



声音

让所有品牌都拥有创业思维

访大众汽车集团管理董事会主席奥博穆

近期,大众汽车集团宣布,计划在2023至2027年间拥有最丰厚利润潜力的业务方向及地区投资1800亿欧元,其中超过2/3的资金将投入与数字化、电动化相关的未来领域。

当前,大众汽车集团正在加快向电动化、智能化转型。大众

竞争对手将推动你提升

我始终认为,竞争可以让你变得更强大,强有力的竞争对手将推动你不断地改进和提升,竞争也使客户能够获得更多创新和更好产品。

《中国经营报》:2022年,汽车行业面临着芯片短缺、零部件涨价等问题,受此影响,大众汽车集团交付量虽然出现小幅下滑,但业绩表现稳健,营业利润实现增长,大众汽车集团是如何做到的?

奥博穆:2022财年对于集团意义重大。尽管面临极为不利的外部条件,我们在战略执行方面依然取得了长足进展。

关于财务情况,我们整个团队克服了诸多严峻的挑战才实现这样的成绩。最重要的一个驱动因素就是大众及旗下品牌强有力的定位。我们的产品、品牌、品质、服务以及我们的客户基础,驱动我们的财务能够维持稳定。另一方面,我们也对成本进行了严格的把控。

针对因为地缘政治危机汽车供应链遭受的损失和影响,我们迅速推出并执行了应对方案,包括透明的供应链解决方案,同时和整个价值链环节的合作伙伴加强合作。

我们将继续强化在全球市场的影响力,使优秀产品和技术的生产及开发更为本土化。2023财年将执行战略目标、加速集团发展的关键一年。

《中国经营报》:2022年,中国

为每个品牌构建虚拟IPO

保时捷上市前就有这样的演示,这对于我们而言非常有帮助,能够帮助每个品牌制定一个清晰的架构和计划,提升他们的效率。如今我们要考虑的不仅仅是把某一个品牌推向市场,而是要让所有品牌都拥有创业思维和架构。

《中国经营报》:保时捷有“大众汽车集团利润奶牛”的美誉,近日,保时捷发布了IPO之后的首份财报。报告期内,保时捷各项指标均创历史新高。其中,营业利润增长27.4%至68亿欧元。您曾高度评价保时捷IPO,甚至主张为旗下每个品牌构建虚拟股权,您如何看待虚拟IPO?

奥博穆:在保时捷IPO前的几个月,我从资本市场学习了很多相关的知识,和财务部门的同事一起会见了来自全球的一千多名投资

自动驾驶在中国大有可为

自动驾驶在中国是大有可为的,所以我们对自动驾驶技术的开发拥有十足的热情,这也是我们在中国就此结成了专门合作伙伴关系的原因。

《中国经营报》:您与中国渊源颇深,您33岁的时候获得了中国同济大学汽车工程专业的工学博士学位。您也是今年第一个来中国的跨国车企高管,可以感受到您对中国市场的重视,能跟我们分享一下来中国的一些收获吗?

奥博穆:我个人和中国有着深厚的渊源。近20年里,我大概每年都来4次中国,在中国既有密切的合作伙伴,也有亲密朋友。中国之行意义重大。首先,我们希望与“人”建立沟通,和公司进行更多的对接,同时能够更好地了解中国正在发生的变化,人民对汽车产品的预期。其次,此行对我们了解前沿技术的发展趋势也至关重要,能够帮助我们在业务领域的遵循“轻重缓急”的策略做出正确的决策。

此外,我们还会建立新的技术合作伙伴关系。去年年底,我们宣布了和地平线的合作。未来,建立此类合作关系将会越来越重要。我们不可能独自把事情做得面面俱到,也不想自己开发所有东西,我们需要合作伙

汽车集团管理董事会主席奥博穆表示,中国市场对于大众汽车集团转型将发挥重要作用,“中国市场在推动汽车行业转型和实现集团脱碳目标两方面继续发挥重要作用。”

对于如何把握智能化变革的机遇,奥博穆认为,发展智能

本土汽车制造商销量增长非常迅猛,比亚迪首次在销量上超越了“南北大众”,您认为本土汽车制造商是否会对大众汽车集团在中国市场的地位产生冲击?

奥博穆:我们预测,今年中国汽车市场会保持正向增长,特别是今年下半年,市场会强有力复苏。从大众汽车集团的角度来说,我们做了充足的准备,会继续扩展我们的产品阵容。

讲到我们所处的竞争态势,我始终认为,竞争可以让你变得更强大,强有力的竞争对手将推动你不断地改进和提升,竞争也使客户能够获得更多创新和更好产品。

对于我们来说,首先要确保我们的战略和产品能够取得成功,我们也坚信能够做到这一点。我们打造了优秀的汽车产品,备受青睐的品牌,而且我们正越来越深刻地理解中国市场的需求。把这些结合在一起,我对集团在中国市场的前景非常乐观。

《中国经营报》:去年,很多车企在新能源业务上难以做到盈利,业内普遍认为电池供应商和电池原材料供应商挤压了车企的利润,接

者,从他们的观点中我受益匪浅。我想到:为何不为集团所有品牌设立虚拟IPO。为此,我们和合作伙伴,以及投资银行一起推动,让大众旗下每个品牌都做了一轮演示。听完各品牌的演示后,我们对他们提出了很多的质疑和期望。

保时捷上市前就有这样的演示,这对于我们而言非常有帮助,能够帮助每个品牌制定一个清晰的架构和计划,提升他们的效率。如今我们要考虑的不仅仅是把某一个品牌推向市场,而是要让所有

伴。携手合作伙伴将助力我们更深入地成为中国社会的一部分。

《中国经营报》:在您看来,大众汽车集团当下或者是近期在中国市场迫切需要解决的问题是什么?

奥博穆:对于大众汽车集团来说,中国是最重要的市场。我们需要了解中国市场的反馈,更好地了解中国消费者对于我们产品的期望。我们将在设计和生产产品时,以客户作为出发点,以本地化市场的视角作为出发点。

我们在燃油车市场有深厚的基础,接下来,我们会继续保持在燃油车市场取得的成功。考虑到中国不同于其他地区市场的电动化节奏,我们一定要保持足够的灵活性。我们设定了清晰的战略和目标,就是把纯电动汽车作为未来的目标。

《中国经营报》:汽车产业革命的上半场是“电动化”,下半场是“智能化”,在智能座舱、智能驾驶方面,大众汽车集团针对中国市场会推出什么样的产品?

奥博穆:就软件而言,我们一定要推出符合中国消费者期望的软件,中国消费者已经习惯使用

网联汽车很关键的一点是“联合开发”而非“单打独斗”。基于这一理念,去年10月,大众汽车集团旗下软件公司CARIAD与地平线成立合资企业,计划为本次合作投资约24亿欧元。此外,还成立了CARIAD中国子公司,旨在加速研发进程、拓展软件研



下来一段时间大众汽车集团将如何降低纯电动车的生产成本?

奥博穆:首先,我认为在纯电动车领域实现盈利是非常重要的,我们的纯电动车的阵容会越来越丰富,产量也会越来越大。一旦纯电动车能够达到传统燃油车的盈利水平,纯电动车才会有更好的发展前景。

为了达到这一目标,我们在整个价值链当中也在进行多方面

品牌都拥有创业思维和架构。

《中国经营报》:在接手集团工作后,您提出了“十点规划”,都包含哪些方面的内容?

奥博穆:在去年9月接手集团工作后,我对集团的发展进行了深度的分析,集团现状如何,优势何在,挑战何在。通过分析,我制定了“十点规划”,包括增强财务韧性,改善现金流,降低盈亏平衡点,软件公司CARIAD,电池及充电基础,资本市场,以及可持续发展等。“十点规划”中还包含我们非

智能手机,也希望将智能手机上的操作体验带到汽车应用中。在汽车上使用这些功能的时候,要有同样的界面,以及他们习以为常的应用程序。所以,中国市场对软件的期望在某些层面和世界其他地方的市场是不一样的。

针对这些期望,我们必须因地制宜推出特定解决方案,比如在车内专门配备卡拉OK功能,这体现了用户对车里拥有娱乐功能的需求,还有大屏播放电影的需求,同时具备人机交互功能。

其次就是自动驾驶。尽管科技的发展瞬息万变,但行业的发展需要层层推进,因为用户安全是我们关注的重点。这是我在和中国政府以及有关方面人士交流过程中得到的重要心得。

我们看到,目前中国已经有超过50个自动驾驶试验区,这对测试和认证来说都是非常重要的环节。我们要脚踏实地,按部就班地发展自动驾驶技术,从L2++级,到L3级,再逐渐发展到L4级。在每一个阶段的发展过程当中都要把车主和车内人员的安全放到第一位。

发,并推动面向中国市场的技术概念落地。

大众汽车集团的纯电动汽车的发展目标是什么?为什么要为每个品牌构建虚拟IPO?如何理解自动驾驶市场?近期,《中国经营报》记者专访了大众汽车集团管理董事会主席奥博穆。

的发力,包括我们自身的成本管理。与此同时,我们要进一步发挥规模效应,通过强大的平台来实现更大的产量。

对大众汽车集团而言,我们在规模效益方面有非常好的基础。软件也是一样,一个强大、统一的软件平台将赋予我们更强的竞争力。在电池电芯方面,通过超级电池工厂,我们能够进一步降低电池电芯的成本。

常重视的中国市场,我和贝瑞德先生,与团队一起,就进一步扩大中国市场份额做了清晰的分析。基于我们在汽车行业的经验,我们为未来制定了产品战略。目前,我们在中国有强大的产品阵容,下一步,我们希望能够持续扩大产品阵容,利用软件技术、自动驾驶技术开发出新的产品。

中国市场正驱动全球创新,我们将聚焦客户的需求,针对中国市场不断开发出新的解决方案,并应用于全球。

老板秘籍



本土汽车制造商是否会对大众汽车集团在中国市场的地位产生冲击?

1

我们预测,今年中国汽车市场会保持正向增长,特别是今年下半年,市场会强有力复苏。从大众汽车集团的角度来说,我们做了充足的准备,会继续扩展我们的产品阵容。

讲到我们所处的竞争态势,我始终认为,竞争可以让你变得更强大,强有力的竞争对手将推动你不断地改进和提升,竞争也使客户能够获得更多创新和更好产品。

对于我们来说,首先要确保我们的战略和产品能够取得成功,我们也坚信能够做到这一点。我们打造了优秀的汽车产品,备受青睐的品牌,而且我们正越来越深刻地理解中国市场的需求。把这些结合在一起,我对集团在中国市场的前景非常乐观。

如何看待虚拟IPO?

2

在保时捷IPO前的几个月,我从资本市场学习了很多相关的知识,和财务部门的同事一起会见了来自全球的一千多名投资者,从他们的观点中我受益匪浅。我想到:为何不为集团所有品牌设立虚拟IPO。为此,我们和合作伙伴,以及投资银行一起推动,让大众旗下每个品牌都做了一轮演示。听完各品牌的演示后,我们对他们提出了很多的质疑和挑战。

保时捷上市前就有这样的演示,这对于我们而言非常有帮助,能够帮助每个品牌制定一个清晰的架构和计划,提升他们的效率。如今我们要考虑的不仅仅是把某一个品牌推向市场,而是要让所有品牌都拥有创业思维和架构。

深度

奥博穆时代不再单打独斗

赫伯特·迪斯为大众汽车集团清晰地描绘了一张跨国车企向电动化、智能化转型的宏伟蓝图。奥博穆上台后,并没有改弦更张。

但与迪斯这位彻底的改革派有所不同,奥博穆风格更温和、稳健。迪斯与大众工会的斗争是其离开的重要原因之一。而奥博穆则表现出非常注重与集团内部的所有参与者合作。奥博穆在接受采访时表示,“对我而言,人才是问题的核心。”

行业内,特斯拉的软件自研模式带来诸多优势,让不少传统汽车制造商在转型升级战略上选择了跟进策略。2019年,迪斯掀开了大众汽车集团向软件驱动型公司转型的大幕,并明确了软件自研的路径。2021年,迪斯亲自挂帅大众软件部门CARIAD(后独立成公司),负责E2.0软件的研发。但大众汽车集团显然是低估了软件自研难度,在投入了大量人力、物力、财力后,CARIAD研发工作并不如预期。

对于软件问题,奥博穆的思路有所不同,他更倾向于联合研制,而非单打独斗。他刚接手大众汽车集团,便改变了迪斯所坚持的主要车载软件自研路线。奥博穆直言,“我们不能也不想自己开发所有东西”“如果市面上有现成的系统,就没有必要重新发明轮子”。

奥博穆认为,对于软件技术,除了自研、外包、采购,与科技企业合作也很重要。基于这一认知,大众汽车集团对大陆集团、博世等传统供应链合作伙伴持更加开放的态度,近一年来,宣布多项合作开发软件的消息。比如,2022年7月,CARIAD宣布选择黑莓公司的QNX技术作为其软件平台VW.OS的一个组成部分。黑莓公司将向CARIAD授权其QNX技术,包括QNX OS for Safety 2.2操作系统。

在记者看来,放弃过去所坚持的“高比例自研”,寻求与更多优秀的供应商“协同开发”,紧跟智能化汽车发展的时间节点,或将帮助大众汽车集团在百年之未有的大变革中站稳脚跟,相信市场会逐渐给出答案。