

新时代·管理新思维

品牌向上： 公司品牌管理六策

乔林 著

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。举报：010-62782989，beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目（CIP）数据

品牌向上：公司品牌管理六策 / 乔林著. — 北京：清华大学出版社，2024.3
（新时代·管理新思维）
ISBN 978-7-302-65403-2

I. ①品… II. ①乔… III. ①品牌—企业管理 IV. ①F273.2

中国国家版本馆 CIP 数据核字（2024）第 043353 号

责任编辑：刘 洋
封面设计：徐 超
版式设计：张 姿
责任校对：王荣静
责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

网 址：<https://www.tup.com.cn>，<https://www.wqxuetang.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-83470000 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：大厂回族自治县彩虹印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm

印 张：12.5

字 数：152 千字

版 次：2024 年 5 月第 1 版

印 次：2024 年 5 月第 1 次印刷

定 价：79.00 元

产品编号：100616-01

推荐序

企业品牌管理虽然没有放之四海而皆准的方法论，但乔林先生基于“全面品牌管理”的理念，开创性地为企业管理者提出了精练的品牌管理理念与六大实施策略，给出了品牌管理“向实而生”的策略。品牌的向上生长，外化于用户对产品和服务的满意度，内化于企业品牌管理的内核，二者在此过程中共生共长，相伴相依，为企业的长远发展不断注入活力和能量。本书是一本不可多得的品牌战略管理实战手册，阅之有“翻卷解千愁”的愉悦，能为更多有志于打造顶级品牌的企业提供更为全面的思维方式，助力我国企业的品牌管理做实、走远！

——海尔集团知识产权总经理、品牌副总经理 王建国

品牌的培育确实不只是定位与传播的事情，它体现了公司在使命层面的价值承诺，以及企业为完成这一使命所构建的商业模式。乔林先生提出的“品牌向上”的观点，恰好说明了品牌在企业战略层面的重要意义。当一个企业围绕着一个清晰而坚定的品牌价值承诺去开展工作时，品牌便具有了一种征服人心的力量，这才是真正不可被替代和超越的！

——国家工信部品牌培育专家，
华南理工大学工商管理学院市场营销系主任，教授 陈明

《品牌向上：公司品牌管理六策》是经典品牌管理理论和方法全方位

升级，指导公司基于顾客多维价值的创造，给公司、股东和利益相关者带来超值回报的一本经营手册。

——华东理工大学商学院博士生导师，中国高等院校市场学研究会（CMAU）原副会长兼教学委员会主任 景奉杰

乔林是科特勒咨询集团品牌战略负责人，在过去的18年中为不少中国领先企业提供了成功的品牌战略咨询服务。这本《品牌向上：公司品牌管理六策》就是他多年实践和研究的精华，为中国企业揭示了品牌管理的新高度和新维度。这本书不仅打破狭隘品牌理念，还提供了六大策略来应对数字时代的挑战，是企业家和管理者提升品牌战略与市场竞争力的必备手册。

——科特勒咨询集团全球合伙人、中国及新加坡 CEO 曹虎

品牌在中国业界和理论界极容易陷入“可模糊词语，可辩证解释”的窘境——都在谈品牌，而每家谈的品牌内涵与外延皆不一样，其本质在于视野的高度与广度，乔林先生这本书通过升维的方式，以品牌为导向的战略的方法论，把品牌作为金线贯穿于战略、商业模式、企业身份管理、市场营销链路等各要素之中，以品牌来牵引各功能要素的协同一致，高屋建瓴，这才是真正企业家视野中应有的品牌全景。

——《增长五线：数字化时代的企业增长地图》作者，
科特勒咨询集团管理合伙人，CEO 咨询顾问 王赛博士

大时代呼唤大品牌。感谢乔林老师多年来为广东品牌提供的卓越服务，乔林老师的这本书中倡导的“全面品牌管理”理念将助力企业转型升级实践，在新一轮国际竞争中取得优势。

——品牌强国先行工程组委秘书长，
广东省企业品牌建设促进会常务会长 王满平

CONTENTS | 目 录

001	导言 写给中国企业管理者的品牌管理手册
009	第一章 数字时代，中国企业的品牌挑战与机遇
027	第二章 数字时代需要“品牌管理六策”
049	第三章 第一策：扩格局——公司品牌管理的顶层规划
073	第四章 第二策：创模式——品牌撬动企业商业模式
093	第五章 第三策：优战略——品牌推动公司增长飞轮
113	第六章 第四策：定优势——从品牌定位到品牌竞争力

135	第七章 第五策：同增长——品牌推动的数字化协同增长链路
159	第八章 第六策：再出发——品牌延伸推动企业成长
179	第九章 建立战略型公司品牌管理体系

P R E F A C E | 导 言

写给中国企业管理者的品牌管理手册

为什么写这本书

在新的发展时期，“品牌”再次成为中国企业市场竞争方面的热词，但大多数中国企业的品牌管理仍处于“有愿望”但“想不清”及“干不好”的状态。

十多年来，作者为众多规模各异的中国企业提供市场及品牌战略咨询服务，在服务过程中发现，中国企业的品牌管理至少在两个方面已经陷入内卷。

第一，公司品牌管理实践的内卷。企业的最高管理团队高度重视品牌，但缺乏合适的路径和策略将“品牌”提升至公司战略管理的高度，仅将品牌当成市场或传播职能部门的事，甚至是某个专业传播或公关服务机构的事，而与公司其他职能无关。

第二，品牌管理理论领域的内卷。企业实践的内卷折射出公司层面品牌管理理论的内卷。从企业实践看，经典的品牌管理理论是围绕“认知”与“传播”展开的，这既构成了品牌管理发展初期的理论基础，也无形中限制了品牌管理研究向更广阔的战略管理领域拓展。事实上，品牌的成功是企业一系列工作的最终成果。

品牌向上，跳出内卷

作者认为突破当前品牌管理工作内卷局面的关键是“品牌向上”。因为，跳出内卷最好的方式是从更广的管理视角、更高的战略目标及更高维度的品牌管理哲学去看待原有的思维和工作，尽量减少不创造价值的低效努力，跳出既有思维的陷阱。

从市场竞争看，品牌向上意味着更高标准的产品品质、更高精尖的科学技术及更高层次的用户需求满足。消费升级提升了品牌发展的市场空间，中国企业的品牌不能再单纯地开展“价格战”，而是要开展综合价值竞争。中国企业的品牌竞争策略应从“性价比”提升到“品价比”，强化品牌的无形价值含量。

从企业管理看，品牌向上指品牌管理要向上直达企业的最高管理层面，企业高管要从公司战略的高度、从全面经营的角度，去开拓品牌管理的范围，从而让品牌跳出传播和职能工作的局限。

从品牌经营的结果看，品牌向上意味着中国企业要更加贴近客户市场，进入产业链中的“高利润区”，从而提升营利能力和利润空间，实现高质量成长。

从品牌经营的方法论看，品牌向上意味着中国企业管理者的管理思维水平向上提升。很多中国企业管理者忽略了管理方法论的学习，不加思考机械、片面、笼统和静止地套用各类品牌管理工具。品牌向上要求中国企业管理者用全面、系统和发展的思维来理解和实施公司品牌管理工作，不断地主动建立科学的品牌管理思考方法。

本书就是一本秉承“品牌向上”理念，写给中国企业管理者及各职能管理人员的“全面品牌管理手册”，它如同一张品牌作战地图，希望任何有志于打造“品牌企业”的企业，都能从中获得启发。

本书的四大特点

与传统品牌管理书籍相比，本书有以下四大特点。

1. 本书突破了以“传播”与“识别”为最终实施手段的品牌管理体系，更强调品牌对企业整体经营管理的推动作用

不可否认，传播是品牌工作和品牌理念起步的基石，但它只是品牌管理工作的一部分。本书的重点不是如何给品牌取名、制定品牌传播策略，这方面已经有很多专著阐述过了。

本书从企业高管的视角、从企业全面经营的维度，构建全公司品牌工作的整体策略与架构，目的是充分发挥品牌对企业成长的综合推动作用。所以，本书涉及的品牌工作会包含公司业务延伸、商业模式创新、企业文化、客户服务及体验管理，这些传统意义上“非品牌”工作的内容。

2. 本书旨在解决中国企业在战略管理中遇到的品牌问题

品牌无小事。由于常年与企业管理者打交道，作者深知，中国企业管理者所处的位置决定了他们口中的“品牌”“品牌管理”的内涵和要求，远超经典品牌管理理论的内涵，需要站在公司成长的全局，才能真正理解和解决中国企业管理者关心的“品牌问题”。

这就需要融合公司战略管理、市场竞争策略、数字化广告与公关策略，为企业管理者创造“具有品牌精神的市场竞争策略”，由此才能真正确有效地解决企业面临的问题。

3. 本书从解决品牌问题的角度去解释品牌概念和学习理论

学以致用，以用助学。中国企业管理者每天都要解决各类“问题”。而企业的各项工作问题，最终都要落实到如何解决“企业成长”问题。所以，本书的每个章节集中研讨一个企业在品牌管理中面临的问题，以

方便读者完整地获得理解 and 解决品牌管理问题所需的各类信息。

解决品牌问题，并非忽略品牌理论的学习和概念澄清。在解决企业面临的 brand 管理问题的过程中，本书将品牌理论拆解开，根据不同的问题，补充必要的品牌相关概念与知识，让读者能更好地“边学边用”。

品牌有众多使用场景，品牌力有着不同的来源，因此产生了众多“品牌管理流派”。本书选择从品牌实践的角度，为企业管理者整合各视角的理论。这一方面为企业品牌管理提供更多的解决方案；另一方面，从实践目的整合诸多理论，降低了管理者的学习难度。

4. 从品牌管理方法到品牌管理方法论的提升

随着商科教育在中国企业界越来越普及，中国企业管理者对各种品牌管理工具也越来越熟悉，但也越来越困惑。所以，本书不只向读者介绍必要的品牌管理知识，也明确提出以“系统观”等符合辩证法的管理问题思考方法，去理解和解决企业发展中面临的各类品牌问题。这些最基本的思考方法，能方便读者“知其然，更知其所以然”，了解本书中各种品牌管理方法的来源，从根本上避免机械和片面地使用各类品牌管理工具的问题。

本书的五大独特价值

本书将为中国企业高管带来的五大独特价值。

1. 通过品牌向上提升的视角，帮助中国企业全面审视和整合“硬实力”（Hard Power）及“软实力”（Soft Power），实现“巧实力”（Smart Power）的跃升

面对新常态下的全球化竞争，中国企业需培育巧实力。在数字时代，企业之间的竞争更加全面，客户需求更加多元，这会倒逼中国企业

“软硬兼施”，为客户创造“刚柔相济”的价值。

在硬实力方面，企业要以产品研发、精益制造、供应链为基础，建立护城河、生态圈；在软实力方面，则要围绕企业文化、品牌沟通、客户体验以及售后服务，创造独一无二的品牌价值体验。

数字时代，客户需求具有多样性、多变性的双重特征，而且由于场景不同，客户需求也不尽相同。这就要求中国企业高管能有效实施“全面品牌管理”。

全面品牌管理，本质上是全面满足客户需求。它以品牌管理为核心，凝聚各职能部门的力量，全面满足客户的“柔性”需求，打造企业智慧竞争力。

2. 通过品牌向上提升客户价值水平，助力企业实现高质量增长

品牌是中国企业实现高质量增长的重要抓手。高质量增长，本质上是以“产品质造”为基础的“价值智造”，是以更高产出比（ROI）为目标的增长模式。

产品品质是建设品牌的基础，但产品品质好，不代表该产品一定能成为品牌。如果它只是满足客户的使用价值，无法给客户带来心理价值，不能引发共鸣、感动人心，那么就无法产生品牌溢价。没有品牌做统领，企业就会陷入低价格竞争的无奈之中。

品牌代表的无形价值的提升才能带来品牌溢价。可口可乐前全球营销副总裁哈维尔·桑切斯·拉米拉斯（Javier SanchezLamelas）在《情感驱动》一书中写道：“客户愿意为感动支付额外费用”。

以品牌统领各项工作，既能解决产品使用价值的认知落差，又能传递无形价值，创造“感动之源”，形成品牌溢价。品牌溢价能力，不仅能为企业的轻资产运营提供重要的战略杠杆，而且将引领企业步入高质量增长的良性循环。

3. 通过品牌向上提升至战略高度，建立品牌驱动的市场化组织

企业高层领导者，其实也是企业的首席品牌官。然而，在现实中，很多重要的职能部门经常认为品牌与己无关，从来不考虑自己对于品牌创建的作用与价值。

通过品牌向上提升，企业高管可以用品牌串联更多业务场景，让更多传统认知中的“非品牌部门”拥有品牌思维，正确理解和重视品牌，自觉将品牌价值承诺融入日常工作中。如果企业的各部门能一以贯之，经过日积月累，企业的品牌资产将获得指数级的增长。

美国达特茅斯学院塔克商学院市场营销学教授凯文·莱恩·凯勒（Kevin Lane Keller）在《战略品牌管理》一书的前言中提到：“Branding is more than brand.”意思是，品牌应该在更多的经营管理场景中发挥作用。

除了建立面向客户的“客户品牌”，企业高管应开拓思路，建立面向资本市场的“资本品牌”，面对人才市场的“人才品牌”。不少企业更是创造性地实践了“技术品牌”“客户服务品牌”及“企业文化品牌”。

可喜的是，很多优秀的中国企业管理者，逐渐摸索出了全面管理品牌的新路径，比如用品牌将公司战略、企业文化与市场策略进行有效统一；安排品牌部门与战略规划部门紧密协同共创；在公司总部成立专职的“品牌管理委员会”，统筹各部门协同一致开展品牌工作等。他们可以称得上“具有品牌精神的企业战略家”。

4. 通过全面品牌管理，降低企业高管品牌学习成本

市场环境复杂多变，企业形势模糊未明，并不像教科书那般条分缕析、清晰可辨。品牌是企业各项内部活动所追求的“总成果”，因此企业高管需要将专业理论、系统方法融会贯通，并与实践相结合，不断放大品牌的总成果。

企业品牌的天花板就是企业对品牌的认知水平。当前，市面上有很多品牌管理书籍，极大地丰富了企业高管的品牌视野。然而，大多数品牌管理书籍往往强调“一招制胜”，容易以偏概全，概念大于实质，没能给出全面的品牌决策思路和品牌管理方法。

本书希望从企业高管视角，以解决企业关键挑战为目标，博采百家之长，从实用的角度为中国企业管理者提供一套品牌概念体系。其目的是，降低企业高管的品牌学习成本，使之不迷失在概念化、空洞化、虚名化的“黑森林”之中。

5. 本书聚焦公司品牌发展的关键引爆点，构建了一套系统的品牌决策方法论与品牌管理工具箱，既简单有效，又直抵本质

纲举目张，企业高管只有在全面把握公司品牌工作的全景图时，才能深刻洞悉影响品牌决策的关键少数问题，才能集中资源、重点爆破。否则，拍脑袋式的决策，只是蒙眼狂奔式的鲁莽。

因此，面对复杂的市场环境，企业高管必须具有识别关键少数问题的能力，善用各类科学的品牌管理工具，这样才能避免犯错。在品牌决策中，太多中国企业高管犯了“盲人摸象”式的失误，靠直觉判断、拍脑袋决策的现象一再上演。这不但导致品牌投入产生浪费，而且会造成经营上的失败。许多短期无解的死结，本质上是“眉毛胡子一把抓”的结果。

如何使用本书

作者深知，适合企业管理者的学习方式是带着问题去学习，以解决问题为目标，整合各专业条线的相关内容，最终形成综合解决方案。

作者建议，如果读者时间紧张，或刚接触品牌管理工作，可以先阅

读本书的第一章与第二章，先建立一套科学实用的品牌理念体系。再根据各自的工作需要，针对性地阅读其余各章节。作者在写作过程中，也力争每一章节都能独立回答一个企业面临的 brand 问题，方便企业管理者高效地获得所需知识。

拿着老地图到不了新世界。在数字浪潮下，“一招鲜、吃遍天”“大力出奇迹”的时代一去不复返了。投资大师查理·芒格（Charlie Thomas Munger）说过，“手拿铁锤的人，看什么都像钉子”。在超竞争环境下，品牌管理已经严重内卷，中国企业高管不能用战术上的勤奋去掩饰战略上的懒惰，而是应该手持新的公司品牌战略管理地图，仰望星空，脚踏泥土，奔赴山海。

本书的视角与传统品牌书籍不同，诸多观点也仅基于作者的过往经验和心得感想，错漏之处，在所难免，欢迎广大读者交流指正。

衷心祝愿所有中国企业能够步入高质量发展道路，与时代同频共振，为中华民族的伟大复兴贡献力量。

最后，衷心感谢清华大学出版社刘洋老师与宋亚敏老师的大力支持与指导，没有两位老师的帮助和鼓励本书无法与各位读者见面。

作者

第一章

Chapter 1

数字时代， 中国企业的品牌挑战与机遇

一、中国企业面临的“品牌挑战与困境”

1978 年改革开放至今，中国经济发展取得了举世瞩目的成就。过去的 40 多年，伴随着波澜壮阔的经济发展，中国品牌不断崛起，并走向海外，成为中国企业持续发展的重要支撑点。品牌，已经成为中国高质量发展的应有之义、必要之举。

尽管学术界对品牌没有统一的价值评价标准，品牌价值也无法正式进入资产负债表，但不可否认的是，品牌已经成为企业至关重要的“表外”战略性资产与核心竞争力。打造品牌，已成为中国企业高管最重要的工作内容之一。

进入数字时代，中国企业面临更加激烈和复杂的全球化竞争，转型升级的需求日益急迫。为了发挥品牌引领作用、推动供需结构升级，2017 年 4 月 24 日，国务院批准将每年 5 月 10 日设立为“中国品牌日”。品牌建设已然成为国家的重要战略。

改革开放 40 多年来，无数中国企业投入了巨大的精力和资源，积极投身打造品牌的洪流，实现了从产品到品牌的升级。近年来，随着“新国潮”品牌的蓬勃兴起，品牌不仅成为新的消费潮流，更成为展示中国文化的“黄金名片”。在各种重要场合，品牌成为政府官员、专家、企业高管口中提及率最高的词语之一。

尽管中国企业高管的品牌意识日渐增强，但令人遗憾的是，相当一部分企业高管对品牌的认知仍然不够，把品牌视为成本与投入，而非资产与回报。

不少中小企业高管说：“我们没有钱，所以我们做不了品牌。”他们

认为，打造品牌，等同于大规模、无实效的付费传播。

一些工业品企业高管常说：“工业品和消费品不一样，我们只要做好研发与产品这些硬功夫就可以，产品好自然有口碑，不需要品牌。”他们认为，酒香不怕巷子深，工业品不需要做广告，更依赖传统渠道的人际销售。

某知名经济学家也说，品牌是企业各项经营活动成功后的自然结果，不需要花费巨大的费用专门做品牌（传播）。

更有一些人这样总结品牌之道：赚小钱的时候，做品牌意味着花钱做套 VI；生意稍好点，做品牌意味着找一家创意热店拍一支情怀长视频；融到大钱的时候，做品牌意味着请一个代言人、投一波线下媒体广告。

以上观点可用一句话总结：品牌思维内卷。这些观点都具有片面的合理性，作者总结了这些片面说法背后的四大问题，相信大多数中国企业都会在其中或多或少地找到共鸣。

问题一：对品牌管理缺乏全面认识，导致品牌动作“知行不一”

中国企业高管在品牌管理上面对的最大挑战，是对品牌理念的“一知半解”，对品牌执行的“知行不一”。许多企业高管只从工具的角度去理解品牌，将品牌无形中框定在传播的范畴里，结果造成了“品牌只与传播相关”的片面理解。

在这一认知下，品牌管理工作只能被置于企业的二级部门甚至三级部门之下，列于市场职能部门之中，最终使得品牌与其他部门“脱钩断链”。

更为严重的后果是，品牌被放在企业各项决策和工作的末端。最常见的情况是，一个新产品在没有品牌职能部门参与的情况下，完成了研

发、设计及制造，而后再要求市场或品牌职能负责人发挥“认知魔术”，开展大规模花式传播，试图使产品热销。在这种情境下，品牌部门沦为“救火队”——为了弥补产品力的不足，而开展各种造魅之术，甚至是忽悠之术。

这一困境产生的根本原因在于，客户要求的品牌与企业实施中的品牌之间有着巨大的认知落差：

从客户视角看，品牌是企业所有努力的集合，大到公司战略，小到传播文案与产品包装，都是客户形成品牌认知的重要组成部分。无论是硬核（如产品研发、质量管理），还是柔性（如情感慰藉、社群归属），都被客户归于“品牌”之下，成为品牌认知地图的一部分。

而在企业视角下，品牌被窄化为传播职能，产品、服务、客户关系等与客户息息相关的职能与“品牌”无关。原本它们都应在品牌的指引下协同作战，但脱离了品牌各自为战，造成的结果便是客户认知混乱，品牌认知与产品、服务、体验认知不符。品牌管理讲究一致性，如果各接触点带给客户截然不同的品牌认知，那么就会大大削弱品牌价值，让长期积累的品牌资产付之东流。

作者认为，品牌管理是一个系统性工程，品牌传播只是其中一个职能，它还包括客户体验、客户关系等职能，彼此无法取代。再有效的品牌传播，无法替代客户体验，也无法替代客户关系。

美捷步（Zappos）是全球最大的鞋类电商平台，它一年卖出去的鞋子数量，远超过电商巨头亚马逊。美捷步成功的关键在于，客户对其优质服务的认知与感知合一。

美捷步创始人谢家华旗帜鲜明地指出，“不开心的员工很难提供出色的客户服务。面对不满的客户时，他们很难强装笑脸”。在他的主导下，美捷步把本应投到广告上的资金，全部投到提高客户服务和客户体验上。

这不但让已有客户更满意，还能让他们自发地为美捷步做宣传。

品牌发展到今天，其所代表和蕴含的意义，已经远超单一职能。传统品牌管理的重点，就是通过各类市场沟通活动，解决企业与客户之间的信息不对称，降低客户的认知成本。这是品牌管理的基本功课，但这并不意味着要止步于此。

综观全球领先企业的品牌管理，早已将品牌管理提升到战略管理的高度。从最高管理层到各职能部门，整个企业都围绕着“如何更好地向客户传递品牌价值、践行品牌承诺”而开展工作。

事实证明，将品牌管理与公司战略紧密融合的企业，拥有更强的抗风险能力，能更好地把握外部市场机会，在不确定性增强的时代获得持续的增长。

问题二：无法满足客户多层次需求，导致有品质产品，缺优秀品牌

20 世纪 90 年代前后，伴随着中国市场需求井喷式爆发，而部分中国消费者支付能力不足，因此低质低价商品，甚至假冒伪劣产品层出不穷。对当时的大多数中国企业来说，做品牌就是把好质量关，生产符合质量标准的产品。

30 多年后的今天，新国货开始崛起，“中国制造”不再是低质低价产品的代名词。一批质量过硬、性价比高的产品脱颖而出，成为消费者的心头之选。

产品质量可让客户获得产品最基本的实用功能，产品所使用的商标成为客户购买产品的“质量保证”，但这并不意味着企业拥有了强大的品牌。同等质量的纯棉 T 恤，为什么加上耐克的标识就能以远高于出厂成本的价格销售？这就是品牌的力量。

质量是品牌的基础，但不是核心。中国企业要拥有全球性的竞争力，

仅靠质量是远远不够的，还必须依靠品牌。中国企业几十年来一直面临着有品质、无品牌的尴尬。

1994年12月，生产仕奇西装的内蒙古青松制衣有限公司在《经济日报》等几家全国性的报纸上刊登广告，向在中国销售的外资品牌提出质量挑战：在同等价格上，仕奇质量要高于挑战对象；在同等质量上，仕奇价格要低于挑战对象。这则新闻背后表达的是，很多中国企业管理者片面地认为，质量就是品牌，这是那个年代的中国企业高管对品牌的集体认知。30年后，很多企业高管对品牌的认知仍然停留在那个阶段。

品牌必须有一定的质量基础，但为什么只有质量，无法成为品牌？这就要回到如何理解客户的“需求”。

客户需求是企业发展的“源动力”，也是品牌打造的落脚点。根据马斯洛需求层次理论，人的需求是多层次的，既有生理需求、安全需求、审美需求、求知需求、归属需求、尊重需求，也有自我实现和自我超越的需求。相应地，品牌要在不同层次上同时满足客户的需求。

中国进入物资丰富的时代后，部分消费者会更加关注无形价值需求。但许多中国企业高管在洞察客户需求时，仍然局限在满足生理需求、安全需求等层面，忽视或轻视客户的审美需求、求知需求、归属需求、尊重需求与自我实现的需求。

重使用价值（实用价值、经济价值）、轻无形价值（情感价值、社会价值），是这类企业高管的共同特征。尤其是当下，中国企业的产品质量普遍提升，质量已经成为市场竞争的“最低保障”，而不是“竞争保障”，单靠质量已无法成就品牌。

作者认为，品牌是一个企业有形价值和无形价值的集合，在不同行业，二者的重要性有所不同，但缺一不可。

当前，中国经济正在大步迈入高质量发展的新阶段，中国企业将迎来新一轮的高质量发展红利。在一些“卡脖子”领域，中国企业正在进入深水区、无人区，建立技术护城河，为科技强国添砖加瓦。

然而，我们必须正视的是，高品质与高科技为品牌建设夯实了地基，但万丈高楼平地起，仅靠这些是不行的。如果一个品牌没有自己的审美品位、企业品格和鲜明价值观，就不能引发客户的情感共鸣，那么它很难成为具有公众影响力的品牌。

如今，中国企业初步完成了从“中国制造”向“中国质造”的转变，处于向“中国智造”转变的初期。这就要求中国企业高管拥有洞察客户需求的智慧，具有持续创建品牌的决心，兼具理想主义的情怀。唯有如此，中国智造才能屹立于世界企业之林。

问题三：过度绑定产品与品类，导致有产品品牌，缺公司品牌

在全球化的浪潮下，企业面临着全方位的竞争，它既包括市场的竞争，也包括资本、人才、产业链的竞争。在此过程中，品牌一直发挥着“无形的手”的作用。

很多人将产品品牌与公司品牌混为一谈。事实上，相较于产品品牌，公司品牌的内涵更丰富，沟通的对象更广泛，承载的使命更远大。产品品牌主要针对客户、渠道，而公司品牌面对的要复杂得多，它不仅要面对客户，还要面对股东、合作伙伴等关键利益相关方，以及社会大众。公司品牌更倾向于传达愿景、使命、价值观，强调社会责任和使命抱负。某种程度上，公司品牌集中体现了一个企业的精、气、神。

当前，中国企业的品牌意识主要集中于产品品牌，缺乏公司品牌意识。在创业初期，一款爆品可以直接带动公司发展，围绕独特品类和差异化价值点展开推广工作是应有之义，但这并不意味着可以忽略公司品

牌建设。

中国企业家应该考虑，将爆款产品带来的知名度与美誉度，转化成公司品牌资产，向客户、关键利益相关方、社会大众传递愿景、使命、价值，带领公司品牌更上一层楼。这样的品牌势能转换，不仅夯实了品牌资产，而且为打造新爆款奠定了良好的心智基础。

然而，遗憾的是，很多中国企业未能将爆款产品的动能，转化成创建公司品牌的势能。当爆款产品走向生命的句点，企业也随之走向没落。爆款产品的诞生具有一定的偶然性，如果有强大的公司品牌做后盾，爆款产品的产生则具有了必然性。

纵观中国市场，众多中国企业都实现了品牌的延伸和成长。“小米”在智能手机获得巨大成功后，在“价格厚道、产品感动人心”的品牌理念下，打造了“小米生态品牌”，推出了诸多周边智能电子产品，实现了品牌化。华为、美团等中国企业都在初始业务获得成功后，基于核心能力和用户需求，延伸到其他业务领域，也都获得了巨大成功。

问题四：品牌理论与实践的脱节，品牌与“非品牌职能”要双向奔赴

经典的品牌及品牌管理是建立在认知与传播的基础之上的，这就导致很多中国企业管理者一谈到品牌，就无法跳出传播的固化思维里。

品牌研究者要从企业全局的角度，重新审视品牌管理工作，帮助企业推倒认知围墙，冲破部门与职能的束缚，将品牌思维应用到企业的各项经营管理工作中，实现品牌与“非品牌职能”的双向奔赴。比如，近年兴起的“资本市场品牌管理”“雇主品牌”等，都是品牌与其他职能部门融合共创的成果。

未来，无论是“品牌+”还是“+品牌”，都需要经典品牌管理理论与公司战略管理、客户体验管理、企业文化等其他企业管理理论体系融

合，为中国企业管理者提供更高屋建瓴、更融会贯通的品牌管理理论与工具体系。

二、从实践场景出发，先走出品牌概念的困境

著名科学哲学家托马斯·库恩（Thomas Samuel Kuhn）认为，一个科学领域应该拥有一本达成共识的学科术语“词典”，学科领域的参与者借助这本“学科词典”，都能清晰和准确地表达自我思想，而其他参与者也能没有误解地获取表达者给出的词语的真实含义。

品牌及品牌管理领域没有统一的“学科词典”，以至于产生了很多争议。很多关于品牌的争议，落实在具体的品牌实践中，并没有本质的差异，更多的只是概念内涵及概念标签之争。

究其深层次原因，是大家对品牌是什么、品牌价值是什么、如何才算作品牌这三个基石概念的底层设定不同。

品牌管理行为的差异，本质上是企业管理者对品牌理念理解的差异。不理清品牌概念的误区，将无法最大化发挥品牌效力。想不明白就无法干得明白，作者在此对造成公司品牌工作误区背后的品牌概念误区进行简单总结。

基于“工具—过程—成果”模型，构建品牌管理实践场景

中山大学营销学教授卢泰宏在《品牌思想简史》中总结，现代品牌理论和实践的规范基本形成于 20 世纪 80 年代，至今已有 40 多年。在这短短 40 多年的时间里，中国品牌站在巨人的肩膀上不断进化、持续蜕变，取得了惊人的成就。与此同时，学术界、企业界不断对品牌管理进行总结归纳，赋予品牌管理更丰富的内涵，但也不可避免地陷入过度定

义的窠臼里。

如何在眼花缭乱的定义中，建立一个基于实践的品牌理念模型，特别具有现实意义。如图 1-1 所示，作者按照“打磨品牌管理工具—品牌实施过程—品牌成果”的品牌操作顺序，构建一个简单实用的模型。这个模型的核心不在于解释品牌是什么，而在于说明如何做品牌。通过企业“如何做品牌”的过程，整合各类品牌定义和理念。毕竟企业学习品牌管理的目的始终是学以致用，而非纯粹的理论探讨。

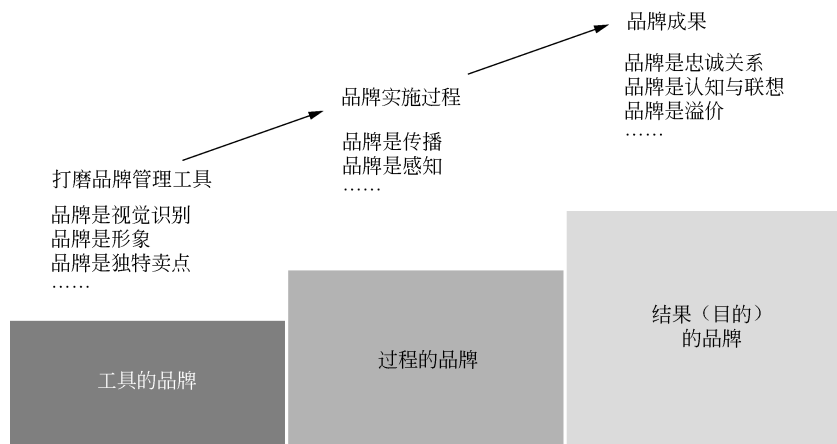


图 1-1 品牌定义整合模型

作为手段和工具的品牌定义

“工欲善其事必先利其器”，企业开展品牌管理必须拥有基本的品牌管理工具或品牌管理手段。

这就引出了美国营销协会（AMA）提出的、被广泛引用的定义。在其 1960 年出版的《营销术语词典》中，品牌被定义为区隔竞争者的有力武器——“用以识别一个或一群产品或劳务的名称、术语、象征、记号或设计，以和其他竞争者的产品或劳务相区别”。

在发展品牌标识的基础上，又发展出了品牌识别体系（Corporate Identification System）。它强调，为了与竞争对手形成区隔，公司内外部都统一使用公司专属的标识和颜色。

随着品牌实践不断深入，品牌管理工具也在不断丰富。之后，美国营销协会对品牌的定义做了升华：“品牌通常包括一个显式徽标、字体、配色方案、符号、声音，这些都可以用来表示隐含的价值观、想法，甚至个性。”比如，品牌特有香氛（如酒店大堂香氛）、品牌广告歌（如微软的开机音乐）、品牌触觉等。

20 世纪八九十年代，品牌识别体系被引入中国，掀起了一阵“换标”热潮。在当时的市场环境下，“换标”是热门话题，大量中国企业通过“换标”行动博取媒体版面，引起了人们的广泛关注，实现了市场竞争突围。广东太阳神集团就是其中的典型代表。

不得不说，以 CIS 为代表的品牌管理工具型定义，启蒙了中国企业家的品牌意识，揭开了中国企业迈向品牌时代的序幕。

品牌管理实施过程：知行合一，传播与传递的融合

作为品牌管理实施过程的品牌定义，体现了企业选择以何种方式来创建品牌。这种风格的品牌定义流传广泛，如“品牌就是传播”“品牌是客户对企业 and 产品的各种感受集合”。

作者认为，品牌实施过程，是指在明确品牌战略性定位和品牌核心价值的指引下，持续传播与传递品牌价值的过程。选择何种类型的基于品牌实施的定义，决定了企业开展品牌工作的内涵。

选择“品牌就是传播”，决定了企业品牌工作的内涵就是在稀缺媒体资源进行广告轰炸，影响客户认知，改变客户购买决策。企业通过大规模认知覆盖，再配合大规模招商与核心渠道覆盖，就能达到销量暴增

的目的。选择“品牌就是体验”，决定了企业的品牌工作内涵包括产品使用过程、顾客服务、店铺环境营造以及一切为客户带来体验的相关工作。这是品牌发展的重要突破。

在特定的发展时期，做品牌等同于做传播、做广告，但时移世易，在媒体触点分散化、客户需求分层化、媒介传播碎片化的数字时代，做品牌的过程演化为“知行合一”的全面过程，也是将“品牌价值传播”与“客户价值体验”紧密结合、相互促进的过程。偏重任何一方，都无法实现真正的品牌效应。

品牌管理实施成果：设定成果，向前倒退

从品牌管理成果出发的定义极为丰富，如“品牌是挚爱”“品牌是企业与客户之间的忠诚关系”“品牌就是要有定价权”等。这种类型的品牌定义，体现了企业对品牌寄予的各种希望。

作为品牌管理成果的品牌定义，既是公司品牌经营的追求目标，也是对品牌管理实施过程的检验。品牌成果直接决定企业采取何种品牌管理实施方式，以及需要开发什么样的品牌管理工具。

如果将品牌管理成果设定为“人尽皆知”，那企业的品牌工作就是短时间内，整合各类线上及线下传播触点，尽快实现用户覆盖。

如果企业进一步将品牌管理成果设定为“客户成为品牌的铁粉”，那么企业不但要通过传播解决品牌知名度的问题，而且要通过出色的服务、深入的互动强化客户体验，解决客户满意度的问题。

工具—手段—结果的紧密关系

企业管理者在理解品牌的概念时一定要注意，品牌管理工具、品牌

管理过程、品牌管理成果相辅相成，不可分割，它们共同构成完整的品牌管理及其实施的概念框架。

品牌管理工具是创建品牌的基础工作，一个成功的品牌不能缺少基本的品牌管理工具。但只完成品牌管理工具的准备，如为品牌取个好名字，而没有系统地“实施品牌管理”，也一样无法收获良好的品牌管理成果。

品牌创建过程决定了品牌只能是“品牌管理实施过程”的结果。单纯靠产品品质和客户口碑的“佛系成长”，在当前超竞争的环境中，可能连生存都无法保证。而作为品牌管理实施过程的“结果”，企业追求的结果越多，如知名度、美誉度和忠诚度，越能倒逼企业丰富和完善企业的品牌管理工作内涵。

辩证唯物主义要求我们具体问题具体分析。在品牌管理实践中，我们既不能照搬理论，也不能完全遵循过往经验。

宏观市场环境不同，企业发展阶段不同，客户价值需求不同，品牌管理实施过程、品牌管理实施工具也各不相同。企业要综合运用各种品牌管理工具，重视品牌管理实施过程，在不同的发展阶段采取不同的品牌管理策略，全面满足客户的个性化需求。唯有如此，才能收获理想的品牌成果。

三、数字时代，中国品牌的新机遇

当今世界处于百年未有之大变局，挑战与机遇并存。消费升级与技术进步为中国品牌的发展提供了新动力、新通路与新智慧。

加入 WTO 以来，中国制造与世界品牌同台竞技，学习到了全球先进的生产制造技术、经营管理理念。在许多领域，中国制造拥有了世界领

先的产品研发与制造能力，如日用品、家电、客车、高铁等。这为中国品牌的崛起奠定了坚实基础。

今天，中国制造早已跨越“野蛮生长”阶段，积累了向上崛起的物质基础，正朝着“中国智造”大踏步迈进。与此同时，随着人们收入的不断提高，消费持续升级，越来越多的中国企业走上品牌化之路。其中，相当一部分中国品牌拥有全球化的视野、超前的品牌理念，它们选择集体出海，征战全球市场，为中国制造书写了新的华章。

新世代，中国品牌崛起的新动力

当前，中国品牌正处在产业结构转型、消费升级换代的十字路口，新一波的文化红利、审美红利、社交红利扑面而来。如何抓住这些红利，如何取悦年轻人，考验着每一个有志于打造品牌的中国企业家。

根据阿里研究院的统计，年轻人已成为消费升级大潮中的绝对主角（如图 1-2 所示）。2011 年，18～35 岁的年轻人消费总额仅为上一代人的一半。10 年后的 2021 年，18～35 岁的年轻人消费总额已超过了上一代人。短短 10 年间，情况发生了逆转，年轻人消费爆发出了强劲的生命力。

正所谓，得年轻人者得天下。据统计，2021 年年轻一代的消费者创造了 65% 的消费增长。在许多领域，“90 后”“00 后”成为消费的主力军。作为数字时代的原住民，他们成长于物质丰饶时代。与“60 后”“70 后”相比，他们性格鲜明，追求个性，有着独立的消费主张。

一代人有一代人的品牌，年轻人更加倾心专属于自己的新品牌，而不太愿意购买“上一代人”的老品牌。随着供应链日渐成熟，“新国潮”文化兴起，一大批具有品牌意识与文化意识的新国货登上舞台，掀起了一股新的消费潮流，成为无数年轻人的心头好。

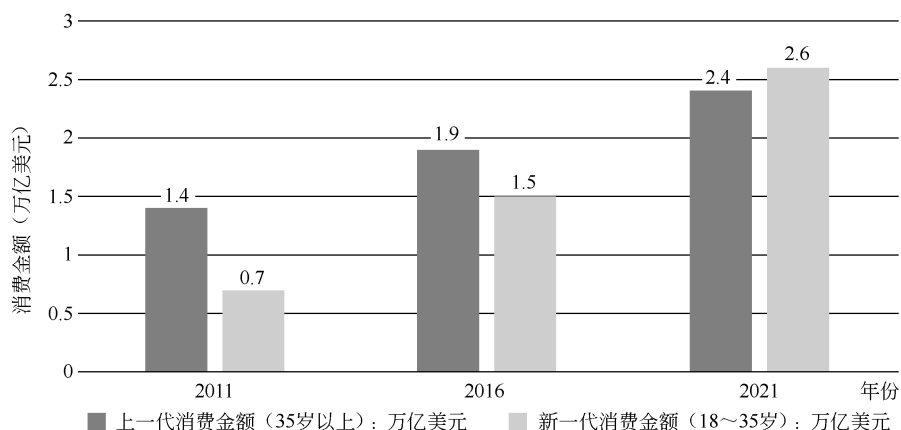


图 1-2 2011—2021 年中国两代人消费额的对比

(资料来源: 阿里研究院)

年轻一代的崛起，为中国品牌创造了广阔的增量市场。在 2021 年的天猫“618 活动”中，共有 459 个新品牌拿下细分类目 TOP1。其中，咖啡品类销冠，不再是人们熟知的星巴克、雀巢、麦斯威尔等国际大牌，而是三顿半、永璞等新品牌。

改革开放以来，中国经济实力与居民可支配收入都发生了巨大变化，市场从短缺时代进入丰裕时代。如今的中国消费者有着更高的品质需求、更广的审美需求及更深的价值需求。他们在满足温饱需求的基础上，更加追求个人情感、审美享受、价值观认同与社会表达等。

法国著名社会学家鲍德里亚 (Jean Baudrillard) 在《消费社会》中提出，人们消费的不仅是产品的基础功能，更是产品背后的“符号价值”。这些抽象的符号价值，就是企业要为客户创造和传递的无形价值。数字时代，中国品牌更加重视“情怀”的表达，以满足年轻一代的“无形价值”需求。

2016 年，恰逢故宫博物院建院 90 周年，央视推出的纪录片《我在

故宫修文物》出乎意料地在年轻一代群体中引起巨大反响。片中，故宫博物院文物修复专家“择一业、终一生”的精神，深深地感动了新一代年轻人。它深层次地反映了在高速发展的数字时代，年轻一代越来越关注内心的真正感受、寻求生活的意义与真谛。

新通路，中国品牌崛起的新路径

当今的世界是一个信息爆炸、媒体去中心化的新世界。随着移动互联网的深入发展，信息媒体与购买通路之间的界限日渐模糊，形成了你中有我、我中有你的新局面。

每一个信息发布渠道，都有可能是品牌获取客户、促进购买的通路。它既给中国品牌提供了充满想象的新机遇，也带来了前所未有的新挑战。在新的情势下，全域营销成为中国企业家的一堂必修课。

如今的市场通路，不再是传统意义上的渠道 / 终端 / 卖场。在互联网的语境下，市场通路的内涵已大为延展，它不仅包括客户购买通路，还包括信息传播通路。

过去，立足于线下的品牌纷纷触网，以 O2O 新零售模式，全面拓展市场。同时，电商平台积极布局线下网点，形成了线下体验、线上沟通与购买的新业态。在这样的背景之下，线上线下的鸿沟被抹平，人—货—场在线上线下自由流动，构成了一幅全新的消费图景。

京东就是这一趋势的典型代表。据报道，预计到 2025 年，京东将在一线城市开设 20 家京东电器线下超级体验店，在地级以上城市以“一城一店”模式开设 300 家京东电器城市旗舰店，在农村市场开设 5000 家万镇通乡镇店。

过去，对线下零售门店来说，客情维护是最大的痛点之一，如今借助数字化技术，将一锤子买卖变为长期的客户关系，让客情维护更加精

准化、人性化、常态化。同时，与社群电商的融合，拉近了门店与客户的距离，让沟通更加直接、高效。

据统计，截至 2021 年，我国网民规模高达 10.32 亿，互联网普及率达 73.0%。国家统计局数据显示，2022 年全国网上零售额 13.79 万亿元，比上年增长 4%。互联网与网上购物的普及，为新品牌的崛起提供了巨大的机遇。

另一项数据显示，我国国内市场上监测到的 App 数量高达 302 万款。每一款成功 App 都拥有大量的精准客户，都会带动一批善用“流量红利”的品牌。不少新品牌利用这一机遇，低成本获取种子客户，实现从“0 到 1”的突破。

新互动，中国品牌崛起的新土壤

在传统媒体时代，由于话语权集中在少数权威媒体手中，企业更关注品牌信息的“单向沟通”，因此，覆盖度、触达率成了决定信息传播效果的关键因素。

而在数字时代，人人皆媒体，这些个体既是信息的传播者，也是产品的购买者，更是口碑的传递者。通过社交媒体平台，信息传播力可即刻扩展为社交影响力、消费购买力。企业可通过智能终端和应用，借助数以百万计的自媒体，随时随地与客户展开互动，使品牌深入触达客户。

更为重要的是，在数字时代，企业可以与客户共同完成从价值创造到价值传递的全过程。过去，大多数企业将客户当作研究对象，很少将客户视为品牌的共创者。在数字时代，企业与客户站在一起，共同参与产品研发、品牌创建，群策群力解决客户的痛点。

小米在发展初期，通过与早期的种子客户深度融合共创，打造了多款深受客户喜爱的爆款产品。可以说，小米的发展壮大，与客户参与是

分不开的。小米授予最早一批参与者“100个梦想的赞助者”称号，使他们获得巨大的荣誉感和成就感。

全新的客户互动模式为中国品牌的崛起培育了新的土壤。一批敢为天下先的中国品牌，通过这一模式探索出了品牌破圈的新方法。

随着企业与客户的边界日渐模糊，中国企业家对品牌管理的关注点，要从“认知指标”转移到“关系指标”上来。因为，关系指标与客户活跃度、客户推荐度等指标高度相关，它反映了品牌与客户的互动程度。

如今，越来越多的中国企业家转变思路，开始着手构建私域流量池，培育品牌社群，通过全新的客户互动模式，走上持续增长的快车道。

四、数字时代，中国企业需要新的 品牌管理理念与工具

企业的任何一项变革，首先是企业管理理念的升级，然后才是推动行为改变。

数字时代，中国企业的品牌管理面临四大问题、三大机遇。中国企业管理者要成功应对新的挑战、把握新的机遇，需要在经典的品牌管理理念基础上，实现管理思维的迭代和升级。旧瓶装新酒的做法，无法在数字时代真正提升企业的品牌管理能力。

数字时代的公司品牌管理，是以品牌为抓手、以客户需求为核心的战略管理。因此，企业家要与时俱进，在品牌管理理念、品牌管理方式、品牌管理工具等方面进行全面升级。只有站在战略的高度去理解品牌管理的内涵，才有可能将品牌培育为企业的核心竞争力。