

捍卫品牌价值比追逐短期份额更重要

访保时捷中国总裁及首席执行官潘励驰

近日,上海虹桥机场T2航站楼,FM9127航班缓缓滑向跑道。保时捷中国总裁及首席执行官潘励驰(Alexander Pollich)收起手机,取出一叠早已准备妥当的文件,神情专注地投入工作。在这趟经停呼和浩特

的飞行中,除了偶尔的交流和落地前的短暂小憩,万米高空始终是他专注、高效且全然不受干扰的“第三办公空间”。

实际上,万米高空之上的工作方式,恰是这位保时捷中国掌舵人应对当前市场惊涛骇浪的缩影。当中国豪华车市步入深度调整期,潘励驰选择将“质大于量”的战略罗盘握得更紧,即使这意味着要主动驶离短期销量的快车道,去迎接一场在中国市场更加考验耐力的远航。

日前,围绕着保时捷中国“质大于量”战略的具体落地路径、经销商网络调整变化、电动化转型中的产品布局等核心议题,《中国经营报》记者与潘励驰进行了一场深度对话。

《中国经营报》:回望2025年,保时捷如何评价在中国市场的整体表现?如果用三个关键词来总结这一年,会是什么?

潘励驰:2025年对整个中国豪华车市场而言,是充满挑战与深刻变革的一年。保时捷所处的超豪华细分市场,正经历着结构性的调整与压力。保时捷在中国的销量回调,一方面反映了宏观经济环境、消费信心的变化以及市场竞争的加剧;另一方面,这也是我们主动选择并坚定执行核心战略的结果。我们的核心战略始终是“质大于量”,我们追求的是可持续的、盈利性的增长,并将捍卫品牌的长期价值和独特性置于首位,而非追逐短期的销量数字。

如果用三个关键词来总结保时捷中国的2025年,我认为是“调整”“定力”“价值”。具体来看,调整,意味着我们正视市场带来的前所未有的挑战,以积极、务实的态度,主动进行了一系列战略调整,涵盖产品组合、经销商网络优化和本土化研发等多个维度,来更好地适应新常态。定力,代表面对市场的短期波动,我们始终保持对品牌核心价值的坚守和对中国市场长期承诺的战略耐心。价值,则是一切行动的根本,无论是产品、服务,还是品牌体验,都紧紧围绕创造与传递品牌价值展开。

《中国经营报》:2025年部分豪华车品牌在华面临市场压力,保时捷也经历了一些经销商网络调整。保时捷如何看待这一轮行业洗牌?如何保证车主的服务体验不受影响?

潘励驰:当前的市场调整与行业洗牌是市场发展一定阶段的必然

过程。蛋糕变小了,坐在桌边的人数也需要重新估量。这要求所有参与者,包括我们自己,都必须重新审视商业模式,以实现更高效、更健康、更可持续的发展。

在此背景下,我们对经销商网络进行战略性优化,这是一个主动且必要的举措。我们的目标不是简单地缩减数量,而是打造一个更精简、更强大、更具盈利能力的经销商网络。我们的规划是,将销售网点从2024年的约150家,调整到2025年年底的约120家,并计划到2026年年底进一步优化至80家左右。这一布局将确保我们能覆盖所有核心城市和省份,

并用我们的“质大于量”战略相匹配。在网络优化过程中,保障现有车主的服务体验是我们的重中之重,我们也在努力对4S中心进行相应的升级,推进“睿境计划”转型,我们制定并实施了周全的售后服务覆盖方案,确保每一位车主的车辆保养、维修等需求都能得到妥善安排和满足。

《中国经营报》:2025年12月,部分经销商停业后发生一些异常状况,现在的进展怎么样?

潘励驰:郑州和贵阳保时捷中心的经营异常,令人遗憾,这是由于投资方东安集团自身运营问题,是一个孤立事件。对于这起突发的意外事件,我们采取了快速的应对举措,了解情况并尽全力维护消费者合法权益。整体的解决流程比较复杂,授信银行也牵涉其中,我们需要进行多方的协调。目前东安集团已经不在我们投资人框架之中了。

《中国经营报》:保时捷后续会不会以本土化来应对挑战?

潘励驰:大家非常关心本土化生产的问题。我们当然关注到许多西方品牌正在推进的本土化举措,近期也注意到奥迪非常有开拓性的尝试,推出AUDI字母版奥迪。我们正密切关注相关动态,大众汽车集团在中国本土拥有雄厚的技术实力和生产能力,这自然会成为我们重点评估的方向。必须强调的是,我们的标准极其严苛。正如我们讨论过的品牌独特性,我们必须守护品牌最核心的价值。标准虽高,但中国工程师、设计师以及生产能力确实非常出色。未来的可能性尚待观察,目前我们持开放态度但暂无具体规划。

《中国经营报》:保时捷与博泰车联在专属车机上的合作非常深入,类似“共创”,而非传统供应商关系。这是否意味着保时捷与本土科技公司的合作范式正在改变?

潘励驰:我们与博泰的合作的确实很有挑战,年中也发生了预期之外的事情,豪车税起征点下调,从130万元降到90万元,导致我们30%的产品都要面临11%的价格上调,这对我们造成了巨大冲击,这类不可预知的事件当然会影响我们的战略时间表。

《中国经营报》:“赢回中国”战略的具体成功标准是什么?是否有明确的时间表或里程碑?

潘励驰:2025年对我们来说确实很有挑战,年中也发生了预期之外的事情,豪车税起征点下调,从130万元降到90万元,导致我们30%的产品都要面临11%的价格上调,这对我们造成了巨大冲击,这类不可预知的事件当然会影响我们的战略时间表。

《中国经营报》:2026年,保时捷将在哪些领域加大投入以巩固长期优势?

潘励驰:我们对中国豪华汽车市场的未来,以及保时捷在中国的未来,始终抱有坚定不移的信心。

《中国经营报》:2026年,我们将继续执行“赢回中国”的战略,通过一系列扎实的举措,强化品牌力、提升客户忠诚度,并为品牌和经销商伙伴建立可持续的盈利模式。我们将持续投资于本土研发、品牌体验、各类驾驶活动及经销商网络提升。中国是全球最大、最重要的汽车市场,我们志在长期深耕,因为缺席,即意味着掉队。

《中国经营报》:对于中国豪华汽车市场的未来,保时捷有怎样的信心?2026年,保时捷将在哪些领域加大投入以巩固长期优势?

潘励驰:我们对中国豪华汽车市场的未来,以及保时捷在中国的未来,始终抱有坚定不移的信心。

《中国经营报》:2026年,我们将继续执行“赢回中国”的战略,通过一系列扎实的举措,强化品牌力、提升客户忠诚度,并为品牌和经销商伙伴建立可持续的盈利模式。我们将持续投资于本土研发、品牌体验、各类驾驶活动及经销商网络提升。中国是全球最大、最重要的汽车市场,我们志在长期深耕,因为缺席,即意味着掉队。

《中国经营报》:2025年部分豪华车品牌在华面临市场压力,保时捷也经历了一些经销商网络调整。保时捷如何看待这一轮行业洗牌?如何保证车主的服务体验不受影响?

潘励驰:当前的市场调整与行业洗牌是市场发展一定阶段的必然

过程。蛋糕变小了,坐在桌边的人数也需要重新估量。这要求所有参与者,包括我们自己,都必须重新审视商业模式,以实现更高效、更健康、更可持续的发展。

在此背景下,我们对经销商网络进行战略性优化,这是一个主动且必要的举措。我们的目标不是简单地缩减数量,而是打造一个更精简、更强大、更具盈利能力的经销商网络。我们的规划是,将销售网点从2024年的约150家,调整到2025年年底的约120家,并计划到2026年年底进一步优化至80家左右。这一布局将确保我们能覆盖所有核心城市和省份,

并用我们的“质大于量”战略相匹配。在网络优化过程中,保障现有车主的服务体验是我们的重中之重,我们也在努力对4S中心进行相应的升级,推进“睿境计划”转型,我们制定并实施了周全的售后服务覆盖方案,确保每一位车主的车辆保养、维修等需求都能得到妥善安排和满足。

《中国经营报》:2025年12月,部分经销商停业后发生一些异常状况,现在的进展怎么样?

潘励驰:郑州和贵阳保时捷中心的经营异常,令人遗憾,这是由于投资方东安集团自身运营问题,是一个孤立事件。对于这起突发的意外事件,我们采取了快速的应对举措,了解情况并尽全力维护消费者合法权益。整体的解决流程比较复杂,授信银行也牵涉其中,我们需要进行多方的协调。目前东安集团已经不在我们投资人框架之中了。

《中国经营报》:保时捷后续会不会以本土化来应对挑战?

潘励驰:大家非常关心本土化生产的问题。我们当然关注到许多西方品牌正在推进的本土化举措,近期也注意到奥迪非常有开拓性的尝试,推出AUDI字母版奥迪。我们正密切关注相关动态,大众汽车集团在中国本土拥有雄厚的技术实力和生产能力,这自然会成为我们重点评估的方向。必须强调的是,我们的标准极其严苛。正如我们讨论过的品牌独特性,我们必须守护品牌最核心的价值。标准虽高,但中国工程师、设计师以及生产能力确实非常出色。未来的可能性尚待观察,目前我们持开放态度但暂无具体规划。

《中国经营报》:保时捷与博泰车联在专属车机上的合作非常深入,类似“共创”,而非传统供应商关系。这是否意味着保时捷与本土科技公司的合作范式正在改变?

潘励驰:我们与博泰的合作的确实很有挑战,年中也发生了预期之外的事情,豪车税起征点下调,从130万元降到90万元,导致我们30%的产品都要面临11%的价格上调,这对我们造成了巨大冲击,这类不可预知的事件当然会影响我们的战略时间表。

《中国经营报》:“赢回中国”战略的具体成功标准是什么?是否有明确的时间表或里程碑?

潘励驰:2025年对我们来说确实很有挑战,年中也发生了预期之外的事情,豪车税起征点下调,从130万元降到90万元,导致我们30%的产品都要面临11%的价格上调,这对我们造成了巨大冲击,这类不可预知的事件当然会影响我们的战略时间表。

《中国经营报》:2026年,保时捷将在哪些领域加大投入以巩固长期优势?

潘励驰:我们对中国豪华汽车市场的未来,以及保时捷在中国的未来,始终抱有坚定不移的信心。

《中国经营报》:2026年,我们将继续执行“赢回中国”的战略,通过一系列扎实的举措,强化品牌力、提升客户忠诚度,并为品牌和经销商伙伴建立可持续的盈利模式。我们将持续投资于本土研发、品牌体验、各类驾驶活动及经销商网络提升。中国是全球最大、最重要的汽车市场,我们志在长期深耕,因为缺席,即意味着掉队。

《中国经营报》:对于中国豪华汽车市场的未来,保时捷有怎样的信心?2026年,保时捷将在哪些领域加大投入以巩固长期优势?

潘励驰:我们对中国豪华汽车市场的未来,以及保时捷在中国的未来,始终抱有坚定不移的信心。

《中国经营报》:2026年,我们将继续执行“赢回中国”的战略,通过一系列扎实的举措,强化品牌力、提升客户忠诚度,并为品牌和经销商伙伴建立可持续的盈利模式。我们将持续投资于本土研发、品牌体验、各类驾驶活动及经销商网络提升。中国是全球最大、最重要的汽车市场,我们志在长期深耕,因为缺席,即意味着掉队。

《中国经营报》:2025年部分豪华车品牌在华面临市场压力,保时捷也经历了一些经销商网络调整。保时捷如何看待这一轮行业洗牌?如何保证车主的服务体验不受影响?

潘励驰:当前的市场调整与行业洗牌是市场发展一定阶段的必然

过程。蛋糕变小了,坐在桌边的人数也需要重新估量。这要求所有参与者,包括我们自己,都必须重新审视商业模式,以实现更高效、更健康、更可持续的发展。

在此背景下,我们对经销商网络进行战略性优化,这是一个主动且必要的举措。我们的目标不是简单地缩减数量,而是打造一个更精简、更强大、更具盈利能力的经销商网络。我们的规划是,将销售网点从2024年的约150家,调整到2025年年底的约120家,并计划到2026年年底进一步优化至80家左右。这一布局将确保我们能覆盖所有核心城市和省份,

并用我们的“质大于量”战略相匹配。在网络优化过程中,保障现有车主的服务体验是我们的重中之重,我们也在努力对4S中心进行相应的升级,推进“睿境计划”转型,我们制定并实施了周全的售后服务覆盖方案,确保每一位车主的车辆保养、维修等需求都能得到妥善安排和满足。

《中国经营报》:2025年12月,部分经销商停业后发生一些异常状况,现在的进展怎么样?

潘励驰:郑州和贵阳保时捷中心的经营异常,令人遗憾,这是由于投资方东安集团自身运营问题,是一个孤立事件。对于这起突发的意外事件,我们采取了快速的应对举措,了解情况并尽全力维护消费者合法权益。整体的解决流程比较复杂,授信银行也牵涉其中,我们需要进行多方的协调。目前东安集团已经不在我们投资人框架之中了。

《中国经营报》:保时捷后续会不会以本土化来应对挑战?

潘励驰:大家非常关心本土化生产的问题。我们当然关注到许多西方品牌正在推进的本土化举措,近期也注意到奥迪非常有开拓性的尝试,推出AUDI字母版奥迪。我们正密切关注相关动态,大众汽车集团在中国本土拥有雄厚的技术实力和生产能力,这自然会成为我们重点评估的方向。必须强调的是,我们的标准极其严苛。正如我们讨论过的品牌独特性,我们必须守护品牌最核心的价值。标准虽高,但中国工程师、设计师以及生产能力确实非常出色。未来的可能性尚待观察,目前我们持开放态度但暂无具体规划。

《中国经营报》:保时捷与博泰车联在专属车机上的合作非常深入,类似“共创”,而非传统供应商关系。这是否意味着保时捷与本土科技公司的合作范式正在改变?

潘励驰:我们与博泰的合作的确实很有挑战,年中也发生了预期之外的事情,豪车税起征点下调,从130万元降到90万元,导致我们30%的产品都要面临11%的价格上调,这对我们造成了巨大冲击,这类不可预知的事件当然会影响我们的战略时间表。

《中国经营报》:“赢回中国”战略的具体成功标准是什么?是否有明确的时间表或里程碑?

潘励驰:2025年对我们来说确实很有挑战,年中也发生了预期之外的事情,豪车税起征点下调,从130万元降到90万元,导致我们30%的产品都要面临11%的价格上调,这对我们造成了巨大冲击,这类不可预知的事件当然会影响我们的战略时间表。

《中国经营报》:2026年,保时捷将在哪些领域加大投入以巩固长期优势?

潘励驰:我们对中国豪华汽车市场的未来,以及保时捷在中国的未来,始终抱有坚定不移的信心。

《中国经营报》:2026年,我们将继续执行“赢回中国”的战略,通过一系列扎实的举措,强化品牌力、提升客户忠诚度,并为品牌和经销商伙伴建立可持续的盈利模式。我们将持续投资于本土研发、品牌体验、各类驾驶活动及经销商网络提升。中国是全球最大、最重要的汽车市场,我们志在长期深耕,因为缺席,即意味着掉队。

《中国经营报》:对于中国豪华汽车市场的未来,保时捷有怎样的信心?2026年,保时捷将在哪些领域加大投入以巩固长期优势?

潘励驰:我们对中国豪华汽车市场的未来,以及保时捷在中国的未来,始终抱有坚定不移的信心。

《中国经营报》:2026年,我们将继续执行“赢回中国”的战略,通过一系列扎实的举措,强化品牌力、提升客户忠诚度,并为品牌和经销商伙伴建立可持续的盈利模式。我们将持续投资于本土研发、品牌体验、各类驾驶活动及经销商网络提升。中国是全球最大、最重要的汽车市场,我们志在长期深耕,因为缺席,即意味着掉队。

《中国经营报》:2026年,我们将继续执行“赢回中国”的战略,通过一系列扎实的举措,强化品牌力、提升客户忠诚度,并为品牌和经销商伙伴建立可持续的盈利模式。我们将持续投资于本土研发、品牌体验、各类驾驶活动及经销商网络提升。中国是全球最大、最重要的汽车市场,我们志在长期深耕,因为缺席,即意味着掉队。

《中国经营报》:2026年,我们将继续执行“赢回中国”的战略,通过一系列扎实的举措,强化品牌力、提升客户忠诚度,并为品牌和经销商伙伴建立可持续的盈利模式。我们将持续投资于本土研发、品牌体验、各类驾驶活动及经销商网络提升。中国是全球最大、最重要的汽车市场,我们志在长期深耕,因为缺席,即意味着掉队。

《中国经营报》:2026年,我们将继续执行“赢回中国”的战略,通过一系列扎实的举措,强化品牌力、提升客户忠诚度,并为品牌和经销商伙伴建立可持续的盈利模式。我们将持续投资于本土研发、品牌体验、各类驾驶活动及经销商网络提升。中国是全球最大、最重要的汽车市场,我们志在长期深耕,因为缺席,即意味着掉队。

《中国经营报》:2026年,我们将继续执行“赢回中国”的战略,通过一系列扎实的举措,强化品牌力、提升客户忠诚度,并为品牌和经销商伙伴建立可持续的盈利模式。我们将持续投资于本土研发、品牌体验、各类驾驶活动及经销商网络提升。中国是全球最大、最重要的汽车市场,我们志在长期深耕,因为缺席,即意味着掉队。

《中国经营报》:2026年,我们将继续执行“赢回中国”的战略,通过一系列扎实的举措,强化品牌力、提升客户忠诚度,并为品牌和经销商伙伴建立可持续的盈利模式。我们将持续投资于本土研发、品牌体验、各类驾驶活动及经销商网络提升。中国是全球最大、最重要的汽车市场,我们志在长期深耕,因为缺席,即意味着掉队。

《中国经营报》:2026年,我们将继续执行“赢回中国”的战略,通过一系列扎实的举措,强化品牌力、提升客户忠诚度,并为品牌和经销商伙伴建立可持续的盈利模式。我们将持续投资于本土研发、品牌体验、各类驾驶活动及经销商网络提升。中国是全球最大、最重要的汽车市场,我们志在长期深耕,因为缺席,即意味着掉队。

《中国经营报》:2026年,我们将继续执行“赢回中国”的战略,通过一系列扎实的举措,强化品牌力、提升客户忠诚度,并为品牌和经销商伙伴建立可持续的盈利模式。我们将持续投资于本土研发、品牌体验、各类驾驶活动及经销商网络提升。中国是全球最大、最重要的汽车市场,我们志在长期深耕,因为缺席,即意味着掉队。

《中国经营报》:2026年,我们将继续执行“赢回中国”的战略,通过一系列扎实的举措,强化品牌力、提升客户忠诚度,并为品牌和经销商伙伴建立可持续的盈利模式。我们将持续投资于本土研发、品牌体验、各类驾驶活动及经销商网络提升。中国是全球最大、最重要的汽车市场,我们志在长期深耕,因为缺席,即意味着掉队。

企业家 秘籍

1

保时捷坚持不卷与价格战,“克制”背后的长期品牌逻辑是什么?

保时捷追求的是一种健康的、可持续的销售节奏。

“克制”的背后,是保时捷对品牌长期主义的坚守。我们相信,真正的奢华在于持久的价值感与情感认同,而非短期份额。价格战可能稀释品牌溢价、损害客户资产价值与经销商健康。我们更倾向于通过提升产品价值、丰富品牌体验、强化定制服务等方式,赢得客户发自内心的选择。

【企业家简介】



潘励驰

拥有工商管理 and 经济学专业背景,其已为保时捷品牌服务20余年,曾担任集团内多个关键管理职位,是一位拥有国际工作经验的销售专家。2024年9月1日,潘励驰正式就任保时捷中国总裁及首席执行官,全面负责品牌在中国内地、香港及澳门地区的业务。

2

保时捷如何继续做到无可替代?

我们注意到保时捷的设计语言被认为极具影响力,以至部分制造商会参考我们的设计元素。对此我们首先感到自豪,因为这正说明我们的设计语言足够强大,得到大家的认同。但我们相信原创永远是原创,大家历经千帆看到这么多撞脸的车型之后,最终会认同开创者,珍视真正拥有深厚历史传承的品牌。

观察

以长期主义 坚守品牌价值

2025年,国内本土车企凭借智能化技术与差异化产品,在百万级市场实现销量突破,传统豪华车品牌面临挑战。价格战蔓延与消费需求分化,也让行业陷入“规模与价值”的两难抉择。在持续严峻的市场挑战中,保时捷2025年全年共向中国客户交付新车41938台。

潘励驰也坦言:“外界环境目前对我们颇具挑战。中国汽车市场在过去三年都保持增长,但豪华车、高端细分市场却下滑了约28%,对于价格高于100万元的车型,下滑幅度也在23%左右,这就是现实。”

面对这一现实,保时捷中国的选择是继续坚持自己的道路。潘励驰直言:“我们能做的,是真正审视自身,更加注重自身的核心发展和自身内核的强化,所以我们不断强调保时捷‘质大于量’的品牌核心战略,我们将自己能做的,能够掌控的事情做到最好,做到极致。”

这种战略定力在当前市场环境下显得尤为珍贵。当多数品牌通过“以价换量”来维持市场份额时,保时捷选择主动收缩至约80家核心经销商,看起来是“退一步”,实则是为了“进两步”。具体来看,保时捷中国通过提升单店的盈利能力和服务品质,维护了品牌长期价值。

这一战略的核心在于对品牌价值的坚持。潘励驰称:“与长期的成功相比,追逐短期销量将是灾难性的。因此,我们完全理解并支持这一战略,必须坚守品牌的核心,持续为客户提供非凡体验,保护品牌,抵御外部大环境的寒冷。”

“赢回中国”的征程,注定是一场马拉松。当市场喧嚣散去,真正能够穿越周期的,永远是那些敢于在低谷期坚守长期主义的品牌。正如潘励驰所言,在这样一个蓄力的时期,保时捷中国要尽可能地强化自身内核,让品牌变得更强。“随着中国市场新一个周期的开启,随着冬天过去,春天到来,外面又充满阳光的时候,相信我们可以以更强势的姿态回归到市场。”

本版文章由中经记者夏治斌、石英婧采访