



# 一汽轿车：徐留平到任开启 一汽集团改革大幕

徐留平调任一汽集团董事长后动作频频，调整组织架构，整合集团资源做大做强自主品牌；密集调整人事，任用贤能，全员竞聘激发员工活力；转让一汽夏利股份，剥离沉重包袱、解决同业竞争问题，为一汽集团整体上市奠定基础。手段犀利精准，换帅后的巨大影响正在逐渐体现。一汽集团改革正在路上，徐留平的调任有望加快一汽集团整体上市进程，重点推荐一汽轿车。

## 事件

中国第一汽车集团公司党委书记、董事长徐留平到任不足两个月，整个一汽集团一直处于高频的改革调整中，对一汽现有组织架构和人事安排都进行了重大调整。一汽夏利于2017年9月8日停牌，并于近日公告一汽股份拟以公开征集受让方的方式协议转让所持一汽夏利部分股份，本次股份转让完成后，其控股股东将发生变更。

## 点评

### 调整组织架构，集中资源干大事。

徐留平在长安汽车12年工作将其自主品牌产销规模提到第一，成绩显著，此次调任一汽集团不足两月，便明确提出加快自主品牌的发展步伐，将一汽集团建设成为“国内第一，世界一流”汽车企业。组织架构方面，一汽集团总部将直接运营红旗品牌，设立奔腾事业本部、解放事业本部，形成全价值链功能封闭，将一汽技术中心撤销，集团整合研发资源，将研发与市场接轨。

### 密集调整人事，激发员工活力。

重振一汽集团时间紧、任务重，特别是在红旗与奔腾两大自主品牌上，需要有成熟运营经验的团队并充分调动员工的积极性。徐留平通过引援、内调多名业务骨干，并开展全员竞聘等多种方式选拔人才，加大薪酬与绩效挂钩力度，有利于提高工作效率，激发员工活力，也体现了一汽集团对自主品牌的重视与重建一汽集团的雄心。

### 重视换帅影响，一汽集团改革正在路上。

一汽轿车剥离红旗资产后轻装上阵，马自达车型阿特兹和CX-4销量增长及奔腾X40推出，带动公司2017年扭亏为盈。一汽夏利近日停牌重组，一汽股份拟以公开征集受让方的方式协议转让所持一汽夏利部分股份，在解决同业竞争问题的同时，也为一汽集团整合改革、整体上市奠定基础。换帅后的巨大影响正在逐渐体现，徐留平的调任也有望加快一汽集团整体上市进程，而未来一汽集团整体上市只可能是注入一汽轿车或IPO。随着一汽大众在2018年进入新产品周期，业绩有望大幅增长，考虑到一汽大众贡献利润约有一汽集团的90%左右，且各业务板块均趋于向好，未来一汽集团整体上市市值或进一步抬升。

## 【风险提示】

- 1) 一汽集团整体上市进程不及预期；
- 2) 换帅后对一汽集团改革力度不及预期。

## 相关研究报告

《市场可能低估一汽此轮换帅的影响》2017.08.07

《一汽轿车——业绩略低于预期，国企改革有望加速推进》2017.08.30

中银国际证券有限责任公司  
具备证券投资咨询业务资格

汽车：汽车整车

魏敏

(8621)20328306

min.wei@bocichina.com

证券投资咨询业务证书编号：S1300517080007

彭勇

(8621)20328596

yong.peng@bocichina.com

证券投资咨询业务证书编号：S1300514060001

朱朋

(8621)20328314

peng.zhu@bocichina.com

证券投资咨询业务证书编号：S1300517060001

## 明确目标，打造“国内第一”汽车企业

凭借 SUV 热潮，长城汽车、广汽集团、上汽集团等自主品牌均表现亮眼，但一汽集团的自主品牌却在近几年来深陷困境，销量锐减，面临亏损。为一汽集团贡献一半以上销量、90%以上利润的一汽大众由于缺乏 SUV 车型，1-7 月销量仅同比增长 0.5%。

徐留平到任后第一件事便是明确目标，重振士气。徐留平在内部与公开会议上多次明确提出要将一汽打造成“国内第一、世界一流”汽车公司的企业愿景，加快自主品牌的发展步伐，重振第一汽车、第一品牌的雄风。做强做大自主板块、复兴红旗品牌将成为其在一汽事业的主线。到任初始一汽集团内部即展现新风尚，一汽大众 8 月销量同比增长 11.5%，远高于行业平均水平 4.1%。

**图表 1. 一汽集团核心业务板块目标**

业务板块	目标愿景
集团公司	“国内第一，世界一流”汽车企业
红旗品牌	“高端自主第一品牌、第一销量”
解放品牌	“自主商用车第一品牌、第一销量”
奔腾品牌	2020-2025 年成为“一流品牌、行业前五，进入国内自主品牌第一阵营”
新能源、智能网联	行业领先，进入国内该领域第一阵营
合资品牌	国内合资品牌数一数二

资料来源：盖世汽车网，中银证券

## 调整组织架构，整合集团资源

作为新中国汽车工业长子，经过几十年发展，一汽集团在技术、资金、人才上都有深厚的积累。但一汽自主研发分散在集团技术中心、一汽轿车、一汽夏利等多个分、子公司里面，资源分散，协同性差，面向市场的两家上市公司（一汽轿车和一汽夏利）承担自主品牌发展重任，资金和人才均不足，集团的研发又与市场脱节，无法满足消费者需求。要重振一汽自主品牌，就需要调整组织架构、加大投入，将研发与市场需求整合，集中资源来做事。

2017 年 9 月 18 日，一汽集团召开深化改革工作动员会，对组织结构进行重大变革。在组织架构上，一汽集团将分别设立奔腾事业本部、解放事业本部，两大事业部都将实现全价值链（研产供销）的功能封闭，并作为独立预算及考核的单位，由集团总部实施战略管控。同时，一汽集团将设立集团直属的造型、新能源、智能网联 3 个研究院，直接向董事长徐留平汇报。

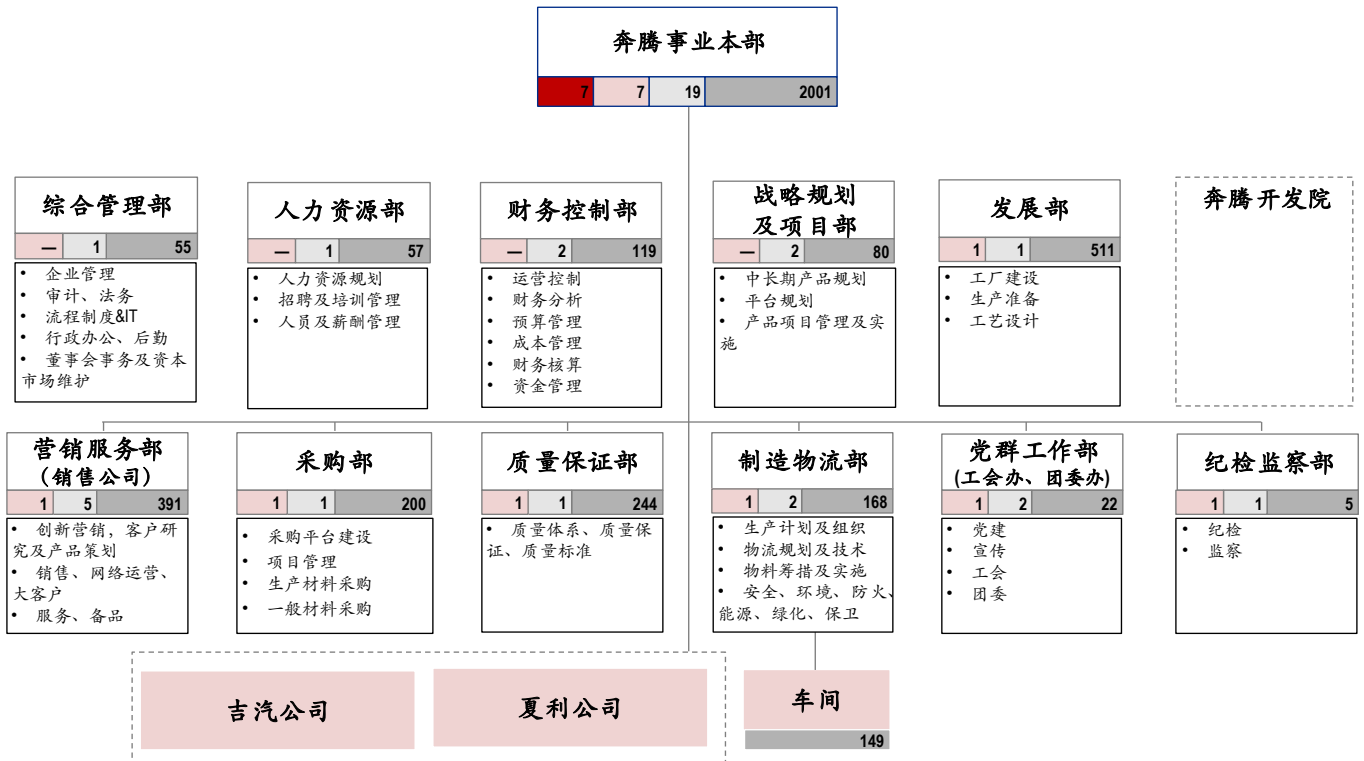
**图表 2. 组织架构调整方案及各部门主要职责**

组织架构	主要职责
总部	运营红旗品牌的全价值链过程（研产供销），管控其他品牌及事业板块
设立奔腾事业本部、解放事业本部	全价值链过程（研产供销）功能封闭，为独立预算及考核单位，总部对其实施战略管控。 1. 将轿车公司、吉汽公司、夏利公司纳入奔腾事业部管理 2. 将解放公司、客车公司、一汽通用纳入解放事业本部管理
合资板块	总部对其实施战略管控
金融板块	总部对其实施战略管控
资产经营板块	包括其他公司构成资产经营板块，总部对其实施战略管控或财务管控，分类推进混合所有制

资料来源：易车网，中银证券

一汽集团也对研发部门做出整合，奔腾事业本部下专门设立了一家奔腾开发院，负责奔腾整车产品的开发。新设立的奔腾开发院将按专业整合现在的技术中心乘用车开发院（不含红旗）与现在的一汽轿车公司产品开发部，意图改变集团各子公司和研发部门分散、协同效应差的局面。

图表 3. 奔腾事业本部架构



资料来源：易车网，中银证券

一汽夏利于2017年9月8日停牌，并于9月21日晚公告一汽股份拟以公开征集受让方的方式协议转让所持一汽夏利部分股份，本次股份转让完成后，其控股股东将发生变更。一汽股份决定转让一汽夏利股权，在剥离沉重包袱、解决同业竞争问题的同时，也为一汽集团整合改革、整体上市奠定基础。

### 任用贤能，多渠道提拔人才

2017年9月，一汽集团开启人事调整大幕。9月8日一汽集团宣布将从一汽大众抽调二十余人进入红旗品牌，借调时间为3年。9月18日宣布一汽-大众总经理张丕杰将调任一汽集团采购部部长，负责红旗采购业务，原职务由一汽纪委副书记刘亦功接任；一汽轿车总经理胡咏将调任一汽集团战略管理部部长，原一汽集团规划部部长付炳锋调任一汽驻京办主任。跟据盖世汽车网最新消息，原长安铃木常务副总经理况锦文将调任一汽集团，任一汽集团总经理助理，兼任刚刚成立的红旗营销服务部部长；出身一汽的原北汽国际总经理董海洋也加入红旗，主抓新能源和智能网联。

跟据一汽集团人事改革方案，本次人事调整涉及范围广泛，除高层领导外，一般员工也要竞聘上岗，由部长或副部长担任评委，并将在5天时间完成8000多名员工的竞聘上岗调整，同时明确考核机制，加大薪酬与绩效挂钩力度。

重振一汽集团时间紧、任务重，特别是在红旗与奔腾两大自主品牌上，亟需建设有成熟运营经验的团队与充分调动员工的积极性。通过引援、内调和竞聘多种方式选拔人才，并加大薪酬与绩效挂钩力度，有利于提高工作效率，激发员工活力，也体现了一汽集团对自主品牌的重视与重建一汽集团的雄心。

**图表 4. 一汽集团人事改革方案及进度安排**

指导原则	全体起立，竞争上岗；双向选择，权责对等；量才录用，宁缺毋滥；公平、公正、公开；党管干部与市场化机制相结合。
制度安排	原则上男 57 岁（女 52 岁）退出领导岗位；所有上岗人员试用期一年，任期三年；严格绩效目标设定与考核，每年强制分布，依据年度综合考评结果，实施末位淘汰；加大薪酬与绩效挂钩力度。
实施进度	2017.09.18 集团职能部门、研发板块、红旗工厂、奔腾事业本部 34 个岗位的正职确立
	2017.09.19 职能部门、研发板块、红旗工厂 29 个副职岗位确立
	2017.09.20 职能部门、研发板块、红旗工厂 96 个处级岗位确立
	2017.09.21-2017.09.22 各部门其余共计 8000 余个人员人岗匹配到位。

资料来源：新浪网，中银证券

徐留平到任不足两个月，一汽集团动作频频，对组织架构重新规划，加强奔腾品牌和红旗品牌两大板块建设，一汽夏利停牌重组，实现全员竞聘，抽调骨干加强自主品牌建设，手段犀利精准，换帅后的巨大影响正在逐渐体现。徐留平的调任有望加快一汽集团整体上市进程，未来一汽集团整体上市只可能是注入一汽轿车或 IPO。随着一汽大众在 2018 年进入新产品周期，业绩有望大幅增长，考虑到一汽大众贡献利润约有一汽集团的 90% 的左右，未来一汽集团整体上市市值或进一步抬升。



**图表 5. 徐留平履新后改革步伐明显加快**

时间	事件
2017.08.02	中组部宣布了徐留平任中国第一汽车集团公司董事长、党委书记。徐留平在干部大会提出要背水一战，尽快争取通过 3-5 年左右的拼搏，坚决把自主品牌搞上来，使一汽集团成为中国汽车业第一品牌，世界上的金字招牌。
2017.08.21	徐留平出席一汽-大众第 1500 万辆整车下线仪式，谈及一汽集团与一汽-大众未来的发展方向：一汽集团作为共和国的长子，将更加坚定两条腿走路的战略，一方面加快自主品牌的发展步伐，重振“第一汽车、第一品牌”的雄风，这场伟大的改革和行动已经开始并将加速；同时，一汽将大力加强和大众的精诚合作，不断提高战略合作的高度，扩大合作的深度和广度，加大交流合作的频度。
2017.08.24	免去王志坚一汽集团进出口公司党委书记职务，由闫锋接任。闫锋此前担任一汽集团海外事业部部长。
2017.09.03	徐留平在中国高峰论坛表示红旗要成为中国第一和唯一的豪华品牌，在 11 月份红旗还将发布所有关于产品和品牌体验的战略，其中红旗可能将建立一个 500 万辆的专用用车车队。对于一汽已有的品牌，将缩减其生产线，集中整合在奔腾一个品牌下进行发展。新能源汽车方面，一汽正在加快规划新能源汽车的推出，这包括红旗 H7 PHEV/EV，一汽夏利的骏派 A70EV 和一汽轿车的奔腾 B30EV。载重汽车方面，一汽旗下的解放卡车在国内首先实现无人驾驶的基础上，也正在建立中国一汽智能网联北方示范基地。新业态方面，构建一汽汽车产业生态链，包括智慧城市、便捷服务、客户关系和移动出行服务等。
2017.09.08	一汽集团表示将从一汽大众抽调二十余人进入红旗品牌，借调时间为 3 年，并迅速实施。借调人员均是来自一汽大众各部门的高端人才，甚至部分来自奥迪品牌。
2017.09.08	一汽夏利午后停牌，公告一汽股份正在筹划涉及公司的重大事项。
2017.09.09	一汽集团 15 万人召开“我心中的红旗”大讨论总结大会，为红旗振兴建言献策。
2017.09.10	一汽集团技术中心发布造型专业招聘启事，正在招聘造型主查、创意主管设计师、乘用车主管造型师等 15 个职位的工作人员，工作地点为长春市。
2017.09.18	一汽集团内部召开深化改革工作动员会，对组织结构和人事安排进行重大变革，解放品牌和奔腾品牌则成为两个事业本部，它们和研发、采购、制造、营销、新能源和车联网等等核心业务部门并列，总部的核心业务部门就是为红旗服务。启动一汽集团管理层新一轮人事调整，涉及红旗事业部、一汽-大众等 28 个子版块主要领导的调整，并要在一周之内，完成 8000 多名员工的全员竞聘上岗。
2017.09.21	一汽夏利晚间公告，一汽股份拟以公开征集受让方的方式协议转让所持公司部分股份，本次股份转让完成后，公司控股股东将发生变更。
2017.09.21	红旗品牌在北京举行了新红旗 H7 豪华轿车上市发布会，徐留平亮相发布会并表示，一汽集团总部将直接运营红旗品牌，并将把红旗品牌真正打造成中国第一豪华品牌。此次为红旗品牌第一次面向公众召开新车发布会，第一次请商业代言人(靳东)，拉近与普通消费者的距离，品牌向年轻化、时尚化转型。
2017.09.21	一汽技术中心撤销，集团整合研发资源，成立研发总院、造型设计院、新能源开发院、智能网联开发院、奔腾开发院和商用车开发院。
2017.09.25	原长安铃木常务副总经理况锦文将调任一汽集团，任一汽集团总经理助理，兼任刚刚成立的红旗营销服务部部长。现任北京汽车国际发展有限公司党委书记，总裁的董海洋将离任现有职位，随后以一汽总经理助理的身份加入红旗品牌，未来主要负责新能源和智能网联两方面工作。

资料来源：中银证券

## 研究报告中所提及的有关上市公司

一汽轿车(000800.CH/人民币 12.50, 买入)

一汽夏利(000927.CH/人民币 5.78, 未有评级)

上汽集团 (600104.CH/人民币 30.46, 买入)

广汽集团(601238.CH/人民币 27.21, 持有)

长城汽车(601633.CH/人民币 12.30, 谨慎买入)

以2017年9月26日当地货币收市价为标准

本报告所有数字均四舍五入

## 披露声明

本报告准确表述了证券分析师的个人观点。该证券分析师声明，本人未在公司内、外部机构兼任有损本人独立性与客观性的其他职务，没有担任本报告评论的上市公司的董事、监事或高级管理人员；也不拥有与该上市公司有关的任何财务权益；本报告评论的上市公司或其它第三方都没有或没有承诺向本人提供与本报告有关的任何补偿或其它利益。

中银国际证券有限责任公司同时声明，未授权任何公众媒体或机构刊载或转发本研究报告。如有投资者于公众媒体看到或从其它机构获得本研究报告的，请慎重使用所获得的研究报告，以防止被误导，中银国际证券有限责任公司不对其报告理解和使用承担任何责任。

## 评级体系说明

### 公司投资评级：

- 买入：预计该公司股价在未来 12 个月内上涨 20% 以上；
- 谨慎买入：预计该公司股价在未来 12 个月内上涨 10%-20%；
- 持有：预计该公司股价在未来 12 个月内在上下 10% 区间内波动；
- 卖出：预计该公司股价在未来 12 个月内下降 10% 以上；
- 未有评级 (NR)。

### 行业投资评级：

- 增持：预计该行业指数在未来 12 个月内表现强于有关基准指数；
- 中立：预计该行业指数在未来 12 个月内表现基本与有关基准指数持平；
- 减持：预计该行业指数在未来 12 个月内表现弱于有关基准指数。

有关基准指数包括：恒生指数、恒生中国企业指数、以及沪深 300 指数等。

## 风险提示及免责声明

本报告由中银国际证券有限责任公司证券分析师撰写并向特定客户发布。

本报告发布的特定客户包括：1) 基金、保险、QFII、QDII 等能够充分理解证券研究报告，具备专业信息处理能力的中银国际证券有限责任公司的机构客户；2) 中银国际证券有限责任公司的证券投资顾问服务团队，其可参考使用本报告。中银国际证券有限责任公司的证券投资顾问服务团队可能以本报告为基础，整合形成证券投资顾问服务建议或产品，提供给接受其证券投资顾问服务的客户。

中银国际证券有限责任公司不以任何方式或渠道向除上述特定客户外的公司个人客户提供本报告。中银国际证券有限责任公司的个人客户从任何外部渠道获得本报告的，亦不应直接依据所获得的研究报告作出投资决策；需充分咨询证券投资顾问意见，独立作出投资决策。中银国际证券有限责任公司不承担由此产生的任何责任及损失等。

本报告内含保密信息，仅供收件人使用。阁下作为收件人，不得出于任何目的直接或间接复制、派发或转发此报告全部或部分内容予任何其他人士，或将此报告全部或部分内容发表。如发现本研究报告被私自刊载或转发的，中银国际证券有限责任公司将及时采取维权措施，追究有关媒体或者机构的责任。所有本报告内使用的商标、服务标记及标记均为中银国际证券有限责任公司或其附属及关联公司（统称“中银国际集团”）的商标、服务标记、注册商标或注册服务标记。

本报告及其所载的任何信息、材料或内容只提供给阁下作参考之用，并未考虑到任何特别的投资目的、财务状况或特殊需要，不能成为或被视为出售或购买或认购证券或其它金融票据的要约或邀请，亦不构成任何合约或承诺的基础。中银国际证券有限责任公司不能确保本报告中提及的投资产品适合任何特定投资者。本报告的内容不构成对任何人的投资建议，阁下不会因为收到本报告而成为中银国际集团的客户。阁下收到或阅读本报告须在承诺购买任何报告中所指之投资产品之前，就该投资产品的适合性，包括阁下的特殊投资目的、财务状况及其特别需要寻求阁下相关投资顾问的意见。

尽管本报告所载资料的来源及观点都是中银国际证券有限责任公司及其证券分析师从相信可靠的来源取得或达到，但撰写本报告的证券分析师或中银国际集团的任何成员及其董事、高管、员工或其他任何个人（包括其关联方）都不能保证它们的准确性或完整性。除非法律或规则规定必须承担的责任外，中银国际集团任何成员不对使用本报告的材料而引致的损失负任何责任。本报告对其中所包含的或讨论的信息或意见的准确性、完整性或公平性不作任何明示或暗示的声明或保证。阁下不应单纯依靠本报告而取代个人的独立判断。本报告仅反映证券分析师在撰写本报告时的设想、见解及分析方法。中银国际集团成员可发布其它与本报告所载资料不一致及有不同结论的报告，亦有可能采取与本报告观点不同的投资策略。为免生疑问，本报告所载的观点并不代表中银国际集团成员的立场。

本报告可能附载其它网站的地址或超级链接。对于本报告可能涉及到中银国际集团本身网站以外的资料，中银国际集团未有参阅有关网站，也不对它们的内容负责。提供这些地址或超级链接（包括连接到中银国际集团网站的地址及超级链接）的目的，纯粹为了阁下的方便及参考，连结网站的内容不构成本报告的任何部份。阁下须承担浏览这些网站的风险。

本报告所载的资料、意见及推测仅基于现状，不构成任何保证，可随时更改，毋须提前通知。本报告不构成投资、法律、会计或税务建议或保证任何投资或策略适用于阁下个别情况。本报告不能作为阁下私人投资的建议。

过往的表现不能被视作将来表现的指示或保证，也不能代表或对将来表现做出任何明示或暗示的保障。本报告所载的资料、意见及预测只是反映证券分析师在本报告所载日期的判断，可随时更改。本报告中涉及证券或金融工具的价格、价值及收入可能出现上升或下跌。

部分投资可能不会轻易变现，可能在出售或变现投资时存在难度。同样，阁下获得有关投资的价值或风险的可靠信息也存在困难。本报告中包含或涉及的投资及服务可能未必适合阁下。如上所述，阁下须在做出任何投资决策之前，包括买卖本报告涉及的任何证券，寻求阁下相关投资顾问的意见。

中银国际证券有限责任公司及其附属及关联公司版权所有。保留一切权利。

## 中银国际证券有限责任公司

中国上海浦东  
银城中路 200 号  
中银大厦 39 楼  
邮编 200121  
电话: (8621) 6860 4866  
传真: (8621) 5888 3554

## 相关关联机构:

### 中银国际研究有限公司

香港花园道一号  
中银大厦二十楼  
电话: (852) 3988 6333  
致电香港免费电话:  
中国网通 10 省市客户请拨打: 10800 8521065  
中国电信 21 省市客户请拨打: 10800 1521065  
新加坡客户请拨打: 800 852 3392  
传真: (852) 2147 9513

### 中银国际证券有限公司

香港花园道一号  
中银大厦二十楼  
电话: (852) 3988 6333  
传真: (852) 2147 9513

### 中银国际控股有限公司北京代表处

中国北京市西城区  
西单北大街 110 号 8 层  
邮编: 100032  
电话: (8610) 8326 2000  
传真: (8610) 8326 2291

### 中银国际(英国)有限公司

2/F, 1 Lothbury  
London EC2R 7DB  
United Kingdom  
电话: (4420) 3651 8888  
传真: (4420) 3651 8877

### 中银国际(美国)有限公司

美国纽约市美国大道 1045 号  
7 Bryant Park 15 楼  
NY 10018  
电话: (1) 212 259 0888  
传真: (1) 212 259 0889

### 中银国际(新加坡)有限公司

注册编号 199303046Z  
新加坡百得利路四号  
中国银行大厦四楼(049908)  
电话: (65) 6692 6829 / 6534 5587  
传真: (65) 6534 3996 / 6532 3371