



品牌背后的故事

品牌，到底是什么？

品牌的背后都蕴涵着独特的故事，其中融合了创立者、经营者的价值观，企业文化和经营策略。品牌的建设者打造出品牌形象的同时，也赋予了产品以灵魂，由此博取消费者的认同和选择。

——企业文化与全球品牌

[德] 艾尔布莱特·罗赛切 编著

黎晓旭 译

品牌背后的故事

——企业文化与全球品牌

[德] 艾尔布莱特·罗赛切 编著
黎晓旭 译

Corporate Cultures
and
Global Brands

广西师范大学出版社
· 桂林 ·

Copyright©2004 by World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. All rights reserved. This book, or parts thereof, may not be reproduced in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system now known or to be invented, without written permission from the Publisher.

Simplified Chinese translation arranged with World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore.

品牌背后的故事

Traditional Chinese © 2006 by Longstone Publishing Co., Ltd.

著作权合同登记号桂图登字:20-2006-082 号

图书在版编目(CIP)数据

品牌背后的故事:企业文化与全球品牌/(德)艾尔布
莱特·罗赛切(Rothacher, A.) 编著;黎晓旭 译. —桂林:
广西师范大学出版社, 2006. 11

ISBN 7-5633-6171-5

I. 品… II. ①艾…②黎… III. 企业管理—世界—
通俗读物 IV. F279.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 089674 号

广西师范大学出版社出版发行

(广西桂林市育才路 15 号 邮政编码:541004)
(网址: <http://www.bbtpress.com>)

出版人:肖启明

全国新华书店经销

山东新华印刷厂临沂厂印刷

(山东省临沂市高新技术开发区工业北路东段 邮政编码:276017)

开本:960mm×1 300mm 1/32

印张:7 字数:160 千字

2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月第 1 次印刷

定价:22.80 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

(电话: 0539-2925659)

内容简介

这是一本有趣的书，介绍了18家世界知名企业的成长故事，故事里的企业有成功，也有失败。18个故事包含了我们当代生活里最熟悉的麦当劳、可口可乐、宜家、耐克、诺基亚、丰田、迪斯尼，涵盖食品、饮料、零售、服饰、电子、交通和娱乐七大行业。在每一个故事里，读者都将看到熟悉的国际品牌不为人知的文化与历史。作者深入浅出的讲述与分析，也将揭示出影响品牌甚至整个企业兴衰的背后力量，是领导者的个人魅力，企业的内部氛围，亦或品牌所处的东西文化环境？这是今天致力于商业的人们需要了解，也是对当代文化有兴趣的人们不容忽视的领域。

组稿编辑：郑纳新

责任编辑：魏 东 陈婧祯

封面设计：耀午书装
010-64473188

作者简介

艾尔布莱特·罗赛切(Albrecht Rothacher), 1955年生于德国, 1982年获伦敦政治经济学院国际关系博士学位。曾服务于柏林的德意志银行, 后在欧盟执行委员会供职。自2003年起担任*Asia Europe Journal*主编。出版过多部有关欧亚政治经济的著作, 并在世界多所大学担任教职。

译者简介

黎晓旭(笔名), 台湾政治大学经济研究所博士, 辅仁大学翻译所在职专班, 目前任职于台湾经济研究单位, 并在大学担任助理教授。发表过多篇学术论文, 并时常有经济类文章的翻译。

引言:企业识别与品牌战略

全球性品牌,一直都被视为企业的印钞机。只要有正确的品牌商标,加上大笔的广告预算,那些加了糖的柠檬水、油滋滋的肉饼、普通的T恤与运动鞋,都可以摇身一变,脱胎换骨,以高于制造成本好几倍的价格,卖给那些容易动心、喜爱购物,甚至头脑有点简单的消费者。

但是,也有不少知名品牌,陷入了前所未有的困境,主要原因并不是因为管理失当或产品遭到抵制。麦当劳、可口可乐、迪斯尼,以及美国的一些汽车制造商,都正在与销售额下滑和利润缩减这两大敌人苦苦缠斗。

美国知名品牌的背后,隐含的是人们对全球生活方式齐一化的害怕与期待,而且,这种齐一化是向着美国的生活方式靠拢。在这种趋势的带动下,全人类的品味与文化偏好,将找到最小公约数,也就是说,彼此之间的差异会越来越小。

过去,对于那些后工业化的、发展中的,以及非资本主义世界的国家来说,这些品牌除了代表可靠的品质与服务,还代表了一种融入美国生活方式的感觉;即使只是单纯的吃吃喝喝,或者享用某种商品,对他们而言,都是一种解放的象征。

然而,等到人们对物质匮乏的记忆逐渐褪去,手边可动用的收入提高了,对于美国生活方式与消费形态也有了基本的认识,美国大众品牌的新鲜感以及那股难以抗拒的吸引力,就渐渐开始消退。

现在的消费者,不再追求齐一化,向美国人看齐;相反,他们偏好自主性、多样性,以及与众不同的商品,借以表现个人品味与独特个性。在这样的趋势下,个别国家与区域的品牌重新受到青睐,包括美国也不例外,例如,孤星之州——德州就是一个明显的例子。

反全球化人士眼中的猛兽——美国的大众品牌,在 1990 年代,的确有过一段黄金岁月。这个时期,正好是铁幕倒下后的十年。不过,时至今日,仍然存在一些强调差异化、定位明确、管理制度完善的品牌,而且数量有增无减,前景也极为看好。一些刚开发出新品牌的日用产业,如电信业、金融服务业和信息科技业,甚至一些资本设备的生产者,也加入了品牌竞争的行列。

品牌是什么?

本书想要问的是:大企业家、营销专家、广告人、零售商、嗜品牌成瘾的青少年,以及反全球化人士口中,那个深不可测的专业术语——品牌——到底是什么呢?

简单来说,品牌就是产品的灵魂。品牌帮助消费者做选择,因为它代表了可靠的品质、形象与售价。如果经过适当的营销与特意的营造,品牌甚至会触发消费者心中强烈的情感认同,进而强化他们对于产品的忠诚度,而这种忠诚度,有时甚至可以持续一辈子。因此,拥有品牌的公司,必须能够掌握业务的重心,重视品牌价值,避免掉入盲目扩张,降价促销,以及唐突地进行现代化等陷阱当中。

显而易见,品牌战略成功的企业,相对于那些品牌政策混乱又无实效的产品制造商,成长比较快,获利也较为丰厚。

品牌形象根植于企业文化

请记住一点：企业在快速成长时，企业识别形象必须与公司品牌及专业上的核心价值互相协调、彼此一致。一家企业从创业之初，就可能犯下各种形形色色的错误。从公司的创始者（通常也是品牌的创造者）开始，世代接班之路很少有平顺的。那些成功传承至第三、第四，甚至第五代的上市公司，由于专业经理过于死板的官僚作风，使得消费者对于品牌的忠诚度出现动摇，受雇的首席执行官和贪婪的股东对“自己本身”的忠诚度，远远大于对“公司品牌”的忠诚度。

此外，企业的合并与收购（通常是由好大喜功的高级经理所提出），通常带来的麻烦比好处还要多，因为在并购的过程中，企业文化与品牌形象将因为粗糙的多元化策略，而遭受到无可弥补的损伤。这种企划书上写得漂漂亮亮的野蛮多元化政策，带来的合并“综效”往往就是把品牌毁掉，因为品牌在合并的筹码中，往往像被当作过继的子女，弃置一旁，不得人疼。

企业文化的概念可能更令人难以参透。约翰·米德顿（John Middleton）曾指出，企业文化与工作环境的气氛有关：“我们在这里（指工作场所）做事的方法”反映了“日积月累的共同价值与信念”。企业文化树立了组织中应该遵循的行为准则，例如，求变或守旧；创造力或服从性；团体导向或个人主义；以及顾客导向或重视内部等。

整个社会环境和国家文化，包括社会知识、礼仪、意识形态，以及价值观等，都会影响个别企业的文化，例如影响公司的阶层划分、信息共享、员工参与、协商与沟通模式、男性与女性的角色、工作报酬和劳资关系等。即使置身于相同的国家文化中，如同样在美国，加州的企业经营方式与达拉斯或德州即不相同，更遑论与纽约或底特律的差异。而这种现象在那些拥有较多历史性区域差异的国家，更为明显。产业部门形态的不同也是差异来源：银行与钢铁厂、货运行，或

个人工作室的企业文化就截然不同。

英国当代最知名的管理大师查尔斯·韩第(Charles Handy)提出了四种不同形态的组织文化:

1. 集权式的文化(power cultures):权力中心只有一个,通常是由一位具有领袖魅力的创始人或其继任者,以相当权威化的方式运作。企业的领导方式很强势,有决断力,反应速度很快。而中间管理阶层采取主动的空间不大。这种企业文化,在决策正确的情况下,有助于公司快速成长;但是,同样可能发生的情况是,如果决策错误,将为公司带来灾难。这种企业文化在公司刚起步的头几十年经常可见。

2. 各司其职的文化(role cultures):在大型且注重既定程序的公司里经常可见,每个人的角色、工作程序,以及授权程度,均清楚界定。在这种文化之下,既定的工作说明与工作程序比个人特质重要。这类组织相当稳定而规律化,但也缺乏弹性、步调迟缓。一些历史悠久的银行与保险公司,以及集团企业(如日本的株氏会社)、国营企业等,均是典型的例子。

3. 任务导向的文化(task cultures):利用小规模的工作团队,以建立网络与人际互动的方式完成任务,个人可以高度掌控工作。公司的阶层组织属于扁平式的,工作形态则属于非正式的。这种企业文化最典型的代表就是公关公司、房地产经纪公司,以及销售公司等。

4. 重视个人的文化(person cultures):主要由个人主导工作,强调个人价值与专业,工作者对企业的忠诚度较低。这种企业文化在顾问公司、律师事务所、学术界、研究单位,以及杂志媒体业等屡见不鲜。

健全的企业文化是公司的珍贵资产。它可以确保机构长期有好的表现,因为它是由企业一点一滴建立起来的,与经营环境一同演化,而且与母国的国家文化一致。口耳相传的企业历史,包含闲聊、英雄传奇和企业哲学,与公司的人事政策一样重要,包括“谁新来了”,“谁被炒鱿鱼了”,“谁升官了”。同时,企业偏好的管理方式也很重要,偏好权威式、自由放任或参与式,正式与非正式程序等。对于长期的员工来说,有了健全的企业文化,可以培养出归属感与强化工作动机。

企业文化将因为不顾后果的裁员、外包,以及合并、收购等,而遭到破坏。正如迪尔与肯尼迪(Terrence Deal and Allan Kennedy)所言,这些都是基金经理利润导向思维的结果。这些基金经理过度强调短期的股东价值,因而摧毁了企业的社会性根基,而这对于企业长期的组织健全与繁荣是非常重要的。

当工作变得没有保障,“自我优先”随之成为员工生存的不二法门,对企业的忠诚度就成为第一个牺牲品。裁员与外包背叛了员工对公司的信任,公司独门的技能与对企业的集体记忆,亦将丧失殆尽。至于对外包的合同工来说,由于同样的工作,待遇却较低,因而与公司的关系疏离。那些在公司内部生存下来的人觉得有罪恶感,士气低落,经常请假,低调且阳奉阴违。产品与服务的品质,以及企业与顾客的关系也由此遭殃。同样的情况也发生在企业并购之际,被并吞企业的文化被迫出局,因为基金经理认为,人事费用的下降就是产生“综效”的证据(实际情况是,这种所谓的综效几乎从未实现过)。

对于品牌管理而言,企业的识别扮演关键性的角色:想要成为市场信任的成功品牌,品牌形象与企业识别必须具有一致性。迪斯尼高喊的家庭价值必须在企业本身的行为中实践出来;维珍朝气蓬勃的形象,应该反映在公司内一种不拘小节的自由气氛中;而宜家与乐高亲切的形象,则应该在实际与顾客的关系中加以落实;或者,银行应该给人一种受尊敬且中规中矩的印象。因此,当保守的德国银行

家所组成的稳健机构——德累斯顿银行(Dresdner Bank),被形象较为躁进的安联保险(Allianz)收购时,不仅赔上了两家公司的企业文化,也赔上了顾客信任、存款量,乃至利润。

一个国家的整个商业文化,对于企业识别以及品牌形象也相当重要。德国与日本的产品,代表的是卓越的设计与技术,以及可靠的品质,而这两个国家的企业组织则属于参与式官僚体制(participative bureaucracies)(即前面提到的“各司其职的组织文化”)。法国与意大利的产品素以设计感、鉴赏力及创意闻名,而其企业通常属于集权式的文化,即一种强调权威的制度,上级与下级的界定分明,员工之间的关系较为疏离。虽然产品的设计令人赞叹不已,但是产品品质、运送,以及售后服务,则令人不敢恭维。

以上所提到的这些国家的风格各异,就个别国家来看,都没有什么问题,但是,如果将不同的国家文化混合在一起,会变成什么情况呢?化学与药品制造商赫司特(Hoechst)与隆-普朗克(Rhone-Poulenc)合并之后,成为一个混血的综合体,改名为安万特(Aventis)公司。两家原已建立良好品牌形象的公司消失了,取而代之的是一张新面孔——一个没有味道中性人,一家无法识别的公司。不论原来这两个独立的公司的产品品质有多好,合并之后,销售量却注定要下滑,而事后证明也确实如此。后来,安万特成为另一家企业并购的对象,2004年被一家规模比自己还要小、但有法国政府支持的企业圣诺菲(Sanofi)公司所并吞。

本书的内容

本书汇集了18个经典案例研究,涵盖的产业领域为七大核心日用商品部门——食品、饮料、零售、服饰、电子、交通,以及娱乐,来说明企业成长、企业识别以及品牌开发之间的紧密关系。书中不仅介绍成功的故事,也对照列举了失败的、前景黯淡的,以及仍在持续努力中的企业个案。其中,有些情况是某个品牌或公司的独特经验,但

也有一些情况具有共通性。这些通例,可以加以撷取,而成为后人的他山之石。

一、食品业

麦当劳(McDonald's),无疑是最让人跌破眼镜的纯美式管理风格的公司。它所强调的机器自动生产、标准化品质、清洁,以及快速服务,代表了全球快餐业界的一个标杆。在买下麦当劳兄弟的所有权后,雷·克罗克(Ray Kroc)借由形象创造,以及对特许经营者与员工的严谨纪律,创造了麦当劳的成功。不过,近几年来,消费者在过于饱和的市场中,丧失了对于高热量汉堡包的热情。麦当劳则以推出更为多变的餐点,并配合降价的方式,作为回应。不过,这种降价促销的手法,是市场开始走下坡、前景堪虑的征兆。

玛氏(Mars),以此命名的公司及其产品(包括糖果与宠物食品),是由弗瑞斯特·玛氏(Forrest Mars),即创始者的儿子所建立,目前仍是一个定位明确的家族企业。

史宾利-莲(Springli-Lindt)也与玛氏公司的情况类似,它是瑞士高级巧克力鼎盛时期之后,唯一存活下来的巧克力制造商,在第五代时安然度过一次危机,并且成功地将其瑞士莲(Lindt)品牌定位为全球性的特级巧克力。

龟甲万(Kikkoman)的历史,则比前述两家公司长了好几百年。过去几十年间,茂木(Mogi)家族成功地把酱油变成世界性的调味品;其多元化经营的范围也并不大,且专注于特定领域(食品业),因此,这个传统的家族企业历久不衰。在日本1980年代的过度投资之前,它曾历经一桩与酒有关的危机,但幸好能够及时转危为安,并重新站稳步伐。而在1992年以后,龟甲万也从日本经济泡沫破灭的冲击下全身而退。

二、饮料业

毫无疑问,可口可乐(Coca-Cola)是当今全世界最知名的品牌。

在买下最初的发明专利之后,可口可乐由罗伯特·伍德拉夫(Robert Woodruff)一手建立,至今仍保有其美国南方产品的精髓。当成长碰到瓶颈时,公司将触角延伸至各种果汁与饮料的生产,包括非常具有本土色彩的牌子,如爱得乐(Almdudler),一个典型的奥地利式的加草药的柠檬水,没有人会把这个牌子跟亚特兰大的巨人——可口可乐——连在一起。

东欧在1990年代之后,只有极少数的品牌能够存活下来,而其中最好的,且具有全球市场潜力的,就是波兰的野牛草伏特加(Vodka Zubrowka)。可惜,在波兰民营化的过程中,由于一些非经济因素的干扰,以及新东家保乐力加公司(Pernod Ricard)过于保守的做法,让它无法有效发挥潜力。

三、零售业

宜家(IKEA)是创始人英格瓦·坎普拉德(Ingvar Kamrad)发挥营销天分下的产物。宜家是一个低价的DIY家具的零售业者,并不断地向全世界扩张版图。这家公司不管在营销手法或管理风格上,都刻意强调其来自瑞典的身份。不拘礼仪,节俭,以及平易近人,是宜家的特色,也使得它在全世界缔造佳绩。

日本的堤清二(Seiji Tsutsumi)所创立的西武集团(Seibu - Saison chain)则与宜家的情况大相径庭:它以前卫、时尚的精品百货公司与连锁超市起步,在日本资产价格膨胀的时期,经营得有声有色。堤清二利用融资的方式,疯狂地进行多元化,包括进入价格已居高不下的房地产市场,并以“Intercontinental chain”的名号进行全球化。最后,西武在众人惊呼声中倒下。对照之下,他的弟弟堤明义(Tsutomu Tsutsumi),他曾经在全盛时期买下长野冬季奥林匹克运动场,则因为所继承的旅馆与铁路运输事业,资本较为雄厚,财务也比较健全,因而侥幸逃过劫难。

四、服饰业

战后意大利纺织业的传奇之一,则是由鲁西诺·班尼顿(Luciano Benetton)和他的弟妹们所创造的。他把生产的部分外包,并将销售工作全部下放给特许经销商,自己则专注于设计,并借着具有争议性的广告来塑造公司的形象。然而,班尼顿传递的信息是多元文化与世界性,这与其专断的、传统家族经营的企业文化,以及意大利式的个人特质与营销策略,却格格不入。不过,虽然存在这许多的不一致,班尼顿仍竭力追求成功。

耐克(Nike)是一家更年轻的企业,1960年代由一个大学生在美国俄勒冈创立。与班尼顿相同的是,它也将所有的生产外包,集中精力于研发与品牌管理。耐克一直维持永远年轻与不拘泥于形式的企业风格,并且利用庞大的营销预算,塑造其美国式的“凡事难不倒我”(can do)的企业形象。

五、电子业

诺基亚(Nokia)原本是芬兰的木材加工业者,经过1970年代中期的重新定位后,转变为电子制造业者,并培养出创业家式的管理风格,着重顾客、设计与研发,以及持续的产品创新。虽然诺基亚宣称要成为世界性的高科技公司,但由于其具有卖力工作的特性,以及平等主义的管理风格与企业伦理,所以它还是保有芬兰的风味。

索尼(Sony)也自称要走向全球,也同样一眼即知是日本企业。它是由盛田昭夫(Akio Morita)所创立,是“二战”后传奇性的日本企业之一。索尼从电子产品制造商起家,并通过在美国命运多舛的收购行动,将多元化的范围扩展至电子娱乐事业。虽然目前索尼公司仍有获利,但自从盛田昭夫去世以后,索尼已迷失方向,正在重新寻找事业重心。

六、交通业

理查德·布兰森爵士(Sir Richard Branson)的维珍集团(Virgin Group),生来就是要违反既定规则与教条式的框架的。与他的叛逆、不服从的形象颇为一致的是,维珍集团成功地将其品牌扩展至三家航空公司、饮料业、化妆品,以及创纪录的“大卖场”(Megastores),而成绩则有好有坏。它靠着话题人物,即创始人理查德·布兰森爵士,而得到免费在媒体上曝光的机会。此外,维珍还颇受英国与澳洲社会底层民众的认同,除了因为维珍激起他们的认同感,还因为这群人具有某种特殊的幽默感。维珍的许多公司都是以融资的方式收购的,之后再出售以摆脱财务困境。然而,让人跌破眼镜的是,维珍在布兰森爵士带有些许权威与玩世不恭的领导风格下,却也安然渡过险境。

丰田汽车(Toyota)是由丰田喜一郎(Kiichiro Toyota)一手建立的,他继承了丰田自动织布工厂(Toyota Automated Loom Works),并将之改造成为全世界最大的汽车制造商。与他的手下败将日产汽车(Nissan)不同的是,丰田在不得已的情况下才到海外生产,而且,就企业文化而言,它一直是一家传统服从式的日本家族企业。

菲亚特(Fiat),意大利排名第一的汽车制造商,在经过一百年的风雨飘摇之后,目前仍由艾涅里(Agnelli)家族掌控。在艾涅里家族专制独裁的管理下,无可避免地产生了许多劳工问题,更随着经济的起落而载浮载沉。可惜的是,在经济情况良好的时候所累积的财力,却砸在漫无目标的多元化经营上,这样的结果是制造了一个庞然笨重的大型集团。而菲亚特虽企图在海外市场争得一立足之地,却最终也以失败收场。凡此,均为菲亚特汽车的前景蒙上一层阴影。

1990年代中期的并购狂潮,也席卷了德国汽车业的两大巨人,宝马(BMW)与戴姆勒-奔驰汽车(Daimler-Benz)。前者与英国罗孚汽车(Rover)结成怨偶,而后者则与克莱斯勒(Chrysler)携手走上不归路。戴姆勒刚刚才因为先期一次疯狂的多样化经营,即企图建立

一个高科技的集团公司而亏损,并进行减资。就理论上来看,两大合并案应该可以产生所谓的综效,获得一张进入经济车市场的通行证。但是,企业文化的差异加上品牌间的不兼容性,让两桩亲事很快就变质了。宝马选择速战速决,与对方说再见,从此过着快乐的单身生活,并积极扩张,但将市场锁定在高级车市场;至于戴姆勒-克莱斯勒(DaimlerChrysler)则仍受困于这桩导致亏损的亲事,进退不得,不但品牌战略失焦,而且也丧失了国家企业形象,不仅没有了德国工程方面的杰出表现,也没有了美国爱国主义式的企业公民特性。

七、娱乐业

乐高(Lego)如今仍然是一个家族掌控的优质玩具制造商,忠实地遵循其创意游戏的经营哲学,而且维持一贯的丹麦式风格,即不拘小节,参与式的领导风格,并坚守企业价值,即使新一代的儿童与他们中产阶级的父母,似乎已经放弃了这些传统价值。为回应趋势的变化,乐高也开始追随潮流,无法再像过去一样领导潮流。

迪斯尼(Disney)的做法则非常不一样。虽然它也有其“家庭价值”,但也设法在一个大熔炉的社会中求取一个平衡点。它由迪斯尼兄弟所创立,长期在专权的首席执行官迈克尔·艾斯纳(Michael Eisner)的领导下,扩充成为一个全面性的娱乐、媒体与商业王国。然而,看上去变幻莫测,有时甚至与暴力连在一起的娱乐事业,恐怕与其刚出道时的童真卡通人物的形象很有冲突。对迪斯尼而言,品牌一致性一直都是个问题,而这个问题,更伴随着暴力电影的拍摄以及强悍律师的出现,而更加严重。

在创造全球性品牌的过程中,传统的折衷妥协的决策模式,从未曾告捷。在起步的阶段,几乎都有一位创始元老——一个营销与生产天才,这些人义无反顾地坚持奋战,才能完成创造品牌的任务。在本书所讨论的例子当中,这些人包括弗瑞斯特·玛氏、英格瓦·坎普拉德(宜家)、堤氏兄弟(西武)、鲁西诺·班尼顿、菲尔·奈特(耐

克)、盛田昭夫(索尼)、理查德·布兰森爵士(维珍)、吉欧凡尼·艾涅里(菲亚特)、丰田喜一郎、克里斯蒂安森家族(乐高),以及迪斯尼兄弟。

另外,也有一些情况不尽相同,在这些案例中,主其事者通过买下原始创立者的成果,将一个草创的品牌加以改进,充分培养与发挥其潜力。这样的情形包括麦当劳的雷·克罗克,以及可口可乐的罗伯特·伍德拉夫。很明显的,老板/品牌创始者的管理风格经常具有专权的特质,其中也掺杂了个人特质。这样的管理风格,表现出来的通常是典型的权威统治管理,不管是在美国(玛氏、迪斯尼的艾斯纳、麦当劳的克罗克、可口可乐的伍德拉夫),在欧洲(艾涅里、史宾利、班尼顿),或者是在日本(盛田、丰田、西武)。即使有一些公司,内部组织层级已相当扁平化,且阶层意识不明显,但是老板仍具有魅力领袖的特质,如坎普拉德(宜家)、布兰森(维珍)、奈特(耐克),与克里斯蒂安森(乐高)等。这些老板经常跳过中间的管理阶层,并坚持企业文化与品牌间的一致性。

虽然在企业刚起步的阶段,一些创始者的地位是不可取代的,但是,他们接下来不得不面临企业接班人的问题。企业老板/创始者通常属意世代传承(即传子不传贤)。他们的儿子(女儿通常不在考虑之列)会遇到两重障碍:有一个地位崇高而成功的父亲,加上在家族权威式的领导下,通常会令儿子(或孙子)们相形见绌。这些创始的大老板们,通常都有好几个太太,他们对待家庭成员(包括儿子)通常也并不好。更糟的是,儿子受到过度的宠溺,或者因为父亲对他们的期望太高,或者书读得太多,或者只是对于家族事业的继承与管理没有兴趣,因而使接班人的选择困难重重。菲亚特与索尼即为两个例子。有时候,这样的问题甚至在第三代或第三代以后的身上也会出现。

即使如此,几乎所有本书上提到的成功品牌,都还在家族的掌控之中,包括玛氏、班尼顿、乐高、索尼、宜家、史宾利、龟甲万、菲亚特、丰田,以及维珍。利用类似合议制的方式来管理品牌者,如保乐力加