

中国彩电品牌海外扩张 无奈之举 or 长远之计？

增量空间广阔的大环境下，海外市场成为了中国彩电品牌的必争之地。把海外市场的规模增长作为主要着力点，是中国彩电品牌面对国内红海市场寻求发展的一大突破口，其出海步伐日趋紧迫。

品牌全球化是孜孜以求的目标战略

现阶段，不论对于小米这一海外市场的新进入者，还是对于早已开拓海外市场的创维、TCL、海信等传统品牌，海外扩张在于推动品牌全球化发展，重塑中国彩电品牌核心竞争力和品牌形象，提升品牌溢价能力，提高产品附加值，更大的深意是建立全球性的品牌信任，随后推动全球对中国彩电品牌技术方向引领的认可。

北京中怡康时代市场研究有限公司消费电子事业部总经理彭显东在接受《中国电子报》采访时表示，彩电行业是国内充分竞争的，也是离消费者最近、最容易形成品牌概念的行业。中国彩电品牌已具备全球化发展的潜力，中国彩电品牌的未来就是要发展成为世界品牌，在全球市场彰显中国力量是彩电品牌的使命所在。过去国内市场较大，企业充分耕耘国内市场，放眼海外节奏较慢。但是，当国内市场压力大的时候，恰恰会加速这个过程，而且此过程不可逆。

从历史发展角度看，三星、LG等韩国品牌除了拥有完整的产业链，上下游成本节约，其在关键技术和专利上也位于行业前沿，这些优势助其在慢慢全球化的过程中不断蚕食日本品牌的全球市场份额，占据行业领先地位。GfK黑电事业部高级分析师杨毅晟在接受记者采

访时表示，中国彩电品牌在发展过程积累了在生产、技术、产业链布局等方面的资源和经验，已经具备和三星、LG等大厂竞争的实力，现在更是已经发展到要在全球市场上占领主导地位、引领行业前沿的阶段。

海外扩张的手段丰富

对于小米等海外市场的后进者，与创维、TCL、海信等传统家电品牌的海外市场拓展具有相同点，也有不同之处。杨毅晟表示，共同点在于两类品牌都是以低价格进行海外突破。不同之处在于，传统品牌多是稳扎稳打，逐渐渗透。首先是海外建厂和品牌收购，近两年则较多采用子母品牌并行、品牌营销等方式抢占市场份额，盈利模式集中在赚取硬件差价；而小米的战略更加激进，带着互联网思维来势凶猛，其硬件以低价甚至亏本销售，更多以其搭建的小米内容生态体系等软件盈利。

彭显东表示，与传统彩电品牌布局海外市场采取子母品牌并行、当地投资建厂满足产品生产、资本收购等多元化手段相比，小米选择的印度、印尼和俄罗斯市场距离中国地理距离较近，其产品生产形式基本上以国内代工出口，再通过海运送至目标国家。且小米在印度市场是以手机打开市场积累口碑和人气，并采用生态打法引入小米电视。

海外扩张需应对多重挑战

海外市场虽然有较大的增长空间，但海外市场的进驻道路却难以一帆风顺。一系列错综复杂的现实问题和国家环境变幻给中国彩电

品牌带来多重挑战。

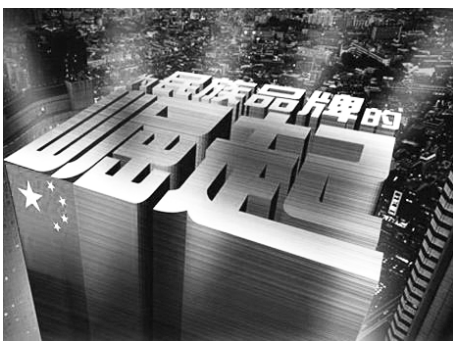
各国法律法规、物流配送、语言沟通、审美差异、生活习惯等现实问题是中国彩电品牌进驻一个国家或地区首要考虑的现实问题。同时，全球贸易保护主义抬头，大国之间的贸易摩擦不断是贸易自由化、全球化发展到一定阶段的产物，世界经济货币政策调整带来的汇率风险等一系列国际环境变幻有可能让企业陷入被动局面，尤其是布局发达国家市场的中国彩电品牌不免受到代工、出口、贸易等多方面影响。

然而对于印度、印尼等原本相对落后，近年来切实享受到开放贸易的裨益的新兴国家，其国内市场更愿意也更容易接受海外品牌以及海外投资，这为中国彩电品牌的进驻以及市场开拓开放通道。“未来一段时间，新兴市场可能会成为中国彩电品牌海外扩张的重点选择。”彭显东表示。

因地制宜、产品品质、技术实力、供需对应、成本控制、渠道覆盖、品牌建设等，一直是中国彩电品牌海外拓展的重要课题。而中国家电品牌海外扩张是有阶段性的，目前正在从提升市场销量、扩大生产规模向塑造品牌形象过渡。现阶段海外扩张更应该注重技术研发突破，在超画质、人工智能、超大屏等潮流技术上发力，着力提升高端产品的覆盖率；通过冠名和赞助等品牌传播方式提升消费者认知度；在内容生态构建上，选择与当地视频内容提供方合作，为用户提供本土化优质内容等。

“未来中国彩电品牌通过提升零售量，再加强品牌形象塑造与宣传，会在中低端市场一步步超过三星、LG等外国品牌的市场份额，并逐渐向高端市场渗透。”杨毅晟说。

树立中国品牌信心 讲好中国品牌故事



不诉诸民族情感这张牌，消费者基于理性思考，也更有可能会选择中国企业的品牌。

再次，对于那些立志成为全球性品牌的企业而言，给其贴上“民族品牌”的标签，反而有可能影响其走向国际市场。无论是在国内还是在国际市场，它们最需要的既不是政府的扶

持，也不是通过打“民族”牌博取同胞对自身“弱项”的忽视和同情，它们需要的恰恰是公平竞争的环境、稳定一致和一视同仁的政策。

中国品牌正迎来前所未有的机遇

言为心声，言语也是思维的反映。我个人之所以认为应慎用“民族品牌”，除了前面陈述的种种理由，还有一个重要的原因是“民族品牌”部分带有弱者思维的痕迹，同时内地具有“排外”的诉求，这与我国倡导国家、民族一律平等和共建人类命运共同体的理念并不相符。

其实，伴随中国经济的崛起和我国消费者的逐步成熟，我国品牌正在迎来前所未有的机遇。我们研究发现，越来越多的中国消费者，尤其是年轻一代消费者，对中国产品和中国品牌

越来越有信心。

这一方面反映了我国产品在品质、服务、设计等各方面与发达国家品牌差距在缩小，另一方面也反映日益增多的消费者不再具有上世纪80、90年代那种对进口和国产产品的刻板印象。

在这样的背景下，无论是中国企业还是社会民众，均应调整心态，从过去对西方发达国家品牌的“仰视”转为“平视”。当然，这并不意味着我们不再学习西方企业在品牌建设上好的做法和经验，也不意味着我们对西方竞争者的任何轻视，相反我们要引进、吸收西方企业上百年积累的管理知识、流程和制度，并在此基础上消化、改进和创新，从而实现最终的超越。

（作者系北京大学光华管理学院市场营销系教授）

卢梦琪

因地制宜、产品品质、技术实力、供需对应、成本控制、渠道覆盖、品牌建设等，一直是中国彩电品牌海外拓展的重要课题。而中国家电品牌海外扩张是有阶段性的，目前正在从提升市场销量、扩大生产规模向塑造品牌形象过渡。

小米电视近期正式进军俄罗斯市场，这也是继印度和印度尼西亚之后，小米电视进入的第三个海外市场。在此之前，创维、TCL、海信等传统彩电品牌也早已布局海外市场。现阶段，中国彩电品牌的海外扩张，既是国内红海市场的突破口，更是品牌长远发展的必经之路。

国内彩电市场红海的突破口

中怡康时代发布的监测数据报告显示，2019年第一季度，我国彩电零售额大幅下降，

创下新低，为7年来需求最低的第一季度。具体是彩电零售量为387万台，同比下降1.8%；零售额119亿元，同比下滑4.8%。多方市场调研机构预测，2019年彩电整体零售额仍不容乐观，而未来几年中国电视市场会继续呈现走低的态势。

放眼海外市场，中国彩电品牌市场成绩显著。2019年1-5月，TCL液晶电视全球销量达到1340万台，同比增长24.2%，其中海外市场为954万台，同比增长43%，占到总销量的七成。2018年，海信在美国的自主品牌销售量同比增长57.5%，在加拿大市场同比增长106.1%，在欧洲市场同比增长14.1%，在南非市场同比增长41.7%。小米作为新进入者，自2018年2月首次发力海外进入印度市场收获了不错成绩，2018年小米电视全球出货量840万台，同比增长225%，在印度市场，小米连续4个季度蝉联第一大智能电视品牌。

在国内市场陷入红海，市场需求不振、市场新动力尚未形成，海外市场成绩相对亮眼、

业的品牌将来被国外企业收购，是否该品牌的民族性就发生了改变呢？“民族品牌”难以界定的根本原因是，在全球化背景下，无论是股权、品牌管理团队、品牌理念、品牌来源地与成长地均超越了传统的地域界限。

其次，“民族品牌”的核心诉求与我国改革开放的时代大势相悖。倡导“民族品牌”，诉求之一就是希望政府采取特殊政策，来扶持其发展，这同时也意味着对外国品牌、对合资企业的品牌采取某些歧视性政策，显然这与我国政府要加大改革开放力度、对内外资采取一视同仁的政策承诺并不一致。

另一方面，“民族品牌”诉诸于民族情感，希望普通消费者能在“我们”和“他们”之间作出区分，并青睐“我们”的产品。实际上，对我国大多数消费者来说，如果国内企业的品牌在品质、服务等方面达到或超越了外国品牌，即使

符国群

谈到国内企业的发展，很多人爱提一个词：“民族品牌”。我认为，倡导“民族品牌”初衷固然是好的，但这个概念经不起推敲。如果任由它“含混”地发展下去，对指导我国企业发展可能会产生事与愿违的后果。

现阶段为什么要慎用“民族品牌”概念

首先，“民族品牌”的概念界定不清晰。如果从股权角度来界定“民族品牌”，那么沃尔沃为吉利所有应视为中国的品牌，而腾讯、阿里巴巴反而应视为外国品牌，因为后两家企业的最大股东均为外国公司。

更进一步来说，如果某个现在属于中国企

品牌评价国家标准宣贯教材 | (连载四十九)

品牌总论

——品牌评价国家标准宣贯教材

谭新政 朱则荣 杨谨菡 著

香港城市品牌。

标准战略：以创造和研发标准制，致力于对相关品牌产品进行统一研发、标准化执行的战略方向，典型的品牌包括日本汽车电池、奇士橙。

替品战略：以代替品牌所属应用领域和性能、功效，使品牌变为全球解决某类用户的通常名称，典型的品牌是创可贴、海飞丝。

路线战略：以市场战略路线的完美设计和快速推进为主导方式的品牌战略方向，典型的品牌有丰田、惊奇漫画、加多宝等。

传播战略：以品牌的传播为主要发展战略、发展方向，并强调品牌传播在品牌价值和品牌溢价能力过程中的关键战略价值，典型的品牌包括 Google、海尔、格兰仕等。

4 品牌战略思想
品牌战略思想用于指导企业基本的品牌行为思想，战略思想起到统御全局工作，指导战略部署的作用，是企业品牌战略的重点的思想灵魂和价值观塑造方式。

各国(地区)和企业可以适需要设计一些品牌战略思想，用于指导品牌实践，例如典型的品牌战略思想包括：品牌强国、品牌强企、品牌经济、品牌集群、品牌国际化、品牌专业化、品牌感觉、做专做强、品牌能力、精益品牌、品牌安全、品牌学习、品牌指名率、品牌利润链、品牌用户族群等。

品牌战略思想用于清晰地明确企业应该建设什么样的品牌，发展何种品牌关键能力，用什么样的战略路线实施品牌建设，用什么样的品牌主导思想实现品牌成就。

企业家的行动：在当今瞬息万变的全球商业环境中，企业家们不遗余力地发展商业远见，以更广阔的视野，塑造他们的世界意识，并将企业的发展动力和商业前景聚焦集中在品牌战略之上，架构自己的商业宏图，使他们变得比以往更加专注自己的品牌，认真地创造、发展并履行品牌战略思想所赋予企业的重大

意义，作为取得杰出成就的高速通道。

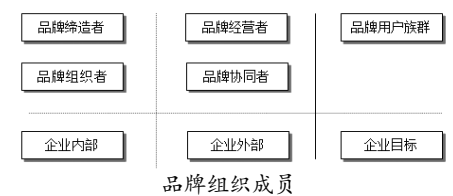
第五章 品牌组织学

品牌到底改变了什么？我们开始围绕品牌组织——这一特定组织形式来探讨品牌组织结构、组织过程、组织秩序、组织行动、组织文化，这一点是与以往研究企业是不同的，我们认为品牌组织是扩大的企业内外组合形式，其管理特点和意义在本质上与企业是不尽相同的。

品牌组织是一种特定的组织秩序环境，是以生态方式存在的品牌生态组织，包括了“企业——品牌——品牌组织——品牌生态组织”四个发展阶段。品牌组织有时存在于企业中，有时不存在，只有当品牌组织形成秩序并良好地发挥组织力时，品牌组织才存在；当品牌组织失去管理秩序，品牌组织的组织特征就会立即解散。因而品牌组织只会特定的情况下出现，是稍纵即逝的，也可能长期存在，它是一种特定的管理基础环境特征。

1 品牌组织的结构性行动

品牌组织并不是传统意义上的企业，它是扩大的企业内外组合，我们将一个完整的品牌组织分为：品牌缔造者、品牌组织者、品牌经营者、品牌协同者、品牌用户族群五个类别进行考察。品牌组织成员见图。



品牌组织成员

以前企业最常使用的观念是——“我们和他们”，这是企业内外最常使用的语言，人们有意地分割了企业内部的成员、企业外部成员和企业目标群体——客户，这样的语言随时充斥在企业内外，类似的表述还有“内行与外行”、

“老人和新人”“公司和客户”、“总部和经销商”等，人们有意无意地做出这种区分，以试图厘清自己在组织内部或外部的角色，并排斥否定他人在企业组织中的作用与贡献。

事实上，无论一个品牌的创始人还是一个协作工厂，或者是一个未付费用户，都是品牌组织的成员之一，只有每一个成员将自己视为一个完整的品牌组织，才能更加准确地明确自己的角色、责任与义务。

而以往有意地做出的各种角色区分是组织中的非正式组织所做出的一种代言，是对组织形态分裂的典型意识，对品牌组织的一体化发展起着巨大的破坏作用。

我们将一个完整的品牌组织做出具体的角色划分，包括了：

品牌缔造者(品牌创始人、品牌再造领导人、品牌技术顾问)；

品牌组织者(品牌投资者、品牌领导人、品牌官、品牌组织骨干、品牌组织员工)；

品牌经营网络(品牌经营部门、品牌直营网点、品牌经销商)；

品牌协同者(品牌供应链、品牌供应商、品牌联盟)；

品牌用户族群(品牌骨干用户、品牌常客、品牌客户、品牌用户)。

对部分品牌组织成员的特别说明：品牌缔造者是对品牌的最终形成过程中做出巨大贡献的主要人物，他们包括了品牌最初的创始人，决定并领导品牌再造的领导人、对品牌组织变革有重大影响的品牌技术顾问，有时还包括品牌官，具体成员以对品牌实施创造或再造的重大贡献价值决定。

品牌组织骨干、品牌用户骨干是指以原生的热情与真诚坚定地支持品牌组织发展的，他们包括品牌组织高级别的领导人，他们也可能仅仅是普通员工，可能是普通用户，他们所表达出的热情是推动品牌真正发展并自发地极大力传播品牌的主力群体，品牌组织应善于寻找

他们，发现他们，给予他们更多的组织参与、荣誉和支持。

1.1 品牌到底改变了什么

品牌力的重点是品牌组织力和品牌吸引力，即品牌组织通过组织行动，使品牌组织整体由内到外产生强大的吸引力，通过吸引力完成从用户到客户的高效率转化，品牌市场营销活动也集中在这个重点上。

鉴于这种因素，企业需要进行变革，经由品牌再造，向品牌组织过渡，只有成为一个彻底的、完整意义上的品牌组织，品牌组织才能最终实现所有人的意识与品牌接轨，完成品牌化目标。

品牌化本身是一种思维方式，企业从上到下，从内到外，再从外到内，使所有产生全新的品牌思维，将所有工作、行动与价值都集中到品牌上来。原来公司会过多关注本企业内部的管理和经营网络，但新的品牌组织则必须关注整个品牌相关资源的动态管理和组织活性，大大缩短品牌与人、品牌与社会之间的连接关系。

正如互联网品牌思维是多对一的服务形态，任何人随时随地都能够与品牌对话、完成采购并直接反馈对一个品牌的喜好和厌恶，而这些品牌用户的直接行动、情感、反应随时在进行互动传播。品牌组织与品牌用户之间的接触方式、沟通方式、处事方式都被改变了，这就要求新一代的品牌组织必须像磁铁一样，发挥磁体效应。

然而不幸的是，许多企业并没有做出这种明智的改变，只把品牌作为产生溢价的或市场活动策划的一部分，更糟糕的情况是，认为品牌建设需要一个复杂且巨大的投资收益过程，想当然地认为品牌与自己无关，把品牌视为一种可有可无的考虑对象，尽管人们总是支付更多的账单购买品牌商品，但许多购买别品牌的人却从来没有把自己的品牌放在合理的位置上进行深入思考。
(待续)