

比亚迪掌门人王传福：
中国自主品牌发展需创新

■ 路梅

近日，比亚迪股份有限公司董事长王传福在该公司庆祝改革开放40周年专题活动上表示，“比亚迪是改革开放的参与者，也是受益者。没有改革开放就没有深圳，没有深圳就没有比亚迪。”

经过23年的高速发展，比亚迪员工已由最初的20人壮大到22万人，业务布局涵盖电子、汽车、新能源和轨道交通等领域，从能源的获取、存储到应用，全方位构建零排放的新能源整体解决方案。该公司在香港和深圳上市，营业额和总市值均超过千亿元人民币。

“作为一家民营企业，我们敢想敢拼，用电动车的技术、电动车的产业链创新，研发市场需求的产品。”谈到比亚迪的成功经验，王传福反复强调“创新”二字。他认为，中国的自主品牌要发展，就要靠创新。“打铁更要自身硬”，中国经济从高速度转向高质量发展，自主创新至关重要也更不可或缺。

截至2018年9月，比亚迪集团全球累计申请专利超过2.4万项，其中已被授权专利超过1.5万项。王传福表示，比亚迪的梦想和责任是以创新为驱动，构建绿色交通体系，帮助城市解决发展中的问题，也会继续秉持“技术为王，创新为本”的理念，坚持走原创道路。“我们希望通过技术和产业的力量，用电动车治污，轨道交通治堵，让中国城镇化更健康，成长更快，满足老百姓对美好生活的追求期盼，真正去实现人民群众对美好生活的向往。”

对于中国民营企业在国家发展进程中扮演的角色，王传福认为，民营企业是中国经济重要的、不可或缺的组成部分；另一方面，改革开放也是中国千千万万民营企业能够快速成长壮大的重要先决条件。

前不久，习近平总书记赴辽宁考察时指出，要毫不动摇地巩固和发展公有制经济，毫不动摇地鼓励、支持、引导非公有制经济发展。

王传福说，党中央强调“两个毫不动摇”，稳定了很多民营企业家的信心。此外，习近平总书记在民营企业座谈会上谈到推动民营经济发展的六项举措，正面回应了民营企业家的担心和顾虑，讲到了民营企业家的心里。

谈到未来发展，王传福对国家充满信心。“中国肯定是越来越好，经济实力会越来越强。面对不可逆转的全球化趋势，中国企业应始终坚持原创和创新，做好产品与市场。”他表示，比亚迪在继续加大新能源车投资的同时，将加快“云轨”等轨道交通产品的推出，为海外一些少油缺油国家提供交通拥堵解决方案。



估计小米今后在技术研发、供应链等环节尽可能实现品牌共享，以降低成本。即使如此，小米还是需要市场营销上增加大量投入。小米手机的硬件毛利润率本来就在业内比较低，现在要增加大笔的成本支出，会更加拖累自己的财务能力。而运营利润降低后，反过来又会限制下一轮的投入水平。一旦处理不好，就有可能陷入恶性循环之中。

小米双品牌战略，
相当于同时打造两个新品牌

未来小米双品牌的最大挑战在于，去掉小米logo后，红米用户是否还愿意为此买单。正常销售情况下，中低档子品牌往往不容易竞争过大品牌或主品牌的同价位机型（双11大促时子品牌是中低档的主力机型，促销力度比主品牌同档次机型大）。笔者在网上找到了一份2018年8月淘宝天猫千元手机销量排行榜，前10名依次是：小米6X、荣耀9青春版、华为畅享8、华为麦芒6、诺基亚X6、vivo Y75s、iPhone SE、诺基亚X5、OPPOA1、360N7。除了荣耀之外，红米、魅蓝、坚果这些专攻千元机的子品牌，居然没有一个挤进前十榜单。这从侧面反映了低端手机市场消费者心理：想要价格便宜和性价比不假，但同样也看重品牌形象。

与荣耀一开始就启用独立LOGO不同，之前红米手机上打着的是小米LOGO，用户多视其为小米手机。那么，在将红米手机上的LOGO从MI换成RedMi之后，用户是否愿意为品牌降级而买单呢？

以前用户购买红米Note系列，他可以在别人面前说这是小米手机，但今后他就无法再以此自居。为了维持自己的心理平衡，此时用户有两个选择：一是选择小米品牌的同价位机型，二是选择同价位的其他品牌。按雷军的说法，小米品牌未来要向上走，意味着少出甚至不出与红米同价位的机型。而其他竞争对手如华为、荣耀、OPPO、VIVO等的产品线很长，在千元机机型都有布局，很可能就把相当部分原红米用户吸引走了。

另一个挑战则是，去掉红米后，小米品牌的品牌升级诉求能否让市场快速接受。

我不担心小米品牌升级后可能留下的市场空白，因为红米都能填上。只是小米手机在市场销售了七八年，一直主打性价比走中低端路线。贴着小米LOGO的红米机型的畅销，

更是为小米在用户心目刻下了深深的印象。品牌占领用户心智固然不易，但改变用户固有印象更难。国产手机品牌从3000元以下，爬升到如今5000元档位，用了四五年时间。先不说苹果三星两座国际大山，背负沉重历史包袱的小米品牌，想从华为和OV兄弟的夹击冲出一条出路，并非易事。

以目前的看法，小米的双品牌看似是简单的品牌分拆，但实际相当于需要同时做两个新品牌：一个是定位中高端的小米，另一个定位中低端的红米。同进推动两个新品牌建设，其难度可想而知。

小米当务之急不是品牌分拆，
而是品牌升级

过去两三年，得益于智能手机消费升级和苹果不断提高售价的保护伞，国产厂商不断向中高档市场渗透。华为和OV兄弟表现最为明显，它们的主力旗舰机型齐刷刷地站上5000元关口，少数甚至达到了6000元、上万元。而小米品牌目前仍挡在4000元大关前，其产品线的长度甚至还不如荣耀，而与华为、OV兄弟的差距更加明显。

小米虽然发力进入了第一阵营，但它的客单价和运营利润都是最低的。最新的2018年Q3财报数据显示，手机销售收入350亿元，销量为3330万台，表现很亮眼，但平均客单价却只有1051元。这表明，小米抓住了智能手机普及及阶段的增量市场机遇，但却没有跟上存量市场的品牌升级浪潮。其品牌溢价较小，核心竞争力有下降的风险。因此，小米目前迫切需要解决的是品牌升级问题，而不是品牌分立。

或许在雷军他们看来，红米品牌独立就是解决品牌升级的手段。但综合上面的分析，市场现状和小米的实力很可能难如他愿。在资源有限的情况下，与其分立红米主打中低端，倒不如另外成立高端子品牌（自媒体人师天浩就建议小米，不如把MIX独立出来专攻高端市场），或者舍弃红米专心经营小米品牌。

其实，OV兄弟的做法很值得小米学习。在技术和品质相差不大的情况下，产品和品牌的差异化主要是靠用户认知打造出来的。通过中高端机型打广告做营销，既可以提高中高端机型的销量，还能快速提升品牌形象，有利于带动中低端手机的销售。

双品牌策略并非良策，红米独立真的是一步好棋吗？

■ 蚂蚁虫

几天前，小米宣布了子品牌红米独立的消息，红米的品牌logo由“mi”变更为“Redmi”，彻底与小米主品牌分开。坊间还有传闻说，此前不久入职的金立原总裁卢伟冰很可能负责红米的运营。

这意味着小米正式启动双品牌战略。据悉红米Redmi专注极致性价比，主攻电商市场而小米专注中高端和新零售。但是，在目前的情况下，推出红米独立的双品牌战略，对于小米来说真的是一步好棋吗？

手机行业多品牌成功极少，
华为只是个例

在手机行业里，国际品牌几乎没有采取多品牌策略。从昔日王者的摩托罗拉、诺基亚、黑莓，到如今仍然霸主地位的苹果、三星，均为单品牌。它们通过产品线或机型系列的方式，来布局高中低端市场，不可否认都在自己的年代获得了成功。

反倒是国内厂商比较喜欢采取双品牌或多品牌的策略，这也和当时国内市场的特殊情况有关。2011年，小米以互联网品牌的形象出现，通过低价策略打开了增量市场的大门。2012年、2013年小米增长迅速，成为智能手机市场的新生力量。当时传统厂商的主要销售渠道是线下，为了在不影响现有渠道价格体系的前提下应对小米们的低价产品冲击，纷纷推出了子品牌应战。像华为的荣耀、联想的zuk、酷派的大神等，都是在这种情况下诞生的。

2013年，小米为了深耕千元机市场，也推出了自己的子品牌红米，与小米品牌进行一定的区隔。随后，双品牌策略受到了后来者的追捧，当主品牌销售陷入困境时便通过推出子品牌降维出击。大家比较熟悉的，应该是魅族的魅蓝和锤子的坚果。

实际上目前观察到的结果，双品牌或多品牌策略的成功概率很小。确切地说，只有华为的双品牌策略获得了成功，其他厂商均无明显建树。多品牌的联想深陷品牌认知混乱的危机，此番常程回归能否重整山河尚不得而知；收购阿尔卡特、黑莓、Plam等多个品牌在手的TCL，更是在国内市场一败涂地；而双品牌的魅族、锤子、酷派，同样无一例外地被边缘化。

国产厂商推出子品牌，一个目的是抢占其他对手的市场份额。一些厂商的子品牌低端产品畅销，但其市场份额其实多数并不是从对手那抢来的，而是主品牌的。魅蓝透支了煤油的消费能力，而坚果用户很多本是锤子的粉丝。以主品牌的名义推出低端手机型号，同样可以达到类似的销售效果。可能说有人会反驳说，红米已经很成功了，而且打的是千元机新市场。事实上，当时直接用小米品牌去做千元机市场，同样也会成功，甚至或许更好。

像坚果、魅蓝部分机型的畅销，并没有拉动主品牌锤子和魅族销量向上走，还导致它

们患上依赖症。曾经想以主品牌提高形象，最终主品牌形象为子品牌稀释，反而变成了被拉低了段位。比如魅族，早年在用户心目曾是极客形象，但如今早就被冲量的魅蓝手机生生拉低成了低端入门手机。导致用户开始对魅族的旗舰机型产生了动摇和怀疑，近年来魅族表现乏力与此不无关系。

华为的荣耀品牌之所以能成功，除了策略及时正确和启动时机合适外，另一方面还有着企业自身条件关系，最主要的是集团资源足够充沛和管理机制成熟。外界往往看到了其双品牌的光鲜，但容易忽视成功背后的内在因素。

天时地利不再，
小米双品牌策略前景不乐观

多品牌策略做得最好的，应该是快消品巨头宝洁，旗下品牌众多，市场表现也很不错。但需要指出的是，当年它是在市场绝对领先的情况下主动执行多品牌策略，以免消费者感知自己垄断市场而产生抵触心理。近年来宝洁统治力下降，多品牌的成本压力，也让它开始反思多品牌策略，近年来有意识地精简品牌数量。

多品牌策略，要么用在市场初期广撒网，要么像宝洁处于领导地位，用来吸引用户和打击弱对手。国内智能手机市场目前的现状，并不适合企业推行多品牌策略。快速增长的初期早就过去，广撒网的机会不再。虽然市场集中度比之前有所提高，但第一阵营各家份额非常接近，竞争强度却更大。此时独立子品牌，风险很大。

三家分晋是在春秋末期，如果放在战国时期很可能被秦、楚等强国分别吃掉。不要说小米，即使换成实力更雄厚的华为，假如它是现在推出荣耀也未必有把握成功。国内手机行业早就错过了多品牌策略的最佳窗口期，知名自媒体人张贺飞就认为小米晚了5年时间，应该也是基于此。

其次，双品牌或多品牌策略，需要消耗更多的资源，对企业的实力要求更高。都说手机是个高集中化的市场，意味着经济规模的门槛越来越高。设计、研发、市场推广等总成本很大，同样的销售规模，双品牌意味着双倍的投入，才能在市场上达到与竞争对手相对应的态势。当年这么多家手机厂商推行双（多）品牌策略，只有实力最雄厚的华为把华为和荣耀两个品牌同时做大做强了。

再者就是集团内部的管理问题。企业实力再雄厚，其资源都是有限的，双（多）品牌策略之下势必导致品牌之间对于资源的争抢。由于品牌之间的竞争和部门利益关系，不同品牌之间都希望拿到集团内部的最佳资源，本应共享的技术和服务资源很可能被各自品牌所保留。

我们估且认为小米的管理机制完善，管理水平很高，可以很好地协调解决双品牌之间的问题。但以其现有的实力，小米同时支撑双品牌的巨大资源投入，并不轻松。

品牌评价国家标准宣贯教材 | (连载二十五)

品牌总论
——品牌评价国家标准宣贯教材

■ 谭新政 朱则荣 杨谨萱 著

要升级为品牌组织所应做好的重要环节。

第三，品牌概念爆点的设计是品牌在强势进入市场前，针对新闻媒体、潜在经销商、潜在品牌用户、互联网人口所需要部署的重要品牌概念，以这些品牌概念爆点为主，引爆新闻记者和目标品牌用户群体对该品牌的强烈关注。现代品牌的发展在本质上都是经由最基本的人际网传播的品牌，无论数字网或互联网，都离不开人与人之间的传播，新品牌必须快速进入人们关注的视线，从注意力经济中获得初期品牌效应，进而深耕人际网，获得品牌深度发展所需的品牌塔基。

5.5 品牌市场表现

新品牌或经品牌再造后的品牌，需要在市场上表现出强劲的市场攻势，即高速高频的市场运动状态，品牌还应为全域作战做好市场预备方式。然而在媒体和公众看来，品牌在市场非常活跃，由于品牌印象的产生通常是叠加效应或猛然效应，企业应该运用好这两种效应充足表现出强大的市场运动实力。

市场运动表现：新品牌必须在市场上表现出始终处于高频率运动状态，运动状态一般是分阶段的市场行动，高影响力的市场计划来代表，即海潮定律，具这些行动和计划应保持一定的市场频率。市场行动一般拥有一些的行动代号，是品牌组织每3个月或6个月采取的一种强势市场进入方式，如经销商招募行动、客情关系行动、目标市场攻击行动等，动作和幅度要大，影响力要高，媒体报道随时跟进。计划一般是重要的中长期计划，一般体现为格局大、层次高、对社会发展具有一定积极意义，传播社会正能量。

海潮定律对新品牌的要求时至少每3个月都应该拥有一个引发市场关注的重大爆点

行动或计划，轮番进入市场并持续产生强烈的关注效应。速度、强度、力度、影响力、社会进步性决定了市场运动表现能否取得最佳品牌效应。在高速竞争的时代，市场发展迟缓的品牌容易被新的强势品牌取代，各种琐碎的市场活动策划由于层次低、覆盖范围小、缺乏结构性品牌战略化设计，通常难以引发市场关注，在品牌化早期反而是极为不利的，可能贻误战机，错失良机。

市场表现效应：市场实现的表现效应通过为叠加效应或猛然效应。叠加效应是指在一个较短时间范围内（一般为1周至3个月），某一个新的关注者（潜在投资者、经销商或用户）无意间从不同的认识媒体或渠道见到一个品牌的频率，当从不同的3个以上认识环节发现一个品牌时，该关注者就已“激活”对该品牌的关注属性，该关注者会记忆该品牌，并可能进一步了解该品牌，成为有关注意力的正式关注者。猛然效应是一个新的关注者通过可靠推荐渠道或有意识的关注被触发后，猛然发现一个品牌的强大实力，从而自我主动寻求对一个品牌的关注。

任何人任何时间都可能成为一个品牌的关注者，关注者的主要关注方式是自我搜索品牌信息、通过人际网了解，关注过程本身是对品牌的自我学习过程，一些关注者转化为品牌用户，一些关注者则成为品牌的推荐者。未来品牌的成功主要取决于关注者的基数，关注者越多，人际网中的互动传播数量就越大，品牌实力就会被反复相互确认，品牌效应就越强。

第八章 决定性竞争力

企业必须通过不断的品牌再造来发展其

决定性竞争力，其本质是确立并始终保持在全球市场中的关键性决定性竞争优势，以满足到达下一次品牌再造周期内的关键竞争能力。在品牌再造时，企业应多从个角度，做出积极的准备，将建立决定性竞争力放在首要位置。尽管一个企业在品牌战略上会做出许多选择，出现很多品牌能力元素和竞争力发挥的环节，但只有尽快确立出决定性竞争力，才能分清主次，剥离不必要的环节和动作，使资源和力量更集中，发挥出强大竞争力。

企业应活用品牌科学原理和品牌再造技术，集中发展决定性竞争力。有些企业会采取多元市场策略，但显然多元化并非品牌初始或再造早期的理想状态，这将造成品牌识别在用户端出现极度混乱的情况，相反会削弱决定性竞争力。为保持清晰明确的决定性竞争力，企业有必要高度聚焦市场，积极寻找品牌、产品、服务的市场竞争关键，早日确立企业决定性竞争力。

任何品牌要试图获得决定性竞争力，就必须清楚决定性因素有哪些，决定性因素包括了决胜思想、知识系统、管理设计、概念路线、品牌性能优势、全域作战、即时反应7种典型的竞争实力，综合成为品牌决定性竞争力，而当品牌全力运用这些力量时，也将迅速转化为品牌组织化的竞争实力，因此本章中，企业品牌可能升级为理想状态中的品牌组织。

1 决胜思想

决胜思想是指董事会、投资者、CEO及首席品牌官等高层对品牌再造一致的预见和决心。企业特别是高层应清楚为什么要进行品牌再造，应有勇气彻底地实施变革，完成创始或品牌再造。

品牌再造作为企业每隔一个品牌运转周

期就必须进行的再造行动，需要放眼于品牌的前沿未来，从根本上重新且彻底地实施品牌再造，其目的是完成品牌 and 市场的重大改变。

企业高层长远预见和坚定的决心决定了品牌再造的成功率，也决定了品牌再造最终所能取得的成就。品牌本身是具有感染力的，这种品牌感染力从上到下，从内到外，强有力的预见和决心决定了品牌感染力的强度，也因此，高层通常是用思想来影响所有人，而品牌感染力扩张的结果，就是使品牌企业正式升级为品牌组织，从而在市场上产生强有力的终极影响力。

品牌再造最终在市场上所展现的是从思想、设计、决策等各方面快速行动的力量，经由品牌重心运动向市场释放的强烈品牌进取信号。随着越来越多的品牌成员被吸引，主动加入，品牌组织处于无限扩大状态，从而使企业品牌升级到品牌组织状态，为取得重大市场成就获得充足的保障。这样的品牌看起来更安全，更容易让人信任，也因此品牌得以长足发展。

2 品牌知识系统

品牌发展的核心是其独立独有知识系统的建立，在现实情况下极少有企业将品牌竞争的主力放在知识竞争上，事实上品牌知识系统的竞争才是品牌发展的关键竞争力。

我们来观察一个品牌从诞生到壮大并持续保持决定性竞争力的过程：从品牌梦想出发，在品牌创始人形成构想，完善构思的过程中，其实已经在为一个品牌建立其可供生存及发展的生态系统，品牌创始人必须考虑品牌将如何发展，市场突破集中的环节和市场防御壁垒的建设，这张“品牌蓝图”已经包含了品牌知识系统的初步结构，而接下来的品牌实践，则是实际发展品牌知识系统的过程。（待续）