



管理要点丛书

The Essential Guide to
Brand Management

品牌实施

要点

[英] 彼得·切维顿 著
李志宏 林珏 译 李志宏 校

卓越的品牌需要卓越的思考。卓越的品牌管理是品牌奋勇前进、走向卓越的必经之路。任何品牌，不管是老品牌还是新品牌，都需要不断地进行管理、培育、开发，必要时还必须做出变化。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



管理要点丛书

The Essential Guide to
Brand Management

品牌实施

要点

[英] 彼得·切维顿 著 |
李志宏 林珏 译 李志宏 校 |



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01-2004-6023 号

图书在版编目(CIP)数据

品牌实施要点/(英)切维顿(Cheverton, P.)著;李志宏等译.

—北京:北京大学出版社, 2005.3

(管理要点丛书)

ISBN 7-301-08040-9

I. 品… II. ①切… ②李… III. 企业管理;销售管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 0996505 号

The Essential Guide to Brand Management

Copyright © 2004 by Malcolm McDonald

Copyright licensed by Kogan Page Limited.

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Portico Inc.

All Rights Reserved

本书中文简体字专有使用权归北京大学出版社所有

书 名: 品牌实施要点

著作责任者: [英]彼得·切维顿 著 李志宏 林珏 译 李志宏 校

责任编辑: 徐文宁 苑海波

标准书号: ISBN 7-301-08040-9/F·0944

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱 pw@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 58874097 58874098

印刷者: 三河市华晨印务有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.25 印张 147 千字

2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

版权所有, 翻印必究。

A 关于本书▶▶▶▶ *about the book*

是什么促使你拿起这本书的呢？也许你已经在从事品牌管理方面的工作，但是却总觉得该品牌或这些品牌没有达到你所希望的效果；也许你要打造一个新的品牌，但你不知道该如何下手；也许真正困扰你的问题是：“我们有必要花那么多钱去塑造品牌吗？毕竟，这可不是像烤豆子那么简单……”不论你自己属于哪种情况，总之它让你心烦意乱、寝食难安……

品牌塑造是现代商业领域中遭受误解和误读最多的活动之一。很多人都将品牌简单地视为广告活动的产物。如果真是这样，那么要是不做广告，会出现什么情况呢？难道品牌就不存在了吗？而最令人痛心的一个误解则是：“只有日用消费品（FM-CG）行业才需要品牌，其他行业则是多此一举”。这种将品牌活动视为消费品行业的专利的观点是非常错误和危险的。事实上，最有可能通过品牌塑造赢得竞争优势的地方并不是在消费品市场，而是在零售行业、工业品市场和服务行业。

通过阅读本书，你将真正地了解品牌所能发挥的巨大作用，认识到品牌是你最宝贵的资产之一，而塑造品牌所需的成本则是极其低廉的。它将告诉你应该如何对品牌进行定位、如何使品牌

获得生机、以及如何对品牌进行专业化管理。本书致力于激发你的思考和灵感，但同时也非常重视现实性和实用性，以便更好地帮助你将自己的品牌计划在公司中付诸实践。

总而言之，如果你决定推出、开发或者改进一个品牌，或者希望对品牌进行专业化管理，那么本书将为你助一臂之力。

彼得·切维顿

P 序言 ▶▶▶▶▶

reface

要想让你的品牌表现得更加出色、达到你对它的期望，所需要的可决不仅仅只是资金。事实上，在这个问题上，钱可能是最不重要的东西。要知道，通过小额预算来创造杰出品牌决非是不可能的；相反，这样的例子屡见不鲜。曾经有一位营销学教授断言说，如果你手头没有 1 000 万英镑可供支配的话，塑造品牌就纯粹是在浪费时间。我们写这本书的目的之一就是要驳斥这种观点。

卓越的品牌管理需要卓越的思考。这不是说品牌只能由学院派的专家来管理，或者只能交给那些所谓“广告公司”出身，张口行话、闭口行话的家伙们来操纵。品牌管理固然需要头脑和创意，但它也并不排斥生活常识和日常话语。如今，市场上品牌管理方面的书籍种类很多，但是读起来却都像是人类学专业的博士论文——理论高深莫测、无懈可击，实用价值则非常有限。这也是促成本书写作的原因之一。

本书的目标读者是公司经理、营销人员、品牌经理、以及所有参与品牌塑造与定义过程的其他人员。而市面上的很多品牌管理书籍则似乎是为专业广告经理以及相关的媒体人员和设计人员准备的。正是为了纠正这种错误的倾向，本书特意反其道而行：它是为

品牌的所有者而非广告公司这些品牌的支持者而度身定做的。

当今，有些人认为品牌已然是日薄西山、风光不再；有些人认为品牌已经成为我们文明的基石；而另一些人则认为品牌是现代生活中的一颗毒瘤。不过这些观点至少有一个共同的立场，即品牌时时刻刻都在变化，因为它们必须生存下去。而在这个奉行“适者生存”的达尔文主义的残酷世界里，要想生存下去，它们首先面临的关键问题就是——何为“最适合的”？本书将回答这个问题。在此过程中，我将努力超脱于品牌爱戴者和仇恨者这两大敌对阵营，尽量走一条中间的、独立的道路，同时偶尔也会介绍一些各个阵营中我认为合适的观点。

但不论怎么说，品牌都是需要管理的；品牌应该受到保护，得到培育，加以开发，并在适当时候实施变革。很少会有营销人员需要从零开始创建一个品牌，他们通常都会从其他人手中继承一个品牌，只是好坏不同而已。继承一个品牌就像是继承一套富丽堂皇的房子——它不仅是一件贵重的奢侈品，而且也是一项重要的责任，有时甚至还是一笔日夜逼近的负债。本书的目的就是帮你实现成功的品牌管理。

C 目录 >>>> Contents

第一篇 定义品牌——目的与价值 1

要点 1 品牌的由来……及其启示 3

从出生……到死亡? 4

……我们自己的时代 6

要点 2 品牌是情感价值的载体 11

情感价值的类型——品牌分析模型 13

找到属于你自己的层次 21

良性循环 28

品牌演化与品牌定义 30

要点 3 品牌是个性的体现 33

品牌是何人? 35

要点 4 品牌是忠诚度的标志 39

顾客期望与顾客忠诚 41

要点 5 品牌是独特竞争优势的证明 47

仅靠“花样文章”是不够的 49

要点 6 零售商品牌的兴起与发展 51

多面手品牌 55

要点 7 工业品品牌与服务品牌——并非只有日用消费品才需要品牌 59**要点 8 品牌价值评估——不光是为了会计师 71**

品牌的盈利能力 75

第二篇 品牌管理——战略 79**要点 9 企业战略——品牌的基石 81**

企业发展、品牌管理与风险管理——品牌的光环效应 82

品牌管理和价值驱动因素——界定品牌 87

要点 10 市场细分——竞争优势的源泉 91

创新取胜 96

微观市场细分——反市场细分? 99

要点 11 品牌定位——在顾客心中占据一席之地 103

品牌定位过程 106

一个至关重要的选择——品牌与期望 118

重新定位 119

要点 12 品牌延伸——不能得过且过 125

产品生命周期 125

品牌升级 127

品牌延伸 127

要点 13 品牌架构——化零为整 131

为什么需要不同的品牌架构 132

产品品牌 135

子品牌与标记 136

身份品牌 137

公司品牌 139

全球性品牌还是区域性品牌? 145

第三篇 品牌管理——实践 149

要点 14 建立积极的品牌联想——把握关键时刻 151

名称里有什么? 152

标志与口号 159

包装——品牌管理中的灰姑娘	161
顾客关系	163
创造全新的顾客互动与品牌联想	166

要点 15 广告——并不是故事的全部 171

为什么要做广告？	172
关于广告的几个问题……	176
正确的媒体，正确的执行	179
超越广告	182
预算——只是钱的问题吗？	183

要点 16 简报——确保广告公司为你所用 187

要点 17 品牌健康检查 191

要点 18 接下来的工作是…… 195

市场细分	195
品牌管理绩效图	196
培训与咨询	196
参考文献	197

第一篇

定义品牌——目的与价值

在购买和使用的过程中，一个优秀的品牌会让你对自己所做的选择感觉良好。而首先，优秀的品牌会帮助你作出选择，让你感觉良好，因为它知道怎样让你感觉良好。正如图 PI.1 所示，优秀的品牌是行动与反应、付出与给予共同构成的一个良性循环。

从品牌的这些功能中我们就可以看出，品牌是一个多么复杂的东西。它不仅仅是一个名称或者一句口号，也不仅仅等同于一则广告——这些东西并非品牌的核心和灵魂，而充其量不过是窗户旁边点缀着的华丽装饰而已。品牌的核心是一个理念，这个理念会不断地改变和被改变——正是在这个循环往复的演

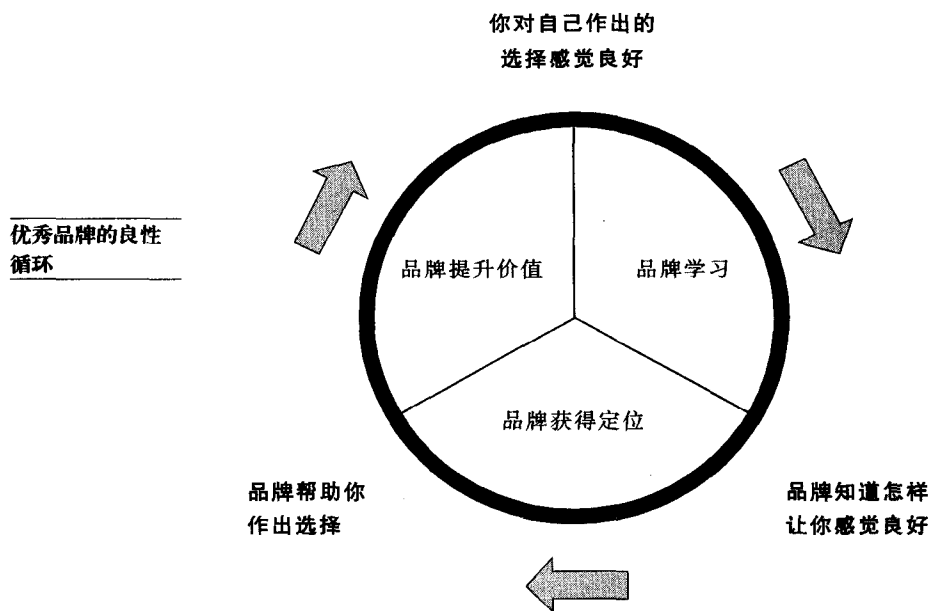


图 PI.1 优秀品牌的良性循环

化过程中，一个品牌才得以生存，学习和成长。

一个没有理念蕴涵其中的名称，即使它在广告公司的会议桌旁备受追捧和青睐，即使它背后有 200 万美元的广告预算支持，也不能成其为品牌——它只能算是一个被大力推销的名称而已。本书的目标就是帮你找到你的品牌中所蕴涵的理念——它的定义、身份和灵魂。

要点

1

品牌的由来……及其启示

如果回到两三百年以前，你就会惊讶地发现，我们现在耳熟能详的品牌（Brand）一词，其出身原来竟十分的“微贱”：那时，给牛马打上烙印（brand）的做法在英国的农村中颇为盛行，农场主们则把这种做法称为 Branding。这些烙印起着标示财产权和所有权的作用，实际上相当于是郑重宣称“此物有主、请勿乱动”——这种意味在一些偏远的苏格兰地区的方言中体现得尤为明显。然而，颇具讽刺意义的是，现代社会最重要的革命之一，就是为这些“烙印”赋予了与以前完全“风马牛不相及”的含

义——在 21 世纪的今天，每一个品牌（brand）都在振臂高呼：“本品最妙、敬请惠顾！”

从出生……到死亡？

品牌活动（branding）的历史可以告诉我们什么呢？尽管现在的品牌与 19 世纪刚刚亮相时的那些先辈们相比无论在性质和目的上都发生了巨大的差异，但也还是有很多名称，从吉百利（Cadbury）、柯达（Kodak）到安世嘉（Anchor）、欧米嘉（Omega），穿过历史的重重迷雾一直走到了今天。这些品牌，以及品牌背后的理念，都通过不断学习适应了时代的变迁，从而成功地完成了自身的演化。对这一演化过程进行管理正是品牌管理的核心，而对品牌不断变化的目的进行管理则是市场营销的核心。

承诺是金

在品牌呱呱坠地的 19 世纪，人类的历史刚刚进入一个大批量生产的新时代。在那个时代中，品牌是产品真实性的象征。当 20 世纪来临的时候，品牌已经成长为了豪情万丈的少年，充满着初生牛犊不怕虎的勇气，四处做着漫天的承诺。随着消费者变得更加具有“品牌意识”，这些承诺也不得不收敛下来。到了 20 世纪中叶，品牌逐渐“安顿身心”，形成了更为稳定的“个性”。这个时候，品牌经理们也开始尝试着通过理

从漫天的承诺……

念单一的诉求来为其品牌的发展指明方向。

于是，USP（独特销售主张）也就应运而生。它的用意就在于为品牌塑造一个非常明确的竞争优势。有些 USP 甚至一直沿用到了今天——沃尔沃至今在汽车市场上仍然“拥有”安全这个销售主张，而且这一主张已经是根深蒂固，以至于当公司想要传达安全以外的其他信息时不得不付出加倍的努力。

……到独特销售
主张

品牌形象——寻觅安全之所

到 20 世纪 50 年代末期，大卫·奥格威等广告人开始尝试着去超越简单的承诺；他们想要建立“品牌形象”。他们认为，如果一个品牌可以建立起比其竞争者更好的形象，它就可以享受一定程度的保护。一个产品如果质量优异而形象不佳，就会陷入困境；如果其形象持续得不到改善，该产品最终将在竞争中失败。有些人甚至走得更远，声称品牌形象比产品本身更加重要。这种论调最终孕育出了很多品牌怀疑论者。他们多数认为，所谓品牌塑造其实就是用浮华的外表来掩盖产品的拙劣本质。

从“品牌形象”……

毫无疑问，即使到了 21 世纪的今天，有些品牌也依然存在着这样的误区。不过这些品牌通常都是比较短命的。时隔 50 年之后，一个金玉其外、败絮其中的品牌被淘汰出局所需的时间已经大为缩短了——.com 品牌的纷纷落马就是

最好的证明。

“T 计划”

20 世纪 60 年代，智威汤普逊广告公司开始在其广告设计过程中引入所谓的“T 计划”概念。这个概念把品牌看作是知识、信念和情感投射的有机结合。持这种观点的人认为，品牌就是这样一个东西：你对其有所了解，能说出一些与之有关的事实——对这些事实你深信不疑，并能在其激发下体验到一些情感——这些情感超越产品本身，甚至超越了产品的 USP。而在所有这三个因素里，情感投射最为重要。

……到“情感价值”，品牌价值的主要源泉

比方说，沃尔沃可能“拥有”安全这个 USP，但是情感投射要远比 USP 更为重要，因为真正打动消费者的是特定意义下的安全——这辆汽车能更好地保护你的家人。由此可见，最终是这种情感投射，或者我们所谓的品牌的“情感价值”，赋予了沃尔沃独特的品牌形象和品牌价值，而不是一大堆冷冰冰的有关撞击试验或者安全记录的统计数据。

能够激发情感反应的品牌可以在更长时间内获得溢价收入。对企业而言，这样的品牌不仅仅意味着独特的竞争优势，同时也意味着长期的安全保障。

……我们自己的时代

上世纪最后十年里，营销专家们纷纷预言品牌的前途：有