

合资品牌日渐式微？解码上汽大众的“加减法”

本报记者 夏治斌 石英婧 上海报道

“这40年，中国汽车市场日新月异，最初合资企业引领市场，新技术新能源车源源不断地引入，近几年市场环境发生了变化，尤其是新能源的快速崛起，竞争越来越激烈，用户也有了越来越多的选择，随之而来的是网络上出现各种各样的质疑声，所以有网友说合

行业内卷远未结束

今年是上汽大众产品准大年，Pro三部曲有两部曲在今年已经发布。

作为国内历史最悠久的汽车合资企业之一，上汽大众见证并参与了中国汽车工业由小到大。“今年是上汽大众成立40周年，也是中国汽车工业发展壮大的40周年。”陶海龙表示。

过往40年间，上汽大众打造了诸多的标杆产品。陶海龙举例说道：“1984年，桑塔纳量产，‘拥有桑塔纳走遍天下都不怕’，这里的桑塔纳就是帕萨特B2，它是新中国第一款合资轿车，1984—2024年，帕萨特经历了多次迭代，每一代都称得上是行业标杆。”

乘联分会发布的8月乘用车销量数据显示，帕萨特家族销量为

如履薄冰争取市场

大众品牌是在燃油车和新能源上双线投入，油电同进。

虽然电动化已是汽车行业不可逆的发展趋势，但燃油车在市场上仍占有很大的份额。燃油车市场是上汽大众占据很大优势的阵地，上汽大众也一直聚焦这一阵地在持续发力。

行业内卷之下，40岁的上汽大众有着自己独特的竞争优势，有着自己的节奏。在与记者的沟通中，陶海龙表示：“上汽大众基盘很大，目前油车很稳，我们要坚决稳住油车市场，也采取了一系列举措，一是坚持大众良好的产品本质，保持上汽大众在市场上好的形象；二是整个体系特别是经销商体系要支撑好，坚持正规军的打法、

资企业不行了，卷不动了，也有的说BBA也挺不住了，等等。巨大的压力，我们感受到了。严峻的挑战，每天都要面对。如此困境，该如何破解，这是我们反复研讨，时刻思索的问题。”

日前，在帕萨特Pro上市发布会上，对于合资品牌当下所面临的压力，履新上汽大众汽车有限公司党委书记、总经理50余天的陶海

龙向《中国经营报》等媒体记者如是说道。

“我的答案非常简单，就是产品升级，品牌向上。”上汽大众销售与市场执行副总经理、上海上汽大众汽车销售有限公司总经理傅强称，“从今年开始，我们进行了新一轮的产品升级，尤以Pro为后级命名的产品，它们在智能方面以及互联网方面都有了显著的

提升。”

以最新上市的帕萨特Pro为例，帕萨特Pro搭载了与疆车深度合作的IQ Pilot智能辅助驾驶系统，契合中国用户驾驶习惯，可以实现0—130km/h全速域L2++级驾驶辅助功能。除此之外，上汽大众还和百度文心一言大模型展开深度合作，提供车载全知大语言模型服务。

家族每个月销量在1.4万辆左右，几乎每卖3—4辆途观家族，就有一辆是途观L Pro，这款最聪明的油车这个定位已经被媒体、消费者所接受。”

“帕萨特Pro用了更激进的价格策略，就是想牢牢地树立头牌的地位，帕萨特的头牌不只是燃油车的头牌，更是全市场的头牌。上汽大众要把最好的、有性价比的产品直接给到消费者。产品矩阵做加法的同时，我们对部分产品进行了优化，去满足更多细分市场用户的需求。”傅强表示上汽大众的企业战略是油电同进，在ID.系列上也进行了产品升级。

大众也不例外，外界对新的管理层打法极为关注。陶海龙称：“我认为中国市场内卷远远没有结束。现在这个态势谁更胜一筹很难说，远远没到game over的时候，在餐桌上一起吃饭的人真不少。这是一件好事，人多说明有机会。”

“截至目前，我们今年的累计销量是75万辆左右，同比略微增长。现在新能源市场发展比较迅猛，已达到50%比50%的局面。”傅强告诉记者，“今年是上汽大众产品准大年，Pro三部曲有两部曲在今年已经发布，一是年中左右发布的途观L Pro，目前为止获得了每个月超3000辆的销量，整个途观

准，有大众品牌的品质和这些品牌基因加持，上汽大众能实现差异化的竞争。”陶海龙指出。据悉，上汽大众已在着重提升产品的智能化水平。

傅强告诉记者，大众品牌是在燃油车和新能源上双线投入，油电同进。“在智能化方面也不断地投入，市场的成绩很好，7月燃油车市场的占有率是7%，8月是8%，9月也是朝着这个方向去前进。上汽大众全年的销量目标，我个人也是想能够朝这个方向努力。”

傅强告诉记者：“Pro是三部曲，都是在我们的旗舰产品、受欢迎的王炸产品上做升级。Pro的内

涵就是在原来机械性表现已经非常好的产品基础上，给它在智能化、互联网化方面去补上这个短板，插上两个翅膀。现在已经看到第二部曲了，第一部曲是途观L Pro，最聪明的油车。第二部曲是帕萨特Pro。相较于途观来说，它在智能上面又加了舒适、豪华。”

“Pro产品都是做的同一个方向，即在原来非常棒的产品上再做加法，推动整个品牌向上。Pro产品推出之后和现有的产品共线销售，组成家族。”傅强告诉记者，“Pro第三部曲将是旗舰产品途昂，途昂Pro一定在帕萨特Pro之上，在智能+舒享的基础上继续做加法。”

记者了解到，过去50多天，陶海龙既跑市场，与经销商、投资人进行交流，也自己试驾多款车，了解每款车型的状态、性能表现。他表示，市场的反馈是非常积极的。“产品的竞争力是在的。尽管现在电车和混合动力车型的市占率很高，但是我们在油车市场上还是第一名，大家对油车的接受度很高。油车是我们要坚守的（领域），但是

我们不能保守，混合动力和电车肯定要继续上，智能化肯定也要继续上。大众的品牌基因在，客户接受度也在。”

陶海龙称：“经销商对我们有信心，体现在销售策略的调整，我们对经销商的重视程度是比较高的，经销商也是我们的核心竞争力。我们非常关注跟合作伙伴之间的关系。”

陶海龙称：“50余天来，我对上汽大众的能力建设摸了摸底，开发底子很厚，有了德国大众和上汽集团的赋能，上汽大众在主导产品开发的项目进度中，非常专业也非常合理，目前进度都是受控的。我感到整个体系在、产品在，团队在，市场也在，战略也清楚。”

在陶海龙看来，上汽大众转型一定要转成功。“根据中国汽车市场发展趋势，油车市占率必然下降，当然我们希望不下降，不下降对我们更好，但我们在战略上一定要做好油车会下降的准备。多种形式的新能源系统，我们聚焦混合动力和新能源，这两个的市占率一定会上升。”

“在战略层面，我们将继续坚持in China for China，全力投入中国市场；在产品层面，也将不断精进，持续迭代升级。”对于破局的答案，陶海龙如是总结道。

上市前夕更换CFO 哪吒汽车能否“红海”突围

本报记者 方超 石英婧 上海报道

冲击港股IPO的哪吒汽车，近日因更换CFO引发外界广泛关注。

日前，多家媒体报道，哪吒汽车CFO陈睿已于近期离职，而高盛（亚洲）前董事总经理潘登（David Deng Pan）将接任该职位，哪吒汽车向《中国经营报》记者表示，此次调整系正常变更，“有望进一步推动哪吒汽车IPO进程”。

《中国经营报》记者注意到，在谋求上市的另一边，哪吒汽车销量仍然延续低迷状态，8月份，在多家造车新势力交付量冲上两万台阶的大背景下，哪吒汽车交付量为11005台，

港股IPO前更换CFO

在递交申报书两个多月后，哪吒汽车选择更换CFO。

多家媒体日前报道，哪吒汽车CFO陈睿已于近日离任，而接任者是高盛（亚洲）前董事总经理潘登。公开信息显示，潘登于2015年加入高盛，负责投行业务，此前，潘登还拥有美林美银、摩根大通等知名公司任职经历。

记者注意到，陈睿上一次作为哪吒汽车CFO出现在公众视野中，是今年6月5日，合众新能源与中信银行上海分行和中信证券上海分公司签署全面合作协议，除了方运舟外，作为CFO的陈睿，也出现在签约仪式现场。

受到关注的是，哪吒汽车为何在港股上市关键时刻更换CFO？

“潘登在高盛9年，负责投行业务。此前，他还曾在美林美银、美国咨询公司QRM任职。今年6月，合众向港交所递交招股说明书，有望成第五家登陆港股的新势力车企，此次人事变动有望进一步推动哪吒汽车IPO进程。”哪吒汽车向记

2024年度目标完成率仅为25.26%。

对于销量表现，哪吒汽车所属的合众新能源汽车有限公司（以下简称“合众新能源”）创始人兼董事长方运舟日前对外表示，目前新能源车企都处在低谷期，排第一、第二，还是第五都没有多大的差别。

但在新能源汽车行业已成为“红海”的当下，哪吒汽车显然并不轻松，汇生国际资本总裁黄立冲对记者表示，“中国新能源汽车产业今明两年将面临残酷的淘汰战，能生存下来的企业不多”。在黄立冲看来，“在残酷淘汰赛中，就连比亚迪+蔚小理的压力都很大，何况排名靠后的哪吒汽车”。

港交所官网显示，今年6月26日，哪吒汽车所属的合众新能源向港交所递交申报书，哪吒汽车财务数据也随之公之于众。2021—2023年，哪吒汽车营收分别为50.87亿元、130.50亿元、135.55亿元，但净亏损分别为48.40亿元、66.66亿元、68.67亿元，三年亏损累计达183.73亿元。

记者查询发现，除了6月26日递交申请外，哪吒汽车在7月公告中增聘整体协调人，在摩根士丹利亚洲、中信里昂等5家整体协调人之外，增加银河国际、建银国际、浦银国际、申万宏源（香港）为其整体协调人。除此之外，港交所官网显示，哪吒汽车IPO目前未有进展。

“目前，我们正按照香港交易所的相关程序和规定，积极配合审核流程，确保所有提交的资料符合要求 and 标准。”哪吒汽车回复记者，“由于涉及市场监管的合规性以及对外保密信息的尊重，我们在这个阶段可能无法披露过多细节。”

目标完成率仅达25.26%

更换CFO的另一边，哪吒汽车销量情况也不容乐观。

8月，哪吒汽车交付量为11005台，同比下滑9.1%，环比下降9%，而同期多家造车新势力月交付量已突破两万甚至三万台大关，如理想汽车8月为48122台，同比增长37.8%，鸿蒙智行8月为33699台。

除此之外，蔚来8月交付量20176台，同比增长4.4%，连续4个月交付量超2万台，而与哪吒汽车同处浙江的零跑，8月交付量已突破3万大关，达到30305台，同比增长超113%。

在销量不及同行的另一边，记者注意到，截至2024年8月，哪吒汽车交付量已连续4个月徘徊在万台规模上下，今年5—8月，哪吒汽车月交付量分别为10113台、10206台、11015台、11005台。

不仅如此，相较2023年，哪吒

海外极速扩张冲刺

国内市场愈发“内卷”，哪吒汽车正将目光投向海外市场，以寻求销量突破。

“我们大概从2021年就判断现在国内，特别是未来几年会出现比较激烈的竞争，或者说‘内卷’比较厉害。2021年之后，我们就考虑和启动哪吒汽车出海，2022年我们进行针对海外市场开发和产品研究，在泰国实现多种产品的开发。为避免国内‘内卷’，我们去国外发展。”方运舟近日表示。

公开数据显示，2023年，哪吒汽车出口17019台新能源汽车，占其总销量的比例为13.7%。2024

年上半年，哪吒汽车累计出口新能源汽车17687台，同比增长154%。

记者注意到，自今年以来，哪吒汽车在海外市场极速扩张，如在产能布局方面，哪吒汽车在泰国的工厂已经在2024年3月投产，在印度尼西亚的工厂已经在2024年5月投产，而在马来西亚的工厂则在2024年1月动工。

在销售网点方面，除了东南亚市场之外，哪吒汽车已将销售网点布局到西亚、非洲、美洲等区域，如6月26日，哪吒汽车在非洲的首家旗舰店于肯尼亚首都内罗毕开业；7月17日，哪吒汽车阿塞拜疆巴库店开业。

对于今年以来频频进行的人



上汽大众汽车有限公司党委书记、总经理陶海龙。

本报资料室/图

加速转型破局

上汽大众将继续坚持in China for China全力投入中国市场。

谈及履新上汽大众“掌门人”50余天来的感受，陶海龙告诉记者，上汽大众的战略方向非常清晰。“过来（上汽大众）以后，首先要了解股东双方交给我的任务是什么？股东双方对合资企业发展的期望是什么？我体会到了股东双方认知的统一和战略的共识，这对我们执管会层面顺利把各项工作推下去是非常重要的。‘in China for China’，股东双方为合资企业赋能，包含之前的签约仪式，都是在实实在在地快速推动下去的。最终体现形式是什么？就是我们的产品战略，着手点就是在产品型谱上，我们上汽大众整个产品型谱从战略上来说非常健全。包括在混合动力车型，上汽大众在不同的价位段都进行了全面的布局。从A级车到B级车都有，不是单一一款而是系列打出去的。”

记者了解到，过去50多天，陶海龙既跑市场，与经销商、投资人进行交流，也自己试驾多款车，了解每款车型的状态、性能表现。他表示，市场的反馈是非常积极的。“产品的竞争力是在的。尽管现在电车和混合动力车型的市占率很高，但是我们在油车市场上还是第一名，大家对油车的接受度很高。油车是我们要坚守的（领域），但是

我们不能保守，混合动力和电车肯定要继续上，智能化肯定也要继续上。大众的品牌基因在，客户接受度也在。”

陶海龙称：“经销商对我们有信心，体现在销售策略的调整，我们对经销商的重视程度是比较高的，经销商也是我们的核心竞争力。我们非常关注跟合作伙伴之间的关系。”

陶海龙称：“50余天来，我对上汽大众的能力建设摸了摸底，开发底子很厚，有了德国大众和上汽集团的赋能，上汽大众在主导产品开发的项目进度中，非常专业也非常合理，目前进度都是受控的。我感到整个体系在、产品在，团队在，市场也在，战略也清楚。”

在陶海龙看来，上汽大众转型一定要转成功。“根据中国汽车市场发展趋势，油车市占率必然下降，当然我们希望不下降，不下降对我们更好，但我们在战略上一定要做好油车会下降的准备。多种形式的新能源系统，我们聚焦混合动力和新能源，这两个的市占率一定会上升。”

“在战略层面，我们将继续坚持in China for China，全力投入中国市场；在产品层面，也将不断精进，持续迭代升级。”对于破局的答案，陶海龙如是总结道。

“过往为了丰富产品序列以及中国自主品牌对高端市场的追求，2023年的哪吒汽车激进地迈进25万—30万元价格段，且是纯电市场里最难卖的轿车和双门跑车。”哪吒汽车方面也向记者坦言，“哪吒S和哪吒GT这两款车型配置拉满，业界叫好，但是没有取得预期中的销量目标。”

哪吒汽车方面也表示，“2024年，哪吒汽车顶住了质疑和投资人的压力，通过积极的内外部调整，积累经验再度起航”，其向记者介绍，随着哪吒L纯电版、哪吒S猎装版车型陆续正式上市，“预计将进一步推动哪吒汽车在市场上的表现，为业务收入的持续增长注入新的动力”。

任何安排均面临我们无法控制的营运风险。倘我们的合作伙伴未能满足协定的时间表或遇到产能限制，我们可能会遇到生产及交付延迟。”哪吒汽车同时认为，若其合作伙伴的流动资金状况或整体运营出现任何不利变动，导致其无法履行合约制造责任，所制造的汽车数量可能低于预期。

哪吒汽车向记者表示，其和当地合作伙伴的深入合作，通过创新轻资产模式渠道合作建厂，“成为最快在泰国、印尼、马来西亚建立起三大海外工厂的造车新势力”。

“到今年7月左右，中国新能源汽车市场占有率达到50%左右，但新能源汽车全球市场占有率仅5%左右，也就是说全球新能源汽车才刚刚起步。此时哪吒汽车快速实行国际化，在海外实施因地制宜的策略，利用出海提升自己未来发展空间和提升整体毛利率。”方运舟表示。

但海外市场显然并非一片蓝海，在欧美对中国电动汽车建起关税壁垒的当下，包括新势力在内的诸多国内车企，正持续涌入东南亚、中东、南美等海外市场，谋求开拓新市场。

“与第三方制造合作伙伴的