

上汽集团的机遇与挑战

——基于SWOT-AHP分析

郭蕊

上海工程技术大学管理学院, 上海

收稿日期: 2023年6月25日; 录用日期: 2023年8月7日; 发布日期: 2023年8月15日

摘要

近年来, 可持续发展理念逐渐成为共识, 环保问题也得到国家的重视。在“双碳”背景下, 新能源汽车再度成为热门话题。基于此, 本文采用案例研究法, 以上汽集团为案例, 使用SWOT-AHP方法对其进行分析, 首先运用SWOT分析法对上汽集团的优势、劣势、机会和威胁进行了总结, 接着使用AHP分析法选择适合上汽集团的发展策略, 根据分析结果可知, 上汽集团应以劣势-机会策略为主, 以优势-机会策略、劣势-威胁策略和优势-威胁策略为辅, 并分别为四种不同的组合策略提出了相对应的建议。

关键词

可持续发展, 上汽集团, SWOT-AHP

Opportunities and Challenges of SAIC

—Based on SWOT-AHP Analysis

Rui Guo

School of Management, Shanghai University of Engineering Science, Shanghai

Received: Jun. 25th, 2023; accepted: Aug. 7th, 2023; published: Aug. 15th, 2023

Abstract

In recent years, the concept of sustainable development has gradually become a consensus, and environmental protection issues have also received national attention. Under the background of “double carbon”, new energy vehicles have once again become a hot topic. Based on this, this paper adopts the case study method, taking SAIC as a case, and analyzes it by SWOT-AHP method. Firstly, it summarizes the strengths, weaknesses, opportunities and threats of SAIC, and then selects the development strategy suitable for SAIC by AHP. According to the analysis results, SAIC

should focus on the weakness-opportunity strategy, supplemented by the strength-opportunity strategy, weakness-threat strategy and strength-threat strategy, and put forward corresponding suggestions for four different combination strategies.

Keywords

Sustainable Development, SAIC, SWOT-AHP

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

可持续发展思想逐渐得到广泛认同。《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二零三五年远景目标》提出，在交通领域，继续“优化交通运输结构，推广节能、低碳的交通方式”[1]，新能源汽车是其中的重要一步。为研究新能源汽车行业在可持续发展时代潮流下的机遇与挑战，本文使用案例分析法，以上汽集团作为案例，使用 SWOT-AHP 方法对其进行分析，首先运用 SWOT 方法，对上汽集团的优势、劣势、机会和威胁进行系统的分析，在此基础上再运用 AHP 方法，对我国新能源汽车产业的发展策略进行探讨，为我国新能源汽车产业的发展提供借鉴。

2. 研究设计

2.1. 方法选择

案例研究就是通过对选定的一个或多个案例进行科学的对比或者分析，从而得出结论的一种方法。与其他方法相比，案例研究可以对案例展开详尽的描述，并对其进行分析，帮助我们掌握整个案例[2]；除此之外，案例研究法也可以防止调查人员操纵事件，有利于保持事件的完整性[3]。基于上述优点，本文选择案例分析法。

2.2. 案例选择

本文选择上汽集团作为研究对象的理由如下：首先，上汽集团是中国汽车业当之无愧的领头羊，在市场上有着很高的品牌影响力；其次，上汽集团对新能源汽车的投资和布局在时间上较早，在研发和技术积累方面相对来说更加成熟；除去上面提到的两点之外，上汽集团在新能源汽车领域的发展和规划一直受到市场的广泛关注。综合上述提到的理由，对上汽集团新能源汽车的研究是具有一定的研究价值。

2.3. 模型选择

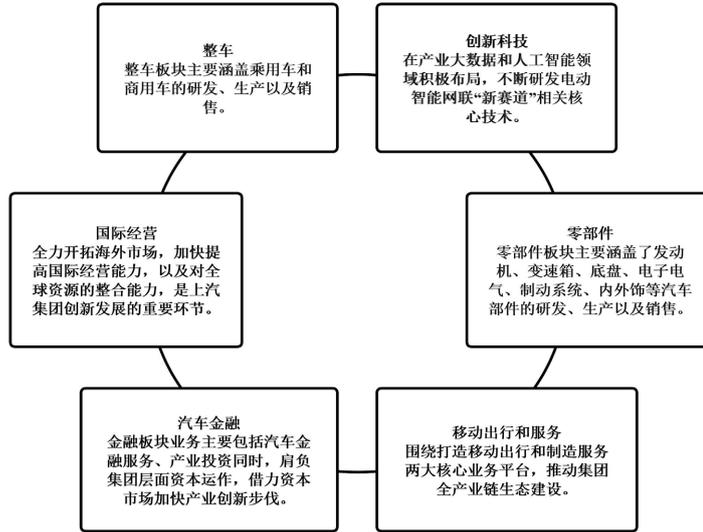
本文选用 SWOT-AHP 模型，首先使用 SWOT 分析上汽集团的优势、劣势、机会和威胁，再使用 AHP 分析法以期选择出上汽集团未来适合的发展策略，并针对策略提供相对应的建议。

3. 上汽集团概况

3.1. 集团简介

上汽集团，全称是上海汽车集团股份有限公司，公司成立于 1958 年，该集团是中国的汽车行业龙头企业，拥有多家国内外知名汽车品牌，比如上汽大众，上汽通用，荣威，别克等。上汽集团的主要业务

包括六个方面[4]，如图 1 所示。

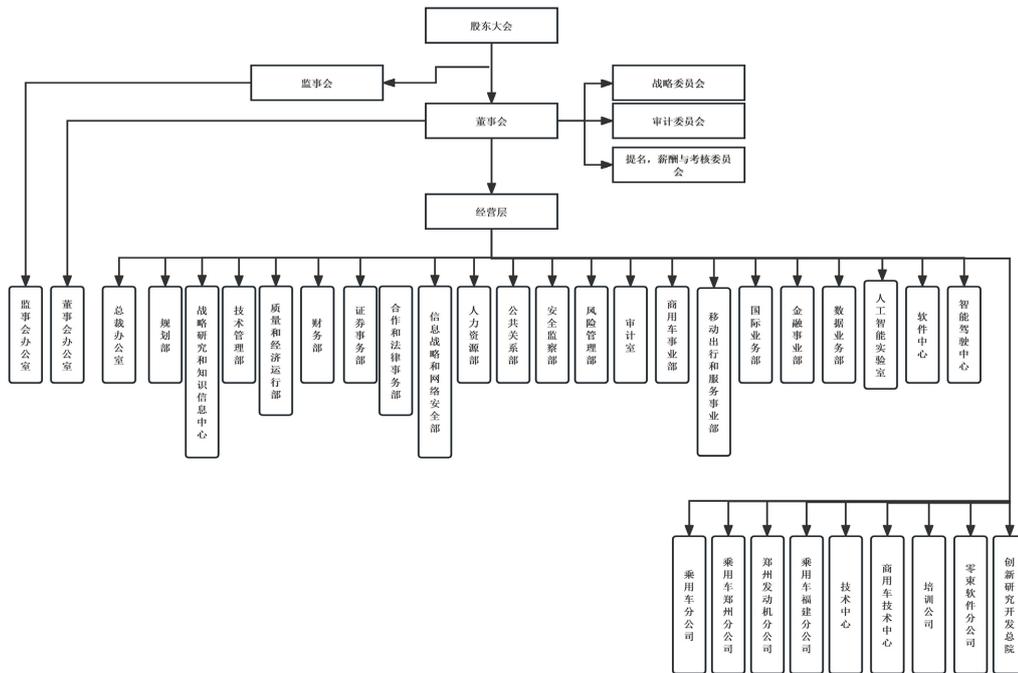


资料来源：上汽集团官网。

Figure 1. Main business
图 1. 主要经营业务

3.2. 集团组织结构

上汽集团核心的治理结构为股东大会、董事会、监事会和经营层，即“三会一层”。但是在经营层，上汽集团的组织结构更加扁平化，主要涉及办公室类、职能部门和主营业务部门三大类。具体如下图 2 所示。

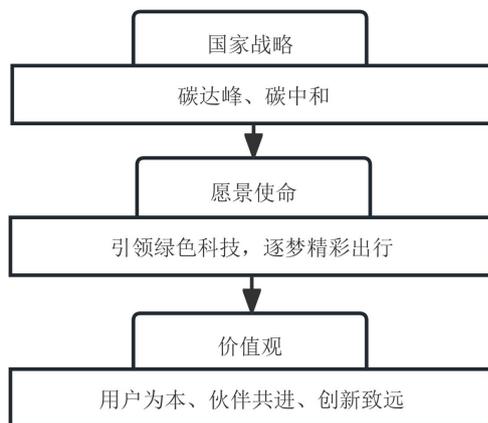


资料来源：上汽集团官网。

Figure 2. Organization plan
图 2. 组织结构图

3.3. 集团社会责任战略规划

在推进“双碳”目标实现的过程中，上汽集团从董事会到各所属企业，都在积极推进可持续发展工作的有序顺利开展。成立双碳工作小组，积极推动产品的减碳工作，同时不断加强与利益相关方沟通渠道建设，为高质量推进 ESG (环境、社会、治理)可持续发展厘清重点、指明方向[5]，具体情况如图 3 所示。



资料来源：2022 年上汽集团社会责任报告。

Figure 3. National strategy, vision, mission and values

图 3. 国家战略、愿景使命、价值观

4. 上汽集团的战略分析——SWOT 分析

4.1. S-优势

4.1.1. 技术研发优势

早在 2001 年，上汽集团就及时发现新能源汽车拥有的独有优势和远大前景，集团认为新能源汽车在将来某个阶段一定会成为汽车市场的趋势。因此，在此基础上，上汽集团组建了相关的研发团队，对新能源技术进行攻关和探索，成为第一个在“纯电动”“插入式”和“燃料电池”三大技术路线上全面布局的公司[6]，构成了完整的产品矩阵，在新能源领域形成了先发技术优势。

4.1.2. 技术研发优势

根据上汽集团 2021 年报，集团 2021 年的营业收入为 7798.5 亿元，较上年同期增加了 5.1%，其中，2021 年度的研发支出为 196.7 亿元，较上年同期增加了 46.8% [7]，如表 1 所示。上汽集团在财报中也提到集团研发经费的大幅上升，其中主要的原因是集团在新能源和其他相关科技方面加大了投资。

Table 1. Details of main business expenses of SAIC in 2021

表 1. 2021 年上汽主营业务费用明细

项目	单位：元		
	2021 年	2020 年	变动比例(%)
销售费用	29505101466.14	25551327929.59	15.47
管理费用	24103526327.66	21818404987.48	10.47
研发费用	19668497536.95	13395044388.06	46.83
财务费用	564183662.31	516918858.15	9.14

资料来源：上汽集团 2021 年财报。

4.1.3. 人力资源优势

上汽集团作为汽车制造领域中的龙头企业之一，在过去的几年里，已经积累了一批优秀的技术人员，他们能够为新能源汽车的开发、生产、销售、销售等工作提供一定的技术支撑。与此同时，上汽集团在新能源汽车领域中也拥有一支实力非凡的研发团队，团队中包括了多个关键领域的专家和技术人才，为新能源汽车的研发提供多方位的技术支持。除此之外，由于汽集团始终坚持人才引领的发展理念，并且能够切实保障员工基本权益，提供更加匹配的发展路径，因此吸引了大批高精尖研发人才。

4.1.4. 良好的政企关系

上汽集团是中国成立较早的汽车制造企业，拥有政府的大力支持[8]。仅 2022 一年，集团上缴税额就已经高达 557.04 亿元，在可持续发展的背景之下，上汽集团的新能源汽车业务得到了政府大力的支持。在 2021 年，市发展改革委等五个部门发布《上海市鼓励购买和使用新能源汽车实施办法》，明确表示上海市将会持续提供新能源汽车的政策扶持，并对消费者关注的几个关键问题做出了解释[9]。

4.2. W-劣势

4.2.1. 缺乏关键竞争技术

新能源汽车的电池与传统的燃油汽车的引擎是同样重要的存在，它对汽车的安全性、使用寿命、续航能力都有比较大的影响。上汽集团在电池、电驱和电控系统等方面，已经拥有了世界领先的技术，并且在新一代的锂电池、固态电池和 IGBT 等动力组件方面，已经具备了与世界先进水平相媲美的能力[10]，然而，它的竞争对手比亚迪，却是第一个开发出了刀片电池，这让它的动力系统发生了翻天覆地的变化，让新能源汽车变得更加安全，续航时间也变得更长[11]，这使得上汽集团在关键竞争技术方面存在劣势。另外，上汽新能源汽车在充电速度和效率上也存在着不足，智能水平也不高，还有待于进一步的研究与创新。

4.2.2. 品牌认知度不高

上汽集团与其他知名的汽车品牌相比，集团在新能源汽车领域的品牌历史相对较短，也缺乏一定的品牌积淀，品牌影响力也不够强。多份最新研究报告显示，上汽集团存在“电动智能新车型落地不及预期”的风险，有业内人士指出品牌力不足是上汽高端化落地的痛点之一[12]。随着新能源汽车技术的不断成熟，其品牌的可信度越来越高，成为新能源汽车企业能否获得成功的关键。提高企业的品牌形象是企业持续健康发展的必经之路。

4.2.3. 市场布局不够全面

在新能源汽车行业的市场布局上来看，上汽集团与比亚迪进行比较，上汽集团处于较为劣势的一方。比亚迪旗下的新能源汽车的种类有很多种，比如比亚迪唐，比亚迪元，比亚迪宋等，而上汽集团旗下的新能源汽车，主要是以荣威为主。整体上来说，比亚迪的产品结构比较齐全，而上汽在新能源车市场上的结构比较单一。

4.3. O-机会

4.3.1. 国家政策支持

随着“双碳”目标的提出与推进，国家更加注重有关环保的问题，新能源汽车因其接近零排放且低碳绿色得到了政府政策的支持，其中包括财政补贴、免征税费、充电基础设施建设补贴等多个方面。2009 年，财政部发布《关于开展节能与新能源车示范推广试点等通知》，对新能源汽车行业进行了一系列的支持，并逐步建立起了一套较为完备的行业政策体系；2020 年，国务院常务会议通过了《新能源汽车产

业发展规划》，其中提出要从技术创新、制度设计和基础设施建设三个方面对新能源汽车进行扶持和扶持。

4.3.2. 市场需求转变

在可持续发展的背景下，汽车行业的转型升级是不可阻挡的。市场需求的转变可以从以下几个方面考虑：首先，由于石油资源的短缺，油价已经达到 7~8 元/升使得燃油汽车的使用成本不断提升；其次，在人们生活水平提升的同时，环保意识也在增强，他们已经不再仅仅关注汽车的基本功能，而对汽车的环保性也越来越重视；除此之外，相对于燃油汽车，新能源汽车在智能化、起步速度、驾驶体验等方面存在不可忽视的显著优势。以上种种原因都推动了在汽车行业中市场需求的转变。

4.3.3. 国际市场开放

随着贸易自由化的不断推进，新能源汽车的国际市场也慢慢逐渐开放，许多国家和地区逐步降低有关新能源汽车的进口关税，这助力了新能源汽车国际贸易的流通。与此同时，全球环保意识的提高，越来越多的国家和地区开始重视环境保护，新能源汽车作为环保产品，具有很大的国际市场潜力。

4.4. T-威胁

4.4.1. 新竞争对手的进入

大批来自互联网公司的竞争者不断涌入新能源汽车行业，给上汽集团带来了不小的压力。2020 年 9 月，阿里巴巴助力小鹏汽车，并持有较多小鹏汽车股权[13]；2021 年 1 月，百度和吉利声明，两方共同组建智能电动汽车公司[14]。除此之外，小米集团于 2021 年 3 月底宣布正式进军新能源汽车领域，计划在未来 10 年内投入 100 亿美元用于新能源汽车业务[15]，目前，小米集团正在积极筹备新能源汽车的研发和生产工作。总体而言，新一波的跨界布局热潮正在兴起，这主要是因为各方看好新能源汽车的市场前景。

4.4.2. 原有竞争者加强研发

上汽集团在新能源汽车行业中原有的竞争者主要包括国内的比亚迪、蔚来汽车、小鹏汽车等企业，以及国际知名的特斯拉等企业。这些企业在新能源汽车领域都有着自己独特的竞争优势，目前各方也在不断加大对研发方面的投入，以此来不断增强自己的在技术方面的优势，提高自身产品的性能。

4.4.3. 紧缩政策压力

随着“双碳”目标的提出，我国政府更加注重环保事业，新能源汽车得到国家政策支持，但是政策支持的力度在发生变化。2020 年 4 月，随着《关于完善新能源汽车推广应用财政补贴政策的通知》的出台，国家进一步完善了新能源汽车产业的财政补贴政策。本次通知明确了之前针对新能源汽车行业的财政补贴将开始缓慢退坡，从而促进新能源汽车行业的常态化和市场化。在 2020 年到 2022 年，针对财政补贴的额度将随着时间逐年递减，财政补贴以一年递增 10% 的方式进行递减。如表 2 所示，从 2016 年到 2020 年，政府对上汽集团新能源汽车的补贴总体呈下降趋势。

Table 2. Summary of government subsidies for new energy vehicles of SAIC Group from 2016 to 2020

表 2. 2016~2020 年上汽集团新能源汽车政府补助金额(占比)汇总

单位：亿元					
年份	2016	2017	2018	2019	2020
项目开发补助	1.12 (4.39%)	9.47 (35.60%)	7.94 (22.14%)	5.5 (11.64%)	4.06 (13.17%)

Continued

财政补贴	13.33 (52.35%)	11.64 (43.77%)	19.77 (55.17%)	17.32 (36.71%)	7.18 (23.31%)
新能源补贴 (占总补贴比)合计	14.45(56.74%)	21.11 (79.31%)	27.71 (77.31%)	22.82 (48.35%)	11.24 (36.48%)

资料来源：国泰安数据库。

5. 发展战略层次分析模型

5.1. 设计层次评价模型

在以上 SWOT 分析的基础上，将上汽发展所面对的优势、劣势、机会、威胁为准则层，以上汽发展所面对的影响因子为指标层，构建了一种多层次的评价模型，具体如表 3 所示：

Table 3. Evaluation model of new energy automobile industry development level
表 3. 新能源汽车行业发展层次评价模型

目标层	准则层	指标层(因素)
上汽集团发展战略选择	优势(S)	技术研发优势(S1)
		财务资金优势(S2)
		人力资源优势(S3)
		良好的政企关系(S4)
	劣势(W)	缺乏关键竞争技术(W1)
		品牌认知度不高(W2)
		市场布局不够全面(W3)
	机会(O)	国家政策支持(O1)
		市场需求转变(O2)
		国际市场开放(O3)
	威胁(T)	新竞争对手的进入(T1)
		原有竞争者加强研发(T2) 紧缩政策压力(T3)

5.2. 构建判断矩阵

运用德尔菲，邀请两名行业专家和四名高校教师，对准则层和指标层按照 1~9 级标度法进行评价赋值，综合 6 位专家的打分情况构建各判断矩阵，具体如表 4~8 所示。

Table 4. Criterion layer matrix A
表 4. 准则层矩阵 A

A	S	W	O	T
S	1	1/7	1/5	3
W	7	1	3	7
O	5	1/3	1	5
T	1/3	1/7	1/5	1

Table 5. Dominance matrix **S** of index layer
表 5. 指标层优势矩阵 **S**

S	S1	S2	S3	S4
S1	1	5	3	7
S2	1/5	1	1/3	3
S3	1/3	3	1	5
S4	1/7	1/3	1/5	1

Table 6. Index layer disadvantage matrix **W**
表 6. 指标层劣势矩阵 **W**

W	W1	W2	W3
W1	1	5	7
W2	1/5	1	3
W3	1/7	1/3	1

Table 7. Indicator level opportunity matrix **O**
表 7. 指标层机会矩阵 **O**

O	O1	O2	O3
O1	1	3	5
O2	1/3	1	3
O3	1/5	1/3	1

Table 8. Indicator layer threat matrix **T**
表 8. 指标层威胁矩阵 **T**

T	T1	T2	T3
T1	1	4	7
T2	1/4	1	3
T3	1/7	1/3	1

5.3. 层次分析及一致性检验

使用 Excel 工具进行计算。首先，对每一个矩阵元素采用求和法进行归一化，并计算相应的最大特征值和特征向量；接着，运用公式计算一致性指标 $CI = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$ ；最后运用公式计算出各判断矩阵的一致性比例 $CR = CI / RI$ ，当 $CR < 0.1$ 时候，则认为通过一致性检验。（其中 RI 可以通过查表得出）计算结果如表 9 所示。

5.4. 战略分析与选择

定义优势(S)、机会(O)为正向影响，劣势(W)、威胁(T)为负向影响，基于上述 4 个变量构建坐标系，将四个维度的总权重为定位点，绘制出发展策略四边形。假设 P 为四边形的重心，计算得出

$P(X, Y) = (\sum Xi / 4, \sum Yi / 4) = (-0.1167, 0.0563)$ ，战略方位角 $\alpha = \arctan(Y/X) = -25^\circ$ 。可以将坐标系分为 8 个部分，重心 P 位于第二象限的调整型策略区。

Table 9. Consistency test and hierarchical sorting
表 9. 一致性检验及层次排序

准则层	CR	准则层权重	CR	指标层	指标层权重	总体权重
优势(S)	0.0851	0.0992	0.0396	S1	0.5586	0.0311
				S2	0.1218	0.0068
				S3	0.2631	0.0146
				S4	0.0565	0.0031
劣势(W)	0.0851	0.5661	0.0515	W1	0.7242	0.3908
				W2	0.1933	0.1043
				W3	0.0825	0.0445
机会(O)	0.0851	0.2799	0.0313	O1	0.6340	0.0699
				O2	0.2600	0.0287
				O3	0.1060	0.0117
威胁(T)	0.0851	0.0549	0.0205	T1	0.7021	0.2068
				T2	0.2134	0.0629
				T3	0.2532	0.0746

对于具体发展策略的选择，通过计算发展策略四边形中的三角形面积 S ，可以得知，上汽集团应采取 WO 策略为主，以 SO 策略、WT 策略和 ST 策略为辅。如图 4 所示。

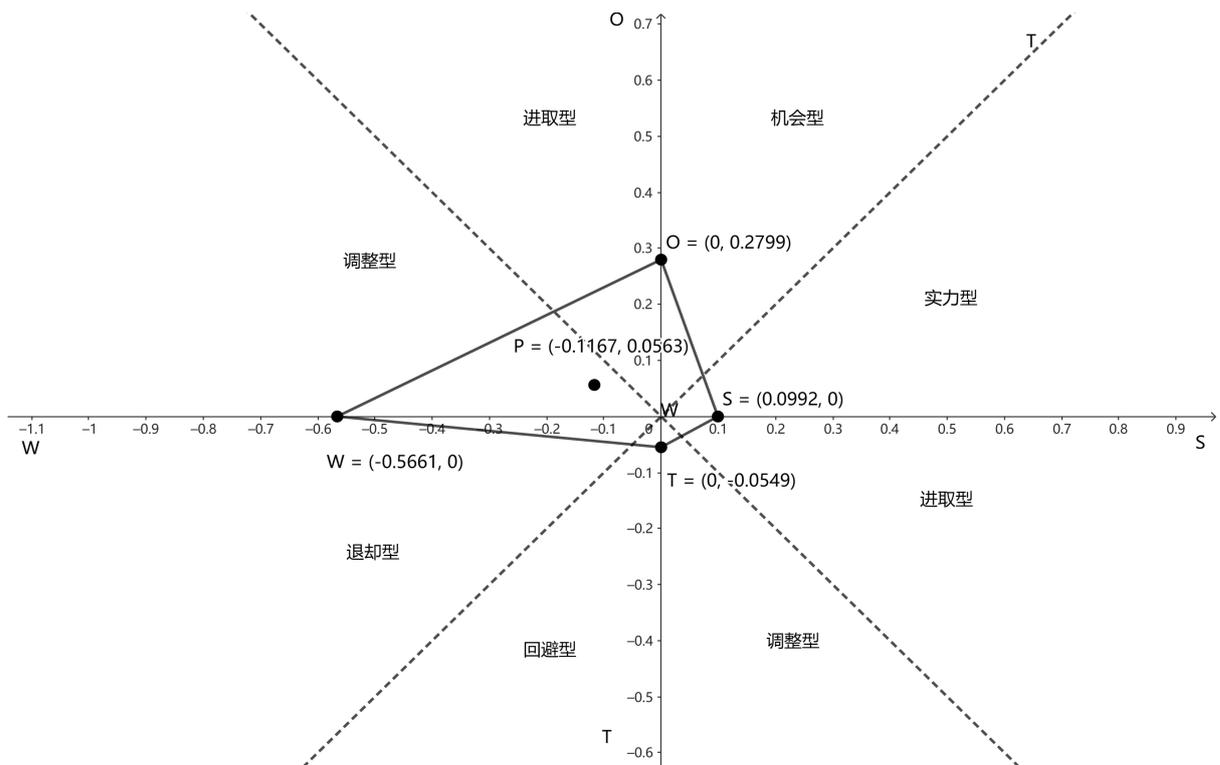


Figure 4. Development strategy quadrilateral of SAIC's new energy vehicles
图 4. 上汽集团新能源汽车发展策略四边形

6. 上汽集团发展策略

6.1. 优势 - 机会策略：发挥优势，把握机会

6.1.1. 利用国家策政，增强自身实力

至今为止，政府部门已经出台了許多有关新能源汽车行业的政策，这也足够可以看出我国对可持续发展的重视程度。作为新能源汽车企业应抓住这一机遇，努力提高自己的市场竞争力。例如，政府为鼓励新能源汽车的发展会提供补贴，企业可以通过积极申请政府的补贴，降低新能源汽车的生产成本，进而增强自身实力。

6.1.2. 面向用户市场，加大产品研发

新能源汽车公司应以市场需要为导向，不断为消费者提供新产品。首先，可以通过市场调研来了解消费者的需求和偏好，包括消费者对汽车车型、功能、价格等方面的需求，以及消费者对新能源汽车、智能汽车等新兴技术的关注和需求；其次，根据调研所获得的结果进行产品的设计与研发；除此之外，也要及时关注用户的驾驶体验，通过用户反馈，不断优化产品的功能，提高用户的满意度。在此基础上，适当进行产品多样化，满足不同用户的需求。

6.2. 优势 - 威胁策略：利用优势，规避威胁

6.2.1. 加大科研投入，增强竞争优势

由于新能源汽车行业属于“朝阳行业”，因此有大批的竞争者看准商机，不断涌入，同时行业内的竞争者也在不断“内卷”，在这样一个竞争日益激烈的产业环境中，必须要加大科研投入，可以积极借鉴外国先进的研究成果，力图破除阻碍新能源汽车推广的技术难题，例如可以针对国内电池技术仍存在能量密度低、充电速度慢的问题研究新型电池技术，针对充电桩的数量有限，分布不均衡的问题，积极研发光线充化技术。

6.2.2. 加强技术研发，降低生产成本

虽然国家政策是支持新能源汽车发展的，也发布了一些补贴政策，但是目前补贴的数额随着时间而逐年递减，这给新能源汽车的制造商带来了一定的市场压力。面对目前的这种情况，新能源汽车企业更要加强技术研发，以此降低生产成本，例如，可以通过加大对研发团队的投入，来提高自主创新能力，减少购买核心技术产生的生产成本；可以通过集中式采购、供应链协同等方式，降低原材料以及零部件的采购成本；可以通过引进先进的生产设备、自动化生产线等方式，降低人工成本。

6.3. 劣势 - 机会策略：克服劣势，利用机会

6.3.1. 加大市场宣传，提高产品知名度

针对品牌影响力不足的问题，可以增加营销力度，来提高产品的知名度。可以通过组织线下的推广活动来提高知名度，如新车发布会、试驾活动等，吸引消费者和媒体的关注。利用社交媒体平台，如微博、微信公众号、抖音等，进行品牌宣传和产品推广，除此之外，还可以邀请流量明星代言、举办明星见面会等方式，提高品牌知名度和产品曝光度。

6.3.2. 推出多种产品，完善市场布局

上汽集团在新能源乘用车主要是以荣威系列为主，相对与其他企业来说产品种类是有些单一。企业可以通过扩大产品线或者不断创新，来推出多种形式的产品，可以包括纯电动车、插电式混合动力车、燃料电池车等多种类型的产品，增加产品种类的多样性，产品种类可以涉及从小型轿车到中型 SUV，再

到中大型商用车，以此满足消费者的不同需求，提高产品的竞争力和吸引力，进一步完善新能源汽车行业的市场布局。

6.4. 劣势 - 威胁策略：减少劣势，规避威胁

6.4.1. 谋求跨界合作

如今互联网巨头不断涌入新能源汽车行业，使得行业中的竞争达到了白热化阶段，为在竞争中获得竞争优势，可以谋求跨界合作，上汽集团可以通过与互联网企业合作，共同研发与新能源汽车相关的智能化技术，如车联网、智能驾驶、无人驾驶等，将互联网技术与汽车技术相结合，提高新能源汽车的智能程度，提升其产品的竞争力。

6.4.2. 学习竞争者的产品经验

优秀的竞争对手也可以变成最好的学习对象。企业可以通过市场调研、分析竞争对手的销售数据等方式来获取竞争者的产品特征、优势、劣势，也可以通过多方的技术交流、联合研发等方式，学习竞争对手在新能源汽车领域的技术创新和研发经验，除此之外，可以将自己的产品与竞争者的产品进行对比测试，分析双方的差异和优劣势，为优化自己的产品提供参考。

6.5. SWOT 分析汇总

综合上文所提到的发展建议，可以将其按照不同的发展战略进行汇总，具体情况如表 10 所示。

Table 10. SWOT matrix analysis

表 10. SWOT 矩阵分析

	优势(S)	劣势(W)
	1) 技术研发优势 2) 财务资金优势 3) 人力资源优势 4) 良好的政企关系	1) 缺乏关键竞争技术 2) 品牌认知度不高 3) 市场布局不够全面
机会(O)	SO 战略(增长型战略)	WO 战略(扭转型战略)
1) 国家政策支持 2) 市场需求转变 3) 国际市场开放	1) 利用国家策政，增强自身实力 2) 面向用户市场，加大产品研发	1) 加大市场宣传，提高产品知名度 2) 推出多种产品，完善市场布局
威胁(T)	ST 战略(多种经营战略)	WT 战略(防御性战略)
1) 新竞争对手进入 2) 原有竞争者加强研发 3) 紧缩政策压力	1) 加大科研投入，增强竞争优势 2) 加强技术研发，降低生产成本	1) 谋求跨界合作 2) 学习竞争者的产品经验

7. 研究结论与不足

7.1. 研究结论

“双碳”背景下，新能源汽车行业面临的机遇与挑战并存。本文的创新点在于综合运用了 SWOT 分析法和 AHP 法，对上汽集团新能源方面的发展进行了全方面的分析，并在分析的基础上提出了相对应的发展建议。这种综合分析和决策方法可以为新能源企业的发展提供依据，具有一定的实用价值，为新能源汽车行业的其他企业提供了借鉴和思路。

7.2. 不足与展望

第一，本文采用的 SWOT 分析方法和 AHP 方法通常是基于上汽集团目前的基本情况和相关信息进行分析。但是，市场环境和企业状态是瞬息万变的，在这种情况下来看，对变化的分析以及对未来的预测是很重要的。因此，在进行分析和研究的时候，研究者应该要考虑到市场和企业的趋势和变化，并进行风险评估。

第二，AHP 法是一种比较主观的研究方法，是在专家判断的基础上进行比较主观的打分，因此，专家的个人经验可能会对结果产生比较大影响。为了减少打分结果比较主观性的影响，可以在一定程度上增加专家的数量和种类，进行多轮的打分，并进行敏感性分析来验证结果的稳定性和可靠性。

第三，本研究的案例是上汽集团，除此之外不包括其他企业，未来研究可以扩大案例样本选择的数量，并对其进行两两比较分析，以此获得新的理论收获。

参考文献

- [1] 人民网. 习近平: 关于《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二零三五年远景目标的建议》的说明[EB/OL]. <http://politics.people.com.cn/n1/2020/1103/c1024-31917563.html>, 2023-06-12.
- [2] Gummesson, E. (1991) Marketing-Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketer. *European Journal of Marketing*, 25, 60-75. <https://doi.org/10.1108/03090569110139166>
- [3] 陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. 组织与管理研究的实证方法[M]. 北京: 北京大学出版社, 2008: 241.
- [4] 上汽集团官网[EB/OL]. <https://www.saicmotor.com>, 2023-06-12.
- [5] 2022 年上汽集团社会责任报告[EB/OL]. <https://www.saicmotor.com/chinese/qyshzrbg/index.shtml>, 2023-06-12.
- [6] 搜狐网. 2022 年新能源销量占比达 1/4, 上汽技术、产品全面布局销量破百万[EB/OL]. https://www.sohu.com/a/635314771_121119176, 2023-01-29.
- [7] 新浪财经. 上汽集团 2021 年财报: 净利润增长两成, 研发费用增长四成[EB/OL]. <https://finance.sina.com.cn/roll/2022-05-06/doc-imcwiwst5770838.shtml>, 2022-05-05.
- [8] 朱一溟. 上汽集团新能源汽车发展战略分析[D]: [硕士学位论文]. 成都: 西南交通大学, 2016.
- [9] 上海市人民政府办公厅. 上海市人民政府办公厅关于转发市发展改革委等五部门制订的《上海市鼓励购买和使用新能源汽车实施办法》的通知[EB/OL]. https://www.shanghai.gov.cn/nw43336/20200824/0001-43336_55412.html, 2021-02-09.
- [10] 百度百科. 上海汽车集团股份有限公司[EB/OL]. <https://baike.baidu.com/item/上海汽车集团股份有限公司/9322165?fromtitle=上海汽车&fromid=10516993>, 2023-06-12.
- [11] 搜狐网. 2021 年新能源汽车行业企业对比: 比亚迪 VS 上汽集团谁是中国“新能源汽车之王”? [EB/OL]. https://www.sohu.com/a/474264363_121124367, 2021-06-26.
- [12] 郑植文. 上汽集团: 2022 年净利润创 12 年来最低, 今年一季度业绩加速下滑[EB/OL]. <https://www.21jingji.com/article/20230430/herald/302268aa28f4189e6cfd124613a62f52.html>, 2023-04-30.
- [13] 陆一夫. 阿里持有小鹏汽车 13.3% 股权为最大外部股东[EB/OL]. <http://www.bjnews.com.cn/finance/2020/09/08/767115.html>, 2020-09-08.
- [14] 李星仪. 专利, 新能源汽车的“新引擎” [EB/OL]. http://www.iprchn.com/cipnews/news_content.aspx?newsId=127029, 2021-01-18.
- [15] 中国日报网. 10 年投入 100 亿美元, 小米正式进军智能电动汽车领域[EB/OL]. <https://che.chinadaily.com.cn/a/202103/31/WS6063e130a3101e7ce9746c5f.html>, 2021-03-21.