

赵福全对话董扬：绝佳推手喊话顶层设计

本文来源：凤凰汽车 2014-11-23

一年一度的广州国际车展于 11 月 20 日拉开大幕。在本次车展期间，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》。第二季赵福全研究院力邀中国汽车工程学会理事长付于武、中国汽车工业协会常务副会长兼秘书长董扬、中国汽车技术研究中心主任赵航、安徽工业经济联合会常务副会长左延安做客广州车展凤凰汽车展台，与赵福全院长一道指点江山，把脉行业。

以下为赵福全对话中国汽车工业协会常务副会长兼秘书长董扬的访谈实录。

赵福全：凤凰汽车的各位网友，欢迎大家来到广州车展凤凰汽车《赵福全研究院》高端访谈栏目。我们非常荣幸地邀请到中国汽车工业协会常务副会长兼秘书长董扬先生。请董会长跟网友打声招呼。

董扬：各位网友好！很高兴来到凤凰网，更高兴和老朋友福全先生聊聊天。

赵福全：应该说中国汽车产业发展到今天是世界瞩目。我们由原来的每年只有几万辆，现在做到 2000 多万辆，这个市场增长还有十年、甚至更长的持续增长空间，全世界所有的企业都在这竞争。这个过程中也带来了很多的问题，能源的问题，环境的问题，拥堵的问题，跨界的问题，有的人还担心汽车产业是不是被互联网企业所颠覆。对于新能源怎么发展，汽车产业自主品牌有没有希望，太多的争议问题，今天我们有幸请到董会长，董会长作为行业的领军人，对这方面有太多的思考和想法。

因为您在政府干过，又到了企业做了一把手，最后又回归到行业，很多人说您回归到行业是合适的人找到更合适的位置，做更伟大的事。一、您是清华大学优秀的毕业生，同时也是天时地利人和，赶上了汽车产业发展的机会，让您能够发挥更大的作用。大家也跟我从不同角度讲，过去您主政汽车工业协会这几年，汽车工业协会作为龙头老大取得了巨大的作用。觉得有一个家，有一个团队和一个平台谈自己的想法，也有一个平台能够把很多的企业拉拢在一起进行交流，包括股比是否放开，既有您个人的观点，同时又利用行业的平台向政府建言献策，把大家拢在一起，成立了汽车行业的动力电池研究院，太多的事情可以列举。

您这段时间做这些工作、坐在这个位置，您的感觉如何？

董扬：汽车产业的发展需要一个完整的生态系统，这个生态系统里面，作为社会组织是不可互缺的一部分，特别是在中国汽车产业由大变强的过程。中国的经济走向全面的社会主义市场经济的过程中特别需要社会组织。中国汽车工业改革开放 30 多年，可以说前 20 年，甚至前 15 年，协会这样的社会组织发挥重要作用的余地很小。当时中国落后，对外开放，企业自己改革，国家对于汽车项目一直是一种控制状态。大家把自己优良资产、优秀人才，拿出去包装一个合资项目，请政府批准。实际上当时的汽车产业发展形态，主要是怎么样有好的项目得到政府批准就可以发展，其他问题不存在。企业和政府的关系实际上是一个领导与被领导，批准与被批准的关系。汽车数量也比较少，汽车社会的问题还没有提出来，像协会这样的社会组织这个余地比较小。

现在发展到这么大以后，绝不是说你现在政府主管处长，比较开明一点，这个产业就可以发展的好。实际上汽车这个产业发展到大变强这个过程中，可做的东西和原来相比大量的增加。举个例子，比如说在前半截，汽车产业几乎不需要研究世界动向，外面有的是好东西，我们有市场，可着自己劲把好的条件凑出来干就可以了。现在你就要考虑世界经济，事实上世界上各大汽车公司，像通用、奔驰、丰田，这都是研究世界。他们都是研究世界经济的研究，完全不亚于国家政府对于世界经济的研究。这是一个方面，汽车作为这么大的产业，它对于社会价值的产生，对于社会资源的占用，对于社会环境的影响，都是其他产业和以前阶段所无与伦比的，所以他必须做这些事情。这些事情而一家又不可以做，就需要整个协会这样的机构。

汽车这个产品还有一个特点，汽车产品的使用也对社会造成大量的影响，很大的影响。汽车产品使用之后，人的交通状况完全改变了，汽车可以看成是人的腿的延长。汽车产品使用，社会城市的形态，很多产业、行业的形态，比如说购物的形态，这些都有巨大的改变。所以，综合这些事情，就造成了现在对于社会组织需求特别高，要求迅速增加，要求数量增加，要求水平也在提高。这种情况下，我可以说是顺应潮流，来到这个地方，顺势而为，做成一些事情。大家所看到的都是我们已经做到的事情，其实在我心里还有很多我想做，没有做，或者想做好没有做好的事情，今后要做的东西太多太多，这也不是谦虚。

赵福全：您也不用谦虚，大家觉得自从您担任会长之后，声音更多了，大家的凝聚力更强了，大家觉得这种需求也更大了，这种是双向的，一个是社会有需求，大家也完成了这个使命，大家愿意把这个需求放大，这也是一个互动的结果。您也谈到了产业发展到今天，实

际对于连接政府、企业各行各业的核心纽带，这种作用实际上是从来也没有办法拥有的。未来可能这个作用会更大，大家更值得期待，您的担子也更重。既然我们谈产业尤其您作为行业协会的理事长，我想跟您探讨，您怎么看中国汽车产业过去这 60 年，如果说总结反思，同时继往开来，做一个展望？

董扬：中国汽车产业 60 年，简单分前 30 年、后 30 年，或者前面其实不到 30 年，大概 20 多年，后面 30 多年。前面这一段时间是在改革开放以前，主要是根据当时的环境，以自力更生为主发展中国汽车产业。发展到 1978 年 16 万产量，汽车非常紧缺，对于前期的发展，有截然不同的两种看法。一种看法认为好，我们都是自力更生，红旗都做的出来，现在怎么一个 A 级轿车都做不出来了，所有车我们都能做，这是赞成的。另外说你搞了这么多年，才搞了十几万辆，现在一个车型都这么多了。应该说那个阶段也是可歌可泣的。

因为在那样一种封锁，基础条件都非常差的情况下，我们有了中国的汽车产业，成绩是非常巨大。改革开放后面 30 多年成绩也是巨大的。任何产业的发展脱离不了社会的发展，大家回忆一下改革开放初期，我们是百废待兴，汽车需求集聚膨胀，没有车。进口车需要外汇，这种情况下，当时由外国公司提出能不能搞合资，小平同志提出轿车可以合资，所以决定了中国汽车产业走一条开放的路线。为什么开放的路线？就是因为我们要同时满足多方面的需求。

首先我们要满足市场的需求，1985 年我们全国大概生产轿车不到 5000 辆，进口轿车 10 万台。外汇花的非常多，这是重大的需求。我们用改革开放的方式比如说以乘用车或者轿车为例，以合资合作为主，一方面节省大量的外汇，省去原车进口，同时外国人投资解决了我们资金不足的问题。产品过来解决了我们开发能力不足的问题，过程中间我们学会了管理，构造了比较大的市场。后来在 1994 年产业政策的指引下，我们建起了全套的零部件体系。进入 WTO 以后，我们建立了比较完整的销售体系，在 2000 年以前，还是商贸公司来卖车，2000 年以后 4S 店的形式大行其道。

总而言之通过这一段时间我们构筑起了一个现代的汽车工业体系，再总结一下应该说中国汽车产业，我们满足了国家的需求，给国家省了外汇，给整个社会有汽车用，给国家交了比其他产业比例更大的税，还保留了比其他产业比例更大的国有企业，保留了国有的职工。同时，我们又学到了制造技术，制造技术我们肯定学的到，现在在中国的汽车厂是全世界最先进的，全世界一半新厂建在中国。还培养了大量的人才，包括现在我们做中国品牌的这些

人才，大部分是合资企业培养出来的，少一部分像你一样是从海外归来。奇瑞董事长尹同耀讲过，他说我实际就是一汽-大众培养出来的。应该说做了很多很多的工作。

现在有一些社会上的指责是，是不是你们这些搞汽车的人，汽车的国有企业和外资企业合资的中方，你们自己得了什么好处，非要干这个事情，这么说有点欠公平。我们汽车后 30 多年合资合作得益最大的是国家，又有产品，又有税收，又有就业。

第二得益最大的是汽车的使用者，汽车产品用已故张小虞会长的话，房市你想让它跌它总不跌，股市你想让它涨，它总不涨。只有汽车是越卖越便宜，越做越好，国家最省心，老百姓可以买到这么好的车。我记得 2000 年前我在参加 WTO 谈判，当时你去市场上看车不满意，你看上的车觉得太贵，你觉得价格适合的车太破。现在你去看车，实话说物美价廉的车子很多很多，你都不好意思不买。总结 60 年或者 30 年中国汽车人无愧于这个时代，当然你说中国汽车产业一直不是完全市场化的发展。它是在国家比较严密的监管下发展的。国家对于汽车的准入一直在管制，对于汽车的企业，特别是国有企业一直在比较严格的管理。有没有问题？可能有一些问题。比如说民营企业是不是支持的少了一点，比如说零部件企业是不是支持的少了一点。总体而言，瑕不掩瑜，应该说我们这 60 年发展的很好，我们也看现在面临什么问题，我们会今后努力。我还要再说一句，现在面临的问题，不一定是过去做错了，任何时候不管你做的多对，每一阶段会面临每一阶段新的问题。

赵福全：听了之后觉得我们必须客观地看历史，一定要在那个时间段，那个大环境下，中国最需要什么，老百姓最需要什么，企业应该能做到什么，来看我们那个时候是不是做了那个时候应该做的事。不能简简单单总是回顾历史，回顾历史只是总结反思一下我们可不可以做的更好一点，做的更多一点。应该说合资合作还是给我们奠定打下了中国汽车工业的基础，人才、体系、制造、能力方方面面包括我们也学会了怎么经营品牌。

董扬：我还想补充一下，其实还有另外一面，我们在商用车角度就是以自主开发或者引进消化吸收为主，这个实际上是一种历史的选择。回顾 30 多年改革开放，我们在商用车领域一开始也是有合资，有引进，有自主开发。轿车也是有合资，有引进，有自主开发。由于轿车或者乘用车产品是 B2C，用户对于品牌非常在乎，所以在这种情况下，使你引进技术做的不好，合资就做的很好。

比如说夏利这个产品，一开始引进技术，就没有桑塔纳这些产品做的好。合资产品也有做的不好的，广州标致就没做好，最后从乘用车领域发现真正能够比较快适应市场的还是合

资企业。但是商用车领域就不是这样。我们也有合资，也有引进，发现合资反而干不下去。比如说扬州亚星客车，最后是引进技术反而做的更好，或者是引进技术和消化吸收再创新。商用车领域以自主创新为主和乘用车领域的合资合作为主，这是一种历史规律的选择，不是人为的选择。

赵福全：尽管我们努力冷静地看历史，但是现实毕竟是残酷的，大家觉得对于自主品牌最近这段时间的状态大家也比较忧虑。过去 12 个月连续往下掉，虽然现在有点止跌，但是对于后续能不能反弹，大家都还是持着比较相对不乐观的态度，有些人认为还没有见底，怎么样把自主品牌做强也是一个很大的话题，这样就涉及到第一个问题，想问问您，您觉得自主品牌 12 连掉，其中背后的原因有哪些？我们再思考一下我们怎么样能够把现在这种状态有所改观？能够真正让自主品牌从近期能有一个反弹，或者是从长期来说彻底有所发展？

董扬：中国品牌最近市场占有率连续下降，对于这个问题应该分两面来看。一面从不利的因素来看，到现在为止不利因素的坏作用还没有应用完毕，或者它还在起作用，甚至有些还会继续。比如说自主品牌和外资品牌，外资品牌对自主品牌的压力，现在应该说是越过越大。如果你在 2007 年、2008 年以前，基本上合资品牌做中高档，自主品牌做中低档，井水不犯河水，现在是全面的竞争。而且外资品牌越做越低，像现在启辰做 4 万多块钱的车，大众也在中国开发类似成本的车，这个竞争力就非常厉害。这个产品竞争背后的技术力量的对比它是存在的，看不到短期的改变。现在到我们比较好的企业去，我们比较好的企业最多研究五年后的技术，但是那些大公司研究 20 年后的技术，你在很大的外资公司做过，你非常清楚这一点。

再比如市场放缓以后，竞争激烈，这个是不可改变的。再比如国家的、社会的排放、油耗、安全标准不断提高，每提高一次谁跑的快，谁干的好，这种提高对中国自主品牌也是不利的。再加上出口最近也出现问题，你从有利因素不利因素来分析，你可以看出这是一个漫长的过程，而且现在不能说这些坏事都出现完了，以后全是好事不是这样的状况。

从另外一面来看，自主品牌或者中国品牌已经取得了巨大的成就。拿现在的产品和十年前的自主产品对比。现在基本上都是正向设计，逆向设计很好。在很多关键技术方面都达到了一流的，也使用直喷增压的汽油机，DCT 这些技术也在用，电子的音响显示屏，甚至配置更多。同样级别的车子中国品牌的配置还高于外资品牌。按照同样性能价格比来算，现在中国品牌的车子是性能价格比最好的车子。但是由于品牌问题，大家还是不怎么去买它。

比如现在车子的可靠性，美国 J.D. Power 在中国做了调研，它是按照一定数量车的故障率算。这是一条合资品牌的线，它也在逐步改进，这是一条自主品牌的线，我们也在改进，但是我们改进的速度快，这样形成一种追赶的趋势。第一故障率相差很小，有些品牌在中国品牌里面特别好的已经超越了。现在中国品牌的故障数相当于四年前合资品牌的故障数，四年前、五年前你没有嫌他的车破，你为什么嫌我的车破。现在吉利的车也做到五星，在你的影响下也不只你的车，中国品牌很多车都是碰撞五星，安全性大大提高。从油耗的角度还有一点差距，我相信今后这一点也会有巨大的改进。产品上来说，中国品牌或者自主品牌已经有巨大的进步。

我再补充一句，中国品牌现在市场的状况，我们可做的或者必须做的都是同一件事情就是要加强宣传，让用户认识到，如果你把它作为一个普通的交通运输工具来说，其实中国品牌已经非常好用。

赵福全：既有悲观的一面，觉得合资品牌能够打压自主品牌很多的要素还没有发酵到极致，还有一些余波会影响一段时间，这个时间谁也没有办法简单去量化。另外一个角度，自主品牌遇到这样的困境，绝对不是某一天某一个人做了某一件事，是多个因素起到的综合作用，也不是一天两天做了一件事就可以解决的。另外一个角度，我们必须客观的讲，从性价比来说，花了多少钱买了什么东西，中国的自主品牌性价比是最高的，这点上消费者如何进一步认知，企业要去宣传，同时消费者也有一种心理，我不是简单买品牌，要买一个货真价实，或者物超所值，从这个意义上讲，自主品牌有很大的优势了。

这个过程中有一个培育的过程，你也提到 J.D. Power 的数据证明自主品牌进步的速度已经超过合资品牌，只是我们绝对值跟人家还有一点，这一部分恰恰是消费者尤其在中国消费者里面，愿意买单的，而我们的自主品牌相对来说比较吃亏。不管怎么说，现在事实说我们的市场份额丢的也很快，自主品牌如何做强，大家呼声也很高，每个人都有自己的一套方法和理论，您作为行业的领军人，既看到国家那一面的东西又看到很多企业的，又看到整车厂以外的零部件，又了解消费者，每个月您都在公布销量、细分市场，咱们一个一个地抓紧点时间，首先您觉得国家到底应该做点什么，能够把自主品牌有一个从短期，尤其是长期我认为要打翻身仗，应不应该打翻身仗，还是自主品牌就放弃了？

董扬：坚决不能放弃，汽车是一个支柱产业，如果说像某些专家讲的，我不求所有，但求所在，我生产外国车也可以。这个在支柱产业是不可以的，因为汽车产业对于经济发展的

影响，对科技发展的影响，对于经济安全和国防安全的影响，这都是非常重要的。这种情况下，你有自己的品牌和没有自己的品牌差别非常大。我认为中南美一些国家，进入了中等发达陷阱和他们的支柱产业没有自己品牌有关系，他们有繁荣但是没有影响力对社会的作用小，中国必须要有自主品牌，如果没有自主品牌我们也不考虑做强自己的产业。怎么做强呢？需要几个层面。政府层面、行业层面、企业层面甚至到社会，从政府而言有几个方面：

第一，政府要对于汽车的研发进行支持。这一点其实美国、德国、日本、韩国都是这么做的。我们每五年都有科技计划，但是我们的科技计划在汽车上花的钱数远远少于这些发达国家，对于汽车的共性技术研究，是不是应该设立共性研究基金，是不是设立一个国家级的研究院。我们30年来改革开放其中科技体制改革专注了市场，把科研机构全推向市场，这样的做法是必要的，但是它的副作用是基础研究体系删掉了。

第二，政府应该制定一个长期稳定的政策环境，来鼓励企业引导行业往哪个地方走，我们政府政策制定太短期性，第一只是看到三五年，各部门政策的共同指向性不强。管排放的只管排放，管安全只管安全，管报废的不管回收，这样的情况是存在。我们需要对于汽车这样的支柱产业制定长期稳定并且有合力的政策目标，造成这样的政策环境。

第三，我认为政府现在需要促进中国品牌的公平竞争。现在中国品牌有一个问题比较多。每人都去干，大家都去干，按数量来说已经不少，但是单个之间竞争力不强。我们回顾一下日本汽车产业的发展，回顾一下韩国汽车产业的发展，虽然他们不号称计划经济，实际上他们用他们的潜规则有效减少了过多的竞争，我们现在恶性竞争很多，没有任何的约束。好像中国人学市场经济学的有点过，只学会市场经济水面上的东西，没有学到市场经济水面下的东西，我们应该不单是空喊一下鼓励兼并重组，更多要鼓励市场的公平竞争，限制市场的低价倾销，尽快地使得自主品牌能够通过淘汰、通过兼并减少数量，加大力量，提高水平。

第四，现在自主品牌很多是国企，国企的改革是政府的第四件事情。现在国企我们做很多事情包括一汽巡视、东风巡视，解决了国企的腐败问题。还有一个要释放国企的活力，让国企的人干活，比民企和外企干劲更大，要效率更高。如果达到这一点也是非常重要的，做不到这一点是不可以的。

赵福全：毕竟国企掌握着更多的资源，更有能力参与市场的竞争。您谈到我们必须明确它是支柱性产业，而且它是战略性产业，已经不是简简单单是造老百姓买的车，大家买了就解决了出行的问题，有点太把汽车产业的重大作用给它低俗化。它实际上是制造业的高端，

是中国将来走出中国走向世界输出高端制造业的核心。我们叫“12 龙治水”各管一块，既然是这么重要的产业，而且占 GDP10%以上，将来还会增加，从您的角度看国家如何解决“12 龙治水”，有的人也提出来要成立一个汽车领导小组，凌驾于各个部委之上，真正把汽车产业做强？

董扬：我认为在中国目前比较现实的做法是几个方面都采取行动。首先从国家要有一个高于各部委的对于汽车这个支柱产业体现国家意志的机构来领导汽车产业。不是工信部一个管工业的部门下面管很多，除了电信以外管原材料一大堆，装备制造一大堆，其中里面大机械里面有一个小小的汽车产品，不是这样的层面。

现在多部门管的情况下，需要做一些合并，或者说实际上不是要合并部委，要合并部委的管理方式。四中全会文件提出法治国家，法治国家就是汽车需要一个法《车辆法》，在《车辆法》的指导下各部门你的职责是什么，你的职责和发挥作用的渠道是不一样的。现在法治对于政府来说有一句话法无规定不可为，很多时候有你这个职能，是不是由你执法。从立法的角度，从要求的角度，各个部门都应该提出要求，但是将来从执法的角度要汇总到一个或者两个部门。发达国家美国是两个部门，有些国家是一个部门，你可以从环保，可以从节能，可以从安全，可以从各个方面，你都管理这个产业。但是你将来的执法的角度，不能大家满大街去拦汽车，这样不行，这里面有一个管理的科学化的问题。

无论如何从产业角度，我们希望政府管理越过越好，但是我们不能等，不能等政府管好了以后我们再发展，那就耽误了，只好是大家都做，政府做政府的，行业做行业的，企业做企业的。

赵福全：实际上是需要一个凌驾于各个部委之上的，既有协调又有领导力的组织或者一个机构。工信部一个是它把汽车当成和家电和钢铁一样，低估了汽车产业的龙头领导的作用。第二，工信部没有能力协调发改委、环保部、质量监督总局这些职能，12 个人都上街拦汽车，都从自己的角度说你有问题，而不是琢磨汽车产业有什么发展。

董扬：各部委还多出一个部门就是财政部，按说财政部是出纳，但是现在我们的财政有些事情，可能不但超出出纳，不但当会计，而且他觉得其他各部门你要不合他的意，资金给你停掉。而财政从这个角度来说，他们在专业配备上又不够强，就造成财政部处长可能比其他部的部长说话都管用的情况。

赵福全：十八届四中全会法治国家必须要从部门合理分工，按照游戏规则来做就变的更重要。您谈到自主创新里面其中一个最大的一块资源所在就是国企，如果不让国企焕发青春，按照市场规律参与竞争，中国自主企业光靠民企很难成大气候。这里面就有一个，国企也谈到如何进行国企的体制改革，其中一块就是混合所有制。从您的角度来说，您在地方国企当过总经理，也管过各个国企。现在又在行业领导，您觉得国企怎么样给它松绑，混合所有制这也有问题，100%的私有企业做的不怎么样也大有，民营的资金进入了国企里面参股 20%，那 80%还要政府说了算，你认为国企真的能改吗？方向是对的，就是为了划勾我也混合所有了，达不到让国企参与竞争，你怎么看这个问题？

董扬：很多人把所有制的问题看的比较重，从世界情况来看，国有的也有管的很好的。私有的当然也管的也很好，上市的也有管的很好，不上市的也有管的很好的。所有制不是唯一的尺度和方法，一个好的企业就我来看，首先这个企业本身它的决策是不是科学？现在我们对于国企的决策科学性这方面有问题。有什么问题呢？不是国企人想不明白，是对他的考核机制有问题。我在北汽集团当总经理，我心里暗暗不服气，凭什么我清华大学硕士毕业，我就想不明白初中毕业的农民企业家。但是现在对于国企的考核是按照国家部门的干部考核体系。一个核心的指导思想叫功不掩过，你干多少好事没关系，干坏事不可以。但是在一个产业上不是这样的，产业上比如说部署开发 10 个产品甬说失败一个，我失败 9 个都没关系，只要这一个能把 9 个全捞回来，就可以。但是现在的考核机制不符合这样的机制，不能够支撑我们国企的科学决策。

第二，激励机制。现在中国汽车的国有企业的管理，我们对于国企主要高端人才，主要经营你干的好的和干的不好的差别不开。很难有长期的这种想法，很难稳定地让大家激发他的作用。现在我们在限制国企的薪酬，银行、电力很多垄断行业的国企老总拿的太高。但是在汽车充分竞争的行业，你不能给他充分的刺激，是做不好的。都说一个企业发展叫近期看产品，中期看开发，远期看人才。如果不能在国企集聚最优秀的管理人才，并且让他们发挥作用，包括技术骨干都发挥很好的作用，这个国企将来是没有前途的。

我觉得关键是体制机制的改革，所有制的改革，混合所有制有助于形成好的机制，而不是可以代替好的机制。我可以简单做一个回顾，我在北汽做总经理，我希望当时引入外资，造成混合所有制。

赵福全：有声音吗？

董扬：当时我想的就是两条，第一引入现金，我说我拿一块钱，你拿两块钱，50：50，我要求溢价。第二，通过这样的合资摆脱国企领导什么都管的体制。这个事情过去十几年了，当时我是积极考虑引进投资的，我当时的目的包括了应用混合所有制，来抵消国企我认为不太合理的管理。

赵福全：那时候作为企业家已经认识到这样的重要性，中央也提出来了，看来还是可以看到一些希望。现在说说企业，我认为参与竞争企业家要做好，我们都知道，现在量比较少，研发投入又比较有限。这种情况下你面对同样的法规，你没有品牌的溢价，这样等于是我们用很低的价钱，用很高的投入，最后很难回收，实际不公平的。大家就谈到联合，联合不是什么新鲜的词。中国人在一起做生意比较难，每个人都想得到什么，而不是付出。汽车产业如果不联合很难有大的突破，世界的巨头也得这么做，到底怎么联合？现在我们的技术开发叫家家点灯，呼呼冒烟，每一家企业都做低层次重复投入。您为了联合，您也做了一些举措，让大家经常一起投一些东西，包括建立动力电池研究院。您觉得能不能有一些具体的可操作的，能够在一段时间见效的联合？您可能觉得也比较难，大家非走出这一步不可。

董扬：联合是非常需要的，包括国际大公司都在联合，我非常赞赏丰田和宝马的联合，他们的互补性很强，一定会发挥很好的作用。在中国联合比较难，有人把它归结为中国人的民族性。我觉得有点过，其实我们看一下以前中国老的商人，比如说晋商，徽商，不是不可以联合，那个时代职业道德，职业操守互相之间怎么样在不同层面上合作，是做的很好的。中国的文化传统是儒家文化，儒家文化是利于合作，只是在现代我认为我们有两个因素造成了儒家的传统，或者中国人适合联合的文化，受到一些影响。

第一，有人认为从文化大革命开始，摧毁了讲仁义道德，我说不是。其实是从五四运动或者五四运动以前就有，我们在甲午海战失败之后，我们痛感到中国这么大的国家，有这么悠久的历史，为什么被一个小小的日本欺负，我们是不是有什么问题，先找个人的问题，后来找体制问题，最后认为是文化的问题。我们当时一派主要的声音就是打倒孔家店，推翻传统文化。后来从五四到后来的建国后的一部分运动，包括文化大革命都是从这个角度做。现在大家逐步认识到中华文化有一些好的东西，逐步在恢复，但是忽视中华文化传统还在。

第二，不重视合作，重视抓机遇，把抓机遇看成第一。投机的心理。我们改革开放 30 年，利用稳定的市场，技术洼地，技术外援这样的情况，太多的人不靠别人合作，不靠仁义道德就发展很好。造成我们现在从文化上大家合作的基础比较差。合作的问题从几个方面：

第一，公平市场竞争环境。促使企业要合作，等到企业去合作的时候，首先是它实在过不下去就要考虑合作。

第二，政府角度要创造合作的氛围，合作我就支持。政府支持汽车研究开发，首先支持联合起来为大家所用长远的共性技术。第二支持现在做一个零部件，做一个系统给大家都能供的关键零部件。政府从这些角度来促进，从文化、宣传、学习这个角度也要创造一个软的环境。我希望能够尽快地促进，但是无论如何联合代替不了兼并和破产，淘汰是一定要有的。联合的话本质上是强强联合。强弱之间的联合起到的作用很小。

赵福全：我们应该鼓励优势互补，但是不能鼓励保护落后？

董扬：不能保护落后，在同一个环境下，就讲兼并重组，我们自己兼并重组作用比较小，为什么大家做的比较少，因为它作用小。我们对国外的兼并重组多，实际上它是一种强强，中国企业有钱有市场，外国的企业有品牌有技术。包括吉利对于沃尔沃的兼并，表面上看是强吃弱，实际上它是强强联合。吉利有钱，人家有品牌，有技术，有它的采购和供应渠道，这是一种合作。同样情况下，同样的企业在国内，吉利买不买，你肯定不买。

赵福全：国家应该牵头鼓励大家联合，强强联合而不是简单地保护落后。零部件从您的角度，您不仅管整车，您觉得零部件企业现在最大的困境在哪？如果要有所突破，国家和企业又应该做点什么？

董扬：我们的零部件基本上完全市场条件下的发展，整车是政府管治很严。WTO 的时候我亲自参与谈判，我们把零部件的控股问题放掉了，外资可以独资可以控股，零部件是完全市场发展。现在看，在完全市场条件下不能说发展的不好，只是发展的不理想。现在有一些零部件已经发展的很好，我们有一些做轮毂的，做刹车片的这样一些零部件企业，已经走到了世界的主流生产厂家。像万象在美国设立公司发展的也很好，还有一些企业在夹缝中生存，逐步由引进技术到消化吸收，甚至变成一个国际性的供货商之一。比如说扬州亚普的塑料邮箱，原来是引擎技术，跟着桑塔纳，严格管理提高技术，曾经考虑过合资，想来想去合资不合算，就直接跟着大公司，像大众这些公司，它现在变成一个全球供应商。我们还是有一批零部件成长起来，这一批零部件不足以支撑我们中国整车的发展。你要开发一个产品，50 到 100 家这个零部件，你可看见的完全满足你需求的中国品牌的中国资本企业，可能连 10 个都不到，要不然忍痛用比较差的质量，要不然就转过来，反而让一流的世界的零部件来给你做供应商。像长城和博世开始联盟，长城都和外国零部件结盟，这是它发展阶段的需要。

现阶段应该做的就是在一个完全市场情况条件下，你不能够违背市场规律做事，我认为应该做两件事情。

第一，整车企业集中扶持一批零部件，这个扶持不是你给它钱，你跟它做技术交流给它订单。我们在中国国境内选择一批排前列的零部件厂，整车厂从它这采购，把它扶持起来。再一个政府从支持研发的角度，政府支持研发是不违背 WTO 规则，你完全可以说我就是做政府补贴，支持你的研发，支持我们选中的优秀零部件。政府补贴这个政策可以做到在 WTO 的原则下公平，又支持中国的品牌。政府补贴可以画一个杠，凡是符合条件的我都支持。中国品牌说我一定要，你支持我，外国品牌技术已经达到那个程度，他就不需要。本身他已经有这个技术，要一个政府补贴，名义上说这个专利是我自己的，政府在紧急情况下可以征用，这对他是很不爽的。一个是整车企业集中去扶持，主要是给市场，政府应该择优主要是支持研发，也包括支持出口。

赵福全：下面谈谈一个是产业政策法规和技术之间的关系。您看 2020 年 5 升油耗，各个企业压力都很大，我也主持过一些论坛，外资企业也感觉到挑战更大。比美国都严，比欧洲稍微轻松一点，但是我们的储备是很有限，我们又偏向用大车。

董扬：还有一条我们没有柴油机。

赵福全：这是技术路线的问题，您觉得满足 2020 年 5 升油耗，包括 2025 年大家议论 4 升油耗，我们新能源到底怎么走？其他的传统车的技术路线，柴油车、天然气，包括传统的发动机，有多大的改善空间和行业在这方面又有一个联合的机会。这家发动机好，你要如果自己又投入 5 个亿，做完之后又没有那么大的量。柴油机也有一些企业有一些技术的储备，为什么不能一起弄。您觉得技术路线围绕着 5 升油耗和将来的节能。

董扬：5 升油耗的问题很突出地表现出来，我们当前政府和整个行业还不太会这样一种发展的模式。我们过去 30 年也好、60 年也好，我们能做什么做什么。现在做到这么大的数量，对国际民生影响这么大，必须有油耗或者节能减排的目标。我们实际上是第一次有严格的玩真的节能减排目标，这种情况下怎么办。

首先目标需要不需要，我们过去定过很多目标，但是这个目标一定程度上不是国家的需要，不是产业的需要。比如说我们迎奥运北京要加一点排放，迎世博上海要加严，和经济的联系不密切。现在中国世界第一大汽车生产国，过几年还会是第一大汽车使用国，这种情况

下汽车如果不做最节能减排的模式，你不可能发展。所以中国非常非常严格地节能减排的战略。但是我就说发展节能减排，它应该是战略，而不仅仅是有一个目标。我们现在是有目标无战略，算了算应该定5升油耗，我参加过5升油耗的讨论过程中，我也是许赞成票。

现在企业都说达不到，董扬你们怎么定的，我可以告诉你，当初我就知道达不到。当初不是达不到，如果只有目标，没有战略，没有配套的措施，没有系统的努力，一定达不到，不是简单自然而然能达到，自然而然能达到那就不叫目标。根据汽车产业的发展，根据中国能源的资源必须达到。但是现在我们只有目标没有配套，比如说我们对于油耗，我们有没有长期稳定的管理模式。除了现在有一个计算方法，计算方法里面还需要补充，将来惩罚奖惩这些办法现在不配套。应该是制定出一个十年内甚至15年内的政策稳定的措施，约束企业往这个方向走。现在我们没有这样的政策措施，所以企业也没有想到配合。

再一个，在政府的影响下和在专家的影响下，我们产业界对各种技术措施的分析不全面。我们过多地说我们要搞纯电动汽车，还赋予它很多政治的意义，又是提高技术开发水平，又清洁空气，又节省能源，百好归一，必须做这件事情。其实我们缺乏对于不同技术路线的分析，对于不同技术路线的引导。当然，在引导和企业自己选择中间，不应该是政府引导，应该是企业选择，我们恰恰现在缺乏系统的政策环节。好多事不该做，挑一个应该做的，那就先做政府鼓励的，是这样的情况。我一直跟业界说，我说不要看政府，不要看政策，看行业规律，和技术趋势来办事。

回到5升油，由于这样的政策干扰了很多有效措施的采取，比如说混合动力，现在是最好的节能措施，我们把大家的力量引导到纯电动，纯电动作为未来技术储备来说，现在干纯电动一点错没有，但是兼顾节油措施来说，现在纯电动和混合动力相比效果不是一个数量级。中国一千多万辆乘用车，我们搞个20万辆纯电动只占1%，一个启停系统，一个全混上去，就节油5%到10%。不是说5升油能不能达到的问题，是现在我们缺乏一个节能减排的战略，也是建设汽车强国的战略，根据大环境条件资源制定目标，同时根据目标把实现这个目标的体系各方面建成，让行业努力。如果不建这个一个体系，到时候肯定是大家达不到，最后又放松。现在业界反复追问苗圩部长一句话，你的5升油是真的假的，苗圩部长说是真的，我替他说一句，这个真要靠系统保证，没有系统是保证不了这个真。

赵福全：我们的立法不是简简单单提一个想法，而是执法的过程所有细节都要考虑到，要传递出来很明确的信息这是真的，要有一定的提前量，让企业有充分储备的时间。

董扬：无论用欧洲的奖罚方法还是日本的制度，你都有办法，这个桥和船都有，这方面不太需要摸着石头过河，无论是欧洲、美国还是日本他们前面走过了，我们有现成的管理模式可以用。

赵福全：实际上你之所以到了今天我认为和母校的培养有很大的关系，你是汽车出身，也沐浴了清华的阳光雨露，你又是清华的优秀毕业生，现在担任清华汽车校友会的会长，每次讲起清华对母校的感恩和自豪是溢于言表，甚至让我们非清华毕业的学生很激动。你觉得从大学包括研究生读书期间对你后续人生的发展有多大的关联作用。学校里面还有一些负面的声音，老认为汽车是一个产品，把它和手机相提并论。觉得没必要成立这个学科，我是有完全不同的看法。今天的汽车已经复杂到不是简简单单的机械，也不是简简单单的电子，它有它的独特性它是技术的载体也是学科的载体，而且未来又是移动的终端。你怎么看汽车学科的建设是学校里面对学生的培养。汽车还是二级学科。

董扬：第一，清华的培养对于我现在这种工作的状态和工作的态度有很大作用，清华我不知道旧清华如何，新清华从解放以后，新清华的社会责任感比一般学校要强，我们有这种责任感。还有另外一个我是 77 级的，我们经过了文化革命的全过程，我实际上上学比较早，66 年小学毕业，我没有能够毕业，后来 1973 年高中念完，只能是回家，回农村，我一直希望能够念大学，好容易给了一个机会，改革开放邓小平给我们高考的感觉和清华的感觉是重叠的，我觉得我这个人社会责任感比较强。清华给我一个独一无二的感觉就是自信心，清华有一句话叫“清华一条虫，出来一条龙”。你必须把所有问题都拿下，国家给了你最好的教育条件，社会给了你最好的培养，你必须把最难的事都扛下，希望清华继续保持这样的传统。

第二关于学科，这方面不是我的内行，我从产业讲。我们最早学科建设是学苏联分的比较细，现在又学欧美，认为必须粗，适应性广。我对这个产业的理解，学科的设置应该和工业，如果是工科学科的设置和工业的水平相适应。不应该是美国体系好，还是苏联体系好，现在由于工业基础不够强大，还有毕业后，社会上的教育体系不够完善，我们现在需要在高等教育阶段加强学科分细一点，对于他所工作领域的培养。我认为现在汽车这样的学科是需要的，不但是汽车根据当前的工业水平，和社会教育体系的水平，在高等教育阶段分的细一点，这样的话适应性强一点。

赵福全：最后一个问题非常重要，又回到一开始的问题，你也认为协会之所以万众瞩目，因为到了历史的时机，原来可能这种需求也没有那么大，现在产业这么大，新形势下政府不

能够大包大揽，有很多东西是专业的人做专业的事，政府和企业是领导和被领导的关系，只有协会可以把很多连在一起。对未来协会如何能够发挥更大的作用，你有一个展望，一个愿景。在国外协会甚至可以左右正确，在中国在行业里面可以起到连接政府连接企业和连接社会的作用，有没有具体的举措、想法？

董扬：我在汽车协会提了一句口号“中国一流、世界知名”。这作为目标每次也重复，也在喊，希望大家做。但是我想说这是一个非常长的过程，社会的发展和进步，远远比产品的发展慢，这个过程会很长，我会继续努力。

赵福全：时间过的很快，非常感谢董会长的这番真知灼见和肺腑之言，有很多东西对于凤凰汽车网友来说都是第一次听说，有些东西也只是读了董会长的博客，董会长的博客还是很有人气，希望大家多点击多关注，那里面有很多他自己个人很深层次的思考。像这么系统的交流可能这种机会并不多，从产业、从国家、从零部件、从技术，包括从学科建设，对协会未来的打算谈的比较深。再一次感谢董会长的时间和大家的分享，谢谢。

董扬：谢谢大家。