

公司 2019-1-7

## 关于未来的思考：“不破不立”



面向数字化浪潮，保时捷将作何回应？

麦思格先生：在我看来，数字化转型不是一个项目，而是一个根本性的变革过程。对保时捷来说，电气化移动出行、数字化和传导性是重中之重：我们期待到 2025 年，保时捷所售出每两台新车中，就有一台配备电动驱动系统。同时，为了能够实现诸如整车联网等功能，从而实现大规模的自动驾驶，我们需要更多可靠的、完备的基础设施。

但想要实现这一目标，保时捷是否依赖于政治领域等其他参与者？

是的，考虑到我们需要移动数据网络尽快实现未来的 5G 标准，这确实对政府部门提出了挑战。我们还需要推动固话行业从铜电缆向玻璃纤维技术的转变，这一需求要比以往更加迫切——因为未来的移动出行领域只有在我们拥有可依赖的基础设施的前提下，才能真正发挥作用。

那么经济因素和政治因素，孰轻孰重？

我认为两者不应作比较。我一直强调，我们需要团结一致踏上数字化转型的征程，政治与经济必须携手共进。除此之外，我们想要实现数字化别无他法。然而，我们需要的是一个非政党政治议程主导的环境和网络，我们需要的是客观的讨论。这也正是我们通过巴登-符腾堡州汽车工业战略对话（Strategiedialog Automobilwirtschaft Baden-Württemberg）所积极追求的目标。

您能举例说明保时捷目前所付出的努力吗？

我们致力于为打造巴登-符腾堡州丰富的创业文化而提供最好的条件，并尽力改善现有的数字化培训。

初创型企业规模小且灵活，然而它们能否成功确是难以保证的。这与保时捷这样规模的公司相比是否是一个相反的极端？其实在不久之前，我们也还是一个相对较小的公司。我们懂得如何利用更少的资源来实现更大的成就，如何在有限的预算下发挥更大的创造力。所以实际上，创业文化对于我们来说并不陌生。就像我们一直说的那样，我们的目标不是追求最大的马力，而是实现最佳的性能。这也是我们的强项所在。

那么保时捷具体是如何与初创公司合作的呢？

我们的合作可以从非常早的阶段就开始，甚至可能是在这个公司仅有一个想法而尚未成立的时候。之后，我们与斯普林格集团（Axel Springer）共同建立的联合加速器——APX，将会为这些年轻的公司投资并辅助他们的发展。对于已经在成熟阶段的初创型企业，我们通过 Startup Autobahn 的创新平台与他们进行项目合作，在 100 天的时间内共同开发新的解决方案。如果我们对某个初创型企业的业务模式或者解决方案特别满意，我们也会直接投资这些年轻的公司。



APX 的总经理 Henric Hungerhoff 先生（右一）

未来的发展需要怎样的思维方式

“不破不立”。这是我们从初创企业获得的、也正是我们所需要的一种推动力。就我个人而言，我相信保时捷需要更加开放的公司目标。我们的企业文化塑造自工程领域，同时我们非常善于不断地优化事物，但这种状态只能再持续几年。在那之后，我们将需要全新的解决方案，而为了实现这些，我们现在就需要开放的思维。这其中不仅包括与初创企业合作，还包括其他行业。毕竟，所有的行业都在变得更加紧密。

但仅仅变得更开放是不够的，对吗？

我们最需要的其实是“速度”。关注以色列，亚洲或硅谷的人都知道，世界正在极速变化中，而且每一天都要比前一天发展得更快。在德国，人们普遍认为我们自己的产业已经非常成功，也为社会提供了大量的就业机会，因此我们不需要做出任何改革性的决定。人们总是采用一样的对策：谨慎，再谨慎。但在这个颠覆性的世界中，这已经不是应该小心翼翼地衡量每件事的时候了！我们需要从创业文化中汲取经验，接受创新十有八九会失败的可能性——这是投资初创型企业的第一课，“风险资本”。

那么，如何加速工作方法呢？

在具体实施之前，我们不会对每一个产品和每一个过程进行详细测试。这是因为在测试结束之后，我们的技术已经不再是最先进的了，或者实施测试的方法已经过时。相反，我们将每个类别的工作分成几个小步骤，并在较短的时间内进行初步实施。这种方法可以让我们迅速地知道接下来的优化所需要的是什麼，也意味着你可以在短时间内获得能具有导航性的产品。或许你可以先内部测试产品，又或者该产品已经足够成熟，可以用来收集客户反馈。此后，你再继续下一轮的工作。目前，我们许多数字化和创新部门都在使用这种方法。

客户在数字化中扮演了什么角色？他们是数据提供者吗？

事实恰恰相反。要想在数字化世界中取得成功，你就不能将客户群体视为大量的数据。相反，开发产品的思路是需要将人们视为独特的个体。现如今，已经不再是客户适应技术的时代了，而是应使技术服务于人。这就意味着我们必须更好地了解客户。当然，在这种情况下“安全”也成为了一个需要被长期关注的话题。



保时捷在这方面做了什么？

我们在密切关注“安全”这一主题。随着网络化和相关服务的不断发展，对于保护数字信息的要求将不可避免地更加严格。为了更好地应对这一挑战，我们正在与消费者和数据保护机构、政治部门以及保险公司密切合作。客户们将被详细得告知哪些数据会被收集、将被如何处理以及这些都出于何种目的。他们还可以自己决定是否参与数据的收集和使用。此外，我们正在开发区块链等未来技术，并在测试如何保证最高的安全标准。

总的来说，保时捷在数字化时代所拥有的王牌是什么？

与市场上的许多其他参与者不同，我们拥有强大的传统。我们不会简单地抛弃保时捷几十年来积累的一切成就，我们将把保时捷的经验带入未来。我坚信，在未来的大都市中，拥有一台汽车并不重要，按需的移动出行才是关键。不过，谁说端到端（end-to-end）移动出行链或者数字化的生活方式不能被用来定制保时捷呢？

## 链接列表

### 文章链接

<https://newsroom.porsche.com/zh/company/cn-porsche-interview-lutz-meschke-digital-transformation-disruption-16757.html>

### 媒体资料

<https://newsroom.porsche.com/media-package/9cae8409-3ac2-4e84-a885-c0245e511b95>