以创新求超越

——华晨汽车“十一五”发展纪实

文/于贵华

华晨汽车集团控股有限公司董事长祁玉民

导语：

2010年11月21日，“中国企业创新论坛2010年年会”在北京人民大会堂圆满落下帷幕。鲜花和掌声把人民大会堂装点得热闹非凡，华晨汽车集团成为当天会议上的明星：华晨汽车集团荣获“2010年度中国最具创新力企业”；同时，董事长祁玉民凭借在企业创新和发展中的突出贡献，荣获“2010中国企业创新十大年度人物”称号。创新大奖，是对华晨汽车“十一五”骄人业绩的最好的褒奖。

2010年末，又从华晨汽车传来令人振奋的一系列喜讯：

产销指标再创新高。仅在“十一五”收官之年，华晨即实现整车销售50.1万辆，同比增长44%；实现发动机销售56.4万台，同比增长63%；销售收入651.9亿元，同比增长34.5%；实现利税64.4亿元，同比增长24.6 %。

“十一五”期间，集团整车、发动机年销量从2005年的12.26万辆、18.25万台提升到2010年的50.1万辆、56.4万台，分别同比增长了308%、209%；五年间，实现整车销售165万辆，销售收入2305.8亿元、税金总额264.4亿元，分别是“十一五”前21年总和的160%、213%和275%。

研发创新收效显著。“十一五”期间累计投入产品开发资金26.9亿元，启动整车开发及改型类项目43项，实现批量生产28项；启动发动机开发及匹配类项目51项，实现批量生产 48项。到“十一五”末，集团公司已形成包括客车、轿车、卡车的12个整车产品平台和8个发动机产品平台。五年间共获得专利权361件（其中国际专利97件）。至此，华晨汽车已累计获授权专利468件。

产能扩张异军突起。“十一五” 期间，累计投入技改扩建资金75.6亿元，整体布局南北两大产业基地，使产能规模迅速提高。通过整车旧线改造、绵阳新晨发动机搬迁扩建、新建A级车生产线、新建专用车基地以及深入开展合资合作等有效措施，年生产能力从“十五”末期的33万辆整车、45万台发动机，提升到目前的63万辆整车（不含在建产能42万辆）、85万台发动机的年生产能力，提升率高达91 %和89 %。

品牌建设成绩斐然。华晨汽车旗下的轿车品牌“中华”、商用车品牌“金杯”以及合资品牌“华晨宝马”均已获得驰名商标认定及市场认可。华晨汽车也成为国内第一个也是唯一一个同时拥有轿车、轻型客车和卡车驰名商标的整车企业。

资本运作硕果累累。“十一五”期间，特别是2009年初，在金融危机仍在恶化、企业自身家底较弱的困难情况下，集团公司领导班子冷静分析、果断决策，通过华晨中国在香港进行股市资本运作，使国有资产大幅增值，实现国有资产市值增加近100亿元。五年间，集团及所属上市公司在资本市场累计融资35亿元，并为以后再融资打下了良好的基础。

合资合作再上台阶。与宝马的合资合作取得突破性进展，在完成一期3万辆设计产能并通过改造扩能达到8万辆生产能力的基础上，华晨宝马二期建设已全面展开，预计到“十二五”末将形成20万辆到30万辆整车的生产能力，实现销售收入达800亿元到1000亿元。届时，华晨宝马将成为国内产销规模最大的豪华轿车生产企业。

运行质量明显改善。一方面，华晨在科学管理、节约成本上狠下功夫，“十一五”期间，累计降成本50亿元人民币；另一方面，华晨积极、妥善处理历史遗留问题51亿元，其中，按期偿还境外到期债务2.2亿美元，清理银行欠贷等历史债务15.8亿元，企业历史包袱进一步减轻，资产、财务状况逐步好转；其次，华晨积极扩大集团规模，提升边际利润，形成资产119亿元，企业资产总额由2005年的258亿元增至410亿元，增幅高达59%。

体系建设飞速发展。通过扩容、优化网络布局，华晨汽车旗下中华轿车及金杯客车品牌销售服务网点超过2000家，是“十五”末期的三倍，全国零部件配套企业已稳定发展到439家；五年间，华晨汽车有效拉动了省内配套企业240家，就业人数超过13万人，供货总额370亿元，拉动省内地方就业近20万人次。

职工面貌焕然一新。“十一五”末，全集团年人均收入由“十五”末期的2.57万元增加到4.6万元，增幅高达79%；通过积极争取政策支持，采取多种方式自筹资金推进解决工业公司历史遗留问题，期间共安置职工713人，支付安置资金5013万元，支付保障下岗职工基本生活、缴纳保险、采暖等费用1.5亿元。厂区进行全面绿化和整体翻修，职工食堂环境翻新，车间免费增设员工休息间食，一系列的措施使华晨汽车的职工从五年前人心涣散、频繁离职到今天团结协作、积极进取，员工精神面貌和工作热情有了质的转变和飞跃。

华晨新时代

面对今天华晨取得的辉煌，没有人会忘记，五年前华晨汽车那段不堪回首的往事：

2005年，华晨汽车上空一片愁云惨雾：中华轿车月销量只有175辆；企业负面新闻不断，高层管理者频繁变动，人才流失严重；产品结构单一，成本居高不下；管理混乱，产品美誉度降到最低谷；华晨汽车旗下三家上市公司股票价格大幅下跌，资金链几近断裂，企业濒临破产边缘……

五年多的时间，弹指一挥间。从衰败到辉煌，华晨汽车的命运从2005年下半年开始奇迹般地逆转。从当年不折不扣的“生存型”企业，脱胎换骨，成为“发展型”中坚力量；由辽宁省的“问题”和“包袱”，转变为支撑辽宁省汽车产业发展的“顶梁柱”、辽宁省属企业中销售收入最大的企业和全省纳税大户，以及中国自主品牌的主力军——华晨汽车如凤凰涅槃般实现了企业的华丽转身。一个陷入危机的企业是如何跻入全国产销企业前十强？华晨汽车的重生为中国汽车产业带来了哪些启示？面对日益激烈的国内外汽车市场竞争，华晨汽车的路要如何坚实的走下去？带着好奇和疑问，笔者走进了华晨汽车，去掀开它成长背后的传奇故事…

走进华晨的时候刚好是深秋，厂区内满眼错落有致的树木在五颜六色的秋叶衬托下，如同走进了一幅画里。刚到华晨，工作人员就兴致勃勃的安排笔者参观了让员工引以为豪的中华、金杯、华晨宝马以及发动机生产线，忙碌的生产现场、先进的工艺设备、整洁的工作环境、热情而充满朝气的员工给我留下了深刻印象。因为拍照留念，笔者在中华涂装车间多停留了一刻，车间内穿梭的工作车辆和忙碌的身影中，一位个头儿极高的男工人闯入了眼帘，他正在给刚刚来上班交接的同事讲解工作特殊事项，借着他们结束交流的片刻时间，我们有了小段攀谈。他叫张晓峰，从2004年毕业来到华晨中华车间工作，到今年已经整六年的时间。回忆起以往的时光，张晓峰既感到激情澎湃又感到不可思议：“六年前我来到华晨，当时以为找到了一个铁饭碗，谁知道才过了一年，企业效益就越来越差，一个月能停产半个月。到后来，甚至连基本工资都快成问题了。”直到今天，张晓峰回忆那段灰暗的岁月，依旧忍不住的唏嘘：“现在好呀，企业效益好了，咱们工资自然也就多了，奖金发的也更多了。今年8月，刚刚又给我们涨了工资！而且，上班时间还给提供免费‘间食’——牛奶和面包。不光这些，如果有员工过生日，单位还给准备特别的‘生日午餐’，让寿星可以去专门的员工‘生日餐厅’就餐。虽说一顿饭没多少钱，但让我们感到非常温暖，知道单位还想着我们、惦记着我们。”张晓峰兴奋地说。

正如张晓峰这样的普通员工所感受的那样，2006年以前，华晨汽车曾有过一段非常艰难的日子，用“危机四伏”、“险象环生”、“濒临绝境” 来形容也毫不为过。作为辽宁省汽车产业的龙头，华晨汽车承载着振兴辽宁汽车工业的重大使命。看着它在生死线上挣扎，辽宁省委、省政府主要领导和主管领导看在眼里，急在心上，多次到华晨汽车召开现场办公会议，为企业号脉诊断，帮助企业破解生存发展难题。最终，省委省政府做出超常举措：2005年5月，以副省长刘国强为组长的辽宁省政府工作组正式进驻华晨，针对产品销售不畅，经营业绩严重下滑等问题进行了认真的调查和分析研究，采取一系列果断有效措施，稳定了局势，华晨汽车的下滑趋势得到有效遏制，并开始出现转机。同年12月，为了使华晨汽车尽快走上长期稳定发展的道路，省委省政府果断调整了华晨汽车的领导班子，时任大连市副市长的祁玉民临危受命，走进华晨汽车的大门，担任华晨汽车集团董事长、总裁、党组书记职务。从那一刻开始，祁玉民与华晨汽车的命运紧紧连在了一起。

华晨汽车的新时代从2005年下半年开启。

中华A1总装车间尾线

创新突破，构建发展平台

“十一五” 是中国汽车工业发展的重要机遇期，更是华晨汽车生死存亡的关键期。身为企业带头人，祁玉民深刻地感受到这一点。他认为，汽车工业的三个核心问题是品牌、技术和资本。一个企业要实现短期内的快速发展，首先要科学定位并制定明确的发展目标；要保持可持续发展，必须要解决企业发展战略与模式问题。随着国际汽车品牌的大举进入和国内汽车企业快速扩张，合资品牌价格下探，与自主品牌短兵相接的竞争更加激烈，华晨汽车正面临着内忧外患的双重竞争压力。特别是华晨汽车规模小、品牌弱、品种少，市场占有率不高等问题较为突出，要快速提升华晨汽车核心竞争力，实现其从生存型向发展型企业的历史性转变，并迅速做强做大做优，必须准确把握中国汽车市场的发展脉搏，切实找到、快速破解制约包括华晨汽车在内的自主品牌发展的核心问题。

独辟蹊径，方能克敌制胜。

针对当时的企业经营状况，在全面分析了自身发展现状后，华晨汽车提出了“高起点自主创新、高品质自主品牌、高目标跨越发展”的“三高”战略；明确了“两步走，翻两番”和“通过自主创新、拥有自有技术、做好自主品牌”的“三自”发展路径，指明了企业的发展的方向和发展道路；并大力推行以“品质、品种、品牌”为主要内容的“三品”工程建设，建立和完善“SQS”（安全、品质、服务）三位一体的保证体系。在这一基础上，华晨汽车系统总结了企业20多年的发展历史和发展特色，在继承中总结创新，提炼出了以“品牌创新、研发创新、资本创新”为核心的“华晨发展模式”。中国国民经济研究所所长樊纲教授评价说：“华晨模式值得珍惜，值得发展”。北大光华管理学院院长张维迎等经济学家更一致认为：华晨发展模式不仅是成功的企业发展模式，更开拓了自主品牌企业发展的全新路径。

在祁玉民的带领下，华晨汽车不断实践和完善 “华晨发展模式”，实现了品牌、技术和资本的良性互动，开拓出自主企业创新发展的全新路径，企业综合实力得到迅速提高，为华晨打造了一个更高层次、更加宽广的发展平台。

五年多时间，华晨汽车从危机四伏、难以为继的企业成长为一个高速增长、具有一定发展基础、充满希望的企业，进入到了企业历史上增长最快、规模最大、竞争力最强的时期。企业一直保持国内汽车行业企业综合排名前十名，彻底扭转了企业当初面临的被动局面。

华晨汽车近几年的超常发展和可喜变化赢得了社会各界和上级的称赞。党和国家领导人吴邦国、温家宝、贾庆林、李长春、李克强以及辽宁省委省政府领导王珉、陈政高、刘国强等均亲自视察华晨汽车，对华晨汽车取得的成绩和发展思路给予了充分肯定。

华晨汽车重获新生。

在华晨汽车的办公室里，笔者看到了很多这五年来祁玉民个人的奖杯和证书：年度汽车风云人物、CCTV中国经济年度人物提名奖、全国劳动模范、全国“五一”劳动奖章、汽车企业创新风云榜“创新企业家”、年度自主品牌企业总裁、辽宁十大振兴人物等数十项行业最高荣誉。这样的特殊企业，其掌门人的诸多荣誉背后，一定是凝聚了其独到的理念和过人的才智。追寻祁玉民的足迹，笔者惊讶的发现，他是一个搭建企业发展平台的“高手”。祁玉民除了曾有在政府担任领导，还曾担任过我国另一大型国有企业大连重工起重集团的董事长和总经理。

大连重工起重集团是十年前，由大起和大重两个当时国内重机行业排名靠前的国有企业重组而成的。然而，在重组前，因为多年沉积的经营问题，作为我国起重运输行业的龙头企业——大起集团陷入了严重的经营困境，甚至到了资不抵债的境地。生死关头，时任大重董事长和总经理的祁玉民临危受命，挽救大起集团于水火之中。祁玉民上任后，在大连市委市政府的正确领导和大力支持下，他果断地采取了一系列措施，以“三改一加强”为手段，以结构调整和技术升级为主线，迅速实施了对两个企业的“搬迁、改造、重组”，为企业搭建起一个创新发展的平台。如今的大连重工起重集团已成长为我国重机行业最优秀的企业之一。

可以说，祁玉民亲自操刀的大起、大重的重组，是国有企业改革中的成功典范。在成功进行“搬迁、改造、重组”过程中，他大刀阔斧的开展企业的结构调整和技术升级。他以超前的意识认识到风电发展的巨大潜力，在当时国内对风电行业知之甚少、核心技术一片空白的情况下，他与时任集团成套公司总经理、设计研究院院长韩俊良，共同策划、力排众议，亲赴德国，通过“引进、消化、吸收再创新”从德国菲尔兰德公司引进世界先进的1.5兆瓦风机技术，为华锐风电的飞速发展奠定了坚实基础，搭建了一个与世界接轨的崭新平台。

祁玉民以超前的意识、过人的胆略、创新的思维和求真务实的工作作风，不仅成功地挽救了华晨汽车与大连重工. 起重两个大型国有企业，而且，这位“ 平台高手” 还为企业搭建了创新发展的平台，成为推动企业跨越发展的强大支撑。

品牌创新，打造制胜之本

笔者曾经在中央电视台一档有关祁玉民参加《CCTV年度经济人物评选》的栏目录制中，一位年过花甲的老人因为远在比利时的女儿购买了当地销售的中国产的中华轿车而被中央电视台邀请并接受采访，他这样说到“我们全家非常自豪能够在对汽车各项标准要求最严格的欧洲开上自己国家的轿车，感谢华晨汽车公司为我们海外华人做出的努力。”这番话曾让很多中国人激动不已，也包括笔者本人。

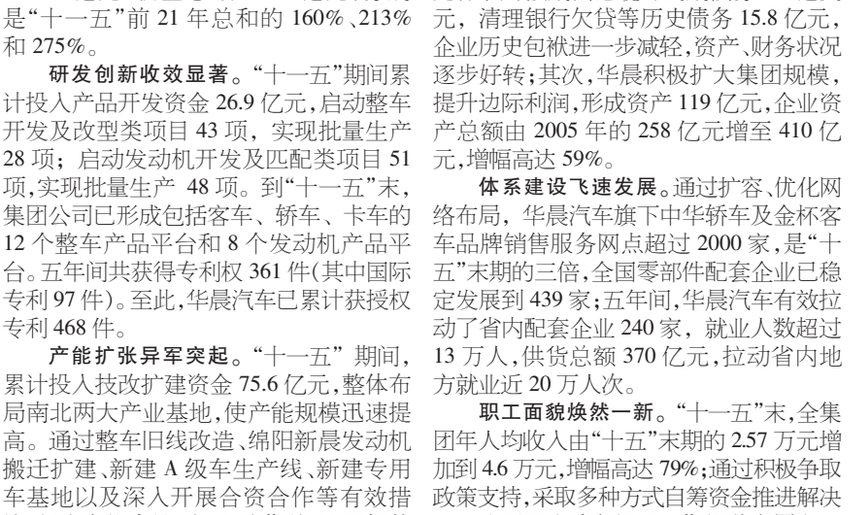
华晨汽车这种肩负着民族汽车工业崛起的使命感，那种自我创新、力求向上、永不言败的精神，让我对它更加肃然起敬，对祁玉民这位果敢智谋、忘我工作、承担重任的领军人也深感敬佩。

在笔者参观厂区期间，恰逢一年一次的新老经销商参观厂区和新产品推介会，经销售人员介绍，笔者结识了华晨汽车整车最大的销售经销商之一——广州物贸，它与华晨汽车有着十余年的合作关系。该公司的总经理李粤亲眼见证了华晨的十几年风雨路，“十年前我做的是金杯的代理，金杯市场一直都是稳步增长，始终在中国轻客位居第一。也正因为这样，中华问世的时候，我毫不犹豫的成为了它的第一批经销商。可惜，那时候的中华，质量不稳定，小毛病太多，所以在刚上市不到一年的时间里，基本上就卖不动了。”谈起往事，李粤也是颇为感慨。

有了老中华的教训，等到中华尊驰、中华骏捷这些新品推出后，李粤甚至都是抱着怀疑的态度在销售的。“我当时都怀疑自己是不是疯了，吃过一次亏、上过一次当，还继续做中华？但祁总在2005年公司商务年会的时候跟我们承诺，2006年华晨的销量一定会上去。而且，在我看过骏捷这款车并了解了它的营销策略之后，我决定再信华晨一次。”中华轿车没有让李粤失望，也没有让所有喜爱中华品牌的消费者失望。“尤其是这五年来，我亲眼看着华晨一步步地做大、做强，中华、金杯这两个品牌也越来越得到消费者的认可。现在啊，金杯是我们家的绩优股、中华是我手中的蓝筹股啊。”

笔者相信华晨汽车的很多经销商、以及那么多喜爱中华、金杯品牌的消费者，一定都有着和李粤相同的感受。

（下转A7版）



广州车展发动机展示

在采访中，祁玉民对品牌的理解和认知给我留下了极为深刻的印象。他认为，目前，从民族产业发展来看，中国与世界尖端的技术水平差距已在逐渐缩小，技术的全球化已是一个客观事实，但品牌的差距却没有明显的变化。自主品牌企业在发展的同时，应该学习国外经营品牌的理念，而不仅是长期停留在经营产品阶段，要在未来拉近与国际品牌在品牌创新方面的距离、实现从经营产品向经营品牌的飞跃。

纵观汽车市场的竞争，其本质便是品牌的竞争。

祁玉民明确提出：“核心技术、精美产品和诚信经营”是华晨品牌建设的三大核心要素。为此，华晨汽车长期以来，坚持不懈地通过技术创新和技术联盟掌握核心技术，通过提高品质打造精美产品，通过诚信经营提高客户满意度和忠诚度。

在品质方面，针对企业的现状通过多种方式开展品质提升。首先，在内部质量体系建设上，华晨汽车提出了“坚持品质为先，打造精品工程”的口号，以“品质先，方敢天下先” 为经营理念，强势打造品牌平台，精心打造知名品牌，树立自主品牌领军形象。特别是精心打造了中华、金杯两个优秀自主品牌，全面塑造“精于中、华于形”、“品质铸金杯”产品品牌形象、及“华晨之家”服务品牌形象。其次，引进了宝马、丰田的理念改造企业现有品质管理流程，设置车间、经销商、用户24小时跟踪三道品质监控防线，构筑强有力的品质保证体系，推行TS16949标准，并于2009年获得认证证书；坚定不移地实施质量持续改进活动；同时，积极引进国际人才协助企业推动流程再造，提升产品品质。为此，公司聘请了具有德国宝马公司29年管理经验的施佩尔先生作为华晨汽车首席质量执行官，对华晨产品的品质体系进行评估、修订和完善；聘请了宝马公司的阿兹勒先生担任集团公司层面质量总监，全面负责集团整体质量工作，进一步提升质量管理水平。另外，华晨通过不断优化销售和服务网络，树立“华晨之家”售后品牌形象，推出“华晨汽车315服务承诺”，并以此为平台对消费者实行100%动态跟踪和贴心服务。

华晨汽车坚持国内外两个市场并举，全面实施国际化经营战略，国际化稳步迈上新台阶。华晨汽车把国际高端市场称为检验自主品牌品质的试金石，大力拓展欧美国际高端市场，强化海外售后服务体系建设，推动中国汽车自主品牌走向世界，树立品牌形象，并以此有效促进了国内市场销量提升，进一步扩大市场份额，增强应对国内市场环境变化冲击的能力。华晨汽车瞄准国际高端市场，实施产异化出口战略，努力实现出口市场由原来的东南亚、非洲等欠发达国家和地区向欧洲、俄罗斯、美国和包括中东地区在内的其他地区的“3+1”格局转变。在“十一五”期间，华晨汽车还率先实现自主品牌轿车进入欧洲市场的梦想。目前，华晨汽车产品出口的国家和地区已多达80余国，整车出口销量也由2005年的4239辆提高到2010年的30000辆，同比增长了608%。可以说，华晨汽车的品牌创新初见成效，“三品工程”的实施极大地扭转了企业的负面口碑，树立起中华和金杯两大自主品牌新形象，有效增强了华晨汽车的核心竞争力，为华晨汽车的未来加速发展提供了根本保证。

金杯阁瑞斯