

# 基于SWOT分析新能源汽车发展战略 ——以上汽集团为例

孙永莉

上海工程技术大学管理学院, 上海

收稿日期: 2023年10月24日; 录用日期: 2023年12月18日; 发布日期: 2023年12月27日

## 摘要

随着“碳中和、碳达峰”战略目标的提出, 全球各国积极响应节能环保的口号。同时, 新冠疫情、中美贸易摩擦和俄乌战争等一系列事件导致全球油价上升。人们对于新能源汽车的需求增加。2022年, 中国新能源汽车的销量暴增。本文以上汽集团为研究对象, 阐述上汽集团新能源汽车市场的发展现状, 采用SWOT模型分析新能源市场的优势、劣势、机会和威胁, 并提出相应的市场发展战略。旨在提高上汽集团新能源汽车业务的发展, 并为国内新能源汽车行业提供可依据的参考。

## 关键词

上汽集团新能源汽车, SWOT, 战略分析

# Analysis of New Energy Vehicle Development Strategy Based on SWOT —Taking SAIC as an Example

Yongli Sun

School of Management, Shanghai University of Engineering Science, Shanghai

Received: Oct. 24<sup>th</sup>, 2023; accepted: Dec. 18<sup>th</sup>, 2023; published: Dec. 27<sup>th</sup>, 2023

## Abstract

With the proposed strategic goal of “carbon neutrality, carbon peak”, countries around the world actively respond to the slogan of energy conservation and environmental protection. At the same time, a series of events such as the COVID-19 pandemic, Sino-US trade friction and the Russia-Ukraine war have led to a rise in global oil prices. People’s demand for new energy vehicles is increasing. In 2022, China’s sales of new energy vehicles surged. This paper takes SAIC as the re-

search object, expounds the development status of SAIC's new energy vehicle market, adopts SWOT model to analyze the advantages, disadvantages, opportunities and threats of the new energy market, and puts forward corresponding market development strategies. It aims to improve the development of SAIC's new energy vehicle business and provide a reference for the domestic new energy vehicle industry.

## Keywords

New Energy Vehicles from SAIC, SWOT, Strategic Analysis

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

### 1.1. 研究背景

2022年,我国新能源汽车的销量达到688.3万辆,相比于2021年,大幅度增加。什么原因导致销量暴增呢?首先,“碳达峰、碳中和、节能减排、绿色发展”等口号已经深入人心,人们的环保意识不断增强。近年来,我国进入高质量发展阶段,致力于改善环境。新能源汽车碳排放几乎为零,这可以帮助保护环境[1]。其次,中国式现代化已经踏上新征程,中国要成为现代化强国首要任务是发展实体经济。实体经济是国之命脉,汽车行业属于实体经济。新能源汽车的发展是汽车行业的一个突破,也适应我国国家政策。最后,2022年发生的俄乌战争以及中美贸易摩擦都导致全球油价上升。新能源汽车的发展可以缓解油价紧张问题。

### 1.2. 研究意义

自从国家制定大力发展新能源汽车的政策以后,关于新能源汽车的研究有许多,但是针对于上汽集团的系统研究较少。同时,传统汽车的产量在我国销量快速增长导致原油价格上涨以及环境污染严重。新能源汽车的发展有助于缓解石油价格以及帮助能源转换,保护环境。本文以上汽集团为研究对象,采用SWOT模型分析其内部的优势和劣势以及外部的优势和威胁,旨在帮助上汽集团找到在新能源汽车行业的竞争优势,促进其发展,同时促进国内汽车企业的发展。

## 2. 上汽集团新能源汽车的发展现状

上汽集团成立于1984年,是我国成立最早的汽车企业。40年来,辛勤耕耘,上汽集团成为业界龙头企业[2]。在2022年,上汽集团新能源汽车成功突破百万辆,成为首个国内和海外汽车双百万企业。2022年实现营业收入总收入7440.63亿元。上汽集团的新能源汽车品牌主要有R系列、智己、五菱宏光miniEV和荣威。对于不同的品牌有不同的针对人群。表1为上汽集团5月份新能源汽车的产量和销量。由表可以看出,今年5月份的产量和销量相较于去年都上升了十个百分点以上。

新能源行业属于新兴行业,竞争对手较多,包括:比亚迪、特斯拉、蔚来等企业。表2为2023年1~5月份新能源汽车前十名销量排名[3]。从表中可以看出比亚迪销量最高,占比38.01%。而上汽只有通用五菱上榜,市场占有率为6.1%,可见上汽新能源汽车在行业内销量并不属于第一梯队,需要进行市场定位和扩展。

**Table 1.** SAIC's production and sales of new energy vehicles in May  
**表 1.** 上汽集团 5 月份新能源汽车的产量和销量

项目	本月数	去年同期	月度对比
产量(辆)	82,325	73,629	11.81%
销量(辆)	75,913	71,658	10.23%

数据来源：乘联会。

**Table 2.** Top 10 sales of new energy vehicles from January to May 2023  
**表 2.** 2023 年 1~5 月份新能源汽车前十强销量排名

销量排名	销量(万辆)	市占率
比亚迪	92.33	38.01%
特斯拉中国	21.99	9.10%
广汽埃安	16.63	6.90%
上汽通用五菱	14.79	6.10%
吉利汽车	11.38	4.70%
理想汽车	10.65	4.40%
长安汽车	10.35	4.30%
长城汽车	5.55	2.3%
哪吒汽车	4.45	1.80%
蔚来汽车	4.39	1.80%

数据来源：乘联会。

### 3. 上汽集团新能源汽车发展的 SWOT 分析

企业管理者在制定战略时通常会先采用 SWOT 分析法来分析企业内部存在的优势和劣势以及企业外部会遇到的威胁和机遇[4]。本文采用 SWOT 分析法来分析上汽集团新能源汽车的发展的优势、劣势、机遇和威胁，并制定合适的战略来促进新能源汽车的发展。

#### 3.1. 优势(S)

##### 3.1.1. 品牌口碑良好

上汽集团自 1984 年成立以来，其发展将近 40 余年，已经成为中国汽车龙头企业。品牌口碑已经在消费者心中建立起来。旗下有多个汽车品牌，新能源汽车品牌包括智己、飞凡、荣威和名爵。这几个品牌已经细分为低、中和高市场，成为新能源汽车的代名词。上海通用和上海大众在全国的销量领先，为新能源汽车的推出打下良好的口碑基础。

##### 3.1.2. 技术先进

随着我国进入高质量发展，“碳达峰、碳中和”等词语流行起来。新能源汽车相比于传统的燃油汽车更加节能减排。上汽全资控股的捷能公司拥有“三电”技术，可以让新能源汽车更安全和更省电，获

得超高的性价比，增加客户体验。同时，上汽集团认为未来是智能化时代，致力于自主研发新技术，增加客户体验是他们的使命。

### 3.1.3. 销售渠道和服务优势

上汽集团的销售渠道广，在全国一到四线城市都有自己的销售网点，占据了较大的市场份额。从售前服务的角度来说，上汽集团在各大车展上频频展示自家的车型。消费者可以近距离与车进行接触，并且免费尝试体验[5]。从售后服务的角度来说，上汽集团的维修点比较多，只要距离网点距离不超过 50 km，就可以预约上门维修。此外，上汽还为消费者提供免费季节检查。上汽集团上线了“车享网平台”，以客户为中心，从试车、购买到维修等全方位为顾客服务，提高客户体验感和忠诚度。

### 3.1.4. 雄厚的资金支持

笔者通过搜索资料了解到 2022 年上汽集团营业收入为 7440.63 亿元。在这一年，上汽集团对于研发新能源汽车的项目投入将近 200 亿元。相比于他的竞争者来说，这是一笔很大的投入。上汽集团已经实现了在国内和国外分别销售 100 万辆新能源汽车的目标。有雄厚的市场资金作为研发支撑，上汽致力于自主研发更智能化的新能源汽车，全方位服务于客户。

### 3.1.5. 完善的零部件供应商体系

上汽集团的业务包括整车生产和零部件生产。在其名下的控股的零部件供应商企业大概有 80 多家。这些企业保证了上汽集团整车生产的效率和质量。其中空调、地盘等零部件已经成熟，并且一些零部件的生产也掌握了先进的技术。

### 3.1.6. 良好的政企关系

从国家层面上来说，上汽集团是新中国建立最早的汽车企业；从地方上来说，上汽集团在上海具有很强的影响力，为上海市的经济做出了巨大的贡献，所以该企业得到政府的大力支持[6]。新能源汽车节能环保的特性和政府近年来呼吁的“绿水青山就是金山银山”相匹配，所以政府大力支持新能源汽车的发展。上汽集团被纳入国家新能源汽车补贴的企业，上海市政府也推出新能源车牌免费的政策，这些都对新能源汽车的发展起到正面作用。

## 3.2. 劣势(W)

### 3.2.1. 核心技术存在壁垒

虽然我国在新能源汽车的一些技术上已经成熟，但是大部分核心专利技术仍然要依赖欧美日等发达国家。整车业务的安全性技术还不能完全满足目前的生产；核心的零配件还需要从国外进口；上汽集团的企业管理能力也需要国外支持，总之我国在新能源业务上还需要投入相当长时间的努力。

### 3.2.2. 市场定位不明确

上汽集团自成立以来，国家和政府寄予厚望，给了很多的支持。但是上汽集团的市场定位一直不够明确，在国家想要打造中国明星车型时，上汽致力于研发高端车型；在国家想要车企生产出平民车型时，上汽致力于研究平民化。在新能源汽车的发展中，上汽目前推出了智己、飞凡、荣威和名爵。前两个致力于高端市场，中间两个致力于中低端市场，最后一个致力于国外市场。但是目前在国内，其竞争者奇瑞等企业风生水起，在消费者心里留下来深刻的印象。而消费者对于上汽集团的印象比较不同，有觉得高端的，也有觉得低端的，没有明确的市场定位。

### 3.2.3. 品牌影响力不足

为了响应国家政策以及人们对于环保的要求，各大汽车企业都致力于研发新能源汽车。上汽集团虽

然是成立较早，有着悠久的历史，在新能源汽车方面也有一定的亮点。但是，比亚迪和特斯拉的新能源汽车也广受消费者的青睐。根据中国汽车工业协会发布的数据统计，2023年第一季度，新能源汽车市场份额占比最高的企业为比亚迪和特斯拉，分别占比22%和20%，而上汽集团仅占6%。

### 3.3. 机会(O)

#### 3.3.1. 国家政策的支持

在“十四五”期间，我国为了促进新能源汽车的发展，提出一系列相关的政策。其中乘联会在其发布的《关于“十四五”期间国家汽车相关政策的建议》中提出，建议从2021年到2025年继续给予新能源汽车产业相应的财税政策补贴。例如：在购置时可免征车辆购置税和车船税。

#### 3.3.2. 消费者环保意识的增加

目前我国人们生活追求已经从满足温饱到精神需求，人们更加关注环保方面的情况，从个人做起，保护环境。传统燃油汽车排放大量的尾气污染物，对空气质量和环境造成了严重的影响。而新能源汽车，如电动汽车和混合动力汽车，使用电能或其他清洁能源来驱动，减少了尾气排放。这使得人们意识到通过选择和使用新能源汽车，可以减少对环境的负面影响，保护大气环境和生态系统。因此，越来越多的人开始关注和支持新能源汽车。

#### 3.3.3. 企业间合作机会增加

新能源汽车业务推动了企业间的合作。首先，国内企业的合作。因为新能源汽车是一个新兴产业，国内汽车行业对此也不熟悉，各大汽车企业相互合作，共享科研成果，实现共赢。其次，跨国企业合作。国外新能源汽车技术比国内先进，一些核心技术和核心零部件都需要从国外进口，所以增加跨国企业的合作，降低生产风险，提高效率。

#### 3.3.4. 大量的资本投入

目前国内发展新能源汽车的趋势仍然是上升状态，不论是国家、行业还是企业本身，都对新能源汽车持有积极态度。在上2022年，上汽集团已经投资新能源汽车超200亿元，这些资金大部分用于研发新技术，目前上汽集团的“三电”技术已经成熟。上汽集团认为未来对于新能源汽车的另一个突破口是智能新能源汽车，未来的时代是智能化的时代，汽车也不例外。上汽集团不吝啬于资金投入，只为生产出更好服务于顾客的汽车。

#### 3.3.5. 行业发展的促进作用

2020年9月“碳中和，碳达峰”提出来之后，新能源汽车这样的新兴产业受到各界的关注。目前，不仅是民营企业，国营企业，比如：国家电网公司等也加入了投资新能源汽车的战略规划中。

### 3.4. 威胁(T)

#### 3.4.1. 国内外竞争者带来的压力

目前全球推崇“碳中和，碳达峰”，国外许多汽车企业纷纷进入新能源汽车行业[7]。由表3可知上汽集团在2023年第1季度仅占据6%的市场份额这些竞争者给汽车企业带来了威胁。

#### 3.4.2. 人们更倾向于购买燃油车

新能源汽车节能环保，相比于传统的燃油车更加经济实用。但是，人们认为燃油车拥有动力强、寿命长和经济耐用等优点。人们更愿意购买燃油车。新能源汽车已经投入研发近十年了，目前的销量相比于传统汽车仍然很低，见表4。

**Table 3.** Market share statistics of global new energy vehicle enterprises in the first quarter of 2023**表 3.** 2023 年 1 季度全球新能源车企的市场份额统计表

汽车企业	市场份额
比亚迪	22%
特斯拉	20%
上汽集团	6%
Stellantis	4%
宝马	4%
现代起亚	3%
广汽集团	3%
长安汽车	3%
雷诺日产	3%
奔驰	3%
理想汽车	2%
其他	26%

**Table 4.** Comparison of sales of new energy vehicles and fuel vehicles from January to June 2023**表 4.** 2023 年 1~6 月新能源汽车和燃油车的销量对比

销量(万辆)	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月
新能源汽车	29.41	39.68	54.15	49.44	56.22	55.01
燃油车	99.89	88.72	110.2	110.96	119.26	129.21

数据来源：作者整理。

### 3.4.3. 公共充电基本实施不完善

新能源汽车在我国发展迅速，但是对于基本的充电桩等配件配给不足。表 5 显示了从 2020 年到 2022 年我国充电基础设施保有量及车桩比[8]。可以看出，2022 年车桩比为 2.5:1。经过查阅资料，笔者发现 520 个充电桩里面仅有 179.1 万个。这说明公共充电桩的数量很少，大部分依赖与私人充电桩。这会阻碍我国新能源汽车的发展，并造成一定的威胁。

**Table 5.** Charging infrastructure ownership and vehicle-pile ratio in China from 2020 to 2022**表 5.** 2020~2022 年我国充电基础设施保有量及车桩比

年份	新能源汽车保有量(万辆)	充电基础设施保有量(万个)	车桩比
2020	492	168.1	2.9:1
2021	784	261.7	3:1
2022	1310	520	2.5:1

## 4. 上汽集团新能源汽车发展的战略

上述章节对上汽集团新能源汽车发展进行了 SWOT 分析，了解了其集团内部的优势和劣势，以及集团外部的机会和威胁。上汽集团致力于在新能源汽车行业有所建树，那么它必须发挥优势、规避劣势、抓住机遇和避免风险[9]。以下是上汽集团发展新能源汽车业务的战略支持。

### 4.1. 提升产品品质

相比于燃油车而言，新能源汽车的发展时间很短。在生产过程中，它比燃油车增加了三电系统的环节，其安全性问题是一个很重要的点。在全国新能源汽车故障车辆被召回的数据统计中，故障率最低的是蔚来，仅有 69 辆。其次是长安和 AITO。而上汽大众，故障车辆为 116 辆。这个数字在汽车行业竞争力不强。所以，上汽集团应该注重产品质量，提高产品品质，让顾客放心。

### 4.2. 加大研发资金投入

在智能化的今天，科研显得更加重要。上汽集团在新能源汽车业务方面一直投入大量资金，“三电”技术、芯片和数据闭环等技术已经有所成就，但是一些核心技术依然掌握在欧美等发达国家的手中。这使得国产车在市场上依然竞争不过国外大牌汽车。目前，欧美等发达国家也加入新能源汽车行业，这对于上汽集团来说是一个挑战[10]。上汽集团应该投入大量研发资金，借鉴欧美的经验，研发出新能源核心技术。

### 4.3. 创新汽车营销模式

营销管理也属于战略管理中的一项。在智能化的今天，传统的营销模式已经不适用于当今社会的发展。“互联网+”的时代，网络营销应运而生。抖音、快手、微博和小红书等社交平台变成了销售推广的地方。对于新能源汽车行业“线下实体店 + 线上平台”的营销模式非常适用。上汽集团可以请一些流量大 V 体验最新的新能源汽车，然后让他们将自己的感受发布在个人社交平台上，吸引大量用户，增加曝光度。同时，上汽集团可以增加新能源汽车线上直播销售的模式，增加销售量和知名度。

### 4.4. 充分做好市场细分

上汽集团目前存在市场细分不明确的劣势，要想摆脱这种情况，必须要做好市场定位的划分依据。上汽集团可以根据地理位置设置轿车和越野车等车型；根据性别设置不同颜色、大小、功率的新能源汽车、根据顾客心里需求设置不同价位的汽车等等[11]。上汽集团应该进行大量市场调研，做好市场细分，促进其新能源产业发展。

## 5. 结论

在“十四五”规划中，国家制定了关于新能源汽车的相关政策。这说明未来新能源汽车更是汽车行业的主流。新能源汽车的发展可以节能减排，为“碳达峰、碳中和”的目标做出贡献。本文以上汽集团新能源汽车的发展为研究对象，运用 SWOT 分析模型制定相关发展战略。企业可以通过提高产品品质、加大研发资金投入、创新汽车营销模式和充分做好市场细分来促进新能源汽车的发展。

## 致 谢

首先，我要感谢我的指导老师，没有她的帮助，我可能连题目都完成不了，老师给我提出了许多重要性意见，其实老师很忙，但也能在百忙之中抽出时间对我的论文进行批阅，还给出了指导性建议。其次我还要衷心地感谢我的朋友、我的同学、我的亲人，是他们在我成长的路上给予了我关怀、鼓励、支

持。最后，我要感谢我的父母对我的理解和支持，感谢所有关心我的人。

## 参考文献

- [1] 李文新, 胡雨竹. 基于 SWOT 分析法的小米进军新能源汽车行业战略选择[J]. 全国流通经济, 2021(34): 14-16.
- [2] 魏欣新, 李文婷, 娄郝帅. 基于 SWOT 模型的北京市新能源汽车市场推广策略研究[J]. 中国战略新兴产业, 2018(44): 107.
- [3] 金子. 女性新能源汽车市场发展现状及机会趋势[J]. 时代汽车, 2022(16): 96-98.
- [4] 吴军瑶. 我国新能源汽车产业发展战略研究[D]: [硕士学位论文]. 太原: 山西财经大学, 2014.
- [5] 方晓龙. 日本新能源汽车产业发展战略分析[D]: [硕士学位论文]. 长春: 吉林大学, 2014.
- [6] 王璐, 齐宇. 国外新能源汽车产业激励政策研究进展[C]//中国环境科学学会. 2014 中国环境科学学会学术年会. 2014: 66-72.
- [7] 张贵群, 张欣. 新能源汽车产业发展面临的路径依赖及其破解[J]. 工业技术经济, 2014(2): 75-80.
- [8] 陈翌, 孔德洋. 德国新能源汽车产业政策及其启示[J]. 德国研究, 2014(1): 71-81.
- [9] 符贵兴. 结构调整中的新能源汽车产业政策创新[J]. 科技进步与对策, 2013, 30(20): 103-107.
- [10] 刘颖. 中国自主品牌汽车市场营销 SWOT 分析[J]. 价值工程, 2015(3): 158-159.
- [11] 田鑫. 日本新能源汽车产业发展战略分析[J]. 日本研究, 2014(4): 25-29.