

# 全球 新能源汽车 品类趋势 研究报告



第一部分：新能源行业大趋势洞见

第二部分：纯电篇

第三部分：混动篇

第四部分：零售篇

第五部分：品牌篇

## 目录

### 卷首语

#### 第一部分：新能源行业大趋势洞见

##### 第二部分：纯电篇

- P12 关键洞察一：全球汽车市场尚未真正进入纯电时代，“哑铃型”市场结构不会长久，“纺锤型”才是行业终态。
- P15 关键洞察二：“动力电池”是纯电动时代的“发动机”，得电池者得天下
- P16 关键洞察三：对于大众品牌，堆砌智能是极大战略误区，如何基于认知针对智能进行取舍决定最终成败
- P17 关键洞察四：对于高端品牌，差异化智能是建立豪华认知的立足之本

##### 第三部分：混动篇

- P19 关键洞察五：品类创新重新激活 PHEV 市场，认知革命助力 PHEV 迎来爆发式增长
- P21 关键洞察六：PHEV 既颠覆现有燃油车品类，也是未来的“新燃油车”
- P25 关键洞察七：过去的混动属于日本品牌，未来的混动属于中国品牌

##### 第四部分：零售篇

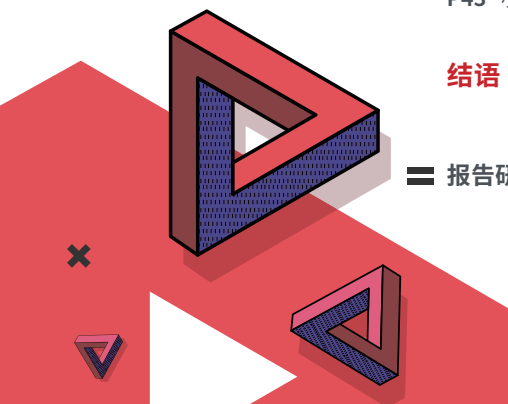
- P28 关键洞察八：直营模式将被颠覆，诞生规模化、智能化、数据化的零售新品类
- P31 关键洞察九：产业变革将重塑汽车行业盈利模式，围绕服务、软件等方面将诞生新商业模式

##### 第五部分：品牌篇

- P35 比亚迪：成于布局品类爆发，恐败于品牌规划混乱
- P37 长安：品类创新乏力，全面跟随，全面趋同，恐将全面溃败
- P38 奇瑞：新能源战略严重滞后，弯道也难超车
- P38 吉利：品类战略规划不清，主干羸弱
- P40 BBA：“船大难掉头”，新能源时代 BBA 终将沦为下一个诺基亚与柯达
- P41 蔚来：定位空心化叠加集团战略失焦，高端之路困难重重
- P42 理想：不清楚如何成功，必将导致最终失败
- P43 小鹏：主干品类不清，智能化定位道阻且长

### 结语

报告研究组：XXX、XXX、XXX、XXX





过去 5 年中，中国新能源汽车市场取得了长足的发展，成为全球新能源变革的最前沿。资本的涌入，政策的支持，消费者意愿的提升，给中国新能源市场注入一剂剂兴奋剂，汽车市场正发生着百年不遇的变革。新品牌的诞生、新产品的推出、新销售模式的崛起，似乎已经牢牢抓住了新一代消费者的需求，推动行业发生了不可逆的变化。然而热闹之余，必须回归理性。需要思考，推动行业变革、扭转心智认知的真正力量是什么？满足大众需求、打造长青品牌的真正方向是什么？巨大变革之下，不变的又是什么？只有回答以上问题，才能从纷乱的新能源竞争中找到破局之道。

# 壹

新能源行业  
大趋势洞见

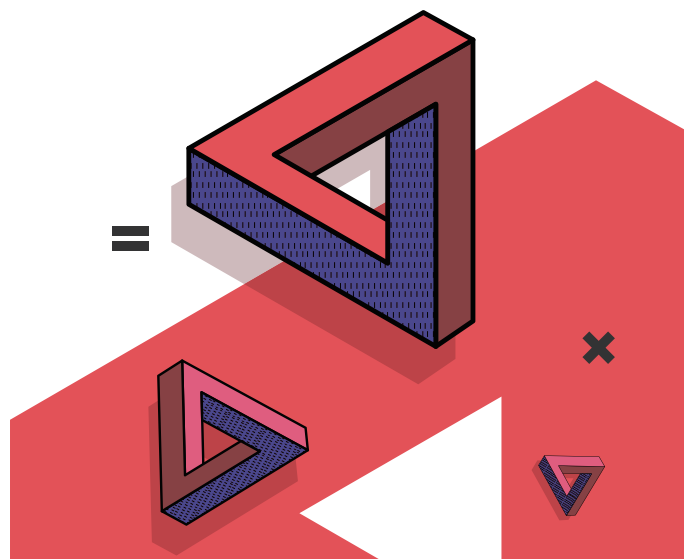


## 全球电动化趋势将重构汽车产业链，汽车行业盈利模式将“由硬向软”转变，汽车企业有望从中构建核心竞争力。

燃油时代车企主要靠整车、零件等硬件带来营收与利润。然而在新能源趋势下，车企将由一个单纯的整车制造商转变为大数据公司、科技公司，创造新的盈利渠道。

对于智能化、电动化的产业而言，硬件是入口，而通过售卖硬件获取数据、流量，销售软件、服务，构建品牌差异化的生态，不仅能获取相较硬件更高的利润率，并且能通过培养用户的使用习惯，提升用户更换品牌的门槛，提升用户对品牌的忠诚度，进一步反哺大数据积累，进而开发更加优秀、具有竞争力的产品，形成正向循环。这一模式变化已经在智能手机产业得到验证。2013-2021年，苹果服务收入由160.51亿美元增长至684.25亿美元，营收占比已约20%，且毛利率达到72%，远高于硬件毛利。

电动车同样具备实现商业模式“从硬到软”的条件。与燃油车不同，搭载毫米波雷达、高清摄像头、超声波雷达、甚至激光雷达的新能源汽车具备更加完善、灵敏、高效的数据采集生态，即时将数据动态反馈至车企。把握数据便是把握了消费者消费行为的脉搏，车企将凭借这一垄断性的资源优势彻底颠覆燃油车时代的商业业态，收编原由经销商或其他服务商主导的业务，扩展车企的业务范围，基于数据搜集，开发全新的服务产品、金融产品、保险产品、二手车买卖产品。未来，车企不再仅仅负责造车，而是基于数据资源、流量资源、生态资源，将燃油车制造、销售、服务、后市场等个商业闭环重做一遍，基于新能源汽车的品类特点开创全新盈利模式、打造品牌生态，构建核心竞争力。







**中国新能源市场一马当先，叠加认知优势和产业链优势的双重加持，中国汽车品牌将迎来唯一一次实现全球第一的历史机遇。**

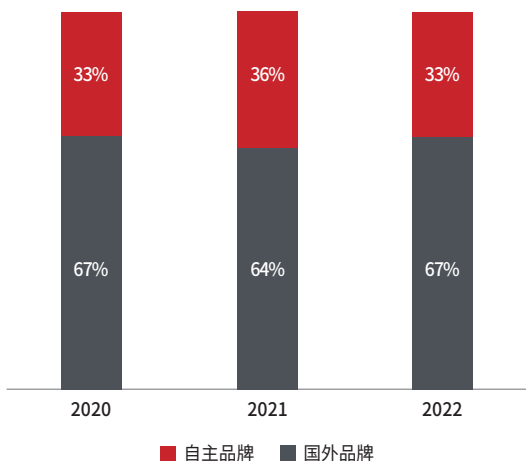
**1) 依托政策与产业的推动，  
中国汽车品牌已在新能源品类竞争中抢得先机。**

在中国市场，自主品牌依托新能源品类迅速崛起，对过往燃油车时代合资品牌主导的汽车市场格局形成了彻底的颠覆：即便近十年来中国汽车品牌在燃油赛道上实现快速发展，并大幅缩小了与合资品牌的差距，但依旧只能实现 30% 左右的市场份额；而在新能源品类爆发的短短几年间，中国品牌则获取了约 80% 的市场份额，实现对合资品牌的全面碾压。

**2) 中国已在世界消费者心智中积累了科技、智能等优势心智资产，  
为中国新能源品牌全球突围奠定认知基础。**

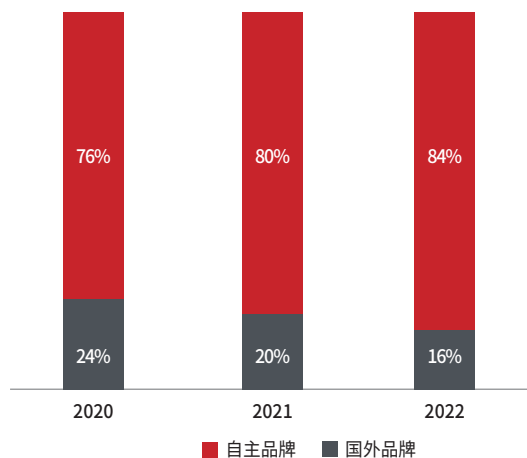
中国新能源汽车在国内市场的胜利也对全球汽车消费者产生了巨大的影

**图 1：2020-2022 年国内燃油市场自主品牌与  
国外品牌销量占比 (%)**



数据来源：里斯根据乘联会上险数据及公开资料数据整理

**图 2：2020-2022 年国内新能源市场自主品牌与  
国外品牌销量占比 (%)**



数据来源：里斯根据乘联会上险数据及公开资料数据整理

响。里斯《全球定位报告》研究显示，对于中国品牌而言，相较燃油汽车品类较为薄弱的心智认知，海外消费者对中国电动车品类已经产生了高度的认可，为中国汽车走向全球、颠覆全球汽车市场格局提供了宝贵的优势。同时，在我国消费电子、5G、互联网等领域科技领先的国家心智资源加持下，中国汽车也在全球消费者心智中占据了“智能化”这一电动汽车至关重要的品类特性认知，未来将成为中国汽车品牌全球突围的有力武器。

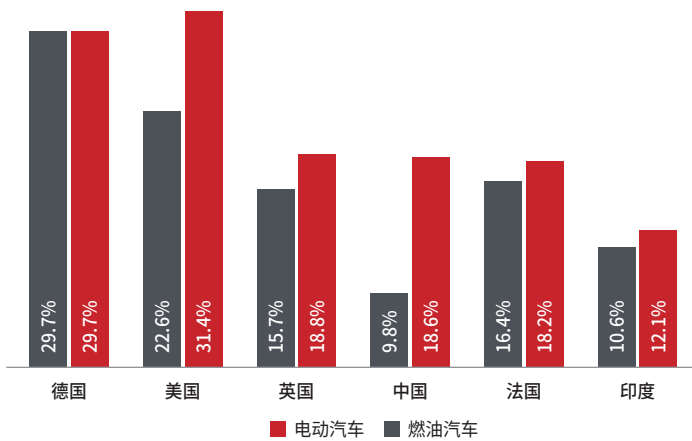
### 3) 市场优势已培育出产业链优势，中国新能源汽车产业链全球领先，未来仍将源源不断地诞生新玩家、新品牌。

中国庞大的新能源上游产业链将成为中国汽车未来走向全球、领先全球的强大核心优势和竞争壁垒。据统计，中国在新能源产业链若干关键原材料领域及核心部件的产能上占据举足轻重的地位：在锂、多晶硅、稀土金属、天然石墨、钴和稀土等新能源关键原材料领域，中国的产量分别占全球的约 50%、60%、70%、70%、80% 和 90%；同时，在电动车最为关键的动力电池制造方面，我国掌握全球 80% 的锂电池原材料提炼、77% 的电池及 60% 的电池部件制造产能，未来十年，预计全球近 75% 的锂电池工厂将在中国建造。有强大的产业链基础为中国新能源汽车保驾护航，行业必然能够蓬勃发展，不断孕育创新与新机。

图 3: 中国心智资源云词图



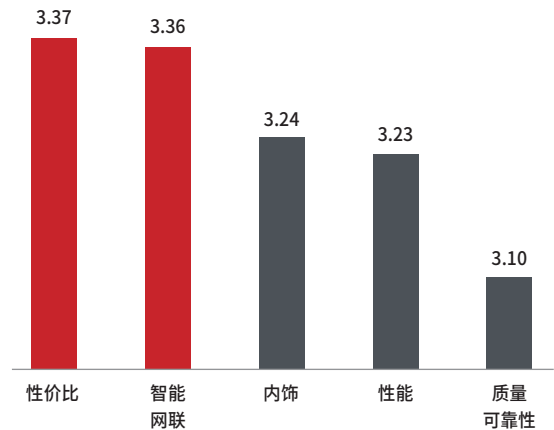
图 4: 你认为以下哪个国家的燃油汽车有优势  
vs.  
你认为以下哪个国家的电动汽车有优势



数据来源：全球战略定位报告

图 5: 你认为中国品牌电动汽车有哪些优势?

分数



数据来源：全球战略定位报告



船大难掉头，无论从事  
 实际上还是认知上，传统  
 巨头已输在起跑线。中国  
 车企迎来打造全球汽车  
 品牌的历史性机遇，目  
 前已是中国汽车品牌出  
 海的最佳时机，应乘胜  
 追击，复制在中国市场  
 全面超越传统巨头的成  
 功。

传统巨头们转型犹豫，战略骑墙。在品牌布局上，通过母品牌延伸的方式布局纯电新品类，希望延续老品牌在燃油车品类中的认知地位。在产品上，从2020年起大众才成为传统巨头中首个正式开始投产纯电平台的车企，宝马到目前为止仍在使用油改电平台生产，2025年才会基于正向开发的纯电平台生产新品。

表 1:

车企	纯电平台布局
丰田	·2022 年 4 月推出首款基于 e-TNGA 架构打造的纯电动车型 bZ4X
大众	·2020 年推出首个正向开发的纯电平台 MEB，主要面向中低端产品
奔驰	·2021 年 12 月推出首个纯电动平台 EVA 开发产品 EQS
宝马	·宝马目前电动车都是基于油改电平台生产 ·预计 2025 年推出首个纯电动平台 Neue Klasse
保时捷	·2019 年至今使用油改电开发的 J1 平台 ·2023 年开始启用正向开发的 PPE 纯电平台生产新品

数据来源：里斯根据公开信息整理

老品牌延伸和“油改电”产品虽然帮助车企省下了一笔不小的开支，但却直接导致传统巨头们在第一轮纯电动汽车角逐中掉队，在纯电动汽车主流市场总体市占率、销量表现均不及新势力品牌。

图 6：2021 年至今美国纯电动汽车市场品牌销量排行

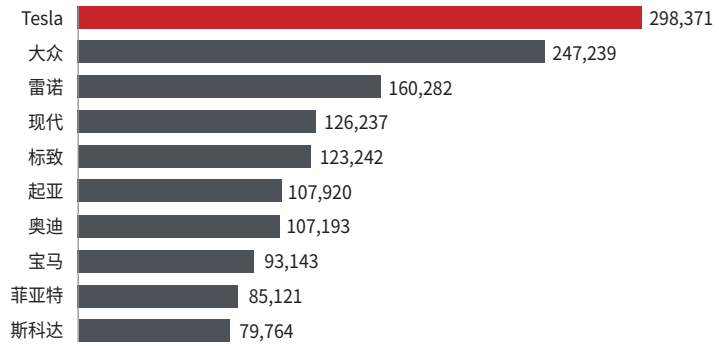


数据来源：里斯根据 2021 年至今 Markline 全球纯电动汽车销量数据整理

\* 红色为新势力品牌

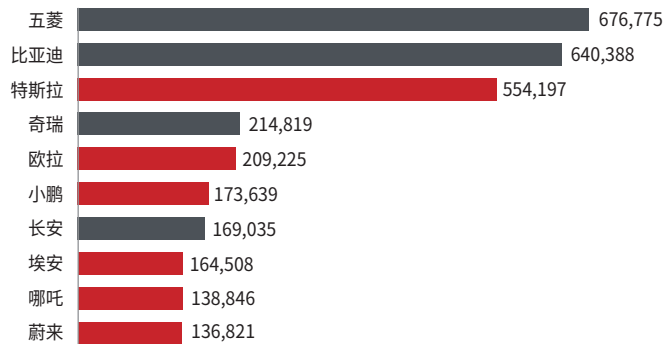


图 7：2021 年至今欧洲纯电动汽车市场品牌销量排行



数据来源：里斯根据 2021 年至今 Markline 全球纯电动汽车销量数据整理 \* 红色为新势力品牌

图 8：2021 年至今中国纯电动汽车市场品牌销量排行



数据来源：里斯根据 2021 年至今 Markline 全球纯电动汽车销量数据整理 \* 红色为新势力品牌

因此，对于中国车企而言，无论是在行业最前沿的中国市场，还是全球市场，都迎来了百年不遇的超越传统全球车企的战略时机。乘胜追击，走向全球，将在中国本土市场的优势放大至全球市场，实现在全球市场对海外车企的全面反超，是每个中国车企应把握的战略机遇。然而，现阶段中国车企出海战略存在巨大误区。

图 9：2022 年前 8 个月我国整车累计出口量

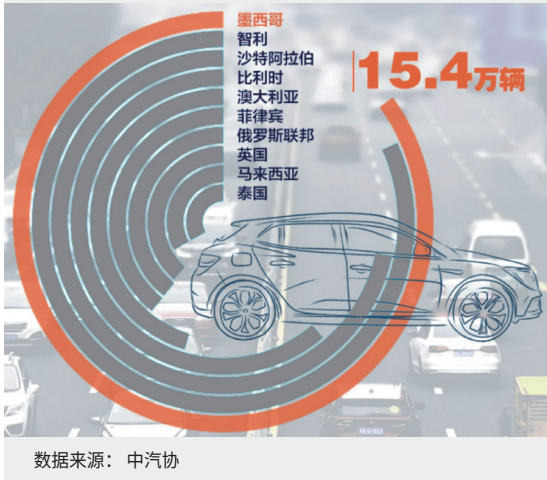


表 2：

品牌	海外产品矩阵
比亚迪	超过 10 款车型，包括唐（中大型纯电 SUV）、汉（中大型纯电轿车）、宋 Plus DM-i（紧凑混动 SUV）等
吉利	共有 18 款车型，包括星越 L（紧凑混动 SUV）、博瑞 GE（中型混动轿车）、帝豪 EV（纯电紧凑型轿车）等
奇瑞	共有超过 20 款车型，包括瑞虎 7（紧凑燃油 SUV）、瑞虎 3X（小型燃油 SUV）、瑞虎 5X（紧凑燃油 SUV）等
长安	超过 20 款车型，包括 CS75 PLUS（紧凑燃油 SUV）、逸动 PLUS（紧凑燃油轿车）、CS35 PLUS（小型燃油 SUV）等

数据来源：里斯根据公开信息及车企官网整理

### 1) 误区 1：

#### 贸易领先并非心智领先，产品 卖出去 ≠ 品牌走出去

传统汽车巨头在燃油车时代通过在高势能市场的成功建立旗下品牌在全球影响力，然后逐步向下一层级市场辐射，以心智势能拉动全球销量增长，成功打造了一个又一个全球品牌。中国车企全球化布局也必定要首先占据欧美高势能市场，才有可能建立具有全球影响力的品牌。

而从现状来看，在出口规模上 2022 年前三季度中国汽车出口量达 221.1 万辆，超越传统汽车强国德国，成为全球第二大汽车出口国。但从具体销售分布来看，墨西哥、智利、沙特阿拉伯、比利时是占比最高的出口国，累计出口量均超过 10 万辆，排名前十国家中没有一个属于汽车高势能市场。由此可见，目前各车企出海还是以收割弱势市场为主的出口贸易，难以打造真正的全球汽车品牌。

### 2) 误区 2：

#### “车海战术”目标分散，难以建立差异化品牌认知

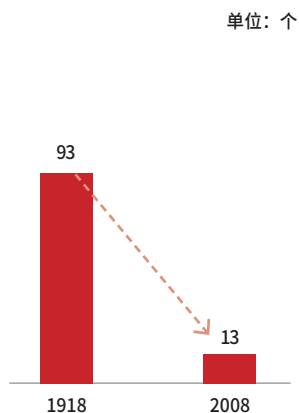
小市场“杂货铺”，大市场“专卖店”。相比国内市场，中国车企在海外大市场立足的最佳方式是通过更为专业、聚焦的产品建立清晰的差异化品牌认知。而目前各车企仍沿用“车海战术”，直接复制国内产品矩阵，期望通过更多车型满足更多需求，但这不仅增加了企业海外运营的难度，也难以帮助品牌在海外消费者心智中建立清晰的差异化认知。



**机会与挑战并存，以史为鉴，最终能够建立起全球影响力的中国新能源汽车品牌将不超过十个。**

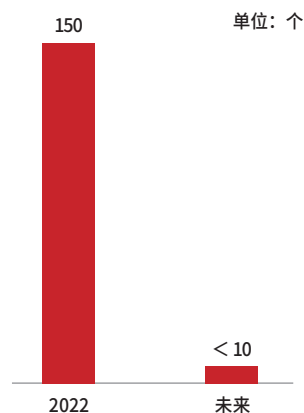
新能源市场的巨大潜力吸引了大量资本的涌入，如今中国新能源汽车品牌已超 150 个，并仍正处于肆意生长的时期。然而，我们必须回归理智，当市场充分竞争、尘埃落定之后，能够真正建立起全球影响力的中国新能源汽车品牌将不超过十个，大部分新品牌都将走向消亡。回顾美国本土燃油汽车品牌过去百年的发展历史，由最初的近百个品牌百花争鸣，到 2008 年时剩下 13 个，到目前有全球影响力的品牌不超过 10 个，大部分汽车品牌都将消失在历史的洪流中。同样，我们判断同样的发展历程将在中国重现，并且时间会远短于美国市场。在未来的二三十年，中国如此庞大的新能源汽车市场最终鹿死谁手，值得期待。

图10：美国汽车品牌数量变迁



数据来源：里斯根据网络公开信息

图11：中国新能源汽车品牌数量变迁



数据来源：里斯根据网络公开信息、乘联会上险数据整理



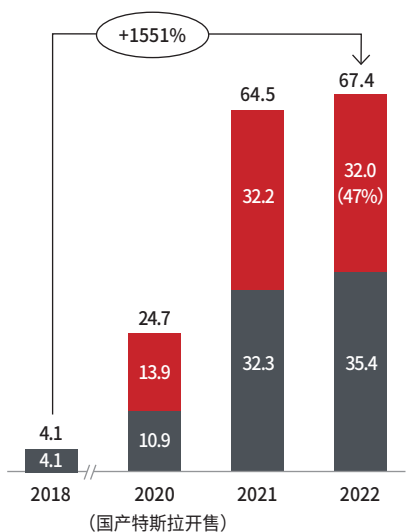


## 品类成就品牌，新能源 汽车市场增长背后的关键力量仍是品类创新。

品牌的背后是品类，基于多年来在全球各行业的实践经验，里斯始终坚信，品类的发展与创新是行业与品牌发展的核心动因。新能源看似只是能源形式的革新，更重要的是推动了汽车品类实现了进化，在认知中开创了全新品类，推动汽车品类进入全新纪元。在新能源的赛道中，能否实现品类创新，将成为各品牌能否成功的胜负手，唯有那些能够洞察心智认知、进行品类创新的品牌，才能在这场竞争中取得最后的胜利。

目前我们看到的新能源市场的增长极均源于品类创新：1) 以特斯拉为代表的高端智能电动车品类，提供极智能和驾驶体验，推动了 25 万以上电动市场的快速增长；2) 以五菱、欧拉、奇瑞小蚂蚁等为代表产品开创了电动小车新品类，是中国 8 万级以下汽车市场重获增长的核心力量；3) 以比亚迪为代表的中国品牌凭借超级混动技术，重新激活 PHEV 品类，带动了 PHEV 品类的高速爆发。品类创新是商业中永不改变的旋律。

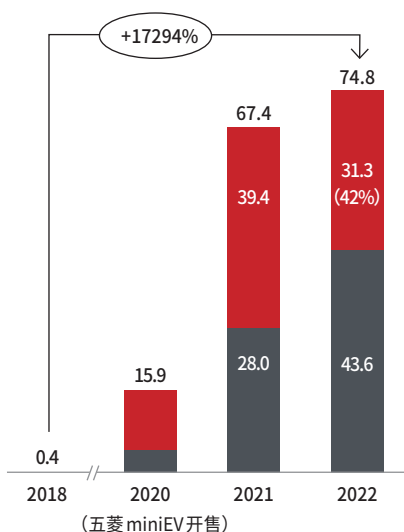
图 12: 2018-2022 年中国 25 万以上纯电动车销量



■ 特斯拉 ■ 其他 单位: 万辆

数据来源: 里斯根据乘联会上险数据整理

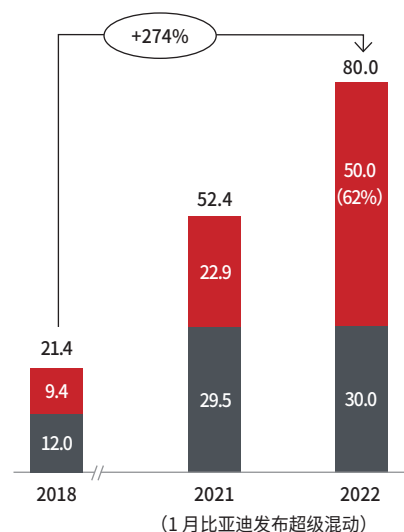
图 13: 2018-2022 年中国 8 万以下纯电动车销量



■ 五菱 ■ 其他 单位: 万辆

数据来源: 里斯根据乘联会上险数据整理

图 14: 2018-2022 年中国 PHEV 混动车型销量



■ 比亚迪 ■ 其他 单位: 万辆

数据来源: 里斯根据乘联会上险数据整理

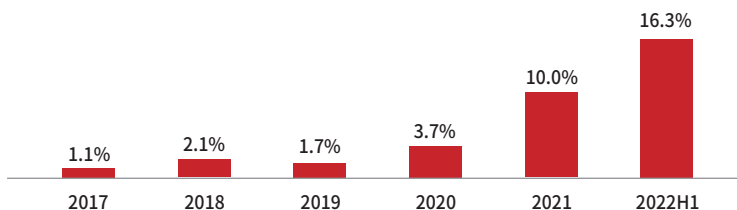
基于以上核心观点，进一步，里斯从纯电动车品类、混动车品类与新能源零售模式三个维度，总结新能源趋势下的“九大关键洞察”，并针对国内外知名汽车品牌，分析新能源市场主流汽车品牌的战略隐患。

# 贰

## 纯电篇

2021年,中国纯电动汽车市场热闹非凡,除了大量“造车新势力”、“新品牌”涌入,各主流车企也纷纷对外发布未来5-10年的电动化战略,规划“年销百万”的战略目标。然而,从实际销售情况来看,纯电汽车迟迟不爆量,不足两成的规模占比不仅难以匹配企业高额研发和生产支出,更难支撑主机厂们的宏大野心。纯电时代真的到来了吗?大众消费者对于纯电动车的诉求是什么?未来纯电动车品类的机会在哪里?

图 15：2017-2022 上半年纯电动汽车销量占比



数据来源：里斯根据 2017-2022 年上半年中国市场纯电动汽车销量整理



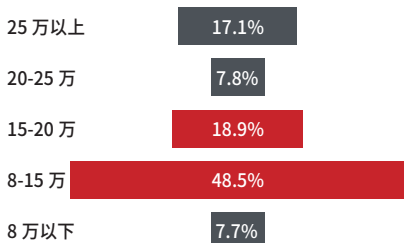
**关键洞察一：**  
全球汽车市场尚未真正进入纯电时代，“哑铃型”市场结构不会长久，“纺锤型”才是行业终态。

### 1. 现阶段，成本因素导致主流价格段产品供给不足，纯电动车市场呈“哑铃型”结构

从各个品类来看，基于客观经济学规律与消费者认知，一个成熟发展的市场应呈现“中间大两端小”的“纺锤型”结构，如我国的燃油车市场，2022 年上半年主流市场“8-15 万”与“15-20 万”价格区间产品销量贡献了全市场 67.4% 的份额。对比 2022 年上半年国内纯电动汽车销量数据，主流的中档车市场，在电动车中销量比率不及其在燃油车占比的一半。相反的是在燃油车中销量规模较小的 8 万元以下低端市场和 25 万以上高端市场占比 61.4%，电动车整体呈现出与燃油车市场截然相反的“哑铃型”结构。

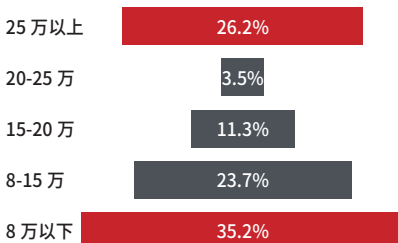
高昂的电池成本是造成目前纯电动车市场结构畸形的核心原因。现阶段在纯电动汽车的快速扩张与动力电池原材料挖采至少一年半的时间周期无法匹配的情况下，电池成本不断上涨，导致车企很难通过布局 15-25 万的中档纯电动车盈利。所以对于主机厂而言，在企业生存发展的挑战下，现阶段要么削减成本、牺牲续航开发 8 万以下的小车收割低端市场，要么打造品牌、叠加配置发力 25 万以上高端市场以期通过高溢价盈利。欧洲市场（全球第二大纯电动汽车市场）

图 16：2022 年上半年中国燃油车各价格段销占比



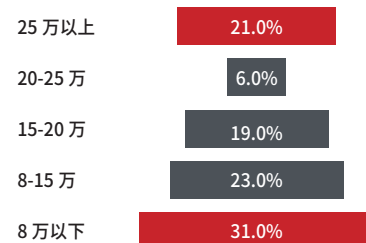
数据来源：里斯根据 2022 年上半年中国市场燃油汽车销售数据整理

图 17：2022 年上半年中国纯电动汽车各价格段销量占比



数据来源：里斯根据 2022 年上半年中国市场纯电动汽车销售数据整理

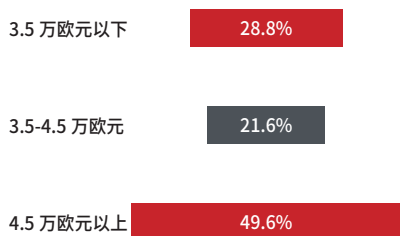
图 18：2021 年至今国内纯电动汽车销量破万车型价格段占比



数据来源：里斯根据 2021 年至今中国市场纯电动汽车销售数据整理



图 19: 2022 年上半年中国纯电动汽车各价格段销量占比



数据来源：里斯根据 2021 年 MarkLine 欧洲市场（17 国）纯电动汽车销量数据整理。

也呈现出于中国市场相似的哑铃型结构。

## 2. 长期来看，纯电动品类将延续燃油车发展路径，回归“纺锤型”的市场结构

现阶段纯电动市场的哑铃型结构只是品类发展初期产品供应不充分导致的短期状态，随着动力电池产能提升后，长期来看，8 万级以下及 25 万以上市场均难成为主流市场，未来中档主流产品将成为主流，最终纯电市场格局也将趋向于燃油车时代的“纺锤型”形态。

### 1) 8 万元以下市场：

#### 纯电小车存在明显产品短板，潜力有限难以成为电动主流市场

现阶段，自主车企通过聚焦城市短途代步场景，推出的价格低廉的低续航、小尺寸纯电车型，并借助纯电品类光环与创意频出的精准人群营销，在品类发展初期转化了一大批用车人群，并占据了纯电品类最大的市场份额。长期来看，纯电小车的“光辉”并不能持久。一方面从供应端来看，纯电小车的存在是车企在双积分政策下，为了保障燃油车生产而研发的赚取积分的“工具”。未来随着企业新能源转型后，在积分压力专为盈利导向后，这类低续航、低利润的小车产品将会被逐步停产。另一方面从消费端来看，A0 级及以下的纯电小车存在“续航里程短”的核心痛点，难以成为家庭唯一用车或多场景用车。随着电池成本的下探，消费者也会更倾向于购买主流价格段、主流尺寸产品。

- “这车在气温 10°C 以上使用续航能在 300 公里，0°C 以下 200 左右，-10°C 直接对折，在冬天出行连空调都不敢开，生怕跑没电了。” —— 奇瑞小蚂蚁车主
- “我的车续航里程 300 公里，每次还剩一半续航的时候就开始焦虑，又要计算距离最近的充电桩有多远，绕路过去里程会不会够用，又要计算时间来不来得及，到了充电站要不要排队，搞得人真的压力很大。” —— 宏光 mini EV 车主
- “我的电动车实际续航能力只有 150 公里，平时出门之前都要确保电池是满电状态，而且要先核算一下出行距离确保电量够用，每次遇到突发的用车情况都会很焦虑，真的很担心汽车在路上抛锚了。” —— 宏光 mini EV 车主

### 2) 25 万元以上市场：

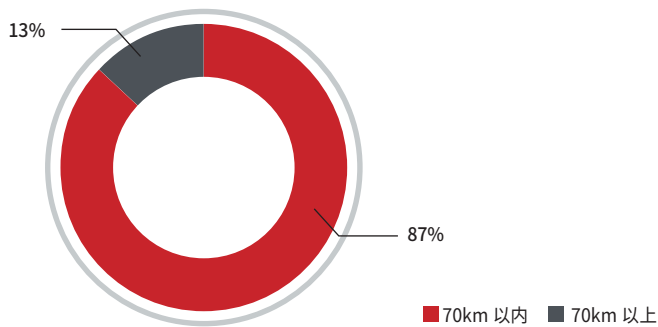
#### 炫技科技难以打动主流刚需人群，消费者终将回归理性

一直以来，行业端都在强调纯电动汽车是自主车企实现“弯道超车”，打造世

界领先汽车品牌的最佳机会。所以相比于被合资品牌碾压、只能依靠“便宜”来吸引消费者的内燃机时代，在纯电动汽车时代，车企们都期望借助纯电动汽车品类初期发展红利，利用消费者对于新品类的好奇产生的溢价，提前占位中高端市场。因此，各品牌试图通过在产品上搭载最先进的技术，如更多的激光雷达、更先进的自动驾驶功能、更长的续航里程等，提升产品溢价能力，占据 25 万以上市场。

然而从主流消费者的购车需求来看，虽然用车体验产生了越级的提升，但消费者的购车预算并不会跟着“水涨船高”。尤其对于价格更为敏感的主流购车人群，即使他们认为纯电动汽车是更高阶的品类，但也不会因为高端电动车拥有更快的百公里加速，更强的智能驾驶功能，增加五万、十万以上的预算。如根据里斯消费者调研发现，对于一个普通城市家庭而言，按照每日 70km 内的通勤距离，每周冲一次电的使用习惯，500km 的实际续航已经能够很好的满足消费者续航需求，并且随着快充技术的发展，家用充电桩的普及和公共充电站的大规模布局，消费者对于里程的焦虑会逐步淡化。盲目追求更高的续航，如一千公里以上的续航，只能成为主机厂“秀肌肉”的自嗨，并叠加不必要的高价给消费者。

图 20：消费者日常日常通勤距离



数据来源：里斯根据消费者定量调研结果整理

- “我觉得其实（电动车）500km 就差不多够用了，平时主要还是我自己上下班代步用，偶尔周末家里人一起出去玩一下，日常通勤差不多就 50km，一周一充也不麻烦，我觉得其实用下来没有那么多里程焦虑。” ——上海纯电动汽车车主
- “其实大家的里程焦虑不是真的里程不够，是有的劣质车虚标太严重了，然后节假日那一波充不上电营造出来的，平时其实一回家就插着充电桩充电了，日常 500km 肯定可以了。有的那种 800、1000km 的真的也没必要，价格贵那么多，其实性价比很低。” ——郑州纯电动汽车车主



## 关键洞察二： “动力电池”是纯电动时代的“发动机”，得电池者得天下

如何在“卖点”与“痛点”中做选择呢？亚马逊创始人贝索斯的一句话给了很好的解答：“我常常面临这个问题：‘在未来十年什么将会发生改变？’，这是一个非常有趣的问题，这也是一个常见的问题。但我却从未面临这个问题：‘在未来十年内什么将保持不变？’，而我想说的是，第二个问题才是最重要的问题。”对于大众市场而言，新技术的价值不在于创造新的需求，而在于如何用新技术更好的解决老的痛点。了解消费者的核心诉求，并利用创新技术解决消费者的痛点，真正才能进入目标消费者的选择池，赢得消费者的青睐。

正如燃油车时代，消费者对于汽车的核心需求之一是汽车驾驶性能，包括动力性能、燃油经济性等，而决定该性能的核心部件是发动机。同时，发动机也是消费者认知中最昂贵、最有价值感的部件，是否具备优良的发动机技术，成为消费者心智阶梯中评判各汽车品牌价值的重要因素之一。所以我们看到，在决定驾驶性能的发动机技术上实力雄厚的德系老牌主机厂获得了在燃油车时代的最高话语权，且地位无法撼动。

动力电池正是纯电动汽车时代的“发动机”。动力电池决定了纯电动车的续航能力、动力性能与安全性等，尤其是安全性，是消费者在选择纯电动产品时重要关注点之一。同时，动力电池也是目前认知与事实上纯电动车中最昂贵的部件，决定了一辆纯电动车的价值与未来残值。

所以在纯电动时代，哪家车企能够在动力电池上实现突破，聚焦一个基础特性，构建相应的技术壁垒，就能获得在行业中更高的话语权和行业地位，成为品类之王。但这也不意味着主机厂必须要去生产动力电池，因为随着电动车品类的成熟，电池生产制造成本也会进一步摊薄，厂商利润也会随之下降，所以更为关键的是要掌控相应的电池设计和研发专利技术。如同在手机行业中，由于芯片制造成本高、风险大，但利润微薄，像苹果这类头部品牌都只负责芯片设计，然后再由半导体生产商进行生产。

比亚迪近期的崛起与其在动力电池上的突破密不可分。在一众车企都在追求算力更强的芯片和更高级别的自动驾驶时，比亚迪却尝试从基础特性上解决消费者对于纯电动汽车容易自燃的安全性问题，并且创新性的研发出主打安全特性的刀片电池，并不断在此基础上迭代升级，抢占新能源赛道下消费者心智中“安全”的认知，从而在消费者购买纯电动汽车时能想到比亚迪品牌，并且因为在安全性上的优势从而选择购买比亚迪品牌的产品。

图 21: 比亚迪电池云词图



数据来源：里斯根据网上公开信息整理





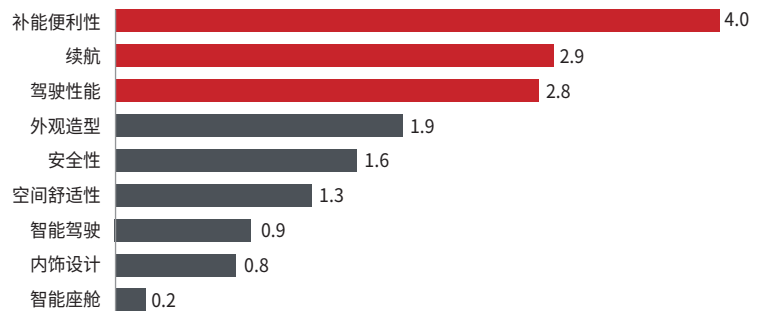
**关键洞察三：**  
**对于大众品牌，堆砌智能是极大战略误区，如何基于认知针对智能进行取舍决定最终成败**

现阶段，大部分纯电车企似乎达成了统一的共识，即智能化是纯电动汽车相比燃油车最具价值感和领先性的体现，所以如何实现远超竞品的智能化功能成为各大车企研究的重大课题。随之而来的则是在所有价格段，各大品牌都在围绕智能化开展“军备竞赛”——更先进芯片、更高级的自动驾驶功能、更多的激光雷达、更大的智能屏幕等成为各品牌设计、包装自身产品的重点。各车企在智能化的道路上投入大量资源，愈走愈远。研发的超高投入导致成本高企，并转嫁到消费者身上，这也是现阶段主流市场缺乏产品的核心原因之一。

然而极致的智能化真的能打动消费者、成为影响消费者购买其产品的决定性因素吗？里斯最新的消费者调研结果与车企们的想象存在巨大鸿沟。对于大众汽车消费者而言，新奇的智能功能虽然吸引人眼球，但究其本质，电动车仍是一个“交通工具”，L3、L4 级别自动驾驶，有几颗激光雷达更像是一连串高级的数字，消费者并没有明显感知。相反，他们真正关注的特性与燃油车时代并无显著区分，还是集中在续航、驾驶操控感、安全性、空间舒适度等等所谓“基础特性”。国内某汽车品牌内部调研也发现，购买其某产品高配车型的消费者中，约 80% 的人反馈基本上没有使用过其所搭载的智能功能（如自动驾驶等），引发了品牌内部的反思。



**图 22：消费者购买纯电动汽车关注因素分数排序**



数据来源：里斯根据消费者定量调研结果整理

虽然智能不是促使消费者购买电动车的决定性因素，但作为一辆电动车，智能化功能是不可或缺的。因此，针对主流电动车市场，车企更应深入识别大众消费者对“智能化”方向的核心诉求，判断哪些智能化是必要的，哪些是可以舍弃的，思考如何以智能化赋能解决消费者对于汽车基础特性上的痛点，才能真正打造出满足主流需求的爆款车型。

# 4

## 关键洞察四： 对于高端品牌，差异化 智能是建立豪华认知的 立足之本

在燃油车时代，奔驰通过“乘坐”支撑豪华，宝马通过“驾驶”支撑豪华，奥迪通过“科技”支撑豪华。当“乘坐”、“驾驶”、“科技”等已成为品类共有属性时，电动车品类中如何打造高端品牌？“智能化”是最能体现一辆电动车价值感的关键所在。所以在高端纯电市场，各品牌如何构建自身在智能上的差异化壁垒才是赢得竞争的必要条件。

在电动车市场，中国车企走在世界的最前沿，高端纯电市场布局的车企也多为国内传统自主品牌。但梳理现有高端纯电市场，除了特斯拉、蔚来，真正立稳的品牌寥寥无几。这背后的核心原因就是各大自主车企的高端品牌在智能上同质化严重，无法在消费者心中建立差异化的认知壁垒。不仅是在智能功能配置上的内卷，比如“华为智能”概念炒火后，宣布与其深度合作的车企已经超过十家。

图 23：



自主高端品牌如何突围？在极度竞争内卷的高端纯电动汽车市场中，“智能化”已经成为标配，如何在智能之下，结合技术发展和消费者需求进行品类创新，去分化、并占据一个全新品类或特性，建立品牌的差异化认知，才是高端品牌的破局之道。

# 叁

## 混动篇

混动汽车，尤其是 PHEV 曾经被行业普遍认为是过渡性的品类，是连接燃油到纯电动最后的桥梁，市场空间有限，品类生命周期有限。然而，近年来，以比亚迪为代表的国产品牌掀起了新一轮混动热潮。本次热潮能持续多久？混动车对于消费者的价值是什么？混动车是燃油车还是电动车的替代品？



**关键洞察五：**  
**品类创新重新激活 PHEV 市场，认知革命助力 PHEV 迎来爆发式增长**

**1. PHEV1.0 时代：**

**昙花一现，政策强牵引下的失职“过渡者”**

PHEV 最初的使命是燃油向纯电（BEV）进化的过渡品类。在纯电车普及的过程中，从充电基础设施、续航里程、造车成本、到市场教育等各方面问题都有待解决，进而催生出混动品类。PHEV 作为混动品类中的一种，其诞生的初衷是一种“可油可电”的过渡解决方案，先于纯电品类对燃油车形成替代，以过渡性品类身份推动汽车新能源化的进程。

在 PHEV 品类的 1.0 时代，老一代 PHEV 并未很好地履行转化燃油车的职责和使命，未能真正引领燃油品类的进化。无论在供应端、还是市场端，老一代 PHEV 都受到了极大的新能源政策因素强行拉动，并没有为消费者创造需求、或解决痛点，品类规模也随政策红利的退坡而逐渐衰退。

表 3：

	政策影响	导致结果
供应端	政策推动：双积分、燃油消耗限值等各类环保政策的压力迫使企业向新能源化转型。 政策红利：PHEV 能够大幅降低车企的油耗核算结构，并享受国家针对新能源汽车的补贴政策，成为主机厂实现“政策达标”的最优解决方案。	老一代 PHEV 大多为“油改电”产品，存在馈电油耗高、驾驶体验差、对充电桩依赖性强等诸多显著缺陷。
需求端	购买 PHEV 能够获取新能源牌照、不限行、新能源补贴和免购置税等政策福利。	品类需求仅局限于少部分一线及限牌城市，品类规模也随政策红利的退坡而逐渐衰退。

功能短板、品类定义不清导致老一代 PHEV 产品未能在认知中建立清晰的品类认知，更多的消费者将 PHEV 与 HEV 混为一谈，或根本不了解 PHEV 是什么。认知的缺失导致 PHEV 未能进入大众消费者的选择池，极大限制了品类的发展，最终沦为满足部分限牌城市消费者牌照需求的鸡肋产品，并随着同样能满足牌照需求的纯电动产品的普及被迅速取代，PHEV1.0 产品昙花一现。

**2. PHEV2.0 时代：**

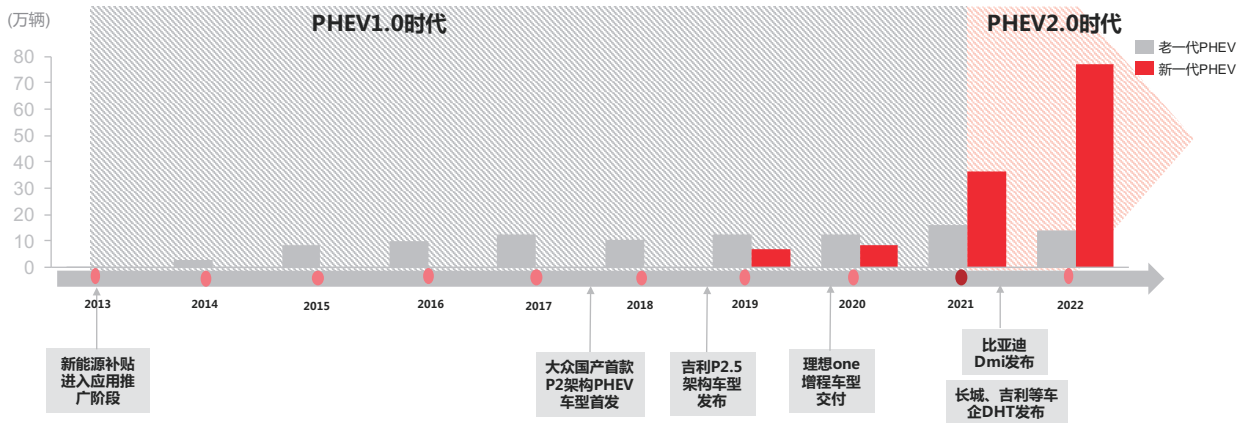
**品类创新带来认知革命**

当一辆车“可油可电”的时候，它究竟解决了什么问题、或创造了什么新的价值？这一问题的答案本应是 PHEV 品类的立身之本，却在 PHEV1.0 时代始终

没有得到很好的回答。随着 PHEV 技术上的迭代和突破性创新，并结合消费者对 PHEV 品类认知和用车需求的不断挖掘，新一代 PHEV 开始逐渐摆脱政策的牵引，真正成为了迎合市场需求、并具备独特优势的能源品类创新，PHEV 品类发展进入“2.0 时代”。

相比老一代 PHEV，新一代 PHEV 构建起了“低油耗”、“无里程和补能焦虑”、以及相较燃油车的“越级驾驶体验”等显著区别于燃油车和纯电动车的独有优势，实现了品类发展由政策强牵引向需求驱动的巨大转变。在新一代 PHEV 品类的技术应用上，虽然目前存在以比亚迪、长城为首的超级混动技术、以及以理想、赛力斯为首的增程式混动两种不同技术路径，且超级混动与增程式孰优孰劣的话题一直存在争议，但两者无疑都作为新一代 PHEV 创造、并满足了其它能源品类无法替代的市场需求，这也意味着 PHEV 将不仅仅只是燃油向 BEV 进化过程中的过渡者，而是真正意义上的能源品类创新，并具备长期的市场机会。

图 24：国内市场 PHEV 发展历程



数据来源：里斯根据乘联会上险数据整理

更为重要的是，技术发展推动的品类创新带来了消费者认知革命，使得 PHEV 成为心智中真正的品类。认知上，PHEV 不再是原有的仅能解决牌照问题的鸡肋产品，而是给消费者带来全新使用体验的新产品，开拓了新的使用场景。认知的建立为品类的发展奠定了良好的基础，PHEV 品类将真正成为拥有市场潜力的新能源车品类。



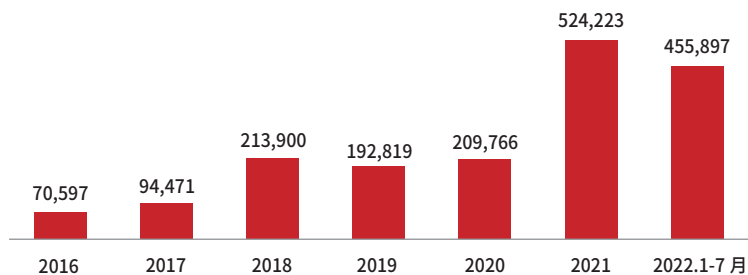


**关键洞察六：  
PHEV 既颠覆现有燃油  
车品类，也是未来的“新  
燃油车”**

### 1. 认知优势助力 PHEV 彻底颠覆燃油车， 品类短期内将迎来爆发式增长

近年来，在以比亚迪为代表的自主车企引领之下，PHEV 品类的势能和热度飞速提升。从消费者对 PHEV 的认知和品类教育上，以比亚迪为代表的自主品牌集体发力推广超级混动，锚定燃油车品类、清晰地树立了超级混动“燃油颠覆者”的身份，以及超混品类“快、省、静、顺”等相较燃油车的核心特性优势，并为此进行了大量的传播投入，大幅降低品类认知门槛，提升品类竞争力。在市场端，PHEV 品类的定价也非常激进，甚至打出“油电同价”的概念对消费者进行转化，进而造就了 PHEV 品类近年来销量的快速提升。

图 25：国内市场 2016 年 -2022 上半年插电混动汽车销量（辆）



数据来源：里斯根据乘联会上险数据整理



当认知和销量双双迅速提升，可以预见的是，PHEV 品类将从根源上分化、大幅压缩燃油车品类的市场份额，并逐渐扩大自身市场基盘。目前，汽车新能源化率虽然已经到达了拐点、呈现飞速发展，但燃油车市场依旧是巨大的销量基盘。因此，若新一代 PHEV 品类以颠覆燃油、转化燃油作为品类的核心价值和使命，必然具备广阔的市场空间，且将迎来爆发式的增长。

### 2. PHEV 品类具备至少十年以上的品类发展窗口期

PHEV 的爆发式增长的确为新能源市场扩展出了全新的想象空间，但越是在风口之上，车企也越应当理性看待品类长期的发展前景，并基于自身基础合理选择品类的布局策略。当下 PHEV 品类的发展的确摆脱了原先政策

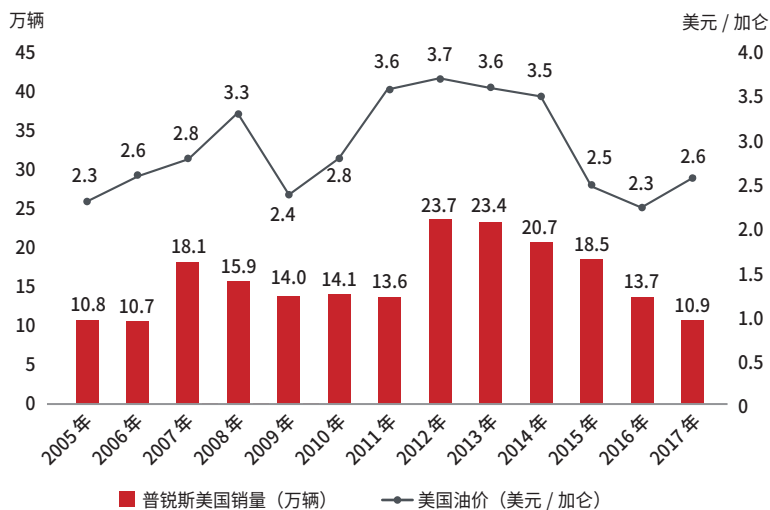
强牵引的局面，造就了能源认知革新，近 2-3 年来诸多客观因素的利好和倾向也致使品类的发展速度远超预期，呈现出“一飞冲天”的市场表现，然而，如油价大涨、新能源补贴及电池价格高涨等短期利好并不具有长期持续性，这也会对 PHEV 的发展趋势产生影响。

表 4:

影响因素	短期现状	长期趋势
政策因素	新能源补贴及购置税减免多次延长，PHEV 的价格竞争力进一步提升	新能源补贴政策终将退坡，PHEV 的价格竞争力将被减弱
供应链因素	上游原材料涨价及供需不平衡导致动力电池成本高企，BEV 向大众主流市场渗透不足	随供需关系的逐步调整、以及电池技术不断进步，电池成本从长期来看会逐渐下滑，PHEV 较 BEV 价格优势将受到挑战
协同性因素	国际局势动荡导致短期内油价飙升，燃油车用车成本高的痛点被进一步放大	油价历经高点后已开始逐步走低，消费者对于 PHEV 省油特性的关注度预计会逐渐下降

以 HEV 品类在美国市场的销售走势为例，在 2012-2014 年美国油价大幅上涨期间，普锐斯的销量获得了极大的提升，但当后续油价恢复正常水平之后，普锐斯的销量也随之逐渐下滑。以史鉴今，PHEV 虽然从转化、颠覆燃油车品类的意义上确实具备长期市场空间和机会，但其爆发式增长的短期热潮并不会一直延续。

图 26: 美国市场 丰田普锐斯销量及油价走势情况

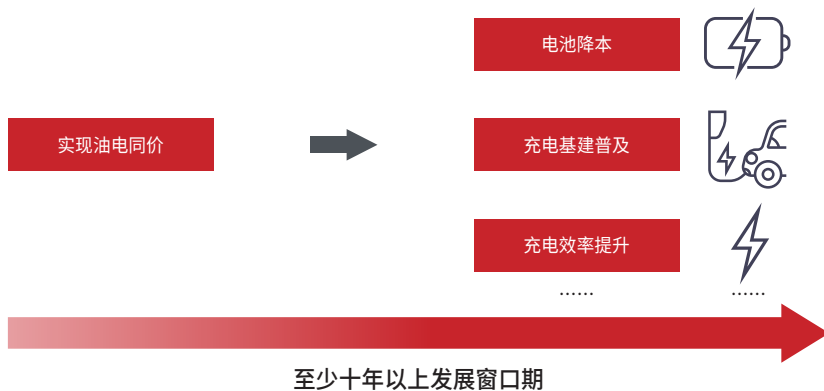


数据来源：里斯根据公开资料数据整理

此外，PHEV 在颠覆燃油的意义和作用上也会受到 BEV 的挑战、形成与 BEV “动态共存”的竞争态势，PHEV 在“定价”和“无里程 / 补能焦虑”上的核心优势也会随着动力电池降本、充电基建普及、以及充电效率提升等诸多因素的变化而逐渐式微，但即便如此，BEV 彻底实现油电同价和无补能焦虑需要较长的时间周期，PHEV 至少还具有至少十年以上的发展窗口，品类前景依旧值得期待。

因此，在长期新能源品类内的竞争中，PHEV 如何利用好品类自身优势、并以竞争为导向明确品类定义，这才是赢得新能源品类之争的关键所在。

图 27：PHEV 品类发展窗口期



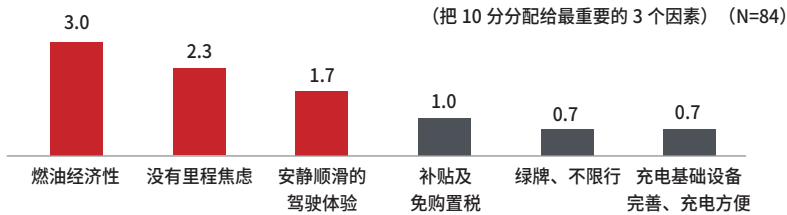
数据来源：里斯根据公开资料数据整理

### 3. 新能源时代，PHEV 将成为认知中的“新燃油车”

当下，PHEV 品类从传播与认知上更多被塑造为“新能源车”、甚至部分具备较长续航的 PHEV 产品被包装为“电动车”，实现对燃油车的替代与转化。但倘若将目光放远，从未来新能源时代 PHEV 与 BEV 动态竞争、长期共存的视角重新审视 PHEV 品类的价值，“新燃油车”才是 PHEV 最为合适的品类定义。

以未来 5 年为周期，PHEV 相比 BEV 更具经济性与价格成本优势，能够快速实现对现有燃油车主流大众市场的新能源进化。在主流大众市场，PHEV 在经济性方面的核心优势与大众市场消费者的核心诉求极为吻合，且正被逐渐放大。大众市场消费者向来对于用车经济性最为关注，特别是疫情冲击、油价大幅上涨等因素进一步放大了燃油车油耗高、经济性低的问题，消费者对于混动品类省油、低用车成本的优势认知进一步提升，成为 PHEV 进一步颠覆燃油车的催化剂。

图 28：消费者购买插混车的核心原因



数据来源：里斯根据消费者调研结果整理

同时，在新能源品类内，PHEV 相比 BEV 的价格优势也更适合在大众市场对燃油车形成转化。PHEV 相较于纯电动车品类在价格上更具优势、更接近燃油车，虽然认知中 PHEV 相较燃油车有约 3-4 万元的溢价，但从长期用车的成本角度考虑，PHEV 的省油属性能够抵消 PHEV 的价格溢出部分，从而形成价格上“以高打低”的转化。相反，纯电车因电池成本问题而导致相较同级别燃油车售价高出 6-8 万元，超出了消费者的承受范围，预计在很长的时间跨度内都难以打造具有竞争力的“现象级明星产品”，无法实现向大众市场的迅速渗透。

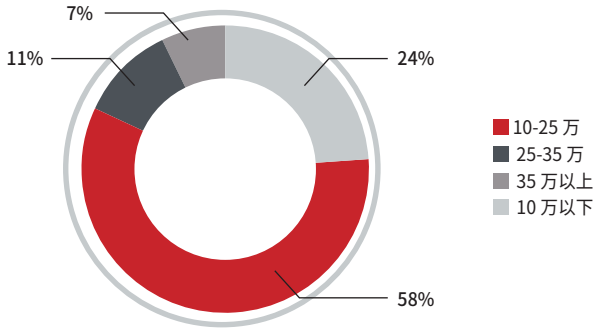
表 5：消费者认知中 PHEV 相较同级燃油车的溢价程度

	比亚迪	哈弗	长安	吉利
消费者溢价感知	4 万元	3.6 万元	3.9 万元	3.7 万元

截至目前，大众市场依旧占据了汽车市场 58% 的销售规模，且其中燃油车的占比高达 89%。当 PHEV 品类能够在这一市场形成对燃油车的持续转化，品类潜力将极为可观。

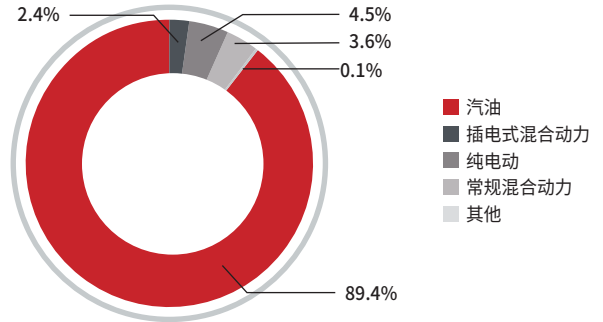
更重要的是，要判断 PHEV 是未来的“燃油车”，还是未来的“电动车”，需要考虑 PHEV 更满足哪类消费者的需求。从持续转化燃油车的视角，PHEV 产品特性与 BEV 相比显然都更贴合燃油消费者的使用习惯和心理需求，进一步来看，“无续航焦虑”及“燃油情节”将是 PHEV 品类无法被 BEV 替代的重要价值。在充电基础设施建设追赶上新能源品类增速、或电池续航、补能速率出现突破性进展之前，BEV 将始终无法彻底解决消费者的“续航焦虑”，因此，在全市场范围内，PHEV 都能够依靠“可油可电、无续航焦虑”的品类特性坚守住相应的市场份额，同时也更容易对燃油车品类形成转化。从心理需求出发，“保留油车体验”对于依旧怀有油车情结的消费者、或与燃油有深度绑定关系的细分品类依旧极具价值，也是纯电动车无法替代的品类机会。

图 29: 2021 年汽车行业全市场价格段销量占比



数据来源：里斯根据乘联会上险数据整理

图 30: 2021 年大众市场各能源形式销量占比



数据来源：里斯根据乘联会上险数据整理

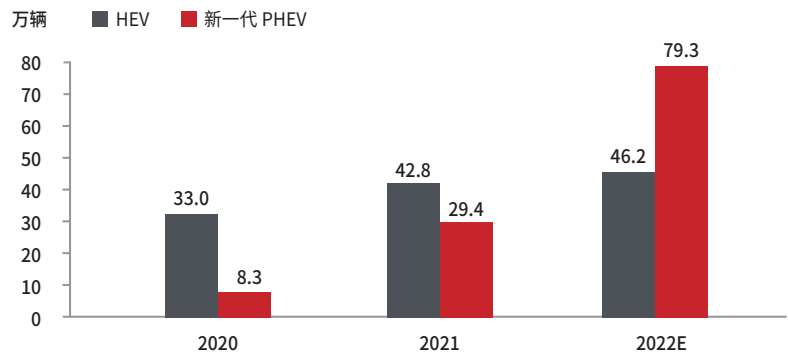


**关键洞察七：**  
过去的混动属于日本品牌，未来的混动属于中国品牌

### 1. 随 PHEV 品类崛起，新一代 PHEV 将迅速转化 HEV 市场

在国内市场，PHEV 无论从认知上、还是产品体验上都对 HEV 存在优势和降维打击，进而大幅削弱了过往以丰田、本田为代表的 HEV 品类的竞争力和吸引力。在产品的实际体验方面，HEV 在油耗表现上并不如 PHEV 一样极致，且其驾驶体验也并未完全脱离燃油车、实现质的改变；在认知中，消费者也已明确将 PHEV 作为新能源品类看待，而 HEV 则被看作为“燃油节能车”。与此同时，PHEV 的发展更利于推动新能源化的产业进程，无论在新能源用户培育、还是在充电基础设施的建设和普及方面相比 HEV 都更为有利。目前，放眼大众新能源汽车市场，在新一代 PHEV 大幅增长的同时，HEV 品类已经呈现出增长乏力的态势，可以预见未来长期的新能源化的进程中，PHEV 相比 HEV 将扮演更为重要和关键的角色。

图 31: 国内市场 25 万以下价格段新一代 PHEV 和 HEV 销量对比



数据来源：里斯根据乘联会上险数据整理



## 2. 新一代 PHEV “源起中国，席卷全球”

PHEV 在中国的成功必然有机会在全球范围内进一步复制和放大。中国作为全球新能源汽车的领先市场，未来也将逐渐成为全球新能源汽车行业发展的风向标，无论是 PHEV 品类在中国的爆发式增长、还是其对 HEV 造成的降维打击，这都将对全球的新能源汽车发展形成指引和效仿意义，进而大大影响全球新能源化的进程。

此外，如东盟、澳洲、印度、南美等全球大部分地区新能源汽车的普及和基础设施的建设都远落后于中国市场，PHEV 的价格优势、无里程焦虑、以及保留燃油体验的核心优势在全球市场将会有更大的发挥空间，PHEV 品类在全球的发展周期和生命周期也必然更加长久。

## 3. 打造世界级混动专家品牌的战略机会属于中国车企

汽车新能源化带来了产业格局的重新洗牌，而在这一百年难遇的变革与颠覆之中，中国车企在混动品类的核心技术方面也已经占据了领先优势。相比起欧美传统车企轻视 PHEV 品类价值、将老一代 PHEV 沿用至今的做法，中国自主品牌展现了对 PHEV 品类的足够重视，并在技术层面对新一代 PHEV 的燃油经济性、动力表现和成本等多方面持续研发优化。据悉，比亚迪在推出其超级混动技术的同时已经开启了对于下一代超级混动技术的研发，并预计于 2024 年推出全新产品，进一步增强新一代 PHEV 的市场竞争力。凭借着技术优势与品类创新，未来打造世界级混动专家品牌的战略机会属于中国车企。

图 32:



### (12) 发明专利申请

(10) 申请公布号 CN 115042610 A  
(43) 申请公布日 2022.09.13

(21) 申请号 202110255120.6

(22) 申请日 2021.03.09

(71) 申请人 比亚迪股份有限公司

地址 518118 广东省深圳市坪山区比亚迪路3009号

(72) 发明人 刘华朝 华煜 储昭伟 费学安  
黎健文

(74) 专利代理机构 北京景闻知识产权代理有限公司 11742  
专利代理师 张强

(51) Int. Cl.

B60K 6/22 (2007.01)

B60K 6/365 (2007.10)

# 肆

## 零售篇

由燃油车发展至新能源，新品类、新心智下，汽车行业渠道也开启了新零售转型的新篇章，直营模式成为各品牌纷纷效仿、行业追捧的新销售模式。然而，“直营模式”真的是新能源带来的创新销售模式吗？“直营模式”能够满足日益增加的消费者与新需求吗？新能源趋势下，面向新一代消费者，还会有哪些新零售模式？



**关键洞察八：  
直营模式将被颠覆，  
诞生规模化、智能化、  
数据化的零售新品类**

**1. 目前新能源新势力代表性的直营模式，是满足新能源品类起步阶段需求的必然产物，既不是新模式，也一定会被颠覆**

**a) “直营模式”是品类诞生之初的必然产物**

回首燃油汽车发展史，直营模式是品类诞生之初的必然产物。燃油车品类诞生初期，由于生产技术尚不成熟、普及度和消费者认知度都不高，大多采用厂商直销、独立经销等销售模式。后随着品类的发展分化，竞争加剧，车企需要通过扩张产生规模效应，降低生产成本，按照“供应推动”逻辑搭建渠道，通过渠道的整合与合理化降本增效，最终稳定为以经销分销为主的销售模式。在日本市场中，曾出现面对买方需求搭建的分网渠道，但仅仅是市场高度集中情况下的特殊产物，后期由于规模效应无法满足主机厂和经销商的利润需求，最终宣告失败。

**图 33: 燃油车时代美、日、德、中汽车销售模式演变历史**



### **b) 伴随品类扩大，“直营模式”一定被颠覆**

汽车产业的发展需要规模效应，而销售模式需要与车企目前的规模情况、商业模式、利润目标等相匹配。随着新能源汽车品类发展阶段发生变化，单纯靠直营销售无法支撑车企的销量与利润的需求，也难以稳定地为更多车主提供高质量服务。车企需要借助经销商和分销商的资源跑马圈地，实现规模的增长。

## **2. 新能源时代，会诞生规模化、智能化、数据化的零售新品类**

### **a) 单纯的经销模式变革无法成为车企赢得竞争的救命稻草**

随着新能源渗透率、保有量的持续提升，且竞争快速加剧，车市内卷，车企开始进入跑马圈地的市场时代，新老势力均开始探索全新的销售模式，意图在流量、效率、质量、速度、成本中达到平衡。直营模式的开山鼻祖特斯拉多次传出与经销商接洽谈判；宝马、大众等传统车企也纷纷开始向代理制转型。一时间，经销模式革新成为车企试图保持销量的“灵丹妙药”。

然而，单纯的经销模式变革并无法成为车企在激烈竞争攻城掠池的法宝。部分车企的渠道变革流于表面，并未触及新能源趋势下对渠道功能提出的全新需求。例如，部分车企跟风新势力的渠道模式，开设直营店或引入代理制，收回开票权，建立城市展厅，在形式上去复制“新”。然而，对于新零售下车企应掌握的核心能力，即对于终端动态数据的即时掌控与利用，车企并没有匹配相对应的渠道设备、运营体系、人力架构，对数据进行搜集、维护与运营。这样换汤不换药的渠道变革，难以帮助车企获客转化，最终还是回到燃油时代保销量压库存的老路。车企既无法增强对渠道的控制力，也没有节省自身的负担成本。

### **b) 心智认知的变化对新能源销售渠道在需求洞察的深度与响应的速度上提出了更高的要求**

商业的终极战场在心智。现今消费者认知与消费习惯发生变化，这也对新能源销售渠道提出了更高的要求，需要对心智中存在的需求有更灵敏的洞察、更快的响应速度，指引产品开发，实现精准获客、深度运营。

#### **i. 品类认知由重变轻：由大宗消费品向科技消费品靠拢**

燃油车时代，汽车在消费者认知中是标准的大宗消费品，消费高，更新换代慢。而进入新能源时代，车载软件、人机交互、智能座舱、智能驾驶等智能化配置重新定义了汽车属性。消费者感知中，汽车“科技”、“好玩”、“潮流”的属性越来越强，越来越向数码科技产品靠拢，关心智能化、多样化的功能，与生活习惯、生活方式的匹配。

#### **ii. 信息获取自主化：前置学习环节，持续跟进资讯**

随着媒体和流量的多元化、碎片化发展，微信、微博、快手、抖音、小红书、

B 站等数字媒体逐渐占领消费者的认知，媒介环境与信息获取渠道的差异使得新能源消费者更乐于自主获取行业资讯及购车知识，对行业热点保持极高的关注度与敏感度，是一代更加精明、更加具有热情的消费者。线下体验前，便已有品牌、车型的初步判断。购车后，也乐于对前沿技术、行业新闻保持持续关注。

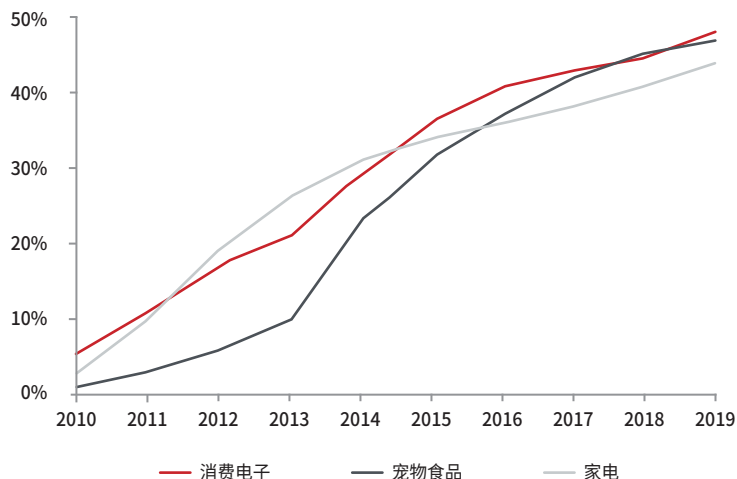
### iii. 购买流程简单化：偏好扁平透明

传统 4S 店销售模式下，流程复杂、价格不透明，厂家加价销售、捆绑搭售屡见不鲜，越热门的车型加价越多，消费者议价权小，购买极为不便。随着服饰、家化、3C 电子、家电等常见消费品类渠道的扁平化变革，消费者的购买习惯被重塑，越来越摒弃需要多方比价、玩套路的购买体验，青睐价格透明、明码标价、厂家直销的简化流程。《2021 中国用户新能源车消费决策和态度》调研报告显示，无论自主品牌、合资品牌或进口品牌，6 成以上消费者更青睐以官方全国统一价购买新能源车。

### iv. 功能体验线上化：成熟的标品品类线下渠道依赖减小

新能源消费者是与电商共成长的一代人，线上电商以其“多快好省”的渠道优势重塑了大众消费习惯。对于部分品类成熟、具备标品属性、线上售后体系完善的品类，线上化率逐步达到 50%。

图 34：各品类线上渠道渗透率（%）



数据来源：里斯根据欧睿、国家统计局数据整理

目前，随着新能源技术的逐步成熟，参数的标准化，车型信息的标准化，大众对品类的了解度提升，消费者对于线下渠道的依赖程度减少，展示、试驾、交付、金融、售后、维保等功能的触点均开始向线上化转移。

### **c) 基于大数据与智能终端，将诞生零售品类创新机会，颠覆燃油车时代落后零售模式**

过去传统汽车销售模式下，经销商是制造商与消费者之间的桥梁，负责获客与 DCC 的职责，对车企而言，只有通过调研了解模糊的消费者画像，几乎没有数据化的精准获客、运营方式。而在新零售场景下，各种移动设备、智能终端、VR 设备都将成为车企智能化赋能的工具，帮助车企搭建更加庞大、灵敏的消费者数据库。未来，基于智能终端与大数据采集，将诞生全新的汽车零售品类，彻底颠覆燃油车时代以车企与经销商为主导的渠道模式。

通过移动设备、智能终端等数据采集手段，车企可以从车主了解信息、进入门店试驾对比、购买流程和售后服务的各个环节获取用户数据，并且基于数据的处理与分析，和对用户认知变化的洞察和判断，发现尚未被满足的用户需求，从而发现趋势性的品类创新机会，反哺生产、引流、销售、售后的各个环节，帮助车企加速实现数字化转型、构建核心数据资产，形成以数据为核心的终端零售渠道生态。例如，在获客阶段，可通过对渠道销售及库存数据的收集，形成全息清晰的消费者画像，从而设计精细化渠道运营方案，找寻效益最大化的渠道组合，实现高度降本增效；在转化阶段，通过对用户画像和用户行为数据的采集，基于 DT 技术推出特定群体的定向折扣、不同车型车主的个性化售后服务，实现更加精准的转化；在售后阶段，通过用户驾驶行为数据，如每次驾驶里程，转向习惯，行驶速度、是否有疲劳驾驶等，为产品参数层面的创新提供方向，为新产品提供研发方向，提升车主与品牌的交互体验，提升消费者对品牌的认同感与参与感。



**关键洞察九：  
产业变革将重塑汽车行业盈利模式，围绕服务、软件等方面将诞生新商业模式**

#### **1. 新能源“新四化”趋势下，**

##### **软件是车企提升利润空间、构建差异化竞争壁垒的重要方式。**

燃油时代车企主要靠整车、零件等硬件带来营收与利润。然而在新能源时代，货品组织逻辑将会重构。新能源汽车以其独特的秉性，有机会挑战传统的销售模式，一锤子买卖将不再是唯一的路径，车企可卖的也不仅仅是车，可售卖的产品也将具有更大的想象空间。

对于智能化、电气化的产业而言，硬件是入口，而通过售卖硬件获取数据、流量，销售软件、服务，构建品牌差异化的生态，不仅能获取相较硬件更高的利润率，并且能通过培养用户的使用习惯，提升用户更换品牌的门槛，提升用户对品牌的忠诚度，进一步反哺大数据积累，进而开发更加优秀、具有竞争力的产品，形成正向循环。这一趋势已经在智能手机产业存在多年。对于这一资



金、技术、人才都高度内卷的赛道，各厂家难以在终端制造的军备竞赛拉开差距，软件、服务、生态成为创造营收利润、构建品牌差异化的关键词。推行“软硬一体化”战略的苹果公司不断推出 Apple Music、Apple Card、Apple TV 等订阅服务，为消费者打造差异化的使用生态，培养消费者的品牌忠诚度，随后基于用户流量池和数据库不断推出新的硬软件产品。据数据显示，2013-2021 年，苹果服务收入由 160.51 亿美元增长至 684.25 亿美元，营收占比已接近 20%，且毛利达到惊人的 72%，占比达到 1/3，远高于硬件毛利。华为、小米、OPPO、vivo 也在这一方向上持续布局，为消费者的持续选择提供理由，为新业务的开发构建生态基底。

## **2. 新能源趋势下，车企将由一个单纯的整车制造商转变为大数据公司、科技公司，创造新的盈利渠道。**

新能源汽车相较燃油车更加智能，配备更多高精度的数据采集设备，更成熟的数据采集生态，这也为车企颠覆传统利润模型提供了基础。未来，车企将不再仅仅负责造车，而是基于数据资源、流量资源、生态资源，将燃油车制造、销售、服务、后市场等商业闭环重做一遍，基于新能源汽车的品类特点开创全新盈利模式。

### **a) 新能源汽车硬软件的快速更新迭代将诞生以租代售、换新购等全新的销售模式**

传统燃油车智能化程度较低，硬件更新换代速度慢，但新能源汽车在“三电”、辅助驾驶、智能软件等硬软件技术上，每年都会有突飞猛进的发展，且电池寿命有限，电池容量会不断衰减。这导致新能源汽车与智能手机一样，越来越容易过时，需要不断购买最近代的产品，以获得最佳的性能与使用体验。这导致新能源汽车两大痛点，一则保值率低，二则汽车价格高，大部分消费者并无财力满足频繁的换新需求。

新需求必然诞生全新的销售模式。例如同样保值率低、且升级需求与经济压力相矛盾的智能手机品类中，手机厂商通过推出年年换新、折抵换购等各类全新的销售模式来帮助消费者通过尽可能低的成本购买更新的产品，同时刺激购买，提升品牌粘性。例如苹果 AppleCare+ 服务中，购买指定新款 iPhone，并在同一笔交易中加购 AppleCare+ 服务计划，且符合相应条件，即可享受原设备零售价格 50% 的折扣优惠。

同样，新能源汽车也可在此方向进行探索，卖车不再是一锤子买卖，而是以更新的销售模式销售。例如以租代售，用户“以租代售”的模式购买新车的电池部分，降低一次性购买的新车的成本。用户在前期支付车辆车身部分的价款后，

每月仅需支付少量的电池租赁金额，获得车辆以及电池的所有权，极大减轻消费者的资金压力。电池达到使用寿命后，再以租代售获取新的电池，减轻消费者的电池焦虑。或直接以订阅制模式购买车辆使用权，满足消费者开新款车的需求。

“年年换新”、“代代换新”也有机会成为卖车新模式，购买相关服务包后，只要回购车辆满足全部保值置换条件，厂家最高可按照 MSRP（manufacturer suggested retail price，制造商所建议的零售价格）的一定比例回购旧车，或者以更低价格及时进行模块升级。

**b) 基于新能源汽车更强的数据搜集、学习能力，车企将有机会成为服务、保险及后市场业务中的主体。**

与燃油车不同，搭载毫米波雷达、高清摄像头、超声波雷达、甚至激光雷达的新能源汽车具备更佳的数据采集能力，并即时反馈至车企。依凭数据，车企可彻底颠覆燃油车时代服务、保险、以及二手车买卖的商业业态，收编原由经销商主导的业务，扩展车企的业务范围。

例如服务上，由于智能化水平的提升，数据采集生态不断完善，车企可基于现有用户数据不断升级、开发辅助驾驶、智能座舱或其他定制化软件服务，直接通过 OTA 分发软件升级服务。靠软件赚钱在车企内部已不是新鲜事，特斯拉 2021 年软件营收达到 38 亿美元，同比增长 65%，占总营收的 7%。未来软件也将成为各大车企的重要营收来源。

保险上，燃油车时代以汽车本身出发厘定保险费的思路已不适用于电动车时代。电动车由于“三电”系统的独特性，维修难度大。目前，一体化压铸、CTC 等新技术等降本增效的技术已经成为新能源汽车制造趋势，但这些技术加大了售后维修的难度，若损坏关键部位，维修成本甚至可以买一台新车、甚至更高，这造成了新能源汽车保费高的痛点，同时也给新能源汽车车企带了全新的增收逻辑。车企可以凭借完善的数据采集生态，根据车主使用习惯、驾驶技术、车况设定 UBI 等更个性化、更经济性的车险服务。

同样，在二手车买卖等汽车后市场上，电动车更高的智能化数据搜集能力将为车企带来主导权，相比普通二手车交易商，厂家对车辆使用情况数据掌握度高，对车辆情况更加了解。因而有机会建立以车企为主导的二手车交易系统，推出官方二手车，保证二手车残值，提升品牌竞争力。

# 伍

## 品 牌 篇

新能源汽车品类全球市场潜力巨大，中国后来者居上，已经成为全球新能源汽车市场中的排头兵。对于车企而言，如何把握这一具备时代性的机会？对于品牌方，应区别于原有燃油车品类思考模式，基于心智洞察、技术洞察以及市场洞察，开创新能源电动车新品类；在识别新品类的基础之上，建立一个有别于市面其余汽车品牌、企业老品牌的全新专家品牌，在消费者认知中牢牢绑定专家位置，成为品类代表品牌；并围绕新品类特性、品牌自身独特优势打造差异化的定位；最后通过环环相扣的配称体系，在渠道、市场、产品、营销层面夯实认知。

然而，目前部分车企因缺乏专家品牌意识或品类创新意识，在行业即将变成红海局势下，将面临巨大的风险，难以把握住新能源电动品类的巨大机会。



## 比亚迪： 成于布局品类爆发， 恐败于品牌规划混乱

### 1. 提前布局超混品类，兑现认知优势

复盘比亚迪近两年来扭转消费者认知、实现销量突破的关键，在于其提前布局超级混动车类。随着超级混动在 2021 年一炮而红，兼具燃油经济性、电动驾驶体验、无里程焦虑的超级混动产品上市之后，帮助比亚迪成功获取大量主流市场用户的关注。由此，比亚迪凭借超混品类先发优势、自研成本优势，进一步实现销量高速增长成为品类冠军，扭转品牌低端认知。

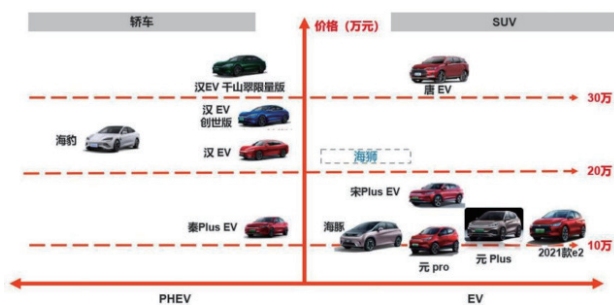
### 2. 多品牌多品类规划陷入混乱，称王尚需时日

尽管比亚迪在今年凭借超混品类先发优势、自研成本优势，取得销量高速增长。但进一步推演，随着未来纯电动和插混竞争加剧，成本暴涨等黑天鹅事件逐渐褪去，比亚迪两大红利恐将再难形成巨大优势。进一步来看，比亚迪新能源战略上核心问题在于，其缺乏合理的品类规划，形成灌木式品牌布局架构，各产品、品牌之间存在互相打架的问题。“消费者以品类思考，以品牌表达”，管理品牌的前提是管理品类。若集团不能通过清晰的品类布局，让各品牌成为消费者认知中该品类的代表，将导致品牌竞争力弱，无法打造明星产品，难以产生溢价。

#### 隐患一：单一品牌覆盖多个品类，跷跷板效应已然显现

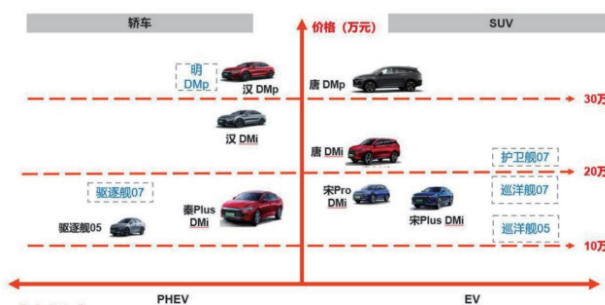
当前仅比亚迪单品牌已横跨纯电动和插混电动两个品类、轿车和 SUV 两种车型，5-10/10-20/20-30 万等多个价位段。从建立品牌、打造认知角度出发，比亚迪并未明确在认知中成为某个品类的代表，心智的模糊将极易引发跷跷板效应，即某个品类的销量和认知上涨，将伴随着另一个品类的双重下降。

图 35: 比亚迪纯电品类分布图



数据来源：里斯咨询根据品牌官网数据整理

图 36: 比亚迪插混品类分布图

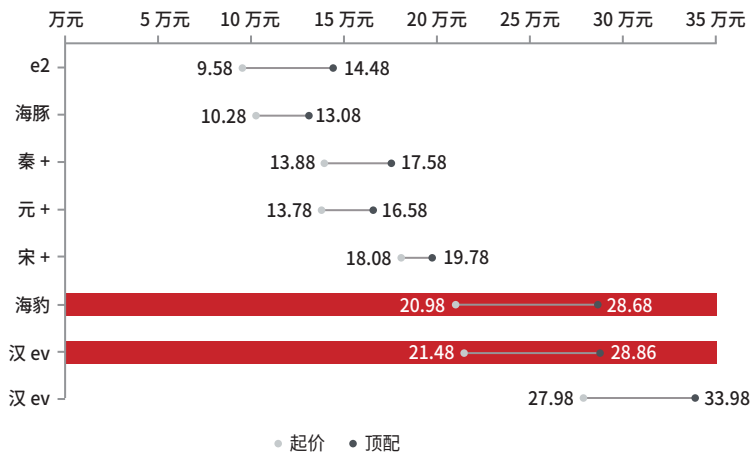


数据来源：里斯咨询根据品牌官网数据整理

### 隐患二：车海战术将招致品牌陷入严重内耗

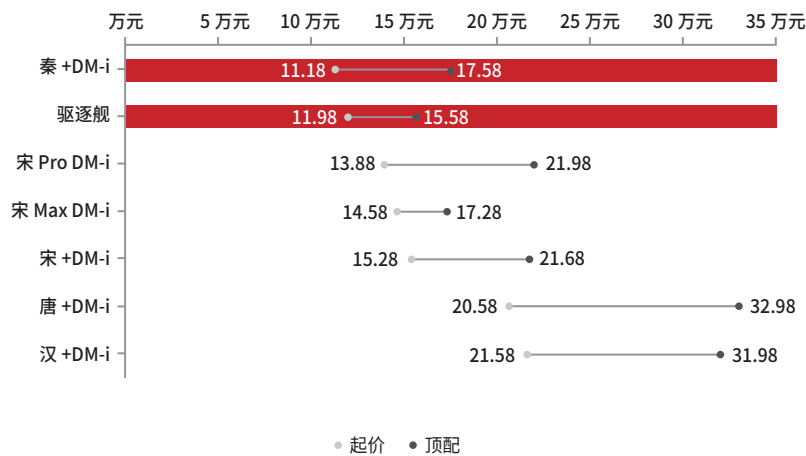
更为严重的是，比亚迪采取的车海战术导致同一价位段出现若干较为接近的车型。纯电动品类中，海豹和汉 ev 主销价位几乎完全重合；超混品类中，秦 PLUS 和驱逐舰价位一致。从长期来看随着竞争不断加剧，各车型间存在严重内耗；当细分品类出现专家品牌时，由于专家品牌在消费者心智中更为专业，比亚迪恐将沦为消费者后置的选择。

图 37: 比亚迪在售纯电车型价格分布



数据来源：里斯咨询根据品牌官网数据整理

图 38: 比亚迪在售混动车型价格发布



数据来源：里斯咨询根据品牌官网数据整理

### 隐患三：高端品牌缺乏品类规划，集团向上必将受阻

目前，比亚迪汽车先后布局腾势、R 品牌两大高端品牌，这一动作暴露出集团存在战略失焦的问题。打造豪华品牌非一日之功，更需要集团长期聚焦资源投入，方能建立品牌势能。比亚迪同时布局两大品牌，势必会造成投入资源分散，两大品牌形成资源内耗，均难以在竞争激烈的高端市场脱颖而出。

进一步来看，两大高端品牌均存在品类布局定义不清的问题，暴露的是品牌战略上缺乏清晰的品类规划。腾势品牌将会推出 MPV、SUV、轿车等多种车型，横跨插混及纯电两种动力形式；超高端品牌 R 在先试图以硬派越野打造高端认知后，后续车型又将延伸至非硬派越野品类。在一片红海态势的高端市场之中，品类失焦将导致品牌难以成为某个品类的代表，更无法建立高端认知。



## 长安： 品类创新乏力，全面 跟随，全面趋同，恐 将全面溃败

长安以多品牌策略布局新能源赛道，分别在低端纯电市场沿用长安，中端新能源市场推出深蓝品牌、高端纯电市场推出阿维塔三大品牌。在多品牌策略的表象背后，是长安仍存在严重的跟随思维，缺乏真正的品类创新，难以实现弯道超车。

长安纯电：招牌菜 Lumin（奔奔换代款）是对标五菱宏光 EV mini 的产物。首先，该低端纯电品类规模与价值有限，难为企业贡献更好盈利。其次，由于局限于对标思维，该车型仍为常见代步小车，缺乏差异化的品类创新，拉升产品溢价。

深蓝：首款车型 SL03 则选择对标特斯拉 Model 3，目前虽凭借更高的性价比吸引部分消费者关注。然而从长远来看，由于深蓝仍缺乏有别于市面主流产品的差异化特性，难让品牌在该类价格段中保证长远发展，陷入不断对标竞品、以高打低的性价比路线，品牌势能难以提升。

阿维塔：旗下首款产品 011 不仅在产品上对标特斯拉 Model Y，更是在品牌端利用强势供应商华为品牌、宁德时代品牌，作为核心的心智资产。首先，由于大牌供应商较高的品牌势能，反而会让消费者稀释对阿维塔的认知，越来越多的消费者看后只能记住，这是有一个使用“华为”的品牌，和阿维塔试图打造的高端认知相去甚远。其次，随着越来越多的车企选择启用华为、宁德时代为供应商，“CHN”合作将逐渐趋于同质化，无法在竞争激烈的高端纯电品类中突出重围。





## 奇瑞： 新能源战略严重滞后， 弯道也难超车

奇瑞在新能源品类中，新品牌布局滞后，存在巨大战略风险。不论是国内外，新能源品类赛道已经诞生大量的专家品牌，并已逐步在消费者心智中建立认知，实现对传统汽车品牌的赶超。然而，奇瑞这场战役中明显掉队，对于新能源品类缺乏清晰的战略规划，尚未布局新品牌。新品牌的缺失将导致奇瑞难以在新能源品类与众多专家品牌进行竞争，而一旦竞品在认知中占据稳固的位置后，即便奇瑞投入数倍资源也难以扭转心智认知，留给奇瑞的窗口期极为有限。

此外，奇瑞在主航道缺乏产品规划布局，品牌新能源化严重滞后。在新能源品类中，虽然奇瑞 2021 销量 11 万辆，但在主航道上缺乏明星产品，长期看存在重大战略风险，难以为企业贡献持续的销量和利润。以纯电动为例，目前奇瑞汽车聚焦微型新能源市场，主销车型小蚂蚁与 QQ 冰淇淋虽能获取一定销量，但市场份额远落后于竞品五菱宏光 MINI（46.19%），且该品类规模与价值有限，奇瑞汽车尚未推出有竞争力产品，目前仅通过瑞虎 8 鲲鹏版、捷途 X70S-EV 等版本车型参与新能源市场的竞争，难以与真正为新能源品类打造的专属车型竞争，更难以实现销量突破与产品溢价。



## 吉利： 品类战略规划不清， 主干羸弱

### 1. 隐患一：

#### 多头出击，多生孩子难打架

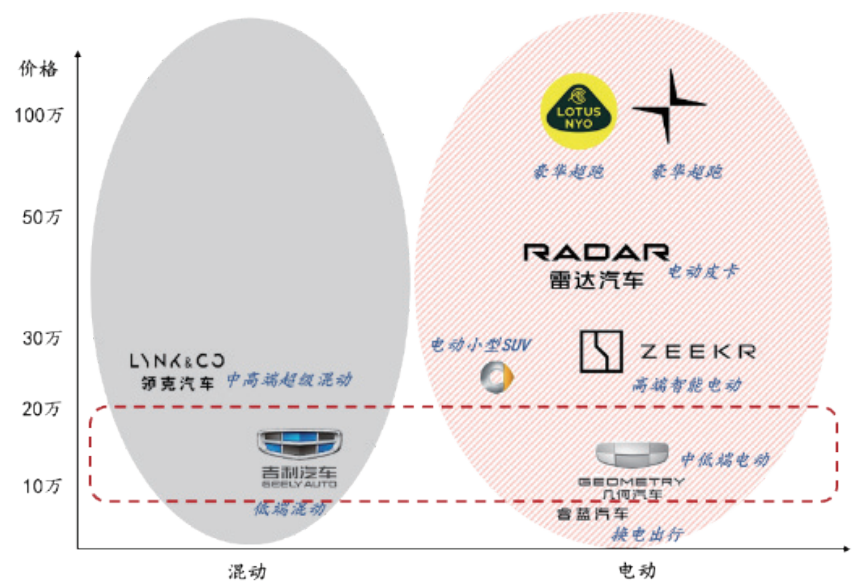
2015 年吉利率先发布的“蓝色吉利行动”中拟计划到 2020 年销量的 90% 及以上将是新能源车型，而实际情况确是，2020 年，吉利汽车仅销售新能源车型仅 7 万辆，仅占吉利总销量的 5%，2021 年，全集团新能源车型销量也仅有 10 万辆，与目标规划的量级差距极大。事与愿违背后的原因是，在新能源汽车赛道中，吉利企图通过“多生孩子”的方式拿下所有细分战场。2015 年，吉利发布帝豪等一系列传统燃油车的电动化改造车型；2017 年，极星品牌从沃尔沃拆分，领克品牌成立并于次年发布首款混动 SUV 领克 01；2019 年，吉利新能源成为独立子品牌，几何成立；2021 年，极氪、枫叶汽车、smart 等新能源品牌成立，尝试覆盖低端及高端的新能源汽车市场。然而，这种令人眼花缭乱的品牌和产品，不禁令人深思，极度分散的品牌布局策略如何呼唤总部的集中炮火？

## 2. 隐患二：

### 齐聚高端，背离主航道

目前吉利集团在新能源赛道布局和规划的品牌多达 10 个以上，其中，高端以上有四大纯电品牌：极氪、路特斯、极星、雷达；中档价位段布局一个超混品牌：领克；中低端布局了吉利和几何，其中吉利品牌采取版本车方式覆盖燃油、混动和纯电三种能源形式。然而，多品牌战略并没有给吉利带来销量倍增效果。从吉利集团在混动和纯电领域的品牌布局思路来看，基本遵循高端市场多品牌布局，大众市场依托单一老品牌全覆盖的策略。主航道市场仅靠吉利品牌与几何品牌的布局，实则仍然受制于燃油车的认知包袱。几何品牌与吉利品牌实则并无本质区隔，几何无法代表新能源。一方面，几何品牌与吉利主品牌采用同车标不同颜色，两个品牌在认知中并未真正建立区隔。另一方面，油改电的本质也是造成“品牌内耗”的元凶，新能源汽车品类的认知无法建立。以帝豪新能源系列与几何系列为例，前者售价区间为 10-16 万元，后者为 12-19 万元。除了售价相近外，几何 A 与帝豪 EV 同是紧凑型轿车、几何 C 和帝豪 GSe 同为紧凑型 SUV。

图 39: 吉利集团品牌布局



数据来源：里斯根据品牌公开信息整理



## BBA:

**“船大难掉头”，新  
能源时代 BBA 终将  
沦为下一个诺基亚与  
柯达**

对于 BBA 这种大规模、大品牌和长历史的车企来说，盈利和企业发展是考虑的核心，电动化转型是一个艰难和漫长的过程，无法快速调转战略方向、重点投入到纯电动领域。整体来看，他们都持观望态度，选择沿用老品牌、跟着走的策略。即使在原有品牌下启用了全新系列，骨里子也仍然还是油改电车型，无法摆脱燃油基因。

### 1. 隐患一：

#### 观望再观望，恐已错失良机

BBA 很早就发觉到新能源汽车的趋势，但是却沉浸在燃油车时代的辉煌，难以转身。比如，早在 2007 年，宝马就发布了 "Project i" 计划，目的是研发新能源技术。2009 年，奔驰和特斯拉达成合作开发纯电车型，奥迪也亮相了 e-tron 概念车。然而，在随后的 10 年，BBA 在新能源领域几乎毫无建树。宝马在 2013 年推出的首款纯电车 i3 续航里程只有 160 公里，而当时特斯拉已经能够做到 600 公里以上。然后，宝马直到近期才正式宣布将于 2025 年推出 “Neue Klasse” 纯电平台。奔驰在 2019 年才发布首款纯电动车 EQC，奥迪在 e-tron 的概念车发布之后，花了 12 年的时间才实现量产。

从现状来看，2022 年前三季度，BBA 新能源车总销售仅 6 万辆，大半年的销量比不上某些新势力品牌两个月的销量，份额仅有中国新能源市场的 2%。

### 2. 隐患二：

#### 纯电新系列的华丽外表下是产品、认知的桎梏

三家“落寞贵族”对新能源车品类认知不清，在固有框架下发展新品类，导致了产品竞争力不足以及没有塑造新品类认知的两大核心问题。奔驰与新势力相比，在续航、性能、驾驶体验、操控性、智能化水平等方面毫无优势。以 EQC 为例，起售价高达近 50 万元、续航 440km、零百加速 6.9 秒，与同级别的 30 多万的 MODEL Y 相比，续航还低了一百公里。宝马虽在新能源领域入局早，推出过多款新能源车型，但是宝马并没有真正将燃油车和新能源车区隔开来，除了尚未面市的 iNEXT 以外，从 i3、i8、i3s、MINI Cooper SE 到 iX3、i4、i7 以及数款混动产品，均为原有燃油车型的延伸。奥迪同样如此，在电动汽车的核心技术上没有积累下技术优势，也没有对电动车品类的清晰认知，依旧遵循了传统车企造车思路。除了油改电车型的产品短板以外，三家也无一例外均沿用了原品牌布局新能源。它们引以为傲的“品牌力”似乎在新能源市场失去了魔法。因为认知是一杆天秤，一个品牌在老品类的认知有多强，在新品类的认知就有多弱。



**蔚来：  
定位空心化叠加集团  
战略失焦，高端之路  
困难重重**

**1. 隐患一：**

**定位空心化，难以真正打造高端品牌**

尽管蔚来在品牌诞生之初，精准洞悉到豪华纯电品类的空缺，迅速推出豪华纯电产品、试图占据高端的品牌认知。然而，这一现象难掩蔚来品牌长期存在高端定位空心化的问题。回看过去，每一个豪华汽车品牌定位高端的背后，都有足够清晰的特性予以支撑：如奔驰通过乘坐、宝马通过驾驶分别占据豪华的品牌认知。相比之下，蔚来试图通过服务来支撑高端定位，但回归车本身属性，品牌仍缺乏对于豪华电动品类特性洞察。基于现状推演，由于服务门槛较低，各竞品均可在服务上对标甚至赶超蔚来，品牌自身的差异化优势恐将难以持续。相比较服务，蔚来更需在产品上识别消费者对于豪华纯电品类的关键需求，并以此建立品牌差异化认知，否则高端之梦终将竹篮打水。

**2. 隐患二：**

**集团战略失焦，高端之路自设障碍**

蔚来集团正在推出低价产品，以建立覆盖所有价位段的完整产品矩阵。根据最新消息，集团计划推出萤火虫品牌主攻 10 万级入门电动车，阿尔卑斯品牌主打 20-30 万级电动车市场，构建“萤火虫-阿尔卑斯-蔚来”的阶梯式多品牌矩阵。然而，在蔚来高端品牌认知还未立足之时就试图通过子品牌抢占经济型市场，将给蔚来高端之路带来极大战略隐患。一方面，企业资源分散，难以在任意品牌上建立资源优势；另一方面，技术共用将会严重稀释高端品牌的认知，拉低蔚来品牌势能。







**理想：  
不清楚如何成功，  
必将导致最终失败**

复盘理想，曾凭借单款高端车型理想 one 便取得年销售量近 9 万的成功，核心原因是理想在当时踩中了品类创新的良机，精准识别出多胎家庭的用车需求，即缺乏一款适合全家人舒适出行的 6 座 SUV；同时，增程式电动相比纯电，兼具城市通勤以及远方出行的机会。理想作为增程家用 SUV 电动品类开创者，不断教育消费者增程式电动车是“奶爸 SUV”、“可城市可远方”，做大了增程家用 SUV 电动品类的蛋糕。

然而，理想品牌在踩到品类创新红利之后却未把握品类创新的根本，不仅盲目砍掉现有招牌菜理想 ONE，同时为了品牌向上，盲目延伸产品线。在理想放弃理想 ONE 的背后，理想品牌前期积累的品牌认知也在同时被逐渐稀释。此外，理想新推出的 L9 并不具备任何品类创新要素，依旧复制之前的打法。换汤不换药的创新，只会不断削弱理想品牌作为增程式专家的竞争力，也更难于把握纯电动品类的机会。长期来看，理想作为增程式电动专家品牌的认知会被进一步稀释，其品类开创者、领导者的领先优势将持续衰弱，ONE 的成功终将只是昙花一现。





**小鹏：  
主干品类不清，  
智能化定位道阻且长**

### 1. 隐患一：

#### **缺乏清晰的主干品类，就无法回答“我是谁”**

小鹏不断拓展车型与价格品类，造成了主干品类认知模糊的致命伤。目前产品包括 G3i、P7、P5、G9 四款纯电动汽车，覆盖轿车和 SUV 两种车型品类、15-40 万元高中低端多价格品类。2018 年，小鹏交付紧凑型 SUV 车型 G3，售价 15-20 万；2020 年，小鹏 P7 中型轿车上市，售价 36-40 万；2021 年，P5 上市交付，售价 16-23 万；2022 年三季度，预计中大型 SUV 车型 G9 将正式上市，售价 30-40 万。明年也已经规划推出 15 万级的 B 级车以及超 40 万的 C 级车。不断拓宽品类版图的小鹏，终将难以在消费者心智中代表任何品类。

### 2. 隐患二：

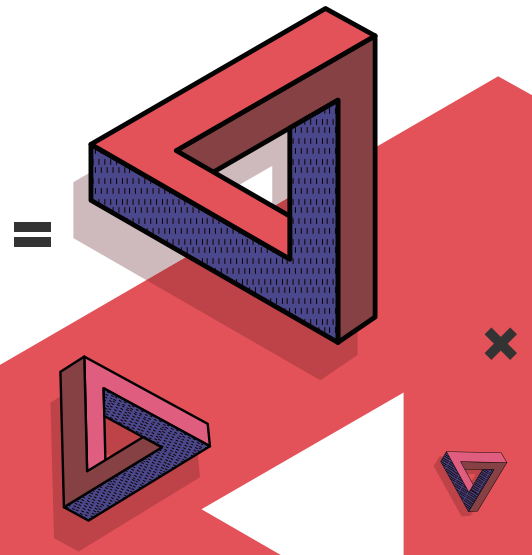
#### **缺乏聚焦的智能特性，智能化无差异化只能深陷“军备竞赛”**

几大新势力品牌都有自己的特点，比如蔚来主要是豪华与服务，而小鹏一直宣称自己最大的竞争力是智能化技术。但是新势力、传统车企都在加速布局智能化技术，华为、小米、百度等异业巨头也重资入局。智能驾驶的领先性面临巨大挑战，智能座舱的领先性壁垒及差异化程度较弱，逐渐独有的变成了人人皆有，差异化又成了同质化。长期来看，仍然需要在认知中打造出单一的某个极具差异化的智能特性，因为没有品牌能够代表“智能汽车”。在激烈竞争的环境中，小鹏意图通过城市场景 NGP 进一步形成差异化，然而核心依赖的仍然是激光雷达，并不构成差异及壁垒且成本成为挑战，仅仅是又一个“军备竞赛”的产物。尤其在现在各大车企都在鼓吹智能化、疯狂内卷的时候，消费者心智很难建立其“智能化”的差异认知。



## 结语：

时间总是向前，但历史不断重演。对中国车企而言，在面对百年不遇的历史性机遇的时候，既要保持信心，更要回归理智。如果不能真正基于消费者认知出发，挖掘核心痛点，并以此规划品牌差异化战略，对于大部分新势力造车品牌而言，“弯道超车”也只不过是“黄粱一梦”。变革已经开始，变革也仅是刚刚开始。



## 关于里斯全球

定位理论创始人、定位之父艾·里斯于 1963 年创立了里斯公司，总部位于美国佐治亚州首府亚特兰大市。里斯战略定位咨询基于定位方法论为企业制定战略，打造能够占据受众认知的业务及产品定位。里斯不仅限于提出构架，并协助企业推进战略的贯彻与实践。历经五十余年发展，为众多财富全球 500 强企业及创业企业实现他们的战略定位，突破成长瓶颈，是战略定位咨询的开创者与领导者。在亚洲、欧洲、美洲等地区设有分支机构，由深刻了解当地市场的合伙人专家与全球领导团队一起为企业提供战略定位咨询服务。

<https://www.riesglobal.com>

## 关于里斯战略定位咨询中国

里斯战略定位咨询于 2007 年进入中国，由艾·里斯的传承人张云带领团队把定位理论和全球经验带入中国，开创了“认知”和“品类”的商业实践。协助企业构建战略布局、研判品牌定位、探索业态创新，成为唯一一家为中国企业全球发展、为企业突破千亿瓶颈提供服务的战略定位咨询公司。在中国服务的客户包括长城汽车、茅台、习酒、王老吉、老板电器、君乐宝、今麦郎、桃李面包、杰克缝纫机、雨虹防水、三只松鼠等。在汽车、家电、食品饮料及酒水、物流以及工业品等领域积累了丰富的成功案例。

<https://www.ries.com.cn>

更多信息请关注里斯战略定位咨询公众号：



### 里斯战略定位咨询出品

上海市浦东新区陆家嘴东路 161 号招商局大厦 2715

联系电话：021-58778501

[www.riesglobal.com](http://www.riesglobal.com)

[www.ries.com.cn](http://www.ries.com.cn)

© 2022 里斯战略定位咨询版权所有

## 东西智库 | 专注中国制造业高质量发展

东西智库，专注于中国制造业高质量发展研究，主要涵盖新一代信息技术、数控机床和机器人、航空航天、船舶与海工、轨道交通、节能与新能源汽车、电力装备、农机装备、新材料、医疗器械等制造强国战略十大领域，并提供战略咨询、规划编制、项目咨询、产业情报、品牌宣传等服务。

欢迎加入东西智库小密圈，阅览更多制造业精选信息

 知识星球

微信扫码加入星球小密圈

交流 | 分享 | 研究

赠1万+制造业精选资料

