

声音

企业竞争不是冲刺跑,而是一场马拉松

访大众集团(中国)CEO 贝瑞德

近日,擅长运营管理、一贯以务实风格著称的大众汽车集团(中国)董事长兼首席执行官(CEO)贝瑞德,在与公司CEA团队见面时情不自禁地做了这样一件事——激动地站上了桌子。

“CEA架构是我们智能汽车的大脑。”贝瑞德在上海车展前夕接受《中国经营报》记者专访时讲述,“本届车展,我们将开启在华史上

跻身智驾第一梯队的关键:自主开发

《中国经营报》:你一直在自学中文,大众即将发布“在中国,为中国”战略成果,若选三个词概括一下大众这几年的历程,会是哪三个?

贝瑞德:讨论、决策、交付。2022年,我来到了中国。我们的团队随即深入探讨,寻找在中国全新的发展道路。随后,我们迅速采取行动,制定了全新的发展战略,其核心是使产品和技术快速适配中国市场的需求。通过与本地合资伙伴的紧密协作,我们坚定推行了“在中国,为中国”战略。

《中国经营报》:这两年,大众在智能化领域投入巨大,动作也相当积极。但外界有一种观感,认为你们在智能化方面的进展相对缓慢,你如何看待这一现象?

贝瑞德:这几年也发生了不少智驾事故,令人警醒。对我们来说,比起“极致的速度”,智驾产品的安全、可靠永远是第一位的,这是大众汽车集团的DNA。

在优化产品开发流程、实现“中国速度”的同时,我们绝不以牺牲质量和安全为代价。这并非保守,而是对消费者负责,毕竟再快的创新,也必须保障质量和安全。

我们从2022年开始全面加速本土研发。现在各项准备工作已经就绪,我们的新车型将陆续上市,同时我们也将在中国市场推出全新的电动平台和电子电气架构。我相信在明年,无论是面对造车新势力,还是传统本土车企,我们都能展现出强大的竞争实力,实现与中国车企同等的研发速度、成本优势和智能化水平。

以CMP平台应对“十倍速变化”市场

《中国经营报》:2024年,大众在中国的两家合资车企对大众集团的利润贡献有所下降。在价格战还将继续存在的市场环境下,大众将如何保证燃油车的利润?

贝瑞德:去年,合资公司的整体盈利下降,主要原因是中国市场的激烈价格竞争。目前,有超过100个品牌希望在这个市场上分一杯羹。尽管如此,相较于行业水平,我们实现了可观的销售回报率,能取得5%—7%的销售回报率的企业并不多。大多数企业只能维持盈亏平衡,甚至还在亏损。

我们对保持燃油车业务的盈利能力非常有信心,因为我们拥有坚实的产品基础,并且实现了高度本土化,我们的供应链本土化率超过95%,可以从本土供应和规模效

中国研发反哺大众其他市场

《中国经营报》:2024年,大众在中国燃油车市场销量排名第一。公司对2025年中国市场的预期是怎样的?

贝瑞德:2025年,在燃油汽车领域,我们期待能够继续保持领先地位,这一业务能为我们带来丰厚的盈利,为智能网联汽车新技术开发提供坚实的资金保障。

今年是我们向智能网联汽车转型的关键之年,我们已将全部投资重点转向这一方面,我们在合肥成立的大众汽车(中国)科技有限公司(VCTC)就是最好的例证。这一研发中心完全专注于智能网联汽车的开发,同时不涉及燃油车项目。预计到2030年,中国市场80%的销量将来自新能源汽车。因此,我们正集中所有资源和力量,全力开发相关技术产品。

规模最大的智能网联汽车攻势:2025—2027年,我们将在中国推出超过20款纯电动及混动车型。”据了解,大众汽车集团基于CEA电子电气架构,专门为中国打造AI赋能的新一代高级驾驶辅助系统即将亮相今年上海国际车展。

自2022年8月出任大众汽车集团(中国)CEO以来,贝瑞德便全情投入其在中国的事业,在推动与地

平线、小鹏汽车等本土科技企业合作,强化大众汽车集团智能驾驶(以下简称“智驾”)研发之余,贝瑞德坚持学习中文。他分享道:“我最喜欢的汉字,一定是‘众’。不仅因为它是我们的中文名字‘大众’的一部分,更重要的是,它代表了‘广大的人民’。”

与中国车企相比,大众汽车集团在电动智能化转型方面略显缓

慢。贝瑞德没有回避这一情况,他回应表示,集团正在以“中国速度”推进创新研发,优化成本,缩短产品上市周期。

不过,贝瑞德在采访中一再强调,在近几年发生多起智驾事故的情况下,比起追求研发速度,“安全”之于大众至关重要。“比起‘极致的速度’,产品的安全、可靠永远是第一位的,这是大众汽车集团的DNA。”



开发是关键,系统一旦投入使用,会持续学习进化。若单纯采用外部采购方案,每一次升级都要做大量的匹配工作。当我们掌握了技术,自有软件工程师团队便能实现系统持续迭代,这对未来发展至关重要,也将重塑未来智能座舱的发展方向。

《中国经营报》:汽车行业正经历深刻变革,很多车企喊“要成为以人工智能(AI)为核心竞争力的科技公司”。面对这一行业趋势,大众将如何规划自身的定位,构建怎样的企业发展战略?

贝瑞德:传统时代已经终结,智能化时代正在到来。这意味着我们要将AI技术深度融入研发,这不仅体现在高级驾驶辅助系统,也将重塑未来智能座舱的发展方向。

我们已经在生产制造环节应用AI技术,同时也在推进AI赋能的高级驾驶辅助系统研发工作。正如我此前强调的,唯有AI技术路线,我们的高级驾驶辅助系统才能实现拟人化的自动驾驶体验。若只依赖传统的规控路线,车辆永远无法达到人类驾驶员的灵活应变水平。

应中获益。因此,我们相信,凭借强大的产品阵容,我们不仅可以保持领先的市场份额,也可以维持盈利能力。

《中国经营报》:汽车行业价格战已经打了两年,你曾说“大众更看重利润”,这背后的逻辑是怎样的?

贝瑞德:近两年,中国市场不断上演价格战,但我们不会以牺牲盈利为代价去争夺“几个百分点”的市场份额。竞争不是冲刺跑,而是一场马拉松。对我们而言,盈利能力是首要目标,因为这关系到企业未来的可持续发展。在这一点上,我们与合资伙伴已经达成共识。

《中国经营报》:新能源业务盈利会是大众的挑战吗?

贝瑞德:的确是,我们未来的挑战,是将业务重心由燃油车转向

新能源车,且持续保持盈利。因此,我们正在全面调整成本结构,以适应当前的价格水平。即使未来行业出现整合,我们也不认为价格会回升,所有企业都必须适应较低的价格水平。2026年,我们将推出新一代产品,并能大幅优化成本结构。

《中国经营报》:大众未来计划推出不同动力形式的产品,包括纯电车型、增程车型和插混车型,你们在产品推出节奏和结构方面的判断依据是怎样的?

贝瑞德:在“十倍速变化”的市场环境下,很难对行业趋势做出准确判断,因此保持灵活性尤为重

要。CMP平台是我们应对市场变化的策略,通过CMP平台,我们可以在同款车型上搭载不同的动力系统,根据客户需求,提供纯电车型、增程车型或插混车型。

《中国经营报》:大众CMP平台推出的初衷是怎样的,想达成怎样的目标?

贝瑞德:与大众此前平台相比,CMP平台能够实现高达40%的成本优化。CMP平台是针对A级车市场开发的,而这一细分市场占据了整个汽车市场份额的约50%,也是竞争最为激烈的领域。

我们已经为应对市场竞争做好了充分准备,同时致力于保持盈利。通过本土开发、利用本土研发资源、建立本土合作伙伴关系,以及以磷酸铁锂技术为核心的全新电池概念,我们将有力推动成本优化目标的实现。

为了达成这一目标,我们正在基于“在中国,为中国”战略,开发领先技术。通过VCTC公司,集团深度融入中国的创新生态系统,提升技术水平。

《中国经营报》:大众是否考虑将在中国积累的研发经验赋能其他市场,进行技术输出、产品出海?

贝瑞德:虽然技术的输出需要考虑各国政策法规差异,但我们在

中国积累的研发经验已成为集团的重要技术储备,将为集团其他市场带来借鉴。

我们正在与合资伙伴积极探讨从中国市场出口的可能,通过开拓出口业务,进一步优化在中国的业务发展。欧洲并非我们优先的出口市场,因为我们在欧洲已拥有完整的生产布局。东南亚、中亚和

中东市场等都极具吸引力。

《中国经营报》:很多人说,大众在“中国的故乡”是上海,你个人对上海有什么样的感情,对上海车展有哪些期待?

贝瑞德:能够参加上海车展,我非常激动。我们在中国的旅程始于1984年,始于上海。在第一届上海车展,我们展示了桑塔纳和奥迪100车型,这是我们为中国市场带来的最早的产品。

今年的上海车展与我们1984年第一次参展有很多相似之处,我们会通过全新产品阵容,展示我们的崭新发展道路。“在中国,为中国”战略的首批成果将在此亮相,我们将见证集团史上最大规模的转型产品矩阵,还将展现全新的技术方案,包括整车平台、架构,以及高级驾驶辅助系统。

老板秘籍



1 如何跻身智驾第一梯队

对我们来说,比起“极致的速度”,智驾产品的安全、可靠永远是第一位的,这是大众汽车集团的DNA。

目前,我们的技术团队正全力推进ADAS(高级驾驶辅助系统)技术的研发,并将系统的安全性与可靠性作为首要目标,为消费者提供值得信赖的产品。今年年底起,该系统将陆续搭载至大众汽车品牌所有车型。

最重要的一点是让智驾系统实现拟人化的驾驶表现,这将成为差异化竞争的关键。当用户使用智驾功能时,车辆既能确保安全感知,又能提供符合人类驾驶习惯的自然反馈,而非机械化的操作。

想要实现这一点,自主开发是关键,系统一旦投入使用,会持续学习进化。若单纯采用外部采购方案,每一次升级都要做大量的匹配工作。当我们掌握了技术,自有软件工程师团队便能实现系统持续迭代,这对未来发展至关重要。

在价格竞争力方面,我们持续监测整车及ADAS系统的市场价格走势,以保持成本结构的市场竞争力,并适应当前行业趋势。

简历



贝瑞德

贝瑞德1993年加入大众汽车集团,长期在采购和供应链管理领域担任要职。

2015—2018年,担任大众品牌采购总监,负责大众品牌全球采购业务。

2018年,升任大众品牌首席运营官(COO),主导生产优化和成本控制。

2020年7月—2022年8月,担任大众乘用车品牌首席执行官(CEO),推动电动化转型工作(如ID.系列车型)。

2022年8月起,任大众汽车集团(中国)董事长兼首席执行官,全面负责中国区业务,包括战略制定、合资企业合作(一汽-大众、上汽大众、大众安徽)及电动化布局工作。

贝瑞德在任职期间推动大众集团与江淮集团合资成立大众安徽,专注电动车型研发与生产。投资电池企业国轩高科、智驾芯片企业地平线,完善供应链。2023年,投资入股小鹏汽车,共同开发针对中国市场的电动车型,被视为合资车企首次“反向技术合作”的典范。

2 如何应对愈发激烈的“价格战”

近两年,中国市场不断上演价格战,但我们不会以牺牲盈利为代价去争夺“几个百分点”的市场份额。竞争不是冲刺跑,而是一场马拉松。对我们而言,盈利能力是首要目标,因为这关系到企业未来的可持续发展。在这一点上,我们与合资伙伴已经达成共识。

我们对保持燃油车业务的盈利能力非常有信心,因为我们拥有坚实的产品基础,并且实现了高度本土化,我们的供应链本土化率超过95%,可以从本土供应和规模效应中获益。

记者观察

长期主义者的制胜之策:平衡销量、成本、利润

2024年,中国车市“冰火两重天”。一面是,乘用车市场仍实现近5%的增长,销量超过2300万辆;一面是,笼罩在价格战阴影当中的部分车企“赔本赚吆喝”,深陷“要市场,还是要利润”的困境中左右为难。

大众集团也不例外,根据大众集团公布的销量数据,2024年,大众集团在全球交付903万辆汽车,同比下滑2.3%。在中国市场,大众集团共交付293万辆,同比下滑9.5%。

在充满挑战的环境中,大众汽车取得了符合预期的成果。贝瑞德在谈及这份成绩单时强调,“大众集团不会不计代价地追求销量增长。竞争不是冲刺跑,而是一场马拉松。”

平衡销量、成本、利润,一直是大众集团积极应对行业竞争的重要策略。车企只有健康地盈利,才能保障足够的资金投入新技术研发。短期来看,车企也许会牺牲一定的市场份额;但长远来看,车企将获得技术创新带来的竞争优势。

“在价格竞争力方面,我们持续监测整车及ADAS系统的市场价格走势,以保持成本结构的市场竞争力,并适应当前行业趋势。”贝瑞德判断,“即使未来行业出现整合,我们也不认为价格会回升,所有企业都必须适应较低的价格水平。”

对于2025年的汽车行业,贝瑞德预计,价格战还将持续,竞争将会进一步加剧。但大众集团已经

好准备。大众集团将在上海车展开启集中交付,开启其在华历史上规模最大的智能网联汽车攻势,集团旗下各品牌将有超过50款车型亮相。其中的7款全球首发车型中,包含5款新一代智能网联汽车。

实践证明,端到端技术能降低自动驾驶研发门槛,帮助系统理解人类驾驶的“常识”,已经成为包括特斯拉、小鹏、大众等车企推动高级别、拟人化智驾的关键技术路径。

与特斯拉、比亚迪、“蔚小理”等竞争对手相比,除了智驾系统的技术水平与性能表现是否具备优势外,大众集团推出的智能网联产品是否具有成本优势,也是其能否打赢反攻战的关键。

当前,大众集团正通过与地平线、小鹏等合作伙伴共同研发、集中采购,来优化智驾系统开发领域(包括高精度传感器、算力、研发团队支出)等方面的成本。

“在价格竞争力方面,我们持续监测整车及ADAS系统的市场价格走势,以保持成本结构的市场竞争力,并适应当前行业趋势。”贝瑞德判断,“即使未来行业出现整合,我们也不认为价格会回升,所有企业都必须适应较低的价格水平。”

本报记者陈茂利采写