

赵福全对话邬学斌：同为海归惺惺相惜

本文来源：凤凰汽车 2014-04-22

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。以下为赵福全对话北汽股份副总裁、汽车研究院院长邬学斌的访谈实录。

赵福全：凤凰网的各位网友，我们非常荣幸的请到了北汽研究院的院长邬学斌，学斌跟凤凰网的网友打个招呼，我们开始今天的聊天。邬学斌咱们老朋友了，咱们放松的来聊，前几天我刚去了北汽，到新能源研究院，当然也看到了北汽这几年应该说取得了很大的进步，我认为绅宝的车也在不断的进步，当然我们自主品牌也面临很大的压力，你作为研发的领军人，我个人认为即感受到这种压力也是这种动力，我一直理解车展不应该是仅仅的商品展，应该是技术展，也是未来展、战略展也是实力展，你作为研发的领军人，这次北汽集团能不能简单的给我们介绍介绍，带来了那些产品，哪些亮点，我一直认为外行看热闹，很多人并不理解发动机底下的核心技术，你能不能给大家一个宏观的介绍？

邬学斌：非常高兴今天有机会来到凤凰网，北汽对车展非常重视，这次北汽带来了26款车，概念车有2款，概念车一个是未来的这种C级车，甚至是D级的商务未来的概念车，还有一款是越野车叫V1版，这两款车在我们展台上都占据了很大的位置。越野车这次的主打是新能源，也包括越野车，还有北汽福田的一款面包车，这是个整个大集团的聚会，北汽的产品变得丰富起来了，相对来说北汽在自主品牌上属于起步比较晚的，我们压力也是比较大，但是从2009年引进了萨博技术，以萨博技术为基础的车，以及未来在这个平台上SUV、MPV这种延伸车向是北汽现在和未来主要发展之路，在萨博技术引进过来之后，我认为好处当然有很多，但是它也有它的一些问题。

第一个，萨博品种从整车上来讲它的产品是一个小众产品。

第二个，它这个产品很多年没有换型了，相对来说比较旧了，这是它的问题，但是它的好处。

第一个好处，我们引进过来之后这个技术比较成体系，不仅说产品技术，一直到它的供应链的管理技术、制造技术、质量保证技术，它整个是比较成体系，这个对自主品牌来说，我们在这个上面起步完整性和它的基点是一个非常大的帮助，这是第一。

第二点就是萨博从底盘上讲，它的操控性，底盘的准确性，底盘的技术实际上是不落后的，我们今天刚刚推出的 D50 是一个轴距 2.6 家用 A 级车，这么一个车它的技术成本是比较高的，讲究操控、讲究操控的稳定性，驾驶的乐趣，当然也带来了安全，从发动机来讲它是双轮增压，发动机是非常大的，可以超过 200 马力，这些优势我们在转化过程当中尽量把它保存下来，但是这远远不够，所以一个我们是要把它的产品要拓展，从原有的只有轿车这么一个产品，我们未来也会有轿跑，还有 SUV，甚至在某一些品牌上也有 MPV，再加上其他的一些技术，我们未来的产品会覆盖从 A 级到 B 级，全覆盖过来，会有 18 款车来覆盖，这些现在大家很关注的萨博的 70 和 50，一个 B 级车，一个 A 级车。

另外，从产品技术上讲，实际上有两化，目前是我们比较注重的，一个是轻量化，一个是智能化，轻量化刚才说了萨博这个技术来自于北欧，他讲究操控的乐趣，轻量化上面不一定做的很极致，所以我们在车身板材的原则上面一直到底盘，一直到发动机目前也在做减重，你知道发动机的减重比整车更难，我们在用新的材料，今天我们在展台上我们展出了一个眼镜盖也是碳纤维的，这种碳纤维是可以批量化生产的，轻量化是我们萨博提升一个非常重要的一块。

第二块智能化，智能化不仅仅体现在底盘，ESC 型它的底盘在操控，你操控马力很大，但是你要担心车子会不会安全，会不会能停的下来，是不是能控制住，就防止失控，所以在从底盘段，到信息移动系统，信息移动系统现在不仅停留在车内的信息移动系统，包括安吉星的那种，有的时候你要去市里面，你有一个功能特别好，你可以让后台给你选择一个最不堵的路线，现在我们量产了，我的车上就有，在智能化方面这是一个体现，我们下一步的智能化向智能驾驶和无人驾驶方面努力，我们绅宝 D70 无人驾驶的样车我们已经做出来了，现在最高车速只能到 75 公里，下一步会到正常的 100 公里，样车已经有了，已经在实验了。本来这一次汽车展还想再试一下，但是我们想秀的太早了，现实意义还不是很大，所以我们专门的在研究院里面专门有一批人在做智能化的开发，下一步可能我们会有这种智能的仪表，智能的这种主动安全的一些系统，比方说交通、标识的识别，现在我们的车限速的警告只是机械的，你只是设一个锁，因为我们现在很多人，在车里面一边打电话，一边开车，打电话

开车的时候最容易超速了，这个时候如果说有这个东西他就会提醒你已超速，这样会安全一点。如果有主动的交通标识的话，他可以在任何上面只要能看到交通标志他马上就可以智能的调整警告不同的限速，像这一些使得大家驾驶起来更安全、更舒适、更人性化的智能化，这是我们现在下一步要发展的方向。

赵福全：我听了之后，我不好意思打断你了，我感受到的是如数家珍，事实上车展展的可能只是一些车，看到的是一些外表，但实际上因为原来大家对于北汽引进萨博之后怎么用也有一些担心，老的平台，北汽有没有能力吸收，我今天听完之后，实际上应该说现在的北汽技术源于萨博，但是超越萨博，实现了大的新的再创新，这个很了不起。

邬学斌：因为它这个技术要有新生命力的话，肯定要不断的吸收、学习，既使是这样，实际上我们到目前为止还没有放弃对萨博的吸收，我们仍然有一个专门的团队还在不断的反复的去看这些技术指标，就像我们有的时候看一本书一样的，当你看第二遍的时候，当你看第三遍的时候，你会有新的体会，新的收获。

赵福全：另外我听下来之后我觉得非常好，实际上汽车每5年会发生一些很大的进步，但是一些材料的東西，一些机械的东西，一些工艺的东西，并没有因此发生翻天覆地的变成，实际上为什么车造不好，还是我们最基本的机械的东西还没有100%吃透，用萨博这是很了不起的东西，是老树开新花，给了他很多新的灵魂，用新的工艺，同样机械化东西给了他很多智能化的东西，这不仅仅是说萨博原来没有，奔驰、宝马也没有，都是最近这几年，技术的进步，技术的成熟度，加上法规的需求，这是共同进步的结果。

谈到这儿，您也算是老海归了，这几年从美国回来先到奇瑞又到福田，现在又到北汽做轿车，确实一路心酸，一路辛苦，我认为要坚持，我们造车要耐得住寂寞，海归做到这一点我觉得很了不起，实际上大家对你新的岗位上寄予厚望，你带来了许多新的理念，我想说围绕着新的团队，北汽尽管是你管，但是有的时候管可以站在巨人的肩膀上，像巨人学习，与巨人竞争最后超越巨人。反过来说，这么多年下的新北汽有新的起点，尤其你们有很多大梦想，大动作，在巨人的肩膀上，今天的北汽如何能够快速的缩短交学费的时间，从团队的建设，产品开发的流程，包括平台，真的是做到基于萨博、超越萨博，而且源于萨博，做出来真正是一个有萨博血统的北汽版本的研发体系、研发平台，你能不能谈谈，我们少谈点技术，谈点管理理念，我认为这个很重要，这就是我们凤凰汽车《赵福全研究院》的有一个初衷，

你刚才谈的很多东西，包括无人驾驶，我认为都很了不起，但是开发上目前还没有到时候，我们是有梦想的，你利用这个机会传播一下你的梦想，你的行动。

邬学斌：实际上这个方面我真是感慨万千，十几年了，实际上我是 2003 年回国的，这个想法在 2002 年初就有这个想法，当时国内真正搞自主品牌开发的还不是太多，但是也是很不容易的。好不容易在美国有了房子，有了工作，有了绿卡、有了国籍，当时这是美国梦。

赵福全：咱俩是老乡见老乡两眼泪汪汪。

邬学斌：在那种情况下，我当时已经看到中国需要搞自己的车，搞自己的车总想自己能帮上忙，我们都是中国培养出来的，这种情感是在血液里面的。

赵福全：所以人家现在说在北汽平台上，比如说围绕着萨博的基础，怎么样能够更深层次的吸收、同时在吸收的过程中，如何让你的团队推陈出新，因为最终靠着萨博迟早有一天是会落后的，在没有落后之前，你又能出现一个新平台的技术这叫什么呢，这叫换汤、换药不换名，有的时候叫换名不换药，但是我认为药也换、汤也换，但是可能不换名。因为中国的消费者还是认可萨博的品牌，你的任务是如何承前继往开来，怎么样打造团队，在萨博基础上再创新呢？

邬学斌：实际上在中国自主品牌发展过程当中，整个团队、整个体系的打造，实际上要困难的多，他比搞出一款产品，甚至搞出一两款畅销的产品难，为什么这么说呢，第一个它是长周期的，第二他是隐性的，第三个它有很多主观的东西在里面，实际上他是客观的，但是看起来有很多主观因素，你做院长你可能有你的想法，很多人说来一个院长一套打法，实际上我是不认可的，我们研发有客观规律，当然具体的表现形式，在名词解释上可能有不同的名词而已，核心内容是一样的。

赵福全：我爱你，有人写情书，有人送礼物。

邬学斌：有人还送秋天的菠菜，但是这件事情很重要，从十年前回国开始，我不管是哪一个岗位，实际上我一直把流程和体系的建设放在第一，但是做的效果由于个人的能力做的不是太好，但是我坚信不移的是流程、体系和团队的力量，只有这样的力量才有可能使得我们的产品，一代一代的即是新汤又是新药，才有竞争。

这个流程说实在话是最难的东西，流程本身并不难，我们可以从国外买一些书过来，但是当流程真正执行的时候，我感觉就特别难，一个来自于什么呢，每一个人在流程当中，实

际上首先要做到自我有约束，你要求别人做到的，在流程里面必须自己做到，往往革别人的命容易，革自己的命难。

赵福全：正规化管理最大的挑战是挑战老板。

邬学斌：挑战对流程的这种尊重、严肃性，团队的管理。我当时认为中国汽车研发这一个团队很可爱，他们任劳任怨，我刚才在另外一个场我也说了，你们现在抱怨我们自主品牌，我们的市场占有率不断的下滑，说这帮人是干什么吃的，是不是在享受着中国整个汽车产业的这种大好的环境，而不干活。我可以告诉他，你在自主品牌也干过了，我可以告诉所有人，自主品牌研发人，基本上可以说全部星期六都是在上班的，据我所知是没有一个自主品牌研发人员在星期六是不上班的，但是合资品牌是不上班的，就从简简单单一个要素我们看到，我们主观上我们没有偷懒，我们是努力的。

客观上，今天我们还有差距，但是客观我们要把这个历史的坐标拉长，人家是一百年，一百多年的积累，我们是十年的积累，我们还是个娃娃，所以希望大家也都给自主品牌一些理解，一些宽容，我们自身会努力。

赵福全：我听下来之后，应该说 10 年就认为中国的企业要想真正做强做大，那么就需要按照一种正规的流程、系统的方法来做，今天你要坚定信心并且坚持下去，如果说 10 年前还是曲高和寡，今天迎来了春天。另外，你感觉到我们工程师非常可爱，虽然提 5 加 2，黑加白的在干，我们把西方人喝咖啡的时间用在搞研发上，但是我们的条件有局限性，我们的起点比较低，但是不管怎么说，我们没有违背良心实实在在的在做，你说流程可以拿来，也可以买来，但是流程的这种实施落地为什么达不到效果，可能是大家的理解认识，也包括自己本身的境界和水平，我也非常认同你这个观点。

我也曾经提出国外企业的标准，为什么拿到中国不用，因为人家整个体系比我们完备，我们不光是有一个研发流程就够了，实际是研发流程不是设计流程，我们国内还把设计流程当成研发流程，实际一个产品的开发，从前期战略的制订，供应商的选择，质量标准的制订，而且财务的跟进，也包括同步工程、生产供应商的落实，最后只是 80%的工作由工程师完成而已，别把设计流程当产品开发流程，那么我们的流程实际上还不完善，同时我们执行流程的人员说白了也有点素质，也还有一个过程，大家毕竟没有经过一个系统宏观长期的训练，但是这一点我们要坚持，我认为你也提到了，大家要理解、支持我们。

我就想稍微换点话题，稍微轻松点，现在汽车产业都往前走，你也谈到了智能化、无人驾驶，其中有一块实际大家谈的比较多的，实际就是所谓的平台模块化设计，在自主品牌里面到底应该起一个什么样的作用？大家都知道应该做平台，做着做着没有效果就觉得好像是平台理念错了，又开始琢磨单打一个做产品，大众开始推模块化，又觉得模块化是对的，所以我觉得这里面有很多认识不够、系统不够、宏观程度不够造成很多误解，这样卖不好车也认为模块化的问题，车造不好认为平台选错了，这方面的问题，你作为这么多年从事研发的专业人员，对这方面有很多思考，供应商也干过，你怎么样利用这个机会传播正能量？传播正确的理念，来谈谈你的想法。

邬学斌：我的想法是这样，平台这个模块肯定是汽车产业、企业行业当中一个非常重要的一块业务，这个必须坚持，对研发也是这样，尤其是什么呢，对消费者而言，平台这件事很有意思，我个人这么理解，你很难从一个地方查出什么叫平台，似乎不同的书，不同的公司有不同的解释，于是大家拿它的矛跟它的刀去比。我有时候说，我们想一下语言和语法间的关系，人类先有语言才出现的语法，语法是为了使语言的应用和传播更有效率，产品的平台也类似于语言和语法，先有产品，当产品有一定程度要寻找出规律，于是乎出现了平台和模块，由于各个公司产品不一样，它的规律也有差别，法语和中文语法也有不一样，所以我们认为这是对平台，为什么很容易造成一种迷惑，很容易很多人来挑战平台，这是由于这方面的原因。正因为是这样，我们就得很清楚，如果是说没有平台，单打独斗，自主品牌很多是这样的，今天感觉他的好，明天感觉他的。所以在我认为，我个人感觉这个话题没有必要谈，必须坚持。

赵福全：所以这个话题不应该谈，但是你强调了一定要坚持，实际这本身就说明应该谈。为什么，因为你从技术角度觉得这个事情就是真理的事情，但是有的时候真理也要一个争辩的过程，要有一个求是的过程，我觉得你的想法就是说这是企业实际从有长远战略眼光，能够系统的思考，然后一步一步扎扎实实的往前做事情的一个必须经过积累的过程，如果就为一款车我们抄了就过了，但是抄5款车最后这个企业竞争力因此而丧失了。

邬学斌：从结果上看，现在所有汽车公司都有自己的平台化，但是各有特点不同，有的公司他可能在制造的平台化做的特别好，世界上任何一个工厂都可以生产他任何一款车，这也是一个平台化的内涵，平台化不仅仅体现在前端的产品，也包括后台的制造，整个价值链里面都有丰富内涵的东西，如果有人怀疑品牌，我真的不知道说什么好。

赵福全：邬学斌，我认为非常好，利用这个机会，你是研发的领军人，在国外做了很多年，有很多新的感悟，你从来没有怀疑过这是一个企业必须坚持的，而且让企业真正提升产品竞争力、产品力的一个真理，我们利用这个机会能够把质疑彻底推翻掉，对很多企业是有重要指导意义的，我们凤凰汽车搞的对话研究院院长栏目的目标不光是企业论企业，我就想和大家共同来探讨，我们所谓的造车的真理到底有没有，如果有到底是什么，知道了这些真理之后如何去坚持，我认为这也是我很大的一个动机，我认为这一点非常好，从我的理解说平台必须坚持，而且平台这两个字不能够包罗万象，实际他可以说是同样都是青霉素，但是不同企业造的青霉素里面的含量、内容是不一样的，但是最终的目的都是为了消炎，如果达不到消炎的目的肯定不行，我认为要把真正的内涵挖掘透，通过零部件的共享缩短周期降低成本，同时也避免企业产品推向市场之后验证之后分散精力，我认为这个非常好。

现在还有一个问题，在开发的过程中，国外开发产品也有了之后，人家是战略要做什么，销售是什么输入，我们的供应商最后出图时候才进来，人家首选的供应商前面有多少，在造型阶段就进入，哪一些供应商凭什么表现进来，我们一般只要便宜就让他进来，人家说没有能力的根本不考虑，在这个过程中如何互动才能确保产品能按照时间结点，按照前期策划的标准来造出来，关于我们的产品大家有很多的抱怨，最后还是认为设计人员的问题，从你的角度，我们跳开北汽来看看，如何各个部门协同作战，来真正发挥产品开发流程的作用，来谈谈你的想法。

邬学斌：我的感受，因为这10年我的的确确不光看自己的企业，刚才你讲的一点有共性的问题，实际上就是怎么团队来工作，我个人的想法很多人不太爱听，我觉得中国人从文化上就有点排斥团队协作，我有一次开玩笑说，中国人讲究君君臣臣、父子关系，君臣关系是上下关系，我们做产品关系即有专业上的关系，又有项目上为客户市场服务的关系，我们一定要把这些关系放在一块的话，也许我们国人就会出现叫忠孝不能两全，我们做汽车产品忠孝比较两全，这就是对我们的挑战，我感觉到这个挑战甚至于来自于我们文化基因方面的，要改变这种要花大量的精力给大家讲，把组织机构设定为最简单的一种，什么样的东西最简单你先学，如果你不能挑战文化你也不可能短时间之内做什么，但是问题把我们问题的阻力降到最低点，通过这种学习，通过这种公开的论坛，通过最简单的管理和组织机构的设计来达到这一点。

在整个团队的过程当中，就是这种分工协作，第二个就是跟我们教育体制有很大的关系，我接触到很多新毕业的大学生，他们把一个好学生，就中国标准好学生和一个好员工一开始很难划分开，在中国什么是好学生？得了 100 分就是好学生，你我在中国都上过学，我们按照老师标准答案写出来就是 100 分，在国外不一定是这样，所以你在中国上学时候，你在学校时候，你跟同学之间是竞争关系，你得 100 分，你分比别人高一分，你就是好学生，我们在国外上学，我们同学合作做作业，比自己完成的作业多的多，从学校里面怎么培养出大家合作的习惯，我认为这一点很重要。到了工作岗位上，你没有标准，你的老板是你的老板，你的老板也没有说你一定要做出什么样的东西你才是好员工，我们要有团队合作还要有独立思考，这些矛盾我认为在中国要找到这种训练有素，我们都是高学历的这种员工是没有错的，那么高学历和高素质这中间还是有区别。

赵福全：我听下来有同感，汽车的生产销售不是某一个人的英雄主义可以做到的，也不是某一个点子，因为这是实体经济，实体经济是很复杂的，他是团队共同打造的结晶，好了是团队更好的结果，失败了是大家没有合作好，造车这方面要求更好，我们中国整体来说教育的方式、文化只是个人英雄主义比较强一些，这个文化不是一两天能改变的，但是我们如何能够制造一个优秀的流程，一个很简单的架构，能确保把车让大家团结起来造出去，卖好，这是车开发最重要的一点。

我最后一个问题，因为机会比较难得，现在有两个问题，一个问题你觉得未来这 10 年，我们自主品牌应该在哪一些技术上更加关注一些？自主品牌还得先生存、后发展，而且我认为生存的挑战也蛮大，在技术上你觉得我们应该关注的侧重点是什么？

邬学斌：我简单的说，我说一个是信息化技术，一个是项目管理这方面的技术，一个是制造技术，还有一个是营销的模式。

赵福全：最后一个问题就是说，过去的 10 年海归应该说为中国的自主品牌发展也做出了很大的贡献，现在中国又朝着正规化，同时我们又谈走出去，刚才我跟长安的刘总也谈到，海归是一个代名词，更多的是有专业技术的人员怎么样在中国未来汽车产业里面发挥更大的作用？

邬学斌：我认为如果说过去 10 年当中，这些海归我把它定义为一波或者一代，这些人回来以后可能是单打独斗的这种情况比较多，中国因为太大了，回来之后分散到企业去了，没有发挥聚居的效果，这批人有很多的优点，同时他在某一些方面，在劣势方面相对来说窄了

一点，刚回来时候可能大家期望值比较高，这样一下就造成双方的期望值客观上有一定差距，经过自主品牌十年发展到今天，我认为更需要海归时候了，你刚才问我技术上有哪些点，我是简单的说，展开之后这些技术从何而来，我认为最简单的办法就是引入海归，让他们回来完成这些技术。

赵福全：我认为韩国的企业工业的发展，已经足以证明了这些事情的有效性，非常好，因为时间关系，感谢邬学斌，老朋友、好海归，分享了很多的真知灼见，这可能就是凤凰这个节目的特点，我觉得我们就好像一瞬间时间就过去了，也谈到了太多汽车产业我们的担忧、期待，不管怎么说我认为这个产业还是朝阳产业，我们相信没有灵丹妙药，只要每个人贡献自己的分量，这个产业一定会朝着好的方向发展，邬学斌过去十年的坚守我觉得很了不起，希望你能够继续坚持，我们都坚持，整个自主品牌都坚持，我一直讲说自主品牌无限风光再风光，感谢学斌贡献了很多真知灼见。

邬学斌：大家对自主品牌要有信心，我们做自主品牌也一定有信心，再难、再苦也一定要有信心，明天一定会更美好，谢谢各位，再见！