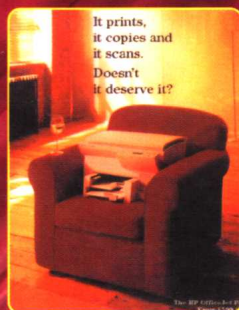
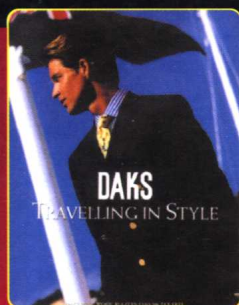
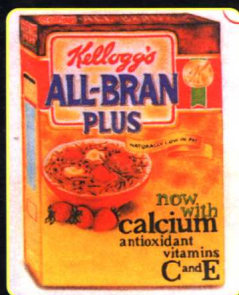


创建强有力的品牌

—— 消费品、工业品与
服务业品牌的效益

Creating Powerful Brands

[英] L·D·彻纳东尼 著
M·麦克唐纳



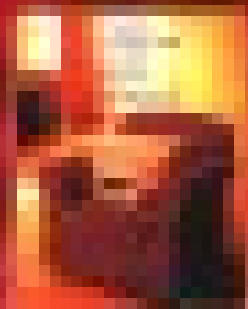
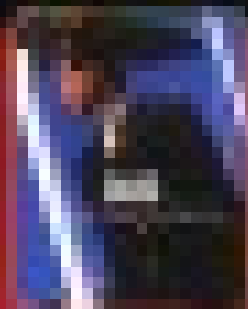
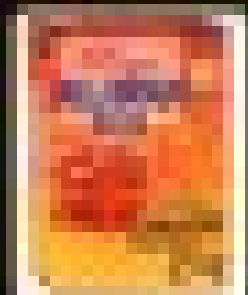
中信出版社

创建强有力的品牌

——消费品、工业品与
服务业品牌的效益

Creating
Powerful
Brands

[美] L. R. 威利士 著
吕 俊 译



中国出版集团

创建强有力的品牌

CHUANG JIAN QIANG YOU LI DE PIN PAI

——消费品、工业品与服务业的品牌效益

[英] L 柳 著

M 麦 著

管 孙志恒 译

管志安 译校

中 信 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

创建强有力的品牌：消费品、工业品与服务业的品牌效益 / (英) 彻纳东尼等著；管向东等译. —北京：中信出版社，2000.11

ISBN 7-80073-293-2

I. 创... II. ①彻... ②管... III. ①产品-质量管理②产品-市场营销学③服务业-服务质量-质量管理
IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 56102 号

Creating Powerful Brands 2nd Edition by Leslie De Chernatony and Malcolm McDonald
Butterworth-Heinemann, a division of Reed Educational & Professional Publishing Ltd.
Creating Powerful Brands 2nd Edition by Leslie De Chernatony and Malcolm McDonald
© Butterworth-Heinemann - 1998

本书中文简体字版由中信出版社和英国 Butterworth-Heinemann 出版公司合作出版。未经出版者书面许可，本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

创建强有力的品牌

CHUANG JIAN QIANG YOU LI DE PIN PAI

——消费品、工业品与服务业的品牌效益

著 者	[英] L·D·彻纳东尼 M·麦克唐纳	开 本	850mm×1168mm 1/32
译 者	管向东 孙莹 孙志恒	印 张	14.25
译 校	管志安	字 数	356 千字
责任编辑	何培慧	版 次	2001 年 1 月第 1 版
责任监制	朱磊	印 次	2001 年 1 月第 1 次印刷
出 版 者	中信出版社 (北京朝阳区 新源南路 6 号京城大厦 邮编 100004)	京权图字	01-1999-3174 号
承 印 者	中国青年出版社印刷厂	书 号	ISBN 7-80073-293-2
发 行 者	中信出版社		F·217
经 销 者	新华书店北京发行所	印 数	0001 - 8000
		定 价	30.00 元

版权所有·翻印必究

目 录

第一篇 品牌管理基础

第一章	创建强有力品牌的重要意义	3
第二章	创建名牌的过程	15

第二篇 不同行业的品牌管理

第三章	消费者是如何选择品牌的	67
第四章	消费品品牌如何满足社会需求与心理需求 ...	120
第五章	企业与企业品牌经营	154
第六章	服务业品牌	211
第七章	品牌经营中的零售商问题	246

第三篇 如何赢得品牌大战

第八章	名牌如何打败竞争对手	297
第九章	发展与保持品牌附加值的挑战	343
第十章	品牌计划制定	384
第十一章	品牌评价	420

第一篇 品牌管理基础

第一章 创建强有力品牌的重要意义

摘要

本章是其他各章的基础。它提纲挈领地讨论市场营销领域的新的思维和成功的实践，并用新的眼光审视企业资产的内涵，例如，通过品牌体现出的市场占有率以及供应商及客户的关系等。

本章还对传统的无形资产会计思维和实践提出质疑，进而阐明替代方案，也就是本书的核心内容：如何创建富有竞争力的品牌。

第一节 消除对产品管理的误解

尽管品牌问题并非新课题，本书还是要对品牌这一经常被误解和忽视的市场营销因素进行严肃、深入的探讨。

在讨论品牌问题之前，让我们先提一个问题：什么是产品？什么是服务？

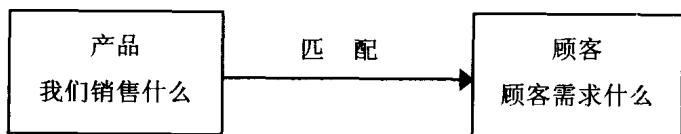
产品在企业经营管理中的核心作用不容置疑，一旦这方面因管理不善出现问题，它所产生的后果是不能由其他部门的优秀管理而弥补的。对产品管理实质的误解导致了对品牌管理的误解。

第二节 什么是产品

毋庸赘言，产品或者服务就是为顾客排忧解难。一种产品或一项服务就是为顾客排忧解难，也是企业组织提供这种产品或服务的目的。由于产品或服务是沟通企业和顾客的桥梁，其重要性

是显而易见的。

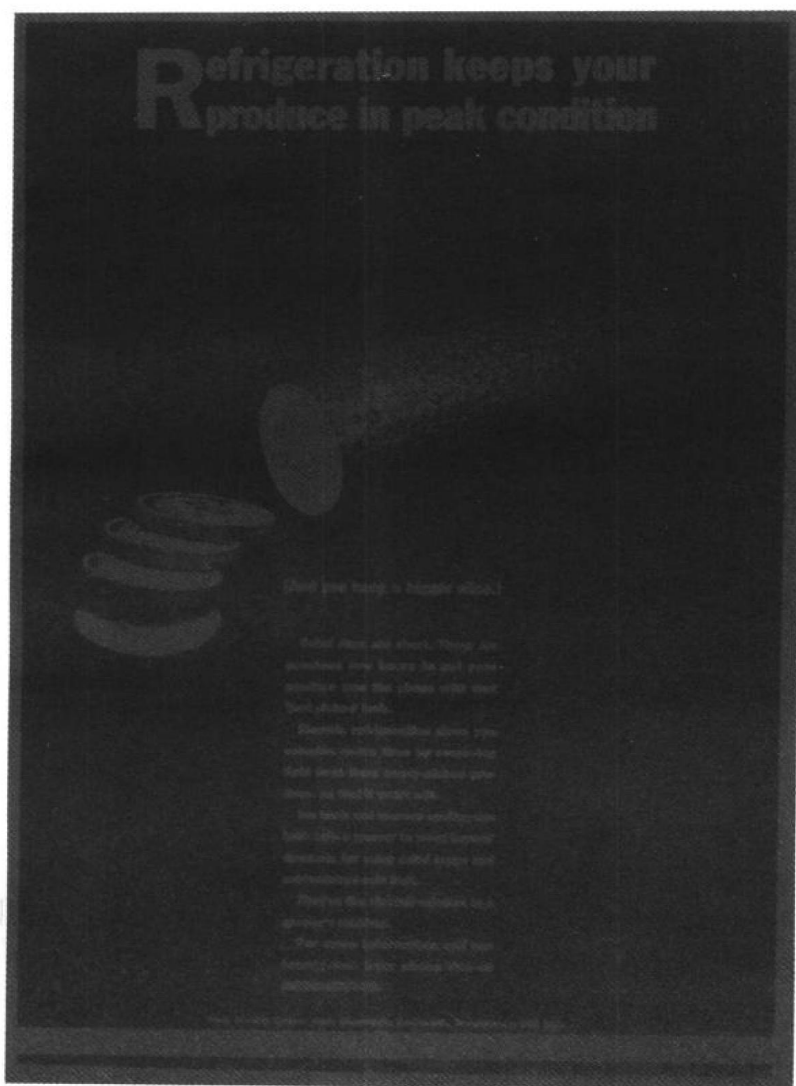
顾客的购买取向决定了特定产品的客观形态。30 年前，西奥多·莱维特在他的著名的市场营销文章“市场营销短视”中说，当顾客购买一个四分之一英寸的钻头时，他们所要的是一个四分之一英寸的孔。换句话说，钻头只是达到钻孔这一目的的手段。在这个例子里，如果钻头制造商相信，他要生产的是钻头，而不是钻孔的物质手段时，他的经营就有被迫退出市场的危险。例如，一旦像便携式激光钻孔器那样的产品问世，他就要破产了。



上面的示意图说明一个重要的问题：如果一个企业仅仅考虑物质产品的生产，而不考虑顾客需求什么效益的话，这个企业就将面临在市场上失去竞争的危险。

现在我们可以得出一个结论，这就是当顾客购买产品时，即使是企业为自己采购仪器设备，他们所购买的是一个能满足自己需求的利益集合。我们还可以同时得出另一个结论，不能冒险把生产某种产品的决定权完全交给工程师、统计师或研发人员。如果这样做，技术人员们就会以为产品管理的内容仅仅是产品的技术指标或功能。以上观点集中地反映在图 1.1 中圆圈的中心。

我们可以在内圈之外再画上两个圆圈以表示“产品的外围”。由图可见，组成这个“外围”的所有内容占一种产品或一项服务价值的 80%，而其成本却通常只占全部成本的 20%。内圈的情况则与此相反，成本占全部成本的 80%，而价值却只有 20%。



冷藏使您的食品保持最佳状态

插图 1.1 如这幅广告所示，一种产品或一项服务就是为顾客排忧解难，这一观念不仅仅限于消费品营销。

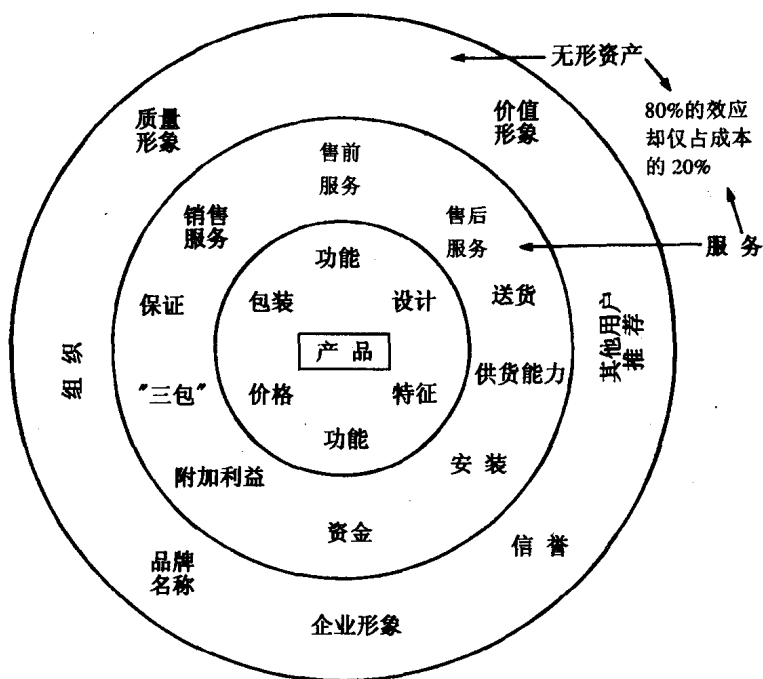


图 1.1 产品整体图

第三节 与顾客关系的实质

图 1.1 也表明一些企业在处理与客户的关系时经常出现的困惑。令人感到遗憾的是，在市场营销学问世 50 年之后，对什么是市场营销人们仍存在很多误解。主要表现在以下几个方面：

1. 对产品管理的误解

认为企业的成功仅仅是生产出好的产品。数以千计的像康库德（Concorde 扫描仪生产商）这类生产优质产品的企业，在过去 20 年间未曾破产，更加深了人们的这种认识。

2. 对广告作用的误解

这是另一种普遍的误解。认为像敦洛颇 (Dunlop)、沃瓦斯 (Woolworths) 和英国航空公司等公司在引入专业化管理之前, 是靠成功的广告攻势来赢得声誉的。靠扔大把的广告费来解决市场营销中的深层问题, 依然是今天流行的做法。

3. 对客户服务的误解

“祝您愉快” 并发症正在世界上很多国家流行, 这是彼德 (Peters) 与沃特曼 (Waterman) 在“追求卓越”一书中指出的。有的银行斥资数百万去培训职员, 以使他们在接待顾客时充满魅力, 但在银行基本服务方面却仍有很多缺陷。当然, 对于那些明白自己服务本质的银行来说, 能做到这一点自然很好。同样, 对铁路公司来说, 能做到宾至如归当然很好, 但对旅客来说, 准时到达目的地则更重要。

4. 对销售的误解

销售只是与顾客沟通的一个方面, 如果认为只有它最重要, 那就忽视了通过销售而赢利的其他方面, 如产品管理、定价和分销等。销售是一个紧密联系的系统的一个部分, 是市场营销过程的顶点, 只有在其他营销因素都能正确管理的前提下才能取得成功。在发现顾客需求并开发出产品去满足这种需求, 同时制定合理的价格, 增加销量, 与目标市场保持有效的沟通, 这一切做得越好, 得到定单的可能性就越大。

第四节 企业的市场营销资产

在教科书的定义中, 满足特定的顾客需求是市场营销学的灵魂。虽然表达不尽相同, 但总归可以用“**顾客是企业的上帝**”来

概括。从普遍意义上来看，这话没错。但必须同时认识到，企业用以满足实际需求的生产能力总是有限的，有时企业掌握的技能 and 资源也是限制它实现市场需求的因素。例如，在现今的电子时代，计算尺根本无法与电子计算器竞争。计算尺生产厂家尽管在生产技术、市场营销等方面曾经具有优势，也不可能生产出电子计算机来。但是，它的营销能力和分销渠道却可以为它提供机会，在计算工具这一特定的市场上经销其他制造商的产品。

本质上看，我们认为市场营销应看作是达到**最有效地拓展企业资产**，以实现企业目标的过程；资产，在这里则是特指那些应称之为“营销资产”的资产。

那么，什么是营销资产？当我们谈到资产时，通常指的是金融资产，更确切地说，是资产负债表中所反映的资产。固定资产，如机器、厂房，流动资产，如存货、现金，就是这种资产。事实上，营销资产对企业的长期健康发展来讲更为重要，但并不反映在资产负债表上。真正具有价值的是那些正在或将要为销售赢利做出直接或间接贡献的资产。营销资产所包含的内容如下：

- 市场特许权 真有某个市场是我们自己的市场吗？这取决于顾客与分销商的忠诚度。
- 分销网络 我们是否已经建立起了自己的销售渠道，使产品或服务得以最低的成本到达目标市场？
- 市场占有率 “经验效果”和规模经济使得许多企业认为把自己做大很有好处，可以降低成本，增强对市场变化的预见力。
- 与供应商的关系 企业低价获取诸如原材料、零部件等的的能力确实重要。另外，与供应商紧密合作则常常有助于革新产品。
- 与顾客的关系 许多年以来，“贴近顾客”已经成为众多企业的座右铭，很多企业因与自己的顾客之间有一

条很强的纽带而从中受益良多。“关系营销学”则由此应运而生。

- 技术基础 企业是否拥有独有的技术和加工手段借以为拓展市场？

只有通过有效利用上述营销资产，才能制定成功的营销策略。另外，一项至关重要的任务是寻找市场机会，以扩大营销资产的基础。

如果我们能够严肃地看待营销资产，也许就会像对待金融资产那样地看待它。如此，问题也就出现了：

- 如何评估营销资产？
- 如何保护营销资产？
- 如何使营销资产增长？

营销资产评估是一个复杂的问题。一般来说，只有在企业兼并时才会赋予这种无形资产以商业价值。一般来说，兼并一方所出的价钱通常比被兼并一方的账面价值，即资产负债表所显示出的价值要高。会计人员记账时把购买价格高于账面价值的那部分视为“商誉”，设立账户以反映其价值，并在以后年度逐年摊销。

第五节 品牌的重要性

到现在为止，我们一直谨慎地不把品牌列入资产之中。图 1.1 反映的不只是有形产品，还有与顾客的关系。这种关系不仅被企业的名称，而且被产品自己的名称拟人化了。例如，帝国化学工业公司（ICI），IBM，宝马（BMW），柯达（Kodak）等是优秀的公司品牌名称，而雀巢咖啡，福斯特（Fosters）和多乐士（Dulux）等则是优秀的产品品牌名称。

那么，首先需要强调的是，本书所说的品牌一词不仅仅包括消费产品，还包括所有提供产品的主体，诸如名人（如政治家、

歌星)、地点(如曼谷)、船只、企业、工业产品和服务产品等等。

其次,需要区分品牌和商品。商品市场往往具有这样的特点,即顾客往往分辨不清几种互相竞争的产品之间的差异。换句话说,就是一种产品提供的特定内容与另外一种很相似。拿牛奶来说,不同牛奶的质量会有不同,但在给定成分含量的情况下,这瓶牛奶和那瓶牛奶看来都是一样的。在这种情况下,顾客的购买决策取决于价格和购买是否方便,而不是品牌和厂家名称。这样一来,有人会不同意,说石油公司不是在大力促销其企业形象吗?是的,确实如此,但石油公司在提高企业形象的同时,最终不可避免地会利用价格或提供像酒杯或游戏器具之类的促销手段去赢得回头客。

与此同时,也有一些把普通商品转变成品牌的例子,比如毕雷矿泉水(Perrier Water),其成分就是矿泉水,虽然具有某些特点,但最终仍然是普通矿泉水。但是,普通的矿泉水经过包装,尤其经过促销之后,成为一种具有很高品牌忠诚度的国际品牌,其价格远高于矿泉水的价值。

相反,也有著名品牌逐渐衰落变成普通商品的例子,这样一来营销资产便被侵蚀了。发生这种情况的原因主要是由于削价竞争,或对产品改进重视不够。英国鲜果汁饮料市场上就曾发生过这种事情。20年前,生克力士(Suncrush),启亚欧拉(Kia-ora),加发(Jaffa)等都是很有名的鲜果汁品牌,在市场上,其质量一向是很被看重的,但在60年代,产品促销的重点出现变化,减价开始流行,对品牌价值的宣传也从广告中消失了,而代之以所谓的“出血大减价”之类的促销活动。其后果是,20年后,鲜果汁饮料的产量锐减,以至这些主要的著名品牌在零售商店消失了。

图1.2显示随着时间推移品牌衰落为普通商品的过程,也就是品牌的特有价值越来越不明确,因而得到超值价格的机会也越

来越少。今天我们看到，一瓶毕雷矿泉水的售价甚至比一瓶鲜果汁还要高（这幅图在第七章还会用到）。

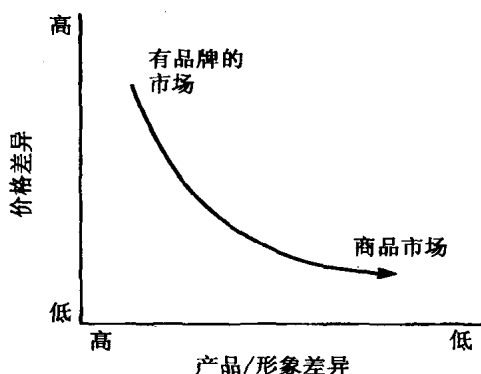


图 1.2 由品牌变为普通商品

品牌与商品的不同可以用“附加值”来概括。一个品牌的价值，并不是其构成元素的总和，而是大于其总和。品牌体现了产品的一些附加价值，虽然对购买者或使用者来说是无形的，但这些附加价值却是实实在在的。下面的测试解释了附加价值对消费者的影响。测试物是无糖可口可乐（Diet Coke）和无糖百事可乐（Diet Pepsi）。

在去掉品牌标识的情况下：

- 喜欢百事可乐 51%
- 喜欢可口可乐 44%
- 相同或说不清 5%

在有品牌标识的情况下：

- 喜欢百事可乐 23%
- 喜欢可口可乐 65%
- 相同或说不清 12%

测试结果只能解释为：当消费者看到他们所熟悉的可口可乐

的商标和包装时，浮现在他们脑海里的是可口可乐产品的附加价值。

在工业市场上也会出现这种现象。在化肥市场上，印在塑料包装袋上的 ICI 字样，对消费者来说，就意味着高质量和可靠，同时使得 ICI 具有领先于其他不太著名的品牌的优势。

通常，这些附加值是消费者很难用言语表达的情感价值。消费者把这些情感价值给予一种产品，这种产品包括了产品、包装、推广、价格和分销渠道。所有这些因素混合在一起会在消费者心目中形成一个特定的位置。关于产品定位的概念会在以后的各章中详细讨论，在这里我们可以说，在消费者看来，商品市场上互相竞争的产品之间的区别并不大，它们竞争的是占领显著的市场位置，因而每种产品都是可以被其他产品替代的。品牌位置越独特，消费者接受替代品的可能性就越小。

品牌之间的竞争很大程度上是附加价值的竞争。在图 1.3 中，产品核心是厂家提供的有形的物质产品，也是容易被仿造的，使产品增值和可以创造出产品特色的附加值则存在于“产品的外围”。

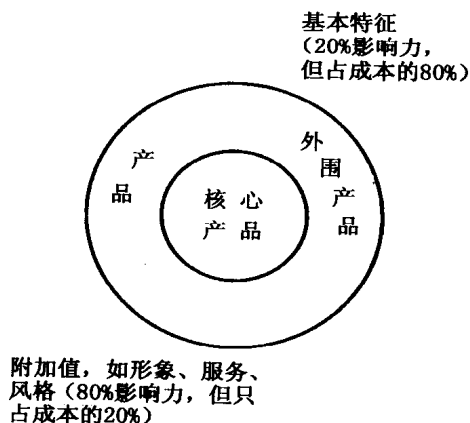


图 1.3 附加价值的重要性