

一种品牌战略管理的新工具——消费者  
价值元素分布图，将助你寻找到具有  
持续生命力的品牌价值定位。

# 图解消费者需求

■ 吴 琪 朱 彤

几乎所有的企业都在探寻那些杰出品牌长盛不衰的原因，毕竟，有的杰出品牌已经有了几十年、甚至上百年的历史。追溯这些品牌的沿革，我们可以看到从1929年推出第一辆DIXI 3/15PS到最新型7系列的宝马，从生产最初的晶体管收音机到生产随身听、掌上电脑等数码产品的索尼，也可以看到从诞生之日起就始终如一的可口可乐。虽然这些品牌在行业特征和产品沿革上不尽相同，但它们的成功都来自在不断变革的科技和社会环境下驾驭“品牌价值”的能力。人们相信，无论将来如何变化，宝马将始终代表由杰出科技带来的独特的“驾乘乐趣，创新极限”，索尼将始终代表最新、最酷的视听享受，而可口可

乐则始终代表着自由自在与活力的价值观。

事实上，建立长久不衰的品牌价值需要两个必要条件：一是鲜明的品牌价值定位（Value proposition），二是对这一价值定位进行持续的、富有创造性的品牌沟通，从而积累品牌价值并将之转化成稳固的品牌资产。只有具备了这两点，品牌才能够和某一特定消费群（而不是全部消费群）建立牢固的纽带，在这群消费者心目中占据不可替代的位置；也只有这样，品牌才有长期存在的可能。要想实现这一目标，企业必须能够透过消费者表层、多变的行为和需求，寻找其内心根深蒂固的价值需求。

但是，一般企业在进行市场研究时，往往忽视消费者的内心需求，只从特定行业角度出

发：食品企业会注重消费者在食品方面的需求特征，消费电子企业会注重消费者在电子产品方面的需求特征。所谓隔行如隔山，从行业具体的营销策略层面来看，这样一种研究方式的确是必要的。但如果要设计出具有持续生命力的品牌价值定位，企业就必须突破行业的界限，从更基本、更广泛的层面去研究消费者。一旦我们完全从消费者的视角来看，我们就会发现：实际上，无论消费者购买什么样的产品，其购买决策往往源自于共同的驱动因素——消费者自身的价值观，这将导致同一类型的消费者在购买不同类别的商品时体现出很高的相似性。例如，一个充满活力、追求新潮的高中生可能会选择耐克的运动鞋、索尼的MD播放器和Swatch的手表，而一位精力充沛、事业有成的年轻企业家可能会选择宝马汽车、劳力士手表和登喜路西装等。

由此可见，一旦涉及到品牌的核心价值定位，行业之间的界限就不再是那么清晰了。消费者对某一品牌的选择不过是消费者自身的价值观在某一特定产品类别上的表现形式而已。在决策购买的过程中，消费者会对不同品牌沟通过程中所传递的信息进行“接收”和“过滤”，形成他们对品牌价值的理解。消费者所“感知”到的品牌价值定位与其自身价值观的重合程度越高，就越能够产生共鸣，越能够形成品牌偏好度和忠诚度。所以，要为品牌制订准确、成功的价值定位，就必须研究消费者最根本的价值观和生活态度，深刻理解消费者自身的价值体系。

罗兰·贝格公司开发的消费者价值元素分布图（Profiler），正是从对消费者价值体系最深层的理解出发，通过定量和定性分析的方法，发掘企业品牌的优势和劣势，从而指导企业制订出更有针对性的品牌战略和竞争战略。

## 透视消费者价值观念

每个人的内心世界往往都十分错综复杂，其“价值体系”往往又十分抽象，世界上不可能存在价值观完全相同的两个人。因此，要分析消费者价值体系，就必须对消费者的价值体系进行具体化、形象化的描绘，并形成一种独特的“语言符号”来解读消费者。就像自然界形态万千的物种实际上是由有限的基本元素组成的一样，消费者的价值体系同样可以分解为若干个基本的价值需求元素，这些价值需求元素之间的不同组合便构成了消费者各不相同的价值体系。

## 消费者对某一品牌的选择不过是消费者自身的价值观在某一特定产品类别上的表现形式而已。

为此，我们在定性分析后设计了130个有关个人基本生活态度与价值取向的问题，先后在德国、英国、葡萄牙、波兰、中国和日本等多个国家对超过30,000名的消费者进行了大规模的定量调查和针对性研究，最终从中归纳出了19个最核心的消费者价值需求元素。此外，我们特别针对中国的研究还发现，中国消费者拥有一个独特的价值元素——追求，即追求更高的生活质量，渴望成功和被他人认可。（参见表1：消费者价值元素说明）

## 解读消费者价值元素分布图

作者简介：吴琪，罗兰·贝格战略咨询（上海）公司副总裁，合伙人；朱彤，罗兰·贝格战略咨询（上海）公司北京办事处咨询顾问，曾在可口可乐、雅芳从事营销和品牌管理工作。

在罗列出消费者核心价值元素后，需要将这些元素整合到一个分析框架中以明确各元素彼此之间的关系以及其对品牌的影响。为此，我们建立了具有两个维度的矩阵：纵轴表示某价值元素属于理性元素还是感性元素，横轴表示该价值元素对消费起促进作用还是抑制作用。这样一来，整个平面就被划分为四个象限：刺激（Stimulation）、解决方案（Solutions）、朴实（Solidarity）和价格（Price）。这四个象限代表了

消费者价值元素的四个类别。其中，刺激代表了追求感性上的享受和满足，包括刺激/乐趣、追求等元素；解决方案代表了对质量和功能方面的理性价值的追求，包括质量、服务等元素；朴实代表了自我约束的价值观，包括自然、安逸等元素；而价格则代表了出于价格因素而约束消费，包括全面成本和明智购物等元素。借助多维元素相关性分析的数学方法，我们又确定了各个价值元素在矩阵中的相对位置。因

表1 消费者价值元素说明

<b>质量（Quality）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 追求可衡量的质量表现</li> <li>● 追求可靠性、有效性、耐用性</li> <li>● 对产品和服务的要求高于同行业平均水平</li> </ul>	<b>定制化（Customized）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 寻求个性化和独特性</li> <li>● 喜欢灵活性和多样性</li> <li>● 追求最大程度的个人介入</li> </ul>	<b>新潮/“酷”（New&amp;Cool）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 标新立异，喜爱新鲜事物</li> <li>● 寻求变化和新的刺激</li> <li>● 追求反叛、与众不同</li> <li>● 前卫、激进</li> </ul>	<b>简约（Purism）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 追求简约化</li> <li>● 低调</li> <li>● 反对浪费、奢侈，寻求耐久性</li> </ul>
<b>美誉（Proven）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 相信成功的经验、规则和传统</li> <li>● 追求最大的可靠性、安全性、严谨性</li> <li>● 重视对品牌历史的美好联想</li> <li>● 相信有科学实验的保证</li> </ul>	<b>亲和力（Clanning）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 寻求归属感、温暖，希望被群体接受</li> <li>● 寻求团结、友谊和团队精神</li> <li>● 喜欢与朋友和家庭共度时光</li> </ul>	<b>刺激/乐趣（Thrill&amp;Fun）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 寻求兴奋和冒险</li> <li>● 追求对个人的挑战，寻求极限体验</li> <li>● 喜欢叛逆性的突破常规</li> <li>● 刺激、挑战胆量，在冒险中寻求乐趣和证明自我</li> </ul>	<b>自然（Nature）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 提倡高环保标准，与自然界的和谐，反对“剥削”大自然</li> <li>● 愿意为自然牺牲自我</li> <li>● 相信自然的力量，希望人与自然和谐相处</li> </ul>
<b>服务（Service）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 寻求有效而可行的建议</li> <li>● 喜欢简单明确的信息</li> <li>● 希望被关注和尊敬</li> <li>● 渴望令人感到温暖的交往</li> </ul>	<b>自由自在（Carefree）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 易满足，轻松、快乐</li> <li>● 无忧无虑</li> <li>● 积极、乐观</li> <li>● 不喜欢受约束，希望多样化的娱乐</li> </ul>	<b>激情（Passion）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 希望引人注目</li> <li>● 渴望爱与被爱</li> <li>● 拥有深刻、复杂的情感</li> <li>● 喜爱消费</li> <li>● 表现欲强、自我陶醉</li> </ul>	<b>高尚（Fair）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 高道德标准</li> <li>● 反对贫富不均，反对奢侈</li> <li>● 愿意为人类的利益牺牲自我</li> <li>● 积极参加社会公益活动</li> </ul>
<b>科技（Protech）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 科技导向，寻求快速、方便地获取大量信息的方法</li> <li>● 追求最佳表现</li> <li>● 采用最新的科技成果，追求全球同一标准</li> <li>● 人际交往“电子化”、“虚拟化”</li> </ul>	<b>活力（Vitality）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 追求身心健康，有活力</li> <li>● 喜欢运动</li> <li>● 寻求健康、有活力的生活方式</li> <li>● 主动、活跃、积极、自由</li> </ul>	<b>追求（Aspiration）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 不安于现状，需要获得更大的成功</li> <li>● 对未来个人发展有清晰目标</li> <li>● 不懈努力</li> <li>● 需要获得他人的认可和尊重</li> </ul>	<b>明智购物（Smart Shopping）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 积极砍价</li> <li>● 系统地寻找价廉物美的商品</li> <li>● 节省</li> </ul>
<b>个人效率（Personal Efficiency）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 希望最好地利用个人时间</li> <li>● 希望最高效率</li> <li>● 寻求日常生活中的方便和舒适</li> <li>● 对灵活性要求高，备用方案多</li> </ul>	<b>古典（Classic）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 渴求永久的魅力和风格</li> <li>● 崇尚美丽</li> <li>● 追求高雅情调</li> <li>● 推崇贵族身份、精英思维</li> </ul>	<b>安逸（Tranquil）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 寻求平静和放松</li> <li>● 希望放慢速度，缓解压力，继续充电</li> <li>● 期望和谐，寻求内心平静</li> <li>● 喜欢独处</li> </ul>	<b>全面成本（Total Cost）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 单纯地由成本决定</li> <li>● 极端理性化</li> <li>● 仔细计算每一分钱</li> </ul>

为各个国家和地区消费者的消费习惯各不相同，它们的价值元素分布图也不尽相同，右面是中国消费者的价值元素分布图框架。（参见图1：中国消费者的价值元素分布图框架）

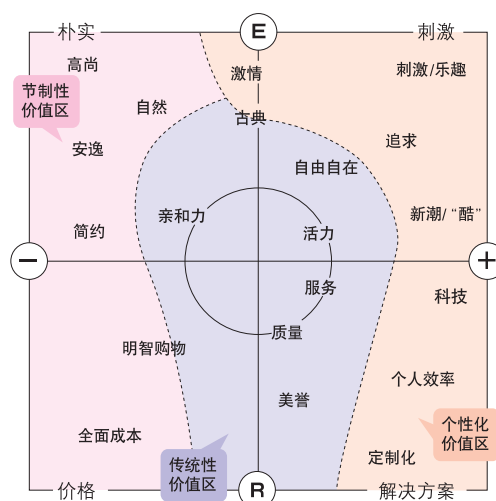
根据对中国消费者的价值体系分析，罗兰·贝格公司认为中国消费者的价值分布图可以划分为3个区域：个性化价值区域、传统价值区域和节制型价值区域。其中，传统价值区域所包含的是能够得到广泛认同的价值元素，个性化价值区域包含的是较为激进的价值元素，“节制主义”区域包含的是较为保守和自我约束的价值元素。我们发现：受现有收入水平的制约，在中国真正能够起到促进消费作用的元素集中在个性化价值区域，而位于活力、服务和质量等传统价值区的价值元素则难以说服中国消费者为此支付更高的溢价。

利用价值元素分布框架，我们可以着手描绘某一类消费者的价值需求。为此，我们首先需要测试消费者在各价值元素上的需求强度，我们在问卷中为每个价值元素设计了3~5个价值陈述（Value Statements）并测试消费者的认同度，这些陈述穿插在问卷的各个部分以相互印证。需要强调的是，为了理解某一类消费者的差异化需求特征，我们所要研究的是目标消费群在这些需求元素上的“相对强度”。因此，调查样本除了包括我们需要研究的目标消费群外，还必须包括作为比较基准用的代表性样本。

接下来要做的是统计计算目标消费者在各价值元素上的相对需求强度。我们将计算目标消费者对各价值元素认同度的平均值及方差，并计算其与基准样本之间的差值。

最后，我们要将差值及方差用图形表达出来，表达的方式是蓝色和红色的色块和圈线。从三维的角度来理解，其中的蓝色可以理解

图1 中国消费者的价值元素分布图框架



图注：+表示价值元素对消费有促进作用。

-表示价值元素对消费有抑制作用。在横轴上，价值元素越靠右，表明它对消费的促进作用越强，反之，表明它对消费的抑制作用越强。

E (emotional) 表示价值元素的感性程度强。

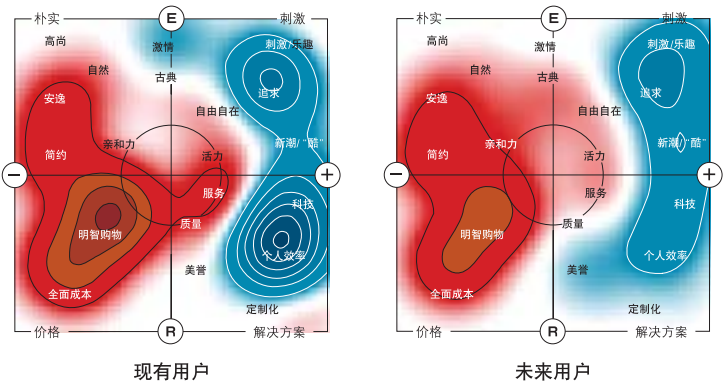
R (rational) 表示价值元素的理性程度强。在纵轴上，越往上，表示价值元素的感性程度越强，越往下，表示价值元素的理性程度越强。

needs)；红色则可以理解为峡谷，表示消费者不认同的负向需求（Anti-needs）；圈线则可以理解为等高线，圈线越多表示山峰越高或峡谷越深。从统计的角度讲，这些颜色和圈线代表了目标消费群对各价值元素的需求强度与基准样本的差额以及方差。

利用消费者价值元素分布图，企业可以分析整体市场需求的变化趋势，可以分析各细分市场（如年龄段、收入、职业等）消费者的需求差异化特征，可以分析地区性的需求差异，也可以分析自己或竞争品牌的实际品牌价值（AVP，Actual Value Proposition，品牌实际价值定位）。利用这些分析结果，企业可以发掘自身品牌的优势和劣势，制订出更有针对性的品牌战略和竞争战略。

图解整体市场需求的变化趋势 对于非普及

图2 某消费品整体市场需求变化趋势

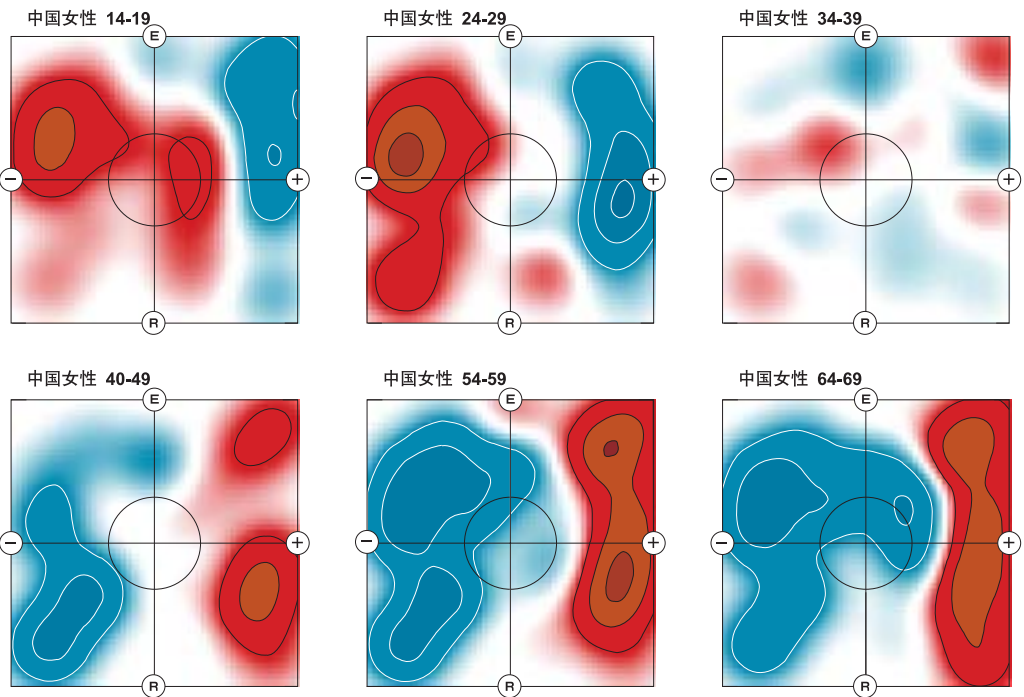


性市场（例如高尔夫用品市场）以及发展中市场（例如掌上电脑、汽车市场等）而言，有必要首先分析整体市场需求的变化趋势，从而把握市场演变的脉搏。通过对比分析现有用户群以及潜在用户群的价值分布特征，我们可以了解整体市场未来的发展方向。

在某消费品的研究中，我们将现有用户群

与未来两年内计划购买的意向消费群进行了比较。从消费者构成上看，未来市场将会呈现大众化的趋势，其中18~25岁消费者的比例将会有所提高，会有更多的女性消费者，并且普通职员的比例也将有所提高。消费者构成的变化将导致整体市场需求特征的变化。从两者的消费者价值分布图中可以看出，现有用户有着很强的个性化需求特征，具有很强的追求与抱负，讲求个人效率，对价格不敏感并喜欢消费，同时需求元素主要集中于理性的解决方案区域。相比之下，未来用户的个性化需求特征将会减弱，相应地，他们对价格的敏感程度将会提高，同时需求更加集中于感性的刺激区域。这对于行业内企业的启示是：由于市场整体呈现大众化趋势以及产品同质化程度的加深，未来需要更多地依靠品牌的感性价值以及价格上的竞争力来参与竞争。（参见图2：某消费品整体市场需求变化趋势）

图3 中国女性不同年龄段消费者价值体系比较





**凸显各细分市场需求的差异化特征** 我们对中国女性消费者的研究发现,中国不同年龄段的女性消费者价值体系差异很大。14~19岁的女性主要追求刺激/乐趣、新潮/“酷”、科技等元素,而不太在意服务、简约、安逸、自然等价值元素。这一特征与德国的同年齡女性有着很大的相似之处。20~29岁年龄段的女性,在进入社会、走上工作岗位后,随着拥有相对稳定的收入来源,她们表现出较为积极的消费观念,反映在价值元素组合上是消费愿望的增强,追求新潮、科技的价值元素,不愿意过简单平静的生活。在步入30~39岁这一年龄段后,由于成家和生育儿女等原因,她们家庭条件和收入差异化程度十分明显,再加之不得不更多地为家庭考虑,她们的消费价值观日益分散化,总体上变得模糊不清。而40岁以上特别是老年女性消费者,则明显体现出了逐渐增强的勤俭持家的价值观,对诸如刺激/乐趣、新潮、科技等个性化的价值元素逐渐呈现出很强的负需求。可见,不同年龄段的女性消费者对品牌需求的差异很大。这就意味着:希望针对女性消费者建立起长期的品牌忠诚度非常困难。(参见图3:中国女性不同年龄段消费者价值体系比较)

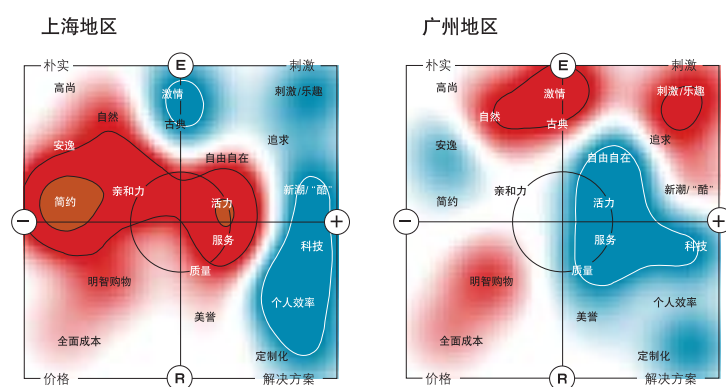
分析地区性的需求差异 我们还可以换个角度分析中国消费者的地区性需求差异。由于中国地域辽阔,不同地区之间的经济发展水平、文化、消费习惯有相当大的差别。这一特点通过消费者价值元素分布图可以得到清晰的反映。比较上海消费者和广州消费者,上海的消费者对新潮、时尚、科技等个性化的追求比较强烈,喜欢与众不同的感觉,喜欢表现自我,有较强的品牌意识,但与此同时,他们的消费并不冲动;相比较而言,广州的消费者更加理性、务实,不喜欢冒险,追求随意、自然的感受。

总之, 我们的消费者研究结果表明, 不同

区域消费者价值体系的差异十分明显,这就要求企业在进行品牌沟通时,必须考虑区域的差异化特征,针对不同地区选择不同的沟通方式和表现形式,从而提高品牌沟通的效率。毕竟,单一的品牌沟通模式很难在全国范围内取得同等的效果。(参见图4:中国不同地区消费者价值体系比较)

**标注实际品牌价值** 众所周知，海尔品牌是中国最为著名的品牌之一。借助海尔品牌，海尔集团进行了一系列的产品多元化。从对购买海尔品牌的冰箱、空调以及电视机的消费者

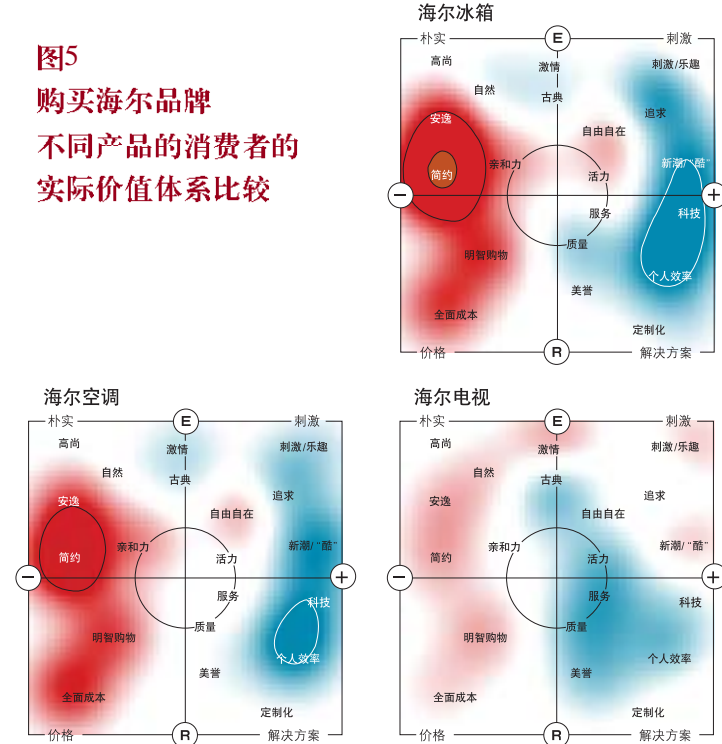
图4 中国不同地区消费者价值体系比较



价值元素组合的分析比较来看,海尔将品牌延伸进入空调领域相对成功,但进入电视机领域却并不成功。从图5中我们可以发现,对冰箱的消费者而言,海尔品牌具有较为清晰的新潮、高技术含量、良好的服务、个人效率、反对简约和安逸的价值元素组合;对空调市场而言,尽管海尔品牌丧失了新潮/“酷”的价值,品牌的差异化程度有所降低,但依然保持了大部分的品牌价值;而在电视机领域,海尔品牌的原有价值未能被消费者认可,未能形成如冰箱那样清晰的品牌价值组合。(参见图5:购买海尔

品牌不同产品的消费者的实际价值体系比较)产生这一现象的原因是,在彩电市场中,新潮、科技的价值元素已经被日本品牌如索尼和松下

以根据本企业的具体情况灵活地运用消费者价值元素分布图这个工具,从各个角度进行消费者需求特征、竞争品牌以及自身品牌的对比分析,从中得到有意义的发现。



所占有,在这两个价值元素方面,海尔品牌难以形成被消费者认可的、可以与索尼和松下相媲美的价值,也就难以吸引追求新潮和技术的消费者。这使得海尔面临一个两难的局面:一方面,为了保持在冰箱和空调方面的竞争地位,海尔必须不断地强化现有的价值定位,使目前的价值元素组合更加深入人心;但与此同时,如果想提高在彩电市场的竞争地位,海尔必须根据彩电市场的现实条件和竞争状况进行品牌的重新定位,这使海尔“鱼与熊掌”难以兼得。从海尔的例子我们可以看到,企业实施产品多元化,在考虑品牌的知名度的同时,还必须研究现有的品牌价值元素组合,判断其现有品牌价值元素组合能否被新进入的产品市场所接受。

有了以上四方面的基本分析方法,你就可

品牌战略管理的新途径

运用消费者价值元素分布图,我们可以通过四个循环步骤实施品牌战略管理。接下来,我们将以品牌Meli(该品牌名为化名)为例,说明如何运用价值分布图,通过四个循环步骤实施品牌战略管理。

**第一步:市场及竞争分析** 市场及竞争分析是制订品牌定位的基础。在市场及竞争分析阶段,我们可以运用价值分布图进行市场驱动力(Market Driver)分析、细分市场的需求分析以及品牌诊断。

Meli是一个世界著名的高档化妆品品牌,在高档化妆品市场曾经拥有领先的市场地位。但是近年来,其销售量和市场份额逐年下降,到2001年为止,其市场份额已经下降了近50%,并失去了领先的市场地位。对Meli不同年龄段消费者的深入分析显示,其市场份额下降的主要原因是丢失了大量29岁以下的年轻消费者,其中10~19岁的消费者减少了30%。为了深入了解年轻消费者大量减少的原因,我们利用消费者价值元素分布图来分析这一现象产生的深层次原因。

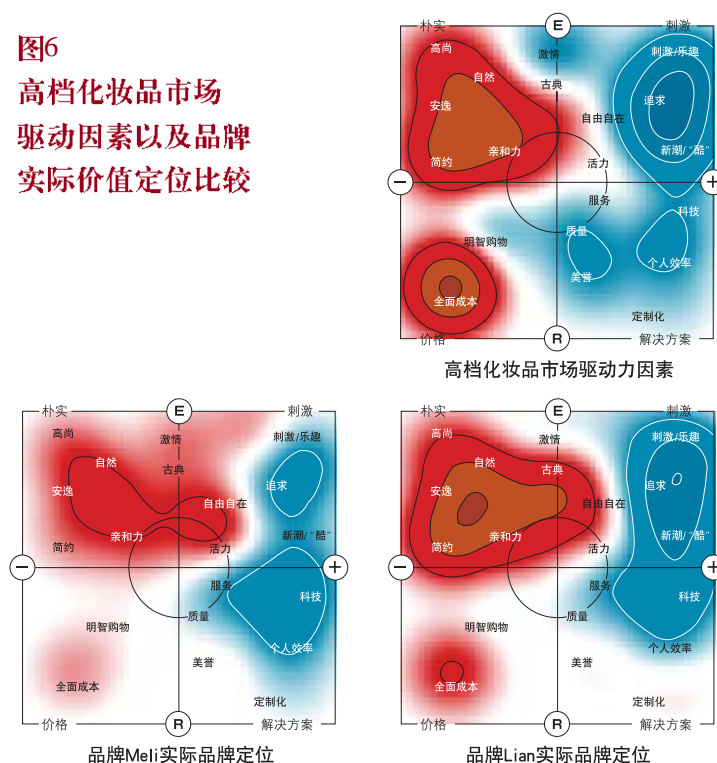
借助消费者价值元素分布图进行分析后,我们发现该公司的品牌价值定位与高档女性化妆品的市场驱动力之间存在较大的差异。高档化妆品消费者不愿意购买廉价的商品,有着很强的感性需求,追求名牌和时尚,希望通过消费来享受生活,同时也十分注重产品质量。与高档女性化妆品的整体用户群相比,Meli品牌用户的感性特征不够强烈,相对趋于保守,更

注重理性的价值因素，并且表现出相对的价格敏感性。而其竞争对手品牌Lian（该品牌名也为化名）却体现出与目标消费者相当一致的价值定位，具有很强的感性需求，而且，与Meli相比，Lian表现得十分激进和前卫（刺激/乐趣）。由于缺乏鲜明的感性价值和品牌档次感，Meli对年轻一代女性消费群的吸引力正在迅速下降。（参见图6：高档化妆品市场驱动因素以及品牌实际价值定位比较）

此后，我们又进一步分析了Meli品牌核心消费群的价值特征。核心消费群是某个品牌用户中的主力群体，他们的价值观念使我们能够更进一步地认清该品牌所存在的问题。当一个品牌开始退化时，最先感受到这一讯息的往往是与该品牌关系最紧密的核心消费群。当品牌开始退化并首先导致其核心用户群发生转移时，可能该品牌从整体上看还基本具有原有品牌价值的轮廓，但其核心消费群的价值观已经开始发生质变，而且这种质变会逐渐扩散开来并影响到非核心消费群，直到最终使整个品牌完全丧失其原有的品牌价值。

在Meli的案例中就出现了这种情形。虽然从整体上看，Meli的品牌价值还具有有一些感性价值的轮廓，符合高档化妆品市场的市场驱动力因素，但其核心消费群体已经发生了蜕变，

图6  
高档化妆品市场  
驱动因素以及品牌  
实际价值定位比较



变成了一群几乎没有任何明显的感性需求、仅仅注重价格的消费者。在这种情况下，Meli品牌原有的某些积极的价值要素，包括科技、质量等，在核心消费群眼中已经不复存在。这对于Meli而言是非常危险的信号，因为这意味着维系Meli品牌与用户之间的情感纽带存在完全断裂的可能。（参见图7：高档化妆品市场驱动因素以及Meli品牌价值定位比较）

第二步：制订品牌的目标定位 针对这种状

图7 高档化妆品市场驱动因素以及Meli品牌价值定位比较

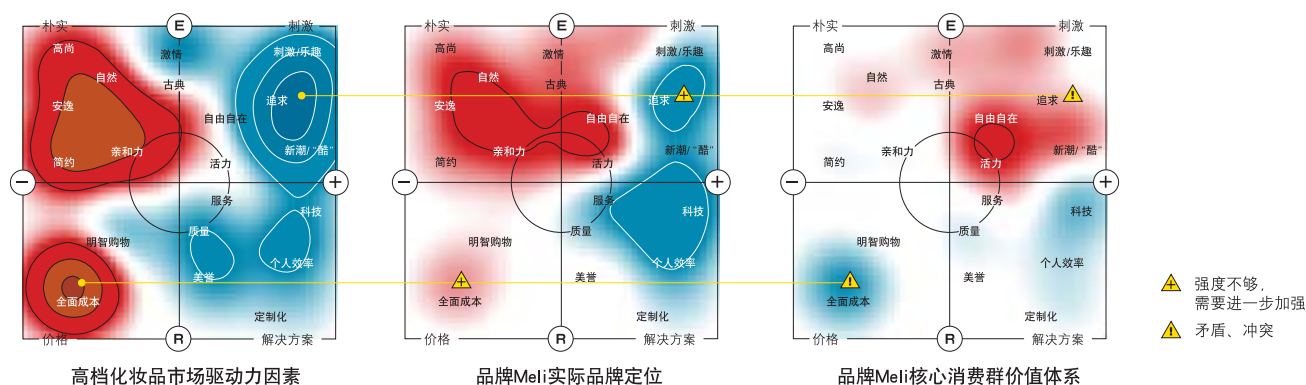
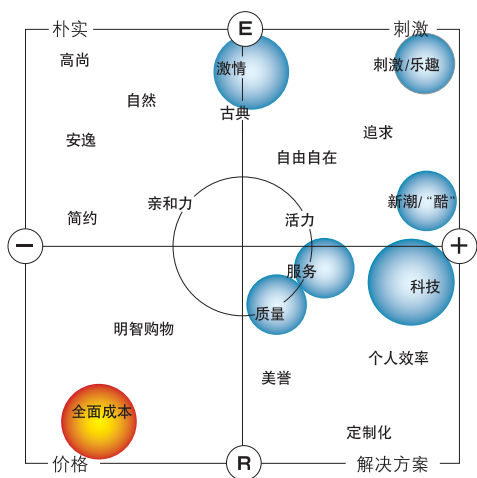




图8 Meli 品牌的目标价值定位建议



说明

- 加强Meli的两个核心价值：质量和服务。
- 通过建立较强的科技感与其它高档化妆品品牌形成差异化。
- 扭转用户的价格敏感性，以支撑起品牌的档次。
- 在科技感的基础上创造新潮/“酷”和追求的价值要素，吸引年轻一代消费者，并在此基础上深化为激情要素，与用户建立起牢固的情感纽带，并以此形成与竞争对手的差异化。
- 建立适度的刺激/乐趣，但防止过于前卫，以避免与竞争对手相雷同。
- 整体上使品牌价值定位于高档化妆品市场驱动力的变化趋势同步。

况，并结合对Meli品牌自身能力的分析，我们为Meli制订了新的目标价值定位（TVP，Target Value Proposition，品牌目标价值定位），这一价值定位既能充分发挥Meli已有的品牌资产，又能符合高档化妆品市场驱动力的要求，并且能够与竞争对手形成差异化。（参见图8：Meli品牌的目标价值定位建议）

第三步：制订营销组合策略 在明确了品牌的目标价值定位后，我们便应该基于品牌的目标价值定位来制订相关营销组合策略。这一步骤的关键是保证产品、价格、渠道和沟通策略

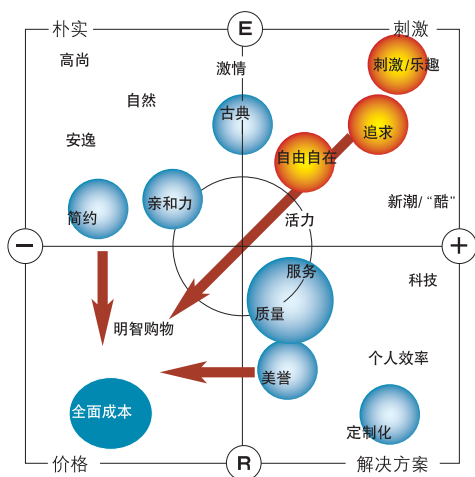
所传递的价值定位与品牌的目标价值定位相一致。为此，我们需要分析现有营销组合策略中与目标价值定位相抵触的地方，并进行相应的营销组合策略调整。

在Meli品牌的案例中，我们根据Meli品牌的目标定位分析现有营销策略中存在的问题，并提出了如下的营销策略建议。（参见表2：Meli品牌新的营销组合策略）

第四步：战略实施跟踪 在运用消费者价值元素分布图制订了品牌目标定位及营销组合策略后，还应该运用价值分布图密切跟踪品牌战略的实施效果。你需要定期地调查品牌的实际定位，并与品牌目标定位比较，从而检验品牌是否朝着既定的目标定位方向发展。一旦发现品牌定位的发展方向偏离了目标定位，就要立即对所执行的营销组合策略进行评估，通过营销组合策略所传递的品牌价值定位（PVP，Projected Value Proposition，包括企业广告在内的营销组合传递的品牌价值定位）寻找导致定位偏离的原因并对营销策略进行相应的调整。

借助消费者价值分布图，我们对Meli品牌的电视广告、平面广告和售点设计进行分析后发现：几乎所有的价值传递都连续地反映出包括简约、亲和力、古典、服务、质量和美誉等

图9 对Meli品牌战略价值传递的跟踪分析



注：虽然没有直接传递全面成本这一价值元素，Meli对简约、亲和力、美誉等传统消费者价值元素的过分强调导致全面成本成为其实际传递的价值元素。这一结果与其目标价值定位背道而驰。

表2 Meli品牌新的营销组合策略

现有营销组合中存在的问题	策略要点
<b>产品策略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●原有的许多独特产品已经失去了差异化优势</li> <li>●女性消费者认为产品中缺乏真正有效的成分</li> <li>●一些产品不适合女性消费者的皮肤特征</li> <li>●彩妆产品缺乏变化</li> <li>●包装设计过于低调保守</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●围绕“科技”开发新产品，并对老产品进行更新换代，以形成差异点</li> <li>●重点开发适合女性皮肤特点的配方</li> <li>●根据消费者时尚的变化形成产品的引入和淘汰机制，尤其是彩妆系列</li> <li>●重新包装重点产品，重新上市</li> </ul>
<b>价格策略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●价格定位在高档化妆品市场的低端，显得对自身的品牌 and 产品质量缺乏信心</li> <li>●在消费者眼中，高档化妆品中的低端产品与中档化妆品没有太大区别</li> <li>●在广告中侧重于对明智购物的宣传，降低了在高档市场中的质量形象</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●为新的“科技”型产品制定更高的价格，同时通过老产品升级换代提高价格档次，但同时仍保持一定的价格竞争力</li> <li>●在品牌宣传中避免涉及价格因素</li> </ul>
<b>渠道策略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●柜台形象显得保守、老旧，对消费者缺乏吸引力，同时迫使商场将最好的铺位分配给竞争对手</li> <li>●美容顾问偏重于介绍产品本身而不是如何解决消费者的问题</li> <li>●在消费者眼中，美容顾问的销售方式看起来更像推销</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●提升柜台形象，体现出档次感和科技感</li> <li>●产品陈列中突出品牌的创新性，不断利用新产品来吸引消费者的目光</li> <li>●重新培训美容顾问，注重向客户推荐解决方案而非产品本身</li> <li>●重新培训美容顾问，培养更加灵活的销售技巧</li> </ul>
<b>沟通策略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●由于对文化缺乏了解，Meli现有的品牌沟通缺乏积极的情感诉求</li> <li>●女性消费者寻求的是对皮肤问题的解决方案，而Meli的品牌沟通仍集中于产品本身</li> <li>●由于翻译上的困难，全球性的广告片经常导致观众的误解</li> <li>●由于缺乏创意和“闪光点”，消费者已逐渐对Meli的广告失去兴趣</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●在当地建立广告创意小组来宣传新的、感性化的品牌价值定位</li> <li>●谈论女性关心的问题，并提供Meli的解决方案</li> <li>●对于全球性的广告片，聘请专家进行更加灵活和本土化的翻译</li> <li>●增强广告中的创意和趣味，提高广告的情感感染力</li> </ul>

相对传统的价值定位，而对传统价值组合的过分强调恰恰是导致Meli逐渐表现出消费最小化的价值定位特征的重要原因之一。对比Meli，其主要竞争品牌的价值传递则主要集中在消费者价值分布图的“刺激”区域，表现为主要感性价值元素的不同组合。显然，现有的品牌价值传递模式与Meli的目标价值定位存在明显的差异和冲突，在下一步通过战略性沟通进行价值传递过程中，必须对之进行相应的调整。（参见图9：对Meli品牌战略价值传递的跟踪分析）

另外，由于市场和竞争环境在不断发生变化，还应该定期地进行品牌战略审计，考察新的市场驱动力和竞争趋势对既定品牌战略的影响。一旦发现市场驱动力和主要竞争对手的价值定位发生了重大变化，便需要启动新一轮品牌战略的制订或调整过程。

创刊80年，哈佛《商业评论》一直致力于创造和传播最新的管理思想和方法，帮助商界领袖不断更新理念，领导变革。

本文版权归哈佛《商业评论》所有。非经哈佛《商业评论》事先书面同意，该文章的全部或部分均不得以任何方式再造、复制、抄袭、修改、发布、转发、再版或交易。