



麦肯锡中国汽车行业 CEO 特刊 | 汽车行业没有机会主义： 长安集团董事长朱华荣访谈录



作者：彭波、管鸣宇

2020 年是极具挑战的一年，无论是全球和中国经济，还是本已处于下行市场的中国汽车行业，都充满了未知的挑战。对于这两年一直处于逆境中的长安汽车更是如此。

在艰难的环境下，长安汽车却交出了一份让人刮目相看的成绩单——2020 年长安系中国品牌乘用车同比增长超 20%。2018 年进入存量市场后，一直倍感压力的长安汽车，如何在最困难的市场情况下，做到逆势成长？

长安汽车董事长朱华荣先生是公认的汽车行业专家和领袖。朱先生长期奋战在汽车产业一线，从主管长安汽车的研发工作，到长安汽车总裁，再到长安汽车董事长，他始终立足消费者需求，对市场脉搏有着精准而敏锐的把握，并大胆对长安汽车进行重组和调整。在成功把技术基因植入长安品牌的同时，朱先生致力于提升经营的质量，深化对客户的服务，逐步改善了品牌形象，提升了品牌的影响力。

日前，我们有幸与朱华荣董事长进行了深度交流。他毫无保留地分享了自己对行业的思考和长安的成功经验。

关于成功经验

麦肯锡：首先恭喜长安汽车逆势而上，在市场最艰难的时候，重新走上增长的道路，市场份额在不断攀升。您能总结一下，过去几年长安汽车

哪些事情做对了，才能收获今天的业绩？

朱华荣：长安汽车今年能够逆势增长，说明我们第三次创业-创新创业战略初现成效。但我们深知，汽车行业没有机会主义，我们依然战战兢兢如履薄冰，无论是企业经营、产品创新还是用户服务，我们都要做到极致，不敢有任何放松。如果说前几年哪些事情做对了，我想有这么几件比较关键：

关于品牌向上

麦肯锡：自主品牌向上是一个非常有挑战的课题。今天我们来看长安的品牌，尤其随着高端产品序列 UNI 系列产品的推出，您是不是觉得长安在品牌上扎扎实实地往前迈出了关键一步呢？

朱华荣：我们首先做到了产品和产能结构的持续优化，拿出了壮士断腕的决心。过去三年，我们淘汰了 20 余款低竞争力产品，关停并转整车产能 140 万辆。另外，随着 CS75 PLUS 和 UNI-T 的推出，我们的确感受到了品牌向上的冲劲。一方面，在产品开发过程中，把 95 后，甚至 00 后的意见深度融合进来了，做他们喜欢的产品。另一方面，中国年轻一代消费者是很有主见，有自己独立判断，不受传统品牌观念的制约。比如，我们有位 UNI-T 的用户是用奥迪 Q3 置换的。问他为什么愿买长安品牌，他直言：“就是喜欢”。从目前的用户构成来看，长安用户的职业、年龄、收入水平等社会学特征有明显的变化。所以，中国现在的新青年是中国自主品牌向上的市场基石。长安会深刻理解他们的需求，为他们造好车，提供

好服务。我们还是很自信，现在长安的产品品质和产品力已经超越大部分合资品牌。

关于客户经营

麦肯锡：以用户为中心，直连用户，传统车企说了很久，但并未被真正重视，做得也不是很到位。相反，造车新势力们在这一块做得比较有特色，真正投入比较大。长安从用户经营的角度出发，有哪些创新的举措？给用户带来了哪些不一般的体验呢？

朱华荣：长安第三次创新创业的核心理念之一就是经营好客户。也就是从观念上，不要认为用户一次买卖就结束了，而要长期服务好客户，成为客户的伙伴。前面提到，我们建立了 11 个微信群，71 名高管在线解答。我们共设有 260 名首席体验官，为的是真正倾听用户的心声。刚开始，用户们还比较客气，说话也比较注意，后来发现我们是真的解决问题，用户群也就越来越活跃了。比如，有个用户给我们反馈一家维修站的问题，我们发现问题比较严重，就直接取消这家维修站的资格；有用户反馈一个问题修了三四次都没修好，我们一看，就是维修站没有充分利用我们长安的资源。我们有网上的专家团，让他们远程接入诊断，很快就解决了问题。这样，我们直连用户，也使我们的产品和服务得到的反馈非常及时。我们在全中国聘有数名用户成为首席体验官，他们就像长安的品牌大使，帮我们发现问题，提出建议，这样，形成了一个良性互动。自主品牌快速向上，要解决的根本性问题就是用户对你的信任问题。我们今年在客户领域投入

10.6 亿元。我相信长安把用户放到中心位置，一定是我们品牌向上之路上的根本之举。

关于企业转型

麦肯锡：我们注意到，长安的目标是战略转型为智能出行科技公司，并且已经成立软件公司，也把软件能力作为公司未来核心竞争力来加以构建。您是怎样看待软件定义汽车？您觉得转型的难点在哪里？

朱华荣：是的，我们把长安定位为智能出行科技公司。智能，就是希望实现三个智能化，产品智能化、管理智能化和制造智能化。我们成立软件公司，奔着 2000 名工程师方向做，要支撑起我们长安未来往智能方向转。软件定义汽车，这个方向不用怀疑。如果原来的硬件方面的积累叫硬能力，那么软件这方面就是企业的软能力。没有构建出软能力，在激烈的市场中，在下一轮是走不出来的。这个转型的难点主要在人才。为此，我们从各个角度进行创新，包括软件公司、智能公司、梧桐科技等，就是要打造长安系科技公司，有全新的机制，让骨干员工持股。这样才能吸引员工，留住员工。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33643

