

# 迈向体验致胜的品牌质量时代

◆何佳讯 / 文

**首**先，对质量创新与品牌发展谈一些看法。我想提一个新的概念，叫品牌质量。它与我们以往谈质量时强调的产品质量，两者的关系是什么呢？2012年，国务院颁布《质量发展纲要（2011-2020）》，一年后上海市也发布了《上海市质量发展规划（2012-2020）》。了解这两个规划的人应该知道，政府部门从产品质量、工程质量、服务质量三个方面对如何提升质量做了方方面面的指引和指导。

今天我要强调的顾客的全面体验，实际上是要把这三种质量捏合在一起。为什么呢？因为如今我们购买的任何产品背后都有服务，而我们的工程质量最终会影响到终端消费的产品质量。这是第一个问题。

第二个问题，2016年国务院又提出要发挥品牌引领作用，为什么从五年前的质量兴国概念推进到品牌引领？这两者是什么关系？习近平总书记要求“中国制造向中国创造转变，中国速度向中国质量转变，中国产品向中国品牌转变”，我们来理解

一下。第一句话的制造是强调产品质量，创造跟制造的差异在于，创造有技术创新，有附加值。这个附加值更多的是为产品之外的品牌发展做出贡献。第二句话里的速度是强调规划、市场份额，质量强调内涵，这又是一个不同的导向。最终，体现在中国质量向中国品牌转变、中国产品向中国品牌转变。

产品质量比较容易理解，但品牌质量该怎么样理解呢？举一个简单的例子。大家都喝过百事可乐或者可口可乐。如果我们仅仅是喝可乐，大家体验的是产品的质量，但如果放上标签之后大家体验到的是品牌的质量，这是区分两个概念的出发点。我们曾经做过一个实验，让消费者喝可乐，第一次喝的时候把两瓶可乐的标签撕掉进行体验和评价，结果发现：51%的消费者喜欢百事可乐，44%喜欢可口可乐。第二次是把标签放上去，消费者喝的时候很清楚地知道两种可乐的品牌，然后再请他们评价，这个时候评价的百分比就倒过来了：喜欢百事可乐

的人只有23%，喜欢可口可乐的人有65%。这两者的差异是什么？第一次顾客体验的是产品质量本身，而第二次顾客体验的是品牌质量。品牌质量，包含了产品之外跟这个品牌相关的所有东西，这个品牌所做的一切都影响顾客对品牌质量的体验。这是我们理解产品和品牌，或者产品质量和品牌质量差异的一个基本逻辑。

从这个逻辑出发，我们可以理顺很多关系。无论是从企业发展质量管理或品牌战略，还是从政府部门引领质量管理或品牌战略，都具有非常重要的基础性作用。

既然产品跟品牌有差异，产品质量跟品牌质量有差异，那么促进品牌发展、实施品牌战略到底要做什么？这里有一个简单公式，一个没有标签的可乐贴上标签之后，就可能是一个品牌产品。也就是产品加上产品之外的附加值就等于品牌。发展品牌，到底是做产品之外的附加值就可以了呢，还是做“产品+产品之外的附加值”，这是我们需要考虑的一个基本问题。我在很多场

合做过测试,发现绝大部分人给出的答案是做“产品+产品之外的附加值”,是两者的组合,而不仅仅是产品,或仅仅是产品之外的附加值。因为顾客购买的是产品价值和产品之外的附加值。问题是,不同行业的产品品牌两者的构成是有差异的,有些产品附加值比较多,产品价值比较少;有些产品价值比较多,附加值比较少。所以企业的管理者如果要发展品牌战略,一定要认清你让消费者花钱购买的产品价值和产品之外附加值的构成。

举个简单的例子。我们把品牌简单区分为普通品牌、高端品牌、奢侈品品牌。通常我们认为,奢侈品品牌的价值一定高于普通品牌的价值,但产品价值跟普通品牌的产品价值一样呢,还是说要高一些呢?以我们对奢侈品品牌的认识,其产品价值要比普通品牌高,当然产品之外的附加值也比普通品牌高,因此奢侈品品牌的模型应该是第三个,而不是第二个。

现在,很多企业都建立了金字塔型的品牌架构,从低端到顶端都有品牌覆盖,比如海尔集团。海尔集团在品牌类型上进行了金字塔式的部署:收购了新西兰的某奢侈品品牌,又开发了自己的高端品牌“卡萨帝”,当然还有自己的普通品牌“海尔”,甚至还有“统帅”这一互联网时代的定制家电品牌。

从品牌和产品的差异性角度,我们可以认为,品牌质量包括产品质量和产品外质量,其中产品质量是通过技术和标准来实现,而产品外质量是通过品牌附加值来实现的,两者构成了品牌质量。品牌质量的形成是基于全面的顾客体验。我们的政府部门和公共服务部门为品牌质量的提升做了自己的贡献。比如发改委的责任在于战略,质量监督局的责任在于质量,工商局的责任在于商标管理,知识产权局做的是技术等,这些共同构成了品牌质量。品牌是企业战略的脸面。品牌,我们看得见,但支撑品牌的却是整

个企业战略,是顾客看不见的、无形的。战略的实施最终让消费者体验到更好的品牌。

这是为什么要从质量管理推进到品牌管理和品牌战略的一个基本考虑,因为品牌的内涵更丰富、工作范围更全面、战略实施难度更大,强调了既要实实在在在做好看得见的、有形的产品质量,又要让顾客的心理体验更好。这是很大的一个挑战。我主持的国家品牌战略研究中心也做了很多相关研究。在2010年上海世博会现场,我们拿着调查问卷访问了来参观的16个国家的友人,请他们回答“你联想到的中国是什么样的”并将能联想到的词汇写下来,然后进行分析。如果这个词语是积极的,给1分;如果是消极的,给-1分;如果是中性的,给0分。我们发现,中国作为一个国家品牌,总体评价是积极的,总体评分是0.31分,超过了0分。但是,用相同的方法评价中国制造,总体评分是-0.47分,也就是说负面消极的评价(比如便宜)居多,这也是我们每年召开“中国国际工业博览会质量创新论坛”的意义所在。中国制造,从世界范畴来看还有很长的路要走。

我们也研究了“你对中国制造的态度”,总体评分接近中性,但是没到中性,已经有很大的进步了。但对“你是否有购买中国品牌的意向”,总体评分也是没有接近中性。这些都说明,我们国家需要提升制造质量,还需要通过品牌引领作用提升产品的附加值,两种挑战同时并存。

最后,我要提两组关键词,这两组关键词同时考虑了在当前的时代



背景下如何应对两种挑战。互联网时代,我们确实需要与时俱进,改变一些传统做法,充分借助“互联网+”或大数据等新技术,但有一些原则性或者战略方向性的东西是共性共通的,适用于所有的企业。

第一组关键词是“共创价值和顾客融入”。共创价值就是发挥顾客的作用,引导他们参与到产品的开发中,让顾客也成为产品的生产者之一,共同创造价值。这是一个趋势,无论是生产内容还是提出想法,或是产品创新等,都要广泛地让顾客参与进来。

比如“蚂蜂窝”。“蚂蜂窝”最初是两个年轻人因为喜欢旅游,把旅行日志放在社区论坛中分享,然后逐渐发展成为很大的品牌社区,吸引了越来越多的旅行爱好者把自己的旅行攻略放到该平台上分享。这个品牌的价值是顾客创造的,“蚂蜂窝”在这一模式基础上做了电子商务。它的基础仍是顾客贡献,是顾客和网络平台(企业)一起创造价值。如果只是企业创造价值,比如也写一本某个地方的旅行攻略,即使请再好、再多的专家也没办法赢过在这个地方游历过一百遍的驴友的力量。共创价值是一个非常大的、方向性和共同性的选择。

再比如海尔。海尔充分利用了交互平台,让用户自己提出需求。像有的用户提到“我家里有大人和小孩,希望把小孩和大人的衣服分开洗,但是分开洗又浪费水,怎么解决呢”,然后海尔汇总了消费者的意见进行筛选,开发了双滚筒分筒式洗衣机,一大一小,小筒里面放小孩的



衣服,大筒里面放大人的衣服,两个筒既可以一起打开也可以单独打开。这就是顾客融入。

第二组关键词是“极致体验和全渠道”。这两个概念非常时兴,也非常重要。极致体验是说在某个时刻、某个地方顾客得到的信息或服务正好是他想要的。上世纪80年代末我们读书那会儿,周末会到南京路、华亭路买衣服,这个体验一个星期只有一次。商场把这一次服务做好就可以了,就能让我得到很好的体验,但如今我们买衣服,可能在某一天24小时的任何一分钟下单,而且在不同的地方,需求可能还不一样。所以,所谓的极致体验是基于场景的力量而创造出来的全新的顾客体验。我们要有移动设备、感应器、大数据、品牌社群等,才能够真正发现顾客在某个地方的某个时刻所产生的需求,并给予极致体验。这些技术应用已经非常普遍。我觉得,如果没有抓住时代的发展趋势,就不可能站在非常前沿的地方。

与此相关的,就是所谓的全渠道。以前做营销,渠道是非常清楚

的,通过大卖场、便利店销售,或者人员直销的方式。今天我们人手一部手机,你说它是一个通信工具还是一种渠道方式?今天的信息渠道跟所谓的营销渠道已经没法分割,没法分离,它们是合二为一的。顾客的购买行为具有周期性,从收集信息到下单购买,再到购买后做出的评价。企业对应顾客的行为周期也有一个营销周期,从提供信息到购买之后的售后服务等。所有的渠道,包括线上线下都应该全部整合在一起。在全周期、全过程和不同的环境里,为顾客提供全面的服务,这就是全渠道的概念。

我想,要提升顾客的品牌体验,提升顾客对品牌质量的感知,没有这样一种新的理念和方式就没有办法实现,所以特别希望大家关注价值共创和顾客融入、极致体验和全渠道。☞

(作者系华东师范大学教授、博士生导师,亚欧商学院中方院长,国家品牌战略研究中心主任,本文根据其第19届中国国际工业博览会质量创新论坛上的演讲速记整理)