



PEACE FAITH
STRATEGY CONSULTANTS

边建平 著

第一 势

平安信德商业思想研究·汽车卷

如何创造赢定市场的车型竞争力优势



中国工业出版社

边建平 著

平安信德商业思想研究·汽车卷

第一势

如何创造赢定市场的车型竞争力优势

中国工商出版社

全案策划：平安信德（北京）企业咨询机构

责任编辑：权燕子

装帧设计：纺印图文

图书在版编目 (CIP) 数据

第一势：如何创造赢定市场的车型竞争力优势 / 边建平著. -- 北京：中国工商出版社，2015.12

ISBN 978-7-80215-833-7

I. ①第… II. ①北… III. ①汽车工业－国内市场－研究－中国
IV. ①F724.76

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 304155 号

书
名

第一势

如何创造赢定市场的车型竞争力优势

著 者：边建平

出版发行：中国工商出版社

印 刷：北京顶佳世纪印刷有限公司

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张：20.5 印张

字 数：330 千字

版 本：2015 年 12 月第 1 版 2015 年 12 月第 1 次印刷

社 址：北京市丰台区花乡育芳园东里 23 号 (100070)

电 话：(010)63730074, 63725178

电子邮箱：zggsCBS@163.net

出版声明：版权所有，侵权必究

书 号：ISBN 978-7-80215-833-7/F·914

定 价：180.00 元

(如有缺页或倒装，本社负责退换)

CONTENTS

目录

002	导论 利益区隔裂变将中国汽车逼进蓝海
008	本书市场数据资讯说明
010	第一章 利益区隔裂变时代的国产乘用车市场
013	第一节 利益区隔裂变时代的顾客需求新常态
020	第二节 国产乘用车市场的当期裂变格局
029	第三节 利益区隔裂变时代的市场聚合效应
036	第二章 紧凑型车的竞争格局与创新之道
038	第一节 高端紧凑型车的竞争格局与创新之道
043	第二节 次高端紧凑型车的竞争格局与创新之道
053	第三节 中端紧凑型车的竞争格局与创新之道
064	第四节 次中端紧凑型车的竞争格局与创新之道
071	第五节 低端紧凑型车的竞争格局与创新之道
074	第三章 SUV 的竞争格局与创新之道
077	第一节 高端 SUV 的竞争格局与创新之道
087	第二节 次高端 SUV 的竞争格局与创新之道
099	第三节 中端 SUV 的竞争格局与创新之道
111	第四节 次中端 SUV 的竞争格局与创新之道
120	第五节 低端 SUV 的竞争格局与创新之道
126	特别案例 瑞风 S3 和瑞风 S2 并蒂热销的深刻启示
134	第四章 中型车的竞争格局与创新之道
136	第一节 超高端中型车的竞争格局与创新之道

141	第二节	高端中型车的竞争格局与创新之道
145	第三节	次高端中型车的竞争格局与创新之道
156	第四节	中端中型车的竞争格局与创新之道
160	第五节	低端中型车的竞争格局与创新之道
164	第五章	小型车的竞争格局与创新之道
166	第一节	高端小型车的竞争格局与创新之道
169	第二节	次高端小型车的竞争格局与创新之道
178	第三节	中端小型车的竞争格局与创新之道
184	第四节	低端小型车的竞争格局与创新之道
188	第六章	MPV 的竞争格局与创新之道
190	第一节	高端 MPV 的竞争格局与创新之道
194	第二节	次高端 MPV 的竞争格局与创新之道
199	第三节	中端 MPV 的竞争格局与创新之道
206	第四节	低端 MPV 的竞争格局与创新之道
212	第七章	中大型车和微型车的竞争格局与创新之道
212	第一节	中大型车的竞争格局与创新之道
226	第二节	微型车的竞争格局与创新之道
234	第八章	车型价值优势创新的成功之道
236	第一节	品牌层级的产品组合竞争力创新
254	第二节	当期车型价值优势的主要创新路径
260	第三节	车型乐透优势创新的原理和方法
272	第四节	车型价值乐透优势营销推广的原理和方法
278	第九章	上汽通用竞争力优势创新的成功之道
280	第一节	凯迪拉克竞争力优势的创新之道

289	第二节	别克竞争力优势的创新之道
300	第三节	雪佛兰竞争力优势的创新之道
309	后 论	跨品牌组合竞争的创新之道

312	附 录	2015 年 1-9 月国产乘用车市场品牌销量排行统计
-----	-----	-----------------------------

导论

利益区隔裂变
将中国汽车逼进蓝海

管理学家 W. Chan Kim 在《蓝海战略》里，描绘了一个比传说的香巴拉还要美妙的市场蓝海：没有摩肩接踵的竞争者，没有以命相搏的白刃竞争，有的只是辽阔无垠的市场。企业凭藉独树一帜的产品价值创新，来厘定自己的市场边界。有价值创新能力，这里就是天堂；没有价值创新能力，这里就是地狱。

与蓝海相对的是红海：竞争产品犹如孪生兄弟一般高度同质化。竞争产品数量之多，比热带雨林的植被还稠密。没有能力进入蓝海的企业都挤在这里，为每一寸生存空间进行绞肉机式的白刃竞争。

在 W. Chan Kim 看来，变蓝海为自己的领海，是所有企业的梦想。然而，事实并非如此。2012 年以前，中国汽车企业既不向往蓝海，也不把蓝海战略视为制胜的王道。因为长期以来，它们一直栖居在一个比蓝海更安逸、更幸福的地方——黄海。

国产乘用车市场的黄海时代

自然界的黄海是被中国大陆和朝鲜半岛环抱的海域。从大陆和半岛奔流而来的大河带来大量富含营养的泥沙，让这片海域变成了海洋生物的天堂。30 多万平方公里的海疆到处是天然的优质渔场。沿海渔民用不着远涉重洋去追猎鱼群，而是和农人一样过着日出而作、日落而息的海上田园生活。

在市场上也存在着同样的黄海：那里的市场疆域足够广阔，传统的消费需求犹如南方的棕榈四季长青，新兴的消费时尚宛若北方的春天草长莺飞。多姿多彩的需求样态营造出富饶的市场生态环境。企业无需白刃竞争，就可以获得充足的生存空间和发展资源。在这里，成功之道不是凭藉产品价值创新去开拓新市场空间；而是在现有的市场空间里，对现有的产品价值标准作出比竞争产品更精益的响应和趋从。

1983-2012 年的三十年时间里，国产乘用车市场一直处于黄海时代。其间，先后经历了三个发展时期。

第一个时期是 1983-2002 年，国产乘用车市场处于第一消费时代。这是一个以量为核心的消费增长时代。公众的利益期望是成为有车族。他们的关注焦点首先是“我要买一部车”，而后才是“我要买一部什么车”。在此期间，国产乘用车实现了从第一辆合资车型下线到年产销 300 万辆的神奇跨越。私家车在一、二线城市的富裕阶层得到了普及。在三四线城市，

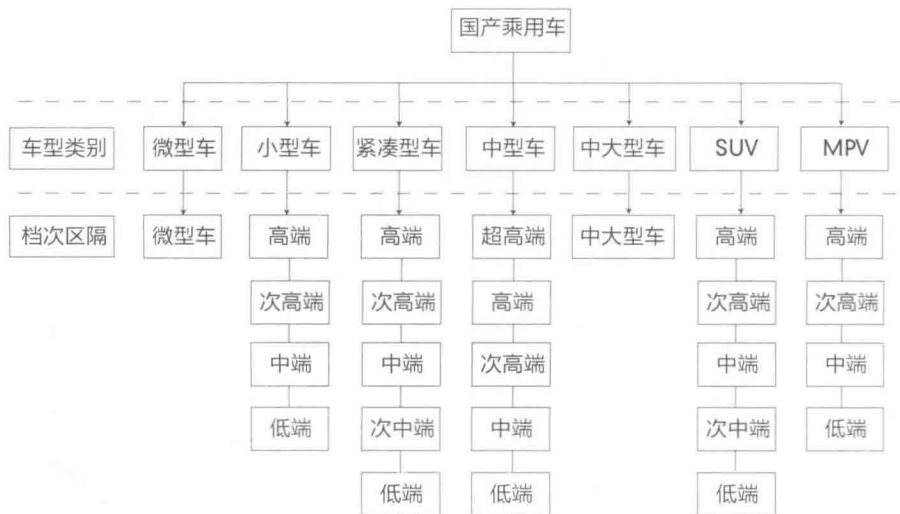
拥有一部家庭轿车已不再招聚羡慕的目光。

第二个时期是 2003-2007 年，国产乘用车市场进入第二消费时代。公众的利益期望是“我要买一部喜欢的好车”。然而，在车型价值标准上不是以自我个性化的生活方式和情致为主导，而是以社会价值取向为主臬。整个市场表面上争奇斗妍，骨子里却被官本位精英文化完全宰制。在此期间，国产乘用车的年销量从 300 万台飙升至 700 万台，实现了让全世界瞠目的超速增长。这是一场没有弯道的 F1 车型大赛：在官本位精英文化的赛道上，角逐的不是独树一帜的车型价值创新，而是比竞争对手更多更快地复制或者山寨国际成功车型。

第三个时期是 2008-2011 年，国产乘用车市场步入第三消费时代。随着上世纪 80 年代出生的新生代上升为汽车消费的主力人群，随着中产阶级的价值观、生活方式和文化趣向的改变，官本位精英文化宰制市场的局面被颠覆。公众的关注焦点仍然是“我要买一部喜欢的好车”；但是，在车型价值标准上，人们开始以自己的生活方式和情致为主臬，产生出个性化的利益期望。市场不再被单一价值取向所宰制，而是多元时尚共同生长。

在此期间，中国汽车市场发生了两大里程碑式的嬗变：一是自 2009 年起，中国汽车的销售规模跃居世界首位，崛起为全球汽车市场的超级大陆。二是国产乘用车从 2008 年起至 2011 年底，完成了第一次真正意义上的市场细分裂变——档次区隔裂变。

图表：国产乘用车的档次区隔裂变格局



档次区隔裂变之前，国产乘用车划分为微型车、小型车、紧凑型车、中型车、中大型车、SUV、MPV 七个车型类别市场。每个类别市场内部只是用高档、中档、低档进行边界模糊的档次市场定义。档次区隔裂变将 7 个类别市场变成了 25 个档次市场。

但是，黄海时代并未结束。这些档次市场的疆域足够广阔。在这些档次市场里，不同的客群并未形成区隔性的利益分野和价值分驰，而是尊奉着同一个车型价值标准。品牌车型要想赢得竞争，凭藉的不是车型价值的推陈出新；而是对现有价值标准更精益的响应和趋从。

但是，利益区隔裂变终结了这一切。

利益区隔裂变：国产乘用车的蓝海时代

利益区隔裂变是指在档次市场内部，不同的顾客人群在汽车生活形态和利益期望上发生显著的需求分裂，导致档次市场发生进一步裂变，形成多个相互区隔的利益导向市场。在每个利益导向市场，顾客对于车型价值都有着明确且独特的利益期望。不同的利益导向之间，顾客利益期望存在着显著的区隔性差异。

自 2012 年起，利益区隔裂变的浪潮开始冲击国产乘用车的市场堤岸。截至 2015 年，7 个类别、25 个档次已经裂变成 51 个利益导向市场。国产乘用车形成了以类别 - 档次 - 利益导向为坐标的三维市场空间。以中端紧凑型车为例。截至 2015 年，这个档次市场裂变成两个利益导向：一是以朗逸和凯越为首的家用休闲导向，二是以科鲁兹和福克斯为首的情趣时尚导向。它们生息在同一个档次市场，就像生长在同一块林地的苔藓和树木，同生不同种，各自拥有迥然不同的价值基因和形态。

在利益区隔裂变时代，只有超越顾客的利益乐透期望，才能成为他们的菜。企业面前有两条成功之道：一是发现新的顾客利益期望，开创出新的利益市场，在那里划定自己的市场边界。二是围绕现有的顾客利益期望，创造出让顾客产生乐透式喜悦的新价值满足。表面上看，这是两条完全不同的道路。但是，它们有着相同的起点和终点：凭藉独树一帜的车型价值创新，创造出赢定竞争对手的价值乐透优势。

利益区隔裂变之前，价值创新只是用来揩亮成功者礼服纽扣的羊脂油。利益区隔裂变之后，它成为了维持生命的空气。利益区隔裂变改写了市场竞争规则，让国产乘用车告别黄海时代，迎来蓝海时代。

本书的写作目的

根据顾客利益期望和需求形态的变化规律,以独树一帜的价值创新,创造出让顾客产生乐透式惊喜、且超越同类车型的独特价值优势。藉此,在顾客的心灵和头脑中占据第一的位置,实现对竞争车型的优势替代。——合资品牌如是,自主品牌也如是。这是利益区隔裂变时代的市场竞争规则。

在利益区隔裂变时代,让顾客产生乐透式惊喜、且超越竞争车型的独特价值优势,就是品牌车型赢定市场的第一势。如何创造出赢定市场的第一势,是时代向中国汽车企业发出的蓝海试卷。无论愿意还是不愿意,每一个企业都必须给出自己的答案。

帮助企业找到正确的答案,是这本书的写作目的。全书分为八章。第一章是全书的总纲,站在国产乘用车市场的整体层面,对下述问题进行研究和论述:

- 1 顾客的汽车生活形态和购车利益期望正在发生哪些深层嬗变?
- 2 顾客利益期望的嬗变让国产乘用车正在发生哪些区隔裂变?
- 3 市场区隔裂变让国产乘用车市场呈现出怎样的竞争格局?
- 4 在当期竞争格局的背后潜藏着哪些车型价值竞争规律?

第二至第七章分别从紧凑型车、SUV、中型车、小型车、MPV、中大型车、微型车的类别市场层面,对下述问题进行分析 and 阐述。

- 1 每个类别市场已经形成怎样的区隔裂变格局?
- 2 每个利益导向的顾客利益期望具有哪些个性化特征?
- 3 每个利益导向的当期竞争格局和未来发展趋势是什么?
- 4 在每个利益导向市场,如何创造出赢定市场的第一势?

第八章从合资品牌和自主品牌的角度,对于下述问题进行分析 and 阐述。

- 1 合资品牌和自主品牌呈现出怎样的竞争格局?
- 2 合资品牌和自主品牌的车型价值竞争焦点是什么?
- 3 合资品牌和自主品牌的第一势的创新原理和方法是什么?
- 4 合资品牌和自主品牌在产品组合上的制胜战略和方法是什么?

从黄海时代到蓝海时代，国产乘用车正在经历前所未有的市场嬗变。在黄海时代采用蓝海战略，是自讨苦吃；在蓝海时代固执黄海战略，是自寻死路。因此，找到适合自己的价值创新之道，是中国汽车企业最重要的战略任务。

赢定第一势，不仅可以赢定一片市场，更可以赢定一个时代。

本书市场数据资讯说明

1、本书所有品牌和车型的销量均以真实的上牌量为基础数据，以平安信德市场细分模型为分析框架进行计算和统计。鉴于本书的截稿日期，2015 年销量统计均以 1-9 月的上牌量作为统一的基础数据。

2、进入 2015 年后，一部分品牌车型的车型起步指导价进行了调整，导致其所属细分市场发生变化。在第一至第七章、以及附录里，所有细分市场的销量和市场份额统计，均是依照品牌车型价格调整的客观时间轨迹，进行精确的销量和市场份额统计。

在第八章和第九章，对大众、别克、日产、现代、福特、长安、纳智捷等品牌的产品组合，进行了细分市场的销量地位统计。其中，少数车型在 2015 年内由于价格调整导致所属细分市场发生变动。为避免一款车型在同一份数据表格里出现在两个细分市场的状况，我们以数据截止月份—9 月份的车型所属细分市场为基准，对 1-9 月的销量进行统一归算。特此说明。

3、本书所有的在销品牌和在销车型的数量，均是以 2015 年 9 月为基准加以统计。

第一章

利益区隔裂变时代的国产乘用车市场

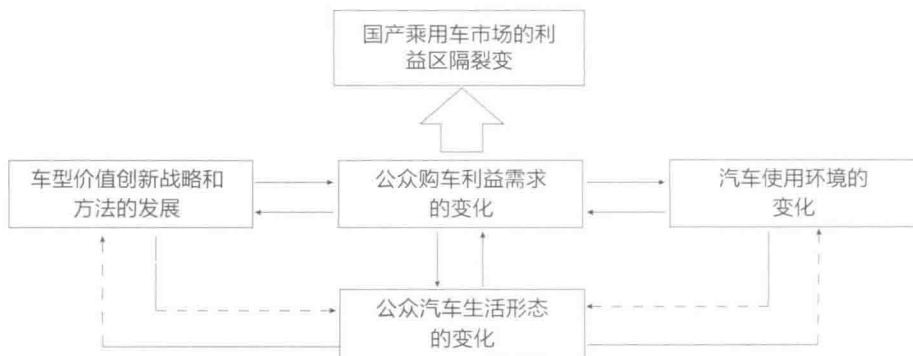
2012年，国产乘用车市场的利益区隔裂变元年。

2012年初，利益区隔裂变的大潮开始冲击国产乘用车的市场堤岸。在三年时间里，形成席卷整个市场的蔚然气象。截至2015年，国产乘用车已经裂变为7个类别、25个档次、51个利益导向市场。

利益区隔裂变是指在档次市场内部，顾客人群在汽车生活形态和利益期望上发生显著的需求分裂，导致档次市场发生进一步裂变，形成多个相互区隔的利益导向市场。在每个利益导向市场，顾客对于车型价值都有着明确且独特的利益期望。不同的利益导向之间，顾客利益期望存在着显著的区隔性差异。

是什么力量在推动利益区隔裂变的产生和发展？平安信德研究发现，推动利益区隔裂变产生和发展的力量主要有三个：一是公众购车利益需求的变化，二是车型价值创新战略和方法的发展，三是汽车使用环境的变化。

图表：利益区隔裂变产生和发展的基本机理



公众购车利益需求的变化是利益区隔裂变最根本的推动力量。

人们购买汽车，不是为了占有它，而是为了过上期望的生活。因此，有怎样的生活观念、生活情致和生活方式，就会产生怎样的购车利益期望。崇尚官本位精英文化的人喜爱奔驰和奥迪，追求商本位精英文化的人青睐

凯迪拉克和捷豹。富于文艺情怀的午后红茶女郎情定甲壳虫，夏花般绚烂的都市阳光女孩则把 MINI 看成是自己的菜。

2008-2011 年，随着市场裂变的不断深入，不同顾客人群的个性化利益期望开始萌发，各式各样的利益独立起义此起彼伏。2012 年，利益独立战争终于全面爆发。每一个顾客人群都坚定地站在自己的汽车生活立场上，高举利益期望的号角，嘹亮地扬起自己的利益之声。他们摒弃同唱一首歌式的车型价值选择模式，而把自己的利益期望当作检验车型价值的唯一标准。由此，顾客利益的区隔裂变转化为市场的区隔裂变。

车型价值创新战略和方法的发展是利益区隔裂变的第二种推动力量。

对于目标顾客的利益期望，企业有两个需求响应的基本方法。第一个方法是以顾客既有的利益期望为价值目标，比竞争车型更熨贴地给予满足。这适用于在既有需求空间里赢取车型竞争优势。从价值创新的角度考量，这种需求响应的方法是在维护既有的市场结构。

第二个方法是以顾客未被满足、甚至未被发现的新利益期望为价值目标，通过前所未有的价值创新对顾客进行新利益启蒙，引导顾客的利益期望发生改变，并在新利益空间里满足顾客的需求。从价值创新的角度考量，这种需求响应的方法是在颠覆现有市场结构，开创新市场空间和结构。

2010 年 7 月 15 日，大众 CC 耀然上市。它的心灵娱乐至上的造车理念引发了一场车型价值创新的革命。进入 2012 年，这场革命已经席卷国产乘用车市场的每个角落。向着顾客的新利益空间进行前所未有的价值创新，不再是自杀式的冒险，而是赢得竞争优势的必要手段。藉此，车型价值创新终于赶上了时代发展的步伐和节奏。

进入利益区隔裂变时代后，顾客希望自己个性化的利益需求得到定制式的满足。于是，越来越多的合资品牌和自主品牌开始探索 3D 打印机制的车型价值创新模式：在一端，输入目标客群个性化的利益需求期望；在另一端，满足顾客期望的车型就被惟妙惟肖地“打印”出来。

汽车使用环境的变化是利益区隔裂变的第三种推动力量。

随着中国跑步进入汽车社会，中央和地方政府不断加大对汽车使用环境的影响力度，藉此对公众购车和用车的行为趋向进行有效的宏观调控。现阶段，影响力最大的汽车使用环境因素主要有四个：一是包括油价、停