

恶性竞争反噬汽车行业 国家发改委重拳整顿“内卷式”竞争

中经记者 陈茂利 张硕 北京报道

日前，国家发展改革委政策研究室副主任、新闻发言人李超在国家发展改革委召开的新闻发布会上谈及“内卷式”竞争影响到行业高质量发展，必须加以整治。

李超表示：“一些企业陷入‘内卷式’竞争，有的以低价、超低价，甚至以低于成本价格销售，有的制假售假、以次充好。这些都突破了市场竞争的边界和底线，扭曲了市场机制，扰乱了公平竞争秩序，必须加以整治。”

回看 2025 年 1—5 月，中国汽车市场价格战愈演愈烈，但消费者的回应却难称热情，不少消费者因持续不断上演的“价格战”产生观望心态。

“最近咨询宝马 3 系 330Li M 运动曜夜版，销售给的报价是 28 万元(含利息)，我有点儿心动。要知道我朋友 2022 年入手的同款车型 41 万元(含利息)。不过考虑到 6 月中旬，车企还会有促销动作，现在有点儿纠结要不要等等看。”

《中国经营报》记者在实探汽车 4S 店时碰到了前来看车的周奇(化名)。周奇的行为只是购车消费群体中的一个缩影。“再等等”“可能还会降价”“选择全款还是分期”，记者从社交平台看到不少汽车潜在购买者存在观望心态。

2024 年，一些车企或主动或

“内卷”之殇：供应链承压

也有为守住市场份额“赔本赚吆喝”的车企强烈抨击“价格战”，认为降价是“懒惰的竞争手段”。

何为“内卷式”竞争？电动汽车百人会副理事长张永伟在接受记者采访时指出：“‘内卷’的本质是缺乏创新下的产品同质化，‘价格战’成为(企业)主要竞争手段。需要尽快摆脱‘内卷式’竞争。”

“‘价格战’反映了整个行业在市场细分、技术创新和品牌价值塑造上的不足。”汽车新四化产业研究者、知行韬略合伙人杨继刚向记者指出。

“当前汽车行业价格战已进入白热化阶段。我们并不想降价，但竞争对手价格一再松动，如果我们不跟进，市场份额就会以肉眼可见的速度流失。”某自主品牌营销负责人曾在 2025 年上海国际车展期间向记者吐槽。

“一口价”vs“价格战”

“一口价”政策实质是车企对渠道控制权的重构。

“28 万元的价格是我自己谈的，但我想再问问其他 4S 店，试试价格能不能再降低。”周奇向记者指出。由于是置换车型，家里有一辆车，周奇表示不急。

传统 4S 店模式下，个人与 4S 店就某款车型博弈谈判非常常见。虽然一款车型有官方指导价，但实际成交价在不同地区、不同门店甚至不同

消费者之间往往存在较大差异。不过，这种需要个人“讨价还价”才能拿到的更优惠的价格往往耗时耗力，有时会损害消费者对品牌的信任。

记者关注到，在行业“内卷”的大背景下，不少车企推出“一口价”销售模式。据不完全统计，3 月以来已经有超过 15 个品牌推出“一口价”政策。一汽丰田、一汽-大众等多个合

被动参与“价格战”，虽然从竞争对手手中夺得一些份额，但损伤了品牌和利润，甚至用户利益。中国汽车工程学会名誉理事长付于武向记者表示，“‘内卷式’恶性竞争，会扭曲汽车产业的价值观，破坏汽车产业法治化环境。汽车行业不能搞‘内卷式’恶性竞争，‘卷’不起也‘卷’不赢。”

“亏钱销售商品是不可持续的。”一汽-大众(商务)副总经理、一汽-大众销售有限责任公司总经理吴迎凯在接受记者采访时表示，“以牺牲品质、牺牲用户长期利益，或者牺牲产品隐性品质为代价换来的价格，其实本质上还是损害用户的。”

害汽车产业链和消费者。长城汽车董事长魏建军就曾提出警示：过度降价可能导致偷工减料，最终由消费者承担质量危机。

“企业间恶性竞争、相互内斗，大打‘价格战’，呈现为全行业利润微薄或整体极为负面的国际形象。”北汽集团原董事长，中国汽车专家咨询委员会主任安庆衡向记者指出。持续上演的“价格战”让国内汽车制造业利润一步步被吞噬。国家统计局发布的数据显示，中国汽车制造业的利润率水平从 2017 年的 7.8%下滑至 2024 年的 4.4%。

从表面来看，车企参与价格战，消费者能够以更优惠的价格购买汽车。但长期持续会影响汽车产业链创新研发投入，则行业会遭

资品牌推出“一口价”政策，部分“一口价”车型终端降幅在 25%—30%。

“一口价”政策实质是车企对渠道控制权的重构。吴迎凯解释道，“‘一口价’类似于之前的指导零售价，只不过以前的指导零售价已经被不断地促销稀释掉了，所以，我们要回归到一个新的定价模式。一口价也好，劲爆价也好，本质上都是为



“价格战”长期持续会影响汽车创新投入。

陈茂利/摄影

遇“质量”反噬。

一位汽车内饰供应商向记者指出，恶性竞争之下，汽车零部件的产品创新被迫放缓了。“行业疯狂‘内卷’，汽车厂商要求上游供应商一并降本，有的供应商不得不减配，虽然短时间看不出质量问题，但长期来看零件的耐久性和稳定性降低了。”

杨继刚分析，“长期来看，‘价格战’加速市场‘出清’——竞争力差的车企出局，但不可忽视的是，行业‘内卷’加剧的情况下，车企利润空间不断压缩。为了生存，很多车企会减少技术创新和质量提升层面的投入，陷入恶性循环。消费者面临产品减配、产品质量下滑、服务质量下滑等风险。”

了让用户清晰地知道他的购车价格是透明的，没有套路的。”

吴迎凯强调：“它本质上是一种营销方式，但是这种营销方式是更加贴近客户，让用户没有门槛、没有套路地去购买我们的产品。”第三方调研结果显示，67%的消费者认为“一口价”减少了比价焦虑，购车决策周期平均缩短 40%。

整顿“内卷式”竞争

“车企应通过产品创新实现差异化竞争。”张永伟建议。

李超介绍，国家发展改革委会同有关方面，针对问题症结，因业施策、对症下药，标本兼治化解重点产业结构性矛盾，促进产业健康发展和提质升级。

“创新水平不足是产业‘内卷化’的技术成因。企业没有能力实施差异化竞争发展策略，对供应商的技术方案没有掌控和指导的能力，只能选择同质化较高的产品方案，造成除了车辆的造型有所区别外，关键性能指标和零部件相差无几。”安庆衡剖析道。

他建议，“不计后果的降价‘内卷’，必须改变。我们需要认真学习比亚迪和特斯拉盈利的经验，需要研究理想盈利的做法，需要研究新形势下企业应该如何创新，把新能源汽车全行业亏损的局面扭转过来。”

“车企应通过产品创新实现差异化竞争。利用人工智能等工具提升研发效率、降低成本；聚焦战略资源，提升经营效率。”张永伟建议。

他补充道：“2025 年在国家综合整治‘内卷式’竞争大背景下，相信形势会有所好转，但也要加强对车企产品质量监管。如在生产、销售环节，加强生产一致性监督检查力度。对于造假、偷工减料及质量问题突出的企业，进行依法依规处理，比如约谈、公开通报、撤销入选《道路机动车辆生产企业及产品公告》、取消购置税减免资格等。”

“汽车产业应从注重规模增长向注重规模和效益双提升转变，把竞争重点从拼价格转到提质量、优服务上来，走可持续发展之路。”工业和信息化部党组成员、副部长辛国斌在中国电动汽车百人会论坛(2025)上建议。

“当下的竞争是非常有压力的，在极度压力的情况下，很多企业的(营销)动作就会变形。但是我相信随着国家不断地整治、纠偏，不断地规范，中国汽车行业肯定会进入良性发展阶段。”吴迎凯称。

发起内部效率革命 汽车巨头掀起整合浪潮

中经记者 方超 石英婧 上海报道

“时间不等人，现在的市场环境对吉利汽车而言，已经没有容错的空间。”日前，吉利汽车控股有限公司行政总裁及执行董事桂生悦的一席话，在汽车行业内外广为流传。

多家车企筹划“大整合”

将时间拉回到 5 月 7 日，彼时，在港股上市的吉利汽车对外宣布，计划收购极氪智能科技有限公司(以下简称“极氪”，NYSE: ZK)已发行全部股份。据悉，吉利汽车目前持有极氪约 65.7%的股份。

“如交易完成，极氪将与吉利汽车实现完全合并。此举是进一步落实《台州宣言》，聚焦汽车主业，提升资源利用效率，深化品牌协同的重要步骤，将强化吉利汽车在智能新能源汽车领域的全球竞争力。”吉利汽车方面表示。

打响效率提升“突围战”

“一季度全国销量达到了 642 万辆，同比增长 12.9%，得益于‘以旧换新’政策的延续，截至 5 月，政策申请数量超过 300 万辆，有效带动了行业发展。另一个关键数据是，一季度价格折扣率高达 15.2%，表明整体竞争非常激烈。”吉利汽车集团 CEO、吉利汽车控股有限公司执行董事淦家阅日前表示。

国海证券研报显示，2025 年第一季度，乘用车板块收入 4250.6 亿元，同环比分别增长 8.0%、下滑 35.1%，归母净利润 143.1 亿元，同环比分别增长 19.2%、下滑 9.1%，“乘用车总营收、归母净利润环比表现均弱于汽车整体”。

在桂生悦发出上述感慨的背后，吉利汽车正在推动多个品牌回归“一个吉利”。其最新动作则是，5 月 7 日，吉利汽车宣布，计划收购极氪已发行的全部股份。如交易完成，极氪将与吉利汽车实现完全合并。

在汽车行业淘汰赛加速演进

公开信息显示，《台州宣言》指的是吉利控股在 2024 年 9 月份对外宣布的战略转型举措，彼时，吉利控股宣布企业进入战略转型全新阶段，其公布的战略转型具体有五大措施与安排，包括战略聚焦、战略整合、战略协同、战略稳健、战略人才。

《中国经营报》记者注意到，在推动极氪与吉利汽车完全合并之前，吉利系的“大整合”动作已引发市场广泛关注。公开信息显示，自 2024 年下半年以来，几何、雷达等品

的情形下，《中国经营报》记者注意到，近期多家知名车企密集掀起“整合风暴”。以蔚来为例，多家媒体报道，蔚来旗下子品牌乐道、萤火虫多个组织部门架构，被整合进蔚来体系。

“车企进行品牌和架构重组是

牌已被纳入吉利银河体系，今年 2 月份，极氪刚完成对于领克的合并。

“面对激烈的市场竞争和日益复杂的经济环境，吉利汽车只有改变过去品牌小而散、散而乱的形象，进行深度整合，把公司的资源凝聚成一个拳头，才有可能在激烈的竞争中获得胜利，这一点，董事长李书福和全体管理层已经看得很清楚了。”桂生悦直言。

除了吉利汽车外，近期，蔚来的整合动作也迅速引发行业热议。相关信息显示，今年 5 月份，蔚

率，发挥集团体系化优势”。

对于翼真品牌并入吉利银河，淦家阅日前就表示：“翼真作为一个品牌的时候，要把渠道体系、品牌调性、产品定义、供应链管理、技术体系等都做好，是很庞大的工作。所以我们要把战略资源聚集起来，银河的渠道向翼真开放，线索马上就不一样了。”

无独有偶，对于自主品牌发展，上汽集团总裁贾健旭日前强调：“让资源更集中、目标更聚焦、效能最大化，把上汽集团所有的可用资源，汇聚成一股力量。我们要攒成自主品牌这个强有力的‘拳头’，狠狠打出去。”

近日开启相关整合动作的蔚

应对市场竞争、降低成本、提升技术协同、应对行业变革和提升全球竞争力的重要举措。”中国汽车流通协会专家委员会委员章弘向记者表示，未来在市场环境变化、政策支持等因素影响下，“可能会有更多车企加入重组的行列”。

来旗下乐道事业部、萤火虫事业部被深度整合进蔚来各大业务集群中，如蔚来汽车的产品设计与研发集群(PD&D)，会新设一个乐道产品设计与研发一级部门。

不仅如此，记者此前从上汽集团方面获悉，上汽把上汽乘用车、上汽国际、研发总院、零束科技等自主品牌的核心业务整合在一起。与此同时，上汽还组建成立了上汽商用车，以上汽大通为核心，构建技术共享、全球先进的商用车发展战略。

来，也在持续推进“降本增效”。公开报道显示，蔚来近期在全公司范围推进组织变革，落地 CBU 经营机制，CBU 机制下的每个单元都须建立明确的 ROI 指标和业绩奖惩制度。

而接近蔚来管理层的人士向记者表示：“此次调整将进一步深化资源整合，管理提效，但乐道与萤火虫在品牌层面将继续保持独立。”

据报道，蔚来创始人、董事长兼 CEO 李斌强调“一百万倍成本思维”：“假如一辆车能省 100 块钱，乘以 100 万倍，就是 1 亿元。”而记者注意到，李斌此前表示，2025 年，蔚来在技术、基建等各方面将进入收获期，“有信心说今年四季度要盈利”。

助力品牌全球化战略

“整合是一项非常复杂的工作，过去的一年多，我们在 SQE(供应商质量工程师)、供应链，以至领克并入极氪等方面做了大量的整合工作，随着整合的深入进行以及范围的扩大，特别是踏入 2025 年以来，我们开始进行智能辅助驾驶和智能座舱方面的整合，整合中开始出现了问题。”桂生悦坦言。

记者注意到，桂生悦认为，吉利推进整合面临“整合的效率和为整合而产生的沟通成本问题”“利益不一致的问题”，如在后者方面，桂生悦直言：“吉利和极氪各有自己的员工激励机制，这就产生了大家利益不一致的问题，所以各项整合工作表面上可以完成，但在实际运营过程中一定会出现各自为自己所在的公司争取利益倾斜的情况，这就会让整合的效果大打折扣。”

“我们相信随着发展，上述两方面问题一定会越来越严重，而要想从根源上解决这些问题，最彻底的方法就是两家公司整体合并，回归一个吉利，才能真正达到整合的目的。”桂生悦表示。

引发外界关注的是，持续推进“大整合”的车企，在销量、业绩等领域是否取得突破呢？

以上汽集团为例，今年一季度，其销售整车 94.5 万辆，同比增长 13.3%；实现营业总收入 1408.6 亿元，归母净利润为 30.2 亿元，同比增长 11.4%，扣非归母净利润达到 28.5 亿元，同比增

长 34.4%。

在吉利汽车方面，其 2025 年第一季度财报显示，报告期内，吉利汽车实现营业收入 725 亿元，同比增长 25%。归母净利润为 56.7 亿元，同比增长 264%，盈利能力显著提升。吉利汽车方面表示：“随着新能源盈利能力的改善及规模效应释放，第一季度，公司毛利总额大幅提升至 114 亿元，毛利率达 15.8%。”

而在业内看来，推进品牌、架构等层面的整合，若顺利进行，除了能在一定程度上提升车企市场竞争力外，也有助于中国车企加速开拓海外市场，面对千差万别的全球市场，架构清晰、快速反应的车企无疑更能适应激烈的竞争环境。

“我们把全球市场划分为 N 个区域，每个区域都有个性化、智慧化的产品方案，尊重当地的文化和法律要求，真正做到‘全球化思维，本地化行动’。无论是拓展非洲市场，还是布局全球工厂，我们都用实际行动证明，上汽不仅是中国车企，更是全球车企。”贾健旭日前强调。

“汽车行业正处于电动化、智能化、网联化的转型期，车企需要通过整合重组来更好地适应这些变化。”章弘认为，整合有助于提升中国车企在全球市场的竞争力。“通过整合，车企可以形成规模效应，增强在全球市场的品牌影响力和市场份额。”