

品 牌 三 部 曲

1

MANAGING BRAND EQUITY

CAPITALIZING ON THE VALUE OF A BRAND NAME

管理品牌资产

[美] (作者) 著

吴进操 常小虹◎译

品 牌 三 部 曲 的 开 创 和 奠 基 之 作



机械工业出版社
China Machine Press

| 品 | 牌 | 三 | 部 | 曲 |

①

MANAGING BRAND EQUITY

CAPITALIZING ON THE VALUE OF A BRAND NAME

管理品牌资产

[美] 戴维·阿克 (David A. Aaker) 著

品牌资产的鼻祖

吴进操·常小虹◎译



机械工业出版社
China Machine Press

David A. Aaker. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name.

Copyright © 1991 by David A. Aaker.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2012 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由David A. Aaker通过Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2011-3025

图书在版编目（CIP）数据

管理品牌资产 / (美) 阿克 (Aaker, D. A.) 著；吴进操，常小虹译．—北京：机械工业出版社，2012.2

（品牌三部曲）

书名原文：Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name

ISBN 978-7-111-37288-2

I. 管… II. ①阿… ②吴… ③常… III. 品牌—企业管理：质量管理 IV. F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第014315号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：李兰丁 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2012年3月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 17.75印张

标准书号：ISBN 978-7-111-37288-2

定价：42.00元

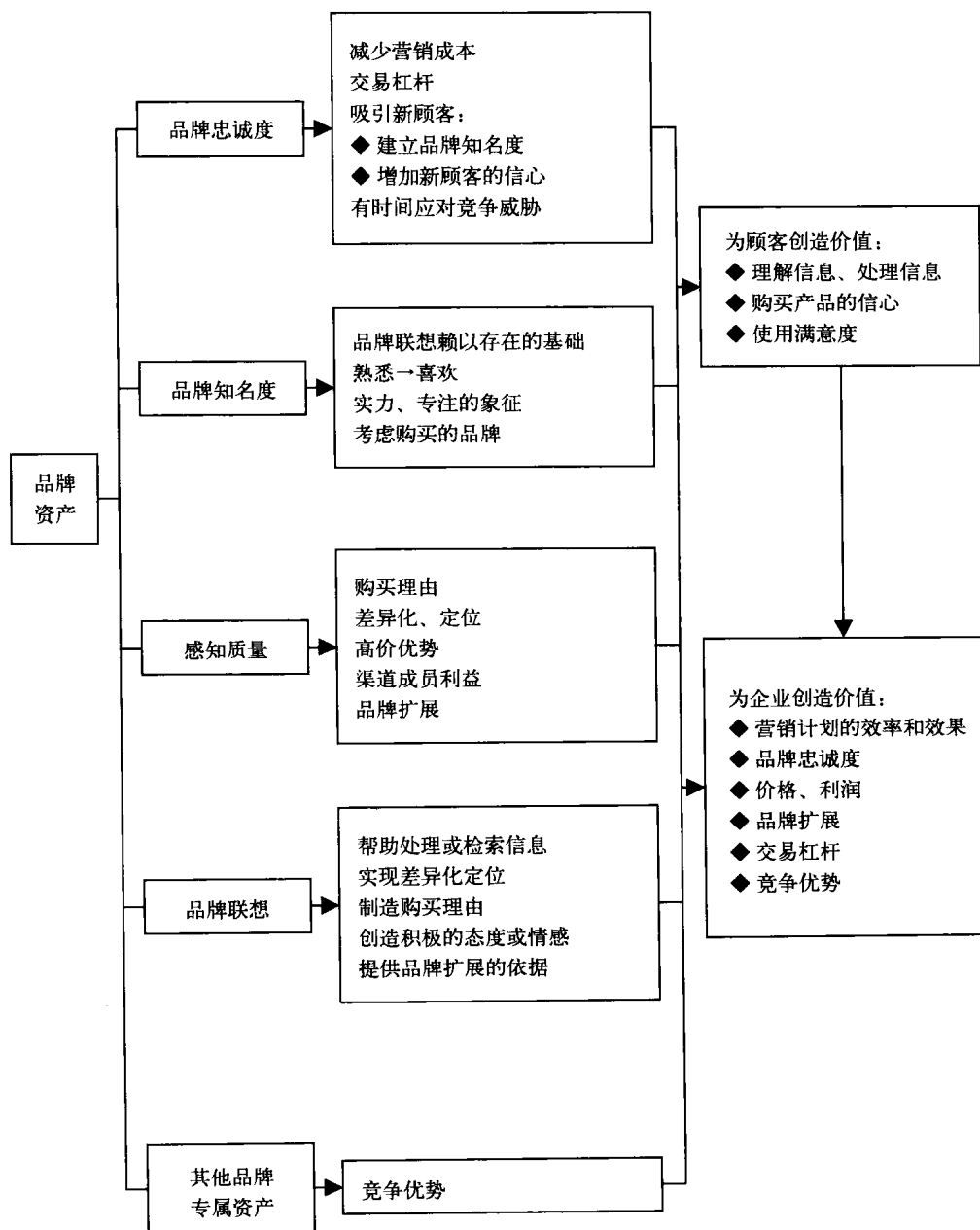
凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com



Managing Brand

Equity

译者序

本书作者戴维·阿克（David A. Aaker）生于美国北达科他州，在麻省理工学院斯隆管理学院取得管理学士学位，在斯坦福大学取得统计学硕士和工商管理博士学位，目前是先知品牌战略咨询公司（Prophet Brand Strategy）的副总裁、美国加州大学伯克利分校哈斯商学院营销战略学的名誉教授、日本电通广告公司的顾问，是品牌和品牌资产领域最具影响力的权威学者之一，当前美国品牌界的领军人物，被《品牌周刊》誉为“品牌资产的鼻祖”。

戴维·阿克在《哈佛商业评论》、《营销学》、《加州管理评论》等著名专业类媒体上发表过100余篇专业论文，其中有三篇曾赢得最佳论文奖。他先后出版了15本专业书籍，其中《管理品牌资产》（1991）、《创建强势品牌》（1996）和《品牌领导》（1998）被喻为“品牌三部曲”，并畅销全球，对全球企业界产生了广泛、深远的影响。他的作品被译成18种语言，销量超过100万册。

本书是“品牌三部曲”的开创与奠基之作。我们知道，品牌体现了企业对产品在质量、性能等方面的承诺，会影响顾客对产品的选择。顾客一旦对品牌产生了信任感，就有可能选择与之相关的其他产品，哪怕价格高于竞争对手。由此可见，品牌蕴藏着巨大的价值，这就是所谓的品牌资产。

品牌资产是20世纪80年代在营销研究和实践领域新出现的一个重要概念。20世纪90年代以后，特别是本书于1991年出版之后，品牌资产就成为营销研究的热点问题，而该书也极大地影响了管理者的思想和行动。

在本书中，品牌资产是指与品牌（名称和标志）相联系的，可为公司或顾客增加或削弱产品价值或服务价值的资产和负债，主要包括5个方面，即品牌忠诚度、品牌知名度、感知质量、品牌联想以及其他品牌专属资产（如专利、商标、渠道关系等）。

作者认为，品牌资产是企业最有价值的资产之一。品牌资产可以帮助顾客理解、处理并存储大量的产品信息和品牌信息，可以影响顾客再次购买产品时的信心，可以增加顾客对产品使用的满意度。从企业方面讲，品牌资产可以提高营销计划的效果，可以提高品牌忠诚度，可以增加产品的边际收益，可以通过品牌扩展实现企业发展，可以对分销渠道产生影响，可以形成竞争优势从而遏制竞争对手。

既然品牌资产具有重要的战略意义，那么就必须对品牌资产进行价值评估。作者在本书中列出了各种评估方法的依据，包括品牌名称所能支撑起的高价优势、品牌名称对顾客偏好的影响、品牌的重置价值、股票价格以及品牌的收益能力。在这些方法中，有些是从企业方面衡量的，有些是从产品方面衡量的，有些则是从顾客方面衡量的。仅仅采用其中一种方法，往往也能得到良好的效果。要想全面了解品牌的价值，就需要综合利用多种方法。

当然，品牌资产不会自发产生。作者认为，品牌资产的创建、维持和保护需要主动管理。这既需要战略上的规划，也需要战术上的策略。在品牌忠诚度方面，我们需要正确对待顾客、亲近顾客、衡量并管理顾客满意度、制造顾客转向其他品牌的成本、提供额外服务；在品牌知名度方面，我们需要走差异化路线、使用口号或押韵、进行标志宣传和公共宣传、采取活动赞助、进行品牌扩展、运用产品或品牌提示、进行反复宣传等；在感知质量方面，我们不仅要提高产品质量，还要把产品的优质感传递给顾客；在品牌联想方面，我们需要识别并管理好顾客进行判断的信号和指标，开展有效的降价促销、公共宣传并让顾客参与其中，以及进行危机管理；另外，扩展品牌、复兴品牌也可以增加或保持品牌资产。最后，在全球化的浪潮中，建立全球品牌已经成为必然趋势，但在这个过程中，也应注意品牌的地方化。

本书作者对品牌资产现象的探讨可谓深入而有趣，无论是品牌与标志、口号以及各类基础资产的关系结构，还是品牌资产创造价值的原理和方式，读者都能了然于心。

在本书中，作者援引了大量的案例，因而涉及不少生僻的公司名称、产品名称和专业术语，这里要特别感谢互联网带来的便捷性，为译者节约了不少时间和精力。由于译者水平有限，加之时间仓促，书中难免存在不妥之处，恳请读者批评指正。

Managing Brand

Equity

前言

品牌的力量

《广告研究杂志》(*Journal of Advertising Research*) 有位编辑曾问过著名广告研究专家拉里·莱特 (Larry Light) 对未来30年营销的看法。莱特的分析对我们有一定的启示意义：

未来的营销大战将会是品牌争夺市场主导地位的竞争，是一场品牌之战。企业和投资者将会认识到，品牌才是企业最有价值的资产。这个观念非常重要。它看到了发展企业、巩固企业、保护企业和管理企业的方法……拥有市场比拥有工厂更为重要，而拥有市场的唯一方法就是拥有可以主导市场的品牌。

品牌名称的力量不仅仅局限于消费品市场。事实上，品牌资产对于工业品市场的重要性恐怕还要大于消费品市场。品牌知名度往往会对工业品买方是否考虑购买产品产生至关重要的影响。即使经过对比分析，买方也会在很多备选工业品之间慎重抉择。这时，品牌在购买者心中的价值就会成为决定性因素。

对品牌建设的关注

今天，品牌资产是管理学界最热门的话题之一。美国营销科学研究院 (Marketing Science Institute) 最近对其会员公司展开了调查，其中包括美国顶级的50家营销公司，调查的目的是为了了解这些公司眼中亟待研究的迫切问题，结果发现，最受追捧的研究议题就是品牌资产。学术研究对品牌建设的关注程度也在迅速高涨。最近，由营销科学研究院赞助的研究计划竞赛一共收到了28份计划。

这种高涨的兴趣还反映在激增的会议、文章和媒体关注中。另外，很多企业也在尝试不同的组织形式，从而更好地强化和保护品牌资产。例如，高露洁棕榄香皂、加拿大千饮（Canada Dry）等公司设立了品牌资产管理职位，以便保护品牌的价值。

兴趣高涨的背后有以下几个方面的原因。首先，由于建立新名称不切实际或成本过高，企业宁愿多花点钱来建设现有的品牌名称。这又引申出若干问题。例如，品牌资产的价值是多少，品牌资产的基本要素是什么，为何要投入如此多的资金。

其次，营销专家认为，过于强调价格往往会导致降价促销的滥用，最终使行业出现过度竞争的局面。因此，企业应将更多的资源转移到品牌建设活动上来，努力培育品牌的差异点。这就要求企业通过非价格竞争来建立持续性竞争优势。然而，品牌建设活动不像降价促销，几乎不会对短期销量产生显著影响，而现实中，企业又往往面临着实现短期业绩的巨大压力，因此，如何为品牌建设活动提供合理依据就成了一道必须解决的问题。

再次，经理们认识到，为了最大限度地提高经营业绩，就需要综合利用企业的资产。通常，企业的核心资产就是品牌名称。如何利用品牌名称？品牌名称能否扩展到新的产品？能否应用到新的市场？能否通过强化品牌名称或者改变品牌名称的组成要素来获得更多的利益？反过来说，品牌名称是如何受到损害的？怎样才能避免这种损害？

本书写作思路

本书有以下几个目标。第一，解释品牌资产的含义及其组成要素，加深管理人员对品牌资产的认识，从而弄清品牌资产是如何创造价值的。第二，用研究成果和直观案例证明，营销决策或环境事件可以提升品牌价值，也可以损害品牌价值。第三，讨论品牌资产的管理方法。品牌资产应当如何创建，如何维持，如何保护？品牌资产应当如何发掘？第四，提出若干问题供思考型经理从战略角度进行思考。

本书主要针对直接或间接负责品牌和品牌资产的管理者。这些管理者所代表的企业有大有小，有以消费品为主，也有以工业品为主，有服务型，也有产品型。他们非常理解发掘并保护核心品牌资产的必要性。他们将会（或应该）解决以下问题：公司名称在品牌方程中起到了什么样的作用？是否应当建立子品牌？品牌名称是否应当扩展到其他产品？当然，我也希望本书能够在管理学院应用，便于师生努力提高管理总

体战略和具体品牌资产的能力。

第1章介绍象牙品牌及其历史背景，解释品牌资产的含义，给出评估品牌资产价值的各种方法。接下来的6个章节主要关注品牌资产的4个维度，其中包括各个维度的含义、为顾客和企业创造价值的方式及其衡量与管理。

第2章讨论品牌忠诚度的重要性。第3章讨论品牌知名度的建立、衡量及其作用。第4章讨论感知质量及其管理方式，并证明感知质量在经营业绩中的作用。第5章介绍品牌联想和品牌定位的概念。第6章讨论品牌联想的衡量方法。第7章的主题是品牌联想的选择、创建和维护。品牌联想的管理占了3章篇幅，很明显，这是最重要，也是最复杂的内容。

品牌是通过名称、标志和口号进行识别的，其中标志和口号是更为常见的识别方式。第8章主要讨论品牌的这些指征及其选择。第9章的主题是品牌扩展，扩展品牌的结果有好、坏和糟糕之分。第10章提出疲劳品牌的复兴方法，即在疲劳品牌及其环境中注入新鲜活力。另外，本章也给出了终结品牌的方法，即让品牌优雅地坠落，甚至消亡。第11章讨论建立全球品牌的有关内容，给出品牌资产的总体模型，最后回顾各个章节的主要内容，集中列出本书的要点。

每章均以品牌的历史故事作为开头。这些品牌曾经历过不同寻常的事件，它们有的非常善于建设品牌资产，有的则非常不善于建设品牌资产。从历史中，我们可以学到很多东西。每个案例分析都向我们生动地证明了各种各样的举措会对品牌造成影响。在其中几个例子中，我们用货币价值来评估那些影响品牌的一系列举措，不过，品牌与举措孰为因果是无法确定的。另外，一系列的案例研究贯穿了本书的始终，充分地阐释了各种概念和方法，便于读者把握和理解。

除了单个品牌的历史故事，我们还汇编了各种各样的系统性研究。过去15年来，市场份额、知名度、品牌扩展、感知质量等品牌要素的研究有了长足的发展，为品牌要素的作用提供了重要的证据支持。其中，有些研究是根据大型数据库做出的，有些研究则来自于对照实验。不管怎样，过去长期依赖于主观看法的品牌管理如今都已经取得了实质性的进展。

每章以若干思考问题结尾。通过这种方法，各个章节的思想就可以转化为诊断纲要和行动原则。有些问题可以促使企业重新看待品牌和品牌环境，有些问题则要求企业寻找更多的信息。

致谢

在本书的写作过程中，我得到了很多人的帮助。在这里，请允许我对以下人士表示特别的感谢。首先要感谢鲍勃·华莱士（**Bob Wallace**）和凯文·凯勒（**Kevin Keller**）。鲍勃·华莱士是自由出版社（**The Free Press**）的编辑，他对本书倾注了无限的热情。凯文·凯勒（**Kevin Keller**）是我前两个品牌研究项目的同事，他提出了很多发人深省的看法。另外，睿狮公司（**Lowe & Partners**）的斯图尔特·阿格雷斯（**Stuart Agres**）、奥美公司（**Ogilvy**）的亚历克·比尔（**Alec Biel**）、柯达公司的帕特里克·克兰恩（**Patrick Crane**）、WPP集团的斯蒂芬·金（**Stephen King**）、得克萨斯大学的维贾伊·马哈詹（**Vijay Mahajan**）、灵狮公司（**Lintas**）的拉里·珀西（**Larry Percy**）、金宝汤公司的阿尔·莱利（**Al Riley**）等人不但阅读了大部分书稿，还提出了有益的建议。睿狮公司的詹尼弗·阿克（**Jennifer Aaker**）、惠普公司的罗素·伯格（**Russell Berg**）、加利福尼亚大学伯克利分校的皮特·巴克林（**Pete Bucklin**）和拉西·格来齐耶（**Rashi Glazier**）、鲁尔百利宫公司（**Ruhr/Paragon**）的罗伯特·琼斯（**Robert Jones**）、营销科学研究院的肯特·米切尔（**Kent Mitchel**）、尼尔森公司（**Nielsen**）的奥古斯特·施瓦能伯格（**August Swanenberg**）、明尼苏达大学的阿尔·夏克（**Al Shocker**）、康奈尔大学的道格·斯泰曼（**Doug Stayman**）、恒美广告公司的比尔·威尔斯（**Bill Wells**）等同事阅读了本书部分章节，给出了有益的建议。自由出版社的丽莎·卡芙（**Lisa Cuff**）和加利福尼亚大学伯克利分校的塞丽娜·乔（**Serena Joe**）提供了非常有益的帮助。再就是营销科学研究院，该机构赞助了3场品牌研讨会，为我提供了灵感与支持。此外，苏珊·安德森（**Susan Anderson**）、杰夫·卡蒙（**Ziv Carmon**）、阿纳斯塔西亚·杰克逊（**Anastasia Jackson**）、安迪·基恩（**Andy Keane**）、塞迪·沙法利（**Said Saffari**）和伊哥·西尼亚夫斯基（**Igor Siniavski**）等很多研究助理和学生也提供了巨大的帮助。

最后，我还要感谢我的家人，感谢他们对写作事业的宽容和理解。

戴维·阿克

于伯克利

Managing Brand

Equity

目 录

译者序

前 言

第1章 品牌资产 / 1

象牙皂的故事 / 1

品牌的作用 / 5

不重视品牌建设 / 7

资产和技能的作用 / 11

品牌资产的含义 / 13

品牌的价值 / 19

依据未来收益估算品牌价值 / 23

管理品牌资产的若干问题 / 27

本书内容安排 / 28

第2章 品牌忠诚度 / 30

微处理的故事 / 30

品牌忠诚度 / 35

衡量品牌忠诚度 / 39

品牌忠诚度的战略价值 / 42

巩固并提高忠诚度 / 44

向老顾客销售，而非向新顾客销售 / 47

问题思考 / 50

第3章 品牌知名度 / 51

- 大产变日产的故事 / 51
- 通用变百得的故事 / 55
- 品牌知名度的含义 / 56
- 知名度如何影响品牌 / 57
- 老品牌名称的优势 / 63
- 如何实现知名度 / 66
- 问题思考 / 70

第4章 感知质量 / 71

- 施利茨的故事 / 71
- 感知质量的含义 / 77
- 感知质量如何创造价值 / 78
- 感知质量的影响因素 / 82
- 问题思考 / 94

第5章 品牌联想：定位决策 / 95

- 体重监控的故事 / 95
- 联想、形象与定位 / 100
- 品牌联想如何创造价值 / 101
- 品牌联想的类别 / 104
- 问题思考 / 119

第6章 品牌联想的衡量 / 120

- 福特打造金牛座汽车的故事 / 120
- 品牌对人们的意义 / 125
- 定量衡量品牌感知 / 136
- 问题思考 / 140

第7章 选择、创建并保持品牌联想 / 142

多芬的故事 / 142

霍尼韦尔的故事 / 143

联想的选择 / 144

创建联想 / 152

保持联想 / 159

管理危机 / 163

问题思考 / 166

第8章 名称、标志和口号 / 167

大众的故事 / 167

名称 / 172

标志 / 183

口号 / 189

问题思考 / 191

第9章 品牌扩展 / 192

李维斯古典定制装的故事 / 192

好的结果：品牌名称有助于扩展的品牌 / 195

更好的结果：扩展的品牌可以提升核心品牌 / 200

坏的结果：品牌名称无助于扩展的品牌 / 201

糟糕的结果：品牌名称受到损害 / 207

更糟糕的结果：失去建立新品牌名称的机会 / 212

解决方案 / 213

战略思考 / 218

问题思考 / 221

第10章 复兴品牌 / 223

雅马哈的故事 / 223

增加使用 / 228

寻找新用途 / 230
进入新市场 / 232
重新定位品牌 / 234
增加产品或服务 / 237
用新技术淘汰现有产品 / 239
复兴以外的其他方法：终结品牌 / 240
问题思考 / 245

第11章 建立全球品牌 / 246

卡尔坎的故事 / 246
派克钢笔的故事 / 246
全球品牌 / 247
目标国家 / 248
具体情况具体分析 / 250
本书内容回顾 / 251

注释 / 258

Managing Brand

Equity

第1章

品 牌 资 产

工厂生产产品；顾客购买品牌。产品可以被竞争对手复制；品牌却是独一无二的。产品可以很快过时；成功的品牌却可以经久不衰。

——史蒂芬·金，英国伦敦WPP集团

象牙皂的故事

1879年的一个礼拜天，蜡烛及肥皂生产商，宝洁公司的创始人之一哈里·波克特（Harley Procter）来到教堂听到唱诗“你的衣服散发没药、沉香、肉桂的香气，象牙宫中的丝弦乐器和声音使你欢喜”便记住了“象牙”一词。¹后来，象牙成为宝洁公司一款洁肤香皂的名称。

1881年12月，宝洁公司在一份宗教周刊上登出了第一则象牙皂广告，宣称象牙皂可以“漂浮在水面上”，并且“纯度高达99.44%”，这种一箭双雕的宣传后来成为宝洁公司最著名的广告词之一。而宝洁公司1920年刊登的象牙皂广告显示，象牙皂的定位并没有随着时间的推移而发生变化。森林、赤脚女孩和清水所制造的意象仍旧能够烘托象牙皂的特点。

象牙皂的纯度口号并非无中生有，它是有实际证据支持的：一位化学家在实验中发现象牙皂仅含有0.56%的杂质。至于香皂可以漂浮，则纯属生产误操作所致。工人错误地把空气充入了香皂原料。后来，顾客无意中发现了香皂可以漂浮，甚至还想再订购一些这样的“漂浮香皂”。

当时，很多香皂都是黄色或褐色的，会刺激皮肤，损伤衣物。在这种大环

境下，象牙皂一经推出，便成了引人注目的产品。而且象牙皂还有特别的实用价值，即使掉到洗澡水里，也不会沉下去，解除了人们在水里寻找香皂的苦恼。于是象牙皂具有了良好的定位——是一款纯正、温和、可以漂浮的香皂。从一开始，宝洁就在广告中强调，象牙皂非常温和，适于宝宝使用，而广告中也经常出现宝宝的形象。白色、象牙、纯正、漂浮、宝宝，所有这些都更加证明了象牙皂纯正、温和的口号。响亮的品牌名称，加上独具特色的产品包装，都使顾客确信，这就是他们想要的温和型香皂。1882年，宝洁公司积极投入1.1万美元的预算，用于全国性广告支出，从此拉开了走名牌道路的序幕，同时这也让顾客相信，厂家愿意站在产品后面，做产品的后盾。

如今，象牙皂已有110多年的历史。象牙皂建立品牌资产，维持品牌资产，真正实现了品牌资产的价值，可以说是这一方面的最佳范例。品牌资产的严谨定义和详细讨论将在本章下文展开。这里，我们只简单地说，品牌资产就是一系列资产的集合，它包括品牌知名度、品牌忠诚度、感知质量和品牌联想，其中品牌联想（如“纯正”、“漂浮”）是由品牌（名称和标志）产生的，它既可以增加产品或服务的价值，也可以减少产品或服务的价值。

无独有偶，1885年，一向天气阴沉、少见阳光的英国出现了一款名为“阳光皂”的家用肥皂。这就是联合利华公司的发端，如今它也成为全世界规模最大的公司之一。只是，阳光皂不如象牙皂好运，后来逐渐被“卫宝”（Lifebuoy）、“力士”（Lux）、“闪亮”（Rinso）等品牌取代。

将近30年后的1911年，宝洁公司推出了起酥油（Crisco），这是世界上第一款全植物性的起酥油。在登出的广告中，一位妇女在厨房中面对新烘焙的大黄馅饼赞不绝口。这则广告把品牌同人们的日常生活联系起来，是“生活片段式广告”的雏形。没过几年，生活片段式广告成了宝洁公司的主要宣传形式。截止到1933年，宝洁公司陆续推出了奇舒（Chipso）、卓夫特（Dreft）、象牙皂片（Ivory Flakes）、象牙雪（Ivory Snow）、佳美（Camay）等品牌，其中奇舒是专为洗衣机设计的肥皂，卓夫特是合成洗衣粉，而象牙系列则与佳美同属香皂产品，互为竞争。

在20世纪30年代的大萧条期间，宝洁以实际行动表明了自己对象牙品牌资产的支持。虽然面临着巨大的经济困难，宝洁仍然顶住压力，没有削减广告费

用。事实上，宝洁通过在广播节目中赞助《奥尼尔》这部“肥皂剧”，使其销量在1933~1939年之间翻了一番。

1941年，利华兄弟公司（Lever Brothers）模仿象牙皂，推出天鹅香皂（Swan），使象牙皂的忠诚度和市场份额受到了威胁。利华兄弟公司在海报中宣称天鹅香皂是“快乐10年^①以来第一款真正的漂浮香皂”。为了应对挑战，宝洁大幅增加广告投入来捍卫象牙品牌。由于天鹅香皂与象牙皂没有明显的差别，利华兄弟公司无法撼动象牙品牌的地位，最后选择退出市场。

1931年5月，尼尔·麦克尔罗伊（Neil McElroy）在备忘录中提出了建立品牌管理小组的想法。当时，尼尔在宝洁主要负责佳美香皂的广告事务，对在象牙品牌的阴影下工作非常不满。他认为，公司里关注佳美的人太少。营销工作（以及建立资产、维持资产的工作）混乱无序，而且缺乏预算支持。解决办法是建立品牌管理小组，专门负责营销计划并协调与销售、生产的关系。建立品牌管理小组可以说是品牌发展史上的重要事件。

20世纪40年代后期到50年代，宝洁公司新推出了斯潘清洁剂（Spic & Span cleaner）、汰渍洗衣粉（Tide）、飘然洗发露（Prel）、立特家庭烫发剂（Lilt）、欢乐洗碗精（Joy）、蓝奇乐洗衣粉（Blue Cheer）、佳洁士牙膏（Crest）、达诗低泡沫洗衣粉（Dash）、高美漂白清洁剂（Comet）、多姿香皂（Duz）、奥秘除臭液（Secret）、吉夫花生酱（Jif）、杜肯汉斯蛋糕粉（Duncan Hines）、魅力卫生纸（Charmin）和象牙洗手液（Ivory Liquid）。六七十年代，新增的品牌有帮宝适纸尿裤（Pampers）、福格斯咖啡（Folger's）、适口福漱口水（Scope）、邦蒂纸巾（Bounty）、品客薯片（Pringles）、邦驰衣物柔顺剂（Bounce）、瑞灵棉球（Rely tampons）和乐肤纸尿裤（Luv）。

到了20世纪80年代后期，宝洁已拥有83个广告品牌，年销售额近200亿美元。在其39类竞争产品中，有19类产品的品牌高居美国市场榜首；除5类产品外，宝洁所有品牌都在前3强。在这39类产品中，宝洁公司的平均市场占有率接近25%。

很多公司都把工作重点放在一个品牌上，并按照已有的定位策略来保护自

① 快乐10年指1890~1900年。——译者注