

上汽集团新能源汽车领域发展战略分析研究

田晓涵

上海工程技术大学管理学院, 上海

收稿日期: 2023年8月13日; 录用日期: 2023年10月4日; 发布日期: 2023年10月12日

摘要

在我国提出了“双碳”目标的背景下, 新能源是一个很大的市场。本文结合新能源企业的代表——上汽公司的经营数据, 反映企业的经营情况和经营成果, 运用企业战略分析法, 即SWOT分析法, 分析上汽公司的优势劣势、机遇和威胁四方面, 分析现阶段上汽集团的现状, 并以此为基础针对企业目前存在的问题和成因进行简述, 并提出针对性解决措施, 对上汽公司的战略管理突出问题提出优化方向。希望通过这些分析结果和建议解决企业面临的困境, 提升企业运营效率, 促进企业平稳、高质量发展。

关键词

战略分析法, 上汽集团, 新能源

Analysis and Research on SAIC's Development Strategy in the Field of New Energy Vehicles

Xiaohan Tian

School of Management, Shanghai University of Engineering Science, Shanghai

Received: Aug. 13th, 2023; accepted: Oct. 4th, 2023; published: Oct. 12th, 2023

Abstract

Under the background of China's "double carbon" goal, new energy is a big market. This paper combines the operating data of SAIC, a representative of new energy enterprises, to reflect the operating situation and results of the enterprise, and analyzes the four aspects of SAIC's strengths and weaknesses, opportunities and threats by using the enterprise strategic analysis method, *i.e.*, SWOT analysis, to analyze the current situation of SAIC Group at this stage, and based on it, we

make a brief description of the existing problems and causes, and put forward targeted measures to solve the outstanding problems of strategic management of SAIC, and propose measures to solve the problems. We analyze the current situation of SAIC Group, and on the basis of this analysis, we briefly describe the existing problems and causes of the enterprise, and put forward targeted measures to solve the problems, and propose optimization directions for the outstanding problems of SAIC's strategic management. It is hoped that these analysis results and suggestions can solve the difficulties faced by the enterprise, improve the operational efficiency of the enterprise, and promote the smooth and high-quality development of the enterprise.

Keywords

Strategic Analysis Method, SAIC, New Energy

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

实现碳达峰与碳中和是我国“双碳”目标的简称。习总书记在 2020 年的第七十五届联合国大会上宣布了我国的减碳目标，即力争在 2030 年前二氧化碳排放达到峰值，2060 年前实现碳中和目标[1]。实现碳达峰、碳中和，是我国实现可持续发展、高质量发展的内在要求，为确保如期实现碳达峰、碳中和的目标，我国许多企业也开始了减碳实践。新能源汽车因其接近零排放且低碳绿色，在“双碳”背景下再度成为热门话题。相较于传统燃油汽车，新能源汽车有着“高效率”“低能耗”的优势，在电池续航、无线充电、氢燃料电池等方面也不断取得进展，人们对新能源汽车的需求也在不断提升[2]。根据中国汽车工业协会数据显示，2022 年我国新能源汽车产量共 705.8 万辆，同比增长 96.9%，销量共 688.3 万辆，同比增长 93.4%，整体与 2021 年相比呈持续爆发式增长。

2. 上汽集团现状分析

2.1. 上汽集团经营概况

上汽集团是我们国内汽车行业的领头人，曾连续被《财富》杂志收录 7 年，是世界五百强企业。在 2016 年初，上汽就已经宣布上市三款新能源动力汽车。上汽集团不断进行技术创新，在新能源汽车领域做到了世界领先水平，上汽使用的是目前最先进的开发模式——V 流程开发模式。混合动力车及其控制系统和零件部分也早已研发完成。

2.2. 战略定位分析

2.2.1. 优势

1) 公司口碑优秀

上汽集团是中国最大的汽车制造商之一，业务涵盖汽车制造、销售、金融等多个领域，口碑较为良好。上汽集团生产的汽车产品质量好稳定性高，坚固可靠，外形设计符合不同消费者的需求。上汽集团注重售后服务，建立了完善的服务网络和客服体系，提供了贴心的售后服务和周到的用户体验。上汽集团凭借其优秀口碑为自己赢得了广大的客户群体。

2) 汽车保值率高

新能源汽车的保值率一直是消费者们在意的问题，市场普遍认为，如果想买到一辆保值率高的车，还是应该选择大品牌。根据中国汽车流通协会公布的数据显示，纯电动汽车保值率排名的前三名分别是特斯拉及上汽的自主品牌五菱汽车和中国荣威，一年保值率为 88.52%、86.15%、85.97%。榜单中的前五名也被上汽、特斯拉、保时捷包揽[3]。纯电动汽车的保值率排名见表 1。

Table 1. Ranking of value retention rate of pure electric vehicles

表 1. 纯电动汽车的保值率排名

排名	品牌	车系	一年保值率
1	TESLA	Model Y	88.52%
2	五菱汽车	宏光 MINIEV	86.15%
3	中国荣威	科莱威 CLEVER	85.97%
4	特斯拉	Model X	85.30%
5	保时捷	保时捷 Taycan	85.14%
6	零跑汽车	零跑 T03	84.95%
7	欧拉	欧拉好猫	83.86%

2.2.2. 劣势

1) 缺乏核心竞争力

从整个汽车行业的角度来看，上汽集团目前存在缺乏核心竞争力的问题。虽然上汽集团拥有丰富的技术资源，但是面对日益激烈的市场竞争，仍需要不断提升自身的竞争力。上汽集团在国内汽车市场中面临着诸多竞争对手，如长安汽车、吉利汽车、比亚迪等，这些公司在技术、产品、品牌、市场等方面都存在优势。同时，在新兴的新能源汽车领域，国内外厂商竞争也十分激烈。上汽集团需要在这些方面投入更多精力和资源，提升自身的创新能力，加快新技术研发，打造更具有竞争力的产品。此外，上汽集团应该加强品牌建设，提高公众对其品牌的知晓度和认可度。

2) 经营数据惨淡

上汽集团在近年来的经营数据中表现不太理想。2019 年，上汽集团的全年销量为 709.8 万辆，同比下降 9.9%，其中主力品牌上汽大众的销量更是下降了 10.2%。不过，2020 年上半年，上汽集团的销量重新回暖，实现销量 459.3 万辆，同比增长 0.06%。此外，今年 7 月，上汽集团将自主品牌“荣威”推向欧洲市场，是国内品牌进军欧洲的一次重要尝试。同时，在新能源汽车领域，上汽集团也在全力布局，推出了多款混合动力和电动车型，积极参与行业竞争。总的来说，上汽集团正在加速转型升级，在自主品牌、新能源汽车等领域进行大力发展，未来仍有较大的发展潜力。

3) 锂电池技术落后

在动力电池方面，上汽集团的锂电池技术的确乏善可陈，这种劣势在锂电池流行的当下，的确会成为痛点。根据公开数据，上汽集团的锂电池能量密度为 120~130 Wh/kg，而一些知名品牌如特斯拉的锂电池能量密度为 260 Wh/kg。对此，上汽集团与多家企业成立了合资企业，在保障电池供应的同时，也想方设法地降低采购成本。例如上汽时代和时代上汽，就是其中的代表。而与之对应的好消息是，上汽集团在动力电池方面的技术优势，主要体现在氢燃料电池方面，该技术可比肩全球领先水平。然而，由于氢气的制、运、储成本，目前还达不到商业化运用的标准，所以，上汽的这种优势暂时还无法得到体现[4]。

2.2.3. 机遇

1) 政策支持

我国政府一直以来非常重视新能源汽车的发展，目前一些主要的政策措施包括：购置补贴是国家对新能源汽车最主要的扶持政策之一，补贴金额一般几千元至数万元不等，可有效降低新能源汽车的购买成本。并且新能源车主在一些城市可以享受免费停车和减免停车费用的政策。多数省份的高速公路新能源汽车可以在一些高速公路免收通行费[5]。新能源汽车可以享受购置税优惠政策，购置税征收标准按车辆排量计算，而新能源车型则可以享受征收标准的减免或豁免。政府对一些城市实行了限购措施，比如上海，但是，新能源汽车可以不受购买限制。

2) 新能源车辆是大势所趋

近年来，新能源汽车受到越来越多的关注和青睐。2020 年新能源汽车的销量占乘用车销量的比例为 5.4%，同比增长 11.6%。作为传统燃油汽车的替代品，新能源汽车具有环保、节能等优点，并且不受石油价格波动的影响。此外，政府也出台了一系列的政策支持措施，包括购车补贴、道路减免等，这些政策的出台也为新能源汽车的发展提供了巨大的动力。另外，随着技术的不断进步和成本的逐步降低，新能源汽车的性能也在不断提高，驾驶体验越来越好。特别是纯电动汽车的续航里程和充电时间逐渐满足了人们的日常需求，越来越多的消费者开始考虑购买新能源汽车。新能源汽车成为了购车人的首选。

2.2.4. 挑战

首先，上汽集团的新能源汽车面临着国内一众新兴的电动汽车品牌的竞争。目前，特斯拉、小鹏、蔚来等品牌已经成为了市场上的主流，在新能源汽车的技术研发、品牌推广和市场渠道上都表现出了很高的水准和竞争力。这些新兴品牌的崛起对于上汽集团的新能源汽车形成了巨大的竞争压力，需要上汽集团不断加强创新能力和品牌建设，提升自身的市场地位和竞争力。其次，传统汽车品牌的进入也带来了与上汽集团的新能源汽车的竞争。目前，一些国内的传统汽车企业也在积极开发新能源汽车，迅速在这个市场上占据地位。许多传统汽车品牌也开始积极拓展新能源汽车渠道和销售网络，扩大市场份额[6]。这些品牌在传承自身丰富的汽车制造经验和技术的的基础上，积极进行技术革新和创新，呈现出强大的市场竞争力。最后，上汽集团的新能源汽车也面临着消费者观念和市场环境等诸多因素的影响。随着消费者的环保意识不断提高，对新能源汽车的需求也在逐渐增长。但消费者对于新能源汽车的认知和接受程度仍有待提高，市场热度和销售情况变化的因素较多。这需要上汽集团在市场推广和用户体验方面加大力度，提供更优质的产品和服务，吸引更多消费者选择自己的品牌。

SWOT 分析图如图 1。

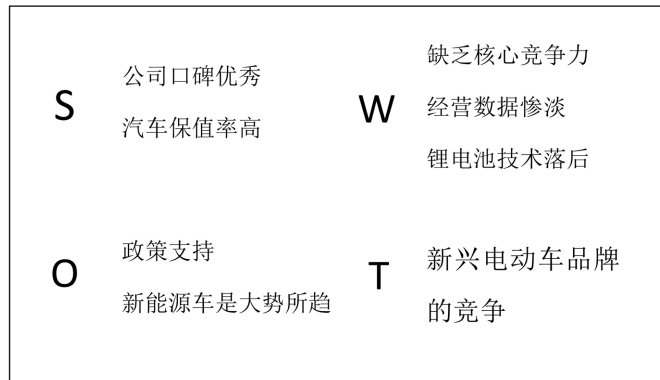


Figure 1. SWOT analysis diagram of SAIC Group
图 1. 上汽集团 SWOT 分析图

3. 上汽集团新能源汽车发展的问题所在

综上所述，上汽集团新能源汽车的发展问题主要存在于产品缺乏核心竞争力及锂电池技术的问题。上汽集团在新能源汽车领域已经取得了一些进展。例如，上汽荣威 Ei5 及 MG EZS 纯电动汽车在国内市场的销售表现颇为亮眼[7]。但是当提到上汽这个品牌的时候，消费者头脑中并不能形成具有上汽特色的汽车。目前，上汽集团所使用的锂电池技术主要是磷酸铁锂电池技术，这种技术的安全性和稳定性较高，而且适应性也比较广泛[8]。不过，这种技术也有一些缺点，例如能量密度较低，充电速度较慢等。上汽集团旗下的纯电动汽车普通充电时间需要 6~8 小时。相比于一些知名的电动汽车品牌，如特斯拉、奥迪、宝马等，即使是其快充时间也存在一定差距。从目前消费者对于新能源汽车的续航及便捷性要求方面来看，这是上汽集团急需解决的一个痛点问题。

4. 上汽集团管理问题的对策建议

4.1. 提高核心竞争力，打出品牌特色

上汽集团可以将注意力放在加强营销推广方面。巩固自身在国内市场的地位，同时开拓国际市场，加强对荣威等已经有广大受众群体的子品牌的推广。在市场营销中，注重品牌形象塑造，打造自己的品牌特色，提高品牌的溢价能力和辨识度。同时，要积极配合政府制定的相关政策，把握政策机遇，稳健发展。注重社会责任。并且在新能源汽车的品牌形象建设上，可以增加科技元素的设计和打造，吸引更多消费者的关注和认知。

4.2. 提高技术投资

目前，锂电池是新能源汽车的核心关键技术之一。为了提高锂电池的性能和安全性，上汽集团应该加大技术方面的研发投资，并与专业的电池制造企业合作，共同解决锂电池面临的问题[9]。根据中国汽车工业协会发布的数据，2019 年中国新能源汽车研发投入达到了 443 亿元，同比增长 23.7%。其中，纯电动汽车研发投入占比最大，达到了 55.5%。除了锂电池技术，上汽集团还应该关注新能源汽车的整车技术和智能化技术，提高汽车的安全性和用户体验。同时，还可以探索新能源汽车与充电设施、智能交通等产业的融合发展，提升新能源汽车产业的整体发展水平。

5. 总结及展望

文章结合数据及政策认为新能源汽车行业面临重大机遇，但是政策福利的红利不会一直存在，新能源汽车行业也要通过不断地技术革新来应对未来的挑战，对其他文章论述较少的上汽集团锂电池方面技术短板进行了补充。对于上汽集团来说，面对政策红利的萎缩、减碳环保的呼吁、竞争对手不断增加，其主要面临的问题同样是核心竞争力和技术需求的挑战。适当提高对于研发费用的投入，关注能源安全、利用效率和，相应环境保护的号召树立有品牌特色的良好形象才能稳健发展。本文主要通过 SWOT 分析对上汽集团当前的优劣势及机遇挑战进行了分析，结合相关数据对发现的问题提出了建议，但并未使用模型进行更精细化的讨论，未来可以针对锂电池的研究投入回报等方面进行更加细致、更有针对性的实证分析研究。

参考文献

- [1] 刘坤. 以“双碳”为引领，描绘中国特色工业文化的崭新篇章[J]. 中国工业和信息化, 2023(6): 6-10.
- [2] 刘含眸, 赵玉荣. “双碳”视阈下能源-经济-环境协调发展的研究现状分析[J]. 现代商贸工业, 2023, 44(14): 36-38.
- [3] 宋广进. 我国新能源汽车市场营销策略研究[J]. 时代汽车, 2023(11): 138-140.

- [4] 赵宇霞, 刘南. 财政补贴、技术创新与企业财务绩效关系的研究——基于新能源汽车补贴退坡政策的实证分析[J]. 经济师, 2023(5): 42-44.
- [5] 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.
- [6] Jian, X.R., Bai, R.L., Liu, Z.Y., Jian, X.T. and Qiu, Q. (2022) Research on Logo Design and Development of China New Energy Automobile Association. *Frontiers in Art Research*, **4**, 52-59. <https://doi.org/10.25236/FAR.2022.041211>
- [7] 夏诗雨. 上汽集团财务战略优化研究[D]: [硕士学位论文]. 哈尔滨: 黑龙江大学, 2021.
- [8] Ye, L., Qin, L. and Hui, L.J. (2021) The Impact of Government Subsidies on the Green Innovation Capability of New Energy Automobile Companies. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, **680**, Article 012113. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/680/1/012113>
- [9] 朱一溟. 上汽集团新能源汽车发展战略分析[D]: [硕士学位论文]. 成都: 西南交通大学, 2016.