

冯兴亚喊出“战时状态” 广汽集团转型进入深水区

中经记者 陈靖斌 广州报道

在汽车产业变革迈入深水区的当下，广汽集团正处于转型发展的关键关口。近日于上海嘉定举行的2025中国汽车论坛上，广汽集团董事长、总经理冯兴亚直言：“广汽已全面进入‘战时状态’，全力打好用户需求战、产品价值战、服务体验战这三场关乎未来的硬仗，助力再造新广汽。”

冯兴亚所提的“战时状态”并非危言耸听。7月11日晚，广汽集团发布2025年上半年业绩预告，预计亏损18.2亿到26亿元。

“对传统企业而言，任何改革都不轻松。但如果不坚持自我审视、不尽快卸下包袱、彻底变革，我们未来将难以保有竞争力。”在此前的媒体沟通会上，冯兴亚语气坚定地表示。

尽管面临重重挑战，广汽集团并未停下改革步伐。冯兴亚表示，集团将以“番禺行动”为引领，在坚守汽车安全与功能价值底线的基础上，进一步强化用户体验与品牌价值，通过全面转型、深度变革与体系重构，打赢“用户、产品、服务”三大战役。目标是在2027年实现自主品牌销量200万辆，推动广汽集团实现“二次腾飞”。

面对产业重塑与竞争加剧的双重压力，广汽集团的突围之路并不平坦，但其改革意志与目标路径令人关注。

向“新广汽”转型升级

随着汽车行业迈入智能化、电动化、全球化的深水区，广汽集团提出要全力打赢三场关乎生死的硬仗：“用户需求战、产品价值战、服务体验战”，以此推动企业向“新广汽”转型升级。

“今天，广汽集团已全面进入‘战时状态’。”在2025中国汽车论坛上，冯兴亚以一句掷地有声的表态，揭示了这家老牌车企在产业深度变革中的战略姿态。

随着汽车行业迈入智能化、电动化、全球化的深水区，广汽集团提出要全力打赢三场关乎生死的硬仗：“用户需求战、产品价值战、服务体验战”，以此推动企业向“新广汽”转型升级。

广汽集团对用户的重视，不仅是战略转型的起点，更是一次深刻反思的结果。冯兴亚坦言，早在2014年，广汽集团就已完成国家863计划“增程式纯电动轿车研发”重大项目，但因对市场节奏判断失误，未能及时把握新能源窗口机遇。

“当时我们低估了客户对续航的真实焦虑，误认为增程和插电只是过渡路线。”如今，广汽集团正试图补课。从今年8月起，广汽集团将陆续推出多款增程和插电式混合动力车型，首款昊铂HL增程版即将上市交付。

为支撑这一转向，广汽集团正在重构研发体系，整合产品、设计、平台等资源，打造以用户洞察为起点、以产品交付为终点的“大研发

体系”，重塑企业的创新链条。

面对智能化进入“下半场”，广汽集团在产品技术上的布局正全面提速。其自研城区NDA智能辅助驾驶系统已实现昊铂、传祺、埃安三大品牌的全面搭载，年内还将下线首款前装量产的L4级高度自动驾驶车型。

此外，广汽集团已实现星灵高算力电子电气架构、基于生成式AI的端到端智驾系统、端云一体大模型智能体、智能底盘域控等多项核心技术的量产落地，大幅提升旗下车型的智能化水平与产品附加值。

在智能之外，冯兴亚特别强调了“安全”是广汽集团产品价值体系的另一个支点。广汽集团推出的“星灵安全守护体系”，构建了全链路安全机制，八大关键系统全部采用双冗余设计，旨在实现“全域安全、全时守护”。

在服务维度，广汽集团直面传统体系的短板，向新势力学习“重服务、强体验”的打法。“今天，有的新势力友商已经成为客户体验的标杆，更是我们回归原点、提升服务的一面镜子。”冯兴亚说。

此前，广汽集团在财报中坦承传统4S体系与新能源业务存在结



广汽集团总部

广汽集团官网/图

构性错配，直营与互联网渠道建设滞后，营销效率不及行业水平。

对此，广汽集团正全面导入IPMS（集成产品营销和销售）体系，以“直联、直服、直营”为核心重塑“营销金三角”。同时，在服务流程上，引入NPS（净推荐值）管理评价，推动客户满意度精细化运营。

软件定义汽车已是大势所趋。广汽集团正在构建以高频OTA为核心的软件升级体系，并已实施整车软件大版本定期分类升级，确保全生命周期内的持续优化和功能迭代。

除了技术与服务，广汽集团也加快在低线城市的渠道布局。冯兴亚表示，三、四线城市正成为电

动化加速的新战场，广汽集团将以更具下沉力的渠道网络与服务体系，拓展更广泛的用户基础。

随着“三大战役”的全面打响，广汽集团正以“战时状态”投入下一阶段竞争。这不仅是对战略误判的修正，更是一次直面现实、重构自我的反攻。“再造新广汽”的号角已然吹响。

“番禺行动”打响转型第一枪

“番禺行动”的关键在于厘清自主品牌的战略定位，推动一体化运营，并同步强化海外业务能力。

在风暴来临之前，广汽集团早已开始修筑堤坝。

事实上，早在冯兴亚正式宣布“战时状态”之前，广汽集团就已启动了一系列转型自救的举措。这些行动如今逐渐显现成效，正为广汽集团的背水一战夯实基础。

2023年年底，广汽集团推出了为期三年的“番禺行动”计划。这一计划以重塑自主品牌竞争力为核心，目标是在2027年实现自主品牌销量突破200万辆，占集团总销量比重超过60%，其中海外市场力争贡献50万辆。

“番禺行动”的关键在于厘清自主品牌的战略定位，推动一体化运营，并同步强化海外业务能力。广汽集团在此前的财报中坦言，其海外销售基础仍较薄弱，在渠道建设、产品管理、经营协调等方面尚存短板，与奇瑞、比亚迪等品牌在海外市场的迅猛扩张形成鲜明对比。

在产品与技术层面，广汽集团也加快了调整步伐。基于过去十年的技术积累，迅速优化技术路线，密集投放新产品。继8月即将上市的昊铂HL增程版之后，与华为合作的新品牌“华望汽车”也已

启动规划，首批两款新车将覆盖纯电与增程双动力，预计2026年正式推向市场。

这场与华为的合作，被视作广汽集团破局的关键一步。

2024年11月，广汽集团与华为联合出资15亿元成立华望汽车技术公司。今年3月，该公司完成注册，合作进入加速阶段。广汽传祺也同步宣布，将推出涵盖SUV、MPV和轿车的全新系列产品，全面搭载华为的高阶智能驾驶辅助技术。这种从品牌、产品到技术的深度协同，为广汽集团在智能化竞争中注入强力外援。

从最新数据来看，转型初见成效。2025年6月，广汽集团多个品牌销量环比回升，市场信心正在逐步修复。

然而，这场转型并非广汽集团单独面临的挑战，而是整个中国汽车产业转折时期的缩影。乘联会数据显示，2025年上半年，中国新能源汽车市场占比首次超过50%，达到50.2%。电动车已不再是传统汽车的“替代品”，而是新市场的主角”，产业格局正在深度重构。

200万辆的销量目标已经设定，但留给广汽集团的时间只有两

年半。而这两年半，恰恰是行业竞争最为白热化的窗口期。

“多技术路线并行，是当前过渡期的市场共识。”科方得智库研究负责人张新原在接受《中国经营报》记者采访时指出，传统车企应通过平台化开发，实现动力系统模块化设计；搭建技术共享机制，最大限度复用电池、电控等核心模块；并建立动态评估体系，根据市场反馈灵活调整资源分配。他还建议，企业要持续在核心技术上加大投入，非核心领域则应通过战略合作实现资源互补与风险共担。

合资车企回到聚光灯下

中经记者 尹丽梅 张硕 北京报道

合资车企在中国市场的被动局面得以扭转。与前两年销量全线下滑的局面形成反差的是，多个合资车企在今年上半年上演了一出“绝地反击”的戏码。

中国汽车流通协会乘用车市

合资“回血”背后

在过去的2024年，产销全面收缩是合资车企“众生相”。然而仅仅过去半年时间，许多合资车企的境遇就出现了令人意想不到的变化。

今年上半年，合资车企是如何实现“回血”的？记者梳理几大合资车企销量战报发现，一部分合资车企的销量增长依托于燃油车业务的回暖。

数据显示，今年上半年，一汽-大众大众品牌销量为43.61万辆，同比增长3.5%。多款燃油车主力车型表现突出，上半年速腾、迈腾家族、探岳家族累计销量分别为11万辆、10万辆和8.7万辆，同比分别增长8.4%、23.8%和38.8%。这使得一汽大众在燃油车市场份额持续缩减的行业背景下，燃油车业务交出了销量逆势增长的答卷，其燃油车市场份额同比提升0.7%达到7.6%，持续领跑合资阵营。

北京现代销量的增长也依托于燃油车型的助力。今年1—6月，北京现代终端销量为100016

场信息联席分会（以下简称“乘联分会”）近期披露的数据显示，2025年6月主流合资品牌零售量为51万辆，同比增5%，环比增长6%。与此同时，《中国经营报》记者注意到，2025年上半年，一汽-大众大众品牌、一汽丰田、上汽通用、上汽大众的销量分别同比增长

3.5%、16%、8.64%、2.3%。北京现代今年上半年累计销量亦突破10万辆，6月单月销量环比增长幅度达到66%。上半年，北京奔驰合资企业销量在“BBA”（奔驰、宝马、奥迪）中保持领先，位居豪华车市场第一位。

近几年，合资品牌市场份额持续增加0.6%。合资车企促销幅度从2023年13%的低位一路上升，于2024年6月大幅跃升至22.5%，同年8月突破22.9%后逐步企稳，并在2025年6月达到23.1%。

合资品牌价格的逐步下探，使其抢占了更多的市场份额。上述合资车企人士告诉记者，凭借长期积淀的品牌形象、技术积累与产品品质等方面的优势，合资品牌拥有不少拥趸。价格的下探强化了合资品牌的性价比竞争力，使得消费者在购车时将合资品牌纳入考虑范围的意愿有所提升。

而在此之外，合资车企还在渠道建设上巩固自身竞争力。一汽-大众销售有限责任公司党委书记、总经理吴迎凯此前在接受记者采访时表示，一汽-大众针对

经销商的所有年度及月度政策均以经销商的ROS（投资回报率）为参考指标，并据此不断优化调整政策，力求让经销商在盈利方面有更好的表现。在渠道发展与战略布局中，一汽-大众始终将“渠道健康”置于核心地位，今年1月召开的经销商年会的首要议题便是如何保障渠道的稳健与可持续发展。

一汽丰田今年在渠道布局上也有新的动作。一汽丰田针对经典车型卡罗拉推出了厂家直销模式，该模式以“全国统一价”为核心，由厂家定价并全程监管，打破了地域间价格差异。在全国经销店同步执行后，这一模式既可以为经销商减负，降低运营成本，也能让经销商把更多精力放在提升运营质量和服务水平上。

崔东树认为，今年以来，合资车企务实推进产品与渠道策略，以稳定利益为核心，改善了经销商预期，支撑了合资车企上半年的销量增长。

续下滑，上述现象令人耳目一新。一位合资企业人士在接受记者采访时表示，自2024年四季度至今，合资车企销量下滑幅度明显趋缓，波动区间稳定在整体市场约20%水平，表明其调整已进入平衡阶段。未来一至两年内，合资阵营有望交出更具突破性的答卷。

经销商的所有年度及月度政策均以经销商的ROS（投资回报率）为参考指标，并据此不断优化调整政策，力求让经销商在盈利方面有更好的表现。在渠道发展与战略布局中，一汽-大众始终将“渠道健康”置于核心地位，今年1月召开的经销商年会的首要议题便是如何保障渠道的稳健与可持续发展。

崔东树认为，今年以来，合资车企务实推进产品与渠道策略，以稳定利益为核心，改善了经销商预期，支撑了合资车企上半年的销量增长。

本土化战略下的裂变时刻

与前两年相比，研发的进一步本土化是当下合资车企最为普遍、鲜明的特征。

这两年，合资车企赋予了本土开发团队更大的自主权，将产品决策权以及从0到1的开发交给中方团队，这使得合资品牌能够更快地响应市场变化和 demand，助力其市场销量提升。

“我们正在由‘全球协同’向‘本土主导’迈进，一汽-大众将深度参与本土化商品定义及商品研发，承担更多的开发责任，不断提升一汽-大众在商品定义、开发节奏与用户场景塑造方面的主导作用。”吴迎凯告诉记者，为确保产品更贴合本地需求，一汽-大众的项目开发目前主要由中国本土团队承担，包括电子电器架构（CEA）在内的新一代平台都大量采用了本土研发的核心技术。

在本土化这一战略框架之下，合资车企手中亦出现了一些有爆款潜质的新能源车型，合资车企的护城河得以进一步拓宽。

日产汽车在华合资公司——东风日产乘用车公司开发的纯电车型N7就是其中典型案例。日产N7是一款完全在中国设计、研发和生产的车型，日产N7 11.99万元的起售价不仅颠覆了合资电动汽车的定价逻辑，也在配置上令消费者刮目相看。N7搭载高性能高通骁龙8295P芯片，算力表现突出，能够实现毫秒级功能响应。在智能驾驶方面，N7具备高速领航NOA、全场景泊车 and “城市记忆领航NOA”功能。据悉，自5月15日开启交付至6月30日，日产N7累

计交付已突破1万辆。

日产中国方面告诉记者，为进一步加快在中国市场的新能源汽车研发步伐，日产汽车充分授权本地研发团队主导车型开发，在坚持日产安全质量标准的前提下，加快布局速度，提高产品数量。从整车设计到核心零部件研发，从软件算法优化到智能网联系统开发，日产中国本地研发团队具备全流程、全领域的研发实力。这种能力的提升，为日产汽车在中国市场的快速响应和创新提供了强劲支撑。

北京现代的转型也进入新阶段。北京现代党委书记、董事长吴周涛近期在第十七届轩轾汽车蓝皮论坛上透露，北京现代与中方股东即北汽集团联合布局的新平台已经完成开发，基于这个平台的相关产品正在开发中，未来将每年推出2—3款该平台的产品。

随着本土化战略的深入推进，合资车企是否将迎来拐点？吴周涛认为，本土化战略的核心是要解决本土化供应链的问题，一旦解决了这个问题，合资车企的成本就能降下去，这是合资车企当前需要去解决的问题。与此同时，合资车企具有成熟的盈利模型与稳健经营能力，这为其持续投入提供了资金保障。只要把效率提上去，合资企业在中国市场就仍然有很多机会。

吴迎凯的观点与之类似。他告诉记者，合资企业在燃油车市场仍保持着显著竞争优势和领先地位。若能有效突破新能源产品研发及本土化适配等关键课题，合资品牌将会迎来新的发展契机。