中国经营报 CHINA BUSINESS JOURNAL 编辑/张辉 美编/谢楠 校对/宛玲 zhanghui@cbnet.com.cn 2025.7.28

声音

新能源车正从“卖产品”迈向“卖品牌”的新阶段

——访里斯战略咨询全球CEO张云

“过去1000年中，中国超70%的时间是全球最大经济体，靠的并非四大发明，而是陶瓷、丝绸、茶叶这三大品类创新，吸引全球金银流入。”近期，里斯战略咨询公司（以下简称“里斯咨询”）全球CEO、中国区主席张云在接受《中国经营报》记者专访时表示，“当下，中国及世界经济发展需要21世纪的‘陶瓷、丝绸、茶叶’，新能源汽车有望担当此重任。”

目前，新能源汽车赛道正经历前所未有的繁荣：渗透率持续攀升，市场呈现“百舸争流”之势。但繁荣背后，同质化隐忧渐显：当宁德时代电池、华为系智驾系统等核心供应链产品成为“标配”，相似车型不断涌现；一旦出现“网红”产品，跟风模仿便接踵而至。

在此背景下，“质量”“品牌”“创新”的核心价值被市场的无序竞争淹没。那么，中国企业该如何在激烈的市场竞争中脱颖而出？中国汽车该如何走向全球市场？作为“品类创新”之父，张云深刻地感知到了新时代的来临，他认为，中国企业应牢牢把握住新能源汽车发展的历史机遇。如果说品类创新是实现增长的根本战略，那么在品类创新战略的背后，企业要切忌急于求成，而是要做“难而正确的事”。

品类创新是实现增长的根本战略

《中国经营报》：随着科技的发展和进步，你认为中国企业面临哪些机遇？

张云：当下中国企业面临着三大战略机遇：中国影响力的崛起与全球认知的转变，观念的深度迭代，超级技术时代的来临。

在此前的十几年里，中国产品在国际市场常被贴上“低质低价”的标签；但如今里斯的全球调研数据显示，欧美地区的高消费群体以及年轻消费者，已将中国视为科技大国，认可中国在技术领域的领先地位。这一认知转变，为中国企业奠定了全新的发展基础。

同时，人类正处于历史上规模宏大的观念迭代时期，衣食住行各个领域均发生了显著变化。在汽车行业，受环保与节能理念的驱动，传统燃油车逐渐被新能源汽车所取代，新能源汽车呈现出高速发展的态势。

此外，未来50年，将迎来人类历史上超级技术集中涌现的时期。这些前沿技术将为各行业的创新发展提供强大的技术支撑与变革动力。

《中国经营报》：在此背景之下，中国企业该如何把握历史机遇？

张云：需要持续关注并推进品类创新，围绕超级智能以及超级功能创新品类赛道。

无论是从国家层面的商业实践，还是企业层面的运营策略来看，品类创新都是实现增长的根本战略。

回顾新能源汽车发展的上半场，其实质是品类创新的阶段性胜利。特斯拉是电动汽车、智能汽车的开创者；比亚迪凭借超级混动技术，在过去几年实现了10倍的增长，荣登全球最大新能源车企之位；理想汽车则开创了增程式家庭车的细分市场。

《中国经营报》：你认为新能源汽车是一种品类创新，目前不少企业都已经认识到了新能源汽车的发展机遇，那么该如何进一步深度挖掘市场潜力呢？

张云：展望新能源汽车发展的下半场，品类创新的机遇应该主要聚焦于超级智能与超级功能两个维度。

当前，智能化已成为汽车行业不可逆转的发展趋势，这一点已是广泛共识。当众多汽车企业纷纷采用华为、Momenta等企业提供的智驾系统时，如何实现差异化竞争成为关键问题。

单纯依赖采购外部先进智驾系统，仅仅是弥补自身短板，难以在激烈的市场竞争中脱颖而出。下一阶段的竞争核心在于，企业如何基于自身研发实力，打造出具有独特优势的智驾系统。这就要求企业摒弃依赖外部标配系统的思维模式，重新站在同一起跑线上，凭借自主创新赢得竞争优势。

例如小鹏P7+的出现为AI汽车的发展开辟了新的路径，并且随着技术的不断演进，AI汽车领域必将分化出更多细分品类，这无疑为中国车企创造了巨大的发展机遇。此外，无人驾驶汽车作为未来10年确定产生的新品类，必将催生出一系列新的重要品牌与细分市场。

随着未来更多功能创新的涌现以及多元化应用场景的出现，基于功能创新的新品类将不断诞生，这些新品类将彻底颠覆燃油时代的汽车市场格局。

新品类与新品牌紧密相连

《中国经营报》：自从新能源汽车崛起之后，不仅市面上出现了造车新势力，很多传统车企也推出了新品牌，品类创新需要打造新品牌吗？

张云：从历史发展规律来看，新品类往往与新品牌紧密相连。原有品牌在长期发展过程中，不可避免地承载了消费者对其固有产品类型的认知，形成了认知包袱。

例如全球传统燃油车企巨头在新能源转型过程中，普遍存在两个关键问题：其一，未能在新能源汽车领域精准定位新品类；其二，未能果断启用新品牌，而是延续使用原有的燃油车品牌，这使得它们在燃油车时代积累的品牌优势，在新能源车时代反而成为了发展的阻碍。

与之形成鲜明对比的是，中国车企在新能源车时代普遍积极启用新品牌，这为中国新能源汽车产业的发展创造了重要机遇，成为中国新能源汽车产业的一大竞争优势。

《中国经营报》：为何新品牌对于企业来说非常重要？这对于中国车企占领全球制高点来说有何意义？

张云：在新能源汽车发展的下半场，率先打造全球性品牌是最为关键的战略举措。

从市场规模来看，海外市场潜力巨大，其规模有望达到中国市场的2倍甚至3倍以上，这为新能源汽车企业提供了广阔的发展空间。更为重要的是，一个成功的全球品牌能够反向强化其在中国本土市场的地位。

里斯的研究表明，在消费者的认知体系中，全球品牌的地位高于全国品牌，全国品牌又高于区域品牌。若中国新能源汽车品牌能够赢得欧洲、美国等国际市场消费者的认可与青睐，那么中国本土消费者对中国新能源汽车品牌的信赖度和信心将得到大大提升。

《中国经营报》：中国品牌如何成为全球品牌？

张云：打造全球品牌需要制定统一的全球战略规划，同时要依据不同的品类特点、市场机会，制定具有针对性的区域化和本地化策略。以欧洲市场为例，该地区消费者对汽车的尺寸、功能、性能等方面有着独特的需求，同时在法规政策方面也与其他地区存在差异。所以必须要有区域化的策略。

我觉得在产品、技术以及成本层面，中国的新能源汽车已处于全球领先地位。但如何让全球主流消费者认知我们的产品，这无疑是一项庞大的工程，我们也才刚刚起步。所幸我们技术领先，关键在于将技术优势转化为心智优势。其中，全球品牌战略至关重要，我们还需进行品类创新，向全球消费者表明，我们与传统汽车并非同一品类。

比如在法国、德国，许多经销商都认可中国新能源汽车技术领先于传统燃油品牌，这是很好的认知基础。但要让更多消费者了解，还需要一套全面的全球战略，不能仅仅局限于产品销售。

从“卖产品”迈向“卖品牌”的全球新阶段

《中国经营报》：你怎么看待未来中国车企出海的趋势及特点？

张云：中国车企走向全球是必然趋势，但过程中会经历一系列调整。过去的出海以燃油车为主，核心是产品贸易——我们的车虽已销往全球多地，但并非依靠品牌影响力或溢价能力，更多是凭借供应链与产品本身的优势。而这种调整，正预示着新阶段的开启：以新能源汽车为核心，那些具备溢价能力、拥有品牌影响力的新能源车型，将成为出海的主力。

我去年恰好去欧洲考察过市场，有个现象让我格外惊喜。尽管里斯一直关注全球消费者对中国品牌及中国汽车的认知提升，但接触当地经销商和消费者后，他们的反馈仍超出我的预期。比如有位经营德系豪华品牌的经销商，现在开始销售中国品牌，他评价这款车“只要能让消费者进店体验，我有七成把握促成购买”。

不过目前的核心问题是，了解这个品牌、愿意进店体验、能认知到我们领先优势的消费者太少。这注定是条漫长的路，但也意味着我们正从“卖产品”迈向“卖品牌”的新阶段——不再是单纯靠“更便宜”，而是需要被认可为“更先进”。

过去企业依赖补贴、性价比的模式，如今已面临挑战，新阶段的核心是凭借品牌、技术、领先性与溢价能力，在高端市场布局，这正是全新的开始。

《中国经营报》：大家普遍认为欧洲市场比东南亚更具挑战性，在需求差异、充电设施、相关政策等方面，都面临一些挑战。在这种情况下，中国车企如何在欧洲打造品牌优势？

张云：首先要有全球战略思维。“难而正确的事”恰恰能体现战略定力，切忌急于求成。要在如此重要的产业和品类中建立当地优势，不可能一蹴而就。

产品正是全球战略的一部分。需要深入研究核心市场与中国的差异：哪些是全球通用的共性需求，哪些是地域特有的个性需求？比如小型车，我们特意去法国考察过，当地停车位狭小、街道狭窄，主流车型都是适配这种场景的尺寸。针对欧洲市场的这类特点，该设计、匹配什么样的产品，都是战略的重要组成部分。不能简单地把中国生产的车直接销往全球，那样很难真正建立起符合当地需求的产品优势。

《中国经营报》：从“卖产品”迈向“卖品牌”的全球新阶段，中国车企的全球战略具体应该涵盖哪些方面？

张云：全球战略包含全球认知塑造、统一的全球名称、打造全球品牌、实现全球独特创新以及明确全球定位。此外，还包括推出本地化产品，针对主流消费者需求进行设计，以及开展全球营销，确保产品契合当地消费者特点。例如在欧洲市场，因为当地街道狭窄、停车位有限，消费者偏好尺寸较小的车型，所以我们需要针对这些特点进行设计，而不是简单地将中国产品销往当地。

在这样的战略下，针对当地市场的本土化举措是有效的，能够在主流市场提升品牌在当地的影响力和市场地位。我认为中国汽车品牌也必须走这条路。

以俄罗斯市场为例，当地消费者十分喜爱SUV，且对车辆的越野性能极为关注。我们曾与长城有过15年的合作，其间为其规划了全球战略。当时长城聚焦于SUV领域，我们帮助其识别出海外重要的大市场——俄罗斯。因为俄罗斯消费者有周末去度假、钓鱼的习惯，他们对车辆在野外场景的使用需求很高，所以我们进行了针对性设计，长城的这些越野型SUV在当地颇受欢迎。比如语音操控系统，必须支持俄语，还要让当地消费者知道能用声音来操控车辆功能。

在国内，智能技术或许已司空见惯，但在当地市场，对当地消费者而言，这些智能技术却完全是全新的。而这些最新的智能技术在当地如何推广、如何引导消费者理解、如何定义其价值，以及如何体现与现有燃油车的差异，都是一套系统工程。

其中还有一个重要策略是从年轻人入手——从年轻人中去定义“原点人群”，也就是最容易接受新事物、最容易被引导和教育的群体。在进入一个市场时，这类人群是最易开展引导和教育工作的。他们接受品牌后，还能影响更多的人。

老板秘籍

1 新能源车下半场的机遇在哪？

品类创新是实现增长的核心战略，新能源汽车下半场的机遇应重点聚焦于“超级智能”与“超级功能”领域。超级智能主要解决乘坐体验问题，超级功能则聚焦于驾驶体验的提升，这两个维度将成为未来10年、20年甚至30年新能源汽车创新发展的重要机遇点。此外，无人驾驶汽车作为未来10年确定产生的新品类，必将催生出一系列新的重要品牌与细分市场。

2 新能源汽车出海如何进行品类创新？

我们新能源车技术领先，关键在于将技术优势转化为心智优势。其中，全球品牌战略至关重要，我们还需进行品类创新，向全球消费者表明，我们与传统汽车并非同一品类。

我们正从“卖产品”迈向“卖品牌”的新阶段——不再是单纯靠“更便宜”，而是需要被认可为“更先进”。过去企业依赖补贴、性价比的模式，如今正在面临新挑战。新阶段的核心是凭借品牌、技术、领先性与溢价能力，在高端市场布局，这正是全新的开始。

【老板简介】

张云

知名战略专家，作为定位之父艾·里斯的传承人，张云对于定位理论有着深入的专研，并与艾·里斯一同迭代方法论。张云与艾·里斯合著出版的定位系列丛书包括《品类创新》《21世纪的定位》《中国企业如何创品牌》《中国企业家的四项营销修炼》等。

2019年张云被任命为里斯全球CEO，负责里斯全球网络建设，强化全球协作，充分发挥里斯在各个市场的领先优势，从而更好地为企业打造全球品牌提供服务。同时，张云应邀在中欧商学院、清华大学管理学院、北京大学光华管理学院、人民大学商学院等为EMBA讲授战略课程。

深度

在分化中找到自己的生态位

当消费者面对海量产品信息时，会本能地将相似产品归类——这种心智层面的信息归类，便是“品类”。而在消费者认知中，通常只会记住某一品类的代表性品牌。这意味着：先有品类，后有品牌，再塑形象。

而按照品类创新理论，创建强大品牌的关键，在于“将品牌名与品类名深度锁定”。这意味着，并非要单纯宣传车企本身，而是要让品牌与“安全车”“豪华车”等具体品类强绑定，最终成为消费者心智中该品类的“代名词”。

但品类创新绝非易事。它需要扎实的消费者调研、全球市场洞察，更离不开刻苦深耕的产品研发。张云在采访中指出新能源汽车下半场的核心机遇：应聚焦“超级智能”与“超级功能”两大领域。

其中，“超级智能”旨在优化乘坐体验，解决用户在车内交互、场景服务等方面的需求；“超级功能”则聚焦驾驶体验升级，从操控、安全、适应性等底层功能寻求突破。这种从汽车本质价值出发的创新，正是品类分化的关键。

商业世界的创新动力，从来不是单纯的融合，而是分化。市场越成熟、竞争越激烈，分化就越深入，聚焦的价值也越显著。如同“新能源汽车”这棵大树，若能在其枝干上深挖某一细分品类——无论是“城市智能通勤车”还是“全地形新能源SUV”——最终都可能生长出高价值的品牌。

张云的“品类创新”理念，或许正是新能源汽车行业跳出同质化泥潭、迈向高质量竞争的重要启示：做难而正确的事，在分化中找到自己的“生态位”，方能打造出真正影响消费者心智的品牌。

本版文章由中经记者陈燕南采写