

奥迪罗英瀚：以“变”应市场、以“不变”守初心

2026年，中国豪华车市场迎来结构性重塑的关键拐点，行业告别规模增量红利，进入价值重构、格局洗牌深度调整期。一方面，新能源智能化加速重构豪华定义，本土高端品牌凭借智能生态优势持续抢占高端市场份额；另一方面，燃油车存量市场不断收窄，终端价格调整持续，从新势力渗透至传统豪华车阵营，叠加

智能化配置同质化、渠道利润收窄、品牌溢价重估等多重变量，外资豪华车企普遍陷入转型提速与底盘守正的双重博弈周期。在此行业波动周期中，深耕中国市场近40年、积累千万级用户存量的奥迪，走出了一条差异化转型路径。面对电动与燃油新旧动能交替、本土创新与外资基

因平衡、短期销量与长期品牌价值取舍的行业共性难题，奥迪以双品牌并行、双动力共生的双元战略破局，在本土化技术融合、智能体系迭代、渠道模式革新、用户价值深耕中主动求变，同时坚守德系工程品质、豪华产品特质与长期主义底线，在行业浮躁内卷中锚定稳健转型节奏。

近日，奥迪中国总裁罗英瀚（Dr. Johannes Roscheck）直面当下

豪华车市的核心痛点，针对双品牌协同逻辑、本土化核心边界、终端渠道压力、品牌价值守护、差异化竞争壁垒等行业核心议题与《中国经营报》记者进行了深入的交流。在他看来，本土化不等于丢掉自我，而是把中国的创新速度、技术优势和奥迪沉淀多年的工程能力做结合，做到以“变”应市场、以“不变”守初心。

破局市场内卷：双品牌双元战略，拒绝短期销量对冲

《中国经营报》：奥迪已经落地“四环+AUDI”双品牌布局两年，今年市场并没有像此前预判那样走向平稳整合，燃油车大盘承压，AUDI处于增量，四环燃油销量波动。奥迪是否寄望AUDI的增长去对冲四环燃油业务的下滑？双品牌的协同逻辑是什么？

罗英瀚：我们观察到一个很关键的现象：真正同时考虑四环品牌与AUDI品牌的用户非常有限。这意味着，两个品牌面对的是完全不同的客群，并不是简单的“一增一减、相互补量”的关系。它们可以在品牌声量层面互相赋能，但业务上不能理解成用一个品牌的销量去填补另一个品牌的缺口。

四环品牌的销量基底依旧来自燃油车，而今年国内燃油车整体市场本身就在承受较大压力，能源结构变化、用户需求向新能源迁移都是客观因素，奥迪燃油车业务的波动是大环境下的缩影，当然我们也希望取得更好的市场表现。

面对愈演愈烈的价格竞争，奥迪不会只盯着短期销量数字。价格体系的稳定，直接关联千万存量用户的车辆残值，这是豪华品牌必须守护的长期客户价值。我们要

在销量目标、品牌价值、用户利益、业务可持续之间寻找平衡。双品牌战略，本质是对市场分化的一种应对，而不是一套简单的销量对冲工具。

《中国经营报》：现在豪华车市场价格竞争加剧，不少外资品牌下调新车定价，BBA（奔驰、宝马、奥迪）在华业务已经开始拖累自身全球利润率。奥迪如何看待这一轮品牌溢价的重估？当同行都在卷智能化配置，城区智驾覆盖率快速走高，奥迪如何守住竞争优势？

罗英瀚：巨大的存量产能之下，各家车企争夺市场份额，造就了当下的竞争格局，这是市场发展的客观现实。奥迪扎根中国，会根据现实调整，但我们会坚持走自己的路，不会简单跟风卷入价格混战，当然也不能完全无视市场现实，固守脱离行情的价格体系。

至于智能化配置趋同，这是市场竞争新常态。就像车载冰箱，最先出现的时候是亮点，后来几乎所有中大车型都会标配。每个品牌都会力争率先落地受用户欢迎的功能。竞争的长跑，比拼的是谁学习迭代的速度更快。AUDI从诞生之初就按全新逻辑在本土生长，让我们积累了实践经验。

坚守内核底线：本土化开放融合，守住奥迪产品本质

《中国经营报》：本土化是所有外资豪华车企的必答题。奥迪落地了上海创新技术中心，同时和华为、Momenta建立不同的智能化合作，也和上汽集团联合成立新的研发公司。在深度向外整合本土供应链与技术的同时，哪些核心能力奥迪必须牢牢握在手里？本土化会不会消解奥迪本身的一些产品特质？

罗英瀚：本土化不等于丢掉自我，它是把中国的创新速度、技术优势和奥迪沉淀多年的工程能力做结合，而不是改变奥迪的本质。

无论零部件来自哪里，采用何种外部技术方案，整车定义与整车集成能力，奥迪必须自己掌握。一台奥迪，它的驾驶质感、乘坐体验、安全耐久标准，要让人一接触就能识别出这是奥迪。设计同样如此，即便大量本土力量参与开发，最终输出的设计语言也必须是纯粹奥迪的。

具体到合作模式，我们采取分品牌差异化的路径：AUDI品牌

和Momenta深度协同；四环品牌选择与华为合作驾驶辅助功能的开发，并且这套智能化能力不只用于纯电车型，已经落地到PPC豪华燃油平台车型，这在国际车企中算是一个比较早的尝试，目前市场反馈是积极的。

我们刚刚成立的奥迪创新技术中心，目标就是缩短产品开发周期。过去传统研发流程周期偏长，现在我们要在不降低安全、品质标准的前提下，提升响应中国市场的效率。速度可以调整，但奥迪的产品底线不会妥协。

《中国经营报》：行业对PPE豪华纯电平台抱有很高期待，公司前期投入巨大，但现阶段市场表现并未达到预期。PPE接下来的推进节奏是什么，如何扭转局面？

罗英瀚：豪华车企的电动化转型，远不止产品技术迭代，它是一整套体系的变革，涉及集团总部、销售组织、经销商网络的全面适配，现实复杂度比我们最初预判要高。

PPE平台在中国已经做了坚定投入，目前长春生产基地也已经就位。但好产品只是成功的一半，面向新能源用户的销售触点、服务体系、市场沟通方式同样重要，这恰恰是传统豪华车企需要补课的地方。

接下来我们会两条线并行：第一，持续迭代产品竞争力，车型搭载ADS4.0，依靠OTA（空中下载技术）不断进化产品能力；第二，加速推动经销商网络向新能源业务转型，补齐销售与服务短板。

四环品牌依然有稳健的燃油业务作为转型缓冲，我们要利用好这个基础，加快纯电业务成长，最终实现公司产品结构更加均衡。这是一个持续学习、快速转化经验的过程。

《中国经营报》：奥迪如何评估自身经销商网络的健康度？价格战持续侵蚀终端利润，奥迪正在做哪些调整？

罗英瀚：整个行业经销商都

处在较大压力之下，过度依靠折扣卖车，是不可持续的。价格剧烈波动，伤害的不只是经销商，终端大起大落的售价，会直接损害已购车用户的车辆残值。

奥迪高度重视渠道的稳定。一方面，我们通过AI数据工具帮助经销商优化运营、降低成本，给到相应的价格支持，强化内部协同，做好投资人培训赋能；另一方面，我们正在推动零售网点形态的变革。

过去奥迪建了很多大型展厅，契合当时用户的消费习惯。但现在很多消费者线上就了解了大部分信息，到店只是体验。我们正在引导经销商转向更灵活、精致的网点模式，体验展厅和售后功能可以物理分开，降低重资产压力。

当然，渠道转型不可能一蹴而就。我们和经销商投资人保持密切沟通，共同面向价格战回归理性之后的市场，去构建长期可持续的商业模式。

《中国经营报》：行业产品同质化情况愈发严重，奥迪提出回归包豪斯设计本源，强化设计辨识度。为什么把设计与情感体验提升到如此高的战略位置？F1赛事对奥迪在中国的品牌价值意味着什么？

罗英瀚：购买豪华车，不只是理性的产品决策，感性的吸引力非常关键。现在路上很多车远远开过来，你很难分辨品牌，同质化削弱了品牌身份。

奥迪要从自身历史设计传统中汲取力量，重拾纯粹、克制的设计表达，Nuovolan超级跑车、Concept C概念车都传递了这个方向。技术、工程是底盘，但设计美

学、情感共鸣是打动新一代豪华车用户的重要抓手。

奥迪两个品牌也在用不同方式建立情感链接。四环品牌面向热爱汽车文化、性能群体，我们在推动与拜仁、《飞驰人生3》、GT赛事的合作；AUDI面向年轻家庭，用更贴近他们的语言沟通。

F1带给我们的热度，超出我的预期。它点燃内部和车迷的热情，是传递奥迪进取精神的绝佳载体。首个赛季拿到积分，是不错的起点，我们会继续往前走。

《中国经营报》：奥迪在中国已经积累近40年，拥有接近800万辆在路上行驶的存量车辆、千万级存

量用户，在奥迪接下来的战略里，这些资源将扮演什么样的角色？

罗英瀚：千万销量里程碑，既是成绩，更是一份责任。这份40年积累下来的用户信任，是奥迪非常珍贵的资产。

我们不只是把重心放在卖新车上，也要持续经营存量用户全生命周期体验。我们尝试用AI提升客户服务效率，但技术只是工具，更核心的是创造能激发共鸣的品牌体验，让老用户持续感知豪华品牌价值，在品牌与人之间建立更坚实的情感纽带。

当前，电动革新与燃油守底博弈加剧，豪华车市场彻底告别

单一增长逻辑，进入价值、技术、服务、品牌的多维竞争时代。面对行业内卷、价值重构、规则迭代的复杂格局，奥迪摒弃激进跟风的短期打法，以“变”应市场、以“不变”守初心。双品牌双动力战略适配市场分化格局，本土化创新提速适配中国智能生态，渠道与服务革新适配新消费趋势；同时会始终坚守德系豪华工程底色、纯粹设计美学与用户长期价值。在新旧交替的行业变局中，奥迪用平衡式转型证明：高端豪华车的进阶之路，从来不是颠覆过往，而是守正创新、长期深耕。

企业家 秘籍



如何应对愈发激烈的价格战

面对愈演愈烈的价格竞争，奥迪不会只盯着短期销量数字。价格体系的稳定，直接关联千万存量用户的车辆残值，这是豪华品牌必须守护的长期客户价值。我们要在销量目标、品牌价值、用户利益、业务可持续之间寻找平衡。



对未来豪华车市场走势的判断及应对

豪华车市场彻底告别单一增长逻辑，进入价值、技术、服务、品牌的多维竞争时代。面对行业内卷、价值重构、规则迭代的复杂格局，奥迪摒弃激进跟风的短期打法，以“变”应市场、以“不变”守初心。双品牌双动力战略适配市场分化格局，本土化创新提速适配中国智能生态，渠道与服务革新适配新消费趋势；同时会始终坚守德系豪华工程底色、纯粹设计美学与用户长期价值。

观察

拒绝“非此即彼”的转型

2026年的中国豪华车市场，正在经历一场深刻的价值重估。燃油市场底盘持续收缩，智能化浪潮催生全行业的配置趋同，价格战的硝烟不断向上渗透至豪华赛道。摆在外资豪华品牌面前的，仿佛是一道二元选择题：要么彻底拥抱激进本土化，要么固守既有的全球体系。而奥迪中国总裁罗英瀚给出的解题思路，跳出了这种非黑即白的博弈，走出一条“求变而不失本”的平衡转型路径。

外界习惯于将奥迪落地两年的“四环+AUDI”双品牌战略，解读为一套简单的补位工具，用新能源业务的增量去对冲燃油板块的销量下行。但回归市场现实不难发现，这套布局的底层逻辑并非销量对冲。两个品牌瞄准的是泾渭分明的消费圈层，四环品牌守住传统豪华的基本盘，承接存量用户；AUDI则面向新生代群体挖掘全新增量，二者更多是品牌声量上的互补赋能。

在行业普遍陷入价格比拼的环境下，奥迪把千万级存量用户的权益纳入战略考量。豪华品牌的价值，绑定着庞大老用户的车辆残值，盲目以价换量，换来短期销量的同时，消耗的是长期积累的品牌信誉。因此奥迪没有跟随降价内卷，而是试图在销量目标、品牌价值、用户权益与业务可持续之间，寻找动态的平衡点。

本土化已是在华外资车企绕不开的命题，但本土化并不等于全盘妥协自我。奥迪的选择，是吸纳中国市场的创新速度与技术红利，同时守住品牌沉淀多年的工程底色，不为适配市场而消解品牌基因。基于这样的思考，奥迪采取分品牌差异化的智能合作模式，四环携手华为，AUDI联动Momenta，同时加码上海创新技术中心，进一步缩短对本土市场的响应链条。对外开放合作，不代表核心能力的对外让渡。整车定义、整车集成是

【企业家简介】



罗英瀚

罗英瀚博士（Dr. Johannes Roscheck），奥迪中国总裁。

1964年生于奥地利，格拉茨技术大学工业工程毕业，机械工程博士，深耕发动机制造与成本管理领域。1995年加入奥迪财务部，先后任职大众巴西、奥迪总部、奥迪美国、奥迪匈牙利，主导多项海外市场战略与公司运营搭建工作。

2017—2021年担任奥迪巴西总裁，带领业务扭亏为盈，推动奥迪品牌在当地的电动化转型；之后出任奥迪集团企业控制与财务副总裁。2024年4月就任奥迪中国总裁。拥有财务、生产、海外市场全链条管理经验，兼具初创企业创业经历，为奥迪中国带来全球化经营视野，主导推进奥迪在华双品牌与本土化转型布局。

奥迪牢牢握在手中的底牌，无论外部供应链与技术如何引入，一台奥迪该有的驾乘质感、安全耐久标准，是不可松动的产品底线，也是品牌辨识度的来源。

承载奥迪电动化厚望的PPE平台，尚未交出市场期待的答卷，这也折射出传统豪华车企转型的现实重量。豪华品牌的电动化，从来不是单一车型的技术迭代，而是一场牵一发而动全身的体系革命，涉及集团组织架构、销售机制、经销商网络的全方位适配，其复杂程度远高于外界的普遍想象。

对此奥迪选择了更为务实的双线节奏。一方面依托OTA持续迭代车辆智能能力，打磨产品体验；另一方面推动经销商完成新能源业务能力改造。成熟的燃油业务，充当了转型周期里的缓冲垫，给予企业充分的试错、学习与产品结构调整空间。

当行业竞争沦陷于参数配置的比拼，产品硬件日趋趋同，品牌独有的身份感正在被不断稀释。豪华汽车消费，从来不只是理性参数的堆叠，感性的品牌体验，同样是构成豪华价值的重要一环。深耕中国市场近40载，奥迪在国内拥有接近800万辆上路存量车辆。庞大的用户基盘，不只是过往市场角逐留下的成绩单，更是面向未来的核心资产。奥迪的经营重心，也由此从单纯的新车销售，延伸至用户全生命周期的体验运营。

放眼当下的豪华车赛道，短期主义依然大行其道，不少企业习惯于用简单二元逻辑做战略取舍。罗英瀚所坚持的长期主义，提供了另一种转型样本：顺应市场浪潮求新求变，但绝不丢掉品牌内核。身处动荡的行业变局之中，跑得快慢只是表象，认清并守住自身底色，才是品牌穿越周期的真正底气。

本版文章由中经记者张硕采写