

“后合资时代”加速电动化转型

# 上汽大众总经理贾健旭：2028年新能源产品占比或达75%

本报记者 杨让晨 石英婧 上海报道

在自主品牌汽车发展势头迅猛的时代，合资车企领头羊上汽大众如何在“内卷”的中国汽车市场更有竞争力？近日，上汽大众总经理贾健旭给出了自己的答案。

“上汽大众对组织机构和产品结构做出了调整，以更好地满足中国市场。”贾健旭在上任8个月后的媒体沟通会上对包括《中国经营报》在内的媒体记者表示，短期上汽大众将通过技术方案来降低成本，长期来看，上汽大众将整合股东双方的优势资源，实现在中国、为中国、倾听中国声音。

随着汽车行业电动化革命步入下半场，合资车企也步入“后合资时代”。对此，贾健旭给出了自己解决

## 与中国消费者共同定义产品

为了满足短期和长期目标，目前上汽大众已经对组织机构和产品结构做出了调整，更好地满足中国市场。

适应中国市场和中国消费者需求变化是“后合资时代”上汽大众的一条必经之路。

“上汽大众有2700万基盘用户和1200多家经销商，如何服务好用户，对待好经销商，让他们真正成为我们的伙伴，这是很重要的。”贾健旭在采访中表示，在“后合资时代”，作为合资车企的上汽大众仍然要满足中国消费者的需求。

同时，贾健旭进一步表示，上汽大众作为合资车企，合资的双方需要大量的沟通与交流，对开发效率、产品更新效率都是挑战，为此上汽大众把内部开发流程进行了修改，以更快的速度来适应中国市场和中国消费者的变化，“这是必走的一条路。”

事实上，为了满足短期和长期目标，目前上汽大众已经对组织机构和产品结构做出了调整，更好地满足中国市场。据贾健旭介绍，目前上汽大众设立了4个VLE(Vehicle Line Executive, 车型线条负责人)，分管4条不同的车型线，打破

问题的“九字方针”：促油车、稳电车、上奥迪。“上汽大众要调整策略更好地适应市场，把油车市场中8%的份额牢牢占住。”贾健旭进一步表示，上汽大众在电车方面要找到一个锚点，同时要借助上汽奥迪这一豪华品牌，丰富产品，满足消费者的需求。

“合资企业叫‘拿来主义’，我现在叫‘拿来say no主义’。凭什么say no? 有很多原因，其中成本跟售价是很重要的因素，特别是针对油车。作为主机厂，我们在油车是不是还要持续投入？每个公司的资源是有限的，我们不可能两个赛道同时加大投入。既然油车是我们的保有市场，不能失去，就要思考通过什么样的战略来延长保有战线。”贾健旭思路清晰，逻辑缜密。

传统条线区分，关注中国消费者需求，与中国消费者共同定义产品。“同时公司也提出了怎么减少油车现有产品的投资、延长现有产品的寿命、降低现有产品的成本，以更亲民的价格贴近我们的客户，所有的油车要有电动化转型目标、要求和实践解决。”贾健旭表示。

谈及为什么上汽大众要做出上述变革，贾健旭表示，很多中国的生态系统、芯片解决方案与全世界不同，必须要把自己的这些能力建立起来。“最快的响应速度就是‘不求人’，上汽大众要培养自己的‘不求人’能力，鞭策自己和自己提要求。”

“‘后合资时代’是一个Debate System(辩论体系)，合资双方是竞合关系，与合作方的每一次辩论，都在磨砺观点和概念。”贾健旭同时表示，在“后合资时代”，合资双方在文化、产品、品牌等方面的融合也是合资车企的优势。“上汽大众深耕国内市场40年，朝着一个方向努力，这是合资车企的优势，现在唱衰合资车企，为时过早。”

## A级车的电动化转型必须完成

油车是上汽大众的保有市场，不能失去。

秉持合资优势“拿来主义”的同时，上汽大众也在进一步做出改变。

合作目前仍是合资车企存在的意义之一。贾健旭表示，目前中国汽车仍然需要合作，并且需要和强者合作，“尽管目前可能在某些方面对中国需求的应对有些弱，但对方拥有学习能力和资本手段，我们要谦逊。”

同时，贾健旭进一步表示，上汽大众不能离开A级车市场，市场份额对上汽大众而言至关重要，A级车的电动化转型必须完成，但这需要一个适销对路、符合中国消费者需要、既智能又有成本优势的平台和方案。

为此，上汽大众做了进一步的改变。据了解，上汽大众目前除了上述4个VLE调整外，还会

## 2028年整体的新能源要占总量的75%

上汽大众会依托大众和奥迪的品牌，进一步在新赛道上有更完整的产品布局。

在贾健旭看来，除了促油车外，上汽大众还需要稳电车和打造上汽奥迪这一豪华品牌。“ID.3从7月开始，基本上每个月的销量都过万，提车公司只敢和用户说要等一个月，现在每天基本上是现金订单500张左右。”

贾健旭表示，目前上汽大众已经把产能做足，并且正决策要不要把工厂开两班，几乎是现在基础上翻一倍。“未来上汽大众会让这辆有魅力的小车出现更多的变种，去吸引我们的消费者。”

数据显示，随着10月新能源汽车销量成绩单出炉，上汽大众新能源延续热销势头，10月销售1.6万辆，同比增长136%。其中，ID.家族表现强劲，10月销售达到15060辆，同比劲增192%，刷新月交付纪录。截至目前，ID.家族已累计销售超过18万辆。

根据成本和售价等考量决定是否对“拿来”的双方技术进行持续性投入。“每个公司的资源是有限的，不可能两个赛道同时加大投入。”贾健旭表示，油车是上汽大众的保有市场，不能失去，并且要通过一定的战略来延长上汽大众的保有战线。

以斯柯达为例，彼时这一拥有德国大众全新技术PQ46平台的车型引入中国，但目前斯柯达在中国市场的销量却下滑严重。据盖世汽车数据，今年前三季度，上汽大众旗下的斯柯达品牌总销量约为1.28万辆，较上年同期下降了约63.37%。

对此，贾健旭表示，目前斯柯达在现有的经销商体系下不会再扩张，但上汽大众同时会在斯柯达电动化和斯柯达出口方面发力。“斯



上汽大众总经理贾健旭

本报资料室/图

柯达目前很好的机会就是出口，用现有的工厂及斯柯达产品，满足全球用户对斯柯达的需求。”不过贾健旭表示，这一规划目前仍在商讨之中，同时斯柯达方面也对上汽大众如何利用好股东双方的技术优势，满足全球市场需求提出了新要求。

事实上，除了斯柯达外，上汽大众正在进一步优化产品结构。据了解，2024年，上汽大众将推出新途观Pro，并且新途观Pro会有

15万~25万元的价格矩阵入市。此外，新的帕萨特车型也将在2024年上市。

“中国很大，所有人都能开上帕萨特，所有人都能开上途观Pro，都有不同的配置线来满足消费者的需求。公司也将改变整体油车的策略，原来是上新放弃老，现在上新不放弃老，拉大价格区间，满足不同消费者对同一品牌车辆的要求。”贾健旭表示。

值得注意的是，在加速电动化转型的同时，上汽大众也在加速打造豪华品牌。“上汽大众要尽快把全新的电动车落地，使产品更丰富，满足消费者的需求，也要让大众车变得更智能。”贾健旭表示。

据了解，目前上汽大众成立了两个奥迪的专项工作组，一个是油车专项组，另一个是电车专项组，并且已有400名工程师全面和上汽研究总院结合，开展相关工作。同时，在今年年底，上汽大众还会邀请奥迪的投资者参观上汽大众的电动化平台。

贾健旭表示，上汽大众会依托大众和奥迪的品牌，进一步在新赛道上有更完整的产品布局。“上汽大众在奥迪电动化上布置了多款车型，会一直持续到2030年。”

# 新能源商用车变局：竞逐细分赛道 争抢海外市场蓝海

本报记者 方超 石英婧 上海报道

在新能源乘用车市场渗透率持续攀升之际，新能源商用车领域亦迎来诸多新变化。

“物流市场未来一定是碎片化状态。”新能源商用车新势力——德力新能源董事长兼CEO钱得柱近日在接受《中国经营报》记者采访时表示，在城配物流车市场，新能源物流车市场空间很大，而在10月20日，德力新能源对外推出新能源微卡车型——大力牛魔王D05。

近年来，瞄准新能源商用车行业新机遇的不仅仅是德力新能源，除了前晨汽车、DEEPWAY等

## 新势力加速入局

在诸多商用车企业加速新能源转型步伐的大背景下，新能源商用车销量正在持续攀升。

“在汽车电动化浪潮中，有一波机遇是以客车为主的，很多城市将城市公交车由燃油车换换成纯电动车，但渗透率还没有到拐点。在这一过程中，我们也一直在等待机会，我们不想成为‘先烈’。”钱得柱曾如此表示。

在钱得柱作出上述表述的背后，成立于2017年7月的德力新能源，早已锚定新能源商用车领域。相关信息显示，德力新能源是国内首批获取纯电动商用车生产“双资质”和氢燃料电池商用车生产资质的企业，并在2021年获得氢燃料电池商用车生产资质。

德力新能源提供的信息显示，2022年，面对全新的物流用车市场变革，德力新能源发布全新企业战略及全新品牌——大力牛魔王，同时发布大力牛魔王首款产品D01，2023年10月，大力牛魔王D05上市。在德力新能源之外，远程新能

新能源商用车新势力纷纷加入“掘金”队伍外，江淮汽车、中国重汽、东风商用车、宇通客车等传统商用车企业亦在加速布局新能源商用车赛道。

“我们传统动力——柴油机业务做得很好，但战略转型已经势不可当，潍柴也在另辟新赛道，传统能源动力做到了全世界第一，我们在新能源战略上也不能做得差。”潍柴动力相关负责人向记者表示，潍柴动力目前已在纯电、混合动力、燃料电池三大技术路线全部布局，按照规划，到2030年潍柴新能源业务要处于全球领先水平。

源亦是新能源商用车新势力之一。相关信息显示，今年7月份，远程新能源商用车销量突破7000辆，其中在新能源轻卡领域，远程新能源前7个月累计市场占有率为27%。

记者注意到，不仅仅是德力新能源、远程新能源，前晨汽车、苇渡科技、DEEPWAY等新能源商用车新势力此前也引发行业广泛关注。

如前晨汽车成立于2020年9月，由蔚来前高级副总裁黄晨东创立，获得蔚来资本、Axiom启元资本等投资机构投资。据悉，前晨汽车此前发布首款轻卡产品EC1，该款“连续5个月列入全国新能源轻卡品牌销量前五”。

“商用车作为拉动中国经济和基础设施建设的关键支柱，其新能源发展对整个汽车行业有着至关重要的意义。”罗兰贝格认为，面对产业变革，商用车主机厂及产业链玩家迎来了价值链重塑、竞争格局颠覆以及价值体系构建等全方位挑战，如在轻卡领域，罗兰贝格就认为“新势力强势入局”。

## 掘金细分赛道

新能源渗透率进一步提升的大背景下，新势力与传统商用车企业正纷纷谋求开拓细分市场。

“我们充分研究了竞品，也研究了每个产品开发的成本。”德力新能源副总裁刘世伟在接受记者采访时直言，“中重卡类产品研发投入非常大，对于我们造车新势力来说压力比较大。”

刘世伟进一步向记者分析，“中重卡市场里面聚集了重量级企业；中重卡的新能源应用场景比较困难，只能做换电或者氢能。氢能由于成本的限制，应用场景也很受限制；轻卡也是一片红海，投入非常大，一个车型需要10亿元以上投入。”

在此情形下，德力新能源决定开拓城配物流赛道，刘世伟认为，市内配送是新能源商用车最佳应用场景，商用车续航与乘用车

## 进军海外市场

“得益于重卡行业恢复，我们旗下的陕重汽表现非常好，整车出口占比也是大幅度提升。”潍柴动力相关负责人向记者直言，出口业务是高盈利性产品，“对陕重汽业绩拉动贡献很大。”

公开信息显示，陕重汽为潍柴动力控股子公司，在今年前三季度，陕重汽销量达9.2万辆，同比增长52.0%；其中重卡出口销量为4.2万辆，同比增长71.9%。整体市场份额提升1.5个百分点。

对于中国汽车海外销量持续攀升的现象，上述潍柴动力相关负责人表示，这与国产整车品牌竞争力持续提升、供应链稳定性方面优势明显、海外业务服务网络布局持续完善等因素密不可分。“‘一带一路’倡议合作项目的

车不同，商用车耗电量比较大。目前城市广泛存在的三轮车安全问题，推出城配物流新产品“能够替代快速行业三轮车”。

进一步梳理可发现，角逐新能源物流车领域的新势力，不仅仅有德力新能源，今年1~7月，远程新能源物流车销量同比增长102.4%，增长幅度达到行业增速近5倍。

在新势力之外，传统商用车企业亦在通过推出新品牌，加速开拓新能源物流车等新赛道。

6月份，五菱新能源公司旗下品牌“菱势汽车”正式发布，首款混动小卡菱势黄金卡上市。据悉，菱势汽车将聚焦新能源商用车市场，陆续发布混动及纯电车型，未来将全面布局微、中、大面车型，微、小卡车型及末端物流车等全矩阵产品。

除了五菱新能源公司外，江

推动，也会带动沿线区域购买中国整车品牌，从投资到制造到消费，会建立一个正向循环，这对我们整车出口也具有比较好的推动作用。”上述潍柴动力相关负责人如此表示。

相关信息显示，潍柴目前已在海外并购固态氧化物燃料电池公司英国锡里斯动力、氢燃料电池公司加拿大巴拉德动力等多家新能源领域企业，潍柴动力相关负责人对此介绍，潍柴海外并购皆基于国家战略、产业短板、技术瓶颈逻辑而进行。

除了潍柴动力外，作为全球规模最大客车企业的宇通客车，亦在持续发力海外业务。

记者此前从宇通客车方面获悉，截至目前，宇通客车累计出口客车超90000辆，全球市场占有率

率超10%，全球累计销售新能源客车超17.5万辆，大中型客车市场占有率全球领先。

宇通客车相关负责人介绍，在新能源客车领域，宇通在海外30多个国家或地区形成批量销售并实现良好运营，累计出口新能源客车超过3700辆，如卡塔尔、墨西哥、智利、新加坡、澳大利亚等，同时获得2022年年度欧洲纯电动客车的销量冠军。

江淮汽车方面，今年1~9月份，在国际市场，江淮汽车累计出口12.69万辆，同比增长58.88%。其中，在新能源商用车方面，江淮汽车相关负责人提供的数据显示，前9个月，江淮新能源商用车销量近1000辆，同比增长14%。

不仅仅是传统商用车企业，

涵盖轻卡、微卡等高端整车矩阵，“全面推动中国新能源轻卡品牌进阶、科技升级”。

“蓝擎汽车始终致力于为用户提供全生命周期的解决方案，通过与行业领先的大型客户以及主流网络货运平台的深度合作，实现货、车、人的高效连接，帮助用户降低成本、增加收益。”潍柴新能源商用车相关负责人曾如此介绍。

在潍柴新能源商用车持续发力的背后，是潍柴持续加码新能源的缩影，潍柴相关负责人向记者介绍，在新能源领域，“潍柴在混合动力、纯电动、燃料电池汽车方面都在发展，这是三条技术路线，每一条技术路线都有不同实现路径，对于这三条技术路线，潍柴决策层都反复研究了很多次了，都进行了布局。”

造车新势力们也纷纷谋求进军海外市场。

相关信息显示，自今年3月份起，德力新能源旗下大力牛魔王汽车先后现身第四十四届曼谷国际车展、希腊“第九届供应链与物流展”等，德力新能源方面表示，“未来将继续坚持‘走出去’战略，积极布局东南亚、中东、欧盟及拉美地区市场。”

“中国企业通过‘走出去’，实现全球化资源配置，不断获取海外经验，有助于推动产品升级和提升品牌知名度。”对外经济贸易大学国家对外开放研究院教授陈建伟向记者分析，中国企业通过与相关产业链公司形成战略合作、优势互补和产业联动效应，“这加速了中国企业的全球化布局。”