

## 凯迪拉克竞争力优势的创新之道

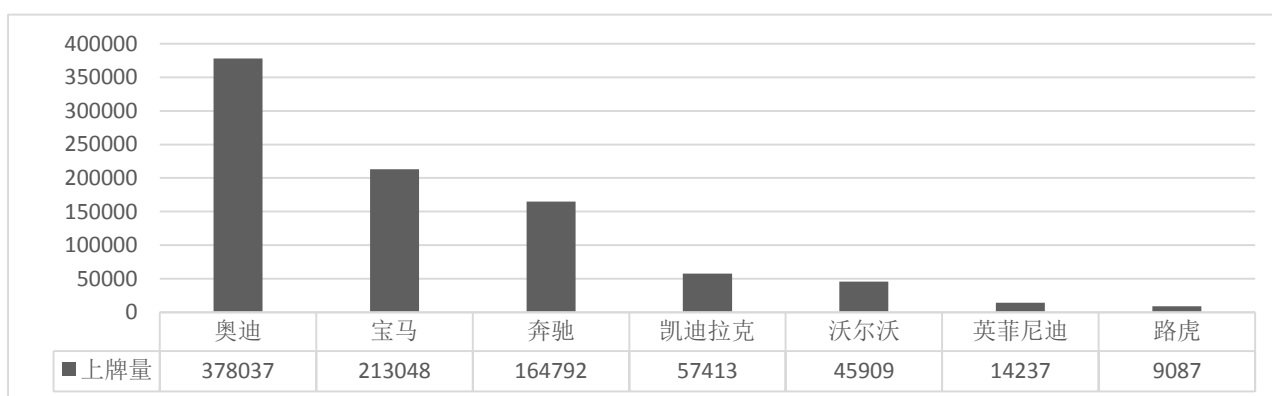
2004年6月7日，北京。凯迪拉克在太庙举办发布会，宣告落户上汽通用，登陆国产车型市场。十年过去，已经很少有人能清楚地记起那场发布会的细节。但是，它的特殊意义依然闪耀在上汽通用的历史上：在这一天，上汽通用在国产乘用车市场竖起了自己的价值旗帜。

作为上汽通用的价值旗帜品牌，凯迪拉克不仅代表自己，更代表上汽通用的价值境界。从登陆国产乘用车市场的第一天起，凯迪拉克就肩负着两大品牌发展使命：一是通过品牌和车型的价值创新，塑造且弘扬上汽通用的核心价值境界和形象。二是在豪华车市场开拓出宽阔的空间，对别克和雪佛兰的客户形成利益与价值的向上吸引。

### 1-1 商本位文化灯塔的孤独守望者

在中国，只要谈论国产豪华车市场，就必然说起 ABB。ABB，奥迪（Audi）、奔驰（Benz）、宝马（BMW）的合并简称。长期以来，它们是国产豪华车的代名词。2015年1-9月，它们在国产豪华车市场的销量占比高达 87.52%，沃尔沃、凯迪拉克、英菲尼迪、路虎被完全边缘化。

图表：2015年1-9月豪华品牌上牌量总计



对于 ABB 垄断市场的成因，平安信德认为主要有三点。第一，ABB 拥有明确且令人崇仰的品牌价值定位和内涵。开宝马，坐奔驰，是改革开放初期中国百姓对豪华轿车的集体意识。90年代初，这个集体意识中又添入了“官奥迪”。

古往今来，中国精英文化的核心是官本位文化。中国是一个具有浓厚的官本位意识形态色彩的国家。官僚阶层既是中国社会的统治阶层，也是文化精英咸集的阶层，还是掌管社会资源和财富分配的权贵阶层。因

此，官僚阶层成为了全社会的向往阶层。官秩成为了成功人士身份地位和社会价值的象征。官本位文化由此产生。官本位文化宰制中国两千多年，深刻影响着中国人的价值观念和生活方式。在豪华车消费上，官本位文化的影响表现为两大选购导向：一是选择全民集体意识中的豪门品牌，二是选择高级别政府官员的御用品牌。于是，ABB 被拥上豪华车的市场神坛。

ABB 垄断市场的第二个成因是：在车型价值上，它们擅于随俗变化的价值维新。为熨贴国人对大车身和大空间的喜爱，宝马果断放弃“开宝马”的传统价值身段，凭藉长轴距版车型完成从黑豹向黑熊的变身。为逢迎政府官员对官气的敬重，奥迪在 80-90 年代的十多年时间里一直慎守着造型持重的黑色官车形韵。而当商本位文化春潮萌动的时候，它又审时度势地进行“去官化”的价值转身。

比起前两个成因，第三个成因更重要也更根本。长期以来，官本位文化主导着豪华车市场的顾客利益期望和需求。2008 年以前，官韵十足的行政首席座驾是富裕阶层选购豪华车的最主要动机和首要利益选项。非官即贵成为他们的车型选购标准。于是，国产豪华车市场成为了 ABB 的私家花园。

2008 年以后，利益区隔裂变大潮兴起。随着拥有海外留学经历和国际商务背景的新生代精英人群进入豪华车市场，商本位文化盎然兴起。他们鄙夷官本位文化和非官即贵的行政首席座驾，要的是与商业地标大厦、顶级休闲会所、高尔夫球场趣味相投的商本位文化，要的是生动标写这种文化的时尚车型。

于是，国产豪华车市场形成了三种消费势力：价值立场本真且坚定的官本位文化人群和商本位文化人群对峙于市场的两端。二者中间是价值中庸人群，既需要官本位文化的身份地位标彰，又喜爱商本位文化的国际时尚韵致。在人群规模上，这三种消费势力呈现出橄榄型分布特征：持本真价值立场的官本位文化人群和商本位文化人群的规模较小，如同橄榄的两端；价值中庸人群的规模庞大，如同橄榄的中间部分，成为市场的主体。

面对此般情势，奥迪、宝马、奔驰选择了同一个市场战略：凭藉历史荫袭来吃定持本真价值立场的官本位文化人群，通过向国际时尚韵致进行价值转身来吸引价值中庸人群。正是因为如此，在两股文化势力激烈冲撞的情势下，它们非但没有受到冲击，反而赢得规模更庞大的顾客人群，实现了更快速的市场成长。

如果说，ABB 选择的是对官本位和商本位两种文化进行调和的价值维新道路；那么，凯迪拉克选择的则是对商本位文化的本真持守。

作为美国豪华车的标志性品牌，凯迪拉克在上世纪 70-80 年代就广为国人所知。当时，国人亲切地给它起了两个中国式乳名：卡迪和大卡。比起“开宝马、坐奔驰”，虽然缺少了车型价值的定位表达，却飘逸出一种发小般的亲密情感。但是，凯迪拉克那种高贵时尚、不藏锋芒的造型气质，把它阻截在中国官车市场的大门外。于是，2005 年以前，ABB 在中国城市里走街过巷的时候，凯迪拉克却和好莱坞、自由女神像一样，

在中国百姓心目中成为美国剪影的一部分。

2004年，凯迪拉克登陆国产车型市场的时候，商本位文化的潮头尚未形成，国产豪华车市场正处于官车夜色最浓重的时刻。凯迪拉克商本位文化的璀璨光芒犹如深夜里苍然出鞘的宝剑一样，精光一闪便被暗黑的夜色包围和吞没了。其实，在这个历史时刻，凯迪拉克完全可以效仿奔驰和宝马，放弃品牌价值的本真向官车市场转身。但是，凯迪拉克选择了说不。

2012-2013年，商本位文化盎然兴起。奥迪藉全新一代奥迪A6L上市之机，高擎“更年轻、更运动、更富有驾驶乐趣”的价值导向，从官本位向商本位进行价值蝶变。与此同时，凯迪拉克XTS上市。在这个一切皆在变化的市场时刻，凯迪拉克完全可以柔和一下商本位文化的本真身段，向商本位和官本位杂糅的中庸人群悄悄靠拢。但是，凯迪拉克依然选择了说不。

“在充满传奇色彩的110余年历史中，凯迪拉克品牌始终恪守传承与创新，成就了众多经典和荣耀。作为对品牌百余年创新精神的全新演绎，凯迪拉克XTS融汇了引领时代的设计与科技，专为推动时代前进的‘创新中坚人士’打造，辉映他们的个人风范和创新精神。”在凯迪拉克XTS上市发布会上，时任上汽通用汽车总经理叶永明的发言俨然商本位文化灯塔的守望者宣言。

2014年8月15日，凯迪拉克ATS-L上市。凯迪拉克让商本位文化灯塔耀亮了中型车市场。

2015年5月，凯迪拉克倾力合作的英国殿堂级歌舞剧《战马》，给国人带来了前所未有的、超现代感的舞台艺术震撼。9月，凯迪拉克以特别赞助的方式，让国人以仰望星空的方式看到梵高神奇的世界。

别的品牌忙着市场套现的时候，凯迪拉克却在忙着把高品位的国际时尚文化输入中国。这是比商本位文化更深的文化土壤。商本位文化在中国的蔚然成长，需要的正是这样的土壤。新生代精英需要的也正是这样的文化韵致和生活方式。

“所有的伟大都源于一个勇敢的开始。”从2015年起，凯迪拉克开始用这句话来释说自己的品牌价值内涵。这既是新生代精英的人生摹写，也是凯迪拉克真实的心路历程：为了商本位文化在国产乘用车市场的成长，凯迪拉克建筑了十年，守望了十年，本真了十年，也寂寞了十年。

为什么要选择这条道路？凯迪拉克营销事业部李征卉部长给出了答案：“从表层现象上看，商本位文化是逐新的、时尚的、斑斓的、炫亮个人风采的，但是在骨子里，它是一种追求极致成就的创新精神，一种苏世独立、横而不流的价值取向，一种让世界因我而璀璨的人生态度。这正是凯迪拉克一百多年以来从未动摇的核心价值。”

“从前，中国的豪华车市场被官本位文化完全宰制。在这种市场环境下，凯迪拉克除非抛弃自己的核心价值，否则必然与这种市场环境形成价值疏离。当初在引入凯迪拉克品牌的时候，我们就意识到了这一点。

但是，我们还意识到：官本位文化宰制豪华车的局面迟早会被终结。随着创新成为中国人的新精神主语和中国经济的新引擎，商本位文化必将上升为豪华车市场的主流文化。因此，我们对商本位文化的本真持守是一笔可以赢得未来的战略投资。”

她的观点得到了别克和雪佛兰两位营销掌门人的支持。包晔部长和吉祺炜部长认为，凯迪拉克用十年时间，在官本位文化的暗夜里矗立起一座商本位文化的灯塔。它的光芒把无数新生代吸引到上汽通用的周围。这是别克和雪佛兰赢得超速成长的重要因素之一。他们诙谐地表示，凯迪拉克是上汽通用的灯塔，别克和雪佛兰是它下面的两座山峰。灯塔本身不用增高，只要下面的山峰升得够快就可以了。

“不，灯塔本身也要增高。”对于两位同僚的诙谐，李征卉也以诙谐回应，“而且无需等到未来，现在已经开始。”2015年前9个月凯迪拉克的上牌量就达到57341台，已经超过2014年的全年销售总量。在整个乘用车市场遭遇断崖的情势下，凯迪拉克迎来飞天式的逆增长。

## 1-2 商本位文化的钻石物语

“我们被权威漠视，也要为自己的天分保持骄傲。我们被平庸折磨，也要开始说走就走的冒险。所谓的光辉岁月，并不是后来闪耀的日子；而是无人问津时，你对梦想的偏执。你是否有勇气，对自己忠诚到底。我是陈欧，我为自己代言。”

陈欧，聚美优品创始人。2013年11月10日凌晨，聚美优品励志广告——陈欧体3.0版本《光辉岁月》全网首播。此时，距凯迪拉克ATS-L上市还有278天。

钻石，目前已知自然界硬度最高的物质。名字源于古希腊语 *Adamant*，意为坚硬不可侵犯。在宝石王国中，它是唯一集高硬度、高色散、高折射率于一身的宝石。产出非常稀少，全世界一年的成品产量赶不上一立方米软木的重量。它的光芒璀璨，精琢的切割能充分释放出它的内部火彩、外部火彩、色散火彩和闪光火彩，使之发出高贵而摄人魂魄的光芒。

凯迪拉克ATS-L的目标客群就是陈欧式的新生代创新精英。他们是这个时代的钻石：人数稀少如钻石，天赋禀异如钻石，金刚不可夺其志的创新情致也如钻石。他们有着优越的成长环境，对自己的天赋和能力充满自信。他们是被成就感驱动的人，相信所有的伟大源于一个勇敢的开始。在他们看来，失败本身不是失败，因为害怕失败而甘于平庸才是失败。在汽车消费上，他们是商本位文化的捍卫者，希望自己的座驾能像钻石火彩一样，炫放出商本位文化的卓然风致。在购车利益期望上，他们有着三大利益乐透期望。

第一利益乐透期望：在品牌价值上，追求豪华品牌的成就感和身份感，强调品牌的商本位文化气质。

第二利益乐透期望：在造型韵致上，追求高贵而富于现代文化感的造型气质，强调富于逸然动感和钻石意象感的视觉形象效果。

第三利益乐透期望：在知觉品质上，追求豪华品牌应有的极致品韵，强调电子科技配置的品质境界。在动力操控上，强调酣畅自在的驾驭感和超越感。

在国产乘用车市场，中型车是豪华品牌的入门级车型，全部聚集在车型起步指导价 26 万元以上的超高端市场。人们习惯把这里的顾客看成是豪华品牌的预科生。但是实际上，他们不是预科生，而是跳级生：从现实的身份地位和收入水平的角度考量，他们当中的大多数人或许不足以跻身豪华品牌俱乐部。但是，对豪华品牌高贵身段的狂热追慕，让他们提前跳过了豪华品牌的消费门槛。因此，对于豪华品牌高贵身段和车型价值韵致的要求，他们比中大型车的顾客来得更加鲜明和强烈。

凯迪拉克 ATS-L 上市之前，超高端中型车市场一直被官本位文化宰制。这里的顾客或出于世态熏染，或出于事业发展需求，他们对于官本位文化有着一种发自灵魂的敬畏和膜拜。因此，奥迪 A4L、宝马 3 系、奔驰 C 级形成热销，占据着 95% 以上的市场份额。当时，这里完全看不到新生代创新精英的踪迹，因为这里没有他们呼吸的商本位文化空气。2014 年 8 月 15 日，凯迪拉克 ATS-L 犹如一道商本位文化的闪电掣亮了官本位文化的夜空。平安信德认为，对位于新生代创新精英心底的利益火山，凯迪拉克 ATS-L 在车型价值上有着三大独到的乐透优势。

第一大乐透优势：在造型韵致上，成为钻石人生的 Avatar（阿凡达）。

Avatar（阿凡达），卡梅隆传奇影片的名字，来自古老的印度哲学。简单的翻译是“化身”。但是，Avatar 不是简单的化身，而是精灵降临人间的化身。在新生代创新精英的心底里，蕴藏着强烈的钻石人生情结。在购车的过程中，他们不是在选车，而是在寻找自己的 Avatar。

钻石切割，每个车身型面宛若钻石的一个棱面，风切过一般的明快锐利。所有型面合璧在一起，宛若熠熠生辉的钻石，粲然而高贵。作为凯迪拉克造型设计的招牌式语言，钻石切割无疑是 ATS-L 的造型主语。接下来的问题是：给这个主语加上怎样的定语，才能完美地打造出新生代创新精英的 Avatar？

ATS-L 给出的答案是两个：一是运动的超越感，二是高贵的现代感。

凯迪拉克的标识牌和甲盾式的前脸造型，让 ATS-L 天生富于贵族徽志的高贵意象。车身前部、侧面和尾部的钻石切割型面设计在摹写钻石意象的同时，也让人联想起富于现代艺术感的卢浮宫玻璃金字塔。

“山中人兮芳杜若，饮石泉兮阴松柏。”这是屈原《九歌·山鬼》里的诗句，描写的是大山的精灵——山鬼驱驾着豹子往来于高山之巅，飞云如海浪一般在祂脚下舒卷。随心而动的飞驰和超越，是新生代创新精

英喜爱的精神意象。与其它豪华品牌的中型车相比，ATS-L 采用前后短悬的车身结构设计，整个车身姿态呈现出轿跑车式的追风意象。与众不同的是，在高贵的现代艺术感与钻石切割型面设计映衬下，它的运动感表现出来的不是紧蹙的张力，而是酣畅自在的驾驭感和超越感，是随心而动的高贵自若。

酣畅的超越感，高贵的现代感，钻石切割的钻石人生意象感。由此，凯迪拉克 ATS-L 被新生代创新精英看成是自己的 Avatar。

第二大乐透优势：在知觉品质上，追求钻石人生的至臻品韵。

新生代创新精英是一群追求生活品味的人。对于座驾，既要外型韵致，更要内在品韵。在整车品质上，他们是彻头彻尾的知觉动物，喜欢通过眼睛、耳朵、鼻子、手脚、臀股的知觉感受作出品质检验。其中，内饰配置是他们衡量知觉品质的最重要窗口。

人坐进去，心飞起来。这是他们在内饰配置上的利益期望。对于凯迪拉克 ATS-L 的内饰配置，他们的评价非常直白：把别的豪华品牌甩出至少两条街。在业界看来，它的优势主要得益于两个因素：

一是座舱内饰的至臻工艺。ATS-L 的座舱造型采用游艇设计理念，中控台采用全皮革包裹，Cut & Sewn 大师级手工工艺缝制。内饰拼色设计、高包裹性座椅、无框内后视镜、战斧形运动方向盘、铝合金运动踏板，每一个细节都在时尚动感之间飘逸出一种轻奢的至臻品韵。

二是富于强大科技力的智能互联驾驶平台。凯迪拉克 CUE 是最新一代车载信息娱乐系统，将豪华设计和视觉技术进行整合，采用带有触感反馈和多点触摸功能的 8 英寸触摸显示屏。配合安吉星 OnStar 和智能手机应用 MyCadillac，提供信息娱乐、通讯导航、行车资讯服务等智能互联驾驶的定制服务。还可以通过多种蓝牙设备、USB、SD 卡、AUX 等丰富的接口，帮助车主联通世界。

2015 年 10 月上市的新款 ATS-L 更上一层楼，同时搭载安吉星车载 4G LTE 与 Apple CarPlay 系统。通过安吉星 4G LTE，开创国内 Car-Fi 服务之先河，无线信号覆盖面最大可达 700 平米，支持 7 台设备同时连接。Apple CarPlay 系统实现 iPhone 与车载娱乐系统的无缝互联，让车主在驾车的同时也能轻松使用电话、短信、音乐、导航、播客等 iPhone 功能。ATS-L 的座舱不再是一个封闭的空间，而是一个开放的、可以梦幻般快速移动的新生活平台。

但是，通过对比研究，我们发现：之所以能把别的豪华品牌甩出两条街，是因为在上述因素之外，ATS-L 还有第三个制胜因素：对位于新生代创新精英的钻石人生意象，在座舱内营造出心灵飞翔的视觉造型意象。其中，点睛的视觉造型设计是：仪表板上手工缝线制成的飞翼造型线，从中控台向仪表台两端灵逸地伸展开去，提升座舱视觉宽度的同时，让整个座舱融生出一种自在飞翔的生命感。

第三大乐透优势：在动力操控上，成就钻石人生的驾驭感和超越感。

新生代创新精英不是拉风族，更不是飙车党。他们喜欢把精彩留在创新的人生舞台而不是马路上。然而，喜欢驾驭而不喜欢被驾驭，喜欢超越而不喜欢被超越，是他们骨子里的性情。因此，他们希望座驾的动力操控性能如同高手身上的绝世武功一样，平日里岳峙渊渟、深藏不露，必要时电光石火、粲然一击。

面对新生代创新精英的利益期望，凯迪拉克 ATS-L 开出的价值方程式是：高贵自若的驾驭感，随心而动的超越感。

在大多数产品介绍中，只要谈起 ATS-L 的动力性能，言必称它的 2.0T SIDI 直喷涡轮增压发动机最大额定功率 205 千瓦，最大扭矩 400 牛·米，百公里加速 6.2 秒。其实，这些描述的都是发动机工作的峰值状态。比这更重要的是发动机在实际工作转速区间的动力表现。ATS-L 发动机采用国际最先进的中置直喷（SIDI）技术，使它在低转速区就能产生超过 90%最大扭矩的强大动力输出。这带来的好处是：在发动机的绿色转速区内，驾驶者可以随时获得澎湃动力，尽享随心而动的驾驭感和超越感。

此外，在 ATS-L 上市之前，MRC 主动电磁感应悬挂一类的高精科技配置，是中大型车以上级别车型的专属配置。ATS-L 让它们走下神坛。1,000 次/秒响应速度的 MRC 主动电磁感应悬挂、后轮驱动、50:50 前后重量分配、轻量化的超高强度车身、Brembo 高性能刹车系统、高选配车身电子稳定系统、高选配智能驾驶辅助系统，让驾驶者得到随心而动的超越感的同时，还可以尽享高贵自若的驾驶感受。

你定意给自己一个不妥协的钻石人生吗？——只要你定意，我就是你的 Avatar。

面对新生代创新精英，凯迪拉克 ATS-L 如是说。新生代创新精英不仅听懂了，而且悦纳了。凯迪拉克 ATS-L 上市之后，在汽车之家国产豪华中型车的口碑排行榜上，它在外观、内饰、动力、操控上的客户评价一直高居榜首。

### 1-3 未来：更窄还是更宽

现在，随着创新型经济的兴起和创客的大批涌现，商本位文化大潮已经漫过官本位文化的堤岸，席卷豪华车市场。对于凯迪拉克来说，冬天已经过去，春天正在到来。然而，接下来发生的未必都是好事：在冬天的日子里，没有人愿意靠近商本位文化这片寒冷极地。凯迪拉克的守望虽然孤独寂寞，在国人心里却也容易留下独特且鲜明的价值印记。但是，随着这里成为市场的新金矿，淘金客也闻风而至：2014 年 11 月之前，国产豪华车市场只有凯迪拉克独守这片极地。而在最近一年里，英菲尼迪和路虎两大高档运动车型品牌先后登陆这片市场。奥迪、宝马、奔驰也在从官本位向商本位的价值转场路上快马加鞭。从前，这里只有凯迪



拉克一座灯塔，现在已是霓虹遍地。

这是凯迪拉克最容易失去光芒的时刻。如何调整自己的品牌发展战略，才能让未来的路更宽而不是更窄？这是市场发给凯迪拉克的蓝海试卷。

凯迪拉克，抉择正在进行时。