

声音

制造“更有乐趣”的新能源汽车

访大众安徽 CEO 葛皖楠

2020年5月29日，大众汽车集团(中国)(以下简称“大众汽车”)通过“增资扩股”的方式获得江淮大众75%股权以及100%的运营权，在中国建立起一套全新的合资合作体系。2020年12月8日，江淮大众汽车

有限公司正式更名为大众汽车(安徽)有限公司(以下简称“大众安徽”)。

大众汽车从江淮汽车拿到合资公司100%运营权，利益重新分配背后是大众汽车面对汽车行业百年之未有大变局——专注投入

电动化的决心。大众汽车给自己设定的目标是成为全球纯电动汽车市场的领导者，并计划在2030年将纯电动车型的份额提升至50%。

作为大众汽车在华布局的唯一一家掌握控股权的合资企业，

大众安徽在集团电动化转型中扮演怎样的角色？承担怎样的使命？在特斯拉、蔚来、小鹏等一众造车新势力虎视眈眈的围攻下，大众安徽如何向上突围？就上述问题，近日，《中国经营报》专访了大众安徽 CEO 葛皖楠。

专注新能源车型

大众安徽主要是关注新能源车型的生产及相关技术的研发，不会生产内燃机车型。

《中国经营报》：大众汽车在中国有三家合资企业，大众安徽与一汽-大众、上汽大众有哪些不同？

葛皖楠：一汽-大众、上汽大众、大众安徽都是大众汽车的合资公司，在集团业务发展中起着很重要的作用。最大的不同：第一，大众安徽主要是关注新能源车型的生产及相关技术的研发，不会生产内燃机车型；第二，在技术层面上，大众安徽未来的车型会更多关注车联网技术，包括信息娱乐技术、高级辅助驾驶和自动驾驶技术等。

《中国经营报》：您提到大众安徽不会生产内燃机车型，对于混动型，大众汽车是否有规划、布局？

葛皖楠：混动型靠内燃机发电去提高行驶里程，从全球或从中国市场来说，关于纯电还是混动技术的选择，大家还没有一个定论。大众安徽关注的是纯电动汽车，至于以后混动技术会有什么新的发展，现在还没有答案。我们的关注点是希望借着充电设施的完善，延长车型的行驶里程，让纯电动车型成为更多人的选择，让它成为可靠的选择。

在中国，为中国

“在中国，为中国”是我们的重要使命。我们在中国的研发基地有更多的自主权和观察力，能在第一时间了解到中国市场和消费者需求的变化，对于车联网、智能驾驶，以及对整车的需求。

《中国经营报》：外界非常关注大众安徽的第一款车型，在这方面，有没有可以分享的？

葛皖楠：我们一直把关注点放在大众安徽第一款车型上，保证这款车型带有强烈的“大众安徽”的特点和风格，要在这款车型上充分体现我们的技术和生产优势。

大众安徽研发测试场刚刚破土动工，这个测试场专注于新能源汽车研发阶段的功能和性能测试，可以进行超过28项整车及系统级别的道路测试。外圈高速环路可以达到120公里/小时的自适应巡航速度，以及180公里的最高时速。测试场的软件基础架构建设得已经非常到位，5G网络覆盖，可以进行自动驾驶和车联网技术测试，这个优势要在我们

研发有更大的自主权

谈到中国本土化的研发工作，就应该是大众安徽的优势了，无论是全球车型，还是针对中国推出的车型，在功能化方面，我可以确定的是大众安徽会有更大的话语权。

《中国经营报》：对于大众汽车来说，大众安徽的定位是什么？

葛皖楠：谈到大众安徽在整个集团层面上的角色，要分两方面来讲：生产和研发。从生产角度来看，大众安徽是大众汽车中国三家合资企业中的一家，我们的独特优势在于专注新能源车型，这一决定其实是为了在中国更好地执行集团电动出行战略，这是非常重要的角色。

同时，我们会帮助集团完成在中国“碳中和”方面的目标，这也是非常重要的一个目的。另外，希望用大众安徽的生产去推动大众汽车全球新能源汽车的生产，以及中国新能源汽车市场的发展。

从研发角度来看，刚才反复谈到“在中国，为中国”，也就是说要快速响应中国市场和消费者的要求，把他们的诉求快速转化为功能并落地到我们的车型当中。

《中国经营报》：您认为当下中国消费者对纯电动车的突出需求是什么？

葛皖楠：我认为，中国消费者更加希望他们未来的电动汽车是一款能够带来乐趣的车。那时，汽车就是一个生活空间，在这个空间里能进行工作和学习，所以未来我们会进行类似人工智能助理的特殊设计，而这也得到了德国总部的高度支持。

现在不少汽车的设计过度完美，比如经久耐用、符合人体工程学等一系列优点，但缺乏一些“灵性”。“灵性”是指车主在车里能否获得乐趣，我们希望未来的汽车能够与车主有更多互动，让汽车空间更具有生活感。我们的想法是大众不仅要量产车，满足大众客户的需要，更要充分考虑并满足客户提出的独特需求。

大众安徽希望尽早地参与到产品的定义和开发中。以前的传统路径是在德国进行产品的原型研发，把概念和车型带到中国来实现落地。现在，我们走的是一条截然不同的道路，我们希望以中国为核心，研发出一些适合中国消费者和本土需求的本



地车型。为了实现这一目标，我们必须要去发现全新的中国本土需求，包括互联互通、数字化、

数字服务、自动驾驶技术等，这些都是中国本土消费者向我们提出的非常明确的要求。

但具体是什么形式，什么产品，是否会落地到实车的状态，还没有具体决定。

此外，可以明确的是，未来大众安徽将导入大众汽车研发 SSP 平台。这个 SSP 平台，我们在集团层面的研发过程中提出了非常多的诉求和意见，要保证 SSP 平台以后在大众安徽落地使用时，能满足和兼容中国消费者和未来市场的要求。

从相关研发工作方向和职能来看，我们还处于探讨阶段，比如是拿全球一套研发标准放在大众安徽去做中国车型，还是把中国研发的经验反哺到集团去做全球研发，还没有决定。

《中国经营报》：您提到大众安徽在研发方面扮演着“在中国，

为中国”的角色，这是不是意味着在研发部门里中国本土化的人才占比也会更高一些？

葛皖楠：是的，我们研发团队和生产团队的员工很多都来自于中国，甚至是来自于合肥市、安徽省。因为对于大众安徽来说，使命和愿景非常清楚，就是既要满足集团和企业高质量生产和研发的要求，又可以帮助合肥市和安徽省提升研发型和制造型人才水平。所以，我们非常倾向在合肥及周边地区招募研发及生产人员。

在培养机制上，现在已经在大学招募了很多工程师，并送到集团在德国和欧洲的研发机构、生产基地进行学习和培训，一年之后，学员们会把这些先进的知识带回到大众安徽。

发中心，同时有电池系统的供应商和生产基地。

与狼堡研发中心对比，从我们的规模和分工也有非常大的不同，狼堡研发中心负责全球车型，而且更多是平台技术的开发。谈到中国本土化的研发工作，就应该是大众安徽的优势了，无论是全球车型，还是针对中国推出的车型，在功能化方面，我可以确定的是大众安徽会有更大的话语权。

《中国经营报》：目前，大众安徽工厂和研发中心建设情况怎样？

葛皖楠：我个人感觉，大众安徽工厂和研发中心应该称为“合肥速度”，我们的车身车间从去年7月破土动工到今年2月就已经完成了建筑施工，到今年年中，所有的改造和新设备的入场都会完成，这体现了大众安徽速度和我们自己建厂的节奏。谈到产能，我们规划的年产能是35万

辆，产能会有一个爬坡的过程，2025到2026年能会逐渐提升。

《中国经营报》：合肥有两个比较重要的新能源车企，江淮和蔚来，但蔚来的供应链主要在江苏，大众安徽会在合肥或安徽其他城市建设供应链，还是会沿用周边省份的供应链？

葛皖楠：我们会围绕生产和研发中心来打造大众安徽的供应链战略，发挥协同效应。我们会采取多元化的供应商结构，包括大众(中国)的供应商、合资企业的供应商、大众安徽的供应商。

目前，我们已经有千家供应商合作伙伴，我们希望有些伙伴落户在我们的供应商园区里。在工厂5到10公里范围内，为我们做好配套和供应。因为大众安徽 MEB 工厂未来的生产区域和范围是非常大的，在供应商园区和生产基地做好紧密的协同与整合，才能保证未来的工作效率。

老板秘籍

中国消费者对纯电动车的突出需求是什么？

1 我认为，中国消费者更加希望他们未来的电动汽车是一款能够带来乐趣的车。那时，汽车就是一个生活空间，在这个空间里能进行工作和学习，所以未来我们会进行类似人工智能助理的特殊设计，而这也得到了德国总部的高度支持。

现在不少汽车的设计过度完美，比如经久耐用、符合人体工程学等一系列优点，但缺乏一些“灵性”。“灵性”是指车主在车里能否获得乐趣，我们希望未来的汽车能够与车主有更多互动，让汽车空间更具有生活感。我们的想法是大众不仅要量产车，满足大众客户的需要，更要充分考虑并满足客户提出的独特需求。

大众安徽的定位是什么？

2 谈到大众安徽在整个集团层面上的角色，要分两方面来讲：生产和研发。从生产角度来看，大众安徽是大众汽车中国三家合资企业中的一家，我们的独特优势在于专注新能源车型，这一决定其实是为了在中国更好地执行集团电动出行战略，这是非常重要的角色。

同时，我们会帮助集团完成在中国“碳中和”方面的目标，这也是非常重要的一个目的。另外，希望用大众安徽的生产去推动大众汽车全球新能源汽车的生产，以及中国新能源车市场的发展。

从研发角度来看，刚才反复谈到“在中国，为中国”，也就是说要快速响应中国市场和消费者的要求，把他们的诉求快速转化为功能并落地到我们的车型当中。从这个层面上来看，只要是跟中国市场相关的功能性方面的一些诉求，我们在总部研发的话语权会更大。

深度

大众安徽的中国新能源汽车市场“突围”打法

大众汽车决心向电动化转型的时间是在5年前，在这期间，大众汽车几经周折，最终明确了“到2030转型成为可持续的软件驱动型移动出行服务提供商”的目标。

在这场“向电动化转型”的竞赛中，大众汽车展现了作为行业领头羊的“胸怀”，不仅不排除造车新势力，而且以欣赏的态度积极地学习对方的优势。这一点在大众汽车 CEO 迪斯身上表现得尤为明显。迪斯曾多次表达对特斯拉 CEO 马斯克的欣赏，并直接向竞争对手躬身学习。迪斯曾表示：“特斯拉在智能电动汽车领域发挥了重要作用，我们必须接受特斯拉在电动汽车方面设定的新的标准，不仅在技术方面，在生产力、发展速度方面同样如此。”

作为大众汽车全球最大的地区市场，中国对于大众汽车电动化转型尤为重要。对于中国市场，迪斯表示，“引领汽车行业向下一代演进的技术中心之一是在中国，我们有新的竞争对手，还有对于汽车的新思维方式。”

但是，面对来势凶猛、已经抢占先机的造车新势力，大众汽车要如何捍卫其在中国市场的地位呢？

一汽-大众、上汽大众显然是大众汽车完成其电动化转型战略目标的重要伙伴，但大众汽车同时也将目光转向江淮汽车。2016年9月，大众汽车与江淮汽车成立合资公司江淮大众，虽然从股权上来看，双方股东各占50%，但现实是，江淮大众并没有从此“一鸣惊人”。受合资股比限制政策，大众汽车控制权有限，在某些方面难以放开手脚。但是，2018年7月，国家取消专用车、新能源汽车外资股比限制，让大众汽车看到了机会。

2020年5月29日，大众汽车集团(中国)通过“增资扩股”的方式拿到江淮大众75%的股权，这是第一步。第二步是建设最大年产量预计可达35万辆的纯电动车型工厂。根据大众汽车的规划，大众安徽将会主力生产MEB平台的电动车型，其首款产品将于2023年面世，并且将在2025年投产5款车型。

之所以称大众安徽将成为大众汽车中国新能源汽车市场“突围”先锋。第一是关注新能源车型的生产及相关技术的研发，不会生产内燃机车型；第二是在技术层面上，大众安徽未来的车型会更多关注车联网技术，包括信息娱乐技术、高级辅助驾驶和自动驾驶技术；第三，大众汽车将“大手笔”投资的下一代机电一体化平台——可扩展系统平台(SSP平台)率先应用在了大众安徽。

葛皖楠表示，“无论是全球车型，还是针对中国推出的车型，在车型的功能化方面，我可以确定的是，大众安徽会有更大的话语权。”



简历

葛皖楠，曾分别在奥地利格拉茨大学和格拉茨技术大学获得公共经济学和机械工程双博士学位，主攻经济工程方向。于2015年加入大众汽车集团，在德国总部担任“mach18工厂项目”负责人。任职期间，基于丰富的管理经验，他带领大众汽车品牌全球20家工厂全面实现产能优化。其后，他出任大众汽车集团(中国)企业战略副总裁兼秘书长，负责集团和品牌在中国的战略规划，并推进落实集团“携手同心2025”战略。2021年6月，葛皖楠正式出任大众安徽 CEO，全面负责大众安徽业务战略和运营管理工作。