

# 出行周刊

## 一周年特刊B



# 销量V型回升 转型提挡加速

## 中国汽车业赢得柳暗花明

中青报 中青网记者 程鸿鹤

2020年将延续2019年的暴跌势头，预计全年汽车零售将下跌20%。如果把时钟拨回2020年初，恐怕很少有人能够预计未来一年中国汽车业发展的历史轨迹。

彼时，新冠肺炎疫情如一把达摩克利斯之剑，高悬在所有行业的头顶。让处于深度调整期的汽车业，雪上加霜，车市销量跌跌不休，新车计划短期无望，突发的疫情给本就不乐观的车市又披上了一层黑色面纱。

2020年2月起，汽车产业链几乎处于全面停摆状态，2月零售量也几乎可以忽略不计。整个2020年第一季度，中国汽车共计销售新车367.2万辆，同比锐减42.4%。同时，疫情导致不少行业的从业人员收入减少，消费信心受挫。

因此，当时市场的乐观预测是，如果国内疫情得到有效控制，2020年内汽车市场全年销量将下跌10%—20%。甚至有人悲观预测，全年国内汽车市场降幅或达30%。

对于汽车业来说，想办法活下去是当务之急。更为重要的是，根据2019年的数据推算，汽车业每延迟复工一天，国家就会损失150多亿元。一个业内共识是，汽车行业及时复工复产，不仅对上下游产业具有巨大拉动作用，更肩负着稳定消费、稳定经济使命。

面对逆境，中国汽车业并没有缴械投降，而是逆势而上。

一方面，在保障安全的前提下，汽车业捐款捐物，推出各类健康车产品，并加快复工复产速度，产业守护者。另一方面，汽车业通过多项举措支持供应商和经销商，为上下游产业减负，演绎了平时互助共赢、难时唇齿相依。

一个最直接的证明是，根据中国汽车工业协会（以下简称“中汽协”）的统计，截至2020年2月12日，在全国汽车整车生产企业拥有的超300家的生产基地中，反馈



从去年2月10日开始，一汽红旗生产车间便陆续实现复工复产，全力以赴保持生产经营稳定运行。

复工的生产基地就达到183个。

截至3月11日，汽车工业协会密切跟踪的23家汽车企业集团（年销量占比超96%）复工率达到90.1%，国内汽车产业在2020年5月基本实现全面复工。

同时，新冠肺炎疫情也让汽车业惯用的线下营销、线下服务被迫停摆。汽车业迅速推出包括车辆免费救援、车辆免费检查、专项技术支持等措施，并发力线上直播等营销新方式，爆发出前所未有的转型速度。

正是在这样的努力下，中国汽车业交上了一份令人动容的年终答卷。在中汽协2021年1月信息发布会上，中汽协副秘书长陈士华发布了2020年中国汽车市场的年终成绩单。

根据中汽协的统计，2020年，全年汽车产销分别完成2522.5万辆和2531.1万辆，同比分别下降2%和1.9%，降幅比上年

分别收窄5.5%和6.3%。在欧美主要汽车市场销量骤降的大背景下，中国汽车业成为全球汽车市场企稳的发动机。

从细分市场情况来看，2020年，乘用车产销分别完成1999.4万辆和2017.8万辆，同比分别下降6.5%和6%，降幅比上年分别收窄2.7%和3.6%。乘用车产销占汽车产销比重达到79.3%和79.7%，分别低于上年产销比重3.7%和3.5%。

而受国Ⅲ汽车淘汰、治超超严以及基建投资等因素的拉动，商用车全年产销更是呈现大幅增长。2020年商用车产销分别完成523.1万辆和513.3万辆，首超500万辆，创历史新高，商用车产销同比分别增长20.0%和18.7%，产量增幅比上年提高18.1%，销量增速比上年实现了由负转正。

2020年，突如其来新冠肺炎疫情为汽车行业按下了“暂停键”，在巨大的冲

击下，全行业同舟共济，不畏艰难，扎实推进复工复产，加快转变营销方式，积极促进汽车消费，汽车市场逐步复苏，全年产销增速稳中略降，基本消除了疫情的影响，汽车行业发展表现出了强大的发展韧性和内生动力。中汽协副秘书长陈士华如是说。

### 自主品牌：在狂风暴雨后开出最鲜艳的花

买国货、用国货、晒国货，如今，新国货不仅事关每个人衣食住行的选择，也暗示着中国制造业升级的方向。

无论是李宁、回力等国产老字号借助网络再次走红，还是元气森林、钟薛高等新品牌破土而出，新国货让人们对中国制造有了更多憧憬。

在财经作家吴晓波看来，新国货的新是技术的新、审美的新；国是代表一种文化的属性。新国货运动就是现代化过程中商品不断进化迭代的一个生动的中国故事。

纵观当下中国汽车市场，主力消费人群正发生变化，更加多元化的购车需求以及对高品质车型的追求，也促使汽车企业不断进行优化升级，打造优质产品和品牌服务。

有分析认为，作为大宗消费品，自主品牌汽车要想打破消费者的固有认知，难度系数更高，也更有划时代的意义。

在中汽协副总工程师许海东看来，如果回溯去年汽车市场的表现，自主品牌努力向上，一定是关键词之一。

2020年全年，中国品牌乘用车销量达775.5万辆，市场份额38.4%。虽然从全年的市场占有率上来，不算高，但通过月度市场占有率的变化，不难看出自主品牌努力的结果。许海东说。

中汽协的统计数据也显示，2020年12月，中国品牌乘用车销量103.7万辆，同比增长12%，市场份额达43.6%，上升1.9%。值得一提的是，从去年6月开始，中国品牌乘用车的市场占有率触底回升并一路上扬，打响了一场反攻战。

有分析人士认为，在自主品牌一年的发展中，两个趋势不容忽视。一方面，2020年，自主十强的销量占自主品牌总销量的85.8%，头部效应进一步凸显。吉利、长安、长城仍牢牢占据前三，长安21.4%的同比增长更是让人眼前一亮，而众泰等弱势品牌已经被淘汰出局。

另一方面，以红旗品牌为代表的自主品牌上行进入新阶段。统计数据也显示，截至2020年12月25日，红旗品牌年销量超过20万辆，同比增长100%。自从2018年按下品牌振兴加速键后，红旗品牌年销量已经连续两年保持100%以上的增长速度。有分析认为，红旗用实际行动证明，自主品牌也能在豪车市场站稳脚跟。

从某种程度上来说，自主品牌上行是一个时论时新的话题。在中国一汽党委书记、董事长徐留平看来，中国汽车业正面临市场下滑、产业升级挑战、2022年合资政策调整等危机。自主品牌需要牢牢掌握核心技术，并通过技术、产品、产业的高端化，适应消费爆炸，满足消费高端化。

有业内专家表示，在强者如林的豪车市场，红旗品牌的强势突围既得益于完善的产品布局、研发投入带来的硬实力，也得益于年轻化营销、售后服务创新带来的软实力。

据了解，在产品布局上，红旗品牌双5双9、双舰双星的产品矩阵正式成型。2020年，红旗先后推出的红旗H9以及E-HS9两款旗舰车型，不仅再一次刷新了品牌形象，更展现了红旗在电动化、智能网联等领域的最新技术成果。那些在市场上取得耀眼成绩的豪华汽车品牌，大多在产品研发、制造工艺和品牌形象塑造上全面发力。当然，试图打破外资品牌垄断的红旗也不例外。

在品牌营销和售后服务领域，无论是打造智慧六位一体的体验式营销模式，打通品牌、产品、终端的数字化创新营销链路，还是推出“终身一免保”等行业首创的服务，亦或者联手中国女排、故宫文创等打造中国品牌IP，红旗多路出击，构建全新的体系竞争力。

随着经济发展和科技进步，现在的年轻人已经拥有更加开放的全球视野，不再迷信外国品牌尤其是豪华品牌。过去豪华品牌惯用的疏离感已经很难吸引他们。有业内专家认为，过去由于物质匮乏，中国消费者一直偏爱物美价廉，没人愿意为技术创新埋单。但最近这几年情况发生了明显变化，新国货正在“圈粉”年轻一代。

据一汽红旗销售团队的相关负责人介绍，目前在红旗用户群体中，80后、90后车主占比已达70%以上。随着红旗品牌及产品设计的年轻化，红旗也被越来越多的年轻消费者所接受，买红旗、开国车，已经成为国潮的新标签。

有理由相信，在世界汽车产业向新四化转型的窗口期，一手抓创新、一手抓潮流的自主品牌将迎来崛起的黄金时代。

### 合资品牌：不转型，毋宁死

不转型，毋宁死，有人说，转型是自主品牌发展的独门武器。对中国消费者用户体验的精确认知、理解与追求，是自主品牌与合资品牌竞争逆境求生的绝招。而对中国消费者需求的漠视，也曾被认为是合资企业发展的阿喀琉斯之踵。一个人所共知的事实是，智能网联与新能源的浪潮正引领汽车产业的变革，技术的发展正带来全新的产业拐点，跟不上的品牌就会被甩掉。

业内专家分析，就像10年前的手机行业一样，摩托罗拉、诺基亚、爱立信出局一定会发生。行业的换代竞争给了后来者后发先至的机会，抓住了这个大势，谁都有成功的机会。

2020年，对于合资品牌来说，转型再也不是一个远在天边的愿景，而是成为摆在眼前的战略选择。那率先“回过味”的合资品牌已经迈开步伐，大跨步转型，并收获了丰厚的市场回报。

对于消费者来说，如果购买这款新能源车，可以享受免征车辆购置税的优惠，购车成本大大降低。2020年，学习如何适应手机镜头，从而进军汽车直播圈的一汽-大众销售有限责任公司执行副总经理、大众品牌执行总监马振山火了一把。

给汽车选颜色要立体地考量，海豚灰就很好看，大众外观走的是耐看型，与李佳琦式的夸张展现不同，马振山深入浅出的解读同样赢得了不少网友的认可。

马振山告诉记者，在2020年4月发起直播时，公司不少员工都自愿参加。这说明，面对巨大的市场考验，大家没有盲目悲观或束手等待。积极寻找直播等新的工作方式，在公司内部早已形成共识。

实际上，选择开拓直播这块新天地，仅仅是一汽-大众发力数字化转型的一个缩影。同时，在新能源汽车领域，一汽-大众的变革动作也频频落地。从MEB平台的引入，到佛山MEB智慧工厂投产，再到电动化战略先锋车型ID.4 CROZZ开启预售，一汽-大众在电动化赛道上持续加速。

销量数据显示，一汽-大众2020年累计终端销量（含进口车）达2161888辆，同比增长1.5%，排名中国乘用车市场第一，这也让人们看到了合资品牌应对时代变革的应势创新和迭代能力。

有意见认为，在用户加速向线上转移的大背景下，如何通过数字化转型保持与用户的连接，寻找营销的新出路，是汽车企业营销升级能否成功的关键所在。实际上，踏上数字化转型这条新赛道上的参与者还有不少。在现代汽车集团（中国）副总裁、北京现代副总经理、销售本部长向东平看来，在数字化营销的时代，一切产品皆服务，一切服务皆内容，内容即流量，流量即销量。在这位营销老将眼中，相对于营销方式本身的创新，更重要的是观念的继承和改变，通过创新实现用户的精准触达、有效互动。

向东平透露，2020年，在营销上，北京现代着力打造更加年轻化、互动化、体验化、场景化的数字化营销体验，与年轻人打成一片。例如，北京现代联手腾讯视频星光大赏、芭莎慈善夜和网易云音乐节知名IP，实现了全方位、多圈层、大流量的网络引爆，以年轻人能接受的方式，打开了品牌年轻化的营销之路。向东平说。

### 豪华车品牌：大象转身跑起来

继2019年市场份额创新高之后，今年，豪华车市场依然保持着高歌猛进的状态，市场占有率进一步提升。其中，奔驰、宝马、奥迪组成的豪华车集团仍然稳固，三者销量均超过70万辆，创下各自的年度销量纪录。同时，雷克萨斯、凯迪拉克、红旗销量均超过20万辆，排名分列4—6位。

有分析认为，豪华汽车市场版图扩张的背后，是消费升级、豪车价格下降、中国车主进入换车高峰、消费年龄趋于年轻化、新能源汽车崛起等因素的共同作用。毫无疑问的是，随着国内汽车消费的进一步升级，国内豪华车市的竞争将愈演愈烈。千万不要低估了大象奔跑的速度。

在2020年北京国际车展现场，一汽-大众奥迪销售事业部执行副总经理孙惠斌抛出了一个有趣的比喻，迅速成为不少媒体的头条。

2020年，一汽-大众奥迪品牌全年完成销量72.63万辆，同比增长5.4%，再次刷新年度销量纪录。同时，历史累计销量突破660万辆，成为国内唯一达到这一成就的豪华车品牌。

然而，比销量更为重要的是，作为率先建立本土化全价值链的豪华车市场拓荒者，一汽-大众奥迪曾留下不少富有启迪意义的奥迪现象：从首开国内豪华车加长先河，到第一个引入4S店服务体系，从一汽-大众奥迪的实践中，不难窥见豪华品牌在中国市场的发展路径。

市场研究机构J.D. Power发布的一项对比数据显示，2019年，中国汽车市场中90后车主的比例首次超过了30%，成为占比最大的细分代际群体。当然，善于利用网络、更懂车的90后车主对汽车产品和服务都提出了更高要求，也为新车销售带来了前所未有的挑战。

一个业内共识是，在竞争日益激烈的中国豪华车市场，循规蹈矩者从来不能笑到最后。已经有越来越多的豪华车品牌发现，面对愈发年轻的消费群体，必须一改过去正襟危坐的模样。

对此，一汽-大众奥迪率先展开行动。从牵手国产动画大作《灵笼》，到签约新生代优质偶像王一博，邀请其担当奥迪英杰汇品牌大使，再到成为参赛战队TES滔搏电子竞技俱乐部的品牌赞助商，一汽-大众奥迪正不断强化与年轻消费群体的情感链接，在新世代兴领域积极尝试。

值得一提的是，凭借电动车型的热潮，2020年，以特斯拉、蔚来为代表的造车新势力也打入了豪华车阵营前列。不少业内人士据此预测，豪华车市场将迎来电动化竞争的新格局。

一汽-大众奥迪也早有布局，目前，一汽-大众已经推出奥迪e-tron、e-tron Sportback、A6L TFSI e等多款车型。据了解，2021年也将是一汽-大众奥迪的电动之年以及奥迪e-tron电动化家族的发展元年。

据悉，一汽-大众奥迪将在中国市场推出包括国产奥迪e-tron、e-tron Sportback、e-tron S/S Sportback、e-tron GT在内的5款纯电动车型，进一步完善产品阵容，并以此加速推进全价值链电气化、数字化转型。

汽车行业正面临一场颠覆。软件定义汽车也好，跨界融合也罢，汽车产业变革重构的风暴已经到来。在中国汽车工程学会名誉理事长付于武看来，只有主动拥抱颠覆，才有立足未来的机会。事实上，无论是自主品牌、合资品牌还是豪华品牌，汽车业的未来正加速到来已经成为它们一致的判断。

不可忽视的是，中国汽车业面临的挑战依然巨大。逆全球化，新兴经济体崛起遇阻；疫情冲击，全球产业链重塑；经济换挡，高增长时期隐性矛盾凸显等外部环境的变化也给汽车产业带来发展压力。在不少业内人士看来，中国汽车业引领世界汽车发展的时刻已经到来。回顾2020，中国汽车业披荆斩棘，在世界汽车市场走出独立行情。面向2021，锚定未来发展目标的汽车业也必将奔涌向前，在新一轮转型升级的大潮中成为领航者和弄潮儿。



一汽-大众佛山MEB智慧工厂被大众集团视为电动汽车战略样板工厂，而新能源车间是其最大亮点。



在2020年北京车展上，一汽-大众奥迪以启势立新、领未来为主题亮相，奥迪e-tron国产版、奥迪e-tron Sportback等产品组成的电动化产品矩阵成为亮点。



用长远的眼光来看，好的品牌才能带来销量的可持续发展。因此，北京现代以长期思维开启了战略转型。

特刊编辑：许亚杰  
特刊照片除署名外均为资料图片

## 不止于销量

# 上汽集团以机制创新打造第二增长曲线



2020年对汽车行业而言，是波澜起伏的一年。市场经过两年调整后，国内车市迎来久违的边际改善，市场分化、存量博弈成为共识。与此同时，电动智能汽车席卷全球车坛，造车新势力狂飙突进，产品形态百花齐放，成为全年的一道亮丽的风景线。

站在当下，汽车产销库存周期叠加电动智能的技术变革新周期，行业正面临格局重构，传统车企该如何应对？

作为汽车行业的龙头企业，上汽集团有自己的破题之策。

2020年，上汽集团整车销量达到560万辆，其中，上汽自主品牌销售260万辆，在总销量中占比达到46.4%，创出新高，新能源汽车热销32万辆，海外市场销售39万辆，实现全面领跑。

靓丽业绩的背后是上汽在自主研发上不断加码，加快自主掌控核心技术，培育差异化竞争优势结果，但作为连续十五年折冠国内车市的行业龙头，上汽并不满足于纯粹的销量。面对行业变革，上汽绸缪于未雨，打造自己的第二增长曲线。

管理思想大师查尔斯·汉迪认为，如果组织和企业能在第一曲线到达巅峰之前，找到带领企业二次腾飞的第二曲线，并且第二曲线必须在第一曲线达到顶点前开始增长，弥补第二曲线投入初期的资源消耗，那

么企业永续增长的愿景就能实现。

对上汽集团而言，它的增长的第二曲线已浮出水面。

上汽集团率先提出新四化战略（即电动化、智能网联化、共享化、国际化）以来，上汽在新能源研发方面持续投入，通过自主研发和深度合作建立新能源的全产业链优势。目前，上汽集团从前端核心零部件供应到后端整车产品组合以及后端服务已经建立完整闭环体系。

上汽集团旨在通过新四化战略向出行服务公司转型。新四化战略中，电动化是变革实现基础，智能网联化用户需求和竞争着眼点，共享化是出行时代的商业模式，三者牵一发而动全身，这意味全新的业态模式，需要全新的运作流程、组织架构。

汽车智能网联大变革，必然带来产业链的扩容与商业模式的重塑，诞生一批全新业态的公司。过去，车企的盈利模式以一次收入为主，单一汽车销售收入占绝对比重。在智能时代，卖车只是一环，通过软件持续服务实现盈利的模式已初见端倪。

行至中场，上汽在新四化布局中需要全新的机制和路径去匹配新的商业价值模式，捷氢科技、享道出行、智己汽车等新兴公司应运而生。



（数据、图片和信息来源：上汽集团） 广告