

BRAND MANAGING STRATEGY

品牌经营

王新玲 著

策略

BRAND

MANAGING

STRATEGY

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

经济管理出版社

品 牌 经 营 策 略

王新玲 著

经 济 管 理 出 版 社

责任编辑：谭 伟

技术编辑：蒋 方

责任校对：超 凡

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌经营策略/王新玲著. —北京：经济管理出版社，2002

ISBN 7-80162-418-1

I. 品... II. 王... 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 044199 号

品 牌 经 营 策 略

王新玲 著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：中央党校印刷厂

850×1168 毫米 1/32 7.25 印张 178 千字

2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月北京第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7-80162-418-1/F·402

定价：16.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

目 录

第一章 品牌经营

——努力创建强势品牌	(1)
案例 1: 耐克品牌的巨大价值	(1)
案例 2: 摩托罗拉开拓中国市场	(4)
品牌经营的目标是创建强势品牌	(9)
品牌经营涉及一系列策略	(12)

第二章 品牌忠诚

——品牌利润的主要来源	(18)
案例: Wordstar: 不重视已有用户而丧失市场	(18)
品牌忠诚是最重要的品牌资产	(22)
攀登品牌忠诚的阶梯	(26)
为品牌忠诚营销	(29)
走向品牌忠诚管理的门户	(35)

第三章 品牌知名度

——高知名度创造市场占有率	(46)
案例 1: “达桑”改名为“尼桑”	(46)
案例 2: 哈根达斯多渠道打造知名度	(47)
品牌知名度创造品牌价值	(49)
品牌知名度影响市场份额	(53)
仅有品牌知名度是不够的	(57)
围绕品牌定位提高品牌知名度	(60)

第四章 知觉质量

——品牌竞争力的基础	(64)
案例：施利茨啤酒：降低产品质量，痛失品牌资产 ...	(64)
知觉质量存在于消费者中	(69)
知觉质量是品牌竞争的基础	(76)
塑造高质量的品牌形象	(80)
第五章 品牌联想	
——确立品牌的竞争优势	(87)
案例：体重观察者的品牌联想与价值	(87)
品牌联想能创造竞争优势	(89)
确立有竞争力的品牌联想	(95)
品牌联想要随竞争环境而变	(105)
第六章 品牌延伸	
——实现企业扩张的途径	(108)
案例 1：利维氏向特制经典服的延伸	(108)
案例 2：从万宝路香烟向万宝路世界的延伸	(109)
品牌延伸是一种经营策略	(112)
延伸利润而不是产品	(116)
品牌延伸至何方	(120)
品牌延伸还是创立新品牌	(123)
第七章 多品牌策略	
——实现公司战略目标的武器	(127)
案例：雀巢公司的多品牌策略	(127)
多品牌策略的缘由各不相同	(132)
多品牌组合有多种模式	(138)
多品牌管理重在协同发展	(143)
第八章 全球性品牌	
——全球一体化的必然结果	(151)
案例 1：可口可乐“中国功夫”见长	(151)

案例 2: 宝马的品牌全球化、营销地方化策略	(153)
建立全球性品牌是必然趋势	(157)
全球性品牌遇到了障碍	(163)
全球性品牌, 本土化行动	(166)
建立全球性品牌的管理体系	(169)
第九章 品牌更新	
——不断赋予品牌新的活力	(177)
案例: “雅马哈”再显生机	(177)
通过延伸产品振兴品牌	(179)
不断赋予品牌新的形象	(181)
重新确定目标消费者	(183)
利用怀旧情感唤醒品牌	(185)
不断变换广告主题	(188)
第十章 品牌保护	
——学会用法律手段保护品牌	(192)
案例: “麦当劳”品牌在南非能否受到保护	(192)
重视商标的国内外注册	(197)
正确使用注册商标	(205)
防止他人注册相同或相似商标	(210)
申请认定驰名商标	(214)
加强商标工作的管理	(219)

第一章 品牌经营

——努力创建强势品牌

案例 1 耐克品牌的巨大价值^①

1972 年，美国蓝飘带公司开始将本公司在韩国生产的跑鞋拿到美国销售，并把产品品牌定名为耐克，商标标识为一“勾”状符号。自此至 20 世纪 80 年代初，耐克的销售量以年递增 2~3 倍的数量增长，从 1976 年的 1400 万美元上升到 1978 年的 7100 万美元、1980 年的 2.7 亿美元，1983 年超过 9 亿美元。1986 年，耐克成为 10 亿美元的公司。1990 年，销售额上升到 22 亿美元，1998 年更达到 96 亿美元。这些数字表明，耐克成长于 70 年代，崛起于 80 年代，成熟于 90 年代。

下列一些因素对创建耐克品牌起了巨大作用。

一、具有先进的产品与技术

耐克的哲学是更好的技术带来更好的表现。因此，耐克从一开始就注重创新产品。他们创造了令人心动的产品，提供实在的

^① 埃里克·乔基姆塞勒等著：《品牌管理》，中国人民大学出版社、哈佛商学院出版社，2001 年版，第 199~213 页。

功能性利益。耐克在 20 世纪 70 年代发明的“铁模鞋底”（在鞋底里加上一个气囊），以及后来的“可视”型气囊鞋和“强力气囊”系列，使运动员的表现大为不同。空气技术的功能性利益使人们认同耐克的技术优势。

二、善用品牌代言人

耐克在其品牌创建中，依靠了大量的品牌代言人。到 1983 年，大约有 2000 名田径选手、半数 NBA 球队和其他运动员与耐克签约。后来，代言人策略变得更重视效果而不是数量，只有少数非常有影响力的运动员才能入选。

耐克通过聘请有实力的运动员做品牌代言人，不仅使耐克的标识总是出现在获胜者的圈子里和电视屏幕上，提高了耐克运动鞋的声望，而且通过聘请有个性的品牌代言人，如普里方丹、乔丹等，使其品牌具有了主动进取、生气勃勃、强劲有力的品牌个性。这些个性增加了对消费者的吸引力。

乔丹是耐克聘请的一个最出色的代言人。乔丹作为一名篮球运动员，他使耐克跨出了跑鞋的圈子，并使耐克在美国刚刚开始盛行的篮球运动上做足了文章。几乎一夜之间，即使不看销量，耐克也成了高档篮球鞋的主导产品。

乔丹作为耐克代言人的成功证明了代言制度的有效性。布·杰克逊（当时惟一一位职业橄榄球和篮球双料选手）也签约成为耐克在 1987 年开发的一个新的运动鞋系列的代言人。1995 年，泰格·伍兹也和耐克签约，充当代言人，为耐克的高尔夫球系列运动设备和服饰摇旗助威。

通过巧妙地利用著名运动员，与他们签约使用耐克产品，极大地吸引了普通消费者对耐克产品的使用。消费者把自己的生活与这些名人相联系，效仿名人使用耐克产品。

三、高质量的广告与执行

20 世纪 80 年代初期以前，由于耐克与众多体育明星签约，

花掉了耐克大部分的传播预算，使其广告量很少，且仅局限在专业杂志上。耐克减少签约运动员后，增加了广告投入。耐克既重视媒体投放的密度，也重视高质量的执行工作。例如，耐克在1988年发动的“JUST DO IT”（就去）广告家喻户晓。这一口号在当时极具震撼力。根据专家的说法，耐克仅仅借助“JUST DO IT”这句天才口号的传播，就使其运动鞋在美国的市场占有率由18%升至47%。

四、坚守体育品牌的阵地

把“勾”画到任何东西上，都会有收益，这个诱惑的确很大。但耐克公司认为，必须抑制这种诱惑，否则可能又会出现80年代的危机：耐克在1983年陷入了危机，产品大量积压，销售和利润下降。个中原因很多，其中之一是进行了不明智的延伸，使耐克的品牌形象开始模糊。如耐克冒险扩张到时装业，却受制于没有精良的设计和高级设备。为了发展便鞋，致使运动鞋一度落后于“锐步”等。

20世纪80年代末以来，耐克公司采取了一连串行动，坚持其体育用品、体育文化的定位。正是基于这种定位，耐克成功地从鞋业跨入运动服饰、体育器材等市场。

五、发展“耐克城”连锁店

耐克公司还利用其品牌投资于零售业，1992年耐克在芝加哥城开设了第一家“耐克城”商店。这家零售店面积达7万平方英尺，有18个独立的销售场展示所有的耐克产品。更重要的是，耐克商店充分表现了耐克的活力：空气里弥漫着MTV风格的音乐，大屏幕上重播着许多经典比赛，店里悬挂着迈克尔·乔丹在空中飞跃的巨幅海报，还有一个乔丹专柜。商店的建筑风格、布局、摆设、工作人员和整个氛围都在叙说耐克品牌的故事。

1996年，耐克城商店超过艺术馆，成为芝加哥最热门的旅游点，年客流量超过100万人，销售额2500万美元。如今，耐

克在全美 12 座城市建有面积达 2500 平方米的“耐克城”，耐克的所有产品，从运动鞋到运动服装，还有各类体育器材，都在硕大的耐克橱窗里散发出时代精神的光彩。这些商店给消费者带来的是不受任何竞争者和零售商限制的无拘无束的“耐克体验”。“耐克城”使耐克更贴近消费者，它在耐克品牌创建中发挥了重要作用。

六、融入各国的文化

耐克在美国的极大成功，使其开始向国外扩张。例如，1981 年起，耐克开始在欧洲设店，在与阿迪达斯竞争的驱动下，商店发展得很快。耐克在欧洲的成功缓解了在国内的竞争压力。1984 年，尽管耐克在美国的销量下降超过了 10%，销售总额却上升了。

为了加强其在国际市场的影响，耐克成立了全球营销管理团队。其营销策略是：从全球的角度进行品牌营销，同时，又要根据各个国家的特点进行策划。为此，耐克为加强其在当地国家的影响，于 1996 年成立了一个负责全球赛事营销的部门，但由当地运动员作展示，以增强耐克与当地消费者的亲和力。

通过上述一系列的举措，耐克更贴近了消费者，不仅获得了市场份额，而且保住了高档的价格。这一切的结果是，耐克获得了史无前例的好市场，为自身和投资者赢得了较好的财务回报。

案例 2 摩托罗拉开拓中国市场^①

从 1987 年在北京建立中国第一个办事处起，摩托罗拉进入中国市场已有十多年了。十多年来，摩托罗拉的品牌知名度持续

^① 王汉华：《摩托罗拉：建立品牌个性》，载《销售与市场》1999 年第 2 期。

上升，1998年，“摩托罗拉”的品牌知名度在中国城市人口中已达92%，而在1994年只有11%。这些成绩的取得，完全基于摩托罗拉多年来持续不断的品牌建设。它坚持每3年回顾、评估一次品牌建设计划和执行方案，并根据新的市场情况制定新的计划和方案。

摩托罗拉多年的品牌建设过程可分为4个阶段：建立、执行品牌计划；市场细分；进一步细分市场及开发新市场；建立大品牌形象。以摩托罗拉寻呼机在中国的成长过程为例，可以看出这4个发展阶段。

一、建立、执行品牌计划

早在1988年，摩托罗拉刚进入中国无线电通讯市场时，整个无线通讯行业还很不成熟，因此，摩托罗拉的当务之急不是如何进行市场细分，而是考虑如何发展这个行业。当时寻呼机对中国消费者而言还很神秘、很不了解，有的人只是听香港、新加坡的亲戚朋友说起过。摩托罗拉瞄准了这个有巨大潜力的市场，首先要做的是了解中国政府对整个电讯行业发展的计划。当时有线电话在中国的市场占有率不高，政府正准备大力发展无线通讯，因此，摩托罗拉首先获得了中国政府的大力支持。同时，摩托罗拉还面临着其他竞争者的挑战：当时欧美国家的寻呼机已有一系列的产品，在中国应推出怎样的产品或产品组合才能满足中国消费者的需求呢？这就需要进行市场调研。市场调研在摩托罗拉的发展过程中始终是一个极其重要的环节。没有足够的数据支持，摩托罗拉从不采取行动。

摩托罗拉对其产品定位、价格和分销渠道进行了广泛的市场调查。通过调查了解到，无线通讯市场在中国虽然是刚刚起步，但中国消费者需要的却是一流技术和一流产品。因而在广告攻势中，摩托罗拉的着眼点是建立品牌的基本要素：高质量，让消费者一想到摩托罗拉就想到有质量保证，以最领先的产品使消费者

获得最大益处。在分销渠道上，采取了“拉推结合”的策略，一方面通过大运营商、机构（如邮电部）进行销售；另一方面，积极占领零售点，将摩托罗拉的广告摆在最“抢眼”的地方，以提高品牌知名度。当时的广告强调的不是寻呼机的某个产品，而是整个寻呼机行业，希望消费者树立一种观念，那就是在某种特殊情况如紧急情况下，想起使用寻呼机，同时又注意把摩托罗拉品牌与情景结合起来，建立广泛的行业知名度。

二、进行市场细分

随着市场的不断开放与成熟，消费者的需求也随之发生变化。消费者购买寻呼机不单是为了工作需要，还有其他新的需求，产生了新的消费群体。同时，20世纪90年代后，不少小生产商逐步进入。摩托罗拉同时面临竞争对手和市场的变化，这就迫使摩托罗拉重新回到市场，与消费者交流，了解不同消费者的不同需求，而这种需求的多样化正是市场细分化的良机。

于是，摩托罗拉寻呼机进入了发展的第二阶段：一系列的市场细分。摩托罗拉邀请了很多专家，如专门的市场调查公司、广告公司、咨询公司，请他们帮助做一系列的细分工作。新一轮的广告攻势定位为：寻呼机不仅仅是为了应付特殊情况，任何场合，包括娱乐休闲时都可以使用寻呼机，因为它可以建立与亲朋好友之间的亲密关系。从1993~1995年，寻呼机的发展都处于这个阶段。到1995年底，市场出现了质的变化：大中城市的寻呼机市场普及率已经很高，可与香港、新加坡等城市媲美，已达到或接近市场饱和的水平。同时，从1988年摩托罗拉进入中国市场到1995年的七八年间，许多消费者使用的仍是老式寻呼机，他们期待着更新的、更现代化的产品。

三、进一步细分市场，开发新市场

这样，摩托罗拉寻呼机进入了第三个发展阶段：进一步细分市场，开发新市场。进行了大量的市场调查后，摩托罗拉的产品

策略确立为：继续鼓励消费者把寻呼机视为一种商业工具，同时努力开发非商业用途市场。根据不同细分市场的需求，开发不同的产品。经过调研，摩托罗拉把整个消费群体细分为三类。第一类是替换市场。摩托罗拉的市场调查表明，在新寻呼机的购买者中，有28%~30%的人不是第一次购机，他们对产品、服务的要求有特殊之处，往往更为挑剔。对这类消费者鼓励他们现将有的产品更新为高档次的摩托罗拉寻呼机。第二类消费群体是年轻族群。这类群体的总体年龄越来越趋向年轻化，大多是在校大学生和部分中学生，他们的需求与第一类消费者有明显不同：他们想拥有寻呼机，以此作为身份的标志，但他们的经济条件又不很好。考虑到他们的特殊需要，摩托罗拉针对这一年轻群体推出了彩色凡星型中文寻呼机，颜色漂亮，全为金属色，外形呈流线型，屏幕小，价格合理。第三类市场是日夜忙碌的商业主管们，他们对信息有很大的需求，但没有时间收集信息，摩托罗拉针对他们提供了一类特殊的产品：智囊加强型股票信息机。针对不同的消费者，摩托罗拉不仅提供了不同的产品，在广告宣传上也采用了不同的方式与之交流。

四、建立品牌个性

市场细分到一定程度后，摩托罗拉的几个产品都很成功，如寻呼机、手机、对讲机，知名度都很高。但是消费者提起摩托罗拉时，总是想起寻呼机、手机等具体产品，而不是整个品牌的概念。强劲品牌的建立过程，是由产品到名字，再到品牌，意义广泛得多。摩托罗拉有手机、寻呼机、对讲机等产品，除此之外，摩托罗拉对消费者到底意味着什么？这时，摩托罗拉意识到，有必要用同一个主题把不同的产品串起来，建立一个终极阶段的强劲品牌特征，即品牌个性。这是摩托罗拉在中国建立品牌的第四个阶段。

要建立有个性的品牌，其切入点是解决摩托罗拉对消费者意

意味着什么，带来了什么益处，具有什么样的品牌价值等问题。这时，摩托罗拉又进行市场调查。消费者告诉调查者，寻呼机使得在办公室外继续开展工作成为可能，即使家里有事也能及时联系上，心理有安全感。这样，摩托罗拉给消费者带来的是自由感，不受时间、地域的约束。根据这一调查结果，摩托罗拉开始了新一轮品牌建设过程。摩托罗拉新形象广告传达的主要讯息是：“摩托罗拉有如一双羽翼，让你自由飞翔”。广告的目标是让消费者树立“需要通讯产品，想摩托罗拉”的观念。

在一次销售座谈中，研究人员询问与会者：“假设把摩托罗拉想象成一个人，他正从门口走进来，你会看到怎样一个人？”得到的回答大都是“成功、高大、西装革履、聪明、技术力量雄厚”等；还有些人说是“尊敬的，像远方的叔叔”。这个回答对一些公司来说也许是令人满意的，但摩托罗拉的管理层却对此深表担心。摩托罗拉给消费者的印象不应仅仅是“尊敬”，她应更体贴、更有现代感，让消费者对她更有感情，树立其“生活上的好帮手、好朋友”的品牌形象。第四阶段的摩托罗拉广告就是按这个目标设计的。

以上两个案例可以给我们如下启示：品牌创建不是一朝一夕就能完成的，而是需要十几年，甚至几十年的努力；品牌创建也不仅仅是一个广告过程，还涉及如产品的更新换代、活动赞助、代言人制度等许多方面的因素。品牌一旦创立起来，成为市场上的强势品牌，就成为企业的巨大财富——给企业带来高额利润、持久稳定的市场占有率、使企业向其他领域顺利扩张等。

强势品牌是企业占领市场的利器。企业若要有市场竞争力，就必须创建强势品牌。这一点已成为人们的共识。因此，本书不再赘述有关品牌的作用与价值问题，转而直接讨论品牌经营中两个最富挑战性的问题：强势品牌的创建与品牌的经营策略。

品牌经营的目标是创建强势品牌

要创建强势品牌，就要搞清强势品牌的特点，强势品牌的力量所在。根据 David A. Aaker 的观点，强势品牌之所以有价值，能为企业创造巨大利润，是因为强势品牌具有高度的知名度、良好的知觉质量、稳定的忠诚消费者和强有力的品牌联想。换言之，品牌知名度、知觉质量、品牌忠诚及品牌联想是品牌价值的主要来源。如果企业能从这四个方面精心培育其品牌，其品牌将具有极大的资产价值。本书第二章至第六章讨论了品牌资产的价值来源及其培育。

一、品牌忠诚是品牌资产的核心

品牌忠诚就是消费者对品牌的喜爱、信奉。在行为表现上，就是对该品牌产品的长时期的反复购买，即使面对竞争品牌在价格方面的诱惑，也愿意为该品牌付出高价。

品牌忠诚之所以是品牌资产的核心，是因为品牌忠诚者是品牌价值的来源。(1) 忠诚购买者能创造利润。虽然忠诚者通常只占全部购买者的 20%，但其购买量却往往高达销售总量的 80%。美国的调查显示，每减少 5% 的顾客流失，就能将利润提高 25%~85%。(2) 可减少营销成本，因为维持一个忠诚消费者比吸引一个新的消费者代价低。(3) 在分销渠道方面，忠诚消费者可产生交易力量。(4) 忠诚消费者有助于吸引新的消费者。(5) 可为品牌拥有者减少竞争压力，赢得竞争时间。因为品牌忠诚者不会去寻求新品牌，因而也不会因新品牌的优势而转换品牌。

消费者对一个品牌的忠诚度越高，以及一个品牌拥有的忠诚顾客越多，该品牌的价值就越大。因此，品牌忠诚营销的任务就是不断提高消费者的忠诚程度，在维系好已有忠诚顾客的同时，不断吸引新的消费者，以不断扩大忠诚顾客群体。

品牌忠诚营销的方法有：提供令消费者满意的产品和服务；对顾客的投诉作出积极反应；定期调查顾客满意度；不断提高服务水准；善于创造转换成本；重视已有顾客；销售形象而非价格。

本书第二章讨论了以上内容。

二、品牌知名度影响市场占有率

品牌知名度就是目标消费者对品牌名称及其所属产品类别的知晓程度。品牌知名度越高，表明消费者对其越熟悉，而熟悉的品牌总是令人感到安全、可靠，并使人产生好感。因此，品牌知名度越高，消费者对其喜欢程度越高，选购的可能性越大。研究证明，在品牌喜欢程度相同的情况下，品牌知名度越高，其市场占有率越大。在同类产品中，知名度最高的品牌往往是市场上的领先品牌，即市场占有率最高的品牌。强势品牌具有极高的品牌知名度，常常是同类产品的代名词。

品牌知名度如此重要，提高品牌知名度自然成为品牌管理的一项重要任务。然而，目前面临的问题是，随着大众媒体广告费用越来越高，市场进一步细分，利用大众媒体提高知名度的做法逐渐受到了挑战。实践证明，针对目标消费者开展能凸现品牌特性的活动，使消费者在活动中亲身感受到品牌特性，从而将品牌名称铭刻在心中，才是提高品牌知名度的最佳途径。对此，本书第三章作了重点介绍。

三、知觉质量是品牌的生命

所谓知觉质量就是消费者对一个品牌产品质量的感知或知觉。之所以说知觉质量是品牌的生命，是因为如果一个品牌产品的质量不能达到消费者的基本要求，就会被市场抛弃。只有其产品质量达到一定水准的品牌，才有资格参与市场竞争。并且知觉质量越高，其品牌竞争力越强。研究表明，知觉质量不仅是一种持续竞争优势，而且直接影响市场地位。市场上的强势品牌不仅

具有与众不同的产品，更有持之以恒的优良品质。

知觉质量不仅是品牌存在的基础，还影响经营效果。因为知觉质量越高，越能引起购买，市场占有率越高；知觉质量高的商品可通过高价位策略提高销售利润；知觉质量高的品牌不仅受消费者的青睐，经销商也愿意经销这些商品，从而降低了营销成本。知觉质量也是品牌延伸的基础。如果消费者认为一个品牌具有良好的质量，这种认识会弥漫到该品牌下的所有产品。

产品的实际质量虽是知觉质量的基础，但二者有时不尽一致。这是因为消费者对质量的判断或要求，与品牌经营者的看法往往是有差距的。一个品牌越是能恰当地满足消费者对质量的要求，其知觉质量越高。因此，在品牌管理中，要提高消费者的知觉质量，关键是找出消费者对产品质量的判断标准，或消费者对产品质量的要求，然后按消费者的标准进行改进。在此基础上，通过产品价格、销售渠道、保修承诺等营销手段，建立高质量的品牌形象。

本书第四章详细讨论了以上内容。

四、利用品牌联想确立品牌优势

品牌联想就是消费者由该品牌名称所能想到的一切事物。例如，人们一想到“舒肤佳”，就会想到它具有的杀灭真菌的功能，一想到“麦当劳”，就会想到在麦当劳就餐时感受到的亲切、友好的服务，标准化的快餐等。

积极、肯定、独特的品牌联想能成为品牌的竞争优势。(1)借助于联想，能使一个品牌与竞争品牌相区别，从而为自己开辟一个细分市场，避免与同类产品品牌直接竞争。柯达胶卷的品牌联想是：老人、孩子逼真的表情、逗人开怀的动作等，借助于这些联想，柯达将自己定位于家庭市场，而富士胶卷通过选择最受欢迎的青春偶像人物（如韩国的第一女明星金喜善、香港影视歌三栖明星郭富城等）做广告代言人，形成了富士胶卷与青春的联