

# 发起内部效率革命 掀起品牌整合浪潮 车企告别“大航海时代”

“时间不等人，现在的市场环境对吉利汽车而言，已经没有容错的空间。”在5月中旬的吉利汽车控股有限公司2025年一季度业绩发布会上，吉利汽车行政总裁及执行董事桂生悦表示，这就是吉利这么快进行合并的基本逻辑。

今年2月，领克刚完成并入极氪的股权交割事项，两者合并成为极氪科技集团。不到3个月，极氪科技集团又宣布拟与吉利汽车完全合并，实现私有化并于纽交所退市。

头部汽车集团纷纷整合，是中国汽车行业竞争白热化、淘汰赛下的车企战略选择。

吉利汽车

蔚来汽车

## 吉利： 庞大矩阵回归一个品牌

去年9月，吉利控股集团董事长李书福和众多吉利高管聚集在台州，探讨中国汽车行业发展新常态下的应对之策。

当时，吉利汽车在刚过去的上半年首次实现了营收破千亿元，扣非净利润完成了翻倍式增长，但是也暗藏了隐忧。随着新能源汽车的爆发式增长，吉利控股集团形成了庞大的品牌矩阵，拥有吉利、领克、宝腾、睿蓝、吉利几何、吉利银河、沃尔沃、极氪、极星、路特斯、LEVC翼真、雷达等多品牌和系列，其中很多销量未达规模、持续亏损。

在此背景下，去年9月20日，李书福正式发布《台州宣言》，宣布将通过“战略聚焦、战略整合、战略协同、战略稳健、战略人才”五大举措，聚焦汽车主业，提升竞争力，正式进入战略转型新阶段。

随后，吉利体系便开启了迅雷不及掩耳之势的整合。首先是几何、翼真（LEVC）和雷达纷纷并入吉利银河；然后领克并入极氪并成立了极氪科技集团。除品牌合并外，吉利体系研发、电池、智能座舱、智能驾驶等重要业务板块方面也进行了整合。

今年5月7日，吉利系又宣布一个大动作，刚成立不到3个月的极氪科技集团也一并并入吉利汽车，实现私有化并于纽交所退市。

这一举动也让市场大惑不解。在5月15日的吉利汽车2025年一季度业绩发布会暨“一个吉利”战略整合计划说明会上，吉利汽车控股有限公司执行董事、行政总裁桂生悦解释，面对激烈的市场竞争和日益复杂的经济环境，吉利汽车只有改变过去品牌小而散、散而乱的形象，进行深度整合，把公司的资源凝聚成一个拳头，才有可能在激烈的竞争中获得胜利。

## 上汽： 大乘用车一体化管理

在市场竞争愈趋白热化的背景下，曾经中国最大的汽车集团也到了不得不大刀阔斧整合的阶段。

2024年7月，上汽集团高层“换血”，王晓秋担任上汽集团董事长，贾健旭担任上汽集团总裁。一个月后，在2024年上汽集团年中干部大会上，贾健旭发表了新上任后的首份行政工作报告，他提到“内卷外压”下集团生产经营压力不断加大，从2019年到现在，上汽最大的浪费是时间，接下来“要明确力量、目标方向，集中所有的力量打一场攻坚战”。

### 新管理

层到任后，上汽集团进入密集改革期，自主品牌正是此次改革重点。在这次大会上，贾健旭便提到了“大自主”的理念，即不应该再单打独斗，而是应该把“五根手指头捏成一个拳头”，对市场打过去。

2021年10月底，上汽乘用车正式官宣荣威和飞凡品牌合并，加速推动品牌、渠道的整合。随后，在研发层面，智己、飞凡的研发业务也并入研发总院，新产品从立项到整体开发均由研发总院统一负责。

今年1月，贾健旭在2025年干部大会上再次重点提到了“乘用车一体化管理”，即上汽乘用车公司（荣威飞凡、MG）、上汽国际、创新开发研究总院、零束科技、海外出行5家企业组成上汽“大乘用车板块”，将重点放在资源整合与聚焦方面，承载了整个上汽集团的发展战略。

战略整合后的上汽集团今年开局良好。今年一季度，上汽集团营收为1409亿元，同比微跌1.55%，但是盈利能力有了改善，归母净利润超30亿元，同比增长11.4%。对此，上汽集团在公告中表示，这主要得益于2025年以来持续不断地深化改革。

## 广汽： 自主品牌一体化改革

去年10月开始，广汽集团启动了全面深化改革，实施三年“番禺行动”，推动全要素向自主品牌一线集中。第一步是总部搬迁，深入研产销一线。同时，广汽集团自主品牌的管理模式由战略管控向经营管控转变，实现自主品牌研产销统一调度，推动资源向一线集中，进一步降低运营成本，提升管理效率。

过去很长一段时间里，广汽集团的利润主要来源于旗下“两田”（广汽本田、广汽丰田），而对自主品牌的管理沿用战略管控模式。2024年，广汽集团约60%的汽车销量仍来自“两田”，两大自主品牌广汽埃安和广汽传祺销量占比不足4成。主动顺应行业变革，找到合适的发展道路和体制机制已成为广汽当务之急。

在总部搬迁后，广汽集团于2024年11月实施了自主品牌采购领域一体化改革，围绕产品实施全流程、一体化的采购改革，在综合采购工作中，按不同品类推进采购策略管理，总结出归一采购、打包采购、平台采购等常用降本采购策略并持续应用，使采购成本相对一体化改革前实

现降低，业务效率和决策效率提升约50%。

今年，广汽集团加速改革行动。自1月1日起，广汽集团整合旗下自主品牌营销业务，成立自主品牌营销本部，其中包括传祺营销本部、埃安营销本部、昊铂营销本部。该部门将负责广汽集团旗下自主品牌传祺、埃安、昊铂的大客户业务，并统筹传祺、埃安、昊铂品牌市场营销、整车销售、渠道建设和售后服务、新媒体营销等工作。

今年5月中旬，广汽集团自主重构自主品牌研发体系，围绕产品本部与广汽研究院重组，以IPD（集成产品开发）流程变革为核心，整合了产品本部、造型设计院、整车开发研究院、平台技术研究院及配套职能部门，共5个部分，形成“市场+技术”的产品开发模式。

广汽集团董事长、总经理冯兴亚在2025上海车展时表示，广汽集团从战略管控向经营管控转变、自主品牌本身的一体化运营。

## 蔚来： 聚焦与算账

5月16日，蔚来汽车在合肥发布了ES6和EC6两款新车。和一个月前在上海举办的萤火虫上市发布会一样，这两场发布会的地点都被放在了蔚来的牛屋（NIO House）中。

创始人李斌说，原因很简单，为了省钱。

去年以来，中国的新能源车价格战持续胶着、资本耐心消退、盈利压力陡增，车企集体面临转型大考。而蔚来汽车正试图通过一场“外科手术式”的组织变革，破解长期亏损的魔咒。李斌在内部讲话中直言，蔚来必须变成一家超级会算账的公司。

蔚来的这场转型的核心逻辑可概括为两个关键词：聚焦、算账。从全球化野望转向中国市场深耕，从粗放式创新转向“原子级降本”，从愿景驱动转向全员经营——蔚来的每一步调整，都折射出新造车势力从“烧钱换规模”到“效率求生”的行业转折。

2024年1月1日，李斌给全员发了一封信，主要讲成本控制和管理提效。进入到2025年，公司开始推行基本经营单元的管理措施，经营意识被传递到公司的每一个人。

2024年，蔚来开始在内部启动了Cost Mining（成本挖矿）项目。李斌说，这是借鉴和学习了立讯。计划启动后，公司当年收到6000多条Cost Mining线索。这个项目在蔚

来今年得以深化，李斌由此提出“一百万倍成本思维”，直指公司成本体系的致命伤：过去十年，这家公司更擅长“创造需求”而非“控制成本”。

蔚来第二个降本动作，指向供应链。过去，按照整车去定点选供应商的打法，变成以研发带动的“分层解耦”降本动作。李斌说，对零部件进行分层解耦，拉通供应链，这样做的好处，是可以实现规模效应，降低了开模成本，提高了复用率。

在此基础上，蔚来还学习了立讯的透明供应链体系，目前已经有几十家供应商接入。

在一系列的降本举措下，尽管面临市场促销的压力，蔚来在去年四季度的毛利率超过14%。但李斌认为，这还不够，他认为蔚来品牌整车达到20%毛利率是一个可以看得见的目标。

### 纵深

## 关停并转将成新常态

2014年，随着新能源汽车百年变革的兴起，造车新势力如雨后春笋般冒出，跨界造车、传统车企转型而成立的新品牌和企业数量最高时曾超400家，开启了中国近十年的新一轮扩张潮。

此前，二、三线造车新势力已经经历了一波大浪淘沙。如今，头部汽车集团在战略上的纷纷收缩，更加明确地预示着中国汽车产业正在迎来一场深刻的新变革，即在中国市场燃油车基盘不断缩小，新能源汽车增速也放缓的背景下，价格战和残酷市场竞争加剧，越来越多车企预计将开启战略聚焦、战略整合，“关停并转”（关闭、停办、合并、转产）将成为新常态。

早在2022年，长安汽车董事长朱华荣便敲响警钟称，未来3~5年80%的中国燃油车品牌将“关停并转”。

在残酷的市场竞争下，曾经的第一大汽车集团上汽集团也有了浓浓的危机感。“市场淘汰赛，（上汽）集团在不在？（上汽）集团肯定在。上汽乘用车在不在？肯定在。”对于未来三到五年的竞争，俞经民在去年成都车展上称上汽会留在牌桌上。

在去年8月新领导班子正式到任后，上汽大众的市场打法变得尤为激进。上汽大众销售与市场执行副总经理傅强在接受媒体采访时表示，未来中国市场最终生存的可能只有不到10个汽车品牌。

华为常务董事、智能汽车解决方案BU董事长余承东判断，未来车企的走向是要么倒闭，要么成为巨头。据第一财经、太平洋汽车等