

the Infinite Asset

HZ BOOKS
华章经管

哈佛商业
图书精选

The Infinite Asset
Managing Brands to Build New Value

品牌资产

萨姆·希尔
(Sam Hill)
(美) 克里斯·莱德勒 著
(Chris Lederer)
白长虹 等译



机械工业出版社
China Machine Press

哈佛商业
图书精选

The Infinite Asset
Managing Brands to Build New Value

品牌资产

萨姆·希尔
(Sam Hill)
(美) 克里斯·莱德勒
(Chris Lederer) 著
白长虹 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Sam Hill, Chris Lederer. The Infinite Asset: Managing Brands to Build New Value.

Copyright © 2001 by Harvard Business School Publishing Corporation.

This edition published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 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 Harvard Business School Press 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。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。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-0277

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌资产 / (美) 希尔 (Hill, S.), (美) 莱德勒 (Lederer, C.) 著; 白长虹等译. - 北京: 机械工业出版社, 2004.3

书名原文: The Infinite Asset: Managing Brands to Build New Value

ISBN 7-111-13706-X

I. 品… II. ① 希… ② 莱… ③ 白… III. 企业管理: 质量管理
IV. F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第120994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: 颜诚若 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2004年3月第1版第1次印刷

787 mm × 1092 mm 1/16 · 11印张

定价: 25.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

品牌管理的创新工具

《品牌资产》是第一本提出有关品牌价值创造与管理的综合模型的著作，是各类企业将无限的品牌资产化为长久的竞争优势的指南。

在本书中，萨姆·希尔和克里斯·莱德勒展示了一个极富创造性的策略——品牌组合法和一个突破性的三维图示工具——品牌组合分子模型。作者认为一个公司的品牌组合必须反映目标客户是如何看待品牌的，必须涵盖影响购买决策的每一个品牌，而无论这个品牌是否为本公司所有。此外，作者还提出一套综合性实施工具来指导市场人员将此模式应用于：

- 识别顾客心中的“主导品牌”
- 发现并填补产品空白
- 决定品牌的延伸、修剪或重新定位
- 达到恰当的品牌数量
- 决定将公司品牌作为伞品牌的方式和时机
- 有效地配置公司的营销资源
- 运用有效度量测评品牌价值
- 将品牌资产转换为股东价值



ISBN 7-111-13459-1/F · 1951

定价：29.80元



作者简介

萨姆·希尔（左） 太阳神咨询公司总裁，为高级经理人在成长战略、市场营销与品牌管理等领域提供咨询，拥有扬雅广告公司、德州公用、康柏、美国铝、斑马科技和哈珀·柯林斯出版集团等众多客户。

1998年，他与格伦·里夫金合著并出版了第一本书《异类行销》，它被译成7种文字，并被评为《财富》1999年度最佳商业书。几乎每年，他都要在7个国家、25个重要论坛上向大约1万名经理人演讲。

他曾担任达美高广告公司的副主席和首席战略执行官、博思管理咨询公司的首席营销官和主要合伙人。他的职业生涯开始于卡夫食品公司，起初担任工程师，随后成为该公司的全球战略总监。他获得过乔治亚州立大学的工程学士学位和芝加哥大学的MBA。现在，他和妻子及孩子们生活在伊利诺伊州。

克里斯·莱德勒（右） 太阳神咨询公司创建人之一，主要在品牌及成长战略方面为高级营销经理和管理人提供咨询服务。他专长于复杂品牌组合的优化和品牌的数字化，其作品曾在《哈佛商业评论》上发表。

他曾在博思管理咨询公司、利华兄弟公司、北方城堡伙伴广告公司、纳贝斯克公司担任过高级职务。他是ecompanystore.com网络公司和El Click.com网络公司的董事会成员。他获得过华盛顿-李大学的经济学学士学位和哥伦比亚商学院的MBA。现在，他与妻子及两个小女儿生活在曼哈顿。

从理念碎片到工具箱

在实际生活中,人们通常使用符号来辨别价值:从衣着、谈吐、用品、前往的场所、欣赏的事物等等,这倒不是因为人们不讲客观性,而是因为人们对于符号与价值的联系性有稳定的期望,直到该符号反复被证明不值得信赖,人们才会部分放弃原来的联想。在我们的生活中,很多符号是自然发生和长期形成的,但是人们也可以通过有意识地设置代表一定价值的符号来促使人们形成与相关价值的联系,这是一种最为简易的方式,品牌的目的就是旨在形成具有一定价值代表性的稳定的商业符号。通常成熟的品牌具备一种能力,使得我们的所有感觉被触动,这种感觉在表象上是非常感性的,但在深层中却是特定价值观的反应。

今天,品牌是如此普遍,以至于在生活中产生了某种“泛品牌化”的潮流,也就是说,越来越多的人发现,如果可以把相关事物稳定地符号化,虽然会增加某些前期成本,但是在未来的传播和发展中,能够收获更多的社会回报。生意人都很精明,他们已经发现品牌化是有利可图的。如果我们站在一定的高度就不难发现,一个经济体的发展质量不是取决于一般金融资产的流入水平,而是取决于国际化品牌资产的流入水平和本地品牌资产的生长水平,这正是中国经济与很多发展中国家经济有所不同的重要特征之一。

万事开头难,但并非开了头以后的事情就更容易。品牌发展就典型地说明,品牌的发展可能启动于企业家或者职业经理人,但是维系其长期发展确是一件复杂的系统工程。这部分是由于品牌作为企业从目标消费者心目中挖掘出来的心理印象变为成熟或者不断演进的符号,其枢纽掌握于消费者,企业一旦落后于消费者的心理进展和在竞争刺激下的消费者心理提升,其品牌就很有可能不再见容于市场。品牌一旦诞生就拥有相对独立的市场人格,而不主要以企业家的意志为转移。同时,在长期的品牌管理实践中,专业的研究者总结梳理出了养育、助长、保护、调剂、控制品牌的一系列精细规则和具体办法,这些规则帮助我们理解如同一个真实生命一样的品牌成长规律,以及在这样的规律下我们可以使用的适当的对应措施与对策工

具。也就是说，品牌资产实际上包括维护品牌资产的工具体系本身。这些正是希尔和莱德勒这本《品牌资产》的核心价值所在。

好了，现在你不再只是进行概念辨析或者一些零散的概念片段的拼织，你现在拿到了一个有关品牌管理的工具箱，在这里面有丰富的体系化的解决工具，你可以对应于问题找到对应的解决钥匙。这些工具的价值基于希尔和莱德勒这两位作者在品牌咨询中的实践型智慧，还有在实践基础上的适度提升和总结，这是把品牌知识从天上的理念变成脚踏实地做法的努力。在我自己最新出版的《绝配——营销管理新主张》一书中，我把这样的知识称为“将知识的种子在实践条件下的发育与新生”，很多时候这种“新生”超越了“种子”的状态。

我曾经对中国商学院中普遍的教学力量和教学知识的经济学化现象很警觉，对于经济学家来说，能够谈论品牌理念和触及它的一些碎片就已经接近他们的知识底线了，而像希尔和莱德勒这样的品牌工具箱不管怎么好用，在他们眼里如果不是显得有点过于形而下，就是太让他们力不从心了。但是，商学院毕竟是培养解决型人才的职业学院，在这样的教育体系中，非有很多的解决工具箱则根本不足以体现其实用价值，这一点，使用商学院毕业生的单位和商学院毕业生自己最知个中三昧。我所结识的南开大学国际商学院的管理学家白长虹教授正是这样一些杰出的致力于工具箱知识研究和积极投身相关实践的专家之一，他选择译介的书籍就很能反映他的治学取向。希望希尔和莱德勒的这本著作在推入中国这个活跃的市场之后，能够找到它的积极使用者，启发更多的实践思想家也投身于更多品牌和更广范围的营销工具箱的开发中。

2003年12月25日于北京

推 荐 序

近年来，品牌管理已成为一项战略性管理主题，是否有能力创造品牌价值并使其保值增值日益成为众多企业成败的关键。探讨如何有效管理和充分发挥品牌潜能的著作已有不少，尽管如此，我们还有许多需要学习认识的规律方法。希尔和莱德勒合著的这本《品牌资产》使我们朝这个方面迈出了重要的一步。为了深刻领会他们的贡献，我们先来回顾一下公司在追求品牌价值最大化过程中面临的最急迫的一些品牌管理问题。

为求提高收益性，必须深刻认识品牌管理的五项任务。

首先，市场经理必须更加有效地调和品牌管理下行(top-down)策略和上行(bottom-up)活动。下行策略又称宏观品牌管理，它包括诸如界定品牌层级、组合品牌资产，以及在公司内规定品牌领导体制等事关“战略前景”的活动。而上行活动又称微观品牌管理，包括深入了解顾客，与顾客建立共鸣，以及推广品牌创新等“微观”举措。

第二，市场经理及整个企业必须形成品牌宣言并予以遵循，以使整个组织建立起一个共识，即品牌是他们最有价值的一项资产。例如可以制定公司品牌宪章，以简短的文件概括与品牌相关的关键信息，如品牌发展史、品牌对公司的重要性、品牌价值观及其内涵、品牌定位、市场经理对待品牌的准则等等。品牌宪章有助于公司形成品牌哲学，通过品牌审计以及其他研究项目获得品牌认识，提供长期的品牌战略方向及短期的品牌策略。

第三，市场经理必须善于利用品牌合作关系，适当从诸如其他品牌、名人、地点等方面借取品牌价值。例如，知道何时需要加强而不是扩展品牌形象，如何将价值从其他实体转移到品牌上。

第四，市场经理必须整合各种品牌营销活动，通过组合与匹配各种品牌宣传方案，实现充分的协同效应。为了做到这一点，市场经理必须综合考虑诸如市场范围与所需成本、标准化与个性化、共性与互补等多个方面，从而最大限度地实现营销

活动的整体价值。

最后，市场经理必须发展出可以反映上述活动的品牌度量工具，从而能够追踪自己的各项营销投资与品牌价值的创造是如何联系在一起的。

《品牌资产》一书对上述品牌管理的所有方面均有着力，并在书中提出了重要的论点。本书的基本假设简单而有说服力：品牌价值，部分地是与其他品牌相伴而生的，而其他品牌可以是不拘形式，不限来源的。因此，追求品牌价值最大化就会涉及品牌资产的组合管理，即把公司内外各种形式的品牌资产组合起来创造品牌价值。希尔和莱德勒认为品牌的价值取决于那些与其相关的其他品牌，无论它们之间的关系是显性的还是隐性的。换言之，一种品牌的价值取决于它与其他品牌的伴生状态，如在哪里出售、一同销售的品牌有哪些、哪些品牌包含了本品牌的关键要素等等。这种扩展的视角，开创了品牌管理的新天地，也正确反映了现代营销实践和日益增长的网络化经济的要求。简而言之，其他所有品牌都能影响核心品牌的价值，这正是现有品牌资产理论模型和方法大都未涉及的。

希尔和莱德勒基于客户视角提出了品牌组合这一充满睿智的新概念，并提供了一整套详尽的理论和工具，帮助品牌所有者管理品牌组合。他们理论的核心是引人入胜的品牌组合“分子”模型。这一模型呈现出一个品牌的所有要素，以及这些要素如何相互作用进而产生品牌价值的。他们还进一步描述了品牌组合工具包，说明如何为品牌制定发展策略。这种工具包可以提供非常有价值的策略指引，具体涉及品牌的8项策略：品牌延伸(extensions)、品牌重新定位(repositioning)、品牌修剪(pruning)、品牌覆盖(over-branding)、品牌联合(co-branding)、品牌合并(amalgamation)、品牌分割(partitioning)、品牌度量(scaling)。为使其理论更有力、更可行，他们还提出了与之相适应的组织性设计规则，指导品牌资产组合管理走向成功。

《品牌资产》一书含有许多有价值的例子，如对3M、凯迪拉克、米勒啤酒、雅虎等案例的详细分析。如何建设品牌是当今企业的管理难题，凭借新颖的思路、敏锐的洞察力和丰富的应用经验，希尔和莱德勒驾轻就熟地在这一领域取得了进展。本书提出的建议有理有据，新颖实用，十分有益。遵循这些原则将有助于企业实现前述的品牌管理五大任务：实施最优的下行品牌管理；发展恒新有效的品牌宪章；从其他品牌引入价值；设计一体化的营销计划；运用有效的度量工具来跟踪品牌价值。本书代表着品牌管理研究的重要进展，富有创新性而又根植于21世纪追求品牌价值最大化的现实和挑战，它必将激发我们的思考与行动。从这个意义上讲，这本著作就是无限的资产。

导读：创新的品牌管理工具

希尔和莱德勒合著的这本《品牌资产》向读者展示了一个极富创造性的策略工具，即品牌资产组合法，它通过扩展品牌所属的领域甚至公司的边界来迅速提升品牌价值。具体的实施途径包含了三个相互关联的步骤：

- 利用品牌组合分子模型来图示所有关联品牌；
- 运用一套管理品牌组合的工具包来制定品牌发展策略；
- 创建与这种新方法相适应的组织形式。

1. 品牌组合分子模型

作者认为一个公司的品牌资产组合必须反映目标顾客是如何看待品牌的，必须涵盖影响购买决策的每一个品牌。他们提出一个突破性的三维图示工具，即品牌组合分子模型（BPM），使得经理人员能够形象化地认识品牌的所有构成要素及其互动关系，说明品牌各自的特点，这不仅可以避免品牌决策中的诸多感情因素，而且大大消除了品牌资产组合管理中的臆测成分。

建立品牌组合分子模型，需要具备对公司内外所有品牌要素良好的洞察力。一个良好的品牌组合分子模型能将创造和毁坏品牌价值的可能性、更大的收益机会及未来的风险都表现出来，而且使用者可以从这三个维度来考察这一组合的优与劣。

2. 品牌管理工具包

品牌经理可以使用品牌组合分子模型直接管理整个品牌组合而不局限于单个品牌，也可以通过操作单个品牌来提升整个组合的效能。这就要求品牌经理能够：

- 清楚该组合预期创造的价值及执行目标；
- 对整个组合进行战略指导；
- 掌握一套具体的战术方法，即用来提高组合效能的工具。

作者给出的综合性实施工具包括：品牌延伸、品牌重新定位、品牌修剪、品牌覆盖、品牌联合、品牌合并、品牌分割和品牌度量。

3. 建立新型的组织

如今，品牌经理们常常会发现自己总是处于企业整合战略的冲突中，而管理单一品牌的经理们却没有这个感觉。采用品牌资产组合管理，需要在组织中设立一个新的职位：品牌组合经理。其职责更应是一个战略活动家，能够确定品牌资产组合的大小和结构，而非限于调解各业务单位之间如何使用标示语之类的纠纷。

做以上概览式介绍，也是本着“工具化”的想法，为方便读者朋友能快速了解、掌握本书的核心内容提供一个简洁的工具。

作为大学教授，近年来，我对“管理工具”情有独钟，这完全是顾客需求驱动的结果：那些攻读工商管理硕士的学员们和寻求理论支持的企业经理们越来越不满足于仅仅获得对管理规律的认识，不满足于“是什么”和“为什么”的理论知识，而是要进一步寻求解决之道、何以致用的工具性知识。本书的翻译，希望是对学员们和经理们需求的一种回应。

南开大学02级工商管理硕士研究生王闰企、刘垚功、杨建宏、王迎新、孙世龙、刁玉湘、邓海智、魏达、常瑞热情参与了本书初译稿的翻译工作；王闰企、刘垚功、杨建宏还协助本人进行了通校。有译释不当之处，恳请读者朋友批评指正。

白长虹

2003年12月于南开大学学者公寓

目 录

袁岳专文推介：从理念碎片到工具箱

凯文·莱恩·凯勒：推荐序

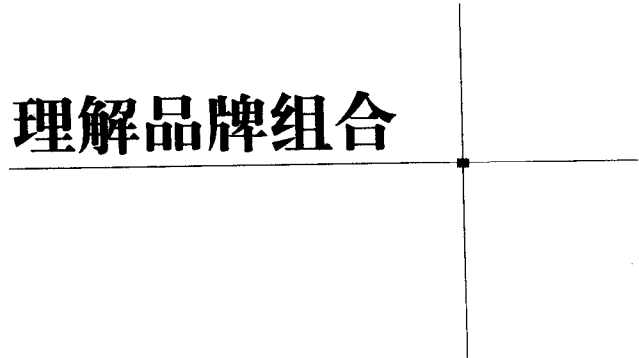
导读：创新的品牌管理工具

第一部分 理解品牌组合	1
第1章 品牌、价值创造与竞争优势	2
第2章 品牌组合模型的要素	7
第3章 品牌组合分子模型	14
第4章 品牌动力学	29
第5章 品牌组合的差异化	36
第二部分 优化品牌组合	43
第6章 成功品牌的度量	44
第7章 工具包：品牌延伸	50
第8章 工具包：品牌重新定位	57
第9章 工具包：品牌修剪	63
第10章 工具包：品牌覆盖	69
第11章 工具包：品牌联合	74
第12章 工具包：品牌合并	81
第13章 工具包：品牌分割	86
第14章 工具包：品牌度量	92
第15章 如何使用工具	97

第三部分 实施品牌组合管理	113
第16章 品牌组合管理——3M公司案例	114
第17章 克服组织障碍	123
第18章 变革中的警示	130
第19章 品牌资产的启示	134
后记：研究简介	146
注释	150
译者简介	164

第一部分

理解品牌组合



第 1 章

品牌、价值创造 与竞争优势

今天可真是怪事，昨天还是那么正常，是不是夜里发生的变化？让我想想：我早晨起来时是不是还是我自己，我想起来了，早晨就觉得有点不对头。

——刘易斯·卡洛尔《爱丽丝梦游奇境记》

过去，品牌的成败取决于它们本身的价值，即：它们所代表的产品或服务的质量，它们的市场定位，它们广告活动的吸引力等等。不久以前，只要了解市场的复杂性，并能吸引顾客，创造持久的价值和持续的收益，就能成功地运营单一品牌。

然而这都是过去的事了，成功的门槛已经高于过去，这已是大家的共识。现在大量的卓越品牌不断涌现。我们也知道成功建立单一品牌的价值依然不是一件容易的事。但是今天最重要的品牌工作却远远超出了单一品牌的范围。

越来越多的公司正在以新颖的、引人注目的方式通过品牌联合来创造品牌价值。就拿大众汽车公司和Trek公司来说，它们联合在一起销售汽车和自行车。美洲航空（American Airlines）、花旗银行和维萨（Visa）公司联合推出了一项信用卡服务。飞利浦和莱维·斯特劳士（Levi Strauss）刚刚宣布将生产一种领子上装有小电话，而口袋装有MP3播放器的外套。

让我们来看另一个例子。康柏公司的网络系列产品iPaq的市场主管大部分时间并非与自己的代理和品牌经理一同工作，而是与本公司或其他公司其他品牌的经理们一起工作，如微软的品牌经理。从技术上来说，微软是iPaq软件供应商；从运

营上说,微软是其市场伙伴。两个公司的市场总监在一起讨论从品牌特征到品牌名称和联合贴标等等诸如此类的事宜。最近,iPaq的市场总监制定了一项集战略和财务于一身的决策,即将微软的掌上电脑(PocketPC)品牌用于康柏的个人掌上电脑(PDA)。

微软并不是iPaq的惟一合作伙伴,iPaq正在联合黑莓(Blackberry)开发无线邮件系统,黑莓则是加拿大移动研究(Research In Motion, RIM)的品牌。他的市场总监刚刚和美国在线(AOL)签订一份长期协议,允许美国在线的用户通过iPaq Blackberry系统收发电子邮件。大量打造康柏和iPaq共同品牌的项目正在运作之中。iPaq的市场总监都在不同程度上介入到每个项目当中。

而且,就在他办公室的楼下大厅里,一个独立的团队正在销售iPaq的互联网电脑。当康柏取得帝德(Digital)和天腾(Tandem)的授权后,在以红色的纤维玻璃桥与此楼相连的临近建筑中,一些团队就一直在销售从笔记本电脑到商业服务器在内的各种康柏品牌设备。另一些团队正在使用康柏公司品牌。相关业务变得更加复杂,每个月都有许多潜在合作者同康柏公司接触,商议品牌合作事宜。

这些意味着什么呢?简单地说,它意味着我们最终开始理解和接近品牌真正的潜能了,即品牌如果被正确使用,就能够成为持续有效的、创造无限价值的资产。

这也意味着我们已超越了菲利普·科特勒对品牌的定义:“一个名称、称谓、符号、象征、设计或是它们的任意组合,用来标识一个销售者或一组销售者的产品或服务,使之与竞争者区别开来”。¹它同样超越了现在的品牌定义,即通过时间、文化或公司本身建立起来的一种信誉。

今天一些最令人激动的公司,如星巴克、迪斯尼和耐克,认为品牌是与购买过程及消费者生活方式相关的一整套体验,不过这种观点也未能将今天市场中品牌工作的真正潜能表达出来。

事实上,品牌的最大价值产生于单独品牌的相互作用之中。凯马特(Kmart)和玛莎·斯图尔特(Martha Stewart)联合起来拥有的价值超过它们各自价值的总和。虽然苹果电脑是个人电脑中最强有力的品牌,但英特尔、微软和康柏的联合品牌却更有价值。密苏里州的布兰森已经超过了它的竞争对手拉斯维加斯成为旅游者的首选,因为它给旅游者安排了几十项顶级艺人的演出,这些表演者中包括安迪·威廉斯和亚霍夫·斯朱尔诺夫等大牌明星。

进一步说，如果品牌联合可以创造价值，同样也可以使品牌贬值。市场可能会拒绝联合；如果合作伙伴在方向上无法达成一致，品牌之间也可能会互相污染。让我们看一下奥迪5000型轿车出现问题后，对奥迪系列产品的影响。

1986年，奥迪的使用者首先披露了奥迪车突然加速问题的异常高比例出现：汽车自动加速；与前面行使的汽车追尾；撞到车库的墙上。同年11月，电视栏目“60分钟”，报道了一起此类事故。公众舆论和联邦调查紧随其后，这个影响使奥迪5000的销量骤减。

芝加哥大学的玛丽·苏利文于1990年研究了该案例。她避开对轶事和对消费者的定性调查，而是通过研究财务数据来测度公众对5000系列的反应和它对奥迪其他品牌的影响。她生动地解释了广告和竞争者行为在奥迪5000、奥迪4000和Quattro系列车贬值事件中所产生的影响。她总结道，在报道播出后两年多的时间里，争论导致奥迪5000的贬值速度比原来提高了7~12个百分点。更重要的是，其他型号没有这一问题的车也遭遇了相似的命运。奥迪4000比它原有的贬值速度提高了8.4~11个百分点，而Quattro则提高了6.1个百分点。苏利文认为，奥迪4000之所以遭遇的打击大于Quattro是因为奥迪4000的定位与奥迪5000的定位更加接近。

奥迪是一个明显的例证，因为所有品牌被置于同一个伞品牌（umbrella）下。但是相互之间联系不紧密的品牌也面临着同样的风险。2000年，许多汽车公司都在努力消除火石轮胎召回事件所带来的不利影响。哈佛大学出现在头版头条上，因为它的一位前教授因咨询工作被财经论坛起诉。²每种品牌都在以一种重要的、无法预计的方式受到其他完全不同领域品牌的影响。

我们相信经理们能够发挥品牌的潜在力量，同时使风险最小化。答案是以组合方式管理品牌，更重要的是，修正和重新思考传统的品牌组合观念。

这不是父辈年代的品牌组合

我们不是第一个提出以系统方式管理品牌的。20世纪80年代末，宝洁公司就创立了品牌目录管理，设立一名总经理来监督同一目录下的几组品牌。1992年，让·诺埃尔·卡普费雷提出6个等级的品牌分级法，包括产品品牌、系列品牌以及伞品牌（一种超乎寻常的观点）。1996年，大卫·艾克构建了一种关于品牌体系的创新框架，