

尹同跃



奇瑞控股集团董事长尹同跃谈成绩来之不易： 走了不少弯路 挨了很多暴揍

今年上半年，奇瑞依然保持了高增长态势，实现销量110万辆，同比增长48.4%，首次半年度销量突破百万辆。但在奇瑞控股集团董事长尹同跃看来，奇瑞依然没有到总结成绩的时候，“企业要追求健康的、可持续的增长。你一次性把劲儿用完，那一定会带来灾难。”

他强调，奇瑞有自己的优先级和节奏。他的目标是，让企业的盈利规模从几百亿元人民币，变成几百亿美元。

追求爆款，但要合乎逻辑

记者：2019年奇瑞混改之后发生了很大变化，你们具体做了哪些重大调整？

尹同跃：奇瑞这么多年来，一直是按照自己的方向、自己的节奏在走，没有做大的调整。唯一的调整是2019年进行了混改。除此之外，奇瑞一直专注于技术创新、体系化建设以及全球化市场的发展。这两年，我们的努力开始显现成效，这得益于我们多年来的积累和机制改革的推动。

记者：在新能源领域，奇瑞布局很早，但收获较晚。对奇瑞来说，之前转型的阻碍主要在哪里？

尹同跃：奇瑞做的事情太多，我们有燃油车，有电动车，同时在国际市场也有很多布局。但我们有自己的优先级和节奏。去年我们想把油车做扎实，因为这块的效益确实还不错，尤其是国际市场对油车的需求量比较大。至于电动车，我们之前是亏损在做，这是我们不能接受的。但今年基本可以实现收支平衡，甚至开始盈利，所以要重点发力。我们没有发力，不代表我们没有这个能力。

记者：奇瑞一直以来都有一个高端梦，也做了很多尝试，但之前好像不是很理想，为什么在星途这款产品上就成功了？

尹同跃：之前公司规模小，积累也少，还没有学会怎么走，就开始跑了。当然失败也是公司的一种财富。现在企业的规模大，也有技术的储备和实力。过去奇瑞的研发人员有一两千人，现在拥有2万人，团队更加成熟。我们过去屡败屡战的经历，也积累了经验和教训。

记者：奇瑞还是在做加法？

尹同跃：我们既在做加法，又在做减法。比如星途品牌，和华为、捷豹路虎合作，这些就是在做加法。我们主动砍掉QQ业务，就是做减法，因为它的市场在萎缩。做减法其实是不容易的。国外市场和国内市场不一样，有的产品国内不好卖，但在国外它很受欢迎。所以我们不追求一刀切。我们希望在同样的资源下，先看看哪个品牌能跑出来，能跑得更快，之后资源就往这个品牌倾斜。比如捷途就是一个很好的样板，我们预计今年销量能实现60多万台，明年预计100万台。

记者：去年就有观点说，奇瑞的销量虽然很好，但是感觉爆款不多，从公司的角度来看，爆款打造需要一个过程？

尹同跃：我觉得我们的一切都合乎逻辑。有时候故意强调爆款，损失很大。比如通过价格战的方式，销量增加了，但是没有利润，要这个量有什么用呢？另外随意调价，会打乱我们整个价格体系，影响整个公司的价值。所以我们一步一步都要按照节奏来。我们是追求爆款，但一定是有合理利润的爆款，这需要时间。

走得太快，容易出现问

记者：所有的自主品牌都有一个高端梦，大家都想仰攻，但都不是靠一款车型打出来的，它有一个探索的过程。回过头看，奇瑞做了哪些行为上的调整，导致目前看来星途做得还不错？

尹同跃：其实也没有很好的成绩，我对每一个板块都不满意。一个领导对下面满意了，企业危险了。我认为企业家还是要不满足，这样才能进步。我们现在会针对每一件事做战败分析，如果重来一遍的话，是不是还可以做得更好？一方面，是对自己不满意，现在也没到总结成绩的时候。另一方面，我们担心走得太快，企业很容易出问题。去年奇瑞增长了52.6%，这个速度其实是不正常的。因为市场没有增长这么快，市场今年可能才持平，甚至到现在还是负增长。那你这么高的增长，是不可持续的。

记者：你觉得公司合理的增长是多少？



奇瑞新车风云T9



奇瑞智能网联超级一工厂生产车间

尹同跃：如果有8%~10%的增长，就已经很不错了。当然，我现在也不能说让他们慢一点。我还是希望大家把事情做稳、做扎实。因为我们面临的挑战会越来越大，尤其是管理方面，复杂系数呈指数级增长。奇瑞去年卖了将近200万台车，大家已经很辛苦了，今年又想要卖到250万台，甚至300万台车，其实压力是很大的。就像农夫挑担子，越挑越重，总有一天会压折了腰。所以一个企业要追求健康的、可持续的增长。你一次性把劲儿用完，那一定会带来灾难。我们希望花更多时间修炼内功，做技术创新。我们希望每个产品都能实现大的突破，找到自己的定位，找到自己的客户，形成客户共鸣。只有这样，产品才有价值，企业才能够生存，我们才能实现一年几百亿美元的利润，而不是现在的几百亿元人民币。

记者：现在需要再做对哪几件事，才有可能把人民币变成美元？

尹同跃：三件事：第一是技术创新。我做出来别人做不到的东西，我就能够垄断技术，进而垄断产品、垄断定价。第二是品牌向上。第三是去别人不敢去的市场，别人拦不住的市场。

记者：方向都很明确，但是知易行难，比如在技术创新层面，目前方向是什么？

尹同跃：我们现在对技术进行层层分解，内部叫“根技术”。我们现在已经分解了2万多件根技术，每个技术都要找人去研究。我不指望能百分百成功，如果有1%的成功概率，那我们就能掌握200多项根技术。我们再通过技术的组合创新，像生产线一样不断生产新的东西，就能创造出跟别人不一样的产品。

资源有限，创新是无限的

记者：过去几年汽车工业发生的变化可能超过过去100年的发展，这是不是也给奇瑞探索根技术提供了一些机会？

尹同跃：技术的发展是没有止境的。北京车展期间，我和张朝阳一起讲了一堂物理课，提到受限米勒循环，发动机热效率通常只有百分之二十几，奥拓循环发动机的热效率有40%，奇瑞现在发动机热效率能实现48%，已经超过物理极限了。怎么实现的？就是不断通过技术创新。

记者：这些都是奇瑞在燃油车领域积累的技术，在电动化和智能化领域，你们是不是要突破更

多的技术？

尹同跃：我们现在有很多布局，但是传播得少。比如大卓智能，团队里有大量的博士。奇瑞在这方面的布局晚了一点，但我们的发展速度很快，装车量也很大。我们希望明年年底，城市NOA功能能够上车。电动车方面，一是销量在提升，二是技术也上来了。另外我们的固态电池也很快要出来了。我们也对电池设计了安全监控系统，能够实现全天候监控每个电芯的温度、电阻等等。

记者：要向根技术扎根，意味着产业链还要做得更长？现在电池也要自己研发？

尹同跃：新能源车中电池成本占的比重很大。但是有些电池要么质量很差，我们不敢用，要么很好，但是很贵，我们买不起。那电池技术我们能不能啃下来？我们是啃下来的，所以我们现在就是两条腿走路。总之，还是把核心技术、核心部件掌握在自己手上，这才是一个企业的生存之道。

记者：你们投入了大量的资金做根技术的研发，怎么进行商业化落地？

尹同跃：资源是有限的，创新是无限的。怎么让有限的资源进行高效搭配，非常重要。对于那些很快能实现产业化落地的技术，我们要加大投入；对于那些比较难、短期内实现不了的技术，我们就做一些技术性研究，比如先做一些样品出来。固态电池我认为就是当下需要加强投入的领域，我们也很重视。上一代电池我们没有赶上，但我们在在这个过程中也锻炼了队伍，熟悉了这个行业。

记者：这两年奇瑞在根技术上的探索，做了哪些调整？

尹同跃：我们在三条线上做了调整。一是产品开发调整。我们不断进行完善，提高效率。二是体系流程的优化。奇瑞过去是V字形开发，只局限在汽车行业内部，现在我们是集成产品开发。三是优化创新体系。比如明年哪些东西必须做出来，后年哪些东西必须做出来，都要有规划。

守住底线，不能攻击别人

记者：现在很多企业家都在做网红企业家，尤其在车企这个圈子更为盛行，你对企业家的这个行为怎么看？

尹同跃：他们是互联网企业出身，非常擅长做这些事。现在新媒体的传播方式是很高效的，我们当然也要利用好这种工具，适应这个时代的变化。但是做的时候，也要守住底线，不能攻击别人，要克己复礼。

记者：实际上这背后是车企讲故事的模式在发生变化。奇瑞在讲故事这方面，还存在什么短板？

尹同跃：我们是从很典型的传统车企走出来的，不可能一夜之间就发生翻天覆地的变化。我鼓励下面的人用一些新的营销模式，但是我会给他们设置底线，不能攻击别人，不要卷入无谓的口舌之争。只说自己的好，不说别人的坏，这是我们一个底线。

记者：你说奇瑞要去别人不敢去的市场，奇瑞出海已经有23年的历史，有哪些经验可以分享？

尹同跃：早期是别人不敢出海，我们先出海，现在看奇瑞出海做得还可以，也积累了很多经验，更多的是教训。所以现在车企开始出海以后，都来挖我们的人，或者向我们取经。我们都跟别人讲，出海有很多坑，不能只看到了“贼吃肉”，没看到“贼挨揍”，我们是走了不少“弯路”、挨过很多“暴揍”才取得了今天的成绩。企业一定要学会本土化，进行法规开发、适应性开发、竞争力开发等等，否则一定会出问题。今天的汽车行业一定要警惕，不能再走摩托车的老路。结合奇瑞多年的出海实践，我认为重点要做好四件事：坚持自律，珍惜口碑；转变思路，品牌向上；先予后取，贡献价值；开放合作，成果共享。

据中国企业家、中经网