

中国品牌的现状和未来

THE PRESENT AND FUTURE OF CHINA BRANDS

探启篇
BEGINNING

2023.04

FutureBrand



INDEX /

目录

WHAT /

- 01 / 为什么要做中国品牌建设现状研究？
- 02 / 什么是品牌？
- 03 / 品牌重要吗？

HOW /

- 04 / 中国企业品牌建设现状
- 05 / 中国企业品牌最佳实践

WHY /

- 06 / 中国品牌的机会和挑战
- 07 / 打造中国的未来品牌的制胜之道

01

为什么要做 中国品牌建设 现状研究？

品牌的成功 绝非偶然

时至今日，品牌早已成为商业领域的显学——“品牌”两字在营销界的讨论中是最高频出现的关键词之一；建立一个品牌要以往任何一个时代更加容易；越来越多企业也已经意识到，**拥有品牌（尤其是强势品牌）成为企业最重要的竞争制胜法宝**……

然而，一个无情的事实是，如果我们以大众的集体记忆作为甄选标准，那么**品牌的成功似乎只是小概率事件**——当红者众而长红者寡，出圈容易出类很难，能够被大众长久铭记、赞誉有加的品牌似乎总是少数。换言之，在理想和现实之间，横亘着一道难以逾越的鸿沟，并且不依赖金钱和时间因素而改变。因而，找到品牌成功的决定性因素，尽力跨越这条鸿沟，是无数企业家和创业者殚精竭虑思考的命题。

作为一家全球性的品牌咨询机构，FutureBrand（未来品牌）已经在中国市场深耕了 25 年。这 25 年恰是中国经济振翅高飞、蓄积了澎湃动能并取得令人瞩目成

就的时期，与此同步的是中国品牌也经历了从少到多、从弱到强、从蒙稚到强壮的过程。

二十余年间，FutureBrand 积极投身于多个行业的品牌建设实践，与无数企业家和品牌人并肩同行，共同探索品牌成功之道，以参与者的身份推动和亲历了多个品牌的新生与转型，同时也作为长期观察者见证了许多中国品牌的兴盛与起伏。可以说，我们是与中国品牌一起在时代的风雨中扎根成长、磨砺进化，共同体味着甘苦与荣辱。

根植中国，面向全球，我们欣喜地看到，中国已经成为推动世界经济增长的第一动力，中国企业也已成为重塑世界商业格局的重要力量，中国品牌更是在各方力量的推动之下不断地崛起与突破，获得更广泛人群的关注与认同。这些都让我们心生骄傲，同时也激发了我们探索更具中国特色的品牌建设方法的热望和激情。

中国企业的品牌建设有自己独特的土壤和成长脉络

首先，从整体上看，当今品牌领域中流传的经典理论和方法论更多源自西方往昔 200 多年间市场经济和品牌发展实践的总结，中国则在短短数十年间追赶上了这一进程，其速率和变化幅度呈现着十分蓬勃而热烈的活跃状态，不能简单照搬套用，并且**我们赖以生长的品牌环境中潜藏着许多过往未出现或未被关注到的新变量和新因素**，例如全球产业链重构、数字化气候变化、双碳战略等，都需要纳入整体考量框架之中。

其次，从社会文化和价值观的维度上看，5000 年丰厚而灿烂的中华文明发展史中构建和积淀而成的文化根脉与人文精神深深影响着我们的思想、观念、情感和行为，如以人为本、和而不同、天下为公、天人合一等独具中国色彩的理念。究其根本，**品牌的本质是在经济领域中构建与人的关系，从这个意义上说，人文或文化或许才是品牌的“第一性”**，因此品牌的打造必须同时考虑文化的特异性与人性的普遍性。

再次，从我们自身来说，我们认同品牌是有国界的，品牌人自然也有家国情怀。因此，我们期盼未来会出现更多优秀的中国品牌，不仅成为国人的骄傲，更能拥有强大的国际影响力，从而让品牌自信也成为我们提升国家形象、民族自信的一个支点。事实上，在多年的品

牌项目实践中，我们心中始终涌动着一股强烈的使命感——为中国品牌的崛起和强盛贡献我们的智慧和力量。

心之所至素履以往于是我们做了这样一次探索和尝试，并将成果最终凝聚成这份报告——**《中国品牌建设现状和未来》白皮书**。它沉淀了我们多年的专业研究和思考，更倾注了我们对中国品牌发展的深切关注。

这份报告不是一本简单的品牌志，也不是一个品牌名利场（比如品牌排行榜或品牌价值评估报告），而是一份凝聚了基于实践的理性认知与基于咨询的独特视角的启示录。因为，在以知促行、以行践知的过程中，我们深切地体会到，品牌的发展与竞争也很适合用“有能力做正确的事情是少数人拥有的特权”这句话来概括。所以在这份报告中，我们力图以一个更综合、更全局、更深度的视角来观测和审视当今中国企业的品牌建设状况，从中发现和总结中国企业打造品牌的独特范式，帮助更多中国企业找到自己的品牌制胜之道。

FutureBrand 希望 与所有中国品牌人共勉共进， 共创未来品牌

本报告适合企业管理者、品牌运营者、市场营销相关领域的从业者、以及所有有志于从事品牌工作或有兴趣深度了解品牌知识的人士阅读。 在有限的篇幅里，我们会从我们的专业视角和数据维度出发，描绘当今时代中国品牌群像，展现一些优秀而新颖的品牌打造实践，并站在全球这个更大的视野中来剖析和讲述中国品牌发展的故事。

与其他品牌主题的报告相比,本报告具有以下几个特点

1 / 信息来源的综合

我们的素材和信息来自广泛的专家团队，包括各领域代表性企业的品牌专家、我们的直接客户、我们自己以及同行的品牌专家，意在通过交叉验证来尽量减少认识的偏颇；此外，还结合了大量的桌面研究与多轮内部研讨。

2 / 研究对象的广泛

我们关注了多个行业的不同规模和层次的品牌，包括消费品、 家电、科技、互联网、医疗、地产、金融等；既有头部品牌，也有新兴品牌和潜力品牌；既有发轫于中国的民族品牌，也有深耕中国的全球品牌。

3 / 观点结论的严谨

从决定实施、制订研究方案、立项、到循序实施，直至本报告的撰写出炉，全程历时 1 年 8 个月。期间，我们

反复研讨和论证过程中的每一个环节、推敲报告中的每一段话，尽可能贯彻实证分析的原则，力求理据充分、结论中肯。

如前所述，我们的目的不止在于记录和分析，更在于发现和启示。

我们当前所处的时代有着自己的独特性：数字时代正渐入深水区，人工智能快要逼近奇点，乌卡时代(VUCA)已全面到来，消费领域分化加剧，世纪疫情和百年变局交织叠加，中西方文化的碰撞和交融态势让未来态势变得更加扑朔迷离……在这样的时代，想要打造一个深入人心的品牌似乎空前困难。

然而，品牌的马太效应如此强大而诱人，机遇也正隐藏在这些复杂而充满不确定性的挑战之中，只要我们坚定信念、保持好奇和开放之心，敢于打破思维定势、自我革新，我们就站在了少数人的行列里。

让我们以心为马，展卷论道，共同探索新知、把握时势、发现机遇、执掌未来。

“
进化不是一种力量，
而是一种进程，
不是一种主张，
而是一个规律。

”

约翰·莫利

中国品牌光芒大盛的时代已经启幕

从“中国制造”到“中国品牌”

02

什么是品牌？

品牌就像哈姆雷特， 100 个人有 100 个答案

我们的品牌人这样说：

- 01 /

“品牌代表对消费者的承诺和一致性；品牌代表文化和价值观的输出；品牌是产品溢价的护城河。”

—— 某中国领先酒店集团市场高级副总裁
- 02 /

“品牌是消费群体对产品系列的认知程度和评价程度。”

—— 某日系豪华车品牌全国营销总监
- 03 /

“品牌是一种可量化的资产和价值。”

—— 某知名中国航空公司品牌总监
- 04 /

“品牌是用户对企业的感知、对企业愿景和职责的直观认识。对银行业来说，品牌还是历史沉淀和区位标识。”

—— 某全国性银行总行中高层管理干部
- 05 /

“品牌是最能代表一个企业核心价值和形象的东西。”

—— 某全国 5A 景区品牌策划总监
- 06 /

“品牌是一种心智：消费者接触到符号和内容所形成的认知。”

—— 某高端奶粉品牌之品牌总监
- 07 /

“品牌就是代表企业的产品服务。”

—— 某自主品牌新能源乘用车品牌传播总监
- 08 /

“品牌就是商标，对消费品来说，品牌是最核心最重要的成功要素。”

—— 某国内最大乳品企业品牌营销总监
- 09 /

“品牌是能够给拥有者带来溢价，并能产生增值的一种无形资产。”

—— 某美资国际汽车品牌品牌总监
- 10 /

“品牌是愿景、价值、形象、产品和体验，背后的支柱是研发。”

—— 某全球领先国际化妆品企业品牌总监
- 11 /

“品牌是品质和牌子，代表产品的品质，而人们对牌子的形象是有感知的。”

—— 某国有银行信托公司执行总经理
- 12 /

“品牌对消费者来说就是心智，是人们在潜意识里对品牌形象的认知关键词。”

—— 某健康食品品牌负责人
- 13 /

“品牌是一个符号，作为连接产品和客户的纽带，客户看到品牌会产生联想。”

—— 某房地产集团营销负责人
- 14 /

“品牌是形象和定位，目的是产生品牌溢价，给企业带来收益。”

—— 某房地产集团营销负责人
- 15 /

“品牌本身基于公司体系，在消费者心目中建立第一反馈、第一感知。”

—— 某知名互联网公司商业运营负责人
- 16 /

“品牌就是一种心理认知，包括品牌联想和实际体验，是企业的无形资产。”

—— 某专业型软件集团品牌负责人
- 17 /

“品牌是一种多层次的构建，是综合的，也是多维度的。”

—— 某著名奢侈品集团亚太区商业总监
- 18 /

“品牌是企业给自己的定位，同时把公司的理念传递给消费者，让消费者对我们的产品、服务、形象有一个概念和认知。”

—— 某知名珠宝企业的品牌总监
- 19 /

“品牌是企业产品品质的延伸，是企业最独一无二的价值，包括感性价值、理性价值和个性，目的是驱动消费者认同。”

—— 某健康食品品牌负责人
- 20 /

“品牌就是辨识度，就像可口可乐的红色飘带，能够带来用户粘性和品牌溢价。”

—— 某科技类消费公司品牌负责人
- 21 /

“如果消费者第一时间想到你，且你是唯一的，这就是品牌。如果只是在备选名单里面，而不是第一想到的，那还不是真正的品牌。”

—— 某饮料品牌全国营销总监

由表及里，品牌“冰山”已浮出水面 知微见著，中国品牌人正日趋专业

品牌是心智的联想，
来源于所有接触点的综合体验。

我们看到，作为推动中国品牌崛起的关键力量，中国的品牌职业经理人对品牌的体系化理解已经非常专业和深刻了。

数年前，我们常常使用一个基础的冰山模型来向客户讲述品牌沉浸在海面之下的部分——那些人们看不到、但却真正形成品牌认知的内容——往往会引发客户的顿悟和沉思。

时至今日，于专业的品牌人而言，他们对这座冰山的全貌已了然于胸，很多优秀企业的品牌工作已经向着更加纵深或横扩的方向精细化地展开了。



将经理人的看法凝聚在一起， 组成了当今品牌在不同层面的 表象与内涵



本质 & 目标
(≈用户心理)

认知
感知
联想
形象

评价
定位
辨识度
情感联结



方式 & 载体
(≈塑造路径)

标识
商标
承诺
价值观
产品

服务
目的
意义
体验
品质



结果 & 回馈
(≈商业价值)

粘性
增值
护城河
资产

溢价
首选 / 优选
延伸

FutureBrand 认为 品牌是行为

我们相信：品牌是行为。

品牌是一个公司的员工、产品和服务向这个世界呈现之后，所引发的人们的思考、感受和行动，以及在人们记忆中的印记。

We believe that brand is behaviour.

i.e. how a company's people, products and services show up in the world, what they make people think, feel and do – and what memories they leave behind.

品牌决胜未来

03

品牌重要吗？

—— 来自企业的声音和感受

绝大多数参访企业的
品牌负责人都认为：
品牌对企业发展
非常重要

参访企业的品牌负责人
对品牌重视度的平均得分：

8.26

/10 分

* 数据来源：FutureBrand 面向企业品牌负责人或高管的访谈。

一个显著的转变 已经发生： 企业高层明显比 以往更重视品牌

回想过往,在我们为各类中国企业提供咨询的过程中,会有一个明显的感触——在企业的品牌建设之路上,很多时候,最大的障碍来自于企业高层管理者对品牌的重视不足,这常常让品牌经理们深感掣肘。

但我们通过今年的访谈发现,企业高管对品牌的重要度普遍都非常认可,很多企业的品牌建设都是由董事长或总经理直接推动的,并且高层领导在品牌知识方面的装备也越来越好。如果仅从访谈来看,这个判断或许存在一定的“幸存者偏差”,但结合我们在项目中与各类企业的沟通以及行业内交流下来的情况,我们认为这种趋势已日趋普遍。

* 数据来源: FutureBrand 面向企业品牌负责人或高管的访谈。

参访企业的高管
对品牌重视度的平均得分:

8.54

/10 分

然而他们对品牌的理解有限, 并且很难在经营中将品牌作为最高经营原则



尽管整体上高层对品牌的重视度已明显提升, 但对于品牌究竟意味着什么, 各企业高层的个人认知上存在明显的参差。

比如, 是把品牌等同于一句震撼的口号或一个漂亮的 Logo? 还是将品牌根植于内心, 成为贯穿经营核心理念之一? 或者, 如果以现实中可能发生的一些比较尖锐的场景举例, 就更能够凸显出高层的品牌意识差异——当品牌承诺或价值观与想要选择的经营或增长路径发生冲突的时候企业应坚守品牌还是确保增长? 在衡量企业发展的 KPI 中, 品牌表现是否拥有一席之地, 能够占据多大比重?

与我们访谈中大部分品牌经理人的期待相比, 高层们对品牌的理解仍然有不小的差距, 我们理解这与品牌环境和发展阶段有关, 我们也相信, 改变还将继续并渐入深处。

01 / “高层如果公开的说会打 9-10 分, 但实际上的工作安排和工作部署, 品牌的重要性会有所降低。因为他们认为市场、产品做好了, 品牌自然就好了, 所以可能不是注重品牌的塑造, 真实的可能是 7-8 分。”
—— 某国内上市商用客车品牌部负责人

03 / “我们公司之前不做品牌, 只做渠道和销售, 所以整体比较浮躁。老板对品牌理解还有点浅, 更关注转化。”
—— 某国有银行信托公司执行总经理

02 / “我接触的顶层管理者在品牌管理方面知识装备是不足的, 他们认为品牌太虚, 不如先做利润。”
—— 某国有银行信托公司执行总经理

04 / “高层的品牌知识装备是很差的, 国内的老的高层, 大部分当家的都是 70 后, 认识的还是传统媒介的那些东西。”
—— 某制药企业市场部负责人

员工对品牌的重视度相对略低

从我们的访谈来看，相比高层管理者，员工对品牌的重视度略低，之所以会产生这样的差异，固然有战略高度和视角广度的原因，另一个方面也反映了企业在内部品牌导入上所下的决心、功夫、力度未必足够。



* 数据来源: FutureBrand 面向企业品牌负责人或高管的访谈。

要缔造伟大的品牌， 需要将品牌植入企业文化

如今的品牌早已不仅是一句口号和密集的广告可以造就，也不只是企业宣传和自我形象的标榜，而是企业所有行为的总和——今天的人们更关注企业真正做了什么、做到了什么。而且，越是成功的品牌，人们越会对它展开全方位的深度关注。

所以，今天的品牌塑造也不仅是品牌部的职责，而是公司上下所有员工齐心协力的结果，触及到企业的整个价值链，从市场定位、产品研发，到入市销售、售后与客服……需要所有员工对品牌有准确的理解，并内化为符合品牌价值规范的行为准则，方能打造出内外一致的、强大而坚实的品牌。

对于不同的行业，品牌的作用及其在企业内部的地位呈现出明显差异

有趣的是，从我们访谈的个案来看，不同行业的高管对品牌重要度的认知的确存在一些差异，科技、医疗 / 大健康、房地产、金融行业的评分明显低于消费品和体验类行业，而在员工的品牌认知数据上也存在着几乎同样的排序。

这主要取决于几个因素：

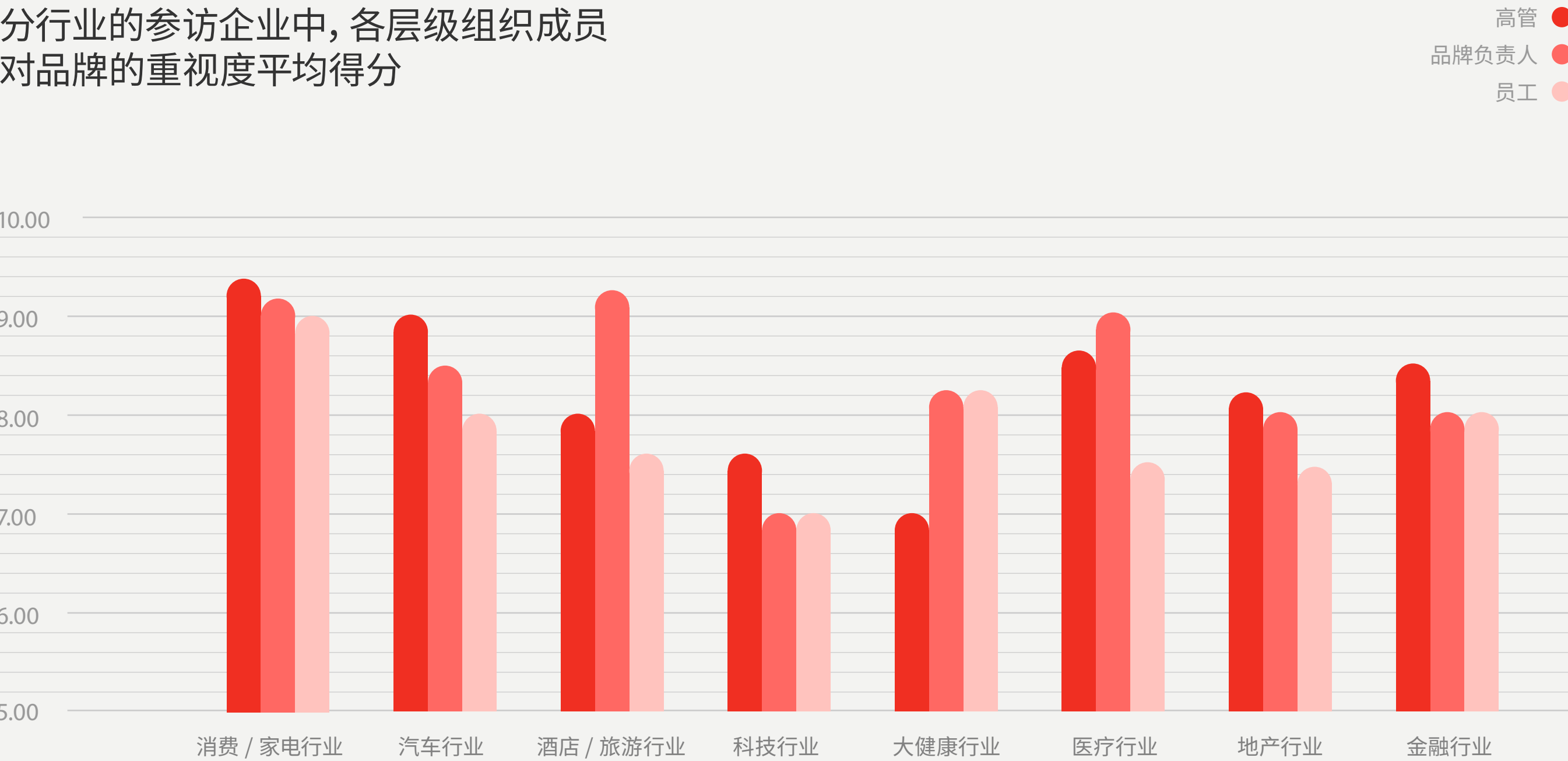
首先，从成长阶段来看，科技、医疗 / 大健康、房地产、金融等行业大都借着时代东风和政策红利诞生，并在相对较短的时间跨度内获得了迅猛成长，以增量促增长的模式创造了烈火烹油般繁荣的业务盛景，此时沉淀品牌价值的重要性往往容易被忽略。而消费类和体验类行业则早已经历过千锤百炼，深谙品牌对经营绩效的积极驱动作用。

其次，竞争强度不同。在最重视品牌的行业中，消费品类是一个鲜明的代表，产品和用户难以差异化、新老林立争夺份额，市场竞争十分激烈，因而品牌在显性层面上的竞争是一道绕不过去的门槛，甚至有时品牌就决定了一个企业的生死存亡。

当然，还有行业属性的影响。正如 B2C 企业对品牌的重视普遍高于 B2B 企业的根本原因在于，消费承载着帮助人们塑造自我身份认同的重要作用，因此消费品、奢侈品、汽车等更受到情感因素驱动的行业会更重视品牌的价值。

* 数据来源：FutureBrand 面向企业品牌负责人或高管的访谈。

分行业的参访企业中，各层级组织成员对品牌的重视度平均得分

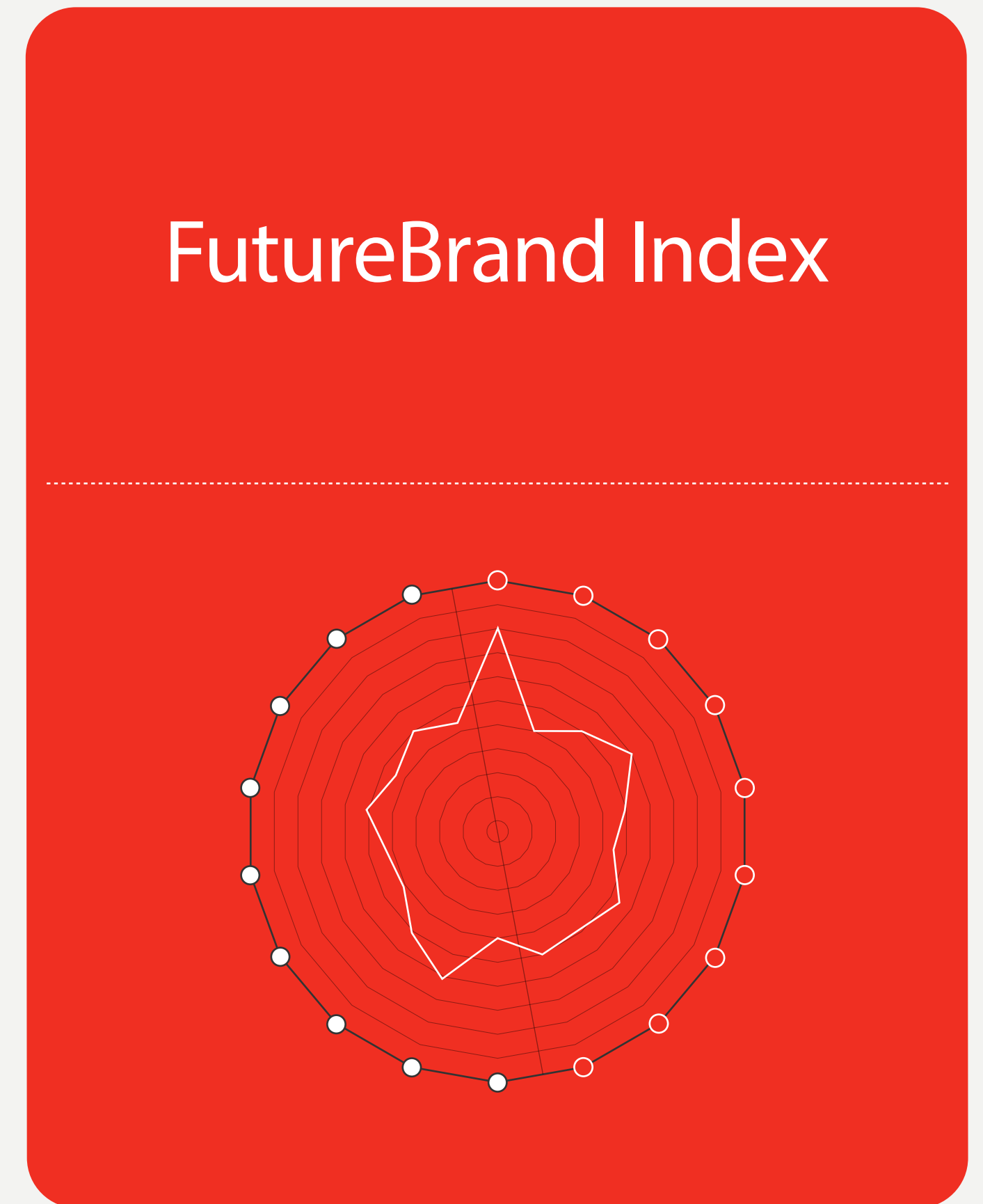
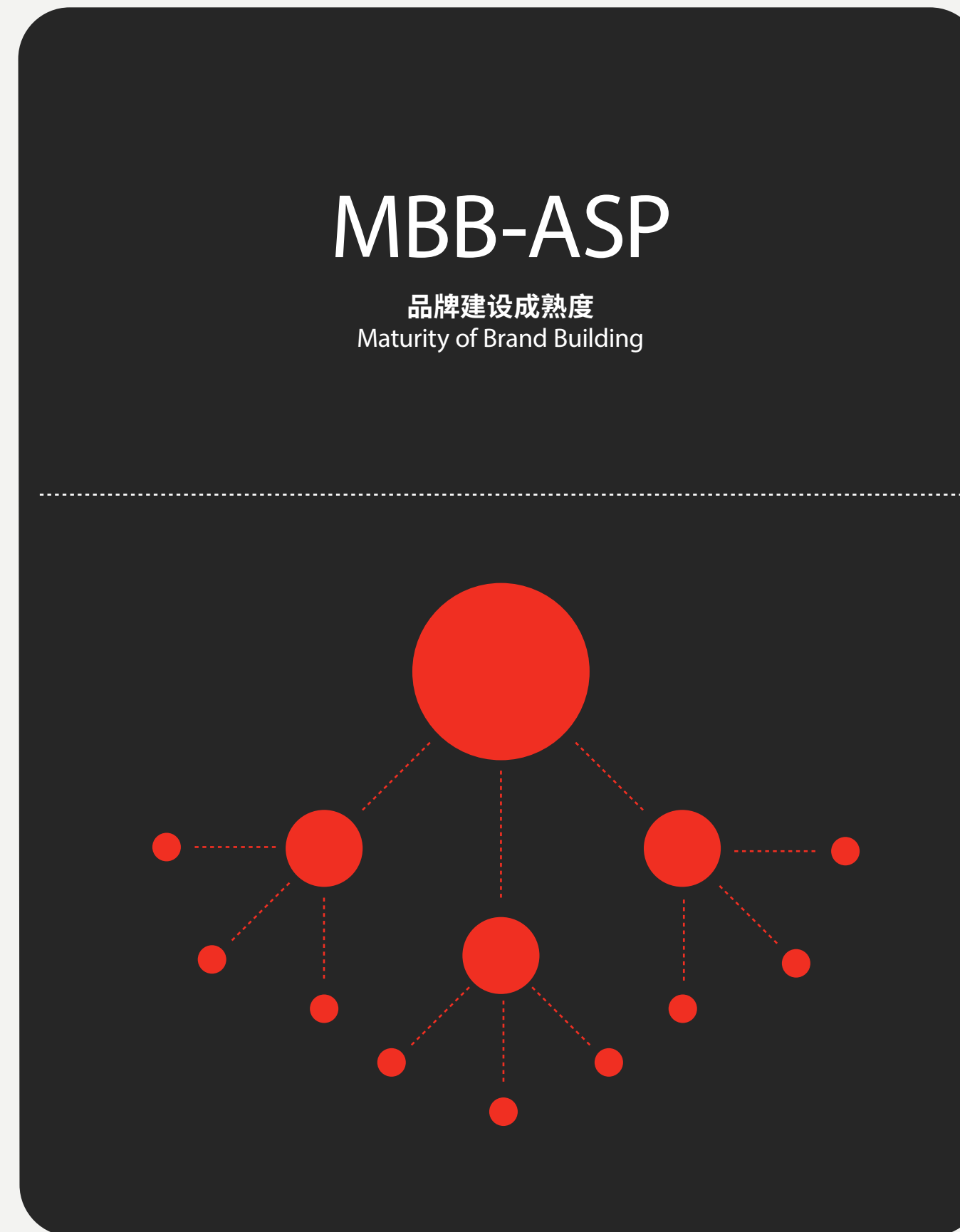


04

中国品牌建设现状

我们用两个核心模型来衡量中国企业的品牌建设现状：第一个是品牌建设的内在根基，即**品牌建设成熟度模型（简称 MBB）**，包含三个层面 10 个指标；第二个是品牌建设的价值表现，即**FutureBrand Index 模型（简称 FBI）**，包含两大维度 18 个指标。

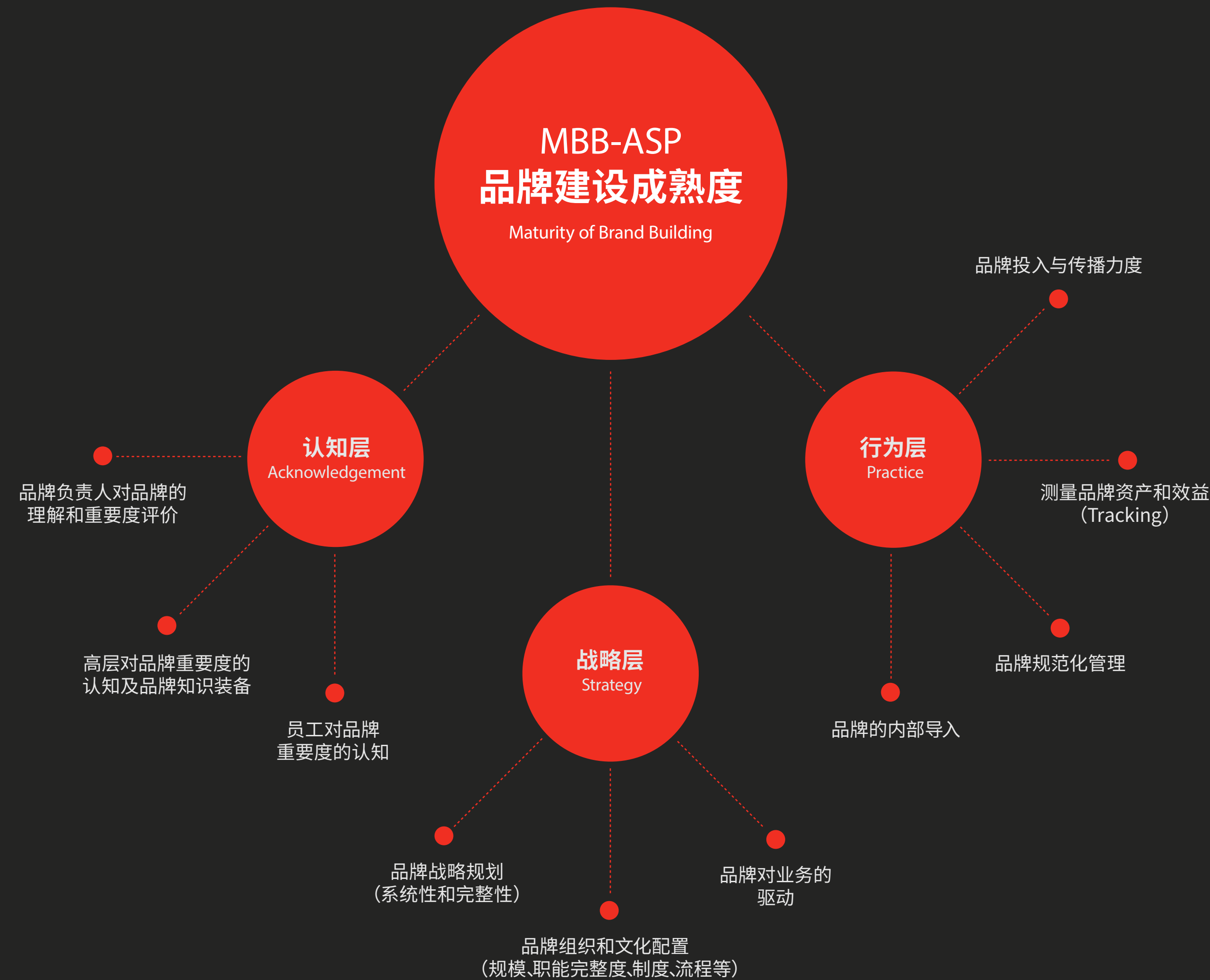
内在能力决定外在表现，强势品牌之所以能够成为强势，是因为它们在品牌价值链上的每个环节都进行了长期的投资和管理。



评价维度和体系说明

我们聚焦企业内部的品牌建设状况，构建了一套 3 个层面、10 个维度的评价体系用于衡量企业的品牌建设的成熟度，从与品牌相关的认知、组织和文化、运营规范性、与业务的关系、投入力度等几大维度来评测，从而可进行量化的比较和未来持续的纵贯研究。

有别于常规的品牌评价体系，我们关注的主要是企业内部的品牌认知和行动，而不是消费者视角中的品牌认知。事实上，前者是后者最重要的先导变量。



根据企业的品牌建设成熟度综合得分，我们将其划分为：



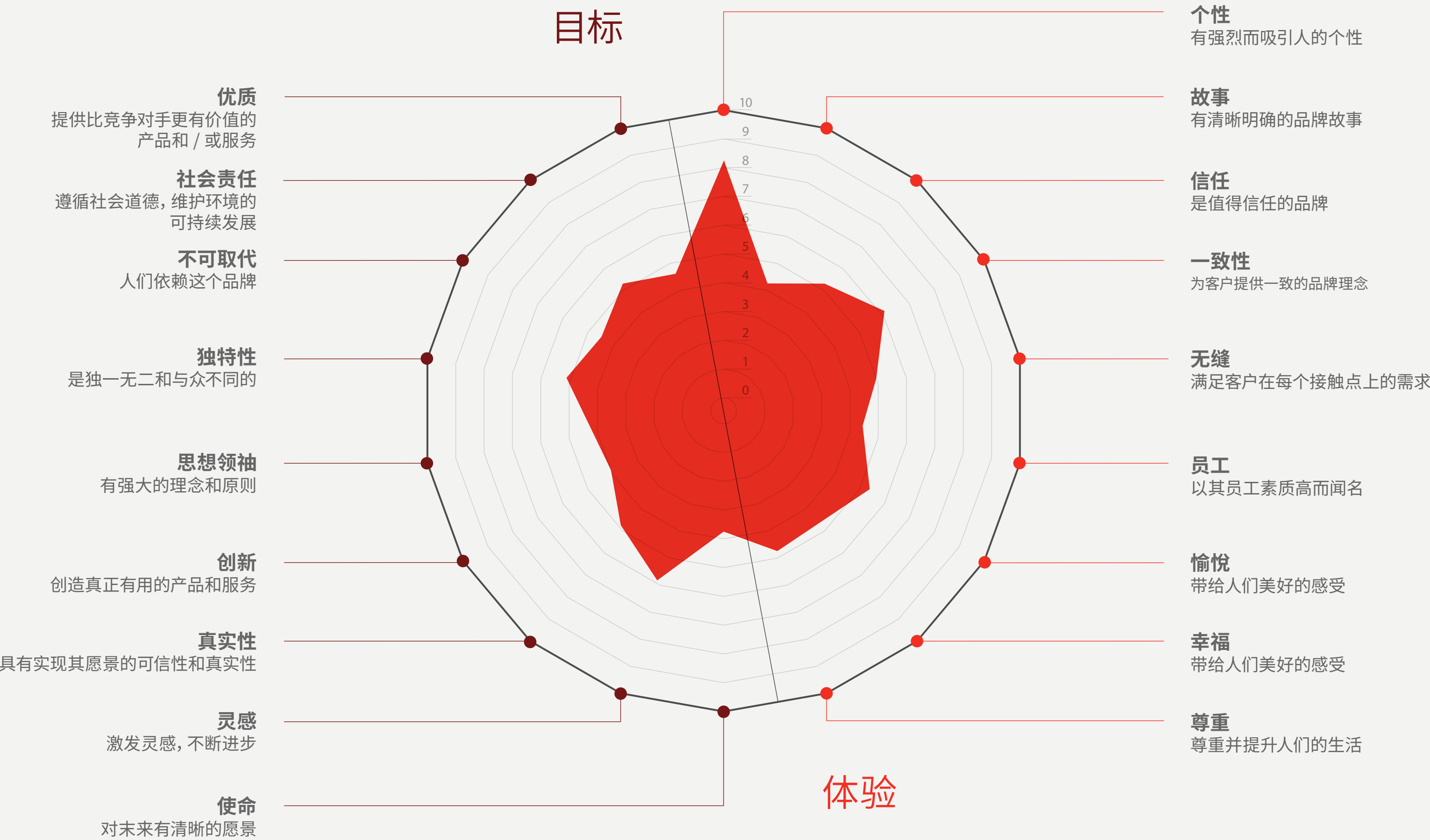
品牌建设成熟度的三个阶段

- 1.0 初阶：品牌支持业务
- 2.0 中阶：品牌驱动业务
- 3.0 高阶：品牌引领业务

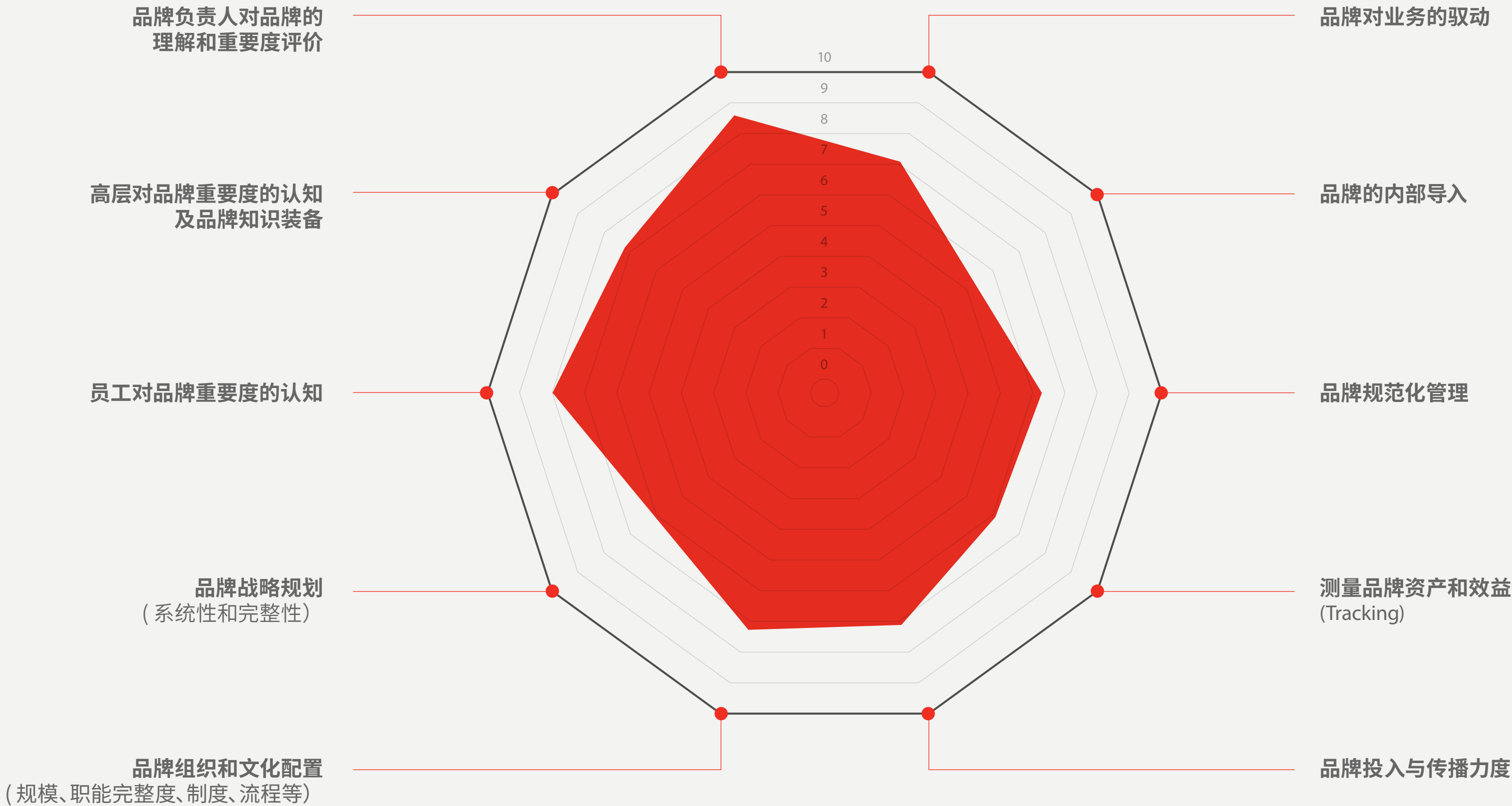
成熟度 / 表现		1.0 初阶	2.0 中阶	3.0 高阶
认知层	1. 品牌负责人对品牌的理解和重要度评价	基本	专业和重要	深入和引领
	2. 高层对品牌重要度的认知及品牌知识装备	基本	专业	深入
	3. 员工对品牌重要度的认知	基本	重要	核心
战略层	4. 品牌战略规划的系统性和完整性	基本, 有部分缺失	系统、完整、专业	专业且业界一
	5. 品牌组织和文化配置 (规模、职能完整度、制度、流程等)	基本, 有部分缺失	职能和团队完整专业 机制流程可能稍有欠缺 品牌文化建设中	职能团队强大 机制流程完善 文化融入深刻
	6. 品牌对业务的驱动	支持	驱动	引领
行为层	7. 品牌的内部导入	缺乏专门的导入	有类似活动, 尚需系统化	系统、完善、品牌融入 人力资源和企业文化等
	8. 品牌规范化管理	基本, 有部分缺	规范	规范且创造标杆实践
	9. 衡量品牌资产和效益	基本或无	有, 但尚需完善和提升	完善专业科学创新 引领业界一流实践
	10. 品牌投入与传播力度	较低, 品牌投入与营销 投入难以区分	较高, 品牌投入可精准区 分和衡量效益	高且科学, 品牌投入 首要保障并有力引领营销 工作

FBI 模型可以用于 评估品牌的外在品牌力

FutureBrand 认为: 最有未来
增长潜力的品牌就是在目标和体
验维度都做得很成功的品牌, 并
且需要将目标和体验维度进行
无缝联结。



整体来看，在具体维度的表现上，品牌的内部导入、品牌规范化管理和测量品牌资产与效益是中国品牌建设目前相对最薄弱的三个维度。

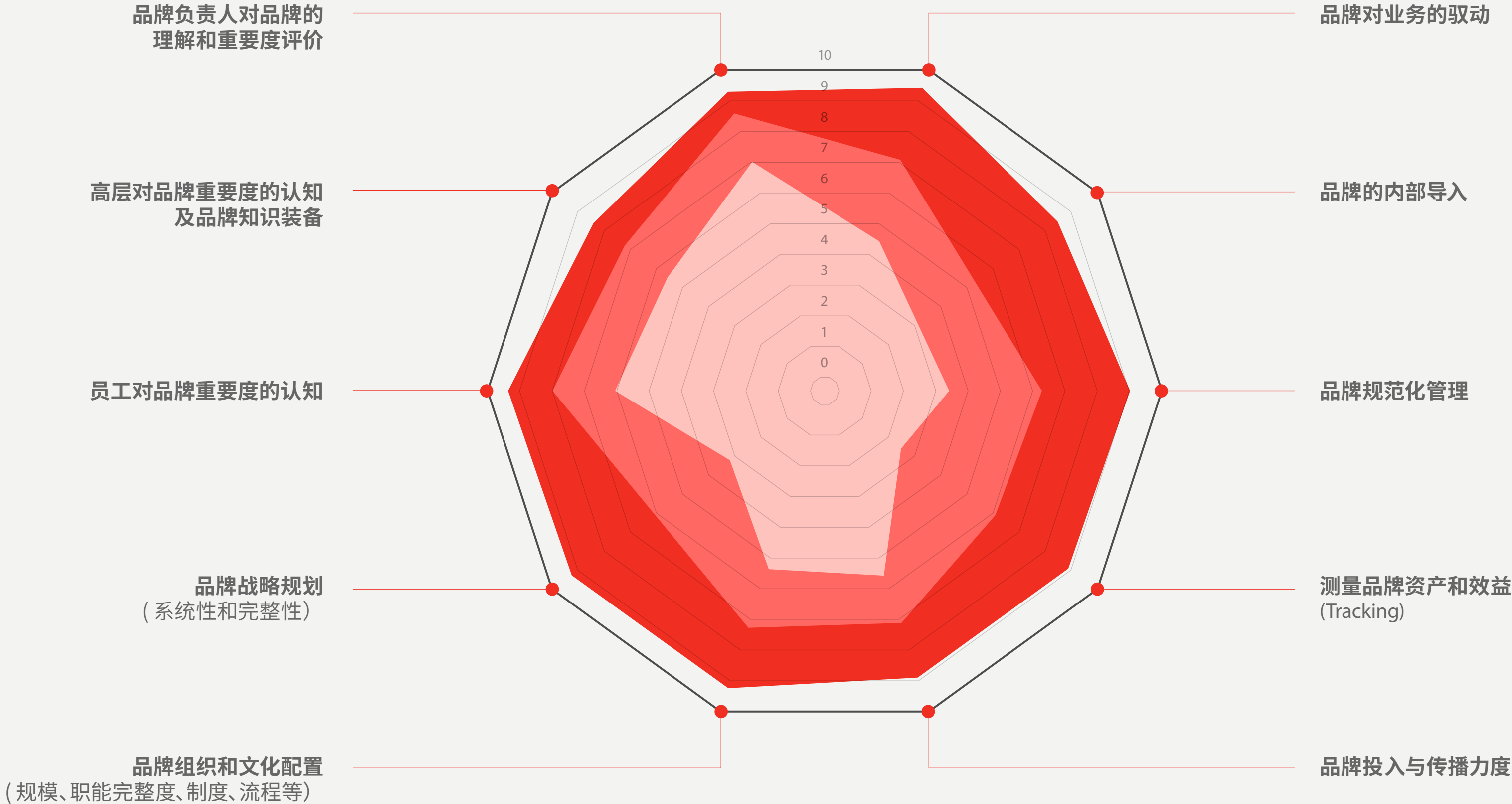


* 数据来源: FutureBrand 面向企业品牌负责人或高管的访谈。

1.0 阶段的企业在各项指标上均弱于 2.0 和 3.0 阶段的企业，尤其在品牌战略规划（系统性和完整性）与测量品牌资产和效益方面。

2.0 阶段的企业在各项指标上亦弱于 3.0 阶段的企业，尤其在品牌对业务的驱动、品牌的内部导入、品牌规范化管理、测量品牌资产和效益及品牌投入与传播力度方面。

- 1.0 品牌阶段
- 2.0 品牌阶段
- 3.0 品牌阶段



* 数据来源：FutureBrand 面向企业品牌负责人或高管的访谈。

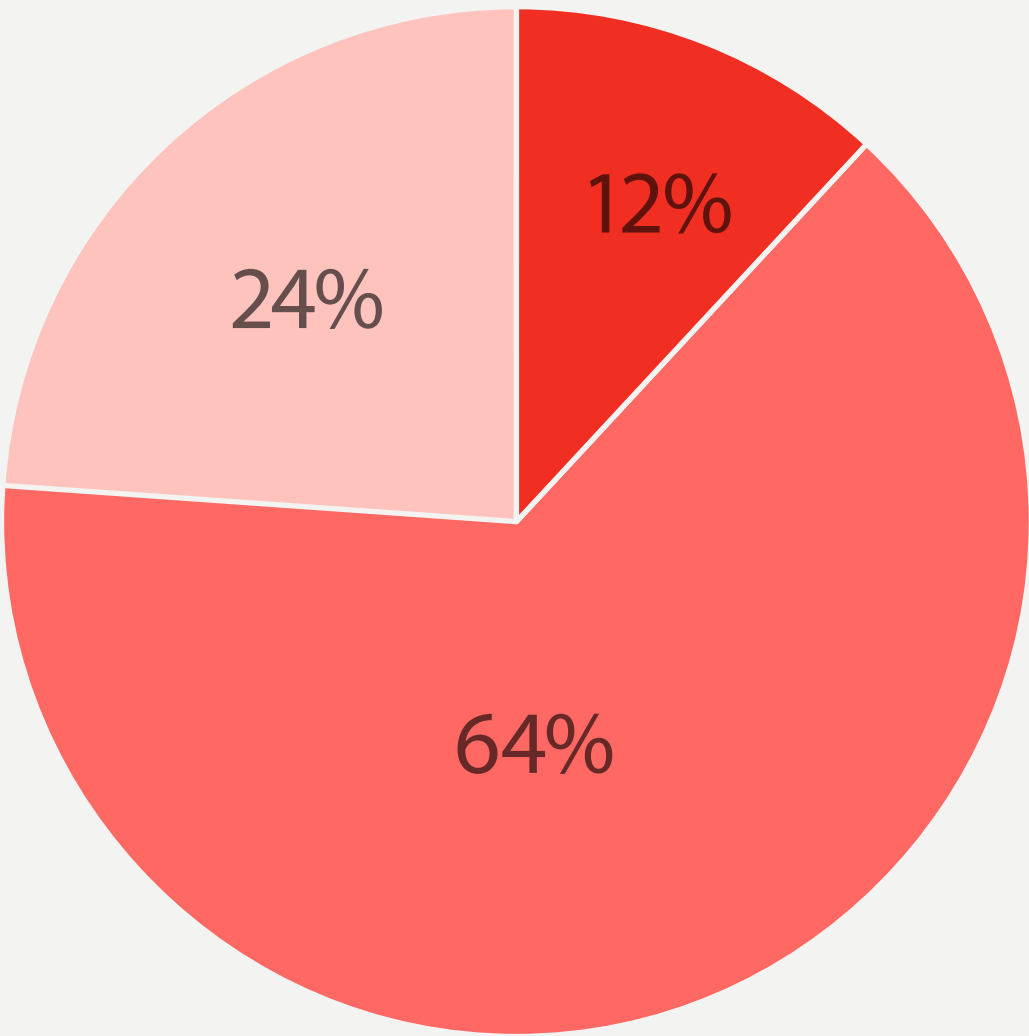
本研究中关注的大部分中国企业目前处于 1.0-2.0 阶段

如果按品牌建设的成熟度等级划分，大部分中国企业处于 1.0-2.0 阶段，即品牌支持业务、或品牌与业务齐头并进的状态。

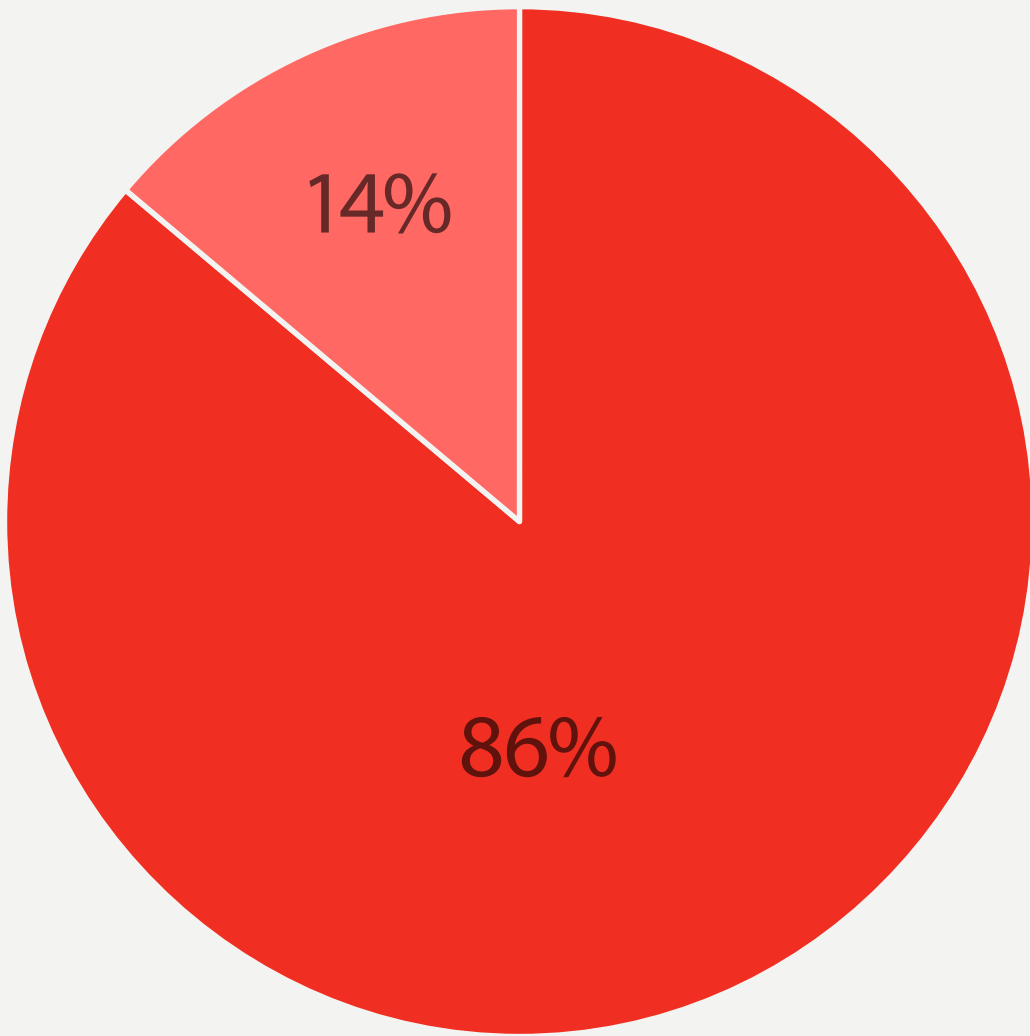
而很多优秀国际品牌已经处于 3.0 阶段，即品牌驱动和引领业务。

- 1.0 品牌阶段
- 2.0 品牌阶段
- 3.0 品牌阶段

参访的**中国企业**中，
分属不同品牌阶段的占比



参访的**全球化企业**中，
分属不同品牌阶段的占比



* 数据来源：FutureBrand 面向企业品牌负责人或高管的访谈。

在某些行业中, 部分领先企业的品牌建设成熟度已经比肩世界一流品牌

对于消费品、汽车、珠宝这些行业来说, 基本特征是产能过剩、存量竞争、供大于求, 靠产品实现差异化的优势认同非常困难, 因而品牌是这类企业至关重要的命脉, 相应的, 用品牌来联动相关价值链也是它们在经营中面临的最重要课题之一。

从我们研究中获取的信息来看, 整体而言, 这类企业的品牌建设成熟度确实是最高的, 若说他们为中国企业品牌建设的翘楚, 也并不为过。它们不仅将品牌赋予重要的战略地位、品牌知识更完备, 更真正实施了科学和先进的品牌管理和品牌传播。

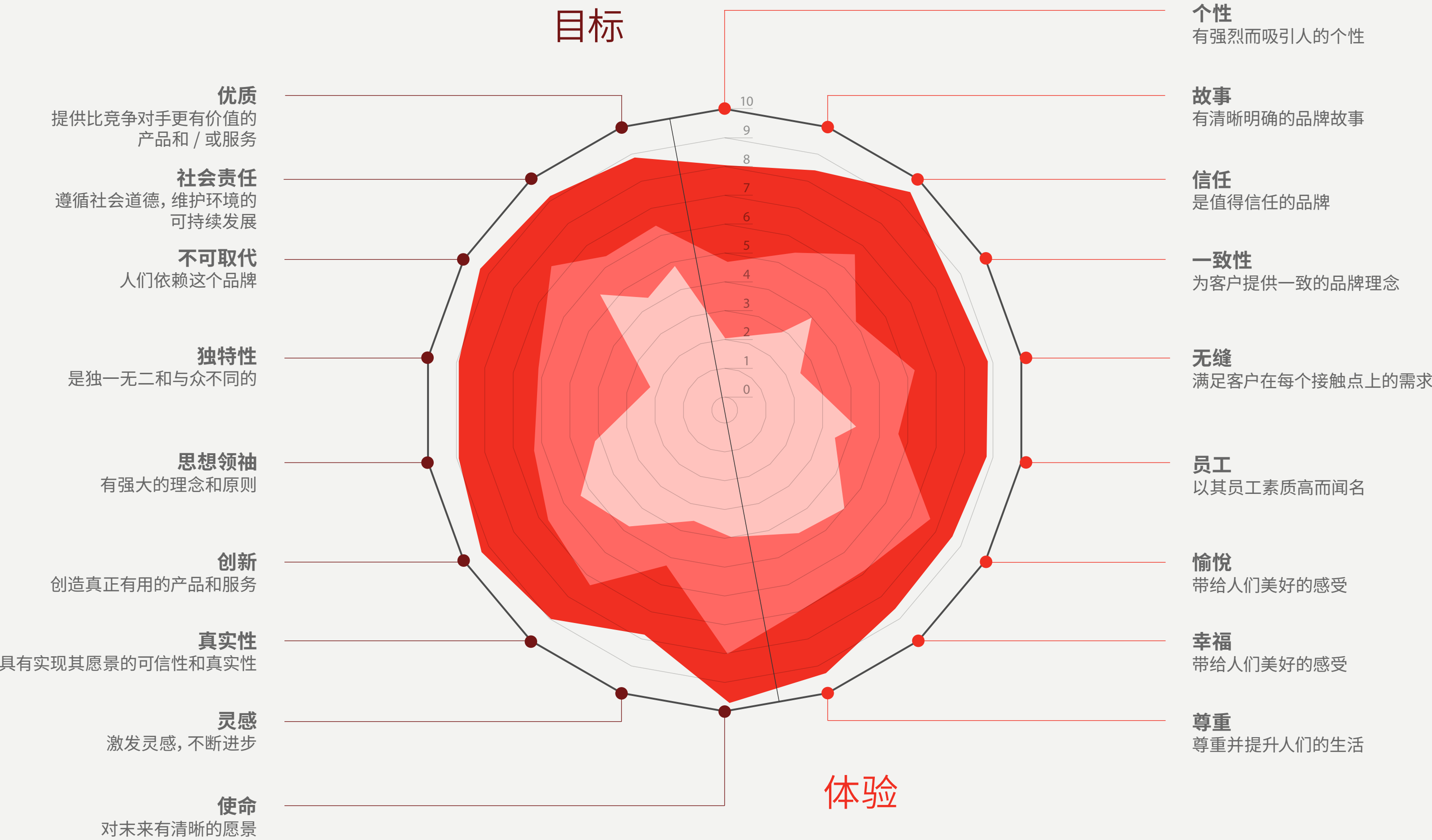
以我们在本研究中观察的样本周大福为代表, 作为珠宝行业里的知名品牌, 他们已经处于以品牌驱动业务的 3.0 阶段, 用品牌目标来生成并且管理营销、销售、服务, 并且将品牌指标设定为 品牌部、服务部等很多关联部门的考核指标, 因而这类企业在品牌的体系化运作上已经不亚于优秀的国际品牌。

企业内在品牌建设越成熟， 对外品牌力就越强

FutureBrand 用 18 个维度来评估品牌的品牌力（即在受众心目中的品牌感知），用于衡量企业品牌建设的成果。

整体来看，18 个维度指标综合得分与企业品牌阶段呈高度正相关关系。

- 1.0 品牌阶段
- 2.0 品牌阶段
- 3.0 品牌阶段

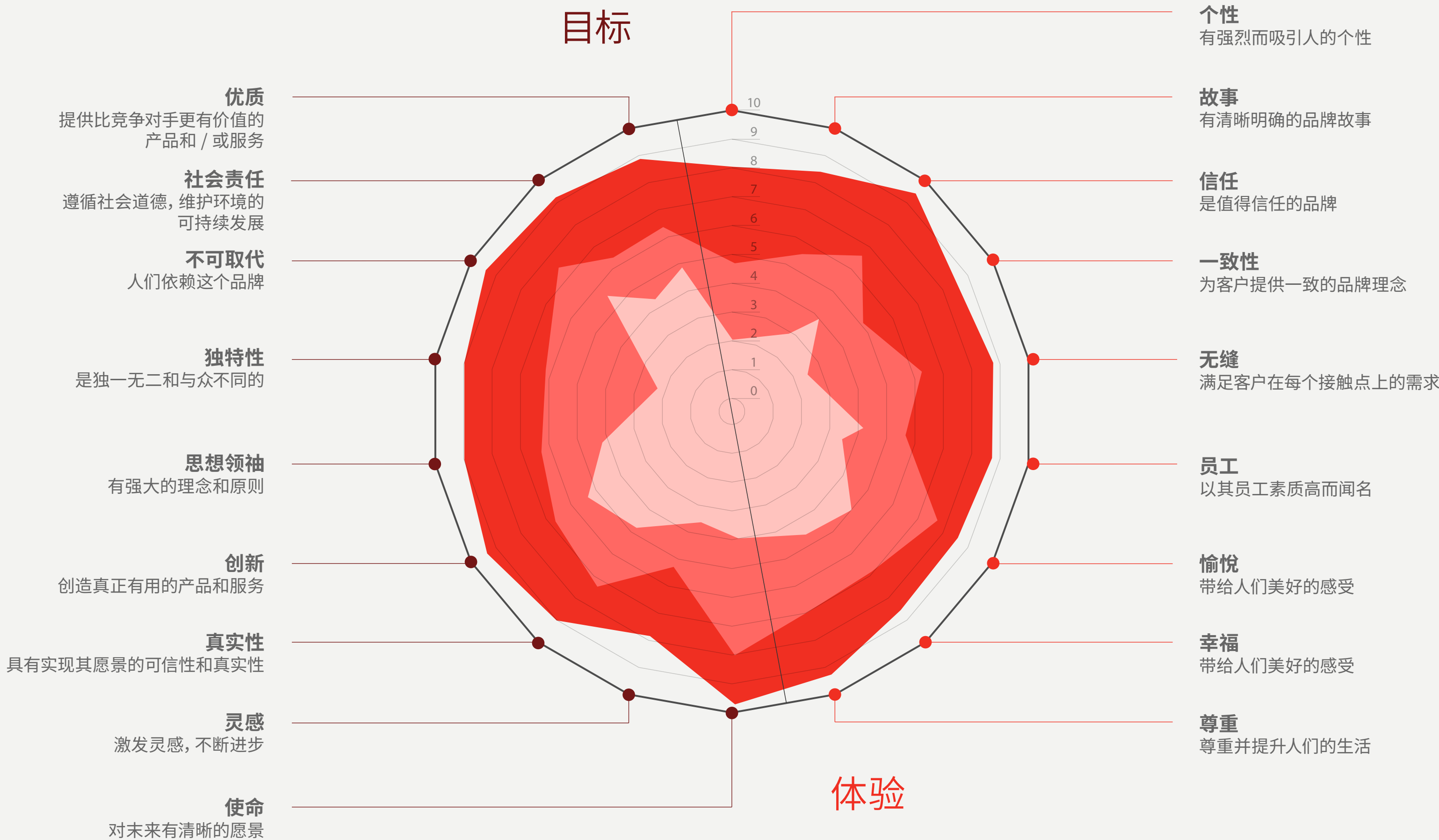


不同品牌阶段的指标特征

1.0 阶段的企业在各项指标上均弱于 2.0 与 3.0 阶段的企业，尤其在个性和独特性方面。

2.0 阶段的企业在各项指标上均弱于 3.0 阶段的企业，尤其在个性、一致性、员工素质 and 灵感方面。

- 1.0 品牌阶段
- 2.0 品牌阶段
- 3.0 品牌阶段

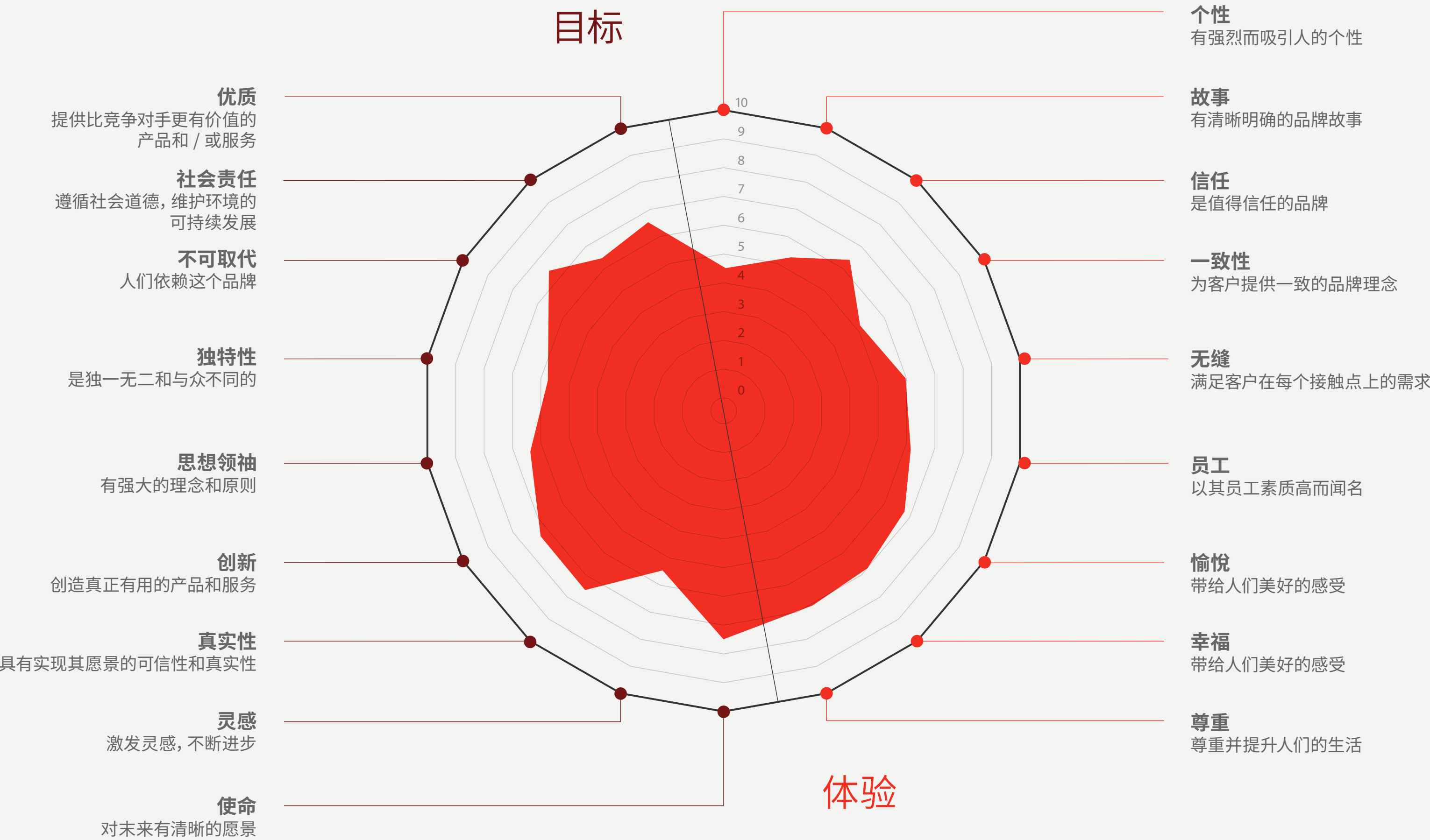


整体来看，尊重和不可取代方面表现较好，个性和灵感维度需要提升

整体来看，中国品牌体验维度得分为 6.1/10 分，低于目的维度得分 6.75/10 分。

在体验维度，“尊重并提升人们生活”得分最高（7 分），“有强烈而吸引人的个性”得分最低（4.89 分）。

在目的维度，“不可取代”得分最高（7.44 分）；“激发灵感，不断进步”得分最低（5.78 分）。



从“宣传”到“品牌”， 传统国企的品牌建设正从 1.0 迈向 2.0 阶段

阶段 1.0 案例 传统国企

近年来,传统国企的品牌工作,正走出原有“宣传部”、“办公室”的职能模式,向着专业化、体系化的方向迈进。

1. 认识层: 领导重视是关键, 组织保障是基础

部分国企高层领导面临任期约束, 对业务经营更为重视, 追求尽快做出业绩, 然而做品牌需要下的是“慢功夫”。近年来, 国企领导越来越认识到品牌的重要性, 领导的重视程度提升直接带来品牌工作投入力度和专业效果的提升。

某客车国企 2012 年之前的品牌工作只是“宣传部”的一个职能, 之后专门成立“品牌部”作为一级部门, 从而将整个企业的品牌建设工作推上了一个新的台阶。

这些是品牌成熟度达到 1.0 阶段的重要标志, 即企业开始有了“正式的”品牌工作。

2. 战略层: 目标远大, 对品牌策略的梳理和塑造已颇有研究

国企对行业认知深刻,战略制定具有高度、远度和深度。很多标杆国企都树立了“建设世界一流企业”的总体目标, 品牌愿景和使命也往往定位于“世界一流”。基于战略目标与愿景, 国企对于自身的品牌内涵、理念和价值观的梳理都颇有研究, 并将品牌内涵理念置于企业战略、企业文化和人力资源的范畴中来, 形成了国企品牌定位的特色。

某国企品牌部负责人表示:“当我们制定了一个正确的品牌战略, 品牌理念就相当于军队打仗, 是大旗, 是凝聚力和方向。”

国企的品牌工作正在推动业务发展, 融入业务发展, 这是品牌建设进入专业化轨道, 从 1.0 迈向 2.0 阶段的标志。

3. 行为层: 诸多关键行为尚有缺失, 品牌工作存在短板

品牌导入、品牌资产监测、品牌的个性化体验塑造等这些更专业化的品牌工作, 或者看起来并不直接产生效益的工作, 在传统国企的工作中往往存在缺失, 或开展较为初级、粗放。为此企业的品牌目标和愿景非常远大, 但品牌落地则资源投入不足或效果效益不佳。

某参访企业表示:“我们的品牌仍很传统, 客户体验也比较弱, 我们的品牌标识和 VI 体系缺乏美感和符合国际现代潮流”。

总结: 品牌认识需深化, 品牌策略要差异, 品牌体验需改进

1.0 的传统国企与 2.0 品牌的差距主要在于如何实现“品牌目标 + 品牌体验”的双重优秀? 卓越的品牌, 往往在品牌目标和品牌体验两个维度同时表现优秀。很显然, 处于 1.0 阶段的企业, 在某一方面存在“偏科”。

而这背后是对品牌的更深入认识, 对品牌策略更差异化的定位, 从而带来对品牌体验更有活力、更富情感和更具审美的设计与落地。我们相信传统国企必将在品牌专业化道路上瞄准目标, 改善短板, 未来取得更大成就。

从“专业”到“一流”， 中国的本土领先品牌正跨越 2.0, 迈向 3.0

阶段 2.0 案例 本土领军企业

华为、小米、阿里、腾讯、京东、比亚迪、吉利、蔚来、携程、华住、伊利、蒙牛、海尔、美的、格力、招商银行、平安集团……越来越多的中国本土领先企业在品牌建设上取得了长足进步，卓有成效。伴随企业的快速壮大，他们学习国际先进企业的品牌建设方法，建立起自身的品牌核心能力，正在塑造“中国式成功”的品牌。

1. 认识层：专业的品牌理念，系统的组织保障

“品牌对我们的重要性是 10 分，上到董事长总经理，下到普通员工，都认可品牌的重要价值”。这是领先企业对品牌的重视和认识程度。

领先企业大多在总部设置了专门的“品牌部”或多达数十人的“品牌团队”，在每个业务单位（BU）或区域市场设置品牌执行团队，在上层设立品牌战略或管理委员会。

理念、认识、重视、组织结构和人力保障，体系化地奠定了专业化品牌工作的基石。

2. 战略层：高度融入市场和业务战略的品牌策略与管理，确保品牌绩效发挥到最佳

品牌对业务的促进已经从初级的配合支持，上升到引领和驱动。例如产品的设计或升级，先确定产品的品牌定位、内涵和调性，再根据品牌要求设计产品的命名、功能、定价、服务和体验。真正体现品牌导向，确保产品体验与品牌定位保持高度一致。

多业务条线的企业开展专业的母子品牌架构管理。发挥母品牌对子品牌的驱动作用，体现母品牌的价值，更有效的规范子品牌的设立与发展，取得最佳的品牌组合与协同效应。例如某酒店集团建立了以“集团母品牌”为命名的会员体系，凡是集团内酒店的消费者均加入

集团会员平台，实现会员积分、奖励、权益通用。不仅集约了资源，提高了酒店忠诚度计划的效益，也在消费者心目中极大地传播和提升了集团品牌。

3. 行为层：寻求“创意 + 体验”更上一层楼的品牌策略设计，开展科学规范的内部品牌管理，让品牌从好到更好，从外在到内心，从专业到一流

品牌打造，领先企业已能娴熟地融合“功能价值”、“情感价值”和“体验价值”，形成立体、有魅力和差异化的品牌优势。深刻洞察消费人群和社会文化趋势的变化，注重品质感提升，开展品牌升级，强化品牌美学，打造五感六觉的品牌体验。

对品牌的管理建立了科学完善的机制，涵盖四大类管理指标：

(1) 品牌力指数（知名度、美誉度、忠诚度）；

(2) 品牌传播效果（年度和分战役监测）；
(3) 销售促进（转化率、复购率、贡献率）；
(4) 品牌战略重点工作（定性，每年根据战略而定）。
这些都是企业的品牌建设高度专业化的体现。

例如某中国知名黄金品牌，连续 10 年以上进行神秘顾客调研，追踪品牌方方面面的落实效果，比如服务人员形象、微笑等服务标准，店面形象，出样等，今年更是将品牌的规范性落地融入区域主管的 KPI 考核，将品牌体验的打造提升到了一个非常高的层面。

未来，我们相信中国的领先企业将在品牌建设上进行更多、更深的探索和实践，将中国品牌的文化和价值观输出世界。中国领先品牌也必将从 2.0 迈上 3.0，赶超国际一流品牌。

从“一流”到“标杆”， 国际优秀品牌的 3.0 成功之道值得中国企业借鉴和学习

阶段 3.0 案例 国际优秀品牌 —— 高成熟度，高品牌力

欧莱雅、宝洁、联合利华、强生、丰田、奔驰、麦当劳、苹果、三星……这些鼎鼎大名的国际公认标杆品牌，在中国运营多年，不仅为中国带来了世界品质的产品，更带来了世界级企业塑造和传播品牌的方法，尤其将国际品牌与当地消费者需求做本地化结合的卓越能力和经验。

我们称其为 3.0 阶段的品牌，重在学习其植入血液的品牌意义、目的、价值观，和严谨专业的品牌营销方法。

1. 认识层：品牌是灵魂，是价值观，是长远战略，是目标和意义驱动 (Purpose)

国际优秀品牌认为品牌是目的、价值观、形象、产品、体验，甚至背后的研发与科技的综合体现。

品牌不等于市场营销，品牌更关乎战略，营销更注重战术。

国际优秀品牌真正把品牌置于企业战略层面，并根植

于企业文化和产品研发，而且注重的不仅仅是营销，更是品牌本身的形象和体验。

品牌不仅仅是为销售。国际优秀企业的品牌经理都有一个认识：“品牌关注长期建设，而不仅仅都为销售服务。今天投资品牌能看到生意上的结果，今天不投资品牌未来会看到生意上的苦果”。这种观念，进一步提升了品牌的重要性，让品牌具有“超越生意，而不仅仅是为了生意”的高远意义。

2. 战略层：品牌定位注重消费者导向和体验，且精准、严谨和富有情感 (Experience)

国际企业经过多年运作，形成了一整套逻辑严密的方法打造品牌：从消费者洞察、到品牌概念、到品牌定位和语词视觉设计、到品牌传播营销、到品牌营销效果追踪，环环相扣，循环往复。而这个循环的核心始终是洞察消费者需求，当然也包括预测和引领消费者需求。

欧莱雅的主品牌定位“你值得拥有”，其关键词是“你”。而随着新兴年轻消费人群文化和心理特征的变化，欧莱雅敏锐捕捉到当下消费者更关心的是“我”，而不仅仅是“你”，于是将品牌定位调整为“我值得拥有”。从“你”到“我”，一字之差，拉近了欧莱雅与新兴年轻人群的心理距离，让经典百年品牌在年轻消费者人群中得到更大的拥护。

又例如，丰田汽车根据汽车行业的特性，建立了“人-车-品牌价值观”的三层级品牌打造模型，将消费者、产品和品牌精神的塑造有机结合起来。根据此模型，丰田塑造了针对不同消费者群体的不同品牌。无论是“车到山前必有路，有路就有丰田车”，还是雷克萨斯的“有温度的日式豪华汽车品牌”，都与特定目标受众建立了精准的情感联结。

3. 行为层：品牌融入企业组织和文化 (Culture)

国际优秀企业，往往已经构建起了专业、完善的品牌管

理机制，包括品牌执行、品牌导入、品牌绩效管理等，一切依靠机制和流程指导品牌行为。但是其精髓远不如此，更在于将品牌融入和企业的组织文化。

例如强生公司就高度重视企业文化建设，并将文化与品牌合二为一。对外，强生树立的是诚信和负责的文化，与“爱”的品牌理念高度融合。对内则树立“家”的文化，关爱员工如家人。企业文化的塑造，让强生品牌与内部员工的联结点得到心灵上的强化和 共鸣。

总结：

国际名企的底蕴存在于深处，文化和精神是企业 and 品牌的灵魂。有了根植于血液和灵魂的品牌意义，再加上基于精准消费者洞察的品牌定位和体验打造，让国际品牌跨越一流、成为标杆。这，就是 3.0 的成功品牌之道吧！

意义和体验的结合： 筑梦而生，产品为王

阶段 3 案例 特斯拉

特斯拉可能是继苹果之后最能打动中国中高端消费者的耐用消费品牌之一。他们做对了什么？是极致的产品，超前的理念，疯狂的领导人，还是专业的品牌打造之道？我们认为兼而有之。但其中最值得称道的是特斯拉对企业使命的定义和坚持，并以产品创新，为实现这个梦想而脚踏实地，不断前行，从而赢得了消费者的心。

1. 改变人类未来的使命

“加速世界向可持续能源的转变”——这是特斯拉的品牌使命。

这个使命在今天看来并无石破天惊之处，但特斯拉在至少 10 年前甚至更早的时候（特斯拉创建于 2003 年）确立了这个使命。我们不得不惊叹于马斯克超前的判断力和高远的视角。重要的是，特斯拉对这个使命的坚持，从未改变。前瞻、超越产品本身、服务人类福祉、持续不懈和保持一致，这些强大品牌使命所应具备的

特性，在特斯拉身上得到完全反映。

这，是特斯拉这个品牌长时间保持生命力，赢得消费者、公众，甚至竞争对手尊重的原因。

2. 创新和愉悦的产品体验

一个面向未来的品牌，证明其理念和意义正确最好的方式就是产品的创新和愉悦体验。而这两点，特斯拉都几乎完美的做到，接近于当年苹果对智能手机的产品打造。

特斯拉电动汽车的造型、内饰、设备、设置、操作方式，无一不与传统燃油汽车截然不同。在保证安全性和动力性能的同时，赋予了产品智能、互联和互动的设计。

更重要的是，因为要履行推动新能源替代的使命，因此特斯拉并不是做大众买不起的所谓“奢侈或豪华”车，而是把成本控制作为重要战略方向。这让其产品具备

了与苹果不太相同的市场冲击力。目前在中国市场，特斯拉的产品价格并不比国产同类型产品贵。而结果就是特斯拉占据了电动车销量的前三名。

尽管面临个别与安全问题相关的负面事件，但总体上特斯拉的产品体验满意度和美誉度处于较高水准。特斯拉可以说是一台带给消费者愉悦体验的创新车。

总结：

特斯拉几乎从来不做广告但他们总是占据媒体的头条。更重要的是，在全世界各地越来越多的特斯拉车，本身就是这个品牌最好的广告。我们认为这是一家将品牌意义和品牌体验做到完美结合的公司，也相信特斯拉的品牌故事还将延续很长一段时间，并祝愿他们所相信和倡导的使命能得到实现，为人类的未来带来正面积极的意义。

一个勇于坚持不变的品牌， 一个勇于不断改变的品牌。

阶段 3 案例 可口可乐

到 2022 年，可口可乐已拥有 136 年的悠久历史。

一个如此伟大的品牌，打造品牌的高深奥秘是什么呢？成功之处诸多，但以下三点是最值得中国消费品尤其是新消费品们关注和思考的。

1. 塑造层次化的但是又足够简单、清晰的品牌内核

你也许见过若干个可口可乐在不同时期推出的、不同目的的品牌口号，比如 Real Magic, Taste the feeling, Open happiness，他们有的是传递品牌理念层级的口号，有的是某个主题活动的口号。但是万变不离其宗，其主要要表达的品牌内涵就是功能利益点“Fresh 畅爽”和情感利益点“Happiness 欢乐”。



阶段 3 案例 可口可乐

除此之外,你也会见过很多其他不同创意内容的广告在沟通人们之间的连接、陪伴、分享的概念,沟通朋友、家人节日时“相聚”的欢乐,沟通每个中国人都会有的对故乡的那份依恋和热爱,沟通每一个小进步的欢乐,沟通情人间表白的浪漫……这些都是在从不同层面去拆解、诠释、丰盈“Happiness 欢乐”的意义。

而对于产品的功能性卖点,基本上就一个字“爽”,或者2个字“畅爽”——足够简单、清晰。

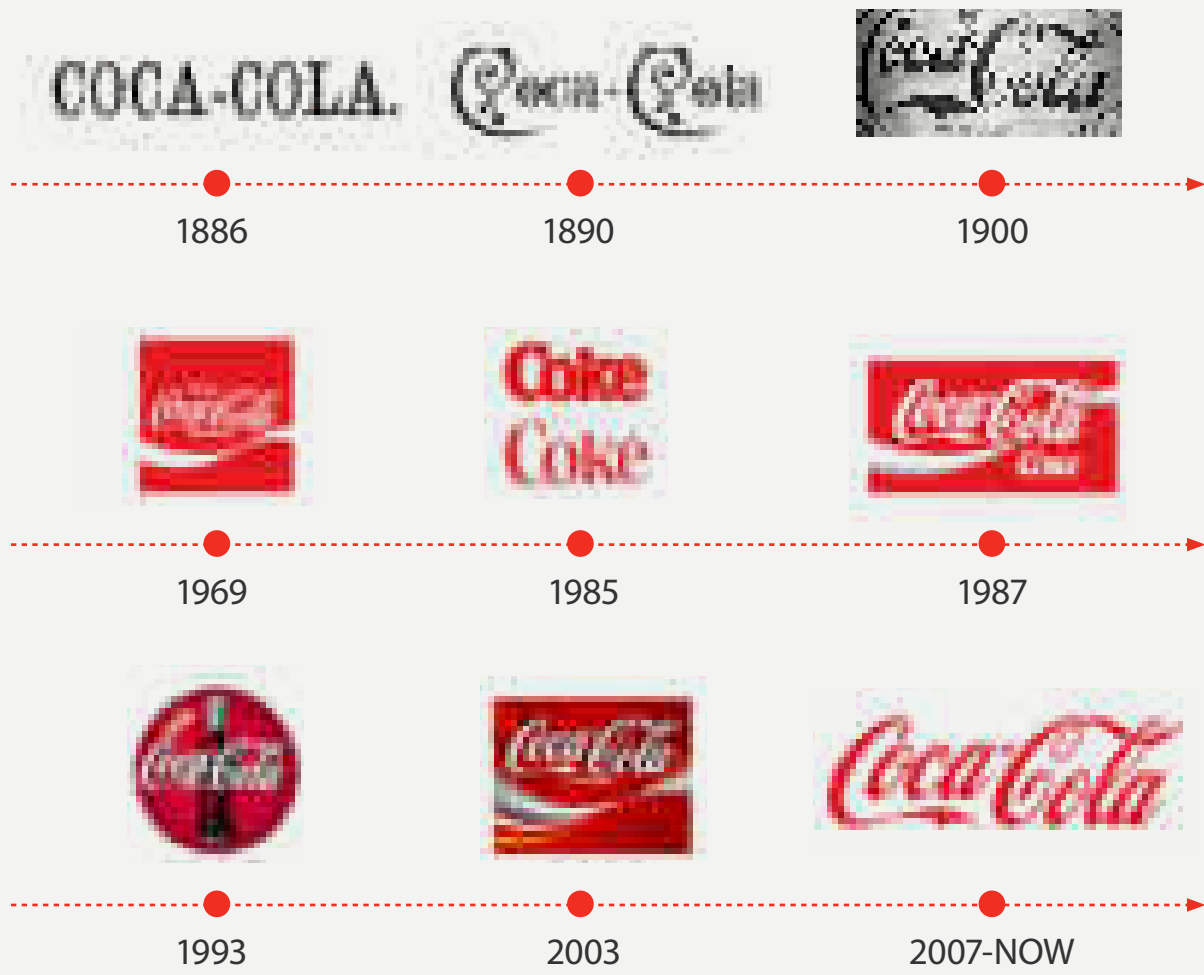
阶段 3 案例 可口可乐

2. 用一致性、长期性塑造品牌资产

“一致性”是打造品牌认知、建立品牌资产的利器。可口可乐的字标自 1900 年便已确定，122 年来其标识的字体一直没变化，形成了最深入人心的视觉品牌资产。

除此之外，可口可乐还非常用心地通过一致性的执行，将红色、曲线瓶瓶型、易拉罐瓶型、飘带图形等打造成可口可乐的视觉记忆点。

在品牌策略层面也一样，可口可乐的功能利益点和情感利益点也是全球品牌打造的统一基础，也是坚守多年的根基。以中国市场为例，可口可乐自 2008 年便开始使用“畅爽”的概念，一直到今日，也有 14 年之久。





阶段 3 案例 可口可乐

3. 有所变 有所不变

可乐坚持不变的同时,也在努力追求改变。广告界最经典的创意广告、包装设计中,永远不乏可口可乐的身影。这是可乐追求改变的地方:要紧跟时代,永葆年轻、活力、时尚、创新。

在品牌定位的坚守和销量提升之间,有时候的确存在矛盾和冲突,可口可乐选择了坚守品牌定位不变,对于新赛道、新需求,可口可乐通过孵化多品牌来提升公司销量。

“你无法让所有人都选择你,在追求市场份额和坚守品牌之间,你需要抵制住诱惑。”

总结和点评:

可口可乐,一个 136 岁的年轻人。可口可乐历经百年,历久弥新,因为它一直坚持做自己,保持自我特色,永远因为它是最正宗或者永远因为它是谁而被选择。



以品牌为核心， 打造 360 度的 无缝体验

阶段 3 案例 Apple

这家坐拥全球市值榜首的传奇公司，创造了世界上最受人追捧的产品和最令人着迷的品牌文化，即使在作为其灵魂和象征的创始人乔布斯离世 10 多年后，这家公司仍然保持着骄人的业绩和无可辩驳的领导者地位。在强大的产品及生态系统要素之外，创新地组建了一个完整和无缝的品牌运作体系，让品牌真正深入人心、形成广泛的用户认同，是助推苹果成功的关键因素。

1、构建一个独特、清晰、精准把握社会文化心理的品牌核心

苹果那句著名的广告语“think different”阐释的正是苹果品牌价值的核心——一种敢为天下先的创新精神，甚至是特立独行的，满足了人们对于创造的欲望和求新的心理（人们需要精神领袖的引领）。苹果几乎在每个领域中都开创了一个新品类，引发众多厂商模仿；它结合了极简风格与极致美学，创造和引领了科技消费品的时尚；它以发布会这种独特的形式引发用户的狂热期待，建立了宗教朝圣般的仪式感；它以极为高昂

的造价精心设计和打造各地的苹果旗舰店，让用户在以品牌为中心的场域里深度沉浸和联结；它把自己的员工称为 Genius（天才），让一群高度认同苹果价值观的人去向用户身体力行传递品牌价值；而乔布斯本人就承担了“教主”角色，他独特的人生经历、近乎偏执的个性、追求完美的产品哲学，更是让人们耳目一新、不由自主被强烈吸引……

苹果就是这样一次次突破人们的认知边界：在苹果之前，人们不曾见过如此这般新鲜有趣又精妙无双的产品和品牌行为；在苹果之后，无数品牌趋之若鹜、纷纷效仿，然而至今无人可以真正超越。

2、打造一整套无缝衔接、高度一体化的品牌运作体系

苹果的品牌体现在哪里？其实无所不在的，苹果从产品的设计、研发、生产，到渠道、广告、促销、店面、服务、组织等各方面和所有环节，包括每篇文案的文风、每个员工的行为举止，都给与了清晰而一致的界定标准，从而使得抽象的品牌内涵可以与企业的日常经营活动和每位员工的行为有效对接和落地。并且，在这所有的触点上，用户感受到的都是独一无二的苹果调性，它的创新、极简、人性化、酷、时尚、美学、注重细节的特质贯穿于每个环节和每个触点，让用户与苹果的每一次交互都成为构建这座品牌高塔的砖石基材。

所以，用户买单的不仅仅是苹果的产品，更是苹果高度一体化的、趋于完美的品牌体验，苹果用这些全方位、多维度的体验触动用户的内心与感官，打造与用户之间的情感纽带，激发着用户的沉迷、热爱和忠诚，并最终在用户心目中形成了一种宗教般的难以撼动的信仰。

总结和点评：

最成功的品牌不仅是塑造企业内部的文化，更表现在对社会文化的影响上。作为近百年来世界商业史上最成功的品牌之一，苹果是无数品牌人心目中的品牌高地，更造就了（或曾经是）大众所追随、信奉和自发传播的一种品牌文化和社会潮流。所以，对企业而言，品牌的体系化运作是一项持续而深度的任务，在每一个关键维度上精心打造与品牌内核高度一致的体验，综合起来就能够形成品牌最强大的护城河。



阶段 3 案例

Nespresso

Nespresso 是雀巢旗下的一个高端意式浓缩咖啡品牌,是 FutureBrand 引以为傲的品牌打造经典案例之一, FutureBrand 自该品牌诞生初期起就守护和助力该品牌的成长,至今已合作了 20 多年。

Nespresso 品牌诞生的背景是雀巢希望利用内部的专有技术创造一个新的咖啡消费市场,成为世界上最好的咖啡的代表。FutureBrand 凭借远见发现了当时的食品和咖啡消费趋势已经向着更加美味和更高品质转变,以及消费者期待在日常生活中享受奢侈体验的渴望在上升。为了响应这一趋势,并建立 Nespresso 的独特性和优越性, FutureBrand 建议 Nespresso 将品牌定位为“咖啡中的奢侈品”,即为用户提供奢侈的咖啡体验,并开发了一个全球性的品牌体验世界,从产品、包装设计,到零售体验、客户忠诚,都完美呈现了品牌独有的奢侈基因和调性。

在 Nespresso 的诸多成功要素中,从品牌打造的角度来看,最值得借鉴的有 3 个方面:

1. 一个差异化且具有远见的品牌定位

在品类创新的基础上进行了品牌的创新,将喝咖啡转

变为一种高端的生活方式,迎合人们对悠悦生活方式的追求,塑造了全球的咖啡文化,从而改变了数百万人享用浓缩咖啡的方式。

2. 重视整体体验的打造,而不仅仅是产品

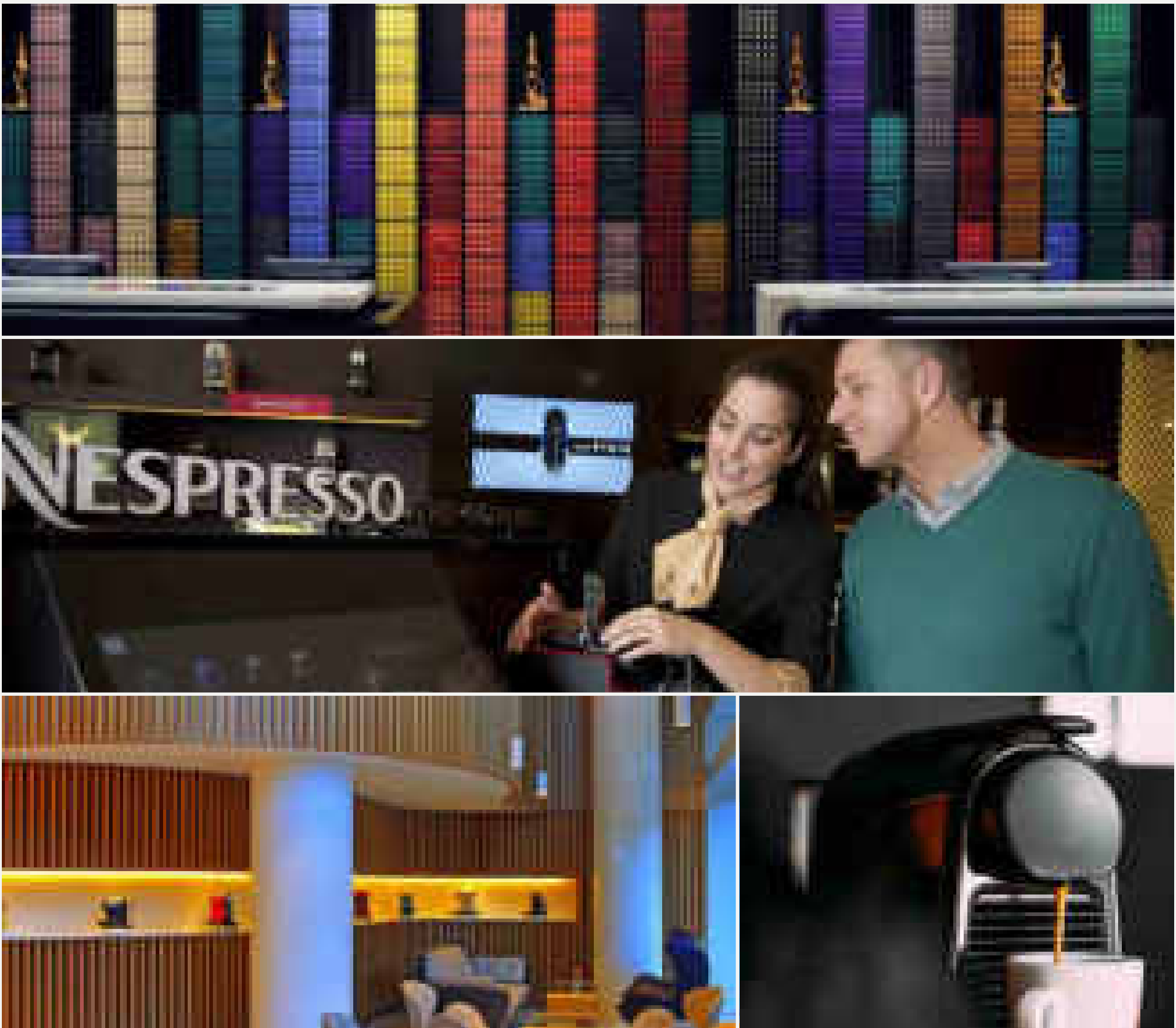
Nespresso 让人们津津乐道的不仅是咖啡的品种和口感,更是它塑造的独特而卓越的咖啡体验,对于造访过 Nespresso 门店的消费者来说,他们对这一点肯定会深有感触。无论是优雅奢华的环境,还是一对一的专业服务,无论是款款精心设计的胶囊咖啡,还是广告代言人的选择(乔治·克鲁尼),可谓是面面俱到地将高端、优雅的品牌调性坚持到底,独特而又难忘。

3. 适应市场变化,努力保持并强化品牌的相关性

为了继续将品牌保持在奢侈品牌的定位, Nespresso 不断地以不同但相关的方式重申和扩展品牌的故事,例如推出新品、限量版、与商业伙伴合作、扩大使用场景、丰富多样的品牌传播活动、品牌的本地化(如品牌代言人、更新了更有意义的中文名等)等,不断加深消费者对品牌的情感和印记。

总结和点评:

消费品行业各色品牌蜂拥如潮,要想在一个相对拥挤的品类中找到品牌成长的机会,需要非凡的创新精神、前瞻性和创造力,一个独特、清晰、富于潜力的定位是品牌成功的起点,也是品牌体验塑造的终极目标,企业的所有品牌行为都应围绕着这个目标而进行。同时,需要把握好品牌核心一致性和体验维度多样性的关系,心生万法,万法归心,用丰富而极致的体验塑造强大的品牌力。



05

中国企业品牌 最佳实践

将中国文化土壤培植的独有价值观 植入品牌与企业文化

最佳实践

品牌是一个复杂的多面体，一千个人有一千个视角，但从最底层的逻辑上看，品牌是社会文化在商业领域的显现，正如同样以红色为品牌色的两个饮料品牌——我们熟悉的圣诞老人形象是可口可乐公司设计的，而王老吉打造的“吉文化”则是中国独有的——2 个品牌选择的不同意象就代表了不同的文化根脉。

今天，中国企业的全球影响力已经进入了一个新的历史阶段。中国品牌在进行世界性竞争时，既需要表达人类共有的基本价值观，也不可避免地会带有中国气质。曾有学者对不同国家参访者对“中国”的联想进行过研究后发现，“中国”这一国家品牌具有的传统、仁慈和安全这三大价值观维度可以成为中国品牌的要素组成。

一些中国品牌所建立的品牌认知也确实与中国文化价值观相一致，例如：

奢侈品牌“上下”：“上”与“下”的对立共生构成 SHANGXIA 上下之名，代表对立与和谐的风格，深植中国传承，又反映着当下的世界。

OPPO、vivo、拼多多等：将“本分”作为企业的核心价值观， 包含有“不受外界诱惑、坚持做正确的事”和“不占人便宜、合作共赢”等涵义。

中国南方航空：以“阳光南航”为文化品格，弘扬“勤奋、务实、包容、创新”的精神，以“亲和精细”为服务理念，打造中国航空品牌标杆。

中国重汽集团：“奔腾向前、自强不息”的黄河精神的传承者、践行者，以奔腾不息的黄河精神为品牌内核。

花西子：以东方文化为母体，以东方科技为根基，传承并弘扬东方文化之美、科技之美、艺术之美、美妆之美，让东方之美走向世界。

中国文化是中国品牌与生俱来的 DNA，即使品牌定位并不聚焦于中国文化、国风国潮，品牌的形象和气质、企业管理层和员工的行为方式都必然带有或深或浅的文化烙印。因此，将中国文化、中国精神自然地融于品牌之中，讲好独属于自己的品牌故事，反而是更具真实性 (authenticity)、更打动人心、也更能塑造差异性的做法。

通过中国企业 / 品牌在国际上影响力的扩大而有所输出，成为影响品牌打造范式的新力量

最佳实践

TikTok

TikTok 是字节跳动旗下的短视频社交平台，于 2017 年 5 月上线，愿景是“激发创造，带来愉悦（Inspire Creativity and Bring Joy）”。短短 5 年时间，TikTok 收获了爆发式的增长，用户覆盖全球 150 个国家 / 地区、月活跃用户接近 16 亿，已经可以和 YouTube、Facebook 等量齐观，成为全球最受欢迎的社交媒体平台之一。在《时代》杂志公布的 2022 年全球 100 大最具影响力企业中，TikTok 凭借强市场竞争力、高知名度、自主创新能力突出等优势入选了“颠覆者”类别。

互联网兴起之时诞生了一大批超级公司，它们凭借技术创新的力量，利用可突破时空界限的虚拟网络，彻底改变了人们的交流方式、生活方式和工作方式，并经过大浪淘沙最终沉淀出了强大的品牌。以 TikTok 目前在国际上的受欢迎程度、影响力以及从业者和品牌主对它的依赖度而言，它已经具备了成为一个影响和改变世界的伟大品牌的基本条件。如果未来它的发展态势

依然积极，我们就有望看到它成为一个真正的世界级品牌。

品牌不是无源之水，品牌建设也不是空中楼阁，尤其是对以互联网和用户为增长基础的公司或产品来说。正如 FutureBrand 对品牌的观点——品牌是企业的行为，是员工、产品和服务在人们心目中留下的综合印记——当一个品牌有足够大量的活跃用户，并且用户对它的依赖度和好感度日益增加的时候，就表明品牌建设之轮已经开始转动，品牌效应正在不断积累，即使它从未口头标榜自己在建设品牌。

品牌的建设应当以品牌为先还是业务为先？这是一个颇有争议的问题，不同的市场环境与企业所具备的资源决定了所采取的具体路径不同。但这不是一个二选一的问题，而是审时度势后的战略性考量，两者都不能偏废，要做到心系品牌、行致业务。至于何时应做什么事，则是顺序和时机选择的问题。

从 0-1 的时候就开始建立品牌, 注重体验的方方面面; 粉丝运营, 强化情感连接

最佳实践 蔚来

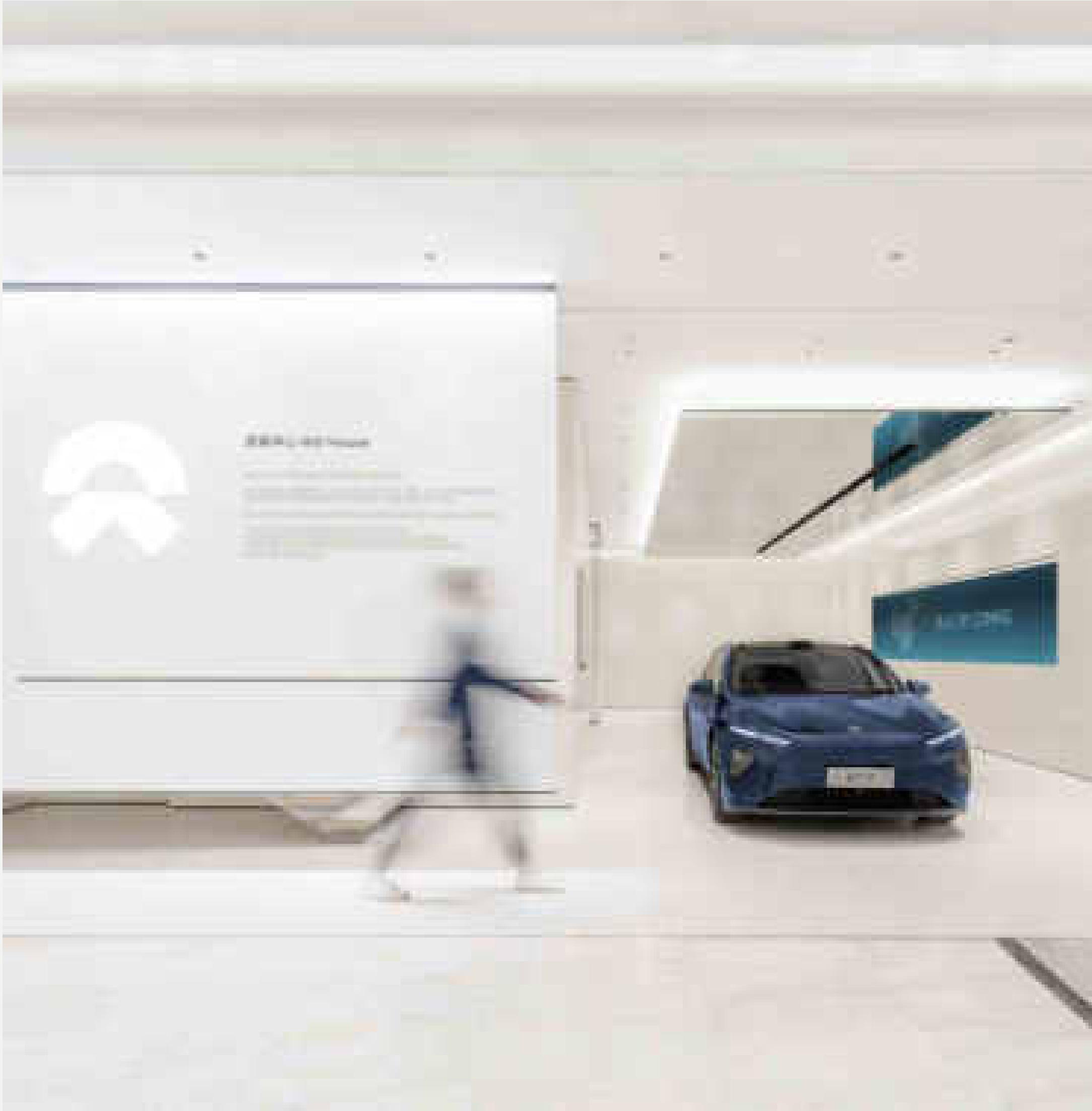
美国西南航空是一家低成本航空公司, 这是一个有趣的品牌——它的空乘都像段子手, 它的广告让人哭笑不得, 连《财富》杂志都曾评价“西南航空是美国唯一一家真正具有幽默感和独特文化品位的公司”。它用这样一句话来定义自己——“客户是我们的一切。我们喜欢把自己想象成一个恰巧开了飞机的客户服务公司”, 这就是西南航空在竞争激烈的航空业以低价航空身份存活并曾经盈利良好的法宝——将为客户提供平易近人的服务和愉悦而独特的体验作为品牌价值的来源。

无独有偶, 在中国的新能源车企中, 蔚来也是比较独特的一家——同样身处新能源车赛道, 蔚来采取了和特斯拉错位竞争的方式, 走出了属于自己的独特路线。当特斯拉把使命定义为“加速世界向可持续能源的转变”时, 蔚来则将自己定义为一家“用户企业”, 以“通过智能电动汽车为用户提供高品质服务与创新性补能方案, 打造一个充满活力的社区, 与用户分享欢乐、共同成长”

为使命。因此, 这两家企业的产品虽属同类, 但品牌形象、气质、风格和行为却是迥然不同的。

蔚来从一开始就将品牌定位于高端, 其品牌目标是为用户创造愉悦的生活方式, 因此它所采取的策略除了开发高端车型外, 还高度重视用户体验——蔚来在全国各地打造 NIO House, 相比单纯的汽车概念展厅, NIO House 更是一个承载蔚来社区和文化的新空间, 不仅呈现各种产品和服务, 更是围绕人的生活方式、情绪和心理, 将其打造为蔚来用户专属的第二客厅; 蔚来的 NIO Life 包含了美食研究所、微醺俱乐部、服装配饰、家居日用、运动户外、旅行箱包以及车模玩具等, 蔚来为车主们提供的远不止汽车, 更是生活, 这让用户对蔚来的认知度和认同感不断得到加强, 蔚来的品牌价值也得到进一步延伸……

蔚来的品牌价值通过它的车友会集中地彰显了出来——蔚来的车主会自发出钱出力维护品牌声誉、为品牌打广告, 推荐朋友买车等——用户与品牌的粘性达到了般品牌难以企及的“亲密”程度。



“外观和建筑可以复制， 但文化积淀不能复制”

最佳实践
“心”的乌镇



旅游景区的品牌建设有两种成功之道，一是靠自然特色，二是靠人工打造。前者最著名的代表如我国的北京八达岭长城和杭州西湖，而后者最成功的应该就是迪士尼主题乐园了。

作为中国江南水乡代表的“乌镇”，适合走哪种模式呢？

江南水乡和古镇确实也有自然资源的馈赠，非常具有中国文化特色。但江南很大，拥有水乡和古镇资源的景点不少，周庄、同里、甬直，甚至上海的朱家角，都有水乡风景和文化。乌镇，如何在众多竞争者中脱颖而出？

“外观和建筑可以复制，但文化积淀不能复制”

这是参与乌镇景区品牌打造的专业人士的总结。乌镇，正是循着这条道路，一步一步的探索、创意、修正、提升，把乌镇的品牌内涵打造出了有别于一般水乡古镇的韵味。

从“最纯正的江南水乡”到“心的乌镇”

乌镇以水乡为形，以文化为魂，以心为意，终于打造出了“一样的 古镇，不一样的乌镇”。从起步时简单的水乡旅游观光，到让游客身心放假的度假，再到现代戏剧节的文化古镇，再到科技加持、互联网大会的乌镇，乌镇一直在进化，但不变的脉络是“差异化”。

正是依靠差异化的品牌定位思路，加上对旅游度假行业规律的创新把握，并用心经营，善意为先，给顾客创造最舒心的体验，乌镇初步探索出了一条中国旅游景区的品牌经营之道。

尽管与迪士尼近百年的品牌底蕴相比，中国的景区品牌打造还属于比较初级的阶段。但我们看到像乌镇这样的景区，已经能运用品牌定位理论、洞察顾客需求、打造自身差异化品牌内涵和形象。相信未来还会涌现出越来越多的中国式景区品牌，繁荣旅游行业，传递中国文化，给游客和消费者带来中国式的舒心体验！

品牌是“做”出来的？ 还是做出来的？

最佳实践 华为

在我们对品牌总监们的调研中，当问到“您心目中最优秀的品牌？”的时候，“华为”是出现频率最高的中国品牌。

华为的品牌，为什么被那么多中国人喜爱？

我们认为除了大家所熟知的“自主品牌、优质产品、核心技术”这些要素之外，有一个有趣的角度值得关注：

华为品牌是真正做出来的（企业干得好，因此品牌好。这里的做，等同于 Act），而不仅仅是“做”出来的（对品牌予以更主动的设计，这里的“做”等同于 Design）

中国企业界现在也开始掀起做品牌的热潮，其中颇为著名的代表很多来自于生猛活力的品类例如新兴赛道、网红企业、天生互联网思维的品牌等。

越来越多的品牌非常注重对品牌的 design，从品牌内涵的差异化表达，到与众不同的语词风格，到创新创意的视觉设计，再到“出圈、出位”的社交媒体传播

但是真正让人佩服的优秀品牌，就像华为，可能并无太多惊艳的品牌设计，但是这个品牌企业做成了别人做不成的事情，取得了商业上的巨大成功，代表了中国企业经营的标杆水准为中国品牌赢得了世界的尊重，同时也给大众带来了优质产品体验。自然，这个品牌的底蕴和影响力就根植于大众的心中。

这，是中国企业务实奋斗，创建品牌的经典案例。



中国文化，国际品牌

最佳实践 BYD 比亚迪

中国车企比亚迪的进步是有目共睹的。除了在新能源车的商业战略上取得巨大成功之外，我们认为其在品牌建设上也有创新和过人之处：

1. 首创“中国朝代”命名法，惊艳国人和世界

“秦、汉、唐、宋、元”，这五大中华民族历史上最为强盛的王朝，被比亚迪用作旗下车系命名，且用汉字。这是一个巨大的创新和尝试，反映了比亚迪与众不同的品牌思维，中国自主品牌的准确定位，并赋予了车型强大的品牌文化。

中国消费者接受了，高度认可，比亚迪的“王朝”品牌几乎都取得了成功。这是中国企业在中国文化自信、历史自信、品牌自信方面的一个经典案例。

2. 不局限于民族品牌，大胆国际化，拥抱全球市场

在比亚迪的官网上，展示着一张左右对称的图片，左边是“王朝”，右边则是“海洋”。我们认为这是比亚迪的雄心，拥抱海洋，拥抱世界，成为国际品牌。

从比亚迪的主品牌名称开始，赋予了其英文内涵：Build Your Dreams，并用英文字重新设计了主标识：BYD。

比亚迪旗下的车型品牌当出口海外市场时，并不拘泥于民族文化，而是适应西方市场习惯，例如 2022 巴黎车展亮相的全球车型品牌“ATTO”，其原型就是国内的“元 Plus”。而国内的汉、唐，在海外市场均使用其英文 HAN，TANG，而不使用中文名称。

我们认为这是比亚迪以消费者为导向品牌理念的体现，充分尊重当地市场的文化和消费习惯，也预示着中国车企在全球品牌建设的道路上正在探索“中西结合”的中国式国际品牌模式。



眼里有国民的 国民品牌

最佳实践 五菱汽车

“人民需要什么，五菱就造什么”——近年，将自身与人民大众深度绑定的五菱汽车，在销量增长卓著的同时，其国民品牌的形象亦无疑已经深入人心。作为“品效合一”的成功案例，五菱告诉我们，“国民路线”或许正是本土品牌建设的特色路径和有效路径。

1. 看见国民真需求

即使在“下沉市场”已成为本土品牌的高频词的今天，要看到“国民的真需求”并不容易。在国内广袤的三四线城市及乡镇地区，五菱并未强调过于繁杂的附加价值，而是直击群众根本的功能诉求“近距离低成本代步”，同时面向城镇中广大的“小镇贵妇”和“精神小伙”，五菱打破传统汽车对高大上的一味追捧，以马卡龙配色车、迷你敞篷车和迷你潮玩车等车型精准回应情绪诉求。这样懂人民的品牌，也难怪其粉丝以“五菱女孩”“五菱男孩”自称了。

2. 融入国民真生活

出行领域之外，五菱还联名了一百多家国货品牌，海尔、江小白、中国邮政、鸿星尔克、蒙牛…从衣食住行融入了国民日常生活。作为当下国牌的带头大哥，五菱不是独领风骚，而是选择通过品牌联盟，和众多国民品牌共生共荣。这让我们甚至似乎能感受到“天下大同”的国学精神，同时也成为五菱国民品牌的有力证明。

3. 肩负国民真责任

继 2020 年疫情爆发，五菱改造生产线，三天交付 20 万只口罩解决人民燃眉之急后，2021 年五菱又在万家团圆之刻，联名打造“央视春晚 x 五菱品牌”口罩，将品牌与社会事件紧密联系在一起。在本土品牌对于 ESG 理念意识不断提升的当下，我们可以看到，社会责任对于国民品牌来说则显得更为重要。

总结和点评：

正如五菱另一句广为人知的口号“人民五菱，有你更牛”，一个品牌是否国民，并非是自己宣称的。品牌和人民的关系不是面对面，而是你中有我，我中有你，眼里有国民的品牌，国民的眼里也会有品牌。

年轻不止一面

最佳实践 长城汽车

“中国将进入个性化消费阶段，未来的购车主力将是新一代消费群体，他们是大国自信的一代，是互联网时代的原住民，对国潮智能化个性化定制有着更加迫切的需求。他们对产品求新求异，不仅要满足使用的要求，更需要成为他们的价值载体”——2021年6月，长城汽车发布全新2025战略，将“打造全球潮牌、潮品”提升到战略目标层面。最高纲领之下，长城汽车旗下魏牌、哈弗、欧拉、坦克等品牌纷纷出圈，成为本土汽车品牌的“生力军”。

1. 哈弗大狗 # 年轻旅玩伴

作为超过12万网友征名而来的“大狗”之名，“网友敢投，厂家就敢用”的做法打破了汽车命名的传统模式。同时，哈弗深度洞察当代年轻人心理，赋予其独特的品牌内涵：网络时代，年轻人外在的个性、炫酷更加凸显，但朋友圈不等于朋友，他们更需要真正朋友和陪伴，就像一只忠诚的大狗，能陪你只身远方闯荡江湖，也能陪你人间烟火进退自如。

2. 欧拉猫 # 年轻女子力

伴随年轻一代女性的觉醒和“她经济”的崛起，“女子力”正成为新的网络热词（意为女孩的力量）。欧拉看到了

时代的变化，提出“更爱女人的汽车品牌”这一价值主张，以女性对猫咪的喜好为出发点，推出“芭蕾猫、好猫、白猫”等产品，一改汽车领域的男性主论调。同时，全球青年共创计划、好物研究所、好猫乐活局、芭蕾猫下午茶等主题活动，也持续传递出欧拉女性精致而美好生活的理念。

3. 坦克 # 年轻就要野

在这个时代，玩越野已经不是中年大叔们的专利，越来越多的年轻人已经加入到日渐庞大的越野队伍中。坦克品牌瞄准新一代“既要野，也要玩”的痛点，持续招募坦克玩家联盟成员（品牌社区），从而将品牌扩展到户外、时尚、露营、机车、女性等人群，最终实现爆款出圈。

4. 魏牌咖啡 # 年轻不焦虑

以中国本土豪华汽车品牌定位的魏牌，结合当代人对咖啡的喜好，在自动驾驶领域推出咖啡智驾产品系列，连续发布摩卡、玛奇朵、拿铁“三杯咖啡”型号汽车。洞察到年轻人买车在油电之间的抉择，乃至在日常生活的焦虑，魏牌咖啡更以“0焦虑智能电动”口号，另辟蹊径地表达当代年轻态度——生活亦有焦虑，但也能在咖啡智驾空间之中，安心享用一杯拿铁的醇香。

总结和点评：

品牌年轻化是什么？个性、炫酷、还是新奇？长城汽车的多品牌实践告诉我们，问题没有绝对的标准答案。既要看到每一代有每一代的年轻，每个人有每个人的年轻，也要看到无论万千变化，“真·年轻”一定是独属于当下时代的特定产物。如此，品牌方能真正引发当代年轻人的共鸣，从而焕发出时代的生命力。



06

中国品牌的机会和挑战



中国企业品牌建设面临的挑战

外部挑战更多来自行业、市场和渠道，内部挑战更多来自理念、意识和专业化能力建设。

以全球疫情的持续、贸易摩擦和战争的突然爆发，反全球化浪潮的出现和全球产业链的重构等为宏观背景，基于当前独特的商业环境、市场环境、消费环境和媒体环境，中国企业的品牌建设面临诸多空前的共性挑战，其中外部挑战更多来自行业、市场和渠道，内部挑战更多来自理念、意识和专业化能力建设。

外部挑战包括：

- 1. **行业的挑战：**全球经济整体增长放缓，很多行业都面临了整体下滑（如房地产、教育、航空、酒店、餐饮等），行业内的调整比以往更高频地发生，重点行业的兼并重组科技和人工智能将替代某些行业或促使其转型，金融等行业的严监管态势仍将持续，调整、适应和突破是很多企业当下的发展重点。
- 2. **消费趋势的挑战：**数字化赋能消费者，令消费者主权崛起企业与消费者之间的关系发生了根本性的变化，消费者需求更加呈现出多样化、多变性的特征，使得企业满足和适应消费者的难度越来越大；而在一个加速变化的时代和社会中，新趋势和增长机会又是如此地难以琢磨和把握。
- 3. **竞争的挑战：**在这个产品过剩和存量博弈的时代，企业想要构筑深而宽的竞争壁垒变得更加不易，仅凭借资本的力量或单点优势切入市场或实现突破并不难，难的是保持及持续打造全面的竞争优势，尤其很多原本是蓝海的赛道也正变得原来越拥挤，同质化渐成行业普遍危机，尤其是消费品行业。
- 4. **媒介的挑战：**信息的传播方式直接影响到品牌的打法，数字化营销传播渠道的多元化、多中心和碎片化甚

至粉尘化使得企业越来越难以把握媒体的触达规律和效果，也越来越难找到与消费者链接的有效途径，并且这对企业自身运营渠道和创造内容的能力也是一个很大的挑战。

内部挑战包括：

- 1. **理念和意识的挑战：**如前文所述，高层尤其是创始人或一把手对品牌的真正重视是企业进行长期品牌建设的最根本、也最重要的保障，目前国内企业的品牌建设大多还处于 1.0-2.0 阶段，即仍然将品牌作为营销和传播来看待，而以品牌引领业务、围绕品牌构建企业价值链的观念尚未建立，因此在品牌建设的投入、力度和深度上仍然有待提升。
- 2. **自身专业能力的挑战：**我国尚未建立品牌专业人才的培养通道，很多从业者是从其他领域转岗而来，相应的品牌意识和相关能力不够系统和完整；多数企业尚未拆分出独立的品牌部门，有的品牌负责人身兼市场、运营、PR 等多个职能，团队内部的岗位配置和分工也不是十分明确。
- 3. **与外脑合作存在痛点：**相比技术、工程和管理咨询领域，当前可提供品牌服务的专业机构在数量和层次上都是相对短缺的，企业的品牌需求往往更多由广告公司、策划公司、创意设计公司等承接。在这些机构中，外资公司容易被诟病为“不接地气”、不了解业务、响应速度慢等，本土公司则容易被评价为战略高度不够、更适合局部任务的执行等。

当前是中国品牌的黄金发展期，机遇远大于挑战

经济、文化、社会心理的变迁中蕴含无限的发展机会，我们期待着更多的中国品牌走向世界、超越过往的强势品牌。

无论是中国国力的强盛、中国市场容量和居民消费能力的提升，还是行业基础设施和市场运行机制的日渐完善、中国企业在技术和产品实力上的快速发展，这些背景决定了这个时代对于中国企业建设品牌而言，是一个前所未有的最好的时代，有很多的机会等待我们去发现、去挖掘、去耕种。

我们列举一些已经彰明较著或展露苗头的机会，与诸君共同探讨：

- 1. 国际化品牌建设的机会：**中国国家形象的提升为中国品牌走向世界提供了背书保障，国家的政策导向、国际市场的需求、全球供应链和营销渠道的建立为中国企业出海创造了顺畅的通道，因而近年我们看到越来越多的中国品牌进入全球视野并取得了不俗的成绩，如航空业进入全球市场、科技品牌出海等。
- 2. 品牌延伸到新业务品类的机会：**存量竞争的格局倒逼企业思考和发展出更精准的价值创新，以创新来变革破局、以创新来满足消费升级拓宽的需求，如从传统车企到新能源新四化、乌镇从旅游到会展、拈花湾从自身品牌打造到品牌咨询输出，房地产从开发到提供代建服务、共享空间等，都是非常有益的尝试。
- 3. 品牌深入到下沉市场和新兴人群的机会：**一二线城市中心城市历来是商家的必争之地，因此市场也接近饱和，更大的增量来自于下沉市场和新兴消费群体（如小镇青年、Z 时代、银发人群等），这些是国际品牌相对不易把握的空间。已经有许多品牌开始布局这些新的市场和人群，包括快消品、食品、珠宝奢侈品、互联网、金融科技服务等。
- 4. 新生品牌弯道超车的机会：**深度洞察到消费趋势的变化以及数字化营销和新媒体渠道的火热，可以让一个品牌在诞生后的短短几年之内就获得快速的曝光和巨大的用户体量，中国品牌在市场上的影响力和话语权迅速上升，一定程度上已经可以与国际品牌直接PK这一趋势在消费领域更为常见，如完美日记花西子、蔚来、元气森林等。
- 5. 中国文化兴盛带来的机会：**中国文化正在强势崛起，国人的文化自信空前高涨，国风国潮成为热点和时尚，

如全国数亿人在社交媒体上集体发力创作中国元素和中国文化的相关内容。我们预期未来代表中国精神或中国文化的品牌很有可能迎来爆发的良机，并且不乏成为奢侈品牌或全球品牌的机会，“中国的，即 是世界的”正越来越成为可能。

6. 更好地抓住新生代消费者：年轻人已经成长为消费和传播的核心力量，生长于新经济时代和数字时代的他们拥有强烈的民族自信，不再迷恋过去被追捧的“洋品牌”。在这样的社会文化和消费心理下，曾经红极一时的国际品牌在中国退出或失势的现象越来越多，品牌格局在加速演变。在赢得中国消费者的青睐上，中国品牌无疑更有先天优势。

7. 更好地利用资本的力量：在当代的商业环境中，资本是商业世界里最大的推手，而且资本天然认同品牌的巨大价值——品牌本身就是资产，可以被换算为资本价值，所以品牌建设在资本市场是回报率最高的投资（强势品牌的品牌价值高企不下）。因此，中国企业需要用品牌来获取资本的认可，再善用资本的力量来强大品牌，建立良性循环。

8. 更好地利用后发优势：时代变迁和社会的发展不断地衍生出新的可能性，人们的天性里总是在期待新的事物，商业领域也概莫能外。无论如何努力，过往的强势品牌都会面临衰弱和老化、从而可能不再适应人们的需求，例如人们生活方式的改变、对健康的新观念、对求新的渴望、文化和审美的变化等，这为中国品牌超越和替代过往的强势品牌提供了无限可能。

“变者，化之渐；化者，变之成”，只要变化没有停止，通过对时势的深刻洞察和清醒把握，我们就能发现导向成功的机会。

07

中国的未来品牌制胜之道

品牌建设没有捷径,它是一种长期的战略性投资,
需要遵循基本规律、顺应未来趋势、灌注热情与心力,
只有通过精心规划筹谋和持之以恒的行动,
才能获得真正意义上的成功。

未来中国品牌的制胜之道

透过在本次研究中发现的中国品牌建设的弱项，与优秀品牌的实践进行对比，并结合未来趋势带给我们的启迪和 FutureBrand 二十余年品牌打造的经验心得，我们对当前中国企业的品牌建设提出“长、专、同、恒、数、责、全、广、精、合”十条建议，以期与业内人士一起探讨和寻找帮助中国品牌成长的答案。

1. 长：坚持长期主义和长线思维。

做品牌不是一蹴而就的事，企业需要抛弃短线思维和不切实际的幻想，以战略的角度看待品牌，将品牌提升到企业经营管理中的核心地位，并扎扎实实地稳步积累和积淀，功到自然成。长期来看，企业收获的回报将是十分可观的，并且打造强大的品牌是帮助企业穿越周期波动最有效的方式之一。

2. 专：提升品牌建设专业化程度。

整体而言，中国企业的品牌建设需要更加专业化、体系化和深层化，通过加强多方面资源的投入，包括知识、能力、组织和企业文化与品牌战略的适配，从根本上创新和变革品牌与业务的关联模式。最佳状态则是将品牌内化为企业的灵魂，从精神和行为层面指引企业内部所有员工热爱品牌、忠于品牌，自发、自觉、自愿地践行和维护品牌。

3. 同：注重品牌在各触点的一致性。

品牌打造需要在时空两个维度都能做到高度的一致性，包括产品、价值主张、承诺、风格调性和体验等。当前的中国企业更追求速度，而容易忽略体验的一致性和规范性，例如企业的行为与其宣传的口号不一致、品牌

在不同触点的体验差异很大、品牌内涵和调性轻易发生改变、领导人和员工对外的承诺不一样等，这些做法会严重损害品牌的真实性和声誉。

4. 恒：咬定青山，坚持不懈。

在品牌的顶层设计（即品牌定位或核心价值）确定后，就要持之以恒地向受众交付并沟通相应的价值。在打造品牌的过程中，聚焦和坚持是必不可少的，这需要企业高层拥有足够的魄力和定力，能够抵御住诱惑和恐惧，坚持用正确的方法做正确的事，让每一款产品、每一次营销活动、每一张广告海报、每一次品牌曝光、每一次客户互动都能够持续积累品牌资产，滴水穿石。

5. 数：积极拥抱数字化。

在数字化的线上世界里，诞生了大量颠覆性的商业、品牌和营销逻辑，因此如今的品牌建设必须充分理解数字化的意义并运用好数字化的力量，为客户创造更有意义的品牌价值。我们所说的数字化，不仅仅是数字化的媒介和营销，更是数字化的业务、数字化的产品、数字化的形象、数字化的环境、数字化的体验……因为它们已经与消费者的生活空间和品牌的成长空间交织在一起。

未来中国品牌的 制胜之道

6. 责：即当前品牌语境中常被提起的 ESG。

当今的世界，品牌已不仅仅局限于商业范畴，品牌的社会意义已经是一个不容忽视的话题。法国思想家孟德斯鸠曾说：“商业经过之地必有美德”，人们越来越注重企业所承担的社会责任、品牌所承载的价值观。FutureBrand 不久前发布的《未来品牌指数报告 2022》中的数据揭示，企业在 ESG 方面的表现极大地影响了人们对品牌的感知和评价，这是一个重大的趋势。

7. 全：打造多维度和全方位的美好体验。

颜值即正义，文案即力量，体验即王道”，无论是 B2C 还是 B2B 品牌，我们发现客户对品牌体验的要求都比以往明显提高。随着大众对精神和审美体验的追求上升，以及品牌之间越来越“卷”的竞争，一个品牌是否让人感觉到有创意、有格调、有个性，以及它的品牌体验是否无缝和令人愉悦，早已不仅是品牌建立情感联结的手段，更是消费者评价和做出品牌决策的重要因素。

8. 广：优秀品牌应具有全球视野。

我们希望那些已经在品牌打造上领先的优秀中国品牌也能够获得全世界消费者的认可和尊敬，彰显我们的民族自信和品牌自信，我们热忱期待看到全球品牌榜单里有更多的中国力量。因此，我们希望这些品牌不仅仅满足于本土优势，更要站到更大的全球市场中与国

际品牌同台竞技。

9. 精：精细考量品牌的变和不变。

如果把品牌看做一个生命体，品牌的灵魂从始至终不应改变，但我们也期待它拥有长久的生命力，这就需要企业不断为之注入活力，它自身也需要具备应对环境变化的适应力，因此品牌又绝对不是一成不变的。无论是品牌的延伸、品牌内涵的演变、品牌故事的延续或更新、品牌重塑时的继承和扬弃、品牌面向不同人群的差异化沟通等，都蕴含了变与不变的哲学，这是一个复杂的辩证关系，需要在策略层面进行精细的论证和打磨。

10. 合：善于整合内外部专家的能力。

内外部品牌专业化团队的能力建设都很重要相形之下，国际优秀品牌更理解和尊重外部专业机构的角色，更善于利用它们的力量帮助自己实现品牌目标。因此，一方面企业需要对专业机构赋予更高的信任和更大的责任，另一方面专业机构需要更了解 行业、了解客户，双方方可结成更为紧密、长期的合作伙伴关系。专业机构的能力和擅长领域各有千秋，我们建议企业建立能力多样化且多层次的供应商库，以便在不同的需求下选择最合适的机构对接合作，而不是仅仅依赖一两家机构。

结束语

未来 FutureBrand 仍将与中国企业一起努力，持续探索品牌制胜之道，致力于成为中国企业最可信赖的长期伙伴。

我们相信，察势者明，趋势者智，乘势者达；我们更相信，驭势者赢，谋势者远，创势者先。我们将秉持信念，努力成就更多中国的未来品牌，谨以此立心，并与诸位品牌专家共勉共进。

本报告中所用品牌案例配图皆来源网络，其他图片来源于 Unsplash.com 及 Ai 生成图。
如有侵权，请邮件联系我们修改配图：lcheng@futurebrand.com