

品 牌 三 部 曲

③

BRAND LEADERSHIP

品牌领导

[美] 品牌资产的鼻祖 著

埃里克·乔基姆塞勒 (Erich Joachimsthaler)

耿帅◎译



机械工业出版社
China Machine Press

| 品 | 牌 | 三 | 部 | 曲 |

③

BRAND LEADERSHIP

品牌领导

戴维·阿克 (David A. Aaker)

[美]

品牌资产的鼻祖

著

埃里克·乔基姆塞勒

Erich Jadmsthaler)



机械工业出版社
China Machine Press

David A. Aaker, Erich Joachimsthaler. Brand Leadership.

Copyright © 2000 by David A. Aaker, Erich Joachimsthaler.

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 and Erich Joachimsthaler. 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：01-2011-3027

图书在版编目（CIP）数据

品牌领导 /（美）阿克（Aaker, D.）（美）乔基姆塞勒（Joachimsthaler, E.）著，耿帅译. —北京：机械工业出版社，2012.4

（品牌三部曲）

书名原文：Brand Leadership: Building Assets in an Information Economy

ISBN 978-7-111-38000-9

I. 品… II. ①阿… ②乔… ③耿… 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066188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：左 萌 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2012年6月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 18.5印张

标准书号：ISBN 978-7-111-38000-9

定价：49.00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



当品牌资产成为20世纪80年代末的热门话题时，它的命运也很有可能和其他管理思潮一样转瞬即逝。然而，越来越多的产业界意识到品牌意识、品质感知度、顾客忠诚度和强大的品牌关联与品牌个性是市场竞争中必不可少的利器。诸如医院、石油供应商和软件公司等一些组织初次认识到了品牌的价值，银行、包装物品经销商和汽车制造商等其他组织也意识到需要为其品牌注入新的活力，而且它们的品牌管理系统也需要紧跟瞬息万变的竞争形势。

强大的动力推动着人们对品牌热情的持续升温。品牌建设不可或缺，产能过剩、恶性价格竞争、同质产品泛滥以及强势零售商等因素都仅仅是各类组织亟须构建品牌的部分原因。除此之外，其他替代方案对绝大多数管理者来说不仅不能令人满意，甚至还有害。本书将启发人们如何在这些压力下构建品牌领导力。

本书是作者“品牌三部曲”中的第三部著作。第一部著作《管理品牌资产》回顾了创造品牌价值的案例，详细探讨了品牌价值是如何创造的，并对“品牌资产”概念进行了构建与界定。该书还涵盖了品牌名称和标志的作用、品牌延伸的利弊等内容。

第二部著作《创建强势品牌》以3种方式帮助管理者制定品牌战略。首先，该书介绍了品牌识别或视觉形象的构造，用以指导品牌的构建过程。其次，该书分析了如何整合多个品牌，使其成为一个界限清晰、协同一致的跨品牌管理系统。最后，该书探讨了如何衡量品牌资产，尤其是如何衡量跨产品、跨国域的品牌资产的标准及方法。

第三部著作，也就是本书，通过对四大主题的探讨，将品牌管理提升到了领导力层面。第一，本书拓展了品牌识别概念的内涵，涵盖了品牌核心概念的表述、不同市场中品牌多元识别的运用和对有效品牌识别的阐述。阐述了品牌识别的重大意义，它有助于向包括公司合作伙伴及其员工在内的品牌实施人员清晰传达该品牌识别。

第二，本书解决了品牌架构的问题——品牌之间如何关联，品牌怎样延伸以及品牌架构在整个品牌系统中起到怎样的作用，还定义了品牌构架及其主要构成要件和工具。本书特别关注了品牌关系谱，详细阐述了子品牌和背书品牌作为强有力的工具，进而强化强势品牌影响力的作用与机制。

第三，本书研究了如何超越广告进而打造成功高效品牌的问题。其中关键之一就是打破常规、独具匠心的执行。关键之二是选择和管理各种媒体。本书收集了包括阿迪达斯和耐克在内的众多成功案例，并对当下广受关注的商业赞助和互联网两个品牌构建工具进行了详细分析。消费热点、驱动思想和客户关系模型这些能够帮助品牌经理制定本土品牌构建策略的工具在本书中也均有介绍。

第四，本书分析了组织在全球化背景下所面临的 brand 管理挑战。共用品牌的多元业务和多元产品，以及在不同市场中展开竞争的要求（通常涉及东道国）使得品牌管理越发复杂与重要。在这种背景下，组织所面临的挑战在于如何有效配置资源，经济高效地构建组织和流程，进而打造出强势品牌。

本书很大程度上是在对品牌战略的大量实地调查研究基础上而撰写的。我们在欧洲、美国以及其他国家和地区进行了300多项案例研究，这些研究都是在强调品牌所必须应对的跨国背景下而进行的，每项案例研究都侧重于识别并评估品牌战略及其执行情况。其中许多研究都洞见深刻，描述详实，对特殊的概念和方法也都有相应说明。

在大量的咨询实践中，我们得以有机会检验这些模式和思想，这对本书的写作也大有裨益。

在本书的编写过程中，有很多人对本书做出了贡献。在此，我们要感谢那些值得尊敬的同事，他们分享了自己对品牌多年的洞见，不仅丰富了我们的知识，而且使得本书的写作过程妙趣横生。我担心会漏掉他们，他们是斯坦福大学的珍妮弗·阿科尔（Jennifer Aaker），西班牙ESADE商学院和美国加州大学伯克利分校哈斯商学院（Haas School of Business）的罗伯特·阿尔瓦兹（Roberto Alvarez），美国电话电报公司（AT&T）的阿尔内恩·林奎托（Arnene Linquito），李维斯（Levi Strauss）的罗伯·豪洛威（Rob Holloway）和莱利·拉夫（Larry Ruff），埃克森美孚（Mobil）的南希·卡尔森（Nacy Carlson），bigwords.com的安迪·史密斯，Best Foods的安东尼·西蒙和琼尼·卢卡斯，斯伦贝谢（Schlumberger）公司的卡姆比斯·萨芬亚和鲍尔·康贝尔，桑达公司（Sander & Company）的桑迪普·桑达（Sadeep Sander），大众公司的吉尔

特·鲍曼 (Gert Burmann), 菲多利公司 (Frito-Lay) 的迈克尔·豪格 (Michael Hogan), Brand & Company 的杰瑞·李 (Jerry Lee) 和凯蒂·肖尔 (Katy Choi), 康柏 (Compaq) 公司的苏珊·怀特和查尔斯·卡斯塔诺 (Charles Castano), Brand Strategies 的杜安·纳普 (Duane Knapp), 杨雅广告公司 (Young and Rubican) 的彼得·乔格苏 (Peter Georgescu) 和斯图尔特·阿格斯 (Stuart Agres), 亚历山大·贝尔公司 (Alexander Biel Associates) 的亚历山大·贝尔 (Alexander Biel), 哈斯商学院、弗吉尼亚大学达顿商学院 (the Darden School)、哈佛大学、高等教育学会 (IAE)、西班牙 IESE 商学院的露丝·雯勒 (Russ Winer)、拉斯·格拉泽尔 (Rashi Glazer)、鲍尔·法利斯 (Paul Farris)、马克·帕里 (Mark Parry)、罗伯特·斯贝克曼 (Robert Spekman)、琼·彭斯 (Joe Pons)、帕蒂·米勒 (Paddy Miller)、斯坦恩·杰科布森 (Stein Jacobson)、迈克尔·卢克斯塔德 (Michale Rukstad)、吉勒梅·丹德瑞 (Guillermo d'Andrea) 以及其他同事。此外, 我们还要感谢先知品牌策略咨询公司 (Prophet Brand Strategy) 的斯科特·盖勒威 (Scott Galloway)、考尼·霍奎斯特 (Connie Hallquist)、斯德林·兰尼尔 (Sterling Lanier) 等, 还有品牌领导公司 (Brand Leadership Company) 的詹姆斯·麦克纳马哈 (James McNamara)、休伯特·韦伯 (Hubert Weber) 和斯蒂夫·萨利 (Steve Salee)。所有这些人均为本书提供了宝贵的建议和支持。品牌领导公司的达纳·菲尔斯勃利 (Dada Fillsbury) 始终对本书予以帮助支持, 莫妮卡·马斯蕾斯基也帮助整理稿件。

我们还要特别感谢圣詹姆斯集团 (the St James Group) 的斯科特·托高 (Scott Talgo) 和利萨·格瑞戈 (Lisa Graig), 以及先知品牌战略咨询公司的凯文·欧唐纳尔 (Kevin O'Donnell) 和杰森·斯达沃斯 (Jason Stavers)。他们为有关网络和品牌架构的章节做出了重要贡献, 他们是品牌领域的后起之秀, 但是其思想发人深省, 见地深刻。我们也要感谢伦敦商学院 (London School of Business) 的院长约翰·奎尔茨 (John Quelch), 他成功地策划了万事达卡 (Master Card) 赞助世界杯的案例, 他慷慨地允许我们使用他的案例材料。特别要感谢的还有达特茅斯学院 (Dartmouth) 的凯文·科勒 (Kevin Keller)、华盛顿大学的鲍勃·雅科布森 (Bob Jacobson), 他们以科学的方法帮助本书第一作者处理一些饶有趣味的品牌问题, 也使得本书的成书过程充满乐趣。

在本书手稿的写作过程中, 我们得到了一些优秀学生的帮助, 他们是斯坦福大学工程学院的泰瑞·特温利格 (Terre Terwilliger)、詹姆士·库克 (James Cook)、简

欧·阿道 (Joao Adao)、佩妮·克洛斯拉 (Penny Crossland)、马科·萨琼 (Marc Sachon)、彻斯学院 (Chase) 的马德·梅萨 (Madhur Metha)、Translink 的布瑞恩·赫尔 (Brian Hare)、还有任职于奥美公司 (Ogilvy & Mather) 的艾娃·克劳斯, 任职于技术方案集团 (Technical Solutions Group) 的爱德华·希克曼 (Edward Hickman) 和南希·斯佩科特 (Nacy Spector)。特别是任职于高乐氏集团 (Colrox) 的朱迪·特普莱顿 (Judlie Templeton) 和就职于工商管理硕士企业组织 MBAEC 的迈克尔·丹尼斯 (Michael Dennis), 他们为修改手稿付出了极大的辛劳, 特此表示感谢。很多哈斯商学院的学生在成书的最后阶段协助整理修改手稿, 为此我们也感激不尽。克里斯·凯利 (Kris Kelly), 这位优秀的文字编辑也给予了我们巨大的帮助。凯洛·洽普曼也帮助我们处理了一些文字和日常事务, 他的协助是不可或缺的, 和他一起工作也是愉快的。Free Press 的科里亚·奈特 (Celia Knight) 推动了该项目的进展, 安妮-玛丽·希迪 (Annie-Marie Sheedy) 很热情地为我们提供了多方面的帮助。而且, 我们还有一位世界级的编辑和友人, 鲍勃·华莱士 (Bob Wallace), 他给了我们鼓励、指导以及编辑上的建议。这也是他编辑的第三部品牌著作。最后, 我们还要感谢我们的家人, 他们一如既往地对本书的写作予以了支持。



前言

第1部分 引言

第1章 品牌领导：新兴的市场趋势 / 1

品牌管理：传统模式 / 1

品牌领导：新兴的市场趋势 / 4

创建品牌的回报 / 9

第2部分 品牌识别

第2章 品牌识别：品牌战略的基础 / 23

维珍大西洋航空品牌里程 / 23

品牌识别策划模式 / 29

避免发展品牌识别系统过程中的常见错误 / 38

第3章 对品牌识别的阐明与诠释 / 51

定义“领导者” / 52

定义品牌个性——利利宾公司的故事 / 54

品牌识别诠释方法 / 56

- 识别支撑计划审核 / 57
- 品牌识别角色模式 / 60
- 视觉象征的开发 / 66
- 品牌识别的优先排序 / 67
- 传播已诠释的识别 / 72
- 修改品牌识别 / 75

第3部分 品牌架构：获得清晰的协同与延展应用

第4章 品牌关系谱 / 77

- GE家用电器集团的故事 / 77
- 万豪国际集团的故事 / 80
- 设计品牌架构——背书人和子品牌 / 81
- 连接品牌——品牌关系谱 / 83
- 多品牌组合体 / 85
- 影子背书人 / 87
- 背书品牌 / 89
- 子品牌 / 93
- 品牌化组合 / 95
- 在品牌关系谱中正确定位 / 97

第5章 品牌架构 / 106

- 保罗·拉尔夫·劳伦传奇 / 106
- 市场复杂性、品牌混淆及品牌架构 / 109
- 何为品牌架构 / 110
- 延伸品牌范围 / 127
- 品牌架构审核 / 130

第4部分 创建品牌：超越广告

第6章 阿迪达斯与耐克：品牌创建的经验 / 135

阿迪达斯——发展阶段 / 136

耐克的故事 / 139

早安，阿迪达斯 / 151

围绕阿迪达斯品牌识别创造品牌创建的焦点 / 154

启示 / 160

第7章 创建品牌：赞助的作用 / 163

万事达卡赞助世界杯的故事 / 163

如何通过赞助打造品牌 / 168

哪里可能出错 / 182

有效赞助的7个关键 / 185

第8章 创建品牌：网络的作用 / 190

美国电话电报公司与奥运会 / 190

H&R Block / 191

高洁丝网站 / 191

网络的独特属性 / 194

在网络上创建品牌 / 198

品牌创建网站 / 202

广告和赞助的内容 / 211

第9章 创建品牌：超越媒体广告 / 218

雀巢阿利特 / 218

惠普 / 218

Progressive保险 / 219

- 宝马 / 219
- 品牌创建任务 / 220
- 创建品牌——来自欧洲的几个模式 / 229
- 吉百利主题公园 / 239
- 福特银河车的故事 / 240
- 超越广告创建品牌——几点原则 / 246

第5部分 品牌创建组织

第10章 全球品牌领导地位：不仅是全球性品牌 / 253

- 麦当劳在欧洲 / 253
- 全球性品牌 / 255
- 建立全球性品牌领导地位，而不是发展全球性品牌 / 257
- 分享心得和最佳实践 / 259
- 通用的全球品牌规划程序 / 262
- 明确责任以实现跨国协同 / 267
- 品牌创建精华的传递机制 / 273
- 迈向全球性品牌 / 276

作者简介 / 279

注释 / 280

Brand Leadership

第1部分 引言

第1章

品牌领导：新兴的市场趋势

如今是一个讲求品牌的新市场。

——汤姆·彼得斯 (Tom Peters)

品牌策略必须紧跟经营策略。

——丹尼斯·卡特 (Dennis Carter)，英特尔公司

品牌管理：传统模式

曾担任过宝洁公司CEO和美国国防部长的尼尔·麦克尔罗伊 (Neil McElroy)，在1931年5月时还只是一个初级市场经理，负责佳美牌香皂 (CAMAY SOAP) 的广告宣传。当时，除了宝洁 (P&G) 公司的王牌产品——象牙牌 (IVORY) 外，其他品牌都以专案的方式组织运营。麦克尔罗伊觉察到像佳美牌香皂这样的产品既没有预算，管理也不聚焦的运营方式有很大的问题，这样会导致市场策略分散且相互不协调 (见图1-1)。事实上该问题后来真的导致了佳美牌香皂市场份额的萎缩，直至无人问津。对此，麦克尔罗伊感到很沮丧，却也因此写下了至今还堪称经典的备忘录，提出了一个以品牌为核心的管理体系。

“The Helen Chase?”

the lawyer asked

“My wife always reads your

complexion articles – and

won't use any soap but Camay”

Can you imagine how surprised and pleased I was when I found that a lawyer, whom I met at dinner the other night, knew all about Camay and my complexion articles?

He told me how pleased his wife had been when she read about a soap which had a really authoritative approval, because her skin was so very sensitive. And—that, ever since the first week she tried Camay, she had been most enthusiastic about its gentleness.

As a matter of fact, incidents like this are constantly coming up. I'm always running into people from every part of the country—relatives or old friends come from down home in Kentucky or friends of friends look me up. And they all tell me news about Camay.

Besides that—the mail I get! Letters asking advice about personal problems. Others telling me how glad the writers are to find such a lovely soap that gives their complexion scientific care. Still others acknowledging my booklet and telling me how helpful it's been.

But, really, don't you feel good when you realize that the loveliest soap you can possibly use has the approval of the very highest authorities on complexion care? For, as you'll remember, 73 of America's most eminent dermatologists have

given Camay their unanimous approval as an unusually mild complexion soap, gentle enough for even the most delicate complexions.

Probably your complexion has already claimed Camay's gentle, fragrant, velvety care as its favorite beauty treatment. If not, let me give you my word (and that of the hundreds and hundreds of girls who write me) that there just never before was such a complexion soap as Camay!

Helen Chase

What is a dermatologist?

The title of dermatologist properly belongs only to registered physicians who have been licensed to practice medicine and who have adopted the science of dermatology (the care of the skin) as their special province.

The reputable physician is the only reliable authority for scientific advice upon the care and treatment of the skin.

I have personally examined the signed comments from 73 leading dermatologists of America who have approved the composition and cleansing action of Camay Soap. I certify not only to the high standing of these physicians, but also to the accuracy with which their approval has been stated in this advertisement.

William D. ...

(The 73 leading dermatologists who approved Camay were selected by Dr. Foster also, for 40 years, have been the editors of the official journal of the Dermatological Society of the United States.)

Face Your World With Lovell-mine—is a free booklet with advice about skin care from 73 leading American dermatologists. Write to Helen Chase, Dept. VC-30, 360 Fifth Avenue, New York City.

Camay is 10¢ a cake



Camay is a Procter & Gamble Soap—(called Caloy in Canada)



图1-1 1930年的佳美广告

迈克尔罗伊的《品牌管理备忘录》（见表1-1，节选）详细地阐述了问题的解决方案——品牌管理小组的建立。该备忘录指出，一个品牌的管理团队必须负责品牌营销计划的制订并保证计划能与制造和销售相统一。这个基于宝洁公司内部和外部很多人理念和实践总结的备忘录，后来对于全球的企业如何去管理自己的品牌产生了深远的影响。

表1-1 节选自宝洁公司尼尔·麦克尔罗伊《品牌管理备忘录》

1931年5月麦克尔罗伊写这部备忘录在一定程度上是为录用了两名新员工做辩护，其中描述了品牌管理团队由一名“品牌经理”、一名“助理品牌经理”和多名“现场检查”人员组成。以下节选描述了“品牌经理”的义务和责任（后面括号内附有必要的澄清）。

品牌经理

- (1) 逐件认真检查品牌产品的装运情况。
- (2) 对于强势或者正在发展中的品牌，仔细检查工作进展，并将相同的方法运用于类似领域。
- (3) 对于发展滞缓的品牌：
 - 1) 研究该品牌的广告和促销历史，亲临现场考察——考察分销商和消费者，找出问题所在。
 - 2) 发现问题之后，制定针对该问题的解决方案。当然，不仅要制定方案，而且要以合理的成本制定预算。
 - 3) 为负责该问题品牌的部门经理制定详细规划，获得他的授权，进行改进。
 - 4) 准备销售协助，提供执行该方案所必需的其他所有材料，并下达到各个区域。销售开始后，配合销售人员进行跟进，确保销售过程中该方案的执行没有偏差。
 - 5) 保留必要的记录，进行必要的现场研究，确保方案执行到位。
- (4) 不仅要负责校对每一篇文字策划稿，还要校对该品牌整体方案的文字稿，对此担负全责。
- (5) 对该品牌所有其他的广告支出担负全责（例如商铺内的广告和促销）。
- (6) 参与实验和推荐包装（包装材料）。
- (7) 每年要数次拜访区域经理，与之讨论该领域促销方案中可能存在的缺陷。

麦克尔罗伊提出的管理体系，通过分析每个市场的销售和利润，进而发现“问题市场”所在。首先，品牌经理负责进行市场调研以便了解问题所在，然后设计解决问题的应对措施，并通过运用计划系统来确保这些应对措施能够得到及时的实施。这些应对举措不仅仅是指广告宣传，还包括诸如重新定价、促销活动、店内陈列、销售团队激励，以及改进包装和产品精细化等多种营销工具的使用。

从某种程度上讲，这一传统品牌管理体系无论是在宝洁或是其他公司的实施都是成功的，原因在于这一体系是由优秀的计划者、执行者和推动者来共同参与实施完成的。像品牌管理这样一个复杂的体系通常不仅需要包括广告宣传、促销和分销渠道管理，还要涉及研发、制造和物流等领域，因此需要良好的管理技能和强大的执行能力。品牌经理通常不具有对实施品牌计划的一线人员（无论其来自公司内部还是外部）的直接指挥权力，因此一名成功的品牌经理还需要具有卓越的协调能力和激励技能。

尽管在其管理备忘录中没有特别指出，但每个产品品牌都要竭力与企业其他品牌展开在市场份额和公司资源配置方面的竞争假设，构成了麦克尔罗伊品

牌管理概念模型的重要方面。该品牌的管理思想来源于当时的通用公司，该公司旗下就有诸如雪佛兰、别克和奥兹莫比尔等多个独立品牌相互竞争。品牌经理的目标就是取得所负责品牌的最终胜利，尽管该胜利有可能是以公司内部其他品牌的牺牲为代价也在所不惜。

传统品牌管理体系仅限于单一国家的相关市场。当某一品牌涉及多个国家而成为跨国品牌时，该体系通常通过设立当地品牌经理进行复制式操作。

在宝洁公司所采取的最初品牌管理模式中，品牌经理侧重于策略性和反应性，时刻关注的是竞争对手和渠道活动，以及销售和利润趋势等。当问题产生时，反应计划的目标就是尽可能地通过销售和利润驱使下的程序点对点地针对性解决。战略性事宜通常被委托给第三方咨询机构或干脆被忽略。

品牌领导：新兴的市场趋势

迈克尔罗伊提出的这一传统的品牌管理体系在宝洁公司和大量跟随者中成功运行了几十年。该管理体系通过掌控每一项工作来管理品牌，并使之顺利开展。然而，随着市场环境日趋复杂、竞争压力不断增大、渠道动态变化、全球化趋势不断增强，以及商业环境中出现了多元品牌，品牌侵略式扩张和复杂的子品牌结构的特征日益凸显，面对这些挑战，该套管理体系就显得有些力不从心了。

因此，一个新的模式逐渐地对宝洁及其他公司所运用的传统品牌管理体系进行了取代。我们把这个新兴的模式叫做品牌领导模式，该模式和传统模式有很大的不同。如表1-2总结的，它既强调战术也强调战略，它的应用范围很广，并且同时为品牌识别和销售所驱动。

从战术管理向战略管理转变

在品牌领导模式中，品牌经理不仅需要擅长战术谋划和迅速反应，更要具有战略性思维和远见。他需要战略性地调控品牌，提出在客户心目中该品牌代表什么，同时始终如一地、有效率且有力地传播这个特性。

为了扮演好这个角色，品牌经理首先必须要同时参与经营战略的制定和实

施。其次要保证品牌战略紧跟经营战略，并反映同一战略视野和同一企业文化。最后，不应该给予品牌识别同战略不符或不能兑现的承诺。没有什么比在没有资金支持的战略导向下发展品牌识别更浪费和更具破坏性的了。不能兑现品牌承诺比没有承诺更糟糕。

表1-2 品牌领导——进化的范式

	传统品牌管理模式	品牌领导模式
从战术管理到战略管理的转变		
运用观点	具有战术性、迅速反应	具有战略性和远见
品牌经理地位	经验不足，较短的时间眼界	在组织中具有较高的地位， 具有长远的时间眼界
概念模式	品牌形象	品牌价值
焦点	短期的财务收入	品牌价值的措施
从有限聚焦到广阔视野		
商品和市场范围	单一的商品和市场	防范的商品和市场
品牌结构	简单的结构	复杂的建筑式品牌结构
品牌数目	侧重单一品牌	侧重多种类品牌
国家范围	单一国家	全球性
品牌经理的沟通角色	有限选择的协调者	多层面沟通的领导者
沟通侧重点	外部/客户	内部和外部
从销售额到品牌特性作为战略的驱动		
战略驱动	销售额和市场份额	品牌识别

组织中的高层

在传统的品牌管理体系中，品牌经理一般只有两三年的从业资历，经验相对不足。然而从战略角度来说，一个高瞻远瞩的品牌经理需要在组织中拥有较高的职位。在品牌领导模式中，品牌经理应该是组织中顶尖的市场专家。在一个有营销高手的高层管理团队中，品牌经理应该通常也是首席执行官。

聚焦品牌资产

这一新兴模式可以从品牌形象和品牌资产两个并列的方面来理解。品牌形象是战术性的——一种驱动短期结果的因素，可以将其留给广告和促销专家来处理。与之相反，品牌资产则是战略性的——作为竞争优势和长期赢利性基础的一种资产，因此必须备受组织高层的密切关注。因此，品牌领导模式的目标在于既要管理好品牌形象，更要建立起品牌资产。

品牌资产评估

品牌领导模式鼓励开展品牌资产评估，用以填补短期销售和赢利数据。一般而言，评估有时效性，应该反映出品牌资产的主要维度，例如感知度、忠诚度、品质认知度和联想度等。对区分和影响“消费者—品牌”关系的品牌识别要素的识别，是进行品牌资产评估的第一步。

从有限聚焦到广阔视野

在传统的宝洁模式中，品牌经理的职权范围不仅被限制于单个品牌，而且被限制于单个产品和单个市场。此外，沟通的范围也更加狭窄（只有为数不多的选择），内部品牌沟通多被忽视。而在品牌领导模式中，品牌经理面临的挑战和环境截然不同，任务涉及的范围更加广阔。

多元产品和服务

在品牌领导模式下，由于一个品牌可以涵盖不同的产品和服务，因此确定品牌的产品和服务范围就成为管理中的关键。产品范围包括管理品牌的延伸产品和获得品牌许可的产品。品牌应附着于哪些产品？哪些产品超出了品牌当前和未来规划中的领域？有些品牌，例如索尼（Sony），在大举扩张中获得了知名度和动力源。消费者知道标有Sony品牌的产品，就总有新鲜和刺激的东西。另外一些品牌则通过产品间强大的关联性来进行自我保护。例如，金斯福德木炭（Kingsford Charcoal）就一直只专注于木炭和与炭烧烹饪直接相关的产品。

市场范围是指品牌跨越市场所进行的延伸。这种延伸可以是横向的[例如，明尼苏达矿务及制造业公司（3M）在消费品和工业品市场]，也可以是纵向的（3M介入投资和升水市场）。有些品牌，例如IBM、可口可乐和品客（Pringles），在众多不同市场中使用相同的品牌识别。而在其他情况下，则需要多元品牌识别或多元品牌。例如，通用电气公司（GE）品牌在喷气式飞机发动机市场上比家电市场上需要更加不同的关联度。

管理品牌的产品和服务范围所面临的挑战在于既要在不同的产品市场上以灵活机动制胜，又要获得跨市场和跨产品的合力。跨产品市场上，僵化守旧的品牌战略会使一个品牌在面临强悍的竞争对手时显得束手无策。但另一方面，混乱的品牌管理会使市场低能无效。第2章和第4章将详细探讨应对这一挑战的各种方法。