电动化浪潮冲击 本田日产“抱团”迎战

本报记者 尹丽梅 童海华 北京报道

在部分国际车企对电动化转型“踩刹车”之时，日本第二大、第三大汽车制造商本田、日产汽车近期宣布选择“牵手”合作，双方已签署谅解备忘录，将在车辆的电动化和智能化领域开展战略合作的可行性研究。

消息一经公布，立刻引起了广泛的关注和热议。日系车企电动化转型迟缓，业内外对此已形成固有认知。现阶段，在电动化转型上慢了半拍的日系车企已经越来越明显地感受到了来自市场的压力。在全球新能源汽车市场，它们需要直面与特斯拉、比亚迪等品牌之间的竞争。

《中国经营报》记者从日产汽车方面获悉，此次战略合作的可行性研究将涉及汽车软件平台、电动汽车核心部件以及互补产品等方面。

本田与日产汽车均跻身全球销量前十。应如何看待这两位多年的竞争对手选择“抱团”应对电动化转型的压力，近段时间成为业内探讨的话题。浅觉深知咨询创始人、前罗兰贝格咨询项目经理陆盛赟在接受记者采访时表示，从已披露的信息来看，双方的合作是为了分摊电动车业务的研发和采购成本，从而把电动车业务“盘子”做大，并且借此推动日本汽车供应链进一步优化。“我认为，二者的联盟关系较为松散，待各自的电动车业务获得一定的起色之后，未来存在会走向解散的可能。因为它们只是签署了一份合作协议，并非像雷诺-日产-三菱联盟一样互相持股形成紧密联盟。”

本田、日产汽车的合作是为了分摊电动车业务的研发和采购成本。 视觉中国/图

昔日对手成盟友

日产汽车与本田的合作将能对日本汽车产业的电动化转型起到推动作用。

“我们没有时间了，重要的是，基于本田和日产面临共同挑战的共识，我们达成了这一协议。”在双方宣布达成合作的当口，日产汽车总裁兼首席执行官内田诚(Makoto Uchida)表示，新兴汽车品牌正试图利用其压倒性的价格竞争力和速度来获得主导地位，而我们不可能独自开发电动汽车和智能汽车技术，出于这种危机感，日产汽车于1月中旬便开始与本田讨论合作事宜。

在电动化浪潮席卷之下，本田汽车掌舵人也有着类似的焦虑。本田技研工业株式会社代表取缔役社长三部敏宏(Toshihiro Mibe)在近日的签约仪式上表示，“业界正在发生急剧变化，用以往的框架无法角逐”，需要通过扩大规模提高成本竞争力。

电动化转型需要长期巨额资金投入，通过寻找合作伙伴凭借规模化效应平摊研发成本，在业内也有不少先例。

记者了解到，日产汽车和本田双方间的合作包含联合采购、共同开发动力平台、零配件通用化等，日产汽车与本田希望通过资源整合实现降本，提升对电动车产品的竞争力。目前，二者的合作还处于初级阶段。

日产汽车和本田是一对“老对手”，双方实力相当。2023年，日产汽车在全球共售出337万辆汽车，本田在全球则售出395万辆汽车。

虽然在燃油车领域，日产汽车与本田仍然地位稳固，但是在全球清洁能源转型加速的背景下，全球围绕着电动汽车的竞争日益激烈，日产汽车和本田在电动化转型上的迟缓，特别是在纯电动汽车业务上的低迷表现，使其越来越感觉到被动。它们在打造电动汽车产品线上无法与通用汽车、沃尔沃等传统车企形成有力竞争，在成本竞争力方面，也不敌特斯拉和比亚迪等汽车品牌。在纯电动汽车领域，日产汽车与本田等日本汽车制造商存在感不强。为了扭转局面，双方决定握手言和，通过合作谋求共赢。

“在合作过程中，日产汽车会给本田更多的帮助。日产汽车在很早之前就在开始做电动车，而且基于雷诺-日产-三菱联盟，日产汽车有全球采购优势，在全球市场上有供应商相关的资源储备。因此，在双方的合作过程中，很有可能日产汽车会把电动车方面的先发优势和成果分享给本田。从本田方面来看，更多的是依托于日产汽车在电动化方面的一些技术，或者双方联合研发相关技术，把电动车业务做起来。”陆盛赟说道。

陆盛赟认为，未来较长一段时间内，汽车产业的技术路线将是多种技术路线并行。在这样的背景下，对于任何一家主机厂而言，投入都会比较大，而且其中还涉及汽车智能化、自动驾驶方面的投入。现阶段许多车企均面临入不敷出的情况，尤其是对于在转型中的传统车企而言。汽车业务在达到一定量之前，很难盈利，目前汽车硬件在成本端仍然占据比较大的比重，这就是为什么日产汽车、本田等很多车企均力图在电动车业务上取得规模效应。因为只有在达到一定规模之后，才能使电动车业务和相关商业模式“跑得通”。

一位受访业内人士对记者表示，日产汽车与本田在电动方面展开合作，预示着这两家车企在纯电动路线这条道路上会走得更加坚定。但与此同时，其面临的挑战也较大。“日系车在燃料电池汽车以及混动技术路线上有自己的优势，它们把大量的资源和精力都用在了这些方面，现在转型去布局纯电动技术路线，其面临的资金方面的投入压力显然比其他企业更大。”

在陆盛赟看来，无论是在日本市场还是在全球市场，这两家车企的车型重叠度均比较高，会在一定程度上形成竞争，合作过程中如何解决这些问题需要关注。目前来看，日产汽车与本田的联合能发展到怎样的阶段，还存在很多未知。从技术端来看，日产汽车与本田的合作目前还难以断定能起到“1+1>2”的效果，但它们之间的合作关系将能对这两家车企以及日本汽车产业的电动化转型起到推动作用。

竞争格局或迎变？

在海外市场，日产汽车与本田这样的车企联盟可能会在品牌力上对中国车企形成威胁。

随着近几年全球掀起新能源汽车转型浪潮，电动化成为全球各大车企博弈的焦点。相关统计数据显示，2023年全球新能源汽车销量再创新高，全世界共销售1465万辆新能源汽车，同比增长35.4%。

由于长期在电动化转型上摇摆不定，在激烈的电动化竞争之下，日系车企目前面临更大的转型烦恼。

记者注意到，在中国市场，随着新能源汽车不断挤压燃油车市场份额，2020—2023年这四年，以燃油车业务为主的日系车市场占有率分别为24.1%、22.6%、20%、17%，市场份额不断萎缩。2023年，丰田、本田、日产汽车在华销量分别出现1.7%、10.1%、16.1%的下滑。

在海外市场，日系车企也感受到了来自中国车企的压力。2023年，中国超越日本成为全球最大的汽车出口国。而在日系车具备较强优势的东南亚市场，凭借电动汽车业务，中国车企已对日系车产生一定压力。

记者注意到，相较于本田，日产汽车在电动车业务上布局得更早一些，日产汽车开发的紧凑型纯电动汽车LEAF(聆风)，早在2010年就在日本、美国和欧洲市场推出。自推出电动汽车聆风以来，其全球电动车销量已突破100万辆。然而，日产汽车目前在电动化方面尚未形成强有力的竞争力。在中国市场，虽然本田与合资公司推出过几款纯电车型，但市场反应较为平淡。

不过，电动化是一场拼开局、拼冲刺的竞逐赛，也是一场拼实力与耐力的长跑。终局如何，当下仍然难下定论。

作为全球知名的汽车制造商，日产汽车与本田在技术与资本等方面积淀深厚。随着二者走向合作，以更大的决心合力“啃”电动车业务这根“骨头”，是否会后来居上，对全球电动车市场的竞争格局产生一定影响，这一话题受到关注。

陆盛赟认为，就中国市场而言，中国新能源汽车市场内卷严重，基本上任何类似的车企联盟均不会对中国车企形成挑战。在海外市场，在具有较高性价比的车型中，类似的车企联盟要做到像中国车企这样的成绩也有一定的难度。不过，日产汽车与本田这样的车企联盟可能会在品牌力上对中国车企形成威胁。

“在燃油车时代，日产汽车与本田在汽车制造、供应链、服务、售后、品牌等方面已建立起自己的优势。从中长期来看，目前中国车企采取的低价竞争策略不会一直持续，未来将是综合竞争力的比拼，中国车企在产品以及价格方面可能具有优势，但中国车企在品牌力上是缺失的。”陆盛赟说。

在海外市场，在新能源汽车业务上，如何面对如日产汽车与本田这样的汽车联盟的阻击，是中国车企需要引起深思的问题。在陆盛赟看来，首先，中国车企在出海时应拧成一股绳，在海外市场不应该再继续内卷和互相竞争。其次，中国车企在出海时应避免同质化竞争，要找准自己的定位，形成差异化竞争力，打造出自己的品牌影响力。

除了要注意差异化竞争以及构筑品牌力外，中国机电产品进出口商会汽车分会秘书长孙晓红认为，中国车企在出海过程中面临的市场环境比较复杂，还应处理好贸易摩擦问题、智能网联汽车数据以及碳排放等方面的合规问题，在汽车相关标准、汽车金融服务以及售后服务等方面需要建立并完善相关生态。

里斯咨询全球CEO张云：品类创新者才能活到终局

本报记者 陈茂利 北京报道

“只有品类创新者才有未来，才能活到终局。我们认为全球90%以上的新能源品牌还没有推出，就注定失败。因为没有任何品类创新，只是跟进和模仿，只是希望在这个风口上分一杯羹。”

日前，品类创新之父、里斯咨询全球CEO、中国区主席张云在接受《中国经营报》等媒体记者采访时表示。

张云认为，当前大部分车企只专注于技术创新和产品创新，并没有进行品类创新。“我认为技术创新不足以让一个汽车品牌成功，尤其是小的技术创新。实际上，品类创新不仅仅是技术的创新、产品的创新，一定要和技术路线、品类结合起来，打造出新的品类，才会有机会，同样的技术在不同品类市场里的表现是不一样的。”

“品类创新也是企业最容易实现且回报最大的创新战略，我们对过往一些成功企业进行梳理时发现，品类之王可以获得它所在品类70%—80%的利润。”张云表示。

低空经济成为了今年两会热议的话题之一，飞行汽车是否是品类创新？张云指出：“飞行汽车当然是一个新的品类，但这个品类需要比较长的时间去发展，目前全国只有四五个省开放低空空域。随着时间的推移，这个品类会越来越受关注，尤其在高端市场上。”

小米、华为也绕不开品类创新

《中国经营报》：去年和今年，汽车行业掀起多轮价格战。我们发现，在价格战的影响下，新能源领域的“油电同价”“电比油低”的趋势显现，你怎样看待价格战？

张云：我不认为价格战是一种恶性竞争，它只是一种竞争手段。比如比亚迪，它为什么发起价格战？其实是一个品类对另外一个品类生存空间的挤压，电动车加速抢占燃油车市场。对比亚迪来讲，借助插混、超混品类，最大化地抢占了合资品牌空间。以前油电同价，现在电比油便宜，这将加速碾压燃油车市场。

汽车行业非常讲究“规模效应”。比亚迪推出超级混动时，我们核算过，如果年销10万—20万辆，很可能没有利润；年销100万辆，利润就很高；年销200万—300万辆，则能实现高额利润。

《中国经营报》：在消费升级大背景下，很多中国品牌都在谋求品牌向上，旗舰车型价格上探到50万元以上。你认为在新能源时代，怎么才能成功打造豪华品牌？

张云：要在新能源时代打造卖到50万元以上的高端产品，必须依托于超级技术，比如仰望用的“坦克掉头”技术。超级技术与新能源品类结合起来才能真正创造出新能源时代的豪华品牌。

《中国经营报》：最近，汽车行业都在热议小米和问界，这两家车企非常有流量，传统车企称这两家企业是“降维打击的外来生物”，在你看来，它们是否能够绕过“品类创新”实现成功？

张云：手机企业、互联网企业进入造车行业，它们有一定优势——非常强大的互联网营销能力。

张云

品类创新之父、里斯咨询全球CEO、中国区主席

相比传统车企，甚至“蔚小理”等新势力，它们带来的流量遥遥领先。手机消费群比汽车消费群大，你会发现华为、小米拥有自己的KOL(关键意见领袖)，手机KOL讨论汽车，引导消费，这是它们强大的地方。但是它们拥有的营销能力只是其中一环，不是全部，它们仍然绕不开品类创新。

比如，华为的智能座舱技术是领先的，但利用华为智能座舱的这些车企，大部分没有成功。问界的火是因为将领先智能座舱、智能驾驶技术和增程式这个品类结合起来，产生巨大的市场反响。

基于品类创新建立护城河

《中国经营报》：我们知道，里斯基于50年的实践，发展出“品类创新”的方法论，请具体跟我们讲讲，你认为车企如何进行品类创新？

张云：在汽车行业里，怎么打造出一个新的汽车品类？我认为，第一，要找到一个新的品类，大部分汽车品牌没有找到一个新的品类，只不过打造一个又一个同质化产品；第二，要启用新品牌，这一点中国车企做得非常好，这是中国新能源汽车取得长足发展，在市场上取得成功的很重要因素之一。

在汽车行业，我们有幸和长城合作了15年。在燃油车时代，我们帮助长城打造了两个重要的品类之王，第一是“哈弗”，15年前，当所有的中国车企都在做轿车的时候，我们建议长城打造SUV，聚焦SUV。那时候SUV的市场份额是多少？5%左右；轿车的市场份额是多少？60%左右。长城依托SUV这个品类成为了千亿级企业。第二个是“坦克”，6年前，我们协助长城打造另外一个品类坦克。当所有的企业都发展电动车的时候，我们思考，电动车最难颠覆的品类是什么？我们的答案是越野车，所以，我们建议长城打造越野车。现在，坦克成为长城非常重要的收入来源和利润来源。

《中国经营报》：近年来，中国新能源汽车产业发展得很快，但是行业很“卷”。目前，很多车企的新能源业务是亏损的，在这种情况下，车企应当怎样突围？

张云：有没有破“卷”之道，我们认为，唯有品类创新。我们判断，正在研发当中的90%以上的新能源产品没有未来。为什么？一款新能源汽车仅比现在市场上的产品好一点儿，没有希望。

我们发现，中国很多车企都在基于一个非常糟糕的方法打造新能源汽车，叫“标杆法”。以特斯拉为标杆，看看能不能做到成本比它低一点儿，价格比它低一点儿，或者功能好一点儿。事实上，好一点儿没有用，因为消费者心智里没有。在这个假设下打造出来的产品，基本上没有机会。

今天新能源汽车市场那么“卷”，那行业里的哪些企业是赚钱的？比亚迪是赚钱的，理想是赚钱的。

什么原因？我们发现一个规律，在新能源汽车行业，离特斯拉远的，活得还可以，离它越远越好；靠它近的，都活得很艰难。因为中国企业第一次遇到这样一个对手，在品牌势能上远比我们高，同时，技术上比我们领先，成本上又比我们低。过去，中国企业遇到的对手都是品牌势能上比我们高，技术上比我们领先，成本上比我们高，但卖得贵。特斯拉不仅卖得那么便宜，而且利润那么高。

拿理想MEGA来说，就算人家不黑它的造型，从短期来讲，也无法赢得50万元以上市场。理想之所以能成功，在于通过增程技术，建立家庭车市场。理想最大挑战是怎么从增程跨到纯电，MEGA想取得和L系列产品一样的成绩，我认为挑战很大。

《中国经营报》：未来，新能源是不是有机会主导汽车产业？

张云：肯定有机会主导，但也不会一帆风顺，因为涉及全球经济、政府之间战略，甚至经济战、商业战。从根本上来讲，为什么中国新能源汽车能够在全球占主导地位，因为换了一个赛道。在燃油车赛道，德国车、日本车、韩国车，包括欧洲其他国家的车，已经用100多年建立起技术护城河。

中国车企在这方面没有包袱。在燃油车赛道没有优势，只有劣势，但在新的赛道上建立了优势，“卷”出了优势。今天，比亚迪很强大，但在2020年之前它是什么水平？从体量来讲，在中国车企里面属于第三阶梯。2015—2020年，它的年销量在50万辆以下，有一年超过50万辆，其他年份在30万—40万辆的水平。但仅用3—4年时间，比亚迪靠超级混动技术，从年销50万辆跃升到年销300万辆，新品类爆发力、替代力非常惊人。

比亚迪的超级混动这个全新的品类，让它成为了全球第一大的新能源车企，是中国第一个跻身全球十大车企的企业，这就是品类的超级力量。