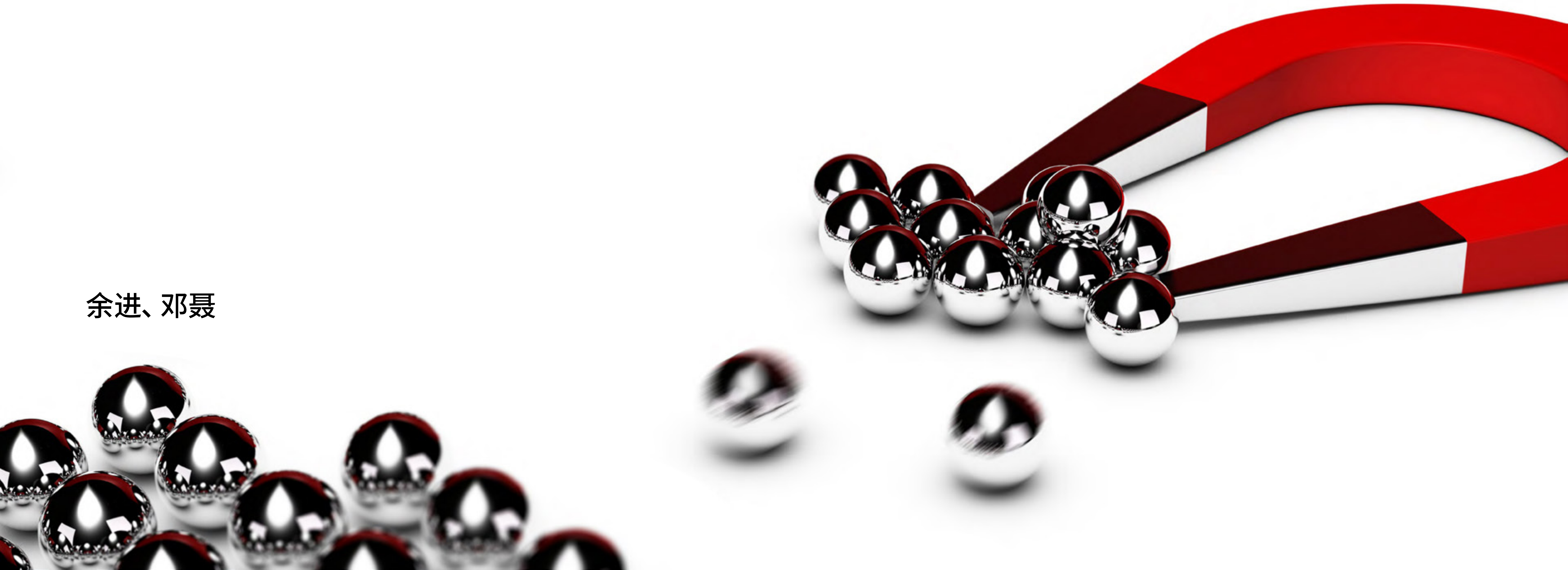


从“我”到“我们”： “使命驱动型”品牌异军突起

余进、邓聂



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，并将此作为一个差异化因素，纳入他们在选择品牌时的考量。与此同时，员工在选择雇主时，企业和个人价值取向的一致性对后者决策的权重也日益提高。企业的价值立场已成为增长要素。

埃森哲战略面向包括中国在内35个国家的近3万名消费者开展的调研表明：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¹；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。

现在企业品牌价值越来越多受制于诸多企业利益相关方的价值立场。在生态系统已经成为主流商业思潮的今天，股东、企业领导者、员工以及消费者共同构建起一个品牌生态系统，消费者无疑拥有“关键一票”。



产生这种变化趋势的最直接原因：被数字技术赋能的消费者群体愈发成熟，消费旅程中的买家诉求水涨船高，消费者预期正从“我从企业获得好的产品/服务/体验”（小我需求），升级到“通过我的消费行为让这个世界更美好”（大我需求）。基于此，消费者行为发生着变化。他们在消费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。

同时，社交媒体和公共平台的蓬勃发展为消费者更快速、更直率、在更广泛的空间内表达主张和观点提供了可能。个体买家的**话语权**空前增强，并对物理空间和虚拟社区的类群体产生重要影响，这种力量迅速集结成为整个消费群体的购买**话语权**。



使命驱动型品牌的意义

2018年，埃森哲战略开展了第14次年度全球消费者脉搏调研，这个面向35个国家近3万名终端消费者的在线调研意在了解当前消费者的偏好、理念和行为。此项研究旨在确定消费者期望的演化过程，以及企业应当如何利用这一演化提高增长水平和敏捷竞争力。

研究发现：超过一半（53%）的消费者表示，如果某个品牌在社会问题上的言行让其感到失望，他们会对此大加埋怨。这并不令人意外。毕竟，消费者总是在抱怨。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。

是消费者被“纵容”和“惯坏”了吗？作为企业，这显然不是正确的思考方向。企业领导者应当顺势而为，洞察并把握消费端的这种需求，将其视为企业增强竞争力和敏捷性的机遇，与消费者建立更真实、利润空间更大的新型关系。

好消息是，如果企业能打造与消费者利益相同的使命，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间的相同立场为基础，其作用绝不仅限于促进企业的收入增长。

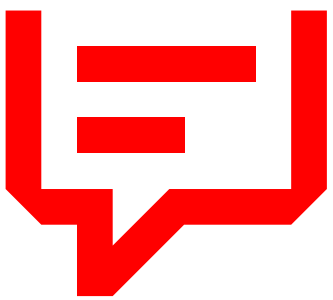
联合利华 (Unilever) 以其第一手经验为基础，切实认识到将“使命”作为增长和差异化的核心驱动力所带来的切实价值。其旗下的前40大品牌中，近一半的品牌专注于可持续发展。包括家乐 (Knorr)、多芬 (Dove) 和立顿 (Lipton) 在内的众多“可持续生活”品牌不仅能够促进整个社会的可持续发展，还促进了联合利华集团的发展：这些品牌的增长速度比集团旗下其他品牌快50%，贡献了集团60%以上的增长额^{2,3}。

中国消费者“品牌使命”之悟

中国消费者似乎对“立场经济”更为敏感。

影响购买的使命因素

埃森哲战略的调查结果显示，被问及对品牌和企业的期望时，中国消费者的反应程度明显超出全球平均水平。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、环境和政治问题上表明立场。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。



优衣库 (UNIQLO)

其品牌理念是打造超市型的自助购物方式，以合宜价格为每个人提供适合任何时候及场合穿着的高质基本休闲服装。这种消费者思维和利他初衷体现在了产品气质、店铺陈列、价格等各个方面。





影响购买的使命因素

青睐不仅关注销售的产品和服务，
还在其他问题上表明立场的企业



更愿意选择使命与其个人价值观
和信念相一致的企业产品和服务



希望在社会、文化、环境和政治问题上
表明与消费者共同的立场



青睐在其关注的社会和文化问题上表明立场的品牌



被在其关注的问题上表明政治立场的品牌所吸引



■ 中国 ■ 全球均值

购买时会考虑企业的道德观和真诚度



会尽量减少购买在道德方面名声败坏的
企业的产品/服务



不喜欢那些仅仅针对影响短暂的社会问题
作出反应的企业



希望企业领导者在政治或社会问题上
(性别平等、环境保护等) 表明立场



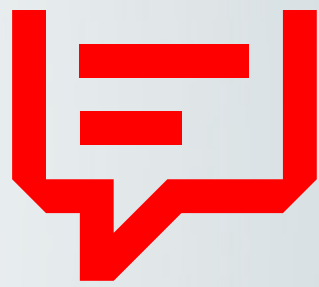
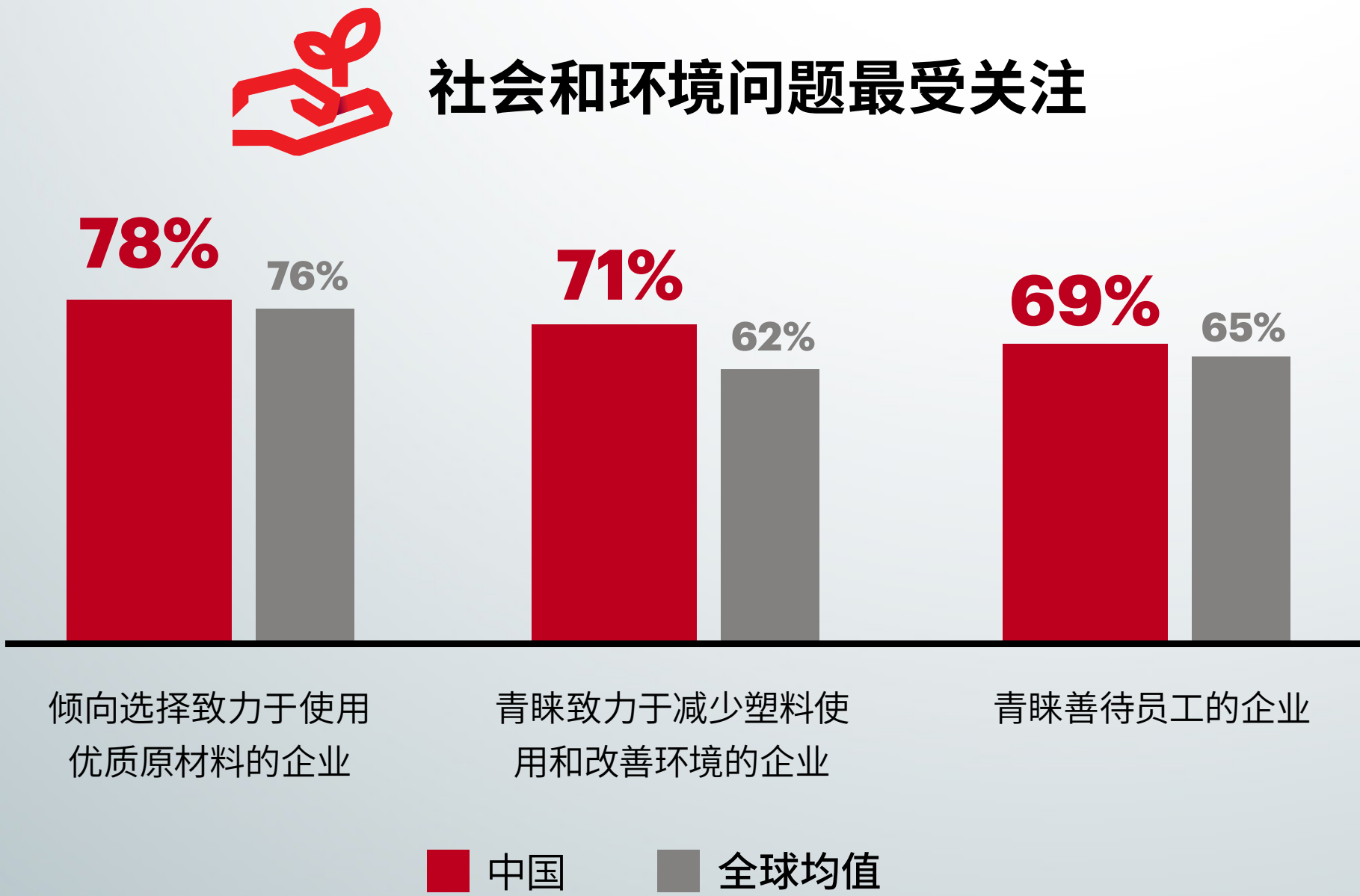
表示其购买决策受到企业领导者的言行
和价值观的影响



社会和环境问题最受关注

调查显示，尽管处于发展中阶段，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。

当然，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⁴。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。

VR假期

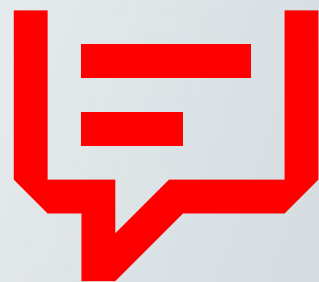
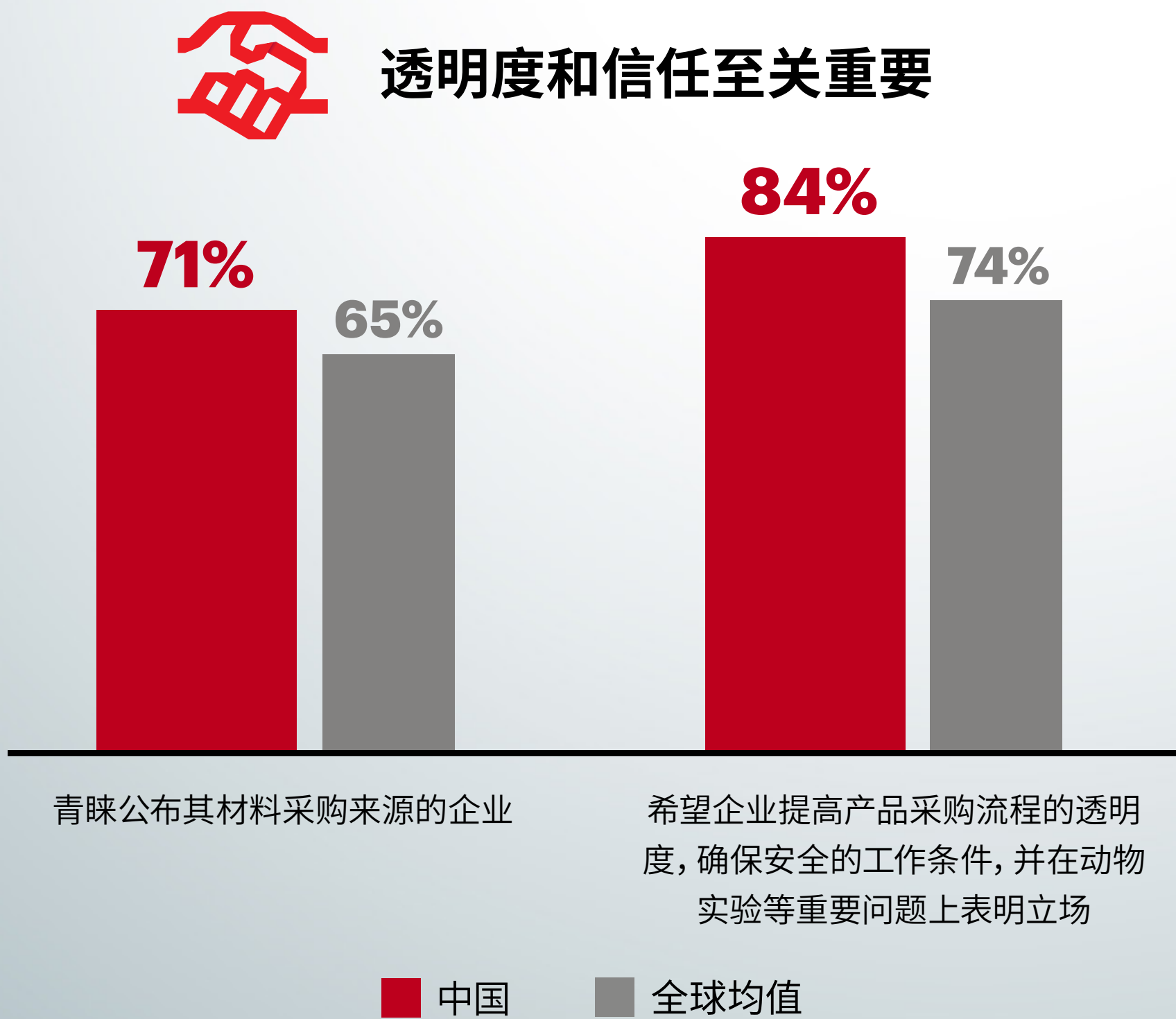
人们越来越多地将自己的健康与健康的环境联系起来。75%的人认为数字通勤将超越物理通勤，成为未来5年的主流。变化也将同样适用于私人生活—78%的人认为，在相同的5年时间内，VR假期作为物理假期的替代品将成为主流休闲选择⁵。

透明度和信任至关重要

中国消费者对企业立场的透明度也极为苛求。

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%。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%。

部分原因可能归结为信任的缺失。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。



2018年国内曝光的五星级酒店卫生乱象问题受到广泛关注。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是导致这一事件爆发的原因。

消费者的关键一票

随着经济和贸易的快速发展，中国消费者拥有了越来越多的选择自由，而得益于新技术和数字世界的赋能，中国消费者在影响品牌成败方面拥有了更大的投票权。

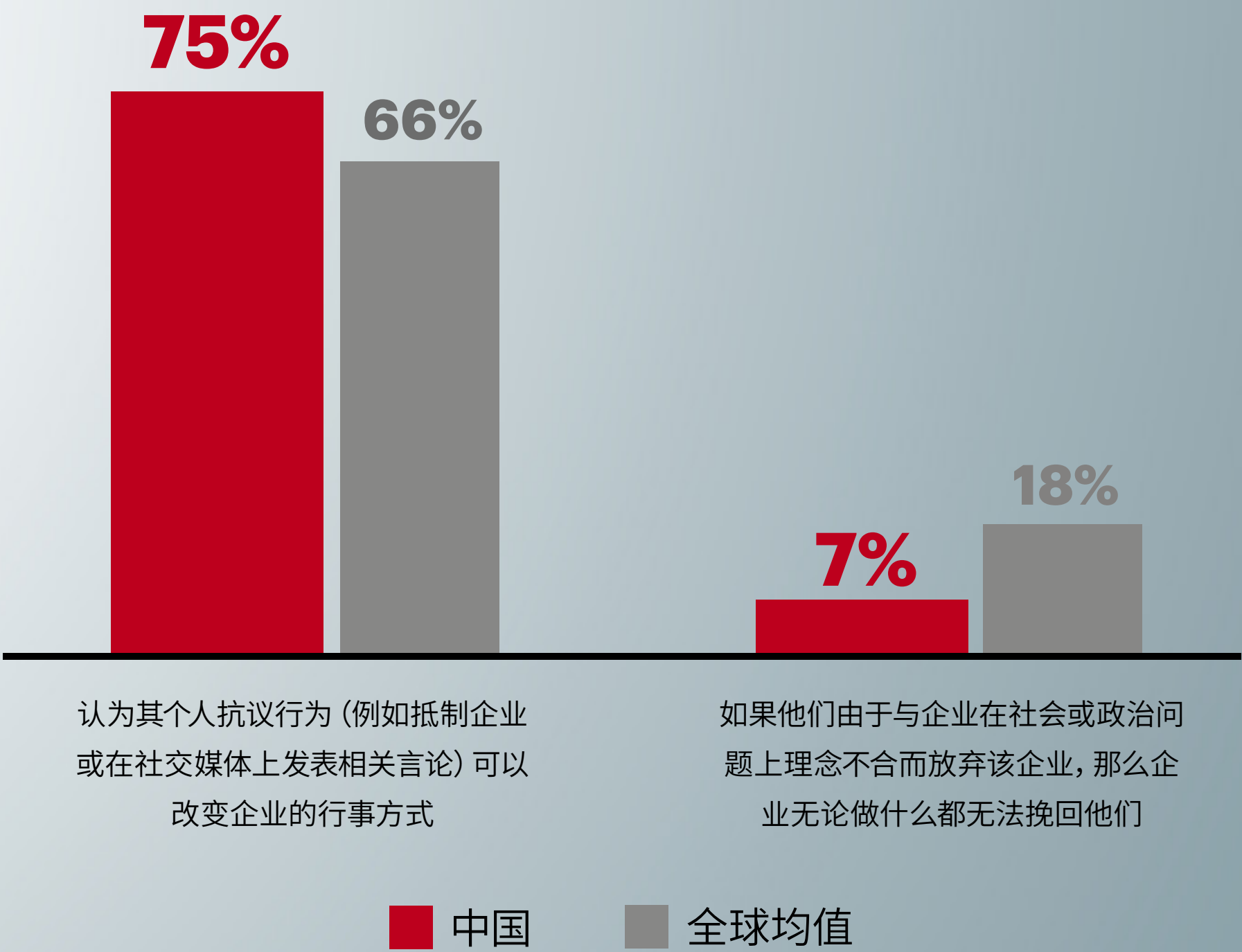
数据显示，50%的中国消费者表示会减少购买在道德方面声名败坏企业的产品和服务，比例位列全球第一；75%的中国消费者认为抗议行动（比如抵制）可以改变企业的行事方式，这一比例也远高于发达国家。

与此同时，中国消费者也给予了品牌更大的“宽容”——42%的中国消费者表示会因为企业的不良行为选择停止购买该企业的产品/服务，低于全球均值47%；仅7%的国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。

但值得注意的是，与西方国家平均两位数的分值相比，在该问题得分同为个位数的国家还有新加坡（9%）、印度（6%）、阿联酋（9%）。



消费者的个人力量不容忽视



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。埃森哲全球调研数据显示: 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⁶。

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。

打造具有使命感的 “生力企业”

当下，全球在众多议题上存在的分歧引发了各种社会和政治焦虑，这种二元对立的极化效应正逐渐渗透到生活的方方面面，有时甚至会出现非此即彼的现象。这可能也是立场经济形成背后更为深层宏观的背景。

但可以确定的是，在立场经济趋势越来越明显的当下，使命驱动型品牌更有可能打造更强大、更有韧性的消费者关系。同时，“使命”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。

制定并践行崇高使命可以让消费者对企业更添一份信心，从而在出现信任危机时尽可能减轻消费者关系（和销售额）蒙受的损失。至少，如果企业拥有与消费者理念更一致的崇高使命，当企业信誉受损时，消费者更容易给企业第二次机会。

一旦企业在深思熟虑后制定了崇高使命，就离成为“生力企业”更进一步。生力企业能够根据具体情况适时满足各种消费者需求，从而培育超高关联度，实现可持续发展。生力企业还能够以消费者为核心，迅速适应消费者不断变化的偏好和纷繁复杂的市场环境，从而永葆发展活力。当然，生力企业必须始终保持使命感：这不仅是支撑企业运营的“定海神针”，也是引导企业发展的“指南针”。

品牌使命驱动“成长”

和消费者愈发看重企业立场呼应的是，企业界有识之士关于“企业目的”的反思和讨论也日盛。马云曾提出“客户第一、员工第二、股东第三”的观点，他的理由是，没有客户和员工的满意，股东利益就无从谈起。

牛津大学经济学家柯林·梅耶（Colin Mayer）认为，弗里德曼“仅专注于利润”的信条对企业施加了不自然的限制，使它们无法以多元的方式服务于所有利益相关者。他在所著的《繁荣》一书中写道，“从多重目的、服务大众的企业退化成单一目的、自私自利的实体”只在过去五十年内发生⁷。他表示，在金融资本稀缺的时代，将股东利益凌驾于员工、环境或社区之上或许不无道理，但如今资金充裕，而人力、自然及社会资本则供不应求。

哈佛商学院的约瑟夫·鲍尔（Joseph Bower）和林恩·潘恩（Lynn Paine）也认为，所有公司“均隶属于政治及社会经济系统，该系统的健康对它们的可持续发展至关重要”⁸。

与理论界相呼应，有关“企业使命”的讨论一直是近年世界经济论坛年会上的保留话题。过去50年里，公司总是将股东利益放在首位的举措导致社会对企业的信任缺失，因此现在很多人愿意尝试新的方式，这也是使命驱动型品牌提出的原因所在。

投资者不会停止以股价来评判首席执行官（CEO）的表现，但如何抓住“道德资本契机”所提供的机会，将公司自身利益与其他利益相关者的利益融为一体，让公司的利润源自于追求更为宏大的社会目的，实现可持续发展，无疑是对企业家智慧的考验，也是对伟大公司的期许。

践行使命，脱颖而出

学会在使命中融入“品牌归属感”正在迅速成为提高企业竞争力的必备要素，对于有志于顺应并践行立场经济趋势的企业领导者来说，以下指导原则可助力打造使命驱动型品牌。

以人为本

部分产品质量和消费者体验俱佳的企业认为，消费者会一如既往地保持忠诚，无论本品牌是否制定了品牌使命。不过，许多企业也开始着手寻找新的方式吸引消费者。而且，由于近三分之二的消费者希望企业对其关注的问题表明立场，因此使命驱动型品牌往往更具竞争力，更易赚取利润⁹。

企业需要从更加宏观的视野思考其存在的使命价值，从以人为本的角度洞察消费者的期望、听取员工的诉求，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，合力解决众多棘手问题：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？

对于中国消费者来说，以人为本还意味着关切跟他们**自身切实相关的本地问题**，而非遥远、宏大的全球命题。

国内洗涤市场份额第一的某民营企业多年来将科技创新作为公司发展的重要驱动力，持续加大研发投入，这些科技创新成果不仅大大地降低了能源的消耗，生产过程也更环保。如今该集团早已经实现清洁生产，实现了废水、废气的零排放¹⁰。集团旗下某高端品牌洗衣露在漂洗过程实现省水50%，目前公司的洗衣液全部为节水型产品。此外，该公司的洗涤产品中源自可再生资源的原料已经占70%以上，所用原料的生物降解性全部超过90%¹¹。

重点明确，真诚待人

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¹²。但消费者并不会轻易被空口白话的企业所诱惑，而会倾向于真诚待人、管理严格、坦诚直率的企业。从首席级高管到一线员工，企业的所有部门均需恪守这些品质。研究表明，65%的消费者在购买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¹³。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。超过三分之一（36%）的消费者曾与在使命问题上撒谎的品牌进行互动¹⁴；如果企业公开道歉，42%的消费者会选择给企业第二次机会¹⁵。

64%

消费者认为积极宣扬使命的品牌更具吸引力

65%

消费者在购买产品或服务时会受到普通公司员工的言行、价值观和信念的影响

13 从“我”到“我们”：“使命驱动型”品牌异军突起

锐意创新

虽然消费者似乎最近才成为品牌生态系统的关键参与者，不过，这一演变实际上很久之前就初露端倪：最明显的就是产品和体验的共同开发流程。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¹⁶。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¹⁷。

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。企业不应当将过多精力用于吸引消费者，而应当花费更多精力与生态系统中的全新合作伙伴建立连接，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？或者参与众包计划，为新的创新项目融资？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。

言出必行

察其言观其行，如果仅将使命停留在口头上，说一套，做一套，注定不会成功，甚至可能对信任形成更大的伤害。随着数字技术和社交媒体的飞速发展，透明性和可见度越来越强。在立场经济的趋势下，企业不但要下决心将全新的价值理念和道德标准融入企业业务的核心，更关键的是要以身作则，将企业矢志追求的行为规范付诸实践。

企业如果能够在产品销售以外的问题上表明立场，与消费者的观念保持一致并果断采取相应行动，就有机会重塑消费者关系，与消费者建立更深入的联系。成功创建使命驱动型品牌后，企业就会彻底摒弃“客户即买家”的陈旧观念。相反，这些企业将专注于创建利益相关者社区，网罗所有忠诚度高、乐于参与和极具价值的品牌利益相关者，推动各方共同努力，开创“全民参与、良性竞争”的新时代。



作者

余进

埃森哲战略大中华区总裁

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

michael.nie.deng@accenture.com

参考资料

1. 埃森哲战略,《全球消费者脉搏调研》,2018年。
2. 联合利华,“如何利用品牌使命促进业务增长”,2017年8月8日。
3. Campaign,“引领联合利华营销人员开创全新广告类型:年度全球营销人员(Global Marketer of the Year) 候选人档案之凯斯·维德(Keith Weed)”,2018年1月24日。
4. 宜家,2030年可持续发展战略《益于人类,益于地球》
5. 爱立信消费者实验室,《2019年十大热门消费者趋势》,“Eco me:78%消费者未来考虑虚拟假期替代物理假期”。
6. 埃森哲战略,迈克尔·莱曼(Michael Lyman)、罗恩·雷夫(Ron Ref)、奥利弗·怀特(Oliver Wright),《生态系统:未来增长的基石》,2018年。
7. 柯林·梅耶(Colin Mayer),《繁荣》。
8. 约瑟夫·鲍尔(Joseph Bower)、林恩·潘恩(Lynn Paine),《股东丧失价值统治者地位》。
9. 埃森哲战略,《全球消费者脉搏调研》,2018年。
10. 立白洗衣液集团成功入选中国企业社会责任500强
11. 立白集团社会责任报告
12. 同上。
13. 同上。
14. 同上。
15. 同上。
16. <https://ideas.lego.com/#all>
17. 《福布斯》,克里斯汀·柯兰德尔(Christine Crandell),《消费者共同创造是企业的成功秘诀》2016年6月10日。



关于埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，为客户提供战略、咨询、数字、技术和运营服务及解决方案。我们立足商业与技术的前沿，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的交付网络，我们帮助客户提升绩效，并为利益相关方持续创造价值。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约47.7万名员工，服务于120多个国家的客户。我们致力驱动创新，从而改善人们工作和生活的方式。

埃森哲在大中华区开展业务逾30年，拥有一支约1.5万人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业 and 政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页www.accenture.com以及埃森哲大中华区主页www.accenture.cn。

关于埃森哲战略

埃森哲战略融合深厚的行业洞见、先进的数据分析能力，以及人本设计方法，帮助客户预见趋势，洞察先机。以清晰可行的路径打造敏捷竞争力，埃森哲战略帮助决策者设定并执行战略，以驾驭数字转型并驱动增长。

更多信息，请关注@AccentureStrat或访问埃森哲战略主页www.accenture.com/strategy以及埃森哲战略大中华区主页www.accenture.com/cn-zh/strategy-index.aspx。

欢迎与我们互动



@AccentureStrat



www.linkedin.com/company/accenture-strategy



埃森哲中国官方微信



埃森哲中国官方微博

© 2019 埃森哲版权所有。

埃森哲及其标识与成就卓越绩效均为埃森哲公司的商标。

本文件对可能归他人所有的商标进行了引用。对这些商标的使用不表示这些商标为埃森哲所有，也不代表或暗示埃森哲与这些商标的法定所有人之间存在关联。