

找到“同好”比打动“大众”更重要

访北汽股份董事长王昊

当14.7万辆“方盒子”在2025年最后一刻定格，北京越野以72%的增速，为2025年的中国越野车市场写下了一笔亮眼的注脚。与“成绩单”同样令人关注的，是站在数字背后的那个人——北京汽车股份有限公司董事长王昊。

在社交媒体上，王昊被戏称为

从“比拼参数”到“理解场景”

《中国经营报》：2025年北汽集团“成绩单”有一个显著的结构变化，自主品牌重回“百万辆俱乐部”，成为主要增长引擎。作为北汽集团自主发展的核心力量，北京越野这一年的洞察和贡献是什么？

王昊：2025年，是北汽集团“三年跃升行动”的开局之年，自主品牌在时隔6年以后重回“百万大关”。这背后是北汽的发展动能、竞争内核发生了根本转变。

2025年，北汽股份作为香港上市公司，合资+自主品牌整体实现销量85万辆，其中，自主品牌整车销量超20万辆，“方盒子”车型全年交付14.7万辆，同比增长72%。不仅完成了“跃升”的首年目标，更为后续发展打下了坚实基础。

值得一提的是这个数字背后的逻辑。首先，我们发现用户结构变了。在14.7万辆销售量里，个人用户买车占比达到83%，同比提升13%。其次，是用户投票的产品结构变了，15万元以上的高价值产品卖得更多了。这说明：北京越野不再只是工具车，它正开进普通人的日常生活。再次，硬派基因更强了。在14.7万辆的总数里面，硬派越野车型卖了7.6万辆，几乎比2024年翻了一番。最后是赛道奏效了。BJ40增程版8个月卖了3.8万辆，增程方盒子市场排名第一。“元境智行”上市后24小时订单超5000辆。

《中国经营报》：上述转变，说明你们做对了什么？

王昊：这印证了我们选择的“越野+电动化+智能化”的战略是对的。当下市场不再是单纯比谁更“硬派”，更是看谁能带来更符合时代要求的用车体验。

2025年，我们初步跑通了一个增

从“单点突破”到“系统攻坚”

《中国经营报》：近年来，很多车企都在说向“用户型企业”转型，但成绩差异很大，你觉得这背后的原因是什么？北汽股份作为国企转型的抓手是什么？

王昊：北汽股份是国有企业，这使我们有深厚的历史积淀和造车基因，但也存在不少转型上的挑战。2025年北汽集团开展经营体系变革——即“三大一把手工程”，将营销、质量和成本贯彻到我们工作的每一个环节。我们讲营销不是某个部门的事，而是整个公司的引擎。这意味着，营销不能再靠某个人、某场活动“灵光一现”，必须是一套科学、可复制的系统。

从“单一爆款”到“矩阵协同”

《中国经营报》：2026年中国汽车市场注定将面临更多挑战，你们怎么判断越野车市场发展趋势？

王昊：我们判断，2026年越野市场在供给和需求驱动下，将向专业化与大众化两个方向演进。在专业越野领域，用户以前期待的是硬核通过性，而今专业越野在硬核通过性前提下，更集成了智能、豪华、安全等高阶需求。

与此同时，轻越野市场正快速崛起，市场潜力巨大。这背后有三大趋势的合力推动：首先是情绪的需求多维化，当前高达72%的消费者认为汽车不是纯粹的交通工具，更多是探索世界的一个精神出口。其次是户外生活逐步常态化，以我们北京越野为例，超95%消费者每月至少露营或自驾一次；同时消费者审美诉求也在逐步向个性化、硬硬化演变。因此方正有型的越野风轻越野车逐步成为大众新选择。

此外，我们可以看下国内外市场。首先，近两年国内市场需求将从越野市场逐步拓宽到规模达到1300

“全网最听劝的董事长”。从2025年3月接任董事长一职后，从产品设计到服务细节，从功能增配到体验优化，用户的留言、吐槽乃至牢骚，常以敏捷的速度出现在他的视频号评论区，又很快地转化为研发会议上的议题、生产线上的改动。在某种程度上，王昊的个人账号已成为这家国有车企

最活跃也最坦诚的“用户热线”。在王昊的叙述中，北汽股份的转型是一场“触及战略、组织、产品和生态的全方位变革”，它关乎如何从“比拼参数”转向“理解场景”，从“单一爆款”走向“矩阵协同”，最终在专业越野与轻越野的双轨上，为每一种生活“铺路”。

具体而言有三个方向：首先是真正把用户放在中心。这是我们转型的起点。它要求我们：敬畏每一个真实的人，关注用户具体的生活，和他们建立长久的关系，而不是只做一锤子买卖。

我们努力改变过去“我们说大家听”的模式，转向我们一起聊、一起干，我和团队坚持线上线下直接与用户沟通，建立了快速响应机制，努力缩短解决问题的周期。每一个评论，每一个建议，每一次我们认真听劝，每一次对问题的快速解决，都是在为品牌积累宝贵的信任资产。这种直接的互动，我们认为是建立与用户最沟通的渠道，也是打造品牌最有效、最实在的方式。

其次是聚焦价值。价值是满足功能承载情感，我们觉得用户买车不只是为了功能，而是买一个承载梦想的未来。我们不再只强调北京越野的越野性能，更希望它成为用户“探索精神的象征”和“圈子里认同的标签”。我们提供的不仅是硬核的越野性能，更是用户追求自由、实现自我价值的底气。

最后是运营，我们认为找到“同好”，比打动“大众”更重要。

过去说越野圈是小圈子，越野市场是小市场。但是我们想这个小圈子就是由一个个有共同兴趣、共同价值观的人组成的。企业要活下去，就不能只盯着模糊的大众市场，而是要深入到具体场景，融入一个一个真实的用户群。

2025年，我们重构了营销体系。过去，营销往往是“单兵作战”。现在，我们成立了“营销军团”，建立起实时的数据中台，把从线索到成交的全链路打通。正因此，公司流量转化率提升了30%，成交周期缩短了20%。

关于成本，我想汽车行业的同仁都有不少共鸣。近年来，行业竞争加剧，为了让更多的消费者享受到越野平权，我们自己必须做好成本管控的工作。成本不是压出来的，而是设计、创造出来的。所以我们在研发端通过设计变革和平台化优化，继续把成本做到极致，把利润留给市场、留给消费者。

多万辆的SUV市场，其中A级和B级车占据了较大份额，尤其对轻越野产品来讲是一个巨大的蛋糕，对我们来讲增量空间很大。

再看国际市场，根据机构预测，2027年全球SUV需求将达到2000万辆以上，TOP3市场为欧洲、亚太、中南美，这恰恰也是北京汽车海外市场“重镇”，随着我们轻越野车型逐步推出，我们也会逐步拓展到这个蓝海市场。

《中国经营报》：前景不错，但企业的竞争同样激烈。在越野这一细分赛道，市场上一些品牌已经占据了先行优势，有更多声量。我们如何做好这盘棋？

王昊：这是个老问题。面对国内外不同市场的需求，未来三年，北京越野将以轻越野、专业越野、豪华越野三大产品系列进行产品布局，并重点打造支柱产品。在全球市场投放数款重点产品，总的产品覆盖从A0到D级的各个细分市场，进一步完善北京越野品牌布局。预计2027年达50万销量目标，2030年达百万辆销

量规模。

此外，在用户黏性上，我认为还是要和用户伙伴走得更近，绑得更紧。我经常在视频号上说我是全网最听劝的董事长，今年我们要对听劝进一步升级，不仅是听，更要一起干。北京越野就是个平台，这个平台可以是我们的平台，也可以是用户、合作伙伴的平台。



王昊在发布会上佩戴北京越野吉祥物野乎乎为品牌代言。

《中国经营报》：所以你坚持说“品牌真正的护城河，来自和用户心灵的深度共鸣，而不是表面的知名度。”

王昊：是的，2025年我们在产品上做了一次彻底的转变。过去，我们总想着把参数做全，证明自己有多强。但现在我们觉得用户要的不是参数表，而是真实的使用场景。

首先，我们走入用户，理解其真实的使用痛点。举个例子，高原偏远地区的用户，最担心什么？缺氧和失联。所以我们在2025年年底上市的

BJ60增程行政版上，加装了全球首例原装车规制氧技术和卫星通信电话，为的就是解决用户的这两个痛点，所以根据这个逻辑，我们把产品的开发过程放到了用户中间。我们北京越野产品中心的总经理徐峰自加入北京越野以来，几乎每周、每个月都会与用户座谈，这就是我们北京越野做产品的方式。其中我们推出的BJ30旅行家，我们叫它“听劝之路第一车”。这款车很多设计，都来自用户的直接反馈。

《中国经营报》：营销体系、成本控制、质量为本。看似清晰，但在国有车企要同时提升这三个维度并不容易。

质量是造车的根本。我到北京

越野以后，在2025年3月份第一次经销大会上就当众砸了一辆质量不合格的北京越野车，我想这一砸，实际上就砸出了敬畏，砸出了决心，砸出了态度。我们坚定地要求质量观就是用户观，厂家的质量不合格率，千分之几也好，万分之几也好，对于用户来说就是100%。所以我们坚决不允许有质量问题的车辆下线交到市场中去，包括在研发端、体系端、采购端、制造端，我们坚决地守好用户质量的每一个环节。

《中国经营报》：营销体系、成本控制、质量为本。看似清晰，但在国有车企要同时提升这三个维度并不容易。

《中国经营报》：营销体系、成本控制、质量为本。看似清晰，但在国有车企要同时提升这三个维度并不容易。

《中国经营报》：新能源汽车时

近期，在2026“看见中国汽车”走进北京越野活动中，王昊及北汽股份核心高管团队接受了《中国经营报》记者的专访。在这个充满变化的时代，这位董事长正试图用“听”的柔软与“硬”的刚硬，为一家拥有深厚积淀的国企，锚定一份不变的价值：真实地看见“同好”，并敬畏每一份托付。

企业家 秘籍

1

北京越野销量突破背后的秘诀

当下市场不再是单纯比谁更“硬派”，更是看谁能带来更符合时代要求的用车体验。

2025年，我们初步跑通了一个增长三角：用户结构优化是土壤，品牌内核是支柱，技术驱动是未来。我们在2025年坚定地“向用户型企业”转变。我们讲的不是口号，而是触及战略、组织、产品和生态的全方位变革。

企业要活下去，就不能只盯着模糊的大众市场，而是要深入到具体场景，融入一个一个真实的用户群。

2

越野车市场发展趋势

2026年越野市场发展在供给和需求驱动下，将向专业化与大众化两个方向演进。而今专业越野在硬核通过性前提下，更集成了智能、豪华、安全等进阶需求。

与此同时，在三大合力推动下，轻越野市场正快速崛起，市场潜力巨大。

观察

当一家车企真正开始价值共创之后

王昊在北京越野推动的这场从“企业造什么”到“用户要什么”的深刻变革，其意义远不止于一款车的成功或一个营销概念的创新。它实质上是在一场经典商业理论的当代实践中，完成了对用户价值的系统性重构与组织能力的战略性重塑。

北京越野让用户感觉“车是自己参与设计的”，正是将理论转化为情感连接与品牌忠诚的生动实践。而“越野平权”战略，则暗合了克里斯坦森的“颠覆式创新”逻辑：通过技术（增程）与商业模式（价格下探）的创新，降低专业越野的准入门槛，从原有主流市场忽视的“低端”或新用户切入，开辟并激活了一个全新的增长市场，实现了破圈。

我们看到北京越野造车直面市场的敏捷单元，用户共创的可持续性，根植于组织的响应能力。王昊计划将大组织拆分为以产品为核心的“经营体”，授予完整的“责、权、利”，这直接呼应了管理学大师彼得·德鲁克的核心思想：组织的效能在于使平凡的人做出不平凡的事，而清晰的权责与对成果负责是关键。

在商业社会里，“以信任为基石的价值承诺”格外珍贵。深度共创的前提，是用户对品牌品质的绝对信任。王昊当众砸毁不合格车辆之举，其象征意义与管理学中“质量至上”的经典理论一脉相承。“质量螺旋”强调质量改进是一个持续上升、永无止境的过程，始于用户需求，终于用户满意。

在行业充满不确定性与短期博弈喧嚣中，王昊的平和与“把事做好”的朴素理念，恰恰彰显了一种基于经典商业智慧的理性坚守。

当企业将创造用户价值内化为组织的核心逻辑与每一个细胞的自觉行动时，经典品牌便能穿越周期，在时代的对话中不断获得新的生命力。这或许正是这个变革时代最稀缺也最坚实的长期主义注脚。

本版文章由中经记者张硕采访