



高级品牌管理

Advanced Brand Management

—— 实务及案例分析

(新加坡) Paul Temporal 著

高靖 刘银娜 译



清华大学出版社

高级品牌管理

—— 实务及案例分析

(新加坡) Paul Temporal 著

高 靖 刘银娜 译

清华大学出版社

北 京

Copyright ©2002 by John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

Advanced Brand Management: From Vision to Valuation

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

本书中文简体字翻译版由 John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd. 授权清华大学出版社独家出版发行。此版本仅限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)销售。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2003-7373

版权所有, 翻版必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签, 无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

高级品牌管理——实务及案例分析/(新加坡)藤甫诺(Temporal, P)著; 高靖, 刘银娜译.

—北京: 清华大学出版社, 2003

书名原文: Advanced Brand Management: From Vision to Valuation

ISBN 7-302-07775-4

I. 高… II. ①藤…②高…③刘… III. 企业管理: 品牌管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 114748 号

出 版 者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 客户服务: 010-62776969

组稿编辑: 毛尧飞(maorui555@263.net)

文稿编辑: 王晓娜

封面设计: 徐 帆

版式设计: 孔祥丰

印 刷 者: 北京四季青印刷厂

装 订 者: 三河市李旗庄少明装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185 × 230 印张: 17.25 字数: 248 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-07775-4/F · 696

印 数: 1 ~ 5000

定 价: 32.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话: (010)62770175-3103 或(010)62795704。

前 言

品牌从未如今天这般重要。变化速度越来越快，经济和市场变幻莫测，技术进步和创新突飞猛进，以及市场分得越来越细，所有这些使得许多未能打造强势常青品牌的公司纷纷倒闭，其产品退出市场。步入新世纪之前，市场上这样的公司和产品比比皆是，无论是实业公司还是网络公司都只有大力塑造自己的品牌才有可能生存。

世界是公平的，所有的一切都是平等的，而市场就是一个商品的世界。只要采用新技术，公司就可以毫不费力地复制产品、制度、服务和其他流程，这就导致了企业的差别化这样一个重大的战略难题。除此之外，产品生命周期迅速缩短，有的产品生命周期已经降为几周。

强势品牌就能减少这些问题。品牌使公司和产品与竞争对手形成差别化，更容易进入新市场和新行业，这样就可以通过源源不断的利润使投资回报达到企业净资产的数倍，更重要的是如果管理得当，则能消除产品的生命周期。

知名品牌如果管理得当、精心打造，就能使公司基业长青且可能留下不朽的名声。可口可乐已经有近 120 年历史，汰渍洗衣粉也有 50 多岁高龄，尽管竞争激烈，它们都是自己的目标市场的领导者。类似这样的知名品牌，如果没有精心管理，也不可能如此有生命力。这就是本书要探讨的品牌管理。

优秀的品牌管理有助于打造强势品牌和营造更好的客户关系，但令人吃惊的是，有一些公司对其他经营环节小心翼翼，却对品牌管理漫不经心。这样做的原因之一可能是由于在世界上有的地区，品牌管理对市场人员还相当陌生。例如，在亚洲直到近年人们才逐渐了解品牌的威力，许多身处高位的年轻人发现自己缺乏品牌管理的经验。这种现象在远东地区并不罕见。品牌塑造仍然是一个比较新的概念，品牌管理的方法也不断发展，推陈出新。

- 应该用品牌愿景取代公司愿景吗？
- 品牌决定经营战略，亦或经营战略决定品牌？
- 品牌能带来多大的投资回报？
- 品牌管理怎样适应商业中的长期和短期需求？
- 品牌应该是主动的还是被动的？是战略的还是战术的？
- 怎样让品牌在拥挤的市场中取得稳固且长久的地位，并保持与众不同的特色？
- 当品牌需要重新定位、复兴或放弃时，应该怎样决策？
- 品牌怎样复兴？
- 品牌能延伸到什么程度？延伸时应该避免哪些失误？
- 品牌管理和品牌发展，情感和态度扮演什么角色？
- 新技术对品牌管理和客户关系产生什么影响？
- 现实世界的品牌管理和虚拟世界的品牌管理有什么区别？
- 哪些做法对品牌管理流程的组织和构架有效？
- 首席执行官在品牌塑造和品牌管理中应当起什么作用？
- 怎样利用有限的预算达到最佳效果？
- 品牌传播有什么新的发展趋势？
- 怎样才能建立一种品牌文化，让每个人都能感受到品牌的存在？
- 怎样衡量品牌的成功？
- 品牌管理需要什么手段？

这只是大概介绍一下本书内容，虽然笔调轻松却一针见血，本书还将就品牌管理人员经常面对的一些选择和情况提出自己的意见和观点。

品牌的一天

我是一个非常著名的品牌——我也喜欢这样想。在世界的大多数地区都能看到我的身影，我在大多数市场上都占有很高的市场份额并有很强的获利能力。我来到人世已有一段时间(请别问我的年龄)，而且我希望人们关于品牌可以长生不老的说法是真的。

我有一个品牌经理(BM)，他在公司的地位非常高，他要为品牌委员会汇报工作，这个委员会由公司产品品牌组合中所有品牌经理组成，还包括企业营销人员和其他对我的未来有一定的决定性影响的人物。人们总认为做名牌很容易，但事实并非如此。下面是我最典型的一天的经历。

上午 8:00：代理商新闻发布会。全球广告代理商被解雇了，公司下个月将重新进入激烈的竞争。其实代理商并没有重大的失误，但我认为他们不完全了解我的个性。我希望高层人士全面考核新的代理商——我记得前一个代理商似乎业绩平平。

上午 9:00：阵营中的恐慌。前天，公司在欧洲的法国工厂出现了质量问题，并惊动了媒体。有人谴责我导致人们中毒！为什么新闻界总喜欢报道坏消息？人们的话题(这些话题我不想重复)都集中到了我们可能做出怎样的解释。人们还在谈论着——传真和电话都要被打爆了，我们还没有对公众做出解释。他们没说过危机管理吗？那我的形象怎么办？人们本来信任我，我本身就代表着最高的质量。我感觉就要头痛了，我怀疑其他人也同样头大。

上午 10:00：终于有了好消息。用美元对我进行估价，我能入主全球 20 大知名品牌。我一直告诉公司的高层管理者我不仅仅是一个品牌，而是一种战略资产，但他们相信我吗？我克制着自己不要说“我早就告诉过你们了”这句话。

上午 11:00: 亚洲方面要求改变我的个性以便适应当地的文化。我的品牌经理说: “不可能”。他真好。经理说必须坚持统一的品牌特色, 但可以在商战中强调或侧重最适合本地的特色, 而且可以利用品牌宣传让我显得本土化。

中午 12:30: 午餐后消化不良。公司要求我和另一个饮料品牌组成联合品牌, 吸引完全不同的消费群。是幸或是不幸, 除了增加销售, 而且销售业绩还大起大落, 我的价值一点都没有发挥出来。我是说真的! 谁愿意和一个低档产品并肩合作? 形象可是我的一切啊!

下午 2:00: 我的品牌经理和首席营销官在讨论(我想这可能是由外界咨询专家促成的), 他问我的品牌经理品牌内涵是什么。为了表达清楚, 他说: “不是公司的内涵, 只是这个品牌的内涵。” 好一个问题, 而我的品牌经理回答: “让我好好想想这个问题。” 我不知道他多久能想出这个问题的答案, 也不知道这个问题会将我们引向何方。

下午 2:30: 折磨。这纯粹是一种折磨。他们正在讨论能把我“延伸”到什么程度——也就是我的品牌经理所说的“品牌延伸”。大多数的讨论都集中在哪些人是品牌的目标消费群, 为什么, 能否起作用, 我目前的定位情况等问题上。我觉得很不舒服——我感觉自己就像是被一群专家会诊的病人, 而且这些专家的出身和资格还值得怀疑。

下午 4:00: 伦敦方面的消息。他们要求用健康商数(HQ)让我振作, 因为我看上去有点过时了。真是感谢, 但是老兄——你们自己又怎么样呢? 其实, 如果我的迷恋者喜欢那样, 我也不介意换个新包装, 但一定要明智, 不要做出任何有违个性的事。渐进的改变就好——不要做激进的尝试。我的品牌经理说他会注意这点的。

下午 4:30: 一片消沉。市场持续低靡已经超过两周了, 人们谈论的都是经济萧条。高级管理层希望我减少预算——高层的命令是让我“减少所有品牌一切的广告促销支出”。于是展开了激烈的讨论, 一方说: “减少预算是好事, 这样我们能注重更多的事情”, 而另一方说: “如果我们的竞争对手也保持沉默和低调,

这正是我们加大投资，占领更多市场份额的时机，而且人们会记住这个一直在他们身边的品牌。”我喜欢后一种说法，但是恐怕支持削减开支的人会赢。

下午 6:00：我正准备下班时，听说关于我的客户关系管理计划的提案通过了。真是太好了！现在我可以逐个地接触并认识我的客户了，我会照顾那些对我非常有价值的客户和那些非常忠诚的消费者。我希望我的团队不要太注重技术因素，而是集中精力于更密切的客户关系，重视怎样才能让消费者受益。

下午 6:30：让我出去看看日程安排。今晚我必须参加一个由我赞助的活动。明天见！

什么是品牌管理

当然，品牌经理也不是每天都处理以上列举的重大事件，但是他们随时都要面对重要的战略决策。品牌经理平时也做许多其他的工作，但是简单说，品牌管理就是要统筹有关品牌的一切事项，诸如品牌所表达的意义和品牌给人们的感觉等。因此需要品牌左右目标消费群的感受，确保人们眼中的品牌就是想要建立的品牌形象。这表示要明确品牌代表的品牌标识和品牌个性，怎样定位才能让品牌显得与众不同，而且比竞争对手的品牌出色。这还涉及到整合营销以及品牌和竞争品牌的持续追踪等问题。

这个过程的目的就是为了提高品牌的价值，而且这种价值也是可以衡量的。收益率就是其中的一个评价指标，还有市场份额、销售量以及品牌和消费者的情感纽带都是可以衡量品牌价值的指标。这些内容都将在正文中详细讨论。但是品牌管理最难处理的问题是在短期数据和长期品牌发展中取得平衡，因为短期数据要呈给高级管理层过目，还要满足各个股东的利益。例如，降价的手段可以取得短期的市场份额——但是品牌的长期形象会付出怎样的代价？对有的公司而言，他们要在每个季度的销售和收益率等指标上迎合股票市场的要求，同时又要维持甚至增加对品牌的投资，以取得好的结果。因此在商业利益和品牌需要之间就产

生了矛盾冲突。

现在，您可能已经开始意识到品牌管理是一项艰难的工作。更难的一点是影响品牌成功的因素往往不受管理人员的控制，如竞争对手的行为、经济因素和消费趋势等。品牌经理的日常工作中往往是主动和被动相辅相成的，也正是这一点让品牌管理工作如此刺激——品牌生存在一个变幻莫测的环境中，充满机遇和挑战。

还有一些日常的战术性问题也需要给予足够的重视和关注。品牌经理还必须时时举办一些活动，确保这些活动有助于影响品牌长期的和短期的形象。品牌管理的工作也更加复杂困难，尤其是那些管理企业品牌，旗下还有若干亚品牌或产品品牌的管理者，因为品牌的一致性和独立性常常起冲突。本书将讨论所有的因素。而且讨论的主题还将涉及企业文化，是否应用了正确的文化，以及怎样才能做到这一点。

但是，所有一切都始于品牌战略。无论是企业品牌还是产品品牌，品牌管理的每个环节都受品牌战略的驱动。遗憾的是，许多公司都没有明确的品牌战略，致使形象模糊，消费者对品牌的认知混乱。这些公司都试图控制外在因素，却没有一个明确的指导方针可循。

尽管需要介绍的内容很多，但本书首先介绍一下品牌管理角色的演化，品牌战略，以及近年来经营与品牌之间的相互作用发生了哪些变化。我衷心地希望您能喜欢这本书。

本书 简介

本书介绍如何制定品牌战略和管理品牌，并深入剖析 25 个经典案例，使您轻松掌握品牌管理之道。本书堪称品牌管理百宝囊，收集了许多颇有价值的疑问和实战方案。该书分析深入，点评透彻，所举案例贴近中国读者的工作和生活实际。主要向读者呈献如下内容：

- 如何确定品牌愿景
- 如何制定品牌战略
- 如何评估品牌价值
- 如何选择品牌定位战略
- 如何创建品牌文化
- 如何利用公共关系创建品牌
- 如何进行品牌延伸、品牌复兴和品牌淘汰

相信生动的案例分析，精确到位的点评，庖丁解牛般的剖析会让您领悟到品牌管理别有洞天！

作者 简介

保罗·藤甫诺 (Paul Temporal)

全球知名的品牌创建、开发和管理专家，在咨询和培训方面已有 20 余年的经验。他曾与世界领先的公司和政府合作，以其结果导向的实用品牌管理方法而闻名。著有许多品牌管理方面的畅销书籍，如《企业的超凡魅力》、《战略定位》、《在亚洲创牌》、《高科技、高接触品牌》和《打动客户》等。先后就读于英国利兹大学和牛津大学。

组稿编辑：毛尧飞

文稿编辑：王晓娜

封面设计：徐 帆

版式设计：孔祥丰

目 录

第 1 章	品牌管理角色的演变	1
第 2 章	品牌愿景、品牌战略和消费者心理	15
	案例分析 1 贺曼公司	17
	案例分析 2 马来西亚联合利华	19
	案例分析 3 越野陆虎	25
	案例分析 4 Phil 公司的 GoKhatak	29
第 3 章	市场定位与品牌管理	35
	案例分析 5 棒棒糖	49
	案例分析 6 海尔	65
第 4 章	品牌架构	71
	案例分析 7 莱佛士国际	77
	案例分析 8 索尼和爱立信	82
	案例分析 9 松兹瓦尔 (Sundsvall)	84
	案例分析 10 万豪国际集团	91
	案例分析 11 家乐福 (法国) 和阿霍德 (荷兰)	93
	案例分析 12 摩根士丹利集团	97
第 5 章	品牌管理的三大困境——品牌延伸、品牌复兴和品牌放弃	103
	案例分析 13 卡特彼勒公司	109
	案例分析 14 箭牌公司	113
	案例分析 15 TAB 减肥汽水	115

案例分析 16	马自达	116
案例分析 17	奥兹莫比尔	127
第 6 章	品牌管理可以利用的所有传媒	129
案例分析 18	金宝酿酒集团	135
案例分析 19	HELLO KITTY	151
案例分析 20	麦当劳	151
案例分析 21	新加坡航空	152
案例分析 22	马来西亚航空	157
第 7 章	信息时代的品牌管理和客户关系管理	163
案例分析 23	恒生银行	186
第 8 章	“品牌万岁!”：创造品牌文化	193
案例分析 24	维珍集团	202
案例分析 25	英特尔公司	208
案例分析 26	飞利浦	217
案例分析 27	宏基电脑公司	220
第 9 章	衡量品牌成功的方法：市场调研和品牌估价	223
案例分析 28	骏懋银行	228
案例分析 29	Diageo	245
第 10 章	结束语	247
附 录	品牌管理工具箱	251

第 1 章

品牌管理角色的演变

在过去 30 年中,企业对消费者的认识以及消费者对产品的态度都发生了巨大变化。这些变化最终导致一个重要的复合角色的诞生——品牌管理 (brand management)。下面简要介绍商业经营活动中客户关系的演变过程和品牌管理角色的演变过程。

商业演变过程和消费者的变化

以生产为中心的糟糕时代

有些人可能对早期的大规模生产 (mass production) 还有印象。那时只要公司开发出一种新产品,就认定公众会产生需求并购买这些产品,公司深信只要将新产品投放市场,产品就一定会旺销。而那时的消费者一看到新颖商品,就认为它们可以提高自己的生活质量而欣然购买。

耐用用品和日用品如冰箱、电视、化妆品等都曾引发消费者对品牌商品无止境的购买欲望；然而，这段时期商业中的成败参半，营销人员并不真正了解消费者的需求，因为他们也从来不过问消费者想要什么。这种营销方式如今本该消失，但每当我看到有些公司的做法，还是心存疑虑。例如，有的日本公司还存在这样的观念，认为“我们开发一种好产品把它推向市场，就能把它卖给消费者，消费者并不知道自己想要什么。”

市场导向的时代

销售人员很快就意识到，多了解一些客户的想法很有用。虽然大众营销(mass marketing)仍占主导地位，但销售人员已经开始意识到有些商品市场是不同的。例如，在洗衣粉商品市场中，人们发现不同的顾客偏爱不同性能的商品。有的人喜欢强效清洁剂，而另一些人则倾向购买那种适合清洗柔软织物的清洁剂。在上个世纪 70 年代和 80 年代早期，已初见有关市场细分(market segmentation)的介绍和早期市场调研产业的萌芽。对品牌经理而言，这些现象意味着商品类别的发展和许多品牌扩展(brand extension)机会的出现。

名牌时代

名牌时代始于 80 年代末期，那时一些经验丰富的资深品牌经理打造出著名的一流品牌，并迅速占领了目标市场。在那个时期，人们对一些超级名牌的产品趋之若鹜，如耐克(Nike)等品牌，都成为了世界级的名牌，整个世界开始有了更强的品牌意识。研究表明，儿童早在 4 岁时就已经有了名牌意识。即使在发展中国家和欠发达国家，名牌产品也占有了一席之地并倍受消费者关注。然而，上述市场细分使品牌管理转向复杂的大规模定制生产模式。其实，市场一直都有一股强大的动力要摆脱适应大众市场的纯粹的普通商品生产。这时，品牌管理将注意力

转向为顾客定做个性化产品，目的是适应不同的细分市场，这就使迎合消费者需求的产品价值倍增，也为那些正确了解复杂的市场需求的公司带来巨额利润。

品牌价值的实现

如今人们普遍认为，只要是那些有创意、精心塑造、管理得当的品牌就能带来可观的经济利益。如果我们对比英美两国的知名公司和普通公司，分别以标准普尔指数(S&P)和富时指数(FTSE)评估各公司在市场中的资产价值，就会发现大约70%甚至更多公司的净资产价值(net asset value)并不代表其在市场中的资产评估价值，二者之间有很大的差距，这就是难以量化的无形资产(intangible asset)价值，也是品牌本身最重要的价值体现。其他的无形资产包括专利(patent)、客户名单、许可贸易(license)、技术秘密(know how)和重要合同等。品牌的商标价值在无形资产中占有越来越多的份额。著名品牌的价值通常比公司的实物价值高出好几倍，因此，商标本身往往可以在市场中以可观的价格进行交易，这不仅仅意味着有形资产(tangible asset)可以转让，有升值潜力的品牌也可以进行交易。

著名品牌所带来的额外经济利益可以度量并在下列情形使用：

- **兼并和收购：**在兼并和收购等商业活动中，品牌价值评估起着重要的作用。潜在并购者、投资商和银行在并购生产品牌产品的公司时，不仅要收购其有形资产，还要支付无形资产的量化价值，才能获得整个公司。
- **外部投资者关系：**对于一些大公司而言，最重要的目标就是打造一个国际知名的品牌系列。通过品牌价值评估，用数字的硬指标来量化公司的软性要素。
- **内部沟通：**品牌价值评估还有助于说明商业运作绩效，可用来激励管理层。基于品牌价值的内部忠诚度也能够清楚地界定一系列冠名此品牌的公司资产。
- **营销预算分配：**品牌的价值评估有助于预算决策，提供更系统的决策机制。

- **内部营销管理：**高层管理者能巧妙使用品牌评估技术，比较不同的品牌战略的成功程度和特定营销团队的相对工作业绩。
- **资产负债表 (balance sheet)：**在有的国家，购买品牌商标可以作为无形资产并允许分期付款。
- **许可贸易 (licensing) 和特许经营 (franchising)：**通过准确评估品牌价值，可以为许可证贸易和特许经营中使用商标的行为确定比较合理的费用。
- **抵押贷款：**如迪斯尼 (Disney) 和李维斯 (Levi Strauss) 这样的公司已经以品牌商标做为抵押获得巨额贷款。
- **诉讼支持：**在一些非法使用名牌商标和破产管理的案件中，品牌的价值评估可以用来维护品牌价值。
- **公平贸易调查：**品牌评估还让其他非营销人员了解到品牌的价值和作用，知道对于投入大量资金购买并培育品牌的公司而言，品牌有多么重要。
- **税务筹划：**越来越多的公司开始积极策划在品牌最深入人心的地方打造品牌组合。
- **开发新产品与拓展新市场的评价：**可以用品牌评估的技术来模拟并判断新商业战略的优劣，如最佳品牌、最佳市场开拓计划和最佳消费群体细分方法。

品牌价值和品牌资产的差异

尽管品牌价值 (brand value) 和品牌资产 (brand equity) 这两个概念总容易混淆，但二者却有着细微的差别。说到品牌价值，通常是指品牌实际量化的经济价值；而品牌资产则指的是品牌的主观因素，如品牌的象征意义、品牌形象、消费者对品牌的联想等，这个概念是从消费者认知方面反映品牌的价值大小。虽然“资产” (equity) 一词源于金融术语，容易引起概念上的误解，但是品牌资产更多的是从消费者的角度反映品牌的主观价值和无形的价值。

品牌价值和品牌资产不同的特征表现在以下几个方面：