

量化品牌，用事实说话！

品牌运营

与

企业

利润

Profit Brand

How to Increase the Profitability,
Accountability and Sustainability of Brands

(美) 尼克·雷登 著
Nick Wreden

李中 等译
白长虹 主审

品牌到底赚不赚钱？
怎么让品牌赚钱？



机械工业出版社
China Machine Press

品牌运营

与企业利润

Profit Brand

How to Increase the Profitability,
Accountability and Sustainability of Brands

(美) 尼克·雷登 著
Nick Wreden

李中等译
白长虹主审



机械工业出版社
China Machine Press

Nick Wreden. Profit Brand: How to Increase the Profitability, Accountability and Sustainability of Brands.

Copyright © 2005 Nick Wreden.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2007 by China Machine Press.

This edition arranged with Kogan Page Ltd through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Kogan Page Ltd. 通过 Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2005-6025

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌运营与企业利润/ (美) 雷登 (Wreden, N.) 著; 李中等译. - 北京: 机械工业出版社, 2007. 1

书名原文: Profit Brand: How to Increase the Profitability, Accountability and Sustainability of Brands

ISBN 7-111-20335-6

I. 品… II. ①雷… ②李… III. 企业管理: 质量管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 133865 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张竞余 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13 印张

定价: 32.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

尽管每年有几千亿美元被用于促销、广告和公共关系，但为什么仍然有高达95%的产品没有成功地转化为品牌？

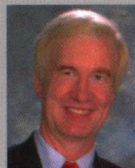
传统营销正变得越来越没有效果。在进行营销投资时，全世界的CEO和CFO都希望得到满足责信度及可持续性的结果。《品牌运营与企业利润》提供了一个全面的基准方法，使企业能够把品牌行为与最终结果联系起来，确保顾客不仅仅购买一次，而是一次又一次地重复购买。

企业80%的利润是由20%的顾客创造的。本书告诉我们如何发现并保持这20%的顾客，区分出哪些是赢利性顾客，哪些是浪费公司资源的非赢利性顾客。

本书首次以赢利性为标准来评判品牌，重点论述了一些经常被营销忽略的概念——赢利性、责信度和可持续性，同时引述了许多正反案例。本书不仅适合营销界的人士阅读，任何与管理有关的人士都应该仔细阅读。

尼克·雷登 Nick Wreden

品牌学专家。20余年来，他为许多《财富》500强企业进行过品牌化的实践，其中包括IBM、南方贝尔、思科、日立等。著有《联合打出商标品牌》等。



白长虹

南开大学商学院教授、博士生导师，主要研究方向为品牌管理与传媒营销、服务管理与服务竞争力评价、顾客价值管理与战略营销以及组织卓越绩效管理评价。目前担任《南开管理评论》副主编，中央电视台广告策略顾问，新华社中国新闻传播集团、宝钢储菱等企业管理顾问。在《经济观察报》、《21世纪经济报道》、《第一财经》、CCTV《对话》等发表过评论。为200余家企业的经理人提供过培训，如摩托罗拉、LG电子、中国银行、中国人寿、中远集团、中国移动、云南白药等。先后接受60余家机构的委托进行应用研究和咨询服务，包括中国人寿、招商银行、中国网通、CCTV、东风集团、深圳万科、泰达控股等。



☆联系方式: baichanghong@vip.sina.com



读华章书友俱乐部反馈卡

每月10位幸运读者，
可免费获得最新出版德鲁克经典作品一本。

每月1位获奖读者，
可赢得“当月新书免费读”

欢迎登陆www.hzbook.com了解更多信息，
本网站会每月公布获奖信息。

◎ 反馈方式 ◎

网络登记：

登陆 www.hzbook.com，在网站上进行反馈卡登记。

传 真：

将此表填好后，传真到 010-68311602

电话登记：

致电 010-68995261，将表中信息告知我们的客户人员，在线填写反馈卡

邮 寄：

将填好的表邮寄到：100037 北京市西城区百万庄南街1号309室 郑琳琳 董丽华 收

个人资料（请用正楷完整填写，或附上名片）

姓 名：_____ ☐先生 ☐女士 出生年月：_____ 学 历：_____

工作单位：_____ 职 务：_____

联系电话：_____ 手 机：_____

E-mail: _____

通讯地址：_____

邮 编：_____ 所购书籍书名：_____

现在就填写读者反馈卡，成为读华章俱乐部会员，
将有机会参加读者俱乐部活动！

1. 本书购买地点？

☐新华书店 ☐普通书店 ☐书亭（摊） ☐网上书店 ☐赠阅 ☐其他

2. 您通过何种渠道最早了解本书？

☐偶然场合 ☐经人介绍 ☐书店广告 ☐报刊 ☐电视

3. 您手上的作品大致传阅人数为：

☐1-2个人 ☐3-5人 ☐5-10人 ☐10人以上

4. 您愿意向别人推荐本书吗？

☐非常愿意 ☐如有机会、愿意 ☐没考虑过 ☐不值得推荐

5. 您对本书的整体评价

内文水平	☐ 很好	☐ 较好	☐ 一般	☐ 较差	☐ 很差
封面设计	☐ 非常出色	☐ 平凡普通	☐ 毫不起眼		
编排	☐ 利于阅读	☐ 一般	☐ 较差		
印刷	☐ 质量好	☐ 质量一般	☐ 质量较差		

6. 您一般通过什么渠道了解最新的管理思想？

☐专业培训 ☐专业会议 ☐期刊 ☐书籍 ☐电视 ☐广播 ☐业内朋友

7. 如何通过网络或传真给您提供相关领域书籍的出版信息，您是否愿意接受？

☐愿意 ☐不愿意

8. 如果在您所在的城市举办相应专题研讨会，您是否愿意参加？

☐愿意 ☐不愿意

9. 您是否愿意获得相应管理培训课程的信息？

☐愿意 ☐不愿意

10. 您是否愿意支付费用成为读华章书友俱乐部收费会员，享有VIP会员专享权力？

☐愿意 ☐不愿意

读华章俱乐部反馈卡

推荐序

FOREWORD

品牌的兑现能力

长期以来品牌专家们试图说服企业管理者们相信一件事：品牌是一种心理概念，是一种基于消费者内心期待，由厂商通过产品表现而建立的稳定的符号象征；它在很大程度上可以说是消费者情感价值的转换替代符号。但在这种品牌视野下，专家们对于品牌化工作的财务表现价值不是讳莫如深，就是嗤之以鼻，因为在品牌大师或者品牌小师们看来，把品牌化工作中该做的工作做好了，利润是不言而喻的——尽管利润是不可确估，也是不可能拍胸脯保证的。

这时，销售经理们走向了另一个极端，那就是尽管不能否认品牌化努力多少有一点提升人气和提供销售助力的作用，但一个企业的产品地位，在本质上取决于真刀实枪的渠道工作与促销奇招。销售人员已经习惯了领受本单位领导配定的销售指标，也接受了按销售量提成或奖惩的工作模式——在他们看来，所谓的品牌专家多少有点像摇唇鼓舌、胡花乱支、不负责任的骗子。

南开大学白长虹教授主持翻译的尼克·雷登的《品牌运营与企业利润》一书，是为数不多的试图说明品牌化努力的利润贡献能力，并且计划对这样的财务表现给出某种测评方法和工具的著作。在这样一本著作中，作者提出了以下观点，“品牌建设必须满足 CEO 和 CFO 对于责信度方面的要求，这就要求进行频繁的（如果不是持续的）和相关的测量。可衡量一般从衡量收益率和顾客的收益开始”。这就说到了以往销售经理们最不服品牌专家的关键处了；而他进一步强调了，整个测评体系还需要财务（收益率、销售额百分比、投资回报率），

IV

响应度（要求和解决问题的间隔、电子邮件和电话的反馈），结果（转化比率、高端销售和交叉销售），时间（购买频率、交易中的滞后性），质量（缺陷率、担保声明）和服务（可能投诉的发生率）等指标。同时作者还指出，是否有能力支持和提供品牌投资，也成为衡量品牌建设可持续性的重要方面。由此，尼克·雷登把“品牌化”这种比较一般性的中性说法，成功地转化成了更像企业经营管理术语的“赢利性品牌建设”——相信这个说法更能同时兼顾品牌化人员与销售人员的胃口。

本书倒也不是絮絮叨叨地进行品牌理论的探讨，而是一本更多基于实践和鼓励实践立场的著作。不过，很显然，作者所提出的解决方案与思路不是几个简单易推的措施，而是一套整合联结的系统，这需要品牌化者超越传统的、总把品牌化别立一科的模式，而更多具备跨越性的专业背景与管理目标，同时企业的高层管理者也需要将品牌化纳入到与其他管理工作更为联结和整合的图景里，而不再只是一些专项工作或者特别计划。

袁 岳

零点研究咨询集团

译者序

FOREWORD



品牌化：既求赢也求利

赢，是一切竞争的终极目标；利，是市场经济的重要驱动因素。塑造赢利性品牌是所有品牌化者的梦想，为此他们不惜花费重金，按照自己脑海中的观念堆砌着品牌壁垒。然而不幸的是，只有不到5%的产品成功转化为品牌，绝大多数无法度量的投入湮没在财务报表中，而顾客价值未得到丝毫提升；服务在品牌塑造中的作用被视作成本负担而遭到贬低；淡薄的资源整合意识阻碍了品牌联合的美妙乐章……世间为数甚多的品牌并无赢利性可言。

品牌化不是一组简单的投入产出关系，更没有一套亘古不变的运作规则。它必须根据经济时代、市场条件、顾客需求的特征变化而做到与时俱进。本书一开篇，作者就为我们描述了大众经济时代、顾客经济时代打造品牌的不同规则，并预见了即将到来的需求经济时代对品牌化提出的更高要求。他特别强调，对当前我们所处的顾客经济时代而言，品牌化要从关系的、价值的角度出发，而不能单纯基于企业对品牌的单向定位。

对顾客关系的重视反映了企业以顾客为本的经营理念，在实践中体现为品牌化视线从“品牌获得”到“品牌维系”的转变，而这正是塑造赢利性品牌的必备前提。不能赢利，品牌就无法生存。企业的每一个品牌行为、关系和标准，都必须聚焦于赢利性。作为回应，顾客在他们获得的情感价值、体验价值和经济价值的基础上，会把他们的注意力、忠诚、拥护和金钱回报给赢利性品牌。量化这种由顾客价值提升带来的顾客权益，对品牌有着至关重要的作用——它

VI

能使品牌更具责信度。用事实说话！

顾客权益的计算并不容易，作者给出了许多方法供我们借鉴。计算的目的在于有效地细分顾客。通过顾客细分，识别盈利的顾客和不盈利的顾客，为正确的顾客传递正确的价值。至此，赢利性品牌塑造行动的第一战役告一段落，作者用第2~5章总共4章的篇幅为读者传递、增强这样的观念：识别盈利对象对赢利性品牌的塑造至关重要。

提高品牌的赢利能力和生存能力有4项战略：保持高赢利性顾客群体；提高中低层赢利性顾客的盈利能力；停止争取那些无利润顾客的计划，并对现有的无利润顾客进行处理；通过顾客补救找回赢利性顾客。这是获取赢利性顾客的战略问题。顾客权益告诉企业如何创造价值，赢利性品牌教会企业如何传递价值，而定价使得企业获取这种价值。作者在第6、7章里对获取赢利性顾客的战略及定价策略进行了描述。

第8章是品牌传播的内容，高度概括了传播的条件和准则。对赢利性品牌来说，传播惟一的目的就是计算吸引、发展和保留的有利润顾客的多少。第9章对战略和战术系统的介绍，提出了赢利性品牌化系统的概念：战略系统提供运作和目标的全景性评述；战术系统从计算管理到行政管理，使经理们能有效地掌握市场活动，发现潜在顾客、把潜在顾客转化成实际顾客并提高顾客利润率。

随着大众经济时代的过去，顾客开始支配新经济，对品牌的度量就必须处在所有品牌化工作的核心位置上。但我们往往喜欢通过“满意度”量化品牌，事实证明，满意度与忠诚度和利润率几乎没有关系，而且满意度是一个回顾过去的度量单位，反映了对过去所作所为的评价。与此相反的是，建立在责信度基础上的顾客计分卡，则是建立在严格的标杆基础上对未来行为的前瞻。因此，我们应该以此为依据度量品牌。第6~10章这5章内容主要涵盖了赢利性品牌的战略、定价、传播、系统建设和品牌度量等内部管理问题，是创造顾客权益、提升顾客价值的重要支撑体系。

在全书的最后部分，作者用3章的篇幅为所有品牌化者明确了3个理念：（1）良好服务，创造品牌；（2）鼓励顾客，获取忠诚；（3）品牌联合，福音传播。当我们已经深受前文所授知识和方法的启发时，作者在最后把品牌化最精

华的思想和盘托出，不仅给了我们“鱼”，更让我们懂得了“渔”的真谛。

品牌建设没有取得成功的捷径，它需要在竞争日益激烈的社会里努力满足顾客需求的标准。仅仅运用大众经济下的品牌战术，以及类似忠实信徒对于神充满崇敬的那种激情，想取得品牌化的成功是远远不够的。大众经济下的品牌战术必须退出历史的舞台，现在就是时候。为了在顾客经济下和其他更进一步的经济时期下取得成功，企业必须拥有赢利性品牌，或者建立一种在产品（或服务）与顾客之间，以信任、忠诚和责任感为基础的长期获利关系。

本书既能作为专业品牌化人士实战操作的指南，也为学术研究人员提供了大量的方法和案例素材。在本书的引进过程中，安士辉（第1~3章）、陈阳（第4~6章）、何训（第7~9章）、李中（第10~12章）、王越敏（第13~14章、前言、后记及其他部分）5位南开大学企业管理专业硕士研究生做了大量的翻译和审校工作。陈晔、卞晓青、郝胜宇、邱玮4位博士对本书的审校提出了许多宝贵的意见和建议。本人对全书进行了最终统校。

在翻译过程中，我们努力将作者的思想原汁原味地传递给读者，但由于译者水平有限，译稿难免存在一些疏漏，希望读者对书中的不妥之处给予批评和指正。

白长虹

南开大学商学院教授

前 言

PREFACE

“我滑向恶作剧中小妖精要去的地方，而不是它已经在的地方。”

——韦恩·格雷茨基，冰球名人堂

在首席执行官和首席财务官的语言中，主要的词语是：投资回报率、内部回报率、绩效、生产力、成本认证、现金流、边际贡献……还有比这一切都重要的——利润。

现在品牌的语言则主要是：创造力、想像力、影响力、印象、图像等。

不要惊讶于品牌理论与传统财务理论和管理学的碰撞。品牌的力量、赢利性以及客户关系之间的冲突还在继续，并且仍是非常危险的。

现在，已经到了为首席执行官、首席财务官和品牌管理者寻求共同语言的时候了。首席执行官和首席财务官必须了解客户的语言。有些时候，也就意味着一些不适合于资产负债表的观念，包括信任、忠诚、服务、体验、情感和名誉等。与此同时，品牌执行者也必须学习商业语言。品牌相对于产品而言有更软性的一面，品牌化者从来不能回避一种需求，即严格的在其他组织通行的数量化基准。

这种通用的语言必须建立在一种共识的基础上，即品牌是一种战略性的投资。为改革、员工以及机器设备进行投资，对一个组织的将来来说是非常重要的。因此首席执行官、首席财务官也要给予品牌所需要的资金。也就是说，并不是要在降低速度（利润降低或利润增长率降低）之初就削减用于品牌建设的资金。同时，也要理解这种战略性的投资需要一定的年限才能够收回。那么品牌建设的执行者必须深入到企业发展的策略性的环节（或者深入到组织发展和执行的每个环节），因为当品牌发展起来之后，相对于单纯地出售所生产出的

产品，企业可以得到更多。除此之外，品牌化者还必须深入到产品开发（product development）、人力资源管理、资本支出（capital expenditures）以及研发等每一个其他重要的组织决策中。

对于品牌化者而言也是需要不断学习的。因为品牌被证明是一项正当的战略投资，市场营销以及其他活动必须按照管理其他战略投资的标准来衡量和管理。品牌不能用属于自己的标准来单独衡量，不能用软性的、模糊无形的标准来包装品牌从而证明这些投资是正当的，也不能用软性的、模糊无形的标准来衡量品牌投资的正确性。首席执行官、首席财务官用量化的标准衡量品牌的价值肯定是不公平的，但却是受欢迎的。用这种量化的实际的标准来审查品牌的价值最终会为品牌赢得其所该得到的重视。

因此，品牌必须从广告、公共关系以及传统商业行为的细节和禁锢中解脱出来，从而找到更开阔的视野，即赢利性、资信度、可持续性三个战略规则。

赢利性是基础。尽管很多时候关于品牌的话题中都不会提到赢利性，但这仍然是显而易见的。之所以用实际的操作以及营销投资去建立并支撑一个品牌，就是因为品牌可以带来更高的赢利性。没有赢利性，最终也将没有品牌，无论怎样强大的创造性的前景都将无济于事。

将品牌和赢利性联系在一起比品牌的单独存在更为重要。不管是邮差还是国际投资者，每个人都非常重视赢利性。与诸如“品牌公平”、“印象”等品牌衡量标准不同的是，赢利性可以用大家都能接受的公式或方法来计算，从而使其成为定义成功与失败的通行标准。

品牌也要用赢利性来衡量，首席执行官和首席财务官必须将利润的重要性上升到战略的高度去认识。对于市场占有率和销售量的增长而言，赢利性往往扮演次要的角色。市场占有率的增长就导致对机会或规模的有效利用，这其实是错误的认识，事实上市场占有率和赢利性之间并不存在必然的联系。理查德·弥尼特（Richard Miniter），《市场份额的神话》一书作者，研究了3000多个公司的案例。其研究表明，在70%以上的时间，占据最高市场份额的企业并不能得到最高的收益率。不久之前，美国大通曼哈顿银行拥有了美国历史上最多的住房抵押，美国华盛顿互惠银行（Washington Mutual）位列第五。尽管美国华盛顿互惠银行的报告中表明有4.52亿美元的净收入，但大通曼哈顿银行还是落后于它有将近1.23亿美元。在英国和东南亚地区也同样如此，虽然市场份额

X

有显著的优势，但是却没能得到与之相匹配的赢利性。

很多企业在竞争中都以市场份额为核心。因此它们花费更多的时间，试图通过了解客户赢得更多的时间和精力用于竞争。当然，企业必须了解它的竞争者。但是，更多的努力必须用来研究竞争者怎样建立和维持客户关系，而不是仅仅想着打败那些竞争者。

在销售果汁的时候，企业为了寻求销售量的增长经常使用高成本的促销和大减价。这样所引起的销售额的增加往往是暂时的，这是由于因此而引发的更低的赢利性和客户不忠诚往往需要付出更高额的成本。那些被价格所吸引的消费者往往缺少对品牌的忠诚，因为他们也更容易被其他地方更低的价格所吸引。

对企业而言，更为根本和关键的指标是赢利性的升高，而不是对销售额和市场份额的追逐。哪些商品是可以在赢利性降低的情况下，依然维持销售额和市场份额增加的呢？事实上，即使是拙劣的定价和投资决策都常常可以推动销售量的增长，而市场份额却不能求助于银行。正如一个敏锐的澳大利亚主管指出的：“数量是虚无的，利润才是实在的。”

赢利性也为市场细分（segmentation）提供了有益的工具。当我们用虔诚的态度研究消费者的时候，也必须认识到消费者也有“好”、“坏”之分。平均来讲，好的消费者占20%，而他们的消费却提供80%的利润。同时，还有大约15%的所谓“坏的消费者”是根本不能为企业提供利润的。

要达到利润最大化就必须对那些“好的消费者”给予足够的重视，因此品牌化必须包括消费者公平（customer equity），或者消费者赢利性的生命周期（the lifetime profitability of customers）。利用消费者所带来的利润作为品牌衡量最主要的依据，也是组织持续发展的中心，尤其是要维持那些最能带来利润的消费者。了解消费者赢利性也有助于提高企业的赢利性，并使用更划算的产品及服务组合。同样重要的是，对消费者赢利性的测量有助于处理甚至是避免那些不能为企业提供利润的消费者。

企业的品牌目标必须要服从于企业的战略目标。消费者赢利性可以成功地作为衡量品牌的标准，首席执行官和首席财务官必须更为重视企业的赢利性，而不是销售额和市场份额。

下一个战略规则是责信度。如果没有责信度，资源就会被浪费，职责也会变得混乱；如果没有责信度，品牌也不能得到首席执行官和首席财务官给予的

它所需要的重视。在《时代周刊》第 1000 期调查的企业中，不到 57% 的企业财务管理人员认为，为了企业长期发展，在营销上的投资是必不可少的；27% 的财务管理人员认为营销投资仅仅是一个短期的战术性措施；32% 的财务管理者认为营销方面的支出是他们在困难时期最先要削减的一项支出。

同时，这种责信度是可以测量的。通过测量证明品牌目标的设定将会使品牌目标得以实现。品牌化者明白，如果不能用通行的办法测量，那么他们将永远有缺陷。一项 CMO (Chief Marketing Officer) 委员会进行的调查表明，几乎 80% 的高级营销管理者都不满足自己证明其活动的商业效果和价值的能力。

从首席执行官和首席财务官的展望来看，品牌责信度的测量应该和赢利性有关。一般认为品牌中那些无形的东西是难以测量的，但是事实却并非如此。多少消费者购买了多少？赢得这些消费者付出了多少成本？他们购买的频率怎样？最后一次活动 (the last campaign) 赢得了多少利润？品牌化者付出了很多的时间去迎合和适应财务世界那种资产负债表式的语言，就像他们追求那种属于品牌的创造性的灵性语言一样狂热。如果没有切实可见的包含着赢利性和责信度的回报的话，那么没有任何一家企业可以担负得起品牌的长期投资。

首席执行官和首席财务官必然需要这种责信度，他们不会像运用惩罚的魔杖一样运用这些量化测量方法。而且，量化测量必须作为改善未来行动 (improve future efforts) 的工具。品牌除了需要科学，也需要艺术，即使所有的可变因素都是可知和确定的，品牌的成功也是不能保证的。当被用于统一资源、不断发展和改善未来行动的时候，量化测量是最有效的方法。

赢利性和责信度引出了品牌的另一个规则 (imperative) ——可持续性 (sustainability)。可持续性是很重要的，通过估计，80% ~ 95% 的产品都没能成为品牌。甚至，长期估计来看，品牌就像奥兹莫比尔 (Oldsmobile)，可能失去方向也可能非常艰苦。所以说可持续性是很重要的，还是因为超过 2/3 的购买都是一次性的行为，只有品牌才关注持续性的问题，只有品牌可以引导顾客进行第二次、第三次甚至是终生的购买。

因为赢利性、责信度及可持续性这三个属于品牌的规则，所以企业必须以维护品牌为中心，而不能仅仅停留于塑造出一个品牌。很多企业都采取广告、公共关系和其他塑造品牌的方式，认为这样就可以赢得消费者的注意。相反，持久的品牌维护，或者说集中精力长时间地留住消费者，却被抛诸脑后。现实

中，很多企业都没有追踪调查品牌的持久率。

一个品牌不能通过赢得消费者来建立，而是必须要建立在留住消费者的基础上。市场上大多数产品的优点都是可以模仿甚至复制的，但是有一个优点却不能被复制，那就是属于这个产品的客户关系。长久地维持一个品牌，企业就必须以消费者和与消费者的关系为中心，而不是产品本身和交易的过程。维护品牌也可以推动赢利性和品牌的可持续性。正如客户忠诚方面的专家佛里德里克·瑞黑德（Frederick Reichheld）所指出的：“重点不在于如何使你的客户满意并留住他们，而是你留住了多少感到满意的客户。”

本书的最后一个主题就是如何将品牌做到最好。大多数的获奖广告或者其他被很多人认可的努力都不能建立一个品牌，除非该企业拥有用服务和其他组织绩效来支持的，一种属于品牌的承诺。因此，企业必须密切关注那些传递情感价值、体验价值和经济价值的制度、程序和人员，以此来用心打造一个品牌。如果没有精确的、不断的、反馈迅速的执行能力，品牌就会失败。如果电话没有被适时应答，预定的步骤没有按时执行，那么会产生什么样的利益呢？

确保赢利性、责信度以及可持续性需要有赢利性品牌，但这种趋势并不像品牌e化或者所谓“不变的法律”那样简单。

赢利性品牌尽管可以表明一项基础的品牌策略已经被很多人所知道，但却只有极少数人可以理解。企业不再卖，消费者还是会买。也就是说，企业必须停止根据它们的产品去定义自己的思维方式，而是要根据其所提供给消费者的使用价值来定义自己。例如，对于生产汽车的企业而言，一般会认为自己是一个汽车制造商，而按照后一种方式则会认为自己提供给消费者的是一个移动的、交互式的、娱乐的环境。

赢利性品牌为建立品牌提供了一种革命性的、全面的途径。它是在传统营销中融入技术、量化测量和操作的综合过程。它融合了客户关系以及组织的其他能力去传达品牌的价值。塑造和维持品牌还可以互相帮助。在线和离线品牌可以被连接起来，而且职员和经理们都以同一个顾客目标为核心。因此，赢利性品牌为今天的顾客经济（customer economy）、需求经济（the emerging demand economy）、建立可以带来利润的客户关系（builds profitable customer relationships）以及品牌化（enables brand management）提供了对策，同时这种策略是建立在现实数据的基础上的，而不是凭空想像的。

离开你的计算器吧，迎接品牌的时刻已经到了！