



ECOSYSTEM BRAND
EVALUATION
生态品牌认证

生态品牌发展报告

Ecosystem Brand Development Report
(2022)

编著

凯度集团 (Kantar Group)
牛津大学赛德商学院 (Oxford University's Saïd Business School)
《财经》杂志 (Caijing Magazine)

新华出版社

KANTAR

凯度



牛津大学赛德商学院



《财经》杂志

联合发布

内容简介

全球领先的洞察与咨询机构凯度集团、顶级学府牛津大学赛德商学院、具有全球视野与国际影响力的主流财经媒体《财经》杂志，融汇过去四年对“生态品牌”这一新品牌范式的研究结晶，重磅推出品牌进化的“灯塔之书”《物联网生态品牌发展报告》续篇——品牌进化的“领航之书”《生态品牌发展报告（2022）》。

本书系统剖析了生态品牌的发展趋势、科学建立了生态品牌的认证体系、深度解读了生态品牌的标杆案例，为所有渴望在品牌转型与建设方面不断取得突破的企业提供理论及实践方面的必要指引，启迪和助力企业把握时代先机、实现高质量增长与可持续发展。

生态品牌发展报告

Ecosystem Brand Development Report
(2022)

编著

凯度集团 (Kantar Group)
牛津大学赛德商学院 (Oxford University's Saïd Business School)
《财经》杂志 (Caijing Magazine)

新 华 出 版 社

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

图书在版编目 (CIP) 数据

生态品牌发展报告. 2022 / 英国凯度集团, 英国牛津大学赛德商学院,
《财经》杂志编著. -- 北京: 新华出版社, 2022.9
ISBN 978-7-5166-6390-5

I. ①生… II. ①英… ②英… ③财… III. ①企业管理-品牌战略-
研究报告-中国-2022 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2022) 第148385号

生态品牌发展报告 (2022)

编 著: 凯度集团 牛津大学赛德商学院 《财经》杂志

出 版 人: 匡乐成	出版统筹: 许 新 黄春峰
选题策划: 潘海平	责任编辑: 徐文贤 杨 静 许兼畅
执行编辑: 许兼畅	营销编辑: 杨 静 许兼畅
封面设计: 蒋 宏 刘宝龙	

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路8号 邮 编: 100040

网 址: <http://www.xinhuanet.com/publish>

经 销: 新华书店、新华出版社天猫旗舰店、京东旗舰店及各大网店

购书热线: 010-63077122 中国新闻书店购书热线: 010-63072012

照 排: 六合方圆

印 刷: 河北鑫兆源印刷有限公司

成品尺寸: 165mm × 235mm

印 张: 12.5

字 数: 120千字

版 次: 2022年9月第一版

印 次: 2022年9月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5166-6390-5

定 价: 58.00元

版权专有, 侵权必究。如有质量问题, 请与出版社联系调换: 010-63077124

《生态品牌发展报告（2022）》编委会

总策划

匡乐成 潘海平

主任委员

王 幸 何 刚 刘 霄

副主任委员

许 新 黄春峰 叶 菡 王梅艳

专家委员会

安德鲁·史蒂芬 陈宇新 费利佩·托马斯 弗雷德·范伯格
蒋德嵩 刘 学 陆定光 罗 松 戎 珂 王 华 吴晓华
于保平 朱 岩 朱兆颖

委员

徐 光 秦洪飞 宫亮亮 刘佳音 徐文贤 杨 静 许兼畅
杨贻斌 程清华 徐博洋 刘瑜欣 潘宇辰 崔萧彬 郭 敏
赵阁宁 杨志清 滕新为 王恩浩 张 溪 贾慧盈

（以上名单不分先后）

卷首语



吴晓华

中国宏观经济研究院
副院长

世界百年未有之大变局叠加新冠肺炎疫情大流行，使得我们面临的生产、生活环境的易变性（Volatility）、不确定性（Uncertainty）、复杂性（Complexity）和模糊性（Ambiguity）特征更加显著，即我们正处在一个日益强化的“VUCA”时代。在这样的时代，要实现高质量发展和高品质生活，需要推动经济社会的系统性变革。生态品牌是通过与用户、合作伙伴联合共创，不断提供无界且持续迭代的整体价值体验，最终实现终身用户及生态各方共赢共生、为社会创造价值循环的新品牌范式。生态品牌的灵活性、创新性、整体性和区隔性等特质，

使得培育和发展生态品牌成为我们推进系统性变革的战略支点、应对“VUCA”时代的战略举措。

一、发挥生态品牌的宏观效应，让生态品牌成为推动经济高质量发展的主要动力

“推动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”，2014年5月10日，习近平总书记在河南考察时提出的这“三个转变”，为推动中国经济高质量发展、产业结构转型升级、打造世界一流品牌指明了方向。^①

高质量发展已经成为当前和今后相当长时期内我国发展的时代主题，而供给侧结构性改革则是主线。推动高质量发展，要求深化供给侧结构性改革。**生态品牌的创立和发展，既是我们深化供给侧结构性改革的重要成果，也是推动经济实现高质量发展的重要力量。**

深化供给侧结构性改革，是在全面分析我国经济发展阶段性特征的基础上持续调整经济结构、转变经济发展方式的治本良方，是培育增长新动力、形成先发新优势、实现创新引领发展的必然要求。习近平总书记指出：“供给侧结构性改革，说到底最终目的是满足需求，主攻方向是提高供给质量，根本途径是深化改革。”

^① 杨凌.“三个转变”推动河南企业高质量发展. 人民网. 2020-05-11. <http://henan.people.com.cn/n2/2020/0511/c351638-34007441.html>.

满足需求，就是要深入研究市场变化，理解现实需求和潜在需求。

生态品牌的创立和发展，准确把握了全球经济和科技发展大趋势、及时掌握了人民群众日益增长的美好生活需要，适应了时代进步的历史潮流。提高供给质量，就是要减少无效供给、扩大有效供给，创新现有生产要素配置和组合，优化现有供给结构，提高现有产品和服务功能，着力提升整个供给体系质量和全要素生产率，从而使得现有的产业链产出效率更高、商业模式更新、成本控制更好，使现有的供应链差异化匹配能力更强、交易空间更大、竞争效率更高，进而使整个产业链和供应链韧性更强和核心竞争力更高。

生态品牌的创立和发展，正是依托强大的国内市场，整合现有产业链和供应链，增加有效供给，提高供需匹配性，畅通国内大循环、促进国内国际双循环的生动而富有成效的重大实践，为推动经济高质量发展做出了重要的原创性贡献。

推动高质量发展，深化供给侧结构性改革，还是我们确定发展思路、制定经济政策、实施宏观调控的根本要求。生态品牌的创立和发展，无疑也为我们加快形成推动高质量发展的指标体系、评价标准提供了重要的参考内容，值得我们在宏观层面高度重视。

二、发挥生态品牌的中观和微观效应，让生态品牌成为增强经济发展韧性和提高生活品质的重要推手

由中国企业所引领实践的生态品牌范式，聚焦优质供给品牌，快速精准满足用户的一站式、个性化消费升级需求，干了单一企业、

单一行业想干而干不了、干不好的事，实现了需求牵引供给、供给创造需求的高水平动态均衡，有力、有序、有效推动了质量变革、效率变革和动力变革。

质量变革是高质量发展的基础保障，生态品牌的创立和发展是引领质量变革的基础力量。生态品牌战略的实施，就是要根据市场和技术的变化，持续创新影响产品质量、生产质量和生活质量的生产经营体制和竞争机制，进而提升消费者的获得感、安全感和体验感，全面提升生活质量，最终完善促进消费的体制机制，增强消费对经济发展的基础性作用，促进经济高效循环。

效率变革是高质量发展的主要内容，生态品牌的创立和发展是推动效率变革的主要路径。一般认为，这里的效率主要包括生产效率、市场效率和协调效率三方面内容。生产效率则又主要强调要素配置效率、企业运行效率和生产组织效率三方面内容。市场效率一般也主要包括市场准入效率、市场匹配效率和市场交易效率三方面内容。协调效率则主要是指经济与社会、经济与生态之间的协同关系和运行效率。根据对生态品牌领航者的观察，我们可以清晰地发现，生态品牌的创立和发展能够有效创新要素的市场化配置，创新企业的组织方式和经营方式，有效促进企业适应个性化、多样化的需求变动，创新经营理念和管理方法，推进供给体系创新，有效实现供需动态平衡，推进中国由“制造大国”迈向“制造强国”。

动力变革是高质量发展的关键保障，生态品牌的创立和发展为动力变革提供了关键一招。动力变革是指供需支撑能力和生产

要素保障能力的变化调整。从供需支撑能力来看，主要是针对供给和需求在宏观经济运行中的主导作用变化；从生产要素保障能力来看，则包括劳动力、土地、资本等传统要素和技术、文化、数据、生态环境等现代要素对经济增长的带动作用大小变化。根据对领先的生态品牌的观察，我们可以清晰地发现，生态品牌的创立和发展很好地适应了我国社会主要矛盾的转变，更加突出了高质量供给在经济运行中的主体地位和主导作用。长期以来，我国都面临着“人民日益增长的物质文化需要”与“落后的社会生产”之间的矛盾，需求处于主动地位和主导作用，扩大生产规模、提高产出增速、满足需求增长成为我国经济增长的重要动力。而随着我国社会主要矛盾逐步转化为“人民日益增长的美好生活需要”与“不平衡不充分的发展”之间的矛盾，提高供给的质量和水平，优化供给的结构和体系，满足“以人民为中心”的多层次、个性化和灵活性需求成为新的经济发展动力。根据对现有生态品牌实践的观察，我们还可以清晰地发现，生态品牌的创立和发展突出了技术、文化、数据、生态环境等现代要素对经济增长的带动作用，生态品牌成为智能经济时代的“弄潮儿”。

三、发挥生态品牌的溢出效应，让生态品牌成为引领中国品牌行稳致远的重要方向

追求品质、品位、品格，已经成为我国品牌经济发展的主方向，也是提高人民生活水平的主潮流。大力宣传知名自主品牌，讲好

中国品牌故事，提高自主品牌影响力和认知度，已经成为全国上下的共识。自2017年起，我国将每年5月10日定为“中国品牌日”，就是这一共识形成的重要体现。生态品牌的创立和发展，极大丰富和发展了中国品牌战略的理论体系和实践内容，大大提升了中国品牌战略实施的广度和深度，更使中国品牌战略提高到一个前所未有的崭新高度。

为了发挥好生态品牌对中国品牌战略的引领带动作用，需要加强对生态品牌的理论认知和实践推广。以生态品牌的定义为基础，加快普及生态品牌认证体系也就成了时代的必然要求。正如《物联网生态品牌发展报告》指出的那样，在物联网时代，如果固守传统的品牌模式，试图用单个企业有限的、线性的、确定的创造力去满足无限的、非线性的、不确定的消费者需求，那品牌必定陷入日益脆弱的局面。因而，为中国经济高质量发展考虑、为中国品牌高质量发展考虑，我们需要建立科学而权威的生态品牌认证体系，进一步增加全社会、全企业对品牌战略的思想认知，激发更多企业乃至整个社会的思想齿轮高效耦合运转。

《生态品牌发展报告(2022)》介绍了生态品牌认证体系的评估模型，该模型从三大视角出发衡量品牌表现：共同进化视角、价值循环视角以及品牌理想视角。从这三个视角观察衡量生态品牌的培育和发展，从纷繁的品牌实践中，聚焦表达了品牌共同体意识、品牌永续发展理念和品牌整体价值最大化要求，较为充分地体现了生态品牌的本质内涵和实质要义。共同进化，就是要生态体系内的各参与方共生共进，这是生态品牌蓬勃发展的必要条件；

共同进化表现在品牌与用户持续交互以及与生态合作方协同共创；同时，在品牌构筑的生态中，各参与方之间也能够更顺畅地进行交互与共创，共同推进生态的进化。价值循环，就是要生态体系内的价值持续、循环增长，这是生态品牌永续发展的充分条件；品牌持续为用户及生态合作方创造价值、传递价值、分享价值，形成循环往复。品牌理想，就是要为促进可持续发展及提升社会的整体价值做出贡献，是生态品牌的必然使命；品牌理想的核心是“人的价值最大化”，也就是“以人民为中心的全面发展现代化”，品牌在实现用户、生态合作方、员工价值最大化的同时，也为社会整体价值最大化贡献力量。

《生态品牌发展报告（2022）》还提出了“生态品牌势能图”，并将其划分为颜色由浅至深的三个区域，分布于这三个区域中的品牌分别属于“践行者”“突破者”和“领航者”。践行者，有意愿转型为生态品牌，已经有所行动；突破者，生态品牌转型取得突破，进展相对较快；领航者，生态品牌建设取得成果，具有引领作用。将全球品牌的进化体系做了三大象限的划分并进行这样的命名，非常形象直观，也完全体现出发展实际。祝愿越来越多的企业成为生态品牌的勇敢“践行者”，越来越多的企业成为生态品牌的坚定“突破者”，越来越多的企业成为生态品牌的胜利“领航者”，共同汇聚成推动中国品牌高质量发展的磅礴力量。



刘 霄

联办传媒集团副总裁
《财经》杂志社副社长

在数字化互联时代，智能技术与数据的深度应用重构了价值，中国互联网经济在取得数年快速增长后，近年来增长乏力、乱象频出，很多企业都在寻找一种可以持续的商业模式。此时，“商业生态系统”以共同创造、共享价值之特质获得了关注和践行，越来越多的领先企业从平台战略转型为生态战略。在生态战略的探索中，海尔集团创始人、董事局名誉主席张瑞敏先生在2018年4月首次提出“生态品牌”的概念。生态品牌组织者以自身在技术及商业能力上的深厚积累，以能够连接不同行业具有丰富资源与创新力的众多合作伙伴之优势，获得

了逐步扩展的影响力。

如今，社会经济加速向智能化转型，生态品牌组织者以更高效率汇聚合作伙伴，携手为客户提供定制化的整体解决方案，一些领先企业在生态品牌建设上初获成果。2021年，凯度联合牛津大学赛德商学院、《哈佛商业评论》中文版，推出了生态品牌认证体系，从“共同进化”“价值循环”“品牌理想”三大视角出发，在“用户体验交互”“开放协同共创”“终身用户价值”“共赢增值效用”“社会价值贡献”五大维度上评估与衡量了企业转型生态品牌的表现。

这些企业能够引领先机，并带动诸多合作伙伴实现更高价值，主要是基于它们成功的生态创新，并由此而积累的生态“势能”。在物理学上，势能是储存于一个系统内的能量，不为单独物体所具有，而由相互作用的物体所共有；生态品牌的势能来自该品牌所构建或隶属的生态系统，这些能量可以通过生态内各参与方的协同共创来相互传递，以通过生态品牌创造的价值循环来集中体现，并影响到社会层面。

在展示生态品牌认证结果的“生态品牌势能图”上，“领航者”“突破者”“践行者”分别激发与传递不同势能，这一能量释放会体现在与生态合作方的协同共创中。在共创中，生态品牌组织者设定通用的标准，提供高效易用的公共资源与基础服务，在用户体验、品牌影响力、技术研发与应用、产品优化、供应链管理等方面充分赋能伙伴，全方位助力伙伴的成长。同时，生态品牌不断延伸产业链上下游的业务，并深度融合跨行业、跨领域

合作伙伴的资源，通过打破数据、技术、资源的孤岛，为所有生态参与方带来更强大的落地能力。

生态品牌的能量也释放在与用户的交流交互中。生态品牌联合生态合作方，共同与用户进行深入交互，创造和迭代更优质的体验，与用户建立更深的情感连接，为他们提供全周期的产品、服务和解决方案，由此培育更多对生态保持高黏度的终身用户。

生态品牌组织者本身也会自我驱动成长，不断优化与提升自身表现，吸引更多丰富的嵌入资源，包括专有技术、用户数据、商业信用等，更强大地赋能生态系统中的各方合作者，超越原有价值网络的边界，进而在未来形成可持续增长。它们在筑牢与迭升商业生态系统的同时，会持续拓宽应用场景和受众范围，最终进一步提升终身用户价值、共赢增值效用及社会价值贡献。

生态品牌势能的释放，其根本是实现“人的价值最大化”，即基于用户个性化需求、生态合作方需求等，改变创造价值、传递价值的方式。在这一过程中，共同进化是生态持续繁衍生长的关键，成功的商业生态系统在形成共生、互生和再生的价值循环系统的同时，持续扩大系统的边缘，以共同创新获得持久生命力。2000—2020年期间，各行各业掀起“互联网+”和“平台经济”的浪潮，将全球经济推上一个新台阶；如今，我们正在迎来“生态经济”的时代，积极参与商业生态系统打造与生态品牌建设的企业，将有更大把握实现基业长青。



张瑞敏

海尔集团创始人
董事局名誉主席

品牌的英文单词“BRAND”来源于欧洲中世纪的古挪威语“BRANDR”（烙印）。在当时，游牧部落在牲畜身上烙上标记，以区分自己家的牲畜和其他家的牲畜。

19 世纪末的工业革命催生了现代意义的品牌，而后伴随着社会进步和用户需求的迭代，一批批新锐品牌崛起，一些无法跟上时代的传统品牌逐渐被人们遗忘。

有统计显示，在 20 世纪，标准普尔 500 指数的成分股公司的平均寿命为 67 年，而如今的成分股公司的平均寿命下降到只有 15 年。巴布森学院的研究结果预测：今后十年内，现在的

顶级公司中将会有超过 40% 不复存在。这也意味着领先品牌的更迭速度正在加快。

进入物联网时代，用户需求以及产业演进的逻辑发生了深刻变革，企业曾经的优势正快速褪去光环，上个时代的资产很可能成为这个时代的负债，这种变化没有谁可以阻拦或者逃避。在这样一个“刹那生变”的时代，打造品牌必须踏准时代的节拍。对海尔来说，踏准时代节拍就是转型为生态品牌。

生态品牌是一种新品牌范式。往前追溯，消费互联网时代诞生了平台品牌；再往前追溯，传统工业时代诞生了产品品牌。无论是产品品牌还是平台品牌，两者的导向是一样的，都是以追求“股东价值最大化”为目标。但是，生态品牌的导向与前两者完全不同，是以实现“人的价值最大化”为目标。这里的“人”不仅包括享受高品质生活的用户，也包括不断为用户迭代最佳体验的员工和生态方，更包括整个社会的普罗大众。

如今，生态品牌正受到学术界和企业界越来越多的认可。在凯度、牛津大学赛德商学院、《财经》杂志联合发起的 2022 年生态品牌认证中，有近百家企业和品牌关注并申报，并且已经有 12 家品牌成功获得生态品牌认证，为处于生态化转型不同阶段的品牌提供了范本和指引，充分显示了生态品牌新范式的活力和潜力，这将成为商业史和品牌史的一个重要坐标。

物联网时代的经济一定是生态经济，生态品牌正是生态经济的集中表现。生态品牌突破了以单个企业组织为主的创新模式，引入用户全流程参与体验交互，颠覆了传统品牌范式下企业与企