

三大汽车央企合作困局：取舍、协同与利益分配之考

来源：涂信宏 发布时间：2025-11-11 05:16:00

一边是国资委频频喊话，一边是市场高度期待，然而三大汽车央企的合作之路始终步履蹒跚。

合作前景与挑战成为汽车行业持续关注的话题。特别是在国资委推动整车央企进行战略性重组的背景下，三大汽车央企——一汽集团、东风集团与长安汽车——的任何互动都引发市场密切关注。

然而，行业分析人士指出，三家企业在智能化领域各自为战、研发采购重复投入、以及地方政府利益分配等问题，成为横亘在合作路上的三大挑战。



01 合作背景

国资委副主任苟坪在2025中国电动汽车百人会论坛上明确表示：“国务院国资委将对整车央企进行战略性重组，提高产业集中度，集中研发、制造和市场等优势资源，加快打造具有全球竞争力、拥有自主核心技术、引领智能网联变革的世界一流汽车集团。”

这一表态为猜测已久的汽车央企重组定了调。

目前，国务院国资委直接监管的汽车央企包括一汽集团、东风集团与兵装集团旗下的长安汽车。



尽管三家企业2024年新能源汽车直接投资同比增长35%，自主品牌销量达175万辆，同比增长超80%，但与头部新能源车企相比，仍存在明显差距。

02 取舍难题

在智能化的浪潮下，三大央企均布局了各自的智能化战略，但难以形成合力。



长安汽车发布了智能化战略“北斗天枢2.0”计划，携手东风等伙伴，计划开展多个领域的“数智升级”行动。东风集团股份则表示，2025年将推出7款新能源车，并进行全面智能化升级。

一汽集团总经理刘亦功则在公开场合呼吁，需要搭建一个跨越组织边界、实现技术共建共享的国家级汽车智能产业协同创新平台。

有分析指出，三家公司在智能化领域各自为战，又想联合研发，又怕被对方拖累，最后往往是“谁都想管，谁都管不好”。

这种取舍难题在过去的合作项目中已有体现。2020年，三家汽车央企联手成立中汽创智，注册资本160亿，号称“3-5年打造世界一流汽车高科技企业”。

然而五年之期已到，承诺的技术突破、产业孵化一个没见着，成了行业里心照不宣的“笑话”。

03 协同困难

在研发、采购等方面，三大央企仍存在重复投入，未能充分发挥规模优势。

赛迪顾问汽车产业研究中心资深分析师周新越提供的一组数据显示，2024年，三家整车央企平均研发投入强度有了明显提升，为6.1%，接近比亚迪，超过了特斯拉。

但我国车规级芯片国产化率仍不足10%，基础软件自主化率也不足20%。

有测算显示，企业通过供应链整合、生产资料协同议价、产品差异化定位等方式，单车制造成本预计可以下降8%至12%，研发周期缩短6至8个月，整体利润率提升至8%至10%。

但在实际运作中，三家央企未能实现有效的协同合作。

比如在芯片、电池这些关键部件方面，三家加起来年销量上千万辆，如果能联手对外谈判，不管是议价能力还是供应链稳定性，都能上一个台阶。

04 利益分配

三大央企背后的地方政府利益博弈，是合作难以跨越的又一道障碍。

一汽扎根长春，东风立足武汉，长安守着重庆，地方产值、税收、就业都是硬指标。

过去好几次合作卡壳，就是因为“你怕我抢资源，我怕你分好处”。

比如一个新技术落地，放长春还是武汉？税收怎么分？这些问题，光靠企业自己谈，十年都谈不拢。

这一问题在长安汽车升级为央企后更为复杂。2025年6月，长安汽车发布公告称，其间接控股股东兵器装备集团旗下的汽车业务，将分立为一家独立中央企业，由国务院国资委履行出资人职责。

这意味着长安汽车由原先央企间接控股的一家公司，升级为央企，与一汽、东风地位同等。

与此同时，东风汽车也获得了湖北省政府的发力支持。这些无疑都为整合带来更多挑战。

05 破局之道

面对这三重挑战，行业专家提出了多种解决方案。

针对取舍难题，有建议认为，三家央企应聚焦各自的强项：一汽在重卡、高端轿车领域有积淀，东风的氢燃料技术、一体化压铸有优势，长安的新能源转型快、智能架构成熟。

把这些长板拧成一股绳，比在智能化上“抱团内耗”强得多。

对于协同困难，则可借鉴T3出行的合作模式，把它复制到技术采购、海外布局上。

在海外布局方面，三家央企在东盟、中东欧等地区的17个海外KD工厂将纳入统一管理体系，共享供应链资源。

这种“抱团出海”模式有效降低了单个企业的物流和合规成本。

而最棘手的利益分配问题，则可能需要中央政府出面，打破地方博弈的壁垒，把三地的利益捆绑成“共同体”。

今年10月30日，中国长安董事长朱华荣带队直奔东风，和东风董事长杨青座谈；往前数10天，他刚和一汽董事长邱现东深度交流。在三次座谈里，“未来合作”四个字被反复提及。

市场观察人士认为，随着全球汽车产业竞争日益激烈，新能源、智能化赛道上民企在往前冲，外资在抢市场，“国家队”若还陷在内耗里，只会错失机会。

HTML版本： [三大汽车央企合作困局：取舍、协同与利益分配之考](#)