

热点聚焦

从布点到做大

上汽“十四五”海外销量要翻四番

□ 本报记者 朱世耘

150万辆,这是上汽国际十四五的“小目标”。

上海汽车集团(以下简称上汽)去年实现海外销售39万辆,150万辆意味着五年后海外年销量增长400%左右;中国汽车出口量近十年来都持续徘徊在100万辆,150万辆意味着五年后上汽一家卖出如今所有中国车企的海外销量;去年上汽自主乘用车品牌销量达到85万辆,150万辆也意味着五年后上汽将形成国内自主品牌和海外销量并重的体系支撑。

销量目标之外,上汽“十四五”国际经营战略目标中还包括:欧洲等重点海外市场实现盈利;2025年欧洲市场销量达到30万辆,新能源车占比70%至80%,实现入门级到中高端产品全覆盖。

如何实现?

从品牌展示到走量赚钱

“当然。”

被问及上汽在欧洲市场是否盈利时,上汽集团总裁助理、国际业务部总经理,上汽国际总经理余德表示,尽管去年上汽在欧洲市场仍处于建网的过程中,但进行成本摊销后,欧洲仍实现了经营性盈利。

2020年,上汽在德、法、意、西班牙、葡萄牙、瑞士、卢森堡七地建立了海外公司,自主品牌MG和MAXUS新能源车销量突破2.5万辆,多款纯电车型在荷兰、英国、挪威的细分市场中均位居前列,并实现超4000万欧元的积分收入;明星车型MGES海外销量累计达到3.9万辆,创下中国新能源车出口发运国家的纪录,被挪威“ARETS BIL2021”评为“最佳年度车型”。

去年7月在上汽全球云端经销商会议上,“我们着力讲了上汽过去几年已经推出和未来几年的新能源计划,海外经销商反应强烈。”余德表示。

欧洲市场是上汽十三五期间出海成果的一个缩影。

2020年,上汽集团实现海外销量39万辆,同比增长11.3%,超过中国车企海外总销量的三分之一,连续五年蝉联全国第一,并实现了良好的正向现金流。MG品牌在海外销售23万辆,蝉联中国出口单一品牌冠军;在欧洲市场,上汽自主品牌MG和MAXUS销量超过4万辆,创中国车企最高历史记录。

作为中国唯一一家有系统、有规划、成建制“走出去”的汽车企业,上汽构建了集研发、营销、物流、零部件、制造、金融等为一体的面向全球市场的汽车产业链。上汽产品和服务已进入全球70余个国家和地区,建立了伦敦、硅谷、特拉维夫3大研发创新中心,以及泰国、印尼、印度、巴基斯坦4个生产基地及KD工厂。华域零部件在海外拥有95个生产研发基地;安吉海外全价值链汽车物流业务覆盖近40个国家,开通东南亚、墨西哥、南美西、欧洲4条自营国际航线;海外多元金融公司提供汽车金融贷款及保险服务。

上汽计划十四五期间迈进全球汽车企业前五,成为具有产业全球竞争力和品牌国际影响力的万亿级汽车产业集团,争创世界一流汽车企业。

上汽的“十四五计划”显示,期间将从国内业务为主,转向深耕国内与拓展海外并重发展,海外年销量将占上汽集团整体销量的15%左右,年均复合增长率有望超过30%;同时形成东盟、中东、欧洲等多个“五万辆级”海外市场,并在欧洲等重点海外市场步入盈利期。

显然,对上汽来说,海外业务已经过了品牌展示阶段,成为与国内自主品牌并重的,走量赚钱的重要生意。

产业变革中的海外机遇

上汽的目标是出于国际化雄心,也是对未来市场趋势的把握。

“危中有机。70年代石油危机给了日系车发展机会;韩系车的崛起抓住了2008年世界金融危机的机会;在疫情导致全球供应链停摆的情况下,也给了中国制造一

次展示机会。”

余德表示,目前欧洲市场的电动化趋势,以及全球产业变革导致部分“玩家”离场,给予了拥有技术和成本优势的中国车企进入市场,打响品牌的历史机遇。

“去年欧洲整体汽车销量下降,但电动车受政策驱动是增加的。去年达到120万辆,今年则有望达到150万辆。”

余德表示,从产品结构来看,上半年欧洲电动车以特斯拉为主,下半年加入了大众ID系列,尚处于竞争蓝海阶段。上汽电动车无论从制造质量、驾驶性能,还是服务性价比都具有相当的竞争力。

另一方面,由于欧洲对汽车环保要求不断趋严,导致包括菲亚特集团等部分传统欧洲厂商退出了小型车燃油车市场。但同时欧洲仍存在相当一部分偏好1万~1.5万欧元左右轿车的群体。“基于上汽在三电领域的技术实力,我们可以做到消费者所期望的价位。这是一个新的市场,谁抓住了,谁就上去了。”上汽集团国际业务部副总经理陆一表示。法国“中央一台”判断,未来法国将有25%的车辆来自中国。

要抓住机会,则有赖于上汽整体的技术支持。

在动力技术方面,上汽2015年提出的“双芯战略”目前已进入收获期,“蓝芯”1.5TGI缸内中置直喷涡轮增压发动机、100kW高功率高效永磁同步电机、全球首款10速二代EDU智能电驱变速箱等领先技术,成为上汽适应海外不同市场政策标准的技术底气。

智能化方面,“i-Smart”智能网联系统已在超过30种的外海车型上使用,激活用户超过10万。在泰国市场,上汽推出世界上第一款可以通过泰语进行人机对话的车型——MG ZS;在印度市场,互联网汽车MG Hector上市不到两个月订单即超2.5万辆,甚至出现了新车与二手车价格倒挂的罕见现象。

从总代模式到经营模式

但无论是市场机会还是核心技术,仍

需要持续的经营将其落地成为海外销量利润。

去年3月,向海外输出防疫措施和物资成为上汽国际在当地市场一次重要的“品牌公关”。一方面,上汽国际把国内防疫措施翻译成双语版分发到了全球相关地区,向国外捐赠包括负压车等众多防疫物资,助力抗击疫情;另一方面,在互联网通讯并不发达的地区,通过电视媒体宣传产品,用电话联络一对一的上车上门、试驾体验,抓住疫情间隙进行营销销售。

“过去我们做海外是贸易形式,现在是经营形式。”余德表示,“体系规划不是找总代卖掉就行了,是在那里建品牌、建文化、做公益、做慈善,作为汽车品牌成为到当地人的生活工作的一部分。”

这种“深入生活”的理念体现在上汽海外运营的方方面面。

目前,上汽已在法国舍香里榭大街开了一家自主品牌的门店;紧跟竞品,遵循市场化定价原则,MG的多款产品已在不同市场卖到了10万~20万元人民币的价位,“随着量的上去,盈利性也不错”;在智能化方面,针对爱音乐的意大利消费者、喜静的德国用户,好热闹的美南群体提供精准的功能配置;在车型方面,为中东出现不久的女性车主提供MG6这样的高操控车型,在多子女的区域考虑提供高性价比的七座车型,同时探索研发针对重点区域市场的全新产品。

“去年差不多海外生产接近7万辆,十四五的初步规划是四六开,60%是本地生产,40%是纯进口,这比较合乎常理,有些取决于政经环境的变化。”余德表示。

有系统、有规划、成建制,采用经营模式“走出去”使上汽已在中东、南美、澳新等多个地区形成了2万辆级、3万辆级,不断增长的区域市场。“我们体系化运营导致市场上的增量始终在增,而不是这个丢掉,那个增上去。”上汽国际党委书记、副总经理赵爱民表示,东盟地区将有望先达到5万量级,“今年或明年,我们会有3~4个甚至更多的这样的5万辆级的市场。”

三十而立 再启新局

一汽-大众
1月销量超24万辆

一汽-大众持续助力汽车行业回暖。2021年1月,一汽-大众三大品牌累计终端销售241587辆(含进口车),同比增长27.7%。其中,大众品牌销售140499辆,同比增长25.4%;奥迪品牌销售86888辆(含进口车),同比大增35.8%,创下历史最高纪录;捷达品牌销售14200辆,同比增长8%。今年是一汽-大众成立30周年,以“启新”为主题,三十而立,再启新局。

大众品牌方面,宝来、速腾、迈腾、探岳等主力车型的表现可圈可点,并在各细分领域持续领跑。其中,宝来1月销售37688辆,速腾销售38235辆,迈腾销售23899辆,探岳销售14100辆。此外,大众品牌旗下首款纯电动SUV ID.4 CROZZ车型已正式上市,不论是全新造型设计还是智能科技配置,都给市场带来更多新观感、新体验。

奥迪品牌方面,全新奥迪A4L实现销量19729辆,同比劲增41.4%;全新奥迪A6L实现销量18994辆,同比增长7.7%;奥迪Q5L实现销量17481辆,同比大增32.1%。进口车型增长势头强劲,完成销量9200辆,同比大增411%。另外,奥迪品牌首款豪华C级纯电SUV——奥迪e-tron,持续收获亮眼表现,不断夯实着豪华新能源市场价值标杆的地位。

捷达品牌方面,旗下三款车VA3、VS5、VS7持续延续品牌魅力凸显产品实力。1月捷达品牌销量14200辆,同比增长8%。2021年,捷达品牌也将持续快速推进自身发展节奏,只为用户得到更高价值体验。

今年是一汽-大众成立30周年,以“启新”为主题,三十而立,再启新局。一汽-大众在不久前的线上媒体沟通会上表示,在新品布局方面,一汽-大众大众品牌在SUV领域将重磅推出大型SUV产品全新B-SMV,新能源领域将陆续推出ID.4 CROZZ和ID.6两款MEB平台纯电动产品;一汽-大众奥迪将携多达33款重磅新品,打造更具竞争力的产品矩阵,给予消费者更加多元化、个性化的产品体验;捷达品牌将加快新品上市速度,实现“年年出新,一年一小变,三年一大变”。其中,捷达VS5和VS7将推出“三十周年版”和“奥运冠军版”,在外观、内饰、科技配置等方面有大幅升级。(古媛)

奥迪新能源战略的中国“前哨战”

2020年,奥迪完成了在华新的合作转型布局。

2月1日,奥迪一汽新能源合资公司经营会成员构成公布:德方三人、中方两人。其中,德国奥迪将委派Helmut Stettner、Hendrik Adrian Wanger和Thomas Niewelt三人,分别担任新公司的首席执行官、金融和商业/采购和IT的副总裁。中国一汽则委派于秋涛和高坤分别担任现场生产副总裁、人力资源和组织副总裁。

去年10月,一汽集团与德国奥迪签订协议,新合资公司将引入由奥迪和保时捷共同开发的高端纯电平台PPE。首个工厂投资超过300亿元人民币,首款车型将于2024年在长春投产。

2020年,奥迪在华销售72.6万辆,累计销量已达660万辆。在这一台阶上,奥迪将如何撬动新能源的“中国杠杆”。

中国的可能性有多大?

“应该从一个3到4年更长的时间维度来看待奥迪的新能源战略。”在近日举行的媒体沟通会上,一汽-大众奥迪销售事业部执行副总经理孙惠斌表示。

按照奥迪全球的“五年计划”,2020-2022年将由MEB平台上的新能源车型主导;2022年PPE平台正式落地;2024年,以“高度自动化电动汽车”为目标的Artemis项目将问世;2025年一套“统一”的操作系统将适用于所有车型。

从2021-2025年,奥迪将投入350亿欧元。其中,100亿欧元用于投资纯电领域,混合动力和数字化分别投资50和30亿欧元,未来项目投资170亿欧元。

奥迪希望,2025年新能源车将为其贡献三分之一的销量。奥迪中国总裁安世豪则表示:“接下来10-15年,奥迪的燃油车和新能源车比重可能会达到50:50。”

四年后,奥迪一汽首款国产PPE平台纯电产品将正式下线,Artemis项目产品也将



问世,届时中国无疑将是奥迪新能源以及数字化战略落地成果的放大器。

前提是,“后发”的奥迪在中国先为新能源和数字化转型突进铺好道路。

窗口期:调整销售管理模式

今年随着e-tron国产,奥迪将开始在中国“做大”e-tron序列。

但孙惠斌表示:“就2021年来说,我们并不是只追求一个极致的销量,更多是追求新能源全体系的营销能力,同时形成未来可以帮助我们致胜的营销策略。”

将庞大的经销商网络“重资产”转化为“致胜的营销体系”,将是传统品牌发力新能源市场无法避开的重要一环。

对奥迪来说,提升经销商网络的健康程度则是当务之急。

孙惠斌在去年年初时表示,将对区域管

理做加法,对商务政策做减法,以实现网络健康度的稳健增长。

经过此前两年多压力重重的厂商关系重构,一汽大众奥迪终于在豪华车市场爆发,竞争压力减轻的2020年找到了完成优化经销商管理模式的宝贵窗口期。

一汽大众奥迪将全国管理小区数量由35个扩充至56个。由此,每个小区经理管理的经销商数量由15家,缩减至10家,大幅提升管理的颗粒度。同时,大幅简化或取消将与客户购买并不直接相关、比较繁琐的管理措施,提升经销商的运营效率。

此外,奥迪的商业生态数字平台EP1.0经过一年实践,将在今年推出2.0版本,在改进面向客户的服务功能外,还强化了销售管理的精益化程度,以令商务政策更透明、订单及库存管理更智能高效。

从结果来看,一汽大众奥迪官方数据显示,去年全网经销商库存平均水平整体优化

了20%,税前利润率提升了100%,单店平均盈利水平提升了108%。

中国汽车流通协会专家委员会成员李颜伟提供的数据显示,去年是一汽大众奥迪经销商利润表现最好的一年,新车销售仅仅微亏0.5%,比往年减少近4个点的亏损。

在2020年的品牌形象调研里,奥迪整体感知得分提升了9.8%,并有效反应在终端。李颜伟的数据显示,去年奥迪平均成交价未31.5万元,同比上涨了1.1万元,涨幅3.6%,超过了BBA军团中的其它两位对手。

2021年,一汽-大众奥迪提出了破局新能源市场的“五星营销体系”,打造以用户为中心的创新营销模式,数字化销售模式以及盈利为导向的销售网络,并完成233个线下门店新能源展区的建设。

蜜月期:强化本土化竞争优势

“此次合作伙伴关系的全面升级,标志着双方在新合资时代的‘全领域合作’与‘全价值链共创’进入全新阶段。”一汽集团董事长、总经理、党委副书记邱现东在去年奥迪、一汽、上汽三方达成“上汽奥迪产品将由现有一汽大众奥迪投资人网络进行销售相关服务及售后服务”的协议后表示。

协议的达成,被看作奥迪与一汽合作重回蜜月期的标志性事件。之后,1月18日,奥迪、大众汽车集团及中国一汽共同宣布奥迪一汽新能源合资公司将落户长春。未来,这家新能源合资公司将生产基于PPE平台的纯电动车型,并由一汽-大众全资子公司——一汽奥迪销售公司进行销售。

国产化无疑将是奥迪在华发力新能源的重要节点,而一汽大众的国产化能力则将成为其重要的先发优势。

从全新A4L到全新A3,曾经作为高端车型高端配置的虚拟座舱,在奥迪入门级车型

身上实现了“全系标配”,背后则是一汽大众奥迪在产品定义阶段便向德国奥迪开发部门提出中国市场需求的的结果。

一汽大众奥迪内部人士告诉中商汽车,这套大幅前置的市场需求沟通流程是近四年内才真正建立和流畅起来。

与此同时,德国奥迪显然也加强了对中国声音的重视程度。

2018到2020年间,一汽大众奥迪先后投放了超过50款车型,主力车型之外,增加了诸如运动款、旅行车等众多细分个性化车型,在形成更加完整的产品矩阵的同时,也恰好踩准了中国豪华车市场需求向个性化、多元化转变的“点”。

去年,奥迪国产车型销售67.5万辆,同比增长8%,领先竞争对手5万~7万辆的“身位”。与此同时,奥迪RS/S品牌销量达到1500辆;Avant/allroad车型同比增长126.31%,Q8接近5000辆,在细分市场中超越了竞争对手。

孙惠斌在总结2019年成绩时便表示,满足消费者个性化、多元化的产品需求;大幅缩短产品导入周期,强化车型装备水平,进一步提升了一汽大众奥迪产品矩阵的市场竞争力。

当庞大的国产奥迪新能源矩阵落地时,无疑需要这样的洞察力来号准中国市场的“脉搏”。

根据规划,到明年,一汽大众奥迪将引入10款电动车型,覆盖各个级别细分市场;到2025年,奥迪将推出30款电动车型,其中20款为纯电动车型,10款为插电混动车型。

同时,奥迪正在借鉴大众品牌“全球总裁-中国总裁”的“直连模式”,奥迪全球CEO杜思曼已经亲自分管奥迪在华业务。“我们要通过理顺产品服务、合作伙伴关系、经销商共赢三个维度,为奥迪再创造一个黄金十年。”奥迪中国总裁安世豪屡次在采访中表示。(朱世耘)