

许战海咨询  
新 定 位 理 论



# 中国汽车行业 新能源转型战略白皮书

全球新能源汽车竞争格局下的中国战略智慧

## 全球新能源汽车竞争格局下的中国战略智慧

尊敬的读者：

在新能源汽车市场迅猛发展的今天，我们有幸见证了一个重大历史时刻。全球汽车产业正在经历一场前所未有的变革，而中国作为全球最大的汽车市场，无疑扮演着举足轻重的角色。在这个转型的关键时刻，《中国汽车行业新能源转型战略白皮书》应运而生，旨在为中国汽车产业的新能源转型提供竞争战略智慧和指导。

本白皮书分析了新能源汽车行业的趋势和竞争格局，以及各大汽车集团在新能源转型过程中面临的挑战。我们希望通过深入剖析这些挑战，为中国汽车产业的发展提供宝贵的经验教训。同时，我们还提出了制定新能源竞争战略的基本概念，并对各大汽车集团的新能源转型战略进行了详尽的分析。

在这场全球新能源汽车竞争中，中国汽车产业不仅要面临来自国内外的强大竞争对手，还需努力在新能源汽车核心技术和产业链的关键节点上取得突破。这是一个属于中国汽车的新能源时代，我们相信，在中国竞争战略智慧的指引下，中国汽车产业必将取得突飞猛进的发展。

本白皮书以客观、全面、深入的视角为您呈现新能源汽车竞争战略的全貌与转型战略的解析，以期对您在这一领域的战略决策提供有力支持。愿我们共同努力，见证中国新能源汽车产业的繁荣与辉煌！

## 卷首语

### 第一部分：新能源汽车行业趋势与竞争洞察 ..... 01

洞察一：特斯拉鲶鱼效应引发行业洗牌..... 02

洞察二：上半场新能源，下半场智能化：战略重点与误区分析..... 05

洞察三：超级技术品牌——新能源汽车核心战场..... 08

洞察四：警惕欧美日在新能源汽车产业链关键节点“抄后路” ..... 10

### 第二部分：汽车行业新能源转型挑战 ..... 11

挑战一：只有极少数汽车集团建立了新能源产业链竞争优势..... 12

挑战二：欧美日合资品牌面临严峻挑战..... 13

挑战三：2023年新造车势力仍面临持续亏损的挑战 ..... 15

挑战四：大部分商用车集团缺乏新能源转型战略 ..... 17

### 第三部分：汽车集团应如何制定新能源转型竞争战略..... 21

主品牌竞争战略 ..... 22

产业链上的“链主品牌”竞争战略 ..... 25

创建超级技术品牌..... 26

### 第四部分：各大汽车集团新能源转型竞争战略解析 ..... 29

上汽集团：明确主品牌竞争战略，全力打造“上汽荣威”是最佳答案 ..... 30

广汽集团：解放思想，埃安应该更大胆一些 ..... 30

北汽集团：新能源竞争战略的三点遗憾..... 31

长安汽车：跨周期主品牌战略与建立超级车型品牌 ..... 33

东风集团：传统巨头的新能源挑战与突围.....	34
新能源时代的吉利汽车：如何再次成为自主一哥.....	35
技术奇瑞：一个极度缺乏品牌竞争战略的理工传奇.....	36
比亚迪：进入主品牌竞争战略的 2.0 新阶段.....	38
蔚来：重新制定主品牌竞争战略才有未来.....	40
理想汽车：可能唯一幸存的新造车势力.....	41
小鹏汽车：一切当下困境皆源于竞争战略.....	42
法拉第 FF91：只要量产，就可能是一个传奇豪华汽车品牌.....	43
华为：“参与造车”才是正确竞争战略.....	44
宁德时代：如何避免“久赌必输”.....	45
<b>第五部分：商用车集团新能源转型竞争战略解析.....</b>	<b>47</b>
潍柴新能源：实施主品牌竞争战略，建立潍柴竞争新高地.....	48
福田汽车新能源：需要一个更加清晰的整体品牌竞争战略.....	49
我们对商用车集团新能源转型竞争战略的几点建议.....	50
<b>结 语.....</b>	<b>53</b>
<b>关于许战海咨询.....</b>	<b>54</b>



第一部分：  
新能源汽车行业趋势  
与竞争洞察

# 第一部分：新能源汽车行业趋势与竞争洞察

## 洞察一：特斯拉鲰鱼效应引发行业洗牌

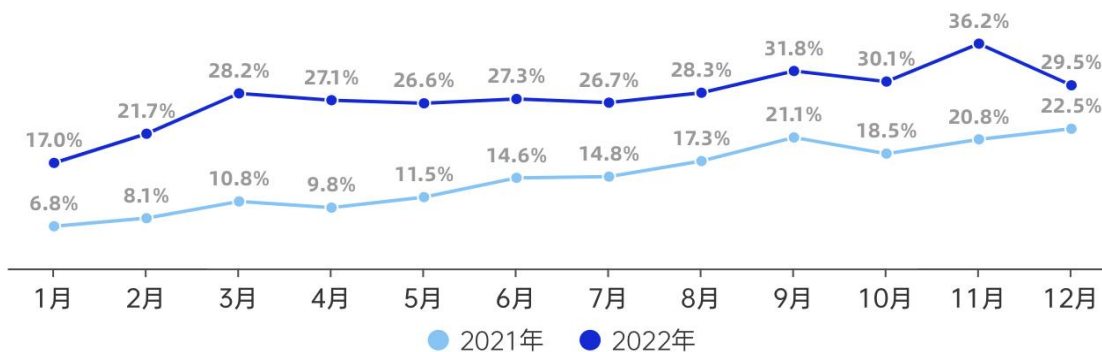
实施能源革命战略，绿色低碳发展已成为国家战略。回顾 2014 年 6 月，中央财经领导小组第六次会议上，习近平总书记创新性地提出了“四个革命、一个合作”能源战略，打造清洁、安全、高效的能源体系。特斯拉从 2018 年进入中国市场，至今已五年，对中国汽车业及市场竞争格局产生了深远影响。

### 催化中国新能源汽车产业发展

特斯拉“鲰鱼效应”激发国内新能源汽车企业的创新活力，改变消费者对新能源车的认知。这使得国内新能源汽车企业加速技术升级、提升产品质量，推动行业迅速发展并满足市场需求。根据 2022 年 11 月乘联会数据，新能源汽车市场渗透率已达 36.2%，中国已成为全球新能源汽车强国，产量连续 7 年位居世界第一。

## 2021-2022年新能源市场月度零售渗透率

渗透率=（新能源市场/总体市场）×100%



数据来源：乘联会

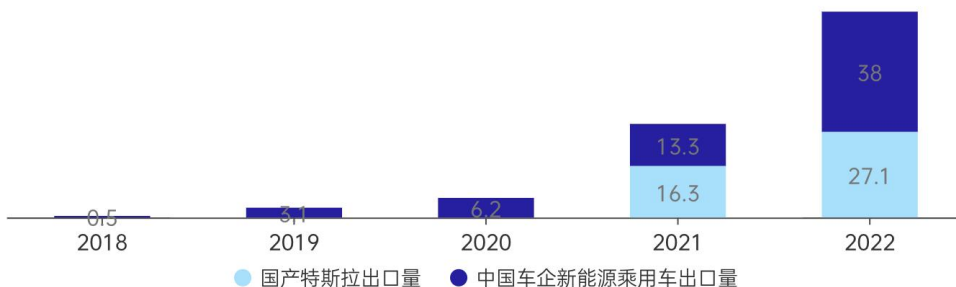
许战海咨询·主品牌战略研究中心

## 助力中国新能源汽车走向世界

值得关注的是，中国制造的特斯拉不仅满足国内市场需求，还通过了欧洲等市场的认证要求，展示了中国制造品质的实力。自 2019 年以来，我国新能源汽车出口量占比从 7.7% 提升至 2022 年的 21.8%，国内车企新能源汽车出口量同比增长了 186%。2020 年，我国新能源汽车出口总量为 6.2 万辆，而到 2022 年，特斯拉出口量达到 27.1 万辆，国内车企出口量也增至 38 万辆。

### 2018-2022年国产特斯拉与中国车企新能源乘用车出口量对比

单位：万辆



数据来源：中国汽车工业协会，中信证券研究部

许战海咨询·主品牌战略研究中心

## 推动中国新能源汽车产业链优化升级

在中国市场，特斯拉的国产化率约 90%，除核心芯片、集成电路部分，整车基本实现中国制造。特斯拉鲰鱼效应为中国新能源汽车行业的制造业奠定了坚实基础，加速中国车企的转型升级。

长期以来，合资车品牌在中国市场占据主导地位，而中国自主研发的品牌由于各车企发展水平不一、技术相对落后，形成了“低端、低价、低质”的认知偏见。然而，新能源汽车企业正在改变这一现状，重塑中国自主汽车品牌形象。

根据工信部数据显示，2021 年中国品牌乘用车销量达到 954.3 万辆，同比增长 23.1%，市场份额升至 44.4%，同比上升 6 个百分点。中国品牌乘用车市场占有率持续攀升，2022 年预计市场份额将接近一半，达到 49.9%。

### 特斯拉产业链

链节	具体技术	合作企业
电池组	电池PACK	先导智能 五矿资本 赣锋锂业
	正极踩雷	杉杉股份 天齐锂业 洛阳同业 寒锐钴业 格林美
	负极材料	中国宝安 杉杉股份 亿纬锂能
	隔膜	航天彩虹 恩杰股份
	电解液	新宙邦 长园集团
	保护壳	长盈精密 旭升股份 常铝股份
电池整体	宁德时代	
电池管理系统	集成电路	英博尔 德州仪器
	冷却液	新疆天业 东华科技
	传感器	均胜电子 安洁科技 东睦股份
	散热器	东山精密 超华科技 景旺电子 常铝股份
PCB板	沪电股份 世运电路 生益科技 金安国纪 华正新材 东山精密 超华科技 景旺电子	
车身	车身模具	天汽模
	车门铸件减震	宜安科技 广东鸿图 京威股份 文灿股份
	座椅、车身冲压件	华域汽车 华达科技 威唐工业
内饰	方向盘	云海金属 均胜电子
	座椅内饰	华域汽车 易德龙 日盈电子 宁波华翔
	安全系列	均胜电子 海利得 模塑科技 华域汽车
	玻璃、减噪	福耀玻璃 岱美股份 拓普集团
中控	中控屏	莱宝高科 晶瑞股份 天华超净 长信科技 京东方
	仪表天线地图	科森科技 大富科技 四维图新 东睦股份
	自动驾驶系统	联创电子 均胜电子
底盘	空调系统	三花智控 银轮股份
	转向、制动	安洁科技 百达精工 京山轻机
	底盘结构件	拓普集团
充电	胎压、轮胎	保隆科技 海利得
	充电线	智慧能源 长盈精密 宏发股份
电驱动	充电桩	众业达 许继电气 国电南瑞 上海普天 万马股份 科士达 中恒电气
	电机	中科三环 横店东磁 东睦股份 格林美 河北宣工
	电机驱动模块	旭升股份

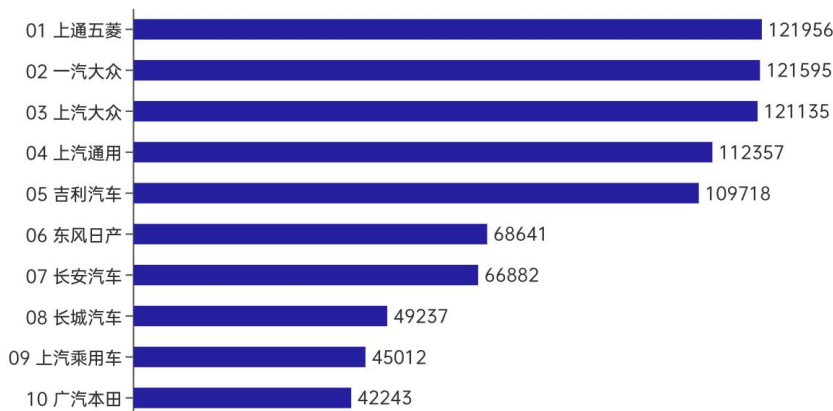
数据来源：公开资料整理

许战海咨询·主品牌战略研究中心

最新的乘联会发布的乘用车销售数据显示，2023年2月份销售前三名都是中国品牌乘用车，而2018年2月份销售前四名都是合资品牌。

## 2018年2月狭义乘用车产商销量排行

单位：辆

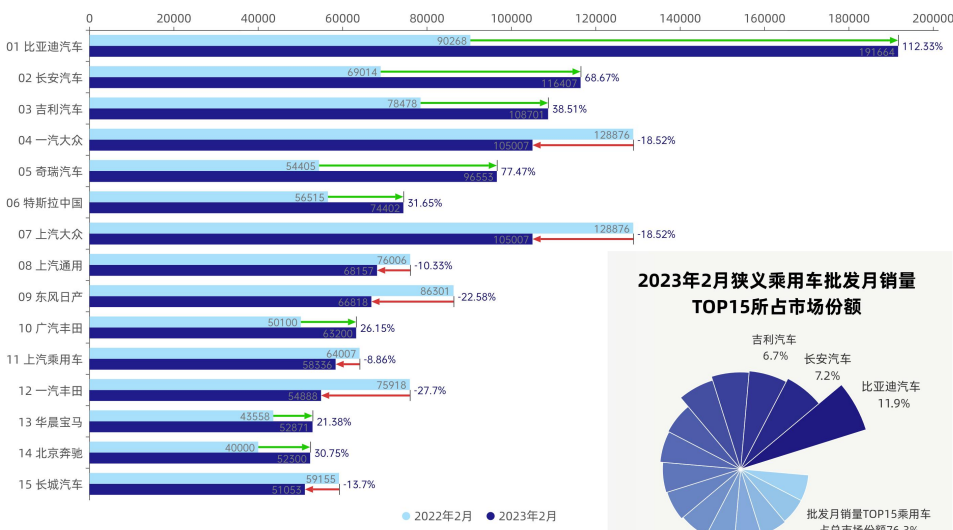


数据来源：乘联会

许战海咨询·主品牌战略研究中心

## 2023年2月狭义乘用车批发月销量TOP15

批发月销量：辆



数据来源：乘联会

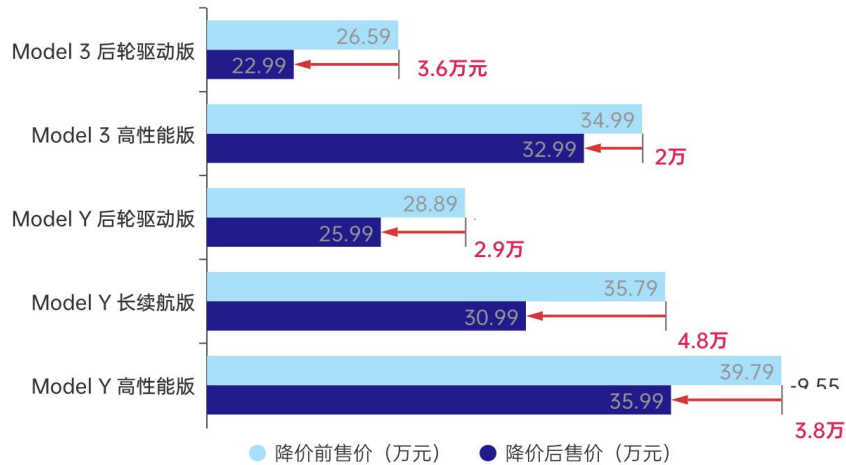
许战海咨询·主品牌战略研究中心

## 特斯拉引领降价潮，鲶鱼效应再现

特斯拉的降价策略倒逼国内汽车集团加速向产业化、科技化发展。国内汽车集团若缺乏产业链优势和成本控制，以及更高的科技水平，将在制造成本和品牌力上难以与特斯拉抗衡。

特斯拉的鲑鱼效应已经深刻影响了中国新能源汽车产业，推动整个行业的技术升级、市场扩张和品牌塑造。随着特斯拉在中国市场的持续发展，国内汽车产业将迎来更加激烈的竞争，这将进一步激发国内新能源汽车企业的创新活力和竞争力。

### 特斯拉 Model 3、Model Y 价格一览



数据来源：公开资料整理

许战海咨询·主品牌战略研究中心

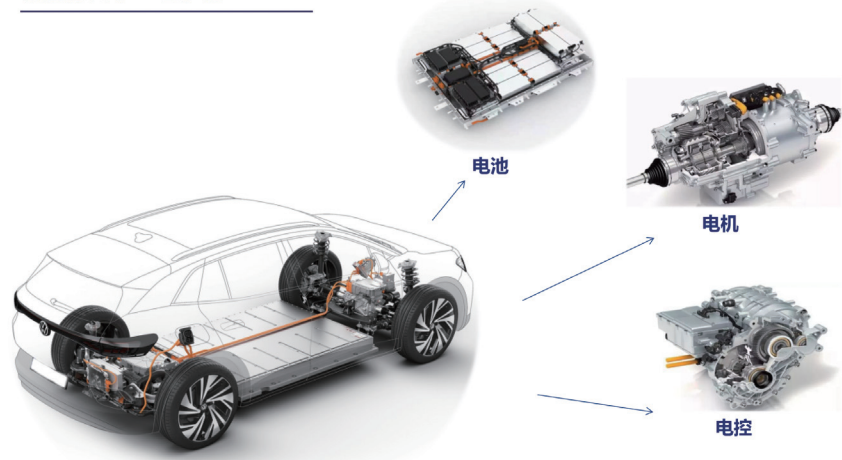
## 洞察二：上半场新能源，下半场智能化：战略重点与误区分析

随着能源革命和绿色低碳发展成为国家大战略，新能源汽车行业呈现出蓬勃的发展态势。然而，“上半场新能源，下半场智能化”的观念正误导着部分企业和集团在战略布局上的选择。

### 产业视角：智能化仅是新能源汽车的辅助功能

智能化并非新能源汽车产业的核心竞争力所在，其主要功能为提升驾驶体验和安全性。当前，许多企业过度追求智能化配置，忽略了新能源汽车核心部件——电池、电机、电控的研发和成本控制。这是对产业链整体竞争优势的忽视。

#### 新能源汽车三电系统

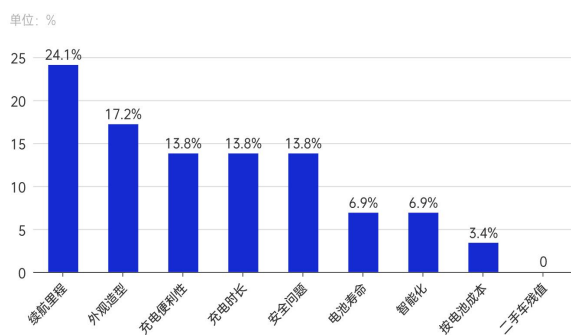




## 用户视角：智能化服务特殊需求人群，非主流竞争

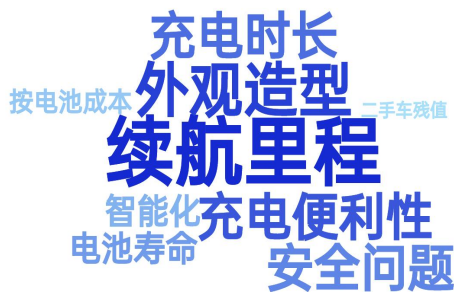
智能化功能并非消费者购车时的首要考虑因素。消费者更加关注续航里程、充电便利性、安全性、充电时间和外观设计。企业应关注主流消费者需求，降低购车和用车成本，而非盲目追求智能化。

消费者购买新能源电动车的关注点



数据来源：许战海咨询根据消费者定量调研结果整理

许战海咨询·主品牌战略研究中心



## 竞争视角：智能化是新能源车特性的单一维度，不能成为企业战略

特斯拉曾以智能化功能打造品牌竞争优势，成功吸引关注。然而，其崛起的关键因素在于不断发展和完善新能源产业链，实现低造车成本。汽车集团应在产业链整体优势方面下功夫，而非过分强化智能化。

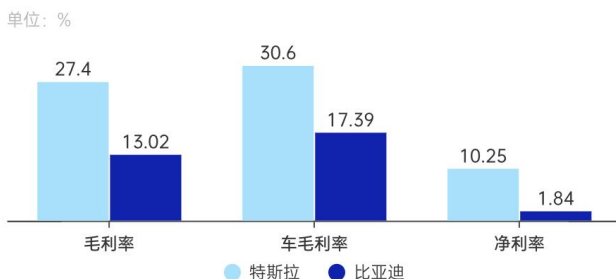
### 国家政策推动新能源汽车产业链，而非智能化单一维度

国家政策明确指出，新能源汽车产业高质量发展的关键在于强链补链、加快核心技术攻关、加大推广应用力度、优化产业发展环境和深化高水平开放合作等方面。这也意味着企业在发展中应关注产业链整体优势，而非单纯追求智能化。

### 大型汽车集团发力产业链整体优势，而非单一的智能化

特斯拉、比亚迪和丰田等大型汽车集团均在努力建立全局的产业链领先优势。他们关注电池升级、降低电池成本，提升新能源汽车产业的整体竞争力，而不是过分追求智能化。

特斯拉与比亚迪利率对比



数据来源：公开资料整理

许战海咨询·主品牌战略研究中心

### 特斯拉：

电池技术和成本是竞争的核心。特斯拉电池技术的发展历程表明，产业链竞争优势是其降价的底气。

### 特斯拉电池

#### 第一代：锂离子电池 (2006-2008)

特斯拉第一代电动汽车Roadster使用的是锂离子电池，这种电池具有较高的能量密度和长寿命，但成本较高，需要改进

#### 第三代：电池包 (2012-2015)

特斯拉推出的Model S和Model X车型，采用了一种名为“电池包”的新型电池技术，将多个锂离子电池组成一个大的电池包，使电池更加紧凑轻便，且更容易维护。

#### 第五代：4680电池 (2020年推出)

2020年推出一种名为“4680电池”的新型电池技术，可以提供更高的能量密度和更长的寿命，能让特斯拉的电动汽车行驶更远，并且充电时间更短

#### 第二代：液冷电池 (2008-2012)

特斯拉与康宁公司合作，开发更高效、更便宜的新型锂离子电池技术，称为“液冷电池”可使电池更加稳定，充电更快

#### 第四代：Model SP85D电池包 (2015至今)

2015年推出的Model S P85D车型，采用了一种名为“Model SP85D电池包”的新型锂离子电池，能让车辆充电时间更短，行驶更远的距离。

#### 第六代：超过100w颗4680电池 (2022年推出)

4680电池的能量将是2170的5倍，车辆续航里程将提高16%，功率提升6倍，未来结合电池材料和车辆设计的改进，续航里程净增长将高达56%，生产成本则可以节约54%。

数据来源：公开资料整理

许战海咨询·主品牌战略研究中心

### 比亚迪：

作为国内新能源领军者，比亚迪关注电池这一产业链关键环节，继续巩固产业链整体竞争优势。

### 弗迪电池产能规划情况

基地位置	产能规划情况
广东惠州	2 GWh
深圳坑梓	14 GWh
青海西宁	24 GWh
重庆璧山	35 GWh 刀片电池
重庆两江	10 GWh 与长安汽车合作
陕西西安	30 GWh 刀片电池
湖南长沙宁乡	20 GWh
贵州贵阳	10 GWh 刀片电池
安徽蚌埠	20 GWh 刀片电池
欧洲基地	筹建中
吉林长春	投资近百亿 与一汽合作
无为弗迪	10 GWh
济南弗迪	30 GWh
绍兴弗迪	30 GWh
滁州弗迪	一期 5 GWh
抚州弗迪	一期 15 GWh+二期 15 GWh

数据来源：NE时代、太平洋汽车、Ofweek、电池网、电池中国、上海证券报、快科技、第一电动等

许战海咨询·主品牌战略研究中心

宁德时代和比亚迪电池产业链布局情况

环节	宁德时代		比亚迪	
	合作企业	合作事项	合作企业	合作事项
锂	北矿矿业	持股54.75%	扎布顿矿业	受让内蒙古矿业，持股18%
	天齐锂业	与天齐锂业等合资成立，持股25%	盐湖股份	合资成立盐湖比亚迪，持股49%
	Pibara Minerals	通过子公司香港时代持股8.5%	赣锋锂能	增资入股，持股5.1%-7.46%
	Neo Lixium	持股8%		
	Milennial	100%全资收购		
	天华超净	获取1.2亿元天华超净锂电池氧化锂二期订单		
镍	天齐锂业	持股9.3%		
	永兴材料	成立合资公司生产硫酸镍，持股70%		
	湖北宜化	合资成立磷酸铁锂上游材料项目，宁德时代持股65%	福能产	持股1%
三元材料	贵州磷化集团	合资成立贵州时代矿冶(90%)和贵州磷化新能源(35%)		
	广东邦鑫	持股52.88%，布局正极、前驱体及回收	中伟新材	与中伟、国轩等合资成立，布局三元前驱体，持股100%
磷酸铁锂	振华新材	持股14.2%		
	德方纳米	合资成立高镍磷酸铁，持股40%；宜宾合捷锂产能	比亚迪	自产
	湖南裕能	持股10.54%	湖南裕能	持股5.27%
	龙蟠科技	增资龙蟠子公司柳州锂源，持股20%		
	富临精工	增资富临子公司江西风华，持股20%		
负极	尚太科技	通过江西鑫源持股14%	比亚迪	资产
	杉杉股份	通过湖南投资增资杉杉科技，持股2.5%	杉杉股份	增资杉杉科技，持股1.3%
	中科电气	增资中科公司泰安锂电隔膜，持股35%		
电解液	新宙时代	全资控股新宙基金		
	永太科技	入股永太子公司永太高新布局六氟及LiFSI，持股25%	比亚迪	自产
	宏石锂业	持股66%，布局含氟锂电添加剂	江苏华微	持股1.98%
	冠元生物	持股14.26%，子公司青木高新生产添加剂		
硬碳	惠康股份	成立合资公司生产干法法隔膜，持股49%	比亚迪	自产
	东恒新能源	子公司同德投资持股	道氏科技	增资道氏旗下碳材料平台德碳牙
铝箔	德福科技	通过惠康资本参与Pre-PPC，惠康持股3.86%	江西德福	持股6.44%
	嘉元科技	合资生产高性能铝箔，持股20%		
锂电设备	先导智能	定增持股7.15%	德福精密设备	持股32.5%
	星云股份	通过海泰时代持股2.1%		
铜	安联时代	与杭州安联微电子成立，持股49%		
	北矿矿业	持股25.38%		
	青美邦	子公司青美与格林美、青山等合资成立，持股转股		
钴	ANTAM	子公司香港时代参与印尼钴矿开发，持股49%		
	洛阳钼业	通过洛阳钼业时代持有洛阳钼业子公司MFM15%股权		
铂	铂业股份	通过长江源持股5.14%(1Q22)		
	铂业股份			

数据来源：公司公告、企查查、平安证券研究所

许战海咨询·主品牌战略研究中心

### 丰田：

丰田努力通过开发材料和结构降低电池成本，使新能源汽车更具竞争力。丰田 2022 年报告显示，丰田集团正通过开发材料和结构将电池本身的成本降低 30% 以上。此外，他们还计划通过汽车和电池的集成开发，让汽车的电池成本从 2020 年下旬开始进一步下降。

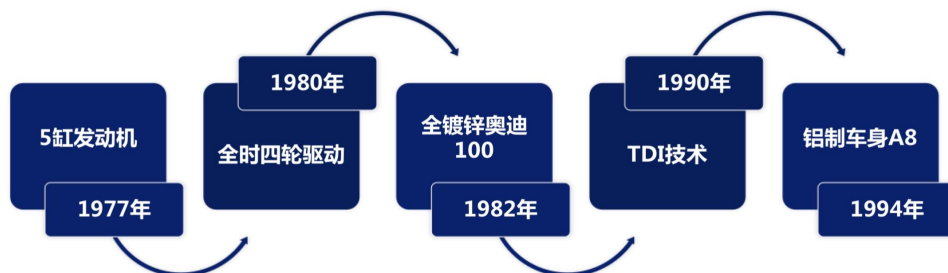
“上半场新能源，下半场智能化”是行业的普遍战略误解，应高度警惕。汽车集团如果出现战略错误，一切努力都将付诸东流，最终要比拼的一定是吨位，吨位决定地位，规模成就品牌。新能源时代不拥有产业链整体竞争优势的汽车集团将会被淘汰。

## 洞察三：超级技术品牌——新能源汽车核心战场

汽车发展史上，科技革命推动产业变革。这个过程中也催生了许多伟大的品牌。对汽车集团而言，超级技术变得尤为重要，它能在外部树立科技领先的形象，提高汽车主品牌的客户信任度和品牌溢价。缺乏科技领先认知的车企往往仅是汽车装配厂，只能在竞争激烈的市场中比拼价格。

奥迪以“突破科技，启迪未来”的口号，依靠五大超级技术品牌，从普通汽车品牌跃升至与奔驰、宝马齐名的地位。其中最具代表性的是奥迪 quattro 全时四轮驱动系统。自 1980 年研发以来，quattro 已成为经典的超级技术品牌。

### 五大科技形成合力，持续强化奥迪主品牌



数据来源：公开资料整理

许战海咨询·主品牌战略研究中心

在商用车领域，斯堪尼亚 V8 发动机也是一大超级技术品牌。20 世纪 70 年代诞生的 14 升 V8 发动机，曾为斯堪尼亚赢得了不少荣誉。这款发动机也是斯堪尼亚历史上销量最高的发动机，销售总量超过 17 万台，让斯堪尼亚在全球市场声名远扬。

### 超级技术品牌之争，往往改变行业格局

丰田普锐斯搭载的 THS (TOYOTA 混合动力系统)，帮助丰田在节能领域树立了优势地位。在与本田的竞争中，丰田普锐斯成功压制了本田的上升势头。借助超级技术品牌，丰田摆脱了“廉价车”的标签，为日后在美国市场与雪佛兰和福特竞争奠定了基础。可以说，如果没有成功建立超级技术品牌，丰田不会成为全球汽车霸主。

长城坦克的超级技术品牌 3.0T V6+9AT 高阶动力总成深入人心，成为中国汽车品牌首个高阶动力总成，树立了全新的标杆。

然而，北京越野缺乏超级技术品牌，其 BJ60 汽油版搭载 2.0T+48V 发动机，技术源于长城旗下的蜂巢易创。因缺乏超级技术品牌，北京越野逐渐失去了越野爱好者的信任。

新能源时代的核心战场是超级技术品牌之争

在新能源时代，比亚迪凭借 DM-i 混动技术、刀片电池等超级技术品牌占据了新能源初期先发优势。

### 比亚迪超级技术品牌

	DM-超级混动	刀片电池	E平台3.0
<b>技术描述</b>	以电为主	改良的磷酸锂电池	全新纯电专属平台
	驱动电机和动力电池功能为主、发动机为辅的电混架构	采用CTP叠片技术，由电芯直接组成电池包，省却模组	高效整合最先进的三点系统，全球首创的八合一电动力总成和发卡式扁线电机
<b>技术优势</b>	<b>油耗低</b>	<b>长寿命</b>	<b>效率高</b>
	百公里油耗3.8L VS 同级别插混车卡罗拉4.1L	4500次循环 VS 三倍于旧车型三元锂电池	宋Plus DM-i电机效率97.5% VS 小鹏P7电机效率93%
	<b>加速快</b>	<b>长续航</b>	<b>质量轻</b>
	百公里加速7.3s VS 同等级别燃油车卡罗拉双擎11.3s	刀片电池：汉EV最大续航里程~715km VS 三元锂电池：秦ProEV最大续航里程~520km	八合一电驱动系统，重量降低10% VS 蔚来三合一电驱动系统
<b>动力强</b>	<b>高强度</b>	<b>低风阻</b>	
最大马力135Ps VS 同等级别燃油车卡罗拉121Ps	蜂窝铝板结构+100根结构梁 VS 传统电池包4~5根结构梁	海豹整车风阻系数0.219 VS 小鹏P7整车风阻系统0.28	

数据来源：公司公告、企查查、平安证券研究所

许战海咨询·主品牌战略研究中心

2023年3月10日，长城汽车举办了“智能新能源干货大会”，发布了全新Hi4混动技术。这是长城汽车开发的新一代混合动力系统，采用双电机串并联混动电四驱结构。该技术兼具四驱的稳定性和操控性，同时经济性堪比两驱车型，具有“四驱性能，两驱能耗”的特点，将新能源超级技术品牌之战推向新阶段。

此前，比亚迪推出了超级技术品牌“易四方”，包括四轮电机驱动、高速不爆胎、原地掉头、涉水模式等，震撼整个行业。虽然市场上拥有技术实力的汽车集团众多，如吉利雷神、长安蓝鲸、奇瑞鲲鹏等，但在用户层面成功创建超级技术品牌的企业寥寥无几。

今天，超级技术品牌在新能源汽车竞争战略中具有举足轻重的地位，甚至成为扭转战局的关键力量，汽车集团应积极研发和推广具有广泛客户认知的超级技术品牌，利用超级技术品牌提升和改变主品牌认知势能，赢得新能源时代的竞争。

## 洞察四：警惕欧美日在新能源汽车产业链关键节点“抄后路”

“习近平总书记指出，对于新兴产业，一定要搞好统筹规划，搞清楚市场有多大、风险在哪里，要防止一路所向披靡、孤军深入，最后却被人兜了底、全军覆没。”新能源汽车行业日新月异，技术更新迅速，我们需要关注欧美传统汽车集团凭借科技优势重获竞争制高点的可能性。

### 欧美新能源汽车科技创新领先国内企业

德国大众集团深入了解马斯克的新能源汽车战略，收购江淮汽车和国轩高科部分股权。欧洲电池生产线建设加快，大众在欧洲的6座超级电池工厂至2030年预计年产能将达240千兆瓦时。同时，大众与开迈斯、美国 Electrify America 等合作，搭建亚欧美充电基础设施。

奔驰概念车 EQXX 对中国汽车企业产生冲击。EQXX 刷新能效纪录，最高纯电续航里程达1220公里，轻量化电池容量大幅提升。集结全球合作伙伴、创新机构以及F1专业人才，采用先进数字开发工具，EQXX 仅用18个月从零到整车落地。

我们需要深思以下问题：

国内汽车集团的新能源汽车研发是否仍具竞争优势？

科技迭代速度是否已落后于欧美汽车集团？

中国多数混动技术突破得益于美国 Paice 公司专利到期，但许多核心配件仍依赖欧美国家。燃油车时代的底盘技术在新能源时代依然具有价值，如极氪001空气悬架，在英国超跑团队的参与下，实现高性能极致操控。

在工业4.0时代，中国汽车制造的机床及相关智能制造设备大多依赖国外进口，关键制造环节仍被他人掌控。尽管我国在新能源汽车领域取得了一定领先优势，但国内汽车芯片自给率低仍是一大隐患，随时可能面临“卡脖子”风险。因此，在这场新时代汽车工业的大竞争中，中国必须保持清醒的头脑，积极应对挑战，努力提高自主创新能力，实现可持续发展。



第二部分：  
汽车行业新能源  
转型挑战

## 第二部分：汽车行业新能源转型挑战

### 挑战一：只有极少数汽车集团建立了新能源产业链竞争优势

虽然多数汽车集团具备产业链优势，但这些汽车集团的产业链布局过于分散，无法凝聚成一个强大力量，难以建立类似比亚迪、特斯拉的新能源产业整体认知优势。此外，很多国内汽车集团在新能源产业链竞争中处于劣势，更加依赖华为、宁德时代等产业链领先企业。如何在激烈竞争中取得优势，成为每家汽车集团面临的课题。

比亚迪和长城是中国仅有的两家具备产业链垂直整合能力的大型汽车集团，它们在电动化和智能化等方面展开了深度产业链布局，使其在价格战中更易占据主动地位。

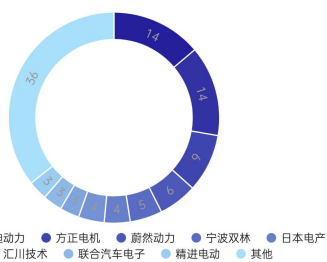
比亚迪生态系统布局清晰且明确。凭借供应链领先地位，比亚迪旗下秦 Plus Dmi 2023 款价格降至 10 万元以下，并在 A 级轿车市场中逐步挤压合资品牌的市场空间。

长城的森林生态体系彰显出产业链竞争优势。其旗下毫末智行的自动驾驶 NOH 系统已经展现出竞争力，DHT 混动技术节油且动力强劲，蜂巢能源进入 IPO 阶段，最近推出的 Hi4 四驱混动技术以及在燃油、电动、氢能三方面的布局，让长城具备抢占行业后发优势的可能性。

汽车集团在新能源产业链竞争中往往处于劣势。以目前新能源汽车三电市场竞争格局为例，电池、电机、电控的 CR10 中鲜见汽车集团身影，这意味着它们在新能源汽车的核心部件上缺乏竞争优势。

2021年国内电机市场格局

单位：%

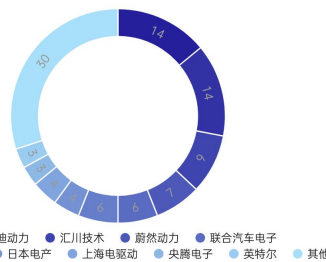


数据来源：盖世汽车、粤开证券研究院

许战海咨询·主品牌战略研究中心

2021年国内电控市场格局

单位：%

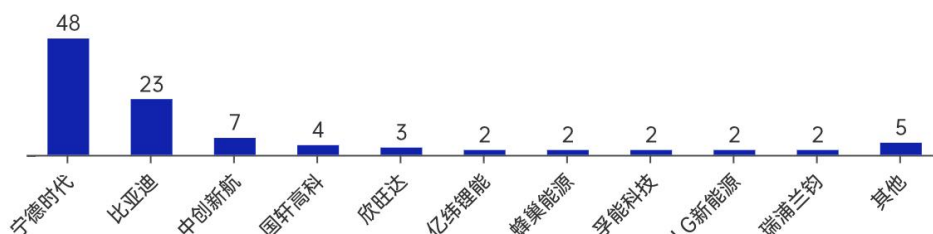


数据来源：盖世汽车、粤开证券研究院

许战海咨询·主品牌战略研究中心

### 2022年国内动力电池企业装车量TOP

单位：%

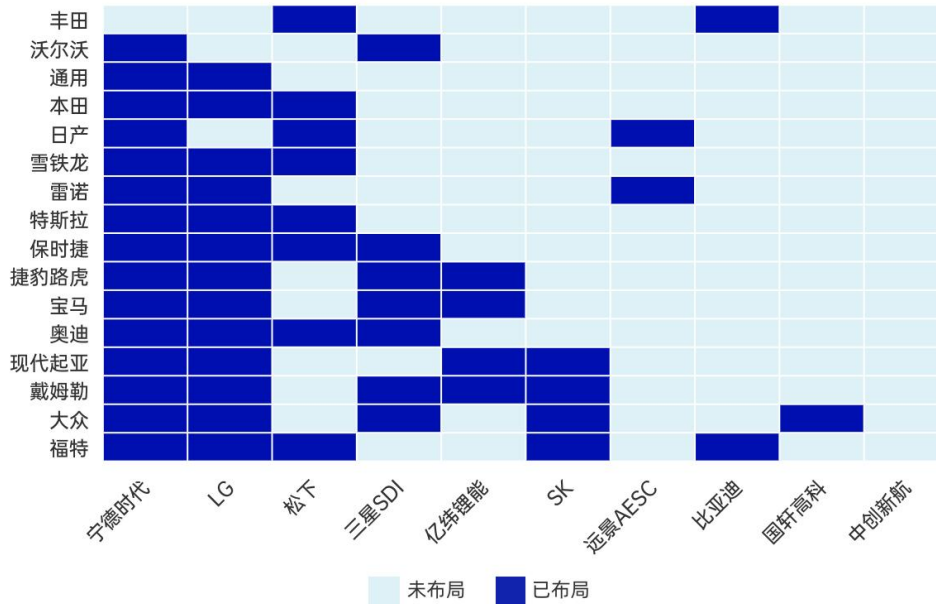


数据来源：中国动力电池产业创新联盟、华福证券研究所

许战海咨询·主品牌战略研究中心

宁德时代的电池客户布局显示，除上汽、吉利、东风等国内大型汽车集团外，通用、福特、大众、宝马等外资企业也普遍缺乏完善的产业链布局或产能有限。这些集团需努力寻求突破以在新能源汽车竞争中获得优势。

### 各电池企业客户体系



数据来源：各电池企业公司官网，兴业证券经纪与金融研究院

许战海咨询·主品牌战略研究中心

## 挑战二：欧美日合资品牌面临严峻挑战

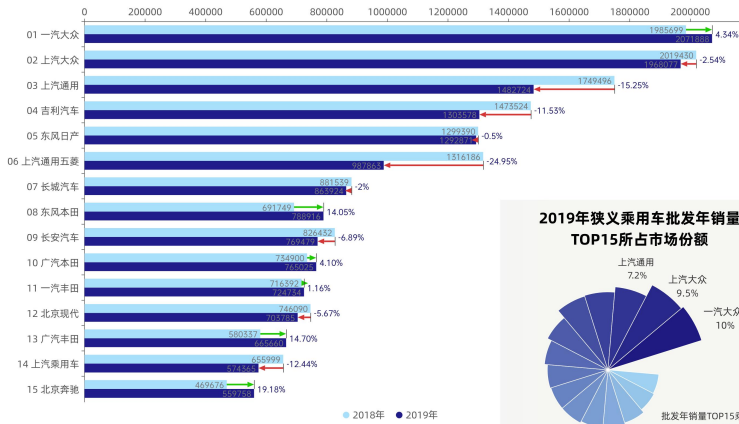
欧美日合资品牌在中国市场面临严峻挑战，对于依赖合资品牌利润的大型国有汽车集团来说，未来可能失去重要经济收入来源。当然，虽然合资品牌在中国市场增长放缓，但宝马、奔驰、大众、丰田等品牌在 2022 年全球销量大增，整体市场实力仍然强大。它们持续投入高额研发费用，积极发展新能源汽车。

2022 年欧美日汽车集团在中国市场遇阻。2019 年乘用车销量 TOP15 中尚无比亚迪，但 2022 年 1-12 月比亚迪零售销量达到 1862603 辆，超过广汽丰田与一汽丰田总和的 1839617 辆，居首位。新能源乘用车排行榜上，TOP15 中只有特斯拉为外资品牌，有 11 个国产新能源品牌上榜。

比亚迪秦 PLUS DM-i 2023 款车型，价格最低不足 10 万元，直接竞争燃油车核心市场，主要针对丰田、本田、日产及大众品牌主销车型的价格区间。随着比亚迪秦、海豚、汉、宋及长安深蓝等新能源汽车热销，大众朗逸、日产轩逸、丰田凯美瑞和本田 CRV 等各细分市场的热门车型销量受到挤压。国产新能源汽车以较低价格、更低用车成本和更智能化的使用体验给合资品牌带来了压力。

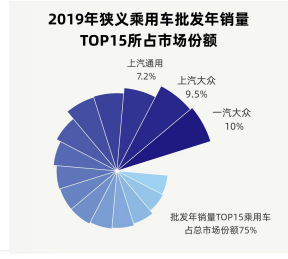
### 2019年狭义乘用车批发年销量TOP15

批发年销量：辆



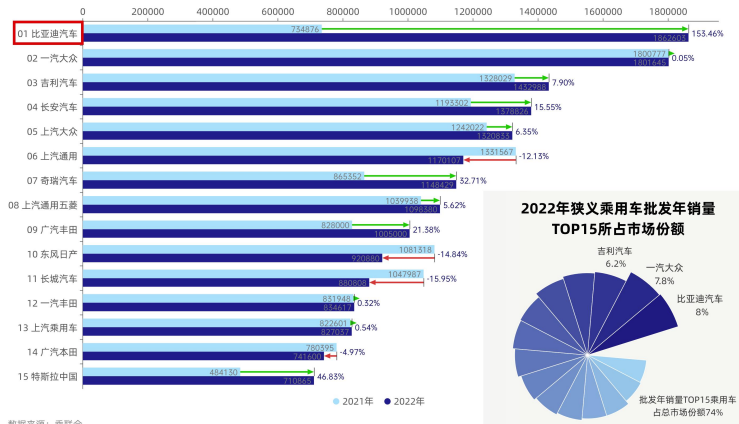
数据来源：乘联会

许战海咨询·主品牌战略研究中心



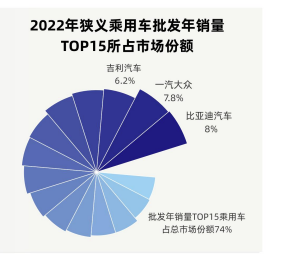
### 2022年狭义乘用车批发年销量TOP15

批发年销量：辆



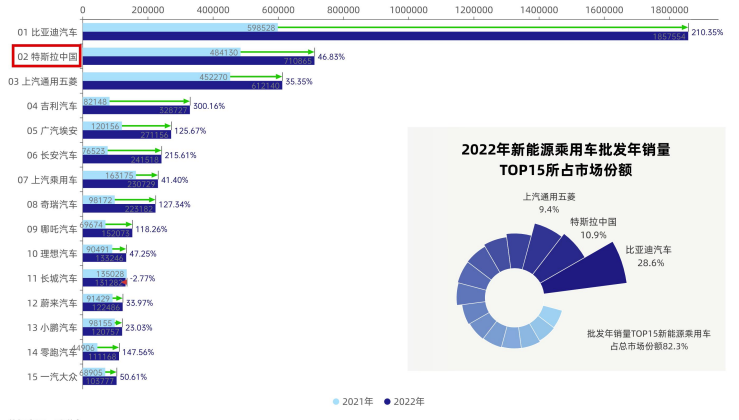
数据来源：乘联会

许战海咨询·主品牌战略研究中心



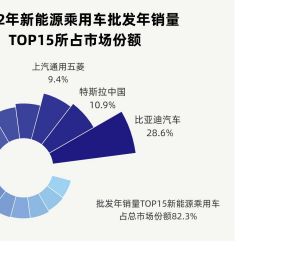
### 2022年新能源乘用车批发年销量TOP15

批发年销量：辆



数据来源：乘联会

许战海咨询·主品牌战略研究中心



尽管如此，欧美日汽车集团在全球市场表现优异，仍不可小觑。梅赛德斯-奔驰集团发布的2022年财报显示，全年营业额达1500亿欧元（约合人民币1.1万亿元），同比增长12%；息税前利润205亿欧元，同比增长28%。宝马集团2022年财报数据显示：全年总营收超1426亿欧元，同比增长28.2%。大众汽车集团公布的2022年财报显示，销售收入同比增长12%，达到2792亿欧元。丰田汽车2022财年总营收为31.4万亿日元，同比增长15.3%；营业利润达到2.99万亿日元，同比增长36.3%。

### 2022年欧美日汽车集团年报数据

品牌	全年营业额	营收同比	利润	利润同比	汽车销量	纯电销量	纯电同比	研发费用
梅赛德斯-奔驰集团	1500亿欧元	12%	税前利润： 205亿欧元	28%	204万辆	14.9万辆 (含smart)	67%	85亿欧元
宝马集团	1426亿欧元	28.20%	集团净利润： 185.82亿欧元	49.10%	239.96万辆	21.5万辆	107.70%	66.24亿欧元
大众汽车集团	2792亿欧元	12%	/	/	828.26万辆	57.21万辆	26%	189亿欧元
丰田汽车	2199亿欧元	15.30%	209亿欧元	36.30%	1038.1万辆	272万辆 (纯电+混动)	/	79亿欧元

数据来源：公开资料整理

许战海咨询·主品牌战略研究中心

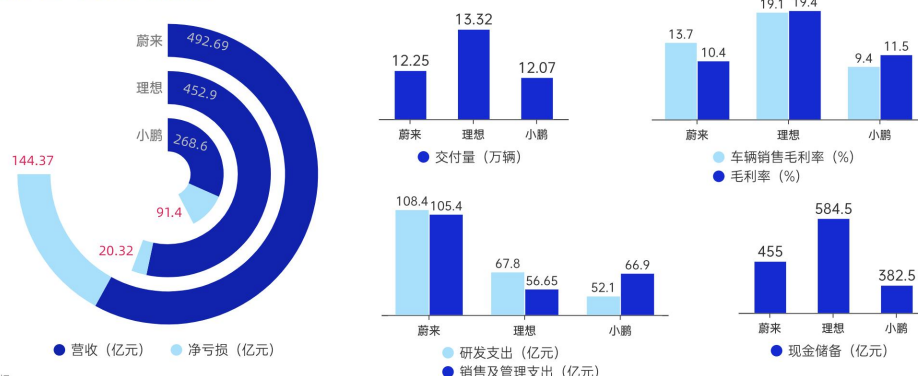
总之，欧美日汽车集团在中国新能源汽车市场的发展面临严峻挑战。为了应对这些挑战，它们需要改变过去过于依赖燃油车的发展模式，欧美日汽车集团在中国市场燃油车认知过强，缺乏新能源认知优势，这导致了它们在中国市场阶段性发展受阻。

## 挑战三：2023年新造车势力仍面临持续亏损的挑战

新造车势力普遍缺乏产业链整体竞争优势，从商品角度制定竞争战略，虽能获得阶段市场优势，最终若无法形成产业链整体竞争优势，新兴品牌将很难长期立足。蔚来、小鹏、理想、哪吒、零跑等头部梯队成员，以及威马、爱驰、天际等新势力品牌，普遍面临亏损困境。

蔚来、小鹏、理想在2022年财报中均呈现持续亏损。这三家公司分别亏损144.37亿元、91.4亿元和20.32亿元。蔚来和小鹏创下了自2018年车辆交付以来的最大年度亏损额。新能源汽车制造商难以摆脱增收不增利的困境，亏损仍在扩大。

### 2022年“蔚小理”核心财报数据



数据来源：各公司财报

许战海咨询·主品牌战略研究中心



蔚来、小鹏、理想等品牌已有7、8年历史，历经市场洗礼，但多年品牌积累却未能转化为企业利润。蔚来的服务与社群模式、理想的家庭“奶爸SUV”、小鹏的智能化都深入人心，然而依然难以实现盈利。

在传统汽车企业加速转型和特斯拉引领的全行业降价浪潮背景下，利润空间十分有限的蔚来、小鹏、理想等品牌面临着极大的发展压力。东风汽车大幅度的降价补贴措施引发市场动荡，政府企业联合补贴、车企区域性补贴、门店现金优惠等多种促销活动此起彼伏，甚至连比亚迪、广汽丰田等行业巨头也加入价格竞争。据不完全统计，目前有至少40个汽车品牌参与降价促销活动。

### 2023年众车企新能源车型降价信息整理

品牌	车型	降价幅度	截止时间
零跑	零跑001	2.5万元	2023.2.28.
哪吒	哪吒S	1.5万元	2023.2.28.
埃安	埃安 S Plus	最高5000元	2023.2.28.
	埃安 Y Plus	最高5000元	
东风日产	艾瑞雅	6万元	2023.3.31.
岚图	岚图 FREE	3万元	2023.3.31.
阿维塔	阿维塔 11	最高2.5万元	2023.3.31.
蔚来	ES8 展车	最高2.4万元	2023.3.31.
	ES6/EC6 展车	最高1.8万元	
极氪	极氪001	综合最大优惠1.72万元	2023.3.31.
沃尔沃	C40	最高2万元	2023.6.30.
	XC40	最高2万元	
雷克萨斯	雷克萨斯 UX	10万元	未定
广汽丰田	bZ4X	6万元	未定
极狐	阿尔法 S	最高5万元	未定
	阿尔法 T	最高5万元	未定
特斯拉	Model Y	最高4.8万元	未定
	Model 3	最高3.6万元	未定
小鹏	P7	最高3.6万元	未定
	G3i	最高2.5万元	未定
	P5	最高2.3万元	未定
问界	M5 EV	最高3万元	未定
	M7	最高3万元	未定
吉利帝豪	帝豪 L Hi·P	3万元	未定
一汽本田	bZ4X	3万元	未定
东风本田	e:NS1	3万元	未定
比亚迪	老款王朝系列	最高2万元	未定
长城哈弗	H6 PHEV	1.5万元	未定

数据来源：电动汽车用户联盟、国元证券研究所

许战海咨询·主品牌战略研究中心

新能源汽车行业的压力在于，具备产业链整体竞争优势的头部企业特斯拉和比亚迪都能打价格战。如果特斯拉的下一代车型制造成本继续降低 50%。对新造车势力来说，更是雪上加霜。在缺乏产业链整体竞争优势的情况下，这些新势力的未来走向堪忧。

## 挑战四：大部分商用车集团缺乏新能源转型战略

商用车是中国经济和基础设施建设的重要支柱，其在新能源领域的发展具有巨大的潜力。然而，在接下来的五年里，商用车市场的竞争将以新能源为核心，许多传统商用车企业却仍停留在燃油车时代，没有及时实现向新能源市场的转型。这种转型阵痛是不可避免的。在新能源时代，各大商用车集团需要采取不同的竞争战略来应对市场挑战。然而，许多商用车集团面临着新能源战略缺失的问题，这将限制其发展并使其难以在新能源市场中立足。

### 商用车汽车集团缺乏产业链整体竞争优势

商用车领域在新能源发展方面具有巨大的潜力，但传统商用车企业在新能源领域的转型仍面临一定的阻力，其中一个关键因素是缺乏具有竞争优势的产业链整体布局。因此，新能源商用车企业在产业链整体布局方面仍需进一步加强。

相比之下，在乘用车新能源领域，部分企业的产业链整体布局已经具备竞争优势，且随着市场的发展，这一优势愈发重要。

比亚迪在新能源汽车产业链方面展示出了明显的竞争优势，以混合动力 SUV 为例，其价格只有 13 万元，而 2023 款秦 Plus DM-i 的价格更低至 10 万元。比亚迪在技术、尺寸、安全和混动架构等方面与其他厂商相比毫不逊色，且其大规模量产所带来的产业链领先优势更难被超越。长城汽车同样具备新能源汽车产业链整体竞争优势，其森林生态体系展示了其战略实力，旗下毫末智行、DHT 混动技术和蜂巢能源等都是行业佼佼者。

潍柴动力在商用车领域同样展示出打造产业链整体竞争优势的前瞻性。该公司在新能源商用车领域布局了三电系统、智能网联和智能驾驶等全业务领域。在陕汽德龙轻卡和黑豹微车的基础上，潍柴动力还进一步布局了全新高端卡车及生态业务品牌产品，且 100% 自主研发混动总成。潍柴动力的氢燃料电池产品已经覆盖 50kW 至 160kW，并成功批量进入市场。虽然潍柴动力在布局新能源商用车产业链方面前景广阔，但如果缺乏实际有效的新能源竞争战略，企业发展将会受到严重制约，因此需要在制定和实施新能源竞争战略方面继续努力。

### 商用车汽车集团缺乏超级技术品牌

第一点：许多企业在新能源商用车技术方面存在不足，这反映出他们还停留在组装厂时代的思维，这种思想在新能源时代是极具风险的。如今的竞争环境已经发生变化，任何人都可以购买所需部件，而且也无法获得最低价格。在新能源时代，关键技术和部件的自主研发、制造和批量生产才能具备竞争优势。

第二点：超级技术并不意味着超级技术品牌。许多技术优秀的企业缺乏将超级技术打造成超级技术品牌的意识和能力，无法将技术领先这一局部优势转化为新能源商用车行业的全局优势。

江淮汽车在新能源商用车制造方面具有优势，同时也具备产业链优势。江淮汽车先后与华为、蔚来汽车、大众汽车合作，共同布局新能源市场。此外，江淮商用车的布局包括燃油、混合动力和纯电动模式。其中，混动1号骏铃聚宝盆在加速性能上提升了35%，燃油经济性提高了30%以上，满油满电的续航里程超过1000公里。这款车具有强大的动力、低油耗和无里程焦虑等使用优势，全生命周期成本（TCO）也具有明显优势。

然而，由于缺乏针对新能源商用车的竞争战略，江淮汽车未能成功打造自己的超级技术品牌，品牌认知仍然停留在燃油车时代。因此，江淮汽车需要建立起符合市场需求的新能源竞争战略，从而在新能源商用车市场中占据优势地位。

### 市场处于增长期，机会稍纵即逝

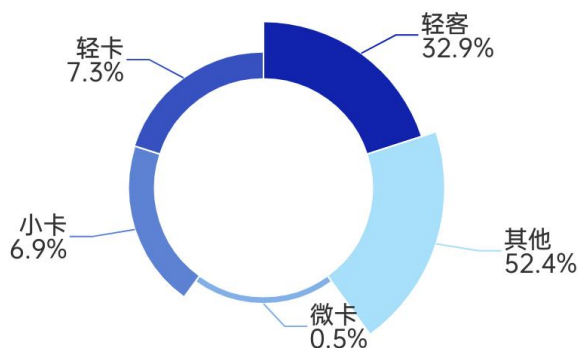
新能源轻客市场增速和渗透率均已达到较高水平，这主要受益于新能源城市物流的快速扩张。虽然未来增速可能放缓，但新能源轻客将逐步成为轻客市场的主要车型。

对于新能源货车，虽然同比增速表现较高，但总量和渗透率仍处于较低水平，轻卡渗透率仅为7.3%，小卡为6.9%，微卡为0.5%。目前，主要销售区域仍集中在基础设施完善、新能源政策扶持力度较大的城市，并未实现全面推广。

尽管2023年1月1日起延续13年的新能源购车补贴正式结束，商用车在购置税和道路使用权方面仍具有优势，这也是车企发展新能源的最后机会。

## 2022年新能源商用车渗透率

渗透率=（新能源商用车市场份额/总市场份额）×100%



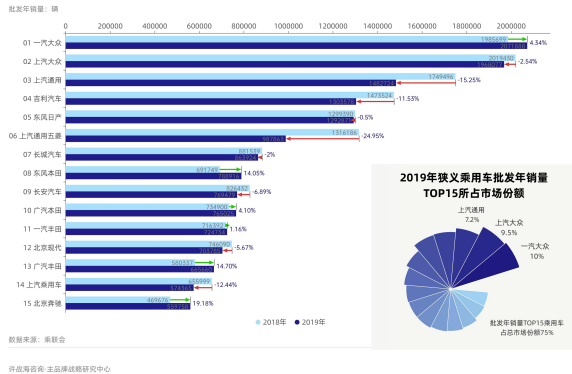
备注：  
轻卡：3.5吨 < 总质量 ≤ 6吨  
小卡：2.5吨 < 总质量 ≤ 3.5吨  
微卡：总质量 ≤ 2.5吨

数据来源：乘联会

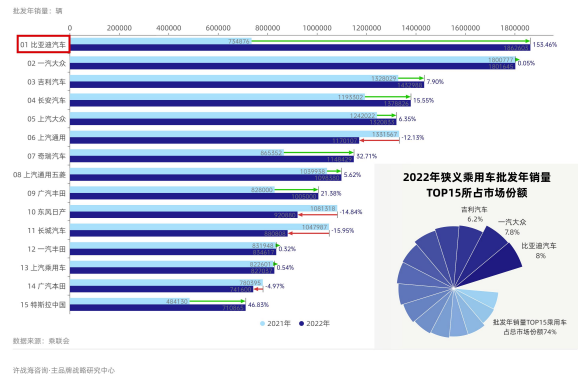
许战海咨询·主品牌战略研究中心

然而，我们应该警惕新能源商用车市场的窗口期可能迅速消失，行业中很快就可能出现黑马，就像当初的比亚迪一样。在 2019 年乘用车销量 TOP15 中，比亚迪并未入榜；但在 2022 年 1-12 月，比亚迪的零售销量达到 1,862,603 辆，超过了广汽丰田和一汽丰田的总和 1,839,617 辆，位列第一。

2019年狭义乘用车批发销量TOP15



2022年狭义乘用车批发销量TOP15



商用车汽车集团必须避免成为下一个诺基亚、柯达，时代抛弃你的时候不会说再见！

新能源产品僵化揭示了企业新能源竞争战略的缺失。传统商用车汽车集团在推出新能源产品时，往往采用将招牌车型的动力系统直接替换为新能源动力系统的方式，这种做法明显缺乏新能源竞争战略。这样做无法建立新能源品牌认知，消费者对品牌的认知仍停留在燃油车时代的观念中根深蒂固。此外，消费者也只会认为这些产品价格昂贵，而不会意识到这些企业正在转型成为新能源汽车企业。

要成功打造新能源汽车品牌，必须全面重塑企业，以主品牌竞争战略为基础，打造具备产业链和市场整体竞争优势的企业，并建立超级技术品牌和车型品牌。只有这样，企业才能实现转型和跨越式发展。

### 各大乘用车企业纷纷布局新能源商用车

传统乘用车企业如比亚迪、奇瑞、吉利等已经开始进军新能源商用车领域。其中，吉利在远程新能源商用车市场上表现突出。吉利旗下的远程汽车品牌推出了多款商用车，包括微客、轻客、微卡、轻卡、中重卡等系列产品，并以纯电驱动和增程式电驱动为核心动力系统，同时还拥有甲醇动力技术、增程式动力技术、氢燃料电池技术等新能源动力技术。据 2023 年 1-2 月数据显示，吉利远程汽车同比增长 262.7%，累计市占率达到 22.8%；在新能源物流车市场上市占率也位居首位，1-2 月同比增长 397.0%，累计市占率达 29.8%；在新能源轻卡市场，吉利连续 14 个月市占率第一，1-2 月累计市占率达 41.7%。值得注意的是，吉利新能源重卡在 2 月销量榜上首次以 25.5% 的市占率居首。此外，吉利于 2022 年 10 月宣布完成 Pre-A 轮融资，融资金额超过 3 亿美元。

尽管吉利汽车在新能源商用车领域取得了显著的成绩，但是仍然缺乏更进一步、科学的新能源商用车打造方式。

## 商用车新势力发展迅速

2022年随着新能源快速发展，在传统轻卡企业向新能源转型发力的同时，一些非传统轻卡企业在轻卡领域，特别是新能源领域，发展迅速，如前晨、宇通、徐工玉柴、南京金龙等。

### 2023年众车企新能源车型降价信息整理

品牌	车型	降价幅度	截止时间
零跑	零跑001	2.5万元	2023.2.28.
哪吒	哪吒S	1.5万元	2023.2.28.
埃安	埃安 S Plus	最高5000元	2023.2.28.
	埃安 Y Plus	最高5000元	
东风日产	艾瑞雅	6万元	2023.3.31.
岚图	岚图 FREE	3万元	2023.3.31.
阿维塔	阿维塔 11	最高2.5万元	2023.3.31.
蔚来	ES8 展车	最高2.4万元	2023.3.31.
	ES6/EC6 展车	最高1.8万元	
极氪	极氪001	综合最大优惠1.72万元	2023.3.31.
沃尔沃	C40	最高2万元	2023.6.30.
	XC40	最高2万元	
雷克萨斯	雷克萨斯 UX	10万元	未定
广汽丰田	bZ4X	6万元	未定
极狐	阿尔法 S	最高5万元	未定
	阿尔法 T	最高5万元	未定
特斯拉	Model Y	最高4.8万元	未定
	Model 3	最高3.6万元	未定
小鹏	P7	最高3.6万元	未定
	G3i	最高2.5万元	未定
	P5	最高2.3万元	未定
问界	M5 EV	最高3万元	未定
	M7	最高3万元	未定
吉利帝豪	帝豪 L Hi-P	3万元	未定
一汽本田	bZ4X	3万元	未定
东风本田	e:NS1	3万元	未定
比亚迪	老款王朝系列	最高2万元	未定
长城哈弗	H6 PHEV	1.5万元	未定

数据来源：电动汽车用户联盟、国元证券研究所

许战海咨询·主品牌战略研究中心

商用车造车新势力虽然看到了新能源商用车市场机会，但仍需要更进一步，拥有科学的新能源竞争战略才能够真正成为领导者。缺乏新能源竞争战略是非常危险的，因为这意味着他们无法建立产业链和市场竞争优势，这可能导致他们的存在只是昙花一现。



**第三部分：  
汽车集团应如何  
制定新能源转型竞争战略**

## 第三部分：汽车集团应如何制定新能源转型竞争战略

### 主品牌竞争战略

#### 定义：主品牌

主品牌是汽车集团对外经营过程中最核心、最主要的品牌符号，通常扮演集团母品牌的角色。主品牌能够赋予旗下车型品牌认知优势，为车型品牌提供认知背书、影响力、渠道支持、资源整合等方面的赋能，从而帮助车型品牌更好地在市场竞争中取得成功。主品牌在整个汽车集团品牌体系中具有至关重要的地位，是汽车集团市场战略、品牌传播与品牌识别的基石。

#### 定义：车型品牌

车型品牌是在主品牌下创建的产品品牌，如丰田主品牌下的卡罗拉、凯美瑞、兰德酷路泽、埃尔法等。这些产品品牌在主品牌的统一标识和渠道下参与市场竞争。车型品牌应充分利用主品牌的竞争优势，并避免主品牌认知劣势，从而能与主品牌相互加强，拓展主品牌认知空间，形成竞争协同的品牌组合，从而提高汽车集团的整体市场竞争力和品牌认知度。车型品牌的成功与否取决于其自身品牌特性定位、车型品质以及主品牌的庇护和支持。

#### 定义：子品牌

子品牌是与汽车主品牌形成明显认知区隔的品牌，服务于汽车主品牌难以触及的细分市场。子品牌通常拥有不同于主品牌的独立销售渠道和独立品牌识别体系。子品牌的创建需慎重考虑，因为其风险可能大于创建车型品牌。子品牌在特定市场扮演主品牌的竞争角色，通常聚焦于豪华市场或超豪华市场。

#### 定义：主品牌竞争战略

主品牌竞争战略，即以主品牌为核心展开的竞争战略，要求最大程度发挥主品牌的竞争价值。在主品牌之下可以设置相应的产品、产品品牌和有认知区隔的独立子品牌，主品牌可以打通上下游产业之间的竞争协同，让业务和产品线更加广泛。

比亚迪通过“一个比亚迪”主品牌竞争展开建立新能源认知优势，奔驰、宝马通过“一个奔驰”“一个宝马”主品牌竞争战略建立豪华车认知优势，丰田、大众通过“一个丰田”“一个大众”主品牌竞争战略在大众市场通过诸多车型品牌抢占更多市场份额。

#### 主品牌竞争战略，世界 500 强企业的多数之选

全球主流大型企业集团大多数都是采用“一个主品牌”竞争战略。这一战略可以帮助企业

在全球市场中更好地与竞争对手抗衡，提升品牌知名度和影响力。主品牌可以同产品、产品品牌甚至认知区隔的独立子品牌等提升竞争优势，也可以通过主品牌旗下的技术品牌提升竞争优势，主品牌的竞争优势可以帮助产品、产品品牌甚至认知区隔的独立子品牌在竞争中避免从零开始，起步就拥有竞争优势。拥有一个强大的主品牌，可让企业跨品类甚至跨行业发展，前提不仅是为了扩大业务范围，而是为了巩固竞争优势，创建新竞争优势。主品牌战略，是品牌竞争的终极战略，是世界 500 强企业的多数之选。

## 主品牌竞争战略在跨周期竞争中的作用

跨周期竞争中，能存活下来的通常是拥有强大主品牌的企业，而只有产品品牌但缺乏主品牌的企业，在跨周期竞争中几乎都处于弱势地位。主品牌可以更轻松地封杀新进入者，和更容易地收割创新者的成果。

在面临跨周期和新竞争环境时，实施主品牌竞争战略，通常需要通过内外线竞争区隔。在内线竞争中保持和巩固固有竞争优势，在外线竞争中需要通过新产品品牌或独立子品牌创建新竞争优势，避免主品牌在适应跨周期和新竞争环境时的竞争风险，同时避免主品牌认知固化，拓宽主品牌新认知空间。

外线竞争中的新产品品牌和子品牌，一方面需要避免主品牌在跨周期竞争中转型慢的劣势，另一方面需要利用主品牌沉淀和积累的竞争优势。在跨周期和面临新竞争环境时，新产品品牌和子品牌需要帮助主品牌拓宽认知空间，让主品牌顺利进入下一个竞争周期，提升主品牌竞争优势，刷新主品牌认知形象。

通过外线竞争，主品牌不仅可以实现跨周期竞争，甚至还可以实现跨品类、跨行业，雀巢、IBM、博世、3M 等公司都是通过实施主品牌竞争战略展开跨周期发展，历经百年仍越来越强大。

## 跨周期竞争：内线、外线的战略价值

在面临跨周期及新竞争环境时，主品牌竞争战略通常需通过内外线竞争区隔来发挥其战略价值。内线竞争中，企业需保持并巩固固有竞争优势；而在外线竞争中，需创建新产品品牌或独立子品牌，以降低主品牌在适应跨周期及新竞争环境的风险，并避免主品牌认知固化。

汽车行业目前正处于跨周期竞争中，在从传统燃油车向新能源车的转型的时期内，对于传统汽车集团而言，内线竞争侧重于燃油车，而外线竞争则集中在新能源车。

苹果参与外线竞争，成功改变仅卖电脑的陈旧品牌形象；京东通过与当当的图书大战，摆脱了仅卖电器的标签；雀巢、洽洽瓜子、今麦郎等品牌则通过增量市场的外线竞争改变了原有固化的品牌形象和认知。

广汽埃安新能源汽车有限公司于 2020 年以全新姿态迎战。广汽集团从传统燃油车向新能源转型的过程中，开展外线竞争并建立新能源主品牌埃安，成功摆脱燃油车包袱，赢得竞争优势。正确的新能源外线竞争战略亦可帮助传统汽车集团拓展品牌空间，摆脱燃油车认知局限。

## 主品牌竞争战略对产业链的影响

一个强势主品牌通常不仅作用于产品竞争，对相同产业链内相关竞争者均有强大影响力甚至构成竞争威胁，对产业链上下游业务同样具有影响力和竞争优势，甚至对相关产业链的企业也能构成竞争威胁。

### 对同产业链内相关竞争者的影响力和竞争威胁

一个强势主品牌通常不仅作用于产品竞争，还对同产业链内相关竞争者产生强大影响力，甚至构成竞争威胁。

### 对产业链上下游业务的影响力和竞争优势

拥有强大主品牌的企业在产业链上下游业务中同样具有影响力和竞争优势，也能构成竞争威胁。

### 对相邻产业链业务的影响力和竞争优势

拥有强大主品牌的企业在相邻产业链业务中同样具有影响力和竞争优势，也能构成竞争威胁。

## 制定“车型品牌竞争战略”

子品牌需要承担更大的任务，车型品牌则只需要专注一个竞争角色和竞争任务。

极氪 001 “猎装轿跑”从车型品牌出发，定位潮流科技品牌，强化车型兼具轿跑和 SUV 的综合优势，全面融合设计之美、空间及实用性兼具，成功建立新能源汽车品牌。

理想 ONE “奶爸车”从车型品牌出发，定位家庭场景取得成功。高智能化和出众的驾乘舒适性，全套智能驾驶辅助功能和被动安全系统是标配。其舒适性通过 A 级认证，被誉为“移动的家”，无论长途旅行还是家庭出行都很适合，致力于满足每个家庭成员的需求。

大家知道问界 M5、M7，是因为华为扮演着问界主品牌角色，问界 M5、M7 则扮演车型品牌的角色，如果花费大量精力创建独立子品牌，成立问界汽车公司，就需要向外界解释问界，花巨资建设问界品牌形象。

采用科学的车型品牌竞争战略，是车型品牌成功的关键。针对特斯拉，比亚迪通过多个车型品牌展开竞争，比通过宋、秦、唐、汉、海豚、元、驱逐舰、海豹、海鸥等车型品牌应对竞争，切割不同市场需求。如同华为、小米应对苹果的产品策略一样，苹果手机通过独有的技术和操作系统，只满足对它感兴趣的用户需求，而小米和华为则从场景化出发，通过多机型满足不同场景需求，它们如果与苹果采用同样的产品策略，则都将难以取得成功。

车型品牌只需要承担做好自己专注的车型任务，例如埃尔法只需专注于保姆车型，陆巡只需专注于越野车型，在各自领域里形成比该赛道上的品类品牌更高端的认知。比亚迪通过宋、秦、唐、汉、海豚、元、驱逐舰、海豹、海鸥等车型品牌应对竞争。同时，车型品牌能够在主品牌的强大渠道网络下享受便利，同时助力主品牌的品牌认知边界，使品牌势能得以向上，最终实现相互赋能的效果。



## 在大众消费市场，车型品牌比子品牌更重要

当主品牌尝试创建子品牌时，其风险往往远大于创建车型品牌。创建子品牌相当于从零开始，需要耗费大量的资金和时间来推广和建立品牌认知度。相比之下，创建车型品牌更为轻松，因为车型品牌只需要承担专注于自己的竞争角色，例如丰田的卡罗拉、凯美瑞、普锐斯等等。此外，在大众市场，主品牌可以创建不同特性的车型品牌，以便满足不同消费者的需求，而在豪华市场，在主品牌框架下可以使用子品牌来提高品牌声誉和认知度。

一个比亚迪主品牌，在大众消费市场有多个车型品牌，而不是独立汽车子品牌。一个丰田、一个大众、一个福特……子品牌一般需要在主品牌服务覆盖的市场创建，即使如此，兰德酷路泽、埃尔法同样取得巨大成功。

## 汽车集团主品牌架构，高于一切经营

遭遇市场危机时，福特围绕“一个福特”制定主品牌竞争战略，仅在豪华车市场保留林肯一个品牌，在一个竞争方向下形成合力持续获取竞争优势，让福特在金融危机中存活下来。相比之下，克莱斯勒则在越野车、皮卡和MPV等品类创建了多个子品牌，多个子品牌无法借助主品牌竞争优势，也无法形成合力，导致资源和认知分散。随着新能源时代的到来，比亚迪制定了以主品牌为核心的竞争战略，通过实施“一个比亚迪”竞争战略来展开竞争，形成认知合力，避免了多个品牌概念带来的认知分散。同时，比亚迪从供应链到乘用车终端的拓展，进一步帮助比亚迪形成了产业链整体认知优势。

在跨周期竞争中，拥有强大主品牌的企业更容易生存下来，主品牌竞争战略可以帮助企业在面临新竞争环境时，更好地应对挑战和抓住机遇。此外，强大的主品牌对产业链上下游业务具有影响力和竞争优势，对同产业链内的竞争者构成竞争威胁，从而为企业赢得市场份额和实现可持续发展提供了有力支持。

## 产业链上的“链主品牌”竞争战略

“链主品牌”是指具备显著核心竞争力的品牌，在产业链中占据优势地位，引领行业生态与资源整合，从而实现较高的市场份额和可持续发展。链主品牌通常以一个主品牌为核心开展业务，是工业企业的终极竞争战略。

主品牌强大，企业更有可能在产业链中获得主导地位。西门子不仅拥有强大的技术实力，更是通过“一个西门子”主品牌展开各类业务的竞争，主品牌竞争优势能够让客户和合作伙伴将西门子视为可信赖的合作对象，这有助于公司在市场竞争中保持优势。西门子非常注重客户服务，提供全面的售前、售中、售后支持。这种对客户的关注和支持有助于提高客户满意度和忠诚度，进一步巩固和提升西门子主品牌竞争优势。全球工业制造业，产业链“链主品牌”才是最后的王者，大多数欧美日国家的工业制造企业集团，本质上都是“链主品牌”。



今天，新能源汽车产业的竞争，甚至整个汽车产业的竞争，从根本上来说并非单纯的商品竞争，而是新能源产业链“链主品牌”的竞争。

“未来企业间的比拼将是链合竞争，考验的是整合产业链的能力。”正如山东重工集团董事长谭旭光所言。如今，潍柴动力通过近 20 年整合出的重卡产业链协同效应正在全面释放，能够生产出具备品质、技术和成本三大核心竞争力的产品，奠定动力总成（发动机、变速箱、车桥、液压）、汽车业务、工程机械、智能物流等产业板块协同发展的竞争格局。

特斯拉表面上看是以产品在面对竞争，实际上则是凭借新能源汽车产业链优势展开竞争。特斯拉竞争优势主要体现在垂直一体化产业链上，从电池、BMS、三电核心技术到整车制造，掌握了上下游的全套技术能力，并通过自主制造零部件以及核心组件来降低生产成本。特斯拉一直在不断增强其供应链优势，并且通过不断降价获取终端销量，充分利用产业链竞争优势掀起价格战。

比亚迪拥有新能源汽车全产业链核心技术，包括整车技术和三电技术（即电池、电机和电控技术），一直在多项技术领域深耕，特别是在关键零部件半导体上，已经成为唯一拥有车规级半导体 IDM 能力的整车厂商，这是打破国际巨头在半导体上垄断地位的重要举措。在刀片电池、DM-i 混动技术等局部优势的基础上，比亚迪成功建立起整个新能源汽车产业链的全局优势，成为全球唯一一个可以和特斯拉相媲美的新能源车企。

在蔚来、小鹏、理想三大造车新势力之中，理想汽车是唯一一个成功建立产业链竞争优势的企业，增程式混动技术在理想引领之下已经成为诸多车企的选择，理想汽车也因此成为一个产业链技术的代表企业。另一方面，理想汽车选择混动技术路线切入 30 万左右的新能源 SUV 市场，与纯电车企业相比造车成本更低，毛利率 2022 年达到了 20% 左右，远高于蔚来汽车和小鹏汽车。

问界的阶段性成功，不仅是产品的成功，更是华为作为一个产业链“链主品牌”的成功，华为在新能源产业链上拥有智能化认知优势，这是问界取得阶段成果的关键因素。华为不仅是汽车供应商，更是一个产业链品牌。宁德时代与其它电池企业相比，同样具备产业链品牌认知优势。只是，目前与华为、宁德时代合作的车企，需要一个更高明的品牌竞争战略，来利用华为、宁德时代这一战略价值。

单纯新能源汽车商品的竞争优势只是一时的，产业链竞争才是新能源汽车竞争核心中的核心，战略中的战略。

## 创建超级技术品牌

### 定义：何为“超级技术品牌”？

超级技术品牌是一种基于技术事实的领先认知，它超越技术本身，强调顾客认知并展示汽车集团的科技领先地位。它是一个至关重要的品牌认知竞争角色，能够为汽车品牌赢得更高的顾客信任度和品牌溢价。超级技术品牌，不仅是一种技术，更是一种从产业链角度赋能产品的品牌竞争策略。

## 超级技术品牌，是汽车集团创造竞争优势重要手段

比亚迪凭借超级技术品牌，从存在者成为新能源汽车领导者。燃油车时代，比亚迪仅是一个市场存在者。进入新能源时代，比亚迪凭借刀片电池、DM-i 混动技术等超级技术品牌，从燃油车时代的市场存在者，一跃成为新能源时代的行业领导者。

普锐斯，搭载 THS（TOYOTA 混合动力系统），帮助丰田夯实省油认知优势。丰田普锐斯应对本田攻势，本田比丰田晚 15 年进入美国市场，但节油发动机很快就帮助本田赢得当地市场认可，对丰田构成极大威胁。省油竞争的战场，两个日本品牌都是业内好手，但丰田普锐斯比本田更省油，成功压制本田上升势头，其后本田即使推出 IMMD 混动技术也未能撼动丰田。

奥迪凭借 5 大超级技术品牌，从普通汽车品牌到与奔驰、宝马并驾齐驱，超级技术品牌扮演着关键的竞争角色。其中最著名是奥迪 quattro 全时四轮驱动系统。1980 年奥迪公司研发了 quattro 四轮驱动系统，并把它装备在一辆基于奥迪 80 底盘的双门轿车上，quattro 成为了经典的超级技术品牌。

在科技创新日新月异的今天，汽车集团纷纷努力打造自己的超级技术品牌，以获取市场竞争优势。要实现这一目标，企业需要遵循以下四个策略和要素：

### 结合主品牌

超级技术品牌的成功离不开其与主品牌的紧密结合。例如，奥迪的 quattro 技术在品牌传播过程中与主品牌奥迪保持一致，形成双轮驱动效果，增强了消费者对产品的信任。

### 产品搭配策略

在打造超级技术品牌时，企业应在产品矩阵中挑选与超级技术品牌相匹配的车型品牌。以奥迪和比亚迪为例，他们都在热销车型上引入超级技术，有效提升了消费者对新技术的认知和接受度。

### 命名策略

企业在为车型品牌和超级技术品牌命名时，需衡量竞争优势，决定是否采用相同命名。例如，奥迪将搭载 quattro 技术的奥迪 80 命名为 quattro，提高了传播效率。而比亚迪则选择将车型品牌与超级技术品牌相关联，如宋 Plus DM-i、唐 DM-p 等。

### 建立“系统信任”

打造超级技术品牌的关键在于建立“系统信任”，需要从多个竞争要素方面进行体系化建设。这包括：

- 产业链垂直整合能力：深度布局电动化、智能化等产业链；

- 赛事成绩：参加拉力锦标赛等赛事，提升品牌影响力；
- 创始人背景：技术出身和行业专家身份为品牌建立信任；
- 合作伙伴：与其他品牌合作，共享技术和资源；
- 品牌故事和代言人：塑造品牌形象，增强消费者认知和信任；
- 竞争性人群：传播竞争优势，提升品牌知名度；
- 赞助活动和专利奖项：增加品牌曝光，提升行业地位。

成功打造超级技术品牌后，企业需要将其尽快应用于旗下车型，以扩大竞争优势并形成合力。今天，超级技术品牌正在成为改变新能源汽车市场的关键力量。

第四部分：  
各大汽车集团  
新能源转型竞争战略解析

## 第四部分：各大汽车集团新能源转型竞争战略解析

### 上汽集团：明确主品牌竞争战略，全力打造“上汽荣威”是最佳答案

随着合资品牌黄金时代的逐渐消退，中国汽车市场已经进入了自主品牌崛起的阶段。上汽集团作为国内重要的汽车制造商之一，如何制定应对新能源市场挑战的顶层战略是当下最重要的战略抉择。

#### 一、问题分析

1. 上汽集团过度依赖合资品牌。过去二十年，上汽集团主要通过通用与大众两大外资品牌获得大部分销量和利润。然而，随着中国汽车市场的竞争趋势变化，上汽集团亟需打造一个具有竞争力的中国自主品牌。

2. 上汽集团在新能源时代缺乏主品牌形象担当。虽然上汽集团旗下拥有荣威、名爵、智己、飞凡、五菱等品牌，但这些品牌众多且分散，缺乏一个能够代表集团新能源形象的主品牌。

3. 上汽集团新能源认知优势不足。上汽集团旗下大部分业务的燃油车认知过重，新能源方面的认知优势不足，亟待提升。

#### 二、战略建议

1. 明确主品牌竞争战略：将“上汽荣威”上升为集团主品牌。参考福特、大众、宝马等全球汽车头部集团的“一个主品牌”战略，上汽集团可以确立荣威作为集团主品牌应对竞争，并将适合的品牌合并至“上汽荣威”，如飞凡等。

2. 打造新能源产业链竞争优势：

(1) 打造新能源超级技术品牌。借鉴比亚迪集团打造刀片电池这种超级技术品牌的做法，上汽集团可以以与荣威同名的方式强化“上汽荣威”的品牌认知。

(2) 建立“荣威新能源汽车供应链集团”。将上汽集团所有的汽车供应链业务，特别是新能源相关的供应链业务，纳入新成立的供应链集团。此举将有助于荣威建立新能源认知转型，并提升集团在新能源领域的竞争力。

### 广汽集团：解放思想，埃安应该更大胆一些

广汽新能源在过去几年里取得了令人瞩目的成就，埃安品牌成为一汽、东风、长安、上汽、北汽、广汽等几大有汽车集团中在新能源竞争战略上表现最成功的企业。这得益于广汽集团集中所有力量，将埃安打造为新能源时代的集团主品牌，并将广汽新能源公司改名为埃安新能源。



现在是时候更大胆一些！在新能源的大趋势下，我们建议将埃安上升为整个广汽集团主品牌，广汽集团改名为埃安汽车集团。这将强化埃安主品牌的竞争资源价值，为长期战略奠定基础。

以下是我们对广汽集团如何建立新能源竞争优势的四条战略建议：

### 1. 重塑集团形象：广汽集团更名为埃安集团

传祺品牌十年来销售表现一直不尽人意，但近两年广汽集团立足新能源打造埃安品牌，带动了广汽传祺销量逆转颓势。如果广汽更名为埃安集团，将能改变广汽缺乏主品牌的局面，让埃安主品牌获取更强、更主流的战略资源。

### 2. 全系发展，避免车型局限性

一方面，比亚迪 2022 年销量的一半以上是混动车型。另一方面，相对于纯电车型高昂的电池成本，混动车型更具成本优势。此外，在 10 万 -20 万这个价格空间，混动要比纯电动更有市场优势。比亚迪秦、宋两款车的混动车几乎占据比亚迪销量一半。埃安应该利用已经建立的新能源品牌认知，切入混动市场，充分利用固有渠道和品牌优势，率先成就更大规模。

### 3. 打造超级技术品牌

借鉴比亚迪通过打造刀片电池超级技术品牌取得成功的经验，埃安也应注重建立自身的超级技术品牌，包括星灵架构、普赛 OS、ADiGO 智驾互联生态系统、超能铁锂电池等核心技术。

### 4. 明确车型品牌战略，重视车型品牌定位

制定一套科学的品牌战略，明确不同车型的品牌定位，以及采用类似丰田的主品牌与车型品牌框架，为不同车型建立明确的车型品牌。以埃安汽车集团为主品牌，分别建立轿车、SUV、MPV 等不同车型品牌，以支撑埃安高速发展。

总结：通过广汽集团更名为埃安汽车集团，深化品牌战略，打造新能源竞争优势，广汽新能源将站在新的起点，以埃安品牌为核心，推动新能源汽车产业的发展，为实现可持续发展提供有力支撑。

## 北汽集团：新能源竞争战略的三点遗憾

北汽与比亚迪一样，是中国新能源汽车产业最大的早期建设者、培育者。作为中国最早投身纯电动汽车研发的企业之一，北汽新能源在示范运营和产业化发展方面处于领先地位。凭借对市场机遇的把握，公司自 2013 年至 2019 年连续七年成为中国纯电动汽车销量的领军企业。2009 年，北汽新能源公司成立，这是国内第一家新能源汽车股份制公司、第一家新能源汽车上市公司。北汽集团是我国新能源汽车产业标准法规从无到有、不断完善的见证者，也是中国新能源产业链企业宁德时代、孚能、大洋电机、特来电、星星充电的推动者，这些企业当年伴随

着北汽新能源早期发展而得到了快速成长，北汽可以说是中国新能源汽车曾经最大的沃土，培养出了诸多产业链企业。

### **1、北汽新能源未能将先发优势成功转化为产业链整体竞争优势**

北汽新能源的市场竞争力逐渐减弱。2022年，北汽极狐的销量仅为12,969辆，相较于北汽蓝谷设定的2022年极狐汽车销量目标——4万辆，仅完成四分之一，表现不尽如人意。北汽蓝谷发布公告称，子公司北京新能源汽车股份有限公司当年累计销量为50,179辆，销量表现亦较为平平。

作为中国新能源汽车产业最大的早期建设者、培育者，北汽新能源并没有产业链竞争优势，主要表现在：

#### **产业链总成本优势**

北汽集团有产业链整合能力和优势，北汽新能源的产业链包括上游矿产资源、电池、电池材料、整车环节、汽车零部件等，同时，北汽新能源是中国第一个具有完整的服务链、产业链和生态链的新能源车企，但这些优势并没有被很好的发挥出来。因此，应该持续加强新能源产业链建设，只有新能源产业链上有总成本优势，才能建立北汽新能源产业链整体竞争优势。

#### **新能源超级技术品牌**

作为中国新能源汽车产业最大的早期建设者、培育者，北汽集团并没有培育出影响整个产业链的超级技术品牌。北汽新能源拥有三电核心技术，电池具备PACK集成、热管理设计能力在电池寿命、安全、低温、快换方面持续进行技术开发，“续航、安全”两大核心指标处于行业领先水平；自主开发高性能一体化智能电驱系统电机功率密度、总成效率、NVH（噪声、振动与声振粗糙度）等方面取得关键技术突破；完全自主知识产权的第三代超级电控系统具有高安全、高集成、高性能、智能化等特性，电控开发体系达到全球最高安全级别。但这些技术并没有建立技术品牌，更没有形成新能源超级技术品牌，无法建立产业链整体竞争优势。

### **2、北汽新能源一直缺乏“跨周期竞争下的主品牌竞争战略”**

北汽是一个公司品牌，直接以北汽新能源、北汽蓝谷命名企业，但一直没有明确“北京”或某个品牌为主品牌，北汽显然在主品牌竞争架构梳理不够清晰，缺乏“跨周期竞争下的主品牌竞争战略”。主品牌竞争战略，在面临跨周期和新竞争环境时，通常需要通过内外线竞争区隔，在内线竞争中保持和巩固固有竞争优势，在外线竞争中需要创建新产品品牌或独立子品牌，避免主品牌在适应跨周期和新竞争环境时的竞争风险，同时避免主品牌认知固化。

### **3、北汽新能源一直缺乏强势车型品牌**

比亚迪受益于宋、唐等车型品牌，极氪受益于极氪001车型品牌，理想受益于理想ONE车型品牌，而作为传统燃油车集团的北汽，因缺失“跨周期竞争下的主品牌竞争战略”，导致北汽新能源很难推出一个强势车型品牌。

## 长安汽车：跨周期主品牌战略与建立超级车型品牌

在一汽、东风、长安、上汽、北汽、广汽六大国有汽车集团中，长安是主品牌竞争战略最清晰的大型国有汽车集团，也是目前自主品牌发展最成功的国有汽车集团。可以说，长安受益于主品牌竞争战略。

### 1、长安曾经受益于“跨周期竞争下的主品牌竞争战略”

作为三大国有汽车集团之一，长安与一汽、东风都拥有较强的商用车认知。在乘用车浪潮的辉煌时刻，长安通过欧尚 X5、欧尚 X7 等建立主流乘用车的外线认知，一方面避免了长安主品牌的固有商用车认知，另一方面充分借用长安主品牌沉淀和积累的竞争优势。

主品牌在面临跨周期和新竞争环境时，需要通过内、外线作出竞争区隔，在内线竞争中保持和巩固固有竞争优势，在外线则需要创建新产品品牌或独立子品牌。这种做法可以避免主品牌在适应跨周期和新竞争环境时出现竞争风险，还可以避免主品牌传统的固化认知。新产品品牌和子品牌需要帮助主品牌在跨周期和面临新竞争环境时，拓宽主品牌认知空间，让主品牌顺利进入下一个竞争周期，提升主品牌竞争优势，刷新主品牌认知形象。

### 2、在新能源时代，长安需要重新认识“跨周期竞争下的主品牌竞争战略”

新能源时代，长安应该集中精力取得战略性突破，“力出一孔”。目前，长安有 Lumin、深蓝、阿维塔、智电 IDD、奔奔 E-Star、欧尚科尚 EV 等等多个新能源品牌，但“长安”这一主品牌并未建立新能源认知优势，长安集团应集中精力在建立长安主品牌新能源认知优势的主要矛盾上，避免过度分散资源。在跨周期和面临新竞争环境时，拓宽主品牌认知空间，让主品牌顺利进入下一个竞争周期，提升主品牌竞争优势，刷新主品牌认知形象，才是长安集团的新能源战略核心中的核心。

### 3、打造一个超级车型品牌，比打造六、七个新能源品牌更重要

当前，对于长安新能源战略来说，打造一个超级车型品牌，要比打造出多个新能源品牌更重要。长安集团应该立足全局竞争优势，引入科学的产品定位逻辑，打造出类似埃安 S、埃安 Y 这样的车型品牌。

### 4、建立新能源产业链整体竞争战略

因为拥有产业链整体竞争优势，特斯拉、比亚迪都可以发起和应对行业价格战，但不具备产业链优势的新能源企业只能被动应战。另一方面，打造新能源超级技术品牌同样可以帮助长安主品牌的新能源认知转型，这是长安未来在制定新能源竞争战略需要重点关注的地方。

## 东风集团：传统巨头的新能源挑战与突围

随着全球能源转型的推进，汽车产业正在迅速从燃油驱动向新能源转变，东风集团也是如此：

### 东风电动车公司与电动汽车研究中心的成立

东风集团对新能源汽车的重视早已开始。早在 2001 年，东风便成立了东风电动车公司和国内首家电动汽车研究中心，展现出其在新能源领域的决心。

### 与宁德时代的合作

2017 年，东风集团入股国内最大电池供应商宁德时代，并于 2018 年 4 月与其合资成立东风时代，专注于新能源汽车动力电池系统的研发、生产和销售。这一合作使得东风集团在新能源领域的技术实力得到了进一步提升。

### 东风岚图品牌的发展与挑战

2020 年，东风公司推出了高端新能源品牌东风岚图。然而，尽管岚图在产品力方面有所突破，但销量表现并不理想，这主要归因于其品牌认知优势不足。作为东风集团旗下的高端品牌，岚图难以借助东风主品牌认知优势，因此在市场上的竞争力有限。

在新能源转型的关键时刻，作为中国汽车行业的佼佼者，东风集团面临两大核心挑战：

**缺乏强势自主品牌：**在六大国有汽车集团中，一汽有红旗，长安、上汽、北汽、广汽均拥有自主品牌，东风集团的品牌认知更偏向于商用车而非乘用车。虽然拥有启辰、风行、风神等自主品牌，但各品牌之间缺乏竞争协同，产品线散乱。在新能源汽车市场竞争日益激烈的情况下，缺乏强势自主品牌对东风集团发展无疑是个严重障碍。

**主品牌新能源认知优势不足：**东风集团在新能源领域的布局较早，但缺乏主品牌竞争战略指导，新能源业务表现平平。同时，高端新能源品牌岚图的销量惨淡，难以为东风新能源市场提供有力支撑。

基于上述挑战，许战海咨询给出三点战略建议：

### 首先，明确竞争方向和竞争优势

东风集团首先需明确自身在新能源市场的竞争方向和竞争优势，以此为基础制定符合市场需求的主品牌竞争战略、子品牌和车型品牌竞争战略。

### 其次，东风需要整合品牌资源，寻找“雪佛兰”

东风集团需整合并集中现有资源，将新能源产品集中到一个新能源乘用车主品牌之下，以

形成强大的品牌竞争力。如同广汽找到埃安一样，东风需要在新能源市场上找到属于自己的“雪佛兰”。

### 最重要的是，重新思考全局竞争方向和战略定位

面对新能源市场的挑战，东风集团应深入思考自身战略定位。究竟是要成为一家大型国有汽车主机厂，还是要成为一家大型国有新能源供应链公司？如果东风能够成为新时代的舍弗勒集团、大陆集团、博世集团，那么对中国汽车行业的贡献将同样伟大。中国不仅需要新能源主机厂，更需要一个能够带动整个产业链发展的领军企业。当然，战略需要一个真正的决策者，而不是一群运营者，东风集团此刻最需要做的是呼唤一位新时代的伟大决策者！

## 新能源时代的吉利汽车：如何再次成为自主一哥

在主品牌面临跨周期和新竞争环境时，为保持及巩固固有竞争优势，企业需要内外两线作战。在内线竞争中，维护传统竞争优势；在外线方面，创立新产品品牌或独立子品牌。这种做法既能规避主品牌在跨周期及新竞争环境下的竞争风险，又可避免传统认知的固化。新产品品牌和子品牌应协助主品牌拓展认知空间，使其顺利进入下一个竞争周期，提升竞争优势，并重塑品牌形象。

过去，吉利在新能源主品牌竞争战略方面的缺失导致“蓝色行动”失败。当时，吉利主要关注内线业务调整，缺乏外线竞争策略。新能源时代初期，吉利汽车坚持“油改电”模式，忽视了纯电平台发展的主流趋势。基于“油改电”模式推出的几何 A、枫叶等新能源车型未能获得消费者认可。

然而如今，吉利集团已在这方面取得了显著进展：首先，极氪在领克品牌基础上实现电动化，极氪车标与领克车标基本一致，充分吸收领克的认知优势，同时摒弃领克燃油车的固有认知，成功开启新能源发展之路。其次，几何品牌直接采用吉利车标并进行电动化处理，进一步推动新能源汽车市场的拓展。几何和极氪都为吉利集团在新能源领域取得了成功的第一步，刷新了主品牌形象，助力吉利迈向正确的新能源转型之路。

吉利汽车虽然已在新能源时代的转型中取得初步成功，但为了再次成为自主品牌的领军者，吉利还需要在以下几个方面进行优化和调整：

1. 重新确立新能源时代的集团主品牌：吉利在新能源汽车时代采取了多品牌并行发展的战略，领克汽车、Smart、极星汽车、宝腾汽车、路特斯等，据粗略统计，目前吉利整车品牌多达10个以上，这些品牌均与吉利并列，各自发展。多品牌发展容易造成资源分散，难以形成认知合力，吉利需要重新审视品牌战略，明确新能源时代的主品牌竞争战略，聚焦重点品牌，实现资源集中。

2. 明确内外线竞争方向，让各品牌承担明确竞争任务：吉利可以参考丰田、福特等国际品牌的成功经验，为旗下各品牌明确竞争定位和发展方向。对于无法帮助主品牌建立竞争优势的



品牌，需要重新审视。

3. 将极氪定位为高端品牌，实现高端市场突破：极氪应在高端市场与奔驰、埃尔法等品牌竞争，推动竞争品牌如腾势扮演类似于 GL8 的角色。

4. 成立吉利新能源供应链集团，夯实新能源产业链优势：吉利应成立专门的新能源供应链集团，为旗下各品牌提供产业链支持，同时输出产业链服务，提升产业认知优势。

5. 打造超级技术品牌，强化新能源认知：吉利需要拥有自己的电池产业链，打造出自己的电池超级技术品牌，最大程度发挥魅族的优势，打造汽车与手机的互动性。

6. 构建更加清晰的主品牌战略：吉利汽车应及时将子品牌势能转化到主品牌上，重新定位吉利、几何、领克、极氪的竞争角色，从竞争一致性、竞争全局和竞争协同的角度出发，实现各品牌之间的协同发展。

为了实现这些目标，吉利汽车可以采取以下措施：

1. 对旗下品牌进行梳理和整合：重新审视各个品牌的发展状况和潜力，对于无法帮助主品牌建立竞争优势的品牌进行适度削减或整合，以实现资源集中和品牌协同。

2. 加强品牌间的协同和沟通：建立集团层面的品牌协同机制，加强各品牌之间的沟通与合作，共享市场信息、技术研发和供应链资源，提高集团整体竞争力。

3. 加大新能源技术研发投入：持续加大在新能源汽车核心技术研发上的投入，尤其是电池、电机、电控等领域，以确保吉利在新能源时代具备持续的竞争优势。

4. 深化产业链整合，降低成本：通过成立新能源供应链集团，深化产业链整合，降低集团各品牌新能源汽车的生产成本，提升市场竞争力。

5. 加强市场推广和品牌传播：在新能源时代，吉利汽车需要加强市场推广和品牌传播，提升消费者对吉利新能源汽车的认知度和美誉度，吸引更多消费者关注和购买。

6. 培养人才和团队：吉利汽车应加强人才培养和团队建设，引进和培养一批新能源汽车领域的专业人才，为吉利在新能源时代的发展提供人才保障。

通过以上策略和措施，吉利汽车有望在新能源时代实现品牌的再次崛起，重新成为自主品牌的领导者。在未来的竞争中，吉利汽车将以更加清晰的品牌战略、更强的技术实力和更高的市场竞争力，迎接新能源时代的挑战和机遇。

## 技术奇瑞：一个极度缺乏品牌竞争战略的理工传奇

奇瑞汽车作为中国杰出的汽车集团，以研发和技术成果闻名，但在品牌竞争战略方面存在明显不足，特别是在新能源品牌竞争战略方面。

### 一、品牌竞争战略亟待改进

奇瑞在品牌竞争战略上表现不佳，无论是主品牌、子品牌还是车型品牌，都存在明显不足。

这导致了多个子品牌的失败，主品牌地位不稳，部分成功的车型品牌因过早子品牌化而竞争力减弱。

1. 子品牌与主品牌应有明显的认知区隔，服务于主品牌难以触及的细分市场。子品牌通常具有独立的销售渠道和品牌识别体系，需要慎重创建。

2. 奇瑞在大众市场创建了多个子品牌，如凯翼、瑞麟、威麟、观致等，但与主品牌奇瑞的区隔不明显，导致竞争力不强。子品牌的创建需慎重考虑，因为其风险大于创建车型品牌。子品牌在特定市场扮演主品牌的竞争角色，通常存在于豪华市场或超豪华市场。

3. 在大众市场，使用一个主品牌竞争战略，开创多个杰出的车型品牌是竞争关键。一般而言，汽车集团在大众消费市场布局过多子品牌很难成功。塞恩和土星的失败告诉我们：当塞恩与丰田主品牌下车型品牌竞争时，显然拥有主品牌背书的车型品牌会更胜一筹；当土星与雪佛兰旗下车型竞争时，显然土星处于弱势，当斯科达与大众旗下的车型品牌竞争时，也很难取胜。

4. 对于大众市场，创建杰出的车型品牌是竞争的关键。通过分析塞恩和土星的失败案例，我们可以看出主品牌背书的车型品牌具有更大的竞争优势。奇瑞缺乏车型品牌概念，推出一个子品牌，通常就会许多车型同时上。奇瑞只有子品牌概念，缺乏车型品牌竞争概念，导致主品牌和产品在终端和顾客认知中竞争力不强。

5. 当今成功的新能源汽车大多从车型品牌出发，如极氪 001、理想 ONE、埃安 S 和特斯拉 Model S。没有突出车型品牌的汽车品牌，大多数难以取得成功。

6. 奇瑞缺乏有效的车型品牌竞争战略，造成多个子品牌都不成功，而且奇瑞历史上推出的多个子品牌定位也不清晰。最近几年，奇瑞好不容易打造出捷途品牌，现在已经迅速子品牌化，开创出多个车型，耗散了捷途招牌车型认知，消费者越来越不知道捷途到底代表哪款车，这对捷途来说是个不好的信号。

## 二、新能源品牌竞争战略需加强

面临跨周期和新竞争环境时，主品牌需通过内外线进行竞争区隔，内线保持和巩固传统优势，外线创建新产品品牌或独立子品牌。新产品品牌和子品牌的战略任务是帮助主品牌在跨周期和面临新竞争环境时，拓宽主品牌认知空间，让主品牌顺利进入下一个竞争周期，提升主品牌竞争优势，刷新主品牌认知形象。奇瑞新能源作为外线竞争先锋，目前奇瑞集团没有发挥其竞争潜力，许战海咨询认为需要围绕奇瑞新能源制定更有针对性的主品牌竞争战略和车型品牌竞争战略。

1. 奇瑞新能源需打造具备竞争力的车型品牌，提升奇瑞主品牌在纯电动领域的认知优势。目前，小蚂蚁、QQ 冰淇淋、无界与 iCAR 等车型不仅未能提升奇瑞主品牌在纯电动领域的认知优势，反而使奇瑞主品牌认知固化和弱化。

2. 奇瑞集团要围绕奇瑞新能源制定更有针对性的主品牌竞争战略和车型品牌竞争战略，利用新能源技术，发挥奇瑞新能源竞争潜力。

虽然小型车市场依然充满机会，但奇瑞新能源在小型车上难以施展真正的竞争潜力和竞争价值，打造能够代表和提升奇瑞主品牌势能的纯电动汽车车型品牌至关重要。

### 三、与宁德时代、华为合作，需要制定正确的品牌战略

与宁德时代、华为共同打造的阿维塔品牌，给外界的认知仍以长安品牌为主；问界给人的认知带有很强的华为属性。在与宁德时代、华为合作时，奇瑞需要制定一套更高明的品牌竞争战略。

我们建议奇瑞与宁德时代、华为不只是合作造车，而是首先共同打造专属于奇瑞的超级技术品牌，类似于斯巴鲁四驱技术和比亚迪刀片电池技术。这将有助于奇瑞提前规划品牌战略，并从品牌战略层面发挥合作伙伴的最大潜力，避免后期战略局限性。

总之，奇瑞汽车在品牌竞争战略方面亟需改进。为了提升品牌竞争力和市场地位，奇瑞应加强主品牌、子品牌和车型品牌之间的区隔，制定更有针对性的新能源品牌竞争战略，并与宁德时代、华为等合作伙伴共同打造技术领先的品牌形象。

## 比亚迪：进入主品牌竞争战略的 2.0 新阶段

比亚迪作为中国当前最成功的新能源汽车企业，具有世界级影响力。比亚迪不仅是产品和产业链竞争的成功，更是“一个比亚迪主品牌战略”的成功。通过“一个比亚迪”主品牌竞争战略，比亚迪形成了新能源产业整体认知优势。当然，比亚迪在品牌竞争战略上，依然存在调整和进步空间。

### 产业链优势：比亚迪取得阶段性成功的战略关键

比亚迪拥有新能源汽车全产业链核心技术，包括整车技术和三电技术（即电池、电机和电控技术），一直在多项技术领域深耕，特别是在关键零部件半导体上，已经成为唯一拥有车规级半导体 IDM 能力的整车厂商，这是打破国际巨头在半导体上垄断地位的重要举措。在刀片电池、DM-i 混动技术等局部优势的基础上，比亚迪成功建立起整个新能源汽车产业链的全局优势，成为全球唯一一个可以和特斯拉相媲美的新能源车企。单纯新能源汽车商品的竞争优势只是一时的，产业链竞争才是新能源汽车竞争核心中的核心，战略中的战略。

### 跨周期竞争下的主品牌竞争优势

在跨周期和面临新竞争环境时，一个强大的主品牌尤为重要，一旦主品牌确立认知优势，就可以背书更多车型品牌，在多个领域拥有竞争优势。比亚迪主品牌，从电池技术领先到新能源汽车技术领先实现认知转移，从燃油车成功跨足新能源汽车行业。在“一个比亚迪”主品牌竞争战略下，借助比亚迪汉等车型品牌，一举改变和提升了其主品牌曾经的低端认知。此外，比亚迪打造超级技术品牌，包括刀片电池、混动技术 DMi、DMp 等，实现了汽车与技术的完美结合，进一步强化了比亚迪主品牌认知势能。

比亚迪通过“一个比亚迪”主品牌竞争战略建立新能源认知优势，奔驰、宝马通过“一个奔驰”“一个宝马”主品牌竞争战略建立豪华车认知优势，丰田、大众通过“一个丰田”“一个大众”主品牌竞争战略在大众市场通过诸多车型品牌抢占更多市场份额。跨周期竞争时，福特、通用当年都重回一个主品牌战略，售卖、剥离甚至主动关闭诸多子品牌，以“一个强大的福特”“一个强大的雪弗兰”应对跨周期的调整，重回正轨。

正确运用车型品牌和子品牌展开竞争，是实施主品牌竞争战略的关键。针对特斯拉，比亚迪通过宋、秦、唐、汉、海豚、元、驱逐舰、海豹、海鸥等多个车型品牌切割不同市场需求，应对竞争。如同华为应对苹果一样，如果华为手机与苹果采用同样的产品策略，华为、小米都很难取得什么成绩。采用符合竞争逻辑的车型品牌竞争战略，是车型品牌成功的关键。针对豪华车市场和超豪华车市场，一般采用独立子品牌的方式展开竞争，比亚迪推出腾势和仰望，正是这种品牌竞争战略思想的体现。

尽管已经取得良好成绩，我们认为比亚迪依然需要警惕潜在竞争风险：

### **新能源认知红利有限**

尽管比亚迪在混动领域具有先发优势，但消费者会逐渐认识到其混动和纯电技术并未实现全面领先。随着其他企业快速跟进，比亚迪的新能源认知优势将逐渐消失。

### **产业链红利将逐渐减弱**

随着新能源汽车的发展，许多资源丰富、资金雄厚的汽车集团也在积极推进新能源产业链建设。因此，比亚迪的产业链红利将逐渐减弱。

比亚迪应对未来竞争，需要注意两个方面的挑战：

### **实施主品牌竞争战略 2.0，升级车型品牌战略是一项挑战：**

正确实施主品牌竞争战略 2.0，需要注意提升车型品牌文化。目前，比亚迪车型品牌只完成了第一阶段，但真正强大的车型品牌需要车型持续迭代，并建立车型文化，升级车型品牌战略。另外，随着车型品牌的增多，比亚迪需要避免竞争混乱，稀释明星车型的竞争优势。最后，还需要继续创造服务主品牌势能的车型品牌，类似皇冠、普锐斯、埃尔法和陆巡等大大提升丰田主品牌竞争优势，比亚迪在车型品牌竞争角色上还需要更进一步思考。

### **实施主品牌竞争战略 2.0，建立高端子品牌是另一项挑战：**

独立子品牌一般是在豪华车和超豪华车市场，主品牌很难覆盖的细分市场。比亚迪需要进一步思考如何建立高端子品牌。豪华品牌并非仅仅依靠质量、价格和配置的提升，还需要方法论体系和系统打造方式。豪华车品牌的形象塑造，需要通过明确品牌特性定位、独特的设计和卓越的品质，成功塑造豪华品牌形象，才能与主品牌形成良好互补。与大众耐销品汽车不同，豪华车品牌更注重文化体验，而不仅仅是营销。

## 蔚来：重新制定主品牌竞争战略才有未来

虽然蔚来已经取得不错成绩，但我们认为蔚来面临巨大的竞争挑战，随着新能源汽车市场日新月异的变化，可能留给蔚来调整战略的时间已经不多了。为了应对不断变化的市场环境和竞争对手，蔚来需要重新审视和制定主品牌竞争战略。可以从以下五个方面，重新思考和制定主品牌竞争战略：

### 蔚来需要重新定位竞争方向

蔚来汽车在创立初期依靠优质服务建立了品牌竞争优势，然而成本始终居高不下。随着新能源市场逐渐成为主流，竞争环境发生了巨大的变化。蔚来需要适时调整竞争战略，并据此决定未来资源的投入方向。

### 蔚来缺乏广泛共知的招牌车型

在消费者认知中，蔚来汽车没有招牌产品，这使得品牌在竞争中处于不利地位。蔚来汽车需要借鉴当年奥迪推出 Q7 的经验，推出重磅车型来打造招牌产品，从而提升品牌认知度。

### 不仅需要超级服务，更需要“超级技术品牌”

要想站稳豪华品牌的位置，蔚来需要进行超级技术品牌的比拼。目前，蔚来售价较高的产品销量不高，无法与 BBA 等豪华品牌形成有效竞争。面对奔驰等品牌的科技迭代速度，蔚来未来的竞争将变得极为艰难。

### “阿尔卑斯”和“萤火虫”子品牌，可能是一个巨大的战略错误

布局“阿尔卑斯”和“萤火虫”子品牌可能是一个战略错误。这两个子品牌无法为主品牌带来竞争优势，还需要分散资源和营销精力。蔚来应该始终围绕豪华车市场去发展车型品牌或车型系列。

### 只有建立产业链竞争优势，蔚来才能赢得未来

虽然蔚来在安徽省新能源产业集群的支持下创建了产业链局部竞争优势，但整体关注点仍在市场竞争优势上，缺乏产业链整体竞争优势。建立产业链整体竞争优势将成为蔚来竞争战略中的关键环节。

作为新造车势力的典型代表，蔚来显然已经是一个十分优秀的新能源汽车品牌，我们为之一点赞、喝彩！但新能源汽车这个行业，优秀已经无法生存，只有卓越和产业王者才能生存！



## 理想汽车：可能唯一幸存的新造车势力

在中国新能源汽车市场的新造车势力中，理想汽车的竞争战略相对明确，利润更高。相较于蔚来和小鹏，理想汽车在竞争中展现出更加清晰的市场定位和优势，或许成为唯一幸存的新造车势力。

### 一、理想汽车的竞争优势

#### 1、理想家庭场景定位清晰

理想汽车以家庭场景为主导市场定位，凭借 40 万左右价格带建立市场竞争优势。2022 年，理想汽车销量达到 13.3 万辆，同比增长 47.2%，营收 452 亿元，位列新势力车企第二名。预计随着其他份额化产品的推出，理想汽车在 2023 年将稳步提升整体销售规模，进一步扩大市场竞争优势。

#### 2、理想商务场景受到青睐

尽管理想汽车目前的销量主要集中在一线城市，但在二线城市，小企业主们也逐渐成为理想汽车的重要用户。他们过去可能驾驶 BBA 车型穿梭于城市之间，如今却纷纷选择理想汽车，这得益于其新能源光环。

#### 3、理想增程式技术以及拥有产业链成本优势

相对于纯电动车企，理想汽车在产业链成本上具有明显优势，整车毛利率接近 20%，高于行业平均水平。这主要得益于理想品牌定位于家用场景的新能源 SUV，并专注于增程式动力，有效节省电池、发动机与变速箱的成本，从而实现成本优势。

### 二、理想汽车的战略隐患

#### 1、理想家庭场景的大型 SUV 赛道不宽

家庭场景大型 SUV 市场容量有限，以前这个市场只有一个对手汉兰达，然而理想的成功会吸引更多企业参与这一市场的车型竞争，理想汽车的竞争优势将会变得不那么明显。

#### 2、理想“奶爸车”面临长城、比亚迪竞争

目前，长城和比亚迪已在 6 座 SUV 市场进行战略布局。如果理想汽车无法持续建立竞争优势，其市场地位可能会被竞争侵蚀。

#### 3、理想缺乏科技领先认知

理想汽车品牌溢价并非源于科技领先优势，而是依赖于汽车内饰、外观、车内空间舒适体验感和智能化设计等综合体验。在线上，用户和车评人等对理想汽车的科技领先认知并不高。

### 三、理想如何扩大竞争优势

#### 1、围绕产业链制定战略，建立竞争领先优势

理想汽车未来需扩大产业链竞争优势，通过技术创新和产业链协同发展，构建产业链全局

竞争优势，以应对未来竞争挑战。

## 2、打造超级技术品牌，建立科技领先认知

为建立长期竞争壁垒，理想需打造超级技术品牌，树立科技领先认知。

## 3、制定主品牌竞争战略，扩大家庭场景竞争优势

理想汽车可进一步优化家庭场景下的产品组合，满足不同消费者需求。同时，尝试进入其他细分市场，例如商务车、旅行车、泛越野车等领域，以实现市场份额的进一步扩大。在一个理想主品牌竞争战略之下，适时打造其它车型品牌，特别是未来可以围绕大型运动豪华 SUV 这个更大赛道展开竞争。

## 4、制定产品竞争战略，打造纯电车型品牌

理想汽车在增程式车型上的成功得益于产品差异化和家庭场景定位。未来，理想应充分利用这一优势，逐步拓展纯电车型品牌，打造具有竞争力的纯电动产品线。

总之，理想汽车在新造车势力中表现出较强的竞争实力。然而，要在未来市场中持续领先，理想汽车还需要在产业链、科技领先认知、主品牌竞争战略等方面进行调整与优化，才能稳固并扩大市场竞争优势。通过不断创新和拓展新市场，理想汽车有望巩固并提升其在新能源汽车市场的地位，成为新造车势力中的翘楚。

## 小鹏汽车：一切当下困境皆源于竞争战略

随着新能源汽车市场的快速发展，竞争格局日趋激烈。在这场角逐中，小鹏汽车不幸陷入了战略困境，业绩不断受挫。分析其原因，主要可以归结为三个方面：竞争方向错误、缺乏纯电动产业链竞争优势和超级技术品牌。

### 一、竞争方向错误，陷入成本漩涡

小鹏汽车坚持纯电动车路线，放弃了成本相对较低、价格整体稳定的混动路线。实际上，中国主力市场是混动，这才是小鹏的星辰大海。以比亚迪为例，2022 年销售的新车中，混动车型占比约为 51%，纯电动车型占比约为 49%。混动车型增长了 250.3%，纯电动车型增长了 184.6%。

### 二、缺乏纯电动产业链竞争优势

要在竞争激烈的市场中占据优势，战略级的产业链垂直整合能力至关重要。然而，小鹏汽车在这方面明显不足。与蔚来和理想等新造车势力相比，小鹏汽车车辆销售毛利率最低，只有 9.4%。自上市以来，小鹏汽车始终无法摆脱“卖得越多亏得越多”的魔咒。

### 三、缺乏超级技术品牌，智能化并非 15-25 万中国主力 SUV 购车主要矛盾

在造车新势力中，建立产业链总成本领先的超级技术品牌是关键。理想汽车成功打造了自

己的超级技术品牌——增程式混动，稳步发展。然而，智能化技术在 15–25 万中国主力 SUV 市场并非购车主要矛盾，且相比于比亚迪等竞争对手，小鹏汽车的智能化技术并足以形成竞争壁垒。

要想扭转战略困境，小鹏汽车需要采取以下措施：

**重新确定竞争方向：**小鹏汽车应该调整战略方向，明确竞争对手不是特斯拉，而是比亚迪宋、唐以及传统国内汽车集团的燃油车 SUV，围绕 15–25 万元的 SUV 和轿车市场，打造强势车型品牌。

**明确品牌竞争优势：**小鹏汽车的品牌竞争优势在于天生具有新能源汽车认知优势。此外，相较于比亚迪和传统自主燃油车品牌，小鹏汽车在智能化、设计造型等方面更具吸引力，更能吸引年轻人青睐。小鹏汽车应充分发挥这些优势，与竞争对手展开竞争。

**加强产业链战略协同与合作：**为了在竞争中占据优势，小鹏汽车需要加强与产业链上下游合作伙伴的战略协同。例如，主动寻求与宁德时代等电池供应商的战略合作，将宁德时代的电池认知赋能于小鹏汽车的具体产品中，形成认知优势转移的成效。这种合作有助于小鹏汽车快速摆脱困境，应对市场竞争。

我们希望小鹏汽车，通过重新确定竞争方向、明确竞争优势、加强产业链战略协同与合作，重获生存权，并在全球新能源大潮中赢得一席之地。

### 法拉第 FF91：只要量产，就可能是一个传奇豪华汽车品牌

法拉第未来作为一个新兴的电动豪华汽车品牌，法拉第 FF91 有望在中国市场填补豪华电动车的空白，挑战奔驰、宝马和奥迪等传统豪车品牌。

#### 中国豪车市场需求依旧旺盛

2022 年整体豪华车市场销量为 309 万辆，同比增长 6%。但是传统豪华车市场整体下降 4%，而新能源豪华车市场同比增长 49%。中国豪华车市场需求依旧旺盛，电动豪华汽车市场潜力十分巨大。

#### 中国富人购车首先选择的是豪车，其次才是电动豪华车

目前，国内市场上的豪华电动车品牌相对较少。虽然 30 万以上的电动车销量不佳，50 万以上的车型销量更少，但这并不意味着中国富人不购买豪华电动车。实际上，他们需要更加豪华、高端的电动车，以替代传统的奔驰、宝马、埃尔法等车型。相比之下，特斯拉曾经被视为豪车，最早的进口 Model S 和 Model X 在售价上都在 75.44–115.34 万、73.4–85.25 万元之间。今天，特斯拉由于普及程度较高，不再具备豪华车的稀缺性。这为其他潜在竞争者提供了市场空白，为其进入豪华电动车市场创造了条件。

## 法拉第 FF91 挑战 BBA，有望成为中国富人电动豪车第一选择

FF91 应该进军豪华车市场，而不是超豪华市场，因为豪华车是全球最高利润的车型，宝马和奔驰也是最赚钱的品牌。虽然我们预测 FF91 存在一定风险，但只要贾跃亭能够成功量产 FF91，且在中国市场销量达到 2 万辆以上，那么 FF91 很有可能会成为全球车企中最亮的明星之一，唯一能够挑战宝马、奔驰和奥迪的电动品牌。

## 超豪华电动商务车，可能成为法拉第未来的畅销车型

考虑到中国市场特点，法拉第未来若能推出一款超豪华电动商务车型，它将可能成为品牌的畅销产品。结合中国消费者需求，推出一款价格在 100 万元左右的超豪华电动商务车，并提供舒适、宽敞的乘坐空间以及先进的科技配置，来满足高端的商务用车场景，这是 FF91 未来发展的一个重要方向。如此一来，法拉第 FF91 在豪华市场的竞争力将得到进一步提升。

作为一个有潜力的豪华电动车品牌，法拉第 FF91 在中国市场有望填补豪华电动车的空白，通过进入豪华车市场并推出超豪华电动商务车型，在新能源豪车市场崭露头角。据法拉第未来公告，FF 91 Futurist 的生产目标日期为 2023 年 3 月 30 日，只要成功量产，就可能是一个传奇豪华汽车品牌。

## 华为：“参与造车”才是正确竞争战略

随着新能源汽车市场的日益壮大，华为进军汽车行业的决策备受关注。然而，华为再次关于汽车业务发出决策公告。公告由华为创始人、董事长任正非署名发出，再次强调“华为不造车”，“有效期 5 年”。除此之外，华为高层还对华为标志在汽车设计上的露出提出了严格要求。许战海咨询认为，华为汽车业务负责人余承东的战略判断是对的，华为高层在这个问题上的战略判断值得商榷。

## 华为进军汽车行业战略受阻

华为希望成为新时代的博世，但新能源时代的竞争环境发生了重大变化，博世也在改变，并于近期首次在中国联合福田汽车成立卡文新能源汽车公司。同时，全球最大的新能源汽车电池供应商宁德时代也陆续深度参与或参股极氪、阿维塔、哪吒、赛力斯、奇瑞、北汽新能源等汽车品牌，开始造车。

如果外资车企因为美国制裁不选华为作为供应商、新造车势力也不选华为作为供应商、传统车企又害怕与华为合作会失去软件灵魂，那么华为作为汽车供应商的生存将极其艰难。

## 华为作为主品牌，与车企合作打造车型品牌，是双赢局面

失去华为背书，问界很难成为生态主品牌。华为拥有超级技术品牌的认知，本身就是超级

技术品牌。因此，华为需要打造出问界这样的车型品牌，并与其他车企合作持续打造更多车型品牌。假设华为与奇瑞合作，在终端销售时，以华为为主品牌肯定比以奇瑞为主品牌更有利于产品销售，因为华为作为主品牌有更强的新能源认知。因此，许战海咨询从主品牌竞争战略的角度上认可余承东对华为主品牌使用的观点。

华为高管的固有思维，对华为汽车业务不利，时代变化需要用新的产业思维来应对新能源汽车市场

华为某些高管认为：一是与华为合作的汽车主机厂，不能用华为名字作为终端主品牌；二是华为坚持不造车。这种思考或许是从供应链企业的竞争战略角度考虑，但是新时代需要新产业思维来应对，特别是新能源汽车领域。

总结，华为应该以新的产业思维来应对新能源汽车市场的挑战。以华为为主品牌，与车企合作打造车型品牌，是一个双赢的局面。在这个过程中，我们认为华为需要克服固有的产业思维模式，重新审视汽车业务的战略定位。

## 宁德时代：如何避免“久赌必输”

宁德时代曾毓群的办公室里，曾经长期挂着一幅字：“赌性坚强”，然而宁德时代今天需要从竞争战略上思考如何避免“久赌必输”。

### 宁德时代需要从业务思维，走向品牌思维

宁德时代是动力电池行业领导品牌，处于新能源产业链关键环节。在业务战略上，宁德时代对主机厂及相关产业链关键环节的投资，捆绑了主机厂服务业务战略。然而，在品牌竞争战略上，宁德时代存在一定问题。若宁德时代不制定针对产业链全局的主品牌竞争战略，那将会陷入商品思维，最终只能在新能源电池行业中比拼价格。

反观比亚迪的刀片电池，这对比亚迪而言不仅是造车成本，更是一个能够帮助比亚迪车型在零售终端提升销量的技术品牌。宁德时代可以借鉴比亚迪刀片电池的经验，将自身品牌价值赋予车型。通过为不同场景和车型打造特定电池特性，实现电池与车型品牌的紧密捆绑。

### 宁德时代不仅要参股车企，更要赋能车型品牌

以阿维塔为例，宁德时代是其第二大股东，但大家都认为阿维塔是长安汽车的一个品牌，宁德时代并没有像刀片电池一样赋能车型认知优势。因此，在与车企合作时，宁德时代需考虑如何将品牌价值赋予车型，以帮助合作伙伴实现品牌提升。

### 通过相邻业务扩大竞争优势

宁德时代需发现相邻业务的机会，并在其中扮演关键角色。例如，进一步研发超级快充技术，



使其只需依靠直流电而无需大规模建设充电桩，从而降低电网的负荷压力，这将有助于宁德时代在产业链全局竞争中拥有更大的影响力。

### **产业链主品牌逻辑应优先于工业商品逻辑**

在新能源电池行业，宁德时代应把握好产业链主品牌逻辑，优先于工业商品逻辑。只有在产业链中帮助合作伙伴创造超级技术品牌，才能为宁德时代带来更持久的竞争优势。一边是工业商品逻辑，一边是产业链主品牌逻辑，选择后者无疑能为宁德时代带来更广阔的发展空间。

### **与华为等合作，输出中国技术**

华为和宁德时代作为产业链主品牌，携手整个传统车企对外输出，弘扬中国技术，既能把控中国市场，又能抢占国际市场。通过与华为等战略合作伙伴的紧密合作，宁德时代将能够发挥出更大的市场影响力，为中国新能源产业发展树立典范。如此，宁德时代将成为新能源产业的领军品牌，引领整个行业迈向更高的发展水平。

**第五部分：**

**商用车集团新能源  
转型竞争战略解析**

## 第五部分：商用车集团新能源转型竞争战略解析

### 潍柴新能源：实施主品牌竞争战略，建立潍柴竞争新高地

#### 立足主品牌竞争战略，建立潍柴新能源长期、全局竞争优势

2022年8月，潍柴集团旗下的“山东汽车制造有限公司”正式更名为“潍柴新能源商用车有限公司”，这是潍柴集团重要的新能源转型战略。然而，这只是潍柴新能源转型战略的第一步，未来还需要科学的新能源品牌竞争战略。

目前，潍柴新能源商用车旗下品牌众多，缺乏一个更为清晰的主品牌竞争战略，而“潍柴新能源商用车”只是企业名称，暂时还不能成为潍柴商用车的主品牌，因此明确主品牌是未来一个阶段的关键竞争动作，这是赢得新能源商用车长期、全局竞争优势的重要保障。

#### 打造超级技术品牌，是重大、全局的战略机会

在全球新能源汽车市场，商用车发展晚于乘用车近10年时间，且在新能源商用车领域尚未出现类似刀片电池、DMi混动技术、FSD完全自动驾驶技术等超级技术品牌，潍柴新能源商用车可以充分发挥其动力核心技术优势，通过氢燃料电池、混动总成、三电系统等技术，打造新能源商用车超级技术品牌，这将有利于潍柴在新能源商用车领域脱颖而出。

#### 打造车型品牌和车型招牌，建立车型认知优势

在乘用车新能源化的早期，吉利、北汽等传统车企踏入“油转电”车型误区，这种思维在商用车领域已经重现。潍柴新能源应站在乘用车发展经验和教训的基础上，明确车型品牌，打造新能源车型招牌，提升潍柴新能源整体认知优势。企业要在认知优势和短期销量之间找到平衡。在新能源商用车领域，特斯拉Semi和比亚迪T5等产品，外观识别度高，更容易建立新能源认知。

此外，潍柴新能源商用车还需要打造车型矩阵，在重卡、轻卡、微卡（VAN）的车型战略上，全局思考，从容出击，在竞争中掌握战略节奏。

#### 建立新能源产业链整体竞争优势

新能源产业链整体优势是企业核心竞争力所在。潍柴新能源商用车应利用燃油车时代积累的产业链整体优势，结合新能源时代的超级技术，例如商用车混动总成技术、三电技术、智能网联、智能驾驶等，迅速建立新能源产业链整体优势。这将有助于潍柴新能源商用车在市场竞争中立足于不败之地。

从长期竞争战略上来说，潍柴新能源可以参考比亚迪的经验，在打造卓越车型品牌的同时，还可以成立“潍柴新能源供应链集团”，赋能整个中国商用车企业。一旦拥有新能源产业链竞

争优势，就可以帮助潍柴新能源实现总成本领先，建立技术领先认知。在新能源商用车市场初级阶段，产业链竞争优势还可以帮助企业迅速盈利，并在未来新能源商用车的市场竞争中立于不败之地。新能源商业用车的竞争，最终一定依赖于产业链的整体竞争优势。

## 福田汽车新能源：需要一个更加清晰的整体品牌竞争战略

福田汽车在 2003 年启动了新能源技术的研发，2008 年成立了福田新能源汽车设计制造产业基地，在中国几大商用车集团中，福田在新能源领域起步早、示范早、实力强。未来几年，商用车新能源转型进入关键时期，建议福田汽车从品牌竞争战略上关注以下几个方面：

### 新能源转型，需要制定一个清晰的品牌整体竞争战略

在福田主品牌下，福田智蓝同时涵盖重卡、轻卡、轻客三种车型，但它目前既不是一个明确的车型品牌，也不是一个明确的子品牌，福田集团各子品牌事业部也同时经营福田智蓝相关业务。

相比而言，吉利远程有清晰的主品牌竞争战略，从创建之初就确立为新能源商用车主品牌，既有吉利主品牌的势能背书，又避免了燃油车的固有认知。

### 新能源转型，需要制定一个更精准的内线、外线竞争战略

在从传统燃油车向新能源车转型的时期内，对于传统汽车集团而言，内线竞争侧重于燃油车，而外线竞争则集中在新能源车。福田新能源必须制定一个更精准的内线、外线竞争战略，在借助福田主品牌认知优势的同时，还要避免燃油车固有认知包袱。

### 新能源转型，需要建立新能源商用车超级技术品牌

比亚迪通过刀片电池、DMi、DMp 等超级技术品牌，建立了新能源技术领先的用户认知，这是比亚迪成功的关键因素之一。很多国内其它大型汽车集团虽然拥有很好的新能源产品，却受制于缺乏新能源认知优势，这种情况将来在商用车领域也可能会重现。

福田拥有很强的技术沉淀，在 2022 年冬奥赛事服务保障中，福田以前所未有的氢能阵容，搭载全气候耐极寒动力电池，在冬奥会期间的极寒环境下，实现零下 30 度极寒低温启动和零下 40 度极寒低温存放和停机自动保护，创下有史以来氢燃料汽车服务国际级运动赛事规模最大、车型数量最多的记录。

今天，在中国新能源商用车领域，暂时还没有任何一个企业成功建立了超级技术品牌，希望福田能够把握时机，成功建立起福田新能源超级技术品牌。

## 卡文汽车，需要一个更高明的品牌竞争战略

卡文汽车是福田汽车、博世集团、亿华通等龙头企业共同组建成立的新能源商用车企业。如何成功运用博世、亿华通超级品牌背书，转化为卡文汽车的新能源认知优势，就需要一个更高明的品牌竞争战略。长安汽车、华为、宁德时代共同创建了阿维塔品牌，但是华为、宁德时代的品牌认知优势并没有成功转移和赋能到阿维塔，北汽极狐同样存在这个问题。

作为中国头部商用车集团，福田汽车在新能源上起步早、积累厚，我们期待福田汽车在新能源时代大放异彩。

## 我们对商用车集团新能源转型竞争战略的几点建议

随着全球新能源和新工业化的发展，商用汽车集团在新能源领域建立竞争优势变得越来越重要。在传统商用汽车集团推出新能源产品时，他们常直接将招牌车型的动力系统替换为新能源动力系统，这样的做法在新能源竞争中显然缺乏战略思考，无法为新能源品牌建立有效认知。消费者对品牌的看法仍然停留在燃油车时代的固有观念中，他们可能只将这些产品视为原有产品价格上涨，而未意识到这是新能源商用车。

### 首先，商用车汽车集团要有清晰的主品牌竞争战略

主品牌竞争战略，即以主品牌为核心展开的竞争战略，要求最大程度发挥主品牌的竞争价值。在主品牌之下可以设置相应的产品、产品品牌和有认知区隔的独立子品牌，主品牌可以打通上下游产业之间的竞争协同，让业务和产品线更加广泛。

在商用车汽车集团跨周期竞争中，能存活下来的往往是拥有强大主品牌的企业，而只有产品品牌但缺乏主品牌的商用车企业，在跨周期竞争中几乎都处于弱势地位。主品牌可以更轻松地“封杀”新进入者，和更容易地收割创新者的成果。商用车汽车集团要制定清晰的主品牌竞争战略，才有可能在未来三年的竞争中生存，否则将极其艰难，被边缘化或并购。

目前新能源商用车的竞争环境与早期乘用车汽车集团面临的情况相似，缺乏针对新能源外线制定的主品牌竞争战略。根据许战海矩阵分析，在当前商用汽车集团的竞争阶段，内线竞争是燃油车，外线竞争是新能源车。缺乏外线战略思考，将导致大多数中国商用汽车集团难以建立新能源竞争优势。

### 其次，商用车汽车集团要有能力创建全局产业链领先优势

在燃油车时代，大部分商用车汽车集团都具备产业链整体竞争优势，例如东风集团就具备产业链整体竞争优势。该集团拥有百余家零部件制造企业，商用车零部件与商用车整车同步规划、同步建设、同步发展，体系较为健全，业务范围涵盖了底盘系统、动力总成系统及附件、车身及附件系统、电子电控系统和通用工艺及材料类汽车零部件。



在新能源领域，传统商用车汽车集团的供应链整体竞争优势已经消失。由于商用车市场缺少领导品牌，目前各企业的新能源商用车销量不高。很多企业缺乏高投入产业链整体竞争优势的意识，如果等新能源商用车领域出现领导品牌后再去追赶，可能为时已晚了。特斯拉通过不断降价换取销量，利用产业链竞争优势降低单车成本，就是一个很好的例子。当特斯拉降价时，仅比亚迪能跟进。然而，从企业利润角度来看，比亚迪也同样面临低毛利的困境。

特斯拉一直在不断增强其供应链优势，降价仍在继续，竞争永远存在。在新能源商用车领域，特斯拉的成功证明了产业链整体竞争优势的重要性，各企业需要认识到这一点，并采取相应的措施来建立自己的竞争优势。

特斯拉始终以产业链整体竞争优势为核心战略，这在其历史财务数据中表现明显。尽管单车收入逐渐降低，但毛利和单车净利润却基本不受影响。特别值得关注的是，在 2022 年第二季度和第三季度，单车收入下滑了 2 千美元，而净利润反而增加了 1 千美元。这表明特斯拉不断提升产业链竞争力，降低单车成本，从而实现企业净利润的稳步提升。

## 再次、商用车汽车集团要有能力打造出“超级技术品牌”

超级技术品牌是汽车集团获得市场认可和顾客信任度的关键要素。拥有科技领先的认知优势可以提高汽车品牌的溢价能力，而缺乏科技领先认知的汽车集团只能在激烈的市场竞争中通过低价来争夺市场份额。

比亚迪的刀片电池和 dmi 是超级技术品牌的典型代表，刀片电池的技术优势帮助比亚迪在新能源汽车领域建立起科技领先的品牌形象。

尽管新能源乘用车企业纷纷开始重视建立超级技术品牌，例如广汽的电池技术、奇瑞的鲲鹏 DHT 技术、吉利的雷神技术等等，但这些企业仍然缺乏有效的方式来打造超级技术品牌，需要深入思考如何在竞争激烈的市场中树立超级技术品牌的认知优势。

商用车领域缺少知名的超级技术品牌，这其实是一个巨大的品牌和市场机遇。然而，打造超级技术品牌并不只是需要有技术和一个好的名字，更需要采用一系列科学的系统方法。

商用车超级技术品牌洞察：

超级电机；虽然各大商用车集团在电池技术、电控系统、智能驾驶系统等核心技术上缺乏整体竞争优势，但他们仍可以从局部竞争优势出发，打造新能源认知优势。例如，国内各大商用车集团在电机制造技术和产业链竞争优势方面表现优异，同时大部分商用车集团拥有动力强劲的主品牌认知，这为他们创建“商用车超级电机技术品牌”提供了思路。这样的品牌将有助于打造独特的市场认知和竞争优势。

例如，鸿达的自粘结极薄电工钢高强度超级铁芯技术可以成为创造商用车超级电机技术品牌的局部竞争优势。在欧洲，高强度超级铁芯技术已经广泛应用于超级电机技术，但中国尚未掌握此类先进技术。借助这项技术，鸿达有望在商用车领域建立起超级电机技术品牌，为企业带来新的市场机会和竞争优势。

超级新能源商用车技术品牌：以潍柴新能源为例，该企业拥有自主研发的三电技术、氢燃料电池和混动技术，这些技术的应用在商用车领域具有重要意义。但要想打造成商用车领域的

超级技术品牌，需要科学的打造方式。通过创新营销模式、品牌定位、宣传推广等手段，塑造自己的超级技术品牌形象，让消费者认识到潍柴新能源作为商用车领域的领导品牌，具有极强的技术实力和品牌价值，从而抢占更多的市场份额。

服务于特殊场景的智能驾驶技术：智能网联汽车正在引领全球汽车产业的新一轮竞争，各国正在加快政策法规的制定、强化关键技术的突破，以推动商用车智能驾驶的实际应用。在我国，矿区和港口场景的商用车自动驾驶已初步实现商业化落地，而干线物流、物流园区、末端无人配送、高速公路、机场等场景的商业化应用也正逐步推进。

智能化也是商用车领域打造超级技术品牌的重要途径。无限星（Limitless-STAR）是东风商用车旗下的技术品牌，将覆盖 L4、L5 级别的无人驾驶智能卡车，目前主要运用在封闭场景中，首款产品是无限星港口集卡。

随着 5G 时代的到来，云计算、物联网、人工智能等技术的发展，以及新零售、智能制造等领域对物流的更高要求，“人、车、路、货、场”连接更为紧密，智慧物流市场规模将持续扩大。而在当前智能驾驶法规尚不完备的情况下，封闭区域的水平物流运输成为 L4 级智能车辆的最佳落地场景。

创建超级技术品牌，传播超级技术品牌，将阶段的局部的竞争优势打造成为长期的全局的竞争优势也是新能源商用车竞争战略的重要组成部分。

新兴的汽车企业需要从零开始全新塑造企业、技术、思维、渠道、打法和战略，一切都是全新的。电动车不是简单的燃油车升级，而是为了适应全球能源革命和信息革命的大趋势以及满足用户消费痛点而打造的全新产品。特斯拉彻底改变了传统车企的企业战略、运营理念和工作思路，从产品定义、技术整合到渠道营销等多个方面进行了革命性的创新。新能源商用车同样面临着这样的问题，必须对新能源车有全新的理解、打造方式和企业发展战略。

# 结 语

在汽车业新能源转型的大时代，汽车集团面临最大的挑战是过去的思维模式和习惯。为了应对变革，企业决策者需要避免自我局限性，保持开放性。

历史经验告诉我们，很多人认为自己懂了，其实并未看到本质。过分依赖传统观念和个人经验来应对跨周期竞争和新竞争环境，就会导致企业在变革时期遭遇困境。在新能源汽车行业的转型中，最大的战略阻碍其实是过去的自己。因此，决策者们必须放下昨日的成就与固有认知，以全新姿态迎接未来挑战。

# 关于许战海咨询

## 许战海咨询介绍

许战海咨询，专注头部企业“竞争和增长”战略，拥有原创的战略理论和工具模型，率先提出并在千亿级集团企业落地实践新定位理论、许战海矩阵、主品牌竞争战略、第二招牌等方法论，为 21 世纪竞争战略理论发展贡献中国智慧，丰富新世纪的企业竞争理论。

2019 年至今，许战海咨询代表作《七寸竞争战略》获“中国原创营销理论探索奖”，入选 70 多所中国高校教材，已成为长城、福田、今麦郎等千亿级头部集团企业以及更多中国大型集团、政府、高校的选择。

## 全案咨询介绍

“主品牌竞争战略：中国汽车行业新能源转型战略全案咨询服务”是一项面向汽车行业的年度咨询服务，全方面帮助企业制定主品牌竞争战略，打造车型品牌、超级技术品牌、主品牌框架下具有竞争性的子品牌、品牌定位，优化销售渠道，辅导战略落地问题。从根本上解决企业在新能源汽车领域面临的转型难、转型慢、缺乏品牌竞争战略、缺乏产品打造方式、难以建立用户认知等核心问题。

### 主品牌竞争战略：中国汽车行业新能源转型战略全案咨询包含

- 制定主品牌竞争战略
- 车型品牌定位与落地
- 超级技术品牌定位与落地
- 子品牌定位与落地
- 渠道优化落地
- 建立竞争性落地组织



咨询团队领导人：许战海老师

咨询电话：13693356391

扫码添加微信了解详情，

还可获取电子版报告

A U T O C A R

# 许战海咨询

新 定 位 理 论

## 更多信息请关注“许战海咨询”公众号



关注公众号  
了解更多信息



更多咨询  
添加客服微信

北京许战海品牌咨询有限公司  
Beijing Xu Zhanhai Brand Consulting Co., Ltd

地址:北京市昌平区佳莲时代广场A座813  
813, Block A, Jialian Times Square, Changping District, Beijing

## 版权声明

本报告为许战海咨询制作,报告中所有的文字、图片、表格均受相关商标和著作权的法律保护,部分文字和数据采集于公开信息,所有权为原著所有。没有经过本公司书面许可,任何组织和个人不得以任何形式复制或传递。任何未经授权使用本报告的相关商业行为都将违反《中华人民共和国著作权法》和其他法律法规以及有关国际公约的约定,许战海咨询保留一切追究权利。