

百思特管理咨询

华为手机 品牌变革历程 研究白皮书

价值创造 势能致胜

麒麟
芯片

Kirin
HIAI

Xmage
影像

昆仑玻璃

鸿蒙系统

HarmonyOS

百思特管理咨询集团专家顾问

王小博 李相如 陈佳涛 著

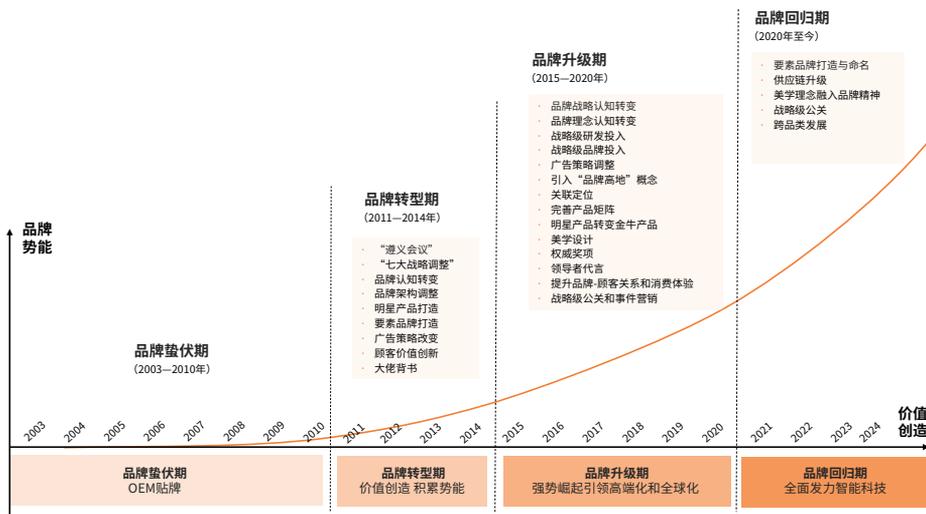
玄武昆仑
坚若磐石

玄武昆仑昆仑玻璃，源自麒麟芯片，
拥有高强度、高韧性、高安全、高寿命



HUAWEI

卷首语



华为手机品牌时间阶段曲线图

品牌力乃企业竞争优势之体现，品牌亦为企业参与市场竞争之基本单元，更是企业商品获取消费者青睐与偏好的关键差异化所在。强势品牌通常具有颇高的商业价值。在 GYBrand 全球品牌研究院发布的 2024 年中国品牌价值榜单中，华为以 7126.02 亿元的品牌价值独占鳌头，成为在全球颇具影响力的中国品牌。该榜单对品牌价值的评判，是综合财务业绩、品牌强度、品牌贡献以及可持续性这四大维度的若干指标展开分析的，并且对华为在封锁之下的逆势突围，成为中国品牌高质量发展之代表，给予了高度的肯定。

华为手机品牌的发展历程，乃是中国消费品品牌由弱小走向强大、从低端迈向高端、自跟随转而领先、从中国进军全球的崛起之路，亦是突破外资品牌压制、冲破竞争对手围堵，以价值创造达成势能致胜的典型范例。这对于众多面临品牌模式变革、高端升级、2C 转型以及“大而不强”等问题的企业，在如何构建强大的品牌势能以实现高质量可持续增长方面，有着重大的借鉴意义。

自品牌资产之父、世界级品牌战略大师戴维·阿克开创品牌资产理论以来，评估品牌资产商业价值已被众多研究机构建模并加以应用。然而，以往的评估大多从行业地位等角度来衡量品牌的强势程度，却鲜少涉及品牌建设的方向和力度这一关键维度。本文将从五个维度对华为手机的品牌力建设展开综合分析，并通过十四种要素来解码其品牌变革。

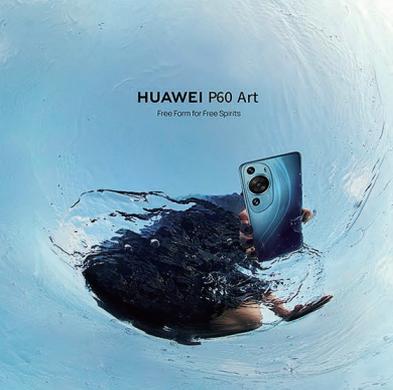
2024年度GYBrand中国品牌500强排名前十

排名	品牌	核心领域	所在地	品牌价值
1	华为	通信电子	广东	7126.02
2	中国工商银行	银行	北京	6208.59
3	国家电网	公用事业	北京	5977.73
4	腾讯	传媒	广东	5549.38
5	字节跳动	传媒	北京	5263.80
6	中国建设银行	银行	北京	4776.24
7	中国石油	石油石化	北京	4522.45
8	华润	多元化	香港	4352.11
9	中国农业银行	银行	北京	4213.96
10	贵州茅台	食品饮料	贵州	4065.67

数据来源: GYBrand (gybrand.com) | 更新日期: 2024.5.9 | 单位: 亿元人民币

百思特管理咨询集团专家顾问

王小博 李相如 陈佳涛 著



HUAWEI P60 Art
Free Form for Free Spirits



HUAWEI P60 Art



HUAWEI P60 Art



HUAWEI P60 Art



HUAWEI P60 Art

目录 / 价值创造 势能致胜

一、艰难起步：毫无C端市场品牌力

2003-2010

二、摸索中转型：“遵义会议”的战略转型与试错弯路

2011-2014

- 1 从2B到2C，华为品牌变革面临的巨大挑战 07
- 2 那些年华为手机2C品牌变革走过的弯路 10
- 3 华为手机业务团队的认知转变和品牌战略调整 15
- 4 品牌转型的效果：成为家喻户晓的手机品牌并获得一线品牌势能 25

三、高端化升级：与外资品牌争锋的高端发展时期

2015-2020

- 1 品牌战略认知的转变：从战略投入和绩效上保障高端升级 27
- 2 业务主线：从明星产品向金牛产品升级并持续完善产品矩阵 28
- 3 市场主线：引入“品牌高地”概念，反哺国内品牌势能 31
- 4 战略级的品牌投入才能形成长期的品牌优势 32
- 5 制定行业标准带来技术领先的底气 41
- 6 重视顾客消费体验感知与顾客关系提升 41
- 7 引发民族情绪，从国产知名品牌进化为国家品牌 46
- 8 高端转型效果：成为与iPhone分庭抗礼的全球高端品 47

四、跨品类发展与涅槃重生的王者归来期

2020年-至今

- 1 要素品牌打造：山海经浪漫与大道至简的品牌管理 51
- 2 供应链升级：强势品牌的致胜法宝 52
- 3 美学设计融入品牌精髓 53
- 4 战略级公关：主动进攻扬国威树尊严 54
- 5 品牌联想和品牌势能是华为跨品类发展获取品类外增量市场的基础 56
- 6 高端回归与跨品类发展效果 58

五、华为手机品牌变革启示

- 1 品牌战略与业务战略融合，是企业核心经营战略 60
- 2 保持清晰的品牌组合架构，强大主品牌符合行业规律与业务发展需求 63
- 3 产品组合布局应着眼业务增长与发挥竞争优势 65
- 4 品牌是企业投资主线之一，高感知质量的产品与附加利益支撑高端品牌 68
- 5 品牌势能模式是华为打造高端品牌的新模式 72
- 6 文明品牌是品牌扩张的最高形式 74
- 7 核心竞争力与丰富积极的品牌联想利于品牌跨品类业务扩张 76
- 8 命名即战略，好品牌名是品牌战略成功之半 77
- 9 除营销能力，长年品牌投入构建世界级竞争力 80
- 10 品牌变革创建强势品牌，需外部及对手刺激，更要团队自我觉醒 81

1

CHAPTER ONE

艰难起步：

毫无C端市场品牌力，
早期华为手机几近白送

2003-2010



回头看，崎岖坎坷 向前看，永不言弃

When the going gets tough, the tough KEEP GOING

艰难起步：

毫无C端市场品牌力，早期华为手机几近白送

2003 - 2010 年，是华为从 TO B 到 TO C 的品牌转型探索期，内部对于是否开展手机业务曾有过多次争论。最早，华为并不愿意做手机。不论是思科的“世纪之讼”，还是与爱将李一男的港湾对垒，都让领导层精力无暇他顾。再者，友商中兴的 GSM 手机亏损了好几年，华为之前做无绳电话失败，导致“一朝被蛇咬”的心理阴影尚存。华为创始人任正非甚至在内部拍桌子定调：谁再提做手机的事，谁就下岗！

外部环境的变化以及竞争对手的刺激常常是打破企业内部思维的良方。2002 年，华为与中兴共同面临全球通信业务受阻的情况，华为的销售首次呈现负增长。然而，中兴依靠小灵通业务实现了 30 多亿的收入，UT 斯达康也因小灵通业务赚得盆满钵满。当时，在移动运营商采购成本大幅下滑和大众资费急剧下降的背景下，2000 年新增的手机用户超过了前五年的总和，中国市场以超八千万的用户规模成为全球第一大市场。在中国电信因拿不到移动牌照而被迫启动小灵通业务时，华为由于痛失手机业务的增长点而陷入“寒冬”。十年后，任正非先生在一篇文章中对当时的生存压力如此写道：“2002 年，公司差点崩溃。IT 泡沫破灭，公司内外矛盾交织，我无力控制这个公司，有半年时间都在做噩梦，梦醒时常哭泣。每天工作 10 多个小时以上，仍然毫无头绪，衣服也皱巴巴的，那真是一段内外矛盾交织的时期。”外部的环境变化与生存压力，使以往因高速发展形成的固步自封思维遭受巨大冲击。华为高层终于意识到，中兴和 UT 斯达康既做系统又做手机，还用的是日本贴牌的技术都能大赚，华为为何不行！在意识到手机和系统设备不同、打法也有很大差异后，华为在一年净利润不足一亿美元的情况下，果断拿出十亿元人民币专门成立公司来运作手机业务，通过运营商渠道很快在小灵通手机上达到 25% 的占有率。自此，华为不做终端的限制终于解除，2004 年华为终端公司成立。



华为在 3G 手机业务的发展上，可用一波三折来形容。2003 年，波导凭借 3G 手机实现了千万台的年销量，超越了诺基亚和摩托罗拉；华为重金开发的 3G 通信系统因缺乏配套的 3G 手机，被运营商一再拒绝，差点滞销。英法德国家的运营商高价签中 3G 牌照，却缺乏配套的 3G 手机来开拓消费者市场业务。参加欧洲巡展后，2004 年华为开始生产 3G 手机产品，但迎来的是近乎白刃战的市场环境。在华强北，成千上万的山寨机公司，用几十元的外壳套上联发科的芯片和小厂生产的主板，分分钟以低价冲击并占领 3G 手机市场；而血统高贵、产品过硬的诺基亚和摩托罗拉等国际巨头，以巨大的出货量在高端市场形成压制。无奈之下，华为选择了一条利润低且令人心酸的路：做运营商的定制机。



华为达沃丰V710

2006年2月，华为和英国电信运营商沃达丰签订了五年全球3G手机战略合作协议。当年9月，双方联合发布了第一款由华为定制的“沃达丰”品牌手机V710，这款手机在上市9个月内销售了80万台，帮助沃达丰快速发展了用户，拉动了华为与沃达丰的合作关系，也让终端公司在华为内部找到立足之地。

此时，华为手机业务在消费端市场缺乏品牌效应。在企业内部，华为手机业务是为运营商通信技术业务配套服务的，是主航道战略“保护航空母舰”的护航者，在公司整体业务中处于边缘地位。2007年，华为手机终端发货超两千万台，然而巨大的出货量并未给公司带来太多利润。原因在于，定制的合约机缺乏品牌LOGO 露出，在终端缺乏品牌知名度。相比三星等外资品牌，华为手机溢价率很低，单台利润微薄。**用华为消费者业务前 CMO 张晓云的话来说，华为以前一直在做 B 端运营商通信技术业务，开展手机业务后又给运营商做贴牌代工，这导致华为手机在消费市场缺乏品牌效应。消费者对华为的合约机既没有品牌感知，也没有情感归属和价值认同。运营商只能通过加大补贴，甚至采用白拿的方式来降低库存，不然库存手机就只能拿去填海。那时，华为和消费者之间没有品牌连接，仿佛一个巨大的黑洞横在中间，将研发、服务的兄弟姐妹们没日没夜辛苦做出的手机吞没。做华为手机如同在无尽黑暗的大海里溺水，无论怎么努力都无济于事。**尤其做定制手机，还需客户提前提供市场预测，很多物料需提前三个月下单。一旦预测不准，物料就会砸在华为手里，直接把微薄的利润败光。当时的欧洲手机销售人员（现北京华友会会长）陈国龙就称自己是华为手机的“炮灰”，没等到华为手机辉煌就黯然离开。

中国移动
China Mobile

G3手机0元购

丰富应用，超多优惠，尽在G3

飞信
好友永不失联

G3手机上网
高速浏览更畅快

手机电视
精彩视频不错过

MM商城
手机软件更好玩好用

可视电话
时刻掌握不迟到

G3手机
更多服务
全为您

享优惠、享好礼、享更多缤纷视机。中国移动精心挑选超值G3手机，给您更好看、更好玩、更实惠的选择。G3手机更多服务全为您。

中国移动 魅族M8 魅族M8N32 华为T502 魅族M800 天语G91 魅族T006 魅族M820

G3
引领3G生活

随着同质化竞争的进一步加剧，手机业务从利润薄如纸直接转为利润为负。费力又不挣钱，还不如存银行拿利息，这实在让人难以接受。变成负利润后，华为在2008年考虑出售手机业务。和百事可乐出售不成只能自营崛起一样，华为手机也因金融危机难以出售，只能继续坚持做下去，直到智能手机的浪潮来临。开展TO B业务时，华为虽是全球著名的通信设备供应商，但在C端的品牌知名度仅为3%。此时的华为手机，品牌知名度近乎于零，也缺乏认知度，忠诚度更无从谈起。相较于三星、摩托罗拉、诺基亚等强势外资品牌，华为手机品牌在消费者市场毫无存在感。长达七八年的艰难探索，华为手机业务团队所面临的沮丧和压力可想而知。这在华为手机业务发展历史上，是一段艰难的萌芽发展时期。华为虽然在内外交困、悲喜交加中没获得太多利润，但长久的坚持让华为在C端手机领域逐渐积累了开发经验，具备了供应链端的整合能力，为后期智能手机时代进入高端市场和产品研发跟上标杆品牌，储备了关键能力。同时，通过与运营商的合作，为之后华为打开商务政务市场奠定了渠道基础。该时期的华为虽未真正打造出TO C的手机品牌，但华为手机业务高管团队显然已意识到，要想改变利润微薄的不利局面，就得大胆再进一步，放下运营商合作伙伴的扶持，走上自主品牌建设的发展道路，面向真正的消费者市场，为更多有性能需求、追求更好体验的用户，提供更具科技含量和技术水平的产品，只有这样才能实现有利润且可持续的经营。不久的将来，随着任正非对华为手机业务的部署安排，华为手机业务的第一次品牌变革即将拉开帷幕。



CHAPTER TWO



摸索中转型：

“遵义会议”的战略转型与
试错弯路

2011-2014



摸索中转型：

“遵义会议”的战略转型与试错弯路

2010年末，华为召开了被誉为战略转型的“遵义会议”。当时，华为进军美国通信市场受阻，以地域扩张带动通信业务增长的方式也已见顶，在此背景下，华为意识到了C端消费市场的巨大空间。2007年，乔帮主发布的iPhone手机引领了智能手机革命，以至于当年向国内倒卖iPhone的黄牛，一台能赚一千，一天能赚一万。2010年9月25日，苹果iPhone 4在中国发售，最低售价4999元，第一天就卖出6万部，这给华为带来巨大的震撼。紧随其后，以安卓系统发力的三星，也通过转型智能手机赚得盆满钵满。随着全球智能手机、移动互联网用户和智能APP的爆发式增长，到2011年，小米、OPPO、VIVO等品牌纷纷投身于智能手机领域。华为的3G设备只能卖一次，而消费者一两年就会更换一部智能手机，中国数亿的手机消费者能够造就数千亿级乃至万亿级的市场！

在2010年12月3日的“遵义会议”上，任正非先生当着200多名高管对华为终端业务进行了重新定位：明确华为终端公司的最终客户是消费者，确定消费者业务与运营商管道业务、企业网业务一同成为公司的三大业务领域，强调要做华为品牌，着力于手机终端上进行自主研发和品牌建设。任正非表示：“我们不是防守，我们是进攻者。只有进攻才可能成功，防御是不可能成功的。”“现在我们要改变以前不做品牌的策略。”此次会议上，华为轮值CEO徐直军先生也进行了重要的讲话补充：“我们公司一切为了客户。过去讲的是为了运营商，但终端公司最终客户到底是谁？是最终消费者。终端公司现在开始不能把运营商当客户看了，我们真正的客户是消费者。”

“遵义会议”后，华为以手机业务为代表的终端业务，完成了三个转变和调整：

- (1) 在产品上，从低端手机向中高端手机转变；
- (2) 在市场上，从无品牌转向自主品牌；
- (3) 在用户重心和战略决策上，从运营商转向消费者。

很快在2011年，华为成立消费者BG业务，由余承东担任消费者业务BG的CEO。华为手机业务即将迎来第一次真正意义上的品牌变革。



如果从今天的上帝视角来看华为手机，似乎华为借助智能手机替代功能手机的趋势打造手机品牌之后，发展就一直很顺利。但用前华为消费者业务 CMO 张晓云的话来讲：“我们走到今天，很多人羡慕华为的品牌势能。而华为貌似也被戴上了诸多成功的光环。然而，我们起步时，根本没有任何光环。不但没有光环，还有大量的挑战！”

一、从2B到2C，华为品牌变革面临的巨大挑战

(1) 没有成功先例，众多世界级巨头转型均以失败告终

作为一家极具理工特质且严谨的公司，华为必定是想清楚一件事之后才会行动。为争取庞大的C端消费市场机遇，华为回顾了通信企业的发展历程，发现于品牌和营销方面，B2B基因向B2C转型成功的先例极少。即便强大如IBM、思科、爱立信都遭遇了失败，华为所面临的压力与挑战可想而知。所以，究竟要不要开展终端业务，手机业务能否长久经营、手机是否会持续贴牌化，都存在诸多忧虑。毕竟摩托罗拉、爱立信和诺基亚也只是各自引领数年，历史上有太多手机公司经历了兴衰起伏。在华为轮值CEO徐直军的讲述里，如果没有看到智能手机不断整合各类电子设备，如果没有看到智能手机超越功能机，从产品转变为生活方式，或许终端业务的发展不会以打造品牌为主，而会以追求急功近利的销售目标为主。

但在确立打造终端品牌后，从2B到2C的思维转变极难实现。作为2B企业，技术研发和生产是优势所在，渠道构建、流程拉通、运营效率提升以及专利技术突破是企业战略落地的核心。传统制造企业从心底不相信品牌的力量，也不懂甚至不想了解品牌策略。然而对于2C企业而言，除了产品、技术、研发、生产和运营管理，品牌是企业战略实施的核心。正如德鲁克所说，企业的经营成果存在于企业外部，以品牌的形式存于消费者心中。缺乏品牌的赋能，不仅生产制造的产品会沦为难以溢价盈利的货品，还会失去消费者的选择，原本所有的优势也都变成了企业成本。



过去习惯了做低调的 2B 业务，习惯了追求极致性价比的配置。做 2C 业务时，却发现消费者对华为手机知之甚少，一时鲜少用户接受华为的高端品牌价位。时至今日，中国正面临从“制造大国”到“品牌大国”的转型，众多厂家具备出色的生产代工能力。然而，在转型打造 2C 的自主品牌时，依旧深陷困局，甚至有企业濒临破产。十几年前，华为所面临的转型压力之大不难想象。

据华为内部人员回忆，悍将余承东空降到终端消费者业务时，特别喜欢在晚上九十点钟给研发团队负责人打电话，天天开会，开成了“夜总会”。每次余承东从公司开车回家打电话开会，次数一多，当时手机技术负责人李小龙甚至能听出余承东汽车的发动机声音。最开始的那一年几乎都在争吵中度过，习惯了 B2B 管理模式的终端团队对智能手机几乎毫无经验，对用户体验更是全然不顾。每次面对思维根深蒂固的 B2B 运营管理团队，余承东开会时难免拍桌子、咆哮和摔门。终端老将给余承东起了“余疯子”“暴君”等外号，甚至还发起过一场“倒余运动”。由此可见，从 2B 到 2C 的思维转变和组织转型挑战极大。

(2) 品牌战略并未成为公司核心战略，营销团队并未认识到品牌对消费者市场的意义

在 2012 年以前，华为公司内部终端市场负责人，无法决定手机品牌定位。终端的手机业务依旧只是补充性业务。

不光是华为，细看国内众多企业的发展现状，品牌部的存在都颇为尴尬。许多企业在纠结“品牌无用论”，对营销追求短期销售业绩，而品牌追求长期业绩和溢价未加以区分理解。最终导致的结果是，部分企业甚至至今没有品牌部，让品牌部的职能依附于销售部或市场部，仅发挥出文案设计、口号传播、海报制作等广告宣传作用。品牌建设能否得到战略级的保障支持，品牌能否与业务增长贴合，后端的运营体系能否围绕品牌战略展开，这些都需要从企业战略级层面明晰品牌的战略作用和所能发挥的价值！否则，就像在茫茫大海里航行的舰船，缺乏清晰的定位导航，相关的运营管理都解决不了方向性、战略性的增长问题。

前华为消费者业务 CMO 张晓云事后进行总结：“将市场营销和品牌二者分开，从而有意识地发展两种不同的能力。这个圈子里大部分企业，用了很多时间其实都是在做 Marketing（市场营销），很少有谁真正做到 Branding（品牌）的层面。品牌与销量虽然是正向关联，但并不能做到 1：1 等同计算。”在与营销圈朋友一次交流中，张晓云表示：“营销圈的朋友们很多擅长数字营销、精准营销、直播带货、千人千面、私域流量等。这些在华为日常的工作中也会讨论和涉及。但回到管理层，在我们做品牌的初期，经常会探讨品牌根源的问题。根源问题是，到底什么是品牌？”显然，基于短期销售导向无法有效开展品牌工作，更别提品牌战略的正确制定和分步实施。

(3) 开始高度重视品牌并对品牌的作用机理积极探索

在品牌领域,关于品牌的定义和打造方式存在诸多流派。领导层对品牌的认知,决定了品牌的运作模式与发展上限。在品牌创建和打造的进程中,华为曾与众多国内外咨询公司展开交流。伦敦、巴黎的国际4A公司告知华为,品牌意味着创意广告,唯有做出更具创意的广告,方可占据人心,消费者会被创意感染。而当时风头正劲的定位咨询公司,使华为觉得“品牌就是对产品差异化特征的持续强化与演绎”“品牌仅凭定位广告语就能抢占消费者心智”。对于当时具备浓厚理工科思维的华为而言,品牌就是要基于产品的功能属性抢占各类第一,通过成为第一来抢占消费者心智,进而打造品牌。于是,反复宣传造出了世界上屏幕最大、最薄、电池续航最强、最不易摔破、最美的手机。然而,功能属性方面的第一极易被追赶,长期“挤一挤、努努力总能反超”的军备竞赛,给研发制造带来极大压力,难以形成可持续的品牌竞争优势,最终成为内部的自嘲“笑料”。同时,基于产品物理层面的功能属性,这种犹如理工科直男的思维,令消费者难以全然接受。正如华为内部常用的相亲例子,学历、职业、房产、收入、证书等因素仅是选择对象的显性硬性条件,而温和的举止、对他人的换位思考与理解、对生活的精妙感知、对电影和家具的选择品味、对家人的耐心等,更是重要的隐性指标。

无论是4A公司倡导的形象创意品牌方法论,还是定位咨询公司推崇的心智定位战,都只是品牌的冰山一角。在品牌资产之父、世界级品牌战略大师戴维·阿克看来,品牌对于消费者的认知、辨识、记忆和联想会产生极为重要的作用。因而在品牌经过若干的沉淀和成长后,我们会发现,当消费者要做决策时,他们会主动寻找与自身形成价值共鸣的品牌,进而进行决策购买。品牌的感知质量、所代表的附加利益、积极的品牌联想以及用户形成的忠诚偏好关系同样十分重要。单一的品牌认知度和知名度,都无法调动消费者的体验感知,从而形成对品牌更有意义的价值认同。



David
Aaker

戴维·阿克

>> 品牌资产之父
>> 世界级品牌战略大师



品牌个性、企业联想、情感利益、自我表达利益和社会利益是建立品牌关系及消费者忠诚度的强大推动力。与纯粹由产品所定义的功能性利益相比,由此产生的消费者关系会更深更广。

二、 那些年华为手机2C品牌变革走过的弯路

正确认知的建立往往在反复试错中呈螺旋式上升，中国伟大的改革开放亦是在实践总结里摸索前行。华为手机于C端市场品牌创建及打造的过程中所走的弯路，均得到及时纠正，并成为品牌变革的宝贵经验与资产！

(1) 在IP营销流行时，跟风推出吉祥物未能助力品牌建立传播性优势

华为品牌在发展的过程中，也曾走过许多弯路。比如，最开始以为品牌靠广告语和吉祥物就能抢占消费者心智。在2012年国内刮起了一股IP营销高潮，淘宝商城改名天猫，并发布了小黑猫IP，京东随后推出了小狗IP，一时间猫狗大战沸沸扬扬。电商行业不亦乐乎，随后，苏宁的狮子、国美的老虎和当当的猴接踵而至，仿佛凑不齐一个动物圈就不好意思做品牌。

在IP营销流行时，华为内部耗时良久也在此时跟风推出了小红猫，但并未与用户产生多少共鸣，在市场上也没形成多大的影响力。这一IP并未转化为华为手机有效的品牌资产，而且和华为主品牌调性不一致，在推出不久后就被弃用。这个花费了数百万才得以诞生的华为小红猫，最终只存留在那一代华为营销人的电脑里。

IP 吉祥物能否替代华为花瓣 LOGO 成为华为手机品牌的象征性符号？IP 吉祥物能否帮助华为手机品牌建立相对于苹果 LOGO、小米 LOGO 以及三星 LOGO 的传播性优势？

（方便关联和记忆联想）很显然，小红猫IP的推出是设计师们的随性之举。任何脱离品牌战略思考的IP吉祥物，往往只是视觉传达层面的创意设计，仅是品牌这座大厦基座上的一个花色石块而已。缺乏对品牌定位和品牌价值内涵把握的IP视觉设计，常常会在营销效果上适得其反。这也反映出华为当时在构建自主品牌时不得要领，对IP营销和品牌之间的内在关联缺乏深入理解与准确把握，只是跟风进行了创意设计工作，而这也是大多数品牌市场团队常犯的错误。



(2) 高调赞助欧洲足球联赛，分散投资体育营销有知名度但无品牌势能

2011年，华为独家赞助了2011意大利的超级杯比赛，这也是华为首次切入体育营销。随后华为手机开始在欧洲正式推广品牌，并随后签约荷兰阿贾克斯俱乐部和西班牙马德里竞技俱乐部，以及法国巴黎圣日耳曼俱乐部。**华为在欧洲足球联赛广泛投放赞助的举措，虽在早期使华为于荷兰、西班牙、意大利、法国等国家获得了一定程度的知名度提升。然而，这种对各个联赛二流球队分散投资的方式，难以确保华为手机在欧洲塑造出强势的品牌效应。**相比于奥迪和保时捷曾经赞助顶级球队和重量级明星的做法，显然公关赞助作为一种能够帮助品牌构建势能并能让品牌迅速出圈的方法，华为手机在这方面还有很长的路要走。



华为手机冠名意大利超级杯



华为签约阿贾克斯



华为赞助西甲联赛，签约马德里竞技



华为签约巴黎圣日耳曼

(3) 产品领先但品牌表达尚未打动用户，难以有效赋能手机业务

华为消费者 BG 全球营销管理部部长事后总结，在 2011-2013 年间，华为打造出多款，在当时遥遥领先的手机。但因为理工科的直男思维，产品的功能属性无法有效转化为消费者可感知的品牌价值。相比于小米手机一开始就精准地塑造了“为发烧而生”且具有强大情感共鸣的价值主张，华为手机则出师不利，一再受挫。

2011-2013年间 多款高端手机



(4) 华为手机Ascend子品牌从零起步，云手机新品类启用新品牌

定位理论认为，企业进入新品类时，最好启用新品牌，以免原有品牌认知失焦，以及对新市场消费者缺乏吸引力。据前华为消费者业务 CMO 张晓云回忆，在华为最初发力手机业务时，就有咨询公司指出：“华为代表老气、代表传统工业品牌形象，你们要做新的消费品牌，就得把华为去掉，另起个名字。”“华为在国外英文发音不好念，容易被念成 Wahwa(哇喂)，最好改个名字。”“你们最好别叫手机，手机是通用品类，一定要创造新的品类去占据消费者心智，比如女性手机、学生手机、智慧手机或者拍照手机，用更窄的定位击中消费者。”

关于华为进入手机业务要不要改名在内部产生了争论，一部分人听从咨询公司建议觉得必须启用新名字；另一部分人觉得华为在原有的通信行业领域具有国际知名度和通信质量好的品牌联想，同时对于 C 端市场来说华为手机本身就是一个新品牌，可以利用品牌相关性做手机品牌，避免从 0-1 打造新品牌。最终双方谁也说服不了谁，

考虑到单一品牌获取的消费人群有限，双方互相妥协，最早在行业里启用了双品牌策略。以荣耀子品牌与小米在中低端市场全面对标，避免主品牌华为受影响。2014年，荣耀出货2000万台，成功守住互联网高增速市场，使华为主品牌能够聚焦中高端市场和打造全球品牌的影响力。



在此期间，华为手机模仿三星主品牌+galaxy手机子品牌、苹果主品牌+iphone手机子品牌的品牌组合架构，启用了Ascend这一全新的手机子品牌。然而，这一模仿犹如东施效颦。三星和苹果在推出手手机子品牌前，已是消费电子领域的世界级消费品品牌，且拥有成熟的消费电子品类子品牌。比如，苹果旗下有电脑imac、音乐播放器ipod等成熟品类子品牌。在进入智能手机品类后，为避免品牌管理混乱，需要与原有品类产品形成品牌区隔。但华为进入手机业务后，没有成熟的消费电子品类业务，华为品牌也一直用于手机品类。在手机上采用华为+Ascend子品牌这一品牌组合架构存在明显Bug，Ascend子品牌纯属多余。这意味着Ascend要从0开始打造一个手机品类的消费者品牌，会大大影响华为手机的品牌传播效率，造成极大浪费。毕竟推广华为一个品牌和两个品牌所需费用大不相同。同时，这也意味着华为在向市场传递一个信号：Ascend只是华为推出的一个子品牌，若这个手机子品牌不成功，华为可随时放弃，华为主品牌未用于手机业务，难道是他们没有信心？

品牌资产之父、世界级品牌战略大师戴维·阿克在《品牌战略组合》一书中指出：“适当的品牌组合战略能够促进企业运作以及市场协同，相关又相异的品牌能为企业的品牌资产带来活力，提高品牌利用率。另一方面，混乱且缺乏统一性的品牌组合会阻碍甚至摧毁企业战略。”当华为主品牌的势能不够强势时，消费者为何要多记住一个 Ascend 的手机子品牌呢？当主品牌不够强大时，能为子品牌提供怎样的品牌背书与赋能？当时华为消费者业务的现状，最关键的是只有让手机业务强大才有未来，这也就注定了华为旗下的 Ascend 手机子品牌命运不佳。多年后，华为手机已成为消费电子领域的强势品牌，不同系列面对三星、苹果、OPPO、小米等不同竞争对手。而且华为也已开始大规模进军智能家居、穿戴设备等消费电子领域。为更清晰地定义 P 系列的产品使命和竞争对手，避免华为手机陷入品牌管理混乱（区别于其他消费电子品类的产品），华为将旗下的 P 系列手机升级为 Pura 子品牌。这是华为在不同竞争环境和业务发展阶段采取的两个完全不同的策略。



**启用 Vision “远见”品牌
占据“云手机”在消费者的心智**

2011年时，华为也曾尝试用新品类“云手机”打造品牌，推出了云手机——Vision 远见。但在当时的社会认知、技术基础和数据能力都没达到的情况下，云手机的概念出现太早。

三、 华为手机业务团队的认知转变和品牌战略调整

(1) 对品牌认知的转变：价值创造成为品牌核心工作

华为内部有一句口号：品牌是打出来的。华为消费者业务前 CMO 张晓云有这样一段话，可以看作华为对品牌理解的转变。

“到底什么是品牌呢？我们与很多学派交流过，有诸多理论。但是经过华为近十年的体会，我们在这个市场摸爬滚打，总结出华为所有的品牌观都围绕四个字——‘价值创造’。不管做营销、还是做广告，还是新零售，回到根本的价值创造，这是华为起步时就明确的方向。因为我们相信品牌一定源于价值驱动，必须基于这样的理念，同时寻找差异化的价值。必须对内能够驱动业务的发展，对外塑造品牌，这样的品牌才能长久赢得尊重。我们从一开始就没想过如何给消费者洗脑，而是设想价值创造的历程。如果没有这样的原点，我相信华为这么多年风风雨雨很难坚持到现在。”

荣耀手机试水时宣传“勇敢做自己”获得意外成功，华为 P9 请好莱坞一线女星斯嘉丽代言提升了华为的知名度和品牌时尚调性。尤其在看到李宁凭借国潮再次崛起后，华为更加坚信自己对品牌价值的理解和判断。“除了硬核的产品、质量、品质提升，他们在激发年轻消费者对中国文化自强的向往，这当然也在创造新的情感价值。”“不要总是哀叹我们的 2B 基因，不要总是强调华为的理工男背景，我们必须找到一种方法，既要让华为的文化能够顺利流淌，又能创造性地形成新的认知模式。品牌不是没有历史、没有母体、没有传承的，但它不是固定不变的。”



通过“牵手好莱坞”活动，拉通了华为全球的品牌和营销，左为斯嘉丽女士，右为张晓云女士。

品牌资产之父、世界级品牌战略大师戴维·阿克指出：“若你的品牌具有崇高内涵，消费者才会受到鼓舞，才会尊重此品牌。倘若品牌只是描述所提供的产品或者服务，那它纯属功能性的，无法让消费者与你在情绪态度上产生共振或互联。消费者或许会无视这类功能性的产品或者服务介绍。所以，你得思考怎样能够与消费者共情，怎样在情感上和他们建立关联。”

百思特咨询认为，品牌资产是品牌价值的重要构成要素，同时也是品牌势能的源头。品牌核心价值是驱动消费者认同、喜欢乃至崇拜品牌的主要力量。品牌核心价值的可体验感知性越强，相应的品牌势能就越强，消费者对品牌的偏好程度就越高，甚至可能产生宗教般的品牌崇拜。品牌的核心价值观既包括功能性的物理利益点，也包含情感型利益、自我实现型利益和社会型利益。当品牌的核心价值观成为消费者表达个人情趣、情绪、情感或价值观、态度的方式时，便拥有了超越产品功能属性的强大势能，进而成为指导相关营销传播体系、构建消费者价值感知链路、创新品牌与用户关系的战略级文化表达。



当前无论是商业界还是咨询界对品牌势能都有着错误的定义，认为品牌势能是品牌知名度、品牌与消费者之间的情感浓度等，绝口不提品牌价值。在百思特咨询看来：**品牌势能是消费者购买前对品牌价值的认知期望和购买后的体验感知之间形成的相对高差关系，反映出企业所拥有的品牌资产在消费者心目中的品牌价值高低。脱离对品牌价值的认知，品牌势能无从谈起。**

(2) 对品牌战略的认知转变：战略级投入支持品牌发展

品牌战略服务于业务战略，若没有公司大的战略牵引，品牌和市场无法前行。

2012年，华为终端业务迎来重要的战略转型，得到公司的战略级支持投入。当时余承东发了一条微博对外正式宣告华为做终端的决心，内部称之为七大战略调整：

- 从 ODM 白牌运营商定制，转为 OEM 华为自有品牌转型
- 从低端到中高端智能终端提升
- 放弃销售量大但不赚钱的超低端功能手机
- 启用华为海思四核处理器和 Balong 芯片
- 打开华为电商之路
- 启动用户体验 Emotion UI 设计
- 建立硬件世界第一之目标



余承东

2012-9-22 22:19 来自 华为Ascend D1 四核

自从负责华为消费者业务后，我们做了几个大调整：1.从ODM白牌运营商定制，向OEM华为自有品牌转型。2.从低端向中高端智能终端提升。3.放弃销量很大但并不赚钱的超低端功能手机。4.启用华为海思四核处理器和Balong芯片。5.开启华为电商之路。6.启动用户体验Emotion UI设计。7.确立硬件世界第一之目标！

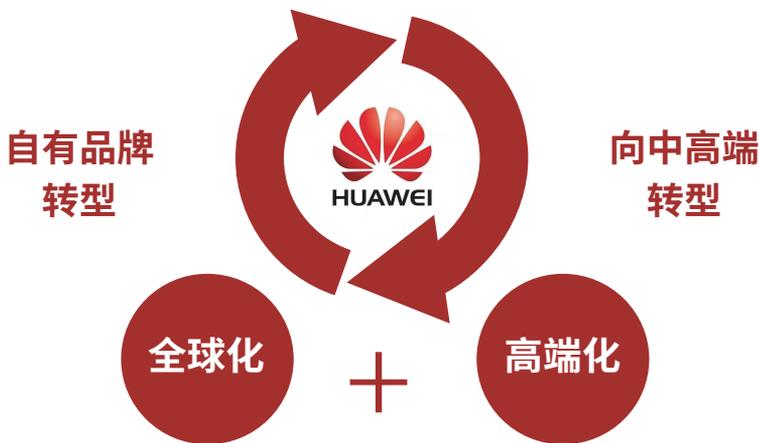
☆ 收藏

📄 856

💬 691

👍 23

在企业级的战略投入保障下，消费者终端才进入了公司的主航道。也是基于这样的战略定位，内部才明确了要建设中高端自有品牌的决心，品牌战略才逐渐清晰起来。为此华为先是在 2011 年砍掉了 3000 万部的低端智能手机和功能机，提出了“手机时装化”的概念，即在功能、性能、品质的基础上要时尚好看。在 2013 年砍掉了 80% 的运营商定制手机，为此在 2012-2013 年间华为欧洲的运营商定制机合作伙伴从 15 家降为 1 家，沃达丰、法国电信纷纷终止合作。产品策略和渠道策略调整带来了巨大销售压力和内部质疑，若没有领导层强有力的战略定力和战略决心，或许华为手机业务在短短三年时间内取得惊人成绩的时间会延后，甚至会被削弱。为此余承东一遍遍讲手机战略，并强调“除非是把我撤掉了，不然我就一定会坚持下去，就是这样一步步走过来的。”



(3) 对品牌架构的认知转变：品牌架构服务于业务增长

在功能机时代，手机行业根本没有系列名和子品牌名的概念。手机的产品名跟入网的数字很像，大多是一串数字或者数字加英文字母。如诺基亚 1110、诺基亚 N97、三星 E1100 等。这种命名方式缺乏品牌资产的沉淀，无法直接看出针对的人群、产品特性和价值理念，也不利于消费者记忆。到智能手机时代，iPhone 和三星的出现打破了原有的命名方式。苹果手机锁定高端市场，在逐步壮大的过程中让产品名 iPhone 成为子品牌名，而 iPhone3G、iPhone3GS、iPhone4 则代表迭代型号；电子巨头三星转型智能手机，则采取了“主品牌 + 子品牌 + 系列名 + 型号名”的方式进行命名，在 galaxy 子品牌下让 S 系列瞄准年轻用户群、Note 系列瞄准商务人群。

iPhone 和三星手机的爆火也成为国产手机产品命名的学习对象，以小米为代表的企业向 iPhone 学习，第一代手机叫小米 1、第二代叫小米 2；华为、OPPO 等企业则倾向于学习三星，在 Ascend 子品牌下划分四个系列：

- Y: Youth 年轻,入门级智能机系列;
- G: Gold 黄金,中档智能机系列;
- P: Platinum 铂金,高端时尚系列;
- D: Diamond 钻石,顶级科技旗舰系列。



不过更多时候 Ascend 子品牌名都被人们忽略，而是直接称呼华为手机的型号名称。

同时，直接对标学习的方法也往往使企业忽略个体的差异。苹果公司早期之所以走大单品模式，源自乔帮主回归划分产品四象限后只做高端精品的企业基因。三星能采取“主品牌 + 子品牌名 + 系列名 + 型号名”的机海战术，与三星的电子消费巨头地位和功能机时代是手机强势品牌息息相关。三星有足够的资源、营销能力、客户群和品牌认知，进行多系列多型号的产品打造。反观华为，刚从 2B 业务转型打造自主品牌时，华为主品牌是否被人熟知、品牌势能是否足够强、企业资源是否支持多型号多系列产品打造呢？

2015年Ascend子品牌消失,2016年演化为全新的四大系列,即Mate、P、Nova、畅享,表明华为及时进行自我纠错。Ascend子品牌的取消,规避了英文名不利于消费者的记忆传播的问题;品牌系列架构的调整,避免了“子品牌强主品牌弱”、主品牌难以有效赋能子品牌和系列产品发展的问题,对华为主品牌势能进行维护。2024年,P系列进化为Pura子品牌,承接了P系列坚持影像和美学探索的品牌资产,增加了追逐本心、锐意向前的子品牌理念;代表商务旗舰的Mate则有伙伴、助手之意,面向年轻人群的时尚拍照手机Nova在拉丁语中代表“新星”,取代Y系列的畅享则代表让每个人都能畅快享用的千元机。

四大系列



畅享系列

入门级的性价比之选



Nova 系列

年轻时尚的代表



P【Pura】系列

华为摄影旗舰



Mate 系列

商务人士的旗舰首选

在业务早期，承担着华为品牌向上主任务的手机品类不强势时没必要从 0-1 创建新的子品牌。华为从“子品牌 - 系列品牌 - 子品牌”的发展过程，让品牌框架服务于业务发展现状、服务于竞争所需。当后期随着业务扩张进入除手机外新的品类和企业品牌管理能力提升后，将 Pura、Mate、Nova 和畅享的品牌系列架构有利于手机品牌资产有效开发利用和区别于其他非手机类消费电子业务。华为 Pura 代表的摄影美学、Mate 代表的旗舰商务、Nova 代表的时尚拍照以及畅享代表的性价比截然不同。取消 Ascend 子品牌，以华为主品牌的强大势能赋能系列产品成长，品牌架构的调整和明星、金牛产品的打造，为华为手机的销量和整体品牌势能带来了立竿见影的效果。2016 年 4 月，华为国内手机出货量接近小米 2 倍，全球手机出货量接近小米 3 倍，对小米形成绝对的势能压制；2017 年华为获得国内手机市场销量第一的同时，子品牌荣耀超越小米成为互联网手机第一品牌，并为荣耀面向高端市场的 Magic 系列进行赋能。

2014 年前后华为的品牌管理处于混乱状态，旗舰机无论是 Mate 7 还是 P7，均冠以 Ascend 之名，其他产品线还有 D、G、Y 系列。

此后几年，华为精减了产品系列，对外强调“我们未来只有一个品牌，它叫华为。”

摘自《华为管理手册
—品牌管理(5 版)》

(4) 产品是品牌高端化升级的最强支撑和投资主线

在华为品牌的打造过程中，华为消费者业务前 CMO 张晓云敏锐发现品牌创意、特性占位等在快消品里用得很溜的手段，放到竞争复杂度更高的科技品类里就明显失效了，这与不同行业背后的品牌发展模式息息相关。百思特总结出过往三种品牌发展模式，即美国的快消品品牌模式、日本的耐消品品牌模式和欧洲的奢侈品品牌模式。在快消品领域，产品的同质化程度高，通过大规模推广抢占知名度和用户心智第一，以形象创意调动感性消费是关键手段。



但智能手机与快消品不同，科技性属性打破了同质化的壁垒，长达 1-2 年甚至更长的使用期使其更具备耐消品属性，基于感知质量（明星产品和金牛产品的打造）和品牌核心价值的体验（品牌附加利益）让抢心智的大规模推广手法频频失效。为此华为建立了品牌营销管理全新流程，将产品定义放在品牌营销传播之前，在各部门的深度参与中，将产品的功能价值、美学价值和链接消费者的情感价值定义清楚，而不再单单讲述功能价值。

由此华为确立公司最大的投资主线是产品，包括了对明星产品和要素品牌的升级打造。

2013 年，P6 手机凭借超薄纤美的设计，（当时全球最薄）攻破 2500 元中端价位，销量达到 400 万部并大幅提升华为品牌知名度；P6 成功的战略意义在于首次走出荣耀 PK 小米的中低端品牌形象，成功打开中端市场，提升华为品牌形象和美誉度。2014 年 5 月华为 P7 在法国发布，700 万部销量成功巩固中端市场。2014 年 9 月华为 Mate7 发布，成功突破 3000 元价位并一度超过 4000 元，大大热销以至于国内外市场普遍断货。同样达到 700 万部销量的 Mate7 成功进行中高端市场突围，单品销量超过小米 2014 年一半的营收和利润。Mate7 的成功再次大大提升华为品牌形象，与小米的品牌形象进一步拉开差距。P7 和 Mate7 系列的成功打造，成为华为进攻中高端市场站稳中高端市场的关键战役。



仅 Mate7 一个单品的营收，就超过了小米手机 2014 年全年销量 6112 万部所创造的一半营收和利润

荣耀则作为流量型产品，以子品牌的身份与小米在中低端市场开展全面的对标借势，避免主品牌华为受到低端认知波及。荣耀通过与小米的关联定位，快速在网络渠道建设、定价、产品节奏和用户运营方面补齐短板，找到了自己的互联网营销方案并快速提升品牌知名度和关注度。再加上华为的技术赋能，推出荣耀 6 等机型，在 2014 年荣耀出货量超 2000 万台，成功守住互联网这一高增速市场，使得华为母品牌可以聚焦高端市场和全球品牌影响力的打造。

其中在产品组合矩阵构建上，华为高层有着高度的战略理解，对高端产品和低端产品的战略角色有着深刻认知。**任正非先生说：“商业以高端产品加强成长，但是不能忽视低端产品保护着我们市场空间的作用。什么叫高端，什么叫低端？我们不是学术单位，不是大学，不是论技术能力大小，不是论考试成绩多少，而要论商业价值，我们必须以商业成功为中心。高端品牌不是高端产品，麦当劳、肯德基、山姆，就是高端品牌。**非洲地区弟兄的工资是广州地区的三倍，难道非洲的贡献比广州大吗？其实非洲小国的销售额远远低于广州代表处，但是我们也不能放弃。如果我们不断退出艰苦地区、战乱地区……，退到中国市场，再退缩到北上广深这些发达城市，最终会像蚂蚁一样被别人轻易消灭。所以用低端产品来保卫我们高端产品多一些盈利，很重要。虽然低端机在商业成功上赚的钱少，但是保卫了高端机的市场。”

荣耀、P、Mate 的成功，标志着华为实现高中低多层次市场和消费人群覆盖，助力华为手机从 10 名开始进入第一阵营，全球手机出货量排名前三。同时产品矩阵和相应产品系列子品牌的建立，针对不同人群、不同场景、不同价格带进行了区隔，避免产品内部打架和品牌资源内耗，实现产品协同。

此外华为手机还在麒麟芯片上开启要素品牌打造之路，对产品性能和消费者对品牌的感知质量进行提升。**在现代营销学之父菲利普·科特勒的《要素品牌战略》一书中，明确指出要素品牌战略是把 B2B 领域的关键专利、技术、材料等要素产品引入到最终成品的消费品市场，并通过要素打造品牌，以此赢得知名度并拉动终端消费的战略，是提升消费者感知质量、提升品牌溢价能力的重要战略手段。**麒麟 925 芯片的诞生，让 Mate7 一举解决了早期智能手机卡顿、发热、续航差等问题，赢得商务人士青睐。

(5) 广告策略改变：脱离理工男生硬思维

跳出定位式广告的产品功能价值，华为开始从美学价值、情感价值与消费者进行多维度的沟通。从 P1-P7、从 Mate1-Mate7，尽管华为并未将产品特性和消费情感和价值观进行融合升维，但已跳出了单一产品特性的宣传诉求，从身份品味方面与消费者进行积极沟通。



(6) 基于专利技术的顾客价值创新

基于专利技术的顾客价值创新，深层次调动激发并满足顾客需求。美国营销大师菲利普·科特勒非常推崇以顾客价值创新为主的商业战略，通过提供全新的顾客价值体验改写行业竞争格局、树立领先地位，进而提升品牌势能。

品牌资产之父、世界级品牌战略大师戴维·阿克也在其著作《创建强势品牌》中明确指出，感知质量通常是企业的一种主要的甚至是关键的战略推动力。感知质量通常是消费者购买行为的核心，会影响消费者对品牌其他元素的感知和联想。同时，感知质量与品牌感知的其他方面相连，并常常推动其他方面的感知。值得注意的是，感知质量与实际质量不同，企业在某个消费者认为不重要的方面实现了高品质，并不能引起消费者的注意或认同。换言之，只有在消费者在乎的方面进行质量投资，才能引起消费者的价值共鸣并成为关键的竞争变量。

从 2B 到 2C 的转型，华为内部提的最多的就是“要深刻理解客户需求”，要判断清楚我们的阵地在哪儿，“马奇诺防线”在哪儿，“机关枪”“卡宾枪”到底要架在哪个位置合适？在这个位置，客户的需求是什么？我们能提供给客户什么样的感受和体验？正是有了面向终端消费者的思维转变，华为才能将原来的技术研发优势转化为消费者可感知的感知质量，即顾客价值创造。

源自美国硅谷的“创新归纳法”，是从生产研发思维转向用户思维，也是比小米《参与感》更懂用户的调研方法。让高管到一线去聆听炮火声，找寻“工作现场而非办公室的神明”，忘掉冰冷的数据用一张张便利贴记录最有触动性的“消费者原话”。再将便利贴回收分类整理，提炼成代表消费者痛点的观点和代表关键洞察的意见，最后呈现在一张超级巨大的画布上进行战略研究，找寻顾客价值。

自乔布斯逝世后，缺乏创始人 IP 赋能的 iPhone 在消费者认知里成为缺乏创新的存在。华为 Mate7 在关键时期，以按压式的指纹功能和超越 iPhone6 的解锁速度，成为首款安卓指纹识别手机，为消费者带来了解锁快、支付方便的全新顾客价值体验；同时首发的负面液晶大屏技术为商务人士带来大屏、续航、格调等价值，配合“爵士人生”的广告宣传赢得高端商务人士青睐，并获得以俞敏洪为代表的一众商业大佬为其背书证言。在美学价值方面，华为也提出了全新的美学理念，掀开了超薄设计、色彩时尚、金属质感的美学突破，让智能手机逐步摆脱色彩单调、质感一般、丑厚造型等缺点。

华为Mate7顾客价值创新点



领先科技

- 1、**超大屏幕**：华为 mate7 采用了 6 英寸的超大屏幕，带来更广阔的视野和更出色的观影体验。
- 2、**强大性能**：搭载了华为自家研发的麒麟 925 芯片，拥有强大的处理能力和流畅的操作体验。
- 3、**高清摄像**：配备了 1300 万像素的后置摄像头和 500 万像素的前置摄像头，能够拍摄出清晰、细腻的照片和视频。

卓越设计

- 1、**金属机身**：华为 mate7 采用了金属机身设计，给人一种高贵、稳重的感觉，同时也提升了手机的耐用性。
- 2、**指纹识别**：华为 mate7 首次引入了指纹识别技术，让用户可以通过指纹解锁手机，提高了手机的安全性。
- 3、**精致工艺**：华为 mate7 的每一个细节都经过精心设计和打磨，给人一种精致、高端的感觉。

智能功能

- 1、**智能助手**：华为 mate7 内置了智能助手功能，可以根据用户的使用习惯和需求，提供个性化的服务和推荐。
- 2、**智能省电**：华为 mate7 采用了智能省电技术，能够根据用户的使用情况，自动调整电池的功耗，延长手机的续航时间。
- 3、**智能拍照**：华为 mate7 的相机功能非常强大，支持多种拍摄模式和特效，让用户可以拍出更加专业、有创意的照片。

四、品牌转型的效果：成为家喻户晓的手机品牌并获得一线品牌势能

通过明星产品打造、专利技术要素品牌化、顾客价值创新和关联定位，华为手机的品牌知名度、中高端品牌形象有了大幅提升，到2014年华为以7500万部的销量对小米的6112万部实现了销量压制，并进入一线国产手机阵营。华为的品牌知名度以3年时间实现从无到有成为消费者提及率最高的品牌之一，从2012年的15个点提升至2015年的91个点。仅在华为作为手机自主品牌的第一年，品牌知名度就达到25%，第二年达到52%。在品牌形象方面，摆脱合约机和低端手机的品牌形象，初步确立了中高端的品牌形象；在口碑力，通过专利技术、要素品牌打造和顾客价值创新确立了通信好、质感好、性能好的良好口碑；在品牌联想方面，成功实现从B端到C端的转型，建立了年轻化、时尚化和高端化的联想；在品牌势能方面，以国产手机一线品牌的势能傲视群雄，为后期从中高端到高端发展集聚发展势能。

2014年，华为品牌首次进入全球品牌咨询公司Interbrand发布的“全球最具价值品牌百强”名单，排名第94位。华为消费者业务前CMO、华为终端公共体系的创建者张晓云认为，华为在品牌建设上获得最大的进展在于想清楚了“破局”的方向。**在百思特看来，基于价值创造的品牌理念转变，以及拥有媲美苹果手机体验的明星产品打造是华为从TO B向TO C转型的破局关键。**

91	Land Rover	United Kingdom	Automotive	4,473 \$m	NEW
92	FedEx	United States	Transportation	4,414 \$m	NEW
93	Corona	Mexico	Alcohol	4,387 \$m	+3%
94	Huawei	China	Technology	4,313 \$m	NEW
95	Heineken	Netherlands	Alcohol	4,221 \$m	-3%
96	Pizza Hut	United States	Restaurants	4,196 \$m	-2%
97	Hugo Boss	Germany	Apparel	4,143 \$m	NEW
98	Nokia	Finland	Technology	4,138 \$m	-44%
99	Gap	United States	Apparel	4,122 \$m	+5%
100	Nintendo	Japan	Electronics	4,103 \$m	-33%

2014年全球品牌咨询公司Interbrand发布的“全球最具价值品牌百强”名单
华为排名第94位

价值创造 势能致胜

CHAPTER THREE

3

高端化升级：

与外资品牌争锋的
高端发展时期

2015-2020

HUAWEI

HUAWEI P20
在法国巴黎正式发布

高端化升级：

与外资品牌争锋的高端发展时期

虽然华为在 2012 年提出了高端化发展战略，但华为从产品高端化到实现品牌高端化的过程并非一蹴而就，而是在不断的价值创造和势能积累中一步步走向高端。

短短三五年时间，华为实现了从贴牌到自主品牌的转变，但在进行高端化的转型变革时，所面临的挑战不可谓不大。众所周知，从高端往低端打相对容易，但从低端往高端打难如登天。时至今日，从低端向高端转型依旧是中国品牌的升级难题。无论是小米、波司登还是奥康都面临着高端转型的瓶颈，钟薛高的倒下和喜茶转走性价比路线都表明持续性的品牌高端化并非易事。而其他品牌则通过收购国外品牌的方式冲击高端市场，真正以主品牌升级进军高端市场获得成功的，华为当属第一。中国主流的品牌依然赢在产品服务的经济性、功能性和迭代速度，高端品牌建设仍然缺乏系统性的思考和方法论指导。

而高端化的品牌难题也给华为的国际化发展带来不小的挑战。长久以来，Made in China 被贴上了廉价、低端、COPY 的认知标签。前华为消费者业务 CEO 张晓云表示：尽管中国的商品出海数量非常多，但在品牌竞争力上非常薄弱。中国和美国的经济体量差距已经非常小，但强势品牌的差距非常大。在 2018 年全球“Interbrand”榜单里，前 100 强 52 家都是美国企业，只有华为一家中国企业上榜。尤其在疫情期间，尽管中国品牌的销量有所增长，但品牌力已大幅缩水，多数沦为“性价比”“平替”的存在。作为第一家走出国门的 TOP 级品牌，华为面临的压力和孤独可想而知。

一、 品牌战略认知的转变： 从战略投入和绩效上保障高端升级

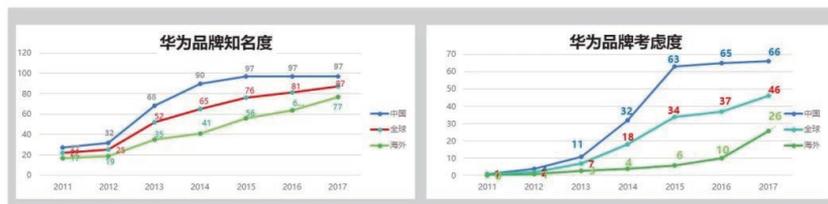
从产品的高端化到品牌的高端化，华为在 2016 年及时进行了品牌升级的调整和品牌战略重要性的拔高，明确品牌战略是公司的核心经营战略，针对品牌进行了 3-5 年的 SP 制定，明确基于品牌产生的业务贡献、经营贡献，包括品牌自身的品牌资产的持续升级，都作为公司经营的核心价值所在。从经营层面不仅仅考核规模、利润等财务指标，同时把品牌资产本身的价值纳入公司考核中（如品牌知名度、净推荐值等）。当品牌战略作为核心指标纳入到 review 中，品牌的落地资源和组织人才才会得到保障，真正成为公司战略核心。

为此华为从战略层面制定了三个核心指标，衡量品牌高端化发展。即产品平均单价、中高端产品占比、无提示第一提及率。这三个指标成为华为领导层每年进行述职汇报时的核心指标，也是管理全球品牌和营销团队的统一语言。在品牌价值和品牌资产评估方面，华为引入 Interbrand 和 brand 两家权威机构进行衡量，同时以品牌漏斗模型在全球范围内对知名度和考虑度进行年度追踪，最后也会通过深度参与设计的专业调研问卷和高配合度调研机构进行品牌形象和品牌联想的定性调研，让三大指标得出科学反馈并指引品牌战略制定。三大指标对以往企业与调研公司单纯考虑知名度的维度进行拓展丰富，产品平均单价和中高端产品占比极其考验品牌势能。此外，NPS 净推荐值也是华为衡量品牌成功的重要指标。

产品价格持续提升



品牌知名度和考虑度大幅度提升



在经营主线上确立品牌战略为公司经营战略核心后，华为的品牌高端化和价值创新基于业务主线、市场主线和投资主线进行落地展开。

二、业务主线：从明星产品向金牛产品升级并持续完善产品矩阵

从早期的 D\P\G\Y 系列向 Mate\P\Nova\畅享系列的转变，是华为逐步用消费者思维定义产品的转变过程，也是 marketing 端口和品牌端口推动公司业务发生巨大转变的过程。

全新的产品系列架构，从产品矩阵的角度为各个系列产品及子品牌找到了产品定位和对应的使命角色。Mate 系列和 P 系列分别以商务科技感与女性时尚感实现了从明星产品向金牛产品的转变；Nova 则以年轻人重视的时尚拍照应对 OPPO 和 VIVO 的 Reno 系列与 S 系列，承担跟随产品使命；畅享系列则以性价比对标红米，成为流量型产品；

2023 年新建的非凡大师系列则以高端自研与非凡精神成为高端科技突破的形象产品。荣耀则以子品牌的形式奔向年轻人市场，以守住“喜马拉雅山北坡”与华为主品牌形成双犄角；荣耀 Magic 系列则是年轻人的旗舰手机，与商务旗舰的 Mate 系列交相辉映。在明星产品的打造方面，华为采取了比以往维度更多、程度更深的势能要素动作。

在关联定位方面，从通过对标关联发展为与强势要素品牌直接进行战略合作，大幅强化消费者对华为核心技术能力的价值感知。从华为 P9 开始，通过与徕卡的合作不仅开启了智能双摄时代，对华为品牌势能的提升不亚于当年吉利收购沃尔沃，联想收购 ThinkPad。通过与专业摄影品牌的合作，极大提升了消费者对华为的拍摄能力感知，也为华为连续多年超越外资品牌霸榜 DxOMark（手机、相机成像权威）提供了技术支持。影像技术的突破和 5G 技术的领先，让华为重新定义了何为高端智能手机，从 P9 的智能双摄、P10 的人像摄影大师、P20 三摄的超级夜景神器、P30 的四摄和潜望式变焦以及 P40 的百倍数码变焦，P 系列迅速登顶移动影像手机巅峰，并引领了智能手机的研发方向。华为的 Mate 系列紧随其后，以更强的芯片、更多的功能和保时捷设计联名的美学设计将华为的品牌势能带到了比肩 iPhone 的高度。

华为与徕卡、保时捷的战略合作



华为 P 系列书写移动影像发展史

在美学设计上，华为从“时装手机”的多配色概念向极光美学、艺术美学、工业美学和标志美学升级，正式形成美学设计理念并引领了一个时代。P20 符合自然渐变规则和光学规律的渐变色，让自然绝美的颜色再上新高度并引发同行跟随；P40 的美学设计向奢侈品和国潮元素吸收品牌势能，将广泛应用于高级腕表和奢侈品的精密陶瓷应用在手机材质上，带来耐磨贴肤的高级感和舒适感，形成科技简约和奢侈美感的融合，成为华为构建美学秩序和美学逻辑的代表之作。此外，素皮材质的率先应用、超越刘海屏的滴水屏和瀑布屏创新，代表着不懈探索的星环设计视觉标识无不彰显着华为对美学的追求和领先。



P 系列引领科技美学新风向

在顾客价值创新方面，针对商务人士的加密和安全功能、麒麟芯片带来的高效工作和娱乐体验、正反向快充和无线充电对充电焦虑的缓解，夜拍、快拍、多倍变焦和计算光学带来的摄影突破，面部识别、隔空手势、AI 翻译帮写以及多达数十项的智能隐藏功能，不仅让华为手机赢得了性能的军备竞争，也在顾客体验上赢得了价值创新之战。

在国内外权威奖项方面，连续 14 年的国家科技奖，代表中国手机设计最高水准的天鹅奖、素有影像器材界奥斯卡奖美誉的 TIPA Award 奖、最佳智能手机奖、最佳电子消费产品奖等几十项奖项，为每一款 P 系列和 Mate 系列手机进行了强大的第三方信任背书，极大增强了顾客对华为明星手机产品在拍照、性能、美感等多个维度的感知质量，帮助华为明星手机产品转化为带来单品过千万部销量的金牛产品。

三、 市场主线： 引入“品牌高地”概念，反哺国内品牌势能

在华为内部看来，品牌高地不一定是挣钱的市场，而是能够构建品牌势能、增强高端化品牌联想和品牌曝光传播的地方。只要品牌方要持续地做品牌声量和品牌高端化，就需要借助品牌高地的势能进行持续的品牌露出。

然而在对大规模广告推广产生路径依赖的当下，依然有众多企业对品牌高地的认知理解不足，依然寄希望于面向四亿城市白领人群的曝光成为主流品牌进而引爆城市热销势能，对品牌如何在初登场时构建强大的品牌势能，对品牌如何以势能传播而非以高投入的广告传播知之甚少。反观卡萨帝不断进驻德国 Arenfels 城堡、英国欣威克庄园、法国爱尔梦娜城堡、瑞士庄园、法国丽芙古堡等多个知名建筑，以及进驻法国驻华大使馆官邸、澳洲私人家庭博物馆、奥地利优拓古典音乐研究院等权威与艺术之地。品牌高地的不断占领助力卡萨帝从国产高端家电品牌到国际高端家电品牌的跃升，从高端家电向高端生活品位迈进，得到中产高净值人群的价值认可，这些是巨额广告能换来的吗？

对华为而言，国内的品牌高地是北上广深，但以全球眼光来看欧美市场更是科技类产品的品牌高地。如果科技类产品能率先在国外热销并引发口碑裂变，那对国内的市场带动作用同样是大打广告无法比拟的。从 2013 年以后，华为进行了“墙外开花墙内香”的打法，所有的旗舰产品发布会选在欧洲，确保每一代的旗舰产品能在品牌高地上获得良好的口碑和声量，进而对国内市场进行反哺。尤其是 2018 年华为 P20 在法国引发排队销售，产生了早期 iPhone 上市时的排队热销效应。P20 在成为当时华为销量最快破千万台手机的同时，大幅提升了华为手机的高端形象和品牌势能，大大刷新了国人对华人手机的认知。原来都是国外电子产品让国人排队仰视，华为手机的“倒反天罡”让国人不得不重新审视华为。**通过品牌高地的势能引爆改变大众消费认知，势如破竹般带动国内市场的热销。华为手机业务团队似乎找到了那把开启品牌高端之门的钥匙，从此一路高歌猛进。**



四、 战略级的品牌投入才能形成长期的品牌优势

视品牌和研发为成本投入，还是将其视为对品牌资产与核心竞争力的投资，这在企业界是截然相反的两种态度。显然，华为认为对品牌的投入是企业提升核心竞争力的关键投资，是一项需要长期坚持的价值创造行为。在品牌营销的投资费率基线上，华为从2011年不足1%提升至2016年以后的5.5%左右，吸引近10家国内外顶尖的广告创意公司和公关公司进行创意广告制作和价值传播，让公关点火之后的品牌热度及情感价值观传递深入人心。5.5%的品宣营销费用长年累月下来所形成的宣传效果已经成了华为品牌一种长期的竞争优势，华为每年上百亿的品宣传播费用，在品牌知名度上和情感价值观共鸣的品牌势能上的提升可想而知。

在将品牌建设纳入企业核心经营战略后，华为手机的品牌投入自然也上升到了公司战略级投资和一把手工程，华为手机将品牌建设进一步分类成品牌营销、产品营销和渠道终端营销以及顾客关系管理。其中，品牌营销主抓整体品牌资产，抓大颗粒度品牌合作和品牌事项，如与徕卡和保时捷设计的品牌合作，与金鸡百花电影节合作的手机影片竞赛以及手机影像大赛，强化了“科技改变电影未来”的品牌联想和摄影拍照技术感知。



品牌营销费用测算图

高达 926 亿元的销管费用，华为广告费占比为 10%，
 相当于 OPPO、vivo 和小米之和



华为影像金鸡手机电影

(1) 高端品牌建设关键在于提供可持续、有意义的品牌附加利益价值

高端化升级远远不是价格上的高举高打和大规模的传播推广，实现手机品牌的高端化升级关键在于回归用户立场和高品质消费本质，即以提供除手机功能之外的品牌附加利益实现品牌势能层次的跃升和超越手机功能属性的溢价。中国很多品牌高端升级乏力，

核心原因在于沿用美国快消品品牌发展模式，注重产品功能利益价值和品牌知名度的推广，缺乏超脱于产品功能之上的情感态度、情绪价值、象征意义、尊重价值、环保健康、人文价值观等品牌附加利益价值构建和表达，导致品牌价值整体不足。无论是有哈苏技术赋能的 OPPOfindx7ultra、被誉为灭霸的 VIVO x100ultra，还是与徕卡建立合作的小米 14ultra，在产品性能、拍照摄影方面都有着出色的表现，为什么在华为 Mate60 回归后也黯然失色呢？核心原因在于这些国产品牌都停留在产能功能价值层次，对品牌附加利益价值的打造远远不足。

在《品牌大师》一书中，品牌资产之父、世界级品牌战略大师戴维·阿克以品牌愿景替代品牌识别，并将品牌愿景置于品牌定位之上，统领品牌管理体系。在戴维·阿克看来，品牌定位构建的品牌功能价值只是不太重要的基础部分，最重要的是基于人类共同价值观形成的品牌愿景，从价值到价值观的认同为品牌提供源源不断的动力。菲利普·科特勒在《营销革命 3.0：从价值到价值观的营销》里指出，功能与情感诉求走入到了同质化竞争，消费者渴望更积极、更主动、更具创造性的价值创造中，而这里的价值就是指满足消费者最深层次渴望与担忧的共同价值观。



当大多数品牌初步摆脱产品功能价值，开始基于消费情感、品牌形象进行高端品牌打造时，华为已经从人文价值观进行品牌势能升维，基于普世价值观展开品牌理念的自信表达与传播。在华为看来，人类的普世价值观一般能涵盖人类的共性诉求。将品牌理念进行拟人化的表达，并与能够把握人类共性的普世价值观结合起来，就能激发全球消费者的情感共鸣和价值认同。



早在 2014 年，华为就花 8 千万巨资买下了励志歌曲《Dream it possible》版权，并在 2015 年请张靓颖改编为中文版的官方 MV《我的梦》。该歌曲将“相信自己、敢于挑战、追逐梦想”的品牌信念完美融入其中，在世界范围内唱响华为的品牌知名度，让华为品牌知名度一度红过 iPhone 的同时，成为彰显奋斗者精神、象征进军高端手机领域的号角，带来超越产品功能属性的品牌附加利益和品牌势能。2014 年的致敬布鞋院士李小文的海报，以及 2015 年在伤痕与优雅视觉冲击下的芭蕾舞脚海报，都在向全世界彰显华为奋斗者为追求极致而痛并快乐着的精神价值，也折射着中国品牌在海外拓展时筚路蓝缕、坚持不懈的精神，与世界上所有辛苦劳作默默付出的人产生情感共鸣。



(2) 高端品牌建设需要关联定位找准参照坐标

“华为生存下来的唯一措施，是向一切先进的老师们学习。”在品牌层面，向谁学习就是在向谁进行关联定位，进而转化和吸收其势能。早年的蒙牛通过一则“向伊利学习，为民族工业争气，争创内蒙古乳业第二品牌”的广告，借助内蒙古草原风吹草低见牛羊的区域心智资源和伊利的品牌势能快速崛起；东阿阿胶以“滋补三大宝：人参、鹿茸与阿胶”的关联定位，帮助全国消费者快速建立阿胶滋补国宝的价值认知回归，进而带动品牌增长。华为早期通过与小米的关联定位，快速构建了从 2B 到 2C 的互联网营销体系和社会关注度。但当战略重心从自主品牌转型发展变为高端品牌升级时，华为所需的关联定位的学习对象也顺势发生变化。

将三星手机和苹果 iPhone 作为关联定位对象时，能快速帮助消费者建立对华为等同于全球高端智能手机品牌的价值认知，从而拉开与国产手机品牌的感知差距。同时，通过与三星和 iPhone 的广告互文、产品对标，华为不仅吸收了强势品牌的势能和国际关注度，更在供应链掌控、生态系统建设、产品功能、用户体验等多个维度找到了生产研发对标指标，从而快速弥补并实现在高端产品上的跟进超越。

华为向超级对手的学习彻底响应了乔帮主“stay hungry, stay foolish”的名言，将对苹果的学习深入到了人文层面。在技术、用户、服务等维度的较量之外，更加关注消费者的心灵感受，开始懂得如何与消费者进行温情对话，这是华为品牌的自我进阶的开始，也是华为手机走向全球对自我价值的超越。



“

有一个老师是很幸福的，可以有学习机会，有做比较的机会。如果从这些角度来说我是果粉呢，也不为过。”

——任正非

(3) 广告策略改变：从价值到价值观传播让科技更有温度

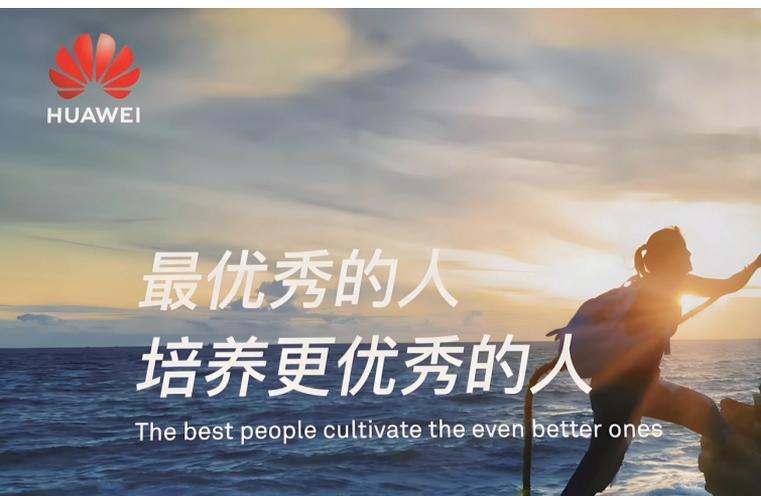
在接受《胡润百富》采访时，余承东坦言 2B 和 2C 是两套完全不同的思维模式。华为专业严谨的品牌形象仍旧停留在 2B 领域，包含科研能力、创新能力、低调作风等。但在 2C 领域还需要表现更多，它是有温度、有情感连接、有亲和力的。在二者的结合上，要在原有的专业元素里添加消费者喜爱的成分。

在学习苹果的过程中，华为消费者业务前 CMO 张晓云认为苹果的品牌运营有很多方面值得借鉴。比如怎么处理好品牌认知，怎么通过漏斗将品牌认知传递到不同的市场，怎么进行企业文化的建设和传播。华为的成功是品牌的成功，不仅是发展道路、发展战略的成功，更是文化建设的成功。在进入大众消费市场后，文化的建设让品牌沉淀并显现出溢价的效应。当《点亮你的生活》等广告片出现时，消费者不会再觉得华为是一个木讷的理工男形象，而是与自身文化连接，多层次倾听大众声音，有着对更年轻更多元的文化包容性。

从 2016-2019 年，是华为在品牌高端化建设上迈上新台阶的阶段。华为不光传递产品价值、服务价值，而是以科技之力传递精神人文价值。



华为手机最大的广告策略改变，在于将品牌的建立和企业文化的建设合而为一。在华为看来，二者从来不是孤立分开的，而是一体两翼的存在，核心在于品牌价值。国内绝大部分企业将企业文化建设与品牌建设分开交给不同的部门，导致从一开始就缺乏体系化的品牌管理。他们认为品牌是务虚的，企业文化则更加务虚。而华为则强调，品牌人要树立一个意识，就是品牌内容的构建、品牌价值的传播有一个重要的维度，那就是企业内部的文化价值观。要让企业文化价值促成市场营销和品牌建设。优秀的企业文化能够产生积极的促进和推动作用，有效提升用户对企业的立体认知，增加用户对企业的价值认同感，从而实现企业产品与服务价值的提升，有利支撑品牌对外传播时的价值实现。



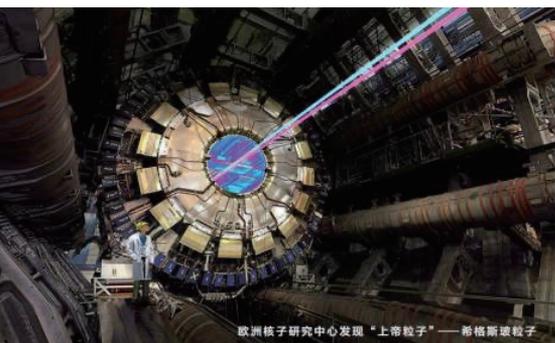
华为手机后期的公益广告《最优秀的人，培养更多优秀的人》，逐一致敬了各个哲科大师，与乔帮主复出时的苹果广告有异曲同工之妙。企业文化的建设，帮助华为品牌在高端人群中强化了信赖感和受尊重程度。

华为手机在广告策略上的第二个改变,是从品牌层面的家国故事情怀回归产品层面的人文关怀的改变。在不同的国家,华为手机一开始有意选择该国的英雄式人物来诠释品牌。如在东北欧市场选择著名足球运动员罗伯特·莱万多夫斯基,以历经伤痛从乙级队重返甲级球队的励志故事来诠释“Make it Possible”。随后华为手机发现品牌不应该过多走纯品牌的情怀路线,而是要顺应市场思维直接突出产品的人文价值。于是 P9 的“瞬间定格世界角度”,Nova 的“美好,触手可及”海报相继诞生。从英雄式人物的情怀到普通人的情感展示,这是华为广告上的第三个转变。从 2016 年后,华为开始讲述普通人的情感,增进与消费大众之间的情感共鸣。如《Be Present》的品牌广告描绘了一家人对手机的依赖,但在圣诞节时鼓励大家放下手机感受家人在一起的温暖。该广告柔化了华为手机的品牌形象,强调回归生活的温馨情感,成为 2016 年年底 YouTube 在欧洲地区最火的圣诞视频之一,为华为品牌带来了数千万的人次的品牌露出和情感认同。



华为广告策略的第四个改变,是从单一的文化传播向文化互融改变。面对行业总体销量腰斩和名酒高端化发展,中国白酒行业是除烟草行业以外最早启用文化战略的行业,也是大张旗鼓跟随“一带一路”进行国际化宣传最多的行业。但遗憾的是,白酒行业的出海宣传,大部分以本国文化、本土地域文化为主,对不同国家、不同民族的文化习俗适应性和认可度考虑有限。华为的广告策略与白酒企业有着明显的不同,依托于战略级的品牌营销宣传投入以及近十家顶尖广告创意和公关传播公司的合作,在国际宣传方面非常注重与地域性、民族性的文化融合。将西方舞姿的柔美和中国太极刚柔并济相结合的舞蹈,在舞蹈节拍中展示手机性能,一举打破了白酒行业出海只谈中国文化的陌生感,华为手机以文化交融的隐喻便于全球消费者理解认同。

最后一个广告策略改变，在于从理工男思维转为戏剧性思维。在故事短片里，《还好不是我的活儿》展示出华为手机“讲段子讲情怀，有场景有共鸣有反转”的故事技巧。通过一位广告人根据甲方爸爸各位领导的意见进行反反复复修片的无奈，和超大内存发送失败的崩溃展现得淋漓尽致。最后突出华为手机大文件快传功能时，让人在情感共鸣的认同中接受了功能价值。在品牌海报里，继布鞋院士和芭蕾舞后，上帝的脚步声、瓦格尼亚人在刚果河里捕鱼、“花蝴蝶”乔伊那 0.01 秒突破等海报，展示华为在关联热点事件中“有故事、有内涵、易理解”的创意领先性；在《想把我唱给你听》《这份消息不只为你》《Mate60 昆仑玻璃》等产品广告中，华为同样打破了定位式广告的生硬教条，利用童年追忆、工作场景的共鸣和反转突出产品特点，让科技有温度。从产品功能走进消费大众的生活场景，华为的广告一次次讲述着日常的喜怒哀乐，也展现着每个人背后平凡而又不平凡的精神人文价值。



欧洲核子研究中心
致十年的厚积薄发
隐约听到了上帝的脚步声



同样是做广告，华为手机是少有的被网友戏称为“被手机耽误的广告公司”，这其中的差别在于广告策略上。华为做广告的目的不是单纯讲述产品功能追求品牌知名度，而是构建华为手机品牌不同层次的附加利益。华为的 MV、故事短片、海报，都是对品牌精神和企业文化的展现，在对产品功能价值的戏剧化表达基础之上，有着不止于情感利益和象征意义的品牌附加价值，更包含着超越自我层次的社会人文价值。从产品层面的遥遥领先、黑科技创新，到精神层面的爱国自尊、奋斗不屈等，华为手机通过广告和公关构建了强大而积极的多维度品牌联想，这是华为区别于国内其他品牌的重点，也是 99% 的品牌难以超越或者模仿华为的原因。

(4) 领导人代言打造极致品牌信任状和传递品牌精神

在 2017 年的消费者 BG 年中市场大会上，任正非先生强调“不要狭隘地将品牌理解成广告，不要理解为要投入很多钱才能建立品牌。广告是必需的，但只是手段之一。处处、时时都是品牌。”

相较于明星代言，企业家为品牌代言更具有真实性和感染力，更能彰显品牌精神、提升品牌势能并引发社会性传播。

作为国内排名第一的手机业务负责人，余承东一直以高调敢说的性格闻名，粉丝都亲切地称他为“余大嘴”。尽管对余总本人而言，他的说话风格只能算不低调，但对媒体传播而言，高调是高尚者的通行证，不高调连报道机会都没有。余承东的“嘴炮”能力，常常为华为带来热搜传播。在 2012 年刚到华为终端业务就任时，对缺乏品牌效应的华为就立下了“确立硬件世界第一的目标”Flag；在 2015 年刚通过 Mate7 获得成功时，就喊出了“未来，我们的主要对手是西方公司，而不是中国公司。未来三到五年多数中国智能手机厂商将消失，我们将成为市场领军者”。到 2016 年，更是直接喊出了超越苹果和三星的豪言。在 Mate40 的发布会上，14 次遥遥领先的“余音绕梁”更是成为网络金句，让余承东成为华为科技创新的“嘴替”和极致信任状。

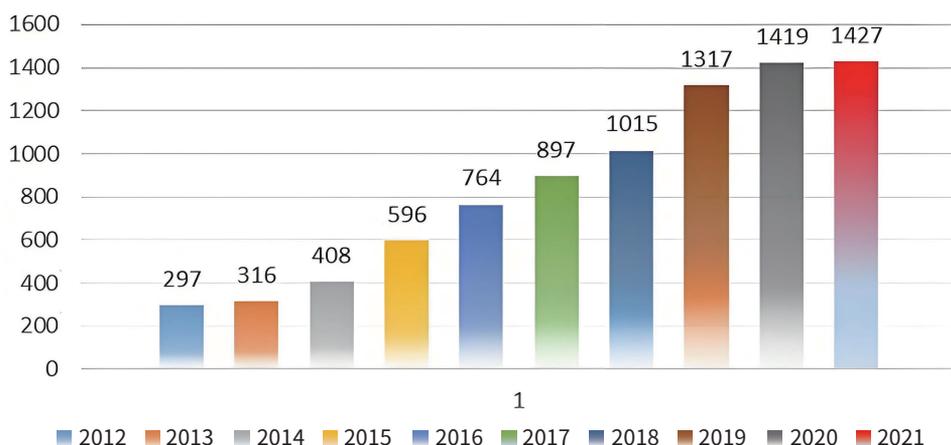
任老爷子则是华为管理和企业文化筑基的典范形象，无论是在食堂排队打饭、一个人拎行李箱，还是三更半夜在虹桥机车排队打车、日常开二手车挤地铁。企业家日常的低调朴素与亲力亲为，比一百次媒体传播的奋斗者精神更打动人心，更能激发社会公众对华为奋斗者精神的认同感。



(5) 世界级水准的研发投入才是企业核心竞争力的保障

华为在研发上的战略级投资更加不可小觑。2012 年以后的四年间，华为手机的研发费用达到了 9 亿、72 亿元、85 亿元和 112 亿元，基本上每年会将 10% ~ 15% 的收入投入研发。2008-2018 年，华为累计投入研发费用超 3100 亿元。在竞争对手纷纷削减研发费用时，依旧加大研发投入构建核心竞争力。即使是在被美国制裁后营收同比下降的 28.6% 的 2021 年，华为依然对研发的投入有增无减，成为国内唯一一家研发投入进入世界前十并排名第四的企业。即使是这样大规模的研发投入，华为创始人任正非仍然表示：“我们投入还不够，还没有完全能把握人类社会发展的机会点。苹果公司很有钱，但是太保守了；华为没有钱，却装成有钱人一样疯狂投资。如果苹果公司不敢投钱，就只能跟着我们，华为就会变得像苹果公司一样有钱。”华为的战略级研发投入不仅打造出继麒麟芯片后的又一要素品牌“鸿蒙”，也在 iPhone 失去乔帮主的创新不足时期，在 5G、快充、摄影拍照、美学设计等方面取得巨大创新突破。

华为历年研发投入与世界排名变化图



华为上升至第二，
 研发投入达到 174.6 亿欧元
 (约合人民币 1259 亿元)

Table 1.4 – Top 10 investors in R&D in SB2021 and SB2016

Rank-SB2021	Rank-SB2016	Company	Country	Sector	R&D-2020 € million (SB2021)	R&D-2015 € million (SB2016)	CAGR %
1	4	ALPHABET	US	ICT services	22,470	11,050	15.3
2	8	HUAWEI	CN	ICT producers	17,460	9,467	13
3	5	MICROSOFT	US	ICT services	16,882	10,624	9.7
4	2	SAMSUNG	KR	ICT producers	15,895	11,080	7.5
5	11	APPLE	US	ICT producers	15,282	8,186	13.3
6	29	FACEBOOK	US	ICT services	15,033	4,824	25.5
7	1	VOLKSWAGEN AG	DE	Automobiles	13,885	13,672	0.3
8	7	ROCHE HOLDING AG	CH	Health	11,247	9,176	4.2
9	3	INTEL CORP	US	ICT producers	11,047	10,382	1.2
10	9	JOHNSON & JOHNSON	US	Health	9,909	7,412	6
18	6	NOVARTIS	CH	Health	7,114	7,335	-0.6
11	10	TOYOTA	JP	Automobiles	8,620	8,159	1.1
Total Top 10					149,109	98,357	8.7
Total top 2500					908875	2006222	5.5
Share of Top 10 in Total Top 2500, %					16.4		

五、 制定行业标准带来技术领先的底气

在商业界一直有“一流企业定标准、二流企业做品牌、三流企业做产品”的说法，行业标准的制定是领导品牌维护行业正向发展的重要手段，也是最能彰显行业地位和品牌势能的表现方式，更是参与国际竞争的重要方式。在 1G-4G 时代，通讯标准的争夺要中国企业付出了无数的血和泪；在其他行业，所谓的环保标准、安全标准更是成为外企打击中国企业的必备要素，仅有少数家电企业能有效利用行业标准让外资撤柜。华为早在 2009 年就跳过 4G 技术开始进行 5G 研发，10 年时间里投入 40 亿美元，到 2019 年拥有 2500 多项 5G 基本专利，占比达到 20% 位居世界第一。在 2018 年的全球通信技术标准 5G 方案大战中，华为的 5G 技术击败欧美列强成为国际标准，更在 2020 年定义 5.5G 标准。5G 标准的引领使得中国企业在物联网和行业、产业智能升级方面拥有了更多的参与权和话语权，让通信标准成为中国争夺全球经济话语权的国家战略。5G 技术的领先，让华为在 Mate20X 和 Mate30 两部手机里重新定义了智能手机，以智慧生态开启了对未来科技生活的想象大门，更实现了“出国囤几部华为手机能挣机票钱”的品牌承诺，试问如何以豪迈姿态引领国货崛起有谁能做到？

华为 5G 技术的领先和标准制定，极大增强了民族自信和中国科技自信，华为手机以企业身份实现了媲美神舟 7 号载人航天、天宫空间站和嫦娥探月等国家级工程的科技进步，与埃隆·马斯克的两大科技创新有着同样重要的意义。但也因此，华为迎来了美国的封杀。

六、 重视顾客消费体验感知与顾客关系提升

在 20 世纪 90 年代，现代营销理论获得显著突破。其一，品牌理论先后历经品牌形象 - 品牌认知 - 整合营销传播以及品牌资产等阶段，且日臻完善；其二，关系营销确立了全新的理论模式。然而，在凯文·莱恩·凯勒看来，品牌的专业知识貌似缺少一条核心主线。故而在“基于顾客的品牌资产 (CBBE) 理论”中，使二者得以贯通。关系营销与品牌资产皆指向顾客关系和顾客价值，构建起现代品牌理论的核心。其后，品牌关系超越品牌识别，成为品牌传播的全新要义。于品牌理论及战略思想范畴，呈现出“从自我到关系”的重大转变，达成从“感觉 - 满意 - 体验 - 依附 - 浸合”的品牌关系发展进程。以落后态势为起点的弱势品牌，倘若能够着重提升品牌的满意度与忠诚度，构建全新的“顾客 - 品牌关系”，则能够助推弱势品牌创造全新的品牌价值，实现逆袭式增长。

在 2017 年的消费者业务各级团队座谈会上，轮值 CEO 徐直军先生旗帜鲜明地提出了高端化品牌要重视消费者体验感知并重视品牌 - 顾客关系，同时在经营业绩良好的情况下对终端消费者业务进行了一针见血的战略审视与批判。

“从全球市场来看，在我们加大了向消费者的零售体系建设、渠道体系建设、服务体系建设的投入后，我们全球智能手机的销售和份额有了较大的增长。但近一年来，尽管我们也继续在加大体验店、专区专柜的投入，但并没有形成环比增长的大趋势……地面覆盖不断增加，但增长变得越来越缓慢甚至停滞不前。这种情况下，我们必须思考，问题到底出在哪里？从我的视角来看，我们当前以及面向长远最需要解决的问题，就是如何在全球真正把‘HUAWEI’打造成一个高端品牌。现在之所以出现增长缓慢甚至停滞不前的情况，我认为关键在于我们没有构筑起足够的品牌拉力，仅仅靠地面覆盖的推力，很难在众多品牌的同质化竞争中脱颖而出。作为一个消费品公司，品牌是最核心的资产、最核心的竞争力、最核心的战略，所有的事情都应该围绕品牌来开展。只有构筑起强大的品牌拉力，我们的地面覆盖才会更高效、才会有更多产出、才会给我们的产品带来溢价。否则，再多的投入也很难转化为收入和利润的显著增长。但事实上，我们整个消费者业务团队并没有把品牌作为核心战略来推进。我们消费者业务的所有事情并不是围绕品牌来开展，可能我们更多是围绕‘如何多卖产品’来开展。我们很多人对品牌的理解还停留在广告宣传和营销传播，没有建立起品牌是包括产品、公司形象、营销传播、消费者的购买体验和服务体验等所有消费者能感知的要素总和的概念。我们现在甚至对品牌还缺乏最基本的管理。”



华为轮值 CEO 徐直军

1、把品牌作为核心战略来推进，面向全球打造高端品牌，构筑起强大的品牌拉力来拉动我们的收入增长、份额提升和价位提升。

2、真正关注消费者的购买体验、产品使用体验和使用产品过程中所享受到的服务体验，支撑我们面向全球打造高端品牌。

消费者的体验主要包括三方面：

一是我们的产品本身带给消费者的体验；

二是消费者在华为体验店、专区和专柜购买华为产品的购买体验；

三是消费者在使用华为产品过程中所享受到的服务体验，包括我们的在线升级服务、云服务、售后维修服务、线上服务等。

3、摒弃急功近利，立足长远，把终端业务打造成可持续发展的业务。

徐直军谈到成为高端国际化品牌，需将品牌作为核心战略推进，打造高端品牌来拉动增长。首先要重新定位 MTK 组织，转变其导向。从今往后，各级要优先进行组织、队伍与能力建设。其次要关注消费者体验，为打造高端品牌提供支撑。当问及终端业务主管相关问题时，回答不理想，这意味着其不清楚消费者体验。全球多个国家建有体验店，中国有两千多家，但存在诸多问题。中国区作战重心过高，人力配置失衡，这种阵型不适应业务本地化，不能应对变化以及提升消费者体验，引发了华为消费者业务的变革意识。

2018年，在华为消费者业务召开的内部最高规格质量大会上，华为消费者业务 CEO 余承东先生率领华为消费者业务管理团队做了质量宣誓，强调“以消费者为中心，用质量和体验捍卫品牌”。

其中包括有：

- (1) 以消费者为中心，所有的质量围绕消费者全场景智能体验战略来实施；
- (2) 增长的重要基石是质量，这个质量不是狭义的产品质量，而是整个用户体验的质量；
- (3) 在华为，质量的概念是全流程质量的概念；
- (4) 消费者 BG 的质量战略，**是以消费者为中心，立足“喜爱”“信赖”，以 NPS 净推荐值和 FFR 市场返修率为牵引**，以产品与解决方案、用户经营为主线持续构建质量优势，强化用户生态和产业链质量共建，推进大质量建设，成为行业高质量的代名词，激发消费者因高质量选择华为品牌；
- (5) 不管做什么领域，都要对标业界标杆，超越所有竞争对手，甚至超越满分。如果没有这样的追求，我们不可能取得更突出的成绩。

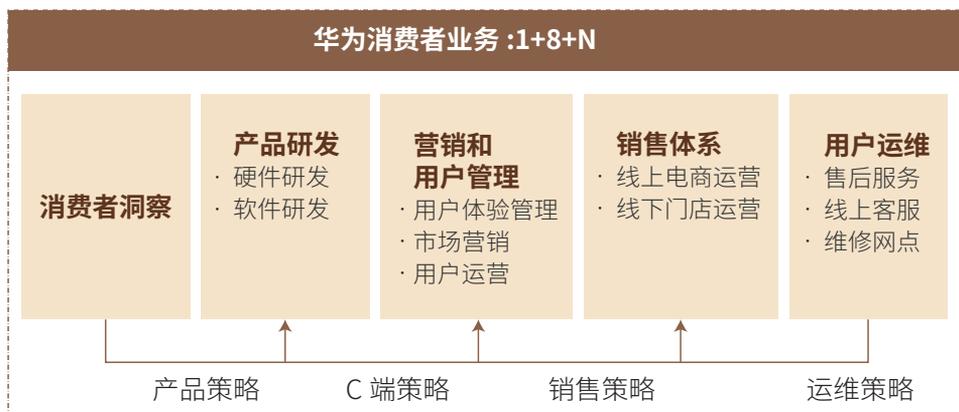
同时强调，把消费者为中心这个要求融合在日常管理之中，不断同步各个层级的意识。在具体动作上体现为：

- 学习行业标杆，国内的小米和国外的苹果，重金挖苹果的人过来提升华为产品的客户体验；
- 每个管理者和一定级别的技术专家，每年必须到销售和服务一线，做促销员或者服务维修工程师，直接服务消费者；
- 为了避免忽略售后，要求各个主管每个月必须亲自服务一位投诉的客户；同时，还要求主管实名开通微博账号，直接与消费者互动沟通，随时随地倾听消费者的需求；
- **2014年，引入 NPS (Net Promoter Score, 净推荐值) 指标牵引大家关注用户体验，找到用户反映的 Top 问题；**
- **专门建立了一套 VOC (Voice of Customer) 用户声音系统，将用户的意见和建议纳入 IT 平台，指引各项指标的改进；**
- 为了更加贴近消费者，成立了面向用户的组织，包括用户调研团队和区域产品中心，让手机的设计更贴近当地消费者的使用习惯和体验，比如为了让自拍效果更佳，成立了专门的自拍体验小组，测评手机的自拍功能；还组建了抢红包、高铁不掉话等几十个专项工作组，持续改进功能，满足消费者不断提升的期望；
- 持续打造核心技术能力，提升消费者对品牌的满意度与忠诚度；
- 进行有温度的营销，拉近与消费者之间的距离。

自 2012 年实施自主品牌转型起，为配合品牌整体打造高端路线，华为手机构建了消费者运营体系。基于“产品质量和用户口碑为上”的策略，此阶段重点抓好用户体验和售后服务。然而，当时的社区规模较小，主要通过线下方式（门店、座谈会）和实地考察来获取产品使用反馈，持续迭代产品功能和服务。到 2017 年，在推出数款 P 系列和 Mate 系列的明星产品后，华为的消费者运营体系逐渐成熟，此阶段更注重产品规划的前瞻性。2018 年以后，随着用户体量的扩大（4.5 亿花粉用户）以及华为生态内各类数据点的打通，华为的用户标签体系日益成熟。基于花粉社区、线下门店、售后服务、华为自有 APP、手机 SDK 等数据来源，华为为消费者洞察小组将用户细分为 200 多个标签，最终形成涵盖资讯获取、消费习惯到最终消费决策的全链路 4D 用户画像。



基于 4D 用户标签体系的消费者洞察，做好主动 + 可预见性体验优化的用户体验管理以及市场营销的精准触达。



在华为品牌高端化发展过程中，原华为消费者 BG 全球营销管理部部长有过“产品打爆、塑造品牌、阵地牢固、渠道健康”四点总结。其中的阵地牢固，就是在终端体验店上做好顾客体验，深化顾客关系。

2020 年 8 月，华为终端客服官方微博宣布服务日活动将延长至 2021 年 9 月。实际上自 2017 年 9 月起，华为每月均会在服务店举行“服务日”活动。在用户忠诚度和口碑推荐值方面超越 iPhone 后，打造中国手机服务市场的标杆，将高品质、有温度的服务传递给顾客，进行强化品牌顾客关系。

在便捷性方面，2023 年华为服务店超过 2100 家，覆盖全国 99% 的地级市和 92% 的县区，让服务网点就在家附近。同时线上提供 7×24 小时服务，通过电话、官网、小程序、APP 保证任何时候有问题反馈都有专人进行服务响应。为在服务过程中给消费者留下温暖回忆，华为在专业方面提供最好的服务保障，线下服务工程师超 80% 具备国家智能终端应用维修师认证，线上服务站点 100% 通过国际权威标准 COPC 认证，实现员工素质与售后保障遥遥领先；在服务温度方面服务店不仅配备各种高科技、智能化、自动化设备，更针对消费者需求洞察推出了“快递寄修双向免费”，低成本换电池、修主板屏幕、升级内存等维修方案。更有特色的是，华为服务除了类似感恩回馈季，可免费贴膜的服务日、春节不打烊、爱心驿站等特色服务活动之外，还有深受用户喜爱的华为讲堂，针对老年人手把手的功能教授，针对年轻人的科技知识启蒙，都是市面上少见的科普推广活动。让服务不局限于售后和产品，真真实实对接顾客需求。在服务标准方面，对全国数千家服务机构进行标准统一。从门店形象、SI 规范与迭代、服务店现场管理细节进行标准细化，设立 15 类 114 项共近千条的现场管理标准，覆盖维修规范、物品陈列和 SI 规范、仪容仪表仪态规范等各个领域，真正实现标准化和专业化的服务。

2023 年，余承东宣布华为的手机返修率从高出 iPhone 好几倍变为低于 iPhone 好几倍。这一突破对品牌口碑和客户关系有着重大意义，避免了小米因高返修率损害顾客关系冲击高端市场的隐患。通过将服务作为战略级的动作，华为在产品、广告、公关之外增加了与消费者的连接方式，提升了消费者对华为的感知质量与顾客关系，带来了超越 iPhone 的忠诚度和推荐度。



七、引发民族情绪，从国产知名品牌进化为国家品牌

在孟晚舟事件之后，面对美国的封锁打压，华为以明朝开国皇帝朱元璋的《永竹》“雪压枝头低，虽低不着泥。一朝红日出，依旧与天齐！”作为门头诗，表达重压之下誓不屈服和藐视一切困难坚信胜利的决心。在 2020 年 5 月 15 日美国商务部第六次延长对华为的临时许可证，意图打击华为芯片的供应链时。华为于 5 月 16 日上午发布二战战损飞机的海报，把华为终端业务比作那架千疮百孔的飞机，把芯片比作发动机，终端生态比作油箱，以德国士兵畏惧的伊尔 -2 战机及其在前苏联卫国战争中的卓越战绩，向世界展示不屈的精神。

门头诗及系列磨难海报将华为的品牌命运与国家科技创新和民族命运紧密关联，让不屈不挠的奋斗者精神与爱国的民族情绪及民族自尊心进行关联，成为民族精神的代表，引发了比王老吉汶川捐款、鸿星尔克捐款和娃哈哈抢购更广泛而深刻的社会关注度，一跃成为国家品牌。

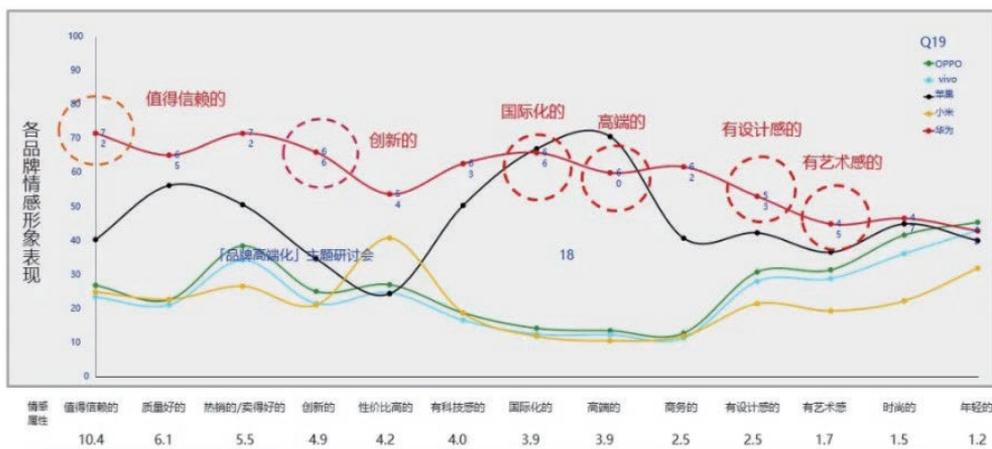
继 2022 年思科诬告华为侵权让华为通信业务享誉国际后，特朗普让全世界都知道华为 5G 技术的领先，需要美国及其盟友举国之力进行打压。任正非先生说：“我们取得很大成功，首先要感谢特朗普先生。因为他在全世界有那么高的威望，他那么重视华为，本来很多人不知道华为，或者将信将疑，特别是中国也有一部分人不相信华为，觉得华为是不是在忽悠。”“特朗普‘举棒一打’，别人就觉得华为原来还这么厉害，还不赶快买华为的设备，还等到什么时候？应该是特朗普先生帮了我们大忙，这一点我们要感谢他。”

中国驻加拿大大使卢沙野也表示，感谢美国免费给华为做广告，现在全世界都知道华为5G了。由此华为的公关宣传新增了时政回应技巧，借助雷蒙多和耶伦访华时的嚣张气焰进行巧妙回击，让美国成为华为在世界的免费品牌代言人，进行提升品牌势能。



八、高端转型效果：成为与iPhone分庭抗礼的全球高端品牌

在高端化的品牌价值创造和民族情绪引领下，华为手机逐步形成了值得信任的自主品牌认知和高端时尚、科技智能的品牌形象，品牌形象从2012年的低价、买得起的国产手机变成了后来的高端和国际化，到2018年变为值得信赖、引领创新、高端品味、富有艺术感。P9的上市一扫华为原来中低端的品牌印象，使华为在东北欧的市占率从2014年底的2.6%增长到2016年底的20%以上；到2017年，华为超越iPhone成为世界第二大智能手机品牌。



整个高端化的发展时期，是华为品牌形象变化最大、品牌势能提升最快、大众消费感知最明显的时期。在品牌知名度上，来自品牌调研机构 Ipsos 的报告显示，2019 年华为全球品牌知名度为 93%，比 2018 年增长 4 个百分点；全球消费者品牌考虑度则从 2018 年的 49% 提升至 2019 年的 58%。在口碑力方面，成为奖项收割机的金牛产品，让消费者大众对华为手机的摄影能力、美感设计、流畅度、性能和创新力赞不绝口；在联想力方面，造就了科技创新、人性设计、高端时尚的品牌联想，也在经历封杀期间构建起国货之光的爱国精神和奋斗者精神联想。此时的华为，已经远超国内同行拥有与 iPhone 分庭抗礼的品牌势能。

早期，国内手机品牌普遍采用高通骁龙芯片。手机配置如同电脑配置，已形成同质化、模块化的装配。为何华为的品牌势能能迅速超越国产品牌，并与外资品牌正面对抗呢？这背后的差距在于不同的品牌打造方式和价值创造方式所积累的品牌势能有所不同。小米手机通常采用口碑裂变的方式，以硬件发烧友作为源点人群来突破，大量的品牌宣传集中在产能功能价值层面。VIVO 和 OPPO 在功能机时代就习惯以明星代表的方式宣传品牌，在“充电五分钟，通话两小时”闻名全国后，以明星形象讲述拍照、音乐、快充等产品功能已成常态。即便在高端旗舰系列，其品牌仍极其侧重产品功能价值的表达。反观华为手机的崛起，并非仅仅以明星代言品牌形象和互联网口碑作为品牌创建与打造的唯一手段，而是基于出色的感知质量以及超越产品功能利益的多层次、多维度品牌附加利益的多达十余种价值创造方式来强势创建品牌。华为手机品牌为用户的产品体验价值赋予了额外的情绪情感价值、审美尊重价值、人文关怀、爱国尊严、自主奋斗等品牌附加利益，构建了积极有益、丰富多元的品牌联想，在知名度和认知度之外，形成了超越对手的满意度和美誉度，还积累了海量的忠诚用户。相较于小米手机所代表的品牌口碑模式以及 OPPO 手机的品牌认知和形象模式，华为手机显然走出了一种全新的品牌发展模式。并且，这种模式使其能够在与小米、OPPO 等众多国产对手的拦截以及苹果、三星等国际品牌的围堵中成功突围，实现既定的转型升级战略目标。百思特咨询将其称为价值创造势能致胜模式。





4

CHAPTER FOUR

跨品类发展： 涅槃重生的王者归来期 2020年末至今

跨品类发展：

涅槃重生的王者归来期

从2020年末至今，是华为的跨品类发展和涅槃重生的王者归来时期。美国的封锁打压，对华为的消费者业务产生了巨大影响。华为的消费者业务营收占比从巅峰时期的54%下滑至2021年的38%，2020年的全球手机出货量同比下滑21.4%，到2021年即便加上荣耀全球手机的出货量依然跌出前五，华为亟需寻找新的增长点。从2002年收入出现负增长时进入手机行业，到2010年因利润薄如纸和通信业务地域扩张见顶，发力智能手机；从低端智能手机难以脱颖而出，全力发展高端智能手机，再到手机业务被限制寻找跨品类的增长，不难看出华为面向终端消费业务的每一次品牌变革都与外部竞争环境的变化息息相关。古语有云，生于忧患死于安乐。在《创新者的困境》一书里，深度探讨了大企业往往因现有市场的舒适区错失创新性的技术和市场机遇。一个伟大品牌诞生离不开外部环境给予的压力和竞争对手的刺激。没有可口可乐的鞭策，百事可乐早已被收购；没有法拉利的傲慢，就不会有兰博基尼的诞生；没有BBA在燃油汽车领域的成功，就不会有中国“蔚小理”在新能源汽车上的弯道超车。美国霸权遭遇华为技术领先挑战，美国以举国之力，单独对一家企业进行限制，华为的国际待遇可谓绝无仅有。1500个日夜，100条制裁措施，美国的打压反而造就了更加强大的华为。在手机领域，华为的品牌势能并未伴随着销量的下滑而下滑，反而通过要素品牌打造、战略级公关、供应链升级和美学设计升级让势能要素更为全面、势能层次更强大。



一、要素品牌打造：山海经的命名注册是中华文化的浪漫与大道至简的品牌管理

在要素品牌打造上，继麒麟芯片和鸿蒙系统之后，华为推出了昆仑玻璃、玄武架构、灵犀通信、超光变 XIMAGE 影像多个要素品牌，在抗摔、耐磨、通信信号和摄影拍照的顾客价值方面取得突破性创新，让超级材料成为高端手机的标配，更引领魅族泰坦玻璃、小米龙晶玻璃和相关卫星通话的问世，为国有品牌崛起指明道路。

麒麟（移动终端芯片）、鲲鹏（服务器芯片）、昇腾（人工智能芯片）、凌霄（Wi-Fi）、鸿蒙（操作系统）、昆仑（玻璃面板），网传华为注册这些名字把山海经都翻烂了。鸿蒙在神话中表示一种原始混沌的局面即将被打破，寓意操作系统的突破和创新；麒麟是神话中的瑞兽，代表吉祥和美满，寓意芯片事业人才杰出、技术领先的时代已经到来；玄武在神话中是防御力最强的瑞兽，以玄武命名的架构机身有着出色的防尘防水、抗摔护卫数据安全的能力……一个好的要素品牌名字，既是山海经为代表的中华文化演绎，也是独属于中华文化对品牌联想的浪漫。如此之多的要素品牌命名，对一般企业而言恐怕早已混乱不堪，甚至起的品牌名自己员工都记住。然而，华为却能够使众多要素品牌井井有条，不仅易于记忆，还始终保持着积极的品牌联想，毫无违和之感。这充分反映出华为在品牌管理方面已然达到了颇高的造诣水准。

申请/注册号	国际分类	申请日期	商标名称
7356488	42	2019年04月08日	紫龙
7356470	42	2019年04月08日	威风
7356402	42	2019年04月08日	浩天
7354753	42	2019年04月08日	青鸟
7353086	9	2019年04月08日	青鸟
7351538	9	2019年04月08日	鸿蒙
7351448	42	2019年04月08日	紫微星
7351137	9	2019年04月08日	紫微星
7350664	9	2019年04月08日	耀芒
7350175	42	2019年04月08日	灵犀
7350062	42	2019年04月08日	华为方舟
7349833	9	2019年04月08日	WIN-SNAKE
7349485	42	2019年04月08日	海蓝兽
7349178	9	2019年04月08日	狮脊
7349160	42	2019年04月08日	火龙
7348881	38	2019年04月08日	华为方舟
7348042	42	2019年04月08日	HUAWEI WIN-SNAKE
7347838	9	2019年04月08日	金剛
7347715	38	2019年04月08日	HUAWEI ARK
7347711	38	2019年04月08日	华为方舟编译器
7347366	42	2019年04月08日	华为一碰传
7346846	42	2019年04月08日	CAN-DRAGON
7346448	9	2019年04月08日	HAETAE
7344930	9	2019年04月08日	火龙
7342645	42	2019年04月08日	昆仑
7342609	42	2019年04月08日	耀芒
7342519	42	2019年04月08日	狮脊
7342005	9	2019年04月08日	COR-TIGER
7341706	9	2019年04月08日	紫龙
7341704	9	2019年04月08日	海蓝兽
7341541	9	2019年04月08日	威风
7339796	9	2019年04月08日	灵犀
7333293	16	2019年04月04日	HUAWEI LITEOS
7333067	42	2019年04月04日	青牛
7332711	9	2019年04月04日	麒麟
7332705	42	2019年04月04日	角虎
37331480	9	2019年04月04日	朱雀
37331362	42	2019年04月04日	腾蛇
37331303	9	2019年04月04日	青牛
37331261	9	2019年04月04日	青龙
37328311	42	2019年04月04日	青龙
37327981	42	2019年04月04日	朱雀
37327973	42	2019年04月04日	当康
37327972	9	2019年04月04日	当康
37324203	42	2019年04月04日	玄武
37324188	9	2019年04月04日	丹雀
37324079	42	2019年04月04日	华为苍穹
37323161	41	2019年04月04日	HUAWEI LITEOS
37322648	9	2019年04月04日	玉京
37322353	9	2019年04月04日	CLOUDBACKBONE
37320849	9	2019年04月04日	白虎
37319002	42	2019年04月04日	华为鸿蒙
37319001	9	2019年04月04日	华为鸿蒙
37318998	9	2019年04月04日	鸿蒙
37318928	9	2019年04月04日	灵犀
37317250	38	2019年04月04日	HUAWEI LITEOS
37313455	42	2019年04月04日	麒麟
37313449	42	2019年04月04日	丹雀
37313216	42	2019年04月04日	灵犀
37312815	42	2019年04月04日	鸿蒙
37312813	9	2019年04月04日	LIVESITE
37312804	9	2019年04月04日	麒麟
37312803	42	2019年04月04日	苍穹
37312483	9	2019年04月04日	华为苍穹
37311749	9	2019年04月04日	HUAWEI LITEOS
37309178	9	2019年04月04日	腾霄
37309023	35	2019年04月04日	HUAWEI LITEOS
37308801	9	2019年04月04日	苍穹
37307624	42	2019年04月04日	白虎
37307208	42	2019年04月04日	玉京
37306435	9	2019年04月04日	玄武
37306183	9	2019年04月04日	角虎
37306181	42	2019年04月04日	腾霄

三、 美学设计融入品牌精髓

常态的美学设计并未上升到品牌战略层面，停留在视觉审美的使用价值层面。随着国潮文化的诞生，新一代的消费者更愿意购买符合他们情感态度和价值主张的品牌。这种品牌往往通过独特的美学设计，给消费者带来差异化的价值。当美学设计理念融入品牌精髓之后，便如同金风玉露的相逢。



天津



上海



杭州

在美学设计上，华为不仅在天津、上海、杭州和太原等城市打造城市文化地标，深度展示光影科技和色彩美学，更将品牌精神与产品配色高度结合，促使华为手机从性能遥遥领先的产品功能价值层次向更高的人文价值观层次升维，进一步强化了品牌的附加利益。品牌价值是品牌势能的基础，也是驱动消费者认同、喜欢乃至崇拜品牌的主要力量。越是高端的品牌，越要注重从情感情绪和价值观的精神利益点进行品牌价值表达。停留在产品功能特性的利益层次，品牌势能难以支撑企业百亿千亿规模发展。从 Mate40 代表胡杨精神的夏日胡杨和秋日胡杨配色，到 Mate50 昆仑精神的昆仑破晓黑、昆仑霞光橙，以及 Mate60 奔腾精神大地色卡的雅鲁藏布江青、帕米尔高原白、南糯山珍稀紫雅茶树的南糯紫和丹霞地貌历经岁月沉淀沉稳内敛的雅丹黑，均让美学设计“以美传情”“以情共鸣”。



Mate40 胡杨精神的
夏日胡杨和秋日胡杨配色



Mate50 昆仑精神的
昆仑破晓黑、昆仑霞光橙



Mate60
奔腾精神大地色卡

四、 战略级公关：主动进攻扬国威树尊严

对华为手机品牌势能提升作用最大的当属战略级公关，以最少的品牌宣传费用，一次次刷新了行业人士及消费大众对华为的认知。一次文化 IP 的打造，通过保护现实长城、构建数字长城的方式，使华为向长城 IP 关联借势，彰显出科技实力与爱国情怀；“我有一片胡杨林”公益活动与《胡杨林》纪实短片、携手探险协会穿越昆仑密道“始于昆仑，跨越山海”的视频以及《致敬奔腾不息的力量》宣传片，在突显摄影科技和产品品质的同时，让胡杨精神、昆仑精神和山河同心奔涌向前的自强不息精神产生共鸣，进而引发了浪潮式销售的奇迹。当华为手机重新搭载 5G 芯片后，产品性能上的唯一短板得以补齐，原来积蓄且不断培育的品牌势能瞬间引爆，华为 Mate60 的王者归来让 iPhone15 黯然失色，也让华为重回国内智能手机首位。在此基础上，超凡大师超高端手机品牌推出，以全自主品牌、全自研技术、全行业领先科技和非凡精神展现品牌自信。超凡大师亮相之初就有超 200 万人预约，到 2023 年第四季度更是占据万元以上手机品牌 40% 的销量，成为国内唯一一款被广大消费者认可的超高端手机品牌。



伴随着 5G 芯片的回归，华为的战略公关从战略防守转向了战略进攻。2023 年 8 月，美国商务部长雷蒙多在访华前表示将继续制裁华为。但让雷蒙多没想到的是，在其访华时被记者故意用 Mate60pro 手机拍照并带上手机水印，直接让雷蒙多成为华为手机的“品牌代言人”，让美国围堵中国芯片发展成为国际笑话，也让华为在世界的品牌知名度再上一个台阶。2024 年 4 月美国财长耶伦访华期间，原定于四月中旬的 P70 发布会取消，线下门店开放“P70 盲订”。耶伦访华结束后，华为进行品牌焕新将 P70 更名为 Pura70，以 Pura 的纯净、纯粹之意暗示 P50 和 P60 不得已使用高通芯片后的重生之意，并发布相关短片表达锐意进取和重新出发的决心，在影像技术、用户体验和精神表达三大维度上获取领先优势，开放先锋体验计划后一分钟售罄。



从门头诗到磨难海报，从胡杨精神、昆仑精神到奔腾不息的再出发，从特朗普、雷蒙多、耶伦的封堵制裁，以及 Pura 的品牌升级命名。华为每年都以新品发布会式的战略级公关引爆品牌势能，带来行业认知的改变和消费者认知改变，以强大的品牌势能维系着华为手机在消费者心目中的心智份额，也让一众国产手机难以把握华为断芯的三年战略窗口期抢占高端智能手机定位。随着华为手机回归新品发布节奏，去年华为终端业务也重回增长轨道。华为 2023 年财报显示，其终端业务实现同比增长 17.3%。天风国际证券分析，对比 2023 年发布的 P60 系列，P70 系列的出货量将在 2024 年有显著的增长。如果手机库存回补需求强劲，P70 出货量有望增长 230% 到 1300 万~1500 万台；2023 年，随着 Mate60 新机推出，华为同比大幅增长，在 2023 年第四季度，高端市场份额已经升至 22.8%，苹果回落到 60% 以下。随着华为 Pura 70 系列的上市，华为高端市场份额有望进一步提升。

到 2024 年,智能化车部件发货量超 300 万台,与一汽、上汽、广汽、长安、东风、比亚迪、长城等 18 家车企建立战略合作,与超 300 家合作伙伴形成智能汽车生态圈,以乾崑智能汽车解决方案品牌开发十大解决方案产品重新定义智能驾驶。“8+N”的跨品类发展,在 2020 年实现了 65% 的快速增长,部分抵消了手机业务的下滑影响,也助力华为终端消费者业务从手机单一品类品牌向智能设备生态链品牌发展。

在《公司的核心竞争力》论文中,战略大师 C·K·普拉哈拉德和加里·哈默尔指出,核心竞争力能让公司进入多市场,对最终产品的客户价值贡献大且难模仿。它不同于有形资产,使用和共享时会增强。不仅是业务黏合剂,也是新业务驱动力。华为基于智能手机业务积累了多种能力,为跨品类发展进入智能家居和智能汽车赛道提供了核心竞争力。

战略级的研发投入使得华为在智能家居、智能设备、智能汽车方面具备核心竞争力,那华为在跨品类发展时又是如何消除品牌违和感的呢?在《创建强势品牌》书中,品牌资产之父、世界级品牌战略大师戴维·阿克以本田案例说明了品牌联想对跨品类发展的重要性。“当品牌识别超越了产品联想,进入组织联想、品牌个性以及(普遍意义上)更为抽象的联想时,品牌的发展空间就会更加广阔。”通过战略级的品牌投入,华为拥有了高端的、创新的、值得信赖的、有设计感和艺术感的认知联想标签,并产生了爱国、奋斗、人文关怀等精神联想,为华为的跨品类发展形成强大助力。

但需注意,华为欲从高端品牌迈向全球大牌,需造出如索尼 walkman、苹果电脑等划时代产品。当前智能设备多为跟随性产品,唯一可能助其成长为世界级品牌的是智能汽车。国外虽先发明,但中国引领技术革命。面对各方情况,华为有望借问界冲击全球顶级品牌,引领豪华智能汽车品类。大湾区车展上,奔驰中国区副总裁称要向华为学习。苹果、戴森的创新造就传奇,华为借豪华智能汽车创新引领是百年机遇。

2024年6月3日-6月9日
50万以上豪华车型销量

排行	车型	销量
01	问界M9	3570
02	奥迪A6L	2222
03	奔驰E级	2024
04	奔驰GLC	1248
05	宝马X5	1208
06	宝马5系	869
07	奥迪Q5L	609
08	奔驰EQE SUV	306
09	奥迪A7L	217
10	世纪	213

2024年1月1日-6月9日
中国市场新势力车型销量

排行	车型	销量
01	问界M7	9.65万
02	理想L7	5.66万
03	极氪001	4.20万
04	问界M9	4.09万
05	理想L9	3.92万
06	腾势D9	3.84万
07	理想L8	3.39万
08	深蓝S7	3.00万
09	零跑C11	2.67万
10	蔚来ES6	2.59万



六、 高端回归与跨品类发展效果

2023 年，华为终端业务实现销售收入 2515 亿元，同比增长 17.3%，重回两位数增长。其中，5G 技术的回归与智能汽车的发展让华为仅在 2023 年下半年就实现了近 1500 亿元的营收。Mate 系列的英雄归来，让 iPhone、VIVO、OPPO、小米在 IDC 第四季度的统计中均有同比下滑，华为一枝独秀同比增长 36.2%，小米更是跌出榜单前五。在 2024 年 3 月市场调研机构 Counterpoint Research 的数据统计中，今年前六周，华为手机销量暴增 64%，市占率从 9.4% 上升到 16.5%，再次超越 iPhone。

伴随着华为手机业务的复苏与智能设备业务的崛起，华为的品牌认知重回国内高端智能手机领导地位，并实现品牌形象从高端到超高端的跃升；在口碑力上，先锋计划的发布让原来依靠国际获奖的品牌口碑可感知性更强，基于用户口碑的裂变成为新品的主要传播方式之一；在联想力方面，王者归来后引领国产手机供应链和突破封锁的举措，在强化不屈精神和爱国象征的同时，也赋予了民族品牌为民族的全新联想。20 个品牌价值创造要素的全面应用，高度重视战略级公关和品牌精神价值的引领，华为的品牌势能已进入人文价值观的势能层次，在国内对 iPhone 等外资品牌形成了势能压制。而伴随着跨品类的发展，华为终端消费者业务从手机品类聚焦战略模型里的“一个主品牌 + 大量要素品牌 + 产品系列品牌”向跨品类战略模型、产业链战略模型发展，最后迈入生态链战略模型，跳出手机通讯场景向全智能化场景吸引新用户群体，实现品牌势能和品牌业绩的双向增长。



重回巅峰

价值创造 势能致胜



5

CHAPTER FIVE

华为手机品牌变革 —— 启示

轻舟已过万重山

华为手机品牌变革启示

2022年，华为消费者业务CEO余承东先生公开讲话：

“如果我们活不下去了，哪怕出去做鞋子做袜子，华为都能打造世界级品牌。怎么做世界级品牌，没有几个企业真能懂如何去做。但我们的团队，我带的团队，经过这10年的摔打，知道并懂得了这个经验，具备了这个能力。”放眼各行业，如此轻松霸气的发言堪称前无古人，这代表着华为已经系统掌握了打造世界级高端品牌的方法论。

#余承东称华为必能打造世界级品牌#余承东：中国还没有几个企业能明白如何打造世界级品牌，如果我们活不下去了，哪怕出去做鞋子做袜子，华为都能打造世界级品牌！

华为余承东表示：怎么做世界级品牌，没有几个企业真能懂这个怎么做。但我们的团队，我带的团队，经过这10年的摔打知道了，懂得了这个经验、有这个能力。但是说你为啥不去做鞋子做袜子呢？因为技术含量太低了，连做家电我都不愿意做，因为我们这个由奢入俭。我们做高科技含量，这个技术含量太低的东西浪费了我们的天才，我们拥有最优秀的团队、最优秀的人才。如果说今天都活不下去了，哪怕出去做鞋子做袜子，华为都能打造世界级品牌。中国还没有几个企业，能明白怎么打造世界级品牌。 [新浪科技的微博视频](#)



从贴牌到打造自主品牌，从自主品牌向高端品牌转型，从全球化高端品牌到跨品类发展以及产业链拓展。华为十余年的品牌打造与变革历程，也是对中国品牌由弱小到强大、从低端到高端成功升级的教科书级演绎。对于众多面临2C转型、高端升级的企业来说，华为手机品牌的变革及强势崛起历程具有更多的借鉴意义与成功启示。

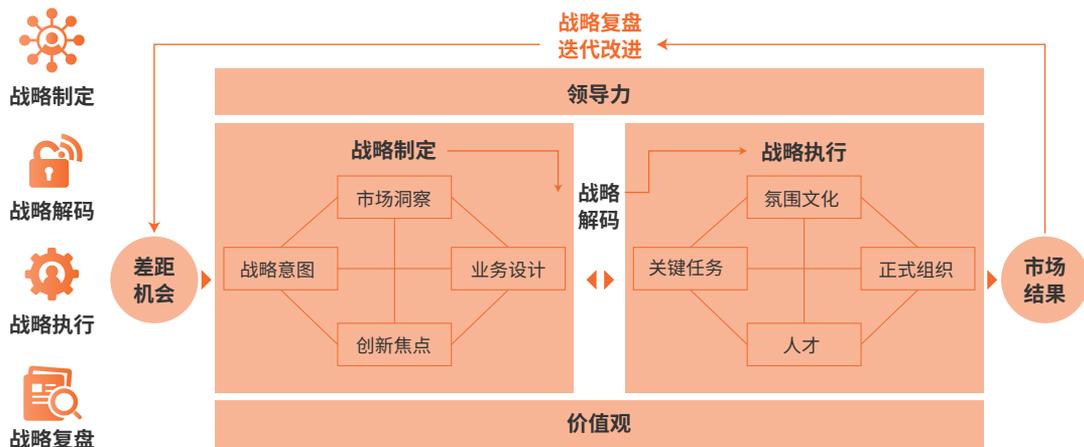
一、 品牌战略和业务战略融为一体， 品牌战略也是企业核心经营战略

从手机贴牌到低端、高端，再到全球化品牌发展，华为的品牌战略始终服务于业务战略需求和企业发展阶段，经历了边缘化业务、成为三大核心业务之一、走向高端化和全球化的战略引领，以及在芯片封锁后的跨品类和平台生态发展。无法构建企业长期竞争优势、无法提升市场份额或利润率、不能与业务战略融合实现协同的品牌战略，都不是好战略。

但好的品牌战略必须是一把手工程，必须获得企业的战略级投入和支持，并引领后端运营体系的发展建设。现实中，经营压力与品牌建设往往存在矛盾，存在战略取舍的难题。比如，砍掉3000万部低端手机、大量运营商客户流失的战略决心，数次品牌转型的战略抉择，将品牌资产作为核心考核指标，百亿级的品牌营销投入，以及让品牌战略指引产品设计、技术研发、人才招聘、市场推广、品牌宣传和供应链升级等。这些经营压力，品牌职能部门无法单独承受。是品牌战略服务于业务战略，牵引IPMS营销体系，还是短期的营销目标指导品牌战略实施？是将品牌战略交由品牌经理负责，还是由最高决策层与各层次战略部门及业务部门建立战略体系？是提供有限的企业资源维系品牌部门发展，还是投入战略级资源推动品牌成长？这些都是中国企业在打造品牌时会面临的抉择。

品牌战略与业务战略的高度融合，要求实现业务逻辑的高度打通。这种打通不仅体现在认知层面，还要求战略管理体系与品牌管理体系有效衔接。华为的战略管理能力在中国处于领先地位，很大一部分原因是其对从IBM引入的BLM体系的长期实践。将关键阶段洞察到的产业行业趋势转化为新的业务机会点，以业务战略进行指挥、以品牌战略发挥主导作用，通过关键任务与组织调整来实现战略落地，整合打通产研、销售、供应链、服务等价值链环节，从而使“利出一孔”成为可能。

百思特BLM业务领先模型3.0

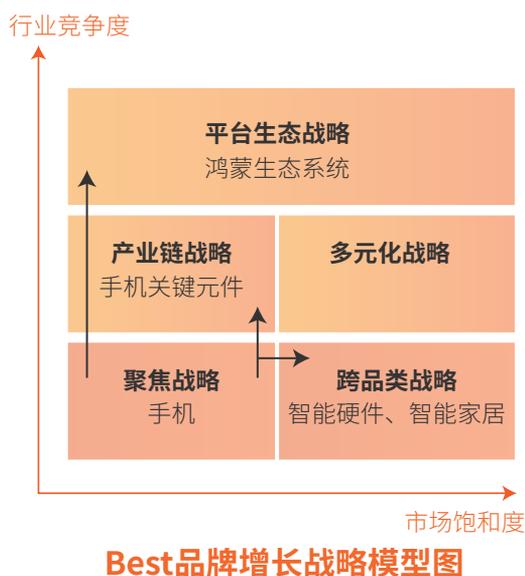


华为手机品牌战略由服务于业务战略转变为与业务战略融为一体，这主要体现在品牌增长战略模型的选择方面。企业品牌在早期成功时，通常采用品类聚焦战略。在企业资源和市场机会有限的情况下，聚焦于某个品类、商品特性，或是细分市场、人群、场景，会更易于建立清晰的认知，进而塑造专家品牌形象。企业往往凭借品类聚焦战略能够达成第一个阶段目标。然而，规模级企业若要持续向上发展，就必须跳出聚焦的战略模型。要在企业核心竞争力和品牌相关性的基础上，依靠品牌联想和感知质量等优势品牌资产来进行战略转型。实施聚焦战略的品牌，常常容易像香飘飘和柯达那样，埋下品类衰退、品类增长见顶的风险，也存在被强势品牌跨界打击的隐患（如京东冲击当当图书业务）。纵览世界 500 强品牌的发展历程，均是跳出聚焦战略的扩张历程。2016年以前，华为聚焦智能手机品类，目的是将全部精力用于应对三星、小米、OPPO等手机品牌，打赢智能手机品类之战。小米很早就着手打造生态圈，跨品类涉足智能家居和智能硬件领域。但在手机领域，小米并未构建起以芯片和操作系统为核心的技术竞争力，反而由于感知质量的下降，成为手机品牌高端化的阻碍。在美国芯片封锁之后，手机业务开展的外部环境急剧恶化。为保持手机业务的竞争力，打破在芯片、屏幕等关键元件上被封锁的局面，华为需要在手机上下游环节的关键部分进行纵向延伸，掌握行业的关键竞争要素，增强产业链竞争优势。为应对严峻的外部环境和竞争对手的优势，华为手机开始从聚焦战略向产业链战略演变。随后，华为积极投入产业链上游的芯片研发，并对摄像头、屏幕、金属框等关键供应链进行替代改造，打造自主可控且富有竞争力的产业链品牌。

在业务增长方面，手机业务的暂时萎缩逼迫华为寻找新的业务增长点。依托手机业务构建出来的智能科技研发，这一核心竞争力加上华为强大的品牌联想，华为跨品类发展了智能硬件和智能家居业务，华为终端消费者业务从品类聚焦的手机品牌进化到跨品类品牌。而为应对安卓系统的授权限制和安全漏洞，又开了生态互联和应用开放的鸿蒙系统成为比肩安卓和IOS的世界三大手机系统，产生强大的生态资源整合能力和用户获取能力，掌握着平台生态内的游戏规则制定权，促使华为鸿蒙进化到最高形式的平台生态战略，形成与iPhone的对垒之势。

华为主品牌覆盖了“1+8+N”的终端业务布局和支撑了供应链升级，反映出华为在扩张过程中品牌战略和业务战略实现了高度契合，让华为主品牌保持强大才能帮助企业实现从品类聚焦到产业链升级再到平台生态战略和跨品类扩展的无缝进化，基于市场竞争、增长需求和外部环境变化采取的品牌战略选择，都是为了在核心竞争力的基础上让业务保持竞争力最终形成竞争优势。而迷信聚焦战略模型的品牌企业，就会受限于单一

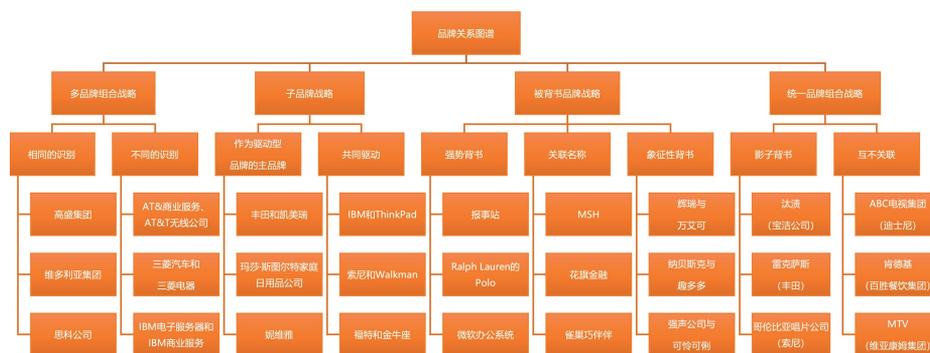
在品牌增长战略模型方面，战略权威安索夫提出了多元化增长战略，迈克尔·波特教授提出了产业链战略，艾·里斯提出了品类聚焦战略，阿里集团的曾鸣教授提出了生态平台战略。百思特基于 20 年中国本土咨询实践，以及对华为、比亚迪、强生、雀巢、LV、三得利、麒麟啤酒等标杆企业增长历程的研究，提出了主品牌跨品类发展的战略模型，指明十亿级、百亿级企业的增长本质在于基于主品牌的品类扩张，反对新品类启用新品牌的教条主义。同时，明确指出工业品、大健康、耐消费品、消费电子、汽车、化妆品、服装和奢侈品等行业，天生就适用跨品类或者产业链的品牌增长战略模型，原有的品类聚焦战略模型会成为百亿级企业增长突破的枷锁。



强势品牌的创建，始于对品牌战略的认知理解。在品牌出海发展的今天，中国依然鲜有世界级的强势品牌。核心原因不在于企业实力和专利技术方面，根本原因在于对品牌建设和业务发展之间融合的理解差异，什么时候企业需要聚焦保持专注创建品牌赢得生存空间，什么时候品牌需要审时度势进入产业链上游以保持品牌竞争优势，什么时候品牌需要扩大经营范围进入全新的品类以开拓增量市场，从而导致在品牌战略上与业务战略无法融合进而发生难以紧密协同的结果。

二、保持品牌组合架构清晰， 保持主品牌强大更符合行业规律和业务发展需求

优秀的品牌架构（品牌组合战略）能够促进企业运作及市场业务协同，以既相关又相异的品牌为企业的品牌资产带来活力，提高品牌利用率。而主品牌不强、产品品牌组合架构混乱，往往是企业内耗和品牌衰败的开始。



戴维·阿克品牌组合架构模型图

品牌资产之父、世界级品牌战略大师戴维·阿克指出，品牌架构（品牌战略组合）是创建强势品牌的四大支柱之一，与企业战略和品牌战略联系紧密。在分销渠道错综复杂、细分市场需求多元化以及大量竞争对手实施品牌延伸和多品牌策略的环境中，品牌架构尤为重要。良好的品牌架构代表着企业的战略全局观，能同时优化品牌的整体目标与单个品牌目标，促使各品牌协同一致，战略角色清晰，最大限度利用新产品和新品牌的建设投资，还能加强品牌所覆盖的产品、服务和业务之间的协同性，形成清晰高效的识别率和品牌传播效率。

然而，如今很多企业在业务扩张、需要进入新的赛道和进行品类创新时，对原有企业的品牌存在本能的抵触，急于创建子品牌或新品牌，喜新厌旧。他们往往忽视了品牌组合和业务之间的匹配性，不仅导致品牌架构混乱，而且对加强或损害原有品牌的作用毫不关心，只想着借助原有品牌的背书价值。

在品牌组合架构设计方面，华为手机品牌旗下启用全新子品牌 Ascend 是华为曾犯的历史错误，也是中国企业在品牌战略上常见的操作误区。对于快消品行业来说，新品牌的打造成本较低，除了品牌命名，往往无需新的品牌团队组建和经销渠道开发。像宝洁在日化领域大量启用新品牌的品牌架构，有利于传达品类差异和共享渠道资源、保持货架优势，与雀巢、强生所代表的主品牌架构并无优劣之分。但在耐用品行业，新品牌、子品牌的创建需要耗费大量企业资源，而且新品牌从 0 到 1 的成功率通常不乐观。在品类产品属性有很强相似性，或者企业进入新品类有利于发挥已有核心竞争力和品牌联想时，积极利用原品牌进行品类创新、扩展新业务，是更经济、实用且安全的方式。只有当新品所处的价格带、消费人群和形象认知差异过大，或者技术创新造成产品与原有品牌差异过大导致主品牌无法赋能时，启用子品牌才是较好的选择。

Ascend 子品牌的出现，并未给华为手机品牌带来新内涵和联想，反而存在拗口、不易记忆、缺乏品牌联想等致命问题。更多的品牌层级增加了消费者的理解记忆成本，导致传播数年仍鲜为人知，企业品宣资源的浪费可想而知。主品牌 - 子品牌 - 系列产品品牌和产品型号组合造成的品牌组合混乱，会影响内部协同，无法形成竞争合力，致使企业陷入增长发展困境，这已成为家电行业和汽车行业的常态。华为手机取消 Ascend 和 Vision（远见）子品牌，促使手机产品回归华为主品牌，在避免企业资源耗散的同时，极大提高了华为主品牌的识别性和传播效率。后期跨品类推出以智能科技为基础的智能硬件和智能家居产品，消费者只需记住一个华为主品牌，大部分消费者很难在记住华为后再记住其他子品牌，华为吸取了曾经的消费电子高端之王 SONY 当年品牌组合架构战略的失误。之后，Pura、Mate、Nova 和畅享从系列产品上升为华为手机业务的产品系列品牌，这也是在进入行业新的发展阶段后，为应对不同竞争对手进行的品牌组合架构调整。早期，手机型号、消费需求和消费客群没有明显分化，华为的主品牌直接赋能手机业务，是最直接、最经济，也最有利于建立清晰的主品牌识别度和品牌知名度的方式。但随着竞争加剧和消费需求分化，华为手机品牌需要针对多个细分市场 and 不同价格层级的竞争对手，对产品系列进行清晰划分，方便用户快速理解不同价位的产品系列品牌对应不同细分市场用户需求，需要以产品系列品牌的方式强化和拱卫华为主品牌的相关品牌势能，并建立清晰的产品品牌区隔，确保产品品牌之间的层次性和协同性。

华为手机在实践后采用了更契合自身行业与业务属性的统一品牌组合战略模型。该模型借助一个成熟品牌，最大程度减少新产品和新品牌的建设投资，还能增强品牌所涵盖的产品、服务与业务之间的协同性。单一的主导品牌能形成清晰且高效的识别率和品牌传播效率，也能获取更多关注。相较于拥有多个品牌组合的企业，它更易于理解和记忆。在这一组合战略中，主品牌从主要驱动型转变为主导驱动型。采用此类组合战略模型的品牌有三星、索尼、松下、苹果、维珍、耐克、日立、三菱、东芝、西门子、3M、强生、GE等。恰是在华为手机业务发展的关键第二阶段，华为果断选择了适合自身的品牌组合战略模型，也为日后的跨品类经营和产业链纵深发展奠定了有序且坚实的品牌架构基础。

如今企业经营中普遍存在脱离品牌战略谈业务战略的现象。企业战略注重业务规划和赛道选择，却严重忽视品牌组合战略与业务发展的结合，虚实未能统一，致使业务扩张与品牌架构矛盾不断，品牌组合架构反倒成为企业增长的最大束缚。在2017-2020年，索菲亚家居坚持“全渠道、多品牌、全品类”的战略布局，在索菲亚衣柜的基础上陆续推出易福诺地板、司米橱柜、华鹤木门、米兰纳MILANA木门，针对家装所需品类均启用新品牌。多品牌发展致使营销成本、渠道成本急剧增加，组织效率降低，还加剧了品牌间的竞争和资源争夺。在橱柜、衣柜、木门等高相关业务品类上，品牌矩阵的打法成效明显不如欧派主品牌的打法，最终致使索菲亚的主品牌式微。在2021年，索菲亚连续多年占据第一的定制衣柜龙头地位被欧派家居取代，并紧急进行品牌架构调整。

三、产品组合布局要面向业务增长和有利于发挥竞争优势

在华为的BLM体系中，业务/产品组合是关乎企业能否持续发展的重要战略布局。企业既要维持核心业务/产品的市场地位，又要推动成长型业务/产品的增长，还要培育面向更远未来的种子型业务/产品。只有对当下与未来均进行有效布局，才能保证企业的长期可持续发展。

波士顿矩阵是世界公认的首个战略咨询工具模型，它依据财务表现、增长潜力和市场地位来决定业务取舍及产品组合决策。安索夫矩阵侧重于产品和市场间的组合，然而其对产品之间的协同关系以及品类内外部的产品角色任务缺乏明确界定，所以在新时期难以有效应对竞争。鉴于新时期商业竞争的增长需求，百思特凭借 20 年的咨询实践经验，基于增量市场、企业增长需求以及应对竞争，对品类 - 产品组合的战略规划工具进行创新，针对产品组合、市场增长、品类拓展和资源分配展开系统分析，充分考虑品牌的增长潜力和整体产品布局优势。在原有品类的存量市场和新兴品类的增量市场中，同时赢得品牌偏好竞争和品牌相关性竞争；助力企业从产品经理思维提升至产品战略思维，从而有效应对竞争与增长。



百思特品类——产品增长矩阵

在智能手机领域，凭借智能科技研发这一核心竞争力和消费者洞察，华为培育出Pura和Mate两大明星产品，并迅速迭代为金牛产品，助力企业抢占高端手机市场份额，成为旗舰手机的品类代表，成为营收利润增长的支柱。在手机行业流行单一品牌和爆品产品的时期，任正非先生以2B业务里销售贡献低的非洲小国和战乱地区为例，强调手机业务占领中低端市场的重要性。当高端产品将新兴技术研发的成本摊销后，低端产品采用成熟技术无需再分摊成本，反而能构建低成本的价格体系，满足广大普通消费者的需求，守护高端产品的市场。荣耀产品的战略任务，就是成为守护华为的“喜马拉雅山北坡”和“马奇诺防线”。在百思特看来，跟随型产品是为赢得更多市场份额或打乱对手节奏，通过对主要竞争对手的产品进行跟随而开发的，避免企业因失去主流用户群而被市场边缘化。华为用荣耀产品与小米争夺发烧友用户，为华为在2014年销量超越小米奠定了坚实的市场基础。而针对OPPO、VIVO的拍照手机，华为于 2016年推出了时尚拍照的Nova产品系列，跟随蓝绿厂争夺偏女性的年轻拍照人群和初入职场的打工人。流量产品是品牌为承接渠道流量和吸引价格敏感用户群的入门级产品，也是与竞争对手争夺市场基本盘的产品。畅享系列承担了千元机的流量产品任务，与红米系列争夺学生党、老年人和备机党人群。

形象产品服务于品类内的高价值用户群，代表了一个企业的最新科技成果或美学设计成果，带动品牌势能整体提升，为金牛产品和跟随产品赋能。超凡大师的出现，以全自主品牌、全自研技术、全行业领先科技和非凡精神彰显品牌自信，超越iPhone成为万元以上超高端手机的代表，打破了外资手机品牌对价格制高点和势能制高点的占据，为企业开拓更多的高净值人群。

在手机品类之外，智能硬件、智能家居和智能汽车为华为的消费者业务发展构筑了第二、第三、第四增长曲线。其中，个人电脑、智慧屏和智能手表等产品在所属品类中均名列前茅。全屋智能业务在2023年以16.8%的市占率位居行业之首，为华为的跨品类发展带来源源不断的现金流，成为华为的第二金牛产品。华为的汽车解决方案业务，仅在2024年前四个月销量就已突破十万台，达到了其他智能汽车品牌一年的销量。问界M7更是以7.44万台的销量，在新能源智能电动汽车品类中击败了所有 BBA 旗下的豪华车型，颠覆了中国豪华汽车品牌的竞争格局，成为华为应对汽车行业智能汽车新兴消费趋势和市场结构性变化的明星产品。2024年新推出的智能电助力自行车，在原有客群基础上为华为拓展了城市通勤的骑行人群。然而，智能电助力自行车是介于自行车和电瓶车之间的新品类，需要大量的用户教育和市场验证，属于有市场潜力的种苗产品。

在手机品类里，华为在高端手机市场与 iPhone、三星等世界巨头分庭抗礼的同时，也通过系列产品的打造实现了对中端、中低端、低端消费市场的覆盖，以价格带构建了产品协同关系。依托企业核心竞争力和强大丰富的品牌联想，华为跨入了智能硬件、智能家居和智能汽车的“大智能产品”领域。在对各类电子消费类产品进行跟随追击的同时，智能汽车有望击败 BBA 等老一代豪车品牌，持续扩大华为“智能科技”的竞争优势，推动华为成为新的世界级消费电子品牌。



华为品类——产品增长矩阵

(百思特分析)

四、品牌是企业的投资主线之一， 高感知质量的产品和附加利益是高端品牌的**最强支撑**

相较于一些企业把费用资源重点投入渠道营销和广告传播，华为手机的投资重点在于产品研发和品牌建设。对产品研发和品牌建设的持续投入，展现出华为对手机行业竞争本质的深刻领会，以及对战略控制点的长远布局。华为的BLM体系强调，企业必须拥有能够保障业务发展和业务利润的控制点，唯有如此，才能有效抵御竞争对手的持续攻击。“产品领先+品牌领先”无疑构成了华为手机又宽又深的护城河。

品牌资产之父、世界级品牌战略大师戴维·阿克觉得，感知质量是一种关键的品牌资产。在所有品牌资产中，只有感知质量能推动财务绩效，成为企业一种主要甚至关键的战略推动力，并影响着品牌满意度和忠诚度等品牌资产。小米早期的品牌创建以互联网营销和粉丝用户运营为主，追求极致性价比、快速迭代的产品理念，使得感知质量未能成为小米核心的品牌资产。2018年，小米以14.2%的返修率位居第二，生态链产品质量也常被用户指责，负面口碑逐渐形成，其品牌高端化进程曲折。而三星Note7频繁发生的电池爆炸事件，成为三星手机在中国市场迅速衰败的导火索，这也间接为华为手机填补政务商务机市场创造了机会。在产品研发上的战略级投资，让华为在“智能科技”领域形成了强大的企业核心竞争力。不管是在材质、色彩方面的美学提升，还是在移动摄影技术上的钻研，乃至各种 AI 智能的功能创新等，将研发创新带来的产品质量提高转化为可被感知的顾客消费体验，形成顾客对华为高端品牌和产品的价值认同。



AI计算

面向“端、边、云”的全场景AI基础设施

观看视频 ▶



在品牌投资方面，以每年5.5%的销售额作为当年投入，为品牌价值传播和体验提供持续动力。当多数企业在品牌投资上体现在广告推广层面时，八千万元购买改编的《我的梦》MV，吹响了华为向高端化升级的号角，在世界范围内引发了价值观共鸣，也大幅提升了华为手机的知名度；当多数企业的顾客活动体现于复购赠品、促销返现之时，华为与金鸡百花电影节多年合作的手机影片竞赛和手机影像大赛，拉近了品牌与顾客的关系，增强了摄像技术感知；免费贴膜、低价快捷的返修和内存升级，以及专属质保，更是让全流程的消费服务体验成为华为手机品牌高端化的关键举措，使华为手机的品牌与用户关系水平和 NPS 净推荐值远超同行。当OPPO和VIVO的广告重点突出产品物理层面的功能和性能时，华为在十家顶级广告公关创意公司的协助下，拍摄了《AI在防水》《一张来自太空的照片》《悟空》《重返月球的 Mate》等广告短片和故事短片，将产品科技、情感关怀、场景共情以及消防、航天、方言、孙悟空等民族元素进行戏剧性融合，创造出一系列极具价值观内涵和情感张力的品牌叙事画面，极大地赢得了国人的好感与认同，促进了社会公众层面的二次传播，引发了更大范围的用户共鸣。

马斯洛需求模型：品牌沟通



在人文价值观层面，《致敬奔腾不息的力量》等短片将积极向上的拼搏精神以及百折不挠、勇往直前的价值观展现得淋漓尽致，使华为手机品牌价值中感性的自我实现型利益得以完美呈现。

在品牌代言层面，多数企业青睐启用明星代言。然而，华为在启用明星代言的同时，更注重借明星表达非凡大师非凡的品牌理念及相关品牌联想；也更注重通过企业家代言的方式展示企业文化和科技领先性，营造深入人心的舆论话题与可信度。

在公关活动方面，保护长城、重绘山海经以及可遇不可求的磨难海报、门头诗、美国代言等战略级公关活动，始终围绕中华文化图腾和民族自豪感、科技价值和人文价值观展开传播，达到马斯诺需求的最高层次。

当众多企业仅具备个别品牌势能要素时，华为在品牌建设中形成了十四种提升品牌价值、创建势能的方法，让华为的品牌价值创造进入无我之境，并形成丰富且积极的品牌联想，为华为创建强大的品牌势能筑牢坚实基础。

华为手机品牌价值的创造过程漫长、多样且投入巨大，然而这种价值创造所取得的成果便是获得用户对产品的价值认同和对品牌的情感共鸣，这也是华为手机品牌能够突破消费客户群限制和细分市场瓶颈成为主流领先品牌的关键所在。

绝大多数品牌在品牌价值创造的系统性和品牌联想丰富度方面与华为存在较大差距。在进行自主品牌转型时，华为向国际4A公司、定位咨询公司等各类品牌流派请教。然而，各个品牌流派的咨询公司对品牌创建工作各有侧重。比如，4A公司注重品牌形象个性、创意温度以及人文关怀；定位咨询公司注重开创新品类、启用新品牌名和商品特性；华为内部则侧重品牌理念愿景和品牌目标达成。那么，这些品牌价值构成要素能否被顾客感知、认同乃至产生共鸣？

在过往的品牌创建过程中，占领产品（品类）特性的心智认知、打造品牌形象个性以及视觉符号识别，成为品牌打造的核心方法。然而，鲜有企业界品牌工作负责人进行方法论总结。原华为CMO张晓云明确提出，华为打造品牌的核心工作在于价值创造。华为CEO徐直军和创始人任正非对于品牌的阐释，真正体现了品牌建设的全貌。



百思特品牌价值地图

众多不同品牌价值创建维度在咨询界和商业界应如何归类管理及应用，尚无统一标准。Best品牌价值地图不但对各个品牌流派所擅长侧重的品牌价值创造要素进行了归类，更关键的是对品牌价值的全貌予以了全面梳理。企业掌握品牌价值地图后，它会成为对照标杆品牌价值创造的系统镜子。借由这一地图，企业能够看到更多通过品牌价值创造实现差异化经营的维度。（例如：日丰管“管用五十年”的品牌承诺创造出强大的品牌价值，使其在低关注度的建材产品中成为强势品牌；慕思床垫从品牌形象角度出发，以外国专家形象凸显高端品质和独特品味，形成良好的品牌联想。）

五、品牌势能模式成为华为打造高端品牌的全新模式

为什么华为原消费者业务CMO张晓云女士会说“在快消品行业用得很溜的手段，放到竞争复杂度更高的科技品类显然就失效了”？核心问题在于打造品牌的方法模式不同。过去，创建强势品牌的方法大多受美国快消品品牌发展模式影响，品牌的打造依托于大规模广告推广的心智占领和深度渠道分销。华为在 2011 - 2013 年间，Ascend P1、P2、Mate1 等手机的失利，核心在于品牌打造模式的选择失误。

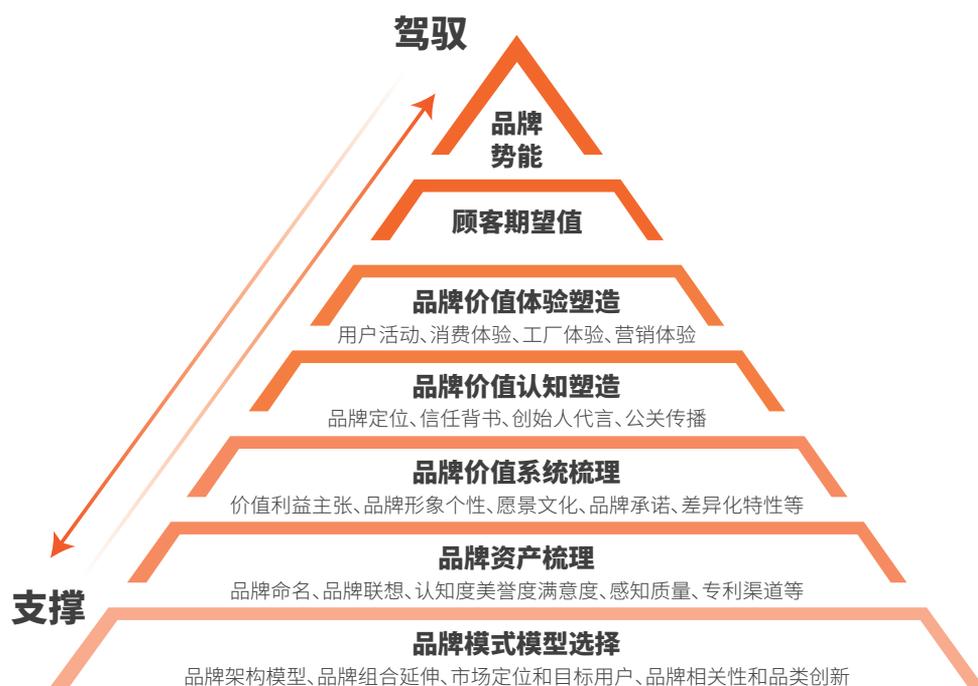
对于快消品行业来说，占据产品特性的方法往往能成为品牌打造的杀手锏。“怕上火喝王老吉”“经常用脑多喝六个核桃”“元气森林0糖0脂0卡”等特性诉求在品牌初创期都表现得所向披靡。在快消品行业中，特性的占据和品类的创新都有着一定的技术专利和竞争对手反应时间，给了快消品品牌占据特性的战略机会。但在手机行业，手机已如同PC电脑一样成为更加同质化、模块化的产品，物理层面的特性和性能很容易被竞争对手跟进和模仿。事实证明，小米的性价比、金立的安全、VIVO的音乐、OPPO的快充，以及现在的徕卡、哈苏镜头都被迅速跟进，单一的物理特性很难被某个品牌占领并守住。在竞争更复杂的科技品类，高端品牌的打造要采取欧洲的奢侈品品牌模式，向iPhone、戴森、特斯拉学习。钟薛高、喜茶高端品牌势能不足，也与选择快消品品牌打造模式，过度诉求产品功能特性而忽视品牌附加利益的高阶品牌势能密切相关。

过去强势品牌的创建模式有三种：美国快消品的品牌认知模式、日本耐消品的品牌口碑模式以及欧洲奢侈品的品牌形象模式。然而，华为手机品牌走出了一条自主品牌的发展道路，形成了以价值创造势能致胜的品牌模式。（品牌势能是基于消费者对品牌价值的认知期望和感知体验之间的相对高差关系所产生的能量，侧面反映出企业所拥有的品牌资产在消费者心目中的品牌价值高低。品牌势能越强，品牌在消费者心目中的优越感和竞争力就越强，对消费者购买偏好的影响也就越大。）

比心智定位、品牌形象和口碑关系更为重要的是品牌势能，世界 500 强企业中没有一家能够凭借心智定位、品牌形象和口碑关系使行业地位长期不变。百思特品牌势能模式源自中国头部高端品牌，如华为、茅台、泸州老窖、安踏、大疆、卡萨帝、比亚迪和蔚来等，以及国外的世界高端品牌，像苹果、戴森、保时捷、香奈儿和拉夫劳伦等的集体实践总结，形成了以价值创新势能致胜的全新品牌模式。



从贴牌到低端再到高端的品牌发展历程，华为是国产手机中首个实现高端化打造的品牌。将手机视为快消品时，企业追求的是市场份额和性价比，对高端化的品牌价值创造重视程度有限；将手机视为耐消品时，企业追求的不仅是市场份额，还有溢价能力、用户满意度以及品牌忠诚度，会更注重品牌价值系统构建与超越功能性利益的品牌附加利益塑造，并且创造更为丰富且强大的品牌联想、感知质量和基于消费体验的良好品牌关系。苹果iPhone从用户UI、APP生态、芯片科技、OS操作系统、摄影效果、特殊材质等多方面打造出远超同行的高感知质量，并对售后保障和线下门店进行了全方位升级（为提升用户的体验感知，在2014年高薪从奢侈品品牌Burberry挖掘人才，将iPhone的线上线下顾客体验从快消品提升至奢侈品层次），加之创始人乔布斯的十足个性魅力，最终建立起体验完美、令用户崇拜的立体化品牌价值体系。全球第一战略权威、竞争战略之父迈克尔·波特认为，战略就是通过一系列差异化运营活动创建一个独特且有价值的定位，这个定位的存在形式即为品牌。华为在2012年确立的高端化、全球化战略目标，从一开始就与众多国产手机品牌的战略目标有显著差异，也代表着华为手机品牌的价值创造会完全不同。



百思特品牌势能金字塔

在中国这个最大且最复杂的商业竞技场中，历经市场经济 30 多年的同台竞争，基于心智定位的美国快消品模式、基于口碑关系的日本耐消品模式以及基于品牌形象的欧洲奢侈品模式，其势能构建方法和品牌价值体系维度过于单一，已被华为、苹果和可口可乐等企业摒弃。具有深厚中国本土咨询实践经验的百思特，在继承品牌资产之父、世界级品牌战略大师戴维·阿克思想的基础上，提出新一代的品牌发展模式——（中国消费品）品牌势能模式。同时，通过品牌势能金字塔对品牌价值体系的创建工作系统进行系统评估，并以十四种品牌势能要素为品牌战略的势能提升指明落地方法。通过百思特品牌势能金字塔这一模型能够发现，多数品牌在进行价值创造和势能提升时，往往直接奔向品牌价值认知传播环节，缺少对品牌价值的系统梳理与全面构建。对于具有战略价值的品牌资产，也没有展开系统的梳理挖掘，而且对于合适的品牌类创新、品牌架构模式以及品牌组合延伸，缺乏正确的战略管理，致使创建强大品牌势能的价值支撑不够充足。在价值传播方面，对于怎样做好价值体验的系统化感知设计以及资源投入，也缺乏足够的认识，导致品牌价值过度依附于商品功能层面，难以超出顾客预期值。单纯的产品功能广告为用户创造的理性利益价值相对薄弱，无法达成包含感性利益价值的全部品牌价值构建，进而难以形成强大的品牌势能，也就难以摆脱产品模仿和同质化低价竞争的局面。华为手机品牌在价值创造积累势能的过程中运用了十四多种方法，持续构建完善的品牌附加利益，不断丰富品牌价值的维度，进而持续提升用户体验感知，形成远超竞品的品牌势能，这为国内众多转型升级至高端路线的品牌提供了可供参考的学习路径。

十四种提升品牌价值创建品牌势能的方式

要素品牌	明星产品	品牌联想	战略公关	技术专利	IP故事	包装视觉	创新客户价值	价值观传播	用户增长
供应链升级	金牛产品	品牌相关性	权威奖项	行业标准	关联定位	美学设计	客户证言	品牌承诺	顾客关系

六、文明品牌是品牌扩张的最高形式

基于人类文明和科技人文构建品牌文化，有利于品牌实现更大规模的市场扩张和人群覆盖。华为内部已总结出，具有人类需求共性诉求的普世价值观，有助于跨越不同国家、种族和人群，获得消费者的认同与共鸣。然而，这背后是文化战略对品牌扩张模式的影响。长期以来，基于商品文化的品牌创新（包括产品创新和品类创新）难以在与竞争对手之间建立长久的品牌区隔，品牌的打造陷入了“创新 - 被超越 - 再创新 - 再被超越”的循环。过去，营销专家一致认为，功能创新是决定品牌创新和赢得市场的唯一因素。但这种“主流”的创新模式存在难以自我完善的缺陷，忽视了历史、政治、经济、文化以及社会观念的变迁对消费需求的影响，无法助力品牌实现真正的创新引领。《文化战略》一书的作者霍尔特发现，意识形态的变化机遇能够回应消费者更深层次的心理需求，是品牌创新最肥沃的土壤（要素），能引导消费者因文化价值观认同而产生品牌共鸣，进而创造远超产品功能利益和情感利益的品牌附加利益，最终形成品牌崇拜级别的品牌忠诚度。

OPPO和VIVO侧重于商品文化的表达，其相关的快充、音乐、拍照等产品功能极易被跟进。当品牌长期诉求商品文化时，所创造的品牌价值会相对单薄，对应的品牌势能也相对较低。一旦功能属性不被消费者关注，或者品类规模出现萎缩，就会如王老吉、六个核桃、东阿阿胶一般从百亿级跌落。



百思特品牌扩张模型图

小米通过用户运营和互联网策略，在特定时期内与智能手机系统爱好者（发烧友）建立紧密联系，借助粉丝运营和价值共创形成族群文化的品牌价值，在手机行业一度风光无限。然而，小米的品牌价值在向发烧友族群以外传递时会迅速减弱，难以在各个族群间传递并获得认同，这便是小米手机难以受到商务政要人群青睐的缘由。

相较于OPPO、VIVO的商品文化以及小米的族群文化，华为手机品牌在人文价值观表达上更具包容性和扩张性，更容易被全世界不同国家、不同种族和不同文化背景的各类人群所接受。华为也由此创造了超越产品功能价值和族群情感价值的社会人文价值，推动华为品牌在全球晋升为文明文化品牌。可口可乐能够在全世界范围内历经百年周期与各国人民共同欢乐，背后有着强烈的快乐文化和人文关怀的构建。但令人惋惜的是，文化价值观和理念愿景类品牌在欧美主流企业中获得认可，可在国内唯物主义教育普及的当下，文化价值观对中国企业品牌势能的构建作用在商界未得到充分重视。在中国大多数品牌企业内部，文化以企业文化的形式存在，对内部管理起着潜移默化的支撑作用；在企业外部，文化尚未发展成向消费者传递人文精神的品牌文化，也未实现从价值到价值观的传播，过度的商品文化输出无法引发更广泛潜在用户以及社会群体的内心共鸣，品牌势能也就难以实现对自身的根本性超越。

七、核心竞争力和积极丰富的 品牌联想有助于品牌实现跨品类业务扩张

在《公司的核心竞争力》一文中，战略大师C·K·普拉哈拉德和加里·哈默尔指出，短期内，一个公司的竞争优势源于现有产品的性价比特性。然而，在第一轮全球竞争中存活下来的企业，不管是西方公司还是日本公司，如今都倾向于采用相似且严格的产品成本和质量标准。达到这些标准实际上已成为继续参与竞争的最低要求，其对于形成差异化优势的重要性正逐渐减小。

从长期来看，竞争优势将取决于企业能否以比对手更低的成本和更快的速度构建核心竞争力，这些核心竞争力能为公司催生出意想不到的产品。管理层若能将整个公司的技术和生产技能整合为核心竞争力，使各项业务能及时把握不断变化的机遇，这才是真正的优势所在。与争夺全球领先地位的品牌之战不同，打造世界一流的核心竞争力是一场无形的战斗。前者在世界各地的广播电视和平面媒体中随处可见，旨在争夺全球性的“头脑份额” (share of mind)；而后者则难以察觉，除非刻意寻找。核心竞争力能够凭借技术的相关性让公司进入多个新市场，并为客户带来的可感知价值作出重大贡献。企业的核心竞争力不仅令竞争对手难以模仿，还会因更多的应用和共享而得以增强，成为新业务发展的驱动力。

以产品技术研发和品牌作为投资主线，华为在产品研发和品牌传播层面的战略级投入已达世界领先水平。华为在技术研发上大规模投入，造就了自主研发的5G通信技术、芯片技术、操作系统等一系列领先专利技术，使华为的智能手机在与不同对手竞争中保持上佳表现和良好体验。华为在技术上长期投资积累，形成了其在智能科技领域的核心竞争力，关键核心技术自主可控，国内对手难以复制。这支持着华为品牌进入智能硬件、智能家居、智能汽车等看似不相关的业务领域，促使消费者对国货的认知从低端模仿向技术领先转变。即便不是华为的粉丝，即便对华为的专利技术不了解，也不妨碍社会大众对华为产品的认可与自豪。在品牌建设层面，战略级的品牌投入使华为的广告、视频短片、公关活动以及在国外封锁打压下逆境拼搏的精神引发民族尊严感，在全世界构建起强大丰富的品牌联想。华为的企业文化和管理思想，代表着中国企业最高管理水平之一和企业变革标杆，大量企业管理层、商务人士以及政务人员对华为公司肃然起敬，认同感极高。

品牌联想是一种关键的竞争优势与品牌资产，能为企业创造众多品牌价值。积极强烈的品牌联想，不但能够增加品牌的可信度，影响顾客对品牌的购买决策，还能将积极的情感、态度转移至品牌，在品牌和新产品之间建立紧密联系，从而为跨品类发展提供有力支持。强大的核心竞争力以及积极丰富的品牌联想（包括感知质量），能在多个维度与消费者产生品牌共鸣和价值认同，为华为实施跨品类的业务扩张提供强大助力与价值感知，大幅降低跨品类发展的品牌违和感。然而，格力和方太在向生活电器跨品类发展时，由于品牌联想的维度不够丰富，与消费者产生品牌共鸣和获得价值认同的范围极为有限，导致跨品类发展时面临极大的认知障碍。



华为品牌心智联想地图

八、命名即战略，好的品牌名是品牌战略成功的一半

在 20 世纪八十年代后期，品牌资产成为当时全新的颠覆性观点，推动着企业战略的制定与实现。品牌资产的理念引发了一系列空前的巨大变革，改变了企业对于市场、品牌管理、品牌经营、评价方式以及市场管理角色的认知，打破了“品牌营销就是刺激销售”这一观念，促使企业将品牌建设从战术性努力提升至战略发展层面。企业的管理者清楚地认识到，单纯对营销策略进行战术性调整无法解决企业的战略发展问题，只有能推动企业战略发展并在消费者心中产生共鸣的品牌资产才最为重要，否则无法在品牌偏好的竞争中赢得消费者的青睐。

从当下审视华为，其手机业务采用华为主品牌是理所当然之事。然而，在当年业务起步时，是否以华为主品牌开展手机业务，在内部引发了激烈争论。如今，众多2B企业进行转型时，首先思索的问题是是否要创立一个新的品牌名，以利于在C端市场进行传播和交流，对原有的品牌资产极度不重视甚至予以忽视。在“品牌三部曲”中，世界级品牌大师戴维·阿克指出，品牌名不但是构建品牌知名度和传播品牌的基石，也是能够引发品牌联想的核心指标。包含品牌名的品牌标志，应当被提升至品牌战略的高度，而非仅停留在战术性的传播层面。一个优良的品牌名，会使品牌更易于获得认同和记忆。品牌名一旦被市场接纳，就会成为企业获取竞争优势的心智壁垒，在传播品牌价值 and 促进品牌识别方面发挥极其重要的作用。在具备一定技术相关性和高感知质量基础的制造行业，当2B向2C业务转型时，最优的举措是运用已建立的既有品牌，而非开创一个新品牌。原有2B业务的品牌名随着消费市场中顾客接触频次和使用经验的增加，品牌知名度的资产只会日益增多，对品牌的认可度也会在相当长的时期内维持较高水平。

华为在手机行业采用华为主品牌是实践探索的成果。倘若华为执意使用Acsend子品牌，或者启用鼎桥作为手机品牌，决然不会拥有现今的品牌影响力。在百思特看来，以华为主品牌开展手机业务是华为最为正确的战略决策，也是对华为品牌资产的高效运用。在品牌转型的初期，使用华为的主品牌名远比做好asendP1等手机产品更为重要。关键原因在于华为在通信行业和运营商渠道已积累了一定的品牌知名度，一直以来以客户为中心的服务理念和产品交付质量塑造了良好的口碑关系与感知质量等品牌资产。从2B到2C的转型，华为的品牌名是最具价值的品牌资产，对品牌战略目标的达成起着无可替代的作用。

同时，品牌命名堪称一门难得的技艺。品牌命名不单要易读、易记、易回想，更反映着企业对各品牌之间的识别区分、品牌联想和故事演绎能力的掌控程度。卓越的品牌管理能力始于产品和品牌命名，一流的品牌皆是一个大IP，拥有讲述故事和与用户共情的超强能力。伟大的华为拥有一系列佳名，从山海经中的神兽祥瑞，到神话故事里的人物，再到巍峨高山的名称，以及向各学科先贤的名字致敬。华为庞大的要素品牌名字繁多却不杂乱，更具备独属于中国文化基因的浪漫与品牌联想，为品牌故事的演绎提供了宏大的叙事背景和文化共情要素。作为一家具有理工技术背景的公司，华为在品牌崛起进程中掌握了一种软性且富有情感人文关怀的故事化叙事传播方式，意味着华为品牌建设团队已形成良好的品牌意识和较高的管理水平，有助于提升品牌资产价值并降低传播成本。小米也具备故事演绎能力，但其品牌故事的讲述往往局限于品牌研发和发烧友消费痛点之间的趣闻轶事，欠缺更为宏大的与民族命运、国家尊严以及科技自主等相关的叙事背景、演绎方式和共情要素。

华为品牌命名大树图

枝叶：要素品牌

昆仑、鸿蒙、方舟、仓颉、泰山、大禹、欧拉、高斯、昇腾、麒麟、鲲鹏、凌霄、天罡、巴龙、鸿鹄、河图、盘古、玄武、灵犀、北斗、星闪。

枝丫：

- 手机：Pura、Mate、Nova、畅享、非凡大师
- 汽车：问界、智界、傲界、享界

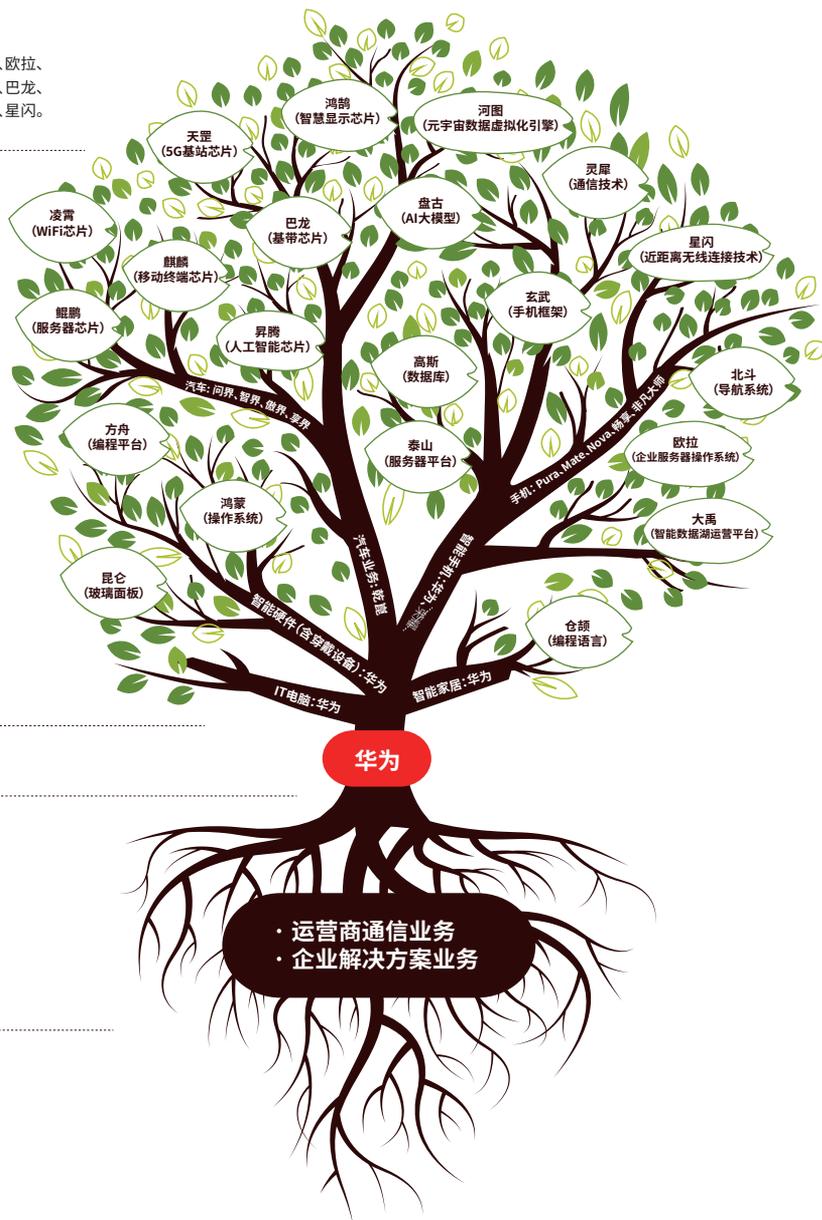
核心枝干：

- 智能手机：华为、荣耀
- 汽车业务：乾崮
- 智能家居：华为
- IT电脑：华为
- 智能硬件(含穿戴设备)：华为

主干：华为

树根：

- 运营商通信业务
- 企业解决方案业务



九、在营销能力之外，长年的品牌投入构建世界级的竞争力

营销和品牌是两种截然不同的职能，但许多企业并未对营销和品牌加以区分，致使大部分自以为的品牌建设最终沦为市场营销的工作。简而言之，营销侧重于短期的销售业绩，是价值传递与价值交换（变现）的工作；而品牌侧重于长期的顾客创造，是价值传播和价值创造的工作。品牌战略旨在帮助企业寻觅市场增长机遇，并用品牌连接消费需求、推动企业发展，助力企业实现顾客开发、差异化价值构建与传播、竞争优势确立以及品牌 - 顾客关系维护。

尽管华为于2012年提出了高端化和全球化的战略，但其本质仅是一个战略目标。如何通过价值创造实现高端化，是品牌战略实施的核心问题。从全球范围来看，对品牌的定义和强势品牌的构建方法几乎每十年为一个阶段。在20世纪80年代前，品牌标识（logo）、USP（产品特性）、品牌形象（形象个性）和定位理论（心智占领）先后从品牌识别、产品功能、用户形象和品牌空位的角度传播品牌、树立价值。进入80年代后，品牌资产理论重塑了整个品牌管理体系，促使品牌从以广告为主的战术重心转向品牌体系构建、品牌资产管理、品牌组合战略的战略重心，超越产品功能价值的品牌附加价值成为新的价值要素。这正是卢泰宏教授在《品牌思想简史》中所强调的观点：现代品牌理论建立在两个基石之上，其一为品牌资产，其二为品牌战略。从品牌到品牌资产，从战术到战略，是现代（品牌观念）区别于传统的两大分水岭。自90年代至今，品牌顾客关系成为品牌战略的第三次飞跃。无论是公司核心竞争力普拉哈拉德在《消费者王朝》中提出的“与顾客共创价值”，还是伯恩德·H·施密特倡导的体验营销，以及阿尔伯特·莫尼兹提出的品牌社群和参与者参与的“品牌浸合”，亦或是戴维·阿克的女儿詹妮弗·阿克在品牌形象基础上升级的品牌个性，无一例外地将品牌战略的深度推向了品牌顾客关系。在消费者主导的时代，真正落实品牌顾客关系的两大品牌思想为品牌体验和文化战略。前者优化了顾客对品牌价值的感知体验和价值创造参与度，后者将品牌附加价值从情感价值提升至社会人文价值，并与品牌形象、品牌个性和企业文化相贯通。

在对品牌的理解认知存在不足时，品牌建设工作的重心就会出现偏差，成为营销工作的助力。尽管从华为P6起，华为已开始掌握产品高端化的方法，实现销售业绩和市场地位的突破；尽管自2016年后，相关品牌资产作为核心考核指标推动品牌战略成为企业的核心经营战略。但在品牌高端化的品牌打造方法上，华为仍存在重大疏漏。当品牌端的拉力欠缺时，似乎从业务端着手的“开更多旗舰店”、做好地面覆盖和广告覆盖就能与iPhone相媲美。然而，在投入巨额的品牌营销费用后，销售额却未实现同比增长，体验店论为了产品展示店。这也表明华为在消费者体验管理和需求洞察方面存在不足，对价值主张与品牌 - 顾客关系及其背后的品牌满意度和品牌忠诚度的理解过于片面。

品牌势能是消费者在购买前对品牌价值的认知期望与购买后的体验感知所形成的相对高差关系，反映出企业所拥有的品牌资产在消费者心目中的品牌价值高低。当华为理解了价值创造的品牌理念后，需要注意有效的价值主张应促成良好可持续的品牌顾客关系的建立，以此驱动消费者对华为的情感态度、品牌偏好和购买决策。在品牌顾客关系的形成过程中，全消费者周期的品牌体验和价值感知极为重要。

从理工男思维向感性思维转变、从产品性能向顾客价值创新转变、从单纯考核销售规模与利润到考核无提示第一品牌提及率等品牌资产，再从地面覆盖、广告覆盖转向“以消费者为中心融入日常品牌管理”，华为对品牌的理解日益完善，对高端品牌的价值创造方式和势能积累程度的掌控也在不断实践中迅速提升。在品牌与营销的工作主线上，华为为进一步分为品牌营销、产品营销和渠道零售营销。其中，品牌营销主要负责整体的品牌资产，抓好大颗粒度的品牌合作和品牌事项。而营销和销售与研发统合在一起，建立了IPMS终端运作神器，将市场、产品、研发、营销、组织、职责等紧密捆绑，形成一套标准化的营销操盘打法。换句话说，品牌统合运营管理成为华为登上世界舞台的关键竞争力。

十、品牌变革创建强势品牌， 需要外部环境和竞争对手的刺激更需要团队自我觉醒

企业家通常认为品牌的打造与变革是自我觉醒和内部的品牌建设过程，然而他们未意识到品牌的打造与变革是需不断适应外部环境变化，及时调整战略节奏，不断向竞争对手和标杆品牌学习借鉴，不断自我纠偏、自我成长的过程。从生物学角度看，物种的进化源于外部环境的变化与适应。从哲学角度讲，落后文明的发展和文化的进步源自开放地缘环境下先进文明文化的冲击与吸收。就企业角度而言，《创新者的窘境》指出，当大企业处于市场舒适区时，往往缺乏技术创新与自我革命的动力，容易被技术创新颠覆。倘若2B的通信业务畅通无阻，或许华为不会发展或者不会那么早发展手机消费者业务，也不会开始做贴牌品牌；要是并非因缺乏品牌效应致使手机业务举步维艰，也许华为不会考虑打造手机自主品牌，不会将手机业务列为企业经营的核心业务，更不会对小米打造互联网品牌进行学习恶补。假如不是看到和三星苹果品牌的差距，华为不会尽早明白品牌的真正定义，不会跳出理工男思维，向顾客价值创新、品牌附加利益构建、人文价值观传播等打造高端品牌的价值创造方式转变。要是没有大量终端建设投入后业绩增长不明显的情况，华为也不会学到iPhone的门店管理和消费体验精髓，对品牌的认知也难以上升到品牌—顾客关系的高度。如果不是三星时不时地屏幕断供和美国打压封锁，在手机业务顺风顺水的情况下，产品链品牌的升级打造和智能产品的跨品类发展也不会如此紧迫。



华为每一阶段的品牌变革都始于团队自我意识的觉醒以及实践后的认知理解升级，最终形成自身的品牌管理工作理念（价值创造）以及对品牌战略内涵的认知。华为早期的贴牌经历深刻表明，华为手机业务要真正盈利、创造可持续商业价值，唯有面向真正的消费者，也就是终端用户创建品牌。品牌的重要性在华为手机团队内部已成为共识，那什么是品牌呢？华为人人在手机业务开展早期也曾对此感到困惑。在华为手机品牌转型初期，当时团队认为品牌等于口号、IP标志、大规模广告和产品特性，于是开展了华为小红猫IP、“最薄、最强”等理工男式的表达以及各种赛事赞助等品牌建设工作。然而，这些品牌建设并未与市场洞察、消费者洞察、企业发展战略和品牌组合战略等有效结合，也未引发消费者的强烈共鸣和价值认同，甚至无法有效地将华为与其他手机品牌区分开来。以口号、IP吉祥物、大规模广告和产品特性诉求为主的品牌建设工作，仍停留在短期的战术性思维层面，充其量只是发挥了广告部门经理或外部委托的广告机构的职能。

在品牌资产之父、世界级品牌战略大师戴维·阿克看来，品牌不仅仅是一个名称和标志，更是一个公司对消费者的承诺，传递给消费者不仅仅有功能性利益，还包括有情感、自我表达和社会人文等附加利益。品牌也不仅仅是承诺的兑现，而是在每次接触体验中不断积累的消费者关系和价值感知，而这一理解与华为轮值CEO徐直军和华为创始人任正非的看法不谋而合（品牌不等于广告，品牌是包括产品、公司形象、营销传播、消费者的购买体验和服务体验等所有消费者能感知的要素总和的概念）。戴维·阿克认为把品牌价值从注重短期的战术管理（短期销量）向注重长期的战略管理（品牌价值、长期财务业绩等）的转变是一系列里程碑式的变革的开始。这个变革的根本目的是建设强势品牌；而强势品牌将成为企业长期竞争优势和提高利润点的基础。在经过多年的实践摸索之后，华为终于确立了“价值创造”的品牌观，以差异化的价值创造驱动业务、塑造品牌。在打造品牌和高端升级这条路上，华为早一点接触品牌资产之父、世界级品牌战略大师戴维·阿克的思想光辉，会少走几年弯路少花百亿学费。

值得注意的是，华为的品牌变革历程深刻反映了新时期企业变革的重心转移。企业变革正逐步从关注企业内部管理和价值链优化的组织变革、流程变革，转向以适应外部竞争环境变化和市场需求变化而进行价值创新的品牌变革为主。现代管理学之父德鲁克强调，企业的经营成果存在于企业外部，以品牌的形式存在于消费者心中。缺乏品牌的赋能，企业内部的优势都只是成本。战略驱动、品牌变革、价值创新和势能致胜，已成为现代企业经营的核心关键词和出发点！

“ 结束语

学习华为，首要之务在于学习华为的“觉醒”能力。在商业领域，素有“早醒三天快活三年”之名言，其所着重强调的是认知领先所造就的先发优势。此种“觉醒”并非依赖于某个领导的感知决策，亦非源自外部突然出现的机遇，而应当凭借科学且细致的战略洞察以及方法论体系持续激发这种“觉醒”能力。

学习华为，既非仅是仰望已然站在山峰取得成功的华为，也绝非仅仅从运营层面俯身去探究华为于流程、组织、管理以及企业文化方面的领先之处，而是要洞悉华为在各个时期身处艰难困境之下的变革突围之法与品牌致胜之道，洞察华为由弱小逐步走向强大、自低端成功迈向高端的关键举措、变革理念以及核心方法论。近一个世纪以来，管理学、心理学、行为学、营销学等学科皆由外国人加以定义并发展，品牌学亦不例外。华为走向世界的背后，乃是基于价值创造势能取胜的品牌模式创新，亦是中国人以“品牌势能模式”对长期由西方主导的品牌战略理论所实现的重大发展与突破，将会如同中国智能汽车颠覆燃油车和外资品牌一般，代表着中国的品牌打造模式向世界品牌价值榜单发起有力冲击。

© 百思特管理咨询集团版权所有。

价值创造 势能致胜

百思特管理咨询集团

集团总部：深圳南山区粤海街道中国储能大厦17层

分支机构：北京 | 上海 | 大湾区 | 杭州 | 青岛 | 长沙 | 成都

研发中心：深圳

商学院总部：成都

未来科技总部：成都

变革研究院：深圳

百思特投资公司：深圳

海外游学机构：美国波士顿

400 803 0798

www.best-consulting.com

出品方：百思特品牌咨询BG

© 百思特管理咨询集团版权所有

