

强势 品牌 的 商业价值

**The Business of
Brands**

乔恩·米勒 (Jon Miller) / 著
戴维·缪尔 (David Muir) / 著
叶华 周海昇 / 译

强势 品牌 的 商业价值 The Business of Brands

乔恩·米勒 (Jon Miller) / 著
戴维·缪尔 (David Muir) / 著
叶华 周海昇 / 译

图书在版编目(CIP)数据

强势品牌的商业价值/米勒等著;叶华等译.

北京:中国人民大学出版社,2007.5

ISBN 978-7-300-08099-4

I. 强…

II. ①米…②叶…

III. 企业管理:质量管理

IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 066110 号

强势品牌的商业价值

乔恩·米勒(Jon Miller) 著

戴维·缪尔(David Muir)

叶华 周海昇 译

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	北京新丰印刷厂		
规 格	155mm×230mm 16开本	版 次	2007年7月第1版
印 张	16.5插页2	印 次	2007年7月第1次印刷
字 数	227 000	定 价	29.00元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

Brand

译者前言

《强势品牌的商业价值》的作者都是著名的品牌咨询顾问，他们通过搜集大量的学术研究报告、客户经历、案例分析、代理商调查报告，指出了人们对于品牌战略的误解：品牌战略不仅仅是营销、不仅仅是广告宣传、不仅仅是市场定位……那么，到底什么是品牌战略？很多人认为品牌定位是品牌战略的核心，但是品牌战略不仅仅是创造出与竞争对手相当的差别。一个完整的品牌战略应该确保消费者能够完全理解你所提供的产品和服务，而且与竞争对手相同的优点也应该完全地表述出来。

作者指出，强势品牌能够在很多领域为企业创造价值——从保持、增加市场份额，到吸引、留住优秀雇员，强势品牌的作用无处不在。同时，本书列出了强势品牌能够创造商业价值的主要原因：通过影响市场份额、通过高筑行业准入壁垒、通过品牌延伸、通过打入新市场、通过消费者的忠诚度等等。

本书不是关于品牌营销的书籍，而是一本关于强势品牌商业价值的书籍。在书中，作者通过七家众所周知的强势品牌案例分析，解释了自己的主要观点。每个案例都详细的品牌历史，并清楚地列出品牌在公司的整个商业模式中所起到的重要作用，最后，还提供公司的财务报告作为验证。

在本书的翻译过程中，我们的父亲叶志刚、母亲刘瑞清给我们无私的关怀和帮助，他们积极乐观的生活

态度和严谨认真的工作作风不断激励着我们完成一个又一个的目标。我们的父亲和母亲是我们最敬重的人，也是我们生活、工作中最好的朋友，在这里我们对他们表示最衷心的感谢，感谢他们对我们的一贯支持与帮助。

此外，我们特别感谢王均平、刘宁悦、胡绍英，他们在本书翻译的过程中提出了很多宝贵的意见和建议。

由于译者们的水平有限，难免有翻译不合适需要商榷的地方，敬请读者批评指正。来信请致 smile.xy@163.com。

叶华 周海昇

强势
品牌

商业
价值

这本书通篇考量了迄今为止所有最明智的观点和看法。数年时间的大量会谈是本书形成的基础，无论是闲聊、偶然的谈论或热烈的讨论，还是慷慨激昂的演讲，都成为本书的素材。这里，我们非常感谢埃丝特·戴森 (Esther Dyson)、米歇尔·范·依斯比克 (Michel van Eesbeeck)、安迪·法尔 (Andy Farr)、尼尔·菲茨杰拉德 (Niall FitzGerald)、欧文·戈特利布 (Irwin Gottlieb)、加思·哈尔伯格 (Garth Hallberg)、玛丽·路易斯·尼尔 (Marie Louise Neill)、罗斯玛丽·瑞安 (Rosemary Ryan)、史蒂夫·海登 (Steve Hayden)、乔恩·斯蒂尔 (Jon Steel)、罗里·萨瑟兰 (Rory Sutherland) 和托尼·赖特 (Tony Wright)，因为他们非常愿意与我们分享其对强势品牌的想法，并同意我们引用他们的资料。

我们还要特别感谢对本书提供了宝贵建议和观点的人，他们是亨利中心 (Henry Centre) 的埃莉诺·库克西 (Eleanor Cooksey) 和威尔·盖格 (Will Galgey)，在《经济学家》 (*The Economist*) 工作的雅基·基恩 (Jacqui Kean)，以及与我们在奥美 (Ogilvy) 广告公司一起工作的同事安德鲁·德肯 (Andrew Daykin)、简·霍德森 (Jane Hodson)、迪米特里·麦克斯 (Dimitri Maex) 和李·泰勒 (Lee Taylor)。

还有人对我们提供了大力的帮助与支持，他们主动阅读了大量的初期手稿，并提供了非常有价值的反馈建

议。这里，我们十分感谢阿什顿·毕晓普 (Ashton Bishop)，汤姆·坎贝尔 (Tom Campbell)，维基·莫法特 (Vicky Moffatt) 和乔恩·夏普 (Jon Sharpe)。同时，我们还要感谢在约翰·威利公司 (John Wiley & Sons) 工作的克莱尔·普利默 (Claire Plimmer) 和乔·高雷斯沃斯 (Jo Golesworthy)。在他们耐心、细致的指导下，本书才逐渐从初期零乱的草稿完善成为条理清晰的书稿。

安嘉·侯赫恩 (Anja Hoehne) 孜孜不倦地进行了无数有关著作权的文书工作，没有他的辛勤努力，这本书可能没有任何图表。我们也非常感激本书的封面设计者——伊恩·帕特里克 (Ian Patrick)，感谢查理·韦尔斯 (Charlie Wells) 和他那独一无二的法医学调查技术——没有他就没有本书的第4部分。我们还要特别感谢奥美广告公司，尤其是迈克·沃尔什 (Mike Walsh) 对本书的资助。

在本书编写的过程中，杰里米·布尔默 (Jeremy Bullmore) 提出了很多建议，并不断给予我们鼓励和支持；马克·厄尔斯 (Mark Earls) 也提出了很多有价值的观点。没有他们的帮助，本书的内容可能会变得苍白无力。

就个人而言，戴维 (David) 十分感激乔恩 (Jon)。在编写本书的过程中，戴维从乔恩那里获得了极大的动力和勇气。没有乔恩，就没有本书的存在。对于西米恩·达克沃思 (Simeon Duckwouth)，戴维也表示深深的谢意。在本书的最后几章，他给了戴维很多灵感，并进行了很多修订工作。最后，戴维非常感激雷切尔 (Rachael) 的理解和耐心，因为编写本书经常占用周末和夜晚的时间。

乔恩非常感激他的父母：卡罗琳 (Caroline) 和安东尼 (Anthony)，他们永不言败的乐观精神使每件事情都变得非常完美。

无需多言，如果有任何谬论以及令人困惑的观点或者十分愚蠢的文字，都完全是属于我们自己的。

乔恩·米勒 (Jon Miller)

戴维·缪尔 (David Muir)

Brand

为什么要写这本书？

在亚马逊（Amazon）网络书店里检索“品牌（brand）”这个单词，你能够找到56 636本书！那么，为什么我们还要再多编写一本呢？

2001年12月，我们的一位新客户提出了一个非常具有说服力的问题。当时，由他们主导的市场地位受到了威胁，一名强有力的竞争对手正在逐步蚕食他们的市场份额，显然，他们必须进行大规模的反击战。所以，他们准备花费巨额投资进行一系列的品牌再造计划。但他们很困惑：一个强势品牌真的能够直接创造巨大的商业价值吗？

在我们准备回答这个问题的过程中，我们找到了很多零碎的资料，但对于强势品牌是如何直接创造商业价值还是没有有一个明确的答案。这里有很多有用的资料：学术研究、客户的经历、案例分析以及代理商的调查报告，但是它们都散落在各种周刊杂志、杂文轶事、研究报告和文章资料中，而没有一本书把关于强势品牌创造商业价值的相关资料都包容在内。因此，我们打算编写本书并将大量的研究经验以及最新的调查报告都整合到该书中，使其成为一本资料丰富、涉猎广泛的图书。

我们写的并不是品牌营销的书，而是一本关于强势品牌商业价值方面的书籍，这就是为什么这本书的名字叫做“强势品牌的商业价值”的原因。我们罗列出了品牌能够发挥的很多效用，它几乎覆盖了企业经营活动的全部领域——从人力资源到产品研发，当然，还有市场

份额和客户价值。

品牌价值已经提上了企业的议事日程。强势品牌可以创造商业价值，这也是很多公司日益重视品牌战略投资的重要原因。本书将为那些力图寻找品牌潜在价值的人开拓思路。

乔恩·米勒

戴维·缪尔

强
势
品
牌

商
业
价
值

本部分高度压缩了本书内容，并提炼出重要观点，方便读者进行快速阅读。

第 I 篇 强势品牌与商业价值

在商业词典中，“品牌”是使用率最高的单词之一。既然“品牌”是本书的主题，我们就首先解释一下这个单词在本书中到底是什么意思。实际上，我们非常赞同戴维·奥格威（David Ogilvy）对于品牌的定义，他认为品牌是产品特性的总体表现，是有形产品的无形表现：名字、包装、价格、历史、声誉以及它广告宣传的方式。当然，我们可以给品牌进行更为精确的定义。下面，我们从5个方面的特点对品牌进行了定义，以便于读者理解：

1. 品牌能够增加产品或者服务的价值，使其总价超过产品或者服务本身的功能性价值，从而支持销量和价格。

2. 品牌是企业与持股人之间的纽带，是信任和表里如一的标志。

3. 品牌是企业行为的结果——企业所进行的所有经营活动对其品牌都存在潜在的影响。

4. 品牌只存在于人们的印象之中，它是顾客感受与知觉的集合。

5. 品牌不仅能够指导企业的战略目标、指引企业前进的方向，它还是持股人动力和利益的来源。

我们相信品牌在企业创造价值的过程中是至关重要

的，从广义上讲，品牌战略就是企业战略。然而，长久以来的一些误解使得人们对品牌战略的认识具有很大的局限性：

- 品牌战略不仅仅是营销

从严格意义上讲，营销是将产品和服务在市场上销售出去。我们相信品牌在增加或者保有市场份额方面能够发挥更大的作用。

- 品牌战略不仅仅是广告宣传

建立强势品牌需要大量的广告宣传活动。但是，你说什么或者怎么说并不能够达到预定目标，达到目标是要靠你做过什么以及怎么做的。

- 品牌战略不仅仅是提高效率

效率就是要求企业把每件事情做好，但它本身并不是一个战略。品牌可能在短期内表现出色，但却可能会损害长期的竞争优势。

- 品牌战略不仅仅是市场定位

企业通过市场定位可以很清楚地区分自己与竞争对手的品牌，并且可以发现其中的差距，然后迎头赶上。然而，以市场定位为主导的战略经常会忽略细节，并忽视建立均衡点的重要性。

我们认为，品牌战略始终是为持股人创造价值的工具。而企业最吸引持股人的价值是现金流——我们认为强势品牌对于企业的现金流有着正面的影响。除非我们能够说清楚符合企业战略的强势品牌能够发挥什么样的作用，否则，强势品牌的潜在价值将会继续被忽视。

第Ⅱ篇 强势品牌商业价值的源泉

强势品牌能够在很多领域为企业创造价值——从保持、增加市场份额，到吸引、留住优秀雇员，强势品牌的作用无处不在。下面，我们列举出了强势品牌能够创造商业价值的主要原因：

- 强势品牌可以影响市场份额

调查表明，品牌的知名度会直接影响产品的市场份额，而市场份额则会直接影响企业的收入。换言之，品牌可以巩固和强化产品的市场地位。

- 强势品牌可以高筑行业准入壁垒

强势品牌可以起防御的作用：在特定领域花费巨额成本树立的强势品牌通常可以阻止潜在竞争对手进入该市场。

- 强势品牌能够延伸到新的领域

通过品牌的延伸，企业具备了发展壮大的基础。这不仅能使企业可以发现新的收入增长点，还能使企业有能力应对变化莫测的市场。

● 强势品牌可以轻而易举地打入新市场

海外市场可能是强势品牌获得潜在收入的重要源泉——全球一体化与本地保护之间的均衡已经被打破。

● 强势品牌具有较低的价格弹性

强势品牌可以使产品价格保持在消费者愿意支付的较高水平上，甚至在提高价格的情况下都能保持产品销量稳定。

● 强势品牌能分享超额利润

强势品牌能使企业获得超额利润。有时候，消费者愿意多付钱——高价格使消费者感觉到购买了高品质的可靠商品。

● 强势品牌能够应对混沌市场

强势品牌有助于企业在不确定的市场中保持一定的销售额，因为这些企业在应对不确定的未来时手段更为灵活，思想更加开明。

● 强势品牌能够吸引并留住有能力的员工

强势品牌可以通过吸引并留住有能力的员工来创造竞争优势，同时公司还能显著减少招聘及再招聘的成本。

● 强势品牌是信任的象征

强势品牌能够使持股人保持对企业的信任——最终，这会成为商业价值真正的源泉。信任源于清晰的品牌战略并将其持之以恒地贯彻执行。

● 强势品牌能刺激创新

强势品牌有助于创造新的产品以及提供新的服务，它为企业的研究和开发工作提供了内在的市场导向机制。

上述种种商业价值的潜在源泉在本书中都被详尽阐述，本书还附有案例研讨和深入的分析。

第三篇 强势品牌的战略规划

如果品牌战略就是企业战略，那么品牌的战略规划就是企业必不可少的计划。我们分析了品牌战略规划过程中的一些问题，并解释了它们是如何让企业获得成功的。

定义市场

这是企业的一项核心任务。一个大胆的、富有洞察力的目标市场定义对于品牌的特质有着重大影响。我们翻阅了各种观点和理论，就是为了寻找出最佳的市场定义。请注意，一个品牌可能会面临如下挑战：

● 新品牌的诞生

一个品牌第一次在市场上露面（详见第17章）。

● 挑战擂主

开始挑战占据市场主导地位的品牌，并将其逐步取代，这通常需要非常具有独创性的品牌战略规划（详见第18章）。

● 独占鳌头

成为占据市场主导地位的品牌之后，开始进行防御战——为了保护自己的市场地位，必须应对竞争对手的挑战、市场需求的变化以及消费者反复无常的喜好（详见第19章）。

● 凤凰涅槃

为已经失去昔日光环、苟延残喘的老品牌注入新的活力（详见第20章）。

● 品牌再造

为产品、服务或者公司换一个品牌（详见第21章）。

● 外购品牌

获得一个现成品牌的使用权，使之成为自己产品的品牌（详见第22章）。

某种程度上，所有的品牌或多或少都会面临上述问题，有时候甚至会同时面临多个问题。

第IV篇 强势品牌案例分享

在这一部分中，我们将通过对7个众所周知的强势品牌进行案例分析来解释我们在本书中的主要观点。

● 美国运通公司（American Express）：品牌创造超额利润是公司商业模式的核心。

● 本吉里公司（Ben & Jerry's）：雇员、消费者和供应商都为公司利润做出了贡献。

● Def Jam 唱片公司（Def Jam）：这个品牌掀起的龙卷风已经席

卷了音乐行业，它甚至还延伸到了一些新的领域。

● 国际商用机器公司（International Business Machines Corp, IBM）：品牌的再生是公司出现转机的关键。

● 多芬公司（Dove）：品牌效应使多芬公司可以轻而易举的进入其他国家的市场，并扩展到新的产品领域。

● 英国石油公司（BP）：通过大量不同的全球化运作，英国石油公司在全球形成了一股统一的力量。

● 《经济学家》杂志社：《经济学家》杂志在品牌方面的投资已经产生了意义深远的影响——它反对仅仅为下一期的内容做广告。

我们对每个案例都会详细分析，并清楚地列出品牌所做出的贡献。我们在案例的开始会先介绍每个品牌的传统，然后再介绍品牌在公司的整个商业模式中所起到的重要作用，最后，我们将详细分析这些公司的财务表现。

第V篇 测量与评估

理解品牌强度

大家都认识到一些品牌比另外一些品牌更有优势。但是，是什么原因使得一个品牌处于优势地位，而另外一个品牌处于劣势呢？在这一部分，我们列举了一些方法来使读者理解品牌的力量。

理解品牌价值

每个人都同意品牌是具有价值的，但这究竟是为什么呢？是什么原因使得一个品牌比另外一个品牌具有更高的价值？我们找到了几种方式来评估品牌的价值。

品牌测量与企业业绩

品牌在世界上最成功公司的日程表上位居前列。但是，是什么原因使得品牌受到如此的重视？我们深入研究后发现，那些使得品牌与企业的成功相联系的原因包含有利益相关者价值。品牌重要的商业影响力包括：

● 强势品牌可以降低商业风险——众多清晰的证据可以证明，强势品牌与企业保持较低的运营风险密切相关。

● 强势品牌可以拥有更多选择权——通过品牌效应和有效的商业活动进入新的产品领域，品牌可以创造价值。



建立强势品牌

通过调查研究表明，所有的强势品牌都具有一些共同的特征，这就为力图建立强势品牌、增加品牌影响力的企业树立了学习的榜样，提供了值得借鉴的经验。



第 I 篇 品牌与商业价值

- 1 什么是品牌? / 3
- 2 品牌战略就是企业战略 / 6
- 3 会议室里的品牌 / 16

第 II 篇 强势品牌商业价值的源泉

- 4 强势品牌可以影响市场份额 / 21
- 5 强势品牌可以高筑行业准入壁垒 / 27
- 6 强势品牌能成功地进行延伸 / 30
- 7 强势品牌可以轻而易举地打入新市场 / 36
- 8 强势品牌能够吸引并留住有能力的雇员 / 42
- 9 强势品牌具有较低的价格弹性 / 47
- 10 强势品牌可以分享超额利润 / 55
- 11 强势品牌能够应对混沌市场 / 61
- 12 强势品牌能够获得更高的忠诚度 / 66
- 13 强势品牌是诚信的象征 / 74
- 14 强势品牌勇于进行创新 / 80

第 III 篇 强势品牌的战略规划

- 15 市场定义 / 89
- 16 企业面临的战略性挑战 / 96
- 17 新品牌的诞生 / 101
- 18 挑战播主 / 111
- 19 独占鳌头 / 119

20 凤凰涅槃 / 127

21 品牌再造 / 133

22 外购品牌 / 142

第Ⅳ篇 强势品牌的案例分析

23 美国运通公司 / 155

24 本吉里公司 / 161

25 Def Jam 公司 / 169

26 IBM / 175

27 美国多芬公司 / 182

28 英国石油公司 / 187

29 《经济学家》杂志 / 192

第Ⅴ篇 测量与评估

30 理解品牌强度 / 201

31 理解品牌价值 / 210

32 品牌测量与企业业绩 / 224

33 建立强势品牌 / 240