

声音

## 普利司通中国总经理奥古斯丁： 坚定加码中国和高端化 重回全球第一

“只有能看到最微小的事物，才能洞悉伟大的定律。”纵观商业史，成功的商业模板往往蕴含积淀多年的理性判断，在行业动态变革时代，企业的“见微知著”是一种能力，更是一种信仰。

近日，作为全球知名的可持续出行和先进解决方案提供商，普利司通在2024年可持续发展媒体日上展示了采用可持续材料和创新技术的高端乘用车轮胎产品及其高端可持续发展战略在生产、物流、赛车运动等

领域的多项成果。普利司通(中国)投资有限公司总经理奥古斯丁·佩德罗尼在接受《中国经营报》记者采访时表示，深耕中国市场多年，普利司通看好不断增长的中国高端乘用车市场，重点发展在这些细分领域的优势和竞争力，进而增强盈利能力并实现中国可持续发展的移动社会作出有力贡献。

作为轮胎行业巨头，普利司通始终将“重回世界第一”作为企业目标。在近日公布的2024年全球轮胎25强

榜单中，普利司通以559.49亿元人民币的品牌价值位列第二，与位列第一的米其林之间的品牌价值缩小到2.54亿美元(约合人民币18.61亿元)。

执掌普利司通中国一年半后，奥古斯丁·佩德罗尼对中国汽车市场的“内卷”深有体会，在他看来，向高端市场发力，是普利司通“重回世界第一”的重要路径和抓手。而当前，品牌、产品及渠道“万事俱备”，唯一需要去改变的是人的认知。“我们依靠

小尺寸轮胎取得了现在的业绩，是成功经验，也是路径依赖，我们的伙伴们要重新开始认识高端战略才是我们的核心战略，并百分之百地去贯彻和执行这个战略，这种认知转变是最难的。”

而这一点，来自奥古斯丁·佩德罗尼故乡阿根廷的作家博尔赫斯或许早有判断：时间永远分岔，通向无数未来。而认知转变或许就是这无数变量中为数不多的确定性。



奥古斯丁·佩德罗尼：从全球层面上我们希望重新成为一个强大的普利司通，重新回到世界第一的位置。首先我们如果希望成为一个更出色的普利司通，能够在当前这样的市场环境持续取得成功，我们就不得不有效地去分配我们的一些资源，将它们分配到我们优势的细分领域，包括作为我们核心的高端业务，以及可持续发展这一块，最终形成一个“高端战略”的整体战略方针。

我们相信中国将继续增长，同时也认为中国会在未来取得更好的发展，普利司通在中国发展已经超过20年了，我们也将继续扎根在这里，对这个市场充满了信心，也希望能够成

为这个市场里非常关键的玩家。中国的电动车市场将继续保持增长，电动车对于ENLITEN®技术、自修补和静音棉技术的轮胎需求也会随之不断增长，为了最终达成我们集团层面的高端战略，市场对这几个轮胎技术需求的增长是我们乐于见到的，这也是为什么我们不断加大在工厂的投资，扩大工厂高端轮胎的生产能力的原因。其实普利司通的全球和中国战略是相辅相成的，全球层面我们提出要打造高端的业务，而中国市场也恰巧对此有强劲的需求，正好能够契合我们全球层面的战略方向，所以我们在中国加大了投资，这其实也是沿着集团的方针在行动。

### 只有赢得价值，价格本身才不是问题

无论时代如何变化，我们相信大家更愿意花更高的价钱去买有品牌的产品，因为这个品牌代表的是它所承载的历史和对质量的保证。

《中国经营报》：当前，新能源汽车市场份额不断攀升，自主轮胎品牌也在不断地发展，作为世界级的轮胎品牌，如何保持自己的行业地位？

奥古斯丁·佩德罗尼：当前，中国新能源汽车市场高速发展，对轮胎厂商来说也是一个全新的机遇和挑战。我们目前就在跟一些自主品牌的新能源整车厂合作，其中大多数是高端新能源品牌，我们希望跟他们达成双赢的合作关系，对这些高端整车厂我们提供有价值的产品和品牌合作，希望能够在高端的产品和品牌方面给其赋能，也为我们自己赋能。

自主轮胎品牌进步非常快，但我们对自已有信心，这源于几方面的支撑：首先是品牌力，普利司通不仅仅是一个品牌名，它也代表了这个品牌背后的高品质，百年积淀让我们对产品的质量有非常严格的把控，消费者在购买轮胎时更认可的是品牌背后代表的产品品质，以及完善的售后服务，这也是我们赢得消费者的核心资产之一。

轮胎产品有一些特殊性，不像快消品和日用品，消费者在电商平台购买的比例非常小，需要到线下门店去购买安装，这就是普利司通的优势。我们非常重视零售网络的投资及服务，目前店铺质量的转换核心点在于把我们的零售门店从单纯的轮胎安装店改成一站式的汽车养护中心。我们未来三年的门店数量目标是增长10%，希望持续强化品牌力从而赢得客户的信任。

此外，有些技术其实各家轮胎厂商都有，比如静音棉技术，但ENLITEN®轻量化技术是普利司通应对新能源汽车时代转型的“法宝”——一个完全定制化的专利技术，适配不

同的新能源车型。它采用了独特的材料及新型混合工艺，大幅减少了轮胎胎面橡胶的重量，在减轻轮胎重量、降低轮胎滚阻的同时，进一步减少汽车的能源消耗与二氧化碳排放量，助力实现节能减排目标，这是我们作为全球品牌的一个优势所在。而这项技术创新也会助力我们在盈利、品牌进阶层面能更好地发力。

《中国经营报》：当前主机厂都在打价格战，对上游供应商来说有没有压力？如何应对这种局面？

奥古斯丁·佩德罗尼：现在有一些整车厂在电动车快速发展的背景下，受到的冲击比较大，也比较挣扎，背后是因为他们没有办法提供那些电动车能提供的技术或产品，所以他们在价格层面上就会承受非常大的压力。我们跟很多的客户保持着合作关系，从整个资源调配上，也是遵循集团战略，更倾向跟一些同样有着高端战略的合作伙伴展开合作，更愿意跟他们聊的是我们的技术能够带来的价值。当大家能够在价值层面取得共识的时候，价格本身就不是一个问题。

无论时代如何变化，我们相信大家更愿意花更高的价钱去买有品牌的产品，因为这个品牌代表的是它所承载的历史和对质量的保证，对轮胎也是同样，消费者更愿意去买普利司通，是因为我们的工艺和质量是有保证的，这就是品牌的力量。如果我们没有办法去增加品牌和技术所带来的价值，最终我们唯一的选择就只有去拼价格了。

《中国经营报》：我们看到，普利司通未来三年将在中国市场投入共计约5.62亿元人民币，普利司通加大在华投资力度的原因有哪些？如何看待中国市场的投资前景？

远，把所有这些有优势的领域统加起来，能使我们最终在特定的市场上取得成功。我们的高端战略，不是针对单一领域发力调整，而是全盘考虑，包括产品端、技术端、销售网络端等等，作为一个整体去考虑和应对目前市场上的变化。普利司通集团全球战略已经明确要往高端战略倾斜，中国市场需求也是逐渐向高端化转变，普利司通中国也是按照集团的方向往高端的路线布局，所以市场变化、集团战略、地区策略在这里保持了高度的一致。

作为“重建盈利能力”计划的一部分，自2021年以来，普利司通集团一直致力于加强其在中国的高端业务的重点发展。在新的中期业务发展规划(2024年至2026年)中，普利司通将进一步强化这一重点，战略资源将重点投向预期实现增长的高端乘用车轮胎市场，利用普利司通的优势来“增强盈利能力”。我想再次重申，我们对中国市场的承诺是坚定不移的，我们也将继续扎根在中国，相信我们在中国是可以取得成功的。

《中国经营报》：上任普利司通中国区负责人一年半时间以来，怎么评估这段时间内普利司通在中国市场业绩增长的情况？在过去一段时间普利司通针对中国也做了很多投资计划，如何评估在中国的持续投资会带来增长与回报？

奥古斯丁·佩德罗尼：首先非常感谢中国所有的利益相关方对我这一年半时间以来的照顾，给我非常热

### 改变认知应对行业巨变

作为“重建盈利能力”计划的一部分，自2021年以来，普利司通集团一直致力于加强其在中国的高端业务的重点发展。

《中国经营报》：日本的车企在中国目前面临比较大的转型压力，普利司通是否也感受到类似的压力？

奥古斯丁·佩德罗尼：的确，我们也看到很多OEM客户目前正在承受着来自市场方面的压力。当前，普利司通全球高端战略要求我们更专注于我们有优势的一些领域，在产品端也会更多地专注于高端领域的轮胎产品，2024年到2026年我们将不断推出新的高端产品，我们也在跟包括OEM厂家在内的众多客户持续沟通。目前，从销量上，我们18英寸以上规格的大尺寸高端轮胎销量相比去年已经增长了122%。在技术层面，我们也有独有的ENLITEN®技术，能够帮助我们实现高端战略。同时，工厂也在增加针对高端产品的投资，在零售网络端，我们也在积极拓展能为终端消费者提供高端服务的门店。此外，我们还有为终端消费者提供一系列数字化服务的平台和工具。除了刚刚说的这些，高端战略也包括在品牌层面的一些工作，包括我们和一些跨界的品牌的合作联名。

《中国经营报》：普利司通在中国做了一些工厂的关停和扩建工作，普利司通在中国产能布局上是如何取舍和调整的？基于哪些考虑关停一些厂并扩建一些厂？

奥古斯丁·佩德罗尼：我们看到了市场上的变化，我们也会从我们的高端战略出发，根据市场的实际变化情况从中分析我们在哪些领域有优势，哪些领域能够比竞争对手走得更

烈的欢迎，我很感激这一年半时间在中国的经历。我非常震惊于中国市场的速度，在中国市场所有的一切都非常快速，无论是需求，还是对企业的要求。这样的速度对我们特别是从集团层面来看，提出了非常高的挑战，要求我们有非常强的适应能力来适应中国市场的速度。

大家也可以看到，我们目前在整个公司层面做了非常大的调整。举个例子，在多年以前，我们的无锡工厂生产的轮胎规格还是偏小的，17英寸以上的高规格轮胎占比只有不到20%，大量产品还是在16英寸以下，这只是七八年前的普遍情况，而不是一直致力于加强其在中国的高端业务的重点发展。在新的中期业务发展规划(2024年至2026年)中，普利司通将进一步强化这一重点，战略资源将重点投向预期实现增长的高端乘用车轮胎市场，利用普利司通的优势来“增强盈利能力”。我想再次重申，我们对中国市场的承诺是坚定不移的，我们也将继续扎根在中国，相信我们在中国是可以取得成功的。

《中国经营报》：上任普利司通中国区负责人一年半时间以来，怎么评估这段时间内普利司通在中国市场业绩增长的情况？在过去一段时间普利司通针对中国也做了很多投资计划，如何评估在中国的持续投资会带来增长与回报？

奥古斯丁·佩德罗尼：首先非常感谢中国所有的利益相关方对我这一年半时间以来的照顾，给我非常热

## 老板秘籍



1

### 如何应对下游汽车厂商愈发激烈价格战带来的挑战？

无论时代如何变化，我们相信大家更愿意花更高的价钱去买有品牌的产品，因为这个品牌代表的是它所承载的历史和对质量的保证，对轮胎也是同样，消费者更愿意去买普利司通，是因为我们的工艺和质量是有保证的，这就是品牌的力量。如果我们没有办法去增加品牌和技术所带来的价值，最终我们唯一的选择就只有去拼价格了。

2

### 如何推进集团的高端化战略？

普利司通集团全球战略已经明确要往高端战略倾斜，中国市场需求也是逐渐向高端化转变，普利司通中国也是按照集团的方向往高端的路线布局，所以市场变化、集团战略、地区策略在这里保持了高度的一致。

作为“重建盈利能力”计划的一部分，自2021年以来，普利司通集团一直致力于加强其在中国的高端业务的重点发展。在新的中期业务发展规划(2024年至2026年)中，普利司通将进一步强化这一重点，战略资源将重点投向预期实现增长的高端乘用车轮胎市场，利用普利司通的优势来“增强盈利能力”。我想再次重申，我们对中国市场的承诺是坚定不移的，我们也将继续扎根在中国，相信我们在中国是可以取得成功的。

### 深度

## 不确定时代，企业如何实现确定性增长？

增长是一家企业生存与发展的根基，是企业永恒的主题。

然而，增长失速却又是当下不少企业面临的最棘手、最紧迫的难题之一。尤其是在当下这个不确定性倍增的时代，没有一种商业模式永远有效，没有一种竞争力能一劳永逸……

那么，企业该如何实现增长呢？百年轮胎企业普利司通选择用“高端战略”应对行业变局，并希望通过此路径重夺世界第一。企业的可持续增长是一个系统工程，普利司通的“高端战略”包含产品升级、服务升级、生态打造以及可持续发展等多个维度。基于上述路径，普利司通选择有效地去分配资源，聚焦优势细分领域，持续强化核心竞争力，培养员工从认知层面转变，全面迎接高端化发展的未来趋势。

当前，新能源汽车市场份额不断攀升，“高端战略”有助于普利司通在市场上找到自己的位置，用品牌、用高质量的产品占据消费者心智，在行业中获得竞争优势，从而走上倍速增长之路。

在具体路径上，普利司通看好中国的电动车市场将继续保持增长，未来三年将在中国市场投入共计约5.62亿元人民币用于工厂的扩建和高端化制造，以便更好适配电动车对于ENLITEN®技术、自修补和静音棉技术的轮胎需求。

由此可看到，要用有限的资源创造最大的价值，就要将其集中起来使用，把全部资源集中到一个关键点上，去寻求突破，这样才能使企业形成真正意义的竞争优势。

此外，普利司通认为高端化的背后是深入人心的服务体验，代表了这个品牌背后的高品质，普利司通不断在零售网点推广完善的服务体验，用价值赢得更多客户的信赖。

哲学家海德格尔说：“语言是存在的家。”对一个问题的定义，尤其重要。当我们把视野放到增长，定义什么是真正的增长，变得尤为重要。我们认为，相比于规模化增长、机遇性增长，企业的内生增长是着力于企业可持续发展的真正增长。而内生增长能力的基石就是高技术壁垒“护城河”的加持。

在行业变局之时，普利司通应时而变，ENLITEN®轻量化技术是普利司通应对新能源汽车时代转型的优选——一个完全定制化的专利技术，能适配不同的新能源车型。而这项技术创新也会助力其在盈利、品牌进阶层面更好地发力。以不变的创新和技术迭代应市场万变，或许才是企业实现内生增长的路径优选。

本版文章均由本报记者张硕采访