

以创新求超越

——华晨汽车“十一五”发展纪实

文/于贵华

(上接 A6版)

研发创新,掌控核心技术

不掌握核心技术,没有自主研发能力,企业就无法实现真正的创新发展。

“十一五”期间,华晨汽车坚定不移地坚持国际化经营战略,坚持“同步技术、同步开发、同步进入”,不断掌握与世界同步技术、同步开发整车、发动机和核心零部件,同步进入国内外高低端两个市场,取得显著成效。

作为国内首家采用“以我为主,外部为辅”自主研发模式进行研发的汽车企业,华晨汽车以中高级车型为研发起点,坚持科学正向全流程设计开发,以我为主控制项目进程,产品设计依靠自身力量,重点培育自主开发能力。同时,引进、消化国际先进技术和经验,整合全球设计资源,为我所用,借助国际高端汽车技术资源,实现技术上的战略突破,从而形成了完善的自主研发体系。

华晨汽车现在已经形成了B级车、A级车两大乘用车平台,H1、H2、阁瑞斯三大商用车平台。乘用车以中高级车为开发起点,成功研发了中华尊驰、中华骏捷、中华酷宝、中华骏捷Wagon等车型。2008年,自主开发了A级车平台,一年内连续推出了素有中华三剑客之称的中华骏捷FRV、中华骏捷Cross、中华骏捷FSV三款产品;商用车方面,同年又成

功推出自主研发的第六代金杯海狮,是国内首款达到40%侧碰标准的轻客产品,引领了国内轻客产品技术的全面升级;2009年5月第三代阁瑞斯上市,将金杯产品的商务品质再度提升;2010年,金杯大海狮荣耀面世,开创金杯品牌H1、H2、阁瑞斯三平台发展的新局面,更成为金杯品牌最高技术的结晶之作。

对汽车产业而言,得发动机者,得天下。以先进的发动机技术支持整车发展是华晨汽车一直秉承的技术创新理念。为此,在发动机研发方面,华晨进行了长期的持续投入,也取得了令业界震惊的成绩。华晨汽车是国内第一个研制出代表国际先进、国内一流水平的1.8T涡轮增压发动机的自主汽车企业,改写了中国中高端轿车有“芯”的历史,并成功搭载到无人驾驶飞机上。同时,自主开发了1.0、1.3、1.5L小排量,1.8、2.0L自然吸气汽油、1.5T、1.3T、1.0T涡轮增压发动机、柴油发动机等系列产品;混合动力车研究也在全国前列。

不仅如此,在研发团队建设中,华晨汽车狠下功夫,努力培养和吸引来自世界各国的汽车专业人才。目前,企业专职从事研发工艺类的专业技术人员1800余人,拥有468

项技术专利(含国际专利97项),企业研发能力和水平逐年提升。

笔者还有幸近距离参观了华晨汽车所属的两大国家认定的企业技术中心和国家级认可实验室,华晨金杯研发中心和沈阳新晨技术中心。通过研发人员的介绍,笔者了解到这两个中心已经完全具备了国内少有的整车造型、设计、样车制造、整车匹配开发及发动机等核心汽车零部件的设计、开发能力,承担了国家科技部多项“十一五”863课题。纵观汽车产业的竞争,已从单一产品的竞争发展到产业链的竞争。谁能够拥有一个高品质的产业链,谁就能够掌握未来发展的先机。在研发领域,这一规律同样适用。让人欣慰的是,华晨汽车并未停止研发的脚步,更通过“高品质技术联盟”实现了自主品牌在核心技术研发领域的勃发。

所谓“高品质技术联盟”,就是集合世界优秀技术研发资源,合作研发,实现品种的丰富、品质的提升。目前,在整车造型设计方面,华晨汽车与德国宝马、保时捷、日本丰田、意大利宾夕法尼亚、乔治亚罗等国际顶级设计公司进行开放式合作,建立起了整车技术联盟;与包括博世、FEV、江森、李尔等世界知名

零部件企业合资合作,建立起零部件技术联盟。“高品质技术联盟”的建立为企业真正站在国际化的平台上、以国际化的视野实现研发创新创造了良好条件。

在此,不能不提一款对华晨汽车具有特殊意义的产品——中华骏捷。正是凭借中华骏捷,华晨汽车再次成为人们关注的焦点。2006年,为解决华晨新品不足的问题,在短时间内推出一款在市场上能够迅速打开销量的拳头产品,华晨汽车上下下对中华骏捷寄予厚望。然而,由于当时经验不足和技术水平上存在的差距,新车型在试制过程中出现了很多问题,严重影响了骏捷下线的速度。为了使骏捷尽快上市,华晨汽车利用合资优势与宝马沟通,并获得了合资伙伴的大力支持。很快,宝马派出了一个23人的团队,秘密进驻华晨。在“宝马专家组”的大力支持下,在很短的时间内,成功解决了多个关键问题,使骏捷顺利实现量产,一解华晨燃眉之急,更打造出了象征自主品牌最高品质的中级家轿。于是,外界对骏捷“中国小宝马”的评价不脛而走,出现了“一车难求”的局面。2006年,中华骏捷荣膺归,荣获当年CCTV中国汽车年度大奖。以此为开端,中国自主品牌开始实现一



中非华晨投资有限公司签约仪式

个打造品牌价值历史转折。对这款车的认同度,很快被月销量突破万辆所证实,由此告别了以往自主品牌没有品牌价值的历史,为本土汽车树立了从未有过的自信。

正是通过一系列研发创新的举措,华晨汽车成功扭转了自主品牌企业研发能力薄弱、产品竞争力低下的局面,更为中国汽车产业集群的发展贡献出极具前瞻性的参考。

资本创新,打通企业血脉

资本是企业得以顺利运行和快速发展的血液。从成立就高举发展高品质自主品牌汽车大旗的华晨汽车,在企业发展过程中完全利用资本杠杆进行融资。企业创业之初,华晨汽车就通过海外上市,利用国外资本市场发展中国自主品牌,将产业资本和金融资本有机结合,切实解决了目前绝大多数汽车企业发展资金靠政府资助的现象。

五年来,在不断深化品牌创新、研发创新的基础上,华晨汽车更积极筹划以上市公司为依托,不断优化、深化资本创新,精心打造支撑企业实现更大发展的资本平台,为企业的经营发展提供有力的资金保障。

以祁玉民为核心的华晨汽车资本运营团队在海内外资本市场成功演绎了资本创新的“五部曲”：第一部曲,成功运作旗下上市公司股票,展示资本运作“神来之笔”。

2009年初,集团董事长祁玉民和香港上市公司CBA董事局主席吴小安,以及集团有关高管,在资本市场主动出击、抢抓时机、果断决策、巧妙运作,设计并启动了一项庞大的资本运作计划:5月份,华晨汽车出资五亿元人民币买进13.14亿股华晨中国股票,此举被市场高度赞扬,同时国有控股地位被进一步增强。9月份,集团从战略发展的高度研究、调整业务结构,做出了从上市公司华晨中国手中收购中华业务的决策,引起资本市场一片惊呼。一系列高超娴熟的资本运作使香港的华晨中国股票大幅上涨,单日最大涨幅超过20%,上海主板上市的金杯汽车也一度涨停。祁玉民表示,把亏损了四年的中华业务放到集团经营,就是为了集中精力,用三年的时间把中国轿车做大、做强、做优,使其扭亏为盈,真正成为华晨汽车的支柱。同时,通过这种运作,可把中华轿车前期开发成本费用维持16亿元港币,每辆车可节省两千余元成本。

祁玉民在资本市场的动作并未终止,12月4日,华晨汽车在高位以每股2.25港币配股价,向

某国际著名投行配售5亿股华晨中国股份,成功套现11.25亿港元,此举又引起资本市场一片惊呼。通过这一系列成功的资本运作,2009年华晨汽车的国有资产增值与投资收益达到56亿港元,同时国有控股地位更加巩固。

这一系列的巧妙运作,取得了巨额市场投资回报,“十一五”期间,集团及所属上市公司实现国有资产市值增加近100亿元,在资本市场累计融资35亿元,更为进一步的资本运作打下了坚实的基础。

第二部曲,实现资本与产业互动,迈上合作新台阶。2009年11月12日,华晨迎来了发展战略的收获期。华晨汽车和宝马集团在北京人民大会堂签署备忘录,宝马集团郑重申明对双方合资企业华晨宝马汽车有限公司进一步发展的战略性承诺:华晨宝马2010年将在沈阳新建新厂区,初步产能达到年产20万辆,长远规划增加到年产30万辆,增加全新车型,并且增设发动机工厂,总投资额将超过100亿元人民币。此次的大手笔再一次实现了一举三得——未来华晨宝马二期扩建项目建成投产后,将形成国内高档合资品牌最大的产能规模;成为国内第一个高档合资品牌的出口基地;同时,德国宝马的国际顶级发动机生产线也将落户沈阳落户。

第三部曲,搭建多渠道融资平台,实现金融再创新。华晨汽车资本运作模式再创新,与中非发展基金共同成立了“中非华晨投资有限公司”。2010年6月29日,作为投资平台与BAG(埃及及巴伐利亚)集团共同出资7500万美元,在埃及苏伊士经贸合作区成立“合资公司”。在海外项目的经营模式上,为资本运作与产业提升再次找到了新的结合点。

华晨汽车的资本创新并未就此止步。2010年华晨汽车终于迎来与国开行酝酿已久的100亿融资框架协议,华晨汽车在两年内将向中国银行间市场发展总金额20亿元人民币的短期融资券,该笔融资券将由国家开发银行股份有限公司主承

销,并实施超额包销。协议显示,该笔融资券共分2批进行,首批10亿元的“华晨汽车集团控股有限公司2010年度第一期短期融资券”已经发行完成。这是全国首单含CDS概念的短期融资券,引来了中国汽车业界的啧啧称叹。

目前,上海申华首次5亿元短期融资券注册申请已经通过交易商协会审核批准并完成了其中3亿元的发行工作。

如果说华晨汽车在金融市场的多渠道融资开创了多个先河,那么通过内部调整、外部并购重组进行资本运作,更是华晨汽车的得意之作。

第四部曲,调整产业布局,实现资本扩张。华晨汽车沈阳南方基地在五年前只是一个规模的发动机厂。而今,在辽宁和四川两省政府的大力支持下,经过一系列调整和重组,沈阳南方基地已经成为拥有20亿资产,集整车、发动机的研发、生产和销售为一体的大型生产基地。

2010年,华晨汽车还与河南海泰集团和江苏常州鹿田等企业开展了一系列的合资合作,拉开了华晨汽车资本扩张的序幕。

第五部曲,多元化经营再添创新新模式。多元化经营是华晨汽车实践资本创新的又一个重要组成部分。一方面,立足汽车产业,按照“6+1”价值链的指导,坚持从整车制造向产业链条两端延伸,改善企业盈利模式,使汽车后市场销售收入由2005年的2.4亿元提高到2010年的77.2亿元。另一方面,积极调整产业布局,逐步扩大投入具有较好发展前景新能源等优势产业,初步形成了以中华控股为主体,以风电新能源及房地产业为发展重点的多元化产业布局。五年间累计完成风电投资项目28个,先后在辽宁、内蒙建设了6个风电项目,其中5个项目已经并网运营,累计发电超过6亿千瓦时,节约煤炭22.9万吨,减排二氧化碳60万吨,年实现利润1.2亿元。多元化经营有力地支持了汽车主业的发展,并且日益成为华晨汽车独特发展模式的一大亮点。

经过五年的创新实践,华晨汽车不但实现了自身的快速发展,而且创造了我国汽车工业自主品牌汽车发展史上的多个“第一”：

第一个推出的中高端自主品牌轿车产品——中华轿车,中华骏捷成为自主品牌同级轿车中销量最大的车型,累计销售60万辆;成为国内第一个雄踞轻客市场14年、市场保有量过百万、堪称“轻客第一品牌”的汽车企业;第一个研制出代表国际先进、国内一流水平的1.8T涡轮增压发动机产品;第一个拥有H1、H2、阁瑞斯三大商用车平台的自主品牌整车企业;第一个国内成功进行大批量市场化运营的新能源汽车企业;第一个将轿车打入对汽车排放、安全、法律条款要求最严格的以德国为代表的国际高端市场,成为第一个也是国内唯一一个同时拥有轿车、轻客全国驰名商标称号的汽车生产企业。

笔者深切地感受到,华晨汽车之所以取得这些成绩,正是得益于华晨人始终坚持以“品牌创新、研发创新、资本创新”为核心的“华晨发展模式”。华晨发展模式不仅是企业发展的概念,更成功解决了制约自主品牌发展的核心问题,确保企业能够在现有的快速发展平台上紧抓机遇、从容应对挑战,实现企业自身的快速腾飞。

事实证明,华晨发展模式这种以市场为导向的战略导向型发展模式,相较于其它单纯以市场为导向的发展模式,更加具有前瞻性和可行性,并最终形成能够与合资品牌形成竞争的自主品牌汽车。

某权威专家指出,正是受到华晨发展模式的影响,很多企业也纷纷对其发展路径进行了效仿:跨国融资、与国际金融巨擘合作等资本形式已被部分企业陆续运用;越来越多的自主品牌摆脱了以往“闭门造车”的研发模式,进而与国际汽车企业展开多种形式的技术合作;多品牌战略、中高级车型纷纷推出,自主品牌开始结合自身发展实际,实现自我的品牌创新——而这些改变,正是源于华晨发展模式的“跨时代”自我实践和前瞻引领。

创新无止境



中华骏捷

事实证明,祁玉民不仅是个创新的践行者,还是个锐意变革的改革家,一个华晨民族汽车梦的圆梦人。祁玉民认为,华晨汽车生存与发展的根本出路在于改革创新。对于华晨汽车的发展,他还始终强调另一个主题词:变革。

管理变革,体现了一种魄力。

他认为,唯有坚定不移地推行管理变革,才能实现华晨汽车本质的蜕变,才能从根本上解决华晨汽车存在的产销能力不同步、产销规模与经济效益不同步、自我积累能力与发展资金需求不同步、现有管理水平与未来发展需求不同步和队伍建设现状与应对竞争需求不同步等问题。深入开展的管理变革是保持“勃发”不可或缺的隐性保障。五年来,华晨汽车不断调整企业架构,创造性的运用“管理权和股权适当分离”的理论,将研发、销售、国际贸易按照职能型经营单位上升到集团管理,建立了华晨汽车“强研发、大营销、大制造”体系的全新管理模式;按照“简捷高效、扁平化、条

块结合”的原则,重新设计管理组织结构、科学规范的母子公司管理模式和公司治理结构,实现了集团汽车产业链的协同和规模效益,尤其是采用事业部制的管理理念,成功地将中华业务从华晨金杯剥离出去,实现了集团范围内的优化配置和资源共享,增强了集团核心竞争力。

唯有善用,是一种胸怀。变革中最引人注目的一点,就是祁玉民在华晨掀起了一场颇受外界关注的人事变革。对于人事调整,祁玉民的原则是“专业化、年轻化、国际化”。哪怕只是这样一个与时俱进的简单原则,也在华晨汽车系统内部掀起了轩然大波,毕竟工作几十年的老同志、老干部多,为企业曾经做过贡献的员工大有人在,如何打破陈规、启动变革,让“能者上,庸者下”,成了祁玉民铁腕变革华晨的一道必须解出的答案难题。

祁玉民曾在公开场合有过这样一段感言:“我们必须要有那一批拥护改革、勇于改革、善于改革的

人;一把手一定要有梦想,要有激情,要有魄力,要善于打破常规,不能按部就班;我觉得汽车行业做的时间久了就出现思维僵化了。在一个地方要是时间太久了就形成思维定式了,思考问题已经是没法超越自己了,汽车行业竞争太激烈了,所以必须要有那一批有梦想、有激情、有魄力的人担当重任。”当时,没人明白祁玉民在企业正在谋划什么?想做什么?结果怎样?今天,再次走进华晨,对华晨珍惜人才、善用人才的良苦用心有了清晰的认识。为尽快组建一支行业内最具战斗力的专业团队,华晨汽车人事部门制订了一个雄心勃勃地招揽人才计划:向全球招聘70名企业高管,涉及整车研发、核心零部件研发、工艺设计、市场营销、财务金融、国际贸易、企业管理等七个方面。

2010年1月29日,祁玉民带领全新的高层管理团队成员首度集体亮相。在这个团队中,有一位德国人非常引人注目。他叫彼得·阿茨勒,曾经在德国宝马公司工作多年,担任过重要职务,如今他的身份是华晨中华汽车公司的总经理。把一个价值近160亿元的中华汽车的“一把手”,让一个外国人来干,这是中国汽车行业从没有过的事情。阿茨勒不负众望,这位德国人把德国式的敬业精神与中国式的勤奋结合起来,一天工作十几个小时,甚至西方国家传统节日圣诞节也成为了他工作日。阿茨勒说:“一次偶然的机会让我了解了祁玉民先生对中华汽车的梦想,他的激情和梦想深深地感染了我。我要与他携手,一起实现这个自主品牌变革、变大的梦想。”

在结构优化中,华晨汽车还针对重要的岗位,大胆起用了一些有棱角、有个性、有争议,但能够谋大事、干大事、成大事的人才。他们对华晨汽车有非常深的感情,珍惜企业对自己的重视和任用,更是满怀激情,成为了积极改革创新的主力军。目前,无论是中华轿车、金杯客车的生产,还是在销售、研发等方面,一批有能力、有思想的年轻干部已走向前台。

创新发展,须有国际视野。在实现“十一五”国际视野的同时,华晨汽车制定的“十二五”发展规划更是大胆提出:力争在

“十二五”末期完成整车产销150万辆/年、发动机产销150万辆/年、销售收入超过2000亿元/年的目标。

华晨汽车正以更高涨的激情和更严谨的谋略,审时度势,勾画出未来五年年的发展蓝图:“十二五”期间,华晨汽车将坚持“华晨发展模式”,以“做强、做优、做大”为目标,以结构调整、技术升级为主线,以改革、创新为动力,加速形成“四轮驱动”,大力实施“技术领先、品牌优先、产业互动、国际化经营、管理创新、人才强企”等六大战略,实现企业规模和效益的历史性飞跃。力争在2012年,成为省属第一个销售收入过1000亿元的企业;力争2015年,成为省属第一个销售收入过2000亿元的企业。

在深入分析和总结华晨的得与失,思索华晨“十二五”的发展路径之后,华晨人为自己设定了三个需要进一步突破的课题:品牌、技术和规模。

在采访中,祁玉民说:“华晨汽车要发展,就要把国际化的视野、国际化的机制、国际化的管理、国际化的人才,纳入华晨汽车发展之中,实现华晨汽车新突破。一是要强力推进品牌经营,使企业从经营产品向经营品牌过渡。为此,“十二五”我们要力求将金杯品牌打造成国际品牌;让中华成为国内家轿的一线品牌;创造一个世界级的专用车品牌;与华晨宝马进一步深度合作,把华晨宝马打造成中国豪车第一品牌;二是瞄准国际先进技术,针对目前汽车产业亟待解决的安全、节能环保三个核心问题,搭建新平台,开发新产品,满足社会对绿色环保产品的需求;三是不断提升产能规模,担负起更大的社会责任。带领企业拉动更多的配套企业发展,解决更多的社会就业,为地方政府分忧、创造更多的财富;同时,我更要对全集团3.68万名职工负责,不断提高员工的待遇,让大家都能分享企业发展的果实。”

展望“十二五”,祁玉民信心满怀。他坚信,“十二五”末期,华晨汽车将实现企业规模和效益的历史性飞跃,成为“水平高、产品精、品牌强、服务好、运行好”的自主品牌领军企业。

后记

五年多的时间,华晨汽车坚持追求品牌价值,不断为自身注入自主发展的坚定信念。通过自主创新,拥有自有技术,不仅成功扭转了企业发展态势,更成为创立自主品牌,努力奋斗改变汽车产业格局的“勇者”。

这是华晨汽车对中国汽车产业的贡献,也是给整个民族工业的启示。

华晨汽车的发展离不开这里的每一个人,从“特立独行”的带头人到“热情激昂”的领导团队,到“朴实勤奋”的一线工人,他们无不预示着华晨未来发展的蓬勃前景。

“品牌创新、研发创新、资本创新”这个看似简单的发展模式,实质是凝聚了几代华晨人的辛苦历程与经验积累。在近距离接触华晨汽车一个多月的时间里,我从祁玉民的身上,看到了一位“勇于负责、敢于创新、善于决策、勤于思考”的“特立独行者”和优秀企业家的身影。在面对各种困难的艰难时刻,他独到的视野,超前的意识,一往无前的开拓精神,能把“复杂问题简单化”的本领,无疑是他带领当年的大起、大重和今天的华晨汽车相继实现“凤凰涅槃”的根本原因。就是这样的工作作风和人格特性才让他立于华晨人的心中,让他获得华晨人的尊敬,也同样获得了社会各界的尊敬和认同,更让我们对华晨未来的发展充满希望。

即将离开华晨,临别时与董事长祁玉民有个简短的告别,他以异常平静的口吻,谦虚地向笔者袒露:“这五年,我在华晨得到了很多荣誉,这些荣誉证书上写着我的名字,其实它是华晨全体员工的。我个人的作用是有限的,华晨发展模式的成功和个人的跨越式发展,得益于我们伟大祖国所处的这个伟大的时代,得益于国家和省委省政府的正确领导,得益于广大消费者和你们这些支持民族企业发展的新闻工作者的厚爱,也得益于3.68万名华晨人的智慧和辛劳。没有大家,就没有今天这个生机勃勃的华晨汽车。”

他还告诉我:“2005年刚到华晨的时候,我让大家学唱《敢问路在何方》,让大家知道,天无绝人之路。路在哪里?——路在我们自己的脚下。我们要为华晨开拓一条求生存发展的新路;新的五年就要到了,我让大家学唱《从头再来》。过去的五年将成为历史,我们必须忘掉过去,从零开始,用新的五年再创华晨新的辉煌。”

朴实无华的语言让我感触颇深。我相信,华晨汽车在这样一位满怀激情和梦想的实干家、创新家的带领下,一定能在新的征程上披荆斩棘,展翅高飞。

一个月的时间,读懂了一个真实的花晨,结识了一个勃发的团队、拜访了一位远见卓识、特立独行的企业家、收获了一份民族爱国的情节。当中华轿车驶离华晨的时候,我回头向厂区大门遥望,留在记忆里的,是那伫立在大门路边一块巨大石头上,赫然写着的:“一路有我,华晨汽车”。耳边响起的是:“昨天所有的荣誉,已变成遥远的回忆”...“看成企业豪迈,只不过是从头再来...”

路在脚下,创新无止境。

—完—