



仁达方略
REDETAC CONSULTING

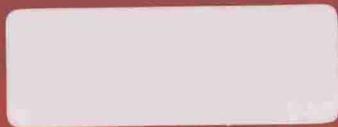
管理文库·集团管理系列

央企

集团品牌建设之道

Brand Building of Central Enterprises

仁达方略管理咨询公司◎著



集团品牌诊断 集团品牌战略制定 集团品牌战略落地

集团品牌建设“三步走”为您清晰解码集团品牌的建设之道



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

央企

集团品牌建设之道

Brand Building of Central Enterprises

仁达方略管理咨询公司◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

央企集团品牌建设之道 / 仁达方略管理咨询公司著

. — 北京: 企业管理出版社, 2014. 8

ISBN 978-7-5164-0922-0

I. ①央… II. ①仁… III. ①国有企业 - 品牌战略 - 研究 - 中国 IV. ①F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 183423 号

书 名: 央企集团品牌建设之道

作 者: 仁达方略管理咨询公司

选题策划: 刘 刚

责任编辑: 谢晓绚

书 号: ISBN 978-7-5164-0922-0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644
编辑部 (010) 68701891 (010) 68701661

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市南阳印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 13 印张 174 千字

版 次: 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 39.80 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

本书编委会

主 编：王吉鹏

编 委（按姓氏笔画排序）：

尹晓燕	王 芳	牛海姣	孔小丹
史德安	杨曦沧	杨欣磊	杨 凯
吴胜国	邸 洁	张洪云	张文艳
岳 颖	赵佩华	赵继岚	赵瑞敏
赵婧媛	慕云五	魏立红	

序 一

在国资委出台《关于加强中央企业品牌建设的指导意见》（以下简称《指导意见》）的过程中，本人因工作关系曾参与其中，深知国资委出台这个文件的目的是要把央企品牌建设工作做实。这是个巨大的挑战。就本人观察，挑战主要体现在以下三个方面：有优势，缺理念；有抱负，缺战略；有资产，缺模式。

有优势，缺理念。由于央企存在的目的和拥有的内外资源，使其在掌控资源、市场竞争方面独具优势，这些优势对创建品牌而言是一个“硬通货”，但是如果没有一个强大持久的品牌理念，很难将“硬通货”转化为软实力。央企的品牌理念是什么？《指导意见》中给出了这样的答案：通过积极打造国际知名品牌，带动我国成熟的产品、技术和标准走向国门、走向世界，在更宽领域和更高层次与跨国公司开展竞争合作，努力构建与经济实力相匹配的品牌实力。

综观全球产业发展历程，现在已经形成了一个产业品牌化、品牌产业化的大格局。在这种大格局下，构建中国品牌的全球版图，就是央企集团品牌建设的核心理念。

有抱负，缺战略。在央企的领导人中，不乏具有全球视野和远大抱负的领军人物，但总体上看，央企在全球市场竞争中涉水不深，对全球知名品牌的运营规律和方法还认识得不够透彻。虽然《指导意见》提出了“要将品牌战略作为最高竞争战略”的要求，但是对于大多数央企决策者而言，在如何制定具有独创性和吸引力的品牌战略这一问题上，依然无从下

手。通过研究全球品牌标杆，我们可以归纳出三种品牌战略路径：第一种是走自主创新之路，在产业链中控制定价权，如苹果、三星、丰田、宜家、沃尔玛等；第二种是走品牌联合之路，运用巧实力，发展硬实力，英特尔品牌堪称此类成功典范；第三种是走品牌并购之路，通过平台化战略，发展品牌集群，如LV集团、思科、中粮集团、腾讯等。随着互联网时代的到来和网络经济的崛起，这三类品牌战略都将呈现出这样的变化——从品牌形象传播向品牌化组织建设发展，从品牌营销向品牌资产经营深化。在互联网时代，集团品牌战略的核心就是品牌化组织战略。

有资产，缺模式。毋庸置疑，“央企”两个字就是金字招牌，本身就具有很高的品牌资产价值。但是如何利用好品牌资产，实现由规模扩张型向质量效益型转变，由价值链低端向价值链高端转变，依然是个大问题。正如《指导意见》中指出“多数中央企业还没有关注到品牌资产的保值增值，品牌资产的管理和保护水平远远落后于跨国公司”。要提高央企品牌资产管理水平，既需要提高认识，更需要掌握方法。

创建和管理品牌资产的重点很多，在律师眼里，商标保护很重要；在产品经理眼里，产品质量很重要；在设计师眼里，用户体验很重要；在营销人眼里，客户关系很重要；在广告人眼里，知名度很重要；在公关人眼里，正面形象很重要；在会计师眼里，无形资产价值很重要……要将各方认知和力量聚合在一起，实现“力出一孔”，就必须聚焦于品牌资产的保值增值这一根本目的。《指导意见》明确提出“世界一流企业都善用品牌资产，并将品牌作为核心资产加以严格管理和保护”“品牌是企业的无形资产，是实现保值增值的重要途径”。将央企集团品牌战略和央企品牌资产保值增值结合在一起的抓手就是品牌模式创新。品牌模式是一种轻资产经营模式，它是实现品牌三大价值（交易价值、衍生价值、整合价值）的基本方式，品牌资产保值增值的方式就是创新品牌模式。

面对诸多挑战，央企集团品牌建设要做到高标准、高起点、高水准，就必须借助专业机构的智慧和力量。仁达方略长期致力于集团品牌建设的

研究和咨询，形成了一整套集团品牌创建与管理的思想、方法和工具，相信《央企集团品牌建设之道》一书的出版，势必对推动央企集团品牌建设“落地”起到积极作用。

杨曦沧

品牌资产管理专家、北京国信品牌评价科学研究院院长

序 二

2013年12月17日，国资委印发《关于加强中央企业品牌建设的指导意见》，将央企的品牌建设提升到了战略高度。自此，很多央企集团品牌建设工作也如火如荼地展开，但是在集团品牌建设实践中，我们依然面临着很多的问题：多元化的业务模块，该用同一品牌吗？新收购的企业该整合品牌吗？母子品牌该如何平衡强弱……

我从事出版工作17年，对国内很多企业的管理实践进行了思考 and 观察，站在品牌研究的角度，发现理论界对企业品牌、产品/服务品牌的研究已不在少数，但对集团品牌的研究少之又少，能讲清楚内涵道理的更是寥寥无几。在没有系统理论的支撑下，央企的集团品牌建设工作开展起来难免跌跌撞撞。

此时，欣闻仁达方略即将出版《央企集团品牌建设之道》一书，我一方面为老朋友又添力作而欣喜，另一方面也为央企品牌建设的理论指导而高兴。我和仁达方略合作很多年了，对它有比较深入的了解。作为知名的大型企业管理咨询公司，仁达方略在集团品牌的建设和管理方面研究较早，研发了系列的集团品牌诊断、品牌建设模型，并在为很多央企服务的过程中将其应用于实践，取得了极好的效果。同时，仁达方略还开发了很多的知识产品，在业界广泛传播并产生了深远影响，如《集团品牌》、《集团品牌与企业文化》等系列图书一版再版，《央企集团品牌建设与管理现状》研究报告订阅甚广，“品牌核心价值怎能轻易撼动”、“看看那只生蛋的鸡”等脍炙人口的文章被大量转载……这都体现了老朋友踏实、严谨的性格。

2014年7月7日晚,《财富》世界500强出炉,我们为中国比去年有更多的企业上榜而高兴,可是另一个权威榜单却又让我们忧心,数年来,Interbrand世界企业品牌排行榜中,中国那么多强大的企业无一入围。在我们中国企业走向国际化,构建世界一流企业的同时,广大央企作为中国企业的脊梁,建设集团品牌迫在眉睫。在今天,企业集团已经认识到了集团品牌的重要性,若更迫切地想知道如何建设集团品牌,仁达方略的力作《央企集团品牌建设之道》刚好为您指点迷津。

该书布局新颖,逻辑清晰。第一篇“时代强烈呼唤集团品牌的到来”,面对当前国内央企集团在品牌建设方面存在诸多的困惑,为您揭秘到底何为“集团品牌”,为什么企业集团要建设集团品牌;第二篇“集团品牌建设‘三步走’”,仁达方略根据国资委央企品牌建设指导意见,研发集团品牌建设“三步走”模型,为您清晰解码集团品牌的内在体系,明白介绍如何建设集团品牌;第三篇“各类企业集团品牌建设路径解读”,众多央企按照产业类型、形成历程、经营性质等可以分为很多类,每类企业集团特点各不相同,品牌建设亦各有玄机。仁达方略结合强大的理论实战经验,针对各类企业集团的品牌建设路径一一破解,给企业集团的管理者以启示,对今后的品牌建设提供参考。理论与实践相结合,这是本书最大的特点,也是仁达方略一贯出书的风格,该书力求成为广大企业管理者手边的工具书。

随着中国更多的企业集团在国际舞台上优雅亮相,国人也更加期望我们有更多“叫得出、叫得响”的集团品牌。不要昙花一现,要历久恒长,这就是品牌的力量。因此,我特别向中国广大企业集团的高层管理者、品牌工作的建设者推荐该书,希望能带给他们多一些参考、多一些借鉴,助推企业集团的品牌建设和管理工作,使其拨云见日、更上一层楼。

最后,祝愿仁达方略发展蒸蒸日上,越来越好!

慕云五

《管理学家》杂志执行主编

目 录

CONTENTS

第一篇 时代强烈呼唤集团品牌的到来

第一章 央企集团品牌建设迫在眉睫	3
第一节 央企成长现状及特点	3
第二节 中国品牌“活在自己的世界”	5
第三节 央企品牌建设的“三道坎”	7
第四节 国资委重视央企品牌建设，凸显做强中国企业决心	11
延伸阅读一 仁达方略《世界一流企业要素解读》节选	18
延伸阅读二 电子商务的几种模式	21

第二章 揭秘“集团品牌”	26
第一节 集团品牌：企业的共有属性	26
第二节 集团品牌建设的三大注意	29
第三节 集团品牌认知的四大误区	33
第四节 集团品牌建设能够为央企带来什么	37
延伸阅读一 三种常见的集团管控模式	39
延伸阅读二 要不要看那只生蛋的母鸡	41

第二篇 集团品牌建设“三步走”

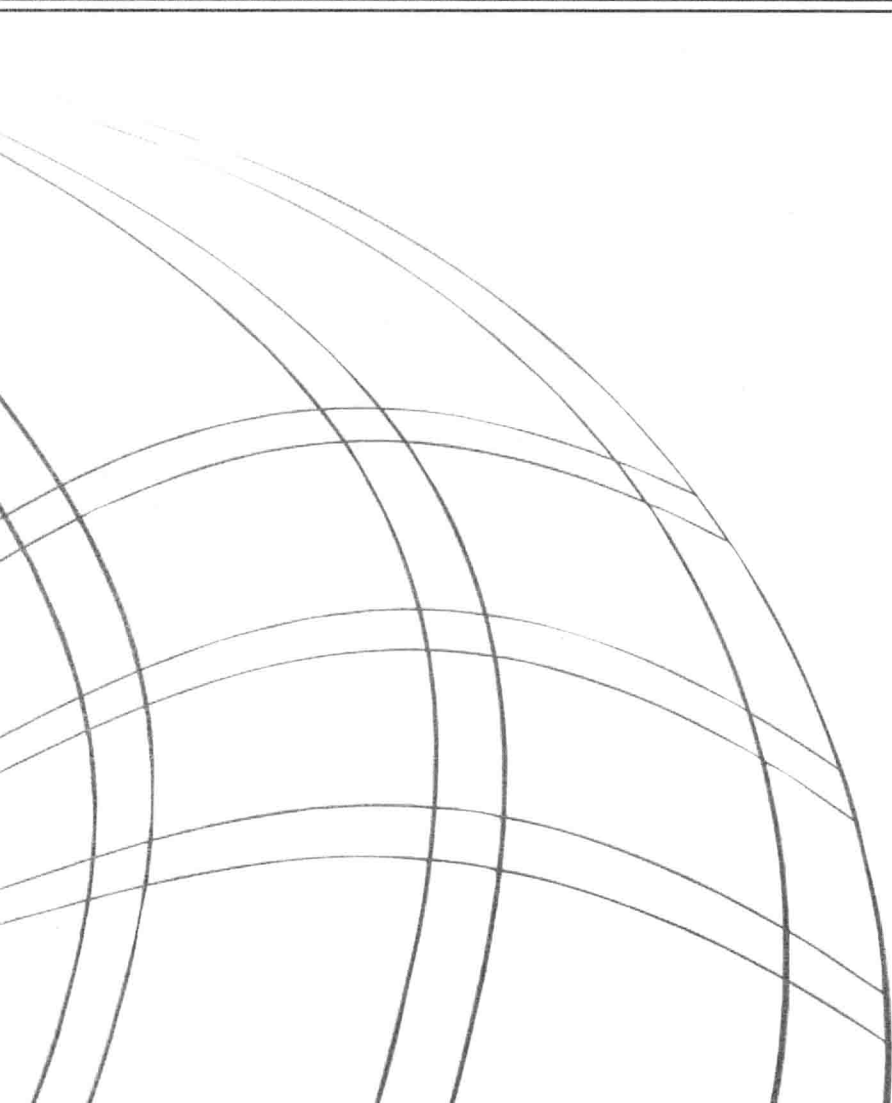
第三章 集团品牌处于何种水平——集团品牌诊断	49
第一节 为什么要进行集团品牌诊断	49
第二节 集团品牌诊断什么	50
第三节 集团品牌诊断方法及应用	55
延伸阅读一 潍柴和吉利：从此俺要“高大上”	59
延伸阅读二 “集团企业号” 航母编队的 GPS——集团定位	62
第四章 集团品牌建设内容——集团品牌战略	66
第一节 集团品牌应规划些什么	66
第二节 集团品牌愿景与目标确定	68
第三节 集团品牌价值提炼与定位	70
第四节 集团品牌架构发展规划	76
延伸阅读 “红旗”——缺乏品牌定位和核心价值	82
第五章 集团品牌战略如何落地	
——集团品牌战略规划实施	87
第一节 集团品牌如何能够“恰到好处”	87
第二节 集团品牌如何让人印象深刻	95
第三节 集团品牌如何能够持续溢价	105
延伸阅读一 央企高价维护企业形象	117
延伸阅读二 国企异化变成公众“眼中钉”	117

第三篇 各类企业集团品牌建设路径解读

第六章 三类产业集团品牌建设路径	121
第一节 单一产业集团品牌建设	
——以中国第一汽车集团为例	121
第二节 相关多元化产业集团品牌建设	
——以中国医药集团为例	132
第三节 非相关多元化产业集团品牌建设——以 GE 集团为例 ...	142
延伸阅读 华润集团品牌建设案例	150
第七章 B2B、B2C 类集团品牌建设	161
第一节 B2B 类集团品牌建设——以中国南车集团为例	161
第二节 B2C 类集团品牌建设——以大唐集团公司为例	167
第八章 并购类集团品牌建设	178
第一节 中粮集团品牌建设	178
第二节 其他并购类集团品牌建设	186
参考文献	191

第一篇

时代强烈呼唤集团品牌的到来



2014年1月3日，国务院国资委发布《关于加强中央企业品牌建设的指导意见》，将集团企业品牌建设工作提到了战略高度。为什么要站在国家的高度提出集团企业品牌建设的指导意见？当前中国央企集团在品牌建设方面有哪些困惑和乱象？面临当前中国多数集团企业这种下属机构众多、业务多元、地域广阔的发展现状，多数企业集团“先有儿子，后有老子”的推进形式，既有垄断业务又有市场竞争型业务的交叉格局，是否需要建设集团品牌？又该如何建设集团品牌：二级单位是否要有自己的品牌？多元业务的品牌是否需要统一？中粮入驻地产，五矿涉足金融、物流，既有的集团品牌还能覆盖新增业务吗？面对诸多疑问，仁达方略凭借多年的理论和实战告诉您“何为集团品牌”，“集团品牌的力量在哪里”。

第一章 央企集团品牌建设迫在眉睫

第一节 央企成长现状及特点

中央企业作为我国国有企业集团军中的优秀代表，在几十年的改革及发展中基本上建立了权责明确、管理科学的现代企业制度，为维护国家经济安全和维护社会稳定做出了重大贡献，同时，中央企业也是中国企业品牌建设的主力军。其在成长过程中，逐渐形成了以下特征。

伴随着经济的快速发展，多数央企基本上都形成了规模宏大、竞争实力很强的大型企业集团。历年《财富》世界 500 强企业上榜的国有企业中，80% 以上都为央企。《财富》杂志公布的 2013 年世界 500 强企业名单显示，入围中国企业已达 95 家，其中，有内地企业 85 家，香港企业 4 家，台湾企业 6 家；国务院国资委监管的中央企业有 44 家入围，这个数字在 2012 年是 42 家。中国石化、中国石油和国家电网三家央企入围前十名，营业收入分别为 428167.4 百万美元、408630 百万美元和 298448.8 百万美元。中央企业中的中国医药集团、中国有色矿业集团首次入围世界 500 强，排名分别为第 446 和第 482 位，营业收入也分别达到了 26189.5 百万美元和 24146.2 百万美元。

有竞争力的中央企业集中在第二、第三产业传统产业部门的垄断行业，传统行业比重大，行业集中垄断和重化工色彩浓郁，新能源、新材料、生物制药、节能环保等新一轮国际竞争产业战略制高点的中央企业很少。历年中国进入世界 500 强的企业主要集中在银行、工程建设、金属、汽车、电信、能源等行业。

中央企业依托资源优势，形成了多元化、集团化的发展态势，集团公司往往涉足多个行业，形成多元化业务格局。以华润集团为例，这家发展已逾70年的大型央企，在过去的20年内经历两次自我“再造”，逐步形成了多元控股型公司的管理架构和产业设计，而在此之前，它只是以进出口为主的国有贸易公司。华润的多元化道路从香港开始，以“从鸡蛋到导弹”式的产业整合思路，依靠资金与政府背景，在国内收购零售、房地产、啤酒、纺织、电力、建材、微电子及农业深加工等一系列不相关联的业务，它一举成为与青岛啤酒并列的啤酒业龙头；它稳坐纺织行业第三的位置；它也是中国地产行业中规模最大、盈利能力最强的公司之一……同样的，中集集团也是典型的例子。自1980年成立以来，中集集团一直是一家行业专业化程度很高的集装箱制造企业，2002年其正式启动厢式半挂车业务，开始实行真正意义上的行业多元化。接着，中集集团又相继进入能源、化工、海工等业务版块，没有停止多元化的步伐。除上述两个企业之外，近年来央企对矿产资源、能源、金融证券、房地产和保险等领域的投资热情也较高，比如国家电网公司下属的30多个子公司出资组建英大泰和财产保险股份有限公司，中国石油、中国石化、中国海洋石油等国资巨擘将目光投向金融领域，除此之外，进入房地产行业的央企更是数不胜数。

随着经营投资的多元化发展，管理难度越来越大。企业层级越延越长，按照国资委要求和企业管理的科学层级，集团总部的下属企业层级达到3~4级为宜，但部分央企业管理层级已达到5级，甚至6级，集团母公司直辖或控股子公司不断发展出“孙公司”、“重孙公司”等，管理链条很长。下属公司众多，形式各异，分公司、子公司、事业部、办事处等，很多央企直属的下属单位达到数十家，管理幅度增宽。同时，企业规模越来越大，跨地区程度也越高，投资控股关系也更加复杂，交叉持股、环形持股、间接控股等各种复杂的股权结构普遍存在，管控难度增大，对风险控制能力要求提高。

经过中国改革开放三十多年的发展，央企的收入水平已经跻身世界顶尖企业行列，作为我国企业的生力军和代表者，其在创建国际知名品牌方

面扮演着先行者的角色。然而，同国际品牌和跨国集团相比，很多央企的品牌建设和管理水平差距明显，还有待大幅提升。

第二节 中国品牌“活在自己的世界”

在 2013 年 BRANDZ 全球最具价值品牌百强排行榜中，苹果以 1850 亿美元的品牌价值蝉联 2013 年“BRANDZTM 全球最具价值品牌 100 强”榜首，排行榜中前九名都为美国企业，中国移动作为中国最高价值的品牌排在第十位，中国品牌需要在创新及国际化方面有更多进步。此次评选共有 12 家中国公司登上了百强榜单，品牌总价值达到 2700 亿美元。在亚洲 10 大品牌中，中国品牌占据 6 位，数量超过日本和韩国。

但上榜的中国品牌中，大部分仍为国有企业，而中国品牌的品牌数量及品牌总价值在百强榜单中的比重都首次下降，中国品牌的增长动力遭遇瓶颈。中国品牌不仅要在科技领域有更多的创新，同时也要在品牌国际化方面作出更多努力。品牌价值体现的是一种品牌资产，是品牌竞争力的综合反映。这从一个侧面反映出，我国品牌建设与国际品牌的巨大差距，如表 1-1 所示。

表 1-1 部分中国企业集团与国际企业集团品牌价值对比表

名次 \ 分类	2013 年度国际品牌排名			2013 年度中国品牌排名		
	品牌	品牌价值/ 亿美元	所属行业	品牌	品牌价值/ 亿美元	所属行业
1	苹果	1850.71	技术	中国移动	553.68	通信服务
2	谷歌	1136.69	技术	中国工商银行	411.15	金融
3	IBM	1125.36	技术	腾讯	272.73	技术
4	麦当劳	902.56	餐饮	中国建设银行	268.59	金融
5	可口可乐	784.15	饮料	百度	204.43	技术
6	AT&T	755.07	电信	中国农业银行	199.75	金融
7	微软	698.14	技术	中国人寿	152.79	金融