

B 管理文库

Creating and Sustaining Brand Equity Long Term

MANAGEMENT

STRATEGIC BRAND

战略性

品牌管理

[法]让·诺尔·卡菲勒 著

王建平 曾华 译

本书全方位地论述了品牌管理的理论与实践，在新版本中加入了来自世界各地的大量品牌管理的最新案例，并特别关注了全球性品牌的发展。书中三个有关品牌生命力的篇章包括：挑战品牌的价值源泉、控制品牌生命力的诸多因素以及衰退品牌的复兴战略。该书对多种品牌战略和品牌归并的现实予以重现，注重品牌的宣传、服务和生产，对市场营销更具实际指导作用。

商 务 印 书 馆

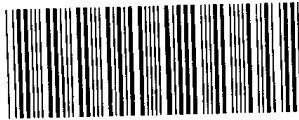
商务印书馆国际有限公司

464332

STRATEGIC BRAND MANAGEMENT

战略性品牌管理

[法]让·诺尔·卡菲勒 著
王建平 曾华 译



00464332

商 务 印 书 馆
商务印书馆国际有限公司

图书在版编目 (CIP) 数据

战略性品牌管理 / (法) 卡菲勒著; 王建平等译. -北京:
商务印书馆: 商务印书馆国际有限公司, 2000.5
书名原文: Strategic Brand Management
ISBN 7-100-03087-0

I. 战… II. ①卡… ②王… III. 产品-质量管理
IV. F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2000) 第09477号

ZHANLUEXING PINPAI GUANLI

战略性品牌管理

著 者 [法]让·诺尔·卡菲勒

译 者 王建平 曾 华

责任编辑 高英东

特约编辑 董 轶

封面设计 傅凯宁

出 版 商 务 印 书 馆

(北京王府井大街36号 邮编: 100710)

商务印书馆国际有限公司

(北京东城区史家胡同甲24号 邮编: 100010)

印 刷 宏文印刷厂

发 行 新华书店

字 数 23千

开 本 850×1168mm 1/32

印 张 15 1/8

版 次 2000年5月北京第1版

2000年5月北京第1次印刷

书 号 ISBN 7-100-03087-0/F·383

定 价 26.00元

前 言

80年代标志着品牌概念的一个转折点，管理界的人士认为，企业最宝贵的财富是品牌。在欧美学术界出现的数篇有影响的学术论文，专题论述“品牌权益”，重新发现了品牌的商业价值。在某些对品牌概念较为陌生或有抵触的领域（如金融、服务行业等），品牌的出现重新证实了它的重要性。过去几十年来，人们通常根据企业的固定资产，如厂房、土地、设备等有形资产来衡量企业的价值，只是近几年人们才开始认识到企业的真正价值实际上源于企业经营活动的外部，存在于消费者的头脑中。1990年7月，阿迪达斯(Adidas)的买主这样一言以蔽之：阿迪达斯是当今世界上仅次于可口可乐(Coca Cola)和万宝路(Marlboro)的知名度最高的品牌之一。

当时，人们只是把这句话当作机智妙语，并未认识到此言的深远意义。1985年以来，商家们为能在未

来统一的欧洲市场独领风骚掀起了一浪高过一浪的兼并和收购浪潮，品牌拍卖价飙升，远远超出了人们的想象。例如，雀巢公司(Nestlé)以3倍于股市价格、26倍于其实际资本的价格收购了朗利苹果公司(Rowntree)。布托尼集团(Buitoni)以35倍于其实际资产的售价成交。在此之前，出售公司的成交价格通常都在8到10倍之间。

有趣的是，促成如此高价位出售和新的估价标准的实际原因却都是无形的，在公司的资产负债表上根本无法显示出来。出现在公司资产负债表中的是固定的、有形的可见资产，如设备和厂房，其中对买主以高于资产净值总额议价收购的品牌只字未提。收购公司通常也只是在清理旧账目时把这项额外价值或财富轻描淡写。这些以巨额款项成交的品牌带来巨大的经济效益在无形的、不可见的和不成文收购的过程中消逝了。

80年代最根本性的变化是人的意识和观念的变化。在以往的收购或兼并行为中，买主不过是买到了一家面点厂或微波炉厂，而现在企业争相收购布托尼

(Buitoni)、朗利苹果公司(Rowntree)、摩力纳克斯(Moulinex)或诺顿(Norton)。像喜力(Heineken)这样的企业,其魅力绝不仅在于懂得酿造好啤酒,而是懂得如何让全世界人民都想喝喜力。同样,IBM、索尼(Sony)、麦当劳(McDonald's)、巴克莱银行(Barclays Bank)或迪奥化妆品(Christian Dior)也因此赢得了广大消费者。

买主花大价钱买下品牌企业,其实是买到了潜在的消费者。品牌意识、形象、信誉和声望是日积月累建立起来的,是未来创造丰厚收益的最好保证:品牌的价值就在于其创造财富的巨大潜能。

当然,管理学上的重大革新并非一帆风顺,关于品牌实际效用和持久力的争论从未停止过。随着商家品牌的出现和厂家的节节败退,人们不再迷信品牌的效力。1993年4月,万宝路香烟价格在美国市场上的下跌在华尔街股票市场引起恐慌,导致消费品上市公司股票全线下挫。这一小小风波给企业敲响了警钟。在萧条的低谷中,人们突然意识到,创造价值、决定胜负的不是品牌——注册商标,而是公司的品牌管理

策略。消费者买的不仅是品牌，而且是企业有形的和无形的综合实力所凝聚而成的品牌产品。随着时间的推移，通过加盟或联营，一个品牌可以派生出若干不同品牌。

品牌的价值在于能够持续不断地创造新价值，同时又能维持其稳定的市场价格。问题是，谁最有资格利用品牌？人们往往对意识形态方面的因素有戒心，例如，现在家具市场上意大利设计师的企业品牌占据了垄断地位，然而人们交口称誉的却是“家居”（Habitat）和“安适”（Ikea）。这些品牌款式优美，价格便宜，富有青春魅力。厂家以独具的匠心、精美的设计和刻意的追求，把品牌的经济效用传递给消费者。

商家也是品牌的受益者，他们争相效仿，却不必承担革新的费用。尽管在国际上模仿知名品牌是不可取的，但在国内市场上仿造消费品或其他民用品牌产品却司空见惯。

尽管品牌是一门大生意、大资产，但品牌管理目前还处于初级阶段。真正意义上的品牌管理需要系统

论证和行之有效的方法，这也是本书的主旨所在。时下市场管理学和市场营销书籍可谓汗牛充栋，但能深入浅出、详细论证品牌管理的著作却寥寥无几。市场营销学书籍只关注推出新产品的运作过程，把品牌营销只当作一种单纯、极端的行动指令，局限于广告、包装和商标等宣传活动。从现在开始，企业将面临这样的战略抉择：企业为了持续增长，是开发现有有的品牌，还是开辟新的业务范围，创建或收购新品牌？

传统管理模式通常只是在产品资格证上大做文章，而企业不可避免的是要在战略品牌管理上下功夫。许多企业拥有产品管理人员，但有很多问题。随着越来越多的品牌不断扩张，派生出种类繁多的产品，管理职能也分散下放到基层决策机构。长此以往，决策部门在没有基层参与的情况下的决策往往对品牌不利。

品牌不是产品，但它赋予产品意义并确定产品的形式、形象和价值。企业发现，品牌形象设计需要从长计议、精心策划和妥善管理。品牌向管理人员提出了一系列新问题：企业需要多少新的品牌？如何管理

品牌？如何策划品牌扩张？品牌扩张应包括哪些产品和服务项目？品牌扩张应避免哪些领域？如何解决经营范围限制和维持销售额之间的矛盾？战线拉得太长会削弱品牌权益，反之亦然。随着技术进步、产品更新换代和顾客交替更迭，如何保持品牌永久的生命力并使之适应时代的发展，获得永久魅力？如何使单一品牌下的多种产品的销售实现综合平衡并最大限度获取利润？如何利用产品品牌的关系优化品牌形象？品牌是否具有成为国际品牌的潜力？品牌国际化有何利弊？许多企业使用共同品牌（如雷诺、雀巢、IBM、贝尔等）。品牌形象策划与企业形象策划和机构形象策划之间有何不同？既然品牌有价值，如何衡量评估它的价值并有效地进行调查和管理？是否应把品牌价值列入资产负债表并将其实际经济价值向股东、投资者和商业伙伴公布？

以上这些都是新问题，每一个问题都值得用一章的篇幅专门论述。在过去相当长的时间，人们都是凭着直觉和主观判断去寻求这些问题的答案。本书旨在为读者提供一部全方位理论思考和实际分析的系统方

法，一种理性的解决办法。我们的分析模式和决策手段是以研究为基础，经过实践检验并行之有效，包括案例分析、分析模式，涉及从生产到服务行业，从奢侈品和服装到大众消费和商家品牌分析。

人们通常按品牌的结构——商标、标记、包装设计、广告或赞助、形象及品牌意识，根据商业价值来评估品牌。然而，真正的品牌管理应有完整、统一的战略构想和规划。其中心概念是品牌的品质，不是品牌的形象。这种品质需要界定和管理，是品牌管理的核心。它需要开创新思路、探索新方法，这就是本书的目的。

第二版序

《战略性品牌管理》一书的第一版与第二版略有不同。自第一版问世以来,世界范围的经济危机不仅预示着几种知名品牌行将退出国际商业舞台,而且动摇了许多成功品牌的霸主地位。国际竞争日趋激烈,这种竞争主要来自于商家自创品牌(名优商场和“超级市场”)的竞争,这就是通常所说的“品牌的自相残杀”。商家自己的品牌也已超出大众市场,进入工业生产领域和跨行业贸易。不仅如此,零售商的产品也同商家自创品牌打得不可开交。

为此,我们在原来的基础上又增加了三个章节,论述品牌的时效性。其中第一章探讨品牌概念(品牌的意识、品牌形象)与产品价值,阐述品牌、消费者、产品价值三者之间的关系。第二章着重分析影响品牌时效性的诸多因素和品牌的弱点。第三章考查对过时品牌的评判标准和衰落品牌起死回生的补救措施。

品牌战略管理以及公司品牌战略重组仍是本书的重点,论述多元化品牌战略的章节也相应作了补充。另一方面,我们还增加了品牌转让与品牌合并的章节,专门探讨与之相关的问题,因为品牌转让与品牌合并已经成为愈来愈常见的问题。通过案例分析,我们可以掌握品牌战略管理过程中决定成败的各种因素,吸取成功经验。

这还包括另一类经营管理活动。企业、银行、保险公司、服务行业、自创品牌的零售商和奢侈品生产厂家都发现并已经在实际运用品牌战略管理,以便在商战中立于不败之地。为此,我们相应增加了这方面的篇幅。到目前为止,关于品牌的争论尚局限于食品行业,而食品并不能代表所有市场的状况。对这些市场不感兴趣的读者可以查阅书后索引,寻找其他的经济意义更大的市场。

目前,品牌的国际化(起始于1990年)已成为大部分公司日常事务的主要日程。随着经济一体化,有关一体化的意识形态之争现已不再那么重要,取而代之的问题是如何将一体化的战略付诸实施,如何将多元化

转变为统一化。我们对与之相关的章节做了扩充和修改。最后我们还特别注意品牌战略中的财务管理规则。随着将品牌纳入资产负债表,财务问题也变得尤为重要。

与第一版相比,新版《战略性品牌管理》一书的篇幅增加了一倍,反应了时代的变化并在内容上进行了相应的补充和修订。我们还特别介绍了品牌研究领域的最新研究动态与成果,如产品的典型性分析对品牌扩张的影响,商家品牌成功要素的经济活动分析等。

最后,我要感谢对新版《战略性品牌管理》一书提出宝贵意见的公司,他们对品牌管理有关单位所做的技术咨询促使我更深入地思索并检验我的观点。我还要感谢我的博士研究生们,他们关于品牌的研究和调查结果已收录在本书中。我还要特别感谢HEC商学院提供的帮助。HEC商学院是法国最优秀的商学院,在不久的将来,它必将会成为欧洲最好的商学院。

CONTENTS

第一部分：品牌

第一章 品牌权益	3
融合：金融与营销	6
品牌：消费者的价值源泉	11
品牌：企业价值的源泉	18
品牌资产与金融价值	23
来自商家品牌的挑战	28

第二章 品牌管理规则	39
品牌管理的意义	39
品牌的更新换代	44
品牌的记忆功能	45
品牌创意	46
品牌对产品的定位	49
市场定位	51
市场定位的重要性	55
品牌契约	61
品牌质量认证	63

品牌管理的问题	67
品牌权益	72
服务行业品牌	79
高档奢侈品品牌	81
联合品牌	92

第三章 品牌特性	95
品牌特性的定义	95
品牌特性的六个要素	102
品牌特征	109
品牌与商标	123
商标:地理和历史渊源	128
品牌的设计者	129
广告的形式与内容	130
品牌潜力	131

第二部分 品牌管理

第四章 推出新品牌 135

推出新品牌和推出新产品 136

品牌定位 137

确定典型产品 140

品牌战略还是产品战略 140

品牌广告 141

品牌命名 145

品牌意识有三种 150

第五章 长期战略 153

增值效用 155

技术革新 157

品牌优势 160

广告投入 163

维持标准定价 164

垄断投资 167

控制销售渠道 168

防假措施	169
品牌的持久效力	171
从品牌权益到顾客效用	173

第六章 品牌形象:随机应变

始终如一	180
品牌三要素:核心、编码、允诺	182
品牌契约	186
品牌设计的两种策略	187
品牌延伸(扩张)战略	189

第七章 品牌设计

品牌设计战略	198
选择正确的品牌战略	215
产品名称:独立还是联合	219
品牌规模扩张战略	222
品牌规模扩张的一般模式	223