“南北奥迪”分灶之后：双品牌落地与治理大考

中经记者 陈茂利 张硕
北京报道

历经多轮磋商，奥迪在华双品牌布局终于落定。日前，奥迪分别与中国一汽、上汽集团签署战略协议、明确“双品牌、双合作伙伴”渠道架构的消息，引发行业广泛关注。

根据战略协议，中国一汽将全面强化奥迪四环品牌在智能豪华新能源车型和燃油车型双领域的市场优势；上汽奥迪将聚焦AUDI（奥迪字母标）品牌、专注新能源市场，推出符合中国消费者需求的下一代智能网联汽车。

值得关注的是，上汽奥迪在2027年年底前仍可正常销售四环产品；上汽奥迪旗下四环品牌产品以及全新AUDI品牌产品的售后服务，均将保持平稳运营。

谈及“南北奥迪”分灶，多位产业人士向《中国经营报》记者指出，这一安排意味着“南北奥迪”从过去“同一品牌、两套体系”的竞争，转向“双品牌、双合作伙伴”的分工。

一汽奥迪经销商人士表示看好“双品牌”分工，他向记者指出：“在行业、品牌增长承压的情况下，结束‘南北制衡’的局面，开始针对性地单独培植，对厂商和经销商都是好事。希望AUDI能够突破传统体系的机制约束，整合中德优质资源，另创天地。”

汽车“新四化”产业研究者、知行韬略合伙人杨继刚向记者表示：“这不是简单的业务调整，而是奥迪在中国市场的一次战略转型，核心目标是解决‘新能源时代，奥迪在中国市场的内耗问题’。”

奥迪全球CEO高德诺表示：“我们致力于进一步巩固奥迪在中国市场的地位。双品牌战略为我们实现这一目标奠定了坚实基础。”

另有接近一汽奥迪知情人士评价：“聚焦四环品牌发展，有利于股东统一产品逻辑与合资公司行动步调，面向电动化、智能化市场精准发力。过去10年，股东双方曾就多品牌、多路线进行过探索，而今终结了可能的资源分散与用户认知问题。”

历经多轮磋商

奥迪与中国一汽、上汽集团围绕四环品牌与AUDI品牌的边界、产品归属及渠道过渡反复磋商。

“南北奥迪”这轮围绕双品牌定位与渠道架构的谈判始于半年前。在业内人士看来，行业环境变化是这轮谈判启动的重要动因。“过去‘南北奥迪’最大的问题，并不是资源不够，而是同一品牌、两套体系、在同一赛道竞争。”杨继刚指出，“在汽车行业增量发展阶段，市场空间足够大，两家合资公司都能从中获益；进入智能新能源汽车时代后，行业增速放缓，两家公司在产品定位、渠道布局和内部资源上的重叠问题便暴露出来。”

上述接近奥迪知情人士称，半年间，奥迪与中国一汽、上汽集团围绕四环品牌与AUDI品牌的边界、产品归属及渠道过渡反复磋商。

据该知情人士介绍，围绕AUDI品牌的渠道与售后授权，各方关注点并不相同：上汽集团方面更倾向单独建立体系；中国一汽方面关注售后管理权归属；德国奥迪方面则倾向由奥迪中国统管授权，类似丰田在华授权管理模式。“经过多轮磋商，各方形成了一套兼顾多方利益、明确业务边界的协同机制。”不过，相关说法未获各方置评。

从最终协议看，四环品牌归口一汽奥迪、AUDI品牌由上汽奥迪聚焦的方向已明确；但AUDI渠道是否完全独立、售后授权主体如何安排，协议并未公开全部细则。



“南北奥迪”从过去“同一品牌”的竞争转向“双品牌、双合作伙伴”的分工。图为奥迪全球CEO高德诺。 张硕/摄影

分工背后的战略考量

分工方案的落地，不仅考验两家合资公司的执行能力，更对奥迪中国的协调与治理能力提出更高要求。

如何理解此番分工调整的深层逻辑？在业内人士看来，这一安排的背后，是奥迪对两家合资公司能力禀赋的重新识别与匹配。

“对奥迪来说，一汽奥迪将继续稳住燃油基本盘，提供现金流和规模支撑。”杨继刚指出，“上汽奥迪更多承担新能源突破任务，两家公司各司其职。”

而上汽奥迪要承担新能源突破任务，其本土化研发能力被视为关键支撑。一位曾担任奥迪产品小组顾问的业内人士对记者表示，上汽奥迪在产品研发上的一个显著特点，就是更加注重本土化。中德协同研发，中方主导智能电动技术，对市场变化的反应速度明显更快，能够第一时间捕捉到中国消费者的真实需求，并快速体现在产品上。本质上，就是用德国的技术底蕴，去满足中国市场的本土化需求。

分工方案的落地，不仅考验两家合资公司的执行能力，更对奥迪中国的协调与治理能力提出更高要求。此次调整若想真正发挥预期效用，奥迪中国需要从“协调者”升级为“规则制定者”——明确两家公司的业务边界、技术成果共享规则、渠道利益分配机制等。

另有分析人士提醒，分工之后，两家公司不再是直接竞争关系，但亦不能完全割裂。“比如，AUDI品牌的本土化智能技术，是否可以向一汽奥迪的四环车型开放授权？一汽奥迪的售后网络，是否可以为AUDI车主提供服务？这些细节都需要设计好规则。”该分析人士指出，奥迪中国能否建立起一套“有统有分、统分结合”的治理体系，将直接决定这场“分治”实验的成败。

产品已分灶，治理待成规

高德诺表示：“我们致力于将全球优势与更强的本土创新能力、更快的研发响应速度以及更贴合中国消费者需求的产品相结合，进一步巩固奥迪在中国市场的地位。”

根据奥迪与中国一汽、上汽集团签署的战略协议，在四环品牌方面，奥迪和中国一汽将持续强化多元且均衡的豪华产品矩阵，涵盖豪华新能源车型以及下一代智能燃油车型，其中包括奥迪A6L e-tron、Q6L e-tron以及全新奥迪A5L、A6L等。

对此，中国第一汽车集团有限公司董事、总经理、党委副书记刘亦功表示：“作为最早进入中国的国际豪华汽车品牌，一汽奥迪深耕中国市场38年，赢得超过千万用户的信赖与口碑。未来，一汽奥迪将坚守‘以用户为中心’的发展理念，持续践行‘油电混共进全智’战略，全方位满足用户多元化需求。”

奥迪和上汽集团则进一步深化AUDI品牌的发展，致力于引领中国豪华智能网联新能源汽车市场。继2025年奥迪E5 Sportback推出后，首款SUV奥迪E7X已于今年5月上市。据了解，随着专属AUDI品牌的奥迪创新技术中心在上海的正式落成，双方将在未来车型的全价值链上持续深化战略协同与合作。

“中国汽车产业走在全球智能电动创新的前沿，上汽要做的，是把先进的产业生态、技术体系，和奥迪豪华积淀真正美美与共。”上汽集团总裁贾健旭表示，“AUDI（奥迪字母标）品牌肩负着开创合资合作新模式的使命，以‘突破科技 启迪未来’的深厚底蕴为基石，进一步强化奥迪在中国市场的竞争优势。”

协议签定只是起点。双品牌分工从“纸面安排”走向“市场落地”，关键要看产品、渠道与治理能否形成差异化协同。11月5日，奥迪在进博会展出奥迪S5 Avant与奥迪E7X，恰好提供了一个观察窗口：前者代表四环品牌继续以全球产品矩阵稳住豪华燃油与性能基本盘，后者代表AUDI品牌依托中国创新生态冲击高端电动市场。

据了解，全新奥迪S5 Avant是奥迪新一代高性能燃油车型的代表之作。作为首款基于PPC豪华燃油车平台打造的S系列车型，S5 Avant将奥迪标志性的卓越驾控性能与前卫设计、日常实用性相融合。

作为AUDI品牌旗下首款纯电SUV，奥迪E7X标志着奥迪面向中国市场打造的高端电动车产品阵容迈入新里程碑。该款车基于智能数字平台（Advanced Digitized Platform）打造，将奥迪标志性的驾控特质与专为中国消费者研发的先进技术相融合。

“奥迪E7X生动展现了我们将面向中国市场打造高端电动出行的理念转为现实。”奥迪·上汽战略合作CEO舒睿泽表示，“依托AUDI品牌，我们正将战略转化为围绕中国消费者需求打造的产品。我们将奥迪深厚的全球工程技术积淀、中国本土研发能力、更高效的决策机制深度融合，构建具有竞争力的电动车产品阵容，以满足中国市场需求。”

高德诺表示：“中国是奥迪全球转型与长期成功的关键。面对竞争激烈的中国市场，我们致力于将全球优势与更强的本土创新能力、更快的研发响应速度以及更贴合中国消费者需求的产品相结合，进一步巩固奥迪在中国市场的地位。双品牌战略为我们实现这一目标奠定了坚实基础。”

不过，进博会展示的仍主要是产品层面的分工。前文提到的渠道边界、售后授权、技术成果共享和利益分配机制，仍需奥迪中国以“规则制定者”身份进一步细化。产品分工只是第一步，只有建立“有统有分、统分结合”的治理体系，这场“分治”实验才能真正告别内耗。



记者观察

中国技术开始嵌入全球产品序列

文/陈茂利

奥迪“双品牌、双合作伙伴”战略落地，值得关注的，不仅仅是奥迪在中国第一次以品牌为单位、以技术路线为边界，对两家合资伙伴做出区分：四环品牌交给一汽，聚焦豪华新能源与下一代智能燃油车；AUDI（奥迪字母标）交给上汽，专注智能网联新能源汽车。

更深一层的变化，是两个品牌，两套独立的技术入口：一汽奥迪仍深度绑定奥迪全球主技术线，承接奥迪全球燃油、高端豪华新能源的同步迭代；上汽奥迪AUDI被预留了更大的本土技术兼容空间，积极拥抱中国本土电子电气、智驾方案。正如上汽集团总裁贾健旭所言：“AUDI品牌肩负着开创合资合作新模式的使命。”

所谓新模式，区别于过去外方输出全套技术、中方承接制造销售的传统路径。它指向一套权责对等、优势拆分、联合定义产品的合作范式：奥迪提供豪华底盘、工程标准与品牌积淀，上汽输出本土智能底座、供应链和快速研发能力，双方共同主导平台与车型开发，告别单向的技术输入模式。

与合资合作模式的变化相伴随的，是技术流向层面的变化：中国技术有望进入跨国车企的全球车型开发，不再只是本地化适配的补充，而开始成为平台、架构和智能化能力的来源。

近日，大众集团（中国）在首届技术日宣布，集团迈入“深耕中国，共赢全球”（In China, Beyond China）的战略发展新阶段，扩大面向全球南方市场的产品和技术出口，并推动CMP平台与CEA电子电气架构在目标市场的本地化应用。

此外，市场传闻大众正考虑将CEA反向引入欧洲，覆盖大众、斯柯达、Cupra约四分之三的下一代车型。

奔驰的调整在研发治理层面同样具有标志性。奔驰在华研发策略从“在中国、为中国”升级为“在中国、为全球”；上海、北京共同构成其德国以外最重要的研发集群，升级为全球创新枢纽，智能座舱、智能驾驶、三电的部分核心技术由中国团队主导开发，部分成熟技术有赋能全球车型的计划。

更具信号意义的是，行业有报道称，某跨国汽车集团正与一家中国科技企业和一家中国车企磋商，以“同车双标”模式开发其旗下意大利超豪华品牌电动车——同一套整车平台加中方智能底座，国内挂中方合作品牌，海外挂该超豪华品牌标识，中国科技企业提供智驾、座舱、电驱，中国车企负责制造，该超豪华品牌拿出设计、底盘调校和品牌遗产。一个意大利超豪华品牌，在三电和智能化核心环节上通过中国技术平台来定义下一代产品，这在“外方出技术”的合资年代是不可想象的。

除了以技术赋能全球车型开发，有中国车企承接欧洲老牌车企的既有厂房资产，导入产线设计、工艺标准与运营体系，助其合作伙伴在当地完成改造并投产。

供应链层面的反转虽沉默，但同样彻底。丰田铂智3X的中国品牌供应商占比达到65%，语音来自科大讯飞，激光雷达来自禾赛科技，智驾来自Momenta，电池来自中创新航，超过100家中国供应商深度参与，研发由中国工程师团队主导。日系车企用半个世纪构建的“系列”供应链体系，在电动化成本结构面前被迫拆解。

有行业测算显示，中国零部件成本较日企低30%—40%。更值得留意的是，这并非个别车型的临时采购安排，而是跨国车企在电动化成本压力下的结构性选择——当中国供应链在良率、交期与成本的多维竞争中建立起全链条优势，所谓“供应链全球化”的落点，正悄然向中国倾斜。这不是某一款车的采购决策，而是全球汽车成本基准线的一次重置。

把这些截面并置，反转的层次就清晰了：在供应链层面，中国供应商从“备选”变成“基准”；在平台与架构层面，中国研发从“本地适配”变成“全球输出”；在品牌层面，中国技术开始具备定义豪华电动车的能力。三者叠加，意味着旧合资模式赖以成立的知识位差，在最能决定产品竞争力的环节上已经大幅收窄，甚至在部分环节发生了方向倒转。

需要注意的是，这技术出海的核心是“速度”和“成本”，而不必然是“底层技术的不可替代性”。CEA的18个月交付、CMP平台研发成本降低约40%、开发周期缩短约30%，这些数字之所以让跨国车企愿意改变持续数十年的技术治理结构，是因为在智能电动化的竞争节奏下，迭代速度本身已经成为一种核心技术能力。

有分析指出，中国优势的实质是“系统性生态能力”——完整供应链集群、高密度工程师人才、海量真实道路数据与快速迭代节奏的组合，而非某个单点技术的绝对领先。这种能力难以在海外复制，但也并非静止的护城河。

这场技术流向的逆转，与其说是中国车企的胜利，不如说是全球汽车工业对“新竞争范式”的一次集体确认——当电动化把竞争维度从机械工艺切换到软件迭代，谁能更快、更便宜地定义下一代产品，谁就掌握话语权。被重构的不只是合资关系的边界，更是跨国巨头对技术来源的既有排序：它们开始习惯把“中国方案”写进全球车型的基因里，而非仅仅标注在配置单上。

但另一面同样值得警惕。速度与成本构筑的领先，建立在规模红利的依赖之上；而底层芯片、基础软件、国际标准制定等硬骨头，仍是尚未攻克的短板。当全球市场在贸易壁垒与本地化要求间反复摇摆，中国技术的出海也将从顺水推舟走向逆水行舟。这场从“引进来”到“走出去”的范式迁移才刚刚开始，考验的不是一时的份额，而是长期能否把生态能力转化为不可替代的底层实力。