

内容概要

外部分析的结果给内部分析提供了新信息。

特别是对品牌认知的分析为进一步的营销规划提供了一个起始点。

因为品牌认知包含了品牌对顾客所产生的价值和含意，所以它成了全球和当地品牌管理层想要影响的主要领域。

其结果是这个模式就成了源源不断地反馈信息的环路。

这个过程的每一次重复，都有助于完善或重估全球和本地品牌计划。

本书的写作基本上遵循了全球品牌计划模式的结构。

这有助于读者理解分析过程的流程，而且也清楚地解释了分析背景。

但是本书不打算成为一本指导怎样制定全球品牌策略的手册。

更确切地说，本书的目的是向读者提供对他们在全球背景下与品牌打交道时所面临的问题的理解。

此外，本书也提供了对各种商业过程之间的关系和其后顾客对这些过程作出的解释的真知灼见——顾客是从他们所处的立场来观察这些活动的。

<<全球品牌战略>>

书籍目录

译者的话前言鸣谢序言第一部分 内部分析 第一章 组织 一、引言 二、企业经营策略 三、内部惯例 四、品牌的内部遗产 五、全球品牌组织 六、组织和品牌表达 第二章 品牌表达 一、引言 二、品牌表达的定义 三、品牌定位 四、品牌身份 五、品牌个性 第三章 营销组合和实施 一、营销的作用 二、营销组合 三、营销实施第二部分 外部分析 第四章 地方惯例 一、引言 二、品种惯例 三、需求惯例 四、文化惯例 第五章 品牌领域 一、引言 二、品牌领域定义 三、产品和服务特色 四、媒体专家 五、销售专家 六、解决问题的专家 七、结论 第六章 品牌声誉 一、品牌声誉的定义 二、名门品牌 三、原产地品牌 四、优质品牌 五、有前途品牌 六、担保品牌 七、个性品牌 八、结论 第七章 品牌的吸引力 一、品牌吸引力的定义 二、功能性吸引力 三、情感吸引力 四、本地吸引力 五、世界性吸引力 六、自我导向吸引力 七、社会导向吸引力 八、同情吸引力 九、联想吸引力 十、结论 第八章 品牌识别 一、品牌识别的定义 二、品牌区分 三、品牌关系 四、结论第三部分 全球品牌策略问题 第九章 让品牌走向全球 一、运用本书模式 二、问题 三、内部分析 四、外部分析 五、结论 第十章 协调全球品牌 一、问题 二、内部分析 三、外部分析 四、结论 第十一章 扩展全球品牌 一、问题 二、内部分析 三、外部分析 四、结论 第十二章 创造一个崭新的全球品牌 一、问题 二、内部分析 三、外部分析 四、结论参考书目

章节摘录

第一章 组织 一、引言 品牌不仅是一个组织的财产——就它影响了公司的决策、活动、机构、文化、历史和声誉，并被它们所影响的意义上来看——它还是该组织不可分割的一部分。

组织对品牌既有直接的，也有间接的影响。

正如前面讨论过的那样，企业经营策略与品牌有直接的关系，因为品牌试图把该策略的目标转化为顾客的各种体验。

企业对品牌造成的其他直接或间接影响的东西就是品牌的内部惯例和内部遗产。

内部惯例由企业的现状构成，它可以用一句我们耳熟能详的话加以总结：“在这里，我们就是这样办事的。”

品牌的内部遗产是由与品牌初创时有关它的传说和它在企业里所起的（历史）作用构成的。

企业经营策略、内部惯例和内部遗产这三个领域是这一章的三个主题。

本章的目的并不是要讨论这三个领域的形成、表达或改变的方式。

原则上讲，品牌表达要紧跟已有的东西。

然而实际上对这些组织要素进行的修正可能是由品牌策略变化过程引起的。

更准确地讲，这一章旨在给品牌管理者提供一些理解企业经营策略、内部惯例和内部遗产对品牌产生影响的方法。

二、企业经营策略 品牌就是把企业经营策略转化为可以带来特殊消费行为的消费体验。

这意味着正确理解企业经营策略对任何品牌开发工作都是极为重要的。

这并不一定意味着品牌管理者必须参与企业经营策略的制定。

企业经营策略和品牌策略可以分别制定，这取决于它们融合的程度。

比如思科系统（Cisco System）的企业经营策略和品牌结合得如此紧密——每样东西都是围绕着万维网转的——以至这两者首尾难分。

而对玛氏公司（Mars Corporation）来说，企业经营策略完善之时显然就是玛氏巧克力（巧克力条）有个性的品牌策略开始之时。

不管情况如何，为了给企业利益共享者，尤其是顾客创造价值，最重要的是企业经营策略和品牌策略必须密切配合。

企业经营策略包含若干需要在品牌策略制定过程中加以检验的要素。

这些要素就是企业经营策略的灵感（企业的前途是什么？），策略的正当理由（我们需要的东西及为何它会起作用？）及该策略的实施（为实现该策略，我们所需要做的是）。

图1.1概括了上述三要素。

图1.1企业经营策略诸要素 灵感 为理解企业经营策略，我们要从检查灵感要素开始——灵感要素由支撑企业长期发展的远见、任务和抱负构成。

一般来说，这些灵感要素是由企业的董事会或管理层说明的。

灵感要素很重要，因为它们给最终要对品牌负责的人提供了正确观察企业未来的窗口。

灵感要素要给企业经营策略及随后的整个策略计划循环实施提供指导。

三个灵感要素可描述如下： 远见，是给企业提供有关它的部门或产品今后几年发展前途的看法。

人们要问的典型问题有：“什么是人们所期待的技术、社会、政治、经济及管理方面的重大发展？谁是人们期待的主宰市场的大人物？就他们的职衔而言，他们所在的职位？他们服务的部门及他们的强项与弱点又是什么？”远见很少被证明是很精确的，而且它们不应该被认为是预言或预测。

它们的主要功能是为战略性思考创造条件，并且它们还是很有用的，因为它们提供了可让我们在其范围内理解企业经营策略的正确认识。

任务，就是公开宣布的组织目标的含意。

人们要问的典型问题有：“谁是我们的利益共享者？我们为何要为他们服务？”及“作为一个组织，我们的发展方向在哪里？”要明确表明任务意味着管理层要承担领导责任，还要清楚、具体地表明利益共享者可以指望从公司得到什么东西。

哈默尔和普拉哈拉德（1994）悲叹道：多数大型工业公司的任务报告是可以互换的，因此并不能给人

<<全球品牌战略>>

们提供对这些组织命运的看法。

这两位作者引进了策略意图的概念，把它看作要求每个雇员尊重并效忠的目标。

这样一个概念就把任务和抱负结合起来，这是本书意欲阐述的。

抱负，就是组织对它想追求的东西作的说明。

这也许与做一个行业的主宰者、想被消费者认可、产品能在比任何竞争对手更多的国家里买到、或被视作最有社会责任的公司的愿望直接有关。

不管这一抱负为何物，重要的是该抱负必须要以能给利益共享者提供价值的观念为基础，而不仅仅是管理者想入非非的计划。

正当理由 如果要进一步理解企业经营策略，重要的是要确定该策略究竟打算达到什么目标，它是否有实现这一目标的充分理由。

这就是把企业经营策略的灵感要素具体地转换为真正的策略目标和策略依据。

策略目标 就业已转变的消费者心态和行为而言，策略目标最终需要讲明的是该企业要实现什么目标，即为带来这些变化企业需要做些什么。

策略目标必须符合下列标准： 还有一种好像是推动了全球品牌策略的错误概念，这是一种有关全球消费群体——也叫横向市场（相对国家或行业特有的垂直市场而言）的错误概念。

金尼尔（Kinnear，2000）把横向市场解释为以消费者共同需求为基础的市场。

相对几个不能为一个品牌提供充分潜力的地方市场而言，这样一个以需求为基础的消费者群体可以为组织提供一个有很大潜力的多国市场。

这个方法的问题主要是要弄清不同国家消费者的共同需求。

实际上，满足本质上是相似需求的方式可能有很大的不同。

事实上很多品牌并未把目标对准以需求为基础的群体，而是对准了那些被认为有相同需求的群体。

因为接触了相同的活动、品牌和娱乐，全球的年轻人肯定形成了一个几乎带有同样需求、想法、志向和动机的想法就是这样一个悖论的例子。

毫无疑问，当代社会里的许多年轻人共享了一些表面上的东西，但这种看法忽视了这样一个事实，即这些人是在他们自己特殊的文化和本地习俗制度中成长的。

实施 为了实现这些策略目标，有必要确定为实现这些目标组织做了怎样的准备。

下述三方面在这里起了很重要的作用：即能力、组织可动用的资源及管理层和雇员实现这些目标的动机。

能力 一个企业的力量就是该企业的管理层和雇员必须具有的、能用来实现企业经营策略目标的共有技能、技术和人才。

这就需要人们清楚地了解企业具有的综合能力，及需要通过研发、培训、战略合作关系或通过收购兼并获得的那些能力。

哈默尔和普拉哈尔德（Hamel and Prahalad，1994）把企业的核心能力描写为“一大批技能或技术，而非个别、互不相关的技能或技术”。

核心技术使企业能给顾客提供特殊的好处或价值。

核心能力可能包含了例如小型化、物流、灵活生产、供应链管理、综合媒体策划、服务行为及情况通报等领域。

核心能力必须符合如下标准： 它必须能极大地增加消费者可感价值。

在竞争性方面它必须是独一无二的。

这主要指的是与某一品种或行业相关的技能和技术绝对不可以遍地皆是。

它必须可以扩展至其他新产品或服务领域。

资源 一个企业不但必须具有实施企业经营策略的能力，而且它还必须具有充足恰当的资源，如人力财力资源、研发、生产和销售设施，及信息技术的基础设施。

我们必须明白：公司要有可使用的资源，而且为了实现公司经营策略规定的目标，管理层愿意并且也能分配这些资源。

很明显，资源总是有限的，我们必须有效地、创造性地使用这些资源。

动机 最终，企业经营策略必须要由管理层，同样也要由员工的热情推动。

<<全球品牌战略>>

即使所有上述企业经营策略的要素都到位了，但是温吞水般的执行还会使它功败垂成。因此，必须要判定该策略的灵感要素是否不仅出自表达它们的人的非凡才智，而且也出自他们对企业的激情，并且这些灵感主题也要得到企业全体员工的理解和支持。

同样，深刻理解管理层确定的企业经营策略的目标和策略依据也是至关重要的。

最后，确定分配给实现策略目标的人才、技术与资源是增加了还是削弱了员工们的积极性也是很重要的。

正如赫茨伯格（Herzberg，1987）所说的那样，积极性不是来自一流和二流的工作环境——他称之为保健因素——而是来自诸如成就、认可、责任、晋级、人们所做的工作的性质之类的问题。

很明显，一个组织实施企业经营策略的积极性越高，把它转化为一个能产生预期结果的、有价值的品牌的可能性就越大。

三、内部惯例 一个品牌不仅要受到品牌经营策略的影响，还要受到企业内部惯例的制约。这些内部惯例可以用这样的评论作最好的总结：“在这里，我们就是这样办事的。”

这样的惯例可以严重限制品牌的表达，并把它局限于企业内部所能接受的范围之内。

内部惯例也可能会限制品牌的表现形式、它的传播、它的销售和它的品质的提高。

文化网 约翰逊和斯科尔斯（Johnson and Scholes，1993）描述了内部惯例——他们称之为企业文化网——认为它们是由若干围绕范例的关键因素构成的（见图1.2）。

范例是企业内大家共同持有并被认为是理所当然的重要信念和假想的综合。

范例是由下列围绕在它四周的关键因素发展而来的：在企业成员之间彼此流传、对企业外人员、对新聘成员讲述的传说。

这些传说使现在的东西融入了企业的历史，并突出了重要事件和重要人物。

诸如专用标识、办公室、汽车和头衔称号等象征企业的标志，或者使用语言的种类和常用术语——这类东西都已变成了表明企业性质的简洁象征物。

权力结构很可能与范例的关键观念有联系。

企业内最强有力的管理团队很可能就是那些与重要的核心假设和观念关系最密切的群体。

用比较正式的讲法是组织结构，或者用不太正式的讲法讲就是组织运转的方式很可能折射了权力结构。

它们勾画出了组织的重要关系，并突出了组织里的重要东西。

控制系统——评估和奖励制度，它们监控并因此唤起了人们对重要东西的注意，这样就能使组织的注意力和活动集中起来了。

组织生活中的例行公事和日常事务——如培训计划、晋级提升、业绩评估——表明了企业中的重要之处，强化了“我们在这里办事的方式”，并表明了什么是应该重视的东西。

其他内部惯例 我们还需要考虑另外两种内部惯例：首先是“组织的团结”——对同事的尊重和责任感——它可能会对品牌带来好处，反之，也可能对品牌带来破坏作用。

其次是损害特殊品牌发展的“破坏能力”，这取决于商店或前台雇员。

如果他们不信任这个品牌，他们就有可能破坏这个品牌。

怎样对付内部惯例 重要的是要确定哪些惯例是“灵活”的并可以挑战的，哪些是“雷打不动的”，因此是必须服从的。

正确评估这些惯例对品牌的成功发展是性命攸关的。

向一个起腐蚀削弱作用的内部惯例发起挑战可以给整个组织带来好处，因为雇员们会很乐意地摆脱拖他们工作后腿的东西，而且管理层也会很乐意把障碍变为动力。

当朱斯特·基尼曼斯和弗兰克·克斯特（Joost Kenemans and Frank Koster）在2000年到达韩国重组荷兰保险（韩国）有限公司时，他们看到的是一家几乎毫无利润可言，而且其工作人员的士气完全跌入低谷的企业。

公司盛行欺诈性和歧视性别的做法，管理层则为了中饱私囊而滥用公司权利。

重组开始了。

他们一方面通过开除和暂停几个经理的职务，另一方面则通过改变公司文化和结构来拨乱反正。

还必须向等级森严的由男子组成的教条制度开刀，以把它改变为开放的、公平合理的精英管理制度。

<<全球品牌战略>>

荷兰保险（韩国）有限公司现在拥有两位女性副总裁和六位女性中层经理，其职位是按功授予而非终身制，徒有其名的虚职已被废弃。

最重要的也许是管理层会定期到公司去走走，到分部去看看。

刚开始时，这些变化都被员工视为一种威胁。

但是由于不久该公司出现了韩国所有人寿保险公司中最高利润增长率，员工开始渐渐接受并理解了这些改变。

韩国本地的竞争者现在盼望着能赶上荷兰保险（韩国）有限公司的成就。

基尼曼斯承认，因为大多数员工在开始时的反对，这些变化是来之不易的。

（《金融日报》，2002d） 四、品牌的内部遗产 虽然品牌的内部遗产与上一章讨论过的内部惯例问题有联系，但是在企业惯例和与品牌有直接关系的组织因素之间作出区分是很有必要的。

品牌内部遗产有三个领域是需要探讨的：品牌与生俱来的权利、与品牌有关的重大事件、品牌在组织里起的作用。

（见图1.3） 与生俱来的权利 不管品牌是新牌还是老牌，它们在组织内都有某种遗产。

这种遗产常可以追溯到最先开发该品牌的人或其创始人。

公司的创办者不管是活着还是去世了，都会给品牌留下决定性的影响。

霍华德·舒尔茨、乔赛亚·维奇尔德、理查德·布兰森和亨利·福特（Howard Schultz, Josiah Wedgwood, Richard Branson and Henry Ford）都是我们中间很多人——如果不是大多数人——听到过的极为成功的品牌创始人。

科恩（Koehn, 2001）发现了成功品牌创始人具有的一些特点，如超人一等的推销才能、对自己产品和顾客的深刻了解、对自己事业锲而不舍的热情，以及在恰当的时机出现在恰当的位置。

即使创始人的肖像没印在商标上，或商标上也没有他们的名字，他们还会在组织里发挥巨大的影响。

那些没有在商标图案中出现的个人也可能对品牌有很大的影响。

例如，阿尔弗雷德（Alfred）（即弗雷迪，Freddie）·海内肯（Heineken）是掌管喜力啤酒酿造公司的第三代传人，然而他通过把该公司改造为全球性销售机构的做法永远改变了该品牌。

即使在退休后，他个人的影响还是深深蕴涵在公司和品牌之中。

他的影响是否可以通过他的独生女儿和女继承人在他死后延续下去，我们还要等着瞧。

重大事件 也许会有一些被组织认为特别重要的该品牌特有事件的发生。

例如苹果电脑公司在1983年推出了带有图形用户接口的第一台家用电脑莉萨（Lisa）——这被该品牌视为决定性时刻——而对顾客来说这个决定性时刻出现在1984年，在推出更便宜的莉萨型号——苹果麦金托什（Macintosh）之时。

品牌的作用 品牌内部遗产的另一领域是该品牌在企业中所起的作用。

这不仅与该品牌是否是公司品牌，或者与公司产品或服务的品牌有关，而且主要还与——就对公司的贡献而言——人们是怎样来理解、看待它有关。

举例说，假如根据矩阵分析（如波士顿成长占有率矩阵或波士顿市场吸引业务评估矩阵），在组织内部对一个品牌作了限定——不管是对还是错——它的盈利将被用于重新投资，或被投资于企业投资组合内的其他品牌上。

在某些情况下，品牌可以根据它被评估的价值在组织内享有特殊地位。

与品牌作用有关的一个重要问题是品牌结构，或一个品牌是怎样与组织内部的其他品牌或合伙品牌产生联系的。

这里有两个很重要的问题，即品牌的档次和它们与其他品牌的联系（Macrae, 1996）。

顶级品牌、公司品牌、最佳品牌把组织、策略和领导沟通联系起来，并起了不可取代的作为组织目标的作用。

低档次次要品牌的广告词语以产品或服务范畴内的东西为目标，其内容不超出高一级品牌的广告词。

一个企业内可能有许多档次的品牌，因而要处理随之而来的它们之间的不同关系。

为了利用公司品牌或最佳品牌的声誉去提升一个产品或服务品牌的档次，并把它归入一个品牌家族，现在已出现了一种很明显的、引进高档次品牌的运作模式，这样就可以使以前形单影只的品牌变得更

<<全球品牌战略>>

完整了。

品牌结构有助于确保全球和地方品牌经理朝着达到共同的品牌目标而工作，有助于确保不损害企业投资组合中的其他品牌，有助于确保它们不要扩展得太过分以至削弱品牌，有助于确保不过多地占有企业的资源而压倒较高档次的品牌。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>