

2023中国企业竞争力年会  
China Business Annual Meeting for Enterprise Competitiveness

大变局下的应对与发展

Enterprise C  
Business  
Annual Meeting for  
Enterprise Competitiveness  
2023

## 一汽丰田赵东：行业变局下车企的核心应是坚持品牌赋能

本报记者 陈燕南 北京报道

“作为主机厂，最想要把产品、技术、原理、优势真正有效地传递给消费者，因此一定要发挥主机厂在产品和技术的解读权和传播能力。今年的汽车市场竞争压力很大，尤其合资车企的感受更加强烈。面对新能源的快速发展，传

### “2024年汽车市场微增3%”

中国汽车工业协会数据显示，1—11月，新能源汽车产销分别完成842.6万辆和830.4万辆，同比分别增长34.5%和36.7%，市场占有率达到30.8%。有分析认为，新能源增势迅猛，将成为未来车市增长的主旋律。

“展望2024年整个汽车大市场，我们判断大概微增长3%。传统燃油车市场可能会下降10%左右。新能源车市场还会继续增长，尤其是SUV这一细分市场可能会有一个较大的增量。”赵东表示。

事实上，油电动力转换之间，必然会带来市场的强烈震荡。“今年价格战确实打得激烈，对于丰田来讲，我们也不可避免受到冲击。尽管今年各车企都格外努力，但确实利润跟以往相比受到较大影响。就我自

己而言，在11月份的时候接到了不少各品牌的销售顾问电话，询问是

否有兴趣购车，这其实体现了行业内普遍的焦虑情绪。”赵东表示。



赵东  
一汽丰田汽车销售有限公司企划部部长

己而言，在11月份的时候接到了不少各品牌的销售顾问电话，询问是

### “未来将强化产品和用户思维”

赵东说：“对于用户来说，市面上有很多的选择，不同的车型、不同的技术路线、不同的口碑以及声音等都让用户的选择变得更加困难。对于一汽丰田而言，未来应更加强化产品思维及用户思维，赋能经销商做好终端销售工作。在新能源方面，我们推出了bZ3这样的新产品，获得了不错的反响。同时在传统燃油车市场，我们也继续坚持和发挥着丰田一直以来的优势，例如全球第一的销冠车型——荣放、卡罗拉，及新推出的格瑞维亚，都一如既往地市场上有着较好表现。除此之外，在激烈的竞争市场中，最关键的还是要满足客户需求，我们需要提升技术，保持前列，并且让用户了解品牌在技术方面的优势。”

据了解，此前，一汽丰田发布全新技术主张——“IT'S TIME 此刻，智未来”，及以第五代智能电混双擎、T-Pilot智能驾驶辅助系统、Toyota Connect智能互联、Toyota Space智能座舱为核心的全新智能化“4T”技术。

在谈到技术路线问题时，赵东表示，丰田还是遵循多种路线的发展方式，不仅在传统燃油车上面，还有智能电混双擎、智能插电以及氢能，都是为了实现零碳的可持续发展。

另外，一汽丰田在整个数字化方面也做好了准备。“从拉新到后续对潜客的培育、内容推送、活动激活，包括各种线上、线下的沟通，都是为了让消费者更加准确地了解到丰田的品牌理念，通过直接的方式以及其他客户的口碑

来印证，再加上专业媒体在专业领域的第三方解读，我认为这种立体性的方式，能够形成一种传播闭环，排除掉很多客户在选择方面的干扰。希望消费者能够真正看到厂家如何解读产品，像《中国经营报》这样的专业媒体如何解读产品，看看真正车主的体验是怎样的，我希望用户因为看到我们的产品以及服务而选择我们。”赵东表示。

值得注意的是，2023年是一汽丰田成立的第20个年头。回顾一汽丰田走过的20年，这家中日合资的汽车企业在中国市场经历了从引进到自主、从传统到新能源的转型升级，为中国用户提供了高品质、高可靠性、高耐久性的产品和服务，赢得了超过千万用户的信赖和口碑。

来印证，再加上专业媒体在专业领域的第三方解读，我认为这种立体性的方式，能够形成一种传播闭环，排除掉很多客户在选择方面的干扰。希望消费者能够真正看到厂家如何解读产品，像《中国经营报》这样的专业媒体如何解读产品，看看真正车主的体验是怎样的，我希望用户因为看到我们的产品以及服务而选择我们。”赵东表示。

值得注意的是，2023年是一汽丰田成立的第20个年头。回顾一汽丰田走过的20年，这家中日合资的汽车企业在中国市场经历了从引进到自主、从传统到新能源的转型升级，为中国用户提供了高品质、高可靠性、高耐久性的产品和服务，赢得了超过千万用户的信赖和口碑。

值得注意的是，2023年是一汽丰田成立的第20个年头。回顾一汽丰田走过的20年，这家中日合资的汽车企业在中国市场经历了从引进到自主、从传统到新能源的转型升级，为中国用户提供了高品质、高可靠性、高耐久性的产品和服务，赢得了超过千万用户的信赖和口碑。

## 一汽-大众捷达侯春昭：解决盈利模式问题是企业高质量发展的第一步

本报记者 尹丽梅 童海华 北京报道

“高质量发展的一个前提是健康的发展，那么健康的发展又指的是什么？我认为，要达到健康的发展状态，这个企业

### 主攻经济型汽车市场

作为参与并见证中国汽车工业发展的“一员”，捷达已完成了从一个车型到一个品牌的华丽转身。据悉，截至目前，往日的捷达车型和现在的捷达品牌已经累计拥有500万用户，有着“国民神车”之称。

“捷达之所以能获得用户认可，在大家普遍认为不太好的大环境下取得一个不错的销量，是因为两个词：‘坚守’与‘坚持’。”侯春昭对《中国经营报》记者表示，在中国这样一个竞争非常激烈的市场上，一汽-大众捷达是为数不多的还坚守在经济型市场中的品牌。

“2019年，捷达品牌刚刚成立之初，经过市场研究之后，我们给自己的定位是要找到‘红海蓝海’，即捷达品牌要在红海中寻找德系的蓝海。然而，现在我们发现越来越多的品牌已不再主攻经济型汽车市场，这一市场可能反而变成了一片蓝海。”侯春昭说。

### 探索多维度盈利模式

时下，如何实现高质量发展频频被提及。与此同时，在内卷严重的车市浪潮中，车企盈利压力明显增大。这让不少车企感觉到“焦虑”。

“此前，我们对捷达目标客户的定义走过弯路。当时我们认为捷达的客户群应该是年轻人，后来拿到真实客户数据才发现，捷达的主流客户群是三、四、五线城市的理性务实人群，并且以男性用户为主，比例占到83%。”侯春昭告诉记者，一汽-大众捷达从2019年发展至今遇到过不少的阻力，遇到阻力的原因是对客户群的摸索。现在，一汽-大众捷达已找到自己的客户群，并在全体系以及终端经销商等维度进行有针对性的经营打法，并且起到了很好的效果。

或品牌至少是能够赚钱和盈利的。”

12月14日，在由中国经营报社主办的“2023中国汽车产业高质量发展论坛”上，一汽-大众捷达公关经理侯春昭分享了在“内



侯春昭  
一汽-大众捷达公关经理

截至目前，一汽-大众捷达旗下共有新捷达VS7、新捷达VS5与VA3 3款车型，售价覆盖6.78万—13.79万元区间。

记者关注到，12月13日，一

汽-大众捷达旗下新车——2024款捷达VA3已正式上市，新车提供5款配置车型，售价为6.78万—9.48万元。

“捷达VA3就是大家熟悉的‘老捷达’延续至今的产品，此前由于各方面的原因停产了一段时间。不过，随着市场呼声不断加大，我们这款车最近又重新启动生产。”侯春昭表示，“捷达品牌如果有那么一点小小的成绩，主要源于其对这一细分市场的坚守。”

“捷达是一个没有太多话题的品牌，它一直在坚持做自己的事情。提到‘老捷达’，大家可能都会说它皮实耐用，捷达最突出的标签还是这4个字。一直以来，从产品的定义到生产的工艺，捷达品牌始终在坚持‘质量至上’的理念，为用户提供经济实用、稳定性高的产品。这可能就是客户选择捷达品牌的一个核心理由。”侯春昭说道。

时间。“2024年，整体上来看，大家的日子可能依然会过得不是那么轻松。”

侯春昭告诉记者，2024年，在国内市场稳扎稳打的前提下，一汽-大众捷达会将出海作为发展方向，开拓中亚国家市场。与此同时，一汽-大众捷达正在拓展工厂旅游项目，以及“异业联盟”项目等新盈利模式。

记者了解到，未来几年，捷达品牌也将从产品端发力，向市场推出更多产品。据悉，2024年捷达品牌将推出全新改款的VS5和VS7。2025年，捷达将推出旗舰SUV VS8，A+级三厢轿车VA5以及首款纯电A级三厢车。2026年，捷达品牌纯电SUV也将与公众见面。

## 德勤中国刘宇瑞：汽车行业营销要回归商业本质 加快推动数字化转型

本报记者 方超 石英婧 北京报道

“今年汽车行业确实比较卷，从营销实践层面来说，我们觉得还是要回归商业本质。”12月14日，在由中国经营报社举办的“2023中国汽车产业高质量发展论坛”上，德勤中国管理咨询合伙人刘宇瑞

### 数字化营销进程加速

在车市日益“内卷化”的时代，车企营销策略的变化趋势成为行业关注焦点。

“车企营销策略出现的新趋势，可以用两个关键词来形容：第一个是数字化营销，也有人称为智慧营销，这个速度是在加快的；第二个是媒体营销结构在不断地调整优化。”刘宇瑞在上述论坛上如此表示。

在媒体营销结构调整优化方面，刘宇瑞认为，现在市场上除了传统广告渠道外，“有越来越多的新兴媒体出现，那些新兴媒体对于厂商来说都是很好的营销渠道资源”。

引发行业关注的是，数字化营销与媒体营销结构变化这两大趋势，为何在当下不断加速演变呢？

“因为背后的目标用户群体在变化。”刘宇瑞直言，“竞争格局、竞争环境在变化。”现在汽车行业用户逐渐年轻化，与此前的汽车用户

如此表示。

《中国经营报》记者注意到，刘宇瑞进一步认为，从车企营销层面而言，商业的本质就是要立足于产品、围绕客户需求，“因为客户需求是非常场景化、生活化的”。在其看来，车企需要围绕客户需求去构建营销策略，“推动数

字化营销的转型”。

2024年汽车行业竞争或将进一步加剧，车企营销层面如何应对备受市场关注，对此，刘宇瑞认为，车企可以从持续优化营销渠道结构、加强与用户有效沟通及精准转化这三方面入手，进行营销策略层面的提升。

相比，年轻消费群体在价值观、平时生活轨迹和兴趣层面都有不一样的点。而在汽车行业营销策略出现新趋势的大背景下，车企也面临诸多挑战。

“第一个挑战是厂商惯性思维比较强调营销流量的力量，忽视沟通的力量。”刘宇瑞对此解释，“我们也做了一些统计，比如说现在用户一般购车决策周期是3—6个月，但厂商集中投放流量的周期是0.5—1.5个月。在这样的集中投放阶段，大家追求的是现象级营销效果，忽略了在3—6个月用户购车决策周期中的影响力。”

刘宇瑞认为，对于车企而言，面临的第二个挑战是营销内容上的挑战，因为车企过多地强调商业化诉求，如品牌价值、产品特性，但是对于用户特别关注的生活价值观、小圈层差异化诉求，并未予以足够重视。

除了以上两个挑战外，刘宇瑞认为，车企还面临从公域往传统私域导流较难的问题，“因为平台也希望截留住这些用户的信息”。不仅如此，线索管理及体制机制响应速度等也成为车企营销层面的难题所在。



刘宇瑞  
德勤中国管理咨询合伙人

除了以上两个挑战外，刘宇瑞认为，车企还面临从公域往传统私域导流较难的问题，“因为平台也希望截留住这些用户的信息”。不仅如此，线索管理及体制机制响应速度等也成为车企营销层面的难题所在。

### 行业下半场是智能化的竞争

在高阶智驾加速落地的情形下，车企营销策略层面的新变化也颇受行业关注。

11月17日，工信部、公安部等四部门发布关于开展智能网联汽车准入和上路通行试点工作的通知，部署开展L3/L4高阶智驾准入和上路通行试点工作。中泰证券研报认为，目前北京已建成全球首个网联云控式高级别自动驾驶示范区，政策落地有望驱动L3/L4加速渗透。

“过去受制于高精地图，车企NOA（自动辅助驾驶）推广成本高、速度慢。”中泰证券研报认为，伴随2023年下半年小鹏、华为等国内厂商无图方案落地，“城市NOA有望加速铺开，车企NOA推广叠加政策支持，高阶智驾有望加速发展”。

刘宇瑞也认为，对于车企而言，把握住技术变革会给品牌向上带来很大加分。“汽车行业竞争进入到下半场是智能化的竞争，而在智能化竞争里面，自动驾驶是非常有代表性的技术领域。”

“过去有不少企业是这样实践的，比如特斯拉最早出现在大家脑海里的印象，就是技术领先的汽车厂商，自动驾驶比较领先。”刘宇瑞认为，国内有很多新

能源品牌在技术领域，也特别强调自身在自动驾驶、汽车科技方面的优势，如果车企把握好自动驾驶技术，能够极大提升自身品牌声量。

此外，刘宇瑞还表示，当下汽车行业同质化高，内卷严重，在品牌层面，对原先的同质化产品很难做一个区隔。但是如果叠加自动驾驶功能，“我们有理由、有这样的价值主张去实现价格差异化”。在其看来，这从品牌向上、价值向上角度而言，“是非常大的变化”。

尽管如此，刘宇瑞也提醒，车企在自动驾驶推广过程当中，在营销领域有两个层面需要考虑。

第一点需要从合规角度思考“怎么更好地宣传产品的价值”。刘宇瑞进一步介绍，英国交通部要求从明年开始，厂商在使用自动驾驶字眼的时候，需要跟自身实际功能进行匹配。“区隔什么是自动驾驶、自主驾驶或者无人驾驶，这些字眼的明确代表监管趋势，因为它们在一定程度上对于消费者会有一些引导。”

“消费者本身不是技术界人士，很难完全掌握车企所描述的自动驾驶到底是什么等级，是不

是可以松开双手？什么情况需要做接管？”刘宇瑞认为，这样的情况会给车企带来一些营销层面的困惑。其对此表示：“希望能够规范在自动驾驶营销和宣传上面的标准词汇。”

除了合规角度外，刘宇瑞认为，车企在营销层面需要考虑的第二点，在于如何宣称自身的自动驾驶优势。“如果仅仅强调我们有这样的自动驾驶技术，去堆料是没有用的。从我们的角度来说，应该把握住用户最真实的用车场景。”

“自动驾驶最有用的情况，抛开长途旅行，只在市区内有两个场景是比较重要的。”刘宇瑞从自身经历角度出发介绍，其中一个场景是针对大城市拥堵路况，有些车企可以在推出的自动跟车解决方案上，考虑如何“把拥堵的场景包装成更好的融合型场景”。

“另一个场景就是智慧停车，从找停车位去自动泊车，在开车的时候能够自动召唤车辆出来，在离开停车场的时候自动支付。”刘宇瑞直言，所有的场景如果包装成非常生动、场景化的自动驾驶场景概念，其相信对于用户而言将“有非常强的吸引力”。