

危机时期的品牌成长

重审新冠肺炎疫情期间的品牌建设

Laurent Dumouchel、Zarif Kahn、Catherine Burton和Oliver Hupp, 2020年4月



GAME CHANGERS



随着世界各地着手应对全球性新冠肺炎疫情，人们的生活也不复往日，这显然已成共识。2020年新年伊始，全世界有75%的人乐观地认为对于他们自己和家人来说，今年将会更上一层楼。¹但仅仅过去三个月，就有越来越多的人认识到，新冠病毒的威胁不仅停留在国家层面，他们的工作和生计也难逃其扰。

在消费者面对时代的挑战和不确定性的同时，品牌也在面对一个全新的环境。新环境下的动态变化可能会从根本上改变品牌建设方案。在本文中，我们重新审视了品牌建设的诸多“黄金法则”，探讨了黄金法则如何与益普索Ipsos的品牌观点相吻合，重点分析了在当前情况下需要采取哪些不同的措施。我们给出了一些市场视角，以助力品牌应对疫情及疫情后产生的新常态。

我们的分析是基于经验证的益普索 Ipsos 品牌价值创造 (BVC)¹ 和品牌感知网络 (BMN)² 模型，可以帮助客户追踪并解释品牌资产的核心驱动因素。众所周知，强大的品牌能够让更多的人认识，能够满足功能需求以及与人们建立亲密的情感联系，同时能够以正确的方式管理市场效应。此外，强大的品牌在人们心目中拥有丰富而密切的品牌感知网络，促使更多地选择该品牌。

追踪观点、市场动态和消费者偏好将是疫情期间和疫情后增强品牌生命力的关键。

重申经典的品牌建设方案



1. 理性与情感



2. 保持可见



3. 不断演变的营销组合



4. 全球化与本地化

全新的环境：不寻常的业务

益普索Ipsos对品牌成长方式的分析中，强调了环境因素在消费者决策中的重要性。保持社交距离和居家隔离举措的突然升级产生了意想不到的情况，影响了品牌购买决策。与亲朋好友和同事的社交互动已被“宅”这一新习惯取而代之，这可能会影响消费者对于品牌的选择。面对新冠疫情这一全球性环境变化，人们的行为随之做出适应性调整，其结果立竿见影。这些新的行为是否会持久尚待观察，但可以确定的是，对环境的分析对于当今品牌至关重要。

在这种新形势下，包括全球知名品牌在内的诸多品牌将面临风险。几个月前，许多人认为跨国公司在未来十年比政府更重要。³但转眼间，政府做出了足以影响人们生活的重大决定。疫情给品牌带来了关键时刻，使他们有机会将自己的言（品牌宗旨）与行（品牌行为）合一。除了企业的社会角色之外，面向消费者的品牌还有机会与人们建立联系并为其提供裨益，例如减轻孤独感以及为前途未卜的人们提供安全和舒适感。

追踪这些观点、市场动态和消费者偏好将是疫情期间和疫情后增强品牌生命力的关键。各品牌经理在推动品牌资产建设和市场成功过程中，都必须采取不同的思维方式，同时与消费者的新现实保持高度关联。

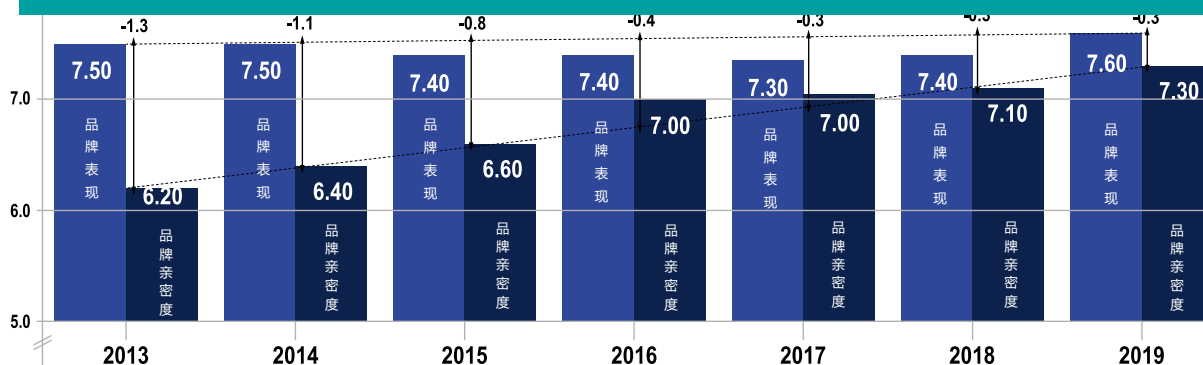
1. 理性与情感

品牌是否应建立更加强大的功能优势和吸引力？

当今世界，消费者受到营销信息、促销活动的轰炸，选择也变得多样化。他们使用心理捷径进行回应，在选择要购买的品牌时做出无意识的自动决策。

我们发现，消费者要从考虑的品牌中做出选择时，要么是选与其有亲密的情感关系的品牌，要么是受到短期市场因素影响（降价、促销、新类别/形式、创新等）。⁴感知的品牌表现对建立品牌偏好的作用逐渐减弱。实际上，消费者考虑的品牌集合通常保持不变，除非其他品牌能够通过根本性创新、或通过有创意的营销活动来吸引人们的注意来打断既往的决策过程。

品牌资产驱动因素：品牌表现与品牌亲密度



资料来源：益普索BVC数据库

在当前及其他不确定因素下，我们认为建立情感上的亲密关系、明确消费者个人目标、价值观和所处环境，将更大程度地影响品牌选择。

在世界被恐惧所笼罩之时，建立亲密关系可能是一个成功的策略，因为此时正是以合适的语气表达同理心的时候。例如，健力士（Guinness）在圣帕特里克节（通常情况下也是该品牌的大日子）发布了一则广告，鼓励人们在家中安全地庆祝节日、举杯“共振士气”。⁵

由于人们可能会从盲目消费者转变为有心消费者，品牌需要根据现实情况对其内容进行相应的调整，主动响应世界事件，这将有助品牌与消费者保持同步。

最具前瞻性的企业目前已着手业务调整，以满足人们对商品和服务不断变化的需求。

- LVMH从生产香水转而生产洗手液，该做法已被许多其他企业效仿
- 汽车零部件供应商采埃孚（ZF）在其位于中国的工厂生产呼吸机
- 餐馆根据新的防疫标准，将重点放在派送半熟食品（例如法国的Frichti）
- 德国的麦当劳将其工作人员借给目前缺少人手的零售商奥乐齐（Aldi），以帮助奥乐齐提高上架速度
- 盒马联合云海肴，青年餐厅等餐饮企业，合作解决疫情阶段餐饮

品牌在客户需要时与客户产生共鸣，并伸出援手帮助他人，有助于赢得人们的青睐。疫情过后，消费者的情况可能会再次转变，但是人们会记住品牌和企业在他们面临逆境时扮演或未扮演的角色。

2. 保持可见

品牌应该有多强的“存在感”-它们

应该增加可见性吗？

即使人们的关注重点发生了剧烈的变化，“广告”传播并不是无关紧要的。从历次危机可以看到，品牌在不损害其业务基础的前提下不能长时间保持沉默。但是，保持广告占有率也并不意味着品牌应该保持原样。

在危机时期，品牌商必须重新审视如何提升注意力，即品牌在人们做出选择时“占据”其注意力的能力。在全社会竭力追求真实、支持和信心时，这必须谨慎进行。⁶

相反，品牌沟通应着重提高记忆显著性，即在消费者心中加强与创立与品牌相关的积极记忆和联想。

为此，品牌信息必须忠实于品牌的独特价值观、特性和定位。营销人员应该注意的是，人们能够很快地看出品牌沟通是投机取巧的营销战术还是对品牌立场的真实反映。如果是前者，将削弱品牌一致性、恶化与消费者的关系，进而降低品牌在疫后获得成功的能力。

媒介触点规划对于成功创建、更新和加强品牌联想也同样至关重要。当今世界，人们在多种媒体、尤其是社交媒体平台上花费的时间比以往更多。⁷ 品牌建设不能仅仅依靠Facebook，Twitter，微博或品牌独有的数字媒体渠道。在充满不确定性的时期，传统受信任的媒体（例如电视或广播）也可以发挥重要作用。

总体消费模式会随时代而变，但不应放弃传统媒体，而是要将其与常用数字平台更好地结合起来。通过这种方式，品牌才有可能契合人们与品牌所处的环境，实现多触点可见。

3. 不断演变的营销组合

品牌是否应该利用不断变化的市场效应来实现销量的最大化？

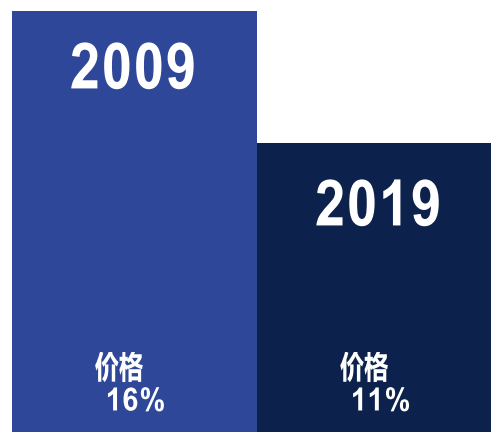
建立强大的品牌仅依靠推动需求和情感亲密度是不够的，一套有力的短期营销活动组合可以最大程度地促进品牌选择。鉴于当前市场环境中存在的恐慌和不确定性，品牌营销活动需要谨慎管理。

益普索的品牌价值创造（BVC）模型应用“市场效应”，帮助解释品牌如何在不同的市场环境中胜出。我们的数据显示，影响产品或服务按计划购买的最大障碍是（按影响力排序）可得性，产品系列和价格。实际上，在经济上升时期，价格一项在解释实际品牌选择障碍方面的作用相当有限（见图2）。

考虑到必需品库存、短缺、价格上涨和交易时间缩短等问题，可以预期这些市场效应管理仍将是一个挑战。品牌不得不认真且创造性地思考，如何改变传统的营销手段来满足消费者的需求。知名品牌可能需要通过增加其线上产品系列以及直销（DTC）策略来推进品牌的线上销售。消费品的产品组合也会不断发展，以满足人们对散装和较长保质期物品日益增长的需求。

但是，人们的价格敏感性可能会上升，我们还需为此做好准备。面对保持社交距离和隔离所产生的财务影响，消费者可能会勒紧腰带，缩减预算，否则可能会造成一系列经济问题。我们发现上次经济衰退伊始，价格是品牌选择更为重要的标准（见图3）。

危机期间和危机后价格因素在购买障碍中的



资料来源：益普索BVC数据库

品牌需要考虑暂时降低价格的短期利益，和长期对整体品牌资产价值的负面影响，应该密切监控认知价格和品牌资产差距，以平衡影响、避免削弱长期需求。

图2 各因素在购买障碍中的比例

	总体	北美	西欧	亚洲	东欧	拉丁美洲	非洲	中东
可得性	28%	27%	24%	26%	28%	29%	30%	27%
产品系列	25%	25%	25%	23%	23%	24%	20%	27%
价钱	11%	10%	11%	12%	12%	12%	11%	12%

资料来源：益普索BVC数据库

4. 全球化与本地化

品牌是否应该继续推进其全球本地化战略？

随着疫情在全球范围内的蔓延，未来我们会知道它是否会加剧人们对全球化的关注。⁸如果是这种，那么全球性品牌面临的挑战将不断增加，而全球信息的一致性和专一化策略将不再在各地适用。这可以通过更多由本地团队领导的、将重点放在本地和特定需求的计划，来快速追踪不同的品牌管理模式，同时开发建立全球一致性的新方法。

全球性品牌需要不断重新评估其与消费者当地文化的相关性，追踪相较于地方竞争品牌，消费者对他们的接受度。

实际上，许多全球性品牌已经通过明智的策略来融入当地文化。Savannah就是一个很好的例子，面向非洲各地消费者，利用当地的农作物生产各种当地啤酒。



推动当今品牌发展

对于危机的发展和不确定性如何影响品牌和消费者行为等，现在不应只是观望与等待。较以往而言，及时的信息在当下尤为重要。新冠病毒疫情引发的问题多于答案，而未来问题还会层出不穷。随着当今社交媒体的广泛使用，在线讨论的新兴主题可能会（或者不会）影响到品牌和品类联想，也可能会建立或破坏品牌与消费者关系的基础。许多品牌应抓住这个机会，以更好地满足新的消费者需求。但不幸的是，只有部分品牌能够真正做到这一点。

追踪品牌研究的不断发展可以识别当前的竞争动态、新的品牌驱动力和新兴趋势。益普索的工作中心是在利用多数据源追踪，监测消费者在品牌相关主题的想法和话题。通过了解这些相互关系，可以给出富有创意、实用性和可持续的观点，帮助品牌更好的应对特殊时期以及与客户一起变得更强大。

**瞬息万变的消费者环境，
不仅会影响决策的制定，
而且为营销人员创造机会，
使他们的品牌宗旨和行
为契合新的需求。**

危机时期品牌的主要考虑因素

- 1** 加强情感联系比提升产品优势具有更大的潜力，可以进一步推动品牌资产。否则可能与人们的思维和感受脱节。
- 2** 虽然对于品牌来说，“广告”传播及保持广告份额至关重要，但品牌领导者应着重提升品牌的记忆显著性，而不仅仅是吸引注意力。
- 3** 品牌应持续监控重要的市场效应，例如价格（相对于品牌资产）、可得性和产品系列，同时重新思考如何应用这些因素以最大程度地提高销售额。
- 4** 日益增加的本地化需求，很可能会加速品牌在全球化背景下实践不同的品牌本地化管理。
- 5** 品牌需要多源追踪工具的支持，以在变化莫测的时代建立品牌资产，与人们所言、所思、所感之间产生共鸣。

参考资料

1. <https://www.ipsos.com/en/global-predictions-2020>
2. <https://www.ipsos.com/en/introducing-brand-value-creator-bvc>
3. <https://www.ipsos.com/ipsos-mori/en-uk/how-fight-back-nurture-your-brands-mental-network>
4. <https://foreignpolicy.com/2016/03/15/these-25-companies-are-more-powerful-than-many-countries-multinational-corporate-wealth-power/>
5. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-02/ipsos_bht_insights_1_eng_rz_neu.pdf
6. <https://adage.com/article/cmo-strategy/dont-worry-well-march-again-guinness-says-ad-after-st-patricks-day-parade-suspensions/2244471>
7. <https://www.ipsos.com/en/covid-19-creative-fightback>
8. <https://www.cityam.com/coronavirus-whatsapp-usage-jumps-40-per-cent-during-lockdown/>
9. <https://www.ipsosglobaltrends.com/2020/02/peak-globalisation/>

作者:

Laurent Dumouche, 益普索品牌健康追踪首席发展官

Zarif Kahn, 益普索品牌健康追踪全球客户激活

共同作者:

Catherine Burton, 益普索品牌健康追踪资产主管

Oliver Hupp博士, 益普索品牌健康追踪总监