

华晨宝马宝思齐：汽车行业始终存在周期性变革 远未抵达终点

2026 丙午马年,正成为宝马在华战略的关键分水岭。在车市需求走弱、内卷加剧的行业环境下,宝马选择以长期主义锚定发展基本盘,而即将落地的新世代车型,正是这一战略的核心落子。

深耕中国二十三载,华晨宝马已实现高度本土化制造,沈阳基地覆盖九成以上在售车型,全新长轴距 iX3 作为新世代首款车型,依托本土研发与供应链精准适配国内

在传承中创新

《中国经营报》:2026 马年对于华晨宝马意味着什么?

宝思齐:马年对宝马具有特殊战略意义,新世代车型在华上市是重中之重,宝马对该产品的竞争力与中国市场前景充满信心。

当然中国市场在很长时间内的不断变化,的确也给我们带来了一些影响。但是在这个过程当中,我们还是会本着长期主义的坚定信念,继续前行。新世代车型即将在成都车展预售,是我们面向未来很好的开始。

接下来,华晨宝马的战略主要有三点。

首先,在激烈的市场竞争中,宝马要坚守自己的初心与传承。“创新中传承,传承中创新”是新世代的研发理念。“在传承中创新”,是我们进入未来共同的方式。正如儒家所说,“苟日新,日日新,又日新。”儒家文化里早已蕴含了勇于创新的精神内涵。

对于宝马而言,传承意味着百余年来对“纯粹驾驶乐趣”的坚守,也意味着对安全、质量与可靠性的长期承诺。但是传承只有不断发展,才有真正的意义。因此,宝马正以新世代开启创新的新篇章。

其次,宝马的核心价值一直没有变。不论在欧洲、美洲还是中国,我们一直是坚定地贯彻宝马集团 100 多年以来的核心价值,那就是“安全、质量、可靠性”。我们和本地伙伴之间保持紧密的合作。与此同时,我们在本地经营过程当中,坚持我们的品牌和质量,这些核心价值始终不变。

最后,长期主义原则。在宝马中国文化之旅中,我们看到了很多中国文化与我们价值观的共鸣,长期主义如何和短期利益之间达到平衡,这是个非常重要的课题。宝马集团始终在平衡长期目标和一些短期应对,长期主义是我们面对

长期主义与可持续发展

《中国经营报》:BMW 中国文化之旅已是汽车行业的一个标杆文化 IP,该项目带给宝马哪些收获?

宝思齐:实地走访和仅看书面汇报是完全不同的体验。在曲阜与各界人士、合作伙伴面对面交流,我切实感受到,这个项目的社会影响力远超我的预期。对企业而言,项目沉淀的文化创意持续反哺产品,拉近品牌与中国消费者的情感距离。融合非遗工艺、中式设计的宝马 7 系纪念版收获全球好评;非遗传承人联合清华美院共创的设计灵感持续赋能整车开发,我们尝试探索将二十四节气车载香氛产品纳入个性化定制产品。BMW X5 2026 款马年版同样脱胎于文化项目创意,相关思路直接传导至产品开发流程。

文化联结帮企业读懂中国市场

《中国经营报》:除了这项坚持 20 年的文旅项目,宝马还有哪些文化项目在中国落地吗?初衷是什么?

宝思齐:儒家思想“见利思义”与宝马产生高度的价值共鸣;商业成功与社会责任并行不悖。

宝马持续结合本土传统文化打造本土化公益项目,依托儒家“己所不欲,勿施于人”共情思想,宝马儿童道路交通安全训练营提出的“礼

消费需求,拉开产品迭代攻势。

与此同时,在行业集体严控成本之际,宝马在华深耕二十载的“BMW 中国文化之旅”并未断档——近日,“2026 BMW 中国文化之旅——大运河文化保护教育公益项目”第三期在山东曲阜启程,串联儒家文脉、大运河遗产与淄博非遗,探寻国产新世代车型与传统文化“守正创新”的价值契合点。

华晨宝马总裁宝思齐在探访



市场竞争的定力。

《中国经营报》:25 年前你曾到访曲阜,时隔 25 年重走山东并参与中国文化之旅,有哪些新的观察与思考?

宝思齐:25 年前我只是一名背包客,如今再踏足曲阜,周遭发展早已今非昔比。这 25 年是中国高速成长的阶段,我亲眼见证这片土地的巨变。如今山东人口过亿,GDP 突破 10 万亿元,区域发展实力有目共睹。但曲阜独有的沉静气质始终没变。早年到访时,这里节奏舒缓、绿化宜人,身处孔庙便能让人心绪沉淀;此番

我们希望用中国文化去增强宝马和中国消费者之间的情感连接。像我们的 BMW X5 2026 款马年版,也很受欢迎,它也是从我们的文化项目当中获得的灵感,进而反馈到决策系统,反馈到我们本地化产品的开发过程中的。

中国的宝马本土化车型花费了我们很多心血。宝马新世代在全球上市之后,要等一段时间才有中国国产版,就是因为这中间我们花费了很多努力,投入了很多资源、人力,要把它改造成更适合中国消费者的更好版本。不光是加长轴距,还有一些适应中国本地的智驾功能,都需要花时间去到重庆这样路况非常复杂的城市,进行实际路测。最终才能把我们觉得满意的新世代产品交到中国

行天下”公益理念,2025 年成为公安部交管局全国交通安全日官方主题,企业公益倡导升级为国家级公共议题,印证宝马深度融入本土社会,成为良好的企业公民。

《中国经营报》:宝马中国文化之旅迎来二十周年,未来是否会将更多中国非遗、传统元素常态化融入量产车型?

宝思齐:目前轻量化文化衍生

之旅期间接受《中国经营报》记者专访时直言,文化公益不是经营负担,而是面向长远的价值投资。事实上,二十载文化积淀已反哺整车研发,传统美学、非遗元素持续融入车载设计与高端定制,打通了产业制造与文化遗产双向赋能的全新路径。在宝思齐看来,产品端的全力押注与文化端的长期深耕,共同构筑了宝马在中国市场的长期竞争壁垒。

重访,这份安宁厚重的城市氛围依旧如初。

回望华晨宝马的发展,2003 年沈阳工厂动工建厂,23 年间完成技术与产能的跨越式升级。早年国内仅少量进口车流通,如今超过 90% 的宝马在售车型产自沈阳基地,华晨宝马的成长,正是中国经济腾飞的一个缩影。

当前,即便市场竞争白热化,我们依旧保有充足信心。新世代 BMW iX3 长轴距版上市只是起点,未来数年多款新世代车型将密集上市。多年技术积累叠加专属本土化及优化,我们的产品竞

争力足够打动消费者。同时我们完成本土团队架构调整,研发、采购、决策效率全面提速。依托与本土供应商深度协同,我们联合优化电池及其他核心部件成本,本土研发与工艺团队落地适配方案,以更低成本为用户创造更高价值。

《中国经营报》:目前,行业普遍承压、严控成本,宝马为何持续投入中国文化之旅这类 CSR 项目?

宝思齐:市场竞争激烈,传导到每一个汽车企业压力非常大,需要控制成本。但这涉及短期与长期的平衡,我们一向不把企业社会责任项目视为成本,而是把它当作对未来的投资。中国文化之旅和其他的企业社会责任项目,对宝马有着巨大的社会价值。

首先,这一活动可以帮助我们通过文化联结人,帮助我们更好地理解中国市场和中国消费者,这些一手信息反馈到决策体系中,有助于我们做

产品已经落地终端,带有民族刺绣的车载抱枕和其他精品将在电商上市,市场反馈十分积极。

是否将非遗工艺、传统文化元素系统性深度融入整车制造,目前企业内部暂未开展正式研讨,但这是极具价值的发展方向。现阶段二十四节气车载香氛,就是最贴合这一构想的一次落地尝试。

宝马拥有成熟高端个性化定制

而这一切的底层逻辑,在于宝马对传统与未来关系的根本认知——“在传承中创新,在创新中传承”,这是宝马融入中国,进入未来的重要方式,二者不可割裂、互为支撑,不存在无根基的创新,也没有拒绝变革的固守。宝思齐将其列为宝马的三大核心经营策略之首,贯穿品牌经营、产品研发、文化公益全维度,这也正是宝马穿越周期、深耕中国的定力所在。

作为百年车企,宝马的核心价值一直没有变。在全球各地一直是坚定地贯彻宝马集团 100 多年以来的核心价值即“安全、质量、可靠性”,并始终与本地伙伴保持紧密合作。

依托成熟的本土生产、研发体系,我们可以快速捕捉国内消费者需求,为全球车型叠加中国专属配置。当然,激烈的市场竞争客观存在。我们希望依靠新世代产品提升产品竞争力,让消费者认可宝马产品的内核实力。

出正确的商业决策。因此在理念上宝马中国文化之旅是一个长期的对未来的投资,是我们可持续发展的重要组成部分,同时,活动中的文化保护也是在回馈中国社会。

谈到可持续发展,可能大家更多会想到我们这些年做得不错的环境保护、绿色发展。但其实参与文化保护、参与到对一些现实问题的解决,坚持正确的价值观,都是宝马可持续发展的重要部分,是长期业务的基石。这些价值远远大于我们的成本考量,因此也会一直把这样的项目做下去。

汽车行业竞争是一场长期马拉松,长期本土投入、全链条可持续发展、常态化回馈社会,才是企业行稳致远的根基。

体系,可承接多元化用户定制需求。未来我们将探索系统化打通非遗文化与整车融合路径,依托公司高端定制业务,根据客户需求将传统元素、非遗工艺融入整车设计,实现文化价值与商业价值双赢。

接下来我们会持续跟进非遗传承人与清华美院的共创成果,积累探索成熟落地案例,为后续非遗元素规模化搭载整车储备方案。

企业家 秘籍

1

企业如何平衡短期利益与长期发展之间的关系

市场竞争激烈,每一个汽车企业都面临前所未有的挑战,需要控制成本。但这涉及短期与长期的平衡,一直以来宝马不把企业社会责任项目视为成本,而是把它当作对未来的投资。“BMW 中国文化之旅”和其他的企业社会责任项目,对宝马有着巨大的社会价值。

2

百年企业如何穿越周期

作为百年车企,宝马的核心价值一直没有变。在全球各地一直是坚定地贯彻宝马集团 100 多年以来的核心价值即“安全、质量、可靠性”,并始终与本地伙伴保持紧密合作。

观察

“价值沉淀”是企业穿越周期的底气

当前中国汽车市场面临一场深刻变革。跨国车企亦在行业起伏中不断锚定坐标系,持续找寻穿越周期的底气。在笔者看来,华晨宝马总裁宝思齐提出的可持续穿越周期的解法值得借鉴:深耕本土化产品、依托本土创新、坚持文化共生。

华晨宝马成立二十三载,连续 20 年持续投入“BMW 中国文化之旅”,这套长期主义路径背后是“礼,时为大”,是守根基、顺时势的战略逻辑。宝思齐明确区分短期运营成本与长期价值投资,强调文化项目并非经营负担,而是面向未来的价值沉淀。在人工智能重构产业格局的当下,企业更需立足长远审慎布局,宝马用文化项目搭建起品牌与大众的情感纽带,产出难以量化的社会价值,长期收益远超当期投入,这份定力构成华晨宝马抵御周期震荡的核心底气。

此外,产品本土化,是合资品牌立足中国市场的根本。2003 年沈阳工厂投产至今,华晨宝马制造能力实现跨越式升级,沈阳工厂可生产九成以上在售车型。宝马摒弃海外车型照搬模式,推行全流程本土化改造:加长轴距匹配国内出行习惯,奔赴重庆及其他复杂路况城市打磨智驾系统,新世代智能体系七成研发由中国团队主导。遵循孔子“己欲立而立人,己欲达而达人”的理念,宝马造车以读懂、成就用户为核心。依靠本土研发落地适配方案,实现以更低成本向用户交付更高价值。在海量新车同台竞争的存量市场,依托德国精工叠加本土创新构建完整产品价值,宝马得以跳出低价内卷,稳固自身竞争优势。

本土化生产解决“产品适配中国”问题,20 年不间断的 BMW 中国文化之旅,则回应“品牌读懂中国”这一命题。20 年文化实践形成产业与文化双向赋能闭环:联合清华美院与非遗传承人提取设计灵感用于车型开发,二十四节气车载香氛,2026 款 X5 马年主题设计,均源自实地文化调研;终端刺

【企业家简介】



宝思齐

于 2018 年加入宝马集团,担任财务高级副总裁和集团司库。作为一名经验丰富的行业专家,她拥有德国明斯特和西班牙马德里的工商管理学士学位,以及美国斯坦福大学的管理学硕士学位。

在加入华晨宝马前,宝思齐负责领导宝马集团在美洲地区的金融服务部门,掌管宝马集团全球最大的金融服务业务。在 30 余年的汽车行业职业生涯中,她在欧洲和北美还担任过众多重要的财务和管理职务。

绣文创热销,印证传统文化与汽车消费高度适配。《中庸》有“万物并育而不相害,道并行而不相悖”,恰好印证工业制造与文化传承能够共生共赢。

时隔 25 年重访曲阜,宝思齐见证山东 GDP 突破 10 万亿元、人口过亿的高速发展,孔庙承载的传统文化底蕴始终不变。孔子“君子和而不同”,点明外资车企扎根中国的核心思路,不必复制海外发展路径,主动包容本土文明、吸纳本土智慧。实地走访获取的民众需求直接纳入企业顶层决策,文化调研成为本土化战略重要支撑。在宝马可持续发展框架中,文化保护、深度融入本土社会,与绿色制造同为企业长期经营底层根基。

面向未来,宝马规划传统文化与整车渐进融合路线:短期不将非遗工艺大规模用于量产车,借助高端定制体系按需融入传统纹样、非遗工艺;持续深化与美术院校、非遗传承人的联合创作,积累成熟方案,为规模化融合储备条件。“士不可以不弘毅,任重而道远”,在华外资产车企既要承担产品技术迭代的产业责任,也要扛起文化传承社会责任,不能因市场周期起伏中断长期布局。

当前行业进入存量价值竞争阶段,所有外资产车企必须重新定义长期主义。坚守正道、深耕本土、敬畏文脉,是穿越行业波动的核心路径。综合来看,华晨宝马构建“本土化产品+本土研发+文化共生”三位一体长期发展路径。唯有深耕本土、与地域文化相融,企业方能行稳致远;在周期压力之下,坚持文化双向共生,是跨国车企深耕中国市场的战略优选。

一流企业造品牌,二流企业造产品,伟大企业造文化、筑信任、聚人心。扎根中国数十载,宝马始终坚持商业成功与社会责任并行不悖。跳出单一的盈利逻辑,深度融入本土发展脉络,在文化传承、绿色发展、公益普惠、产业赋能等领域久久为功。

本版文章由中经记者张硕采写