

## 双重危机定律为B2B业务增长指明道路



詹尼·罗曼纽克 (Jenni Romaniuk), 约翰·道斯 (John Dawes),  
萨哈尔·法吉德诺 (Sahar Faghidno)



## 要点总结

双重危机定律在B2B领域同样适用，具体而言：

*B2B业务的增长策略主要在于通过获取新客户来扩大客群规模*

*客户忠诚度易于预测，有助于设定关键绩效指标（KPI）*

*双重危机定律的偏离情况易于识别，对其调查便可找出业务增长阻碍因素*

因此，重点在于构建心理易及性和购买便利性，让非客户更易想起你的公司/品牌，找到你的产品，进而购买你的产品。与其执着于客户忠诚度，不如关注如何消除障碍以吸引更多客户，这是实现增长的最快方式。

## 摘要

双重危机定律是（品牌）增长的基本定律之一。它关注市场份额的增减与市场渗透率（该品类的消费者中多有少人购买了该品牌）和客户忠诚度（购买频率、钱包份额、产品持有数量等行为）之间的关系。双重危机定律显示，忠诚度与市场份额密切相关，可以通过市场份额来预测。与市场占有率高的大品牌相比，小品牌容易遭受“双重打击”，即**用户数量更少**，且**用户忠诚度更低**。

这一定律简单明了地揭示了一个重要的战略洞察：**品牌仅靠忠诚度是不可能实现可持续增长的**。市场份额大的公司拥有数量多得多的购买者，且购买者的忠诚度略高。因此，公司若想做大，就必须持之以恒地扩大客群规模。当然，双重危机的启示不止于此。它让公司的增长路径更加清晰，并准确指出哪些做法会促进增长、哪些会阻碍增长。

在埃伦伯格-巴斯研究院的这份报告中，我们通过广泛的B2B案例来证实双重危机定律的存在，证据涵盖不同国家、不同品类和不同忠诚度指标。我们也提供了简单可行的方法，帮助你在自己的品类中测试双重危机。最后，基于上述分析，我们特向B2B营销人士提出建议：哪些举措可以多多益善，哪些是徒增烦恼或浪费时间。

## 历史起源

双重危机定律是市场营销学的一大卓越成果。它诞生于20世纪60年代（参见McPhee，1963），之后频频出现在各种品类、情境和国家中，例如包装商品、零售银行业务、保险、奢侈品、选举、购车等等。埃伦伯格-巴斯研究院的研究显示，在有数据可查的所有国家，即便是新近涌现的颠覆性业务，如音乐播放、拼车、度假住宿等，也都呈现出双重危机模式。

双重危机定律意义重大，因为它揭示了品牌的增长路径。或许有人表示，有好几种增长路径可供选择：品牌可以通过收购获得增长，也可以借助交叉销售/升级销售/客户留存，或是将这两种办法以一定的方式相结合。然而，双重危机定律表明，其他的增长路径仅存在于理想之中，是不切实际的咨询公司臆想出来的。对于选择了其他增长路径的品牌，我们并未看到持续的增长<sup>1</sup>。此外，据我们观察，市场份额相近的品牌往往在渗透率和忠诚度上也趋于一致。现实为我们指明的增长路径是：无论公司处于哪一发展阶段，都应着力扩大客群规模，让更多的人购买你的产品/服务。

---

## 双重危机定律意义重大，因为它揭示了品牌的增长路径。

---

<sup>1</sup> 我们将长期增长与突增的峰值做了区分，后者是由降价促销等短期活动造成的，成本效益很低。若需了解更多信息，请参阅Dawes, John和John Scriven (2010)的《品牌如何成长》的《降价促销的真正作用》章节（*What price promotions really do. How Brands Grow*, Byron Sharp. Australia, Oxford University Press: 153-170）。

## B2B营销为何会有所不同？

“B2B营销和面对消费者的B2C营销毕竟有所不同，你们所说的‘双重危机’经验法则在B2B领域还能站得住脚吗？”多年来，这样的质疑声不绝于耳。于是我们反问营销人士，他们为什么认为B2B可能与B2C完全不同。以下是我们得到的一些回答：

*(有时) 潜在客户数量有限*

*购买价值大，意味着购买者参与度更高*

*采购周期具有结构性，很少依赖于记忆*

*采购会直接影响相关人员的就业和绩效考核（KPI），进而影响他们的收入。受此驱动，相关人员会选择“正确”的品牌/公司*

*通常涉及长期合同，有机会深入发展关系*

*可以提前知晓何时需续签合同，从而有效规划客户留存工作*

*转换壁垒和转换成本更高*

*采购周期更长*

*等等……*

但我们还是要考虑两者的相似之处。那么，B2B市场与B2C市场有哪些共同点呢？

*客户通常有许多选择*

*决策都是由人来做的，而人的信息处理能力有限，不可能处理所有可用信息*

*购买者会对B2B品牌形成记忆，但回忆起不同品牌的难易程度是不一样的，有些记忆会比其他记忆更鲜活*

*任何单一的购买决策，都只是任何公司（或个人）全部购买行为中的一小部分*

*有时，一些新鲜事物吸引了购买者的注意力，他们决定尝试一下，也就是说，哪怕原来的供应商/品牌什么都没做错，客户依然可能转换供应商/品牌*

*某项采购越是重要，客户就越希望使用多个供应商，以便分散风险*

*等等……*

差异往往比共性更加引人注目，这是人之常情。但别忘了，B2B客户日常也需要购买牙膏、汽车、度假产品、巧克力、威士忌、家庭保险等，无论是采购还是消费，人们的思维方式都是一样的。因此，哪怕购买情境截然不同，品牌选择的决策依然存在相似性，这一点不足为奇。诚然，我们可以对不同类别的商品加以比较，列出它们的相同点和不同点，比如包装商品与服务的异同，服务与耐用品的异同，或是奢侈品与非奢侈品的异同。但无论对哪一品类，双重危机定律依然适用。因此，我们不能因为购买情境不同，就想当然地认为增长路径也会不同，否则就是忽视科学规律和历史教训。

## B2B市场类型

B2B市场涵盖很广，加以分门别类非常有用。夏普教授、赖特教授和古德哈特教授（2002）的研究给出了一种通用的分类法，该方法把B2B市场划分为“组合型”品类和“订阅型”品类。不同类型适用于不同的忠诚度指标：

**组合型：**对于该品类，客户持续通过多个品牌（即“组合”）来满足需求。因此，假如有人先从X公司购买了小部件，下一次转而从Y公司购买了相同或相似的小部件，这并不意味着他们抛弃了X公司，他们可能只是在循环使用品牌组合中的不同品牌（在B2B市场，这类品牌有个更高大上的名称——“优选供应商”）。

每一笔购买都意味着一次专门的选择，而购买的时机往往是偶发性的。客户在某一品类上的忠诚度会分摊在多个品牌上，这也是正常现象。对于组合型的品类，衡量忠诚度的指标包括购买频率、该品牌在品类需求中所占份额，以及完全忠诚于该品牌的购买者占比。

**订阅型：**鉴于该品类本身的属性，人们通常在一段时期内会固定使用一个品牌。举例来说，如果有人购买了安联的综合责任险，那么只有在取消了安联的保单后，他们才可能选择其他保险公司（比如苏黎世保险）的综合责任险。

因购买时机具有周期性，购买者通常会通过一家公司来满足对某一品类的需求。因此，忠诚度指标主要为客户的留存率/流失率和存续期。

由此可见，B2B品类的忠诚度指标五花八门，所幸有一个指标——品牌渗透率（即公司的客户数量）持续稳定地影响着所有品类，并与其他指标有系统性关联。计算品牌渗透率唯一的复杂之处在于如何明确界定客户群体（“谁是品类购买者？”）。只要对客户类型及时间范围的界定不过于狭窄，并且针对各个公司、各个时间段都使用一致的界定方式，就可以测算出渗透率，并用于分析。

下一节将阐述双重危机的背景，并给出B2B品类中的实例。我们将解释如何衡量双重危机，以及如何利用这些知识来实现增长。

---

## 了解你的B2B品类是属于组合型还是订阅型，进而选择合适的指标。

---

## 双重危机定律如何作用于B2B市场

双重危机定律显示，与客户多的品牌相比，客户少的品牌客户忠诚度更低，客户流失率更高。下面是我们近期在B2B市场进行的两项案例研究，分别涉及英国的商业银行领域和美国的商业保险领域。

针对银行，我们列出了三个忠诚度指标：客户使用了该银行的多少种产品（共有17种产品可供使用）；完全忠诚的客户百分比（所有银行业务都交给一家银行），以及对品牌的态度（把该银行列为首选银行品牌的客户百分比）。

对于保险公司，我们关注的是流失率指标，即客户在下次续保时舍弃当前品牌、转投其他品牌的可能性（使用11分制Juster量表中的平均得分，0分表示转换的可能性很小或没有，10分表示肯定或几乎肯定会转换保险供应商）。在本案例中，分值越高，客户流失的可能性越大，其忠诚度也越低。

诚然，某些特例中存在偏差（比如说，全英银行在“使用唯一品牌的完全忠诚客户”得分较低，而TSB银行在“首选银行”指标上得分较高）。与其过度强调此类偏差，我们建议先确认这是否只是抽样差异，还是说偏差具有持续性，值得进一步研究。

**我们的第一项发现是，B2B市场也遵循双重危机定律：**客户数量少的品牌，其客户忠诚度更低，客户流失率更高。

---

双重危机定律显示，与客户多的品牌相比，客户少的品牌客户忠诚度更低，客户流失率更高。

---

表1：英国商业银行，数据由埃伦伯格-巴斯研究院收集

|                    | B2B客户渗透率% | 使用银行产品数量   | 绝对忠诚客户占比  | 将该品牌列为首选的客户占比 |
|--------------------|-----------|------------|-----------|---------------|
| 巴克莱<br>(Barclays)  | 41        | 5.7        | 27        | 31            |
| 汇丰 (HSBC)          | 30        | 5.4        | 29        | 45            |
| 西敏寺<br>(Natwest)   | 25        | 4.9        | 27        | 32            |
| 劳埃德<br>(Lloyds)    | 25        | 5.0        | 34        | 39            |
| 全英<br>(Nationwide) | 21        | 3.9        | 5         | 31            |
| 桑坦德<br>(Santander) | 19        | 3.4        | 24        | 34            |
| 哈利法克斯<br>(Halifax) | 16        | 3.3        | 8         | 31            |
| 苏格兰皇家银行<br>(RBS)   | 13        | 3.3        | 10        | 15            |
| 大都会<br>(Metro)     | 11        | 3.2        | 3         | 15            |
| TSB银行              | 10        | 3.7        | 10        | 23            |
| <b>平均</b>          | <b>21</b> | <b>4.2</b> | <b>18</b> | <b>30</b>     |

与大品牌相比，渗透率较低的品牌忠诚度指标也普遍更低。了解一般模式有助于更好地识别潜在的例外情况。

通过表2可以看到具体保险产品的忠诚度与渗透率之间的关系。在意外与健康险中，前进保险品牌规模较小，且客户流失率较高（指数为3.1，而该品类最大的品牌好事达为2.1）。

反观商业财产险，前进保险作为大品牌，客户流失率较低（2.1），而好事达在此类别上的品牌规模较小，客户流失率较高（3.0）。再次强调：忠诚度在很大程度上取决于客群规模。

**表2：美国商业保险品牌的客户流失率，数据由埃伦伯格-巴斯研究院收集**

| 意外与健康险                      | B2B客户渗透率% | 平均流失概率     |
|-----------------------------|-----------|------------|
| 好事达 (Allstate)              | 15        | 2.1        |
| 州立农业 (State Farm)           | 15        | 2.7        |
| 哈门那 (Humana)                | 8         | 2.5        |
| 利宝互助 (Liberty Mutual)       | 8         | 2.6        |
| 前进 (Progressive Commercial) | 8         | 3.1        |
| 美国国际集团 (AIG)                | 7         | 3.4        |
| <b>平均</b>                   | <b>13</b> | <b>2.7</b> |
| 商业财产险                       | B2B客户渗透率% | 平均流失概率     |
| 前进                          | 15        | 2.1        |
| 州立农业                        | 15        | 2.5        |
| 美国国际集团                      | 10        | 3.3        |
| 好事达                         | 10        | 3.0        |
| 农民保险 (Farmers)              | 8         | 3.3        |
| <b>平均</b>                   | <b>12</b> | <b>2.8</b> |
| 人寿保险                        | B2B客户渗透率% | 平均流失概率     |
| 州立农业                        | 20        | 1.8        |
| 好事达                         | 15        | 3.6        |
| 利宝互助                        | 9         | 3.8        |
| 哈特福德 (Hartford)             | 8         | 3.3        |
| 全美 (Nationwide)             | 8         | 3.5        |
| 美国国际集团                      | 7         | 4.2        |
| <b>平均</b>                   | <b>15</b> | <b>3.4</b> |

渗透率高的公司，客户流失概率低。

在B2B市场，双重危机模式不仅仅体现在服务业。表3以混凝土和飞机采购为例，展示了B2B耐用品的实例。数据来源于其他公开资料（Pickford & Goodhardt 2000 以及 Bennett, Anesbury & Graham 2018）。数据显示，该品类的表现依然符合双重危机模式。

**表3：混凝土和飞机市场的双重危机**

| 混凝土       | B2B客户渗透率% | 采购合同平均数量   | 飞机制造商 | 客户渗透率%    | 每位客户购买数量  |
|-----------|-----------|------------|-------|-----------|-----------|
| A公司       | 50        | 7.1        | 波音    | 86        | 101       |
| B公司       | 41        | 4.3        | 空客    | 82        | 95        |
| C公司       | 40        | 3.5        | 庞巴迪   | 18        | 47        |
| D公司       | 35        | 3.4        | 巴西航空  | 16        | 37        |
| E公司       | 33        | 3.5        | 其他    | 16        | 31        |
| F公司       | 29        | 4.2        |       |           |           |
| G公司       | 28        | 2.9        |       |           |           |
| 其他        | 10        | 1.8        |       |           |           |
| <b>平均</b> | <b>33</b> | <b>3.8</b> |       | <b>44</b> | <b>62</b> |

*渗透率高的混凝土供应商，客户忠诚度也普遍更高*

## 如果还需要更多证据，以下是其他实例

表4列出了涉及不同品类、国家、数据收集方法和研究人员的一系列广泛研究。所有研究都验证了双重危机定律。

**表4：已发表研究结果汇总，均证实双重危机定律适用于B2B领域**

| 研究项目                       | 品类         | 国家           | 数据                         | 双重危机定律是否适用？ |
|----------------------------|------------|--------------|----------------------------|-------------|
| Bennett et al, 2018        | 航空         | 全球           | 51家商业航空公司10年间的9000份采购记录    | 是           |
| McCabe et al, 2013         | 冠状动脉和输尿管支架 | 英国           | 医院外科手术三年的采购数据              | 是           |
| Pickford & Goodhardt, 2000 | 混凝土        | 英国           | 对400家工业混凝土购买者的调研           | 是           |
| Michael & Smith 1999       | 家具展观展者     | 美国           | 对1201家居用品贸易企业的调查           | 是           |
| Bowman & Lele-Pingle 1997  | 外汇业务       | 加拿大，德国，英国和美国 | 459家外汇客户的业务交易              | 是           |
| Stern, 1994                | 处方药        | 英国           | 240位医生一年间的处方记录             | 是           |
| Uncles & Ehrenberg, 1990   | 航空燃料       | 16个欧洲机场      | 六家领先石油公司与249家航空公司之间的航空燃料合同 | 是           |
| Ehrenberg, 1975            | 航空燃料       | 非洲           | 35个运营国际航班的商业机场的数据          | 是           |

**“好吧，你几乎说服了我，但我所处的市场有些不同，为了确定你这一套理论的确适用于我的公司/品牌，我还需要看到最后一点证据……”**

B2B行业面临的一大挑战是很难获取整个品类的高质量、以客户为中心的数据。这一行业的研究的确因为缺乏数据而一度进展缓慢。该如何克服这一挑战呢？

通过一项结构合理、设计完善的调研，你可以采集到你所在市场关于双重危机的所有相关信息，帮助你了解你所处行业的情况。首先，你需要通过一定方式接触到市场上各种类型的企业客户，而不仅仅是你自己的客户群。关于样本大小并没有统一的建议，但要谨记一点：由于忠诚度指标是基于各公司/品牌的客户群得来的，因此要有足够大的样本，确保你能获得所有你所关心的竞品的可靠忠诚度指标。

调研的关键问题不难设计。让我们以简化版本的商业保险为例，假设主要产品包括职业责任险、财产险、工伤赔偿险、产品责任险、车辆险和业务中断险。

### 1. 确认企业是否购买这一产品/服务

在调研中，你可以询问“贵司购买了哪些类型的商业保险？是否包含职业责任险……财产险……”等等。通过这些问题，你可以确定该品类的购买者群体有多大。

### 2. 品牌渗透率

接下来，你可以询问企业所购的每一种保险产品用的是哪一家供应商。为了帮助企业更易回想起他们所用的供应商，我们建议在问题下面列出所有常见的保险品牌，然后为“其他”项留出空白，以便受访者所用供应商不在名单上时，可以在此填写答案。根据这些信息，便可计算出每个品牌的渗透率，即该品牌客户在整个品类客户总数中所占百分比。

### 3. 忠诚度指标

有多种衡量忠诚度的方式可供选择。

对于多产品的品类，有以下一些指标示例：

*每个品牌的产品数量——客户购买该品牌所有产品的次数总和*

*绝对忠诚客户百分比——所有产品都固定使用一个品牌的客户占比*

*主要/优选供应商百分比——在该品牌的客户群中，将其视为主要/优选供应商的客户占比*

对于单一产品的品类（例如，仅看职业责任险），有以下一些指标示例：

*历史流失率——对于每年续保的产品，询问受访者目前所用供应商和去年此时的供应商，计算上次续约时选择转换供应商的客户占比*

*未来转换供应商/续约概率——Juster概率量表显示了未来平均续约/流失率*

*购买频率——在重复购买品类中，该品牌被购买的次数，次数的计算方式按企业客户在不同场合购买该品牌来计，每笔单独的交易算作一次。*

现在，你已经掌握了自己品牌和竞争对手的关键信息。有了整个品类的数据后，您只需参考表1-3的格式，按照渗透率对品牌进行排序，便可看到双重危机定律是如何发挥作用的。

<sup>2</sup> Danenberg, Nick J. (1998). 《预测客户忠诚度：概率法》，市场营销学院，阿德莱德，南澳大利亚大学

## “若我观察到背离定律的特例/偏差怎么办？”

你采集了数据，并按市场份额对品牌进行了排序。这时，你或许会注意到一些异常情况：可能有两个品牌的市场占有率相似，但忠诚度存在明显差异。这是怎么回事？

首先要记住一点，正是因为有双重危机定律作为参照，你才能发现例外情况。有例外并不意味着定律无效。有些品牌会比较特殊，但背后通常都有简单的原因。

以表5中的商业车险为例。如果看一下客户流失率指标，就会发现，与渗透率差不多的品牌相比，前进保险的客户流失概率低很多。因此，了解这一情况背后的原因对品牌大有裨益。<sup>3</sup>

双重危机定律无法就例外情况给出解释，但却可以识别例外情况，并帮助你确定优先需要调查的事项。否则，你可能要浪费很多时间去深究为什么盖可保险（Geico）或美国国际集团的客户流失率较高，但其实原因很简单：他们在商业车险这一品类中的市场份额较小。

**表5：例外情况——某品牌的客户忠诚度异常**

| 美国商业车险          | B2B客户渗透率% | 平均流失概率     |
|-----------------|-----------|------------|
| 好事达             | 16        | 3.3        |
| 州立农业            | 13        | 2.8        |
| 全美              | 11        | 3.0        |
| 前进              | 11        | 2.0        |
| 美国国际集团          | 9         | 3.8        |
| 盖可保险<br>(Geico) | 9         | 4.0        |
| <b>平均</b>       | <b>12</b> | <b>3.2</b> |

<sup>3</sup> 造成“忠诚度过高”的最可能原因是公司的分销存在限制，比如只在特定地区或子市场开展业务。

## 总结

埃伦伯格-巴斯研究院的此份报告显示，双重危机定律适用于B2B领域的各种品类以及这些品类中的大多数品牌。因此，尽管B2B和B2C领域存在差异，但公司业绩的一个基本方面是相同的：双重危机定律在两大市场中都适用。

对于B2B市场营销来说，这是一大进步，因为它指出了一条清晰的增长路径，有助于公司明确战略战术重点，专注于更有可能带来成功的事项。

虽然存在偏差情况，但此类特例反过来“证实”了定律的普遍性，而非否认其正确性。借助双重危机定律，我们可以识别并进一步调查例外情况。鉴于此类偏差非常罕见，你的B2B公司/品牌大概率符合普遍定律，而非例外。这对于公司发展是利好，因为这说明没有其他因素在阻碍增长。

埃伦伯格-巴斯研究院也花了大量时间研究双重危机定律的例外情况。一家公司表面上“忠诚度过高”，背后极有可能存在渗透率不足的问题，说明品牌忽略了部分潜在购买者，或者把一些本可获得的客户排除在外。根源可能在于分销渠道或产品组合上的问题，从而限制了公司的增长潜力。

---

……一条清晰的增长路径，有助于公司明确战略战术重点，专注于更有可能带来成功的事项。

---

## 运用所学拓展业务的四个步骤

**认清一点：要实现增长，企业必须扩大客群规模，别无他途。**

双重危机定律指明，获得增长的主要途径是获取新客户。要实现这一目标，仅仅向自己现有的客户群进行营销是不够的。要认真审视你的营销计划：有多少工作是（仅）针对你的现有客群，而不是广泛触达该品类的全部购买者？如果公司希望通过获客来获得增长，这种市场营销资源的分配是否合理？

这番话很可能引起误解，让人觉得维系现有客群的忠诚度不重要。我们不是这个意思。有一批长期复购的忠实客户当然很重要，经营好现有客群是你必须要做的工作，但仅仅做好这些分内事，并不足以实现增长。与其过于专注于忠诚度，你更需要关注哪些因素阻碍了市场份额的增长，通过清除阻碍，你可以更简便地获得新客户，提升市场渗透率。阻碍市场渗透的可能是心理因素（你所提供的产品/服务有哪些令人难忘的显著性），也可能是现实因素（潜在客户能从哪里、以何种方式买到你的什么产品/服务）。

### 设定有据可循的绩效指标（KPI）

研究显示，任何忠诚度指标都有其自然上限。管理层不可能拍脑袋说，我们要把忠诚度提高50%，或者，只要所有购买者都从我们这里多买一件商品，我们的业务就能实现大幅增长。

双重危机有一个容易被忽略（和曲解）的地方：虽然大品牌的忠诚度略高，但这实际上与品牌无关，而是与品牌的市场份额有关。如果某些大品牌的忠诚度远高于小品牌，这可能意味着大品牌的确在某些方面远胜一筹，比如产品质量更高、专业性更强等。但事实并非如此。不是说产品质量不重要，但它不是万能的。若你因此而忽略了市场营销的其他领域，只寄希望于靠产品质量取胜，那只会事与愿违。

这一结论可能会让许多高层管理者感到惊讶，因为他们认为某些公司之所以如此成功，盖因其在某些方面优于竞争对手（产品更好，服务更优，技术更强等）。但双重危机定律的普适性表明，事实并非如此。*是因为你的规模大，所以你才能获得更高的客户忠诚度；而不是说，是因为你的客户忠诚度高，所以你能够把规模做大。*

借助双重危机定律，你可以对你的业务做个推断：按照你的市场规模，忠诚度的合理数值应该是多少（一般来说，你现在的实际忠诚度就符合这个合理数值）。而将来，如果你公司的市场份额会增长或下降，双重危机定律也能相应地预测忠诚度的未来趋势。*因此，在制定增长目标时，你就可以设定切合实际、有据可依的绩效指标和预测。*

## 让你的品牌（和营销）在非客户心中扎根

有些企业是你所在品类的购买者，但购买的并非你的产品，你需要去接触他们、让对方知晓你的品牌，最后把他们转化为你的买家。实现这一目标的方法有很多，比如通过覆盖广泛的广告宣传，和/或给销售人员设定相关绩效指标，激励他们去挖掘潜在客户。全盘梳理一下你可以通过哪些机制与非客户建立联系，然后看看可以做出哪些调整与改变，以借助这些机制触达更多或不同的非客户。

与其向你数据库中已有的对象发送电子邮件广告，或许在行业杂志上刊登广告更有可能触及不同的非客户群体。此外，在致电客户时，与其仅仅与既有客户沟通，不如把四分之一的电话打给非客户，这也会帮助你接触到更多的非客户。你可能会担心，这样会减少你与现有客户之间的联系，导致客户流失。为了降低这种风险，你可以更好地调整与现有客户的沟通间隔，确保不会出现太长的空白期，或者在不打电话时就发个电子邮件。

这里没有通用的万能公式，你只需要想办法做好一点：利用下一季度的资源接触比本季度更多的非客户。

重要的是不要因为品牌宣传不力而浪费触达潜在客户的机会。打造清晰、突出的品牌至关重要，要让即使对你的品牌毫无兴趣的潜在客户也能轻易识别出你的公司。因此，你必须构建强大的独特品牌资产（参见Romaniuk，2018），即能够让人自动联想到品牌的视觉和/或听觉元素，哪怕品牌本身并未出场。这些独特元素可以让品牌在任何环境中脱颖而出。

## 重点打造心理易及性和购买便利性

一言以蔽之，企业若要实现增长，就需要加大投入，让品牌在购买情境中更易被客户“想得起”（心理易及性），且更易被客户“买得到”（购买便利性）。在后续报告中，我们将进一步介绍这两个重要概念，此处仅作基本解释：

**心理易及性**——在更多购买情境中被更多客户“想得起”。影响因素包括媒体、品牌建设以及销售人员与客户互动的信息质量（互动可能是通过媒介，也可能是面对面交流）。

**购买便利性**——让客户易于找到，便于购买。这取决于品牌在购买渠道中的呈现力和显著性（包括销售人员覆盖度）以及所提供的产品组合。

二者相辅相成，对促进所有品类的品牌增长至关重要，B2B领域也不例外。

## 参考文献及拓展阅读

- Bennett, Dag, Anesbury, Zachary & Graham, Charles 2018. Buying in a heavy industrial context. *Report 88 for Corporate Sponsors*. Adelaide: Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science.
- Bowman, Douglas & Lele-Pingle, Shilpa 1997. Buyer Behavior in Business-to-Business Services: The Case of Foreign Exchange. *International Journal of Research in Marketing*, 14, 499-508.
- Ehrenberg, Andrew 1975. The Structure of an Industrial Market: Aviation Fuel Contracts. *Industrial Marketing Management*, 4, 273-285.
- Ehrenberg, Andrew, Goodhardt, Gerald & Barwise, Patrick 1990. Double Jeopardy revisited. *Journal of Marketing*, 54, 82-91.
- McCabe, James, Stern, Philip & Dacko, Scott G. 2013. Purposeful empiricism: How stochastic modeling informs industrial marketing research. *Industrial Marketing Management*, 42, 421-432.
- McPhee, William N. 1963. *Formal Theories of Mass Behavior*, New York, United States, Free Press.
- Michael, Judd H. & Smith, Paul M. 1999. The Theory of Double Jeopardy: An Example from a Forest Products Industry. *Forest Products Journal*, 49, 21-26.
- Pickford, Chris & Goodhardt, Gerald 2000. An empirical study of buying behaviour in an industrial market. AM2000, *Academy of Marketing Annual Conference*, University of Derby, Derby, University of Derby.
- Romaniuk, Jenni 2018. *Building Distinctive Brand Assets*. Victoria, Oxford University Press.
- Romaniuk, Jenni & Sharp, Byron 2016. *How Brands Grow: Part 2*. Victoria, Oxford University Press.
- Romaniuk, Jenni 2021. *Getting down to business in How brands grow: Part 2 (2nd edition)*. Victoria, Oxford University Press. Forthcoming.
- Sharp, Byron 2010. *How Brands Grow*. Victoria, Oxford University Press.
- Sharp, Byron, Wright, Malcolm & Goodhardt, Gerald 2002. Purchase loyalty is polarised into either repertoire or subscription patterns. *Australasian Marketing Journal*, 10, 7-20.
- Stern, Philip 1994. Prescriptions for branded and generic pharmaceuticals. *Journal of Brand Management*, 2, 177-183.
- Uncles, Mark D. & Ehrenberg, Andrew 1990. Industrial Buying Behavior: Aviation Fuel Contracts. *International Journal of Research in Marketing*, 7, 56-68.
- Wright, Malcolm & Riebe, Erica 2010. Double jeopardy in brand defection. *European Journal of Marketing*, 44, 860-873.