

DOI:10.12361/2661-3263-05-09-116103

# 通信行业品牌战略问题与对策探究：华为案例

李佳函

北京工商大学, 中国·北京 102488

**【摘要】**在信息与通信技术受到高度重视的背景下, 本文通过案例分析、参考文献等方法, 以华为公司为研究对象进行了对信息与通信技术行业品牌战略的影响因素以及华为公司品牌战略管理的现有问题及应对策略的研究。品牌战略的基础是产品与技术, 但品牌战略的制定受多种因素影响。华为公司自成立以来在品牌战略管理方面有很多成功经验, 其核心就是掌握了领先世界的自主研发技术, 但华为的品牌战略也面临着一些问题。本研究通过调查分析找到华为品牌战略的问题所在, 并提出解决策略, 为同行业公司提供借鉴。

**【关键词】**信息与通信技术; 品牌战略; 华为; 品牌架构

## Research on the Brand Strategy Problems and Countermeasures in the Communication Industry: Huawei Case

Li Jiahuan

And Beijing Technology and Business University, China. Beijing, 102,488

**[Abstract]** In the background of high attention to information and communication technology, this paper uses case analysis, references and other methods to study Huawei company to study the influential factors of the brand strategy of Huawei brand strategy management and coping strategies. The foundation of brand strategy is products and technology, but the formulation of brand strategy is influenced by many factors. Huawei Since its establishment, the company has had a lot of successful experience in brand strategy management, the core of which is to master the world-leading independent research and development technology, but Huawei's brand strategy is also facing some problems. This study finds out the problems of Huawei brand strategy through investigation and analysis, and puts forward the solution strategy to provide reference for companies in the same industry.

**[Keywords]** Information and communication technology; Brand strategy; Huawei; Brand structure

### 1 引言

随着经济与科学技术的发展与社会需求的不断增加, 信息与通信技术行业发展日益迅猛。在宏观背景下, 工信部等十部门2021年发布的《5G应用“扬帆”行动计划》中明确指出打造IT(信息技术)、CT(信息技术)、OT(运营技术)深度融合新生态, 实现重点领域5G应用深度和广度的双突破。此外, 工信部在2021年发布的《“十四五”》指出全面部署新一代通信网络基础设施全面部署千兆光纤网络, 面向重点行业打造企业内网升级改造标杆和5G全连接工厂。

1987年成立的华为技术有限公司是全球领先的信息与通信基础设施和智能终端提供商, 是现阶段中国市场极具产品竞争力的科技型企业。华为致力于将数字世界带入更多的个人、家庭与组织, 力图构建万物互联的智能世界。Strategic Direction(2020)<sup>[1]</sup>认为, 品牌建设的目的是销售, 通过实施品牌战略可以将自己的产品与品牌搭建进行销售, 借助品牌的知名度扩大自己的营销范围。那么, 现阶段华为品牌战略管理的环境状况怎样? 品牌战略管理对企业各方面有哪些影响? 目前面临什么问题? 这是本研究要回应的第一个问题。

品牌战略管理还受哪些因素制约和影响? 针对于品牌战略管理所面临的问题, 我们有何应对策略? 品牌架构的分类与不同有哪些? 杨珊(2019)认为科技型企业的品牌战略管理问题

主要在于历史原因、宏观管理原因、消费者主观原因、企业自身原因四方面因素的影响<sup>[2]</sup>, 但仅针对科技型企业。然而品牌战略的制定与什么因素有关? 这是本研究将要回应的第二个问题。

针对上述研究理论的缺口与实践中的困惑, 本研究以华为为案例研究对象, 探讨信息与通信行业品牌战略管理的影响因素及代表企业华为目前存在的问题与解决策略。

### 2 理论基础

#### 2.1 国外研究基础

1994年之前有关品牌战略的研究大多都是国外的。国外对于品牌战略的研究早在20世纪60年代就开始了。

##### 2.1.1 品牌战略的实质与构念研究

在早期研究中, 国外学者经常将品牌战略与营销联合到一起。英国学者De Chernatony Leslie在Formulating brand strategy指出品牌战略在大多数公司中具有很高的优先级, 但管理者对于品牌的本质及其代表含义并不理解, 该学者用自己研发的矩阵对不同类型的品牌进行了分类, 使得管理者能够更好地决定资源分配与品牌战略<sup>[3]</sup>。这是较早期的品牌战略的研究。

##### 2.1.2 品牌营销战略研究

1995年, Mosmans Andy将品牌定义为整合营销理念、驱

动业务的概念,并将其作为公司核心竞争力和市场之间的连接<sup>[4]</sup>,着重分析了品牌的性质、理念以及资产负债表中的品牌资产评估,以此进行品牌的战略定位。

### 2.1.3 企业品牌战略决策

在品牌战略的决策方面,传统观念通常认为市场份额推动盈利。但VIJAY VISHWANATH, JONATHAN MARK提出了一个品牌的盈利能力是有市场份额和该品牌所在的类别或产品市场的性质共同驱动的这一观点<sup>[5]</sup>,因此品牌战略的制定必须结合行业背景。

由此可见,在国外的相关研究中,品牌战略管理与企业营销有着密不可分的关系,更加重视品牌营销的研究。

## 2.2 国内研究基础

### 2.2.1 品牌战略的影响

除此之外,国内学者早期更为重视品牌战略所能带来的成效,其中包括品牌战略对商业规模的促进、品牌战略对二次创业的助推、品牌战略与商业现代化的关系、品牌战略对于发展集约经营的影响、品牌战略对于拓宽内外市场的促进等研究课题。

### 2.2.2 品牌战略的应用研究

近年来,国内关于品牌战略的研究不断深入,尤其是乡村振兴战略背景下,关于各种农产品品牌战略的研究发展迅猛。其中包括农产品品牌化与品牌传播的研究、我国茶叶地理标志品牌战略、农业商标品牌战略研究等。

### 2.2.3 品牌架构研究

随着品牌战略研究的深入,品牌架构的研究也逐渐受到学者重视,由此出现了关于品牌架构战略回顾与展望的研究。品牌架构战略针对的是公司所有的品牌即公司品牌系统,在性质上属于公司层战略决策。当企业品牌架构战略完成后,即确定了各品牌的营销战略与执行方案,能够从组织结构、资源配置等多方面发挥品牌架构的效用。因此,品牌架构战略属于公司总体营销战略的关键内容(蒋廉雄,朱辉煌,何云,吴水龙,2020),也是企业品牌战略的重要组成部分。

## 3 研究方法

### 3.1 方法选择

本研究采用了单案例研究方法、参考文献法与访谈法进行,主要基于以下方面:(1)企业品牌战略的影响因素、现有问题及解决方案。由于企业的品牌战略与企业所属的行业特点息息相关,因此本文适合使用案例研究方法。(2)本文所要研究的品牌战略管理所涉及的行业、企业范围面太广,且条件设定不同会影响研究结果,因此适用案例研究法,既可以定位研究界限,又可以纵向分析华为的品牌战略管理相关问题。(3)本次研究的主要内容可归类于“怎么样”和“为什么”的问题。案例研究法既可以对企业品牌现象进行详实描述,也可以对现象之后的本质问题进行深入分析。(4)访谈法可以收集一手数据,其数据的可靠性和时效性会更有利于研究。

### 3.2 研究样本

本研究选取了华为作为此次的研究样本,主要针对于华为企业特色的以下几点原因:

一是依据代表性原则与可靠性原则,本研究选择了华为作为案例研究对象。在我国,华为工商在品牌塑造方面较为成

功,是在品牌战略实践方面具有成功经验的代表性企业。华为在早期市场中是以低端手机开始的,2014年开始重点打造5G技术,之后提出了“构建万物互联的智能世界”这一品牌愿景。华为从低端的手机品牌到“万物互联智能世界”的转变实则是品牌战略的成效。直到现在,华为的高端品牌战略已经为其打造了“自主品牌”、“高科技出口企业”、“5G智能”的标签。因此,作为一个中国典型的民族企业,华为的品牌战略管理案例极具代表性与可靠性。

二是依据本文的研究目标,现阶段华为公司在品牌战略的管理方面也出现了一些问题,因此以华为公司作为案例研究对象具有更高的现实意义。此外,在目前中国的信息与通信技术行业中,华为凭借强大的技术基础与企业品牌优势占有非常高的地位,因此以华为公司为案例研究对象对该行业其他公司的品牌战略管理更有参考意义。

### 3.3 数据收集与分析

本研究的数据收集与分析分为三个阶段,具体流程如下。

前期准备阶段。搜集、整理、阅读品牌战略相关文献与资料,了解品牌战略管理的理论研究现状以及现阶段企业面临的实际问题,明确研究目标。查询、整理华为公司近五年来的年报,进行简单地财务分析。

中期调研阶段。认真研究华为的品牌发展历史,分析其品牌战略管理的改变历程与影响因素。深入了解华为公司目前的环境状况以及正面临的牌战略问题。从品牌化决策、品牌架构、品牌价值体系、品牌形象体系、品牌传播体系、品牌管理体系、品牌体验体系七个环节分别对华为进行剖析,整理出华为品牌战略的基础与架构,明晰华为公司品牌战略的优势与挑战,并同类型公司进行初步的横向对比。寻找访谈对象,利用访谈的形式获取信息。

数据分析阶段。首先,通过前期收集和整理出的数据,将有关华为公司、品牌战略、同行业同类型研究数据筛选出来作为有效参考。通过华为今年来的财报数据分析出华为大致的财务状况走向,并与同行业中其他企业进行横向对比寻找优势。明确华为现在面临的牌战略问题,并通过行业规律及华为目前的企业环境,整理出解决对策。

## 4 案例故事

华为公司于1987年成立,有着深远的发展历程,是全球领先的信息与通信技术(ICT)解决方案供应商。此外,华为在电信运营商、企业、终端等领域构筑了由端到端的解决方案优势,致力于构建更美好的全联接世界。2019年8月,华为正式发布鸿蒙系统。华为以强大的品牌战略以及技术支持为基础,覆盖了IT、无线电、微电子、通讯、路由、程控交换机等经营领域,在国内外的智能手机、终端路由器市场占有一席之地。2019年7月发布的美国《财富》杂志中的世界500强名单,华为位居第61名。

### 4.1 以技术研发为支撑,拓宽品牌边界、扩大市场占有

在1995~2003年这一期间,面临着技术优势不突出、产品单一的状况,华为在产品战略上由单一集中化向横向一体化发展,同时,也将品牌定位的眼光投向海外市场。1998年之前,华为的品牌定位依旧局限于农村、县乡,然而,1998年开始,华为已经把目光探向了欧美这一世界市场的核心。这一时期开始,华为已

经将其企业的品牌价值体系定位于核心研发技术, 此时的华为已经在 C&C08 央研究部, 为品牌战略的布局打下了技术支持的基础。

4.2 坚持技术核心, 以客户为中心, 树立民族企业的品牌形象

华为早在 2012 年就已经提出了“以客户为中心”的企业文化, 在 2013 年时发布了全球首个以业务和用户体验为中心的敏捷网络架构及全球首款敏捷交换机 S12700, 满足了云计算、物联网等新应用的需求, 此时的华为已经开始重视品牌战略中的品牌体验体系建设, 更加追求高质量的客户体验感。

2018 年, 华为作为中国通信领域的高新技术企业收到了美国的制裁, 经历了一系列的舆论风波与技术垄断, 由此引发了国内许多消费者的爱国情怀。华为的发展目标不仅仅是创造企业收益与满足客户需求, 更多的是在于不断研发中国信息与通信技术, 提高中国在这一领域的科技竞争力。

## 5 案例讨论

### 5.1 品牌优势: 技术研发

华为公司始终坚持以研发技术为核心, 其品牌战略的管理一直以科技实力为基础。在国内市场, 华为企业坚持走“农村包围城市”道路; 在国外市场, 华为企业采用了“由近及远, 先易后难”的经营模式。华为十分重视技术的研发, 这是通信行业企业的发展共性。由技术制成的品牌形象是品牌战略的主要支撑点。国内企业最早进行品牌战略的管理是由于国外品牌的冲击, 而华为目前的国际化发展方向以及其自身的行业特点决定了它所面临的品牌战略必定有着非常大的压力。

### 5.2 华为的品牌战略特点

华为的总体品牌战略有两大特点: 一是以研发技术为核心, 二是以客户需求为导向。

在技术研发方面, 华为始终保持较高的资金投入力度。《华为基本法》中第 26 条明确规定了“华为必须确保按照销售值的 10% 给付研发经费, 在有必要且有可能性的时候还会增加研发的比例”。也正是因为强大的技术支撑, 华为拥有了“自主品牌”、“高科技出口”的品牌形象。而技术优势也是华为品牌走向国际化的重要基础之一。也正是强大的技术支撑使一直追求县乡、非洲市场的华为产品具有高端技术型的品牌形象, 拓宽了自身的品牌边界, 提升了品牌价值。

在满足客户需求方面, 华为一直重视品牌体验体系的建设, 关注客户需求, 基于“使用场景”洞察客户需求。华为关注购买前、中、后客户的体验及反馈, 这与品牌的市场拓展与产品研发有着直接的关系。自 2016 年开始, 华为坚持“以客户为中心”, 提出了“努力提升全生命周期用户体验”。华为不断通过延伸服务范围、提升服务效率、改善服务形式来提升客户服务, 在 2017 年采纳了世界各地的用户对华为产品的 329 项本地优化需求。

### 5.3 华为的品牌架构

品牌架构指一家企业中与不同业务组合相对应的、有组织的品牌结构。华为企业的业务范围较广, 围绕通信技术产品边界较宽, 其中只有终端业务属于多品牌结构 (House of brands), 未

来华为随着产品的拓宽, 品牌架构可能会继续演化。

## 6 结论与未来展望

### 6.1 本文结论

本文通过对华为公司进行案例研究, 根据华为的发展历程、品牌战略, 揭示了通信行业品牌战略的影响因素以及面临的问题, 并提出了应对策略。

第一, 通信行业中, 企业的品牌战略受四大因素的影响: 宏观企业总体战略方向、市场需求导向、宏观行业政策导向、行业竞争导向。

第二, 华为企业现阶段品牌战略面临的问题包括: 品牌传播体系薄弱, 提升品牌知名度的途径过于单一; 品牌定位不够准确, 市场定位有待优化; 品牌营销力度不足, 好产品没有获得好的营销体系; 国际竞争压力巨大。

第三, 针对于华为现阶段的问题, 应从以下几个角度应对: 保持企业本身的技术优势, 并不断凸显自主研发技术优势在品牌国际化竞争上的作用; 加大品牌宣传力度, 拓宽品牌宣传途径; 广聘人才, 利用专业的调研团队和营销团队进行品牌的重新定位。

### 6.2 未来展望

信息与通信技术行业作为目前世界新兴的领域在世界范围内的综合发展发挥着至关重要的作用, 也是世界各国综合国力的一方面体现, 其与经济发展、人民生活水平的提升、数字化进程、国防能力的提升等众多方面均息息相关。目前, 国家的各项政策正大力推进信息与通信技术行业的发展。华为作为这一行业的领军企业, 肩负着重要的社会责任, 其未来发展前景必然受到多方的关注。

华为公司最大的战略特点就是自主的技术研发为基石, 目前华为仍然在研发上投入较多的资源。顺应目前的发展趋势, 华为未来在技术领域将会有更高的突破。在把握机遇的前提下, 华为企业可以利用这一技术优势, 提高品牌的国际竞争力, 为中国在国际信息与通信技术领域掌握更高的话语权。

品牌架构上, 华为的发展方向可以更分散。华为在技术的发展中不断拓宽产品边界、市场边界、品牌边界, 随之可利用多品牌的架构提升竞争优势。

## 参考文献:

- [1] Leveraging two forms of innovation with organizational ambidexterity: The strategic secrets behind building high-performance brand management capability [J]. Strategic Direction, 2020, 37 (2).
- [2] 杨珊. 科技型企业品牌战略管理研究 [D]. 重庆理工大学, 2019.
- [3] De Chernatony Leslie. Formulating brand strategy [J]. European Management Journal, 1991, 9 (2).
- [4] Mosmans Andy. Brand strategy: Creating concepts that drive the business [J]. Journal of Brand Management, 1995, 3 (3).