

# 打造高端品牌需要耐得住寂寞

访长城汽车创始人、董事长魏建军

“一个真正的高端品牌，必须具备精神层面的价值主张，获得用户内心认可的价值观。首先是‘信’，即永不改变的诚信和信用。汽车作为复杂工业品，不可能绝对不出问题，尤其在智能化时代，软件相关的小问题可能更多。关键在于，出现问题后品牌是否敢于正视、负责到底。”

在魏牌(WEY)全新蓝山上市发布会前夕，长城汽车创始人、董事长魏建军接受了《中国经营报》记者的专访，道出了他对高端品牌的理解。在1个多小时的专访中，魏建军回答了行业关心的诸多问题，包括如何打造一个高端品牌，魏牌是否已经完成高端化使命，“一车多动力”平台背后的市场考量等问题。

回看2025年，魏建军“很忙”，不仅要负责集团经营事务，更频繁地走向台前：通过直播与网友互动，参加拉力赛，出席发布会为自家产品打call。在密集的工作中，他同样珍视“烟火气”——陪家人朋友吃饭，利用出差机会打卡当地美食，与公司同事打乒乓球……张弛有度的安排背后，是其对生活、对汽车的爱。

进入2026年，迎来了魏牌成立的第十周年。十年前，魏牌成立之初，魏建军曾录制了一组视频向外讲述以姓氏“魏”作为长城首个高端品牌背书的逻辑。时隔十年，尽管魏牌发展过程遇到了一些挑战，但魏建军却表示“初心不改”。他坦言：“打造高端品牌需要耐得住寂寞。”

## 以姓氏为“魏”牌“背书”

《中国经营报》：保时捷、法拉利、奔驰、本田等国外知名汽车品牌命名往往选取创始人或其家族姓氏，核心理念是以创始人的信誉和家族荣耀为品牌背书。魏牌是中国首个以创始人姓氏命名的汽车品牌，当时，为什么想打造一个高端品牌并以自己的姓氏命名？

魏建军：回顾长城发展历程，我们早期的高端产品哈弗H8、H9虽然一度卖到二十四五万元，但当时产品DNA并不统一，产品之间未形成体系，后来在“定位理论”启发下，我们决心打造一个专属的高端SUV品牌。

当时，正赶上我们的战略合作伙伴、“定位理论”之父里斯先生在他90岁高龄时来访，他以开阔的国际化视野给我们起了“魏”这个品牌名。

实际上，中国历史上，很多品牌是以创始人姓氏或名字命名的，因为它代表着担当和勇气，代表着有问题不回避，是信用的表现。“长城”和“魏”这两个品牌名责任重大。

《中国经营报》：魏牌产品的车标设计得也很特别，设计灵感来自于哪里？

魏建军：我们车尾后面的标志是“WEY”，车头的竖形标识，灵感来源于保定直隶总督府门前的旗杆，其有超过两百年的历史底蕴。车尾的英文“Poating”，既取自保定的古称，发音也近似“保定”。

当时，里斯方面也曾建议我不要突出保定，理由是城市比较小。但我坚持，因为我就是保定人，我以家乡为荣。保定比斯图加特、慕尼黑、名古屋这些孕育了世界知名汽



车品牌的城市都要大。我们需要自信。经营好魏牌，对我、对长城、对我的家乡都意义重大。

《中国经营报》：站在魏牌成立十周年的节点回望，品牌经历了中国汽车市场最复杂的十年。我想知道，你创立魏牌的初心是否有所改变？对其高端化的定位，是否有过动摇？

魏建军：这个话题很多人问过我，实事求是地说，初心没有变，高端化的定位更没有动摇过。

《中国经营报》：高端品牌应该具备哪些特质？

魏建军：一个真正的高端品

牌，必须具备精神层面的价值主张和获得用户内心认可的价值观。首先是“信”，即永不改变的诚信和信用。汽车作为复杂工业品，不可能绝对不出问题，尤其在智能化时代，软件相关的小问题可能更多。关键在于，出现问题后品牌是否敢于正视、负责到底。这是建立信任的基础。

其次是“安全”，魏牌一直坚持一个主张：“安全是最大的豪华”。当年魏牌VV7从高架桥坠落，车内人员安然无恙的视频广为流传，这就是产品扎实的体现。豪华不是自说自话，它必须在用户心中形

成清晰、正面的价值占位。

《中国经营报》：高端品牌特别强调“以用户为中心”，对于这一理念，你是怎么看的？

魏建军：我们坚信，技术、产品和品牌都要持续向上，但这一切的根本是为用户服务，而不是单纯追求炫耀或标榜。中国汽车最终会回归本质：让人受益、让社会友好。车不是越贵越好，也不是越大越好。欧洲已经在讨论推行轻量化和小型电动车的政策导向。盲目做大车，不仅成本高，而且资源消耗多。真正的友好，是造对用户有价值、对社会有意义的车。

## 高端产品不等于高端品牌

《中国经营报》：纵观魏牌的发展历程，销量有起有伏。如今公司的高端产品蓝山、高山系列销量攀升，2025年12月合计销量过万，市场反馈积极。现在，是否可以称魏是一个高端品牌？

魏建军：严格来说，目前，中国汽车市场还没出现真正意义上的高端品牌。大家卖的更多是“高端化产品”，而非拥有品牌附加值的“高端化品牌”。长城也不例外，虽然魏牌蓝山、高山达到了高端水准，但品牌建设仍在路上。

打造高端品牌需要耐得住寂寞，实际上，魏牌也才走过九年。眼下中国这些新品牌，本质上都还在创业阶段。到目前为止，还没有哪个中国品牌真正站稳了高端。坦率讲，这个阶段很煎熬。

《中国经营报》：“由下向上”攻打高端市场尤为艰难，很多自主品牌都尝试过，长城是如何做高端市场的？

魏建军：每家车企都有高端化的梦想，路径不同而已。长城的高端化路径践行了定位理论中的“聚焦”和“品类创新”。像坦克品牌通

过实践“品类创新”成功做到了高端化，即使是入门车型售价也在20万元以上，现在年销超20万台。对于魏牌，我们坚持同样的逻辑。

事实上，品牌走向高端化，首先产品必须是高端的，技术必须是顶尖的。长城骨子里的DNA不会变——追求优异的机械素质、扎实的驾控感受和独特的情绪价值。我们要按照豪华品牌的做法去打磨我们的产品。

《中国经营报》：你曾说，长城在直营体系建设上已投入超20亿元。为什么要投入这么多资金做直营渠道？

来自出色的品类价值和产品力。

《中国经营报》：对于魏牌乃至长城2026年及以后的产品线，能否有所透露？

魏建军：具体产品信息发布有纪律，不能提前透露，但方向可以分享。我们会坚定不移地推进“一车多动力、一车多品类”的模式，并在高度平台化、共通化的基础上，实现“一车多款(有HEV、PHEV、纯电)”。这样能最大化保障质量一致性、控制成本。

我们在生产布局上采用了非常聚焦的模式：三款车型共线生产。这样虽然在生产管理和质量管理上需要更大的投入，但通过高度集约化的组织方式，实际分摊下来的成本反而是更低的。

《中国经营报》：我们关注到，最近魏牌因为频繁的人事更迭备受关注，行业指出，魏牌9年更换了9任CEO，对此，你的回应是什么？

魏建军：有人说，这些年我们换了不少CEO，的确是这么回事。但实话实说，不是我们辞退人家，不让人家干了，是他们自己感到压力特别大。

魏牌历任CEO，包括来自国际知名车企的高管，都为品牌付出了努力。但经营一个品牌，尤其是一个高端品牌，非常不容易，对CEO的要求极其全面。从表面看，“魏”只是一个汽车品牌，事实上，它牵动着包括研、产、供、销、服的非常大的系统。

像是我们的摩托车项目，当时内部讨论，团队倾向于引进哈雷、宝马、本田这些品牌背景的人才。我当时就说，他在宝马做得好，很大程度上是依托宝马品牌本身的积淀和惯性，品牌势能摆在那里，这是客观条件。做一个高端品牌不容易，要求CEO的素质非常全面，他们需要付出更多。

## 企业家 秘籍



1

### 为何想打造一个高端品牌并以自己的姓氏命名？

中国历史上，很多品牌是以创始人姓氏或名字命名的，因为它代表着担当和勇气，代表着有问题不回避，是信用的表现。“长城”和“魏”这两个品牌名责任重大。“长城”在海外代表中国形象，不能有丝毫闪失；“魏”是我的姓氏，必须经营好，不能丢人。

【企业家简介】



魏建军

2001年6月至今，魏建军任长城汽车股份有限公司董事长，负责集团整体战略规划及业务发展。

历时35年，其将长城汽车从一家乡镇小厂发展为现代化跨国企业。目前，长城汽车旗下拥有哈弗、魏牌、欧拉、坦克及长城皮卡等品牌，产品涵盖SUV、轿车、皮卡及新能源车型，业务遍及全球170余个国家和地区，并构建了全球化的研发与生产布局，连续多年入选《财富》中国500强。

魏建军在经营上强调“做专做精”“有多大实力做多大事”，并坚持“每天进步一点点”的企业理念。近年，他亦积极通过社交平台为公司及行业发声，并倡导车企主动担任用户的“技术翻译官”和风险提示人。

2

### 高端化品牌打造的秘诀

一个真正的高端品牌，必须具备精神层面的价值主张，获得用户内心认可的价值观。首先是“信”，即永不改变的诚信和信用。汽车作为复杂工业品，不可能绝对不出问题。关键在于，出现问题后品牌是否敢于正视、负责到底。这是建立信任的基础。再者是“安全”，魏牌一直坚持一个主张：“安全是最大的豪华”。豪华不是自说自话，它必须在用户心智中形成清晰、正面的价值占位。

打造高端品牌需要耐得住寂寞。眼下中国这些新品牌，本质上都还在创业阶段。

## 观察

## “变化”与不变的长城汽车

伴随着新能源、智能化时代的到来，一场深刻的、不可逆的产业转型席卷全球。中国汽车工业，凭借在电动化领域的先行优势，正集体向“全球化科技出行公司”的战略新定位跃迁。长城汽车的转型之路，便是一个观察这场宏大变革如何重塑一家传统制造企业内核的典型样本。

目前，汽车行业的一个共识是，如果说新能源化是决定入场的“上半场”，那么智能化就是决定最终胜负的“下半场”。

记者关注到，在近日举办的2026年国际消费电子展(CES)上，长城汽车没有像过去那样展示单一爆款车型，而是系统性地呈现了从AI大模型、多动力平台到文化符号的完整技术生态。这种表达方式的转变本身就是一个强烈的信号：中国头部车企的竞争，正从早期的产品与配置“内卷”，加速转向底层技术架构与体系能力的较量。

这种体系能力，首先体现为组织模式的根本性重塑。2020年，长城汽车启动向“强后台、大中台、小前台”架构的转型。其目的正是为了将相对独立运营的传统职能型架构，改造为一个“以用户为中心”，能同时敏捷应对市场需求的新型组织。

在这一架构下，小前台以品牌乃至单车型为作战单元，直面市场与用户，确保对用户需求的快速响应；大中台则整合研发、供应链、数字化运营等核心资源与能力，为前台提供标准化、模块化的强力炮火支援；而强后台聚焦于长远战略、前沿技术研发布局与全球生产体系，为企业的可持续发展构筑坚实底座。

这一体系的“效能”在魏牌上得到集中体现与深度验证。作为中国首个以创始人姓氏命名的汽车品牌，魏牌自诞生起便承载着

长城冲击高端的梦想和决心。然而，其高端之路并非坦途。在复杂的市场环境中，魏牌经历了产品序列的调整与市场声量的起伏。特别是在2021年，一方面坦克品牌的独立使魏牌失去了重要的销量支柱；另一方面其宣布全面转向高端新能源汽车，遭遇销量下滑，魏牌经历了“阵痛”。

这一阶段，恰恰成为长城新组织模式的试炼场。直面市场一线的“小前台”，敏锐捕捉到用户对“何为真正豪华”的本质追问，并将需求快速反馈；“大中台”随即调动集团顶尖的混动、智能与安全技术资源，提供精准支持；而着眼于长远的“强后台”，则以坚定的战略定力持续投入，为品牌穿越周期提供了坚实的底气与后盾。

在激进的转型表象之下，长城乃至许多成功转型的中国车企，其内核仍坚守着一些朴素的、制造业的“不变”哲学。

首先是不变的长期主义价值观。在行业因激烈竞争普遍面临盈利压力的背景下，长城依然坚持“过度投入”研发。这种投入并非追逐短期利益，而是面向未来十年甚至更久的技术储备与产业链布局，从混动、纯电到智能驾驶、智能座舱，构建起坚实的技术护城河。

其次是不变的全球化清醒与务实。中国汽车出口已连续两年位居世界第一，但行业深知，“走出去”不等于“走进去”。从与魏建军的交流中，不难发现，长城汽车的全球化策略既务实又清醒：通过“一车多动力”平台灵活适配不同市场的能源结构和用户习惯。

回看长城汽车的经营，像是平衡的艺术：在“变”与“不变”之间，在敏捷响应市场与长期主义之间，在激进创新与稳健经营之间，其正在走出一条独特的转型之路。

本版文章由中经记者陈茂利撰写