

## 时代论坛

回望中国汽车工业自改革开放以来的发展历程，期间经历了几次大讨论：第一次在改革开放之初，“要不要搞合资”决定了中国汽车工业的发展速度；第二次在新世纪之初，“要不要做自主”决定了中国汽车工业的市场格局。如今，随着汽车“新四化”变革趋势愈演愈烈，全球汽车工业正经历着百年未有之大变局。“传统车企会不会失去主导优势”再次成为行业热议。

## 上汽顶住华为的“灵魂一击”

华为造车成了今年的热门话题。而当一众车企争当“华为车友”之时，上汽却有着自己的考量。

近期，面对投资者的提问，上汽集团董事长陈虹正面回应：“与华为的这种合作使华为成了灵魂，而上汽成了躯体。对

于这样的结果，上汽是不能接受的，因为要把‘灵魂’握在自己手中。”

上汽集团董事长口中的“灵魂论”，折射出对“掌握核心技术”的决心。可以看出，对于华为这张柔软而舒适的沙发，上汽正拒绝躺平。

带来了巨大的压力。所以平等合作可

以，深度绑定万万不能。

## 从合作迭代为竞争

在传统汽车制造领域，车企在生产制造中的功能类似于总装厂——在总装车间里，来自五湖四海的供应商提供的零部件组装成一辆整车。

成熟的主机厂，自身具备开发制造车身、发动机、变速箱、底盘等大型零件功能。他们会提出需求，由供应商开发类似收音机这类小型零件。不太成熟的主机厂仅会开发制造车身，其他几乎全部外包。“强依赖”型的主机厂成就了不少大型供应商，如博世集团。

博世本身就有能力组装汽车，但其表态不造车，因为一旦博世要来抢车企的饭碗，那么就不存在合作关系了。这是博世的战略：与其做一个半路出家、四面树敌的新车企，不如老老实实做最大的供应商，与大家共赢共存。

但智能电动车这一新物种“杀”进来后，几乎重新定义了传统汽车。一时间，智能驾驶、智能座舱、“三电”系统变成了整车的核心，传统车企与供应商之间的默契逐渐被打破。

根据博世的预测：到2030年，软件密集型电子系统市场将以每年约15%的速度增长。博世也很看好汽车软件未来的市场空间，因此也在积极筹建智能驾驶与控

制事业部。

未来，汽车将向电动化、网联化、智能化、共享化的“新四化”方向发展。“新四化”将很好地结合华为的通信技术、云计算技术、软硬件开发技术。这会让华为的目标显得更为坚定，就是要做智能汽车产业的老大。但在短期内，这一目标不太可能实现，毕竟造车属于重资产业务——产业链长，投入成本高。不过，华为试图从软件领域“弯道超车”的野心，还是加重了上汽的顾虑。

当汽车行业发展到可以模块化、低成本生产智能电动车时，那就不能排除华为会直接参与造车，将智能汽车定义为智能手机之后的又一大终端设备。

2019年年初，大众汽车高层就曾表示，“软件将在未来汽车的创新中占到90%。”2019年，大众在软件研发上的投入超过了70亿欧元，将软件研发上升到与硬件同等重要的位置。

在形成新的平衡之前，谁都想通过先发优势，迅速建立壁垒，锁定未来几十年的利润。

上汽抛出“灵魂躯壳”论，恰是车企与头部供应商关系的新开始。（本文转载自《36kr》，作者为财经无忌，有删减）

## 观点

## “翻车”和“躺枪”

最近，有两家车企有点“闹心”，因为某些言论在网络上造成了不小的波澜，基本上都是一些负面新闻。都是在挨骂，但挨骂的原因却各有不同。

8月3日，哪吒汽车市场负责人在工作群里抛出一条营销建议：计划邀请刚刚被刑拘的明星吴亦凡担任品牌形象代言人。该负责人拍着胸脯保证，品牌在5分钟内火爆全网。群里的销售人员纷纷对领导“高明”建议表示赞同和支持。群里的聊天内容迅速流出后，该负责人也被车企扫地出门，哪吒汽车则收获了线上、线下的齐声唾骂。

这还真不是个案。在流量为王、数据为王的当下，大大小小的企业在做公关营销活动策划的时候，最关注的点就是，一个方案出来后能否迅速登上热搜，能够获得多少阅读量。而最容易被忽视的就是“红线意识”“底线意识”。他们没有意识到，热点会过时，但正确的价值观永远不会落伍。千万不要挑战受众的智商和最基本的判断力。

说到受众的理性，那又要讲讲受众的非理性了。一个多月前，对于与华为在自动驾驶方面的合作，上汽集团董事长陈虹表示：“很难接受某一家企业对上汽提供整体解决方案，这样上汽就只剩躯体，没了灵魂。”言论一出，顿时在网上掀起轩然大波，遭到了大量网民的攻击。他们的意思无非是华为是民族企业，国之栋梁，你不和华为合作就是不爱国。上汽集团董事长的言论真的错了吗？并没有啊！但凡是个有实力、有志向的企业，谁会把自己的核心技术、数据交给别人来掌控啊？再说了，车企也只是说不需要华为的整体方案，并没有说不和华为在某些具体

技术方面开展合作。上汽的这次言论“躺枪”，想想也是有点冤，明明是有理有据的观点，经过断章取义的传播后，迅速成为了部分非理性网民们的情绪宣泄口。

当下的网络舆论生态，的确有点不健康。某些媒体为了KPI，不管客观事实是什么，先把标题做得“惊世骇俗”，骗一波流量再说。一部分网民要么靠标题获取信息，要么就是一目十行，囫圇吞枣，不加思考地就开始发表意见。对于问题讨论，往往不是基于理性，而是基于立场，甚至仅仅就是为了发泄情绪。一言不合就互相谩骂、拉黑。

这不，2020年东京奥运会，为中国拿下第一枚金牌的运动员杨倩因为两年前的微博上发了两张耐克球鞋的照片，就被一些网友网暴。这哪是网络舆论场啊，简直就是“修罗场”！所以，企业千万不要低估网络舆论环境的“非理性”，你讲得再有道理，人家未必听得进去，说不定还会被抓住“把柄”，成为别人攻击你的武器。

面对当下复杂的舆论环境，所有企业一定要充分重视当前的网络生态，平时一定要持续密切关注网络舆论的真实动态，充分了解网友们在赞什么、骂什么；赞的理由是什么，骂的原因又是什么；从而逐步在企业内部形成对网络舆情的充分理解和动态预判。在进行品牌传播时，企业内部尽量做好预先推演，尽可能多地设想出各种可能发生的舆情反馈，同时也要做好各种应对预案，树立和强化“红线意识”和“底线意识”。做到这两点不容易，但只有做了才能避免“翻车”和“躺枪”。

（本文作者系资深媒体人胥阳，长期从事品牌服务研究）

## 上汽没有理由躺平

从目前情况看，与华为合作的汽车公司，合作模式大致分为三种：

第一种是北汽、小康与华为的合作，属于完全躺平。在上海车展期间，华为的自动驾驶概念全然引爆了小康和北汽的市值。长安汽车选择了与华为合作的第二种模式，即高端品牌与其合作，同时也在筹备自己的智能汽车品牌计划。

上汽则选择了第三种合作模式：自主开发，拒绝躺平。

事实上，上汽集团并不缺钱，也不缺乏产业链支持。上汽

集团除了自身的资金投入外，集团现金库也已达800亿元规模。上汽集团还拥有华域汽车的控股公司，包含上汽控股或参股的零部件企业，如华域视觉、博世华域（与博世合资）等。

作为一家已经完整布局了从软件、硬件到整车的主机厂，上汽的确没有理由躺下。从上汽的角度来看，依靠华为就等于否定了此前的努力，也否定了之后的投入，最终的结局顶多和小康、北汽雷同，这显然是上汽所不能接受的。

在用户服务方面，主机厂缺少数据将无法提供更多服务。而华为所提供的整体解决方案通过大包大揽的模式，将车企的重要数据进行完全掌控。从长远来看，这于车企不利，很容易让后者成为华为的附庸。华为合作模式所形成的路径依赖，在外围层给上汽

## 深度绑定不可接受

近两年，蔚来、特斯拉等造车新势力异军突起，这让作为国产汽车老大哥的上汽倍感危机。

与此同时，在与华为的合作中，上汽意识到：一个可怕的竞争对手正在形成。长期来看，智能汽车的数据能否为自己所用，考验着车企与整包方案能否长久绑定。