“我们内部确实听到了裁员的说法，每个部门或多或少都被分配了一些裁员任务，比例不一。但在媒体关注此事后，公司暂停了这一动作，准确说目前还没有人员被裁掉。”

春节前后，北汽新能源被曝裁员20%，引发行业热议。近日，北汽新能源内部员工向证券时报记者透露了此次裁员风波始末。他告诉记者，之所以有这一传闻的产生，与公司2020年巨额亏损有关。同时，经过前几年的极速扩张，北汽新能源在人员上确实存在冗余。

记者注意到，在近期的一次媒体沟通会上，北汽新能源管理层对裁员传闻进行了否认，但却强调了内部改革已经开始。“围绕所有一切不符合高质量发展的人和事，改革的刀都会砍下去。”

实际上，北汽新能源的改革只是其母公司北汽集团整体改革的一个横截面。近期，这家千亿国企掀起了一场系统改革，精准整顿旗下自主业务。北汽集团的自主业务面临哪些挑战？其背后隐藏着哪些困局？围绕着上述问题，证券时报记者展开了针对性的调查。

从领跑到巨额亏损

“起了大早却赶了晚集”“过度依赖补贴和公用车市场的隐忧暴露了”“做新能源车型还在沿用传统的造车思维”“质量和品牌口碑完全没建立起来”“集团层面的决策变化太频繁”……近期，行业内关于北汽新能源巨额亏损的讨论不绝于耳。

作为国内第一家成功登陆A股市场的新能源整车企业，2009年成立的北汽新能源曾连续7年位列中国纯电动汽车销量榜首。然而，2020年，这位“领跑者”的销量和业绩却出现断崖式下跌，究竟是什么原因让其跌落“神坛”？这背后又反映出哪些行业共性问题？

1月29日，北汽新能源母公司北汽蓝谷(600733)披露公告，预计2020年度实现归属于上市公司股东的净利润亏损为60亿~65亿元；归属于上市公司股东的扣非净利亏损62亿~67亿元。

北汽蓝谷业绩情况（亿元）		
报告期	营业收入	净利润
2016 年	93.77	0.94
2017 年	114.93	0.59
2018 年	164.38	1.55
2019 年	235.89	0.92
2020 年		预计亏损-60~-65

销量方面，2020年北汽新能源出现断崖式下跌，全年总计销售2.59万辆，相较去年全年的15.06万辆，同比下滑82.79%。2月9日，北汽蓝谷发布了最新的产销数据，下滑趋势仍在持续。数据显示，2021年1月，北汽新能源销量为1072辆，同比下滑46.56%。

证券代码：600733　　证券简称：北汽蓝谷　　公告编号：临 2021-017
债券代码：155731　　债券简称：19 北新能
债券代码：155793　　债券简称：19 新能 02

北汽蓝谷新能源科技股份有限公司
子公司2021年01月份产销快报

本公司董事会及全体董事保证本公告内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，并对其内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带责任。

北汽蓝谷新能源科技股份有限公司子公司 2021 年 01 月份产销快报如下：

单位	产量（辆）					销量（辆）				
	本月数	去年同期	本年累计	去年累计	累计同比增减	本月数	去年同期	本年累计	去年累计	累计同比增减
北京新能源汽车股份有限公司	594	1602	594	1602	-62.92%	1072	2006	1072	2006	-46.56%
合计	594	1602	594	1602	-62.92%	1072	2006	1072	2006	-46.56%

备注：
1、本表为产销快报数据，具体数据以定期报告数据为准。
2、销量中包含部分由北京新能源汽车股份有限公司与北京汽车股份有限公司联合开发，由北京汽车股份有限公司生产、北京新能源汽车股份有限公司对外销售的合作车型。

特此公告。

北汽蓝谷新能源科技股份有限公司
董事会
2021 年 2 月 10 日

“我在2011年进入北汽新能源，经过近十年的时间，周围同期加入公司的同事基本都离职了，要么去了新造车企业，要么转行做人工智能了。”一位北汽新能源的研发人员告诉证券时报记者，这几年明显感觉到公司的发展势头不足，不少前期规划的项目也中途折戟了。

对于公司业绩和销量的腰斩，北汽蓝谷在公告中表示，受新冠肺炎疫情等因素影响，公司产销量未达预期，尤其是占比较高的对公销量受疫情影响严重，对公司业绩影响金额约为30亿元。

C端市场把握不足，B端市场失势

“成也政策，败也政策。”一位业内人士在接受证券时报记者采访时表示，北汽新能源销量断崖式下滑，与其过度依赖B端市场有直接联系。在疫情冲击下，出租车、网约车等公共出行需求大幅缩减，进而带来了其销量的锐减。

艾兰里奥企业管理(北京)有限公司合伙人李子良告诉证券时报记者，从北汽集团总体来看，公司对于新能源汽车的发展政策是十分敏感的，把握住了产业政策和资本政策，抢抓了市场先机。但是当政策红利逐一退却，充分的市场竞争来临时，北汽新能源的先发优势显然已经荡然无存。

记者注意到，在北汽新能源的非经常性损益中，政府补贴占了多数。以2015年、2016年为例，北汽新能源获得的政府补助分别为5796.28万元、1.48亿元，占当期

非经常性损益的77.48%、57.59%。而根据北汽蓝谷2018年、2019年的财报显示，北汽蓝谷获得政府补助分别高达44.52亿和41.83亿元，占纯电动乘用车收入高达34.34%和17.73%。

如今，随着新能源汽车补贴的逐步退坡，自身“造血”能力不足的北汽新能源，业绩出现了断崖式下跌。

北汽蓝谷公告显示，2020年公司收到的政府补助对比2019年大幅下降，对公司业绩影响金额约为9亿元。

记者注意到，自2014年起，北汽集团分别主导成立了5家出行公司，分别为北京恒誉新能源汽车租赁公司、北汽绿行新能源科技(北京)有限公司、北京出行汽车服务有限公司、华夏出行有限公司和北京轻享科技有限公司，聚焦于公务车出行、分时租赁和共享出行。

年度	营业收入（亿元）	同比
2019 年	5012. 3	4. 26%
2018 年	4807. 4	2. 2%
2017 年	4700	15. 8%
2016 年	4000	15. 9%

北汽集团历年来营业收入(亿元)

有知情人士透露，北汽集团集中成立出行公司，一方面是为了抢占公车市场，同时也是为了消化产能。

不过，随着分时租赁市场的洗牌，北汽集团旗下的多家出行公司市场规模急剧萎缩，这再度让北汽在B端市场进一步失势。

全国乘用车市场信息联席会秘书长崔东树告诉证券时报记者，除了过度依赖政策、补贴和B端市场外，北汽新能源对C端市场的把握不足，错失了小型车市场的红利。

“早年间，北汽新能源在小型电动车市场形成了一定的市场规模，但在设计、质量和品牌层面的口碑没有打出去。在势头渐弱的情况下，北汽新能源放弃原来的市场战略转向高端化，从领跑者反而变成了追随者”，崔东树认为，在目前新能源汽车市场竞争格局中，以五菱宏光MINIEV为代表低端车型和以特斯拉Model 3为代表的高端车型均有一定的市场机遇，但北汽新能源不可持续的战略布局，让其陷入了较为被动的局面。

有业内人士认为，这种不可持续性背后，真实反映了北汽集团在管理层面的混乱。

据北汽股份研究院一位资深工程师透露，北汽新能源单独成立公司后，有部分研发工作仍然由北汽股份承担，即原本做燃油车的团队主导，这直接导致了部门之间的推诿和效率的降低。

2019年，北汽新能源汽车销售体系与北汽集团燃油车板块合并，形成统一的北汽大自主销售体系，这让原本已经获得独立发展的北汽新能源再度陷入到了原本的组织架构中。

清华大学汽车发展研究中心主任李显君分析称，北汽新能源在发展壮大后，其母公司北汽集团在燃油车领域的思维和规则开始逐步渗透，再加上人事的频繁变动，令公司的发展陷入跌宕。

“在技术与产业颠覆期，最怕的是用昨天的思维做今天和明天的事。”李显君强调，智能电动车是全新的领域和轨道，需要不同的思维和能力架构。

自主板块集体衰落背后

“北汽新能源销量的腰斩，只是北汽集团自主品牌整体衰落的一个缩影。”一位业内人士分析称，对于北汽集团而言，公司目前面临的挑战是自主板块对于合资板块的过度依赖引发的系统危机。

根据北京汽车(01958.HK)披露的2020年第三季度财报显示，公司2020年1~9月营业收入为1344亿元，同比下降2.96%；归母净利润为17.21亿元，同比下降56%。

国泰君安证券分析称，北京汽车业绩的下滑，主要是自主品牌和北京现代的拖累。近年来，随着北汽集团旗下合资公司北京现代业绩下滑，北京奔驰越来越成为北汽集团唯一的“利润奶牛”。以2019年为例，北京汽车营业收入为1746.3亿元，北京奔驰的营收1551.5亿元，占公司总营收比例高达88.8%。

业内人士判断，在合资股比逐步放开的背景下，过度依赖合资品牌赚取利润不仅不现实，还将引起系列危机。

对此，北汽集团也意识到问题的严峻性，并在2019年开始对旗下自主板块进行改革，弱化了原有的自主燃油车品牌绅宝，由北京汽车与北汽新能源共同推出BEIJING品牌，产品覆盖了燃油车与新能源产品。

但实际上，除了X7、EU7外，BEIJING品牌销售的大部分车型仍然为绅宝和北汽新能源的既有车型。销售体系的合并，引发了业内的广泛争议，也直接传导至终端市场。

近期，证券时报记者走访了多家位于北京地区的BEIJING品牌4S店，大部分门店顾客较少，几乎看不到消费者前来看车，偌大的展厅中零星摆放着几款车型，最老的一款车型甚至还挂着绅宝的logo。

当记者走进位于姚家园路一家BEIJING品牌4S店时，销售人员竟然直接将记者误以为是前来检查工作的管理层，并透露日常来访的消费者不多，店内车辆主要是集中采购。

“以前很容易分清绅宝品牌和北汽新能源，现在整合为BEIJING品牌，卖的还是原来的部分车型，着实让人感到迷糊。”一位消费者告诉证券时报记者。

崔东树告诉证券时报记者，除了管理和运营层面的混乱，北汽集团自主板块最核心的症结在于未跟上技术转型升级的步伐。在他看来，无论是对B端还是C端市场，通过技术进步提升产品的性能，是获取市场份额的基础。

中南财经政法大学数字经济研究院执行院长、教授盘和林告诉证券时报记者，北汽集团自主板块孱弱的根本原因是其旗舰车型产品力较低，包括其新能源产品，曾多次曝出续航大幅缩减、电池故障、转向异响等问题。

在调查过程中，网约车司机李师傅向证券时报记者展示了他所驾驶的车辆北汽新能源EU5。他透露道：“刚刚接手这辆新车仅半年时间，车辆方向盘位置的塑料材质就已出现破损，同时车辆噪声较大，冬季掉电也比较严重。”

盘和林认为，质量问题会给品牌的影响力带来负面影响，一贯低端的印象更会阻碍公司的战略转型和全面发展。

高端化会是救命稻草吗？

在自主板块难以提振后，北汽集团开始押宝高端化，其中最重要的举措便是推动了北汽蓝谷与麦格纳联合打造了高端新能源汽车品牌ARCFOX极狐。

根据北汽蓝谷披露的2020年业绩预报，为了实现产品向高端化转型，公司研发投入持续增加，无形资产摊销金额和新品牌车型的推广费用等增加金额约为5亿元。大额的资金投入，侧面反映了北汽“押宝”高端新能源品牌的决心。

2020年10月，ARCFOX极狐首款量产车型ARCFOX αT正式上市，提供480公里、600公里及653公里三种续航版本五款车型，补贴后售价为24.19万~31.99万元。

日前，证券时报记者前往了ARCFOX极狐在北京地区的两家体验中心，实探其在终端市场表现。与BEIJING品牌4S店门庭冷落的场景相比，建设在商业中心的ARCFOX极狐4S店确实引来了不少消费者的光顾，店内销售人员在介绍产品时，也会主动联系到行业内的新势力品牌进行横向对比。

一位销售人员告诉证券时报记者，作为一个刚刚进入市场的新品牌，ARCFOX极狐在终端市场的表现还算不错，自上市以来在北京区域销量已破千辆，两周内就可以实现新车交付。

不过，当记者在另外一家4S店探访时，另外一位销售道出了这些销量背后隐藏的现实情况。他告诉证券时报记者，ARCFOX极狐对公销售占比较大，贡献了部分销量。

有业内人士认为，如果ARCFOX极狐继续沿袭北汽自主板块既有的战略和营销思路，是很难在市场立足的。

记者注意到，近期，除百度、富士康等公司纷纷宣布跨界造车外，长安汽车、上汽集团、长城汽车等传统车企也纷纷宣布要打造高端新能源汽车品牌。此前，已有东风汽车集团的高端新能源汽车品牌岚图落地。百家争鸣之下，高端新能源汽车市场的赛道变得异常“拥挤”。

在这样的背景下，重金投入的极狐品牌市场机遇大么？对此，行业专家给出了完全对立的答案。有业内人士判断，传统车企推出高端新能源品牌，如果无法在战略、管理和技术方面进行革新，对自身的体制和机制问题不够重视，很难通过单一的品牌实现成功转型。

也有行业专家认为，北汽集团自主板块的衰落是前期多重因素积累的结果，如果公司借力ARCFOX极狐，彻底脱离原有的自主品牌传统形象，加强科技创新，建立产品力，或许还有一线生机。

“我认为这个高端品牌是有市场机会的。”盘和林告诉证券时报记者，目前的新能源汽车市场虽然竞争激烈，但是还没有真正形成寡头垄断的局面，仍然还有新品牌生存的空间。

崔东树则认为，ARCFOX极狐的发展终究还是在北汽集团的总体改革框架下的，目前集团公司已经进行了全新的组织架构调整，具体的还是要看这次改革的总体效果，等待市场去检验。

改革能否到底？

“国企推动裁员还是挺困难的，我倒是很希望内部人员能够进行优化。”在裁员风波刚刚传出时，北汽新能源一位研发人员向证券时报记者表达了上述观点。

他告诉记者，自上市以来，北汽新能源快速扩张，在人员规模上也急剧扩大，但事实上真正做研发工作的人员比例并不高，这就造成了部分业务部门的人员冗余。

记者了解到，虽然暂未进行裁员和人员优化，但在集团层面，自今年年初起，已经历了一波管理团队的大换血。这也是北汽集团新任董事长姜德义在接棒徐和谊后，发起的首次规模性人事调整。

据悉，此次调整涉及到北汽新能源、北汽股份、福田汽车、北汽越野、海纳川等北汽集团旗下自主整车品牌和零部件板块。其中，最重大的人事调整是北汽新能源总经理刘宇提拔为北汽集团总经理助理；此外，他还出任了北汽新能源董事长，北京汽车研究总院党委书记、董事长。

除此以外，2020年底，北汽集团还特别成立了自主专班，从管理层面集中领导自主品牌的业务。

北汽股份一位高级工程师告诉证券时报记者，以往北汽各个自主板块在研发层面是相对割裂和分散的，甚至会有互相抢占资源的现象。现在把自主体系统一管理，或许在研发层能更具备一致性。

不过，在采访过程中，他也表达了一定的担忧。“在此之前北汽集团的内部改革并不少，但多数是‘雷声大雨点小’，实际执行过程中还是沿袭了原来的套路。”他说，目前集团内的自主专班刚刚成立，还未感受到直观的变化。

有业内人士告诉证券时报记者，国企的起伏常常与管理团队的更替共振，国企改革更是如此，最重要的是保持改革的可持续性和稳定性。

上述业内人士认为，北汽集团此轮内部改革的时间窗口期并不长，如果改革的措施无法得以延续，那么这家千亿国企或许会陷入新一轮的危机中。

记者观察：造车排位赛中没有永恒的“领跑者”

在大多数企业还在对新能源汽车市场犹豫不决时，北汽集团率先推动了公司自主板块的电动化转型，且率先将新能源业务独立出去并完成上市。

应该说，在发展新能源汽车的赛道上，北汽算是实力的领跑者，但规模发展刚刚几年时间，曾经的领跑者却出现了销量与业绩的双重“腰斩”，难免令业内唏嘘不已。

在汽车行业内，这种“起个大早赶个晚集”的先例并不少见，比如率先推出高端品牌观致的奇瑞汽车，比如最早宣布跨界造车的乐视等等，均做出了领行业之先的举措。但实践表明：在瞬息万变的汽车行业，仅仅看准了行业发展趋势、获得先发优势，还远远不够。在造车的这条赛道上，“先发”并不意味着持续“领跑”。

北汽集团布局新能源汽车的十多年时间，是全球新能源汽车市场变化最为剧烈的阶段。从最初能源结构上的油改电，到如今人工智能、大数据、互联网等新技术的融入，新能源汽车俨然成为了新型的智能移动终端。这意味着，继续以传统的造车思维、传统的运营模式参与这条赛道的竞争，势必会被后来者居上，甚至面临被淘汰的风险。

除了与时俱进，时刻踏准行业转型的节拍外，保证战略的可持续也至关重要。纵观北汽集团自主业务的发展脉络，会发现在其“先发抢跑”的过程中，也错失了不少市场机遇。例如火爆的SUV市场和低端小型电动车市场，在这些领域，北汽并非没有布局，相反还具备一定的基础。但在面对激烈的市场竞争中，短期内还未获得绝对优势的北汽，选择放弃了在这些领域的前期布局，转而另谋新赛道，如今的高端品牌ARCFOX极狐，就是北汽放弃低端电动车转向高端化的一次试水。

在整个行业集体发力高端化的背景下，北汽选择推出高端品牌无可厚非，但令外界感到担忧的是：如果无法保持战略的可持续性，这是否会成为另一个中途折戟的案例？

此外，在核心技术上的持续发力也很重要。从最早的发动机、变速箱，到如今的电池、汽车芯片，可以看出，在行业大变局的背景下，对于中国汽车品牌而言，所要攻克的技术难题是不断在更替的。这意味着，自主车企除了要把握行业脉络，率先占据市场份额外，最根本的核心还是要掌握关键技术，且进行持续技术创新，这才是在这场排位赛中获取领跑优势的关键。