

# 走出去 走进去 走上去

## ——解读国际化“三步走”的奇瑞逻辑

本报记者 白海星 通讯员 张逸潇

### 慧眼观企

5月中旬,伊朗的汽车工程师霍萨姆第一次来到了中国。这个有着10多年汽车装备制造经验的工程师,穿着印有奇瑞LOGO的工作服,来到位于安徽芜湖的奇瑞汽车股份有限公司总部,代表奇瑞伊朗工厂参加2016奇瑞“全球制造工艺技能大赛”总决赛。

这是由中国品牌汽车企业组织的首个全球范围的制造工艺技能大赛。在这次大赛上,来自奇瑞全球14个生产基地和两大合资工厂的134名海内外工匠,从3588名预赛选手中脱颖而出,用成绩证明了自己的技艺。

从最初的“走出去”卖产品,到深入当地“走进去”建工厂,再到精耕细作“走上去”强品牌,奇瑞的国际化战略从1.0版升级到2.0版,稳步迈向“打造具有竞争力的全球性汽车品牌”目标。

### 中国出口的乘用车中三分之一是奇瑞品牌

2015年12月18日,在连续稳坐“中国乘用车出口第一”宝座的第13个年头,“18岁”的奇瑞又创造了中国汽车工业史上一个新的里程碑——第一个销量达到500万辆的乘用车企业。在这500万辆的大蛋糕中,有120万辆都是销往海外市场的,目的地遍及全球80多个国家和地区。

时光穿越回2001年10月的北京国际车展。彼时,来自叙利亚的汽车商萨米尔对参展的奇瑞“风云”轿车“一见钟情”。车展结束后,他一路追到芜湖,找到奇瑞公司董事长兼总经理尹同跃,希望促成“风云”出口。在萨米尔的诚邀下,首批10辆奇瑞轿车出口叙利亚,很快在当地引起轰动,拉开了奇瑞汽车“走出去”开拓海外市场序幕。

14年过去了,奇瑞累计出口量占到同期中国乘用车出口的38%。这意味着,至少每3辆出口海外的中国乘用车里,就有1辆来自奇瑞。特别是在国家“一带一路”战略所涉及的60多个国家中,奇瑞的市场销售范围覆盖了46个,销量占到奇瑞出口总量的50%以上。

这些奔驰在异国他乡的乘用车,不仅代表了“中国制造”的新水平,树立了“中国品牌”的新形象,也成为传递中国友好交流合作的“橄榄枝”。尤其是在2011年8月,奇瑞汽车位于委内瑞拉Aragua州的生产工厂投产,首批下线的车型是奇瑞A1和A3。已故委内瑞拉总统查韦斯,当时曾专门在电视上给奇瑞汽车“打广告”,并以委内瑞拉境内两大河流的名称为这两款车型命名。

凭借着在海外市场10多年树立的良好口碑,奇瑞向国际市场秀出开放创新的“中国范儿”。

### “走出去”仅是拿到“入场券”,想成为“座上宾”必须“走进去”

2016年伊始,尹同跃作为中国汽车企业的唯一代表,随国家主席习近平访问伊朗,并正式签约伊朗汽车工业园扩建项目。奇瑞汽车又一次在海外“朋友圈”刷屏,展现出“中国名片”的实力与风采。

尹同跃坦言,尽管已经在海外市场开创了多个“第一”,但这些成绩并没有让深谙世界汽车强企竞争的奇瑞产生安全感。毕竟,



图① 工作人员正在对汽车质量进行检测。

图② 在奇瑞南美工厂,工人正在总装线上工作。

图③ 奇瑞 Meisterbock 试验室一角。

(资料图片)

荣誉总是属于过去的,而未来的道路还要一步一步走下去。为此,奇瑞设计了一条从1.0版到2.0版,再到3.0版的国际化“晋级”之路——2013年以前是贸易探索阶段,主要形式是出口产品,以发展中国家为切入点进入国际市场;2014年至2020年是市场经营阶段,扎根海外建工厂,推动属地化发展,加快经营区域市场,推进品牌建设;2020年以后是全球化经营阶段,进入美欧韩日等主流汽车市场,成为具有竞争力的全球性汽车品牌。

“这三个阶段我们形象地表述为‘走出去’、‘走进去’和‘走上去’。”奇瑞汽车总经理助理金弋波告诉记者,“走出去”就像是拿到了“入场券”,在海外市场形成一定的销售规模。截至目前,奇瑞已深度覆盖亚洲、欧洲、非洲、拉丁美洲等市场,产品销往80多个国家和地区,在海外建立了14个生产基地、2000余家经销和服务网点,并与大部分国家和地区的合作伙伴建立了长期稳定的关系。

“进门”之后要想成为“座上宾”,必须“走进去”植根当地市场,通过严格的二次开发和属地化战略,保证产品的适销对路和优良品质,并同步输出品牌、文化和管理。“在奇瑞已有的14个海外生产基地中,最具‘走进去’特征的就是奇瑞巴西工厂。业界评价它是中国企业在海外本土化程度最高的生产工厂,具有技术环保高效、多国文化融合、深度本土化等显著特征。”金弋波介绍说,自2015年开始,奇瑞还在全球生产基地推进“大生产”模式。奇瑞生产方式(CPS)强调“全员参与、标准化、持续改进、质量优先、缩短制造周期、杜绝成本浪费”,其目的就是在全球推进制造技能标准

化,让异国文化背景下成长起来的技术工人同样感受到中国“匠心”。

国际化3.0阶段的“走上去”,是奇瑞进一步迈向品牌金字塔顶端的奋斗目标。自2010年实施新一轮战略转型以来,奇瑞就通过“多元化”与“全产业链”的合作模式,与国际资本、跨国集团开展深度合作。在整车方面,奇瑞和以色列量子集团合资建立的观致汽车有限公司,开创了国内汽车业发展的新模式。2015年,观致汽车销量达14001辆,同比增长170%。奇瑞还与捷豹路虎成立了合资企业,2015年,也即奇瑞捷豹路虎全面投产的第一年,销量就达26300辆,取得良好开局。通过多元国际化的协同发展和优势互补,奇瑞不断“补强”过去在品牌运作、体系建设管理等方面的“短板”,加速从一个自主品牌的“优秀选手”成长为专业的“国际选手”。

### 技术、品质、国际化是支撑品牌升级的“铁三角”

要想成为一家具有竞争力的全球性汽车企业,仅在发展中国家具有市场优势是远远不够的。能否进入欧美主流市场与国际一流品牌同台竞技,是中国品牌国际化战略中绕不开的一个课题。

“我们的造车水平将越来越接近欧美发达国家,但贸然进入当地市场将面临高风险,所以,奇瑞的原则是‘稳扎稳打,逐渐渗透’。开弓没有回头箭,一旦选择进入就必须打开局面,激烈的竞争不会给我们‘第二次机会’。”金弋波表示,目前,奇瑞首先要铆足劲把产品做好做精,扎实练好内功。

对于奇瑞而言,技术、品质、国际化是支撑品牌升级的“铁三角”。其中,技术更是铁三角的中流砥柱。坚持走自主创新之路的奇瑞,“技术立企”之心不曾松懈。截至目前,奇瑞已连续两年荣获“中国发明专利授权量十强企业”,累计申请专利12882件、授权专利8129件,位居中国汽车行业第一。2010年至2013年,奇瑞的新能源专利数位居世界第三。

随着正向研发体系的逐步完善,奇瑞的品质也实现了飞跃。凭借在一系列权威机构测评中的出色表现,奇瑞正在用实际行动不断刷新着“中国制造”的世界印象:“大奇瑞”旗下的观致3,在2013年E-NCAP(欧洲新车碰撞测试)中获得五星成绩,击败德系、日系以及欧美韩等世界知名车企所有同级别车型,拿下总分数“年度第一”;在2015年法国益普索新车质量排名中,观致品牌列自主品牌第一、奇瑞品牌列自主品牌第五;在包括合资和进口车型在内的全行业新车质量排名中,观致排名第二、仅次于雷克萨斯,超过保时捷、奥迪、宝马、奔驰等品牌。

如今,苦练内功的奇瑞正在不断迈向高端化,这也让其在国际化的征途上更有底气。目前,奇瑞已形成“大奇瑞”平台协同发展良好局面。其中,奇瑞捷豹路虎定位豪华品牌,与ABB(奥迪、宝马和奔驰)等品牌竞争。观致定位为溢价品牌,占位中高端市场,与丰田、大众和别克等品牌争锋。此外,观致作为奇瑞产品和技术的先行者,将通过平台和技术的转化,助力奇瑞实现产品和品牌的突破。

待“大奇瑞”从入门级到豪华级的全方位品牌竞争格局形成之时,奇瑞或将完成向价值品牌的蝶变。

### 企思妙想

三个“带出去”

带出一个国际品牌

奇瑞汽车董事长兼总经理

尹同跃

奇瑞从发展初期,就树立了“内不稳,外不强”的发展理念,注重开拓国内、国际两个市场,积极实施“走出去”战略,奇瑞也由此成为国内第一个将整车、CKD散件、发动机以及整车制造技术和装备出口至国外的轿车企业。

回顾过去十几年来我们的国际化发展成果,可以总结为三个“带出去”。

首先,是把技术“带出去”。目前,奇瑞国际化发展已进入“走进去”扎根发展阶段。首先,我们基本建立了全球化的技术和产品研发体系,具体来说就是建立了以芜湖的汽车工程研究总院为核心,以上海、北京和日本、意大利、澳大利亚等海内外分院为支撑点的全球化的研发体系,实现了产品全球同步开发、同步上市及特殊市场的适应性开发能力。其次,在生产技术方面,我们在巴西、伊朗和俄罗斯等国通过独资、合资和合作的方式,建立包括冲、焊、涂、总四大工艺的专业工厂,把生产工艺和技术“带出去”,而且通过汽车产业的建设把上下游的产业链以及相关的装备制造业都“带出去”了。

其次,是把管理“带出去”。目前,奇瑞正在全球各生产基地推进“大生产”模式,落实推动奇瑞生产方式(CPS),统一全球生产管理标准,保障产品品质。奇瑞生产方式(CPS)是我们在近20年的生产管理实践中,结合国外汽车企业经验并根据自身的总结而来的,它由“全员参与、标准化、持续改进、质量优先、缩短制造周期、杜绝成本浪费”等六大原则以及30个要素、334项核心要求构成。通过持续推进CPS,我们可以将工厂内部管理和顾客期望相结合,为客户提供质量好、交期短、浪费少的产品,给客户和企业创造更多价值。

第三,是把品牌“带出去”。把品牌“带出去”,实质上就是从“走进去”向“走上去”推进,打造全球化的品牌。这是最关键的一个阶段,其核心就是产品品质。我们将通过建立国际标准的“V字形”产品开发流程和全球统一的生产体系,保障和提升产品品质达到全球市场标准。此外,我们在海外市场还进行了大量的社会公益活动和品牌推广活动,不断提升品牌的知名度和认知度。特别是在“一带一路”沿线国家,奇瑞产品已经有了很好的品牌知名度和美誉度。

2015年9月,在国务院新闻办公室主

题举办的“中国企业海外形象20强”

“一带一路”评选中,奇瑞汽车荣获

中国“最佳海外形象”企业第三位,位居装备制造业和汽车行业第一位。

下一步,我们希望通过坚定不移地推进全球化布局,在全球市场上“建体系,提品质,树品牌”,实现打造具有全球竞争力的国际化的战略目标,为我国汽车产业转型发展作出应有的贡献。

### 从卖二手包到卖私人飞机,寺库说——

### 生意经

## 其实我不是奢侈品电商

本报记者 余 颖

以二手包寄卖起家的寺库开始卖私人飞机了!消息一传开的时候,奢侈品行业的小伙伴们都惊呆了。

“这有什么奇怪的,我们两年前就开始卖飞机了,目前已销售2架,销售额近1000万元。”寺库CEO李日学不以为然地说。

### 建高端生活服务平台

现在在寺库的平台上,不仅有私人飞机、兰博基尼,还有豪华游艇、当代书画,甚至有上海迪斯尼家庭套票。这也印证了李日学对寺库的定位:寺库从来不是一家奢侈品电商,而是一个高端生活服务平台。

敢这样说,来源于李日学对奢侈品消费群体的清晰定位。

“有人说,寺库的客户和京东的客户不是一样的群体,其实不是。寺库的消费者也

在京东上买东西,只不过他们在京东上买手机、买电脑,在寺库上,买LV包,买GUCCI的鞋,买收藏级别的红酒,买私人飞机。”通过大数据,李日学勾画出寺库的核心消费群体:22岁到45岁,年收入在20万元以上,1000多万活跃客户一半在一一线城市,一半在二三四线城市。

### 个性化信息推送和服务

李日学一直觉得,奢侈品行业的寒冬是一个伪命题。

“奢侈品行业不是低迷,而是消费升级。”李日学说,以前消费者可能会省钱去买鞋买名牌包,但现在,他们可能会花大价钱上南极去滑雪,上北极去看极光,他们可能花5万元钱买一套滑雪的装备,也可能会花几十万买一辆自行车。“消费者不是不花钱了,而是他

们花钱的场景、方式、兴趣发生了变化。”李日学认为,奢侈品行业,或者说寺库要做的,就是适应消费者的这种变化,甚至先于消费者之前判断他们的这种变化,然后为他们提供相应的产品和服务,满足他们的需求。

为适应这一变化,寺库建了自己的大数据系统,收集用户的消费行为和喜好,为他们提供个性化的信息推送和后续服务。

在扩展服务场景方面,如今的寺库异常用心。他们的网站上线了迪斯尼乐园套票,销量爆表。据说,近期,他们还将与一项国际知名体育赛事达成独家合作,送中国消费者去现场看比赛。

### 挖掘核心客户和深度客户

如今,海外电商正在进入中国,跨境海淘、代购,都在分食奢侈品市场的一杯羹。但

在李日学看来,未来,奢侈品电商仍然是蓝海,但它的玩法跟日用品电商完全不一样。奢侈品电商不能靠补贴来赚取流量和用户群,而是靠服务挖掘核心客户和深度客户。

为了实现这一计划,寺库也在不断探索。比如,设立奢侈品养护中心,为客户提供后续保养服务;对一些手头不那么宽裕,或者说希望能拥有更好资金流动性的客户,寺库还开发了库支票,提供授信,并有3、6、12分期免息付款……

李日学最看好的奢侈品是中国的非物质文化遗产,他说,那些精美绝伦的手工铜壶、掐丝香炉、剔红礼盒天生就是奢侈品。他自己就穿着一双内联升的老布鞋,觉得比什么大牌的鞋子都好,只可惜在海内外市场并没有得到认可。所以未来,寺库要做的就是把这些中国传统的奢侈品推向海内外。

本报讯 记者刘瑾 孙潜彤报道:近日,由沈阳机床集团孵化建设的全国首批智能工厂,分别在湖北十堰圣伟屹公司和襄阳轴承厂相继建成投产。这标志着,沈阳机床从智能机床产品制造商向智能工厂工业服务商的转型迈进了一大步。

“我们将在沈阳机床的支持下,开展15智能机床营销服务、智能制造、创业平台三大业务。”据圣伟屹公司董事长郑建伟介绍,新投产的智能工厂总投资3000多万元,由沈阳机床集团、ABB机器人系统集成商等四方联合打造,半年时间就实现投产。依托智能工厂先进制造能力和服务优势,目前,企业已新增汽车配套产品订单50多个品种,合同额上亿元。

据沈阳机床集团文化部部长黎先东介绍,从2014年全球首发15智能机床,到2016年全国首建智能工厂,沈阳机床集团正在依托独有的15智能终端制造能力、U2U和再制造等全新商业模式,加速从产品制造商向工业服务商转型。

另据了解,今年沈阳机床在全国范围内启动建设30家智能工厂战略,目前已签约16家。

### 沈阳机床在鄂西建智能工厂

本报讯 记者刘瑾 孙潜彤报道:近日,由沈阳机床集团孵化建设的全国首批智能工厂,分别在湖北十堰圣伟屹公司和襄阳轴承厂相继建成投产。这标志着,沈阳机床从智能机床产品制造商向智能工厂工业服务商的转型迈进了一大步。

“我们将在沈阳机床的支持下,开展15智能机床营销服务、智能制造、创业平台三大业务。”据圣伟屹公司董事长郑建伟介绍,新投产的智能工厂总投资3000多万元,由沈阳机床集团、ABB机器人系统集成商等四方联合打造,半年时间就实现投产。依托智能工厂先进制造能力和服务优势,目前,企业已新增汽车配套产品订单50多个品种,合同额上亿元。

据沈阳机床集团文化部部长黎先东介绍,从2014年全球首发15智能机床,到2016年全国首建智能工厂,沈阳机床集团正在依托独有的15智能终端制造能力、U2U和再制造等全新商业模式,加速从产品制造商向工业服务商转型。

另据了解,今年沈阳机床在全国范围内启动建设30家智能工厂战略,目前已签约16家。