

中铁装备
CREG

M&G
晨光文具

CotteYolan

波司登
畅销全球72国

ShaanGu

天灵电器
TIANLING ELECTRIC

品牌培育之道

工业企业品牌培育经验精选·第一辑

《品牌培育之道》编委会 编

EBOHR
依波表

WEICHAI
潍柴

好孩子
gb

虎仔牌
HUXI PAI

PEARL RIVER
PIANO
珠江钢琴

TSINGTAO
青岛啤酒

Haier

娃哈哈

A-Zenith 亚振家居

北汽集团
BAIC GROUP

天士力控股集团
TASLY HOLDING GROUP

ZOOMLION
中联重科



中国质检出版社
中国标准出版社

洁丽雅
grace

品牌培育之道

工业企业品牌培育经验精选·第一辑

《品牌培育之道》编委会 编

中国质检出版社

中国标准出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌培育之道工业企业品牌培育经验精选·第一辑/
《品牌培育之道》编委会编. —北京: 中国标准出版社,
2018. 4

ISBN 978-7-5066-8858-1

I. ①品… II. ①品… III. ①工业产品—品牌—中国
IV. ①F425.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 303907 号

中国质检出版社 出版发行
中国标准出版社

北京市朝阳区和平里西街甲 2 号 (100029)

北京市西城区三里河北街 16 号 (100045)

网址: www.spc.net.cn

总编室: (010) 68533533 发行中心: (010) 51780238

读者服务部: (010) 68523946

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 710 × 1000 1/16 印张 11.5 字数 175 千字

2018 年 4 月第一版 2018 年 4 月第一次印刷

*

定价 48.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话: (010) 68510107

编 委 会

主 编 周宏宁 肖 阳

编 委 (按照姓氏笔画排序)

王贵宝 田保国 刘彧彧 刘盎然

刘琦明 张辛欣 李 洋 孟 鹏

徐冉然 唐中君 商广娟

前言

品牌战略如何制定？品牌培育目标如何设定？品牌培育需要关注哪些资源和活动？品牌管理体系怎样组织与运行？你面临这些问题的时候，正是在思考品牌培育之道。

“道”重在探究规律，“术”重于技艺方法。品牌培育之道旨在研究和呈现品牌成长成功的内在规律。无论是企业品牌、产品品牌或是区域品牌，培育之术千差万别，但培育之道相通。

企业品牌培育之道的核心是“价值”。系统策划和管理好企业面向顾客的价值创造、传递与交换过程，实现资源更大程度、更高效率地转化为价值，是企业品牌培育的基本规律。

工业和信息化部指导推广的品牌培育管理体系方法就是对企业品牌培育之道的探索和应用。一批工业企业通过开展品牌培育试点活动，实践品牌培育管理体系方法，形成了具有示范效应的典型经验。这样的经验案例对于更多的企业探寻品牌成功之路具有启发和借鉴意义。

《品牌培育之道》第一辑精选收录了 20 个企业品牌培育示范经验案例，按照企业品牌培育的工作架构，分为战略、体系和行动三篇集结成册。这些经验案例蕴含了科学的品牌培育思路，各有特点又殊途同归，在实践中取得了显著成效。

每个案例都由编委会组织专家做了研究和完善，进一步彰显了经验案例的示范作用。

结合《品牌培育管理体系实施指南》系列行业标准一并研读，将有助于读者从经验案例中汲取更大借鉴价值。

《品牌培育之道》编委会

2018 年 3 月

目 录

战略篇

用人单合一模式创物联网时代的生态品牌——海尔集团有限公司	3
用智造开启制造业发展新天地——青岛酷特智能股份有限公司	15
品牌延伸打造国际潍柴——潍柴控股集团有限公司	23
基于战略和市场调研确定产品品牌定位——广州珠江钢琴集团 股份有限公司	29
实施 BOOM 战略 塑造世界级品牌形象——好孩子儿童用品 有限公司	38

体系篇

产品卓越与用户亲密双驱动的品牌培育——天士力控股集团 有限公司	49
匠心质造 精艺创新——依波精品（深圳）有限公司	57
实施“价值+超越”品牌培育模式 践行“三个转变”——中铁工程 装备集团有限公司	66
创新时尚内涵 引领品牌价值——波司登股份有限公司	74
从产品经营向品牌经营转变——陕西鼓风机（集团）有限公司	83

行动篇

大数据时代的客户关系创新管理——北京汽车集团有限公司	93
一瓶酒的营销“功夫”——青岛啤酒股份有限公司	101
从单一广告投放到多维度品牌营销互动——杭州娃哈哈集团 有限公司	109



以大师技能评定之道促品牌价值提升——上海亚振家具有限公司	116
聚焦顾客感知 铸就“阳光”品牌——江苏阳光集团有限公司	122
品牌形象管理助力晨光再上新台阶——上海晨光文具股份 有限公司	131
创新品牌推广模式 开启经营新常态——浙江洁丽雅纺织集团 有限公司	142
体验式营销模式创新打造大健康领导品牌——漳州片仔癀药业股份 有限公司	150
品牌助力跨国并购 并购助推品牌发展——中联重科股份 有限公司	160
从技术第一迈向品牌第一——上海天灵开关厂有限公司	168

战略篇

品牌培育是企业的战略行动。品牌战略遵循企业总战略，明确品牌培育宗旨和方向，确定品牌培育目标，决定企业品牌定位、品牌核心价值、品牌架构等要点，指导企业策划和实施品牌培育活动。

品牌战略包括战略制定、部署和实施、评估和更新等环节。制定战略需要充分考虑需求、竞争、环境、资源等状况，构建差异化的定位和价值。实施战略需要以实现品牌培育战略目标为脉络，策划部署品牌培育职能和活动。

本篇的五个经验案例围绕企业营造差异化竞争优势、塑造品牌核心价值等视角，展现企业推进品牌培育战略的做法和成效。

用人单合一模式创物联网时代的生态品牌

——海尔集团有限公司

“自以为非”，这是海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏最常说的一句话。创品牌不易，守品牌更难。在经济下行压力和竞争愈发激烈的现在，企业家尤需时刻保有危机感，不断颠覆与革新。

迄今为止，海尔经历五次战略转型，每次转型都以创品牌为战略目标，而非单纯地以卖产品为目标。物联网时代，海尔认为传统时代的品牌是产品之间的竞争，物联网时代的品牌是人的关系的竞争，而人的关系的竞争就是与用户融合的深度，建立生态品牌要以用户最佳体验为标准，生态圈内攸关各方共创共赢。要实现从传统品牌向物联网生态品牌的转变就要对企业进行彻底颠覆，海尔通过人单合一模式创新，探索建设物联网时代生态品牌。

在物联网进一步把地球变成“地球村”的今天，海尔率先探索打造生态品牌对企业参与全球竞争乃至国家经济发展具有重要意义。

一、企业概况

海尔集团有限公司（以下简称“海尔”）创业于1984年，从一家资不抵债、濒临倒闭的小企业发展成为物联网时代引领的生态型企业，旗下白色家电业务连续九年蝉联全球白色家电第一品牌。目前，海尔已在全球建立十大研发中心，24个工业园，108个制造工厂，66个营销中心。在30余年的发展中，海尔始终坚持人的价值第一，始终在企业最好的时候改变自己，以创业创新的精神不断开辟企业的“第二曲线”，先后经历名牌战略、多元化战略、国际化战略、全球化品牌战略发展阶段。从2012年开始，海尔集团进入第五个发展阶段——网络化战略发展阶段。

在物联网时代，海尔致力于转型为真正的物联网企业，打造以社群经



济为中心，以用户价值交互为基础、以诚信生态、共享平台为核心竞争力的后电商时代共创共赢生态圈，成为物联网时代的引领者。通过对物联网时代商业模式的探索，海尔集团实现了稳步增长。2017 年海尔集团全球营业额实现 2419 亿元，同比增长 20%。全球利税总额首次突破 300 亿，其中全球经营利润增幅达 41%。

海尔的转型是基于对“人单合一”模式的探索而展开的，该模式得到了国际管理学界的高度关注和认可，并在日本、新西兰、美国、俄罗斯等全球多个国家和地区得到推广和验证。每年有几千家国内外企业来海尔学习交流人单合一模式，目前人单合一模式已在传媒、农业、医疗界进行了试水和改造。随着人单合一在诸多跨界领域得到了实践和改造，其时代性、普适性、社会性的引领优势正在显现。

海尔创业 30 多年来，品牌创新贯穿海尔发展的始终，从一个冰箱名牌到整个家电名牌到物联网生态品牌，从中国名牌到世界名牌。海尔连续九年被欧睿国际评为全球大型家电零售量第一品牌，在全球布局海尔、卡萨帝、GEA、日日顺、AQUA、斐雪派克、统帅等品牌，从不同领域持续满足用户的最佳体验。

二、案例背景

（一）物联网给企业的品牌建设带来了根本性颠覆

物联网“零距离、分布式、去中心化”的特征颠覆了企业用户之间的信息不对称形势，也给企业的品牌建设带来了根本性改变。传统时代的名牌是在单边市场下形成的，因为信息不对称，品牌比拼的是广告和质量，谁的广告响、声量大、质量好，谁的品牌认可度就高。但在物联网时代，一定是双边或多边市场，无数厂家与无数用户在平台上产生持续交互，用户选择名牌的依据是谁的体验好就选择谁，品牌不能再依靠广告声量，也不只是质量的无懈可击，而是用户个性化需求的快速满足，品牌必须创造用户全流程的最佳体验。海尔认为品牌的定义应该由用户说了算，因此，物联网时代，就需要颠覆传统以企业为中心的品牌发展模式，通过人单合一模式创新，建设生态品牌，创造各方得利的社群生态，实现与用户共创品牌。

（二）海尔始终致力于“时代的品牌”

自1984年创业以来，海尔始终把品牌建设摆在企业发展的突出位置，并不断根据时代变化调整品牌策略，致力于成为“时代的品牌”。创业伊始，海尔提出“真诚到永远”的理念，以高质量、高品质实现企业对用户的诚信承诺。1985年，海尔通过“砸冰箱”砸出了质量意识，1988年，海尔冰箱斩获中国电冰箱史上的第一枚金牌。产品的高质量，成为海尔创业的基石。20世纪90年代，在看到一位用户丢失空调的报道后，海尔推出了“送装一体”的星级服务，更好地满足用户需求。在海外，依托对本土用户需求的精准把握，海尔以差异化的产品和服务，树立起中国家电的国际化名牌。进入物联网时代，海尔以“人单合一”模式探索从传统的科层制企业转型成为共创共赢的创业平台，其目的是通过组织变革让每个人直面用户，通过用户付薪机制，让每个创客能够与“用户零距离”，打造出物联网时代的生态品牌。

三、具体做法

海尔集团早在2005年就前瞻性地预感到物联网带来的颠覆性变化，提出人单合一双赢模式，开始摸索大企业转型的路径。在战略、组织、员工、用户、薪酬和管理六个方面进行了颠覆性探索，打造出一个动态循环体系。在海尔30多年的创业创新发展中，海尔始终把品牌战略融入发展战略中，在海尔物联网转型过程中，海尔以人单合一模式探索物联网时代品牌社群，建设物联网时代的生态品牌，具体做法可总结如下：

（一）从企业、用户、品牌三个层面进行彻底的转型

企业转型。传统企业是以企业为中心的自成体系的封闭系统，企业以制造产品为中心，为了规模，产品做得越多、做得越快、做得越有竞争力越好。但在物联网时代，企业必须转型为开放的物联网节点，能够互联互通各方资源，这就要求企业从制造产品转型孵化创客，只有孵化出无数零距离对接用户的创客，才能最大限度满足用户的个性化需求。目前，海尔已从传统家电产品制造企业转型为开放的创业平台，将传统的自我封闭变为开放的物联网节点，颠覆科层制为网状组织，建立以用户为中心的共创



共赢生态圈。

用户转型。在传统时代，CRM 就是“客户关系管理”，这属于产品之间的竞争；但在物联网时代要转变成 VRM，就是“供应商关系管理”，这是人的关系的竞争。传统时代是企业管理用户，因为信息不对称，企业发布广告，用户看了广告，就买了你的产品，所以是企业管理用户。现在是 VRM，供应商关系管理，简单说就是用户管理企业，因为用户点击谁就是谁，购买决定于他的鼠标。因此，企业肯定要建成一个平台，在社群中与用户持续的交互，满足用户终身价值，把潜在顾客变为用户再变为终身用户。

品牌转型。传统企业是个封闭的体系，品牌就封闭在企业内部，所谓品牌只是企业生产的产品的品牌。但物联网时代创牌的过程不再是封闭在企业内部，而是变成了用户从研发、生产、销售、迭代全流程参与，是与用户共治共赢共享的，因此品牌就转型为真正体现用户终身价值的生态品牌和品牌社群。在企业搭建的生态圈中，所有用户和利益攸关方都在企业的生态圈和社群中共创品牌。

（二）从管理模式、制造模式、消费模式进行彻底颠覆

传统时代的名牌是在单边市场下形成的，因为信息不对称，所以谁的广告声量大消费者就认为谁是名牌，厂家与顾客之间只是一次性的交易关系。物联网时代，用户关注的不再是“广告”而是“口碑”，用户选择品牌的依据是谁的体验好就选择谁，因此，企业不能局限在以产品为中心创名牌，而应该以用户体验为中心打造品牌社群，满足用户全流程最佳体验。从一次性交易的顾客到全流程最佳体验的用户关系转变，倒逼企业要从管理模式、制造模式、消费模式三个方面进行彻底的颠覆。

1. 管理模式颠覆：从科层制组织颠覆为物联网中的节点组织，推进创业平台转型

物联网时代的品牌必须满足用户的个性化需求，这需要对企业进行全系统的改变，它要求企业整个商业模式进行全系统、全流程颠覆，以此快速满足物联网时代用户的个性化需求。为此，需要把传统企业封闭的科层制体系转型为开放的生态圈，让员工直面用户，让生态圈里的攸关各方共同创造用户的全流程最佳体验，通过与用户共创品牌来实现生态圈的共创共赢。

海尔现在把组织彻底打散了，变传统封闭的科层制企业为开放的创业平台，整个组织只有三类人：平台主、小微主和创客，这三类人没有职位高低，所有的人都围绕用户需求进行创新，目的就是创造用户的全流程最佳体验。三类人共同创业，就实现了“三自”：自创业、自组织、自驱动。“自创业”就是自己发现市场机会；自组织，就是自己根据自己发现的市场机会组织自己需要的资源；“自驱动”，资本和人力市场化，市场不断驱动自己创新，实现用户付薪。

以小帅影院为例，在与用户交互过程中，海尔的创客发现怀孕的年轻妈妈们提出希望躺着看电视的需求，于是他们根据用户的需求在网络上开放地寻求解决方案，来自美国硅谷的创业者有这方面的解决方案，他们被吸引进来，还有来自国内外的分供方资源也被吸引进来，很快，能够满足孕妇躺着看电视的 Iseemini 就开发出来。在一代产品研发出来后，他们又根据与用户交互的结果不断对产品进行迭代。在做好硬件的同时，海尔小帅影院调整产业结构，从单一的硬件提供商转向硬件和内容提供商，开拓“第二院线”。目前，小帅影院逐渐搭建起融合影视、动漫、游戏、教育产业的共赢生态圈。从某种程度上说，小帅就是海尔大品牌孵化出的小品牌，他们通过开放的生态圈满足用户需求，实现了品牌的从 0 到 1。

海尔把企业变成互联网的一个节点，组织中的所有人 and 小微组织都变成节点，从而快速链接用户需求和全球一流资源。海尔自身也从一个制造产品的企业转型为孵化创客的平台。现在，海尔创业平台上已成功推出“雷神”游戏笔记本、馨厨冰箱、免清洗洗衣机等创新产品及近 2500 项创业项目。在海尔平台上，有些小微并不是用海尔的品牌，每个创业者都可以建立属于自己的品牌，海尔希望通过打造开放的创业平台，通过共享自身积累 30 多年的优质资源，孵化出更多做大做强、走出去、走进去、走上去的“中国品牌”，打造引领物联网时代的生态品牌。

2. 制造模式颠覆：从大规模制造到大规模定制，以 COSMOPlat 并联用户

传统时代的品牌采用大规模制造的模式，由于无法有效链接用户需求，常常导致很多无效供给，走上价格战的恶性循环。为此海尔探索互联工厂，互联工厂本质体现的是一个生态系统，用户能够参与设计，用户的



个性化需求直达工厂直接满足，每个用户都是“产消者”——既是生产者，又是消费者，海尔把各种不同的需求进行有效的整合，实现了从大规模制造到大规模定制的转型。

例如，一位网名 DK 先生的用户提出一个创意，想把空调外形设计成首都鸟巢体育馆的外形，就把这个创意发布在海尔交互平台上，结果吸引了大量用户点赞。通过虚拟设计把创意做成样机后，吸引了更多的用户交互，同时也吸引了中科院、中标院等多家机构共同设计方案，形成了“天铂一代”空调。在网上预售很多用户下达定单，定单信息直达模块商、制造、物流等各环节，全过程实现透明可视，而且不会形成一台库存。

在产品端进行供给侧改革，海尔还要把传统的家电变成网器，再变成一个真正的和用户连接的连接件，让产品通过和用户交互不断迭代倒逼产品升级，也为用户提供除产品之外的全流程最佳体验。例如：海尔馨厨冰箱首创了全球第一代物联网冰箱，除了具备一台传统冰箱的功能之外，更是互联网的入口，连接电商、娱乐、菜谱等功能，成为厨房场景下的生态系统。

此外，为更好地承接“中国制造 2025”，为中国乃至世界工业转型升级带来整体解决方案，海尔向全球发布了 COSMOPlat 大规模定制解决方案，COSMOPlat 是具有中国自主知识产权、全球首家引入用户全流程参与体验的工业互联网平台。2017 年 12 月 6 日，国际四大标准组织之一的电气与电子工程师协会（IEEE）通过一项建议书，由海尔 COSMOPlat 牵头制定大规模定制模式的国际标准，这是首个中国企业主导制定的制造模式类国际标准。物联网时代要的不是简单的以机器换人的高效率，而是“高精度指引下的高效率”，COSMOPlat 可以将用户的需求连接起来，让用户全流程参与产品设计研发、生产制造、物流配送、迭代升级等环节，为企业提供大规模定制整体解决方案，构建成企业、用户、资源共创共赢的新型生态体系。

3. 消费模式颠覆：从传统电商交易平台颠覆为以诚信为本、以社群体验为基本单元的共创共赢物联网平台

品牌的服务对象和价值落脚点是用户，用户对品牌的要求随时代变化在不断变化，用户消费模式从单纯的产品消费到服务消费再到体验式消

费。过去，企业为了品牌效应拼命打广告，用户只是一次性交易的顾客。但是物联网时代，用户关注的不是“广告”而是“口碑”，企业要打造诚信品牌，就需要与用户融合成生态圈，这就要从产品经济过渡到社群经济、体验经济。海尔的愿景是在后电商时代颠覆传统电商的交易平台，首创基于诚信的共创共赢模式，以诚信为基础，以社群为基本单元的共创共赢的物联网平台。

在社群经济探索方面，海尔是三店合一：一是线上店，即电商；二是线下店，海尔有超过三万家专卖店，还有很多其他的实体店，海尔将这些店都变成体验店；三是海尔有 122 万个微店，将线上店、线下店、微店同时作为购物入口的电商新生态，并且与海尔互联工厂连接，实现了“销售前置”，即先有需求，并通过系统对接工厂，并根据与用户的不断交互，实现产品迭代，从而达到“用户乘数”的效果，让用户成为终身用户，这就是三店合一触点网络的全生态供需闭环。

例如，大顺逛平台是海尔集团旗下的物联网社群经济生态平台，形成以用户体验为导向、聚焦社群交互、基于线上店、线下店、微店和营销网、物流网、服务网、信息网建立起来的触点网络，全过程用户交互围绕着名为“顺逛”的移动终端。在顺逛上架的除了海尔、卡萨帝等品牌，还吸引众多优质社会化资源进驻平台，使其直达用户终端，形成全生态供需闭环。顺逛通过社群交互获取用户个性化小数据，倒逼产品端升级迭代，精准围绕用户需求量身打造定制化解决方案。

在 2017 年的“618”活动中，顺逛以 43 万微店主连接 2590 个区县，推出首个由微店主自建的智慧家庭样板间，全线开放 VR shop 场景购物，充分发挥出社群经济的优势，通过创新智慧体验方式，为用户打造高品质、全流程的“618”购物盛宴。开场 1 分钟，顺逛订单突破 1000 单，半小时销售额突破 5000 万。从数据上看，当时成立不到两年的顺逛业绩增长速度已经让老牌的传统电商平台惊叹，而模式上的创新正是驱动“顺逛”迅速崛起的核心基因。

（三）品牌即人，人人创客成就物联网时代的生态品牌

创业 30 余年来，海尔总结的管理经验就是“企业即人，人即企业”，这句话用在品牌创建中就是“品牌即人”，充分激发人的活力，通过人人创客成就物联网时代的品牌。



1. 小微拥有三权，自主优化用户体验目标

海尔的小微都是拥有“决策权、用人权、分配权”三权的自组织，他们通过“自创业、自组织、自驱动”创造用户的最佳体验，每个小微既可以自己创业，也可以创造面向用户的新品牌。例如，雷神小微就是凭借用户和粉丝力量创造品牌的典型。2014年之前，海尔在游戏本行业是零，现在雷神已经做成了游戏本行业第一。雷神品牌从无到有、不断壮大来源于海尔创业平台上的“三自”机制。

首先是自创业。雷神小微创业始于对用户难题的关注，3个“80后”小伙子发现了在互联网上有包括游戏本的散热问题、屏幕亮点问题等在内的30000多条游戏玩家的抱怨。通过对这些痛点的交互，他们捕捉到了新的创业机会，自主注册公司开始创业。

其次是自组织。成立公司后，小微通过互联网，在全球范围内自组织创业资源，包括台湾蓝天公司、台湾广达公司等著名企业都参与进来，和小微、游戏玩家共同创新迭代产品。雷神颠覆了传统的销售渠道，采用网络众筹预售。第一代雷神上市后，3000台21分钟全部被抢购一空，在此后的产品迭代中，雷神又创造了3000台10秒抢光，10000台1天抢光的新预约预售众筹纪录。

再次是自驱动。实现硬件第一后，雷神探索“第二曲线”，驱动小微由硬件引爆→周边引爆+软件→竞技引爆→直播电竞生态平台引爆的转变。雷神从游戏笔记本扩展到机械键盘、鼠标、电竞耳机、电竞座椅、电竞眼镜等，并在2015年8月份开始搭建游戏玩家一站式服务平台神游网。目前，雷神正通过整合资源，把硬件变成软件，从硬件收入到生态收入，把软件变成游戏运营生态圈，把各种资源都整合进来，搭建创业平台让各方共创共赢。2017年9月，通过海尔平台孵化的雷神科技正式挂牌新三板。

2. 用户付薪驱动下的人单合一使组织充满活力，让品牌具有时代性、国际性、超值性

与传统的企业付薪不同，海尔人单合一模式创造了以用户为中心的用户付薪机制，用户付薪驱动员工转型为真正的创业者，让每个员工能够直面用户，通过为用户创造价值来实现自身价值。这就实现了个人目标和品牌目标的有机融合，让员工与用户共创最佳价值体验，让品牌不断适应和