

长城汽车李瑞峰：用体系化打法穿越周期

本报记者 张硕 陈茂利
北京报道

业内共识2023年是汽车行业最卷的一年，上半年经历了“价格战”，下半年又出“定价战”。聚焦细分市场，MPV市场销量两位

数增长，成为当前车市新亮点，亦在经历着格局重塑。

随着消费市场的变化，新能源MPV赛道备受瞩目。相关数据显示，今年1~9月国内MPV车型累计销售81.4万辆，同比增长18.2%，其中高端新能源MPV快

速崛起。

近日，“技术长城”携5亿元投入潜心四载研发之作，长城汽车魏牌MPV品类首款产品——魏牌高山MPV，正式入局新能源MPV“战场”。业内看来，高山MPV的上市，不仅是对魏牌的一

次重塑，更是长城汽车向MPV新品类迈出的重要一步。

“长城汽车新能源转型首先靠高端新能源的突围，魏牌品牌就承载着这份意义。而此次上市的高山是魏牌高端新能源化凸显重磅价值的旗舰车型，是

新领域、新赛道更是长城长期锻造体系下的全新期待。”在上市发布前，长城汽车首席增长官（CGO）李瑞峰、魏牌副总经理张波涛就产品定位、战略布局、技术储备、智能驾驶等话题与《中国经营报》等媒体进行了深

入的交流。

汽车行业越来越“卷”，但长城汽车始终相信新能源智能化转型是一场马拉松，企业战略的“快”、体系的“快”，比产品落地的“快”更重要。商业向善的核心离不开“长期主义”四个字。

真金白银为“长期战略”和“体系化能力建设”买单

目前中国品牌高端新能源MPV与合资燃油MPV在进行高强度博弈，从长趋势看一定会挤压合资车的市场份额。

记者：长城汽车靠什么穿越这个汽车行业高速变异的周期？具体在渠道、服务、品质上是如何体现的？

李瑞峰：长城汽车对渠道能力的建设，新能源能力的建设，我认为这是体系化的一些战略工程。长城汽车新能源转型，各个品牌新能源转型，但在过程之中，最主要的是体系化能力建设，这是最重要的一环。

坦率讲上半年长城公司的利润不是那么好，是因为应该挣的钱没有在兜里，拿出来赋能给终端经销商、销售顾问和寻找高精尖的终端服务人员，我们认为这样前期的投入就跟养孩子一样，前期吃吃喝喝好，培训上学，你才有未来24岁、25岁以后，参加工作之后绝地反弹为你创造福利。

所以，我们前期一定是长期战略的投入和体系化能力的建设，这是我们现在的重点思考的维度。因此，大家看新能源转型的时候，除了销量本身之外，看它的厚重感，看它的体系化，看它的组织机制运营是不是健全，人才结构是不是健全，人才梯队是不是健全，多维度去审核。

此外，对于经销商的体系能力建设，我们现在一定是强赋能，才有现在对很多网络建设、人员供养大力的支持。

记者：对此，经销商合作伙伴也都支持吗？如何让经销商合作伙伴也加入？

李瑞峰：长城汽车是个大家庭。很多经销商都跟我们合作了15年以上，且不少经销商拥有十几个4S店。这些经销商伴随着我们长城的发展，对我们长城的

信任，和我们稳健经营，我们哪怕短期遇到问题他都会对我们未来崛起有充分的信心。

在新能源转型和销量没有特别暴增的情况下，我们怎么能够让经销商认识长期主义。今年我们已经举办过十几次与全国经销商、投资人与企业负责人的深度战略共商会，长城汽车董事长和总裁都会参加。这使我们这个品牌更有凝聚力。

记者：长城汽车下一阶段的战略规划是什么？

李瑞峰：当前，我们正在整个业务重塑我们销售服务业务流程，重塑我们的数字化业务体系，重塑我们经销商的人才结构体系，重塑我们对厂家、对终端经销商的商务政策体系，重塑经销商对销售顾问人才激励体系，重塑我们未来服务的一些场景化的业务模式，这都是在与终端经销商体系化能力建设重塑过程中进行思考的问题。

此外，我们的全球化战略步履不停。我们通过锻造强韧性的体系力，助力长城汽车的好产品、好技术出海。我们每款车上市后，就会考虑全球孵化，“走向”亚洲、欧洲、拉丁美洲等等，在这种状态之下，我们的体系匹配能力是极强的，基于长城公司体系能力建设的完备。此前长城控股蜂巢电池斩获了宝马百亿元电池订单，这是对我们自身实力、能力和技术的信赖。

最后，从今年1~9月数据看，整个长城汽车新能源渗透率接近20%。魏品牌这边，目前整体比较稳定，除了今天上市的高山，接下来摩卡新车型、新拿铁也会陆续



新能源汽车转型期，长城汽车认为企业战略的“快”、体系的“快”，比产品落地的“快”更重要。

企业供图

推出。

哈弗方面，像二代大狗PHEV、枭龙MAX、猛龙这三款产品普及上市之后，尤其现在猛龙热销，基本上大定1万多元以上，现在每天应对的问题就是提升产能。

坦克新能源方面，一直是供不应求的状态，500Hi4T、400Hi4T，至少得有两个月的订单厚度，十一二月份交付会迎来比较快的发展。困惑在于坦克300 Hi4T什么时候上，其实还是一个产能和供应的问题，整个品牌面临的最大的问题就是稀缺、供不应求。

今年，长城新能源布局整体已经完毕，随着现在订单迅猛增长，产能和交付不断的爬坡，未来在整个月均销量过程中，新能源的占比会实现非常高的增长，尤其在十一二月份，终端零售和交付量会有明显增长，新能源渗透率会达到20%以上，也是这样一个状态。

全球最大尺寸量产MPV“诞生”

长城汽车把对渠道能力的建设、新能源能力体系化的建设当作战略工程。

记者：高山MPV对这次入局魏牌和MPV市场有何重大意义？作为新能源MPV，高山MPV最大的优势是什么？

李瑞峰：魏牌的高山对长城公司来说，首先是切入到另一个细分市场MPV领域，其次也是长城公司的一款旗舰车型，最后也是魏牌高端新能源化凸显重磅价值的旗舰车型。它比蓝山的定位、定价更高，所以对长城公司的战略意义和对魏牌的战略意义都是不言而喻的。

从当前市场来看，一方面高端MPV市场保持了良好增速，今年销售量可能达到60万辆左右，未来可能突破百万辆规模。另一方面是新能源赛道的切换，1~8月可以看到MPV市场新能源的渗

透率已经达到20%以上，且新能源MPV市场大部分被中国品牌垄断。目前中国品牌高端新能源MPV与合资燃油MPV在进行高强度博弈，从长趋势看一定会挤压合资车的市场份额。

记者：所以选择这个适合“入局”。为此，你们筹备了多久？

李瑞峰：多年之前，我们就深刻预测到了高端MPV市场会迎来广阔的发展机会。但长城汽车将MPV车型定义为“全球车”——即一款不仅适合国内，也适合于其他国外市场的车型。这其中要考虑的维度会多很多，我们为此下了不少功夫。所以，高山MPV生而全球，也是立足于高端MPV的定位区间。我们花费了将近5亿元人民币，召集1500

聚光灯下的“2023东京车展”：日系车加码电动化攻势

本报记者 尹丽梅 董海华 北京报道

因疫情阔别四年的2023年东京车展（Japan Mobility Show）在10月25日按下重启键。

作为国际知名五大车展之一，东京车展距今已经成功举办47届，被称为“亚洲汽车风向标”。值得关注的是，从本届开始，东京车展更名为日本移动出行展，更加注重包括电动化、智能

“日系车”的反攻

在2023年日本移动出行展这一在家门口举行的车展上，日系车企鼓足了干劲，在电动车赛道上进行“反击”。

记者从日产汽车方面获悉，日产汽车在展会上共发布了5款纯电动概念车型，亮相的车型包括近期刚刚发布的日产Hyper Punk纯电动概念车型，纯电动运动SUV概念车型——日产Hyper Adventure概念车，全电动豪华多功能车型——日产Hyper Tourer纯电动概念车，以及日产Hyper Force纯电动概念车等，以适应不同消费者的需求。

“日产汽车发布的5款概念车都是未来的象征，体现了日产汽车‘敢为人先’的企业DNA。公司推动电动汽车创新，使其超越移动出行的范畴，创造可持续发展的世

界。电动汽车象征着未来，让我们在恪守激情和理想前提下，为每个人创造更清洁、更安全、更包容的未来世界。通过创新的力量，日产汽车正在构建人人都能享受出行乐趣的未来。”日产汽车公司总裁兼首席执行官内田诚（Makoto Uchida）在展会上表示。

作为日系车三巨头之一，本田汽车带来了自动驾驶汽车——Cruise·Origin完成了该款车的首发亮相。据悉，本田将与GM·Cruise合作，计划于2026年年初在日本推出使用该车型运营的自动驾驶出租车服务。与此同时，本田也发布了电动化领域的最新成果——PRELUDE概念跑车。本田汽车首席执行官三部敏宏表示：“这款车型将成为我们未来车型的前奏，在全面电气化的未来

其中，丰田汽车的纯电跑车型号FT-Se首发亮相。日产汽车则在展会上一口气发布了5款纯电动概念车型。本田汽车自动驾驶汽车——Cruise·Origin亦迎来首发亮相。雷克萨斯发布了LF-ZC概念车，该车采用了“棱柱形高性能”电池，续航里程高达1000公里，预计在2026年投入市场。与此同时，铃木品牌的第一款电动车——铃木eVX也正式亮相。

继承“驾驶乐趣”，并体现本田永不改变的运动理念。”

丰田汽车则带来了多款全新电动概念车，包括Land Cruiser车系首款电动化车型——Land Cruiser Se概念车、纯电动丰田FT-Se、EPU皮卡概念车、丰田Rangga概念车以及丰田IMV 0概念车等。

丰田汽车旗下的豪华品牌雷克萨斯以“突破电气化体验的界限”为主题，在2023年日本移动出行展上亮相。雷克萨斯下一代纯电概念车型LF-ZC，与纯电旗舰概念车型LF-ZL同步全球首发，下一代雷克萨斯纯电车型将采用新型模块化架构。据悉，LF-ZC计划于2026年上市，该款车型搭载了全新集成式软件操作系统Arene OS，可以根据用户的偏好，实现车辆驾驶

“电池概念车将定义丰田汽车的未来。”丰田汽车CEO佐藤恒治在展会上直言。可以看到，在电动化赛道上“慢半拍”的日系车企正在撒腿狂奔，加速自身转型的步伐。

值得一提的是，在本届日本移动出行展这个舞台上，比亚迪携5款新能源车型及核心技术亮相，成为历史上首家参加该车展的中国车企。与此同时，德国宝马亦携重磅产品参展。

模式、音效等个性化设置。与此同时，通过采用下一代棱柱形高性能电池，LF-ZC的续航里程将大幅提升，达到1000公里。

铃木品牌的第一款电动车——铃木eVX亦在本次展会上正式亮相，新车定位小型纯电动SUV。据悉，铃木eVX搭载比亚迪刀片电池，其电池容量为60kWh，续航里程为550km。

此外，马自达全新MX-5概念车在本届展会上首发亮相，其量产版有望在2026年推出。斯巴鲁则带来了一款SPORT MOBILITY纯电动概念车。

“本届东京车展涌现了不少纯电概念车的身影，这传达出了日系车企在电动化转型上已一反此前的暧昧态度，化被动为主动，加速追赶电动化。”有业内人士对记者说道。

出征“东京车展”

在日系车之外，在本届日本移动出行展上，非日系车企宝马、比亚迪亦吸引了诸多目光。

在日本东京，比亚迪展台依然被围得水泄不通。记者了解到，比亚迪携纯电轿跑“海豹”、仰望U8、腾势首款豪华MPV D9等5款车型及核心技术亮相本届日本移动出行展。据悉，“海豹”将于2024年春季在日本上市。

“28年来，比亚迪始终坚持以科技创新为动力，以绿色梦想为初心，不断努力实现生活方式的多样性和自然环境的和谐统一。在日本消费者的支持下，我们将致力于电动车技术和产品的推广，助力电动车成为民众必不可少的绿色出行选择。”比亚迪亚太汽车销售事业部总经理刘学亮在本届展会上说道。

参加本届日本移动出行展，对于比亚迪而言有着重要意义，可助力其加快国际化进程。据悉，目前比亚迪已在日本开设了15家门店，覆盖了东京、大阪、横滨、名古屋、福冈等多个城市。在2025年年底前，比亚迪计划在日本开设100家门店。

记者了解到，德国车企宝马携全新宝马iX2亮相2023年日本移动出行展。据悉，全新宝马iX2将

多人投入该项目。高端新能源四驱MPV版，即家用车型内部代号叫81，另一款内部代号83的是四驱行政加长版，车长超过5.4m，车内空间纵向长度达3823mm，也是目前全球最大尺寸量产MPV。

记者：当前MPV市场主要分为三类：美系、日系、自主30万~40万元档，高山MPV在开发中吸取了哪些优势，弥补了哪些缺陷？

张波涛：如你所说，整体来看，MPV大概分为：美系以别克为代表的，日系丰田本田有一款为代表，剩下的自主品牌这两年起来很多车，实际上我们从2021年或更早，就已经开始做研究了。

目前可将MPV赛道分为两种：第一种，商用的；第二种，家用属性MPV。

长城一直是以聚焦为战略的，我们希望不管是家用，还是商用，都做到最好，这就是81及83两款车的“来源”。

从竞争力维度来看，高山MPV这个平台，是全球首款新能源高端MPV平台，因此，也可把高山看作一款产品，实际上是一个体系化设计能力、系统能力的“智慧结晶”。

举个例子，MPV的专属平台，我们强调是纯平地，它和动力系统，特别是后桥的布置有矛盾，现在上市的有一些MPV实际上是由SUV直接改造来的。除了纯平地以外，为了MPV上下车的方便性，我们分两级踏板，第一级是在370mm左右，我们地板能够尽量靠下，来符合便利性原则。

我们对上下车方便性测试过数据，基本上是没有碰头情况的，而有些车是有的。

还有一处用户思维的体现是，高山车内的冰箱是市场上唯一选择两层双开口的冰箱——即主副驾可以从上面拿东西，二排可以从后面抽开拿东西，不会再出现后排要帮忙取东西的情况。

于2024年3月前后上市。在动力方面，全新宝马iX2 xDrive30搭载双电机动力系统，匹配64.8千瓦时电池组，WLTP工况下最大续航里程可达449km，同时其还支持130kW快充功能。

目前，日本是仅次于中国、美国、印度之后的全球第四大汽车销售市场。相关数据显示，日本2022年年度国内新车销量（含微型车）为438.5649万辆，较上一年度增长4%。

不过，记者关注到，日本虽然是全球重要的汽车销售市场，但其电动汽车普及率较低。据英国艾尔西汽车市场咨询公司统计，2022年日本新车总销量中纯电动乘用车占比仅1.7%，远低于中国的19%及欧洲的11%。

去年11月，作为日本汽车产业的领头人，日本汽车工业协会会长丰田章男曾表示：“希望重振汽车产业，促进日本经济发展”。

在日本市场，无论是日本本土企业，还是宝马、比亚迪等国外企业推出电动车产品，对于日本汽车产业而言都是有益的，市场竞争将加速日本新能源汽车产业发展。而对于置身其中的汽车企业而言，日本也是一个蕴藏着较大空间和机会的市场。