

国际广告商务译丛

品牌大赢家

全球 15 大顶尖企业传授品牌成功之道

Brand Warriors

Corporate Leaders Share Their
Winning Strategies

菲欧娜·吉尔摩 著
崔继红 译

内蒙古人民出版社

品牌大赢家

全球 15 大顶尖企业传授品牌成功之道

Brand Warriors

Corporate Leaders Share Their
Winning Strategies

菲尔·吉尔摩 著
崔继红 译

内蒙古人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

国际广告商务译丛/(美)菲欧娜·吉尔摩著;崔继红译.呼和浩特:内蒙人民出版社.2002.10

ISBN 7-204-04404-5

I. 国… II. ①菲…②崔 III. 商业广告 IV. F713.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 063852 号

国际广告商务译丛

品牌大赢家

菲欧娜·吉尔摩著 崔继红译

责任编辑:王月林

内蒙人民出版社出版发行

(010010)呼和浩特市新城区西街 20 号

各地新华书店经销

北京北医印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 8.5 印张 180 千字

2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

印数:1—5000 册

ISBN 7-204-04404-5/C·43

定价:26.00 元

Brand Warriors: Corporate Leaders Share Their Winning Strategies

Chinese translation Copyright © 2002 by Fiona Gilmore, Ltd. ALL RIGHTS RESERVED. No part of this book may be reproduce or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing form original publisher

版权所有

翻印必究

作者群像(依章序)

亚奇·诺曼 (Archie Norman): 1991 年自金费雪集团 (Kingfisher) 转任阿斯达 (Asda), 担任集团执行长。1997 年升任阿斯达董事长。毕业于剑桥大学及哈佛商业学院, 早期曾任职花旗银行 (Citibank) 及在麦肯锡公司 (McKinsey and Co.) 担任负责人一职。 he 现在是轨迹集团 (Railtrack) 的荣誉董事、行销协会会员及企业协会的成员。获选为 1995 年约克夏年度杰出企业人士, 以及 1996 年英国年度零售商奖。现任英国保守党副主席及下院议员代表。

罗勃·艾林 (Robert Ayling): 1996 年 1 月被任命为英航 (British Airways) 执行长。他在 1985 年由贸易部门 (Department of Trade) 转任航空业, 主导英航在 1987 年民营化的法律事宜, 以及 1988 年英国·苏格兰航空 (British Caledonian) 的购并案。他同时身兼集团的常务董事、行销营运总监、人力资源及秘书处的总监。他原就具有律师资格, 而且在职业生涯中多方参与航空运输及国际商业等事务。

艾廉·爱华德 (Alain Evrard): 自 1990 年担任欧莱雅 (L'Oréal) 亚太非地区总监, 工作领域涵括非洲、中东、东亚以及东南亚。1981 年加入欧莱雅之前, 任职于比利时的莎威及西

(Solvay & Cie), 担任奥地利及意大利的经营管理职务。毕业于布鲁塞尔大学经济财政学系。

罗勃·荷洛威 (Robert Holloway): 1982 年任职于李维·史特劳斯公司 (Levi Strauss & Co.), 担任欧洲的行銷及商品推广职务, 是李维品牌近年来在欧洲行銷成功的幕后功臣之一。1996 年 1 月, 他升任为位于旧金山全球总部的新全球行銷小组的副总裁。

董建国 (C. C. Tung): 1996 年 10 月接任东方海外国际有限公司 (Orient Overseas [International] Limited, OOIL) 董事长、总裁及最高执行长。他任职于东方海外长达 25 年之久, 于 1986 到 1996 年提任副总裁。他在利物浦大学获得学士学位, 接着获得麻省理工学院的机械工程硕士学位。现任职位如下: 香港联合商会 (General Chamber of Commerce) 第二副主席; 职业训练审议会中的商船船员训练委员会 (Merchant Navy Training Board of the Vocational Training Council) 主席; 港口发展议会 (Port Development Board) 成员; 香港/日本商业合作委员会成员及香港/美国经济合作委员会成员。董先生同时也是新道控股有限公司 (Sing Tao Holdings Limited) 的荣誉董事, 香港—美国中心的主席, 香港综合技术大学审议会 (Council of the Hong Kong Polytechnic University) 的成员, 乔治城大学国外服务学院审议会监察员 (School of Foreign Service, Georgetown

University's Board of Visitors), 及匹兹堡大学理事会 (University of Pittsburgh's Board of Trustees) 的成员。

约翰·霍克(John Hawkes): 现任英国麦当劳(McDonald's UK) 的资深副总裁。1982 年进入英国麦当劳, 担任行销专员一职, 后升任行销经理, 转任麦当劳开发公司 (McDonald's Development Company) 的行销总监, 负责北欧及西欧国家等地区的行销事宜。1994 年 4 月受指派担任现职。

提姆·凯利(Tim Kelly): 1995 年任职位于都柏林的健力士集团 (Guinness Group), 担任健力士爱尔兰集团的行销总监。负责健力士品牌, 以及百威 (Budweiser) 及嘉士伯 (Carlsberg) 等加盟品牌的行销事务。他最早于 1982 年任职联合利华 (Unilever), 而且在凡德伯格 (Van den Berghs) 任职四年, 负责许多不同的品牌。1986 年进入可口可乐及屈维柏饮料公司 (Coca-Cola & Schweppes Beverage), 担任可口可乐的品牌经理, 1994 年升任行销总监。现任康特尔及卡奇瑞 (Cantrell and Cochrans) 的董事 (这是一家由 Allied Domecq 及健力士创投的合资企业), 以及《品牌管理期刊》(Journal of Brand Management) 的编辑委员。曾就读于欧罗特瑞学院及瓦卫克大学。

克利夫·汤普森爵士 (Sir Clive Thompson): 现任雷克·创势集团 (Rentokil Initial plc) 的执行长, 在他 15 年来的领导

下,雷克·创势成功地转型为国际服务集团,在西欧、北美及亚太太平洋每个国家都有业务。他毕业于伯明罕大学化学系,最早任职于壳牌石油(Shell)的行销部门;接着转任布兹公司(Boots),成为该公司的东非总经理,直到1971年回英进入杰桦集团(Jeyes Group)任职。他现在是行销创始协会会员(Chartered Institute of Marketing)并担任副总裁,理事协会(Institute of Directors)会员,以及英国管理协会(British Institute of Management)会员。现任CBI(英国产业联合会)总裁,是CBI总裁委员会(CBI President's Committee)、CBI金融及一般事务委员会(CBI Finance and General Purpose Committee)以及CBI国家审议会(CBI National Council)的成员。现任BAT工业集团(BAT Industries plc)及圣伯瑞集团(Sainsbury plc)的荣誉董事,兼任菲尔帕克集团(Farepak plc)副董事长。同时也是英国海外贸易委员会(British Overseas Trade Board)的成员。于1996年女王诞辰庆典受封为爵士。

乔斯·白兰凯(Jos Brenkel): 现任惠普(Hewlett-Packard, HP)欧洲行销中心的个人系统小组(Personal Systems Group)总监,主导惠普个人资讯产品在欧洲市场的成功,如手提笔记型电脑及个人电脑产品。他于1986年加入南非的惠普,次年至葛伦诺伯(Grenoble),在行销中心担任好几个管理阶层的职位。

艾伦·帕玛 (Alan Palmer): 1993 年被任命为吉百利 (Cadbury) 的行销总监, 推动吉百利品牌在投资及发展方面集中焦点。1974 年自吉百利屈维柏 (Cadbury Schweppes) 的毕业见习后, 开始了他的职场生涯。在见习的那段时间, 他在吉百利大富 (Cadbury Typhoo) 获得丰富的经验, 之后开始了他在吉百利公司的六年岁月。日后转任屈维柏的行销总监, 同时兼任特瑞伯贝斯特 (Trebos Basset) 行销总监。

艾伦·王 (Allan Wong): 现任 VTech 控股有限公司的主席。曾就读于香港大学及美国威斯康辛大学, 获得电机及电脑学位, 于 1974 年进入 NCR 担任设计工程师。1976 年一手创立 VTech, 专研以微处理器为基础的产品设计及制造。从那时 VTech 不断成长, 成为香港及中国最大且最成功的电子公司, 在全世界的营业额超过 71 亿美元, 在 13 个国家雇用 18000 名员工。1991 年获颁香港企业联盟 (Federation of Hong Kong Industries) 的年度杰出企业家。担任许多商业及科技委员会的会员, 同时是东亚银行 (Bank of East Asia) 董事。

尼克·赫吉斯 (Nick Hodges): 1993 年被任命为伦敦国际集团 (London International Group, LIG) 执行长。1982 年进入 LIG 任职, 担任 LRC 产品 (LRC Products) 的销售总监, 但很快地升任为 LRC 产品及瑞晶医院用品 (Regent Hospital Products) 的全球常务董事。1991 年任欧洲、中东、非洲的地区常务

董事, 1992 年进入总公司的董事会。他曾任职于金百利——克拉克(Kimberley - Clark)、金色梦幻(Golden Wonder)及娇生(Jhonson & Jhonson)。毕业于伦敦大学。

罗勃·莱礼 (Robert E. Riley): 现任文华饭店集团 (Mandarin Oriental Hotel Group) 的常务董事。拥有伦道夫——麦肯学院的学士学历与维吉尼亚大学的法学学位, 在不动产及旅馆业有丰富的经验。职业生涯开始于 1974 年在纽约专攻企业法及税法的开业律师。在他为福特基金会 (Ford Foundation) 工作, 支援美国许多的郊区再造计划时, 首次接触到旅馆业。1979 年他转换职业, 进入一家位于德州的商业不动产及旅馆开发公司。他持续在不动产及旅馆的投资、开发及管理领域中发展, 于 1988 年进入文华饭店集团。1994 年, 任亚太洋地区饭店环境开发 (Asia Pacific Hotels Environment Initiative) 主席, 此协会与威尔斯亲王的商业领导人士论坛 (Prince of Wales Business Leaders Forum) 有密切的联系。

平岩茂 (Shigeharu Hiraiwa): 现任欧洲马自达汽车公司的董事兼总裁。毕业于东京科技学院工业工程学系, 1965 年进入马自达汽车公司 (当时称为东洋 Toyo Kogyo)。自那时起他就担任过许多不同的职位, 现在负责海外的行销及销售, 以及欧洲的研究开发。

大卫·海斯勒 (David Heslop): 现任英国马自达汽车公司

(Mazda Cars(UK)Ltd.)的董事长兼常务董事。1984年进入马自达,1991年被任命为现职,历任销售及经销商业务。个人职业生涯始于崔柏(Trebor)董事长的私人助理。他毕业于伦敦商业学院,而且是理事协会的成员。

佛德瑞·史密斯(Frederick W. Smith):现任联邦快递(Federal Express Corporation)董事长、总裁兼最高执行长,联邦快递是世上最大的快递运输公司。1996年自耶鲁毕业后,担任美国海军团的军官,直到1970年离开海军。在1971年一手创立联邦快递。现荣任许多运输、企业及公民组织委员会的董事。

致谢

编辑这本书的确是一次探险经历。这段著述过程的每一步骤都非常辛苦费神,然而所获得的更是无法衡量;本书在编辑的组织及后勤方面都较一般书籍复杂多了。而对我最大的报酬是工作伙伴间的互动及热诚。

我必须特别提及克缇娜·西蒙(Katrina Symons),她在早期阶段就参与整个企划,负责召集工作小组,她的支持及坚持从未动摇。

我想特别感谢我的助理莎拉·巴特渥斯(Sarah Butterworth),她表现了在外交手腕及耐力上不寻常的天赋;以及感谢来自活点子的其他同事,特别是盖瑞·波庞(Gary Broad-

bent), 派翠西亚·波卡 (Patricia Perchal) 以及我的生意伙伴——马克·皮尔斯 (Mark Pearce)。

我也深深地感谢哈泼·柯林斯出版公司 (Harper Collins) 的露辛达·麦尼尔 (Lucinda McNeile), 她给我们最优秀的编辑指导; 也感谢鲍勃·盖洛特 (Bob Garratt), 他在最后关头为这本书增添了洞察力及新点子。

我感谢那些我欠了他们人情的共同作者, 贡献了宝贵的经验及见解: 罗勃·艾林、乔斯·白兰凯、艾廉·爱华德、约翰·霍克、大卫·海斯勒、平岩茂、尼克·赫吉斯、罗勃·荷洛威、提姆·凯利、亚奇·诺曼、艾伦·帕玛、罗勃·莱礼、佛瑞德·史密斯、克利夫·汤普森爵士、董建国、艾伦·王。

对玛格·卡特 (Meg Carter)、萝拉·玛筑 (Laura Mazur) 及艾伦·密契尔 (Alan Mitchell) 几个月来的协助, 我也深表感激。

我也要感谢以下诸位: 金·巴林 (Kim Balling)、维雷瑞·巴尼诺 (Valerie Banino)、派特·巴瑞 (Pat Barry)、雷克·班德勒 (Rick Bendall)、艾德·班希伦 (Eddie Bensilum)、吉姆·卡罗 (Jim Carroll)、西蒙·查克莱 (Simon Chalkley)、艾力克·德拉玛 (Eric Delamare)、林恩·道尼 (Lynn Downey)、凯特·爱克 (Kate Ecker)、安妮·佛斯特 (Anne Forrest)、希乐薇·盖葛诺 (Sylvie Gagnet)、辛蒂·盖洛普 (Cindy Gallop)、马丁·乔治

(Matin George)、葛兰丝·桂贝(Clarence Grebey)、查尔斯·葛雷马帝(Charles Grimaldi)、麦克·哈维(Michael Harvey)、蜜雪儿·海渥斯(Michele Heyworth)、杰克·侯蒙(Jackie Holmes)、理查·海特宁(Richard Hytner)、乔依丝·裘(Joyce Jui)、大卫·奇西拉维斯基(David Kisilevski)、吉尔·葛鲁克(Jill Kluge)、安妮·萝依(Annie C. H. Loi)、桂格·罗斯特(Greg Rossiter)、贾斯汀·山缪尔(Justine Samuel)、史丹利·修恩(Stanley C. Shen)、裘夫和瑞秋·斯金思司理(Geoff and Rachel Skingsley)、爱玛·史密斯(Emma Smith)、罗勃·崔法斯(Robert Triefus)、查尔斯·唐赫特(Charles Tugendhat)、史帝芬·卫伯(Stephen Webb)、多明尼克·惠特乐(Dominic Whittles)、艾林·王(Elin Wong)、吉姆·伍德史密斯(Jim Wood-Smith)。

最后,我要感谢我的丈夫——理查——在这18个月我忙于编辑时,帮我承担了一些家务,以及他对我的鼓励和支持。

导读 品牌斗士

菲欧娜·吉尔摩

商场如战场——目的是以优越的企业经济规模来摧毁对手。而品牌经营却是另一场不同的战役，捍卫品牌的战将首先要确认的不是敌人，而是其想要赢得消费者。因为惟有赢得消费者的心，才能无情地打击敌人；因此品牌培养的过程就成为品牌战将攻击行动中相当重要的一环。品牌经营利用情感和理性上的价值所建立的忠诚度，攸关公司产品及服务的未来成长。这些价值极其重要，不但能在市场上换取现金，并且足以影响消费者对公司产品与服务的认可，以及公司对未来的掌握。

行销专家评为明日之星的企业，都是具有明确定位且充满自信的企业品牌。这些企业能将本身的真正资产、具一致性的核心价值及情感化的品牌诉求清楚地传达给消费者。

品牌囊括一切，包含顾客在使用产品或服务的整个经验中，所产生的有形及无形的利益。这个经验包括任何有关产品或服务的传递和顾客沟通的行销过程，如品牌名称、设计、广告、产品或服务本身、经销通路及声誉。

就像小孩需要父母照顾一样，品牌监护人必须对品牌的特殊点及优缺点了若指掌。然而因为品牌经营者不是以往的花时间照顾品牌，渐渐地企业领导者与其品牌的关系不再像亲子般密切。就在消费者较以往更愿意购买设计良好及具有诱惑性动机定位的品牌时，许多的品牌经营者却减少了思考品牌的时间。

品牌经营的经济层面

有时，过分强调品牌经营在行销上的好处，往往使人们忽略了品牌经营对经济带来的利益。但正如本书即将讨论的，一个品牌之所以能经久不衰，就在于它能以品牌现有的价值转换成未来的现金流量。这项简单的经济价值来自两方面，一方面是有有效的品牌经营、维持及市场成长所形成的价格优势；另一方面则是建立品牌忠诚度，延缓市场上新商品及替代的进入，进而使未来收益更有保障。

若单纯以财务的观点来看，则可从其他企业收购品牌股票时所出的价钱，清楚地看出品牌的重要性。如 1988 年，雀巢 (Nestlé) 花了 2 亿 5000 万英镑取得荣特瑞 (Rowntree) 集团的主控权。

表一即为种类类似的股份购买案例。

品牌经营相当于差异化策略。差异化的成本自然应比所

表一 股份收购案例

收购者	收购目标	股份 (所购股份 %)
雀巢 (Nestle)	荣特瑞 (Rowntree)	83
葛兰美特 (GrandMet)	皮尔斯伯瑞 (Pillsbury)	88
吉百利·屈维柏 (Cadbury Schweppes)	胡椒博士 (Dr Pepper)	67
联合·比斯吉 (United Biscuits)	渥克斯德 (Verkade)	66

※资料来源:葛瑞格·米德勒唐有限公司 (Greig Middleton & Co. Ltd)

被认知的价值低,但是企业必须警觉成本的削减或其他的短期策略极可能会侵蚀品牌的差异化。

英明的企业领导者已开始注重品牌管理,因为他们知道小心翼翼地培养品牌必有所回报。专管投资的银行家及财务专家对此却有所疑虑,因为品牌差异化的成本可以量化,但是要判断产品成本为何,或市场是否值得投资却是困难的。

品牌经营在经济上的争论分为两派,一派为成本固定 (Cost fixation) 管理学派,另一派为艺术 (art) 管理学派。成本固定学派认为,品牌经营乃是为了不确定的价值而增加成本的一种行为,不如合并其他较弱的品牌。这种论调在我看来是典型的短视之见——品牌股份的收购容易造成品牌本身的混乱,甚至降低品牌忠诚度。

大部分的消费者喜欢有选择权。英国超市的观察家即将泰斯柯 (Tesco) 戏剧性地打败圣伯瑞 (Sainsbury) 长久以来的历史领导地位，部分归功于泰斯柯致力于提供消费者多重选择品牌的机会。在许多产品类别中，消费者喜欢从品牌本身或其外在获得报酬——现在谁买运动鞋不看品牌呢？行销专家知道秘诀就在于了解顾客潜在的动机，以及其深层的心理需求情绪，因此所谓“品牌神秘魅力依然有效”的假设是非常危险的。但是今天有些品牌监护人在被要求说明其品牌定位时，仍以“哦，它是具有神秘魅力的品牌”的语气带过——现在的消费者却没有那么容易就被买通了。本书将告诉你，神秘魅力之说已被消费者与企业间真诚的心理契约所取代。

品牌的魅力必须与企业所传递具有功能性的产品价值相配合。此等效果的方程式是相乘而非相加的：

$$\text{品牌价值} \times \text{产品配销} = \text{顾客满意度}$$

如果品牌价值或产品配销任何一方为零，都将无法传递顾客满意度。

“成本固定”和“艺术”两派学院之争，显现企业领导者长久以来的两难任务。相乘效果会带来相当程度的杠杆作用，使两边适度的平衡变得重要。关键就在于，与其使自己相信你的品牌在你所希望的位置，不如将品牌真正的位置小心地点出