

奥迪全球CEO高德诺： 不是“大象转身”而是“豹子般敏捷”转型

本报记者 陈茂利 上海报道

“如果让我选择一个动物来描述奥迪的转型，我会选择一个更加敏捷的动物，比如豹子。”

奥迪股份公司(以下简称“奥迪”)管理董事会主席、全球CEO高德诺(Gernot Döllner)在上海国际车展期间在接受《中国经营报》等媒体记者采访时表示。

以“双品牌”全面覆盖市场需求

“这一战略是基于中国市场独特的发展速度和消费分层所制定的长期规划。”

2025年是奥迪开启交付之年。奥迪携双品牌以及与两大本土合作伙伴中国一汽和上汽集团，包括奥迪A5L、奥迪A5L Sportback、奥迪Q5L、奥迪A6L e-tron以及奥迪E5 Sportback等19款车型参展。

其中，新AUDI品牌发布的首款量产车型—奥迪E5 Sportback成为瞩目焦点。据悉，该款车型将于2025年夏末正式上市。“今天，AUDI品牌首款量产车的亮相，正是奥迪全球转型的重要里程碑。”高德诺评价了该款车型的战略意义。AUDI品牌是奥迪于2024年11月推出的聚焦电动智能产品的新品牌。

为什么奥迪要在四环品牌之外

就如何看待奥迪等跨国车企转型被媒体形容为“大象转身”时高德诺分享：“我们深知，转型需要兼顾速度与品质。为此，我们打造了高效的团队，并聚焦两大关键领域：软件定义汽车和高级辅助驾驶技术。我们相信，通过这些努力，奥迪将在新时代的竞争中更进一步。”

高德诺掌舵奥迪以来，制定了清晰的战略蓝图，全力推进奥迪战

略转型。在电动化方面，奥迪推动奥迪A6L e-tron(基于PPE平台)等新电动车型的上市，同时加快下一代电动平台(如SSP平台)的研发，与保时捷、宾利等品牌共享技术。在软件与智能化方面，在自研以外，奥迪积极地推进外部合作，加强与中国本土供应链(如华为、地平线)的合作，提升智能座舱和自动驾驶能力。

对智能化与电动化的更高期待。

近年来，中国汽车市场正经历深刻变革：本土品牌凭借电动化与智能化的先发优势快速崛起，而传统外资车企则在转型中面临严峻挑战。在这一轮产业重构中，消费者的选择偏好已发生显著转变——更具科技含量、更懂中国需求且性价比突出的国产电动产品正成为市场新宠。

面对这一历史性转折，拥有百年造车底蕴的奥迪品牌将如何重塑竞争力？奥迪中国总裁罗英瀚(Johannes Roscheck)给出的答案是：持续为市场带来创新产品。

罗英瀚解释：“目前所有奥迪车



奥迪股份公司管理董事会主席、全球CEO高德诺(Gernot Döllner)

型都在中国市场经过了长期验证，而即将推出的全新产品系列，将同时展现奥迪四环和AUDI品牌的魅力，这些产品都体现了我们对顶尖技术水准的不懈追求。我们相信，中国消费者特别是那些对科技充满热情的群体，能够真切感受到奥迪的独特优势：一方面，我们的新产品搭载了众多创新科技；另一方面，奥迪作为在中国市场深耕三十多年的豪华品牌，始终保持着可靠的品质和长期发展的承诺。”

奥迪转型：像豹子一样敏捷

高德诺强调：“奥迪在转型过程中，不仅关注速度，更要兼顾品质。”

面对外界形容奥迪转型像“大象转身”，高德诺则用“豹子”形容集团的转型，他认为奥迪的转型是迅速且敏捷的。他强调，奥迪在转型过程中，不仅关注速度，更要兼顾品质。“奥迪始终坚守‘品质至上’的原则，这也是我们实现‘破科技，启迪未来’品牌承诺的基石。”

高德诺介绍，一年半前，我们启动了奥迪的全面转型战略，从技术革新到组织升级，这一战略为我们的未来发展指明了方向。在这一过程中，中国市场始终是核心驱动力。我们在中国的学习和实践也可以作为我们在全球市场的榜样和经验。”

实际上，当前，全球范围内，不同国家电动智能化发展水平、转型速度以及消费者需求存在显著差异，基于这一对全球市场的洞察，奥迪制定了全面、稳健的全球产品战略。

高德诺表示：“我们认为，在可预见的未来，燃油车、混动车和纯电动车将共同构成我们最

重要的三大产品支柱。同样在中国市场，我们也是坚守这三大产品支柱，就是燃油车、混动车和纯电车，能够涵盖我们核心车辆的级别区间，展望未来十年，奥迪将继续保持战略定力。”

谈及当前美国对多个国家汽车进口征收高额关税影响的看法，高德诺直言，当前下定论还为时过早。“奥迪一直都信奉全球自由贸易，我们也正在针对美国关税的局势进行评估。中国、美国和欧洲是奥迪全球三大战略支柱市场，我们前两年就已经启动美国本土化生产计划将继续稳步推进，这将确保我们在各个关键市场的平衡发展。”

“我们在中国的策略一直以来非常清晰，那就是要追求本地化的发展，包括我们新AUDI品牌，也遵循着‘在中国，为中国’的策略，我们也在PPE和PPC的平台当中，加了专门针对中国的一些解决方案，也是遵循着在华生产的策略，能够为我们华业务提供坚实的基础。”高德诺称。

“德系豪华+中国科技”的联姻

“在应对科技转型挑战的过程中，我们深刻认识到，必须依靠强大的合作伙伴关系。”

奥迪与华为的“世纪联姻”终于落地，记者在上海国际车展现场关注到，奥迪多款车型搭载了华为驾驶辅助系统。其中，全新A5L和全新A5L Sportback将成为首款搭载高级组合驾驶辅助系统的豪华燃油车。

“我们非常高兴能在奥迪车型上搭载华为提供的驾驶辅助系统，奥迪成为首个在燃油车和纯电动车上同时提供高级组合驾驶辅助系统的豪华品牌，这将把我们的豪华出行体验提升到全新高度。在应对科技转型挑战的过程中，我们深刻认识到，必须依靠强大的合作伙伴关

系。”高德诺表示。

“中国市场确实与众不同，这里的豪华车消费者平均年龄仅35岁，比全球市场年轻了整整20岁。这个充满活力的群体对科技和个性化有着更高期待。因此，我们在产品设计中始终以用户需求为核心，将中国年轻消费者的数字化生活方式融入开发全过程。”奥迪·上汽合作项目CEO宋斐明(Fermín Soneira)介绍。

宋斐明强调，AUDI品牌在赋予产品智能化能力的同时，会将品质安全放在第一位。“有一点永远不

会改变：安全是我们一切决策的前提。无论是新品牌的开发流程，还是测试验证体系，‘品质安全第一’的原则始终贯穿其中。”

记者了解到，除了与华为开展智能辅助驾驶合作，全新AUDI品牌还选择与中国领先的科技企业Momenta合作，共同开发高级组合驾驶辅助系统。

在高德诺看来，与优秀中国供应商的合作，我们不仅能够整合全球顶尖技术，更能精准对接中国市场的独特需求。这种合作模式充分体现了奥迪‘突破科技，启迪未来’

的品牌理念，也展现了我们对中国市场的长期承诺。”

罗英瀚直言，奥迪在三十余年的发展历程中，始终离不开本土合作伙伴的支持。“我们与中国一汽在长春建立了现代化合作体系，基于PPE和PPC平台打造了涵盖燃油车和电动车的丰富产品矩阵，这些车型都整合了新一代中国科技创新成果；其次，基于全新推出的新AUDI品牌，我们和上汽集团合作打造了首款量产车。这两家企业都是奥迪在中国最重要的战略合作伙伴。”

价格厮杀收效式微 麦肯锡称消费者不再单纯地被价格竞争所左右

本报记者 尹丽梅 张硕 北京报道

持续了两年多的汽车价格战，目前似乎已经来到了一个新的时间节点，已很难对市场形成有效刺激。

全球管理咨询公司麦肯锡近日发布的《2025麦肯锡中国汽车消费者洞察》报告(以下简称“报告”)披露了这一信息。报告显示，中国汽车市场价格战愈演愈烈，但消费者的回应则难称热情。相比所付出的巨大代价，价格战对销量的净刺激效果仅为3.6% (“净刺激效果”指的是，对价格战持“积极”态度的消费者占比减去持“消极”态度的消费者占比。前者认为价格战刺激或加速了自己的购车决策，后者认为价格战抑制或延缓了自己的购车决策)。

与之形成鲜明对照的是，消费者对新车型、新技术热情高昂。调研结果显示，消费者对新车型以及新技术发布周期缩短的热情远高于对价格战的热情：前者的净刺激效果高达10.8%，远超后者(3.6%)。价格战对消费者的吸引力已不如技术战。

“在过去的几年内，我们能观察到大量的车企在发布了一个令人震惊的低价之后，或许在降价之初能够掀起一股小高潮，进而获取一定数量的订单；但很快，无节制的价格战就使其难以维继，进而销声匿迹。”麦肯锡全球资深董事合伙人管鸣宇在接受《中国经营报》记者采访时表示，无论是结合市场竞争的实际情况，还是消费者对技术战及价格战的取舍，这一切都在提示我们，“卷”价格不如“卷”技术。

价格竞争“吃力不讨好”

这两年，价格战与内卷式竞争频频受到媒体、汽车产业人士以及主管部门关注。

在今年3月底举行的中国电动汽车百人会论坛(2025)上，工业和信息化部(以下简称“工信部”)党组成员、副部长辛国斌表示，目前国内汽车产业有效需求不足，内卷式竞争问题突出。汽车产业应从注重规模增长向注重规模和效益双提升转变，把竞争重点从拼价格转到提质量、优服务上来，走可持续发展之路。并且他强调，工信部将综合整治内卷式竞争，开展网络反不正当竞争执法专项行动，以营造良好的市场环境。

汽车行业价格战波及的范围之深、之广，实属罕见。据中国汽车流通协会乘用车市场信息联席分会统计，2024年全年汽车市场降

价规模显著扩大，涉及227款车型，远超2023年的148款及2022年的95款。其中，常规燃油车成为降价主力军，共有88款车型降价，混合动力车型降价17款，插电式混合动力(插混)车型降价34款，增程式车型降价14款，纯电动车型亦有82款降价。

持续的价格战让国内汽车产业利润进一步被吞噬，整车企业普遍面临经营难题，利润空间持续压缩。

根据上市企业披露的财报数据，2024年上半年中国18家上市车企净利润总和为488亿元，仅为丰田同期净利润(1253亿元)的约39%，也低于大众集团(795亿元)和通用汽车(421亿元)的利润水平。

从2024年全年来看，国内汽车行业的整体表现也难以乐观。中国汽车工业咨询委员会主任安庆衡撰文指出，虽然2024年汽车行业总体上实现了盈利，但内卷造成行业利润率大幅下滑，行业利润率仅有4.4%，相对于下游工业企业利润率6.1%的平均水平，汽车行业仍然偏低。

“在此背景下，整车企业的现状不容乐观。目前国内的新能源车企，只有特斯拉、比亚迪、蔚来、理想、零跑这五家实现了盈利，剩下的都处于亏损状态，形势严峻。”

而根据国家统计局的数据，中国汽车制造业的利润率水平这几年处于持续波动下滑的通道之中，从2017年的7.8%，一路降至2023年的5.0%，并在2024年进一步下滑到4.4%。

进入2025年以来，从车企端来看，价格战有了刹车的迹象。从市场端来看，车市不断出现的降价以及其他优惠活动已很难打动消费者。

根据麦肯锡发布的调研数据，技术战对新车销售的刺激作用达到了价格战的3倍。消费者更乐意为领先的创新技术买单，而不是被单纯的价格竞争所左右。

这意味着，无论是从长期来看还是着眼于眼前，车企都需要走出低价竞争。

“对于车企而言，一味地价格竞争并非可取之道。”麦肯锡全球董事合伙人管鸣宇认为，相比简单的价格竞争，车企可进一步挖掘“稳价提质”策略，这不仅更符合消费者期待，也有效地保护了产品与品牌的定位。

不过，技术战并非有百利而无一害，技术战也并非指的是简单的技术堆叠。

管鸣宇在采访中告诉记者，技术战应该针对消费者的用车实际及场景，合理科学地配置车辆功能。技术战背景下的“技术平权”也并非意味着技术同质化。相反，汽车产品的个性化和差异化仍可通过场景化配置实现。“购车是普通家庭除了购房之外的最大支出，消费者必然对所选择的高单价产品寄予某种个性化期许；而唯有紧密结合消费者的用车实际，根据不同场景打造最贴合需求的用户体验，既规避无节制地堆砌功能配置的行为，又在对消费者用车体验影响巨大的领域精益求精，方能在技术战的竞争中脱颖而出，构建长期竞争力。”

品牌效应将成电动汽车竞争点

除了价格战外，麦肯锡发布的报告也将目光聚焦到了品牌格局变化、智能化以及新能源汽车发展等问题上。

上述报告指出，中国品牌在电动汽车领域的品牌认知度以及在技术领先地位，已经得到消费者的高度认可。对领先的外资品牌而言，虽然它们在消费者心中的豪华地位至今不衰，但该优势未能转化为产品的销售溢价。整体而言，外资品牌在燃油车时代所积累下的良好口碑，很难被轻易带入智能电动汽车时代。

在麦肯锡全球董事合伙人白桦(Daniel Birke)看来，当电动汽车技术在未来日臻成熟，续航、充电、

电池性能等表现逐渐趋同后，品牌对电动汽车消费者的重要性可能也将接近其对燃油车消费者的重要性。对领先车企而言，如何在强化技术实力的同时强化品牌认知，在消费者脑海中深刻植入优势品牌形象，将是它们从激烈厮杀的红海中脱颖而出的关键。

另一个值得关注的趋势是，由于消费者在补能体验方面存在种种不快，部分纯电车主已有意重新回归燃油车，而且这部分车主占比有所提高。

在这一趋势之下，插混/增程车

辆由于补能更为便利，并且在缓解里程焦虑以及其他方面存在优势，其受消费者青睐程度正稳步提高。

在麦肯锡全球董事合伙人白桦(Daniel Birke)看来，当电动汽车技术在未来日臻成熟，续航、充电、

“上述变化应归功于智驾技术在过去12—18个月内所取得的巨大进展。这无疑也将为下一阶段智驾技术‘平权化’奠定了良好的消费基础。”不过，管鸣宇强调，智驾技术的平权化离不开科学的传播及消费者教育。这既包括通过DMS(驾驶员监测系统)以及其他相关技术手段时刻关注驾驶员的注意力情况，以避免智驾能力被滥用；也包括合规、理性地传播，使得消费者能够熟悉当前的技术边界，合理科学地使用智驾功能。

“随着AI大模型能力不断提升，预计领先企业将率先实现智能驾驶与智能座舱底层基座的贯通，进而推动智能座舱技术成为市场

焦点。”麦肯锡全球董事合伙人周冠嵩说道。

在智能汽车的发展上，中国走在前列。管鸣宇分析指出，近十年，中国市场在相关领域的转型取得了令人瞩目的进展，同时也成为全球电动化及智能化转型“试验田”。这些巨变正持续影响并塑造中国汽车消费者喜好；而消费者的喜好以及行为，也在影响并敦促中国汽车工业更加紧密地拥抱电动化与智能化，并加速相关投入。这种彼此促进的作用不仅决定了中国汽车行业的未来，也将逐步影响国际汽车市场，关乎未来5—10年全球汽车行业的技术发展、商业模式乃至竞争格局。