



创新是穿越周期的护身符： 广汽集团总经理冯兴亚访谈录





置身于汽车行业百年未有之大变局，作为传统车企中的排头兵，广汽集团近年来取得了骄人业绩，不论是整体产销规模，还是新能源汽车产业化、新技术领域开拓等，都呈现节节攀升的局面。广汽集团总经理冯兴亚先生也于近日获评福布斯中国“2022 中国最佳 CEO”【1】。在与麦肯锡全球董事合伙人管鸣宇及全球副董事合伙人周冠嵩的对话中，冯兴亚先生从产业变局、创新之道、未来展望等多个角度分享了他的行业洞见。

受访者：



冯兴亚

广汽集团董事、总经理

冯兴亚，1969 年出生，硕士研究生学历，获得工商管理硕士学位，现任广州汽车集团股份有限公司总经理。冯兴亚先生 2008 年 3 月被广州市委、

市政府评为“广汽集团十年发展突出贡献先进个人”，2009 年被中国人力资源和社会保障部、中国机械工业联合会评为全国机械工业劳动模范先进工作者，2018 年 5 月荣获中华全国总工会颁发的“安康企业家”称号，2022 年 8 月获评福布斯中国 2022 中国最佳 CEO。

访谈者：



管鸣宇

麦肯锡全球董事合伙人、
中国区汽车行业负责人



周冠嵩

麦肯锡全球副董事合伙人

中国汽车产业“百年未有之大变局”

麦肯锡：首先恭喜您获评福布斯中国“2022 中国最佳 CEO”，并且是唯一上榜的国有控股汽车企业集团 CEO，也非常感谢您接受我们的专访。业界都说，中国汽车行业正在经历“百年未有之大变局”，作为广汽的 CEO，您会怎样解读这一论述？展望 2030 年，在产业巨变的背景下，全球汽车产业会呈现怎样的态势，会有哪些发展大方向？

冯兴亚：感谢您的祝贺，也很高兴能与麦肯锡对话。“百年未有之大变局”这个说法非常贴切，体现在方方面面。作为广汽集团总经理，我的体会会有如下几点：

首先是国际形势的变化。早在 2017 年我们就开始筹划对某些发达国家市场的出口，但后来由于关税税率的剧烈变化，项目不再可行；之后随着局势的变化，影响不再局限于关税税率，也包括产业政策的剧变等。

其次是汽车行业本身的变局，即所谓的“新四化”，其中又以电动化和智能网联化为核心。就电动化而言，中国市场的变化可谓“一日千里”：目前电动汽车市占率已接近 30%，等于提前三年实现了原先政府规划 2025 年达到 25% 的目标。在“双碳”大背景下，电动汽车的发展会继续提速，预计到 2030 年中国的电动汽车渗透率至少达到 50%。就智能网联化而言，汽车已逐步从普通交通工具进化为智能移动空间，甚至最终会成为无人驾驶的智能移动空间，后者虽尚未商品化，但趋势已确定无疑。到 2030 年，即便是连片的城市社区，只要条件合适且具备合适的场景，也必然能实现

无人驾驶，我对此充满信心。除了对人力与时间的解放，无人驾驶也能创造巨大的商业价值：目前，一名全职司机的总用工成本约为每年 20 万元，五年就是 100 万元。在无人驾驶的场景下，哪怕相关的软硬件成本达到 50 万元，车辆运营方还是能实现 50 万元的盈余。所以到 2030 年，特定场景下的无人驾驶车队会大量出现。

第三是产业链布局的变化。汽车行业是典型的“全球化”产业，在以本地采购为主的同时，零部件跨国采购也同样普遍。但随着国际局势的变化，叠加芯片短缺及疫情影响，因某些供应节点的停转而导致下游整车停产的现象屡见不鲜。供应链瓶颈本身不是新课题，之前也会零星发生，但几乎都能很快得到解决；而目前的供应危机已持续了近三年，且看不到全面好转迹象，这是我从业 30 余年来绝无仅有的经历。企业能否实现经营目标，已不再单纯取决于市场接受度，而越来越受到供应链制约。另一个问题是电动汽车快速发展带来的矿物原材料价格上涨。为了确保电池供应，很多主机厂已开始关注最上游的矿业开发，这是之前无法想象的。这些全局性的供应链问题，已脱离了若干临时性应急手段的干预范围，需要我们花大力气去思考与布局。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_48242

