

品牌制胜

从品牌展望

到

品牌评估

From Brand Vision
to Brand Evaluation

[英]莱斯利·德·彻纳东尼 著

From Brand Vision
to Brand Evaluation



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

品牌制胜

从品牌展望
到品牌评估

From Brand Vision
to Brand Evaluation

[英]莱斯利·德·彻纳东尼 著

蔡晓煦
段 瑶 译
徐蓉蓉

From Brand Vision
to Brand Evaluation

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

品牌制胜——从品牌展望到品牌评估/[英]彻纳东尼著;蔡晓煦等译.—北京:中信出版社,2002.9

书名原文:From brand vision to brand evaluation—strategically building and sustaining brands

ISBN 7-80073-425-0

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第013063号

From Brand Vision to Brand Evaluation

Copy right © Leslie De Chernatony 2001

Published by CITIC Publishing House by arrangement with Butterworth-Heinemann, a division of Reed Educational & Professional Publishing Ltd.

品牌制胜

——从品牌展望到品牌评估

PINPAI ZHISHENG

著者:[英]莱斯利·德·彻纳东尼

译者:蔡晓煦 段瑶 徐蓉蓉

责任编辑:金晔

责任监制:朱磊 王祖力

出版发行:中信出版社(北京朝阳区新源南路6号京城大厦 邮编 100004)

经销者:中信联合发行有限公司

承印者:北京牛山世兴印刷厂

开本:880mm×1230mm 1/32 印张:12.125 字数:288千字

版次:2002年9月第1版 印次:2002年9月第1次印刷

京权图字:01-2002-0141

书号:ISBN7-80073-425-0/F·325

定价:25.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线:010-64648783

From Brand Vision to Brand Evaluation

特许市场营销研究所 (The Chartered Institute of Marketing, CIM) / Butterworth-Heinemann 市场营销系列丛书是目前全世界能买到的在市场营销与销售方面最全面、使用最广的丛书之一。

本套丛书由CIM高级检察官和顶尖市场营销教育家专门为职业人士、学生和希望取得CIM证书、高级证书的人士及研修博士课程的人撰写。对于其他的市场营销专业学生，以及各个水平的从业者也提供了实用的学习支持。

特许市场营销研究所成立于1911年，目前是世界上最大的职业化市场营销管理团体，在世界各地拥有60 000多名成员。其主要目标是注重发展对英国工商业市场营销的理解与认识，注重提高这一关键经济领域的教育、培训和实践的职业化标准。

内 容 提 要

莱斯利·德·彻纳东尼是伯明翰大学商学院品牌营销教授和品牌营销研究中心的主任。曾任开放大学商学院（Open University Business School）品牌营销部第一任主席。此前，在城市大学商学院作市场营销审稿人。目前是曼谷达马赛特大学（Thammasat University）的访问教授，并拥有马德里商学院访问教授的身份。

他在欧洲和美国的刊物上发表过为数众多的关于品牌管理的文章，经常担任国际会议的主持人。他的一些论文曾获有关刊物或会议的最佳论文奖。彻纳东尼其他关于品牌市场营销的著作有：《创建强有力的品牌》、《服务和工业市场》、《品牌管理》。

作为特许市场营销研究所的研究员和市场研究协会的专职成员，彻纳东尼在英国、欧洲、亚洲和远东举办了许多广受赞誉的品牌管理研讨班。

责任编辑 金 晔

责任监制 王祖力 朱 磊

封面设计 耀午书装工作室

经销 中信联合发行有限公司

前 言

品牌塑造日渐成为董事会的管理哲学和关键日程安排。多少年来，品牌塑造在某种程度上一直是拥有高级技术的职业市场营销者的私人禁地，在周转迅速的消费品市场尤其如此，这些营销者把品牌管理发展成为高级的竞争性市场营销体系。但是对于企业的其他部门和其他运作形式来说，品牌塑造直到最近都似乎是与企业其他部分隔绝开的神秘活动领域。

是什么导致了这一变化？依常理人们不难发现是消费者的选择在其中起了作用。许多消费者已经理解了品牌的含义，甚至使用品牌语言作为他们共同的国际语言。有些人甚至对品牌战略和品牌传播很感兴趣。

还有另外两个造成变化的因素。最高级的品牌经理长期以来一直是理论家，对于他们而言，整个市场营销活动是围绕着品牌展开的，并以品牌为目的来设计的。品牌是消费者（或顾客）的经历。在媒体中，购买和使用过程中产品和服务之间的差别能在品牌中体验到。

令人着迷的是，近些年来这些品牌专家逐渐将他们在消费市场的堡垒迁移到许多行业：金融服务业、钢铁、石油、机械工具、水电业。这些迁徙并不总是成功的，在许多部门中老规矩已被修改了。当我们说这话时，新方法正在被人们尝试，这些尝试不仅仅发生在电子商务的品牌中。

对于本书的读者，我们的问题是要把语义学和符号学分类，管

理层中令人厌烦的就是采取权宜之计。在最近几年，这个诱惑延伸到了品牌，因为人们想取得规模经济，同时没能认识到品牌不是作为经理的便利品而存在的，而是作为对阐释存在于消费者和商业客户心里和头脑里的经历。如果品牌结构现在是一个问题，那是因为困惑与矛盾进入了品牌塑造日程表里。

本书阐述了在一个变革的年代里，可以赢得消费者垂青的核心商业日程安排和学术日程安排。当人们试图提高自己关于品牌的知识，试图在实践中转换和应用其他人的经验时，从没有一本课程精要比本书更适合学生和从业者的需要。不断变化的品牌环境在新千年带来了丰富的思想和分析。本书由尊敬的莱斯利·德·彻纳东尼教授撰写，论述了序中提纲所提及的核心问题，是特许市场营销研究所的一名研究员极受欢迎的创新。它综合了国际经验、创新思想和长期以来英国对品牌发展所做的明显贡献。英国人对塑造品牌所做的独特贡献永远也不应该被人遗忘，本书继承了这个传统。

特许市场营销研究所首席执行官
约翰·斯塔布斯(John Stubbs)

序

今天的品牌环境是一个悖论。品牌是复杂的实体，却能被简化到一定水平，把它们视为功能性和情感性价值的归集。维护品牌的竞争优势是经理们的目标之一，不过随着科技的迅速进步，人们越来越难维护品牌独特的功能性价值了。相应地人们把更多注意力集中在努力设计和维护情感价值方面。然而，在那些遵循传统思维方式的组织中间，由于媒体费用升高，使得提供情感价值并且传播这些情感价值变得越来越昂贵了。

为了打破这些悖论，关于品牌管理的新思想出现了，产生了向公司品牌而非行业领域品牌迈进的趋势。这是因为，除了其他理由之外，组织认识到它们的职员是品牌的象征，品牌不仅通过顾客能够接受什么（功能性价值），而且通过他们怎么接受（情感价值），去提供受人欢迎的差异服务。可持续发展的竞争优势在于它是反映雇员集体价值观的合适的组织文化。正因为如此，人们关于品牌管理的思想发生了变化，不仅注重限定以外部为中心的承诺，而且注重考虑组织内部职员如何能协调行动，以保证他们致力于履行该承诺。

从品牌管理的新模式可见，主要的挑战之一是协调所有增值行动去体现完整统一的品牌。职员不再是仅因为他们的技术和知识而被聘用。除此之外，还要根据他们的价值观是否与他们可能要支持的品牌价值相一致来考虑聘用他们与否。顾客更加老于世故，他们能看穿那些只是嘴上服务于品牌价值的职员，这些职员实际上只

是扮演品牌角色的演员而已。顾客喜欢与信赖自己的品牌并致力于宣传它的职员打交道。当协调每个人的活动时，在那些价值观与品牌价值一致的职员中间，只需要投入较少的精力进行监督。

品牌管理从只注重顾客转向了使资金持有者都满意的更平衡的方法。在因特网时代里，组织内部的信息源开始并控制与顾客交流的传统模式不见了。相反，顾客除了其他方法之外，还相互间及与其他资金持有者通过电信方式交流来了解品牌，然后决定他们与组织的哪一部分去联系。经理们为了确保他们的品牌被认为是完整统一的产品，正在努力保证职员“用相同的声音”谈论品牌。通过更坦诚地与职员交流，向他们提供更多的有关品牌的信息，并通过信任与品牌价值相符的职员，向他们授权，使职员更有可能向外界提供关于他们品牌的一致信息。

在新的品牌世界里，人们面临的挑战是协调能力，品牌管理层不应该是一名品牌经理，而应是一个品牌团队。该团队可能由具有不同背景的个人组成，他们代表了组织内部和外部的多个部门。当组织发展的机制确保所有品牌团队成员都有与品牌相符的价值观时，当有关品牌见解的差异能迅速明确化并被解决时，成功的品牌就更可能出现。

因而，本书是通过以下两个方面来论述品牌管理的：

- 持有一个更平衡的观点，同时从组织内部和外部看问题以满足资金持有者的需要；
- 使主要群体之间及其有关价值和见解的差异明朗化，这些主要群体包括品牌团队、职员、顾客和其他主要资金持有者，等等。

本书的灵感来自越来越多的用于管理发展研讨班的讲义概要，这些研讨班使不同公司的经理能够利用他们的品牌资产。这些研讨班在欧洲、亚洲和远东地区举办，并提出公司已察觉到新的挑战，正在寻求新的构成可持续竞争优势的资源。通过出席会议、与顶尖咨询专家交谈及承担以顾客和职员为焦点的研究项目，我的注意力被引向了人们对品牌管理的更具整体性方法的需要。另一个明显的事实是，更平衡的方法需要用系统化的观点表达出来。我的研究导致一个系统化的、不断重复地建立和维护品牌的过程。通过与经理们在研讨班上的互相交流、与学生们在品牌营销课程及进一步研究中的互相沟通，我进一步完善了这个系统化的计划流程。

经过若干年与我的学生——本科生和研究生及经理们一起工作，我明白了让他们将观点主观内化的重要性。解释新概念是这个过程的一部分，但是这里另一个重要的贡献是使人们把理论运用到特殊问题上。本书尽力遵循这一哲学思想，在每一章的练习部分提出问题，然后在讨论部分提出可能的把问题推向前的思想观点。在每一章的末尾都设计了自测练习，使读者能够将更多的思想付诸实践。

本书既是为商学院的学生写的，也是为经理们写的。本书以大量文献为基础，而这些文献也是吸取了大量教训的结晶。通过如此丰富的参考文献，本书不仅吸收了许多受人尊敬的作者的研究成果，而且又在文献基础上去发展系统化品牌计划模型后面的逻辑。在每章的结尾列出了参考书目，使读者能够把这些思想观点付诸实践。

好的理论经得起实践的检验。正因为如此，本书通篇都有鲜活的例子，努力赋予材料以生命。我很感激那些允许让其品牌广告印刷在本书中的组织，因为这些广告为人们提供了关于塑造品牌原则

的深入见解。概括性是我采纳模型时要进一步考虑的问题。本书中的思想观点可以适用于消费者、B-to-B模式、产品和服务部门以及盈利性和非盈利性部门。

本书分为三篇：

第一篇：品牌管理的新观念

头两章为远离经典的品牌思维模式打下了基础。

第一章介绍了通过同时采用外部和内部视角管理品牌的事实，提出了关于品牌的统一定义，研究了向以团队为基础的品牌管理转移的趋势。

第二章揭示了有“一个”品牌的神话，回顾了品牌的不同解释，使人们认识到同一组织内的经理可能有不同的关于品牌的解释。该章考虑了怎么表达不同的解释才能使大家拥有更加一致的理解方法。

第二篇：为完整统一的品牌制订计划

第三章重点强调人们对完整统一的品牌项目的需要。该章考虑了品牌项目中可能出现的不一致，并评述了一些使差异最小化的模型，概述了创建和维护品牌的连续、反复的程序。

第三篇：应用品牌建立流程

本书的剩余部分仔细走过创建和维护品牌程序的每一步，解释了关键问题，考虑了它们的适用性。

第四章着重研究有效品牌展望的三个元素：即所展望的未来、品牌目标和品牌价值观。

第五章承认组织文化对品牌的成功可能有影响，考虑了如何表现组织文化，并讨论了如何使职员与期望的文化取得一致。

第六章讨论了长期和短期目标的重要性，以及怎么运用催化机制来促使雇员集中精力实现这些目标。

第七章评论了品牌环境中增强或阻碍品牌成功的五种因素，即公司、分销商、顾客、竞争者和宏观环境。

第八章考虑了品牌的核心本质怎么能通过品牌金字塔的五个层次、品牌要素的清楚表述或其他模型被归纳出来，讨论了品牌金字塔与品牌定位和个性之间的完整性。

第九章探讨了与品牌传达系统相关联的问题，以确保品牌承诺变为现实。本章利用品牌原子模型的八个组成元素阐明了品牌的具体形式。

第十章考虑了品牌进程是如何演进的。

除了那些给本书以灵感的资料以外，我还受到了其他的一起从事研究和咨询工作同事的影响。我在此衷心感谢克兰菲尔德管理学院（Cranfield School of Management）的马尔科姆·麦克唐纳（Malcolm McDonald）教授、金斯顿大学（Kingston University）的弗朗希斯卡·多尔奥尔莫·赖利（Francesca Dall’Olmo Riley）博士、伦敦商学院（London Business School）的吉尔·麦克威廉斯（Gil McWilliams）博士、剑桥大学的特里·汉比（Terry Hanby）、肯特大学（University of Kent）的苏珊·西格尔-霍恩（Susan Segal-Horn）教授及北卡罗来纳大学的马莎·麦克内利（Martha McEnally）博士。

我很感谢简·斯沃洛（Jan Swallow），她在本书编写过程中的每一阶段都提供了杰出的秘书工作。

我极其感谢我的妻子卡罗琳(Carolyn)、我们的女儿吉马(Gemma)和儿子拉塞尔(Russell)，他们贡献了宝贵的时间——他们知道家庭关系真正的力量。

莱斯利·德·彻纳东尼

作者简介

莱斯利·德·彻纳东尼是伯明翰大学(Edgbaston,Birmingham B15 2TT)品牌营销教授和品牌营销研究中心的主任。他担任了开放大学商学院(Open University Business School)品牌营销方面第一任主席。在此之前,他曾在主要蓝筹股组织的市场营销部门工作,还曾在城市大学商学院(City University Business School)做市场营销审稿人。目前他是曼谷达马塞特大学(Thammasat University)的访问教授,并拥有马德里商学院(Madrid Business School)访问教授身份。



他在欧洲和美国的刊物上发表过为数众多的关于品牌管理的文章,常常担任国际会议的主持人。他的一些论文曾在刊物上和会议上赢得最佳论文奖。莱斯利的其他关于品牌市场营销的书包括 Butterworth-Heinemann 出版社出版的《在消费者中创造强有力的品牌》(*Creating Powerful Brands in Consumer*)、《服务和工业市场》(*Service and Industrial Markets*) (与马尔科姆·麦克唐纳合著), Ashgate 出版的《品牌管理》(*Brand Management*)。

作为特许市场营销研究所的研究员和市场研究会社(Market Research Society)的专职成员,他担当品牌咨询专家的职务,为寻求开发更有效的品牌战略的组织提供顾问咨询服务。他在英国、欧洲、亚洲和远东举办了广受赞誉的品牌管理研讨班。

目 录

前言

序

作者简介

第一篇 品牌管理的新观念

第一章 有关品牌的平衡视角	3
梗概	3
为什么关注品牌?	3
关于品牌的平衡视角	5
职员与品牌的建立	7
品牌的多面性	9
构建管理品牌	16
结论	16
品牌营销活动自测练习	17
参考书目	21
第二章 对“品牌”的不同解释	23
梗概	23
关于品牌解释的概述	23
有关品牌解释的输入视角	26

关于品牌解释的输出视角	49
关于品牌解释的时间视角	52
促进形成公司范围内关于品牌的完整统一的观点	57
结论	64
品牌营销活动自测练习	65
参考书目	71

第二篇 为统一完整的品牌制订计划

第三章 创建统一完整品牌的战略过程	77
梗概	77
完整统一的品牌塑造工程的重要性	77
用于强化品牌统一性的模型	80
为完整统一的数字品牌而努力	86
通过理解雇员的动机去发展统一的品牌	87
创建和维护品牌的各个阶段	93
结论	97
品牌营销活动自测练习	98
参考书目	104

第三篇 应用品牌建立流程

第四章 品牌展望	109
梗概	110
品牌展望	110

所展望的未来	114
品牌目标	119
品牌价值观	125
核心价值观与外围价值观	135
统一品牌和职员的价值观念	137
结论	143
品牌营销活动自测练习	144
参考书目	154
第五章 组织文化对品牌的重要性	157
梗概	158
组织文化与品牌的联系	158
透视组织文化	159
定义和衡量组织文化	164
审查组织文化	166
组织文化的恰当性	171
一种还是几种组织文化	175
努力实现一种合并了的、统一的文化	176
通过组织文化强化品牌	179
组织文化对品牌业绩的影响	192
结论	195
品牌营销活动自测练习	196
参考书目	201
第六章 确立品牌目标	205
梗概	206