



仁达方略 管理文库·集团管理系列

REDETAC CONSULTING

深入剖析集团战略与组织的机理，深度把握集团管理的内在逻辑，不断发现、靠近、揭示集团成长规律并指导和服务于集团企业管理实践，帮助集团企业持续、健康发展

(第三版)

集团品牌

王吉鹏 邸 洁 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

集团品牌 (第三版) / 王吉鹏, 邸洁著. —北京: 经济管理出版社, 2012.1

ISBN 978-7-5096-1736-6

I. ①集… II. ①王… ②邸… III. ①品牌—企业集团—企业管理 IV. ①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 259132 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010)51915602 邮编: 100038

印刷: 三河市延风印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 勇 生

责任编辑: 璐 栖

责任印制: 杨国强

责任校对: 超 凡

720mm×1000mm/16

13.5 印张 224 千字

2012 年 5 月第 1 版

2012 年 5 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1736-6

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

集团管理系列编委会

主 编：王吉鹏

副主编：邱 洁 陈晓军

编 委：杨照乾 韩晓阳 冯为中 曾红卫

孙喜民 杜 平 牛克洪 陈 庆

陈 迪 杨 雪 盖 宇

总序 全球化新形势背景下的 集团管理困境与出路

2011年是不平凡的一年。在这一年里，中国有69家企业进入世界500强，还有许多的企业成群结队跨过了千亿的门槛。就总体而言，企业规模日益庞大的发展趋势依旧没有改变。但在这表面红火的现象背后仍难掩国有企业虚火旺、民营企业步履维艰的事实。尽管一直以来“重经营、轻管理”的观念没有改变，但管理的压力确实是越来越大。很多企业分不清经营与管理的差别，一些企业邀请经济学家指导企业的管理实践，更有一些企业用一时的经营业绩掩盖管理水平的低下与尴尬，企业的经营业绩像过山车一般忽上忽下，企业发展难以持续和稳定下来。我们知道，小企业试错成本低，风险和损失小，但大型集团企业一旦失误，成本高昂且牵连甚广，断不可如此稀里糊涂地交学费——试不起，也错不起。

目前，我们的大型集团企业本来就整体上缺少管理经验的积累，偏偏又遭遇国际经济形势的剧烈变化，再加上知识经济、信息化技术狂飙突进的发展，全球化进程加快等因素的加入，对集团管理提出了更高的要求。应对这“一低一高”，我们能走的路无非两条：一是照“本”宣科，加紧管理学的研究，让理论先行一步，能够给予管理实践以真正科学理性的指导；二是按“图”索骥、照葫芦画瓢：发现、研究标杆企业的优秀基因，通过“对标”，缩短我们跟优秀的、管理先进的企业之间的差距。

但是，现实中这两条路我们走得都不够顺畅：学术界在学科准备方面严重不足，至少少有开设大型集团企业运行管理的专题研究，且在实证研究方面缺少经验和积累，在具体指导企业管理实践的时候力不从心；企业方面，或缺少对经验教训的总结，或疏于彼此之间以及跨界的传播交流，因此，优秀企业的管理得不到有效的提炼和总结，发挥不了共生共长的作用。

基于这些现实，我和我的团队多年来坚持研究和探索，试图在集团管理这看似纷繁的管理实践背后探寻其内在规律。我们以市场的手段扎扎实实地开展理论探索和实践积累，研究先行企业（包括成功的和失败的）的方法论、得与失，进行系统的归纳、总结，提炼、提升，形成系统的方法论，然后再回归到实践，通过和企业的深度交流、咨询以及论坛、峰会、文章、图书出版等形式指导实践。我们力图把集团企业的运作规律呈现出来，形成真正的“中国式管理”，进而凝结成具有普遍适用性的理论以支撑我们的集团企业未来的发展。我们有理由相信，将来中国有自己的管理学，这是一定的。在企业如此丰富多彩、激动人心、波澜壮阔的实践基础上，探求管理理论为企业的发展发挥指导作用的模式，成长出影响世界的管理思想，产生管理大师，这是我们的责任与使命。

这个过程非常的辛苦，但与此同时我们也得到了来自各方面的帮助和支持。我们在管理领域浸淫得越久，就越觉其迷人之处；我们的研究越深入，就越觉其博大精深；我们的积累越厚实，就越觉其丰富多彩。感谢伟大的时代给予我们接近并体会其真谛的机会，感谢各界对我们的信任和肯定，感谢客户在企业管理实践过程中应用我们的研究成果、发展我们的成果和丰富我们的成果。

就图书而言，到目前为止，从第一本《集团管控》出版至今，我们在集团管理领域已经出版了9本书，加上本次集中出版的7本，就有16本了，涉及集团管理的各个层面，包括集团战略、集团组织、集团财务、集团文化、集团品牌、集团风险控制、集团管控、集团产融模式等多个领域，今后我们还将整理出版集团法人治理、集团变革管理、集团信息化和集团人力资源管理，力求全面而系统地展示本土大型集团企业管理的全貌，敬请期待。

又是年终岁尾，北京下起了小雪，从我办公室望出去，灰暗的天空下一片素白。街边的公园里有孩子在玩耍，棉衣的红色鲜艳跳动，整个场景温馨而活力四射。祝福我们的孩子，祝福我们的企业，祝福我们的国家和民族！

王吉鹏

2011年12月29日于建达大厦

丛书推荐序^①

欣闻仁达方略所创建的集团管控模型已经在业界产生了广泛的影响，第一版《集团管控》出版以来，连续多次荣登管理类畅销书榜，我对王吉鹏先生领导的这个年轻团队在推动中国企业发展和促进企业管控能力提升方面所做的一项重要工作感到十分高兴。

多年前，当我初到国机集团的时候，国机是由七十多家国有企业组成的一个业务杂、管理散、缺少凝聚力的企业联合体。如何将这些企业整合优化成一个主营业务明确、在国内外具有较大影响力的大型企业集团，是摆在任何一名集团管理者面前的一个艰巨任务。在随后的改革中，我们遇到的问题非常典型，是所有进行集团化管理的企业都要面对的，也是集团化管理需要解决的重要课题。我们在解决问题的过程中，参考了大量管理类书籍，虽然有所借鉴，但很难找到一种完全适合企业特点、具有时代特征，又有良好操作性的解决方案。因此，在改革的过程中，我们只能是依靠经验加以摸索。现在想来，有的问题解决得很好，但过程曲折，而有的问题虽然解决了，但还应该有更好的办法。

因此，将我国企业集团化发展过程中的成功经验和遇到的问题总结归纳，在企业管理实践的基础上进行理论创新，为更多的企业集团建设做贡献，是一件具有重大社会意义的实事。管理咨询行业既有大量的企业实践经验，又具有一定程度的理论研究能力，是最适合的，也是最容易将这件实事落实下来，形成理论与实践相结合的方法型丛书的团队。仁达方略作为一家在集团化管理方面卓有建树的咨询公司，在不断为大型企业集团提供服务的同时，将多年的企

^① 这是中国机械工业集团总裁公司任洪斌2008年5月为“集团管控系列（第二版）”图书出版所作的“丛书推荐序”。

业经验总结归纳成书，为后续企业的变革提供借鉴，很有意义。

这套丛书从企业的具体管理实践出发，结合大量的管理咨询经验，强调了国际领先研究成果的本土化实践，研发形成了符合中国企业集团特点，并行之有效的理论模型。丛书紧紧围绕集团化管理而展开，以战略决定结构、结构传承战略为出发点，从集团管控模式的选择入手，通过完善法人治理结构，明晰集团功能定位，建立适合企业现状并能有效承接战略的组织结构、核心管理流程、集团责权体系和业绩管理体系，从而构建了符合市场竞争需求、适应企业管理实践的集团管控模型。本套丛书最鲜明的特点是将企业管理理论和管理实践进行了很好的结合，案例新颖、可操作性强。丛书结构完整，内容翔实，是一套指导大企业、大集团高层管理者实践工作的优秀思想库和方法库。对企业的领导者来说，有这样一套丛书来做参考，多一些借鉴，就有可能在实际工作中少走弯路。

任洪斌

中国机械工业集团公司总裁

2008年5月

推荐序^①

欣闻仁达方略构建了完整的集团管控模型并结集出版，我们对王吉鹏领导的这个年轻团队在推动中国管理咨询发展和促进企业管理能力提高方面做的又一项重要工作感到十分高兴。

中国集团公司促进会多年从事集团管理方面的工作，在推动企业“走出去”、实现跨国经营和国有企业改制重组及体制创新等方面，做过大量的调查和研究工作，深感中国的大企业、大集团的管理工作中尚有许多不适应市场经济需求及国际化竞争的问题，严重制约了企业的持续发展。

党的十六届五中全会明确提出：“促进大公司、大集团落实科学发展观，做强做大主业，提高可持续发展能力，向跨国经营发展。”这充分体现了我国市场经济进程中凸现的新机遇和新挑战，给中国企业尤其是大型企业指明了发展方向。为实现“走出去”的发展战略目标，企业在把握外部市场脉动的同时，必须着重加强内部管理体的建设。只有构建完备、高效的内部管理体系和业务流程，才能够有效推进市场的扩张和“走出去”战略的实现，为企业的跨国经营打下坚实的基础。

仁达方略作为业界倡导“方法型”咨询的优秀代表，从企业的具体管理实践出发，结合大量的管理咨询经验，强调国际领先管理研究成果的本土化实践，研发形成了符合中国企业特点、行之有效的理论模型，并予以传播，形成了集团管控系列丛书。

丛书紧抓集团企业的四个核心问题，从集团总部的职能定位入手，通过明晰集团运营模式，建立有效的集团企业的组织结构、管理流程和绩效评价体

^① 这是中国集团公司促进会原常务副会长顾家麒 2006 年 2 月为“集团管控系列（第一版）”图书出版所作的“推荐序”。

系，从而构建了符合市场竞争需求、适应企业管理具体实践的集团管控模型。丛书以《集团管控》一书为总纲，集中阐述了管控模型、工作方法和应用案例，并以集团管控模型的四个核心问题（集团组织模式、集团组织结构设计、集团责权体系与管理流程、集团业绩管理体系）为主题，分别以四本书专题做具体阐述和深入分析。丛书结构完整，内容翔实，理论体系切合企业实际，分析案例直至集团管理细节，是一套指导大企业、大集团高层管理者实践工作的优秀思想库和方法库。

中国集团公司促进会作为中国大企业、大集团的协会组织，郑重向中国的大型企业集团推荐这套丛书。希望本套丛书能够帮助企业选择适合自身特点的集团管控模式，更自信地应对国内外市场的考验，更高效地整合国际资源，实现跨国经营，在关键市场和核心技术领域逐步由参与者转变为主导者。这是中国经济发展的必然趋势和现实要求，也是中国企业在实现中国崛起战略中所应承担的历史责任。

顾家麒

中国集团公司促进会常务副会长

2006年2月

推荐序 大品牌的时代

不论是在谷歌、百度，抑或是本人 16 年研究品牌的记忆中检索，这本书都是中国第一本专论集团品牌理论与实践的著作。

站在 2008 年这个令人震撼的时间节点上观察中国市场品牌竞争的发展史，你会发现有关集团品牌专论来得如此及时。

屈指可数，中国企业接触、学习乃至实践现代品牌经营的时间应该不会超过 30 年，这也是中国真正进入市场化的年纪。

这 30 年的品牌竞争史大体可分为如下三个阶段：第一个阶段是在国门开放之初，多数中国企业几乎眼睁睁地看着海外著名品牌势如破竹地抢滩掠地，却难有还手之力；第二个阶段是一批先知先觉的本土企业开始奋起抗争，“在战争中学习战争”式地积累了一定的品牌营销基础，但这些本土品牌先行者大多是历史较短、规模较小的企业；第三个阶段是“建树品牌”已成为中国企业家普遍的竞争共识，品牌营销创新风起云涌，尤其可贵的是一批大型的、集团式的、在市场乃至国民经济中占有重要位置的企业参与到了品牌竞争的行列——而这恰恰表明了中国市场进入品牌竞争的成熟期。

仅仅五年以前，我们还不能说中国市场形成了成熟的品牌发展环境，其中一个重要原因是很多大型企业、集团式企业并未进入到品牌竞争行列。翻开世界 500 强的榜单，你会发现在前列的赫然是那些能源、金融、汽车、通信、化学巨头，它们雄厚的综合实力保证了它们可持续的高端品牌战略，遍及全球的品牌营销，助推了世界级品牌竞争的成熟升级。而在五年前的中国市场上，我们对于上述行业的外资品牌限制还较多，国内相关巨头在五年以前也并没有太大的来自品牌竞争层面的压力，所以我们能够看到的本土活跃品牌主要集中在消费品领域。

而时下的情况大为不同。最近五年来，中国大型企业尤其是集团企业已逐

集团品牌

步进入了品牌营销的全新阶段，一些重大的品牌事件也令人颇为欣赏，比如中石化成为 F1 的赞助商，进行了翻天覆地的系统品牌整合；比如联想集团并购 IBM PC 并成为有史以来第一个本土品牌 TOP 级奥运合作伙伴；比如移动以 3 亿用户之巨成为英国《金融时报》全球品牌排行榜名列前茅者；比如一汽、上汽、中行、工行等以各种形式纷纷加入品牌竞争行列；等等。

于是，在这样的历史时期讨论集团品牌问题就显得尤为重要，因为我们这些刚刚加入品牌竞争的本土巨头们尽管综合实力雄厚，但在品牌运营领域却存在着种种战略、模式乃至效率上的问题，这其实也是所有渴望在品牌方面有所建树的中国企业所面临的共同问题——我们在品牌战略、品牌管理、品牌营销乃至品牌理论、品牌人才等方面极度欠缺，所有本书系统阐述的有关集团品牌的概念结构、核心价值、诊断模式、整合营销、管理维护等内容，对于大型企业的品牌运营实践具有整体指导价值。

如今的中国，不缺产品、不缺制造能力、不缺大大小小的企业，我们真正缺乏的是有影响力的品牌，尤其是具有可持续发展潜力、能在亚洲甚至全球范围内与世界品牌一较长短的大集团品牌，这些大集团品牌的崛起，正是一个国家全球形象认知、国际地位上升的风向标之一。

从这一层面上来说，仁达方略的《集团品牌》一书，为迎接中国大品牌时代的到来，为推动中国成为品牌大国汇入了一份智慧的力量。

是为序。

新华社《中国名牌》杂志社总编辑

商务部品牌万里行专家

顾环宇

2008 年 5 月于北京

目 录

第一章 从产品品牌到企业品牌和集团品牌 1

对于集团企业来说，企业品牌意义更加重要。一是旗下分支机构众多，产品众多，产品的内涵、品质、市场定位都比较多元，无法统一塑造和提升，有可能还会发生周伯通的左右手互博的问题。所以，无论是产业集团还是投资集团，塑造乃至快速提升企业品牌都是大事，是当务之急。

- 第一节 从产品品牌到企业品牌：认识一下生蛋的那只鸡 3
- 第二节 集团品牌：亮出企业集群的共有属性 7
- 第三节 集团品牌最常犯的错误是搞乱了辈分 10
- 第四节 集团品牌管理的“三驾马车” 17

第二章 想让人记住什么——集团品牌价值体系 31

集团品牌价值体系是集团品牌管理的第一驾马车，也是集团品牌管理的旗舰，价值体系往哪儿指，后面的两驾马车就往哪儿走。

- 第一节 你认清企业的本质了吗？ 32
- 第二节 品牌核心价值的三大主题 34
- 第三节 不断丰富与调整，让集团品牌日趋完善 40
- 第四节 集团品牌诊断与评估 43

第三章 如何让人记住——集团品牌传播体系 69

品牌塑造在于推广与传播。有人说，品牌或者是“卖”出来的，或者是“炒”出来的，而事实上，无论品牌是以哪种形式产生的，都离不开推广与传播。

- 第一节 最想讨谁欢心：传播对象分析 70
- 第二节 取悦受众不是唯一模式：传播方式选择 73
- 第三节 最有效通路：渠道选择和构建 75
- 第四节 如何获得青睐：传播策略和手段 79

第四章 好品牌靠人塑造——集团品牌管理体系 95

集团品牌管理体系是集团品牌管理的第三驾马车，也是“三驾马车”当中最容易掌控和驾驭的。只要指定责任部门和责任人，制定传播流程和规则（原则），遵照设定目标和要求操作，便可快速见效。

- 第一节 要有责任部门和责任人 95
- 第二节 即使是突发事件也按规定动作做 96
- 第三节 掳获消费者芳心：品牌核心价值的维护 103
- 第四节 有目标、有规划“呵护”品牌 107
- 第五节 搞定危机公关的三句话 116

第五章 在同与不同之间胜出——集团品牌识别体系 135

集团企业因跨文化、跨行业和跨地区而产品众多，需要构建集团的品牌识别体系。处理产品的个性和集团企业的共性之间的关系是有难度的。

- 第一节 品牌文化与企业文化 135
- 第二节 集团 VI 与集团文化 149
- 第三节 集团 VI 与集团形象 155
- 第四节 集团 VI 与集团经营 160
- 第五节 集团 VI 的设计原则与评估标准 164
- 第六节 集团 VI 的设计方法 171
- 第七节 集团 VI 的设计流程 180

第六章 好品牌源于好形象——品牌代言人和职业经理人形象 181

企业品牌一般都有形象代言人，他们可能是企业的创始人、老板、职业经理人，可能是某企业高层，可能是企业管理团队，可能是在各种媒介和公共场合露面的明星，也可能是低调的神秘人（不要联想到伏地魔）或隐身人。但是，这些人无论是光鲜耀眼还是低调朴素，无论是明星还是隐形人，都是一种形象和风格，都会对企业形象和企业品牌产生正面或负面的影响。

- 第一节 作风低调还是面目模糊 182
- 第二节 出山有径：公众人物的安全形象 184
- 第三节 水有源，树有根：职业形象也有价值体系 187
- 第四节 企业危机与个人职业危机下的公关 189

参考文献 197

第一章 从产品品牌到企业 品牌和集团品牌

推动我们修订并再版《集团品牌》(中信出版社 2008 年版)的是国人明显表现出的品牌意识觉醒。

这种觉醒首先表现在品牌推广的传统项目——广告投放的力度和广度空前上,最有说服力的例子是前赴后继花费巨资在美国纽约时代广场的大屏幕上做广告的众多机构,不管它们投放的广告在内容选取和设计手法上水平高低,至少说明了一件事——舍得投入。这是一种态度,一种认识,重视品牌并有所行动,无论从哪种角度来说都是进步。

这种觉醒还表现在对品牌内涵理解的加深和延展。北京热力集团开始塑造亲民形象,打出主动服务市民的亲情牌;国家电网公司对于企业品牌的塑造和形象提升可谓全方面,作为第一家向社会发布社会责任报告的央企,已经利用多年时间持续推进文化的“五统一”,其中供电所的标准化建设是我们有目共睹的,以统一的形象、统一的服务标准塑造统一的品牌。

落实“五统一”要求,建设统一的企业文化

2011 年 10 月 28 日,国家电网公司直属党委组织召开总部有关部门工作座谈会,学习贯彻公司第四季度工作会议精神。与会人员交流了学习刘振亚总经理讲话的体会,就贯彻落实第四季度工作会议精神进行了发言。

公司第四季度工作会议召开后,各部门迅速行动,第一时间组织本部门员工认真学习。大家一致认为,公司第四季度工作会议是在公司深入推进“两个转变”、实现“十二五”发展良好开局的关键时期召开的一次重要会议。会议全面系统地总结了 2011 年以来的工作,对第四季度工作进行了安排部署,具有很强的针对性、操作性。刘振亚总经理的讲话高屋建瓴、总揽全局、务实创

新、内涵丰富，是做好公司当前和今后一个时期各项工作的重要指导性文件。

会议强调，各部门要紧密结合工作实际，继续深入学习贯彻第四季度工作会议精神，增强贯彻落实公司党组决策部署的坚定性和执行力；全面落实“五统一”的要求，大力建设和弘扬统一的企业文化，以“诚信、责任、创新、奉献”的核心价值观统一思想，以“努力超越、追求卓越”的企业精神激励总部员工，凝聚各部门力量，使总部成为公司优秀企业文化的倡导者、示范者和推动者；紧紧围绕“两个转变”、“三集五大”体系建设等中心工作，进一步加强总部党组织建设，把创建“电网先锋党支部”和学习型党组织建设与深入推进“讲责任、比贡献、作表率”创先争优活动紧密结合起来，不断激发党建工作活力，增强总部党组织的凝聚力和战斗力，充分发挥党组织和党员在加强总部建设中的示范带动作用，努力为深化“两个转变”，加快“一强三优”现代公司建设作出新的贡献。

资料来源：国家电网报。

一直处于舆论风口浪尖的中石油，在全系统构建对外传播的管理体系上做出了有益的尝试（详见第四章第二节）。

2011年有关品牌的话题很多，影响大、传播广的事件不可计数，如蒙牛毒牛奶事件，康菲漏油事件，紫金矿业污染环境，大连两次大火、新疆豪华越野车、天价酒、内部福利分房等系列丑闻缠身的中石油，中国电信垄断调查，美的、比亚迪大幅度裁员，富士康的“十几连跳”引发美国本土对苹果血汗工厂的指责，阿里巴巴董事长马云转移支付宝引发争议以及大幅度提高收费标准引发淘宝网被小商户联手围攻，故宫十重门，“7·23”动车惨祸之后高铁整个产业链遭受的广泛质疑……我们看到，有的企业应对及时得体，消弭了战火，有的企业却是一个错误接着一个错误地将危机扩大蔓延到无法收拾的地步。作为企业品牌的研究者，我们无意论定企业的是非曲直，只致力于从品牌塑造、提升、传播的方法和技术角度进行梳理和探讨，而上述危机事件的发生和应对失当，提示我们企业品牌研究的必要性和紧迫性。

另一个促使我们推出《集团品牌》修订版的因素是，我国企业品牌塑造的恶劣环境和尴尬处境。

据2012年最新曝光的消息称，中国已经无可置疑地“晋升”为奢侈品大

国，但是这是耻辱的，耻辱有多重含义，一是未富先奢，大量贫困和落后情况下的奢靡浪费让人痛斥；二是奢侈品消费的钱来路不正，消费人群的正当性也遭质疑；三是我们消费多但不受尊重；四也是最重要的一点，所有的奢侈品生产以及品牌归属肯定跟我们中国无关。更加可悲的是，被国人追捧的国际品牌一旦将产地移至中国就立刻被国人遗弃，乃至跨国品牌的拥有者不得不放弃在中国设厂，以避免因“国产”而失去庞大的中国消费群，丰田汽车在大地震后放弃到中国设厂就是一例——中国人不买中国产，丰田将失去最大宗的买主。

就一般规律而言，产地应与市场尽可能接近，以便降低运输成本，但是，国人的品牌偏好竟然导致这一普遍适用的经济规律被颠覆，我们的品牌环境、品牌处境，由此可见一斑。而环境越恶劣，处境越艰难，理论研究、方法探索、技术操作就越重要，我们希望本版《集团品牌》能够在企业品牌塑造特别是集团品牌塑造与提升方面发挥积极的作用，这也算仁达方略尽一点社会责任吧。

第一节 从产品品牌到企业品牌： 认识一下生蛋的那只鸡

每天都坐地铁上下班，在地铁里发现了一个很有意思的现象：产自北京延庆的“德青源”鸡蛋在地铁里做了自己的广告。跟同事聊这件事，同事说他在电视上也看到过“德青源”鸡蛋的广告。于是我们都有点纳闷，一个鸡蛋能卖多少钱呢，如此做广告？同事又补充说，大家估计看了广告，以后进超市差不多就买这个鸡蛋了。

“德青源”鸡蛋号称自己的鸡“吃的是营养套餐、住的是空调房、喝的是山泉水、享受的是星级服务”。同时，“德青源”鸡蛋下线后，还要有效消毒，完全杀灭蛋壳表面存在的沙门氏菌和大肠杆菌，并且通过了农业部的“无公害”认证。单就这些宣传，也足以使“德青源”鸡蛋成为老百姓买鸡蛋的首选，很多人宁愿多花一点钱，也要吃个安心。

其实，我倒无意为他们的鸡蛋做广告，即便吃过了也不知道跟别的鸡蛋区

别在哪儿，自然也不敢妄下论断。但是，就“德青源”鸡蛋，我们可以看到，我们所处的世界实际是一个品牌的世界。在国外，品牌早已不是什么新鲜的词汇，因为不光是外国人在消费自己国家的品牌产品，在中国老百姓的腰包逐渐鼓起来之后，洋品牌也早已不是短缺经济下凭票才能购买的产品。人们在满足了基本需求之后，信心满满地朝品牌产品进发。在我们的身边，随处都可以感受到老百姓的品牌意识。

看着老百姓日渐旺盛的品牌需求，我们自然会想到，我们的企业对此会有什么反应呢？记得有一次想请某通信信号集团公司的相关负责人就品牌的问题沟通一下，不料对方一句话就回绝了我，理由是“我们这方面做得不好，你们应该向做得好的企业学习。”虽然失望，但也默认他说得有道理。确实，多数国企在经过了改制、合并之后，还存在着很多亟待解决的问题，其中品牌就是一个方面。那么，究竟我们的国有企业在集团品牌方面存在哪些问题呢？

众所周知，中国集团企业尤其是很多国有大型集团企业，是在政府强力主导和推动下以“拉郎配”的形式产生的，这样的集团企业，一般是围绕一个或者几个规模大、经营状况好的企业组建，是“先有儿子后有老子”。在这种情况下，容易出现子公司强大，而集团公司弱小的情况。必然地，集团公司下属的子品牌会强弱有别，同时还会因为集团在整合过程中，没有充分考虑子公司之间竞争关系和集团产业链等诸多问题，出现了下属子品牌之间相互无秩序竞争，品牌模式选择不统一，在传播中各自为营，因此，集团品牌在公众中的印象是十分模糊的。于是，就像我们看到的那样，很多集团企业借鉴了国外集团品牌的模式，为自己的集团设计了统一的 Logo，执行了统一的集团视觉识别系统，不管实质的效果怎么样，至少在外人看来，集团的形象很整齐。

那么，真正的集团品牌是什么呢？在这里，我们首先应该搞清楚集团品牌的概念，因为品牌的概念我们耳熟能详，但是要说集团品牌，未必人人皆知。至少在中国，它带有自己的特色。根据我们多年来对中国国有集团企业品牌的关注和研究，我们认为，集团品牌至少符合以下两个特征：集团品牌具有品牌的基本属性，它是整体的表现集团对利益相关者所作出的承诺、提供的产品和服务，以及利益相关者对集团的承诺；产品和服务的主观评估。集团品牌在特定的环境下无法具体到某一个“物”或者“服务”上，给利益相关者更多的是抽象的概念，是集团核心价值观对外界的有效传达，从而达到让利益相关者认