

中国品牌第一人最新力作

李光斗 / 著

TOTAL BRAND MANAGEMENT

# 全员品牌管理



TOTAL BRAND MANAGEMENT 你的品牌  全员了吗?

实施全员品牌管理，铸造品牌合力，让品牌基业长青。



清华大学出版社

中国品牌第一人 最新力作

# 金牌 品牌管理

李光斗  
／著

清华大学出版社

北京

## 内 容 简 介

品牌是需要“落地”的，否则品牌建设就是空中楼阁。如何让品牌落地？首先我们要明白品牌是谁的。本书告诉您，品牌不仅是老板的，也是供应商的、经销商的、员工的、消费者的，品牌是属于企业价值链上每一个组成环节和每一个成员的。只有所有方面共同致力于品牌建设，才能让品牌真正地落地开花。动员所有成员，实现全员品牌管理，才能让品牌如日中天。

本书适用于企业中高层管理人员，也可作为企业员工的培训教材，同时也适用于品牌与营销专业人士，高等学校广告、传播、营销专业师生，MBA、EMBA 及研究人员，咨询、传播等各行业专业人士等。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

### 图书在版编目（CIP）数据

全员品牌管理/李光斗著. —北京：清华大学出版社，2009.10

ISBN 978-7-302-20784-9

I. 全… II. 李… III. 企业管理：质量管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 154032 号

责任编辑：杜春杰 王 威

封面设计：周周设计局

版式设计：魏 远

责任校对：王 云

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：北京密云胶印厂

装 订 者：北京市密云县京文制本装订厂

经 销：全国新华书店

开 本：170×250 印 张：13 彩 插：2 字 数：186 千字

版 次：2009 年 10 月第 1 版 印 次：2009 年 10 月第 1 次印刷

印 数：1~8000

定 价：32.00 元

---

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010)62770177 转 3103 产品编号：033551-01

# 前 言

---

可口可乐公司的总裁伍德拉夫曾经说过：“即使（可口可乐）公司在一夜之间化为灰烬，凭着可口可乐的品牌资产，可口可乐仍会在很短的时间内重建帝国。”从这句话中可以看出品牌对一个企业的巨大作用。

品牌就像一个“传国玉玺”，是无上实力的象征。品牌就像一把尚方宝剑，威力无边，折服万众。

名牌不仅是一个企业经济实力和市场信誉的重要标志，拥有名牌的多少，还是一个国家经济实力的象征，是一个民族整体素质的体现。《定位》的作者之一阿尔·里斯甚至说过：“世界上最富有的国家的经济是建立在品牌之上，而非建立在商品之上，这一点毫无例外。”

创建知名品牌，已经成为众多企业确立的战略目标。为了实现品牌梦，品牌建设者不断求索，创建品牌的决心不可谓不大。但从总体来看，中国的品牌建设还有很长的路要走。在由世界品牌实验室独家编制的 2008 年度《世界品牌 500 强》排行榜中仅有 15 个中国品牌，与美国占据的 243 席相比差距非常之大。

从企业自身来说，虽然不遗余力地进行品牌建设，但大多企业的品牌基因不够强健。

品牌“夭折症”。品牌大起大落，就像曾经的秦池和三株都只是昙花一现，“其兴也勃焉，其亡也忽焉”。

品牌“孤独症”。企业老板常常感叹：为什么员工和自己不是一条心，不能同心同德；为什么经销商和自己总是“露水夫妻”，稍不如意便劳燕分飞……在这些企业中，品牌是企业管理者一手打造的，是管理者的“私生子”，员工、经销商等认为品牌与己无关。老板对品牌是一个声音，员工对品牌是一个声音，经销商对品牌又是一个声音……不同的声音，让品牌形象在消费者心中变得模糊。不能形成合力的品牌真的好孤独。

品牌“脆弱症”。辛辛苦苦培育的品牌，看似很强壮，但其实是建在流沙上的大厦，经不起风吹雨打，一场小危机就足以置其于死地，供应商追债、经销商叛逃、消费者抛弃……整个价值链上的成员单纯以利益的诱惑捆绑在一起，一旦利益受损，便各奔东西。

……

企业的苦心经营并没有换来皆大欢喜的结果，这到底是为什么？

在寻求原因之前，我们先探究一下毛泽东和蒋介石的胜败之道。

毛泽东所领导的共产党与蒋介石所率领的国民党在人员军事素养、武器装备等方面差距明显。共产党的将领不少是农民出身的“泥腿子”，军事理论教条知之甚少；国民党将领大多为职业军人，军校出身，两者相比就如同“小学生”对“MBA”。在武器装备方面，共产党是小米加步枪，国民党是飞机大炮。毛泽东究竟是凭什么以弱胜强，在同蒋介石集团的斗争中获得辉煌胜利的呢？

毛泽东制胜的精髓便是本书的主题——动员。

毛泽东深知动员的神力，他动员了各方力量，尤其是动员了最为庞大的农民群体投入到战争之中，建立了最广泛的统一战线，发起了一场由下而上的、有着中国最广大人民群众参加的“全员战争”。毛泽东动员农民群众的内容涉及政治、经济、军事等各个方面。在政治上，动员农民群众提高政治觉悟，打击地主阶级的嚣张气焰，摆脱神权、政权、族权、夫权四大绳索的束缚。在军事上，动员农民参加党领导的各类武装，特别是土

//

地革命反“围剿”中的扩红运动。在经济上，强调根据地的建设，“打土豪分田地”直指农民内心的真实需求。这样一系列的动员使得共产党有了一个广阔、团结、坚实的后方基地。而蒋介石却是“孤军作战”，不仅失去了人民的力量，就连其组织内部也是派系纷争，各有自己的小算盘。共产党和国民党，一个如攥紧的拳头，集所有力量于一处；一个如一盘沙子，形聚而神散。胜负自然在情理之中。

做品牌同样是在进行一场战争，只不过这场战争少了烽火连天。如何在品牌战中摧城拔寨，立于不败之地？从毛、蒋的胜败殊途中我们可以悟出品牌建设之道。

是动员各方力量，统一品牌战线，做“毛式”的“全员品牌”，还是做“蒋式”的“孤军品牌”？

答案自然是：**动员，让品牌成为全员的！**

“孤军品牌”只会让经营者殚精竭虑，却无完美结果，就像下了很重的聘礼却没娶回媳妇一样的悲哀与无奈。唯有实施“全员品牌”，进行“全员品牌管理”，才可抱得“美人”归。

全员品牌管理是指品牌建设过程中，企业整个价值链上的所有人员都需纳入到品牌建设体系中，共同参与品牌的建设。

全员品牌告诉我们：

品牌是老板的；

品牌是员工的；

品牌是经销商的；

品牌是供应商的；

品牌是企业价值链上所有人的。

品牌是员工的，才能让员工与企业荣辱与共，自觉维护品牌，提升员工自我品牌。在品牌建设过程中，不管遭遇风吹雨打，始终不离不弃。品牌是员工的，为品牌大厦的建设打下坚实的地基。

品牌是经销商的，才会让经销商视品牌为己出，努力去经营品牌，与

企业风雨同舟，从“露水夫妻”转变成天长地久。

品牌是供应商的，才会让供应商与企业共患难，当品牌出现危机时，他不会无情地抛弃品牌。

品牌是企业价值链上所有人的，才能形成品牌合力，让品牌屹立不倒。

全员品牌管理让我们拥有了一个打造强势品牌的法宝，但如何让全员都参与到品牌建设之中，如何有效地实施全员品牌管理是一个需要用心探索的问题。

毛泽东采取的“全员战争”，是把党组织、战士、群众、社会各界等利益群体紧紧地联系在一起，都纳入管理体系中。而成功实现“全员管理”的根本则在于整个体系有着同样的目标，有着美好的愿景，各成员同心协力，有福同享，有难共当，为共同目标的实现而各尽其力。

实施全员品牌，进行全员品牌管理，可以让品牌在不同时间、不同地点、不同人口中传递出同一个声音，为品牌打造一个坚实的防护体系，让品牌站得更高，走得更远。

# 目 录

---

第一章 寻找好品牌	/// 1
第一节 一见难忘	/// 1
定而无位	/// 2
模糊定位	/// 3
盲目延伸	/// 4
第二节 好品牌最会讲故事	/// 4
一个好品牌，一段精彩的故事	/// 5
如何讲品牌故事	/// 7
第三节 你是我的骄傲	/// 8
3M，把员工的梦想变为现实	/// 9
营造鼓励尝试的氛围	/// 10
因人而宜的发展规划	/// 10
第四节 与你一生一起走	/// 11
经销商与厂家，相处容易相爱难	/// 12
经销商，需要用心栽培	/// 13
第五节 我就喜欢	/// 15
我的喜欢，也要让你喜欢	/// 17
第六节 为你痴狂	/// 18
寻找品牌 DNA，成就品牌宗教	/// 20



---

## 第二章 好品牌源于管理 // 22

### 第一节 好品牌为什么是“管”出来的 // 22

管理是成败的关键 // 22

好品牌需要好管理 // 23

### 第二节 好品牌是如何管理的 // 26

有目标才有可能 // 27

细节决定成败 // 28

与时俱进 适势而变 // 29

### 第三节 品牌管理究竟管理什么 // 30

管好品牌核心价值 // 31

管理好企业的形象 // 32

注重企业文化的推广 // 33

品牌的危机管理 // 34

### 第四节 好品牌管理的价值法则 // 35

法则一：鱼与熊掌兼得 // 35

法则二：将每个员工变成企业品牌的管理者 // 36

法则三：让品牌影响无处不在 // 38

---

## 第三章 突破品牌管理的误区 // 40

### 第一节 摸着石头过河 // 40

“做正确的事情”比“把事情做正确”更重要	/// 41
“喜临门”品牌的腾飞之旅	/// 42
第二节 千里之堤 溃于蚁穴	/// 44
第三节 众人拾柴火焰高	/// 47
品牌建设，不是一个人的战役	/// 47
员工是品牌最好的代言人	/// 48
做品牌员工	/// 49
第四节 善变者赢	/// 50
品牌需要年轻化	/// 51
第五节 品牌不能孤芳自赏	/// 53
品牌与消费者建立联系	/// 53
情感，品牌与消费者关系的基石	/// 55
第六节 自以为无所不能	/// 56
盲目的品牌延伸	/// 57
万科的减法	/// 59
第七节 天下谁人不识君	/// 59

---

## 第四章 向毛泽东学全员品牌管理

 /// 63

第一节 毛泽东管理思想对企业品牌管理的借鉴意义	/// 63
凝聚全员智慧	/// 64
重视思想教育	/// 64
善于建立愿景	/// 65
强调工作作风	/// 66
重视人才建设	/// 66
第二节 学习毛泽东的“管理者素质”	/// 67
善于吸纳他人的智慧	/// 68

善于总结经验	/// 68
重战术讲实效的做事风格	/// 69
善于创新的精神	/// 69
把握时局的能力	/// 70
<b>第三节 学习毛泽东的领导艺术</b>	<b>/// 70</b>
刚柔相济 相得益彰	/// 70
善于沟通 赢得信任	/// 70
知人善任 不拘一格	/// 71
善于激励 鼓舞人心	/// 71
关注民生 满足需求	/// 72
<b>第四节 学习毛泽东的组织动员才能</b>	<b>/// 72</b>
成功需要有人支持	/// 72
“人”是组织动员的核心	/// 73

---

## 第五章 品牌的统一战线 // 74

<b>第一节 打造优质关系链</b>	<b>/// 75</b>
品牌统一战线建设的三条原则	/// 76
T100, 打造中国最好的童装品牌	/// 76
<b>第二节 统一供应商战线</b>	<b>/// 80</b>
换个杯子, 让咖啡店收获更多利润	/// 80
统一供应商战线, 波音公司全面起飞	/// 82
如何建立供应商统一战线	/// 84
<b>第三节 统一经销商战线</b>	<b>/// 85</b>
心中有本账, 重视经销商的利益	/// 86
做好后勤, 引导并满足经销商的需求	/// 87
加强培训, 建立高战斗力的正规军	/// 88
按章办事, 管好经销商	/// 89

**第四节 统一员工战线 // 90**

爱上保险业，招你没商量 // 90

以财富论英雄，完善激励制度 // 92

加强培训机制，提升员工个体价值 // 92

**第五节 统一消费者战线 // 94**

品牌会员制，是品牌统一消费者战线最大的发明和机制 // 94

万客会，中国房地产行业最著名的消费者统一战线 // 95

**第六章 全员理念管理 // 99**

**第一节 构建全员企业理念 // 99**

全员企业理念 // 101

**第二节 共同价值观——全员理念的核心 // 102**

打造价值观共同体 // 103

**第三节 共同愿景——全员理念的基石 // 105**

**第四节 全员服务理念 // 109**

服务需要全员用心 // 111

**第五节 全员市场导向理念 // 112**

市场导向，人人有责 // 113

**第七章 全员行为管理 // 115**

**第一节 认识行为管理 // 115**

对员工犯错后的行为管理	/// 115
对员工日常工作的行为管理	/// 117
<b>第二节 企业与员工的行为</b>	<b>/// 119</b>
员工和企业的婚姻	/// 119
员工和企业生死相依	/// 120
<b>第三节 企业各部门的行为管理</b>	<b>/// 121</b>
对决策层的要求	/// 122
对生产部门的要求	/// 123
对研发设计部门的要求	/// 124
对营销部门的要求	/// 125
对供应部门的要求	/// 127
对质检部门的要求	/// 129
对人力资源部门的要求	/// 130
对销售部门的要求	/// 131
对终端的要求	/// 133
<b>第四节 经销商行为管理</b>	<b>/// 134</b>
<hr/>	
<b>第八章 全员口碑管理</b>	<b>/// 137</b>
<b>第一节 让行业专家为你说话</b>	<b>/// 137</b>
巴菲特与比亚迪的前世今生	/// 138
农夫山泉借力打力	/// 141
<b>第二节 统一舆论战线</b>	<b>/// 142</b>
统一舆论战线，让全世界都是赞美你的声音	/// 143
打造具有媒体缘的品牌	/// 146
<b>第三节 令竞争对手称赞的品牌才是好品牌</b>	<b>/// 148</b>
奥巴马为什么能赢得美国大选	/// 149

用实力说话	/// 150
尊重对手才能让对手尊重你	/// 150
可口可乐与百事可乐	/// 151
<b>第四节 公益营销带来消费者的非常口碑</b>	<b>/// 153</b>
国际名牌的公益情结	/// 153
公益营销的定律	/// 155

## 第九章 全员形象管理      /// 157

第一节 品牌形象的精致化	/// 157
第二节 你的形象就是组织形象的一部分	/// 163
第三节 当心你的形象泄露你的秘密	/// 165
第四节 经营品牌形象必须关注细节	/// 166

## 第十章 像爱护眼睛一样爱护品牌      /// 169

第一节 心中有品牌	/// 169
飞机迫降带来的品牌传播机会	/// 169
韩国人的品牌管理	/// 170
员工与企业的亲密关系	/// 171



**第二节 维护你的品牌 // 172**

品牌要有核心价值 // 173

品牌维护要与时俱进 // 174

品牌维护的四把钥匙 // 178

**第三节 如何面对品牌危机 // 179**

肯德基踏“红”而过 // 180

刘翔的“阿喀琉斯”之踵 // 181

**第四节 提升你的品牌 // 183**

BP（英国石油公司）：从能源寡头到保护环境的社会公民 // 184

红星的品牌提升 // 185

王老吉遭遇“封杀” // 186

# 第一章 寻找好品牌

约翰·克里在 2004 年的美国总统竞选中失败了，原因是什么？在许多观察家看来，约翰·克里期望得到所有选民拥护的想法和不断变换立场的做法是他最终落选的主要原因。前一刻，他还在为环保议题慷慨陈词，对支持者说，自己真的不喜欢耗油的越野车，因为这种车对环境有很大的危害；但接下来他又不得不为自家耗油的越野车辩护。在一次同记者举行的电话会议中，当被问到是否拥有一辆雪佛兰越野车时，约翰·克里回答道：“我没有，家里有一辆，但不是我的。”

## 第一节 一见难忘

人需要有明确的定位、清晰的个性和特点，这些是给人留下深刻印象、让人一见难忘的记忆点。东一榔头、西一棒槌，顾左右而言他，没有一个清晰的形象，没有一个深刻的记忆点，最终只能泯没于众人。

人如此，品牌亦如此。

劳斯莱斯是“皇家贵族的坐骑”；宝马是“驾驶的乐趣”；沃尔沃是“安全的典范”；万宝路是“西部牛仔雄风”；金利来是“充满魅力的男人世界”……

这些品牌之所以让人过目不忘，很大程度上源于这些品牌树立了鲜明的个性。一个让人一见钟情的好品牌必定是一个一句话能说清楚的品牌、一个有独特记忆点的品牌。

在激烈的品牌战中，谁能占领消费者的心智资源，谁就掌握了这场战



争的主动权，而品牌个性无疑是占领消费者心智的灵丹妙药。就像可口可乐的红和百事可乐的蓝，都展示着独特的品牌个性。品牌个性契合了消费者内心最深层次的感受，以人性化的表达触发了消费者的潜在需求，从而使品牌价值凸现。正如广告大师奥格威所说：“最终决定品牌的市场地位的是品牌本身的性格，而不是产品间微不足道的差异。”没有鲜明的品牌个性，品牌就只能无声淹没在市场的汪洋大海之中。

那么，如何凸显品牌个性呢？这就需要品牌定位。品牌定位清晰，品牌个性就鲜明；品牌定位不明确，品牌个性就模糊。品牌定位是确立品牌个性的重要途径。

品牌定位，就是对品牌进行整体设计，从而使其能在目标消费者心目中占有一个独特的、有价值的位置。品牌定位是形成市场区隔的根本，是联系品牌形象与目标市场的纽带，是确立品牌个性的重要途径，是品牌占领市场的前提，是品牌传播的基础。品牌定位是品牌经营的首要任务。

十年前，三星还在苦苦追赶索尼等国际名牌。如今，它已成为半导体和数码电子领域的全球性领导品牌。在“2008 全球最佳品牌排行榜”上，三星位列第 21 位，超过位列第 25 位的索尼。那么，三星品牌成功的秘诀是什么？

“三星的成功主要在于它有一个非常清晰的品牌定位路线”。三星的成功经验告诉我们，一个好的品牌必须要有清晰的品牌定位，在消费者心中树立独特的品牌形象。只有这样，才能在众多的品牌中脱颖而出。

玫瑰的美丽让人着迷，但要去摘它，必须掌握正确的方法，否则就会被刺伤到。品牌定位也需要有正确的方法，在定位的过程中应避免以下问题。

## 定而无位

定而无位即对品牌进行了定位，却没有获得一个真正的、有利的、实用的“位子”，如浮萍般漂泊不定、颠沛流离。如本土化妆品品牌定位，