

民营车企业绩全面领先，国有车企如何加快转型

■ 牛小欧

近日，随着国内汽车集团 2024 年上半年财报陆续发布，中国汽车市场的竞争格局也呈现出翻天覆地的变化。

民营车企如比亚迪、吉利汽车、长城汽车以及新势力小鹏汽车、理想汽车等异军突起，凭借技术创新、市场敏锐度以及灵活的运营策略，成功领跑市场。相反，国有汽车集团在新能源浪潮中转型遇阻，盈利能力大幅下降，市场地位受到严峻挑战。

这是为什么？

民营车企崛起

据车企发布的上半年财报净利润统计，排名前十的分别是比亚迪，净利润 136.31 亿元；吉利汽车，净利润 106 亿元；长城汽车，净利润 70.79 亿元；上汽集团，净利润 66.28 亿元；长安汽车，净利润 28.32 亿元；理想汽车，净利润 16.95 亿元；赛力斯，净利润 16.25 亿元；广汽集团，净利润 15.16 亿元；东风集团，净利润 6.84 亿元；江淮汽车，净利润 3.01 亿元。

按此排名，民营车企比亚迪、吉利汽车、长城汽车包揽了前三名席位，净利润累计达 313.1 亿元；国有车企中排名最靠前的上汽集团、长安汽车、广汽集团，分别拿下了第四名、第五名和第八名，净利润累计达到 109.76 亿元；照此计算，上述三家国有车企净利润总和只达到民营车企前三名的 35.05%。

如今新能源汽车产业发展已达规模化，销量持续增长。中汽协数据显示，今年前八个月新能源汽车销量完成 703.7 万辆，同比增长 30.9%，新能源汽车新车销量达到汽车新车总销量的 37.5%。比亚迪作为新能源汽车领域的领头羊，凭借其电池技术的领先优势和完整的产业链布局，实现了销量的爆发式增长，并成功打入国际市场。吉利汽车和长城汽车通过加大研发投入、优化产品结构、提升品牌影响力等措施，在新能源汽车市场占据了一席之地，市场份额不断提升。这也直接加剧了与国有汽车集团的市场竞争。民营车企的品牌影响力也在逐渐增强，这对国有汽车集团也构成了挑战。

从营业收入来看，比亚迪是上半年唯一超过 3000 亿元的车企，实现 3011.27 亿元营收，同比增长 15.76%，吉利汽车和长城汽车营收均接近千亿。

民营车企极强的吸金能力也凸显出来。比亚迪 2024 年上半年汽车、汽车相关产品及其他产品毛利率 23.94%，同比增长 3.3%；吉利汽车同期营收 1073 亿元，同比增长 46.6%，毛利率为 15.1%，毛利总额提升至 162 亿元；长城汽车同期营收 914.3 亿元，同比增长 30.7%，毛利率为 20.74%，同比增长 3.9 个百分点。

而上述三家车企在车型布局上也都凸显出出新迅速、矩阵丰富的特点，这在一定程度上再次对国有车企施压。

比亚迪通过推出多款荣耀版车型极速占领多个细分市场；长城汽车则对产品结构进行细致扩充，旗下共有 5 大品牌，分别对应不同细分市场推新；吉利汽车也早早形成了“几何 - 银河 - 领克 - 极氪”从低到高的品牌布局。

随着汽车智能化、网联化趋势的加速，民营车企在这些领域也取得了显著进展，以具备互联网思维的造车新势力为例，其早早便在提升产品的智能化和网联化水平方面下足功夫，这也使得其赢得了一定的市场份额，蔚来汽车、小鹏汽车等已开始靠软件获取部分盈利。

国有车企承压

对比之下，国有车企在新能源转型上显得相对迟缓，部分企业在面对新能源市场的快速变化时力不从心。同时，国有车企在决策机制、内部管理、成本控制等方面存在的问题也逐渐暴露出来。

在过去的燃油车市场格局中，合资品牌一直是销量增长的中流砥柱。部分



国有车企长期靠合资品牌获取利润，长此以往，整体销量结构对合资品牌产生了较强依赖。随着新能源汽车市场的崛起和自主品牌竞争力的增强，燃油车开始失速，合资品牌的市场份额逐渐萎缩，这也导致国有车企遭受了沉重打击。同时，合资品牌高昂的运营成本和技术转让费用也进一步压缩了国有车企的盈利空间。

中汽协副秘书长陈士华对记者直言：“当前，传统燃油车销量降幅较大，面临下行压力，燃油车各级别均呈现下降的态势。”

通过公开数据计算，今年上半年上汽、东风、广汽等国有车企的 5 家合资品牌利润普遍下滑，累计净利润同比下降了 56.4 亿元。

举例而言，上汽集团上半年营业收入为 2846.86 亿元，同比下滑 12.82%。2024 年 1-8 月，上汽大众累计销量为 67.81 万辆，同比下滑 4.81%；上汽通用承压更大，同期销量为 25.64 万辆，同比下滑 58.92%；在新能源汽车市场中站得较稳的上汽通用五菱表现也不理想，开始出现下滑，同期累计销量为 73 万辆，同比跌幅 2.85%。

广汽集团上半年汇总营收 462.55 亿元，同比下滑 25.29%。1-8 月，广汽本田与广汽丰田的销量为 27.4 万辆和 44.56 万辆，同比分别下滑 26.81% 和 24.91%。

谈及总营收和净利润的双下滑的原因，上汽集团在财报中直言：“燃油车市场下滑、价格战空前激烈，（导致）公司销售收入减少，毛利下降。”光大证券在研究广汽集团财报时也指出：“合资品牌通过放大终端优惠稳定燃油车市场份额的边际效应已在减弱，合资转型迫在眉睫。”

合资品牌的失速已成事实，迫使国有车企减少对合资品牌的依赖，加强自主研发和推广。

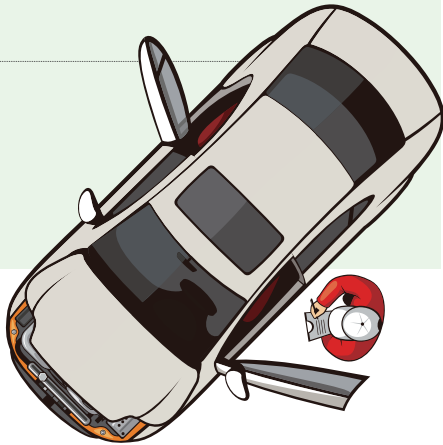
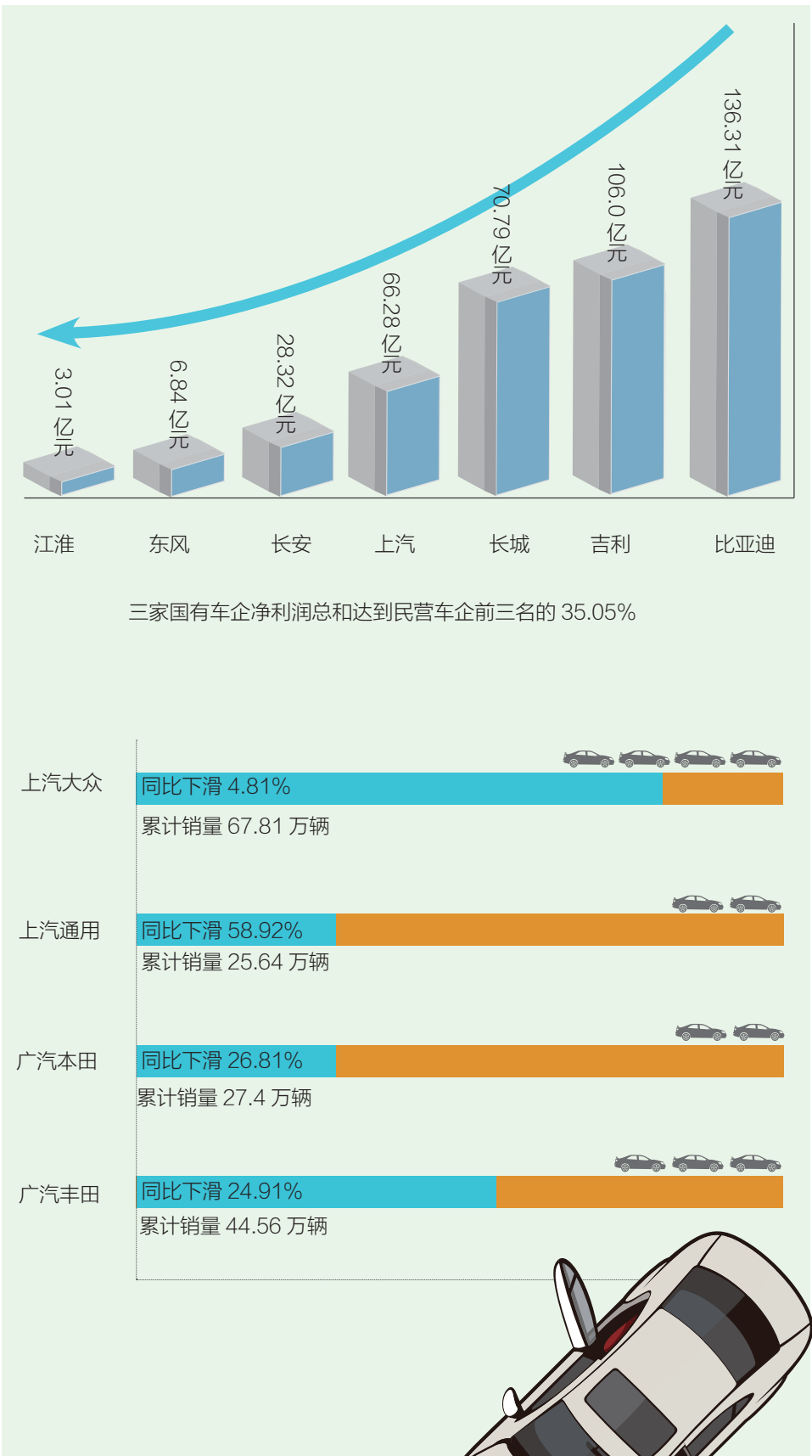
随着市场竞争的加剧，价格战成为车企争夺市场份额的重要手段，但以价换量不一定能得到真金白银，销量高也不代表盈利能力强。作为对比，汽车集团 1-8 月累计销量排名第一的是上汽集团，为 233.61 万辆；第二名比亚迪为 232.84 万辆。

汽车行业分析师林述成对记者表示：“许多车企为了抢占市场份额，不惜采取降价促销策略，导致利润空间被大幅压缩。特别是对于国有车企而言，由于其成本结构相对刚性，难以在价格战中保持盈利能力。”

开启大规模人事调整

面对市场格局的变化和盈利能力的挑战，许多车企纷纷进行内部改革和组织优化。其中，领导班子的调整成了一个重要的突破口。

据不完全统计，2024 年以来，对外宣布人事变动的车企超过 20 家，共计超过百余个岗位进行调整。三大汽车央企均在其中，除此之外还涉及不少汽车国企。这不仅反映了车企在面临市场压力下的主动求变，也暴露了企业内部治理结构的深层次问题。特别是在国有车企



中，高层人事变动往往伴随着战略方向的调整和组织架构的重塑。

汽车央企方面，3 月 15 日，刘亦功出任中国第一汽车集团有限公司董事、总经理、党委副书记；6 月 13 日，吴碧磊任中国第一汽车集团有限公司党委书记、党委副书记；7 月 11 日，陈彬任中国第一汽车集团有限公司党委书记、副总经理。

3 月 27 日，原一汽党委常委、副总经理周治平升任东风汽车集团董事、总经理、党委副书记；4 月 30 日，原一汽丰田党委书记、常务副总经理黄勇调任东风公司党委常委、副总经理；作为子公司的东风汽车股份有限公司早在 1 月 3 日发生工商变更，郭涛卸任法定代表人、董事长，由周先鹏接任，同时多位董事、监事发生变更；6 月 11 日，刘艳红任东风汽车集团有限公司董事、党委副书记，

位，高层互任常见。

汽车国企方面，3 月 27 日，北汽集团官宣张建勇任北京汽车集团有限公司党委书记、董事长，姜德义不再担任党委书记、董事长职务。北汽新能源作为北汽集团控股子公司于 7 月 9 日召开了干部调整宣布会，原北汽集团副总经理、北汽新能源董事长刘宇不再兼任北汽新能源董事长。原北汽新能源党委书记、总经理代康伟升任北汽集团副总工程师，兼任北汽新能源董事长；原北汽新能源党委副书记、常务副总经理张国富升任北汽新能源党委书记、总经理；原北汽集团经营与管理部长刘观桥调任北汽新能源党委副书记，副总经理，主要负责营销板块工作。

7 月 10 日，上汽集团官宣主要领导调整的决定：原董事长陈虹由于到龄退休，辞去董事长及其他职务。王晓秋任上汽集团董事长，并聘任贾健旭担任公司总裁。上汽集团开启了大规模人事调整，变动覆盖整个集团，从上汽集团换帅，上汽集团副总裁更替、再到旗下上汽大众、上汽通用、上汽乘用车、华域汽车、上汽变速器等一把手全面变动。

辽宁省国资委控股的大型整车制造企业华晨集团于 3 月 26 日宣布，沈铁冬不再担任华晨集团党委书记、董事长和法定代表人职务，刘延辉担任集团执行董事、法定代表人。经股东决定，华晨集团不设董事会，设执行董事，不设监事会，设监事。

林述成指出，国有车企决策效率低，市场反应速度慢，使得国有车企在面对市场变化时往往难以迅速做出调整。因此对于国有车企而言，领导班子的变革具有深远的意义。想要实现转型，就需要组织架构与战略调整双重驱动。新的领导班子能够带来更加开放、灵活的管理理念和市场策略，有助于推动企业在新能源、智能网联等领域的转型升级。

国有车企转型的关键

国有车企在面对民营车企的强势崛起和市场竞争的巨大压力时，必须保持清醒头脑和坚定信心。除去推进内部改革与管理创新外，面对新能源市场的巨大潜力，国有车企必须加速转型步伐。

民营车企比亚迪等在电池技术、电机驱动系统和智能驾驶技术的不断创新，也是其能获得成功的原因之一。国有车企应从中吸取经验，进一步加大技术研发投入。积极探索和研发新能源汽车领域的前沿技术，如高能量密度电池、高效能电机、智能驾驶系统等，形成自己的技术壁垒和知识产权体系，将技术创新与产业升级相结合，这不仅有助于提升产品的竞争力，还能为企业带来长期稳定的收益。

随着数字化时代的到来，汽车产业正在经历深刻的变革。国有车企应积极推进数字化转型，利用大数据、云计算、人工智能等先进技术优化生产流程、提升管理效率、增强市场响应能力，为用户提供更加便捷、安全、舒适的驾驶体验，创造新的增长点。

国有车企需要借鉴民营车企的市场拓展经验，关注市场反馈和用户需求变化，及时调整产品策略和市场策略，进一步加大品牌建设和市场推广力度。

面对汽车行业的跨界融合趋势，国有车企应积极拓展多元化业务布局，构建以汽车制造为核心、涵盖出行服务、能源管理、智慧城市等多个领域的生态体系。通过整合资源、协同创新，打造全方位、多层次的汽车产业生态圈，提升企业的综合竞争力和抗风险能力。

未来，中国汽车市场将继续保持快速发展的态势，但市场竞争也将更加激烈和复杂。国有车企作为行业的重要组成部分和国家战略力量的重要支撑点，必须勇于面对挑战、积极寻求变革。通过国企改革深化提升行动，积极培育新质生产力，展现出更强的韧性和活力，实现高质量发展。[1]