

梁中国 郑新安 © 著

平衡

The Power
of Balance

的力量

企业发展之道在于品牌，品牌强大之道在于平衡！



化学工业出版社

梁中国 郑新安 © 著

平衡

The Power of Balance 的力量



化学工业出版社

· 北京 ·

国际大品牌的背后隐藏着怎样的战略平衡？一个企业的品牌的创建、维护、传递和管理应该执行怎样的战略？企业品牌战略平衡的关键因素有哪些？中国企业的品牌战略有哪些特殊之处？首席品牌官在品牌管理中充当什么角色？本书为你讲述品牌战略平衡理论，结合国内外成功品牌案例以及作者对各大品牌案例的独到见解，带你一起领悟上述问题的答案。

本书是所有企业经理人以及希望成为企业经理人的读者的必备读物。

图书在版编目(CIP)数据

平衡的力量/梁中国, 郑新安著. —北京: 化学工业出版社, 2011.3

ISBN 978-7-122-10378-9

I. 平… II. ①梁…②郑… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第003880号

责任编辑: 杜春阳 史文晖

责任校对: 宋 夏

出版发行: 化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装: 化学工业出版社印刷厂

710mm×1000mm 1/16 印张14 字数203千字 2011年5月北京第1版第1次印刷

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 29.80元

版权所有 违者必究

做了二十年的品牌管理工作，亲眼见证了中国品牌发展的全过程，与数以万计的中国企业和国际性企业交流、合作、沟通，使我们在品牌管理工作中积累了丰富的经验与认知，这种经验与认知，使我们不仅从管理战略层面看品牌，还从操作执行层面来看品牌管理各个层级。

真诚地说，我们对品牌的认知绝不限于品牌本身，我们对品牌管理的战略也绝不限于企业的市场层面，我们有更全面的视角与高度。那就是企业战略发展的全面视角，从一个企业发展的战略价值去考虑品牌如何产生重要作用，在什么时候，什么环节，什么阶段产生品牌价值。

做品牌不是做广告也不是做传播，而是一种企业战略，是企业发展价值链的重要平衡器。

我们知道，一个企业能持续发展绝非某一个因素在发挥作用，而是一个价值链共振产生的链合效益，只不过企业在做品牌传播与诉求之时，放大了某一个环节的力量与影响力，以便得到消费者的认知。结果，很多人就认为，企业的成功是广告宣传出来的，是会搞活动，是会搞终端营销等，其实，这样的认知都是非常片面的，只能说大家看到的只是冰山一角，大部分重要的整合力量，大家并没有看到。

一个企业的发展壮大，是一个系统工作，是多种力量博弈的结果。如果某个企业或产品成就一个卓越的品牌，都是这种系统工程造就的。

在这里要与读者朋友们交流的是，如何进行有效的品牌管理。站在品牌管理的原点上，综合各种因素，系统化思考。品牌战略与企业战略有很多相像的地方，都难以有较为明确的“标准”，正如艺术品牌优劣一样，是由潜在的一系列要素构成的，而不是简单的直观判断。

从战略的角度来看品牌的价值与打造。企业呈现出的状态是

内向型的，消费者并不容易感受得到；而品牌则是外向型的。

耐克是一个具有激情的品牌，是企业战略努力的结果。

阿迪达斯是一个活力四射的品牌，也是企业战略努力的结果。

没有好的战略，没有好的商业模式，也就不可能有好的品牌出来。

要做到有效的品牌战略，必须考虑企业内外关系的平衡，没有这种平衡，品牌是出不来的。这就是为什么中国这么多企业做品牌都流于表面，很多“品牌”都如流星般短暂的主要原因。

企业内外两个因素的主要分布是这样的：

内部因素：战略选择、制度安排、模式设计。

外部因素：品牌管理、文化塑造。

这五大因素联合起来的核心词，就是平衡，品牌战略从平衡开始。只有内部的三个因素有了好的制定，外部因素的文化塑造与品牌管理，才有可能产生好的结果，缺少任何一方面的因素，就会相应缺少相关的平衡关系，品牌就很难成功打造。

李嘉诚的投资理念，讲求的就是进与退的平衡战略。何时进，何进退，进多少，退多少，怎样进，怎样退，没有平衡简直就无法进行。如果掌握了这个平衡术，就可如李嘉诚般，进也赚钱，退也赚钱，进退之间，气定神闲，擎天一指百亿元。

市场没有绝对的竞争，也没有绝对的合作，因为这两者在一定条件下是可以互相转化的，是相势发展的。这就是现行的竞合关系。竞争与合作之间也是在寻找着一种平衡。

常有人说，风险越大，利益越大。这就是一个平衡相势的关系，关键是你能不能操控这种关系。这个风险是否能承受得起，要有一种未思进，先思退的高度平衡战略才行。

平衡在生活与生意中无处不在，义与利，家族与股东，“亲”与“贤”，进取与稳健等。

讲求平衡的战略，不仅能认识自己企业的本质，还能透彻地认知行业的本质。

中国的企业目前还以中小企业为主，它们的战略意识还处在初级阶段；有一点儿品牌意识，还只是停留在商标和广告的表现上；有一点儿战略选择意识，也只是处在寻找消费市场的状态；有一点儿商业模式的构想，更多的还是处在模糊情景当中；更不要说企业文化了，有这样境界的企业更是少之又少。就是海尔、联想这样的本土大企业也才能刚刚建立起企业文化的基础，更多的企业只处在目标定位的初级阶段。所以，中国企业要发展，必须要有一种系统战略思维和战略平衡艺术。孤立地强调任何环节都是错误的，也是不负责任的，企业在经营过程中决不能“顾此失彼”。只有当我们拥有“IBF 战略星图”这样一个系统化的战略思维构想时，企业才能不断发展壮大，才有可能做成国际化的大企业。

易道品牌哲学是企业品牌平衡战略的核心思想。

要做到有效的品牌管理，就需掌握 IBF 战略星图五大因素基础上的平衡关系，只有掌握了这一平衡关系，才能得到好的品牌结果，才能打造强势的品牌。

品牌平衡作为最高本源的道，要具有“以全争于天下”的胸怀，具有“水”般的内生战略，具有“势”的外生战略。品牌的生成，不仅一气呵成，知行合一，还可以形成“如循环之无端”般的境界。

企业战略要平衡。

品牌结果要平衡。

第 1 章 战略平衡中的品牌 /1

平衡是一种水的智慧 /3

平衡是企业管理的最高智慧 /6

决定企业成败的五个关键 /8

并购须重视六种关系的平衡 /10

平衡是品牌管理的重要基础 /14

第 2 章 平衡计分卡中的平衡智慧 /22

品牌管理工具——平衡计分卡 /23

平衡计分卡的三大评估指标 /24

第 3 章 平衡是战略层面的艺术 /27

产品与品牌的平衡 /28

心理平衡的工作动力 /29

第 4 章 企业竞争的平衡关系 /35

企业目标平衡 /36

企业战略平衡 /37

企业利益的三角平衡关系 /37

企业能力的三角平衡关系 /38

第 5 章 平衡是管理的最好状态 /41

平衡是一种动态的过程 /42

管理者平衡 /43

平衡不是平均 /46

第6章 建立品牌平衡的五种关系 /50

第一种关系：处理好打造品牌与管理品牌的关系 /52

第二种关系：处理好企业发展与企业公民的关系 /54

第三种关系：处理好企业文化与品牌文化的关系 /56

第四种关系：处理好承诺与服务的关系 /61

第五种关系：处理好商业模式与品牌影响力的关系 /62

第7章 品牌管理中的平衡艺术 /67

用颠覆建立一种新的平衡 /68

颠覆性产品具有极强的领导力 /71

形成品牌领导力的法则 /77

品牌领导力有多强大 /79

信念也是领导力 /81

第8章 品牌价值创造与传递的三大要素 /85

管理关乎品牌价值的创造 /86

建立品牌领导力的三个方面 /87

无形：金融品牌如何建立 /94

第9章 战略品牌管理的制定 /102

战略创新是企业价值增长的源泉 /104

制定战略的原则 /105

构成企业战略文化的三个要素 /106

制定品牌战略要有系统化的远见 /107

柳传志的平衡挑战 /111

第 10 章 目标管理如何促进落实 /115

目标管理的四个程序 /116

目标确定的特征 /116

分解总企业目标的方式 /117

成功的目标分解需要有以下条件提供支持 /118

第 11 章 “筛子”和“放大镜” /120

“放大镜”就是发现 /121

跨界式创新 /122

看招商银行品牌如何“放大”与“发现” /125

第 12 章 “闹钟原理”与企业家道德 /131

何为“闹钟原理” /132

企业家们的道德商道 /134

管理之要，在乎于度 /136

李书福的领导创新 /138

“刘备们”的领导力 /146

第 13 章 品牌塑造不仅仅属于营销部门 /151

品牌塑造的平衡意义 /154

品牌战略中包含什么 /156

与竞争品牌的平衡博弈 /160

第 14 章 如何真正管理好品牌 /163

处理好品牌与品类的关系 /164

品牌不要早在产品之上推广 /166

急功近利的做法成就不了品牌 /167

不能以市场认知代替品牌认知 /170

大认知下的企业发展平衡关系 /171

全聚德品牌为什么失去平衡 /173

第 15 章 首席品牌官的品牌管理秘诀 /181

首席品牌官 (CBO) 成为企业新宠 /182

企业经营最后拼的是文化 /186

“现代与东风雪铁龙”的品牌提升之道 /188

为什么中国缺乏国际大品牌 /190

长期与短期利益的关系 /192

文化与认知 /194

国际化品牌的门槛要求 /195

第 16 章 如何进行品牌塑造 /198

品牌塑造的七大驱动力 /200

品牌塑造的目标——建立品牌资产 /209

品牌塑造的大境界在于平衡 /210

一个企业的健康成长，正如一个生命体一样，是一个完整的、系统的、多种因素集合而产生的结果；是生命体征的一种平衡作用产生的鲜活生命状态。如果其中某一要素缺失，都不能称之为一个健康的生命体。因此，我们说，健康的生命是一种平衡。同样，一个企业的健康成长，也是由于综合因素的平衡用力才能产生具有极强竞争力的成功企业，缺失了哪一块，都会影响企业的健康发展，甚至导致企业的失败。

一个企业也像一个家庭一样，正如世界文豪列夫·托尔斯泰在《安娜卡列尼娜》开篇中所说：“幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。”系统的平衡关系表明企业价值链的健康，健康就是一种平衡的艺术，是众多成功企业所具有的共性；不平衡、不健康则必然导致企业的失败。

中国的企业普遍缺乏系统的发展战略，基本上都是局部方略，因此，也就谈不上战略平衡艺术了。中国的好企业非常少，大多数企业的所谓成功，都是在非市场化与市场化转型之际，靠抓住机会成长起来的。这些企业大多不懂什么战略，完全靠胆子大，蛮干取得了一定的成功。用现在的眼光来看，这是一群机会企业主。

由于中国市场经过30年的发展，企业的类型也呈现多样化的样式，但有系统化战略的企业依然稀少，更何况还有很多企业对战略的认识存在误区，很多企业如盲人摸象一般，无法把握其全貌，更多的只是凭感觉看到一个问题的局部，就匆忙进行操作，很多情况下是一种暂时的成功，很快就会陷入到成长的困境当中。这些企业之所以还能取得局部成功，就是由于当时市场还不成熟，只要抓住一点机会，就可以让企业生存下来，从实质来看，这些企业只是在做“事”，而没有“业”，更没有做百年企业的战略思想与胸怀，当然也就没有什么战略平衡的观念了。

现在大多数中国中小企业的情况是，没有做大事业的心胸与战略方法，看市场就是凭感觉，而感觉是下意识的，是缺乏系统性的，因此错的几率很大。就是有些企业有点战略，也是碎片化的。

为什么我们说中国企业的战略普遍是碎片化的？就是因为我们的企业主要靠机会与市场敏感取得一定的市场成功，并没有在战略高度上，看到企业



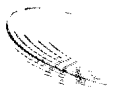
长远发展的愿景，更没有企业战略价值平衡系统取得较为稳固的成功，也就是可持续的成功。

试问，一个企业如果没有长远发展远景的价值平衡系统，这个企业还有持续性吗？答案是否定的。只有具备了战略价值平衡系统，企业才可能有持续发展的可能，这是毫无疑问的。

当然，对战略的理解，各个层级的人理解有所不同，诚如前面所提示的一样，更多的人看到的是局部问题，而缺乏全局观念，重要的是缺乏战略价值的平衡观念。总是用一种局部的思考方式来对待，这对企业的持续发展是极为不利的。

对于企业家来说，战略平衡是一种实现愿景的方法，这包括可以持续赢利的商业模式构建。现在，中小企业都对整个市场战略全局的把控还远远不够，特别是系统化的平衡关键因素考量不够。

基于多年的学术研究与企业经营管理实战，我们发现，系统战略是企业走过生死期，向更高台阶发展必须要使用的一个重要思维工具。没有这样一个全面意义的战略工具支持，一个营业额达10亿元的企业，要想做到百亿，或者一个百亿企业要做到500亿或者更高，这是不可能达到的目标。对于小企业来说，它们只要考虑战略的一个因素就可以起步成长。比如商业模式。但对于成长型的大中型企业来说，就必须要用一种综合因素来把控，才能完成企业的战略性发展，但大部分企业只是掌握了其中一个要素而已。



平衡是一种水的智慧

老子曾说：“上善若水。水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。”可能大家到处都可以看到这句话，引用的人极多，角度也不一样。但如果我们

用来说它是一种平衡的智慧，它就非常形象了，也非常的精准。

最善的人，居处最善于选择地方，心胸善于保持沉静而深不可测，待人善于真诚、友爱和无私，说话善于恪守信用，为政善于精简处理，能把国家治理好，处事能够善于发挥所长，行动善于把握时机。最善的人所作所为正因为有不争的美德，所以没有过失，也就没有怨咎。

“水”就是这种特点，它是“不争”的，它始终在暗处，不突出自己，没有自己的主体性，不刻意突出自己，却始终随遇而安，与万物和谐相处。

◆ 水式管理

水的这种特性，是一种对“道”的隐喻，表明了一种莫始所始，莫知所终的状态。针对这种特性，我们也可以叫“水式管理”，也就是把水的特性化为智慧，用在管理方面。“水式”的管理者特征是：“善利万物而不争”、“处众人之所恶”。张绪通先生在《人生智能与成功的指导原理·序》中曾对“水式管理”有过这样的解释：（水式管理）演绎出来，大致可以用以下四句话来概括：能忍人之所不能忍之气，能受人之所不能受之苦，能做人之所不能做之事，然后，能成人所不能成之功。此外，至少还有下列意义，值得仔细思索：

1. 水自己流动，还不时带动其他物体。
2. 水流遇阻力或障碍时，水力即随之相对地增加，释放出全部能量，消障碍于无形。
3. 水流无所不至。虽然有时极细微，可在岩石也能滴穿；水流不停地流注新的地域，开辟新的路线。
4. 水涤荡各种污垢却其力不减。
5. 水经河流，注入大海。熏蒸成云，沛然成雨，滋养大地。复又聚汇于海。周而复始，无论如何变化，永不失自我，也永不弃其惠泽之功能。

可见，水是一种内生之道，讲求万事万物内在的运行机制。



水是顺应万物的自然本性与万物发生关系的。是最讲求与自然万物生态的平衡关系的。现在我们常讲，低碳经济与绿色经济，实际上就是讲企业与大自然的和谐共处之道，讲求一种天人合一的平衡关系。

心灵失去平衡，思想必然荒芜。

身体失去平衡，病毒必然缠身。

社会失去平衡，动乱必然频现。

国家失去平衡，纷争必然不断。

因此，平衡如水一样的敏感，如水一样的公平，如水一样的若隐若现，如水一样感受着一个机构与团体的健康发展。

可以这样说，只要懂得了水，也就懂得了平衡的内在精要。

仁者乐山，智者乐水；知者动，仁者静；知者乐，仁者寿。这是孔子对水的理解。而朱熹这样解释孔子这句话的喻义，叫“智者乐水”，为什么呢？因为，知者达于事理而周流无滞，有似于水，故乐水；达于事理就是心智在人的全部生活及其目标的每个意识角落自由穿行；“周流无滞”就是心智对战略实践的全面而内在的把握，我们内心的智慧特征，与水的特征是相似的。

◆ 水式战略

水，柔软也坚硬。世界上任何事物，水都可以克服，并最终取得胜利。

水是低调而锋利无比的智慧，一个企业的战略应是一种水的战略，是体现平衡思想的大智慧。

如果具有一种水的智慧，你就能在企业的发展战略中，智慧地平衡各类管理要素，让企业发展始终处于一种没有短板，齐头并进，综合使力，高速发展的健康状态。

很多企业发展中碰到这个那个问题，都是因为企业各个战略要素中没有协调平衡的原因。要不是生产管理的好，但流程出了问题；要不是生产管理没有问题，但销售出了问题。有时候销售很好，但生产又出了问题，常常是顾

此失彼。

还有一些企业，当经过多年高速发展之后，走到了能上市的关口，却发现自己的品牌非常弱，企业的社会公众形象并不高，对于短期利益来讲，在企业上市前，做一点形象提升的工作，以配合上市的销售，也无可厚非，但从长期来讲，并没有解决什么问题。大多数情况下，这种效果都是一种即时的，即出即灭，给受众留下不了任何有效的品牌印象。

形象这东西，是长期积累的，是和企业各个要素平衡协调发展起来的。

在这一点上，就需要一点水般的智慧，奔流不竭，穷天地，被四海。

平衡是企业管理的最高智慧

平衡有时是上天自然的安排，懂得平衡的智慧，或许就不会患得患失，看问题就有一种常人没有的高度，会看到更多东西，反而获得更多的结果。古人讲塞翁失马，焉知非福。世事万物的发展真的是这样，这种内在的规律，需要我们去认知与掌握。

有了平衡的思想，企业看问题就会看得很远，就会照顾到各个方面的关系，各个方面的利益，不会为一时的得失计较，也不会为眼前的利益而烦恼。

◆ 一块钱改变一个人的命运

星云大师讲过一个关于一块钱的故事，很好地说明了这个道理。

一块钱能改变一个人的命运吗？能，这是真的事情，不是偶然事件。



美国的汽车大王福特先生，年轻时离家创业，父亲给了他一块钱，他以这一块钱为资本，发愤图强，终于开创了福特汽车公司，闻名于世界，写下了他自己的历史。

抗战期间，有一位年轻战士赶赴沙场的途中，救了一位想要跳河自尽的妇人，妇人被救上岸之后，不但没有感谢青年，并且责怪青年害她生不如死，在青年一再的询问之下，妇人才伤心欲绝地道出自尽的原因：原来她的丈夫遭人陷害锒铛入狱，家中留下年迈多病的高堂，以及三个嗷嗷待哺的稚子需要侍奉抚养，奈何家徒四壁，贫无立锥，只好将仅有的衣物典当得一块银元，以治疗母亲的陈年病疾，哪知屋漏偏逢连夜雨，奸诈的商人却以假的银元欺骗她，在这种断绝生路之下，只好一死以求了断。

青年听完之后，油然升起恻隐之心，就对妇人说：

“您的遭遇太值得同情了，我这里有一块银元，请您拿回去安顿家人，为了免得再危害他人，请您把假的银元给我吧！”

青年拿了假银元，不经意地随手往身上口袋一放，就出征去了。在一次激烈的战争中，枪林弹雨，一颗子弹朝青年的胸膛射来，正巧打在放着假银元的部位，假银元凹陷了下去，救了青年一命，青年感慨万千说：

“太值得了！这一块钱真是千金难换啊！”

青年由于一念之善，以一块银元救了妇人一家人，也为自己挣回后半辈子的人生。

一块钱的力量就这么大，有人为了挣得这一块钱，甚至不惜铤而走险，闯下大祸，所谓“一钱逼死英雄汉”。现在有些青少年不知道金钱的来之不易，看到别人事业腾达，心生羡慕，却不知道要取之有道，以辛勤、努力去赚取，于是抢杀窃盗的事件，层出不穷，不仅危害了社会国家的安宁，自己也因此身系囹圄，甚至丢掉了生命。

一块钱能够改变我们的一生，由于各人对于一块钱的认识、把握、处理不同，人生的境遇也就千差万别了。

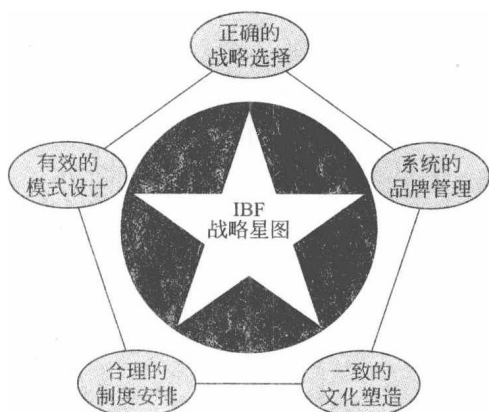
同理，一个人对待一件事情的态度，决定了你的不同结果和不同人生。

这个故事讲求的是心理的平衡，事物的平衡关系。

平衡的力量

决定企业成败的五个关键

一个企业的成功源于诸多因素的完美协同和平衡，企业的失败（停滞）大多由个别因素的缺失而导致，这是因为在平衡上失去重心。决定企业成败的关键因素有哪些呢？根据我们多年的管理实践，有五个基本因素是企业必须要考虑的，即



决定企业成败的战略平衡艺术

正确的战略选择

合理的制度安排

一致的文化塑造

有效的模式设计

系统的品牌管理。

其中，战略是“脑”，制度是“手脚”，文化是“心”，模式是做人做事的“规矩”，品牌是内外兼修后的结果以及给人的总体“印象和评价。”

平衡好这五种关系，即可防止企业在经营中失去平衡，发生不必要的局部漏洞。

在当下，中国企业海外并购风起云涌，市场很活跃，但质疑声不断。其核心思想就是，我们的企业能否并购成功，并不是钱的问题，企业出钱很容易，问题是买过来之后，我们有没有文化方面的消化能力，能否把并购过来的企业管理好，融入当地的文化。这实际上也是一个平衡的问题。

古语说得好，“心静高远，心和智博，心慈智深。高者俯瞰世界，和（仁）都包容万物，深者耳顺人生笑天下。”讲得就是为事要看得远，要懂得长远的利害关系，掌握一个企业长期发展的大平衡关系，不能因一局部需求而谋害全局。