



派力营销思想库

传播专业营销 提供实战经验

主编：屈云波

84

Brand Warfare

品牌战

创建有竞争力品牌的十大规则

[美] 大卫·达勒桑德罗

米歇尔·欧文斯/著 尚赞娣/译

Daivid F. D'Alessandro

Michele Owens

10 rules

for building the

killer brand



企业管理出版社



麦格劳-希尔教育出版集团



派力营销思想库
PILOT MARKETING IDEA TREASURY
营销创意源泉 营销实战指南
主编：屈云波

品牌战

——创建有竞争力品牌的 10 大规则

大卫·达勒桑德罗 (DAVID F. D'ALESSANDRO)

著

米歇尔·欧文斯 (Michele Owens)

尚赞娣 译

企业管理出版社



麦格劳 - 希尔教育出版集团

图书在版编目(CIP)数据

品牌战/[美] 大卫·达勒桑德罗 米歇尔·欧文斯 著
尚赞娣 译, —北京:企业管理出版社, 2001.11

ISBN 7 - 80147 - 623 - 9

I . 品… II . ①大…②米…③尚… III . 产品—质量管理 IV . F273 . 2
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 080762 号

D' Alessandro: **Brand Warfare**, 1st Edition

ISBN 0 - 07 - 136293 - 2

Copyright © 2001 by David F. D' Alessandro. All rights reserved.
Printed in the United States of America. Except as permitted under the
United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be
reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a
data base or retrieval system, without the prior written permission of the
publisher.

Authorized translation from the English language edition published by
McGraw - Hill, Inc.

All rights reserved. For sale in the Enterprise Management publishing
House of China only.

本书中文简体字版由企业管理出版社和美国麦格劳 - 希尔国际
公司合作出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。
北京市版权局著作权合同登记图字 01 - 2001 - 4034 号:

书 名:品牌战

作 者:[美] 大卫·达勒桑德罗 米歇尔·欧文斯

翻译:尚赞娣

责任编辑:单卫峰

技术编辑:孙振伟

书 号:ISBN 7 - 80147 - 623 - 9/F·621

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:北京市朝阳区印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 6.875 印张 137 千字

版 次:2001 年 11 月第 1 版 2001 年 11 月第 1 次印刷

印 数:1 - 7 000 册

定 价:20.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

派力的观点

——对中国企业市场营销的 现状与持续发展的反思

- 中国市场已开始由幼稚走向成熟、由卖方市场走向买方市场，这种转变将使部分理性的消费者享受到物有所值，也使部分肤浅的企业品尝到必然的失败。所以，十多年前你是只要做就可以赚钱，现在要想赚钱只是做还不行，而是要做好了才行。
- 中国的很多行业市场已是供大于求，甚至是供远大于求。但这只是表明在数量的竞争上已是激烈，而在质量的竞争上还处于一个较低甚至很低水平。如果一个企业很成功，可以说不一定是你做得太好，而可能是别人做得太差。
- 很多企业是追求最大、鼓励最大，而未来真正赚钱的却是那些追求最佳、鼓励最佳的企业。
- 世界经济发达国家企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 80%:20% 的比例，而我国企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 20%:80% 的比例。

- 中国的有些“名牌”只是知名度高而已(说得总比做得好),品牌的含金量很低。万一一把火烧了,能不能象人们所比喻的可口可乐一样,很快(用品牌的号召力)就可以马上建设一个新的工厂呢?中国部分“名牌”的实践证明——恐怕不可能!
- 有人说一个企业营销的成败关键在产品,有人说在服务,有人说在价格,有人说关键在推销,有人说关键在广告,有人说关键在点子,有人说下个世纪要进入策划时代,……而实际上,市场营销(或称市场营销管理)是一个管理过程(包括分析、计划、执行和控制),少一个环节都不行;市场营销不仅是一个部门的事情,而是企业产、供、销、采购、开发、财会等所有部门、自上至下全体员工共同的事情(即全员营销),少一个部门(人员)都不行。
- 因此,如果说一个企业(或一个人)的进步过程分为进入(行业)→学习(知识)→掌握(技能)→创新(应用)四个阶段,那么我们的大多数企业(和个人)还处在学习知识的阶段,故踏踏实实地学习专业营销的知识、苦练专业营销的基本功是我们每一个企业(和个人)现在最应该做的事,“一口吃个胖子”是不可能的,也是不可取的。
- 迄今,中国企业的生命周期超过5年的不多,超过10年的更少,您的企业呢?——让我们一起来反省,一起来共勉吧!

献给米歇尔 (Michael)、安德尔 (Andrew) 以及罗伯特
(Robert)



译者前言

当今商战竞争异常激烈，一个公司如何能在这种激烈的竞争中针对自己的产品特点创建一个知名的品牌，达到出奇制胜的目的，是一件非常迫切的事情。品牌是顾客听到一个公司名字时脑海里闪现出的一个形象。公司所做的任何事情都要以品牌为基本出发点。一个品牌决不仅仅意味着广告和营销，它还意味着当消费者看到公司的图标或听到公司的名字时所能想到的任何事物。一个好品牌的影响力是你在市场上战胜对手的最好武器。“如果没有一个好的品牌，你将成为一个没有武器的竞争者”。一个公司的品牌是该公司最重要的资产。

随着商品经济的不断发展，消费者所面临的是一个充满诸多选择的商业社会，没有一个响当当、吸引人的品牌几乎是无法想象的。创建和维护一个好的品牌已经是每一个公司必须要面对的一件既复杂又艰巨的任务。完成这样一项艰巨的任务不仅需要卓越的远见，还需要不饶的勇气，更要有理解现有顾客和潜在顾客的直觉，与此同时还要有承受损失的准备和不断前进的坚强意志力。创建品牌需要公司在任何一项决策中都要有分辨陷阱和机会的能力，需要公司上上下下所有员工的共同努力，呵护和抚育品牌的工作是一场永远不会结束战争。《品牌战》这本书提供了许多赢取这场战争所需的各种战略手段。真诚地希望这本书可以给你一些启迪。

本书在翻译的过程中，得到了许多人真诚的帮助，在

这里向他们一并表示感谢。由于时间紧，加之本人的水平有限，不妥之处在所难免，希望广大读者批评指正。

尚赞娣 2001 年 10 月 4 日



引言

在商业界，我所上的最好的一课是从我的第一个公关顾客那里学到的。我当时是一个刚走出大学校门的孩子，在纽约市一家大公共关系公司工作并且踌躇满志地要做一些事情。而这个顾客，是一个来自中西部的戴着蝴蝶结的小老头，他梳着一个很隐蔽的中分发型，名字也很可笑，叫奥维尔·瑞得班彻尔（Orville Redenbacher）。公司的芝加哥办公室把他介绍到我们这里，让我们帮他在东部推销他的产品。有一天，他来到了我们办公室，并对我们说他的美味爆米花将导致一场爆米花产业的革命。

爆米花是一个产业对我们来说就是一个新闻。在当时，只有两种爆米花可以买：袋装的无商标的爆米花和吉夫（Jiffy pop）爆米花——一个所有喜欢爆米花的美食家都熟悉的品牌，它的创意是“吃它时有多少乐趣，制作它就有多少乐趣”。

奥维尔十分详细地向我们解释为什么他培育出的杂交玉米要更好一些，为什么他的玉米仁爆得比普通的几乎大一倍，为什么他的玉米几乎全部都能爆成爆米花。他神秘兮兮地对我们说：“难道你不讨厌爆米花的小碎皮塞进你的牙缝中吗？用我的玉米，将较少发生这样情况，小碎皮是非常小的。”他把每个玉米仁人格化为一个个不愿被爆成所谓的“老处女”玉米花的玉米仁。我们认为他的神经有些问题。

然而，不论他的神经是否有问题，他的钱总是好的，





我们要为他服务。他有他自己的计划并且没有人能影响他。我记得我们公司曾有人试图劝他将产品命名为‘100% 好爆米花’。但奥维尔说：“不，它们从一开始就应该有一个与众不同的名字，我要将它们的名字标在瓶子上。”

奥维尔没有在广告上花费大量的金钱，因而他需要一家公共关系公司去帮他吸引一些注意力。我们在纽约举办了一个大型聚会，我们保证酒水的免费供给并且计划使每一个人被“瓦解”。在那天晚上的一个特定时间，我们把戴着小蝴蝶结的奥维尔推了出去，他做了一个有关他的爆米花的每一个玉米仁的小演讲。

令我们感到意外的是，那些麻木的、老于世故的纽约食品批评家认为他的观点很有趣。突然之间，美国的每一家报纸和杂志都评论了奥维尔那令人着迷的研究——世界上最好的爆米花。不仅如此，超级市场和消费者也都对这个想法表示出了很大的关注。对奥维尔·瑞得班彻尔来说这意味着一个全新生命的开始，他变成了一个爆米花文化的偶像，并且在几年后将这项业务售给了 Hunt - wesson 食品服务公司，从而得到了一笔数目可观的钱。

正是这个令人钦佩的老人使年轻的我认识到了一个事实：在市场上总是以质取胜。但它并不是我从这次经历中学到的最重要的东西。

奥维尔教给我的真正的经验是：好品牌的威力是征服市场的所有原因。消费者愿意支付一笔额外的费用去购买奥维尔的爆米花。依我看来，不是因为该产品有多么与众不同，也不是因为由于它减少了“老处女”（指那些不会



爆的玉米——译者注）的数量，从而相对其他品牌来说，该品牌比较经济。相反，消费者购买奥维尔的爆米花是因为他们觉得奥维尔很可爱。

奥维尔·瑞得班彻尔所做的就是对品牌的绝对定义。他抓住了一个没有人会想两次的商品特性，并把它提了出来，他使消费者相信他的玉米确实很有价值且更具有人性。在这个过程中，奥维尔创造了一个产业。

当 1984 年我到 John Hancock 互助人寿保险公司工作时，这个经验使我获益非浅。当时，我们的业务大多是老式产品——人寿保险。但它们都有一个显著的特点：产品本身是气泡，就像那些被装模作样的网络（dot-com）公司所兜售的服务那样不真实。消费者购买人寿保险时，他或她正在购买的只是公司的承诺，若有必要，保金才被支付。人寿保险公司所售出的是它们的声誉，因为如果你不相信那个承诺，再好的价格或产品特征在这里都将毫无意义（在这里，这一点是毫无疑问的，因为如果触发这些产品特征，你将以生命作代价）。

若列举一个以品牌为基础的行业，人寿保险就是。但是大多数人寿保险公司，只是倾向于靠投保人的数目来运营，而忽略了理解这一基本的真理。然而，John Hancock 的资方比较明智，当我来到 John Hancock 任公关部经理时，我的任务就是像奥维尔那样将 John Hancock 转变成对消费者具有吸引力的东西。

15 年后，我们登上了《纽约时报》20 世纪 100 个最佳品牌的排名名单。这个强有力的品牌使得我们在推销上胜过了我们的竞争者，使整整一代消费者优先在人寿保险



方面进行投资，而且使他们认为我们是购买人寿保险的最佳选择。

现在，美国大多数行业已指出消费者更喜欢强劲的品牌，而非薄弱的品牌。最近一些年来在美国商界有两个因素导致了品牌狂热。第一个是投资者更愿意支付资金给那些受欢迎的品牌。品牌咨询公司每年将世界上最有价值的品牌进行排名，并且计算这些品牌的价值。作为 2000 年的第一品牌，可口可乐的品牌价值占公司总价值的 51%，该品牌大约值 725 亿美元。造成品牌狂热的第二个因素是因特网的发展，它使得商业界惊人地易变，有的网络品牌一夜之间变成顶尖巨人，而一些已建立的品牌却突然垮掉。看一下亚马逊网上书店（Amazon.com）的发展，90 年代后期的因特网狂潮毫无例外的以使消费者了解它们为开端，然后才是获得商业利润，至少在短期来说，这并不是一个愚蠢的战略。

品牌狂热决不仅限于商业界。不同于其他商业理念，“品牌”观念已渗透到了文化当中。影星汤姆·汉克斯（Tom Hanks）现已公开谈论保护汤姆·汉克斯品牌的重要性。佛蒙特州（Vermont）认为它的名字同样也是一个品牌并且正在制定条款以限制其它州的公司非法盗用“佛蒙特”标志。当八年前纽约时报的记者问圣母玛丽亚大教堂的权威洗礼师为什么他能吸引全法国的信徒，尽管这些信徒在地方教堂同样可以被洗礼。教父克劳德·尼古拉斯（Claude Nicolas）这样回答道：“很明显，他们认为圣母院更好，当然，这是因为它有一个特定的品牌名称”。

然而，每年都会有数亿美元以品牌的名义被挥霍掉。



商业界总是以品牌来赚钱，却不在品牌上进行投资，或是延伸它们的品牌而不考虑消费者的意见，或是在合并一拆分的狂潮中买断有价值的品牌，然后依公司的意愿抛弃品牌名称。

人们通常仅把品牌决策看作是广告问题。事实上，问题并非如此。80年代西尔斯（sears）向金融服务行业的转移就是一个典型的品牌决策。对西尔斯来说，不幸的是，消费者特别没有兴趣在他们习惯于购买扳钳和衬衫的商店购买股票。

即使是一些90年代的品牌精英——耐克和可口可乐公司，也都竭力使自己公司的图标在消费者面前不断出现，因为它们在摸爬滚打中渐渐悟到了有关品牌的一个基本原则：品牌就是一切，它是你同消费者沟通的要素，它是你同除你之外的任何人沟通的要素。

从定义来说，品牌就是当消费者听到你公司的名字，他或她能想到的“任何事物”。由于信息革命，“任何事物”现在包括人力资源策略、质量控制、环境保护、客户服务以及每一个在网络上流传的传言。1996年的《商业周刊》报道说，当被问及印度尼西亚的分包商如何对待他们的工人时，耐克主席菲尔·耐特（phil knight）说道：“有些事情我们可以控制，但有些事情我们无法控制”。从合理的、实际的立场来看，那或许是正确的。但从品牌的观点来看，一个公司最好去控制每件事情，因为品牌不能对任何一件事情不负责任。事实上，在劳工问题上，耐克曾遭受了一次残酷的考验。在1998年，耐特毫不掩饰地评价了那次考验带来的损害：“耐克产品已变成了奴役工





人、强迫工人超时劳动和任意滥骂的同义词”。

由于一个公司所做的任何一件事情都将对其品牌产生或好或坏的影响，因而一个公司所做的每一项决策——不管是削减客户服务、向新的市场扩展，还是通过赞助一个体育项目以满足首席执行官的运动梦想——都将影响到品牌。品牌往往是被后来想起或是被忽略直到遇到麻烦，为什么呢？因为尽管大家都会给品牌理念一些口头上的支持，但事实上公司的整个组织结构对品牌创建是充满敌意的。

实际上，即使全美国最优秀的公司也常充满了这样一些人，他们认为要通过压制品牌发展才能开展自己的工作。在紧要关头，律师常会倾向于使公司较慢做出反应，因为他们认为短期的责任利害会影响长期的品牌策略。有些员工之所以允许流言蔓延是因为觉得去揭发这些陈腐之事，对他们来说毫无益处。财务职员任由好的品牌去衰退是因为他们憎恨在创建品牌过程中花费大量的金钱。广告经理将大量金钱花在了对消费者来说毫无意义的促销活动中，只是因为他们并不明白广告应以品牌为导向，而不是别的。

结果是，大多数的品牌创建者必须面对两场战争：他们不得不击败对手，使竞争对手俯首称臣，同时他们也必须组织内部大刀阔斧地进行调整。所谓“品牌创建者”，我的意思是指对品牌的建立和维护负有一定责任的任何人，从睿智的首席执行官到公关部的新手。在公司内部，作为一个品牌创建者要冒被大家认为是不能胜任的危险，因为你会经常主张将资金用于那些被大多数人认为是



不切实际的目标上去，比如征集意见以赢得消费者的良好愿望等。无论你是首席执行官还是营销方面的一个新雇员，这都意味着你要不断地与疑心重重的对立者做斗争。

我写这本书的目的是为了帮助品牌创建者赢得内部、外部所有战线上的胜利。建立一个好的品牌并非易事，公司的高层们需要花费精力去说服其他人同意自己的设想，那需要一种对比例和时间的技术感觉，那需要有坚韧的意志将你的品牌同竞争品牌区别开来，而且最好是在这一过程中将它们一一“埋葬”。那同样需要最大程度上与购买你产品的人达成某种共识。要想创建一个好的品牌，创建者需要一些可能无法传授的素质。

不论你是一个新的商界参与者还是商场老手，有大量的规则能够帮你取得游戏的胜利。这本书将把它们一一展示给您。



致 谢

许多人都曾承诺“某一天要写一本自己的书”。我也这么希望过。

这本书是许多有才能的人艰苦工作的结果，我只是有机会记载这些故事，并从品牌的角度来讨论它们、提出建议。

在此我向每一位为这本书工作过的人致谢，特别是：米歇尔·欧文斯（Michelle Owens）——一个非常杰出的作家，除电影剧本外，她的业绩还包括为玛丽安·克尤姆（Mario Cuomo）和比尔·威德（Bill Weld）所写的演讲稿。她在长达一年的时间内总是很有耐心地参与本书的创作、翻译、解释、校验并且还参与撰写这本书。她总是紧抓我的思想和言论。贝基·考里特（Becky Collet），一个老练的律师并任一家公司的公关人员，在整个创作过程中她总是鞭策我。她对本书每一页、每个词、每个细微之处的贡献都是非常令人钦佩的。史蒂夫·波根（Steve Burgay）是一个代理律师，同时还是 John Hancock 的资深副董事长，我感谢他不仅因为他的修改能力，还因为他为这本书提供了素材并允许我使用它们。乔·布瑞德（Jo Breiner），一个非常有能力的调研人员，他牺牲了大量的时间去校对素材的真实性。吉姆·马丁（Jim Marchetti），一个律师，为了确保这本书不仅表述正确，而且还能引起共鸣，他对每一个句子都进行了仔细的斟酌。

同时，我还要感谢我的妻子詹尼特·达勒桑德罗





(Jeannette D' Alessandro)，感谢她的建议、鼓励和校稿。在整个漫长的过程中，她总是提出各种很好的建议，这一切都对的书起了很大的帮助，让我们为她祝福吧。

同样要感谢我的编辑员玛丽·格伦（Mary Glenn）和我的助手克瑞斯·克郝（Chris Calhoun）。

最后，我再一次感谢所有帮助过我的人们，是他们共同给了我帮助，使我得以完成这本书。