



## 汽车企业的三大战略问题

我首先要讲的是企业的战略问题。最近一段时间，我带着东风公司的课题到一汽和上汽做了一些交流和访问。我觉得中国的汽车企业在面向未来发展的过程中要解决三个主要的战略问题。

**第一是自主化问题。**中国要在自有核心技术方面有所积累和创新。中国汽车工业已经有了很大程度的发展，去年和前年销量都在1800万辆以上，居全球第一，但是中国的自主品牌还是偏少。东风汽车公司去年销售了305万辆汽车，自主品牌大概在112万辆左右，多数都是合资品牌。所以自主技术问题、核心技术问题是我們面向未来发展的第一大核心战略问题。

**第二是全球化问题。**中国销售的1800

万台汽车里，出口的只有60~70万台，不到10%。客观地说，我们现在是这样一种状况：外来技术、中国资源、中国制造、中国消费。面向未来，我国的汽车企业应该把自身放到全球汽车产业中去重新定位，重新观察在全球产业链中我们的资源和市场在哪里，重新部署自己的发展战略。

**第三是可持续发展的问题。**面向未来，技术有很多创新点，眼下比较突出的是新能源汽车的问题。中国的汽车企业必须抢占新技术的先机来增强自己可持续发展的能力。现在有几家企业已经在这三个方面做了自己的努力。战略问题明晰以后，这些企业进行了相应的内部管理变革，在业务优化、资本优化、组织优化、



李绍烛

东风汽车公司党委常委、副总经理，  
兼东风乘用车公司总经理

管理提升、信息化能力增强等方面做了一定工作。

### 未来技术的四个方向

其次，是未来技术的四个方向，应该说是浓缩了汽车技术发展的四个方向。

第一个方向是传统汽车如何更加人性化的问题。在安全性、舒适性和经济性上，还有很多技术问题有待进一步突破。

第二个方向是智能化和信息化。这方面还有巨大的发展空间，可供传统汽车去延伸和探索。

第三个方向是能源技术、新能源技术和环保技术。这个领域在中国甚至世界上都是热点，现在我们需要重新理性地思考这个问题。这个领域的课题比较多，新能源汽车怎么做、电动车怎么发展、环保问题怎么解决，每个企业都在做一定的努力。

第四个问题是如何实现低成本制造。中国的汽车工业快速发展到今天，令全球瞩目同时也令跨国公司感到担忧的地方，就是中国汽车领域在低成本技术上占有竞争优势。

### 需要思考的五个延伸问题

值得一提的是，就汽车和自然的关系来讲，现在汽车产业的产业链在中国乃至全球还有不完善的地方。董扬（中国汽车工业协会常务副会长兼秘书长）说，未来中国每年将有2000万~4000万台车销售，与之相对的是五年之后中国每年可能有1000万~2000万辆车需要拆解。谁来拆解？拆解以后怎么办？实际上，如果我们把汽车拆解融入到整个汽车产业链中，把汽车拆解再循环利用起来，汽车业就能成为一个可循环的产业链。这有待于确立新的应用模式，实现技术创新，还要加入政策的调控，来实现拆车和造车之间的衔接。

第二，中国汽车产业发展面临一些衍生问题，就目前来说还不太尖锐：今后中国的交通事业向何处发展，目前还不很清晰；拥堵、尾气、噪音都还有待解决。中国的交通状况，比之全球，确实存在太多问题。

未来的交通模式怎么解决交通问题？汽车是一方面；轨道交通包括地铁、轻轨和高铁是一方面；



2010年5月15日，东风汽车股份有限公司在北大校园推介纯电动车



第200万辆奇瑞汽车下线

城际间的长途交通、乡村的公路又是一方面；扩展开来，还有水运、空运等。中国在整个交通运输方面还没有一个非常好的规划。从事汽车行业的人在凭着感觉往前走，将来可能会遇到一些交通难题。面对中国的交通现状，汽车产业怎样规划产业的发展，现在还没有一套具体的、能够说服人的产业发展政策。

第三，作为一个汽车企业，应该考虑如何制定自己的发展战略，特别是在技术方向和规模领域里怎么定位自己。现在的普遍做法是市场好的时候大家纷纷投资建厂，市场不好的时候产能过剩。这些矛盾不可避免，但是如果我们再谋划得深入一点，这个问题应该是可以克服的。

第四，技术的来源问题。现在很多人在讲自主创新，讲弯道超车，讲跨越式发展，但是没有讲技术应该怎么解决。我觉得技术创新应该是一个开放的、集成的、积累的过程。但是现在我们在技术创新上很浮躁。国内没有哪个企业或团队，也没有哪个人终身致力于研究某个领域，愿意通

过长期的艰苦奋斗实现技术上的突破，而是寄希望于一不小心弯道超车去超越别人。这是不现实的。技术问题是中国汽车行业发展的第一大问题。科技问题不解决，将是我们今后发展最大的障碍。当然这需要一并解决人才的问题，还要解决组织机制的问题。

第五，要探究国家政策的导向，依靠导向来解决问题。现在有些政策存在一定的问题，比如汽车造的越重，国家给的油耗指标就越高，不鼓励轻量化。再如车船税，很多人都对此进行过批评——不管一辆车售价高低，车船税是按照排量缴纳的。售价低的车要交很多车船税，售价高的只需要交很少，有点像是“杀贫济富”。因此，汽车行业要考虑和探究国家的政策导向，并以此来疏导我们的产业。

我提出的问题多一些，给大家提出的解决方法少一些。我提出的问题也是我在思考、研究的，我也在寻找答案。同时东风公司也组织了相关团队，力求在这些方面有所改善。❏