

从“在中国制造”，到“为中国设计”，再到“由中国定义”

合资车企转型开启“加速度”

中国汽车报记者 朱志宇 孙焕玉 王金玉

经济聚焦



面对汽车产业电动化、智能化发展趋势，当前，合资车企正在波动与不确定性中明确方向、加速转型。

从“在中国制造”，到“为中国设计”，再到“由中国定义”，深度共创、生态融合成为“汽车合资2.0”时代的标签，也成为合资车企重拾发展节奏的密码。

——编者

改变营销策略

提升终端价格透明度

近年来，合资车企面临的市场环境发生了巨大变化。

曾经，市场以燃油车为主，“外方技术+中方制造”为主流合作模式；如今，电动化、智能化浪潮袭来，中国乘风而上成为全球汽车创新策源地。中国汽车工业协会的数据显示，合资品牌在中国乘用车市场占有率已从2014年的61.6%降至2024年的31.5%。中国汽车流通协会的报告显示，2024年，合资品牌和豪华品牌4S网络规模出现下滑，其中合资品牌总量为7744家，同比减少13.5%；在新增4S

网点里，合资品牌仅占3%。

承压之下，合资车企如何探寻突破路径？

冲破原有定价体系。2024年，上汽大众迈出第一步，随后，上汽通用、广汽丰田、北京现代等合资车企纷纷针对重点产品推出“一口价”营销策略，在一定程度上解决了终端价格不透明的问题。消费者无需讨价还价，可以直接根据标价成交，在提高性价比的同时，提升透明度与便捷性。从终端表现来看，“一口价”模式效果显著，市场表现有所回暖。

努力贴近用户需求。2025年上海车展展出车辆1366辆，有163辆新车为现场首发，自主与合资车型比例接近1:1。传统的“油改电”车型不见了，取而代之的是全新设计、更符合年轻化审美及价值需求的产品。众多跨国品牌、合资车企高管在车展期间，都表达出重视中国市场、迎合本土需求、加快产品迭代的决心。“以前总觉得合资品牌车有些落伍，没想到在偷懒‘进化’。”一位消费者在参观车展后有感而发。

“五一”假期来看车、试驾的人很多，我们全员在岗，一直闲不下来。”在北京一家合资品牌4S店，销售人员表示，新车型推出后在网络上也得到许多正向反馈，大家的干劲和信心明显提升。

重构研发模式

从单向输入到联合输出

在创新发展背景下，跨国品牌在中国加大投资建立汽车研发中心、设计中心，在研发和制造方面更加强调合作，实现从“单向输入”到“联合输出”。

4月，丰田汽车在上海独资设立的雷克萨斯纯电动汽车及电池研发生产公司项目正式落地，同期宣布启动新的研发机制、中国首席工程师制度。这意味着丰田将整合研发资源，并充分考虑中国市场需求，让中国本土工程师主导新车型研发。

2025上海车展现场，日产汽车相关负责人马智欣宣布，未来两年将在中国追加投资100亿元用于电动汽车研发与创新，目标是加速技术迭代和产品落地。日产首次将产品开发主导权交给中国团队，并将研发周期缩短至24个月。

大众汽车发布高级驾驶辅助系统，由大众汽车集团中国团队研发，专为中国复杂多样路况量身打造；3月，广汽本田开发区新能源工厂在广州举行落成仪式，合资车企新建工厂，

印证了本田持续深耕中国市场、拥抱变革的决心；4月22日，600辆长安马自达纯电动汽车在上海外高桥码头登船发往欧洲，该车型从研发到量产仅用18个月，由长安马自达南京工厂研发的智能网联技术、电池热管理系统已反哺马自达日本总部，应用于下一代车型……

重构研发模式。互通有无、平等对话，双向奔赴、共同成长，以共创推动共赢，成为中外双方共同的理念与追求。重视中国研发力量，不仅让合资车企的产品更加贴近中国市场，也在一定程度上帮助跨国品牌在全球汽车变革浪潮中抢占主动权，成为推动全球业务增长的新引擎。

驾、火山引擎大模型、四维图新智能座舱方案……一项项本土技术被搭载到合资品牌车型上，一方面帮助其快速精准捕捉市场变化，推出更好的中国专属车型和定制化服务；另一方面加速了智能化技术迭代和市场化进程，缩短了其与自主品牌在核心竞争力上的差距。

“我们期待与更多本土供应商合作，向世界展示中国新能源汽车产业的竞争优势，共同推动中国技术反哺全球市场。”丰田汽车执行董事上田达郎说。

大众汽车集团(中国)副总裁张蔚表示，面对市场变革，合资车企正加速融入中国汽车生态链。合资车企的角色也在不断演进，从技术引入到自主创新，为中国汽车产业高质量发展贡献力量。

点睛

中国汽车需要世界世界汽车也需要中国

桂俊松

最近，合资车企的声量大起来了，各方面传递出的信息是：一度落寞的合资车企开始“缓过神来”，跟上了中国汽车不断加快的转型步伐，从研发到营销再到产业生态，都在加速重构。

在中国汽车工业发展史上，合资合作具有重要意义。中国汽车产业能取得今天的成就，合资合作功不可没。但最近几年，借助电动化、智能化的转型契机，中国品牌汽车开始崛起，比亚迪、吉利、奇瑞、长安、长城等一众车企在合资企业主导的乘用车市场取得骄人业绩，成为中国经济的亮丽名片，也为全球汽车产业转型提供了经典案例。与之相对应，合资车企却迎来阵痛期，产品与市场需求脱节，市场份额持续下滑，部分车企甚至趋于边缘化。合资车企何去何从成为汽车业界的一个热议话题。

在合资车企的“迷茫”时刻，我们看到，跨国车企高管在不同场合纷纷表达了对中国市场的期待。在低潮时不轻言放弃，说明全球老牌汽车品牌依然看好中国汽车市场。当然，对于今天合资车企的转型，合资中方也提供了技术反哺、营销协同、生态共建等诸多支持。可以说，合资车企今天的转型成果是中外双方共同努力的结果。

其实，这也反映了中国汽车市场的高度开放性。这个市场足够大，容得下各方力量。跨国车企底蕴深厚，背后有全球资源支持，他们在中国市场转型虽然慢了些，但一旦启动，后续竞争力不可小觑。另一方面，中国市场又是全球竞争最激烈的市场之一。虽然合资车企转型提速并取得了一定成绩，但目前只能看到阶段性成果，最终能否转型成功，还需要中外双方的相向而行、持久努力。

当前，中国品牌汽车已经在全球市场崭露头角。我们要坚定“走出去”，同时也希望外资车企在中国能有更好发展。汽车产业是高度全球化的产业，中国汽车需要世界，世界汽车也需要中国！

融入本土生态

从相对封闭到协同发展

经过10余年积累，中国构建了相对完善的智能新能源汽车产业链、供应链体系，这为合资车企的电动化、智能化转型提供了沃土。

在传统燃油车时代，合资企业在中国建立的供应链相对封闭，部分合资企业一级供应商中，外资零部件企业占比超过80%。中国电动汽车百人会副理事长兼秘书长张永伟表示，随着汽车产业电动化与智能化变革加速，合资车企正在重构产业链、供应链。

“目前消费者在选购合资品牌车型时，都会与主流自主品牌进行对

比，智能座舱、人机交互、辅助驾驶功能等成为他们的关注点。要想快速实现产品升级，就必须和有优势的本土供应商合作。”一名合资车企销售人员说。

智能技术往往能够与用户建立紧密连接，具有明显的本土适应性和迭代特征，与国情、文化、路况、驾驶习惯等密不可分。本土供应商显然在这些方面更具优势，更懂中国消费者。

为补齐短板，越来越多合资车企开始扩大“朋友圈”，借助本土供应商合作伙伴的技术力量推陈出新。

宁德时代动力电池、华为乾智智

源、火山引擎大模型、四维图新智能座舱方案……一项项本土技术被搭载到合资品牌车型上，一方面帮助其快速精准捕捉市场变化，推出更好的中国专属车型和定制化服务；另一方面加速了智能化技术迭代和市场化进程，缩短了其与自主品牌在核心竞争力上的差距。

“我们期待与更多本土供应商合作，向世界展示中国新能源汽车产业的竞争优势，共同推动中国技术反哺全球市场。”丰田汽车执行董事上田达郎说。

大众汽车集团(中国)副总裁张蔚表示，面对市场变革，合资车企正加速融入中国汽车生态链。合资车企的角色也在不断演进，从技术引入到自主创新，为中国汽车产业高质量发展贡献力量。

版式设计：张芳曼

山东潍坊高新区设立留学人员创业园

让海归人才从“候鸟”变“留鸟”

本报记者 赵永新

量空白。

如何让归国人才大显身手？潍坊高新区投资1亿元建设公共技术服务平台，帮企业把实验室样品快速转化为产品。得和中康生物引进的海归人才借助该平台，两年内就攻克微囊缓释技术难关，完

成了枯草芽孢杆菌菌剂产业化。研发人员感慨，原本需要跨省协调、费时费力的中试工作，现在5分钟就能解决。不仅如此，为保障海归人才的生活，潍坊高新区还着力构建居无忧、学无忧、医无忧、金无忧的“四无忧”服务体系。

目前，潍坊留学人员创业园已建成7个省级以上科技孵化器、95家省级以上创新平台，覆盖新能源、生物医药等新兴产业领域。

在潍坊留学人员创业园的链式服务体系支撑下，越来越多的海归人才从“候鸟”变“留鸟”、由客人变主人，推动潍坊高新区在储能、氢能等领域加快发展。

5月20日，民营经济促进法正式施行。在民营企业家眼中，这部法律的出台意味着什么？还有哪些关切？

施行首日，国家发展改革委举行“民营经济促进法面对面”活动。在这场别开生面的“开放麦”上，多名民营企业家畅谈感受、表达心声，相关部门直面问题、解疑释惑。在现场，记者听出民营企业家们的“三种期待”。

期待一：政策落地更高效

“从申请到领证，不到3年时间，我们就拿到了中国民航局颁发的标准适航证，这充分体现出国家对民营企业的支持。”会上，亿航智能设备副总裁薛鹏介绍，企业自研的无人驾驶航空器已集齐“三证”（型号合格证、生产许可证和标准适航证），为常态化商用打下坚实基础。

低空经济正在我国蓬勃发展。产品从获证到加快应用，企业从初创期步入成熟期，都离不开法律保障和政策支持。薛鹏在会上提出自己关心的问题：“民营企业未来如何更好参与国家重大科技项目，以此提升自身竞争力？”

科技部有关司局负责人介绍，近年来，科技部会同相关部门，在项目指南编制过程中吸收更多来自企业的专家，并支持有能力的民营企业承担国家重大技术攻关任务。

民营经济促进法提出，支持民营经济组织参与国家科技攻关项目。科技部有关司局负责人表示，目前，科技部正在研究深化职务科技成果赋权改革等工作，大力推动企业主导的产学研深度融合。

激发企业创新活力，离不开资金支持。会上，云账户董事长杨晖也抛出问题：“金融机构支持民营企业，会有哪些具体举措？小微企业融资的门槛能否更低一些，速度可否再快一些？”

“民营经济促进法明确了金融支持民营企业的举措。对在民营企业中占绝大多数的小微企业，我们制定了一系列差异化的监管政策。”针对企业关切，金融监管总局普惠金融司副司长尹优平作了详细介绍——

在政策监管方面，对小微企业贷款的风险资本权重给予八五折到七五折优惠，以实实在在的优惠提升银行放贷的积极性；在信息共享方面，建立支持小微企业融资协调机制，推动信贷资金直达基层，目前该机制已服务超6700万户小微企业，新发贷款超12万亿元。“下一步，我们还将会同有关部门发布小微企业金融服务一揽子政策，为民营企业可持续发展提供更加便捷高效的金融服务。”尹优平说。

期待二：涉企执法更规范

参会名单里，一家经营主体个头“虽小”，名头却“很响”，它是改革开放后全国首家餐饮类个体工商户——1980年创立的北京悦宾饭馆。

“我们是扎根在市井的‘毛细血管’。”饭馆总经理郭华清晰记得，2022年亲手拿到全国首张直接变更经营者的个体工商户营业执照的场景，“政策护航，为我们一路走来增添了底气。”

加大数字化升级投入，调和老味道和新消费的矛盾，给老菜品申请商标……展望未来，郭华有不少新打算，“有了民营经济促进法，我们更要挺直腰杆搞转型、顺势而为谋发展。”

“小个子”如何“长高个”？民营经济促进法第四十八条提出，个体工商户可以自愿依法转型为企业。登记机关、税务机关和有关部门为个体工商户转型为企业提供指引和便利。

“相关政策文件将于近期出台，其中将明确‘个转企’、个体工商户经营权继承等相关制度。”市场监管总局信用监管司副司长张道阳表示，市场监管总局将在尊重意愿的前提下，将符合条件的名特优新个体工商户纳入‘个转企’培育库，并实施动态管理，更好支持经营主体做大做强。

“杭州市政府部门加快从管理型向服务型转变，无事不扰，让民营企业得以安心发展。”杭州纵横通信股份有限公司董事长苏维峰对营商环境感受颇深，“当前，一些异地执法、不规范执法现象依然存在，后续会有哪些举措？”

司法部行政执法协调监督局刘波回应：今年3月以来，司法部统筹组织政府系统的规范涉企行政执法专项行动，重点整治乱收费乱罚款、执法标准不一致和“吃拿卡要”问题等情况。

刘波介绍：“目前，专项行动已进入推动各地自查自纠阶段，各级司法行政机关将加强执法监督，切实让各项政策落实到位。”听完他的回应，在座的企业家们纷纷点头。

期待三：政企沟通更顺畅

三宝集团副董事长王小清是一名“创二代”。这次来参会，他想着重了解民营企业家该如何规范化发展企业，并盼望能加强政企沟通交流。

民营经济促进法第四十四条规定，各级人民政府及其有关部门建立畅通有效的政企沟通机制，及时听取包括民营经济组织在内的各类经济组织的意见建议，解决其反映的合理问题。

“一年多来，国家发展改革委与民营企业座谈交流700余次，省、市、县发展改革部门召开民营企业座谈会2万余次。对民营企业发展问题，实行‘收集一办理一反馈’跟踪回访‘闭环管理’。”国家发展改革委民营经济发展局有关负责人说，开展这项工作的目的，就是汇聚各地区各部门的资源和力量，一起帮助企业解决实际困难问题。

“民营经济促进法施行后，广大民营企业将迎来更大发展空间。”动车国际集团副总裁邹奥在会上提出问题，作为党和政府联系民营经济人士的桥梁纽带，全国工商联将怎样更好发挥作用？

“工商联就是民营企业的家！”接过问题，全国工商联法律服务部部长涂文告诉大家，工商联将通过各类商会、执委企业、会员企业进行常态化走访调研，收集和反映企业诉求，为政府职能部门优化执法行为和贯彻实施法律提供参考，更好帮助企业解决发展问题。

（张玲参与采写）

记者手记

面对面 心连心 手拉手

韩鑫

民营经济促进法实施之际，有关政府部门与民营企业家坐到一起，面对面问需求、解难题、强信心，架起了一座政企沟通的桥梁。会场上一名企业家感慨：“落实民营经济促进法不是一次单向输出，而是一场双向奔赴。”

面对面，为的是心连心。“民营企业和民营企业家是我们自己人”，对待“自己人”，要求政府部门做个“有心人”，及时了解不同行业企业的关切、各自面临的发展难题；在此基础上当好“贴心人”，持续做好服务。

面对面，还要手拉手。支持民营企业发展，要携手来、共同前行，“和企业家手拉手交朋友”。营商环境问计于企、政策举措问效于企，从而助力民营企业实现更大发展。

民营经济促进法，拿在手上薄薄一本，细细品读却字字千钧。新时代新征程上，“有形之手”与“无形之手”协同发力，民营经济发展前景将更加广阔。