

品牌的战略选择

◆徐铭/文

上海国有经济占据半壁江山，这是上海的优势；但就发展品牌经济而言，这或许会成为上海的劣势。因为，品牌是私有制模式下市场经济的产物。

品牌产生之初，就是为了让自家的产品与张家、李家、王家的予以区分。品牌 (Brand) 的原意是烙印，是指烙印在产品上的一种记号。中国最早的“商标”可追溯到北宋年间 (公元960~1127年)，山东“济南刘家功夫针铺”的“白兔捣药”图案，上面刻着“认门前白兔儿为记”。我们从品牌沿革的历史，不难看出品牌是私有制模式下的产物。另一方面，这也是社会分工带来的结果，正是有了社会分工，才有了交换交易的需要，也才有了与别人家产品进行区分的必要，因而品牌也是市场经济的产物。

六月底，笔者有幸随团参加了“中国工业品牌之旅”上海—青岛企业品牌经验交流学习活动，这是继去年国家工信部在上海启航“中国工业品牌之旅”后的一次深化活

动。在工信部指导下，上海家具协会、上海市工经联、上海非遗协会、上海轻工情报研究所等协会、机构组织了上海40多家企业专赴青岛取经，参观学习了青岛海尔、海信、青啤、酷特云蓝等工信部品牌培育示范企业成功经验，其中除酷特云蓝 (原红领集团) 为民营企业外，其他三家都是在原国有企业基础上改制重组为股份制上市公司。这些成功企业的品牌发展历程，给上海国有经济的品牌发展战略选择带来不少的启迪。

现代企业管理实践告诉我们，企业所处的阶段不同，其决定企业发展的关键因素也不尽相同：规模不大的中小企业，“掌门人”是企业发展的决定因素；大型企业，影响企业发展的关键因素是“制度”；对于特大型企业而言，更主要的是依托“文化”来运筹帷幄。

事实上，大多数国企都属于中小企业，决定谁是它们“掌门人”的，以前是“上级主管部门”，现在是“国资管理公司”或“国资委”。

1984年12月，张瑞敏怀揣着



“名牌战略”梦想，出任青岛电冰箱总厂（海尔集团的前身）厂长。甫一上任，他就出台了《劳动纪律管理规定》。现在看这十三条规定，“第一条：不迟到、不早退、不旷工”就觉得有点“小儿科”，而直接把我“雷”到的是“第九条：不准在车间里大小便”！不难想象，这与张瑞敏“梦想”中的企业有着怎样的云泥之别！但张瑞敏就是张瑞敏，1985年，果断决策砸毁了76台有缺陷的冰箱；1988年12月，带领海尔斩获中国电冰箱史上第一枚质量金牌。

企业家是稀缺资源，不是每个被任命的“掌门人”都是企业家，他们中的绝大多数只是“官员”！更要命的是，即便是真正具有企业家素质的“掌门人”，也未必能把企业带上品牌发展的正轨，因为这还需要“上级主管部门”给予足够长的时间，让他在这舞台上施展才华，否则干个三五年就被调离了，企业品牌之路有可能就此中断。张瑞敏从厂长到董事局主席，再到首席执行官，至今已经34个年头了，这才确保了“海尔”品牌的持续健康发展。

30多年来，海尔从小到大、从大到强，其实只干了一件事：自我颠覆，不断地自我颠覆。海尔有句名言：没有成功的企业，只有时代的企业！在改革开放之初，海尔坚持质量和服务第一，“砸冰箱”“砸”出了“白色家电第一”的产品品牌；到互联网时代，海尔推出“人单合一”双赢模式，“砸仓库”“砸”出了“即需即供零库存”的平台品牌；当其前瞻性地一脚跨入物联网时代，海尔把一万多名各级管理者从现任管

理岗位中去掉，“砸岗位”“砸”出了“价值、交互、体验”的生态品牌！今年4月，青岛海尔首次披露“生态资产”，成为全球家电业第一个披露“生态资产”的企业，这也标志着海尔生态品牌地位的确立。十多年颠覆性的创新，海尔战绩辉煌：从2007年至今，平均每年利润复合增长率超30%，营运资金周转天数（CCC）达到负十天；2017年海尔集团实现全球营收2419亿元，全球利税总额301亿元。但营收越大，质量挑战越大。做百年品牌，海尔仍须以质量为重。

小平同志当初对待“市场经济姓资还是姓社”的争议时，明确指出：“市场经济不是资本主义的专利”，只要遵循市场规律，一样可以为我所用。品牌亦然。我们只要遵循品牌发展的客观规律，很好地驾驭它，同样可以为上海经济高质量发展服务。综上，笔者提出“放资源”的思路，以促进上海国资品牌再发展、改革开放再出发。

一是做大：向大牌“放资源”，求市场地位。要把资源向优势品牌、优秀企业家倾斜和集中，争取做大若干个千亿级品牌企业。做大的好处，就是可以规避国有体制下“任命制”所带来的不确定性，因为这一阶段的关键要素为“制度”和“文化”。海尔在股份制改造后，除了建立现代企业制度、完善法人治理结构外，还创立了“日清日毕、日清日高”、“自以为非”等一系列管理制度和企业文化，从而决定了海尔发展的未来走势。上海的国有大集团，往往靠行政力量“拼盘式”重

组而成。每个集团内现有的品牌/商标资源很多，少则几十个，多则几百个，与其“雨露均沾”，还不如集中各种资源做大一两个品牌，以确立其在市场中的强势地位。

二是做活：向社会“放资源”，求改革放活。要通过多元投资、兼并重组、混合所有制等市场化改制途径，以市场机制尽可能吸引具有市场洞察力和竞争力的“掌门人”和经营者团队加盟，从而释放被体制机制制约的发展活力。特别是对一些濒临消亡但仍具口碑的老品牌、老字号，要结合大众创业、万众创新，探索试点，通过商标转让、股权转让、品牌授权、专业团队引入、品牌战略和商业模式重构等形式盘活其品牌资源，复兴上海老品牌。

三是做微：向创客“放资源”，求自驱动能。个人价值的自我实现，将成为互联网时代社会发展的巨大动力。“让每个人成为自己的CEO”是海尔的愿景。海尔的“人单合一”模式就是每个人的自驱动体系：把海尔八万多员工变成了两千多个自主经营体（小微企业），员工（创客）“竞单上岗”，一线直接面对用户，为用户创造价值；二线是公司的资源支持平台，为一线提供价值支撑；三线是集团战略平台，解决内部协同和市场发现机制。由于体系是开放的，现在这些小微企业的负责人大多来自海尔外部的创客，海尔在无形中整合了全球人才资源！2017年海尔社群交互全球交易额达到10186亿元，首次突破万亿！海尔生态品牌的创建经验，也不失为上海国资品牌发展的一个选项！