


品牌使命 驱动竞争力

文 余进、邓晔

提要

获得更好的产品和服务的同时，消费者正期待企业彰显更高尚的社会价值观。打造使命驱动型企业，不仅有助于建立更长期的客户关系，更会直接提升品牌竞争力。



在数字化无处不在的世界，企业与消费者及其他利益相关方的关联更加紧密，也更加微妙。越来越多的消费者希望企业在公众普遍关注的社会、环境、文化等重大问题上表明自己的立场，并会将此作为一个差异化因素，纳入他们在选择品牌时的考量。

企业表明的这种鲜明立场，就是“品牌使命”。当消费者不再只满足于购买生活所需，他们更在乎所购买的品牌代表怎样的生活意义。

消费者追求的“品牌使命”是什么

2018年，埃森哲战略面向35个国家近3万名终端消费者进行调研，旨在确定消费者对品牌预期的演化过程，以及企业应当如何以更加敏捷的竞争力驱动增长。研究

发现：超过一半（53%）的消费者表示，如果某个品牌方在社会问题上的言行让其感到失望，他们会对此大加埋怨。与以往不同的是，如今47%的消费者在失望之余会放弃该品牌，其中17%的消费者会选择永远放弃。

如果企业能打造与消费者利益相关联的使命，培育消费者的品牌归属感，就能与消费者建立更为长期、深入的友好关系，可以让消费者对于品牌的态度从“给我提供想要的产品”转变为“支持我们共同的理想”。这一关系以消费者与品牌的相同立场为基础，其作用绝不仅限于促进企业的收入增长。

在这份调研中，超过六成（62%）受访消费者希望企业针对当今最热门的关键问题（例如，可持续性、透明度或平等就业）表明立场；企业的使命与消费者的理念越接近，消费者就越满意，也越有可能成为品牌的拥趸。

由于社交媒体和公共平台的蓬勃发展，消费者可以更快、更直率、在更广泛的空间内表达主张和观点，买家的话语权空前增强。因而消费者在购买时不仅会考虑产品的品质或价格，还会评估品牌方的一言一行及其所秉持的价值观。

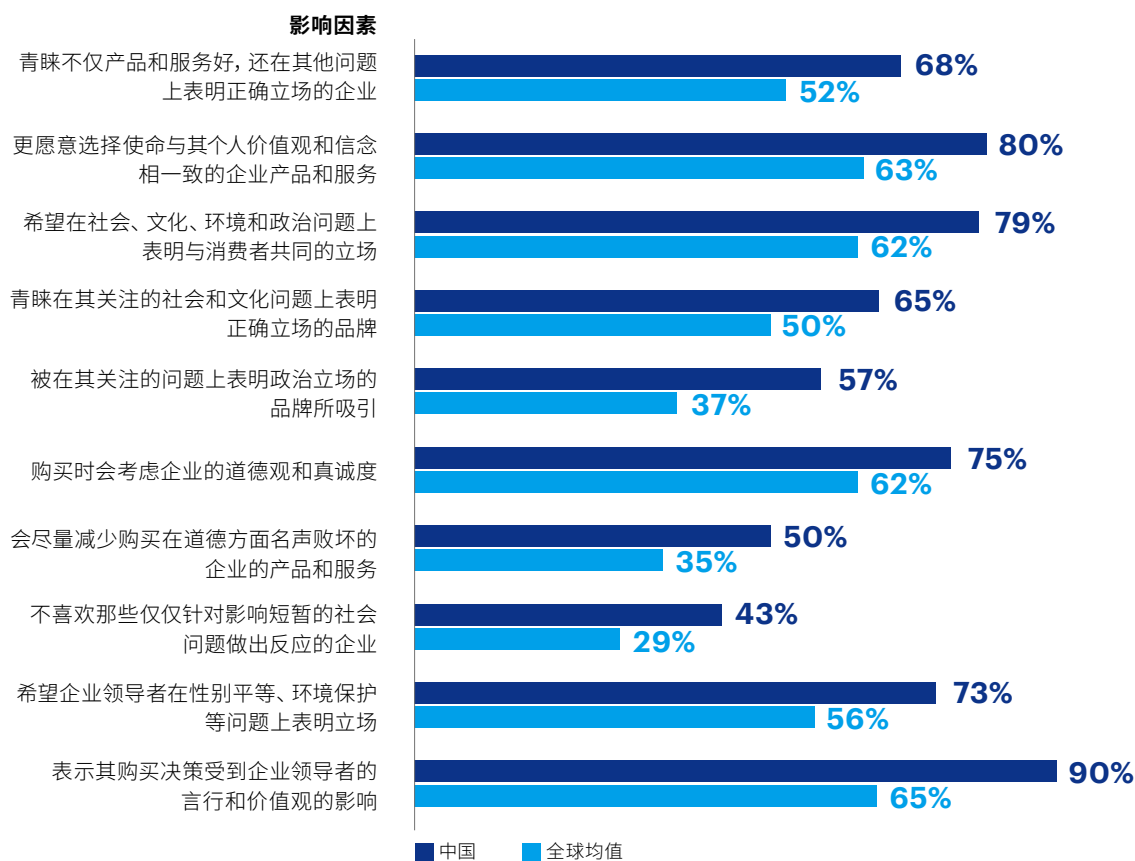
中国消费者更注重品牌“三观”

相比参与调研的其他国家，中国消费者对品牌所持的社会立场更为敏感。被问及对品牌和企业的期望时，80%的受访中国消费者表示，购买产品和服务时更愿意选择使命与其个人价值观和信念相一致的企业，79%的中国消费者希望企业在社会、文化、环境等问题上表明立场。两组数字均高于全球平均值17个百分点，与大多数西方发达国家相比，更是高出20%以上（见图一）。

联合利华 (Unilever) :

该集团已经认识到，品牌使命能够带来核心差异化竞争力和业务增长驱动力。其旗下的前40大品牌中，近一半的品牌专注于可持续发展。包括家乐 (Knorr)、多芬 (Dove) 和立顿 (Lipton) 在内的众多“可持续生活”品牌不仅在努力促进整个社会的可持续发展，还促进了联合利华集团的发展：这些品牌的增长速度比集团旗下其他品牌快50%，贡献了集团60%以上的增长额。

图一 影响消费者购买的品牌使命



社会、环境问题最受关注

调查显示，尽管处于发展阶段，但中国消费者对社会和环境问题的关注和意识已处于与全球发达国家接近或相仿的水平：78%的中国消费者表示青睐使用优质原材料的企业，与英美德法（75%~82%）等国家处于同一区间；69%的中国消费者青睐善待员工的企业，与美国持平且高于德国、法国、英国、日本（47%~67%）；而在减少塑料使用和改善环境方面，中国消费者表现出更强烈的意愿，受访赞成率为71%，明显高于日本（33%）、美国（54%）、澳大利亚（57%）、英国（62%）、法国（62%）、德国（64%）、意大利（68%）等发达国家。

对环境问题的重视，不能排除中国作为发展中国家，在雾霾、污水等环保问题上面临着更加艰巨的挑战这一深层原因，但是对于企

业来说，如何在这些问题上表明立场，并采取切实行动，从而赢得消费者的好感和信任，是不能回避的现实任务。

宜家 (IKEA)：

至简、环保的经营理念深入人心。该集团于2018年公布了2030年可持续发展议题的最新承诺，包括：到2020年，全球范围内的宜家门店内的餐厅停止使用一次性塑料制品；用新的环保方法制作所有宜家产品，在过程中只使用可再生及回收材料；通过与家居产品供应商合作，将每件产品的平均碳足迹减少70%；到2025年实现送货上门过程中零排放，等等。企业积极践行在可持续和环保议题的承诺，品牌的生态友好和社区友好形象深入人心，在中国消费者中收获了良好口碑和商业增长。

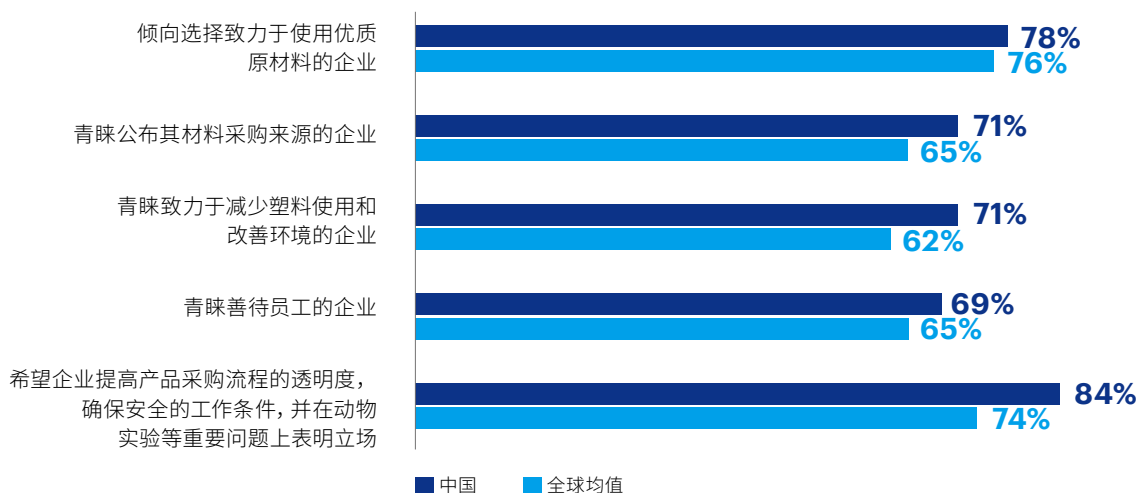
透明和信任最为珍贵

中国消费者对企业立场的透明度也有很高要求。75%的中国消费者表示购买产品时会考虑企业的道德观和真诚度，此项指标高出全球平均值13个百分点。还有84%的消费者希望企业提高更多业务层面的透明度，如产品采购流程的透明度、工作条件的透明度，等等，这一数据也比全球平均值高出10个百分点（见图二）。

这凸显了中国市场在巨大商业变革时代的信任稀缺。例如，国内社交媒体曝光的五星级酒店卫生乱象问题，显示酒店在洗消作业中没有认真遵守规程——企业欠缺透明的、可追溯的操作流程管控和人事问责机制，是导致这一信任危机爆发的原因。因此，对于在中国市场耕耘的企业来讲，主动积极地增加企业透明度沟通，赢得并维护中国消费者的信任显得尤为重要。

图二 备受消费者关注的议题

社会、环境以及透明度和信任议题关注点



消费者个人的关键一票

得益于商业数字化，中国消费者在影响品牌成败方面拥有了更多投票权。调研数据显示：50%的中国消费者表示会减少购买在道德方面声名败坏企业的产品和服务，比例位列全球第一；75%的中国消费者认为抗议行动（比如抵制）可以改变企业的行事方式，这一比例也远高于发达国家。

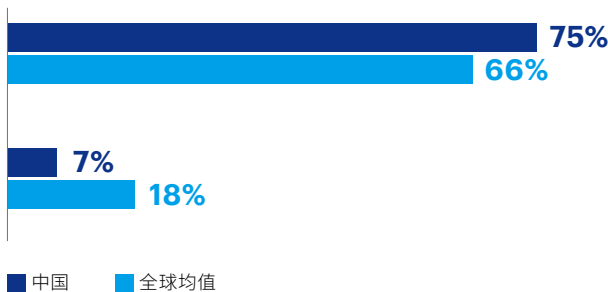
与此同时，中国消费者也给予了品牌更大的“宽容”——仅7%的人表示会断然离弃品牌（即无论企业如何补救也绝无挽回余地），这一数值也远低于全球18%的平均值（见图三）。

图三 消费者的个人力量不容忽视

消费者的个人行动

认为其个人抗议行为（例如，抵制企业或在社交媒体上发表相关言论）可以改变企业的行事方式

如果他们由于与企业在社会或政治问题上理念不合而放弃该企业，那么企业无论做什么都无法挽回他们



践行“品牌使命”的三大原则

品牌的价值观更有可能打造更强大、更有韧性的消费者关系。同时，有“使命”的品牌也有助于增强消费者对品牌的信心，使品牌应对信任危机（这几乎是不可避免

的）的能力更强，从而确保企业利润不受太大影响。

一旦企业在深思熟虑后制定了符合消费者的价值观，就能够根据具体情况适时满足各种消费者需求，并以消费者为核心培育超高关联度，迅速适应纷繁复杂的市场环境，从而永葆发展活力。企业应当学会在品牌使命中

融入归属感，这已成为提高企业竞争力的必备要素。

对于有志于顺应并践行“品牌使命”的企业领导者来说，可以参考以下原则。

以人为本

企业需要从宏观视角洞察消费者的期望，听取员工的诉求，

围绕消费者打造品牌生态系统

极具前瞻思维的企业通常会推动供应商、合作伙伴和消费者之间的协作，打造全新解决方案，以提高企业的敏捷竞争力。埃森哲全球调研显示：有近半数受访企业构建了（或正在构建）品牌生态系统，以应对行业颠覆带来的威胁。

以往，企业领导者、投资者和员工往往是品牌生态系统中至为关键的环节。而今天，消费者的“关键一票”被赋予更多关注。消费者不再只是买家，而是有能力捍卫或摒弃一个品牌，他们比以往更容易影响他人的购买决策，还可以参与到产品或服务的开发过程中，投资信任的品牌，甚至成为品牌的合作伙伴。企业可以充分利用消费者的言行和洞察，从而提升自身的敏捷竞争力。

以及理解合作伙伴的价值需要，让消费者、员工和广泛生态系统中的其他利益相关者共同参与，确定企业的共同价值观和可以切实推动改变的领域，合力解决棘手问题：我们有哪些品牌承诺？我们的员工和消费者希望我们在哪些领域表明立场？我们如何才能让消费者、员工和供应商的生活更美好？这样做有什么价值？存在哪些风险？这些问题的落脚点，往往就在本土市场。

言出必行

企业要与消费者建立情感联系，透明沟通是关键。近三分之二（64%）的消费者认为积极宣扬使命的品牌更具吸引力。但消费者并不会轻易被空口白话的企业所诱惑，而会倾向于管理严格、坦诚直率的企业。从高管到一线员工，企业的所有部门均需要恪守这些品质。研究表明，65%的消费者在购买品牌、产品或服务时会受到普通公司员工（而不仅仅是CEO或代言人）的言行、价值观和信念的影响。为了营造品牌归属感，领导者必须保证员工明确了解企业的品牌定位，并确保品牌定位与企业文化完全一致。

而在企业发生危机时，及时道歉、真诚沟通显得尤为重要。如果企业公开道歉，42%的消费者会选择给企业第二次机会。

开放创新

消费者已成为品牌生态系统的关键参与者，最明显的表现就是参与产品和体验的共同开发过程。例如，积木制造商乐高（LEGO）推出了一个在线社区，鼓励会员提交新的产品创意。物流巨头DHL也举办了合作创新研讨会，在消费者的帮助下重塑供应链解决方案。

如今，消费者对于品牌成功与否起着决定性作用，因此，是时候重新打造消费者参与模式了。企业应花费更多精力与生态系统中的全新合作伙伴打好关系，以提升敏捷竞争力。也许消费者可以控制或影响部分渠道，充当企业的销售合作伙伴？或者参与众筹计划，为创新项目融资？甚至投资推动企业增长，以换取更多福利？邀请消费者更多地参与品牌建设可谓百利而无一害。消费者几乎能够扮演任何角色，从而提供海量价值。

总而言之，企业不应只把眼光放在狭隘的销售问题上，应当彻底摒弃“客户即买家”的陈旧观念，与消费者的价值观保持一致并果断采取相应行动。这样才有机会重塑消费者关系，与消费者建立更深入的联系。企业还应专注于创建利益相关者社区，聚拢所有忠诚度高、乐于参与和极具价值的品牌利益相关者，推动所有人共同努力，开创“全民参与、良性竞争”的新时代。

余进

埃森哲战略大中华区总裁
常驻北京
yu.jin@accenture.com

邓聂

埃森哲战略大中华区董事总经理
消费品和零售行业主管
常驻上海
michael.nie.deng@accenture.com

