

NEE

新经济·新管理丛书



约瑟夫·莱波拉
[英] 苏珊·戴维斯 著
莱恩·帕克

周光尚 译

LEADER DRIVE BRAND

领导成就 卓越品牌

品牌策略新观念 全新修订版



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

.2
01

805

F273.2
200401

NEE

新经济·新管理丛书

约瑟夫·莱波拉
[英] 苏珊·戴维斯 著
莱恩·帕克

周光尚 译

LEADER DRIVE BRAND

领导成就 卓越品牌



* A 0 8 9 6 8 0 5 *

品牌策略新观念

全新修订版



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑：又菁

封面设计：欧亚

图书在版编目(CIP)数据

领导成就卓越品牌 / (美) 莱波拉著; 周光尚译. —北京: 中华工商联合出版社, 2003

书名原文: Brand Driven

ISBN 7-80193-048-7

I. 领导… II. ①莱…②周… 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 123043 号

Brand Driven Copyright © 2003 by Kogan Page Limited

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright ©

2006 by China Industry & Commerce Associated Press

ALL RIGHTS RESERVED

版权登记号: 图字: 01-2003-8866 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京市东城区东直门外新中街 11 号

网址: www.gslcbs.com.cn

邮编: 100027 电话: 64153909

北京中科印刷有限公司印刷

新华书店总经销

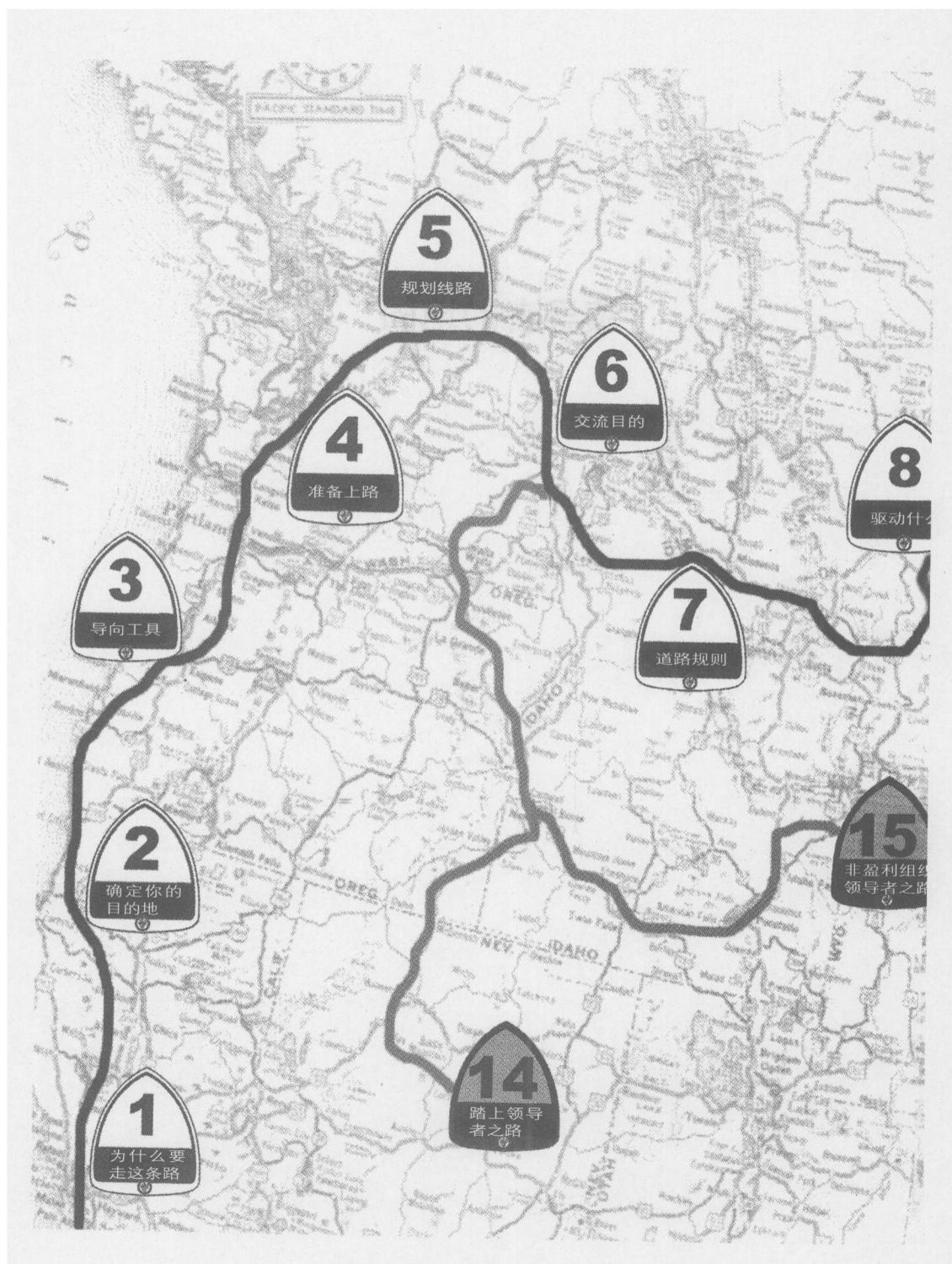
787 × 1092 毫米 1/16 印张 20.5 250 千字

2006 年 1 月第 2 版 2006 年第 1 次印刷

ISBN 7-80193-048-7/F · 20

定价: 46.00 元

领导者的地图



领导者的地图

16

医疗服务组织
领导者之路

10

让员工行
动起来

11

旅途上的
标志

9

加速引擎

12

我们在哪里

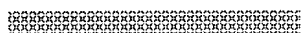
17

合并与收购的
领导者之路

13

重组现有
组织

致 谢



每一本书都是集体努力的结果,而本书尤其如此。首先,本书的许多观念来自帕克·莱波拉公司团体成员的通力协作。帕克·莱波拉公司的每个成员都以某种方式丰富了综合品牌塑造的理论和实践。谢谢你们大家为此做出的重要努力。

如果没有我们的客户,本书就失去了意义。本书借鉴了那些将我们的观念进行试验的公司的经验。现实世界充满艰难险阻,但又公平合理。我们付出多少汗水,就会有多少收获。我们特别要感谢健康集团、Trendwest 公司、Newhall Land 公司和 Sakson & Taylor 公司。他们作为友好的客户使我们的工作充满乐趣。

公司管理层的几位同事为本书贡献良多,他们理应获得“撰稿人”的头衔。特别要提出的是,帕克·莱波拉公司高级管理成员谢丽尔·苏姆波、莉萨·萨缪尔森、凯瑞·斯特吉尔和艾瑞克·诺贝斯对本书几个部分进行的调研、项目管理、撰写和编辑。没有他们的努力,就没有本书。谢丽尔·苏姆波撰写了涉及几个新概念的旅行讲演稿,如品牌之舟与航行图的比喻及文化规范问题,并帮助了本书的编辑。莉萨·萨缪尔森是调研专家,为本书的一些前瞻性观点找到了许多案例和支持材料。凯瑞·斯特吉尔也提供了案例研究、项目管理和编辑等方面的支持。艾瑞克·诺贝斯提供了案例研究。我们为能与这些充满才华和智慧的人们一起工作而深感荣幸。

还应提到其他同事。布雷纳·马里哈的出色图形值得赞扬。感谢珊尼·莫里森、兰迪·巴劳赫、詹尼弗·萨维诺、戴安尼·莫菲、罗博·克劳兹

和莉莎·盖斯查克·苏亚尔花费精力查找和验证资料。还要感谢杜姆·威廉姆森的明智帮助。

还应提到帮我们审阅手稿的读者。感谢他们抽出宝贵时间并提出中肯的意见和建议。感谢萨利·莱波拉·派瑞、吉尔·诺维尔、肯尼塔·安德森、柏塞·爱德华、罗南·奥莱恩、约翰·瑞吉安特和杰米·吉尔在这方面的帮助。谢丽尔·斯哥特和布雷恩·迈克坎恩分别对医疗服务组织和合并与收购等章节有所帮助,艾伦·古利柯提供了有关华盛顿互助会的信息,在此特表感谢。

我们的编辑斯潘舍·史密斯具有高度的专业水准而且非常易于合作,不愧为优秀的编辑人才。

在创作期间,我们的家庭付出了巨大爱和耐心。让我们向你们回报同样的真诚和支持。

感谢我的妻子,特里萨·罗德里格斯给我的一贯支持。你的建议给我极大启发,你的鼓励让我追求完美。还要感谢我的姐妹赛丽和吉尔为本书的编辑所做的努力,还有始终相信我的母亲尼尔·莱波拉,以及为我的写作热情地出谋划策的格里斯·阿伦和约翰·昆兰。

— F. 约瑟夫·莱波拉

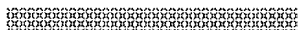
感谢你们,汤姆·伊桑和塞丽娜。你们的信任和支持让我信心倍增。还要感谢我的朋友、同事以及过去和现在的客户们,特别是微软公司的客户们。承蒙你们的慷慨允许,我才得以试验我的观点并了解你们的体验和感受。

— 苏珊 V. 戴维斯

拉里、特里斯坦、吕蓓卡和卡尔文:我知道我的承诺,无论如何,今后不会再有错误。我感谢你们的宽宏大量,感谢你们允许我写第二本书。

— 莱恩 M. 帕克

前 言



这是一本关于领导艺术的书——一本关于如何使公司上下齐心协力创造客户忠诚,并通过创造和维持这种忠诚实现最大价值的书。许多公司领导者错误地以为品牌塑造只是营销的问题,只是那些能够花得起钱在超级体育赛事上做广告或醒目标识的大公司的事。但实际上,品牌是消费者对一个公司或产品的每种体验的总和,是消费者对该品牌开始形成某种承诺的看法的总和。实际上,如果你希望创建一个强大的品牌,那么保持这种承诺就是每个领导者的责任。品牌价值和顾客忠诚来自实施品牌战略的领导者的智慧和修养以及塑造品牌的日常行动。

无论你领导什么组织,都必须坚决实施增强客户关系的战略,大力培养客户关系人才。这是一种简单易行、效果显著的领导艺术。每个成功的组织——无论其规模大小,以盈利为目的还是非盈利机构,企业还是消费者,高科技还是传统产业,它们的兴旺发达都离不开客户的忠诚。品牌忠诚推动着企业的再生产,品牌忠诚让人们宁愿多花一些钱,品牌忠诚维系着跨越时代的情感。

在创造和维护客户忠诚的众多工作中,最重要的是要理解如何使你的品牌为客户创造独特而深刻的体验,以及如何不断加强这种体验。综合品牌塑造是展示这种品牌承诺,并协调整个组织实现这个承诺的过程。

约瑟夫·莱波拉与莱恩·帕克合著的第一本书,《综合品牌塑造:通过全公司的努力实现品牌驱动》(1999年)回答了一个基本问题:“管

理层怎样展示和塑造一个集成于整个组织的强大品牌？”它阐述了综合品牌塑造的含义：

- 品牌要建立在公司的真正优势上；
- 品牌还要建立在客户的价值观上；
- 品牌的塑造必须通过全公司的统一意志和行动。

而本书，《品牌驱动：通过杰出的领导走向整合品牌塑造之路》则执行下一个任务。它解答了这个问题：“作为领导者，我怎样指导组织内的每个人塑造我们的品牌？”与其他有关品牌的书不同，本书将目光从外部的市场营销转向组织内部机制，并把塑造品牌的任务放在每个领导者肩上。本书明确指出，成功的领导者无不通过整个组织的方向、决策、战略和行动的协调一致，使所有员工、活动、产品和服务为客户带来持续而深刻的体验。

各种类型的领导者——从小组长到董事会主席，都具有影响客户体验和逐渐塑造品牌的巨大潜力。我们称之为“塑造综合品牌”。这是每个领导者的必由之路。本书所说的领导者，是指那些有责任为其他人指出成功方向的人。任何为其他人做出这种贡献的人都是领导者，无论他们是否真的具有管理者的头衔。为明确起见，当我们谈及拥有正式职位的领导者时，我们将使用“高级管理层”或“执行官”这些术语。

塑造综合品牌是企业长期成功和持续发展之路，是在激烈竞争的环境中，面临着创新、营销、产品和服务等各方面挑战的领导者的日常工作。

我们创作本书的目的在于为领导者提供塑造综合品牌的旅程指南。这本指南的各个章节包含每个领导者在旅程中的重要标志。1-12章包括旅程的主要内容。其中每个章节都包含旅程见闻，从各个领导者的不同角度概述他们如何运用自己的领导能力实现既定目标。13-17章包括不同组织的领导者的经历：较成熟的组织、初创组织、非盈利机构、医疗单位和面临合并和收购的组织。

本书作者和撰稿人与他们的客户一起走过了这个旅程，他们把自己的导向工具、兴趣点和值得注意的问题列入每一章。他们还列举了许多实例和案例研究，结合自己的经验，全面阐述观点。大多数实例和案例研究来自公认的大公司。但这并不意味着综合品牌塑造只是大公司的事。相反，这些实例只是由于具有广泛的认知度而被用来形象地说明我们的观点。

在塑造综合品牌的过程中，每个领导者都面临个人的、具有挑战性的任务：他们增强的行为，他们做出的决策，他们褒奖的行动，他们影响的部门。并非每个标志、每种工具或问题都适用于每个领导者。在每个标志上，你都需要问自己：“我在这一阶段的任务是什么？我怎样增强客户的体验，进而增强他们的忠诚度？”

在本书中，“客户”这个词意味着你的顾客、委托人、经销商、合作伙伴甚至一般大众（例如，你的组织为社会上的每个人服务）。客户是组织对其销售产品或服务的任何人。简言之，对本书来说，客户代表着所有读者。请不要被“公司”这个词误导，非盈利组织、学校、社团和政府机构也都需要创建强大的品牌增强其顾客、委托人或客户的忠诚度。

这些术语在本书的前几章都有详细的解释。如果你不喜欢按顺序阅读这些章节，我们建议你浏览第 18 章；“袖珍旅途指南”和词汇表，以便快速参考。

现在让我们拿起地图，准备行装。我们将走上充满艰辛而收获丰富的旅程。这是一个不断增强客户体验的旅程。

目 录

领导者的地图

致谢

前言

第一部分

品牌驱动:通过杰出的领导走向综合品牌塑造之路

第1章 为什么要走这条路.....3

创造忠诚客户的秘密.....7

综合品牌塑造定义.....11

综合品牌塑造过程.....12

每个领导者的旅程.....16

塑造综合品牌的旅途指南.....17

第2章 确定目的地.....20

兴趣点:清晰的品牌怎样使你的公司与众不同.....22

创造你自己的品牌与品牌结构:九个步骤.....23

第3章 导向工具.....36

定义你的品牌工具.....37

兴趣点:品牌工具库	47
品牌确立之后	48
第4章 准备上路	51
协调集体行动	51
品牌承诺的程度	54
获得对实现综合品牌塑造的支持	60
兴趣点:创建客户体验模式	61
兴趣点:测试支持	63
克服阻碍公司协调一致的障碍	63
兴趣点:信任建设者测试	65
兴趣点:优缺点清单	67
准备上路:最后检查	69
第5章 规划线路	71
品牌战略中包含什么?	72
迈出第一步	75
兴趣点:每个领导者都会提出的品牌战略问题	76
一个品牌规划模板	77
品牌战略与企业面临的威胁	83
行动与反应	86
第6章 宣传你的目标	88
宣传和展示品牌工具	89
兴趣点:测试员工对你的品牌承诺的理解程度	93
让你的目标清晰可见	93

第 7 章 道路规则	101
发现道路规则	103
兴趣点:发现“道路规则”	107
协调道路规则与你的品牌承诺	108
兴趣点:精练道路规则	110
兴趣点:消除道路规则	112
兴趣点:创建新的道路规则	114
 第 8 章 驱动什么	 116
六种文化类型	117
兴趣点:你的公司文化类型是什么?	136
 第 9 章 加速引擎	 138
定义工作:品牌行动的平台	139
兴趣点:用你的品牌定义工作	140
招聘:找到创造综合品牌的正确人选	143
定向培训:树立品牌意识	147
组织结构:通途与障碍	149
 第 10 章 让员工行动起来	 155
高效领导的框架	156
兴趣点:树立你的品牌信念	159
兴趣点:保持联系	164
形成合力	164
高效领导面临的问题	165
成为高效的领导者	169

第 11 章 旅途上的标志	171
内部标志.....	172
兴趣点:发现表述你品牌的语言.....	181
外部标志.....	182
兴趣点:如何创造品牌标志.....	187
加速前进.....	187
 第 12 章 我们到了哪里?	190
确立你的综合品牌基准.....	193
内部衡量.....	193
兴趣点:品牌建议箱.....	199
外部衡量.....	200
品牌的投资回报衡量.....	206
兴趣点:进行品牌检查.....	208
广泛衡量.....	208
下一步:旅途行动计划.....	211

第二部分

旅程 综合品牌塑造的特殊应用

第 13 章 重振现有组织	215
兴趣点:你的组织是否需要重振?.....	216
振兴组织的六个方法.....	217
创造保持活力的品牌战略.....	227
 第 14 章 初创组织领导者之路	229
什么时候开始实施品牌塑造.....	232
抛弃束缚自己的神话.....	234

建立基于品牌的商务计划·····	236
如何定义你的客户体验·····	237
兴趣点:将起点变为持久的品牌·····	242
第 15 章 非盈利组织领导者之路·····	245
为三个主人服务:委托人、志愿者和捐赠人·····	246
领导低成本的改革·····	250
兴趣点:巩固你的委托人(三大主人)的体验·····	251
非盈利组织结构的挑战与潜力·····	252
第 16 章 医疗服务组织领导者之路·····	257
医疗服务组织品牌塑造的状况·····	258
商品化医疗服务组织品牌的纠正方法·····	260
兴趣点:确定客户的人口结构·····	265
转折点:塑造品牌形象·····	267
兴趣点:创造持久医疗品牌的十个步骤·····	268
第 17 章 合并与收购的领导者之路·····	271
合并与收购的问题·····	273
制订基于品牌的购并战略时需要考虑的事情·····	274
从合并与收购中获得最大价值·····	277
约瑟夫·莱波拉的基于品牌审核模式·····	284
正确实施并购的范例·····	287
兴趣点:基于品牌的并购审核需要了解什么·····	289

第三部分

参考材料

第 18 章 塑造综合品牌的袖珍旅途指南	293
关于作者	309
1 为什么要走这条路	293
2 确定目的地	294
3 导向工具	295
4 准备上路	296
5 规划线路	297
6 宣传你的目标	298
7 道路规则	299
8 驱动什么	300
9 加速引擎	302
10 让员工行动起来	303
11 旅途上的标志	304
12 我们在哪里?	304
13 重组现有组织	305
14 初创组织领导者之路	306
15 非盈利组织领导者之路	306
16 医疗服务组织领导者之路	307
17 合并与收购的领导者之路	308