

企业的转型升级追其根源就是核心技术、优良品质和优秀品牌。通过掌握核心技术,以技术改变世界;坚持优良品质,以品质铸就品牌;打造优秀品牌,以品牌提升价值。华晨汽车用智慧与行动践行着中国经济转型与升级之路,实现了“以市场换技术”,为中国汽车产业和自主品牌汽车企业的发展引领出一条可借鉴的创新发展之路

坚持“大飞机”战略

华晨成功实现产品转型升级

本报记者 刘瑾



11月29日,J.D Power亚太公司发布2013年中国汽车性能、运行和设计研究(APEAL)报告显示:中华品牌的魅力指数以805分的得分,成为自主品牌中唯一一家高于行业APEAL指数平均水平的品牌。甚至超越了许多国产的国际品牌。充分说明了中华品牌在消费者心目中的地位得到了显著提升。

华晨集团以国际化视野,利用全球化平台,整合世界资源,为我所用,走出了一条发展自主品牌的独特道路。目前,集团拥有4家上市公司,产品已覆盖乘用车、商用车全领域。

华晨与宝马10年的积极合作,所建立的花晨宝马成为国内最具活力和潜力的豪华车合资企业。而在合资企业之外,宝马集

团对于华晨的多种车型的开发,在技术和管理方面,尤其围绕整车和零部件技术,给予大力的支持。

华晨以项目合作开发为契机,进一步深化与宝马在整车、发动机等领域的技术引进与技术合作。凭借不断深化的国际合作,采取多产业互动发展,通过自主创新、拥有自有技术、做好自主品牌,力争实现从“中国制

造”到“中国创造”的新转型。

今年,华晨汽车将以超越75万销售量完美收官,销售额继续保持辽宁省最大的省属千亿级企业地位。华晨汽车已经走上了健康发展的道路,保持年均200亿元左右的销售增长。通过资本与产业互动,华晨将完成销售收入从1000亿元到2000亿元的突破,从而进一步推动华晨集团实现转型与升级。

发展自主品牌

需要高起点

祝君壁



记者:12月12日,您作为华晨汽车集团董事长,也是汽车行业的唯一代表,当选十大中国经济年度人物。您怎样看待这个荣誉?

祁玉民:我是代表华晨4.7万名员工领取这份殊荣的。我理解的转型升级,根本就在于核心技术、优良品质和优秀品牌,这是对华晨汽车转型升级的自主品牌之路的充分认可。

伴随着这次评选结果的揭晓,华晨在2013年也画上了圆满的句号。这一年,新晨动力冲破重重阻碍正式登陆港股市场,并一举成为港股的一匹“黑马”;这一年,华晨汽车获得了宝马授权的2.0T发动机生产技术,成为中国汽车行业唯一一个取得当代先进发动机技术的中方企业。我个人的感受是,转型升级说易行难,需要企业踏踏实实努力,企业家精神、领军人物的实干精神尤为重要。

在华晨与宝马合作的10年间,随着双方合作的深入,华晨汽车成绩斐然——首先,从外国市场学技术、学管理,培养顶尖人才,提高华晨的技术水平、管理水平;其次,坦诚合作、严谨工作、真诚沟通,合作伙伴的唯一性使得华晨汽车受益良多;最后,引进宝马先进的技术和车型,提升华晨旗下产品品质,不断丰富车型,跻身中国车市自主品牌生力军阵营。尤其是在发动机技术的升级革新与创新研发上——从1988年至今,华晨汽车通过不断引进、消化吸收再创新,自主研发1.8T、1.5T、高效大排量3TZ等发动机并成功搭载在中华、金杯的全系产品上。今年,华晨汽车更引进了宝马2.0T汽油发动机,并着手与宝马合作开发1.8T GDI系列汽油发动机。可以说,“华晨模式”加速了汽车行业的发展,为中国汽车产业和自主品牌汽车企业的发展引领出一条可借鉴的创新发展之路。

记者:在经济全球化的今天,合资被视为快速提升的捷径,但是商业社会中不可能存在永久的伙伴关系。在合作中实现双赢,这是合资双方一个良好的愿望,然而合资本身就是一场博弈,双方的得益不可能完全均等。通过合资学习技术这是当初中国汽车产业政策“以市场换技术”的初衷,但是30年过去了,市场却没有换来技术,这成了中国汽车30年合资路上最大的隐痛。躲在大树下乘凉的中国企业终将走上自主研发的道路,直面跨国公司的竞争。您如何看待这个问题?

祁玉民:中国在30年前为什么要搞合资合作,就是要以市场换技术,当时看到随着经济的发展,人民生活水平的不断提高,一个巨大的市场机遇正在显现,这种判断是正确的;今年我国汽车市场销量可能会达到2080万辆,这是全球汽车市场老大了,以后还会有成长的空间。基于此,国内企业希望合资方能够把他们先进的技术、资金、管理经验拿过来,跟我们一起,在赢得中国市场份额的过程中,把技术转让给我们中方。实践证明我们市场判断是准确的,然而换技术的想法却远远没达到我们预想的效果。30年的时间并不短,这么一个产业发展历史的历程,中方总得学点儿东西吧,可是,我们真正学到的东西依然很不够。

何为转型与升级

作为辽宁省属千亿级国有企业,华晨汽车可谓紧跟国家政策的步伐,从企业内部出发,完善管理体制,加强国际合作,历经不断的改革与发展,华晨汽车成功实现了企业的转型与升级,由原来的生产高能耗、高排放产品转型到生产低能耗、低排放产品,致力发展节能和新能源技术,制定了包含代用燃料的应用技术、混合动

力电动汽车、燃料电池电动汽车在内的新能源汽车发展战略。

在企业升级上,华晨汽车已经从简单的、初级的低成本取胜升级为依靠综合竞争力取胜,即依靠技术、品牌、品质、服务四位一体全面提升核心竞争力的发展战略,有力推动华晨走出了一条“多、快、好、省”的发展自主品牌道路的捷径。

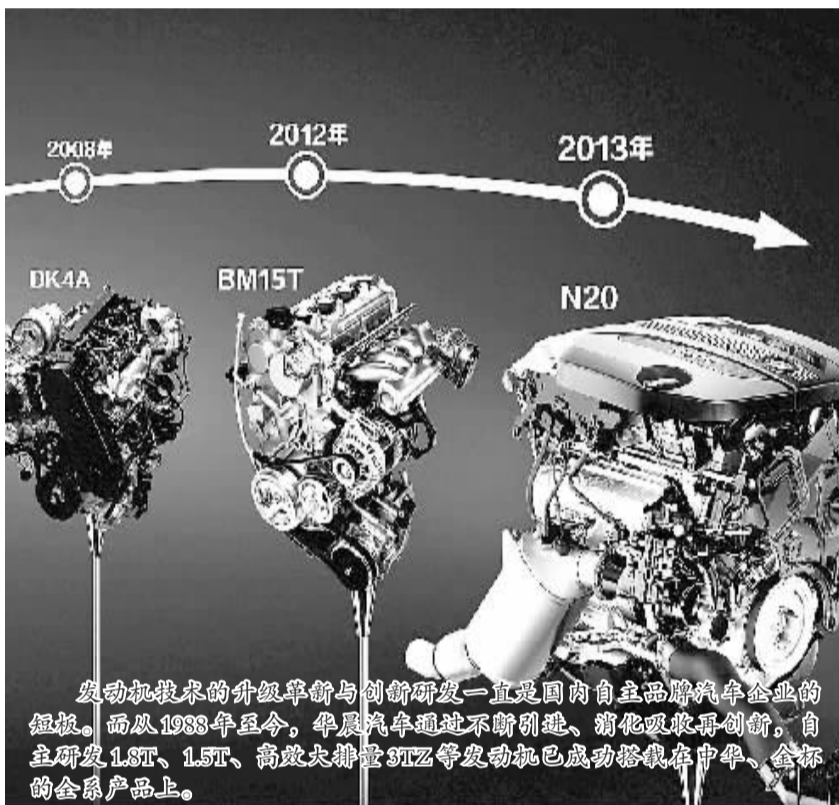
华晨的新发展

今年,华晨宝马打造的全新合资自主品牌“之诺”亮相,华晨汽车的自主品牌建设又向前迈了一大步。不仅如此,他更一举获得福布斯颁布的“最佳CEO第四名”,这是车企高管首次位列五强名单。

福布斯表示,2006年上任的华晨汽车集团董事长、总裁祁玉民,带领华晨汽车集团在引进、消化和吸收世界先进技术的基础上,采取自主创新与自主品牌相结合,打造出一系列中高端创新产品,填补我国中高端轿车市场自主品牌的空白,打

破中高端轿车市场只有外资和合资企业一统天下的格局。

祁玉民说,近年来,华晨从一个曾经“险象环生、危机四伏、濒临绝境”的辽宁问题企业,发展成为一个具有可持续创新能力、充满发展潜力和活力的辽宁省属销售额最大的千亿级企业集团,这得益于国家、省、市的正确领导和大力支持,得益于4.7万名华晨人的开拓进取和奋力拼搏,也得益于宝马集团对华晨真心实意的支持。



发动机技术的升级革新与创新研发一直是国内自主品牌汽车企业的短板。而从1988年至今,华晨汽车通过不断引进、消化吸收再创新,自主研发1.8T、1.5T、高效大排量3TZ等发动机已成功搭载在中华、金杯的全系产品上。

打通融资新渠道

解决自主品牌研发的资金问题,一直是很多企业面前的一道难题。华晨中国(01114, HK)作为2012年港股难得的一匹黑马,为华晨汽车集团的发展提供了不可或缺的资金支持。金杯汽车(600609, SH)、申华控股(600653, SH)也都具有一定的融资能力,但企业发展需要大量资金支出,寻找新的融资渠道则是必行之路。

今年3月27日,新晨动力(01148, HK)正式登陆港股市场。当天发布业绩中,华晨中国2012年较2011年销量和利润都劲增了27%,给市场展现了一份亮丽的年报。新晨动力的销售额和利润也双双实现超过10%的增长。对于母公司华晨汽车集团来说,第4家上市公司新晨动力是资本创新的又一硕果,同时也意味着华晨又打通了一条新的融资渠道。

坚持人才强企

人才,是企业发展的第一推动力,在自主品牌不断进行人事调整的动荡形势下,华晨坚持“不折腾”之道,大力实施“人才强企”战略,通过技术合作和全球化招聘,华晨以国际化的视野引进国内外重点车企的高水平技术及管理人才,并从德国、日本、韩国、美国、意大利等12个国家和地区引进外籍专家30余位,涉及汽车造型、安全、高级汽车座椅生产管理等多个领域。

值得一提的是,一批来自宝马的涂装、车身高级工艺师,为华晨的人才团队注入了新鲜的血液。担任过宝马三大品牌的质量总负责人的高尔曼先生,在祁玉民“三顾茅庐”之后,成为了华晨

汽车集团的首席质量官。高尔曼表示:“要向公众传达出高端车的讯息,质量是基石。因此,我会关注各个业务流程中的每一个与质量相关的方面,从供应商资质管理、生产领域直到售后,确保这些业务流程都能够最大限度的促进高端产品的形成。”为实现这一目标,高尔曼带领质管人员按照国际化标准和流程,将一流的质量、技术、方法、系统等整合到各个运营领域中。正因为像高尔曼这样的国际化人才与本土人才的通力合作,华晨的研发体系和质量监控体系才会如此坚实可靠,不仅提升了产品的性能和品质,也进一步增强了自主品牌队伍的信心。

合资合作一心一意

今年是华晨汽车集团与宝马公司合作10周年,凭着务实的文化和务实的态度,华晨宝马已经成为了最具活力和潜力的豪华车合资企业。祁玉民表示,10年来,华晨与宝马共同沟通、探讨、协商解决合资公司发展过程中存在的扩张产能、丰富品种、优化经营、深化管理等重大课题,切实履行合作承诺,帮助华晨宝马实现了快速发展,创造了中国汽车工业发展的一个奇迹。

短短10年,华晨宝马经历了从无到有,从小到大,从大到强的历程:产能从一期设计

的3万辆,经过一期扩能,二期建设扩大到现在的40万辆;销量从合资初期的4000多辆快速提升至今年的预计20万辆,成为国产豪华车市场占有率增长最为迅猛的品牌,从引进生产最新宝马产品,到立足合资公司平台研发全新自主品牌“之诺”,从整车合作扩展到“车、心”一体的共同发展,建设了最先进、最环保、最高效的整车和发动机工厂,并且在同类企业中率先在中国建立了研发中心和发动机研制基地。10年间,这种一心一意的合作态度让合资公司受益匪浅。

借力宝马反哺自主

祁玉民说,10载风雨同舟,华晨与宝马建立了深厚的友谊,是唇齿相依、密不可分战略合作伙伴。宝马集团不仅在企业产品战略和经营管理等方面给华晨以全方位支持,而且正在帮助华晨开发新一代中华轿车和高端金杯商务车,大力支持华晨自主品牌发动机的发展。

今年6月,“蓝天项目”正式启动,宝马正式授权华晨旗下新晨动力机械有限公司生产N20发动机,未来将搭载在中华、

金杯两大自主品牌中。该项目的开工建设,打破了世界顶尖汽车企业没有授权体系外企业生产发动机的先例,也开创了中国自主品牌汽车发动机企业第一次与世界顶尖品牌深度合作的历史。

业内人士表示,未来搭载宝马“芯”的华晨自主品牌将具备更强劲的动力和市场竞争能力,这种合资合作模式将为汽车产业的发展探索出一条可借鉴之路。

解密“大飞机”模式

多年来华晨一手抓平台建设,对企业可持续发展奠定基础,同时制定了一个发展战略——大飞机战略,为企业的升级与转型做好充分准备。董事长祁玉民认为,清晰的“大飞机”战略是华晨成功的基石。他用十分形象的比喻,对宏大的产业布局进行了解读:“如果说把华晨汽车集团未来10年的规划比喻成一架飞机,那么中华和金杯就是最重要的机身,他们是华晨汽车发展自主品牌的核心。”

祁玉民表示,左翼是华晨宝马,右翼是专用车,两翼的发展将为中华和金杯带来雄厚的技术和资金支持。为这架飞机提供腾飞动力的是核心技术、优秀品牌、发展资金、企业文化四个发动机;零部件和

多元化是飞机平稳运行的平衡器。相信各组成部分的协调有效运行,一定能使华晨汽车集团实现“十二五”新的腾飞,并在未来飞得更高、更快、更远。

不论是成为业内样板的合资合作经验,还是自主品牌快速盈利的发展成果,抑或是祁玉民口中实现高速飞行、平稳着陆的“大飞机”模式,一度低调前行的华晨,已再次成为中国汽车业的焦点。在与国内大企业集团乃至全球巨头的竞争中,华晨有了更多的底气,也将开启更多的成功模式。人们期待独树一帜的华晨模式,在华晨集团的快速发展中不断成熟丰满,也希望以华晨为代表的自主品牌,能够实现全新的自我跨越。

