

# 调兵遣将 跨国车企转型“进行时”

中经记者 陈燕南 北京报道

近日,各大跨国车企 2025 年第三季度财报陆续出炉。以往“规模即优势”的行业定律正被打破——昔日销量领先的头部车企,如今难凭规模稳保业绩,盈利模式的深层重构已然发生。全球汽车产业格局正经历深

度调整,中国市场早已成为跨国车企战略博弈的核心战场。面对自主品牌市占率突破60%、新能源渗透率逼近80%的市场变局,宝马、大众、丰田、日产、北京现代等主流跨国车企密集启动核心管理层换防,同步推进研发本土化、决策自主化、战略适配化的体系化转型。这场“人事换防+战略重

构”的双重变革,标志着跨国车企彻底告别“全球总部单向主导”的传统模式,一套以“中国为核心”的全新生存逻辑正在加速成型。这绝非孤立的人事更迭,而是汽车产业进入深度变革期的鲜明缩影。中国国际贸易促进委员会汽车行业分会副秘书长柴占祥对

《中国经营报》记者表示,跨国车企也在人才培养、供应链重构等方面不断深化本地化布局。未来应与中国优秀企业如华为、Momenta、地平线等企业在智能网联以及其他新技术领域展开深度合作,共同赋能汽车产业,形成在中国孵化、服务全球的新模式。

## 盈利模式重构

“以规模换利润”的增长逻辑,已难以适配当前市场发展需求。

2025 年第三季度,全球车市竞争格局深度调整,跨国车企三季报呈现显著集体承压,传统“以规模换利润”的盈利模式正在消减,不少车企的利润出现了不同程度的下滑。不过也有车企出现了逆势增长。例如丰田与宝马凭借差异化的盈利重构策略逆势突围,为深陷转型阵痛的跨国车企提供了可借鉴的破局样本

作为全球汽车产业的稳健派代表,丰田在 2025 年三季度交出了一份韧性十足的成绩单。财报数据显示,公司单季营收达 12.38 万亿日元(约合 5937 亿元人民

币),同比增长8%,净利润逆势增长 62%,达 9320.8 亿日元(约合 430 亿元人民币)。

记者注意到,在电动化转型方面,丰田坚持“多路径并行”策略,避免了单一押注纯电的风险。2025 财年,丰田混合动力汽车销量大幅增长 85 万辆,使电气化车型占总销量比重升至 46.2%,既满足了不同市场的政策要求,又保持了稳定的盈利水平。

与丰田的多元布局相似,宝马集团坚持“多动力系统并行”的灵活发展路线,持续推进燃油车与电动汽车双线研发。另外,宝马选择

了“聚焦核心、优化结构”的盈利重构路径,产品结构优化是宝马盈利增长的核心引擎。公司持续提升高利润SUV和电气化车型的销量占比,目前这一比例已达 26.2%,有效对冲了市场价格战带来的盈利压力。

成本控制与战略聚焦的协同效应同样显著。宝马通过优化研发支出和资本开支,大幅改善汽车业务自由现金流,同时精准把控电动化转型节奏,避免了盲目投入导致的亏损陷阱。

2025 年三季度,宝马集团营收 323.14 亿欧元,同比微降 0.3%,

但息税前利润同比增长 33.3% 至 22.61 亿欧元。

中经传媒智库专家、中关村物联网产业联盟副秘书长袁帅对记者表示,从三季报来看,跨国车企电动化转型存在“投入与回报失衡”困境,但宝马、丰田仍实现盈利增长。其他车企可以学习它们精准把握市场需求、优化生产流程、强化供应链管理等经验,但不同车企自身基础、市场定位不同,不能完全照搬。例如,一些小众品牌可能难以在高端市场与宝马竞争,一些技术积累薄弱车企难以快速复制丰田的混动技术路线。

## 高层密集换防

此次调整聚焦新能源转型、数字化营销、本土化运营等核心领域。

近一年来,跨国车企中国区管理层调整进入“高频期”,覆盖德系、日系、韩系主流品牌,呈现出鲜明的转型导向特征。

近日,宝马集团启动全球层面关键人事布局,米·兰内德列科维奇将接替齐普策出任集团董事长,任期至 2031 年。这位主导“新世代”车型投产的核心人物,将肩负起宝马历史上最大规模投资项目的落地重任,其核心使命是推动新世代车型在中国市场的本土化落地。

大众集团的人事调整聚焦新能源转型核心任务,6 月宣布齐泽凯接替孟侃,担任大众汽车乘用车

品牌中国首席执行官,其此前已在集团中国区产品与战略岗位上展现出关键价值,上任后将主导大众安徽新能源研发生产基地建设,加速本土化新能源产品落地。

日系品牌同样动作频频。2024 年 12 月,日产任命华人高管马智欣出任中国管理委员会主席,这位“中国通”正成为推动日产中国业务变革的核心人物。丰田则实现入华 60 年来的历史性突破,今年年初任命李晖出任中国总经理,李晖成为丰田自 1964 年进入中国市场以来首位非日本籍的总经理,也是第一位华人总经理,这标志着丰

田中国本土化进入深水区。

韩系品牌也有所调整,北京现代今年 11 月宣布李凤刚出任总经理,这位曾任一汽奥迪销售高管的本土人才,与常任副总经理李双双组成史无前例的“中中组合”,终结了韩方长期主导核心管理岗位的传统。李凤刚将全面统筹北京现代生产、销售、企划等核心业务,成为“智启 2030 计划”的关键执行者。

在业内人士看来,整体来看,此次换帅潮呈现三大显著特征:管理层来源多元化,既有齐泽凯这样的跨国车企内部资深管理者,也有李晖、李凤刚等熟悉中国市场的本

土人才;调整聚焦新能源转型、数字化营销、本土化运营等核心领域;换帅频率大幅提升,打破“任期届满正常交接”传统,业绩承压下的紧急换防与战略转型需求下的精准布局成为常态。

科方得智库研究负责人张新原对记者表示,人事变动共性在于均指向加速电动化与本土化战略,强化成本控制与运营效率。生产背景高管上任反映行业正从“技术驱动”转向“制造与成本驱动”。这些调整表明跨国车企正通过组织重构应对转型压力,但格局重塑仍需观察后续战略落地效果。

# 奔驰产品焕新背后:每个认真生活的人都值得被看见

行至岁末,如果说,每一次车展是奔驰“想象之外”的产品亮相,那么每一次产品焕新,便是它将那“想象”一寸寸铺进现实道路的认

真履约。近期,梅赛德斯-奔驰多款核心车型迎来焕新升级。本次焕新阵容覆盖长轴距 C 级车、长轴距与标准轴距 E 级车、S 级轿车,以

及 GLB SUV、长轴距 GLC SUV 与 GLS SUV,多款車型引入经典版、特别版与典藏版,为客户带来更丰富的车型选择;更新增标配多项智

能与舒适配置,以更强的产品力和更高的产品价值覆盖更多使用场景,满足中国用户对智能化与舒适体验的升级需求。

还有十余天,我们即将挥别 2025 年,当车市喧嚣沉淀,奔驰选择以一种沉静而笃定的方式,为其核心车系注入新一轮的时代智慧。这

不是一次简单的增配,而是一场围绕“油电同智、油电同质”的深度叙事,是将豪华使命,融于每一公里日常陪伴,与每一位用户共同前行。

## 焕新背后:造车多认真

在现代管理学之父彼得·德鲁克看来,长青企业在周期更迭中都对做了一件事情——首先,专注擅长的领域。其次,在该领域不断深耕。

树无根不长,人无志不立。一家长期成长的全球性企业亦如此,必须在树根、树干、枝叶三个层次上,在不同时代的洪流中与对手展开竞争。这其中,枝叶代表着市场份额,树干代表着核心产品,根则代表着核心能力。很多看起来枝繁叶茂的企业,树干一断,立马枯萎。近 140 年,奔驰只坚持做两件事情——创造梦想,以及坚定地、持续为人类出行的至臻美好护航。

每款奔驰新车上市前,都要经历 15000 次仿真模拟测试,150 余次实车碰撞测试;本土生产车型在中国还要额外进行 30 次实车碰撞测试,以奔驰标准守护客户安全。

恰如北京梅赛德斯-奔驰销售服务有限公司高级执行副总裁张焱所言,“中国市场始终是梅赛德斯-奔驰全球战略的重要支柱之一,是品牌拥抱行业变革、推动电动化和智能化转型的关键所在,奔驰看好中国市场的长期前景,持续投入中国市场,并抓住机遇,与中国汽车市场共同进步。”而如果用几个词来总结对中国市场的现状、未来与发展的态度,张焱选择了“决心、耐心和信心”。

树和根都始终在那里。认真生活的人,从不辜负时光的馈赠,也值得被世界温柔以待。梅赛德斯-奔驰深谙中国用户对出行体验的进阶诉求,此次焕新将“油电同质”的品质承诺与“油电同



智”的科技主张,化作触手可及的驾乘体验。

认真的 S 级轿车含金量还在上升。全系标配导航辅助驾驶(覆盖全国范围高速路段与城市快速路段)、空气悬挂系统、电吸门,让客户从启程到行驶的每一步,都能尽享从容。新增 S 400 L 特别版及 S 400 L 商务特别版,为更多客户提供豪华旗舰的新选择。S 400 L 商务型及以上车型标配主动式环境氛围灯、Burmester® 3D 环绕立体声音响系统,实现从视觉到听觉,再到感官的全面进阶。

一年了,认真的人需要认真的回馈。价值 4.5 万元的诚意升级意味着什么?长轴距 C 级车来回答:全面升级动力与智能配置,全系搭载 M254 2.0T 发动机,动力响应灵敏、加速平顺;全系标配可加热前排座椅、带 360° 摄像头的智能泊车,出行更轻松。

更值得一提的是,售价 36.03 万元的 C 260 L 运动轿车及轿车、售价 38.41 万元 C 260 L 皓夜运动轿车标配导航辅助驾驶(覆盖全国范围高速路段与城市快速路段)、无钥匙进入舒适组件、智能手机数字钥匙、Burmester® 3D 环绕立体声音响系统。

本次焕新,E 级车家族产品实力全面进阶。长轴距 E 级车序列新增 E 260 L 经典版,延续原 E 260 L 车型经典配置的基础上,以差异化产品配置满足客户需求。全系迎来智能及舒适升级,E 260 L 轿车及以上车型新增标配导航辅助驾驶(覆盖全国范围高速路段与城市快速路段)、可加热前排座椅和自动防眩目后视镜,让日常通勤更轻松、夜间驾车更从容。同时,标准轴距 E 级车全系新增标配导航辅助驾驶(覆盖全国范围高速路段与城市快速路段)、带 360° 摄像头的

智能泊车、璀璨星环格栅,外观辨识度与驾驶便利性同步提升。E 级车家族全系搭载第三代 MBUX 智能人机交互系统,由高通 8295 智能座舱芯片和 5G 通信网络加持,带来标杆级的智能表现。

此外,梅赛德斯-奔驰 SUV 家族同样迎来焕新升级。GLB SUV 推出 GLB 220 典藏版;GLB SUV 全系新增标配智能领航辅助 Plus、可加热前排座椅、环境氛围照明系统,让冬季出行轻松暖心。GLB 220 车型新增标配 Burmester® 环绕立体声音响系统、无钥匙进入舒适组件、前排座椅电动调节,让更多客户享受到殿堂级听觉盛宴和轻松舒适的出行体验。长轴距 GLC SUV 新增 GLC 260 L 4MATIC 经典版,进一步丰富客户选择。GLC 260 L 4MATIC 动感型及以上车型标配导航辅助驾驶(覆盖全国范围高速路段与城市快速路段)。

## 每一个出行时代 都应该照亮人的体验

造车者的初心催生好好造车的信念,进而造出好好的车。近 140 岁奔驰一直是人与人、信念与信念、标准与水准、奔驰与奔驰的对齐和校对。

从轿车的优雅从容到 SUV 的开阔无畏,梅赛德斯-奔驰的焕新不止于产品的进化,更是对生活态度的致敬。奔驰相信,认真生活的人终会被时光厚待,而这场产品焕新,正是为每一份热爱保驾护航,陪伴中国用户在人生征途上,向阳生长,驶向更令人向往的未来。

这场焕新,是奔驰在用实际行动宣告:豪华的进化周期,不与能源形式绑定,而只与人的需求升级同频共振。

时代的大屏,不只聚焦于宏大的技术叙事,更应照亮每一个普通人的真实体验。奔驰此次丰富的车型矩阵拓展——经典版、特别版、典藏版,正是将“大屏”的聚光灯,打向了不同人生阶段的驾驭者。

2025 年,我们谈“信心”。奔驰的“信心”,植根于近 140 年如一日对“长期主义”的坚守。本次焕新,那些看不见的地方,恰恰是奔驰信心的基石。

我们看到,安全,是永不妥协的底线:长轴距 E 级车配备 13 个安全气囊,每一辆国产奔驰背后,是超过 180 次的实车碰撞测试;安全,是奔驰字典里最不容商量的“豪华前提”。质感,是时间淬炼的礼物:“梅赛德斯-奔驰驾控黄金标准”调校的悬挂,带来“胜似空悬”的柔韧与扎实;一张奔驰座椅,历经 1460 天研发与 6000 多项标准

雕琢。这些数字,构成了“奔驰质感”无法被速成的护城河;价值,是持续进化的承诺:全系车型的配置提升,如 S 级标配空气悬挂与电吸门,是奔驰对产品价值的主动进化。它让“豪华”不是一个静态的标签,而是一个随着时间不断增值的体验承诺。

我们认为,第四季度的焕新,是奔驰“当下如何定义豪华”交出的一份扎实答卷。它没有追逐惊涛骇浪,而是选择深耕价值的河床——让智慧平权,让体验共荣,让信心扎根。

时间再往前倒回到夏天,8 月 8 日,奔驰官方新闻号“奔驰星闻”发布一篇“意料之外”的文章《这个世界不能没有小猫》,里面记录了一位奔驰车主在车流中救小猫的故事,而今,那只曾经的流浪小猫在“超级英雄”的家温暖安全。因为这些温暖的瞬间,奔驰车主社区还成立了“奔驰车主流浪动物救助专区”,让流浪小动物有家可回。

奔驰爱小猫,也爱大熊猫。2009 年至今,奔驰已终身认养了 3 对大熊猫。并积极投身更大范围的生物多样性保护。伴随着今年 10 月奔驰星愿基金宣布与三江源国家公园开展公益合作,奔驰也成为唯一一个对首批五大国家公园实现完整公益覆盖的跨国企业。雪山隐士雪豹,雨林歌者海南长臂猿,山林霸主东北虎、豹,憨态可掬的国宝大熊猫,每一个旗舰物种,背后都是一个完整的生态大家庭。在五大国家公园里,奔驰用心守护它们,和它们赖以生存的家。广告



人事换防和战略重构的双重调整,标志着跨国车企正在进入深度变革期。 本报资料室/图