

法雷奥 CEO 佩里亚：中国创新已从“服务中国”升级为“赋能全球”

扎根中国汽车市场三十二载的法雷奥，正把中国比作全球汽车行业的“健身中心”与创新引擎。一方面，中国本土车企市场份额不断抬升，供应链自主可控步伐加快，整车年度出口迈向千万级台阶，中国汽车产业正在完成由规模扩张向技术定义全球的历史性转变。行业格局的剧烈重构，倒逼跨

国零部件巨头重新思考自身的定位、竞争方式与增长逻辑。另一方面，身处产业洗牌的关键阶段，法雷奥正推进在华深度本土化转型，作为国际一级汽车供应商。它希望搭建中外双向流动的技术体系，并挖掘汽车以外的第二增长曲线。这正是法雷奥集团 CEO 克里

斯托夫·佩里亚(Christophe Périllat)此次中国之行的重要目标，继去年随法国总统马克龙访华后，佩里亚开始重新校准中国市场的战略定位。在“跃升 2028”战略框架下，抓住中国本土车企崛起带来的增长机遇，并以中国能力反哺全球。目前法雷奥在中国设有 10 个研发中心，在 12 个城市有重大投资。

在高密度的政府交流与客户走访间隙，克里斯托夫·佩里亚在北京与《中国经营报》记者进行了交流。他直面市场波动、本土竞争、出海机遇以及 AI 带来的产业变革，阐释法雷奥如何将跟上“中国速度”，并携手中国车企走向全球，依靠技术双向循环支撑集团未来三年的增长蓝图。

读懂市场变局：拥抱本土力量，静待下半年增长拐点

《中国经营报》：2025 年 4 月，你首次来华时曾把中国市场称作全球汽车行业的“健身中心”。今年再次到访，如何看待当下的中国市场？在集团“跃升 2028”整体战略当中，中国市场将扮演怎样的角色？

克里斯托夫·佩里亚：我将中国比作汽车行业的“健身中心”，是因为这里拥有最高水准的创新、最为激烈的竞争以及最快的发展速度。身处其中，市场中的每一个参与者都在不断倒逼自我革新，提升创新能力与综合竞争力。

中国市场对于法雷奥具备战略级意义，它是集团规模最大的单一国家市场。2025 年我们在华销售额达人民币 280 亿元，拥有 1.7 万名员工、22 处生产基地与 10 个研发中心。与此同时，中国车企已经占到全球汽车业务四分之一以上，是全球汽车产业不可忽视的核心力量。

《中国经营报》：你认为当前市场最大的不确定性来自哪里？法雷奥提出在华业务将于 2026 年下半年重回增长轨道，增长背后的驱动力是什么，与公司业务布局存在怎样关联？

克里斯托夫·佩里亚：最大的变化来自中国本土车企的快速崛起。和五年前相比，市场格局已经发生翻天覆地的变化，本土品牌市场份额持续走高，国际品牌份额收缩。我们必须顺应这一结构性变化完成自我调整，以贴合中国市场全新竞争生态。

目前我们的调整已经出现显著成效。2026 年上半年，来自中国本土主机厂的新订单与确认销售额比值达到 5 倍，储备订单规模远

高于当期销售，为公司未来数年稳定增长储蓄了充足动能。

增长来源于两大核心方向：一方面，电动化、智能化浪潮持续推高汽车单车技术价值，我们的智能、电动、热管理核心产品精准匹配市场升级需求；另一方面，我们持续聚焦市场份额快速扩张的本土车企，深度绑定头部客户成长红利。现阶段，法雷奥在华配套销售额中 53% 来自中国本土车企，未来贴合产业结构变化这一占比还将持续提升。

《中国经营报》：当下本土供应链快速成长，部分中国企业也通过并购走向国际。你如何看待与中国企业的深度合作？本土供应链崛起将给法雷奥转型带来哪些影响？如何看待中国供应链全球化浪潮？

克里斯托夫·佩里亚：当前国内汽车供应链的竞争的确十分激烈。面对行业变革，法雷奥一直恪守“扎根中国，服务中国”的核心原则。法雷奥进入中国已有 32 年，搭建了完整的本土化团队、现代化工厂体系与本土供应链体系，在成本、响应速度、适配性上，完全具备和本土企业同台竞争的能力。

过去五年，我们持续加码在华工业与研发投入，每年研发投入约占到在华销售额的 20%，持续新建、改扩建工厂，推进产线自动化、智能化升级，夯实本土化竞争力。同时法雷奥在华保持良好贸易平衡，出口规模远大于进口，深度融入中国产业体系。

扎根中国不等于局限于中国。全球化网络是我们对抗本土



竞争、实现差异化增长的核心优势：在中国验证成熟的技术模式、创新方案可以快速复制至全世界；海外沉淀的先进技术、合规经

验同样能够快速引入中国市场。我们是统一的全球化团队，实现了全球资源互通、技术共享、经验互传。

构建双向循环：中国创新输出全球，陪伴车企扬帆出海

《中国经营报》：认知决定战略，两年两次到访中国，很想听听你的感悟和体会。

克里斯托夫·佩里亚：海外很多行业人士对中国产业存在固有认知误区，仅仅将中国片面定义为低端制造基地，但亲身深耕、持续走访后可以清晰发现，中国早已完成产业跃迁，既是全球顶级制造中心，更是核心创新中心、前沿技术中心。创新赋能技术、技术升级制造，三者形成互相强化的正向循环，这是中国产业最核心的竞争力，也是我此行最大的感触。

另一个颠覆性的产业变化来自汽车出口。预计 2026 年中国汽车出口将达到约 1000 万辆，占全球市场 12%。这一海量出口规模正在重塑全球汽车产销格局，标志着中国车企正式登上全球产业核心舞台。

《中国经营报》：中国车企出海步伐不断加快。在车企走向全球的

过程当中，法雷奥能够提供哪些支撑？有没有已经落地的实践案例？

克里斯托夫·佩里亚：我们是中国车企全球化最适配的同行者、赋能者，核心支撑体现在两个维度。

首先，是合规与标准赋能。法雷奥业务遍及全球 29 个国家，深耕全球各地汽车法规、准入标准、本地化政策多年，能够全方位协助中国车企快速理解、适配海外不同市场的规则要求，降低出海的试错成本。

其次，是全球化落地赋能。中国车企出海已经从单一产品出口，逐步转向海外本土化建厂、本土化运营。依托我们遍布全球的成熟工厂与研发网络，可全程陪伴中国合作伙伴，在欧洲、北美、南美、亚洲等核心市场完成本土化落地，实现同步出海、同步成长。

《中国经营报》：大家频繁谈及“中国速度”，法雷奥在中国布局 10 所

研发中心，大量本土创新反向输出全球。如何看待“中国创新、世界部署”这一趋势的后续演进？

克里斯托夫·佩里亚：“中国速度”是全球独有的产业优势，也倒逼我们彻底重构研发体系。在海外市场，一款全新产品完整研发周期普遍需要三年，而在中国，我们已经将迭代周期压缩至 6~9 个月。

为适配这种极致效率，我们依托中国 10 大研发中心实现深度本土化研发，持续优化研发流程。目前我们超过 35% 的认证代码已由 AI 自动编写，同时正加速将 AI 能力从软件开发，延伸至机械零件设计、PCB 电路板设计等核心环节，全方位提效创新。

更重要的是，中国创新已经从“服务中国”升级为“赋能全球”。在中国市场打磨、验证、迭代的成熟技术方案、高效研发模式，会快速推广至全球各区域；同时海外前

打开增长新边界：布局 AI 热管理与物理 AI，践行“不止于汽车”

《中国经营报》：法雷奥中关村创新出行中心正在布局数据中心冷却业务。你们怎样理解物理 AI（具身智能），集团有哪些布局，未来和中国有着怎样的合作？

克里斯托夫·佩里亚：人工智能正在全方位变革汽车产业与高端制造，既重构自动驾驶出行场景，也全面优化工厂生产与研发效率。

依托我们深耕多年的汽车热管理核心技术，我们正在推进技术跨界落地：高端车载芯片的高效散热技术与数据中心算力芯片

冷却需求高度契合。目前我们已完成全套产品方案设计，相关业务正处于概念验证阶段，未来有望开辟汽车之外全新的算力服务赛道。

针对物理 AI、人形机器人赛道，我们布局两条核心路径：其一，在自有工厂落地测试国内外人形机器人产品，借助智能装备持续提升智能制造水平与生产竞争力；其二，实现汽车技术跨界复用，将成熟的汽车零部件技术迁移应用至人形机器人产业，相关创新方案已在北京车展公开亮相。

《中国经营报》：集团已经对外公布未来三年增长目标。实现增长的核心路径是什么，中国在集团增长版图当中处于怎样的位置？

克里斯托夫·佩里亚：法雷奥未来三年的增长，依托三条清晰且确定的增长曲线。

首先，持续提升单车技术价值。紧抓汽车电动化、自动化、智能化核心趋势，持续保持高强度技术投入，巩固我们作为核心 Tier1 科

把握高景气区域产业红利。

最后，推进“不止于汽车”战略。将我们汽车领域沉淀的热管理、智能控制、精密制造等核心技术，跨界复用到更多新兴领域，打开汽车主业之外的全新增长空间。

而在整套全球增长体系中，中国是绝对核心、战略原点。这里是淬炼技术、打磨产品、迭代能力的全球汽车产业“健身中心”。未来，我们将持续扎根中国、适配中国速度，跟随中国车企出海，与中国汽车产业共生共长、双向共赢。



企业家 秘籍

1

如何看待中国供应链全球化浪潮？

全球化网络是我们对抗本土竞争、实现差异化增长的核心优势：在中国验证成熟的技术模式、创新方案可以快速复制至全世界；海外沉淀的先进技术、合规经验同样能够快速引入中国市场。我们是统一的全球化团队，实现了全球资源互通、技术共享、经验互传。

2

怎么用双向循环赋能成长曲线？

第一，坚持双向技术循环。把全球技术引进中国，同时将本土成熟创新反哺全世界，依靠全球一体化网络形成别人难以复制的差异化竞争力。第二，增长不能只依赖原有赛道。一条曲线深耕汽车电动化与智能化，不断提升单车技术价值；第二条曲线践行“不止于汽车”，把在汽车行业沉淀的热管理、精密控制等核心能力跨界延伸，开辟汽车之外全新增长空间。面对剧变的产业环境，不能只在原有棋局里面博弈，要主动打开新棋盘。

观察

竞争与共生：跨国零部件企业竞争新范式

一场深刻的角色换位，正在中国汽车产业内部发生。

曾经，中国市场对于跨国零部件巨头而言，意味着规模庞大的销售市场；而今，这里已经转变为技术淬炼场、创新策源地，更是决定全球增长成败的战略原点。过去法雷奥是来到中国参与竞争，如今是依靠在中国淬炼出的能力反哺全球市场。近日，法雷奥 CEO 克里斯托夫·佩里亚再度到访中国，他依旧把中国比喻为汽车行业的“健身中心”。这 4 个字背后的内涵，正体现了产业变化的大趋势。

本土车企崛起重构了整个产业链的底层格局。近年来，本土品牌市场份额持续走高，与之相伴的是本土供应链快速成熟，竞争的激烈程度前所未有的。为适应本土市场，法雷奥把新产品研发迭代周期压缩至 6~9 个月，依托 10 座本土研发中心完成技术改造。更为关键的变化在于技术流动方向的反转：过去是由海外向中国输入技术；现在，则是把在中国土壤上打磨成型的电控、热管理等创新成果，开始反向输出至全球市场，真正形成“中国创新—世界部署”与全球技术落地中国的双向循环。这正是当下汽车产业链最值得关注的一个结构性变迁。

出海浪潮紧密咬合。当中国汽车出口向着千万级体量迈进，车企出海不再只是简单地把商品销往海外，而是走向海外建厂、本地化运营的新阶段。这也让跨国零部件企业获得了全新的角色：不再仅仅是汽车零部件供应商，更是中国车企走向全球的同行伙伴。凭借法雷奥遍布全球 29 个国家的网络，其能够输出全球法规、准入经验，帮助国内车企降低海外试错成本。这是一场全新的合作范式，竞争与共生同时并存。

变局之中，增长的逻辑同样需要重构。法雷奥提出三条增长曲线：提升单车技术价值、把握全球高速增长区域、推进“不止于汽车”的跨界拓展。AI 算力带来新的产业机遇，依托汽车热管理技术积淀，企业将技术延伸到数据中心冷却；汽车零部件技术尝试迁移至人形机器人及其他物理 AI 赛道，试图打开汽车边界之外的第二增长空间。

而放在更大的产业坐标系来看，法雷奥的转型并非孤例。一大批跨国汽车供应链企业，正在经历一场思想层面的重塑。中国不再只是一个需要被教育、被输出产品的市场。这里的竞争模式、创新节奏、用户需求，正在输出范式，并影响全球汽车产业。

本版文章由中经记者张硕采访