

集聚十位汽车业界权威专家的汽车强国建言书

践行汽车 强国策

赵福全 苏瑞琦 刘宗巍◎编著

CREATED
IN
CHINA

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



赵福全研究院·汽车强国系列 ③

践行汽车强国策

赵福全 苏瑞琦 刘宗巍 编著

机械工业出版社

《践行汽车强国策》是赵福全研究院·汽车强国系列的第三辑，书中集中展现了2016年“赵福全研究院”第六、七季的九场高端对话。内容记载了赵福全与奇瑞汽车尹同跃、蔚来汽车李斌、前途汽车陆群、北汽集团徐和谊、吉利汽车李书福、长城汽车魏建军、长安汽车朱华荣、广汽集团吴松、上汽集团蓝青松九位汽车企业领军人围绕着产业发展、企业战略、品牌建设、技术路线及商业模式五大主题进行的深度探讨，展现了汽车业界领袖们对产业政策的建言和对未来趋势的分析，对品牌战略的积极实践和技术路线的前瞻把握。本书融入了汽车企业领军人物进行企业管理的经验、对商业模式的尝试，也展现了他们坚定发展自主品牌的壮志、求贤若渴延揽人才的诚心。

本书适合汽车行业及其相关行业的企业管理人员、研究人员阅读参考。

图书在版编目（CIP）数据

践行汽车强国策 / 赵福全，苏瑞琦，刘宗巍编著.

—北京：机械工业出版社，2017.9

ISBN 978-7-111-57910-6

I. ①践… II. ①赵… ②苏… ③刘… III. ①汽车工业—工业发展—研究—中国 IV. ①F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 209815 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：赵海青 责任编辑：赵海青 母云红

责任校对：乔荣荣 责任印制：孙 炜

保定市市中画美凯印刷有限公司印刷

2017 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·17.25 印张·1 插页·245 千字

0 001—3000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-57910-6

定价：69.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线：010-88361066

读者购书热线：010-68326294

010-88379203

封面无防伪标均为盗版

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com

机工官博：weibo.com/cmp1952

金书网：www.golden-book.com

教育服务网：www.cmpedu.com

有一种对话：酒逢知己，不吐不快

付于武

中国汽车工程学会理事长

作为凤凰汽车《赵福全研究院》被采访的嘉宾之一，同时也作为一位汽车行业的老兵，我在过去 50 年中一直参与汽车产业的发展，也见证了最近 20 年中国汽车工业的腾飞。今天我有很多感触想和大家分享。

实际上，中国汽车产业从来没有面临像今天这样的历史机遇。同时，也从来没有面临像今天这样的严峻挑战。机遇来自于我们连续七年坐拥汽车产销规模世界第一；机遇来自于中国制造业转型升级正在进行时，而汽车已明确作为重点领域之一进入“中国制造 2025”战略规划；机遇更来自于当前席卷全球的新一轮科技革命，整个世界汽车产业都在重塑中。作为后来者，我国确实迎来了千载难逢的赶超机会。

但是与此同时，挑战也是空前的。能源、环境、拥堵、安全四大制约因素日益凸显，对汽车产业的可持续发展构成了现实挑战，尤其对于“跑步”进入汽车社会的中国，更是如此。特别是，尽管中国汽车产业取得了长足的进步，但总体上依然大而不强，集中体现在本土自主品牌汽车企业的弱势地位。

必须清楚：汽车对于中国，意味着国民经济的支柱与先导、制造强国的载体与抓手，汽车强，则制造业必强；意味着 13 亿人民的便利出行

和社会资源的顺畅流通，是不可或缺的交通手段，也是新一轮城镇化进程的战略支点；意味着民生福祉的提升和稳定内需的基石，享受汽车生活是众多百姓心中的“中国梦”。因此，中国汽车人责无旁贷，必须把握机遇、应对挑战，突破制约因素，做强本土企业，让汽车产业为国家和人民做出更大的贡献。

正是在这种情况下，汽车行业内外众多同仁都在思考应该如何加快建成汽车强国和健康汽车社会。总结历史，理清现状，展望未来，寻求突破，可谓正当其时，而且异常紧迫。

然而大家知道，汽车产业实在太过复杂，牵涉广泛，所以各方的观点往往莫衷一是，甚至大相径庭。整个行业可以说不乏各种交流与讨论，各类论坛、研讨会比比皆是，但是我觉得可能最需要的是，真正由专家提问、专家解答，在深层次碰撞思想、凝聚共识的一个平台，真正轻松自由、充分交流、畅所欲言，类似老友聚会的一种形式。

而凤凰汽车《赵福全研究院》就找到了这种形式，搭建起了这个平台，应该说这是一种了不起的独创，体现出了凤凰汽车追求高端的自我定位、前瞻思维的战略眼光。而我也有幸受邀参与其中，在交谈中，确实有深刻的问题和专业的互动，让我把自己心中所想有条理地和盘托出，也让我真正感受到了酒逢知己、不吐不快的畅快。我觉得这种机会太难得了，这个平台太重要了！

《赵福全研究院》栏目上线后，我得到了很多领导、专家从不同层面的反馈。与我的感受一样，大家都给予了极高的评价，更有很多人建议将这些讨论进一步系统整理成册，发挥指导行业发展的更大作用。令人欣喜的是，凤凰汽车顺应了大家的需求，在机械工业出版社的大力支持下，开创了网络媒体反向借助书面媒体进行持久传播和记载历史的新纪元。每一年度两到三季的访谈内容，经过作者认真的书面再整理和系统总结，形成了“赵福全研究院·汽车强国”系列丛书，逐年推出。确实

难能可贵。

在此，利用这个机会我想对凤凰汽车策划和发起这件事情的所有领导、同事表示由衷的感谢和赞赏。感谢凤凰汽车《赵福全研究院》项目组的全体同志认真策划选题，积极邀约嘉宾，把各项工作进行得井井有条。欣赏具体操盘此事的苏瑞琦同志，工作细致入微、一丝不苟，让这个构思逐渐细化和完善起来。同时也为受邀担任主持嘉宾的福全院长点赞！福全是我的老朋友了，也是各位受访嘉宾的老朋友。他是有着特殊代表性的行业翘楚，无论海外还是国内，技术还是管理，产业还是学术，都有独特的经历和深厚的积淀，也是大家公认的汽车界金牌主持人。有他的担纲掌舵和亲力亲为，这一场场极具价值的巅峰对话才得以如此精彩纷呈、振聋发聩。还有福全长期栽培的小刘（刘宗巍）博士，他的专业整理和文字功底，让如此饕餮盛宴清晰顺畅地跃然纸上。

也对所有参与访谈的嘉宾、发行本书的机械工业出版社，以及关注支持凤凰汽车《赵福全研究院》栏目和“赵福全研究院·汽车强国”系列丛书的全体同仁们，表示感谢，大家辛苦了。

我相信，这套集聚汽车业界顶级专家心声的系列丛书，将为国家建言献策、给企业指点迷津，其战略价值将历久弥新、不断彰显。我也希望凤凰汽车的全体同仁以及福全院长能够百丈竿头更进一步，把《赵福全研究院》这个高端对话栏目持续办下去，并不断总结成书。它不仅应该成为汽车行业深刻思想碰撞的平台、系统战略指导的源泉，也应该成为中国汽车发展史的宝贵记录，记载中国汽车强国的艰辛历程和中国汽车人的拼搏与探索！

谢谢大家。



媒体定位与内容价值

刘 爽

凤凰汽车新媒体首席执行官、执行董事
凤凰卫视有限公司运营总裁

高端访谈栏目《赵福全研究院》自2014年4月份北京车展正式推出，之后以每年二到三季的速度有序展开，持续得到了海内外众多同仁的广泛关注和积极反馈。

通过这个栏目，各位专家以和赵福全院长对谈的形式，把多年沉淀下来的真知灼见倾囊托出。除了在凤凰多媒体全面推送以外，我们还将每年的访谈内容进行深度加工，编撰形成了“赵福全研究院·汽车强国”系列丛书，每年向行业奉献这样一册饱含珍贵观点和意见的汽车强国建言书。

有很多人曾问我，在互联网时代，每天产生的信息数以亿计，辛辛苦苦做一个系列的纸质书籍究竟意义何在？但我觉得这是一件非常严肃，而且很有必要的事，在这件事上我们未尝有一丝的怠慢。

“中国制造2025”提出了建设制造强国的战略规划，汽车产业位列重点领域之一，值此全球制造业转型与中国建设汽车强国的关键期，如何加快建成汽车强国和健康汽车社会，一直都是备受热议的话题，有过讨论，当然也不乏争执。

作为媒体，凤凰汽车希望搭建一个具有公信力和影响力的平台，汇聚行业观点，进行思想碰撞，《赵福全研究院》正是顺应了这一重要需

求，致力于打造汽车界的“老友记”，努力为汽车行业最核心的疑问寻找答案。为中国做强实体经济，推动汽车这一支柱性产业的健康发展，贡献我们的力量。

这是一个信息爆炸同时知识碎片化的时代，虽然我们能更快地接触到最新的信息，但在深度关注某一具体领域时，太多的信息和线索反而带来了麻烦。如何串联这些信息，使我们可以面对这个时代时，更清晰地把握脉络。这个时候，证明严谨、观点详实，更专注于内容本身的书籍，成为更好的选择，我想这也是“赵福全研究院·汽车强国”系列丛书的最大意义。

在这样一个信息多终端的时代，我们当然希望依靠内容差异性和稀缺性抢占先机，但与此同时，凤凰网作为媒体，始终在思考如何让受众可以更专注于好的内容。好内容的意义在于，首先去伪存真，使媒体保持公信力和权威性；其次启人心智，推动社会的发展和产业的进步。我们相信，优质的内容永远是受众最需要的，优质的内容永远是媒体的原点。

最后，值此本系列又一本新书问世之际，我要特别感谢清华大学汽车产业与技术战略研究院院长赵福全教授的倾力付出，感谢每位做客《赵福全研究院》栏目的行业领袖和企业精英的全力配合，正是因为各位的共同努力，才有机会将“赵福全研究院·汽车强国”系列丛书不断付诸出版。谢谢大家！



本书是“赵福全研究院·汽车强国”系列丛书的第三册，从第一册《洞见汽车强国梦》，到第二册《探索汽车强国路》，再到这本《践行汽车强国策》，这个系列丛书不仅包含了更多不同领域精英的真知灼见，愈加丰富和厚重起来，而且解答强国疑难、铭记强国之路的自我定位也日渐清晰，并构成了从“洞见”到“探索”再到“践行”的内在逻辑。

正如大家所知，本书依然拓展于我和凤凰网合作的《赵福全研究院》高端访谈栏目，这个栏目始自2014年4月，旨在打造一个汇聚行业领袖，深度交流，碰撞思想，为国家、产业和企业发展建言献策的车界“老友记”平台。栏目一经推出，就备受行业同仁的支持与赞许。也正是应大家的强烈要求，我们决定将该栏目的内容进行编撰总结，除了收录精心修订的“高端访谈”对话实录之外，更添加了提炼归纳的“论道车界”建言献策，并形成固定的范式，以每年一册的系列丛书形式付梓出版，以飨读者。其中，《洞见汽车强国梦》包含了“赵福全研究院”第一、二季共九场对话，《探索汽车强国路》包含了第三、四、五季共八场对话。这两本书出版以来都颇受好评，也让我们感到欢欣和鼓舞。

这本《践行汽车强国策》包含了2016年“赵福全研究院”第六、七季的九场高端对话。在这一年里，我们策划了自主品牌整车企业领军人专场，邀请的九位企业家分别是：

奇瑞汽车股份有限公司党委书记兼董事长尹同跃，蔚来汽车创始人兼董事长李斌，长城华冠、前途汽车董事长陆群，北京汽车集团有限公司党委书记兼董事长徐和谊，浙江吉利控股集团创始人兼董事长、沃尔沃汽车集团董事长李书福，长城汽车股份有限公司董事长兼WEY品牌创始人魏建军，重庆长安汽车股份有限公司总裁朱华荣，广汽集团执行董

事兼常务副总经理吴松，上海汽车集团股份有限公司副总裁蓝青松。

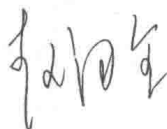
不难看出，这是一个由主流车企大佬组成的“超豪华”嘉宾阵容：既有执掌大型国企继往开来的领军人，也有带领民营企业披荆斩棘的企业家；既有数十年摸爬滚打于传统车企的“老江湖”，也有近期跨界热潮中新创车企的“新生代”；既有乘用车企业，也有商用车公司。而他们共同的特点就是都在自主品牌车企一线直接操盘、统领全局，决定着各自企业的未来和命运。他们代表着中国汽车强国战略最主要的践行者，而他们的观点也很大程度上反映了中国车企未来的路径选择。

围绕着产业发展、企业战略、品牌建设、技术路线及商业模式五大主题，诸位嘉宾毫无保留、直抒胸臆，其中有对产业政策的建言，也有对未来趋势的分析；有坚定发展自主品牌的壮志，也有求贤若渴延揽人才的诚心；有对品牌战略的积极实践，也有对技术路线的前瞻把握；有企业管理的经验，更有商业模式的尝试。尤为难得的是，在新旧车企谁能赢得最终胜利、汽车代工是否可行、品牌提升是应该推出新品牌还是提升旧品牌等诸如此类行业普遍关注的重要问题方面，嘉宾们的观点都不尽相同，甚至在某种意义上形成了尖锐的交锋。不同角度的真知灼见更进一步反映了汽车产业的高度复杂性。虽然这极大地增加了我们编撰“论道车界”篇的难度，但也让我们对这些问题有了更加系统而深入的思考。正如我在“院长心声”中所言，汽车产业是一个庞大而复杂的产业，任何尝试都没有绝对的正确与错误。中国汽车产业发展到今天，正需要各路英雄“八仙过海各显神通”，这些创新实践无论最终成败，都将是中国汽车人对汽车强国策的有益探索和积极践行。我们大家都应该用一颗敬畏的心去支持和鼓励这些伟大的开拓者及践行者们。也只有大家共同努力践行，我们的汽车强国梦才能早日实现！

当前，新一轮科技革命背景下产业重构的趋势日益明显，新能源汽车的快速发展初露端倪，对智能网联汽车的重视程度不断提高，而两者的相互融合，更加大了本轮变局的不确定性，产业空前复杂，路径众说纷纭。但也正是这样复杂纠结的局面，给作为后起之秀的中国汽车产业带来了前所未有的发展机遇。我们必须系统思考、加紧行动！机不可失、

时不我待！在汽车产业跨界创新、融合发展、后发赶超的过程中，唯有系统全面的战略思考才能为我们的实践指明方向，也唯有坚决果断的勇敢实践才能让我们的战略真正落地。从这个意义上讲，这本《践行汽车强国策》恰逢其时，书中的思想特别是这些企业家们的宝贵实践具有重要的参考价值和现实的指导意义。

建设汽车强国绝非一日之功，各方的通力协作和持续实践必不可少。我们希望“赵福全研究院·汽车强国”系列丛书，能够以各方专家的智慧 and 观点，为全行业践行汽车强国策提供参考和指引，坚定信心和勇气。同时，也记载和见证中国汽车人为建设汽车强国所付出的艰辛努力。请大家一如既往地支持我们，我们一定继续努力，把这套丛书不断编撰出来、累积下去！



清华大学汽车产业与技术战略研究院 院长

2017年6月20日

序一 有一种对话：酒逢知己，不吐不快 付于武

序二 媒体定位与内容价值 刘 爽

前言

第一部分 高端访谈

01 对话尹同跃

——自主情境与奇瑞逻辑 /2

02 对话李斌

——迭代效应下的溢价风口 /27

03 对话陆群

——“新晋老兵”的契机与路径 /50

04 对话徐和谊

——刮骨魄力映现后发优势 /66

05 对话李书福

——贯通发展与情境应用 /83

06 对话魏建军

——自主神话的霸气与豪情 /99

07 对话朱华荣

——强者思维与价值轨迹 /112

08 对话吴松

——审时度势下的绝佳机遇 /127

09 对话蓝青松

——重塑需求下的机遇与挑战 /145



第二部分 论道车界

一、产业发展 /159

01 强国战略 /159

加快建设汽车强国的步伐 /159

汽车强国需要三方共同努力 /159

院长心声 /160

02 产业政策 /161

审批政策应更具灵活性 /161

合资股比放开的前提是留够时间 /162

国家层面应加大力度鼓励联合 /163

院长心声 /163

03 未来趋势 /164

产业变革带来空前历史机遇 /164

本轮产业重构的核心机遇是与用户关系的改变 /165

新一轮汽车产业变革是质变 /166

院长心声 /167

04 新旧较量：传统车企观点 /168

未来十五年新旧力量将决出胜负 /168

传统车企更有可能赢得最终胜利 /169

未来汽车不断迭代升级不会改变其基础架构 /169

传统车企不会让出产品升级的主导权 /170

初创车企与传统车企都应扬长避短 /170

互联网造车同样需要循序渐进 /171

汽车安全是不容丝毫疏忽的底线 /172

跑车的用户体验不只是加速性能 /172

院长心声 /173

05 新旧较量：新创车企观点 /174

传统车企与用户的联系严重不足 /174

传统车企转型难在机制和文化 /175

企业统一的价值观难以覆盖多种管理诉求 /176

移动互联网时代的核心是服务用户 /176

未来确保用户体验的关键是重新定义汽车 /177

未来汽车需要新的分类标准 /178

电动汽车给新创车企带来机遇 /179

新创车企最大的难点在于销售和品牌 /179

线上渠道与线下交流要相互结合 /180

在线互动服务才能提供良好的用户体验 /180

新创车企造车也要有所为有所不为 /181

新创车企是同盟军而非竞争者 /182

院长心声 /182

二、企业战略 /185

01 企业战略与企业家精神 /185

汽车产业竞争激烈 /185

企业战略需要贯彻始终 /185

企业家要定方向、用好人、找资源 /185

院长心声 /186

02 发展自主 /188

发展自主品牌才能建成汽车强国 /188

自主品牌发展形势喜人 /188

诞生世界级的自主品牌是可能的 /189



- 合资品牌同样面临挑战 /190
- 自主品牌需要更上一层楼 /190
- 自主品牌如何快速发展 /191
- 长远规划、稳步发展 /192
- 把握时机、加快发展 /192
- 加强合作、协同发展 /193
- 创新驱动、以我为主 /193
- 兼容并蓄、发挥所长 /194
- 不排斥合资，但一定为了自主 /194
- 院长心声 /195
- 03 自主研发与体系建设 /197**
 - 自主研发、打造平台 /197
 - 建设体系、完善流程 /197
 - 多国布局要有清晰的逻辑 /198
 - 院长心声 /198
- 04 人才工程与团队合力 /199**
 - 愿景导向、平等团队 /199
 - 尊重是人才工作的核心 /199
 - 新创企业如何实现团队融合 /200
 - 未来产业发展需要新型复合型人才 /200
 - 互联网思维不等于互联网人的思维 /201
 - 人才流动无伤大局 /201
 - 院长心声 /202
- 05 海外发展与并购 /204**
 - 中国车企“走出去”需谨慎 /204

海外发展不能只靠并购 /204

院长心声 /204

三、品牌建设 /206

01 品牌的重要性 /206

提升品牌是掌握内需、赢得外需的关键 /206

中国车企打造品牌正当其时 /207

以质量和诚信铸就品牌 /207

塑造品牌的核心是提升产品品质 /208

品牌代表着一种生活方式 /209

高定位的新品牌拉动制造体系升级 /209

院长心声 /210

02 品牌提升的路径选择 /211

新品牌的成长必经漫长历程 /211

新品牌必须物超所值 /212

新品牌必须截然不同 /212

不断加深对品牌的理解 /213

品牌提升没有捷径 /214

院长心声 /214

四、技术路线 /217

01 节能与新能源 /217

中国新能源汽车产品迎来窗口期 /217

新能源汽车发展的三大方向 /218

新能源汽车是大势所趋，但不会一蹴而就 /218

解决环保问题不能只靠推进新能源汽车 /219

技术进步的速度决定用户的选择 /220

院长心声 /220



02 智能网联 /221

新能源与智能网联双重机遇同步到来 /221

无人驾驶的道路还很漫长 /221

院长心声 /222

03 融合发展 /223

产业生态重塑要求企业密切合作 /223

传统车企要与互联网企业加强合作 /223

院长心声 /224

五、商业模式 /227

01 代工之辩 /227

制造环节不是互联网车企的突破口 /227

新创车企选择代工要确保受控 /228

IT 企业的经验类比 /228

新创车企必须建立自己的技术标准 /229

代工模式可以共享优质产能 /229

用户体验需要综合得分最高 /230

新创车企也需要自建新工厂 /230

院长心声 /231

02 C2B 探索 /233

尝试 C2B 模式符合未来发展趋势 /233

C2B 模式给用户以更大的选择自由度 /234

C2B 模式产生的收益是多元的 /234

C2B 能否落地的关键是 B 端能力 /235

C2B 模式是真正意义上的“以用户为中心” /236

C2B 也是品牌传播的有效手段 /237