

INTEGRATED BRANDING

品牌整合战略

〔美〕F. 约瑟夫·莱普勒 〔美〕林恩·M. 帕克 著

F. Joseph Lepla & Lynn M. Parker

苏德华 译

全面行动，以品牌推动公司发展

Becoming Brand-driven through
Company-wide Action

西南财经大学出版社

Southwestern University of Finance & Economics Press



“211 工程”“十五”建设项目管理学教学、研究参考书

INTEGRATED BRANDING

品牌整合战略

〔美〕F. 约瑟夫·莱普勒 〔美〕林恩·M. 帕克 著

F. Joseph Lepla & Lynn M. Parker

苏德华 译

全面行动，以品牌推动公司发展

Becoming Brand-driven through
Company-wide Action

西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

作者简介

F. 约瑟夫·莱普勒 (F. Joseph Lepla) 曾在多家不同种类的公司就职。20 年来, 他一直致力于公司品牌的开发及管理。在与帕克共同创立帕克·莱普勒公司之前, 他曾担任某公司负责公关的副总裁, 曾在一家提供推广代理全套服务的公司任总裁, 也曾在一家全国金融服务公司担任负责企业关系的副总裁。

林恩·M. 帕克 (Lynn M. Parker) 具有 15 年科技公司推广及品牌开发经验, 最早推行高科技公关和产品定位。在与莱普勒共同创立帕克·莱普勒公司之前, 她曾任创造策划主任及资深公关作家。她还曾在三家西海岸报社当过记者。

“在当今竞争激烈的市场里，品牌整合战略是商务运作的有效方法，不论是在本地、在国内还是在全球，它都能使公司受益匪浅。顾客重视什么，公司在建立顾客关系时哪些方面做得最好等等，这些内容的确都在品牌整合战略中展示得清清楚楚。《品牌整合战略》是学习商务营销的学生及从业人员的必读书。”

互联网书评 (Internet BookWatch)

“（莱普勒和帕克）两人引导我们走出我们通常所做的事情，进入我们有潜力做到的领域。认识到这一点的并非只有我一个人。他们在软件行业的杰出工作受到过华盛顿州州长的赏识。我谨将该书推荐给认真寻找自我目标的公司。”

凯思琳·威尔科克斯 (Kathleen P. Wilcox)

华盛顿软件联合会 JD 总裁

“在愈来愈复杂、愈来愈拥挤的现代世界的市场里，各个公司在这个市场里寻求竞争机会，（他们的）品牌整合战略为这些公司提供了全面而实用的工具。基于自己作顾问策划的经验，以及对高层品牌管理专业人员所作的广泛调研，作者开发出了一整套指导原则，强调建立品牌第一的理念和文化。如果你在企业里负责品牌经营——你真应该读读这本书。”

戴维·雷耶斯-格拉 (David Reyes - Guerra)

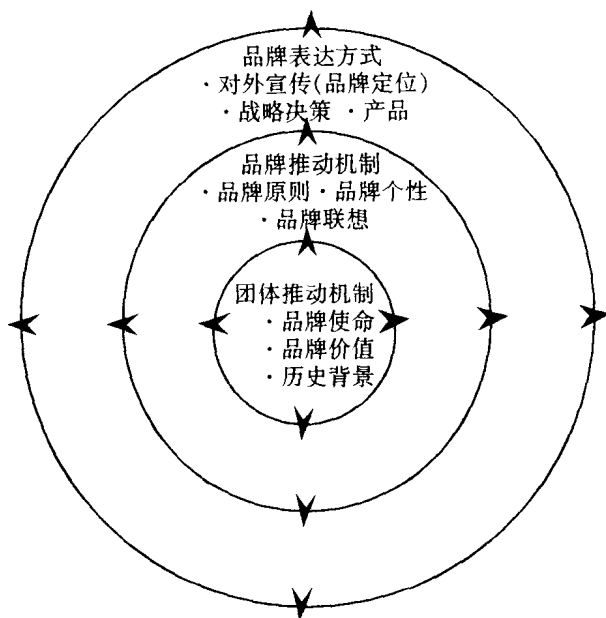
施乐公司企业形象及产品命名经理

“对希望建立长期品牌优势的公司来说，《品牌整合战略》能给他们提供指导。它不是抽象的理论。该书犹如特色食谱，精明能干的执行人员只要仿效，就能把书中的品牌实践搬到自己的公司里。（他们）的论述紧扣主题，中心明确，与现实生活紧密相关，把引领市场的长期领袖与那些目光短浅的亦步亦趋者区别开来。”

凯瑟琳·詹姆斯·苏伊特马克尔 (Katherine James Schuitemaker)

PhotoDisc Inc. 营销副总裁

品牌整合模式



品牌整合模式全面讲述如何建设以品牌推动发展的公司,概述了三个层次的活动——品牌表达方式、品牌推动机制和团体推动机制——它们是决定品牌的要素。

全面行动,以品牌推动公司发展

为了建立更深厚更忠诚的顾客关系,提高利润率,公司必须实实在“实践”自己宣传的品牌。该模式称为“品牌整合战略”,它并非简单的宣传策略。公司必须向公众展示,自己外在的品牌形象正是公司本身的反映,品牌和公司不可分割,而且,品牌实践必须贯彻到公司上上下下,从新产品开发到人力资源管理都应如此。

品牌整合战略是一种操作模式,是一种全面的商业战略。它应确保公司产品是否建立在对以下两个问题的正确回答基础之上,这两个问题相互促进,其一是“顾客重视的是什么”,其二是“顾客所希望的东西,公司在哪方面做得最好”。实现上述目标的措施称为“品牌推动机制”。

本书经莱普勒和帕克修订,清楚详尽地讲述了品牌推动机制如何运作,以及该怎样运用。本书还讨论了如何确定品牌文化,品牌整合战略如何运用到营销宣传中,以及公司上市时如何从品牌整合战略中获益。

营销专业人士会发现此书不可不读,企业战略家和其他对公司前途有着重大影响的人士都会有此同感。

前 言

诸多研究都把重点放在知名品牌的优势上：公司重点明确，利润空间更大，顾客忠诚度更高，新产品发布成功率更大。知名品牌优势大家都十分明了，然而，多数公司所面临的问题是，我们该如何挖掘及打造一个能在自己的公司贯彻执行的品牌？本书为读者提供了答案。在本书所描述的品牌模式中，“整合”指的是，建立品牌要以自己公司的实力及顾客价值为基础，公司上上下下要一致贯彻该品牌。品牌整合有别于仅靠宣传推动的品牌，它将在引领市场、确立公司重点及获取利润方面使公司长期稳定受益。

不论公司规模大小，打造知名品牌都会获益匪浅。小型公司推行品牌整合战略，会迅速取得市场优势，节约资金，防患于未然；中型公司推行品牌整合战略，可花费更少资金、更有效地成为市场领袖；大型公司推行品牌整合战略，可找到自己成功的奥秘，更上一层楼。

也许你已着手打造知名品牌，本书也能为你指点一二。因为本书所描述的品牌模式是全面的品牌战略，并非仅靠宣传推动的品牌模式，它将指点你如何调动公司所有员工的积极性，让全体员工都接受和实践该品牌模式。本书还讲解了如何将品牌概念应用于某些特定情况，包括品牌延伸、上市公司和高科技公司的品牌战略，以及如何避免品牌淡化。

为什么要关心品牌整合战略

我们曾担任营销策划数十年，该书是我们过去经验的结晶。在这数十年中，我们开发出自己独特的品牌铸造手段，并将之成功地运用于多家不同类型及规模的公司中，创造、整合并延伸其品牌。我们曾为高科技巨头公司工作，试图揭示和谐一致而令人信服的品牌方向；我们也曾与刚刚起步的小型公司合作，力图在服务市场方面开辟他们自己的领地；我们还曾与中型公司合作，帮助他们在战略水平上平衡其生产线和市场。

在美国太平洋西北部地区和加利福尼亚的硅谷，都留下了我们的身影。我们与这里的公司合作，以一整套品牌推动机制开发品牌整合战略，这套战略我们称为组织推动机制和品牌推动机制。运用这套战略，把品牌管理提升到自觉水平，进行品牌量化管理，推动公司前进。以这种方式看待品牌，使品牌不再局限于营销部门或孤立于公司其他部门，而将其置于所有执行管理范围之内。品牌要真正实现整合，它就必须既是企业策略，同时也是组织开发措施。

既然我们策划公司的主要客户是高科技公司，本书当然也谈到了高科技公司如何运用品牌整合战略，以及如何运用电子媒体，如互联网、局域网、共享内容以及聊天室，来强化公司品牌。

本书所谈到的品牌整合程序并非“放之四海而皆准”的公式，不过是创造和管理知名品牌的一个框架而已，在不同品牌中，它将以不同面目示人——即使是在同一商业范畴内也是如此。本书是品牌建设的资讯，指导品牌整合走向成功。在品牌整合程序的某些阶段——尤其是在调研和品牌开发推进阶段——作者强力推荐邀请第三方加入，创造客观的工作气氛，引进不受偏见影响的独特视角，以保证积极有效的成果。

起步之前，还有一点须牢记于心：建设以品牌推进的公司须采取严肃认真的态度。然而，它也是一项富有创造性、使人愉悦满意的活动。如果你发现并贯彻了自己的品牌整合战略——即你的商业原则，并为保持长期稳定的关系而实现了对顾客所作出的承诺——我们将乐于听取，请发电子邮件给乔·莱普勒，邮箱是 jlepla@parkerlepla.com，或林恩·帕克，邮箱是 lynnp@parkerlepla.com。

本书结构

本书将指导读者运用品牌整合程序，创造、开发、运用和管理公司和产品品牌。

无论你是有意于提高利润，占领市场领导地位，还是想更好地服务于顾客，你都应严肃认真地对待品牌整合战略。为什么？本书第1章言简意赅地回答了这个问题。

- 第2章至第6章讲解开发品牌整合的核心，以及品牌整合如何区别于其他品牌措施；

- 第7章描绘了品牌整合程序的蓝图；

- 第8章简明扼要地讲解公司品牌的几种组织方法及其优劣；

- 第9章讲解如何运用这种新型的品牌整合方法占领市场领导地位；

- 第10章是一个中型公司的案例研究，详细演示品牌整合程序；

- 第11章展示如何将品牌整合融入公司结构，第12章指导读者如何通过调研评估品牌功效，并在报告中从整体视角把品牌功效展现出来；

- 第13、14章着重讲解通过营销和市场宣传来推广公司品牌——传统品牌运营方法多着力于此；

● 第 15 章研究互联网等新技术对于品牌整合的影响和冲击；

● 第 16 章讨论品牌与公司上市之间的重要关系，以及如何避免其中的陷阱；

● 第 17 章着力解决高科技品牌运营的特殊方面；

● 第 18 章的重点是品牌整合与其他品牌运营模式的区别；

● 附录提供了一系列问题，读者可以以此开始，确定自己的品牌整合战略——确定公司的优点以及顾客的价值取向。

目 录

前 言	(1)
第 1 章 公司最强大的武器：品牌	(1)
第 2 章 品牌整合模式：坚实顾客关系的基础	(12)
第 3 章 品牌整合战略的特点	(20)
第 4 章 团体推动机制的建设蓝图	(37)
第 5 章 品牌原则的作用	(71)
第 6 章 其他重要的品牌推动机制：品牌个性和品牌联想	(91)
第 7 章 如何展示品牌：品牌整合的七个步骤	(109)
第 8 章 建立切实可行的品牌结构	(135)
第 9 章 通过品牌整合增加市场份额	(155)
第 10 章 WRQ 的故事：品牌整合的步骤	(165)
第 11 章 如何开辟及保持同一路线	(190)
第 12 章 如何实施品牌规划及品牌测试	(215)
第 13 章 如何确立由品牌推动的营销策略	(232)
第 14 章 通过营销手段促进品牌经营	(248)
第 15 章 数字时代：品牌经营的密友——还是劲敌	(267)
第 16 章 利用品牌扫清上市之路	(278)
第 17 章 技术公司的品牌整合	(285)
第 18 章 品牌整合与著名品牌模式的比较	(291)
附 录 团体推动机制与品牌推动机制访谈	(298)

插图

图 1.1	品牌整合定义	(3)
图 1.2	自我认同金字塔模型	(6)
图 1.3	推动机制对顾客及员工的影响	(7)
图 2.1	品牌整合模式	(14)
图 3.1	品牌整合与肤浅品牌的比较	(26)
图 3.2	Arnies 商标	(31)
图 3.3	PhotoDisc 商标	(33)
图 4.1	品牌整合模式: 使命声明	(38)
图 4.2	品牌整合模式: 价值观	(45)
图 4.3	品牌整合模式: 历史背景	(56)
图 4.4	贾叟·维斯柯历史背景	(59)
图 5.1	品牌整合模式: 品牌原则	(72)
图 5.2	沃尔沃救我一命俱乐部	(77)
图 5.3	品牌整合模式: 品牌表达方式——品牌定位	(83)
图 6.1	品牌整合模式: 品牌个性	(92)
图 6.2	品牌整合模式: 品牌联想	(99)
图 6.3	Nipper 和 Chipper	(104)
图 6.4	施乐数字 X	(106)
图 6.5	PhotoDisc 图片	(107)
图 6.6	赞许的兔子	(108)
图 7.1	品牌整合的七个步骤	(110)
图 7.2	惠普的“增加其他可能性”顾客品牌商标	(113)
图 7.3	惠普的非产品品牌广告片	(114)
图 7.4	行之有效的品牌整合定义	(124)
图 7.5	华盛顿软件联盟 (WSA) 商标	(125)
图 8.1	WRQ 商标	(140)
图 8.2	团体推动机制在产品品牌中稳定不变	(141)

图 10.1	TCP/IP 标识	(172)
图 10.2	Reflection 品牌广告	(174)
图 10.3	Reflection 的连接联想	(176)
图 10.4	Express 的弓箭手联想	(178)
图 10.5	WRQ 模板	(183)
图 10.6	Reflection 软件产品包装	(184)
图 10.7	Reflection 所用材质	(186)
图 10.8	Express 所用材质	(187)
图 11.1	品牌手册摘录	(208)
图 11.2	Saturn 公司的工作牌	(214)
图 14.1	Metapath 展厅	(263)
图 15.1	柯达网站	(271)
图 18.1	品牌特征棱形图	(294)

表格

表 1.1	20 世纪 90 年代信息技术购买调查：购买渠道调查	(9)
表 3.1	如何识别肤浅品牌	(27)
表 4.1	三个问题：确保使命声明卓有成效	(39)
表 5.1	沃尔沃安全设施	(76)
表 8.1	品牌框架表：确定品牌等级	(144)
表 10.1	WRQ/Reflection 品牌对照	(167)

第1章 公司最强大的武器：品牌

我们确信，公司所能采用的最具技术性的部分就是人。21世纪的典范将是能使人才和所有人力资源的潜力发挥到极致的组织。

——杰克·奥图尔 (Jack O' Toole)

United Automobile Workers 人力资源部副总裁

什么是“品牌”？这是个很难回答的问题。如果问及街上的寻常人，他们也许回答说是商标、标签或者广告大战。他们会说“比如劳斯莱斯的商标，就是长了翅膀的墨丘利”；或者说“微软的广告词，‘今天你想去何处’”。我们再问问营销专业人士和负责广告的经理，他们的回答或许会是范围稍广的定义，说所谓“品牌”就是公司产品的独特销售计划，或者公司个性。“比如 Saturn 公司，就是具有南方氛围的热情友好的服务，以及坚持使用同一商标和图案。”

说到品牌的威力，以上这些例子不过只触及其皮毛而已。实际上，知名品牌必须要处理的是公司与顾客之间关系的方方面面。既然如此，开发和运用品牌就必然涉及到公司上上下下所有员工，必然是公司的全体行动。

如果公司、产品行为和信息都由品牌推动，你就是在推行品牌整合战略。品牌整合战略会将公司迅速提升到新的高度，在顾客和职员的忠诚度、市场份额、内部调整、产品价格以及应付将来市场转化能力方面，成为行业领袖。品牌整合战略并非新奇的

商业时尚，品牌整合运营早在几个世纪之前就已存在。只要公司公开宣传自己的目标及价值，并以此推动公司的发展，那它就是在推行品牌整合战略。不过，本书所描述的品牌整合模式（Integrated Branding Model）超越了以前的成就，它把零碎分散的片段融合起来，并有所创新，创造出全面建设公司与顾客、公司与员工之间关系的全新模式。本书将指导读者如何发现现有品牌，并指导读者如何开展品牌整合战略。

品牌整合战略——定义

品牌整合战略是一个组织策略，指明公司及其产品的方向，并推进公司及其产品向该方向前进——所有行为和信息都基于公司所体现的价值。该价值又建立在公司有什么方面干得出色，以及顾客价值取向的基础之上。只有将行为和信息重点放在公司和产品的实力方面，公司才可能建立长久稳定的、深厚的顾客关系。

简而言之，品牌整合就是你信守承诺。对顾客所作出的承诺是公司的核心所在。公司应理解自己的品牌，并不遗余力实践自己的品牌，从而信守自己对顾客所做出的承诺。公司上上下下均执行该承诺——从总裁至生产线上的工人——人人努力以达成该承诺。因此，品牌整合并非仅仅宣传策略或广告，它触及到公司组织结构——公司的决策方式、公司的策略方向、企业文化及其顾客关系。品牌整合战略同样冲击到宣传——这曾经是传统品牌经营模式的核心。当品牌承诺通过产品、服务、宣传和文化，以综合的方式满足顾客要求时，它就创造出了独特可贵的顾客关系。品牌整合战略的定义为公司顾客关系的方方面面提供了衡量标准。

只有执行人强大，品牌整合才可能有力。如果你已拥有浓厚强盛的企业文化，本书所介绍的措施将有助于你巩固企业文化，如果你还缺乏强有力的企业文化，本书将帮助你找到关键因素来

创建企业文化。

品牌整合战略的另一定义是公司发现品牌的品牌整合蓝图：品牌是公司核心实力（或产品、或服务）与顾客价值取向的交叉部分（参见图 1.1）。公司实力指的是公司干得出色的工作；顾客价值取向包括公司产品或服务的特色优势，以及顾客认为值得与公司保持关系的价值。

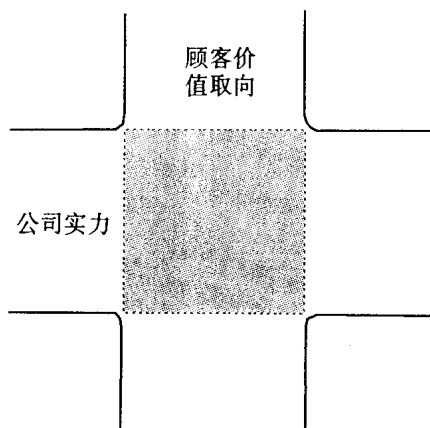


图 1.1 品牌整合定义

品牌是公司核心实力与顾客价值取向的交叉部分。

顾客可能从公司的产品表现中发现公司价值，比如稳定的产品表现，也可能从他们所感受到的公司商业风格或个性来发现公司价值。他们也有可能在感情上认同公司行为、公司目标和公司价值。接触到品牌时，顾客也可能感受到价值，比如感到更安全、更舒适或更有成就感。不论顾客是否意识到，这些价值都会促进公司与顾客之间的关系。

哪些人需要了解品牌整合战略

知名品牌不仅仅是一个图形或商标，品牌开发应该是每位公司

总裁工作的一部分，此外还包括负责销售的同僚、产品或服务开发小组、人力资源部同僚以及营销部同僚。换言之，品牌开发和经营是所有员工的责任。品牌整合战略应由营销部或某位总裁推介给全公司，因为知名品牌是总裁和营销部的共同目标，这个目标是由品牌整合对盈亏底线的正面冲击以及产品的独特特征来实现的。

品牌整合战略影响是什么

如果公司从一开始就坚持品牌整合，在公司发展壮大过程中，就可以有效地坚守自己的重心，并避免掉入“我们只销售产品”的陷阱，而这些陷阱却往往使公司付出高昂代价。

举例来说，如果没有坚定的品牌方向，一家为信息技术部门管理开发软件的公司可能推出这样的产品：集多种功能于一身，却没有一款适合顾客的要求。如果竞争对手拥有知名品牌，并将品牌定位于信息技术指南，其产品特征是强化产品具有作为信息技术指南的能力，那么最后的结果就是：前者（开发集多种特征于一身的产品的公司）会发现，在很多关键技术方面，自己很快就落于人后，因为自己在开发多项功能方面平均用力。更糟的是，自己所开发的产品功能甚至会妨碍目标顾客开展工作。

如果公司从一开始就利用品牌推进公司发展，品牌整合战略可以使所有员工的劲儿往一个方向使，使公司实力发挥到极致。该过程将为产品开发提供直接的战略方向。公司生产适合自己实力的产品，将会更快地从顾客那里获得认同、信任及忠诚，远比竞争对手来得快。

在新兴行业中，这一点尤为重要。多数公司都懂得教育顾客学习新技术——包括如何使用新技术以及如何产生效益。不过，他们往往忘记展示自己的产品在利用新技术方面所具有的独特实力。只强调新技术的发展，而忽略了将自己产品区别于同类其他产品，你会轻易失去多年品牌开发的潜在机会。