



东风小康汽车有限公司
24小时关怀热线:
400-887-5551
www.dfyuan.com

■赵福全 刘宗巍

近日，蔚来与江淮汽车达成战略合作协议的消息备受关注。从发布的公告看，蔚来汽车将授权江淮汽车使用其商标和相关技术，生产商定之新能源汽车车型，江淮汽车负责进行合作车型的生产。尽管从目前公布的粗线条的合作条款中看不到更多细节，但能够在品牌和技术的用上达成共识，显示出双方的合作已经达到了较深层次。这是一次“轻资产造车”模式的创新尝试，体现了分工协作、资源共享的互联网精神，也符合有效利用汽车产能的大方向，全社会都应给予鼓励和支持。为使这种造车模式能更有效地落地，我们有必要对这一模式进行冷静思考和系统分析，毕竟造车需要真金白银的投入。同时，在品牌培育中双方所承担的责任是完全不同的，作为品牌拥有方的新入车企更要周密策划、谨慎行动。汽车代工远没有那么简单，尤其需要把涉及长远大计的品牌建设问题梳理清楚、回答明白，以免过于乐观之虞。借此机会，笔者就合作方式及广大汽车同仁共同关心的话题，谈谈我们的粗浅认识，希望这些思考有助于创新造车模式成功启航。

汽车代工 有不同的合作模式和分工需求

首先必须清楚，代工可以有不同的合作模式，相应的，委托方和代工方的分工以及面临的挑战也各不相同。大致说来可分为两类。

第一类是“按方抓药”式的合作模式。在这种模式下，委托方负责产品的定义、要求和把关，将产品的技术标准、质量标准、工艺标准、供应商体系、装备水平以及工人能力需求等明确地提供给代工方。而代工方只负责遵照执行，不需要理解委托方要求背后的品牌诉求。在此情况下，委托方必须充分理清自身品牌

新入车企选择代工必须充分考虑品牌建设问题

的内涵和外延，清楚到底要用什么样的产品和技术来支撑自己的品牌，更要对符合要求的代工产品能否达到预期的品牌支撑效果负责，还要基于代工方的实际情况准确评估所提要求带来的技术及成本投入。

不难理解，这种模式下最大的挑战在于委托方究竟有无“开方”的能力，对经验有限、品牌全新的新入车企而言，这并非易事。当然，委托方可以通过招揽所需的各类人才来解决问题，但是这些来自四面八方的人才只有短时间的磨合，能否有效集成、快速形成合力？他们对代工方的制造能力是否有足够的了解和认知？对供应商体系是否有足够的理解和驾驭能力？同时，代工方能否真正理解委托方造车的核心要素，并愿意为此全力投入？毕竟品牌不是一个虚的概念，而是要通过产品、技术以及服务等逐渐堆积塑造出来的，初创品牌更是如此。笔者认为，这是新入企业代工造车所面临的第一个挑战。

第二类是“共商药方”式的合作模式。如果委托方在产品研发、采购、制造、质量及配套的人力资源等方面，没有定义体系和标准的充分能力，又或者并不想在这方面做完全的投入，那就需要依赖于经验更丰富的代工方提供支持，这不仅意味着双方必须更有效地互动配合，更要求代工方对委托方的品牌及支撑其造车的核心要素有深层次的理解。也就是说，委托方与代工方都需要对品牌的内涵和外延有清晰的认识，共同商定以什么样的产品、技术及制造能力来实现品牌的价值，包括市场定位、性能指标、成本目标、关键技术、质量标准、供应商体系及生产工艺、装备等。

需要强调的是，新入汽车企业与传统汽车强企动辄数十年的品牌积累完全不同，后者的品牌定位早已清晰，而前者对品牌的愿景和描述以“形而上”的成分居多，尚无实际产品佐证，不够也无法具象化。因此，新入车企如何让代工方充分理解自己的品牌理念是一大难题。

对于委托方而言，如果选择“共商药方”，更大的挑战在于主导权问题。即双方的意见不一致时，谁来主导？如果听委托方的，就是“按方抓药”模式了，代工方将无法有效发挥作用以弥补委托方能力的不足；而如果听代工方的，就不只是代工那么简单了，等于在共建新的品牌，在产品最终如何符合品牌需求的问题上很难分清责任。特别是新入车企，为确保品牌建设受控，在品牌初期是不会把产品定义授权出去的，否则一旦产品不支持品牌的形象和定位，将很难扭转局面。这是新入车企选择代工造车所面临的第二个挑战。

而从代工方的角度考虑，又为什么要投入很大的精力与新入车企“共商药方”、共担风险呢？要知道即使产品成功了，也是在为他人做“嫁衣”。或许蔚来授权江淮使用其商标隐含着更宽泛的内涵，即江淮

自己的车型未来也可以使用蔚来的品牌？笔者倒是认为这种做法的可能性不大，一是蔚来品牌尚未在市场上立足，二是蔚来很难维护自身的品牌差异性。而对于江淮来说，要是果真如此，除了资金及产能共享外，这又和自己去打造一个全新的电动车品牌有何区别呢？

当然，在中国，新入车企寻求代工合作还有一个绕不开的诉求，那就是生产资质问题。但是如果新入车企只是为了解决资质问题，就没有必要非得扩展成全方位的战略协作，这样双方的关系也许更加简单明了。

汽车代工 合作中的巨额投入不可避免

从上面的分析不难看出，无论是“按方抓药”还是“共商药方”，本质上都需要代工方生产出真正满足委托方需要的产品，这就涉及到双方话语权博弈的更深层次问题。实际上，自一些新入车企提出代工生产模式伊始，“委托方与代工方谁来主导产品制造”这一命题就随之产生，业内对此也有不同的观点。而笔者认为，在最佳状态下，主导权的归属应该参照“谁更懂谁说了算”的原则，由双方理性决定。也就是说，哪方对用户需求有更清晰的认识，哪方更清楚如何有效地解决用户的痛点，哪方更了解造车的核心要素以及如何以低成本、高质量和快速度来打造产品，哪方就应该获得产品制造的主导权。

但在实际合作过程中，上述原则很难把握，真正发挥决定性作用的可能还是谁掌握品牌定义及资本的主导权。以代工方现有的设备和技术，能否直接满足委托方品牌定位完全不同的产品制造需求呢？恐怕很难。这就需要对产品装备进行必要的改造、优化甚至完全更新，也需要对制造工人进行新的培训，同时还涉及到与供应商的有效互动等问题。所有这些都需大量的投入。如果新入车企并不想在生产线等硬件上过多地投入，那就只能依赖于传统车企现有的条件来造车，并在产品的定位和品质等方面做出妥协；而如果新入车企要确保产品定位和质量完全按照自己的标准来实现，那就需要加大投入，以资本输入确保产品制造的主导权，但是这样的投入除短期共享一些产能外，与自己新建制造能力又有多大的差别？当然新入车企也可以通过股权置换、利润分配等手段来谋求掌控主导权，这需要双方合作之前就达成共识，更要消除代工方对新入车企“画饼充饥”的疑虑。

一些互联网企业在跨界造车时往往标榜“轻资产”的生产和管理模式，但是在品牌差异明显的情况下，产品制造环节的巨额投入实际是不可避免的，只是委托方和代工方谁来承担或如何共担的问题，即使由后者承担也一定会向前者索取相应的利益回报。所谓“互联网造车就不需要制造投入”是一个认知的误区，

希望国家的产业政策为这些勇于创新的企业创造健康发展的有利条件，对于跨界造车给予更多的实质性支持，特别建议国家在生产资质方面给新入车企开绿灯，避免不必要的“借腹生子”。这样它们在践行“轻资产造车”模式时，可以不考虑额外的资质因素，谋求真正与传统车企资源互补或资源共享的代工合作，避免企业及国家不必要的浪费。



未来汽车品牌建设 必须基于“软”“硬”有效结合

在跨界造车的浪潮中，最为重要的一点就是新入汽车企业如何建设并持续塑造全新的品牌。而由代工问题引发另一个思考，即未来消费者对汽车品牌的认知方式是否会发生改变？毫无疑问，消费者将越来越关心产品的体验与服务。但十年之后，消费者是像今天一样，主要基于

车辆外观、性能、质量及工艺等“硬”的成分，来建立对汽车品牌的认同；还是会把汽车看成类似智能手机这样的产品，更看重其提供的服务和体验，即“软”的部分，并以此作为品牌认知的核心？显然，这个问题事关当下车企应该选择哪种商业模式来迎接未来的竞争；如果消费者转为根据服务与体验等“软”的因素来认知汽车品牌，那么新入车企坚持将发展重心放在构建互联网服务上，选择代工生产就是明智

之举；而如果消费者依旧以“硬”为主，以“软”为辅来认知汽车品牌，那么代工合作恐怕就只能解一时之渴，无法持续支撑其品牌形象的构建和完善。

笔者判断，在新一轮科技革命的影响下，汽车品牌内涵中“软”的成分一定会越来越多，也越来越重要。但在相当长的一段时间内，对于汽车的品牌认知，“软”成分还很难做到与“硬”成分平分秋色，这是由汽车产品本身的特性所决定的。尽管“软”的成分将使消费者最看重的汽车安全、节能与舒适性更佳，但这些属性是不是卓越，仍基于“硬”的成分来实现。从这个意义上讲，汽车代工与手机代工存在本质区别，切不可简单等同。实际上即使是智能手机，苹果品牌的塑造也是基于“软”“硬”有效结合来实现的，并不是只有“软”的体验即可。当然，智能手机远比汽车产品简单，委托方“开方”让代工“抓药”很容易实现，这也是手机行业代工模式成为主流的根本原因所在。而汽车产品的“软”“硬”有效结合既复杂又困难，而且投入大，牵一发而动全身，对委托方的“开方”能力挑战巨大，没有对汽车制造的透彻理解和充分经验，很难完全兼顾而达到最佳平衡。在此前景下，跨界造车的“新玩家”们如果要打造出与众不同的品牌价值，恐怕还是

需要形成自己可控的产品制造能力，否则品牌的长期塑造将成为“无本之木”。其实部分新入车企也意识到了这个问题，它们选择以超跑作为其首款产品，就是要借助特殊车型的“硬”特色来完成高端品牌形象的初期打造。

笔者对互联网造车的创新尝试持积极乐观态度。外部力量的介入既是汽车产业勃勃生机的佐证，也是未来产业健康发展的必然趋势。只有内外两股力量有效融合，中国汽车产业才能抓住新一轮产业重构的历史机遇。新入车企与传统车企在合作时，如果能对本文提及的问题有清醒认识、充分考量并拿出有效举措，相信它们的合作将能够结出硕果。最后，希望国家的产业政策为这些勇于创新的企业创造健康发展的有利条件，对于跨界造车给予更多的实质性支持，特别建议国家在生产资质方面给新入车企开绿灯，避免不必要的“借腹生子”。这样它们在践行“轻资产造车”模式时，可以不考虑额外的资质因素，谋求真正与传统车企资源互补或资源共享的代工合作，避免企业及国家不必要的浪费。

（作者赵福全系清华大学汽车产业与技术战略研究院院长，刘宗巍系清华大学汽车产业与技术战略研究院副研究员）



中国汽车报 CHINA AUTOMOTIVE NEWS

汽车大事早知道

简约 尽在汽车早餐

汽车早餐前身为中国汽车报手机报

汽车早餐

深度 请看中国汽车报微信号

联系我们 主编：黄蓓 座机：010-56002742 邮箱：hb-423@163.com