

从敲锣打鼓到静默上架 车企发布会从简背后的“经济账”

中经记者 陈茂利 张硕 北京报道

跳过预售直接开线上发布会；无明星、无冗长领导致辞，只发一张配置长图即开售。——近期，多家车企新品一改往日节奏，静默上市。

喧嚣十余年的新车发布秀，为何突然转向？“车企从热衷开发布会到主动减少发布会，本质上是一场在生存压力下的理性回归。”一位传统车企人士向《中国经营报》记者表示。中国汽车流通协会专家委员会专家李颜伟指出，在市场承压的大背景下，各家正在收紧营销费用。

多位车企人士向记者确认，一款新车型的上市发布会费用通常在千万元级别。需要指出的是，千万元级别的费用覆盖的远不只发布会当天——它通常包含

“劳民伤财”的军备竞赛

业内人士认为，年度改款、新增配置这类小改车型，完全没有必要大操大办。

据不完全统计，仅2026年前6个月，国内汽车发布会接近千场，一度出现过单日12场发布会轮番登场的奇观。

理想汽车 CEO 李想将这种现象称为“发布会通胀”：“发布会越开越多，但每一场的信息密度越来越低。”在他看来，一款车从预热、亮相、预售、上市到改款，能开好几场发布会，“用户的耐心是有限的”。

长城汽车董事长魏建军更是直言不讳。他说，今年上半年，中国车市平均一天就有两到三场发布会，同质化严重，“劳民伤财”。

发布会为何越办越多？一位新势力车企前高管向记者分析了背后的三重逻辑。

其一，旗舰车型需要声量。对于战略级新车，发布会是建立市场认知的必要仪式——只有让外界知道这款车的存在，才有可能被纳入消费者的选买清单，才有后续到店试驾和最终下单的可能。“这是一个必要的过程，不是可选项。”但他也认为，年度改款、新增配置这类小改车型，完全没有必要大操大办。

预热、上市、交付等多个节点的综合营销方案。车企投入的不仅是那一场线下活动的舞台搭建和媒体接待，而是一整套围绕新品上市的传播战役。

然而，这笔投入的边际效益正在递减。2026年上半年，新产品上市超过600款，车企举办近千场发布会。市场信息极度过载，单场发布会的声音很快被淹没。高额投入与订单转化率之间的关联，正变得越来越弱。

当发布会不再是必选项，车企如何决定一款新车该不该开发布会？多位业内人士给出了相似的判断标准：年度改款、新增配置版本、衍生车系，适合静默上市。而涉及全新平台、战略旗舰车型或颠覆性技术的产品，发布会仍是不可替代的沟通工具。

其二，营销部门面临考核压力。“别人家都做了，你没做，年度报告里怎么写？”他表示，在现行的考核体系下，发布会数量某种程度上被视为营销声量的代名词。当同行都在密集办会，不办的那一方反而显得“不作为”。

其三，年度预算需要消化。营销费用通常是年初即已申报获批的刚性预算。“既然钱已经批下来了，总要花出去。”他表示。在这种逻辑下，发布会异化为消化预算的出口，而非完全基于市场实际需求的决策。

三重因素叠加，共同推高了发布会的密度与规格。

一位长期服务车企的活动策划公司负责人向记者透露，前些年，车企热衷于让品牌和技术高管亲自登台讲解产品，但“用户听不进去，效果一般”。如今产品技术差距缩小，发布会需要快速吸引大众注意力，邀请拥有庞大粉丝基础的明星站台，就成了一个高效的“流量杠杆”。但他也坦言：“用户记住的往往是明星，而不是车。”

一场被现实倒逼的理性回归

少开或不开发布会并非“躺平”，而是营销策略的精细化。

记者采访了解到，车企叫停发布会并非心血来潮，而是一场被现实倒逼的理性回归。这背后，是投入产出比的失衡、营销红利的消退，以及行业在价格战泥潭中降本增效的求生本能。

上述新势力车企前高管向记者算了一笔账：一场头部车企的线下发布会，场地租赁、舞美搭建、媒体接待、宣传片制作等硬性

从一场发布会到365天直播间

用户的决策路径也在改变。他们不再依赖一场发布会的瞬时信息，而是通过持续的直播讲解、短视频对比和长期口碑来建立认知。

车企的营销预算正在经历一场静默而深刻的转移。

营销重心正在从“单场发布会爆发”转向“日常化、矩阵化、长效化”的线上运营——不再仅仅依赖一场盛大的线下活动，而是通过持续的直播和内容输出，与用户保持日常对话。

一份车企采购平台的评标公示，无意间揭开了这场转移的一角。2026年2月，某合资车企“2026—2027年官方直播矩阵项目”完成招标，三家候选供应商的投标报价分别为2491万元、3151万元和3368万元。这意味着，该车企未来一年在官方直播矩阵上的投入，达到2500万至3400万元。

在业内人士看来，这个数字放在过去，大约只够办2到3场大型新车发布会。而如今，同样的预算被拆解为365天的日常直播运营——从场景搭建、设备维护，到主播排期、投流优化，再到短视频内容的分发与数据复盘。

这笔账的变化，折射的是车企营销逻辑的根本转向。过去，发布会是新车信息的唯一权威出口。灯光秀、领导演讲、媒体邀约，所有环节围绕“单日声量峰值”设计，追求的是瞬间的破圈效应。但如今，信息传播链早已去中心化——从工业和信息化部申报图曝光，到



近期汽车圈出现发布会从简的趋势。

本报资料室/图

KOL探店，再到门店实车到店，新车在发布会前已被层层“剧透”。

与此同时，用户的决策路径也在改变。他们不再依赖一场发布会的瞬时信息，而是通过持续的直播讲解、短视频对比和长期口碑来建立认知。

一位豪华品牌销售人士告诉记者：“用户到店看车、试驾之前，往往已经在网上做了大量功课——平均看3到5场直播，对比2到3款竞品之后，才会留资试驾。这不是一场

发布会能覆盖的决策链条。”从敲锣打鼓到静默上架，车企对发布会的态度转变，折射的是整个行业从“讲故事”到“算细账”的生存哲学之变。

过去，发布会是品牌造势、塑造调性的核心舞台，明星站台、炫目特效、高管金句，所有环节都服务于“制造话题”这一目标。但如今，在价格战持续、利润空间被大幅压缩的背景下，每一笔营销费用都必须直面“能否带动销售”的拷问。

在业内人士看来，少开或不

开发布会并非“躺平”，而是营销策略的精细化。有些产品适合大张旗鼓地宣传，有些产品小范围告知即可。在降本增效的背景下，车企需要根据产品属性，更精准地分配营销资源。

在上述传统车企人士看来，营销能做的事情终究是有限的。“本质还是产品。如果产品不够好，质量和服务跟不上，宣传越多，反而暴露的问题越多。”

GTM 兴起 起底AI时代下的车企组织大变革

中经记者 陈燕南 北京报道

近期，奔驰中国正式设立GTM（GotoMarket，市场进入策略）部门的消息，在汽车行业引发广泛讨论。

不同于以往车企局部人事调整，这是传统跨国豪华车企首次在中国市场设立命名为GTM的专职部门，也标志着从自主品牌

“GTM”进入豪华品牌

记者了解到，奔驰中国的GTM虽为三级部门，但直接向奔驰销售公司总裁兼首席执行官李德思汇报。在跨国车企的传统层级体系中，三级部门直接向一把手汇报，属于较为少见的制度安排，也凸显出奔驰对这套新机制的重视程度。

GTM，原本是消费电子、软件科技行业成熟的业务概念，核心是一套产品面向市场的全链路策略与执行体系，覆盖用户洞察、竞品对标、产品本土化建议、定价策略、上市排期、营销传播、渠道协同、库存风险管控等环节，核心目

标是消除部门壁垒，让一款车型从立项之初就锚定真实市场需求，而不是研发完成后再交给销售部门被动卖车。

近期《中国经营报》记者就上述话题深入采访了主机厂、市场调研机构以及多位终端汽车产业人士。业内人士认为，在AI定义汽车的行业新阶段，汽车产品迭代速度大幅加快，市场竞争由单一产品比拼延伸到企业内部组织

标是消除部门壁垒，让一款车型从立项之初就锚定真实市场需求，而不是研发完成后再交给销售部门被动卖车。

“我们在传统汽车企业的组织结构里，第一次看到一个正式命名为‘GTM’的部门。这背后，不只是一个新词被搬进了汽车行业，而是一个豪华品牌，正在用中国市场来重构自己‘从定义到卖掉’的整条路径。”陆盛骞在接受记者采访时表示。

奔驰设立GTM部门，有明确的现实市场背景。长期以来，多数跨国车企沿用“总部主导产

能力的较量。过去研发、产品、市场、销售、渠道各部门相互割裂的职能型架构，越来越难以适配快速变化的本土市场。以奔驰、理想、北汽新能源等多家车企先后搭建或强化GTM体系，一场围绕打通“产品定义—上市落地—终端销售”全链条的组织变革，正在汽车行业全面铺开。

“当我们在谈AI原生组织设

品定义，中国区域只做销售执行”模式，中国市场用户反馈需求，要经过多层级向上传递，传导链条长、信息损耗大，容易出现海外定型车型直接导入国内，智能化配置、定位、定价和本土用户需求错位的问题。

最具代表性的案例是奔驰MMA平台下的纯电CLA L车型，该车型在欧洲市场取得不错销量表现，但引入国内之后市场遇冷，上市之后销量持续低迷，暴露出旧有流程下产品与中国市场脱节的痛点。

“对奔驰在华而言，这个

计时，或许可以把‘GTM中枢’视作一个跨行业的关键角色：无论你做的是大模型应用、机器人还是一款车，谁来负责从产品定义，一直看到用户运营和成交，往往决定了你在这个市场里是一个有节奏的玩家，还是一个只能事后复盘的跟随者。”浅觉深知咨询公司创始人、中经传媒智库专家陆盛骞在接受记者采访时表示。

GTM更接近一套防错机制：让产品定义、上市节奏和终端转化，在更早的阶段被拉通，避免一款车进入市场后层层脱节。”陆盛骞对记者表示。

陆盛骞进一步解释称：“研发（团队）认为功能已经足够先进，定价团队觉得价格已经降下来了，市场（团队）觉得宣传做得也不算少，渠道有自己的考量——但用户仍然不买账，因为整个市场在进入路径上，没人真正为价值主张有没有被讲清楚、有没有在具体场景里被验证负责。”

绕具体用户场景去设计体验与运营。”陆盛骞对记者表示。

事实上，组织变革浪潮不止于GTM。2025年和2026年，不少国内车企也在密集进行组织架构调整：有的合并营销事业群，有的推进矩阵式组织改革，有的推动品牌独立核算，虽然路径各不相同，但底层诉求高度一致——缩短决策链条，打破部门壁垒，提升对市场变化的响应速度。

重构组织权责

那么为什么GTM会在2025年、2026年集中爆发？核心在于行业底层逻辑发生改变。燃油车时代，汽车行业是典型的“工程驱动”模式，研发部门完成产品开发，之后交给营销销售部门，营销更多是在既定产品框架内做包装推广，产品定义权牢牢掌握在研发端，市场端很难反向影响前期开发工作。

但进入AI汽车时代之后，软件、智能座舱、智能驾驶成为用户购车核心决策因素，中国市场需求迭代速度远超海外，车型迭代周期被大幅压缩到1.52年。市场格局剧烈波动，价格战常态化，竞品变化极快，如果依旧沿用过去职能分割的架构，市场信息传递滞后，很容易出现产品定义脱离市场，新车上市即落伍的局面。

有分析指出，国内车市已经进入存量竞争阶段，单纯依靠硬件制造能力已经不足以保障商业成功，产品、定价、上市节奏、渠道策略的协同能力，越来越成为车企的核心竞争力。传统架构下，市场部负责做传播、销售部负责冲销量、研发负责技术实现，各部门KPI独立，容易形成数据孤岛，市场投放不知道真实转化效果，销售看不到前端用户诉求，售后的用户投诉很难回流产品部门，用户被切割成碎片化信息，没有统一的角色对一款车型完整商业成败负责。

GTM部门本质上就是填补这个角色，它不替代研发，也不替代销售营销，而是作为跨职能中枢，把分散在各个部门的

信息串联起来，让市场需求可以前置输入产品环节，同时让产品价值可以完整传递到终端用户手里。

陆盛骞对记者表示，GTM在这种复杂背景下，不仅是一个流程优化项目，更是一个组织上的“权责重构”——它试图重新定义，在新能源转型和中国市场竞争中，谁来真正为“上市成功率”承担责任。

值得注意的是，GTM部门兴起，并不是简单增设一个新部门，而是企业决策机制、考核逻辑、权责边界的深度调整，无论对于跨国车企还是本土品牌，改革都面临现实挑战。

AI大模型、智能座舱、智驾技术快速迭代，也对GTM团队人员能力提出全新要求。传统营销人员更擅长传播、品牌，而GTM团队人员需要读懂产品硬件、软件能力，理解AI功能的真实用户痛点；同时还要懂竞品、懂渠道、懂定价模型，属于复合型人才，行业该类人才储备整体不足，这也是制约GTM落地的现实因素。

有分析认为，GTM的兴起，代表汽车行业竞争范式的切换。上半场比拼制造能力、供应链、硬件参数；AI汽车的下半场，产品、技术差距会逐步缩小，组织响应速度、需求转化效率，将成为车企之间重要的分水岭。它也标志着，源自消费电子、本土新势力的商业逻辑，已经反向影响传统跨国车企。未来，组织架构的适配与革新，将和技术研发一样，成为车企必须持续修炼的基本功。