



全球顶级企业管理通用方法丛书
General management for top enterprises in the world

全球顶级企业通用的 **10** 种品牌管理方法

Ten kinds of brand management that used
generally by top enterprises in the world

宿春礼 H.Fred(美) 编著

光明日报出版社

全球顶级企业管理通用方法丛书 |

全球顶级企业通用的 10 种品牌管理方法

宿春礼 H.Fred (美) 主编

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

全球顶级企业通用的 10 种品牌管理方法/宿春礼 H.Fred (美) 主编.
—北京: 光明日报出版社, 2003.9.
(全球顶级企业管理通用方法丛书)

ISBN 7-80145-777-3

I. 全… II. ①宿… ②Fred… III. 企业管理: 质量管理—经验—世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 082068 号



光明日报出版社出版发行

(北京永安路 106 号)

邮政编码: 100050

新华书店首都发行所经销

北京市后沙峪印刷厂印刷



787×980 1/16 印张 133.5 字数 260 万字

2003 年 9 月第一版 2003 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-80145-777-3/F

总定价: 880.00 元



前言

不管你有没有意识到顶级企业对这个世界的影响，你都不可能忽视它们的存在。在商品极大丰富、差异性不明显的买方市场条件下，顶级企业及其产品之所以能区别于竞争对手，并以自己鲜明的个性吸引消费者，就在于其拥有一个或者多个为消费者耳熟能详的品牌。

顶级企业为我们引导出一条成功之路：树立独特的品牌，以品牌拉动消费。顶级企业的成就与辉煌就是对这个观点的最经典的诠释。

事实上，任何一种品牌一旦获得消费者对它的忠诚后，其市场领导地位就可以久盛不衰，如吉列（Gillette）、可口可乐（Cocacola）和高露洁（Colagete）等知名品牌。现代市场经济已经成为品牌争天下的时代。尤其是随着品牌全球化的发展，品牌进入许多新兴市场，使市场竞争从地区竞争、行业竞争演变成全球竞争。宝马、耐克等顶级企业拥有的强势品牌，正是多品牌竞争所刺激的品牌全球扩张的结果。

顶级企业利用品牌获得成功也昭示了企业的竞争实际上是品牌的竞争。品牌战略的积极实施，是企业在公平竞争中不被淘汰的基本手段和正确选择。

品牌生存的环境时刻都在变化，面临的挑战也越来越多。传统品牌受到了严峻的挑战，创建和维持一个品牌的成本不断提高；与此同时，消费者对品牌的忠诚度及追随度却在不断下降；零售商通过自有商标和厂家竞争，一些观察家甚至预言“品牌即将消失”。因此，仅仅了解一些品牌的基本理论、基本方法，以及树立品牌的基本意识已经远远不能满足对品牌管理的需要。

品牌管理手段决定着品牌的成败。要想使品牌更富有市场竞争力，就要有一种高超的管理能力。管理者是乐队指挥还是小丑，取决于他怎样去管理。管理者的责任就是利用有限的资源去争取最大的品牌效益。

品牌尤其是具有良好知名度和美誉度的品牌是企业获得竞争优势、进占目标市场的有力武器。然而，如何管理品牌仍需要我们深入研究与探索，进而为进入 21 世纪的企业在激烈的市场竞争中立于不败之地提供有益的指导。鉴于此，我们编写了《全球顶级企业品牌管理通用的十种方法》一书。

本书将全球顶级企业品牌管理的理论分析与典型案例有机地结合起来，从而做到理论联系实际。这是本书的一个显著特色。理论分析给读者以思考，案例介绍给读者以启迪。同时，这样的结合也不会使读者阅读起来感到乏味。

对于每一位管理者而言，学习顶级的品牌管理艺术，是提高企业管理水平的有效途径。本书是商界品牌管理智慧的荟萃，相信本书能给读者提供新的独特的方法，并成为确保品牌成功的新工具。

编译者
2003年9月





目 录

第一章 全程品牌管理

第一节 企业需要品牌管理	(6)
一、关于品牌管理	(6)
二、名牌就是王牌	(7)
三、全程品牌管理塑造强势品牌	(9)
四、全程品牌管理的关键活动	(11)
第二节 品牌定位管理	(12)
一、品牌定位要义	(12)
二、品牌定位原则	(17)
三、品牌定位三部曲	(18)
四、品牌定位方法	(20)
五、米雪罗的品牌定位过程	(22)
第三节 全程品牌管理的核心——品牌质量管理	(24)
一、品牌质量是品牌的生命	(24)
二、品牌质量经营的精髓	(26)
三、产品质量设计	(27)
第四节 品牌服务管理	(28)
一、品牌服务及其价值	(28)
二、品牌服务的实现	(30)
三、系统化的品牌服务管理	(33)
四、IBM 以服务取胜	(33)

第二章 多向品牌延伸

第一节 多向品牌延伸体现品牌价值	(39)
一、理解多向品牌延伸	(39)
二、多向品牌延伸的背景	(40)
三、多向品牌延伸的良性效应	(41)
四、多向品牌延伸的方向	(43)
第二节 多向品牌延伸的空间	(45)



一、与品牌定位保持一致	(46)
二、把握品牌延伸的度	(47)
三、掌握品牌延伸的时机	(48)
第三节 多向品牌延伸的运作	(49)
一、多向品牌延伸的特定原则	(49)
二、多向品牌延伸的程序	(51)
三、引入副品牌	(53)
第四节 多向品牌延伸的风险	(56)
一、多向品牌延伸的曲线	(57)
二、多向品牌延伸的风险	(57)
三、顶级企业也会犯错	(58)

第三章 多层次品牌保护

第一节 关于多层次品牌保护	(63)
一、市场竞争催生多层次品牌保护	(64)
二、多层次品牌保护的原则	(65)
第二节 多层次品牌保护的核心——商标保护	(66)
一、商标述要	(66)
二、将商标注册进行到底	(68)
三、谨防商标名称通用	(70)
四、注册防御商标	(71)
五、有效防止假冒	(72)
第三节 品牌危机预控	(73)
一、企业应对品牌危机需要具备的基本素质	(74)
二、抓住品牌危机的关键因素	(76)
第四节 多层次品牌保护的误区	(79)
一、忽视消费者的偏爱	(79)
二、过度的保护	(80)
三、对驰名商标保护的错误认识	(80)
四、对国际保护的错误认识	(81)

第四章 多维品牌创新

第一节 关于多维品牌创新	(85)
一、理解多维品牌创新	(85)



二、多维品牌创新的价值	(86)
三、多维品牌创新的原则	(86)
四、多维品牌创新的步骤	(87)
第二节 品牌定位创新	(88)
一、品牌定位创新的动因	(89)
二、品牌定位创新的注意点	(90)
三、品牌定位创新的主要过程	(90)
第三节 品牌形象创新	(93)
一、品牌形象创新的动力	(93)
二、品牌名称创新	(94)
三、品牌标识创新	(94)
四、产品包装创新	(95)
第四节 品牌的技术创新和产品创新	(97)
一、技术创新的功用	(97)
二、利用技术创新打造品牌竞争优势	(98)
三、产品创新的基本原理	(99)
四、产品创新的阻力	(103)
五、产品创新模型	(104)

第五章 全球性品牌创建

第一节 全球性品牌概述	(109)
一、品牌全球化的浪潮	(109)
二、品牌全球化的动力	(110)
三、全球性品牌能带来什么	(112)
第二节 全球性品牌创建	(113)
一、塑造全球性品牌的条件	(114)
二、影响全球性品牌创建的因素	(115)
三、顶级企业品牌全球化扩张	(117)
四、日本企业创建全球性品牌的一般程序	(119)
第三节 全球性品牌创建要项	(121)

第九章 区域差异性品牌管理

第一节 区域差异性品牌管理概述	(127)
一、区域差异性品牌管理诠释	(127)



二、全球性和区域差异性品牌管理的共生	(128)
三、区域差异性品牌管理对商标设计的规范	(131)
第二节 品牌广告的区域差异化	(131)
一、广告的全球标准化和区域差异化	(132)
二、实行广告区域差异化的原因	(133)
三、区域差异化广告的媒体选择	(134)
四、万宝路的区域差异化广告宣传	(137)
第三节 产品的区域差异化	(138)
一、产品区域差异化的涵义	(139)
二、产品区域差异化分析	(139)
三、产品的区域差异化与全球标准化的综合运用	(140)
四、产品包装的区域差异化	(140)
五、IBM 在中国大陆的服务区域差异化	(141)
第四节 顶级企业区域差异性品牌管理实务	(142)
一、众口能调的日清食品	(142)
二、雀巢的区域差异性品牌管理	(144)
三、一次失败的教训胜过无数次说教	(145)

第七章 多元化品牌群

第一节 认识多元化品牌群	(151)
一、关于多元化品牌群	(151)
二、多元化品牌群为企业带来什么	(153)
三、多元化品牌群适用的条件	(155)
四、实行多元化品牌群的风险	(157)
五、摩托罗拉多元化品牌群的中国之路	(157)
第二节 多元化品牌群创建	(160)
一、创建多元化品牌群的策略	(160)
二、多元化品牌群与渠道拓展	(162)
三、多元化品牌群创建要项	(164)
四、SMH 多元化品牌群的个性魅力	(164)
五、Polo 的多元化品牌群创建	(165)
第三节 建立子品牌	(166)
一、关于子品牌	(166)
二、用子品牌，还是副品牌	(167)



三、子品牌创建策略·····	(168)
四、嘉里粮油的子品牌策略·····	(169)

第八章 品牌联盟

第一节 品牌联盟概述·····	(174)
一、理解品牌联盟·····	(174)
二、品牌联盟的分类·····	(176)
三、品牌联盟的价值·····	(177)
第二节 品牌联盟的建立·····	(178)
一、企业是否需要品牌联盟·····	(178)
二、建立品牌联盟的两个条件·····	(179)
三、突出联盟的品牌特色·····	(181)
四、星巴克的品牌联盟·····	(181)
五、迪斯尼利用品牌联盟进入新市场·····	(183)
第三节 品牌联盟的延伸——特许经营·····	(184)
一、什么是特许经营·····	(184)
二、特许经营的市场价值·····	(185)
三、品牌是特许经营的核心·····	(190)
四、如何选择受许人·····	(190)

第九章 在线品牌提升

第一节 在线品牌提升的魔方——网络·····	(196)
一、网络带来的互动·····	(197)
二、网络提供品牌信息传播的强大动力·····	(198)
三、网络可以满足不同消费者的个性化需求·····	(199)
四、网络成为消费者了解品牌的重要窗口·····	(200)
五、网络扩充了品牌承载的信息量·····	(200)
第二节 建立在线品牌提升的平台——网络·····	(201)
一、建立网站·····	(201)
二、视觉美学的应用·····	(204)
三、网站安全维护·····	(205)
四、网站的评估标准·····	(206)
五、一些有益的建议·····	(208)
第三节 如何利用网络提升品牌·····	(213)



一、在线品牌提升的 3I 理论和 4P 理论	(213)
二、如何利用网络支持品牌建设	(214)
三、迪斯尼利用网络提升品牌	(216)
第四节 在线品牌提升的网络域名保护	(217)
一、网络域名存在的问题	(217)
二、域名与品牌的区别	(217)
三、各种域名侵权行为的表现	(218)
四、域名的保护措施	(219)

第十章 个性化品牌文化塑造

第一节 个性化品牌文化述要	(222)
一、品牌文化概述	(222)
二、为什么要塑造个性化的品牌文化	(227)
三、宜家独特的品牌文化	(228)
第二节 如何塑造个性化品牌文化	(231)
一、塑造个性化品牌文化的一般过程	(231)
二、突出服务的中心地位	(232)
三、全方位塑造个性化品牌文化	(233)
第三节 席卷全球的麦当劳文化	(237)
一、独特的品牌经营理念	(237)
二、独一无二的品牌识别	(238)
三、与众不同的品牌文化理念	(239)
四、麦当劳品牌文化的启示	(240)
附录 2002 年度全球最有价值品牌	(241)
商标注册条约	(248)

第一章

全程品牌管理

品牌管理实际上包括整个业务流程，从原材料的购买到最终的消费者服务，在这个过程中，品牌管理是全部经营管理的总和，是多维的、立体的、动态的、不守恒的。





家居仓储创立于1978年。家居仓储利用优异的品牌管理,现已成为世界最大的家居建材零售企业,名列2000年世界零售百强第5位,2000年《财富》世界500强第66位,并连续8年被该杂志评为美国最受推崇的零售企业。家居仓储目前在美国、加拿大、智利、阿根廷、波多黎各共拥有1 100多家店铺,员工250 000多人。家居仓储的股票在纽约证券交易所上市,是标准普尔500指数和道·琼斯30种工业指数股之一。家居仓储的品牌管理是全程的、动态的,有许多值得其他企业借鉴的地方。

一、明确的品牌定位

家居仓储将品牌定位于低廉的价格和优质的服务,向尽可能多的顾客提供家居建材产品的一站式仓储商店。其目标消费群定位在DIY族(Do it yourselfer,自己动手)以及建筑、维修等专业人员。

在分析目标市场时,家居仓储将集团用户分为两类:一是占少数的家装年消费额小于20万美元的小集团用户,二是占多数的家装年消费额大于20万美元的大集团用户。大集团用户需要大额的价格优惠、返利及大批量发货,而家居仓储暂时无法满足这些需求,所以大集团用户多是从批发商或其他经销商那里购买。而小集团用户大部分都是在家居仓储中心或批发供应点购买,他们才是家居仓储的主要目标消费群。

在家居仓储创业之初,家装DIY族只是很少的一部分人,美国人的家庭装修主要委托承包商来进行,但是价格相对较高,很多中产阶级没有能力自己完成家居改善计划。为了改变这种状况,家居仓储根据自身的品牌定位,不仅提供低廉的价格,还雇佣了大批受过训练的电工、水暖工等专门人才,在所有的店铺里设立指导门诊(How-to Clinic),向消费者免费提供专业咨询和指导,使那些对装修一无所知的消费者可以了解大部分的房屋修理和装修知识。他们还有计划地拓宽了五金建材及家居改造市场,扩大了品种选择范围,开发出了更便于消费者自己动手完成工程项目的商品。这些措施使消费者自己动手变得简单可行,而且可以大幅度降低家装成本,因此家装DIY族日益壮大。可以说,家居仓储为自己培养出了一个庞大的忠诚的消费群。

二、保持最低的价格

家居市场是高利润的行业。家居仓储开业时这个行业的毛利率普遍为42%~47%,而家居仓储则将自己的毛利率定在29%~31%。至今他们还保持着这个毛利率水平。但是在创业之初,企业的品牌知名度低,价格再低也没有人知道。所以家居仓储首先利用低价格塑造品牌形象。一次,家居仓储有机会以20美元的进价得到一批壁炉隔板,他们仅加价5美元就卖了出去,而同样的商品在其他商场要卖到120美元。3 000个隔板在5天之内全部售完,甚至在供货商的发票没开来之前货款



就已全部拿到手了。之后，他们又以几乎只有其他商场一半的价格出售电扇，引发了消费者的抢购狂潮。于是，家居品牌的低价形象逐步传播开来。

品牌有了一定的知名度后，家居仓储开始实行每日低价政策。刚开始时销售曲线没有太大起伏，但整体销售业绩得到了提高，而且随着消费者对持续低价政策的了解，可以降低品牌宣传的费用，更好地控制采购数量，还省去了更换价目表所需的人力和费用。

家居仓储也使供货商省去了中间分销商的环节，从而降低了进货价格。大量的销售额、迅速还款的实力还使他们可以向供应商要求额外折扣。他们还实行“低价保证”制度：如果同样商品在家居仓储的竞争对手那里售价更低，即使这个价格是特别促销价也不例外，提供此信息的消费者可以得到购物优惠；如果消费者在因特网上发现更低的价格，只要打印出那一页并带到任何一家家居仓储店，都会得到相同的价格。家居对集团用户既没有更好的价格优惠，也没有数量折扣，因为所有消费者都享受同样的超低价格。这种价格策略吸引了大量客流，也带来源源不断的利润。许多消费者甚至愿意长途驾车前来购物。

三、优异的品牌服务

1. 多样的服务项目

家居仓储的优质品牌服务一直被消费者所称道。他们针对目标消费者的不同需求，设置了多样的服务项目。他们除了为DIY族设立指导门诊并由专业人员提供建议外，还帮助消费者组装产品、送货上门、免费设计和装饰咨询，租借卡车和工具，并设立看台为消费者演示装修技巧。他们还设置了指导儿童组装儿童用品的工作室。

2. 消费者永远是对的

家居仓储认为不应该坐等消费者找上门来，而应该真心服务好每一位消费者，让他们回头。在家居仓储看来，公司与消费者之间的买卖关系就像签订了一个短期的契约，如果今天你关心消费者，他们明天就会再来；但如果超过两次让消费者失望，他们就不来了。在家居仓储，培养消费者比销售额重要得多，管理层教育员工要为消费者省钱，而不是榨取消费者的钱财。于是，有的员工为了教会消费者如何用2美元修好旧的水龙头而放弃了300美元的销售机会。

家居的品牌服务宗旨就是让消费者完全满意，只要是在合情合理的范围内，他们会不惜一切代价来满足消费者。曾有消费者在一家家居仓储店抱怨另一家店的服务，一个经理听到后，就把这位消费者计划购买的商品打了很大的折扣卖给他，以示公司对他的歉意。家居仓储还设有无障碍退换货制度，消费者如果对其所购买的货物不满意或用不着，都可以退回来，商店无条件退回全款。这种制度鼓励了消费者们大胆地动手进行家装，他们完全不必担心购买超过需要的东西，因为买多了也



可以退掉。当然，在这样的无障碍退换货制度下，可能会有一些不诚实的消费者乘机占便宜，但他们只是很少的一部分，公司不会因为这一小部分人而惩罚大部分的诚实消费者，也不想给消费者任何不再光顾的借口。而且家居仓储认为，“那些不诚实消费者也会信心十足地来买东西，即使他回去告诉每个人我们有多傻，这也很好，因为现在每个人都来我们这儿买东西和占我们的便宜来了。”在家居仓储曾经发生过这样的事情：一位消费者要退掉一套轮胎，但是家居仓储从没卖过轮胎。但公司的一位分部总裁走到收款机旁，二话没说就把消费者声称的金额一分不少地退给了他，随后把这个轮胎挂在服务台上方，让每一位员工记住，消费者永远是对的。

家居仓储优异的服务使其品牌形象深入人心。家居仓储拥有庞大的消费群，很多消费者只要购买家装用品，总是首选家居仓储。

四、家居仓储的品牌扩张

家居仓储的品牌扩张没有使用传统的连锁方式，而是采取直营店的方式。

家居仓储首先在佛罗里达州开设分店并获得成功，然后开始向其他地区扩张。为了避免盲目的扩张损害品牌形象，在扩张时，他们非常注意将增长速度控制在能力范围之内，不盲目追求开店数量，确保商店能配备有合格的员工。他们并不急于进入新兴市场，而是先在地区市场有了一定的知名度，地位稳固之后再进入下一个地区市场中。

从20世纪80年代中期至今，家居仓储一直保持着稳定增长的速度。店铺数量增长率每年都在21%~22%之间。在打入加拿大市场后，家居仓储开始向全球扩张品牌。1998年，家居仓储进入第一个非英语市场——智利。因为那里有拉美最发达的DIY族及专业市场，并且政治经济稳定，教育水平较高。在智利店开业之前，家居仓储就已准备好了各部门运营的基础设备，并使用了员工交流计划，把公司的文化与智利本土文化成功地结合起来。同年，家居仓储进入波多黎各市场。2000年8月，家居仓储进入阿根廷市场。

为了进一步扩大品牌的市场影响力，家居仓储先后于1991年和1998年开设了展示设计中心和乡村五金店。前者定位于房屋装修和高档商品市场，后者则是街区五金便利店。

家居仓储偶尔的少量的收购与兼并主要倾向于小型专业公司，并着重考虑其所并购企业的品牌文化是否与家居仓储近似。20世纪90年代中期，他们收购了两家直销公司——全美窗饰墙纸公司和保养仓储公司，这两家公司都经营着家居仓储缺乏的一些装修商品，并各具品牌经营特色。全美窗饰墙纸公司向消费者提供便利而迅速的电话定购，保养仓储公司则擅长目录表、数据库和邮购服务。通过并购，两家公司的优势与家居仓储的品牌特色相融合，互相取长补短，增强了家居仓储品牌的市场影响力。现在全美窗饰墙纸公司成立了特殊定购中心，保养仓储向顾客提供



1 600 多页商品目录。为了方便消费者运输其所购买的货物,家居仓储又并购了一家名叫“装了就走”(Load' N Go)的卡车出租公司。

近年来,互联网技术的飞速发展影响了家居仓储的品牌管理,他们于1995年建立了自己的网站,以在线提升品牌。经过几年的充实与革新,现在该网站除了提供最全面最新的品牌信息,实现网上购物、给消费者装修提出建议等功能外,还向投资者提供公司财务数据及公司年报,在线直播股东大会,公众甚至可以通过这个网站购买家居仓储的股票。

家居仓储稳健的品牌有效地保持了家居仓储的快速健康的增长。家居仓储计划至2004年底,将整个美洲的开店数量增至2 400家。

五、优秀的品牌理念是家居仓储发展的驱动力

家居仓储拥有优秀而又独特的品牌理念,他们把这些理念比做是公司的脉搏,是运行的基本保证,也是家居仓储可持续发展的驱动力。这些品牌理念包括:

1. 关心员工

营造良好的团队关系,使每一位员工都感觉受到尊重,自己的贡献得到承认,并有平等的机会来实现自我发展和提高。通过创造这样一个环境,员工的工作积极性被充分调动起来。同时,家居仓储鼓励员工发挥主动性与创新精神来为消费者服务和改善经营,并采纳别人好的创意。

2. 出色的消费者服务

在提供高质量的商品、服务,低廉的价格和广泛的商品品种的同时,还要向消费者提供专业的建议和商品知识,并帮助他们最大限度地利用其所购买的商品。

3. 尊重所有的人

无论性别、种族和受教育程度,每个人都有自己独特的价值。为了保持住今天的成功,每一个员工都要尊重所有的人。

4. 建立强有力的关系

强有力的关系应建立在信任、诚实和团队精神上。要倾听和回复消费者、员工、社区和供应商的要求,把他们当做朋友。

5. 做好每一件事情

要了解所做决定的后果,并为自己的行为承担责任。

6. 承担一定的社会责任

企业也是社会的一分子,也需要承担一定的社会责任,将部分时间、才华、精力和财富回馈给社会,这是家居仓储的品牌理念的重要组成部分。

这些品牌理念适用于任何公司,但要真正理解其内涵和思想基础,并将其渗透到每一位员工的日常行为中去,则绝不是一件简单的事情。所以,虽然家居仓储的竞争对手照搬了他们的商店、产品和经营观念,但却没能取得和他们一样的成绩。



第一节 企业需要品牌管理

一、关于品牌管理

1. 品牌的涵义

品牌是一种名称、术语、标识、符号或图案，或是它们的相互组合，用以识别某个制造者或销售者的产品或服务，并使之与竞争对手的产品或服务相区别。

著名的营销专家菲利普·科特勒博士这样解释品牌：“品牌是一种名称、术语、标识、符号或图案，或是它们的相互组合，用以识别某个制造者或销售者的产品或服务，并使之与竞争对手的产品或服务相区别。”品牌名称是品牌中可以用文字

表述的部分。品牌标记是品牌中可记认但不能用文字表述的部分。商标是品牌组合中已注册并受法律保护的部分，它可以是品牌的一部分，也可以包括品牌组合中的全部内容。

所以，品牌是一个集合概念，其作用是识别某个或某群销售者的产品或服务，并使之同竞争对手的产品或服务区别开来。品牌在本质上代表着卖者交付给买者的产品品质、利益和服务的一贯性的承诺。品牌的涵义包括六个层次：

(1) 属性

品牌可以表达出产品的某种特定的属性。如奔驰品牌意味着做工精湛、马力强大、高贵等。

(2) 利益

即品牌给消费者带来的物质上、精神上的享受。品牌不只意味着一整套属性。消费者购买的也不仅仅是品牌的属性，还包括品牌所包含的利益。属性要转化为功能性或情感性的利益。

(3) 价值

品牌可以体现企业的某些价值。例如，奔驰代表着高贵、安全、声望等，品牌的管理人员必须分辨出对这些价值感兴趣的消费者群体。

(4) 文化

品牌包含和象征着一定的文化。奔驰汽车代表德国文化：严密的组织、高绩效和高质量。

(5) 个性

品牌应表达出与众不同的差异化个性。奔驰可能会让人想到一个严谨的老板、一只凶猛的狮子或一座庄严的建筑。