来自自主创新一线的报道

尹同跃夜话：

“创新的信念我从来都没动摇过”

本报记者 白海星 刘松柏 杜 铭

创 业

我干汽车29年，到今天我们敢说会造车了。而且可以造好车啦！

夜色深沉。时针即将指向11点。在奇瑞汽车那间有些老旧的会议室里，身着白色衬衫的尹同跃意犹未尽。

他坐在那里静静地讲述着。实在不像一个几万人大企业的大老板。没有不怒自威的眼神，没有前呼后拥的派头，也没有中年人发福的将军肚。与媒体所形容的“铁腕人物”、“奇瑞狂人”相距甚远。尽管已是“知天命”之年，已生出些许华发，但那张生就的娃娃脸似乎永远绽放着微笑。他不避讳尖锐问题，耐心地给予最正面和直接的回答，就像一个搞技术的工程师，不，更像一个作学问的教授，而且不时站起身来，在背后的白板上画出简洁的图形、写下关键的数据。

不过，从他那声调平稳的叙述中，你能强烈地感受到一种激情、一股韧劲，一种本真、一种敬畏，能强烈地感受到他近年心灵的挣扎与搏斗。

我干汽车的时候，中国的自主品牌汽车还是零。我毕业后就去了一汽，一汽给了我很大的舞台，还派我去美国、欧洲学习了一年多。1996年在老家领导的强烈召唤下，抱着能为家乡做点事的想法，回到芜湖还在像个工棚一样的地方开始创业。后来我们把这段非常艰苦创业的经历总结为奇瑞的“小草房精神”。那时候，就是想造车，市领导问我们一年能干多少车。5000辆？不行；15000辆？还不行；30000辆？50000辆吧。1997年1月公司注册，3月开始动工，1999年12月16号第一台车下线了；我们开着这台车子向省里领导报喜，开到合肥的郊区这个车子就趴窝了；18号我们搞下线仪式，一位副省长负责把这个车子开下线，当时心里很忐忑，会不会打不着火？

经过93个月的时间，我们实现了奇瑞前100万辆下线，用了31个月实现了奇瑞后100万辆下线。

芜湖是一个非常美丽的沿江城市。奇瑞公司早期是一个注册资金非常少的企业，经过滚动发展，现在总资产已经达到650亿元，占地面积280万平方米，4个轿车厂、两个发动机厂、两个变速箱厂。我们目前在40公里之外的地方还有一个新厂区；在大连建设一个新的工厂；在河南开封，一个新的工厂也正在建设；在鄂尔多斯还将建一个SUV工厂。

据说，为了生产第一款轿车，奇瑞花2500万美元从英国引进一款发动机和一条生产线，英方派来20多人负责安装工作，但进展十分不顺；尹同跃实在忍受不了还是未知数的等待，他权衡再三决定大胆冒险自己干。市委书记表情严肃地问：“干不成怎么办？”尹同跃义无反顾地回答：“干不成，跳长江！”

奇瑞真正在中国汽车市场上走红是2003年，他们一口气推出三款新车型，即QQ、东方之子和旗云。当年全国十大畅销车型中表现最突出的是奇瑞QQ，两年后销量便超过10万辆，东方之子上市后也赢得了一片喝彩。

QQ，成为家喻户晓的品牌；奇瑞，成为中国汽车自主创新的“领跑者”。在中国汽车销售爆棚式增长的机遇，使奇瑞靠自主创新和低价战略，硬是把跨国公司垄断的天幕生生撕开一个大口子，占领了几百万辆的市场天地！以至于最近还有媒体评论说，如果没有奇瑞以及吉利和比亚迪，中国低端汽车的价格绝不会一下子从10万元降到四五万元，“高高在上”的跨国公司也绝不会“屈尊降贵”。

去年我们出口了18.5万辆的整车和成套散件，占了中国乘用车出口的1/3左右。我记得在一汽大众的时候，当时中国出口了300辆捷达车到缅甸，都让我们激动得不得了。

挫 折

尹同跃并不愿谈及以往的艰苦卓绝与辉煌巅峰。是我们在采访时一再追问汽车梦·中国梦时，他才浮光掠影地“扫描”了一下。他主动挑起话头的是教训，是反思，是转型，是整合，是创新。

汽车是一本书，这本书越来越厚，过去我们读得太少，而且读得很浅。现在回头看，尽管车市火爆，但当奇瑞实现60万辆年产规模时，其“天花板”压力已经很大了。只是那时我们还没有认识到而已。

记得在奇瑞公司100万辆庆功大会上，那是2007年，当时所有人都处在非常亢奋的状态。一位汽车界的老领导跟我说，你们这么干可能还是要打好基础。我估计他感觉到了一些问题，但我们那时被眼前爆棚式增长的中国汽车市场所吸引，开始了大干快上的步伐，加快投入，扩大产能，增设机构，增加车型……2009年，我们实施多品牌战略，除奇瑞外，新增瑞麒、威麟、开瑞3个品牌……

在中国汽车市场爆发式增长的大背景下，奇瑞、比亚迪、吉利等纷纷扩大产能，增加品种。“只要推出一款车，没有不赚钱的。”这种有些张狂的扩张，实质是粗放经营式地一味做大，“多生孩子好打架”，不管市场走向如何，先通过对标合资品牌、上产品线再说，但在品质经营和品牌提升上却没有根本性突破。

这时，跨国公司通过合资企业开始在低端汽车市场发力了。一个“赛欧”一年销量达十几万辆！一时间，中国汽车销售市场步步上升，自主品牌销量却节节溃退，在一二线城市的中低端市场被边缘化了。奇瑞也是如此。倾注心血和投入巨资打造的新车型上市后反响平平，销量也从国产品牌第一滑落到第四。尤其是从2010年起，奇瑞的业绩表实在难说漂亮，也遭到市场与业界的非议。

这仅仅是市场的原因吗？尹同跃从来不这样认为。

市场给我们上了沉重的一课！“造老百姓买得起的好车”。老百姓买得起，我们做到了；但由于内部资源支撑不够和对外部市场环境的判断失误，粗放经营造不出好车，我们的多品牌战略被市场证明走不通，产品品质、品牌塑造和单车利润等方面都不甚理想。

业绩下滑的根本原因是我们不够冷静，犯了贪大求全、急于求成的错误，过于追求速度和销量了。奇瑞和其他自主品牌厂家一样，犯这种错误并不可笑，这也是年轻的中国汽车业成长中必然付出的代价。我们与跨国企业的距离没缩小，国内同行反而追上来了，我们很难受。

奇瑞真到了一个生死存亡的关口了。在2010年的北京车展上，我放出狠话，“宁可销量排名跌出前十，也要完成战略转型”。因为奇瑞如果这时不转变，企业发展就会耽误时机。

断 腕

我们闭门开了3天干部会，会上吵了3天。企业起步时队伍小，大家的思想好统一，现在企业规模大了，随着经营环节增多，大企业病也逐步凸显。有人说那是奇瑞的“遵义会议”，最后大家统一了思想，想到了改变，想到了调整。这是一个既艰难又痛苦的过程。大家最后形成了共识：哪怕我们的行业排名有一点落后，我们也要转型，这种转型包括否定自己的转型，我们是下了狠心的，不这么做就不可能有未来。该砍掉的砍掉，该调整的调整，让企业在正确的轨道上走。如果再拖泥带水，老的舍不得丢，新的舍不得投，而市场给我们的时间有限，必须“壮士断腕”。

面对惨烈的市场和下滑的业绩，尹同跃和他的团队痛定思痛，开始了“壮士断腕”的三年“蛰伏”。这是一个“凤凰涅槃”的过程，这是一个“浴火重生”的过程，这是一个“卧薪尝胆”的过程。

“必须推倒重来”。转型的路径，是将分开的十指攥成一双有力的拳头。奇瑞研发人员最多时超过6000人，同时在研产品项目120多个，不是资源共享却是各自为战，往往重复研发。2010年以来，我们对研发体系的机构进行了大调整，取消原有的汽车研究总院、乘用车工程研究一、二、三院和商用车研究院，重新划分为项目开发中心和技术中心两大部门，将原有的技术人员重新分配到车身、底盘、内外饰、电子电器、动力总成集成五大分院。新的汽车研究总院采取矩阵式结构，研发项目由各部门协同完成，其优势在于可以把过去各个研究院的特长都集中在一起，将技术研究得更透，产品做得更强；通过打造大协同平台，既有助于集中资源、分享和吸纳项目经验，又可以提升整体研发能力。

我们对产品结构也进行了梳理和调整，停用瑞麒、威麟和旗云三个品牌，只保留奇瑞；并将那3个品牌车型划归到奇瑞之下，重新划分4条产品线，并由以前的20余款产品逐步减少到11~12款产品。因为模块越来越少，供应商越来越少，这样就会导致我们东西会越做越好，会越做越便宜。这是西方大企业最近总结出来的一个非常好的理念革命。

从战略层面来说，奇瑞未来产品规划将分为两大产品群，一类是上升产品群，实际上就是产品品质上升到合资企业的水平，这个产品群保留5-6款车，并实现规模效应；另一类是入门级产品，也是奇瑞的传统优势所在，同样保留5-6款车型。而同一级别、同一类型的产品将只保留一到两个，聚焦优势资源。

我们转型的目标，是建立符合国际标准的新型正向开发流程，按照市场定位和市场需求自主开发产品。具体表述为“建立一个体系，回归一个奇瑞品牌，打造三个核心能力”。首先是一个体系，包括管理体系、研发体系、成本运行体系，使这个体系跟合资企业一样，跟跨国公司是一个体系，一个标准；然后是一个品牌，三个核心能力——技术、国际化、体系能力建设。

奇瑞转型是“革自己的命”。这也是一种付学费，包括对一些人的调整、对一些产品的调整，就是要下决心！我认为，创新首先意味着要敢于否定自己，打破旧世界才能建立新世界，不断否定就意味着不断进步。说实在的，这个过程并不容易。因为那是我们自己的心血，像孩子一样，最后把它砍掉，实际上是很痛苦的。

当年为挽救在金融危机中面临破产的福特汽车，穆拉利也开出一张药方，那就是“一个福特”的全球战略。这位从波音公司空降的CEO，上任不久就宣告要出售旗下的捷豹、路虎和沃尔沃，并对福特展开长期的“瘦身”计划，让福特有更多的精力投入核心技术的研发，成功把福特从破产的边缘拉了回来。今天的奇瑞与当年的福特似乎异曲同工。

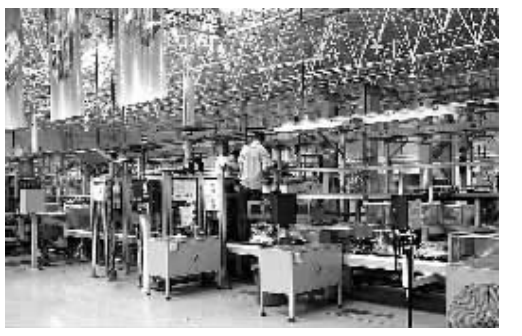
超 越

2010年时，尹同跃放狠话：“宁可销量排名跌出前十，也要完成战略转型”；到2013年时，尹同跃放出更狠的话：“我们不会迷失改革的方向，即使短期亏损也在所不惜。”因为奇瑞已连年亏损了，尤其是在三年“蛰伏”期间，业绩报表实在难说好看。今年前5个月，奇瑞汽车销量同比下滑了15%，这是2011年以来连续两年销量下滑。据悉，大众汽车当年转型时，在欧洲市场的销售量连续两年下降20%以上。

针对奇瑞的转型，也有业界人士担忧：“回归到一个品牌、少而精的产品战略，大的方向是对的；但做了减法之后，新推出的产品不受好评、市场不接受怎么办？有没有可能出现销量继续下滑、被边缘化的风险？”

目前奇瑞所遇到的困难实际上是黎明前的黑暗期，是奇瑞所遇到的暂时性的困难。对此，我们已经做好充分的准备，不会因为短期的市场效应而迷失了方向。我们想要一个拥有金光闪闪品牌的企业，一个长寿型的大企业，绝不是一个短期赚点小钱的企业，我们有足够的耐心，也扛得住压力。其实，企业转型过程有很大一部分压力来自社会。媒体往往更关心的是数字，是销量。其实要销量很容易，我们多造一些类似奇瑞QQ这样的产品，销量就会有很大的提升。但这样的数字有什么意义？

我们已经从逆向开发转向正向开发。所谓逆向开发，就是先有实物后有图纸，就是把人家的车拿来拆解，然后画出图纸再造车，再在市场找消费者。我倒不同意有人说这完全是抄袭的说法，我们是拆了别人，但不照抄，毕竟其中融入了我们一些自主创新的技术。但是，你不得不承认这具有“山寨”的色彩。我们奇瑞不再走逆向开发的捷径啦。因为第一，一个小企业可以做山寨，大企业不能，因为你有企业形象，你有社会形象，你有国家形象。第二，世界汽车工业的发展，很多企业是从山寨开始，像韩国和日本也都是走的这条路子，但是很快大家都走上自己的路子，因为汽车发展要有自己品牌的基因。第三也是最重要的，抄来的产品不可能达到原来产品的品质，无法实现产品开发过程中的技术积累。



现在，推出一款新车型从市场调研开始，分析总结形成产品定义，得出产品的特点及研发方向。接下来是工程分析，做大量的竞品对标研究。要在质量、性能、造型、成本等各方面“对标”，其中仅性能目标就分为10大模块、1100多项性能指标，先分解为各个测量和评价的数据，随后进入设计、软模试制、样车、实验验证、生产等环节。

正向开发是一个里程碑式的转型。因为我们有一定的技术支撑。从会造车到造好车，我们奇瑞的技术积淀，可以说是国内自主品牌中最厚重的。

我们的TX概念车，在日内瓦车展上获得了最高奖“最佳概念车奖”，还有一个获奖的是宝马6系，获得“年度最佳量产车型”。这个奖项相当于国际汽车界的奥斯卡“小金人”！完全是我们自主设计、自主知识产权，是中国工业的一个很大的突破。还有，我们的发动机技术，我们的自动变速器技术，我们的很多品牌开发技术，都形成了竞争力。如果没有每年几十亿元的研发投入，我们账面上的盈利会更好看一些，但我们却不可能具备完全正向开发的能力，不可能掌握发动机、变速箱等核心零部件的开发技术。从单项技术来说，我们与国外差距并不大。当然，有时候看起来跟国外的品牌、国外的车就差那么一点，但就是这么一点，赶上去所要花费的精力是级数增长的。

走进芜湖的奇瑞第二发动机生产车间，偌大厂房里，看不到多少操作人员，嗡嗡作响的机器声似乎是提醒参观的人：这里的现代化程度很高。第一台拥有100%自主知识产权的高性能发动机ACTECO在这里下线，实现了中国汽车产业在核心零部件方面“零”的突破；首次出口美国的发动机在这里生产，开创了中国自主品牌发动机向发达国家大批量出口的先河。奇瑞ACTECO系列发动机连续四年荣获“中国芯年度十佳发动机”。

早在2006年，奇瑞便建立了试验技术中心，并陆续形成了八大实验室和试车跑道，关键试验设备先进程度国内第一、国际领先，其中的碰撞实验室目前还是亚洲最大的实验室。

自主品牌的国产车，的确是价格优惠的；但我们追求的是“价优质更优”。奥迪特是德国大众制定的一套质量评价体系，以前，奇瑞只有整车奥迪特检测，现在所有零部件和工艺环节，包括冲压、焊装、涂装、板链都有各自的奥迪特检测。我们现在坚持“3个100%”检查，即下线100%检查、入库100%检查、交货100%检查，以确保产品质量。我们现在每年进行撞击试验的整车就达三四百台，以前撞击点48km/h，现在是64km/h。“咚”的一声，几十万就没了，但这是必须的。我们这两年没有太多的产品在市场上投放，是因为我们把整个产品上市的门槛推高了很多。

出 关

今年4月16日，奇瑞通过在合肥举办的一场名为“技术·奇瑞·中国梦”的发布会，展示了过去三年的积淀以及全新的品牌战略，并且，正式推出重新设计的logo，令业界耳目一新。

今年下半年奇瑞将有一款M16上市，这款车倾注了奇瑞现有的技术能力。各种技术指标显示，M16的技术水平与合资企业的产品非常接近，一些指标还有所超越。

我们现阶段最紧迫的任务是建立品牌。因为只有品牌才是长寿性企业的基础。没有品牌驱动的创新是没有意义的。技术创新、体系创新都可以引进借鉴，品牌这一块实际上有很多东西是看不见、摸不着也讲不清楚的东西，实际上就是人们在一起感知的事情。此所谓“看不见的地方一定是一样的，而看得见的地方一定是不一样”。实际上，品牌是一种生活方式。对品牌的追求，是对品质的追求，对品位的追求，还有对品格的追求。

常务副总经理郭谦说：没有品牌的创新是无效的创新。奇瑞过去在单品创新的投入是非常大的，但这种创新没有给我们带来效益，反而造成沉重的负担。我们收缩战线，实施“品牌归一”的战略，就是进一步聚集优势资源，全力打造“奇瑞”品牌，提升品牌溢价能力，进而逐步“向上走”，进入到更高的价值市场。

通过转型，奇瑞希望在技术、产品品质以及售后服务等方面实现全面进步，在品牌内涵价值和形象方面得到大幅提升，打造“有国际化竞争力的，受人尊敬的汽车品牌”。我坚信，奇瑞离目标的实现不会太远。

我是一个理想主义者。就是希望把很多人聚在一起，做民族汽车品牌。梦想没变，信心没变，任何时候我都没动摇过。有过迷茫，但总是能找到答案，因为集体的智慧一定能更好解决发展过程中出现的问题。

闭关三年，现在我们该出关了！

◀ 奇瑞TX概念车获得“2012年度最佳概念车奖”，这是中国汽车品牌产品首次获得汽车设计的重量级国际大奖。

本版编辑 陈建辉 殷立春