

赵福全对话左延安：聆听车界诸葛的呐喊

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。以下为赵福全对话安徽工业经济联合会常务副会长左延安的访谈实录。

赵福全：凤凰汽车各位网友大家下午好！欢迎大家来到广州车展凤凰汽车《赵福全研究院》高端访谈节目。非常荣幸地请到安徽工业经济联合会常务副会长左延安，欢迎左总来到访谈节目，请左总跟网友打声招呼。

左延安：各位网友大家好。我现在是安徽省工业经济联合会的常务副会长。

赵福全：左总您一直在企业一线做到退休，尤其是在自主品牌既做了商用车，也在商用车的板块里面启动了乘用车，而且乘用车也做的是井井有条。大家都讲商用车能做乘用车蛮难的，因为这种理念、方法，包括人才基础都不一样，您确实在那个基础上走出来了，而且江淮的轿车系列在市场上也是得到了很大的认可，而且越来越好。想跟您交流一下，您觉得过去这么多年做下来，中国汽车产业的得和失您有什么感受？

左延安：这个话题很大，应该说随着我们国家这么多年改革开放，汽车工业也得到了长足的发展。整体看进步很大，毕竟成了一个世界上最大的汽车市场，或者叫大国。标志性的从定量、定义性两个方面讲，你是专家，我就不多说。应该说两轮产业政策对整个汽车工业的发展还是有很多的积极作用。

这里面政府通过产业政策，同时整个行业的管理部门也做了很多的努力，尤其是民营企业进入汽车行业以来，使得中国汽车工业出现了中外合资、国有大企业，主要是央企，另外就是民营企业，产权结构多元化，整个格局也变的更加丰富了。应该说这个是我认为比过去那种单一的国有企业形势要好的多。但是不可以否认在这这么多年下来，大家公认的中国是一个汽车大国，但是并不是一个强国。主要因为我们现在在乘用车这一块，市场份额还是太小，而且近期市场份额下降的幅度还是比较大。

深层次的是不是由产业政策带来的一些原因，当然企业也有它自己微观层面的一些因素。我在很多场合都讲了，可能是两个战略缺失导致了企业目前这样的现状。

首先是国家层面的战略缺失。也就是说我们中国的汽车工业究竟是要强国还是大国，这个事情如果不想清楚的话，在这个战略下出的产业政策，它的有效性、针对性、科学性和前瞻性，可能就会有这样那样的缺陷。我一再说产业政策有积极的作用，但是目前大而不强的格局，是不是也要反思一下我们的战略层面有某些不足的地方。

因为这样就使得我们目前形成什么格局呢？叫做对外开放过度，作为汽车产业来讲对外开放过度。大家都知道全世界没有哪个国家像中国这样，把全世界优强的企业全请进来。

赵福全：现在还有优待。

左延安：一开始超国民待遇，税收减免各种政策优惠，有国家的优惠的政策，有各个地方上的超国民待遇。这里面大家都清楚了。而且现在多数的这些国际大集团，都基本上完成了在中国的战略布局，在很多地方都建了自己的一工厂、二工厂、三工厂，建立了自己的稳固生产基地。而且也突破了过去大家常说的井水不犯河水，合资企业主要做中高端，中资企业自主品牌从经济车型入手，这个市场主要是自主品牌来做。实际上这个格局完全不是这样的，我们加速了这个产品的下探和价格的下探，双下探，就造成了现在自主品牌市场的压力空前之大。

这个战略确实导致了对外开放过度，对内管控过度。虽然有一些民营企业历经千辛万苦挤到汽车行业的队伍里面来了，以吉利为代表的，包括比亚迪，长城做的早一点。毕竟在其他的资本要进入汽车产业，现在看来还是很困难，这就是很令人费解的一件事。战略缺失导致了两个过度，一个是对外开放过度，一个是对内管控过度，这个是事实，不是说要挑刺。

赵福全：但是要反思的话这也是我们的问题。

左延安：如果再做产业政策，是不是先应该做战略，我们要什么样的汽车强国？汽车强国有什么样的指标体系？用什么样的政策支持？用什么样的资源保证？这些都要想清楚，可能这样的产业政策就更有针对性和时代感。

赵福全：所以说汽车产业好像很重要，但是国家并没有一个清晰的汽车产业在国民经济中的地位是什么样的。同时说要做强，没有任何的举措。另外做强到底从哪个方向做，泛泛地去做，是小车做强，大车做强，卡车也不是有什么产业支撑的。这样的话我们就出现了

很大的问题。在这个过程中您觉得企业本身回想起来看，如果说在过去你也一直在经营企业，所以您跟前面的付理事长和董会长还不太一样，您在一线做了这么多年，企业希望国家从哪些角度有一些切实可行的做法，钱不是一个主要的理由，还有一些其他的東西，能够给一些切实可行的支撑，这样的话国内的企业才有一个更大的突破？

左延安：其实以我的感觉在商用车领域里面，实际上是中资品牌兄弟之间的竞争，你说它健康或不健康都不是大问题，基本上是健康的。国家也没有更多的一些政策支持，就是让兄弟之间竞争。事实证明商用车领域里面客车为代表的，中资品牌的客车在世界客车领域都有一席之地，有相当的竞争能力，以宇通为代表。可能宇通会成为中国在世界汽车行业里面一个代表性的品牌。国家给了多少政策，也没有。我现在要说的是主要是基本轿车乘用车，乘用车特别是轿车在这个领域里面。

毕竟我们自主品牌做轿车，起步非常之晚。我们商用车从 50 年代开始做，1953 年建厂，1956 年出车，也经历了这么多年。轿车什么时候开始做，以江淮为例，到 2007 年 1 月 17 号才给我们资质，准许你生产轿车，2008 年 1 月 17 号第一款轿车批量下线。

赵福全：到现在为止六七年的时间。

左延安：人家一百二三十年，一定要把这个差异说清楚。我经常做一个比方，人家在轿车领域里面是一个重量级的选手，我们是一个轻量级的选手，在一个擂台上打公平吗，其结果是可想而知的事。

赵福全：必败无疑了，如果没有特殊的一些裁判的帮忙。

左延安：在这种情况下，国家应该有一个使自己的民族工业，自主品牌有一个合理的成长空间。没有什么更特殊的要求，能不能保护一段时间。保护实际上在现行体制下，让市场配置资源起决定作用。你对内管控能不能放松一点，让更多的资本进入乘用车这个领域，壮大乘用车资本力量，使产权结构更加丰富多彩，更符合市场竞争的规律。

可能国家把这块放开以后，也可能有更多的资本来进入自主品牌轿车或者乘用车的领域，壮大它的力量，这是一个很重要的方面。同时，也要发挥我们国家体制的优势，在 WTO 的框架下，我们是可以做很多事。也就是说你现在大合资企业，中方 50、外方 50，产权是这样一个关系。是不是可以有一个说法在现阶段中资品牌经济性车型这一块的增量主要给这一块。

合资品牌还是目前稳定在中高端这样的领域里面，新增产能更多的提供给自主品牌和中资品牌。这个是很重要的一件事，是可以做的到的。

赵福全：所以不是做不做的到的问题，是因为现在你没想到应么做，问题就出来了。

左延安：有的人说你这个太幼稚了，现在除了这个幼稚的办法，你还有什么更好的办法吗？

赵福全：不是幼不幼稚的问题，你没有这个东西，再没有其他的招，那不就等于不作为，那就等于放弃。汽车产业是支柱产业，制造业的高端都变成一种口号了，认识还是不够深。

左延安：一个就是对中资的资本进入汽车产业，应该有更多的政策支持。第二，新增的轿车产能是不是更多倾斜于中资和自主品牌。第三，十八届三中全会这个东风刮来了，主张大国企要搞混合所有制的改造。我以为这个是非常好的一件事，把充分竞争，充分市场化的乘用车这个产业通过大国企的混合所有制的改造，让它的生产力解放出来，通过变革生产关系来解放他的生产力。我们现在考虑这样一个现实，为什么长城做的不错，为什么比亚迪在新能源汽车，特别是电动汽车领域里面做的非常好。大国企、合资企业加在一块，它表现也是突出的，包括吉利，也有很多可圈可点的地方。

这些企业在成长过程当中或多或少也会有一些坎坷和弯路，这都是难免的，都是一个学习的过程。包括前一段时间一些企业，在产品上出一点这样那样的事，都捧着不放，没有这个必要。

赵福全：合资企业速腾不也有很多问题吗，丰田不也得召回嘛。

左延安：应该说充满了活力，纠错和纠偏能力非常强，这已经体现出来了。为什么会这样？也就是说充分竞争的产业里面的企业，它的决策效率和执行效率是非常关键的。决策效率、执行效率决定了资源配置效率，而合理的产权结构以及治理结构，它可以提高决策效率。不一定全部民营，民营控股也行。比如说如果这些大国企，能够把一些充分竞争的产品或产业，拿出来进行混合所有制的改造，也就是说混合所有制的改造，我的理解我在任的时候，下面的一些企业收购并、托管、接收一些困难企业的时候，我分别做了一些混合所有制的改造，有这方面的体会。

首先就是股东优质化，要诚信，有合作精神。第二，股比合理化。还是国有第一大股东，绝对控股，这个是没有意义的。可以相对做第一大股东，但是二、三股东乃至后面的股东加

在一起一定要超过第一大股东，只有这种情况下治理结构才可能搭建一个比较合理的科学的治理结构。

赵福全：民企入点股，还是国企大股东说了算，换汤不换药，就换个名，根本达不到我们要达到的预期目的。

左延安：一定是股东优质化，股比合理化，目标是建立一个面向全球竞争的，和国际接轨的治理结构，提高决策的科学性和决策效率。

赵福全：汽车市场要放开，但是首先要对国内的民营资本更充分的放开。同时要提高外资在中国设厂的门槛，把混合所有制的春风要用足。

左延安：对，这三个方面是国家可以有作为的。大国企改革国家不发力谁也做不了的。

赵福全：没错，你是股东，股东如果不点头，其他的都没有用。

左延安：所以这几个方面如果做起来的话，我认为自主品牌在乘用车领域里面还是有成长的机会。

赵福全：这里面有一个战术的细节，也不是战术，这也是很大的战略。您谈到就应该把经济型轿车放给自主品牌，现在是合资品牌也往下下探，国家应该怎么做，您肯定思考过这个问题？

左延安：这个就不太好说了，其实我刚才说了发挥我们体制优势。道理很简单，大国企干部任命不管是央企还是地方大国企，都是党委政府任命的。他得听政府和党委的话，股东 50：50，50 发言权有足够的发言权。我这个合资企业在中国这个市场上要赚钱，要有更好的利润，不要到处建厂，扩大低端产品的产能，把整个规模控制住，是可以做的到的，这就是体制优势，和 WTO 没关系。延展开来讲，他们所关心的股比问题，其实在中国的体制下也不是问题。

赵福全：我是特别认可您说自主品牌一定要在轻型车上发力，因为这是你的强项，同时经济型轿车毕竟品牌附加值要求的不高，所以消费者对他来说就不会过分的，我说宝马也造 1.0 排量的，也会比比亚迪到好哪去，这样技术门槛相对较低，就给我们喘息之机，争取了一个市场的先机，五年、十年之后我们就有了积累，不断向上走，这点我非常认可。从排量的角度可以做到，我就要求 1.3 排量以下的我免除所有的税，你看汽车下乡的时候优惠了

那么一点点，造就了很多优秀微面的企业。1.8 排量的我们可以加重税，这样国家的财税也是可以平衡，可以通过税收的制度来解决。

左延安：这是一个方面。我刚才说的意思在产能控制上，这非常重要。

赵福全：在设厂我就不允许你建小排量的车型。

左延安：你不要建那么多了，差不多就行了，不展开说这个事。其实我在不同的场合说了国家、外资、中资包括全社会要建立一个中国汽车产业和谐共赢的这样一个理念。道理很简单，现在自主品牌乘用车、轿车产能也是非常之大，闲置产能很多。

赵福全：尤其在销量下滑的时候，闲置的产能压力很大的。

左延安：这边大量的闲置产能，那边还不断的扩厂，全社会的资源浪费，最后导致产业上面一些不可预见的问题的发生，都是可能的，产能闲置让工人干什么。

赵福全：过几年之后这些东西就浪费了，所有的工艺装备都落后了。

左延安：会有这些问题，大家都知道问题不延伸到或者不发展到那种严重的程度的时候，都不会采取比较极端的措施，不要逼政府采取极端的措施。

赵福全：现在这种环境到了一定程度，政府再不采取措施，自主品牌不说全军覆灭但是应该也是岌岌可危，这个状态非常难。

左延安：我刚才讲的几个方面，现在着手做还是来得及。

赵福全：还没到那么悲观的时候。

左延安：最起码你像长城走 SUV 的路子走的还是不错，几个车展看下来，它好几个产品不输给外国品牌，已经有一些底气了，也是不惧怕竞争，不惧怕全球化的竞争，已经有这样的企业。再一个今年长安的表现，前一段时间我到东风自主品牌，也有比较好的表现，还是有很多的亮点。广汽、北汽、上汽走的同样的一条自主品牌发展的路子，他们也在努力。而且在理念上，我接触了一些领导，也在不断地意识到仅仅靠合资企业对他们来讲，这些使命和他现在的这些现状是有一些矛盾。

赵福全：延伸到另外一个问题，您看现在自主品牌你刚才提了这么多，大家状态越来越好，每一家就那么三五十万辆，我们研发的投入包括销售的分担，包括供应商体系都涉及到

量来谈。到大家也谈到兼并重组，怎么样做到有效的联合。您觉得真正阻碍我们车企之间联合一起做一些事，我认为并不一定，兼并重组肯定需要资本、技术、品牌，甚至需要政府的行动。企业之间技术的共享，包括发动机的共享，变速箱的共享，这个障碍在哪呢？

左延安：我干了这么多年，我觉得产权问题是根子的问题。民营企业资产它是自己的，资产要传承，文化要传承，它的立足点是要把企业做强、做久，这种前提下怎么有利，他做什么样的选择，这是符合市场规律的。其他所有制企业能不能做到这一点，这要看企业家的境界，是不是有纯正的动机，有很高的利益，有产业使命感，这个是取决于企业家的境界。在这种情况下就有可能做联合，我不能说和文化有本质的联系，也有关系。

现在大家一个热门话题叫互联网思维，我理解互联网思维或者互联网的功能它是不一样的，最重要的是我认为做企业的企业家，社会各方面互联互通，如果就产业和企业来讲，合作共赢的理念是互联网思维的本质、精髓。为什么非要重复地做呢？我在任的时候也做了很多的尝试。最起码我们和上游的供应商，下游的经销商这种协同、合作、互利、共赢的文化氛围，在行业里还是有一些认可的。其中我们和一些企业做一些业务层面的合作，也做了一些试探，但是都遇到来自内部或者外部的(压力)，不是促进的影响。

赵福全：有的时候我也在思考这个问题，国企它有一些机制的问题，又有一些资本的问题，如果做了之后还有责任的问题。但是私企之间不能够有效的合作，这个就能阻碍我们的健康发展。因为国外汽车产业是规模效应，而且大投入，长周期。宝马和丰田之间也合作了，如果我们不做，你提到一个是文化的问题，还有要求我们的企业家使命感和民族的精神。简简单单就为眼前的利益就觉得多一事不如少一事？

左延安：如果是大国企或者国企任期制，搞了几年好不容易铺开摊子了，在他任内不一定有收获。这个因素还是影响很大的。

赵福全：您觉得大家实质性联合的迫切性有多大？不联合您觉得可持续吗？

左延安：这个问题上我作为一个老汽车人，从南京汽车工业联运公司开始，南联公司过去不是北京、东风、一汽，几个大联运公司，从那个时候开始就讲联合。实际上我的印象就是江淮在南联公司里面是唯一的坚持做联合做的时间最长的成员，最后还是不欢而散。这么多年下来都在讲联合，为什么就联合不起来。我认为还是要靠市场的这只手来推。

赵福全：得有利益共同体。

左延安：他不搞不行了，他如果讲不搞和我有什么关系，他何必要搞。

赵福全：我感觉到现在已经到了再不联合能行吗，你面对的法规 2020 年 5 升油耗，将来还有更严的。现在制订国 6、京 6 的标准，每一个都要更大的投入，更多资源的占用，同时你面对竞争对手，甚至都是拿来的技术。这种情况下我们这点量如果不联合，我们分母很小，投入很大，最后怎么能盈利呢？而且我们品牌绝对不是三天、五天，三年、五年做的起来的？

左延安：我期待汽车行业里面有一些大格局的企业家出现，他要把联合作为本身的战略来做。不是没有联合的宣言，关键没有联合的行动。

赵福全：需要有大格局、大思维、大战略的企业。

左延安：把它作为一个战略的很重要的举措来推动的时候，才有实质性的成效。

赵福全：您经营了这么多年企业，反过来去看加上有很多的企业家，虽然企业做的也不错，您给他们有什么建议？这种市场的环境下未来五年、十年，应该采取哪些措施经营这个企业，才有可能在竞争中不被消灭，甚至有可能胜出？

左延安：现在我认为还是我们经常说的那些话题，企业还有更多的新鲜事吗？关键是把它做彻底，首先还是战略。你在《中汽报》上连载了关于一些战略的论述，我很赞成，国家有战略，企业也要有战略，这是非常关键的。现在要往哪里去，通过什么途径去，有什么样的战略举措。战略不等于有一组目标数据，关键是实现这组目标数据的途径它的可能性和它如何落地，很多企业把目标设定完了以后，后面的事可能就不那么扎实。战略的管理，战略的坚守，比如有一些企业在“十一五”的时候，或者更早的时候要把乘用车作为一个很重要的战略业务来发展。一看太困难了，就知难而退了，就动摇了，恐怕就有问题了。长安之所以今天有这样的成绩一个是有战略，第二是坚持战略不动摇。

赵福全：这几句话太重要了。

左延安：我学习过了。

赵福全：科学、清晰稳定的战略。

左延安：第一坚持战略不动摇。第二就是抓质量，不管是长城也好，还是长安也好，还是其他自主品牌做的好的企业，一个共同点就是质量视为生命。当做企业的生命来做，各有

高招。大家都讲质量很重要，怎么说都不为过，但是如何做到位，如何落地。我在任的时候也探索了一套在我们这样的企业做质量的一个系统的思维方案，包括三层次的概念：

第一、哲学理念层面。有清晰的质量理念，才可能把全员的质量意识提上去，只有意识才可能渗透到每个角落。

第二、体系流程标准。很多企业体系有了，但是标准没有做到全覆盖。

工具方法层面。全世界没有哪一个管理像质量管理那样有如此丰富的工具。六西格玛是发端于摩托罗拉，成就于 GE，它是做彻底了。不是它发明的不要紧，它做彻底了。所以理念层面、体系标准、流程层面再加上工具方法。作为一个大系统坚持不懈地推到底，我相信一定会做好质量。

第三，就是研发能力的建设。不断要投入财力，更重要的就是要基于全球化的背景下，怎么整合全球资源，让资源配置效率最大化，来构建你的研发体系。我在任的时候江淮有一个五层次的框架。

第一层次是合肥国家级的信息中心。

第二层次就是海外有两个研究院，一个是都灵、第二个是东京。

第三就是在国内的产学研，华东科技大、合肥工大，天津大学都是有资本关系的。

第四个层次就是国内国外的一些策略伙伴，长期合作的产品和工程技术方面都有合作策略伙伴，交易成本很低，合作效率很高。

第五个层面就是各个事业单元的面向市场的产品改进。

这五个层次在互联网的平台下，怎么做到资源配置效率最大化，不一定花太多的钱，杠杆撬地球，你有一些实验验证手段，你花一个亿你一年不用一次，搞吗？那也不一定。研发是大有文章可做，第一是架构，第二流程的管理技术，第三人才的培养，第四创新文化的流程。这些方面作为一个体系建设长期不懈地去构建，一定会大有成效，又回到长安和长城，咱们看一看它研发这一块不但下了决心，而且成效非常显著。

再一个就是你经常说的体系问题，这个体系可以说出来十几个体系，关键要结合企业的实际情况，在不同的发展阶段优先建设好哪一些体系，使它能够健康渡过那一段成长期，走向成熟期。

最后是文化，文化是非常关键。文化变异了，这个企业的根基就会动摇。前面你构筑了多坚固的东西，基础不牢，基础动摇了，麻烦就大了，文化是很复杂的。

赵福全：但是要不断地培育完善，最后形成深入每一个人心的。什么是文化？全体员工的共同价值观。

左延安：以我自己的体会，首先是战略，第二把质量做好，第三是研发能力建设，第四是体系建设，第五是文化。既然在这我们聊天，我觉得还是要有信心。

首先我对现在坚守在自主品牌战线上的这些企业家们，这些辛勤的耕耘者，我是深表敬意。

第二寄希望于我们做自主做中资品牌乘用车的产业，能够涌现出更多的，现在有一批的有大胸怀、有大格局、有民族使命感的企业家。这个很重要，有这些人，什么都有了。

赵福全：我听了之后非常激动，以前就有一些领导跟我讲汽车行业左延安是诸葛式的人物，以前我们没有谈过这种层次的话，今天听完之后受益非常深。你说我们还需要新概念吗？不需要。但是为什么都讲的概念，也的人做到了，有的人做不到，实际就是对这个概念骨子里的理解，深层次的认识，最后把它做到极致。零部件要通用化，有的就是喊个口号，有的人就是每个车的零部件空调都一样，制动也一样，就解决了量的问题。您谈到体系的建设，尤其谈到战略，我就是要卖多少辆或者要把车企办到哪去，这只是一个目标，只有把实现目标所有的路线都打通，这才叫战略。战略不是目标，是所有的细节战术都跟上，有一个行动纲领。

我一直讲企业要六个字三句话，一是战略，但是这个战略不是喊口号，不是一个思想，要清晰科学要连贯一致。第二是要有文化，最后支撑的那两个是灵魂的东西最终要有体系落地。光靠主机厂还不行，零部件企业跟整车厂以什么样的方式能够有效地合作，才能够参与到未来的竞争。你看日系的企业有自己的供应商体系，美国有德尔福，欧洲也有博世，我们简简单单靠这些企业，最后我们是没有竞争力的，但是整车厂和零部件之间怎么互动，而零部件企业应该怎么做呢？

左延安：这么多年我有一个很深的体会，零部件企业也不乏有好企业，比如说福耀玻璃，还有重点的密封件。也不乏有好的企业，像曹德旺这样的企业家，他都卖到全球去了。一个方面现有的零部件企业可能要认真地识别一下自己，你现在处在一个求生存阶段，还是发展

阶段。你参与这个行业竞争有什么样的能力，今后想往哪里去，这个要想清楚。稳定战略还是撤退战略？还是要进取战略？自己的企业要想清楚，别人帮他想是一个方面，是不够的，关键是自己要想清楚，这是最重要的一条。

如果想清楚了，真正是要基于目前的工业化、网络化、信息化大协同并存的时代特征。可以整合国内国外的资源，怎么瞄准一个产业，瞄准一个行业来把自己做好。这里面涉及到它的商业模式的问题，怎么和主机企业能够互动，这里面非常复杂。你不讲主机光讲零部件是非常难讲，我在任的时候提过，我们一方面也要部分选取合资企业零部件来提升我们的产品品质，更重要责任是培育我们自主品牌的零部件体系，作为我们主机厂的一个责任。如果有这样的责任，互动才有可能，否则零部件怎么贴的上去呢？主机企业如果有这样的意识，零部件企业有更强的主动精神，这样的话早期在整车开发早期阶段驻厂工程师的模式，从产品的市场调查到产品策划，包括对质量成本的一些策划入手，共同参与整车的设计。实际上在全世界也这样，零部件企业在这个领域里面隐形冠军，它可能比主机那个方面要强，是一个很强的互补作用，对主机来讲也是有好处的。但是前提是零部件要有这个能力，要有这个意识，这是很关键，零部件和主机互动。

第二我想的更多的是，有没有可能中国互联网做的如此之好，出了一批大佬，世界级企业家，这些人就不能够进入这样的领域吗？特别是汽车电子。

赵福全：造整车不现实，但是关键的零部件，尤其是汽车电子的零部件可以。

左延安：我前一段时间接触了科大讯飞的董事长，就有这个想法，有资金，有品牌，有研发的一套完整体系，如果他这股力量进入到汽车零部件领域，可能会带来很大很强的活力。我前面所说到的那些汽车零部件行业里面已经做到世界级水平的，包括福耀玻璃、重点密封件，这一类的企业要有更大的担当，来整合我们现有的零部件企业，以它资本的力量和管理的能力和它的产权优势，这也是有可能的。

赵福全：时间过的很快，跟左总一聊，您谈到很多东西大家可能都知道，但是还是有很多深层的感悟。您谈到企业的责任，谈到企业的担当，谈到企业家的使命感，也谈到要有信心，包括一些跨界，IT行业的老板们不一定造整车，相对来说技术含量比较高，而且又比较窄的关键核心零部件，尤其是汽车电子方面，是大有可为。最后利用这个机会您给我们的一些战斗在一线的自主品牌值得尊重的企业家们，给他们再说两句，鼓鼓劲

左延安：我前面也说了，首先是敬佩他们这种奋斗的精神。同时，一定要做到坚持、坚守、合作、创新，彰显我们新一代所谓互联网思维下的新一代企业家的新精神。

赵福全：谢谢左总的一番肺腑之言，有很多东西是多少年积累的经验，甚至也是交了学费的一种教训，对于我们所有战斗在一线的自主品牌的企业家，包括我们政府部门制定政策的官员们，都值得大家借鉴和思考。自主品牌中国汽车产业的基础，它是主体，如果没有他们，我们的中国汽车制造强国就无从谈起。希望大家对于左总的这番肺腑之言能够认认真真去琢磨、体会，最后变成自己的行动，把自己的企业做好，中国的自主产业自然也可以做强。再一次感谢左总的宝贵时间，谢谢左总。

左延安：谢谢。