

CHINA-CO
华|彩|咨|询|文|库|

白万纲◎著

品牌

—集团管控之一—

管控



集团管控 集团型公司竞争和扩张的核武库
洞悉企业帝国管控奥秘 分享集团公司管控实践

每一个问题，全部来自作者的咨询实践。每一个问题都有若干相关案例作为背景。
对于具体问题从流程、制度、方法、工具等角度进行系统阐述，构建了一个实操型的整体框架。

JITUANGUANKONGZHI
国务院国资委培训中心、三大国家会计学院 隆重推荐

中国发展出版社

PINPAIGUANKONG

—集团管控之—

品牌 管控



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

集团管控之品牌管控 / 白万纲著. —北京: 中国发展出版社,
2008. 2

(集团管控职能篇系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 80234 - 135 - 7

I. 集… II. 白… III. 企业集团 - 企业管理: 质量管理
IV. F276. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 002828 号

书 名: 集团管控之品牌管控

著作责任者: 白万纲

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 80234 - 135 - 7/F · 703

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京中印联印务有限公司

开 本: 700 × 980mm 1/16

印 张: 20.5

字 数: 297 千字

版 次: 2008 年 2 月第 1 版

印 次: 2008 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 1 - 7000 册

定 价: 45.00 元

咨询电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: drcpub@126.com

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

前 言

当前，国内外对集团化公司管理的研究成果和学术著作可谓层出不穷、汗牛充栋，但绝大多数的研究依然仅仅聚焦于“管理”，而忽视了“控制”；在传统的著述中，“控制”充其量也仅仅作为“管理”的五大职能（计划、组织、指挥、协调和控制）之一而存在。

事实上，控制——尤其是事前控制，已经在实际的企业管理中表现出越来越突出的作用。因为通过事前谈判、授权、流程、组织、政策、风险评估乃至战略、价值观（文化）等控制手段，可以有效地降低管理过程中可能出现的风险，降低管理成本，进而提升“管理+控制”的综合效能。“控制”已经从传统的五大管理职能之一的角色渐渐地走到台前，并随着其重要性的日益突出，更加可以和“管理”并列，共同组合形成未来公司管理的新模式——管控！

集团管控——这个崭新而蕴含了强大生命力的课题，已然成为未来集团化公司解决生存和发展之道的法宝。然而，对这一问题的探索仅仅局限于实操层面还是远远不够的，它更多地需要人们从哲学的思考出发，以一种更广阔的视角进行系统的、本质的观察与研究。我们相信，这一过程必将掀起人们对公司管理模式的更为巨大而深刻的思想变革！

华彩的集团管控观——“管理+控制”：母公司的主要任务不是亲自设计子公司的管理结构，而是通过对“管理的管理”和“决策的决策”来行使其“权力的权力”，最终促进子公司形成一套优秀的决策程序，实现其自我功能的优化。同时，母公司要扮演好对子公司的外部监管角色，并通过对子公司恰当地实施监督、审计甚至庇护等多种手段来实现控制。

1. 母公司对子公司的管理。相比而言，母公司具有诸多子公司无可比拟的优势，子公司所无法回避的许多先天缺陷在母公司看来却是与生俱来的利好。所以母公司在对子公司的管理过程中，务必不能越俎代庖，甚至“自降辈分”，“主动”地降至子公司层级去代替子公司行使职能，母公司真正需要努力的方向则是——识别、挖掘并着力放大这些优势，如图1所示。

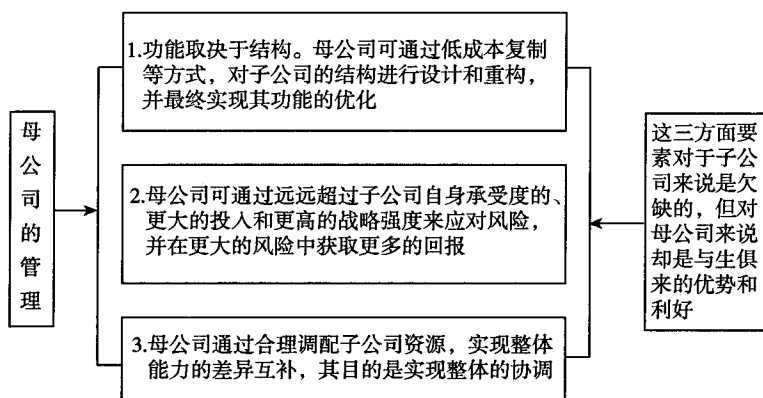


图1 母公司的管理

2. 母公司对子公司的控制。控制论提出的前提是人们认识到了系统的复杂性，而控制论的贡献不仅在于把一无所知的系统视为黑箱，而且在于它提供了认识黑箱的方法，即黑箱方法。所谓黑箱方法，就是采用不打开系统的“活体”，仅从系统的整体联系出发，通过对系统的输入和输出关系的研究，从外部去认识和把握系统的功能特性，探索其结构和机理的研究方法。黑箱方法对母公司实现控制功能具有重要的意义，这些意义主要表现在以下几方面。

(1) 黑箱方法是研究和全面把握结构复杂的施控对象（执行组织）的有效工具，特别是针对巨大系统、复杂多变系统的控制。

(2) 黑箱方法是研究动态系统和组织的主要方法。动态系统具有高度的组织性和活动性，是活生生的有机体。一旦采用解剖的方法打开黑箱，系统

的结构就会受到干扰，整体功能就会受到破坏。而用黑箱方法，通过对输入控制信息和输出获得反馈信息进行比较，既可以保持执行组织的动态稳定、有序，又实现了领导控制的目的。

(3) 黑箱方法是研究尚不能打开系统的唯一手段。从集团管理职能来看，管理者控制的系统是一个不能打开的系统，并且管理者也无权打开。那么对不能打开的施控系统的控制只能通过黑箱方法来实现有效控制。总之，黑箱方法对领导控制的基本要求是：“只管两头，不管中间”，“两头”是通过输入控制信息和输出反馈信息，这是领导控制的方面，而“中间”即施控对象（运行中的组织），不是领导控制的方面。集团控制的运作原理如图2所示。

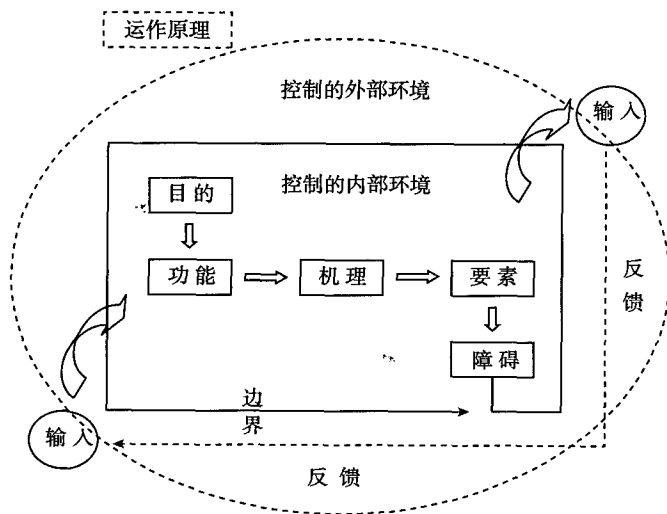


图2 集团控制运作原理

从控制运作原理出发，我们得出了集团控制的过程机制。如图3所示。在母公司具体实施对子公司控制的时候至少需要面对三个方面的问题：控制的层次、控制的手段和控制系统的设计方法。这构成了集团的控制体系，如图4所示。

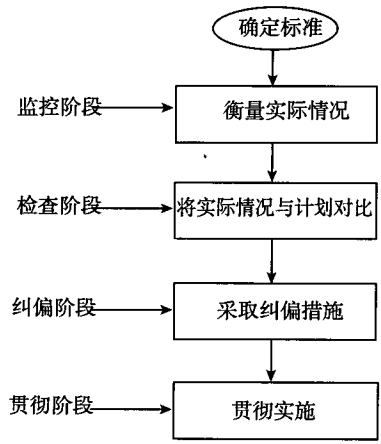


图3 集团控制过程机制

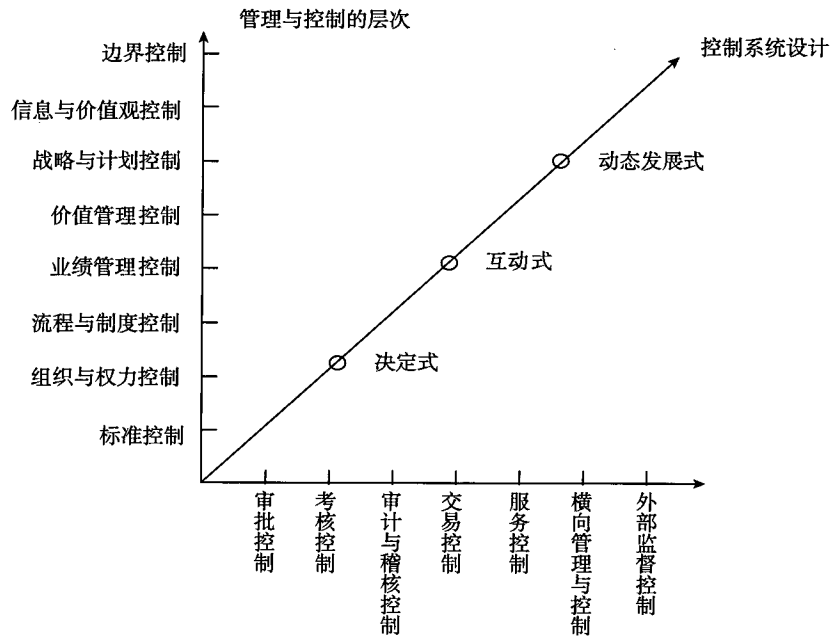


图4 集团控制体系

从集团控制体系出发，我们进一步细化得出集团控制的流程，如图5所示。

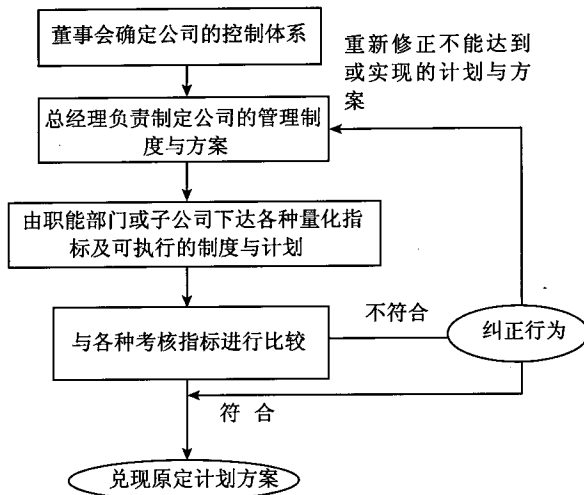


图5 集团控制流程

2008年1月

序

◎缘 起

当今市场竞争已经从价格竞争、质量竞争提升到品牌竞争，企业必须树立品牌意识，企业依靠名牌瓜分市场已成发展趋势。当前，越来越多的中国企业和品牌研究学者们已经逐步意识到创建知名品牌的重要性，并不断在品牌管理的理论与实践中进行着积极而有意义的研究和探索。

虽然引进了大量发达国家的理论，也经历了多年的实践探索，但不可否认的是，中国的品牌管理研究依然尚处于较为初级的阶段。事实证明，截至目前也依然只有零星的中国品牌能够真正享誉世界，这与中国目前所取得的经济大国地位无疑是十分不相称的。

◎思 变

分析下来，主要是因为在中国传统的品牌管理研究中常常忽视了如下两个重要的因素：

第一，单体公司向集团化公司转变的发展趋势。从华彩“系统论”和“组织智商”的观点出发，我们知道，任何一家企业从诞生之日起就不可避免地要走向复杂，并在一定时期之后成为一个复杂系统；当前，这种复杂性的一个最明显表现就是单体公司向集团化公司的转变。从整个世界的视角来看，集团化公司已经取代单体公司成为全球企业发展的主流。同样在中国，这种趋势也是不可阻挡，并在加速进行。

面对复杂系统，我们渐渐发现：诸如风险管理、内部控制等传统的管理

方式在复杂性面前失去了它们的效能——更加契合新时期集团时代特点的新型管理模式亟待探索！

企业的集团化意味着管理的复杂化，但我们认为，期待“用复杂去应对复杂”将没有出路。所以，我们强烈地建议在中国未来集团化企业运作的过程中，必须导入“系统观”和“组织智商”的理念，并在管理的基础上强化“控制”，通过“管理+控制”来实现对整个集团化企业系统的有效运作，最终实现“通过内部的简化和有序来应对外部的复杂”。

第二，品牌管理作为集团管控下的一项重要职能也必然应该在传统的品牌管理模式基础上体现出更加系统、更加复杂的特征。

在所有的经营思想中，品牌无疑是最混乱、最容易产生误见的领域：很多人把品牌当做一种主观的、局部的和缺乏深度的概念，仅仅看成一种顾客关系手法和顾客心理操纵技术，是营销、传播和形象设计的新版文字游戏而已。

这种想法无疑是大错而特错，因为他们完全没有看到品牌管理的实质，更没有认识到在企业日趋集团化的今天，品牌管控所表现出来的巨大复杂性和系统性。

◎时代的抉择

我们认为，在上述的发展趋势之下，中国的品牌管理如果还在传统的老路上徘徊势必将不可避免地遭受厄运。只有充分意识到母子公司品牌管理所呈现出的新型特点，并在集团管控模式下对品牌进行有效的“管理+控制”，才能真正地适应未来发展的趋势。

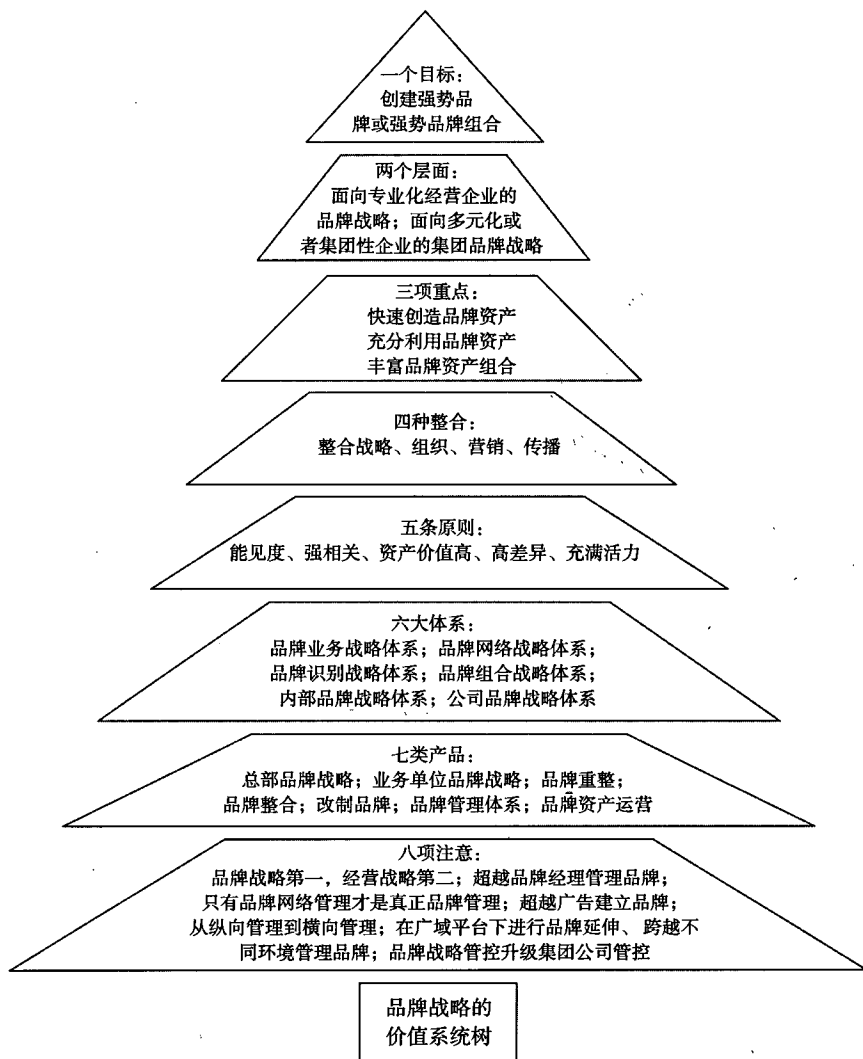
那么，接下来的问题便是：如何对集团化企业的品牌实施有效地管控？

“华彩咨询”作为中国集团管控的创始者和领导者，责无旁贷地肩负起了对这一问题研究的重任。于是我们决定编就此书，对集团管控下的品牌管控进行探讨，以期抛砖引玉，激发大家更多的思考，共同为中国企业打造全球品牌并在未来的竞争中获取品牌优势来探索一条先进而有效的管控之路。

华彩的品牌管控模式聚焦的是企业的价值系统，通过品牌战略的制定、品牌组织的构建、品牌流程的制定、品牌的组合和整合、品牌的横向管控乃

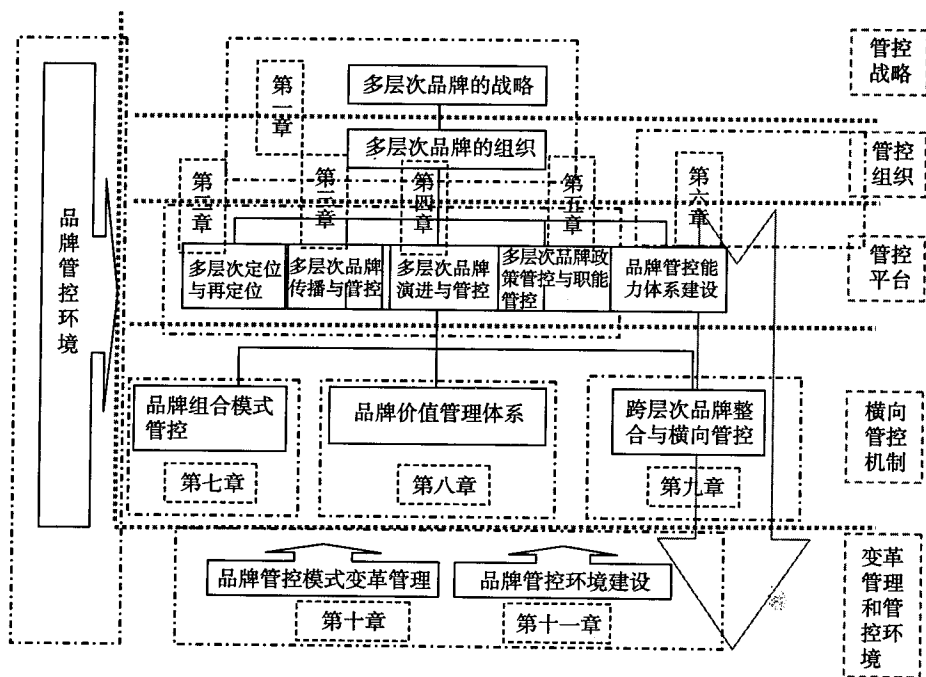
至品牌价值的提升等手段，最终实现整个企业品牌价值的同气连枝、生生不息。

归纳起来，主要体现于下面的华彩品牌战略的价值系统树。



全书共分 11 个章节的内容，具体可归类为五大管控层级，即：管控战略；管控组织；管控平台；横向管控机制；变革管理和管控环境。

它们的逻辑结构如图所示。



研究和思考的过程是痛苦的，但收获硕果的时刻确是欣喜异常的。欣喜的同时，我们不忘首先向那些曾经在网络和书报上发表过相关观点的朋友表示由衷的感谢！虽然我们未曾谋面，但你们的思想就像沙滩上一颗颗五彩斑斓的贝壳，帮助我们更多的角度去认识和了解眼前的大海，并无形中为我们不断完善集团管控之品牌管控体系提供了许多帮助和启迪。

2008年1月

目 录

第一章 多层次品牌的战略与组织	1
第一节 华彩的品牌战略四大核心主张	4
品牌战略的价值一体化	4
品牌战略超越经营战略	5
超越品牌经理管理品牌	9
战略性品牌延伸——打造广域品牌平台	10
第二节 华彩品牌战略模型	11
品牌战略大视野模型	11
品牌战略双层模型	12
第三节 多层次品牌战略管理	12
品牌战略管理的概念	12
品牌战略管理的内容	13
品牌战略管理的实操程序	14
五大步骤实现多层次品牌战略全程管理	16
品牌战略管理的组织参与——跨部门与跨职能	17
第四节 多层次品牌战略下的组织聚焦	18
组织与品牌战略管理——为资源优化配置提供平台	18
建立强有力的品牌管理部门	19
公司品牌化——全员参与	23

第五节 品牌管理——宝洁与奥美的启示	27
思考题	31

第二章 多层次品牌定位与再定位管控 33

第一节 多层次品牌定位概述	35
集团品牌定位现状与问题	35
集团品牌定位特征	39
集团品牌定位四大原则	44
第二节 多层次品牌定位协同与整合	47
集团品牌定位与营销协同的现状与趋势	47
集团品牌定位与营销协同构建	49
集团品牌整合	52
第三节 多层次品牌再定位与转型管控	60
集团转型与品牌转型	60
集团品牌再定位与切入时机选择	65
第四节 多层次品牌再定位与管控案例——MOTO 风雨中国路	71

第三章 多层次品牌传播与管控 83

第一节 多层次品牌传播概述	85
多层次品牌传播的现状与问题	85
多层次品牌传播趋势	88
多层次品牌传播的四大原则	92
第二节 多层次品牌传播协同与整合	95
多层次品牌传播与营销协同现状与趋势	95
多层次品牌传播与营销协同构建	102
多层次品牌传播整合	104

第三节 多层次品牌传播创新与管控	109
多层次品牌传播创新与品牌定位	109
多层次品牌创新趋势与方法	113
第四节 多层次品牌传播创新与管控案例——奥迪中国风云录	117
系出名门	118
形象异化	118
八仙过海	119
大众发力	120
A6 登场	121
品牌职能	122
品牌营销	123
渠道驱动	130
终极目标	131

第四章 多层次品牌演进与管控 135

第一节 多层次品牌演进概述	137
多层次品牌演进路径与品牌等级	137
多层次品牌演进的管控现状与问题	139
多层次品牌演进的品牌价值延展	145
第二节 多层次品牌演进协同与管控	151
多层次品牌演进协同与管控的现状与问题	151
多层次品牌演进协同与管控体系构建：集团母公司品牌 掌控演进	154
多层次品牌演进与公司发展整合：集团发展与品牌战略 合并管控	159

第五章 多层次品牌政策管控与职能管控 163

第一节 集团品牌政策管控——避免“本末倒置”	165
集团品牌政策管控的特征	166
集团品牌政策管控的现状和问题	166
集团品牌政策管控七大步骤	167
第二节 SBU 品牌职能管控——政策管控的实操性延伸	173
SBU 品牌职能管控的内容	173
SBU 品牌职能管控的六大步骤	174
SBU 品牌职能管控的组织程序	177
第三节 宝洁品牌管理的五项法宝	178
思考题	179

第六章 品牌管控能力体系建设 181

第一节 品牌管控需要的能力	183
品牌管控能力聚焦	183
品牌管控的能力	184
第二节 四个阶段建设品牌管控的能力体系	187
初级执行阶段	187
外聘品牌经理或品牌托管	188
自身品牌管理人才培养阶段	188
成熟的品牌管理	189
思考题	189

第七章 品牌组合模式管控 191

第一节 品牌组合模式管控的定义和方法程序	194
品牌组合模式管控	194

品牌组合管控的分析方法和程序	194
第二节 谋划品牌组合的成长方向	202
品牌组合的成长方向	202
品牌组合成长的方式	204
规划品牌组合的成长蓝图	206
第三节 强化品牌组合内的协同作用	209
品牌组合内协同的意义——“1 + 1 > 2”	209
品牌结构协同	210
品牌业务协同	217
第四节 品牌组合——“门当户对”的消费者聚焦策略	218
思考题	221

第八章 品牌价值管理体系 223

第一节 品牌核心价值的重要意义	225
核心价值是品牌的灵魂吗	226
核心价值是品牌识别的源泉	226
核心价值是品牌持续的竞争力	227
核心价值是建立顾客忠诚的理由	227
核心价值是品牌战略资源的集中导向	228
第二节 品牌价值的提升及策略	229
品牌价值提升策略矩阵	229
品牌延伸	231
品牌联盟	231
品牌授权	234
品牌特许经营	236
第三节 品牌的价值评估——品牌价值管理的方向盘	237
品牌价值的评估方法	238
影响品牌价值评估的因素	240