标题：对话柯时迈

摘要：电气化浪潮下，保时捷专注品牌独特性

3 月 13 日，保时捷全球召开了 IPO 之后的首次年度新闻发布会。针对中国这一重要市场，我们与保时捷中国总裁及首席执行官柯时迈先生进行了一次深度对谈。他向我们回顾了 2022 年保时捷在中国的各项业务进展，畅谈在市场多重挑战下的品牌发展思路、重点聚焦领域、未来规划等，并回应了销量表现、电气化转型与产品布局、数字化举措、本土研发与创新投资等热点话题。

2022 年市场表现回顾

Q：2022 年全球汽车市场都面临巨大挑战，新冠疫情、供应链瓶颈、缺芯等问题成为主要困扰。去年，保时捷共向全球客户交付了超过 30 万台新车，中国市场新车交付量为 93,286 台。您如何看待保时捷去年的市场表现？

A：柯时迈：回顾 2022 年，全球市场都遭遇重大的挑战和困难，主要有三方面：新冠疫情带来的一系列衍生问题、芯片短缺问题以及俄乌冲突。不仅仅是对保时捷，很多其他的汽车品牌也受到波及。因此我们看到，去年中国汽车市场的整体增速也有所放缓。在这样的背景下，保时捷中国仍然保持稳定发展，放眼整个市场，我们的销量表现也超出市场的平均水平。我认为，我们已经尽己所能做到了最好。考虑到 2022 年的诸多挑战与不确定性，保时捷始终坚持长期主义，可以说实现了高质量的韧性发展。

Q：去年，911 的销量占保时捷全球新车交付量的 13% 左右，在中国市场有怎样的表现？在中国市场还有哪些规划或者需要进一步深耕的？

A：柯时迈：911 是保时捷的标志车型，也是精神图腾一样的存在。911 这样的经典车型一定会进行持续的改进和演变，比如 911 Dakar、911 Carrera T 这样的产品。今年和未来几年，我们预计还会推出更多 911 的衍生车型。2012 年我

刚来到中国市场的时候，我们在推广跑车文化方面还处于起步阶段，随着这些年的持续投入，活动也更加丰富和成熟，比如保时捷亚洲卡雷拉杯、保时捷赛道体验等活动。去年 911 的销量对比 10 年前已经增长了两倍以上，从这个层面也可以看出我们这些年深耕中国跑车文化的效果。

电气化转型与产品布局

Q：面对整个行业电气化和智能化转型，保时捷如何保持自身的运动特性和品牌基因？如何吸引年轻客户，又如何在大势当中保持自己的独特定位？

A：柯时迈：几年前在开发 Taycan 这款车的时候，我们也问过自己这样的问题，如何把内燃机车型的魅力完美复制到纯电或者新能源车型上？特别是保时捷这样历史悠久的品牌。911 的声浪是我个人的最爱，驾驶 911 所感受到的那种心跳与悸动是无与伦比的。要如何将这种感受也完全复刻到我们的纯电车型上，这对我们是一大挑战。我个人而言，就有一个亲身体验。我把自己的工作用车从 911 Turbo S 换成了 Taycan。一开始我习惯开着电子声浪系统，大概 3 周之后，我就关掉了声浪。因为当你坐进 Taycan 的一刹那，保时捷的一切就将你包围住，那种动感、运动性和激情一如往昔。这是一台能够与你的灵魂对话共鸣的电动车，它带给你的体验和市面上很多新能源车完全不同。而这些都基于保时捷 75 年来的深厚积淀。出众的性能、对细节的精准把控、还有对驾控和驾驶者的高度关注，是品牌自诞生之日起就执着践行的标准，也是我们赢得客户信赖的基础。75 年来，保时捷一直在做的就是，让客户体验到真实的驾驶感受和驾驶激情，哪怕是在纯电车型上保时捷也绝不妥协。所以我相信，保时捷未来的纯电车型依然会保留住这样的激情。

Q：您如何评价 Taycan 在中国电动车市场的竞争力？以及它的表现是否符合保时捷的预期？

A：柯时迈：和 911 一样，Taycan 已经找到了它自己的细分领域，放眼整个市

场，很难找到一款能与它的强劲性能相比较的纯电跑车，所以我们对 Taycan 的市场表现感到满意。去年 Taycan 的产能受到一定影响，今年从市场潜力和产品供应来看，我们还是很有信心的。

Q：到 2025 年，保时捷在中国的充电网络布局将会怎样？另外，保时捷会不会向其他品牌开放自己的充电网络？

A：柯时迈：保时捷的快速不只体现在零百加速上，还有快速出行的理念。旅途便捷和快速充电是电动出行时代的标配。为实现这一点，我们一直在中国搭建自己的充电网络，目前包括家用充电、保时捷尊享充电，目的地充电以及第三方充电。值得一提的是，利用 800V 的 Turbo 充电桩，Taycan 在 30 分钟内便可从 5% 的剩余电量充至 80%，不过一杯咖啡的时间。未来我们还会在充电网络布局方面持续投入，进一步完善在中国的电动出行生态。作为一家豪华品牌，保时捷具有自己独特、专属的充电体验和量身定制的充电设施。未来，我们不排除向那些与我们有同样驾驶理念的品牌开放充电网络，但目前我们仅对保时捷的客户开放，要优先保证客户的体验。

Q：3 年前 Taycan 量产的时候惊艳众人，800V 架构在它所在的细分市场内是独一无二的存在。到 2024 年，保时捷第二款纯电产品 Macan 开始交付时，800V 架构的产品在中国市场可能已经比较普遍了，Macan 将面对一个竞争异常激烈的纯电 SUV 市场。您怎么看待如此激烈的市场竞争？

A：柯时迈：确实，纯电 SUV 应该是竞争最为激烈的一个细分市场，产品类型丰富多样，价格区间比较大。这对消费者是利好的，他们有充分的选择空间，所以势必竞争是非常激烈的，甚至趋向白热化的“混战”，到底有多少产品能活下来，盈利状况如何都难以预料。至于纯电版 Macan 在这样的市场当中会扮演什么样的角色？我可以这样说，Macan 是一台纯正的保时捷，它一定会体现出保时捷

应有的品牌价值，它的质量、它的可靠性、它的操控性，就是我们最核心的竞争力。同时，我们不会追求过高的定价和销量，也不会投入到跟其他新能源品牌的价格战中，我们有信心找到我们的客户，并且很好的平衡需求和供应。更重要的，试想如果 Macan 在转手之后变成一台易手车，它的剩余价值可以保持在多少？以 911 为例，10 年前购买的 911，现在的价值应该只多不少，而这正是保时捷的独特魅力。

Q：保时捷提出，在 2025 年，纯电和插电混动车型的比例要占到所售新车的 50% 以上，在 2030 年，这一比例预计可以达到 80% 以上。是否预示着在 2025 年和 2030 年，豪华车品牌的纯电及插电混动车型的市场份额也大致如此，而保时捷要跟从市场转型速度达到相应的市场份额？2025 年，保时捷在中国市场的新能源车型销量占比预计在多少？

A：柯时迈：整个市场的电气化转型已势不可挡，这也得益于中国政府的全力支持和积极推动，符合整个社会和经济发展的要求。去年中国汽车市场尽管整体表现稳定，但销量略有下跌，而电动车领域始终保持积极的增长态势。基于目前的市场趋势、保时捷产品占全球的市场份额，以及我们未来的电气化战略，我认为，保时捷与中国汽车市场的整体转型速度和电气化车型占比预期是相似的。保时捷中国也会跟随保时捷全球的转型步伐。

市场竞争格局与应对策略

Q：近年来，德国汽车品牌在中国面临着激烈的竞争，一些国产汽车品牌推出的纯电产品，在一定程度上挤压了保时捷的市场份额。您怎么看待中国新能源汽车发展？保时捷将如何应对这一挑战？

A：柯时迈：对比保时捷其他市场，中国车主的平均年龄是最年轻的，女性车主的比例也达到了最高的 50% 左右。因此我们非常关注新一代年轻客群的偏好。比如，他们对车辆互联化、数字化的需求更为强烈。我个人认为，中国的电动车

产品从外观到质量、再到驾驶性能已经做得相当不错了，并且车内互联、数字化和智能化方面在全球市场遥遥领先。我们关注和评估中国市场的发展趋势和动态，但不会盲从地把市面上所有的领先技术都放到保时捷的车上，因为保时捷最关注的还是驾驶者本身，我们要了解中国客户最真实的需求和期待。因此我们在中国持续拓展本土研发矩阵，包括保时捷工程在北京和上海的办公室、保时捷数字科技、以及去年初成立的研发分支，这些都为中国消费者提供更符合本土市场需求的产品和解决方案。我们会综合考量，但首要关注客户所需，相信未来还将看到保时捷跑车产品上会有更多创新有趣的功能。

Q：目前一些传统豪华品牌甚至国外的电动车品牌并没有太大的产品突破，而中国的年轻用户也开始转向本土品牌，一些造车新势力更布局高端电动车领域，抢占传统豪华品牌的市场份额。那么保时捷如何在未来 3-5 年内掌握市场的话语权？

A：柯时迈：中国的新能源车在合理的价格区间内已经做得相当成功，但在豪华车领域还没有一个真正脱颖而出的赢家。与欧洲市场相比，中国市场的优势在于，不需要再跟消费者解释新能源车好在哪里、充电如何便利，但欧洲还在经历这个阶段。我们也看到一些品牌推出了高端车型，希望把价格拉到豪华品牌的价格区间。但作为保时捷，我们最关注的还是品牌价值和品牌历史，这种传承和积淀会体现在产品和服务的方方面面。从市场的角度来看，我们尊敬和感谢其他品牌所做出的努力，我们也欢迎各方面的竞争，同时我们有信心做好自己的产品。

数智化发展与创新研发举措

Q：保时捷工程集团在北京和上海分别设有办公室，请问他们的主要职责有哪些，是否会把对中国市场的研究和调研反馈到总部，进而融入全球的研发体系中，还是更多倾向于在本土深耕一些前瞻、创新的项目？

A：柯时迈：保时捷工程集团是我们的合作伙伴，它延续了魏斯阿赫工程团队的一部分工作内容，致力于为客户开发未来的智能网联汽车。谈到保时捷工程集团

在中国的两个办公室，首先，他们要完成集团内部的研发工作，进一步强化我们的智能网联汽车方面的开发能力。第二个重要任务就是观察、了解中国市场的发展趋势，并反馈给德国总部，为我们全球市场的成功做出贡献。北京办公室在去年 8 月正式增设，与上海办公室形成优势互补，更方便服务当地客户。与保时捷中国数字科技不同，保时捷工程集团不只为保时捷服务，也会服务其他的品牌和项目，当然了，不同客户之间的技术是不可能共享的。

Q：目前保时捷在中国的投资布局是怎样的？接下来的创新投资方向有哪些？

A：柯时迈：首先，保时捷旗下有一家风险投资公司——保时捷风投，它着眼于投资世界各地的创新技术和商业模式。2016 年以来，保时捷就一直活跃在初创企业领域，与一些年轻的创新型公司合作，比如在中国曾经战略投资 iMaker 万像文化、远铸智能等。保时捷在中国还建立了一个本地的创新圈，我们的创新办公室、保时捷数字科技与保时捷风投可以协同资源，传达来自中国市场的统一声音。主要聚焦的话题包括：客户、产品、公司、可持续及出行之外的领域。今年是我在亚洲工作的第 12 年，也是我第二次回到中国任职。以我 12 年的观察和了解来看，中国在创新方面已经成为了全球的标杆。作为一家公司，我们要对创新领域保持敏感，这不只对我们在中国本土的发展有所助益，也会反哺品牌未来新产品的开发。

Q：保时捷在智能化方面做了很多布局，接下来是否考虑和大众集团协同资源，尤其是在软件方面进行合作？

A：柯时迈：在集团内部实现资源和技术共享是非常必要的，比如我们的中控台就是与大众集团联合开发的。如果我们要做一个中国本土的解决方案，我们也会在集团内部寻求合作伙伴共创，这是我们的优势所在。即使保时捷已成为独立的公司，我们仍然会利用好集团内部的资源协同。

消费者与消费模式的改变

Q：距您上次在中国市场任职已经时隔 6 年，这次回到中国履新，您认为消费者发生了哪些变化，特别是保时捷的消费者？针对这些变化，保时捷在销售网络、销售模式、市场营销上有哪些改变呢？

A：柯时迈：这次回到中国，我看到中国市场发生了巨大的变化，无论是商业环境、居住环境还是生活方式，都和 10 年前大不相同。中国消费者变得更加成熟理性，他们的受教育水平和眼界都有了非常大的提升，所以消费者对产品更严格、对自己的需求也更加明确。10 到 15 年前，他们可能更倾向于选择西方的奢侈品牌，如今则有了更多本土和国际品牌来替代，市场也变得更加多元和成熟。保时捷中国的消费者普遍更加年轻，而且女性车主的比例超过 50%，这充分证明中国女性在当代社会自强自立的姿态，也反映现代消费族群的新变化，这在全球范围内都是非常独特的。保时捷非常乐见这样的变化，因为人们认可我们的产品质量，认可我们的传承和历史，更愿意为此买单和体验。面对这些改变，保时捷也一直在提升我们与消费者的沟通方式、沟通渠道等。比如，我们的销售网络持续拓展，全新的零售概念“睿境计划”一直在全网推广，去年底已推广至全网 20% 的门店，进一步提升了经销商店内的数字化运营和客户无缝体验。另外我们在数字化方面也持续推出新的举措，比如去年底上线了保时捷云端游乐城——“保时捷梦想城”，迎合 Z 世代群体的独特偏好和个性主张。今年初，保时捷中国推出的首款数字藏品，“911-梦想家”，更开启了品牌培育 WEB3.0 社群的新篇章。

Q：通常消费者分为三种类型：决策者、购买者和使用者，那么保时捷中国女性车主群体中，这三种类型的占比分别是多少？

A：柯时迈：我们对客户做了大量深入的研究和观察，其中令我印象深刻的一个变化就是，十年前，你会看到更多的男性车主购买我们的跑车产品，通常都是男性购买，女性使用。而如今，我们看到更多的女性车主自我决策去购买我们的产

品，其实她们已经兼具了这三种角色，即同时是决策者、购买者和使用者。

2023 年展望

Q：您对今年保时捷中国的市场表现有哪些预期？

A：柯时迈：首先我们要做的，还是一如既往地满足客户的需求。对于具体的销量和表现我们不便做过多预测。但我们已经准备好紧跟市场发展趋势，灵活应对各种市场变化，尤其是快速应对和平衡供需方面的挑战。另外，我们也会和经销商伙伴保持良好的合作，因为经销商是向消费者传递品牌精髓、提供豪华专属体验的重要触点。