



麦肯锡告诉你：如何从“枭雄车”到“英雄车”



王平，彭波，周冠嵩

对车企来说，这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。市场大浪淘沙，枭雄出局，英雄方得未来。

这是我们在汽车行业浸淫多年的体会。在这个汽车江湖里，打造英雄车几乎是每一位车企负责人的执念，所谓英雄车，就是热销多年口碑又好的神级车型。同时，他们又担心畅销车型沦为“枭雄车”，也就是火了三五年，便淡出江湖的车型。那么，英雄车是如何炼成的？枭雄车又为何黯然退场？我们对此进行了思考，并在本文提出了打造英雄车的具体做法，以供国内车企参考。

我们把叱咤全球市场的英雄车大致分为以下三类：

第一类：个性英雄车

这是定义了一个品类的车型，典型代表有 MINI 和福特野马。个性英雄车具有鲜明的外观设计和品牌特征，辨识度极高，以致在消费者心中几乎自创了一个单独品类。之所以个性英雄车能够封神，主要是因为“江湖早有其传说”，在消费者心中没有替代者，且市场认可其产品美誉度，所以能经久不衰。

车企要做的事，就是延续经典风格，力争造型和工艺与时俱进，并根据消费者的变化适度调整。比如 MINI，在坚持“英伦经典”内核的同时，也在不断打造差异化车型以满足不同喜好消费者的需求，如 MINI 三门版、

五门版、Countryman、Clubman 等。

第二类：豪门英雄车

顾名思义，这一类是在强大母品牌呵护下成长的经典车型。比如奔驰 S-Class，宝马 3 系等。其特点是家底雄厚，容得下不断试错。除了自身的市场口碑表现不错，其母品牌宝马、奔驰足够强势。假如某一代车型竞争力有所下降，“豪门小子”有东山再起的机会。反观某些母品牌较弱的车型，一旦换代不成功，可能便就此退出江湖。

第三类：平民英雄车

平民英雄车依靠多年的持续创新，多轮换代都比较成功。比如丰田的卡罗拉和凯美瑞，大众的帕萨特，本田的雅阁等。这类车的成功关键在于产品的生命周期管理非常到位，大改小改和换代的节奏把握很好。同时也不保守，敢于自我突破。

如果说前两类英雄车需要历史机遇以及多年历史的品牌积淀，其成功经验国内车企较难复制，那么平民英雄车如花冠、凯美瑞、雅阁、帕萨特等，或许能给我们更具实操性的启示。

我们认为，平民英雄车的成功可归纳为以下六个要素。



成就平民英雄车的六大关键要素

1 生命周期管理
要到位

品牌经营要
持续 **2**

3 造车基本功要
过硬

内部资源要
倾斜 **4**

5 设计出彩
不出格

成本结构要
合理 **6**

1.生命周期管理要到位。

车企应准确把握消费者心理和竞争对手产品上市的策略，在力求市场新鲜度的同时，对换代车型的前瞻性和上市节奏的把握有独到见解。所以，基本不会出现三年无大改，五年没换代的情况。对比枭雄车，由于老款畅销，车企往往担心造型优化调整后，遭到市场冷遇。或者为了充分发掘老款车型的剩余价值，将新款上市不断推后。拙劣的生命周期管理可能会带来如下几个问题。其一，一旦极有挑战力的竞品同期上市，两军狭路相逢，换代车型原来的优势可能瞬间灰飞烟灭。其二，对消费者需求把握不准确，对市场的持续关注跟踪不到位，就会对市场产生误判。比如某款换代车型把车身尺寸缩小了！在中国这样普遍青睐车身加长的市场，这一换代策略显然没有真正了解本土需求，该款换代车就此跌落神坛。其三，新款上市与老款的去留问题。有些主机厂非常留恋老款过往的辉煌，即便在新款上市后也不情愿让老款离开消费者的视线。比如某车型曾经的“四世同堂”就是一个比较极端的例子。

2. 品牌经营要持续。

即便出身“平民”，但多年积累的好口碑会带给消费者信任感。比如凯美瑞和雅阁，其燃油经济性、高品质和空间布局的合理性等早已形成口碑。试想一下，凯美瑞平台每隔五年换一个品牌，今天叫凯美瑞，下一代叫凯美琪，再下一代叫凯美瑜，品牌口碑能形成积累么？所以，对车型名称的改换必须慎之又慎。另外，良好口碑其实一定程度可以为产品创造容错空间。也就是说，如果某代车型出现竞争力下降的情况，由于品牌的影

响力，就不会对该车型造成致命打击。比如雅阁第九代，在造型和配置方面出现了若干问题，销量始终不温不火，2018年第十代雅阁上市后即重回正轨，正是受益于长久以来所积累的良好口碑。

3.造车基本功要过硬。

英雄车其实是一家车企造车基本功的体现。车企在品质管理、工艺革新、技术创新等方面的能力，是保障某一车型持续成功的基础。如果一家车企质量保障能力不足，技术投资力度不大，工艺革新滞后保守，很难想象它能打造出英雄车。翻译成大白话，就是起码得是一辆没毛病，挑不出大问题的车。反观某些枭雄车，一出道月销过万，甚至两万，但一两年后，销量便大幅下滑，使得换代车型基本难有市场。其原因或是老款品质、口碑不好，或是新款技术配置严重落后于竞品。

4.内部资源要倾斜。

英雄车自然要有与之相配的待遇。车企应自问几个问题：能否将最好的团队配给该车型？能否将领先的技术先行用于英雄车？比如凯美瑞第八代，发动机热效率达到了令人咋舌的41%，而帕萨特DE 插电混动中

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33659

