

# B2B品牌如何 竞争？



客户重合定律的应用  
詹尼·罗曼纽克教授



## 摘要

本报告探讨了B2B领域客户的跨品牌购买行为及其对公司增长的意义，揭示了B2B品类竞争在很大程度上由竞争对手的市场份额决定，即众所周知的客户重合（DoP）定律。

- 每个B2B公司/品牌都与该品类中的其他品牌有客户重合，重合度取决于其他品牌的市场份额。也就是说，市场份额较高，则客户重合度较高，反之亦然。
- 品牌增长将依赖于从所有其他品牌获取更多商业客户，获取客户的多少与竞争对手的市场份额成比例：对手市场份额较大，则获取的客户较多，反之亦然。
- 如果公司/品牌的客户重合度高于DoP定律的基准值，则可能表明双方是更接近的竞争对手，应将这一情况纳入竞争情报。
- 不要让看似相似但规模较小的竞争对手分散你的注意力，除非有证据表明，你们之间的客户重合度过高，对你的业务收入构成较大威胁。

DoP定律强调没有哪个品牌有独特的客户群，所有品类的买家都有可能成为你的客户。

DoP定律给我们的重要启示是，你未来潜在的新客户可能是目前（其他）大品牌的客户。他们至少会对其他某个较大的竞争对手有更广泛的考虑和了解，更倾向于注意其营销活动。为此，在所有营销活动中，你有必要加大品牌塑造的力度，将他们的关注吸引过来。

---

品牌增长将依赖于从所有其他品牌获取更多商业客户，获取客户的多少与竞争对手的市场份额成比例。

---

## 背景

“双重危机”等定律（参见 Sharp 2010；Romaniuk, Dawes & Faghidno 2021）解释了为什么获取更多客户对品牌增长至关重要。接下来的问题是，这些新客户从何而来？传统的营销观点认为，要想实现品牌增长，就必须吸引一类特殊的客户——他们的需求与你提供的产品或服务相契合。如果你能确保为该群体提供合适的产品，就能建立长久的客户忠诚度，避开竞争。这一思路为市场细分、目标定位、差异化及品牌定位等营销策略提供了支撑。

DoP定律颠覆了这一逻辑，向我们揭示了客户群体重合模式。DoP定律指出，品牌与所有其他品牌共享客户或从所有其他品牌那里获取客户，数量与竞争对手的市场份额成比例。该定律还揭示了成长型品牌从何处获取新客户。

在多品牌/供应商采购市场中，这一规律可以在某一时刻显现；而在单一品牌/供应商采购市场中，这一规律也会随着时间的推移而显现，因为在这种市场中，客户只认准一个品牌/供应商，购买另一家品牌的产品则意味着放弃原先的品牌/供应商。

DoP定律表明，你的主要竞争对手通常都是所在品类中最大的品牌——不论它们的品牌形象或定位如何。该定律源自电视收视领域（Ehrenberg & Goodhardt, 1969），已在众多 B2C 品类得到印证，同样适用于 B2B 公司/品牌。

---

## DoP 定律表明，你的主要竞争对手通常都是所在品类中最大的品牌——不论它们的品牌形象或定位如何。

---

## B2B 品类中的 DoP 定律

表 1 以美国商业保险品类为例，揭示了 DoP 定律。该品类涵盖 16 种不同的商业保险产品，包括商用车险、犯罪险、营业收入中断险、旅行险和职业责任险。（表格底部）的平均重合率揭示了重合率如何随着品牌渗透率的下降而下降（相关性为 93%）。与旅行者集团、美国国际集团或哈门那公司相比，任何一家企业的商业客户群体都更有可能在州立农业保险公司、好事达保险公司或盖可保险公司购买另一份保单。

**表 1：美国商业保险客户重合情况（涵盖 16 种保险产品）。**

数据来源：埃伦伯格-巴斯研究院，2019

..... 的商业客户	渗透率 (%)	同样也是..... 商业客户的占比										
		州立农业保险	好事达保险	盖可保险	前进保险	哈特福德	全美互惠	利宝互助	农夫保险	旅行者集团	美国国际集团	哈门那
州立农业保险	25		26	18	16	14	14	10	10	13	6	12
好事达保险	23	27		25	15	14	19	13	16	14	14	13
盖可保险	17	26	34		22	15	23	13	20	12	13	14
前进保险	16	26	23	24		19	17	15	11	9	14	11
哈特福德	15	22	21	17	19		16	12	13	19	13	15
全美互惠	13	26	33	29	20	18		15	22	13	7	12
利宝互助	13	19	24	18	18	14	15		6	14	13	18
农夫保险	12	20	31	28	15	16	24	7		15	19	12
旅行者集团	11	30	30	19	13	27	16	16	16		10	21
美国国际集团	11	14	30	21	20	18	9	15	21	11		14
哈门那	10	30	32	25	18	23	17	23	15	23	15	
<b>平均</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>14</b>

重合率随渗透率的下降而下降——这印证了 DoP 定律

为了说明这一定律在非服务领域同样适用，表 2 提供了来自 Ehrenberg & Uncles (1990) 有关 B2B 航空燃料合同品类的数据<sup>1</sup>。所有航空燃油品牌与该品类中最大的品牌（壳牌）重合的客户较多，而与该品类中较小的品牌（雪佛龙）重合的客户较少。这同样印证了 DoP 定律。

表 2 还揭示了另一个定律——自然垄断定律。该定律指出大品牌将垄断轻品类的买家。壳牌与所有其他品牌的客户重合率低印证了这一规律。壳牌作为最大的品牌，吸引了轻品类的买家，他们的购买频率低，通常只认准一个品牌<sup>2</sup>。

## 表 2：B2B 航空燃料合同品类领域客户重合情况

数据来源：Ehrenberg & Uncles (1990)

..... 的 客户	客户占 比	也是..... 的客户					
		壳牌	BP	道达 尔	美孚	埃 索	雪佛龙
壳牌	73		38	28	26	30	20
BP	44	63		43	41	47	28
道达尔	28	76	69		60	53	43
美孚	28	67	63	58		57	39
埃索	28	78	72	51	57		38
雪佛龙	19	77	65	63	58	56	
平均	<b>39</b>	<b>72</b>	<b>61</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>34</b>

<sup>1</sup> 为了便于解释，本表省略了“其他”类别，即涵盖所有小品牌的混合类别，因为这个类别无法显示具体品牌之间的客户重合情况。

<sup>2</sup> 请注意，本文中壳牌在客户忠诚度方面的表现正常，不是因为其在绝对忠诚买家方面表现过于突出。

## 随时间推移的B2B 客户流失和获取模式

如表 2 所示，从英国商业银行随时间推移的客户流失和获取模式来看，DoP 定律也显而易见。为了更清晰地阐述这一模式，我们将商业银行分为大型（如巴克莱银行、汇丰银行）、中型（如哈利法克斯银行、全英房屋抵押贷款协会）和小型（如渣打银行、瑞典商业银行）。我们提出了两个问题：

- 你目前使用的主要金融机构（MFI）是哪家银行？
- 12个月前，你使用的主要金融机构是哪家银行？

如表 3 所示，不论是大银行还是小银行，它们的MFI客户更多地转向大银行，而较少转向中小银行。此外，无论银行规模如何，它们从大银行获取的新MFI客户较多，而从中小银行获取的新MFI客户较少。这同样印证了DoP定律。

**表 3：英国主要金融机构的商业银行客户流失和获取模式（2019）**

..... 过去的客户	流失到..... 的客户占比 (%)				..... 的新客户	从..... 那里获取的客户占比 (%)			
	大银行	中型银行	小银行	总计		大银行	中型银行	小银行	总计
大银行	62	20	18	100	大银行	54	20	26	100
中型银行	56	25	19	100	中型银行	58	25	17	100
小银行	70	12	18	100	小银行	54	15	31	100
平均	<b>63</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	平均	<b>55</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

因此，品牌增长依赖于从所有其他竞争对手获取新客户，数量取决于竞争对手的规模。如果一个品牌开始走下坡路，它的客户也会流失到所有其他竞争对手那里，数量同样取决于竞争对手的规模。这意味着，（无论是为了刺激增长还是为了避免衰退），你最大的竞争对手就是该品类中最大的品牌。

# DoP定律如何帮助你开展 B2B 营销？

## 了解品类结构

DoP 定律为解析市场结构和识别关键竞争对手提供了框架。传统营销理论强调品牌必须实现差异化，为目标客户群体提供独一无二的销售卖点。这容易让你对那些与你公司/品牌相似的竞争对手感到焦虑，尽管实际上它们的规模太小，无法对你公司的销售产生实质性影响。

## 提醒你避免分散注意力——最重要的是那些大品牌。

这一定律有助于我们确定或提醒我们竞争的优先事项。即使那些与你公司/品牌非常相似的小品牌，通常也是次要竞争对手。如果你被这些小品牌分散注意力的话，可能就会忽视大品牌，而这些大品牌的营销活动会对你公司的盈亏产生更大影响。如果你试图从较小的竞争对手那里获取客户，你的工作并不会变得轻松，并且获得的回报只会更低。

## 帮助你根据可行的增长战略调整营销策略

在制定增长战略时，DoP 定律能够帮助你更好地了解你希望获取的客户的心态。你未来的新客户大多是大品牌的现有客户，因此对品牌有更广泛的了解，自然更有可能关注这些品牌的众多营销活动。这就需要：

- 通过开展广泛的营销活动，覆盖整个市场，因为试图通过精准定位来提高效率，很可能会阻碍增长（详细内容请参阅 Kennedy, Sharp & Danenberg 2010）。
- 通过有效的品牌建设，确保你从这些客户那里获得的任何关注都能很好地引导到你的品牌上。
- 通过开展营销活动，构建并更新与“想得起”和/或“买得到”相关的心理结构（详细内容请参阅 Romaniuk & Sharp 2016）。

## 在颠覆时代提供有价值的衡量标准

DoP定律还可用于量化品类变化对客户行为的影响，进而有助于了解哪些方面需要解决/应对，哪些方面可以忽略。例如，Stern（1994）通过研究医生的处方行为（同样是 B2B 市场），揭示了如何利用 DoP 定律评估品牌药与仿制药之间的竞争程度。同样，DoP 定律也有助于我们了解提供新商业模式/技术的公司/品牌如何与传统品牌/商业模式竞争。

---

## 主要参考文献:

Dawes, John (2020). "The Natural Monopoly effect in brand purchasing: Do big brands really appeal to lighter category buyers?" *Australasian Marketing Journal (AMJ)* 28(2): 90-99.

Ehrenberg, Andrew, and Gerald Goodhardt (1968). "A comparison of American and British repeat-buying habits." *Journal of Marketing Research* 5(February): 29-33.

Kennedy, R., B. Sharp and N. Danenberg (2018). *Customer segmentation and targeting. Marketing: Theory, evidence, practice.* B. Sharp. Melbourne, Oxford University Press.

Romaniuk, Jenni, Dawes, John & Sahar Faghidno (2021) *The Double Jeopardy Law in B2B shows the way to grow*, Ehenberg-Bass Institute Report for LinkedIn B2B Institute.

Romaniuk, Jenni and Byron Sharp (2016). *How brands grow: Part 2.* South Melbourne, Oxford University Press.

Sharp, Byron (2010). *How brands grow. How Brands Grow.* B. Sharp. South Melbourne, Australia, Oxford University Press: 16-27.

Sharp, Byron and Jenni Romaniuk (2016). *Target the (whole) market. How Brands Grow: Part 2.* Melbourne, Oxford University Press: 23-42.

Stern, Philip (1994). "Prescriptions for branded and generic pharmaceuticals." *Journal of Brand Management* 2(3): 177-183.

Uncles, Mark and Andrew Ehrenberg (1990). "Industrial Buying Behavior: Aviation Fuel Contracts." *International Journal of Research in Marketing* 7(1): 56-68.