

**中国商务广告协会专项研究项目  
2018中国自主品牌汽车白皮书**

新意互动&德勤项目组联合出品

## 蜜蜂内参

让您深入洞察整个商业世界



每天精挑细选3份最值得关注的学习资料；  
不定期分享顶级外文期刊。

关注公众号：**mifengMBA**

回复“入群”加入“蜜蜂内参”城市群

(不需要转发哦.....)



扫一扫

回复“入群”

前言	2
自主品牌车企发展及当前所处阶段	4
变革前夕的机遇	7
出行市场的危与机	23
当前面临的问题和挑战	27
对自主品牌车企有哪些启示	32

# 前言

2018年正值中国改革开放40周年，汽车产业作为中国较早的一批对外开放的产业之一，将再一次迎来重要变革。尤其影响中国汽车工业发展至深的本土汽车产业保护政策（高进口关税、外资持股限制）到2022年将得以全面废除。

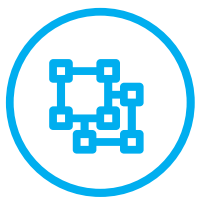
这一时间表比市场预期的要提前的多，尽管多数外资车厂表示将继续同现有中方伙伴保持合作关系，少数几家甚至宣布追加投资计划，但寻求在华最大利益仍然是外资车厂最核心的诉求。股比和合资企业数量的放开意味着中国汽车市场将进入充分竞争状态，这对长期呼吁市场开放的民营企业而言，意味着更加公平的市场环境；但对依靠合资利润反哺的国有车企而言，一旦外资车厂增持或提升至控股地位，最直接的影响是中方上市公司利润的缩水；而更进一步的打击是外方收缩技术转让，将合资工厂架空，仅负责代工生产。

靠“合资”起步的中国自主品牌汽车走到了成熟期的转折点，中国已然是争夺最激烈的市场之一，自主品牌在“后合资”时代所面临的形势极为严峻：除了政策的开放，还将面临包括严格的油耗法规考核，智能网联和自动驾驶带来的技术变革和产业链话语权重构，新兴出行模式对传统商业模式的冲击等等。

下一步怎么走是当前困扰所有自主品牌车企的一大关键难题。本报告将结合定量和定性分析方法，重点回顾入世以来自主品牌发展及内部竞争格局的变化，将“传统燃油车的结构性机会”、“电动化的先发优势”、“出行市场的危与机”作为自主品牌今后发展的三个重要议题进行全面阐述，并借此引出自主品牌当前发展面临的问题和挑战，最后结合上述分析，抛出几则关于自主品牌今后发展的重要启示。



# 自主品牌车企发展及当前所处阶段



## 1 关键节点回溯

中国的自主品牌在30多年的发展过程中，经历了几个关键节点：首先入世（2000年）是关键节点，中国正式对外开放汽车市场、在这之后决策层将汽车产业的自主创新提升到国家政策的高度，包括奇瑞、长安、吉利、长城等国和民营自主品牌在政策解绑后，开始进入快速上升通道。

2010年，自主品牌车企在汽车下乡、购置税减半等政策的刺激下，迎来其发展的最高点，市场份额达到前所未有的45.6%。但销量数字背后，自主品牌在同合资品牌的对垒上实力悬殊，不管在产品研发、工艺水平、还是品质把控上仍存在较大差距，而且售价区间多集中

在8万元以下，品牌认可度和品牌溢价能力低。

在那之后，自主品牌车企陷入长达四年的低迷，直到2014年凭借其市场洞察能力，精准捕捉SUV的新兴需求，并以迅速的反应能力填补市场，收复失地。

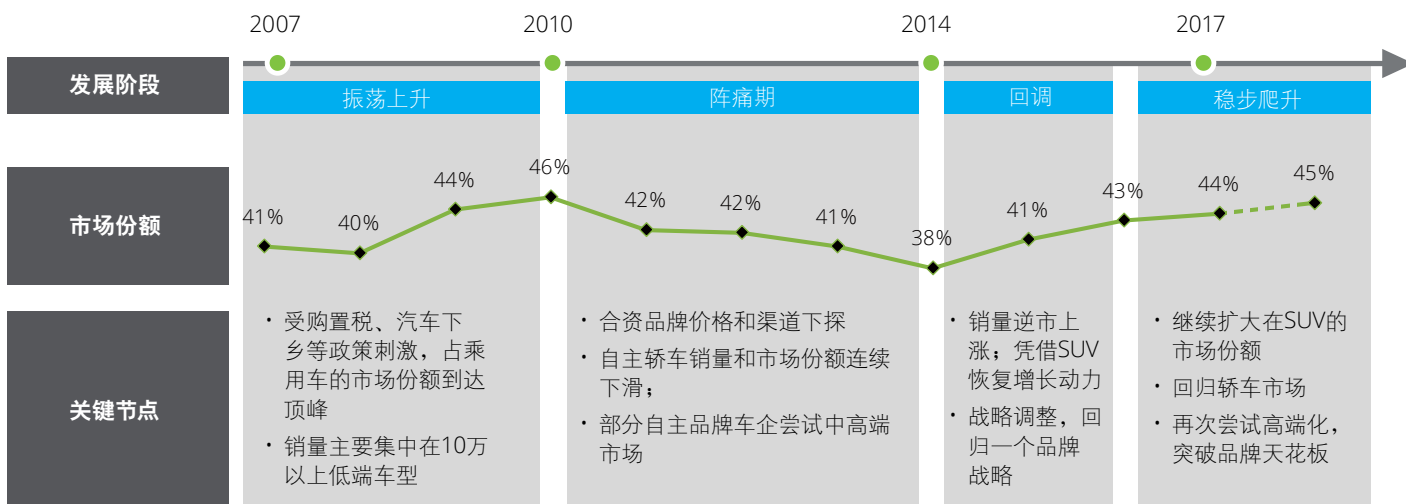
如果仅聚焦2010-2017年，这是自主品牌发展最为跌宕的几年，从前期经历销量滑坡，到尝试中高端市场折戟，再到最近两年凭借一系列设计出色、品控和性能皆能匹敌合资品牌的拳头产品，稳步扩大其在SUV的领先优势，甚至部分品牌成功突破15万元的天花板。

这几年自主品牌车企的综合竞争力实现全面提升，不仅反映在销量和市场份额的爬

升，还表现在价格中枢的上移，更为关键的是在研发投入、造型设计、对消费者需求的洞察、平台化搭建、产品体验及营销创新等方面均取得了较大突破。部分车企更是将新兴技术和移动出行带来的商业模式变革转化为竞争优势。

预计从2018年起，自主品牌的发展将全面进入3.0时代。在3.0阶段，外部竞争环境将变得更为复杂，政策、技术变革和消费方式的转变将成为引导产业发展主要驱动力。自主品牌内部将开启末位淘汰制，组织方式更灵活、资本优势更大、民营企业得益于前期企业战略调整和技术投入，并进一步扩大领先优势；大型国有车企之间的整合将提速，而且从非关键领域向关键领域延伸，从人事调整向技术、体系融合深化。

图1：过去十年自主品牌发展的重要节点



数据来源：市场份额数据来自于中国汽车工业协会

2 自主品牌内部的分化

若以 2017 年为节点，自主品牌内部呈现出明显的分化趋势；如果以销量、增速和市占率为指标，可初步将自主品牌进行梯队划分。

第一梯队，绝对销量上突破了百万辆规模，且增速持平或高于行业平均，并且已经在自主乘用车市场中占据相当体量的市场份额，代表企业包括吉利、长城

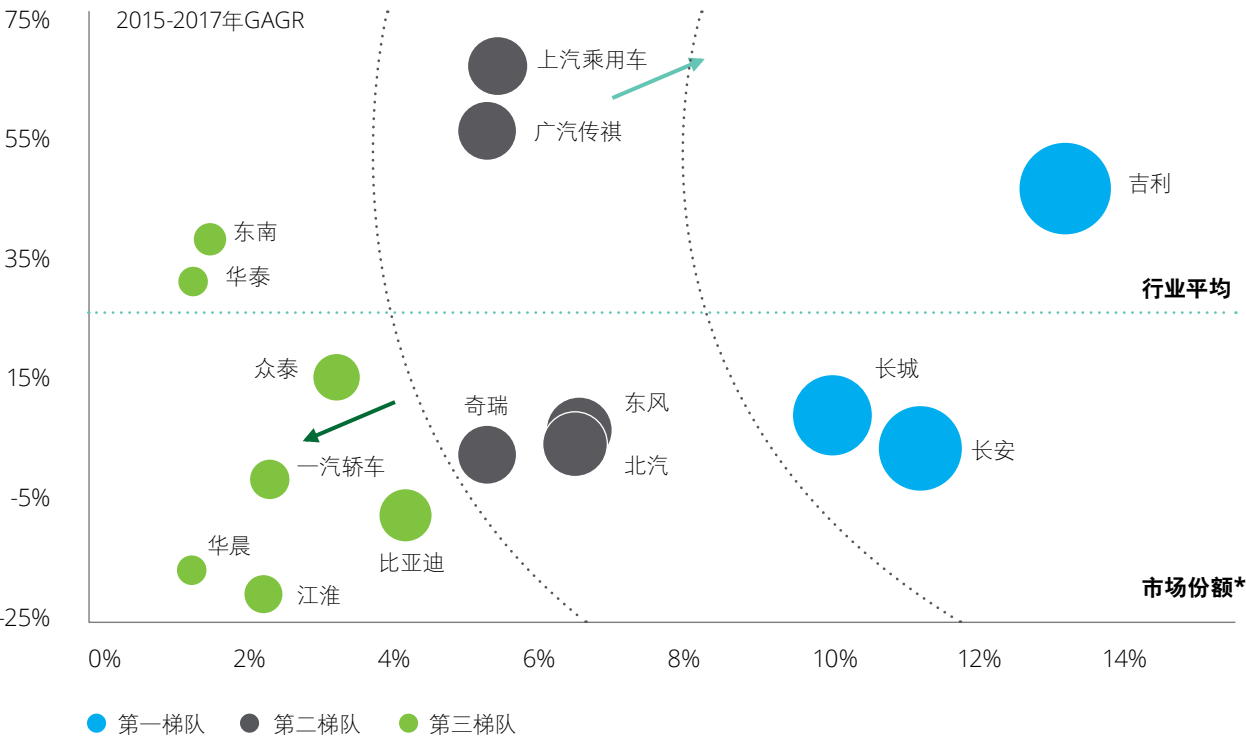
和长安。预计第一梯队企业将继续保持领先优势，第二梯队中仍有1-2家企业有望跻身第一梯队。

第二梯队，销量即将或已经迈上50万辆台阶，但企业之间增速差异较大，部分车企得益于产品周期开启和前期研发投入的变现，取得远高于行业平均的销量增速；而一些自主品牌仅仅因为高基数而跻身该区间，其未来增长面临较大压

力，面临掉队的风险。第三梯队，聚集了最多数量的自主品牌车企，其产销规模介于10-50万辆之间，预计这一矩阵内的车企将率先进入淘汰通道。

自主品牌的梯队划分并不存在固化的界限，而是动态演变的过程。随着车企开启产品周期、补齐产品结构短板、提升产品力和品质能力，部分自主品牌有望挤进上一级梯队。

图2: 自主品牌内部梯级划分



注：气泡大小表示前10大自主品牌乘用车企业2017年销量；\*占自主品牌乘用车企业总销量的比重  
数据来源：乘联会







# 变革前夕的机遇



进入2018年，自主品牌厂商表现出前所未有的焦虑感，既有来自于急剧变化的外部市场环境带来的经营压力，也有源自于企业发展本身的变革动力。

**首先，汽车产业政策环境迎来重大更新，其主要标志是扩大开放和提升产业投资门槛。**实施30年之久的外资股比限制政策将进入倒计时，中国将分阶段分领域逐步放开，直到2020年取消所有外商投资限制；另一个变化则来自于仍处于意见稿阶段的《汽车产业投资管理规定》，分领域对产业投资的准入门槛、投资条件、退出机制提出了严格要求，包括禁止新建燃油车企业、提高纯电动汽车的投资准入等，表明中国汽车工业从做大到做强的思路转变。该规定有望取代执行14年之久的2004年版汽车产业发展政策。

产业政策细则层面，新能源汽车补贴大幅退坡、地方配套补贴也相继调整，与此同时市场正式进入双积分考核阶段（尽管新能源积分从2019年开始计分），对新能源车企的电池技术和成本控制都提出了更高要求。

**其次，中国汽车市场在经过了政策刺激并经历周期高点后，正逐步进入一个较长周期的平稳低增长阶段。**市场增量被政策透支，因此厂商之间的争夺更为激烈，产品周期的错位和战略的失误都有可能令车企跌出竞争队列外。近几年自主品牌市场份额的提升，很大程度得益于其较快的决策机制和产品投放速度，随着2018年几大合资品牌将开启产品周期，自主品牌还未稳固的优势将面临冲击。

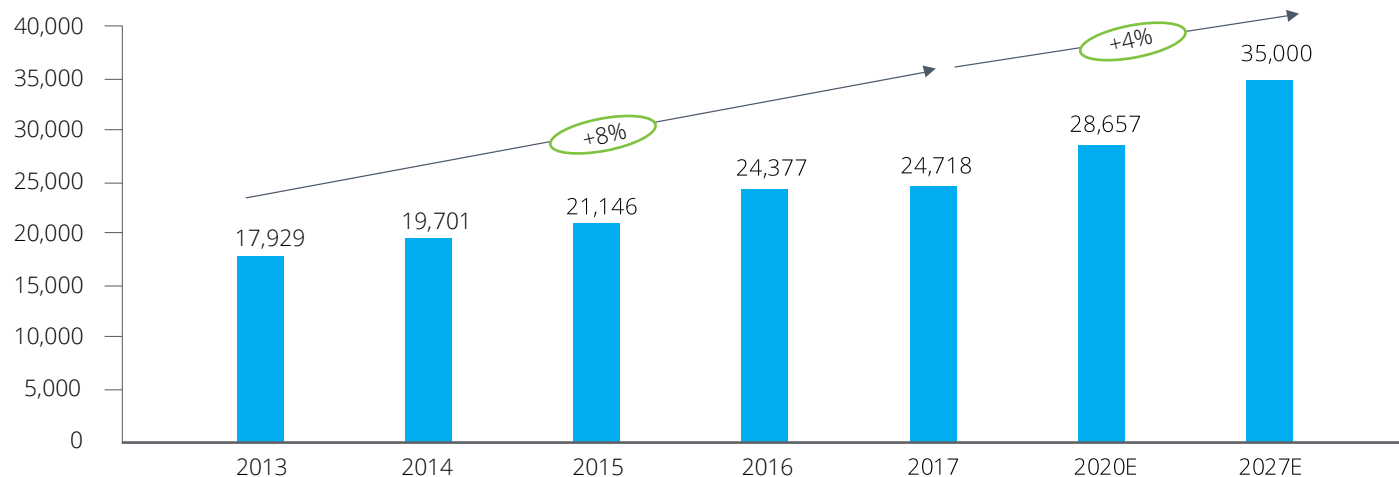
**此外，消费者出行习惯的改变、以自动驾驶为核心的产业技术商业化的推进、出行平台对汽车产业的渗透，也在一定程度促使自主品牌内部不断做出改革以适应新的竞争环境。**最为显著的是越来越多移动出行服务平台，从汽车产业链的下游介入到上游研发和生产环节，例如滴滴相继同国内多家自主品牌车企签订采购协议，后者将向其提供网约车和分时租赁平台的车辆。尽管整车厂对于共享出行冲击传统商业模式已有明确认识，但多数自主品牌在应对出行市场的变革上仍摇摆不定，是像丰田、福特等外资车企一样大刀阔斧的转变企业定位，还是继续保持观望姿态。但从企业调研的反馈来看，如何做火燃油车市场、抓住消费结构性机会仍然是目前自主品牌车企当前最为关心、也最为棘手的问题。

本章节将从乘用车的发展规律入手，并结合自主品牌当初所处的发展阶段、已覆盖的消费人群、在各细分市场的竞争优势和特征，尝试为自主品牌车企梳理出下一个五年中国汽车市场的增长逻辑，以及企业应如何利用其现有资源优势，因势利导，将变革转化为机遇。

## 1 传统燃油车存在哪些结构性机会 消费升级是未来十年中国汽车市场主要增长逻辑

在解答上述问题前，先厘清中国汽车消费市场所处阶段、增长规律和驱动销量增长的关键因素。首先从汽车保有量来看，中国汽车市场处于从普及期后期迈向成熟期的过渡阶段。截至2017年末，中国千人汽车保有量约为150人，相较成熟汽车市场仍存在较大差距。德勤预计，到2020年中国乘用车销量有望达到2,800万辆，2027年将突破3,500万辆，年均复合增长率放缓至4%左右。

**图3: 中国乘用车销量预测 (2020-2027年)**  
(单位: 千辆)

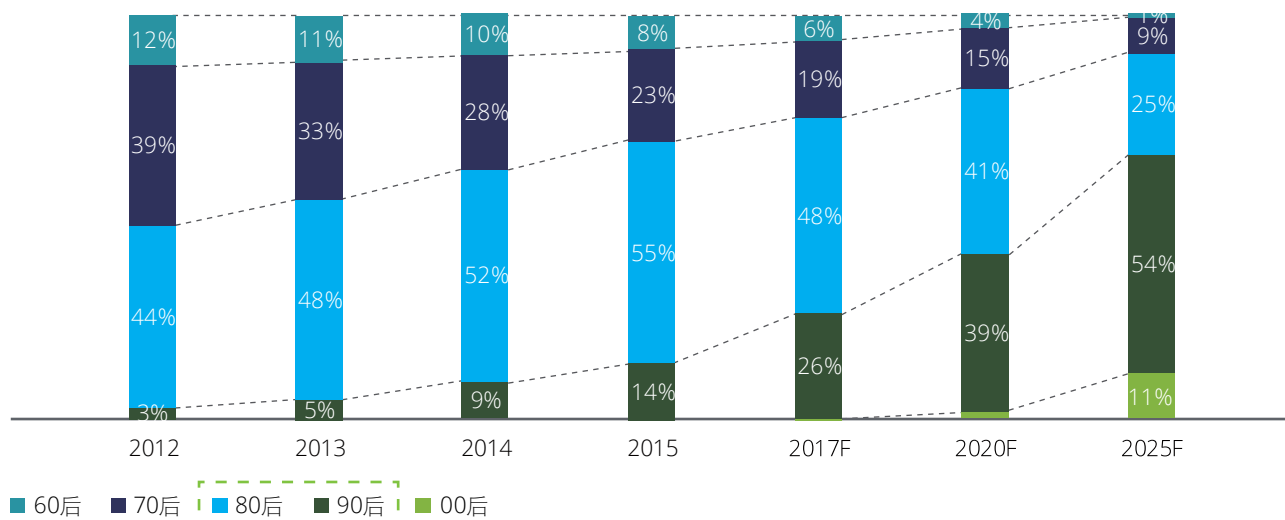


数据来源: 车企访谈、EIU、德勤分析

### 1.1 90后开始取代80后成为汽车消费中坚力量

中国乘用车市场发展特点符合人口增长规律, 其中又和人群结构、居民收入水平和生活方式紧密相关。按人群结构看, 80后和90后是当前汽车消费市场的中坚力量 (如图4所示), 2017年上半年, 80后是当前汽车市场的消费主力, 占比达到48%, 90后消费者尽管占比不到30%, 但增速抢眼; 到2025年, 90后将取代80后成为中国汽车消费的主力军。90后的消费观念、购物偏好同其他年龄段的差异明显, 其追求个性化、驾驶体验、重视便利性和互联科技、不拘泥于品牌等特质都决定了自主品牌必须围绕这一目标群体制定差异化的品牌、产品、服务和营销体系。

**图4: 中国新购车用户的年龄段分布**

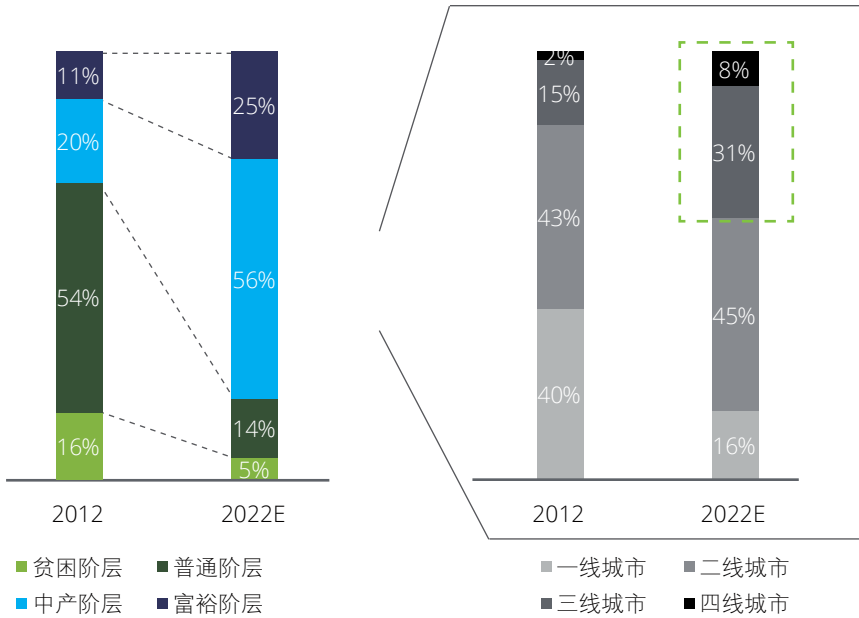


数据来源: 泰博英思分析

1.2 购买力中枢向三四线城市转移

从收入水平看，城镇居民人均可支配收入从2000年的6,200元增长至2017年36,000元，这期间有相当一部分的家庭收入达到中产阶级及以上水平。据麦肯锡此前统计<sup>1</sup>，到2022年中产阶级及以上占比将提升至81%，而来自三四线城市的中产阶层将出现最大幅度的增长，跃升成为中国家庭消费总量和新增消费的最主要贡献力量。再结合区域看，长三角、粤港澳大湾区、长江中游、成渝地区和京津冀等五个城市群中的三四线卫星城市，将领跑中国未来十年的消费增长<sup>2</sup>。

图5：中国中产阶级区域分布



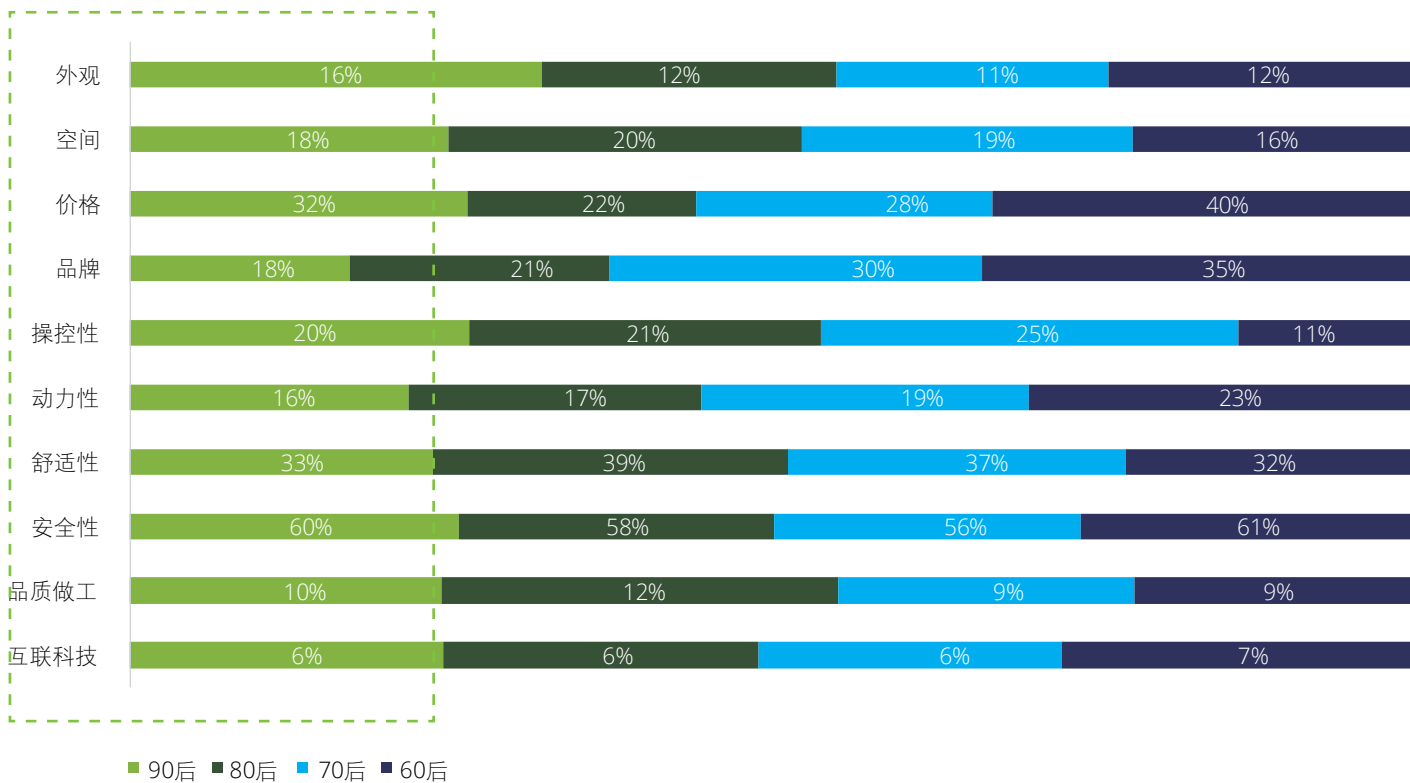
1. 麦肯锡 《中产阶级重塑中国消费市场》

2. <http://yuanchuang.caijing.com.cn/2018/0329/4427434.shtml>

### 1.3 年轻化和高端化的趋势并行

人群结构和收入水平的提升对汽车消费需求的影响各不相同。从人群结构看，作为新生主力军的90后消费群体拥有极为鲜明的消费特征，相较其他年龄段，他们更关注价格（32%）、颜值（16%），对品牌、动力性的诉求相对较低。而作为当前主力购车群体的80后，源于其家庭结构和收入水平的变化，更多的需求在于置换或增购，因此对于舒适性（39%）空间（20%）和品质（12%）的倾向性更为强烈（如图6所示）。

图6：自主品牌不同年龄段消费群体购车偏好



数据来源：易车、尼尔森



不断壮大的中产阶级规模则意味着围绕品质和品牌的需求将成为中国家庭购车的主要驱动力。若将2010-2011年作为中国汽车消费周期的高点，以成熟市场5-7年的汽车保有周期为计，中国正进入置换和升级周期。

尤以沿海和一线城市为代表，市场购买主力已明显从首购向复购增购/换购转变。例如，在实施限购的一线城市，置换已取代新车成为市场主要推动力，新车和二手车比例超过1：1<sup>3</sup>，复购/置换车辆成交价在20-30万区间，家庭对于复购车辆更看重车内空间、安全性、高品质以及丰富的科技配置，表现在具体车型上则是对中高级别SUV/中高级轿车/豪

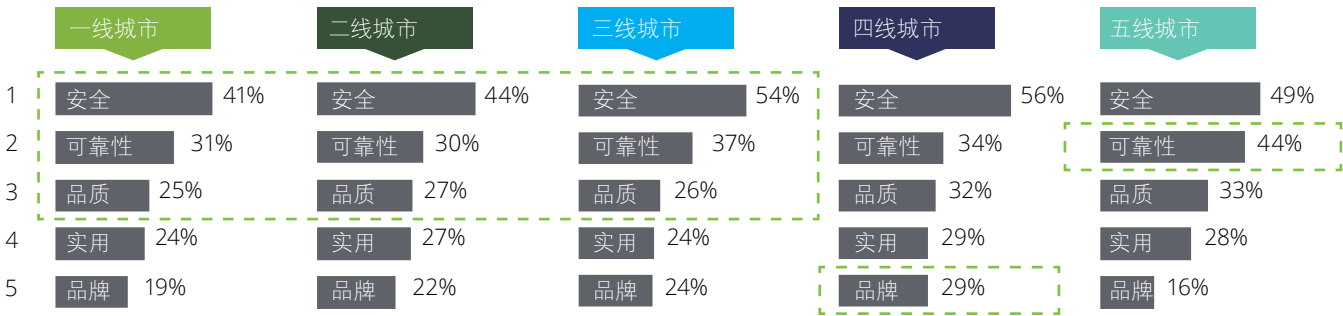
华车的需求猛增<sup>4</sup>。根据调研数据显示（图7所示），在一二线城市，除了传统的车辆安全性能和可靠性之外，消费者对品质、品牌的诉求明显提升，而“性价比”作为传统购车因素则退居后位。

三四五线及县域农村的消费趋势更为复杂：一方面，第一次购车用户仍然占据较大比例，购车预算多集中在8万以下，价格敏感度高，车型偏好SUV。另一方面，消费升级在城市内部又存在分化。例如，大量县域和农村地区的微面和低端轿车，此前在2009年汽车下乡刺激政策等驱动下正迎来换购/置换高峰，这部分消费者对于置换车型的品牌诉求不强，依然重视空间、耐用性和高性价比。

比。调研数据也佐证了这一趋势（如图7所示），在四五线城市，价格和实用性是最重要的决策因子，其对品牌的忠诚度和对品质的需求则相对降低，但该区域内中产阶级规模的壮大，购车逻辑也将随之发生改变。

综合以上消费趋势可以看出，消费升级成为未来十年引领中国汽车消费增长的主要逻辑，而且呈现出“区域上向三四线城市靠拢，人群上向90后倾斜的趋势”；表现在购车偏好上则是对更高级别、更大空间、更高品质和品牌强烈诉求。（消费升级趋势具体在各细分市场如何体现将在下一节讨论）

图7: 自主品牌不同级别城市消费者购车偏好 (Top 5 关注因素)



数据来源：易车、尼尔森

3. <http://auto.sina.com.cn/news/hy/2017-07-20/detail-ifyhmmmm7632343.shtml>  
4. <https://www.gelonghui.com/column/article/154915>

#### 1.4 自主品牌欠缺对现阶段消费升级主力人群的覆盖

梳理出中国乘用车市场的增长逻辑后，再来看自主品牌对当前主力购车群体的覆盖情况。

根据交强险数据，2017年第四季度自主品牌车主中72%为男性，28%为女性，女性车主比例较2015年（19%）出现较大幅度提升，表明自主品牌车企近几年扩大了其在女性用户中的辐射。在年龄段上，自主品牌在90后消费群体的渗透率取得显著增长，25岁以下人群的销量

占比从2015年的15%上升至2017年第四季度的38%，但对35岁以上人群的覆盖却出现小幅下降，70后及以上人群目前是再购/增购市场的主力之一，表明自主品牌近几年仍然以满足首次购车为主，对置换/再购需求的覆盖有所不足。

区域分布上，三四线城市是自主品牌的主销区域，销量贡献度超过50%，而且呈逐年扩大趋势；但与此同时，自主品牌在竞争最激烈、车型分布最密集、价格门槛最高的一线城市，却逐渐显现出明显的下滑态势。

图8: 自主品牌消费群体性别和年龄段分布 (2017年)

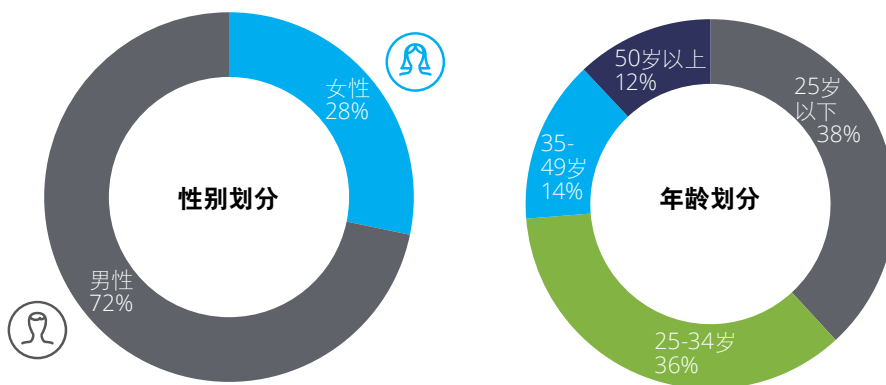
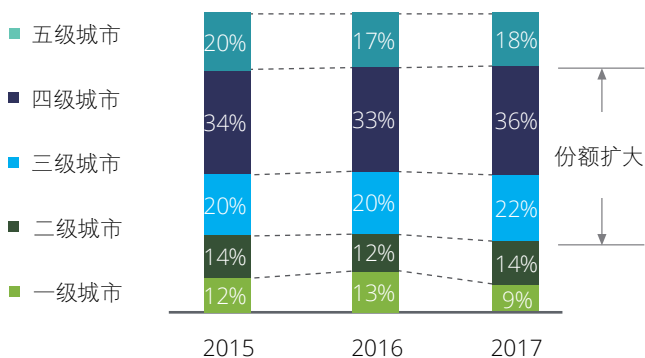


图9: 自主品牌消费者的区域分布



数据来源：易车

## 2 自主品牌应如何抓住结构性机会

在厘清市场增长趋势、增量区域及人群后，自主品牌应如何顺势调整其产品规划、结构、区域及覆盖并建立差异化的营销体系？

### 自主品牌在各细分市场的发展趋势

在轿车、SUV和MPV三个细分市场的布局上，自主品牌的发展极为不均衡：即集中精力主攻SUV而减少对轿车市场的投入，而在MPV市场则多以低端车型为主。基于销量增速、行业集中度和产品投放速度三个维度对乘用车各细分市场进行分析后，建议自主品牌应当把握以下几大趋势：

#### 1) 10万以上A+级市场或成为自主品牌新突破口

轿车市场无论从销量增速、行业集中度、还是产品投放速度来看，都进入了成熟期，即厂商之间仅通过价格、性能、配置等方面已经很难拉开距离，市场竞争越来越落在产品力和品牌力层面。

2012-2017年，轿车销量年均复合增长率仅为2%，远低于乘用车销量增长。截至2017年的轿车量产车型数量已扩充至400多款，市场已进入白热化竞争。而且近几年SUV的热销也很大程度上压缩了轿车尤其是紧凑型轿车市场的增长空间。

从市场份额看，合资车企凭借其丰富的产品线 and 合理的布局，长期占据着各级别轿车市场的绝对主导。自主品牌轿车产品谱系相对单一，其市场份额最高峰时也未超过35%，近几年自主轿车市场份额已一路跌至20%以下。在争夺最为激烈的紧凑车市场，合资品牌得益于其较高的品牌溢价，拥有更宽的定价区间，其主导地位仍难以撼动。相较之下，自主品牌大部分车型仍聚集在5-10万元的紧凑及以下的低级别市场，而且各品牌之间产品区隔不明显，仍以价格取胜。近几年能跻身A级轿车销量前十的仅有吉利一家自主品牌车企。

尽管如此，并不意味着自主品牌在轿车市场的窗口期已经关上。在消费升级趋势下，自主品牌应逐步放弃入门级等中低端市场，以A+级市场为切入点，开启其品牌上升之路。自2017年起，部分自主车企开始强调回归轿车市场，其采取的主要战略是以尺寸上更占优势、级别更高、配置更丰富的A+/B级车来对抗合资品牌的A级车。例如上汽荣威i6，广汽传祺GA4，长安睿骋CC，北汽绅宝D50均以A+级产品，错位竞争来对抗合资的A级车。

但这一战略面临几方面挑战：第一，A级车市场激烈程度要远高于紧凑SUV市场，自主品牌的生存空间被合资品牌全面压制；第二，紧凑型轿车的差异化竞争越来越依赖品牌力，自主品牌近几年在外观、空间、内饰等取得的突破和增加配置的方式，难以帮助其形成品牌溢价。

## 2) SUV未来增长点在于高端和跨界

自2016年起市场便引发对于SUV红利期还能持续多久的担忧。但从年均复合增速、行业集中度、产品密集度、车型投放数量等指标看，SUV仍然呈现出增长态势。首先从销量增速看，2012-2017年期间SUV销量年均复合增速达到41%，占乘用车的比重从2012年的17%增长至2017年的43%，成为仅次于轿车（49.5%）的第二大乘用车细分级别，并有望在2018年反超。

其次，SUV仍然是未来几年中外资车企重点投放领域，截止2017年SUV产品数量达到330款；从车企公布的新车计划看，2018年SUV占新车投放的比例高达58%，其中SUV车型占自主品牌新车总量的约66%，从行业集中度看，销量前

十的SUV车型集中度从2010年的53%下跌至2017年的26%，可见SUV市场格局未定，新进入企业和产品仍拥有较大增长空间。

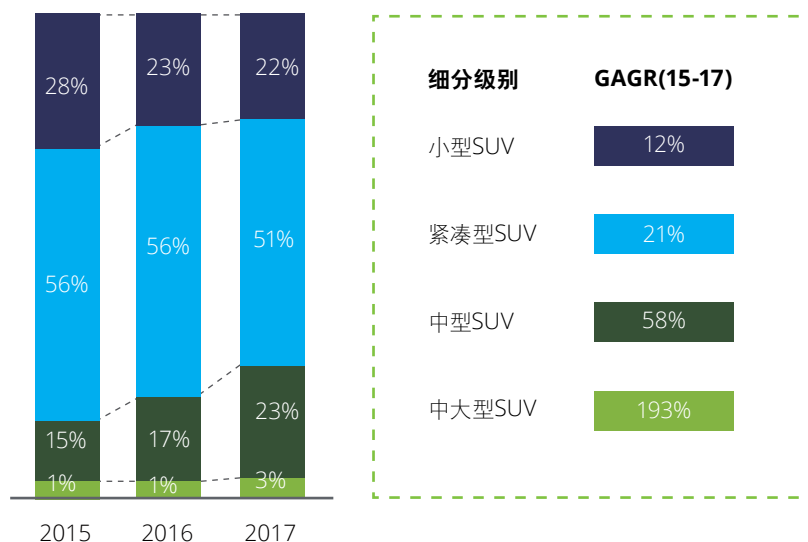
随着2018年合资品牌进入新品周期，自主品牌将面临空前的竞争压力。包括大众、丰田等合资企业均有密集SUV车型导入，例如大众到2020年前将推出12款SUV，并利用合资工厂的优势在不同价区和销售区域对自主品牌带去冲击。

从德勤对自主品牌车企高管和行业专家的访谈来看，SUV市场还未达到饱和，4-6线城市仍然呈现出强劲的刚需，首次购车人群贡献了该区域销量的75-80%；另一方面，SUV内部增长势头转换，从小型和紧凑型转移到中型和中

大型，尤其在消费升级趋势引领下，中高端、豪华和个性化SUV将成为新兴增长点。由此看来，自主品牌一方面需要扩大其在4-6线城市的渠道和产品覆盖优势；另一方面，在既有市场把握产品更新换代的节奏，打造第二代、第三代拳头产品，抓住消费升级的趋势，以迎合消费者对于中大型和中高端SUV的需求。

去年起自主品牌相继推出15-20万价格区间的中大型尺寸SUV来满足家庭结构、二胎等因素趋势下消费者对空间、舒适的追求。与此同时，SUV市场正不断被细化和优化，以期打破相对固化的市场划分和客群，已经有合资品牌通过跨界车型来争夺15-20万元价区之间对个性化和品质拥有强烈诉求的消费者。

图10: 中国SUV细分级别销量增速 (2015-17)



数据来源: 乘联会、盖世汽车网



### 3) 填补中高端家用MPV市场空缺

作为第三大乘用车细分领域，MPV相较于轿车和SUV，销量相对较小，而且多集中在低端的微面和入门级MPV。截至2017年末MPV占乘用车市场的比重为10%，自主品牌的微面和入门级车型垄断了MPV近9成的市场份额；合资品牌则把控着20万以上的高端商用市场。

但近几年随着消费结构的换挡，MPV市场呈现新的增长态势：即中端家用需求猛增，高端商务需求保持稳定增长，而10万以下的入门级MPV，尤其是偏重拉货功能、家商两用的MPV车型则加速萎缩。结合消费升级和二胎放开政策的趋势看，中端家用MPV将成为继轿车、SUV之后，中国第三个需求爆发点。从消费升级角度而言，车身長、第三排空间和舒适性都占优的MPV将成为

一二线城市消费者增购的首选；而二胎政策对MPV车型的提振效应将在未来三年愈加显现出来，尤其是随着六口之家的家庭结构的成型，中高端家用MPV的需求将进一步释放。

自去年起，自主品牌加快对中高端（10-20万）家用和商务MPV市场的填充，尤其以比亚迪宋MAX和广汽传祺GM8为代表。而此前，合资品牌在中高端MPV市场产品覆盖不足，因此该细分领域将成为合资和自主品牌新的争夺点。

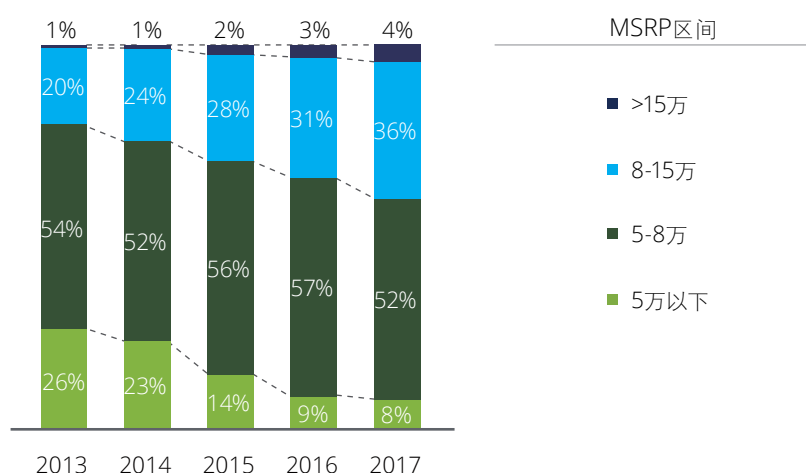
### 4) 品牌向上的突破

从价格维度看，自主品牌乘用车价位段集中在5-15万区间，但近年来整体成交价上移的趋势尤为明显，5-10万元市场占比逐步走低，而10-15万价位段呈现稳步增长态势。根据交强险数据<sup>5</sup>，自主品牌乘用车

加权平均成交价已突破10万元。其中，加权成交价最高的是长城旗下中高端品牌Wey，其次是观致、广汽传祺。上升势头较猛的还有上汽荣威和吉利汽车（不包含领克），其余自主品牌乘用车成交价均在10万元以下。

自主品牌成交价的提升很大程度在于其产品矩阵中SUV占据较大比例以及在中高端市场的突破。如图10所示，自主品牌SUV在5-8万价区的市场份额逐年下滑，8-15万及15万以上占比则逐步扩大。自主品牌的发展历程中伴随着数次对中高端市场的尝试，但无论在价差和口碑、品质上均未能以缩小与合资车型之间的差距。此次以长城和吉利为代表在15万价格以上市场的突破，一方面得益于产业整体向上的助力，一方面也源于车企本身的基础条件和资金实力。

图11: 自主品牌不同价位段市场份额变化



数据来源：威尔森（2017年仅为1-6月数据）

5. 2016、2017年两年交强险数据总和

从过去一年的发展看，自主品牌中高端路径的主要分为两类：第一类推出独立的中高端品牌，主要以长城旗下Wey和吉利的领克为代表；第二种则在现有品牌基础上延伸，通过推出更高级别的车型突破15万元的品牌天花板，其取胜的关键在于跨级别的配置、性价比和品质，典型案例包括广汽传祺、上汽和长安。

Wey和领克刻意淡化各自母公司的品牌影响，以导入独立中高端品类的模式，其共同特点在于同国际接轨的外观设计、关键零部件上获得国外专家和供应商的技术加持、较高的品控能力以及丰富的智能配置。

图12: Wey和领克模式对比

自主品牌 中高端 路径	W E Y	LYNK&CO
外观设计	独立设计，同母品牌区隔较大	独立设计，同母品牌区隔较大
产品矩阵	A-C级，仅覆盖SUV	A0-C级，覆盖SUV、轿车和MPV
研发体系	依托哈弗原有技术+聘请外部专家	吉利和沃尔沃共同研发的CMA架构
技术储备		
潜在目标 群体	三四线消费者；哈弗品牌升级人群	一二线消费升级群体及年轻消费者
品牌定位	“中国豪华SUV开创者”	弱化汽车形象，强调个性化的生活方式
营销模式	独立销售网络，但沿用传统销售模式	线上和线下渠道相结合

数据来源：德勤研究

3 如何兼顾燃油车和电动化的趋势

对于自主品牌而言，日益趋严的油耗限值法规是制约企业发展的关键因素。市场普遍的认识是自主品牌因享有较高的油耗和新能源积分盈余，但仍需要指出，油耗积分结转限制将趋于严格，而且那些未来产品规划中SUV占比高的自主品牌，其平均整备质量将继续保持上升趋势，2020年百公里平均5L油耗限值目标将给企业带去巨大挑战。

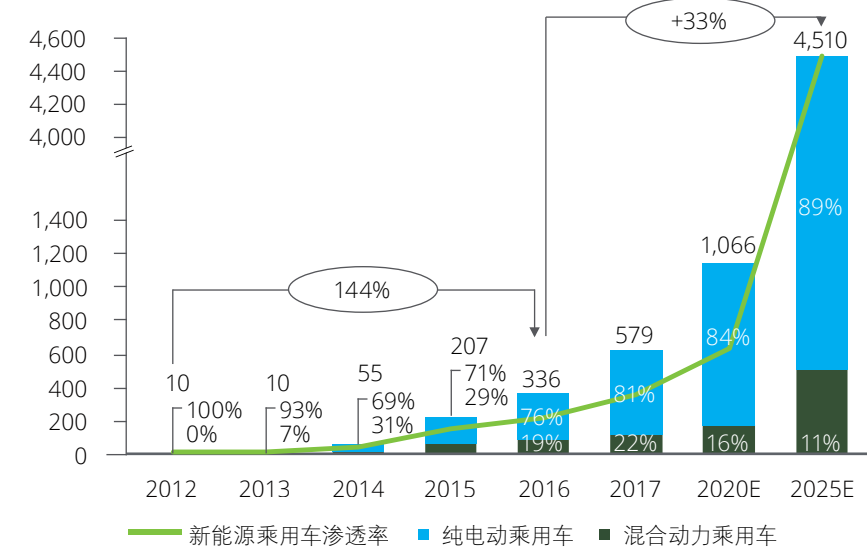
而单单依靠传统节能减排技术例如轻量化车身、涡轮增压发动机、缸内直喷等技术，并不足以平衡油耗压力，企业必须通过发展新能源汽车来平衡，但关键在于自主品牌车企如何平衡油耗压力和企业新能源汽车发展战略之间的矛盾。

中国的新能源汽车路线并未将轻混、弱混等“过渡技术”列为鼓励发展范围，而是以纯电动路径为主。发展至今，中国新能源汽车已形成“纯电为主插电为辅”的发展局面。

长期以来，自主品牌的电动车型基本都在燃油版基础上衍变而来，多数车型为迎合补贴政策，而牺牲了整体使用体验和驾驶性能，和同级别燃油车相比不具备任何竞争力。随着市场从补贴驱动向积分驱动，并最终转向市场驱动，要求企业不得不根据自身技术储备、资源优势和市场定位来调整其新能源汽车战略。

图13: 中国新能源乘用车市场规模(2012-2025)

单位: 千辆



数据来源: 中国汽车工业协会、IHS

### 3.1 纯电动A00级主导的格局有望被打破

2012-2017年中国新能源汽车销量年均复合增速达到125%，远超传统乘用车市场平均。从存量市场看，新能源汽车市场呈现出“纯电动、A00级车型主导”的特点。截至2017年末，纯电动乘用车市场份额超过80%，插电式混合动力所占份额自2014年达到31%后逐年下滑，2017年已经降至19%。如果仅统计更契合消费需求的A级及以上新能源乘用车，插电和纯电动车型的份额比例为47：53，如果进一步剔除非私人消费的租赁车辆，插电的销量将反超纯电动，达到67%<sup>6</sup>。

A00纯电动车主导的格局并非成熟汽车市场的表现，而是政策主导的结果。欧洲2017年新能源汽车销量25.9万辆，纯电和插电的比例为点51：49，而且以A级车为主；美国情况也比较相似，纯电和插电和比例为53：47，而且市场几乎

是A级及以上车型，表明欧美新能源汽车更受终端消费驱动。

熟谙政策规则的自主品牌长期以来将重心放在纯电动车型上，2017年自主品牌纯电乘用车已占据80%以上的市场份额，而且七成以上的销量集中在150-200公里的低端入门级车型。

但预计A00级主导的局面将在2018年被打破。新的补贴政策对电池能量密度提出了更高要求（获得补贴的最低门槛是105wh/kg），并且取消了续航里程150公里以下的低续航里程纯电动车的补贴，大幅降低150公里至300公里范围纯电动车型的补贴，与此同时鼓励长续航车型，300至400公里和400公里以上车型的补贴额均有明显提升。从政策趋势看，提升入门级车型的续航里程和推出中长续航里程的A级轿车/SUV将成为自主品牌车企下一阶段的布局重点。

6. [https://www.thepaper.cn/newsDetail\\_forward\\_1962988](https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_1962988)



### 3.2 混合动力是高油耗车企短期内最务实选择

除了发展纯电动汽车外，车企在节能降低油耗的选择还包括发展48V弱混、强混和插电式混合动力车型。

48V技术最具经济性，对整车结构变动不大，但其节油效果并不显著，或难以帮助企业应对下一阶段严格的油耗压力。但近几年，在新能源积分上不占优势的外资车企，一方面利用弱混技术来满足油耗限值法规，一方面研发更符合市场需求的插电式/纯电动车型来迎合崛起的中国电动车消费者。对部分自主品牌而言，短期内弱混技术有望成为其平衡高油耗车型生产和油耗法规之间的最为务实的路径之一。

强混路径虽然节油效果突出，但整套系统成本较高，而且在2017年之前面临日系车企的技术封锁，并非自主品牌的首选方案。去年强混市场呈现较快增长趋势，尤以混动卡罗拉、雷凌为主要增长点。2017年丰田卡罗拉混动、雷凌混动在华销量分别达59,443辆、53,420辆，同比增长53%和43%。

插电式混合动力车型补贴金额在2018新政中降幅较小，但目前销量多集中在几个出台了地方配套补贴政策的城市。自主品牌中仅上汽和比亚迪在插混市场有较早布局。但从2018年新车上市计划看，多家车企采取多路径规划，原先坚持纯电动路径的自主品牌车企开始在热销燃油车型基础上推出插电式混合动力版本，而且在中高端市场上均选择了插混路线。外资车企则将从2018年起加快新能源车型的导入，混动是其进入中国市场的首选，尤其是在新能源领域拥有深厚积累的日系车企，将给自主品牌车企带去不小挑战。

### 3.3 补贴驱动到积分驱动

电动车市场的发展仍然处于初级阶段，产品性能、配置差别不大，目前仍处于“有车型即有市场”的阶段。随着2018年补贴政策退坡，自主品牌厂商将加速调整新能源产品矩阵。首当其冲便是增加入门级纯电轿车的续航里程，但作为售价区间在5-8万左右的微型电动车，提升续航里程无疑将增加成本，这对于车企的成本控制能力带去不小挑战。

从价格分布看，2017年A00级纯电动车的加权成交价为6.77万元<sup>7</sup>，入门级纯电动车主要销往限购城市和三四级等对价格敏感的用户，这一细分级别受政策波动影响极大；而且作为过渡产品，其产品体验相较燃油车差了一大截，保有车型形成的负面口碑，对自主品牌的产品升级和市场拓展都将带去不利影响。例如，部分A00级电动车型的技术指标仅以满足国家对纯电动乘用车的最低技术标准为主，而并非以消费需求来主导技术研发和创新。再例如，一些A00级车型最高时速为100公里，电池能量密度只符合补贴标准及格线；又或者以精准卡位满足补贴最低门槛，2018年上市的新车型出现大量续航里程251km, 301km的纯电动车。

中长续航里程市场由于补贴额度提升，将成为自主品牌新能源车型未来三年最主要的布局点，更关键的是，300公里工况条件下续航里程今后将成为纯电动乘用车的研发起点。而且在车型选择上，将不再集中在A00级，更多自主品牌选择A级和小型入门级电动SUV作为新的增长点。2018年 新帝豪EV（A级轿车）、北汽EU400（A级轿车）、荣威ERX5（紧凑SUV）、艾瑞泽5E（A级轿车）和传奇GE3（小型SUV）都将向300公里以上续航的市场区间发起冲击。

目前，自主品牌的新能源车型（无论是电动还是插电混动）仍基于传统燃油车的平台进行改造，而并未打造全新的电动车平台进行研发和生产，这很大程度上牺牲了产品体验，车辆性能受到制约。从已购新能源汽车的用户口碑看，续航里程、电池使用寿命和车身安全是新能源车型潜在购买者最关心的三大因素。

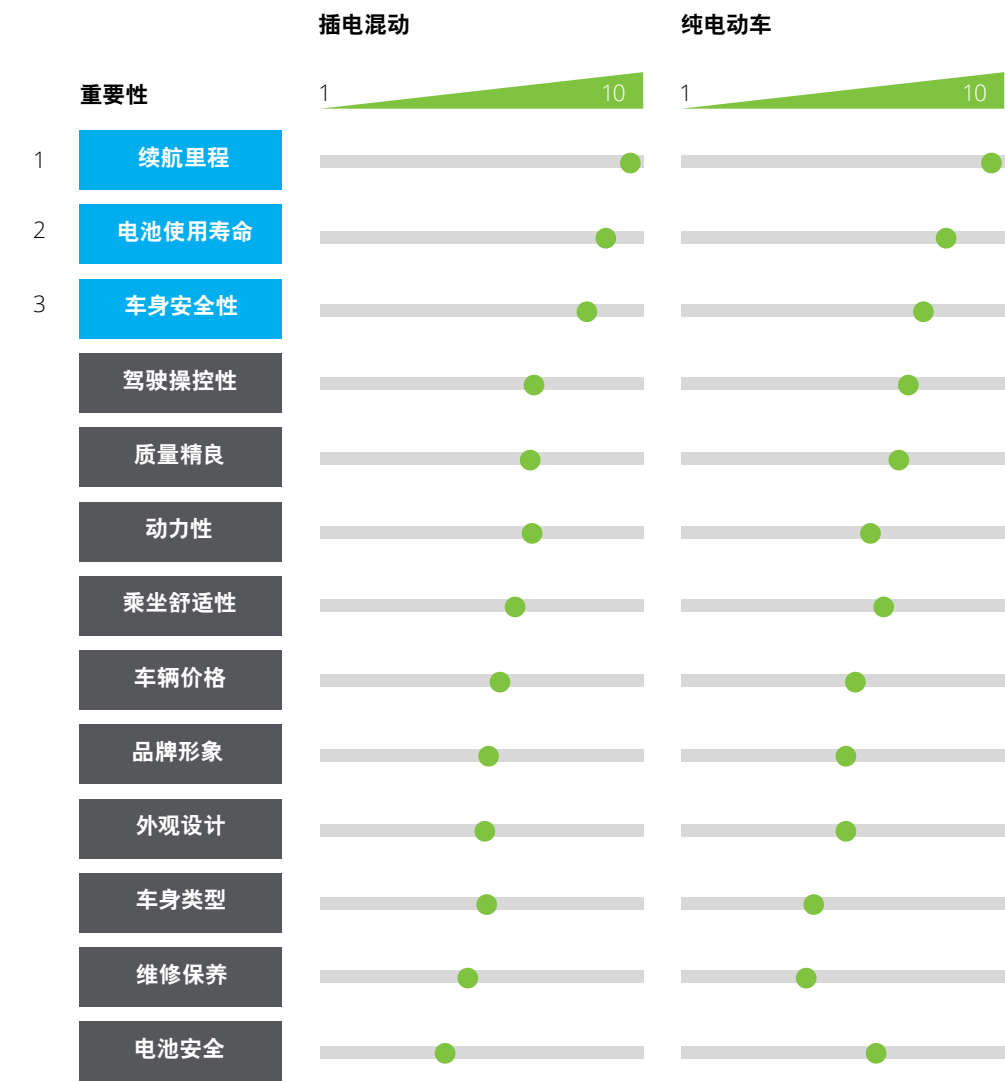
“自主车企要在新能源上真正实现突破，必须认识到封闭式竞争无法塑造企业长期竞争力，在快速扩大市场需求的同时（例如抓住限牌城市和分时租赁的机会），也要意识到沿着‘传统车改造’这条路往下走难以做出有竞争力的产品且需要付出很大代价，企业必须加速‘全新电动专属平台’产品的开发与技术探索，以实现产品性能的显著提升、用户体验的显著改善和成本的显著下降。”

——奇瑞汽车战略规划部执行总监

王琅

7. 易车数据

图14：自主品牌新能源车型购车关注因素

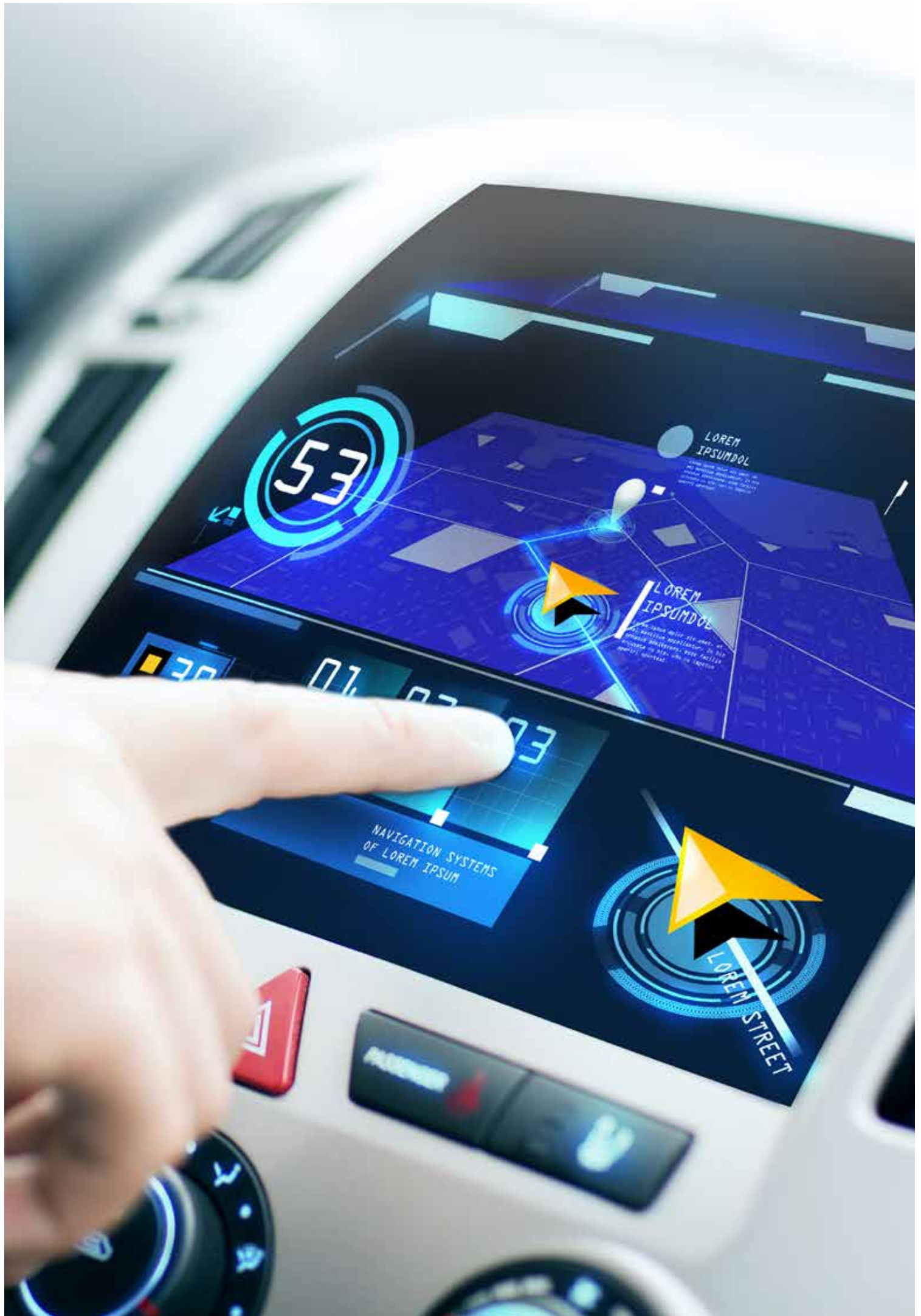


数据来源：易车

预计到2020年之前，中国新能源汽车发展的核心仍然是政策驱动；但这三年时间对于自主品牌新能源汽车的产品布局极为关键。一方面合资车企有望在2019年末2020年初向中国大规模导入包括纯电动、插电式混合动力等新车型，而且极有可能以低价策略同自主品牌同台竞争，以牺牲燃油车的利润来补贴新能源车。另一方面，新兴造车企业得益于资本市场的扶持，正加速产品落地。预计随着更多竞争者的入场，中国新能源汽车的细分市场将进一步细分和优化。

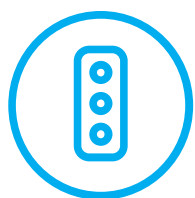
2020年-2025年，双积分落地执行，将促使市场从政策驱动转为积分驱动，但仍未真正实现由市场驱动。消费者购买电动车的主观意愿仍然不强，并且电动车产品的体验还达不到要求，其便利性、价格竞争力、性能和体验都无法匹敌甚至超过燃油车。目前最顶尖的合资企业基本都在打造全新的电动车平台，以实现更低成本，更高效的生产，最终体现在产品上是更合理的空间利用、续航里程设计。目前，合资车企电动车平台的综合成本已逼近传统车，这是自主品牌远无法匹敌的。

相较合资品牌，自主厂商发展新能源汽车的压力相对较小，尤其是自主车企凭借前几年不错的销量，能够在转售新能源积分上大有获益。但自主车企要在新能源汽车上真正实现突破，必须意识到封闭式竞争无法塑造企业长期竞争力，在快速扩大市场需求的同时（例如抓住限牌城市和分时租赁的机会），也要意识到这条路往下走做不出有竞争力的产品或者需要付出很大代价，企业必须加速电动平台化的探索。





# 出行市场的危与机











在过去五年中，共享出行服务以政府、社会和公众皆未预料的速度涌现并快速铺展开来，尽管当前在中国整体交通出行的占比仍较低，但这一出行趋势对汽车行业带来的影响是颠覆性的。多家国外厂商相继宣布将向移动出行服务供应商转变。相较之下，自主品牌对于应对未来出行格局的变化，反应和跟进速度

较为缓慢，仅少数几家车企提供两种以上模式的出行服务。

自主品牌厂商对于出行服务的困惑并不在于是否应该切入移动出行市场，而是以何种形式以及进入到哪一个细分领域。是战略投资新兴移动服务平台，还是采取重资产的自营模式，抑或仅仅提

供出行平台和服务？是切入已步入成熟期、并且新进入者面临地方政府强监管的网约车市场，还是方兴未艾、参与企业数量众多，但行业集中度较低的汽车共享市场？更为关键的是，掌握了众多消费者出行数据的整车厂，该如何将数据变现，并将其融入到更广义上的出行市场中？

图15: 自主品牌分时租赁平台运营情况

分类	自主品牌分时租赁平台	运营城市	车队规模	运营车型
分时租赁	 北京首汽-Gofun	北京、上海、厦门、青岛、武汉等21个	>3万辆	雪佛兰科沃兹、奇瑞eQ1
	 北汽新能源-轻享出行	北京、三亚、潍坊、泰州、沧州等12个	1万辆	北汽新能源EX200、EV160、EC180、LITE、EX260
	 北汽-摩范共享汽车	北京/昆明/西安/青岛/长沙等12个	>18,000辆	北汽新能源EX200、EU260
	 力帆-盼达用车	重庆	>1万辆	力帆820
	 上汽-EVCARD	成都/海口/南京/重庆等31个	>1万辆	上汽荣威E50、奇瑞EQ、华晨宝马之诺、宝马i3
	 郑州海马-分秒出行	郑州	>100辆	海马@3、海马爱尚EV
网约车	 首汽-首汽约车	北京/杭州/厦门/武汉/南京等52个	27,000辆	丰田凯美瑞、别克GL8
	 吉利-曹操专车	宁波/杭州/青岛/南京/厦门等19个	>12,000辆	吉利帝豪EV

数据来源：公开资料、德勤研究

目前自主品牌进入共享出行领域可以概括为三种路径：

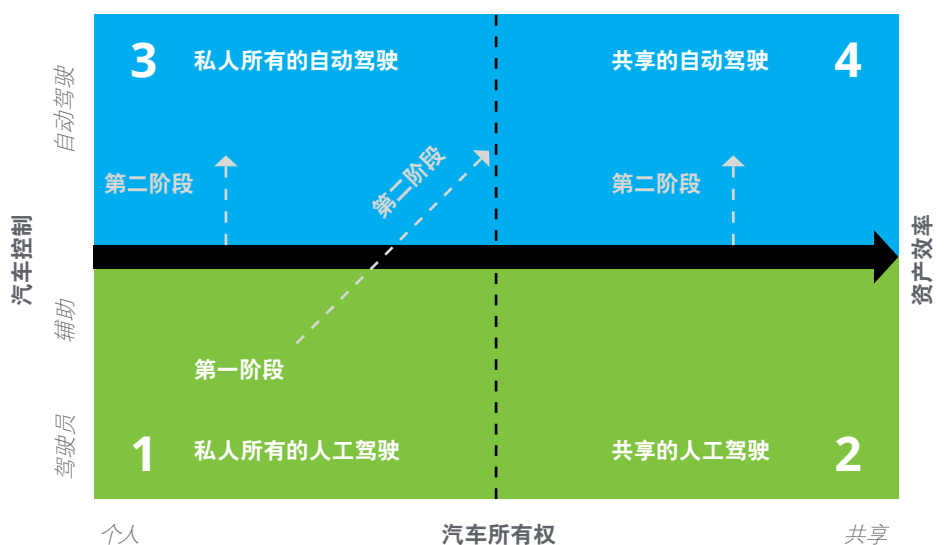
1. 平台模式。在企业内部成立单独的移动出行事业部或成立单独的子公司，专门从事移动出行业务，但仅提供一类出行服务；平台上的运营车辆既可以来自集团内部也可以吸引其他车企车型加入。
2. 自营模式。同路径1的区别在于，自营模式下的车辆来自于车企本身。
3. 通过并购、或投资现有移动出行服务公司，向后者提供运营车辆。

在各种共享出行模式中，自主品牌车企大多选择进入同自身业务联系更紧密、且运营成本相对较低的汽车共享，即分时租赁业务。吉利在移动出行市场的布局最为激进，该公司在网约车和分时租赁领域皆采取自营模式。除布局较早的车企之外，多数自主品牌对出行服务的态度逐渐从独立运营走向拥抱合作。

从战略重要性考虑，共享出行平台对自主品牌而言是消化未来车企新能源汽车销量的重要渠道。此前，多数车企同主流出行平台签署了采购合同，或采取合作投资租赁公司运行网约车的模式。今年年初，滴滴宣布同12家车企（其中包括北汽新能源、比亚迪、长安、东风、华泰、江淮、吉利、奇瑞、一汽、众泰新能源多家自主品牌车企）签约共建新能源汽车服务体系，合作车企一方面向滴滴提供共享汽车车源，一方面将其投资的第三方分时租赁平台接入滴滴。

总体而言，多数自主品牌车企对共享出行模式仍持谨慎和观望态度，一方面源于该新型出行方式投入成本大，而且至今未有公司实现盈利；另一方面，自主品牌对于数据驱动新兴业务的能力仍有较大提升空间。

图16: 未来移动出行的四种情景



数据来源：德勤全球未来出行市场

德勤全球曾对未来个人出行市场提出四个不同场景的预测：第一场景是未来将循序渐进地变化，汽车所有权将保持常态，消费者仍然热衷于汽车所有权所带来的私密性、灵活性、安全性及便利性。第二场景则是汽车共享的世界，共享出行在交通需求中占比的不断攀升，拥有多辆车的家庭开始减少使用频率，而其他人可能考虑放弃车辆所有权，减少未来的购车需求。第三场景是无人驾驶变革，自动驾驶技术在可行性、安全、便利和经济性上获得验证。而第四场景也是终极场景则是自动驾驶+共享+电动化。

一些受访企业在对未来出行形态的畅想中，也表达了相似观点。今后汽车产业将呈现出最底层是传统汽车，往上是电动车，再往上是自动驾驶，最顶端是共享出行的梯级结构。车企认为，当前市场最受资本追捧的网约车和分时租赁仅仅是共享出行的初级形态，共享的概念将继续演变。现阶段企业需要研究和判断，例如在分时租赁模式下，汽车的使用环境和场景同传统车的定义大不同，这些需求的变化对汽车的研发和设计将产生哪些影响。



# 当前面临的问题和挑战

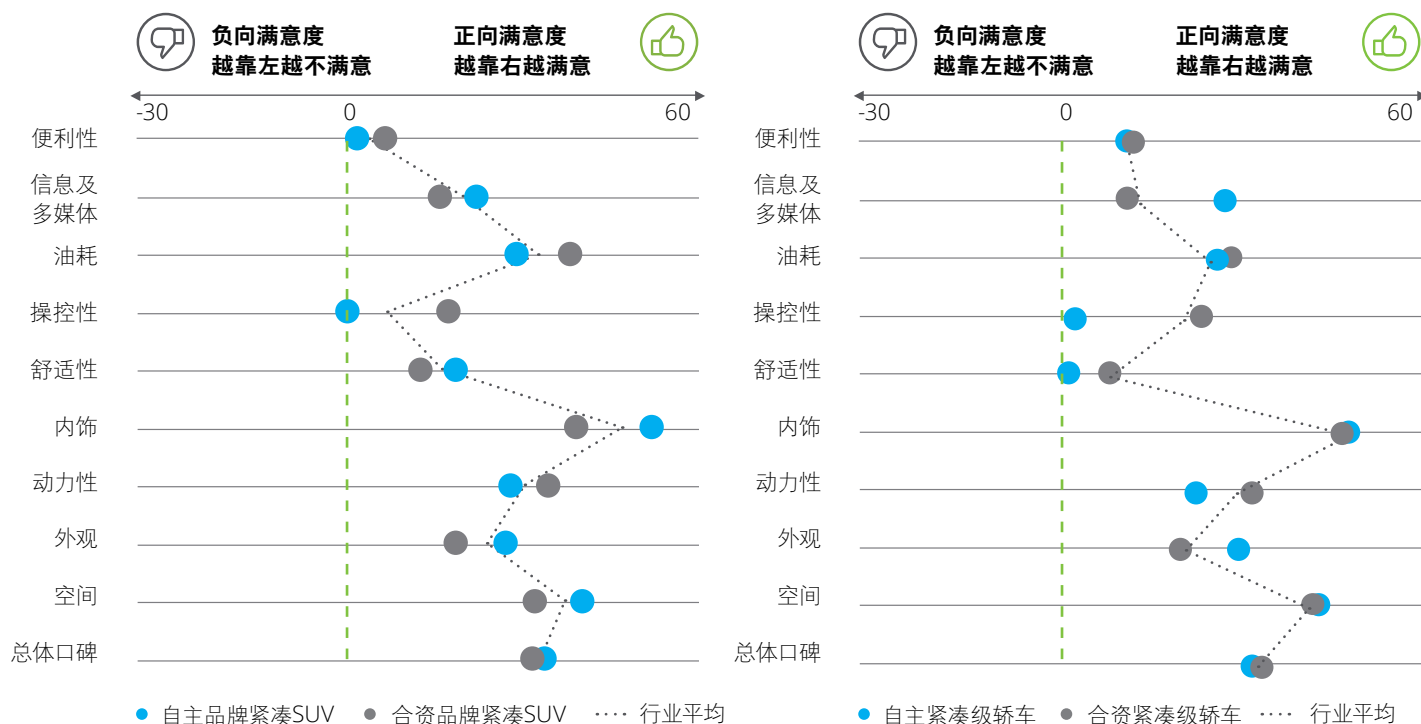


## 1 自主品牌短板仍旧明显

首先从研发环节上, 自主品牌并未建立其有序的产品谱系规划以及严格的生命周期管理, 即把握小改/中期改款/换代的时机和节奏。

近几年自主品牌在外观、造型设计、内饰等方面均取得了较大的进步, 甚至在紧凑SUV产品上, 自主品牌的产品口碑要好于合资品牌 (如图17所示)。

图17: 自主品牌VS合资品牌 (口碑比较)



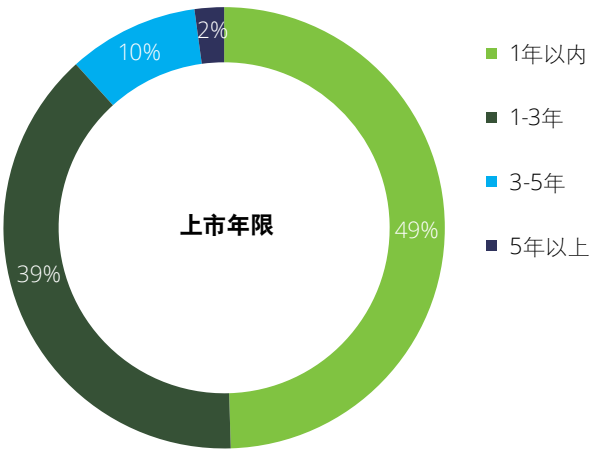
数据来源: 易车口碑指数

2015-2017年间，几乎每家自主品牌均有1-2款爆款SUV车型，同时拥有较好的产品口碑。但同样需要意识到，没有一家自主品牌车企能够基于热销车型推出第二代甚至第三代产品。

从过去两年自主品牌车型的生命周期看，约50%的车型从上市到进入生命周期末端不超过1年时间，反映出多数自主品牌车型断档问题严重，这对产品延续性和消费者对该品牌的认知都将带去负面影响；40%的车型能稳定在1-3年，而只有12%车型的生命周期能撑过3年以上。

究其原因在于厂商在战略之初就未确立完善的车型规划。自主品牌在前几年均采用“车海战略”来赢得市场份额，较典型的路径是在同一细分市场同一级别投放多款产品。由于合资在中低端SUV市场的缺位，使得自主品牌只要推出一款产品力基本合格且极具性价比的车型，就能在销量上取得不错的成绩。“车海战略”初期往往以新车销量火爆开局，但随着同级别竞争对手的入场，该产品立马陷入价格战，部分车型甚至不到一年就出现销量滑铁卢。而频繁陷入价格战也大幅限制了车企品牌力的提升。

图18: 自主品牌车型生命周期



数据来源：易车



缺乏车型生命周期管理引发的另一个问题是车企内耗严重，产品焦点模糊。例如在同一个细分级别布置两款及以上产品，但车型间间隔并不明显且价格重叠，这么做的结果是新车几乎是牺牲老款车型的增量空间来实现销量的爬升。另一种情况是厂商用新品来掩盖还未进入生命周期后端但已增长乏力的旧车型。自主品牌当前缺乏成功实现换代的案例，多数车型在热销期后旋即进入尾声，而热销期也在大幅缩短；这对产品连续性、品牌延展性都带去不利影响。对于几款即将进入生命周期中后段的自主品牌爆款SUV车型而言，管理老款车型周期管理和推出迭代的新品是摆在自主品牌车企面前的重要难题。

**其次在生产环节，尤其是供应链环节上，多数自主品牌在保证核心零部件的优先供应上处于弱势，并且在采购和生产成本控制上仍有较大提升空间。**

目前，自主品牌车企变速箱的外采比例较高，例如AT变速箱主要被爱信AW垄断，占比超过80%，DCT则以格特拉克（被博格华纳收购）为主。随着自主品牌向中高端市场突破，在关键零部件上的对外依存度越来越高。

而外资供应商近几年在中国投资扩张较为缓慢，并且严格按照长期规划推进，不会大规模扩张；在保证核心零部件的优先供应上，自主品牌并不占据较高话语权。例如去年广汽曾因为变速箱供应问题而被迫下调旗下车型GS8的月产量。

不过这一局面有望打破，自主品牌正通过建立合资公司来保证产能的供应。2018年4月，广汽和吉利分别和日本变速箱供应商爱信达成合资协议，保证在2020年能各自实现40万的产能。

图19: 自主品牌车企自动变速箱配套情况

自主品牌车企	变速箱形式	自制/外采	供应商
上汽	DCT、AT	DCT自制，AT外购	爱信AW
长安	AT	外购	爱信AW
广汽	DCT、AT	DCT自制，AT外购	爱信AW
长城	DCT	外购为主	格特拉克
吉利	DCT、AT	DCT自制，AT外购	爱信AW
奇瑞	CVT、DCT	外购	万里扬、格特拉克
北汽	CVT	外购	万里扬

数据来源：长城证券

## 2 品牌力的提升不能单纯依靠错位竞争

市场普遍担忧自主品牌在品牌力上并未取得显著提升，仅仅是通过“错位竞争”来扩大市场份额。最常见的方式包括跨市场和跨级别竞争，例如自主品牌以SUV车型来争夺合资品牌轿车潜在用户。又或者在同价位段，凭借更大尺寸和更丰富配置来迎合该购车预算内的消费者诉求，最典型的是10-15万元价格段自主品牌紧凑SUV同合资小型SUV销量的竞争，这一区间的消费者的品牌忠诚度较低，对性价比和实用性更为敏感。

而上述打法引发的最大隐患是，随着合资品牌扩充SUV产品线，填补其在各细分市场的空缺，并借助平台化优势和合资工厂的差异化布局，将在产品、渠道、服务等多层面对自主品牌带去巨大冲击。例如，2018年初，大众和丰田相继推出新车型以完善其SUV产品矩阵。此外，大众还将启动第三品牌，其定位正是面向经济型家用车市场，并将在2019年率先投产三款车型，首款车便是SUV，主打6-8万元的低端市场，后续车型还将包括三厢/两厢轿车，售价都集中在8万元以下。

自主品牌在SUV市场积累的产品口碑并不等于品牌力的提升。在受访车企看来，自主品牌的品牌溢价还未实现本质上的突破，仅仅把售价区间向上挪了一个台阶，同合资品牌依然保持固定的价差，即在同级别、同尺寸自主品牌的定价是合资品牌指导价的60%左右。

品牌最直观的量化指标是售价，自主品牌近几年的确在成交价上取得明显突破；但同时也需要认识到，品牌力的提升是企业多年来对技术、产品、新兴科技、用户需求洞察的投入和积累。而自主品牌距离技术变现，仍需要时日。

目前，绝大部分自主品牌停留于“品牌自我主张”阶段，远未进入品牌价值共鸣和品牌社会责任阶段。相较外资车企在品牌价值倡导（例如品质、耐久性等），自主品牌在这一方面的积累相对薄弱。尽管近几年营销投入大幅增长，但自主品牌车企缺乏营销体系的统筹建设，子品牌和集团层面的品牌建设缺乏一体化的规划。

## 3 组织效率是制约国有自主品牌发展的最大因素

在产业变革面前，如何整合企业现有资源，突破经营瓶颈，提升企业组织效率，最大化程度的配置和优化资源，是摆在自主品牌车企面前一个最为核心的问题。无论是前几年在自主品牌厂商中盛行的多品牌战略，还是企业的产品结构迟滞、产品缺乏竞争力，亦或是最近几次尝试中高端市场受挫，背后均反映了自主品牌缺乏一个清晰的品牌发展战略，更关键的是缺乏一套科学的体系能力。从表面看，品牌力是制约自主品牌发展的一大短板，但深层次问题仍旧是体系能力的不足，包括以市场为中心的产品研发体系、技术体系、供应链管理体、营销和售后体系等能够同消费者建立有形或无形触点的每一个环节。

这要求自主品牌车企需要一个长期稳定的决策机制和高效的组织流程。当前，国有自主品牌车企面临的一个共性问题组织效率低下，主要原因在于企业的各项决策，包括产品规划、研发设计、采购、生产和营销体系的建设均由企业“一把手”决定，而国有自主品牌车企“一把手”的任命取决于中央或地方组织部，管理层考核机制是看整个集团的业绩，这就在一定程度上决定了自主品牌车企容易忽视体系能力的搭建，并造成战略上的迟滞或延续性不强。近几年国有车企出现频繁的组织结构调整和人事变动，也在一定程度上破坏了企业战略和品牌的延续性。



# 对自主品牌车企有哪些启示



## 1 谈品牌溢价前需先练好基本功

如前文所述，自主品牌的确在车型口碑上取得明显进步，但距离产品力转化为品牌力的提升仍需几年时间。近几年自主品牌提升其产品力的一个重要方式是通过增加车辆配置和突出的外观设计，从而符合中国消费者对于外观、配置等的偏好，但在油耗、操控性和动力性等考验车企核心技能的参数表现上，相较合资品牌仍有较大差距。

科技、安全配置，例如ESP、智能互联、超大中控屏，尽管在短期内能帮助企业在销量上超过合资，但无法转化为长期竞争力，而且对品牌辨识度和美誉度均无较大提升作用。随着市场竞争逐步从“产品力”向“品牌力”的转变，自主品牌需要解决更核心的问题：产品的品质、动力和性能，即如何强化自主研发底盘、动力总成、变速箱的技术能力；通过收购国外品牌、导入动力技术，能够在短期内收获成效，但从长期看，提升自主研发能力才是车企取胜的关键。

自主品牌车企在质量管理、品质保障上还存在较大不足。例如车企能够凭借一款畅销跻身热销榜前10，也能因同一款车型而遭遇销量滑铁卢、甚至负面口碑缠身，背后仍然是产品质量和一致性出了问题；更关键的是，随着此前热销车型开到10万公里，包括质量等问题集中爆发，而这背后无一不反应厂商的“基本功”，无论是单件质量、流水线上装配工艺还是出车前的质检，都在考验自主车企的品控和质控能力。

此外，品牌溢价的提升不光是产品层面，还需意识到服务层面的溢价，尤其是购车中的服务和售后服务。在这一点上，韩国自主品牌的发展路径或许能够给自主品牌一定借鉴意义。作为曾经也在政策保护下发展壮大的韩国汽车品牌，在本土市场占据绝对主导地位之外，还能跻身美国、欧洲等成熟汽车市场的热销榜，并在产品质量的细分指标上居于JD power汽车质量排名的前列。现代和起亚最初都是凭借高性价比来赢得消费者，即所谓的“高配低价”战略

（在低价车型上搭载更高级别车型甚至豪华车上才有的配置）率先打开局面；但真正让起亚和现代两个起初定位低端的外来车企在欧美市场站稳脚跟是其在外形设计的突破、过硬的产品质量以及服务保障，例如10年/10万公里保修条例的创新服务、在金融危机重创下的美国做出允许购车者无偿退车的承诺等等。

目前，自主品牌在销售、售后环节等服务质量和效率上同合资品牌相比仍存在较明显短板。但考虑到同互联网公司的合作优势，自主品牌能够借此率先在服务品质、购买和售后体验上缩小差距。

## 2 重视体系建设

纵观近几年增长势头强劲的自主品牌，其发展的一大共性是在前几年确立了平台化战略，使得厂商在车型开发的灵活性、生产效率和成本控制上均取得了较大突破。通过平台化运作，企业能够以此为基础丰富产品谱系，并在相同平台上进行不同品类的产品开发，以匹配不同用途、风格的车型。

而在电动车市场上，国外主流车企正加速打造全新的电动车平台，以实现更低成本，更高效的生产。例如大众汽车的MEB平台，该平台将承载大众多达50款的纯电动和30款插电式混合动力车型<sup>8</sup>；丰田的TNGA平台，已将电动化战略提上议程的丰田汽车，正加速向国内的两家合资工厂导入其TNGA平台，而该平台在中国市场的首款车型是新一代混动凯美瑞。

## 3 品牌向上的窗口在缩窄，后来者需稳扎稳打

中国汽车市场风险和挑战长期并存。2016-2017年车市传递出的一个明确信号是：自主品牌仍有较大上升空间，但这个窗口期正在关上。吉利和长城能够推出独立中高端品牌既有外部因素推动，也有企业本身发展的必然规律。两家企业已经接近百万销量，并且前期已经凭借出色的产品圈存了相当规模的存量用户，推出中高端品牌是企业顺势而为。

一些增长较快的自主品牌则凭借其“聚焦”战略，在销量和产品口碑上皆有收获，逐步将这一优势转化为其品牌标记，并将这品牌标记衍生至后续的新车型中，打造出品牌符号鲜明的产品矩阵，最终使其转化为企业的品牌语言。典型代表当属广汽传祺和上汽荣威，分别凭借GS4和RX5两款紧凑型SUV，积累起一定的消费者拥趸和用户口碑，并在爆款车型鼎盛时期，迅速挺进小型、中大型SUV和紧凑级轿车市场。

但与此同时，大部分自主品牌仍困于模糊的品牌定位、繁冗的产品线、愈演愈烈的内部消耗当中。冒进推出中高端品牌或修剪产品线倾全力打造一个爆款车型的方式，未必适合。自主品牌需清醒认识到自身发展所处阶段，夯实现有基础，率先取得一定规模后，再通过一代代产品往上走，逐步缩小同合资品牌的价差。往上走也有其必然性，10万元以下市场的萎缩不可避免，这要求所有车企都必须制定向中高端挺进的战略规划。

8. <https://www.d1ev.com/kol/61262>

# 鸣谢

本报告获得包括中国商务广告协会会长李西沙、奇瑞汽车战略规划部执行总监王琅、中汽中心政策研究中心主任吴松泉、广州电通总经理屠剑锋、广州电声营销CEO徐诚等受访者的大力支持，特此感谢。

# 编写报告团队

执行主编：周令坤 陈岚

编写成员：吴燕子 李帅 车皓阳 杜涛

联系人： 王惠君 [nickiwang@deloitte.com.cn](mailto:nickiwang@deloitte.com.cn)  
宋盼盼 [songpp@cig.com.cn](mailto:songpp@cig.com.cn)



#### 关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指一家或多家德勤有限公司 (即根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司 (又称“德勤全球”) 并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络为财富全球500强企业中的80%左右的企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务, 协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约263,900名德勤专业人员如何致力成就不凡, 欢迎浏览我们的Facebook、LinkedIn 或Twitter专页。

#### 关于德勤中国

德勤于1917年在上海设立办事处, 德勤品牌由此进入中国。如今, 德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下, 为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富的经验, 同时致力为中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展作出重要贡献。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media), 通过德勤中国的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构 (统称为“德勤网络”) 并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 您应咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2018。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。

RITM0130141



这是环保纸印刷品