



Six Rules for Brand Revitalization

Learn How Companies Like McDonald's
Can Re-Energize Their Brands

重塑品牌的 六大法则

麦当劳是如何为品牌重注活力的

拉里·莱特 (Larry Light) 著
琼·基顿 (Joan Kiddon) 译
吕熠

重塑品牌的六大法则

Six Rules for Brand Revitalization

麦当劳是如何为品牌重注活力的

Learn How Companies Like McDonald's

Can Re-Energize Their Brands

拉里·莱特 (Larry Light)

琼·基顿 (Joan Kiddon) 著

吕熠 译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

重塑品牌的六大法则：麦当劳是如何为品牌重注活力的/莱特，基顿著；
吕熠译。

北京：中国人民大学出版社，2010

ISBN 978-7-300-13029-3

I. ①重…

II. ①莱…②基…③吕…

III. ①企业管理；质量管理—研究

IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 223896 号

重塑品牌的六大法则：麦当劳是如何为品牌重注活力的

拉里·莱特 琼·基顿 著

吕熠 译

Chongsu Pinpai de Liuda Faze

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 165 mm×240 mm 16 开本

版 次 2010 年 12 月第 1 版

印 张 12.75 插页 1

印 次 2010 年 12 月第 1 次印刷

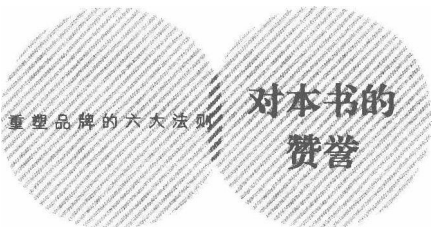
字 数 172 000

定 价 36.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

我们将本书献给吉姆和查理的杰出领导，他们由衷地热爱麦当劳这个品牌，并以这个品牌为荣。

——拉里·莱特和琼·基顿



重塑品牌的六大法则

对本书的 赞誉

多次关键的逆转已经证实，重塑品牌的六大法则是很有用的，在如今经济衰退的形势下，这些法则依然不可或缺。每位面临品牌销售额下降和盈利率下降的经理人都应该读一读这本书。

——杰瑞·温德 (Jerry Wind)

宾夕法尼亚大学沃顿商学院市场营销学劳德尔讲席教授

一些对顾客不友好的营业惯例和媒体的负面报道给汽车零售业造成了不利的影响，半个多世纪以来我们一直在努力改变这一形象。通过将拉里的品牌理念及其六大法则与我们公司“顾客第一”的传统相结合，我们取得了显著的进步。

——林秀槐 (Shau-Wai Lam)

大昌行汽车集团主席兼首席执行官

莱特把麦当劳品牌重塑的故事娓娓道来，使你身临其境。他以自己丰富的经验和深刻的洞察力提炼出了在任何情况下都适用的准则。如果你的品牌停滞不前甚至在日益萎缩，一定要看看这本书。

——大卫·J·雷波斯坦 (David J. Reibstein)

宾夕法尼亚大学沃顿商学院市场营销学威廉姆·S·伍德赛德讲席教授

拉里和琼为所有商业管理者提出了一套很好的指导原则——无论他们是在重建品牌，还是在确认现有品牌的表现。

——罗斯·史密斯 (Russ Smyth)

H&R Block 首席执行官，前麦当劳欧洲区总裁

如果没有高层管理者对强大而清晰的品牌平台的宏观展望、没有好的品牌执行力来发挥公司在风险回报率方面的潜力，品牌重塑是不可能实现的。

管理层不仅要有构建愿景的能力，还应该允许和鼓励其他人通过与顾客、员工、分销商和媒体的接触传递品牌观念。意识到这一点至关重要：虽然决策层是品牌的管理者，但他们不是品牌的唯一拥有者。

——史蒂夫·贝格比 (Steve Bagby)

伊利诺伊州芝加哥 BAGBY ideas>360° 总裁

是否拥有一个强有力的品牌是决定企业成败的关键，这种观念在现今社会尤其正确。本书不仅从一个独特的视角讲述了麦当劳如何成功地实现了品牌重塑，更重要的是它提出了六条非常有用的法则，适用于任何品牌的重塑。

——汉斯·斯特拉伯格 (Hans Straberg)

瑞典伊莱克斯总裁兼首席执行官

对于品牌管理者来说，本书是必须要读的，无论你的品牌是否强大、是否成熟。拉里·莱特和琼·基顿的动态解说与我们分享了他们在品牌思考和品牌执行方面的真知灼见，而这样的思考和执行方法曾经在实际生活中成功地挽救了一个世界知名品牌。他们两个提出了非常好的思考步骤，用来确保你的品牌有良好的表现，并且可以不断成长和增值。

——拉尔斯·G·约翰逊 (Lars G. Johansson)

瑞典伊莱克斯市场沟通及品牌管理高级副总裁

拉里·莱特和琼·基顿所讲述的法则是实现品牌管理的基础，也是我



们在 3M 塑造品牌的必要准则。《重塑品牌的六大法则》抓住了品牌塑造和品牌重塑的要点，任何一个想使自己的生意蒸蒸日上的管理者都必须要看这本书。

——狄恩·亚当 (Dean Adams)

3M 公司企业品牌管理前总监

本书讲述了郑重的品牌承诺是如何与强大的领导力结合从而实现品牌发展的故事。这说明大品牌是可以重塑的。通过拉里·莱特和琼·基顿的清晰阐述，我们学到了品牌管理的六个简单法则。然而，用心记住这几个法则是远远不够的，我们还得记得要用心作出品牌决策，因为最终人力的因素是很重要的。

——玛丽亚·坎普弗洛 (Maria Campillo)

墨西哥 Grupo Sanborns, S. A, de C. V 公司品牌顾问

琼·基顿和拉里·莱特对自己重要理念和准则的总结堪称品牌管理学界填补空白的大师之作，《重塑品牌的六大法则》描述了麦当劳重塑品牌的真实案例，这一描述基于拉里自身全方位的体验，他曾作为一名关键的顾问、执行官、广告人和教授，连接起营销领域中各个重要的战场。

——尤里尔·阿尔瓦拉多 (Uriel Alvarado)

丹麦盛宝银行拉丁美洲区域市场经理

我领导 M&M/玛氏公司的时候曾经与拉里和琼合作过，非常高兴他们最终把自己工作的准则和步骤总结成书。本书展示了这样一个基本事实：品牌塑造源于对改变消费者欲求的理解。创造、发展、保持和加强消费者关系是品牌成功的关键。这本书对于那些相信品牌管理并且知道市场营销远大于做做广告的人来说是份礼物。书写得引人入胜，读起来很愉快。

——霍华德·沃克 (Howard Walker)

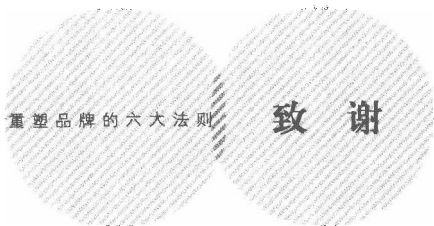
M&M/玛氏公司前总裁

在过去的两年中，我们努力想转变成为一个更加以顾客为中心的公司，拉里在这方面是个很棒的合作伙伴。他深知如何激励员工和利用资金，使他们服务于整体市场策略，这样的洞察力对于任何致力于公司转型或致力于发展顾客驱动型组织的管理团队都是无价之宝。

——维尼恩佐·皮埃欧尼（Vincenzo Picone）

通用电气金融服务公司全球市场总监





重塑品牌的六大法则

致谢

感谢 George Day 教授、David Reibstein 教授和 Yoram (Jerry) Wind 教授，没有他们的鼓励和支持，就不会有这本书。他们相信，麦当劳的成功转型不仅仅是一个伟大的商业案例，更是一份商业管理图书的好素材。我们要真诚地感谢本书的编辑 Martha Cooley，她多次帮我们找到了组织材料的最佳方法；还有我们的策划编辑 Anne Goebel，她机智、亲切，而且极富耐心地引导我们完成了编审程序。此外，还要特别感谢我们在 Arcature LLC 的同事 Margaret Phillips，她在我们忙于写书的时候使公司业务顺利地运转。当然，还要感谢我们的家人始终如一的支持和爱。谢谢你们：Joyce、Laura 和 Michelle Light，Chloé 和 Olivia Kiddon，还有 Naomi Levine。

1998年，麦当劳聘请我们，也就是 Arcature LLC 公司，为他们制定一个全球的品牌策略。客户方的代理人是查理·贝尔（Charlie Bell），他当时是麦当劳澳大利亚及亚太地区的董事总经理。查理晋升得很快，没过多久他就已经是麦当劳国际部的总裁了。他请我们领导一个项目，帮助麦当劳修改全球品牌方向并负责新方向的实施。不过，由于各种组织内部及企业文化方面的障碍，我们的建议没有付诸实践。2002年，在两年一度的运营大会上，当时麦当劳的首席执行官杰克·格林伯格（Jack Greenberg）发现“麦当劳的营销出现了问题”。^①他宣布，麦当劳准备物色一名全球首席营销官。经过几个月的寻觅之后，查理·贝尔给我打来了电话。查理有着真正的澳洲人的魅力，他问我：“如果让你来实践你一直宣传的那套方法，你觉得怎么样？来吧，帮我们渡过这个难关。这是一个证明你的理论确实有效的好机会。而且你跟其他大多数咨询师不一样，在贯彻力和效果上，你靠得住。”很少有咨询师能获得这样的机会。我就接受了这个挑战。

我当时在广告业任职，是达彼思全球国际部的主席兼首席执行官，也是达彼思的董事之一。在此之前，我在纽约的 BBDO 工作了 16 年，升到

^① *PROMO* magazine, April 29, 2002, http://promomagazine.com/news/marketing_mcdonalds_seeks_exec/.

了执行副总裁的位置，负责营销和媒体。

多年来，通过从广告代理商和咨询师的角度来理解市场营销，我形成了很强的个人观点、法则、理念、方法和步骤，用来培育、管理和塑造品牌，从而使企业获得持续的盈利性增长。我曾服务于日产、报事贴（Post-it）、IBM、纽约时报、麦当劳等多个品牌，基于这些经验，我对品牌重塑所带来的盈利性增长机会非常感兴趣。这次，麦当劳给了我一个将这些想法付诸实践的好机会。

即使麦当劳的经营出现了品牌衰微的信号，我和查理都坚信，这个品牌是可以重塑的。我相信，有品牌的商誉积累，加之再次关注品牌重塑的潜力，恢复麦当劳持续的盈利性增长是不成问题的。让麦当劳重新焕发活力的信念从2002年6月查理·贝尔打来电话的这一刻就深植在我心里。

2002年底，出现了一篇标题为《汉堡地狱》^①的文章。我现在还记得它的封面设计，图片上布满着阴郁而凶险的火焰。这篇文章并非绝无仅有。麦当劳的不幸境遇被数篇文章先后报道。记者、分析家、观察家、活动家，以及特许经营者、员工、营销咨询等等，每个人都有负面话题：麦当劳“过时了”；“尾大不掉，颓势难挽”；“属于它的时代过去了”。^②

一年多以后，在2004年3月《经济学家》杂志举办的一个会议上，我引用不同的标题作为开场白：“麦当劳回来了”；“令人瞩目的表现”；“分析家对麦当劳乐观展望”。^③又过了一年，麦当劳的成功已经被看做不

① Gogoi, Pallavi and Arndt, Michael, “Hamburger Hell,” *Business Week*, March 3, 2003.

② 这类文章包括：Browning, E. S. and Gibson, Richard, “McDonald’s Arches Lose Golden Luster,” *The Wall Street Journal*, September, 3, 1997; Leonhardt, David, “McDonald’s: Can It Regain Its Golden Touch?” *BusinessWeek*, March 9, 1998; Tatge, Mark and Copple, Brandon, “McMistakes,” *Forbes* December 10, 2001.

③ 报道麦当劳复苏的文章从2003年4月开始陆续出现，这类文章包括：Buckley, Neil, “McDonald’s Back to Black,” *The Financial Times*, April 29, 2003; Lambert, Emily, “Arches Turn Golden Again,” *Makers & Breakers* column, *Forbes*, September 1, 2003; Buckley, Neil, “McDonald’s Beefs Up Sales,” *The Financial Times*, July 30, 2003; Leung, Shirley, “McDonald’s Net Increases 12.5%, Bolstered by Strong US Sales,” *The Wall Street Journal*, October, 12, 2003.

可思议的商业逆转案例了。^①

瑞士银行的大卫·帕尔默 (David Palmer) 在一个由他主持的电话会议上说, 麦当劳的转型是“公司史上最伟大的品牌复苏案例之一”。^② 金融网站 “The Motley Fool” 认为: “全球最大的连锁快餐公司成功地自我重塑, 损益表也焕然一新, 这都多亏了吉姆·坎塔卢波 (Jim Cantalupo)。”^③

2004 年 10 月, 美国投资银行 Piper Jaffray 发表了一篇报道, 题目是“致胜计划的胜利”, 文章说: “借助致胜计划, 麦当劳全球的同店营业额增长了 5.8%, 美国本土 8.5% 的增长率起了巨大推动作用。尽管还有一些质疑, 但麦当劳全美的连锁经营保持着全行业最好的同店营业额, 这都有赖于他们制定的旨在将其经营管理推向更高层次的持续性发展计划。”^④

那几年, 我们总结出了有助于品牌复苏的步骤、法则和理念, 这就是本书的来历。

品牌转型是一项要求十分严格的行动。我们有非常有条理的步骤, 而且遵循一个重点突出的、可以控制的计划。然而, 这不仅仅是麦当劳品牌重塑的故事。从这一过程中总结出来的重要经验可以并且已经应用到了更广泛的环境中, 包括 B2B 行业、服务业和消费品行业。

我非常荣幸, 能与首席执行官吉姆·坎塔卢波和首席运营官查理·贝尔合作, 他们是两位卓越的商业管理奇才, 后来也成了我的好朋友。吉姆于 2004 年 4 月的连锁加盟大会期间过世, 查理就成为了公司最年轻的首席执行官。但他上任不久, 也过世了。这对于我, 乃至对于所有人, 都是一个痛苦的经历。

除了吉姆和查理的领导之外, 首席财务官马特·保尔 (Matt Paul) 也是管理团队中早期的支持者之一。他坚信重塑品牌对于使麦当劳获得持续的盈利性增长至关重要。此外, 我还有一支全球品牌营销团队, 由迪

① 2007 年 12 月 11 日之前, 坎塔卢波/贝尔逆转给麦当劳带来了巨大的收获, 股价达到了有史以来的最高价 63.13 美元。登录 www.wsj.com 查看历史价格图。

② David Palmer, UBS, conference call, September 2004.

③ The Motley Fool, October 15, 2004, www.fool.com.

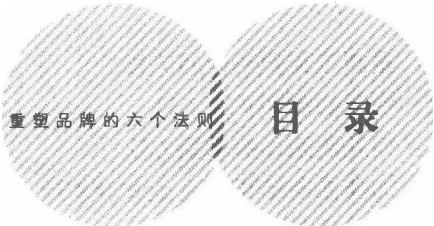
④ Piper Jaffray, Analysts' report, Company note; Oakes, Peter H., CFA, Sr. Research Analyst and Scott R. Waltmann, Research Analyst, October 20, 2004.

恩·巴利特（Dean Barrett）和杰姬·伍德沃德（Jackie Wood Ward）带领，他们也非常出色。

重塑麦当劳的品牌是一次让人难以置信的经历。我在麦当劳的3年是无比兴奋而心力透支的。其中有过高峰，那时麦当劳首次在全球119个国家同时启动统一的品牌推广活动；也有过低谷，因为我的两个最重要的支持者，查理·贝尔和吉姆·坎塔卢波突然辞世。

这本书不仅是我的，也是他们的。最重要的是，如果没有吉姆和查理无条件的支持，新的品牌方向——转型的核心——是不会如此成功的。这本书不仅包含了我的回忆，还包含了很多记录完整的关于麦当劳的公开信息。关于转型有很多不同版本的报道，有些是准确的，有些则不是。所以，这本书不仅是基于2003年到2005年复兴麦当劳努力的经验总结，它还为我提供了一个机会，为大家讲述麦当劳起死回生的过程中究竟发生了什么。

拉里·莱特



重塑品牌的六个法则

目 录

引言 法则及其实践简介 /1

第1章 转型的背景 /3

大品牌有大麻烦/3

问题出在哪里? /4

雷·克罗克的梦想/10

供应链/11

准备就职/13

形势如何? /14

我们的领先优势: 领导团队/21

致胜计划/22

品牌力/24

总结/26

第2章 重塑品牌的六大法则/27

品牌管理不等于做广告/28

品牌vs.产品与服务/28

六大法则/29

- 法则 1：重新定义组织焦点/30
- 法则 2：恢复品牌相关度/31
- 法则 3：彻底改造品牌体验/32
- 法则 4：加强面向结果的企业文化/32
- 法则 5：重建品牌信任/33
- 法则 6：实现全球联盟/34

第 3 章 法则 1：重新定义组织焦点 /37

- 品牌宗旨/38
- 麦当劳的品牌宗旨/40
- 价值等式/45
- 财务纪律/48
- 运营优化/49
- 先锋营销/50
- 重新定义组织焦点的行为准则/51

第 4 章 法则 2：恢复品牌相关度 /53

- 全面了解市场/54
- 了解市场细分/54
- 以需求为基础的市场细分简介/61
- 选择目标细分市场/61
- 综合与分析/64
- 排序，优先/66
- 先锋营销/67
- 麦当劳的市场细分/68
- 品牌承诺是什么？/69
- 品牌金字塔/70
- 品牌精髓/72

矛盾式的承诺/75

麦当劳的矛盾式承诺/76

恢复品牌相关度的行为准则/77

第 5 章 法则 3：彻底改造品牌体验 /79

人力/81

产品/90

地点/95

价格/101

促销/105

结论/121

彻底改造品牌体验的行动准则/122

第 6 章 法则 4：加强面向结果的企业文化 /125

不是所有的增长都有同样的价值/126

平衡的品牌管理计分卡/131

加强面向结果的企业文化的行为准则/139

第 7 章 法则 5：重建品牌信任 /141

信任危机/143

建立信任的五项原则/144

行胜于言/144

引导舆论，而不要回避/148

快餐业成为众矢之的/150

抓住公开的机遇/152

可靠的消息出自可靠的来源/153

好公民自有回报/155

重建品牌信任的行为准则/158

第 8 章 法则 6：实现全球联盟 /161

联盟 /161

框架内的自由度 /162

内部营销的必要性 /164

实现全球联盟的行为准则 /166

第 9 章 实现全球联盟：制订致胜计划 /169

致胜计划的三部分 /171

童心果园食品公司 /172

第一步：品牌方向——明确品牌宗旨和品牌承诺 /174

第二步：制订 5P 行动计划 /176

第三步：业绩评估 /176

致胜计划的意义 /177

制订致胜计划的行为准则 /178

第 10 章 六大法则真的有效吗？ /179

继续前进 /181

总结：品牌重塑 /182