

长城汽车：“扩大化”刚刚开始

从“命悬一线”到中国品牌“顶流”，长城汽车只用了一年时间。

当长城在2020年凭借大狗、坦克、黑白双猫、咖啡、柠檬、炮等一系列出格出位的命名破圈刷屏时，资本市场已闻到了先机，一年之内长城股价从7元价位一路狂飙突破50元的点位。

2021年，长城产品、技术、市场、企业管理的转型结果一路扩大化落地，兑现估值。2021年，长城新车销售突破128万辆，同比增长15.2%，再创企业历史新高。品类打法经过坦克与欧拉品牌验证后，开始在哈弗、魏等主力品牌上落地；在柠檬和咖啡平台的技术成为有力支撑。至2021年年末，大盘几经洗礼，长城仍站稳了每股50元的价位。

2021年，长城提出了2025年400万辆，营收超过6000亿元的全新战略目标，扩大化才刚刚开始。

30款、128万辆与500万

128万是长城旗下五大品牌共同扩大化的结果。

主力品牌哈弗和欧拉各实现全年销量77万辆和13.5万辆，分别同比增长2.6%和140%；高端品牌WEY销量达到5.8万辆，坦克全年交付8.5万辆，在中国越野车市场占有率已超过了50%；长城皮卡实现累计16个月销量破2万。

值得注意的是，销量并非因为品牌扩张，而是全新产品密集落地带来的拉动效应。2021年长城共计推出30款新产品。

哈弗品牌推出初恋、赤兔、H6S、神兽、酷狗等新车。其中，哈弗H6年销37万辆，哈弗大狗全年售出10万辆，哈弗神兽上市首月交付近7000辆；欧拉品牌推出芭蕾猫、朋克猫、闪电猫等猫系家族新成员，并在去年12月首次实现品牌月销过万；魏牌咖啡家族摩卡、玛奇朵DHT、玛奇朵DHT-PHEV、拿铁DHT相继上市。其中摩卡累计售出近3万辆，玛奇朵DHT累计售出5145辆，拿铁自去年12月中旬上市即售出2707辆；坦克“机甲科技”和“商务豪华”两大矩阵相继登场，坦克300车型去年12月交付量首次破万，环比增长18.3%；长城皮卡“炮弹”齐发，火炮、黑弹、旅装炮、机车炮、全尺寸皮卡、超跑皮卡概念车、金刚炮等相继上市或亮相；高端智能纯电品牌沙龙汽车也在11月拿出了首款车型机甲龙。

诸多新车不仅推动长城整体销量，也推高了其产品价值。长城2021年第三季度财报显示其平均单车售价已达到10.27万元，同比增长12.50%。与此同时，在探索用户型企业转型过程中，长城旗下品牌用户APP注册量已超500万，日活率均处于行业第一梯队。

在新车效应拉动的同时，长城新的企业运营模式也成为增长重要的推动力。

一年来，长城“强后台、大中台、小前台”的3.0版本组织架构不断发力，推动以“一车一品牌一公司”为理念打造的若干小前台组织，能够精准、敏捷地链接用户，提升企业运行效率的同时，更进一步落地用户需求。

此外，长城在2021年继续推进“万人计划”与“全球人才活水计划”，持续完善人才梯队构建，加强员工内部流动，激活员工潜能。为推动员工向“合伙人”转变，长城落地新一期股权激励，目前，两期股权激励累计授予对象已超过1.2万人，覆盖50%的核心员工。

品类扩大与市场扩张

2021年比长城数据更值得观察的是其品类打法的扩大化，并将品类打法与海外扩张结合的升级扩张。

2021年，长城实现海外销售14.3万辆，同比增长103.7%，创历史新高。海外累计销售超90万辆，整车出口到170多个国家和地区。其中，长城在俄罗斯、澳大利亚、南非、沙特、智利等海外市场继续保持领先地位，并积极拓展泰国、埃及、尼泊尔、文莱、巴基斯坦、老挝等新兴市场，以及欧洲这样的发达市场。

在泰国，长城以“新能源、新智能、新体验”为核心策略，上市了哈弗H6 HEV、欧拉好猫、哈弗JOLION HEV三款智能新能源汽车。在欧洲，长城则就豪华与新能源市场需求，逐步推进摩卡(Coffee 01)PHEV、欧拉好猫等车型的落地。

将当地市场需求和自身技术支持进行有效结合，正是长城“在电动和智能化技术支撑下，所有细分市场都值得再做一遍”的品类打法。

2020年，长城分别在高端小众的硬派越野、非主流的A0级纯电市场和竞争激烈的A级SUV市场，试水了坦

克、欧拉和哈弗大狗的品类打法；通过挖掘消费者的细分心理需求，打造在造型、配置与内涵上焕然一新的差异化产品，不仅能有效满足用户需求，也将形成全新的品类认知，并率先与品牌进行强关联，夯实品牌暗示效应，使其成为消费者购买行为的驱动力。

2021年，长城先后发布了大禹电池技术、3.0T+9AT/9HAT动力总成，咖啡智能2.0平台，智慧线控底盘等诸多技术成果。在技术支持下，长城将品类打法扩大到了哈弗、魏牌这些位于“红海”市场中的核心品牌上，并以销量验证了其打法的有效性。

方法论验证之后，扩张便需要规模化基础设施的支持。

在提升国内产能销量的同时，2021年长城第二家海外全工艺整车工厂——泰国罗勇工厂投产，进一步深化泰国乃至东盟市场发展。与此同时，长城和戴姆勒集团就收购巴西奔驰工厂正式签署协议。该工厂在智能化升级改造完成后，将加速长城汽车在南美洲市场的发展进程，高效开辟巴西当地市场的同时，更进一步强化对智利、乌拉圭等南美市场的影响力，为长城汽车带来全新的海外增量。

包括以上两座工厂在内，长城汽车已在全球范围形成国内十三大全工艺整车生产基地、四大海外全工艺整车生产基地和五大海外KD工厂。根据规划，长城汽车还将在埃及、巴基斯坦等市场，打造全新的KD工厂，进一步充实企业的全球智造能力。

(朱世耘)

一汽大众2022“众志”创新转型

合资企业正努力在新环境之下找到自己的位置。

2021年，在缺芯、疫情等多重不利因素影响下，一汽大众以10777台的整车单日产量峰值再创历史新高，最终实现全年生产整车突破170万辆，全年向用户交付新车185.8万辆，产销量蝉联行业冠军，行业压舱石作用进一步凸显。

1月17日，一汽大众举行2022年新闻年会，宣布2022年将从三个维度加速转型升级，布局面向未来的前瞻能力。

在销量背后，一汽大众走过了积极优化内部管理，苦练“内功”的一年。

2021年，一汽大众启动全体系的数智化转型，精简传统业务组织机构，成立DTO数字化转型办公室；与华为、阿里展开合作，培养数字化人才；以用户为中心，重构端到端的业务流程；OTD在线定制车扩展至大众、奥迪全系，并将交付周期缩短近30%。在技术领域，先后落成并投入使用了总投资近12亿元的新能源中心和新技术开发中心，大幅提升一汽大众在新能源车、整车性能等方面的开发和测试能力，进一步夯实了未来一汽大众在技术创新领域的优势。一汽大众实现传统车与新能源车战略双布局，在传统车型方面，大众品牌和奥迪品牌投放了大众揽境、全新奥迪Q5L家族等高端车型；新能源方面，大众品牌加速布局MEB平台车型，ID.4 CROZZ、ID.6 CROZZ上市以来销量不断攀升；奥迪品牌则带来豪华纯电C级SUV家族——奥迪e-tron和奥迪e-tron Sportback等高端新能源车型，助力一汽大众全年销量蝉联冠军。

2022年，一汽大众将立足于更长远的布局，在新车型、数字智能化和新能源智能网联方面进一步提升。

首先，一汽大众继续聚焦“用户体验”变革，全力建设对中国用户的洞察能力，将全球的先进技术与中国用户的特殊需求紧密结合，推动一汽大众在用户体验领域迈上一个新台阶。其次，继续加速数智化管理转型和人才储备，大幅提升效率、降低管理成本，为一汽大众高质量发展注入更为强劲、更加澎湃的动力。与此同时，在传统能源和新能源领域，持续投放满足用户需求的新车型，2022年将有8款新车上市，并加速全新产品与技术的研发及验证工作，将体验更优的装备与智联功能交付用户。一汽大众立足于更长远的布局，不断审视当前时代的新形势与新挑战，加速在新能源、智能网联领域的发展，进一步夯实一汽大众在中国的技术和市场领先。

新闻年会场，一汽大众董事、党委书记、总经理潘占福在致辞中讲到，2021年一汽大众依托强大的体系能力，在全力保生产、抓经营的同时，深刻洞察产业动态，全面深化转型升级，切切实实打赢了一场艰苦卓绝的攻坚战！展望未来，一汽大众将继续发挥数智化转型和创新发展的样板力量，坚持以用户为中心，深化高效益转型增长，持续保持企业产销规模位于行业第一，为广大用户提供高品质的出行服务。

(朱世耘)

安吉物流扩容

上汽埋下海外业务下一个“伏笔”

1月17日，上汽集团与中国船舶集团正式签署协议，中船江南造船将为上汽旗下安吉物流“量身定制”2艘LNG双燃料、低碳环保、拥有7600车位的远洋汽车运输船(滚装船)，积极满足上汽以及国内其它自主、外资品牌不断增长的出口业务需求。至此，上汽安吉物流已建成国内最大的汽车企业自营船队，拥有包括12艘江船、13艘内贸海船、6艘外贸专用船在内的各类汽车船31艘。

凭借此前在生产制造、运营服务、金融物流等多领域的提前布局，作为一家有系统、有规划、成建制“走出去”的汽车企业，上汽有力抓住了2021年的出海“风口”。在出海成为中国品牌下一步发展的共识方向后，上汽又开始为下一步埋下“伏笔”。

扩容、减排备战2025

作为目前国内最大的汽车企业自营船队，安吉物流去年2月与中远海特签署合资协议，形成11条船队规模，其中6条进行外贸作业。自2013年从曼谷开始开辟国际业务以来，安吉物流已建立了包括美东、美西、澳新、中东、东南亚以及欧洲在内的6条国际航线，覆盖了上汽出口将近80%的份额，并且还服务于其它中国自主品牌及国际品牌对外出口的航运需求。

2021年，上汽集团提出了2025年海外150万辆的销量目标。与此同时，全球航运节能减排的压力也在不断加大。在此背景下，安吉物流开始了“扩容、减排”的提前布局。

安吉物流总经理王泽民介绍，此次2艘LNG滚装船运载量可以达到7600辆国际标准尺寸乘用车，如帕萨特一类的产品可以装到5300辆左右，且达到欧洲2023年的全球最高碳排放要求EEDI 3阶段，“全球都可以跑”。这将为安吉物流和上汽海外出口建立先手优势。

王泽民表示，远洋滚装船一般需要两到三年的建造周期，且在运营上与国内航运完全不同，需要与不同国家的码头进行交流交涉。因此，两艘船的添置除时间前置外，还可以帮助国内车企提供端到端的服务，“从车厂，甚至在出厂前，打通到海外，这一块可能会比竞争对手更加有优势”。

另一方面，减排优势也扩大了安吉物流的运输版图。LNG(液化天然气)是目前全球主流滚装船公司选择的动力类型，其能耗跟与同类型传统能耗相比，可以降低能耗15%。同时，在欧洲等主要能源供给地，LNG具有相当的价格优势。

安吉物流的两条LNG滚装船由五方合作建造而成，上海船院设计、中船江南造船厂建造，中国船级社跟挪威船级社共同参与，除减排外，在智能化、协同优化、污染物监测等方面都颇为领先。“中船甚至提出：国车国运国轮

国造，打造中船芯的口号，很多技术都是第一次使用，给船舶的效率、成本降低带来很大优势。”安吉物流股份有限公司副总经理忻亚敏表示。

得益于两艘新船的补充，2023年安吉物流将有4条船以服务碳排放要求最高的欧洲航线。王泽民表示，未来随着上汽集团出海规模的扩大和整体市场扩容，安吉物流将通过自建、合作等多种方式服务需求。

2021有运力有先机

未雨绸缪是上汽集团出海的重要经验。疫情期间，得益于安吉物流等“建制”力量的支持，上汽集团在疫情防控和供应链短缺的双重行业压力下，欧洲市场实现了以周为单位的产品交付周期。相比之下，当地主流品牌的交付周期则是以月为单位。

王泽民表示，全球疫情对安吉物流造成了客观上的影响。例如疫情导致航运码头堵塞，造成集装箱船17%的浪费，滚装船也有类似程度的浪费。但得益于前期航线开辟，自营货船和与合作伙伴的长期合作关系，2021年安吉物流正常完成了上汽集团集装箱出口的业务。同时在滚装业务中投入相当资源，保障中国汽车和上汽产品能够往外运出去。

正是在这样先期布局的“建制”力量支撑下，2021年上汽集团海外销量高达69.7万辆(其中出口59.8万辆，海外基地产销9.9万辆)，“海外每卖出三辆中国车，就有一辆是上汽造”，连续六年夺得国内车企榜首，产品和服务登陆全球七十多个国家和地区，形成欧洲、澳新、美洲、中东、东盟、南亚六个“五万辆级”区域市场。

其中，“中国单一品牌海外销量冠军”MG品牌海外销量达到36万辆，在全球17个国家跻身单一品牌前十；作为首个在欧洲轻型商用车电动细分市场全覆盖的中国汽车品牌，MAXUS品牌海外销量达5.2万辆。

(朱世耘)

本报讯 1月17日，华人运通正式与青岛市签署合作协议，项目包括华人运通将在青岛设立中国总部，并成立高合汽车销售服务总公司，打造面向全球的世界级研发中心技术中心。青岛将对华人运通的进一步发展给予全面支持。

华人运通中国总部 落户青岛

作为一家以面向未来的出行技术研发为主的科技公司，华人运通在智能汽车、智慧交通和智慧城市“三智战略”的指引下，始终坚持自主创新研发，成立以来，已建成一支超过4000人的兼具丰富汽车行业经验和突破创新思维的国际化团队，并形成了上海运营及研发中心、盐城高合城市精品工厂、北京数字化能力中心、成都软件中心、日本(东京-横滨)前瞻研发中心等跨界融合的创新研发实力矩阵，以及遍布全国主要城市的销售和服务网络。

1月19日，高合HiPhi X第5000辆车在高合城市精品工厂顺利下线，其中售价达80万元的高合HiPhi X旗舰版4座车型已生产下线超过1000台。

高合HiPhi X在7个月时间里，交付量累计达4237辆，用户覆盖全国196个城市，并成为首个拿下50万以上豪华车细分市场月销冠军的中国品牌。2021年12月，高合汽车交付上险数高达919辆，超越保时捷、奔驰、红旗等国内外豪华品牌，再次夺得50万以上豪华品牌电动车月销榜冠军，同时也赢得2021年下半年50万以上豪华品牌电动车销量榜的冠军，并以70万元终端成交价成为中国市场智能电动车真正意义上的“天花板”。

同时，截至去年年底，高合已完成37家体验店和17家交付中心的渠道建设，并在全国设立了155个服务网点，覆盖147个城市。此外，高合充电服务正式完成星星充电和小桔充电的接入，已形成覆盖全国500多个城市、超27万根桩的充电网络布局。

据悉，高合第二款旗舰车型HiPhi Z也将于今年投放市场。此次青岛中国总部和销售服务总公司的设立使得华人运通完成了全业务链的闭环，为进一步的发展奠定了坚实的基础。

(朱世耘)

smart与宝腾汽车 签署区域合作备忘录

本报讯 1月19日，吉利与戴姆勒合资在华国产的纯电汽车科技品牌smart携手吉利控股的马来西亚国民品牌宝腾汽车，正式签署区域合作备忘录。双方将共同开拓潜力巨大的东南亚新能源汽车市场。同时，借助广西壮族首府南宁面向东盟的门户优势，smart在南宁成立精灵汽车销售有限公司，助益smart品牌在东南亚市场蓬勃发展，赋能全球化运营布局。

作为全球经济增长的亮点地区，东南亚市场新能源汽车消费潜力巨大。据国际可再生能源机构(IRENA)预测，到2025年，东南亚地区电动汽车市场保有量将达近千万辆规模。根据smart与宝腾汽车达成的区域合作备忘录，宝腾汽车将作为smart区域战略合作伙伴，在泰国和马来西亚为全新一代smart纯电汽车建立完善的多层级销售服务网络，为当地消费者提供市场、销售和售后服务。

2022年1月1日，《区域全面经济伙伴关系协定》(RCEP)正式生效，标志着全球人口最多、经贸规模最大、最具发展潜力的自由贸易区正式落地。RCEP由东盟发起，广西作为全国唯一与东盟陆海相连的省区，预先构建中国与东盟深化合作的“南宁渠道”，坐拥先发优势。smart在广西南宁设立精灵汽车销售公司，将借助南宁面向东盟市场的门户优势，在当地构建市场销售、售后及出口等综合业务，为跨境商业合作拓展新机遇。

2021年，smart已完成品牌、产品、商业模式的全面焕新。今年，兼具明日科技与新春风尚、代表smart品牌焕新的首款纯电SUV即将正式上市。

smart品牌全球CEO佟湖北表示：“基于‘中欧双核’商业策略，smart已布局两大电动车市场，并积极深化全球运营。联合宝腾汽车走向东南亚是我们的前瞻计划，本次合作将帮助smart在泰国和马来西亚预先部署新能源领域。”

(朱世耘)