

声音

大众中国贝瑞德：“赔本赚吆喝”模式不可持续

——访大众汽车集团(中国)董事长兼首席执行官贝瑞德

本报记者 张硕 北京报道

“从长远的角度来看,如果以亏损的状态去销售纯电动汽车,获得市场份额,这肯定是不持续的。”近日,大众汽车集团(中国)董事长兼首席执行官贝瑞德在接受《中国经营报》记者采访时重申了大众汽车集团(以下简称“大众汽

车”)对汽车电动化时代的判断以及对企业发展路径的选择。

2023年,是中国汽车市场价格战全面升级的一年。作为在华销量最多的外资汽车企业,大众汽车在中国2023年共交付超过320万辆汽车,同比增长1.6%。其中,纯电动汽车交付量超过19万台,增幅达23%,销量最高的车型是ID.3。

当前,新能源汽车已经成为中国汽车市场增长的主引擎。中国汽车工业协会数据显示,2023年,中国新能源汽车产销分别完成了958.7万辆和949.5万辆,同比分别增长35.8%和37.9%,市场占有率达到31.6%。

贝瑞德表示,大众汽车原先预测中国新能源汽车市场将在2027年、2028年迎来一个真正的转折

点,新能源车成为市场销售的主流。但集团总部在2023年初经过几个月的讨论后,决定将对于中国市场拐点的预测向前调整为到2025年左右,届时中国车市的新能源汽车占比将达到50%。

值得注意的是,3月13日,大众汽车发布2023年财报。数据显示,2023年,集团业绩表现稳健,营业收入增长

15%,达到3223亿欧元。整体交付量增长12%,达到924万辆,营业利润与2022年持平,达226亿欧元。其中,集团纯电动汽车交付量增长35%,达到77.1万辆。中国市场纯电动车型交付量同比增长23.2%。对于销售收入增长,大众汽车方面指出:“这主要得益于交付量的增长、进一步优化产品组合以及积极的价格效应。”

在我国汽车产销量双双突破3000万辆的成绩单背后,是2023年中国车市不断加剧。大众汽车凭借体系和油电共进战略,总体规模提升的同时,产品结构也进一步优化,交出了一份不错的成绩单。而这或许可以给我们向上发展中的新能源汽车产业寻找“出口”提供一些积极有效的路径和借鉴。

与“听得见炮火的人”一同做决策

《中国经营报》:入华40载,大众汽车一直在中国市场占据优势地位。近几年,受到车市整体格局的变化影响,大众汽车在华增速也在放缓。当前,大众汽车总部如何看待中国市场,尤其是整个新能源汽车市场这两年发生的变化,以及大众在中国市场遇到的挑战?

贝瑞德:先回答结果——2024年,大众汽车将继续重点投资于中国市场、新产品、电池业务以及纯电动汽车和燃油车型的平台。

这些投资的依据很大程度上来自一线市场的反馈。首先,集团总部在对中国市场作出判断的时候,会询问我们的看法和观点,因为我们身在中国市场,贴近一线。在过去的一年中,集团全球总部用很多精力对中国新能源汽车接下来的发展前景进行了深入探讨,包括之前的预测和实际发展之间的关系。此前的预测是中国新能源汽车市场将在2027年、2028年迎来一个真正的转折点,新能源车成为市场销售的主流。回溯2020年,政府有关部门的预测是,到2025年,新能源汽车在中国新车销售中的占比才能达到25%。

但在总部2023年初经过几个月的讨论后,我们决定将对于市场拐点的预测向前调整为到2025年左右,中国车市的新能源汽车占比会达到50%。这是一个很大的变化,也意味着我们要作出相应的调整,尤其是在投资方面的调整,即相应减少对燃油车的投资,进一步增加对纯电动车型和智能网联车型的投资,这项措施我们已经在做了。

另外,我想强调的是,大众汽车的全球监事会作出了一个重要的决定,就是必须要有一位全球董事会的成员在中国工作和生活。我每周都要参加全球董事会的业务探讨,通过这种方式,在全球董事会每周的例会中,总部都能听到代表中国市场的声音。同时,我也在非常频繁地穿梭于

各个合资公司之间,包括长春、上海,并与所有的合作伙伴保持着密切的联系和沟通。我个人也非常享受在中国的生活。

《中国经营报》:2023年大众汽车在中国市场继续稳坐“头把交椅”,但挑战犹存。品牌不能刻舟求剑,大众汽车计划未来何时推出的哪一款车型,能够让大众看到转型取得的成果?

贝瑞德:对于未来哪一款车型能够代表大众汽车集团的转型。我的答案是它并不会体现在某一款特定的车型上,接下来我们推出的一系列产品,多款车型,都会体现出巨大的进步和升级,我们也会为燃油车型配备ADAS高级驾驶辅助系统、智能座舱以及智能助理等功能。大众安徽即将推出的首款产品也会搭载先进、前沿的科技。即将问世的奥迪PPE车型也将在智能网联方面走在前沿。所以,我们并不是通过哪一款车型的推出代表所有的转型成果,而是接下来推出的每一款车都会有进一步的改进和升级。

另一方面,在这个过程中,我们也会在一些时间节点实现飞跃性的进展。比如,2025年奥迪一汽新能源汽车有限公司生产的基于PPE平台的产品将推出;2026年,专属中国市场的纯电动汽车平台CMP将会亮相;2026年,大众汽车品牌与小鹏汽车联手打造的车型将会面世。这些都是非常重要的时间节点。

《中国经营报》:在中国汽车市场全新的形势和环境下,大众面临的挑战越来越多,未来大众的优势在哪儿?

贝瑞德:对于大众汽车而言,在全球范围内持续不断地取得进步是非常重要的。去年大众汽车在北美取得了非常快的增长,在欧洲我们进一步巩固了优势地位。2023年,大众汽车集团在欧洲市场纯电动汽车的销量排名第一。

不会长期以亏损为代价去销售车辆

《中国经营报》:你担任大众汽车集团(中国)董事长兼CEO的这段时间,大众在中国市场作出了巨大的调整和改变,你上任之初,集团总部对你提出的任务和要求是什么?一年半之后,取得哪些成果?通过与中国本土车企和零部件企业的频繁互动,你对中国市场的认识与一年半之前有什么变化?

贝瑞德:从2019年到2022年,中国新能源汽车市场取得了突飞猛进的进步。总部交给我的第一个任务就是对中国市场的现状作出一个清晰的分析,并相应地作出大众汽车集团的对策,制定战略。一个典型的例子是,我们在预测中,把中国汽车市场新能源车份额的转折点提前到了2025年,并相应地调整了我们的投资方向,更加专注对智能网联汽车方向的投资。我们也建立了更多的本土合作伙伴关系,因为我们看到中国的技术趋势与其他市场有着明显的不同,客户的需求和其他市场相比也有明显的差异。大家已经看到了我们所作出的一系列决策,并坚决对其予以执行,包括与地平线、中科创达等更多中国本土企业的合作,在合肥建立大众汽车(中国)科技有限公司,以及向电动产品阵容增加更多的投资。与此同时,我们也启动了非常重要的降本增效计划。

在接下来的两年中,中国汽车市场中所有的车企都将面对非常严峻的挑战,竞争会变得更加激烈,所有人都在争夺市场份额。我们也需要一些时间完全把握中国的科技趋势,到2026年,我们非常强大的产品阵容会陆续投放市场。

《中国经营报》:之前你分享过,尽

管市场出现激进的降价行为,但大众的目标仍然是实现盈利。从终端来看,2023年下半年,包括ID.系列在内也出现了降价。大众汽车(中国)新能源尤其是BEV领域有没有中长期的盈利目标,是否以市场份额为重?

贝瑞德:我们以ID.3为例,2022年11月ID.3开始销售的时候,我们就对整个市场的竞争形势进行了分析。我们预计ID.3投放市场之后将面临非常激烈的市场竞争,这就要求它的配置要好,价格要有足够的吸引力。但大众汽车和一些只有电动车型的友商不同,这类友商要么降低价格把电动车型产品出售掉,要么就得放弃销售,没有其他的产线可以去平衡。但从大众汽车的角度来说,我们的优势是除了纯电动汽车,还有其他的产线,这恰恰是我们的优势所在。因为我们有在不同的产品线之间取得平衡的能力。

但无论如何,从长远的角度来看,如果以亏损的状态去销售纯电动汽车,获得市场份额,这肯定是不持续的。所以我们另外一个非常重要的措施,就是采取非常积极的降本增效的计划,以及与合资企业密切合作。成本优化,也能够让我们为客户带来更有竞争力的价格。因此,ID.3产品目前的售价非常有吸引力,在中国各地,特别是在南方地区,我们看到ID.系列车型在马路上的能见度越来越高。反过来,这也让产品展厅的顾客越来越多,越来越多的人对ID.系列车型感兴趣,这样就形成了一个不断自我强化的良性循环。而实现这一点,关键就是不断对成本进行优化。基于我们严格的降本增效计划,



就智能网联汽车的发展趋势而言,中国是全球最发达的市场,也是大众最重要的市场之一。全球不同的地区在以不同的速度和步调向前推进这场转型。毫无疑问中国进步的速度是最快的,我们也在通过作出调整来更好地适应中国汽车市场的发展和变化。大众汽车已有的优势在向智能网联汽车转型的过程中仍然能发挥非常重要的作用,因为保持健康的盈利对于有效地参加和推动这场转型至关重要。所以无论是在中国市场,还是在全球市场,我们所拥有的优势都为我们向新能源汽车、纯电动汽车的发展,以及向智能网联汽车的转型奠定了非常好的基础。我们预计到2026年,当新能源汽车在中国市场的新车销售中占比达到50%或更高的时候,我们已经拥有完备的产品矩阵。其中包括了纯电动智能网联车型,以及一个智能化的强大的燃油车、插电混动产品矩阵。

正如大众汽车全球CEO奥博穆指出的,中国是我们的第二故乡,我们已经来到中国40年,与合作伙伴有着40年的合作,我们在中国的9万员工绝大部分都是中国人,我们在中国有5000万客户,有3000家经销商,已经成为中国市场的重要组成部分,我们也非常自豪中国市场给了我们这样的机会,能够为中国汽车市场的发展作出贡献。

现在整个中国汽车市场正在重新洗牌,客户对新技术、定制化产品的需求与日俱增。正因如此,大众汽车(中国)科技有限公司(VCTC)对集团的整个战略推进将发挥极其重要的作用,对南北两家合资企业也有非常大的帮助。每个月大家都会看到其带给我们的优势与进步。这样的布局是多数友商并不具备的,这意味着我们决策的对接从9000公里以外的德国总部东移到了中国,不再有6到7个小时的时差,不再有语言和沟通上的障碍,我们在中国就能进行对接和决策,这使我们和各个合作伙伴之间实现了更加无缝、紧密的连接。

《中国经营报》:成本优化具体是如何践行的?

贝瑞德:成本优化是非常重要的措施,另外非常重要的还有我们正在开发的专属中国市场的电动汽车平台CMP,再加上我们和国轩高科共同开发的标准电芯,我们在成本优化方面又迈出了巨大的步伐。所以,我们做了充分的准备,确保纯电动车的产品组合的竞争力,让我们能够成为强大的纯电动汽车制造商。

我想再补充一点,有一些纯电动汽车制造商抱有“销量重于利润”的理念,因为他们需要曝光度、需要被客户认知。但我们秉承的是不同的理念。当然,市场份额是重要的,但我们认为,健康的盈利比市场份额更加重要。因为只有通过盈利,我们才能不断为未来作出投资。所以我们不会不计成本地去争夺市场份额,也就是说我们秉持的是不同的理念。

另外一点,我们在中国有9万员工,以及3000多家经销商,他们都与大众汽车紧密相连,我们必须要实现盈利,因为集团对他们肩负责任,要让我们所有的员工,以及所有的经销商、合作伙伴把大众汽车视为长期的、值得信赖的伙伴。

《中国经营报》:你此前提到了大众汽车在中国的研发速度将会提高30%?大众汽车对此是如何定义的?30%意味着更高的效率,是否能够应对

们已经来到中国40年,与合作伙伴有着40年的合作,我们在中国的9万员工绝大部分都是中国人,我们在中国有5000万客户,有3000家经销商,已经成为中国市场的重要组成部分,我们也非常自豪中国市场给了我们这样的机会,能够为中国汽车市场的发展作出贡献。

现在整个中国汽车市场正在重新洗牌,客户对新技术、定制化产品的需求与日俱增。正因如此,大众汽车(中国)科技有限公司(VCTC)对集团的整个战略推进将发挥极其重要的作用,对南北两家合资企业也有非常大的帮助。每个月大家都会看到其带给我们的优势与进步。这样的布局是多数友商并不具备的,这意味着我们决策的对接从9000公里以外的德国总部东移到了中国,不再有6到7个小时的时差,不再有语言和沟通上的障碍,我们在中国就能进行对接和决策,这使我们和各个合作伙伴之间实现了更加无缝、紧密的连接。

中国市场竞争加剧背景下的创新节奏?

贝瑞德:我认为我们能够做到30%的速度提升,也能够应对市场的竞争压力。缩短30%是指用30到36个月完成整个产品的开发,这在中国市场会带来非常显著的变化。

我们主要通过两个方面加速进展、推动进步:首先是技术方面,我们将不断地通过科技上的创新,让客户实实在在地感受到我们的智能网联汽车的产品和能力。另一方面,我们要不断加强定制化的能力和降本增效的能力。我们通过更加深度的本土化开发,以及在产品开发的早期阶段就开始与本土供应商进行紧密合作,比如在电池领域与国轩高科的深度合作,帮助我们进一步优化成本结构。优化后的成本结构,也有利于我们针对中国市场进行更深入的调整。

这两点,我们将通过大众汽车(中国)科技有限公司来加速实现。对于如何将产品开发周期大幅度缩短30%,首先,我们进一步优化设计流程,使其更加高效。其次,在生产、投产准备方面,我们直接与中国本土的供应链建立深度合作,从而更加高效、快速地进入生产阶段,取代以往的在德国本土进行开发、在中国生产的模式。更加重要的是,我们可以直接在中国面向中国市场的产品做出决策,并加以实施,这也是我们能大幅度缩短产品开发、交付周期的主要原因之一。

我们要强调的是,大幅加快的开发流程不会对产品的质量、品质产生任何影响。我们承诺集团的所有产品都会恪守大众汽车一贯的可靠性、安全性、高质量标准和表现。

老板秘籍

1
汽车市场内卷加剧,实现盈利和抢占份额是非此即彼的选择题吗?大众汽车如何应对?

贝瑞德:从长远的角度来看,如果以亏损的状态去销售纯电动汽车,获得市场份额,这肯定是不持续的。对此,大众汽车启动非常积极的降本增效的计划,以及与合资企业进行密切合作。成本优化,也让我们能够为客户带来更有竞争力的价格,而这也必将助推我们获得更大的市场份额,这样就形成了一个不断自我强化的良性循环。

2
优化成本有哪些值得借鉴的路径?

贝瑞德:基于我们严格的降本增效计划,纯电动车型的盈利成效从2023年上半年就有所体现了。我们正在优化成本结构、采购体系、电池化学体系等方面。但所有成本优化的前提,都是不能牺牲客户的价值。大众汽车无法接受长期以亏损为代价去销售车辆。



个人简历

2022年8月1日,贝瑞德出任大众汽车集团(中国)董事长兼首席执行官,同时担任中国董事会主席,全面负责大众汽车集团在中国的业务,包括集团旗下各个品牌与合资企业,并在集团管理董事会负责中国业务。

贝瑞德于1993年加入大众汽车集团。近30年的职业生涯中,贝瑞德在采购业务及管理领域积累了丰富经验,曾任集团全权代表、大众汽车品牌首席执行官等多个管理职位。

深度

企业发展既要“低头拉车”也要“抬头看路”

巨变时代,应该如何锻造韧性?研究机构建议车企应沿着四种成功类型探索适配路径,这四种成功类型分别是:前沿技术创新者、成本极致把控者、生态平台运营者、细分赛道引领者。

但事实上,随着行业深度裂变,想要走得远的企业,需要上述多重身份加持,才能“越关山”——企业既要低头拉车,也要抬头看路。低头是想清楚如何在新趋势下寻找新增长点,抬头是时刻观察行业的新趋势与新变化。

我们看到,大众汽车正是这样做的。一方面,大众汽车看到整个中国汽车市场正在重新洗牌,客户对新技术、定制化产品的需求与日俱增,因此,大众汽车(中国)科技有限公司(VCTC)应运而生。而支持其不断进行技术迭代赋能的则是大众汽车不断优化成本结构,提高降本增效的能力;另一方面,大

众汽车看到了中国汽车市场在智能电动汽车领域的先行态势,果断地将智能电动汽车开发工作从9000公里以外的德国总部东移到了中国,以便更好地针对中国出行消费需求本土化进行开发和验证,于是,市场端和财务的数据在2023年给了一份不错的反馈。更重要的是,这种对市场变化所作出的战略调整在持续不断地进化。

因此,“低头拉车”要有,“抬头看路”更不可或缺。只有打通一致性,企业才能成为敏捷型组织,真正实现可持续发展。

就像贝瑞德所分享的,在产品品质过硬的前提下,通过提升降本增效能力,为客户带来更实惠的价格,有利于大众汽车获得更大的市场份额,这样就形成了一个不断自我强化的良性循环。

本版文章均由本报记者张硕撰写