

WILEY

[美] 丹妮斯·李·约恩 (Denise Lee Yohn) 著

陈薇薇 译

大牌

打造伟大品牌的 7条原则

WHAT GREAT
BRANDS DO

The Seven Brand-Building Principles That
Separate the Best from the Rest

苹果 谷歌 脸书 宜家
亚马逊 宝洁 星巴克……

互联网时代全球炙手可热的品牌顾问
为你揭开伟大品牌背后的“独步七法”

 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

大牌

打造伟大品牌的

7条原则

WHAT GREAT
BRANDS DO

The Seven Brand-Building Principles That
Separate the Best from the Rest

[美] 丹妮斯·李·约恩 (Denise Lee Yohn) 著

陈薇薇 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

发现出类拔萃的品牌很容易，但塑造伟大的品牌却是企业所面临的最艰巨的挑战。在本书中，丹妮斯·李·约恩阐述了七条有助于成功塑造品牌的关键原则，这也是世界上伟大常青的品牌所持续贯彻的。作者阐释品牌塑造过程浅显易懂，并且列出了执行这些原则的明确步骤。在本书中，作者提出了全新的管理方法——品牌即业务，让品牌成为公司每一项决策的核心，推动企业更快发展。为了检验这种方法的真实效果，本书还提供了不少案例供学习借鉴。

本书为打造互联网时代的伟大品牌铺设了一条清晰可行的道路，是首席执行官、首席运营官、企业家及管理人员不能错过的重要资源。

Copyright ©2014 by Denise Lee Yohn, Inc.

All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, entitled *What Great Brands Do: The Seven Brand-Building Principles that Separate the Best from the Rest*, ISBN 978-1-118-61125-8, by Denise Lee Yohn, Published by Jossey-Bass, A Wiley Brand. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书简体中文版专有翻译出版权由美国John Wiley & Sons, Inc.公司授予电子工业出版社。未经许可，不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

本书贴有John Wiley & Sons, Inc.公司激光防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字：01-2015-0564

图书在版编目（CIP）数据

大牌：打造伟大品牌的7条原则 / （美）约恩（Yohn,D.L.）著；陈薇薇译. —北京：电子工业出版社，2015.11

书名原文：What Great Brands Do: The Seven Brand-Building Principles that Separate the Best from the Rest

ISBN 978-7-121-27237-0

I. ①大… II. ①约… ②陈… III. ①品牌—企业管理 IV. ①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第226333号

责任编辑：杨 雯

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.5 字数：194千字

版 次：2015年11月第1版

印 次：2015年11月第1次印刷

定 价：42.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

对本书的赞誉



“如果你和我一样，从来都不是个‘善于塑造品牌的人’，那就让丹妮斯·李·约恩引导你将品牌意识融入到业务经营当中吧！遵循她的原则，使用她所介绍的方法，将其贯彻到你所做的每一件事中。正如她教我的，伟大的品牌就是这么做的。”

——B. 约瑟夫·派恩二世

《体验经济》（*The Experience Economy and Authenticity*）一书合著者

“尽管品牌管理变得越来越复杂，并且越来越具有挑战性，但丹妮斯不仅洞悉如何打造品牌、让品牌成长飞跃，还知晓如何将品牌发展成为市场的赢家。”

——斯科特·戴维斯

《品牌驱动力》（*Building the Brand-Driven Business*）一书作者

引 言

据说，历史给我们上的最重要的一课便是人们几乎很少从历史中汲取教训。不久前还是地球上最伟大品牌之一的柯达之所以破产，是因为数码相机“井喷”的缘故——当我听到类似想当然的随意评论时，脑海里就会浮现出上述这句话。任何认为一个伟大的品牌会因为细微的技术变革而毁于一旦的人，他们并不完全知晓究竟是什么成就了伟大的品牌。

作为生产大众化相机和胶卷的龙头企业，来自美国的柯达经过数十年的努力发展，于 1996 年成为全球最有价值的四大品牌之一，仅次于迪士尼、可口可乐和麦当劳。作为“来自美国的讲故事者”，柯达酝酿出了诸如“柯达，串起生活每一刻”等让人耳熟能详的经典广告语。柯达在千千万万的用户心中留下了深刻的烙印，成为美好时光和深情记忆的代名词。

柯达的利润于 1999 年达到巅峰，然而当该企业在 2012 年正

式提交破产保护申请时，其市场价值已在短短 14 年间缩减了 300 亿美元。柯达的黯然陨落让人震惊，外界普遍将原因归咎于其通向数码摄影的转型之路迟滞，没能推出高质量的数码时代产品。糟糕的战略规划、缺乏前瞻性、松散无力的产品开发及设计都被认为是柯达衰落的原因。

数码摄影对柯达高利润的胶卷业务及业务拓展的侵蚀毋庸置疑。可如果柯达面临挑战所表现出来的种种迟缓，正是该企业内部更深层次问题的表现症状呢？如果该企业在这些年陨落的过程中所经历的失望和挫败，其实都只源于一次重要的失策——没能将完整的品牌战略坚持到底呢？如果柯达的破产仅仅是因为柯达的战略规划和执行不再符合伟大品牌应有的表现呢？

本书旨在审视伟大品牌的塑造——如何将品牌作为管理工具，激励、团结并指引企业的每一个参与者，完成其所承担的每一项任务，从而避免柯达及其他衰落企业的命运。我列举了 IBM、REI（美国户外用品连锁组织）、星巴克和宜家等不同企业，是如何依靠同一种管理模式来打造企业文化，展开业务运营，改善客户体验，进而收获成功的——我将这种管理模式称为“品牌即业务”。将品牌视为业务，品牌就会成为业务构架和运营的核心。在经济不景气的环境下，无论营销预算有多少，伟大的品牌能借助品牌即业务这一管理模式发展而获取成功。本书中所阐述的七大指导原则及相应的行动步骤和练习，能帮助你准确定位企业品牌，从而引领你的企业前行。

不止于宣传：品牌即业务

正如成功塑造伟大品牌的企业所证明的，品牌塑造并不仅仅局限于宣传营销。近些年来，社交网络覆盖范围激增，再加上无所不在的营销，都可能给你留下了企业应该在品牌传播方面加大力度的印象，但品牌权益及影响力的提升取决于截然不同的品牌理念和使用方法。品牌塑造是将品牌视为业务，通过系统整体性的方法进行管理，促进发展。因此，本书是专门面向商界领导人、企业家及总经理们——那些主导企业文化、核心运作及客户体验的人。他们能确保所在企业挖掘出品牌的全部潜能。

可问题在于，大多数企业并非如此看待自己的品牌。大多数领导人没有意识到经营品牌的必要性。究其原因品牌这一概念常常遭到误读或误解。更多时候，品牌被认为是营销、公关，甚至包括销售领域用以吸引外界受众的工具。我听说过很多人用企业名称、标志、形象、宣传、氛围、特质、外观及感觉、态度、名声或者商标来定义其品牌。

但事实是，上述种种都无法代表品牌。这些不过是品牌的表现形式、象征或者描述——若只是从这种表面、肤浅的层面狭窄地定义品牌，你就无法认识其全部的商业价值。留意世界上最伟大品牌的塑造原则，你便能找到正确全面的视角：企业所提供的完整客户体验的价值，以及对

构成企业与其利益相关者关系基础的业务的独特经营方式——品牌就是对上述二者的定义，是价值观和属性的体现。简言之，品牌就是企业做什么，怎么做。品牌并非口头可以定性的——而是取决于实际表现。

本书介绍了一些卓越的品牌。无论是大企业，还是小企业；无论是企业，还是非营利机构；无论是采用商对商（B2B）模式，还是商对客户（B2C）模式；无论是新创建的，还是已有一个世纪的悠久历史，这些机构都是在经营各自的品牌，而不只是简单地阐述或者推销品牌。

何谓伟大的品牌

怎样才能称得上伟大的品牌？显然，盈利能力是主要的衡量标准。在各自的发展领域，伟大品牌的利润率往往高于平均水准。战略咨询公司 Vivaldi Partners 所进行的研究表明，在同种产品的竞争中，顾客愿意为伟大品牌的产品掏更多的腰包。Young & Rubicam 企业推出的品牌资产标量（Brand Asset Valuator）同样表明，伟大的品牌在与对手的竞争中，拥有更高的感召力差异度（Energized Differentiation）——这一术语专门用于描述品牌愿景、创造力和活力。此外，还有业界排行榜。在 Interbrand 企业公布的全球最佳品牌报告、斯腾格尔（Stengel）推出的世界 50 大增长最快品牌，以及《财富》（*Fortune*）杂志最佳雇主 100 强榜单中，那些伟大的品牌往往占据头名或者跻身顶级行列。我在本书中所列举的品牌符合上述一条或者多条标准，其中很多满足大多数标准。

利润率和业界评价固然是品牌伟大的证据，但伟大品牌之所以能脱颖而出，还因为它们有一个共同的重要基础：塑造伟大品牌的企业将品牌视为完整的战略纲领，从而进行构思制定。他们能明确定义品牌的关键价值及属性，然后将品牌当作业务来经营——我所说的“品牌即业务”。充分利用核心运营体系的优势，用这种方式来经营品牌。这样塑造品牌，若一切进展顺利，能成功将企业文化渗透到每一个参与者身上，改善客户体验，并决定企业与其利益相关者是如何相互作用的。

研究表明，仅有少量企业在品牌塑造过程中采用品牌即业务这种方法。全美广告商协会（Association of National Advertiser）面向首席市场官和品牌经理的一项调查显示，64% 的被调查者表示品牌不会影响企业的决定。品牌或许能促进互动交流，但除此之外别无他用。这意味着，有近 2/3 的企业将不计其数的美元砸在了宣传营销方面，而忽略了将经营战略与所要传达的价值和属性保持一致！对每一家此类企业而言，品牌塑造依然是代价高昂、毫无关联性且主观的一系列活动。结果就是，品牌自身的商业价值没能得到全部体现。

广告宣传与业务经营的区别

当高调的广告宣传无法将真正的品牌驱动价值灌输给其客户群时，企业发展就会陷入危机，Gap 企业就是一个例子。在 20 世纪 90 年代，该企业的旗舰品牌 Gap 被认为是零售服装业的宠儿。Gap 成为了时尚的

代名词，推出的广告战役深受欢迎，产品也是紧跟时尚潮流。但从 1999 年开始，Gap 的光环日趋黯淡。随着新一代消费者涌向购物中心，Gap 与客户群逐渐脱节，且其零售门店的经营也明显滞后于零售业典型的 5 ~ 7 年改建循环期。

于是，该企业转而“求救”于看似最有力的武器——广告宣传。在接下来的几年里，Gap 企业斥巨资发起数次广告战役，包括 2006 年在媒体上投入 1.306 亿美元。单是为“红色系列产品”所发起的声势浩大的宣传——请安妮·莱博维茨（Annie Leibovitz，美国著名女摄影师）为波诺（Bono，U2 乐队主唱）、佩内洛普·克鲁兹（Penelope Cruz，西班牙知名女演员）及其他名人拍照——花费就达 5800 万美元。

然而在如此大的投入后，Gap 那年的可比店面销售额——零售业重要的衡量指标——反而下降了 7%。根据高端服装零售商 Barney's 前任 CEO 吉恩·普莱斯曼（Gene Pressman）的估计，Gap 当时的产品供应量与其宣传全然不符。“如果你没东西可卖，就算有很酷的故事可以说，那又有什么用呢？”普莱斯曼在《酷效应：大品牌与明星产品的成功之道》（*Chasing Cool: Standing Out in Today's Cluttered Marketplace*）一书中写道，“营销手段可能会吸引人们走进店门，可如果没有东西可以买，他们还是会走出去的。”

微软在 2008 年也犯了同样的战略错误，面对苹果企业来势汹汹的“*I'm a Mac*”系列广告宣传，微软投入 3 亿美元，发动规模庞大的广告反击战，以喜剧演员杰瑞·宋飞（Jerry Seinfeld）和微软创始人比尔·盖

茨联袂出演的宣传广告打头阵。市场研究企业 Brand Keys 在微软发起广告战役前后对苹果和微软用户进行了调查，却发现这次宣传战使得双方用户对于微软在创新、技术、无障碍设计和保修，以及定价领域都持消极否定态度。

广告宣传的效果适得其反，这种现象或许比大多数人所认为的更为普遍。欧洲工商管理学院（INSEAD）市场营销学教授 J.C. 拉莱克（J.C. Larreche）发现，更大的市场营销投入并非企业发展的关键决定因素。事实上，1985 年到 2004 年期间，在《财富》杂志评选出的全球 1000 强企业中，那些缩减营销费用的企业的总市值增幅实则是最大的——超道琼斯 80%。

诸如谷歌、Lululemon Athletica（加拿大的一个运动品牌）和 Body Shop 这样的大品牌就是在营销预算有限的情况下成功发展壮大的。服装零售商 Zara 与 Gap 截然相反，除了新店开业公告和一年两次的促销活动外，该企业将广告宣传费用控制在最低水平。然而，Zara 的门店数量如今已超过 1600 家，销售额达到 92 亿美元，营销支出占收入的平均比例仅为 0.3%，而其竞争对手的这一支出比例通常在 3% 至 4% 之间。

我并不是建议企业无须进行广告宣传。广告本身并无利弊之分，但与企业实际供应产品脱节的广告宣传会导致适得其反的效果，例如针对微软广告战役的研究所显示的。近年来，随着以“重温 1969 年”为主题的市场推广活动的成功，加上产品设计及购物体验有明显提升和改善，Gap 其实已经渐渐摆脱颓势。

经营替代宣传

从品牌即业务这一角度出发，柯达没落的根源更加清晰，不过与外界普遍的看法相反，柯达管理层并不缺乏创新精神或者远见。事实上，正是柯达企业的一名工程师在 1975 年发明了一台如烤面包机大小的新玩意儿——世界上第一台数码照相机。仅六年之后，也就是 1981 年，有一份内部研究文件预言，数码成像必然会给柯达的胶卷业务造成巨大冲击，该企业有 10 年左右的时间来转型。管理层采取的应对之策就是投资 50 亿美元用于数码图像的研究，并且申请了 1000 余项数码图像专利。可见，面对数码挑战时，柯达并非毫无准备或能力不足。数年来，糟糕的管理、战略失策及执行不力都表明柯达企业存在根深蒂固的问题。

究竟是哪里出了问题？从品牌即业务方法论的角度出发，答案就是柯达没能继续经营好自己的品牌。该企业将短期业务需求放在了主导地位，忽略了在新的数码时代应及时调整自己的品牌价值和属性。

◎ 在向数码化转型的过程中，柯达的品牌文化致力于承诺成就，以及宣扬企业的核心技术能力，而不是重新强调品牌存在的意义及企业的专长——帮助客户尽情享受独一无二的情感体验。

◎ 柯达直接将新产品推向公众，而不是通过那些产品与人们建立全新的情感纽带。

◎ 柯达的反应比竞争对手慢一拍，总是跟在别人后面走（例如，当

柯达推出 Easyshare 相机时，数码相机领域早已被佳能及其他品牌所占据），试图紧随善变的消费者的脚步（尝试吸引更年轻的互联网先锋一代，可与此同时，和柯达一同成长起来的婴儿潮一代对于数码图像亦有需求，是更为务实的目标市场），任由消费者行为来引导企业行动，而不是借助品牌精髓引领创新，预见消费群真正的需求。

◎ 在非关联产品的开发上，柯达表现得漫不经心（例如，最初推出的照片打印机，打印质量不佳且速度很慢）；此外，该企业错失了为客户提供端到端无缝化数码图像体验的大好机会。

◎ 产品开发者、服务提供者、软件开发者、社交媒体频道，以及具有影响力的顾客构成了全新的数码世界，而柯达没能在这一生态系统中创建共同的价值观。

可以看出，柯达种种失策都与伟大品牌应有的表现背道而驰。消费者会被那些在战略制定及执行方面比柯达做得更出色的竞争对手所吸引，而柯达这一曾经辉煌的品牌，其战略却飘忽不定，给对手趁机而入的良机。

找准品牌的全球定位

我之所以选择以柯达为例，并非因其经历非比寻常，而是因为柯达是最引人关注且最新出现的案例，凸显了企业管理层普遍存在的一大问题。与品牌脱节、无视企业文化、随波逐流、被消费者牵着鼻子走、无视细节都是极为常见的错误。部分最优秀且最精明的管理层一直都在犯此类错误，即便他们的出发点是好的。哪怕是最优秀的企业也会出现这些错误。

我之所以能获得第一手材料是因为我曾在索尼企业的电子部门工作过，当时正值这一行业向数码技术转型期间。我和我的同事们目睹了索尼多年来所享有的品牌优势逐渐消失，追随者剽窃抄袭我们的设计、特色及技术，然后以远低于我们产品售价的价格出售这些山寨品。面对硬件、软件及服务三者融合的新兴时代，其他业界先锋的反应比我们更为迅速，表现也更为熟练。我们清楚不能再故步自封，认为品牌优势是理所应当的，我们需要通过全新的战略来提升品牌价值。

然而，尽管当时已经出现了种种预警信号，可我们仍没能冲破思维固定模式的壁垒，展开革新。要挑战过往那些大获成功、早已根深蒂固的行事模式绝非易事，对此，我深有体会。因此，我很清楚当你将本书所阐述的原则付诸实践，试图替代已经过检验被证实可靠的常规做法时所要面对的种种阻碍。但这些原则已被一些世界上最优秀的企业用实践

证明过。在撰写本书期间，我常常会感叹，这正是多年前我和我在索尼的同事们所需要的、能帮助我们找到出路的指导建议。

鉴于此，我再说回到柯达，最后一次敲响警钟：在柯达覆灭的种子被播下的那几年时间里，该企业正享有高利润，恰值兴盛期。当柯达的利润于 1999 年达到巅峰时，数码相机革命已然开启，而该企业并没有流露出任何衰退的迹象。毫无疑问，当时的柯达管理层坚信他们在企业数码转型、逐步放弃胶卷业务方面表现不俗。他们继续投入巨资用于研究和产品开发，认为这些投资必能有回报。CEO 换了一任又一任，每次换帅都让柯达管理层以为下一次的战略调整、下一代产品能重拾柯达品牌的声誉，帮助企业重返巅峰。他们很可能一直抱有这种心态，等到醒悟过来却为时已晚。

或许你的企业和大多数企业一样，如今所拥有的成功并不是依靠“品牌即业务”这种方法取得的。如果是这样，你可能需要审视一下在当下的大环境中，若未能全力经营自身品牌，你还有多少竞争优势？你的企业可能表现不错，但否是真的繁荣？现有的以品牌名义展开的活动是否有助于为企业持续发展打好基础？抑或是否存在这种可能，即你的品牌眼下正好搭上顺风车，方能维持生命力？

在深入阅读本书的过程中，你应该扪心自问：明天会怎样？如果品牌之于企业，没能扮演如 GPS 全球定位系统那样的角色，如果品牌并非企业推动战略制定及执行的原动力，那么当市场在没有丝毫预警的情况下发生变化（这种现象十分普遍）时，企业前行的方向又靠什么来决定呢？

既然所有行业迟早都会面临危机，那么当危机逼近时究竟会发生什么？你是否已经打造出能经受住危机考验的伟大品牌？你的企业是否如 IBM 及其他伟大品牌那样，确立了重塑品牌的愿景？或者是步柯达的后尘？

成就伟大品牌的七大品牌塑造原则

各大企业不仅将品牌作为获得竞争优势的标志，还把品牌当作改变全局的战略管理工具——本书对此进行了概述，并根据我所观察到的伟大品牌的七大最显著特征或原则，细分章节。在某些案例中，这些原则阐明了伟大品牌不会做的事项，因为在通常情况下，企业面临的最重要的决定就是选择哪些事是不该做的。

我在本书每个章节中都推荐了相关练习、方法和实施步骤，都是根据我 25 年品牌咨询顾问经验——与众多全球 1000 强品牌有过合作——所得出的。可若想调整企业发展轨道，进入“品牌即业务”模式，本书阐述的原则和实践并非品牌设计和重新评估的替代品。我则希望通过对这些原则进行深入细致的思考，理论结合实践——并与同事展开讨论——能帮助你加深对品牌塑造的理解。传统的品牌定义仅将品牌视为市场资产，这种观点必须尽快改变。本书只是我为加速品牌传统定义消亡所贡献的一份绵薄之力罢了。

我所阐述的第一条原则是“伟大品牌的塑造需要由内而外”。在塑

造品牌的过程中，培养企业文化至关重要。要定义或者重新定义企业品牌，文化改变是必不可少的第一步，因为文化决定了品牌是否能被所有品牌利益相关者所接受，并且得到正确的解读和强化，这些利益相关者包括供应商、分销商、代理机构，以及战略合作伙伴。举个例子，如果供应商不认可品牌的价值及属性，那么品牌价值的传递就会因为粗制滥造或发货迟滞大打折扣。倘若从文化着手，开始实施品牌即业务这一方法，每一项战略提案都会强调定义品牌的文化价值和属性。通过重塑企业文化来重塑品牌，IBM 在这方面的表现就让人印象深刻，当然类似的例子也有很多。

第二条原则“伟大的品牌避免推销产品”，强调的是通过产品与客户群建立牢固的情感纽带的重要性，而不是一味地追求产品的卓越。最好的产品并不总是最畅销的，原因很简单，人们在做购买决定时并不会理性地评估产品特色。他们往往根据自身对品牌的感受，或者品牌能帮助他们体验到的身份地位来决定是否购买。这一章节以耐克企业为例，如果该企业管理层没有否决那份未达到这个标准的广告提案，今天被奉为经典的“Just Do It”广告战役将不复存在。该章节所阐述的方法表明你可以脱离现有的品牌类别，从客户未得到满足的需要及隐性消费需求入手，从而建立情感纽带。

“伟大的品牌无视流行趋势”是塑造伟大品牌的第三条原则。紧跟潮流或许能在短期内提升品牌的关注度，但流行趋势瞬息万变，这意味着你始终将品牌识别置于危险之中。如星巴克、Chipotle（墨西哥一家风