

声音

坚守安全底线 做“未来移动空间开拓者”

访丰田纺织(中国)常务副总经理庄志强

“我是谁？从哪里来？到哪里去？”这三个哲学命题，不仅是人类自我存在的探索，更是一家企业定义战略方向的基础框架。

作为丰田集团发展史上的第一家公司，丰田纺织创立107年来，始终以“制造”为根基，业务已从最初的纺织机械、纺织，演进至汽车座椅和内饰系统，如今这家传统汽

好的“整零关系”：充分信任

《中国经营报》：汽车行业区分传统车企和造车新势力，零部件行业是否也有这样的划分，丰田纺织是一家怎样的企业？

庄志强：丰田纺织成立至今已经走过107年的历程，是丰田汽车集团历史最悠久的一家企业。我们通常把自己定位为“一家正在接受来自智能电动时代挑战”的传统(汽车)内饰企业。100多年，我们一直专注于制造，坚持精益生产，我们拥有很强的开发 and 创新能力。这从我们的发展史就可以看出，从一开始的纺织机械，到后来的纺织，到现在的汽车座椅和内饰，跨度还是相当大的，一直在适应新的变化和时代。

过去10年，放眼全球，没有一个市场像中国新能源汽车市场这样，从每年销售10多万辆迅速增长至1000多万辆。我们正跟随中国汽车市场的变化，作出相应的行动。

《中国经营报》：智能电动时代，丰田纺织都遇到了哪些挑战？

庄志强：近几年，全球汽车市场环境变化非常大，特别是中国市场。中国汽车销售多年来连续增长，2024年累计销量突破3143万辆，乘用车销量也达到2756万辆，其中，新能源汽车销量为1286万辆，渗透率突破40%。此外，中国车企的市场份额增长也非常快，虽然曾经有一段时期份额一直徘徊在39%—40%，但去年已达到65%。由此带来的直接影响是燃油车市场份额减少，这

跨界融合开发智能座舱

《中国经营报》：丰田纺织怎样应对来自智能电动时代的挑战？

庄志强：近年来，人工智能、大模型等技术的发展，使汽车座舱正在从传统的机械部件转型为数字化、多模态融合的智能空间，消费者对于座舱的个性化、安全性与舒适性等要求也变得越来越多元化。

丰田纺织定位是要做未来移动空间的开拓者，这是我们新的定位和方向。其实在本届上海国际车展上，我们也突出这样一个主题——“无界意境respire”。“respire”是由“rest(休憩)”与“inspire(启发)”融合而成的创新概念，承载丰田纺织参展2025上海车展的愿景——打造“身心得到疗愈的移动出行空间”。

为了达成这一目标，我们将会坚持三个策略：创新、融合和坚守。用创新来强化差异化竞争力。

创新和融合不分家，我们在本届上海国际车展推出的智能座舱，就是和联想、中科达和华勤等软件和科技公司合作打造的。跨界合作是现在的趋势，很多主机厂也都在和华为合作。我们希望通过这样的努力，仍然维持行

开拓非丰田系客户

《中国经营报》：你认为行业内卷对产品研发有没有影响？

庄志强：不可否认，当下的中国汽车市场正在发生着前所未有的巨变，对产品的功能和配置要求越来越多，但给研发与制造预留的时间越来越少。

原来我们研发周期，包括试验、试作、评价等都有一个固定的模式，现在行业发展越来越快，我们若是还坚持过去的模式，就有点跟不上行业发展速度，特别是面对国内一些新能源汽车厂提出的要求，我们也正在探索新的模式，提升研发速

车内饰企业正在积极拥抱智能电动时代。

然而，丰田纺织面对的却是一个极度复杂的市场环境，燃油车市场份额不断被压缩，汽车全产业链内卷，主机厂成本向零部件厂商传导，零部件产品利润空间不断被压缩。历经百年的企业，会有怎样的转型破局之道？面对激烈的市场竞争，又会拥有

给我们带来不小的影响。

《中国经营报》：传统主机厂燃油车减产以及车企持续上演价格战，对你们的业务影响有多大？

庄志强：2024年，我们的业务量受到一些影响，行业内卷影响也比较大，主机厂也是进退维谷：如果不大幅降价，市场销量难以提振；但若降价幅度过大，又会对品牌价值造成长期损害。以丰田的两款经典车型为例，卡罗拉和凯美瑞都有了大幅降价，但是仍然没有摆脱(价格)竞争的困境。

不光是主机厂，座椅和内饰企业也内卷得非常厉害。主机厂成本压力不断向上传导，对我们这些系统供应商来说，筛选以及开拓上游新的供应商成为颇具挑战的事情。

尤其是2024年年底“下游新能源大厂要求上游供应商降价10%”的消息引发舆论大战，这给“整零(整车和零部件)关系”带来了一定的挑战。

一个好的“整零关系”应该是主机厂充分信任供应商，充分利用好系统供应商。我们又称之为0.5级供应商。系统供应商会在主机厂产品定义阶段参与联合开发，不再仅提供单一部件，而是输出完整子系统。

我们与丰田汽车的长期合作证明，由系统供应商负责整个供应链是比较合理且良好的合作方式。如果主机厂采用的是系统供

业竞争者的地位，同时不断扩大我们的业务体量。

创新和融合的同时，我们将以“传承”的精神继续专注于产品制造和精益生产，坚守安全这一底线。

《中国经营报》：那你们现在与软件、科技公司基于智能座舱合作开发了哪些产品？

庄志强：我们首发的智能座舱主要搭载与中国企业联合开发的多项核心功能：与联想共同开发的姿态联动显示屏，通过传感器智能感知乘客坐姿，自动调节显示屏至最佳观看位置；与东超科技、中科达合作的空中显示系统和语音识别系统，在悬浮影像中呈现AI助手形象，支持语音指令操控各项功能；与量子数码健康合作的健康监测系统，通过内置摄像头和座椅传感器，实时监测心率、呼吸频率、血氧饱和度等健康指标，可视化呈现乘客健康状态。

《中国经营报》：丰田纺织未来会针对智能座舱做定制化产品吗？

庄志强：汽车及零部件领域正在从“技术驱动”向“用户需求驱动”的研发模式转变。过去，主机

度和效率。

同时，我们也看到，在行业“狂飙突进”的当下，越来越多的企业开始变得冷静和谨慎，回归制造业的“初心”。

《中国经营报》：除了丰田系车企，你们给其他车企供货比例大概是多少？

庄志强：目前，门板业务的客户分布较为多元，丰田系以外的车企占比比较高；但座椅业务仍以丰田系为主，其他车企的占比不足10%。

虽然中国汽车市场规模已经很大，增长的幅度有所放缓，但还在增

怎样的底线思维和战略设定。

对此，丰田纺织(中国)常务副总经理庄志强在接受《中国经营报》记者采访时给出了答案。庄志强告诉记者：“我们将通过创新、融合、坚守三项策略实现全新愿景，做‘未来移动空间开拓者’。”

庄志强表示，丰田纺织在任何情况下都不会牺牲产品安全性。“丰



应商模式，供应商在概念阶段即参与工程可行性分析同步开展DFM(面向制造的设计)验证，提前参与

厂、座椅厂商主导设计，给下游客户提供选择。现在更强调用户体验，用户需求成为我们未来研发的重要关注点。

我们将动态平衡个性化定制与商业可行性——在消费者需求多样化的趋势下，我们会逐步扩展定制选项，但始终以可持续经营为前提。对于高频需求，我们会开放规模化定制；而对于小众需求，则需要达到最低经济订单量以确保覆盖研发、模具和供应链的边际成本。

20世纪20年代，美国汽车工业之所以能迅速赶超欧洲汽车工业，原因在于以福特为代表的美国车企通过标准化、规模化生产方式代替当时欧洲车企普遍采取的“手工定制”模式。我们当前面临的挑战，是如何在规模化经济与个性化需求之间找到新的平衡点。当然，考虑到未来个性化的需求越来越多，我们也会积极寻找针对定制化的盈利模式。

《中国经营报》：据你观察，未来几年汽车座舱、内饰的技术趋势是怎样的？

庄志强：前几年，智能座舱一直在朝着沙发、彩电、大冰箱配置

长。只是增长主要来源于新能源汽车，我们感到压力很大，正在寻求破局之道。我们计划重点拓展中国市场，显著提升对非丰田系车企的座椅供应比例。

《中国经营报》：你提到，想通过这次展会推动中国市场的业务增长，你认为中国市场未来的增长点在哪里？

庄志强：我们观察到，新能源汽车市场正在以超预期速度发展：此前预测的50%市场占有率目标已显保守，基于当前增长曲线，未来很可能突破60%—70%的市场渗透率。

田纺织的座椅需严格实施70万次的颠簸蠕动等小时耐久测试评价，确保产品的高品质 and 安全性。”

对于中国市场的前景，庄志强判断：“未来，新能源渗透率很可能达到70%，但行业盈利难题亟待解决。这意味着，在拥抱增长的同时，整个产业链都需要建立更健康的商业生态。”

会规避设计在工艺上无法实现的情况。同时在这种情况下，定价也会是良性的。

发展，这些功能现在都已经成为智能新能源汽车的标准配置。近期，我们在和主机厂谈合作时观察到两个显著变化：一是国内主机厂的合作诉求正回归制造本身，更关注基础工艺和产品质量提升；二是客户对安全可靠性的重视度正在回归。

《中国经营报》：你提到了丰田纺织在向智能座舱的方向转型，转型过程中要与软件和科技公司合作，请问丰田纺织是否考虑建立自己的软件团队？

庄志强：目前，丰田纺织在全球已经搭建了自己的软件团队，并在不断扩充，中国团队也正在扩充软件人才。但要将其培育为真正的业务增长极，现有资源配置仍需显著提升。

《中国经营报》：最近，汽车行业有一个新说法，“安全是最大的豪华”，你认可吗？

庄志强：安全应该是最基本的底线。我进入丰田纺织这家企业第一次接触座椅时，就被告知“座椅是整车被动安全系统的核心组件”，也是强制认证的对象，我们都是按照最高标准对座椅产品进行评价验证。

《中国经营报》：你对丰田纺织开拓中国市场有怎样的期待？

庄志强：在这个时代，大家说软件和智能会多一些，但我认为，传统的制造依然不可缺少。作为一家传统内饰企业，丰田纺织始终专注于产品制造。当然，我们同时拥有非常强的开发和创新能力，来适应不同时代的挑战。

相信凭借着在精益生产和制造品质上的优势，以及更多的创新、融合和坚持，丰田纺织能够继续维持行业竞争者的领先地位，在中国市场实现更长足的稳健发展。

老板秘籍



1

一个好的“整零关系”是怎样的？

一个好的“整零关系”应该是主机厂充分信任供应商，充分利用好系统供应商。我们又称之为0.5级供应商。系统供应商会在主机厂产品定义阶段参与联合开发，不再仅提供单一部件，而是输出完整子系统。提前参与规避设计在工艺上无法实现的情况。

2

如何平衡标准化和个性化的难题？

我们将动态平衡个性化定制与商业可行性——在消费者需求多样化的趋势下，我们会逐步扩展定制选项，但始终以可持续经营为前提。对于高频需求，我们会开放规模化定制；而对于小众需求，则需要达到最低经济订单量以确保覆盖研发、模具和供应链的边际成本。

记者观察

伟大的企业必须同时是“保守者”与“颠覆者”

伟大的企业必须同时是“保守者”(保守的是安全底线)与“颠覆者”，这种辩证式的战略定位，或许正是丰田纺织这家百年企业穿越周期的一个重要密码。

面对智能电动时代的冲击，丰田纺织正通过创新、融合与坚守三大策略，向“未来移动空间开拓者”转型。在行业价格战加剧、成本压力由下游不断向上游产业链传导的背景下，其发展路径既体现出传统制造企业的韧性，也展现出适应新市场的灵活性。

经历百年风云，在略显保守和智能会多一些，但我认为，传统的制造依然不可缺少。作为一家传统内饰企业，丰田纺织始终专注于产品制造。当然，我们同时拥有非常强的开发和创新能力，来适应不同时代的挑战。

在2025年上海国际车展上，丰田纺织就展示了其面向未来自

简历



庄志强

1985年毕业于清华大学精密仪器系光学仪器专业，后就读于日本名古屋大学，并于1996年获经济学博士学位。

1996年，庄志强加入日本丰田汽车公司，先后任职于第一生产技术部及中国部，并在此期间积累了丰富的汽车行业管理经验。

其后于2002年转入日本丰田纺织株式会社，负责筹建位于上海的丰田纺织(上海)有限公司，出任副总经理一职，负责公司营业、采购、生产及管理等多项业务，随后在天津、广州等地组织筹建了数家生产企业，为不断扩大丰田纺织在华业务作出贡献。2011至今出任丰田纺织(中国)常务副总经理，2016年被任命为丰田纺织株式会社首位华人董事。

动驾驶的前瞻性移动出行座舱空间解决方案，以及基于舒适体验与环保理念创新研发的多项核心技术产品，其中全球首发2030移动出行空间智能座舱。

在传统与创新之间，丰田纺织还展现出高超的平衡术：既保持与丰田系的深度捆绑，又积极开拓非日系客户；既坚守规模化制造优势，又探索模块化定制可能。这种“两条腿走路”的策略，或正是这家百年企业沉淀的生存智慧。

当下，新能源汽车渗透率已突破40%，不少汽车行业中的企业仍未找到可持续的盈利模式。丰田纺织的转型也在提示我们，在颠覆性变革时代，企业应该关注的不仅仅是市场份额，还是要在保持健康的盈利水平基础上进行创新。那些能够将技术创新与商业回报形成正向循环的企业，才能在这场长跑中最终胜出。

本版文章由本报记者陈茂利采写