

CEO

杨曦沦 著

品牌道

TAO OF BRAND

源于心 成于行

华夏出版社

重新定义品牌

全球品牌管理的“标杆”

中国品牌全球化战略定位设计

CEO 品牌之道

——源于心，成于行

杨曦沦 著

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

CEO 品牌之道——源于心,成于行/杨曦沦著.

- 北京:华夏出版社,2007.4

ISBN 978-7-5080-4159-9

I. C… II. 杨… III. 企业管理:质量管理

IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 030842 号

CEO 品牌之道——源于心,成于行

杨曦沦 著

出版发行: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京圣瑞伦印刷厂

版 次: 2007 年 4 月北京第 1 版

2007 年 4 月北京第 1 次印刷

开 本: 787×990 1/16 开

印 张: 12.25

字 数: 134 千字

插 页: 3

定 价: 28.00 元

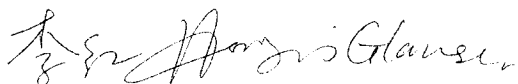
本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

2008年北京奥运会对中国的经济发展、文化传播和国家形象塑造以及本国企业品牌国际化都将是难得一遇的历史发展机遇。北京举办奥运会的意义不仅是获得更多的金牌和举办一个精彩的开幕式,更重要的是由此产生的能够为我们所用的新思想、新文化。作为一项具有全球影响力的盛会,奥林匹克必然会推动中国各个领域的发展。

在工作期间,我有幸认识了杨曦沧先生并拜读了他的作品。此时将奥林匹克品牌作为“全球品牌管理的标杆”来研究和推广,无疑具有非常深远的现实意义。从广阔的品牌管理角度,这本书以精辟独到的眼光和语言从组织建设、形象管理和资产经营等方面对奥林匹克品牌进行了阐述。从奥林匹克的发展历程我们可以看出:品牌作为无形资产,需要强有力的管理才能实现其价值。同时创建持久的高端品牌也需要高层管理者亲自参与品牌战略的规划与实施。

我深切地希望并且相信,本书对奥林匹克品牌管理的研究将会对中国品牌全球化产生积极的影响。

国际奥林匹克委员会
国际奥委会电视及市场服务北京2008代表处 首席代表
奥运会运营及赞助商服务 总经理

A handwritten signature in black ink, which appears to be "Thomas Bach". The signature is fluid and cursive, with the first part being more stylized and the last part more legible.

2007年1月23日

开篇

新时代，新使命

这本书不是从广告人和营销人视角来谈论品牌的，而是从企业最高管理者——CEO 的视角来讨论品牌的。我认为，品牌经营活动形式上是品牌形象的创意与传播，但本质上是品牌化组织的建设与管理。管理是企业家基本的、首要的职责，所以我把本书各章提出的观点统称为“CEO 品牌之道”。

就目前中国乃至世界的发展趋势来看，品牌创建活动已经不再仅仅是少数企业家的个人梦想与追求，而越来越成为任何一个企业经营的常态。在中国，一些富有野心和冒险精神的企业家，已经把视野扩展到全球。在中国品牌全球化的道路上，中国的企业家面临的最大挑战是企业家精神和世界人民对中国文化的认知。

我认为，2008 年北京奥运会为中国品牌全球化创造了一个历史机遇。这个机遇将最大程度地改变世界对中国形象的认知，同时也将改变对中国品牌的认知。当然，并不是所有的中国企业家都能理解这个“机遇”。有不少国内外专家学者以理性的思维和冷静的态度告诫我们，中国品牌要想独立于世界品牌之林，道路还很曲折、很漫长。面对这一现实，中国的企业家更需要记住



CEO 品牌之道

二战盟军司令艾森豪威尔将军的一句名言：悲观主义者从来没有打赢过任何战斗。有人曾这样描述中国的发展轨迹：第一个阶段是世界进入中国，第二个阶段是中国走向世界，第三个阶段是中国改变世界。第一、第二个阶段已经成为事实。我们看到，世界 500 强企业中已经有 400 家企业在中国进行了投资，其中近 30 家在中国设立了地区总部；中国市场也早已成为世界品牌角逐的大舞台。我们也看到，中国已经成为全球第三大贸易国。据世界经济合组织预测，2010 年中国有望超过美国和德国成为世界最大的出口国和第四大经济体；而中国的企业如中石化、中石油、中国人寿、中国移动、中国宝钢、国家电网、上海汽车等 19 家企业也已跻身世界 500 强。现在中国已经开始步入第三个阶段：改变世界。耶鲁大学的布赖恩在《时代周刊》上撰文指出，中国曾经是世界的超级大国，后来由于制度上的落后，这种优势转向西方，但是未来中国会成为新的超级大国。未来的超级大国不是以强大的经济和全球军事力量作为衡量标准，新定义的超级大国就是能够颠覆持续数世纪的国际秩序的国家，按照这个定义中国将成为超级大国。韦尔奇在自传《赢》中也表示，在当今世界，中国是一个能够改变游戏规则的国家。

改变世界，首先要改变自己；改变自己，首先要改变观念。正如德鲁克在《21 世纪管理的挑战》一书中指出，进入 21 世纪，我们面对的将是长期而深远的变革。这些变革主要不是经济上的变化，也不是技术上的变化，而是人口、政治、社会、价值体系上的变化，最重要的还是世界观上的变化。那么，在品牌世界里会发生哪些变化呢？在本书中，我将从不同角度为企业的创建者和管理者梳理当今品牌世界的变化，并提出新的品牌世界观，这包括：

1. 趋势表明，品牌创建活动正从品牌营销向品牌资产经营

转变，从品牌形象塑造向品牌化组织建设转变。在互联网时代，CEO 在组织管理中的定位将发生变化。品牌化组织将成为企业基本的组织形态；品牌驱动战略将成为企业的终极战略；品牌虚拟整合能力将成为企业的核心竞争力。

2. 研究表明，品牌就是人们对组织、产品或服务提供的一切利益关系、情感关系和社会关系的综合体验及独特印象，是代表特定所有者权益的一种无形资产。品牌交易能力、品牌领导能力和品牌虚拟整合能力构成了品牌生产力。品牌资产经营是一种有目的、有组织的投资行为，它是一种虚拟经营的商业模式。品牌作为一个独立的“虚拟资产”可以为企业创造新的财富。

3. 实践表明，品牌管理已经跨越了营销、广告和公关的概念，向组织、网络、金融领域纵深发展，这就是品牌化经营。品牌化经营是由品牌组织建设、品牌形象管理和品牌资产经营构成的一个完整体系。信仰、创意和管理构成品牌化经营的三大支柱。

本书各章提出的品牌世界观，来源于对国际知名的非盈利组织和商业机构的品牌实践活动的观察和研究，包括奥林匹克、维珍、星巴克、耐克、戴尔、Google 以及被列入《商业周刊》全球最佳品牌排行榜中的世界知名品牌。文章表达的观点、方法并不是一种理论设想，而是对实践的总结；不是对传统品牌理论和实践的否定，而是一种继承和发展；不是使企业品牌管理的方法更加深奥和复杂，而是更加系统和实用。我认为，在新的历史条件下，全新的品牌世界观是企业走向未来、走向辉煌的制胜法宝。出版本书的目的，就是为了让更多的企业创建者和管理者理解品牌的本质，把握新的历史机遇，完成新的历史使命，以新的思维、新的模式创造出源于东方智慧的世界级品牌。

目录

开篇：新时代，新使命

/1

上篇：CEO 品牌之道

一、2008：中国品牌全球化的历史机遇

/3

企业的品牌需要客户去定义，中国的品牌需要世界去定义。

中国品牌正在从“中国制造”——“蓝领品牌”向“中国创造”——“白领品牌”转型，一些更具野心和冒险精神的中国企业家开始瞄准了“金领品牌”，也就是创建全球品牌。中国品牌全球化面临时间、人才、资本、企业家精神和文化五大门槛。前四道门槛依靠企业自身的努力是可以跨越的，惟独文化的门槛需要一个大机遇才能实现突破。而举办 2008 年奥运会，将极大地加快这一进程。当世界人民通过奥运会目睹了中国发生的奇迹，就会期待并相信中国今后发生的任何奇迹。

二、走在曲线的前面——品牌世界的三大趋势

/13

不论是《商业周刊》这样的主流媒体，还是汤姆·彼得森这样的商业大师以及英特尔这样的行业巨头，都把创建品牌作为新的标准、新的理念、新的行动。可以说，品牌经营已经成为这个商业社会发展的大趋势。托夫勒在《财富的革命》中告诉我们，在一个新的世界里我们将开展一种新的游戏。在新的游戏中，游戏的规则是非线性的，而且每走完一步棋后（或者在走一步棋的过程中），规则都会改变。作为一个真正的企业家，必须走在游戏的曲线前面。否则当趋势成为一个浪潮时才开始醒悟，可能就再也没有追赶的机会了。



CEO 品牌之道

三、互联网造就品牌化组织

/27

互联网是一个无中心、有主张的世界，是一个无边界、有部落的世界，是一个无终极、有梦想的世界；互联网不仅深刻影响了一个社会的组织结构、消费行为、两性关系，更重要的是影响了人们的信仰、价值观和思维方式。互联网在公司和消费者之间搭建了一个全新的互动平台。有了这样一个平台，一批把创造客户体验作为核心任务的企业应运而生，这就是品牌化组织。品牌化组织就是以“使命”为导向，以“产品服务”为载体，以提供客户体验为核心，共同参与塑造品牌形象，创造品牌价值，分享品牌利益的网络化、动态化、共享化的虚拟联盟。

四、CEO 的新角色

/32

对于 21 世纪的品牌化组织而言，管理已经超越了法律的限制，包含了整个价值链和业务流程。在品牌化组织中，CEO 作为公司的代表，他的重要任务之一就是在经济组织、人力资源和社会组织中取得平衡。根据企业的不同发展阶段，企业的 CEO 在组织中的角色是不断演化的。在经历了营销、管理、资本运营等几个阶段后，最终会走向品牌化组织经营的境地——从提供一种产品发展到创造一种生活方式，从管理一个企业发展到影响一个社会；从一个财富的创造者成为一个社会领导者；从一个令人羡慕的人成为一个令人尊敬的人。

五、CEO 品牌的定义

/41

品牌就是人们对组织、产品或服务提供的一切利益关系、情感关系和社会关系的综合体验及独特印象，是代表特定所有者权益的一种无形资产。企业家的任务就是通过和顾客建立利益关系、情感关系和社会关系，创造客户认知，并将这种认知转化为品牌价值的一种组织化的行动。我们可以把“品牌”理解为一种生产力。品牌生产力的核心能力就是持续创造产品或服务交易的能力，在这一能力的基础上，形成了品牌市场领导能力、品牌虚拟整合能力。这三种能力共同构成的品牌生产力为企业的可持续发展提供了保障。

六、CEO 品牌之道

/51

品牌管理已经不再局限于“品牌形象管理”这个特定的范畴，而是跨越了营销、广告和公关的概念，向组织、网络、金融的领域纵深发展——从品牌营销向品牌资产经营转变，从品牌形象塑造向品牌化组织建设转变。创建品牌必须以品牌组织建设为基础，品牌形象管理为手段，最终目的是品牌资产经营。这就是全员品牌管理的三个领域。在全员品牌管理体系中，品牌管理不仅是一项业务，更是一种责任；不是局部性的，而是全局性的；不是短期的，而是长期的；不是内部导向的，而是外部导向的。

七、做个品牌投资家——布兰森的表演

/65

品牌投资家是一个全新的角色，它需要有信息人敏锐的嗅觉，能见微知著；有未来学家的洞察力，能预测潮流和趋势；有传媒人的好奇心，能体察媒体环境的变化；有投资家的理性思维，能控制风险。对于一个专门从事品牌投资的机构而言，品牌投资实际上就是对品牌创意的投资，就是创造新的客户认知，就是创造新的交易，就是创造新的无形资产。大资本创造大品牌。在资本全球化的时代，品牌投资不再仅仅是一种战略设想，而将成为一种现实选择。

八、新品牌，新定式——中国品牌全球化战略定位设计

/75

围棋大师吴清源通过多年实践发现，围棋的某一定式可以产生五万种变化，但是不论这个定式怎么变化，都存在着“最佳一手”。所谓最佳一手，指的是把棋子下在某个位置上，之后棋力相等的棋手无论怎样继续下，那手棋始终处于有利于全局的位置。正是这“最佳一手”决定了一个定式的效力。对于品牌而言，吴清源大师所说的“最佳一手”，就是品牌定位的核心。每一个品牌都是一个传奇故事，新品牌、新定式提供的只是一种讲述品牌故事的模板，但是最终使一个故事“梦想成真”则是企业家的任务。



下篇：全球品牌管理的“标杆”

九、全球品牌管理的“标杆”

/105

按照德鲁克的管理思想，在 21 世纪，所有的组织必须将全球竞争力视为一个战略目标。战略必须接受一个全新的基本原则，任何组织必须按照业内表现优异的企业设定的标准对自己进行评估。研究发现，从奥林匹克品牌总设计师顾拜旦，到卓越的奥林匹克品牌管理者萨马兰奇，他们通过不断探索，形成了一系列全球品牌创建活动的战略思想与行动原则，正是遵循这一套原则，奥林匹克品牌才能历经百年风雨，至今仍保持活力并不断释放出巨大的价值。我们把这套管理原则归纳为“全球品牌管理的标杆”。

十、奥林匹克品牌管理三部曲之一：组织建设

/131

奥林匹克品牌化组织是一个“轻组织”，其组织特征与管理学家描述的未来组织的特征有着高度的一致性。未来企业的形态更类似于一个由共同价值观和看法、目标、活动组成的共同体，而不仅仅是一个法律意义上的独立企业。企业目标由追求利润向追求价值转变，企业核心资产由有形资产向无形资产转变，企业组织结构由垂直型向网络型转变，企业合作方式由外包联盟向虚拟组织转变。通过多年的探索实践，奥林匹克运动以使命为导向，形成了一个“外部关系内部化、内部业务外包化、局部利益整体化、整体利益分享化”的品牌化组织。

十一、奥林匹克品牌管理三部曲之二：形象管理

/152

品牌形象已不再局限于标志识别的范畴，而延伸到由全景形象构建的“视觉资产”范畴。品牌形象不仅是联系品牌化组织的纽带，还是管理品牌化组织的一种有力手段。奥林匹克品牌形象的独特性就在于它不仅是一个五环标志，而是由一系列可以让人们感知的名称、图案、文字、声音等构成的形象体系。这个形象体系是以五环标志为核心，以会旗、会歌、格言为辅助，通过火炬接力、开闭幕式等各种仪式以及比赛和电视媒体展示的一个激发人们全身心

体验的形象表达系统，这个系统构成了奥林匹克品牌精神和文化的形象代表，我们称之为全景形象。

十二、奥林匹克品牌管理三部曲之三：资产经营

/165

奥林匹克品牌资产经营是一个将品牌使命、客户资源和商业组织完美结合的战略行动——把奥林匹克品牌当作一个独立的“虚拟资产”进行产业化经营。它的品牌产业链是建立在一个由奥运赛场、电视网、广告媒介、优质商品及服务构建的大网络、大媒介平台上的。概括起来讲，奥林匹克品牌资产价值的货币化是以品牌知识产权保护为前提，以品牌价值转换为手段，通过专业化操作去实现的。经过多年的探索实践，国际奥委会已经形成了一个“战略规划——批准监督——项目实施——委托管理”这样一个系统的品牌资产开发体系。

后记：以快乐之心做美好之事

/181

上篇

CEO 品牌之道



2008：中国品牌全球化的历史机遇

当世界人民通过奥运会目睹了中国发生的奇迹，就会期待并相信中国今后发生的任何奇迹。

企业的品牌需要客户去定义，中国的品牌需要世界去定义。

在世人眼里，中国品牌就是“中国制造”，我们可以称之为“蓝领品牌”。不久前，一家国际知名的品牌研究公司对“中国品牌”做了一次调查。调查方式很简单，就是向全球 253 位品牌专家提出一个问题，用三个词来描绘你心目中的中国品牌。专家们写的最多的前 10 个词汇依次是：廉价、价值低、质量差、不可靠、工艺简单、有创新性、历史短、过时、不为人知、有侵略性。这些专家来自美国、欧洲、亚洲等不同文化背景的国家，因此他们给“中国品牌”打出的印象分具有世界范围的代表性。虽然我们并不能把这些个人印象等同于中国品牌的本质，但是这个调查的意义在于，它让我们直观地了解到外部世界对中国品牌的认知，同时也为我们有目的地改变这种认知提供了方向。如人饮水，冷暖自知。中国企业在全球化过程中，更加深刻地理解了中国的古训：劳心者治人，劳力者治于人。



CEO 品牌之道

于是我们看到中国政府开始把“建立创新型国家”定为国家战略；中国企业开始毫不吝惜地在产品设计、技术创新等知识产权领域大笔投资；中国品牌开始有计划、有目的地向“白领品牌”——中国创造转型。这一趋势清楚地说明，在未来的市场竞争中，凡是具有核心竞争力的组织（不论是企业还是大学），品牌创建活动将成为一种常态，而不再仅仅是一种梦想和追求。值得我们关注的是，在这个过程中，一些更具野心和冒险精神的中国企业家开始瞄准了“金领品牌”，也就是创建全球品牌。

对中国的企业家来说，在一个巨变时代创造源于中国的全球品牌，才是更有意义、更富乐趣的挑战。

要想有计划、有目的地创建全球品牌，就必须要了解当前全球品牌的大格局。《商业周刊》每年推出的“全球最佳品牌排行榜”，为我们描绘出了一幅世界品牌地图的全景。我们看到，在这张 2006 年版的世界品牌地图上，美国企业覆盖了 52%，欧洲企业覆盖了 37%（仅有 900 万人口的瑞士占了 5 个席位），亚洲日本和韩国的企业则覆盖了 11%。在这个版图上，没有中国，没有印度，也没有俄罗斯这些雄心勃勃的人口大国。《中国企业家》是一本在中国企业界很有影响的杂志，它始终在传播这样一个理念：国力的较量在于企业，企业的较量在于企业家。的确，品牌是一个国家实力的象征，可口可乐代表美国精神，索尼和松下代表日本的左脸和右脸，斯沃琪代表着欧洲小国瑞士超越自我的能力。我们要问，在中国的企业家中，谁能创造出代表中国的全球品牌？奥美广告公司 CEO 雪莉·拉札鲁斯说了，中国还没有一个品牌称得上是全球品牌，联想不是，海尔也不是。但是在外国人心目中，中国品牌还是占有一席之地的。2006 年 8 月 30 日，英国《金融时报》公布了中国十大世界级品牌榜单，榜单是由《金融时报》遍布世界 70 多个国家的 3 500 多名读者从

30 个候选品牌中评选出来的，其排名为海尔、联想、中国移动、青岛啤酒、平安保险、中国银行、中央电视台、中国国际航空、华为、搜狐和新浪（并列第十）。总之，不管人家怎么说，创造中国的全球品牌需要审时度势，需要看清门槛和机会在哪里。

时间是个门槛？经验告诉我们，品牌是时间积淀的产物。我们熟知的可口可乐、麦当劳都是经历了几十年甚至上百年的历练才成为全球品牌的。于是企业家要问，我是否能在有生之年让梦想成真？由于 21 世纪经济全球化和社会网络化的发展，品牌全球化的速度越来越快。如果我们看到星巴克、雷克萨斯（1989）、诺基亚（1993）、亚马逊（1994）、伟哥（1997）、Google（1998）、iPod（2001）这些全球品牌成长的历史，对于中国已经创业一二十年的企业来讲，应该说还有时间。而对于创业之初就面向全球市场的中国新锐企业而言，时间足够了。

人才是个门槛？品牌需要创新，创新需要人才，而且是具有国际化视野的知识型人才。中国的出国留学政策为我们造就了几十万这样的人才，世界 500 强在中国投资的企业和设立的全球研发中心也为我们培养了大批这样的人才，还有企业自己培养的人才和世界各国的“本土化人才”。人才是任何全球化企业都必须面临的问题，因此对中国企业而言，这只是一个需要长期高度重视和解决的问题，不是个难以逾越的门槛。

资本是个门槛？大资本造就大品牌，创造全球品牌必须有强大的资本支持才能保持创新活力。国际风险投资在中国的表现告诉我们，企业如果具备了创造品牌价值的潜力，就会受到资本的追捧。目前世界所有资本市场都向中国敞开了大门，中国工商银行首次 IPO 就创造了 1 700 亿港币的全球记录，说明了中国企业对国际资本的吸引力。据有关专家预测，未来 10 年将会有 1 000 家中国企业在美国上市融资，总市值可以达到