

分类号
U D C

密级
编号 10741

兰州财经大学
LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文
(专业学位)

论文题目 长城汽车品牌国际化战略优化研究

研究生姓名: 谭俊琳

指导教师姓名、职称: 王必达教授

学科、专业名称: 应用经济学 国际商务

研究方向: 企业国际化运营与发展

提交日期: 2024年5月31日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 谭俊琳 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 王少飞 签字日期： 2024.5.31

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 谭俊琳 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 王少飞 签字日期： 2024.5.31

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

Research on the optimization of Great Wall Motor brand internationalization strategy

Candidate : Tan Junlin

Supervisor: Prof. Wang bida

摘要

随着经济全球化的发展,国际市场竞争变得越来越全面广泛深刻,竞争形式由价格和产品竞争转向了品牌竞争。因此,企业越来越注重培养自己的品牌,因为产品市场竞争越来越激烈。加强品牌建设是在国际化浪潮中稳住脚跟的关键。中国的汽车行业经历了近三十年的快速发展,自2010年起超越美国成为全球第一大汽车生产国和消费国。在过去的十年中,国内车企技术实力不断增强,并通过兼并收购等方式获得了一些欧美国家的汽车技术,推动了国内自主汽车品牌的快速发展。

长城汽车作为我国自主的汽车品牌,自1997年出口中东开始,便拉开了进军海外的序幕,是中国首批出口海外的汽车企业。经过二十几年品牌国际化发展,长城汽车逐步成为了知名汽车品牌。本文从长城汽车品牌国际化发展历程以及其实施的品牌国际化战略出发,通过蛛网模型定量分析长城汽车品牌国际化现状,进而挖掘出其当前品牌国际化存在品牌定位不清晰、海外市场营收偏低、品牌国际营销不力、品牌新能源转型相对滞后以及高端品牌国际知名度不高的问题。在长城汽车品牌国际化战略实施环境分析的基础上,结合品牌国际化战略SWOT分析本文从品牌营销、品牌定位及品牌新能源转型三方面提出优化,最后提出了优化实施的保障措施,包括完善质量控制体系,提高服务意识水平,增强自主创新能力,建立区域信息反馈系统以及推进国际型人才的引进、培养。本文希望通过为长城汽车品牌国际化战略的优化提供建议,助力其品牌全球化的发展,从而为国内其他自主汽车品牌的发展提供研究依据和借鉴参考。

关键词: 长城汽车 品牌国际化 战略优化

Abstract

With the development of economic globalization, international market competition has become increasingly comprehensive, extensive, and profound, and the form of competition has shifted from price and product competition to brand competition. Therefore, enterprises are increasingly focusing on cultivating their own brands because the competition in the product market is becoming increasingly fierce. Strengthening brand building is the key to stabilizing our foothold in the wave of internationalization. China's automotive industry has experienced rapid development for nearly 30 years, surpassing the United States to become the world's largest producer and consumer of automobiles since 2010. In the past decade, domestic automotive companies have continuously strengthened their technological strength and obtained some automotive technologies from European and American countries through mergers and acquisitions, promoting the rapid development of domestic independent automotive brands.

Great Wall Motors has been expanding overseas since its export to the Middle East in 1997. After more than 20 years of international brand development, Great Wall Motors has gradually become a well-known automotive brand. This article starts from the development process of Great Wall Motors brand internationalization and its implementation of

brand internationalization strategy, quantitatively analyzes the current situation of Great Wall Motors brand internationalization through the spider web model, and then explores the problems of unclear brand positioning, low overseas market revenue, weak international brand marketing, relatively lagging brand new energy transformation, and low international awareness of high-end brands in its current brand internationalization. Based on the analysis of the implementation environment of Great Wall Motors' brand internationalization strategy, combined with the SWOT analysis of the brand internationalization strategy, this article proposes optimization from three aspects: brand marketing, brand positioning, and brand new energy transformation. Finally, security measures for optimization implementation are proposed, including improving the quality control system, enhancing service awareness, enhancing independent innovation capabilities, establishing a regional information feedback system, and promoting the introduction and cultivation of international talents. This article aims to provide suggestions for optimizing the internationalization strategy of the Great Wall Motors brand, helping its global development, and thus providing research basis and reference for the development of other domestic independent automotive brands.

Keywords : Great Wall Motor; Brand Internationalization; Strategic Optimization

目 录

| | |
|-------------------------------|-----------|
| 1 绪论 | 1 |
| 1.1 研究背景和研究意义 | 1 |
| 1.1.1 研究背景 | 1 |
| 1.1.2 研究意义 | 1 |
| 1.2 国内外研究现状 | 2 |
| 1.2.1 品牌国际化相关研究 | 2 |
| 1.2.2 文献评述 | 4 |
| 1.3 研究内容和研究方法 | 5 |
| 1.3.1 研究内容 | 5 |
| 1.3.2 研究方法 | 7 |
| 1.4 创新与不足 | 7 |
| 1.4.1 创新 | 7 |
| 1.4.2 不足 | 7 |
| 2 相关概念和理论基础 | 9 |
| 2.1 相关概念 | 9 |
| 2.1.1 品牌 | 9 |
| 2.1.2 品牌国际化 | 9 |
| 2.1.3 品牌战略 | 9 |
| 2.2 基础理论 | 10 |
| 2.2.1 品牌形象理论 | 10 |
| 2.2.2 定位理论 | 10 |
| 2.3 品牌国际化分析方法及工具 | 11 |
| 2.3.1 PEST 分析 | 11 |
| 2.3.2 波特五力模型 | 11 |
| 2.3.3 SWOT 分析 | 12 |
| 2.3.4 品牌国际化程度评估模型 | 12 |
| 3 长城汽车品牌国际化历程和战略 | 14 |

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| 3.1 长城汽车简介 | 14 |
| 3.2 长城汽车品牌国际化发展历程 | 15 |
| 3.2.1 由产品至品牌的起步（1997年-2004年） | 15 |
| 3.2.2 品牌影响力扩大阶段（2005年-2013年） | 16 |
| 3.2.3 品牌国际化快速发展阶段（2014年-2021年） | 17 |
| 3.2.4 品牌国际化战略升级阶段（2022年-至今） | 18 |
| 3.3 长城汽车的品牌国际化战略 | 19 |
| 3.3.1 长城汽车品牌战略选择 | 19 |
| 3.3.2 长城汽车品牌国际化路径 | 21 |
| 4 长城汽车品牌国际化现状及存在的问题 | 23 |
| 4.1 长城汽车品牌国际化程度 | 23 |
| 4.1.1 品牌国际化程度蛛网模型指标选择与计算方法 | 23 |
| 4.1.2 长城汽车品牌国际化程度评估 | 28 |
| 4.1.3 评估结果 | 32 |
| 4.2 长城汽车品牌国际化战略存在的不足 | 33 |
| 4.2.1 品牌定位不清晰 | 33 |
| 4.2.2 海外市场营收偏低 | 34 |
| 4.2.3 品牌国际营销不力 | 35 |
| 4.2.4 品牌新能源转型相对滞后 | 35 |
| 4.2.5 高端品牌国际知名度不高 | 36 |
| 5 长城汽车品牌国际化战略实施环境分析 | 38 |
| 5.1 长城汽车品牌国际化宏观环境分析 | 38 |
| 5.1.1 政治环境分析 | 38 |
| 5.1.2 经济环境分析 | 38 |
| 5.1.3 社会环境分析 | 39 |
| 5.1.4 技术环境分析 | 39 |
| 5.2 行业环境分析 | 40 |
| 5.2.1 供应商讨价还价的能力 | 40 |
| 5.2.2 购买者讨价还价的能力 | 41 |

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| 5.2.3 潜在竞争者进入的能力 | 41 |
| 5.2.4 替代品的替代能力 | 41 |
| 5.2.5 行业现有竞争者的竞争 | 41 |
| 6 长城汽车品牌国际化战略优化及保障措施 | 44 |
| 6.1 长城汽车品牌国际化战略 SWOT 分析 | 44 |
| 6.1.1 长城汽车品牌国际化战略优势 | 44 |
| 6.1.2 长城汽车品牌国际化劣势 | 47 |
| 6.1.3 长城汽车品牌国际化战略机遇 | 51 |
| 6.1.4 长城汽车品牌国际化战略挑战 | 53 |
| 6.1.5 构建长城汽车 SWOT 分析矩阵 | 54 |
| 6.2 长城汽车品牌国际化战略的优化 | 55 |
| 6.2.1 优化品牌营销, 提升品牌认可度 | 56 |
| 6.2.2 明确品牌定位, 提升品牌竞争力 | 56 |
| 6.2.3 加速品牌新能源转型升级, 实现品牌向上 | 56 |
| 6.3 长城汽车品牌国际化战略优化保障措施 | 57 |
| 6.3.1 完善质量控制体系 | 57 |
| 6.3.2 提高服务意识和水平 | 57 |
| 6.3.3 增强自主创新能力 | 57 |
| 6.3.4 建立各区域信息反馈系统 | 58 |
| 6.3.5 推动国际化人才引进、培养 | 58 |
| 7 结论与展望 | 60 |
| 参考文献 | 61 |
| 后记 | 64 |

1 绪论

1.1 研究背景和研究意义

1.1.1 研究背景

随着经济全球化的发展，国际市场竞争变得越来越全面广泛深刻，竞争形式也瞬息万变无法控制，当今的市场竞争已逐步从产品和价格的竞争转向了品牌竞争。2016年，国务院办公厅印发《关于开展消费品工业“三品”专项行动营造良好市场环境的若干意见》，意见提出了“三品”的专项活动，即增品种、提品质和创品牌，消费者也更加关注产品、品质与品牌。2017年，我国设立了“中国品牌日”，央视推出了“国家品牌计划”。2021年，“十四五”规划纲要也提出，开展中国品牌创建行动，提升自主品牌影响力和竞争力。可见，品牌在竞争中的地位越来越高，企业也越来越重视企业的品牌国际化发展。

随着改革发展，中国汽车工业逐步发展壮大，带动我国自主汽车品牌兴起。经济全球化的发展也为我国汽车市场带来了巨大的机遇和广阔的平台。我国汽车企业逐步意识到品牌竞争的重要性，抓住机会加快推动自身品牌的改善、升级和创新，奠定了中国汽车品牌在国际上的重要地位。机遇永远伴随着挑战，中国汽车企业如何应对，加强新领域的开发至关重要，这也是实现我国汽车领域高质量发展的重要源泉。从全球汽车产业发展格局看，以人工智能、5G、大数据、新能源等为核心的技术变革将强烈冲击现有的汽车产业格局，也将开辟出一条新的发展道路。电动化与智能化是中国汽车品牌实现弯道超车的重要发力点，中国汽车品牌正在迎来一个实现突破的绝好机遇期。

1.1.2 研究意义

由世界品牌实验室发布的2023年度《世界品牌500强》报告中，有33个国家的品牌入选。其中，美国作为品牌强国，以198个自主品牌排名第一，而中国以48个品牌，首次超越日本位居第三。虽然中国的经济体量跃居全球第二，但仍面临品牌国际影响力不如美国的挑战。中国要塑造具备全球竞争力的自主品牌，

必须不断汲取经验和教训。这这一进程中，除了中国工商银行、国家电网等国有巨头在国际上建立了自己的位置，中国的民营企业、民族品牌亦逐步崭露头角。中国的宏观政策旨在促进从汽车生产大国向强国的转变，关键是促进本土汽车品牌的国际化。中国本土车企目前建立起比较完善的工业系统，尤其在产品设计和智能化技术上取得了进步。然而，相较于欧美日的汽车制造强国，中国自主品牌在关键技术和创新研究方面仍需努力。因此深入研究如长城汽车这样的本土品牌国际化能够帮助中国企业捕捉良机，加速发展，具有较强的理论和实践意义。

（1）理论意义

中国汽车自主品牌的建设相较于一些国外汽车自主品牌来说总体起步较晚，因此在品牌国际化方面的研究基础不够扎实，缺乏成熟的理论体系。本文旨在为长城汽车的品牌国际化战略提供实质性的优化建议，并期望这些发现能为其他国内自主汽车品牌的国际化战略提供有益的参考和借鉴。

（2）实践意义

作为国内早期涉足汽车出口的企业之一，长城汽车在过去二十多年里已经取得了不少成就，获得了一定的市场份额和消费群体。但同时，全球汽车市场变幻莫测，竞争日益激烈，长城汽车的品牌国际化面临诸多挑战。因此，本文希望通过研究对长城汽车品牌国际化战略的研究，发现其存在的问题，同时提出合理的优化措施保障措施，以期能为长城汽车的品牌国际化长远发展提供帮助以及为其他我国汽车自主品牌提供经验借鉴，推动整个中国汽车产业的持续发展，并由此转型为拥有强劲品牌力的汽车强国，推进中国汽车品牌的整体壮大以及国际竞争力的提升。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 品牌国际化相关研究

（1）品牌国际化的定义

随着企业国际间竞争的加剧，逐渐从产品转向了品牌，品牌国际化逐渐成为学术界讨论的热点，然而学术界对品牌国际化仍没有一个统一完整的定义。在《全球市场化》中，Levitt（1983）最早提出了“品牌国际化”的观点。他指出，在

全球范围内出现了消费者的偏好趋同,企业因此能通过标准化生产的方式来达到品牌效益的扩大,即追求“标准化”的战略。日本的学者大石芳裕(2004)将品牌国际化解释为品牌成功进入并被国际主流市场(主要是指欧洲、美国和日本)所接纳的过程,这一定义强调了进入这些关键市场对于品牌国际化的重要性。Jeryl等(2007)通过分析1975至2005年间全球主要学术期刊上的相关论文,提出了品牌国际化的广义与狭义区分:广义上讲,它指的是企业在海外市场中赢得目标客户对品牌的认同,从而建立品牌价值的过程;狭义上是指品牌走向国际化过程中遇到的关于品牌名、标志、品牌个性等方面的营销挑战。

国内学者也对品牌国际化进行了不同的定义。苏勇(2005)等将品牌国际化视为一个涵盖时间和空间维度的动态过程。王大勇(2006)则从无形资产的角度出发,认为品牌国际化是企业通过长期而系统的努力培养出的信誉,这种独特的信誉为企业在国际市场上提供了竞争优势,是不易被模仿的。韩中和(2008)等认为,品牌国际化主要是指在国际尤其是主流市场上建立品牌价值的过程。马鸿(2016)的定义强调了适应多元化国际政治经济环境的重要性,提到品牌国际化是品牌根据不同海外市场的特点进行市场细分,采用统一的品牌商标,并执行与当地市场特性相符的营销策略,以此来增强品牌的国际知名度。张思浩(2017)将焦点放在跨文化交流上,认为品牌国际化是一个通过减少文化差异带来的品牌认知差异,以更好地满足海外消费者需求的营销过程。

(2) 有关品牌国际化程度评估研究

相较于企业国际化程度评估,我国学者对品牌国际化程度评估研究相对较少。在韦福祥《品牌国际化:模式选择与度量》文中,提出了几个关键指标来衡量品牌国际化的程度,包括:

- ①产品在国外市场销售额占全部销售额的比重。
- ②品牌销售所分布的国家及地区。
- ③品牌在全球的认知度水平。
- ④资源的国际化程度。
- ⑤人才的国际化程度。

苏勇和张明(2005)从定性与定量两个维度出发,制定了品牌国际化的衡量准则。定性方面包括品牌国际化的时长、地域分布和推广方式;定量方面则涵盖

品牌的知名度、美誉度以及市场地位，进而对品牌价值和国际化成效进行评估，最后考量企业国际化运作的比重。复旦大学的苏勇教授（2006）等则提出了一个更为细化的评分体系，从品牌知名度、价值、市场经营比重、经营时长、地理分布、以及推广方式六个维度进行综合评估。其中，前三个指标通过定量分析进行评估，而后三项则依据定性分析。

（3）有关品牌国际化策略研究

学术界对品牌国际化策略的研究，随着品牌国际化研究的深入逐渐深入。Douglas（2002）认为企业在执行品牌国际化策略的过程中，当面临不同国家政治环境和经济环境所折射的不同市场需求时，应时刻保持高水平的市场反应灵敏度。舒咏平与王伟玮（2010）研究发现本土品牌在构建英文版官方网站作为独立的品牌传播渠道时，通过明确的品牌定位和频繁更新的品牌信息能够有效地提升消费者对品牌的认知，进而加速品牌国际化进程。他们强调，内容的多样性和高质量是品牌传播成功的关键。苏颜军（2019）提倡中国本土品牌在国际化过程中应注重优化用户体验、重视关键意见领袖的影响力，并有效构建社交媒体网络，以提高通过社交媒体进行国际化的效果。谢卓（2017）建议，在选择进入的国际市场时，中国品牌应充分考虑市场环境的复杂性。鉴于欧美市场的竞争激烈性，建议中国品牌可优先考虑亚非拉等新兴市场，利用这些市场对性价比的高度重视以及相对较高的接受度，结合自身在资金、技术和人才方面的优势，逐步扩大国际影响力。黄净（2017）则从文化交流的视角出发，强调在新兴市场中，运用恰当的沟通策略能够帮助建立与消费者的文化联系，消除负面的国别形象，减少市场竞争中的不利因素，进而有效促进品牌形象的国际传播和品牌国际化速度。

1.2.2 文献评述

通过对国内外学者对品牌国际化研究的文献的阅读和梳理可以看出，我国当前对于品牌国际化的研究相较于企业国际化还处于起步阶段，多数研究是从宏观层面探讨某个行业的品牌国际化战略，极少聚焦于单一企业层面去关注品牌国际化战略，且研究的深度和广度远远不及企业国际化。但不可否认的是，在过去的十年中，中国在品牌国际化方面的研究确实实现了显著的进步，并且累积了相当数量的学术成果。尤其是最近几年，品牌的国际化议题已经引起了学术界的极大

关注，其学术价值与意义持续增长。中国品牌想要成功进军国际市场，树立独特品牌形象并占领市场份额，必须持续关注国际形势，紧跟时代潮流。在中国企业品牌向海外扩张之前，关键在于提升产品质量和科技成分，从劳动密集型向知识密集型产品转型，形成竞争优势。这样，在实施“走出去”战略时，可拓展企业发展空间，全面提升品牌的国际化水平。因此本文选择以某个具体企业长城汽车为研究对象，该企业的品牌国际化发展历程，战略选择以及存在的问题为研究重点，提出品牌国际化战略优化措施和保障措施，以期给长城汽车和其他我国自主品牌国际化提供借鉴意义

1.3 研究内容和研究方法

1.3.1 研究内容

本文首先对于选题的背景以及意义进行阐述，说明汽车企业品牌国际化的必要性，然后针对本文涉及的品牌国际化这一领域对国内外已有的研究成果进行相关的文献综述，接着介绍品牌国际化的相关概念以及理论基础，介绍长城汽车品牌国际化发展历程以及其品牌国际化战略选择，其次通过对长城汽车品牌国际化程度进行定量分析，内外部环境分析以及对长城汽车品牌国际化战略进行 SWOT 分析发现长城汽车品牌国际化战略需要优化之处，最后提出长城汽车品牌国际化战略的优化措施和保障措施。

本文拟分为七章，具体如下：

第一章绪论。首先介绍本文的选题背景与意义，其次对国内外品牌国际化相关研究进行梳理综述，提出本文的研究内容和研究方法，最后介绍本文的研究创新点与不足。

第二章相关概念及基本理论。本章对品牌国际化战略相关基本概念进行明确，梳理了研究依据的理论基础，为长城汽车品牌国际化战略优化分析做准备。

第三章长城汽车品牌国际化发展历程及战略。本章主要介绍长城汽车及其发展历程，并从品牌战略及企业国际化路径两方面分析长城汽车品牌国际化的战略。

第四章长城汽车品牌国际化现状及存在的问题。主要通过蛛网模型定量分析长城汽车品牌国际化现状，进而挖掘出长城汽车品牌国际化存在的不足。

第五章长城汽车品牌国际化战略实施环境的分析。本章针对长城汽车品牌国际化战略实施的宏观外部环境和行业环境进行分析。

第六章长城汽车品牌国际化战略优化及保障措施。本章基于 SWOT 矩阵模型，针对长城汽车品牌国际化战略存在的问题，提出长城汽车品牌国际化战略优化和保障措施。

第七章结论与展望。本章主要对本文研究结果加以总结，并提出展望。

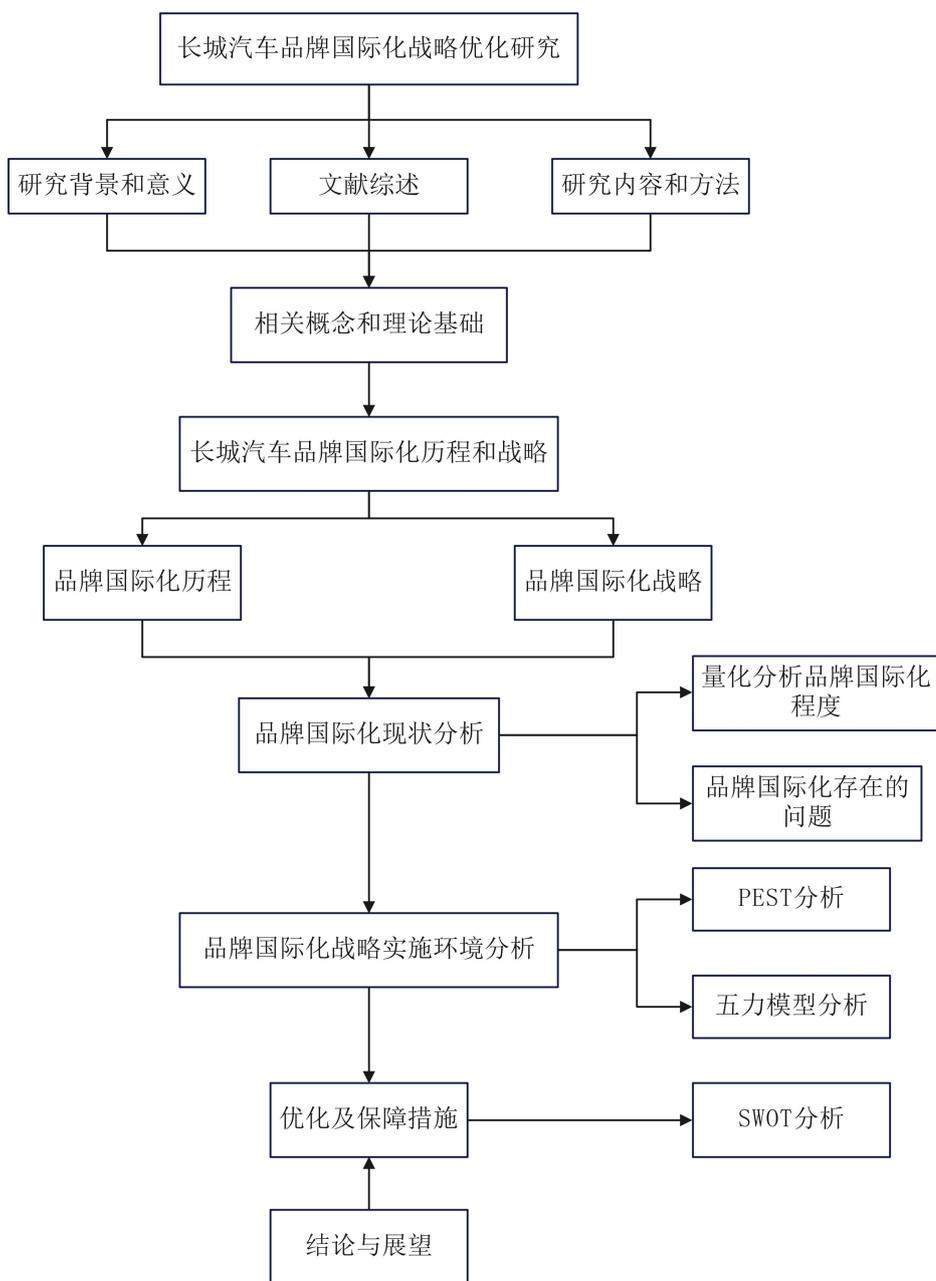


图1.1 论文框架图

1.3.2 研究方法

(1) 文献研究法：深入搜集和阅读了关于品牌国际化的众多文献，包括对品牌国际化定义、动因、发展模式、评价体系及面临的挑战和应对策略等方面的研究。通过对这些文献的分析和总结，为本研究提供了坚实的理论基础。

(2) 案例研究法：本文的研究对象是长城汽车，对长城汽车品牌国际化战略以及其存在不足进行分析研究，并提出相应的优化措施和保障措施，对长城汽车以及其他我国自主品牌国际化具有一定的借鉴意义。

(3) 定性分析法：本文通过对长城汽车品牌国际化进行“质”的维度剖析，来重点探究微观的单个公司即长城汽车品牌国际化存在的问题，然后通过分析长城汽车品牌国际化战略实施环境以及构建 SWOT 分析矩阵为长城汽车品牌国际化提供优化和保障措施。

(4) 定量分析法：在国内外学者的研究基础上，构建针对汽车行业的蛛网模型，通过合适的指标，实现对企业当前品牌国际化水平的多角度量化评估。

1.4 创新与不足

1.4.1 创新

笔者通过参阅已有文献发现，国内的文章大都从宏观角度探讨某个行业的品牌国际化战略，极少从微观角度，即从某个企业集团出发去关注品牌国际化战略。并且已有文献大多运用蛛网模型评估企业国际化的程度，很少有文章对品牌国际化程度进行测算，如何选取合适的指标对于测算企业品牌国际化尤为关键。鉴于以上两点，本文的主要创新在于针对长城汽车这一具体企业，分析其品牌国际化战略需要优化之处，并提出了相应的品牌国际化优化措施以及保障措施，研究过程中选取合适的指标构建蛛网模型对品牌国际化程度进行评估，对汽车企业的品牌国际化以及品牌国际化程度评估都具有一定的参考价值和借鉴意义。

1.4.2 不足

本文的不足主要有以下几个方面：

(1) 目前国内外对于中国自主品牌国际化战略的研究起步较晚，文献数量有限，因此限制了对品牌国际化战略研究的深入和针对长城汽车的战略优化建议的深度。

(2) 本文在运用的品牌国际化程度分析模型中，某些指标评分可能受主观因素影响，导致对长城汽车品牌国际化程度的评价可能不完全准确。

(3) 针对长城汽车品牌国际化战略提出的优化及保障措施尚未在实践中应用，其有效性及潜在实施问题需进一步分析观察。

2 相关概念和理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 品牌

关于品牌观念，目前学术界还没有统一的定义。美国市场营销协会将品牌定义为一种独特的名称、符号、设计、标志或者它们的组合，这些元素共同区分一个产品或服务与其竞争对手。品牌不仅仅是一个标记或标识，它还蕴含着消费者对该品牌所代表的质量、信誉、价值和消费体验的认知和期望。品牌建立了消费者与产品或服务之间的情感联系，形成了一种品牌形象，这种形象有助于塑造消费者的购买行为和品牌忠诚度。

2.1.2 品牌国际化

关于品牌国际化的概念，最早由 LEVITT（1983）年在《市场全球化》一书中提出的，是指在全球市场趋同的背景下，企业能够充分利用标准化产品和品牌，服务更多的国家，并获得产品规模效应，及营销管理方面的收益。本文将品牌国际化定义为企业在全球市场上，基于维持其品牌价值的前提下，使用现有的品牌推广其产品与服务的过程。这一过程侧重于企业产品的全球推广，但并非所有产品均适合走向国际，其适用性由企业的战略定位和市场需求共同决定。

2.1.3 品牌战略

品牌战略是公司将品牌作为核心竞争力，旨在获得差异化利润。品牌战略是企业实现快速发展的必要条件，大型企业有三种典型品牌发展战略。

（1）“伞型”：企业在已有的知名品牌当作大伞，在伞下推出各种品类的各种产品，如家电企业海尔、长虹等。

（2）“灌木型”：企业同时推出多个品牌，品牌在各个品类都缺乏主导性，如破产前的通用汽车，虽然拥有多个品牌，但无一处于品类主导。

(3) “大树型”：企业专注某一品类形成主导之后，适时进行品类创新推出第二、第三品牌，最终形成企业大树。如可口可乐、丰田汽车、苹果公司等。

2.2 基础理论

2.2.1 品牌形象理论

20 世纪 60 年代，大卫·麦肯兹·奥格威(David MacKenzie Ogilvy)在 1961 年《一个广告人的自白》一书中，正式提出品牌形象论(Brand Image)，其观点为：最终决定品牌市场定位的是品牌总体上的性格，而不是从产品间微不足道的差异。当产品间差异化缩小后，消费者购买产品时，除了看重产品的实质利益，更会考虑该产品的品牌形象。这就要求企业通过广告使品牌维持一个高知名度的品牌形象。例如万宝路香烟所塑造出英雄气概的形象，可口可乐塑造出青春、温情的品牌形象，都是这一理论的成功应用。但是为了塑造出企业的品牌形象，需要将广告投入作为长期投资，此时会牺牲企业短期利润。品牌形象的维持不是短时间内能够实现，随着社会竞争激烈、广告费用的增长，当企业为了减少开支获得更多利润时，首先会放弃的也会是广告投入，而这种放弃大多会是以牺牲企业的品牌形象为代价的。

2.2.2 定位理论

20 世纪 70 年代，艾尔·李斯(Al Ries)和杰克·特劳特(Jack Trout)提出定位理论，其核心观点为：定位对象从产品本身转向了潜在顾客的心理认知，指产品或服务在消费者心中获得独占地位。其核心在于，企业应通过在顾客心中建立独一无二的形象，从而在其领域内脱颖而出，实现优先地位。这种策略不仅关乎商品、服务或品牌，也同样适用于个人或机构。1996 年，特劳特整理了 25 年的工作经验与史蒂夫·里夫金(Steve Rivkin)合作出版《重新定位》，书中作者再次强调“定位不在产品本身，而在消费者心底”这一概念。无论是《定位》还是《重新定位》，两本书的核心观点都认为定位并不是要对产品本身做什么，而是要对潜在的顾客心理采取行动，使产品在顾客心中占据适当的位置。菲利普·科特勒(Philip Kotler)在《市场营销管理》中也提出了定位理论，他指出

“定位就是对公司产品进行设计，从而使其能在目标顾客心中占据独特的，有价值的位置的行动。科特勒的定位理论建立在顾客满意的基础上，提出了 STP(segmentation、targeting、positioning)定位方法，即市场细分，选定目标市场和定位。以皮卡起家的长城汽车决定投入巨资进入更大的轿车市场，却遭遇冷淡反响，利润下滑。2008 年在定位理论帮助下，确定聚焦 SUV 战略，夺得中国市场 SUV 冠军。

2.3 品牌国际化分析方法及工具

2.3.1 PEST 分析

正常情况下，企业对外部的大环境进行检查时最常使用的方法为 PEST 分析法，而 PEST 分析法也称为对宏观环境进行分析的一种方式，且宏观环境也被称之为一般环境，其主要内涵为在大环境之下对企业或是整个行业造成影响的所有力量。从整体大环境进行分析，由于各企业与各行业之间拥有不同的特点，且需求也不尽相同，因此最终的分析结果也具有一定的差异性，但从正常情况来说，进行外部影响因素分析时主要从政治(P)、经济(E)、社会(S)、技术(T)四个方面开展。

2.3.2 波特五力模型

波特五力模型，由迈克尔·波特在 1980 年代初提出，是一个用于评估行业竞争强度和盈利能力的框架。该模型指出，五种主要力量决定了行业的竞争环境和企业的战略方向：行业内竞争者、潜在新进入者的威胁、替代品或服务的威胁、买家的议价能力以及供应商的议价能力，如图 2.1。

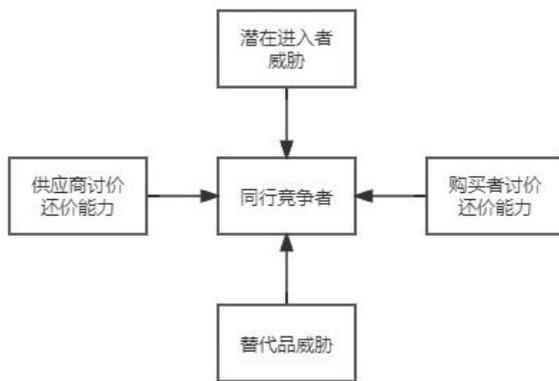


图2.1 波特五力分析模型

2.3.3 SWOT 分析

SWOT 分析是评估组织或项目四个关键方面——优势(S)、劣势(W)、机会(O)与威胁(T)的策略工具。此分析帮助组织全面了解其竞争环境和内部状态，促进有效的战略制定和决策。SWOT 分析的核心在于综合考量内外部因素，以识别重要因素，发挥优势，避免劣势，寻找机遇，并应对挑战。

2.3.4 品牌国际化程度评估模型

评估企业品牌的国际化程度可以通过两个维度进行：一是企业国际化的程度，二是品牌国际化的程度。2001 年，鲁桐首次引入蛛网模型来评估中国企业的国际化程度，采用六个指标：跨国经营模式、财务管理、市场营销策略、组织结构、人力资源管理以及跨国指数。通过这些指标在蛛网模型中的表现，以图形的面积大小衡量企业的国际化水平。蛛网模型如图 2.2。

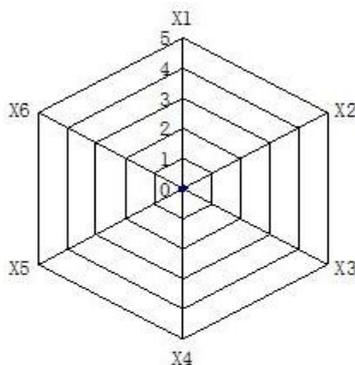


图2.2 企业国际化程度测算蛛网模型

苏勇和张明在 2006 年从定量和定性两个角度评估品牌的国际化程度。定量指标包括品牌知名度、品牌价值以及企业的国际化经营程度。定性指标则考虑品牌国际化的持续时间、地理分布和国际扩张方式。本文将借鉴苏勇测算企业品牌国际化程度的蛛网模型对长城汽车进行品牌国际化程度测算。

3 长城汽车品牌国际化历程和战略

3.1 长城汽车简介

长城汽车始建于 1984 年，后于 2001 年进行改制，成为现在的长城汽车股份有限公司，总部设在河北保定。长城汽车是我国自主品牌汽车中的佼佼者，也是第一批走出国门的中国汽车企业，旗下拥有哈弗、魏牌、欧拉、坦克及长城皮卡五大整车品牌，如表 3.1 所示。2023 年，长城汽车以 786.32 亿元的品牌价值位列世界品牌实验室发布的《中国 500 最具价值品牌价值》榜单 132 名。魏建军先生作为长城汽车的创始人，愿景是建立一个强大的中国汽车品牌。因此作为一家对品牌有着卓越追求的企业，长城汽车一直秉持着“坚守长期主义，为用户造好车”的品牌理念，认为只有不断提升产品质量，满足用户需求，才能赢得用户的信任和忠诚度。这一理念贯穿了公司的方方面面，成为其品牌的核心价值观。

表 3.1 长城汽车旗下品牌一览表

| 系列 | LOGO | 定位 |
|-------------|---|--|
| 哈弗 |  | 2013 年，哈弗品牌实现独立，是全球专业的 SUV 品牌，定位于“中国 SUV 全球领导者”。 |
| 魏牌 (WEY) |  | 2016 年创立，品牌定位为中国豪华 SUV 品牌。 |
| 欧拉 |  | 2018 年成立，长城汽车旗下新能源汽车品牌，定位于“更爱女人的新能源汽车”。 |
| 长城皮卡 |  | 长城汽车始于长城皮卡，2018 年宣布独立，定位于“中国皮卡品牌领导者”。 |
| 坦克 |  | 2021 年宣布独立，长城汽车面向 SUV 新趋势推出的全球高端越野品牌。 |

长城汽车品牌自问世起就为在品牌国际化发展铺垫道路,坚持以自主品牌身份“出海”,在国外也注重自身品牌商标的打造。在全球化布局方面,长城汽车已经搭建起全球化生产、研发、销售体系。自2017年以来,长城汽车开始向全球出口,至今已覆盖170多个国家和地区,包括多个“一带一路”合作国家,并建立了全球销售网络,涉及欧洲、亚洲、南美和非洲等地的关键市场,海外销售点超过700个,总销量达100万辆以上。长城汽车不仅在德国慕尼黑设立了子公司及其欧洲总部,还在欧亚、澳大利亚、南非、沙特和智利等地区建立了区域营销中心。为提升海外市场的客户满意度,长城汽车在澳大利亚、南非和中东等关键市场建立了配件中心库。此外,长城汽车实施了全球化的研发战略,以中国总部为中心,在欧洲、亚洲、北美等地区设立了研发和技术创新中心。长城汽车还在欧亚地区、泰国和巴西建立了整车生产基地,并在厄瓜多尔、巴基斯坦等地建有多家KD工厂,加强了其在全球汽车行业中的布局和竞争力,如图3.1所示。



图3.1 长城汽车全球生产研发布局

3.2 长城汽车品牌国际化发展历程

3.2.1 由产品至品牌的起步（1997年-2004年）

1990年,26岁的魏建军承包了家乡河北保定城南南大园乡长城工业公司,以总经理的身份开始了他的造车生涯。1996年3月5日,长城首款皮卡——迪尔正式下线,预示着未来中国皮卡旗帜性品牌的崛起。迪尔的出现可谓恰逢其时,

上世纪九十年代中后期，中国在改革开放和国家政策的影响下，开始了经济的飞速发展，个体商户以及乡镇企业快速兴起，皮卡车型的需求量日益增长。长城汽车在研究了国内消费水平和消费者的需求之后，瞄准了当时的个体户和乡镇企业这一消费群体。在当时的环境下，国家政策对于单位采购轿车有着严格限制，而多拉快跑、价格低廉的皮卡也比较符合这一消费群体的需求，长城汽车正是抓住了这个发展契机。当时市场中虽然也有一些皮卡产品，但是它们大多都存在价格高、质量不过硬等问题。为了抢占市场，迪尔把定价设置在6万元左右，以更高的性价比冲击当时其他品牌的皮卡车型。长城的迪尔皮卡一炮走红，在私营经济发达的沿海地区，如广东、福建、浙江和山东等地备受欢迎。

凭借着不错的整体表现，迪尔皮卡很快就在国内市场站稳了脚跟，不仅如此，迪尔皮卡还获得了国外的订单。1997年10月12日，迪尔皮卡出口伊拉克，长城汽车拉开了中国汽车进军海外的序幕，逐步开展产品出口，进行简单的整车贸易买卖。其出口的皮卡等产品在中东、北非等国家广受消费者喜爱。长城汽车初期进入海外市场时，由于对国际市场不了解，国际化经营策略的制定还处在摸索阶段，国际化形式单一，以简单的产品出口为主，出口国都是亚非拉等发展中国家，整车的出口贸易多受市场的影响，虽然出口规模不断扩大，但业务体量较小，仅仅是通过依靠市场的引导来完成所产生的出口业务。2001年，长城赛铃正式上市，长城皮卡进入阿联酋市场，成为最早进入该国的中国汽车品牌之一。赛铃皮卡的推出，再一次提升了长城皮卡的整体销量，让长城汽车在皮卡市场的地位日益巩固。2004年，赛酷上市，长城汽车挺进中国企业500强。截止到2004年时，长城汽车已连续7年获得中国皮卡销量第一，并且在中国同类产品中7年累计出口量第一，长城汽车实现了从中国到世界的品牌转折。

3.2.2 品牌影响力扩大阶段（2005年-2013年）

2005年，长城汽车开始发展海外KD组装业务，随后到建厂、生态出海这一步，长城的动作比大多数车企都要快。2006年，哈弗品牌销往意大利创造了中国品牌批量出口欧盟的记录，这是长城汽车进军欧洲市场的初尝试。2007年，长城皮卡出口智利，一举挺进南美市场，并连续10年获得中国皮卡销量冠军。2008年，长城皮卡获评世界“三大皮卡之一”，形象被印在古巴货币上，4500

辆出口古巴的成绩，创造国内皮卡出口数量最大、金额最高的纪录。

2008年金融危机不仅导致全球汽车行业订单减少，还促使许多发展中国家采取贸易壁垒政策，以支持本国经济发展和提高就业率。面对这些挑战，长城汽车从2009年开始调整其海外战略。一方面，公司优化了市场布局，放弃了少数出口量较小的市场，转而深耕关键海外市场，通过设立KD厂等方式深入当地市场，克服贸易壁垒，同时实现产品销售和售后服务的全面发展，努力树立中国汽车品牌的高质量形象；另一方面，长城汽车拓展市场视野，开始进军泛欧市场。2009年，长城汽车在澳大利亚正式上市，成为第一个打入澳洲市场的中国汽车品牌，同年，风骏5上市，是国内第一款匹配ABS+EBD，也是首个获得欧盟WVTA整车认证的自主车型。

为了摆脱低质低价的标签，公司重视在海外市场建立良好的品牌形象和口碑。其中，参加达喀尔拉力赛成为其展示品牌力量的重要舞台。2010年，长城汽车的哈弗SUV车队在达喀尔拉力赛中表现出色，提升了品牌在全球的知名度；同年，长城汽车出击意大利博洛尼亚车展，长城品牌受到国际关注，并且哈弗SUV在澳大利亚市场的销量超过了起亚狮跑和现代途胜，成为当地知名SUV品牌。长城汽车海外销量也实现显著增长，2010年达到5.5万辆，同比增长57.14%。2011年长城汽车继续在达喀尔拉力赛中取得佳绩，并在海外市场如塞内加尔和马来西亚等地设立KD工厂，进一步加速了海外扩张步伐，海外销量持续增长。通过这些成绩，长城汽车在海外市场的知名度和影响力不断提升。2012年2月21日，长城汽车和保加利亚利泰克斯汽车双方共同投资建成的KD厂正式运营，继续扩大泛欧市场。

3.2.3 品牌国际化快速发展阶段（2014年-2021年）

2014年，以在欧亚市场图拉工厂奠基为节点，长城汽车正式进入品牌国际化快速发展的阶段。在英国品牌价值咨询公司Brand Finance发布的《2014世界汽车品牌百强榜》中，长城汽车位列40位，与东风、上汽成为中国汽车三甲，并且长城汽车获评海外消费者最熟悉的十大中国品牌，并成为唯一入选的汽车企业。2015年，哈弗H2入围“智利年度最佳SUV”，哈弗是唯一入围的中国品牌。2016年1月长城汽车在日本成立的技术研发中心正式成立，这是长城汽车投入

运营的第一个海外技术中心，也是长城汽车整合全球优势资源的里程碑。2017年，长城汽车在“首届世界十佳变速器评选”中，长城汽车自主研发的7DCT变速器荣获“世界十佳变速器”。2018年4月哈弗F5亮相于北京车展，哈弗F5获得北京车展“最佳（自主）首发新车”奖，2018年5月“2018中国品牌价值百强榜”发布，长城汽车位列第44。次年9月长城皮卡正式成为独立品类品牌，不久长城汽车荣获人民之选40年匠心品牌奖。2019年长城汽车俄罗斯图拉工厂正式竣工投产，同时中国品牌首款全球车哈弗F7在此工厂下线，标志着长城汽车品牌国际化迈入新的阶梯。2020年长城汽车和通用汽车共同宣布，长城汽车将收购通用汽车的泰国罗勇府制造工厂。2020年2月17日，长城汽车和通用汽车共同宣布，长城汽车将收购通用汽车的泰国罗勇府制造工厂。2021年，长城汽车收购巴西工厂，未来将被打造成为长城汽车全球智能化生产基地之一，以覆盖巴西国内及南美其他国家市场，并且长城汽车正式在德国慕尼黑开设德国子公司并设立欧洲总部。在此阶段，长城汽车研、产、销的全球化发展大格局迎来大爆发。

3.2.4 品牌国际化战略升级阶段（2022年-至今）

2022年末，长城汽车正式公布“ONE GWM”全球行动纲领，以一个GWM母品牌为核心，统领旗下五大品牌全面出海，目的是为了打造以GWM母品牌统领品类的聚合渠道，合力实现品牌向上。坦克、魏牌全面整合，向高端豪华新能源市场发起冲锋；欧拉和沙龙全面整合，以提升长城汽车在纯电赛道的竞争力；哈弗品牌与长城皮卡则分别加大资源投入，并加速向新能源转型。此阶段，长城汽车在海外的本土化运营将更加注重“质”的提升，深化“生态出海”内涵，打造品牌优势。

表 3.2 长城汽车国际化发展历程标志性事件

| 年度 | 标志性事件 |
|-------|--|
| 1997年 | 首批长城皮卡出口中东。此后七年，长城汽车在中国皮卡、SUV市场累计出口量第一。 |
| 2002年 | 长城皮卡批量出口中南美。 |
| 2005年 | 长城汽车海外KD组装业务起步，“生态出海”战略雏形初具，并创造中国品牌出口欧盟记录。 |

续表 3.2

| 年度 | 标志性事件 |
|---------|---|
| 2006 年 | 长城汽车被授予“国家整车出口基地”。 |
| 2011 年 | 长城汽车获得中国汽车出口企业信用评价 AAA 级证书，在中国车企中是首批。 |
| 2013 年 | 长城汽车在澳大利亚、欧亚地区、南非哈弗子公司分别成立。 |
| -2014 年 | |
| 2014 年 | 长城汽车在俄罗斯图拉工厂奠基，后续快速发展，在泰国、巴西建立全工艺工厂，开启海外全产业链布局。 |
| 2015 年 | 哈弗品牌在澳大利亚、南非、欧亚地区、厄尔瓜多、智利、沙特等公司上市 |
| -2019 年 | |
| 2019 年 | 长城汽车欧亚地区俄罗斯图拉工厂正式投产。 |
| 2020 年 | 长城汽车收购通用泰国工厂，欧亚地区发动机工厂奠基，旗下零部件公司诺博收购 MOTUS 德国工厂。 |
| 2021 年 | 长城汽车全球产品焕新，长城炮、初恋、第三代哈弗 H6 海外上市。 |
| 2021 年 | 长城汽车收购原戴姆勒集团旗下的巴西伊拉塞马波利斯工厂。 |
| 2022 年 | “ONE GWM”全球行动纲领公布。长城汽车海外运营更加注重“质”的提升，深化“生态出海”内涵，打造品牌优势。 |

3.3 长城汽车的品牌国际化战略

3.3.1 长城汽车品牌战略选择

从上文可知，长城汽车的品牌国际化发展经历了四个阶段，长城汽车品牌国际化的发展，战略起到至关重要的作用，而长城汽车的品牌战略也并非是一成不变的。

2000 年左右，长城汽车虽然在皮卡市场占据领先地位，但面对复杂多变的市场环境和以及其有限的抗风险能力和国内皮卡市场的并不高的需求，长城汽车面临发展瓶颈。为此，公司决定利用已有的皮卡生产线转型开拓 SUV 市场，并进一步扩展到轿车和 MPV 市场，希望通过产品线的多元化提升市场竞争力。然而，这一策略并未带来预期的销量提升和利润增长，反而因资源分散导致原先优势的 SUV 产品销量下滑，哈弗 SUV 排名降至第五。长城汽车此时采取了“灌木型”发展战略，同时经营多个品类和子品牌，如迪尔、赛铃、哈弗等，但总销量仅达 13 万辆，全球排名第 37 位，在中国本土品牌中几乎垫底。这一失策源于过度多元化和品牌资源的浪费，导致经营失焦和品牌认知模糊，最终使公司陷入经营困境。

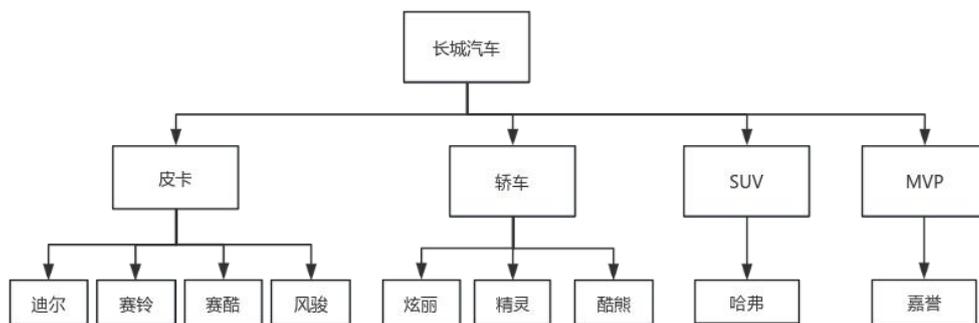


图3.2 长城汽车“灌木型”品牌发展战略

长城汽车要想获得持续发展，必须调整品牌战略，之后，在里斯咨询的建议下，长城汽车经过深思熟虑，决定采取“大树型”品牌发展战略，聚焦一个品类，一个品牌，经过较长时间获得品类的主导权，成为品类的代表性品牌，然后再通过品牌创新，创立新的品牌。2009年SUV市场份额仅为5%，但其未来潜力巨大。因此长城汽车专注于发展15万元以下的经济型SUV市场，特别是哈弗品牌，使其成为公司的主力产品并在SUV领域取得领导地位。拥有一个成功的主导品牌为推出和培育新品牌提供了稳定的利润和资金支持，同时主导品牌的成功也为新品牌的推广带来正面影响。在海外，哈弗品牌围绕俄罗斯、澳大利亚、南非3大主力市场在51个国家和地区中都铺设了销售网络，销售商已达400余家，并且在俄罗斯、澳大利亚、南非、印度、美国等设立了全资子公司，并在其中31个国家出口量中，排行中国品牌第1名。到了2016年11月，随着哈弗品牌年销量突破百万，长城汽车推出了其首个高端SUV品牌“WEY”，该品牌以长城汽车董事长魏建军的姓氏命名。为了确保WEY品牌的成功，长城汽车聘请了来自宝马、奥迪等豪华车企业的顶尖设计、管理、研发团队，并采用了全新的市场渠道策略。2017年4月25日，WEY品牌正式上市，两个月后赢得2万多订单，打开了长城汽车企业全新的发展空间。WEY的推出和初步成功，标志着长城汽车已经初步形成了单一焦点“SUV”核心业务下多品牌的大树型品牌架构。其中，哈弗作为主干品牌聚焦10-15万元市场、WEY则聚焦15-20万元市场；是长城聚焦战略的一个深化。之后，长城汽车面向SUV新趋势推出的全球高端越野品牌，2020年12月，长城汽车推出的坦克300一下线即成为热门越野车型，订单量每月超过一万辆，迅速在越野车市场获得了极高的人气和关注。坦克品牌成功之际，长城汽车又把目标市场盯在了女性消费者市场上，推出了欧拉品牌。长城汽车基于“大树

型”品牌发展战略——品类聚集战略逐步形成了多元化品牌格局，形成长城皮卡、哈弗 SUV、WEY、欧拉、坦克五大品牌的矩阵结构，这背后其实是长城汽车不断进行品类创新，每个创新的品类就可以诞生一个全新的品牌，这对于消费者更具吸引力。

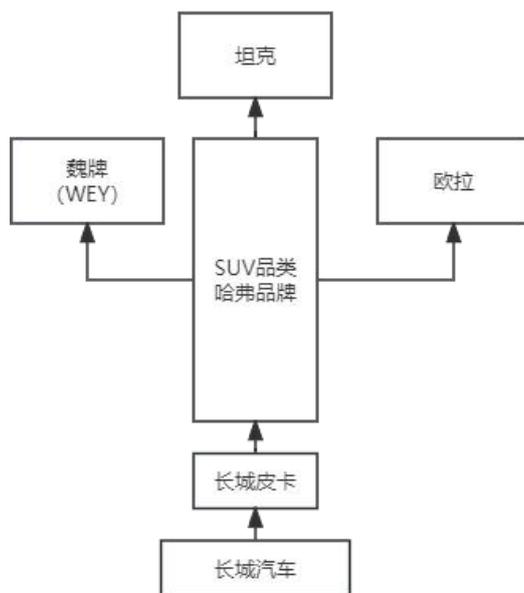


图3.3 长城汽车“大树型”品牌发展战略

2022 年底，长城汽车公布“ONE GWM”全球品牌战略。GWM 是长城汽车英文名字 Great Wall Motor 首字母缩写。长城汽车将在海外聚焦以一个 GWM 品牌为核心，统领旗下五大品牌——哈弗、坦克、长城皮卡、魏牌、欧拉全面出海，打造以 GWM 母品牌统领品类的聚合渠道，不断强化品牌认知，占位主品类、主风格、主价格、主级别的四主航道，着力打造全球明星大单品，提升单车效率和产品竞争力。长城汽车副总裁史青科表示：“ONE GWM”可以让长城汽车品牌全球传播更加广泛，全球资源更加聚焦，全球触点更加高效，全球形象更加统一。”

3.3.2 长城汽车品牌国际化路径

(1) 区位选择

长城在海外布局目前已久，目前，长城汽车已经成功出口到 170 多个国家和地区，在 80 多个国家实现了批量出口，出口的地区主要集中在非洲、中东、中亚、东南亚、拉美、澳洲及东欧等地区，出口国家以发展中国家为主。海外销售

渠道超过 700 家，形成了稳固的国际销售网络。

表 3.3 长城汽车 2022 年主要出口国家销售额

| 出口国家 | 销售额（亿元） |
|--------|---------|
| 俄罗斯 | 85.79 |
| 澳大利亚 | 43.02 |
| 南非 | 35.30 |
| 泰国 | 22.97 |
| 沙特阿拉伯 | 17.18 |
| 其他海外国家 | 63.24 |

数据来源：2022年长城汽车年报

（2）进入模式

长城汽车初步进军国际市场时，主要通过简单的整车出口进行贸易，面临较低的利润和高风险。经过多年的海外市场探索，长城汽车逐步改变了海外进入模式，一是建子公司，二是建厂。2013 年到 2014 年，长城汽车位于澳大利亚、俄罗斯、南非的子公司相继成立。到 2021 年，在德国慕尼黑成立了欧洲子公司，2022 年在马来西亚建立子公司。此外，长城汽车在欧亚地区、泰国和巴西建立了整车生产基地，并在厄瓜多尔、巴基斯坦等地设有多个 KD 工厂，同时积极构建海外销售网络，增强了市场营销的主动性。

4 长城汽车品牌国际化现状及存在的问题

4.1 长城汽车品牌国际化程度

4.1.1 品牌国际化程度蛛网模型指标选择与计算方法

(1) 选择依据

品牌国际化与企业国际化呈现正相关关系。因此本文在企业国际化蛛网模型的基础上,借鉴苏勇的品牌国际化 N 要素蛛网模型,构建本文使用的品牌国际化蛛网模型。本文的评价指标将选取部分企业国际化评价指标,并加入学界认可的品牌国际化评价指标。

(2) 指标选择

① 品牌价值

品牌价值是衡量企业品牌国际化程度的核心指标。本文依据权威评估机构世界品牌实验室(World Brand Lab)发布的 2023 年《中国 500 最具价值品牌》,对企业的品牌价值进行评分。将品牌价值作为测度指标 X1。根据品牌价值评估,评分标准如表 4.1:

表 4.1 品牌价值评分标准

| 品牌价 值 | 100-300 亿元 | 300-500 亿元 | 500-1000 亿元 | 1000-3000 亿元 | 3000 亿元以上 |
|----------|------------|------------|-------------|--------------|-----------|
| 分值 X1 | 1 分 | 2 分 | 3 分 | 4 分 | 5 分 |

② 国际化组织结构

企业的组织结构形式必须适应企业不同阶段的发展,企业组织结构的演变正好体现了企业的国际化发展。本文根据国内外学者公认的企业国际化经营发展阶段所适用的组织结构进行打分,将品牌国际化组织结构作为测度指标 X2,评分标准如表 4.2:

表 4.2 国际化组织结构评分标准

| 组织结构 | 结构属性 | 分值 X2 |
|------------------|--------|-------|
| 设立国内出口部门，管理国际业务 | 职能型 | 1 分 |
| 设立国际部门 | 职能型 | 2 分 |
| 设立专职董事负责国际业务 | 区域型 | 3 分 |
| 成立国际子公司、分公司 | 混合型 | 4 分 |
| 国内经营组织和国际经营组织一体化 | 一体化网络型 | 5 分 |

③国际化经营方式

企业的国际化经营方式多种多样，可以通过中间商、代理商、合资公司、子公司等方式进入国际市场，随着对海外生产的控制力加强，企业国际化程度逐渐加深。因此将国际化经营方式作为测度指标 X3，评分标准如表 4.3：

表 4.3 国际化经营方式评分标准

| 国际化经营方式 | 分值 X3 |
|------------------------|-------|
| 出口代理 | 1 分 |
| 直接出口 | 2 分 |
| 许可证、特许经营、管理合同 | 3 分 |
| 并购、合资、独立子公司 | 4 分 |
| 设立海外生产基地工厂、建立国外研究与开发中心 | 5 分 |

④海外销售额占比

企业的品牌国际化程度越深，也就意味着企业在国际市场上的品牌认可度越高，其国外销售额也就越多，因此海外销售额比率越高说明品牌国际化程度越高。海外销售额占比公式如下：

$$\text{海外销售额占比} = \text{海外销售额} / \text{总销售额} \times 100\% \quad \text{式 (4.1)}$$

因此，将海外销售额占比作为测度指标 X3，评分标准如表 4.4：

表 4.4 海外销售额占比评分标准

| 海外销售额占比 | 1%-20% | 20%-40% | 40%-60% | 60%-80% | 80%-100% |
|---------|--------|---------|---------|---------|----------|
| 分值 X4 | 1 分 | 2 分 | 3 分 | 4 分 | 5 分 |

⑤品牌输出方式

在品牌国际化初期阶段，品牌随商品的输出而走向国际市场，之后进一步发展为品牌随资本输出，即企业通过对外投资将品牌根植于当地，如在海外建厂或进行兼并收购，再进一步就是品牌的直接输出，如果一个品牌不输出产品，而只是输出品牌，说明这个品牌在国际上有强势地位和广泛的知名度，品牌价值和国际程度都会很高。因此本文将品牌输出方式作为测度指标 X5，具体评分标准如表 4.5:

表 4.5 品牌输出方式评分标准

| 品牌输出方式 | 品牌随商品输出 | 品牌随资本输出 | 品牌直接输出 |
|--------|---------|---------|--------|
| 分值 X5 | 1 分 | 3 分 | 5 分 |

⑥品牌国际化实施时间

一个企业的品牌如果能在在国际市场上经久不衰，说明其在国际市场上具有一定的竞争优势并获得了国际市场的认可。所以，品牌国际化实施时间可以作为品牌国际化程度的一个衡量指标。本文将品牌国际化实施时间作为测度指标 X6，评分标准如表 4.6:

表 4.6 品牌国际化实施时间评分标准

| 品牌国际化实施时间 | 5 年以下 | 5-10 年 | 10-20 年 | 20-30 年 | 30 年以上 |
|-----------|-------|--------|---------|---------|--------|
| 分值 X6 | 1 分 | 2 分 | 3 分 | 4 分 | 5 分 |

⑦品牌分布区域

开拓海外市场是品牌国际化的首要目标，品牌分布国家及地区的数量能够有效反映品牌海外市场开拓情况，从而反映出企业的品牌国际化程度。本文根据品牌全球地理分布状况将品牌分布区域作为测度指标 X7，具体评分标准如表 4.7:

表 4.7 品牌分布区域评分标准

| 品牌分布区域 | 分值 X7 |
|------------|-------|
| 与中国相邻发展中国家 | 1 分 |
| 其他发展中国家 | 2 分 |
| 相对发达国家和地区 | 3 分 |

续表 4.7

| 品牌分布区域 | 分值 X7 |
|--------------|-------|
| 美、日、欧发达国家和地区 | 4 分 |
| 全球市场 | 5 分 |

⑧国际人才战略

拥有具备国际化经营管理经营, 熟悉国际市场以及具备全球视野等方面的国际型人才对于企业的品牌国际化发展重要尤为。企业随着品牌国际化的深入, 会越来越需要优秀的国际型人才。因此此本文根据企业对国际化人才的招聘重视程度将国际人才战略作为测度指标 X8. 评分标准如表 4.8:

表 4.8 国际人才战略评分标准

| 国际化人才战略 | 分值 X8 |
|-------------------|-------|
| 招聘普通员工 | 1 分 |
| 培训国际业务员工 | 2 分 |
| 引进具有国际背景和经验的员工 | 3 分 |
| 引进具有国际背景和经验的层管理人员 | 4 分 |
| 在全球范围内招聘海外人员 | 5 分 |

(5) 指标体系评分汇总表

根据上文叙述, 表总结了各指标及其评分标准, 详情见评分汇总表 4.9。

表 4.9 指标体系评分汇总表

| 指标名词 | 分值标准 (分) | | | | |
|---------------|---|-----------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| X1 品牌价值 | 世界品牌实验室公布的《中国500 最具价值品牌》榜单中品牌价值 100 亿元-300 亿元 | 300 亿元-500 亿元 | 500 亿元-1000 亿元 | 1000 亿元-3000 亿元 | 3000 亿元以上 |
| X2 国际化组织结构 | 设立国内出口部门, 管理国际业务——职能型结构属性 | 设立国际部门——职能型结构属性 | 设立专职董事负责国际业务——区域型结构属性 | 成立国际子公司, 分公司——混合型结构属性 | 国内经营组织与国外经营组织一体化——一体化网络型结构属性 |

续表 4.9

| 指标名词 | 分值标准 (分) | | | | |
|---------------------|----------------|------------------|-------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| X3 国际化经营方式 | 出口代理 | 直接出口 | 使用许可证、 特许经营、管 理合同 | 并购、合资、 独立子公司 | 设立海外生产 基地工厂、建立 国外研究与开 发中心 |
| X4 海外销售额占 比 | 1%-20% | 20%-40% | 40%-60% | 60%-80% | 80%-100% |
| X5 品牌国际化输 出方式 | 品牌随商品输出 | | 品牌随资本 输出 | 品牌的直接输 出 | |
| X6 品牌国际化实 施时间 | 5 年以下 | 5-10 年 间 | 10-20 年间 | 20-30 年间 | 30 年以上 |
| X7 品牌国际化区 域分布 | 与中国相邻发展 中国家 | 其他发 展中国 家 | 相对发达国 家和地区 | 美、日、欧 等发达国 家和地区 | 全球市场 |
| X8 国际人才战略 | 招聘普通员工 | 培训国 际业务 员工 | 引进具有国 际背景与经 验的员工 | 引进具有国 际背景与经 验的高层管 理人员 | 在全球范围内 招聘海外人员 |

(6) 蛛网模型品牌国际化程度计算方法

本文选取了八个指标从不同方面对企业品牌国际化程度进行评价，构成品牌国际化评价蛛网模型，如图 4.1。

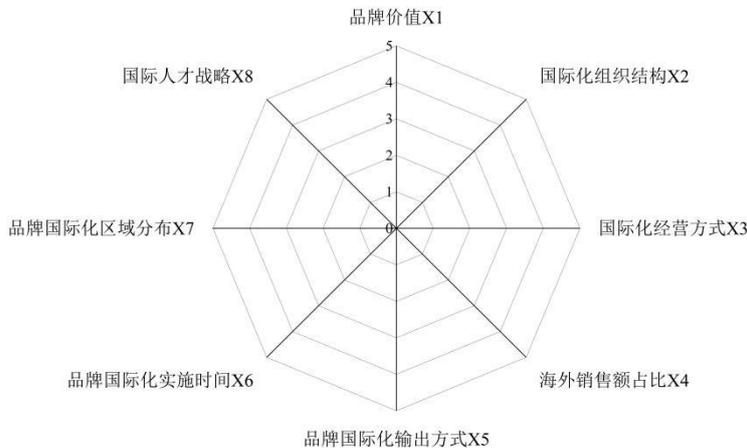


图4.1 品牌国际化评价蛛网模型

蛛网模型中每个指标得分节点连接起来形成闭合的几何图形的面积就是被评价对象品牌国际化程度的量化。假设 S 为曲线围成的面积，选取的指标数为 n ，每个指标的取值分别为 $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ ，每个指标之间的坐标夹角为 $2\pi/n$ ，则曲线所围成的面积的计算公式为：

$$S = \frac{1}{2} \times \sin \frac{\pi}{4} \times \left[\sum_1^7 (X_i \times X_{i+1}) + X_1 \times X_8 \right] \quad \text{式 (4.2)}$$

(7) 品牌国际化评价标准

品牌国际化评价体系将每个指标分为五个层次，即 1 至 5 级，分别代表最弱、较弱、中等、较强、和最强。每个层次反映了品牌国际化进程的不同阶段和方面的强弱。指标之间相互独立，可以反映企业品牌国际化进程中的侧重点与不足等。

在所有评价指标均为 1 级的情况下，根据计算公式，蛛网模型面积为 2.83，表示品牌国际化程度极低。随着评级提高，相应的面积值分别为 11.31、25.46、45.25、70.71，面积的增加象征着品牌国际化程度的提升。同时，指标构成的多边形越接近正规形状，说明品牌国际化的发展更加均衡。

表 4.10 品牌国际化评价蛛网模型取值范围

| 品牌国际化程度 | 最弱 | 较弱 | 一般 | 较强 | 最强 |
|---------|------------|-------------|-------------|-------------|-------|
| 面积大小 | 2.83 | 11.31 | 25.46 | 45.25 | 70.71 |
| 面积区间 | 2.83-11.31 | 11.31-25.46 | 25.46-45.25 | 45.25-70.71 | 70.71 |

4.1.2 长城汽车品牌国际化程度评估

(1) 长城汽车品牌国际化各个指标分析

① 品牌价值

长城汽车是第一批走出国门的中国汽车企业，自 1997 年首次向中东出口皮卡起，便开始了其国际化征程。此后，该公司一直专注于开拓国际市场并努力构建积极的全球品牌形象。2010 年，长城汽车出击意大利博洛尼亚车展，长城品牌受到国际关注。2012 年，长城汽车哈佛 H5 荣获马来西亚 2012 年亚洲汽车行业奖最佳 SUV 组装奖，这是亚洲汽车行业奖设立五年以来第一次由中国品牌获得该奖项，进一步提升长城汽车品牌价值和品牌形象。2014 年，长城汽车获评海外消费者最熟悉的十大中国品牌，并成为唯一入选的汽车企业。2020 年，长城

汽车印度哈弗子公司与 CARE（国际救助贫困组织）携手向印度 1100 户苦难家庭，累计 5500 余人，提供救济包，在新冠疫情肆虐，全国封锁期间为贫困家庭送去温暖。疫情期间，长城汽车还向南非、智利、厄尔瓜多、伊拉克等地积极捐款捐物，与全球人民共克时艰，大大提高了长城汽车品牌认知度和美誉度。2022 年世界品牌实验室（World Brand Lab）所公布的《中国最具价值品牌 500 强》榜单中，长城汽车位列 127，品牌价值 665.81 亿元。因此，长城汽车在该指标得分为 3

②国际化组织结构

长城汽车的组织结构并非是一成不变，而是经历了不断的更迭。用魏建军的话来说，1.0 版本的组织架构是创业公司时代，合伙人和老板事无巨细，都面向市场，它的创新性、灵活性、应变能力非常之强。但魏建军也同样意识到了这一版本的但是缺陷——没有后台的支持，对未来资源的储备和对未来的研究就要缺失。企业做大之后，就产生了 2.0 版本的组织结构，即以职能划分的模式，这种机构建立了以精英为代表的职能型组织，组织的能力得到了很大的提升。但是它也带来了很大的问题，部门利益以及部门割据导致部门协同存在很大难度。

自 2020 年，长城汽车开启 3.0 组织构架变革，不断赋予了长城汽车品牌向上的内驱力。2020 年 11 月，长城汽车正式对外宣布“一车一品牌一公司”全新 3.0 版本组织架构理念。关于组织创新，基本上的组织模式就是把组织划小，打造强后台、大中台、小前台这么一个组织架构。强后台，就是要储备更加前沿的技术；大中台，就是打造商品研发类和传统模式下的营销网络；小前台就是长城汽车的品牌代表。长城汽车在更扁平化、更以项目流程为导向的“一车一品牌一公司”架构之下，离用户更近了，并且在转型以来的两年间做出了一系列新鲜有趣的新尝试，这些探索和尝试，让长城汽车在魏建军的带领下，在“Z 世代”群体中拥有更强大的战斗力。

长城汽车是较早开始在海外建立子公司的中国品牌之一，这是建立品牌形象的第一步。长城汽车的海外布局，一是建子公司，二是建厂。2013 年到 2014 年，长城汽车位于澳大利亚、俄罗斯、南非的子公司相继成立。2021 年，长城汽车欧洲子公司落地德国慕尼黑；2022 年，长城汽车马来西亚子公司成立。长城其策划成立子公司及控股情况如表所示，因此，长城汽车在组织结构方面得 4 分。

表 4.11 长城汽车海外子公司及控股情况

| 子公司名词 | 经营地 | 业务性质 | 持股比例 (%) | |
|-----------------|------|---------------|----------|--------|
| | | | 直接 | 间接 |
| 哈弗汽车澳大利亚有限公司 | 澳大利亚 | 汽车销售 | 38.50 | 61.50 |
| 俄罗斯哈弗汽车有限责任公司 | 俄罗斯 | 汽车销售 | - | 100.00 |
| 澳大利亚森友斯科贸有限公司 | 澳大利亚 | 汽车销售 | - | 100.00 |
| 俄罗斯哈弗汽车制造有限责任公司 | 俄罗斯 | 汽车制造 | 72.27 | 27.73 |
| 哈弗汽车南非有限公司 | 南非 | 汽车销售 | 100.00 | |
| 长城日本技研株式会社 | 日本横滨 | 汽车及汽车零部件研发、设计 | | 100.00 |
| 长城汽车欧洲技术中心有限公司 | 德国 | 汽车及汽车零部件研发、设计 | 100.00 | - |
| 长城印度研发私人有限公司 | 印度 | 汽车及汽车零部件研发、设计 | 99.90 | 0.10 |
| 美国哈弗汽车有限公司 | 美国 | 投资平台 | 100.00 | - |
| 美国哈弗汽车科技有限公司 | 美国 | 汽车技术研发 | - | 100.00 |
| 美国哈弗资产管理有限责任公司 | 美国 | 资产管理 | - | 100.00 |
| 长城荷兰投资控股有限公司 | 荷兰 | 汽车销售 | - | 100.00 |
| 长城汽车德国有限责任公司 | 德国 | 汽车及其零部件销售 | - | 100.00 |
| 曼德泰国 | 泰国 | 汽车零配件制造 | - | 100.00 |
| 诺博汽车系统有限公司 | 泰国 | 汽车零配件制造 | - | 100.00 |
| 精诚工科汽车零部件有限公司 | 泰国 | 汽车零部件制造 | - | 100.00 |
| 曼德商务与技术有限责任公司 | 德国 | 汽车零部件研发 | - | 100.00 |
| 长城汽车马来西亚销售有限公司 | 马来西亚 | 汽车销售 | - | 100.00 |

③国际化经营方式

自 1997 年长城汽车出口中东其，长城汽车便开启了它的国际化进程。随后，长城汽车发展了海外的 KD 组装业务，并成功销往欧洲市场，这是中国品牌批量出口欧盟的重要里程碑。目前，长城汽车在厄瓜多尔、巴基斯坦等地拥有多家 KD 工厂。2019 年，在俄罗斯市场上，长城汽车建设图拉工厂，成为长城汽车全面打通亚洲和欧洲市场的关键节点，图拉工厂将不仅仅服务于俄罗斯，从地理位置优势及国际关系层面来看，其出口还将辐射乌克兰、白俄罗斯、亚美尼亚、阿塞拜疆、摩尔多瓦、哈萨克斯坦、乌兹别克斯坦和吉尔吉斯斯坦等国。2020 年，长城汽车收购泰国罗勇府制造工厂的 100% 股权，长城汽车海外生产基地布局不

断扩大。2021年长城汽车成功收购梅赛德斯-奔驰位于巴西的伊拉塞马波利斯工厂。至此，继俄罗斯图拉、泰国罗勇之后，长城汽车拥有了第三个海外全工艺整车工厂。而巴西也成为长城汽车在南美洲市场的重要战略支点，以此作为桥头堡渗透进庞大的南美洲汽车市场。从已经编织起庞大市场网络的东半球，到将触角伸向西半球，长城汽车的全球化战略布局再次提速。长城汽车通过海外生产基地以及KD工厂的建设，形成全球化的生产体系。并且长城汽车在中国、美国、德国、日本、加拿大、韩国、奥地利以及印度设立研发中心和技术创新中心，形成了全球研发体系。

因此，在跨国经营方式方面，长城汽车得5分。

④海外销售比重

长城汽车2022年全年销售106.17万辆，连续7年销量超100万辆。其中，海外市场已覆盖170多个国家和地区，海外销售渠道超过700家，2022年海外销量创历史新高，累计销售17.22万辆，同比增长23.09%。泰国、澳新、南非、GCC等重点区域市场销量增长显著。2022年，长城汽车实现主营业务收入1347.23亿元，主营业务中来自海外的收入为263.56亿元，占比达到19.56%。因此，长城汽车海外销售额占比在10%-19%这个区间内，此指标得分为1分。

⑤品牌国际化输出方式

长城汽车在1997年首次进行产品出口后一直积极开拓海外市场，长城汽车的海外布局，一是建子公司，二是建厂。2013-2014年，长城陆续在澳大利亚、欧亚地区、南非成立哈弗子公司；2021年，长城汽车欧洲子公司落地德国慕尼黑；2022年，长城汽车马来西亚子公司成立。此外，长城汽车在欧亚地区、泰国、巴西建立了3个全工艺整车生产基地，在厄瓜多尔、巴基斯坦等地拥有多家KD工厂。因此，长城汽车已经完成了从品牌由产品输出向品牌由资本输出的转变，在此指标上，长城汽车得分为3分。

⑥品牌国际化经营时间

1997年，第一批长城皮卡出口中东，拉开了长城汽车国际化历程。从1997年开始计算，长城汽车品牌国际化实施时间为26年，因此长城汽车品牌国际化实施时间这个指标的得分为4分。

⑦品牌国际化分布区域

作为第一批走出国门的汽车企业,长城汽车现在已经出口到 170 多个国家和地区,海外销售区域覆盖欧亚地区、泰国、巴西、澳大利亚、沙特、南非、智利、厄瓜多尔以及欧洲区域内多个国家和地区,但其主要销售区域目标在部分发展中国家,在欧美市场中长城汽车品牌认可度一般。因此,长城汽车品牌区域分布这个指标得分为 3 分

⑧国际人才战略

长城汽车在布局全球的进程中不断推进着国际化人才战略的部署,积极培养和引进国际管理人才,如品牌公关经理果铁夫,就是具有海外学习和工作经历的国际型人才。因此,长城汽车在国际人才战略方面得 4 分。

4.1.3 评估结果

根据各评价指标的评价标准,得出长城汽车在八个评价指标的得分,详见表 4.12:

表 4.12 指标评价标准

| 指标 | 各指标情况 | 得分 |
|--------------|------------------------|----|
| 品牌价值 X1 | 500-1000 亿元 | 3 |
| 国际化组织结构 X2 | 国际子公司 | 4 |
| 国际化经营方式 X3 | 设立海外生产基地工厂、建立国外研究与开发中心 | 5 |
| 海外销售额占比 X4 | 1%-19% | 1 |
| 品牌国际化输出方式 X5 | 品牌随资本输出 | 3 |
| 品牌国际化实施时间 X6 | 20-30 年 | 4 |
| 品牌国际化区域分布 X7 | 全球市场 | 5 |
| 国际人才战略 X8 | 在全球范围内招聘海外人员 | 5 |

根据以上得分,可以得出长城汽车品牌国际化的蛛网模型,见图 4.2:

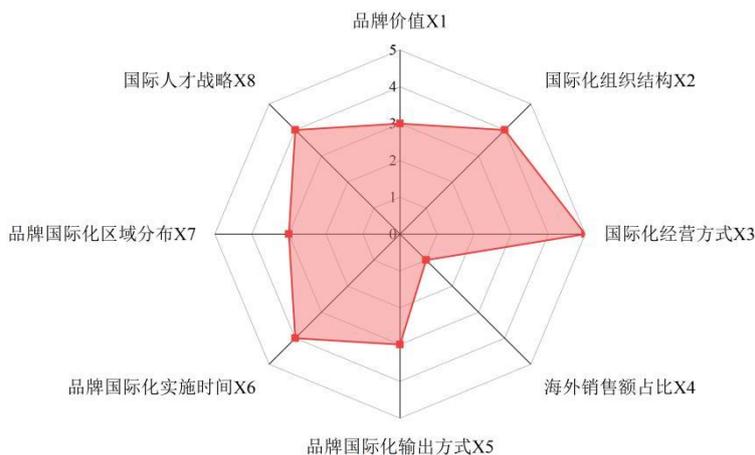


图4.2 长城汽车品牌国际化蛛网模型图

根据前文计算公式，可以得出长城汽车品牌国际化程度综合得分，计算过程如下：

$$S = \frac{1}{2} \times \sin \frac{\pi}{4} \times \left[\sum_{i=1}^7 (X_i \times X_{i+1}) + X_1 \times X_8 \right] \quad \text{式 (4.3)}$$

$$= 31.11$$

根据上文所述的评价标准，可以知道长城汽车品牌国际化程度的综合得分落在 [25.46-45.25) 的范围内，由此得出长城汽车的品牌国际化程度一般。其中得分较高的是国际化经营方式，得分较低的是海外销售额占比，从图 4.2 中也可明显看出，长城汽车的品牌国际化发展并不均衡。

4.2 长城汽车品牌国际化战略存在的不足

4.2.1 品牌定位不清晰

品牌定位对于企业的品牌国际化至关重要，通过精准的品牌定位，企业才能在竞争激烈的市场中脱颖而出，吸引目标消费者，并建立长期的品牌忠诚度。比如，可口可乐的定位为“欢聚的、分享的”，这种积极的形象使其成为全球最受欢迎的饮料品牌之一。而长城汽车的品牌定位一直给大众一种比较杂乱的感觉，首先长城技术不差，但是产品规划没有延续性，为了销量，没有想清楚产品定位就推新车型，如果销量不好就暂停生产，产品序列说变就变，最后导致长城品牌失去原有的定位和灵魂。早期的魏牌定位是豪华 SUV，主流高端市场，外观风格偏硬朗，但现在的咖啡系列以摩卡、拿铁、玛奇朵命名，主打年轻小资群体，但魏牌

又不能对年轻群体形成有效吸引，品牌定位不断变化，产品定位也变得模糊。

并且，长城旗下的炮系列、坦克系列、风骏系列，还有哈佛系列都深受男性的喜爱，因此长城汽车身上也紧紧地贴着“硬汉”的标签。然而在2020年之后，“硬汉”形象的长城逐渐开始走起了“小仙女”的画风，比如主销品牌哈佛抛去了之前以H命名的方式，而是出现了大狗、二狗、神兽、赤兔、初恋这样的品牌名称，甚至出现了“原谅绿”这样的车身颜色命名，这样的命名方式使得产品定位更加模糊，直接影响了消费者对品牌的认知，使得消费者难以建立信任感和忠诚度。

4.2.2 海外市场营收偏低

中国企业品牌全球化的一个共同的“硬伤”便是海外市场的营收偏低。在全球知名机构 Interbrand 公布的 2022 年“Interbrand”全球品牌价值百强榜中美国由 50 个品牌上榜，而中国只有两个品牌上榜，且排名相对靠后，分别是小米和华为，占据榜单 84 和 86 名。这其中很大一个原因便是该榜单有一个很重要的参数为品牌企业的非本土营业收入需 30% 以上，也就是作为全球化品牌，需要较高的体现国际化收入，而中国绝大部分的企业都没有超过这个数值，长城汽车也是如此。如图 4.3 所示，随着长城汽车海外布局的不断完善，长城汽车的海外销售额占比逐年增加，但总体偏低。2021 年之前，长城汽车的海外销售额占比一直处于 10% 之下。2022 年长城汽车海外销售额占比达到 19.56%，但同期特斯拉的海外销售额占比已经达到 50.02%，两者之间存在巨大差距。由此可见，长城汽车要实现海外销售额的增长仍然有一段很长的路要走。

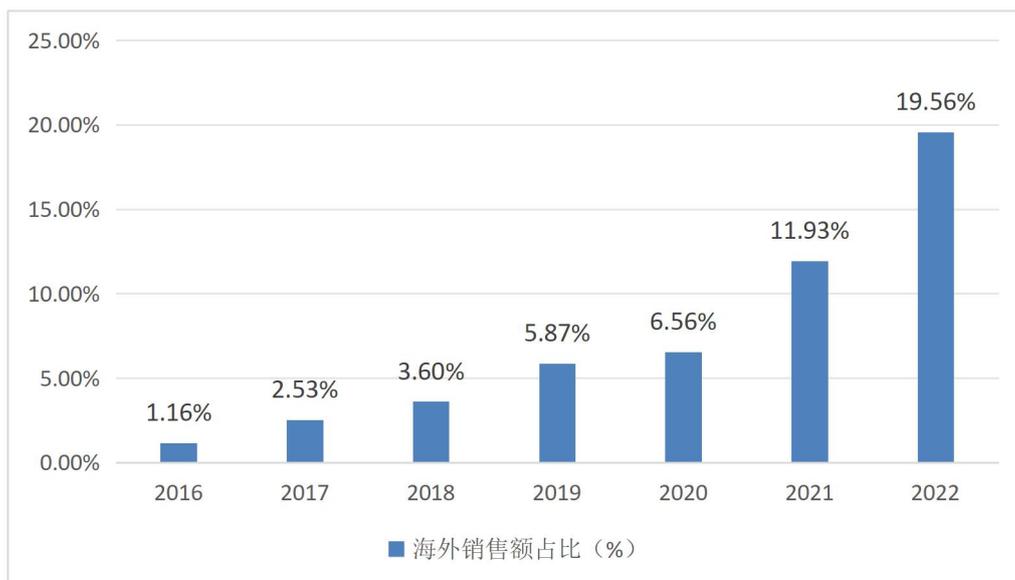


图4.3 长城汽车2016-2022年海外销售额占比

数据来源：长城汽车2016-2022企业年报

4.2.3 品牌国际营销不力

长城前几年将公司的重点大多放在产品研发之上，在营销推广方面略有欠缺。随着公司在营销端的逐步发力，公司广告及媒体费用的投入逐步加大，营销端逐步引入人才。然而，长城汽车的营销效果往往不太理想，难以在国际范围内提升品牌知名度和美誉度。以长城汽车高端品牌魏牌为例，魏牌是长城汽车倾尽全力推出的高端品牌，担任着长城汽车品牌向上的重任，因此长城汽车在魏牌上加大了广告宣传的投入。在2018年魏牌请到葡萄牙球星C罗做代言人，耗费资金在各大平台投入了大量广告，此外魏牌还和央视签订合同，世界杯期间，魏牌作为顶级合作伙伴借助央视相应广告位资源进行营销，光是赞助费就约2.9亿人民币。并且魏牌还和中国航天展开合作，我国首个海上发射火箭命名为“CZ-11WEY”。同时魏牌积极参与各大国际展会，如慕尼黑车展、巴黎车展等。然而遗憾的是，这些大量的宣传投入都未收到预期效果。究其原因，首先长城汽车的营销策略缺乏统一性和连贯性，品牌定位不清晰，产品命名不规范，广告宣传不突出，渠道管理不优化，客户服务不完善。其次长城汽车的营销活动也缺乏创意和吸引力，品牌故事不鲜明，难以给海外消费者留下深刻印象。

4.2.4 品牌新能源转型相对滞后

2016年，国内市场还处于新能源发展的初期，可以说此时大家都处于同一起跑线。而长城汽车此时在燃油 SUV 领域顺风顺水，因此并没有重视新能源的发展，而是倾尽全力追求高端化，因此长城汽车并没有跟上新能源爆发的第一波红利。2018年，长城走出一条差异化路线，推出新能源品牌——长城欧拉，定位紧凑型新能源，主要面向女性受众，然而定位小众的欧拉品牌难以撑起长城的新能源版图。直到2022年长城汽车才开启真正意义上的新能源之路，在这一年，如图4.4所示，作为转型新能源最彻底的公司，比亚迪销售一骑绝尘，公司新能源汽车销量达186.35万辆，同比增长208.64%。同期，上汽集团累计销售新能源车107.34万辆，同比增长34.08%；广汽集团销售新能源车30.95万辆，同比增长116.66%；长安汽车销售新能源车27.12万辆，同比增长150.18%；吉利汽车销售新能源车35.45万辆，同比增长328.14%；奇瑞控股销售新能源车23.28万辆，同比增长113.58%。而长城汽车新能源车销量仅为13.18万辆，渗透率为12.34%，远低于中国整体新能源车25.8%的渗透率。由此可见，相对于整个中国新能源汽车产业的发展来说，不得不承认的是，长城汽车的前进步伐晚了一些。

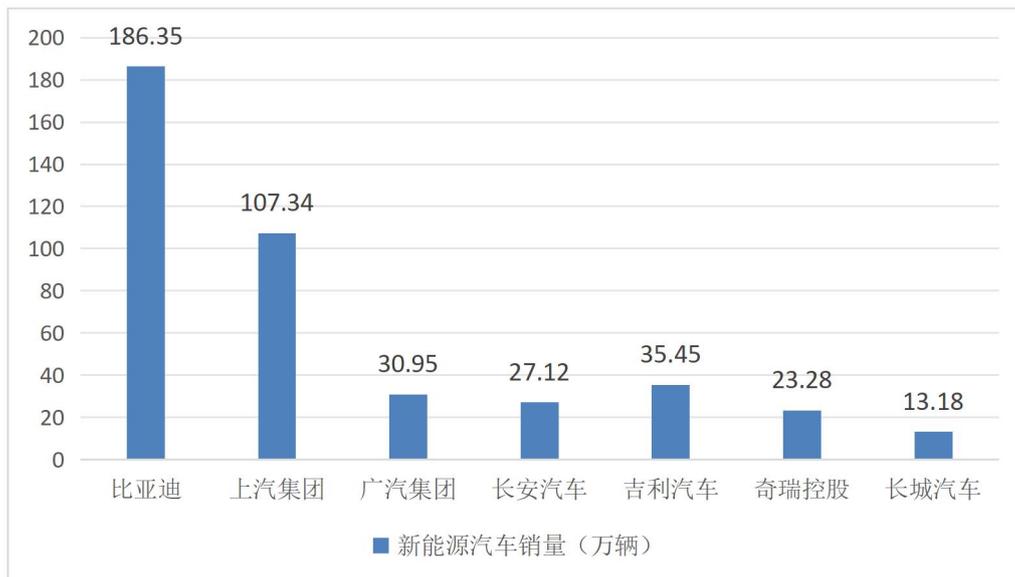


图4.4 2022年部分车企新能源汽车销量对比

数据来源：根据各企业年报整理所得

4.2.5 高端品牌国际知名度不高

一直以来，长城汽车不断进行高端化的尝试，在2016年成立了全新豪华品

牌魏牌，魏牌被冠以创始人之姓，可见长城汽车开创豪华 SUV 的梦想和决心，但遗憾的是，魏牌在消费者中的认可度并不理想。如图 4.5 所示，在 2017 年、2018 年魏牌凭借 VV7、VV5 以及 VV6 这几款车型销量分别达到了 8.64 万辆、13.95 万辆，算是开局比较给力。然而好景不长，随着以长安、吉利为代表的自主品牌不断发力，在同等配置下更具性价比的车型不断涌现，魏牌的吸引力逐渐下降。与此同时，魏牌系列车型频发的故障也让消费者对其逐渐失去信任。在当时汽车之家口碑评价中，VV5、VV6、VV7 这 3 款车型多次出现“变速箱异响”、“发动机抖动冒黑烟”、“悬架减振难受”等问题。这样的情况下，2019 年至 2021 年，魏牌的销量分别为 10.01 万辆、7.85 万辆、5.84 万辆，不断下滑。甚至在 2021 年的时候，魏牌销量占长城总销量比重不到 5%，存在感越来越弱。2021 年，魏牌宣布转型大力发展新能源汽车，在产品上，魏牌彻底抛弃了 VV 系列车型，先后推出了以咖啡命名的 3 款车——拿铁、玛奇朵、摩卡。然而，从效果来看，魏牌的转型效果并不理想。2022 年全年魏牌累计销量仅为 3.64 万辆，同比下跌超三成。由此可见，长城汽车高端品牌要想得到消费者认可，还有很长的路要走。

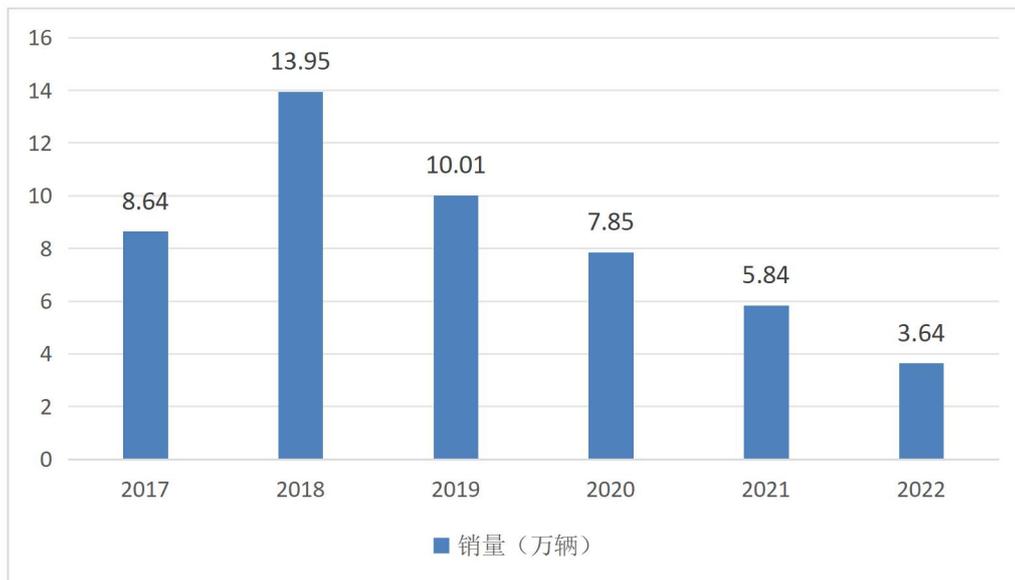


图4.5 魏牌2017-2018年销量

数据来源：长城汽车2017-2022企业年报

5 长城汽车品牌国际化战略实施环境分析

5.1 长城汽车品牌国际化宏观环境分析

5.1.1 政治环境分析

政治环境对于汽车企业品牌国际化战略来说尤为重要，目前汽车行业正在遭受贸易保护主义、局部地缘政治冲突，芯片危机等不利因素的冲击。

首先，为了应对经济全球化的挑战，大多数国家纷纷设置贸易壁垒以保护本国商品，比如巴西执行高 CBU+IPI 关税；伊朗将公共汽车、卡车等关税从 15% 提高到 25%；欧洲对中国生产的电动车发起了反补贴调查等。

其次，部分国家政治冲突对国际能源价格带来巨大冲击，油价上涨已经成为不可忽视的趋势，消费者对于燃油车的依赖逐渐降低，而对于新能源车的需求逐渐增加，全球部分国家已经相继制定了停售燃油车的时刻表，新能源汽车市场拥有巨大的发展空间。我国新能源汽车发展非常迅速，但汽车芯片国产率较低，严重依赖进口，而全球芯片短缺严重影响汽车行业，给我国新能源汽车的发展带来不小的挑战。

在上述不利因素的影响下，近年来，我国颁发了一系列稳增长、促销费的利好政策，为我国汽车发展提供了良好环境。国家延续和优化新能源汽车购置税减免政策，构建高质量充电基础设施体系，不断巩固和扩大新能源汽车的发展优势。针对出口，国家在国际物流体系，金融支持，贸易促进活动方面都推出了有利的政策措施，助力我国新能源汽车出海。同时，“一带一路”倡议、“中国智造 2025 战略”以及“走出去”战略的实施都在不断为我国企业的品牌国际化发展带来巨大机遇。

5.1.2 经济环境分析

随着我国 GDP 的不断增长，中国居民人均可支配收入也在不断增长，人们有了足够的经济实力追求更加美好的生活，选择购买或者置换心仪的汽车。据公安部交管局统计，2022 年全国汽车保有量为 3.19 亿辆，新登记汽车数量为 2323

万辆，同年我国汽车产销分别为 2702.1 万辆和 2686.4 万辆，同比增长 3.4% 和 2.1%，产销量连续 14 年稳居全球第一，乘用车市场呈现良好增长态势，为我国汽车消费基本盘的稳定发挥着重要作用。并且在环境保护，能源危机等因素的影响下，新能源汽车市场大步发展，新能源汽车 2022 年产销迈入 700 万辆规模，分别达到 705.8 万辆和 688.7 万辆，同比分别增长 96.9% 和 93.4%，市占率达 25.6%。总体来说，国内良好经济环境促进了我国汽车市场和汽车消费市场的蓬勃发展。此外，我国汽车出口再创新高，2022 年我国汽车出口突破 300 万辆，达到 311.1 万辆，同比增长 54.4%，其中新能源汽车出口 67.9 万辆，同比增长 1.2 倍。

5.1.3 社会环境分析

近年来，我国二氧化碳排放量快速增长，居于全球首位。传统燃油车的尾气排放造成了雾霾，酸雨，气候变暖等生态问题，不利于人类社会的可持续发展。此外，我国原油对外依存度早已突破 70%，远超 50% 的国际警戒线，原油进口量突破 5 亿吨，因此为了实现节能减排、碳中和、碳达峰的目标，为了减轻对石油的依赖，国家鼓励新能源汽车的发展。新能源汽车也凭借其零排放、低能耗和高性能等优势受到了广大消费者的青睐，并且随着人们环保意识的逐渐增强，随着充电设施的不断完善、技术的不断进步和政策支持的加强，越来越多人选择购买新能源汽车，其中不乏燃油车主将自己的汽车过渡到新能源汽车。

5.1.4 技术环境分析

以往，发动机技术的发展推动着汽车行业的不断前进，而现在新能源汽车的崛起、自动驾驶技术的发展、制造业的智能化和数字化以及智能交通网络等都将深刻影响汽车行业未来发展方向，不断带来带来新的发展机遇。我国汽车行业技术创新能力不断加强，汽车专利公开和发明专利授权量呈现出持续上升的趋势，取得了瞩目的成绩。2022 年，汽车专利公开量达到 362,200 件，比上一年增加了 12.94%，显示出显著的增长。在此基础上，发明专利的授权数量也有所增加，达到 94,500 件，同比增长了 12.77%。技术创新主要集中在新能源汽车和智能网联汽车这两个领域，这两类专利占总体比例的 41.95%。特别是新能源汽车专利公开量年增长率为 13.32%，而智能网联汽车的增长率更是达到了 19.77%。此外，

汽车专利公开量和发明专利授权数量持续保持增长态势，已经取得了令人瞩目的成绩。据统计，2022年中国汽车专利公开量 36.22 万件，同比增长 12.94%，增长率显著提高。其中，发明专利授权数量为 9.45 万件，同比增长 12.77%。从细分领域来看，2022年中国汽车行业技术创新与专利更多聚焦重点在新能源汽车和智能网联汽车领域，占比达到 41.95%；其中新能源汽车专利公开量同比增长 13.32%，智能网联汽车专利公开量同比增长 19.77%，增长速度较快。而电子电器、车身及车身附件和发动机仍是传统领域的专利重点。

5.2 行业环境分析

5.2.1 供应商讨价还价的能力

长城汽车对零部件的需求量非常大，而汽车零部件供应商之间由于产品相似从而竞争激烈，而长城汽车是他们不可或缺的重要客户，并且长城汽车在核心零部件生产方面具备了一定的生产能力，所以汽车零件供应商议价能力并不充足，长城汽车还是处于相对强势地位。

表 5.1 2022 长城汽车前五名供应商采购情况

| 供应商名词 | 采购额（亿元） | 占全年度总采购额金额比例（%） |
|-------|---------|-----------------|
| 供应商一 | 3031 | 2.66 |
| 供应商二 | 29.02 | 2.54 |
| 供应商三 | 28.33 | 2.48 |
| 供应商四 | 15.51 | 1.36 |
| 供应商五 | 14.91 | 1.31 |
| 合计 | 118.08 | 10.35 |

数据来源：长城汽车2022年年度报告

由上表 5.1 可知，2022 年长城汽车前五名供应商采购额合计 118.08 亿元，占年度采购总额 10.35%。由此可知，任何一位供货商对长城汽车都不具有重大影响能力。

5.2.2 购买者讨价还价的能力

长城汽车的购买者基础和市场集中度对其消费者议价能力产生影响。由于长城汽车向多个国家出口,但每个市场的出口量相对较小,导致消费者分布更广泛,从而减弱了消费者的议价力。此外,产品的独特性和不可替代性也是决定购买者议价能力的重要因素。长城汽车的皮卡和 SUV 产品凭借其优秀的性能,过硬的质量和实惠的价格颇受海内外购买者的喜爱,具有非常较大的竞争优势。而长城汽车高性价比下实惠的价格使得购买者讨价还价的空间有限。

5.2.3 潜在竞争者进入的能力

汽车行业进入门槛较高,退出代价较大,因此,企业在进入汽车行业之前都会慎重考虑。然而近几年,新能源汽车市场的发展空间巨大,国家也不断推出利好政策扶持和推动新能源汽车的发展,因此仍然有不少潜在进入者,例如一些互联网企业和科技公司。这些新兴的汽车企业对长城汽车带来不小的影响和威胁。

5.2.4 替代品的替代能力

近年来,国家不断完善城市公共交通体系建设,极大的便利了人们的出行,众多打车软件、共享汽车、共享单车的出现也给人们的出行增添了更多的选择空间,并且在低碳出行的号召下,在停车难、停车贵的影响下,人们对汽车需求逐渐减少。因此在出行选择中,汽车的替代品具有很强的竞争力。

5.2.5 行业现有竞争者的竞争

长城汽车公司经过多年发展,目前拥有长城皮卡、欧拉新能源轿车、坦克、哈弗和 WEY 五个品牌。

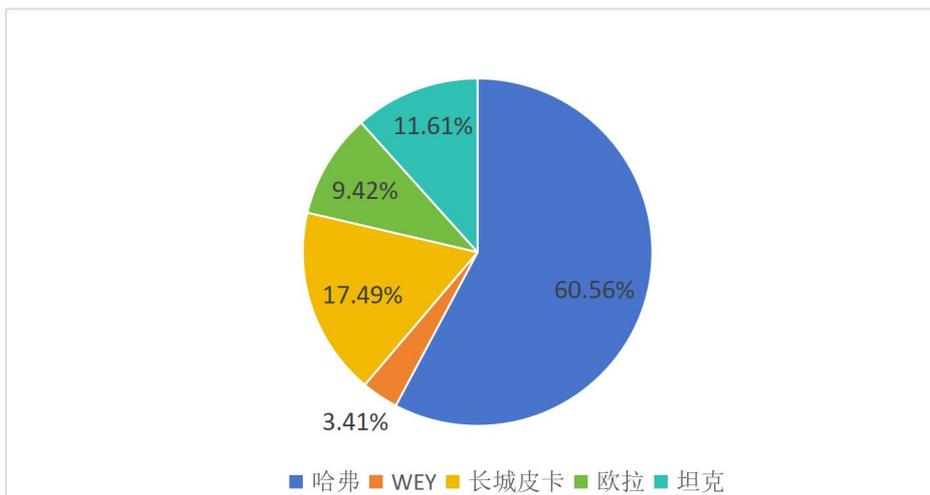


图5.1 2022年长城汽车各品牌销量占比

数据来源：2022年长城汽车年报

由图 5.1 可知，2022 年长城汽车哈弗品牌销量占比近六成，同时哈弗、WEY、坦克三个品牌主要集中于 SUV 市场，三者总和占长城汽车销量超七成，因此对行业现有竞争者的分析主要对标 SUV。

表 5.2 2022 年 SUV 销量排名前十榜单

| 排名 | 企业 | 车型 | 销量（万辆） |
|----|-------|----------------|--------|
| 1 | 比亚迪 | 比亚迪宋 PLUS DM-i | 38.30 |
| 2 | 特斯拉中国 | 特斯拉 Model Y | 31.53 |
| 3 | 长城汽车 | 哈弗 H6 | 23.98 |
| 4 | 长安汽车 | 长安 CS75 PLUS | 22.89 |
| 5 | 东风本田 | 本田 CR-V | 21.39 |
| 6 | 比亚迪 | 比亚迪元 PLUS | 16.72 |
| 7 | 一汽丰田 | 丰田 RAV4 | 16.52 |
| 8 | 长安汽车 | 长安 CS55 PLUS | 15.19 |
| 9 | 东风日产 | 日产逍客 | 15.06 |
| 10 | 北京奔驰 | 奔驰 GLC | 14.88 |

数据来源：笔者根据公开信息整理所得

如图 5.2 所示，SUV 市场竞争激烈，哈弗 H6 作为长城汽车的爆款 SUV 以年销售额 23.98 万辆位居第三。排名一、二位的分别是比亚迪宋 PLUS DM-i 以及特斯拉 Model Y，销量分别为 38.3 万辆和 31.53 万辆，并且 SUV 前十榜单中，比亚迪有两款 SUV 上榜。比亚迪和特斯拉目前已经成为全球新能源汽车龙头，新能源车产销规模达到百万级别，并且盈利稳定，是长城汽车强有力的竞争。

长安汽车坚持双向发展轿车和 SUV 车型,在销量前十榜单中也有两款 SUV 上榜,同样是长城汽车强劲的竞争者。东风本田主打经济车型,销量最好的是本田 CR-V,在榜单中位列第五,是哈弗品牌的有力竞品。东风日产的逍客,为紧凑型 SUV,凭借稳定的质量,较低的油耗以及大气的外观深受消费者认可,是长城汽车的有力竞争对手。通过上述分析,我国自主品牌在 SUV 市场上的竞争尤为激烈,长城汽车面临不小的压力。

6 长城汽车品牌国际化战略优化及保障措施

6.1 长城汽车品牌国际化战略 SWOT 分析

6.1.1 长城汽车品牌国际化战略优势

(1) SUV 和皮卡品牌知名度较高

长城皮卡凭借其过硬的质量，实惠的价格自 2008 年第一次斩获中国皮卡销量冠军以来，已经连续 26 年稳坐皮卡销量冠军，成为皮卡领导者。2023 年，长城皮卡国内市场占有率为 50.8%，真正创造了“中国每卖出两台皮卡，就有一台是长城”的传奇，如图 6.1 所示。

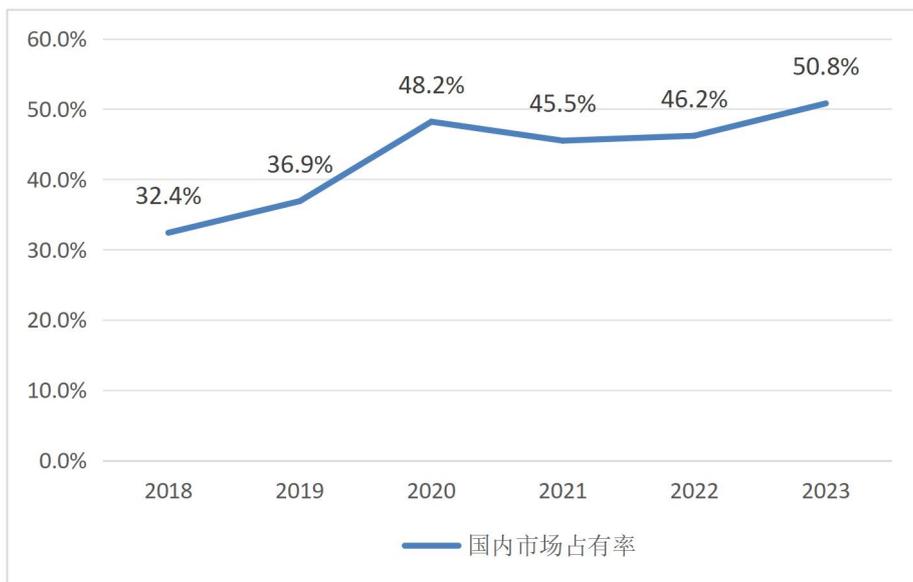


图6.1 长城皮卡2018-2023年国内市场占有率折线图

数据来源：根据汽车之家网站整理所得

海外销售方面，长城皮卡自 1997 年出口中东，便进军海外市场，远销多个国家和地区，深受海外消费者的青睐，2023 年海外销售 48262 台，实现中国皮卡品牌出口销量第一。由此可见，中国皮卡是当之无愧的皮卡领导者。

长城哈弗是长城汽车旗下的 SUV 品牌，也是中国第一个突破 600 万销量的中国 SUV 品牌。哈弗 H6 自 2011 诞生之时便开始“封神”之路，直到 2021 年连续成为 SUV 市场销量冠军，2022 年哈弗 H6 以 2.5 万量排名 SUV 销量排行榜第三，

2023 年哈佛 H6 以 2.2 万辆排名第六。

（2）高质量的服务

长城汽车坚持不断更新升级渠道标准和服务规范，用始终如一的态度坚定全面 To C 战略，为用户呈现专业的品牌服务形象。2023 年 10 月 12 日，由中国质量协会等权威机构主办的最新一期“中国汽车行业用户满意度指数 CACSI”（以下简称 CACSI）测评结果显示长城汽车在八个方面斩获行业第一。哈弗品牌、坦克品牌联袂荣膺“销售服务满意度”并列第一名（80 分）、“售后服务满意度”并列第一名（79 分）。在产品单项的评比中，第三代哈弗 H6、哈弗大狗荣获“10-15 万紧凑型 SUV”并列第一名，值得一提的是，这也是哈弗 H6 连续第 9 年夺得 CACSI 的细分市场冠军；哈弗二代大狗荣获“2023 年市场关注新车”第一名；坦克 500 荣获“硬派 SUV”第一名，充分展现了长城汽车在行业、消费者中的优秀认可度。长城汽车连续入选 CACSI 用户满意度榜单第一，并不断提升满意度成绩，充分体现了长城汽车“以用户为中心”的品牌理念。一直以来，长城汽车聚焦终端“人、车、店、客、系”五大维度，持续优化终端服务标准，积极引入数字化营销体系，融入用户购车到用车的全生命周期，并借助“决胜新终端”服务行动推动落地，为用户带来专属、高效、专业的服务体验，目前已赢得全球千万级用户认可，极大地促进了品牌高质量发展。

（3）销售网络遍布全球

在国内范围内，长城汽车旗下各品牌销售服务网点遍布全国。哈弗品牌有 1000 多家 4S 店，200 多个城市展厅，1500 多个专营店，2000 多个销售触点。全面覆盖我国地级行政区；县级市场销售服务网点覆盖率也高达 80%。魏牌构建了包含 4S 店、城市展厅等多形态的生态体系，网点数量达到 300 家，覆盖全国主要城市。欧拉品牌采用欧拉之家、欧拉体验店和欧拉智慧门店与哈弗、魏牌店中店四种形态的终端店模式，从一、二线市场向三、四线市场覆盖，并携手国内顶级电商，实现线上网络延伸，形成全市场覆盖。长城皮卡具有国内皮卡品牌最完备的销售服务体系，拥有超过 2000 多家销售服务网点，目前长城皮卡正在建设覆盖全国的皮卡专营店，为皮卡用户提供专属服务。

在国际范围内，长城汽车销售网络覆盖全球，出口到 170 多个国家和地区，海外销售区域覆盖欧亚地区、泰国、巴西、澳大利亚、沙特、南非、智利、厄瓜

多尔以及欧洲区域内多个国家和地区的核心城市商圈，超过 700 家，海外累计销售超 100 万辆。长城汽车在澳大利亚、南非、中东等重点市场建立海外配件中心库，满足售后市场需求，提升客户满意度。长城汽车在德国慕尼黑开设子公司并设立欧洲总部，同时拥有欧亚地区区域营销中心、澳大利亚区域营销中心、南非区域营销中心、沙特区域营销中心、智利区域营销中心等重点建设区域。

（4）技术创新能力突出

长城汽车一直致力于技术创新，加大研发投入，拥有自主知识产权。2023 年 6 月 8 日，中国汽车知识产权运用促进中心为长城控股授予《2022 中国汽车专利数据统计》“民营自主整车集团-专利授权量第一名”“民营自主整车集团-专利公开量第一名”两项证书。这两项证书体现长城汽车在技术创新方面的卓越表现，长城汽车之所以能够取得如此之多的专利数量，主要还是得益于长城汽车在研发投入上长此以往的坚持。在新能源领域，长城汽车确立了多条技术路线并举的发展策略，混动、纯电、氢能三轨并行，深入布局，用技术实力抢占新能源市场制高点。例如混动技术方面，在 2020 年长城汽车率先打破合资技术垄断，长城汽车推出两挡双电机混联 DHT 技术后，2023 年 3 月份推出全新智能四驱电混技术 Hi4，以三动力源双轴分布的混动“新构型”、iTVC 智能扭矩矢量控制系统的“新突破”、机电耦合传动系统的“新高度”，开启了全民电四驱时代，市场反响热烈。未来，依托森林生态体系，长城汽车将持续深化“科技长城”战略，以更加优秀的技术创新夯实产品竞争力，加速新能源与智能化转型，成为中国汽车技术领先品牌。

（5）“森林生态体系”全产业链布局

目前，长城汽车是中国唯一、世界唯二完成了能源、智能化两大领域扁平化、网络化、去中心化全产业链布局的企业。



图6.2 长城汽车森林生态体系图

如图 6.2 所示，长城汽车构建的森林生态体系，以整车为核心，全面布局新能源、智能化等相关技术产业，实现多物种相互作用，并持续进化，构筑了一个企业品牌护城河，破除了诸多业内难解的“卡脖子”问题，成为长城汽车发展坚实基础。基于森林生态体系，长城汽车能做到极致的全产业链优化管理及成本管控，极大提升产品力、压缩成本，破除“低价低质”恶性竞争，不断输出高性价比的产品和技术，打造“低价高质”核心竞争力。

6.1.2 长城汽车品牌国际化劣势

(1) 高端品牌不够突出

长城汽车主要生产哈弗、WEY、欧拉、坦克和长城皮卡五个整车品牌，其中哈弗 H9 车型、WEY 系列较为高端，定价从十几万到二十几万不等，其他品牌车型大多属于 16 万元以下的中低端车辆。而长城汽车高端化的推进并不是顺利的，2022 年全年长城汽车高端品牌魏牌只卖了 3.6 万辆左右。虽然长城汽车对魏牌寄予厚望，但在当前进军豪华市场的品牌众多，上有理想、蔚来，下有昊铂、问界，魏牌与之相比缺乏明确的辨识度和品牌标签。因此，即使长城汽车中低端车辆销量再好也不能给长城汽车再来更高的利润，最近几年长城汽车的利润都没有再创新高。如图 6.3 所示，2016 年以后，长城汽车利润下滑比较严重，虽然 2019 年开始逐渐回升，但是也未能突破百亿。高端品牌的不够突出，缺乏认可度和知

名度，使得长城汽车利润增长前景堪忧。



图6.3 长城汽车2016-2022年净利润折线图

数据来源：根据长城汽车历年年报整理

(2) 企业资本实力相对较弱

汽车行业作为典型的资本密集型产业，无论是新产品的研发、营销网络的建设，还是生产线的改进和新工厂的建立，都需要雄厚的资本实力支持。然而，即使是像比亚迪这样的企业，在资本实力方面也无法与国内一些大型车企相比，更不用说与那些拥有百年历史的国际巨头车企相提并论。尽管长城汽车早在H股和A股两地都上市，可以通过股权和债券融资等方式获取资金，享有融资优势，但这些方式所获得的资金无疑会增加企业的经营负担和资金成本。

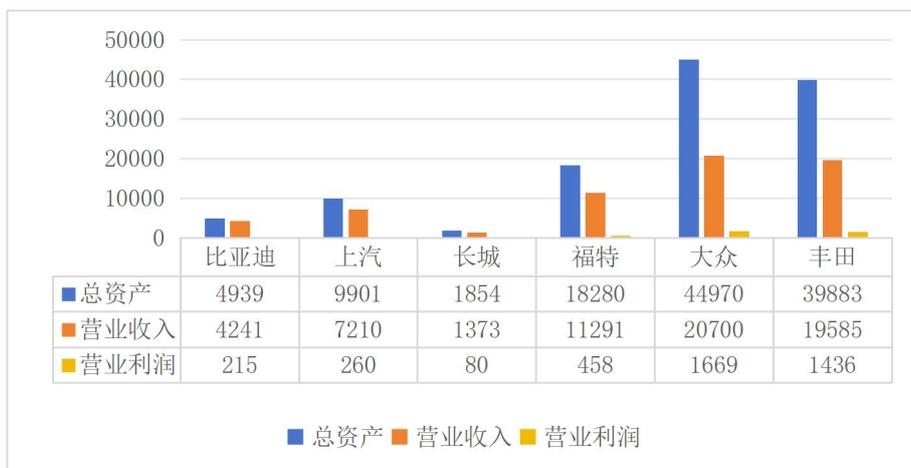


图6.4 2022年部分车企资产、营收比较

数据来源：根据各企业年报数据所得

上图 6.4 显示了上汽作为中国资本实力最雄厚的汽车企业,在与国际巨头如大众、福特和丰田的比较中仍处于劣势地位。相比之下,成立仅 30 多年的长城汽车更是无法与它们相较。截至 2022 年,长城汽车的资产总额为 1854 亿,营业收入为 1373 亿,与大众、丰田和福特等老牌跨国汽车企业动辄超过 5000 亿甚至上万亿的资本实力相比,存在巨大差距。在品牌国际化的过程中,长城汽车将不可避免地在国外巨头汽车企业展开直接竞争,这时资本实力的劣势将显现出来。

(3) 过度依赖 SUV 市场

长城汽车自 2011 年推出了其爆款车型 SUV 哈弗 H6,便逐步迈向了巅峰。在 SUV 市场迅速发展的有利环境下,2016 年长城汽车利润率首次突破百万亿,哈弗 H6 一举拿下“国民 SUV”、“国民神车”等称号。在 SUV 市场上的成功让长城汽车几乎放弃了轿车市场,把 SUV 市场当作其重中之重。如图 6.5 所示,长城汽车的销售量基本由其旗下哈弗品牌所带动,哈弗品牌销售量至少占长城汽车销售量的六成以上。而哈弗品牌的销量自 2016 年便开始下滑,2021 年 9 月,特斯拉 Model Y 终结了哈弗 H6 累计 99 个月的 SUV 销量第一的神话,随后其也逐渐被国内其他自主品牌所超越。哈弗品牌的逐渐式微带来的是长城品牌销售量的缓慢增长以及 2017 年净利润的断崖式下跌。对于把“鸡蛋全部放在 SUV 篮子”里的长城汽车来说最大的风险便是,如果 SUV 一旦失败,带来的就是长城的失败。



图6.5 长城汽车2015-2022年总销量以及哈弗品牌销量折线图

数据来源:长城汽车2015-2022企业年报

（4）新能源汽车起步较晚

在燃油车领域的成功，让长城汽车像大多数燃油车品牌一样无法放弃已有的市场，转而大幅增加新能源汽车领域的投入。其实在 2002 年，长城汽车推出了其首款新能源 SUV 赛弗，然而由于燃油车业务的火爆，长城汽车暂时将新能源业务搁浅。正是由于长城汽车的摇摆和犹豫，因此直到 2017 年，长城汽车才正式进军新能源汽车领域，当年销售量只有几千辆，而比亚迪已经达到了 11 万量的销售量，这个水平是长城汽车直到 2022 年才实现的。2022 年长城新能源汽车销量 13.18 万辆，仅占长城汽车总销量的 12.35%，占我国新能源汽车总销量的 1.91%。在新能源汽车领域，长城汽车已经错失先机，这也让长城在新能源汽车汽车变成红海市场之后面临更多的挑战和压力。

（5）国际型人才储备不足

国际型人才是长城汽车品牌全球化基础和依靠。然而长城汽车国际人才储备并不充足，截至 2022 年末，公司总人数为 87,367 人，其中海外员工 4,945，外籍员工占比仅为 5.66%，且大多数都集中在研发技术领域，对国际复合型人才引进不足，对现有的外销员工培养时长相对较少、培训课程相对单一。并且长城汽车比起具有国际化背景的引进型人才，更倾向于重用本土培养型人才。

此外近几年，长城汽车高管频频离职，如表 6.1 所示，有入职最短几个月的新人，也有任职超过 20、30 年的老长城人。以果铁夫为例，从他的公开履历来来看，2006 年果铁生毕业于比利时根特大学，获得知识信息管理学硕士学位之后从事汽车品牌及产品传播领域。在加入长城汽车之前，果铁夫曾任宝沃汽车集团营销公司常务副总经理，此后又在奥迪、宾利、捷豹路虎等车企负责营销策划。可以说，果铁夫是一位经验丰富的拥有国际化背景营销人才，而他的快速离职侧面反映出具有国际化背景的引进型人才并不能很好地适应长城汽车的企业文化和组织架构。

表 6.1 部分长城汽车部分高管离职汇总

| 高管 | 原担任职位 | 工作年限 |
|-----|--------------|------|
| 王凤英 | 长城汽车总经理 | 31 年 |
| 袁占成 | 长城汽车销售副总 | 20 年 |
| 文飞 | 长城欧拉沙龙品牌 CEO | 5 年 |

续表 6.1

| 高管 | 原担任职位 | 工作年限 |
|-----|----------------------|------|
| 果铁夫 | 长城汽车公关总经理 | 不到半年 |
| 陈思英 | 魏牌新能源 CEO 兼坦克品牌营销总经理 | 8 个月 |
| 李晓锐 | 哈弗品牌总经理 | 5 年 |
| 乔心昱 | 哈弗营销执行副总裁 | 5 年 |
| 张利 | 分公司总经理 | 28 年 |

6.1.3 长城汽车品牌国际化战略机遇

(1) 国家政策利好发展

近年来,汽车产业成为了我国的重点发展领域,在“走出去”战略的推动下,中国汽车企业逐步从“产品出海”转向“品牌出海”和“智造出海”。同时“一带一路”倡议促进了沿线各国基础设施建设,推动了多项互惠互利的贸易政策的制定,也为中国汽车走出去提供助力。我国还相继出台了促进汽车出口的政策,包括简化出口流程,鼓励汽车企业进行国际并购,以增强其全球竞争力。这些措施使汽车行业迎来了空前的发展机遇。面对疫情挑战,政府出台了《支持外贸稳定发展若干政策措施》等文件,旨在支持中国汽车企业的国际扩张。国家政策为企业提供了稳定的发展环境,为长城汽车等企业开拓国际市场创造了条件。同时,考虑到能源安全和环保的需求,政府大力推动新能源汽车产业的发展,通过优惠政策和补贴措施加以支持,明确了新能源汽车是行业未来的发展趋势,比如政府补贴、路权优惠等政策。长城汽车应抓住机会,在新能源汽车领域持续深耕,不断扩大自己的竞争优势。

(2) 新能源汽车需求旺盛

在“双碳”目标引领下,汽车行业正以智能化、网联化、新能源化为抓手,实现产业转型升级。未来,新能源汽车是汽车产业的发展方向和趋势,因此全球市场对新能源汽车的需求会越来越大。目前全球范围内,新能源汽车的市场渗透率并不高,2022年全球新能源乘用车市场首次突破1000万辆,渗透率为14%,其中中国、欧洲、美国作为新能源汽车的主要市场,市场渗透率分别是25.6%、18.2%和6.9%。由此可见,全球新能源汽车市场仍旧有着巨大的发展空间。同时,随着全球环保意识增强,国家政策支持以及充电基础设施建设等因素的影响,我

国新能源汽车需求旺盛，出口增长势头强劲。2022 年我国新能源汽车产销分别完成 705.8 万辆和 688.7 万辆，同比分别增长 96.9%和 93.4%，连续 8 年保持全球第一，新能源汽车出口 67.9 万辆，同比增长 1.2 倍。在发展潜力巨大的新能源汽车领域，长城汽车应把握机遇，深入布局，不断突破核心技术，提高市场竞争力，获得消费者青睐。

（3）疫情结束，市场恢复

2020 年全球新冠疫情使得全球经济下行，出现负增长，汽车行业也由此受到重创，生产、研发以及进出口等各个方面都深受影响。在这一年，我国汽车出口量为 99.5 万辆，同比下降 2.9%。2022 年汽车产业开始恢复，汽车产量和销量逐步攀升，整车出口呈现指数式增长，其中以新能源汽车和智能网联汽车的快速发展尤为显著。据中汽协数据显示，2021 年我国汽车出口量首次突破 200 万辆，同比增长 103%，成为全球第三大汽车出口国；2022 年，整车出口首次突破 300 万辆，同比增长 56.8%；2023 年，这一数据跃升至 491 万辆，同比增长 57.9%，超过日本。其中，新能源汽车出口增幅十分迅猛。中汽协数据显示，2020 年，我国新能源汽车出口近 7 万辆，仅占汽车出口总量的 7.0%；2021 年，新能源汽车出口达到 31 万辆，同比增长 3 倍；2022 年，新能源汽车出口 67.9 万辆，同比增长 1.2 倍。2023 年，新能源汽车出口量为 120.3 万辆，同比增长 77.6%。由此可见疫情之后，我国汽车市场逐步恢复，为长城汽车的发展提供了良好的市场环境。

（4）RCEP 生效释放红利

随着 2022 年 RCEP 的生效，政策红利不断释放，中国与东盟等成员国之间的关税大幅减免，约 90%的商品实现零关税，此外 RCEP 还鼓励多维度的区域性投资，以改善营商环境、简化投资批准流程，将有力的促进区域的外贸合作，持续利好中国出口。东盟地区一直是长城汽车的核心出口地，在 2020 年长城汽车就拉开了东盟版图大序幕。2020 收购通用汽车泰国工厂，将该工厂打造为全球标准的智能工厂。泰国市场对于 SUV、皮卡的需求量较大，实现本地化生产，可助力公司在泰国市场乃至整个东盟市场的出口。2023 年 8 月 28 日，GWM 品牌成功登陆印度尼西亚市场，标志着长城汽车完成了东盟国家核心区域市场的全面覆盖，包括泰国、马来西亚、新加坡、菲律宾、老挝、文莱、柬埔寨、越南、印度尼西

亚在内的国家市场，组成了长城汽车全球化布局的最新东盟汽车市场版图。3年来，长城汽车成为首个在东盟汽车市场拥有百万粉丝的中国汽车品牌。

6.1.4 长城汽车品牌国际化战略挑战

(1) 汽车市场竞争激烈

近几年，汽车市场需求放缓，引发了车企之间激烈的价格竞争，新能源汽车行业“内卷”也日益严重，促成车企加速研发，缩短新车更新换代周期，甚至不惜牺牲利润加入“价格战”。复杂多变的汽车市场给长城汽车带来了巨大的竞争压力。

首先在SUV领域，长城汽车一直坚持SUV品类为主导的品牌发展战略，形成独特的竞争优势”，成就了长城汽车在SUV的强势地位。但是SUV市场的大热，大多数汽车厂家，无论是合资品牌、自主品牌，还是某些进口品牌，都推出了各自旗下的SUV车型，抢占一定市场份额，竞争愈发激烈，长城汽车面临的挑战也愈发严峻。如图6.6所示，在2022年销量排行榜中，特斯拉旗下的Model Y占据SUV销量榜遥遥领先的位置，打破了哈弗自2013年到2021年连续9年销量第一的神话，且比亚迪在销量前十的榜单中有三种SUV车型上榜，销量都极为可观。由此可见，长城汽车的竞争对手皆十分强大，SUV市场的激烈竞争势必会对长城汽车的发展产生剧烈影响。

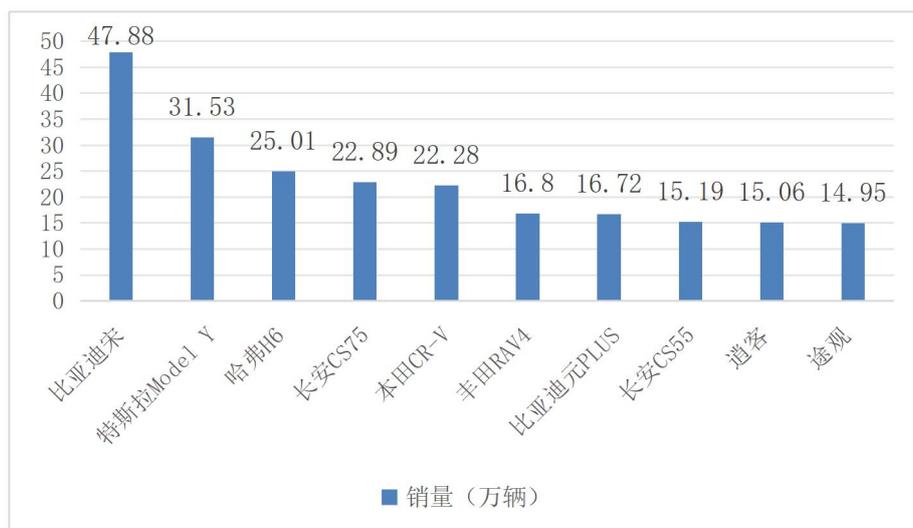


图6.6 2022年SUV销量排行榜

数据来源：各企业年报整理所得

此外，在新能源汽车领域，长城汽车的竞争压力也在不断增大。为抢占新能源汽车市场，各大车企不断加大投资力度，纷纷推出新的车型抢占市场：比如特斯拉推出全新 Model Y；北汽新能源发布“BLUE 卫蓝计划”，宣布将深入推进全面新能源化与智能网联化，打造乘用车、商用车全系列绿色低碳产品；传统豪华品牌如宝马、奔驰、捷豹等也都计划加大对新能源车投资力度。由此可见，国内外新老企业纷纷涌入新能源汽车市场，市场竞争变得空前激烈，而长城汽车需要与这些强大的竞争对手抗衡。

（2）贸易保护主义抬头

全球贸易保护主义的抬头对中国的出口市场造成了一定的影响，部分消费国家采取贸易保护主义措施，限制或减少了从中国进口的商品和服务，使得中国出口市场受到了一定程度的冲击。一些国家可能采取贸易保护措施，限制中国的汽车进口和出口以及传统的反补贴调查正在进行，这将对中国的汽车产业发展造成一定的影响。还有通过所谓“绿色新政”为中国汽车产业量身定制的“绿色壁垒”，为贸易保护主义披上“绿色外衣”。比如 2023 年欧盟委员会宣布对中国对电动汽车制造商进行反补贴调查；美国《通胀削减法案》和《芯片与科学法案》将电动汽车的补贴范围限制为北美产电动汽车，并对其搭载的电池产地等也提出了要求，将中国产电动汽车排除在补贴范围之外，且矛头直指中国动力电池厂商，为中国企业后续订单的获取平添阻碍；土耳其宣布对自中国进口的纯电动乘用车征收 40% 的附加关税，并立即实施，这种歧视性的贸易保护措施，对我国纯电动乘用车出口人为设置了障碍；法国政府将只为欧洲产的电动汽车提供补贴，对我国电动汽车出口造成较大的影响。

（3）造车新势力兴起

近年来，互联网和物联网技术在汽车行业中的应用越来越广泛，新兴的智能汽车制造商如蔚来、小鹏和理想等，成为推动汽车智能化发展的重要力量，并逐渐获得了市场的认可。这些新兴汽车制造商的崛起，为传统汽车制造商如长城汽车带来了前所未有的竞争压力，预示着市场竞争的加剧和行业利润的可能下降。例如小米作为新能源市场的“插班生”，在 2023 年末推出新能源汽车 SU7，市场反响热烈。

6.1.5 构建长城汽车 SWOT 分析矩阵

综上所述,长城汽车品牌国际化发展中既存在优势和机会,也面临自身的劣势及挑战。长城汽车要保持长远可持续健康发展,就必须扬长避短。长城汽车品牌国际化 SWOT 矩阵如表 6.2 所示。

表 6.2 长城汽车 SWOT 矩阵

| 内部条件 外部条件 | | 优势 (S) | 劣势 (W) |
|---|--|--|--|
| | | (1) SUV 和皮卡品牌知名度较高 (2) 高质量的服务 (3) 销售网络遍布全球 (4) 技术创新能力 (5) “森林生态体系”全产业链布局 | (1) 高端汽车品牌认可度不高 (2) 企业资本实力相对较弱 (3) 过度依赖 SUV 市场,轿车市场严重弱势 (4) 新能源汽车起步较晚 |
| 机会 (O) | | SO | WO |
| (1) 国家政策利好出口 (2) 新能源汽车需求巨大 (3) 疫情结束,市场恢复 (4) RCEP 生效释放红利 | (1) 积极拓展全球市场,不断完善海外研发生产销售布局 (2) 保持 SUV 和皮卡品牌领先优势 (3) 加速品牌新能源转型,抢占新能源汽车市场 (4) 加快技术研发,增强企业核心竞争力 | (1) 提高质量全过程控制,提升品牌形象 (2) 持续推进新能源、智能化发展 (3) 推进高端化品牌发展 (4) 推动国际化人才引进、培养 | |
| 威胁 (T) | | ST | WT |
| (1) 汽车市场竞争激烈 (2) 贸易保护主义抬头 (3) 造车新势力兴起 (4) 国际型人才储备不足 | (1) 坚持品牌国际化发展战略 (2) 不断提升汽车产品品质以及产品服务质量,吸引客户 (3) 完善全球生产研发布局,不断提升技术创新能力 | (1) 加强品牌宣传推广,提升品牌形象 (2) 坚持经济适用型汽车市场 (3) 节约生产成本,积累资本 | |

6.2 长城汽车品牌国际化战略的优化

本节战略优化主要内容为:一是在原有的品牌国际化战略的基础上,保持长城汽车原有优势;二是提出战略优化策略,将围绕长城汽车公司国际化战略中存在的问题,基于长城汽车品牌国际化战略实施环境和 SWOT 矩阵分析,提出具体的优化方案。目的是在现有品牌国际化战略的基础上,维持长城汽车现有优势,通过弥补劣势,提高产品核心竞争力,提升品牌国际形象,使长城汽车距离实现品牌全球化更近一步。因此,本文从长城汽车品牌营销、品牌定位、品牌新能源转型这几个方面提出优化。

6.2.1 优化品牌营销，提升品牌认可度

针对长城汽车品牌营销不力的问题，长城汽车应充分利用新媒体进行品牌推广与宣传，发挥“互联网+”的作用，拓宽营销渠道，开辟线上线下体验区，主动吸引消费者。同时长城汽车在进入海外目标市场之前应充分了解目标市场的文化和消费者需求，从而调整产品和服务以更好地满足当地消费者的需求。比如，调整车型设计、功能配置以适应当地法规、气候和消费者偏好等。其次通过可以与国际知名品牌进行合作或联名，借助合作伙伴的品牌力量快速提升长城汽车的品牌认可度。并且长城汽车可以通过塑造有影响力的品牌故事，传递品牌的核心价值，以此建立情感链接和价值共鸣观，与国际消费者建立深层次的联系。此外，长城汽车可以根据不同海外市场的喜好，选择合适的“品牌形象代言人”，开展长期而深远的品牌宣传。

6.2.2 明确品牌定位，提升品牌竞争力

首先长城汽车需要明确旗下各个品牌的品牌定位，可以通过研究目标市场和消费者需求，来明确品牌应该满足的市场空缺，同时分析竞争对手的定位，找出差异化的要素，塑造独特的品牌形象。其次长城汽车应该确定和强化品牌的核心价值和使命，确保所有的运营活动与品牌的核心价值保持一致，并制定清晰的品牌信息传播策略，确保品牌信息在不同渠道上的一致性和连贯性，同时根据品牌定位调整产品线和服务，确保它们能够体现品牌的核心价值和定位。此外，长城汽车应加强对内部员工进行品牌意识培训，确保他们理解品牌定位并在工作中体现出来，同时定期收集和分析客户反馈，监测品牌定位在目标客户心中的形象。根据市场变化和品牌发展需要，长城汽车应适时调整品牌定位策略。通过以上方式，推动长城汽车清晰地构建和传达品牌的独特定位，从而改善品牌在市场中的认知度和竞争力。

6.2.3 加速品牌新能源转型升级，实现品牌向上

首先长城汽车应加大研发投入，集中资源进行新能源技术的研发，包括但不限于电动车的电池技术、驱动系统和智能化软件的开发。这不仅能够提升产品的

竞争力，还能够促进技术创新，为品牌升级奠定基础。其次长城汽车应积极探索和拓展国际市场，特别是那些新能源汽车需求增长迅速的市场。通过建立或扩大在关键市场的销售网络，提供优质的客户服务和售后支持，加强与当地合作伙伴的合作，以适应不同市场的需求和偏好。同时长城汽车可以与技术先进的企业建立合作，包括电池供应商、软件和硬件开发公司等，共同开发新技术，加速产品的市场推广，通过这样的合作长城汽车可以快速获得最新的技术和市场信息，提升自身的竞争力。长城汽车能够在新能源和智能化领域实现快速发展，促进品牌的整体向上升级，进一步提高其在国际市场上的竞争力和影响力。

6.3 长城汽车品牌国际化战略优化保障措施

6.3.1 完善质量控制体系

长城汽车需不断深化质量控制流程，坚守国际认可的质量标准，确保从配件选择至整车制造每一步的精确监控，其次重视用户反馈，针对用户提出的问题，对发动机、变速箱等核心部件的持续改进，不断加大技术创新和质量提升方面的投入，保养更新生产技术设备，引进先进的智能装配技术，同时加强对工作人员的专业培训，保证每名新入职员工经过全面的培训上岗，从而确保长城汽车每一辆出厂车辆都达到高品质标准，以卓越的产品力争取市场和消费者的认可。

6.3.2 提高服务意识和水平

在服务质量方面，长城汽车应着眼于提高服务队伍的专业能力和客户服务意识，致力于将服务水平提升至新高，实施系统的客户回访机制，密切关注车主使用体验和评价，同时对潜在客户的兴趣和需求保持敏感，确保及时反馈和处理，进一步完善售后服务流程，加大对销售与服务网络的监管力度，从而全面提升顾客满意度。

6.3.3 增强自主创新能力

为成为全球著名汽车品牌，长城汽车应始终强调技术创新的核心地位，不断

提高研发资源的投入，不断深化新技术研发和推动创新产品的开发，构建一流的全球化研发网络。在新能源领域、安全技术、智能网络连接和自动驾驶技术上，长城汽车力求实现先进技术的突破，确保在这些关键技术领域取得领先地位。同时，公司需重视知识产权的保护和管理，保护创新成果，通过积极申请并持有专利，巩固其技术优势，这为公司的持续增长和发展奠定了坚实的基础。此外，公司还致力于培育创新文化，激发全体员工的创新潜能，打造创新氛围，确保创新思维贯穿品牌建设与发展策略之中。通过这样的方式，长城汽车用科技创新推动品牌成长，同时以品牌力量激励技术进步和运营管理的优化。

6.3.4 建立各区域信息反馈系统

为了优化决策过程和提高响应效率，长城汽车应该建立一个覆盖各区域的信息反馈系统，这个系统可以实现实时数据收集、分析和共享，从而为管理层提供准确的市场动态、客户需求和业务执行情况的反馈。通过这种方式，组织能够迅速调整策略，以更好地满足客户需求和市场变化。信息反馈系统需要在各个关键区域设立收集点，包括但不限于销售前线、客户服务中心以及产品使用的关键环节。在这些点收集的数据涉及客户反馈、市场趋势、产品性能和服务质量等方面。通过设定特定的指标和参数，系统能够自动收集和分类这些数据，为分析提供原始材料。此外，确保信息的即时共享和流通至关重要。建立一个集中的信息共享平台，使得所有相关部门和人员都能实时访问到最新的数据和分析结果，从而促进跨部门的协作和沟通。这不仅可以加速决策过程，还可以确保团队成员对市场和客户的需求有一个统一的理解。同时该系统应该具有良好的可扩展性和灵活性，以适应不断变化的市场环境和组织需求。

6.3.5 推动国际化人才引进、培养

在引进国际化人才方面，长城汽车要重视国际化人才队伍建设，改变“自给自足”的人才培养模式，建立切实可行的国际化人才引进机制，持续引进不同类型核心技术专家以及具有全球化视野的高层运营人才，建立起随着长城汽车不断开拓国际版图能“召之即来、来之能用”的国际人力储备库，比如在关键海外市场设立招聘中心。

在人才培养方面，长城汽车要有顶层设计和长远谋划，要结合长城汽车品牌国际化战略，注重培养复合型国际人才，比如加强与国内外知名高等学府的合作，为在校学生提供实习机会，筛选有潜力的人才进行培养；为现有员工提供培训和职业发展计划，以帮助他们提升国际化水平和业务能力；提供跨文化沟通和管理培训，帮助员工理解不同市场的消费者行为和商业习俗，以减少文化冲突并提高国际市场的业务效率；与国外的企业或机构建立战略合作关系，交流人才培训和管理经验，这不仅有助于吸纳国外专业人才，同时可以学习先进的国际化经营理念和管理经验。

在留住人才方面，要积极完善人才激励机制，设计合理的薪酬福利体系和职业晋升通道，增强对国际化人才的吸引力，激励员工的工作积极性和忠诚度，其次要为员工提供良好的职业发展空间，确保企业亟需的人才能够引得进、留得住。

7 结论与展望

本文主要探讨我国自主品牌长城汽车品牌国际化战略问题,通过蛛网模型定量分析长城汽车品牌国际化的现状,进而挖掘长城汽车品牌国际化存在的问题,通过对长城汽车品牌国际化战略实施环境进行分析,在长城汽车品牌国际化战略的 SWOT 分析基础上提出战略优化及保障措施。论文主要得出了如下结论:

(1) 通过蛛网模型量化分析长城汽车品牌国际化程度,可知拥有二十多年出口经验的长城汽车品牌国际化程度并不高,进一步挖掘发现长城汽车存在品牌定位不清晰、海外市场营收偏低、品牌国际营销不力、品牌新能源转型相对滞后以及高端品牌国际知名度不高的问题。

(2) 通过对长城汽车品牌国际化战略实施的环境分析,发现随着人们绿色环保意识的加强、能源危机的影响以及国家政策的支持,未来全球汽车市场向新能源转型的趋势不可逆转,且越来越多的新兴企业涌入新能源汽车领域,给本就在新能源赛道上掉队的长城汽车品牌国际化发展带来了巨大的挑战。然而长城汽车技术创新能力较强,拥有“森林生态体系”全产业链布局,因此长城汽车在技术优势的推动下需持续推进汽车电动化、智能化、品牌高端化的发展,在新能源的赛道上,着力打造出像哈弗一样的明星品牌

(3) 经过 SWOT 矩阵分析,本文从品牌营销、品牌定位以及品牌新能源转型三方面对长城汽车品牌国际化提出了优化:第一,优化品牌营销,提升品牌认可度;第二,明确品牌定位,提升品牌竞争力;第三,加速品牌新能源转型升级。此次优化的目的主要是为了扩大长城汽车新能源汽车市场的份额,提升长城汽车品牌国际化形象。

(4) 最后提出了长城汽车品牌国际化优化实施的保障措施,包括完善质量控制体系,提高服务意识水平,增强自主创新能力,建立区域信息反馈系统以及推进国际型人才的引进、培养。

未来全球汽车市场仍然有很大的发展空间,长城汽车需牢牢把握住智能化、网联化、新能源化的发展方向,通过以上品牌国际化战略优化及保障措施,希望使长城汽车在实现品牌全球化的道路上更进一步。

参考文献

- [1] Aaker,D.A.,Joachimsthaler, E.The Lure of Global Branding. Harvard Business Review, 2013, 13(2):4-5.
- [2] David A, make Managing Brand Equity. New York,NY, 2011, 45(6):34-36
- [3] Jeryl W, Fernando F. Understanding international branding: Defining the domain and reviewing the literature[J]. International Marketing Review, 2007, 24(3):252-270.
- [4] Kevin Lane Keller. Strategic Brand Management[M]. Englewood Cliffs N. Prentice Hall.1998:157-182.
- [5] Kevin Lane Keller. The Brand report Card[J].Harvard Business Review , 2009,32(3) :149-158
- [6] Levitt T. The globalization of markets[J]. 1983.
- [7] Liffy. Advertising in Consumer Allocation Models. Choice of Functional form[J].Applied Economics.2001,31(8) :437-456
- [8] Liu S,Perry P, Moore C,etal. The standardization-localization dilemma of brand communications for luxury fashion retailers' internationalization into China[J]. Journal of Business Research, 2016,69(1).
- [9] Meads C A A, Pradeep S. The Socio-Cultural Role of Brand in Business Value Creation[J].Design Management Review,2010,19(2):29-37.
- [10]Quelch J. The Return of the Global Brand[J]. Harvard Business Review. 2003(8):21-22.
- [11]Sicco van Gelder, A View on The Future of Branding[J], Brand Meta, 2002(4)
- [12]Tauber, E. Brand Franchise Extension: New Product Benefits from Exiting Brand Names[J].Business Horizons.1979,24(2):36.
- [13]Theodore Levitt. Marketing Myopia[J]. Harvard Business Review, 1960, 38(4):45-56.
- [14]Yang Xiaohua, Jiang Yi, Kang Rongping, Ke Yinbin. A comparative analysis of the internationalization of Chinese and Japanese firms[J]. Asia Pacific Journal of

Management 26.1 (Mar 2009):141-162.

- [15]陈春花,赵曙明,赵海然.领先之道[M].北京中信出版社,2013:125-126.
- [16]陈春花.论形成“中国式管理”的必要条件[J].管理学报,2010(01): 56-80.
- [17]陈雪根、茅忠群,中国式管理的先觉先行者[J].中华工商时报,2011(09): 34-40.
- [18]程文琪.论中国企业的国际目标市场选择战略——以格力电器(空调)为例[J].商贸纵横,2013,12:77.
- [19]大石芳裕.全球品牌管理[M].东京:东京白桃书房,2004.
- [20]董洁.品牌国际化发展战略研究[J].上海对外贸易学院学报,2013,4(15):24-28.
- [21]冯伟国.中国彩电企业国际化战略研究——以 TCL 彩电为例[J].中国集体经济,2014(8):25-26.
- [22]高继风.浅析海尔集团的国际化战略[J].现代国企研究.2018(12):85.
- [23]谷晓晓.新常态下中国家电制造企业的出口创新发展研究[D].江苏:南京理工大学,2017:48-49.
- [24]韩中和.品牌国际化战略[M].复旦大学出版社,2003.
- [25]黄慧雅.跨国公司对外直接投资区位分布与地方政府竞争理论综述[J].现代经济信息,2013(11):145-146.
- [26]霍岩.中国家电产业国际营销策略选择分析[D].吉林:吉林大学经济学院,2013:11-12.
- [27]贾璐.关于我国企业国际化战略的研究[J].现代商业,2016(34):33-35.
- [28]康迪.TCL 如何在海外市场获得成功?[J].成功营销,2016(Z1):124-125.
- [29]李 岑.我国制造业企业国际化战略研究[J].管理纵横,2019(08):119-120.
- [30]李保俊.品牌国际化的动机与对策[J].企业改革与管理,2012,10(11):40-41.
- [31]李朝明.中国民营企业国际化发展研究[D].浙江大学,2007.
- [32]李国松.新兴跨国企业国际化战略的探讨——基于 TCL 国际化过程的分析[J].行政事业资产与财务,2011,(08):99+103.
- [33]刘堂中.浅析我国服装企业品牌国际化的现状及发展对策[J].纺织服装周刊,2012,45(6):34-36.
- [34]鲁桐.WTO 与中国企业国际化[M].中共中央党校出版社,2000.
- [35]路江涌.生态创新:企业如何跨越生命周期[J].清华管理评论,2019(11):84-92.

- [36]刘晔,张倩.雄安新区城市品牌国际化战略研究[J].商业文化,2022,(08):27-29.
- [37]施卓敏,李璐,张湘昀.高质量“走出去”的中国品牌名录和新锐出海品牌典型案例[J].商业经济,2023,(01):87-95.
- [38]苏勇,张明.试论品牌国际化的内涵及其标准[J].市场营销导刊,2005,(06):52-54.
- [39]孙晓强,苏勇.中国企业品牌国际化的路径选择[J].经济管理,2007(1):6-10.
- [40]孙晓强.中国企业品牌国际化路径选择[J].中国品牌,2013,5(9):82-84.
- [41]孙瑜.我国服装企业的品牌创新与国际化[J].中国集体经济,2013,26(32):45-46.
- [42]檀雅丽.中国品牌国际化问题探讨[J].财贸经济,2011,8(10):14-15.
- [43]田静,张薇.中国跨境电商企业品牌国际化研究——以 SHEIN 为例[J].现代企业文化,2023(11):41-44.
- [44]汪旭晖,张其林.平台型网络市场“平台-政府”双元管理范式研究——基于阿里巴巴集团的案例分析[J].中国工业经济 2015(03):135-147.
- [45]王雅卿.案例一中国中车：从业务全球化到品牌国际化[J].国资报告,2023,(05):76-78.
- [46]吴永红.全球经济一体化背景下我国中高端品牌发展战略研究[J].中国外资,2019(20):42-43.
- [47]肖黎,皮修平.乡村振兴背景下农产品品牌国际化动因与度量标准探讨[J].安徽农业科学,2022,50(07):243-244+249.
- [48]肖黎,韦翠英.湖南农产品品牌国际化建设瓶颈与策略研究[J].时代经贸,2023,20(08):112-116.
- [49]谢佩洪,陈昌东.品牌国际化战略与海外品牌绩效研究：“求同”还是“存异”[J].上海财经大学学报,2022,24(04):47-61.
- [50]曾世强,陈健.中国品牌国际化高质量发展的实践路径——在“一带一路”建设引领下[J].北方经贸,2024,(01):23-26.
- [51]张晓东.跨境电商品牌国际化研究述评[J].西南金融,2021(10):3-19.

后记

三年的研究生生活真的转瞬即逝，考研的那日日夜夜的背书，刷题仿佛还在昨日，现如今，竟然已经在为毕业论文的致谢落笔了。回顾考研的那两年加上读研的这三年，五年的求学生活终于画下了一个圆满的句号。然而，我知道，今天是往日的终点，却也是未来的开端，前路永远未知，只是这条道路上，我又多了许多良师益友。

首先，我要衷心的感谢我的导师，王教授。他在学术上的认真，刻苦钻研在这三年中一直都在深深地影响着我，他的指导勉励也一直都在激励着我，在这里，对我的导师王教授表示由衷的感谢和崇敬！

同时，感谢兰州财经大学国际经济与贸易学院的各位老师，感谢他们在三年对我的指导和培养，让我学到了很多专业知识。此外，还要感谢我的同学和朋友们，感谢他们在生活和学习上给予我的帮助，让我在兰州财经大学学习的这段时光快乐而充实！

最后，感谢我的家人和可爱的龙，他们让我没有后顾之忧的专心学习，去大胆的追逐梦想！

毕业了！仍是有很多的不舍，希望每一句再见都能实现，希望我们终会再见！