

基于SWOT分析的上汽新能源汽车发展策略研究

李 雪

上海工程技术大学管理学院, 上海

收稿日期: 2023年7月16日; 录用日期: 2023年9月22日; 发布日期: 2023年9月28日

摘 要

随着“碳达峰, 碳中和”战略目标的提出, 新能源汽车开始进入人们的视野, 各汽车集团也开始重视新能源汽车的发展。本文基于SWOT分析, 对上汽集团新能源汽车的发展现状进行战略分析, 指出具有可行性的实施策略, 并为上汽集团新能源汽车的未来发展提出积极开拓海外市场、加大科技研发力度、完善售后服务的相关建议。

关键词

新能源汽车, SWOT分析, 上汽集团

Research on Development Strategy of SAIC New Energy Vehicles Based on SWOT Analysis

Xue Li

School of Management, Shanghai University of Engineering Science, Shanghai

Received: Jul. 16th, 2023; accepted: Sep. 22nd, 2023; published: Sep. 28th, 2023

Abstract

With the proposal of the strategic goal of “reaching the peak of carbon and carbon neutrality”, new energy vehicles have begun to enter people’s vision, and automobile groups have also begun to pay attention to the development of new energy vehicles. Based on SWOT analysis, this paper makes a strategic analysis of the current development status of new energy vehicles of SAIC, points out feasible implementation strategies, and puts forward relevant suggestions for the future de-

velopment of new energy vehicles of SAIC to actively explore overseas markets, increase scientific and technological research and development efforts, and improve after-sales service.

Keywords

New Energy Vehicles, SWOT Analysis, SAIC

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

随着全球变暖、能源耗竭等世界性生态环境问题的出现与恶化，世界各地环保意识逐步增强，交通行业是重点改革领域。当前，全球汽车产业正加速与能源开发、交通运输、信息通信等多领域融合，智能化、电动化和网联化将不可阻挡成为汽车产业发展的新趋势、新潮流，新能源汽车已经成为日常出行最环保、便捷的选择。上汽集团虽作为我国进入新能源汽车领域最早的企业之一，但目前实力却不是最强的。新能源汽车领域竞争也愈发激烈，面对竞争，上汽集团需要不断加强管理、提升核心竞争力，才能站稳脚跟，在广阔的新能源汽车国内外市场中分得一杯羹。本文将使用 SWOT 分析研究上汽集团新能源汽车的优势、劣势、机遇和威胁，并提出应对之策。

2. 上汽集团

2.1. 背景介绍

上汽集团于 1997 年成立，在中国汽车工业里是具有代表性的特大型企业集团之一，旗下拥有上汽通用、大众、荣威、名爵等多个汽车品牌。上汽集团主要业务有整车、机械设备以及汽车零部件的研发、生产和销售，开发并投资汽车相关的服务贸易、保险和金融业务，同时积极推进新能源汽车、互联网汽车的商业化，并开展对智能驾驶等核心技术的研究和产业化探索。2021 年 8 月，上汽集团上一年度合并销售收入 1075.552 亿美元，在《财富》杂志世界 500 强中排名第 60 位，已连续 8 年进入百强名单。2022 年营收 7440.63 亿元，拥有较为完整的新能源产品，包括插电式混合动力汽车、纯电动汽车和氢燃料车型。

2.2. 上汽集团新能源汽车发展现状

上汽集团是中国最早涉足新能源汽车领域的汽车制造商之一。上汽集团一方面通过不断推陈出新，提高车辆的性能和品质。截至目前，上汽集团已经推出了多款新能源汽车产品，包括纯电动汽车、插电混合动力汽车等，2022 年上汽集团整车销售量 530.3 万辆，其中新能源汽车销量达到 107.3 万辆；另一方面，积极开拓国际市场，推进海外战略，拓展新的增长点。尤其是近年来上汽集团加快了研发和技术创新的步伐，持续提升汽车自主创新能力，从智能化、网联化、电动化、共享化等多个方向进行深度布局[1]。

3. 上汽集团新能源汽车 SWOT 分析

SWOT 分析法考虑企业内部资源和外部环境两方面的影响因素，分析并列举出企业自身的优势 (Strengths) 和劣势 (Weaknesses)，同时根据外部环境分析企业未来发展中可能存在的机会 (Opportunities) 和

威胁(Threats), 企业用系统分析的思想, 根据 SWOT 分析的结果有效配置资源和调整方法, 对于企业制定发展战略起着非常重要的作用[2]。

3.1. 优势分析

3.1.1. 产能规模优势

上汽集团是中国规模最大的汽车制造企业之一, 作为超大型国有企业, 拥有得天独厚的资源, 旗下拥有上海大众、上汽通用、五菱、上汽大通等汽车品牌。除了在上海当地发展, 上汽集团的生产基地还分布在柳州、重庆、烟台、沈阳、青岛、仪征、南京等地区, 同时在美国、欧洲、泰国、日本和韩国均设有海外公司。此外, 上汽集团拥有韩国双龙汽车 51.33% 的股份及通用大宇 10% 的股份。

3.1.2. 技术优势

上汽集团是国内最早一批进行新能源汽车开发的车企之一, 早在本世纪初期便进行了新能源技术研发工作, 也是国内首家全面布局实施“纯电、插电、燃料电池”三条技术路线的企业。上汽集团多年来在新能源领域积极探索, 已自主掌控了国内领先的“电池、电驱、电控”三电核心技术, 在动力电池、电机电控技术方面, 也积累了深厚的技术实力, 能够研发出先进的新能源汽车技术。目前, 上汽集团已经打造了“七大技术底座”, 并积极培育了智己汽车、零束科技、捷氢科技等多家专注于新能源智能汽车研发的高科技企业, 为其后续发展提供动能。

3.2. 劣势分析

3.2.1. 销售渠道单一

上汽集团对于新能源汽车的销售, 主要通过经销商、代理商、4S 店和自营店销售其产品, 这种销售方式影响了销售效率、销售成本以及消费者体验。随着年轻一代消费群体成为汽车消费的主力, 销售渠道多元化才能适应客户群里不同的需求。线上线下相结合将成为未来新能源汽车销售模式的主流趋势。

3.2.2. 售后服务不足

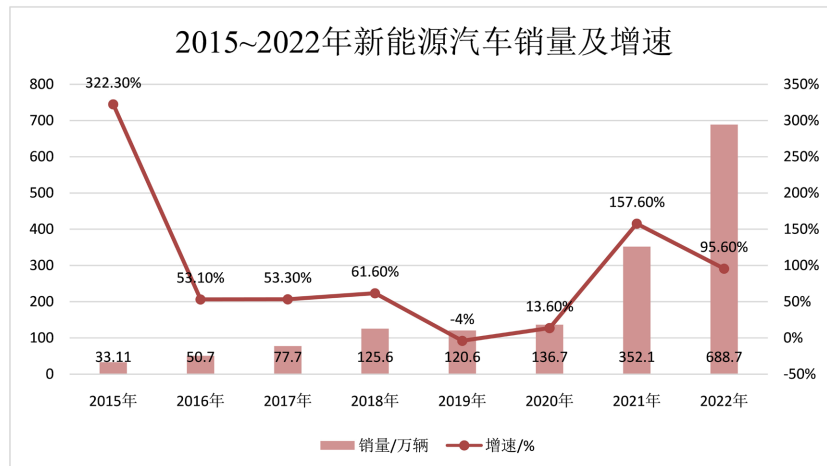
首先, 新能源汽车售后网点较少, 售后服务岗位从业人员对于新能源汽车检测、维修等业务还不够专业, 不能满足消费者的需求, 企业缺乏知识储备丰富、具有复合型技能的人才。其次, 新能源汽车零部件相对较为高端, 生产成本也较高, 售后服务零部件供应链不够稳定, 导致汽车维修保养周期较长。最后, 新能源汽车的发展离不开充电基础设施的建设, 但是上汽集团在二三线城市的渠道布局相对薄弱, 充电基础设施建设不够完善, 限制了上汽新能源汽车在市场上的销售表现。

3.3. 机会分析

3.3.1. 国内外市场需求庞大

中国汽车工业协会的数据显示, 国内新能源汽车近些年的销量持续爆发式增长, 2022 年销量达到 688.7 万辆, 同比增长 95.6%, 如图 1; 市场占有率高达 79.9%, 我国目前是新能源汽车需求量最大的市场。同时, 中国汽车工业协会预估, 2023 年国内新能源汽车市场仍将保持快速增长, 市场渗透率将进一步提高, 年销量将超过 900 万辆[3]。北美地区市场是全球新能源汽车需求排名第三的市场, 发展潜力也颇为可观。

当前世界上多个国家和地区都有比较严重的环境问题再加上能源压力, 比如近两年, 欧盟实行汽车节能减排战略, 计划要求新车和货车排放量从 2030 年起下降 65%, 2035 年实现新车净零排放, 2050 年实现汽车行业净零排放。在此战略目标下, 欧洲市场具有很大的潜力。新能源汽车作为绿色环保产品必然能够更好的满足国外市场需求, 因此这一产业总体而言在全球有较大发展机会。



资料来源：中国汽车工业协会。

Figure 1. Sales and growth rate of new energy vehicles from 2015 to 2022 (unit: 10,000 units)

图 1. 2015~2022 年新能源汽车销量及增速(单位: 万辆)

3.3.2. 产业发展机遇

近些年来，我国新能源汽车在全球已经占有一席之地，各国企业纷纷看好我国新能源汽车消费市场前景，北美、欧洲等新能源汽车企业表现出超强的来中国投资设厂、合作开发生产的意愿。上汽新能源汽车可与国内外多家知名企业建立合作关系，比如特斯拉等，同时加强与高校科研机构的合作，共建创新联合体，可通过合作关系获取到更多的技术、资金和市场资源，以提升企业核心竞争力、促进企业的发展。

3.4. 威胁分析

3.4.1. 能源补贴大幅度滑坡

对于新能源汽车等新兴产业而言，产业补贴政策对整个行业的发展都起到了至关重要的作用[4]。从2012年出台政策到2017年为止，能源补贴稳步增长，2017年补贴金额首次突破10亿，产业规模迅速扩大。然而，自此新能源补贴大幅度滑坡，在2019年不同车型的新能源汽车补贴同比缩减50%~60%。同时，国家为了提升新能源汽车的节油能力和续航里程，车企获得补贴的技术门槛在逐步提高，而补贴的金额在逐年退坡，如表1。根据国家对新能源汽车发展的政策及规划，新能源汽车购置补贴政策于2022年12月31日终止，在此之后上牌的车辆将不再给予补贴，无疑增加了新能源汽车的制造难度，整个行业面临着较大的下行压力。

Table 1. 2019~2022 pure electric mileage subsidy amount (10,000 Yuan/vehicle)

表 1. 2019~2022 年纯电续航里程补贴金额(万元/辆)

里程 R (单位: 公里)	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
$250 \leq R < 400$	1.8	1.62	1.3	0.91
$R \geq 400$	2.5	2.25	1.8	1.26

数据来源：根据具体政策内容整理。

3.4.2. 新能源汽车市场竞争激烈

国内市场来看，随着新能源汽车生产资质的放开，越来越多的传统车企也转型新能源，蔚来、小鹏、理想、哪吒等凭借着优秀的互联网整合能力，专注于新能源汽车的研发生产。低碳政策的推动下，甚至

家电领域的格力、创维，互联网领域的百度、阿里，地产领域的恒大、宝能等公司也成为制造新能源汽车新势力。

海外市场来看，逐渐涌现出许多像特斯拉一样的竞争对手，借助领先的自动驾驶技术，加速推动新能源汽车市场的发展。例如，丰田和福特等老牌汽车企业，加大研发投入新能源汽车，凭借着管理经验和技术创新，在新能源市场中激起了“巨浪”，表现出极强的市场竞争力。

4. SWOT 战略分析

4.1. SWOT 矩阵建立

本研究借鉴 SWOT 分析思路，通过对上汽集团新能源汽车发展的优势、劣势、机会、威胁四个方面的分析，得到四种可供选择的战略，以“由优到劣”的顺序依次是：一是增长型战略(SO 战略)，其特点是充分利用企业自身内部优势及外部机会，实现企业的扩张发展，以达到效用最大化；二是扭转型战略(WO 战略)，其特点是充分利用外部环境带来的发展机遇，及时规避企业自身劣势；三是多元化战略(ST 战略)，其特点是尽量规避外在的威胁，充分发挥企业自身优势，进行多元化战略发展；四是防御型战略(WT 战略)，其特点是企业设法规避内部劣势，减少外部环境造成的威胁，在现有规模水平上保守发展。如表 2 所示，根据上汽集团内部能力的优势和劣势、外部环境潜在的机会和风险，建立了四种战略模式的 SWOT 矩阵模型。

Table 2. SWOT matrix analysis

表 2. SWOT 矩阵分析

		内部因素	
		优势(S)	劣势(W)
外部因素	机会(O)	1. 产能规模优势 2. 技术优势	1. 销售渠道单一 2. 售后服务不足
	威胁(T)	SO 战略——增长型 加大新能源汽车自主研发力度，提升核心竞争力	WO 战略——扭转型 趁着外界政策的改变，实现自主品牌的逆袭
	1. 国内外市场需求庞大 2. 产业发展机遇	ST 战略——多样型 加强产学研合作，突出产品特性，不断扩大市场规模	WT 战略——防御型 加大科研力度，建立实力强大的科研团队，并塑造新能源汽车核心技术

4.2. SWOT 矩阵分析

上汽新能源汽车经过前期发展，生产规模不断扩大，具备了一定的产业基础；但对比国内最早发展新能源汽车的比亚迪，产品布局、电池研发等上汽集团不占优势[5]。比亚迪作为 100%自主研发、设计和生产新能源电池的制造商，其新能源汽车具有产品布局广、安全性强、续航久、寿命长等核心优势。为进一步扩大市场、增强核心竞争力，上汽集团需充分挖掘内部优势、发现外部机遇，以增长型战略和扭转型战略为主、防御型战略和多元化战略为辅，以自身得天独厚的资源为基础，加强与高校、企业的合作，加大新能源汽车核心技术的研发，抓住市场发展机遇，提升上汽新能源汽车的核心竞争力。

5. 上汽新能源汽车发展对策建议

5.1. 积极开拓海外市场

随着能源枯竭和环境污染的警示，新能源汽车已经成为世界各国所共识。上汽集团面对着当前汽车市场竞争日益激烈的形势，应积极开拓海外市场，不断提升自主品牌的国际竞争力。在未来的发展中，

上汽集团需继续扩大公司规模，拓宽产品线，横向一体化是较为迅速、有效的手段[6]。同时，上汽集团加强自主品牌建设，提升企业实力。坚持以人为本，通过智能互联技术和服务平台提升新能源汽车的体验和价值，让高品质新能源汽车触手可及，真正实现高端产品的普及。

5.2. 加大科技研发力度

在新能源汽车领域，科技创新是关键，研发实力是中国汽车产业的核心竞争力，更是发展自主品牌的基石。我国在新能源汽车的研发上并没有落后发达国家太多，上汽新能源汽车要加强自身的研发能力，加大研发投入，不断提高新能源汽车的技术含量和市场竞争力，争取在这一新的领域建立领先优势。同时，上汽需着力培育汽车研发的精英团队，与国内外知名的科研机构和企业合作，合作研发能集聚更大的资源，从而能以较少的投入获得较大的研发资源，降低研发成本，提升研发效率，有助于推动新能源汽车技术创新发展。

5.3. 完善售后服务

上汽集团需不断整合和完善自身的技术研究体系，尤其是电池、充电设备等汽车关键技术方面，不断开创自己的新型技术解决方案，使充电基础设施在各城市得到保障，解决新能源汽车充电设施不完善的问题[7]，实现充电“自由”。上汽集团可以通过建设与客户之间交互平台，增进与客户之间的交流；做到实时、全面、客观地处理服务投诉，并及时给出反馈，加强消费者对品牌的信赖度。

6. 结论

新能源汽车是一个发展迅速、市场竞争力巨大的行业，上汽集团未来要实现高质量的发展，需要结合内部条件和外部环境变化，不断探索并完善其发展策略。随着“双碳”政策的进行，新能源汽车行业竞争会更激烈，上汽集团也将面临更大的挑战。因此，上汽集团应结合自身优劣势，善于发现发展机遇，主动适应国内外经济环境变化，完善企业发展战略，塑造企业核心竞争力。

参考文献

- [1] 沈浩明. 上汽集团新能源汽车发展战略[J]. 智能网联汽车, 2023(3): 22-24.
- [2] 段小鸽, 杜荔红, 谭燕妮. 基于 SWOT 分析的华为智能汽车发展研究[J]. 河北企业, 2023(6): 47-50.
- [3] 金筱燕, 徐乐天扬, 彭世珍, 贺芯怡, 梅杰. 产业结构视角下中国新能源汽车高质量发展路径[J]. 汽车与新动力, 2023, 6(2): 1-4.
- [4] 白和亮. 政府补贴对新能源汽车企业财务绩效的影响[D]: [硕士学位论文]. 成都: 四川大学, 2022.
- [5] 洪吉超, 梁峰伟, 杨京松, 李克瑞. 新能源汽车产业及其技术发展现状与展望[J]. 科技导报, 2023, 41(5): 49-59.
- [6] 陈艳, 周易, 黄源慧. 基于 SWOT 分析法的国产新能源汽车市场分析及营销对策[J]. 现代营销(下旬刊), 2023(3): 42-45.
- [7] 牟玉壮. 新能源汽车线上电商 + 线下功能店销售渠道模式研究——基于 SWOT 分析[J]. 中国商论, 2021(1): 69-71.