

1. 战略的转变

从“灌木”到“大树”

里斯咨询认为长城汽车更适合“大树型”的品牌战略,也就是企业长期聚焦一个品类,一个品牌,逐渐形成品类主导,成为企业的主干;然后,根据品类分化趋势,适时推出第二、第三品牌,最终形成企业的大树。

提到智能手机,消费者最先想到的是苹果手机;提到电动汽车,消费者最先想到的是特斯拉;提到碳酸饮料,消费者最先想到的是可口可乐。苹果手机、特斯拉、可口可乐之所以能成为品类的代言人,其背后是品牌的成功,是产品定位的成功,更是品类创新的成功。提到皮卡,中国国内的消费者则首先会想到长城皮卡,可见长城皮卡在国内皮卡市场的地位。

1985年成立于保定的长城汽车,起家于皮卡,是国内皮卡市场的领导者,目前累计销售皮卡200万辆,已经连续20年蝉联国内皮卡市场第一,是国内皮卡市场无可争议的领导者,常年市场占有率达到50%左右。

皮卡作为一种多功能的车型,既可以拉人,又可以载货,在国际市场,尤其是北美市场是非常受欢迎的车型。但是在国内市场却情况不同,由于交通管制的原因,对皮卡在国内市场的影响比较大,长期面临品类增长的瓶颈,一年全国市场的销量也就是20余万辆的规模。这对于已经多年保持皮卡销量冠军的长城汽车而言,就面临新的选择,是继续在皮卡市场深耕,等待市场的黎明?还是选择向其他品类进军?

“我们在国内皮卡市场份额已经达到50%~60%,一年可以销售十几万辆,就是全做了也不过20万辆,所以当你做到50%市场份额的时候,已经顶天了,你就不可能再有更多的增长了,所以我们就想寻找新的品类。”长城汽车前总裁王凤英表示。

所以,很快长城汽车就推出SUV车型,这是在和皮卡共享平台基础上开发出来的一款SUV车型,之后,又陆续开发出来了轿车、MPV等车型,开始初步多元化的发展战略。在这个过程中,长城汽车遇到了自己未来十年一直一起合作的战略咨询公司——里斯咨询,在里斯咨询的帮助下,长城汽车迅速调整了自己的发展战略,开始了聚焦战略的转变。

2. 聚焦新品类

从皮卡到SUV

“我们的任务是找到那些趋势,趋势就是现在小,未来大的那些机会。当时SUV只占5%的市场份额,我们判断中国会到50%,大家都做轿车,我们做SUV,这是战略性的判断和建议。”里斯战略定位咨询全球CEO张云表示。

聚焦一个品类对于一个汽车企业而言并不是一件容易的事情。

在王凤英看来,进入一个新的领域并不难,反而放弃一个领域却很难。2009年以前的长城几乎生产所有领域的汽车和车型,而且当时已经在轿车领域投资30亿元,准备打造一个总规模100亿元的轿车生产基地。对于长城汽车而言,是继续在轿车市场投入重金,还是转向其他赛道?

而彼时,里斯咨询却给出了一个冷门的意见,就是聚焦一个非主流的车型:经济型SUV。

为什么是经济型SUV市场?在里斯咨询看来,国内的轿车市场虽然占据汽车市场70%的份额,但是基本已经被合资品牌占据,国产汽车品牌中比亚迪、奇瑞、吉利等汽车也比长城汽车更有优势。2009年的汽车市场SUV市场虽然只有5%的份额,但是这个市场未来却很有潜力。

里斯咨询对美国汽车市场洞察发现,美国汽车市场SUV起初也是小众市场,后来也成为主流,这个趋势具有很强的参考性。数

2008年的长城汽车经历了一轮的扩张,为实现进入主流本土车企的目标,投资数十亿元进入轿车市场,并开发了MPV产品。但是出击更多的市场并未带给长城汽车预期的销售目标。长城汽车自身缺乏轿车市场的基因和品牌基础,销售惨淡,2007年上市的轿车车型“精灵”月销量仅为200辆,MPV也在全国销量前10名之外。

当时整体销量不足13万辆的长城汽车在中国自主品牌里排名倒数第二,却同时经营皮卡、轿车、MPV、SUV等品类,拥有迪尔、赛铃、赛酷、风骏、哈弗、精灵、炫丽、酷熊、嘉誉等9个品牌,除了皮卡品牌迪尔排名皮卡市场第一,其他品牌都未进入品类靠前的位置,长城汽车一度在



视觉中国/图

国内车企的位置十分尴尬。

根据里斯咨询对企业战略的研究和分类,当时的长城汽车采用的是“灌木型”品牌发展战略,就是企业推出多个品牌,但是各个品牌在各自品类中都缺乏主导性,破产前的通用汽车就是采取这种战略,旗下的品牌普遍缺乏竞争力。全球第一大汽车企业采用这种战略尚且都走上破产的道路,更何况规模很小的自主品牌车企,怎么会有足够的资源

和资本去打造那么多不同的品牌,过度分散的品牌打法注定让每个品牌都很难获得足够的竞争力。里斯咨询认为长城汽车更适合“大树型”的品牌战略,也就是企业长期聚焦一个品类,一个品牌,逐渐形成品类主导,成为企业的主干;然后,根据品类分化趋势,适时推出第二、第三品牌,最终形成企业的大树。

相比之下,长城汽车高层达成一致,采取高度聚焦战略,聚焦一个品类,一个品牌,重新起步。

型,轿车则被比亚迪、奇瑞和吉利等强大的竞争对手占据,胜算也不大。只有经济型SUV市场这一赛道缺乏强有力的竞争对手,所以这一赛道成为长城汽车后来集中发力的一个市场。

事实上,早在2002年5月,长城汽车就已经推出了SUV车型,直到2011年哈弗H6的推出,长城汽车的聚焦战略才开始明晰:为了形成和合资SUV的差异化竞争的格局,长城汽车将“哈弗”定位成经济型的SUV,配置比合资SUV更丰富,价格更具竞争力。第一款哈弗H6一经推出就成为市场的爆品。这款号称神车的经济型SUV连续85个月占据经济型SUV车型销量冠军,累计生产500万辆,成为国内最成功的SUV车型。2013年长城哈弗成为一个全新的品牌,进行独立的品牌运营。

为什么国内那么多企业都推出过SUV车型,但是最成功的却是哈弗H6?而且哈弗H6多年来可以一直保持在这个领域的领先地位?

这其中就是长城汽车聚焦战略的核心所在。首先,公司调整业务顺序,将最重要的业务品

类从轿车调整为SUV,所以研发优先向SUV倾斜,优先确保内部资源、研发计划和其他资源的投入。由于最好的资源都投向了SUV,哈弗H6可以做到更新换代速度遥遥领先同级别的车型,确保核心品项每年都有新车,从而稳固了市场地位。

随着竞争对手不断推出直接竞争的车型,哈弗H6逐渐暴露出在核心动力总成上的短板,如自动挡产品供应不足,发动机优化缓慢等缺点,哈弗H6逐步被贴上“油耗高”的标签。长城汽车投入巨资,整合全球研发资源,研发出国际领先的直喷涡轮增压发动机和7速湿式双离合变速器。随着2017年新一代哈弗H6上市,哈弗补齐了短板,产品重新回到同级别的领先地位。

“15年时间一直坚持聚焦SUV这个品类,我们其实到现在为止也没有轿车产品,一直以SUV作为长城汽车的主干产品,即使到了新的赛道上也是SUV优先,依然是做了新能源的SUV产品,正是因为这种坚持才建立起了长城汽车和其他车企完全不同的发展路径,成就了长城汽车。”王凤英表示。

3. 多品牌布局

从80亿到2000亿

WEY的推出标志着长城汽车已经初步形成单一聚焦SUV核心业务下多品牌大树型的品牌架构。其中,哈弗作为主干品牌聚焦10万~15万元市场,WEY则聚焦15万~20万元市场,两个品牌各自聚焦不同市场。

从2011年正式推出哈弗H6,一举创造“哈弗神话”,凭借哈弗这个SUV品牌,长城汽车最近十年都保持着高速增长的态势,销售规模从80亿元越上2000亿元的规模,在本土汽车企业中数一数二,站在2000亿元的台阶上,长城汽车是否面临新的市场机遇?

“今天,长城汽车的体量增加了,面临着更多、更大的机会,像今天的新能源带动,新能源也属于超级技术(编者注:超级技术是指能改变未来社会和商业的技术趋势),这样的话对长城汽车来讲需要把握多个机会,做出改变。如果长城汽车仍然只是聚焦一个品类,一个品牌,就很难支撑它未来的发展,所以在五年前我们就开始推动长城汽车来做多品牌的布局。”张云表示。

经过十年的发展,SUV市场已经进入升级阶段,15万元以上的SUV市场将成为新的增长点,在这个价格区间的合资SUV,普遍配置不高,产品竞争力一般,性价比比较低,难以满足消费者当下消费升级的需求,这就给自主品牌带来机会,因此,15万~20万元的SUV品类存在明显的品类分化和战略机会。

但是长城哈弗代表着经济型SUV,定位15万元以下的SUV,如果继续用哈弗推出更高价位的车型,就有可能模糊哈弗既有的品牌定位,新车型也未必会被市场认可。

2017年,长城WEY品牌正式推出,全新组建了来自宝马、奥迪等豪华企业的设计、管理、研发团队,同时采用了全新渠道。WEY的推出标志着长城汽车已经初步形成单一聚焦SUV核心业务下多品牌大树型的品牌架构。其中,哈弗作为主干品牌聚焦10万~15万元市场,WEY则聚焦15万~20万元市场,两个品牌各自聚焦不同市场。

进入2019年、2020年,电动车市场快速崛起,尤其以比亚迪为代表的本土电动车保持了快速的增长,各大车企都开始重点布局电动车,这意味着未来的电动车市场将成为一个红海市场,对于长城汽车而言未必是机会。里斯咨询认为,未来电动车将对燃油车市场的各个细分赛道都会产生侵蚀,但是唯一没法对越野车市场产生颠覆,因此,可以反其道而行之,进入越野车这个蓝海市场。

但是进入越野车市场,没有创新是不够的,长城汽车恰恰最擅长的是进行品类创新。“国内车企对越野车

这个品类关注不够,缺乏创新,我们想做一款SUV既能解决舒适性,又顺应智能化这样的一个新的需求,满足消费者对于‘硬派潮流越野’这个创新品类的认知,那就可以往越野这个市场选择,可以创造一种需求,把智能科技、智能网联科技和智能驾驶科技运用到越野这样一个品类上,开创智能越野车这样一个新品类。”王凤英表示。

2020年12月,坦克300正式上线,一经推出就迅速成为国内越野车市场的网红产品,订单不断增长,每个月的订单量都在一万辆以上,这让长城汽车出乎意料。2021年长城汽车总销量增长了17万辆,其中有一半都是坦克贡献的。坦克300的成功也让长城汽车看到了大的机遇,2022年果断将“坦克”品牌从“WEY”品牌下独立出来,单独运营。长城汽车又顺势推出坦克500,热度不亚于坦克300,预售一周订单量就超过4万辆。

就在坦克品牌获得出乎意料的成功后,长城汽车又把目标市场盯在了女性消费者市场上,而这背后也是长城汽车运用定位理论在全新市场的一次探索。

“欧拉是第一个将女性品牌上升到战略层面的操作,从产品、设计到服务、运营,以及服务的周期都是紧紧围绕女性的需求来设计,这也就意味着欧拉因为女性放弃了男性的视角,真的从女性角度出发,只打算卖给女性消费者,放弃男性市场,就是战略上最重要的一个点,放弃才能更聚焦。”王凤英表示。

欧拉针对女性在体型上的差异,进行了驾驶座椅的优化、坐姿的优化,包括离地间隙,根据女性特征进行差异化的设计;在驾驶功能上更加侧重女性的驾驶习惯,比如设计360度的、更清晰的全景影像,是因为女性需要更快捷地调到自动泊车,有安全感的自动泊车;为了让女性不紧张,欧拉实际上给了很多辅助的设计,比如感应开启后备厢,还有离车无忧等设计;欧拉在开启这个上面做了很多自动化的设计,比如女性经常带儿童,所以设计了很多儿童的功能。

至此,站在2000亿元规模的全新阶段,长城汽车形成长城皮卡、哈弗SUV、WEY、欧拉、坦克等六大品牌的矩阵结构。未来这六大品牌能否支撑起长城企业更大的发展目标,消费者将拭目以待。

观察

品牌延伸不如品类创新

定位大师里斯在他的定位论著中表示,每个公司都想壮大,但是如果你沿用了既有品牌,将其进行延伸和扩张,那么既有品牌就会被弱化,因为他无法代表任何东西。里斯认为未来属于多品牌的企业,属于那些不断抓住新机遇,不断建立新品牌的公司,而不属于那些一味进行品牌延伸的企业。例如在现实中,企业推出了高露洁牙膏取得了成功,但是推出高露洁洗发水就不一定会取得成功,因为品牌有自己的属性,消费者认可高露洁牙膏,但不一定认可高露洁洗发水。

以前,企业推出一个成功的品牌就可以辉煌很久,但是当今世界,已经进入“超级技术时代”,新产品和新服务的发展很快,应对办法就是不断推出新的品牌,因为未来属于多品牌企业。

里斯的观点非常鲜明,那就是与其进行简单的品牌延伸,不如抓住市场上新的机遇,进行多品牌的布局,而背后其实是进行品类创新,每个创新的品类就可以诞生一个全新的品牌,这对于消费者更具吸引力。

但是要实现品类创新不容易,并非那么容易抓住新的机会。这是因为很多大企业过度关注主流市场和既有的客户,以及受限于现有的价值网络,往往很难真正实现创新。从实践中我们也发现很多企业都有意识去打造第二增长曲线,但实践起来非常难。

对于大企业而言,首先必须要意识到问题在哪里。很多大企业并没有意识到问题在哪里,他们往往认为是产品不够好、技术不够领先等。其实关键原因在于没有真正按照品类创新的方式去打造第

二增长曲线。企业要打造一个全新的品类,就必须找到对的方法,企业必须建立新的组织、新的团队,以全新的品类,全新的定位来把握这些机会,这样就大大提高了成功率。

长城汽车在聚焦战略中成功打造了“哈弗”这个SUV品牌,通过资源倾斜,持续提升技术等手段让哈弗在经济型SUV市场上火了十年,长城汽车也因为哈弗的成功,从一个80亿元规模的车企升级成为一个千亿级的大企业。但是哈弗的成功仅仅代表这个品牌在经济型SUV品类上的成功,如果在这个品牌下再推出轿车或者其他品类,那一定是不明智的,就算推出15万元以上的中高端SUV车型,都未必被市场认可,长城汽车也清晰地认识到了这一点,他们没有盲目地进行品牌延伸。

最近五年,随着长城汽车规模的壮大和持续发展的需要,仅仅只有聚焦战略很难支撑其进一步发展的目标,因此,进行品类创新势在必行,“坦克”作为一个品类创新的探索产品,取得了成功,所以长城汽车迅速地将其品牌独立运作,给予资源倾斜和技术支撑,全面打造坦克这个越野潮牌。欧拉作为品类创新战略的另外一个重要代表,则大胆地将目标受众锁定女性受众,这在国内外车企中算是独一无二的,目前也获得了市场的认可。至于其他几个品牌WEY、沙龙智行还在继续优化、培育当中。

对于多品牌战略而言,成功的多品牌战略背后其实是品牌旗下品类创新和产品的成功,只有产品成功,品牌才能真正立得住。

本文文章均由本报记者李媛采写