

## 梅赛德斯-奔驰在中国“商责并举”的可持续发展

张闫龙、姜万军、齐菁

**案例摘要：**企业社会责任与可持续发展对于当今任何一个企业来说都是至关重要的命题。1995年，从梅赛德斯-奔驰建立北京办公室起，就一直在探索在中国践行企业责任、推动可持续发展的路径。以与联合国教科文组织合作开展大熊猫栖息地的研究和保护作为起点，梅赛德斯-奔驰的公益理念从“自然之道”发展到“人文之道”，后又提出“商责并举”的可持续发展战略。本案例通过全景式回顾梅赛德斯-奔驰在中国可持续发展的历程，详细介绍和分析其不同阶段不同战略举措的形成、执行和结果，还原一个行业头部外企在中国市场践行企业社会责任的商业实践。

**关键词：**企业社会责任、国际经济、公司治理、创造共享价值

2023年4月17日，梅赛德斯-迈巴赫品牌的首款量产纯电车型——全新梅赛德斯-迈巴赫EQS纯电SUV在上海车展前夕的奔驰品牌之夜进行了全球首发。除了这项重磅发布之外，此次车展梅赛德斯-奔驰还携旗下梅赛德斯-奔驰、梅赛德斯-EQ、梅赛德斯-迈巴赫、梅赛德斯-AMG、G级越野车全品牌27款车型亮相，其中5款新车是中国首秀。

车展前，在接受新华社记者采访时，梅赛德斯-奔驰集团股份有限公司董事会主席康林松(Ola Källenius)表示：

“中国是梅赛德斯-迈巴赫品牌的最大市场。我们选择在中国的车展上全球首发这款车，并不是巧合，而是我们精心准备的。对梅赛德斯-奔驰来说，中国是真正检验汽车行业前沿优势的市场之一。”<sup>1</sup>

本案例由北京大学光华管理学院张闫龙教授、姜万军教授、管理案例研究中心研究员齐菁根据企业访谈整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2023 北京大学  
管理案例研究中心

的确，对于任何汽车生产商来说，中国市场如今已经是不容忽视的必争之地。数据显示，截至 2022 年，中国汽车产量 2702.1 万辆、销量 2686.4 万辆，汽车产销总量已经连续 14 年稳居全球第一。<sup>2</sup>更大的市场，意味着更大的责任。对于梅赛德斯-奔驰而言，从 1995 年建立北京办公室开始，企业社会责任目标就与商业目标的实现相伴而行，助力梅赛德斯-奔驰克服了外国品牌在中国市场水土不服的问题，市场表现优秀。然而，梅赛德斯-奔驰在中国的发展道路也经历了起起伏伏，早些年经历了德企 BBA 品牌（奔驰、宝马、奥迪）三强鼎立的年代；而今又面临着众多中外新势力品牌来势汹汹，群雄逐鹿的新的挑战。

2023 年 5 月 1 日，上海车展一周之后，时任北京梅赛德斯-奔驰销售服务有限公司（奔驰销售公司）总裁兼首席执行官杨铭（Jan Madeja）结束了他在中国市场近四年的任期，返回德国总部就任新职；销售首席运营官段建军接任奔驰销售公司总裁兼首席执行官，成为首位担任奔驰中国掌门人的本土人士。

如今，中国是梅赛德斯-奔驰实现可持续发展战略“2039 愿景”的重要市场之一，梅赛德斯-奔驰在中国也提出了“商责并举”的可持续发展理念。面对这个全球最大的汽车市场上激烈的竞争和不同世代的消费者，以及从燃油车时代向新能源车时代转型的大背景，梅赛德斯-奔驰这个发明汽车的品牌还能否继续保持领先？如何实现可持续发展？如何重新定义豪华？其全面电动化的转型是否足够快、且足够好？这些都是摆在段建军面前亟待解决的问题。

## 一. 梅赛德斯-奔驰及其在中国

来自德国的梅赛德斯-奔驰品牌被认为是世界上最成功的高档汽车品牌之一，其过硬的技术和质量、高品质的设计、持续推陈出新的创新能力、以及三叉星徽的品牌标志在喜爱汽车的人们心中占据重要地位。

公司最初的创立离不开三位现代汽车工业的先驱，戈特利布·戴姆勒(Gottlieb Daimler)、卡尔·奔驰(Carl Benz)、威廉·迈巴赫(Wilhelm Maybach)。1886 年 1 月 29 日，卡尔·奔驰凭借“搭载汽油发动机的汽车”获得专利，这一天被公认为世界汽车诞生日。虽然在当时，戴姆勒和奔驰各有自己的公司和品牌，且竞争激烈。1926 年 6 月，在德意志银行的主导下，全球两家历史最悠久的汽车制造商合并，戴姆勒-奔驰股份公司成立。在百余年的发展过程中，根据业务需求，公司进行过多次拆分合并。2022 年 2 月 1 日，此前的戴姆勒股份公司正式更名为梅赛德斯-奔驰集团股份公司（以下简称为“奔驰”），戴姆勒卡车及客车独立后于 2021 年 12 月 20 日在法兰克福证券交易市场上市，梅赛德斯-奔驰集团则集中在乘用车和轻型商用车领域。最新一次的拆分再次促进了梅赛德斯-奔驰集团强劲的业务表现，2022 财年，

集团销售营业额 1500 亿欧元，同比增长 12%（见附件 1）；乘用车销量 2040719，其中纯电动型总销量 149227，同比增长 67%；轻型商务车总销量 415344，其中电动商务车总销量 15000。<sup>3</sup>

早在 20 世纪，奔驰就与中国市场有过密切接触。1913 年，德国商人弗朗茨·奥斯特（Franz Oster）首次将梅赛德斯-奔驰汽车带入中国。1986 年，梅赛德斯-奔驰（中国）有限公司在香港成立。1995 年，在北京设立戴姆勒-奔驰代表处。2003 年，梅赛德斯-奔驰与北汽集团建立了长期战略合作伙伴关系，开启了梅赛德斯-奔驰与中国本土伙伴合作的历程。2013 年，北京梅赛德斯-奔驰销售服务有限公司成立，将梅赛德斯-奔驰国产车与进口车的销售和服务相关职能进行整合，实现统一管理。

如今，奔驰在中国市场的业务已覆盖研发、采购、生产、销售、售后和汽车金融服务的全产业链。在研发方面，奔驰在中国拥有德国以外最全面的研发网络，并致力于“汲中国灵感，为全球创新”，北京和上海的研发技术中心分别于 2021 年和 2022 年投入使用，聚焦工程开发和测试，以及汽车软件和数字化转型，奔驰还与腾讯云计算合作在华研发自动驾驶系统。在生产方面，中德合资企业北京奔驰已成为奔驰乘用车全球生产网络中最大的生产基地，预计在 2023 年将见证其第 500 万辆整车下线。在客户体验方面，2023 年 4 月，在奥地利格拉茨之外全球首家 G 级越野车体验中心落户浙江绍兴。在业绩表现方面，2022 年，中国仍是奔驰乘用车最主要的销售市场，新车销量 75.39 万辆，在总销量中占比达到 37%（见附表 2）。<sup>4</sup>

## 二. 中国的汽车市场特征及发展趋势

中国汽车产业起步晚，1956 年 7 月 13 日第一辆解放牌载重汽车下线，标志着中国制造汽车的开始。后续诞生了一批国有车企，发展相对缓慢。改革开放后，奔驰、丰田、通用等国外汽车企业纷纷到中国寻求合作，中外汽车企业开始进入合资合作的阶段，民营自主品牌车企也开始起步。2001 年中国加入世界贸易组织后，汽车产业实现井喷式发展。2009 年起，中国超越美国成为世界第一汽车产销大国，汽车产业全球化趋势也在不断纵深发展。<sup>5</sup>

如今，中国的汽车市场呈以下特征及发展趋势：

第一，市场规模大、发展韧性强，头部企业强势，新势力不断入场。尽管过去三年疫情对汽车产业影响重大，但中国的汽车产销量依然连续 14 年稳居全球第一。在购置税减半等一系列稳增长促消费政策的有效拉动下，2022 年，中国汽车市场在