



# 汽车巨头戴姆勒“五进三”大重组

意欲领跑未来出行

本报记者 吴小飞  
张洪杰 北京报道

日前，奔驰母公司戴姆勒集团在官网发布公告，称该公司股东和管理层正式通过了集团重组方案，将由现在的五大事业部重组为三家。公开资料显示，此次重组是这个拥有超过百年历史的全球知名豪华车集团的第三次较大的集团内业务重组。正因如此，此次重组动作被国内外汽车行业人士解读为应对汽车行业剧变的前瞻举措。

戴姆勒大中华区公关与媒体传播部门相关负责人援引戴姆勒官网公告回应《中国经营报》记者道，新的企业架构将使戴姆勒集团更加适应未来发展，提升旗下各企业决策自由度，强化对市场和客户的专注度，并提高与商业伙伴们开展合作的效率和灵活性。

事实上，除了大型跨国车企意欲领跑行业的主动谋变，戴姆勒集团的重组更有“居安思危”的含义，在其官方声明中明确提及“重重压力”，这些压力有来自外部宏观环境的，更有集团内部的。

## 业务三拆分

JD Power 中国区副总裁梅松林表示，戴姆勒集团三拆分的重组，使得业务体系更加垂直清晰，无论从资本层面还是技术层面都将更加灵活，有助于各个业务板块的快速发展。

根据调整方案，重组后戴姆勒的五大事业部将重组为三家新公司，包括梅赛德斯-奔驰公司（Mercedes-Benz AG）、戴姆勒卡车公司（Daimler Truck AG）以及戴姆勒移动出行（Daimler Mobility AG）公司。

重组之前的五大事业部分别为金融服务部门、货车部门、客车部门、轿车/SUV 等车型的梅赛德斯奔驰乘用车部门以及负责各类 MPV 的梅赛德斯奔驰厢式车部门。主要业务涵盖梅赛德斯-奔驰（Mercedes-Benz）、福莱纳（Freightliner）、三菱扶桑（FUSO）、西星

（Western Star）和印度奔驰（Bharat-Benz）五个卡车品牌的货车部门以及包括梅赛德斯奔驰和梅赛德斯迈巴赫两大高端汽车品牌在内的豪华乘用车部门。

未来三家新公司的总部将继续留在斯图加特，并在德国证券市场公开上市。母公司戴姆勒股份公司将履行治理、战略和管理职能，并提供跨部门业务服务。JD Power 中国区副总裁梅松林表示，戴姆勒集团三拆分的重组，使得业务体系更加垂直清晰，无论从资本层面还是技术层面都将更加灵活，有助于各个

业务板块的快速发展。

重组之后，新的梅赛德斯奔驰公司将在全球范围内拥有 17.5 万员工；戴姆勒卡车股份公司将拥有 10 万员工；戴姆勒移动出行股份公司将拥有 1.3 万员工。未来三家公司的总部均位于斯图加特。此外，戴姆勒集团已与德国工会达成协议，包括提供一系列就业保障，并承诺 2018 年~2024 年间在德国投资 350 亿欧元。

戴姆勒监事会主席 Manfred Bischoff 认为，新的组织框架能够让戴姆勒快速应对行业变化以及战略挑战。“独立的法律实体，可以强化我

们对未来业务的关注。”目前该结构重组方案还需在 2019 年 5 月 22 日戴姆勒年度股东大会上提交股东批准，预计在 2019 年秋季正式合法生效。

此次重组早在 2017 年 7 月已有消息传出，至去年 10 月，媒体报道的拆分重组方案已于现在通过的版本大体无二。戴姆勒集团拥有超过 130 年的历史，加上此次重组，共有三次重大结构调整。此前分别是 1998 年~2007 年组建戴姆勒克莱斯勒公司（Daimler Chrysler），以及 2007 年将克莱斯勒售予 Cerberus Capital Management 公司（博龙资产

管理有限公司，美国最大的私人股权投资集团之一）变成戴姆勒股份公司（Daimler AG）。

值得一提的是，此次战略重组在时间点上还有一个巧合。现任集团 CEO 蔡澈（Dieter Zetsche）现年 64 岁，其任期将在 2019 年结束。自 2006 年执掌戴姆勒以来，奔驰经历了与竞争对手宝马、奥迪的近身搏杀，期间 BBA 销售业绩各有起伏，至 2017 年戴姆勒集团业绩达到历史之最。此次重组方案并未提及新公司的管理层任名以及蔡澈潜在的接班人。戴姆勒大中华区对此也并未回应。

## 志在赢“未来”

汽车行业资深人士柳燕认为，戴姆勒的变革总体上看是为了适应行业趋势，保障未来的可持续发展。

此次的组织架构调整被戴姆勒集团称之为“未来规划（PROJECT FUTURE）”。戴姆勒集团目前在全球 60 多个国家拥有 700 多家子公司。该集团预计，至 2020 年新的架构将就位，该集团所需支付法人成本预计将达上亿欧元，其中包括重组所产生的税费，以及全球架构调整所需投资。

事实上，2017 年的戴姆勒可谓风生水起。据 2 月份该集团公布的业绩，2017 年，戴姆勒的汽车销量、营业额和盈利均创历史最高纪录。2017 年该集团营业额同比增长 7% 至 1643 亿欧元（约合人民币 1.3 万亿元），息税前净利润增长 14% 至 147 亿欧元（约合人民币 1155 亿元）。

另据《日本经济新闻》日前的统计，2017 年年度销量超过百万辆的企业中，戴姆勒的利润情况排在全球第一，单车平均利润达到了 5228 美元，紧随其后的是宝马的 4983 美元。

“类似戴姆勒集团这样的大型跨国车企，在做业务调整考虑的因素会非常多，而不仅是着眼于眼前的业绩。”中国汽车流通协会专家组成员李颜伟说。在他看来，国际经济的下滑，近年来频繁贸易摩擦以及全球汽车行业的剧变，都使得原来的体系或多或少不再适应当下的市场环境，主动变革则显得十分必要。

事实上，华丽的业绩也呈现出隐忧。2014 年~2017 年，戴姆勒集

团的息税前净利润（在不扣除利息及所得税前提下的利润）增速分别为 0.22%、-2%、14%。该集团对此的解释为，公司对新产品和新技术的前期高额投资将会抑制利润增长，2018 年集团息税前净利润与 2017 年持平，即 2018 年纯利润增速为零。

重组方案通过公告的当日，戴姆勒也披露了今年二季度业绩。2018 年 Q2，戴姆勒集团营业收入为 408 亿欧元，同比下滑 1%；息税前利润为 26.4 亿欧元，同比下滑 29.5%；净利润为 18.25 亿欧元，同比下滑 28%。

另据外媒报道，戴姆勒持股 45% 的德国卡车高速收费公司 Toll Collect 与德国政府的争端，被裁定缴纳 36 亿欧元而产生亏损。该集

团还涉嫌与大众和宝马协商操纵卡车业务价格而被客户起诉。此外，德美与中美的贸易摩擦，也使得这个汽车出口大户在业务掌控上更为被动。

“新的组织机构必将在未来上行上更为聚焦。”曾经任职于奥迪、沃尔沃等多个知名豪华汽车品牌的汽车行业资深人士柳燕告诉记者。她认为，戴姆勒的变革总体上看是为了适应行业趋势，保障未来的可持续发展。

事实上，汽车“新四化”浪潮席卷的不仅是中国市场，更是全球汽车市场。“智能化、电动化、网联化、共享化”成为未来汽车产业的发展方向。面对变革，想要持续领跑行业的不止

戴姆勒一家。汽车零部件巨头德尔福、大陆集团以及整车企业宝马集团、福特集团等均有调整举措。

4 月，德国大众汽车集团宣布，将旗下 12 大品牌拆分为 4 个大公司，7 月，美国福特汽车公司宣布，将其自动驾驶技术部门分拆出来，单独成立新公司，意在到 2021 年实现全自动驾驶汽车的量产化。

2017 年法兰克福车展前后，蔡澈曾明确表态，“无论谁，若想持续保持企业的竞争力及盈利能力，都必须持续变革并适应市场环境在技术、文化及结构等方面的飞速变化。为公司探索一个新的业务架构，直面市场环境的变化，以确保企业用最佳状态迎接汽车工业新时代的诸多挑战。”

# 小排量撬动“大时代” 上汽通用前瞻科技破解三缸机普及难题

文/秋实

随着我国第四阶段油耗法规标准的实施，到 2020 年，乘用车平均油耗将降至 5.0L/100km，2025 年达到 4.0L/100km。对于各大车企来说，推出满足国六标准的新车已经“迫在眉睫”。同时，在节能减排的大趋势下，以三缸机技术为代表的小排量发动机有着巨大的潜力空间。

“新能源是趋势、代表着未来，

## 坚持传统动力及新能源技术“两条腿走路”

“坚持改进和完善传统动力，以及开发新能源技术‘两条腿走路’的方针，不仅是技术发展的必然，也是全行业的共识。在未来相当长的一段时间内，发动机依然是市场主体。因此对发动机的持续研发升级，意义重大，影响深远。”王立新坦陈。

事实上，上汽通用对小排量发动机的研发也一直走在行业前列。“去年推向市场的全新一代 1.0T 和 1.3T Ecotec 双喷射涡轮增压发动机，就是公司规划的最新落地成果。”王立新表示，得益于全新架构开发，这两款全新发动机采用了许多领先科技和创新技术。

据上汽通用方面介绍，全新一代 1.0T/1.3T 双喷射涡轮增压发动机的设计开发，并非简单的“4-1”，而是大量采用领先动力科技，以达到发动机动力性和燃油经济性的最佳平衡。如全新设计的高效燃烧室、高滚进气道，以及行业领先的电动放气阀技术、超低惯量涡轮增压器和中置大角度全程可变正时技术等，不断强化发动机性能表现，达成“小排量大功率”的设计目标，而且在全方位超低摩擦设计与先进的智能热管理的助力下，燃油消耗率指标也实现了同级领先。

而且，三缸机相比四缸机还有很多优势，如体积小、重量轻、结构紧凑，没有四缸机固有的排气干扰，所以涡轮迟滞更小，还有更好的低

但是在市场化关键技术取得突破之前，商业化需要逐步推动，内燃机在相当长的一个时期内，还扮演着一个不可替代的角色，同时内燃机本身也在不断进步，潜力巨大。”在日前举办的首届小排量发动机发展高峰论坛上，资深发动机技术专家、中国内燃机工业协会专家委员会委员贺燕铭表示。

上汽通用汽车泛亚汽车技术中心发动机燃烧及架构技术总监王立



转扭矩。特别是三缸机在设计结构上具备摩擦功优势，以上汽通用的新一代 Ecotec 双喷射系列发动机为例，在摩擦功损失方面，三缸机比四缸机降低 10%~15%。

具体来看，1.3T 发动机可输出最大额定功率 120kW，最大扭矩 230Nm，在 1600~5200rpm 宽泛区间能够持续输出 90% 以上的峰值扭矩。与上一代的 1.4T 发动机相比，全新 1.3T 发动机动力提升 15%，油耗下降 5%。

1.0T 发动机的最大功率 92kW，最大扭矩 170Nm，在 1500~5200rpm 区间可持续输出 90% 以上的峰值扭矩，而上一代 1.5L 自然吸气发动机需要在 4000rpm 才能达到 141Nm 的最大扭矩。与之相比，全新 1.0T 发动机燃油经济性提升 10%。

新也表示：“技术的进步，使发动机小型化成为可能。针对用户需求和市场变化，上汽通用已展开了积极的探索。”

据了解，上汽通用作为目前国内对于三缸技术布局最坚决的主流合资品牌之一，其别克品牌已经在去年 10 月上市的新英朗、阅朗以及 GL6 上，全面搭载通用汽车基于全新架构开发的全新一代 1.0T/1.3T Ecotec 双喷射涡轮增压发动机。



全新一代 1.0T/1.3T 双喷射涡轮增压发动机不仅突破了制约三缸机发展的振动、噪音等瓶颈，突出展现了高性能、高可靠、高科技以及低油耗、低排放、低重量的鲜明优势，并且进一步降低了消费者的购买投入与使用成本，给用户带来新的用车体验。

全国乘用车市场信息联席会秘书长崔东树认为，无论是合资品牌还是自主品牌，日后对小排量三缸机的布局是必然的。

另据王立新介绍，上汽通用“十三五”期间要投资 265 亿元，全新推出和大范围普及应用包括新一代小排量发动机在内的先进动力总成，并通过同步全球最新科技、深度集成、高效匹配，进一步改善整车油耗、降低排放，并实现性能提升。



## NVH 性能突破解决三缸机普及难题

众所周知，进一步提升动力产品的功能性和稳定性，挖掘涡轮增压发动机、小排量三缸发动机的发展潜力，更好地满足排放及燃油消耗限制，成为目前车企动力改革中的焦点问题。

“三缸机与四缸机在 NVH 上的差异，主要体现在一阶往复惯性力矩和扭矩转速波动上。”王立新认为，过去对三缸机的主要担忧在于 NVH 的控制。同时，客户对于动力系统的性能和响应的表现更加敏感，尤其是 NVH 表现正在成为客户评价产品的重要魅力质量之一。

针对上述问题，Ecotec 系列发动机提供了系统性的解决方案来加以应对。其中，对于一阶不平衡力矩方面，Ecotec 系列发动机一方面采用轻量化结构和高性能材料的应用降低了基础不平衡量，同时进行了多种整机平衡方案与整机匹配的选型，匹配出整车振动最优的组合；另一方面，引入了带减振橡胶齿轮的平衡轴系统。而在转速波动方面，仅带钟摆式的双质量飞轮就带来了 40% 以上的转速波动降低，Ecotec 系列发动机对整个传动系统进行了充分的优化。

具体来说，别克全新一代 1.0T/1.3T 双喷射涡轮增压发动机

机创新应用了 12 项静音减振核心技术和 8 项整车静音 NVH 技术。这 20 项综合发动机和整车静音技术的系统性解决方案，为 Ecotec 系列三缸机在各种工况下安静平顺运转方面的突破提供了关键性的技术基础，从而实现 Ecotec 系列三缸机及其匹配的整车振动和噪音表现达到甚至部分超越市场主流四缸机，全负荷加速噪音优于四缸表现。

除此之外，Ecotec 系列发动机采用智能双喷 DPI 提高燃油雾化率，进而提升燃烧效率降低排放，1.0T 比上一代 1.5L 排放降低 10%。此外双喷雾化更好，平均索特直径小于 44um（一般增压单喷 SMD 80~100um，市面上比较好的自吸单喷 65um）。

而对于未来的三缸发动机的发展，贺燕铭给予了非常大的期待：“随着 NVH 问题的解决，且油耗变得越来越重要，三缸发动机市场份额将会提高，而目前各大厂商未来战略仍在制定中，预测 2025 年三缸/四缸机市场的比重有一定困难，但预计市场将会进一步向三缸机转移。”

此外，王立新透露：“在务实中不断突破的上汽通用，已经制定了清晰的 48V 和 HEV/PHEV 的发展

规划，这些技术配置可以使得驱动系统的动力和节油性能进一步提升。全新一代高性能三缸发动机将成为全面践行上汽通用‘绿动未来’战略的重要基础。”

同时，贺燕铭对市场客户对三缸机接受程度有所担心：“从开发的角度，唯一担心的就是三缸机在市场上可能接受起来有一个过程，这个过程或长或短，从技术角度应该推三缸。”目前三缸机面临挑战不在于技术，而在于市场客户的接受过程。

但在王立新看来：“如今，技术的发展正将这些障碍逐步拔除，消费价值观也正在向环保转变，上汽通用新发布的 Ecotec 系列发动机，既满足了客户的驾驶乐趣，同时承担了节能减排的社会责任。”

在汽车技术日益发展的今天，小排量发动机慢慢形成了主流，应用了更多的机电一体化技术，取得了远优于上一代大排量发动机的性能。未来，上汽通用汽车全新一代 Ecotec 1.0T/1.3T 双喷射涡轮增压发动机将搭载在越来越多的车型上，以满足中国市场对小排量发动机日益增长的需求。而基于产品的体验，消费者们对小排量发动机的偏见也会慢慢改变。 GG