

小鹏汽车的最大问题,是何小鹏本人

福兮祸所依,祸兮福所倚。

一年前风光无两的小鹏汽车,如今几乎到了从新势力第一集团“掉队”的边缘。今年8月和9月,小鹏汽车汽车交付量分别为9578辆和8468辆。其中8月较上月环比下滑,9月更是同比和环比双双下滑。

无论是交付量还是平均售价,都低于蔚来和理想。

而资本市场上,小鹏汽车的表现更加不尽人意。相比较该公司股价有史以来的最高点——2021年11月30日的54.96美元,该公司在美东时间10月24日的收盘价仅为7.16美元,较前一天下跌11.93%,年内下跌了85%。

要知道,这还是小鹏汽车创始人兼CEO本人在该公司“1024科技日”接连发布了中国智能汽车企业自主研发的最先进智驾、智能舱成果,以及飞行汽车进展之后的第二天。

更令人遗憾的是,这位中国造车新势力三强之一的一把手,并没有对3天前该公司的重大战略调整进行任何回应。

在10月21日,何小鹏曾召开公司内部线上全体会,“指名道姓”地反思了他和公司过去犯下的错误,并表示将对公司架构进行大幅调整。据一位观看了这场会议的内部人士告诉虎嗅,何小鹏在会上激动到“一度哽咽”。

何小鹏本人的情绪失控,源于他对小鹏汽车如今的发展现状感到痛心。实际上,这家公司的问题早已摆在那里,只是被过去两年的高速发展掩盖了。

事实上,何小鹏本人,甚至就是问题的一部分。

混乱的架构,内卷的公司

据了解,何小鹏在公司线上全体会上发表了类似“罪己诏”的演讲,并提出了在他看来,小鹏汽车最致命的三个问题:

1、决策草率,忽视用户需求。何小鹏称,一个新车SKU的开发、测试、验证和申报公告等综合费用,高达5000万元,“这次上市因为用户争议导致48小时不到就修改了几乎全部的SKU,浪费了巨额资金”。何小鹏在会上宣布,到2024年小鹏汽车将参考理想汽车,每款车只剩1个SKU。2、组织架构混乱,权责不明。何小鹏在会上举例称,一位小鹏汽车用户在超充桩充电出现故障后,居然连续接到了14个小鹏公司客服电话,来自多个部门。“接到第1个电话是暖心,接到第14个电话就是严重骚扰!”3、执行效率低下,“部门墙”问题严重。不过何小鹏对这一点没有进行更多展开。

坦率来说,何小鹏提出的这三个问题,媒体对于产品和定价方面的感知最强。但提到小鹏汽车公司内部的架构环路和权责不明,外界此前的了解并不充分。

一位已经从小鹏汽车职能部门离职的员工告诉虎嗅,他在该公司的工作生涯中,经常看到两个职责交叉的部门之间,互相“抢活干”。也就是说,针对同样一个项目,不同部门提报各自的方案。“举例来说,公司并没有规定对于举办不同规模的车展(即4A级重大车展和地区车展),营销部门和公关团队到底该如何分工。因此一到各类车展举办,两个部门就打成了一锅粥。”

这位离职员工还对虎嗅透露,这类情况无论是在市场部门还是产品和研发部门,都不罕见。除了权责不明导致的内卷之外,销售团队在前线收到的用户反馈和痛点,并不能及时获得技术和产品团队的支持。

事实上,小鹏公司的内卷和“部门墙”,已经严重到了阻碍小鹏汽车业务推进的地步。

一位曾在小鹏一线担任销售经理的离

职员工表示,他认为G9从产品角度出发是一款很优秀的车型,但无论是技术还是产品部门,都没有给到销售团队很好的支持,展车的糟糕状态就是其中一例。比如,尽管智能语音是小鹏汽车一贯的产品亮点,但展车的语音交互情况很糟糕,且在一次更新过后体验更差了。

而G9的选配项——5D音乐座舱,在展车上的状态更差。“这个功能固然震撼,但是顾客体验过后的感觉是,屁股被震麻了,直问路上听歌的时候能不能关掉。”该员工说道,“我们说可以,但展车不行。”他还透露,他所在的城市门店,十一国庆假期期间热度并不高,很多人进店都是图个新鲜。真正有需求的用户,都去隔壁看理想了。“甚至还有看了理想之后,进小鹏的店来找优越感的。”

除此之外,一位行业人士还给笔者讲了他的亲身经历。他透露,在一次同行聚餐结束后,蔚来、理想、华为等门店工作的朋友都在各自叫车回家,只有小鹏汽车的一名店长在等网约车来,坐在马路边写日报。“造车新势力们基本都有相应的工具软件,可以直接提交今日数据。而只有小鹏的同事,需要写大段的日报文档,非常繁琐。”

对于解决公司的内卷和部门权责乱象,需要企业最高领导人大刀阔斧的变革。随着G9上市后的舆论危机爆发,何小鹏已经对公司发起了一轮堪称“新政”式的架构调整。然而在于更加根本性的问题上,何小鹏本人是否又真正推动改变呢?

何小鹏的个人精力,是否过于分散了?

根据日前36kr日前的爆料,小鹏汽车在过去大集群策略的架构基础上,设立了5个委员会(虚拟组织),以拉通各条业务线的协作。这种做法目前不仅在蔚来和理想等同类企业中使用,更是华为的经典打法。

具体来看,何小鹏本人将担任战略、产规(根据企业战略和客户需求,负责产品战略和规划的制定)、技术规划等3个委员会的主任;负责制定供应商策略、产销事务的产销平衡委员会则由联合创始人何涛负责;针对用户抱怨集中的OTA问题,小鹏汽车还成立了OTA委员会负责相关业务的重大目标制定和管理决策,由陈永海(互联网业务副总裁)负责,矫青春(技术副总裁)担任委员会副主任。

此外,小鹏汽车还新建了三个产品矩阵组织:E、F、H平台产品矩阵。这是为了确保车型产品以客户和市场导向为主,建立端到端的负责产品(含服务产品)全业务闭环。其中E平台产品矩阵,负责人廖清红(小鹏首席人才官CHO);F平台产品矩阵,负责人夏珩(小鹏汽车联合创始人、总裁);H平台产品矩阵负责人矫青春。这三人都直接向何小鹏汇报。

说白了,何小鹏要把一款车从产品开发到服务运营进行整合,实现信息拉通。他可不想让哪个遇到产品问题的用户,再向他抱怨自己遭遇了小鹏汽车的电话轰炸。

“可以看出,何小鹏与何涛、夏珩这三个创始人将较过去更多下沉到一线业务层面,直接参与车型定义、生产销售、OTA和产品运营等工作。”奥纬咨询董事合伙人张君毅对虎嗅说道,“作为一家拥有多个产品线的车企,小鹏势必要从组织出发,对其架构进行梳理调整,排除断点阻点,形成更强的合力进击前行。”

“关键在于,何小鹏的个人精力是否能够全部有效地优先花在小鹏汽车身上,并加快产品组织服务的进一步升级,这是市场和投资人都期待并盼望的。”

诚然,小鹏汽车对于何小鹏而言是一场“冠名”的创业,但这位创始人最近1年的经

历并不全在汽车上。无论是以造机器人目标的“小鹏鹏行”,还是刚刚发布了第二代概念车的飞行汽车公司“小鹏汇天”,人们看到以何小鹏本人背书的三家公司,正在这位舵手的操纵下并驾齐驱。

虽然鹏行的机器马声称“获得了小鹏汽车在动力系统、自动驾驶、人机交互等方面的技术赋能”,但这个只能四条腿漫步的“马”(我们暂且按照小鹏的定义管它叫马),到底和时速动辄超过60公里/小时的电动汽车到底能有什么关系,以及是否有用户真的需要给孩子买这样一匹马,笔者相信大家都会有自己的看法。

而在飞行汽车方面,何小鹏在1024科技日上发布了第二代飞行汽车——宇航者X2,同样引发了外界的关注。这款具备陆行和飞行两种状态的“变形金刚”已经到了试验样机(样车)的阶段,2吨重的车身在发布会的宣传片里,飞到了10米的高空。

笔者短暂的职业生涯里,不记得像波音787这样的飞行器,还需要穿谍照雨衣

然而,外界对此的看法十分复杂。尤其是业内人士,更是不看好。曾有航空业专家对媒体表示,现阶段无论国内外哪家企业,其飞行汽车产品都还处于“相当早期”的阶段。而一位在国外知名的贝尔直升机公司任职的朋友就告诉笔者:他想破脑袋都不明白,主打轻量化的飞机和被要求满足C-NCAP 5星碰撞安全的汽车,到底该怎么结合在一起。

相比较上述人士委婉的表达,特斯拉董事长、CEO马斯克的评价就更加不留情面。这位无论是造智能汽车还是造火箭都做到了全球第一的企业家在一次访谈中表示:“我对飞行器没有任何偏见,我也很喜欢会飞的东西,但飞行汽车一定会非常吵,且风力巨大。”

“简单想象一下,如果有很多飞行汽车从你头顶掠过,你肯定不会想‘真是酷酷的一天’,而是会担心它们的轮胎都拧紧了没?”

诚然,若一家成熟的巨头公司采用孵化内部团队或进行外部投资的创新在机器人和飞行汽车方面进行创新,并不会影响自身经营。而对于一家成立刚刚8年,还在亏钱造车的公司而言,其创始人到底该把精力放在什么业务上,显然不言而喻。

尤其是当下,小鹏汽车从G9开始,准备打向30万元乃至40万元以上市场的高端化之路,正走得踉跄而踉跄。

科技不标配,高端无从谈起

参考何小鹏造车创业来的一些行动,笔者不由得感慨:这位企业家,才是马斯克真正的中国信徒。

从采用了与Model X一样,延伸到第一排乘员头顶的超大尺寸前风挡玻璃的小鹏G3,到作为品牌主打服务的自建超快充网络;从采用了和Model S类似的车型定位,却在参数和科技配置层面对标的轿车P7,到和FSD一样单独选配售卖的XNGP(G9之外的部分车型叫NGP,功能有所减少)。而在汽车之外,马斯克造火箭遇见了何小鹏造飞行汽车,马老师做机器人碰上了何学弟做机器人马……

也许上述例子中有巧合,也有顶尖企业家们的“英雄所见略同”,但有一点小鹏汽车和特斯拉的策略是一致的:通过为车型搭载领先科技配置,实现豪华品牌的溢价。

毕竟特斯拉通过超快充功能和服务网络+智能驾驶,在传统豪华品牌序列之外成功崛起,在北美市场用Model 3和Y吃掉了BBA中型轿车和SUV的份额。但小鹏汽车的问题在于两点。第一,其不具备特斯拉在

中国市场,通过先行导入百万级车型Model S和X所建立起的消费者豪华品牌锚点;另一方面,在该公司旗下车型上,XNGP和4C超快充这样的顶尖配置,硬件没有标配。

在前文提到的行业人士看来,小鹏G9冲击豪华市场目前遭遇到的挫折,和奥迪多年在中国主打“科技”,却始终干不过宝马和奔驰的遭遇有类似之处。“汽车行业都知道,“灯厂”奥迪的大灯很炫酷,四驱系统 quattro 性能强悍。但这些配置至今在奥迪车型上没实现标配。从32.18万元起的A4L,到60.75万元起的Q7(以上均为指导价),矩阵式的LED/激光大灯都只是中高配乃至顶配车型的专利。而四驱系统 quattro 虽然如今在Q5L和Q7等SUV车型上实现了标配,但在轿车上依旧只是高配车型的专属。”

相比之下,奔驰的“豪华”和宝马的“运动”,更多是品牌和设计层面的因素。毕竟,奔驰各个级别的车型可以通过不同级别的内饰材质进行区隔,而宝马的运动则是大多数中国消费者“看得见,不一定摸得着的概念”。

相比之下,科技这件事,必须在当下为消费者提供实实在在的用处。

而奥迪“按配置区别对待”的政策,不仅导致那些购买中低配车型的主流消费者享受不到科技配置,还无法在用户心中建立起坚实的高端形象。因此在这些年我们看到,奥迪作为德系豪华品牌之一,正在销量和平均售价上距离宝马和奔驰越来越远。

相反,特斯拉的做法是将超快充和FSD硬件实现标配。对于前者,用户不仅立刻就能在特斯拉超充站实现,且能够随着技术的进步不断解锁更快的充电速度;对于后者,用户可以根据自己需要,通过软件付费解锁功能。而特斯拉在运营层面的“花招”则是,对那些没有选配的用户定时开放FSD功能的体验,让他们在享受到高级辅助驾驶的便利性后,选择要不要后续追加对功能的购买。

而在小鹏汽车身上,高级辅助驾驶功能则是被硬件绑定的。在小鹏P7上,用户甚至需要先购买搭载了XPiLOT硬件的高配车型,还得单独购买软件才能享受XNGP功能。因此,这也就是为什么当前P7最畅销的,是售价23.99万元,连最基本的自适应巡航功能都不具备的P7 480G版本车型。

更不用说,这部分用户里,很大一部分都是网约车司机了。

其实,何小鹏也看到了这一点。这也就是为什么,他在内部全体会上提出,要在2024年将新车SKU缩减到只剩1个。但对于一家股价不到10美元,今年3季度营收预计下跌的造车新势力而言,市场还会给它多少时间呢?

事实上,何小鹏本人曾专门回应过这个问题。彼时,他引用了“奔驰”、“法拉利”、“保时捷”等世界知名豪华品牌的命名,表示用创始人名字为品牌命名,丝毫不会影响一个汽车品牌走向高端。

但问题在于,上述这些名字在当地语言中只是普通的“姓名”而已,而不像“小鹏”的“小”一样,成为构成“小心眼”、“小气”这样贬义词汇的形容词。更何况在这些品牌创立时,汽车才被发明没几年。

而且要知道,这家汽车品牌毕竟被创立在中国。那些令人耳熟能详,且以创始人姓名乃至绰号命名的品牌,例如“王守义十三香”、“王致和酱豆腐”、“王麻子剪刀”、“傻子瓜子”,在人民群众心中可不是什么高端认知。所以,关于如何实现品牌提升这件事,小鹏汽车与何小鹏本人,还得好好想想才行。

券商代理 投资顾问 **袁博士为您一一解答** 5-161

- “股市跌宕,债市低迷,都有哪些避险资产?”
- “银行利息太低,上哪儿找稳健高息的投资?”
- 市场联动型定期存款(本金FDIC insured)
- 如何给股票指数投资设立保护机制?

Dr. Ryan Yuan 15245 Shady Grove Rd
(410) 988-4451 Suite 310
ryuan@uprightplanning.com Rockville, MD 20850

Independent Financial Group, LLC Upright Planning Registered Representative offering securities and advisory services through Independent Financial Group, LLC (IFG), a registered broker-dealer and investment advisor. Member FINRA/SIPC. Upright Planning and IFG are not affiliated entities.

纽约人寿 (财富)杂志美国百强企业之一 十位总统的共同选择

个人及公司保险

- 人寿保险 •养老金保险 •资产规划
- 伤残收入保险 •长期护理保险

并且代理多家保险公司个人及团体医疗保险,老人附加医疗保险

Agent, New York Life Insurance Company **三十年专业经验**

袁菲 Fanny Yuan
百万元圆桌终生会员
保险师协会会员
纽约人寿
优秀业绩奖会员

6905 Rockledge Dr., Suite 900, Bethesda, MD 20817-1817 5-071
703-628-2608(手机) 703-723-1299(维州办公室)
Email: fyuan@ft.nyl.com