

赵福全对话陈安宁：探寻奇瑞转型背后

本文来源：凤凰汽车 2014-04-21

2014年4月20日，北京国际汽车展览会开幕，凤凰汽车作为官方合作媒体对本届北京车展进行全程报道。凤凰汽车与清华大学汽车产业与技术战略研究院院长赵福全共同推出行业策划《赵福全研究院》，希望通过“院长对话院长”来全力剖析自主品牌，直面自主品牌的生存现状。以下为赵福全对话奇瑞汽车副总经理、奇瑞捷豹路虎董事长、汽车工程研究总院院长陈安宁的访谈实录。

赵福全：凤凰汽车的网友朋友们大家下午好，非常高兴，欢迎大家来到北京车展赵福全研究院，现在进入最后一场访谈，我们非常荣幸的请到奇瑞汽车副总经理、奇瑞捷豹路虎董事长、汽车工程研究总院院长陈安宁，陈院长跟网友打个招呼。

陈安宁：谢谢赵院长，凤凰网的网友们大家好。

赵福全：我一直认为车展实际上是展示企业的战略、实力、技术而不简简单单是展示商品，我们中国的车展更多的是在展示商品，国外的A级车展上大家更关注企业的未来在哪儿，有什么核心的东西，某些企业也是对其他的CTO技术老大的检验，最主要的实际还是从技术角度对技术进步进行一个汇报、演出。作为奇瑞汽车技术的领军人，应该说我个人认为是既有压力、更有期待，同时也有无限的这种畅想，就利用这个机会，首先跟大家介绍一下这次奇瑞参展的阵容，以及奇瑞汽车推出了那些特殊的展品，你希望凤凰汽车的网友们，还有其他的来看车展的观众们来看什么？我个人认为过去的这几年，奇瑞的进步是非常之大的，前一段时间利用机会走进奇瑞我看到了奇瑞的产品，无论是质量、性能、造型方方面面，作为我来说也是以专家的角度来看是有了一个质的飞跃，我认为这也是跟陈安宁带领的研发团队夜以继日的工作分不开的，从市场上的表现来说也可以看出来，实际上是得到了消费者的认可，消费者最终不是因为支持自主来买，从这个角度来说，我相信这次也是奇瑞向消费者的一个全新奇瑞的汇报过程，你跟大家介绍介绍。

陈安宁：基于赵福全院长的节目，我在这儿就不过多的做企业的推广了，简单的描述一下我们参加车展的思路，以及我们希望分享和介绍的内容。

首先说一点，我们确实有非常亮丽的概念车和产品，有非常前卫的技术，但是我确实完全同意刚才赵总说的，我们并不是请媒体来拍两张漂亮的概念车，两张漂亮的界面在网上发

表发表，当然我们欢迎大家参观、宣传。我觉得奇瑞这两年其实已经介绍的挺清晰、挺简单的，就是我们这几年下了决心从大概 2010 年开始，经过一段时间的摸索，就是要转型。我觉得这个转型我认为不仅仅是针对奇瑞的，是针对中国汽车产业的，转型的方法是“聚焦”，聚焦于技术、品质、品牌，其实不光是自主品牌，任何品牌都是这样的，没有技术、没有品质、没有品牌，他生存不了。

但是中国过去 20 年汽车产业快速的发展，确实创造了一个假象，似乎在这些方面有很多捷径可走，技术可以很快的搞到，不管是什么方式，品质也不是那么严肃，品牌也可以快速的做。当几百家车厂在这儿竞争的时候，过去唯一的出路就是一定要有技术的底气，一定要有品质，然后才有品牌，如果这三个没有达成良性组合的话，我觉得一个企业基本上是没有竞争力的，这就是我们过去几年在做的事情，聚焦技术、品质以及品牌的提升，以国际的标准为我们的唯一标准。我们的方法我们也介绍过很多次，我们叫正向开发体系，我们是结合奇瑞的特点做了一些相当程度的整合和创新，但是这个思路和原理并不是奇瑞创造的，这是国际的汽车产业经过上百年的，如果说的更广泛一点，是工业革命以来大家几百年的积累认识到的行业经验。正向开发体系对我们来说意味着什么呢，就是你一定要聚焦于市场的需求和发展，不要闭门造车，你看到哪一个车好看你造一个，你有可能有市场，有可能没有市场，我们一定要这样的细分市场，因为有这样的客户需求，我们认为今后几年这样的发展是通过量体裁衣来打造客户，客户也就会喜欢产品，这个我们简单的说叫通过正向开发体系研发。

第二个事不但是要做对了，还要有竞争力，竞争力不光是说你有红的颜色，你有几缸的发动机，不光是说你的配置比人多，是产品的内涵和魅力，产品的内涵和魅力是决定了客户是不是把你的产品作为他的生活伙伴，而不是一件随时可以换掉的衣服，这个我们讲叫好产品，如果你不做好产品，你光说人家有好看的我也做一个，那也没有什么意思，所以我们简单说用正向开发体系做对、做好产品，做对、做好就意味着技术品质是可以的，我们除了正向开发品质，我们还把所有的技术按照这个格局、构架等安排了一批专家，我们叫做专业队，或者有的人叫做“梦之队”。一批世界级的专家，做什么呢？2012 年北京车展期间这个体系才建立起来，当奇瑞的 TX 概念车第一次在日内瓦发布后，在全世界我们得了一个奖，这是我们当时正向体系的第一个初步结果。

去年上海车展我们带来了两款概念车，这两款车从技术角度，从我的角度来说只是阶段性的进步，但却是展示了在正向体系下，和过去我们做的几乎所有自主品牌车相比有本质区

别，客户的反馈也是这样，市场反馈也是这样，反馈也是明显的，大家也有很多专家，我们在去年年底春节期间得了无数的奖，这是我们阶段性的成绩。

去年我们还把品牌和产品的关系说清楚了，即就是“一个品牌，聚焦产品”。聚焦到什么程度，我们在核心细分市场里做出一到两款产品，按国际标准可以和合资品牌直接竞争的产品，这是我们的“聚焦”，我们的规划就是按照这个做的。举个例子，我们会做出 SUV 和轿车当中一到两款最有竞争力的产品，去年出了两款，今年车展我们又推出了轿车和 SUV，这个也是细分市场比较大的地方，这两款产品我们真正从原点做起，大家会看到这两款产品的魅力和影响力，我认为从技术角度来讲，这两款产品的技术水平、方向性超过去年的车型。当然还是单独从技术方面看的。我们想展示的整体框架下两款非常亮丽的概念车，一款我们叫做瑞虎 3，就是在承接这款买了 9 年的瑞虎车型，现在有 60 多万用户的一个产品。瑞虎 3 承接了它的优点，同时在正向开发体系下使得品质得到全面的提升，瑞虎 3 和瑞虎 5 是相互呼应的。我不想在这儿介绍产品太多，瑞虎 3 我介绍这几项，说明了在正向体系下做，结果就完全不一样。比如说油耗，同样的双 VVT 的发动机，同样的 CVT，在动力、加速提升了 10% 的情况下，油耗还降低了 15%，这就是正向体系，发动机你很专业了，不做匹配驾驶性你感觉也不好，因为很多能量匹配不到位，你加了油它不加速，我们解决的就是这种问题，所以在加速时间减少的情况下，百公里 6.7L，以一个这样的 SUV，1.6L 的发动机的前提下是不是具有行业领先的水平，我认为是。

技术上我们在去年介绍了说，拿出我们 R19 的技术平台。去年拿出技术，今年拿出产品，在瑞虎 3 上匹配，客户可以买到，这是真正的。我们致力于娱乐系统，它的水平和现代合资在中国市场卖的技术框架是完全一样的，有一些合资的技术，我们去做一一对应，所以你要说亮点也是整体的一个体系，一个完全有规划、有规则往前发展的思路，每年每年的进步。

赵福全：非常好，实际上刚才你谈了不仅仅是这次车展展示什么，应该说是奇瑞下决心转型的思路和实实在在的战术行动，我感触最深的是我们必须遵循汽车产业的一些规律，比如说正向开发，实际上你是能够真正形成产品的核心竞争力，不是说是因为外国人做的我们一定跟着做，因为那是能够按照规则、按照水平做事，这是第一，第二你谈到我们首先得做对，再将内容做好，做对只是划个勾，你有我也有为什么人家一定要买你的，这个点子就比较清晰了。同时你也谈到了，实际上油耗这些东西可能是要比竞争对手好很多。现在我讲下一个话题，就是说因为不管怎么说，我们支撑企业核心竞争还是产品力，产品力非常必要，但是

它不充分，其中一块就是动力总成，动力总成面临着诸多选择，包括对产品的种类，包括选取什么技术，以及最后消费者的成本接受能力，毕竟我们还有一个最大的问题是品牌的附加值不给力。这块因为我们是搞技术出身的，所以希望陈安宁来介绍介绍，奇瑞在未来 5 年甚至 10 年之内整个核心动力总成，从传统到新能源上方面的思路，以及 5 年之后的今天完成 5 升油耗需要有什么战略储备？

陈安宁：首先我认为在中国汽车产业战略当中，一个重要的组成部分是现在减少排放油耗的发展趋势是非常必要的，有些企业认为要求这么严怎么搞，做不到，我们先不谈做到做不到，我认为从油耗角度来说，现在国家制订的方向，这完全有必要。

从动力总成技术来说，奇瑞过去那么多年，你查一查油耗申报，实际上，奇瑞的平均油耗一直处于领先地位，我觉得两个原因造成我们目前相对有一定的优势，并不是说我们现在做的最好，相对有一定的优势，第一个奇瑞从过去我们新型车、小型车相对比较多一点，油耗确实少一点。

第二个，大家也知道奇瑞在中国的品牌当中，从 2000 年就开始投资搞发动机，所以相对来说具备了动力和技术，刚才赵院长讲的，有还是没有，我觉得是有了，而且更成熟了。比如说正向开发刚才提到，你有发动机是一回事，你有变速箱是一回事，你把两个放在一起真正把它的潜力发挥出来是另外一回事，这就是我们说的正向体系技术会越来越成熟，效率越来越高，当然这个并不能彻底解决今后油耗的要求。

我觉得两个方向都要做，第一个在传统动力技术的情况下，最大化的优化效益，这也是通过很多措施，有些是国际上已经开始实施的，有些规章是没有开始实施的，只是一个 Idear，我们能够先实施的，包括轻量化，国际上有一些企业不愿意做，中国企业有一些办法先于他们做。

第二个，就是替代的东西，现在大家知道没有一个金钥匙说你做这个以后都能都搞定了。全世界折腾了 20 年也没有找到，目前来说能源的多源化、交通方式的多元化一定是今后的趋势，这个多元化包括轻量化，包括混合动力，包括替代原料。

赵福全：就是说从奇瑞的这种战略思考里面，也包括我们跳开奇瑞，因为你也是技术领军人，我们传统的发动机、柴油机、混合动力，所谓的纯电动，大致的时间表或者相对的这种侧重点能不能跟大家分享一下？

陈安宁：我们现在有一个我们的实际的技术规划，这规划实际内容从现在到 2020 年，我们实际做了 2025 年的规划，这个当中包括几个主要的规划，全面优化传统技术，插电混合动力是我们现在大力开发的，我今天只是宣传，我们实现的时候，插电混合动力的技术和效率会比普瑞斯高一个水平，我们可以找到一个点，这个点下电动车的模式是大家能够接受的，也是最有效的，这个点在我们产品宣传之前，和技术完全宣传之前，我只能说到这。这个确实是一个挑战，但是这个挑战我不认为我们现在所有东西放上去还有很大富裕，我认为这个挑战其实是恰到好处，对很多企业来说我也认为是巨大挑战，他们可能永远达不到。

赵福全：信心还是很足的。

陈安宁：我们认为可以做到。

赵福全：但是谈到动力总成，变速箱即有传统的能力，同时还有围绕着新能源的，所谓我认为机电一体化混合装置就变得最重要，大家太低估了变速箱在新能源里面的重要性，所以我就想跟陈安宁交流，因为奇瑞也在量产，AMT 也在下工夫，那么就是说从变速箱的角度，我个人认为这种动力装置，包括在未来新能源里面所起的作用，这个规划甚至是合作能不能跟大家分享一下？

陈安宁：我先说传统，大概的思路就是这样的，我们下一代的变速箱都要有混合动力，最简单的在规划中就做进去，就像发动机起源似的，这是第一点。

第二点，我们认为因为现在变速箱也是一样，有不同的 8AT、9AT 等等的，CVT 等等的。

赵福全：挑战你作为技术领军人物请从系统角度来思考。

陈安宁：这个从某一角度来说多元化的方式，就根据不同的车型，不同的大小解决最有效的技术，这个我们都知道，9AT 放在一个 A0 级车上显然不是最合适的，把 CVT 放在一个大扭矩的情况下也不是最合适的，所以我们其实在过去花了两年的时间把这个数据做好，我们知道做什么，哪一些我们跟别人合作做的，哪一些是我们自己做的，这个对我们来说是比较清楚的。简单的一点就是说变速箱都要有混合动力，以及电动混合的能力。

赵福全：DCT 在你整个大规划里面起到什么作用？

陈安宁：重要作用，你肯定想知道一个量化的，我认为在我们 30%的权重，还是比较重要的。

赵福全：因为时间的关系，实际上就是说陈安宁我想问你最后一个问题，就是实际上我认为奇瑞做到今天很不容易，也经历了很多的挑战，奇瑞现在又有一些得天独厚的条件，观致在市场上一点一点的确地位，你是奇瑞的副总经理，同时又担任着奇瑞捷豹陆虎合资企业的董事长，作为自主品牌的领头羊，同时现在又有了新的自主品牌的诞生，同时又有一个合资板块，从技术角度如何发挥协同效应呢？刚才我跟广汽的黄院长也谈到了，自主品牌需要抱团取暖，你的合资和别的状态不一样，起步也不一样，那么是不是把这些东西已经作为顶层设计考虑到了呢？这个问题能不能花几分钟分享一下，背后的这种战略思考以及实施的难度，以及你期待的一个方向。

陈安宁：先简单回答赵院长的问题 100%是考虑到了，100%规划到了，当然有一些技术内容我们现在也不便详细的分享，总的来说完全是相辅相成的，但是这个东西是相对灵活的，所谓灵活是根据业务需要，捷豹陆虎有一些技术虽然很好，但是我们的客户不一定来买，也不一定是最有效的。

赵福全：便宜也是好。

陈安宁：首先我们的定位不一样，捷豹、陆虎他们的要求跟我们的客户要求完全不一样，你要机械性的他的东西放在我们这儿肯定不合适，但是我们跟观致是更紧密了，捷豹、陆虎都是开放性的协同，我觉得我们奇瑞和观致，捷豹陆虎，我过去也介入过其他的合资企业和外资企业的操作，根据我的经验和观察，我认为我们现在开放性、协作性这个方式我以前也不敢想象是这样的方式，因为很多经验哪怕同一个母公司，或者关系很密切之间，就掰的很清楚的，这个来源于刚才赵院长说的，顶层设计和高层的战略的高度，就是说这个我也大概介绍一下。

赵福全：大家的目的是想把企业做好，而不是简简单单考虑自己的一点点私利或者争权。

陈安宁：高层很关键。

赵福全：时间过的很快，感谢安宁院长的参与，我个人认为奇瑞这个企业曾经是自主品牌的明星，现在大家也寄予厚望，尽管这个过程中企业精英肯定会面临新的挑战，但是看到瑞虎 5 在市场上竞争力的再现，以及我个人认为听陈院长介绍，我认为战略是清晰的，顶层设计是好的，剩下就是一点点落实，我觉得我们的决心是很大的，而且中国这么大的市场能够有很大的容量，让我们能够争取取得更大的成绩，从我个人角度我也希望看到奇瑞充满正

能量，奇瑞能够攀登更高的高峰，希望向像陈安宁这种有很强的海外背景的，实实在在的海归，实际上顶着这种比较土的氛围能够真正的在奇瑞发展壮大过程中贡献你的力量，我个人认为不要把海归和土鳖分的那么清，实际上都是想贡献自己的才志，最后企业产业才能壮大，我认为这是所有中国人的梦想，从我这个角度再次感谢陈安宁的参与。

我们的《赵福全研究院》圆满结束，最后利用一分钟感谢凤凰汽车所有高层包括策划者苏瑞琦搞了这么一个非常好的活动，应该说是一种创举，也是一种新的尝试，车展展示的是产品，最主要反映的是技术，传递的是企业的战略，让消费者、让市场感受到的是对企业的信心，实际上技术老总在这里面承载着不可推卸的责任，也承载着更大的使命，我认为应该说凤凰汽车研究院院长，五大院长齐聚首分别参与这种论坛是创举，也是一种尝试，希望通过这个平台，让所有关心自主品牌，关爱自主品牌，对自主品牌狠铁不成钢的人，对自主品牌技术研发人员，对企业做出巨大的投入，全身心的奋进给予更高的深刻，实际上他们很努力，而且也很辛苦，但是他们痛并快乐着，正是因为这种苦才能迎来明天的甜，不管怎么说，中国这么大市场不应该没有自主品牌的胜出，通过大家的努力使自主品牌无限风光在险峰，谢谢大家！