

# 《第一势-如何创造赢定市场的车型竞争力优势》

## 导 论

### 利益区隔裂变将中国汽车逼进蓝海

管理学家 W. Chan Kim 在《蓝海战略》里，描绘了一个比传说的香巴拉还要美妙的市场蓝海：没有摩肩接踵的竞争者，没有以命相搏的白刃竞争，有的只是辽阔无垠的市场。企业凭藉独树一帜的产品价值创新，来厘定自己的市场边界。有价值创新能力，这里就是天堂；没有价值创新能力，这里就是地狱。

与蓝海相对的是红海：竞争产品犹如孪生兄弟一般高度同质化。竞争产品数量之多，比热带雨林的植被还稠密。没有能力进入蓝海的企业都挤在这里，为每一寸生存空间进行绞肉机式的白刃竞争。

在 W. Chan Kim 看来，变蓝海为自己的领海，是所有企业的梦想。然而，事实并非如此。2012 年以前，中国汽车企业既不向往蓝海，也不把蓝海战略视为制胜的王道。因为长期以来，它们一直栖居在一个比蓝海更安逸、更幸福的地方——黄海。

### 国产乘用车市场的黄海时代

自然界的黄海是被中国大陆和朝鲜半岛环抱的海域。从大陆和半岛奔流而来的大河带来大量富含营养的泥沙，让这片海域变成了海洋生物的天堂。30 多万平方公里的海疆到处是天然的优质渔场。沿海渔民用不着远涉重洋去追猎鱼群，而是和农人一样过着日出而作、日落而息的海上田园生活。

在市场上也存在着同样的黄海：那里的市场疆域足够广阔，传统的消费需求犹如南方的棕榈四季长青，新兴的消费时尚宛若北方的春天草长莺飞。多姿多彩的需求样态营造出富饶的市场生态环境。企业无需白刃竞争，就可以获得充足的生存空间和发展资源。在这里，成功之道不是凭藉产品价值创新去开拓新市场空间；而是在现有的市场空间里，对现有的产品价值标准作出比竞争产品更精益的响应和趋从。

1983-2012 年的三十年时间里，国产乘用车市场一直处于黄海时代。其间，先后经历了三个发展时期。

第一个时期是 1983-2002 年，国产乘用车市场处于第一消费时代。这是一个以量为核心的消费增长时代。公众的利益期望是成为有车族。他们的关注焦点首先是“我要买一部车”，而后才是“我要买一部什么车”。在此期间，国产乘用车实现了从第一辆合资车型下线到年产销 300 万辆的神奇跨越。私家车在一、二线城市的富裕阶层得到了普及。在三四线城市，拥有一部家庭轿车已不再招聚羡慕的目光。

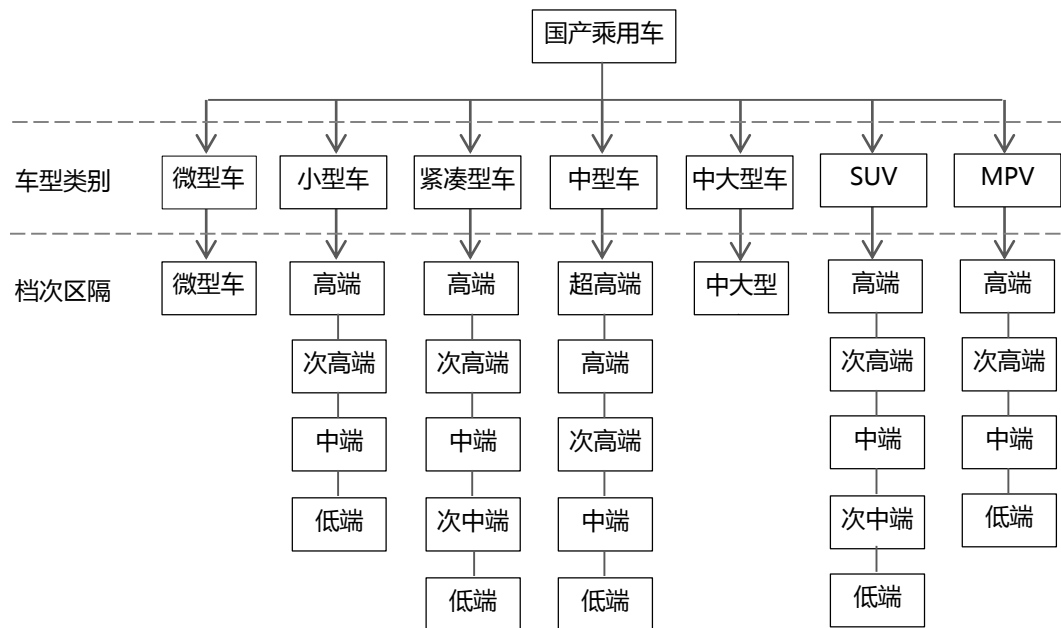
第二个时期是 2003-2007 年，国产乘用车市场进入第二消费时代。公众的利益期望是“我要买一部喜欢

的好车”。然而，在车型价值标准上不是以自我个性化的生活方式和情致为主导，而是以社会价值取向为圭臬。整个市场表面上争奇斗妍，骨子里却被官本位精英文化完全宰制。在此期间，国产乘用车的年销量从300万台飙升至700万台，实现了让全世界瞩目的超速增长。这是一场没有弯道的F1车型大赛：在官本位精英文化的赛道上，角逐的不是独树一帜的车型价值创新，而是比竞争对手更多更快地复制或者山寨国际成功车型。

第三个时期是2008-2011年，国产乘用车市场步入第三消费时代。随着上世纪80年代出生的新生代上升为汽车消费的主力人群，随着中产阶级的价值观、生活方式和文化趣向的改变，官本位精英文化宰制市场的局面被颠覆。公众的关注焦点仍然是“我要买一部喜欢的好车”；但是，在车型价值标准上，人们开始以自己的生活方式和情致为圭臬，产生出个性化的利益期望。市场不再被单一价值取向所宰制，而是多元时尚共同生长。

在此期间，中国汽车市场发生了两大里程碑式的嬗变：一是自2009年起，中国汽车销售规模跃居世界首位，崛起为全球汽车市场的超级大陆。二是国产乘用车从2008年起至2011年底，完成了第一次真正意义上的市场细分裂变——档次区隔裂变。

图表：国产乘用车的档次区隔裂变格局



档次区隔裂变之前，国产乘用车划分为微型车、小型车、紧凑型车、中型车、中大型车、SUV、MPV七个车型类别市场。每个类别市场内部只是用高档、中档、低档进行边界模糊的档次市场定义。档次区隔裂变将7个类别市场变成了25个档次市场。

但是，黄海时代并未结束。这些档次市场的疆域足够广阔。在这些档次市场里，不同的客群并未形成区

隔性的利益分野和价值分驰，而是尊奉着同一个车型价值标准。品牌车型要想赢得竞争，凭藉的不是车型价值的推陈出新；而是对现有价值标准更精益的响应和趋从。

但是，利益区隔裂变终结了这一切。

## 利益区隔裂变：国产乘用车的蓝海时代

利益区隔裂变是指在档次市场内部，不同的顾客人群在汽车生活形态和利益期望上发生显著的需求分裂，导致档次市场发生进一步裂变，形成多个相互区隔的利益导向市场。在每个利益导向市场，顾客对于车型价值都有着明确且独特的利益期望。不同的利益导向之间，顾客利益期望存在着显著的区隔性差异。

自 2012 年起，利益区隔裂变的浪潮开始冲击国产乘用车的市场堤岸。截至 2015 年，7 个类别、25 个档次已经裂变成 51 个利益导向市场。国产乘用车形成了以类别-档次-利益导向为坐标的三维市场空间。以中端紧凑型车为例。截至 2015 年，这个档次市场裂变成两个利益导向：一是以朗逸和凯越为首的家用休闲导向，二是以科鲁兹和福克斯为首的情趣时尚导向。它们生息在同一个档次市场，就像生长在同一块林地的苔藓和树木，同生不同种，各自拥有迥然不同的价值基因和形态。

在利益区隔裂变时代，只有超越顾客的利益乐透期望，才能成为他们的菜。企业面前有两条成功之道：一是发现新的顾客利益期望，开创出新的利益市场，在那里划定自己的市场边界。二是围绕现有的顾客利益期望，创造出让顾客产生乐透式喜悦的新价值满足。表面上看，这是两条完全不同的道路。但是，它们有着相同的起点和终点：凭藉独树一帜的车型价值创新，创造出赢定竞争对手的价值乐透优势。

利益区隔裂变之前，价值创新只是用来揩亮成功者礼服纽扣的羊脂油。利益区隔裂变之后，它成为了维持生命的空气。利益区隔裂变改写了市场竞争规则，让国产乘用车告别黄海时代，迎来蓝海时代。

## 本书的写作目的

根据顾客利益期望和需求形态的变化规律，以独树一帜的价值创新，创造出让顾客产生乐透式惊喜、且超越同类车型的独特价值优势。藉此，在顾客的心灵和头脑中占据第一的位置，实现对竞争车型的优势替代。——合资品牌如是，自主品牌也如是。这是利益区隔裂变时代的市场竞争规则。

在利益区隔裂变时代，让顾客产生乐透式惊喜、且超越竞争车型的独特价值优势，就是品牌车型赢定市场的第一势。如何创造出赢定市场的第一势，是时代向中国汽车企业发出的蓝海试卷。无论愿意还是不愿意，每一个企业都必须给出自己的答案。

帮助企业找到正确的答案，是这本书的写作目的。全书分为八章。第一章是全书的总纲，站在国产乘用车

车市场的整体层面，对下述问题进行研究和论述：

- 1 顾客的汽车生活形态和购车利益期望正在发生哪些深层嬗变？
- 2 顾客利益期望的嬗变让国产乘用车正在发生哪些区隔裂变？
- 3 市场区隔裂变让国产乘用车市场呈现出怎样的竞争格局？
- 4 在当期竞争格局的背后潜藏着哪些车型价值竞争规律？

第二至第七章分别从紧凑型车、SUV、中型车、小型车、MPV、中大型车、微型车的类别市场层面，对下述问题进行分析 and 阐述。

- 1 每个类别市场已经形成怎样的区隔裂变格局？
- 2 每个利益导向的顾客利益期望具有哪些个性化特征？
- 3 每个利益导向的当期竞争格局和未来发展趋势是什么？
- 4 在每个利益导向市场，如何创造出赢定市场的第一势？

第八章从合资品牌和自主品牌的角度，对于下述问题进行分析 and 阐述。

- 1 合资品牌和自主品牌呈现出怎样的竞争格局？
- 2 合资品牌和自主品牌的车型价值竞争焦点是什么？
- 3 合资品牌和自主品牌的第一势的创新原理和方法是什么？
- 4 合资品牌和自主品牌在产品组合上的制胜战略和方法是什么？

从黄海时代到蓝海时代，国产乘用车正在经历前所未有的市场嬗变。在黄海时代采用蓝海战略，是自讨苦吃；在蓝海时代固执黄海战略，是自寻死路。因此，找到适合自己的价值创新之道，是中国汽车企业最重要的战略任务。

赢定第一势，不仅可以赢定一片市场，更可以赢定一个时代。