



# 挥别2025“得与失” 汽车产业将迎新功课

文/尹丽梅 张硕

手中的2026年日历翻开崭新一页,作为“十四五”规划收官之年的2025年也随之画上了句号。

作为“十五五”开局之年,2026年1月1日新能源汽车购置税减半征收政策正式施行,“两新”补贴政策也迎来了优化,2026年车市将迎来怎样的走向,行业内外颇为关注。

近日,《中国经营报》记者与中国汽车工程学会名誉理事长付于武、中国汽车工业协会专务副秘书长许海东、中国汽车流通协会乘用车市场信息联席分会秘书长崔东树进行了深入交流,试图进一步剖析2026年车市脉络。

## 逐步回归理性竞争

《中国经营报》:从数据来看,2025年车市的销量数据大概率会实现同比正增长。除了销量数据的增长外,2025年车市还有哪些现象值得我们关注?

崔东树:进入2025年,汽车市场价格战持续升级,企业间的竞争进入白热化。然而,到了下半年,新能源汽车市场的价格刺激效应逐渐衰减,消费者对新能源汽车的选购决策从单纯关注低价转向关注产品力、体验感、全生命周期服务等综合因素。可以看到,从价格战到价值战,中国汽行业正在逐步回归理性竞争。

值得关注的是,根据乘联分会的统计数据,2025年11月新能源汽车在国内总体乘用车市场的零售量渗透率为59.3%,这意味着每卖出10辆车就有近6辆车是新能源汽车,“油电逆转”态势进一步巩固。在技术迭代、政策支持与消费

观念转变的三重作用下,未来新能源汽车将有可能继续加快蚕食燃油车市场。

付于武:2025年,国内汽车市场共有200多款新车上市,有3家中国汽车企业进入全球产量TOP10,这表明中国汽车迎来历史性跃升。不过,我国汽车产业仍面临内卷、质量安全等挑战,汽车企业应规范竞争、维护行业生态,以可持续发展理念为引领,积极回应利益相关方期待,规范竞争行为,共同维护良好的行业秩序,推动企业自身和社会经济实现可持续发展。

《中国经营报》:出海是2025年车市增长的一个重要推动力。你如何看待2025年以及整个“十四五”时期中国汽车出海的表现?

许海东:“十四五”期间,中国汽车出口出现爆发式增长。过去几十年,中国汽车每年出口规模大体在100万辆左右,但自2021年起快速跃升:2021年为201万辆,2022年增长至311万辆,2023年攀升至491万辆,2024年再攀新高达到586万辆,今年可能会超过700万辆。这一增长速度在全球范围内都是较为少见的。

“十四五”期间中国汽车出口的爆发式增长,主要得益于产品竞争力的提升,以及在性价比方面具有优势。与过去多年“低质低价”的出口形态不同,如今中国汽车在质量上实现了明显跃升,外观设计、智能座舱、辅助驾驶等能力也同步增强;这些技术不仅在新能源汽车上加速普及,也开始在燃油车上广泛应用。产品力上台阶之后,中国车企正在形成“高质而低价”的新竞争力。

在新能源汽车领域,中国汽车

的优势更为突出。一方面,电池、电机、电控等关键技术持续迭代,带动电池安全、续航里程以及快充设施等能力不断提升;另一方面,在智能化方面,智能座舱、语音交互等功能也更为成熟,这些都是全球消费者普遍需要的功能。与此同时,自动驾驶技术同样充满看点,包括华为在内的中国企业在相关技术上已形成了较多创新。

## 车市或将进入高销量、低增长周期

《中国经营报》:2026年“两新”政策将继续实施,无疑为车市注入了积极动能。与此同时,2026年新能源汽车购置税减半征收政策也将正式施行。你认为2026年车市将走出怎样的曲线?

许海东:从国际环境和近来中央一系列政策性部署来看,2026年我国宏观经济应当会有所好转,而且“两新”政策也将继续实施。在新能源汽车购置税政策的调整上,尽管从“免征”到“减半”会对车市带来一定影响,但影响不会太大。因此,明年汽车市场销量应当还会保持正向增长,增幅应当在3%以内。

2025年汽车产业发展的一个重要特点为,从中央到各部委都在不断出台整治“内卷式”竞争的相关政策。在这一过程中,各部委根据自身职责去深化治理和布局,对于“内卷式”竞争的整治已经有了一定的效果。2026年,随着相关政策逐渐完善,政府在执法过程中将更有依据,政策的出台也会对企业起到更大的威慑作用。因此,2026年汽车行业“反内卷”预计会有成效。

付于武:2026年汽车市场难言乐观,甚至在一定时间内汽车增速低于GDP增速也是有可能的。中国汽车产业是新质生产力的主要代表,是国民经济的支柱产业,我们必须围绕“高质量发展”这一关键词,在诸多不确定性中寻找确定性。未来,我们要坚持绿色低碳发展、创新驱动高质量发展、践行ESG发展理念、全球化布局等发展方向不动摇。

崔东树:2026年,国内车市将呈“高销量、稳增长”态势,预计国内乘用车零售销量将达到约2400万辆,同比增长1%;新能源乘用车零售量将达到约1460万辆,同比增长13%,渗透率达到61%。2026年,我国汽车出口有望达1000万辆,总体汽车销量有望突破3550万辆,同比增长2%。

《中国经营报》:当前,汽车产业的竞争主要围绕智能化展开。你认为,接下来,我国汽车智能化将会有哪些看点?

付于武:智能化将成为汽车产业变革“下半场”最重要的增量动力,也是决定未来汽车产业格局的新支点。在AI赋能下,从飞行汽车、人形机器人到工业互联网,都是汽车产业变革的重要着力点,也带来了创新理念、管理模式与制造体系的转变,推动我国汽车产业在变革、创新道路上不断增强竞争力,取得新优势。

从“走出去”到“扎下去”

《中国经营报》:出海是2026年我国汽车产业发展的一个重要方面,你认为2026年中国汽车产业出海会呈现怎样的态势?我国汽车出海要“走深、走实”,需要如何下功夫?



2026年车市将进入“高销量、稳增长”周期。 视觉中国/图

许海东:我认为,2026年汽车出口应当会继续保持较好的增长态势,但增速可能较2025年有所变缓。

中国汽车出海要进一步打造出影响力,就不能只停留在整车产品出口上,更重要的是要推动产业链协同出海,并在条件成熟时推进本地化生产。

同时也要看到,中国汽车企业的国际化仍处于起步阶段,真正走向海外深耕,还有不少关口要过。首先,我们不能靠低价去打开市场,要避免因低价竞争挤压当地产业发展空间。如果我们的市场行为对当地的产业产生了冲击,外部阻力和不确定性就会随之上升。中国企业出海的目标应当是在当地参与竞争、长期经营,而不是用价格手段去把当地的竞争对手都打垮。

另外,企业还需要在海外建立良好的售后服务与口碑,并补齐二手车体系。二手车体系牵涉整车保值:如果缺少二手车后端价格体系的支撑,前端的新车销售往往也难以卖出理想价格。与此同时,海外发展本质上要求企业具备一整

套体系能力,包括当地市场信息分析、物流、金融,以及政府关系和社会团体关系等。企业如果要走出去并在当地树立品牌,这些能力都必须夯实到位。

人才培养同样是一个绕不开的话题。中国车企要在海外市场站稳脚跟,就需要一批能够长期扎根当地的人才:既熟悉国内业务,也具备领导力,能使用外语,理解当地文化,并能够带领当地管理团队和一线员工把运营与生产组织起来。这类人才目前相对缺乏,但又是海外长期经营必须补上的短板。

从更长周期看,中国车企出海最核心的仍是品牌打造。目前,比亚迪已经具备与特斯拉对标竞争的能力,品牌知名度在全球范围内提升较快;奇瑞作为深耕多年的自主品牌,品牌影响力也在逐步积累;上汽名爵则通过收购并运营英国名爵品牌,在欧洲及相关国家和地区形成了较好的品牌基础。除此之外,更多中国车企仍处于品牌建设阶段,而品牌塑造是一项长期、战略性的投入,需要持续推进。

# 对话魏建军:品牌的胜利是价值观的胜利

文/张硕

在河北省保定直隶总督署博物馆的旗下,这位以自己姓氏命名品牌的企业家正在进行的,是一场关于中国汽车品牌价值体系的重构实验。

长城汽车董事长魏建军站在直隶总督署博物馆那两根矗立了200多年的旗杆前时,总会想起九年前那个决定。

旗杆顶端的“斗”是古代瞭望哨,如今成为魏牌车标的灵感来源。2016年,当定位理论创始人里斯建议魏建军创建一个独立高端品牌时,魏建军坚持要将这个标志性的保定元素融入其中。

“他们给了我好多建议,说保定这么一个小城市,你非得弄一个大旗杆干什么?”“我不行,我是土生土长的保定人,长城汽车也孕育扎根于此,就得用它。”

2025年12月29日《人民日报》刊发了魏建军署名文章《用“文化引擎”驱动汽车产业发展》,该文系统性阐述了文化赋能汽车产业高质量发展的核心观点。9年过去,魏牌经历了从VV系列到咖啡系列的产品更迭,经历了新能源转型的阵痛,也经历了销量的起伏。上个月,魏牌销量重回万辆俱乐部,蓝山和高山组成的“山海”组合在30万—40万元市场站稳脚跟。

但在魏建军看来,这仅仅是开始。2025年年末,魏建军就长城汽车高端化、行业如何高质量发展等话题与《中国经营报》等媒体记者进行了深入交流。

旗杆与根脉

直隶总督署博物馆的两根旗杆,是魏建军精神世界的物理锚点。这座始建于明代的官署建筑,在保定市城区伫立了数个世纪。魏牌的车标设计提取了旗杆与斗



造车数十载,魏建军时刻都在问自己,长城汽车的信用是否能被真正用户认可。 本报资料室/图

的形态,竖状线条简洁有力。更隐秘的细节藏在英文标识中——“Poating”,一个在英语世界中不存在的词,是“保定”的音译创造。

“我们保定比奔驰总部斯图加特大不少,比宝马大本营慕尼黑也大,甚至城市面积也大于丰田所在的名古屋。这些地方能孕育这些百年车企、世界知名品牌,我们也可以努力。”魏建军分享这段话时带着对家乡的“我执”。“要对自己做的事情有自信,很多汽车品牌的成长轨迹都是如此。”

这种地域认同构成了魏牌品牌叙事的底层逻辑。在全球化背景下,多数中国品牌倾向于弱化地域标签,追求国际化表达。魏建军反其道而行之,将“保定”从地理名词转化为文化符号。

里斯咨询当年提出的建议具有典型的国际视野:在哈佛与豪华车型之间建立清晰的品牌区隔。2016年,长城H8、H9已经卖到24万—25万元区间,但品牌DNA尚未统一。魏牌应运而生,成为中国第一个以创始人姓氏命名的汽车品牌。

“WEY实际上英文里面没有

这个词。”魏建军回忆里斯当时的解释,“他站在未来国际视野给我们起了这么一个名字。”

然而在具体执行中,魏建军进行了本土化改造。品牌不仅承载国际化的野心,更成为地方文化输出的载体。“我愿意把我们保定的历史,甚至我们这个魏能做大,我们也把这个名字,把保定的地域传播到国际上去。”

高端真义

什么是真正的高端品牌?这是贯穿整个采访的核心追问。

魏建军的回答出人意料地回归到最基础的商业伦理:“首先我们做汽车,你是不是能够足够地尊重用户,有永不改变的诚信或者是信用。”

他举了两个例子。一是2017年VV7从高架桥坠落事件,车辆严重损毁但乘员舱保持完整,这段视频在网络广泛传播,“大家都觉得车做得很扎实”。二是对质量问题态度的转变:“汽车这个产品不可能不出质量问题……有问题不可怕,但是你不能推诿,就是你一定要负责到底。”

在魏建军看来,当前中国汽车市场存在一个认知误区:将高定价与高端品牌画等号。“即使我们的灵魂摩托车,八个缸、八个档,做到全球的天花板,事实上也是产品,还不是品牌。”

魏建军认为,真正的高端品牌必须拥有“精神层面的东西”——“正确的,让用户认可的,正确的价值主张,也就是价值观。”这种价值观需要在用户心中建立清晰的占位,而非单纯依靠配置堆砌或营销话术。魏建军说:“它必须在用户心目当中、心智当中有清晰的价值占位。”

这种认知直接影响了魏牌的产品开发逻辑。在新能源汽车普遍追求“冰箱彩电大沙发”的背景下,魏牌坚持将机械素质作为核心卖点。“长城一直就是喜欢追求这种机械素质,比较扎实、情绪价值比较强的东西。”

高端化不是单点突破,而是一场系统战争。魏建军对此有切肤之痛。

“真正做一个CEO,做一个成功的又能够把这个品牌在一段时间做好,我认为都不容易。”他坦言,“这一个CEO实际上要求他的素质极其全面。”

魏牌9年更换多任CEO,从奥地利籍高管到拥有沃尔沃、日产、大众等背景的职业经理人。“的确不是我们辞退人家,不让人家干了,是他们自己感觉到压力特别大。”魏建军十分坦诚。

魏建军表示,中国每一个汽车品牌都有一个高端化的梦。打造一个成功的品牌对CEO的要求非常全面,但中国汽车行业以往重“销”轻“营”,至今在品牌经营上仍是挑战。他指出,长城近年来已积极向用户端贴近,通过社交平台与用户直接沟通。

关于频繁换帅,魏建军表示,

运营一个汽车品牌涉及研发、生产、供应、销售、服务全链条,体系复杂度高。魏品牌与中国许多新品牌一样,仍处于高端化探索阶段,中国汽车品牌尚未有真正跑通的先例,过程在充满曲折中前行。

魏建军坦承,为提升品牌形象,长城在直营体系上已投入超20亿元,但因业务多元、技术迭代快,驾驭汽车品牌的难度远超其他行业。他表示,不管有多难,长城仍会认真造车,坚持向前。最后,他肯定长城是中国自主品牌中质量扎实的企业,每一步成长皆来之不易,未来将继续直面问题、务实推进。

智能化是另一个关键战场。全新蓝山智能进阶版搭载的VLA大模型实现了防御性驾驶能力的提升。“我跟团队说,做AI必须让它学会害怕,安全才是最大的豪华。”魏建军对长城智能化团队从“缺乏自信”到“保证在第一梯队”的转变感到满意。

## 价值观的长征

采访中,魏建军多次提到“求真”二字。这既是他个人性格的写照,也是魏牌品牌建设的核心方法论。

“第一性原理就是制造环节,包括每一个具体环节,开发成本、制造成本、配套成本、物流成本、用户用车成本、保值率、二手车交易,哪儿都变得非常便宜,是最有竞争力的。”他说,“这就叫真理,真理就叫第一性原理。”

在营销话术满天飞的汽车行业,这种对“真理”的追求显得另类。魏建军甚至坦言:“我们向人家学习现在都不敢说,一说好还得挨喷。”

但他坚信,中国汽车最终会回归本质。对于政策导向,魏建军也有独立思考:“欧洲正在讨论电动车,法国是低于1.3吨的是受奖励的,欧盟小于4.2米的是受鼓励的,所以你弄大了没有什么价值,

最终还是为人、为社会友好。”

这种思考延伸到对电动化战略的判断。“电动化是一个非常好的战略,假如说用在小车上,这个电动化是极其完美的……但是我们长城就没有做电动车,因为我认为那个就不合理,所以我们就做小电动车。”

在魏建军看来,长城汽车的平均售价已经达到18万元以上(含海外),远高于国内友商的13万元水平。“当然我们不是品牌价值产生的,我们是品类价值和产品产生的价位比较高。”

这正是魏牌面临的终极挑战:如何从“高端产品”进化为“高端品牌”?如何从品类价值升级为品牌价值?

“高端品牌要耐得住寂寞。”魏建军说,“我们才走过了9年……”他停顿了一下,似乎在计算时间,“但是这9年当中实际上遇到了电动化、智能化,再加上高度的内卷。”

作为经常被媒体称为“魏大炮”“怼王”的企业家,魏建军说:“以前我也很少这样”。他的发声源于“对行业的责任”,也源于对长城汽车和魏牌这两个名字的珍视。

夜幕降临,直隶总督署博物馆的旗杆在灯光映照下投出长长的影子。魏建军穿过展厅,蓝山的新车在聚光灯下泛着金属光泽。9年时间,这个以他姓氏命名的品牌从诞生到起伏,如今再次站在向上突破的关口。

“品牌的胜利是价值观的胜利。”采访结束时魏建军说,“造车数十载,我们时刻都在问自己,长城汽车的信用能被用户认可接受吗?”

“三思方寸步,百折回头。”问题悬在半空,答案需要时间书写。但在这位保定企业家的棋盘上,每一步都带着直隶总督署博物馆旗杆般的坚定——深深扎根,高瞻远望,步履不停。