

品 牌 管 理

Brand Management: A Theoretical and Practical Approach

里克·莱兹伯斯 (Rik Riezebos)
(荷) 巴斯·齐斯特 (Bas Kist) 著
格特·库茨特拉 (Gert Kootstra)
李家强 译



营 销 教 材 译 丛

品 牌 管 理

Brand Management: A Theoretical and Practical Approach

里克·莱兹伯斯 (Rik Riezebos)

(荷) 巴斯·齐斯特 (Bas Kist) 著

格特·库茨特拉 (Gert Kootstra)

李家强 译



本书所介绍的全部都是营销实践中的现实问题,不仅分析了品牌引起的复杂现象,而且揭示了品牌运作过程中各环节的相似之处,尽管这些环节乍看起来好像并没有什么共性。本书的结构遵循了开发、管理和维护品牌的顺序。通过运用不同的理论框架,作者对每个问题都进行了深入分析,以解决与品牌经理或产品经理的工作密切相关的问题。

读者对象:具有一定营销基础知识的营销专业学生和相关从业人员。

Rik Riezebos, Bas Kist and Gert Kootstra. Brand Management: A Theoretical and Practical Approach.

Copyright © 2003 by Rik Riezebos, Bas Kist and Gert Kootstra.

This translation is published by arrangement with Pearson Education Limited.

This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong).

All rights reserved.

本书中文简体字版由Pearson Education Limited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。

本书版权登记号:图字:01-2003-3915

图书在版编目(CIP)数据

品牌管理/(荷)莱兹伯斯(Riezebos, R.)等著;李家强译.-北京:机械工业出版社,2004.8
(营销教材译丛)

书名原文:Brand Management: A Theoretical and Practical Approach

ISBN 7-111-14659-X

I. 品… II. ① 莱… ② 李… III. 品牌管理-教材 IV. F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第055841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:石美华 版式设计:刘永青

北京昌平奔腾印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年8月第1版第1次印刷

889 mm × 1194 mm 1/16 · 10.75印张

定 价:28.00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

作者简介



里克·莱兹伯斯 (Rik Riezebos) 博士是荷兰鹿特丹品牌资本有限公司的首席顾问，兼任伊拉斯谟大学品牌管理中心主任。莱兹伯斯先生于1987年完成经济心理学专业的学习后，开始在伊拉斯谟大学攻读管理学博士学位。1991年，他成为了该大学商业系副教授。从那时起到2001年，莱兹伯斯博士讲授的课程包括营销传播和品牌管理。1994年，他完成了博士论文，题为《品牌附加值：有关品牌对消费者的价值的理论和实际研究》(*Brand-added value: theory and empirical research about the value of brands to consumers*)。1998~2001年初，莱兹伯斯博士担任了鹿特丹ARA广告公司的执行董事。



巴斯·齐斯特 (Bas Kist) 先生自1990年起，就开始作为商标方面的法律专家撰写文章。他的文章经常出现在荷兰的主要日报《NRC Handelsblad》上。他也是荷兰广告行业杂志《Adformatie》的主要撰稿人之一。很多杂志都邀请他为有关商标法的专栏撰文。齐斯特先生与人合写了几部有关商标法的著作，也独立出版过有关因特网域名方面的书籍。齐斯特先生是Shield Mark公司的主要负责人之一。该公司主要业务为，为企业提供商标注册咨询及办理服务，并帮助企业在荷兰及其他国家检索商标，寻找工业设计资源。Shield Mark公司还为企业办理域名注册，并帮助企业解决域名方面的冲突。



格特·库茨特拉 (Gert Kootstra) 先生是Census设计管理顾问公司的总经理。该公司是为数不多的为企业提供品牌设计咨询的顾问机构之一，其专业特长是品牌的战略策划。库茨特拉先生大学时所学的专业为媒体设计。在1999年成立Census公司之前的15年当中，库茨特拉先生做过设计人员、团队领导、顾问和一家知名设计公司的合伙人。Census公司的宗旨是帮助企业将自身特点及其战略转化成清晰的品牌和设计策略。库茨特拉先生同时担任着荷兰专业设计协会董事，并且是波士顿设计管理学会及荷兰设计管理网络的成员。

译者序

纵观国内出版的有关品牌的各种书籍，我发现，眼前的这本由莱兹伯斯博士主笔的《品牌管理》一书，实在是一部理论与实际相结合的权威之作。其内容之广泛翔实，案例之丰富多彩，概念之新颖全面，堪称品牌论著之经典。不论作为营销专业的教材，还是作为企业管理人士的案头读物，本书都可谓是难得的佳作。

译者作为管理咨询及培训专业人士，服务对象包括各种行业的管理人员，其中多数来自国内各领域比较知名的企业。尽管中国的企业都不同程度地开始重视无形资产（如企业文化）的建设，品牌意识也在不断增强，但对品牌在企业无形资产中的地位及企业应如何实施品牌战略还处于十分朦胧的状态。在中国经济日益兴旺、产品质量日益卓越的今天，我们不由得感叹：中国的产品为什么缺少世界名牌？中国必须创造自己的世界名牌，世界也需要中国本土的世界名牌！

在我们越来越渴求我们自己的名牌的时候，本书在中国的出版无疑会为我国的企业管理人员、品牌经营人员以及品牌相关人士提供理论及实践方面的有益指导。本书共13章，涉及品牌的各种相关知识以及企业可以采取的各种品牌策略。我相信，读者在认真学习过本书之后，在品牌管理方面的认识和实践都会得到极大的提高。

由于本书内容包含作者本人的许多创新，有一些说法因此是第一次出现于中文出版物。译者认为重要的概念，全部都将英文原文附注于译文之后，以供读者参考。译者在翻译过程中，深深地被机械工业出版社引进外版图书时选题之经道，责任编辑之认真负责所感动。在这里，我尤其要感谢本书的责任编辑石美华小姐。她的专业态度以及敬业精神令我钦佩，令我难忘！从这次较长的翻译过程中，我仿佛也体会到了什么叫做真正的品牌管理：机械工业出版社不愧是我国出版界的一个品牌！我为能同这样一家出版社合作而感到由衷高兴！

尽管本书可谓是译者倾力之作，但由于水平有限，翻译中不免有疏漏和错误之处，对此译者本人全权负责，望读者不吝赐教。

李家强

2004年5月18日于北京

前 言

20世纪80年代后期，品牌营销与管理成了热门话题。人们越来越意识到被消费者认可的品牌，对于拥有该品牌的企业来说极具价值。本书的目的，不仅是要帮助读者深刻认识成功品牌对企业的意义，而且要帮助管理者更好地开发、管理和维护品牌。本书的读者可以是那些经常要面对品牌问题的品牌经理或产品经理，也可以是专业为营销或营销传播、希望对成功的品牌战略有深入了解的学生。读者最好具备营销方面的基础知识。

本书涉及的全部都是营销实践中的现实问题。通过运用不同的理论框架，我们对每个问题都进行了深入的分析。本书不仅分析了品牌引起的复杂现象，而且揭示了品牌运作过程中各环节的相似之处，尽管这些环节乍看起来好像并没有什么共性。本书的结构遵循了开发、管理和维护品牌的顺序。第10章和第11章将话题引向在多个市场或产品线中，如何开发、管理和维护一个以上的品牌。本书旨在解决与品牌经理或产品经理的工作密切相关的问题，所以涉及了一些其他书中很少提到的话题，譬如品牌设计、品牌的法律保护、有关品牌的负面宣传以及品牌估价。因为我深知品牌设计和品牌的法律保护这两方面问题的重要性，有关章节我邀请了两位专家来撰写：一位是格特·库茨特拉，一位是巴斯·齐斯特。

本书的完成依靠了作者们对品牌现象的密切关注和投入。内容虽借鉴了其他著作，很多却是来自我实践中对各种问题的亲身体会。除此以外，鹿特丹伊拉斯谟大学管理系的学生们所做的研究也为本书提供了大量信息。在这里，我要感谢所有那些提交了硕士论文的学生，他们帮助我丰富了某些章节的内容。我还要感谢营销领域的许多专业人士与我分享品牌管理方面的经验；他们总能激起我发现新的研究课题。最后，我要感谢荷兰沃尔特斯-诺尔道夫出版公司。他们于1996年出版了本书的荷兰语版。正是由于那一版获得的许多积极评价，促使我下决心完成此书的欧洲版以满足更广泛的市场。本书在荷兰语版的基础上增加了许多新的内容。

里克·莱兹伯斯
于鹿特丹

本书结构

本书正文的结构力求遵循品牌经理或产品经理的决策过程。本书正文的13个章节可以分成6个部分。

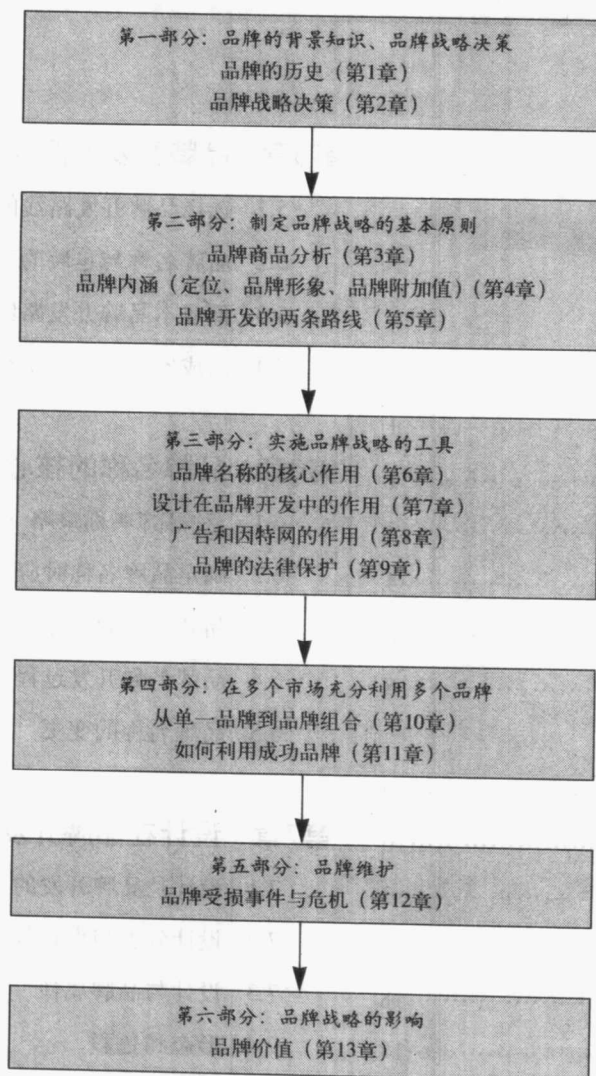
第1章和第2章介绍品牌的背景知识以及确立品牌战略时应考虑的因素。第1章介绍品牌的历史，尤其关注对品牌价值的认知。第2章探讨企业是否应实施品牌战略；如果实施品牌战略，这一战略会为企业带来什么样的好处。

接下来我们要谈的是制定品牌战略的基本原则。与此相关，第3章首先介绍品牌商品包含的不同元素；第4章介绍如何从消费者的角度去创造有价值的品牌。第5章将详细阐述品牌开发的两条路线：除了传统的依靠广告的方法，我们还将介绍一种几乎或根本不用广告的品牌开发路线。第6~9章涉及的是实施品牌战略的4个必要工具：品牌名称、品牌设计、广告以及因特网。第10章探讨企业采用多个品牌的原因，以及如何开发并管理品牌组合。这一章还将谈及在国外市场如何利用品牌效应的问题。第11章关注的是如何将品牌运用到新产品中，即品牌延伸和品牌认可。

第12章讨论品牌遭到负面宣传时可采取的保护措施；换句话说，就是如何避免品牌受损，以及品牌一旦受损，应该如何应对。第13章涉及的内容可以说是品牌战略所带来的结果，即品牌战略对企业战略和经济价值的影响。在这一章里，我们还将介绍几种为品牌估价的方法。

这里我们还需要对书中谈到的某些概念加以说明，一个是“产品”，一个是“品牌商品”。

本书中“产品”既指商品，也指服务。尽管很多时候“产品”是实物概念，但本书还将其包括了非物质形态的服务。一些作者用“产品”一词涵盖消费者面对的有关产品的全部属性（包括品牌名称），而我们在书中用的是“品牌商品”的概念。我们所讲的“产品”为除去所有的“外在属性”（如品牌名称、包装等）的“品牌商品”。有关“品牌商品”的概念将在第3章中做详细介绍。最后，我们要指出的是，书中我们多数情况下用“消费者”来代替顾客。尽管二者在很多时候可以替换使用，我们还是选择了“消费者”这一说法，因为品牌的发展多数与消费品市场有关。



目 录

作者简介		第5章 品牌开发的两条路线	45
译者序		5.1 选择品牌开发路线的标准	45
前言		5.2 品牌名称与包装的不同作用	47
本书结构		5.3 低成本品牌开发路线可以采取的手段	49
		5.4 高成本品牌开发路线的阶段	54
第1章 品牌的历史	1	第6章 品牌名称的核心作用	56
1.1 1870年前的品牌	1	6.1 3种品牌名称策略	56
1.2 制造商品牌的发展历程	3	6.2 确定品牌名称时应考虑的因素	58
1.3 经销商品牌的发展历程	4	6.3 品牌名称的划分	59
1.4 对品牌价值的认知	5	6.4 品牌名称开发过程	61
1.5 有关品牌的最新发展	8	6.5 品牌名称的变更	65
第2章 品牌战略决策	10	第7章 设计在品牌开发中的作用	67
2.1 品牌战略适用性分析	10	7.1 设计是品牌开发的工具	67
2.2 品牌战略优势分析	13	7.2 设计分类与设计效果	69
第3章 品牌商品分析	18	7.3 设计与品牌属性	72
3.1 构成品牌商品的4个元素	18	7.4 形态和色彩	75
3.2 商品属性等级	20	7.5 设计开发过程	76
3.3 内在属性和外在属性的相对作用	23	7.6 设计更改的原因	77
第4章 品牌内涵	29	第8章 广告和因特网的作用	79
4.1 规划中的品牌涵义	29	8.1 广告作为营销传播组合中的工具	79
4.2 品牌形象	35	8.2 广告实施的两种形式	81
4.3 品牌附加值	38	8.3 广告的运作机制	83

8.4 广告创意中的具体问题	84	11.3 品牌延伸与认可策略对比	122
8.5 因特网上的品牌	86		
第9章 品牌的法律保护	90	第12章 品牌受损事件与危机	125
9.1 商标概念	90	12.1 品牌受损: 由事件到危机	125
9.2 商标注册程序	92	12.2 市场、产品和品牌因素的影响	129
9.3 商标侵权	93	12.3 组织因素和企业反应方式的影响	131
		12.4 危机的后果	134
第10章 从单一品牌到品牌组合	95	第13章 品牌价值	138
10.1 单一品牌的开发和利用	95	13.1 品牌权益	138
10.2 开发利用多个品牌的好处	100	13.2 品牌权益的构成	139
10.3 品牌组合中的4类品牌	102	13.3 品牌的财务价值评估	142
10.4 建立品牌组合并使其合理化	105	附录A 价格策略及相应的定价方法	151
10.5 国际市场因素	107	附录B 罗齐奇价值观调查	153
第11章 如何利用成功品牌	111	附录C 不同品牌策略的选择标准	154
11.1 品牌延伸策略	111	附录D 商品和服务在品牌注册中的	
11.2 品牌认可策略	119	国际分类标准 (第7版)	156
		附录E 产品召回广告制作指南	159

第 章

品牌的历史

内容概要

- 当今许多知名品牌的起源
- 19世纪和20世纪经销方式的变化，以及这些变化对品牌和品牌管理的影响
- 产品与品牌的区别
- 品牌对企业的巨大价值
- 品牌的最新发展情况

本章主要介绍品牌的历史。1870年结束的工业革命，为今天所谓的“品牌格局”奠定了基础。本书第1.1节讲述1870年前的品牌发展情况。第1.2和第1.3节涉及1870年以后制造商（厂家）品牌以及经销商（商家）品牌的发展历程。第1.4节要说明的是，人们越来越认识到品牌对于企业的不可低估的价值。在这一节中，我们将列举一些突出事例以证明人们对品牌价值的认识。第1.5节介绍有关品牌的最新发展情况。

1.1 1870年前的品牌

品牌历史可以追溯到古希腊和罗马时代。当时，人们将通往店铺的标识或路线刻在石头上，有时甚至将店铺出售的商品的标志贴在一个个银块上。这些标志最多不过是所售商品的画片。由于当时的人们大多不识字，这些画片也就成了店铺与消费者沟通的惟一有效的方式。在石头上刻的路线相当于路标，必须能让古希腊和罗马人清楚地知道怎样找到店铺；银块上的画片只是用来让人明确店铺中出售何种商品，并没有什么促销的意图。

英语中“品牌”一词很可能是起源于中世纪（公元476~1492年）。根据词源学我们得出，品牌一词来源于古挪威语，意思是为牛做上标识，以便分清财产的归属。可能是北欧海盗将这一说法传到了英国，最终融进了英语当中。中世纪的商品上一般有3种标识，从某种程度来说相当于今天的品牌。这3种标识是：工匠名、行会名和城市名。工匠名标识最接近于今天的品牌名称，说明商品的制造者是谁。就像古希腊和罗马时代银块上的标记一样，这些工匠名标识也不过是用来确认身份。换句话说，这些标识没有什么促销作用。工匠名

标识很小,而且常常被印在商品的底部,正如现在生产餐盘或花瓶的厂家所习惯的做法。中世纪的某些商品还有行会名标识。行会掌管着某一行业的工匠,如银匠、面包师,以确保商品的质量。行会名标识可以说相当于今天的质量认证。除了工匠名和行会名标识,有时商品上还会出现城市名标识。城市名标识表示商品的原产地,相当于今天的“(地名)制造”。中世纪结束不久,我们所知的、今天仍存在的第一批品牌出现了。中世纪以后,现代意义的品牌商品开始在市场上大量涌现。

中世纪以后出现的很多品牌现在仍活跃在市场上。表1-1中列出了一些知名品牌及其出现于市场的年份。突出的一点是老牌子当中酒类特别多,原因在于这类商品由于有酒精的缘故不易变质,与其他易变质的食品和饮料相比,可以销售到更远的地方。许多品牌商品,最早是为满足一小部分消费群体的需要而出现的。这种情况在中世纪结束后延续了很长一段时间。在工业时代之前,即1760~1830年间,农业仍是人们收入和就业的主要来源,多数“消费者”依然过着自给自足的生活。1830年以后出现了明显的变化。许多品牌在1830~1870年间的工业革命时代诞生了,原因可以归结为以下3点:

表1-1 一些知名品牌出现于市场的年份

Twining	1706	Marlboro	1924
Drambuie	1745	Volvo	1926
Douwe Egberts	1753	Brylcreem	1928
Sandeman	1790	Akai	1929
Schweppes	1798	Durex	1929
Ballantine's	1809	Seven-Up (7 Up)	1929
C&A	1841	Fisher-Price	1930
Cointreau	1849	Mars	1932
Levi's	1850	Chief Whip	1933
Burberrys	1856	Philip Morris	1933
Heineken	1864	Mazda	1935
Tabasco	1868	Monopoly	1935
Campbell's	1869	KitKat	1935
Heinz	1869	Orangina	1936
Grand Marnier	1872	McDonald's	1937
Agfa	1873	Ray-Ban	1937
Sunlight	1875	Nescafé	1938
Côte d'Or	1883	Hasselblad	1941
Hovis	1886	M&Ms	1941
Coca-Cola	1886	Tupperware	1945
Maggi	1886	Matchbox	1947
Kodak	1887	Miss Dior	1947
Philips	1891	Playboy	1953
Odol	1893	Burger King	1954
Bata	1894	Fa	1954
Pepsi-Cola	1898	Fanta	1955
Aspirin	1899	Sony	1955
Miele	1899	Bic	1958
Harley-Davidson	1903	Barbie	1959
Gillette	1905	Sprite	1961
Dunhill	1907	Benetton	1965
Persil	1907	Diorella	1972
Rolex	1910	Nike	1972
Nivea	1911	The Body Shop	1976
Camel	1913	Anaïs Anaïs	1978
Boeing	1916	Dioressence	1979
Del Monte	1916	Swatch	1982
BP	1919	Poison	1985
KLM	1919	Eternity	1988
Adidas	1920	Magnum	1989
Milky Way	1921	Dune	1991

注:以上所列的年份主要依据该品牌商品的最早包装。注意区别品牌商品的上市时间与该商品品牌注册的时间,二者可能不同。

1. 人口的增长和城市化的趋势令人们对包装好的商品的需求大增。
2. 成批生产的方式以及大大改善的基础设施（如铁路），使商品由本地可以销售到更远的地方。
3. 商店、杂货店数量的增多，确保了人们可以买到更多的品牌商品。

工业革命期间及之后，品牌商品的市场状况与今天的情况还很不一样，区别在于多数制造商的产品仍没有品牌，也不做什么广告。当时经销的主动权掌握在批发商的手里。批发商控制着制造商，在很大程度上决定了商店所售商品的种类。19世纪结束之前，制造商和批发商之间的关系一直很对立。19世纪结束时，经销的主动权开始转向制造商，制造商品牌开始兴盛起来。

1.2 制造商品牌的发展历程

19世纪下半期，铁路的建设和海上航线的开通为制造商品牌的发展提供了动力。基础设施的大大改观，使商品可以被廉价快捷地运到远方，令制造商的影响通过产品的远销而大为增强。消费者的选择性增大了：可以买本地货，也可以买通过铁路或海上舶来的产品。商品供应的增加使带有品牌的产品成为必要，这样就可以对同类产品加以区分。由于生产上的规模优势以及销售地域的更加广大，制造商在贸易中的资金和技术上的主动权越来越大了。

到了20世纪，制造商越来越成为分销渠道中的主导，这样他们就可以自主决定生产什么。促使制造商品牌出现的一个突出原因来自杂货商。杂货商出售的商品不能保证质量、规格始终统一，价格也较贵。正因为如此，人们对事先包装好的商品的需求大大增加，这样的商品可以保证价格与质量的相对稳定。人们对品牌的早期定义就偏重于稳定的质量和价格。另一个促使制造商品牌出现的原因来自制造商本身所经历的演变。工业革命期间，制造商强调生产过程；而工业革命之后，他们开始注重产品的销售。专利成了深受制造商欢迎的有用“武器”。专利使制造商可以对某些工艺或成分行使专有权，从而为制造商带来可观的利润。制造商的注意力由生产向产品和销售方面转移，使产品的整体质量大为提高。带有制造商品牌的商品作为独特的现象出现在市场上，与许多杂货商出售的商品相比，质量好，品质和分量稳定。大规模生产也保证了制造商品牌商品的价格通常仍比杂货商出售的商品便宜。

20世纪初期，制造商开始利用广告和销售代表等手段来避开批发商的控制。当时的广告强调产品本身。通过介绍产品优势，制造商试图劝说消费者购买标有他们品牌的产品。20世纪60年代之前，强调“独特卖点”（USPs）一直是被广泛而且主要采用的广告策略。制造商雇用销售代表，直接削弱了批发商的控制地位。销售代表直接与零售商交易，使批发商的地位由控制变为跟随。当时，制造商还为杂货商和零售商的销售价格定价。在德国和英国，这种垂直价格约束体系是受到法律制约的。从以上分析可以得出，20世纪上半叶，制造商与批发商、零售商相比，在技术和资金方面都拥有更大的优势，因此在经销过程中处于主导地位。

20世纪下半叶，尤其是大公司开始意识到，在同一类产品中只利用一个品牌通常并不能足以保证长期战胜竞争对手。许多公司认识到了在同一产品类别中使用不同品牌的重要性。企业开始重视品牌组合。为了避免品牌间相互蚕食，这种组合必须能满足消费者的不同需求和愿望，以达到很好的平衡。已在不同市场采用不同品牌的公司开始考虑如何协调这些品牌间的关系。企业中便出现了“类别经理”这一职务，用来同时负责多个品牌。公司也可以采取多种产品同一个品牌的策略。除了亚洲公司（如雅马哈）以及少数西方公司（如飞利浦）采取这样的策略外，很少公司这样做，原因在于一旦同一品牌的某种产品受到负面宣传的影响，这种负面影响很容易就波及到同一品牌下的其他产品，使公司陷入极为不利的境地。

20世纪下半叶大公司的另一个发现是要与国际性的公司较量，其实在这些公司的本土市场与之竞争更加容易。过去，出口主要被当做在经济上更充分地利用品牌效益。然而，20世纪70年代，随着美国品牌全面进入欧洲市场，出口所能带来的经济效益与海外品牌所带来的激烈竞争相比，已变得越来越微不足道。在国外充分发挥品牌效益的企图具有了战略意义。换句话说，人们不再只是想如何扩大自己的品牌商品的市场占有率；倘若希望在本土市场保持长期的稳固地位的话，就必须从根本上做好与海外竞争对手决一雌雄的准备。

不再是“出口”，而是“国际化品牌”（在欧洲范围内称为“欧洲品牌”）一词，越来越被人广泛使用。总之，品牌商品的出口主要出于经济上的考虑；而从全球化品牌的角度来看，品牌的战略意义至少同样重要。本书第10章将详细探讨品牌战略的国际因素。

1970年以后，制造商品品牌受到了一系列深远变化的影响。其中一个最重要的变化是小品牌与大品牌之间的差距越来越明显。约翰·娄顿（John Loden）在其《超大品牌：如何建立、如何打败它们》（*Megabrands: How to Build Them, How to Beat Them*）一书中，称超大品牌已经出现。超大品牌商品拥有世界范围的营销战略。该商品可以在世界上任何地方都能买到，而且在每个出售该商品的国家里，都可以看到为它们做的广告。这样的超大品牌的例子包括：可口可乐，吉列，IBM和万宝路。在这些商品的广告中，品牌所蕴涵的情感因素被极力渲染。娄顿认为，在20世纪七八十年代，小品牌和大品牌之间的差距初露端倪，从那以后，这一差距开始日渐明显。大公司可以为研发投入大量资金，使产品可以不断更新。而小公司不具备这样的实力，致使大品牌的优势更加突出。另一个加大这一差距的原因在于，大公司具有规模优势，而小公司却望尘莫及。规模优势不仅反映在生产中，也反映在包装和广告的媒体购买方面。这种规模效应，随着大品牌在各国的标准越来越统一，而得到进一步的加强。

1.3 经销商品牌的发展历程

第1.1节中讲到，19世纪结束以前，批发商一直在经销环节中占有主动权。杂货商的供应品种主要由批发商决定。杂货商从批发商那里购买大宗产品，譬如香料和调味品，然后再为其打包标价出售。除此以外，杂货商也销售自制产品，包括果酱、熏肉、咖啡和加工过的茶叶。这些自制产品也同样在包装、标价后出售。杂货商品牌由此而来，这便是我们现在所称的“经销商品牌”（DOB）或“商家品牌”。经销商品牌使商家拥有对品牌的控制权，而产品的制造仍由较独立的厂家负责。

19世纪与20世纪之交，存在至今的第一批杂货店开张了。1875年，第一家马狮店（Marks & Spencer）在英国正式开业；1928年，这家零售企业创立了著名的经销商品牌圣迈可（St Michael）。1887年，第一家Albert Heijn商店在荷兰正式营业，当时该店的面积只有12平方米。到了20世纪初叶，许多零售商的规模都有明显增长。譬如，Albert Heijn在1917年，已成为大型零售企业，拥有54家商店；1950年，这一数字已增长到252家；1952年，Albert Heijn的第一家自助商店开张；1950年以后，零售业趋于集中；通过合并与收购，商家的各个环节变得更加完善，市场地位也日益突出。

1950年，经销环节的市场结构又一次出现了变化，控制权由厂家逐步移向商家。而商家拥有的控制权不在批发商手里，而是在零售商手里。前面提到的集中趋势，使零售业获得了强大的政治支持，甚至使它有力量在世界范围内采购技术和产品。这样一来，制造商在金融和技术方面都逐步失去了优势。然而，在进入20世纪80年代之前，经销商品牌还很难与制造商品品牌相提并论；在相当长的一段时间里，经销商品牌只不过是制造商品品牌的廉价替代品。当时，经销商品牌在外形上极力模仿制造商品品牌，因此被恰当地冠名为“仿制品”。在消费者眼里，经销商品牌的质量明显低于那些知名的制造商品品牌的质量。

但不管怎样，经销商品牌已占据了市场可观的一部分。目前，所有日用品中，经销商品牌所占比重，在美国为29%，英国为37%，法国为19%，荷兰为18%。经销商品牌之所以能够成功，原因在于零售商能在货品的出售地，以多种方式对消费者施加影响。

- 经销商品牌通常摆在货架上易被消费者看到的位置。
- 经销商品牌能在货架上获得更多的摆放空间。
- 价格标签令消费者对经销商品牌的价格优势一目了然。

零售商成功的另一个因素在于，他们往往能更快、更准确地获得销售情况。尽管经销商品牌的影响与日俱增，制造商品品牌对于零售商来说仍十分重要。著名的制造商品品牌不仅被用来为零售商招徕顾客，而且强烈地

影响着零售商在消费者心目中的形象。强制价格体系很难让零售商通过低价吸引顾客。20世纪60年代,多数国家取消了价格控制,取而代之的是建议零售价,而多数零售商的零售价格通常要比建议价格优惠。

20世纪后半叶,由于零售商开始使用更先进的营销技术,经销商品品牌再一次获得了发展。除了在出售点影响消费者外,零售商还在20世纪90年代开始致力于让经销商品品牌看起来更像“真正的”品牌商品。经销商品品牌不仅在包装上焕然一新,有些商品的价格也提高了,以改善消费者对经销商品品牌质量的感觉。同制造商一样,一些零售企业开始在同类产品中建立经销商品品牌组合。从20世纪90年代开始,经销商品品牌越来越给知名的制造商品牌带来威胁。

1.4 对品牌价值的认知

1980年以后,有关品牌的一个最重要的发展即为,管理者开始意识到,品牌一旦形成,就可以代表企业的一部分价值。起初,这种观念只在金融分析家中流传;他们认为良好的品牌是企业未来收入的保证。20世纪80年代下半期,品牌价值不应被低估的观点又获得了营销界的关注。在营销界看来,即使成功的品牌不能算做是企业最有价值的财富,也可算做是最有价值的财富之一。这一观点解释了“品牌权益”的含义。品牌对企业来说,不仅具有经济价值,也具有战略价值。下面要提到的许多事例都能说明这一点。

第一个事例为,1985年可口可乐公司推出了两个品牌:“新可乐”和“经典可乐”(见论据1-1)。尽管在盲测中,消费者对味道更甜的“新可乐”表示偏爱,可传统口味的可口可乐最终不得不重回市场。这一事实表明,传统可口可乐的品牌中所蕴涵的情感价值,使消费者不能接受对它的改变。消费者对品牌商品的感受与对一般产品的感受可以大为不同。甚至像可口可乐这一在世界上属于最有名之列的品牌,最终也不得不依赖于消费者的认可。这一案例从根本上说明,品牌带给消费者的某些价值,是无法从产品的实体本身中获得的。

论据1-1 “新可乐”与“经典可乐”的推出

可口可乐和百事可乐都是产生于美国的两种可乐类饮料品牌。从第二次世界大战开始,这两种品牌就开始了所谓的“可乐大战”。经过测试,许多消费者都确信百事可乐的味道并不次于可口可乐。由于味道偏甜的百事可乐越来越受青睐,1960年以后,可口可乐的市场份额有所下降,由原来的22.5%降至21.8%。单从百分比来看,下降的幅度好像并不大;可是从销量角度来说,0.7%的下降意味着可口可乐公司的收入几乎少了5 000万美元!为避免市场份额下降的趋势,可口可乐公司决定以“新可乐”这一品牌,在美国市场推出味道更甜的可乐。在对19万年龄为13~59岁的美国和加拿大的消费者做了广泛的盲测后,可口可乐公司得出结论,61%的被测者对“新可乐”的味道更加偏爱。1985年4月23日,“新可乐”在美国市场上推出,老口味的可乐从货架上消失。当人们得知可口可乐公司的这一变化不久,消费者要求恢复老口味可乐的呼声越来越大,也越来越多,竟引发了一个多达6万名成员的“美国

老可乐爱好者”的民间组织的形成。这一组织把可口可乐公司告上了法庭,不仅指责该公司“老瓶新酒”的做法为欺诈行为,而且想借此机会迫使可口可乐公司公开一直保密的可口可乐配方——这一秘方被美国人看成是整个国家的财产。下面是一些消费者对可口可乐公司的抗议之辞:

可口可乐公司剥夺了美国宪法赋予我们的一项根本权利:选择的自由。

改变可口可乐就像把白官刷成了绿色。

是哪个白痴决定要改变可口可乐的配方的?!!?!新配方简直粗劣、糟糕透顶,比百事可乐还要差!!!

由于抗议之声不断,可口可乐公司终于让步,于1985年7月10日以“经典可乐”的品牌名称,将老口味可乐重新推向市场。1985年底,可口可乐在美国的市场占有率重又升至25%以上。在美国本土,可口可乐公司对“经典可乐”和“新可乐”两个品牌都推广了一段时间;而在欧洲

和世界其他地方，“新可乐”从来就没有出现过。百事可乐嘲笑可口可乐的两种口味是不伦不类。可口可乐公司推出“新可乐”这一案例清楚地表明，对于消费者来说，品牌商品与产品有着明显的区别。虽说超过一半的测试者偏爱“新可乐”的味道，公众却显然不愿轻易改变一个在美国极有影响的品种。

资料来源：Palazzini 1989, pp. 56 ff.; Pendergrast 1993, pp. 354 ff.; Hartley 1995, pp. 129-45.

第二个事例更能说明品牌的价值：这是发生在1988年的一个有关巧克力厂家的兼并案。当时，欧洲巧克力市场上活跃着3家较大的公司：Jacobs Suchard公司，品牌包括Milka, Lila Pause和Toblerone；玛氏公司，品牌包括Balisto, Bounty, Mars, Milky Way, M&Ms, Snickers和Raider/Twix；以及雀巢公司，品牌包括Crunch, Aero/Bros, Galak, Lion, Nestlé Noir和Nuts。这一年，雀巢和Jacobs Suchard两家公司都想收购英国的Rowntree公司（品牌包括After Eight, Carnaby, KitKat, Rolo, Smarties和Quality Street），最终雀巢公司获胜。雀巢公司花费了26亿英镑购买这家账面价值只有3亿英镑的公司。许多市场人士都明白，溢价证明的是，品牌不仅为企业带来战略价值——有效地获得市场份额，而且带来巨大的经济价值。简而言之，现实中有足够的证据表明，品牌具有经济价值。

1993年发生的两件事极为鲜明地体现了“品牌权益”这一概念。那一年的4月2日被人们称做“万宝路星期五”（见论据1-2）。当天，菲利普·莫里斯公司宣布万宝路香烟降价。这一举措令市场人士和金融分析家对超大品牌的资产及证券价值的态度变得更加审慎。万宝路香烟的降价不仅仅是对营销组合可变价格的修正，而且表明即使像万宝路这样的知名品牌也不是无懈可击的。

论据1-2 万宝路星期五

1993年4月2日之前，一包万宝路香烟在美国的价格为2.15美元左右。总的说来，万宝路的价格比廉价品牌香烟的平均售价高出约70%。然而，万宝路的市场份额在大幅度下降，由30%降至22%；廉价品牌香烟的份额却在增长，至1993年初，已达到40%。为阻止万宝路的市场份额被进一步侵蚀，菲利普·莫里斯公司于1993年4月2日决定将每包万宝路香烟的售价调低40美分，降幅超过

了20%。当天为星期五，菲利普·莫里斯公司的股票价格一下子降到原来的20%，等于失去了134亿美元的股票价值。万宝路香烟的降价最终给菲利普·莫里斯公司的收入造成了20亿美元的损失。降价几个月后，万宝路的市场份额才又恢复到30%。

资料来源：Investors Chronicle (1993); Feldwick and Bonnal (1994); Crainer (1995, pp. 77-80); Guiltinan and Gundlach (1996).

1993年发生的另一个令人对品牌价值产生怀疑的事件为，宝洁公司宣布将在美国市场实施“每日低价”策略。这一策略的原则是说，宝洁公司将废除对其品牌商品通过折扣促销的方式，而将各品牌打折后的价格长期固定下来。这样一来，具有品牌忠诚度的顾客获利最多。譬如，由于实施“每日低价”策略，宝洁公司的洗衣粉价格在美国市场平均降低了15%。然而，金融分析家认为，“每日低价”策略证明，成功的品牌商品也不一定能够长期保持很高的利润空间。另外，不难想像的是，未来在不同的市场，其他品牌同样会由于价格太高而改变策略。

当品牌商品受到负面宣传时，品牌价值也会变得很脆弱。本书第12章着重探讨品牌受损的不同形式。品牌受损事件再次证明品牌价值不是永久且坚不可摧的，良好的营销管理必须包括对品牌价值的经营。

这一节的内容为品牌的经济价值提供了许多现实的证据。首先，前面提到的企业兼并的例子中，被收购的企业都获得了其账面价值数倍的补偿。换句话说，品牌在被收购企业的价值组合中起到了极为重要的作用，使得购买企业愿意为其支付高额的代价。另一个说明品牌具有相当价值的证据为，当今企业常会利用现有品牌推出新产品。这种所谓的“品牌延伸”策略1985年以前很少使用，原因在于企业害怕一旦品牌受到负面宣

传,整个产品系列都可能受到损害。可1985年以后,由于竞争压力增大,企业似乎已无暇通过引入新品牌来应对竞争对手的进攻。现有品牌名称的好处在于,它常常能够帮助企业赢得某些消费者的信任。“品牌延伸”还往往与特许生产联系在一起;尤其是知名品牌的香水、太阳镜,会采用特许生产的方式。发放许可证的企业通过收取生产企业的品牌使用费而获得收益。

品牌具有经济价值的第三个证据为,不同品牌的同类产品会招徕不同消费者的青睐。有关这一点,我们必须分清两件事。第一,产品的物质成分可能是不同的,可是由于没有品牌名称或标签,消费者可能识别不出区别来。尽管消费者在某些时候并不在意产品是否有品牌,可多项实验表明,倘若产品有品牌,消费者更倾向于购买这类商品。在本书第3章我们将会看到有关啤酒、可乐、花生酱和香烟品牌的实验结果。第二,产品从物质角度来说几乎可以是相同的。在这种情况下,多数消费者仍愿意根据品牌来购买。譬如汽车业中,其实许多车几乎是一样的,只是品牌不同而已。也许最能证明品牌经济价值的事件反映在NUMMI的案例中。《经济学家》杂志中一篇题为《名字中有什么?》的文章,描述了这一案例(见论据1-3)。

论据1-3 名字中有什么?

1983年,丰田汽车公司与通用汽车公司在美国加利福尼亚州北部合资兴建了一家名为NUMMI的机动车制造厂。当时该厂为全球的汽车工业带来的最大启示是:西方的汽车制造企业可以学习日本的“精益生产”技术。而现在NUMMI带给汽车业的是更加令人深思的一课:生产成本和方法上的差异已不再重要。

由于现今所有汽车制造企业都变得相当精干,各企业的竞争优势已转向更多地依靠诸如供应链管理、产品设计和营销这些方面上来。遗憾的是,最新的一项研究表明,日本的汽车制造业仍在这些领域领先于美国和欧洲的同行。波士顿咨询公司的汽车业专家约翰·林奎斯特用NUMMI制造的两种几乎相同的小轿车来阐述这一点。这两种车都从1989年开始投产,品牌分别为丰田Corolla和通用Geo Prizm。

丰田Corolla 1989年的售价为9 000多美元,比通用Geo Prizm高出约10%。而前者的折旧却比后者慢得多,所以5年后二手车的价格前者几乎比后者要高出18%。为什么这两种几乎相同又出自同一个厂家的车,价值会有这么大的差别?一个最明显的答案是,丰田的品牌优势更大;消费

者认为在同等档次的车中,丰田品牌要优于通用品牌,所以他们愿意支付更高的价格。丰田的这种优势在其经销商的销售和服务中继续体现出来。

由品牌优势带来的经济效益是惊人的。1990~1994年间,丰田Corolla和通用Geo Prizm的制造成本相同,都为10 300美元。前者一共售出200 000辆,每辆出厂价为11 100美元。后者只售出80 000辆,每辆出厂价为10 700美元。结果是,丰田公司从NUMMI获得的经营利润比通用公司高出1.28亿美元,丰田汽车经销商比通用汽车经销商获利也高出1.07亿美元。

二手车价值的差异应引起美国汽车制造商的关注。在美国,目前有25%的车被用户租赁,而不是购买。福特公司预计这一数字不久将升至50%。由于这些被租赁的车最后要回到制造商手中,其剩余价值对企业利润的影响日益加剧。汽车业需要从过去专注于制造和供应链的模式,转向更加关心如何将产品销售给最终顾客。

资料来源: *The Economist*, 6 January 1996, p. 59.

品牌具有经济价值的第四个证据是大量假冒产品的出现。假冒产品是指,并不拥有某一知名品牌的厂家,生产时使用了这一品牌。假冒给品牌的法定拥有者造成经济损失。全球范围内,假冒产品的贸易总额为1 200亿~1 800亿美元,约为世界贸易的3%~5%。假冒产品的贸易不仅限于香水、服装、鞋、手表和酒,甚至包括药品、飞机部件以及核电站配件。