

# 美国汽车集团品牌百年竞争启示 中国五大汽车集团品牌战略透视

---

研究小组：大卫David、李相如、图图、陈颖、王子豪、谈佳琪

# 前言

汽车行业是典型的历史周期行业，在百年行业进化中，各个国家汽车工业集团展开生死角逐，大量汽车品牌消亡或边缘化，同时也有很多国家汽车品牌集团发展壮大起来。面对数次能源危机和不同经济周期，日本、美国、欧洲等主要汽车集团企业在关键转折时期的决策和判断存在战略级参考价值，他们的共性特征对于我们崛起中的中国汽车工业集团企业来讲具有重大历史借鉴意义。

中国汽车工业作为后来者发展时间有限，在与全球其他发达工业国家优秀汽车品牌企业市场竞争过程中，自主品牌难免会出现战略决策失误，从而导致企业不得不面对生死存亡的境况，或造成不可挽回的巨大资源浪费。中国自主品牌决策层不但存在巨大历史盲区，而且缺乏全局竞争视角。**本报告旨在通过对代表性的跨国汽车集团企业和本土自主品牌企业研究，立足时空关系和经济周期，洞察汽车行业进化迭代的品牌竞争规律，指出行业竞争的根本指导原则。**

中国汽车工业的自主品牌，历经从弱小到壮大的发展过程，也即将伴随中国新能源汽车崛起一起迎来最大蝶变。通过对汽车行业的透视洞察，会对整个中国汽车行业的品牌竞争带来巨大的启示：**在汽车行业面对能源结构性变化和整体销售规模趋于稳定的时刻，自主品牌如何实现品牌向上发展？如何在现有存量市场中逆势增长？**

# 目录

## CONTENTS

- (一)：美国能源危机与经济周期下的五大战略误判
- (二)：美国汽车集团品牌竞争的四大战略教训
- (三)：国产汽车集团品牌面临的潜在结构性风险
- (四)：五大国产汽车自主品牌战略困境透视
- (五)：中国汽车集团的五种品牌向上战略路径

# 美国汽车 战略透视



# 能源与人口经济周期下的 五大战略误判

FIVE MAJOR AUTOMOTIVE STRATEGIC MISCALCULATIONS

壹

population structure

人口结构对竞争方向影响

erroneous judgement

导致车企战略误判

## 21 世纪后，美、日汽车销量走势不同 主要是两国人口结构不同

- 日本千人保有量并没有美国高，但是日本的汽车销量逐年下降，主要差别就在于人口结构。21 世纪后，人口成为影响日本汽车销量的主要因素。

### 01

日本在21世纪后人口老龄化严重，20~64岁人口从1998年开始下降，2010年后总人口开始下降。美国并没有出现过人口下降的情况，购车主要人群数量也没有出现过下降，老龄人口的占比也低于日本，因此人口因素并没有造成美国汽车行业销量下降。

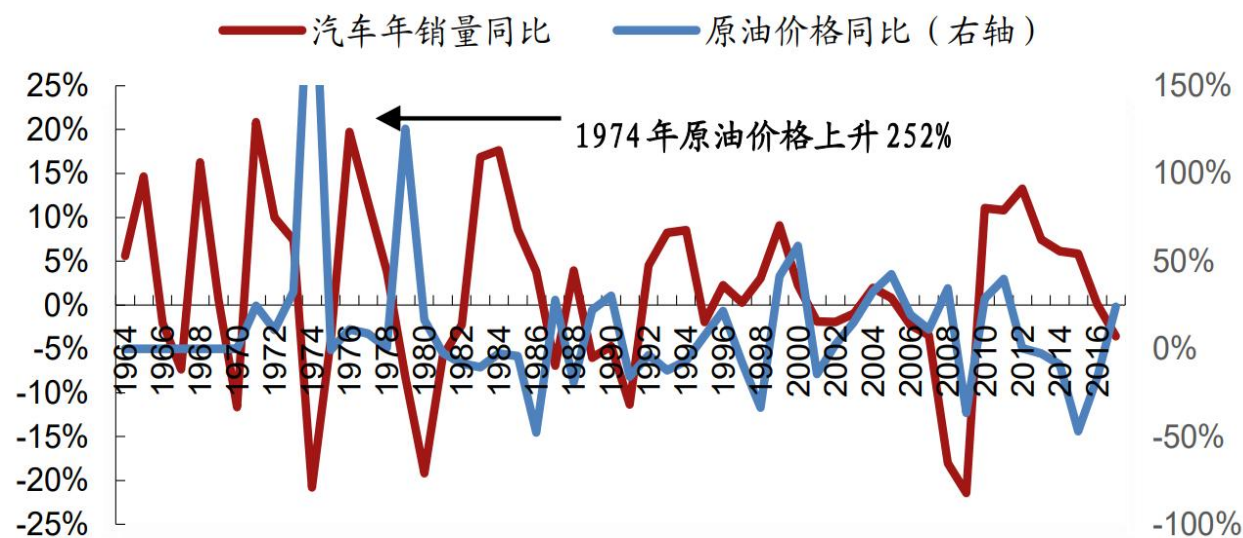
### 02

人口对汽车行业的影响不仅体现在人口总量，千人保有量上，人口结构对于汽车行业也有着非常重要的影响。18~64岁（或者20~64岁）人口对于汽车销量的影响更为重大。如果总人口没有持续增长，千人保有量渗透率较高，处于基本稳定的水平，但老龄化较严重，购车主要人群数量下降，汽车销量有可能下降。

# 石油价格的影响

## 石油价格影响汽车行业总销量

图 22: 1964-2017 年原油价格同比与汽车销量同比

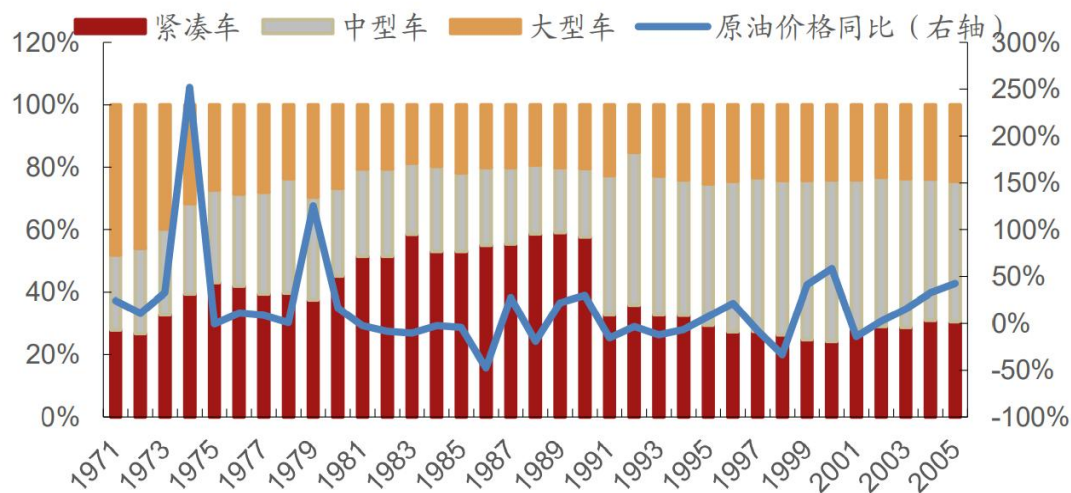


- 一百多年来，汽油都是汽车的最主要能源，石油作为汽车的上游产品，其供应量和价格的变化，对汽车市场有着重要的影响。石油不仅影响了汽车行业的整体销量，也会影响市场的购车偏好和购车习惯，进而影响汽车行业的竞争格局和车企的利润。
- 三次石油危机引起原油价格上涨，汽车销量明显下降。如今我们面临全球的能源变革期，正是一个改变行业竞争格局的关键节点。

# 石油价格的影响

## 石油价格影响车型结构

图 23: 1971-2005 年不同车型市占率及原油价格同比



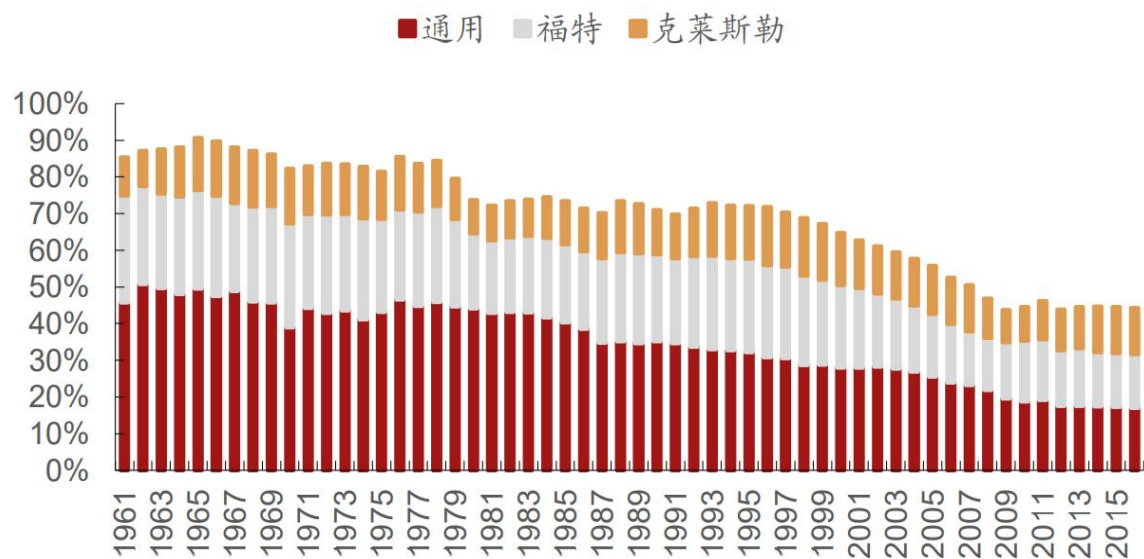
- 石油能源危机对车型影响是短期波动要素，长期来看消费者对高端高质的需求依然存在。

石油价格也会影响消费者购车偏好。石油危机使紧凑型车占比提高，两次石油危机令油价大幅上涨，造成石油短缺。美国人给汽车加油不得不在加油站排队数小时，促使美国司机对汽车价值形成新看法，不再满足于大型豪华“油老虎”，开始青睐尺寸合理、燃油经济性好的小型车。90年代石油价格下降，消费者对石油价格敏感度降低，紧凑型车部分市场份额被中型车取代。

# 石油价格的影响，改写国家汽车企业竞争格局

## 石油危机后，美系车市占率持续下滑，日德韩三系瓜分市场

图 28: 1961-2016 年通用、福特、克莱斯勒在美年销售市占率



石油危机之前，美系车在美国市场占据 90% 左右份额，基本上都被通用、福特和克莱斯勒三家巨头瓜分。

石油危机后，日系不断获得美系的市场份额。

20 世纪 90 年代末，德系车和韩系车的市场份额也快速提升，德系豪华品牌销量不断上升，韩系主打中低端市场，美系车市场份额进一步下滑。

## 在国与国之间的贸易进程中 国家出台政策时都是机会拐点

- ① 美国贸易保护政策、排放及油耗政策对美国汽车行业产生深远影响。
- ② 美日间贸易协议对美日汽车制造商发展产生深远影响，美国出台的排放及油耗政策推动汽车行业结构调整。
  - 贸易保护政策并没有从根本上提升美系车企竞争力，随着日系在美建厂，日系车企在美国市占率进一步上升。
  - 《清洁空气法》给了本田等日系车企在美国进一步扩大市场份额的机会。
  - 《公司平均燃油经济性标准》迫使美系车企提高燃油经济性，缩小与日系车企差距，但是美系车企因此也增加研发成本。

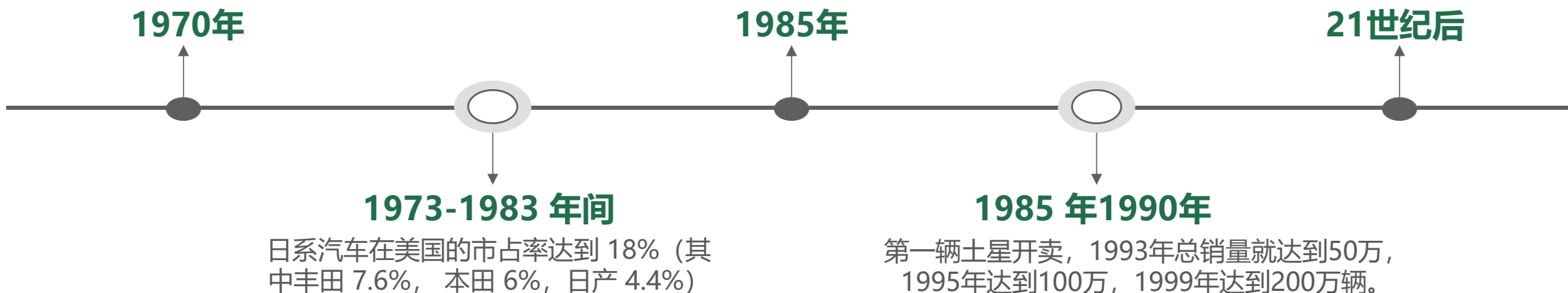
## 二战后婴儿潮一代80年代成为购车主力影响通用汽车战略判断 推出土星全新子品牌应对日系竞争但经济危机终归被通用抛弃

20世纪80年代，“婴儿潮”一代成为美国社会各领域主力，他们充满叛逆。与传统美国人爱国、只买本国车观念不同，婴儿潮一代更注重实用主义。油价高涨时会转向省油的日本车。

1970年  
美国三大汽车占有率达85%  
(其中通用45.7%、福特29.26%、克莱斯勒 10.37%)，  
日系车市占率很低。

1985年  
通用为迎合婴儿潮一代新购车人群，成  
立土星(SATURN)品牌以抵抗日系品牌，  
定位中等价格低油耗环保型汽车。

21世纪后  
通用汽车利润下滑，没有将资源持续投在土星  
汽车上，而是转向销量更大的雪佛兰、别克等  
品牌，又因土星无法与通用其他车型共用平台，  
于是渐渐被抛弃。当2008年次贷危机爆发，汽  
车销量大幅下滑，通用选择停产土星汽车。



## 北美丰田专门为美国千禧年一代创立全新品牌塞恩 12年后丰田终结年轻人专属品牌塞恩回归一个丰田



by **TOYOTA**



- 2002年，北美丰田在纽约车展新闻发布会上宣布塞恩品牌的成立。并以塞恩为品牌推出一系列的车型来迎合千禧年互联网时代的新车用户。
- 2003年6月，塞恩品牌汽车在美国上市，主要以美国年轻一代为销售对象。
- 2006年，销量达巅峰170034辆，而后塞恩品牌一路下坡。
- 2015年同比腰斩68%至56167辆。
- 2016年2月3日，丰田汽车宣布其面向美国市场的塞恩小型车品牌将退出历史舞台。丰田表示公司不打算减少小型汽车的销售。

塞恩是丰田的一个独立品牌，通过丰田美国经销网络，塞恩曾以xB火爆一时。丰田表示，一半的塞恩汽车用户年龄低于35岁，该用户群占据丰田总用户群的27%。曾担任塞恩品牌副总裁的丰田北美首席执行官吉姆·伦茨发声明称，塞恩帮公司快速测试了一些想法，而这些想法若通过丰田网络测试则有很大挑战性。塞恩品牌取消后，吸引年轻消费者的努力将过渡到丰田品牌上。

## 面向新人群或者某一个特殊人群 推出全新独立品牌是正确的长期方向吗？

---

人口结构变化进而引发市场购买主力人群变化以及需求变化

会带给汽车行业全新的竞争机会和企业新的发展契机

反之如若忽视人口结构变化带来的需求变化，企业就会在竞争中被边缘化

此外汽车企业如果对品牌架构思考不谨慎，盲目创建独立新品牌

将会把人口结构变化带来的机遇点转变为限制长期发展的瓶颈

# 贰

energy dilemma

能源危机对竞争方向影响

erroneous judgement

导致车企战略误判

## 三次石油危机让美国市场车型结构和消费需求发生质变，日系车依靠紧凑型小轿车（经济车型）抢占美国市场，美系车还击不利

石油危机使紧凑型车占比提高，三次石油危机令油价大幅上涨，造成石油短缺。美国人给汽车加油不得不在加油站排队数小时，促使美国司机对汽车价值形成新看法，不再满足于大型豪华“油老虎”，开始青睐尺寸合理、燃油经济性好的小型车。

三次石油危机，油价大涨，以本田、丰田为代表的日系车燃油经济性优于美系车，借此机会扩大在美国汽车市场的份额。90年代石油价格下降，消费者对石油价格敏感度降低，紧凑型车部分市场份额被中型车取代。

图 57: 1961-2016 年美国汽车市场各制造商市场份额变化 (%)

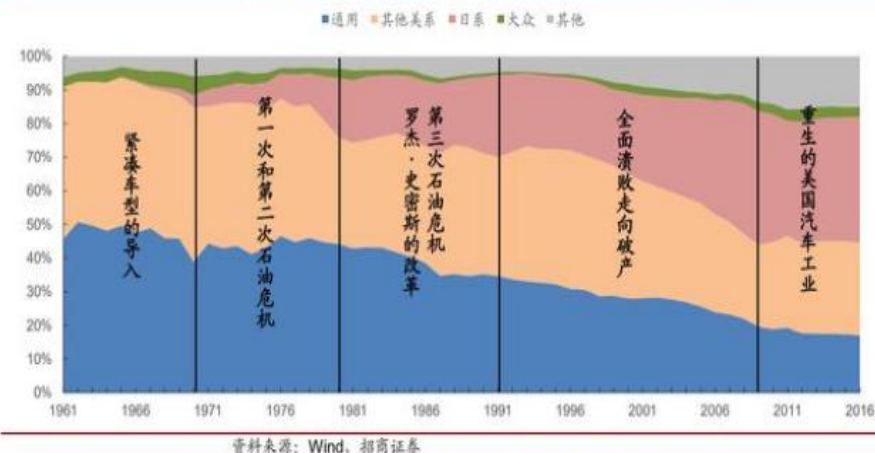
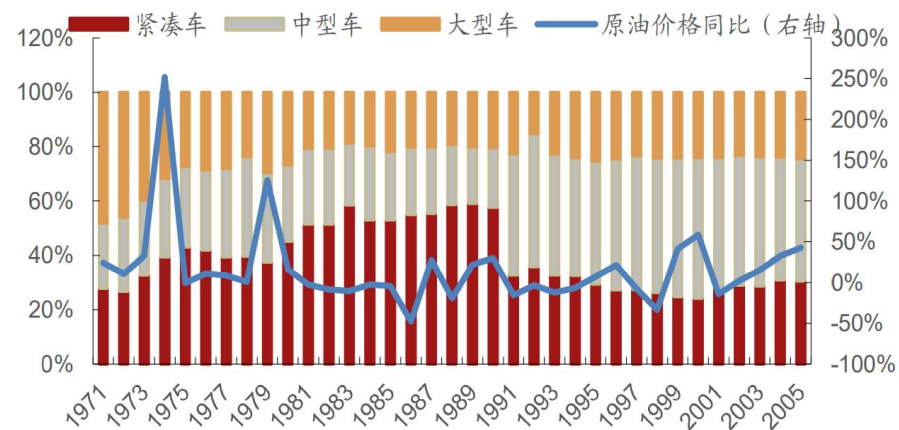


图 23: 1971-2005 年不同车型市占率及原油价格同比



## 日系省油耐用基础上步步紧逼完善中大型车，市占率逼近 40% 美系对石油危机重视不够在省油耐用车型上缺少战略反攻决心

1961-2016 年美、日、德、韩系车在美销售市占率及石油价格

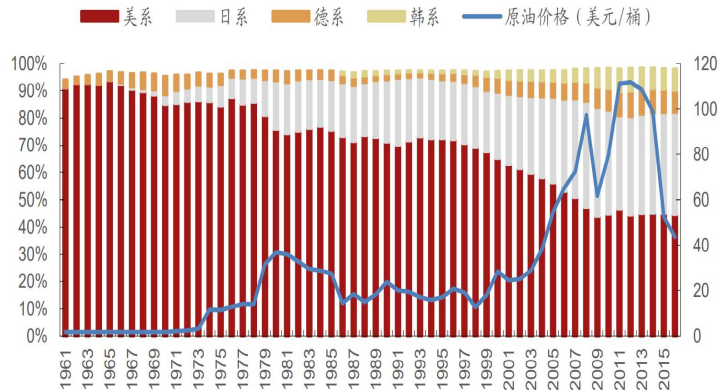


图 28: 1961-2016 年通用、福特、克莱斯勒在美年销售市占率

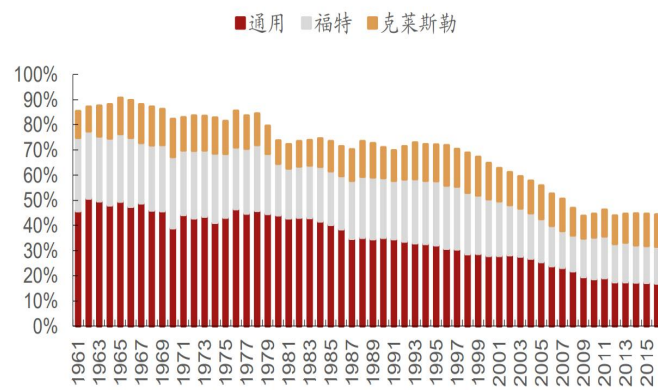
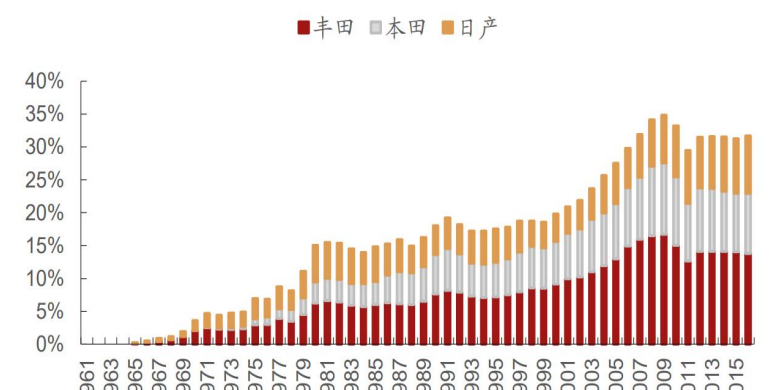


图 27: 1961-2016 年丰田、本田、日产在美年销售市占率



- 石油危机前，美系车在美国市场占据90%左右份额，基本上都被通用、福特和克莱斯勒三家巨头瓜分。
- 石油危机后，日系推出多款竞争力强的 SUV 和中大型车，日系在美国的市占率持续提升。
- 20世纪90年代末，德系车和韩系车的市场份额也快速提升，德系豪华品牌销量不断上升，韩系主打中低端市场，美系车市场份额进一步下滑。

目前俄乌战争已经点燃第四次石油危机，原油飞涨导致国内油价上涨已经突破9元，国内汽车行业竞争格局将会随之将发生改变。

---

中国新能源汽车领域纯电、混动技术已经领先欧美车企，新能源汽车将加速中国汽车市场竞争格局的变化。比亚迪、特斯拉、五菱等新能源车企飞速前进，长安、长城、吉利等自主品牌只有牢牢抓住新能源汽车机会才能实现变道超车。

---

# 叁

Ford

## 福特的战略误判

Brand model promotion

# 过度依赖T型车招牌车型促销维护市场份额

## 当行业不增长时，一味降低招牌产品价格会适得其反

图 45: 1908-1927 年福特 T 型车的产量与价格

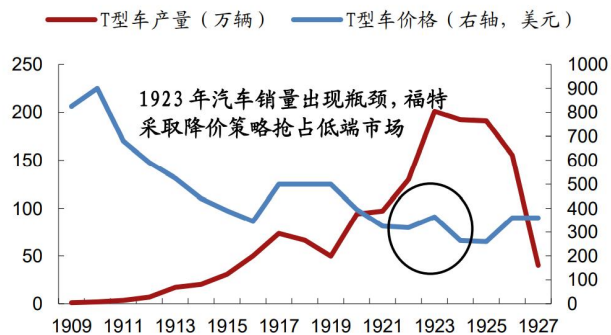
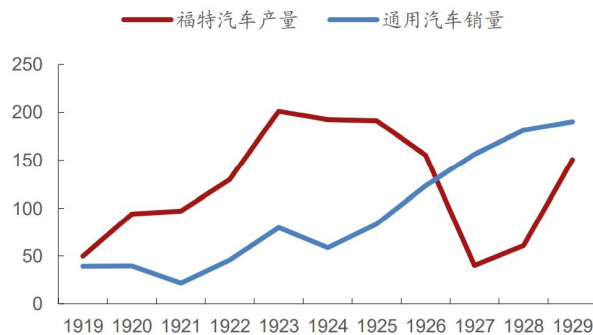


图 46: 福特汽车产量和通用汽车销量 (万辆)



- 福特汽车延续低价策略，希望通过促销刺激销量。福特T型车具备成本优势，通过降价提高市场份额，然而在行业不增长情况下，特别是T型车定位低端市场，促销很难刺激销量。
- 销量不增长导致规模效应无法增加，降价压低利润率，使得福特汽车的利润恶化。造成T型车产生革新惰性的就是T型车最大的优势规模经济。

## 行业不增长时提升产品附加值才是品牌竞争力的思考点

行业不增长时，降价促销可能短期边际改善销量，但并没有从本质上提高公司的竞争力，长期看促销是影响公司利润。车企更应该提升产品附加值，维护产品的价格以保障盈利。



1924 年通用汽车价目表

车型	价格 (美元)
雪佛兰	510
奥斯莫比	750
奥克兰	945
别克 4 系	965
别克 6 系	1295
凯迪拉克	2985

通用公司等福特的竞争对手，开始琢磨汽车外形、颜色甚至舒适性的改进，推出新式样和颜色的雪佛兰。一上市就受到消费者欢迎，严重冲击了福特T型车的市场份额。

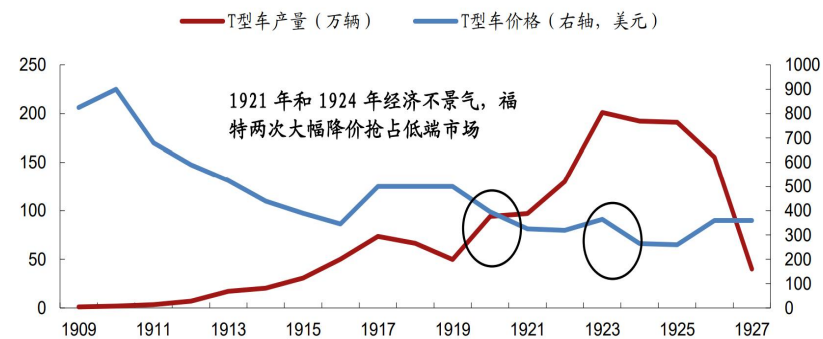
### 通用汽车提升产品价值核心策略：年度车型政策

通过研发创新以及不断地改款提升产品价值，使得雪佛兰的产品与福特 T 型车产生差异化，反而获得更多市场份额，通用汽车注重产品质量，保持价格稳定。也正是这种策略上的差异使美国汽车行业在瓶颈期进行了大洗牌，通用汽车超过福特成为行业第一。

## 1908-1929 年通用开始扩张，采用多品牌多车型新外观超越福特 产品价值提升、整合研发产销、多品牌多价格区间

- T 型车具备成本优势，通过降价提高市场份额。
- 从**战略的角度**看，当时雪佛兰和奥斯莫比之间的空白最具危险性。这一细分市场容量足以在高于雪佛兰价位之上形成规模需求，而通用汽车没有相应产品，这一填补过程既充满攻击性，也充满防御性。攻击性有市场等待着满足；防御性会出现竞争者，像对付福特汽车那样对付雪佛兰。
- 其**全新品牌——庞迪亚克**1926年如期面世。售价为825美元，介于645美元的1926款雪佛兰和950美元的1926款奥斯莫比之间。在庞迪亚克和雪佛兰的夹击之下，福特T型车销量在1926年和1927年大幅下滑。

T型车的产量与价格



福特 T 型车



## 1908-1929 年通用开始扩张，采用多品牌多车型新外观超越福特 造型设计明显升级，年度车型策略颠覆传统营销

封闭车身帮助通用汽车  
在低价位市场阻击福特

封闭车身的巨大冲击使T型车再也无法维持低端市场地位。、由于T型车轻质底盘无法承载封闭车身重量，因此在不到两年时间里，封闭车身的发展使T型车设计彻底过时。

通用汽车年度车型制度

为迎合早期汽车行业第三阶段特征，在每年8月1日~9月1日间推出下一年新款车型，将采用新技术和外观以满足消费者需求。造型设计明显升级，颠覆汽车价值。

图 16: 1919-1929 年美国汽车行业销量 (百万辆)

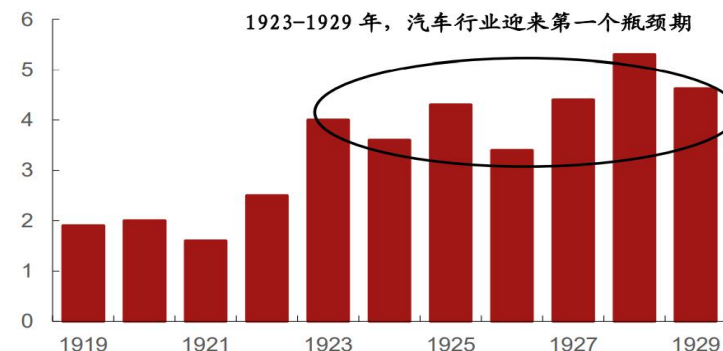
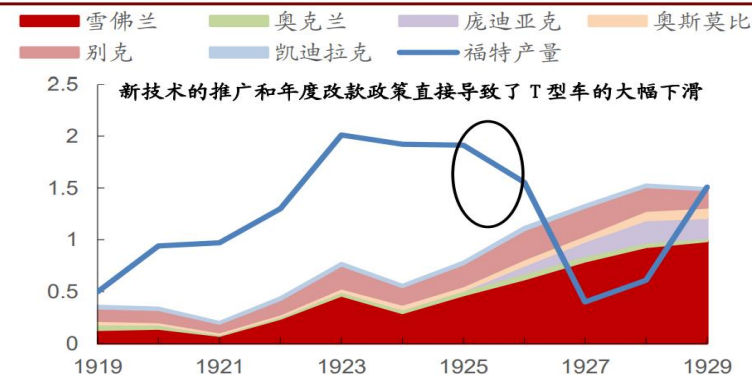


图 17: 福特汽车产量以及通用汽车各品牌销量 (百万辆)



肆

general motors

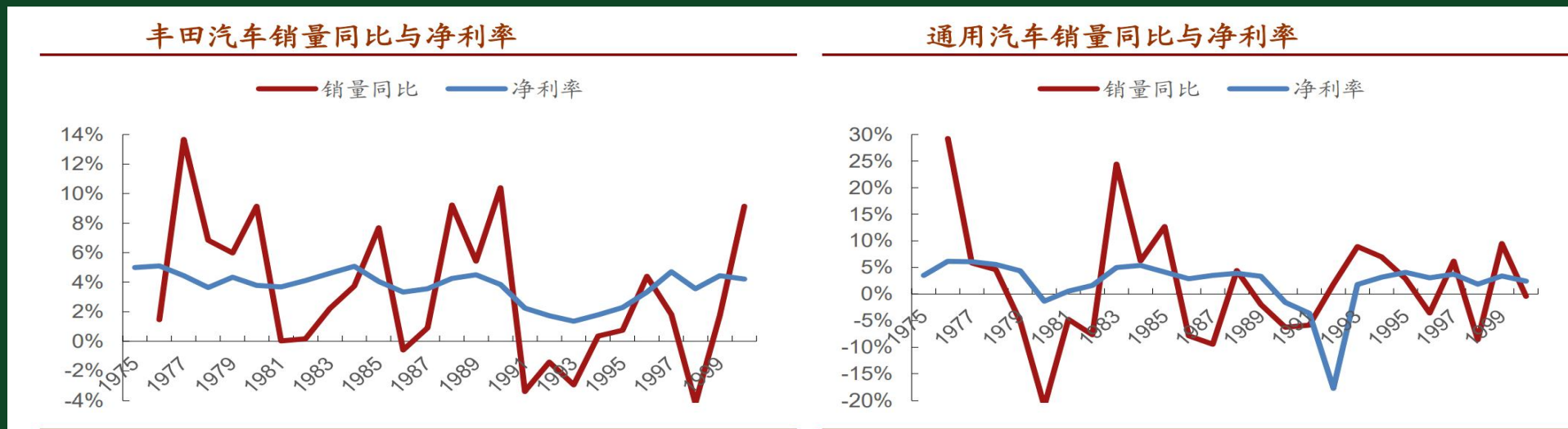
# 通用汽车的战略误判

Overall sales scale

——过度依赖整体销售规模

## 当行业不增长时 降低盈亏平衡点不依赖规模经济才能持续盈利

行业不景气时，销量大幅波动，假如车企过度依赖规模经济来降低成本，销量下滑导致规模经济效应减少，则会出现亏损。只有降低盈亏平衡点，降低对于规模经济的过度依赖，才能够在行业不景气时期依旧保持盈利。



### 正面案例

丰田汽车精益生产，降低制造成本，减小对于规模经济的依赖，净利率受销量波动影响较小

### 反面案例

通用汽车在 80 年代的 GM-10 计划过度依赖规模经济，利润率受销量波动更大

## 当行业不增长时，丰田汽车精益生产 日本汽车市场“多品种小批量”为精益生产诞生提供条件

1950年日本汽车产量30多万辆，  
同年美国产量已达800万辆。

此背景下，日本汽车制造商还要生产各种复杂的汽车种类，在规模效应上和美国的制造商形成巨大劣势。为保证丰田在小产量情况下依旧获得盈利，降低成本成为丰田唯一手段。

图 35: 丰田、大众和通用净利润 (亿美元)

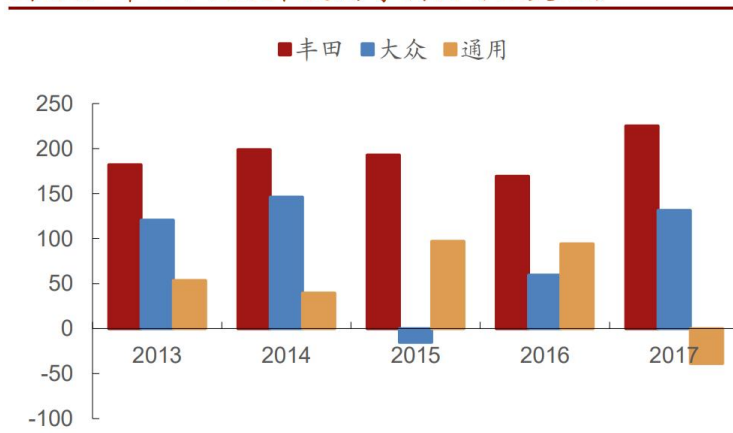
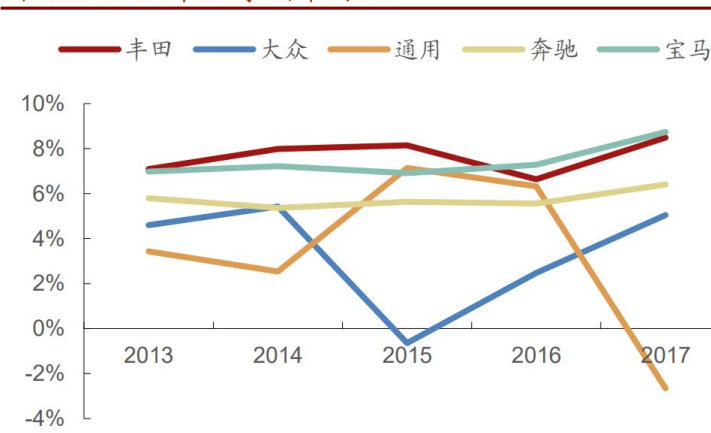


图 36: 五大车企净利率对比



丰田汽车形成一套精益生产方式，即 TPS。其核心就是消除浪费，丰田将浪费分解为：过剩的浪费、等待的浪费、搬运的浪费、加工的浪费、库存的浪费、动作的浪费以及制造不良的浪费。

针对这些浪费，丰田汽车以JIT为核心思想，开发出看板、平准化生产、生产节拍时间、标准作业等生产方法，大大降低生产时间、库存以及成本，使得丰田汽车得以在低产量的情况下实现盈利。

## 当行业不增长时，通用汽车的 GM-10 计划 过度依赖规模经济已成习惯，无法根据销量减少降低成本导致巨额亏损

### 组织设计不合理 拖延项目进度

GM-10项目开发采用矩阵模式，参与项目人员既向职能部门又向项目部门汇报工作。

导致项目人员更关心如何取悦职能部门领导而不是项目经理，项目进度也就一拖再拖。

### 自动化不成熟 增加生产停顿

GM-10 项目最大特色在于采用通用发那科的工业机器人。

然而在实际生产过程中问题却接踵而至，错误指令经常导致工厂误工，许多零部件反而需要工人手动恢复和安装。这造成等待的浪费。

### 竞争对手抢得先机 导致项目亏损

因项目延期，别克Regal1990年才交付。福特金牛座1986年率先导入市场，本田第四代雅阁1990年完成由紧凑车型向中型车过渡。

竞争对手抢得先机导致通用中型车销量大幅下滑，GM-10产能由计划年产175万辆缩减成100万辆，7个工厂缩减成4个。导致GM-10 每生产一台车就造成 2000美元亏损，公司在 1990-1992 年出现了巨额亏损。

# 当行业不增长时 用平台化和模块化战略降低开发和采购成本

## 一方面

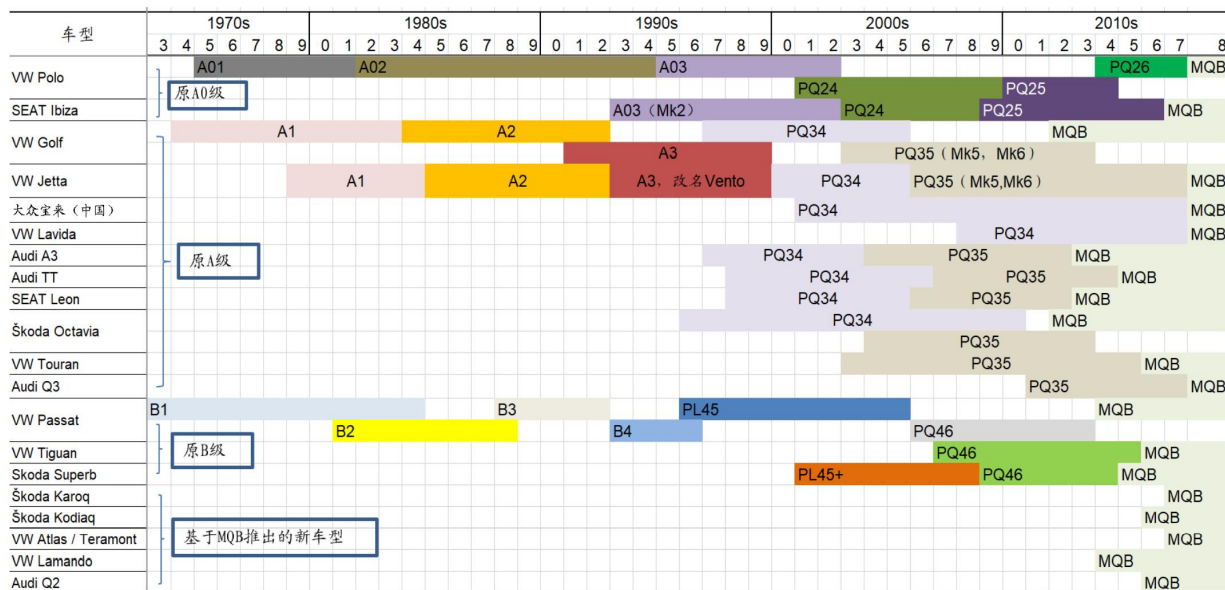
车型可以跨级别、跨品牌地在同一平台生产，可以减少平台数量，节省新平台的开发成本

## 另一方面

平台化和模块化战略提高零部件共用率，单一零件的采购量增加，从而利用规模经济降低采购成本。国际主流车企都推出相应策略，如大众 MQB 平台、丰田 TNGA 架构等

- 提高平台兼容性，降低开发成本
- 模块化战略减少平台数量，降低研发成本，基于 MQB 平台可以实现从 A0 级到 C 级车的开发，车身形式也得到进一步拓展
- 在同级别车型上共用零件，单一零件的采购量增加
- 部分零部件可以跨级别使用，规模效应得到最优化

MQB 平台是对 PQ 平台的整合



## 降低制造成本的终极目标 增加利润空间，减小对于规模经济的依赖

- 丰田汽车通过精益生产降低盈亏平衡点，在销量下滑时依旧保持不错的利润率



- 通用汽车由于过度依赖规模经济，当销量受到宏观环境以及竞争环境的影响时，无法根据销量的减少降低成本，导致巨额亏损



- 经济发展市场繁荣时，凭借规模效应不注重内部效益管理，经济下行行业收缩时，企业没有精益习惯制度导致效益缩水。无论经济周期和行业周期如何变动，只有把主品牌做强做大，让各车型既能在大规模销售时拥有可观效益实现规模经济，又有小批量销售时可控成本的精益系统实现不亏损甚至盈利，才能让企业在不同经济周期和行业周期内保持足够竞争力。
- 国内部分车企过于追求爆款销量车型追求超高利润和规模效益，但是拥有精益系统保障小批量生产不亏损才是核心竞争力

# 伍

U.S. car companies

## 美系车企的战略误判

Disregard opponent erosion

——固守优势车型漠视对手侵蚀

## 当行业不增长时 日系推出豪华品牌和中大型汽车，向上拓展能力边界

20 世纪 80 年代，主流日系车企推出各自的豪华品牌和中大型汽车，**向上拓展能力边界**，不仅增加日系市场份额，而且中大型汽车和豪华品牌利润率更高，提高企业盈利能力。



## 当行业不增长时 德系宝马奔驰向下发力紧凑型轿车市场

20 世纪 80年代，德系奔驰、宝马传统豪华品牌，一方面改进紧凑型轿车 C-class 和 3 系，大幅提高紧凑型轿车销量，在原来产品带下部发力，另一方面进军 SUV，开发中大型汽车进入美系核心市场。



## 当行业不增长时 德系品牌拓展能力边界在SUV新产品领域发力

20 世纪 90 年代，德系奔驰、宝马传统豪华品牌推出 SUV 车型，在新的产品领域发力，开拓美系车核心市场，从而增加总销量提高公司盈利和竞争力。





## 美系固守传统中大型豪华汽车和SUV车型优势，漠视对手侵蚀 美系忽视凯迪拉克和林肯作为主品牌打造，妄图并购解决问题

在中大型汽车和SUV以及皮卡领域，美系的雪佛兰、别克、胖迪亚克、凯迪拉克、福特、水星、林肯、克莱斯勒、道奇等品牌都有着全系列车型覆盖，是美国汽车市场中大型汽车的绝对控制者，但是面对日系的侵蚀美系并没有做出太多有效的防守和进攻动作。

在豪华汽车市场，通用和福特并未对凯迪拉克和林肯有效的独立运营，凯迪拉克和林肯失去了经营上的灵活性和相对母公司共享平台产品的差异性，导致凯迪拉克和林肯在竞争中持续衰落。其次通用90年收购萨博和福特89年收购捷豹、98年收购沃尔沃、2000年收购路虎，大大分散了美系豪华品牌的投入。





美系中大型轿车和豪华车品牌沉浸在往日的辉煌中，忽视漠视竞争对手的渗透进攻，在无情的围剿中日渐式微。



国产燃油车SUV长安、长城、吉利等目前正在遭遇同类情况沉浸在过去销冠光环中，对比亚迪理想蔚来等新能源竞争对手在SUV领域的渗透进攻并未作出积极有效的防御。

# 目录

## CONTENTS

- (一)：美国能源危机与经济周期下的五大战略误判
- (二)：美国汽车集团品牌百年竞争的四大战略教训**
- (三)：国产汽车集团品牌面临的潜在结构性风险
- (四)：五大国产汽车自主品牌战略困境透视
- (五)：中国汽车集团的五种品牌向上战略路径

# 美国汽车 战略洞察



# 美国市场汽车集团品牌百年竞争的 四大战略教训

FOUR STRATEGIC LESSONS

壹

没有高度认识汽车集团的

brand architecture

品牌架构高于一切短期经营

# 百年通用砍掉小品牌保留主品牌 豪华车市场只保留凯迪拉克品牌



# 百年福特砍掉独立品牌回归一个福特 在豪华车市场保留林肯一个独立品牌



# 克莱斯勒保持越野车、皮卡、MPV品牌独立， 缺少主品牌，百年当中屡次被并购



## 独立子品牌并购只是考虑规模效应和共享平台 应对当下市场份额竞争，看不到长期竞争终局

### 通用拓展海外市场

时间	事件与影响
1971 年	收购了五十铃 34.2%的股份（1981 年又收购了铃木 5.3%的股份），通过这两家日本公司成功登陆日本市场，同时将日本制造的雪佛兰紧凑型轿车进口回美国，以增强紧凑车型的制造与销售。
1982 年	在西班牙新建了欧洲组装厂
1984 年	在韩国和大宇公司合资成立大宇汽车
1988 年	在委内瑞拉成立了合资公司
1989 年	通用认为 21 世纪拥有最大潜力的市场是亚太市场，在香港设立了亚洲总部，并在中国、印尼、泰国和印度都加强了投资。同时，还加强了对欧宝/沃克斯豪尔的投资。

### 通用汽车破产前的资产剥离

时间	事件
2004	停止奥斯莫比品牌
2006	出售铃木汽车股权
2006	剥离 GMAC
2006	出售五十铃股权
2007	出售艾里逊变速箱公司
2009	宣布停止庞迪亚克品牌
2009	停止土星品牌

## 以史为鉴：品牌架构高于一切经营

品牌架构本质是确立影响汽车集团企业发展的主要矛盾和竞争方向，决定了汽车集团企业未来发展的上限，经营是围绕汽车集团企业战略进行的一系列活动。其决定着汽车企业品牌和各个车型子品牌兴衰，品牌架构不同资源配置不同，忽视品牌架构为汽车企业核心竞争战略，是企业经营失败的罪魁祸首。品牌架构应是集团董事长一把手工程，而非职业经理人各自为政。

好的经营必须从品牌架构出发，从竞争全局出发，而非以营销为唯一导向，不断出新品一旦销量不理想就砍掉。砍砍砍不仅是资源浪费，不利于打造客户忠诚度更会影响品牌形象和信誉，对企业是一种无形的透支和伤害。

### 案例：长城汽车

长城聚焦SUV，资源为SUV让路，限制了长城多品类发展。长城经营者以营销为导向，销量不好砍掉了酷熊、精灵、M1、炫丽等小型车，甚至砍掉了C30、VV系列、H3、H5等在市场有一定销量和用户基础的火苗产品。当短期业绩经营追求高于品牌车型孵化，品牌形象、顾客关系都会受到损害，产品不好应升级改良，从用户出发，若以销量为出发点，随意砍掉产品不仅是对品牌的不负责任也是对用户的不负责任，更失去了企业在各个细分市场发展的机会和潜在车型品类增长的可能。

贰

The main brand

没有正确认识汽车集团**主品牌**强大

Across the category

和**跨品类**经营的必要性

## 通用汽车集团历史反思： 一个强势品牌能够穿越多层人群，穿越历史周期



强势品牌



以上便是通用旗下尚在经营的四大美国本土品牌，它们包括别克、凯迪拉克、雪佛兰以及GMC。



- 通用旗下各子品牌间很难实现协同，强势子品牌雪佛兰让通用尚能一战
  - 2008年金融危机前，通用逐渐关闭大宇和萨博以及土星品牌
  - 2008年金融危机爆发，通用不惜欧宝和霍顿以及沃克斯豪尔百年的历史以及控股关系，全部甩卖，把庞蒂克、奥兹莫比尔等子品牌砍掉并且停产悍马
- 长城短短的三十年诞生了多个独立子品牌，从历史和周期角度看，长城品牌架构难堪重任，可以成为通用这样的品牌，但缺少一个类似雪佛兰的主品牌

# 雪佛兰跨品类经营： 美国市场年销量170万台的通用汽车集团旗下扛把子

## 雪佛兰的起源与早期车型

**雪佛兰第一款轿车Little Four**  
雪佛兰始于第一款轿车Little Four, 标志着品牌跨入汽车市场的第一步。Little Four作为品牌起点, 奠定了后续车型多样化发展基础。

**早期跨品类车型的推出**  
1914年雪佛兰推出490车型, 展现品牌跨品类发展的初步尝试。早期车型多样化为雪佛兰积累了市场经验和品牌声誉。

## 雪佛兰品牌优势与市场地位

**雪佛兰美国市场地位**  
雪佛兰SUV、皮卡和大型轿车在美国市场占据优势地位。品牌凭借多样化产品线满足不同消费者需求, 巩固市场地位。

**雪佛兰历史传承与创新**  
从运动品牌起家, 推出传奇跑车科尔维特和科迈罗大黄蜂等车型。而后推出FBI御用SUV萨博班和大皮卡索罗德等

## 从运动轿车到硬派SUV的产品线

雪佛兰产品线覆盖从运动型紧凑轿车科鲁兹到中大型运动轿车迈锐宝。硬派SUV开拓者和探界者等车型, 提供用户多样化选择。

## 产品线满足不同用户需求

雪佛兰跨品类产品线让用户可以从容不迫地做出最合适的选择。车型子品牌强化后反哺活化主品牌, 实现势能良性循环增长。

# 丰田汽车集团历史反思： 一个强势主品牌能够跨越各个车型品类穿越历史周期

1951年  
丰田开发出越野吉普车  
Toyota Land Cruiser  
（“陆地巡洋舰”）



1955年  
丰田自主研发的、日本  
首款真正的乘用车  
Toyopet Crown 诞生



1961年  
为打开大众市场丰田推出  
“人民的汽车” Publica



1964年  
相对豪华的乘用车第三  
代 Corona 诞生



1966年  
定位私人市场的乘用车  
Corolla 诞生



1978年  
轻量化经济型乘用车 Tercel 和 Corsa 诞生



1980年  
第一代 Camry 作为 Celica camry 推出取得不俗销量



日本泡沫破灭后，以小型客货箱式面包车Hiace海狮和MPV车型 Estima（大霸王）为代表的丰田休闲车成为主力军。随着休闲车市场重要性不断提高，这一车型阵容显得缺乏多样性，于是1989-2006年，丰田推出一系列MPV、运动型SUV通用车辆等扩充其产品线：

- 1989年，丰田推出第一代家庭MPV大霸王Estima对标大捷龙
- 1994年，丰田基于花冠开发推出第一代 城市SUV 荣放RAV4，
- 1997年，基于凯美瑞开发推出 新品类SUV Harrier 凌放和 Sienna MPV
- 1996年，丰田发布 Ipsum 小型家用MPV
- 1999年，推出专为美国市场设计的 Tundra、Tacoma 和 T100 皮卡
- 1999年，丰田转为欧洲市场开发的战略车型Yaris上市
- 2000年，重新设计的 Estima MPV(大霸王)全新运动级版本 Aeras
- 2001年，丰田推出行业第一辆混合动力小型面包车普锐斯
- 2002年，在最高级别的小型面包车市场，推出 Alphard埃尔法
- 2002年，商用车市场推出紧凑型 Probox 和 中型 Succeed



主品牌强大，更有利于获得人群青睐，更有利于推出豪华品牌，向高端迈进。

主品牌是企业最重要的竞争资产，不仅可以帮助企业增加附加价值，还能帮助企业聚焦资源费用和运营精力，在经济危机以及历史周期中顽强生存下来，穿越更多国家地区和人群种族。

# 丰田汽车集团历史反思： 一个强势主品牌能够跨越多个车型品类穿越历史周期

1989年大霸王  
丰田普瑞维亚 (Previa) MPV



1996年丰田 Noah诺亚和  
Voxy姊妹MPV



1996年丰田 Ipsum  
小型家用MPV



2022年丰田加价王保姆车  
埃尔法&威尔法



1995年格瑞斯商务车Granvia



1967年丰田多功能面包车海狮



# 丰田汽车集团历史反思： 一个强势主品牌能够跨越多个车型品类穿越历史周期

1980年，丰田推出第二代Celica四门轿车版本“Celica 凯美瑞”，是凯美瑞最原始版本



中大型轿车：凯美瑞

2001年，Highlander在美国首次亮相



1989年东京车展推出城市SUV RAV4概念车

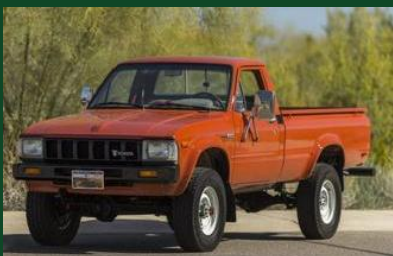


SUV：凌放、RAV4、汉兰达、威兰达



小型车：  
雅力士、普锐斯、ROOMY和TANK

1968年第一代Toyota Hilux



1999年美国生产的尺寸皮卡Tundra



皮卡  
海拉克斯、Tocoma、坦途

1951诞生陆巡  
1996年普拉多  
1984年诞生4RUNNER



2002年丰田向北美推出全尺寸SUV红杉



越野车：普拉多、陆巡、酷路泽、红杉、4RUNNER



丰田版五菱：2002年推出紧凑型 Probox 和中型 Succeed



## 上世纪90年代日本经济泡沫破灭， 丰田日本遭遇经营危机被迫增加新车型和发力海外

### 01

1991年，日本政府收紧房地产信贷的举措引起连锁反应，泡沫经济迅速崩溃，日本经济陷入长期停滞。泡沫经济时期，豪华车和大型车的销售不畅。除了规模的收缩，日本汽车市场的偏好也随之发生变化，自1991年开始，休闲车、旅行车和小型面包车等非轿车车型的销量迅速扩张，一度引发热潮。此外，性价比较高的紧凑型车和迷你车的需求也有所增加。

### 02

丰田推出运动型车和小型面包车，扩充其休闲车产品阵容。泡沫破灭之后，以小型货车 Hiace 和面包车 Estima 为代表的丰田多功能和休闲车成为带动丰田销售的主力军。然而随着多功能和休闲车市场的重要性不断提高，丰田的这一车型阵容显得缺乏多样性，不足以获得市场的青睐。于是，1991-2006 年丰田推出了一系列面包车MPV、运动型通用车辆等扩充其产品线。面对紧凑型汽车日益增长的需求，1999 年丰田在日本推出了新的掀背式汽车Vitz。

### 03

丰田先后推出了更为豪华的小型车 IST 和轮廓高大价格适中的 Porte。在商用车市场，丰田于2002 年推出了紧凑型 Probox 和中型 Succeed。这些车型凭借其堪比乘用车的舒适性、高度的安全性和卓越的环保性，受到了企业客户的广泛好评。尽管推出了一系列新产品，丰田 90 年代的销量和市占率仍然发生了下滑日本汽车市场的萎缩不是暂时性的，丰田要想维持领先地位，不仅需要调整整体思路、加强盈利能力、开发新的销售途径，更需要大力发展海外市场，使丰田不至于局限在相对萧条日本市场中。

## 丰田推出乘用车 Corolla，聚焦紧凑型轿车实现生存立足 诞生于日本私人汽车市场兴起的时代

研究表明，当“汽车售价：人均国内生产总值 = 1.4: 1”时，私人汽车市场将会兴起  
20世纪60年代，日本经济已恢复并进入高速增长，1965年人均国内生产总值达到33万日元，符合私人市场需求的1000cc  
的车辆价格下降到人均收入的1.4倍。此背景下，1966年定位私人市场的乘用车 Corolla 诞生，机动化热潮也随之到来。

1966-1970  
第一代



1970-1974  
第二代



1974-1979  
第三代



### Corolla成功主要基于三个因素：

01



**产品定位：**丰田精准定位家用车市场，提出高性价比产品理念，不单纯以价格为导向，更注重品质与价格平衡，在有限成本里做到产品优良性能极限。

02



**产品设计：**丰田对Corolla进行技术升级，改善产品外观，提高驾驶的舒适度和空间感。

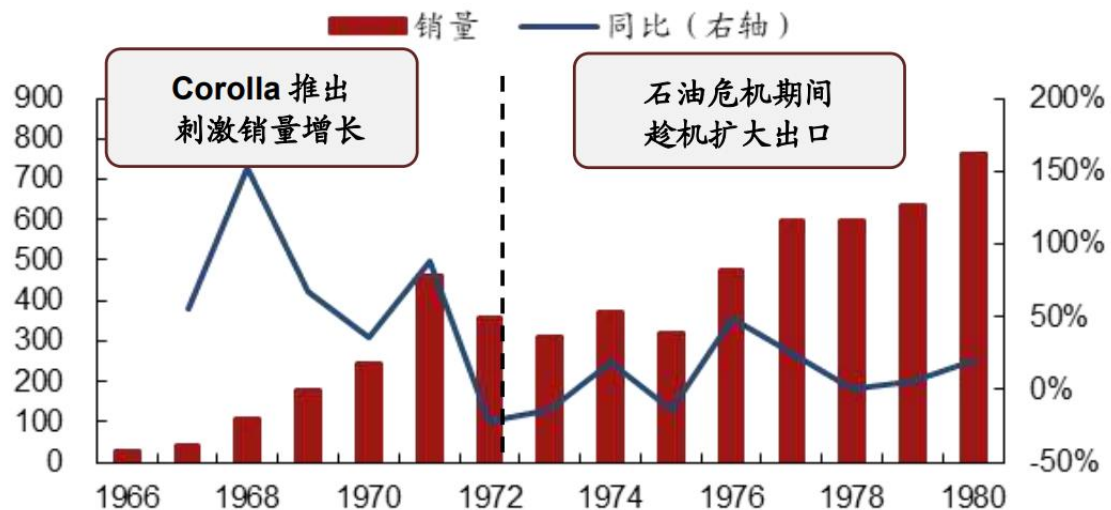
03



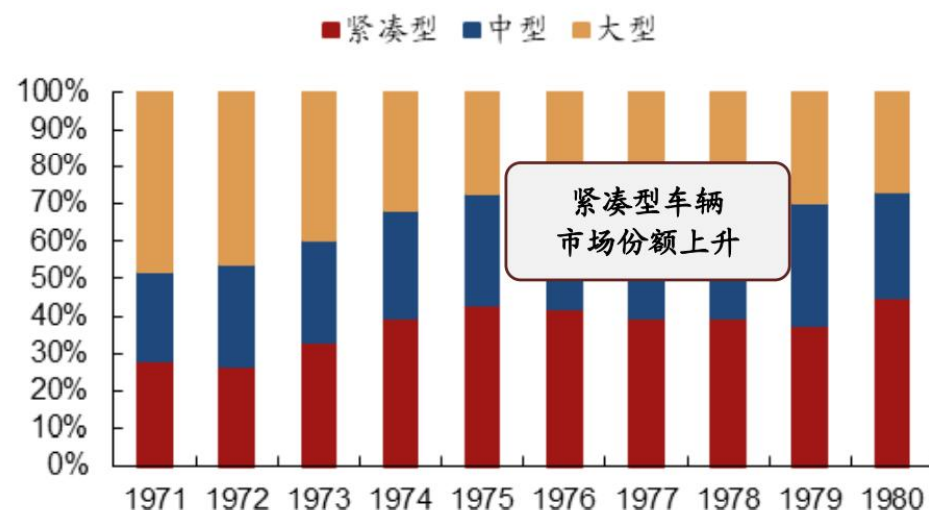
**产品销售：**丰田巧用公关手段，临时修改原本设计，将发动机马力从相同的1000cc提升至1100cc，尽管定价略高，但大力宣传“额外的100cc”得到消费者认可。

## 石油危机期间，油价快速上涨和消费者对小型车需求的增加 丰田进一步推出更多车型扩大在美规模站稳市场

1966-1980年丰田汽车在美国市场的销量（千辆）



石油危机前后美国三类汽车的市场份额 (%)

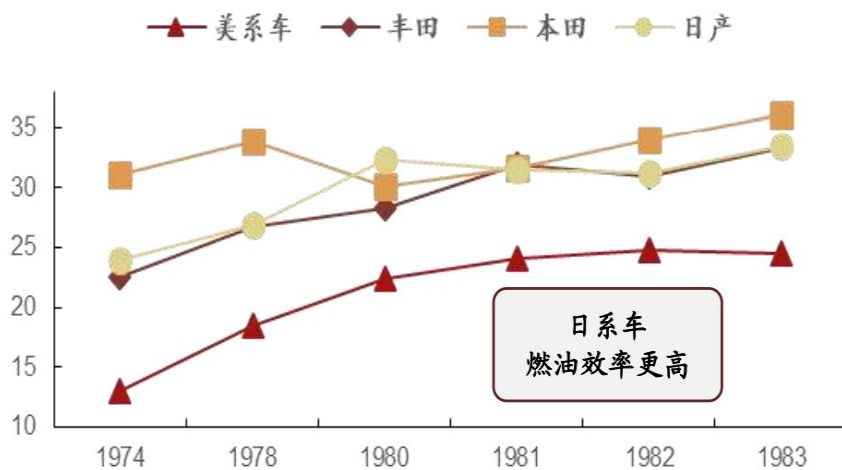


美国汽车制造商主要产品都是油耗很高的大型车，其竞争力逐渐下降。

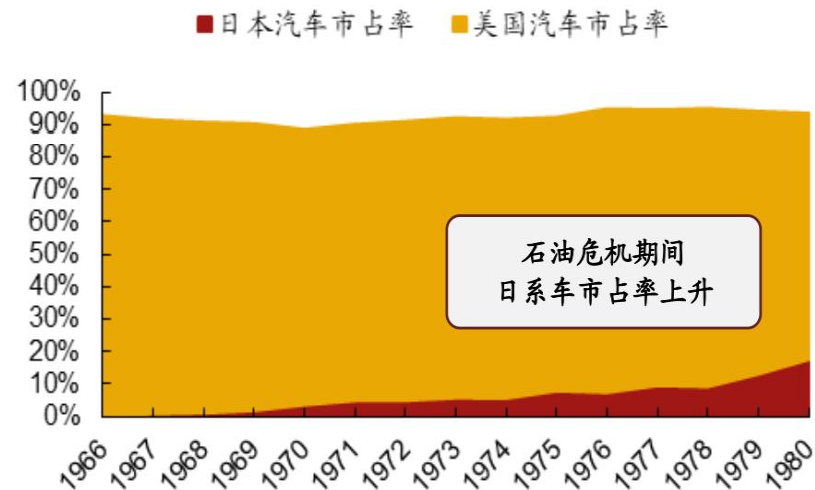
相反，日本汽车得益于其高质量和高燃油效率的美誉，市场占有率持续上升。

## 石油危机期间，油价快速上涨和消费者对小型车需求的增加放大日系车优势，Corolla助推丰田在美市场腾飞

美系车和各品牌日系车的燃油效率比较



美系车和日系车在美国市场的市占率 (%)



尽管美国汽车制造三巨头尝试进入小型车市场，但其产品在价格和质量上都无法与日本汽车竞争。

在这种情况下，丰田利用自身优势，进一步提高燃油效率，推出更多紧凑型汽车，扩大在美国销量。1975年，丰田在美国市场整体萎缩的情况下售出 31.8 万辆车，位居进口品牌的第一位。依靠紧凑型车省油耐用立足美国市场后丰田没有止步不前，而是向上延伸跨品类经营，开发中大型轿车、SUV以及皮卡和越野车。

## 内外因素的共同作用催生雷克萨斯 外部环境因素促使豪华车消费升级成为丰田经营决策关键点

### 外部因素

#### ——不断升级的贸易摩擦和市场需求的变化

- ① 不断升级的美日贸易摩擦促使日本汽车制造商寻找在有限进口配额下实现更高利润的方法。Lexus 诞生于美日贸易摩擦不断加剧时代。
- ② 婴儿潮一代消费升级，为了不流失这部分关键消费者，丰田须尽快进入美国高端车市场。
- ③ 日本出现“泡沫经济”，居民消费能力明显提高，市场对豪华车的需求大幅增加。

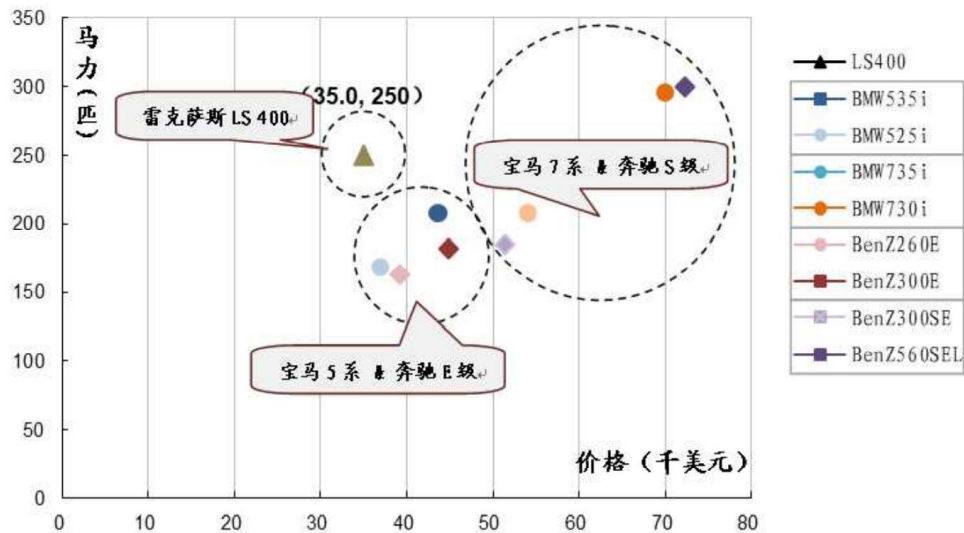
### 内部因素

#### ——成熟的自身条件与潜在的风险

- ① 丰田拥有牢固的市场基础，主品牌有势能，足以打入高端汽车市场。
- ② 作为曾经专供大众市场的制造商，首次进入高端汽车市场，丰田面临诸多风险与挑战。

# 雷克萨斯不同车系对应不同竞争对手 多款轿车和SUV超越对手，相同性能一半价格

雷克萨斯 LS 与宝马高端车系参数比较



丰田汽车于1989年在美国建立豪华汽车品牌雷克萨斯（Lexus），并陆续推出多款轿车和 SUV，品牌一面世在美国市场份额便迅速超过其他豪华车品牌，此后一直占据头把交椅。

## 在雷克萨斯所有车型系列

### LS系列

第一个推出的车系，帮助丰田顺利打入豪华车市场，奠定了从研发、生产到销售各个方面基础

### ES系列

90年代最受欢迎车系，推动雷克萨斯销量增长，入门级豪华车 ES250，动力更足，外形更加豪华大气，更适应美国市场需求的 ES300

### RX系列

进入21世纪，豪华 SUV使其实现新突破，市场份额进一步提升

对标宝马和奔驰的高端车系  
(宝马的5系和7系及奔驰E级和S级)  
在性能相当的同时，LS 拥有相当明显的价格优势

## 雷克萨斯不同车系对应不同竞争对手 借助现有车型升级技术，推出“入门级”豪华车

- 升级于丰田品牌畅销款乘用车Camry。第一代ES是从丰田品牌畅销款乘用车 Camry 演变而来的，二者有相同的轴距和相差无几的车身尺寸。不同的是，雷克萨斯 ES 250 对发动机性能进行升级，配备2.5L6缸 DOHC 发动机，而Camry则搭载2L4缸DOHC发动机或 1.8L4缸OHC 发动机。由于性能配备相对较低，使用多是Camry原有零部件，ES250定价比竞争对手奔驰 190 系列和宝马 3系低了近 1 万美元。
- 比起高级豪华车“入门级”豪华车市场消费者对价格更敏感。ES系列定位在豪华车市场相对空白地带，凭借较低价格吸纳许多原本属于大众市场的消费者。1990 年，雷克萨斯 ES 系列销量20718 辆，超过奔驰 190 (class-C 的前身) 的 14344 辆，并直逼宝马3系的22825辆。

图 172 雷克萨斯 ES 250 与竞品的参数比较

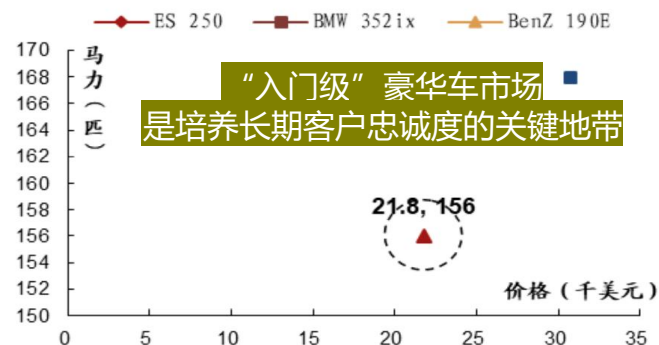
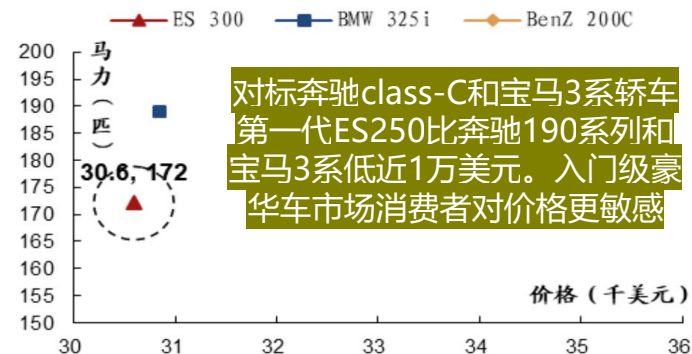


图 173 雷克萨斯 ES 300 与竞品的参数比较

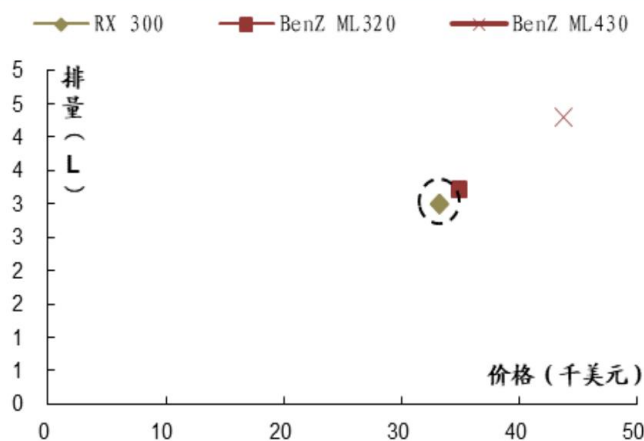


## RX 系列开辟跨界豪华 SUV 新类型 吸引大量“富婆”和“新客户”，并不断技术升级

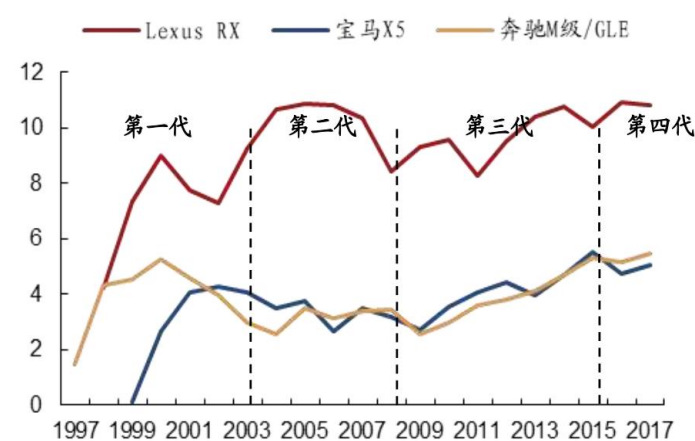
### RX 系列进行多次更新换代始终维持较高的销量水平，从第一代到第四代，同时提供混合动力版本

- 在RX300购买者中，女性比例高达62%，富裕的女性客户从此成为雷克萨斯最重要的消费群体之一
- RX系列诞生为雷克萨斯吸引大批新客户，为品牌未来的发展奠定良好的客户基础

雷克萨斯 RX 300 与竞品的参数比较



Lexus RX 系列与竞品销量比较 (万辆)



## 丰田也曾尝试过年轻人子品牌路线 事实证明主品牌强大才是长期主义



- 塞恩品牌旗下最知名的车型FR-S跑车将更名为丰田

塞恩是丰田北美公司于2002年推出的车型品牌，旨在吸引年轻消费者，然而却并未达到这一目标。问世13年以来，品牌累计销量达120万辆。

- **丰田采用跨品类战略**，充分利用三次石油危机成功占领美国市场，保持母品牌强大，不随意结盟保持独立自主发展，**重视自主研发和经营管理的统一性**，对产品车型的开发保持审慎态度，每进入一个车型品类都能保持足够的竞争力让车型长期迭代发展下去进而成为招牌产品。
- 丰田能够跨越百年周期历经多次经营危机而不倒成为业界第一，跟主品牌的强大以及长期稳健经营有很大关系，豪华品牌的推出着眼于企业实力和发展阶段，稳健务实值得中国企业家学习。

# 叁

没有正确认识汽车集团主品牌

History of sub-brand extinction

壮大史就是子品牌消亡史



# 通用汽车



萨博



SATURN

土星



PONTIAC

庞蒂克



DAEWOO

大宇



Oldsmobile

奥兹莫比尔

HUMMER

Live Nothing Else™

悍马



HOLDEN

霍顿



VAUXHALL

沃克斯豪尔



OPEL 欧宝

欧宝



BUICK®

别克



Cadillac

凯迪拉克



CHEVROLET

雪佛兰

GMC

GMC



# 消亡

但如今均已完全消失的品牌



# 存活

萨博在其首款车型上运用了大量制造飞机所需要的空气动力学设计，使得整车的风阻系数仅为0.3，“贴地飞行”的萨博的确比其他厂商要多拉一点点风。



## “神车” 萨博家道中落

萨博 “Saab” 来源于 Svenska Aeroplan Aktiebolaget，瑞典飞机有限公司。

公司于1937年在瑞典成立，主要是为瑞典空军提供所需的战斗机并在混乱不堪的二战中保护瑞典中立国的地位。但随着二战的结束，战斗机市场急剧萎缩，此时的瑞典飞机公司开始需求其他多样化市场。1944年Saab决定将飞机生产线加以改造，开始生产汽车。这一历史性的决策，造就了一个世界闻名、举世瞩目的汽车品牌。

## 萨博汽车爆发于萨博93车型 更进一步，推出“旅行版”萨博95



### SAAB 93

1955年，萨博推出了92系列的替代车型萨博93，这款车不仅在外观上颠覆了之前的设计，还装配了三缸发动机以及无内胎轮胎等当时的“先进”装备。

萨博汽车销量爆发于1957年，这一年时间内萨博共销售了14100台萨博93车型，1959年，萨博还基于93车型推出了旅行版萨博95。



### 旅行版 SAAB 95

随后Saab更是在1959年推出了萨博93的旅行版萨博95车型，这款旅行车采用了独特的可折叠第三排座椅，这个设计不仅使这款车成为了一辆名

副其实的 **“7座汽车”**

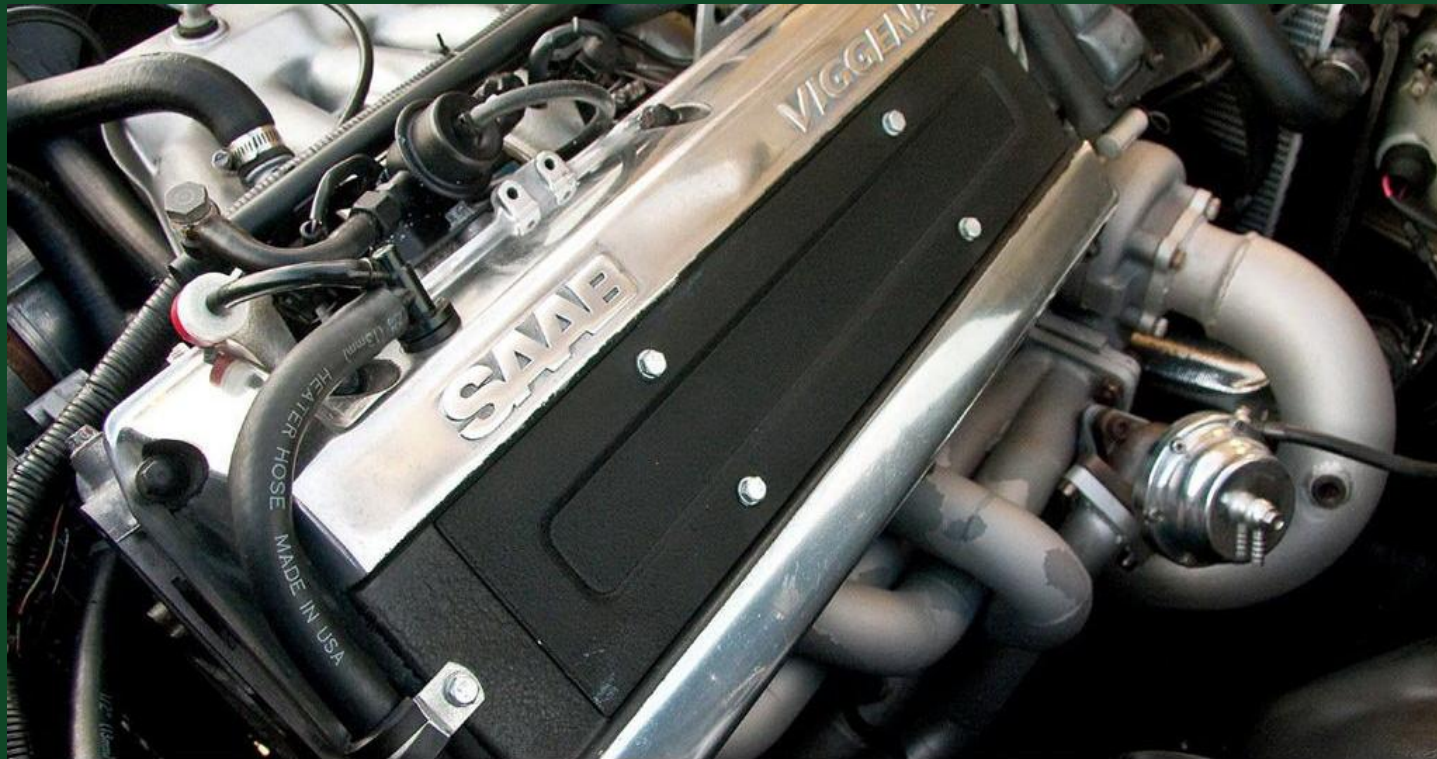
**更完全符合欧洲人的口味**

## 一度吞并 瑞典最大商用车制造商“斯堪尼亚”



60年代末期，萨博公司吞并瑞典最大商用车制造商斯堪尼亚，并重新命名为**Saab-斯堪尼亚汽车集团**。

## 涡轮增压技术并非由萨博发明 但它是首先将这项技术广泛应用于量产车的汽车制造商



萨博显然也意识到“省油经济”的重要性，但它并不是将精力仅仅放在降低车身重量，或是一味降低动力上。

在那个石油危机的年代，任何丰富的配置都不如省油经济来的直接，萨博工程师Per Gillbrand经过不懈努力，在其生产的车型上普及了一项至今还在影响整个汽车工业发展的技术突破——涡轮增压技术。

## 萨博“黄金时代” 瑞典皇室御用交通工具

“

萨博与蓝旗亚汽车公司合作开发了萨博9000车型，并在上世纪80年代成为了瑞典国王卡尔十六世的皇室御用交通工具。

不仅是汽车，所有皇室成员乘坐的一切交通工具均是萨博生产的产品，当年的萨博春风得意，正是最为辉煌的黄金时代。

”

萨博还曾与蓝旗亚合作开发过萨博9000车型，并在上世纪80年代成为瑞典皇室座驾。



## 1987年萨博第200万辆汽车生产下线 正式进入通用-Saab时代，与欧宝共用平台埋隐患

1993年，在通用集团的“帮助”下，萨博推出了与欧宝同平台打造的萨博900，并且在市场上取得了不错的成绩，然而同平台生产的策略也在一步步的侵蚀着年轻的萨博，为它的将来埋下了深深的隐患。



1990年，通用集团完成对萨博汽车公司的重组计划。进入通用公司3年后，萨博便在通用集团“帮助”下推出全新萨博900车型，几乎所有设计都进行优化，并且在推出后立即受到好评，然而从这款车型开始，萨博开始与通用旗下品牌欧宝共用平台，这也为萨博的未来埋下了深深的隐患。

## 依附在通用平台上的“寄生虫”，在通用收购萨博全部股份后 被彻底斩断创新思想、挖空设计灵魂 沦为躯壳的萨博也在此后一步步走向灭亡



2000年，通用收购萨博全部股份，并将其发动机部门与德国吕塞尔海姆的部门合并，这一决定不仅使得萨博损失了1300余名设计师，也彻底断送了萨博品牌的自主研发能力。



此后萨博还基于通用集团的平台打造过一款豪华SUV车型，这款名为9-7X的SUV车型与GMC Envoy、别克Rainier、奥兹莫比尔Bravada以及雪佛兰TrailBlazer均为同一平台的产物，可以说完全没有品牌个性可言。

2005年，通用还“照猫画虎”的打造一台“贴萨博标志”的豪华SUV车型  
这款名为9-7X的SUV车型与GMC Envoy、别克Rainier、奥兹莫比尔Bravada以及雪佛兰TrailBlazer  
均为同一平台的产物，可以说完全没有“品牌个性”可言

## 曾经通用“急先锋” 庞蒂克

### 一个百年品牌就这样消失

庞蒂克品牌在1933年脱胎于当时从属于通用集团的奥克兰汽车公司，2009年通用集团受金融风暴影响被迫申请破产，庞蒂克品牌也在通用集团的权衡下被当做附属品牌抛弃并彻底消失。



## 庞蒂克品牌从通用集团将奥克兰汽车公司独立 从畅销车型上升为独立品牌，紧跟时代脉络

在庞蒂克销量不断攀升的同时，奥克兰品牌的销售情况却每况愈下。1932年，通用集团由庞蒂克替代了奥克兰品牌，并专注于大马力中高级轿车的生产。



- ◆ 取代奥克兰汽车公司后，庞蒂克将生产重心转移到生产搭载大马力发动机、豪华昂贵的高端车型上
- ◆ 上世纪30年代末，庞蒂克生产主要是轴距超过3米，搭载8缸发动机的“庞然大物”。
- ◆ 第二次世界大战期间，庞蒂克与许多美国汽车品牌一样，将大部分生产重心放在为美军提供军事装备上。

## 随着50年代整个美国汽车设计风潮不断变化 庞蒂克汽车外形设计也进入一种新模式



1957年前后，庞蒂克推出了旗下主力车型Bonneville，这款车不仅外形惊艳，还首次搭载了燃油直喷发动机，售价也达到了惊人的5800美元。

Bonneville在1957年共销售630台，每台售价高达5800美元，虽然售价已经与凯迪拉克相差无几，但庞蒂克Bonneville还是在美国中高端市场占据一席之地，曾经被称为“**美国1号公路汽车**”。

## 1961年庞蒂克旗下Tempest车型获得当年“年度汽车”奖项 在世界汽车赛事中崭露头角，曾研发油电混合动力

这项殊荣再次向世界证明庞蒂克是与保时捷928、阿斯顿·马丁DB9这样豪华跑车同级别的高性能汽车。

上世纪60年代末期，庞蒂克已经在世界各大汽车赛事中崭露头角。

由于美国石油危机影响不断深化，通用集团引导庞蒂克开发较为轻便经济的小型车，庞蒂克甚至还曾研发过时下流行的油电混合动力车型，不过由于当时技术方面的限制，这一想法并未成为现实。



在1959年的庞蒂克车型上，第一次悬挂上了人们所熟知的“箭头”标识，庞蒂克在随后还推出了Tempest车型并获得了当年的“年度汽车”大奖。

## 火鸟改款車型降低車主平均年齡 從“外觀”到“性能”的轉變



1982年龐蒂克推出的火鳥改款车型引起了轰动，这款车由于其楔形的外观设计以及在NBC电视节目《霹雳游侠》中的抢眼表现，成为了当时美国人竞相追逐的“梦想神车”。



1993年 龐蒂克火鳥

**龐蒂克車主的平均年齡從1981年的46歲，下降為1988年的38歲。**1993年龐蒂克推出新一代火鳥，搭載3.4L V6引擎最高可提供160馬力的輸出功率，並搭配一台六速手動變速箱，配置在當時簡直太“好用”，讓他在一段時間內銷量輕而易舉的超越福特野馬等一批競爭對手，**獨占美國性能車市場鰓頭。**



经过漫长的产品改进过渡期，Grand Am在2004年取代G6车型，生产50余年的Bonneville在2005年正式停产。

这一时期通用集团也将奥兹莫比尔以及雪佛兰汽车生产任务交给庞蒂克，同平台的策略使得庞蒂克逐步失去自我。

纵观庞蒂克品牌百年兴衰，在上世纪90年代前仍生存惬意  
善于根据市场需求做出改变几次度过难关，挽救自己。然而近20年来通用  
集团的同平台策略最终还是拖垮这个“善于改变”的品牌

## 爬的越高会摔的越惨 短命土星的悲惨命运



土星品牌成立于1985年1月7日，成立这个品牌的目的是通用集团为了与国外特别是日本廉价汽车厂商争夺细分市场。

1982年，通用为了与进入美国的日系轿车相抗衡，建立了土星汽车分部。两年后，土星独立成一个全新品牌。12个月后，一台使用通用最先进的技术，廉价、经济的美式小型轿车问世，而土星品牌也在1985年1月7日正式成立，为了促进其销售，通用集团还为这个品牌构建了一整套完整的经销商网络。

请不要以为我偷懒，因为当年的土星就如同一张白纸，没有知名度、没有品牌形象，甚至连品牌定位都还没有被确定下来，不过土星的设计师们倒是觉得这样也好，至少可以实现许多天马行空的创意。

# 作为一个年轻的品牌 土星最大优势与劣势都在于完全没有历史与文化

## 优势

没有历史与文化的包袱可以让企业放开手脚，天马行空去实现以往市场上没有的设计理念

## 弊端

没有品牌知名度、没有文化底蕴、甚至没有明确的品牌定位

土星的领导者在面对这些问题时给出一个坚定有力的答案：“制造消费者所需要的汽车”

# 01

土星品牌失败原因之一是“内部因素”

买家来自于通用旗下其他品牌“老客户”

- 通用集团对土星品牌不遗余力的投资的确在市场上引起了很大反响，不少消费者都对土星汽车非常看好，然而实际销量却没有预期那样乐观，这其中很大一部分原因在于90年代的世界经济大萧条。
- 土星第一款车型S-Series一经推出便获成功，一年后打入加拿大市场，1993年土星“Carla”轿车进入中国市场，两年后第100万辆土星汽车“Jasper”诞生，快速增长使通用集团和土星信心大增，1998年，土星正式打入日本市场并于1999年完成第200万辆车的生产。

# 01

土星品牌失败原因之一是“内部因素”

买家来自于通用旗下其他品牌“老客户”

---

- 据调查显示——
- 有超过 **41%** 购买土星的买家已经拥有或原本打算购买通用旗下品牌汽车
- 也就是说，将近一半的消费者并不是土星品牌吸引来的“新客户”。这也导致土星销量增长，通用旗下的其他品牌销量反而严重下滑。

# 02

土星品牌失败原因之二是“成本因素”

占用集团大量资金，供应链成本不具备竞争优势

---

- 短短几年时间内，通用集团已经在土星品牌身上花费近 **50亿** 美元，而它制造一辆车的成本也远高于日本厂商在美国生产一辆车的成本，这些都引起了通用旗下其他品牌或厂商的强烈不满。

# 2008年世界金融风暴 和经济危机来袭之际 未长大的土星被毅然决然抛弃

通用集团已将大部分精力及生产重心转移至别克、雪佛兰等品牌身上

由于未能受到足够的关注与支持，土星汽车在生产与销售上均遭遇前所未有的困境

## 2008年底，世界金融风暴来袭

此时通用集团已明确表示将专注于雪佛兰、凯迪拉克、别克以及GMC这四大核心品牌

并同时宣布将出售、关闭或合并包括土星、庞蒂克、悍马、萨博在内的汽车品牌

消失的  
汽车品牌



萨博

土星

庞蒂克

大宇

奥兹莫比尔

悍马

罗孚



水星

莫斯科人

德拉奇

世爵

TVR.

普利茅斯

上海牌

边缘化的  
汽车品牌



西雅特

斯柯达

欧宝

捷豹

阿尔法罗密欧



# 以史为鉴：

整体竞争战略缺乏**无法穿越时代周期的波动**  
先烈们铸成一部汽车小品牌消亡史

## 除去消亡的品牌，主流集团车企品牌架构的共性

主流汽车品牌都是全品类车型覆盖，仅保留超跑和豪华车品牌

01

只会在超跑、豪华车、皮卡、越野车、小型车市场保留独立品牌

02

国际集团的世界占比表现

标准集团	2019年	2020年	2021年	2022年
丰田集团	11.2%	11.5%	12.1%	12.5%
大众集团	11.6%	11.2%	10.2%	10.2%
现代起亚	7.7%	7.9%	8.2%	8.1%
PSA&FCA	8.7%	7.9%	7.9%	7.5%
雷诺日产	9.0%	8.2%	7.6%	7.4%
通用集团	8.7%	8.9%	7.7%	6.6%
本田	5.8%	5.7%	5.5%	5.6%
福特集团	5.7%	5.4%	4.9%	4.4%
铃木	3.2%	3.0%	3.3%	3.8%
德国宝马	2.6%	2.7%	2.8%	2.9%
德国奔驰	3.3%	3.2%	2.9%	2.8%
吉利集团	2.3%	2.6%	2.6%	2.8%
上汽集团	1.1%	1.4%	1.7%	1.8%
长城汽车	1.2%	1.5%	1.7%	1.7%
马自达	1.6%	1.6%	1.5%	1.6%



## 中国未来10年窗口期

就会诞生代表中国参与全球角逐的3-5家汽车集团

- 如现在美国通用、福特、特斯拉，日本丰田、本田、日产、德国大众、宝马、奔驰
- 以史为鉴，站在全球汽车行业的竞争演变历史的角度去看，  
**国内自主汽车集团品牌企业如何战略定位？**

”

肆

Category of innovation

没有正确认识**品类创新**在汽车集团

主品牌壮大过程中的战略价值

## 沃尔沃推出旅行车，品类创新赢得客户青睐， 成为70年代80年代豪华汽车市场领导品牌

沃尔沃推出PV445 DUETT的旅行车，沃尔沃“亚马逊”111型车在1962年春季举办的斯德哥尔摩车展上首次亮相

沃尔沃已售出共六百万台旅行车。这个数字代表着沃尔沃1927年创立以来生产的所有车辆的三分之一。这个世界上似乎再没有一家厂商对旅行车如此热衷

1953年

1985年

迄今为止

芝加哥车展上，沃尔沃发布700系列，该车型上市后仅在美国销售，自那时起美国成为沃尔沃最大市场



## 斯柯达成为欧洲紧凑型旅行车市场的当打冠军

### 1961年

明锐旅行车诞生。明锐旅行车凭借着更大的空间和广泛的用途倍受欢迎，成为斯柯达历史上第一款在车名中正式出现COMBI的车型，也是众多车主心中挥之不去的经典。

### 1961-1971年

明锐旅行车在Kvasiny工厂生产，共计售出54086辆。

德国市场聊旅行车，就不得不提到一台“神车”，明锐旅行车是斯柯达旅行车阵营中的佼佼者，占欧洲市场上斯柯达旅行车总销量的56%。在德国、奥地利、瑞士、瑞典等国家，斯柯达销售的明锐车型中，超过90%均为旅行版本。在欧洲同级别细分市场中，明锐旅行车占据约20%的市场份额，部分国家甚至拥有接近40%的市场占有率，是名副其实的畅销旅行车。



# 奥迪在旅行车上实现对宝马奔驰沃尔沃的超越

## 1 奥迪引领旅行车新时代

奥迪的第一款旅行车是代号为C2的第二代奥迪100上打造。自1977年发布第一款旅行车Avant的车型，这是兼顾了实用性和操控性的实用派代表，正式拉开了奥迪在旅行车领域崇高的地位与市场影响力。在奥迪100 Avant出现之前，如奔驰等品牌也做过旅行车的车型，但是始终没有打动消费者的心，除奥迪100 Avant。自此，奥迪在这个细分市场逐步建立了自己的优势，并始终保持着。



## 2 奥迪旅行车市场的坚持

2019年，奥迪A6旅行版在欧洲销量超6万辆，比第二名奔驰E级旅行版多1.7万辆。第三名宝马5系旅行版2比奔驰E级旅行车少2千辆。2019年销量前5的豪华C级旅行车中，欧洲市场仅奥迪增速超两位数，其同比增速高达19%。奥迪A6 allroad、A6 Avant是奥迪旅行车家族的两款旗舰产品，也是旅行车市场标杆性的产品。奥迪在旅行车市场的成功并非偶然，这源自其对市场精准的把握以及不断的挖掘新需求，当然奥迪对这个细分市场的坚持，这是其成功的根本原因。

## 奥迪在旅行车上实现对宝马奔驰沃尔沃的超越

从1977年至今，在43年的发展中，奥迪一直坚持产品的持续化更替，并不断带来新技术和新理念。其中，A6 Avant一共更新了7代产品，在第四代产品时候，它获得了“最美旅行车”的赞誉，并延续至今。而也正是在第四代奥迪A6 Avant诞生之时，奥迪针对旅行车更加细分的市场，开拓性的研发了第四代奥迪A6 Allroad (C5)。它的出现就是为了满足人们对于野外复杂路况的需求。奥迪A6 Allroad (C5) 在国内也被人们亲切的称为“草原狼”。这让奥迪在这个细分的小众市场享受到了充足的红利，到现在人们只要谈起旅行车必定绕不开的车型一定会是奥迪A6 Avant/Allroad。1995年，奥迪扩大了旅行车市场的产品布局，它在更为入门的车型奥迪A4上推出了第一代奥迪Avant，布局B级豪华旅行车。而在2010年，奥迪在A4上推出了第一代奥迪A4 Allroad，在入门领域为旅行车爱好者提供了更多的选项。

从战略层面来说，旅行车对奥迪的意义远不止于开辟一个细分市场。在奥迪与奔驰AMG和宝马M这些高性能车同台竞技的开端，也是源自其旅行车。奥迪高性能车“RS”之名的开端是一台不折不扣的旅行车。1994年，奥迪Quattro与保时捷基于奥迪80 Avant共同打造出了一台名为RS2 Avant的RS车型，其2.2L五缸发动机能爆发出311Ps的最大功率，自此，开启了奥迪风靡全球的“RS”家族的道路。

全新一代奥迪RS6 Avant已经于2019法兰克福车展前夕的大众之夜发布，这代表着奥迪在旅行车上布局提升，也使得奥迪RS高性能车有了更多元化的产品。在高性能车和旅行车上不吝的投入，使得“地表最速旅行车”的美名依然被奥迪牢牢的握在手中。

## 斯巴鲁坚持全时四驱打造超凡体验的高性能运动轿车和旅行车

1

1975年，为支撑更高价格，斯巴鲁在美国推出了Lenoe四轮驱动旅行车，并赞助了美国滑雪队，以炫耀其强大的全地形能力，这是一次赌注，但成功了。斯巴鲁在美国售出41587辆汽车，1977年已激增至80826辆。在美国汽车市场上，斯巴鲁通过四轮驱动巧妙开辟了自己的繁荣之路。

2

1985年，斯巴鲁进入运动型轿车领域，向人们展示了独特的运动基因，正式改变了人们对斯巴鲁“破烂”的印象，但其名字仍是“廉价”代名词。这款斯巴鲁XT带有4缸发动机和前轮驱动，顶配车型提供了涡轮增压和四驱。随后又增加了6缸发动机，当时售价17745美元，相当于今天的37000美元（约合人民币26万），斯巴鲁开始与“廉价”告别。

3

1995年诞生斯巴鲁傲虎，被称为“世界上第一辆运动型旅行车”。斯巴鲁拿出力狮旅行车，增加离地间隙，并提供更加硬派的造型。这比重新开发一款SUV更便宜，而且还取得了不错的效果。斯巴鲁傲虎一炮打响，并激发了竞争对手打造运动型旅行车和SUV的动力，傲虎的出现，为斯巴鲁的“强盛”铺平了道路。

4

2001年斯巴鲁把WRX引入美国市场，搭载了2.0升水平对置4缸涡轮增压发动机，可产生227马力和294N·m扭矩，受到大量发烧友追捧。2008年，斯巴鲁迎来创纪录的10多年，即使是在汽车行业受到重创的2009年，整个行业衰退21%，其依旧逆势增长了15%。直到今天，斯巴鲁在美国市场的年销量已经突破了70万辆，傲虎、森林人和XV是它最畅销的车型。

2019年美国《消费者报告》可靠性排行榜中，斯巴鲁夺得冠军，其地位和认可度比雷克萨斯、丰田、等汽车品牌还要出色。一心只钻研技术的斯巴鲁，在车辆的安全上也受到了权威机构的认可诸如IIHS这样的权威汽车碰撞测试机构，斯巴鲁旗下的产品均获奖无数。除此以外，斯巴鲁的汽车也频繁地出现在美国的大街小巷。这一定程度上证明了斯巴鲁的几乎所有产品的强悍实力。

斯巴鲁一直坚持的水平对置发动机具有比普通结构的发动机更低的重心，因此以操控出名的驾驶感让美国用户格外倾心。要知道目前仍在坚持使用水平对置发动机的车厂只有斯巴鲁和保时捷。其次，斯巴鲁也是为数不多的全系标配全时四驱系统的车企，应对冰雪路面时可以提高行驶的稳定性和操控性，尤其是美国北部部分地区一到了冬季，道路就会因为降雪而变得泥泞不堪，这就使得拥有全时四驱系统的斯巴鲁车型有了用武之地。

## 大众推出小巴T1 MPV，品类创新赢得年轻客户青睐，成为50年代60年代小型旅行MPV市场代表性产品

作为厢式多功能车的鼻祖，外观前卫、性能过关的经典小巴T1有着辉煌的高光时刻，从1950年面世至1967年停产18年间足足生产了180万辆。

大众ID.BUZZ，一款致敬大众T1的复古纯电MPV车型，将于3月9日正式发布。新车基于MEB平台打造而来。ID.BUZZ借鉴了T1的造型，圆滚滚的外观可爱灵动。拥有ID.家族标志性的IQ.Light贯穿大灯组和扁平化可发光的LOGO，动力上新车搭载单电机后驱和双电机四驱版本。

ID.BUZZ的出现填补了大众ID.家族产品线中MPV的空白。新车有7座设计，满足多数家庭的出行场景需求。



## 凯莱斯勒面向多孩家庭进行品类创新推出MPV车型大捷龙 成为80年代代表性产品，以一己之力开创一个全新细分市场

1945年二战结束后，大批返回美国的军人结婚生育，带来了长达八年的“美国婴儿潮”，史称“4664现象”。尤其是在70、80年代间，步入适婚年龄的婴儿潮人口对住房、汽车的需求激增，这无疑便促进了汽车业的蓬勃发展。美国当时流行的大部分车型显然无法满足美国家庭五六个甚至更多成员的出行需求。

在市场亟待新车型填充时，克莱斯勒推出一款Minivan车型，并在之后逐渐演化成MPV车型，其中最具代表性的是克莱斯勒大捷龙。MPV就是在美国市场上诞生的，世界上第一款严格意义的MPV车型其实就是克莱斯勒大捷龙。与国内GL8一样，大捷龙在美国市场上，以一款产品直接开创了一片细分市场。在1983年11月2日，第一辆小型厢式旅行车在加拿大诞生，最初上市的车型被命名为Plymouth Voyager（大捷龙前身）和道奇凯领。



## 丰田推出中产家用MPV姊妹车型，品类创新赢得青睐，成为日本MPV市场销量长年霸榜的代表性产品

在日本本土，丰田卖得最好的MPV却是身材更小一些的Noah/Voxy（两款为姊妹车）。年初时Noah/Voxy推出了新一代车型，内外均有不少进化，接下来我们就来看看这款最适合普通家庭的MPV。

Noah/Voxy车长4695mm、车宽1730mm、车高1895mm、轴距达到了2850mm，从数据、图片上都能够看到，它属于偏瘦、偏高的MPV车型，也是典型的日式MPV的特点。动力上，新车搭载2.0L自然吸气四缸发动机和1.8L HEV混动版两种动力系统。传动系统上，燃油版匹配CVT变速箱，混动版匹配E-CVT变速箱，均提供四驱可选。



# 丰田大众通用福特百年竞争史的 最大经验教训

- 品类创新打造招牌产品是弱势品牌核心竞争武器，尤其主品牌下的招牌产品能够极大提升主品牌势能，让主品牌不断强大进而带动集团整体向上发展。

”

## 品类创新品牌，导致没有主品牌和品牌运营割裂



MPV



皮卡



越野

品牌营销费用高

团队沟通效率低

管理协同成本高

长期独立品牌运营导致缺少

主品牌和丧失轿车市场份额

导致经营效率低下

整体品牌竞争力弱小

## 假设同样100元/年品牌营销费用，一年品牌运营



MPV—30元



通用—100元



DODGE

皮卡—30元



福特—100元



越野—40元



TOYOTA

丰田—100元

## 假设同样100元/年品牌营销费用，十年品牌运营



MPV—300元



通用—1000元



DODGE

皮卡—300元



福特—1000元



越野—400元



TOYOTA

丰田—1000元

长期差距  
对比明显

## 只有母品牌强大，才能走的更远，天花板更高



MPV



DODGE

皮卡



越野


运营效率低下  
长期竞争力弱



运营效率较高  
长期竞争力强

# 通用曾以多对少战胜福特 但当行业品牌繁多时尤其面对日系德系进攻时 回归通用主品牌才能应对激烈竞争





# 中国汽车 战略透视

## 目录

---

## CONTENTS

- (一)：美国能源危机与经济周期下的五大战略误判
- (二)：美国汽车集团品牌竞争的四大战略教训
- (三)：国产汽车集团品牌面临的潜在结构性风险**
- (四)：五大国产汽车自主品牌战略困境透视
- (五)：中国汽车集团的五种品牌向上战略路径

# 中国汽车集团面临的 八大潜在结构性风险

EIGHT POTENTIAL STRUCTURAL RISKS

壹

tendency

趋势结构风险

## 新能源汽车切换和国产替代合资趋势中



2022年3月新能源厂商销量排行榜					2022年1-3月新能源厂商销量排行榜						
单位: 辆					单位: 辆						
NO.	NEV厂商	2022.3	2021.3	同比	份额	NO.	NEV厂商	2022.1-3	2021.1-3	同比	份额
1	比亚迪汽车	103,229	23,788	334.0%	23.2%	1	比亚迪汽车	282,686	54,209	421.5%	26.4%
2	特斯拉中国	65,754	35,478	85.3%	14.8%	2	特斯拉中国	108,300	69,280	56.3%	10.1%
3	上汽通用五菱	46,791	33,253	40.7%	10.5%	3	上汽通用五菱	105,227	82,616	27.4%	9.8%
4	奇瑞汽车	20,350	5,630	261.5%	4.6%	4	奇瑞汽车	50,072	14,250	251.4%	4.7%
5	广汽埃安	20,317	7,013	189.7%	4.6%	5	广汽埃安	44,874	17,608	154.9%	4.2%
6	小鹏汽车	15,414	5,102	202.1%	3.5%	6	吉利汽车	43,922	8,177	437.1%	4.1%
7	长安汽车	15,233	4,076	273.7%	3.4%	7	小鹏汽车	34,561	13,340	159.1%	3.2%
8	长城汽车	14,999	13,049	14.9%	3.4%	8	长城汽车	34,167	30,683	11.4%	3.2%
9	吉利汽车	13,633	3,604	278.3%	3.1%	9	理想汽车	31,716	12,579	152.1%	3.0%
10	哪吒汽车	12,026	3,246	270.5%	2.7%	10	长安汽车	30,645	10,574	189.8%	2.9%
11	理想汽车	11,034	4,900	125.2%	2.5%	11	哪吒汽车	30,152	7,443	305.1%	2.8%
12	零跑汽车	10,059	2,863	251.3%	2.3%	12	蔚来汽车	25,768	20,060	28.5%	2.4%
13	蔚来汽车	9,985	7,257	37.6%	2.2%	13	零跑汽车	21,579	4,924	338.2%	2.0%
14	一汽大众	7,230	5,209	38.8%	1.6%	14	上汽乘用车	20,048	22,155	-9.5%	1.9%
15	上汽大众	6,543	2,363	176.9%	1.5%	15	上汽大众	18,847	7,407	154.4%	1.8%

## 人口结构性变化引发潜在经营风险

2021年60岁以上老人  
2.6亿，家庭户数

2.62人

JDPOWER调查显示国内  
汽车市场90后  
车主比例超过

30%

2021年公安部数据显示  
女性驾驶员1.62亿，占

比33.68%

长城汽车依靠皮卡和越野车以及哈弗SUV在男性车主中占有较高客户群，但是长期的聚焦男性SUV和皮卡越野车市场，让长城在年轻人喜欢的小型车、老人偏爱的家庭MPV以及女性车上目前尚处于开发阶段处于劣势，在人口结构引发汽车行业消费结构变化时长城就会面临被动的经营风险。

## 疫情肆虐俄乌冲突引发全球市场扩张的风险

俄乌冲突对中国汽车行业风险巨大，长城汽车是在俄罗斯市场投资最多、销量最大、唯一拥有工厂的中国车企。虽然长城汽车在俄罗斯的销量占总销量的比例并不高，俄罗斯是长城第一大海外市场。另一方面，通过多年经营，长城汽车已经成为在俄罗斯销量最高的中国汽车品牌。

2021长城汽车总销量  
128万辆

2021俄罗斯市场销量  
3.9万辆

销售占比  
3%

海外销量占比  
27%

2017俄罗斯市场贡献金额  
3.8亿

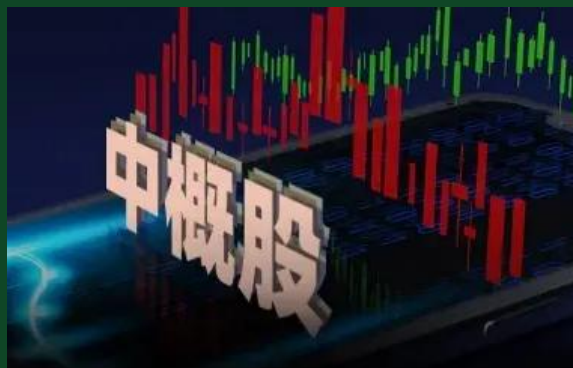
2020俄罗斯市场贡献金额  
22亿

2021俄罗斯市场贡献金额  
40多亿



更重要的是，长城汽车在俄罗斯投资 35 亿元兴建了工厂，是唯一在俄罗斯拥有工厂的中国车企。这是长城汽车 2014 年到 2018 年间兴建的三座工厂之一，投资额与长城最先进的徐水二、三工厂相当。2021 年 6 月初，长城汽车宣布泰国罗勇府工厂正式投产。2022 年 2 月此外长城汽车宣布投资 18.6 亿美元在巴西扩厂，年产能 10 万辆。

## 六大危机导致中国经济下行引发系统性经营风险



# 贰

Industry and Market

## 产业和市场结构风险

## 国产自主品牌领军企业面临的行业竞争形势风险



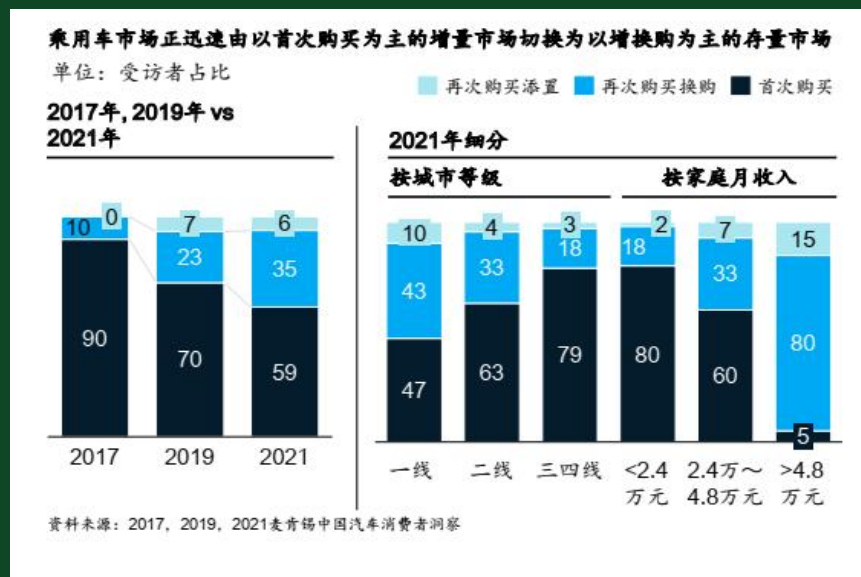
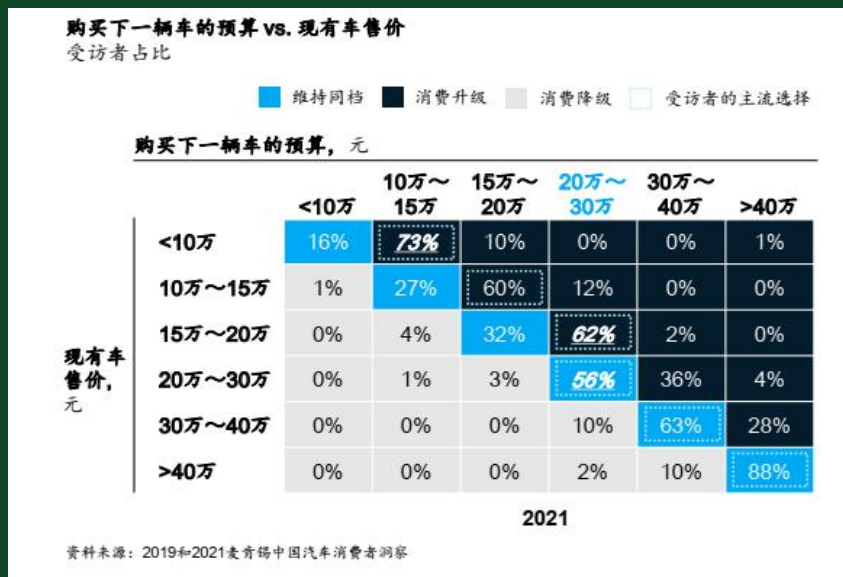
奇瑞吉利广汽上汽一汽长城汽车在汽车行业来看属于挑战者，在国产阵营中整体销量属领导者品牌，但在新能源赛道上属于跟随者品牌，在越野车和SUV以及皮卡市场又是领导者品牌，但SUV 面临着新能源品牌的激烈进攻，在豪华车市场是跟随者品牌。

奇瑞、长城、吉利，是个典型的领导者和挑战者以及跟随者三重身份品牌，比亚迪全面转化为领导者和挑战者品牌，向30万以上豪华车市场进攻和取得30万以下以下新能源市场领导者地位。

行业颠覆性的力量在跨界而来的小米和华为，  
行业竞争最残酷的时刻还未到来。

## 一二线城市换购市场的机会丢失风险

### 国产自主品牌原有产品较少顾忌女性车主、老人和多孩家庭用车需求



根据《麦肯锡汽车消费洞察报告》显示，乘用车市场正在迅速有首次购买为主的增量市场切换为以增换购为主的存量市场，一二线城市虽然市场饱和但是换购市场已经形成足够大的存量市场，在高收入家庭里换购车主在考虑换购时，消费升级仍是关注焦点。以当前车价在 20 万元以下的车主为例，60% 以上的受访者都表明，下一次购车的预算有所增加；而车价在 20 万元以上的车主，则更多选择维持在当前价格区间。汽车厂商需要密切关注消费升级趋势，布局增量价格区间市场（例如 20 万 ~ 30 万元价格区间）。

## 国产自主品牌主要竞争对手的心智资源抢占风险

### 国家品牌、国民品牌、科技品牌是中国汽车集团未来三大战略定位



从长城的发展历史以及如今的科技储备来看，长城是国内自主品牌企业的代表，在激烈的市场竞争中培养自己独立自主的技术研发实力以及核心关键部件供应能力，有混动技术和新能源供应链，并且储备了氢能源技术，在燃油机和新能源上都实现了自给自足，这在国内都是领先的，同时长城也拥有自己的四驱集成技术以及内饰集成技术和智能驾驶技术，在国内处于领先地位，**是科技品牌路线的典型代表。**但是长城汽车并未将科技品牌的价值主张以及品牌文化精神提炼和塑造形成一个强势可以感知的品牌形象。

#### 从国际市场看

汽车行业主流品牌都有国家属性，美德日三大汽车强国的汽车企业都分为国家品牌、国民品牌、科技品牌三种类型。如美国国家品牌是通用，国民品牌是福特，科技品牌曾经是JEEP现在是特斯拉；日本国家品牌是丰田，国民品牌是日产，科技品牌是本田；德国国家品牌是奔驰，科技品牌是宝马和奥迪，国民品牌是大众。这三种品牌附加价值构建都是基于的企业价值观取向和品牌精神文化内涵。

#### 从中国市场看

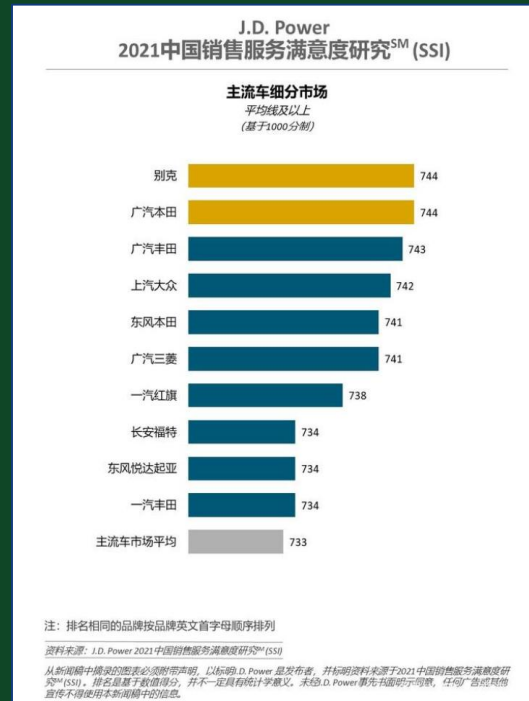
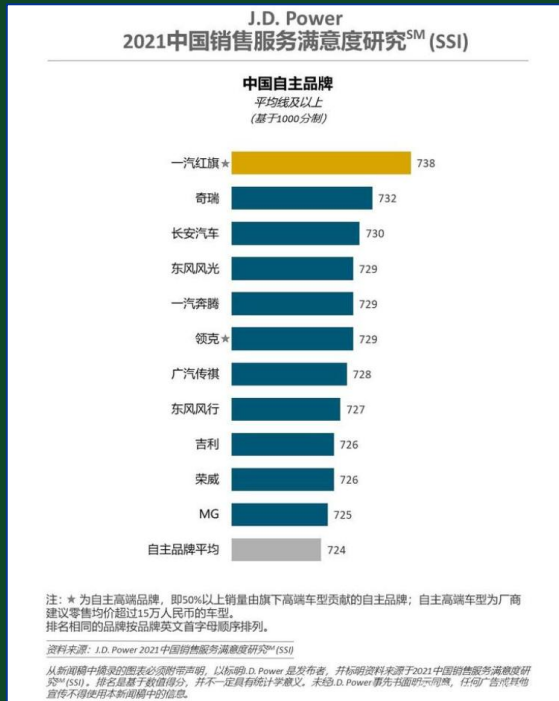
一汽上汽和东风代表国企是国家品牌代表，五菱、吉利和长安以及广汽是国民品牌代表，比亚迪是科技品牌代表，*长城是走国民品牌路线还是科技品牌路线需要进行思考？*

# 叁

Crowds and regular customers

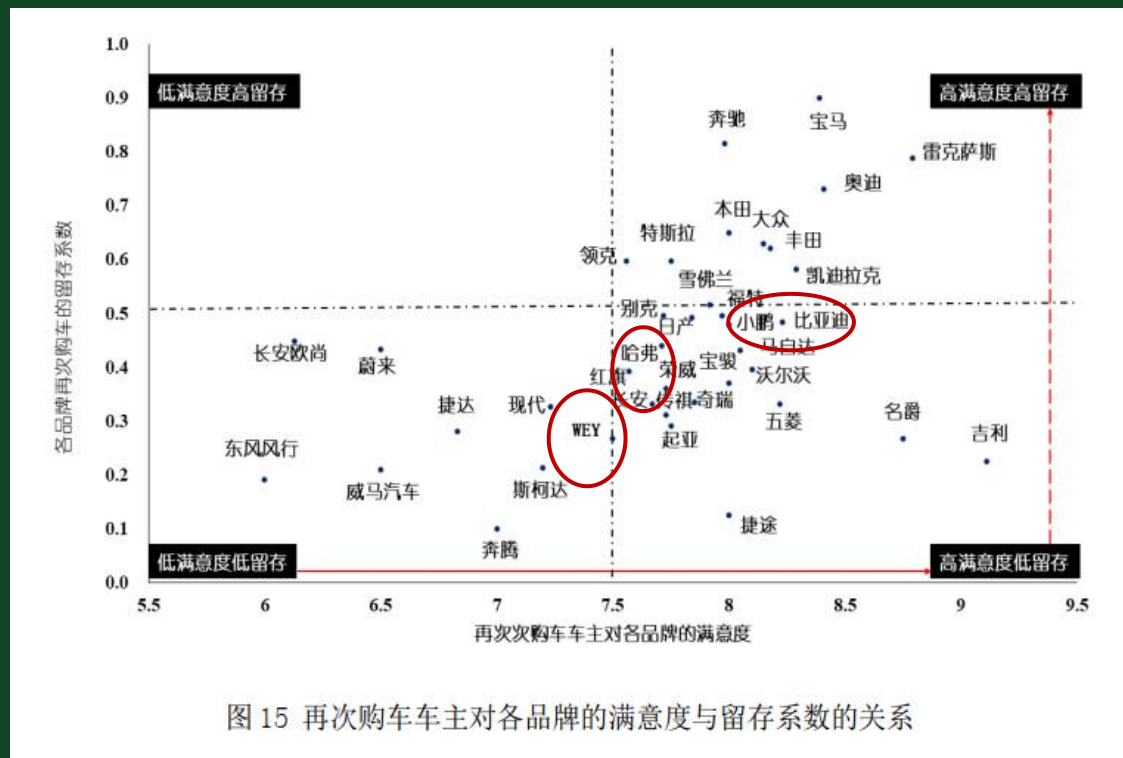
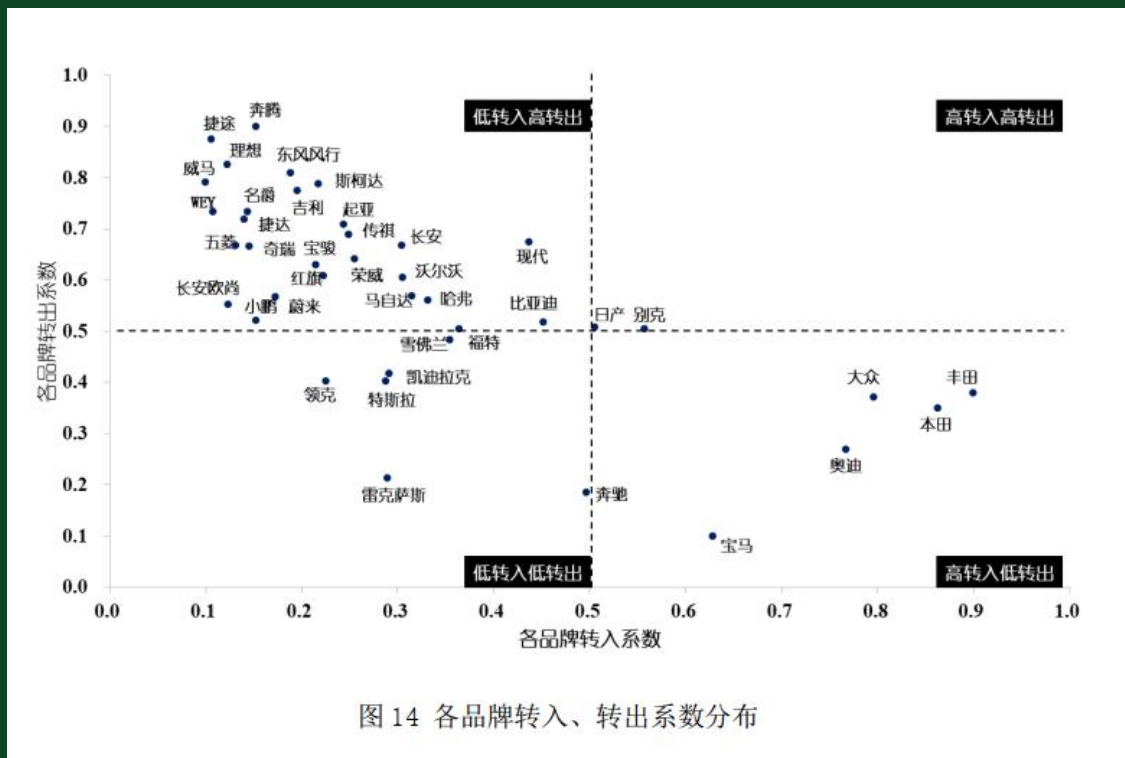
# 人群和老客户结构风险

## 新客群未满足风险和老客户流失风险



现有产品体系不完善导致一二线城市中国最优质的中产一族换购车辆未满足的风险，年轻群体和老年人群体增量市场车型需求未满足风险、女性需求的车辆未满足风险，老客户关系管理风险，成熟消费群客户关系构建风险，长新增女性群体客户管理风险。

## 新客群未满足风险和老客户流失风险



肆

supply chain

供应链结构风险

# 传统车企转型智能电动汽车供应链风险加大

欧拉换芯门反映出的供应链管控问题，混动和电动车时代不可知的风险加大，智能驾驶以及智能芯片和智能座舱大大加大了研发投入和车辆风险，是传统车企的生死关。



# 传统车企转型智能电动汽车供应链风险加大



新浪科技

今天10:12 来自 微博 weibo.com

【#小鹏汽车回应车主开启辅助驾驶遇车祸#：没有保持观察并及时接管车辆】#小鹏汽车车主称自动辅助驾驶失灵#近日，湖南岳阳，小鹏汽车车主邓先生称在国道上开启自动辅助驾驶行驶十几公里后，突遇一辆侧翻在道路上的汽车，没有任何报警和减速，车子径直撞了上去。对此，小鹏汽车回应称，该事故系没有保持对车辆前方环境的观察并及时接管车辆所致。在此，我们需要再次提醒广大驾驶员，使用辅助驾驶系统过程中，需保持对车辆周围环境观察，遵循用户手册中相关功能的使用指引，确保行驶安全。#车主称小鹏汽车自动辅助驾驶失灵# 小鹏汽车回应车主开启辅助驾驶遇车祸：没有保持观察并及时接管车辆 收起^



小鹏汽车回应车主开启辅助驾驶遇车祸：没有保持观察...

相关新闻：惊险！车主称小鹏汽车自动辅助驾驶失灵 监控还原事发经过 新浪科技讯 4月11日上午消息，近日，湖南岳阳，小鹏汽车车主邓先生称在国道上

# 伍

scene

## 场景结构风险

## 长期聚焦单一场景面临场景细分和客群细分风险



## 老年人用车需求更偏重便利性和家用短途代步场景 长城现有车型未能满足2亿多的老年人群场景需求



日本进入老龄化社会，一个截然不同的人口结构使得 N-Box 这款车型成为日本最畅销乘用车：大约一半 N-Box 车主年龄在50岁或以上。日本神奈川県微型车经销商 Tortoise 总经理 Kiminori Murano 表示，“当孩子长大成人离开家后，越来越多的人希望将家庭用大型汽车换为更紧凑的车型。过去十年里，老年人群体已经取代年轻家庭成为我们最大客户群体，占70%以上。”



## 一二线中产家庭用车开始周末度假生活方式 旅行场景成为中产阶级换购车辆的重要考量 国产自主品牌现有产品线未能满足中产新场景需求



2021年中原集团文旅研究院对国内七大重点城市3500组中产家庭的实证调研，中产家庭作为社会发展的中坚力量。七个重点城市日平均工作时间在11个小时左右，其中深圳、杭州、北京、上海地区日平均工作时间都在11个小时以上，长时间的工作和高强度的工作压力让生活在城市中的居民产出强烈的休闲放松需求，从而激发旅游度假行为高频发生；但因空闲时间及陪伴家时间较少，短期旅游、家庭出行是客户的首选。近郊度假正成为多数中产家庭的一种生活方式。

近30年发展中，国内旅行车一直不温不火，直到近五年，旅行车迎来了黄金起步点。特别是2016-2019年4年间，旅行车市场迎来了新车投放的小高潮。蔚领、宝骏310W和villi、明锐旅行版、别克阅朗、高尔夫嘉旅、荣威Ei5、骏派CX65、沃尔沃V系列Cross Country等众多产品上市。从产品来看，新车多聚焦中低价位、家用型。适合旅行度假场景的旅行车车型目前国内厂商尚未给与足够重视，国内旅行车仅有宝骏、大众、奥迪在推广上进行宣传，旅行车市场需厂家给与足够的引导和培育。从豪华车市场来看，产品引入较前几年明显提速。旅行车以进口车型为主，30万-60万为主要价格区间，同样配置旅行车价格远远高于同平台的轿车，大大抑制了市场需求。



陆

*product*

**产品结构风险**

**(以长城汽车集团为例)**

## 主流车型是市场增长根源 过度聚焦SUV以及越野车皮卡面临低增长风险

哈弗2017年-2021年占长城总销量市场份额（单位：万辆）					
年份	2021年	2020年	2019年	2018年	2017年
哈弗销量	77	75	76.9	76.6	85.2
长城总销量	128.1	111.2	106	105.3	107
销量占比	60.10%	67.45%	72.55%	72.75%	80%

2025年全球销量  
400万辆

80%新能源车

2025营收  
600亿

21年销量3倍多

长城销量核心  
哈弗

占据长城汽车整体销量6成份额

2021年哈弗销量  
77万辆

2017年-2021年  
超6成销量份额

2017年  
销量份额80%

4年时间实现销量的3倍增长，都是挑战。更何况长城近年来的增长趋势已逐渐变缓。长城自2017年至今的5年时间里，也仅实现了约21万辆的销量增长。在此情况下，市场体量大于SUV的轿车，成了长城向400万体量进发必然之举。

2021年1-12月，国内轿车市场累计销量984.6万辆，同比增长6.4%，跑赢了整体大盘，也领先于全年累计销量分别为922.1万辆、107.9万辆的SUV和MPV市场。

## 过度聚焦SUV、越野车和皮卡走克莱斯勒老路被边缘化风险



哈弗被新能源 SUV 超越，产品需要抓紧转型混动和电动，皮卡和越野车额以及 SUV 是招牌，但是缺少轿车招牌影响企业增长，MPV 和轿车以及其它车型缺少难以成长为汽车主流企业集团。

# 同门相残，内斗不止

## 哈弗遭遇困境，WEY的VV/5/6/7共用技术与哈弗相残

2022年一季度，随着新能源汽车的崛起以及合资国产SUV加强，哈弗优势地位不保。哈弗H6销量落后于长安CS75和比亚迪宋。

跟去年3月同期相比，哈弗H6销量同比下滑43.7%。哈弗需快速转身新能源推出混动和纯电车型，跟上行业趋势，此外哈弗和WEY早期的三款车型存在较大的重叠，虽然定价不同，但WEY很难摆脱中小型同排量SUV与哈弗的比较，后期价格下调后与哈弗形成了严重的内卷，WEY后期推出的拿铁摩卡玛奇朵SUV车型虽然定位女性群体和混动路线但是价格明显高于哈弗得不到市场积极响应。

VV5、VV6、VV7和哈弗同质化

魏派又出VV6 如此同质化的SUV有何意义? - 有车

2021年9月28日 VV6是基于VV5开发而来,在保持魏派家族化设计语言的同时,VV6的驾乘感受与VV5有很大区别,这辆车如果换作哈弗VV5这款车就可以,内饰空间以及动力性能都...  
www.yoojia.com/article/9208691... 百度快眼

哈弗H6-VV5车怎么样?和VV7比较哪个好些? - 玩车迷

2021年12月5日 本文向大家介绍一些哈弗H6-VV5车怎么样?和VV7比较哪个好些?的相关解决方法建议,例如:这两款车如果换作哈弗VV5这款车就可以,内饰空间以及动力性能都...  
ask.wanchem.com/498...html 百度快眼

全系车型大幅涨价,总体销量不及预期 长城WEY牌或加速“凉”...

3天前 长城汽车在三月份的销量突破了十万大关,其中坦克品牌与欧拉品牌表现不错,环比增长分别达到了38%和56.8%,但占比较大的哈弗品牌与长城皮卡的销售均大幅下跌,导致自主品牌头部品牌之一的WEY牌金...  
小鹏汽车 百度快眼

长城魏派VV7为何一夜崩盘?曾经的“神车”为什么卖不动了?

2022年2月19日 原因一、产品同质化、单一化,自家不同车型互相竞争,挤压生存空间 长城WEY初入汽车市场的时候,旗下主力车型是VV5、VV6以及VV7,虽然这三款车型的定位不同,但是无论是从外观设计...  
看康说车说科技 百度快眼

2022年1-3月SUV销量排行榜

单位:辆

NO.	SUV	2022.1-3	2021.1-3	同比
1	特斯拉(Model Y)	74,681	16,422	354.8%
2	比亚迪宋	73,704	32,407	127.4%
3	哈弗H6	71,411	111,145	-35.7%
4	长安CS75	67,230	104,279	-35.5%
5	本田CR-V	56,312	72,002	-21.8%
6	长安CS55	52,040	32,955	57.9%
7	奔驰GLC	45,037	42,258	6.6%
8	逍客	41,675	40,633	2.6%
9	缤智	40,830	39,768	2.7%
10	宝马X3	39,592	36,093	9.7%
11	欧尚X5	39,446	34,423	14.6%
12	丰田RAV4	38,857	44,196	-12.1%
13	威兰达	36,674	29,287	25.2%
14	奥迪Q5	36,624	43,352	-15.5%
15	本田XR-V	35,278	42,930	-17.8%

2022年3月SUV销量排行榜

单位:辆

NO.	SUV	2022.3	2021.3	同比
1	特斯拉(Model Y)	39,730	10,151	291.4%
2	比亚迪宋	26,723	10,960	143.8%
3	长安CS75	22,811	30,314	-24.8%
4	哈弗H6	19,303	34,264	-43.7%
5	长安CS55	17,176	10,502	63.5%
6	本田CR-V	16,437	27,898	-41.1%
7	丰田RAV4	14,415	16,435	-12.3%
8	威兰达	13,304	8,961	48.5%
9	欧尚X5	12,812	10,891	17.6%
10	奔驰GLC	12,748	14,240	-10.5%
11	逍客	11,446	15,242	-24.9%
12	宝马X3	11,231	13,491	-16.8%
13	星越L	11,049	-	-
14	理想ONE	11,034	4,900	125.2%
15	缤智	10,989	18,266	-39.8%

# WEY咖啡系列，女性SUV定位

## 三款SUV人群清晰但是定价很尴尬说明WEY品牌对标不清晰

受原材料、芯片及核心零部件价格大幅上涨等综合因素的影响，魏牌将对咖啡系部分在售车型的官方指导价进行调整，上调幅度5000-12000元，以下价格将在2022年4月15日零时起正式生效。

车型	现价	涨幅	调整后售价
玛奇朵DHT	14.58万-15.98万	10000元	15.58万-16.98万
玛奇朵DHT-PHEV	16.68万-17.78万	12000元	17.88万-18.98万
拿铁DHT	15.98万-17.98万	10000元	16.98万-18.98万
摩卡 2.0T	18.78万-22.38万	5000元	19.28万-22.88万
摩卡DHT-PHEV	29.5万-31.5万		暂不涨价

**丰田C-HR** 用户评分: 4.40  
级别: 小型SUV 车身结构: SUV  
发动机: 2.0L 变速箱: 无级  
外观颜色: 更多颜色  
指导价: **14.18-19.08万**  
[口碑](#) [图片](#) [视频](#) [配置](#)

**奕泽IZOA** 用户评分: 4.53  
级别: 小型SUV 车身结构: SUV  
发动机: 2.0L 变速箱: 无级  
外观颜色: 更多颜色  
指导价: **14.58-18.98万**  
[口碑](#) [图片](#) [视频](#) [配置](#)

**威兰达** 用户评分: 4.50  
级别: 紧凑型SUV 车身结构: SUV  
发动机: 2.0L 2.5L 变速箱: 无级  
外观颜色: 更多颜色  
指导价: **17.18-24.38万**  
[口碑](#) [图片](#) [视频](#) [配置](#)

**元PLUS** 用户评分: 4.43  
级别: 紧凑型SUV 续航里程: 430-510公里  
电动机: 204马力 充电时间: 快充0.5小时  
外观颜色:   
指导价: **13.78-16.58万**  
补贴后售价: 13.78万-16.58万  
[口碑](#) [图片](#) [视频](#) [配置](#)

**宋Pro新能源** 用户评分: 4.55  
级别: 紧凑型SUV 续航里程: 51-110公里  
发动机: 1.5L 充电时间:  
外观颜色:   
指导价: **13.88-16.38万**  
补贴后售价: 13.88万-16.38万  
[口碑](#) [图片](#) [视频](#) [配置](#)

**宋PLUS新能源** 用户评分: 4.52  
级别: 紧凑型SUV 续航里程: 51-505公里  
电动机: 180-360马力 充电时间: 快充0.5小时  
外观颜色:   
指导价: **15.28-20.58万**  
补贴后售价: 15.28万-20.58万  
[口碑](#) [图片](#) [视频](#) [配置](#)

**唐新能源** 用户评分: 4.52  
级别: 中型SUV 续航里程: 52-565公里  
电动机: 197-517马力 充电时间: 快充0.5小时  
指导价: **19.58-31.48万**  
补贴后售价: 19.58万-31.48万

哈弗SUV男性购买者居多，随着女性消费者增多，女性SUV也成为了市场新需求。

WEY旗下咖啡系列SUV精准定位女性群体，弥补了哈弗SUV的先天不足，但目前来看WEY的摩卡玛奇朵SUV车型虽定位女性群体但超高定价得不到市场积极响应。恰当做法应该是 **WEY的咖啡系列SUV作为哈弗的补充去抢占同价位段的女性SUV市场**，哈弗和咖啡要明确丰田、本田、吉利、比亚迪、大众、别克为竞争对手，25万以上价位区间需要进入中大型SUV市场，WEY的定价很尴尬同样动力配置的摩卡插混定价居然超过了唐10万，玛奇朵拿铁混动定价甚至高于丰田。

# 经营透视，二手车残值

## 长城哈弗SUV长年销量霸榜但是二手车保值率不堪

长城 SUV 全线车型二手车保值率前五未能入榜仅仅 VV7 位列保值率 TOP10 第十位，二手车保值率是消费者和市场对一个品牌车型评价的关键指标。



1. 丰田汉兰达，三年保值率70.3%，二手车供需比0.38；
2. 本田冠道，三年保值率63.0%，二手车供需比0.29；
3. 本田URV，三年保值率62.6%，二手车供需比0.55；
4. JEEP牧马人，三年保值率60.8%，二手车供需比0.27；
5. 日产途达，三年保值率54.5%，二手车供需比0.63；
6. 传祺GS8，三年保值率53.8%，二手车供需比0.38；
7. 斯柯达柯迪亚克，三年保值率52.1%，二手车供需比0.51；
8. 大众途观，三年保值率51.7%，二手车供需比0.39；
9. 福特锐界，三年保值率50.7%，二手车供需比0.32；
10. WEY VV7，三年保值率48.2%，二手车供需比0.28。

小型SUV	紧凑型SUV	中型SUV
<b>NO.1 铃木 吉姆尼</b> - 3年保值率: 66.1% - 5年保值率: 55.7% <b>NO.2 本田 本田XR-V</b> - 3年保值率: 65% - 5年保值率: 53.9% <b>NO.3 本田 缤智</b> - 3年保值率: 64.6% - 5年保值率: 53.7% <b>NO.4 现代 北京现代ix25</b> - 3年保值率: 63.5% - 5年保值率: 52.8% <b>NO.5 别克 昂科拉</b> - 3年保值率: 62.1% - 5年保值率: 50.9%	<b>NO.1 本田 本田CR-V</b> - 3年保值率: 64.4% - 5年保值率: 53% <b>NO.2 大众 途观</b> - 3年保值率: 62.6% - 5年保值率: 52.4% <b>NO.3 丰田 RAV4荣放</b> - 3年保值率: 61.9% - 5年保值率: 51.3% <b>NO.4 日产 奇骏</b> - 3年保值率: 60.8% - 5年保值率: 50.7% <b>NO.5 日产 逍客</b> - 3年保值率: 60.4% - 5年保值率: 50%	<b>NO.1 丰田 汉兰达</b> - 3年保值率: 68.4% - 5年保值率: 57.2% <b>NO.2 别克 昂科威</b> - 3年保值率: 62.6% - 5年保值率: 50.8% <b>NO.3 奔驰 奔驰GLK(进口)</b> - 3年保值率: 61.4% - 5年保值率: 49.4% <b>NO.4 奥迪 奥迪Q5</b> - 3年保值率: 58.9% - 5年保值率: 47.4% <b>NO.5 雪佛兰 探界者</b> - 3年保值率: 56.9% - 5年保值率: 46.4%
中大型SUV	大型SUV	MPV
<b>NO.1 丰田 兰德酷路泽</b> - 3年保值率: 61.1% - 5年保值率: 49.1% <b>NO.2 保时捷 Cayenne</b> - 3年保值率: 61.9% - 5年保值率: 48.8% <b>NO.3 奔驰 GLE级AMG</b> - 3年保值率: 60% - 5年保值率: 48% <b>NO.4 雷克萨斯 雷克萨斯LX</b> - 3年保值率: 56.9% - 5年保值率: 44.8% <b>NO.5 宝马 X5(进口)</b> - 3年保值率: 56.3% - 5年保值率: 44.1%	<b>NO.1 奔驰 GL级AMG</b> - 3年保值率: 64.2% - 5年保值率: 53% <b>NO.2 英菲尼迪 英菲尼迪QX80(进口)</b> - 3年保值率: 63.6% - 5年保值率: 52.4% <b>NO.3 奔驰 GLS级AMG</b> - 3年保值率: 63.1% - 5年保值率: 52.2% <b>NO.4 日产 途乐(进口)</b> - 3年保值率: 62.6% - 5年保值率: 52.1% <b>NO.5 英菲尼迪 英菲尼迪QX(进口)</b> - 3年保值率: 62.5% - 5年保值率: 51.2%	<b>NO.1 丰田 埃尔法(进口)</b> - 3年保值率: 88.4% - 5年保值率: 66.5% <b>NO.2 本田 艾力绅</b> - 3年保值率: 66.6% - 5年保值率: 54.4% <b>NO.3 本田 奥德赛</b> - 3年保值率: 65.1% - 5年保值率: 52.6% <b>NO.4 丰田 普瑞维亚(进口)</b> - 3年保值率: 61.7% - 5年保值率: 52.3% <b>NO.5 马自达 马自达8</b> - 3年保值率: 60.5% - 5年保值率: 51.6%

- **长城旗下 SUV 长年销量很高，但保值率不高**
- 说明消费者和市场对长城 SUV 品牌认可度以及产品品质和服务满意度并不高，这是需要长城集团高度重视的，汽车属于耐用品，汽车企业品牌的竞争不是一时的竞争，雪佛兰和宝骏、福特、jeep 的衰落充分说明品牌打造不仅仅考虑市场操作，长城一共推出了 63 个车型，在产品快速创新的同时也砍掉了39 个竞争力不强定位不清晰的产品，对二手车保值率以及品牌口碑都造成不良后果。

柒

vision

视觉和营销风险

(以长城汽车集团为例)

## 比亚迪、吉利、长安、红旗都已形成中系车造型风格 长城风格多样缺少统一主题元素难以成为中系车代表 模仿缺少自己独特设计理念面临山寨和低端认知风险



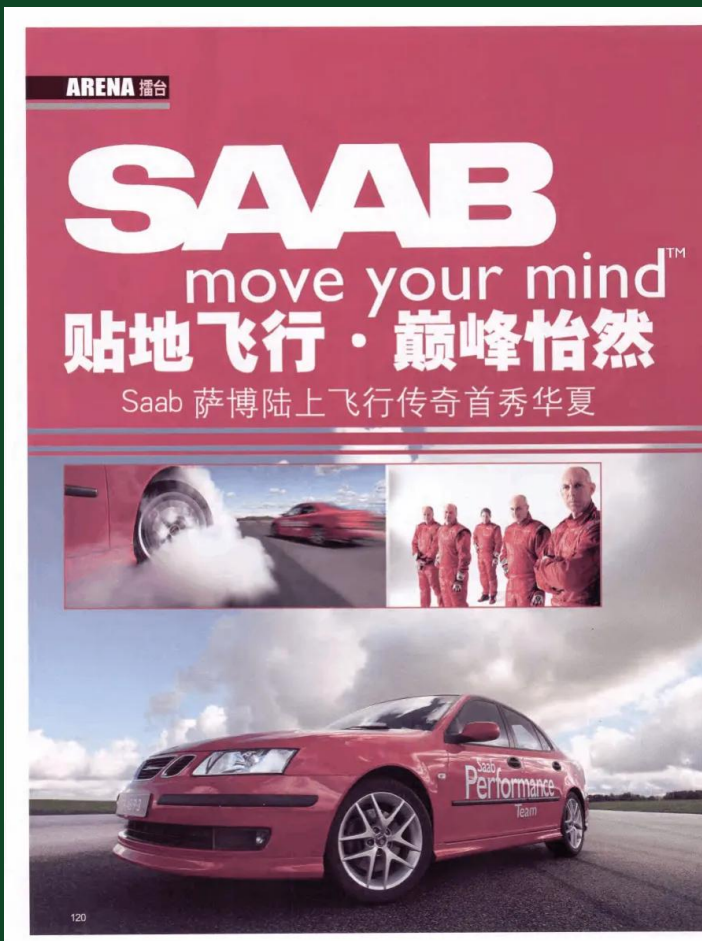
红旗和比亚迪以及吉利长安都抢占了一个系列化家族化的视觉造型风格，但是长城的视觉风格造型跟凌乱，这根长城旗下子品牌较多有关，不利于品牌协同，国产品牌都在宣传造型设计理念了，而长城更多还是在模仿没有自己的设计语言和造车理念。从风格造型和造车理念来说分为日系车德系车法系车美系车都有代表品牌，中系车的代表有长城么？

# 长城汽车WEY营销炒作 风尚化的恶果——

- 汽车属于耐用品，往往第一代产品都会或多或少有瑕疵，与其过分营销炒作不如踏踏实实做好车型迭代和客户关系管理防止质量危机发生造成品牌口碑负面效应，而不是快速出新产品再砍砍砍。
- 长城汽车已经陷入了产品过度创新和营销炒作怪圈，在品牌附加值、客户关系管理、车型迭代上长期投入不足。



## 只追求营销效果不重视客户关系的恶果



- 当年萨博做贴地飞行秀，证明涡轮增压和四驱的区别
- 过度营销风尚化消失，客户关系管理跟不上
- 客户投诉处理不善，导致客户口碑持续下滑

## 起亚SOUL只追求一时潮流

不重视构建客户关系，无法从小众培育出规模化市场



- mini推出旅行版和CROSS版，以及越野SUV版，不断迭代升级
- 深耕用户关系和社群活动
- 培育小众客群形成mini长期消费风潮

## 雪佛兰宝骏反面教材

# 雪佛兰和宝骏都曾经是汽车界最会炒作营销的品牌如今没落

过去

现在

### 雪佛兰

雪佛兰在中国市场早期处于领先地位，在汽车圈曾经创造了无数个营销案例。

雪佛兰在中国已经成为一个可有可无的品牌年销量仅有 20 余万，是其美国销量的八分之一，品质不过关满意度长期低下，尤其是发动机变速箱问题不断导致用户使用成本增高让老客户大量流失，品牌形象低端和二手车保值率低让新客户越来越提不起兴趣。

### 宝骏

宝骏2010年推出，2015 年成名。在家用 MPV开拓者—宝骏730、家用大SUV —宝骏560等明星车型助推下，2015年年销量就破50万辆；接着在宝骏510、宝骏310、宝骏360等爆款车型助力下，2016年销量达76万辆，2017年突破100万，成为用时最短、最快突破百万年销量的车企，这也成就了五菱宝骏“神车制造厂”、“爆款制造机”的称号。宝骏曾和长城一样擅长营销炒作，560和730长期居于SUV和MPV销量榜前列，在巅峰期，宝骏560与510 是神车哈弗H6最大挑战者。

2020 年央视“315 晚会”上，宝骏因变速箱存在明显异响没得到妥善解决而成为了汽车行业唯一被点名的品牌，事后宝骏汽车虽然声称对产品质量负责，但已伤了消费者的心，仅存的一点好感正慢慢消失了。再加上 2017 年的宝骏 560 撞树事件所引发的产品质量与安全质疑及宝骏多次进行召回却解决不了变速箱故障等原因，让宝骏汽车及新宝骏走向了没落。品质问题和长期疏于管理的客户关系导致品牌满意度低下，导致大量老客户流失。从 2017 年的百万辆，到 2021 年的 21 万辆，宝骏（含新宝骏）为何一个百万级车企在短短四年就沦落到生死存亡的边缘挣扎品牌。

捌

channel

渠道结构风险

## 特斯拉为代表的新能源汽车渠道创新源于自身传统渠道弱势 国产自主品牌放弃渠道优势效仿蔚小理面临老渠道倒戈风险



放弃自己已有成熟渠道模式和优势资源，开辟直营门店面临着很大风险，国产自主品牌的渠道模式不是要自我革命自我否定而是要更进一步，充分利用互联网信息优势以及线下体验服务优势，做到O2O才是正确路径。

国产自主品牌汽车效仿蔚小理自建直营门店，是放弃自己渠道优势还会引起原有经销商体系不满，戴尔和小米的线上直销并未影响联想和华为的传统代理经销渠道优势，当然苹果将线上线下都有机的结合才是最佳选择。因此在渠道上需要利用好已有优势再寻找到更适合自己的销售模式创新才是正道。

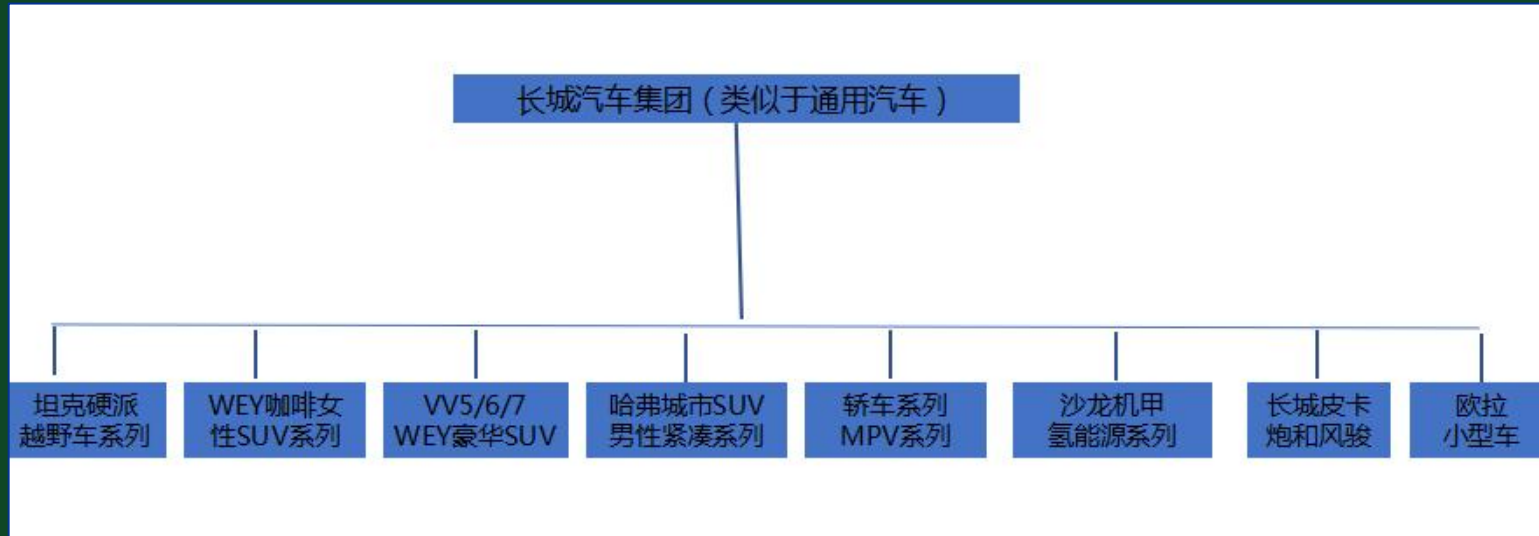
玖

brand

品牌结构风险

(以长城汽车集团为例)

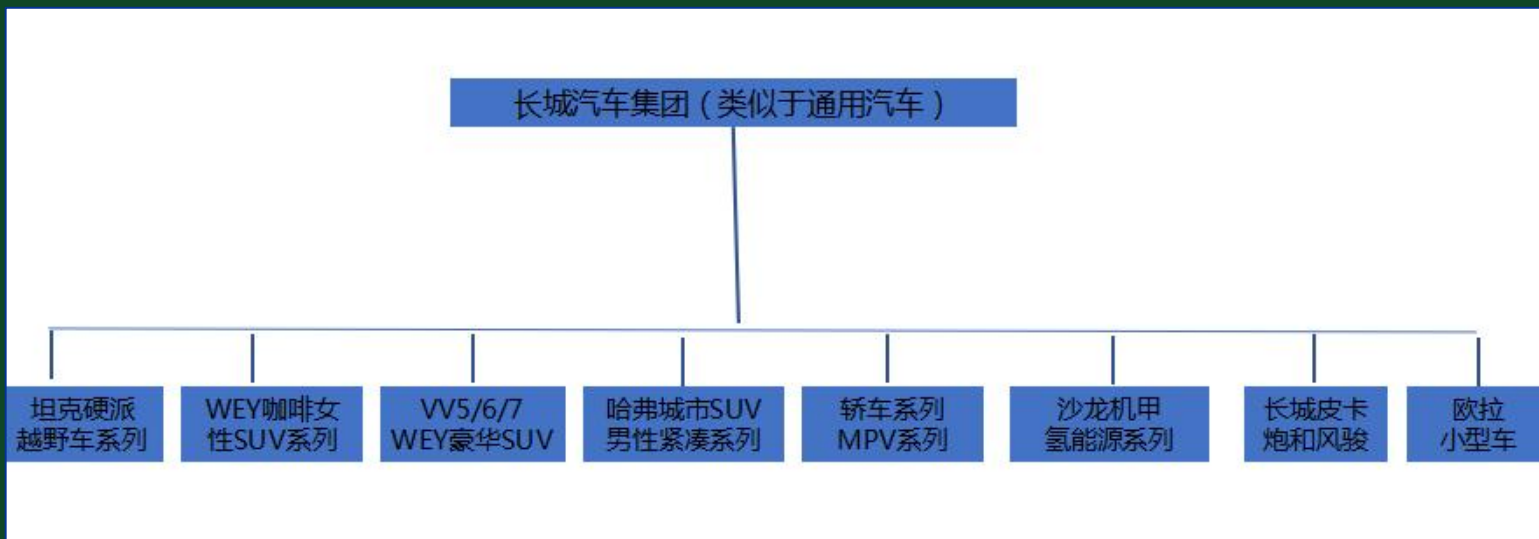
## 上汽、长安、吉利、奇瑞、长城等长期竞争主品牌面临边缘化



**1、主流汽车品牌架构：**大众、丰田、福特、通用、菲亚特、本田、日产等都是主品牌强大同时保留了各个车型子品牌。通用拥有主品牌雪佛兰，奇瑞、吉利、长城大量品类创新子品牌，主品牌长期被弱化。

**汽车行业百年品牌历史启示：**小品牌不断消亡，各大汽车集团兼并重组最后保留的都是主品牌，做大主品牌才是根本，做主品牌跨品类经营才能打破子品牌独立运营造成的割裂和资源浪费，才能发挥统一研发优势和集中渠道优势。

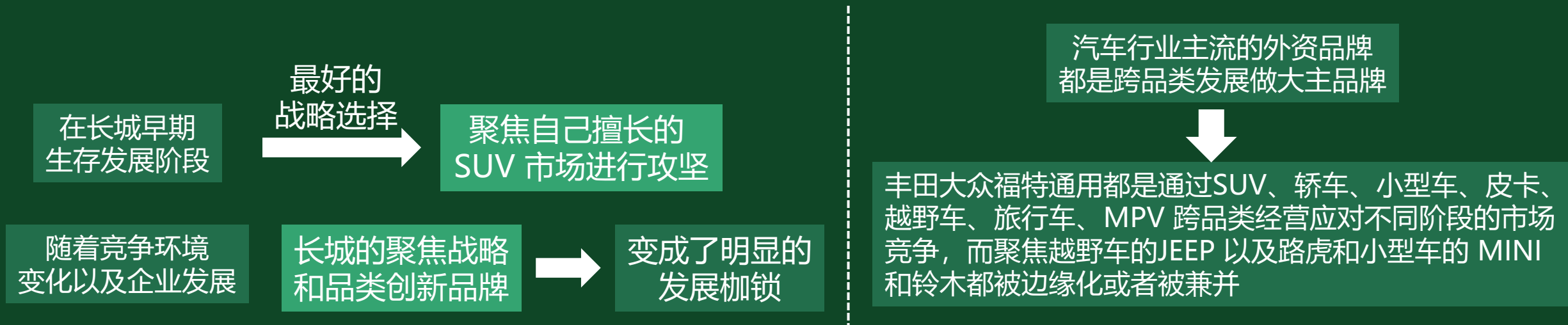
## 上汽、长安、吉利、奇瑞、长城等长期竞争主品牌面临边缘化



2. 聚焦品类品牌和跨品类品牌的经营成果对比：MINI、铃木、大发、JEEP、路虎、公羊皮卡、欧宝这些曾经聚焦品类的品牌要么边缘化被收购要么正在消亡，大众、丰田、福特、通用、法标、奔驰、本田、日产这些主流汽车品牌的共性是跨品类发展但是保持主品牌强势地位，仅在豪华车市场或者超豪华市场以及跑车保持子品牌独立。

## 品类聚焦的短视和品牌模式枷锁

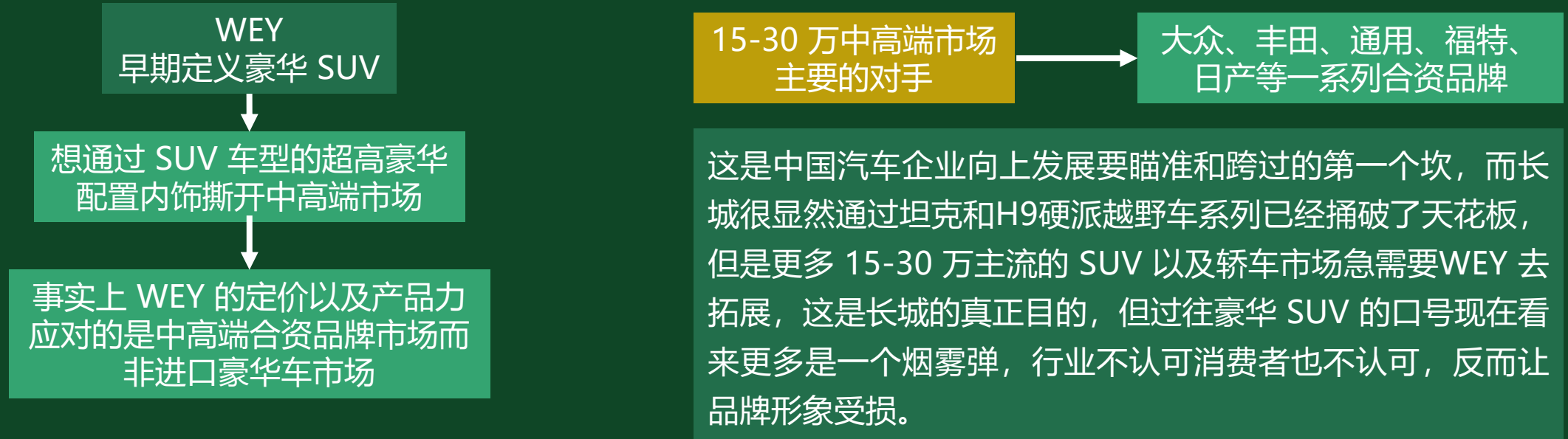
### 长城固守品类创新子品牌品牌，但缺乏强势主品牌的构建



很显然长城汽车执迷于聚焦 SUV 连续五年推出越野车和 SUV 新品而长期缺乏进入主流轿车和 MPV 市场的产品，主动放弃了市场扩张的机会，五年来无论 SUV 产品多么丰富但是增长有限，同时面对国产合资的 SUV 围剿，SUV 的优势地位不断受到挑战，间接帮助了竞争品牌进入自己的腹地，此外长城坚持品类分化创新子品牌，让主品牌一直缺位，外资主流品牌和国产吉利、比亚迪和长安以及红旗和广汽以及上汽荣威一直保持主品牌的进化，合资车的竞争以及市场份额的抢占不仅仅是产品层面的竞争更多是品牌层面的竞争，品牌创新品牌造成子品牌的长期弱势，长城汽车没有统一的强大的主品牌，在各个细分市场面对都是优势主品牌的汽车企业集团的竞争，从品牌势能来说这显然棋差一招。

## 高端豪华市场，需要另辟新径

豪华市场从来都是真正的独立品牌反向运作，中高端市场才是规模目标



WEY 的机会很大，红旗领克和比亚迪以及广汽传祺都已经证明了只要踏踏实实造车，做好品质给到用户足够诚意的产品就会赢得市场消费者的青睐，进击中高端市场和合资车竞争是必经之路，对于长城来说不容有失，但是向上之路需要的是产品力、品牌力、客户管理等系统运营能力的全面提升，这需要长城引进大量外部人才才作为高层管理者而非选择内部培养的人才主政才能避免长城过往的经验主义和管理盲区造成的无知伤害，红旗吉利和广汽都是通过合资向大众奥迪、沃尔沃和丰田、本田吸收了大量成熟经验和系统管理运营能力。长城的经营战略缺失了合资车人才引进这一环必不能有效落地。

## 向上之路，方向偏离 坦克独立，WEY只剩下三款SUV势单力薄，长城向上之路偏离

2017长城汽车总销量  
107万辆

2018长城汽车总销量  
105.3万辆

2019长城汽车总销量  
106.03万辆

2020长城汽车总销量  
111.16 万辆

2021长城汽车总销量  
128.0993 万辆

长城汽车五年销量新增21万。2016年底推出WEY品牌到从2019年首发欧拉和长城炮系列以及2020年10月首发哈弗大狗、12月首发坦克300和500，新品牌及多车型投放并未拉动长城汽车增长。WEY遭遇严重下滑，原有VV7系列退市新推出了摩卡、玛奇朵系列SUV，坦克系列独立，WEY形单影只，欧拉遭遇换芯门事件，长城汽车向上之路并不顺利，或者说长城既定的用WEY品牌向上发展的战略已经偏离了当初的方向。



## 强调豪华配置内饰事实，WEY忽视了豪华车的共性认知

### BBA

豪华汽车品牌的定义是由BBA进口品牌定义的，豪华车代表品牌附加值不同凡响、良好的销售售后服务体验、业内一流的动力科技、豪华级别的配置内饰、独特的风格造型以及全球盛誉的口碑历史。

### 蔚来

蔚来在各方面都作出极大努力，尤其是动力科技的领先以及用户体验客户关系的良好口碑才赢得了小部分人认可。

### WEY

豪华车市场WEY没有做好充分的经营准备。以豪华车名义、性价比的营销吸引大量非适宜顾客，但糟糕的服务体验以及性能品质口碑下滑造成品牌风尚化下滑，其品牌价值主张在早期能够吸引国人情感共鸣，当品牌口碑严重下滑时反而成了忽悠国人的口号。WEY只拥有豪华级别的配置内饰和独特风格造型，忽视了豪华车的其它标准。

## 品牌联想的灾难，是企业和4A犯过的最大历史错误

### 正面

宝马、奔驰、路虎、红旗和华为，都拥有一个很好的中文名字，品牌认知度高，品牌联想非常积极正面；大众、丰田、吉利和长安以及荣威都是相对容易记忆的名称，符合国人传统文化认知，在主流市场拥有较高的识别，品牌联想相对正面。

V  
S

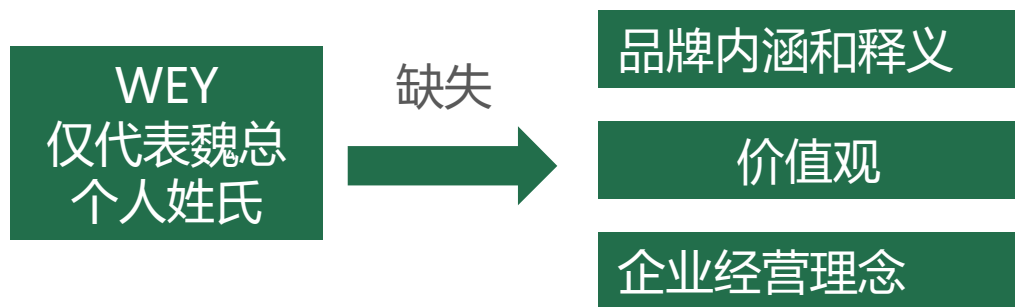
### 反面

讴歌、雷克萨斯、沃尔沃、本田品牌名称难言优劣，但是本田和讴歌品牌联想极为负面，雷克萨斯和沃尔沃都缺乏积极有益的品牌联想。

WEY品牌命名过程中品牌联想的因素考虑较少，WEY更多是一种姓氏表达而缺乏有效的释义进而失去了积极正面的品牌联想，WEY遭遇困境时原有的姓氏释义反而成了负面的品牌联想，WEY代表企业家情怀还是民族企业家精神？还是仅仅是个人英雄主义的崇拜？WEY的释义不具备强大的精神的感召力和价值观认同时，这个品牌名也就是失去了意义。

## 品牌联想的灾难，是企业与4A犯过的最大历史错误

汽车行业以姓氏命名的品牌多都是代表了一个时代或者一个行业的高度，企业家在追求事业的过程中其创新精神和奋斗意志赢得了国人世界的情感认同，不仅仅是产品满足了市场需求，企业的行为准则赢得了客户和社会的信任，企业的价值观以及品牌理念能够成为行业标杆和时代楷模并真正的征服用户内心认同。



WEY的品牌联想仅仅是一个民营上市企业又推出一个新品牌而已，并且用了企业家姓氏命名，但是他们的行为准则有失水准，不值得我们信赖，这个品牌有些自大甚至欺人。

# 讴歌：词典释义歌颂先烈 不尊重本土文化含义定名，成为品牌负资产



讴歌

日本本田汽车公司旗下的高端汽车品牌

名称Acura源于拉丁语Accuracy（精确）

标志为一个用于工程测量的卡钳形象，反映出讴歌精湛的造车工艺与追求完美的理念。

## 大家觉得讴歌这名字好听吗？个人觉得还不如阿库拉

👁 1545 🗨 24 发表于 2015-01-06 08:33:25

精华标准

只看楼主

看看人家：雷克萨斯，英菲尼迪，凯迪拉克，玛莎拉蒂，劳斯莱斯，克莱斯勒，兰博基尼，这些名字多霸气，多好听！今天小区有人提了一辆MDX顶配，好多人说是长安。



bljun 🚗

103

帖子

2

精华

1170

回复

来自：广东 深圳

注册：2014-05-13

爱车：讴歌RDX [认证](#)

## 讴歌这名字没起好。

👁 847 🗨 12 发表于 2020-02-29 11:36:57

精华标准

只看楼主

10多年前，买了我的第一台TL，3.2排量，40万全下来，优惠大，车真好，开了7年卖了。今年又买了RDX，优惠6万。买讴歌真的性价比好。在北美那可是神样存在，中产都喜欢买讴歌，雷克萨斯在那边卖的也不错，但华人功不可没，4S店里都配中国店员。讴歌这名字起的恶心，以前叫阿库拉多好听，可能讴歌也没办法，那个名字被抢注了。但起个啥名字不好起个讴歌，难道当初起名字是我党给起的？

## 丰田雷克萨斯 已经积累口碑的中国风名称弃之不用



領未见·探非凡

### 世人皆知“凌志”好，无奈“雷克萨斯”打天下

市场早已知晓丰田旗下的豪华品牌为凌志  
但是改名字为雷克萨斯让其长期知名度上不如宝马奔驰

## 长城WEY更名体现企业和4A对品牌联想的无知 从企业家姓氏出发，魏派到魏牌更名

WEY出发时代表企业家姓氏，当企业家创业故事、企业家精神情怀和价值观理念能够拥有强大感召力时显然这是一种最佳选择。但WEY早期大规模广告运动过于凸出豪华功能利益定位丧失了公关塑造品牌附加价值的最佳机会，品牌塑造从企业家姓氏出发需强大的公关舆论造势能力。



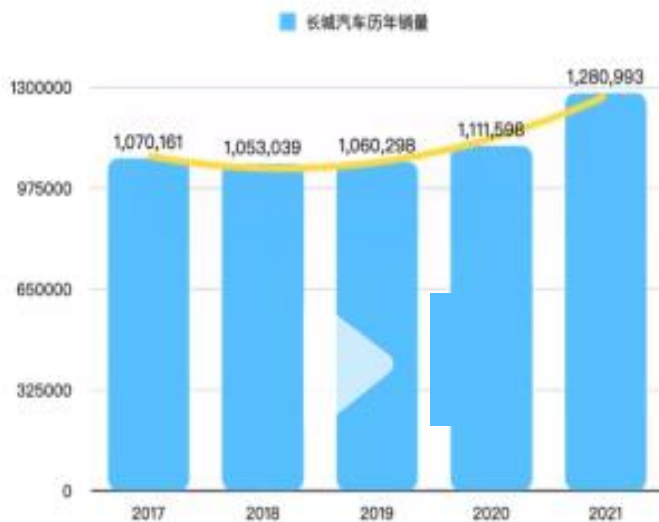
当其市场遭遇口碑和销量双下滑时，WEY的企业家姓氏命名释义就会不合时宜，WEY 品牌名称代表什么？WEY 品牌联想是什么样的？这需要长城深度思考而不是简单从魏派到魏牌。 中文名称已经限制了 WEY 的发展，比亚迪的王朝系列都是车型名称，WEY 魏作为一个独立子品牌显然存在错配。

## 以史为鉴

# 与长城汽车集团业务相似品牌架构类似的克莱斯勒集团命运如何？

多生孩子好打架

长城汽车实现目的了吗？



长城一共才增长了20多万台


汽车历史来看，与长城汽车业务相似度最大的克莱斯勒集团过度依赖于 JEEP 越野车和公羊皮卡 SUV 以及克莱斯勒 MPV，在轿车、小型车上投入不足导致长期竞争力落后，集团主品牌不突出，长期落后于通用福特丰田本田，出现数次经营危机，被艾柯卡拯救1次、卖给奔驰一次、卖给菲亚特一次，这可看做长城的前车之鉴。

能活下来的都是母品牌强大的，子品牌应对市场竞争长期来看都会被边缘化，这是汽车行业品牌竞争致胜的共性——合理的品牌架构、跨品类发展、主品牌强大。

# 长城汽车发展结果——

- 长城没有把品牌架构以及跨品类主流车型开发上升为集团整体竞争战略。受品类聚焦战略和品类创新子品牌思想影响，后果很严重，五年只增长20万台。

”



# 国产汽车 战略透视

## 目录

---

## CONTENTS

- (一)：美国能源危机与经济周期下的五大战略误判
- (二)：美国汽车集团品牌竞争的四大战略教训
- (三)：国产汽车集团品牌面临的潜在结构性风险
- (四)：五大国产汽车自主品牌战略困境透视**
- (五)：中国汽车集团的五种品牌向上战略路径

# 国产自主五大汽车品牌 战略透视

STRATEGIC POSITIONING

# 壹

## 五大自主汽车集团未来面临的战略困境

## 奇瑞、吉利、长城、广汽、长安五大国产汽车集团品牌经营的致命缺陷：品牌架构混乱和竞争战略模糊

### 经营困境

都有明细的经营战略但业务战略跟不上新能源市场发展速度，导致转型不畅，此外国内经济下行和国际环境下行不利于激进经营目标实现，立足基本面优化品牌结构、改善产品和客户关系才是正道。

### 竞争现状

放弃经销代理销售模式优势开辟直营新销售模式，保持品类创新子品牌，从0-1创建渠道和模仿新能源汽车运营，与新能源汽车优势渠道模式正面竞争，新品牌新产品缺少用户思维，难以对新能源新势力形成影响。

### 品牌架构

多奉行品类创新子品牌或者多个独立子品牌的模式，主品牌长期缺位或者势能不强，主品牌缺失导致企业整体竞争力不强，广汽、长安、奇瑞、长城、吉利在新能源上推出多个子品牌导致资源分散很难集中发力。

### 竞争优势

经营目标清晰但竞争对手不清晰缺乏有效的差异化竞争战略。品牌营销消耗新品研发投入巨大但是面对新能源汽车新势力仍然力不从心。集团看似实力庞大，技术研发和产业链整合貌似优势，但都未转换为品牌竞争优势。

# 贰

## 五大国产汽车集团品牌 竞争战略思考（长城汽车为例）

# 通过竞争视窗，长城的竞争方向是？

01

主流企业

02

科技品牌

03

四驱技术

04

品类创新

05

客群关系

06

重塑价值观

## 明确竞争方向

# 进入主流汽车品牌阵列，拓展轿车和MPV车型展开跨品类经营

# 01

## 为实现长城汽车经营目标 当下主要矛盾是如何获取更多的市场份额

SUV已经饱和和充分竞争

哈弗也已经遭遇增长瓶颈

长城皮卡和坦克硬派越野市场有限

国内小型车市场还在培育，欧拉也在培育

长城汽车要获取更多份额就要进入主流轿车品类和MPV品类从趋势上看需要快速转型用新能源和性价比向合资车开炮，用满足年轻人运动时尚和中产阶级换购以及老年人方便需求的新品类车型（高性能、好品质）抢夺国产车份额，氢能源趋势渐明供应链发展有利于沙龙打造豪华品牌抢夺BBA和蔚来特斯拉豪华车市场。

## 明确竞争方向

# 进入主流汽车品牌阵列，拓展轿车和MPV车型展开跨品类经营

## 02

### 长城有经营战略但更需要制定清晰的竞争战略， 明确竞争对手和标杆，立足产业整合优势快速做大新能源规模

在15-30万一二年线城市换购为主的中高端市场足够支撑WEY新能源的销量和利润分摊新能源的成本压力，而在三线以下下沉市场需要哈弗欧拉等中低价位车型扩大新增用户

在传统燃油车轿车和SUV市场已经进入缩量，而新能源正在快速增长

皮卡存量市场变化不大，MPV会是一个增长市场，15万以上中高端市场正在换购增长而10万元以下小型车市场也将迎来增长

面对竞争，长城汽车需要代表性主品牌统一旗下非豪华车市场定位的子品牌，并将之打造成丰田、比亚迪、福特、大众一样的强势主品牌。长城或WEY都合适，但长城品牌联想更男性化一些，WEY内涵需重定义。沙龙是长城旗下最有可能冲击豪华车市场的独立品牌但其硬朗肌肉风格和豪华车市场主流品牌的舒适感不搭，长城企业也需一个明确定位，用自主道路科技品牌来定位长城汽车集团企业，做好公关传播实现国人情感认同和国货认同。

## 明确竞争方向

供应链整合能力凸显但是更大规模化以及客户管理都需要解决

# 03 博世、博格华纳、采埃孚、英伟达、英特尔、瑞萨等外资供应商的整合尚需花大力气，供应链的竞争才是根本的竞争

外资供应链已经严重制约了长城汽车销量和发展

纵观大众丰田通用主流汽车品牌都是扶持了本国零部件企业走向强大，而国内关键零部件企业尤其是四驱系统以及安全驾驶系统、变速箱、汽车芯片等都需要强大的合作伙伴协同才能形成竞争优势，长城的发动机、混动技术以及电池掌握了自主研发生产，但其他关键供应零件仍需要时日解决。

在氢能源汽车上目前外资尚未有成熟的供应链体系

长城可以通过沙龙专业氢能源豪华品牌定位创造这一细分供应链领域的优势地位，实现对比亚迪吉利长安等国产品牌以及日本德国美国品牌的技术领先。

## 明确竞争方向

供应链整合能力凸显但是更大规模化以及客户管理都需要解决

# 04 长城汽车要吸取过往教训，五年推出新车型不断但是仅仅只增加20余万销量，比拓展新客户更重要的是维系老客户

针对越野一族高势能客户以及欧拉年轻用户需要建立全国性的社群管理组织

针对一二线城市的中产家庭需要做好良好的用户体验和客户管理，尊重客户价值，把品牌满意度踏踏实实的提高，向标杆企业丰田和雷克萨斯学习

而在三线以下市场做好二手车认证和客户跟踪，保障长城汽车的二手车残值能够达到行业一个较高水平，只有这样才能建立有效的品牌价值

## 明确竞争方向

# 面对场景构建产品差异化优势和发挥自有渠道优势才是正道

### 05

## 国内的轿车市场和SUV市场车型众多红海竞争 如何通过场景创建竞争优势？

WEY轿车和MPV车型面对的是红海竞争和后发劣势，需要在用户用车场景上做重大思考

现有合资、国产轿车和MPV都未实现全国地形路况天气等不同使用场景的良好适应，WEY要实现轿车MPV多路况多天气南北全场景的对合资轿车的差异化竞争，类似于奥迪和斯巴鲁考虑引入四驱系统，欧拉小型车可以通过在商场购物中心美妆区或者运动时尚服装专区建立品牌体验展示区，以实现和飞度雅力士高尔夫的差异化竞争。

在中产阶级生活方式改变时可通过推出更好满足周末出行日常工作生活的旅行车来应对传统合资车家轿和SUV在同一场景的竞争

WEY需推出一二线城市中产家庭和成熟女性关注的中大型SUV，避开和哈弗的同门竞争，增加四驱功能开辟和汉兰达、理想、GS8以及XC60、大众探岳、宝马X5、奥迪Q5、雷克萨斯RX350的中大型SUV的不同场景竞争。

## 明确竞争方向

# 面对场景构建产品差异化优势和发挥自有渠道优势才是正道

### 06

### 仿效蔚小理自建直营门店，是放弃自己渠道优势还会引起原有经销商体系不满

戴尔和小米的线上直销并未影响联想和华为的传统代理经销渠道优势，当然苹果将线上线下都有机的结合才是最佳选择。因此在渠道上需要利用好已有优势再寻找到更适合自己的销售模式创新才是正道。

联合国内经销商集团30强每个省会建立长城汽车体验中心，集中全系列展示旗下车型，并让长城品牌文化和客户关怀体系落地可感知，哈弗和长城汽车可以建立官方商城实现O2O销售，满足年轻化人群便利化咨询下单需求，实现对合资车的线下购买场景的差异化竞争，建立自有APP，实现客户反馈、二手车评估回购换购功能，在三线以下市场广泛建立2S销售服务网络深入各个县级市场，让哈弗、欧拉、长城皮卡能够实现全覆盖，联合平安人保以及瓜子等平台推出换购优惠专项。

## 明确竞争方向

### 造型风格颜色是汽车行业关键的竞争变量和秘密武器

# 07

## 国内的轿车市场和SUV市场车型众多红海竞争 长城汽车如何通过视觉造型设计创建竞争优势？

- 坦克、炮、沙龙、欧拉的成功代表了长城的产品造型和设计风格已经形成，绿智潮玩定义并不准确，需要上升到设计哲学来重新审视长城汽车的品牌审美以及设计理念。
- 全球主流的汽车品牌丰田、大众、奔驰、宝马等都有自己的设计哲学和风格理念，这是品牌势能提升的一个关键方向。

## 明确竞争方向

### 造型风格颜色是汽车行业关键的竞争变量和秘密武器

欧拉小型车：并未像mini红色、五菱mini蓝色、甲壳虫黄色一样形成独特的颜色记忆

欧拉不仅要成为一个潮流车，更要成为几代的经典小型车，欧拉好猫、坦克300、500以及炮都是在同行验证成功的造型外观上更进一步。

WEY需要借鉴成熟的中大型SUV以及轿车、旅行车、MPV基础上更进一步，WEY已经形成强烈符号记忆也有着很好的网络口碑，但是这个符号没有延续和扩大，在确定WEY作为主品牌的前提下，WEY的LOGO车标需要全部在现有车型后尾和方向盘呈现。

## 明确竞争方向

### 产品矩阵合理分布四驱技术提升到品牌定位高度

# 08

## 国内的轿车市场和SUV市场车型众多红海竞争 长城汽车如何通过产品创建竞争优势？

坦克300、炮、哈弗H6已经成为招牌

小型车市场招牌车型：欧拉

欧拉定位女人车面临人群固化危险，需产品系列化、人群破圈才能做大小型车市场规模，类似于铃木和mini，小型越野车、盒子车、CROSS车型都是年轻人的喜爱，复活酷熊、M1、精灵、M3、炫丽也是一种选择。

长城汽车的4驱技术平台开发出的新能源轿车、SUV、MPV以及旅行车成为业界科技品牌代表，引领进化趋势奠定领先优势夯实科技品牌的战略定位，四驱是媲美比亚迪超级混动的定位方向

WEY除了推出适合一二线换购市场和成熟女性的中大型SUV外，针对爱好酷炫时尚的年轻女性以及偏好运动性能的年轻男性，调整摩卡、玛奇朵以及拿铁价位与哈弗相似或者略高的酷跑型时尚紧凑型 and 中型SUV（对标奕泽和锋兰达、威飒和荣放、汉兰达）和高于哈弗价格的紧凑型 and 中型性能运动SUV（复活VV5\6\7引入全时四驱，对标斯巴鲁和保时捷MACAN）。

## 明确竞争方向

### 产品矩阵合理分布定价体系着眼合资替代而非暴利丧失口碑

长城皮卡、坦克越野车、哈弗SUV、WEY系列、欧拉系列都是主流品牌覆盖用户全生命周期的合理价位并且借助新能源智能技术革新机遇车价有提升空间，但在定价上需充分考虑对合资车的替代是同样车型相似价格用新能源新技术的替代，就像比亚迪一样这样才能引爆市场。

合资车定价已经给了国产车巨大的利润空间，不切实际的定价只会遇冷，真正意义上的豪华品牌30万以上价位需要WEY来担当。

## 主流化：代表中国汽车工业自主品牌代表的国际化集团企业 长城主流化过程需要重塑造车理念和经营理念恢复市场信心

明确中国式造车理念和价值标准

明确的集团发展战略定位和体现长城竞争优势的品牌定位

明晰的经营理念和行为价值观以及社会责任而非空洞使命愿景价值观

企业家精神以及对合资汽车市场利润的正确看待以及民族企业的使命

高水准的客户关系管理和车辆品质标准管理

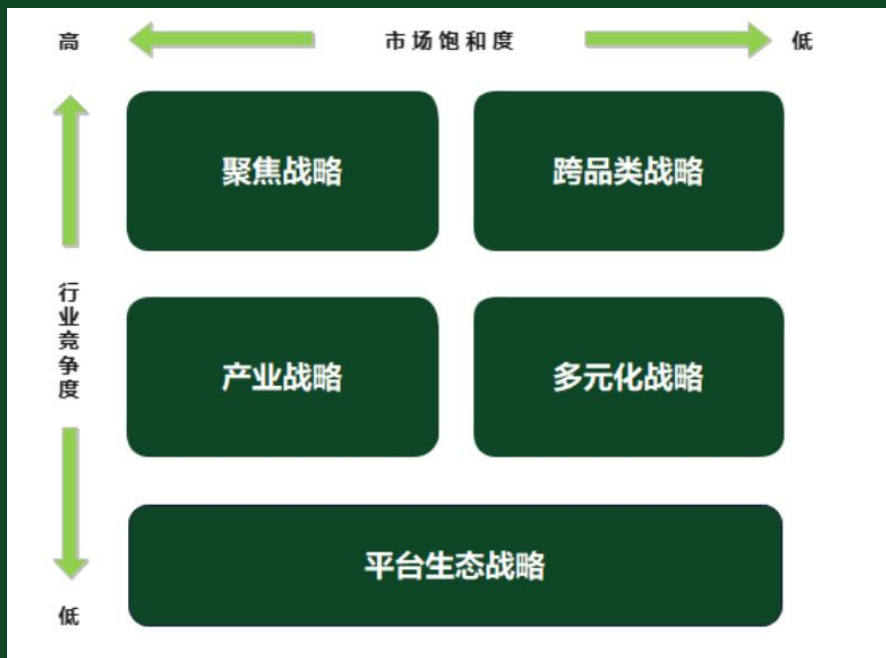
健全客户投诉管理机制和追责机构以及内部改善奖励机制

建立健全的客户满意度考评和二手车认证机制

树立顾客价值至上以及品质耐久度的正确品牌价值理念

## 打破品类聚焦战略枷锁

跨品类才能解决增长问题，产业链才能解决核心竞争力问题



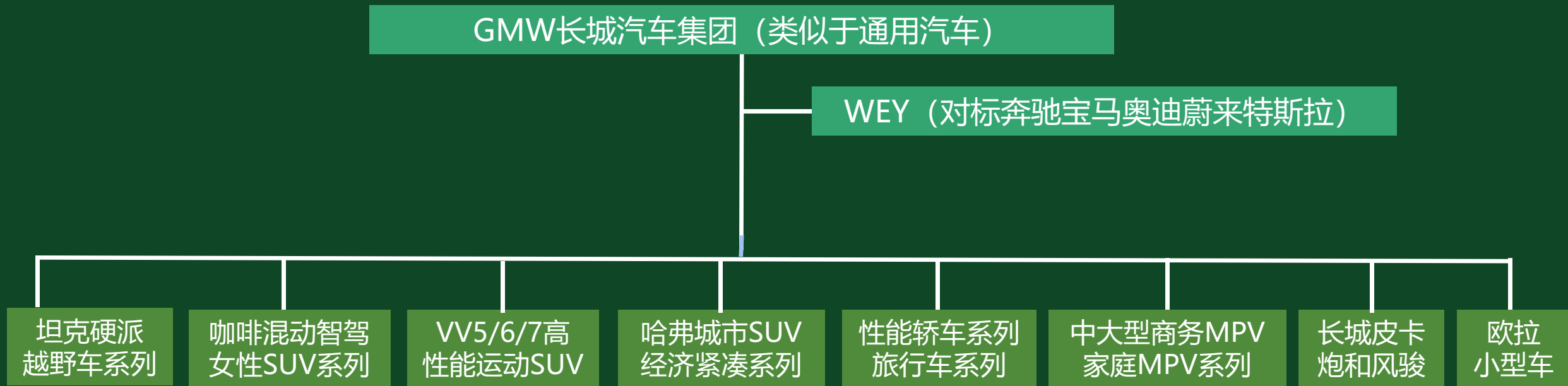
01

品类聚焦战略限制了长城汽车规模化发展，当竞争环境和企业实力发生变化的时候需要及时的调整战略，欧拉的推出已经打破了长城聚焦SUV的状态，但是还不够彻底，需要从根子上认清要实现销售规模翻两番主流汽车品牌才是真正的竞争方向。


02

主流汽车品牌以对标丰田大众福特日产以及比亚迪吉利长安等，产业链投资、供应链整合和研发资源整合能力最终都会转化为企业的核心竞争力和行业竞争壁垒。长城的产业链战略需继续强化，大规模增长和多车型研发需供应链企业和研发资源的高度协同配合。

## 打破品类品牌模式，回归统一主品牌 长城立足汽车集团主品牌，WEY定位高端豪华汽车品牌



重新定位长城汽车集团和WEY子品牌，打造强势主品牌，让长城汽车成为主流汽车集团品牌，轿车和SUV以及小型车市场车型外观造型和配置内饰有明显的男女不同群体特征，因此在这些品类上可以考虑双车型子品牌布局应对市场竞争。



# 长城汽车 战略透视

## 目录

---

## CONTENTS

- (一)：美国能源危机与经济周期下的五大战略误判
- (二)：美国汽车集团品牌竞争的四大战略教训
- (三)：国产汽车集团品牌面临的潜在结构性风险
- (四)：五大国产汽车自主品牌战略困境透视
- (五)：中国汽车集团的五种品牌向上战略路径**

# 中国汽车集团的 五种品牌向上战略路径

FIVE STRATEGIC PATHS UP THE BRAND

# 01 推出中大型车和技术革新产品

- **丰田**

在美国靠经济型轿车站稳脚跟后开始推出大型SUV和中大型轿车，通过在石油危机下推出更节能省油的发动机技术引领汽车行业技术趋势，通过在环保盛行时推出混动汽车普锐斯再次引领美国汽车市场技术革新

- **奥迪、斯巴鲁和保时捷**

通过推出四驱技术在竞争激烈的汽车市场后发制人

- **理想**

推出增程式中大型6座SUV电动车占领细分市场PK汉兰达带动品牌向上





## 02 在汽车造型上开创引领一种 车型品类

- **奔驰S级**

开创大型豪华轿车造型引领大型豪华汽车潮流：虎头奔

- **沃尔沃**

上世纪60-80年代开创旅行车造型引领旅行车发展潮流

- **克莱斯勒**

上世纪80年代开创家庭MPV造型引领全球MPV潮流：大捷龙

## 02 在外观设计上开创引领一种 设计风格

- **红旗**

开创中国豪华轿车设计风格引领国产豪华汽车潮流

- **比亚迪**

龙颜设计理念引领国产自主品牌新时尚风格提升比亚迪整体形象

- **吉利**

水滴涟漪3.0设计理念带领全系车型整体形象升级。吉利新能源、混动技术在国内已同质化，谁能抢占一种风格造型就能引领中系车开创新竞争格局，科学技术最后都能共享，只有艺术风格不尽相同。



根据通用汽车市场调查在主导消费者购买行为的因素中汽车外观超越舒适性和经济性排在第一位，历史上看，美日德系在传统燃油车上技术趋同时各个品牌可以利用造型风格实现领先超越，这是“关键”竞争方向



日本车前卫动感  
德系车沉稳时尚  
美系车粗狂大气

法系车浪漫新潮  
意大利车灵巧性感





## 03

# 确立集团内的主品牌地位 主品牌带领企业转型升级

- 让品牌架构清晰合理，避免子品牌强势主品牌缺失现象，要从汽车行业百年竞争史看问题，汽车集团要保持主品牌强大，优先集中资源发展主品牌，利用好集团优势发挥协同效应，大大降低运营成本和营销费用以及管理费用，如丰田、大众、福特、通用、比亚迪、吉利。
- 汽车集团向上需要主品牌赢得国家层面、外宾礼遇以及行业对手的认可 and 国民的尊敬这也是一汽红旗、比亚迪和吉利向上必经之路。

# 04

## 顺应行业发展规律推出豪华车品牌独立运营地位不动摇

- 从汽车行业百年竞争史看问题，汽车集团要保持主品牌强大，优先集中资源发展主品牌其次汽车集团向上另外一种形式是面向日益自信和自豪感的国民推出豪华车独立品牌，顺应国内消费升级趋势和国民消费心态，如丰田旗下雷克萨斯、大众旗下奥迪、福特旗下林肯、通用旗下凯迪拉克、比亚迪旗下腾势、吉利旗下沃尔沃，或者利用技术革新实现换道超车，例如蔚来、特斯拉、高合、理想等。豪华品牌的成功与否关在在于能否独立运营和研发，豪华汽车品牌和国民大众消费市场品牌操作模式截然相反。



## 05：品牌向上需要对汽车集团品牌进行整体定位和重塑经营理念

- 要从品牌架构根基上、主品牌明确前提下，改善国产汽车集团品牌形象和认知，而不是忽视汽车集团品牌整体定位，对主品牌弃之不顾，违背行业发展规律，靠不断创建子品牌进行向上升级，大大稀释主品牌势能和发展资源，国产汽车集团企业的整体定位以及经营理念到了重塑阶段。

### 国家品牌

德国

奔驰

日本

丰田

美国

通用

中国

红旗

### 国民品牌

大众

日产

福特

吉利 / 长安

### 科技品牌

宝马

本田

特斯拉

比亚迪/长城

中国还有很多自主品牌：荣威、北汽、广汽、长安、五菱、一汽奔腾、大通、江铃、奇瑞、中兴、金龙、福田、长城.....

“

**战略重塑，超越竞争**  
**品类创新，换道增长**  
**品牌变革，势能致胜**  
**价值创造，剩者为王**

”