

60岁魏建军“定调”长城汽车：发挥长板优势 坚持长期主义

本报记者 尹丽梅 董海华 北京报道

与行业内车企纷纷卷入“价格战”的做法不同，长城汽车在2024年的打法是坚持长期主义。

“当前，汽车行业竞争非常激烈。2023年，电动汽车行业亏损加剧。在激烈的竞争中，长城汽车

传统车企“身”上的务实“人设”

“我们在渠道质量、渠道竞争力上表现不太好，所以长城汽车开始推行直营渠道的建设。”

近期在长城汽车总部河北保定召开的这场股东大会，是长城汽车首次全网直播的一场股东大会，也是一场别开生面的股东大会。

从出席股东大会的高管阵容来看，长城汽车可谓诚意满满，包括魏建军以及长城汽车总裁穆峰、首席增长官李瑞峰、首席技术官王远力、副总裁兼海外业务负责人史青科、产品智能化副总裁吴会肖、技术中心副总经理刘宝。

从长达两个小时的股东大会问答环节中，可以感受到长城汽车坦诚、务实的企业文化。出席股东大会的高管团队对股东、投资人、分析师抛出的关于长城汽车的战略部署、经营和技术布局，以及一些比较犀利的问题，均开诚布公、坦诚交流，而不是“打太极”和敷衍回避。

股东大会伊始，一位投资者提出如下问题：过去两年，长城汽车在纯电动汽车市场产品布局方面，给市场感觉不是特别积极，甚至市场上有观点认为，长城汽车错过了纯电动汽车发展的窗口期，长城汽车如何看待这一评价？将如何采取措施？欧拉品牌的定位为女性用车，较为小众，似乎缺乏壁垒，长城汽车对此有何考量？

这一问题直击核心。李瑞峰回应称，长城汽车在技术路线上坚持BEV(纯电动)、PHEV(插电式混合动力汽车)、HEV(混合动力汽车)和氢能并行发展的战略。其中，魏建军的定位为高端智能新能源品牌，长城汽车的PHEV技术路线由坦克、魏牌以及哈弗三条线并行发力，欧拉品牌走的则是BEV技术路线。欧拉品牌虽然小众，但在BEV市场竞争如此激烈的环境中，欧拉品牌能让大众记住其女性品牌路线便是一种成功，即便是小众品牌，欧拉也是一个成功的小众品牌。

“我们会坚持欧拉的品牌路线，

坚守底线，坚持长期主义，追求有质量的市场占有率。”近日，长城汽车召开股东大会，近两年很少出现在公众面前的长城汽车董事长魏建军表态，长城汽车“有所为有所不为”，对于那些亏损特别严重的业务，将采取适度减少销售的措施，集中力量发挥长板优势，大力

推广那些不亏损、略微亏损或利润比较高的业务。

也就是说，相对于以更低的价格去抢占市场份额，魏建军的看法是，价格战不可持续，一个企业必须有造血能力，要坚持合规经营的底线。

当前，车市“价格战”尚未显现出熄火的迹象。据光大证券发布

的研报统计，进入4月以来已有近40个汽车品牌共128个车系宣布优惠、补贴或降价。

市场厮杀激烈，汽车行业再次打响“生死战”。魏建军认为，当下长城汽车应保持定力，发挥长板优势，做好皮卡、坦克品牌的经营以及出口业务。



长城汽车预备用长期主义战略迎战未来三年激烈的市场竞争。

本报资料室/图

在整个产品体系中持续推动品牌、技术、产品、服务四大价值维度的全面升级，通过差异化赛道和特色化产品，深耕细分市场用户需求。”李瑞峰表示，对于BEV路线，欧拉品牌有着丰富的产品阵容和相关规划，会把握好产品的上市节奏。

魏建军亦对欧拉定位的问题进行了回应：“小众品牌量虽然小，但往往不会亏损或者亏得比较少，目前在欧拉车型中销量多的亏得少、销量少的亏得多一些，但总体来看欧拉品牌亏损得比较少。”

“蓝山车型虽然销售数量不多，但是魏牌现在不亏损，能做到‘打平’。”当谈到汽车市场“内卷”加剧，长城汽车如何调整战略时，魏建军主动向外界透露了魏牌的销量以及盈利情况。

业内有观点认为，相对于其他品牌而言，魏牌的品牌定位还不太清晰，销量还没有明显起色。与此

同时，长城汽车在电动化、智能化的技术上还不具备行业绝对领先的技术支撑。

对于这样的质疑，魏建军表示：“关于魏牌的定位，实际上我们这个品牌的车在产品层面从来没有差过。问题还是回到原点，长城汽车不太会卖车，我们在渠道质量、渠道竞争力上表现不太好，所以长城汽车开始推行直营渠道的建设，这也是没有办法。”

魏建军认为，直营渠道的建设首先可以帮助长城汽车连接C端用户；其次，近两年经销商关门现象增多，在这种大潮下，大家都不愿意投资，不愿意去冒险，目前经销商仍然缺乏信心。然而，长城汽车的产品需要去做推广，魏牌的高山、蓝山等中高端车型需要面对更高端的用户群，需要更好的服务。而且，想要品牌向上走高端，一个不能回避的问题就是需要建设直营渠道。“(魏牌)高山车型的

性能非常好，但是卖得不是太好，我们得学会如何去与这个群体的消费者打交道，必须建立这样的能力。”

近期，车圈掀起了一场流量盛宴，不少车企高管亲自上阵直播。一向低调、谨慎的魏建军最近两三个月通过“2024北京国际车展”或网上直播亦收获了不少网友的关注，被网友称为“保定车神”。对于“卷”流量，魏建军有着自己的理解。

“现在我们还不是网红，我们的流量还很少，我们争取做一个有质量的网红，没有质量的流量，我们不会做。我们希望能跟大家有更多的交流，长城汽车是一个非常透明、特别简单的公司，凡是能说的我们都愿意说。因为每一个在线的网友都可能成为我们的用户，所以我们非常愿意与他们坦诚地交流。”魏建军表示，不管是用什么方法传播，长城汽车的宗旨和核心是要保持真实、真诚。

兰博基尼CEO史蒂芬·温科尔曼：充满变数的时代亦创造独一无二的机遇

本报记者 张硕 北京报道

“虽然我们不能够选择所处的时代，但是回忆起来，我觉得这几年充满挑战，非常难忘。我和团队也非常荣幸能够一起带领公司不断向前迈进。充满变数的时代亦创造独一无二的机会，因此我也很荣幸能够在这个时期掌管公司。”分享这段话的人是兰博基尼汽车公司主席兼首席执行官史蒂芬·温科尔曼(Stephan Winkelmann)，这位曾因优异表现被意大利政府授予“大军官勋位功绩勋章”，辗转掌管兰博基尼十几年的掌门人；这位曾表示兰博基尼卖的不仅是车是“梦想”的高管；在当下这个前所未有的变局时代，

打造中国客户更喜欢的新一代车型

《中国经营报》：兰博基尼今年年初更新了电动化战略，涵盖车型的电动化，而且也于去年发布了第四款概念车。在全球电动化转型趋势下，作为超豪华超跑品牌，兰博基尼如何确保竞争优势？

史蒂芬·温科尔曼：我们去年推出的Reuelto采用了混合动力系统，一方面减少二氧化碳的排放，同时车辆功率和性能也得到了提升。这是我们的重要车型，这种解决方案将延续在Urus和Huracón的继任车型上。

上一代Urus已经是最成功的一款兰博基尼车型了，在开发新一代车型的时候，是如何在突破迭代，与保持现有风格之间保持平衡的？

在设计方面，可以明显看到车

拥抱变化，展望可能性，再造梦想。

继大众集团之夜揭幕幕后，兰博基尼Urus SE于2024北京国际汽车展览会(以下简称“北京车展”)进行公众首秀。作为全新一代Urus，Urus SE——首款插电式混合动力超级SUV采用全新设计、优化的空气动力学、前沿的车载技术和输出功率达800马力的混合动力系统。在舒适性、性能、效率、排放和驾驶乐趣方面为细分市场树立全新标杆。同台亮相的还有首款HPEV(High Performance Electrified Vehicle)高性能V12混合动力超级跑车Reuelto，以及在Ad Personam高级个性化定制区域进行展示的搭载V10发动机的后驱超级跑车Huracón Tecnica。

型的改进与变化，车辆更动感，也更优雅。而且新车型拥有更大尺寸的画面，这也是中国客户比较喜欢的。另外，在性能方面，新车拥有更强的功率输出，得益于发动机与电动力系统的协作，可实现800马力的综合输出功率，车辆最高时速超过312公里/小时。

《中国经营报》：兰博基尼2023年取得了佳绩，你提到这跟当年年轻人提倡YOLO(英语新词，是You Only Live Once的首字母缩略词，意为你只能活一次，应该活在当下，大胆去做)这种年轻人的价值观有关。现在，特殊的背景已经过去了，你认为这种“买我所爱”的消费态度是否还能保持住？以及我们未来将如何保持佳绩？

史蒂芬·温科尔曼：我认为这是

合上旧地图，开启新征程。史蒂芬·温科尔曼(Stephan Winkelmann)在北京车展期间接受了《中国经营报》等媒体记者的采访。他表示：“很高兴能够在这行业盛会展示最新成就。12年前，也正是在北京，我为大家带来了Urus概念车型的全球首秀，开创了超级SUV车型的全新细分市场。作为兰博基尼的第三条产品线，Urus自上市以来已成为兰博基尼最成功的车型之一，印证了公司发展策略的前瞻性。现在，我们见证了这款SUV的进化。作为市场上动力最强劲的SUV车型，全新Urus SE将续写成功传奇，这也标志着兰博基尼‘向金牛座之心前进(Direzione Cor Tauri)’电动化规划的又一重要里程碑。”

一种正在发生的新趋势，而且虽然我们的世界正面临着诸多挑战，但幸运的是兰博基尼并没有受到上述问题的太多影响。对于未来，我们的工作首先将会继续聚焦在品牌建设方面，因为品牌一直都是我们最核心的财富。其次，我们会持续研发更出众的产品，我们的产品必须能够赢得消费者的心，因为很多客户选择兰博基尼其实并不仅仅是为了出行代步，更多的是满足他们的梦想。与此同时，很多客户觉得我们的产品是有投资价值的，同时我们还要平衡供需，让库存保持健康状态。做好品牌建设，研发出最具技术创新和性能设计亮点的车型，以及平衡供需，我想如果能够做好这些，会使兰博基尼处在一个相对安全的位置。

战略聚焦、打磨精品

《中国经营报》：去年咱们的交付量首次突破了1万辆，而且它的营业额增长利润率也达到新高。你认为兰博基尼取得销量与财务数据双丰收背后的原因是什么？

史蒂芬·温科尔曼：我们不只是销售车辆，而是希望能够组织更多客户享受到用钱买不到的体验，比如打造品牌活动让客户参与，希望他们能够时常跟我们的品牌保持关联和互动。

《中国经营报》：上一代Urus在中国市场很受欢迎，现在，全新一代Urus正式发布，你对于这款新车未来在中国市场的表现有何预期？

史蒂芬·温科尔曼：我们不会要求超过现在的情况，因为Urus车型目前在中国市场拥有相对稳定的客户需求，我们也想保持这种独特性。

中国市场是全球最大的汽车市场，但并非全球最大的超豪华车市场，所以我们期待未来中国超豪华车市场会进一步发展。在这之前，我们还是计划保持现有的情况。

《中国经营报》：在电动化时代，兰博基尼如何凸显独有的特点？在电动车型上如何实现差异化和独特性？

史蒂芬·温科尔曼：我们将持续保持独特性和差异性，而

“内卷”下的长板思维

在海外市场，长城汽车要谋求“赚钱”的经营目标。

2020年7月，在长城汽车成立30周年之际，魏建军发表的一封公开信——《长城汽车如何挺过明年》曾在业内外掀起一阵涟漪。

在公开信中，魏建军对长城汽车彼时面临的环境和危机进行了深入剖析，认为未来十年长城汽车要进行突围式变革。这封公开信的背后，显现的是魏建军在危机来临时的破旧立新的决心和背水一战的勇气。

自2023年以来，汽车市场“内卷”的激烈程度超出许多人的心理预期。面对波诡云谲的市场，魏建军需要再次为长城汽车找到新的发展“锚点”。

“面对普遍的行业亏损，在激烈的竞争中，长城汽车要坚守合规底线，同时发挥长板。”魏建军认为，2024年—2026年，行业的竞争强度不会减小，长城汽车需要用长期主义去面对未来三年的市场竞争。

在长城汽车规划的打造长板战略中，出海是其中最重要的一块拼图。按照魏建军的规划，2024年长城汽车要挑战“50万辆”的海外销量目标，保守地来谈也是“保40万辆争50万辆”。其中，哈弗依然是大盘，目标是销售30万辆，皮卡的目标是销售6万辆，坦克品牌的目标是销售5万~6万辆。

国内汽车市场角逐激烈，主流车企均把目光聚焦到了海外市场上。伴随而来的问题是，当各大车企从国内市场走向海外市场“卷”时，市场竞争的加剧，较早布局海外车企的出口市场利润是否会受到冲击？

对于这一问题，史青科表示，长城汽车出海比较早，从皮卡到SUV，长城汽车在海外面对的品牌基本上都是日韩品牌。眼下，越来越多的主机厂走向海外，在细分市场上可能会面临刀兵相见，但是这样的竞争必然存在，无法回避。长城汽车将通过以下举措保证利润。首先，聚焦ONE GW

(一个长城)战略，提升效率以节约成本。其次，要开源，求增量，快速进入新市场。除了对拉美、中东、东南亚等主销市场导入新车型外，也在积极研究欧洲、北美、日韩等地区的政策与产品策略。最后，在海外经营过程中，要认识到布局价值大于短期经营价值。

“长城汽车的产品矩阵是车企中最全的。我们要越野有越野，要皮卡有皮卡，要新能源有新能源，ICE(内燃机汽车)、HEV、PHEV、汽油、柴油车全都有。因此，我们的产品走出去是很有优势的，我们也很有信心。”魏建军表示，“从组织建设到整个战略规划，我们的产品几乎是现成的，只需要做适应性开发就可以出口。”

魏建军认为，中国产品在排放标准、安全等各方面目前在全球市场基本上已经是顶尖级的水准，在中国车企出海的目标市场中几乎形成降维打击。

史青科讲道，在海外市场，长城汽车也将贯彻长期主义战略方针，要不断地推进品牌向上，要在海外市场形成一定的销量规模，达到较高的市场占有率。此外，在海外市场，长城汽车要谋求“赚钱”的经营目标。

坦克品牌亦是长城汽车打造长板思维的重要发力方向。李瑞峰表示，坦克品牌是细分领域的引领者，随着坦克的火爆，才有了后面的跟随者。在细分市场，坦克有着庞大的客户群体，在20万元至50万元的价格区间形成了很好的产品布局，坦克的专属智能化越野平台Hi4-T亦使坦克品牌建立了较高的技术壁垒。

在魏建军看来，坦克品牌主攻纯越野路线的细分市场，并非其他品牌能够简单效仿。今年年底，旗舰车型坦克800将亮相。与此同时，坦克品牌正在加快导入海外市场的步伐。



在史蒂芬·温科尔曼看来，未来中国超豪华车市场会进一步发展。

本报资料室/图

且将做得更出色。通过纯电动车型，我们将在软件开发和技术创新方面体现独特性。这是我们所期待的，我们将在未来4到5年去研发和创新，对此我们也感到非常振奋。

《中国经营报》：在中国有一个词叫耳顺之年，形容60岁之后，大家心态就变得平和了。兰博基尼如今已走过60岁，面对纷繁复杂且多变的行业格局，如何既保持自我又勇于创新？

史蒂芬·温科尔曼：我们有一个明确的战略，就是“向金牛座之心前进(Direzione Cor Tauri)”电动化规划，引领兰博基尼品牌及产品迈向未来。兰博基尼在坚守品牌DNA的同时，也始终着眼未来。Lanzador是其中非常重要的一步，它是

一款独一无二的产品，作为纯电动车型也将为客户带来强劲的性能。它将是一台纯粹的兰博基尼。

《中国经营报》：请问Reuelto的订单情况如何？什么时候能够在中国交付？

史蒂芬·温科尔曼：Reuelto在全球的平均订单等待时间是36个月，市场反馈很积极，等待时间相对比较长，所以我们也正在努力争取提高Reuelto的产能，尽量减少客户的等待时间。现款Urus已经售罄，全新Urus SE将于今年年底投产，目前的订单已经基本覆盖2025年的产能。现款Huracón目前也已经全部售罄，Huracón继任车型的订单系统将在今年下半年新车发布后开启。