

大众汽车齐泽凯：差异化配置，才是创造价值的核心

“紧锣密鼓、生机勃勃、鼓舞人心”是履新半年以来大众汽车乘用车品牌中国 CEO 齐泽凯发出的感慨。

面对日趋白热化的市场竞争，他以烹饪为喻，道出了深刻的商业哲学：原料或许是相似的，但只有

经过精心调配，才能做出最美味佳肴。这意味着同质化供给终将走向内卷，而基于用户偏好的差异化配置，才是创造价值的核心。

“毕竟每位用户都有自己的偏好。”在中国市场，大众已重构在华

品牌产品矩阵，推动一汽-大众、上汽大众、大众安徽三家合资企业差异化布局，各展所长。

“在同一个家庭里，它们各自具有不同的个性。”在齐泽凯看来，这种多元布局并非分散发力，而是

在统一内核下的有序分化。三家企业共享大众严苛的底层技术标准，坚守安全、高品质与可靠性的核心原则，这既是大众品牌不变的 DNA，更是其穿越产业周期、长期扎根中国市场的底层密码。

不唯销量论 聚焦全生命周期价值

《中国经营报》：目前，中国的价格竞争非常激烈，作为大众汽车品牌中国的 CEO，在销量与让利之间，你会如何权衡？

齐泽凯：这必须是一项高度均衡的决策。大众汽车品牌战略的核心，在于聚焦可持续增长。当然，我们必须确保足够的规模，但鉴于我们已经具备一定的规模基础，大众汽车品牌并不需要单纯降价来换取市场份额。

我们观察到，市场正在进入置换周期。过去，市场上许多购车者属于首次购车用户，此前并没有实际用车经验；而现在，越来越多置换用户正在进入市场。这部分用户往往已经驾驶上一辆车多年，相比首次购车时更看重价格，到了置换阶段，他们通常会更加关注车辆的长期总拥有成本。因此，大众汽车将努力在其中找到最佳平衡点，兼顾用户的需求、偏好以及他们对价格的期待。我们会推出具有吸引力价格的产品，但我们不会为了单纯追求销量，而一味降价。

我们关注的不仅是一次性销售，而是更注重整个产品生命周期中的各项服务。也就是说，售后市场也是至关重要的一环。售后市场所能提供的配置、功能与技术，以及保养、维修和维护服务，再加上二手车业务和汽车金融服务，都是产品全生命周期体验中的重要环节。因此，我们需要从整体出发，系统思考用户用车全过程中的各个环节，尽可能在每一个触点为用户创造价值，并将这些价值最大化。

《中国经营报》：你如何看待中国市场如此激烈的竞争，你是如何应对的？

齐泽凯：首先，我们欢迎竞争。因为竞争可以带来更好的结果，也可以给用户带来更好的产品。

两年多前，我们开启了“在中国，为中国”的发展战略。在这一战略下，我们非常重视中国研发实力和研发能力的提升，也在持续增强自身能力。比如在大众汽车（中国）科技有限公司——德国总部以外最大的研发中心——已有超过 3000 名专家在这里开展研发工作，围绕面向中国市场的平台和架构，进行端到端的开发。

在这一过程中，为了保持强劲的竞争力，我们更好地倾听市场声音，理解市场和增强创新能力。

《中国经营报》：具体来看，大众汽车如何在中国继续保持优势？

齐泽凯：我们的思路是明确选择在哪些领域要主动领先，在哪些领域要战略合作，为用户提供最好的解决方案。

在以下领域，我们正在形成新的领先地位。第一，是一体化的驾驶辅助系统开发。我们与地平线合作共同开发具备可扩展的计算能力的本土化驾驶辅助芯片，目标是在未来 3 到 5 年内交付。这能让我们掌控智能汽车最关键的技术之一，且具备创新力、扩展性和本土适配能力。

第二，是电池技术。我们不仅采购电池，还与国轩合作推进统一电芯



的产业化，这让我们掌握了新能源车最关键的核心部件之一。

第三，是软硬件一体化。许多竞争对手在软件或硬件的单一领域更胜一筹，但我们的优势来自真正的无缝融合。CEA 架构让电子控制元件减少 30%，AI 赋能的系统能够学习并自我优化，远程升级更新能够真正让产品随着时间提升用户体验。这是构建长期用户满意度的关键。

第四，是测试与验证的严谨性。当市场关注速度时，我们需要先在可靠性上建立领先。交付前超过 30 万公里的驾驶辅助系统实路测试、极端气候验证、长期耐久测试等，这些差异会在车辆使用多年后，变成真正重要的价值。

《中国经营报》：你在中国工作

的感受是什么？

齐泽凯：如果用几个关键词来概括，那就是“紧锣密鼓”“生机勃勃”“鼓舞人心”。

来到中国工作是一段非常精彩的经历，尤其是中国汽车行业的发展更是精彩纷呈。为此，我也做了多年的准备。我是从去年才开始接手这项工作的，无论从在华的产品层面还是战略层面，我都参与其中。

在这个全新的岗位上，我们当前最重要的任务就是交付，兑现承诺。无论我们说了多少、设计了多少，关键都在于真正交付产品，并让用户喜爱我们的产品。基于这一点，我们围绕产品做了大量优化和细化工作，尤其是在功能层面下了很多功夫。完成这些工作之后，我对此充满信心。

成本、技术与品牌的协同破局

《中国经营报》：目前，正值燃油车和新能源汽车的转换期，一直以来以燃油车为优势的大众如何应对这种局面？

齐泽凯：中国经济正在经历转型，汽车行业与其他诸多行业一样，处于这一转型进程之中。

在新能源转型受阻的背景下，大众将战略重心转向了燃油车智能化。对大众而言，激活在中国约 4600 万燃油车存量用户，成为守住基本盘的关键，其技术破局点正是 CEA（中央计算域控制平台）架构。

CEA 架构本质上是大众汽车的中央计算域控制平台，被视为大众汽车新一代产品序列的“中央大脑”。CEA 平台将逐步应用于 MQB 燃油车型。该架构下放至燃油车，意味着未来大众的燃油车将

同样具备支持高级别辅助驾驶（未来可支持 L3 级）。

《中国经营报》：今年是大众汽车品牌的产品大年，也是交付之年。你认为在这场产品攻势中，最大的挑战是成本控制、技术迭代能力，还是品牌形象的焕新？

齐泽凯：所有这些都构成了我们当前面临的挑战。要实现长远发展，有三个关键要素需要重点考量：第一，利用新技术的规模化降低成本；第二，构建本土架构，以便更深入地参与行业研究与研发，更精准地理解市场；第三，将新的技术整合到未来的车型中。

我们关注的不仅是成本，更是技术的创新与迭代。毋庸置疑，我们具备相应的实力——无论是软件还是硬件，我们都有扎实的能力

基础，并制定了清晰的路线图，涵盖“行云智驾”以及 AI 赋能科技等多种功能。

这些能力将推动我们实现更高水平的创新，确保技术具备长远价值，并真正为用户创造意义。最重要的是，我们希望在市场中建立起对大众产品的清晰认知，让用户认可大众汽车品牌，并相信我们能够提供卓越的新能源汽车产品。未来在定价方面，我们将制定既能体现产品实际价值，又能激发用户需求的价格。

《中国经营报》：对于三家合资企业，在品牌管理上是否会带来一定的复杂性？

齐泽凯：每一家合资企业都更加聚焦于自身所面向的细分市场。当然，这些细分市场之间会有

一定重合，但不同用户的偏好也会有重合的地方。

如今这样的企业和产品矩阵使我们能够更有针对性地开展工作。过去，在推出为中国市场量身打造的产品时，我们往往需要在全球技术体系与中国市场用户需求之间做出各种取舍。而现在，依托三家合资企业各自的产品布局，我们能够更加精准地聚焦中国不同用户群体的需求。这也使我们在打造产品时，能够赋予其更多元、更独特的特性，从而更加清晰地覆盖不同的细分市场。

无论是哪一家合资企业生产，也无论基于何种平台，每一款车下线都必须通过同一套验证体系。驾驶动态、品质以及那种让人安心、值得信赖的表现，都是始终如一的大众汽车 DNA。

以技术迭代与用户体验巩固市场地位

《中国经营报》：你如何看待未来动力总成的发展趋势？

齐泽凯：当前的市场充满不确定性，许多用户在观望，期待更清晰的政策导向。从长远来看，我们需要深入思考整体竞争格局及其演变。

今年前两个月，产品市场渗透率的变化并不仅仅由用户需求驱动，技术本身的优势以及政策导向同样发挥了至关重要的作用。我们也观察到，燃油车相关政策在这一阶段出现了一些变化。从中长期来看，插电式混合动力和增程式技术在未来几年内仍将发挥重要作用。

放眼更长远未来，纯电动将成为市场主流技术。同时，其他技术路线仍会以相对较小的规模持续存在。这一格局的形成，一方面取决于技术进步的速度，另一方面也受到政策导向的影响。

在中国，我们拥有清晰而稳定的发展路线图，政府的政策导向也

为我们提供了明确指引。因此，我们将带来灵活多元的动力总成方案，同时也在不断深入了解市场需求，并积极跟踪市场动态。

《中国经营报》：大众汽车品牌接下来在中国投放的产品，将如何针对中国特有的使用场景和市场特点进行布局？

齐泽凯：在中国市场，新能源车涵盖纯电动、插电式混合动力和增程式三类。面对这一多元化的市场格局，大众汽车品牌正以更快的速度，围绕不同需求推进多样化动力方案的布局。

在技术层面，大众汽车品牌已经具备全面覆盖的能力。CMP 平台（紧凑型平台）可支持纯电和插电式混合动力车型的开发，此外，我们还拥有其他平台，比如能够支持纯电和增程式车型的落地。

未来，我们将进一步升级燃油车产品，并为其配备 CEA 架构。这样一来，即便是燃油车型，也能够

在互联互通和数字化功能方面为用户带来更多价值。同时，借助这一架构，我们也将比过去更快地完成相关功能升级，使燃油车产品进一步智能化。

《中国经营报》：未来大众汽车将如何更好地适应中国市场需求？

齐泽凯：为了更好地适应中国市场需求，大众汽车品牌目前主要集中在两个技术领域。

第一个领域是新能源汽车及智能驾驶。中国市场在这类智能驾驶技术的应用和发展上，速度快于全球其他市场。大众汽车品牌的产品将搭载不同层级的智能驾驶功能，包括增强版 L2 级驾驶辅助。

第二个领域是动力总成。大众汽车品牌还将提供不同形式、更加灵活、更有竞争力的动力总成选择，包括插电式混合动力车型，可实现最高 200 公里的纯电续航。纯电动车型则可实现超 700 公里的续航里程。

企业家 秘籍

1

如何更好满足国内差异化的市场需求？

依托三家合资企业各自的产品布局，我们能够更加精准地聚焦中国不同用户群体的需求。这也使我们在打造产品时，能够赋予其更多元、更独特的特性，从而更加清晰地覆盖不同的细分市场。

2

在销量与让利之间，你会如何权衡？

这必须是一项高度均衡的决策。大众汽车品牌战略的核心，在于聚焦可持续增长。当然，我们必须确保足够的规模，这是不可或缺的基础。但鉴于我们已具备一定的规模基础，大众汽车品牌并不需要单纯降价来换取市场份额。

观察

老牌车企面对时代浪潮的价值抉择

站在汽车产业百年变革的时代节点，大众正以一场深刻的自我革新，让中国市场重新认识这个历经岁月淬炼的品牌。如何将燃油车时代积淀的深厚口碑，有序传承至电动化新赛道，既是大众转型的核心命题，亦是老牌车企面对时代浪潮的价值抉择。

当下市场竞争白热化，消费情绪对于价格愈发敏感，大众始终坚守可持续发展的底层逻辑，拒绝以无底线降价换取短期销量，在让利与规模之间寻找动态平衡。无论是成本控制、技术迭代，还是品牌价值的坚守，对大众而言皆是挑战，但更像是一场自身关于商业本质的修行。

米以应变，道不易心。如何在动荡变局中锚定自身航向，让品牌焕发新生？齐泽凯给出了充满哲学意味的答案，就是技术形态可以迭代，产品形态可以创新，但品牌的核心追求始终恒定——无论车内搭载何等前沿科技，最终都要回归驾驶与乘坐的本源体验。竞争并非威胁，而是催生创新的动力，持续提升用户价值，才

【企业家简介】



齐泽凯

齐泽凯拥有慕尼黑工业大学机械工程博士学位。他于 2018 年加入大众汽车集团，负责大众汽车品牌的生产战略直至 2020 年。此后，他出任大众汽车集团南非公司董事总经理。2022 年，齐泽凯返回沃尔夫斯堡，负责大众汽车品牌 MQB 产品线的管理工作。自 2025 年 1 月 1 日开始，他出任大众汽车集团（中国）执行副总裁，产品与战略负责人，同时担任管理董事会成员。2025 年 7 月 1 日，齐泽凯出任大众汽车乘用车品牌中国 CEO。