论大国品牌的全球腾飞之路

——访 TCL 助理总裁张晓光

■ 王泸笙

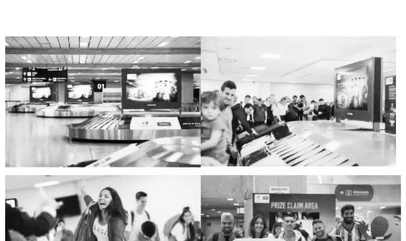
中国品牌的出海之路往往伴随着艰辛与挑战。

正如 TCL 集团助理总裁、品牌管理中心总经理张晓光在中国传播领袖论坛 2019 上引用的《三体》中经典文段："生命从海洋登上陆地，是地球生物进化的一个里程碑，但那些上岸的鱼再也不是鱼。"当一个品牌真正走出国门时，品牌全球化之路就再难停下，它身上不仅肩负着经营压力，同时也将肩负一个国家的品牌责任与担当。

作为全球领先的智慧科技企业，TCL 在出海之路上历经了早期探索、跨国并购、稳步成长、全球化再出发四个阶段。目前，TCL 已形成了具有全球设计及研发、全球销售及渠道、全球品牌及营销、全球生产制造、全球供应链和全球服务等全球化体系能力，以及在前行过程中总结出的营销模型和在探索品牌出海之路上做出的经验成果，无疑值得其他品牌学习和思考。

出海之路从不是一蹴而就的，今天我们就来聊聊 TCL 布局出海之路的三层功法。

◎张晓光



第一层：探索归纳，变革创新修内功

作为成功的出海品牌，TCL 的出海之路并不是一帆风顺的，从初期的市场扩展，到跨国并购阶段的一波三折，到稳步增长阶段的营收创新，再到如今的全球化再出发，TCL 在一次次的尝试中不断变革创新。

如今，TCL 历经近四十年的发展，已经拥有 8 万余名员工，28 个研发中心，22 个制造加工基地，在 80 多个国家和地区均设有销售机构，业务遍及全球 160 多个国家和地区。TCL 集团与 TCL 实业加在一起，已经连续 5 年营收超千亿。

数据显示，2018 年 TCL 电视的全球出货量超越 LG，仅次于三星，位居全球第二。其中，北美市场，印度、东南亚、巴西等新兴市场，法国、德国、意大利等欧洲市场销量均取得较好增长。

支撑 TCL 这个庞大的集团企业良性发展，并在一次次竞争中脱颖而出占据市场，离不开多年来集团管理者对品牌整体的顶层逻辑设计。在一次次的挑战与机遇中，TCL 制定出了适合自身品牌的发展路径，并将每一次的变革创新进一步系统化、理论化，特别是在品牌营销领域，TCL 均打造了相关的理论体系进行支撑，助力企业发展。

正如 TCL 助理总裁、TCL 集团品牌管理中心总经理张晓光所说：管理是哲学，但管理更是科学。相比其他品牌，TCL 的品牌中心常常横跨两个集团去做事，从电视、通讯、冰洗空到耳机或者其他产品，每个垂直领域都在讲品牌，助力品牌发展，同时品牌的发展也在积极赋能垂直领域产品的发展。如果没有一套行之有效的方法论统合指导，内部的作用力反而可能会相互衰减。张晓光带领团队打造了全球化实效营销模型，以及内容整合营销模型、广告营销模型、代言人生命周期管理模型、价值观营销模型等一整套管理模型。

张晓光说，只有正确的假设，才有正确的思想；只有正确的思想，才有正确的方向；只有正确的方向，才有正确的理论；只有正确的理论，才能形成正确的战略和战术。像 TCL 这样积极归纳总结，将经验数据凝结成为集团旗下各部门领域均可以学习参考、指导日常工作的系统理论，就像是在帮助企业不断修炼内功，无论外界有了怎样的新变化、新趋势，品牌都可以在原有基础上再创新，赢得宝贵的发展时机。

第二层：战略洁癖，因地制宜应挑战

在采访过程中，张晓光戏称 TCL 是一家有"战略洁癖"的公司。

所谓"战略洁癖"也就是对战略没有容忍度。从战略到战术以及终极目标，如果没有想清楚，事情就和没做没有什么分别。因而战略最好是能够一望到底，一直贯穿到战略实施的各个层面中，并在最后可以倒推回来，对整个战略实现起到辅助作用的。

面对当今世界，20% 的世界知名品牌，占据了 80% 的市场份额的市场局面。如何打造全球影响力就成为了出海品牌的重中之重。而在这个过程中，TCL 凭借自身的品牌全球化实效营销模型，整合全球顶级体育、娱乐、广告等多元营销资源与本土特色营销资源，将不同文化背景、不同沟通语境，不同消费圈层的消费者聚集到 TCL 品牌本身，扩大品牌的全球影响力，取得了不俗的效果，让 TCL 品牌形象深入人心。

TCL 一方面，借助顶流 IP 声量，吸引全球消费者目光。另一方面针对不同的区域，依据当地消费者的生活与习惯，采取不同的品牌体验学思想，总结其科学发展规律，为今后能产生出更多拥有杰出品牌体验思想的企业家，品牌官建立一种理论基础。

2 品牌感知哲学

品牌是建立在人类对感知水平发展基础上的一门前沿科学，其发展重点是对感知所进行的科学发明、科学创造，科学实现与哲学思考、哲学表达、哲学传播。少数拥有发展能力的人，在发展品牌的过程中良好地运用了品牌感知发展水平的科学与哲学价值，从而将品牌体验在世界范围内发挥到了极致，从而创造一系列的经济奇迹和市场颠覆性的体验思想改变。

尽管人类品牌经济在 21 世纪的发展主要表现为消费力决定生产力，但发展主导作用是品牌思想的发展力，品牌用户实际上始终都是被动的感知者，品牌组织创造什么样的品牌产品和服务，品牌用户接受什么样的品牌产品和服务。尽管一些学术观点认为 21 世纪品牌消费者不再是信息的被接受者，因此强调需要重点发展参与营销和互动营销，但实际上是这只是品牌在市场端的一种被视为营销的策略。从全球市场竞争主体作用而言，用户参与品牌所发生的改变作用是相当有限的，只能改变品牌产品的微观环节或促进品牌组织以理性方式发展品牌形态，其主体发展作用仍然是由品牌组织来主导的。

只有当品牌组织抛出什么样的品牌产品，用户才有机会使用到这些品牌产品，产品也才会有机会进行动态化的体验升级。如果一个企业没有自己成熟的、主导性、独立性、决定性的品牌思想，那么品牌组织也就不会存在，因为你将无法以自我主观意识、自我判断能力来独立决定品牌将如何发展，随波逐流并极力期望满足一切客户需求的企业只是市场中的临时替补者，最终将一事无成。

品牌感知水平的发展来自于品牌组织领导人天才般的伟大创造力，这是一种拥有领袖级的前沿思想和绝对性竞争发展实力所演绎出的品牌感知哲学——在市场中的彻底性的释放运用。这包括了品牌感知创造能力、品牌现实感知转化能力的发展以及对知感学习过程的科学运用，是良好地掌握了进步心理学并在市场中发展出绝决定性竞争优势，而这种用户感知水平的发展在全球市场中被体现为品牌体验效应——品牌体验移植。

2.1 品牌感知水平的发展

品牌所要创造的正是感知，这是人类在知觉进步发展过程中不断演化并持续进化的人类史发展过程，人类普遍经济收入的增长促进了对物质和文化消费水平的增长，大量新的品牌感知被不断发明创造出来，再继续随着人类对感知的不断认识理解和习惯性感知经验的增长，使新的品牌感知创造难度变得日益复杂困难，因此品牌经济的创造性会随着人类品牌用户对感知的增长性发展而变得更具挑战意义，并随着人类感知发展到一定程度，新品牌出现的速度将迅猛下来直至在 21 世纪末达到品牌感知饱和后，新品牌的出现机率逐步将变得微乎其微。

首先，感知是建立在人类感受器官和感觉心理基础之上的科学与哲学双向发展过程，参与感受的人体环节包括了眼睛、耳朵、舌、以及手、脚等身体的器官和人体神经网连接，分别承担视觉、听觉、味觉、触觉等不同的感受判断，从而产生出视觉美、听觉美、口感不错、手感舒适等体验美学，并随着每一个人感受器官的感受经验增长和感觉心理的发展而形成每个人综合性的感官水平体察，如舒适性感官反应和美丑判断能力。

来自感觉心理方面的变化则主要是来自内心心理及大脑等体内感觉部分对体验所做出的体会性判断，包括对言语感知、美学鉴别、艺术欣赏、自然感悟、梦境幻景等更为复杂的高水平感知判断能力的发展，是随着每一个人自身所处的环境、知识增长、独立思考等感知水平的全面成长，形成的感觉感觉应、知识创造、鉴别水平、认识能力的综合增长。

人类整体同步增长的感知水平进步发展以及人类中每一个人所处的不同感知水平增长，就决定了品牌感知的创造水平以及品牌用户对感知水平的接受程度不断地发生演变性进步。典型的例子是不同时代主流服装款式发生的变化以及人们对食物、通讯工具、交通工具等日常使用的物质及工具发生的阶段性感知变化，并以"时代变迁"等这样的概念记录下来。

而品牌的发展价值本质就是发明感知、创造感知、发展感知，如发明一种口感、创造一种款式，发展出一种新的工具，这种品牌感知的创造需要通过理性的科学化创造过程或感性的艺术化创造过程来实现，理性的科学化创造会被视为新的发明创造，或者是对一系列新的科学规律所进行的发现发展，使品牌具有人类科学应用的普遍普及价值，感性的哲学化创造则主要是通过思想意识的创造、概念的发展及艺术美学的表达方式等使品牌赋予新的意义、价值和表现方式。

（待续）

挑战 2：品牌如何卡位消费者心智与消费者产生共鸣

当广告在当地形成有效声势后，品牌需要看当地消费者对品牌有怎样一个观感，并借用当地能够与消费者产生沟通的手法，把零售牵引起来，通过强势的 IP，为整个营销的系统去赋能，并和当地市场结合起来，做一段基于整个品牌的信息流、品牌曝光流、消费者认知流的沉淀。

在 TCL 南美洲认知度不高的情况下，TCL 借助美洲杯即将迎来全民瞩目的 4 强赛时机，在里约机场开展了一场以"打破边界"为主题的创意营销活动：将机场行李转盘涂装成"惊喜足球场"，行李掉落在传送带中奖区即视为"射门得分"，在现场所有球迷的见证下获得相应的奖品。

虽然参与的球迷来自不同国家、不同民族，语言不通，肤色不同，甚至支持即将在赛场上相遇的不同球队，但当时的"互动挑战"变成了热情相拥与彼此祝福，因为对球迷而言足球是共同的热爱和信仰。TCL 让里约机场提前进入足球的"狂欢节"，充斥着巴西特有的热情与欢乐味道，让更多的人了解 TCL，加深民众印象。

挑战 3：品牌如何打造差异化

以消费电子领域为例，很多产品的卖点都是重合的，这时差异化就体现在了其他方面。张晓光表示，一个产品的价值，30% 靠物性价值，70% 靠营销和品牌塑造。一瓶卖 1 万元的红酒，当讲出这瓶红酒的品牌历史、年份、特殊山区及稀缺葡萄品种的时候，产品就会产生溢价，过程中赋予产品的价值便得到了大幅提升。

对出海品牌而言，打造差异化的过程中，一方面要勇于走出去，拿到当地最好的头部 IP，实现整个 IP 分层和深度价值的应用，提升营销效率。另一方面要常怀自我革命之心，每年都做出不一样的玩法，持续迭代，系统性的构建营销体系。以此次美洲杯为例，张晓光就在现场表示下一次活动已经在筹备中，将给大家带来新的惊喜。张晓光就在现场表示，明年的美洲杯营销战役已经在筹备中，将给大家带来新的惊喜。只有这样勇于走出去，勇于持续创新，才能真正构建品牌战略营销、品牌管理、市场营销的护城河，实现出品牌和品牌之间的差异。

以价值观营销为例，TCL 建立在对当地消费者文化、物性需求以及感性需求的尊重之上，打通全球各地消费者的文化沟通桥梁，形成系统方法理论体系，帮助 TCL 在服下推进全球化战略的关键时期，代表一批具有主流意识形态的中国品牌在世界舞台输出国家价值观，刷新中国品牌新形象。

从大国品牌的系列纪录片，到国外诸多赛事的倾情赞助，TCL 的投放并非是"把鸡蛋放一个篮子买卖"，而是在总体战略下根据不同地域的文化背景差异做出的差异化调整。在一次次的实践探索中，TCL 不断根据自身营销模型进行探索与反思，把每一次的经验更好的理论化、系统化融入到闭环中，加速品牌声量的提升。其中，由张晓光提出和确立的价值观营销，已历经多次迭代，融合企业价值观与国家价值观、IP 价值观和向消费者升维，以及由中国价值观向全球价值观传递，在日臻完善中形成对品牌贡献的闭环。

第三层：牢抓技术，大国品牌谋未来

在企业发展过程中，总会遇到一个问题，那就是应该产品先行，还是品牌先行。

在 TCL 的发展过程中，品牌外在声量大幅提升的同时，内部也在抓紧产品研发，保持自身的技术优势。如果说品牌认知制约了品牌发展的宽度，那么产品技术就制约了品牌发展的深度。

2009 年 TCL 斥资上马华星光电，改写我国"缺芯少屏"的历史，成为了全球重要的面板提供者，其中 55 吋电视面板市占率居全球第 1 位，LTPS 手机面板市占率提升至全球第 2 位，只有将技术牢牢的掌握在自己手里品牌才能长久发展。

针对研发，目前 TCL 已在海外建立了 5 个研发中心。其中在波兰设立的欧洲研发中心，主要聚焦人工智能的前沿基础技术研发和应用，提升在人工智能领域基础研发能力。针对制造，TCL 在海外在墨西哥、波兰、巴西、埃及、越南、印度等地设有八大制造基地，并持续优化产能和供应链布局。

如今，TCL 布局人工智能、新型显示技术、5G 和智能制造与工业互联网技术，不仅在各大展会中频频亮相，依靠专利技术博得广泛好评，树立品牌专业度的同时，也打响了品牌的国际声量，助力品牌加速发展。

对企业而言，品牌无处不在。TCL 将经验转化为理论，指导自身进一步发展前行的战略值得其他品牌学习。我们相信在技术的加持下，高认知度、高技术水平的 TCL，将让中国制造走上新的台阶，绽放大国品牌新风尚。

（作者单位：首都经济贸易大学中国品牌研究中心）

适应高质量发展要求 强化企业品牌建设

■ 祝合良 杨光 关冠军

品牌是质量、服务与信誉的重要标志，是企业参与市场竞争的重要资源。推动经济高质量发展，建设现代化经济体系，要充分认识品牌建设的重要作用，打造一大批国内领先、世界知名的品牌，进一步增强企业的核心竞争力。

满足消费者日益增长的多元化需求。一段时间以来，我国消费具有模仿型排浪式特征。进入经济发展新时代，模仿型排浪式消费阶段基本结束，个性化、多样化消费渐成主流，保证产品质量安全，通过创新供给激活需求的重要性显著上升。要贯彻落实中央有关政策措施，不断释放消费潜力，使消费继续在推动经济发展中发挥基础作用。品牌的核心要义是创新，通过产品创新，彰显品牌差异性；通过服务创新，提高品牌价值。因此，加强品牌建设，有利于充分发挥创新引领经济发展的第一动力作用，以创新促进供给结构改善，增强供给结构对需求变化的适应性和灵活性，更好满足消费者日益增长的多元化需求。

增强企业市场竞争力。当前，我国企业的市场竞争特点正在逐步由数量扩张和价格竞争转向质量提升和差异化竞争。品牌作为质量、服务与信誉的重要标志，其突出特征是强调提升产品和服务的质量，实现差异化经营。因此，企业必须树立品牌意识，重视研发和知识产权保护，打造属于自己的品牌，增强企业的市场竞争优势和可持续发展能力。

促进营商环境优化。近年来，党中央、国务院连续出台多项优化营商环境的政策举措，推动我国营商环境大幅改善。但要看到，现在仍不时有假冒伪劣、坑蒙拐骗等扰乱市场秩序的现象发生，侵害相关企业的品牌声誉。品牌建设是优化营商环境的重要抓手。一方面，应鼓励和引导企业立足长远发展，诚信经营，坚决杜绝侵害其他企业品牌的违法行为；另一方面，政府部门要公正廉洁、勤政高效、严格公平执法，为各类市场主体公平竞争，打造品牌营造良好环境。

综上，强化品牌建设，更好发挥品牌作用，是推动我国经济高质量发展的必然选择。应转变思路，树立适应经济高质量发展要求的品牌建设思维。一是平台经济思维。近年来，平台经济已成为促进产业结构升级和变革的重要推手，基于移动互联网和平台模式实现创新转型的企业越来越多，品牌发展也越来越依赖各种平台。树立平台经济思维已经成为新时代我国企业推进品牌建设的关键之一。二是技术创新思维。技术创新是品牌建设的基石。企业要想在市场竞争中立于不败之地，必须树立技术创新思维，紧紧抓住新一轮科技革命和产业变革重要机遇，增强企业的技术研发能力，以技术创新打造自身品牌优势，力争在市场竞争中勇立潮头。三是数字化思维。树立数字化思维，就是要通过建立数据中心，深入了解用户需求，打通企业生产、销售、服务全流程，全渠道，提高企业经营决策水平，让品牌营销更有效率。四是生态圈思维。在瞬息万变的市场竞争中赢得主导权，是企业生存和发展的关键。应树立品牌生态圈思维，建立或加入以用户为中心、根据用户需求圈谱拓展经营伙伴、产品和服务的品牌生态圈，为用户提供一站式系统解决方案，增强企业的市场竞争力。五是全球化思维。企业要充分利用自身比较优势和竞争优势，在全球范围整合配置资源，强化对全球供应链和品牌的组合管理，提高自身品牌的知名度和竞争力。

（作者单位：首都经济贸易大学中国品牌研究中心）

品牌评价国家标准宣贯教材 |（连载六十八）

品牌总论

——品牌评价国家标准宣贯教材

■ 谭新政 朱则荣 杨谨蕾 著

豪华品牌领跑 2019 中国主流车市服务质量评价指数发布

■ 汪增莉

12 月 7 日，2019 年度中国主流车市服务评价指数正式发布，调查结果显示：在本次调查涉及的 45 个中国主流汽车品牌中，销售服务整体平均得分为 64.8%，而售后服务整体平均得分仅为 62.2%，相较去年的评价结果下滑 2.2%，客观反映出 2019 年中国主流汽车品牌在销售、售后服务方面的真实表现。

2019 年度中国主流车市服务质量评价指数相较去年仅针对售后服务的调查，扩展至销售与售后服务的全面调查，所涉及的主流汽车品牌由去年的 43 个扩展至 45 个，调查的范围覆盖全国重点地区的四线以上城市，调查样本数量也较去年提升近两倍，从近 80 万个调查样本中精准锁定 4 万余个目标样本。

反映消费者真实呼声 数据专家揭开谜底

在发布会现场，专家常乐贵解析了"中国主流车市服务质量评价指数调查"在 2019 年发生了哪些变革。并重点分析了调研结果所反映出的消费者关注的热点问题。

"实际上 NPS 本身作为一种研究理论，它在 2008 年左右已经在国内兴起，但是在汽车行业内的成熟应用已经到了 2016 年左右。"常乐贵首先介绍了 NPS（净推荐值研究）评价体系的背景。2016 年，卓思数据进行了具有行业前瞻性，覆盖 20 个汽车品牌的 NPS 调研。至 2018 年，中国质量新闻网又联合卓思数据进行了覆盖 43 个汽车品牌的售后层面 CA–NPS 调研。2019 年，随着 CA–NPS 调研涵盖销售与售后服务双方面质量评价，调查样本量及涉及品牌也大大增加。卓思数据在来自全国大部分地区的 159 个四线以上城市，覆盖 45 个主流汽车品牌的 788,342 位调查受众中，精准锁定 40,013 位消费者进行邀约访问，并倾听他们真实的心声。最后，将这些包含消费者真实声音音频文件通过 NLP（自然语意处理）技术处理，在 CA–NPS 数据评价体系下分析并得出最终结论。

销售层面热点突出 豪华品牌领跑

在谈及销售环节消费者关注的热点时，常乐贵提出了他在分析调查数据时的发现：中国主流车市销售服务质量从得分为 64.8 分，满分 100 分。从品牌阵营来看，豪华品牌的领先优势相对明显，超出行业平均水平 6.4 分。从消费者的关注来看，消费者在销售服务商最关注的要素依次为销售顾问态度、资质和综合能力以及车辆交付环节。从各个品牌的表现来看，豪华品牌阵营的多数品牌优于合资品牌，合资品牌阵营的销售服务头部效应明显。各品牌阵营消费者普遍更加关注服务态度及交车体验。同时在期望矩阵中，卓思数据同样总结出消费者的需求根本是"一核一峰"，"核"是指关切的核心是人，态度和能力都是对销售顾问的要求；"峰"是指消费历程的高峰——车辆交付。

售后服务四大发现

在售后服务层面，常乐贵表示：中国主流车市售后服务质量 NPS 得分为 62.2 分。与去年相比，今年各品牌得分总体情况小幅度下滑。从品牌阵营来看，豪华品牌的领先优势相对明显，超出行业平均水平 14.3 分。从各品牌的表现来看，消费者关心的要素是一致的，都是非常基础的态度、质量和费用问题。

对于以上售后服务评价结论，常乐贵也给出了相应的分析："在售后服务层面，结合消费者的反馈及评分，我们可以看到：消费者认为服务顾问的态度、资质和能力以及维修质量是最基础的。而如果要进一步赢得消费者认可，各汽车服务企业必须将维修中心设施和维修保养效率提高到业内领先水平。从期望矩阵上，我们能够看到，消费者在汽车售后服务的需求上还是非常务实的，核心关注的还是对我怎么样（态度）、对我的车怎么样（质量）和对我的钱包影响怎么样（费用）。"

由此可见，售后服务质量是体现一个汽车品牌最根本的质量保障，服务质量的提升也将有助于中国主流车市走出暂时的阴霾。

梅赛德斯–奔驰以超越同级的卓越评分荣膺本次调查中豪华品牌销售服务与售后服务最高评价，并斩获综合指数全场最高评价。一汽–大众 大众品牌荣获合资品牌销售服务与售后服务最高评价。长安汽车与中国一汽红旗品牌分获自主品牌销售服务、售后服务最高评价。一汽–大众 奥迪品牌、华晨宝马、雷克萨斯中国分获销售服务透明度最高评价、透明度最高评价和真情服务最高评价；而售后服务透明度最高评价和真情服务最高评价则分别被上汽通用汽车凯迪拉克和沃尔沃汽车中国摘得。

服务质量撬动市场

原国家市场监督管理总局副局长蒯长城表示，虽然 2019 年中国车市普遍遇冷，但国家市场监督管理总局出台的一系列政策规范了车企的服务行为，为车企度过车市严冬打下了坚实的基础。评价结果的发布，正是彰显各车企服务质量的舞台，也是各车企表达市场态度的尚佳契机。长期以来，销售服务质量决定了消费者是否选购车辆；售后服务质量则是培养消费者忠诚度的关键因素。二者相辅相成，给消费者留下了汽车品牌的第一市场印象。

国际质量科学院院士、中国防疫行业协会理事长、原国家质量监督检验检疫总局质工程师刘卓慧也在发布会上表示，相关部门为规范汽车消费市场，相继出台了《汽车经销商管理与服务规范》（征求意见稿）、《汽车售后服务规范》（征求意见稿）等行业标准。在此背景下，调查结果的发布对推动行业的发展，给予消费者客观、科学的第三方评价参考起到了积极的作用。也是有关部门针对市场进行有效的、有的放矢地开展监督管理工作的重要参考。

中国质量报刊社副社长刘佳则表达了实际工作中发现的问题："在实际工作中我们发现，若汽车产品整体质量走下坡路，车主则需要频繁地与售后服务部门打交道，维而出现 4S 店售后服务部门被这些车工拖累得不堪重负，售后服务质量也会出现下降态势。这一因素也将通过口口相传，传递给该品牌用户的潜在消费者，从而影响销售服务质量，形成恶性循环。"

由此可见，售后服务质量是体现一个汽车品牌最根本的质量保障，服务质量的提升也将有助于中国主流车市走出暂时的阴霾。

京东汽车战略全新升级 加速推进汽车原厂和独立售后体系融合

■ 罗葵

随着国内汽车市场由增量时代转为存量时代，我国汽车后市场正在驶入由粗放转向精耕的新阶段。近年来，在资本和互联网力量的加持下，从制造商到经销商，到零售商，再到终端服务门店，原有的供应链体系正在发生变革式的创新。基于行业创新趋势，京东汽车于 2018 年提出了五大开放战略，全面开放京东在物流、系统、金融、服务、供应链等方面积累的零售基础服务能力，为产业转型发展助力，迈出汽车后市场战略发展的第一步。

2019 年，在开放战略基础上，上海法兰克福汽配展开幕前夕，京东大汽车业务负责人庆岩发布了"从开放到赋能，京东汽车 2020 全新升级战略"。他强调，开放战略只是京东汽车后市场发展的开始，融合才是目的。

京东汽车将通过线上线下一体化运营、全渠道履约、渠道品牌上游化，以及原厂和独立售后服务体系的交叉链接等方式，真正实现与制造商、渠道商、零售商以及服务门店的充分融合，为合作伙伴创造价值，为用户提供优质体验，为产业升级转型服务。

基于用户体验的线上线下一体化运营

线上线下一体化运营，是基于用户和门店两层含义提出的概念。2015 年，京东汽车打通了用户线上线下交易数据，迈出了线上下单、线下服务的第一步。通过交易数据共享，线下门店可以了解用户线上交易行为，线上用户可以掌握用户线下服务记录，通过双方联合触达，及时为用户提供精准服务，助力门店提高服务质量和运营效率。

庆岩表示，真正实现线下信息导流线上，线上信息线下营销，挖掘共同客户价值的一体化运营，是一件比较困难的事情。

目前，京东汽车经过尝试，得出一个初步结论，线上线下客户 70–80% 都是融合的，这也就意味着真正实现线上线下一体化运营，将创造出极大的用户价值，也是京东 2020 年要做进一步深化的。他强调，京东汽车对门店的赋能不是简单的一次性导流，而是在用户使用车辆全生命周期共同进行线上线下的营销服务。

全渠道履约 及渠道品牌的上游化

按照汽车后市场目前的体量预估，我国前后市场有数百亿货物库存在渠道存放，如何提高每个企业的运营能力，将渠道库存降到最低，把运营成本降到最低，将是未来发展的关键。

京东汽车一直在思考如何利用社会化库存更高效地实现用户履约。2019 年，京东零售集团提出了全渠道履约概念，意在通过多样化的合作方式，最大程度利用第三方库存完成消费者履约，提高货物的周转频率和物流的运营效率。

庆岩介绍，庆岩今日前已经开放订单需求，在汽车用品的个别品类，实现了用品牌商渠道库存的履约，未来将全方位打通汽车后市场渠道供应链，寻找最优履约方式。

以京安途和云配优选为例，京东汽车通过自建物流和社会化的零售商两张网，为分散在全国各地超 30000 多家门店服务，最终为 C 端消费者提供最优质的服务。

最后，通过对渠道的运营，京东汽车将快速应对市场的变化，利用 C 端优势，再反过来作用于品牌商，助力他们从后台走向前台，实现渠道品牌上游化。

原厂和独立售后服务体系融合 正显性化

在电动化、网联化、智能化、共享化的趋势下，我国汽车销售以及售后的业态正在发生变化，原有的汽车 4S 店销售模式已被打破，随着厂家直销模式的出现以及出行方式的变革，汽车原厂和独立售后服务体系的融合正在由隐形变得显性。

目前，京东大汽车业务包含汽车用品、汽车后服务市场、整车销售三大版块，业务范围覆盖汽车生态圈全貌，对于连结和构建原有的销售售后服务体系具有天然的优势。

截至 2019 年 11 月底，京东累计服务车主用户超过 8000 万，在销售端，不仅能为整车制造商提供直接导流销售服务，而且利用京东优势，能够帮助其提供立体化的数据维度，实现用户的精准触达；在独立售后领域，京东京车会服务门店的布局，也有能力承接厂家车辆维修保养服务的需求。

京东汽车通过投入销售和线下服务的两条线协同发展，利用线上线下一体化门店体系以及上层经销商服务供应链优势，未来极有可能探索出一套独立于原厂和独立售后服务市场的汽车流通服务模式。

庆岩表示，从开放到融合到更开放，京东战略方向的提出，一直是从帮助线下企业解决经营困难的原点出发，无论是门店维修厂还是服务商、经销商、零售商、制造商等，京东都会基于数据能力、流量能力、系统能力给予帮助。京东汽车的愿景是打造汽车全产业链一体化交易平台和一站式服务体验，未来将会持续践行开放融合的理念，做好为汽车产业升级的服务者。

品牌服务 |

一汽解放领航商用车公益品牌建设

■ 郝文丽

一汽解放凭借紧贴用户内心的多样化产品布局、全生命周期细致服务以及对相对弱势区域市场和品系的全力赶超，连续多年蝉联国内中重卡销量冠军，品牌价值持续攀升。

一路走来，一汽解放在公益事业和社会责任方面倾注的心血，并不比在产品研发和市场营销上少。在用户心中，"解放"是挣钱机器，更是路遇危险时候能救命的"兄弟"，是困难时候伸出援手的"亲人"，是难过时的一丝光亮，是绝望时的一份温暖。

情系卡车司机群体

2018 年 11 月 21 日，在一汽解放"感动服务"用户体验分享会上，辽宁锦州卡友郭成的故事感动了很多人。原来，因为疲劳驾驶，他曾遭遇一次严重的车祸，可以说是在鬼门关走了一遭，是解放车驾驶室的高安全性让他获救。就在没钱还车贷、更没钱治病的痛苦时刻，是辽宁一汽解放销售公司为他送来了应急款，让他们一家人看到了生活的希望。

这样的感人故事在一汽解放和用户之间并不鲜见。事实上，社会公益一直是汽车企业履行社会责任的重要举措，也是汽车企业提升品牌形象和品牌美誉度的重要途径。当前，一汽解放把更多的公益资金投向卡车司机群体。

我国卡车司机数量已经超过 3000 万人，近八成来自农村，超过四成每日工作时间超过 8 小时，相当一部分卡车司机患有颈椎病、胃病、腰椎病等职业病。近一半卡车司机有有两个孩子，家庭负担较重，收入不高，却长期在外奔波。因此，卡车司机这个特殊群体非常需要全社会的关注和关爱。一汽解放制作发布了微电影《我和你》，希望通过卡友夫妻的爱情故事和卡友父子的亲情故事，唤起全社会共同关注。

一汽解放还以基金的形式，为全中国卡车司机提供长期强有力的救济扶贫服务。2018 年，一汽解放出资 217 万元，与中国扶贫基金会成立"爱领航公益计划·精准扶贫"关爱用户基金，对全国 3000 万个卡车用户进行精准帮扶。其中，向为重大疾病或交通事故支出大额医疗费用导致家庭陷入贫困的卡车司机一次性提供 5000 元资金救助。当前，一汽解放累计收到近 500 余份申请资料，对 317 位通过审核的卡车司机拨款救助，平均每两天就有一名卡车司机获得救助，已经累计汇出善款 185.5 万元。被资助者所驾驶车辆共涉及 18 个卡车品牌，地域分布在 19 个省、自治区。对意外事故、受灾群体和建档立卡贫困用户，基金给予一次性 5000 元补助；对大病用户，最高补助额度将达到 1 万元。

60 余载公益不止

除了帮助卡车司机群体渡过难关、过上幸福生活以外，一汽解放在公益的其他领域也从未停止过前进的脚步。在 60 余年的发展历程中，一汽解放曾在助学、扶危济贫、环保公益等方面投入甚多。

作为国有大型企业，一汽解放向来坚定不移地积极担负起急难救助的社会责任。2008 年汶川地震期间，一汽解放无私地提供了 20 辆解放牌武警宿营车，参加灾区救援。汶川地震两周年之际，一汽解放出资 1538 万元，同一汽集团在四川都江堰建立一汽解放博爱中学，并设立解放助学奖励基金。2013 年，四川雅安地震后，一汽解放向灾区捐赠了 20 辆 J6L 高端中卡，用于灾后重建。与此同时，一汽解放联手各地经销商开展一系列扶贫和用户救急难活动，鼓励经销商主动帮扶用户，真正将公益做到实处。

在社会教育方面，一汽解放启动爱心 1+1 公益助学活动，受益贫困学生遍及陕西、贵州、四川、江苏、河南、安徽、湖南等多个地区；一汽解放积极响应和参加中国一汽"蓝途"公益计划，在吉林舒兰、公主岭等地进行捐助，累计捐赠各类图书 6000 多册并建成电脑教室，实现 500 名贫困儿童的心愿。

另外，"九九重阳节"敬老捐助活动、关爱残障人士捐助活动、公益淘宝、"爱心点亮希望"公益助学夏令营等公益活动都体现出一汽解放对于公益事业的不懈努力。

构筑人车社会和谐

一路走来，一汽解放关注和支持社会公益事业，积极参与赈灾救危、捐资助学等公益事业，热心回报社会，更注重珍惜自然资源，注重环境保护，打造可持续发展的绿色企业，推动中国商用车行业健康高效发展，积极履行国企社会责任。

近年来，雾霾引起社会热烈讨论，环境问题一再搅动着社会的神经。尾气排放是雾霾形成的重要因素之一。商用车行业淘汰国三车、推出国四和国五车，一直在致力于环境改善。商用车发动机市场布局能否更精准？整车性能能否更优化？发动机能否降低排放、保护环境呢？一汽解放一直在思考这些问题，也在行动。

2018 年 11 月 16 日，一汽解放在广州车展发布了其自主研发的国六发动机，采用高效双区分布式燃烧技术、电控平衡阀式非对称增压技术、冷却高压 EGR 技术、高效节能机油技术。增压器综合效率大于 60%，可实现发动机有效热效率达到 46%，同时尿素消耗相对于国五产品减少 20% 以上，实现综合经济性最优。另外，从 2019 年 7 月开始，一汽解放 J7 J6P、JH6 J6L 等全系主销产品都将直接达到国六 b 阶段排放标准，全部具备销售条件。

一汽解放积极为中国汽车产业储备更多优秀人才。2018 年，一汽解放投入 60 万元，设立"解放领航奖学金"，分别与哈尔滨工业大学、吉林大学、武汉理工大学合作，助力中国优秀汽车人才培养。其中，总额为 50 万元的"解放领航专业奖学金"已经用于表彰 110 位优秀学生；总额为 10 万元的"解放领航励志奖学金"已经为哈尔滨工业大学 10 名孤儿学生提供了帮助。2019 年，在原有三所高校和资助标准的基础上，一汽解放又增加了与清华大学的合作，奖学金投入费用相应增至 80 万元，以更好地激励优秀学生在学业上更进一步。

率先实现公益事业品牌化

2018 年 7 月 13 日，在中国首辆国产汽车下线 62 周年纪念日，一汽解放正式对外发布了"解放爱领航"公益品牌。一汽解放将企业实现扶贫、教育、环保等领域的公益事业品牌化、矩阵化，标志着一汽解放的社会公益事业进入新阶段。

"解放爱领航"诞生后一年，无论公益专项的规划、实施和落地，还是公益品牌精神的传播和宣贯，都取得了一定的成果，获得了一定的赞誉。2018 年至 2019 年，一汽解放获得了《南都传媒》第 17 届年坛奥斯卡"2018 年度社会责任精准扶贫实践奖"、第八届中国公益节"2018 年度特别致敬大奖"和第八届中国公益节"2018 年度公益项目奖"。

今年，一汽解放那重承诺，每卖出一辆解放汽车，就拿出 15 元（2018 年为 10 元）投入公益事业，为打造"解放爱领航"品牌提供源源不断的资金保障。同时，"解放爱领航"公益品牌已纳入解放品牌发展战略，和企业品牌、产品品牌、服务品牌、技术品牌、生态品牌一起构成六大品牌矩阵，共同推进解放"中国商用车领航者"品牌形象建设。

企业的发展，最后凝聚为一个品牌。好的品牌代表着一种实力、一种精神、一种态度。实现公益事业品牌化，无疑将指导一汽解放的公益事业更加具有规划性、科学性和社会影响力。"解放爱领航"是中国第一个商用车公益品牌，它代表着一汽解放勇于担当的奉献精神和温暖四方的公益情怀。这必将开启中国商用车企业积极投身公益事业、履行社会责任的新起点，将吸引更多的组织和个体投身社会公益事业，共创中国商用车公益事业新局面。