

高级品牌管理

——实务与案例分析

(第2版)

ADVANCED BRAND MANAGEMENT

MANAGING
BRANDS IN A
CHANGING WORLD
(SECOND EDITION)



(新加坡) 保罗·藤甫诺 著
牛国朋 译

清华大学出版社



高级品牌管理

——实务与案例分析

(第2版)

ADVANCED
BRAND
MANAGEMENT

MANAGING
BRANDS IN A
CHANGING WORLD
(SECOND EDITION)



(新加坡) 保罗·藤甫诺 著
牛国朋 译

清华大学出版社

北 京

Paul Temporal

Advanced Brand Management: Managing Brands in a Changing World, Second Edition.

EISBN: 978-0-470-82449-8

Copyright ©2010 by John Wiley & Sons(Aisa)Pte.Ltd.

All Rights Reserved. This translation published under license.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons(Aisa)Pte, Inc.授权清华大学出版社出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2010-1181

本书封面贴有 Wiley 公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

高级品牌管理——实务与案例分析(第2版)/(新加坡)保罗·腾甫诺(Temporal, P.)著;

牛国朋译. —北京:清华大学出版社, 2010.9

书名原文: Advanced Brand Management: Managing Brands in a Changing World, Second Edition

ISBN 978-7-302-23529-3

I. 高… II. ①保… ②牛… III. 企业管理: 品牌管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 154036 号

责任编辑: 陈莉 王佳佳

封面设计: 任燕飞设计室

版式设计: 孔祥丰

责任校对: 成凤进

责任印制: 李红英

出版发行: 清华大学出版社

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市金元印装有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170×240 印 张: 18.25 字 数: 278 千字

版 次: 2010 年 9 月第 1 版 印 次: 2010 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 39.80 元

产品编号: 038540-01

第 2 版前言

自本书第 1 版面世以来，已经七年多了，这期间与品牌经理工作职责相关的事物已发生巨大的变化。尽管工作角色没变，如今他们要应对来自市场和消费者的迅猛变化及巨大的压力，近十年来世界市场的动态变化更加剧了对品牌经理的挑战，这些变化包括：

- 更快的变革速度列入企业的战略竞争优势之中，这就要求企业追求速度、敏捷与创新；
- 数字时代的迅猛发展以及品牌建设中网络应用的增加；
- 更强调代表差异化的品牌个性；
- B2B 市场和公共领域的品牌传播；
- 持续的品牌架构要求从产品品牌向企业品牌延伸；
- 从组织中的消费者到企业社会责任对企业提出的更大挑战；
- 打造网络品牌，发动员工提升客户体验；
- 大规模的企业并购风潮。

为了应对这些变化，我在第 2 版中对相应的理论和案例进行了调整，更新了所有的章节，并就数字时代的发展和互联网应用方面增加了一章新内容。新增的大量案例中还包括一些品牌所犯的错误，读者可以从中汲取教训。

总而言之，第 2 版延续了前一版中品牌管理的经典理念，阐述了这一高度激动人心领域的新挑战和机遇。

在我写完本书时，商界又发生了巨大变化，金融危机与全球范围的经济衰退使品牌经理面临更为艰巨的挑战。要在这一困难、恶劣的环境下谋生存，需要品牌经理竭尽所能运用他们的品牌管理技能。

希望本书读者享受阅读之旅，从中获得有益启发并有的放矢，应用于实践。

作者

2009

第 1 版前言

品牌从未如今天这般重要。变化速度越来越快，经济和市场变幻莫测，技术进步和创新突飞猛进，以及市场分得越来越细，所有这些使得许多未能打造强势常青品牌的公司纷纷倒闭，其产品退出市场。步入新世纪之前，市场上这样的公司和产品比比皆是，无论是实业公司还是网络公司都只有大力塑造自己的品牌才有可能生存。

世界是公平的，所有的一切都是平等的，而市场就是一个商品的世界。只要采用新技术，公司就可以毫不费力地复制产品、制度、服务和其他流程，这就导致了企业的差别化这样一个重大的战略难题。除此之外，产品生命周期迅速缩短，有的产品生命周期已经降为几周。

强势品牌就能减少这些问题。品牌使公司和产品与竞争对手形成差别化，更容易进入新市场和新行业，这样就可以通过源源不断的利润使投资回报达到企业净资产的数倍，更重要的是如果管理得当，则能消除产品的生命周期。

知名品牌如果管理得当、精心打造，就能使公司基业长青且可能留下不朽的名声。可口可乐已经有 120 多年的历史，汰渍洗衣粉也有 60 多岁高龄，尽管竞争激烈，它们都是自己的目标市场的领导者。类似这样的知名品牌，如果没有精心管理，也不可能如此有生命力，这就是本书要探讨的品牌管理。

优秀的品牌管理有助于打造强势品牌和营造更好的客户关系，但令人吃惊的是，有一些公司对其他经营环节小心翼翼，却对品牌管理漫不经心。这样做的原因之一可能是由于在世界上有的地区，市场人员对品牌管理还相当陌生。例如，在亚洲，直到近年人们才逐渐了解品牌的威力，许多身处高位的年轻人发现自己缺乏品牌管理的经验，这种现象在远东地区并不罕见。品牌塑造仍然是一个比较新的概念，品牌管理的方法也不断发展，推陈出新。

本书旨在帮助那些负责品牌事务的人，从首席执行官(CEO)到产品经理，向他们全面介绍品牌管理，其中包括世界各地的优秀和不算优秀的品牌实践。品牌管理并不是一项简单的工作，因为市场上总是受到变幻莫测的力量影响。这不是人们可以很快学习并能掌握的理论概念——品牌管理的本质是实践——

因此,本书注重举例说明和案例分析,让读者能够吸取其他公司的经验教训。

本书还将为品牌经理和管理人员就其遇到的主要问题答疑解惑,例如:

- 应该用品牌愿景取代公司愿景吗?
- 品牌决定经营战略,还是经营战略决定品牌?
- 品牌能带来多大的投资回报?
- 品牌管理怎样适应商业中的长期和短期需求?
- 品牌应该是主动的还是被动的?是战略的还是战术的?
- 怎样让品牌在拥挤的市场中取得稳固且长久的地位,并保持与众不同的特色?
- 当品牌需要重新定位、复兴或放弃时,应该怎样作出决策?
- 品牌怎样复兴?
- 品牌能延伸到什么程度?延伸时应该避免哪些失误?
- 品牌管理和品牌发展,情感和态度扮演什么角色?
- 新技术对品牌管理和客户关系产生什么影响?
- 现实世界的品牌管理和虚拟世界的品牌管理有什么区别?
- 哪些做法对品牌管理流程的组织和构架有效?
- CEO在品牌塑造和品牌管理中应当起什么作用?
- 怎样利用有限的预算达到最佳效果?
- 品牌传播有什么新的发展趋势?
- 怎样才能建立一种品牌文化,让每个人都能感受到品牌的存在?
- 怎样衡量品牌的成功?
- 品牌管理需要什么工具?

这只是大概介绍一下本书内容,虽然笔调轻松却一针见血,本书还将就品牌管理人员经常面对的一些选择和情况提出自己的意见和观点。

品牌的一天

我是一个非常著名的品牌——我也喜欢这样想。在世界的大多数地区都能看到我的身影,我在大多数市场上都占有很高的市场份额并有很强的获利能力。

我来到人世已有一段时间(请别问我的年龄),而且我希望人们关于品牌可以长生不老的^①说法是真的。

我有一个品牌经理(Brand Manager, BM),他在公司的地位非常高,他要为品牌委员会汇报工作,这个委员会由公司产品品牌组合中所有品牌经理组成,还包括企业营销人员和其他对我的未来有一定的决定性影响的人物。人们总认为做名牌很容易,但事实并非如此。下面是我最典型的一天的经历。

上午 8:00: 代理商新闻发布会。全球广告代理商被解雇了,公司下个月将重新进入激烈的竞争。其实代理商并没有重大的失误,但我认为他们不完全了解我的个性。我希望高层人士全面考核新的代理商——我记得前一个代理商似乎业绩平平。

上午 9:00: 阵营中的恐慌。前天,公司在欧洲的法国工厂出现了质量问题,并惊动了媒体。有人谴责我导致人们中毒!为什么新闻界总喜欢报道坏消息?人们的话题(这些话题我不想重复)都集中到了我们可能做出怎样的解释。人们还在谈论着——传真和电话都要被打爆了,我们还没有对公众做出解释。他们没说过危机管理吗?那我的形象怎么办?人们本来信任我,我本身就代表着最高的质量。我感觉就要头痛了,我怀疑其他人也同样头大。

上午 10:00: 终于有了好消息。用美元对我进行估价,我能入驻全球 20 大知名品牌。我一直告诉公司的高层管理者我不仅仅是一个品牌,而是一种战略资产,但他们相信我吗?我克制着自己不要说“我早就告诉过你们了”这句话。

上午 11:00: 亚洲方面要求改变我的个性以便适应当地的文化。我的品牌管理经理说:“不可能”。他真好。经理说必须坚持统一的品牌特色,但可以在商战中强调或侧重最适合本地的特色,而且可以利用品牌宣传让我显得本土化。

中午 12:30: 午餐后消化不良。公司要求我和另一个饮料品牌组成联合品牌,吸引完全不同的消费群。是有幸还是不幸,除了增加销售,而且销售业绩还大起大落,我的价值一点都没有发挥出来。我是说真的!谁愿意和一个低档产品并肩合作?形象可是我的一切啊!

下午 2:00: 我的品牌经理和首席营销官在讨论(我想这可能是由外界咨询专家促成的),他问我的品牌经理品牌内涵是什么。为了表达清楚,他说:“不是公司的内涵,只是这个品牌的内涵。”好一个问题,而我的品牌经理回答:“让

我好好想想这个问题。”我不知道他多久能想出这个问题的答案,也不知道这个问题会将我们引向何方。

下午 2:30: 折磨。这纯粹是一种折磨。他们正在讨论能把我“延伸”到什么程度——也就是我的品牌经理所说的“品牌延伸”。大多数的讨论都集中在哪些人是品牌的目标消费群,为什么,能否起作用,我目前的定位情况等问题上。我觉得很不舒服——我感觉自己就像是和被一群专家会诊的病人,而且这些专家的出身和资格还值得怀疑。

下午 4:00: 伦敦方面的消息。他们要求用健康商数(HQ)让我振作,因为我看上去有点过时了。真是感谢,但是老兄——你们自己又怎么样呢?其实,如果我的粉丝喜欢那样,我也不介意换个新包装,但一定要明智,不要做出任何有违个性的事。渐进的改变就好——不要做激进的尝试。我的品牌经理说他会注意这点的。

下午 4:30: 一片消沉。市场持续低靡已经超过两周了,人们谈论的都是经济萧条。高级管理层希望我减少预算——高层的命令是让我“减少所有品牌的一切广告促销支出”。于是展开了激烈的讨论,一方说:“减少预算是好事,这样我们能注重更多的事情。”而另一方说:“如果我们的竞争对手也保持沉默和低调,这正是我们加大投资,占领更多市场份额的时机,而且人们会记住这个一直在他们身边的品牌。”我喜欢后一种说法,但是恐怕支持削减开支的人会赢。

下午 6:00: 我正准备下班时,听说关于我的客户关系管理计划的提案通过了。真是太好了!现在我可以逐个地接触并认识我的客户了,我会照顾那些对我非常有价值的客户和那些非常忠诚的消费者。我希望我的团队不要太注重技术因素,而是集中精力于更密切的客户关系,重视怎样才能让消费者受益。

下午 6:30: 让我出去看看日程安排。今晚我必须参加一个由我赞助的活动。明天见!

什么是品牌管理

当然,品牌经理也不是每天都处理以上列举的重大事件,但是他们随时都要面对重要的战略决策。品牌经理平时也做许多其他的工作,但是简单说,品牌管理就是要统筹有关品牌的一切事项,诸如品牌所表达的意义和品牌给人们

的感觉等。因此需要品牌左右目标消费群的感受，确保人们眼中的品牌就是想要建立的品牌形象。这表示要明确品牌代表的品牌标识和品牌个性，怎样定位才能让品牌显得与众不同，而且比竞争对手的品牌出色。这还涉及整合营销以及品牌和竞争品牌的持续追踪等问题。

这个过程的目的就是为了提高品牌的价值，而且这种价值也是可以衡量的。收益率就是其中的一个评价指标，还有市场份额、销售量以及品牌和消费者的情感纽带都是可以衡量品牌价值的指标。这些内容都将在正文中详细讨论。但是品牌管理最难处理的问题是在短期数据和长期品牌发展中取得平衡，因为短期数据要呈给高级管理层过目，还要满足各个股东的利益。例如，降价的手段可以取得短期的市场份额——但是品牌的长期形象会付出怎样的代价？对有的公司而言，他们要在每个季度的销售和收益率等指标上迎合股票市场的要求，同时又要维持甚至增加对品牌的投资，以取得好的结果。因此在商业利益和品牌需要之间就产生了矛盾冲突。

现在，您可能已经开始意识到品牌管理是一项艰难的工作。更难的一点是影响品牌成功的因素往往不受管理人员的控制，如竞争对手的行为、经济因素和消费趋势等。品牌经理的日常工作中往往是主动和被动相辅相成的，也正是这一点让品牌管理工作如此刺激——品牌生存在一个变幻莫测的环境中，充满机遇和挑战。

还有一些日常的战术性问题也需要给予足够的重视和关注。品牌经理还必须时时举办一些活动，确保这些活动有助于影响品牌长期的和短期的形象。品牌管理的工作也更加复杂困难，尤其是那些管理企业品牌，旗下还有若干亚品牌或产品品牌的管理者，因为品牌的一致性和独立性常常起冲突。本书将讨论所有的因素。而且讨论的主题还将涉及企业文化，是否应用了正确的文化，以及怎样才能做到这一点。

但是，所有一切都始于品牌战略。无论是企业品牌还是产品品牌，品牌管理的每个环节都受品牌战略的驱动。遗憾的是，许多公司都没有明确的品牌战略，致使形象模糊，消费者对品牌的认知混乱。这些公司都试图控制外在因素，却没有一个明确的指导方针可循。

尽管需要介绍的内容很多，但本书首先介绍一下品牌管理角色的演化，品牌战略，以及近年来商业与品牌之间的相互作用发生了哪些变化。

致 谢

人们通常认为，在写作过程中，你完成的部分越多，后文写起来就会越顺畅，而我的观点恰恰相反。读者的高期望值再加上同类出版物在书店里越来越多，使作者面临更大的压力。这样一本书的问世不仅是精诚合作的结果，更有众多幕后英雄的出谋划策。我想借此机会向他们表达我的感激之情，感谢他们在本书的撰写过程中给予的大力支持。

Aaron Boey

Adbullah Fazalbhoy

Bronwyn Coles

Catherine Hu

Danny Ng

Edward Chalk

Gary Moyer

Mark Fields

Nada Dugae

Natalie Croft

Nik Mustapha

Peter Snell

Suhaimi Halim

Takahiro Ooi

Tom Maas

Tomomitsu Taue

Tunku Siti Raudzoh Tunku Ibrahim

Walter Cheung

Yusuke Horite

Acer

Aegis

AsiaMarker Intelligence

Brand Finance

Google

Hakuhodo Inc.

Interbrand

Lloyds Banking Group

Malaysia Airlines

Mazda

Millward Brown

MTV

Opus plc

Oxford University Press

Philips

Procter & Gamble

Synovate

Unilever Malayaia

WPP

我特别要感谢我的同事 Ornuma Prayoonrattana, Lau Kong Cheen, Andrew Ong 和 Denis Tan, 感谢他们的辛勤付出与大力支持。我还要感谢 Wiley 出版集团的团队, 尤其是 Janis Soo 和 Fiona Wong 对整个出版流程的卓越管理, Robyn Flemming 的细心编辑以及 Nick Wallword 给予的机会与指导。

目 录

第 1 章 品牌管理角色的演变	1
案例分析 1 泰国 Thung Kula 农场	10
第 2 章 制定品牌战略	15
案例分析 2 贺曼公司	16
案例分析 3 马来西亚联合利华	18
案例分析 4 越野陆虎	25
案例分析 5 绝对伏特加	26
案例分析 6 苹果公司	30
案例分析 7 ZARA	33
案例分析 8 三星	34
第 3 章 市场定位与品牌管理	37
案例分析 9 纯真饮品	44
案例分析 10 耐克	48
案例分析 11 LG 电子	54
案例分析 12 海尔	71
第 4 章 品牌架构	77
案例分析 13 莱佛士国际	82
案例分析 14 索尼和爱立信	88
案例分析 15 万豪国际集团	93
案例分析 16 家乐福(法国)和阿霍德(荷兰)	96
案例分析 17 摩根士丹利集团	99

第5章 品牌管理的三大困境——品牌延伸、品牌复兴和品牌放弃	104
案例分析 18 卡特彼勒公司	110
案例分析 19 箭牌公司	113
案例分析 20 TAB 减肥汽水	115
案例分析 21 马自达	116
案例分析 22 奥兹莫比尔	126
第6章 品牌管理可以利用的所有传媒	129
案例分析 23 HELLO KITTY	146
案例分析 24 麦当劳	146
案例分析 25 新加坡航空	147
案例分析 26 马来西亚航空	152
案例分析 27 皇家芝华士	157
案例分析 28 宝洁	159
第7章 信息时代的关系品牌和客户关系管理	164
案例分析 29 MTV	176
案例分析 30 Facebook	181
案例分析 31 MySpace	185
案例分析 32 Twitter	186
案例分析 33 打造奥巴马品牌	190
案例分析 34 Google	192
第8章 “品牌万岁!”：创造品牌文化	197
案例分析 35 维珍集团	206
案例分析 36 英特尔公司	211
案例分析 37 飞利浦	218
案例分析 38 Opus 国际集团股份有限公司	221
案例分析 39 宏基电脑公司	228

第 9 章 衡量品牌成功的方法：市场调研和品牌估值	232
案例分析 40 骏懋银行	236
案例分析 41 Diageo	258
第 10 章 结束语	260
附 录 品牌管理工具箱	262



品牌管理角色的演变

在过去 30 年中，企业对消费者的认识以及消费者对产品的态度都发生了巨大变化。这些变化最终导致一个重要的复合角色的诞生——品牌管理(**brand management**)。下面简要介绍商业经营活动中客户关系的演变过程和品牌管理角色的演变过程。

商业演变过程和消费者的变化

以生产为中心的糟糕时代

有些人可能对早期的大规模生产(**mass production**)还有印象。那时只要公司开发出一种新产品，就认定公众会产生需求并购买这些产品，公司深信只要将新产品投放市场，产品就一定会旺销。而那时的消费者一看到新颖商品，就认为它们可以提高自己的生活质量而欣然购买。耐用品和日用品如冰箱、电视、化妆品等都曾引发消费者对品牌商品无止境的购买欲望；然而，这段时期商业中的成败参半，营销人员并不真正了解消费者的需求，因为他们也从来不过问消费者想要什么。这种营销方式如今本该消失，但每当我看到有些公司的做法，还是心存疑虑。例如，有的日本公司还存在这样的观念，认为“我们开发一种好产品把它推向市场，就能把它卖给消费者，消费者并不知道自己想要什么”。

市场导向的时代

销售人员很快就意识到，多了解一些客户的想法很有用。虽然大众营销(**mass marketing**)仍占主导地位，但销售人员已经开始意识到有些商品市场是不

同的。例如,在洗衣粉商品市场中,人们发现不同的顾客偏爱不同性能的商品。有的人喜欢强效清洁剂,而另一些人则倾向购买那种适合清洗柔软织物的清洁剂。在20世纪70年代和80年代早期,已初见有关市场细分(market segmentation)的介绍和早期市场调研产业的萌芽。对品牌经理而言,这些现象意味着商品类别的发展和许多品牌拓展(brand extension)机会的出现。

名牌时代

名牌时代始于80年代末期,那时一些经验丰富的资深品牌经理打造出著名的一流品牌,并迅速占领了目标市场。在那个时期,人们对一些超级名牌的产品趋之若鹜,如耐克等品牌,都成为了世界级的名牌,整个世界开始有了更强的品牌意识。研究表明,儿童早在4岁时就已经有了名牌意识。即使在发展中国家和欠发达国家,名牌产品也占有了一席之地并备受消费者关注。然而,上述市场细分使品牌管理转向复杂的大规模定制生产模式。其实,市场一直都有一股强大的动力要摆脱适应大众市场的纯粹的普通商品生产。这时,品牌管理将注意力转向为顾客定做个性化产品,目的是适应不同的细分市场,这就使迎合消费者需求的产品价值倍增,也为那些正确了解复杂的市场需求的公司带来巨额利润。

品牌价值的实现

如今人们普遍认为,只要是那些有创意、精心塑造、管理得当的品牌就能带来可观的经济利益。如果我们对比英美两国的知名公司和普通公司,分别以标准普尔指数(S&P)和富时指数(FTSE)评估各公司在市场中的资产价值,就会发现大约70%甚至更多公司的净资产价值(net asset value)并不代表其市场中的资产评估价值,二者之间有很大的差距,这就是难以量化的无形资产(intangible asset)价值,也是品牌本身最重要的价值体现。其他的无形资产包括专利、客户名单、许可贸易、技术秘密(know how)和重要合同等。品牌的商标价值在无形资产中占有越来越多的份额。著名品牌的价值通常比公司的实物价值高出好几倍,因此,商标本身往往可以在市场中以可观的价格进行交易,这不仅仅意味着有形资产(tangible asset)可以转让,有升值潜力的品牌也可以进行交易。

著名品牌所带来的额外经济利益可以度量并在下列情形使用：

- **兼并和收购：**在兼并和收购等商业活动中，品牌价值评估起着重要的作用。潜在并购者、投资商和银行在并购生产品牌产品的公司时，不仅要收购其有形资产，还要支付无形资产的量化价值，才能获得整个公司。
- **外部投资者关系：**对于一些大公司而言，最重要的目标就是打造一个国际知名的品牌系列。通过品牌价值评估，用数字的硬指标来量化公司的软性要素。
- **内部沟通：**品牌价值评估还有助于说明商业运作绩效，可用来激励管理层。基于品牌价值的内部忠诚度也能够清楚地界定一系列冠名此品牌的公司资产。
- **营销预算分配：**品牌的价值评估有助于预算决策，提供更系统的决策机制。
- **内部营销管理：**高层管理者能巧妙使用品牌评估技术，比较不同的品牌战略的成功程度和特定营销团队的工作业绩。
- **资产负债表(balance sheet)：**在有的国家，购买品牌商标可以作为无形资产并允许分期付款。
- **许可贸易(licensing)和特许经营(franchising)：**通过准确评估品牌价值，可以为许可证贸易和特许经营中使用商标的行为确定比较合理的费用。
- **抵押贷款：**如迪士尼和李维斯这样的公司已经以品牌商标做为抵押获得巨额贷款。
- **诉讼支持：**在一些非法使用名牌商标和破产管理的案件中，品牌的价值评估可以用来维护品牌价值。
- **公平贸易调查：**品牌评估还让其他非营销人员了解到品牌的价值和作用，知道对于投入大量资金购买并培育品牌的公司而言，品牌有多么重要。
- **税务筹划：**越来越多的公司开始积极策划在品牌最深入人心的地方打造品牌组合。
- **开发新产品与拓展新市场的评估：**可以用品牌评估的技术来模拟并判断新商业战略的优劣，如最佳品牌、最佳市场开拓计划和最佳消费群体细分方法。