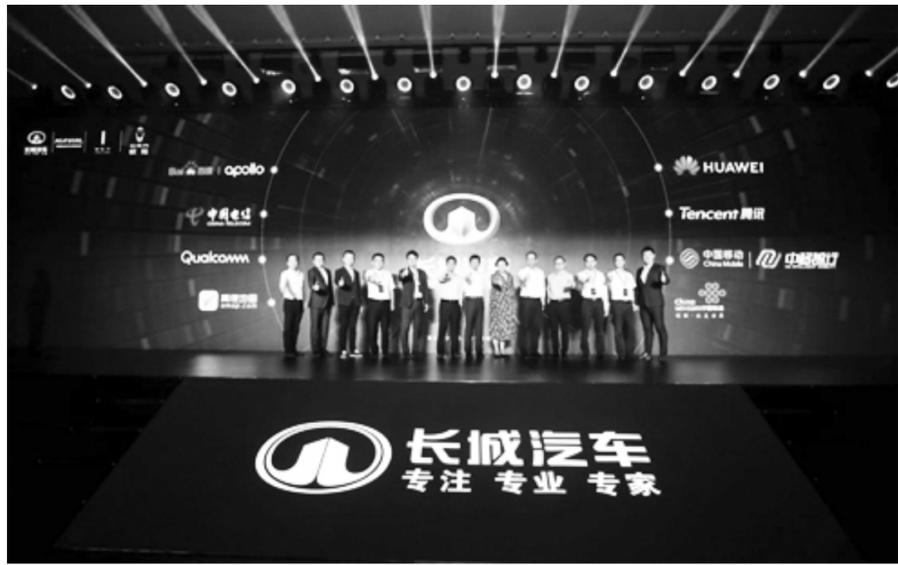


从长城汽车的全球化布局 看中国品牌应如何走出去



●德国研发中心



●长城汽车俄罗斯图拉工厂

展应用是领先国外的，此次全新智能网联战略的发布，就将在革新出行服务体验的同时，提升长城汽车逐鹿全球的产品竞争力。

产销网络布局全球，为经营质量夯实基础

长城汽车全球化之路值得借鉴的还有其遍布全球的产销网络。其中，生产布局可以有效降低成本，提升效率，同时还能帮助长城汽车更进一步了解所处市场的法律法规、消费喜好及质量管理体系，进而高效产出更加贴合当地市场需求的产品。

今年6月份，中国汽车品牌首个海外全工艺整车制造厂——长城汽车俄罗斯图拉工厂正式竣工投产。该工厂不仅能够实现销售覆盖俄罗斯本土，还可以向周边独联体国家辐射，成为长城汽车连接亚欧市场的重要据点，大大推进了其全球化进程。

除了图拉工厂以外，长城汽还在厄瓜多尔、马来西亚、突尼斯和保加利亚等多国建设了KD工厂，为长城汽车发力国际市场带来了坚实的生产制造能力。

此外，营销网络的全球布局，则帮助长城汽车更进一步地触达消费者，同时树立极佳的口碑，以及高端大气的品牌形象。截至目前，长城汽车已在全球60多个国家建立了营销网络，海外营销网点超过500家。

通过优质的销售服务，和全生命周期的售后服务，以及因地制宜的精准化市场推广，这些长城汽车全球化征程的“前线阵地”，正在为长城汽车经营出有质量、能盈利、可持续发展的、运营质量好的海外业务，同时向整个海外市场传递统一的、积极的、正向的品牌理念。

如今，面对竞争日益激烈的中国汽车市场，开启全球化征程是中国汽车品牌保持可持续发展的必由之路。凭借着前瞻的国际化思维，领先的技术实力，以及遍布全球的产销网络，长城汽车在全球化道路上可谓渐入佳境。这不仅标志着中国汽车品牌在世界舞台上迈出重要一步，也为行业内众多车企带来了绝佳示范。

■ 易晓

当下，中国车市正由增量市场向存量市场转变，已成为不争的事实。加之合资车企股比的逐步放开，也意味着在马太效应的作用下，今后中国汽车品牌将在国内面临十分严峻的挑战。

当下，中国车市正由增量市场向存量市场转变，已成为不争的事实。加之合资车企股比的逐步放开，也意味着在马太效应的作用下，今后中国汽车品牌将在国内面临十分严峻的挑战。因此，走出国门，开拓更广阔的海外市场，正成为越来越多中国汽车品牌活下去、且活得精彩的迫切需求。

当然，受制于行业起步较晚，“走出去”不可能一蹴而就，大多数中国汽车企业对于品牌全球化仍处于探索阶段。不过，作为第一批将产品远销海外的国内厂商，长城汽车堪称是中国汽车品牌“出海”的模范生，目前已累计出口新车60多万辆，并探索出一条值得借鉴、较为

完整的全球化路径。

转化思维，做好打持久战的准备

常言道，环境决定思维，思维决定行为，行为决定结果。在过去很多年里，受中国宏观经济和社会环境稳定、市场规模巨大等因素影响，中国汽车品牌大多都养成了快速赚钱的惯性思维。

而在竞争红海化和全球化趋势下，这些优质环境都将不复存在，想要在全球市场有所作为，中国汽车品牌必须转换思维模式，做好稳扎稳打、循序渐进的准备，从制度上进行创新，从模式上进行契合，才能实现与全球市场的共赢。

因此，在长城汽车看来，对市场的深入研究，是迈入全球市场的关键一步。由于地理位置、环境、法律法规、风俗习惯等的不同，不同国家、不同地区的消费者对产品有着不同的诉求，企业要把这些市场和消费者的需求研究透

彻，并真实的还原，进行产品适应性开发、验证，才能满足市场需要。

这也是为何，长城汽车自上世纪90年代便已拉开全球化大幕，但直到今年才正式开启全球化征程，发布哈弗品牌“5-2-1”战略。通过多年来对全球市场不断的摸索，长城汽车在国际市场勤勤恳恳的耕耘，已经收获到足够引起质变的经验。

更重要的是，长城汽车在海外市场高端形象已深入人心，今年一季度，哈弗在俄销量就同比增长201%，长城汽车首款全球车哈弗F7，更被俄罗斯主流汽车网站称为“将彻底改变俄罗斯市场的车型”。

打造核心竞争力 逐鹿全球

当然，产品备受欢迎的原因，还是在于领先对手的核心竞争力，也就是技术实力。截止目前，长城汽车已先后在日本、美国、德国、印度、奥地利和韩国设立海外研发中心，构建起

以保定总部为核心，涵盖欧洲、亚洲、北美的全球研发布局，吸收国际化理念、整合全球资源，进而设计出极具竞争力的国际化产品。

尤其是在新能源汽车领域，长城汽车有着自己独到的见解。当下，电动车无论是技术成熟度，还是充电设施完善度上，都与预期有一定差距，所以燃油车将与新能源汽车长期并存。

因此长城汽车认为，要真正实现节能减排，除了发力纯电动，还要提升燃油发动机的热效率和降低尾气污染物排放。于是，在短时间内，长城汽车再次发布了自主研发的全新动力总成技术产品，其中4N20发动机热效率高达38%，并符合世界最严的国六排放标准，展示了长城汽车在动力总成及能源清洁化方面的领先实力。

此外，长城汽车还发布了“GTO 全域智慧生态战略”，联合腾讯、阿里高德、百度、中国电信、中国联通、中国移动、华为和高通8家战略合作伙伴，共同推动智能网联汽车的生态化落地。众所周知，中国汽车品牌在智能网联的

枸杞产业应走品牌化发展之路

■ 刘慧

枸杞有“东方神草”之称，是第一批被列入“食药同源”目录的原料之一。记者日前走进中国枸杞之乡——宁夏，探访枸杞产业的发展现状。接受记者采访的人士均表示，枸杞开发应用潜力非常大，但当前由于产品品质参差不齐、精深加工技术缺乏等原因，价格还不稳定。未来走特色化、品牌化、精品化发展之路，才能让消费者认可，从而走向世界。

枸杞出口居全国第一

中国枸杞有4000余年的文字记载史，3000余年的药用史。1963年，中国药典将宁夏枸杞列为唯一入药的枸杞。

2019年1月至5月，宁夏枸杞出口货值9179万元，占全国枸杞出口总值的38.3%，位居全国第一。中宁国际枸杞交易中心已成为全国枸杞集散中心，是中国枸杞交易市场的价格“风向标”。记者在交易中心看到，来自全国各

地的客商都在这里交易，枸杞从这里走向全国各地。

记者走访了中宁、银川、吴忠等县市，了解到以中宁为核心、清水河流域和银川北部为两翼的“一核二带”枸杞产业发展格局已初步形成。农业农村部枸杞工程技术研究中心、国家林业局枸杞工程技术研究中心、国家发改委“国家地方联合共建枸杞工程研究中心”等4个国家级研发中心和2个国家级枸杞种质资源圃、14个宁夏枸杞产业人才高地工作站已建成，扶持培育枸杞生产、加工、流通经营主体有730余家。

面临品牌保护难题

中国中医科学院中药资源中心医学博士詹志来对记者表示，枸杞的药用价值在古书中记载颇多，包括秦汉《神农本草经》、汉魏《名医别录》、南北朝《本草经集注》等，开发应用潜力很大。枸杞中含有甜菜碱，具有抗肿瘤、降血压的作用，还可用于治疗肝脏疾病，减少动脉粥

样硬化发生风险等。枸杞籽中还含有19种氨基酸。

宁夏现有枸杞种植面积100万亩，年综合产值130亿元。中国农科院农产品加工研究所研究员毕金峰表示，目前枸杞产业发展，在一定程度上还存在加工技术装备落后、产品品质参差不齐、精深加工技术缺乏，产品附加值低、干鲜果贮藏稳定性差，易腐烂和吸湿结块等问题。

对于如何培育高质量的产品，北京现代有机产业技术创新战略联盟秘书长罗发洪表示，枸杞精微破壁技术研究与应用项目技术是促进枸杞高质量、绿色发展的重要手段。

中国优质农产品开发服务协会副会长岳春利表示，枸杞产业发展依然未摆脱“野蛮生长”的局面，面临市场营销和品牌保护两个难题。枸杞品牌经营既要尊重传统，也不能总走老路，要善于利用现代科技成果，增加产品加工的深度，注重经典营销工具的实践，提高产品和品牌的附加值。

百瑞源董事长郝向峰告诉记者，宁夏枸杞

药食同源的历史悠久，是名贵的中药材。中国科学院院士苏国辉研究证明，枸杞红素对脂肪肝能起到很好的改善效果。他们正在使该项目实现成果转化，期待今年年底能实现量产，助力枸杞中医药健康产业的发展。

推动枸杞产业转型升级

记者在中宁县塔乡采访时了解到，前些年枸杞的价格低，农民都不敢种。2019年以后价格才有所回暖。塔乡的周书记对记者说：“前几年谁种谁赔钱，今年的鲜果每斤24元，干果30多元。”

为了保护农民种枸杞的积极性，中宁枸杞中心承诺24元保底收购价格，解决了敢不敢种的问题。枸杞产业是一个劳动密集型产业，每到果子成熟季节，上有70多岁的老人下地采摘，暑假还有十几岁的学生勤工俭学。

枸杞耐盐碱，种植经济林还有改善生态环境的效果。记者在玺赞庄园看到，已形成集中连片万亩的枸杞种植基地。而在几年前，红柳沟还

是沟沟坎坎、沙土横陈的不毛之地。宁夏企业和百姓也在探索枸杞产业品牌化发展之路。

目前，宁夏开发了枸杞休闲零食、饮品、特医膳食、驻颜美容等产品，未来将朝文化创意等方向发展。

岳春利表示，枸杞在精准品牌营销方面，传统医学对其药用价值有广泛记载，前沿科研领域实证了其特异性物质的效果。任何满足“有商标注册证，有地理标志使用授权，有原材料基地，有效绿色或有机认证，有质量标准、保证制度和检验记录”和“无受到市场行政处罚记录，无侵犯知识产权案件纠纷，无违规和虚假宣传现象”条件的企业，经中国优质农产品开发服务协会审核后，可参与品牌保护计划。

湖北省智库创新农业研究院院长付军表示，世界枸杞看中国，中国枸杞看宁夏。在大健康产业创新中，继续坚持走特色化、品牌化、精品化之路，构建标准化生产、社会化服务、精细化加工、科技化支撑、公司化经营、多元化营销及一二三产业融合发展的现代枸杞产业体系，能够推动枸杞产业转型升级。

品牌评价国家标准宣贯教材 | (连载五十)

品牌总论

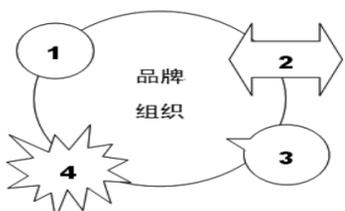
——品牌评价国家标准宣贯教材

■ 谭新政 朱则荣 杨谨莹 著

1.2 品牌组织分裂

即便拥有了将企业升格为品牌组织的打算，但品牌组织并不会因此能够高效地建立起来，因为品牌分裂随时发生，品牌分裂作用将会撕裂品牌组织的完整性和统一性，正如我们提出企业内部的成员经常习惯用“我们和他们”来区分部门之间、企业内外各种关系，合理地排斥或否定他人的作用与贡献，品牌组织本身就会存在非常严重的组织抗力，阻挠着品牌组织的彻底形成。

对组织的解释是：一个组织是一个实体或集体，拥有共同的目标和一致行动，并协调组合内部与外部的秩序、资源和环境。组织分裂的类型见下图。



组织分裂的类型

但组织分裂却真实地存在，对组织力的影响起到一定负面作用甚至破坏组织的存在。组

组织分裂主要有四种类型，分别是：非同心、对立矛盾、组织分解、非正式组织分裂。从一个新的企业诞生后三个月起，组织分裂就会存在，多数新企业因组织分裂而导致创业失控，进而失败，只有不到30%的公司甚至更少的公司能够平衡度过九个月的早期生存发展期，即使在已经成熟运营的公司中，四种组织分裂类型依然可能同时存在。

(1)非同心是指五种品牌组织角色之间不同步，典型的特征就是用“你们、我们、他们”将组织在人为的意识形态上割裂成不同的组织，使品牌组织中的各角色处于不同的心理状态，从而发生许多内外矛盾，人为加大了组织之间的摩擦力，组织中的一部分部门和人员专门为了处理这些矛盾、异议、调解、协调工作而存在。

(2)对立矛盾是组织特别是组织领导人之间存在的分歧性矛盾间隙，造成组织之间人为地形成了几个派系，甚至是意见相左的派系，组织的很多时间和精力就被花费在协调各方意见、调解矛盾，甚至对立的矛盾将严重延迟品牌组织的决策速度和决策能力。新成立的企业运行三个月以后，各种股东和合伙人之间的对立矛盾就会开始出现，“空降”领导人时也容易发生这种情况，组织内部的员工甚至经常不知道自己如何归属于某一方。

(3)组织分解是指从组织中再分解出新的

组织，这种情况相当常见。品牌组织的高层、中层甚至基层在了解并在组织中学习锻炼一段时间后，按照原品牌组织的管理方式、产品结构及竞争优势，再对组织进行分裂，通过创办新公司、进行投资活动等方式创造与原组织同样、近似甚至有直接市场对冲作用的同业竞争性企业，有时新的品牌组织会对原品牌组织构成严重的威胁和市场冲击，有时新品牌组织会抽空原品牌组织的骨干力量造成组织力被严重削弱，有时新的品牌组织会超越原品牌组织，导致原品牌组织的灭亡。

(4)非正式组织分裂会出现在组织中的组成结构中，尽管一个品牌组织有其正式序列的管理层级和部门，但非正式组织却可能大量存在，主要体现在非正式的“意见领导”的出现，由于品牌组织并不一定使组织成员都有良好的表现机会与表达机会，组织领导人或员工中的“意见领导”就会产生，他们通过谈论负面、拉拢组织成员、破坏组织存在等各种形式，表达自己的发言权，建立自己的事实“领导权力”，从而破坏原管理层级、原部门的组织力。如果组织成员觉察到“组织危险”出现，人们认为新办的企业或已经成熟的品牌组织中存在一定的“危险”，就会触发集体性的抱怨，非正式“意见领导”大量派生，非正式组织分裂就会像瘟疫一样快速感染传播。这并不一定是成员

的过错，过多的失误往往来自于企业的最高领导人，当一个人成为企业最高领导人时，其思想与行为的缺陷就会被无限放大，并且完全暴露在所有人员面前，因而分裂会快速产生。

只有清楚组织分裂的事实存在，切实重视品牌组织学，通过科学管理设计更好的品牌组织形态，才能在管理设计中有效做到预防组织分裂，提前避免糟糕情况的出现。

1.3 品牌组织动机

组织动机决定了品牌组织的成员构成及品牌组织企业文化要素特征。组织动机是人们决定参与一个品牌组织的创办或加入一个品牌组织时最初的动机，同时也用于明确整个品牌组织存在和发展的整体动机，良性动机会促进品牌组织快速发展，而非良性动机会对品牌组织产生不同程度的破坏力。

首先是人的动机，在参与创办一个品牌组织时，最初股东、合伙人都是带有一定动机的，这种动机可能被掩饰，梦想也会分很多种，有人为了改造社会、贡献社会，有人为了实现自己的价值，有人为了获得短期经济利益，有人为了尝试新事物，有人为了经营一个看起来似乎有稳定收益前景的生意，企业创办初期需要有效甄别不同动机，只有一致或相近的动机才能完成品牌组织超常规快速发展的行动，不同的动机特别是相反的动机之间就像一颗埋藏

的“地雷”，在一定的就会爆发。

人的动机也体现在加入一个品牌组织的过程中，每天都有无数新人怀着各种目标加入一家企业并成为其中的成员，他们同样有不同的动机，有人为了更高的薪酬，有人为了养家糊口，有人为了实现自我价值，有人为了获得学习机会，有人为了找个轻松的可以减少劳动时间和劳动量的工作。动机通常会被漂亮的简历所掩盖，求职者的动机甄别是相当有必要的，只有符合品牌组织动机要求的人员才能够最终留下来，他们是品牌组织能够齐心协力的前提。

其次是品牌组织的动机，即品牌组织的价值取向。每一个人有不同的价值观，每一个公司也有不同的品牌组织文化偏好，如重视科技、重视服务、重视高雅环境、重要高学历人员等等。品牌组织应在招聘人员以前更为明确清晰地表达价值取向，让求职者清楚品牌组织的动机，求职是一种双向选择，品牌组织也应极力避免与品牌组织动机不一致的求职者加入企业，因为个人价值观与企业价值观并不一定一致，这些人员进入企业后不久也会离开，理性的合理建议对双方都有好处，不要浪费求职者的时间，鼓励他们做出更合理的选择。品牌组织的动机产生了品牌特色、管理风格、组织意识形态、战略重点等组织特征。(待续)