

第7辑

美国管理协会·斯米克管理丛书

打造顶级品牌：定位与策略

上海人民出版社

打造顶级品牌：定位与策略

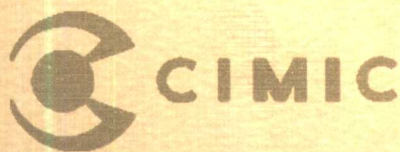
AMA·GMT

第7辑

美国管理协会·斯米克管理丛书

主编 汪熙

[美] 爱德华·赖利
李慈雄



上海人民出版社

第7辑

AMA·GMT

打造顶级品牌：

定位与策略

主编 汪熙

[美] 爱德华·赖利

李慈雄

上海工商学院主持翻译

[美] 理查德·D·车尔尼亚夫斯基

迈克尔·W·马洛尼 / 著

罗汉 王锐 丁洁 / 译

图书在版编目 (CIP) 数据

打造顶级品牌:定位与策略/(美)车尔尼亚夫斯基
(Czerniawski, R. D.), (美)马洛尼(Maloney, M. W.) 著;
罗汉, 王锐, 丁洁译.

—上海: 上海人民出版社, 2001

(美国管理协会·斯米克管理丛书. 第7辑)

书名原文: Creating brand loyalty: The management of
power positioning and really great advertising

ISBN 7-208-03984-4

I. 打... II. ①切...②马...③罗...④王...⑤丁...

III. 产品-质量管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 079584 号

责 任 编 辑 曹培雷

封 面 装 帧 甘晓培

编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 七 辑)

主编 汪 熙 [美]爱德华·赖利 李慈雄

打造顶级品牌:定位与策略

[美]理查德·D·车尔尼亚夫斯基 迈克尔·W·马洛尼 著

罗汉 王锐 丁洁 译

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(上海福建中路 193 号 邮政编码 200001)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 850×1092 1/32 印张 13.5 插页 4 字数 256,000

2001 年 11 月第 1 版 2001 年 11 月第 1 次印刷

印数 1-8,000

ISBN 7-208-03984-4/F·822

定价 24.30 元

主 编 前 言

这套丛书是当代影响最大的一套管理丛书。它的总编纂者是美国管理学会(American Management Association),简称 AMA。AMA 是美国也是世界上最大的一个企业管理的教育培训和出版机构,它在美国各大城市设有 9 个分会,在加拿大、欧洲、南美和日本等地都设有海外分支机构。它的会员近 7 万人,大多数是全球著名企业负责人。

AMA 的一项重大贡献是组织有成就的企业家和专家编写各类专题的企业管理书籍,传授他们的成功之道。这套丛书的特点是反映了当代管理科学的最新发展成就以及所面临的新问题。它的出版深受各国企业界和学术界的欢迎。其中很多书不断再版,经久不衰,影响极大。

我们和 AMA 曾多次联合召开研讨会和组织培训。在长期合作的基础上,AMA 决定提供他们每年的最新出版物,由我们组织专家挑选、审议和翻译出版。

我国的经济改革方兴未艾,社会主义市场经济在城乡崛起,广大的企业家都渴望能掌握最新的和行之有效的管理知识和技能,以便在国内外激烈的市场竞争中取胜。我们相信这套丛书的出版在很大程度上会满足这一需要。

在这一套丛书出版之际,我们要感谢美国 AMA 的诚意合作并按法律程序解决了版权问题,还要感谢复旦大学、上海财经大学和上海工商学院的专家参与了审议、挑选和翻译工作。

最后,我们要感谢上海人民出版社的朱金元编审、曹培雷女士和诸位编辑,他们的卓识远见和高效率的编辑组织才能,保证了这套丛书每年都有 10 本新作问世。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

爱德华·赖利

美国管理协会总裁兼首席执行官

李慈雄

斯坦福大学博士
斯米克集团总裁

2001 年 11 月 上海

序一 一个客户的评价

作为消费者和市场营销者,我们都喜欢杰出品牌,而且会对拥有这些品牌的公司有好印象,认为它们是值得去工作和投资的好公司。但是品牌最大的影响是在市场中,在这里,它们使其产品与众不同,并提高产品的独特性。同时,品牌还能提高价格,并引导消费者从无数类似商品的选择中,找到想要的东西。只要零售商一提到最知名的品牌,譬如布伦斯维克的海光牌游艇和墨丘利发动机,就肯定有顾客涌入他们的店中。

通过强效定位来构建品牌,就会使产品从被理查德·切尔尼亚夫斯基和迈克尔·马洛尼所正确描述的“同化时代”中脱颖而出。不管这个产品在特征和属性上是平常无奇还是与众不同,只有一个策略合理和先发制人的定位,而且该定位协调地体现在营销组合的所有元素中时,品牌才能变得独特和重要。最终,正是定位的效力使这个品牌比类似的其他品牌出众,而且也带来了消费者的最重要的回报——品牌忠诚。

除了产品本身,广告,毫无疑问,是营销组合中最重要的元素之一。它能播下定位的种子,然后使品牌扎根。在这个“同化时代”中,如果不对好广告进行发展,我们就很难培育品牌忠诚。而当华尔街理解到这一点并为一流品牌增加了市值时,商业学校却误解了这一信息。新近毕业的工商管理硕士,越来越多地成为促进贸易的专家和广告购买代理商。他们都缺少一种对品牌的统一和竞争性的看法。他们像买其他商品一样去买广告,结果就只能得到他们播种下的东西:平庸的营销传播。

发展品牌定位和绝妙广告需要知识,需要敏锐的眼光和要求较高的一套技巧。出生在早些年代的我们,从更早的懂得广告价值的一代人身上,学到如何培养一流品牌的发展和制作一流的广告。但我们却没能有效地把知识传给今天的营销经理们,并没能为他们发展所需的技巧。因此,我们也至少应该为消费者忠诚的减少负同等的责任,还应该为在这个“同化时代”中广告的制作做些什么。

好的事是不必这样做的。今天,创造杰出品牌和出色广告的潜在性比以往任何时期都大。新科技、传媒和扩散渠道给我们提供了更多去认清、联系和满足消费者需求的方法。我们只有一个问题,那就是我们有没有能形成策略定位的品牌和值得传递的特定信息这样的知识和一套技巧。

我们可以学习基本的知识和技巧。但首先我们必须接受这样一个事实:我们都是学生(在工作和一生中都是),我们寻找做得最好的人并向他们学习。这就是你为什么需要阅读和使用本书中信奉的原则的根本原因。由于理查德和迈克尔曾为某些一流品牌的成功,如可口可乐、福尔杰咖啡、丽齿牙刷、道利托斯玉米片、邦迪创可贴和曲洛匹卡那橙汁,作出不少贡献,因此他们在客户咨询方面积累了一套丰富和令人羡慕的经验。他们知道怎样做效果最好,而且重要的是,他们知道如何教授这种好方法。他们提供了一个获得这个领域里最好做法和想法的向导。

理查德和迈克尔将促使你去改变对品牌定位、广告和培育品牌忠诚方法的观点。除了你和你所有的竞争者都进行的(相同)调查之外,只有通过定位和营销组合策略深思熟虑的策略性决定,才能让你的品牌置于“高地”,赢得归属于其分区或分类的顾客。我在这一行的三十年中,从未看到,不用明智的策略性思考,以及引导这种思考的进程和方向,就能创造一流品牌和绝妙广告的。(可能正面的例子是有的,但我从未看到过)

最后,构建品牌过程中另一个基本原则,在于有效地与创造性的人才和机构,包括你的广告公司,进行合作。奥吉尔维和梅塞尔公司前任总裁肯·罗曼说得很好,他说:“客户得到他应得的(在其广告中)。”聪明的

客户懂得他们有责任发掘出广告商创造能力的精华——一种很珍贵的东西。阅读本书时,你会得到有价值的见解。这些见解会告诉你,如何用能产生好想法、好策略和好广告的特别方式,去与创造性人才和代理商进行合作。

我们这一代人花了很多年才学会构建品牌和策划好广告的基本原理,而《打造顶级品牌》一书则包括了所有重要的课程。我的经验告诉我这些课程是有效的。该书还给你提供了一个能指导同时评估你思考的工具箱。最后,你要消化吸收和运用理查德和迈克尔所教的东西。这样,你才朝着通过强效定位和绝妙广告构建出色品牌的方向迈出了一大步。你的顾客将以打造出的品牌忠诚以及由此得来的销售增长和利润提高来回报你。

布伦斯维克公司总裁兼首席执行官 彼得·N·拉森

序二 一个创作部经理的评价

我在广告界呆了很长时间了——我做过实习生、艺术总监、广告文字撰稿人和现在的创作部经理。我在至少六个大型全球性和小的广告公司工作过,并为超过一千种的商品和服务策划过。有些原本就很独特(为它们策划就简单了),而大部分是比较平凡的。我既和一些全球最大、最精通营销并有巨额广告开支的公司合作过,也和一些刚开始做广告的小型地方企业主合作过。我既和一些富于创新和创造精神的人合作过,也和一些一生中也没有一个新颖想法的人合作过。在这么多年里,我已知道这些事对营销的成败与否根本就不重要。相反,那个在产品营销组合中最根本的因素,那个能控制其他因素、能弥补所有缺点和利用所有优点的因素,不是别的,正是这个产品的营销经理。她或他是营销小组的领导者,是品牌的创造者和看护者,是展示品牌给大众的监督者,是品牌成功与否的决

定者。每个公司给这些人的头衔是不同的,但所有广告代理商都把他们称为“客户”。

我百分之百地赞成彼得·拉森提及的公理:“客户得到他或她应得的那种广告。”(虽然我个人不同意他认为它有独创性)无论何时我看到一个蹩脚的广告(而且最近我比以前似乎看到越来越多这样的广告),我从未责怪过策划它的创作人员。我总是责怪让他们这样去做的客户。客户应该早就知道这个广告很蹩脚。十之八九它是差劲的,因为它一点策略都没有。很可能,创作队伍直接就可实施广告了。但实施时根本不可能因为缺少策略而去掩饰你这一缺点。消费者也许喜欢这个商业广告,但产品永远赢取不了消费者的忠诚,因为广告没能给他们理由让他们在同类商品中购买这个产品。在没有强有力策略的情况下去策划和执行广告,是营销经理的失职。

2

营销经理经常会为他或她的工作付出代价。营销经理有责任与创作部经理合作去策划广告,因为广告对构建品牌很有帮助,而这最终又会培育和建立消费者忠诚。广告策略是在消费者心目中区分品牌及其广告的惟一最重要的一步。有相似广告的同等商品注定要失败。对我而言,这是懒惰的结果。我从不相信有相同的产品,我只认为有相同的营销经理和广告代理商,他们都因未使产品出众而付出代价。这本书告诉你怎样使产品与众不同。

在策划一个明智的策略时，其中最重要的步骤之一是，营销经理和创作部经理要在目标消费者是什么人上达成共识。除非两者对谁最可能是产品的潜在消费者之一的问题十分清楚，但如何制作广告以适应消费者及其特别的需求呢？对于我试图去说服购买产品的人，我，作为一个创作实践者，想尽可能地知道所有有关这个人的事。这是必须要想的，因为最有效的广告是要面对面策划的。收集此类信息的责任是属于营销经理的。相信我，一个聪明的创作部经理最好的朋友就是与其合作的聪明的营销经理。

当精心制定出广告策略时，营销经理的工作还没做完。营销经理必须直接参与到广告活动中。他或她必须确定在制作广告时，广告没有失去它的策略集中点，而且制作技术也没有压倒策略。这是“运动观点”起作用的地方。已故伟大的罗斯尔·瑞夫把它叫做“U.S.P.”(独特销售主张)。我把它叫做“独特优势”。对于这个基本原则的定义，这本书在很大程度上用重要的文字说明语言和戏剧化的结合来进行。而戏剧化包括如利益的形象化、代言人的使用和诸如此类的东西。未构建在“运动观点”上的广告根本不是广告，纯粹在浪费客户的金钱。没有一个营销经理能担负得起对公司宝贵而且总是稀缺的资金进行浪费的责任。

顺便说一下,我说营销经理应该深入参与广告的制作,但我不是说要他去写广告文字说明,或去建议版面设计,或构思情节串连图板,或接管电视拍摄,或去剪辑镜头。对于任何一种这样的工作,他或她不可能和专业人士做得一样好。他根本就不应该去做!而且,他那样做的话,他就会成为最差的客户,而且你能想像得出策略广告的制作要多糟就有多糟。不能实施的策略和没有策略的实施一样差——差不多是这样。记住,一个聪明的营销经理最好的朋友就是与其合作的聪明的创作经理!

创作人员生来就相信他们是特别的。他们相信上帝赐予他们一种只有他们才拥有的稀罕才华——会计人员肯定没有,客户绝对、确定、肯定没有。你难道不也这么相信吗?我花了近一半职业生涯的时间才充分认识到这种自大,而且最重要的是认识到这种想法的错误性。我不是暗示所有我遇到过的营销经理都很聪明。有些是,有些则不是那么精明;创作人员也一样。然而随着这本书的出版,表现不太精明的营销经理再也没有借口了。我在广告界这么多年里辛辛苦苦所学到的东西,你也可通过阅读、消化、理解此书来学到。都在这本书里,全是真实的。在花了一生时间了解这一行之后,最近我有幸、也很高兴与理查德和迈克尔能密切地合作,同时我认识到我仍要学很多东西。活到老,学到老。我从此书中学到的是:一个聪明而有抱负

的营销经理或创作经理最好的朋友就是这本出色的书！

赛顿集团总裁 汉克·赛顿

前 言

竞争在扩大,而且越来越多。当今,有比任何时期都多的产品和服务争相去满足每一种可想到的消费者需求。无论你到什么地方,你都会发现有竞争力的新产品和越来越激烈的竞争。更糟的是,到现在还没看到竞争完结的迹象。竞争的扩大似乎以几何级数的速度在增长。

然而,正如一句老谚语所说的:事物变化越多,就越越来越相同。这个“激增时代”好像没有给消费者提供有意义的差异。实际上,它具有“同化时代”的所有特征,就像是“同化时代”。这是消费者忠诚减少的结果。随着商品选择的增多,消费者被激起的对可接受商品和零售业主的模式也在扩大,消费者从一种购买习惯可变为另一种购买习惯。市场营销者越来越靠价格促销和刺激来扩大销售。

要想脱离“同化时代”,就得发展“品牌忠诚”。品牌不仅仅包括一个产品或服务的可见元素,它还包括

营销者为其在消费者心目中所建立的一种特别的联系。这会产生一种独特的忠诚,也就是我们所说的品牌忠诚。一些令人尊敬的品牌,如贺曼贺卡、泰诺、可口可乐、汰渍洗衣粉和许多其他的品牌,都享有这种忠诚。

打造顶级品牌需要有技巧地发展品牌定位和好广告。不幸的是,只有很少的营销者掌握了赢得这些极需的专门技巧的有意义的方法。相反,大多数人局限于自己的策略,被过时的流程所束缚,深陷于引起对立关系的管理实践中,重复犯前人犯过的错误,而且受制于那些打造顶级品牌忠诚时所忌用的战术策略。所有这些,反过来,将导致广告效果、消费者忠诚甚至整个企业健康发展的失败。

这本书是讲通过打造顶级品牌忠诚来赢得消费者的喜爱。而品牌忠诚是通过强效定位和比好广告还要绝妙的广告的发展来培育的。我们的工作目的在于指导营销经理(甚至广告策划人员)如何**成为更有效的品牌构建者和广告策划经理**。它需要客户建议者(如品牌营销经理),而不是广告代理商(如创作部经理)的方法。它扎根于策略性而不是执行性的方法。重要的是,它介绍的是营销者如何去想,而不是该想什么。我们坚信,在这个“同化时代”中,一个人的思维方法是赢得市场的根本策略武器。

这本书是在我们多年的与客户交流的成功经验基

础上写成的。我们通过发展策略性强的定位和吸引人的广告,为这些一流公司成功地构建了品牌。我们只提几个客户,如宝洁、强生、弗里托·雷和可口可乐公司。这是我们极受欢迎的**策略定位和广告学院**带来的结果。我们经营这所学校,就是为了在全球的经济中心如罗马、巴黎、上海、香港、伦敦、墨西哥城、洛杉矶和纽约推行一流的营销。

凡阅读此书并能利用可行方法的营销者将学会:

- 怎样完成有效客户品牌构建者和广告人的四种核心责任。
- 怎样建立强效定位来有效区分任何产品或服务,并且通过培育品牌忠诚来激起消费者的喜爱。
- 怎样发展和交流合理策略性和有竞争性的广告方向,是稳健的创造性探索方向。
- 怎样建立一个创造性的流程以便能将发展时间缩短一半,而且提高创造性产品的质量。
- 怎样鼓励突破性的广告。
- 怎样使出售的产品,即便是普通产品,也能产生质量上乘的印象。
- 怎样发展能持续十年或更长时间的吸引人的运动。