到回忆测试非常流行;我在考虑,不利用印刷品广告而是利用电视广告进行回忆测试会是什么情况。目前,应用最广泛的一种方式“24小时后回忆测试”,或称“一日后回忆测试”(day-after-recall-test,缩写为DART)。绝大多数大型广告商都采用这种方法。在此领域中,处于领先地位的研究组织——伯克营销服务组织(Burke Marketing Services),其总部恰好在宝洁公司的所在地——辛辛那提。宝洁公司起初是该组织最重要的客户(同时也是美国最大的广告客户)。

一日后回忆测试技术十分简单。商业广告只在电视上播放一次,在第二天(在广告播放后的24小时内),通过电话与作为样本的观众进行联系,询问他们在播放广告的时候是否在看电视节目,并让他们回想广告中的言辞和画面。必须联系到200个看过此电视节目的观众作样本。(对于观众很少的节目来说,这种做法很费时间,因此会严重影响调查的效果。)10然后把回忆评分和类似产品领域内的一组标准数据相比较,而即时获得的这些调查结果,简明、具有很强的目的性和可操作性。

然而读者肯定不会感到吃惊:通过实验发现了大量影响回忆水平的因素,以致于(如同对印刷品广告所进行的分析一样)它所衡量的东西,远比在严格监测下对广告插页进行的回忆测试复杂得多。雪莉·杨(Shirley Young)在她的一篇论文中,对这一问题做出了精辟的阐述。雪莉·扬是纽约格雷广告(Grey

Advertising)研究服务机构的前任主任。“她对用十个样本对同一商业广告所做的测试和重新测试得到的结果进行检验后指出,在半数的样本中,第二次测试的回忆水平和第一次的水平有显著不同。(这是利用此技术进行调查所特有的现象。)回忆水平的不同可归结于一系列外生因素的综合影响。例如,测试城市的差异,播放的节目是否相同,品牌的使用情况,节目播放的时间,广告在节目中的位置,观众是否观看了整个节目,测试对象不同的地区分布情况,以及在24小时期间的哪一具体时间进行调查(反映记忆衰退的影响)。

索尼娅·尤斯佩(Sonia Yuspeh)以前曾领导过纽约J.沃尔特·汤普森公司的所有调查研究和策划。她曾经发表过很有说服力的证据,证明了由于节目氛围的不同会造成回忆得分的显著差异。在36次测试中(对6个不同的商业广告分别各进行6次测试),有14次,由于节目的不同导致测试结果差异很大。¹²

她的文章提到了与回忆测试有关的、更多的重要问题。例如,有证据表明,“声称的类型”会影响回忆的水平。杨明确指出,对于明确的广告作品,回忆测试结果的差异不大,“明确的广告,传递的是相关产品的摸得着的好处”,而含蓄的广告,其测试结果差别较大,“含蓄的广告传递的是无形的、更心理化的好处”。¹³显而易见,大多数情况下,随着品牌附加价值的增加,含蓄的广告将变得更加重要。因为它能够增加品牌的声望,而明确的广告能在品牌推入市场初期增加其声望。

事实上,另一点也极为重要。已有一系列有力的证据表明,即使回忆确凿,它与偏好和购买行为之间也无明确直接的联系。杰克·B.哈斯金斯(Jack B. Haskins)在1964年发表的一篇开创性的论文中,首先指出了这一点。此论文以28项实证研究为基础。他的结论曾被多次转载:“回忆测试与期望的最终效果之间,与态度和行为的改变之间,可以说毫无关系。”¹⁴随后的20年中,人们收集到了更多这方面的证据,但哈斯金斯的核心结论

却从未被认真地讨论过。

更近些时候，实际从业者被确凿的回忆与行为和态度之间不存在直接联系的这种缺陷所困扰。他们曾鼓励辛迪加研究公司对广告的“说服力”进行衡量计分，以作为回忆的补充。其中最成功的方法，是在电影院中进行的测试。在插于娱乐节目中的品牌广告播出之前和之后，消费者分别进行两次抽签，选择一个品牌。对选定的某种品牌的计分，可衡量出第一次抽选和第二次抽选之间的差异。用这种方法预测销售，已被证明要比用回忆测试方法有效得多。

问题马上自己暴露出来：为什么众多可以证明是很成功的生产商，仍然广泛且显然是不加鉴别地采用老一套的方法尤其是采用回忆测试来对其广告质量进行把关呢？也许这些广告客户们已经掌握了解释这些测试计分的独到而灵敏的方法。也许他们是被这种调查研究结果的简洁明了所吸引。在一个日趋复杂的世界中，这种研究调查方法确实是一种别开生面的变化。也许他们没有问问自己，这些计分的真正含义是什么，而只是盲目地接受它们，将之做为自己行动——做或者不做的一种提示。

我更倾向于接受最后一种假设。因为尽管它们偶尔会相信哲学家们的批评，但富有经验的广告商们缺乏思维能力这一点。过去一直不为人所知。而为了更认真地验证这些假设，我们将从比单独的回忆测试更宽的范围考察一下广告研究。如果我们的讨论涉及广告在现实生活中的运作方式的内容，我们的考察就会更明智一些。事实上，我们要对第1章中描述过的、位于“大机器”中心的“小装置”的一些更明晰可见的部分进行考察。

6.3 “认知 - 感觉 - 行动”和“认知 - 行动 - 感觉”

构思广告创意、把创意变成广告作品、在投入大笔电视播

出费用之前先进行试播，在这一过程中，广告研究有两个作用：第一，在广告创作完成之前，它发挥的主要是一种诊断和催生性的功能。第二，在广告创作结束之后，通常是通过试播，广告研究主要发挥的是一种质量控制作用。

对于广告研究的诊断作用，应用最广泛且最好的广告研究方法，是定量方法，即在已确定的目标观/听众中，选取少量或几组个体进行调查研究。这项研究的目的在于促发灵感，充当实验性创意的宣传者，对信息传递的趣味性和明晰性进行评价。对这类研究项目的总数很少统计过；不过，需要对这类研究进行认真的解释，并主要将其用于为广告公司中富有创造性的人员提供帮助。这种研究试图回答的问题类型包括：“这个主意有何不妥之处？”，“为什么不妥？”以及“这是否是修正完善它的途径？”

另一方面，在质量控制功能中，广告研究主要是一种品牌管理工具，可以确保已创作完成的广告在被广泛展示的时候符合一定的标准，尤其是(如果可能的话)当与竞争品牌的广告比较时。

对两种作用之间的差异，简而言之，可以这样说：创造性的、诊断性的研究一般是无条理的、细微的，有时不够明确。它的目的在于指导判断。质量控制方面的研究，考虑到它的主要功能是作为一种管理工具，因而它更严谨、更有条理、简单并有统一的判断标准。雪莉·扬对这一点的讨论有独到的见解：“无论是产品检验、包装检验、渗透力研究或战略研究，没有任何一种研究能像这种研究一样，需要承受这么大的负担。需要为判定一系列的行动提供统一的技术和简洁的数字指标。”¹⁵这种研究与其说是对判断提供指导，倒不如说是为管理行为提供标准。

如果广告调查研究在其质量控制功能中确实有现实的作用(我没有必要就某些方面进行争论)，那么，我们的研究方法必

须具有灵活性。我们宁愿去思考一些用研究方法能够加以解决的问题。而只有对我们的广告在市场上如何发挥作用加以分析和策划，才能达到这一目的。如果广告通过影响消费者 A、B和C的心理活动过程来发挥作用，那么，我们就能够找到一些研究方法，来帮助我们评价广告对 A、B和C所产生的影响。在这种情况下，“使研究服务于问题才更合情合理”，而不是说“这里有一种研究方法，让我们依靠这种方法作广告。”

广告只有被接受、被理解并以某种方式得到反应，才能发挥作用。在此，我们将集中考察一点 反应。这在一定程度上是一个心理学问题。它涉及到认知和态度，更重要的是，它涉及到行为。在消费品的市场营销过程中，行为通常意味着购买，或者是第一次购买，或者是以比以前更高或同以前一样的频率购买。

认知、态度和行为在一定程度上都受广告的影响。但为了理解广告是如何发挥作用的，我们有必要弄清三者的先后顺序。这样，我们只能借助广告研究，才能一步步向前迈进。我们并不缺乏观点，同以往一样，我们缺乏的是实证检验。

最早的理论是以查尔斯·雷蒙德(Charles Ramond)所描述的“认知 - 感觉 - 行动”这一简单的因果关系链为基础。¹⁶在这一理论中，人们获得了关于某个品牌的确凿的信息，结果，他们对这一品牌的态度发生了改变，并对这种品牌形成了一种偏爱。于是他们就购买这种品牌。短语“作用级系”正是为描述这一顺序而杜撰的，¹⁷它也曾被称作“认知级系。”¹⁸这一理论很古老，有些论点能够在本世纪20年代斯塔奇的著作中找到。¹⁹经过许多年的演化，这一理论至少已有16种不同的形式。²⁰

但由于各种原因，这一理论经常引起的争论，其中最严重的质疑有：

1. 有充分证据表明，上述级系在反方向也同样起作用。当人们力求消除彼此间的分歧时，行为将影响态度。²¹事实上，

对关于某一品牌的态度最独特的影响，可能是人们对这一品牌的使用。由于选择性感知，行为同样能影响认知，尤其是，某个品牌的使用者通常是那些对此品牌的广告最关注的人。

2. 这一理论着重关注的是变化(认知的加深，态度的改善以及第一次购买行为的发生)，却忽略了和重复性购买相关联的消费者行为的固定模式。正如我们在第5章中所看到的，这种固定模式是现实市场中的一种普遍现象。

3. 这一理论并未揭示出现实世界中一些根深蒂固的现象，诸如新品牌的高失败率，以及总是存在一些市场占有率和广告预算都很少的小品牌等现象。²³如果变化就是从认知到态度到行动这么简单，而且就是这样继起的，为什么这些变化没有更经常地发生呢？也许更为严重的是，从实证角度检验这一理论所作的努力一直极为有限，而且这些努力也没有取得什么有价值的结果。²³这一复杂领域中的实证研究几乎都是由迈克尔·雷(Michael Ray)进行的，他的观点是：只有在“观众也参与到广告宣传运动的主题中，且在各种替代品之间存在明显差异时”，认知级系才有可能起作用。²⁴我凭直觉认为，这种认知级系在印刷品广告中要比在电视广告上更能体现出来，尤其是当这种级系完全通过直接反应起作用时，它将完全作为一个促进因素发挥作用(因为一次性展示的广告本身能够产生一种直接反应)；因此，认知级系肯定包含了认知和态度两方面的变化。

比认知级系理论更微妙、含义更丰富的理论是“低参与度级系”。此理论最早由赫伯特·E. 克鲁格曼(Herbert E. Krugman)在本世纪60年代中期提出，雷蒙德(Remond)曾称之为“认知-行动-感觉”。²⁵在解释人与产品、品牌和媒体之间的关系时，这一理论围绕“低参与度”这一概念，由于购买决策本质上是一种琐碎小事，因此这种关系被描述为一种缺乏感情支持的关系。低参与度“虽然对商业广告来说也许更具有一般性，但绝不仅限于此。”²⁶

这一理论源自于克鲁格曼对电视传播作用的一些个人感想，同时也源于德国实验心理学家爱宾霍斯 (Ebbinghaus) 在一些古老而著名的调查研究中得出的一些尚值得推敲的结论。虽然克鲁格曼的最初观点与实践性很强的广告传播理论相去甚远，但其理论经过完善之后，具有无可否认的精妙和合理之处。其论证的核心是，电视广告在品牌和媒体方面都缺乏消费者的参与，因此，电视广告“可能缺乏长期的保卫能力……而诸如能改变观众抵制态度的说服力等东西，则根本没有。商业广告只是作为对品牌特性的简单描述而被接受并引起反应的。消费者做出购买决策，仅仅是他们受电视广告在“几种不同的属性特征之间进行转换”的影响后的结果。因此，这一作用级系首先是改变消费者对品牌的认识 and 了解，随后直接导致消费者做出相对偶然的购买决策；而后，由于消费者对品牌的使用，导致他们对这一品牌产生更多的了解，并且对品牌的态度发生改变在心理学上称之为“认识 - 意动 - 情感”链。“在低参与度下，个体的感知结构可能会逐渐发生改变，借助于不断重复，在行为选择条件的激励下，随后可能会出现态度的转变”²⁷。

很显然，这一理论在两方面要优于认知级系理论。首先（也是最重要的），这一理论与一个广为人知的事实相吻合，即：即使人们对品牌的态度会影响他们的购买，那么他们关于这种品牌的经验（购买后的体验）对态度的影响，即使不是比前者更重要的话，至少也与前者同等重要；换句话说，态度和行为之间的作用是双向的。

克鲁格曼理论的第二个优点在于，它多少还有些实证根据，尽管这一理论有点肤浅。迈克尔·雷和他的同事在人为环境中，选取了一个数量比较合理的大样本群进行了实验，实验中测试了购买意图，但没有直接研究购买行为，“很明显，‘低参与’级系要比‘认知’级系更普遍一些……总之，低参与变量看起来比其他任何构想出来的变量能更清楚地解释级差效应。”²⁸

克鲁格曼自己为实验工作编制了一个特定的程序。他采用了一种装置，需要有极端的想象力才能想到这种装置近似于人可以读懂的印刷品，即使这样，这种装置仍远非出版物；这种装置即“一种十四页的硬皮文件夹，在封底页中装有7只跑表。一个看不见的结构复杂的滑轮组把跑表与各页连接在一起，从而能够对翻开合上某一页进行准确计时”。²⁹这些有趣的实验似乎表明，读者对主文页的参与度比对广告页的参与度更高；不同广告商品之间的参与度也不同（比如航空产品就比潜水的产品高）；对于较吸引人的产品，杂志广告的参与度看起来要比电视广告的参与度高（对于不太吸引人的产品则无较大差别）。得出的这些结论，都是对克鲁格曼理论的一般性证实。³⁰

克鲁格曼的假设引申出这样一种认识：大脑的两个半球分别贮存不同的信息，执行不同的思维功能。右半脑被认为与图文信息有关。克鲁格曼所描述的低参与度认知的特征——消费者在不同属性特征之间进行转换（没有感情参与）——基本上是右脑的功能。另一方面，文字方面的处理（包括读和说）则被认为属于左脑的功能；高参与度就是与左脑有关。（这两个相互独立的反应区之间的差别和回忆测试中的问题并非毫无联系。）

这两种形式的思维方式是否具有不同的实体中心，还没有得到完全的证实，但这并不重要，人们至少作出了一些实践尝试，来探究脑电波对杂志广告和电视广告的不同反应程度。这一尝试是悉尼·温斯坦(Sidney Weinstein)及其同事瓦伦丁·阿佩尔(Valentine Appel)和柯特·温斯坦(Curt Weinstein)发起的。他们的工作至少提供了方向性依据，即杂志上的广告比电视上的广告能激发更多的脑电波反应；杂志上的广告一般能引起更多的左脑活动；脑电波活动越多，对品牌的回想程度就越高。³¹(我对这三个研究者极富喜剧效果的形象忍俊不禁：手里拿着写字夹板，严肃地观察一群头上缠着电线、正在观看《收视指南》、不知所措的家庭主妇。)

认知级系(如果起作用的话)必须在消费者参与以及品牌之间存在显著差异时才可发挥作用;与之相反,低参与级系在消费者没有积极参与,可供选择的品牌产品之间没有多少显著差异时也能发挥作用。但是,在品牌的功能性差异与它们附加价值这种附加价值是由时间和广告所创造的(正如我们在第2章所看到的)的差异相比显得不太重要时,情况又如何呢?在这种情况下,这几乎明确代表了现实市场中大多数品牌所处的情况。低参与级系无法对整个问题作出解释。但低参与级系确实导致了对一个概念的修正。我相信这一概念的可靠性已得到普遍的证实,它是由学风相当严谨的学者安德鲁·埃伦伯格(Andrew Ehrenberg)所提出的。³²这一假设即“尝试与强化”概念,其中包括这样一些思想:针对品牌的现有使用者进行广告宣传,以加强他们对此品牌的偏好,由此,至少可以使这种品牌在消费者的购买清单中保持现有比例不变,而也许会使其从小品牌变为名牌(少数例外的情况下会由名牌变为垄断性品牌)。看过书中前面论述的读者会发现,“尝试与强化”这一概念,与我所有的论述都是相吻合的,尤其与广告提供非功能性附加价值这种最主要的作用是一致的。

正如雷蒙德所阐述的理论一样,这是一个“行动-感觉-再行动”的过程,或者说是品牌现有使用者的意动过程和情感过程的相互作用。可以借用自然科学中的一个术语“共鸣”(resonance),来表述行动和感觉之间这种持续的相互作用。用克鲁格曼的话说,这一过程也包含了利用广告提高消费者对品牌的参与程度。

到目前为止,将广告的作用解释为是为了保持消费者行为模式基本不变,这样的理论有很多都比较完善,而上述理论只是其中之一。克鲁格曼最初的低参与度级系理论(我带着这一想法认真翻阅了他的著作,发现他对认知、行为和态度之间不断变化的模式进行了反复强调)却只对少数情况作出了解释:新品

牌、迅速成长的品牌和迅速衰落的品牌。埃伦伯格对这一理论所做的引申，则对其余的情况作出了解释。

6.4 回忆测试有效时的限定条件

分析人们对广告所产生的心理反应和行为反应，目的在于提高对人的意愿的认识，并期望由此能提高广告策划的效率。尤其是，如果三种心理过程（认知，意动，情感）确实能发挥作用的话，那么就可以对这三种过程分别展开研究，以辨认出广告对每个过程所产生的效果。据我所知，这一步（在有人迈出这一步之前，它决不是显而易见的，而有人踏出这一步，我们都会说“当然是这样！”）最早由威廉·R. 斯温亚德（William R. Swinyard）和查尔斯·H. 帕蒂（Charles H. Patti）在一篇短文中提出，并进行了阐述。此短文以一个真实的案例为基础。³³他们的论文简洁明了地解释了为什么在研究同一系列的商业广告时，三种不同的研究方法会得出互不相同的结果。这三种方法衡量的是不同的对象；在特定营销条件下，要判断认知、行动、感觉三者的相关重要性，必须选择最适合于商业广告研究的方法。记住这一点，现在让我们考察一下这三个过程，考察一下恰当的研究方法，以帮助我们认识一下，为什么特定的广告有可能影响我们所使用的研究方法。

对广告界的博学人士更不用说调查研究专家来说，虽然在计量标准上存在诸多难以克服的困难，但不难理解，在对“认知过程”进行监测的过程中，从理论上说，回忆测试是有效的。在对“行动过程”进行监测时，衡量购买意图有很多指标，而且对实际的市场购买行为有更可靠的衡量指标。在监测“感觉”的过程中，对人们关于品牌的态度，包括个别态度和一般性态度，以及所有这些态度相对于其他品牌的强度，有很多一次性或重复性的评价方式。读者会注意到，在这三种过

程中，回忆测试关注的只是认知过程。因此，回忆测试适用于哪一类广告运动取决于“认知”在此广告运动中所扮演（或应扮演）角色的重要性。

现在，让我们再回到关于广告如何发挥作用的那些假设上。让我们进一步作出合理的假设，假设某些品牌的广告会以一种方式发挥作用，另一些品牌的广告以第二种方式发挥作用，其余品牌的广告则以第三种方式发挥作用。这里应注意，广告在特定条件下究竟以什么方式发生作用，由在这一特定时间里品牌的状况，以及其广告宣传在这段时间内对品牌所扮演的角色决定。让我们来看看一些特殊的假设。

1. “认知 - 感觉 - 行动”（认知级系）

这一假设的理论框架为我们的研究提供了很好的条件，这一理论包括：

- 用于对认知进行评价的回忆测试。
- 用于对感觉进行评价的态度衡量指标和说服力衡量指标。
- 用于对行动进行评价的购买意图衡量指标和实际购买的衡量指标。

很多调查研究工作都是按照这一在功率上无任何显著提高的理论框架展开的，生产商们曾经利用这些研究成功地推出过新品牌。这一理论体系由于存在以下两方面的缺陷，因此在很多情况下是失效的。

首先，各生产商没有充分注意到对下列问题的评价：在它们本身的特定条件下，其广告是否还是以所假定的那种方式发挥作用。如前所述，在现实生活中，认知级系似乎只在特殊情况下才有效，即消费者的参与度和品牌之间的功能性差异都较高的情况下就是这样。其次，虽然认知级系只有在孤立的条件下才有效，虽然做为一种定向论证 改进消费者的态度、然后使其形成偏好，最终导致购买行为 的基础，对一场广告运动（或一种品牌）的认知有可能达到期望的程度，但是，消

费者实际获得的信息与消费者的观点和行为之间并无直接的联系。这一结论是大量实证研究的结果，也是我们对实际的回忆为数不多的确定性认识之一。

但是，我们能够断定，在少数情况下，广告可以通过认知级系发挥作用；这时，回忆测试可能多少有些价值。然而，我们可以获得更简单、更可靠的测试方法来了解对广告的直接反应（我认为对广告的直接反应是认知级系能发挥作用的最重要的例证），这类测试方法已被研究直接反应的实践者们用了近百年。他们只是把广告播放一段时间，然后计点定货单！这比回忆测试要完备可信得多，在很多情况下成本也会相对较低。

2. “认知 - 行动 - 感觉”（低参与级系）

正如克鲁格曼的各种著述中所说的，低参与度级系的理论适合于大量正处于引进阶段（即在固定消费群建立之前的阶段，这一阶段从6个月到2年不等）的包装类商品。亦如我在认知级系的内容中所讨论过的，假设回忆是展开广告运动时首要的基础性因素，那么这对检测回忆（至少是对品牌功能特征的回忆）来说，就有了看似极佳的条件。如果除了在垄断市场上确立品牌地位之外，没有其他的目的，那么，一个新品牌的开发商总会坚持认为，应该准确而且生动地告诉潜在的消费者：产品是用来裹腹的或是用来除头皮屑的，使用起来很简单，或者是草莓味的，或者是大包装型的，或者是液状的或是其他形态的。读者会注意到，我曾经关注过品牌的这些实际情况。然而要将这些事实转化为宣传标语或口号却并不简单；虽然罗瑟·里夫斯（Rosser Reeves）——一个杰出的广告人，泰德贝兹（Ted Bates）公司的前任董事长——出版了一本畅销书，³⁴为此提供了例证。但我相信它是完全错误的。³⁵里夫斯是一个出色的思想家，也是广告界的通才，但他似乎要努力提供一种没有任何例外的有关广告如何发挥作用的一般性理论。我的推论方法本身就允许各种例外，和他的方法大相径庭。

但是，如果我们要把回忆测试作为对一种新的包装类品牌进行调查研究的一部分，那么我们在解释得来的数据时，必须清楚种种限制条件。

首先，我们必须记住在本章前面部分提到过的有关测量方面的问题。没有任何一种办法能够排除影响数据结果的各种因素，但有一种处理方法虽然成本较高却很有效，即进行多次测量然后把测量结果加以平均。例如，在大量不同的城市中，对每个城市中同一类型的多个电视节目进行“24小时后回忆测试”。尤斯芬(Yuspeh)的研究表明，这种做法可以在很大程度上避免单一回忆测试的评分误差。³⁶

第二点是，我们要认真判断“声称的类型”是否会影响回忆水平。如前所述，研究工作至少已提供了方向性的证据：有关文字处理的脑力活动（被认为是左脑的功能）与有关图文印象的脑力活动相比，能产生更高的回忆水平。这基本上是我前面的观点，即对于明确的广告作品，回忆测试结果的差异性较大，而对于含蓄的广告作品，测试结果的差别则较小。

第三点是，我们永远都不能忽略，消费者对广告的回想程度与消费者的行为和态度之间的联系还没有得到证实。向消费者传递实际的情况，这只是有效的广告宣传所要求的初步条件，要收到效果还需要更多的条件。尤其是，一幅广告作品必须在目标消费群中激发某种形式的情感反应。

可以采用定性分析的方法来弄清一幅广告作品的传播效果，弄清它所带来的消费者对品牌的看法如何，以及消费者对它的偏好如何。

关于衡量广告吸引力和广告的说服力，利奥·博加特(Leo Bogart)和他的同事在一篇著名的论文中提出了一个新颖的观点（这一点将在第9章中详细讨论）。³⁷他们的证据证实了其他所有的研究所得出的结论：“无论用认知测试法还是用回忆测试法，广告的促销绩效 与其他广告相比较的绩效 和它所吸引

的读者数量之间基本上没有联系。”³⁸但研究者们针对美国几个最主要的广告商内83名广告决策制定者判断特定广告效果的能力，发表了一系列有趣的数据。这一调查表明，在评价广告的吸引力时，专家们通常有更好的判断力，但也仅此而已。“专家们在预测观看效应上做得很不错，但他们对消费者态度变化的预测却时好时坏，他们无法判断哪一广告能给品牌带来更好的销售效果。”从这些发现不难推断出，有关回忆的研究不仅不充分，而且是不必要的。

3. “行动 - 感觉 - 再行动” (强化假说)

“行动 - 感觉 - 再行动”这种方式大概是现实生活中大多数情况下广告发挥作用的方式。这一假说只包括行为和感觉。因此，实际的认知及为衡量消费者掌握的信息而进行的回忆测试，在这一过程中，没有用武之地。

这里有一个不太重要的例外情况。当某个品牌在规格、包装或宣传标语方面进行显著改变后重新投入市场时，对消费者认识到这些变动的效果进行彻底的衡量极为重要。在我于某个广告公司所亲眼看到的一个例子中，一个在竞争激烈的市场中勉强排第四位的品牌(约占5%的市场份额)，在其广告宣传活动进行了大幅度调整后重新登场。对于生产者和广告商来说，弄清所宣传的品牌的特征已经迅速传递给消费者这一点很重要，因为只有这样他们才能知道应该什么时候把宣传活动推向下一阶段。但广告宣传的彻底变化和那些为帮助品牌重新投入市场的彻底变化一样，都是很少见的。只有在此品牌于市场中处于劣势地位时才能这样做，而这实际上会在品牌重新推入市场前，使情况变得更糟。

对于在稳定市场中，已展开广告宣传运动并呈上升趋势的品牌来说，通常的研究方法是，运用跟踪研究——即连续监测的方法对广告运动的效果进行监测。读者会注意到，这里，我们已从衡量单一广告作品产生的效果，转向测定对一个品牌开

展一系列广告运动(包括其他营销变量)后产生的效果。这些研究很普遍,而且一般非常有用。但也仍然可能存在问题。

6.5 跟踪研究

跟踪研究主要有两种形式:其一,衡量消费者对广告信息了解情况的追踪研究;其二,衡量消费者对产品功能特性的了解情况以及品牌在消费者心目中的形象特征(毫无疑问这是一种对感情色彩的衡量)所进行的跟踪研究。

第一种研究中,最常用的形式是检验对广告的记忆程度。利奥·伯内特(Leo Burnett)在英国已经对此进行了广泛的实践,他对所获得的数据进行了深入的分析,并提出和发表了一些通用的模式。³⁹“广告信息储备量”(adstock)一词用来描述在一段时期结束时对广告的记忆量,它表示在这一段时期内消费者对广告记忆的结果,加上前一期存有的记忆结果。而“半衰期”(half life)一词用来描述在没有其他广告“填充”的情况下,广告信息储备量衰减一半所需的时间。可以对衰减速率进行测量并制成模型。一次新的广告宣传运动对这种衰减速率的阻抑(或提高),可以根据这次广告运动增加(或减少)的广告信息储备量,而将其效果分离出来并进行计量。

上述方法看起来很合理:利用连续的测量可以消除干扰因素对测量结果的影响。但是,如果用这种测量结果来代替一场广告运动对行为的影响效果,那么,如此做的人不能否认这样一个事实:记忆效果和销售量之间没有可确认的对应关系。虽然在一些案例中,对广告认知的提高和销售的增加可以从统计数据上看到两者存在联系,但是,其因果关系的方向还没有得到确认。我们完全可以争辩说,实际的因果顺序是从销售量到回忆效果,因为对一种品牌的认识(和态度)最强有力的影响因素,通常是消费者是使用这种品牌还是不使用这种品牌。⁴⁰

另一种更为有用的跟踪研究方法是对品牌的形象属性进行连续的监测。这种研究方法往往能够揭示各变量之间的微妙关系，能够为我们带来非同寻常的启示。我曾经见过一个真实的例子，是关于一个提高了价格的品牌，在这一例子中，生产商所主要期望的是消费者能觉得此品牌物有所值。其广告宣传没有特意提高它值那么多钱，但它涉及到了有关的品牌价值，而不仅仅是其物理特性。家庭购买者认识到了价格的提高；当我们通过连续的回忆测评，发现购买者逐渐相信，此品牌既有明确的特性，而且确实物有所值（这一点必须是购买者自己得出的），这时，我们知道，广告宣传运动对购买者的心理产生了作用。而且，我们将广告宣传的效果与其他营销变量分离开来，运用计量经济学研究方法，得到了关于广告运动有效性的确凿证据。

由于这些资料带有一定的专利性和保密性，所以很多这类研究一直没有发表过。但是，据我所知，至少有两项这方面的研究曾以简化的形式发表过：加拿大 Listerine牌牙刷⁴¹和英国的 Analex牌卫生纸。⁴²

在这些已公开发表过的研究中（而且我曾经在很多专门研究项目中工作过多年），互动变量涉及的是品牌在购买者心目中所特有的形象以及他们对此品牌的购买这两方面的变化。在短期内，上述两个变量的变化一般都很小，所以，运用它们的变体形式也许是一种对它们进行描述的更好方式。

正如通过连续跟踪监测研究消费者对广告的认知程度一样，在这一研究中，人们也尚不清楚态度变化是发生在行为变化之前还是相反。但是，由于强化假说的本质是变量之间的相互影响或逆反影响，因而，变量之间真正的因果顺序实际上并不重要。⁴³

学术界曾对消费者态度和销售量之间的关系进行过一些调查研究，但是与生产商从对其品牌的长期研究中所了解的知识

相比，这些研究并没有带来更多的东西。⁴⁴在这些研究中，其中有这样一项研究：在运用一种相当复杂的数学模型对大量的案例进行分析之后，研究人员得出结论，“研究结果有力地表明，在对市场占有率的变动进行解释时，情感因素比认知因素或产品用途极其更有效（原文如此）。”⁴⁴换句话说，该研究结论倾向于支持这样的观点：即，作用方向是从态度到行为，而不是相互作用。如果此研究所提供的因果关系方向是正确的，那么将有力地表明，对品牌的形象特征进行跟踪研究在实践中具有更高的可靠性。

6.6 本章概述 对加总数据的注释

即使我们对回忆测试提出我们所有的怀疑，它依然存在最严重的不确定性。人们很难不加批评地接受一种有如此谬误的衡量方法；同样，也很难对一种只能应用于几种特殊广告宣传情况下的衡量方法的适当性加以赞赏。因为对广告的回忆和态度与销售额之间已被证明缺乏必然的联系，所以从最乐观的角度看，回忆测试也只有在和几种方法结合起来使用时才具有可靠性。甚至有不完全的证据表明：如果广告运动经由经验丰富的广告专家审定过，基本上没有必要再进行回忆测试。

但是回忆测试仍是广告研究中运用最普遍的方法。很多成功的企业都有一种规范的操作程序；至少在那些对这些成功大企业没有直接了解的人眼里，这些企业的极大成功，使学术界难以对回忆测试的合理性提出批评。但我们中的一些人相信，没有企业因为获得了成功而可以忽略对其所有操作程序的审查；因为通过审查或许会发现意想不到的问题。

本章中叙述的事实清楚地表明，回忆测试只在少数几种广告宣传形势下适用，有如下三种：其一，当认知级系奏效时（虽然很多情况下，直接反应测试是一种更简单也更可靠的测试手

段)；其二，当新品牌正处于引进阶段(一般为六个月到一年)时，这时品牌正建立起它的经常使用者和非经常使用者群。第三种情况很少见，即当成长中的品牌到达一定的阶段，需要全新的广告宣传对其功能特性进行专门强调时。一般这时品牌正在失去它的非经常使用者，而广告的作用是使他们通过重新认识这种品牌的功能特性而重新对其做出评价。从这几点来看，回忆测试应该只适用于对具体的、与产品紧密相关的广告宣传的分析研究。

同时有强有力的证据表明，对回忆测试不能单独使用。它尤其应结合更可靠、更敏感连续形象调查方法一起使用。在大多数广告宣传形势下(为成长中的品牌进行广告宣传，这时的品牌是销售给现有的经常或非经常使用者)，对品牌形象的衡量是广告研究的一个基本手段。

这里需要特别强调一下美国 21 家主要的广告机构所发表的 1982 年“广告作品测试方法排名”(PACT, Positioning Advertising Copy Testing)推荐书(或称“集体意见告白”)中所提到的多种衡量方法。⁴⁶这一文件对广告研究提出了大量合理的、一般性的建议，然而，奇怪的是，对于个别调查方法，如回忆测试，文件却只字未提。

对回忆测试来说，还需要一个大型的“数据库”。就“24 小时回忆测试”而言，应该选取多个城市，每个城市中至少要调查一个以上的电视节目。回忆测试中平均涉及的文本越多，就越有可能消除个别调查中的干扰因素；当然，费用也会因此而成正比增加。

使用比较性的、而不是绝对化的数据也很重要。从事 24 小时回忆测试的主要服务机构，为产品分类提供了标准，这些标准非常有用；但是，在我们把对特定商业广告的记忆情况和这些标准作比较时，需要格外小心。

即使是存在诸多缺陷的斯塔克方法，如果在综合大量数据

的基础上使用这种方法，并和已确立的标准作比较，那么，这种方法也能给我们很多启迪。例如，我们从很多可供选择的分析测试中选取一次——针对杂志彩页广告进行了250次测试后得出的下列结果所进行的分析——可以很清楚地表明，载有食谱的广告作品比没有载食谱的广告更具优势。⁴⁷由大量数据平均得出的结果，减少了本章中讨论过的统计学上干扰因素的影响。最重要的是，在此得出了比较性的解释(见表6-2)。

表 6-2

	“注意到”的折衷比例		“基本上看过”的折衷比例	
	比率	指数	比率	指数
全部250个广告	51.7%	100	13.4%	100
载有食谱的广告	57.5%	111	21.3%	159
没有刊登食谱但有效果图的广告	51.4%	99	11.4%	85
既没有刊登食谱也没有效果图的广告	40.6%	77	7.4%	54

上表的确切含义绝不仅仅是在所选的代表样本中有 57.5% 的人以前注意过、因而现在能够辨认出载有食谱的广告，与之相对的是有 40.6% 的人以前注意过、因而现在能够辨认出既没有食谱也没有效果图的广告。然而我毫不怀疑，这些数据明确体现了下列结论：其一，载有食谱的食品广告比没有食谱的食品广告更有价值；其二，对没有食谱广告的偏好人数，比对食谱广告的偏好人数的比例，至少同“注意到”的比率差不多(也可能与“基本看过”的比率差不多)。通过比较性地运用这些综合数据，我们可以无需对斯塔克方法得出的数据的含义进行精确的解释，我们可以将注意力集中在此分析中的重要问题上：食品广告中有食谱的和没有食谱的广告之间的相对价值。这里，斯塔克方法提供的信息不正像化学反应中的催化剂一样——作为一种促发其他东西(在此比喻为广告技术)的手段而自身并不直接介入反应过程中？对我们来说，按照这种特殊方式广泛地

开展广告研究，这不失为一个很好的目的。

注 释

1. 例如，我近来收到的中西部某一名牌大学的研究报告中，就包括了对94例样本的反应所进行的分析。这些反应数据精确到小数点后一位小数，这一局限的精确度给人一种完全虚假的印象。

2. 根据《Advertising Age》(May 23, 1985, P.17), Burke Marketing Services在1984年的营业额为6600 万美元。

1980年，在37个利用电视进行广告宣传的最大客户中，有26例是“一日后回忆测试”的使用者。见Barbara Coe和James Maclachlan所著的《How Major TV Advertiser Evaluate Commercials》，载于《Journal of Advertising Research》(December 1980), P.51-54。从我对生产商和广告公司所进行的大量讨论中可以看出，我认为，即使在本世纪80年代中期，这一测试技术仍被它们广泛使用着，最通常的做法是将这一技术与其他形式的广告研究结合在一起使用。

3. Charles Ramond著：《Advertising Research:The State of the Art》(New York:Association of National Advertisers, 1976), P.2。

4. 见Darrell B.Lucas的《The AbCs of ARF 's PARM》一文,载于《Journal Of Marketing 》(Jul,1960), PP.9-20。虽然Lucas是第一位将自己关于这一题目的思想公开发表的调查者，但他不是第一位对这一题目进行分析的人。也可参见Valentine Appeal 和Milton L Blum的《Ad Recognition and Kespondent set》一文，载于《Journal of Advertising Research》(June 1961), PP.13-21。

5. 见Lucas的《The ABCs of ARF ' s PARM》,P.16。

6. W.A. Twyman著：《The Measurement of Page and Advertisement Exposure-A Review of Progress of the ARC》(London: Agencies Research Consortium,1972)

7. 见D. Morgan Neu的《Measuring Advertisement Recognition》一文,载于《Journal of Advertising Research》(December 1961),P.17-

22 ; Lyman E. Ostlund的《Advertising Copy testing:A Review of Current Practices,problems and Prospects》,载于《Current Issues and research in Advertising》,编者: J.Leigh 和 C.Martin,Jr,(Ann Arbor:University of Michigan,1977),P.99。

8. 见J.S.Karslake的《The Purdue Eye-Camera:a Practical Apparatus for Studying the Attention Value of Advertisements》一文,载于《Journal of Applied Psychology 24》(1940),PP.417-440 ; J.J.McNamara的《A New Method of Testing Effectiveness through Eye Movement Photographs》一文,载于《The Psychological Record》(Bloomington,Indiana,September 1941),PP.399-460。

9. Twyman在其《The Measurement of Page and Advertisement Exposure-A Review of Progress of the ARC》(PP.22-25)一书中,对先行提出这种可靠性的实证工作进行了讨论。也可参见 Robert Fletcher 和 Bill Mabey的《Reading and Noting Revised!》一文,载于《Admap》(December 1971),PP.422-428。

10. 见Art Shulman 的《On-Air Recall by Time of Day》一文,载于《Journal of Advertising Research》(February 1972),PP.21-23。

11. 见Shirley Young的《Copy Testing without Magic Numbers》一文,载于《Journal of Advertising Research》(February 1972),PP.3-12。

12. 见Sonia Yuspeh 的《The Medium versus the Message: The Effects of Program Environment on the Performance of Commercial》一文,载于《Tenth Attitude Rearch Conference》,编者: Hilton Head (American Marketing Association 1979)。

13. Young著:《Copy Testing without Magic Numbers》, P.6。

14. 见Jack B. Haskins 的《Factual Recall as a Measure of Advertising Effectiveness》一文,载于《Journal of Advertising Research》(March 1964),PP.2-8。

15. Young 著:《Copy Testing without Magic Numbers》, P.3。

16. Ramond 著：《Advertising Research: The State of the art》,PP.14-22。

17. 见Kristian S. Palda的《The Hypothesis of a Hierarchy of Effects: A Partial Evaluation》一文,载于《Journal of Marketing Research》(February 1966),PP.13-24。

18. 见Michael L.Ray、Alan G.Sawyer、Michael L.Rothschild、Roger M.Heeler, Edward C.Strong,and Jerome B.Reed的《Marketing Communication and the Hierarchy Of Effects》一文,载于《New Models For Mass Communication Research》,编者: Peter Clarke (Beverly Hills,Calif:Sage,1973),P.151。

19. Daniell Starch著:《Principles of Advertising》(Chicago and New York:A W.shaw,1923),PP.159-160。

20. Ramond 著:《Advertising Research:The State of the Art》,P.15。

21. 这些论据是由Leon Festinger提出的,见《Cognitive Disonance》一文,载于《Scientific American》(October 1962),P.93-102。

22. 见 Andrew Ehrenberg 的《Repetitive Advertising and the Consumer》,载于《Journal Of Advertising Research》(April 1974),PP.25-33。

23. 见Henry Assael和 George S. Day的《Attitudes and Awareness as Predictors of Market Share》一文,载于《Journal of Advertising Research》(December 1968),PP.3-10; Terrence O. Brien的《Stages of Consumer Decision Making》一文,载于《Journal of Marketing Research》(august 1971),PP.283-289,Ray et al. 著: Marketing Communication and the Hierarchy of Effects , chap.5 , PP.147-176。

24. Ray et al著:《Marketing Communication and the Hierarchy of Effects》,P.151。

25. Ramond著:《Advertising Research:The state of the Art》,P.18。

26. 见Herbert E. Krugman的《The Impact of Television

Advertising: Learning without Involvement》一文,载于《Public Opinion Quarterly 29》(1965),PP.350-356。

27. 同上, P.355。

28. Ray et al. 著:《Marketing Communication and the Hierarchy of Effects》, PP.158-164。

29. 见Herbert E. Krugman的《The Measurement of Advertising Involvement》一文,载于《Public Opinion Quarterly》(Winter 1966-67), P.586,脚注。

30. 同上, P.587,脚注。

31. 见Sidny Weinstein、Valentine Appel和Curt weinstein的《Brain activity Responses to Magazine and Television Advertising》一文,载于《Journal of Advertising Research》(June 1980),PP.57-63。

32. Ehrenberg著:《Repetitive Advertising and the consumer》。

33. William R. Swinyard 和 Charles H. Patti的《The Communications Hierarchy Framework for Evaluating Techniques》一文,载于《Journal of Advertising》(Summer 1979),PP.29-35。

34. Rosser Reeves著:《Reality in Advertising》。简而言之,他的理论依据的是这样的观点:广告宣传口号决定了品牌购买。这忽略某些东西的负面影响。众所周知,由于选择性感知,一种品牌的使用者会更多地注意此品牌的广告。

35. 这一点在 Kim B Botzoll的下文中得到了证明,见 Kim B Rotzoll的“ The Starch and Ted Bates Correlative Measures of Advertising Effectiveness”,《Journal of Advertising Research》(March 1964),P.22-24。

36. 见Yuspeh的“ The Medium Versus the Message”。

37. 见Leo Bogart、B Stuart Tolley和 Frank Orenstein的“ What One Little Ad Can Do”,《Journal of Advertising Research》(August 1970),P.3-13。

38. 同上, P.12。

39. 见《The Leo Burnett Book of Advertising》，编者：Simon Broadbent,(London: Business Books,1984),P.86-98。Stephen Colman和Gordon Brown的“Advertising Tracking Studies and Sales Effects”，《Journal of the Market Research society 25》，no. 2(1983),P.165-183。

40. 见Ehrenberg的“Repetitive Advertising and the Consumer”，P.29。

41. 见Stephen A Greyser著《Cases in Advertising and Communications Management》，第二版,P.148-167。

42. 见Stephen King著《What Is A Brand?》，P.5-9。

43. 参见Roy H. Campbell在《Measuring the Sales and Profit Results: Advertising: A Managerial approach》(New York: Association of National Advertisers,1969),P.61-63中对这一观点的一般性论述。

44. 见Joel N. Axilrod的“Attitude Measures that Predict Purchase”一文，《Journal of advertising Research》(March 1968),P.3-17。

45. 见Assael和Day的“Attitudes and Awareness as Predictors of Market Share”，P.3-10。

46. 见Positioning Advertising Copy Testing Agencies的《Positioning Advertising Copy Testing》(January 1982)。

47. 数据来自《Ladies Home Journal》(July 1959)。

Starch的资料与对250种四色广告页的“识一记”数据有关，这些资料出现在《Ladies Home Journal》的16个问题中。

第7章

广告运动：战略思想和跳跃思维

“一字值千金！”

“今晚我将梦想拥有一千英镑，我知道我会拥有的！”

艾丽丝说道。

现在是我们再次回到我们所论证的主要内容的时候了，实际上，也确是接触论证的最重要部分的时候了。由于广告能够对那些已确立市场地位的独特品牌产生影响，因此，本章我们讨论的主题是广告。我们将首先回顾一下市场上的各种因素是如何对品牌产生影响，如何促使其达到目前的市场地位的。从我们前一章刚说的一番题外话来看，这有利于我们的论证。

由于对决定品牌成功与否的八个主要因素（参见第3、4章的讨论）都进行了或多或少的有效考虑，因而我们所讨论的品牌比其他的品牌具有更高的知名度，都在那些经常和非经常使用者的“品牌购买清单”中。我们所讨论的品牌一旦推入市场，那么，维持其市场地位将主要依靠如下两个因素：该品牌与其竞争者相比具有的功能特性，以及该品牌的附加价值（附加价值主要通过广告来建立）。正如我们所看到的那样，生产商为了促使经常性使用者将本品牌作为购买时的第一选择，以及为了提高非经常性使用者的购买频率，大多数广告一般都是针对现有的使用者（即都是针对经常性和非经常性使用者）的。正如一些假设理论所表明的那样，广告起作用的方式是在消费者中引起共鸣，使之认同该品牌并强化其购买行为。

在消费者的重复购买过程中，购买惯性（一种不加思考的、行为上的连续性）扮演着一个重要的角色，它是导致第5章所描述的那种稳定条件的主要因素（在发展中国家中，这种稳定性还不存在，但这只是迟早的事。本章所列举的事例均来自那些市场已趋成熟的国家）。我们有理由认为，我们的品牌参与竞争的市场的总体规模是固定的，同时也可认为，该品牌所占的市场份额也是稳定的。因为虽然市场是经常变化的，但是由于垄断竞争的存在，会使该品牌所占的市场份额处于一个相对稳定的状态。实际上，市场上消费者行为的变化很小；正是这种消费者行为的重复性对销售量产生了主要的、长期的影响。

一般的品牌通常都是每三年左右出现一个周期，在每个周

期中，企业都将对品牌的功能特性和广告宣传（广告是附加价值的源泉）作相应的调整。广告的效应能有多大，取决于广告如何影响新试用者的重复性购买，也取决于广告如何影响边际销售量增加所产生的额外利润。

对于一个拥有 10% 市场份额的品牌来说，如果重新推入市场能使它的市场份额增加一个或者两个百分点（相当于在稳定的市场中，该品牌的销售额增加 10% 或者 20%），那么，就可以认为重新推入市场是相当成功的。所增加的市场份额，部分上是由于争取到了一些非常使用者（读者应该记得市场份额增长与渗透程度增长之间的直接关系）。但是，这种增加同时也——更主要——来自于现有使用者对该品牌购买量的增加。这说明，如果说某品牌在重新推入市场是成功的，那么，其广告更主要的是影响现有的使用者，而不是新的使用者，只有现有的使用者才能对额外销售额的最大数量有决定性影响。所以，市场上从未出现过在品牌重新推入市场的过程中，只针对新的使用者做广告而不针对现有使用者做广告的情况。现有的使用者才是企业产品的最大消费群体。

假设我们现在有一个已确立市场地位的品牌要重新推入市场。为了准确达到我们的目的，我们所应考虑的因素不但包括销售量，而且还应包括利润额。下面让我们考察一下广告能够对品牌重新进入市场的成功与否产生影响的四种途径。在现实中，品牌重新进入市场将涉及到对其中多个因素的调整，而且还将涉及到（正如我们看到的那样）非广告变量（这其中尤其包括调整品牌的功能特性，以及企业如何在包装上展示其品牌的功能特性）。

在四个广告变量中，一个与广告预算有关，两个与广告媒体有关，一个与广告运动自身有关。在这四个因素中，三个是定量变量，一个是定性变量。

1) 改变广告预算支出。增加广告预算支出，其目的是增加

销售收入。当然，正如第4章所讨论的那样，广告预算支出的增加能否带来销售收入的增加，取决于该品牌的广告弹性。从理论上来说，广告预算支出也可以减少，其目的不是增加销售收入而是为了增加利润。当然，广告预算的减少能否带来利润的增加，同样取决于该品牌的广告弹性以及广告支出与销售额之间的比率。但是由于心理上的原因，在品牌重新推入市场时，广告预算支出一般不会被削减，所以，广告力度的变化一般都意味着广告力度的增加。

2) 改变宣传媒体。企业可以使用全新的广告媒体，同时(或者)也可以对个别的媒介工具(如电视、杂志等)作出改变。

3) 改变做广告的时间。企业可以在一年中的各个不同时期作广告，同时(或者)也可以将广告压缩在一个较短的时间内播放，或者将广告分散在一个较长的时间内播放。

4) 改变广告宣传运动。

在正常的重新推入市场过程中，企业适度提高广告预算支出是很平常的事情(一般来说，超过正常增长的10%，则表明广告媒体增多)。这一点正好说明了生产商很看重品牌重新推入市场时各种因素(不仅仅是销售队伍和零售交易)的调整。

大幅度增加广告力度的举措所面临的问题在于，为了在财务上可行，它们的效果必须非常显著，至少在短期内如此。弥补额外增加的广告力度所需的资金，不应该来自销售额的增长，而应来自净利润的增长(当然，净利润仅是总收入的一部分)。因为广告费用和利润均是剩余费用，在数量上大致相等，所以，广告预算支出大幅度提高(譬如说提高50%)将不可避免地会使该品牌的近期利润减少。这直接说明，销售收入大幅度增长(可能是25%或甚至是50%)将需要用别的方式来获得。¹

根据我对成长中品牌的观察来看，在比较稳定的市场条件下，如果企业只提高广告力度而不进行别的调整，那么，试图将该品牌的销售额提高25%或50%是一个不切实际的目标。确

实，据估计95%的广告力度实验实际上都失败了²。以实证为基础进行评价，比凭乍一看就断言要复杂得多。那些公开报导的案例自然都是一些富有戏剧性的案例，或者至少是一些成功的典范。但是，即使如此，销售额大幅度提高的情形也是很少见的。在我所知道的公开报导的案例中，最为成功的品牌（一种治疗感冒的药品）的情况是，高广告力度地区的市场占有率比低广告力度地区的市场占有率高40%（广告支出的增长使市场占有率增加的最大幅度达到50%）。但是，由广告引起的这40%的提高包括几个月的淡季销售在内，因此，如果按绝对数值来计算的话，该市场份额的增加幅度要小得多。³

另外，两个公开报导过的案例则不那么具有戏剧性。其中一个案例是在1973年召开的广告研究基金会议上提出的。在该案例中，广告费用翻了一番之后，销售额大约提高了20%。⁴另外一个案例是，对美国电报电话公司的王子电话投放市场的情况进行了一次有关广告媒体和广告力度的综合性测试。结果表明，一组地区的广告力度是另外一组地区的三倍。但用销售额进行衡量，读过第6章的读者将会发现，这是另一个记忆反应结果与销售反应并不成正比的案例。

我之所以对广告力度实验的可靠性持怀疑态度，是基于这样一种假设，即不论广告力度增加与否，在这两种销售水平上的利润率都是相同的。然而，如果增加的广告费用靠提高零售价格来弥补，那么显然，利润随广告支出额的增加而增加的可能性将大得多。

上文中与广告媒体有关的两个因素其本身并不非常突出。改变广告媒体（现实中并不经常出现这种情况）实际上就是改变广告运动。广告公司很少先决定广告媒体战略，然后再根据所选择的媒体来制定广告运动策略。实际上，就真正的品牌而言，有关广告运动的决策和有关媒体的决策是同时作出的。但是，这并不意味着，在广告公司内部，人们不会就媒体选择问题进

行大量的讨论。正是因为一个富有成果的、全新的、具有创造性的思想必须通过某一特定的媒体表达出来，所以广告客户和广告公司都非常强调，选择能最好地展现广告方案优长之处的媒介作为发布广告的载体。⁶

第二个与媒体有关的因素是广告的播放时间安排。该因素最重要的方面是对“满天飞式”（广告力度集中）和“水滴石穿式”（广告力度分散）广告策略的比较。然而，这通常是一个与削减成长中品牌的广告预算支出有关的问题，而不是与品牌重新投入市场有关的问题（对于这一点，我们还将在第8章和第9章中进行论述）。

然而，我应该强调的是，到目前为止，我们所谈的一切均是与广告数量有关的问题，我在第4章里毫不客气地称之为“没有理性的力量”。借助计量经济学中的工具来研究这些定量变量，有时也可以取得一些有益的成果。在竞争性的资本主义体系中，利润的产生本质上是投入产生的差额，对投入变量所作的小幅度调整都可能产生与之不成比例的结果。但是一旦幸运之神惠顾我们的品牌，而使其投入收益差额出现正值，那么我们可以对这种结果进行控制的，在某种程度上也可以对之做出预测，而这一结果也可能是相当小的一个值。在努力增加销售量的过程中，我们必须依靠与广告有关的四个变量中的最后一个变量。正因为如此，本章的剩余篇幅将主要是讨论最后一个变量，并研究它到底是如何发挥作用的。

7.1 定性变量

这一部分的主要目的是为接下来的五个案例研究作准备。这五个案例中，有四个案例来自英国市场。这反映了我的职业经历，而不是因为美国缺乏类似的合适案例。我这么做仅仅是因为我宁愿讨论那些我拥有第一手资料的案例。

与其他市场变量所产生的贡献相比，我们如何评价广告的贡献呢？一般认为，不论采用何种精确的科学方法，广告的影响均不能从其他市场变量中分离出来。⁷然而，那些已在该领域进行过实验的人，特别是那些已经能够构建适合一定的市场条件的数学模型的人，却并不同意上述观点。⁸这些基于数学模型的分析很有说服力。当这些数学模型仅仅是由于缺乏合适的的数据而不能运行时，人们可以用另外的一些数据来替代这些所需的数据(在本章中，我们将会用到一些替代数据)。

广告总会产生两种类型的影响：直接影响和间接影响，而且在不同情况下，两种影响的相对重要性差异很大。但是，既然两种影响均来自于一个源泉——广告，因此，虽然我们不能将这两种影响用科学的方法严格地区分开来，关系也不是很大。这两种影响是：

1) 直接影响。这是指广告能够诱使人们立即购买该品牌的能力(短期的直接影响)，并且诱使人们在之后进行重复购买(长期的直接影响)。

2) 间接影响。这是广告对另外一些营销变量所产生的影响，特别是广告可以为销售队伍和零售交易注入新的活力(特别地，它将会使该品牌在各销售点获得更好的陈列位置)。

就冷冻食品而言(一个我涉足长达4年之久的产品领域)，决定销售情况的主要因素是冷冻食品的存货量，以及冷冻食品在超级市场的冰柜小隔间里的陈列情况。(冰柜小隔间的体积是固定的，因此，一种冷冻食品品牌陈列量的增加，将意味着另一种冷冻食品品牌陈列量的减少。)同时，该产品领域的零售渠道也很短，从工厂交货给消费者使用该产品，不过一个星期的时间。这些年来，根据我对商店陈列和工厂销售情况的评估，实际上我已经确信，在冷冻食品领域，广告几乎是毫无例外地以间接的方式起作用的，即通过影响销售队伍和零售交易而起作用。当然，这并不意味着我所关注的广告没有起作用；相反，

广告对企业的销售有很大的帮助，只不过它几乎完全是通过影响消费者之外的人们行为而起作用的。

在许多案例中，人们都要对广告的效果进行评价。企业是否增加广告预算、保持现有水平、消减支出或者停止广告运动，主要是以一些合理且简单的衡量指标为依据的。当然，这些衡量指标必须包括销售额以及消费者对品牌的态度。

在我们研究的五个案例中，其中有两个案例是用严格的数学分析方法进行评价的，另外三个案例则用较为简单的数据检验方法进行评价。但在大多数情况下，我们使用有助于“自我证实”的多重的衡量指标。对于所有这些评价广告效果的方法，读者当然有自己的看法。而我的判断是，所有这些评价方法都很有说服力。

但是首先有一个限制条件。读者将不可能从本章、甚至不能从本书中得到一套成功地策划广告运动所应遵循的原则。从根本上说，广告运动的质量主要取决于广告运动策划人员的素质。一些人能够找到特殊的方法（有时是极出人意料的方法）来解决某个需要用富有创造性的方法来解决的问题，而有一些人则不具备这种能力。由此可见，我们并不能、也不应该设置一些策划广告运动所应遵循的原则，因为原则将导致可以预见的、而不是创造性的解决办法。

其次，做一个补充说明。在创作广告的过程之中，有三个相互独立的方面是必须加以注意的：广告战略，跳跃思维，以及创作技巧。这三个方面都同等重要，但同时，它们彼此之间又各不相同，描述它们相对来说较为容易。

第一，广告战略。在制定一个广告战略的时候，至少应该考虑三个因素：对目标群体的描述；需要重点诉求的品牌特性；广告的主要作用。对于这三个因素，所有的广告公司和许多客户都有自己的处理方法，他们制定广告战略时所涉及的范围也都相似。该过程基本上分析性的和判断性的。在制定

广告战略时，我们应遵循“高可能性”的原则。事实总是会促使我们制定出大体相似的战略。当不同的、和同样聪明的人面对同样的事实时，不论问题是多么复杂，人们都倾向于使用基本上相同的策略来解决。大概因为他们都经历过同样的思维过程，这很可能是他们受教育的方式一样的结果。据我观察，从那些知名的大学教授的传统的学术训练中获得的好处之一，是可以树立良好的战略思维。

第二，跳跃思维。跳跃思维，即发现广告运动创意，是一种与构想广告战略完全不同的思维方式，它要求与那些受过正规教育、因而过分注重形式的人完全不一样的思维方式。正规教育对广告文字的撰写不会有太大帮助。这个思维方式也不会用到大量的分析技巧。该过程的本质是找到有时是完全出人意料的方向，并（或者）提出能够激发受公众强烈共鸣的创意，从而激起他们感情与理智上的反应。某些人能够创作广告作品，而有些人则不能。乍一听，这似乎是说广告创作技巧是天生的、学不到的。但是，我的经历却促使我再次做出思考。在我对学生所进行的有规律的实验中，偶尔会产生一些极其令人惊奇的结果。其实，读者应该猜得到，跳跃思维就在我所说的“小装置”的心脏，对于这个问题，读者放心，在本章的后面我还将作进一步的讨论。

第三，创作技巧。对有效地利用彩色电视节目、彩页广告、广告牌等等广告媒体而言，存在一些相对简单并且很容易描述的技术。与进行创造新年感的跳跃思维过程不同，对于创作技巧，我们可以总结出一些规则来。有许多描述这些大量规则的著作，这些著作随时间的推移，因为作者的阅历而曾被神化过。对这些问题处理的最好、并且最容易理解的作品是戴维·奥格尔维的《一个广告人的自述》(Confessions of an Advertising Man)。¹⁴广告行业里的绝大多数专业人士都很赞同他的观点。但是令人费解的是，在观察了许多广告作品之后，特别是在观察

了那些刊载在印刷媒体上的广告作品之后，我们根本就找不到任何可以表明这些广告作品的作者相信那些最简单的创作规则的证据。

我认为，在设计广告运动的过程中，应该考虑五个主要的因素。但是，在这里我不是用平铺直叙的方式来讲述这五个因素，而是通过五个案例来对它们加以阐述。

在这五个案例的大多数案例中，正如在大多数广告宣传运动那样，五个因素都会发挥作用。但是，我对所用案例进行了挑选，以使每一个案例能特别说明某一个因素。

7.2 5个案例研究

1. 霍利克斯(Horlicks)

霍利克斯是英国一个比较老的、已确立市场地位的饮料品牌，是一种供人们在睡觉前饮用的、令人感觉舒服的饮料。它是一种粉末状物体，饮用者用热奶一冲便可形成一种甜甜的、浓浓的、且具有一种特别口味的液体，年纪较小者通常很喜欢这种饮料。在英国民谚里，人们如果能够充分放松和美美地睡上一觉，这无疑是一件无与伦比的美妙事情。或许很出人意料之外，该品牌对广告非常敏感。在1939年之前，J. 沃尔特·汤普森公司以连环图画的形式为此饮料策划了一次经典的广告运动，从而使该品牌得以创立，使得霍利克斯成为第一个以这种方法作广告的主要的英国品牌。该连环图画的特点是一种“生活片段”，这种技术在30年之后再次在电视屏幕上出现。这些生活片段总是一些有关那些睡觉不能充分放松的人的故事，它们讲述的是，这些人发觉自己在工作或个人生活中一直处在麻烦之中，直到一位朋友告诉他们有关霍利克斯的功效之后，这种情况才得以改变。而与这次早期广告运动联系在一起的，是一个很容易记忆的词组——“晚间饥饿”，人们从广告运动中获

悉，霍利克斯能够补充人体在睡觉时所损失的能量。“晚间饥饿”一词已经被收入了英语词汇表中。

经过人们的长期关注之后，霍利克斯的生产商被进行多样化经营、富有进取心的大型组织比彻姆（即现在的史密斯·克兰·比彻姆(Smith Kline Beecham)）收购。但这并未阻碍霍利克斯的继续发展。这时，它开始成功地利用电视进行广告宣传。开始(1970年~1971年)，品牌是靠致力于宣传美美地睡觉的电视广告支持着。从定性分析获得的证据表明，这种广告宣传对那些重度使用者很有吸引力，这使得霍利克斯的销售量很大。

霍利克斯有许多竞争对手：诸如 Bournvita和Ovaltine等品牌。这些品牌也是与牛奶一起冲饮，但它们所包含的成份与霍利克斯不同。单独饮用它们，并不能促进睡眠和放松，消费者之所以购买它们，更多是因为它们的口味和成份。同时，这些品牌在市场上的声势也没有霍利克斯那么大。在霍利克斯的轻度使用者当中，有些人饮用过这些竞争品牌，而有些人没有（那些没有饮用过其竞争品牌的人是整个领域产品的轻度使用者）。

在1970年左右，霍利克斯作出重要的营销决策：针对轻度使用者大作广告，以此作为一种促进总消费量的手段。定性研究表明，这些轻度使用者并没有感到必需饮用霍利克斯才能使他们的睡眠质量更好，但他们认为，霍利克斯能使他们获得一般性的放松。因此，目前的电视宣传运动能够成功地吸引现有的重度使用者（这些人使用霍利克斯来促进睡眠），尽管对轻度使用者却没有什麼吸引力，但这部分人必须保持信心。他们相信，霍利克斯用于放松还是非常棒的。

根据这一研究结果确定的战略方向是：广告运动应该集中宣传霍利克斯饮料使人放松的功能。1973年1月，一个就定名为“放松”的电视节目开始在某个地区播放。当然，这一战略的危险在于，广告节目的效果可能不如针对重度使用者——对霍利克斯来说（而且对几乎所有品牌来说），这些人的购买在总

销售量中占有很大比例——直接宣传助睡眠功能的广告运动那样有效果。因此，除了在条件相对齐备的地区进行以“助放松”为主题的广告实验以外，在其他所有地区，仍是进行以“助睡眠”为主题的广告宣传。

公司利用一个计量经济学模型开始对以“助放松”为主题的广告宣传效果进行评价。这个由比彻姆公司设计的模型系统，即“区域营销实验评价系统”（the area marketing test evaluation system, AMTES），是以对某一品牌在某一地区的历史销售情况进行广泛分析为基础的，模型中排除了该地区中很多特殊的影响因素，其中包括排除了一些对影响全国市场的一般因素可能存在不同反应的评价手段。模型中附加了任一特定地区的销售趋势（根据该地区的销售额在全国销售额中所占的百分比来衡量），并且引入了另外一些变量，以代表其他所有对销售额存在影响的因素。当然，评价不仅需要判断，而且也是一个数学计算过程，但比彻姆公司学会了在现实条件下如何使用该模型，并在经过多年的使用后，发现该模型具有很高的预测价值。德里克·布卢姆（Derek Bloom），这位大部分与AMTES模型联系在一起的公司经理，是一位受人敬重的分析家，正是他所公开发表的研究结果为本案例提供了资料。¹³

利用对霍利克斯的实验结果，该模型对1973年的销售情况进行了分析，结果表明，该实验地区销售的升降情况正如所预料的那样，是这一地区过去的销售趋势和自身特性综合作用的结果（这其中排除了任何新的广告运动的影响）。换句话说，这个模型预测的该实验地区的销售是建立在这样一个假设之上，即在该地区开展的广告运动与全国其他地区相同。

假设得出的销售趋势曲线与该地区过去的销售情况比较吻合，那么根据该地区实际的销售情况就可合理地估计出“助放松”广告节目的相对效果。特别地，由于两个特殊因素，更肯定了这一点。第一，霍利克斯一直都在以比较密集化的策略对

品牌进行广告宣传。就广告所受的关注来说，它不是、而且从来不是一种无足轻重的举措，因此可以预期，广告肯定具有显著效果。第二，与其他竞争对手相比，霍利克斯是一个更为强壮的品牌，因此，竞争对手报复性举措对它的影响会打一定折扣。

该项实验的结果很清楚，并且很富有戏剧性。“助放松”广告节目所带来的销售的相对提高，估计在一年时间内，最大可达20%，在年底时这种上升势头会有所减弱。而最保守的估计是(置信度取95%)，“在16个月内，累积的销售增长幅度不会低于11%”¹⁴。当该广告节目在全国范围内持续地播出时，估计最大销售增长幅度可达14%(指在第1个16个月内)。

读者还应记得上文中所提及的那个对这一成功的实验进行预测的战略分析。随后的定性研究表明，该项广告运动不仅对轻度使用者这一目标群体，而且对重度使用者也产生了很好的说服效果。但是，有一点我们勿需强调也应清楚，那就是，如果没有根据品牌用途对目标群体进行过明确的分析，如果没有将轻度使用者单独分离出来，如果接下来的一系列广告运动不是直接针对这些目标群体的态度，就不可能取得这些引人注目的销售业绩。而这一点就是该案例最主要的成功经验。

2. 加利福尼亚鳄梨

加利福尼亚鳄梨所拥有的市场份额极大，它在整个美国市场通常占有60%到80%的份额。正因为如此，加利福尼亚的鳄梨业十分清楚，目前他们的主要任务不是提高本州鳄梨已占主导地位的市场份额，而是想办法刺激人们对鳄梨的总消费量。虽然开展广告运动的时机应该是，在其他地区生长的鳄梨发生季节性短缺时，能够集中力量向加利福尼亚人特别强调这一信息，但广告宣传运动还是怀着增加总消费量的目标开展起来了。

像大多数初级产品一样，随着鳄梨生产价格在较长时期内一直上涨，鳄梨的产量也随之出现增长趋势。从1970年~1975

年的五个生产季节里，其总产量比1950年~1955年的五个生产季节的总产量高出128%。但是，因为鳄梨是一种不适于储藏的水果，所以，当年生产的鳄梨要么当年全部卖出去，要么被扔掉。作为广告宣传，如同在其他农产品案例中所进行的宣传一样，它最关注的是生产价格。但在进行大型的广告宣传和促销活动之前，与1950年~1955年相比，在1955年~1960年这五年中，每一英亩种植面积所产鳄梨的价格，实际平均下降了30%，所以，在这种情况下，广告的目标不是促使短期里卖掉更多的鳄梨，而是刺激需求，从而将农民手中的鳄梨以尽可能高的价格销售出去。

农作物产量的大小由生产季节内的天气条件决定。偶尔，风调雨顺的天气条件会导致价格的大幅下跌。1959年~1960年就出现过这样的情况。这次价格崩溃导致加利福尼亚州鳄梨顾问委员会的成立，该顾问委员会的职能是通过利用广告宣传和其他促销手段，来提高人们对鳄梨的消费需求。该顾问委员会的宣传力求既针对经常性的消费者，同时也针对非经常性的消费者，他们有这样的假设：即当价格较高时，非经常性的消费者将会退出鳄梨市场，要想再次诱导他们购买鳄梨则必须花费很大的努力。

鳄梨市场的一个显著特点是消费总量水平很低。根据1968年~1969年收集的消费资料来看，即使是过度耗用者，一年购买鳄梨的次数也仅为六次。家庭购买鳄梨的比例也很低（仅为23%）。但是，人们却断言（或许是正确的），说服那些曾经购买过这种可口水果的家庭主妇比以前更多地购买要较为容易，而要想说服那些以前从未购买过鳄梨的人克服他们对这种水果的不习惯则显得较为困难。这种渗透程度和使用水平，意味着广告和促销运动能够影响人们对鳄梨的基本需求——总体的基本需求。这是一种不同寻常的影响，因为在过去的大多数营销活动中，广告仅仅影响产品的市场份额，而根本就不能影响人们

的基本需求。

该项广告运动，靠从鳄梨的价格中抽取最大比例可为 6.5% 的税额来提供资金。与我所经历过的其他商品的广告运动相比，这是一个非常高的税率。虽然从来没有征过这一最高税率，但即使抽取 5% 也是一个相当高的数字了。

在 70 年代早期，广告运动的年预算额在 900 000 至 2 700 000 美元之间（具体数值取决于鳄梨的总价值）。尽管与一些食品品牌的制造商的合作题目通常能增加广告预算的比重，但每年只有不到一半的预算资金用于广告宣传上。最初预算（在包括合作资金以前）的一半资金被用于促销、宣传和公关。虽然有许多支持计划——例如发行各种小册子——与本次运动的效果有直接关系。但毫无疑问，整体效果是由广告带来的，包括与生产商合作进行的宣传运动。这一宣传运动是那种为消费者提供服务、类型相对比较罕见的广告运动的典范。任何有过食品广告宣传经历的人，以及知道家庭主妇会对食品广告作如何反应的人，都会对这一广告运动的风格和它显示出的对家庭主妇需要的含蓄理解感到震惊。为了鼓励人们更经常地食用鳄梨，这一广告运动所使用的媒体主要是杂志，且在广告作品中，创作人员坚持不懈地运用非凡的技巧，来开发鳄梨的食用吸引力，开发鳄梨的多种用途。这一协同的广告宣传运动与“增加对鳄梨的食用”这一战略重点完全一致。加利福尼亚州鳄梨顾问委员会及其聘用的广告代理商 Erwin Wasey（现在它是 Interpublic 集团的一个分公司），富有想象力地运用非传统方法为鳄梨开发了许多新的用途，例如，用于化妆品（鳄梨面膜）和室内植物栽培（利用鳄梨的核）。读者可以将这次广告运动看作一个具有正确战略方向的典范；同时，本次广告运动还是一次创造性地、成功地说服消费者转变态度的典范（有时是出人意料的转变）；以及一个具有完美创作技巧的广告运动典范。

为这次广告运动付出的所有努力，其效果简直无与伦比。

首先，它显著地提高了生产者的价格（以每英亩种植面积的收入计算）。正如我们曾看到的那样，从1950年~1955年五年的平均价格（588美元），到1955年~1960年的平均价格（413美元），价格已经下跌了30%。本次广告宣传运动和促销运动是从1959年~1960年度的生产季节结束时开始的。从那时开始，鳄梨价格便一路上扬。在1960年~1965年期间，平均价格为529美元；在1965年~1970年期间，平均价格为928美元；在1970年~1975年期间，平均价格为1756美元。在价格上涨的同时，鳄梨总产量也呈增长趋势。即使将一些复杂的因素，如家庭烹饪方法的多样化、人口的增加、收入的增长、通货膨胀率的高攀等考虑在内，价格和产量的上涨也令人为之侧目。而且，它们实际上还在连续上涨。

消费数据表明，消费增长的速度快于渗透度的增长。例如，若将1973年~1974年的数据与前六年的数据相比较，将会看出，消费增长的速度是48%，而渗透度增长的速度仅为30%。这一点与广告战略完全相符。从前文中我们知道，某种品牌或商品需求量的增加，主要是依靠现有消费者增加其重复购买的频率。而本案例的主要经验教训是：广告在鼓励消费方面可以发挥极其有效的作用。

3. 得脱尔(Dettol)

得脱尔是一种很有名的、具有超额价格的抗菌剂和消毒剂，它是由一个规模庞大、从事多元化经营的英国生产集团——Reckitt与Colman集团生产和销售。得脱尔是一种瓶装液体，其装瓶的设计很有特点，它具有一种非常特别的气味，同时，它还具有一种独一无二的特点：若将几滴水滴入得脱尔中，水就会变成云雾状。英国许多家庭对这种产品十分熟悉，正因为如此，得脱尔的家庭渗透度高达70%，而且完全通过零售渠道分销。

该品牌最初成功的取得，是因为人们将这种产品作为一种

抗菌剂，用来防止伤口处和蚊虫叮咬处的感染。但是，仅仅这种用途还不足以解释得脱尔销售量很大的原因。人们还把得脱尔作为一种一般性的家庭消毒剂和杀菌剂。例如，得脱尔可以被用来洗刷洗澡间的地面，还可用来清洗各种宠物等（这些用途能够导致卖掉大量的产品）。要不是有这些用途，得脱尔的市场份额将会很小，因为人们还可以在商店里以得脱尔一半（有时甚至是1/3）的价格买到其他品牌的消毒剂。这就是70年代中期时的情形。

也正是在这个时期，由于通货膨胀、削减广告投资以及产量问题等原因，得脱尔的销售量急剧下降。在考察了多种广告宣传方法以后，得脱尔的广告代理商D'Arcy, MacManus and Masis公司（即现在的D'Arcy Masius & Bowles公司）决定改变广告运动的内容，改而鼓励人们更多地得脱尔用作消毒剂。但是，如果不能把得脱尔超额价格的影响分离并估计出来，这样做是否有效果很显然值得怀疑。

为此，广告公司先利用计量经济学工具做了一系列分析，以此检验各种可能影响该品牌需求的因素。尼尔森公司的数据（既有全国性的，又有地区性的）提供了总计150次观察结果。最后，根据统计数据，在得脱尔的销售量与四个变量之间建立了一种显著的关系，这四个变量是：个人可支配的实际收入；得脱尔的实际价格；季节因素（如在夏天，得脱尔的销售量较大）；广告的效应，包括短期效应和长期效应（后者影响重复购买）。通过对这四个因素赋予相应的权力，广告代理商估计出，该品牌销售量的90%都可以由这四个变量来解释。于是，代理商和企业决定根据为该品牌建立的计量经济学模型，来预测1978年的销售——这是一种需要勇气，同时也是极具冒险性的举措（在那个年代，人们对数学模型的信任还很令人担心！）——但是，随后的实际销售业绩与这一预测的结果非常吻合。特别值得一提的是，该模型对这场广告运动的变化加以考虑，因而

预测出销售会出现增长。

在这一调查中得到的一个发现是，得脱尔这种品牌的价格需求弹性(为-0.44)比收入需求弹性(为+2.26)低得多，这意味着70年代中期得脱尔销量的急剧下降，主要是由总体经济环境不景气导致个人收入未出现增长引起的，而不是由于得脱尔的超额价格的缘故。在1978年，无论如何，广告公司决定改变广告宣传运动的内容，决定在广告宣传中以得脱尔作为一种消毒剂为基础。这次运动利用电视和杂志为媒体，并赋以家庭主妇们关心孩子的主题。这一运动的媒体费用并没有增加，而且由于媒体价格上涨的原因，广告费用实际上是减少了。

在1978年1月和1980年1月，广告公司通过大规模的“用途和态度”询问调查，对本次广告运动的效果进行了监测。研究表明，家庭主妇已经比以前更多地购买和使用得脱尔了；而且，这种品牌也逐渐被用于广告宣传中所号召的用途（例如，将得脱尔用来洗刷洗澡间的地面、厨房和车库等）。得脱尔在传统的用途上（即用来防止伤口处和蚊虫叮咬处的感染）也有一定的提高，或许这正是本次广告运动对一种相关的品牌——得脱尔涂膏(Dettol Cream)——产生的附加效果。总之，广告运动使人们对得脱尔作为消毒剂的认识有了很大的提高。由于这次广告运动的巨大成功，1978年，工厂的销售额比1977年提高了20%，这一高销售水平保持到1979年。

本案例进一步说明了进行深入的市场分析的重要性。同时，也体现了企业直面品牌价位超额的现实，抛弃谨慎怯懦的观点，改变广告运动内容的勇气。整个案例以一种引人注目的方式表明，在广告宣传运动中，真正重要的是广告运动的核心信息。虽然广告运动的内容与形式之间并不总是存在均衡点，但是，一旦存在这种均衡点，只有内容才起着决定性的作用¹⁶。

4. 克姆帕雷(Campari)

克姆帕雷是一种粉红色的、味苦的开胃酒，它的原产地是

意大利。象许多拥有专利权的饮料一样，克姆帕雷的生产方法也是不为外人所知道的。该种开胃酒在世界上的绝大多数国家都有销售，但是，克姆雷酒的饮用者需要花较长一段时间才能习惯它的口味，如果要喜欢上这种酒，则要花更长时间。

我们下面所要讲的故事开始于 1975 年，发生在英国。在 1975 年前的 15 年中，该产品的广告宣传，一直采用在印刷媒体上登载一系列精心编制的广告作品的形式。这种广告宣传运动对该品牌的建立作出了很重要的贡献，同时，这些制作精巧的广告作品，也为该品牌树立了一种温文尔雅和优越感的附加价值。很自然地，这种广告宣传风格带来的自然结果是，饮用克姆帕雷开胃酒的顾客主要是一些年长的、收入较高的人。从品牌创立初期，其销售量一直令人满意地增长，但到了 70 年代中期，克姆帕雷酒的销售增长逐渐放慢（很多其他酒类也是如此），其部分原因是当时的经济很不景气。在全国经济很不景气的情况下，只有那些对年轻人有诱惑力的饮料，与整个市场的趋势不同，它们销售量还是增长的，但克姆帕雷酒不属于这类饮料。

解决克姆帕雷所面临问题的办法，来自于产品的改变和广告宣传的改变。该种酒的生产商及其广告代理公司 J. 沃尔特·汤普森公司曾讨论过对产品的改变。事实上，许多饮用者已经采用与以前不同的混合方法饮用这种品牌。作为一种浓缩物，人们传统上是将克姆帕雷酒与无味的苏打水、冰块和一片桔子混合在一起，这样，就形成了一大杯闪闪发光、冰凉而又有点苦味的饮料。而现在，混合方法发生了改变，人们将克姆帕雷酒与一些更甜的混合物，如柠檬苏打和桔子汁一起混合后饮用，与柠檬苏打或桔子汁混合都能产生一种全然不同于传统的、克姆帕雷酒与苏打水混合所具有的口味。这些混合方法一般对年轻人更具有吸引力。

在 1976 年春末，该品牌开始实施新的广告宣传运动，重点

放在混合饮用方法的改变上，但广告运动对该品牌的推动，比新的混合方法本身给它所提供的推动力要大得多。（其证据是，在1976年前，当其销售徘徊不前时，就已经有相当多的饮用者在采用新的混合方法。）这场新的广告宣传运动所利用的媒体是电视。广告预算实际上并未改变，仍然是一个相当低的预算水平，大约为500 000美元。考虑到夏天人们消费酒的数量会增多，广告主要集中在夏季播出。

这一广告运动本身值得我们认真的分析。在1976年至1980年期间，该品牌进行了四次系列广告，每一广告节目的特点都是一位男士与一位小姐邂逅时发生的事情。从画面上可以看到，他们在一起喝克姆帕雷酒：他用传统的方法把酒与无味的苏打水混合在一起饮用，而她则用新的方法把酒与一种更甜的饮料混合在一起。他对她所使用的混合方法感到很惊讶，但广告中，他们只有一两句对白，更多的是无言的表达，那位小姐在这次邂逅中占了上风。该广告所要表达的意思非常简单明了，但同时也有一些弦外之音——这为广告增添了鲜明的特色。这位妇女美丽漂亮，举止高雅，但是当她说说话时，却带有一种工人阶层所特有的口音——曾在英国生活过的人都会立即明显地觉察到这一点。在英国，对这一问题仍旧非常敏感。这位男士的说话方式明显表明他出身于上流社会，但是，他给人的印象是浮华且身体瘦弱——人们常用“窝囊废”来形容这种英国人。从上述对比中，我们不难发现，为什么这位妇女会在这一幕广告中占上风，她更具有真实的个性。于是在这种情况下，必然会有许多不和谐或冲突。在这位妇女和这位男士之间，在她的社会地位和他的社会地位之间，特别鲜明的是在她的上层阶级的外表和她的劳工阶级的声音之间¹⁷。

这种弦外之音使得观看这些广告节目成为一件令人愉快的事情。四个系列广告的最后一个是——一幕“古怪”的节目：长得很像汉弗莱·博格特(Humphery Bogart)的女孩在一首华丽的

卡萨布兰卡集成曲中出现在画面上。毫无疑问，在四个广告节目中，广告商和电视观众之间进行了交流，使得广告商对观众有了进一步的了解，同时也使观众对广告商有了进一步的认识。这正是“参与”的真正涵义：即一种双向过程的交流。更进一步细微的分析可以看出，这些电视广告节目运用英国稀奇古怪的阶层体系所进行的游戏，反映了20世纪70年代期间，上流阶层的年轻人对工人阶层特征的一时兴趣，这一现象与工人阶层出身的音乐家的流行有关（在当时的英国，许多孩子在私立学校上学的父母，可以通过他们的直接观察证实这一点）。¹⁸最优秀的广告文案撰写者常常是这样一些人：他们对诸如此类的各种细微差异和暗示相当敏感。

不用说，这次广告运动是相当成功的，它不但立即产生显著效果，而且产生了长久的影响，使1980年的销售量比1976年高出62%，这与所有其他行业的趋势都不同。通过“用途和态度”询问调查所得到的信息表明，克姆帕雷酒已经逐渐变成一种年轻人饮用的饮料，它获得了非常高的知名度，人们对这种酒的尝试也达到了很高的水平。同时，消费者逐渐开始用全新的、更甜的混合物与克姆帕雷酒一起混合饮用。电视广告节目中的那位年轻妇女也因此在一个电视系列节目中成为女主角，这一电视系列剧是由特伦斯·霍华德（Terence Howard）撰写的，他是克姆帕雷广告电视节目的撰写人。¹⁹

关于这个案例，应该提醒读者注意的一点是，该广告的交流特色，尤其是电视观众的“参与”这一特色。在一个30秒的广告节目中，如此多的微妙信息和如此悦人的信息交流是如何压缩进去的？此广告的客户和代理商是如何用一种完全不同于别的广告客户和代理商的方法来表达其新的混合方法战略的呢？克姆帕雷的广告宣传运动绝不缺乏想象力和韵味。尤其，这一广告运动战略并不具有独创性；它完全是创造性跳跃思维的运用。然而，运用这种跳跃思维所能达到的高度，取决于广

告文案撰写人的能力，看他能否在 30 秒的广告节目中嵌进 60 个极有魔力的单词。我在第一章中曾说过，如果我们要想在短短的几十秒钟内使广告能够发挥它的贡献——实际上，这种贡献常常显得非常大——必须运用我所说的创造性跳跃思维这种非凡的思维方式。也正是在这个意义上，刘易斯·卡罗尔所说的“一字值千金”是正确的。

5. 奥克梭(Oxo)

奥克梭是一种重要的、在某种程度上是一种有代表性的英国品牌。它是一种压缩肉块(最初只是牛肉块，但后来，又出现了不同风味的压缩肉块)，可以将这种压缩肉块与佐料加入砂锅中，与其他混杂物一起炖着吃；也可以在寒冷的日子里，将这种压缩肉块放在沸水中做成一种又辣又香的热汤食用。奥克梭的最初销售，是在 1910 年，因为这种肉块能给很多乏味、且常常毫无特色的菜肴增添特色和诱惑力，因此该品牌很是迎合英国那种毫无味道且无特色的烹调方式(我自己出生在英国，因此，我这么说并不显得有什么不礼貌)。同时，它也可以帮助家庭主妇用较少的肉块做出较多的肉食来，因此——毫不奇怪——在食物供应对几乎所有的英国人都很短缺的两次世界大战期间，奥克梭取得了最长足的发展。

然而到了 50 年代，由于充分就业和战后的经济繁荣使得英国人的生活水平开始逐渐提高，大量以前从不为人所知的人变得相当富裕。在这种情况下，奥克梭开始失去它的吸引力，虽然英国人还是广泛食用奥克梭——它在一般家庭中的渗透度几乎为 60%，而它的巨大销售量应归因于那些每天都食用它的人。

在 1958 年，奥克梭品牌进行了一次重大的重新启动运动。其生产商拒绝接受“奥克梭已处于它的生命周期中不可避免的衰退阶段”这种绝望的忠告。它们更新了奥克梭的包装，委托一家新的广告公司为其策划一场全新的广告宣传运动，广告预算进行了适度的增加。生产商通过一支力量得到加强的销售队

伍，将这三个因素作为促发销售增长的“扳机”。²⁰这次广告运动的核心人物是一位名叫凯蒂(Katie)的女士，她后来成了英国电视广告史上最为引人注目的人物之一。凯蒂是一位年轻的家庭主妇，是一位地位很高、收入颇丰的企业经理菲利浦的妻子。每一电视广告节目告诉人们一段有关这对年轻夫妇生活——尤其是有关他们饮食方面——的简单故事。在广告里，奥克梭在这对年轻夫妇的肉食烹饪中扮演一个普通、但非常真实、且无处不在的角色。凯蒂的生活和她使用奥克梭的方法，是以一种友好的、有分寸、自然的方式表现出来；而这一运动中的许多电视广告节目的创作都有着很高的艺术技巧。

这次广告运动的战略非常清楚的，就是针对现有的食用者。由于长期以来，奥克梭这个品牌是与最大限度的消费节制联系在一起，因而，它需要某些形式的形象改进，以使之与更加富裕的时代相适应。而且，由于奥克梭是一个比较老的品牌，因而也需要使它与年轻人联系在一起。企业精心选择凯蒂和菲利浦作为广告中的核心人物，他们比奥克梭的通常食用者的社会地位稍微高一点，而且要年轻。当然，菲利浦夫妇与那些通常的食用者之间没有差别，以免他们不愿意渴求像凯蒂一样。在这些广告节目中，通过多种多样的烹调方法，包括使用新的奥克梭调味品，一直对奥克梭的用途进行重点强调。每一次烹饪，凯蒂都得到了其丈夫的赞赏，最后还得到了她儿子的称赞（一旦她儿子出现在屏幕上，其年龄要变得足够大，能够享用他母亲所做的奥克梭菜肴）。

凯蒂于1958年被推出。在凯蒂登场之前，奥克梭品牌自1945年战争结束以来实际上未取得任何进步。事实上，在凯蒂出现之前的10年间，该品牌的销售量下滑了近10%。这次运动本身最初也有一段有趣的历史。在开始实施广告运动的一年多时间里，奥克梭的销售量根本没有任何反应，在这段时间里，客户和广告公司所表现的耐心和决心肯定非常罕见。当然，销

销量最终还是上升了，而且一直持续了大约 17 年之久。当凯蒂被推出五年之后，销售量比以前增长了 1/3；虽然产品的重新包装和推销队伍的活动对这一成功也有一定的贡献，但是，毫无疑问，在品牌命运的巨大转变中，广告运动才是主要原因。

很明显，现在正是广告客户和广告代理商对它们本身进行审视的有利时机，而它们发现，自己并非不存在问题。特别是，它们发现，维持销售刺激的困难越来越大。而且，还存在这样一个问题，如果某种没有预料到的原因使得这场广告运动的效力下降了，需要为它寻找一个替代方案。

对本案例进行研究的目的是想说明，当这场广告运动处在其顶峰时的这很长一段时期内，广告客户和 J. 沃尔特·汤普森公司就在有意识地努力寻找替代方案。当然，这并非意味着广告客户和广告公司已经对凯蒂有了任何的厌倦之感。恰恰相反，它们对这一广告运动的效果很感兴趣；但是，与此同时，它们又决心找到一个替代方案，以备在这一广告运动出现问题时使用。

要做到这一点，需要时间、精力和资源。广告客户和广告公司设计了一套程序，并在一个相对独立的电视区开展了另外一场广告运动。在这一电视区里，他们不仅对该品牌的销售情况进行监测，而且还对一组品牌以及消费者的态度进行监测，以便能够在这一实验的广告运动获得明确的成功（或失败）时，它们将可以通过这些诊断线索找到其原因。这一实验运动进行了三年，在这三年期间，根据专门的定性研究，以及对其效果进行的持续衡量，对这一运动方案的设想进行了微调。²¹但是实际上，象其他替代方案一样，仍然不能断定这一实验方案是以凯蒂为主角的广告运动的一个可行的替代选择。

所有这些有意识的、而且大部分（但不是全部）是徒劳无功的努力，其效果在于，一旦以凯蒂为主角的宣传运动最终失去意义时，广告客户和广告公司已做好了准备。我们的这位

“女主角”最终的广告寿命是17年。在这17年中，宣传节目的变化和吸引力一直靠飞利浦在事业上的不断发展来维护（包括他们有一段时间长期旅居美国，这为他们在当地演绎出一系列特殊的电视广告节目提供了机会）。但最终，就在这些因素开始显示出对工厂销售的巨大效果之前，广告客户和广告公司发现，伴随着品牌使用频率的略微下降，使用者的想像力开始衰弱。

要维持品牌的吸引力，需要对广告运动作出改变，抛弃凯蒂。但在一段时期内，凯蒂形象的广告节目继续在一个很小的电视区内播出，并对其进行着严密的监测。在这一电视区内，奥克梭的销售量继续下降。由此证明，在全国范围内改变广告宣传的决策是一种明智之举。

对这一著名的广告运动最深刻的一种评论是：广告公司只犯了唯一一个重大的错误。它们为凯蒂安排的是一个儿子而不是女儿。当然，如果是一个女儿的话，那么，当她长大之后也能学会烹调，这样便可以为广告运动的开展和品牌的进一步向前发展，提供必要的趣味，使其恢复活力。

7.3 本章概述

我们刚刚所介绍的5个案例，包含了许多对广告人士的经验教训，其数量如此之多，所以我们需要对每个案例中的特别信息进行一点强调。这五个案例中的主要经验教训，概括在下面所谓的原则1到原则5五个标题中。

规则1 在广告宣传战略中，应运用有关消费者对本品牌使用情况的数据来描述目标群

读者应该记得在第5章中论述过，提高某一品牌销售量的主要途径是提高其渗透度。但是，要提高品牌的渗透度，我们首

先必须知道其使用者将来自哪里。因此，永远要问的第一个战略问题是：“我们的销售将来自哪里？”

潜在的销售源泉很可能完全存在于直接竞争领域之外。一个很有名的例子是派克笔。传统上，派克笔被看作是一种礼品，因此，它总是和其他礼品，如打火机、丝绸围巾等进行竞争，而与其他品牌的笔只在有限的程度上进行竞争²²。但是，对大多数重复性购买的包装商品而言，竞争领域通常被限定得相当狭窄。

解决问题的关键是从消费者的角度来考虑竞争。我们品牌的新的购买者可能来自那些以前从未使用过该产品的人，因为这一领域还没有开发过，或者可能对竞争界定的不清楚（如对加利福尼亚鳄梨）。我们品牌的新的购买者，可能来自于那些从未使用过本品牌、但却在使用经明确界定的竞争者的产品的人；或者，来自于购买量较少的使用者，这些人是本品牌轻度使用者，但却是经明确界定的竞争者品牌的重度使用者；或者，来自于本品牌的主要使用者，这些人是本品牌的重度使用者，应该维持他们的消费量，有时，还应该提高他们的消费量。²³可见，关于销售源泉的战略决策，包括在广告宣传运动中，应该强调品牌的哪些优点，这是制定广告宣传战略的关键。霍利克斯品牌成功的秘诀，就在于它把精力集中于品牌的轻度使用者这一决策。

根据品牌的用途来确定目标群体，这是将我们的广告所针对的人分离出来的最有用的方法。但是，在营销书籍和广告书籍中，却很少讨论这一点，在这些书籍中，通常充斥着大量根据人口统计技术来确定目标群体的、毫无用处的一般原则。在制订广告运动战略时，人口统计技术毫无用处——唯有在进行媒介计划和制定媒体购买策略时例外，人口统计数据只有在这时候才有价值，因为媒体研究是以人口统计学理论为依据展开分析的。根据人口统计学技术确定目标群体之所以毫无用处，

是因为对那些存在直接竞争的品牌（特别是对于那些功能相似，且在同一个市场销售的品牌）来说，它们所使用的人口统计学上的使用模式非常相近，以至于所界定的一种品牌的绝大部分使用者，与界定的另一种品牌的绝大多数使用者是相同的，所不同的，仅仅是有一小部分使用者的重要性不同（换句话说，它们广告宣传针对的重点差别不大）。而且，正如我们在第5章所看到的那样，相互竞争品牌的消费者常常是同一群体。

要在操作上对目标群体作出鉴别，人口统计学分析技术是远远不够的，对于这一点，我们可以通过研究 Simmons 公司或 Mediamark 公司所公布的标准化数据，很容易地得到验证。而且，虽然各种人口统计学分类方法也对使用模式进行了描述，但是，它们并没有对之作出更多的解释。不同品牌的用途受消费者生活方式和态度的影响——在某种程度上，由它们所决定。而在人口统计学技术所确定的目标群之间，生活方式和态度确实存在差别。但是，为了理解品牌，我们应该深入分析消费者的生活方式，而不应该仅仅停留在人口统计学技术对那些购买品牌的人所做的描述上。

这实际上告诉我们，从消费心态角度——这是在人口统计学技术确定目标群之上，所迈出的真正一步——确定目标群的做法是符合潮流的。然而，虽然根据消费心态学技术有时可以洞察品牌间的差异——这些差异是由消费者所觉察的，但是，这种分析工具仍有三个问题。第一，由于很难按照统一的标准灵敏地衡量消费者的不同特性，因此，这种方法是很不精确的。标准化的“意象测验组系”所存在的问题是，这种测验方法常常是肤浅的、不细微的。第二，对于存在直接竞争的品牌而言，消费者对它们的消费心态特征一般是极为相似的，这使得我们很难了解各品牌之间的真正差异点。（可以想一想可口可乐和百事可乐这两个品牌，消费者对它们的消费心态极为相似，几乎没有差异）。第三，即使当品牌之间存在差异时，这些差异一般

也只是以前的广告宣传的直接反应。因此，对我们开展新的广告运动并没有什么帮助。关于第三点我们通过下述做法得到明确佐证：我们让消费者用他们自己的语言对进行广告宣传的品牌进行描述。他们的描述仅仅是对以前的广告宣传的反应，除此以外再没有别的。

人们常常以某种品牌的广告宣传来界定其竞争者，这种比较流行的方法为整个问题提供了一个有趣的脚注。当然，关于这种方法是否有效、是否可取的观点绝不是一致的²⁴。但是，在用这种方法是可行的那些案例中，我认为，这主要是因为它们对自己销售的来源进行了明确的界定：在每一个案例中，销售源泉来自于它们根据广告的特征所明确界定的竞争者。

规则2 利用广告宣传来扩大对品牌的使用。

在从胶带纸到芥菜等等许多产品领域里（我们的例子是得脱尔和奥克梭），某个品牌的产品可能会出现在 2/3 以上的家庭里。有时，人们会将某件商品遗忘在厨柜里达好几个月，只有当鼓励他们大量重复使用时，他们才会将这些存货用完，并去进行更多的购买。由此，就推动了这种品牌在分销渠道内的流动。

促进销售的方法之一，是有意识地增加消费者家中的存货量。我曾知道有两个案例就是这么做的。这两种软饮料品牌的销售量的大幅增加，仅仅是通过引进大型号包装瓶的对策获得的。这种战略之所以能起作用，是因为它刺激了消费者对品牌的兴趣，消费者一旦打开这些包装瓶，就要很快喝完瓶内的饮料，并可能会觉得味道还不错，于是他们又会很快地换一瓶。虽然在加利福尼亚鳄梨这个案例中，它涉及的是一种商品而不是一种品牌，但也适用同样的规则——虽然相对无品牌的商品来说，无偿的广告宣传（例如，通过传播食谱鼓励人们对鳄梨的食用）对于品牌通常更难以发挥作用。

规则3 对于一场广告宣传运动来说,最重要的是它的内容,而不是其形式。

这一点虽然不是广告战略的全部,但却是广告战略的实质。

这里,问题在于确定什么是广告的内容,什么是广告的形式。在得脱尔一例中,二者的区别是很明显的,但是在许多例子中,内容和形式的区别很模糊。有些人试图通过分析研究来对二者加以区别,这更突出了区别内容与形式的困难。下面我将着重围绕“主题测试”来描述一下有关这方面的争议。

在这个有争议的问题上,最为极端的观点是史蒂芬·金(Stephen King)所持的观点。他认为,主题测试根本不可行。²⁵然而,尽管金的作品有无可挑剔的逻辑,但是缺乏实证支持。主题测试存在的一个主要问题,是所测试的主题——这是广告的核心内容——的方式。金写道,如果把这些东西写成句子,那么这种测试程序是毫无价值的,因为,一件制作完成的广告作品所传递的信息是完全不同的。如果它们包含在制作完成的广告作品中,那么,所测试的就应该是广告(金认为,这是一种合乎逻辑的程序),而不是主题(对它的测试是一种不合逻辑的程序)。

不幸的是,对于这一问题,马克·洛威尔(Mark Lovell)和杰克·波特(Jack Potter)利用文字广告和图表广告对同一主题所进行的测试实验,得出了几乎相同的结论²⁶。虽然这并未使设计“主题测试”的复杂性有所降低,也未能使得描述这一实验的困难有所减少。但他们认为,如果有可能对文字广告的主题进行测试,如果“主题”是建立在雪莉·杨(Shirley Young)所说的“具体的、与产品相关的益处”这一基础之上时,进行主题测试是有必要的。如果“主题”涉及的是“完全摸不着的益处,或者更多的是心理上的益处”²⁷时,这种方法是不会起作用的。戴维·奥格尔维经常引用的一个例子——为Helena

Rubinstein Deep Cleanser的十个主题所做的测试，属于前面那种情况。很明显，这是一个在实践中很有用的例子，一个有助于树立品牌的例子。

主题测试不管是不是有效，不管是不是合理（洛威尔和波特的观点所暗示的是，当品牌处于发展阶段，且其附加价值变得更加重要时，主题测试是无效的），最主要的东西是广告运动的内容，看它关注的是否是品牌的功能绩效，是否是品牌的附加价值，或者二者兼而有之。这是在编写任何广告作品、拍摄和剪辑电视广告节目、为印刷广告进入插图时，应遵循的准则。广告本质上不是一种娱乐节目，也绝不是一种构思的表达，或者一种纯粹的艺术表达。它是一种观点。这并不意味着广告是一种必须运用理性的说服方法来表达的观点；感官刺激和情感刺激与理性的说服同样有效，甚至比诉诸理性更为有效。但是，一件广告作品就是一种影响人们对品牌所做反应工具，正有广告的基本内容或思想担负着这一任务。

规则4 广告宣传要成功地进行信息传递，必须消除信息的接受者与发送者之间的距离。

广告的内容不能象一枚钉子一样被钉入人的大脑。他或她可以很容易地通过关掉正播放广告节目的电视屏幕，干脆不去注意它，而避开这种不愉快的播送。一件广告要有效地进行传播，信息的发送者必须作出准备，消除与信息接受者之间的距离——至少有一方愿意这样做。这说明，有效的广告宣传很少采用虚张声势或者大声直言的方式。相反，它一般是温文尔雅的。如果在某些广告宣传中，认为家庭主妇已经被令人喘不过气的强行推销成功地吓唬住了，认为她们默认了这种强行推销，我要说，更巧妙和更能使她们参与其中的方法，才能更好地奏效。

有效的广告宣传常常是（即使是附带性的）娱乐性的。娱乐

性是那些最富创造性、最成功、最引人注目的英国广告公司——Collett,Dickinson和Pearce等的信条之一。一些未公开发表的英国资料表明,如果这种娱乐性能得到大众的心理参与,那么,这一广告则会更有效。²⁹这种广告常常很幽默。当然,是否能够运用幽默手法取决于进行广告宣传的那种品牌。在运用幽默手法的广告宣传中,有大量的证据表明,虽然幽默并不总是能给广告带来价值,但是,它常常能够吸引大众的关注,并能使部分大众产生一种亲切的感觉。³⁰有效的广告常常能够引起情感参与。它常常贴近家庭主妇的生活和她们所遇到的日常问题。有证据表明,与生活的密切相关之感极大地提高了广告的说服力。³¹

更经常的是,一次成功的广告运动都有一种打破传统的、或者是出乎意料的鲜明特色,优秀的广告宣传与很值得一读的文学作品具有相同的特性。在凯斯特勒(Koestler)有关创造过程的理论中,其核心思想就是“双群体的融合”,即,将来自于毫无联系源头的各种想法揉合在一起——此概念有力地表达了“出乎意料”这一思想的价值。³²

在文学作品中,体现出出乎意料思想的一个最有力的例子是刘易斯·卡罗尔的著作,然而这部作品与现实生活非常贴近。我们能够在自己的生活经历中,找到与艾丽丝所遇到的人和面临的处境有惊人相似之处的人与处境。这种相似性的鲜明程度同刘易斯·卡罗尔作品所传递信息的相对模糊有关。读者必须发挥想象力,弥补现实与作品之间的某些信息“鸿沟”。³³同样,研究表明,“模糊性”可以强化信息传递的力度。³⁴我认为,通过对《艾丽丝漫游仙境记》和《穿过镜子》的深入研究,广告文案撰写者能够从中得到很好的启发,这比他们研究任何其他书籍,特别是什么教科书,所得到的启示更好。

上述观点并不是僵化的教条。读者应该以外科医生察看病兆的方式来对待这些观点:将它们看作是内在状况的外部表现。

具有创造性的人总是将自己的注意力集中于内在状况上，这也就是戴维·奥格尔维所说的“大思维”（Big Idea）。这些人所共有的一个观点是，那些播放带有“大思维”特性的广告的广告客户，它们不应言必称“我”，它们应该关注品牌，也更应关注品牌的消费者。一条不言而喻的规则是，消费者关心的是品牌能够为他们做什么，而不是品牌本身。能够说服那些潜在的消费者，诱导他们向广告客户所企图带给他们的东西犹豫跨出第一步，这正证明了，消费者更关注的是品牌能够为他们带来什么。而一旦消费者跨出了这第一步，几乎可以肯定地说，广告将会产生效果。

存在争议更大的一点，是在广告中赋予广告客户的品牌名称多大的重要程度。我认为，如果品牌的名称在广告中不是出现得太早或者太突出，对广告效果将有很大好处。更为重要的事情是诱使消费者对钓钩上的诱饵感兴趣，“诱饵”将引起消费者的注意力；这种“诱饵”是广告传递信息的每个片段中最微妙的部分，也是最重要的部分。然而，读者也许会感到疑惑，如果品牌的名称不较早地出现，如果品牌的名称不显眼，将会失去那些对广告（以及对电视）只“瞥了一眼的人”。然而，正如我在第六章中所讲的那样，瞥了一眼并不是真正的问题的所在，真正的问题是防止公众立即和下意识地躲避广告信息——这是一个即刻就从五个广告中排除了四个的过程。因此，我感到，过早和突出地展示品牌名称实际上就是在鼓励公众去回避广告。

成功的广告运动在其所在的产品领域通常是独特的。但是，独特性并不是应该努力追求的东西（除非意识到，如果对之没有独特的创作技巧，就应该严格摒弃演绎“生活片段”这种广告宣传的陈规老套）。广告运动的独特性就象企业赢得的利润那样，它同由于工作出色而得到的奖赏相比，并不是一个值得努力追求的目标。但是，到底有多少商业人士从这种意义上来看待利

润呢？如果确是有很多的话，我将感到很惊奇。又有多少广告客户和代理商用这样一种方法来看待创造性的工作呢？如果确是有很多的话，我同样感到惊奇。

规则5 广告运动的寿命周期可能很长，但是，它也可能失去活力，如果没有制定严格的预防意外事件的计划，这可能导致很危险的后果。

没有绝对的规则表明，一场广告运动不应该永远继续下去。然而，具有持久生命力的广告运动确实很少。力士牌美容香皂以电影明星为主角所开展的广告运动（这场广告运动有效地树立起“力士”这一品牌，使之成为世界上销售量最大的块形香皂品牌，至今它仍然维持这种地位），其充满活力的寿命几乎长达70年，而且至今还没有衰落的迹象，这肯定是一项世界纪录。凯蒂的广告寿命长达17年，大概也保持着英国电视广告宣传的纪录。

我认为，广告客户和广告公司往往在公众对广告运动感到厌倦之前就先对广告运动感到厌倦了。作为一条一般性的规则（这是一条可以极大地节省精力和时间的规则，同时它也能够极大地缓解在管理评价和决策制定上的压力），我建议广告客户和广告公司应该无限制地将广告运动继续下去，直到出现早期的证据，表明该广告运动的影响正走向衰落。当然，我们应该对品牌使用情况和消费者态度的衡量进行不断的评价，从中寻找广告运动出现衰落的证据，以便能够在这种活力的丧失影响到工厂的销售之前，发现问题。一旦太晚，必然会使业务蒙受巨大损失。

对奥克梭案例的分析告诉我们，应该进行上述这种长期的考虑。但此案例给予我们的另一条经验教训——必须坚持不懈地寻找替代方案，对著名品牌的监护人来说，这同样是一条基本的政策。在一个充满竞争的世界里，由于忽略了这种困难重

重的、令人精疲力竭的、代价高昂的、而又常常令人沮丧的对预防意外事件的计划，很多著名的品牌由此消失了。

注 释

1. 在现实生活中，实际产出利润的大小不仅取决于品牌的利润率，而且还取决于变动成本与固定成本之间比率的大小。这使得估计广告力度的增加对利润所产生的影响变得很复杂，而要想得出一个适用于所有品牌的一般性的结论，则显得更为困难。虽然广告力度的大幅度增长常常会在不增加固定成本的前提下增加销售量，但在许多情况下，广告宣传的增加对利润产生的实际影响，比根据广告费用与即时利润二者之间的直接换算所得到的结果要小得多。

2. 见 Callaghan Oherlihy的“ How to Test the Sales Effects of Advertising ”一文，《Admap》(January 1980)，P.32-35。

实际上，对一般的品牌而言，其广告弹性都相对比较较低，这一点也能够说明，靠改变广告力度来使销售收入大幅度增长是很困难的。参见第4章。

3. 见 Roy H.Campbell的《 Measuring the Sales and Profit of Advertising: A Managerial Approach 》， P.102-105 。

4. 见《Effective Frequency:The Relationship between Frequency and Advertising Effectiveness》，编者：Michael Maples，(New York: Association of National Advertisers,1979),P.107-108 。

5. 见 Stephen A. Greyser著《 Cases in Advertising and Communications Management 》，第二版，P.473-487。

6. 某些人可能会认为这一观点是非传统的。有关讨论详见 John Philip Jones的“ Media Cartography ”一文，《 Admap》(February 1977)。

7. 另外，可参见 J.A.C.Brown的《 Techniques of Persuasion 》(Harmondsworth Middlesex, United Kingdom: Penguin Books,1963),P.185。

8. 见 Campbell著《 Measuring the sales and Profit Results of

Advertising : A Managerial Approach》,P.19-72。

9. 见 Edward de Bono著《Lateral Thinking》(New York :Harper colophon Books, 1973),P.39-45。

10. 在自己的职业生涯和某所大学里对营销和广告专业学生的多年教学活动中,我曾对这一假设进行过检验。

11. 见David Ogilvy著:《Confessions of an Advertising Man》。

12. Thomas C. Amico是锡拉丘兹大学的一位成绩优异的学生,我曾经指导过他的工作,他进行过一次小范围的但却很认真的测验,结果发现,那些刊登在美国一流杂志上的广告基本上都忽略了这些成型的行业规则。这一仍未公开的调查结果表明,在选取的 223则广告中,有89%的广告至少违反了其中的一条,45%的广告违反了其中至少三条规则。David Ogilvy在一封私人信件中,对此作了肯定的评价。

13. 见 Derek Bloom、Andrea Jay和 Tony Twyman的“ The Validity of Advertising Pre-tests ”一文,《Journal of Advertising Research》(April 1977), P.7-16。

14. 同上, P.11。

15. 见Greyser :《Cases in Advertising and Communications Management》, P.23-61。

16. 见Angus Thomas、Andrew Roberts、Gerard Smith 和 Mia Ospovat的《Dettol:A Case History》一文,载于《Advertising Works: Papers From the I.P.A. Advertising Effectiveness Awards》(London:Holt,Rinehart and Winston,1981),P.59-77。

17. 关于这些在著作中出现的各对冲突,Koestler写道:“每一对因素都陷入了冲突之中!而我们则是冲突双方的帮手。在每一对冲突中,两种各自独立的参照体系,两种价值观念以及两种信仰也相互对立。所有的学术著作都或隐或现地包含着这些冲突因素,这些典型的冲突开始是以神话的形式出现,在后来则重复出现于各个时期现实中的各种文化体系内。见 Arthur Koestler著:《The Act of Creation》(New York: Macmillan, 1964),P.351。

18. 对于这一点, Piers Paul Read 已经作了深入的探讨, 见其《Delusions of Equality》一文, 载于《The Observer》, London, June 13, 1982。此外, 读者也可参考 Jeffery Richards 睿智而犀利的文章: 《The Hooligan Culture, Violence and the Ethic of the Undermass》, 载于《Encounter》(1985年11月), P.15-23。

19. 见 Frances Foster 《An Evaluation of the Effectiveness of the Current Campari Campaign》一文, 载于《Advertising works: Papers from the I.P.A. Advertising Effectiveness Awards》, P.117 - 224。

20. 见 Stephen King 著: 《Developing New Brands》(London: Pitman, 1973), P.3。

21. R.T.J. Tuck 和 Jill Firth 的《Can Research Join in the Creative Process?》一文, 载于《Proceedings of ESOMAR Seminar》(Lisbon, Portugal, November 1973), P.149-172。

22. 鉴于 Parker 在市场上的业绩有时很差, 对其竞争的这一定义有许多值得商榷之处。参见《Advertising Age》, July 26, 1982。

23. 1985年7月, 可口可乐公司决定在美国市场上重新恢复原口味的可口可乐, 而此前它曾因一种新口味的替代品而给公司带来了灾难性的后果, 这一决定及时而明确地提醒我们, 不仅品牌的现有使用者(所有喜欢可口可乐原始味道的消费者)具有非常大的重要性, 而且还提醒我们, 寡头们作出错误改变的竞争策略会使它们面临很大的压力。

24. 见 J.J. Boddewyn 和 Katherin Marti 著: 《Comparison Advertising: A Worldwide Study》(New York: International Advertising Association, Hastings House, 1978), P.75-101。

25. 见 Stephen King 的《How Useful is Proposition Testing?》一文, 载于《Advertising Quarterly》(Winter 1965-1966), P.24-34。

26. 见 Mark Lovell 和 Jack Potter 著: 《Assessing the effectiveness Of Advertising》(London: Business Books, 1975), P.49-62。

27. 见 Shirley Young 的《Copy Testing Without Magic Numbers》一文, 载于《Journal of Advertising Research》(February 1972), P.3-12。

28. 见 Ogilvy 著：《Confessions of an advertising Man》,P.94。

29. 对于这些要点以及相关的要点, Timothy Joyce 已作了讨论, 见《How Advertising Works》(London: J. Walter Thompson, 1974), P.3-31。

30. 见 Brian Sternthal 和 C. Samuel Craig 的《Humor in Advertising》一文, 载于《Journal of Marketing》(October 1973), P12-18; 见 Arygru Koestler 著：《the Act of Creation》, Koestler 的这本难懂却令人感兴趣的书籍已经对幽默、悲剧以及智力之间的关系作了论述。

31. 见 Joyce 著：《What Do We Know About How Advertising Works?》, P.24-25。

32. 见 Koestler 著：《The Act of Creation》, P.35-38。

33. 读者应该研究一下 Koestler 的文章中对“infolding”所下的定义, 出处同上, P.337-340。在其论述中, 有一段明确指出：“经济问题要求, 叙述者所做的铺垫应该留出足够的空间, 以促使读者付出较大努力。” Koestler 还从 Joshua Reynolds 对 Gainsborough 的作品所作的描述中引用了一大段话：

我常常设想, 这一最终没有形成的风格就应该归因于他的大量作品的极其相似性。虽然这一观点是非理性的, 然而我认为, 在回答“为什么这样一种绘画模式会产生这样一种效果”这一问题的过程中, 可能会给出一个合情合理的解释。我们可以预先假设, 在这种未确定的风格之中, 存在着一般性的效果; 这种效果足以让最初看到它的观赏者记住; 其余的东西就要靠想象力了, 而这种想象力可能会让观赏者自己更满意, 如果未达到艺术家的那种满意程度, 他就会发挥他的全部想象力, 最终就可能作到这一点。

34. 见 Joyce 的：《What Do We Know About How Advertising works?》, P.25。

第8章

广告力度：“递减的收益率”

然而，首先她想了一会儿，看看她是否应该作进一步的退缩；她感到有点儿紧张，“要知道，我的漫游可能就此结束了，”艾丽丝自言自语，“就象一支蜡烛燃到了尽头一样。”

在第7章中，我们是站在“艺术家”的角度进行论述。现在，我们必须放弃这个角色而以“工匠”的身份进行分析。然而，当我们回过头来讨论广告力度这一更为普通的问题时，我们不应该忽略最重要的东西——广告运动中的创造性内容。在第4章中，我们分析了绝对广告力度与绝对销售额之间的关系，从分析中，我们验证了这两个变量是如何相互作用的。本章我们将分析另外一种重要关系，即广告力度的增加对销售的短期影响。这是在购买间隔期内，广告力度的增加对销售量的即时影响。对大多数包装类商品来说，其购买间隔期是一至三个星期。对一种品牌来说，增加广告力度所产生的影响在财务上非常重要。下面我们将进一步研究不断增加的广告力度，其收益是递增、不变还是递减。正如我们应看到的那样，我们不可能就上述问题得出一个适用于一切情况的单一结论，但是，根据广告力度增加对销售的各种影响模式，为得出一般性结论提供了可能性。

描述收益递增和递减规律最常用和最有用的方法是几何图形法。建立一个二维坐标系，其中横轴用来衡量广告，用纵轴衡量销售。关于广告起作用的方式，有两种不同的观点，可用图8-1表示。大多数分析家（至少是那些试图寻找一般性理论和普遍的统一模式的人）认为，8-1a图为广告收益的持续递减——他们相信，在现实世界中，收益的持续递减适合于一切情况——提供了一种简单的描述。而8-1b图说明了一种理论上的观点：在广告力度水平较低阶段，边际收益递增；随后，边际收益转为递减。

8-1a图的曲线是一条下凹的函数曲线。读者可以看出，它的形状说明，在横轴上的每一个边际增量（表示广告力度的“一份”增加），都会引起纵轴上边际增量的减少（表示每一份广告力度增量所带来的销售）。右边的曲线由于明显的原因，是一条众所周知的“S”形函数曲线。在这条曲线中，当广告力度处

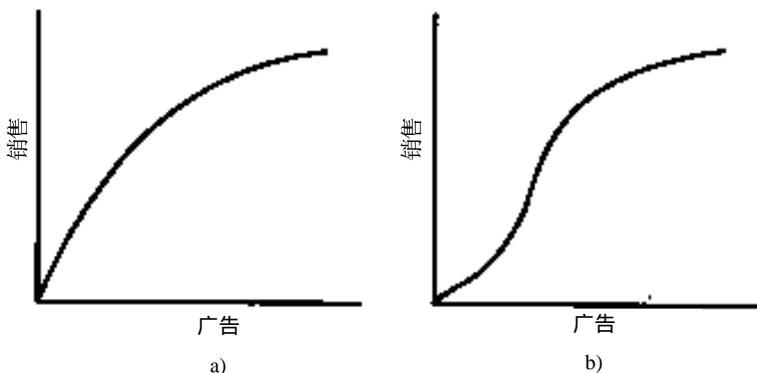


图 8-1

于较低水平时(即在S线上从原点到拐点处),横轴上每一份广告的边际增量都会引起纵轴上销售边际增量的增加。而在拐点上方,曲线变成下凹函数的形状,表示收益转而开始递增。“S”曲线中的转折点即为拐点。在本章中,我们将主要研究的问题是:在现实中,是否对任何品牌都存在这样的拐点?如果存在的话,这些拐点又出现在曲线的什么位置?

虽然这种“S”形曲线最简单直观地描述了随着广告力度的增加,边际收益先递增后递减的情形,但是,在某些情况下,它并不是描述这种变化反应模式的唯一形状。例如,如果广告的最初展示对销售没有影响,那么曲线就是8-2a图那样的形状;如果在开始的时候,广告展示对销售产生的是负面影响,那么,曲线就是8-2b图那样的形状。这两种形状的曲线都与第9章所描述的案例有关。其中,8-2b图的这条明显不合传统的曲线为案例16提供了很好的描述。但是,需要注意的是,这种关系是极短期性质的。在市场上,广告力度的每一份增加,对边际销售量会即刻产生直接的影响。

同时,我们也应该注意,这里认为,收益增长是有限的,而且是暂时性的。所以,如果有人说,广告界人士都相信广告

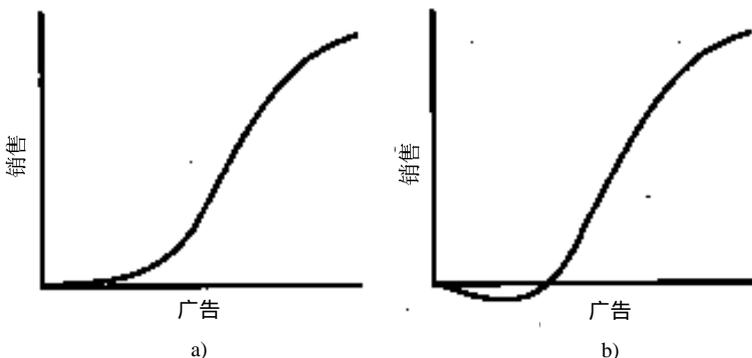


图 8-2

力度提高总能带来收益增加，那就大错特错了。“广告从业者一般都相信，收益的增加确实存在——至少在某些情况下是如此。而广告业的出版物实际上全都支持收益增加的观点”。²更切实际的说法应该是，在大多数情况下，销售和宣传重复购买类商品的人们有理由相信：在广告力度水平较低时，收益是递增的；而当广告力度水平较高时，一般认为，收益会逐渐降低。对上述说法后半部分最令人信服的证据是，企业在进行广告决策时，广告费用总有一个上限。如果收益增加的趋势能够无止境地持续下去，那么，生产商对广告费用就会不加限制，相反，他们会利用各种办法筹集资金来更多地进行广告宣传，因为他们相信，这种持续的投资增加会带来收益的不断增加。

为了证明我的上述说法(即在较低广告力度水平上，广告力度的增加会使收益增加)，我们可逐个案例进行分析，以寻找证据。对于具体的广告反应曲线而言，我们很难找到该收益曲线的拐点，因为这些拐点表示的常常是微妙的变化，即对不同的品牌来说，其拐点出现在不同的广告力度水平上。如果我们采用一种宏观的方法进行研究，肯定不可能找到这些拐点，因为宏观方法是不够的，它只能得出粗略的、总括性的一般结论，比如下列有关 107 个欧洲品牌的引文：“既然(对广告变量的)半

对数和双对数回归都比直线回归有效，这说明广告反应曲线的形状是下凹的。”³在我们完全接受上述概括性的结论之前，我们需要确证两点：第一，数学模型的普遍适用性；第二，观察结果基本涵盖了低、高广告力度两种情形（换句话说，观察结果不仅仅涵盖了曲线的顶端部分——在下凹形曲线和“S”形曲线中，顶端部分显然都表明边际收益是递减的）。

但是，即使我们只对个别案例进行分析，仍然存在大量问题。在展开分析时，我们主要会遇到四种类型的问题。

第一类问题是，虽然我们并不缺乏实例，但是，这些实例相当零散，而且各实例对分析广告的效果所使用的方法不同。例如，可以通过至少三种方法对收益增加情况进行评价：

- 在同一媒体上增加同一广告的展示次数，
- 在同一媒体上增加不同广告的展示次数，
- 在不同媒体上增加不同广告的展示次数。

在大多数公开发表的案例中，从没有试图对这三者加以区分，虽然有证据表明（我们得承认，这是基于回忆测试数据所得的结论，这种数据相当不完善），“在同一媒体上增加广告展露次数”所获得的收益增加同“在同一媒体上增加不同广告的展露次数”所获得的收益增加可能大相径庭。⁴在绝大多数公开发表的案例中，人们对广告力度水平的检验方法相当粗略，都是以资金占用量作为力度变量，在实际的广告宣传活动中，大概还包括不同的广告在不同的媒介上所增加的展示次数。

在这些案例中，人们也没有试图对广告的展示情况和广告电视节目的展示情况加以区分。在极少数情况下，不同的创造性处理方法会对广告效果产生巨大影响（第7章对此有过详细论述），由于这一简单的原因，公开发表的案例忽略了广告运动中的创造性内容这一事实，是一个难以克服的障碍：阅读这些案例的读者永远不要忽视这一点。而广告引起直接反应的案例是主要的例外，在这种案例中，可以通过较单一的变化——在

同一媒体上增加同一广告的展示次数——来获得较完善准确的数据。

第二类问题是，在评价广告力度增加所带来的效果时，人们没有寻找过统一的方法来对广告增量加以衡量。在某些情况下，人们用“收视机会”（暗指广告展示次数）来衡量广告力度及广告增量的大小；在另外一些情况下，则用每千人送达成本来衡量；而在另一些情况下，又使用绝对广告支出来衡量。如果我们要寻找广告反应曲线的拐点并确定在具体情形下会在什么地方出现这一个拐点，那么，获得某种统一的广告力度衡量方法就非常必要，从而我们可以对各种情形进行比较。为此，在下面的各种案例中，我将尽可能地使用统一的衡量方法：“收视机会”——这个术语比“频率”更为准确。对于一种特定的广告展露安排，人们评价其收视机会所采用的传统办法是：用总评分数（GRP）除以节目净送达度——（从而我们就可以）从人口统计学的角度来确定目标公众数。这种估算方法存在的一个问题是，它会导致广告传播媒体的展示情况与广告展示情况之间隐含着混乱。然而，虽然这一方法存在很多不完善之处，但是，广告实际从业者还是相信，这种衡量方法的缺陷最少，无论如何，它比各种以回忆测试为基础的衡量方法要优越得多。

第三类问题也是关于衡量方法的问题，和上面的问题直接相承。在很多的情形下，广告的效应不是用销售额而是用一定的中间指标来评价的，比如用对广告的回忆情况和购买意向进行衡量。虽然这意味着减少了所需考虑的实证数据的数量，但我拒绝接受这些中间指标，部分是因为它们不能精确化，因而不能检测出我们感兴趣的微小变化，但更主要是因为我对根据回忆测试来衡量任何事情都深表怀疑。唯一的灵敏度较高、精确性较好、从而可以得出可靠结论的衡量标准是购买行为。因此，我将着重研究销售额的衡量手段。并不是只有我一个人持这种观点。“现在，公开发表的、比较准确的证据已经证明：

对广告的回亿、对品牌的回亿、印象的变化、购买的意向，它们同实际销售额之间没有直接的联系，都不能用来代替销售额这一衡量指标。”⁶

我们在对案例进行评价时，发现的第四类问题是：在很多情况下，分析方式都很模糊，对结论的解释也经常是这样。计量经济学家们在他们的著作中表现出所有热情，常常拥有独特的分析技巧，他们很少对自己的分析或随后得出的策略建议缺乏信心，但是那些必须依据这些建议做决策——这些决策可能对他们品牌的生命力产生短期、也有可能是长期的影响——的商业人士却常常面临这样的情况；不同的专家对同样的数据给出了相互矛盾的解释。这类专家对客户表现出的态度——曾经被描述为“对别人的疑问作出的回答晦涩难懂而对提出的行动建议相当自信”⁷——对他们自己的事务并无多大帮助。常常还存在一个现实的问题：这些专家们是否有能力用一种非专业人士也能理解的方式去表达他们的想法。

如果读者认为我太夸大其辞了，那么我建议他或她可以去读一读那些充满火药味的、计量经济学家之间发表的相互评论。⁸有时，这些文章与其说更有益于这种讨论，还不如说仅值一乐，因为这些文章经常是浮夸而且含混不清的。如果我们想看到一些等待被发现的、有时是独具创见和富有成效的想法，我们常常不得不揭开蒙在这些观点上的、阴暗、晦涩的帷幕。经济计量模型不仅涉及观察到的事实，而且涉及到对事实的判断，因此，假设条件的变化可能使结论发生根本性的变化，记住这一点将是很有益的。在我们要进行简单研究的莉迪亚·平卡姆(Lydia Pinkham)案例中，可以明显看到这一点。

然而，由于研究所使用的数据非常复杂，某些结论的性质看起来又互相矛盾，读者有可能会问：是否值得为寻找真理付出努力？对任何现实的品牌来说，是否存在一条拐点位于曲线下部的“S”形反应曲线这一问题究竟重不重要？答案是肯定

的。解决上述问题不仅具有理论上的重要意义，它可以帮助我们更好地理解广告是如何发挥作用的；而且对经营也具有非常重要的意义，有助于我们对广告宣传进行策划。

关于收益递减规律，在实践中存在这样一种主要的观点：在收益呈现递减的广告力度水平下，高密度的广告展示是一种浪费，专业术语将这种广告展示安排描述为“广告轰炸” (bursts)、“广告满天飞” (flights)或“广告乱蹿” (pulses)。在这些展示力度的限度之内，通过在长时间内展示来分散使用广告支出(在每一种媒体上以“水滴石穿”的方式进行)，或通过在更多的媒体上展示来分散使用广告支出，或者在更广的地域里分配广告支出，会带来更多的收益。其原因是：通过广告力度的分散而不是广告力度的集中，广告的收益支出平衡点将会出现在反应曲线的较低位置上(也就是说，这将更有效)。由于广告力度会随着广告费用的分散而降低，所以，与集中展开广告攻势相比，虽然使用的资金数量相同，却涵盖了更多的广告时间段，更多的媒体和更多的地域。

因此，下面我们将要讨论的是：分散式广告宣传方案(相信广告边际收益递减规律的人支持这种方案)与集中式广告宣传方案(相信广告边际收益递增规律的人支持这种方案)的价值。讨论表明，人们普遍赞同的观点是：当广告力度超过一定限度时，就开始出现收益递减现象，这种观点有力地表明：随着广告预算的增加，广告展示媒体应该更分散化。在我看来，实际上，目前的大多数广告展示安排应该更分散化，而在这一点上，美国人比英国人更保守。⁹

在具体的案例中，确定“S”形曲线存在(或不存在)，以及拐点的位置是很重要的。这将告诉我们，可以接受的广告力度的最低水平大约是多少。它们还可以告诉我们，多低的支出将使广告收益最优化。因此，我们调查研究的目的非常实在，即寻找广告预算分散化的限度。除此之外，再要想找出一件与广

告媒体策划人员的日常工作直接相关的事情，几乎是不可能的了。

由此，本章所讨论的主要与拐点有关。那么，如何开始我们的讨论呢？一种有用的办法就是先来看看一种基本上可以肯定不存在拐点的广告类型：我们称之为直接反应式广告。有大量的证据表明，这种类型的广告，其边际收益从一开始便是递减的：在同一媒体上展示的每一广告，其边际收益一直是递减的。我所说的直接反应式广告，是一类重要的、应用越来越多的广告类型，对这类广告来说，其产生的效果是即时的、精确的，效果测定并不复杂，且干扰因素很少。正因为如此，观察者能够从市场上迅速地了解到大量有实际指导意义的、无价的信息。关于广告，一个最令人惊奇的未知问题是：从直接反应式广告中总结出的经验教训，是否同样适用于范围更加广泛的重复购买类商品的广告宣传。

8.1 下凹反应函数的例证

案例1 直接反应式广告的例子

大量(没有严重争议的)证据表明：对于直接反应式广告来说，从一开始就是收益递减的，而且之后，这种趋势会继续以一种基本一致的速率持续下去。

1912年，邮购业的实际从业者 W. A. 西瑞尔(W. A. shryer)在分析那些杂志版面推销商所持的观点——如同水滴石穿的道理一样，广告具有累积效应——是否具有可靠性的过程中，首次发表了收益递减的证据¹⁰(对于象广告这样被认为具有很大力量的事物来说，这是一个奇特的比喻。水要穿石，必须滴若干次)。西瑞尔发表了大量精确的统计数据，包括在 17 种杂志和报纸的每一种上，重复展示同一则广告所获得的反应效果。在每

一份杂志或报纸上的展示中，第二次展示的效果要比第一次展示的效果低得多，这里，用每一定单所增加的广告成本来衡量广告效果，这是一种评价邮购反应的通用方法。从这些统计结果中，可以明显发现，“水滴”在渐趋枯竭之前打湿岩石表面都很困难，更不用说将岩石滴穿了。由此，我们只能得出这样的结论：这一证据劝说那些杂志版面推销商，应该摒弃他们那陈腐且不正确的类比。

很多其他一些从业者，通过对邮购定单和附在广告上的定货单的衡量，已证明上述结论具有普遍适用性。¹¹上述统计数据中仅有的不足之处是，缺乏对第二次或第三次之后的广告展示衰减效果的研究。缺乏这些数据的原因是很明显的。那些进行直接反应式广告宣传的人们，取消了在某媒体上对一幅广告的重复展示，因为其收益递减的太快了。由此，他们有时便将其广告费用分散在大量的媒体上。通过对直接反应式广告的计划所做的任何研究可以看出，这一点是很明显的。这一结论的普遍可靠性已由朱利安·西蒙 (Julian Simon) 证实，他来自美国市场中广告宣传的收益递减现象进行了广泛的研究，得出了一般性结论：在几乎所有的广告宣传、并且在几乎所有的市场环境中，都存在收益递减现象。¹²在本章中，我在很多地方将参考他的著作，但我得提醒读者注意，在某些重要方面，我与西蒙的观点是不同的。

为了弥补上文所提及的不足之处，下面我将给出当同一广告在同一媒体上重复展示七次得出的数据。这些数据涉及英国四份独立的全国性报纸。在每种情况下，收益是持续递减的。下表中的第四栏，衡量的是在每一份报纸上广告做第七次展示时，每一份定单所需广告成本无情地达到的水平 (见表8-1)¹³。

广告客户和广告代理商为获得利润而销售产品时，如果他们乐于接受这种递减收益率，那就反常了 (说得最轻一点)。而上

述研究结果向我们证实：广告的重复展示并没有使反应效果下降的趋势减缓。这些数据有力地证实了西蒙的观点：收益递减现象普遍存在于所有直接反应式广告中。当然，它并没有说明其他类型的广告和直接反应式广告之间是否存在实质性的区别。

表 8-1

刊物	刊登次数	广告持续时间 (周)	广告第七次展示时每定 单的成本指数(第一次 展示的指数为100)
(日报)A	7	30	540
(日报)B	7	30	410
(日报)C	7	27	360
(周报)D	7	32	440

此案例中销售的广告是一种适于收藏的产品，其售价约为10美元，对这样一种产品来说，这是一个较低的价格，但如果这是一种重复性购买的包装类商品，这一价格就显得较高了。在本案例中，实际上包括所有的直接反应式广告案例，收益递减现象最终都导致它们的大好前途逐渐丧失。在这四份报纸中，每一份报纸上广告的第七次展示所带来的收益，占其第一次展示所带来收益的比例分别为：4%，4%，5%，5%。当时，其业务可能主要来自于在报摊上购买上述四份报纸的小量新读者，而他们从没有阅读过此产品以前的广告宣传。

我们将在第10章，讨论有关直接反应式广告与其他形式的广告宣传之间的关系。同时，我们也将把注意力转移到不以直接反应式的广告宣传进行销售的产品（主要是快速周转的消费品）。在销量对逐渐增加的广告力度的反应方式上，这种类型的产品和直接反应式广告宣传的产品之间有重大区别。

8.2 显示不同广告函数曲线的广告案例

我们将给出13个案例，它们都具有一定的启发性。首先，

这些案例提供了所使用的不同广告力度水平的详细数据。第二，这些案例给出了关于销售的、合理的、具体的趋势数据。第三，这些案例提供了销售量数据，以及多种以实际经验为根据和(或)以主观判断为根据的衡量结果。在第九章，我们将另外给出四个案例，他们从另一种稍有不同的角度对反应曲线进行了分析。

只要有可能，我都使用“收视机会”作为对广告力度最具可比性的衡量指标。我也将尽可能地对带来的销售结果作出清楚的阐述，同时我也会对分析中所使用数学模型的可能缺陷加以考虑。在某些案例中，通过对“水滴穿石”式广告方案和“集中轰炸式”广告方案的比较结果可以看出，“水滴穿石”式广告方案实际上隐含着收益递减，而“集中轰炸式”广告隐含着收益递增。但是，即使在这些看似简单的案例中，阐述也绝不是非常清楚的，这一点从安德克斯(Andrex)案例(案例13)中可以看到。这些案例可以分成三组：

1. 有四个证据比较充分的案例说明在广告力度的较低水平上，边际收益递增。
2. 有三个很好的案例说明广告力度水平较高水平上，边际收益递减的情况。
3. 其余六个案例在许多方面存在差异，不仅在数据的充分性上存在差异，在说明广告力度处于一般水平时的收益递减情况也存在差异。

8.3 广告力度水平较低时的收益递增现象

案例2 勒沃兄弟公司(Lever Brothers)的五个品牌

在一项公开发表过的著名研究中，安博·G·拉奥(Amber G. Rao)和彼得·B·米勒(Peter B. Miller)对勒沃兄弟公司五个未提名

的品牌进行了分析¹⁵。他们根据1971年和1972年双月份的投入数据,利用一个分布滞后模型(distributed lag model),对15个销售地区的情况进行了分析。模型中采纳的变量有网络电视、直播电视、印刷品广告、价格和非价格销售促进、品牌在每个地区所占的市场份额,以及具有超额价格的品牌所占的市场份额。经检验,该模型的预测结果(根据全部构成变量)与Nielsen公司在其中各别地区调查所得到的实际结果十分吻合。

当分离出广告的边际效应后,人们发现,“销售与广告支出的关系可以用一簇‘S’形曲线来近似表示”¹⁶。这一证据与前边的论述表现出惊人的一致性。

然而,与朱利安·西蒙和约翰·阿恩特(Johan Arndt)一样,我对公开发表的数据曾经受到严格的限制(可能是出于保密性的考虑)这一事实感到不满。¹⁷事实上,主要的衡量结果一直被隐藏着,尽管这种做法并没有影响到销售额和广告支出之间的比率关系。这种隐瞒数据的做法带来的问题是,它使我们无法对拐点的实际位置作出任何精确的分析。通过这些数据,我们只能归纳出如下一般性的结论:

1) 对于不同品牌来说,拐点的位置大不相同。拉奥和米勒在其发表过的文章中曾提到过两个品牌的反应曲线,其中一个品牌的拐点所对应的广告力度水平大约是另一个品牌的拐点所对应的广告力度水平的两倍。

2) 在拉奥和米勒文章所发表的图表中,至少对3/4的图表来说,反应曲线所依据的观察值低于拐点所处的位置。这表明,对这些成长中的品牌来说,在“收视机会”处于通常水平下,广告带来的效果是边际收益递增的。这一分析说明,对勒沃兄弟公司来说,进一步调增广告力度以使其更接近于曲线拐点所对应的水平是可行的。但是,要牢记这一数学模型的精确度的限制,调增广告力度使其接近于拐点需要一定的技巧。

如果某品牌和勒沃兄弟公司的品牌很相似,那么毫无疑问,

对这些品牌来说，有一个因素会在市场中起作用，这个因素就是市场竞争的激烈程度。对于这个问题，我们还会在本章和下一章的多个案例中进行探讨。

案例3 不知名称的品牌

在这个并不复杂的案例中，电视是唯一的广告媒介。¹⁸在为期三个月的时间内，通过有线电视将广告信息按两种不同的展示安排传送到不同的家庭中。同时监测这些家庭购买该品牌的情况，以便于比较两种广告展示安排的效果。一种展示安排是：以非常高的力度水平（大约为每星期100个总评分数）持续播放；另一种展示安排是：广告总费用量与前一种方案相当，但是，广告集中在以两周为一个时间段“满天飞式”播出，每星期为200个总评分数，中间间隔两周。

在开始时，那些从“满天飞式”展示安排中接受广告信息的家庭，其购买量只是稍高于那些从连续展示安排中接受广告信息的家庭的购买量。到展示结束时，其购买量比刚开始时高出3%。而在展示结束后，那些从连续广告方案中接受广告信息的家庭的购买量，比实验一开始时低12%。销售模式中一个很有趣的特点是：虽然这两个样本群的购买之间存在许多不规则的差异，但是，“满天飞式”广告方案的优越性直到实验结束后几个星期内才表现出来。这表明，由“满天飞式”广告方案所带来的渗透度的提高幅度比由连续式广告方案所带来的渗透度的提高幅度要大，而消费者的重复购买也维持或强化了“满天飞式”方案的优越性。

尽管“满天飞式”广告方案存在展示时间间隔，但是当广告集中在总计400个总评分点的两周内播出（即在净到达率为大约80%的情况下，每户家庭的平均“收视机会”为5次）时，它所产生的效果高于连续式广告方案所产生的效果。由于两种广告方案的费用是一样的，所以，“满天飞式”广告方案的边际

生产力肯定比连续式广告方案的边际生产力要大。

来自本次实验的数据，并没有标示当广告力度更高时的销售效果如何，因此，我们只能得出这样的结论：反应曲线显示，当广告力度低于每两个星期 5 个“收视机会”时，边际收益是递增的，拐点可能就在 5 个“收视机会”对应的这一位置，或者可能更高。

在本案例中，关于该品牌还有一个重要的特点，即其面临的竞争性质。事实上，一段时间内，该品牌一直遭受着来自市场新进入者的竞争压力。这种“满天飞式”广告方案帮助它恢复了其原有的竞争地位。

案例4 八个酒类品牌

本案例研究的是《Time and sports Illustrated》杂志读者的购买习惯和购买态度。这次研究在两个中西部地区进行，历时 11 个月，至 1980 年 9 月结束。¹⁹调查者通过记录调查对象家里收到 Times and Sports Illustrated 杂志的数量(此杂志中刊载有这八种酒类的广告)，以此来确定调查对象对这八种酒的广告的“收视机会”。这次调查的样本总数为 16 500 位调查对象。

从这次大范围调查所得到的最重要的结论是，调查对象购买某种品牌的酒与他们对该种品牌的广告的“收视机会”之间存在一定的关系(见表 8-2)。

表 8-2

前四个星期内对该品牌广告的“收视机会”数	购买该种酒的调查对象数
0次	11.1%
1次	12.3%
2次	12.6%
4次	18.9%

这次调查的样本数很大，因此，从统计学的角度来看，所

得出的上述结论具有很大意义。由上表可以看出，尽管“收视机会”数是不连续的，但是，当“收视机会”从2次增加到4次时，提高的绩效(为6.3%)比“收视机会”从1次增加到2次所提高的绩效(为0.3%)要大的多。因此，对这八个品牌而言，当其广告力度水平低于每四个星期4个“收视机会”时，其对应的点肯定位于“S”形曲线的较低处。这一案例还是一样，由于没有对广告力度大于4个“收视机会”时的情况进行监测，所以，拐点可能就在广告力度为每四个星期4个“收视机会”所对应的那一点，或者更高。同样，这又是对一个竞争激烈市场的分析。

案例5 特氟隆炊具(Teflon)

杜邦公司早期曾推出过一种表面喷有涂料的炊具，其质量较次，随后又重新推出了表面喷有特氟隆(聚四氟乙烯)、不沾锅底的炊具。这个案例描述的正是杜邦公司重新推出特氟隆炊具的经历。²⁹读者将注意到，这个案例同到目前为止已经探讨过的其他案例不同，它涉及的不是重复购买的包装类商品，而是一种价格相对比较低的耐用消费品。

该公司连续进行了数次市场实验。当所有实验结束以后，整个过程所提供的数据，有助于我们确定在反应曲线上何时出现拐点，并确定拐点的位置。

第一次实验是在1962年秋天和1963年的头三个月中展开的，涵盖十三个城市。1962年的广告宣传力度有三种水平——四个城市中为高密度(每周10个电视广告节目)；五个城市中为低密度(每周5个电视广告节目)；还有四个城市没有做广告，广告力度为零。1963年他们使用同样(虽然非常低)的广告力度水平，但在各城市中进行调换。他们对实验作了适当的平衡调节，同时，在这十三个城市的每一个城市中，对一千个家庭主妇进行了电话访问，以对炊具的购买情况进行监测。结果发现，

在各个独立区域，购买水平和广告力度水平有关。²¹

最重要的调查结果见表 8-3：

表 8-3

对应于购买水平的广告力度模式	每一千户家庭购买炊具的数量
1962年：零/低，1963年：高	282
1962年：高，1963年：高	255
1962年：零/低，1963年：零/低	299
1962年：高，1963年：零/低	205

从某种角度看，调查结果很令人吃惊。但是，1963年早期，广告力度较高的边际增量对炊具销售量产生的额外效果仍非常明显。这说明，特氟隆炊具在各市场仍处于这样一种市场环境：广告力度的边际增加仍会带来销售量的边际增加。

我们很难估算不同广告方案中相对的广告力度所代表的真正展示频率为多少。在1963年头三个月内，高广告力度只表示其总计展示了90天。但是，根据平均收视机会来衡量，这一广告力度到底意味着多少，只能凭个人猜测；我的观点是，这样的广告力度水平意味着收视机会为5到10次。进一步的实验清楚地表明，拐点所对应的值高于上述广告力度水平。

在后继实验中，提高广告力度水平，导致其边际收益进一步增加。结果，到了1965年，杜邦公司在全国范围内的广告支出和销售额均已大大地超过以前的任何时期。后来，在不同的市场上，杜邦公司再次提高广告力度以进一步测试收益的变化情况，直到出现了预期的收益递减现象，即“极高力度的广告水平所带来的销售增加，在较短的经营期内不足以弥补广告支出。”²²

像勒沃兄弟公司的案例一样，本案例似乎也表明反应曲线是一条“S”形曲线，且曲线上的收益递增部分拖得很长。但是除此以外，这两个案例几乎没有其他相似之处。特氟隆炊具是耐用消费品，其竞争容量非常有限。然而，特氟隆反应曲线

的收益递增部分之所以拖得很长，可能与该产品先前投入市场时的不成功有关，在产品第一次推入市场时，因为产品质量较低而引发了许多问题。第二次推出的产品功效更强、更加耐用，这些特点通过广告宣传和口头传播逐渐说服了那些持怀疑的公众，使得广告宣传产生了一种异乎寻常的“慢慢发作”，或者说累积效应。这里我们注意到，这可能导致出现了一种特殊的销售模式。

8.4 广告力度水平较高时的收益递减现象

案例6 美国农业部

这个案例相对来说比较简单，它考察了不同的广告和促销费用水平对鲜牛奶销售量的影响。广告和促销费用是以每千人送达成本(a per capita basis)来衡量的。当把每千人送达成本从2美分增加到17美分时，销售额增加了4.5个百分点；当每千人送达成本从17美分增加到32美分时，销售额增加了1.4个百分点。²³

上述数据很清楚地表明：边际收益率是递减的。然而，由于广告力度的第一次提高幅度为，比最初力度增加了750%；第二次提高的幅度为，比最初力度增加了1500%，由此我们可以明确地得出结论：本次实验仅仅只是验证了广告反应曲线的顶端部分。至于在广告力度处于正常水平之下，反应曲线的形状是下凹形还是“S”形，案例中并没有给出答案。

读者也许还会注意到，这一实验的产品对象——牛奶，是一种不存在直接竞争的产品。

案例7 骆驼(Camels)牌、幸运杖(Lucky Strike)牌、Chesterfield和其他品牌的香烟

本案例对于在广告非常密集的市场中，销售额和广告费用

之间所存在关系进行了最严格的分析。²⁴这个案例收集了从这些品牌最初出现(骆驼牌香烟在1931年首次出现)到1960年之间的数据。特尔塞(Telser)对销售量和广告费用这两个变量进行了回归分析,并确认在这两个变量之间有一种短期而滞后的关系,最后,他得出结论:“各香烟生产商的广告力度水平太高了,已到了广告的边际收益开始递减的那一点。”²⁵

在20世纪20年代和30年代,各品牌之间几乎完全是通过广告进行竞争。只有在战后,产品改进才成为一种重要的竞争策略。在1938年,单是骆驼牌香烟的广告费用便超过了1500万美元,用当时的标准来衡量,这是一笔巨大的投资。

在我看来,这个著名的案例也仅仅只是用于证实在反应曲线的顶端存在收益递减现象。象案例6一样,它并没有说明,当广告力度水平较低时反应曲线的形状如何。在这一市场上,广告力度的实际水平现在已(或过去就)趋于反应曲线的最高点,由此导致这一市场中的竞争是一种极典型的垄断竞争,在这个市场中,人们普遍认为,与广告费用相比,产品差异并非是一种重要的竞争武器。特尔塞明确地证实了这样的观点:香烟生产商们都普遍成功地提高了他们的广告费用,提高的程度已超出了收益递增的所有可能范围,特别是骆驼牌香烟,它所作的广告太多了,“多得让消费者都不想要了”。²⁶

案例8 一个英国连锁店

这一案例描述的是在该连锁店(位于不同地区)的32家成员商店——这些成员商店销售的是价格比较昂贵的耐用消费品——所进行的一项广告力度实验。²⁷实验中所使用的媒体为当地报纸;广告力度有四种水平,最低一种的广告力度为零。广告每周都在当地报纸上展示,一共持续了六个月。从表面上看,这是一种高强度的宣传展示,然而描述这次实验的报告(这是一个公布的数据中很不充分的重要例子)并没有明确说明,低广告

力度到底采取的是什么样的模式：是指在这六个月内广告插页很少，还是(或者)指广告版面很小。(本可以从报告中所引用的有关展示频率的描述中，得到有关后者的信息，不幸的是，记录已经丢失，不复存在了)。

这种展示安排意味着公众有很高的“收视机会”。因为在用于广告展示的当地报纸上，任意两份报纸的广告插页没有重复雷同，所以，“收视机会”数等于广告插页的数量。由于这些连锁商店销售的是一种昂贵的耐用消费品，购买频率不高，因此，每星期都在当地报纸上进行展示，这种广告力度还是相当高的。²⁸

所以，本次实验的广告反应曲线呈现收益递减，对此我并不感到惊讶。但是，即使在这个案例中，也只有对那些占总数一半的、规模较小的连锁店来说，它们的反应曲线才明显呈下凹形，而对其余一半规模较大的连锁店来说，它们的反应曲线则明显地呈现直线形。

这一案例似乎又是一个只说明在广告力度水平较高时边际收益呈递减的案例。至于当广告水平较低时，边际收益是递减还是递增，本案例没有作说明。

8.5 广告力度水平中等时的收益递减现象

案例9 李牌鸡肉色拉(Chicken Sara Lee)

本案例描述的是一次对照实验，实验的目的是比较报纸广告的不同力度对一种新的食物品牌推入市场的帮助作用。²⁹实验者先将实验市场(印第安纳州福特·韦恩)分为若干地区，然后在每个地区进行不同力度的广告宣传。最后实验者进行了6 000人次的访问，调查家庭主妇对品牌的了解程度、态度以及购买情况。在这里，我们仅对最后一项——购买情况——进行分析。

因为发现只有极少数人购买了这个品牌的商品，所以我们很难就此作出绝对肯定的一般性结论，但本次实验还是导出了令人感兴趣的推论。由于广告宣传运动中仅使用一种报纸作为媒体，因此，“收视机会”约等于广告展示次数（见表8-4）。³⁰

表 8-4

与购买联系在一起的 连续广告展示	每一样本群中的 购买者数	购买者数量增长的 百分比
0个收视机会	0.53%	
四周中4个收视机会	1.45%	+174%
八周中8个收视机会	2.06%	+42%
二十周中20个收视机会	1.84%	-12%

如果购买者数量的增长一直是按一种直线趋势对广告展示频率作出反应的话，那么，获得8次收视机会的消费者和获得4次收视机会的消费者相比，前者的购买水平应该是后者的两倍，但实际上，前者的购买量仅比后者的购买量高42%。获得20次收视机会的人和获得8次收视机会的人相比，前者的购买水平应该是后者的2.5倍，但实际上，它不但没有上升，反而稍微减少了（这种异常现象，可能与购买者数量很少有关）。

虽然由于数据样本太小，有人可能会怀疑结论的可靠性，但是，边际收益率递减现象是很明显的。

读者将会注意到，这个品牌是一种新上市的产品，因此绝大多数购买者（大概）是首次购买者。而且，广告媒体是印刷品而不是电视。

案例10 两种专利药品

这一案例描述的是在1943年上半年所进行的一项早期的重要研究，通过对1800个家庭的监测，分析了两种存在竞争专利药品的家庭购买情况。³¹研究者建立了一个数学模型，模型中包含有大量的人口统计变量，包含有购买这两种药品的家庭数，

以及广告展示情况(通过对刊登有这两种药品广告的杂志进入家庭的数量进行统计,来监测广告展示情况)。该项研究的分析者——罗伯茨(Roberts),对其模型所作的假设条件持保留态度。虽然如此,罗伯茨仍然得出结论:实验结果表明,对这两个品牌中的一个品牌来说,其边际收益是递减的。在他的文章中,他以图表对这一结论进行了阐释,“如果我们对所列举的假设条件要求不太严格的话(这是罗伯茨所强调的),那么,这条曲线是一条表示广告对总销售收入影响的非常粗略的曲线。”³²

虽然读者可能会怀疑这位分析者的分析方法是否正确,但坦率地讲,罗伯茨的结论看来是可以接受的。对实际反应曲线的检验表明,曲线中最平缓的部分(收益递减幅度最大)只出现在广告力度水平最高的地方:即广告展示次数大于10时。值得读者注意的是:这个案例中的广告媒体仍旧是印刷品,而不是视听媒体。

案例11 一种新的食品品牌

本案例所描述是一次为期六个月的实验,实验的目的是为了检验一种新的食品品牌在四个实验市场上的投放情况。实验者对三种价格水平和两种电视广告力度水平对品牌销售情况的影响。较高的广告力度水平,表示品牌给每个家庭留下的印象分比较低的广告力度水平所获得的印象分高出70%。³³

实验者试图在价格的效应和广告力度效应之间建立一种内在的联系,这使该项研究显得非常有趣。但埃斯金(Eskin)承认,因为变量会相互干扰,所以他的数学模型需要进行调整,将广告对销售量的影响分离出来。这一步骤自然引起了人们对其研究结果的怀疑。在调整之后,有关数据表明,在六个月的实验期里,当广告力度较高时,各月的销售量比广告力度较低时的销售量依次高43%、48%、48%、27%、17%和19%。这些数据到底表示什么意思绝不容易搞清楚,但可以肯定的是,这些数

据表明，随着广告力度增加，其边际收益递减。这一点也可以这样表述，这些数据表明，广告运动本身正在逐渐失去吸引力，它能吸引的新使用者越来越少了（当然，这一案例涉及的是一种新品牌的推出）。这样看来，我们仍处在——即使不是黑暗中的话，至少也是暮色之中。

案例12 莉迪亚·平卡姆植物合成药

这是一个受到最详尽和最广泛讨论的案例之一。人们运用计量经济学分析方法，对莉迪亚·平卡姆植物合成药——一种用于治疗妇女月经不调及其他妇科疾病专利药品³⁴——52年来的销售和广告支出情况进行了分析。广告一直被认为是影响该品牌销售的主要因素。这意味着，对于数学模型中所必须包含的诸多变量，除了广告这一变量，减少其他变量的数目是可以的（虽然帕尔达Palda和其他分析者最终开发了一个涵盖范围很广的模型，但接下来却促发了广泛的技术分析，去讨论这些变量的对模型影响程度的强弱）。

这次调查分析主要关注的是广告效果的持久性。而实际上，在他们对广告效果持久程度的评价中，不同的模型得出的结论迥然不同。但帕尔达早期曾得出这样一个结论：如果广告力度以对数形式表示，那么，广告力度似乎可以解释销售量。据此，他断定，自己的分析为广告力度增加带来边际收益的递减提供了证据。

人们围绕这个案例进行了一些争论，争论结果显示：帕尔达所使用的是年度观察数据，由此得出的广告效果持久程度的估计值是使用月度观察数据得出的估计值的17倍。实际上，输入数据看似很小的变化却使输出结果的差别出人意料之外，这一点引起了人们很大怀疑。“如果作者使用的是多种传统的信息来源——例如，贸易谈判，与高层经理的面谈，主公司的政策性文件等等，那么，从绝大多数案例分析中得出的结论，将

有可能被认为是对行业模式的有效描述。但是，将对行为的观察结果简化成数据资料，再运用这些数据资料推出结论，这一过程本身就暗含着更多出错的可能性。”³⁵

如果把“加工过的”数据的真伪性放在一边不谈，我们必须注意有关莉迪亚·平卡姆广告宣传的一个独有的特征。这次广告运动同专利药品广告宣传早期所采用的典型模式一样，通常是购买一块很小的版面，用粗体字大标题清楚地描述莉迪亚·平卡姆植物合成药能够治疗的疾病的症状和药物功效。这种广告一般被认为是通过“选择性感知”过程发挥作用的。该广告刊登出来之后，那些无论在何时患过此品牌所能治疗的疾病的少数人，便会注意到这一广告，然后他们就会到市场上去购买这种药品。版面小并不妨碍人们注意到这一广告；当然，版面小意味着公司有能力负担高频率的广告展示。这说明，莉迪亚·平卡姆的广告运动实际上是一场广告力度水平相对较高的宣传运动，它肯定比人们所曾经认为的广告力度水平要高，人们曾经认为，莉迪亚·平卡姆作为一种品牌，相对来说不太重要，因而其广告力度水平可能会很低。于是，在该案例中出现收益递减现象也就是意料之中的事情了。

案例13 安德克斯牌(Andrex)卫生纸

对于这个案例，我有第一手资料。³⁶作为一个著名的品牌，安德克斯牌卫生纸在20世纪70年代中期，拥有30%的市场份额，销售量确实非常大（从英国A. C. Nielsen公司的统计资料来看，它是第七大品牌）。它几乎是成功品牌的一个楷模：它既有卓越的功能特性，而且有20多年以来该公司通过饱含感情、坚持不懈的广告运动、力度水平合理的宣传展示，为其品牌所建立的附加价值。³⁷

自本世纪70年代初期以来，人们就运用各种计量经济学技术对安德克斯这种品牌的广告反应曲线进行了分析，然而对于

所得的结论一直存在大量争论。最后，争论各方决定用实验解决争端。实验中，在某些电视区，以每月约 100个总评分数 (GRPs) 的力度进行连续广告展示；而在另一些地区，广告费用量与上述方案一样，但将展示压缩在一个较短期内，以“漫天飞”式播出。读者从上述做法中不难理解，此次实验的目的是为了检验(在采用“水滴石穿”广告方案地区)收益递减假设是否成立，以及(在采用“满天飞式”广告方案地区)收益递增假设是否成立。

为简洁起见，布朗顿 (Branton) 在他的文章中曾经对实验结果的解释进行了简化处理。此书的读者也许会注意到，(出于保密的原因) 书中没有给出实际的图象以揭示真实的市场观察结果，而是代之以拟合的光滑曲线。“经过六个月的实验之后，我们对实验结果进行了分析，并确认凹形反应曲线(如下凹形曲线)是最为合适的。”³⁸对于布朗顿的这一解释，人们所争论的主要是获得观察数据的实验期的长度。对于这一点，布朗顿在文章中曾提及过，但没有进行更详细的说明。有些研究人员认为，从这一实验结果根本得不出什么东西，相反，上述解释可能离实际情况相距甚远。

如果我们承认布朗顿的分析很正确，那么可能就会得出如下结论：对于安德克斯这个品牌而言，在广告力度水平超过每月100个总评分数(相当于每月平均2至3个收视机会)时，就开始出现边际收益递减。在本章的所有14个案例中，这一水平可能是边际收益开始递减时所对应的最低的广告力度水平。但有一个因素才使得安德克斯成为一个非凡的品牌：该品牌在市场上没有强大的竞争对手。对于这一点，布朗顿在他文章的结论中明确地提到过。³⁹

案例14 百威啤酒

这是一个公开发表的、数据资料很充分的案例，其特点是

在被测试市场中进行了长期的一系列计量经济学实验。⁴⁰

研究人员的目的是：在多个受控的销售地区中，监测当降低广告力度时销售的反应（当然排除了其他变量的干扰）。一般来说，削减广告支出的目的是为了增加利润，但是，如果只削减广告支出不作其他改变（如改变广告运动本身，或者改变广告媒体等），是很难提高其销售量的。但是研究人员在对百威啤酒进行了长时期的一系列实验后却吃惊地发现，削减广告支出后，销售量实际上上升了，这使得广告反应曲线弯曲成为一个奇特的底部朝前的“U”形图案。通常情况下，表达收益递减规律的图形是一条逐渐平坦的下凹曲线，随着广告力度的增加，销售是以递减的速率持续增加的。可见，“U”形图案是边际收益率递减规律的一种极度夸张的表现形式。

对于上述侧“U”形反应曲线，分析家们的解释是：这种反应曲线反映，对于据人口统计技术确定的目标消费群来说，广告运动已处于超饱和状态。至少可以说，这种解释尚待商榷。根据我们所了解的关于百威广告运动的媒介计划中对消费者施加的实际广告支出，可以轻而易举得出如下结论：即使是百威规模最大和最有说明力的广告运动，其实际展示次数也相当少（以每年展示多少分钟来衡量展示水平）。Allaire在对阿科夫（Ackoff）和埃姆索夫（Emshoff）发表的研究报告（第一版）所作的评论里曾指出这一点。⁴¹

不论出现上述“广告力度降低而销售量上升”这种奇特现象的原因是什么，阿科夫和埃姆索夫所得到的结论都对我们制定有效的策略有很大的启迪作用。“在这段时期内（从1962年到1968年），百威啤酒的销售量从约750万桶增加到1450万桶，它的市场份额从8.14%增加到12.94%……而广告支出从每桶1.89美元降到每桶0.80美元，降低了58%。”⁴²

把这7年作为一个整体来看，我倾向于把百威啤酒的这种非凡业绩归因于三个因素。首先是广告的规模经济效应在起作用。

自1957年以来，百威啤酒销量一直呈现一种强劲的上升趋势，这种趋势基本上保持到了今天。因此，这一品牌肯定为消费者提供了极具（而且是越来越高）吸引力的功能特性和附加价值。正如我曾论证的那样，具有这个特征的大品牌，即使广告投资低于同行业一般水平，常常也可以支持其自身的发展。

第二个因素是广告媒体的改变。该公司运用计量经济学工具对户外广告是否有效果作了评价之后，于1964年对其广告媒体作了改变。他们从广告媒体中裁掉了户外广告。这一举措使该品牌的广告预算节约了大约350万美元。由于认为户外广告对于百威啤酒的销量确实毫无效果，这实际上使百威啤酒在1964年增加了在其他媒体上的广告支出。

百威啤酒广告预算的估计值(单位:百万美元)			
	非户外广告支出	户外广告支出	广告总支出
1963	20.5	3.5	24.0
1964	23.5	—	23.5

坦率地讲，第三个因素还不为人所知。描述该案例的报告并未详细描述广告运动的创造性变革、线下费用支出的变动、商品价格的改变或这一实验混合体内的任何其他变化。这些因素中的任何一个因素都能对销售量产生明显影响。实际上，各种迹象表明，价格改变可能是导致上述结果的关键因素。⁴³

8.6 规模经济和广告反应函数

本章所有内容一直关注的都是短期关系。前面论述了广告力度的增加在短期内将如何引起销售的变化。然而，其中某些案例(最为显著的是关于百威啤酒的案例)也涉及到了广告的长期效应，特别是涉及到了著名品牌的广告宣传所累积的规模经济这一长期效应。广告的短期效应和长期效应之间有时可能存在一些令人困惑的矛盾。

一方面，从一种短期角度对某一品牌进行分析（通常在一种稳定的市场环境下）的广告反应曲线，显示出当广告力度水平较低时，会出现收益递增或者收益递减现象，而当广告力度水平较高时，必定出现收益递减现象。另一方面，我们看到，随着品牌的不断成长（我们在第4章和第5章中所进行的分析），其市场份额达到较高的水平，该品牌便呈现明显的规模经济效应，这一效应与行为学术语“渗透增压”所描述的现象联系在一起。即大品牌的消费者购买及重复购买频率比小品牌的要高这样一种趋势。这些趋势本身就证明：大品牌具有一种能够以相对较低的广告费用量成功维持其产品销售的能力。在第4章和第5章中，我们正是从这样一种长期观点对品牌进行分析的。

我们发现，一方面，广告存在短期的边际收益递减这一基本趋势；另一方面，对某些品牌来说，又存在另外一种基本趋势——长期的规模经济。虽然收益递增和规模经济是两个不同的概念，但是在一定的情况下它们是相关的，后者能够对前者产生促进作用。短期是收益递减，而看起来象是有点让人不放心的长期收益递增，二者之间存在明显的矛盾，对此，我们怎样解释呢？

最合理的解释是：对那些成功的品牌来说，其各个方面都具有与它们联系在一起的规模经济。之所以会这样，原因在于它们的功能特性和非功能特性，同时也是因为诸如其分销渠道的独占性以及较高的使用率等因素，这些因素最终都能导致“渗透增压”现象。

西蒙和阿恩特曾经分析过兰宾(Lambin)对107种欧洲品牌所做的考察及其发现——大品牌具有规模经济效应。在分析中，他们对大品牌具有规模经济效应这一现象给出了一种无可挑剔的完美论证。兰宾评论说：“对于大品牌而言，广告力度与销售量的比值得和市场份额之间成反比关系。”⁴⁴读者不难理解，虽然兰宾使用广告力度/销售量这一比率作为衡量指标，而我一直

用某一市场上广告总体水平对品牌销售量的贡献作为衡量指标，但这一观点与我一直说的“大品牌具有规模经济效应”的观点是相同的。当西蒙和阿恩特开始考虑大品牌具有规模经济效应这一普遍存在的现象时，他们主要集中在与大品牌联系在一起的整体规模经济效应上，“企业E和企业A相比，很有可能企业E的分销网络更广、销售力量更强。这既解释了为什么企业E的反应曲线位于企业A的反应曲线之上，同时也解释了为什么企业E所做的广告宣传在总量上比企业A更多。而且，从反应曲线的特有坡度可以看出，单是这一原因，也可能使大企业的广告力度与销售量比值显得比较低”。⁴⁵虽然西蒙和阿恩特是从企业的角度而不是从品牌的角度来考虑问题，但是他们显然抓住了本质的观点；他们用图象形式对这一观点的表述，对具有规模经济效应的大品牌的广告反应曲线所处的位置作出了解释（见图8-3）。我只画出了反应曲线的顶端部分，以避免再度讨论

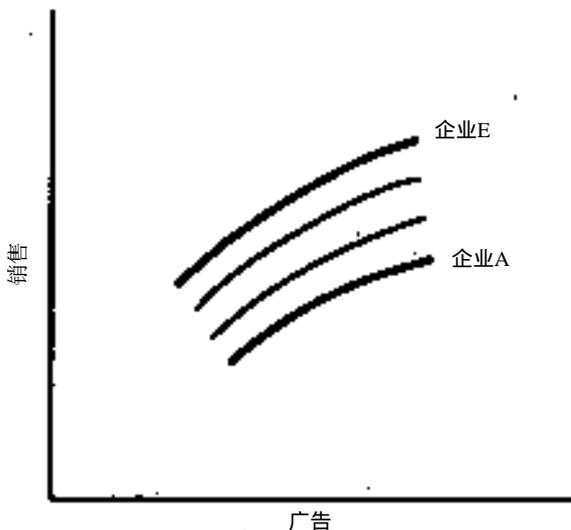


图 8-3

广告力度水平较低时，反应曲线的形状是下凹形还是“S”形这一问题。

西蒙和阿恩特画出了一簇广告反应曲线的可能形状。在图中，具有规模经济的大企业(企业E)的反应曲线，显然比没有规模经济的小企业(企业A)的反应曲线的位置高。从这一分析中很明显地可以看出，相同的广告增量为什么对企业E的作用更大。这两条曲线的相对位置并不仅仅是对广告的反应，它同时反映了两企业的相对综合实力。当然，广告曾经为这种综合实力做出过贡献，而且，它还将继续为之做出贡献。从这一观点本身来看，它概括了我在这本书所要表达的主要信息。

8.7 本章概述

在这一章里，我们分析了销售量对广告力度增加所产生的反应。在这些直接反应式广告宣传的案例中，我们以令人信服的证据证明了，它们的反应模式可以以下凹曲线表示，这种曲线描述了随着广告力度的增加，边际收益从一开始就一直递减。

这一章对14个案例进行了分析，它们描述的主要是重复购买的包装类商品。除案例1外，其余13个案例可分成三组不同的反应模式：其中4个案例表现为“S”形反应曲线，描述的是收益先递增后递减；有3个案例显示，在广告力度水平较高时，收益是递减的。由此可见，反应曲线的绝大部分长度可能呈现出下凹形或“S”形，但是，由于数据不充分，我们无法判断某条反应曲线整体应该是下凹形还是“S”形。剩下的6个案例均显示出收益递减现象(正如通过直接反应式广告宣传所产生的现象一样)。

通过一些零碎的线索，我们可以找到反应曲线之所以具有各种不同形状的可能原因。其中一条线索是：对重复购买的包装类商品来说，由于它们所在的市场存在激烈的竞争，其广告

反应曲线可能是“S”形，而且，竞争越激烈，拐点也就越高。相反，在竞争不太激烈的市场上，品牌的反应曲线则可能是下凹形状。关于这一点，以及其他一些影响反应曲线形状的因素，我们将在第9章和第10章中作进一步的分析。

注 释

1. “收益递减”这一概念来自古典经济学，主要讲农业和采矿业的生产力递减(反映了土壤肥力的下降和从较深的矿井中采出矿石时成本的增加)。许多年来，这个概念在经济学以及经济学之外的许多领域得到了广泛的应用，它也完全适用于广告业。本章题目：“递减的收益率”引自Alfred Marshall所著：《Principles of Economics》(New York: Macmillan,1961),P.167。

2. 见Julian L.Simon著：《Issues in the Economics of Advertising》(Urbana, :University of Illinois Press,1970),P.7。

3. 见J. J.Lambin著《Advertising, Competition and Market Conduct in Oligopoly over Time》(New York: American Elsevier,1976), P.95。

4. Simon著：《Issues in the Economics of Advertising》，p.18。

5. 见Jack Z. Sissors的：《Confusions about Effective Frequency》一文,载于《Journal of Advertising Research》(December 1982),P.33-37。

6. 见Callaghan Oherlihy著：《How to Test the Sales Effects of Advertising》,P.32-35。

7. 见Toin Corlett的：《Anyone for Econometrics?》一文，载于《Admap》(August 1978)。

8. 可参见下列文章：

Corlett的：《Anyone for Econometrics?》 Callaghan Oherlihy的：《Why Econometrics Can Make Advertising and Marketing Scientific》,载于《Admap》(October 1978),P.472-480。Richard W. Pollay的：《Lydiametrics:Application of Econometrics to the History of Advertising》，载于《Journal of Advertising History》(January 1979), P.3-18。

9. 见Oherlihy著：《Why Econometrics can Make Advertising and

Marketing Scientific》,P.472。

10. W.A.Shryer著：《Analytical Advertising》(Detroit:Business Service Corporation,1912)，在Simon著：《Issues in the Economics of Advertising》，P.11-14中也有描述。

11. Simon著：《Issues in the Economics of Advertising》，第1章。

12. 同上,P.22。

13. 见John Philip Jones的：《Universal Diminishing Returns—True or False?》，载于《International Journal of Advertising 3》，no.1(1984), P27-41。

14. 这些数据是实际反应数的粗略的百分比。随着广告运动中广告力度的变化，受影响区域的成本和规模也在不断变化。本章表格中相应的单位成本数据反映了不同区域的成本。

15. 见Ambar G. Rao 和Peter B.Miller的：《Advertising/ sales Response Functions》，载于《Journal of Advertising Research》(April 1975),P.7-15。

16. 同上,P.12。

17. 见Julian L.Simon和 Johan Arndt的：《The Shape of Advertising Response Function》一文，载于《Journal of Advertising Research》(August 1980),P.22。

18. 见《Effective Frequency: The Relationship between Frequency and Advertising Effectiveness》，附录B,案例4。

19. 见Time Inc.和Joseph E.Seagram and Sons,Inc.合出的《A Study of the Effectiveness of Advertising Frequency in Magazines》(New York: Time Inc.1982)。

20. 见Malcolm A. McNiven的《Choosing the Most Profitable Level of Advertising:A Case Study》一文，载于《How Much to Spend for Advertising? Methods for Determining Advertising Expenditure Levels》，编者：Malcolm A.McNiven (New York: Association of National Advertisers,1969), 第7章。

21. 见小James A. Becknell和Robert W.Mclsaac的：《Test

Marketing Cookware coated with ‘Teflon’一文，载于《Journal of Advertising Research》(September 1963), P.2-8。

22. 见McNiven的：《Choosing the Most Profitable Level of Advertising:A Case Study》,P.93。

23. Wendel E. Clement、Peter L. Henderson和 Cleveland P. Eley的：《The Effect of Different Levels of Promotional Expenditures on Sales of Fluid Milk,(Washington: U.S. Dept. of Agriculture, Economic Research Service, 1965)。

Julian Simon从这篇报告中引用数据时犯了一些算术性错误。见 Simon《Issues in Economics of Advertising》, P.10。

24. 见 Lester G. Telser的：《Advertising and Cigarettes》一文,载于《Journal of Political Economy》(October 1962),P.471-499。

25. 同上,P.498。

26. 同上,P.499。

27. 见Peter Doyle 和 Ian Fenwick的《Planning and Estimation of Advertising》一文,载于《Journal of Marketing Research》(February 1975),P.1-6。

28. Doyle教授在1983年3月8日写给我的一封信中证实：我们谈论的这个广告客户“成为英联邦广告开支最高的零售商之一。”

29. John B. Stewart著：《Repetitive Advertising in Newspapers: A Study of Two New Products》(Cambridge, Mass.: Harvard University,1964)。

30. 表格中的数据出处同上，见 P.296。Simon 的数据是从Stewart 的数据经过复杂的推断得出的（在这一点上，我不接受原数据），见 Simon著：《Issues in the Economics of Advertising》,P.20-21。

31. 见Harry V. Roberts的：《The Measurement of Advertising Results》一文，载于《Journal of Business》(July 1947),P.131-145。

32. 同上,P.142。

33. 见Gerald J. Eskin的《a Case for Test Market Experiments》一

文,载于《Journal of Advertising Research》(April 1975),P.27-33。

34. 见Kristian Palda的《The Measurement of Cumulative Advertising Effects》一文,载于《Journal of Business》(April 1965),P.162-179。

35. Pollay著:《Lydiometrics: Applications of Econometrics to the History of Advertising》, P.13。

36. 见J.J. Branton的《The Bowater-Scott Approach to Media Phasing》一文,载于《Admap》(January 1978), P.24-26。(当这篇论文发表时,我是尼尔森公司伦敦办公室负责 Andrex业务的广告业务主管,而Jim Branton - Bowater-Scott公司的营销部总经理曾是我的客户。

37. Stephen King在他的著作中详细讲述了这个品牌的早期历史,见Stephen King著:《What Is a Brand?》(London: J. Walter Thompson,1970), P.5-9。

38. Branton著:《The Bowater-Scott Approach to Media Phasing》,P.5-9。

39. 同上,P.26。

40. 见Russell L. Ackoff和 James R. Emshoff的《Advertising Research at Anheuser—Busch (1963-1968and 1968-1974)》一文,载于《Sloan Management Review (Winter 175)》,P.1-15及(Spring 1976),P.1-15,91-98。

41. 见Ackoff 和 Emshoff的 Advertising Research at Anheuser-Busch (Spring 1976) ; 由Yvon Allaire作评, Ackoff 和 Emshoff作答。

42. Ackoff和 Emshoff著:《Advertising Research at Anheuser-Busch》(Winter 1975),P.10-12。

43. 同上,P.6。

44. Lambin著:《Advertising, Competition and Market Conduct in Oligopoly over Time》, P.127-132。

45. Simon和 Arndt著,《The Shape of the Advertising response Function》, P.21-22。

第9章

广告密度：两次不起眼的广告展示能起什么作用

木匠仅仅说了这么一句话：“再给我砍下另一块。我希望你的耳朵不是这么聋——我总是不得不给你讲两次！”

专利药品广告是广告行业中最具内在吸引力的领域之一。它的吸引力部分来自于其悠久的历史 and 业已成熟并得到广泛应用的成功技术。阅读了第 8 章中莉迪亚·平卡姆的案例之后，读者应该记得，这种广告的典型模式就是在一小块版面上用粗体大标题标出疾病的症状以吸引患者的注意。患者通常会利用“选择性感知”，下意识地注意到这类广告，并作出相应的反应。在我的个人经历中，只参与过两个销售专利药品的客户的广告运动（但每一例广告运动都涉及一套药品品牌），这两例都是我早期在广告代理公司工作时所经历的。在这两例广告运动中，其中有一位广告客户的产品是治疗肌肉风湿病的药品，这种药品既具有专利又是一种“凭医师药方出售的”品牌（即只对医生进行广告宣传）。为它展开的广告运动的特点之一是，如果以广告费用与销售量的比率做为衡量指标，其规模相当大，而且是典型的密集性广告宣传。这种品牌所采用的媒体策略比较特别：其主要的广告运动采用的广告媒体是英国大型的全国性报纸，而且广告版面很大（一个半版面）。在广告中还附有令人看着很累的、长长的文字说明，如各种证书和复杂的科学原理解释等，所有广告文案的撰写都无可挑剔。但广告插页断断续续，甚至毫无计划。当时，在 Fleet 街上有几家报纸，这些报纸都有大量的广告版面急于出售出去，这些报纸的广告业务主管只得勉强降低价格以求拉到客户，我的那位客户实际上正是抓住这一机会廉价买下很大的版面——20 年之后，这种机会主义的做法在广告代理公司中变得非常普遍。

上述那位客户是一位成功且相当杰出的人士，但是，他的经营决策与其说是深思熟虑的结果，倒不如说更多是出于直觉；我认为，他之所以如此成功，或许仅仅因为他使用的方法不正统。因为他的广告基本上是在一种未经计划的情况下进行的，不是依靠频繁的广告展示而是依靠个别广告作品给观众的强烈印象起作用。所以，其产品的销售量不可避免地只是对个

别广告展示的反应。这次广告运动的媒介购买模式与当时我所参与的任何其他的媒介购买模式都大不一样。那时，我的经验不够，未能认识到这是一个广告以完全非常规的方式起作用的例子——传统上，广告公司对大多数其他品牌的处理，都是采用高频率的展示。这一经历同时促使我思考这样一个问题：一次广告展示所产生的强烈印象和频繁的广告展示是否具有同样大的效果（抑或前者的效果更大），这一思考也正是本章要讨论的主要问题。¹

许多广告从业者的本能使他们在绝大多数情况下都倾向于采取集中式的广告策略。我确实看到过我的制药类广告客户在它们处于成功的全盛时期时，就出现过这种倾向。人们本能地采用集中式广告策略，一直是受心理学理论以及某些关于人的记忆力快速衰退之类研究成果等东西的怂恿。然而，除了利用这些理论很难对广告效果进行衡量之外，是否值得据之进行广告宣传，还存在严重的疑问。²而另一方面，那些少数反对过度集中式广告策略的人，由于受普遍存在的“广告力度水平较高时收益率递减”证据的影响，又有些感情用事地认为，任何集中都完全是愚蠢的。在这里，他们似乎未能看到这一事实：假设在广告力度水平较高时收益率递减，但这并不自动意味着广告收益率在所有力度水平下——包括在广告力度水平较低时——都递减。

正如第8章所表明的那样，这一争论一直缺乏对特定品牌反应曲线拐点的实证分析。然而幸运的是，人们对另一个稍微不同的问题也一直存在同样激烈的争论，但这一争论更富有成果，这一问题即：要期望品牌能够对广告作出反应，广告展示的最低频率水平为多少？这是一个很现实的问题，它关系到企业在预算基本固定而媒体价格膨胀的压力之下，如何用必要的、较低的净广告费用来维持和扩大其销售量。完全可以看出来，美国的广告业者对这个问题一直非常关心，为了激励人们进行思考和讨论，他们的专业组织——全国广告者协会(ANA)于1979

年出版了《有效频率》(Effective Frequency)一书(Michael Naples编,他曾任勒沃兄弟公司的总裁,最近出任广告研究基金组织的主席)。该书收录了过去20年里甚至更长时期内对这一讨论做出贡献的最优秀文章(这些文章有的曾公开发表过,有的未曾发表过),并对这些文章进行了适当的评论。³

如果读者想一想“有效频率”这一研究的含意,他们有可能会同意,这一研究与有关广告收益递增还是递减的讨论确实有重大关系。但是在本章中,我分析有效频率所采纳的角度和第8章的角度稍微有些不同。在第8章,我们是从整个反应曲线,甚至在许多案例中是从反应曲线的较上部分来研究广告收益的递增或递减问题。而在本章,我们是从反应曲线的较低部分来研究有效频率问题。考虑到如何最好地使用有限的、可能正逐渐减少的资源是一个具有实用价值的问题,有效频率的研究是适宜的,也是必要的;有效频率的值大约是在一定时期内的一次、两次或者三次收视机会;而绝对不可能是十次或者更多次。当频率超过十次或更多次收视机会时,广告一定是在反应曲线的顶端部分起作用,——此时,这种高频率的广告策略将消耗(或者说是浪费)掉大多数正处于成长中的品牌的有限的媒体预算资金。

关于有效频率问题的争论,本质上涉及的是:单次广告展示能否产生直接的效果。如果它确实能产生这样一种效果,而且如果第二次展示的效果比第一次小,那么很显然,广告边际收益是递减的。但是另一方面,如果第二次展示的效果比第一次大,那么,广告反应曲线必定呈“S”形,表示在广告力度水平较低时收益递增。如果第一次广告展示并没有产生效果,而第二次展示却产生了效果,那么,此时的反应曲线也必定是“S”形。这就是有效频率讨论的核心,也是本章所涉及的核心问题。

读者如果觉得所有这些叙述听起来过于理论化,接下来也

许就会惊奇地发现，这里有大量的充分数据会使这些枯燥乏味的理论骨架变得有血有肉。本章将从反应曲线广告力度较低的起端部分来考察收益递增或递减问题，并对如下这一非常现实的问题进行分析：制定广告展示方案——特别是确定最低的广告费用量——的最有效策略。

我们所分析的数据出自全国广告者协会出版的《有效频率》一书以及其他一些资料。通常情况下，我所关注的是消费者行为上的实际情况，而不是消费者认知或感情上的变化。《有效频率》一书中既有对销售数据的论述，也有对非销售数据的论述。一般来说，那些用销售量作为衡量标准的人，在分析案例时倾向于认同较低水平的展示频率，而那些使用非销售量作为衡量标准的人则倾向于主张高水平的展示频率。然而，像第8章一样，在这一章里我们只关注销售量。

9.1 4个深层次的案例研究

下面我们将研究四个新的案例，并将这四个案例与第8章中的14个案例进行比较。

在这里，我们将着重研究的问题是：第一次广告展示能否获得销售上的反应？并且，与随后的广告展示相比其反应程度怎样？在某些案例中将会显示，第一次广告展示就能产生反应；而在另一些案例中将会显示，第一次广告展示并没有带来反应。我们的讨论中令人感兴趣的部分将集中在这一问题上：为什么在某些案例中，单次展示能够发挥作用，而在有些案例中则不能。这种差异对我们的实际操作有重大意义。例如，如果某一品牌采取的是一种极端分散化的媒体策略，而已有证据表明在单次展示的基础上，广告不会产生作用，那么，这一广告客户就会处于使其全部广告预算的有效性大打折扣（甚至可以说是在浪费他的广告预算）这样一种极端的危险之中。

案例15 24个包装类商品品牌

这是一个很有启发性但略有缺憾的案例。该案例第一次公开发表时，曾引起了人们的广泛关注。⁴但《有效频率》一书没有将它收录进去，这可能是因为该案例的统计数据不够准确，也可能是因为该案例所使用的广告媒体是报纸而不是电视，因而《有效频率》的编者认为它在这一重要方面上，对重复购买的包装类商品来说没有代表性。

这一案例涉及的是1968年6月在6个城市对24个市场份额较大的包装类品牌和7个耐用消费品品牌所进行的实验。研究人员在每个城市选择了一些家庭作为样本群，将占有1/4版面的广告刊登在各城市的晨报上，投递到样本家庭中。这样，就可以使每个样本家庭都获得一次“收视机会”。第二天（在投递报纸之后平均30个小时），研究人员对这些居民中的家庭人员进行了总计2438人次访问。这一间隔时间足够让人们阅读报纸并进行通常的购物活动，而从理论上讲，用于试验的广告能够影响人们购物时对品牌的选择。

在实验中，向每一位家庭人员展示的不止是一种产品的广告，但是研究人员对样本群进行了认真的平衡，并且每一个子样本群都有一个对照实验组。由此，对每一则广告的评价，都进行了600人次的调查访问（每个城市100人次）。

调查访问中包括衡量这样一些问题：购买了品牌的情况，计划购买的情况，可能购买的情况，以及对广告各个方面的回忆和认知情况等等。因为通常情况下我不太喜欢考察非行为指标，因此，我将把注意力集中在品牌的购买情况上。又因为实验中包括耐用消费品，（在30个小时内）实际上不存在对品牌购买，所以，我下面所引用的结论主要是针对24种包装类品牌而言的。因此，这一实验的目的，实际是在数量合理、并且经过合理平衡的消费者样本群中，测试单次广告展示对每一种具有

代表性的包装类商品销售情况的直接效果。

虽然样本的规模合理，而且剔除了对耐用消费品的购买情况的衡量，但是，购买上述所测试品牌的家庭数目相当小（这并不完全出乎意料）。这提醒我们，即使对重要产品领域中的大品牌而言，在任何一天也只有少数家庭购买它。正如下面我们将简单揭示的那样，在这一实验中，由于购买者的数目相当小，确实影响了结论在统计学上的显著性。

“从所研究的全部品牌及其广告的总体来看，我们发现，与对照实验组（没有对他们进行广告展示）相比，对所宣传品牌的购买，实验组要高出14%。”这样的情况20次偶尔可能只会出现3次。不幸的是，这一通常被认为是从市场研究资料中得出可信结论的必要概率水平，比之于正常情况下的20次出现1次的概率水平，其显著性水平较弱。此外，还有一个令人感兴趣的发现：实验组中计划第二天去购买测试品牌的家庭比例低于18%（仍旧比统计概率的正常水平低）。这使研究人员得出这样的结论：“广告的作用是促使除‘在市场上’徘徊、没有明确购买目的之外的那部分家庭主妇，加快了她们的购买行为。”⁵

这次实验看来提供了不够完善却有很强指导意义的例证，即单次的报刊广告展示对重复购买的包装类商品的销售情况是能够产生直接影响的。但是，由于增加的销售量有可能是第二天的销售量转移过来的。所以，无法搞清楚这种单次展示所增加的销售量的结果。因此在品牌的购买周期内（可能为两个星期或者更长），单次展示对销售量的影响可能还未完全显露出来。而且，购买行为提前发生意味着广告边际收益递减。

对于这个既有趣同时又令人沮丧的案例，我不想再多说什么，但是应注意的是：我们完全可以预期到，销售量和消费者对广告的认知、对广告的记忆之间并不存在相关关系（对于这一点，我们已经在第6章中讨论过）。

案例16 九个完全是包装类商品的产品领域

这是一个对广告效应进行纵观分析的案例，它可以看作是进行这种研究的一个典范。⁶本案例仅仅检验两个变量：收视机会和产品购买情况。麦克唐纳 (McDonald) 虽然没有使用计量经济学技术，但他仍然非常谨慎地避免其他变量的干扰。1966年，麦克唐纳在英国进行了为期三个月的现场调查工作。1970年，在欧洲社会思想与营销研究大会 (the Conference of the European Society of Opinion and Marketing Research) 上，麦克唐纳公开宣读了论述其研究结果的报告 (在其进行调查研究的那几年中，委托麦克唐纳进行该项研究的 J. 沃尔特 汤普森公司曾经利用过这一报告)，这一报告随后在英国出版发行。该论文已经多次再版，广告实际从业者和学者们在他们的文章中都曾广泛参考它的内容——虽然比较而言，广告从业者比学术界人士更为认同这篇论文。⁷全国广告者协会 (ANA) 非常重视这项研究成果，将这篇论文全文收录在《有效频率》一书的附录中，同时在正文中对其作了大量的评述。

这是一次非常详尽的研究，研究人员选取了居住在伦敦市区、由255名家庭主妇组成的一个有代表性的样本群，研究她们每天的购买情况以及对她们的广告展示情况。要求这些家庭主妇在其日记中详细地记载她们每天对九类产品的购买情况；并从32种不同的报纸和杂志中列出她们当天看过的报纸或杂志的名称，以及她们所看的广告电视节目的细节。衡量广告度水平所采用的指标是收视机会而不是对广告的记忆，因为在专业界，一般都认为，收视机会是衡量广告力度最恰当的指标 (当然，任何指标都存在缺陷)。

本次实验的一个重要特征是：通过将每一个调查对象个人的购买情况与对她们进行的广告展示情况一一对应起来，并避开了从不成熟的累计数据中所得到的结论，麦克唐纳努力排除

了可能对其数据产生干扰的影响因素，从而使他能够得出确定的因(广告展示)果(对品牌的购买)关系。同时，他的结论是建立在对“品牌转换”(brand switching)这一衡量广告短期效应最严格精确指标的基础之上。麦克唐纳的精心安排和详细阐释，使得他的这个案例与所有公开发表的、衡量广告效应的案例相比，在研究方法上显得最无懈可击(我对西蒙和阿恩特怀有充分的敬意)。

广告展示到产品购买之间的这一段时期是购买间隔期。在不同的品牌之间和不同的家庭主妇之间，购买间隔期是不一样的，但是，由于我们能够根据家庭主妇们的购买日记计算出每一位家庭主妇在13个星期的实验期内每一人的购买间隔期，并且能够计算出每一类产品的购买间隔期，因此，我们可以在所列的表格中仔细观察购买间隔期长度的差异。读者能够想象得到，这三个月的数据收集所提供的信息是如何浩繁，能够体会得到，对所有这些信息进行分类整理、评价、并提炼，以得到几个简单而又具有实际指导意义的结论，是一件何等机械的工作。在经过认真分析研究后，研究人员得出了三个非常重要的结论。

第一个结论与短期内的“品牌转换”有关。由于读者会记得我在第5章的论述，所以，我们不必再谈论品牌偏好的永久改变，而是讨论在家庭购买者的“品牌清单”范围内，品牌选择的正常转换。对这种“品牌转换”最纯正的衡量是，用转向所分析品牌(假设为品牌X)的次数比上所有的转换次数得出一个百分比。实验表明，转向品牌X的百分比随着对品牌X的广告收视机会数的不同而不同，如表9-1所示：

“用上述数据衡量出的广告反应曲线呈‘S’形。因为上述数据有两个特征非常突出。第一，当对品牌X的广告的收视机会为1次时，转向品牌X的百分比降至50%以下(低于当收视机会为0次时的百分比)；第二，当收视机会等于或高于3次时，其效果并不比收视机会为2次时更强。”⁹可以清楚看到，除了唯一的一

次反应之外，广告并没有产生正面作用（实际上它产生了负面作用）。要想使广告对销售量有正面促进效果，最关键的展示水平是两次收视机会，而比之更高的展示水平对销售量的提高并没有帮助。

表 9-1

在购买间隔期内，对品牌 X 的广告收视机会数	在所有的品牌转换次数中，转向品牌 X 的百分数
0次	50.1%
1次	46.8%
2次	54.0%
3次	53.3%
4次或4次以上	53.7%

从这一研究所得的第二个重要结论与下列问题有关：在购买间隔期内的那段时间里，广告具有最明显的效果？有关证据清楚表明，在刊登广告后的四天之内，广告发挥着最显著的作用，但在这一段时期内，广告在最后一天所带来的价值最大。

第三个重要的结论与公众对品牌购买的连续性——而不是在品牌之间的转换——有关。鉴于重复购买在市场上的普遍重要性，下面的结论显然意义重大，即，有助于提高重复购买率的关键展示水平，为2次收视机会。

麦克唐纳的数据资料非常广泛，以至于从这一实验中还可以得出另外一些结论。特别值得一提的是，这次实验对“不同媒介之间的比较”（intermedia comparisons）这一基本空白的领域作了探讨。

现在撇开上述种种结论以及麦克唐纳所带来的启示和引发的思考不谈，让我们回到本章的中心问题：一次广告展示是否能对销售产生直接效果。研究表明，这种情况不会发生，但为什么会这样却需进一步仔细研究。实际上，麦克唐纳声称，他的调查结果“并不意味着一次广告展示没有效果。它不过表明，

就我们所关注的广告的短期刺激效果而言，一次广告展示所产生的效果不及在同一时期内进行两次或更多次展示所产生的效果。”麦克唐纳曾以一种略微不同的方式进一步阐述了这一观点，他说：“在相同的间隔期，在人们看到品牌 X 的广告的过程中，他们看到其他品牌广告的机会也很大，其中包括这一对品牌中的另一种品牌的广告”（即是指人们刚从其转向品牌 X 的这一品牌）。“因此经常发生这样的情况，在同一时间段内，收视机会是 2 次或 2 次以上的品牌，能‘战胜’收视机会只有 1 次的品牌”。¹⁰

实质上，麦克唐纳所谈论的是：为了盖过竞争对手广告宣传的“声音”，必需的最低广告展示水平应为多少。¹¹关于这一问题的一些具体方面，在下一个案例研究中还会进行分析，而这里，我们应该主要关注那些广告宣传所受的竞争程度很低的品牌，以及由此对反应模式所产生的令人感兴趣的影响。在这一案例之后，并且就在下一个案例中，广告反应曲线将开始呈现一种令人印象更为深刻的形状，尤其是影响曲线形状的因素——这些因素此刻还显得相当模糊——将开始出现大量的形式。

案例 17 五个大品牌

本案例是在一个有线电视广告市场中，对每天所记录的有关美国五个大品牌的购买情况进行的分析。¹²本案例所要分析的资料包括：从 1974 年 9 月起 9 个月内，消费者对这 5 个品牌的购买情况；以及分别在 1974 年 11 月、1975 年 2 月和 7 月对 5 个品牌的电视广告展示情况进行的为期两周的调查所得到的数据。因此，对于衡量家庭购买情况，以及在这些相对较短的电视广告展示期内——选取这些期间段是为了能涵盖整个考察期——对媒体情况进行衡量，就有了一个比较满意的基本时间段。

在案例 16 中，麦克唐纳仅限于对购买和广告展示这两个简单变量之间的关系进行分析，而本案例不同。在本案例这一电视广告的研究中，主要运用一系列的数学模型对购买概率和其

他大量附加变量之间的关系进行分析。这些变量包括：广告展示次数，广告展示所占的份额，广告展示的增长以及与广告展示相对的零展示次数的情况。此外，本案例还分别分析了品牌使用者和非使用者在四个星期内的购买行为。在这里，将品牌使用者定义为“在前三个月内曾购买过该品牌产品的人”。

读者不难看出，本实验比麦克唐纳的实验要复杂得多。研究人员将消费者对五种品牌中每一品牌的购买概率用光滑曲线表示出来，但是在曲线中，并没有标出购买概率的观察值。虽然由于实验的样本非常大，使得回归系数显得很重要，但实际上，所有的回归系数都很小。

尽管对第一次广告展示能否产生直接影响这一问题（而曲线本身似乎明确暗示着一些东西），Naples的评论中没有作出明确的回答，但我们从本次实验中仍然可以得出四条比较明确的结论。

首先，广告对使用者的购买概率的影响要大于对非使用者的购买概率的影响。这个结论基本上对五个品牌都成立，只是差别程度有大有小。就非使用者而言，一般情况下，他们对所有品牌的广告似乎都没有什么反应。当然，有一些曲线表明，非使用者的购买概率是逐渐增长的，但由于曲线非常平滑，无论是对个别品牌还是所有品牌，我们除了能够看到非使用者的购买概率对广告似乎存在一点反应——这似乎是与从第一次广告展示开始收益递减联系在一起——之外，我们再很难找到有充分证据支持的明确观点。至于说品牌使用者对广告的反应较大，这实际上与本书中的任何一个结论都是一致的。

第二个结论是，如果某品牌的广告展示量较大，而另一品牌的广告展示量较小，那么品牌使用者对前者的反应水平要大于对后者的反应水平。这与在第4章讨论动态差别时得出的结论一致，即在绝大多数情况下，广告力度变化和销售量变化之间存在一种因果关系。

第三个结论是，就使用者的购买情况而言，在所研究的五

个品牌中，除了品牌C以外，其余四个品牌的第一次广告展示便对销售产生了效果。而品牌C有一个独特的特性，即广告很可能导致了销售的反应，只不过要在随后的过程中表现出来（这一点我们将在稍后进行讨论）。其余四个品牌显示，第一次广告展示便产生直接销售效应，这说明这四个品牌的广告反应曲线要么呈明显的下凹形，要么呈稍微倾向于收益递减的直线形。

从分析中所得的第四个结论（也是最重要的结论）是，对品牌C来说，广告对其使用者的影响不如其余四个品牌的广告对使用者的影响显著。这说明，如果在平滑过程中误差不是很大的话，品牌C的广告反应曲线不是下凹形状。事实上，它的反应曲线是一条直线。当然也存在这种可能：品牌C的反应曲线是“S”形曲线，只是由于平滑修正过程而隐藏了这种“S”形趋势。

品牌C和其他四个品牌的这种差异，在于它们在市场上的实际实力不同。如果以这些品牌的年度广告费用水平来衡量，它们无疑都是大品牌。（这些品牌的广告投资数据，是70年代中期的数据，所以从现实的角度来看，相对于90年代的同等广告投入量来说，这些广告投入的分量更大。）但是，对于其余的四种品牌，它们的竞争对手要么数量很少要么就是力量很弱（或者兼而有之）。从表9-2的右列数据来看，这一点就更加明确了，这列数据显示了各品牌在其各自市场上所占的广告份额。这些数据表明，在广告开支上，这些品牌占有统治地位，同时也基本上表明，它们在市场份额上占有统治地位。

表 9-2

品牌	在全国的大约总广告费用(美元)	平均广告份额(%)
A	8 200 000	58
B	2 100 000	72
C	7 600 000	15
D	5 100 000	61
E	4 700 000	42

从表9-2中可以清楚地看出，品牌C是一个“怪物”，虽然其广告费用的绝对数很大，但如果以其在市场上的规模来衡量，它的费用规模显得相对比较小。对于品牌C的反应模式与其他品牌之间的差异，以Naples的观点（以及我的观点）来看，其原因肯定是与品牌C在市场上的地位较弱有关。

实际上，对于品牌C的广告绩效，我们还可以用麦克唐纳的观点来解释，它的观点以在市场上的广告费用总水平为基础。在品牌C的广告运动中，如果其第一次广告展示比品牌A、品牌B、品牌D、或品牌的第一次展示的效果明显要小，这肯定是因为它的这第一次展示的声音不足以盖过竞争者的声音。如果我们单独考虑一下麦克唐纳所分析的那种“品牌转换”的情况，那么我们不难得出这样的结论：由于广告刺激消费者从品牌C转向其他品牌的数量更高，因而，消费者从别的品牌转向品牌C的数量很可能是负值。

再看一看其他四个品牌，看得出来，它们第一次广告展示的效果非常明显；同时，从第一次展示开始，这四个品牌的广告收益便出现递减趋势。此外，考虑一下这些品牌，它们存在另外一点相似之处，细心的读者也许已经注意到：这四个品牌的广告反应模式与安德克斯品牌（见第8章案例13）的广告反应模式很相似。读者很明显就可以看到，在它们于市场中所占得主导地位以及由此所带来的具体广告反应模式上（最初反应比较高，随后就开始收益递减），它们都是例外。麦克唐纳所分析的那些品牌，以及品牌C，都能很好地说明一般比较均衡的垄断竞争的模式。

案例18 一个饮料品牌

这是一个于1975年开始的最有趣的系列实验，此实验持续了两年多。¹³实验是在经过审查的地区对广告变量进行测试。

这些广告变量包括：两种创造性的替代方案，购买不同的电视播出时段及无线广播的各种媒体方式。

不同的替代方案的影响可以被纳入一个数学模型中，这个模型还包括其他变量，例如，实际可支配的个人收入，与所有食品价格指数相比的品牌的相对价格。因为模型运算的结果会导致对品牌媒体策略的调整，而这种调整反过来又会引起销售额的极大变动，所以这个模型必须对有助于提高销售的相对重要因素作出公正的估计。尤其是广告文案的变动，模型计算认为，它决定了总销售额变动的39%——这也是确认定性因素的重要性的另一种形式。

这个案例的重要之处在于它试图为不同的媒体宣传——在电视上所进行的一场广告运动，在无线广播上所进行两场广告运动——勾画出反应曲线。在分析中，对反应结果以一簇“S”形曲线来表示，这些曲线描绘的比较细致，非常清楚地标明了它们的拐点。事实上，分析过程非常精确，以致在曲线上得到了两个拐点：第一个拐点显示广告产生影响的最低力度水平（较低的分界点），第二个拐点是“真实的”拐点，在此以上，当广告力度增加时，开始出现收益递减现象。在这两点之间性质尚不明确的这一段间距非常短，但这一段区域对媒体的计划与购买非常重要。

较低的分界点和“真实”的拐点可以用总评分数和平均展示频率（等同于本章和第8章所用的“收视机会”指标）来描述。更有心的观测者甚至对频率的估计值一直进行调整，以便为分析思考提供一明确的数字。但遗憾的是，这些数据在表9-3中必须被忽略。因为在本书中，无法进行这种类似的调整以获得对收视机会的其他估计值；而且我的意图是要在现有数据的基础上，提供尽可能大的可比性。

表9-3是对实验结果进行提炼后得到的。收视机会以四周为标准周期，而不是以购买间隔期为标准。

表 9-3

	广告产生效果的 最低收视机会数	以收视机会所衡量 的拐点位置
电视, 新的广告运动	2.7	3.4
广播, 新的广告运动	5.1	8.0

请注意表中的三个显著特征：

第一，与电视相比，无线广播这种广告媒体有其自身的一般特点，因此电视广告与广播广告所产生的效果水平有相当大的差异。这一差异主要来源于这样一个事实：广播吸引的观众的注意力和参与程度较少，由此，它需要更多的总评分数来进行渗透。

第二点涉及的是电视广告反应曲线上拐点的位置。读者也许还记得第8章中所提出的各种估计值，在那里所分析的案例中，拐点位于5个收视机会以上。当然，在那些案例中，数据所包含的可信度不同，数据所涵盖时间段也不同。但这里拐点所处的位置为3.4个收视机会，处于曲线起端的较低位置上。这可能是因为市场上的竞争程度影响了拐点在曲线上的位置，竞争越激烈，越需要更高的展示频率来盖过竞争者的宣传声音。

我的第三个结论是，电视广告反应曲线下较低分界点——2.7个收视机会，和真正的拐点——3.4个收视机会比较接近。这意味着，对于有效的媒体计划和媒体购买来说，可允许的误差程度受到极大的限制。在这一个具体的案例中，在四周的时间内若广告展示频率低于2.7个收视机会，则广告宣传几乎是毫无价值的，而超过3.4个收视机会则是浪费。媒体计划者所代理的工作中，有多少情况具有这种这样严格限制的范围呢？以我的经历来看，答案是一个也没有。读者可以考虑一下，这种类型的分析以及由此得出的逻辑结论，对于在麦迪逊大街（Madison Avenue）上所使用的操作程序意味着什么？媒体的计划与购买是广告业务中的一个分支，而广告业务总是将逻辑分析性的战略

同机会主义的战术结合在一起，只是在不同的时间侧重点有所不同。这一分析似乎认为，这些变化是必要的，可以使那些通常的操作程序受到更为极端的约束，比它们过去所曾经面临的约束更加严格。不仅是广告代理商，而且是广告客户，还有媒体，都将由此受到影响。

9.2 一个对媒体计划具有实际意义的观点

本章所描述的四个补充案例，是第8章所展开的讨论的延续，但是，这4个案例所关注的，是一个对实践具有重要意义的具体问题：一次广告展示能否在市场中产生效果；如果不能的话，那么，为了促发销售的反应最少需要多少次广告展示。在那些以电视为媒体进行广告宣传的案例（案例16、17和18）中，我们发现，在实际的市场环境下，一次广告展示将不会产生什么效果；而在一个购买周期内进行两次（也可能是三次或四次）广告展示被认为是广告能够产生效果的最低次数。描述这一现象的广告反应曲线将会显示，在拐点以下，销售为零。

毫无疑问，“最小的有效频率”这一观念已经渗透到广告业的每一个角落，在许多重要而且具有影响力的广告代理公司中，它们把“最低的展示水平”看作是媒体购买的实际目标——一个明显枯燥乏味的理论在实践中结出了丰硕果实的很好例证。

在制订媒体计划的过程中，为了达到最低的有效频率，有一个重要的实际问题需要简短提一下。传统上，一般根据净送达率和平均收视机会来评价媒体方案的优劣。从经过了日常评价的所有可供选择方案中，所选择的最佳方案，肯定是那些能够在给定的预算内使上述两个指标最优化的方案。

然而，有效频率的思想意味着用平均收视机会来检验频率的做法，现在看来已经不够准确。因为，对某些公众来说，对之进行广告展示的频率低于最低的有效频率，而这一平均值掩

盖了这部分公众，而同时，对某些公众所进行的展示则是一种浪费(展示频率高于广告反应曲线上的拐点位置)。

在评价备选方案的过程中，我们需要根据收视机会的频率分布，以及那些获得3个或更多收视机会(或者是选择作为最低有效频率的任何收视机会数)的人所提供的分布密度来进行分析。这种形式的分析将对媒体购买策略具有很重要的意义。例如，通过比较两个总广告预算都为800 000美元的媒体备选方案，已经证明，每一方案对成年男性的净到达率均为78%，其中一个方案(完全由次要时段组成)，有39%的公众获得最低5个收视机会，而在另一个包含有一部分黄金时段的混杂方案中，该数值只有32%。¹⁵

这引入了“有效评分数”(effective rating points)的概念(即必须能够保证在广告运动中，对公众所进行的展示大于所确定的最小展示次数而小于所确定的最大展示次数的展示数)。这一简洁的概念是由广告从业者 Al Achenbaum 提出的。¹⁶但是，据我最深入的了解，还不曾有哪一家广告代理公司将这一概念融入它们的实际操作政策中。

9.3 一些假设的一般模式

前一章和本章所介绍的这18个案例，可以说是在我所知道的、已公开发表过的案例中具有可借鉴经验的所有案例。而且，没有理由认为，这些案例在整个消费品领域中不具有代表性。实际上，某些个别案例是建立在一种强有力的实证基础上。当然，要想让我们得出在整个包装类商品领域普遍适用的、以统计学的观点来看非常有力的结论，以18个案例作为样本显然还不够大，或者说能否以它们作为样本还须仔细斟酌。然而，由于在很多其他一些形式的研究中，利用较少的案例样本常常能获得一些有力的定性推论。所以，现在我将尝试提出一些主观

建议。

读者在对我将要谈到的建议进行评价的过程中，请先参阅一下英国的广告从业者——史蒂芬·金的分析，他曾经给出了一个图表，这一图表描述的是广告所产生的直接影响与间接影响的大小与程度，根据这一图表，可以评价广告在正常环境条件下对各种产品和品牌可能发挥的作用。¹⁷金所列出的图表实际是一个有关广告作用的“连续谱”，其中的广告作用是他主观估计的。某些读者或许对他分类细节尚有质疑，但是，这种一般形式的分析，简洁、直观，而且有很强的实用性(见表9-4)。

表 9-4

最直接的影响	直接去购买产品
C	
O	收集信息
N	
T	将品牌与自己的需求(需要、欲望)联系起来
N	回想品牌的满意度/重新排列/简短列表
U	
U	修正态度
M	
最间接的影响	强化对品牌的态度

以上表为基础，下面我将给出五个假设。

1) 在“连续谱”直接影响的那一起端处，广告反应曲线呈下凹形的情况可能最为普遍。

2) 在“连续谱”间接影响的那一末端处，广告反应曲线最有可能呈“S”形。

3) 在“连续谱”间接影响的那一末端处，拐点位置可能比较高，进而品牌陷入以附加价值为基础的直接竞争之中。特别是，市场上与此品牌进行竞争的广告数量越多，拐点位置越高。

4) 对于重复购买的包装类产品而言，在下列情况下，广告看来主要以间接方式起作用：

•基本上能够用强化假说对广告的作用机制进行解释的情况下。

- 当广告运动的竞争程度很高的情况下。
- 当产品价格比较低而且购买决策缺乏理性和思考的情况下。
- 由于产品的改进能很快被竞争对手模仿，各产品的良好功能特性趋于相同的情况下。
- 广告在建立品牌附加价值过程中扮演着重要角色的情况下。
- 电视成为广告宣传的主要媒体的情况下。

5)当然，我在这里说的，所暗示的是，由于对重复购买的包装类商品(包括食品)的广告宣传是一个如此之大的类别，因而，在所有能产生收益递减的广告宣传中，这一类别的广告占有相当大的比例——尽管在大多数案例中，当广告力度较低时，会存在很短一段收益递减曲线。

根据我们所分析的18个案例，我们既不能证明也不能否定上述五个假设，但是，它们确实为我们提供了一种方向。

在所有的这些案例中，有6个(也许是7个)案例所涉及品牌的反应曲线为“S”形(案例2、3、4、5、16、18，可能还有案例17中的品牌C)。这些品牌中除了一个品牌以外，其余的都是传统的包装类商品。

除上述六个案例以外，其余12个案例所涉及品牌的广告反应曲线均为下凹形(案例1、6、7、8、9、10、11、12、13、14、15以及17中的A、B、D、E品牌)。这些品牌的反应曲线有的是完全的下凹形，而有的仅仅是描述了反应曲线的顶端部分。在上述这些品牌中，除了百威啤酒(案例14)可以看作是典型的重复购买的包装类商品(其广告媒体为电视)以外，其余的品牌分别是：

- 处于金的“连续谱”直接影响那一端点处(案例1和8)。
- 所受竞争很少的品牌(案例6、13以及案例17中的品牌A、B、D、E)。
- 新投入市场、而不是处于成长中的品牌(案例9和11)。

- 其广告媒体为刊物而不是电视的品牌（案例7、10、12和15）。在案例1、8和9中，广告媒体也包括刊物。

9.4 本章概述

本章四个案例的广告反应曲线都描述的是根据低频率展示方案推算出来的产品销售情况。实际上，其中三个案例的公开发表的原意就是为了证明低频率展示方案的明确可行性，以作为应付广告媒体成本迅速增加这一问题的对策。

这4个案例，有两个案例所涉及品牌的反应曲线为“S”形。而案例17(涉及五个品牌)强烈表明，品牌间竞争的激烈程度是决定反应曲线形状的最主要因素，竞争程度较低可能是于下凹形状联系在一起。

本章还简单地介绍了金的“连续谱”，它描述的是广告直接效应的等级，根据这一“连续谱”，能够进行广告运动的策划，并能够对其效果进行评价。这一“连续谱”概括了我们所描述的18个案例中反应曲线的一般化模式。

根据金的“连续谱”，可以提出下列假设：直接反应式广告，以及其他处于“连续谱”直接影响端的广告宣传，其带来的反应曲线是下凹形的。而处于“连续谱”间接影响端的广告宣传，其带来的反应曲线大多数情况下是“S”形。大多数处于直接影响端的广告运动，都是针对处于激烈竞争市场上的重复购买的包装类商品而开展的。此外，我们还可假设，在竞争激烈程度很高的市场上，“S”形反应曲线的拐点也比较高。这说明，越是集中式的广告策略，其产出率越高，较高的集中度能够盖过在同一产品领域的其他竞争者的广告宣传。

注 释

1. 许多读者将会发现本章的题目是借用的。见 Leo Bogart、Stuart Tolley和 Frank Orenstein的《What one Little Ad Can Do》一文，载于

《Journal of Advertising Research》(August 1920),P.3-13。我希望Bogart博士、Tolley博士和Renstein博士原谅我不仅借用了他们这篇重要文章的题目，而且也把在估计的力度水平之下的广告数目从1改为2。

2. 对记忆力衰退的实证分析，另外可参见下面的文章：Hubert A.Zielske的《The Remembering and Forgetting of Advertising》,载于《Journal of Marketing》(January 1959),P.239-243；Hubert A.Zielske和Walter A.Henry的《Remembering and Forgetting Television Ads》,载于《Journal of Advertising Research》(April 1980), P.7-13；Lois Underhill的《How Much Frequency is Enough?》,载于《Marketing and Media Decisions》(November 1978), P.74-134。

3. 《Frequency：The Relations between Frequency and Advertising Effectiveness》。

4. 见Bogart Tolley和Frank Orenstein的《What one little Ad can do》。

5. 同上,P.10。

6. Colin McDonald的《What is the short - Term Effect of Advertising?》,载于《Effective Frequency: the Relationship between Frequency and Advertising Effectiveness》,第3章和附录A。

7. 例如,可与Herbert E.Krugman的论述相对照。见Herbert E.Krugman的《Memory without Recall, Exposure without perception》,载于《Journal of Advertising Research》(August 1977),P.10。Julian L.Simon和Johan Arndt曾对此观点有很大的贡献,见Julian L.Simon和Johan Arndt的《The Shape of the Advertising Research》(August 1980), p. 17。

8. McDonald曾用这个观点来弥补他在描述广告展示时所缺乏的连贯性。见Jack Sissors的《Confusions about Effective Frequency》,载于《Journal of Advertising Research》(December,1982), P.33-77。

9. McDonald著：《What ' s the short-Term of Advertising?》, P.97。

10. 同上, P.97。

11. McDonald在1983年2月14日给我的一封信中,举例说明了销售额和盖过竞争者广告宣传所需的广告展示次数二者之间关系的其他

方面问题。他提出了“一条非常明显的上升曲线”，这条曲线描述的品牌的市场占有率与其广告收视机会份额之间的关系。在这一模型中起作用的力量与第4章描述差异模型时所讨论的完全相同。

12. 见《Effective Frequency: The Relationship between Frequency and Advertising Effectiveness》，第5章。

13. 同上，附录B中的研究案例3。

14. 在商业刊物上经常会提到这类经营方针。

George Sweda在他未发表过的一篇理学士论文：《The Effective Frequency of Advertising》(Syracuse N.Y.:Syracuse University,1985)中描述了他访问美国多家一流广告公司的高级管理人员时的情况。他们都同意有关有效广告频率的最小水平的概念。

美国一家主要的广告公司曾发表过文章，他们相信“S”形反应函数得到了普遍应用。见David Berger的《How Much Advertising is Enough》(Chicago:Foote,Lone and Belding Communications, 1979), P.21-25。

15. 见Howard Kamin的《Advertising Reach and Frequency》一文,载于《Journal of Advertising Research》(February 1978),P.14-18。

16. 见Michael Naples的《The Relationship between Frequency and Advertising Effectiveness》一文，载于《Effective Frequency: An Advertising Research Foundation Key Issues Workshop》(New York: Advertising Research Foundation,1982),P.50-51。

17. 见Stephen King的《Practical Progress for a Theory of Advertisements》一文,载于《Admap》(October 1975),P.338-343；另见John Philip Jones的《Universal Diminishing Returns-True or False?》，载于《International Journal of Advertising 3》，no.1 (1984),P.27-41；以及John Philip Jones的《The Various Roles of advertising and Their Influence on the Advertising Response Function》，见1983年美国广告学术界会议记录(Lawrence, Kans: University of Kansas,1983),P.143-147。



第10章

广告如何发挥作用

“你得全力以赴地跑,才能呆在原处。如果你想到别处的话,你必须至少要跑得比现在快两倍才成!”

关于广告发挥作用的方式，有许多不同的观点，这些观点在本书前些部分已经零星地介绍过。本章在进一步研究这些观点之前，有必要将它们综合一下，并探讨一下这些观点的彼此联系。本章只是对此标题所涉及的大问题的答案进行抛砖引玉；我把这些观点作一个归纳，希望其他人能继续致力于这一问题的讨论。顺便提一下，当我提到广告发挥作用时，意思是指能够带来销售量增加的作用；虽然广告对消费者的心理影响有时会导致一种行为上的结果——实际上二者总是相伴相随的，但是，只要经证明广告对消费者的行为产生了影响，那么我就将认为广告发挥了作用。

本章将揭示这一问题的四个方面。我将通过回答下列四个看似简单但实则相当困难的问题，来对这四个方面进行分析。

1. 如何衡量广告的短期效应和长期效应？
2. 广告能在单次展示的基础上发挥作用吗？
3. 如果问题2的答案是“能”，那么，为什么我们还需要“两次不起眼的广告展示呢”？
4. 我们如何解释单个品牌的广告份额（在某一市场上的广告总投资中所占的比率）对其市场占有率的影响？

10.1 如何衡量广告的短期效应和长期效应

让我们首先定义短期和长期的概念。关于这一问题，有两种不同的定义方法。首先，对此可以用一个简单的划分，即不到一年的为短期，超过一年的为长期。并不一定非要以一年为划分界线，但我在此用这一标准，是为了配合本书其他部分的讨论。广告预算一般按日历年份来制定，这使得以此为界线划分短期和长期极为有用。

其次，还有一种特殊并且更加复杂的定义方法。此方法源于艾尔弗雷德·马歇尔(Alfred Marshall)对企业所进行的微积分

析。某一市场的消费者需求总量是一个短期意义上的概念；而总需求量的变动则是一种长期效应。企业或行业的供给总量也是一个短期意义上的概念；而供给总量的变动则是一种长期效应。这里所说的长期可能是一年，也可能长于一年或短于一年；时间的长短并不重要。重要的是改变供给量水平或需求量水平所需的时间；供给曲线和需求曲线的交点，显示出从理论上所确定的价格水平。¹

从目前的讨论来看，各变量中最重要的变动都与供给量有关。因为企业根据需求的变动组织生产（例如，增加资产设备的使用）所需的时间较长。因此，长期应包括企业的生产结构发生变动所需的时间。为了更深入地说明这一点，在我们对不同企业进行比较时，预计某些企业的结构会随竞争压力发生变动，这时，我们可以假定这种变动是一种长期变动。

10.1.1 广告的短期效应

广告的短期效应至少可以用三种不同的方法来估计。

首先，企业的通常做法是，将工厂的发货同零售核算值和（或）根据消费者调查样本群所得到的估计值放在一起进行比较，来估计销售量。另外，通常还可以针对市场中的所有品牌来研究其他变量。例如，对消费者对品牌的认知和品牌的形象进行跟踪调查时所得到的数据，然后通过判断来对广告效应进行评估。这一程序至少决定着美国 80% 的全国性大广告客户增加、保持、减少或取消广告运动的决策。这些数据的收集相对比较简单，而对这些数据的分析能够提供一种虽然粗略、但往往非常有用的衡量，可以做为更精确的衡量值的一种替代。但是，这种方法无法以某种可控的科学方式将变量分离出来。

第二种方法是市场模型的构造和应用。这一方法的运用需要丰富的经验、良好的判断能力、并且需要大量的数据。另外，

还要用一些市场实验来对这种模型的预测结果进行检验和筛选。利用描述广告反映函数的模型，有可能分离出单次广告展示或少数几次广告展示对产品销售量的直接影响，包括在购买间隔期内逐渐增加的展示所带来的增量值。这通常是一种即时的效果，我们在第8章和第9章中已经举例证明了这一点。这种度量方法对企业的经营极有价值，因为它可以帮助我们在极短的时间内确定最佳的宣传力度（例如，在此品牌的购买间隔期内，在电视上播出的力度）。

第三，通过构造模型，还可以衡量在某个预算期内（这一时期通常不像购买间隔期那么短，大多数情况下为一年），广告绝对力度的变动对销售量的影响。这可能导致需要计算广告的短期弹性（在第4章中已讨论过），而广告弹性只能根据要求有大量的市场观测数据的计量经济学分析进行计算。这种方法对企业的实用价值在于，它可以帮我们确定在整个预算期内的最佳广告预算支出水平。

已经公开发表的足够的案例充分证明：广告具有短期效应。（当然，这种效应并非是永远成立的定律，因为某些广告运动、广告投资水平和（或）宣传计划，可能由于存在特有的缺陷而无法体现作用）。但是，对于广告具有短期效应的例证，读者应该记得第7章中所描述五个案例。在其中的四个案例中，广告运动的变化对产品销售量产生了直接而且惊人的影响。最明显的一个特例是欧克梭（Oxo），其广告运动的变化（针对Katie）经历了一年多的时间才对其工厂的发货量产生了显著的影响。但是，我认为广告运动的变化当时就立即产生了影响，但某些因素使这些影响并未表现出来。原因在于，广告运动首先必须使品牌的使用频率不再下降，而过去消费者家庭的库存和零售店的库存一直在逐渐增加。新的广告宣传运动经过一段时间，会使家庭库存和零售店库存下降，因而它所发挥的作用几个月来一直未使工厂的销售量出现增加。我认为这种解释对欧克梭这个品牌

(它的市场渗透度很大, 购买频率很高但不稳定) 成立。因为在 20 世纪 70 年代中期这种品牌相对衰退时, 相反方向的类似变动被精确地分离出来。

读者将会注意到: 第 7 章讨论的所有例子中, 销售量对广告的反应都是直接而显著的。其所衡量的变动都是广告宣传运动所创造的。但是, 广告力度的增加——而广告运动(这些在第 4、8、9 章中进行了描述) 不发生变化——也能够迅速带来销售量的增加, 只不过销售量的增加幅度一般较低。例如, 第 4 章中总结出的 84 种品牌的平均广告弹性为, 销售量每增加 10% 就必须使广告支出增加 50%。如前面的讨论中所解释的, 大多数情况下, 由这种销售量增加所带来的额外利润不足以弥补额外的广告支出。²

读者应该也能意识到, 这些分析不只是一种字面上的描述, 也不只是为分析而分析。它们是一种非常重要的管理工具, 是许多经验丰富的营销公司每天的工作内容的一部分。最近, 我了解到一个与英国某大型广告客户有关的例子。此公司明智地否决了把广告预算削减 100 万英镑的提议, 因为在此之前, 计量经济预测显示: 所讨论的那个品牌, 在广告力度的正常限度内有很高的广告弹性, 因此, 削减广告支出将会使销售额和利润大幅度减少。“模型显示, 导致的销售损失将会使利润减少 180 万英镑。”³

10.1.2 广告的长期效应

广告的长期效应至少可以用四种不同的方法估计出来。

首先, 可以用第四章中曾描述过的动态差异模型来估计。这一模型显示, 在 70% 的选取大量样本进行观察的案例中, 广告力度在一年期内的连续变动和市场占有率在同一年内的连续变动, 二者之间存在一种线性因果关系。这一分析可以使我们解决许多问题。例如, 我们可以预测出广告宣传在量上的变动

对市场占有率的影响。我们可以对市场上较大、较为成功的品牌与广告相关的规模经济进行量化：即，在描述这一模型的坐标图中，对回归线在原点左侧穿过横轴的品牌进行研究。它还可以使我们对广告宣传运动上一次重大的变化给年销售量所带来的影响进行评价。

第二，可以用移动需求曲线的技术来对广告的长期效应进行衡量，我们在第 4 章中也已解释过这一点。只有对那些以不同价格(在不同的地区,或者在不同的但相互毗邻的时间段内)进行销售的品牌才可以用这种方法进行分析，但也可以简单地应用一些统计技术。这种方法的实用价值在于，它可以使我们对经慎重考虑所投入的广告费用，导致了销售量的额外增加，而最终所带来的销售额(和边际利润)进行估计，并由此从数量上测定广告的投入产出率。第三，也可用第 4 章所提到的、广告长期弹性的测量方法评价其长期效应。这一计算要求有大量的市场观察数据。但是，用这种方法可能估计出对品牌的重复购买量，即把长期广告弹性和短期广告弹性进行比较来导出对品牌的重复购买量。

第四种方法是，利用在第 8 章最后介绍的、不同的广告反映函数模型来评价广告的长期效应。在此模型中，越强的品牌在阐述这一分析的坐标图中所处的位置越高。越高的位置意味着较强品牌的边际广告产出越大，因为它们在市场中的综合力量更强。

同利用短期衡量技术一样，利用长期的衡量技术对企业的经营也有相当大的实用价值。但是，二者之间也存在一点差异。广告的短期效应由于可以被有效地分离出来，所以，它只是广告的函数。然而，长期效应则是广告和品牌的附加价值联合作用的结果。实际上，广告之所以有不同于短期效应的长期效应(而且后者几乎总是大于前者)，其最终原因在于消费者的重复购买；而重复购买主要是由品牌的附加价值决定的。换句话说，给定的广告投入所带来销售增加量的大小，取决于品牌的内在

力量。销售增加量较大,表明品牌的附加价值较大,而这种附加价值的获得和积累是一个长期的过程。

广告的长期效应与“进行长期的广告宣传效果更好”是两个不同的概念。后者指当人们看到某个品牌的广告时,他们可能会回想起以前所见过的此品牌的广告。一般而言,人们——尤其是某种品牌的使用者,对品牌本身比对这种品牌的广告了解得更多(也更感兴趣),所以,广告实际上应该被看作是一种帮助人们对品牌本身进行记忆的工具。这是因为消费者总是更多的注意到他们所使用的品牌的生产公司,而不是总去注意这种品牌的广告。品牌和广告之间的关系可以用哲学角度上的“Politz比喻”来解释,稍后我们将对之作简短的描述。本节中所描述的方法适用于对孤立广告变量的衡量。如果我们希望在不剔除广告明确作用的前提下,而对附加价值的重要性进行量化,那么下面两种极为简单的技术就足够了。第一,我们可以估计出一种成功品牌的价格高出其所有竞争对手的平均价格的量。这一数值通常随时间的变化而变化,这一数值每增加一分就精确地表示出此品牌实力的一分增加。谈到这儿,我想起了我曾亲自研究过的英国的某个重要的品牌,在1964年~1984年20年的时间内,这个品牌把它高于竞争品牌的超额价格从10%增加到了30%。⁵

第二种同样简单的技术,是第2章曾描述过的对比(盲式和明式)产品测验。这种测验使得附加价值高于产品功能的相对作用可以被分离并测量出来。所用衡量方法是,因为其附加价值而偏爱此品牌的消费者的增加人数,减去纯粹因产品的功能特性而使用此品牌的消费者数量。

10.2 广告能在单次展示的基础上发挥作用吗?

有确定的证据证明,大多数情况下,广告可以在单次展示

的基础上发挥作用。

首先,如果广告的确会发挥作用,那么,它能够引起直接反应。这种直接反应就是建立在单次展示的基础之上的。这种依据不会产生争议,并且,这种直接反应是我们目前确切已知的、为数不多的广告效应中的一种。

其次,单次展示和其他形式的广告宣传共同发挥作用,但是第8章和第9章中的数据(主要是关于包装类商品的)并不全面,不足以让我们归纳出有分量的一般规律。其中有17个案例对直接反应未加考虑。当然,案例9、11、15和17(当然是对其中四种品牌的分析)表明,第一次广告展示会使销售立即做出反应。另外的8个例子中,第一次广告展示也有可能引起反应:

- 在案例10、12、13和14中,随着广告更进一步的展示,产出逐渐减少。

- 在案例2、3、4和5中,随着广告更进一步的展示,产出在逐渐增加。

在这17个案例中,只有案例16和案例18明确显示,第一次广告展示未引起销售上的反应。

除了上述包装类商品的广告通常只进行一次宣传就能显示作用之外,还有一些为大量的广告界人士所熟悉的观点。下面是6位有代表性的人物的观点。

戴维·奥格尔维(David Ogilvy),以我的假设——所有确实能发挥作用的广告,在一次展示中就能发挥作用——为基础,对这个问题作出了回答,他写道:“我可以举出两个特例来说明你的观点不对,但总的来说,我同意你的观点。”⁶

斯蒂芬·金(Stephen King)对同样的问题作出了回答,他写道“我多少同意你的有关广告短期效应的观点,但我想,至少一些有关广告长期效应的看法值得商榷。”⁷他进一步发展了本章的观点,即:广告的长期效应来自品牌给消费者所增加的价值。他认为,几乎总是存在某些因素,使得广告效应在长期比在短

期中更明显一些。

格斯·普里梅尔(Gus Priemer)是S.C.Johnson广告公司的管理者,是一位对媒体展示有独特经验的经理人员。他写道:“我自己的经历有力地证明了,第一次广告展示所带来的反应,占广告所引起的反应总和的绝大部分,甚至当产品在电视(其观众不受电视这种信息传递工具的控制)上进行广告展示时也是如此。”⁸

迈克尔·内皮尔斯(Michael Naples)得出了与此相同的结论:“对非常大的品牌来说,即使每四个星期进行一次展示,其效果也已足够大了。”⁹

罗瑟·里夫斯(Rosser reeves)建议,在多种媒体上分散进行广告展示,这也是同一观点的另一种含蓄的说法。一个广告客户“可能平均每周登三次广告,每次都有3 000万人能看到,但每次观看广告的3 000万人都是同一群人。也可能每周只登一次广告,但可以使9000万人看到。这两种策略哪一个更明智些呢?答案当然是——分散购买广告媒体。要尽量使广告为更多的家庭而不是同一类家庭所知道;要尽量使广告内容传递给更多的人,而不是同一群人。”¹⁰

我自己的经验也证明,对包装类商品而言,广告可以、并且常常通过一次展示就能发挥作用。读者应该记得第9章开头所描述的那个成功的、但不是按传统方式购买媒体的我的一个医药客户的例子。

10.3 为什么我们需要“两次不起眼的广告展示”

本节是对第9章讨论的补充说明,即为了促发某种程度的销售反应,必需在品牌的一个购买周期内进行的广告展示次数。本节还将对下面这个被广泛接受的观点进行评价:这一广告展示次数应该是两次、更有可能是三次或三次以上之间的最少值。

为了论证的方便,让我们接受这样一种观点:“为了取得最

佳销售效果，或者在某些情况下只是为了能在销售上取得效果，需要进行不少于两次广告展示。第8章中的案例2、3、4和5为这一观点提供了依据；这些案例都表明，为了取得最佳的销售效果，应该进行四次、五次或更多次广告展示。第9章中的案例16和18也证明，无论要取得什么程度的销售反映，都有必要进行多次广告展示。

可用两种推理方式来解释这一现象。这两种方式是彼此不同的，并且在某种程度上说是自相矛盾的。

首先，心理学上的观点认为，如果要使广告对消费者的心理产生影响，那么，必须对他们进行多次展示。这种理论有多种表述，而支持这一理论的依据，是在实验室中对人的心理活动过程所进行的值得尊敬的研究工作。

对这种观点最新和最有说服力的表述之一，是与赫伯特·E·克鲁格曼的名字联系在一起的，他力图对大量市场研究（包括麦克唐纳的研究）的结论作进一步的阐发，力图说明存在一个使广告发挥效应所必需的最低水平的展示次数。克鲁格曼的这一理论无可置疑，合情合理。他认为，要达到下列目的，必须进行三次广告展示。经充分论证，如果要想使广告对消费者有效地施加影响，三次广告展示是必要的：

1) 促使广告公众去品评和理解广告刺激的性质，并问自己：“这是什么？”

2) 促使公众进行评价（“它是什么？”）和确认（“我以前见过”）。

3) 使公众能形成记忆（这一阶段标志着可以开始放弃展示了）。按克鲁格曼的理论来说，第三次展示之后的所有展示都只是第三次展示的重复而已。

杜邦公司(Du Pont)的罗伯特·C·格拉斯(Robert C.Grass)为此所进行的更为深入的实验研究，确证了上述观点。格拉斯的研究是以衡量公众对广告的注意程度、公众从广告中所获的

信息量以及他们由此所产生的态度为基础的。“公众对广告的关注程度，随广告展示次数的增加而增加，并且在广告第二次展示时达到最高值；与此同时，公众从广告中获取的信息量也随着广告展示次数的增加而增加，在广告第二次或第三次展示时达到最高值。”而且，“公众对过多的展示会产生更强的抵制态度，而对所了解信息的回想则没有抵制心理。”¹²

关于上述理论如何发挥作用，我的解释是：每一次广告展示，实际上就是展示一次品牌，因此，消费者是对三次的品牌印象作出反应而不是对广告的印象做出反应。这两种反应有明显的区别；Alfred Politz,这位非凡的市场研究专家的一个比喻可以对此作出最完满的解释：

从前有三个屋子，从每个屋子向外看，都能看到同样美丽的风景。但是，无论走进哪间屋子都不能直接去看这种景色。只能通过镜子中的映象去看到这种景色。在第一个屋子里，是一件18世纪的工艺镜，装在一个精致的框子中。第二个屋子中是一面非常陈旧、且满是裂缝的镜子。在第三个屋子中，对着门的整面墙是一面镜子。一个人进了第一个屋子，他在一面漂亮的镜子中看到了一幅美丽的风景。当他进入第二屋子时，他在一面破裂的镜子中看到了一幅美丽的风景。当他进入第三个屋子时，他看到的是一整幅美丽的风景。

在Politz的比喻中，“风景”指“品牌”，“镜子”指“广告”。我对品牌的研究，促使我以同样的方式把广告视为Politz比喻中第三个屋子里的镜子。广告使我们能够认识品牌，而不必去注意广告本身。另一种与此不同但类似的观点是，广告只是倏忽而逝的，而品牌则是历久不变的。

第二种推理方式更适合于解释一次性广告展示是否有效。实际上，这种论证的基础在于：假定广告展示一次就能发挥作用。其思想是：某种品牌进行单次展示所产生的直接效应，有时会被竞争品牌进行更多次展示的直接效应所阻碍而不能发挥出

来。这一观点被麦克唐纳表述得更为简洁清楚。他用这种观点来解释第9章案例16中所演示的、极端形式的“S”形反映函数的原因。在这一案例中，第一次广告展示就导致了一种负反应。这一点在我对案例16的解释中已经讨论过，其中包括麦克唐纳对“为了获得一种正的效应，为什么要进行两次广告展示”这一问题的解释——目的在于消除品牌所在领域中的竞争对手的广告宣传对自己的营销努力所带来的阻抑作用。

对Ad Tel(案例17)的分析也有力地支持了这一观点。在此案例中，第一次广告宣传对著名品牌(几乎没有竞争对手)的影响，比较小品牌(竞争对手很多)的影响更大。此案例还清楚地表明，任何品牌的广告对使用者的影响比对非使用者的影响更大。因为大品牌的使用者比小品牌的使用者多，所以大品牌的广告比小品牌的广告更有影响力，其余情况都与此相同。

内皮尔斯用另一种不同的、但同样有说服力的逻辑方式证明了著名品牌的广告比小品牌的广告的作用更大的原因所在。¹³ 这一论证可以与第4章中的论证结合起来，即，著名品牌具有规模经济效应，这种规模经济效应能够使品牌以低得多的广告份额支持其很高的市场占有率。

读者应该记的第4章中的成功品牌R。在1979年，这种品牌以13%的广告份额支持着17%的市场占有率。现在，我们把这种品牌与失败的品牌G进行比较。后者以8%的广告份额勉强维持着3%的市场。很明显，品牌R的广告比品牌G的广告更有效。这一点可以用一个简单的数学式表示出来：

$$(17\% / 13\%) / (3\% / 8\%)$$

计算结果约为3.5。换句话说，品牌R的广告效力是品牌G的3.5倍。自然而然地，(用内皮尔斯的话说)“市场份额很大的品牌，能以较少的广告展示达到拐点，因为对这种品牌而言，每次广告展示的效果更大。结果，当在一个很小的广告展露水平上就能实现购买率的所有可能增长时，反映函数的形状就从一

条直线变成了一条凹曲线。”¹⁴

著名品牌的广告效应较大的另一方面与第5章中讨论的增压渗透有关——由于消费者对著名品牌的忠诚度更高，著名品牌的购买频率和重复购买率要比小品牌的更高。虽然可以从实证角度来描述这一点（正如我在第5章所努力探讨的），但迈克尔·内皮尔斯却根据第一条规律计算出了增压渗透的概率。他得出结论，广告对具有规模优势的品牌更有效。“市场占有率很大的品牌，其非经常购买者的购买频率比小品牌的非经常购买者的购买频率要高。这意味着市场份额较大的品牌，它面临的对其购买者群的竞争压力很小，因此，每增加一次广告展示，购买率增加的相对幅度更大。”¹⁵

我以前的一个学生乔治·斯韦达（George Sweda）曾（私下里）采访过纽约的一位颇有名气的媒体研究者。这名研究者持有与内皮尔斯类似的观点——著名品牌比小品牌的广告效力更大。在那次有关“广告公司在其媒体购买策略中如何运用最低的广告展露水平”的采访中，这位研究者偶而提到这一点。¹⁶

另有两条证据表明，为取得一定的销售效果而必需的最低展示频率的决定因素是：为压倒市场中竞争者的广告宣传而必需的广告力度。

第一条证据涉及到国家的不同。有趣的是，在两个英国案例（13和16）中，拐点都位于两三个收视机会的较低水平上。而在几个美国案例中（2、3、4、5和18）计算出来的拐点，大多数情况下都位于五个收视机会的较高水平上。我认为原因很可能是，在美国，竞争者的广告宣传处在一个更高的水平上，因而需要更高的广告展示频率才能压倒对方。

第二条证据涉及到宣传媒体的不同。这一证据是以案例18为基础的。在此案例中，广播广告的拐点远远高于电视广告的拐点。我认为，对这一点可这样解释：与电视广告相比，在无线广播中，必须更高地增加播出频率，才能压倒频率也很高的竞

争对手。同时，也只有更高地增加播出频率，才能弥补人们对无线广播的注意力比较低的缺陷。

现在让我们考虑一下本节开始时所做的假设，即，在实际中为了取得某种销售效应，需要在购买周期内进行不只一次的广告展示。同时我们还将考察一下另外两种理论：有关心理效应的理论和竞争性的广告水平的理论。

要想反驳心理学理论并不容易，因为这些理论都有很牢固的基础，逻辑上很令人信服。但我推测，这些理论起作用的最重要的条件是：人们对所宣传的品牌不熟悉。因此，在某种品牌开展广告宣传运动的过程中，为了取得一种根本的认知效果——增加消费者对此品牌功能特性和非功能特性的了解，最少需要进行三次展露。（当然，一种品牌重新投入市场，同其最初投入市场一样。在重新投入市场的过程中，广告也必需展露三次，以向消费者显示品牌在功能特性上的改变。）读者们应该还记得，我们在第6章曾讨论过的克鲁格曼的另一个重要理论——“低参与度级系”。克鲁格曼解释了消费者对品牌的认知如何导致了对产品的购买，而购买行为反过来又如何改善了消费者对品牌的态度（“认知 - 行动 - 感觉”）。我在第6章中认为，低参与度级系非常完善地解释了品牌推入市场时的广告宣传如何对具有低参与度的商品（如大多数快速周转的消费品）产生影响。读者会注意到克鲁格曼的这两个理论之间的共同点：在我看来，这两种理论对于刚进入市场的品牌都有效，但不适用于成长中的品牌。克鲁格曼对三次展示效果的心理原因进行解释时，所提到的一个重要因素是，第三次广告展示只是一种对比品牌的提示，并且从心理学角度上讲，此后所有的展示都只不过是第三次展示的重复而已。

在我看来，以下的猜测是符合逻辑的：如果单次展示对成长中的品牌起作用的话，那么，这种单次展次也只是作为一种帮助公众对品牌进行记忆的符号。用克鲁格曼的理论来说，是第

三次展示的重复，而这第三次展示最初已经在品牌引进阶段的广告宣传中发生了。由此引申下去，如果我们假定没有必要再以任何重要的方式增加消费者对品牌的了解，那么，在品牌成长期的广告宣传运动中，只要一次展示就有可能促发对品牌的购买行为。

克鲁格曼对广告展示必须具有连续性所做的解释也非常重要。消费者在市场中，是以各种程度的不规则性对品牌进行购买。必需连续地进行广告展示，以便能恰好在消费者准备购买的那一刻——这一无法预测的时间——抓住他们的注意力。¹⁷

本节的论述可以导出三个推论：

1) 在大多数情况下，单次广告展示在市场中有显著的影响，尤其对著名品牌来说更是如此。由此，“需要进行三次广告展示”这一观点的心理学解释并不总是成立的。

2) 在对重复购买的包装类商品进行的广告宣传运动中，从心理学角度来说，单次广告展示仍然是有效的，因为它们实际上只是在重复“第三次广告展示”（这本身在品牌引进阶段已经发生了）的作用而已。

3) 当单次广告展示似乎并未发挥作用时，麦克唐纳和内皮尔斯对之作出了合理的解释，即，实际上它的作用被竞争品牌所做广告的影响抵销了或阻止了。对那些“第一次展示可能起作用，但随后的更多展示可以更有力地发挥作用（表现为在拐点之后的广告产出逐渐增加）”的品牌而言，上述的解释同样成立。因为当广告宣传的力度相对于竞争对手逐渐增强时，这些随后进行的更多次的广告展示的作用更明显。

10.4 我们如何解释个别品牌的广告份额对其市场占有率的影响

这个问题看似浅显，但其答案却包含着很重要的意义，答

案中的一些线索有助于我们理解广告发挥作用的过程。

在第4章中，用动态差异模型对广告力度的变动和销售量变动之间的因果关系进行了描述。广告力度的变动可用市场中品牌广告份额的变动来衡量，同时与品牌市场份额所确立的一个正常百分比进行对照。读者应该记得，该模型已尽可能剔除了销售量对广告支出的逆反影响而造成干扰的可能性。

现在讨论的目的在于找出下面这一问题的原因：为什么（在70%的真实案例中）广告和销售量这两个变量之间，存在着一种精确无误的、从广告到销售的线性因果关系？

作为一种数学上的分析工具，用“在市场上的总广告费用中所占的比例”来衡量一种品牌的广告力度是非常有用的。但是，如果期望它能帮我们了解广告是如何作为一种刺激消费者购买品牌的因素而发挥作用的，则有可能会产生误导。消费者们一般对个别品牌的广告和产品了解得不多，因而可能意识不到广告份额的变动。实际上，读者肯定和我一样，怀疑消费者是否能精确地察觉到不同品牌相对广告力度的变动，怀疑他们是否能对这些广告份额上的轻微变动作出反应。

要认识广告份额变动和销售量变动之间的关系，必须把某品牌的整个广告运动看作是大量单件广告的累加。由此，在市场中，所占广告份额较大的品牌与广告份额较小的品牌相比，其单件广告的数量更多。两种品牌之间单件广告数量的比率，与它们的广告份额之间的比率大约呈线性关系。

这一分析表明，人们是以一种简单而直接的方式对广告做出反应的。他们记得哪个品牌，就会购买这个品牌。¹⁸他们会单张广告插页作出反应。广告份额较大的品牌与广告份额较小的品牌相比，其展露计划表中安排的展示次数更多，对购买行为有更大的刺激性。如果相对的广告力度的变动导致了品牌销售量的变动，这是因为，此品牌与其竞争品牌相比广告展示次数发生了变动。

由此，这一部分的讨论也与本章其他部分的讨论是相一致的。广告可以、而且常常能够在单次展示的基础上发挥作用。并且，如果在某种环境下它不能很好地发挥作用，这很可能是其竞争品牌的宣传力度更强而造成的。

一位比我更聪明、更有经验的广告人，曾把每一件广告作品对消费者的影响描述为有点像“催眠术”一样的作用。¹⁹如果让实际从业者们为了获得这样一种效果而去对广告宣传进行策划，那么这倒是一种妙不可言的训练。这与我在第7章中的观点不谋而合，即，所有有效的广告都是通过鼓励公众逐渐成为广告信息的发送者来发挥作用的，这是使广告获得其公众情感和理智上的支持的基本要素。

10.5 在经营上的意义

我现在要探讨的是本章的论证和结论要求我们以何种方式对广告进行策划和评价。

10.5.1 广告支出策略和媒体策略

我相信，这里所描述的衡量广告短期效应和长期效应的方法，都是确定广告支出水平的最佳工具。实际上，没有这些衡量方法，广告预算政策很可能还在黑暗之中摸索。最佳广告支出水平的计算是一种独特的活动，它很可能对品牌的短期（也可能是长期）赢利能力产生最重大的影响。我相信，在美国的大型广告客户中，使用本章描述的技术来制定预算计划的还不到20%，但这类广告客户的数目正在快速增长。这一问题涉及到市场实验这一重要的课题，我们将在第11章中对之讨论。

对广告短期效应的分析，尤其是对反应函数的计算和具体拐点的确定，使我们能够对媒体宣传的具体比重作出计划。如第9章中所论证的，对重复购买的包装类商品来说，其反应函

数曲线一般呈“S”形。由于消费者对这类品牌一年四季都有需求，因而要求其尽可能保持广告宣传的连续性。在媒体计划中，宣传力度与广告运动的连续性对广告支出施加的是相反方向的作用。由此推论，如果前者可以被最小化（如果拐点在曲线底端，这可能意味着对宣传力度的最优化），那么连续性反过来就可以最大化。

10.5.2 创造性的广告策划

因为有充分证据表明，广告通常能在单次展示的基础上发挥作用，所以，对每件广告作品都要单独进行策划，策划中对其影响力要给以特别的重视。在讨论广告节目的长短和版面大小的过程中，其论证肯定要涉及到影响力和展示频率二者之间的平衡问题。如果展示频率的提高必定会给予影响力带来哪怕是最小的损害，那么这种提高都是不应当的。

有一种观点认为，一件广告作品应该尽可能彻底地发挥其刺激作用。即使广告只是作为一种简单的提示符号，也不应该在展示中忽略品牌功能特性和非功能特性中的任何一个重要方面。因为消费者选择品牌的原因各不相同，所以必须让不同的消费者记住品牌的不同特性。由此我们可以得出这样一个有力的事实：广告中所包含的，应该远远不止它目前所展示的一切。如果由于节目时间较长的原因而必须降低展示频率，那么我们就应该果断地降低频率。某件广告作品讲述的是一个不完整的情节，而又愚蠢地认定其他的信息将在另一件广告作品（同样也是不完整的）中讲述——我相信这是一个极大的错误。

附带提一下，很长的电视广告节目确实难以制做。让我们看一看自美国规定电视广告的标准时间为 60 秒以来的那些旧有的广告片就知道了。对商业广告的论述，常常显得太繁琐、太令人厌烦。但是，使用较长广告节目的技巧近来已经得到了极

大的发展——尤其是欧洲的广告公司，它们用电影作为一种广告载体。

3) 对广告宣传运动的评价

本章的所有东西，都证实了第6章中所提出有关广告研究的观点，特别是证实了我在对所有类型的回忆测试的使用进行分析时——除特殊的和有限的几种情况外——所持的怀疑态度。

我们已经对消费者回忆广告的能力进行了纵观的研究。大量研究已经证实，这种记忆的衰减速度确实非常快——这是人的记忆存在缺陷的结果。²⁰但是，关于此类研究，在技术上还存在严重的问题。缺乏刺激的记忆一般都衰减得非常快，而感知或认知根本不会衰减，这意味着，用来衡量记忆变化——尤其是认知变化——的研究至少是不完善的。²¹

对回忆进行衡量的一个更根本的目的是，由于广告可以、并且通常能在单次展示的基础上发挥作用，所以，要使它发挥作用，不需要了解以前所做广告的信息。也即，衡量这类信息，并把它与经营策略——尤其是媒体购买策略——联系在一起是没有必要的，有时甚至可能产生相反效果。研究人们对广告运动的记忆情况，已经将按固定时间进行展示的宣传方式变成了一种集中宣传的运动形式——这种运动方式过去常常使广告的产出大幅度递减。²²

10.6 本章概述

本章对此书前面部分的论述进行了评价和概括。下面所提出的假说，是我对一些数量不多但很连贯、很有启发性的数据进行思考的结果。我一直力求能回答下面四个问题：

1) 如何衡量广告的短期效应和长期效应？

评价广告的短期效应共有三种方法，评价广告的长期效应共有四种方法。广告的短期效应(到目前为止，已经可以对这

种效应进行精确计量了)实质上是把广告宣传作为一个独立的刺激因素来进行评价的。广告的长期效应反映的是品牌的综合力量,它往往随时间的流逝而增长。广告的长期效应表明,同样力度的广告宣传,对不同的品牌(由于消费者所感觉到的它们的功能优势和附加价值优势各不相同)的功能特性和附加价值会产生不同程度的影响。

在制定广告的预算策略和媒体策略时,所讨论的评价广告效应的方法具有很大的参考价值。

- 2) 广告能在单次展示的基础上发挥作用吗?
- 3) 那么为什么我们还需要“两次不起眼的展示呢?”
- 4) 我们如何解释各品牌的广告份额对其市场份额的影响?

在回答上述三个问题的过程中,本章已经证明了,广告可以在单次展示的基础上发挥作用。但是,在某些情况下,只有在购买周期内最少进行两次、常常是最少三次或更多次展示之后,才有可能衡量广告对销售量的影响。解释这种现象所运用的“必须至少进行三次展示才能将信息刻于消费者的记忆深处”这一理论,是对“广告如何将消费者不熟悉的新品牌的有关信息传递给他们”的最好解释。然而,就成长中品牌而言,单次广告展示所起的作用只是一种提示符号(在心理学理论上等同于第三次展示),且每一次展示本身都能很好地发挥作用。假定在现实中,妨碍其发挥这种作用的因素,大多数情况下是竞争者所做的广告:某些品牌的大量单次展示会阻碍其他品牌单次展示的作用发挥。

在我看来,广告运动只不过是大量单次展示的综合。这一观点是对单个品牌的广告份额变动与市场份额变动之间存在线性因果关系的最好解释。

本章做为一个整体,从另一角度对寡头垄断竞争的本质进行了透视,尤其说明了一定力度的广告宣传为什么会被竞争者的广告宣传所抵销而不能发挥作用。本章同时力图表明,在这

种情况下，从广告力度——或更精确些，从展示大量单幅广告作品——的角度来说，生产商只有压倒其竞争对手，才能取得一定的效果。

注 释

1. Aifred Marshall著：《Principles of Economics》,P.291-315。

2. 第4章中的分析是以估计的广告弹性为基础的，而这些估计出的弹性所依据的观察资料相对较少，所以这些分析一般不能推广到所有的广告力度水平之上。纽约的Ogilvy & Mather公司根据Hendry所建模型中导出的广告反应函数，而得出了类似的评估结果。在他们的评估中，对在观察数据之外进行的推测并未给予说明，随着广告对利润的正面影响的增加，广告力度也在不断增加。但是，在更多的案例中，广告力度却在减少，因为在较小的销售额水平上利润就能有较大的增加。

见H.R.Kropp、Stanley Canter和Andrew Kershaw的《Determining How Much to Spend for Advertising-Without Experimental Testing; and Marring Implications of Media Expenditures》(New York: Association of National Advertisers Research And Media Workshops,1974 and 1971)。

3. 见Stephen King(伦敦J.Walter Thompson公司研究策划主任)于1984年5月2日写给我的私人信件。

4. Nariman K.Dhalla的《Assessing the Long-term Value of Advertising》一文，载于《Harvard Business Review 56》(January-February 1978),P.88-95。

5. 见King于1985年1月3日写给我的私人信件。

6. 见David Ogilvy 于1985年4月29日写给我的私人信件。

7. 见King于1985年1月3日写给我的私人信件。

8. 见Gus Priemetn的《Are we Doing the Wrong Things Right?》一文，载于《Media Decisions》(May 1979),P.152。

9. 见《Effective Frequency: The Relationship between Frequency

and Advertising Effectiveness》, P.77。

10. Rosser Reeves的《Reality in Advertising》, P.124-125。

11. Herbert E.Krugman的《Why Three Exposures May Be Enough》一文,载于《Journal of Advertising Research》(December 1972),P.11-14; Herbert E.Krugman的《what Makes Advertising Effective?》一文,载于《Harvard Business Review 53》(March-April 1975),P.96-103;《Effective Frequency: the Relationship between Frequency and Advertising Effectiveness》, P.24-26。

12. 《Effective Frequency: The Relationship between Frequency and Advertising Effectiveness》, P.20-24。

13. 同上, P.76-78。

14. 同上, P.77-78。

15. 同上, P.77。

16. George Sweda未发表的理学士论文:《The Effective Frequency of Advertising》(Syracuse N.Y.:Syracuse University,1985),P.109。

17. 《Effective Frequency: The Relationship between Frequency and Advertising Effectiveness》, P.26。

18. 读者应该记得,在第4章的实证研究中,就观测案例样本中的大多数品牌而言,广告效应都只是它的数量的函数,即使是最没有创造性的广告也能对品牌使用者起到最简单的提醒作用。

19. 1985年6月David Ogilvy 在一次私人谈话中和我谈起过这些。

20. 见Hubert A.Zielske的《The Remembering and Forgetting of Advertising》一文,载于《Journal of Marketing》(January 1959),P.239-243;Hubert A.Zielske和Walter A.Henry的《Remembering and Forgetting Television Ads》一文,载于《Journal of Advertising Research》(April 1980),P.7-13。

21. Herbert E.Krugman著:《What Makes Advertising Effective?》, P.99。

22. 见Lois Underhill的《How Much Frequency is Enough?》一文,载于《Media and Marketing Decisions》(November 1978), P.74-134。



第11章

如何更好地策划和展示广告

“说出你的判决吧”，国王对法官说。

“等一等，等一等！”拉比特着急地插嘴道，“在这之前还有很多事情要做！”

这一章我们将探讨广告公司中的日常运行，我的职业生涯便是在这一领域里度过的。我有许多理由感谢这一经历为我带来的知识和职业上的满足感；当然，它还带给我丰厚的收入和其他馈赠。然而，当我在这一领域的职业生涯接近尾声时，我的感受却变得相当矛盾，而且这种矛盾的心情一直非常强烈。如果你从一个客观的纯技术的角度来审视广告运动，你会很容易被打动，并深深地为其中蕴涵的理解力和创造力所震撼。在诸如快速周转消费品和其他采取密集型广告策略的产品所开展的广告运动中，这些因素得到充分体现。对这类品牌的广告运动的策划，是一项非常艰难的艺术创作。然而，无论是在美国，还是在其他国家，如果你已经认识到开展这类广告运动的一般困难，并且接受了一些更广泛的观点，那么你就不难推断，对于广告运动的改进，肯定存在一些具体的方法。

在印度和其他发展中国家的市场里，消费支出和广告支出一直都在增长。但这并不是说，由于经济有快速发展的可能，这些增长就会永远持续下去。因此，亚洲的生产商们应该意识到，市场最终会饱和，他们应该由此制定相应的措施。他们应该致力于发展新的品牌，尽管这样做可能会超出他们传统的专业领域。在亚洲的生产商们体会到经济增长的最高极限之前，也许还有一段时间。但是，到 21 世纪 30 年代，一些最初的迹象就有可能显现出来。

因此，提高市场营销和广告运动的效率就变得十分必要。而这一点最直接的要求是，必须提高广告运动的生产率，不管是不再增加还是削减对广告宣传的投入，都要提高广告的产出。为了达到这个目的，广告客户和广告公司应改变对他们所宣传的品牌的态度。应把注意力从销量增长这一目标，转移到利润增长这一目标上来，直接关注利润的增长而不是销量本身的增长。

很显然，如果对现有的操作方法不作改变，或者是我们对

广告运动及其效用的了解程度没有重大进步，那么，广告运动效率的任何显著提高都是不可能的。在现实中，这种进步并不常见。然而，我们必需使我们日常所使用的方法的效力获得极大提高，使我们所拥有的知识在量上有极大提高。这就是我要在这一章里重点讨论的问题。

在此，我要提出两条具体的建议：增加市场实践经验；尽量弥补我们知识中的漏洞。第一条建议可以使广告效率获得迅速而直接的提高。我的第二条建议也同样重要，但是，它的影响不是直接的，而是在长期中才能显现出来。当然，最优秀的广告客户和最优秀的广告公司——正如那些通常的最优秀组织一样——都应该有长期计划。

11.1 第一条建议：增加市场实践经验

作为背景，我要描述一下当今广告公司是怎样策划和参与广告运动的，同时还要描述一下这一过程中非常重要的一步——广告运动最终是怎样展现在公众面前的。据我所知，目前还没有对这一过程进行过深入的研究。也许人们认为它过于常规化，以至于从来没思考过其他的选择，更不用说为此进行实验研究了。由于广告公司不计其数，而它们的具体组织方式也千差万别，所以我描绘的情景只能是一般性的，我的描述近似一种概述。

每隔两三年(有时更频繁)，一个品牌就需要开展一次新的广告运动。而每一次新的广告运动，开始首先要对广告策略进行广泛深入的调查研究；这项工作通常要由广告公司来完成，但是实际的客户也应参与其中，并对之进行更多的讨论。在客户方面，可能会有三到四级的管理人员参与到这些讨论中，一些非常重要的建议就是经由这些人逐级提交上来的。

在定性和定量的研究中得出的结论，通常就是制定广告战

略的基础。但是，从某些方面来看，如此制定出的广告战略几乎总是不尽如人意。出现这种情况，部分是因为其所依据的调查研究在质量上有差距，尤其是广告研究基本上依赖的是回忆测试。更重要的是，由于我们对广告是怎样从心理角度和市场角度起作用还不十分理解，导致战略的制定过程显得非常混乱。结果，大多数广告战略，虽然在方向上并非彻底错误，在细节上也并不缺乏总体考虑，但大都空调乏味，缺乏最深刻的调查力。举个例子来说，广告的目标群通常都是根据最简单的人口统计方法来确定的；而正如我在第 7 章里阐述的那样，这种人口统计的方法是在为创造性的（而不是平庸的）广告策划中确定目标公众时最无用的方法。

大多数广告战略给人的明确无误的印象，与其说是制定广告运动计划的一种必不可少的工具，不如说是为了开展一场广告运动而拟定的一个参考框架，或者说是一张一览表。

当广告战略获得一致同意后（尽管还不知道在创意提出之后，是否需要对这个策略进行略微的调整），广告公司的创作小组就会提出一系列不同的建议，诸如：对电视宣传运动是以剧本、连环画、“动画”（录在录像带上的连环画镜头）还是试验性的商业广告形式来展现；对在印刷媒体上进行宣传运动，他们会提出运动的不同阶段所需的版面设计。广告创意最初提出时，只是一个粗略的想法，而此时，则要对其进行讨论和定性研究，有时在改进过程中会运用“调焦小组”（focus group）技术，即通过向几组消费者展示创意假设，来对其进行检验。这项工作的目的，是为了在众多可供选择的方案中选定一个——这一选项就成为广告公司随后卖给客户的广告方案。

最终确定的广告运动方案，通常要变成精致完美的广告作品。当然，这要支付昂贵的制作费用。然后，在这个广告正式向公众展示之前，要对它进行简单的、标准化的定量化研究（通常是进行“一日后回忆测试”，并对其说服力进行一些粗略的

衡量。))

11.1.1 这一程序存在的问题

在实际中，广告公司是按照上述方法进行广告运动策划的。采用这种方法之所以很有效，是因为广告公司一直在千方百计提高“问题评价——产生创意——排除方案——将选定的运动计划卖给客户”这一过程的运作效率。我认为，这些广告公司过去在采用和完善这一程序的过程中，从来未考虑过其中所存在的根本问题。

这一程序中有四点远远不尽人意：

首先，这套程序实际上没有提供一个广泛的创意选择范围，尽管表面看起来不是这样。它只是致力于找到一个方案，而对其他方案的排除仅仅是为了选定一个方案进行出卖。广告公司的创作小组有时非常现实，他们把那些被淘汰的方案称为“客户的饲料”。广告公司最后之所以会选定某一创意性的方案，也许只是因为他们从一开始就比较喜欢它，甚至在开始定性研究之前就已经确定它了。通常，广告公司只组建一个创作小组来负责某一品牌的广告策划；自然，这样一个小组（通常是由两个一直在一起工作的人组成，或者——至少经常——是一个以一人为主的比较团结的小团体）当然总是会认定，只有一种方案是最好的。此外，客户——它们大多数都有购买方案的意向——通常也不希望广告公司向它们提供的方案中有任何模棱两可的或不确定的因素。

如果创意的开发过程如同战略评价过程一样，是一个“垂直”的过程（即朝向单一方向），那么，对严格的创意开发过程进行有效限定将无关紧要。但是，恰恰相反，创意开发过程在心理上是横向的，或者说是“双向的”，它致力于追求的是完全无法预料的关系。实际上，可以开发出来用于应付某个特定

的战略性问题或战略性机遇的创意，在数量上是很多的。要把这么多的选择区别开来，并不象看上去那么简单容易。想想看，洗澡水已经泼出去了，而你还在想“孩子也一起泼出去了吗？”这件事并不简单。

以我亲身参与其中的一个品牌为例。广告公司在三个国家的若干创作小组，一共提出了 47 种可供选择的宣传运动创意。而在进行定性研究检验和讨论时，最终只保留了唯一一个创意。事实上，整个程序主要是为了向客户表明公司有事业心，有负责的工作态度和国际主义精神——虽然周到的考虑很重要，但对品牌及其广告宣传却并没有进行多少思考。如果整个过程的唯一目标，就是为品牌找出一个新的广告运动方案，那么就on应该让更多个创意方案在市场中接受验证。

第二点是，这一工作程序的主观判断成分太多。通常，这种判断依赖的是在方法论上极不可信的定性调查研究。“那种冒充成定性调查研究、但绝不比新闻报道强多少的、纯粹是惯例形式的小组讨论实在是冒险——他们把消费者想象成理性而又出色的人，因而阻碍了创意的开发。”²在缺乏调查研究的情况下，决策制定只能是依据背景知识和工作人员的直觉。我亲身的体验（一段既不太短也并不肤浅的经历）是，这样的判断通常是极不可靠的。博加特 (Bogart) 和他的同事们的调查研究充分证明：专家门根本不善于对广告运动最重要的方面——广告的促销能力——进行评价。有这样一个例子：在纽约、波士顿、辛辛那提、底特律和洛杉矶等地的 83 名广告决策者（广告客户的品牌经理和广告经理，广告公司的业务经理、创作人员、媒体工作者和研究人员），无法预测哪一种广告会对销售有更大的促进作用。³

说一句题外话，我们都知道，对直接反应式广告而言，不同广告作品的吸引力有很大差别，而这些不同的广告作品，通常只是同一战略的不同的创意表达形式。而那些实际从业者们

也承认，靠主观判断来辨别出这些效果上的差别是极不可能的。这就是为什么他们如此依赖实验性市场展示的缘故。⁴

人类判断上的缺陷在任何情况下都存在，但是更让人担忧的是，一项广告运动方案通常是由六个或更多的人来决定的，他们都有很强说服力的观点，都有能力要求或至少是要求做出修改。而只有在少数情况下，这种做法能够带来广告宣传运动的改进；相反，在大多数情况下，这种做法导致了灾难性的破坏和对最初想法的歪曲。有一些客户更糟糕；事实上它们的声誉很差，以至于那些最优秀的创作人员都不愿意为他们工作。

(我多希望我在这里有时间可以把他们的名字写下来！)

在过去的二三十年中，确定广告运动方案的程序(以我个人的观察)变得更加糟糕。确实，今天的广告公司考虑更多的是对创意的评价而不是开发创意，它们做得更多的是纯粹的逻辑论证而不是创作。

这些严厉的批评使我想起这一工作程序的第三个缺陷。由于一系列相互关连的原因，广告公司从创作职能到业务执行职能之间的内部平衡一直在发生着渐进的变化。今天，广告公司中以少于四级业务执行人员负责一个大品牌的情况已经很少了。就在广告运动方案送达客户方面的经理层之前，还有人指手画脚，并要求对其作出修改。

广告公司业务执行功能的膨胀，一部分原因是为了适应客户的要求。(广告公司通常认为，应该与客户的市场营销机构的每一级相匹配，以强化客户与代理商之间的整体关系，一旦某一级的业务执行人员使他的客户失去了信心，那么，这种匹配可以提供一种“安全网”。)而大宗业务——取决于广告公司从其客户那里获得的委托收入的规模——能带来巨大的收益这一点，也促进了这种情况的出现。这种机构臃肿的情况多数发生在经济繁荣的20世纪50年代和60年代。但是，在经济不景气的70年代，也没有证据可以证明广告公司曾努力去精简机构。直

到80年代末期，这种情况才开始改变。

实际上，机构臃肿已经从上述方向转向广告公司的业务小组中非创作人员数量的增加：业务小组中出现了业务策划人员，出现了消费观点研究和消费者研究方面的专家——在广告公司内，这些人的工作是制定品牌战略。这些人的到来引起了广泛的争议。在英国的广告公司中，这种职能人员很常见⁵，似乎是为了弥补欧洲的业务人员在教育方面的不足。“一部分原因是这些业务人员缺乏处理数据的能力，但是，以我自己作为业务人员的经历所见，更糟糕的原因是，为了能一只手掌握着客户，一只手掌握着创作方向，这使广告公司能长久地谋取自身利益。过多的数据可能让人不舒服。”⁶然而，在美国，对这种广告策划程序的采用却进展缓慢。一方面是因为财务压力困扰着美国的广告公司，一方面是因为美国的业务执行人员的专业素质更高一些。广告策划职能是一种很有用的职能，引起争论的是由谁来执行这一策划，业务管理人员还是广告策划人员？至今，这种工作程序只被一些规模较小但很有影响的广告公司所使用，同时，它一直被麦迪逊大街上的几家主要的广告公司实验性地使用着。

这种工作程序的第四个问题在于它很拖延时间。通常，从开始策划广告运动到广告正式向公众展示，需要一年的时间，而且，这种做法也会使管理层付出大量的时间。

11.1.2 从直接反应式广告中学到的

直接反应式广告最重要一点是，在某种程度上可以衡量和确定广告公司处理这类广告的效率。因为这类广告的效果很容易测得，所以我们可以很容易地判断和衡量直接反应式广告的有效性。不仅广告的效果可以很简单地量化出来，而且（也许稍微困难一些）广告公司对其客户盈利的贡献也很容易量化。直接

反应式广告的科学基础很雄厚，以至于那些致力于研究其他类型广告的人，也不能对它视而不见。而且，我认为，他们应该认为，他们确实能够从直接反应式广告中学到一些东西，除非有事实证明，其理论基础是靠不住的。

“量化”是运用直接反应式广告的客户和其代理商的主要目的，也是使其广告宣传运动效果最大化的主要手段。这里的衡量指的是，要在检验的基础上对所有主要的广告变量进行改变（一次一个），然后估计反应样本的结果。这种方法有时会被经验丰富的实际从业者（他们相信市场测试原理）应用到广告的其他领域。这种观点的支持者之一，是戴维·奥格尔维，他说道：“检验你所作的承诺，检验你所用的媒体，检验你的广告标题和内容，检验你的广告规模，检验你所作的承诺，检验你的广告支出水平，检验你在无线广播或电视中播出商业广告的效果。永远不要停止检验，这样你的广告就永远不会停步不前。”⁸

我对这一值得赞赏的建议目前在奥格尔维与玛瑟 (Ogilvy & Mather) 公司的贯彻执行情况非常感兴趣。但是坦率地说，如果此广告公司的大部分业务不是包装类商品，我对其是否依然能够如此认真地采纳这一建议会持怀疑态度。在直接反应式广告中，使用可获得的技术而对如此多的案例中的各个变量进行检验是很容易的。但是，在零售业所销售的重复购买类商品领域里，人们普遍认为，在直接反应式广告中，应该对各个变量不停地一个接一个地进行检验，这在实际中是不可能实现的。

然而，这一观点并不应该成为定论。还记得第7章里的欧克梭案例中那种精明的广告连续策划吗？广告客户和广告公司习惯于对广告运动的各种替代方案进行检验，当其品牌的主要宣传运动情况明显不妙时，这可以使他们不至于过分惊慌。广告客户和广告公司过去一直在做的，就是想在市场中实施全国性广告运动的替代方案。他们已经揭示并谨慎地衡量过（根据大量不同的标准）这些替代方案的结果。对于直接反应式广告而言，

这也许简单易行，花费很少，但是对于其他类型的广告来说——虽然这一般不太可能——是复杂而昂贵的。

欧克梭案例告诉我们的是，即使对于重复购买的商品，市场实验程序也是很有价值的（甚至是极珍贵的价值）。这样的实验，比对直接反应式广告进行实验要困难的多，所以，必须严格限制被检验的替代方案的数量。但是，即使某一个方案已经明显优于其他方案，多检验几种方案总有好处；当然，这要取决于检验的内容和检验过程中的认真程度。

11.1.3 一条可行的建议

正确进行一项市场实验需要下列条件：

(1) 在营销组合中存在一个重要的可选方案（有待于对其变量进行检验）；

(2) 一个参照方案，即一个处于正常发展中的营销组合；

(3) 一个规模合理的、有代表性的、条件齐备的试验区；

(4) 有效的媒体，要求在试验区和参照区内具有可比性；

(5) 时间（在大多数情况下，检验至少需要两年时间）；

(6) 一套评价程序，它最少应包含（对于待检的某一品牌及其竞争品牌而言）以下几点：

对品牌的使用情况和消费者对此品牌的态度进行持续的衡量；

有关消费者样本组的连续数据，如第 5 章所述，所有与消费者行为有关的测量数据都需要在日常能够制成表格；

零售审核数据；

对竞争对手的广告进行连续的定性和定量评价。

这一程序是新品牌进行市场试验的常规程序。尽管从这种程序的潜在价值来看，营销管理人员不愿（或者说懒于）去采用、甚至不愿考虑一下这种程序很难让人理解，但是，在对成长中品牌所进行的试验中，确实很少采用这一程序。

我现在叙述一下，我认为对成名大品牌进行试验所应该采取的程序。这一程序有双重目的：第一，以一种实践的方式来揭示大量的营销变量，其中有些变量也许对品牌将来的发展和保护非常有用；第二，准备备用的、已经经过检验的广告方案，以备全国性的广告运动出现严重问题时使用。

我认为在任何情况下，对于一种成名品牌的营销管理层来说，如果他們要彻底担负对这一品牌的责任，那么，他们在此品牌的市场营销活动中，至少应拥有六套方案，每套方案应该试用两年。对这些方案可以分阶段来实行。比如说，在每一年中，有三个市场实验项目可能处于试用期的第一年，有三个则处于试用期的第二年。这种常规实验，正如其对于直接反应式广告的实际从业者一样，同样也应该是重复购买性商品的生产商和他们的广告代理商日常工作的主要内容。

品牌及其面临的竞争，决定了哪些商品需要这样的市场实验。在我的职业生涯中，我大部分涉足的就是这类品牌。对这类品牌来说，其典型的试验安排如下：

试验地区1：宣传活动A(正在进行的全国性的广告运动)；
将媒体力度降低20%；

试验地区2：宣传活动A；提价10%；

试验地区3：宣传活动A；将促销力度降低20%；

试验地区4：宣传活动A(也许已经经过修改)；采用已改进的方案；

试验地区5：宣传活动B；其他变量不变；

试验地区6：宣传活动C；其他变量不变；

所有上述实验的参照项，当然是在试验区域之外所有地区中使用的全国性的营销组合。对于进行这类试验来说，美国地区的广阔性和多样性是有优势的。通常情况下，每个试验区不要多于四个城市。这样，所有的试验区(加起来大约是24个城市)不会在全国占有过大的比例。

当然，也许要过很多年，印度才可能提供做这类实验的便利条件。但是，一旦这个国家在经济上变得更为发达，那么，其国家的规模和人口密度就为开展这种调查研究提供了保证。虽然与那些成名的大品牌所广泛使用的勉强维持的、带有机会主义特征的营销方式相比，这种试验安排能够带来更多的好处，但是这种试验也确实存在两个很大的问题。

首先是这种公开活动的市场测试和试验可能会召致竞争性的报复。这在现实中是必定存在的——而且任何东西都阻挡不了。但是，这种易遭反击的特点，过去从来没有使市场测试原理失效过，尽管这种报复理所当然会增加对测试结果进行分析的难度。如果无论什么样的成长中品牌都采纳我关于市场试验的建议，这必然意味着实验总数目的极大增加，结果必然导致竞争对手采取有效反击措施的困难性增加。然而，事实上，在著名的百威啤酒的案例中（一系列相当复杂和长期的市场试验），所公布的证据表明，根本不存在始终如一的竞争性的反击行动。

我所建议的这种试验安排的第二个问题就是其成本很高。可以毫不夸张地说，它的成本是无法最小化的。但是，我有一个也许值得考虑的建议：将其费用与品牌的总成本作一下对比。

应该对品牌市场试验的广告制作费、市场研究费和管理时间成本进行估计，并同营销总费用进行对比。这样一对比，它所花费的成本就会比刚开始看起来时显得更合理。例如，如果要在不同地区进行试验的两场新的广告运动的广告制作费总计为500 000美元（即在两年中每一场运动投入250 000美元），对于一个预算总数有5 000 000美元的品牌来讲，这一数目确是占了其线上总广告预算的很大份额，但还没有大到让人难以接受（5%）的地步。从这点来看，这一费用额相对于品牌的总支出至少是一种理智的估计。

读者应该不会忘记，大品牌的规模经济即是能够在广告宣传中每年节约出几百万美元。生产商们只有每年都从这部分节

约的资金中拿出一部分，投入正在成长中的品牌（而不仅仅是新的品牌）才是明智的，只有这样才能按照预定的计划无限期地发展下去，继续保持它的巨大盈利。对于一个精明的公司来讲，利润也是一种“金钱的种子”。

虽然我并不知道任何内幕信息，但我可以相当肯定的是，Charmin纸巾、佳洁士(Crest)牙膏、Crisco食用油、象牙(Ivory)香皂和汰渍(Tide)洗衣粉 它们与广告有关的规模经济都非常可观。如果要我对生产这些品牌（以及其他有相似实力的品牌）的企业作一下评价，我会毫不犹豫地说，宝洁公司(P&G)的市场营销活动的巨大效率。这种巨大的效率，首先，来自于它将广告宣传重点放在其品牌极具有竞争力的功能特性上；其次，来自于它能够维护自己的原有品牌，使它们的销售量和利润不至于遭受任何长期重大的损害，它能够对这种损害的最初征兆做出积极的反应；第三，来自于它能够利用其规模经济所节约的资金进行市场实验——既对那些旧有的品牌，也包括对那些不断推出的新品牌。

我相信在本章中所提出的、以及隐含在本书中贯穿始终的建议，在辛辛那提（辛辛那提是宝洁公司总部所在地——译者注）会比在美国及国外的其他生产商的总部中更受欢迎。我还要说明的是，我从未亲自为宝洁公司工作过，但是我曾多年坚持不懈地从外部研究它的经营情况——总结它的经营方针并仔细观察它的各项活动。

11.1.4 广告客户及其广告代理商之间的分工

如果本章提出的建议确实能够被广泛采纳，那么我相信，广告公司将会抽出更多的精力关注于多广告的构思创作——自从一百年前版面代理业出现以后，几十年来，广告公司一直成功地扮演着这种角色。

作为补充，我认为广告公司应该在策划和评价市场试验的过程中承担主导角色。这必然会使他们对有关品牌的信息有更多的了解，从而可以使营销活动成为一种更富效率的、有计划的行动。特别是这些实验会为制定的品牌预算战略和媒体战略提供一种比现有依据更为科学的基础。根据古典经济学理论所预言的方式，广告客户与广告公司之间分工的日益明确，也能够为其经营效率的提高带来一种不言而喻的好处。然而，这也可能会使广告公司的内部结构发生某些变化——在广告代理业中，这种情况也许不太普遍。

如果期望未来的广告公司能够为它的客户策划不至一种广告宣传运动方案，而是三种或更多，所有这些运动方案都要在市场上进行展示，那么，每种品牌只有一个创作小组的这种旧有的体制是不可能带来这种变化的。广告公司最可能使用的方针，是加快每一项广告业务的创作小组的更换；或者在正常的创作小组之外雇用更多不固定的、有很强的解决问题能力的小组；或者是比现在更多地利用有才能的自由职业者。

然而，无论如何，广告公司的创作人员在总职员中占有的比例应该比现在的高。目前的比例是在 25% 到 30% 之间，这一比例因公司而异。客观地讲，考虑到创作工作在广告公司运作中的重要地位，这个比例实在太低了，尤其是一般的创作工作涵盖了大约 20 种职能，其中有些是核心创作流程之外的辅助工作。（例如，业务经济管理、包装和校对通常都包括在创作流程内。）

当然，广告公司应该能够及时精简与其客户进行接触的部门的规模，尤其是它们要把工作的重点更多地转移到开发创意上来，而不是无休止地对这些创意进行评价。同样，根据客户提供的委托金向职员付酬，也在向根据职员的工作时间支付报酬转变，这必然会减少业务管理层的层数（因为这已使广告公司意识到，管理层次太多将会增加成本）。

11.1.5 广告公司佣金制度的意义

也许关于广告公司佣金制度的讨论是不必要的，因为这种制度正在被迅速抛弃。但是，这一制度有两点不足，值得在这里叙述一下。

首先，从本质上来说，这一制度不利于发挥效率。随着广告产出率的提高，例如，广告规模经济带来的利润提高，用更少的投入来完成工作是完全可能的。尽管广告经常被当作大头棒使用，但它可以发挥剑的作用。对一个按支付的委托金进行工作的广告公司来说，如果它本身更有效的工作反而导致其收入的减少，那么，什么东西才能刺激它们更努力地工作呢？显然，佣金制度是执行试验计划——这种实验计划的预算已经被裁减了——的一大障碍。事实上，对任何一种形式的试验——在这种试验中，广告公司的人员成本很高，但佣金收入很低——来说，它都是一种障碍。因此，百威啤酒 (Budweiser Beer) 的广告代理商只准备在市场上进行广告力度试验，这是可以理解的。而且，在 Anheuser-Busch 代理公司做了许多特殊的安排以维持公司的收入之后，事实最终表明，这一试验对品牌是极为有用的。¹⁰

第二，在上面的分析中，我们可以看到，佣金制度的目的是为了为了保证广告公司经营运作所带来的规模经济效益能由广告公司所占有。这显然会遭到许多客户的反对。¹¹在经济繁荣的本世纪50年代、60年代，这种佣金制度使广告公司内部人员急剧膨胀，从而使其工作效率长期低下。根据我的判断，这种膨胀还引起了公司和客户之间的摩擦。事实上，我相信，让广告公司之间进行价格竞争也许是一个更适宜也更有效的办法。

佣金制度意味着，在预算额很大的情况下，客户支付给广告公司的佣金反而更少。但是，如果是进行广泛的“劳动力密集型”试验计划，广告公司就可以避免亏损。而且，其具有的

灵活性会促使广告公司的组织结构实现必要的改变。在瑞典，这种佣金制度在本世纪 60 年代实际上就被抛弃了，广告公司的性质在短期内就发生了改变。它们率先恢复了非凡的创造力，同时分散成一些较小的、能力完善的单位（在其他国家也随后出现了同一趋势）。新成长起来的一批年轻的、充满活力的广告公司，使旧式的全方位服务的广告公司产生了戏剧性的衰落。我确信，这些革命性的变化源于广告公司抽取佣金方式的转变，当然，这也主要是因为美国一些大广告公司坚持彻底废除佣金制度的缘故。

毫无疑问，这种变革的冲击力影响了旧佣金体系中最顽固的支持力量。事实上，在全国广告者协会的会员中所进行的调查显示，以一种纯粹或经过修改的佣金制度关系与广告公司进行接触的客户比例，在 1976 年是 83%，1979 年下降为 75%，1982 年则为 71%。1982 年，这 71% 中又有超过 1/4 的客户以某种方式摆脱了按 15% 抽取佣金的固定模式，使得当时以这种佣金制度为客户服务的广告公司的比例降至 52%。¹²到 1994 年，这个数字已经下降为 14%！事实上，我所知道的，只有一家大公司还一直保持着对所有客户收取 15% 佣金的制度。变革的步伐已经开始了，它需要的只是增加其背后的推动力。

11.2 第二条建议：如何弥补我们知识中的漏洞

在本书中经常提到的一个主题，就是我们对于广告的了解实在太少了。这并不是说我们一无所知，但我们知识中的漏洞实在太可怕了，尤其当你认同我的观点——根本不存在广告如何发挥作用的普遍模式——之后（当然，缺少这样的模式恰恰是我们明确了解的、为数不多的事情之一）。而我们对这些模式变体的范围和变化原因的了解也是相当肤浅的。1985 年夏天，我进行了一项询问调查，其中包括制定一个关于我们的广告知识

状况的正式的清单。我发现，我们所了解的，只占我们应该或能够知道的知识总量的35%。

在询问调查中——其中所询问的问题我在本书中一直非常关注，以下四个方面在某种程度上是互相联系的：

(1) 广告效应：包括广告绝对力度的短期效应和长期效应，以及广告力度增加所造成的影响。

(2) 广告与人的心理：即广告怎样作用于人。这方面的心理学理论是很丰富的，但是尽管这些理论很具吸引力，但它们几乎都缺乏实证支持。

(3) 广告创作进程：即创意的产生，以及为什么有些广告运动创意比其他创意更有效的原因。

(4) 研究广告和广告运动的方法，尤其是可以预测新品牌成功与否的研究技术。

我认为，虽然一些人的主张颇有见地，但广告永远不能成为一门科学性的学科，除非我们对于我们所不了解的那些知识，在认知的深度和广度上都有明显的提高。大量的研究（大多数研究非常细致、发人深思，但令人遗憾的是，这些研究往往只涉及某一个方面，大多数是重复的）其目的几乎不是为了（或者说没有被用于）弥补我们知识中的漏洞。原因有两个：第一，很多研究，同以前曾经做过的研究在技巧和方法上都极为相似，以至于对这一领域没有任何新的推动；第二（也是更重要的一点），还没有人怀着增加我们的知识量这一更宽泛的目的，对这些研究进行归纳总结和应用。当然，如果我们对“避免将那些用高代价获得的专有数据公布于众”这一问题更为认真地考虑一下，上述问题或许就会得以解决。

上述这种状况也许正是人们对市场营销和广告宣传失望的原因。事实上，它对任何为扩充我们的知识量所做的努力都是沉重的打击。很多人都对此表示遗憾，而且也发表了一些不很公正的批评。例如，有人攻击说，广告界似乎没有开展基础研

究的能力。(另一方面,有人认为,就象那些商业广告的研究者所做的那样,学术界应该更多地关注实践,关注日常见的品牌,关注市场问题。)13然而,从广告知识的现状和研究者们为加深我们的广告知识所能够使用的调查方法来看,这些批评也许不无道理。很多人非常错误地认为,对广告的研究类似于对自然科学的研究,因为在自然科学研究中,基础研究从某种程度来说是应用研究的基础。由于它适用于各种科学学科和应用科学,已故的著名科学家 J. 罗伯特·奥本海默(J. Robert Oppenheimer)非常清楚地表达了这一观点:

基础研究:这种研究的主要目的是提高我们的理解力,增加我们的知识,而不是直接考虑它在实践中将会有何用处。基础研究是大学的一项典型职能,在自然科学领域是这样的,在数学科学中也是这样的,并且我相信在以下这些学科领域内更是如此:人类学,心理学和经济学,其中经济学正逐渐成为一个研究的主题。14

我由衷地尊敬这位杰出的观察家,但我对他关于社会科学的结论表示怀疑。如果由此延伸下去,对广告的研究也会得出相似的结论,我认为这肯定是错误的。

我的理由很简单。我认为大多数有价值的广告研究都应是归纳性的;它必须建立在对特殊情况所做研究的基础上,这种特殊情况的研究能够帮助我们部分地了解某个品牌的营销过程,同时(参见第1章)使我们有望(虽然并不一定)最终建立一种能对所有品牌都做出解释的一般理论。在麦克唐纳对广告学和昆虫学的对比研究中,就阐述了这种从特殊到一般的过程。

如果我的推理思路是正确的,那么这就可以解释,为什么广告实际从业者所持的共同观点——大学里对广告所进行的研究毫无价值——确实是正确的。15理由很简单:唯一的也是最基本的可以开展广告研究的地点,就是市场。对具体品牌、营销状况和广告运动的分析,必须是细微而深入广泛的;最初的(虽

然并不是唯一的)数据来源必须是所分析品牌的消费者及其竞争品牌的消费者。大学里缺少从事这类研究的资金支持——而这通常被认为是品牌的“监护者”——即生产商和其广告代理商的责任。

广告从业者们以其亲身经历(正如本书所描述的那些案例一样)认识到,归纳原则在广告学领域中有牢固的地位;事实上,我们已有的大部分有价值的广告知识,也正是借助于归纳原则这种方法获得的。然而,问题在于,相对于我们要进行系统阐述——比如说要提出有力的一般性假说,更不必说建立普遍性原理——所需要的知识量来说,我们已获得的知识量,甚至加上为了对基本条件进行客观研究而公开的数据资料,是远远不够的。

造成这种情况的原因有三个。第一,尽管步伐在不断加快,但市场试验的数量还是太少。而且,如果生产商们采纳了本书的建议,我想未来的试验数量会增加得更快。第二,由于保密的原因,用于进行分析研究所公开的试验资料不足。第三,也是一个很大的原因,还没有人去开展这种某些人认为是很费力的分析和归纳综合工作。我们一直缺少的,是有技术、有时间,同时也有兴趣用砖块垒成大厦的一群人,而且(也是更重要的一项任务)他们要说服人们为他们准备更多的“砖头”。

至此,读者也许已经猜测到了,我认为应该在大学里进行广告研究的真实意义:那就是对品牌进行个别研究,然后从总体上对它们进行评价,以便对一般性原理进行探讨、假设和最终阐述,并对原理的各种变体和例外情况的变化范围和特点进行分析。市场营销领域的各种专业组织已经开展了一定量的研究,其中比较著名的有广告研究基金会(Advertising Research Foundation),全国广告者协会(the Association of National Advertisers, ANA),市场营销科学研究所(Marketing Science Institute),和英国广告从业者研究所(British Institute of

Practitioners in Advertising, IPA)。在本书第8、9章里讨论的ANA所出版的《有效的频率》，和IPA公布的对九个案例的研究，就是很值得敬佩的例子。但是，我们目前所做的工作与需要做的相比，只是极少的一部分；而且，这些重要的组织所进行的研究，基本都是由那些专职的商务界人士完成的，这未免对他们时间和精力要求太过分了。所以，我的评论不应被看作是对他们所做研究工作的一种批评。

由于与缺乏其他相应的专门知识有关（但并不是仅仅与之有关）的原因，我相信，大学里可以为开展这类研究计划提供更多的帮助。那些对大学从事广告研究工作持反对态度的批评家们，也应该明智地意识到，大学有如下四点学术优势：

首先，大学里的智力资源非常丰富。美国的91所国立和私立大学或学院，都拥有完整的广告课程。¹⁶它们的每一个广告系都拥有大量的教师，并且常常拥有一批精力充沛的学生。其教学水平一般都非常高。

第二，大多数学者都是客观的。他们并不象一些生产商、广告公司或研究公司的雇员那样，是一种单一哲学或方法的信奉者，从而不会因此在思想上受到束缚。

第三，学者们拥有宝贵的时间。分析研究、理智地推测以及充分地思考，是他们工作的核心内容；他们有集中的时间进行这些活动，这是从事学术研究最有利的（也是最使人高兴的）因素，所以许多象我一样的人在结束广告从业生涯后便选择了大学里的工作。

第四，也是比较重要的一点，它有点难以理解但确实非常重要。奥本海默(Oppenheimer)称之为“在课堂中开花结果”。即，如果一个人没有亲身经历某件事，是不能够充分理解它的。

一个学生的经历应该是：困惑，不理解，糊涂，然后逐渐发现一些感性的规律，接着获得一种新的想法，最后发现自己以前所想的是错误的；这是人们进行分析研究的一种典型经

历，也是做为学生的一种典型经历，这是一个很和谐的过程...
...有人发现，尽管从理论上很难找到证据证明，为什么教育和研究可以在同一个地方进行，但是，集这两种职能于一身的人，本身就可以很清楚地说明这是一个很好的主意。¹⁷

确实，对从事广告学研究的苛刻要求，类似于对大学课堂里那些为数不多的、优秀的学生的苛刻要求，尤其是他们的老师曾经教导他们要有强烈的质疑意识，教导他们在没有对之检验之前，永远不要接受任何公认的理论。

本章的建议是，生产商们应更多地增加对其品牌的市场试验，而选择进行什么试验要由试验自身的价值所决定——即必需对品牌的成长发展有明显的推动作用。在我看来，这种作用实际上可能非常大。我建议首先应对各种案例分别进行研究分析，然后归纳综合以增加我们的一般性知识，这虽然是两个单独的建议，但二者又是相互关联的。如果生产商们接受了我的第一个建议，那么进行一般性研究所需要的资料将会大大增加，而这就是我们的起点。作为广告业，它拥有获取这种知识的资源，并能够从这种知识中获益，然后（出于一种同样重要的考虑）应该将拥有的知识公开，以用于进行分析和归纳总结。在这方面，广告业是一种独一无二的行业。目前，广告业界已经积累了大量有关各种案例的数据资料（尽管与我们所需的相比还远远不够），但是，产业界显然还没有意识到，如果我们现在就开始对现有信息资料进行一系列的分析研究，它们将会获得什么，更不用说如果我们已经拥有了进行研究的更多的数据之后，它们能够做些什么。

我建议，大学应在这些研究中扮演一种真正的角色。我是非常认真地提出这一建议的。当然，这一工作有时需要广告产业界做出一点超出市场试验之外的财力支持。在任何广泛的实证评价计划中，都主要应该依靠它们的财力支持。

在我作为广告从业者和学者的这些年里，我既为我们广告

知识(不管有多么少)的增加发展而振奋,也为我们所未知的东西而沮丧。在与现在以及以前的同事们交谈时,我了解到,这种感觉是大多数人都有的,这使我乐观地相信,至少我在本书中说的某些观点,是会有人愿意接受的。

11.3 本章概述

本章在开始时强调,广告客户和广告公司也许不得不持续地在稳定的市场、稳定的品牌、稳定的甚至减少了的广告预算的环境中运行。接着,我们阐述了怎样提高广告的产出率这一基本问题——即在销量固定、广告投资(净)减少的情况下,使利润增加的能力。本章认为,只有在对广告策划方法做出改变,只有在我们的知识量有了增加,我们才有可能成功地解决这个问题。

我们对美国一些主要广告公司开展广告运动的一般做法进行了分析和批评。一句话,它们所用的方法过多地重视对创意的评价以及向客户提供广告运动方案,而很少关注创意的开发。我坚决主张,我们应该开展更多的、有创造性的试验,而我们现在做的还远远不够。我们应该以更多的可供选择的市場试验对广告运动方案进行评价。本章建议,对那些大品牌来说,无论何时,其营销组中都至少应有六项市场试验在进行。而只有在它们彻底抛弃了佣金制之后,这样的试验计划才能获得广告公司的热情支持。

第二条建议涉及到我们对各种广告过程认识的不足。最近公布的调查表明,我们所明确掌握的知识,只占已有的和潜在知识的35%。广告产业界应该真正行动起来,去扩大我们的知识量。应该说服广告客户和广告公司将它们专有的市场数据提供给大学,以供其进行分析和归纳总结,寻找在各种情况下广告如何发挥作用的一般模式,提出广告如何发挥作用的假说。

如何运用昆虫学研究所使用的原则来对广告进行研究，将是我们的一个实践课题，这一观点我们已在本书第1章中介绍过。

注 释

1. Stephen A. Greyser 的《Cases in Advertising and communications Management》，第二版，P.3-22,373-401。所描述的两个案例是关于Northwestern Mutual Life Insurance Company开发创意、研究和排除选项的过程。

2. 两个技艺高超的定性研究人员——Judie Lannon 和Peter Cooper，把这一观点表述在《Humanistic Advertising: A Holistic Cultural Perspective》一文中，载于《International Journal of Advertising Z》，No.3，P.211。

3. 见Leo Bogart、B.Stuart Tolley和 Frank Orenstein的《What One Little Ad Can Do》，载于《Journal of Advertising Research》(August 1970),P12。

4. 英国著名的广告从业者Graeme McCorkell 对这一原理进行了充分的实证研究，见《When Experts Can Get in Wrong》一文，载于《Campaign》(February 15, 1985)，P.55-56。

5. 关于英国的这类业务的详细描述，参见《Account Planning》(London: Institute of Practitioners in Advertising, 1981)。

6. 见Stanley Pollitt的《How I Started Account Planning in Agencies》一文，出处同上，P.24-28。

7. Greyser 著：《Cases in Advertising and Communications Management》，P.447-472。

8. David Ogilvy 著：《Confessions of an Advertising Man》，P.86。

9. 许多不在电视上作广告的品牌在其他媒体上作广告。在某一地区广告力度的降低，除了须降低全部的广告力度外，自然也要减少在电视上的广告力度。这样做困难较大，实践中可能会通过降低有线电视的广告力度来达到这一目的。后者也适于进行广告运动方案的实验。

10. 见Russell L.Ackoff 和 James R. Emshoff的《Advertising Research at Anheuser-Busch 1963-1968》一文, 载于《Sloane Management Review》(Winter 1975), P.13。

11. 全国广告者协会的大量调查为这一观点提供了依据, 例如, 《ANA Member Practices and Views On Advertising Agency Compensation》(New York: Association of National Advertiser, 1967)。

早在20世纪30年代就出现过类似的不尽人意之处, 至少在一部分广告人中是这样。参见 James Webb Young著:《Advertising Agency compensation》(Chicago: University of Chicago Press, 1933), P.156。全国广告者协会的较近期的研究表明, 虽然一些广告公司已经开始降低佣金, 但另一些广告公司却在增加佣金。在这两种情况下, 佣金体系的弹性更大了。参见 William M. Weilbaeher著:《Current Advertiser Practice in Compensating Their Advertising Agencies》(New York: Association of National advertisers, 1983), P.38-46。

12. William M. Weilbacher著:《Current Advertiser Practices in Compensating Their Advertising Agencies》。

13. 见Herbert J.Rotfeld、Spencer F.Tinkham和Lelnard N. Reid的《What Research Managers Think of Advertising Research by Academics》, 载于《Proceedings of the 1983 Convention of the American Academy of Advertising》(Lawrence, Kans: University of Kansas, 1983), P.52-57。

14. 见J.Robert Oppenheimer的《The Relation of Research to the Liberal University》一文, 载于Freedom and the University》(Ithaca, N. Y.: Cornell University Press, 1950), P.97-98。

15. Rotfeld et al. 著:《What Research Managers Think of Advertising Research by Academics》, P.54。

我亲自接触过的30家一流的广告公司已经证实了这项调查的结论, 并对其做了补充。

16. 见Don E. Schultz的《Advertising Education: Where It Is,

Where It ' s Going》，载于《Advertising Age Yearbook》（Chicago: Crain Books, 1982），p.37-50。

17. Oppenheimer的《The Relation of Research to the Liberal University》，P.101-102。



第12章

亚洲：明天的消费市场

“我不知道是否所有东西都在随着我们一起运动？”艾丽丝困惑地想。王后仿佛猜到了她的意思，所以她冲着艾丽丝喊道：“快一点！一句话也别说。”

1917年，印度的公路上有 680 000 辆小汽车和 580 000 辆摩托车在行驶，而到 1995 年，其数量分别变成了 3 600 000 辆和 18 200 000 辆。以 1995 年的国际标准来看，这样的市场渗透程度并不算高，但是，它们的绝对数量是很大的。而令人印象最为深刻的是这两个数字的增长速度。要知道，每年以固定的百分比增长所带来的数量的增加，如果以绝对数衡量的话，每年增加的数量是相当大的。

当然，经济发展有周期性的上升或下降。但是，自工业革命以后，世界经济长期以来一直是以一种几何级数的形式增长。这正像我们今天在印度和其他亚洲国家所看到的一样。

印度的汽车和摩托车所显示出来的这种增长趋势，在大多数其他种类的商品和服务——从品牌食品和信用卡——也同样能够看到。在所有这些领域中，基本（即总）需求的增长无一例外地都伴随着广告宣传的增长，而广告宣传通常又是为了从总体上刺激总需求。一旦消费品领域获得了全面发展，广告便会随之以一种更具竞争性的姿态出现。我相信，这正是广告业在印度进化发展的图径。

虽然印度的经济增长率很高，但仍然低于亚洲其他一些国家在最近几十年的增长速度。印度通常被认为是一个经济发展步伐滞后的国家，但是，其经济增长的势头非常明显。毕竟，“世界主宰”（Juggernaut）之神是印度人发明的！

12.1 亚洲的三个集团

美国的营销人员按他们的思维方式和喜好，把亚洲国家分成三个集团（三个集团以人口标准排序）。英国人称这些国家所在的地区为远东。中东的国家（具有不同特点）未包括在内。

- (1) 经济高度发达的国家和地区：日本、香港、新加坡。
- (2) 经济快速发展的国家和地区：泰国、南韩、台湾、马来

西亚

(3) 其他：中国、印度、印度尼西亚、巴基斯坦、孟加拉、越南、菲律宾、缅甸、北朝鲜、斯里兰卡、柬埔寨。

从这些国家的人均国民生产总值 (GDP) 来看，第一集团中各国家和地区每年人均 GDP 水平为 20 000 美元以上；第二集团中各国家和地区每年的人均 GDP 在 10 000 美元以上，前两个集团的国家和地区通常被称为“亚洲虎” (Pacific Tigers)。而处于第三集团中的国家，其每年的人均 GDP 都低于 3 000 美元，类似印度的国家甚至远远低于这一水平。第三集团与前两个集团之间的差别如此悬殊，其原因很大程度上在于人口太多，在这 18 个国家共计 31 亿的人口中，有 28 亿人生活在第三集团国家里。

美国人由此预测，第一集团中的国家和地区，其经济的发展已经接近西方国家的水平；第二集团也正在飞速的发展；而庞杂的第三集团，在经济上仍旧处于半梦半醒状态。事实上也正是如此，至少从总体上看是这样的。但是，单从总体来看可能产生误导。

首先，对不同国家经济发展不平衡的原因作出一般意义上的解释虽然很重要，但却并不容易。困难在于，许多因素都对经济发展有重要的影响，并且在不同的国家和地区，它们的相对重要性不同。我认为，这些因素中尤其值得重视的有：自然资源、工业发展水平、政治和经济制度、教育和技术、信息交流体系、进取精神、资本的获取及进入市场的能力等。简而言之，我把所有这些因素综合在一起称之为商业基础。如果这样做是正确的话，那么，不同的商业基础在几十年的时间里可能带来惊人的影响——看一看二战以来南韩与北韓的相对发展就可以证明这一点。

然而，短期的应急措施 (例如，从外部注入资本) 本身很少能产生什么效果。商业基础必须是在国家和地区内部建立的，这种商业基础的建立通常最好由国家的经济和政治领导者来完成。

成。一般来说，前者要比后者的效果更好。印度就曾出现过因政治干预而使经济运行缺乏效率的现象，尤其是对投资决策的干预。但是，在过去几年里，随着政治干预逐渐减少，经济发展有了明显起色。

12.2 印度——独特的经济体

在亚洲的各种经济形式中，我认为印度是一个非常特殊的例子。在相对落后的第三集团里，印度显得有些不相称。可以说，代表着一个最重要的主体。从人口上讲，它是世界第二人口大国；从全国国民生产总值来看，它已进入世界前 15 位。它还是世界上十大产钢国之一，并且还是少数几个拥有核动力的国家之一——这本身也许并不是一种值得赞赏的成就，但确实是经济发展的一个标志。也许更重要的是，它在世界计算机业中也居于领先地位。

印度最显著的经济现象，也是令那些不了解这个国家的人感到惊奇的经济现象是，它的商业基础在许多方面都很发达。这里有政治自由——印度毕竟是世界上最大的民主国家，虽然它为其充满活力的体制所付出的代价是政治上有某种程度的不稳定性。印度的人口素质相对较高。作为一名学者，我只是知道有许多印度裔教授是世界一流的，他们中许多人在美国或欧洲工作——这也许是一件让人遗憾的事情，如果他们留在印度，可能为其国家做出巨大的贡献。有一个极好的例子：哈佛大学经济学和哲学教授 Amartya Sen 于 1997 年被任命为剑桥大学——潘迪特·尼赫鲁 (Pandit Nehru) 的母校——Trinisy 学院院长。在英国，这可能是一个最受人尊敬的学术工作，也是一个最显赫的(和王室委任的)头衔。

印度拥有很强的进取精神。这里资源丰富，内部和外部都有投资来源。特别是现在，我们看到了经济自由主义的真正发

展，它们最终从国家对经济生活实行统治的失败中学到了深刻的教训。印度拥有高效的信息交流体系和媒介网络。英语——这种国际商业语言——印度的商业人员的水平远远高于法国、德国、或日本。拥有这么多的优势，是什么使得印度经济裹足不前？印度是否正处于某种更大成功的边缘？

我认为，后者正是我们所要讨论的问题。我将从我自己的专业领域——消费品营销领域及服务领域——来进行阐述。从这一角度看，印度除了在某个方面外，在其他许多重要方面都有突出的发展。我将对此简短地加以描述。

许多第一流的国际公司都在印度销售它们的产品及服务。当然，这对印度所有国有企业没有什么坏处。许多有足够收入、可自由购买自己想要的商品和服务的印度人——我把这一群体称为“拥有可自由支配收入” (Discretionary Income) 的家庭(或称 D. I. 家庭)——他们的购买模式更接近于纽约、伦敦、巴黎以及东京等地的生活优裕阶层。这两类人尽管在道德标准上有差异，但它们受过类似程度的教育，有类似的穿着方式、享用类似质量的消费品；他们使用同样的信用卡，他们的家庭和房间有类似的装备，同样看电视，同样进行各种旅游。只是(正如前面提到的)和其他很多国家相比，在印度拥有汽车的人数相对少些。更重要的是，他们都生活在同样高级复杂的社会里；这不仅仅是拥有同样的物质资源的问题。

这样的人在北美、欧洲、日本有很多，在印度也有相当一部分。但不同的是，北美、欧洲和日本的 D. I. 家庭在总人口中占绝大多数，而在印度——尽管有很多——却只占少数。这样的 D. I. 家庭在印度人口中的比重有多大呢？据 Tata 服务机构 (Tata Service) 近来的估计，在印度有 18 200 000 个家庭可以被归入“高收入”之列。“高收入”的界定为年收入为 860 00 卢比或更多。用官方汇率换算，这一数字为 3 000 美元不到。然而，任何人都知道，印度的消费水平很低，在这种环境条件下，

860 00卢比足以将他们归入 D. I. 家庭。假设平均每个家庭为 4 个人，由此我们可以想象，在印度属于 D. I. 家庭的人口超过有 70 000 000 人。²

这个数字比泰国大得多，也比韩国、马来西亚和台湾地区的数字大。事实上，印度的数字几乎是这四个国家和地区总数的一半。同样，这个数字也比英国大得多。

这一简单的分析还涉及另外两个因素。首先，印度的年经济增长率——6%的净增长——与“亚洲虎”的标准差不多，并且比经济发达的北美和欧洲各国要高。记住，它是连续不断的、每年的综合增长率都为 6%——根据印度目前的经济水平和今后几年的经济水平——在不到 14 年内，它的国民生产总值将会翻一番，再过 14 年它还要再翻一番，然后再一个 14 年，又一个 14 年。按照这种增长速度，那么到 21 世纪中叶，印度的国民生产总值会是现在的 16 倍。我们可以根据一般的经济发展史做一个合理的假设，到下个世纪中叶，无论其他国家的经济在目前的生长参数下会增长多少，印度都有可能在世界经济舞台上成为一个主要角色。

我分析中的第二个方面——这些想法直接来自于我对经济增长的推测——就是，这样的增长毫无疑问会激发印度那些目前收入低于 D. I. 家庭标准的庞大人口的经济潜力，他们既是生产者也是消费者。这种财富的不断增长，将解决印度所面临的最难处理的经济问题——即农村人口的贫困。不难想象，这样一种未来预示着其消费市场将有广阔的发展前景。而广告将在这一经济增长进程中发挥巨大的作用。

参与这种经济增长的重要角色已经在印度市场上大展身手了，虽然我怀疑他们是否预见到了我所描绘的那种前景。在国际企业界中，联合利华公司在印度已久具盛名且已历史悠久。宝洁公司、高露洁—棕榄公司(Cdgate-Palmolive)、雀巢公司、Reckitt & Colman 公司、可口可乐公司、百事可乐公司、

Kellogg公司，以及其他许多世界一流公司，已在印度确立了自己的地位。福特和通用汽车已开始有所行动。印度的企业，特别是那些能够跟得上印度人的消费方式和生产能量的企业，常常成功地从这些国际大公司的鼻子底下窥探到巨大的市场机会。我凭直觉认为，这种现象还将继续下去。

12.3 阻碍印度经济发展的其他因素

品牌在实现未来的极大成长和变化的过程中，会有哪些阻碍因素呢？我认为弄清楚这一点是最重要的。

- 不是生产体制。它们已经为高效率的大规模生产显示了自己的作用，并且由于这一点，某些更有远见的组织根据印度经济的独特特点——尤其是拥有大量的半熟练工人——建立起了自己的生产体制。

- 那些对印度市场有深刻理解、经验丰富的市场参与者所开展的市场营销和广告宣传活动也不会成为阻碍因素：它们只是以相对较小型的包装，计划使印度的消费者能适应于购买经过包装的消费品。从印度企业所进行的广告宣传带有的特殊偏好中，我们也可以看到这一点。但我们却不对品牌的意义有所误解。如果考虑到印度与西方国家之间的差别（例如，食品的消费方式），那么在印度市场上，企业对品牌的管理还是非常敏感的，它们对零售商的货物运送效率也很高。

使品牌根植于印度的文化价值观念中是非常重要的。最近，印度McCann-Erickson公司的老板Sorab Mistry，对这一观点进行了精辟的阐述。我认为，他的观点不仅在印度，在其他很多国家也同样适用：

国际品牌所面临的压力，是使它们自己适应于印度的文化——否则将面临被抛弃的命运。在这个国家有许多遭受这两种命运的例子……

“实际上，在印度市场上可以看到的每一个成功的国际品牌都具有印度特色。联合利华公司的龙头企业 Hindustan Lever 生产的浪牌 (Surf) 洗涤剂、力士 (LUX) 香皂以及卫生 (Lifebuoy) 香皂，以及此产品类中的其他主要品牌，都可以作为很好的证明。要在印度市场上取得成功，关键在于使全球性品牌的价值观念优势与当地的相关文化形式融合在一起。”³

在各种消费品领域，阻碍动态成长的唯一值得重视的困难是，印度的零售业——消费者直接与品牌见面的地方——非常落后。我曾经在孟买 (Bombay) 的 Mumbai 和马德拉斯 (Madras) 的城奈 (Chennai) 参观过几个规模较小、但设计得很好的自助商店，但是这样的场所并不是很多，而且与美国的超级市场没有什么相似之处。由于印度的个人汽车拥有量相对较少，所以在市郊和乡村建立像美国那样的超市的想法还为时过早。

无论如何，只有当城市的消费者习惯了在设计很好的、干净的、装有空调的自助商店里选购商品时，那些阻碍消费营销效率提高的因素才会消失。零售店的陈列是最终的、也是最重要的市场联系纽带。如果优秀的品牌——即，具有非常吸引人的功能特性，并且通过对消费者的广告宣传形成了心理附加价值的产品——没有适当的环境进行销售，那么，即使最出色的陈列设计也会归于失败。我所说的“适当”是指一种顾客可以愉快地进行购物的零售环境。

与其他国家明显不同的是，在印度，D.I. 家庭并不总是由家庭主妇——她们对所光顾的零售商店要求和需求的标准很高——进行采购。这实际上也是一个“先有鸡还是先有蛋”的问题。如果家庭购物活动能够成为一种更吸引人、更值得进行的体验，那么印度的家庭主妇也会象其他国家的主妇一样，亲自进行更多的家庭购物活动，并且也会只认同最高标准。她们对这种标准的执着追求将推动营销体系的改善：更快速的交货、经过改进的包装、富有想象力的推销和促销等。

当然，我从“美国象牙塔”里鼓吹印度的零售业发展，只是一种徒劳的努力。但是，我写下的这些东西或许可以作为一种号角唤醒印度的商业人士，他们并不缺少想象力，也不缺乏能力——而这两种品质的结合恰恰是进取精神的精华所在。这些人士应该好好思考一下，只要他们能对印度零售业的开发做出充分的准备，就会获得增产增收的机会。

印度不仅是一个具有深深魅力的国家，而且也是一个西方营销人员可以从中学到许多重要东西的国家。关于它的不断扩大的市场和不断增长的市场灵敏度，还有许多故事可以讲，我希望能够在不久的将来把这些讲给大家。

注 释

1. 见Tata Services《Statistical Outline of India》(Tata Services Ltd. , 1996)P.91
2. 同上 P.202
3. 见Sorab Mistry的《To Succeed in India, Marketers Must Look Beyond the Numbers》，载于《Advertising Age International》(October 1997)，P.16。

参考文献

含有文献或大量资料的书用 *表示

1. Michael Barnes (ed.), *The Three Faces of Advertising* (London: Advertising Association, 1975).

2. *Leo Bogart, *Strategy in Advertising, Second Edition* (Chicago: Crain Books, 1984).

3. *Simon Broadbent, *The Advertiser's Guide to Budget Determination* (Henley-on-Thames, UK: NTC Books, 1989).

4. Don Cowley (ed.), *How To Plan Advertising* (London: Cassell, in association with the Account Planning Group, 1989).

5. *Andrew Ehrenberg, *Repeat-Buying: Facts, Theory, and Applications, Second Edition* (New York: Oxford University Press, 1988).

6. Stephen Fox, *The Mirror Makers: A History of American Advertising and Its Creators* (New York: William Morrow, 1984).

7. Stephen A. Greyser (ed.), *Cases in Advertising and Communications Management, Third Edition* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992).

8. Dennis Higgins (ed.), *The Art of Writing Advertising: Conversations with William Bernbach, Leo Burnett, George Gribbin, David Ogilvy, Rosser Reeves* (Chicago: Advertising Publications, 1968).

9. Claude C. Hopkins, *My Life in Advertising and Scientific Advertising* (in one volume)(Chicago: Crain Books, 1996).

英国的IPA案例教学

广告从业者研究所，广告著作（案例教学）。伦敦：与广告从业者研究所相关的各出版商。

10. Vol. 1, Simon Broadbent (ed.), 1981.

11. Vol. 2, Simon Broadbent (ed.), 1983.
12. Vol. 3, Charles Channon (ed.), 1985.
13. Vol. 4, Charles Channon (ed.), 1987.
14. Vol. 5, Paul Feldwick (ed.), 1988.
15. Vol. 6, Paul Feldwick (ed.), 1990.
16. Vol. 7, Chris Baker (ed.), 1992.
17. Vol. 8, Chris Baker (ed.), 1994.
18. Vol. 9, Gary Duckworth (ed.), 1996.
19. *John Philip Jones, Does It Pay to Advertise? Cases Illustrating Successful Brand Advertising (New York: Simon & Schuster-Leighton Books, 1989).
20. *John Philip Jones, How Much Is Enough? Getting the Most from Your Advertising Dollar (New York: Simon & Schuster-Lexington Books, 1992).
21. *John Philip Jones, When Ads Work. New Proof that Advertising Triggers Sales (New York: Simon & Schuster-Lexington books, 1995).
22. *John Philip Jones, How Advertising Works: The role of Research (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998).
23. Theodore Levitt, The Marketing Imagination (New York: Free Press, 1983).
24. Richard W. Lweis, Absolute Book (Boston, MA: Journey Editions, 1996).
25. *J.C. Luik & M.J. Waterson (eds.), Advertising and Markets (Henley-on-Thames, UK: NTC Books, 1996).
26. David N. Martin, Romancing the Brand: The Power of Advertising and How to Use It (New York: American Management Association, 1989).
27. Martin Mayer, Madison Avenue, USA (New York: Harper

Bros, 1958).

28. Martin Mayer, *Whatever Happened to Madison Avenue?* (Boston, MA: Little, Brown, 1991).

29. *Colin McDonald, *How Advertising Works: A Review of Current Thinking* (Henley-on-Thames, UK: NTC Books, 1992).

30. *Alan C. Middleton & John Dalla Costa, *Advertising Works* (Toronto, ONT: Institute of Canadian Advertising, 1993).

31. David Ogilvy, *Confessions of an Advertising Man* (New York: Atheneum, 1984).

32. David Ogilvy, *Ogilvy on Advertising* (New York: Crown, 1983).

33. David Ogilvy, *The Unpublished David Ogilvy* (New York: Ogilvy & Mather, 1986).

34. Randall Rothenberg, *Where the Suckers Moon* (New York: Alfred A. Knopf, 1994).

35. *Michael Schudson, *Advertising, the Uneasy Persuasion, Its Dubious Impact on American Society* (New York: Basic Books, 1984).

36. Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum & Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications* (Lincolnwood, IL: NTC, 1992).

37. Subroto Sengupta, *Brand Positioning: Strategies for Competitive Advantage* (New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 1990).

38. William M. Weibacher, *Brand Marketing* (Lincolnwood, IL: NTC, 1993).

39. James Webb Young, *How to Become an Advertising Man* (Chicago: Crain Books, 1979).

40. James Webb Young, *A Technique for Producing Ideas* Chicago (Crain Books, 1972).

后 记

我们早已认识到品牌对于一个企业、对于一种产品的重要意义，也早已认识到广告对于树立品牌的至关重要性——也许我们早已赞同约翰·菲利普·琼斯教授所比喻的：广告是品牌这台大机器中的核心装置，是发动机。于是近几年，就有了越来越升温的名牌热、广告热。于是，就有了发热之后的感冒流涕。我们太渴望一举成名，因此，我们的品牌策略、广告决策中更多的是重视意志、非理性因素——我们有过“标王”的争夺战，甚至有“要在几年之内打出多少多少名牌”的地方行政口号。好在，我们现在已有了些许理智和冷静。

在《广告与品牌策划》这本著作中，琼斯教授不仅仅是向所有的市场参与者，向我们，发生了一种热情及时的呼吁，呼吁我们为决策的制定建立一种更牢固的基础。他更多的是以大量的发生在现实世界中的实例为基础，奉献给我们他自己的深邃思考。正如他自己所说：本书可以省去我们再次汲取教训的时间和麻烦，使我们能够以更容易的方式——例如，无需有亲身的成功或失败经历——获取到某些经验教训。琼斯教授在本书中极力要阐述的，是广告的运用原理，是如何以最有效的广告展示，树立品牌并维持其长盛不衰。他以典型的实证分析，为所有广告客户、广告代理公司，为所有广告实际从业者，提供了极具指导意义和启发性的实践指南。

广告是一把“双刃之剑”。只要我们以充分的理性为决策基础，广告能够为品牌的塑造和持续成长发挥应有的效应。但是，无效的广告是一种极大的浪费，会使企业顿陷困境，而且，下乘的广告制作和不合理的展示策略，更会加速产品或品牌的衰落。如何有效、合理地做广告，为什么我们的品牌太多昙花一现——假冒伪劣的泛滥绝不应成为掩盖失误的借口。这些看似简单的问题，相信对我国所有的广告人来说，仍有很大的困惑。

也许我们缺乏的不是问题——我们已经有了很多的教训，我们急需和缺乏的是具体的实践指导和操作建议，相信琼斯教授的这一著作，肯定会给我们极大的惊喜。

然而，既然我们已经拥有了这么多的教训，正如前言中唐·约翰逊所建议的，也正如琼斯教授在本书中所榜样的，我们需要充分利用我们已有的信息资料，我们更需要能够对已发生在我国广告领域中的事实、数据进行搜集、整理、总结、分析的组织 and 机制，以获得适合我们自己特性的理论和建议。琼斯教授在本书中也告诫我们，不要成为某种观点或理论的盲目信仰者。他对许多广泛公认的观点进行了尖锐的批驳，并指出，只有经过实证检验的东西，才是可资信赖的。这是我们在研究和实际操作中必须牢记的。

本书的前言、第1、4、6、7、8、9、10、11、12章由孙连勇翻译，中国人民大学工商管理学院的李响硕士翻译了第2、5两章，段盛华硕士翻译了第3章。李树荣也参加了本书最初的翻译工作。全书由孙连勇统校审稿。在本书的翻译过程中，安卫博士付出了大量的心血，在此表示衷心的感谢。

因译者水平所限，书中肯定有译释不当之处，恳请读者批评指正。

1999年1月