

2019年4月

CEO管理智慧

走向全球的中国汽车

浙江吉利控股集团总裁、吉利汽车总裁兼CEO安聪慧先生讲述了飞行汽车的未来及国际品牌的价值。

作者：庄树清、亚瑟·克莱纳

庄树清 (Jenny Chong)

j.chong@cn.pwc.com

普华永道亚太区国际税务服务主管合伙人

亚瑟·克莱纳 (Art Kleiner)

art.kleiner@pwc.com

普华永道《战略与经营》杂志总编辑

随着越来越多的中国企业走向全球市场，中国企业高管在国际舞台上也受到了更多关注，浙江吉利控股集团总裁、吉利汽车集团总裁兼CEO安聪慧无疑是其中之一，市值高达160亿美元的吉利汽车是中国耳熟能详的汽车品牌，2010年将沃尔沃收入麾下后，吉利正日益成长为国际汽车巨头。

汽车产业高度国际化，车企依赖于国际化的消费市场、供应链和创新，因此，唯有怀有雄心壮志的企业才能迅速在国际舞台赢得一席之地。吉利过去十年一直在践行这一理念，依托中国市场活力，将企业转变为以消费者为导向的国际汽车制造商。吉利控股集团由李书福创建于1986年，最初为生产冰箱的家族式企业，随后逐渐转为生产摩托车、厢式车和汽车。

2017年，吉利收购豪华跑车品牌路特斯51%的股份，2018年又入股戴姆勒-奔驰9.7%股权。2019年3月，吉利宣布将在中国与戴姆勒成立合资公司，为全球市场设计生产电动智能汽车。由此，吉利又向其所设立的十年内进军英国和西欧市场的目标迈进一步，这一目标也将通过吉利汽车和沃尔沃汽车的高端合资品牌领克得以实现。与此同时，吉利还积极追求前沿领先科技—自动驾驶汽车和飞行汽车，或如安聪慧所称，“智能空间移动终端”。吉利还一直积极寻求能与其在开发电动汽车和由燃料电池驱动的动力系统方面建立合作关系的企业。

自2012年安聪慧担任浙江吉利控股集团总裁以来，吉利汽车紧随通用和大众，逐渐成为中国市场上排名第三的汽车生产商。这是中国车企在全球增速最快的汽车市场上所取得的最好成绩。正如家电领域的海尔，吉利汽车也在重塑全球市场对中国企业的印象。近期，普华永道《战略与经营》杂志对安聪慧先生进行了书面采访。

《战略与经营》：普华永道2018年第22期全球CEO调研显示，CEO们对2019年全球经济前景的乐观情绪较前一年有所降低。请问您如何看待吉利以及汽车业未来前景？

安：受宏观大环境影响，今年以及未来一年的汽车市场环境并不乐观。整个2018年中国汽车市场单月销量都呈下降态势。同时，全球经济正经历新技术浪潮的冲击。可以说，当前宏观经济和市场环境正面临重大转折。

现在是汽车工业进入转型的变革时刻。未来的汽车是线上、线下高度融合的智能空间移动终端，所以未来一年，我们需要继续加大在数字科技领域的投入，早日形成线上服务能力，早日向用户提供跨时代的线上、线下高度融合的空间移动终端产品，让用户体验到智能空间移动终端所带来的消费体验。

在挑战的市场环境中，我们需要通过聚焦市场、越级对标、品质提升为用户创造卓越的产品价值和体验，实现稳健发展。吉利汽车集团将在2020年实现200万台汽车的年销售量，比2018年多50万辆。

《战略与经营》：未来五年呢？

安：随着新能源汽车软件及其电子系统时代的来临，曾经行业固有的商业模式、客户需求以及竞争的本质正在发生剧烈的改变。我们必须在巩固硬件制造优势的前提下，发展线上数字技术解决方案。在进行这一转型的同时，我们认为，更多的公司需要协作开发未来技术和通用的系统。只有大家联合起来，打造自己的共享数字平台，形成线上优势，才是决胜未来的关键。

吉利汽车集团将在2020年实现200万台汽车的年销售量；2020年我们将有近40款产品采用MHEV、HEV、PHEV和纯电动解决方案。与此同时，吉利控股集团要从满足用户需求做到引领用户需求，持续加大技术创新投入，以新能源、智能(无人)驾驶和移动出行为支撑，打造智能立体化出行生态圈。实现从传统的汽车制造商向面向大交通出行发展的全球创新型科技企业转型。

《战略与经营》：您如何看待当前中美贸易摩擦及其带来的不确定性？

安：我是一个市场派，我支持全球自由贸易，反对贸易保护主义。全球化是大势所趋，保护主义、单边主义是暂时的。我相信，未来国际贸易仍然会以合作、分享为基础进行。

当前，中美贸易摩擦正向着积极的方向发展，我相信此举将对中美乃至全球经济带来正面影响。中国已经完全融入到全球的国际分工体系之中，成为全球第二大经济体、第一大货物贸易国，未来只会更进一步扩大开放，我们处在“你中有我，我中有你”的局势中。吉利也紧随这一趋势。

国内外汽车消费者

《战略与经营》：您如何看待未来中国汽车市场需求的演变？

安：市场需求变化很快，我们随时捕捉市场的变化。汽车电动化、智能化是大势所趋。汽车企业需要加大投入，不断突破技术瓶颈，培养研发人才、提高研发能力，从根本上形成核心竞争优势、创新能力。

例如共享出行，吉利控股集团于2015年就投资了新兴移动出行服务曹操专车，我们是中国首家进军这一市场的中国汽车制造商。今年和戴姆勒强强联合成立合资公司探索出行领域的发展，将是我们由汽车制造商向全球汽车科技集团转型的关键举措。

但移动出行服务不是未来出行唯一的领域，我们对前沿出行方式的探索远不止于此。因为每一个前瞻性的行业技术，都会引领明天的行业发展，比如自动驾驶、飞行汽车。2017年底，吉利集团收购了美国飞行汽车公司太力飞行车，正式开启了我们空陆一体这一未来前沿科技领域的探索，是我们对未来出行方式布局中的一步棋。

为了布局未来出行，2018年7月，我们与腾讯公司共同组建了国铁吉讯科技有限公司，将负责动车组Wi-Fi平台建设和经营，进一步探索线上线下协同的出行服务。2018年11月初，吉利与中国航天科工集团有限公司签署战略合作协议，开展高速飞行列车、工业互联网等领域重大项目合作。11月26日，吉利控股集团与中国电信在北京签署战略合作框架协议，在企业信息化建设、车家互联网、云计算和大数据、5G和V2X、边缘计算、国际业务合作等领域合作，共同构建智慧立体化出行生态。

此外，电动汽车将是我们大力发展的对象，预计2020年，吉利将有近40款产品采用MHEV、HEV、PHEV和纯电动解决方案。与此同时，在未来一定阶段内，高效内燃机仍是我国不可或缺的动力机械，吉利已具备独立的发动机、变速器和集成动力包的设计、开发、制造能力。电动汽车和高效内燃机是降低我国石油消耗、减少石油对外依存度、减少环境污染的“两个轮子”，需要协同、协调运转。

不仅如此，控股集团旗下的吉利汽车也在不断探索自动驾驶的研发。例如2018年8月推出的缤瑞即是吉利品牌第一款搭载ICC智能领航系统的车型。

《战略与经营》：中国汽车市场与其他市场相比有哪些明显差异，未来有哪些值得关注的趋势？

安：到2017年，中国汽车市场已经连续九年蝉联全球第一。经过爆炸性的销量增长之后，目前增速放缓，这是正常现象。但是，中国在未来的很多年，依然会是全世界最大的汽车市场之一，是各大车企的必争之地。随着中国汽车消费者越来越成熟以及出行领域的不断拓展，还有很多潜力可以去挖掘。今天中国乘用车中国品牌市占率不足40%，对于中国车企来说，发挥和增长的空间依然非常可观。同时，伴随中国居民收入不断提高以及消费群体日趋年轻，近几年我国汽车消费也体现出明显升级的特点。中国市场对汽车智能化、电动化的接受程度较高，潜力巨大。

全球化企业文化

《战略与经营》：回顾吉利汽车对沃尔沃的收购案，您认为最有价值的经验或启示是什么？

安：收购沃尔沃汽车作为吉利全球化发展最重要的转折点之一，帮助吉利奠定了全球型企业文化的基础。汽车是一个全球性行业，需要更加开放、包容的企业文化。全球型企业文化的核心特点是尊重、适应、包容与融合，最终目标是达到合作共赢，实现企业在全球市场的成功。融合和开放，会让公司淡化或打破原有国家、民族、宗教信仰、语言和局部文化标签，逐渐形成一种开放、包容的企业文化和发展理念。

吉利帮助沃尔沃找到了一个努力的战略方向，并且帮助其实现产品规划和理念的升级，还将吉利在成本控制方面的成功经验带到沃尔沃，帮助沃尔沃降低成本。通过发挥吉利和沃尔沃的高度协同和配合，2011年的时候沃尔沃就基本上产生了效应，业绩开始提升，后来几乎每年的销量和盈利都在增长。同时，吉利也因此得到了良好的发展，获得了沃尔沃的技术支持。双方还协同开发了CMA架构。在此基础上产生了今年获得“欧洲年度车”殊荣的沃尔沃XC40，以及上市伊始就受到大量关注的领克汽车。

沃尔沃汽车集团是自动驾驶技术的先行者和领军者。公司为自己制定的使命：到2020年，沃尔沃新车的事故死亡率或者严重伤害率为零。沃尔沃不仅仅拥有安全性的口碑，而且在环保和健康方面也颇具优势。

《战略与经营》：吉利持有戴姆勒近10%的股份，这笔交易背后有怎样的战略考量呢？

安：吉利控股集团致力于成为具有创业精神的全球性科技集团，我们与戴姆勒集团将立足于促进各自公司的战略发展，在数字技术、线上服务、新能源科技以及共享出行等方面拥有较好的合作前景。最近双方合作有了新的进展，2018年10月底，吉利控股集团旗下吉利集团（新业务）与戴姆勒出行服务在中国国内成立合资公司，双方各占50%股份，提供高端专车出行服务，这也是吉利由汽车制造商向全球汽车科技集团转型的关键举措。

《战略与经营》：您如何在这两个企业文化不同的公司建立文化连接呢？

安：吉利提倡的全球型企业文化是指跨越国界、跨越民族、跨越宗教信仰，放之四海都受欢迎的企业形态，这种文化极度开放兼容，极度远见卓识，积极承担企业社会责任，勇于挑战科技高峰，勇于探索商业文明，充分体现依法、公平、透明、相互尊重的企业治理理念。这也是吉利与戴姆勒以及其它国际合作的重要基础。

此外，吉利与戴姆勒有着共同的目标。面对颠覆性的技术和日新月异的产品，我们认为更多的公司需要协作开发未来技术和通用的系统。这些合作可以在不影响各自企业独立性的前提下，依法、合规、透明地进行市场化协同，不会改变各自公司的自主性。而这共同的目标和兼容的文化，将我们连接在一起。

《战略与经营》：您是否计划进一步持股或收购全球主要汽车公司？

安：面向未来，我们仍然是开放的态度，但具体是否持股或者收购汽车公司，要看整体的市场发展态势和吉利自身的需求。

《战略与经营》：吉利旗下的领克品牌预计在2020年左右进入欧洲和美国市场，能否简单介绍一下？

安：领克诞生于当今汽车产业全球化、一体化的趋势背景下，是采用欧洲技术、欧洲设计，并致力于实现全球制造、全球销售的高端汽车品牌。作为全球高端品牌，领克对标对象为一线外资品牌。领克品牌将始终围绕消费者的实际需求来制定我们的产品投放，计划到2020年推出一系列车型，形成完善的产品矩阵和全面的市场布局。在渠道建设上，领克品牌深入洞察互联网时代都市年轻族群的生活方式和购物习惯，以传统经销模式为基础，以互联网思维打造线上+线下三位一体全面融合的渠道模式。

未来的汽车

《战略与经营》：电动汽车会以何种速度和途径被消费者接纳？

安：在中国，政府在鼓励和推广电动汽车发展方面所取得的成就举世瞩目，中国新能源汽车已连续三年在全球销量排名第一，在消费者中有很高的接受度。但电动车的市场化推广速度也取决于配套设施和国家政策的支持。

基于对未来的判断，吉利已经提前布局、实施战略规划。吉利汽车于2015年启动了“蓝色吉利行动”，承诺到2020年实现新能源汽车销量占吉利整体销量90%以上，开启了吉利汽车新能源发展的新纪元。吉利汽车将顺应新时代发展，全面迈入新能源汽车时代，

在动力性、经济性、智能化等方面全面突破，打造全球最好的新能源节能汽车。在国外，吉利控股集团于2013年收购伦敦出租车公司（2017年宣布公司正式更名为伦敦电动汽车公司），致力于打造全新的轻量化、具有零排放能力的电动车平台，标志着公司正式开启了面向全球新能源城市商用汽车市场的转型。

《战略与经营》：电动汽车会在多大程度上依赖于充电站、智能高速公路等新的基础设施建设？

安：充电桩和基础设施是推进电动车发展、提高续航里程的重要措施。中国的充电站建设在持续进行中，许多业内的合作伙伴在其中发现商机，并且积极参与。我相信配套基础设施的完善速度将比我们想象地还要快。

吉利控股集团非常重视新能源汽车的开发，积极致力于拓展多样化的新能源解决方案，在混动、纯电动、氢燃料电池、替代燃料等方面均有研发部署，通过模块化、平台化、标准化，推进新能源领域核心技术的开发和应用。

《战略与经营》：您对太力飞行汽车或飞行汽车持何种看法？

安：飞行汽车对很多消费者而言还宛若童话。太力飞行汽车（Terrafugia），一家吉利旗下位于美国的飞行汽车制造商，最近首款产品开始接单，两座的飞行汽车可以在一分钟内在地面驾驶和飞行两种模式间切换。

未来的汽车一定会垂直起降，自由飞行在江河山川、城市乡村。飞行车市场很大，将来会有广泛的需求，但该领域目前仍然非常新兴，行业参与者更多的是共同开发这个市场，而非直接竞争关系。我们欢迎更多的参与者加入研究飞行车的行列。

未来交通格局是智慧立体的，分为三层：一层是地面，一层是地下，另一层是楼宇之间的。各种交通工具会串联起来，出行更加多样性。吉利目前已经加快向全球创新型科技企业转型，在未来智慧立体出行生态作了重要布局。

strategy+business magazine
is published by certain member firms
of the PwC network.

To subscribe, visit strategy-business.com
or call 1-855-869-4862.

- strategy-business.com
- facebook.com/strategybusiness
- linkedin.com/company/strategy-business
- twitter.com/stratandbiz



strategy&

在《战略与经营》(strategy+business)杂志上发表的文章不代表普华永道网络成员公司的观点, 不代表推荐或建议
购买所评论和提及的出版物、产品或服务。

© 2019 年普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构, 详情请访问
www.pwc.com/structure。文中提及的思略特(Strategy&)系指普华永道全球网络中的管理咨询团队, 详情请访问
www.strategyand.pwc.com。未经普华永道书面许可, 不得全部或部分复制文章内容。“strategy+business”系
普华永道的商标。CN-20190416-3-C1