

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

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，也为我们L3级自动驾驶开发储备了核心能力。

《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然驾驶体验。若只依赖传统的规划路线，车辆永远无法达到人类驾驶员的灵活应变水平。

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。通过与本地合伙伙伴的紧密协作，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，同时我们也即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。

《中国经营报》：大众即将在上海车展发布搭载L2++级智驾技术的新车型，这些技术目前主要应用在中高端车型上，未来是否会普及到大众全系车型？

贝瑞德：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、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，因为我们始终坚持“技术普及”的理念。

《中国经营报》：今年，比亚迪率先在行业掀起“智驾平权”理念，使得高阶智驾产品价格已下探至10万元区间。你们将如何应对这一市场竞争态势，未来大众的高阶智驾产品是否也会向这一价格区间渗透？

贝瑞德：关于智驾系统的技术水平与性能表现，我们已达到行业领先水平。如果你实际体验过，就能充分体会这一优势。对我们而言，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。

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，但具体定价策略将在未来适时公布。

《中国经营报》：大众将通过哪些战略举措跻身智驾第一梯队？

贝瑞德：想要实现这一点，自主

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

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，我们与合作伙伴已经达成共识。

《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。因此我们有信心，到2030年，我们的合资企业能够实现我们的战略目标。

《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。

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，你个人对上海有怎样的感情，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。

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，我们与合作伙伴已经达成共识。

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。据不完全统计，自2022年以来，大众集团在华投资超500亿元人民币。

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

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汽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。

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。”