



中铁博文
BLOGEWIN

Interbrand | 观点

CO-BRANDING

国内首度引进的品牌联合专著

品牌联合

[英]汤姆·布莱科特 鲍勃·博德 / 著



Mercedes-Benz



……他们都是品牌联合的实践者

中国铁道出版社
万卷出版公司



中铁博文
BLOGEWIN



品牌联合

CO-BRANDING

[英]汤姆·布莱科特 鲍勃·博德 / 著

于琰 / 译

国内首度引进的品牌联合专著

中国铁道出版社
万卷出版公司

辽宁省版权局著作权合同登记: 06-2004-74 号

图书在版编目(CIP)数据

品牌联合: / [英] 汤姆·布莱科特 (Blackett T.), [英] 鲍勃·博德 (Boad B.) 著; 于琰译. —北京: 中国铁道出版社, 2005. 12
ISBN 7-113-06857-X

I. 品… II. ①布… ②博… ③于… III. 企业管理—经济合作—案例—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 153063 号

Co-orandng© Leslie de Chernatony, Preface; Tom Blackett and Nick Russell, Chapter 1; Bob Boad, Chapters 2, 3 and 6; Mark Linnell, Chapter 4; Marc Smit, Chapter 5; Jan Lindemann, Chapter 7; Tom Blackett, Bob Boad, Paul Cowper and Shailendra Kumar, Chapter 8 1999

All rights reserved. No reproduction, copy or transmission of this publication may be made without written permission.

First published 1999 by
MACMILLAN PRESS LTD

书 名: 品牌联合

作 者: [英] 汤姆·布莱科特 鲍勃·博德 著

译 者: 于 琰

出版发行: 中国铁道出版社(100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)

策划编辑: 郭 宇 张业宏

责任编辑: 曾亚非 荆志文

封面设计: 晶晶工作室

印 刷: 北京市彩桥印刷有限责任公司

开 本: 787×1092 1/16 印张: 11.5 字数: 167 千

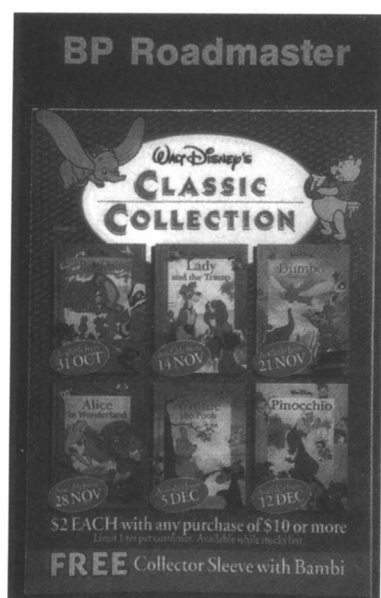
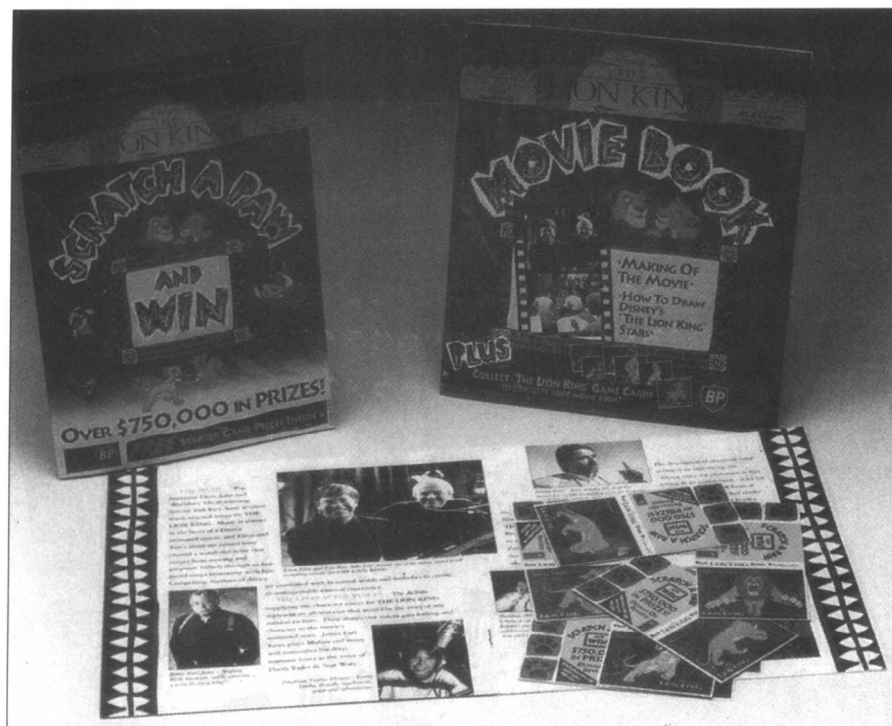
版 本: 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-113-06857-X/F·424

定 价: 25.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社发行部调换。



迪士尼 - BP

这两个品牌的组合使其促销活动极具吸引力。

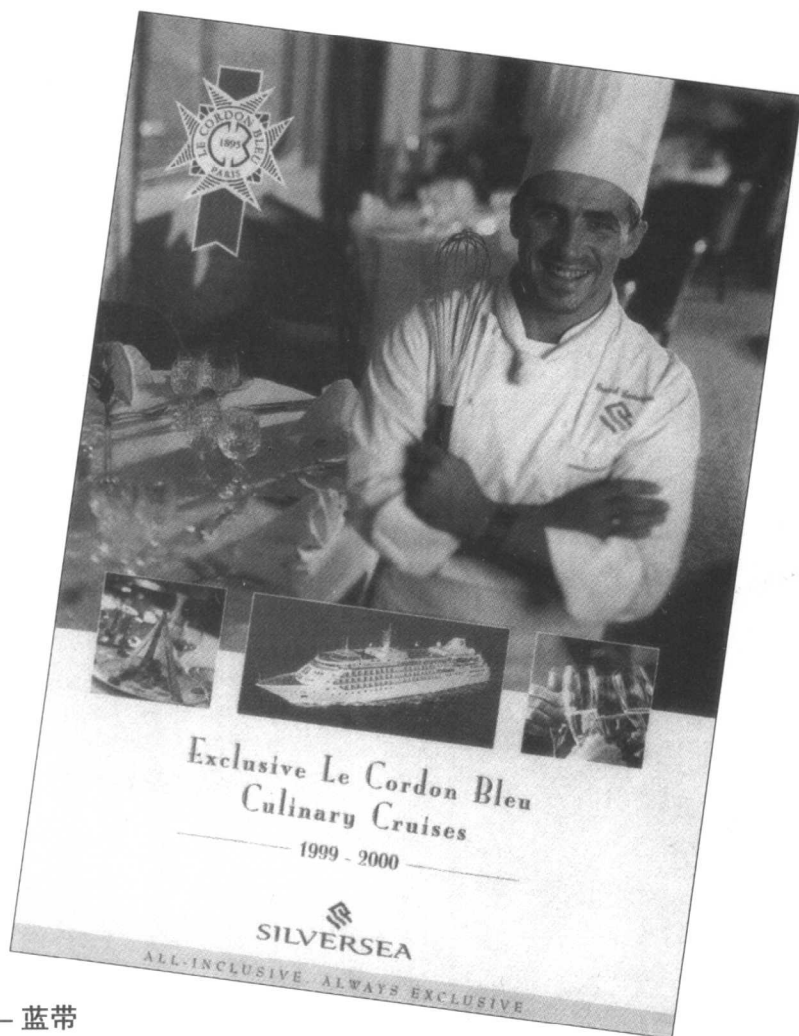
©迪士尼



杜比

一个代表高质量和卓越技术的元素品牌。

* “杜比” 是杜比实验室的商标。



银海 - 蓝带

这个品牌联合的航空服务证明了即使是奢侈品也能够从合适的品牌联合中受益。



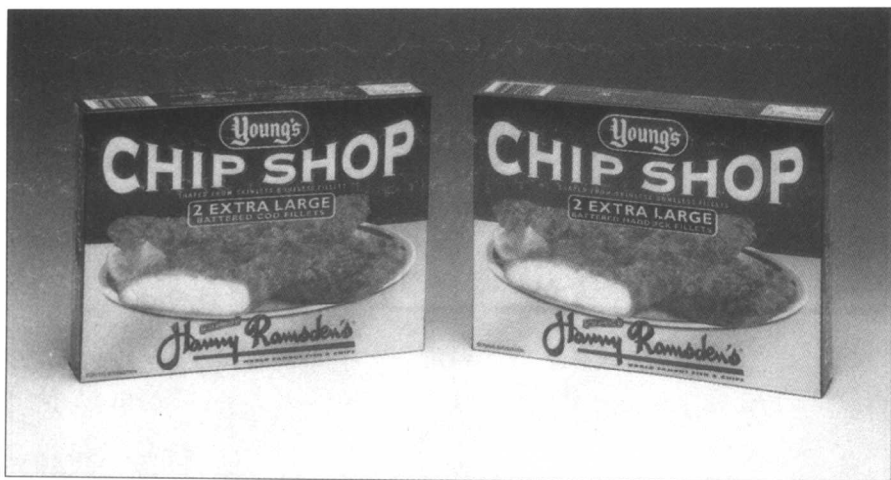
特福龙

特福龙出现在众多的品牌联合商品上，意味着这个令人惊异的产品会带来可观的益处。



塔塔 - BP

印度很有影响力的润滑油企业，此联合说明每一个品牌都能从对方的品牌价值中受益。



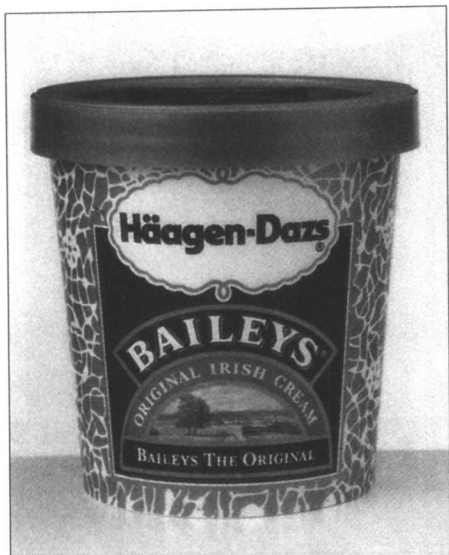
杨氏 - 哈利拉姆斯登

一个著名的饭店品牌成功地扩展到食品市场。



壳牌麦克斯 - BP

这些著名的品牌联合使用所产生的影响在合同终止后很长时间仍然存在。



贝利 - 哈根达斯

对于美食家来说这个联合品牌的搭配是最理想不过了。

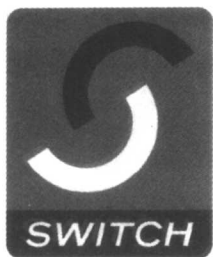
new IN'TEGRAL

He doesn't just recommend it.
He uses it.

TEFAL

特福 - 蓝带

威望颇高的蓝带烹饪学院的名字和特福的高品质整体厨具系列完美地结合。



SWITCH

这个标志使人放心，使持卡人和发卡者都受益。



世界自然基金会 (WWF)

和全球闻名的世界自然基金会的标志进行品牌联合的产品在极大程度上加强了品牌形象。

序 一

任何普通的产品、企业或其他机构的名字，一旦与“品牌”挂上了钩，就会衍生出无穷的花样。它对很多现今的中国企业家来说，可能会包含强烈的“责任”或“使命”的意味，因为它关乎“名气”、“名声”或者“声誉”，也许还有“事业”等等较为严肃的主题。不仅如此，它同时还是手段，就像厂房、机床那样，可以被它的主人加以极其灵活地运用以创造额外的价值。在高明的品牌管理者手中，一个特定品牌的内容与形式永远与时俱进，顺势而为，变化中有不变，稳定中有发展，一贯追求独特，同时又努力合作。

据我观察，在过去的10年中，这种对于无形的符号性资产的巧妙运用，已经远远超越了一般营销组合运作的疆界；对于专门的品牌运作理论与实践的研究著述，也达到了一个史无前例的高潮。这个10年，正是中国老百姓刚刚跨越温饱线，而发达国家则开始真正实质性地步入后工业化的10年。

市场竞争处处激烈无比，但在不同的市场上，竞争的水平 and 内容却完全不同。当我们在全力打造以“质量与规模”为特征的制造优势的时候，发达国家对于“品牌”及其运作手段的认识已经大大深化了。而

这种认识与实践一旦获得实质性的进步，就会在全球范围内提升竞争的级别，在有形实力的角逐之外，大大加剧了企业之间无形的品牌力竞争。而中国的很多行业，也因为制造规模的急速提高，在短短的一二十年间，便已经达到了产能相对大于市场需求的状态，迫使许多企业在营销概念和工具尚未纯熟掌握之前，便不得不主动地尝试运用“品牌”利器来完成商业的扩张。

然而，经验表明，对于在有形资产的创造和积累领域中已经形成部分优势的中国企业来说，在如何正确理解并运用无形的符号性资产方面可能存在着许多观念性的障碍。我在这几年与企业的接触过程中发现，不少企业家实际上缺乏对于品牌和品牌建设的系统知识。像“究竟什么是品牌”，“如何做好产品或企业的品牌”这一类问题在很大程度上被混同于一般经营活动的全部或者某一个部分。而“品牌经营”的精髓正是在不同于它的有形产品制造和一般意义上的销售那一部分。一个成功“品牌”的成长需要根据企业或产品面对的实际竞争环境进行系统的规划和长期的培育，其背后涉及到完全不同于传统经营活动的专门化课题。例如：如何让品牌在长时间内占据相当稳定且富有竞争意义的顾客心智资源？如何恰当地定义品牌覆盖的产品或服务范围？如何尽可能好地利用已经存在的自己或他人的品牌资产？如何抓住新的数字化媒体环境提供给品牌的发展机遇？这往往会涉及非常困难的权衡、取舍、选择以及内部的协调。

值此中国的优秀企业已经实质性地开始它们的品牌长征的时候，我们非常高兴地得知中国铁道出版社携手万卷出版公司即将推出三本由我们 Interbrand 同事撰写的关于品牌与品牌运作著作的中文版。这三本书主题各异，但都紧贴市场，反映出我们在品牌研究领域一贯的前瞻、深度而开放的特征。希望能够帮助中国读者理解品牌思维与运作方法的极其多样化的视角。

陈富国

Interbrand 中国区 首席执行官

序 二

品牌联合如果使用得当，就可以成为使参与的公司和客户双方都受益的一个非常有效的战略。关于战略联盟和合资企业的著作已经很多，但是关于品牌联合的文章却寥寥无几。因此我们非常推崇这本能增强我们对这个重要话题理解的著作。

品牌打造关乎价值的增加，品牌联合是对它的证明，尤其是当目标是确保所产生的实体价值比组成部分的价值更大的时候。这包含了怎样使世界变得更加美好的理想观点以及孕育革新性的利益群组的创造力。它使战略定位成为首要任务，然后考虑两个参与者如何重新排列它们的价值链来获取预期价值以及共同利用其回报。正如本书所清楚阐述的，采用一个战术上的短期视角并不能充分利用品牌联合的真正潜力，这些潜力是通过发挥新组合的利益群组的竞争优势而来的。

从一个公司的角度来看，品牌联合提供了一个双赢的方案。当我们从交易品牌营销过渡到关系品牌营销的时代，品牌联合无疑会成为一个更重要的战略，共同增加价值的创造。这本书不仅提供了如何从品牌联合中得到最大利益的有理有据的观点，而且还涵盖了一些非常实用

的问题。

不同的经理对品牌联合有着不同的解释，这本书的一个优点就是它为品牌联合提供了清晰的定义。我们可以从书中欣赏到不同水平的品牌联合，其所使用的类型学可以解决对品牌联合的不同解释所造成的消化不良问题，并为我们指出了一条更清晰的前进道路。

因为导致价值增加的源泉变得更难辨认，品牌联合创造了一个越过竞争赢得消费者的机会。有些消费者对品牌表现感到不确信的时候，他们会以“风险降低模式”来购买品牌。因此，品牌联合提供了一个机会，让消费者更放心，并且能够把小心谨慎的购买态度转变为十足的自信心。

本书中的很多东西对于想要利用品牌联合的经理人来说都是无价之宝。周全的结构可以增强读者对品牌联合的理解，使想法快速变成进行品牌联合的战略，并且本书提供了很多实用的建议。这本及时的著作给予我们的实在是太多了。

莱斯利·德·车纳托尼

有益银行品牌营销学教授

前言

英国科幻小说家 H.G. 威尔斯注意到品牌“使制造商跨越了零售商的肩膀直接触及到消费者”，但即使是这么伟大的幻想家也没有预见到今天我们会产生日益膨胀的兴趣，把独立的品牌结合到一个单一的产品或服务上。如果他的思维转移到品牌联合这个问题上，接下来他就会说品牌联合使制造商和零售商能够更精确地瞄准消费者的实际欲望。市场变得越来越成熟老练，它需要更加细腻精确的产品和服务；品牌联合是满足这些需求的理想工具。

现今许多公司正在尝试品牌联合，他们意识到品牌联合具有巨大的利益相关性，这些利益的相互关系传递了这样一个信息：如果品牌联合运作得当，可以达到双赢的效果，但是如果运作不当，合作伙伴的一方或者双方都将会遭受恶果，更重要的是，参与品牌的声誉可能会受损。作为“品牌打造人士”，我们感到在绝大多数的商业联盟中，品牌经常是最后被考虑的资产——如果不是根本就没有予以考虑的话——这实在有些不太恰当（BP 石油公司的情况当然不在此列，因为这家公司小心地守护着自己的商标，当与其他公司的商标“合伙”时尤其小心谨慎）。关于品牌联合的著作如此之少，这也深深地触动了我

们，因此我们写了这本书。

如今，在涉及使用两个（或两个以上）品牌的非常广泛的营销活动中，“品牌联合”是经常被用到的一个名词。不同品牌可以并列出现在信用卡和签账卡上，可乐罐、薯条的包装、个人电脑、汽车上，不胜枚举。但是达到何种程度才是品牌联合？品牌联合对于我们这些纯粹主义者来说代表着什么？是两个品牌通过在一种产品或服务上的紧密结合而共同提升价值，还是对一家合资企业的懒惰的简写呢？这是我们在本书中全力阐述的东西——我们并不是简单地纠缠这个话题，而是因为我们相信品牌联合将会是品牌打造的一个合法子嗣。而且品牌打造现今已经被广泛地承认为具有最高重要性的商业项目，可以造就竞争优势，最终产生股东价值。

简单地说，我们认为如果公司决定集中它们的资源来追求商业机会并把这描述为品牌联合的话，它们就应该意识到这意味着什么。事实可能是这只不过是一次冒险的联合，像甲信用卡公司和它的合作伙伴乙银行达成协议发行一种新的金卡。在卡上标示着双方的名字可以使我们认为这是一个品牌联合。但是如果合伙的驱动目的一方面是提高自己的能力，另一方面是为了吸引和保留客户，那么就必须正确地理解“品牌联合”这个名词。在这里，品牌联合只能说是一个机制，而不是一个商业目标——是通往某个终点的途径，而它本身并不是这个终点。

无论进行这种联合的公司有没有考虑到他们的品牌效应，有一件事是肯定的：它们的联合肯定会影响客户的理解方式。如果合作双方实力相当，战略可靠合理，生产的产品或服务理想诱人，那么结果可能是双方都受益（我们会因此想到英特尔和个人计算机制造商之间的强大协作）。但是如果错误估计双方的结合并带有投机性，那么产生这样结果的可能性就小得多（这样只会使人产生贪婪的巷尾老鼠在滋生后代的不良印象）。

任何商业上的合伙关系都承担一定程度的风险——而且涉及品牌

的时候风险会提高。当然经理人会采取措施，确保有关合伙关系的风险降到最低——但是有多少时候这些“勤勤恳恳”的人把品牌算在内了呢？在我们看来，如果人们能够分辨出在商业联盟中有关保护和提高品牌价值的关键问题的话，我们还要走很长的路，才能帮助致力于探索此战略来发展业务的公司。

因此，在这本书中我们审视了那些为追求企业发展选择“合伙路线”的公司。我们尤其感兴趣的是品牌联合是如何在合资企业或者联盟的管理实践中发展的，因为合伙方已经懂得在成功的联合中它们的品牌是如何作为客户的友好感情载体的。我们可以从中学到一些有用的经验。

我们也考虑了在进入或维持品牌联合关系中需要考虑的法律和财政问题。这些问题通常是相当复杂的，正因为如此，我们对它们的了解往往不够深入。也许是因为公司的品牌经理们所接受的培训还不能使他们完全胜任工作要求。这就是为什么在许多公司中，最终的品牌责任越来越多地由首席执行官和他的同僚来承担。品牌联合是他们需要掌握的更为复杂的東西。

经济学家、商学院和任何名副其实的博学者不断地在提醒我们：今后几年不断上升的客户需求会把世界贸易推到前所未有的水平；“制造商国家”会增多；世界将被划分为生产产品的国家和拥有“知识产权”的国家。无论如何，大多数公司，除了最庞大的公司以外，占有资源，充分利用这个超凡机遇以求发展已经变得越来越不可能。在过去几年中我们看到的商业联盟和合资企业不断增长的趋势仍将继续——随之而来的还有品牌联盟的兴起。

如果我们说这本书把品牌联合的使用，奉为最佳方法可能会误导大家。品牌联合仍处于婴儿时期，而且形成流派的成功案例相对还很少。也许这样说更公正一些：我们已经努力使人们注意到了合理的品牌联合的需要，提高了人们的认识，让他们了解品牌联合并不是“四处散播企业标志”的做法，而且品牌联合必须被视为一个极为重要的

战略，它的后果可以深远地影响企业的前景。

在我们看来，这些研究课题是非常有趣的，我们相信，事实会证明它对所有想通过合伙来寻求发展的企业是有价值的。无论是战略上还是商业上，人们对寻求和培养有商业利润的商业伙伴关系的具体做法已经着墨颇多，相对于重复这些老生常谈，我们更愿意把精力集中在品牌上，因为只有品牌才能够为它的所有者提供潜在的、最大的远期保障。

汤姆·布莱科特

鲍勃·博德