

赵福全与邢如飞：老领导新少帅直面未来

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。以下为赵福全对话华晨汽车工程研究院院长邢如飞的访谈实录。

赵福全：凤凰汽车的各位网友，我们今天很荣幸的请到华晨的邢如飞博士，邢如飞博士现在是华晨研究院整个技术的领军人，首先对邢博士的到来表示热烈的欢迎。

邢如飞：凤凰汽车的各位朋友大家好，非常荣幸赵总邀请参加这次访谈，正好赵总也是我们的老领导，很长时间没见面了，一个非常好的机会，大家下午好！

赵福全：车展一年一度，大家所理解车展是产品展，我认为是技术展、产品展、实力展，任何一个企业卖的是产品，产品核心的是技术，国外的企业如此，国内的企业更如此，国内的领军人承担着太多的压力，你所有华晨的领军人，应该说激动、压力而且也很期待，我想听听你们这次华晨，从整个华晨集团都拿来了那些产品阵容？有哪一些核心的技术，因为有一些观众他到那儿去看看造型、颜色，但是到底支撑强大技术背后的都是什么？你给大家分享一下，展台中的那一块一定要看一看？

邢如飞：华晨有两大品牌，两大品牌一共有12款车，就像赵总说的，产品大家样子差不多，尺寸也差不多，最关键的是华晨里面包含了什么技术，特别是这两年华晨做了什么，在技术上面发生了哪一些变化，大家都知道，实际上自主品牌赵总体会最深了，一是做的累，价格卖不上去，价格卖不上去的背后是什么呢，车没有人做的好，所以华晨这两年，从2012年到现在，后面这5年都是这样，就是要做性能、质量和技术，要做好技术的提升，这次拿来的车是我们威虎的改版，改版不是简单的把配置调一调，外形调一调，我们做了很多细的东西，像发动机，发动机1.5的发动机，相应的随着路径不一样，另外一个跟人相关的舒适性，我觉得前几年自主品牌更关注两三年得换一个脸，要不然顾客都不认识我们，靠新鲜感来吸引大家。我觉得华晨这几年做的是让顾客开我们车的时候，我们希望他爱不释手，最好他想换车的时候还依恋这个车，这是我们想要的。

在商用方面有两个研发主题，一个还是“性能、质量、技术”，今年是我们很关键的一点，所以这个产品在外观、内饰、变化图示，把这个车子性能整体性、包括舒适型，包括操控都全面的升级一遍，通过这个来吸引顾客。

另外一方面做的全新一代的产品做出来给大家展示一下，这个新不光是外观新，新的表面，而且是整个平台是一个巨大的飞跃，比以前的整体性能有很大的提升。

赵福全：带来的产品不是简简单单做了一个新的皮，实际是有内涵的，而且这种内涵变化是将来给消费者更实实在在的沉甸甸的技术，当然也有成本的增加，但是最终实际上是消费者将来能够受益的，这一点是非常难得的，因为消费者已经更成熟了，他有更高的期待，简简单单的做一个内饰调的一些颜色，做一个简单的变化，在今天的这种竞争中已经是没有竞争力了。华晨已经早认识到了这一点，也在扎扎实实做。实际上讲起华晨，我觉得邢院长也很了不起，邢院长 1972 年生人，作为研发技术领军人，是中国研发品牌里面的少帅，少是年轻，帅是承担着巨大的责任，从这几年的努力下，中华发生了翻天覆地的变化，中华轿车产品线有了大幅的升级，SUV 陆陆续续推向市场，这个过程中你作为领军人，这么年轻而且面临这么大团队，你怎么样能平衡好即有未来的战略，又要领着大家，就像你讲的干的很辛苦，一如既往的干，作为领军人你这方面的感受如何？

邢如飞：感受就是不好做。

赵福全：但是我认为这些成绩被人认可的时候，也有很强的自信心，和自豪感。

邢如飞：说实话现在更多的还是困难和挑战，暂时还看不到成绩，我们出去的车子很少像大众的车子，一个月能卖 1 万台，我们很难，还面临着很大的困难，当然在行业内部需要拿这个事鼓励大家，我们的车跟合资品牌一样的，我们可以在路上飞奔，可以再漂亮一些的设计，从这个角度来讲，这是一个起点。

赵福全：我认为你这种危机意识是正确的，从另外一个角度也要充分认识到，我们起步比较低、能力比较差，你做的很辛苦，很不容易，希望得到别人的认可，利用这个平台，这个机会，如何讲讲市场上多理解理解我们，我们的性能不如人家，但是我们的价格没有卖上去，从性价比的角度来说，产品购买力指数来设定，说不定要排在最前面，跟消费者谈谈自主品牌是有技术内涵的，另外一个角度就是说内部产品要有竞争力，实际上不是简简单单几个优秀的工程师，实际要有足够的投入，而且要有一条恒心往前做，从这个角度稍微说两句。

邢如飞：自主品牌一直宣传自己是年轻的，艰辛从哪儿来，就像一个初中生、一个高中生他在学习人家，现在的孩子比我们上班的还要辛苦，这是一个时间段，我们还是自主品牌第一个从发展的速度上来讲，我们并没有输给我们的竞争对手，包括日本人、韩国人，我经常也跟我们内部团队讲，没有必要去自卑，因为回头看看十年前的奔驰、宝马也就那样，而且对比我们的数据，可能比那个时候还要好。

另外一个自主品牌还体现在我们的研究舒适型，我们的确在速度上在接近合资品牌的舒适，而且基本上实现没有波动，我们日夜努力是有成果的，而且照这个速度发展下去，两条直线肯定会相交，没准这条线的高低就会反过来，那天我们就好卖，我们今天把价格做低，我们给顾客维修成本也相对低，但是我们能做到，要让顾客看到我们努力了，有一天我们会追赶上。

另外一个，我们要实实在在拿出一些东西，对顾客来说不一定是一件坏事，我们努力反映到顾客的生活上，保持一个很好的生活质量，我们就达到目的了，我们的提高让他们满足更好，这就是我们作为一个企业开发人员一个最基层的梦想，我觉得这是可以实现的。

赵福全：我们 10 年的时间根本没造过车，到能造到十年前人家积累一百年积累的经验，这种进步我们就要看加速度，我们换一个话题，讲讲技术。在很多年轻人里面，作为我的部下我一直很欣赏邢如飞，对于技术很多东西有自己的这种狂热的兴趣，尤其你自己的出身又是搞底盘的，但是现在作为一个领军人光技术好是卖不出去，而且还要性价比好，实际我们自主品牌难就难在了，说还得便宜还要好，哪一个不好消费者都不接受，这本身就是一个不成立的方程式，这个东西就不是说你是一个搞技术、搞学问的，这样的话就可以做的了，这也是很多学问很高人当了领军人之后没有办法面对的挑战，一方面你有对技术狂热的追求，又要面对我们的车就是 8、9 万元还要上量，买的时候图便宜，买到手就开始吹毛求疵，你从技术的角度来看，如何平衡好这些东西？

邢如飞：我觉得紧紧的把握住我们目标客户的需求，哪一些对他是有价值的，哪一些对他相对过剩的，要紧紧把握住他们的需求，在这方面我觉得像丰田的车，像现代的车都是我们很好的榜样，要紧紧的把握住顾客需要什么，我们曾经也做过技术和市场方面大量的讨论，可能你弄得很硬客户觉得反而好，像沈阳下了大雪之后反而会好，所以贴近市场。当然，作为技术的带头人还要预盼市场，将来会怎么样，现在互联网快速发展，将来的车到底在什

么阶段，我们怎么把现在的系统完美的结合起来，这两件事要做好，当然我们是技术起家的，我们就是把市场最后转到技术上，要转化到最后车上，把它卖好。

赵福全：我认为作为一个技术的狂热分子，首先第一个我们追求产品要贴近市场，我们当然从个人业余爱好兴趣来说，我们肯定要追求开起来很过瘾，但是毕竟我们卖的群体不是这个群体，所以怎么样平衡好，这样确实是很难得的，反过来就是说这有一个内部的怎么样协同、沟通的问题，比如说我们跟这个竞争对手，人家有这个技术了，但是你怎么来说服你的战略市场的部门说那个技术，可能并不见得是那个产品的卖点呢？

邢如飞：通常这个时候我们会组织，就像我们做技术仿真似的，我们要跟客户面对面的讨论他需要还是不需要，说实话的确很难从技术人员的角度再去跟市场那边，或者个别客户之间讨论需要还是不需要，好的还是不好的，我们必须要把样本数量扩大，我们要了解客户要什么，你喜欢还是不喜欢。

赵福全：就是说不能简简单单某一个声音决定了这个东西，最后大家坐下来用数据说话，这个群体的数据是不是正确。

邢如飞：对。

赵福全：另外一个，现在汽车处在非常有意思的年代，都在变革，新能源也在挑战我们，同时智能化的东西，也觉得我们要被网络边缘化了，同时我们面临材料、工艺各种革新，我首先就是想问你作为一个技术的领军人，谈谈这些技术领域，你觉得我们在未来的 10 年自主品牌哪一些方面应该是我们的侧重点？另外一个华晨在哪一些方面想有所突破？形成自己的核心竞争力？总不能什么都跟。

邢如飞：华晨未来十年可能技术的关键点，第一个就是功率总成，第二个就是驾驶技术，实际上就是电的这方面，结合网络这方面，高性能和车结合，这也是发展趋势，但是我觉得华晨作为一个不是很大规模的汽车公司要把握好，量力而行，肯定是要向上，但是向上的脚步是我们做技术带头人需要把握的，不能过大。

赵福全：爬坡能力跟不上了。

邢如飞：这个时候你可能会上不去，可能会退回来，但是脚步太小了也不行，我们能掌握的就是要选择好一个上升的角度，要综合考虑我们现在的财力，因为方向是对的，剩下就

是要有多大财力支持他，第二个要找到合适人支撑他，第三个要创造很好的环境，做出来跟我们的平台结合起来。这三个事对于我来讲是很重要的。

赵福全：但是技术另外一个是在发动机上，可能在动力上，另外一个就是智能化的，包括自动驾驶这方面也会做，动力总成能够拓展一点，另外新能源上，还有 2020 年 5 升油耗如何达标，你不能说夜以继日，至少有时候也是夜不能寐。

邢如飞：非常挑战，华晨也有商用车这一块，因为我们商用车做的都是大车，商用车其中有面临着挑战，高效的发动机，还要把车的重量尽量做的轻，变速箱因为我们只有的车的产量是有限的，肯定会把齿轮的数量增加，6 速，马上 7 速。

另外一个回避不了的就是新能源技术，必须得引进新能源技术，从我们自己来说，纯电动技术到 2020 年普及起来是很困难，但是这个量肯定也是存在的。另外一个就是像我们在做的插电，最好插电混合动力，虽然国内的技术做起来很难，个别的品牌也取得了很好的成绩，我们想在未来 3 年多的时间里面有所突破。

另外一个，我们这边还有一块就是柴油机，柴油机是把油耗降下来最直接有效的方法，当然这个也存在一些问题，因为这是方向，我觉得这都是能解决的，所以总的来看先进的发动机、先进的系统，再加上柴油机，再加上混动的技术。

赵福全：未来比如说柴油机如果作为商用车，或者大一点的 SUV，包括 B 级，甚至 C 级轿车如果有一定比例的话，大家也看到区域有法规的限制，你觉得它在成本上和混合动力比，如何形成一种对抗呢？

邢如飞：如果是国内汽油问题解决的话，我觉得柴油机肯定更有优势，一个是成本肯定有优势，另外一个就是从技术的成熟来看，还有一个柴油机不存在其他额外的问题，我觉得应该是很好的。

赵福全：主要是环保能不能导入，但是环保上来成本就上来了，这是很大的问题。另外一个我想听你谈谈，轻量化在你的开发过程中，未来的产品我们说了这么多动力总成、发动机，这方面你怎么看？有什么行动？

邢如飞：刚才赵总说的很对，我们内部这一块要 1/3、1/3、1/3 这个路线走，靠动力输出、传播、减重，这里面重点是减重，说实话减重我们做了一些工作，但是我觉得内部来讲我觉得做的还不够，我们在未来几年里面目标就是我们下一个车明年要推出，在 2016 年底、

2017 年左右会有相应的信息平台，就是每一个平台要有很严格的目标，因为我们现在同样换代之前的车重量要下降 10%到 15%，要把工作的时间拉长，不是像以前一样。我们从开始造型把车造出来可能一年多的时间，现在可能要拉长到 3 年的时间。

赵福全：在设计上下工夫。

邢如飞：大家考虑通用化的技术，要比较不同的材料，要有不同的搭建方式，所以很多细节都要考虑，要通过技术，每个藏在细节里的这些东西要把它抠出来。

赵福全：事实上我觉得国内如此，国外企业我交流也有一种很强的感受，都知道油耗挑战很大，但是很多人很容易就升到发动机、变速上去，再不然就是换一个新能源，实际上真正在轻量化上认知度都有，但是行动就不便，所以能够真正采取行动，甚至说发动机变速箱的这种油耗的改善也是有成本的，又有多少人把这个成本放在轻量化上，通过采用新的材料，新的工艺，这样照样可以达到同样的油耗，因为发动机变速箱油耗的改善是由热力学来决定的，但是轻量化有的时候是成本之间的较量，协定性能也是能够无限制的，有些车是不是一定就都能做到什么程度，这个里面的我认为这一点谈谈你的想法，我认为这已经超越了技术，等于又对技术有充分的了解，又能站在成本的角度，最后说白了我有 2000(万)改善 5%油耗，我把 2000(万)花哪儿的问题。

邢如飞：实际上是这样的，刚开始说 1/3、1/3、1/3，这个理论来源于长期之间大家在技术上的偏识，把这个压力压给了你，实际这完全是有限度的，而且越到后期，你在发动机方面，再省 1%的油，这个成本不是直线上升，而是平方立方的上升，这个是惊人的，所以我觉得最后我们也是跟很多国外专家交流之后，你每一步都要做好自己的东西，包括车身都要有重量的目标，要有重量的挑战，大家每一个人都要去平等的完整，而不是交给打头的，这个我觉得第一个要把它转变过来。

第二个，在减重这部分，我觉得核心问题是对我们内部，我觉得赵总说的很有道理，是观念问题，我们现在还不是挤海绵里的水，我们只是把盆里的水流多少，这个水量还很大，我们还有很多东西没研究很透彻，特别是中国的基础工业不像欧洲，不像北美做的那么好，在材料方面的确还有很多可以进入的点，所以我觉得要给我们团队信心，要让他们踏踏实实做，我们可能第一步只做成了 A 柱，下一次可能会做成 ABC 三个，但是我们必须有一个踏踏实实把 A 柱做出来的过程，基本上就是这样。

所以我觉得华晨减重这方面不会马上就决定拿掉 10%，可能我们只拿掉 2%或者 3%，但是我们树立了一个很好的观念，慢慢来。

赵福全：在轻量化减重上你已经有配比了，有 1/3 的指标，而且要有具体的指标，来完成这个指标，我认为这个是很好的观点，这还有大的油水可赚，我也一直认为我们过分关注了实际本来就不大的一块，我们忘记了那还有一块在长草，另外我可以给你一个建议，真正要是我给预算，这个预算不是开发的预算，是采购成本的预算，我允许这个成本增加多少，这个钱用于一些核心材料，甚至包括一些塑料件的这种选择，你在这方面怎么考虑的？

邢如飞：我们按照规律每一代换代车要增加 5%成本，5 万块的成本那就 2500 块成本，这是必须的，因为车是要进步的，可能有的车水平相对高一点，有些车增加 10%，这个没有关系，当然发动机会获得 1/3，传统系统可能说我要从 6 速变成 7 速，他们会固定获得这个成本，你有权利把你的东西运用起来，但是你的目标在那里。

赵福全：这个我认为能把这些理念都提出来，该采取什么是很大的进步，为什么问这个问题呢，也是希望大家通过像你这种技术背景非常强的这种院长，能够说现在我实际上在这方面，我每一代产品升级必须成本预算里满足新的法规和技术进步的需求，是巧妇难为无米之炊的，当然我们有成本的压力，我认为这个非常重要。

因为时间关系，我再问一个问题，说实在过去这几年的华晨进步是非常显著的，而且很多的产品也赢得了很多的口碑，包括行业奖项的认可，我认为和邢院长的努力都分不开，但是大家可能对华晨现在的研究院的规模、能力，包括你现在工作的侧重点，我也不太了解，可能只有你能讲的那么透，而且要讲讲心里话，跟大家分享一下。

邢如飞：华晨研究院这边大约是 1250 人，从前期的概念策划，到前期的仿真虚拟的车子的策划到造型，到验证、到样车，所以这个过程是全的，从能力上讲，我觉得华晨不好说是国内最好的，但是我觉得这个团队虽然不大，但是可以排在前面的，还是不错的，我们主要的任务就是围绕华晨集团的目标要“做中国的好车”，华晨一直要做一个“精”字，要把车做好，以前华晨积累很长一段时间，赵总做了大量的工作，给我留下的基础，我们能把车做出来，而且这个车能满足基本需求，现在一个段落就是要把车子做好，怎么能把车做好，下一步要给车定好位，我们的车子现在把我们平均分数在未来 5 年里面接近 7，我们车现在能做到 6.5 左右，未来我们要把车子的性能平均拉高 1.5。

第二要把车做的均衡，以前有的车有些方面做的稍微好一点，所以这个要做的更好一点，均衡的接近于 7 分的水平，怎么做的呢，所有的性能目标化，目标要数字化，要建立一个强大的目标体系，要把这个目标升级到每一台，每一个系统，每一个零部件要分进去，要让大家知道咱们要做这么一台车，每个人要做这么一件事，把这两件事结合起来，当然这个过程不是目标有了马上下一代就能实现，也实现不了，因为我们在能力上还是欠缺。

我们的目标就是“自主高端”，我们就要做好车，要通过 5 到 10 年的时候发生一个涅槃性的变化，要跟老外一个餐桌上吃饭。

赵福全：非常好，我认为刚才听了邢院长这么一讲，我个人认为因为先有想法，后有做法最后看结果，在结果基础上适当的满足，不断的完善，攀登新的高峰，思路是非常清晰的，从我个人角度我非常认同，我们的目标必须明确，什么都好比较难，但是我们的车如何总体上各个项目打 7 分，而不是一个 9 分，一个 1 分，这样老百姓买的车底盘很好，内饰看起来很低档不好也不行，每一个都能从及格开始讲 7、8 分跨进，毕竟我们做的是大众车，让老百姓能够愿意买、愿意用，有口碑，愿意回到原点成为你的第二次用户，这个角度我觉得很了不起，而且目标是清晰的，而且通过数字量化进行考核监督的，同时有了一个 1500、1600 号人的团队，强调不是规模更重要的是质量，重质不重量，毕竟我们还没有能力建一个 1.5 万人的团队，日子还得过，产品还在开发，时间过的很快。从我个人角度非常感谢邢院长，感谢邢院长给我们分享了真知灼见，也祝愿华晨一路走好，谢谢邢院长，你再跟大家再打个招呼。

邢如飞：跟赵总聊的很多，但是像今天聊的这么深刻的时间并不多，我也很珍惜这个机会，感谢凤凰汽车给我们一次深入交谈的机会，谢谢大家！