

在品牌向上的道路上高歌猛进

2021之思 系列报道

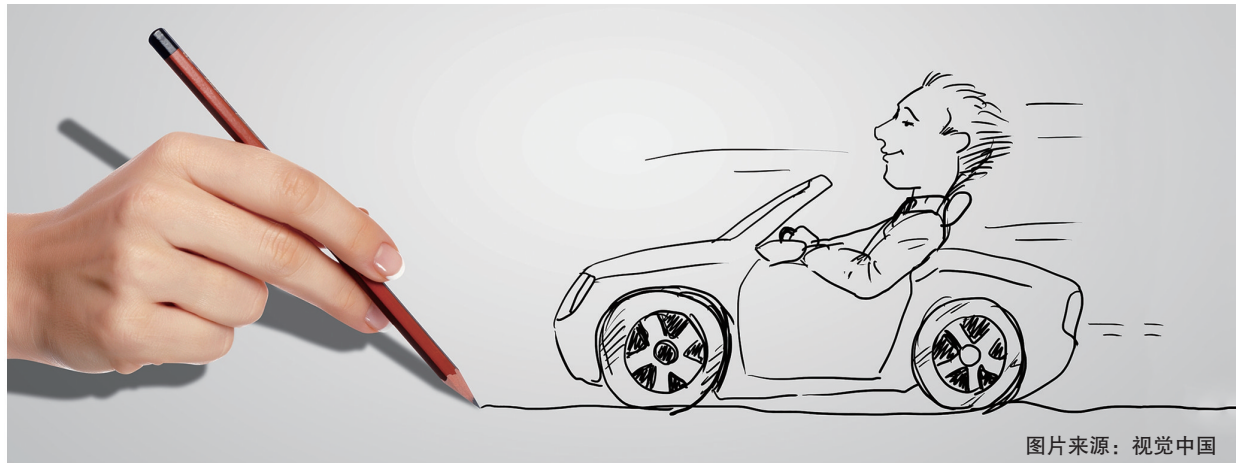
品牌向上的竞争如此精彩

创造品牌核心诉求、聚焦企业核心能力、以外打内传递卖点，可以看作是三个助力实现品牌向上的加速器。

2016年，正值“十三五”规划开局，长城发布了WEY品牌。2017年，吉利推出了领克品牌，蔚来发布售价超过45万元的ES8。2018年，一汽重新定位红旗品牌，重举高端化之旗；上汽则推出了高端智能SUV荣威Marvel X。2019年，广汽新能源高端车型埃安上市。

2020年，“十三五”之末，自主品牌和新势力造车

在高端化道路上高歌猛进：比亚迪和小鹏分别发布超过20万元的新车汉和P7；北汽联合麦格纳发布智能新能源高端品牌ARCFOX；东风宣布高端品牌岚图，以及iLand和iFree两款概念车型；长安联合华为、宁德时代推出全新高端智能电动车型的方舟架构，以及UNI系列高端车型；上汽则再次联合阿里巴巴官宣智能电动车项目。



图片来源：视觉中国

1 日本车企的高端化之路

回溯历史，中国车企冲击高端品牌的努力与30多年前日本车企的发展如出一辙。“在积累了半个世纪的汽车研发和制造经验之后，日本究竟能否创造出足以傲视当世车坛的顶级轿车？”当时担任丰田汽车董事长的丰田英二为日本汽车工业的发展提出这样的新方向。

经过长达十年的准备，1986年，本田在北美正式为讴歌汽车部门开设了60个销售点，试图用Legend和Integra两款针对北美市场的改良车型，改变北美消费者对日系车“耐用，但是便宜”的刻板印象。

最为引人注目的还是1989年在底特律和洛杉矶车展推出的雷克萨斯LS400和ES250。在花费了六年时间和5亿美元后，丰田带着比本田更为纯粹的豪华梦直接对奔驰和宝马发动总攻。

第一款雷克萨斯产品发布时，北美观众看到这样一则广告：轿车的前引擎盖上，由高脚杯搭起的玻璃金字塔在车辆行驶过程中竟没有倒下，也没有洒出一滴香槟酒。这是雷克萨斯对其发动机技术的炫耀，也是丰田对当时美国市场高端车的理解：超级平稳、安静舒适和无比宽大。

3 挑战重重

纵然这几年来，中国车企冲击高端品牌的努力不停步，但仍处于黎明前的黑暗。要完成这一重要转折，依然关山难越。

首先是差异化的特色不够。不能仅追求“别人有的我都有，而我更便宜”，而要努力思考如何满足目标消费群体的个性化需求。在苹果手机之后诞生的华为手机，通过调研后发现，中国消费者使用手机频率最高的需求是网络社交，而其中最需要“晒照片”“修图”这些功能。于是，通过“软件定义摄像”，华为手机拍出的照片看上去更美，创造了产品差异化特色。

其次是对高端化目标往往不够坚定。高端产品必然面对较小的消费群体，若顶不住追求增量的压力，以降低价格扩大销量，必然出现“按照翡翠的标准做产品、按照白菜的价格卖产品”的现象，对品牌建设极其不利，而且后续也难以持续。

品牌价值“不进则退”，一定要有持续的产品支撑，以产品支撑品牌，以技术支撑产品。

打造品牌一定要有耐心。汽车品牌至少要花5年时间才有可能建立起应有的知名度，再用5年到10年的时间才有可能逐步建立起美誉度和一定的忠诚度。

L3级乃至L4级的自动驾驶，那并非真正意义上的“软件定义汽车”，而只是在用软件控制汽车来实现高级别的自动驾驶而已。在此过程中，汽车并未产生和获取有效数据，而没有数据回收，企业就无法对数据进行分析和处理，也就无法对汽车产品进行不断完善其功能和性能的OTA升级。

四是合伙人的力量。基于“新四化”的发展趋势，传统车企与互联网企业合作是未来的主流方向。这种合

作不同于以往传统车企所熟悉的供应链上下游关系，它不是一个制订标准、另一个组织资源完成交付式的协作。这是一种新型的合伙人关系，即各自带入优势资源，实现利益共享的合伙人模式。

其中，由于汽车的安全性要求和互联网的迭代更新等特质，双方必须基于数字化思维，充分理解对方的业务模式，在日常合作中不断寻求最佳的耦合与解耦模式。

5 品牌向上的加速器

对于中国车企而言，要走好品牌向上之路，特斯拉、戴姆勒、华为的做法尤其值得借鉴。

在造车新势力的高端品牌中，特斯拉无疑是品牌定位做得最好的企业之一。马斯克按照自己的理解创造了一种定位标签。这种标签就是热爱环保、信仰科技可以拯救人类的未来。喜欢这种标签的人被吸引过来，关注特斯拉、以加入马斯克的团队为荣，买一辆特斯拉让所有人知晓自己的这个标签。

老牌高端品牌戴姆勒宣布将在五年后成为一家规模较小的公司，加速向电动化和自动驾驶方向转型，专注于通过软件服务获取经常性收入。戴姆勒选择将未来的核心能力集中在软件操作系统的开发上，建设“软件工厂”，目标是未来几天甚至几个小时，就能帮用户完成软件功能更新。它的战略表明，即使是高端品牌，也必须找准自己的核心竞争力。

华为在中国企业全球化方面，无疑拥有最成功的“以外打内”品牌塑造经验。一方面，华为在欧洲建立了6个研发中心，塑造高端全球研发姿态。另一方面，华为选择在欧洲发布其高端机型，同时聘请欧美市场最优秀的影视、音乐制作为华为包装品牌物料和主题音乐，呈现全球高端品牌形象。这些形象卖点“进口”到国内市场，为品牌的高端化赢得了足够信任度。

创造品牌核心诉求、聚焦企业核心能力、以外打内传递卖点，可看作三个助力实现品牌向上的加速器。总之，中国车企要想真正发展壮大，就必须选择适合自己的发展道路。若选择品牌升级向上，则需要建立一套与之相对应的体系能力。今天，中国车企已具备一定的综合实力，能探索和实践有自身特色的品牌升级之路，通过努力实践，定能逐步实现其高端化梦想。（贝塔）

2 中国车企的机会

去年，中国汽车市场一方面延续了消费升级的趋势，以BBA为代表的中高端车型销量持续增长；另一方面，除两三万元的电动车外，中低端车型销售相对乏力。各车企推出高端品牌是因为销售的压力吗？

应该说，品牌向上最根本的原因是中国车市已由以增量为主的扩张型快速增长期逐步进入以存量为主的稳定型微增长期。此前购车主要解决汽车的有无问题。而在存量竞争时代，购买和置换更多地要考虑“面子、身份、受尊敬”等马斯洛需求理论的上层因素。

此外，中国车企也面临人力成本、新技术研发等各类压力，急需通过“品牌溢

价”获取合理的利润，以维持企业可持续发展。

随着电动化、智能网联化的发展，汽车核心技术发生了变化。较之在动力总成技术等方面与传统国外高端品牌的较大差距，中国车企在智能电动车领域可通过资本合作、重构供应链等方式构建竞争力，在技术上具备冲击高端品牌的充分可能。

改革开放四十多年来，消费者对于“更高档”的消费品追求不断攀升。同时，随着中国电子消费品品牌技术的提升，国人对中国品牌的高端电子消费品已逐步认可，并倾向于更环保、简约、具有本土特色的高端消费。这些都为中国车企冲击高端品牌创造了必要条件。

4 塑造高端品牌的力量

站在2021年的新高度看待中国车企的品牌向上之路，应该用好四股力量。

一是资本的力量。在资本的推动下，一些新造车企业仅凭几款产品，就很快实现了市值的激增，同时带动了品牌的知名度。投资者青睐的是未来的热点，企业必须充分展示出足够的潜力，切实拿出新产品、新技术、新模式等，让投资者相信公司具有赢得未来的潜力。传统车企如果想获得更多的资本支持，在做好当下的前提下，也应该思考如何拥抱未来的新热点，并展示出自身为之努力的决心和行动。

二是“惰性”的力量。

以山姆会员店为例，其定位要高于一般的超市。山姆的牛排在口感、大小、纹路、薄厚上基本一致，消费者不用担心挑不好。做到这一点其实并不难，通过严格的供应链管理就行，难的是理解用户对服务的需求。山姆的这种玩法，释放了年轻人、中产家庭“懒”的天性。

三是数字化的力量。利用软件手段获取各种数据，再基于“回笼”的数据进行产品迭代优化，是“软件定义汽车”的本质和关键，也能为高端品牌打开基于软件升级的新盈利空间。

如果仅仅通过在硬件基础上嵌入软件的方式实现