

品牌行銷

BUILDING THE BRAND-DRIVEN BUSINESS

Scott M. Davis, Michael Dunn 著

大學副教授／陳綉里 譯

發展中心 發行

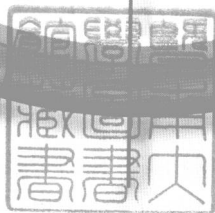
F274
2006/10/1

港台書

經營管理系列
38

品牌行銷

BUILDING THE BRAND-DRIVEN BUSINESS



Scott M. Davis , Michael Dunn 著
銘傳大學副教授／陳綉里 譯

中衛發展中心 發行

經營管理系列 38

品牌行銷

著 者：Scott M. Davis , Michael Dunn
發 行 人：陳明邦
總 編 輯：蘇錦夥
編輯委員：林國楨、柯獻凱、張維華、黃明哲、廖本盛、劉應詳、陳振昌、
陳耀魁、蔡炳程（依姓氏筆劃順序排列）
主 輯：李瓊瑤
文字編輯：張若蘭
發 行 所：財團法人中衛發展中心
登 記 證：局版北市業字第726號
地 址：105台北市松山區敦化北路八號七樓
電 話：(02) 2751-3468
傳 真：(02) 2781-8160
網 址：www.csd.org.tw
郵政帳戶：財團法人中衛發展中心
郵政帳號：14796325
總 經 銷：紅螞蟻圖書有限公司
電 話：(02) 2795-3656
傳 真：(02) 2795-4100
地 址：114 台北市內湖區舊宗路二段121巷28號之32
印 刷：加斌有限公司
出版日期：中華民國九十三年八月出版
定 價：新台幣320元整
I S B N：986-7690-30-3

版權所有・翻印必究

Product for BUILDING THE BRAND-DRIVEN BUSINESS : OPERATIONALIZE
YOUR BRAND TO DRIVE PROFITABLE GROWTH Revised
edition by Scott M. Davis , Michael Dunn ,
foreword by David A. Aaker
Copyright (c)2002 by Jossey-Bass, Inc. a John Wiley & Sons, All rights Reserved.
Complex Chinese Translation edition published by CORPORATE SYNERGY
DEVELOPMENT CENTER, Copyright(c)2004.
All rights Reserted

出版序

品牌不僅是公司的資產，更是企業拓展市場、增加收益的最佳利器，一些擁有強力品牌的企業，往往也是績效優秀的企業，他們也常是領導業界、動見觀瞻的龍頭廠商。如何建立品牌、營造及傳遞品牌形象，並進行行銷品牌，以品牌帶動企業成長，已成為企業界最應思考及執行的計畫之一。

本書提供了一種特殊的架構、個案研究、經驗學習以及特殊的戰術，以讓讀者能快速吸收應用，其中採用了許多真實的案例，同時也拜訪了許多知名企業的行銷及品牌主管，包括AT&T、BMW、可口可樂、奇異電子、3M、SONY、NIKE等大家耳熟能詳的公司。從如何整合企業策略與品牌策略，到判斷並排序品牌觸點的影響力，並區分購前、購買及購後三階段，深入分析不同的策略將如何促進業務開展，最後更深入公司內部組織及員工教育，甚至企業文化將如何協助企業建立一個屹立不搖的長青品牌。

書中所整理出來的原理原則，是經過許多不同類型的企業實證，並且正在執行中的經驗。如能詳讀本書並應用在自己公司裏，透過學習如何營造自己的品牌，必可建立一個以品牌導向為承諾的企業，而透過品牌導向企業的建立，將得以確保公司未來的成功。當然其中的關鍵，除了領導階層的強力推動，更重要的是員工的支持與執行，如果公司上下均能體認品牌對公司的重要並且全力營造，必能成功達到品牌行銷的效果。

中衛發展中心設立的宗旨即在幫助企業邁向成功，而對今日大多數的企業而言，品牌的確是公司得予獲利與存在的憑證。今天品牌策略的幾個主要目標為：增加顧客忠誠度、與競爭對手區隔以及成為市場領導者，品牌不再只是無形資產，更是可量化、有價值的資產，品牌如果經營得當，不僅可擴大市場佔有率增加行銷，更可以提升整個公司企業價值。因此品牌行銷對企業而言，不僅是行銷或業務部門的事，更應該獲得全公司重視，並且投注全

力於其上，也唯有如此，企業才能達到全方位成功的境界。

本中心特別選譯本書--品牌行銷，試圖將成功營造品牌的方法引介給有心人士，希望透過本書的介紹能幫助更多企業邁向國際成功為知名跨國公司的目的。

財團法人中衛發展中心

董事長



93年7月

推薦序

處在今日這種變化激烈的環境中，品牌建立者往往面臨要祭出短期性利潤且要增加股東價值的雙重壓力。其中與公司有關的利害關係人通常很難瞭解品牌其實也是一種資產，如果想要讓這種資產的價值不斷增加，則它就必須與其他的資產一樣，需要被灌溉與投資。這些利害關係人往往將注意焦點放在與財務有關的結果上，而非放在衡量品牌的強度上。因為前者看起來似乎比較精確、有時效、並且比較可靠；而後者則令人覺得比較模糊而且缺乏信賴感。而當前的盈餘能預測未來的利潤這種誤導的概念更使得公司背負短期績效的壓力。由於建立品牌的支出會出現在公司短期財務報表的淨支出項目上，對於具有強烈誘因於創造現階段盈餘的公司經理人而言，自然是不願支持品牌的建立了。

除此之外，今日大部分的公司都處於一種產能過剩、價格競爭、以及微利的環境中。要使公司產品達到差異化而不被競爭者仿效，尤其是在產品的屬性以及功能性利益上，則將更加的困難。而這個結果使得大部分的公司更加的強調價格並且任由品牌腐化，而較少將精力放在創新以及驅動顧客一致性的品牌經驗上。產品的擴散似乎只會增加消費者的混淆，而不能產生品牌的活力與差異化。

因此，在面對這種短期心態與存有敵意的環境中，我們應該如何建立品牌資產呢？以我個人的想法，有兩件必須要做的事，這兩件事在本書中都有所說明。

其中第一件事是發展一個品牌建立的計畫，這個計畫必須要具有成本上的效率以及有效性與可信性。因為廠商不再可以奢侈的將資金浪費在無效或是微利的品牌建立的計畫上。我們必需要斤斤計較。而將品牌建立計畫的焦點放在品牌觸點上，則在某種程度上相當具有幫助，因為品牌建立計畫必受

到顧客特定經驗下的品牌觸點所影響。一個觸點驅動 (touchpoint-driven) 品牌建立計畫能導致有效結果，而且不需要花費龐大的金錢，因為它能涵蓋於公司目前所從事的活動當中，並且增強這些活動，而非不斷的投注資金於新的計畫上面。

第二件必須要做的事是創造一個品牌驅動的文化，如此一來才能減低品牌建立時的阻力，並使品牌建立成為公司上下每一個人的工作，而非只是行銷部門的責任。品牌同化就是透過創造一種建立品牌之「擁戴」的方式，以達成這個任務。而關鍵點就是讓每一個人都能上路，並且確保他們都知道自己的工作能增強顧客對品牌的經驗。

本書將有助於品牌行銷策略者更加的瞭解組織欲建立品牌時的基本工作，並使組織的成員能夠明瞭、並且與品牌生活在一起。當組織的員工能夠被激發而與品牌並存，一個強勢的品牌往往就會誕生。如果缺乏組織中的社群支持，則任何品牌建立的努力將不會實現，或者更糟的是，公司所設定的期待，不管是內部的或外部的，都將落空。

除了提供新的視野、概念、以及工具以協助這些品牌建立者之外，Scott M. Davis 與Michael Dunn也分享了他們在品牌觸點上的觀點，這是一種檢視品牌與顧客關係的全新方法。

本書作者，同時也是我在許多工作場合中的同事，他們都是經驗豐富以及具有天賦的品牌策略專家。他們的深度見解與經驗除對本書有卓越的貢獻之外，當然也影響著品牌建立與管理的方法。

David A. Aaker

Prophet副總裁

2002年7月

於舊金山，加利福尼亞州

前言

掌控品牌的命運 (Taking Control of your Brand's Destiny)

財星雜誌在2002年對「最佳營運公司」(Best Companies to Work For)的年度排名之名單中我們發現了一些熟悉的名字：西南航空 (Southwest Airline)、英特爾 (Intel)、威瑪百貨 (Wal-Mart)、聯邦快遞 (FedEx)、查理斯史瓦 (Charles Schwab)、美國聯邦快遞 (American Express)、Goldman Sachs、以及哈雷戴衛森 (Harley-Davidson)。一個月以後，財星雜誌的另一項排名：最佳成就公司 (Most Admired Companies) 的排名中，這些公司又同樣出現在這個名單的前幾名。就品牌的觀點而言，這些雙料冠軍的公司和品牌正述說著一個精彩的故事。這不禁使我們想到在這些知名公司工作的員工們，他們正努力的使其公司的品牌屹立不搖，並且努力不懈以達到公司的期望，他們每天生活在公司的使命之中，並且周旋於建立顧客與品牌關係的文化中。

這種高度的自傲與重視顧客的精神，在伴隨著高績效與強勢品牌領導下，使得這些公司（品牌）成為了年度全世界「最佳成就」公司排行的前幾名。更重要的是，這些公司不僅僅只是在這些項目上名列前茅而已。在其他方面，例如在年度「最佳成就公司」的排名評估標準中，它是以八個關鍵項目作為主要的排名依據，而這些項目就內部而言，直接牽涉到公司營運，就外部而言，則直接涉及公司全面的績效。它們分別是：

1. 被公認為是創新的領導者。
2. 被公認為具有健全財務。
3. 被公認為擁有優越才能的員工。

4. 被公認為能適度使用公司資產。
5. 被公認為具有長期投資的價值。
6. 被公認為能關懷社會，具有社會責任。
7. 被公認為具有管理品質。
8. 被公認為所提供的產品或服務具有一定的品質。

要達到上述這些項目只有一件事最為重要，亦即，這些公司都知道他們的品牌不管在公司內部或外部的魅力。而在這些大品牌公司中的員工也都非常清楚的瞭解到他們公司品牌的承諾是什麼，以及他們在這個承諾中所扮演的角色。有了這樣的理解，使得每一位員工都知道他們所做的任何決策與行動，都可能會增強或者詆毀公司品牌，而這與他們日常的工作責任有很大的關係。例如：

● 當一通電話進來，此時顧客服務中心的人員必須清楚的知道如何去處理這個個案，並且要與公司的品牌個性相一致。

● 在創新上的研究與發展工作，將有助於品牌的屹立不搖，以及建立品牌忠誠度。

● 銷售的利潤是來自於傳遞其品牌的承諾，而非銷售數量的多寡。

● 當有機會擴充公司品牌或與其他品牌合作時，資深經理人會清楚的知道這是否與品牌的目標一致。

● 人力資源部門將會切確的知道工作內容的性質，並且知道哪一個人選比較適合品牌的個性。

不管是CIGNA將他的蒙戴形式（Mondrian style）掛在它所有的服務與銷售據點的辦公室的牆上，以展示他的顧客的感謝狀，Medtronic 公司（亦為財星排行榜中之一員）是完全重新設計其總部，以符合其品牌形象。或者像威瑪百貨，它則讓大部分的員工均擁有公司的股權。以品牌為導向的公司均知道如何使公司員工將其品牌帶入其日常生活中的正確公式，如此一來便能

在公司內部造成品牌狂熱，並且在公司外部造成極大的成功。

品牌建立者所面對的大議題

然而，事實上，就算是英特爾或聯邦快遞，數以千計的公司仍然爲了如何開創品牌導向的公司而苦惱不已。我們相信資深的經理較以往更加同意品牌是最偉大的無形資產，他們也已經著手去驅動這種長期的成長。然而，其中最大的挑戰是大部分的人並不知道要如何著手。以下是一些C級（C-level）執行長常會面臨的一般共通性的挑戰（亦即，直接對CEO報告）：

「我在概念上認知到品牌就是資產，但我就是不知道要如何將這些概念轉變成公司長期的策略。」

「我在概念上認知到品牌就是資產，但我就是不知道要如何利用他來幫助我處理日常業務所面對的壓力。」

「我真的不知道要如何建立品牌。」

「我有太多的事要做以致於無法分心於建立品牌的事情上。」

「我真的沒有任何的控制權（或最後的接觸）在我的品牌上，因爲我的配銷商才具有銷售我們產品品牌的最終掌控權。」

「我才將我們今年的廣告預算提昇了25個百分點，這樣不夠嗎？」

「這是爲什麼我們要雇用一位新的行銷副總裁之原因。」

「你要我去訓練二萬名員工？」

「我甚至不知應從何處開始。」

上述這些問題則爲本書提供了一些舞台。

營造你的品牌

寫這本「品牌行銷」主要是想要告訴企業，如何以最有效的方法傳遞品牌給顧客、公司利害關係人、以及公司內部的每位員工，以大步橫跨品牌建

立的過程。我們稱此完整的品牌概念為營造品牌（operationalizing the brand）。此意味著公司上下所有的員工均會在一個具有凝聚力且一致的環境中共同支撐公司的品牌，並且承諾會盡力滿足對顧客以及其他利害關係人的保證，甚至會樂意與他人分享公司品牌的經驗。

不管你是否能確保店內（in-store）、目錄、以及在網路上等活動的所有努力都能與你的公司品牌特性相符合、或者你的顧客服務代表正以與公司銷售力（sales force）理念相同的方式在談論你的品牌、或者所有的外部訊息彼此之間相互一致，透過營造你的品牌所開發出來的品牌導向企業，將是我們最終想要的目的。

營造品牌這個名詞聽起來是有一些怪怪的，就像是在1980年代晚期時剛推出「再造」（reengineering）這個名詞時一樣，兩者聽起來像是工程上的用語。但我們相信這個名詞用在急於打造其品牌、並且想有效地將它深植於日常生活中的公司時，是十分有用的。在善用這個品牌營運化的概念時，公司也正同時擁抱著一個事實，亦即公司能夠指出出現在其面前最重要的商機：將公司品牌內部性地帶入日常生活中，進而公司便能以一種最具一致性、凝聚力、以及最有效性的方式，外部性地將品牌傳遞出去。

在品牌營造上的成功的確與以下五個特定的品牌驅力領域有關：

1. 在公司事業與品牌策略中達成全面性的一致。
2. 在組織中展示一個由高層所建立的、具有清楚與一致性的品牌承諾。
3. 在品牌所代表的意義為基礎下，掌控顧客以及其他利害關係人與公司品牌之間的關鍵性互動活動。
4. 將公司轉換成品牌驅動的組織與文化，其中包括所有讓員工瞭解品牌的涵意，在其工作領域中，品牌深植生活中所扮演的角色，以及最重要的是依公司的品牌策略與其所想要達成的目標，恆常性的改變其行為。
5. 執行一個一致性的評估與獎懲系統，以使公司能夠去偵測、標竿、以

及升級他們的品牌績效。

在邁向上述每一項領域之前，你正在最大化你的機會以搏取最大的無形資產——你的品牌——並且正藉由品牌的促使，以達成公司長期財務與策略的目標。

本書以下章節

本書主要目的是提供一個地圖，使得上述五種關鍵性操作性目的得以完成。

在本書第一部份的章節中，我們主要解釋為什麼今日整體性地管理你的品牌要比以往更為重要，並且假定事業策略與品牌策略是一體的兩面。

在第一章，「瞭解品牌的強力新角色」中，我們探討品牌是如何在各式各樣的企業中，逐漸扮演重要的角色，並且說明這種考量對於日後企業營運的重要性，而品牌在其中更是扮演著一種驅動的角色。本章將特別指出如此做的好處，並且特別說明那些當今使用這種策略的企業。

本書第二章「連結事業策略與品牌策略」，則更詳確的說明如何整合企業策略與品牌策略。我們提供了如何去連結這兩者的方法，並且提出為何這是唯一思考未來企業策略的原理。在此章中我們提出了三個明確的問題：

- 我要如何以最佳的方法整合企業與品牌策略？
- 在長期策略性與財務性目標中，品牌應在其中扮演何種角色？
- 我要如何使資深經理人相信品牌是我們最重要的資產？

在本書第二部份的章節中則討論如何以廣泛的觀點來營造你的品牌，或以顧客或其他利害關係人的觀點來營運造你的品牌，並且以購買週期（purchase cycle）的角度來詳述這些品牌觸點（touchpoints）的策略。

第三章「瞭解並排序高影響力的品牌觸點」中，則介紹一個能夠判斷與評估各種品牌觸點的架構。由這章，我們能夠判斷品牌的每一個觸點，並且

建立一種機制以標出這些觸點的優先次序，而且這種次序乃是依這些觸點與顧客、利害關係人、以及我們所有的掌控能力來加以排序。因此這一章主要想要闡述的問題為：

- 目前存在於你的品牌、潛在顧客、與利害關係人之間的觸點為何？
- 我要如何執行與防備這些品牌觸點？
- 何種策略能夠使我成功地擁有品牌觸點的好處？
- 我要如何開始一致性且有效性的管理我的品牌觸點？

第四章到第六章則將所有在第三章中所談到的品牌觸點整理出來，並依顧客與我們品牌發展關係的進程，加以區分為三個階段。

第四章「購前經驗—讓品牌與期望連結」中，我們將探討在購前經驗（pre-purchase）中如何擷取品牌觸點之策略。尤其是在這一章中，我們將帶領你經歷一場潛在顧客如何從品牌自覺一直到決定購買該產品的心路歷程。

第五章「購買經驗—傳遞承諾的第一步」則引述公司應如何利用各式各樣的觸點以對顧客購買的過程有更多的掌控，並進而最大化公司的銷售。

第六章「購後經驗—強化品牌與顧客關係」。在這一章中我們主要檢視如何讓顧客在使用公司產品之後與品牌之間所發生的真實經驗達到最大。亦即在本章中，我們將提出一些策略與戰術，教導公司如何使顧客在使用產品之後的滿意度得以維持，最重要的是，當顧客想到要重購此產品時、或想要試試其他品牌的產品、或者要向他人推薦時，腦中第一個印象是浮現出你的品牌。

圖1中像轉輪一樣的品牌觸點，說明了第四章到第六章中我們所想要探討的這些主題的順序：

- 我要如何控制品牌的所有觸點，而這些觸點乃包括了顧客對我們品牌的所有經驗？

品 牌 行 銷

● 我要如何使我的品牌有效地進入消費者的購買考量集合之中？我要如何將我的品牌與市場中最重要的競爭品牌區隔？並且保證我能維持品牌的信用？

● 我要如何確保顧客的經驗與我的品牌所提供的產品或服務的承諾一致？

● 我要如何使顧客在使用產品後，能獲得美好的經驗，能夠忠誠於我的

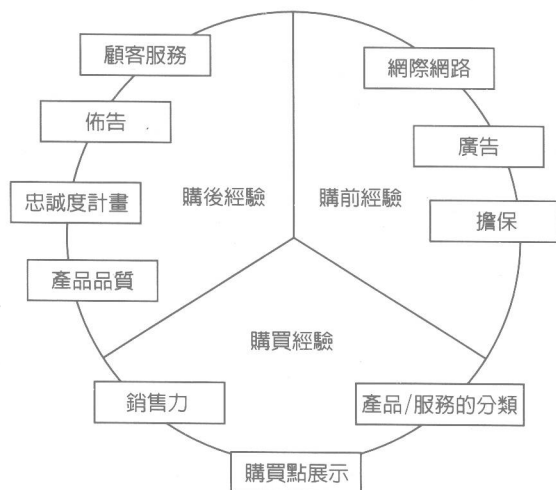


圖1 品牌觸點輪

品牌。並且在下次想要重購該產品時，會第一個想到我的品牌？

本書第三個部分為幫助公司瞭解如何將品牌內部性的帶入日常生活中，使現有顧客或潛在顧客外部性的體驗品牌的承諾，而兩者具有一定的能以相同的方式。這個部分的重點是，想要將公司品牌承諾傳遞到日常生活中必須仰賴：公司上下所有的員工。

本書第七章「發展品牌衡量尺度—以你所衡量的結果驅動品牌的建立」，則描述建立公制與測量的重要性。這種有意義與行動導向的方式將有

助於所有建立品牌時產生的活動（亦即，品牌觸點），並且有助於達到品牌建立時內部想要的目標（如本書第三章中所述）。除此之外，這些測量方法所提供的資訊將有助於公司在未來品牌建立活動中變得較為機警。

第八章為「建立一個品牌為基礎的文化」，在這一章中，我們將探討如何著手於同化品牌於組織之中。這一點對於第一次才剛開始要採行品牌導向想法的公司特別重要。這一章中我們將說明品牌應如何根植於員工的心中與日常生活，而非僅僅放在手中或腦中而已。品牌為主的誘因與生涯路徑將是本章所要探討的兩大主題。

第九章「建立一個品牌為基礎的組織—結構與角色以支援品牌驅動的改變」。此處我們將探討如何著手進行品牌為基礎的品牌文化，使員工能真正將品牌帶入日常生活中。因此本章的重點在於何種結構與角色是品牌導向機制所必須的，其中我們也會介紹幾個真實的個案。

因此在第三部分中我們所要引述的幾個問題是：

- 我如何能從品牌驅動（brand-driven）的績效中獲利？我如何評估與追蹤品牌驅動活動的努力成果？
- 我如何使我的兩萬五千名員工都能在同一個時間接收到相同的品牌訊息？
- 我如何使我的員工不但能瞭解公司的品牌，並且能夠真正相信它並與之生活在一起？
- 我如何能在時間的歷程中建立一個屹立不搖的品牌？

在你讀完本書的最後，你將會有一個清楚的圖像，你必須能夠清楚的說出你的品牌的重要性，如此才能使你的公司達到長期的策略與財務上的目標。而同時你也會知道要如何使所有的員工依顧客不同的型態，掌控與管理品牌觸點的優先順序。

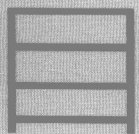
從概念到真實

透過本書，我們提供了一種特殊的架構、個案研究、經驗學習、以及特殊的戰術以使得讀者能夠迅速的採用。其中我們採用了不少的真實案例以及訪談當前前二十五名領先公司的行銷與品牌經理之資料，這些公司包括 AT&T、Accenture、Allstate、Anheuser-Busch、BMW、Bell South、可口可樂、科達軟片、奇異電子、Goldman Sachs、H&R Block、Hyatt、Itron、Merck、Nike、Nuveen、Panasonic、Sony、T. Row Price、Teradata、3M、TXU、Wyeth、Visa、及全錄（Xerox）等公司。

除此之外我們由先知雜誌（Prophet）2002年的年度最佳實務（Best Practices）的研究發現也陸續出現在本書之中。這個研究中指出大約有八十個公司，是否正在（或並未）建立其公司品牌。

在本書中所有的原理原則都能夠適用於不管是提供實體產品的公司、或提供服務的公司、民營或公營公司、營利或非營利公司、以及大公司或小公司。而我們知道這是一定會成功的，因為我們已經在許許多多不同型態、不同產業--由高科技公司到生產耐久消費品的公司到專業服務的公司--均看到執行的成效。

我們相信，透過學習如何營造你的品牌，你將會建立一個以品牌導向為承諾的企業。透過品牌導向企業的建立，你將得以確保公司未來的成功。如果公司中的員工（由最高層到最基層）均能閱讀本書，即「品牌行銷」，則書中所提的概念將越容易由文字轉入貴公司真實的營運上。



目錄

CONTENTS

出版序

II

推薦序

IV

前言

VI

壹

讓「營造品牌」成為你的新信仰

1

瞭解品牌的強力新角色 3

21 連結事業策略與品牌策略

2

貳

透過營造品牌以控制品牌觸點

3

瞭解並排序高影響力的品牌觸點 49

79 購前經驗——讓品牌與期望連結

4