

中国汽车70周年之合资品牌启示录：小步快跑、转型加速

本报记者 夏治斌 石英婧 上海报道

1953年7月15日，第一汽车制造厂在吉林长春奠基，新中国的汽车工业由此拉开序幕。2023年7月15日，中国汽车工业迎来70岁的生日。

回望过去70年的风雨历程，中国汽车工业由小到大、由大到强，已连续14年成为全球第一汽车产销大国，屹立于世界汽车之林。

乘着中国汽车工业蓬勃发展的东风，合资车企与整个行业同

频共振、深度融合，是行业前进的重要见证者、参与者。

《中国经营报》记者了解到，作为中国汽车工业最早一批的合资企业，上汽大众可谓是国内历史最悠久的汽车合资企业之一。

1984年签约奠基至今，上汽大众已有近40年的历史。

除了上汽大众这一合资巨擘外，上汽集团与通用汽车共同出资组建的上汽通用汽车，成立也有26年的时间了，同样也是当下国内合

资车企的巨擘。此外，成立于2003年7月16日的东风本田，也在不久前迎来了自己20岁的生日，并选择在“弱冠之年”重新再出发。

不过，在国内新能源汽车蓬勃发展的同时，自主品牌、造车新势力等

快速崛起之时，合资车企面临的市场竞争环境日趋激烈，如何在众多实力强劲的竞争对手面前，做好企业的电动化转型，再度打造出标杆产品，成为各家合资品牌重要课题。

深度参与中国汽车工业腾飞

作为最早进入中国市场的跨国汽车企业，德国大众汽车集团眼光独到。早在1978年，大众汽车集团就开始和中国接触。同年10月，中国机械代表团访欧，与时任大众汽车集团董事长斯密特先生开始洽谈合资建设轿车企业事宜，中德合作的序幕也由此缓缓拉开。

1983年4月11日，上海汽车厂诞生了第一辆中国组装的桑塔纳轿车。而后在1984年10月10日，大众汽车集团与上汽集团在人民大会堂签订合营合同，宣布上海大众汽车有限公司（后更名为“上汽大众”）正式成立，上汽大众在华发展逐渐驶入“快车道”。

1989年9月28日，上汽大众第5万辆轿车下线；1990年4月18日，上汽大众五周年庆典，一期工程建成投产，达成年产6万辆整车和10万台发动机的生产能力。

1995年4月20日，上汽大众二期工程全面竣工投产。1995年11月至1997年12月，上汽大众相继通过ISO9001质量管理体系认证及ISO14000环境管理体系认证，成为国内汽车行业第一家通过认证的单位。1999年11月，扩建后的上汽大众技术中心落成启用；2003年8月，上汽大众轿车专用试车场建成启用，自主开发全面加速。

现在的上汽大众在南京、仪征、乌鲁木齐、宁波、长沙等地建立

了生产基地，产品覆盖A0级、A级、B级、C级、SUV、MPV等多个细分市场，在华进阶之路仍在继续。

而上汽通用汽车成立于1997年，在华也走过了26年的风雨历程。据悉，从1997年项目开工到第一款产品下线，上汽通用汽车仅用了23个月，而后在4年时间里，生产、销售了10万辆，再用8年时间取得第一个百万辆销量。

2010年，上汽通用汽车率先成为国内年销量超过100万辆的乘用车企业，2014年累计销量突破1000万辆，2017年累计批发销量超过1500万辆，2020年累计产销突破2000万辆。

现在的上汽通用汽车拥有浦东金桥、烟台东岳、沈阳北盛和武汉分公司四大生产基地，拥有别克、雪佛兰、凯迪拉克三大品牌，三十多个系列的产品阵容，覆盖了从高端豪华车到经济型轿车各梯度市场，以及MPV、SUV、混合动力和电动车等细分市场。

东风本田在2003年7月16日正式成立，2004年4月24日，东风本田第一辆CR-V正式下线，开创了中国汽车市场城市SUV的先河。2007年3月7日，发动机制造部机械加工科正式投入量产，标志着东风本田成为武汉首家拥有本地发动机工厂的汽车制造企业。2008年6月5日，东风本田第

30万辆车下线。这是东风本田迎来销量增长的第一个里程碑。2013年，东风本田迎来成立十周年，累计销量突破150万辆大关。2014年，东风本田销量突破200万辆，这也标志着东风本田进入了一个新的高速发展期。2017年1月15日，东风本田累计300万辆产销达成。

作为产业深度参与者，东风本田从没有轿车生产资格、没有上轿车目录、没有销售网络、没有整车生产经验起步，一路披荆斩棘，蹚出一条“小步快跑、滚动发展”的快速发展之路，创造出备受行业认可的“东风本田模式”，实现自2017年以来连续六年产值过千亿元，成为湖北省规模最大的单体工业企业、武汉汽车工业首家年产值超千亿元单体企业。

对于东风本田过去20年的发展，东风本田汽车有限公司执行副总经理郑纯楷称：“从2003年的1个工厂3万辆产能起步，靠CR-V一款车打天下，到现在正在建设第4个工厂，年销售规模最高达85万辆，连续多年产值过千亿元，携手518家供应商、620家特约店，服务超750万客户，构建起包括12款车型的产品矩阵，囊括市场上所有动力模式，涵盖SUV、MPV、轿车全品类，实现了事业的跨越式发展。”

积极谋变电动化转型提速

中汽协数据显示，2022年我国新能源汽车持续爆发式增长，产销分别完成705.8万辆和688.7万辆，同比分别增长96.9%和93.4%，连续8年保持全球第一。

进入到2023年，国内新能源依旧保持着高增长的态势。今年1~6月，新能源汽车产销量分别完成378.8万辆和374.7万辆，同比分别增长42.4%和44.1%，市场占有率达到28.3%。

随着国内汽车市场由增量市场进入存量竞争时代，过往的汽车合资模式遭受很大的挑战，面对自主品牌和造车新势力在电气化时代崛起所带来的冲击，如何更好地融入电气化发展历程成为一道难题，而顺应电动化转型，早已成为合资车企在华发展的必选项。

在郑纯楷看来，当前正是全球汽车产业百年巨变的关键转折点，新能源汽车渗透率持续高歌猛进；在国内，以传统燃油车为产品主力的合资车企，无一不面临着极大的挑战。

“特别是东风本田所处的‘合资非豪华’区隔，市场份额被急剧侵占，这种对销量和收益前所未有的强烈冲击，把我们推至生死存亡的风口浪尖。”郑纯楷表示，东风本田必须坚决、主动、快速走出舒适区，要用最短的时间进化出一个适应新时代的“新东风本田”。

记者了解到，在20岁的主题活动中，东风本田发布了代号为“创未来2030”的新战略，东风本田将在2030年实现“千万家”的喜悦。预计至2027年，东风本田将不再投放燃油新车，2030年前累计推出10款以上纯电动车型。

与此同时，上汽大众也在持续致力于满足中国市场需求，持续推进新能源车型及产品研发和改进工作。2020年10月，大众汽车集团全球首个MEB纯电动车工厂正式投产。

除此之外，2021年，基于全新MEB纯电动车模块化平台的ID.4 X、ID.6 X及ID.3在不到一年的时间内陆续投入市场。奥迪品牌在华生产的首款基于纯电平台打造的豪华纯电SUV奥迪Q5 e-tron也在2022年上市。

值得注意的是，上汽大众还在逐步推进整体转型升级，对旗下电动车和燃油车的生产布局做了重新规划。比如，安亭基地率先完成全面转型，会更聚焦电动车生产，并进一步拓展研发中心功能。长沙新能源汽车项目进入试生产阶段，计划在2024年投产，规划年产能10万辆，成为继安亭之外上汽大众又一新能源生产基地。

上汽通用汽车也在不断加码电动化转型。日前，上汽通用汽车第三座奥特能超级工厂“东岳奥特

能超级工厂”启动建设。据悉，作为上汽通用汽车在电动化和智能网联化新技术领域700亿元投资的重点项目之一，东岳奥特能超级工厂计划于2025年上半年正式批量投产。

根据规划，到2025年，上汽通用汽车将累计推出10款以上国产奥特能平台车型。从近期的销量来看，上汽通用汽车的转型已初见成效。今年6月，上汽通用汽车新能源车合计交付7503辆，同比上升105%，环比上升217%，创下企业新能源车交付量的历史新高。

“中国作为全球最大的汽车市场，在电动化领域领先全球，发展速度迅猛，对整个产业带来了巨大影响，这不是暂时的，而且是前所未有的。行业的竞争淘汰赛已然开始，仿佛历史上的战国时代，贪恋曾经的成功与辉煌只会被大浪吞噬。”在东风本田成立20周年主题活动中，东风本田汽车有限公司总经理渡边丈洋如是说道。

“道阻且长，行则将至。”在中国“新四化”的行业浪潮下，合资车企电动化转型的态度坚决，也在进行多维度的布局，而在华多年构建的企业体系竞争力，既是它们电动化转型的底气所在，同样也是它们在合资时代的核心竞争优势之一，顺势而为，才能有所作为。

超豪华汽车品牌赶电动化“晚集”

本报记者 郭阳琛 石英婧 上海报道

日前，玛莎拉蒂正式宣布，双涡轮增压V8发动机将于2023年年底正式停产，搭载该发动机的车型将持续销售至2024年。作为燃油车最后的“堡垒”，超豪华品牌也不得不思考如何加快电动化转型。

奥纬咨询发布《豪华汽车驶入智能加速道——全球豪华汽车市场前景展望》（以下简称“《报告》”）指出，目前，超豪华汽车总销量约为2.5万辆，预计2031年将超过6.6万辆。售价在30万至50万美元价格区间的超豪华汽车市场，电车的渗透率到2031年预计将达到60%左右。

正因如此，各大品牌纷纷亮

燃油车的最后“堡垒”

对于玛莎拉蒂而言，V8发动机有着特殊的象征意义。自首款搭载V8发动机的玛莎拉蒂5000 GT 1959年问世以来，搭载该发动机的车辆已销售逾10万辆，而这款发动机将于2023年年底正式停产。

类似的故事也发生在兰博基尼身上。尽管距离停产还有一年多时间，兰博基尼Huracan和Urus两款燃油车型订单已全部排满。《报告》指出，售价超过50万美元的超豪华汽车，其电动化步伐相对较慢，到2031年电车渗透率预计仅为40%。“主要是因为这一价格区间的目标客户更看重超豪华汽车的传统燃油车型所带来的社会认可和尊贵形象。”

但在销量和利润的双重压力下，超豪华汽车品牌也不得不推进电动化转型。今年6月25日，阿斯顿·马丁宣布与美国造车新势力Lucid达成协议，双方将合作生产高性能电动汽车。在Lucid的帮助下，阿斯顿·马丁的目标是在2025年推出公司首款纯电动车型。

根据拟定的协议条款，Lucid将向阿斯顿·马丁提供用于纯电

出电动化“时间表”。《中国经营报》记者在采访中了解到，阿斯顿·马丁预计到2026年所有全新车型都将拥有插电式混动或纯电动版本；保时捷力争2030年纯电动车型将占其所售新车的80%以上；玛莎拉蒂计划至2025年旗下所有车型都将推出电动版本，至2030年更将全面实现电气化。

值得一提的是，面对性能和成本的双重压力，大部分超豪华品牌都将混动技术作为电动化的一个中点。例如，6月底，阿斯顿·马丁宣布，未来5年内将投资约20亿英镑推动电动化转型。但按照计划，阿斯顿·马丁将在2024年年初正式交付首款插电式混合动力车型Valhalla，2025年才会推出首款纯电动车型。

车型的动力系统、电池系统总成。而阿斯顿·马丁将向Lucid发行约2835万股普通股，并分阶段向Lucid支付总额约2.32亿美元的现金，Lucid将成为阿斯顿·马丁持股约3.7%的股东。

两天后，阿斯顿·马丁又发布声明称，未来5年内将投资约20亿英镑推动电动化转型。2022年财报数据显示，2022年阿斯顿·马丁销量、营业收入、毛利润等指标均有所增长，但由于供应链和成本上涨等原因，经营亏损从2021年的7400万英镑扩大至1.18亿英镑。在此背景下，如此“大手笔”地推动电动化转型，足见阿斯顿·马丁的决心。

此外，记者注意到，早在2021年，兰博基尼就已经做好了电动化战略转型部署，称之为“Direzione Cor Tauri”（向金牛座之心前进），目标在2030年前推出第四条纯电动产品线；玛莎拉蒂也已开启具有里程碑意义的Folgore战略，至2025年旗下所有车型都将推出电动版本，至2030年更将全面实现电气化。

混动车型“打头阵”

在电动化转型过程中，混动技术扮演着重要角色。去年秋季，迈凯伦开始交付插电混动车型——Artura。与此同时，其P1中置发动机插电混动超跑的后续车型可能在2024年年底上市。

对于混动技术路线，迈凯伦亚太区董事总经理保罗·哈里斯表示，尽管电动化技术已经比较成熟，但电动汽车比较重，而迈凯伦需要轻量化，所以在这方面还需进一步突破，中期目标是发展插电式混合动力。同时，仍有一群客户对内燃机引擎情有独钟，迈凯伦需要尝试找到电气化和内燃机的平衡。

而在迈凯伦之前，玛莎拉蒂分别在2020年和2021年就推出Ghibli GT锋芒版、Levante GT锋芒版混动车型。

“玛莎拉蒂期望为消费者提供更加多元的选择，以满足不同的出行需求。混动车型的推出是玛莎拉蒂在实践电气化战略道路上的重要一步。”玛莎拉蒂相关负责人告诉记者，玛莎拉蒂混动车型问世以来备受青睐。以2023年为

电动化趋势势不可挡

纵观各大超豪华品牌，保时捷无疑是电动化转型的“优等生”。

7月26日，保时捷发布了2023年上半年财报。1~6月，保时捷继续保持良好的业务发展势头，营业收入同比增长14.0%，达到204.3亿欧元；销售利润同比增长10.7%至38.5亿欧元；销售回报率为18.9%，直达17%~19%目标区间的高位。销量方面，保时捷也实现了14.7%的同比增幅，达到167354辆。

优秀的业绩和销量表现，也让保时捷有了持续推进电动化的底气。6月8日，在德国斯图加特，一



超跑电动化转型过程中，混动技术备受各大品牌青睐，迈凯伦Artura便是其中的代表车型之一。

本报资料室/图

例，售出的混动车型大约占品牌整体销量的2/3。

玛莎拉蒂负责人直言，作为超豪华品牌，不论其产品的动力源自燃油还是电能，首先需要确保车型自身符合玛莎拉蒂所坚持的性能与奢华。混动产品则是品牌在电气化探索过程中，结合前沿技术，使车型于性能上毫不妥协的同时，也降低了能耗，更符合当下的低碳理念。

记者注意到，作为较早推行电动化转型的超豪华品牌，保时捷最

先推出的也是混动车型。早在2010年，保时捷就发布了911 GT3 R混动超跑；2014年，保时捷又推出Panamera和Cayenne的插电混动版车型。到了2015年，保时捷发布历史上首款纯电动四座概念跑车Mission E。

阿斯顿·马丁也是如此。2022年4月，阿斯顿·马丁宣布“RacingGreen”战略，预计2024年年初正式交付旗下首款插电式混合动力车型——Valhalla，2025年推出首款

纯电动车型。同时，预计到2026年，阿斯顿·马丁旗下所有全新车型都将拥有插电式混动或纯电动版本。

招银国际研究部副总裁、汽车行业分析师白毅阳向记者表示，超跑年销量一直在万辆以下，是一个小众市场。消费者对于燃油动力系统的偏好，对产品最低销量形成了保证。“因此纯电超跑的推广，需要一定的时间来做市场引导，使得超跑车型推广要比其他车型慢一些。”

官柯时迈(Michael Kirsch)表示，整个市场的电气化转型已势不可挡。“基于目前的市场趋势，保时捷产品占全球市场的份额，以及我们未来的电气化战略，我认为，保时捷与中国汽车市场的整体转型速度和电气化车型占比预期是相似的。”

而在今年4月的上海国际车展上，玛莎拉蒂也发布了首款采用100%纯电动系统的全新Gran Turismo纯电跑车和旗下首款全电动SUV。目前，两款纯电动车型尚未有实车到店，但仍吸引了业界和消费者的广泛关注。

“面对电气化的澎湃浪潮，以及全球消费者对低碳出行的浓厚兴趣。唯有积极拥抱新技术，并结合自身优势，才能焕发恒久的魅力。而玛莎拉蒂始终走在行业前沿，成为首个推出纯电车型的意大利超豪华品牌。”玛莎拉蒂相关负责人感慨道。

对于纯电动车型，奥纬咨询董事会合伙人、大中华区汽车与工业品业务主管合伙人张君毅则提出了自己的担忧：“各国对碳排放的监管竞争更加白热化，单纯主打动力电池动力系统已不足以作为差异化的卖点。”