

企业的品牌战略管理

让传统品牌管理走开！

逆风还是顺风？

对于一艘盲目航行的船只来说，任何方向的风都只能是逆风。然而我们的品牌经理人们并没有意识到自己在逆风启航，他们津津乐道于品牌形象的微不足道的差别，热情洋溢于独立品牌和单一品牌孰优孰劣的争论，他们认为这就是品牌管理的神髓。然而品牌是一种核心资源，而资源势必产生战略，所以只有从战略管理的高度才能真正做好品牌管理。

一、传统的品牌管理的丧钟为谁而鸣？

尽管以宝洁为代表的传统品牌管理模式风行世界了几十年，也的确使品牌管理见到了成效。但随着市场日趋复杂，竞争压力不断加大，媒体发生巨变，尤其是出现了多元化品牌、品牌延伸等复杂的问题，使传统的品牌管理越来越显得苍白无力，捉襟见肘。

1、战术导向。传统品牌管理不介入经营战略的制定和实施，不仅使得经营战略无法对品牌形成支持，更使得自己被局限于战术一隅，最多也只能达到营销和传播的层面，无法为品牌建立长程持续的竞争优势。

2、品牌管理组织不良，传统的品牌管理部门尽管承担着品牌绩效的重任，但自己仅系一个协调性的部门，对影响品牌运作的其它职能部门并无指挥权，有责无权使得品牌运作效果不良。

3、格局狭窄。传统的品牌经理的视野只局限在单一品牌、单一产品和市场，内部的品牌沟通多被忽略，这使得品牌之间不仅缺少合力，更经常由于争夺资源而自相残杀。同时传统的品牌经理很少处理品牌延伸和品牌结构等问题，而这正是品牌资产提升的关键所在。

4、短期驱动。传统的品牌管理着眼于销售和市场份额等短期效果，虽然偶尔也会关注以下品牌资产等长期指标，但由于他不可能对其负责，所以也就没有任何人会去真正考虑长期的品牌效果。

由于此类种种无法克服的弊端，传统品牌管理的丧钟已经敲响，未来的主人将是品牌战略管理。

二、明日帝国的品牌战略管理

1、品牌战略管理的概念

简而言之就是运用战略管理的方法对品牌进行规划和实施，其目的是在内外环境不断变化的情况下明确一个企业的根本品牌方向和基本活动范围，进而通过对资源的战略性配置来获取持续性的品牌优势。

2、品牌战略管理的特点

品牌战略管理与传统的战术性品牌管理相比，差别甚多。

1、长期性	着眼于发现和解决长期的品牌问题
2、全局性	这一过程可能会涉及到资源、能力、管理的大规模变化
3、竞争性	试图使一个企业获得某种重要、独特和持续的品牌优势

4、纲领性	将影响到方方面面的经营决策与管理
5、稳定性	在一段时间内应保持相当的稳定性，应避免过多不必要的反应
6、现实性	应与所处的外部环境相适应，与所支配的内部资源相契合
7、风险性	非常复杂具有高度的不确定性，要求综合性的方法和组织的重大转变
8、创新性	建立或扩展企业的资源和能力来创造机会或利用它们创造新的价值

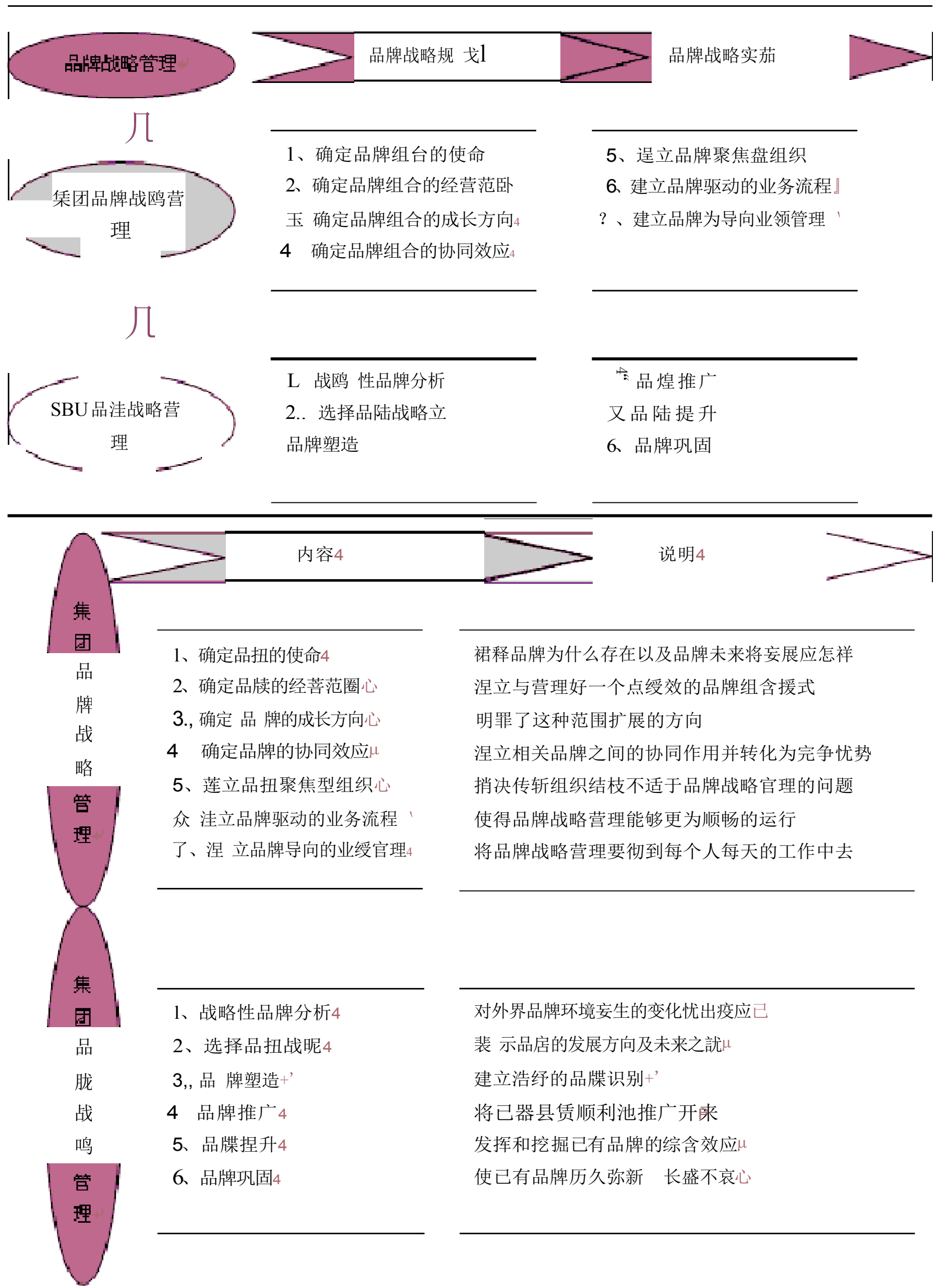
3、品牌战略管理的内容

值得注意的是，品牌战略管理由集团品牌战略管理和 SBU 品牌战略管理两个层次组成，其内容包括品牌战略规划和品牌战略实施。

3.1 集团品牌战略管理与 SBU 品牌战略管理

	集团品牌战略管理	SBU 品牌战略管理
1、特点	是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领	在集团品牌战略的指导下，各个战略事业单位制定的次级战略
2、主要任务	在总的品牌使命的影响下制定品牌的活动范围和成长方向，以及如何在品牌之间寻求协同效应和为不同品牌分配资源，也包括组织结构、管理流程和业绩管理方面的配套，同时统一/改进/评价各 SBU 经理建议的 SBU 品牌战略管理	SBU 品牌战略管理战略考虑的是特定品牌如何在特定的市场上取得持续的优势和不断地积累品牌资产 SBU 品牌战略管理着眼于解决如何从无到有、从小到大地建设和管理好一个强势品牌
3、主体	多品牌的企业集团	具体的品牌业务单元

3.2 品牌战略管理的内容框架及说明



三、品牌战略管理宣告取得优势

没错，当市场非常初级、经营并不复杂的时候，企业不需要品牌战略管理也可以生存和发展。然而今天品牌战略管理已经是大势所趋。

1、精准的预测	<ul style="list-style-type: none"> 1、提高企业预测外部环境变化的能力，使管理人员能够系统地提前思考 2、使企业能够认识和处理面临的机会与威胁 3、为应付变化而提前作准备，把对突发事件的非理性反应行为降到最低 4、使企业将更少的时间和资源用于纠正错误或专项决策
2、科学的决策	<ul style="list-style-type: none"> 5、使重要决策更好地支持已建立的目标 6、使时间和资源更有效的分配于已确定的目标 7、加强对业务活动的协调和控制 8、更有效地总结经验与教训
3、促进创新	<ul style="list-style-type: none"> 9、鼓励前瞻式和创造性的思维，鼓励对变化采取积极的态度 10、提供了综合的工作方法和积极的工作态度
4、沟通与责任	<ul style="list-style-type: none"> 11、建立企业内部沟通的环境与条件 12、将个人的行为集合为整体的努力 13、为明确个人的责任提供了基础 14、加强管理的规范化

实际上品牌战略管理最重要的贡献不在于最终形成的装帧精美的战略管理文件，而在于其规划和实施的过程。通过过程的参与从管理层到操作层将了解自己的品牌并加强对品牌的责任感，而这正是战略成功的关键。

四、品牌战略管理的实操程序

一点也不奇怪，只有在集团和业务单元两个层面建立一个严格的程序才可能保证品牌战略管理的有效性。

1、品牌战略管理制订程序

程序	1、战略议题分析及解决	2、集团制定确认集团战略	3、SBU 制定 SBU 战略	4、质询批准发布战略规划
集团最高领导层	发现、关注新问题；组织特别战略工作小组深入调查或解决	重新评价集团原有的品牌战略	向各业务单元下达集团品牌战略方案；建议各业务单元应特别关注和解决的议题	对各业务单元品牌战略方案逐一质询，提供方向性指导
集团品牌战略管理部门	进行状况分析；发现集团品牌战略新问题	在总裁领导下起草集团品牌战略方案；汇总、收集业务单元负责人意见		参与质询会，向集团领导提供分析及技术支持
业务单元领导人	发现、关注与业务单元业务相关的新问题；组织深入调查或解决	提供建议	组织业务单元品牌管理部门起草、制定业务单元的品牌战略方案	陈述本业务单元品牌战略方案；进行必要修正
业务单元品牌管理部门	进行现状分析；发现本业务单元品牌战略新问题		提供技术分析支持	参与质询会议，提供分析及技术支持

2、对程序的解释

1、目的	<ul style="list-style-type: none"> •制定集团以及各业务单元未来五年的品牌战略管理方案 •集团领导通过对各业务单元品牌战略方案的严格质询，指导业务单元的战略发展方向，将精力集中于最重要的元素
2、原则	<ul style="list-style-type: none"> •集团总裁及业务单元负责人“拥有”各自的品牌战略方案 •总裁及集团高层领导投入大量时间对各业务单元提出的品牌战略方案提出严格的质询，以确保目标的可行性及高度 •集团品牌管理部门提供集团高层领导和业务单元在规划过程中的支持，而不是规划的批准者 •品牌战略方案必需以严谨的市场及竞争形势分析为基础 •品牌战略管理制订每年要进行审核及向前滚动修正，以适应市场变化的需要 •战略质询会作为集团每年最重要的管理会议之一，由总裁及高层领导对各业务单元的战略进行质询
3、预期	<ul style="list-style-type: none"> •建立必要的制度，培养相应的战略制订能力，确保集团在快速变化的市场中，制订
效果	<p style="text-align: center;">新的品牌战略，以求能够“跳跃性超常规”发展</p> <ul style="list-style-type: none"> •帮助总裁及高层领导将精力集中于最重要的领域，通过对品牌战略规划的质询、指导来领导集团发展，而不再是日常工作中的干预、“救火”
4、成功	<ul style="list-style-type: none"> •规划流程带来了挑战—必须引入市场观点
流程的特征	<ul style="list-style-type: none"> •透明程度高，仅经少量过滤便传达给下二、三层组织 •那些执行品牌战略的人同时也是制定这些品牌战略的人 •注重进行必要的对话，而非制作文件 •以事实为依据的方法 •通过提出正确的问题来获得有用的观点 •高层领导的积极参与

3、战略规划质询会

品牌战略管理方案的最终确定主要通过各级审核会的形式进行

3.1 议程

1、目的	为集团年度最重要的管理会议，对各业务单元及下属业务单元的品牌战略规划进行质询，提出修改意见，以确保其严谨性及可行性
2、参与人员	总裁，集团品牌管理部门、财务、人力资源、业务单元副总裁及经理，及各业务单元品牌管理部门
3、议程	<ul style="list-style-type: none"> • 总裁介绍集团品牌战略管理总体思路 • 负责品牌的副总裁介绍集团品牌战略草案 • 负责品牌的副总裁宣布会议规则 • 各业务单元呈报各业务单元品牌战略管理方案，接受与会人员质询 • 负责品牌的副总裁总结发言，介绍修正后的集团品牌战略，明确各业务单元需修改的要点及时间表 • 总裁总结/宣布闭会

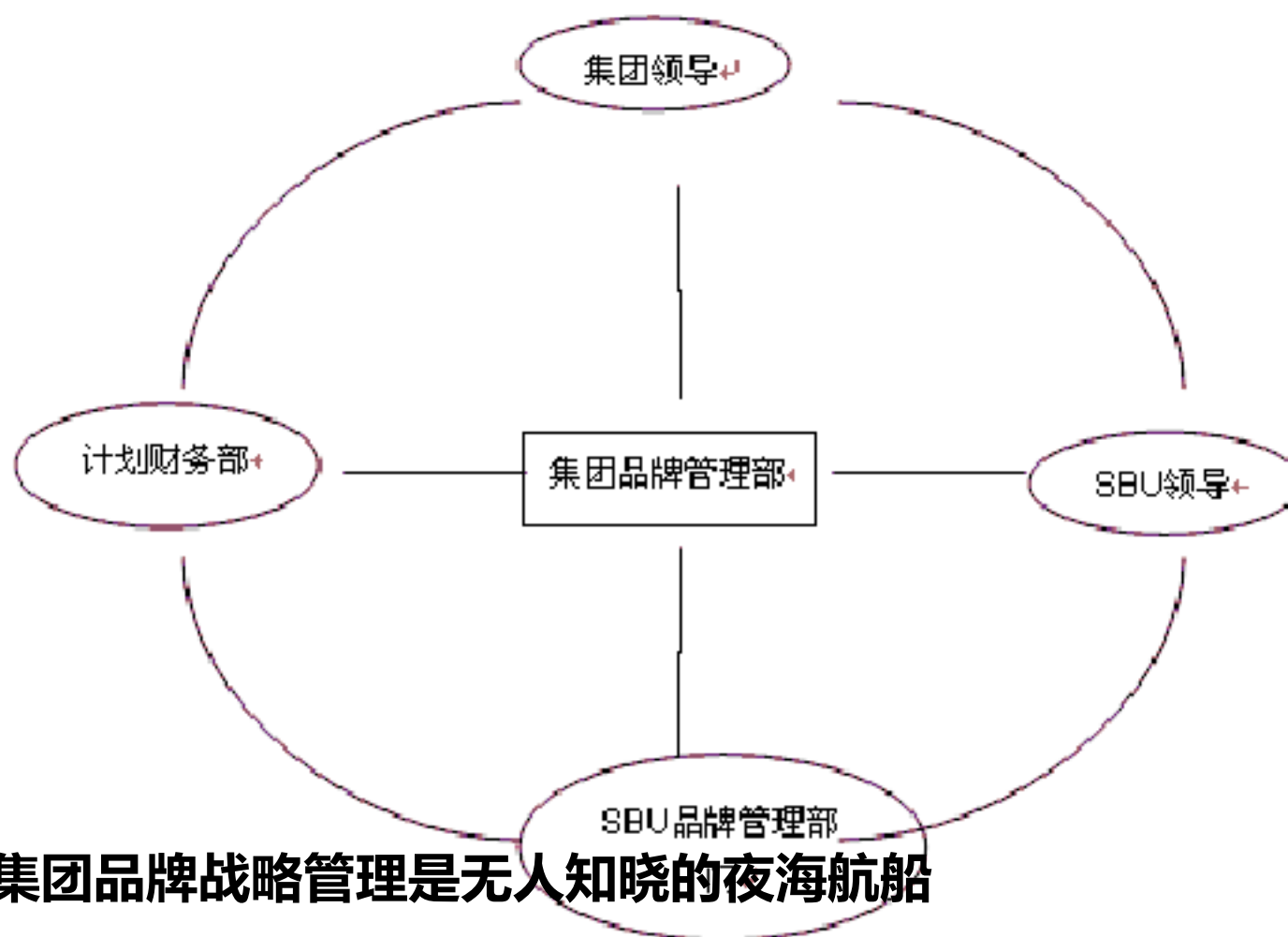
3.2 规则

需提前准备的材料	<ul style="list-style-type: none"> • 负责品牌的副总裁下达的会议议程及规则，材料要求（提前 3 周） • 负责品牌的副总裁下达的集团品牌战略管理草案（提前 4 - 5 周） • 各业务单元品牌战略管理草案（提前 1 周）
会议规则	<ul style="list-style-type: none"> • 各业务单元以及业务单元的呈报材料图表一律用投影形式，按要求格式不超过 10 页

	<ul style="list-style-type: none"> •质询及对质询的应答要求以事实及数据为基础 •质询对事，不对人 •与会人员对各业务单元规划有质询权，总裁对修正要求有终决权
会后后续活动	<ul style="list-style-type: none"> •负责品牌的副总裁总结、分发会议上关于各业务单元规划修改要求的要点，规划完成时间表 •责成修改，战略规划部跟踪进度，总裁最终审批

五、品牌战略管理的组织参与

实际上，品牌战略管理是跨部门、跨职能的合作成果，要求企业动员一切可以动员的力量众志成城。



不仅仅是讽刺！