

strategy& 思略特

Part of the PwC network

解决方案系列

集团品牌管理： 挑战与对策

提升效率、守住底线、拉高上限

联系人：

单小虎

普华永道思略特中国主管合伙人

电话：+86 (21) 2323 8188

邮箱：tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

张承良

普华永道思略特中国品牌营销咨询合伙人

电话：+86 (21) 2323 2115

邮箱：leon.cl.zhang@strategyand.cn.pwc.com

王亮

普华永道思略特中国品牌营销咨询总监

电话：+86 (10) 6533 7586

邮箱：nelson.l.wang@strategyand.cn.pwc.com

李逸兮

普华永道思略特中国品牌营销咨询总监

电话：+86 (21) 2323 2759

邮箱：cecilia.yx.li@strategyand.cn.pwc.com



目录

概述 04

集团品牌管理面临的三大挑战 06

集团品牌管理升级的三个路径 08

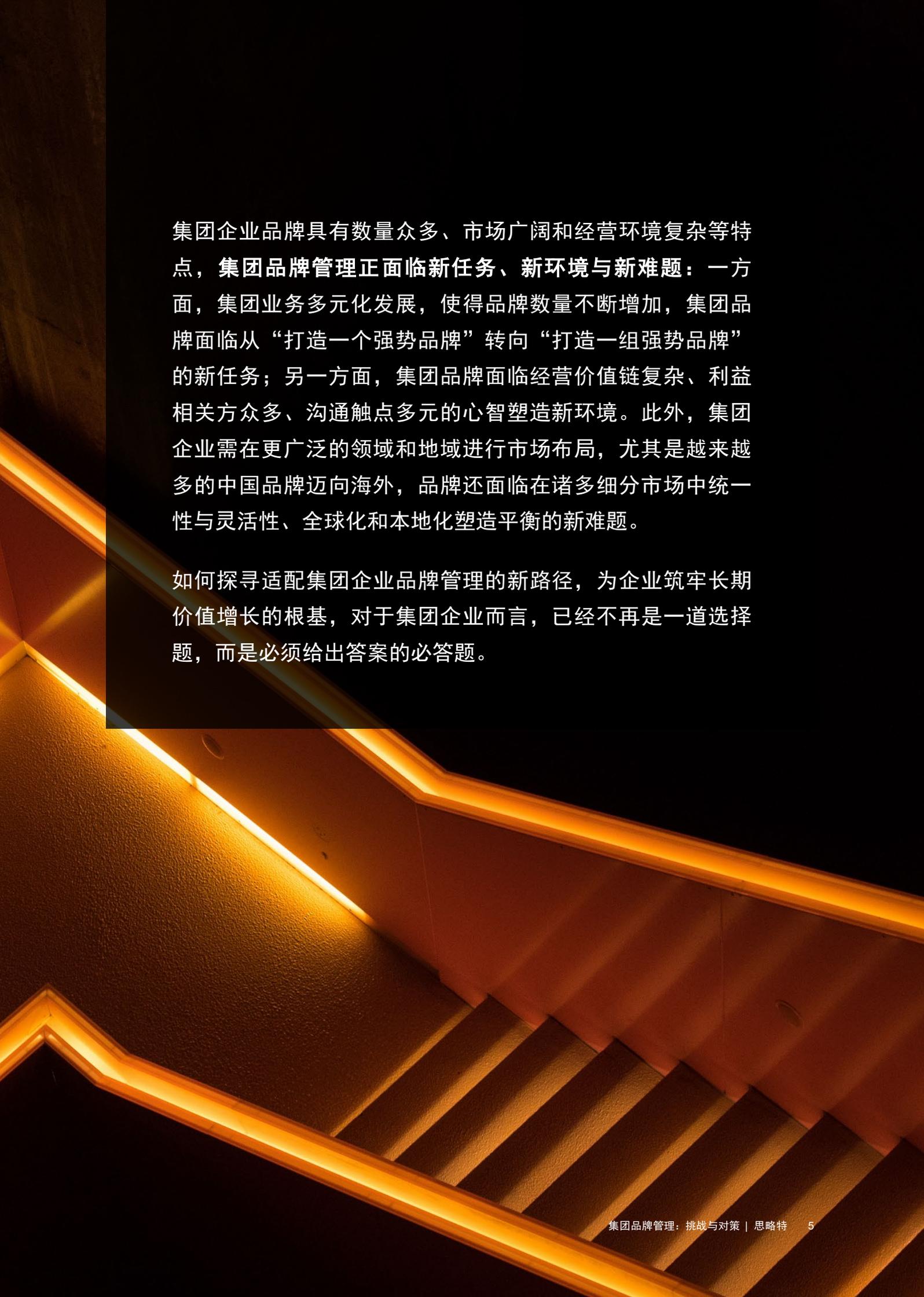
结语 10



在外部环境风云莫测、科技创新层出不穷的大背景下，企业或多或少都经历过或正在经历转型之痛。普华永道思略特结合多年陪伴领先企业转型成长的一手经验和洞察，归纳总结了实效可落地的系列解决方案，帮助企业走对、走稳转型之路。

概述

品牌是企业最重要的无形资产，也是企业综合竞争力最核心的载体。近年来，国资委提出加快实施品牌引领行动的要求，强调加强品牌管理，力促品牌建设再上新台阶，推动实现中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变。优秀的集团企业对品牌的建设和管理愈发重视，将品牌视作实现企业长期价值增长的核心驱动力。



集团企业品牌具有数量众多、市场广阔和经营环境复杂等特点，集团品牌管理正面临新任务、新环境与新难题：一方面，集团业务多元化发展，使得品牌数量不断增加，集团品牌面临从“打造一个强势品牌”转向“打造一组强势品牌”的新任务；另一方面，集团品牌面临经营价值链复杂、利益相关方众多、沟通触点多元的心智塑造新环境。此外，集团企业需在更广泛的领域和地域进行市场布局，尤其是越来越多的中国品牌迈向海外，品牌还面临在诸多细分市场中统一性与灵活性、全球化和本地化塑造平衡的新难题。

如何探寻适配集团企业品牌管理的新路径，为企业筑牢长期价值增长的根基，对于集团企业而言，已经不再是一道选择题，而是必须给出答案的必答题。

集团品牌管理面临的三大挑战

集团企业品牌管理，实质是将品牌当作业务来进行运营管理，其核心任务是确保提供优质、一致、规模化且长期化的品牌服务。

对于竞争强度高的行业而言，如高科技制造行业、高端消费品行业、造车新势力企业等，品质化、品牌化、高端化竞争日益加深，全面高质量品牌管理成为推动企业实现品牌引领业务、品牌驱动运营的坚实支撑底座。然而，大多数企业品牌管理面临三大挑战。

品牌战略难落地

挑战一

企业集团化运作，各业务线、各区域市场一线作业聚焦于最大化利用品牌资产支撑自身业务发展，不断消耗品牌势能；集团企业面临品牌战略难以落地到一线、品牌执行产出品质不高的难题。尤其在品牌新理念和动态的品牌战略调整更新方面，缺乏有效机制落实到一线，以至于品牌在不同业务线、不同市场的塑造往往有战略、无执行，有规范、无监督，有检查、无闭环。

品牌投入产出低

挑战二

集团品牌内外部相关利益方众多，内部涵盖各个职能部门，外部则包括客户、供应链、代理商等；品牌建设和管理的全过程涉及众多环节，如品牌战略重塑、媒体触点选择、品牌授权、联合营销等，很多品牌事项决策依赖“一事一议”，甚至是“后知后觉”；同时，品牌物料产出和合作资源使用存在大量浪费和低效现象，导致品牌投入产出较低。

品牌经营风险大

挑战三

集团企业业务和市场日益多元化，混乱的品牌视觉呈现以及信息传达导致客户对品牌认知产生混淆，品牌面临的一致性挑战严重影响了品牌的信任感；品牌所处环境，呈现全渠道触点与多元化受众的态势，品牌面临舆情声誉、法律风险不断攀升等挑战。许多品牌缺乏品牌红线的建立与贯彻落实，时常面临品牌底线被突破的困境，品牌部只能疲于奔命、充当救火队长。

集团品牌管理升级 的三个路径

应对挑战，企业品牌管理要达成“提升效率、守住底线、拉高上限”的目标，可通过集团品牌管理升级的“1-4-3”三个路径实现，即构建1个管理体系、做实4个管理抓手、打通3个落地机制。



构建1个管理体系：推动品牌有序建设，提升运作效率

构建集团品牌管理SOS体系，以实现品牌有序建设和高效运作。该体系以战略为导向，首先S（Strategy 战略层），规划集团品牌管理模式和职能定位的顶层设计；其次O（Operation 运营层），发展适配的能力蓝图和运作机制；最后S（System 执行层），包括对业务流程、组织架构、平台工具及人员配置等要素进行体系设计，这可为企业带来三方面价值：

- **有方向：**明确管理品牌体系的总体设计方向，包括管理模式选择与职能定位，如全面管控还是战略赋能等方向选择；
- **有能力：**承接品牌战略需求，规划品牌建设和管理的能力蓝图，发展品牌事项决策运作机制，如理清管理事项及其决策层级；
- **有方法：**以品牌策略在关键业务及市场落地为导向，细化落实管理品牌体系各关键要素，包括流程、组织、工具、人员等。



做实4个管理抓手：强化品牌增长韧性，守住品牌底线

品牌部作为品牌管理的第一责任人，可通过“管理品牌红线”、“管理品牌资产”、“管理品牌一致”、“管理品牌共识”等四个重要抓手，增强品牌价值规模化、长期化增长的韧性，守住品牌底线。

- **管理品牌红线**：当今时代，消费者的声音变得日益重要，品牌声誉可能迅速受到影响；建立相应规范、机制与流程，在日常工作中有效维护品牌红线。具体行动包括：1) 明确品牌红线内涵，2) 制定品牌红线规则，3) 建立监测与预警机制；4) 制定评估考核措施。
- **管理品牌资产**：有意识、有规范地使用品牌商标、名称等品牌资产，避免滥用和浪费品牌资产；以品牌资产的创建、使用、评估全链路为切入点，实现优质资产的积累以及规范运用。具体行动包括：1) 梳理品牌资产清单，2) 搭建品牌资产管理平台，3) 发展品牌资产使用规范，4) 累积资产并最大化使用。
- **管理品牌一致**：优质且一致的品牌调性和体验，是赢得客户认可和信赖的基础；在品牌与目标受众交互的全触点中，实现品牌价值沟通和体验的高质量及一致性。具体行动包括：1) 管理视觉呈现，2) 管理语辞表达，3) 管理品牌体验。
- **管理品牌共识**：品牌管理是一个动态、持续的过程，有赖于内外部利益相关方凝心聚力、力出一孔；需要发展共识举措，实现品牌理念和战略的认知、认同和践行。具体行动包括：1) 界定内外部利益相关方，2) 梳理品牌共识内容，如品牌定义、目标等，3) 发展MOC共识举措，即激发动力Motivation、营造环境Opportunity和提升能力Capability等。

打通3个落地机制：落实品牌战略部署，拉高品牌上限

品牌并非品牌部的专属，而是全体员工的共同品牌。面向多品牌、多市场的品牌管理，从品牌战略到营销执行、从总部到业务线和国家市场，需要“分类管控落地”、“品牌战略落地”、“品牌营销落地”等机制加以保障，品牌战略的有效承接和深度落实是提升品牌上限的关键所在。

- **分类管控落地机制**：面向子品牌和国家市场品牌开展分类，制定“一类一策”的管控和赋能策略，建立评估、协同和激励机制，促进管理落地深化、形成闭环。
- **品牌战略落地机制**：通过流程打点互锁、方法论赋能、工具模板支撑等手段，打通品牌战略落地从业务规划到执行的全链路。
- **品牌营销落地机制**：借助总部 — 区域 — 国家的三层机制，进行从营销战役策划至执行的全流程互锁，提升全球品牌营销策略规划的协同性以及各业务线/市场执行的协同性。



结语：思略特持续护航企业 品牌升级和管理

在当今复杂多变的商业环境中，集团企业的品牌管理任重道远。通过构建1个品牌管理体系、做实4个管理抓手和打通3个落地机制，可有效帮助集团企业提升品牌运作效率、守住品牌底线和拉高品牌上限。

思略特帮助多家领先企业规划了品牌管理升级，切实提升了品牌在企业发展中的作用和价值。让我们共同期待更多的集团企业开启品牌建设与管理的新篇章，以强大的品牌影响力推动企业的稳健持续发展。思略特可为珍视品牌的企业提供品牌战略到执行的一站式服务以及长期护航服务，愿携手更多企业，共同打造更多源自中国的伟大品牌。

思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：www.strategyand.pwc.com/cn

strategy& 思略特

Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com

© 2024 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入www.pwc.com/structure。文中提及的思略特（Strategy&）系指普华永道全球网络中的战略管理咨询团队，详情请访问www.strategyand.pwc.com。未经普华永道书名许可，不得全部或部分复制文章内容。免责声明：本文件内容仅作提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。