

Brand Immortality



品牌长青 Brand Immortality

[英] 汉密士·普林格 (Hamish Pringle) 著
彼得·菲尔德 (Peter Field)
张雪 译

中国铁道出版社

品牌长青

Brand Immortality

[英] 汉密士·普林格 (Hamish Pringle) 著
彼得·菲尔德 (Peter Field)
张雪 译



中国铁道出版社

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2009-2420

图书在版编目(CIP)数据

品牌长青/(英)普林格(Pringle, H.), (英)菲尔德(Field, P.)著;张雪译. —北京:中国铁道出版社, 2010. 4

ISBN 978-7-113-11135-9

I. ①品… II. ①普…②菲…③郭… III. ①企业管理:质量管理 IV. ①F273. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 037492 号

Brand Immortality by Hamish Pringle and Peter Field

Copyright © 2008 Insititue of Practitioners in Advertising(IPA)

This edition arranged with Kogan Page through BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright © 2010 China Railway Publishing House. All rights reserved.

书 名: 品牌长青

作 者: [英]汉密士·普林格(Hamish Pringle) 彼得·菲尔德(Peter Field) 著

译 者: 张 雪 译

责任编辑: 张艳霞 电话: 010-51873457

封面设计: 大象工作室

责任校对: 张玉华

责任印制: 李 佳

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)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2010 年 4 月第 1 版 2010 年 4 月第 1 次印刷

开 本: 700mm×1 000mm 1/16 印张: 18.25 字数: 256 千

书 号: ISBN 978-7-113-11135-9

定 价: 36.80 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,请与本社读者服务部调换。

序 言

自从宝洁公司于 1837 年成立之日起,品牌对我们的成功就至关重要。今天,我们的品牌正在为世界各地超过 30 亿名的消费者提供服务,在我们的众多品牌中,有 23 个品牌的价值超过 10 亿美元,而且这个数字还在不断增长。显然,我们之所以能够成功是因为我们在做任何事时都以消费者为核心,并且,由于我们的消费者不断变化,我们的品牌和市场营销方法也需要作出相应的改变。这种演变的步伐每日都在加快,很多因素既带来了新的机遇又带来了新的挑战,新的数字媒体仅仅是这一系列因素中的一个。我们的目标就是要通过我们的品牌改善消费者的生活,但是我们的消费者却比以往任何时候都更加见多识广,也更苛求挑剔。因此,我们需要不断地对产品和营销方法进行相应的创新,以赢得并不断赢得消费者的信任。因此,当“品牌长青”这一概念出现时,我自然很感兴趣。本书的案例研究与分析为我提供了一些重要的、新的见解。鉴于我们在市场营销中所面临的挑战,我很高兴成为本书的首批读者!

罗伊森·唐纳利(Roisin Donnelly)
宝洁公司英国及爱尔兰地区企业营销总监

前 言

本书最初关注的是品牌的生命周期和在不同阶段如何获得最大的市场效应。我们一贯的观念是：“品牌诞生，成长，成熟，然后消亡。”这个理解正确吗？答案是我们错了。

经仔细反思后发现，一些著名的品牌尽管经历了几十年的重大社会、技术和经济变革，仍然可以矗立不倒，这一点很明显。我们了解到，IPA 数据库中很多获得 IPA 效率奖 (IPA Effectiveness Awards) 的品牌由于这样或那样的原因本该早已死亡或处于死亡的边缘，但事实上却相当健康。我们将历史案例进行详细地分析并且发现，无论品牌是出于年轻还是衰老阶段，一些通用的方法都可使其保持健康，但对于它们的生命阶段却没有通用的准则。很明显，一个成功的品牌在其初期、成长期、成熟期和衰退期的战略差异相当显著。所以，一个品牌最重要的是要与时俱进地调整战略，以实现最佳的性能和生生不息，繁荣昌盛。虽然，一些品牌也许会在其生命周期中的某个阶段夭折，但这也意味着，只要它们能够得到专业化管理，那它们就能够长存。

本书说明了品牌是作为存在于个体精神的价值和弹性的保障。悉心的构造、培育，不但能够支持产品的创新，也可以使其在原有的范畴上进行线性扩张，甚至可以使品牌打入全新的市场。事实上，一个良好的品牌可以在几代人的心目中长存不朽。本书是关于如何进行战略管理，以使品牌能存在于产品和市场的生命周期波之中，并比产品更长寿。本书展示了如何确保品牌长青。

归根结底，这是一本关于品牌的生命周期以及如何才能使营销手段在不同阶段都能行之有效的书。我们以往的立场是：“品牌诞生，成长，成熟，然后消亡。”这个理解正确么？答案是：我们错了。仔细反思，虽然在过去的几十年里发生了一些重大的社会、技术和经济变革，但还

是有一些极为优秀的品牌存活了下来。以获得 IPA 效率奖的许多品牌为例,根据 IPA 数据库中的记载,它们都有这样或那样的原因应该早就消亡或是处在死亡边缘,但在实际中,它们现在却都发展良好。

我们仔细分析了以往的案例,案例中的这些品牌无论是正值“风华正茂”还是已经“年老体衰”,它们对于保持品牌健康的发展都存在一些相似点。但是,不同类型的品牌在不同生命周期阶段中的本质是不同的。显然的是大凡成功的品牌在其引入期、生长期、成熟期与衰退期会采取截然不同的营销手段。因此,对于任何一个品牌而言,分段确定其营销策略来达到最佳操作性能并能永葆品牌旺盛的生命力是十分重要的。有些企业可能会成为它们产品生命周期中的幸存者,这也就对品牌做了一些暗示:如果想“永葆青春”,那么就要推行专业化的管理。本书详细陈述了品牌的价值和弹性,并把这种观念看作一份深深植根于每个人的脑海中的承诺。

精心的构造并培育这个承诺,不能仅仅停留在原始的支持产品创新和产品线的延伸,还要尽可能的使品牌转化为一个全新的市场“因素”。当然,一个管理良好的品牌可以依靠先进的思想理念在人们心中存续。这本书就是关于如何制定合适的营销战略,以便该品牌能够驾驭产品和市场的生命周期波,并比产品更长寿。本书将教你如何建立长青的品牌。

开篇	1
----------	---

第一部分

像管理股东资产一样来管理品牌	3
----------------------	---

第 1 章 为什么投资者最应重视品牌长青	5
第 2 章 品牌消亡是不可避免的吗	13
第 3 章 品牌易变的天性是如何影响品牌韧性的	21
第 4 章 品牌架构如何影响品牌韧性	27
品牌组合体	27
背书品牌	28
子 品 牌	29
单一品牌	29

第二部分

常见商业模式对品牌有利还是有弊	31
-----------------------	----

第 5 章 略述某些战略思维模式的危害	33
第 6 章 安索夫矩阵	35

市场渗透	36
市场开发	38
产品延伸	40
多样化经营	43

第 7 章 波士顿矩阵	45
---------------------	----

“瘦狗”	47
“现金牛”	51
“明星”	55
“问号”	56

第 8 章 | 波特五力分析 60

竞争对手的竞争能力	60
供应商的议价能力	62
购买者的议价能力	63
替代品的替代能力	67

第 9 章 | 4P 策略 72

产品	74
价格	76
渠道	81
促销	85

第三部分

广告业模式的发展 89

第 10 章 | FCB 方格 91

第 11 章 | 马斯洛需求层次理论 94

独特的销售主张	97
情感销售主张	98
信条销售主张	100

预约销售主张	103
品牌承诺系统	105

第四部分

品牌的客户环境	111
---------------	-----

第 12 章 客户年龄的影响	113
------------------------	-----

第 13 章 客户心态的影响力	129
-------------------------	-----

低(高)关注度过程	129
选择性认知	133
认知失调	138
羊群心理	139
客户承诺	141

第五部分

品牌长青的广泛使用准则	145
-------------------	-----

第 14 章 略述品牌长青的一般性规则	147
-----------------------------	-----

第 15 章 收益规律	150
---------------------	-----

第 16 章 品牌延伸的使用与滥用	154
---------------------------	-----

范围延伸	154
产品线延伸	158
品牌延伸	159

第 17 章 设定正确的目标和策略	167
---------------------------	-----

第 18 章 选择正确的关键绩效指标	186
----------------------------	-----

第六部分

品牌长青法则与产品生命周期的关系..... 189

第 19 章 | 新产品种类 191

第 20 章 | 成长型产品种类 202

第 21 章 | 成熟型产品种类 219

第 22 章 | 衰退型产品种类 243

第七部分

品牌长青遇到的新威胁 261

第 23 章 | 品牌未来的机遇和挑战..... 263

技术趋势 264

社会趋势 269

经济发展趋势 274

综合各种趋势对品牌的整体影响 280

开 篇

这本书对于那些不同年代、不同类型寻求长青的品牌来说是一本很实用的健康手册。我们的观点是：只要管理得当，没有一种品牌会死亡，任何一种品牌都能长存。虽然总有一些品牌会消失，但是这种消失应该是可以避免的，而不是必然要走向衰败。如果能够拥有英明的决策、合适的资源以及良好的想象力，品牌就会焕发生机并且会永世长存。毕竟我们身边的很多品牌都传承了几代人的时间。如果各式各样的品牌能够在两代人中流传，为什么它们不能继续流传下去呢？很多商业人士都从一个品牌的种类来判断品牌的前景，这是错误的。更糟的是，很多人认为品牌与市场（即产品）生命周期密不可分，而市场生命周期又与当前的产品以及服务范围紧密相连。当今从苹果到扎努西很多品牌都进行了转型并且获得了成功，为什么我们还会有这样的想法呢？

本书探讨了很多著名的而且被普遍接受的市场营销理论和工具如何扼杀了品牌而不是有利于品牌实现不朽。在此基础上，本书去伪存真，列举了一些有益的并且有效的市场营销理论以及工具。同时本书也收集了市场策略在市场生命周期的不同阶段促进品牌发展的一系列的经验，并且从营销、采购以及经销处的设置中提取了一些关键的经验。它同样探究了品牌的性质是如何不断改变并向前发展的，以及这种变化和发展对市场营销的意义。我们现今的市场，总是充斥着夸大其词的广告以及一些不知变通的理论，因此本书的目标就是从中挑选出有益并且有效的东西。

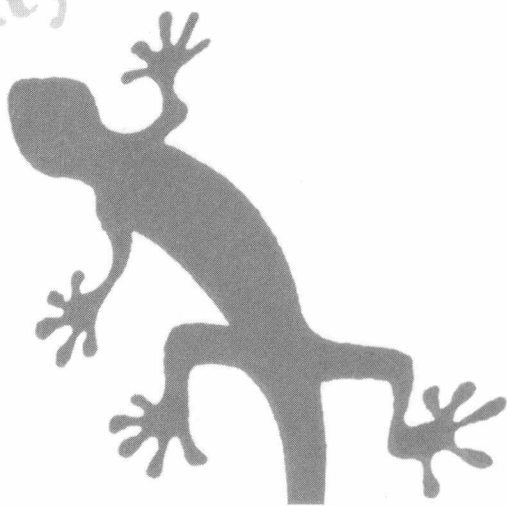
通过观察众多品牌（类型和寿命差异相当大）如何成功地解决了其在各自的发展和繁荣期所遇到的困难之后，我们断言品牌是能够长存的。我们特别关注了 IPA 数据库以及它对核心的 880 个案例进行有

效性研究的结果。从中我们发现了一些有利于一个品牌长期发展的因素,尤其是那些能够捍卫并加强一个品牌在消费者心中地位的因素。

安德鲁·马斯顿(Andrew Marsden)在任英国软饮料巨头碧域(Britvic)公司的市场总监和英国市场营销协会主席时,经常讲述当他作为联合利华的新进人员时,他的第一任老板对他的教导:“要永远铭记该品牌在你到此之前就已经存在,这个品牌最好在你离开很久后还能够长久的存在。你的工作的最低目标就是确保一个品牌保持在你来之前的良好状态。”这应该是我们所有人的工作目标。为了帮助品牌团体做到这一点,本书通过对 IPA 效率奖中的个案和其他案例进行研究,为大家提供了可行性建议。

除了 IPA 效率奖案例研究数据库(即 IPA 数据库)外,本书还运用了权威的市场调查公司的研究成果来帮助大家获得使品牌长青的策略。除此之外,本书还列举了世界各地品牌成败的例子,从而使每一章节都变得很生动。同时,为探究那些与品牌息息相关的重要人士的真知灼见,本书还附有大量的采访记录。希望本书能够帮助更多的企业家以及他们的公司成功地赢得、保留和满足消费者,从而实现品牌长青。

Brand
Immortality



第一部分

像管理股东资产一样来管理品牌



第 1 章 为什么投资者最应重视品牌长青

- 无形资产,尤其是品牌,在上市公司股票市场价值中所占的比例越来越大。

- 成功的品牌发展要求整个公司对品牌的价值及其是如何产生的有一个全面的理解。

- 首席执行官(CEO)、首席财务官(CFO)以及董事会需要对发展和维护品牌的营销和传播以及品牌产生的 12% 的股东价值产生更大的兴趣。

- 需要保持品牌的价值即为资产的观点,公司需要明白成功的品牌管理对公司的生死存亡至关重要。

- 如果品牌得到认真的管理,它们就会具有不朽的潜力,从而保持其价值和客户关系。

品牌长青对 21 世纪的商业至关重要,因为在西方经济中,股东价值的衡量标准已经不可逆转地由有形资产转向了无形资产。无形资产在公司市场价值中占的比例越来越大,因为公司的业绩和收益越来越多地受观念、信息、技术专长和服务的交换和开发所驱动,而越来越少受有形资源的控制。无形资产包括专利、战略联盟、客户资源、员工技能和其他形式的非实物资产。但对许多公司来说,最重要的无形资产就是品牌。无形资产一直都存在,但直到最近它们的价值才得到正确的认识。在一些领域,品牌在公司资本总市值中的比重可高达 70%。这些非物质性的资产得到了从未有过的重视。保罗·皮乃尔(Paul Pinnel),当他还是壳牌国际股分公司的主席时,曾这样说:“无形价值是这十年来的关注点。由于认识到公司总价值中越来越多的一部分将来自于无形资产,股东将越来越关注管理层对无形资产的管理能力,而

非对有形资产的管理能力。”在这里值得记住的是,无形的品牌资产也有一些非常具体的方面。来自特许品牌的安吉拉·皮里(Angela Pirrie)用图解的方式很好地阐释了一个品牌为其拥有者和消费者所带来的利益(图 1-1)。

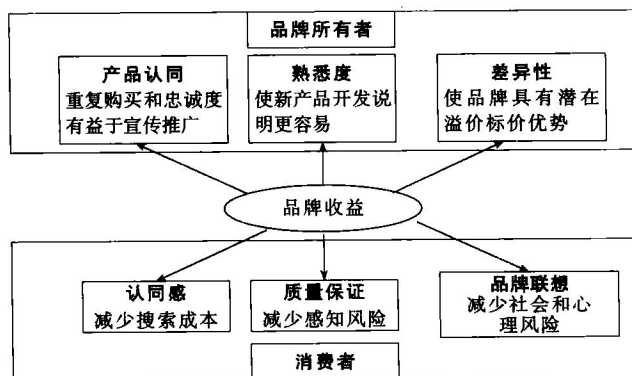


图 1-1 品牌资产

来源:Admap 授权使用,2006 年 10 月

值得一提的是,在过去的 50 年间,有形资产对无形资产的比例已经大大地改变。美国联邦储备委员会的一项研究表明,1955 年时有形资产占了非金融企业价值的近 80%,但到 2005 年,该比例骤降到仅为 50%多。国际市场调研公司明略行咨询集团(Millward Brown Optimor)关于标准普尔 500 强公司的资本市值的研究证明,在过去的 30 年里,无形资产的价值增长了两倍(图 1-2)。

根据英国品牌融资公司(Brand Finance)2005 年所作的《无形的商机》的报告,现在《财富》500 强公司的市场价值的 78%,富时(FTSE)350 个标注公司价值的 72%,以及世界上所有上市公司市场价值的 35%都是来自于无形资产。

虽然无形资产现在已经是现代化经济的主要驱动力,但管理层和投资者却并未很好地理解这一现状。2005 年 Populus 公司代表 IPA 在 50 名财务分析师中所作的定性研究显示,近一半的受访者在对公司进行评估时对其品牌不感兴趣。除非资产负债表上出现确凿的数据,

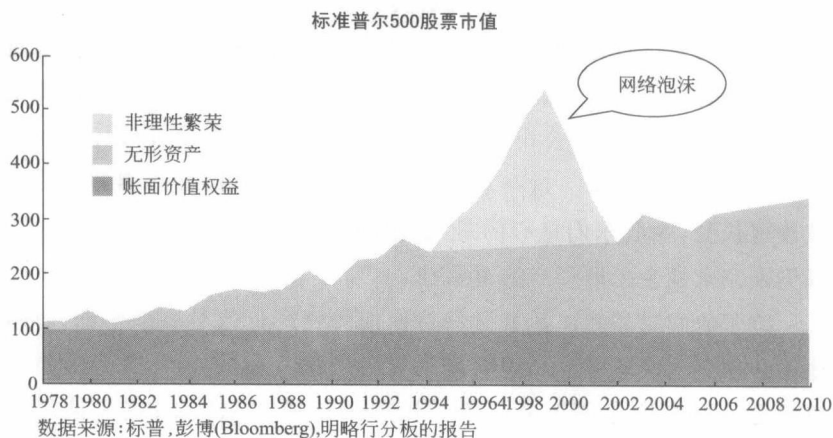


图 1-2 无形资产的增长

来源: IPA 授权使用, 2006 年

否则他们找不到客观的、科学的方法来衡量营销或品牌的价值。另一半的受访者在他们的评估中确实是在使用或者考虑使用非财务性数据,并将营销策略和销售业绩视为最重要的因素。但是这些分析家更多地依赖自己作为消费者对品牌的主观经验,而非依赖更客观的数据。Populus 的研究显示,他们有兴趣去了解更多信息,但却不理解营销,也不知道应该问什么。这就可能导致公司作出不良决策,以及带来投资者对股票错误定价的风险。

由于企业倾向于管理其可衡量的标准和衡量其所重视的标准,所以传统的会计仍主要关注有形资产,并没有推陈出新。目前已有一些变化,《商业评论》(Business Review)和叙述性报告目前正给公司施压,以重视、衡量以及更好地管理无形资产对当前和未来业绩的贡献。叙述性报告要求董事们看清其企业所面临的危险,审查环境问题和员工因素等这些非财务信息。如果代理商能以实际行动证明他们为品牌带来的效果,帮助董事会提高他们对无形资产认定、解释和监管的方式,对他们来说,这会是一个机会。

我们所固守的品牌生命周期的观念已经过时了。虽然产品生命周期或种类生命周期是存在的,并且它们由产生、成长、成熟和衰败这四