



中华人民共和国国家标准

GB/T 39906—2021

品牌管理要求

Requirements on brand management

2021-03-09 发布

2021-10-01 实施

国家市场监督管理总局 发布
国家标准化管理委员会

目 次

前言	III
引言	IV
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 品牌管理原则	2
4.1 领导作用	2
4.2 战略引领	2
4.3 系统化管理	2
4.4 以品牌价值五要素为基础	2
4.5 追求有价值的差异化	3
4.6 信守承诺	3
5 组织和资源	3
5.1 总则	3
5.2 组织	3
5.3 资源	3
6 品牌战略	3
6.1 总则	3
6.2 战略制定	3
6.2.1 战略制定要求	3
6.2.2 品牌架构设计	4
6.2.3 品牌定位	4
6.2.4 品牌核心价值提炼	4
6.3 战略实施与战略沟通	4
7 品牌管理策划和实施	4
7.1 总则	4
7.2 品牌价值创造	4
7.2.1 概述	4
7.2.2 有形要素	5
7.2.3 质量要素	5
7.2.4 创新要素	5
7.2.5 服务要素	5
7.2.6 无形要素	6
7.3 品牌价值传递	6
7.3.1 概述	6
7.3.2 品牌识别	6

7.3.3 品牌传播	6
7.4 品牌价值维护	6
7.4.1 概述	6
7.4.2 品牌保护	6
7.4.3 品牌更新和品牌延伸	7
7.4.4 信誉和风险管理	7
7.4.5 品牌文化建设	7
8 品牌管理评价和改进	7
8.1 总则	7
8.2 品牌管理评价	7
8.2.1 概述	7
8.2.2 确定评价方式和内容	7
8.2.3 实施评价活动	8
8.3 品牌管理改进	8
8.3.1 概述	8
8.3.2 纠正措施	8
8.3.3 持续改进	8
参考文献	9

前 言

本文件按照 GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由全国品牌评价标准化技术委员会(SAC/TC 532)提出并归口。

本文件起草单位：中国航空综合技术研究所、中国品牌建设促进会、江西远大保险设备实业集团有限公司、江西金虎保险设备集团有限公司、中国标准化研究院、海南勤富集团有限公司、珠海罗西尼表业有限公司、亚振家居股份有限公司、依波精品(深圳)有限公司、青岛酷特智能股份有限公司、青岛啤酒股份有限公司、中标合信(北京)认证有限公司、中国计量大学、河南省质量协会、江西华鑫环宇科技集团有限公司、蓬莱大金海洋重工有限公司、成都市香城创谷企业管理服务有限公司、深圳市标准技术研究院、中国设备监理协会。

本文件主要起草人：周宏宁、卢丽丽、孟鹏、吕安然、吴芳、周勤富、熊春林、徐迪、范传忠、李铁男、江国梁、高伟、宋银凤、马玉铭、赵文元、乐为、张利军、张峻玮、任冕、商广娟、曹金龙、康键、田武、杨志花、王冉、李强。

引言

品牌用于区分不同产品和(或)服务、产品线和(或)组合,以及企业、城市、区域、产业等实体,体现其独特属性和价值。实施品牌管理,持续提升品牌竞争力和品牌价值,是组织的重要战略决策,也是组织持续成功的必然需要。

- 注:本文件所称组织指拥有品牌的组织和(或)被授权管理品牌的组织。
- 本文件是品牌管理的通用要求。组织根据本文件实施品牌管理的潜在益处是:
- 理解品牌管理的原则和要求,提高品牌管理绩效;
 - 增强为组织、顾客及其他利益相关方创造价值的能力;
 - 促成增强内部和外部利益相关方满意;
 - 应对与组织环境和目标相关的风险和机遇,促进持续改进。

品牌管理是组织整体管理活动的组成部分,组织通过为顾客及其他利益相关方创造价值而提升自身品牌价值。组织所创造的价值蕴含于有形要素、质量要素、创新要素、服务要素和无形要素之中,实施品牌管理有助于更高效率地识别、创造、提升、传递和保护这些要素中的价值。

本文件所规定品牌管理要求是通用的,适用于不同类别的组织。不同类别的组织,如企业、政府部门、非营利组织等,它们的利益相关方的对象、关系以及需求和期望等可能存在差异,但是这种差异并不妨碍组织按照本文件规定的原则和要求实施品牌管理活动。

由于阐述内容的需要,本文件中使用了少量带有企业特征的词语或表述,如产品、生产经营等。非企业性质的其他类别组织可根据自身特点参照实施。

- 实施本文件并非需要:
- 统一不同组织的品牌管理架构;
 - 在组织内部使用本文件的特定术语。
- 本文件采用过程方法,该方法结合了“策划—实施—检查—处置”(PDCA)循环。
- 过程方法使组织能够策划过程及其相互作用。

PDCA 循环使组织能够确保其过程得到充分的资源和管理,确定改进机会并采取行动。

基于过程方法和 PDCA 循环的品牌管理框架如图 1 所示。

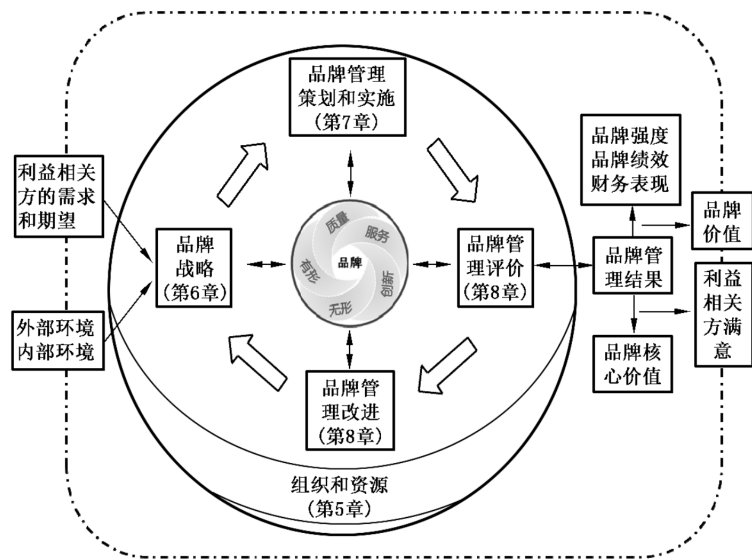


图 1 品牌管理框架图

图 1 所示的品牌管理框架图,反映了本文件第 5 章到第 8 章之间的关系:

- a) 组织和资源是策划和实施各项品牌管理活动的基础;
- b) 品牌战略、品牌管理策划和实施、品牌管理评价、品牌管理改进共同组成 PDCA 循环,并体现持续改进的理念;
- c) 制定品牌战略应基于组织的内外部环境及利益相关方的需求和期望;
- d) 品牌管理结果可反映在品牌强度、品牌绩效、财务表现和品牌核心价值等方面,进而体现为品牌价值及利益相关方满意;
- e) 品牌管理全过程围绕有形要素、质量要素、创新要素、服务要素和无形要素展开。

注:有形要素、质量要素、创新要素、服务要素和无形要素合称品牌价值五要素。

品 牌 管 理 要 求

1 范围

本文件确立了品牌管理的原则,并规定了品牌管理的组织和资源、品牌战略、品牌管理策划和实施、品牌管理评价和改进的通用性要求。

本文件适用于通过开展品牌管理活动提升品牌价值的各类组织。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中,注日期的引用文件,仅该日期对应的版本适用于本文件;不注日期的引用文件,其最新版本(包括所有的修改单)适用于本文件。

GB/T 29185—2012 品牌价值 术语

GB/T 39654 品牌评价 原则与基础(GB/T 39654—2020,ISO 20671:2019,IDT)

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

品牌 brand

无形资产,包括但不限于:名称、用语、符号、形象、标识、设计或其组合,用于区分产品、服务和(或)实体,或兼而有之,能够在利益相关方意识中形成独特印象和联想,从而产生经济利益(价值)。

[来源:GB/T 39654—2020,3.1]

3.2

品牌管理 brand management

关于品牌(3.1)的管理。

注:品牌管理可包括制定品牌战略(3.3),以及通过策划、实施、评价和改进,实现品牌目标的过程。

3.3

品牌战略 brand strategy

组织制定并发布的品牌宗旨、方向和中长期发展规划。

注:品牌战略通常包括品牌愿景(3.4)、品牌目标(3.5)、品牌架构(3.6)、品牌定位(3.7)、品牌核心价值(3.8)、战略任务和策略等内容。

3.4

品牌愿景 brand vision

组织为品牌确定的终极目标。

3.5

品牌目标 brand objective

组织确定的品牌要实现的结果。

注1:目标可以是战略的、战术的或操作层面的。

注 2：通常，在组织的相关职能、层次和过程分别制定品牌目标。

3.6

品牌架构 brand structure

同一组织所拥有的不同品牌的组合，体现各品牌的作用、相互关系及其在整体架构中的不同角色。

[来源：GB/T 29185—2012, 2.4, 有修改]

3.7

品牌定位 brand positioning

为建立品牌的竞争优势，进行独特的品牌价值设计，使品牌在顾客及其他利益相关方中形成独特的印象和联想。

[来源：GB/T 29185—2012, 2.3, 有修改]

3.8

品牌核心价值 brand core value

使品牌在顾客及其他利益相关方意识中形成独特印象和联想的利益点与个性。

注：品牌核心价值来源于组织为提升品牌价值所分配的活动或资源的结果。

3.9

品牌识别体系 brand identity system

能引起顾客及其他利益相关方形成品牌印象的联想物，由一组品牌识别元素(3.10)构成。

[来源：GB/T 29185—2012, 2.18, 有修改]

3.10

品牌识别元素 brand identity element

用以识别和区分品牌的各种理念的、行为的和视觉的元素。

注 1：主要的品牌识别元素有品牌名称、标识、形象代表、品牌口号、音乐、包装和符号等。

注 2：品牌口号，体现品牌理念、品牌利益或品牌核心价值的宣传用语。

[来源：GB/T 29185—2012, 2.19, 有修改]

3.11

品牌延伸 brand extension

利用一个已经建立的品牌资产进行扩张的行为，包括向上延伸、向下延伸、横向延伸、纵向延伸、品牌联合延伸等形式。

[来源：GB/T 29185—2012, 2.21]

4 品牌管理原则

4.1 领导作用

各级领导建立统一的宗旨和方向，有助于创造全员积极参与实现品牌目标的条件。

4.2 战略引领

以品牌战略为品牌管理的统领，有助于实现品牌管理持续成功。

4.3 系统化管理

实施全员、全过程、系统化品牌管理，有助于实现品牌管理的预期结果。

4.4 以品牌价值五要素为基础

以品牌价值五要素为基础，对品牌进行综合管理，有助于全面提升品牌价值。

4.5 追求有价值的差异化

为顾客及其他利益相关方创造差异化感受和体验,有助于增强品牌独特价值。

注:理解和满足顾客及其他利益相关方潜在的需求和期望,有助于创造有价值的差异化。

4.6 信守承诺

作出承诺与履行承诺交互作用,有助于组织获得顾客及其他利益相关方的信任。

5 组织和资源

5.1 总则

确定品牌管理的职责、权限、相互关系,保障品牌管理所需资源,是策划和实施各项品牌管理活动的基础。

5.2 组织

组织应确保与品牌管理相关的职责和权限得到分配、沟通和理解。最高管理者应分配相关职责和权限,以便:

- 在组织内部形成品牌管理的共识;
- 使品牌管理活动得到策划、部署和实施;
- 使品牌管理过程获得预期输出;
- 报告品牌管理的绩效以及改进机会。

5.3 资源

组织应确保品牌管理所需的资源得到识别和供给,对其获得、分配和使用的过程实施管理,提高资源的使用效率。品牌管理所需的资源包括但不限于以下方面:

- 人力资源;
- 财务资源;
- 供方和合作伙伴;
- 知识、信息和技术;
- 历史、文化和经验;
- 商标、专属名称和标识;
- 自然资源。

6 品牌战略

6.1 总则

品牌战略是组织总体战略的重要组成部分,是组织对品牌管理进行整体策划的结果。制定和实施品牌战略对策划和开展各项品牌管理活动具有引领作用。

6.2 战略制定

6.2.1 战略制定要求

组织应根据内外部环境以及相关方的需求和期望,制定与组织总体战略相协调的品牌战略,确保:

- 确定品牌愿景,明确品牌管理的宗旨和方向;
- 确定合理的品牌架构,明确每个品牌的品牌定位和品牌核心价值;
- 策划品牌管理的任务和目标,包括在对品牌战略有重要影响的方面设立关键绩效指标;
- 定期评审品牌战略的适宜性,确定是否需要调整其品牌战略。

6.2.2 品牌架构设计

组织应对品牌资源进行整合,确定适宜的品牌架构,确保:

- 明确品牌之间的区别和关联关系;
- 确定品牌发展和资源投入的优先顺序;
- 平衡品牌资产,充分开发品牌价值;
- 规避或降低品牌风险。

6.2.3 品牌定位

组织应综合考虑内外部环境、顾客及其他利益相关方的需求和期望、市场定位等因素,确定每个品牌的品牌特征和品牌形象。

组织应清晰准确地表述品牌定位,包括对该品牌在产品、渠道、定价、传播等方面的要求作出规定。

组织应根据相关因素的变化适时评估调整品牌定位的必要性。

6.2.4 品牌核心价值提炼

组织应将重要而独特或具有优势的品牌价值提炼为品牌核心价值,并确保将品牌核心价值作为对顾客及其他利益相关方基本的价值承诺。

6.3 战略实施与战略沟通

组织应把品牌战略目标分解为相关职能和层次的工作目标,并规定实现这些目标的职责、权限和资源。

组织应确保执行实现这些目标所需的活动,并提供必要的资源。

组织应开展品牌战略的内部和外部沟通,以便顾客及其他利益相关方理解并支持组织实施品牌战略。

7 品牌管理策划和实施

7.1 总则

品牌管理活动包括品牌价值创造、传递和维护的全过程,涉及组织的生产经营全过程中影响品牌价值的因素,特别是有助于形成品牌独特价值的因素。

品牌管理活动的范围和内容,包括所需的职责、过程、程序和资源,取决于这些因素对品牌价值的影响程度。

注:对特定品牌和(或)新品牌开展策划的结果可称为品牌计划。

7.2 品牌价值创造

7.2.1 概述

组织从品牌价值五要素中识别影响品牌价值的因素,策划和实施品牌价值创造活动,有助于为顾客及其他利益相关方创造更高价值。

7.2.2 有形要素

有形要素是品牌管理的物质保障。与有形要素相关的品牌管理活动包括但不限于以下方面：

- 确定与品牌管理相关的财务资源需求，配置所需财务资源，并监视和控制财务资源的有效使用；
- 确保供顾客及其他利益相关方使用的设施设备充足完好，实现预期功能和使用体验；
- 与合作伙伴建立互利共赢的合作关系，提升双方的品牌价值和品牌管理绩效；组织可通过适当地使用合作伙伴的名义、商标，或授权合作伙伴使用自己的名义、商标等形式，提升品牌影响力和竞争力；
- 追求环境影响最小化，降低损害品牌形象的风险；需要时，识别和确定有助于实现品牌核心价值的自然资源，确保其供给的可持续性。

7.2.3 质量要素

质量要素是品牌价值的重要基础。与质量要素相关的品牌管理活动包括但不限于以下方面：

- 为每个品牌确定与品牌定位和品牌核心价值相一致的质量标准，质量标准应覆盖产品和服务的设计开发、生产制造、营销服务全过程；
- 确保所提供的产品和服务及其实现过程，符合适用的法律法规、合同和该品牌质量标准的
- 要求；
- 致力于通过提升质量获得差异化竞争优势，质量提升不限于提高产品和服务质量，包括提高质量管理能力和质量管理绩效；
- 通过取得产品和服务认证、过程认证、管理体系认证等方式，证实质量水平。

7.2.4 创新要素

创新要素是品牌有价值差异化的根本源泉。与创新要素相关的品牌管理活动包括但不限于以下方面：

- 以满足顾客及其他利益相关方当前和未来的、明示和隐含的需求为导向，确保在各相关职能、层次和过程中持续开展创新活动，形成创新成果和自主知识产权；
- 分析创新成果对产品、服务、技术、工艺、业态和渠道等的影响，特别是与竞争者相比较的优势特性，确定创新成果的独特价值；
- 建立采集和传递创新成果独特价值并将之转化为品牌核心价值的程序，通过适当方式提高顾客及其他利益相关方对品牌核心价值的认知；
- 需要时，创立新品牌或对原有品牌重新定位，以保证品牌架构和品牌定位响应创新成果带来的变化；
- 识别创新活动形成的知识产权，如：商标、商号、版权、专利等，依法采取登记、注册、声明等形式，寻求法律保护。

7.2.5 服务要素

服务要素是密切组织与顾客及其他利益相关方关系的重要途径。与服务要素相关的品牌管理活动包括但不限于以下方面：

- 在与顾客及其他利益相关方进行物质和信息接触的每个环节，研究其价值感知和服务体验，策划服务活动，寻求提供有价值差异化服务的机会，并形成服务规范；
- 保证所确定的服务规范与其品牌定位和品牌核心价值相适应，需要时，针对不同品牌分别制定服务规范，对服务的种类、档次、响应性、及时性、服务人员、设施设备 etc 作出规定；

- 制定与服务规范相适应的服务提供规范和服务检查规范,组织实施服务活动,并确保服务活动符合规范要求;
- 对服务水平进行监视和测量,监视和测量的指标包括但不限于:合格服务人员的数量、服务设施设备完好率、服务响应性、服务规范性、顾客满意度等。

7.2.6 无形要素

无形要素是提炼品牌核心价值的重要源泉。组织应针对品牌历史、传承文化、品牌战略、品牌个性、品牌识别、知识技能、知识产权、人员素质、合作伙伴、渠道平台、行业影响、公益形象等对品牌价值有影响的因素,策划实施相应的管理活动。与无形要素相关的品牌管理活动包括但不限于以下方面:

- 建立创造无形要素价值的机制,激励在无形要素领域开展价值增值活动,提升无形要素价值含量;
- 在各职能和层次有序开展识别、汇总和提炼品牌核心价值的活动,并以顾客及其他利益相关方易于理解的形式予以表述;
- 通过适当方式使顾客及其他利益相关方知晓和理解品牌的核心价值,需要时,针对不同对象分别阐述个性化的核心价值;
- 定期开展评审,确保无形要素及其价值与品牌定位和品牌核心价值相适应。

7.3 品牌价值传递

7.3.1 概述

组织策划和实施品牌识别、品牌传播等品牌价值传递活动,有助于顾客及其他利益相关方认识、理解和认同品牌价值。

7.3.2 品牌识别

组织应对每个品牌确定品牌识别体系。品牌识别体系应与品牌定位和品牌核心价值相适应。

品牌识别体系应便于顾客及其他利益相关方识别和记忆其代表的产品和服务。品牌识别体系应与其他品牌保持适当的差异性,防止混淆和误解。

7.3.3 品牌传播

组织应采用适合顾客及其他利益相关方获取和理解的方式开展品牌传播活动。品牌传播的内容应体现品牌核心价值,真实表达价值承诺,符合相关法律法规和公序良俗。

品牌传播形式和内容发生变化,并影响到顾客及其他利益相关方的利益时,应以适当方式向顾客及其他利益相关方说明这种变化。

7.4 品牌价值维护

7.4.1 概述

组织策划和实施品牌保护、品牌更新、品牌延伸、信誉和风险管理、品牌文化建设等品牌价值维护活动,有助于防止品牌价值受到损害,持续保持并提升品牌价值。

7.4.2 品牌保护

组织应对品牌资产的识别、使用、保护和处置活动作出规定。组织应确保:

- 制定应对侵害品牌资产事件的措施,防止损害顾客及其他利益相关方的利益;
- 通过合理的商标注册、专利申请等活动,包括采取防御性商标注册、知识产权布局等方式,依法

保护品牌的形象和竞争优势；

- 对品牌管理和使用的权限作出规定，在品牌授权使用、连锁加盟等活动中应明确各有关方面的法律关系；
- 建立识别、响应和处理违法侵害行为的程序，与相关行政、司法机构建立联系，保护品牌权益，维护顾客及其他利益相关方的利益。

7.4.3 品牌更新和品牌延伸

组织应对品牌更新和品牌延伸活动作出规定。进行品牌更新和(或)品牌延伸时，组织应确保适应7.1的要求。需要时，对品牌战略进行评审和(或)更新。

组织应确保品牌更新和(或)品牌延伸活动不损害顾客及其他利益相关方的利益。

7.4.4 信誉和风险管理

组织应恪守诚信经营，防止信誉损害。组织应消除任何形式的主观故意欺诈行为，确保真实、规范地披露技术、质量、功能和价值等信息，并在发布前得到审批。

在对顾客及其他利益相关方合法权益造成损害时，组织应依法履行责任。

组织应对品牌相关风险进行分析，并建立风险规避和紧急事件响应程序。在规避风险和处理紧急事件时应充分考虑顾客及其他利益相关方的需求。

7.4.5 品牌文化建设

组织应系统性地塑造和传播品牌的文化内涵，提升品牌形象，培育品牌忠诚。品牌文化内涵要与品牌定位和品牌核心价值相适应，并符合顾客及其他利益相关方的需求特征。

8 品牌管理评价和改进

8.1 总则

组织策划和实施品牌管理评价和改进活动，有助于判断品牌管理过程和结果与预期要求和目标的符合程度，识别改进机会并持续改进品牌管理。

8.2 品牌管理评价

8.2.1 概述

组织策划和实施品牌管理评价活动，有助于判断品牌管理的状态和水平，识别改进机会。

8.2.2 确定评价方式和内容

组织可采用内部或外部的方式开展品牌管理评价活动。当采用内部评价方式时，组织应确保评价人员的能力可以胜任其所承担的工作。品牌管理评价的内容包括但不限于以下方面。

- 过程监视和成熟度评审。
- 品牌评价。组织应确保过程监视和成熟度评审的安排与过程的重要程度、组织提升品牌管理能力的需要相适应。

组织应从品牌价值五要素和五维度两个方面确定品牌评价的方法和指标。评价指标应与组织规模、品牌类型、评价目的、外部监管环境等因素相适应。

注：法律维度、顾客及其他利益相关方维度、市场维度、经济和政策环境维度、财务维度合称五维度。

8.2.3 实施评价活动

组织应按照规定的程序实施品牌管理评价活动,记录所获取的评价信息,报告所发现的未达到要求或未实现预期目标的现象。

组织应对评价信息进行分析,需要时,可对信息采用不同方法分析对比,并可将其与主要竞争对手、其他可选品牌或标杆进行比较。

组织应根据对评价信息的分析情况,综合考虑品牌战略、品牌价值五要素、内外部环境、利益相关方需求和期望等因素,形成评价结果。

品牌管理评价的结果包括但不限于以下方面:

- 品牌管理过程符合性和有效性;
- 品牌管理成熟度;
- 品牌强度、品牌绩效和财务表现;
- 品牌价值;
- 改进机会。

8.3 品牌管理改进

8.3.1 概述

组织策划和实施品牌管理改进活动,有助于持续增强品牌管理能力。

8.3.2 纠正措施

组织应对未达到要求或未实现预期目标的现象采取纠正措施,以便:

- 消除这些现象的不良影响或防止其继续产生不良影响;
- 根据现象的严重性及其影响程度,采取适宜的纠正措施,防止类似现象再次发生;
- 评价所采取措施的有效性。

8.3.3 持续改进

组织应持续改进品牌管理的适应性、充分性和有效性,提升品牌管理绩效。

组织应根据分析和评价的结果,确定是否存在改进的需求或机遇,包括采取预防措施的机会。

持续改进引发的创新活动,特别是与品牌价值五要素相关的活动或资源优化,有助于提升品牌核心价值。

参 考 文 献

- [1] GB/T 19000 质量管理体系 基础和术语
 - [2] GB/T 19001 质量管理体系 要求
 - [3] GB/T 23331 能源管理体系 要求及使用指南
 - [4] GB/T 24001 环境管理体系 要求及使用指南
 - [5] GB/T 24353 风险管理 原则与实施指南
 - [6] GB/T 29456 能源管理体系 实施指南
-