

奥迪中国“分家”：一纸权属分割协议 结束十年合资拉锯



视觉中国图片

十年拉锯 从渠道逼宫到同标内卷

这场南北奥迪的纠葛，源头可以回溯至2016年上汽集团与大众官宣奥迪合作。消息一经公布，一汽奥迪经销商联盟发起强硬抵制，集体拒提新车、联合控价。直接后果是，2017年1月奥迪在华销量同比大跌约35%。

冲突依靠《三亚声明》及四方协议暂时平息，约定上汽奥迪最早2022年方可开售，渠道实施统一管理。2022年上汽奥迪A7L正式交付，后续Q6、Q5 e-tron上市，但常年销量徘徊在4万至5万辆区间，和一汽奥迪体量悬殊。

2025年8月，一汽奥迪A5L与上汽奥迪A5L Sportback同台上市，二者共用四环标识，上演了南北奥迪体系内部互相缠斗的一幕。

电动化板块更是短板。奥迪基于PPE纯电平台打造的Q6L e-tron上市7个月累计销量3689台，月均仅527台，远不及同级竞品。奥迪中国区电动渗透率低于全球均值。压力传导至渠道端，福州、苏州、无锡多地奥迪经销商出

现退网、停售，奥迪体系经销商亏损比例接近半数。

在此背景下，2024年11月AUDI字母标品牌正式发布，专注智能电动；2026年3月奥迪全球CEO高德诺公开否认合资合并传闻，双伙伴战略尘埃落定。持续近十年博弈，最终走向品牌切分。业内人士表示，这不是某一方的完全胜利，是多重经营压力下的止损选择。

权属落定 账面权益与资产现实的错位

业内人士表示，从协议文本看，一汽拿到了奥迪在中国积累数十年的核心资产——四环商标在华运营权，同时坐拥国内规模最大的奥迪经销商网络、存量维保用户资源，手握燃油、新能源全部四环产品序列。但账面权益不能直接等同于经营优势，奥迪品牌在国内已经进入价值收缩周期。

产品端，主力燃油车型迭代节奏偏慢，电动化产品市场反馈乏力，品牌溢价持续受到挤压。市场层面，即便手握四环商标在华运营权，一汽也要直面存量市场萎缩、渠道亏损蔓

10月26日，奥迪中国正式官宣分别与中国一汽、上汽集团签署新战略协议，完成在华双品牌权责划分：一汽奥迪保留四环标识，兼顾燃油与新能源双线产品；上汽奥迪启用AUDI字母标识，主攻纯电赛道。

协议落地后的短短两天，记者走访北京多处奥迪品牌门店，直观感受到协议文本与终端现实之间的距离。部分门店门头四环标识、AUDI字母标依旧并列悬挂，店内两类产品同步陈列销售；也有门店内广告着重渲染AUDI“电动时代的奥迪”定位，销售人员透露，销售字母标车型有额外提成，但奖励来源并无明确说法。对于四环产品停售节点、门头换标时间表，门店同样无法给出确切答复。

按照公司文件，上汽奥迪销售四环产品的过渡期设置至2027年底，过渡期内两类产品售后体系维持原状，但对具体门店层面的切换时点并未下达统一指令。终端双标并行、销售资源已经向新标识倾斜，足以说明此次调整并非一刀切的品牌切换，而是一场漫长过渡。行业内部对这一结局并不意外，但商标、业务边界的清晰切割，依旧超出不少经销商的预期。

●殷浩楠 龚梦泽



视觉中国图片

成市场红利可以承接，用户重建、渠道重塑均需要时间。消费者认知中，奥迪与四环标识深度绑定，新字母标想要建立信任，往往需要至少几代产品周期验证。

为支撑AUDI品牌，上汽与奥迪组建约300人规模的上海奥迪创新技术中心，四成为本土AI算法人才。智驾与座舱分别对接Momenta、豆包大模型、火山引擎、科大讯飞等本土技术资源。产品规划上，继E5 Sportback、E7X之后，AUDI第三款新车预计2027年落地，ADP2.0平台四款全新车型，首款要等到2028年才会推出。过渡期内上汽奥迪还可销售四环产品至2027年底，但下一代平台产品落地尚有较长空档期，渠道观望情绪很难快速消解。

对于奥迪德国总部而言，这套双品牌架构最大价值是风险对冲。较大规模的四环业务可以托底基本盘；如果AUDI品牌电动化路线跑通，则可以同时守住传统豪华盘、抢占智能电动赛道。风险同样客观存在：统一奥迪品牌认知被强行拆分，两套标识、两套营销体系并行，极易造成消费者混淆；受技术授权、价格管控、渠道利益分配等影响，后续管理成本将显著抬升。

样本启示 合资模式的得失拷问

南北奥迪分治，是中国豪华汽车合资品牌发展历程中极具代表性的案例。外资输出品牌，中方落地产能、渠道，共同分享市场增量的传统模式，已经很难适配存量竞争环境。当市场红利消退，各方利益诉求出现分歧，矛盾便会集中爆发。

需要指出的是，虽然这份战略合作协议厘清了商标归属、业务边界等显性问题，却无法直接解决奥迪现存的底层难题：产品迭代滞后、电动化转型慢、渠道盈利恶化。从结局看，不存在绝对赢家。一汽取得四环商标的在华运营权，却要承担品牌下行周期的全部压力；上汽跳出过去同标竞争泥潭，但要完成一个全新电动品牌“从0到1”的建设；奥迪实现双合作伙伴的战略构想，却要承受品牌割裂带来的不确定性。

一纸公告只是起点。终端门店双标并存的现状已经说明，制度层面切割容易，市场、用户、渠道的过渡更为漫长。

破解智驾算力困局

Momenta曹旭东：以大模型反向定义芯片

●本报记者 龚梦泽

当智能驾驶迈入物理AI阶段，端到端大模型正在成为高阶智驾的主流技术方向，L4级自动驾驶的规模化落地，却受制于车载算力的现实约束。Momenta创始人兼CEO曹旭东提出，百亿至千亿参数的大模型，很难在现有通用车规芯片上平衡功耗、可靠性与成本。

针对这一行业矛盾，Momenta联合新芯航途落地“大模型定义芯片”的技术路线。10月29日，新芯航途对外披露X7 Ultra大模型芯片完整技术方案，这套反向定义硬件的思路，试图为物理AI时代智驾算力瓶颈提供产业解法。

算法加速迭代 倒逼芯片设计逻辑重构

智能驾驶技术路线的迭代，正在传导至上

游芯片研发环节。此前行业普遍遵循“先开发芯片硬件，再由算法完成模型适配”的开发范式，在多套分立小模型并行的阶段，这套模式基本可以匹配量产需求。但随着行业全面转向端到端大模型，原有开发路径的局限性不断暴露。

立足于车载量产的现实约束，新芯航途CEO李宗霖抛出行业必须直面的三个命题：芯片纸面算力能否在真实量产大模型中充分释放？硬件架构能否承接后续模型持续迭代升级？在严苛车规标准之下，推理能耗能否控制在整车可接受范围？在他的评估中，传统芯片先行的开发模式，已经难以同时满足上述三项量产条件。

为此，X7 Ultra应运而生，该芯片基于反向设计逻辑打造，具备700 TOPS大模型算力，运行Transformer量产大模型场景下，计算利用率达到98.7%，内存带宽消耗相较行业旗舰产品下降80%，推理能效实现翻倍，量产模型对齐精度

达到99.99%。

从商业化交付看，X7系列芯片量产8个月，累计出货超20万颗，已经配套10款量产车型，拿下40余款车型定点订单，覆盖上汽、奇瑞等多家主机厂。常规车规芯片开发周期普遍在三至四年，该项目不到三年完成从定点到上车，核心在于Momenta的算法理解被前置融入芯片架构设计环节。

算力天花板显现 L4级自动驾驶规模化面临现实约束

过去几年，Momenta在智驾落地过程中沉淀出两条已经过量产验证的产业洞察：依靠数据驱动解决道路长尾问题，依托规模量产积累海量真实路测数据。依靠这套数据飞轮，Momenta智驾搭载规模一年内由约30万台增长至约140万台，累计行驶里程突破200

亿公里；此前完成10万台装车需要24个月，如今新增同等硬件搭载规模，周期被压缩至不足一个月。

不过数据飞轮的持续放大，很快触碰到算力层面的天花板。曹旭东告诉记者，想要实现L4级自动驾驶规模化，车载系统需要承载百亿乃至千亿参数的大模型，但当前通用芯片很难同时达成车规可靠性、功耗控制、商业化成本三项硬性指标，这也就是他提出的通用芯片的“不可能三角”。曹旭东测算，由大模型需求反向定义的专用芯片，综合性能较通用芯片最高可提升10倍，也是车载端稳定运行千亿参数模型的可行路径；算力底座成熟之后，相关能力还可以向外延伸至机器人等其他物理AI场景。

这并非停留在纸面的技术构想。早在2022年底，Momenta就确立了“大模型定义芯片”技术方向，之后携手新芯航途推进联合研发。目前新芯航途战略轮融资已经收官，累计融资约50亿元，投资方囊括上汽、奇瑞、长鑫科技等产

业资本，同时汇集多家国资平台与市场化投资机构。产业资本集中加注，背后看重的正是算法与芯片深度绑定带来的差异化竞争壁垒。

技术路线切换，也正在改写整个智驾行业的竞争规则。李宗霖透露，过去市场习惯于把TOPS纸面算力作为芯片能力的核心标尺，大模型上车之后，算力在真实场景下的实际利用效率，权重已经远高于参数纸面数字。当算法企业深度参与芯片定义，纯软件算法供应商的议价空间被持续挤压，软硬一体化的准入门槛不断抬升，国内多家车企相继布局自研智驾芯片，同样印证这一产业风向。

需要指出的是，软硬深度耦合也拉长技术链条，放大试错成本。“大模型定义芯片”给出一条破局路径，但最终价值仍需大规模量产来检验。对行业参与者而言，接下来真正的考验，在于打通芯片、大模型、整车交付三者，这也将直接决定物理AI周期下智能驾驶赛道的竞争格局。

东北制药：奋战四季度 跑好全年收官“接力棒”

机器轰鸣的生产车间、严谨细致的质量审核现场、海外展会上紧张有序的商务洽谈……在2026年四季度关键期，东北制药各条战线干劲十足。特别是在当下，面对行业竞争加剧、成本承压、稳产保供等多重现实考验，东北制药积极推动生产提质、质量筑基、市场拓新等重点工作的协同发力，将攻坚任务压实到各岗位，全员全力向着年度经营目标奋力冲刺，跑好全年收官“接力棒”。

提质降本与质量管控并进

今年以来，面对复杂的行业环境，东北制药向内深挖管理与制造潜力。一方面，公司通过工艺优化、精细化管理推进降本增效；另一方面，以常态化审核练兵筑牢药品质量底线。

“分厂不只是生产制造单元，更是成本管控中心和工艺转化阵地。”东北制药生产指挥中心主任丁莲表示，面对激烈的市场竞争，公司必须把成本管控贯穿到每一道生产工序，将水、电、蒸汽、辅料等消耗指标拆解落实到

班组岗位，让一线看得见、算得清成本。

“要搭建工艺转化快速响应通道，鼓励一线开展小改小革，推动岗位创新成果快速转化为现实生产力。”丁莲说，“生产指挥层面要持续强化产销联动，动态匹配市场需求、库存与产能，科学组织排产，做到保供、工艺、安全、质量多线兼顾。”

东北制药坚持以审促改，通过内部体系审核、迎接外部客户审计双重练兵，持续完善药品全链条质量管理体系。此前，公司完成三季度药品质量体系内审，本次审核模拟监管飞行检查模式，覆盖全部制剂分厂，对照GMP核心要素开展全链条核查，同步锤炼内审队伍实战能力。四季度，企业紧跟行业监管导向，着手开展电子数据合规性专项内审，聚焦数据完整性风险防控，持续提升质量管理综合实力。

近期，外部客户审计迎来高峰。10月中上旬，东北制药接连迎接6家国内外客户现场审计。这些审计涵盖药品、食品、饲料多领域，涉及维生素C、左旋肉碱系列、

吡拉西坦等核心品种。面对多批次审计叠加情况，公司生产、质量、仓储、检验多部门协同作战，高效完成现场检查、问题答疑等工作，全部审计顺利通过，进一步提升了海内外客户信任度，为东北制药产品持续拓展市场打下坚实基础。

海内外市场协同挖潜发力

冲刺年末收官，东北制药充分发挥原料、制剂一体化产业优势，统筹国际国内两个市场，不断拓宽业务增长空间。

10月上旬，世界制药原料展在意大利米兰举办。东北制药携维生素C系列、左旋肉碱系列、吡拉西坦、磷霉素、黄连素等核心原料药参展，与来自瑞士、印度、波兰、西班牙等国的数十家境外客户开展商务洽谈，围绕国际市场需求、产品规格、产能保障及行业趋势深入交流。

扎实的海外布局，源于东北制药多年深耕构建的国

际认证矩阵。作为国内重要原料药出口企业，东北制药当前已有近20个产品通过欧盟、美国、英国、日本等国际高端市场注册，主导产品远销100多个国家和地区。

国内市场坚持稳规模、优结构、提效益并重。东北制药在保持现有销售规模稳定增长的基础上，把提升盈利水平、优化业务结构摆在更加突出的位置。销售团队深耕国内终端渠道，加大重点产品市场开拓力度，统筹市场拓展与终端覆盖，从严防控经营风险，全力提升国内业务市场竞争力。

仿创并举布局多元管线

近年来，东北制药坚持以市场需求为导向推进技术创新，兼顾仿制药迭代升级与前沿生物药赛道布局，为中长期发展积蓄核心动能。

“新药研发不能只停留在实验室，核心要实现市场价值转化。”东北制药研究院院长刘素娜说，“研发团队要紧盯医药前沿靶点布局小分子创新药，同时加快仿制

药立项与研发进展，打通科研成果从实验室走向产业化的落地通道。”

依托此前收购的鼎成肽源，东北制药近年来快速切入到了细胞免疫治疗赛道，搭建起TCR-T、CAR-T等前沿技术自主研发体系，聚焦胰腺癌、结直肠癌、胃癌等实体瘤方向布局多款在研细胞治疗产品。其中，DCTY0801注射液已获得美国FDA孤儿药资格认定；DCTY1102注射液是国内较早进入临床阶段的靶向KRAS G12D的TCR-T细胞治疗产品，目前已登记开展临床研究。

目前，东北制药通过沈阳、北京、上海三地研发资源联动，形成了化学药与生物药协同发展的研发格局，持续丰富产品矩阵。

当下，正值全年收官的关键期。从生产车间、质量管控一线，到市场拓展和科技研发战线，东北制药各板块正协同作战，全力以赴补短板、强弱项，以实干攻坚奋力冲刺全年经营任务目标。

—CIS—