

核心解读

华晨发展模式的“跨时代”自我实践和前瞻性,其意义并不仅仅在于它成功地使一个企业起死回生、凤凰涅—,也不在于它所拥有的独创性与开拓性,而在于它对整个行业所起到的引领作用,并成为一种可以被复制的企业发展路径。



烛照光辉的旅程

——“华晨模式”引领创新发展之路

□张巍 苏庆菊 弓越



▲中华新骏捷上市仪式上华晨汽车集团控股有限公司董事长祁玉民讲话

业,这在中国汽车工业的历史上是绝无仅有的。

现在,华晨汽车旗下的三大品牌——轿车品牌“中华”、商用车品牌“金杯”以及合资品牌“宝马”,均已获得中国“驰名商标”认定;“中华”、“金杯”两大品牌成为国内乘用车、商用车最高溢价自主品牌的代表,不仅获得了国内消费者的认可,更远销欧洲、非洲、东南亚等海外市场,并在埃及、伊朗、越南等地建立了组装厂;华晨宝马也成为国内高端轿车市场的佼佼者。

研发创新:整合全球资源
在研发领域,华晨汽车始终坚持“以我为主,外部为辅”的开放式研发模式,“同步技术、同步开发、同步进入”,整合全球资源为我所用。

华晨率先打破企业壁垒,成功引进了金杯海狮系列轻客,并在积极与国际先进企业进行技术合作和项目深度合作的过程中,逐步形成自己独特的研发体系,掌握了产品核心技术。

本着高起点自主创新、打造高品质自主品牌精品车的开发原则,华晨汽车推出了配备全新发动机并持续热销的中华骏捷系列轿车,实现了由合作造车到高起点自

主研发的飞跃。仅“十一五”开局以来,华晨汽车即自主研发完成了中华骏捷、1.8T涡轮增压发动机等20多项重大研发项目,拥有技术专利319项(其中国际专利85项)。同时,华晨汽车同步研发动力总成,2007年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,改写了中国中高级轿车有“芯”的历史,并成功搭载到无人驾驶飞机上。

华晨汽车还自主开发了1.0、1.3、1.5L小排量、1.8、2.0L自然吸气汽油、柴油发动机等系列产品;在混合动力车、电动汽车研究等方面,华晨汽车也走在国内汽车行业的前列。

资本创新:让金融拉动产业
在企业融资方面,华晨汽车有效地将资本运营与产业相结合,充分利用资本杠杆,为企业的经营发展提供了有力的资金保障。以上市公司为依托,不断优化、深化资本运作,精心打造企业发展的融资平台。

从成立就高举发展高品质自主品牌汽车大旗的华晨汽车,创业之初就通过国内外两个资本市场融资,实现了金融对于产业的直接拉动。产业资本和金融资本有机结合,低成本解决了企业发展的资金问题。

2009年,祁玉民带领集团及香港上市公司领导团队,在资本市场上主动出击,抢抓时机,果断决策,巧妙运作,取得了超过6倍的巨额投资回报,使华晨汽车的国有资产增值与投资收益达到56亿港元。这在当时风雨飘摇的资本市场引起一片惊呼,被誉为华晨资本运作的“神来之笔”,极大鼓舞了资本市场对华晨汽车的信心。

同时,祁玉民大胆决策,把亏损了4年的中华业务放到集团经营,集中精力用几年的时间把中华轿车做强、做大、做优,使其扭亏为盈,真正成为华晨汽车的支柱。通过这种运作,有效减持了中华轿车前期形成的非正常成本16亿港元,每辆车可降低2000元成本,不仅优化了上市公司资产结构,更为进一步的资本运作打下了基础。

“十一五”完美收官 “十二五”规划契机

迎来“跨时代”发展后的中华民族汽车工业,将面临着更加激烈的市场竞争。如何在强者如林的车海中脱颖而出,必将成为每个优秀的自主企业所要思考的问题。

为确保“华晨发展模式”的可持续创新与发展,实现华晨汽车的集团化、规模化经营目标,祁玉民还毅然在华晨汽车内部着手开展管理变革,着力打造符合企业发展要求的企业管理平台,为构建跨地区、国际化大型企业集团奠定基础。

近两年来,华晨汽车按照“全局一盘棋”思想,调整产业布局,理顺管理关系,解放生产力,逐步搭建“强研发、大营销、大制造”的管理体系,大力提高全系统的专业化、规模化水平,使华晨汽车在更高、更大的平台上实现更快发展成为可能。

全国经济学家、汽车行业专家在对“华晨现象”进行深入研究后,将它在资本、研

发、品牌三方面的创新发展,总结成包括“资本创新、研发创新、品牌创新”在内的华晨发展模式。

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。”

北京大学光华管理学院院长张维迎等经济学家认为,事实证明,华晨模式不仅是成功的企业模式,更树立了自主企业发展的全新路径。

某汽车权威学者指出,正是受到华晨发展模式的影响,很多企业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。

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。

迎来“跨时代”发展后的中华民族汽车工业,将面临着更加激烈的市场竞争。如何在强者如林的车海中脱颖而出,必将成为每个优秀的自主企业所要思考的问题。

对此,已成功跻身“二百万俱乐部”的华晨汽车,在领头人祁玉民的带领下,深入总结华晨模式,明确了“十一五”收官之年的“搭建一个平台、实现三大提升、完成九项任务”的“139”工作计划。

其中,“一个平台”,即为“十二五”的快速发展,搭建以品牌平台、产品平台、融资平台为主要内容并融为一体为企业发展的平台;

“三大提升”,即大力提升产销规模、提升运行质量、提升管理水平。并提出了明确的未来发展战略,即未来将继续以“不求最大,但求最强”为目标,将华晨汽车建成“水平高、产品精、品牌强、服务好、运行好”的自主品牌领军企业,积极打造最有竞争力的华晨汽车产业链。

“九大任务”,即在2010年,华晨汽车将完成包括确保中华汽车公司实现盈利0.1亿元,力争盈利1亿元;推出大海狮、新海狮、新中华、一款A级高端三厢车(代号为A4)、一款运动型多功能车(代号为A3)、一款A0级轿车以及新农村用车和新能源车、新型发动机研发在内的九项任务。

目前,祁玉民和他的团队在努力完成“十一五”完美收官的同时,正拿出更多的精力筹划华晨汽车“十二五”战略规划。计划投资120亿元以上,规划、启动包括华晨宝马一期扩能和二期扩建项目、中华A级车项目、专用车项目,以及涵盖轻型客车、轻卡、微面、发动机和零部件体系建设等各产品线的众多项目。到“十二五”末期,力争实现整车产销150万辆/年、发动机产销150万台/年、销售收入超过1600亿元/年,实现企业规模和效益的历史性飞跃。

为此,华晨汽车将继续坚持“通过自主创新、拥有自有技术、做好自主品牌”的发展战略,深入落实三大提升,不断增强自主创新能力,加快结构调整,加速技术升级,实现又好、又快的发展,为“十二五”战略目标的完成奠定更加坚实的基础。

可以预见,奔腾在自主发展模式中的华晨汽车,必将为中国民族汽车工业发展勾勒出最浓墨重彩的蓝图!

五年跨越发展 成就“华晨模式”

华晨汽车始终坚持以“品牌创新、研发创新、资本创新”为核心内容的“华晨发展模式”,成功解决了制约自主品牌发展的核心问题,确保企业能够抢抓机遇、从容应对挑战。

纵观世界,一个优秀的企业为人类所做的贡献,并不只是优质的产品,还包括企业的文化、企业的发展模式。前者体现为人们耳熟能详的产品品牌,后者则是业界的发展动力,甚至是引领人类进步的精神之火。

华晨汽车,正在向这样的优秀企业的行列迈进。一方面,华晨汽车系列品牌正在逐渐为消费者所认可,并在走向世界;另一方面,5年来,华晨的发展模式也在逐渐成熟、定型,并成为了一种可以被复制的企业发展路径。

2010年7月8日晚,“爱我中华”大型主题晚会在华晨汽车集团厂区内隆重举行。6000余名华晨汽车员工和各界嘉宾,以这场精心准备的盛会欢庆华晨汽车的“三喜”临门:

第一“喜”,第50万辆拥有完全自主知识产权的中华轿车正式下线,中华轿车成为国内同级车市场销量和市场占有率名列前茅的轿车自主品牌;同时,华晨汽车整车产品销售突破244万辆大关,成为国内为数不多进入“200万辆俱乐部”的自主品牌整车企业。

第二“喜”,曾经书写了月销量过万的车坛传奇,并被喻为“中国小宝马”的中华骏捷,经过全新换代升级,在外观、安全、智能化、舒适、驾驭五方面实现了全面突破,隆重上市。新骏捷也成为国内中级家轿的新标杆。

第三“喜”,历时数年精心打造的国家重点项目——华晨中华FSV新能源汽车研制成功,在国内率先批量化进入市场,首批数百辆将在近期分批交付给大连用户。

在晚会现场,说起取得的成绩,华晨汽车集团董事长祁玉民如数家珍:今年上半年,华晨汽车经济总量、运行质量和管理效能实现同步提高,共实现整车销售26.1万辆,同比增长71.6%;销售发动机27.7万台,同比增长133.3%;实现销售收入320亿元,同比增长48.1%,实现利税30亿元,同比增长89.6%。全年预计实现整车销售50万辆,发动机销售50万台,销售收入600亿元,利税总额60亿元,主要经济指标较去年大幅增长。

预计在“十一五”期间,华晨汽车将如期完成年初制定的“两步走、翻两番”目标,实现整车销售165万辆,销售收入2255亿元、利税总额260亿元,分别是“十一五”前21年总和的160%、208%和270%。

谁会料到,眼前这个蒸蒸日上的华晨汽车,在2005年以前几乎处于濒临破产的边缘。在最艰难的时刻,省委、省政府果断地向华晨派出了工作组,在初步稳定住企业下滑趋势的同时,从大连将时任副市长的祁玉民调任到华晨,担任集团董事长、总裁。在省委、省政府的大力支持下,在祁玉民等一千人的创新、实干和艰苦努力下,华晨汽车一步步走出危机,绝地重生,凤凰涅—,树立起华晨汽车作为中国自主品牌领军企业的市场形象。

经过“十一五”开局以来的高速发展,华晨汽车正进入到企业历史上增长最快、规模最大、竞争力最强的时期。

特别是如今,华晨汽车不但实现了快速发展,使“中华”品牌深入人心,而且创造了我国汽车工业自主品牌轿车发展史上的四个“第一”:

第一个推出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;

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并成功搭载无人驾驶飞机;

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;

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。行业人士分析认为,中华品牌之所以取得这些成绩,正是得益于华晨汽车始终坚持“品牌创新、研发创新、资本创新”为核心内容的“华晨发展模式”,成功解决了制约自主品牌发展的核心问题,确保企业能够抢抓机遇、从容应对挑战,实现企业自身的快速腾飞。

可以说:华晨汽车的腾飞源自华晨发展模式,华晨发展模式成就了企业的跨越式发展。

三大要素良性互动 构建创新发展平台

华晨汽车创造性地把品牌、研发和资本三大要素融会贯通,实现了三者的良性互动,构建起以“华晨发展模式”为基础的发展平台,闯出了自主企业创新发展的全新路径。

在众多自主品牌汽车企业一样,华晨汽车在发展过程中同样面临着资金、技术、品牌三大难题。

令业界瞩目的,祁玉民在着手打造华晨蓝图的过程中,创造性地把品牌、研发和资本三大要素融会贯通,为华晨汽车构建起了一个以“华晨发展模式”为基础的发展平台,实现了品牌、研发和资本的良性互动,闯出了一个自主企业创新发展的全新路径。



品牌创新:品质先方敢天下先

华晨汽车以“品质先、方敢天下先”为经营理念,强势打造品牌平台。即以产品品质为依托,以品质建立口碑,以口碑树立品牌,实现自主品牌溢价能力的快速提升,全力打造以“中华”、“金杯”两大自主品牌为核心的品牌平台,努力实现从产品经营到品牌经营的跨越,全面提高企业市场竞争能力。

为此,祁玉民先后聘请了施佩和阿茨勒两位在宝马有20多年工作经验的德籍品质管理专家,负责搭建华晨汽车的品质管理体系,以宝马的理念推动华晨产品的品质提升。

2009年末,阿茨勒被正式聘为华晨中华汽车公司总经理。这个超乎常规的人事任命,首次让一个外籍人士掌管了一个年产值高达100亿元的中国汽车自主品牌企

