

洞见

罗兰贝格

04.2023
上海 / 中国



中国汽车品牌白皮书

——制胜行业“下半场”：汽车品牌加速转型重构

前言

在过去的 2022 年，面对国际、国内发生的外部市场变迁，中国汽车品牌仍以不断迭代的竞争力铺就品牌发展新征程。中国新能源汽车市场的快速渗透推动众多新品牌登上中国汽车行业的广阔舞台——新势力品牌借先发优势和技术突破在品牌塑造上实现跃升；诸多传统车企推出全新豪华新能源品牌，并通过“新物种”产品、商业模式创新、生态体系打造等不断突破中国品牌“天花板”；此外，中国品牌的出海也在进一步增强文化自信，通过科技化引领、生态化外延、精准化营销，积极探索品牌向上，提升品牌势能。

与此同时，随着中国车市进入存量竞争时代，中国汽车品牌发展也步入竞争与淘汰日趋残酷的“白垩纪”。多品牌体系下的品牌协同与区隔、品牌锐化与主流市场拓展的平衡、燃油车时代品牌向新能源的焕新转型、国际化品牌体系的构建等诸多问题接踵而至。面对品牌竞争的新阶段、新挑战，中国车企品牌亟需转换新思维、寻找新出路，焕新品牌战略，重塑企业竞争力。

在本报告中，罗兰贝格基于过往丰富的品牌战略经验，通过汽车行业与跨界品牌案例的深入解读，提取关键启示，以期为企业管理者、行业意见领袖、政策制定者等提供中国汽车品牌向上的前瞻性思考与行之有效的解决方案。

目录

中国汽车品牌“突围”五大关键议题	- 04
一、“各显身手,通力合作”:如何实现集团内多品牌的区隔与协同	- 06
二、“独具匠心,双管齐下”:如何平衡品牌锐化和主流人群覆盖	- 10
三、“继往开来,焕发新生”:如何实现原有燃油车品牌的焕新转型	- 14
四、“扬帆远航,因地制宜”:如何打造国际化的品牌体系	- 17
五、“上下同心,体系制胜”:如何搭建产品、营销、服务等支撑体系	- 19

中国汽车品牌“突围”五大关键议题

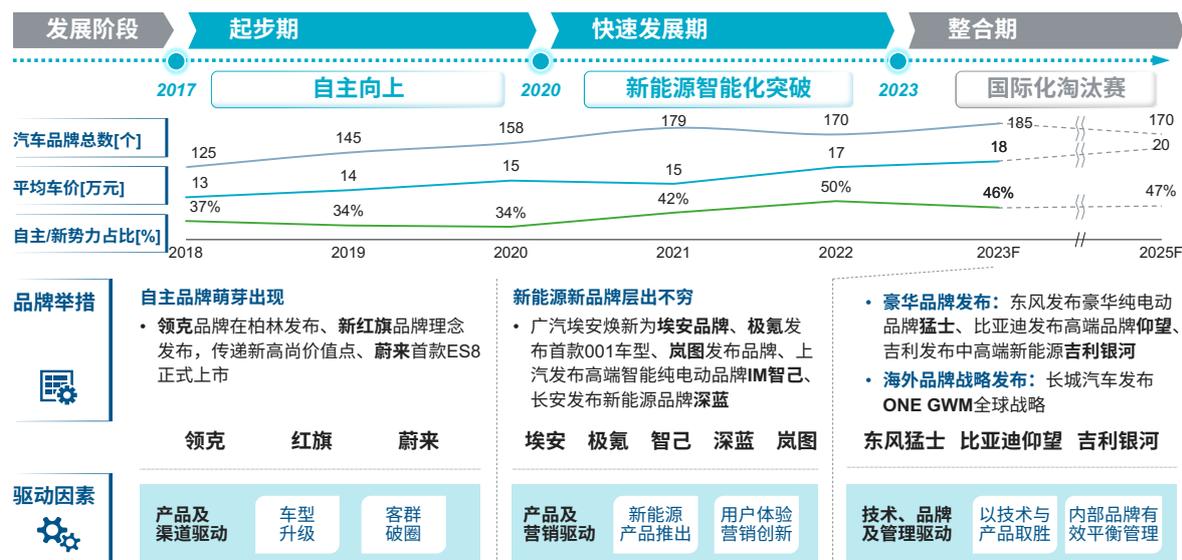
中国汽车品牌在过往十余年间历经了蓬勃发展——汽车品牌总数稳步上升、平均车价随着市场成熟与消费者购买力的增强而一路攀升，自主品牌与新势力品牌凭借核心技术驱动与新品牌战略加持，销量占比亦不断提升。然而，随着中国车市进入存量竞争阶段，叠加疫情等外部挑战因素，预计自2023年起的未来一段时期内，中国车市的竞争将愈加激烈，品牌间开启整合兼并，或将进入残酷的“白垩纪”。

- **2017年-2020年“寒武纪”**：中国自主品牌萌芽开启，新品牌纷纷涌现。在该阶段中，新品牌发展主要依靠产品与渠道驱动业务增长，通过车型升级与客群破圈，为品牌影响宣传造势。

- **2020年-2023年“侏罗纪”**：自2020年起，中国汽车品牌发展进入加速阶段，新能源新品牌层出不穷。在该阶段中，新品牌发展主要依靠产品及营销驱动业务增长，通过不断推出新能源产品与用户体验营销创新，助推品牌竞争力提升。

- **2023年-未来“白垩纪”**：2023年后，中国汽车品牌将进入高端化、国际化新赛场。在该阶段中，品牌竞争加剧，品牌总数将逐渐下降，市场进入整合兼并淘汰时期。面临挑战，中国品牌亟需内外发力，对外应依靠技术与产品获得市场认可以驱动业务增长，对内应进行有效的品牌组织管理，方能将品牌立于不败之地。→ 01

01 中国汽车品牌发展历程



资料来源：上险数、罗兰贝格过往项目经验，案头研究、罗兰贝格

面临即将开启的品牌“淘汰赛”，汽车品牌纷纷探索高端化、国际化等品牌焕新方向，或对内重组品牌架构、提振品牌影响力，以期实现“白垩纪”时代的品牌突围。为此，罗兰贝格识别出中国汽车品牌面临的五大关键议题，助力品牌转型升级：

1. 面对下设多个子品牌定位区隔模糊、产品覆盖倾轧、客群相互蚕食等痛点，集团品牌应如何进行子品牌的区隔与协同？
2. 个性化品牌在不断塑造形象锐化的同时，应如何平衡主流人群覆盖、实现规模化扩张的需求？
3. 面对数量依旧庞大的传统燃油车市场，燃油车品牌应如何实现品牌有效转型以及与新能源品牌的平衡？
4. 面对国际化出海这一中国汽车竞争新征程，应如何打造兼具统一认知与区域化特质的国际品牌体系？
5. 面对以上品牌焕新的战略转型，应如何实现产品、营销、服务等支撑体系的落地搭建？



一、“各显身手，通力合作”：如何实现集团内多品牌的区隔与协同

新能源市场的快速发展推动中国汽车集团品牌加速创新演变。为切入新兴消费客群,集团型汽车品牌通常通过发布子品牌的方式构建品牌矩阵,以实现集团品牌客群的多样化延展。然而,车企多品牌并行的业务战略同样带来潜在风险,面临子品牌间客群定位重合、价值理念区隔不清而致使内耗、消费者端子品牌区分度较弱等诸多新挑战、新痛点。

面对新形势下的诸多问题,车企在处理多品牌战略区

隔时,应着重考虑以下几大关键子议题:

- 如何实现各子品牌之间清晰的客群定位、品牌价值,从而厘清子品牌边界、避免内部竞争?
- 如何差异化塑造各子品牌支撑体系(营销、服务、渠道等)以强化子品牌间的品牌形象区隔?
- 如何在子品牌间共享协同关键资源(技术、平台等)的同时,差异化凸显各子品牌的价值与定位?

跨界案例一：海尔集团——科学划分适配人群，差异化提炼品牌价值

海尔集团是世界第四大白色家电制造商,旗下拥有卡萨帝、海尔、统帅等多个家电子品牌,形成全面立体的品牌舰队。然而,海尔内部品牌人群重叠、内部竞争的问题仍然存在,以卡萨帝与统帅两大品牌与海尔子品牌为例,近一半的卡萨帝用户为海尔潜在用户转化而来,而从其他高端竞争对手转换而来的潜在用户仅占极少数;此外,统帅与海尔低端产品在定价和产品设计方面均存在极高重合度,集团内部竞争激烈。面对上述问题,海尔集团通过实施“四步走”战略,重塑旗下品牌覆盖人群与传递价值,并通过体系化落地举措成功强化品牌区隔。

- **多维度定义细分人群全集:** 海尔采用多种聚类分析方法,基于生命周期、家庭收入、心理诉求三大维度将中国家电市场用户划分为十类,并通过各人群的规模和消费趋势走向,对上述十类人群的未来增长性进行预测。对潜在目标客群的精细化定义是实现有效客群区隔的关键前提。

- **基于子品牌禀赋适配人群定位:** 基于细分客群全集,海尔根据卡萨帝、海尔、统帅品牌的核心定位,制定人群筛选的关键原则,进而匹配适配度较高的细分客群。例如,在卡萨帝品牌匹配过程中,由品牌创立之初的高端消费者定位和引领高端生活方式的理念出发,秉持优先聚焦“年轻”、“高端人群”,以及“经济价值高”和“竞争烈度低”的人群选取原则,最终选定以社会中高及高收入为主、以家庭为目标客群,以“品质人群”与“高级精英”为核心用户肖像,从而实现卡萨帝与海尔、统帅品牌间客群区隔。

- **子品牌内部提炼共性品牌定位:** 完成各子品牌的目标客群定位后,海尔选择各子品牌目标客群的共性价值作为子品牌核心价值主张,以确保子品牌价值点与目标客群的契合。例如,卡萨帝的两大核心人群“品质人群”与“高级精英”的共性价值点为“科技”、“享受”、“品味”,基于此共性价值点,卡萨帝确立“为爱而生,家的

艺术”作为品牌价值传播理念，同时将“美学外观与超净保鲜技术”作为主打卖点。

- **子品牌间设计差异化落地体系:**在完成品牌价值定义基础上，海尔通过差异化支撑体系，进一步强化消费者对于品牌区隔的认知。例如，卡萨帝重点布局品牌体验店，突出宣传美学外

观、尖端技术与七星级服务，牢牢锁定“品质精英”这一核心人群；而海尔品牌以突出大容量与风冷无霜、保养维修移机等多样服务，锁定广大中端的家庭用户；统帅品牌则突出精巧节能，风格百搭，大量首发于天猫等新零售渠道，并通过邀请流量明星代言等手段，锁定年轻新潮用户。→02

02 海尔集团子品牌价值区隔定位案例



资料来源: 罗兰贝格过往项目经验, 案头研究, 专家访谈; 罗兰贝格



跨界案例二：欧莱雅——底层技术协同，品牌定位区隔

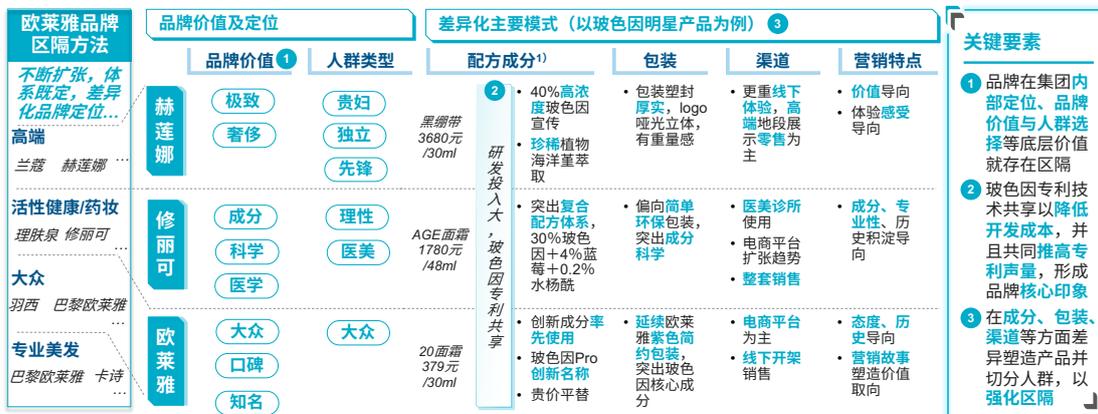
欧莱雅集团是世界最大的化妆品集团之一，旗下近40个品牌中包括兰蔻、赫莲娜、科颜氏、修丽可在内的超过半数的品牌均通过收购兼并获得。面对旗下子品牌数量众多、定位差异较大、集团资源有限等情况，欧莱雅集团成功实现了子品牌间资源协同与品牌区隔的双重目标。2022年，欧莱雅旗下所有部门主要品牌均实现14.6%以上的强劲增长。

- 底层要素协同：**欧莱雅集团子品牌通过共享专利、共担营销以增强资源协同。玻色因作为欧莱雅核心专利成分，该项成分与技术于赫莲娜、修丽可、欧莱雅等子品牌中均大量使用，并将其推向市场，提高市场声量，助力其成为炙手可热的化妆品成分，从而促进各品牌玻色因产品销量提升，摊薄玻色因专利技术研发成本。
- 产品配方与包装差异化：**在各品牌抗老产品均采用玻色因为核心成分的基础上，欧莱雅集团通过调整产品成分组合（如含量、配方等）以凸显各品牌的差异化定位，从而实现降低开发成

本与打造品牌区隔的双赢。例如，赫莲娜作为高端线产品，突出30%高浓度玻色因添加以及哑光厚实包装，主打高端奢侈；修丽可作为医美线产品，突出以玻色因为核心的成分复配以及环保包装，主打配方科学；欧莱雅作为大众线产品，突出玻色因成分、名称创新以及简约包装，主打潮流创新。

- 支撑体系差异化：**在渠道、营销方式等面向消费者的落地举措中，欧莱雅集团亦注重打造各品牌间差异化的定位。在渠道模式上，赫莲娜注重高端体验服务，重视线下渠道销售，往往布局于高端地段商场零售柜台；修丽可注重科学疗效，重视医美诊所等B端销售，同时加强C端电商平台扩张；欧莱雅注重流量口碑，兼顾线下开架柜台与线上电商平台C端销售渠道。在营销模式上，赫莲娜注重体验导向营销，强调消费者内心感受；修丽可注重科学导向营销，强调配方合理与历史积淀；欧莱雅注重价值导向营销，强调消费者真我态度。→ 03

03 欧莱雅集团子品牌价值区隔定位案例



1) 此处价格取2023年1月19日天猫官方旗舰店价格

资料来源：案头研究，专家访谈；罗兰贝格

基于海尔集团与欧莱雅集团的成功案例，车企在处理多品牌战略的品牌形象区隔时，可着重借鉴以下核心启示：

- **精准定义各子品牌的人群与价值区隔：**基于各子品牌的过往基因积淀与现有核心价值，通过人群细分、人群选择、品牌定位等步骤，确定各子品牌最为契合的核心用户画像与品牌价值点。
- **强化支撑体系层面的子品牌定位区隔：**在品牌落地过程中，在营销话术、销售渠道、服务体验等环节设计与各子品牌定位相适应的差异化策略，以强化消费者对品牌区隔的认知。
- **核心资源协同应用的同时凸显差异化：**在子品牌共享关键资源与技术的同时（如共研发平台、智能平台等），通过在关键技术的配置水平、应用量级、搭载顺序等维度上的差异化，实现品牌区隔。



二、“独具匠心，双管齐下”：如何平衡品牌锐化和主流人群覆盖

新时代、年轻化的客户群体更加注重品牌的价值共鸣与情感沟通。因此，当下的汽车品牌亦着力打造个性化、标识化的品牌调性，增强品牌形象锐化。然而，品牌往往难以平衡品牌形象锐化与更大范围内主流市场覆盖，难以处理品牌“起势”与“起量”的关系：

- 如何通过差异化的营销实践，打造符号化、标识化的品牌形象、支撑品牌锐化？
- 如何设立相对普世、具有主流人群覆盖延展性潜力的品牌价值内核？
- 如何在产品与服务设计上兼顾品牌调性的凸显与大众对广义产品诉求的覆盖？

成功案例一：Acne Studios——凸显北欧生活哲学，兼顾主流审美路线

Acne Studios是来自瑞典的多元奢侈时尚品牌。创始人将自己对艺术和现代文化的浓厚兴趣充分融入，诠释在Acne Studios中，另辟蹊径、别具巧思，将品牌发展成为在成衣、杂志、家具、书籍和展览等各领域备受推崇的创意发想者。“北欧极简”、“性冷淡风”、“前卫时尚”等极具调性的标签助力其在短时间内走红。其通过大众、实用的产品设计以及风格化、标志性的门店装潢表达，叠加相对普世的价值定义，有效地平衡了个性表达与大众市场，自成立的二十余年里始终成为“酷”的代名词。

- **品牌锐化——风格化、标志性的设计语言：**Acne Studios在产品中通过瑞典公民“笑脸图腾”等品牌爆款标识，打造其标志性的风格符号。同时，其门店装潢风格也颇具标识性，如直线型玻璃幕墙元素、独特的不锈钢墙壁、栏杆、桌子及置物架、Acne Studios特有的光滑钢衣架；此外，全世界每家Acne Studios旗舰店都拥有差异化的建筑特色。这些体系化的视觉形象输出帮助其传递出独具北欧风格的“生活

哲学”，全方位树立鲜明的风格旗帜与生活美学体系。

- **主流覆盖——大众、实用的产品设计：**在其彰显标识性极强的调性的同时，也做到了最大限度贴合主流审美的产品设计。其产品品类以卫衣、围巾、羊羔袄等日常大众的品类为主，普适性强。同时，产品设计语言注重实用低调、以基本款为主，颜色款式简单大方，看似繁复的面料多而不杂，经典印花与廓形简洁而不落俗套，以极高的实穿性著称，并满足了当代女性的日常衣橱需求。
- **主流覆盖——别具一格但普世的价值定位：**Acne Studios相对普世的品牌价值定义亦可协助其兼顾品牌调性的表达与较为普世的价值人群辐射。品牌名称“ACNE”象征“Ambition to Create Novel Expression (以新颖的表达方式为目标)”，其价值主张基于大众的主流审美与服装语言，并在此之上添加了相对新颖和个性的主张。这种巧妙价值定位使其能够兼顾主流人群与个性潮人的价值诉求。→ [04](#)

04 Acne Studios品牌锐化vs主流覆盖案例

① 大众、实用的产品设计

- 产品品类上以卫衣、围巾、羊羔袄等日常大众的品类为主，普适性强
- 设计语言注重实用低调、以基本款为主，颜色款式简单大方，以极高的实穿性著称，可有效触达更为广泛的大众市场



 主流市场覆盖

② 相对普世的品牌价值定义

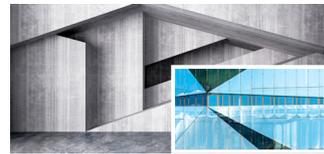
- 品牌名称 "ACNE" 象征 "Ambition to Create Novel Expression"——创造新颖表达的决心
- 相对普世的品牌价值定义，可兼顾品牌调性的表达与较为普世的价值人群的辐射

Acne Studios

Acne Studios通过**大众、实用的产品设计、风格化表达**，以及**相对普世的价值定义**，有效地平衡了凸显个性表达与兼顾大众市场

③ 风格化、标志性的表达

- 门店装潢采用线性玻璃幕墙元素的原创建筑风格
- 陈列方式以Acne Studios标志性的不锈钢墙壁、栏杆、桌子及置物架为主
- 通过瑞典公民“笑脸图腾”等品牌爆款标识，打造标志性的风格符号，均可帮助树立鲜明的风格旗帜



 品牌个性化

资料来源：案头研究，专家访谈；罗兰贝格

成功案例二：始祖鸟——极致户外形象锐化，潮流运动价值拓展

始祖鸟品牌起源于加拿大，是世界顶级户外与运动服饰品牌，以设计直观、极简主义、以人为本、注重性能、风格简约等特色享誉世界。经过数十年的发展，始祖鸟品牌成功地从极致功能性的高端专业户外品牌，破圈成为结合户外运动与都市休闲潮流的普世生活方式品牌，覆盖户外骨灰级玩家、户外运动爱好者、商务人士、中产阶级、军事迷等多元化客群，使品牌形象锐化的同时，实现主流市场突破。

- **极致运动户外基因锐化：**始祖鸟对户外“骨灰级”玩家的深度渗透和极致产品系列的打造是保持其品牌锐化的“基石”。始祖鸟最受欢迎的服装面料采用GORE-TEX尖端技术——GORE-

TEX是一种防水、透气的薄膜，位于耐用的外层面料和舒适的衬里之间，包含数以千计的微孔，提供防水、透气保护的完美平衡，令消费者在运动中保持干爽舒适的体感。此外，在产品层面，始祖鸟采用符合人体工学的三维图案设计，在关键关节区域、预成型袖子和额外的角撑板中采用先进设计方案，大大增强全方位运动灵活性。对产品极致功能性与技术、面料的坚持是始祖鸟品牌调性锐化的核心。

- **主流市场延展突破：**在坚持极致功能性的同时，始祖鸟着力向都市休闲、潮流时尚、户外爱好者三大主流市场进行破圈泛化。例如，快速布局全国各大一线知名商圈，与爱马仕等重奢

品牌毗邻，打造自身“高端”与身份地位的标签，不断向都市商务与中产人群延伸；同时，始祖鸟频频与滑板潮牌Palace、德国高端时装品牌Jil Sander等跨界联名发布新品，与街头服饰和奢侈时尚之间界线不断模糊，完成对爱好时尚街头潮流的年轻人群覆盖；此外，始祖鸟为

触达更多轻户外与轻运动人群，在线下门店中开设“山地课堂”，面向户外爱好者、初学者打造社群；同时，通过发布众多出版物，科普传播户外文化，降低社区门槛，完成从“骨灰级”户外忠粉向户外热爱者扩圈。→ 05

05 始祖鸟品牌锐化vs主流拓展案例



成功案例三：特斯拉——前瞻科技定位，普世理念推广

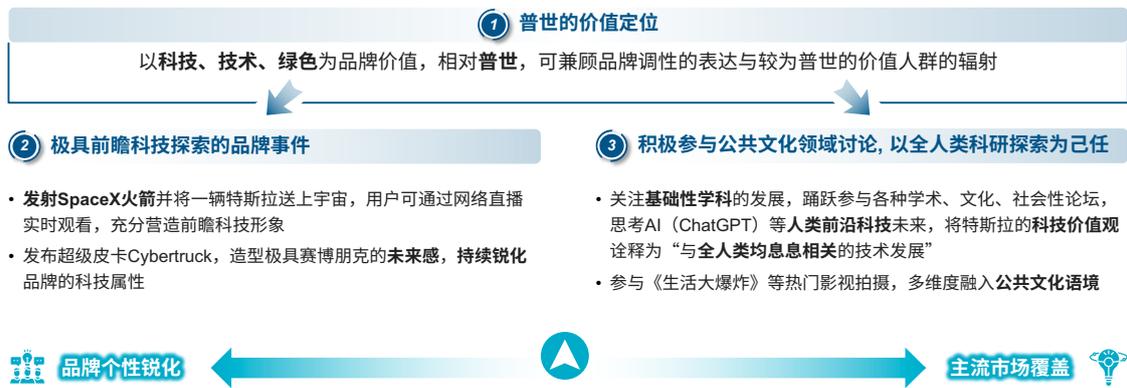
特斯拉作为横跨新能源汽车市场与民用火箭市场的科技公司，不仅已成功树立其致敬前沿科技、不懈推动技术进步的高端科技品牌形象，且在全球范围内席卷新能源电动汽车风潮，成为大众亦可触及的科技品牌，成功实现品牌个性锐化与主流市场覆盖的兼容。

• **品牌锐化——打造爆款科技事件**：马斯克利用极具前瞻科技探索的品牌事件，充分锐化品牌尖端科技形象。例如，SpaceX的火箭将一辆特斯拉汽车送上太空并全球直播，以及发布造型极具“赛博朋克”风格的未来感超级皮卡Cybertruck等，通过吸引消费者眼球的爆款科技事件持续锐化品牌的科技属性。

• **主流覆盖——立足于普世的现代价值定位**：特斯拉以科技、技术、绿色为品牌价值，这些关键价值点在现代社会中已深植于大众主流价值取向，相对普世，可兼顾品牌调性的表达与普世价值人群辐射，支撑品牌价值的泛化。

• **主流覆盖——积极参与公共文化讨论**：作为特斯拉创始人，马斯克的传奇故事与个人魅力使其个人形象与特斯拉品牌形象紧密绑定。马斯克非常关注基础性学科的发展，踊跃参与各种学术、文化、社会性论坛，潜移默化中将特斯拉的价值观延展为“与全人类息息相关的前沿技术发展”。同时，马斯克还积极参与热门影视剧拍摄，充分融入公共文化语境，实现对主流人群的破圈覆盖。→ 06

06 特斯拉品牌锐化vs主流覆盖案例



资料来源：案头研究，专家访谈；罗兰贝格

基于Acne Studios、始祖鸟等成功转型案例，车企在平衡品牌锐化与主流人群覆盖时，应着重借鉴以下方法论：

- **具有相对普适性的品牌价值定位：**在品牌核心价值定位的选择上，注重立足于相对普世、获得主流客群情感共鸣的价值点，为潜在的价值点延展奠定基础。

- **产品组合与功能设计上兼顾个性彰显与大众诉求满足：**在具体产品与服务的研发设计中，注重平衡个性、极致元素的体现，以及大众化、普适性较强的功能的平衡，通过多元的产品系列满足多样化诉求。
- **品牌营销上兼顾标识化符号打造与大众市场触达：**在营销的形式与内容上，注重风格化、标识化的品牌符号打造；同时，在营销渠道与覆盖面上，注重与主流大众市场的广泛触达。



三、“继往开来，焕发新生”：如何实现原有燃油车品牌的焕新转型

当下，在中国汽车市场新能源加速渗透的背景下，传统燃油车企过去引以为傲的品牌资产，如今却成为制约新能源品牌转型的因素。品牌焕新升级、新旧品牌平衡、新型支撑体系塑造成为转型过程中亟需解答的问题：

- 如何在转型突破的过程中保留原有核心品牌基因与资产？
- 如何选择核心价值内核作为统一品牌形象塑造关键点？
- 如何打造营销、渠道服务等支撑体系以体现新价值？

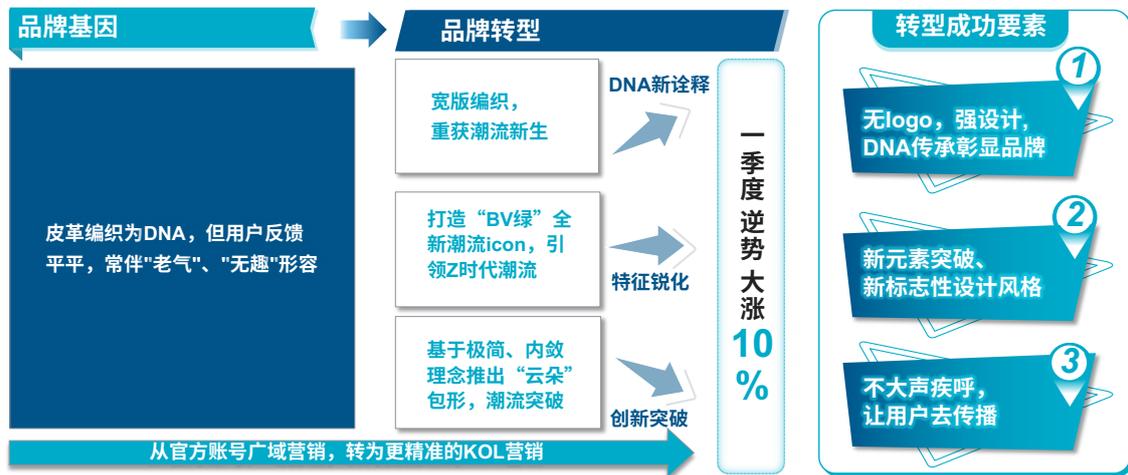
跨界案例一：Bottega Veneta (葆蝶家) —— 继承核心品牌基因，赋予品牌创新内涵

Bottega Veneta (葆蝶家) 是开云集团旗下的意大利奢侈品品牌。自创立以来，葆蝶家就以其独特的皮革编织技术“Intrecciato”享誉世界，并因无品牌logo而成为低调、奢华的品牌代表。然而，面对Z世代的新诉求，葆蝶家单一、沉闷的产品结构失去对年轻消费者的吸引力，导致品牌自2014年底业绩逐步放缓乃至下滑。面对危机，开云集团对葆蝶家实行彻底的年轻化改革战略，在继承核心资产的基础上，采取品牌基因创新诠释、品牌特征锐化、产品创新突破等一系列措施，成功达成品牌转型——在2020年疫情期间，葆蝶家成为开云集团旗下唯一业绩上涨的品牌。

- **品牌核心基因继承：**葆蝶家的核心品牌资产在于其独特的皮革编织技术“intrecciato”，其在所有产品爆款中随处可见。葆蝶家在转型过程中始终坚持继承这种古老的编织工艺，而非彻底向更加潮流靓丽的年轻化方向转型，这一点成为其品牌焕新成功的关键基石。

- **品牌基因创新诠释：**葆蝶家大胆启用时年仅32岁的总监 Daniel Lee，大胆改造了BV经典的“intrecciato”编织工艺，以宽版编织形态打造出全新的Arco手袋。一直被诟病的老气皮革编织，瞬间因其极为鲜明宽格辨识度焕然一新，吸引了众多精致的职场女性，令原有的品牌基因重新焕发活力。
- **品牌特征锐化：**Daniel Lee 为品牌注入独特极简特征，通过明亮的绿色设计风格并将其广泛投放至多种媒体营销渠道，全方位输出品牌美学，在年轻人群中掀起一股不亚于“克莱因蓝”热度的“BV绿”热潮，迅速累积起一大批年轻粉丝。
- **产品创新突破：**葆蝶家以简约、摩登的风格，在配件上打造创新的“云朵”包型，其百变的包型风格与出众的时装搭配性迅速俘获了一大批时尚达人，在instagram等平台上随处可见KOL街拍图片，吸引了所有喜爱时尚的年轻人群，让葆蝶家成为时尚圈的领头羊。→ [07](#)

07 葆蝶家年轻化转型成功案例



资料来源：案头研究；专家访谈；罗兰贝格

跨界案例二：OPPO手机——继承共性价值点，差异化建立支撑体系

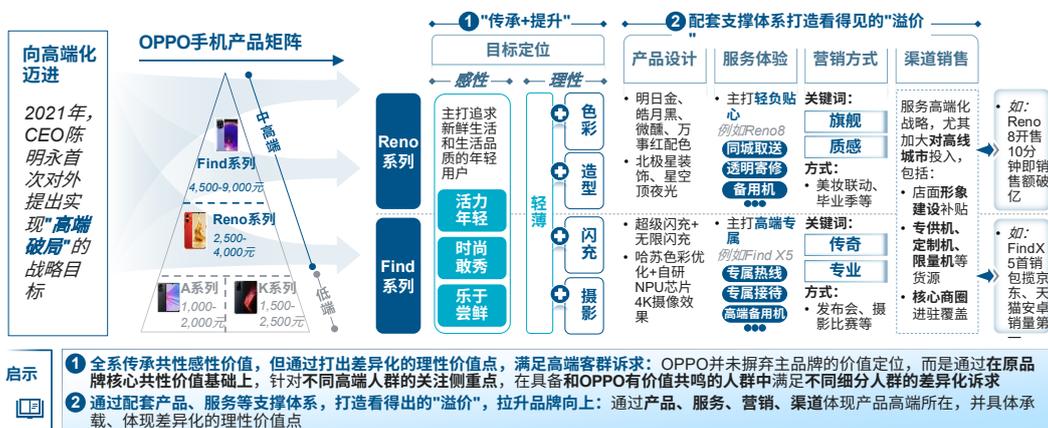
OPPO是全球领先的智能终端制造商和移动互联网服务提供商，旗下手机产品拥有Find、Reno、A、K四大系列，覆盖不同价值人群。自提出“高端破局”战略以来，OPPO品牌通过共性价值继承和创新、产品系列层面差异化、支撑体系强化等措施并举，已逐步实现高端化战略，2022年全年出货量高居中国市场第三位。

- **全系列传承核心价值：**自OPPO创立之初，其始终定位于主打追求新鲜和品质的年轻用户。在高端破局过程中，OPPO并未摒弃主品牌的价值定位，而是全系传承活力年轻、时尚敢秀、乐于尝鲜的共性感性价值与轻薄的共性理性价值。
- **差异化提升理性价值：**OPPO在原品牌核心共性价值基础上，针对不同高端人群的关注侧重

点，差异化满足不同细分人群的价值诉求。Find系列主打旗舰高端，通过配置闪充、摄像技术等手段，定位高端“技术党”客群；而Reno系列作为次旗舰定位，通过配置多种色彩与造型，定位高端“颜值党”客群，成功实现在高端客群中的细分差异定位。

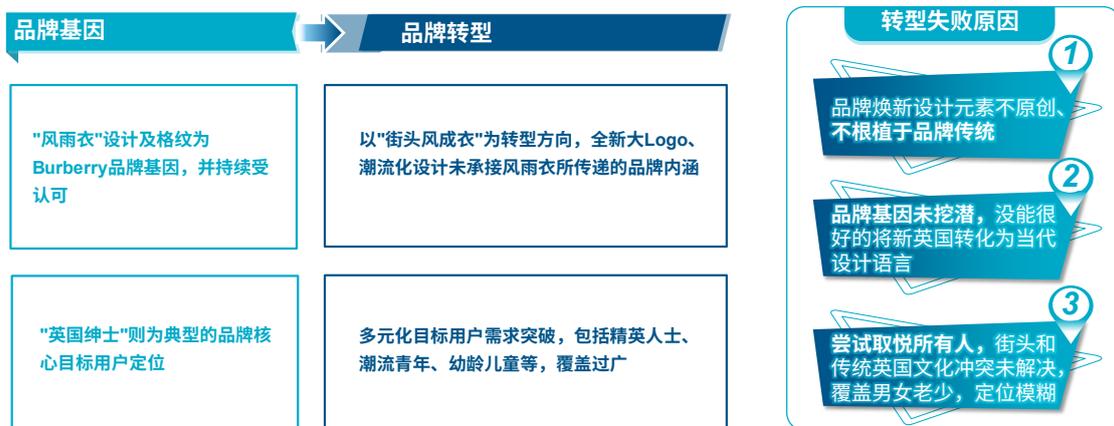
- **适配差异化支撑体系：**OPPO通过差异化服务体验、营销策略与销售渠道等方式，加强Find、Reno系列消费者区隔感知。Find系列配备专属客服，突出传奇专业营销话术，加强高端店面投入，全方位打造系列极致高端形象；而Reno系列主打陪伴贴心，通过毕业季等活动营销，全方位加强青春潮流的用户感知。→ [08](#)，[09](#)

08 OPPO跨行业高端化人群覆盖案例



资料来源: 案头研究, 专家访谈; 罗兰贝格

09 Burberry高端转型案例



资料来源: 案头研究; 专家访谈; 罗兰贝格

基于葆蝶家与OPPO集团等成功跨界案例, 车企在基于原有燃油车品牌有效转型时, 应着重借鉴以下方法论:

- **注重传承品牌DNA:** 传承现有品牌的珍贵历史基因与价值点, 而非采用完全独立创新的价值体系、设计与营销语言。
- **品牌核心DNA协同一致:** 坚持传承品牌核心价值点与传播理念, 积极发挥已有品牌资产优势, 确保核心价值点的统一与延续, 避免核心品牌形象稀释。
- **聚焦明确目标人群:** 明确聚焦重点突破的新人群, 根据其驾车需求打造符合当下时代精神的新品牌标识与品牌理念。
- **提炼原创新要素:** 提炼属于新世代的、更科技、更个性、更全球化的新要素, 如全新标识、营销口号、价值体系等, 赋予新内涵。
- **产品系列差异塑造:** 针对汽车的外观、配置、服务体系等差异化开发产品序列, 充分满足不同人群细分需求。

四、“扬帆远航，因地制宜”：如何打造国际化的品牌体系

历经数十年发展，中国汽车产业战略性构建汽车产业电动化、智能化的先发优势，具备突围全球化窗口期的核心产业要素，或将孕育下一代全球一流汽车品牌。与此同时，在国际化品牌打造过程中，资源投入相对有限、全球价值差异较大、本地化布局不足等困难也随之而来。面对新形势下的诸多问题，车企在打造国际化的品牌体系时，应着重考虑以下几大关键子议题：

- 如何在全球范围内打造品牌统一认知、深化国际知名度？
- 如何在保证统一全球品牌标识的基础上，因地制宜的设计本地化的价值体系？
- 如何差异化地设计本地化品牌营销支撑体系？

成功案例一：某车企——逐步归拢车型品牌资产至集团品牌

作为中国品牌国际化的先行者与领头羊之一，某车企不断强化海外统一品牌形象，并于2022年底公布了最新全球品牌战略及聚焦主品牌的全球品牌行动纲领，逐步聚合各子品牌资产至集团品牌，以整体化品牌形象推向全球。

- **多举措统一海外展示形象：**该车企在海外市场推行一系列举措以统一品牌形象，包括在线下门店展示与社交媒体等统一加注集团品牌标识、线下门店门头形象统一为集团品牌而仅在涂层柱上展示当地售卖的子品牌等。在早期进入的市场，车型后部尾标左侧文字部分统一展

示为主品牌，仅右侧文字为车型名称，以最大限度保留现有品牌资产。针对社交媒体，已有品牌粉丝数较多的账号予以保留，新主品牌账号与之联动，其余则逐步关停。

- **“三步走”战略逐步实现主品牌搭建：**在部分海外市场，由于该品牌旗下的子品牌资产雄厚，因而模糊了对主品牌认知。该车企遂提出“三步走”战略，即先让海外市场的用户接受某款爆款车型，从而认知母品牌的技术品牌，最后建立对集团品牌的信任。

成功案例二：某车企——借助历史品牌资产，核心价值外差异化适配

某车企集团于2007年收购成立于英国牛津、拥有近百年历史的英伦品牌。该品牌的国际化品牌建设一直以来被视为战略典范，目前仍保持自2019年起中国单一品牌海外销量冠军的地位，远销80余个国家，并拥有全球最大单一品牌汽车俱乐部。该品牌通过继承深厚历史品牌资产并差异化适配不同海外市场，逐步建立起一个真正享誉全球、受到不同国家年轻人追捧的汽车品牌。

- **继承并发展历史品牌资产：**该车企集团充分利用该子品牌百年品牌资产及其在过去所积累的海外声量，快速占领消费者心智，并为其产品背书。同时，借力并沿袭子品牌悠久的英伦DNA，叠加面向Z世代的目标客群定位，形成全球普适一致的运动、科技、性价比等核心价值点。
- **差异化价值适配：**该车企通过广泛的市场调研，针对不同市场的特色需求，合理调整主打价值点，更好地适配当地主力客群。例如，东南亚地区目标客群收入有限，最关注性价比，同时关注智能化功能与体验，该车企在该市场主打性价比、智能化，并打出“Expect Extraordinary（期待非凡）”口号以强化消费者认知；在欧洲市场，由于目标客群追求低碳环保生活方式，该车企主打电动新能源车型，并精准定位自身环保、活力价值；而在中国市场，目标客群相对具有经济基础，追求科技智能和个性不同，该车企精准传播时尚、自在的价值主张，并打出“科技向内，潮流向外”的口号，迅速吸引了一大批忠实粉丝。

此外，我们也观察到其他领先车企也有其独特的海外布局策略。例如，某车企在出海欧洲四国过程中针对欧洲用户用车习惯差异，推出订阅模式以打开市场，让用户提前体验产品，提高用户体验，助力后续产品销量增长；又如，某车企在南非通过丰富多样、充满趣味的车主面对面沟通、地形驾乘挑战、葡萄园酿酒等活动，快速拉近与用户间的距离，并通过用户在Facebook上传的内容裂变传播提高声量；再如，某车企在科威特通过社交媒体建立与车主、潜客等多维链接，并联合关键意见领袖(KOL)、合伙人营销传播以及线下体验店音乐会等派对活动，提升用户活跃度与粘性。

基于领先出海车企的成功案例，车企在打造国际化的品牌体系时，应着重借鉴以下方法论：

- **注重主打统一品牌认知，提高声量曝光：**打造统一的全球品牌认知，聚焦品牌的国际曝光度；对于中国车企，可借势海外消费者对中国品牌的认知，重点聚焦打造“新能源+智能化”的国际品牌形象。
- **因地制宜设计本地化价值体系：**通过市场调研，洞察当地目标客群的肖像与价值观，在保持核心价值全球一致性的基础上，因地制宜设计差异化、本地化品牌价值体系。
- **打造本土化、高效营销举措：**通过布局本地化的线上、线下营销活动，最大化品牌口碑与声量打造，实现当地用户社群资源积累与品牌认知度的提升。

五、“上下同心，体系制胜”：如何搭建产品、营销、服务等支撑体系

企业品牌的建设应是系统的、全局性的“一号位”工程，但在中国车企品牌建设工程中，往往出现“有心无力”、“左支右绌”的情况，归根结底是品牌价值塑造的全方位支撑体系不足所致。罗兰贝格总结两大主要问题如下：

痛点一：各业务支撑部门缺乏对价值体系理解，实际执行困难重重

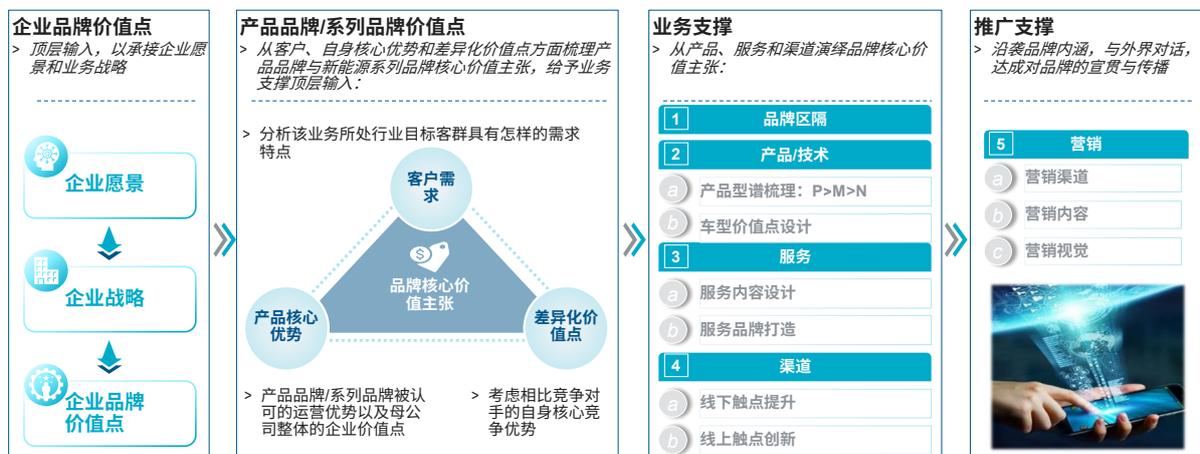
如何将新品牌战略拆解至各职能部门需承接的价值落位、保证各部门对品牌战略的统一理解是打造品牌价值支撑体系的关键问题之一。针对上述问题，罗兰贝格提出“四步走”品牌支撑体系设计方案，将企业品牌价值具体落位于业务部门与执行环节。

- **顶层输入企业品牌价值：**集团高层应给予集团上下以顶层输入，按照“企业愿景-企业战略-企业价值体系”层层分解落实，保证顶层输入有承接、有积淀、不走样、不变形。

- **识别产品品牌/系列品牌价值点：**从客户需求、自身核心优势和差异化价值点三方面出发，梳理产品品牌与新能源系列品牌核心价值主张，承接顶层品牌输入，并给予业务支撑具体产品落位价值。
- **业务支撑部门演绎核心价值：**基于品牌区隔、产品技术、服务打造、渠道设计四大模块，差异化设计业务部门对产品系列品牌的核心价值演绎方式，并提出具体内部方案予以讨论。
- **设计对外推广价值理念：**针对顶层输入、产品价值、内部业务部门价值落位，体系化设计对外营销体系。通过营销渠道、营销内容与营销视觉创新等，沿袭品牌内涵，与外界对话，达成对品牌的宣贯与传播。

通过梳理产品品牌核心价值主张，给予业务支撑顶层输入，并差异化演绎与宣贯的“四步走”价值设计体系，车企可实现高效的品牌价值体系搭建与落地。→ **10**

10 罗兰贝格品牌战略拆解方法论



资料来源：罗兰贝格

痛点二：缺乏全流程链的支撑协作机制，导致各自为政，缺乏对于落地效果的动态监测与持续反馈

大量企业由于部门众多，结构复杂，往往缺乏全流程链的支撑协作机制与专职品牌塑造牵头团队，导致各自为政，一盘散沙。因此，如何设立并优化全流程的“调研-输入机制”、如何建立品牌落地监测机制、动态洞察品牌战略的落地，成为打造品牌价值支撑体系的关键问题。

针对上述问题，罗兰贝格建议企业应理顺品牌支撑

要素设计，从品牌战略拆解入手，建立清晰的“企业-产品-产品系列-延伸”的“1-P-M-O”品牌架构，开展职能聚合及业务流识别，确定研、产、供、销、服与营销职能的多种业务流，分别承接不同产品品牌和产品系列，延伸品牌价值点。同时，确定指标与目标，通过品牌引领价值拆解，确定主维度，进行目标与指标设定，达成具体指标落位，确定承接部门。根据“规划-执行-监测-优化”的“PDCA”原则，形成规划有统筹、执行有纠偏、指标有监测、落地有优化的闭环机制，并在组织机制设计中增加相应职能。→11

11 罗兰贝格品牌支撑体系方法论

1 品牌战略拆解



2 职能聚合及业务流识别



3 定指标与目标

产品平台规划业务流指标及目标确定

业务流	业务流名称	业务流描述	业务流目标	业务流指标	业务流权重	业务流优先级
业务流1	产品规划-平台	制定产品规划，明确平台定位	产品规划完成率	产品规划准确率	高	高
	产品策划与定义-产品系列	制定产品系列，明确产品定位	产品系列完成率	产品系列准确率	高	高
业务流2	销售网络管理	制定销售网络，明确销售策略	销售网络完成率	销售网络准确率	中	中
	线上触点管理	制定线上触点，明确线上策略	线上触点完成率	线上触点准确率	中	中

4 定机制



资料来源: 罗兰贝格



跨界案例：欧莱雅集团——专职部门洞察市场，品牌牵头深研产品

欧莱雅集团中国区面对多品牌架构以及广泛的消费者调研需求，建立了一套“集团专职研究市场动向，赋能品牌牵头落位产品价值”的协调机制，促进前中后台部门之间、总部与子品牌之间的品牌价值落位协作机制。

- 集团专职部门市场洞察研究：**集团层面成立消费者洞察部门(CMI)与研发中心，前者主要负责对所有产品类目的广泛常规调查与根据品牌需求的细分赛道扫描，后者则主要负责定期进行社交媒体聆听监控与高人气产品成分调研。两

大部门分工协作，促成具有全面性、突出性、常规性、热点追踪性的定期人群洞察收集，并通过借助外部资源合作，形成专项主题调研。

- 品牌牵头深挖需求研发产品：**各子品牌根据集团专职部门调研数据，精准识别痛点。根据品牌自身禀赋，明确产品进化方向，利用消费者焦点小组访谈、公司内部工作坊头脑风暴讨论、第三方外脑研究等多种方法，明晰用户具体需求，打造精准解决用户痛点的创新升级产品。→ 12

12 欧莱雅消费者洞察及需求转化案例



资料来源：案头研究，专家访谈；罗兰贝格

结语

当前，汽车市场的竞争是体系化、全球化的竞争。纵观各国家市场与不同行业，我们深知品牌建设不是一蹴而就的“运动式工程”，而是需要不断跋山涉水的“长期主义”，结合自身资源禀赋与历史积淀，基于企业面临的具体情况进行动态调整，以新模式、新姿态积极应对崭新的市场竞争。面对这样的“长期主义”投资，唯有了解自身、洞察市场、上下同心、耐心耕耘的企业，方能在品牌体系建设这一“战场”旗开得胜。

无限风光在险峰，罗兰贝格将基于长期经验与深度洞察，持续助力行业各玩家投入这一充满荆棘险阻却风光无限的品牌建设之旅。

作者

郑赞

罗兰贝格全球高级合伙人
ron.zheng@rolandberger.com

袁文博

罗兰贝格全球合伙人
wenbo.yuan@rolandberger.com

周梦茜

罗兰贝格副合伙人
mengxi.zhou@rolandberger.com

罗兰贝格郭蕙、秦源对本报告亦有贡献。

欢迎您提出问题、评论与建议

www.rolandberger.com

本报告仅为一般性建议参考。
读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2023 罗兰贝格管理咨询公司版权所有。

关于我们

罗兰贝格管理咨询公司成立于1967年,是全球顶级咨询公司中唯一一家始于德国、源自欧洲的公司。我们拥有来自35个国家的3000名员工,并成功运作于国际各大主要市场。我们的51家分支机构位于全球主要商业中心。罗兰贝格管理咨询公司是一家由近320名合伙人共有的独立咨询机构。

出版方

罗兰贝格亚太总部

地址:

中国上海市南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼, 200040

+86 21 5298-6677

www.rolandberger.com