

梦在心中 路在脚下

国际合作赢在未来 厚积薄发一飞冲天

文/苏庆菊

这是一次节俭、文明、务实、高效的会议。

华晨员工住在快捷酒店，没有鲜花、没有文艺表演，没有旅游安排，没有礼品赠送。交流经验、互通有无，意在参观学习国际化高端自主品牌的大连专用车基地……整个会议以工作为轴心进行。

这是2015年1月22日于大连召开的华晨销售公司年会。

2015年华晨整车销售目标是90万辆，确保实现销售收入1737亿元。

与会者回顾了华晨的发展历程，每个人心头都激荡着一首歌，“一生一个梦就够了”……

这个梦，是华晨的梦，也是他们自己的梦。

华晨是有梦想的企业。作为自主品牌的领头羊，华晨从一个资金链断裂濒临破产的企业，到辽宁省省属首家突破千亿的企业集团，并成功地在汽车业寒冬中逆势上扬，堪称“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越”！

华晨之路，是追梦之路。对华晨来说，梦在心中，路在脚下！

绮梦

华晨汽车是中国汽车产业半个多世纪历程的生动样本，一个充满激情与力量的样本

随着历史镜头的回放，穿越那幽深的时间隧道，我们可以清晰地看到，华晨汽车是中国汽车产业半个多世纪历程的生动样本，一个充满激情与力量的样本。

整个2014年，华晨汽车在严峻复杂的局面下，克服重重困难，创造了令业界折服的奇迹，全年实现销售收入1507亿元，比上年净增227亿元，同比增长17.7%，销量排名居国内行业第七，销售稳居辽宁省省属第一。

3月28日，华晨汽车同宝马共同签署了“深化合作备忘录”，签约金额约150亿元人民币，进一步加深了两国在汽车领域的发展合作。

6月26日，宝马集团授权华晨汽车集团旗下绵阳新晨动力机械有限公司生产的N20发动机正式投产。这标志着华晨汽车成为中国汽车行业唯一一家取得当代先进发动机技术的中方企业，实现了30年来中国汽车产业“市场换技术”的夙愿。

9月25日，华晨汽车与西班牙商业银行、东亚银行正式在金融领域展开合作，在国务院李克强总理和西班牙拉霍伊总理的共同见证下，成立华晨东亚汽车金融有限公司，并展开全方位战略合作。

11月7日，华晨汽车旗下华颂品牌的发布盛典在上海举行，这是华晨汽车历时3年，深入细分市场打造的里程碑意义的新产品平台，是中国首个真正意义上掌握汽车核心技术的中国品牌。

半个世纪的风雨兼程，在驱动华晨不断前行的，不是这世间最强劲的



华颂7全球首发

发动机，而是不断创新的决心，以及不断夯实平台的汗水。

这一切究竟是怎么做到的？

华晨汽车集团董事长、总裁祁玉民的答案是——厚积薄发。

追梦

“华晨模式”不仅是成功的企业模式，更树立了自主企业发展壮大的全新路径

2005年，对华晨来说是一个特殊的“节点”。



华晨汽车集团董事长、总裁祁玉民

2005年辽宁省委要求华晨汽车承担起老工业基地再振兴的重要使命。

从此后华晨汽车昂然唱响中国汽车产业革新的号角，正式开启了“双子”自主品牌——“中华”、“金杯”的崭新历程，驾驶着自己的“三驾马车”，快速领航汽车业的发展。从金杯与丰田合作开始，华晨就在国际化的道路上开始了技术积累与创新；自中华品牌的诞生，华晨又开创了高起点自主创新的发展新历程；再到与世界巨头宝马的“一夫一妻制”的合作模式，成就了中国合资合作的成功典范。

2006年至2014年的9年间，集团累计销售整车446.2万辆，实现营业收入7062亿元，利税总额1291亿元，上缴税金1056亿元，分别是“十一五”前21年总和的432%、653%、1345%和1869%。华晨以傲人的业绩征服了“十二五”的艰难岁月，迎来了“十二五”的跨越发展。

2010年，华晨汽车业已完成从品牌到产品、从资本到管理等全领域尖端改造，以比肩国际的创新能量推市场。

2011年，华晨汽车荣登中国机械500强第12名、中国企业500强第117位，被称作中国汽车的神话，甚至被冠以“中国第四汽”的称号。

2012年，面对我国汽车业整体研发能力低下，且恰逢“汽车寒冬”的不利局面，华晨汽车坚持打造“国际化、现代化、市场化”的自主品牌中高端汽车产品，从而逆势飞扬，销售额突破千亿美元，率先成为销售额最大的辽宁省省属千亿级企业。

2013年，华晨汽车整车销量达到77.7万辆，同比增长15.7%，高于行业13.9%的平均增长水平，增幅位居汽车行业第三。旗下的“金杯”品牌，连

续16年占据“卓越商务领航者”地位，“中华”品牌更是顺利完成一系列炙手可热的项目，成功亮相纽约时代广场，被誉为中国自主品牌中唯一一家高于行业APEAL指数平均水平的品牌。

华晨对中国汽车产业来说是个“搅局者”。他不按常理出牌，不时出招“惊扰”业界，不是风生水起，就是在风口浪尖上。华晨的“不安分”，打破了业界的平静，为汽车产业引来了“活水源头”。

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壮大的全新路径。

寻梦

既然世界级，就离不开国际合作；国际合作就要找国际合作伙伴——宝马、麦肯锡、麦格纳

如今的神州大地，早已是世界最大的汽车市场。



华颂7

在2015年，国内汽车后市场将迎来7000亿元的市场规模，这被跨国集团称为“千载难逢的中国机会”。

随着大批的国外汽车品牌争相涌入，市场竞争之激烈可想而知。在“洋军团”的包围下，走过半世纪历程的中国汽车产业，正面临着一个关键节点。

谁敢在这样的大背景下，捍卫自主品牌的市场？谁敢通过战略升级扭转不利局面？

谁能提升中国车企的自主研发和创新能力？只有华晨汽车在核心技术上不断创新、提升，突出重围，掌控未来，最终成就世界品质，成为世界品牌。

华晨汽车旗下的华颂品牌就是一例。它是一个深具混血气质的品牌，是宝马基因深植于华晨汽车国际合作化发展模式所形成的厚重品牌积淀。华颂的诞生，凝聚着众多优秀的国际资源，它的面世是基于华晨汽车从产品



中华新V5

经营转向品牌经营大战略中的关键一步，成为首个敢与合资品牌叫板的自主品牌。它代表着中国自主品牌一种新的探索发展模式——国际合作的优秀作品。

对此，祁玉民微笑着说：“既然世界级，就离不开国际合作，这是我一个清醒的思维和思路，一定要国际合作。国际合作就要找国际合作伙伴——宝马、麦肯锡、麦格纳。”

为什么进入专用车领域？祁玉民坦言，华晨进入专用车领域，一方面希望能够将乘用车、商用车的造车经验和理念带入专用车领域，促进中国专用车市场的整体发展、满足中国城市化进程中相关部门和群众对专用车的需要；另一方面也希望进一步完善华晨集团的产品线，填补华晨在汽车领域的空白。

华晨汽车通过对宝马授权生产的发动机引进、消化、吸收、再创新，将其成功搭载在华颂上，正如华颂品牌的品牌口号“成功·驭悦于心”一样，将来这个品牌的所有车，搭载所有的“芯”都会是宝马的“芯”。

关于华颂，祁玉民有一句豪言：在中国960万平方公里，谁敢与国外品牌相比？只有华颂，才敢与世界强手比拼。

他坚定地对我说，华晨的国际化战略就是用技术改变世界，用品质铸就品牌。事实上，华晨汽车的国际合作模式获得了突飞猛进的发展，不仅仅表现在汽车设计制造上，更表现在金融合作等各个领域。

华晨汽车以国际化战略眼光，不断地进行结构调整和技术升级，打造全产业链业务，使制造业与服务业相融合。这是实现实体经济与产业资本良性互动的又一重大举措。

国际化的视野，是华晨在2014年留

扬梦

国际化的视野，国产摆渡车“开进”伊朗，是华晨汽车2014年留给人们的一大印象。“我们要实现‘华晨专用车，世界梦工场’的伟大梦想”

2014年12月16日，华晨卡伊卡诺机场摆渡车伊朗马汉航空交车仪式在大连华晨汽车产业园举行。这是华晨卡伊卡诺机场摆渡车继远销尼日利亚、葡萄牙后，180台国产摆渡车再次陆续走向海外。

这是一个耐人寻味的时刻。业内人士认为，这标志着华晨专用车的卓越品质已得到了海外高端用户的认可。“立足国内，走向世界”的战略，已经成为现实。

华晨卡伊卡诺巴士制造技术(大连)有限公司(简称“华晨卡伊卡诺公司”)是华晨汽车投资(大连)有限公司和葡萄牙萨瓦多·卡伊卡诺集团共同建立的合资公司。葡萄牙卡伊卡诺集团具有悠久的汽车生产历史，凭借着独有的整车制造技术和数十年机场摆渡车的制造经验，成就了全球机场摆渡车领域的第一品牌——COBUS。

此次交付的50台华晨卡伊卡诺COBUS3000机场摆渡车，产品设计和制造工艺全部来源于葡萄牙卡伊卡诺公司的COBUS3000。

为什么进入专用车领域？祁玉民坦言，华晨进入专用车领域，一方面希望能够将乘用车、商用车的造车经验和理念带入专用车领域，促进中国专用车市场的整体发展、满足中国城市化进程中相关部门和群众对专用车的需要；另一方面也希望进一步完善华晨集团的产品线，填补华晨在汽车领域的空白。

由于及时的行动，华晨汽车这一杰出的自主品牌，在专用车领域迅速打开了局面。2014年华晨大连专用车销

售额突破20亿元，并与阿迪雅旅居车、卡伊卡诺、罗斯罗卡等多个国际品牌签署合作协议，充分实现“中国制造”到“中国创造”的全线飞跃。

如今，华晨大连专用车的生产，已经涵盖军用/警用、应急保障、高端医疗、环境工程、新能源大中型客车、高级商用车、无障碍、机场及工程运输8大类200余种高端专用车，并且研发出全国首辆电磁辐射移动监测车。

“我们必须真正实现‘以市场换技术’的运营模式，走出一条‘多、快、好、省’发展自主品牌独特道路。通过引进、消化、吸收、再创新的运作模式，打造品牌，全面提升华晨专用车产品的核心竞争力。”

国际化的视野，是华晨在2014年留

给人们的一大印象。“我们要实现‘华晨专用车，世界梦工场’的伟大梦想。”祁玉民说。

圆梦

华晨的掌门人雄心勃勃，5年内华晨要冲进世界五百强，成为高端自主品牌的领头羊

梦想，是目标，是原动力。

实现梦想的途中荆棘坎坷，勇气与实力并进、激情与豪迈同行。光有梦想还不够，还要能够勾勒梦想，布局未来，以积极的态度、执着的精神、一往无前的行动，脚踏实地走上实现梦想之路。

曾经，华晨汽车凭借“资本市场与产业相结合的发展模式”，打破汽车业的僵化思维，炸开了“体制造车”的冻土。

如今，华晨提出“三品工程”(品质、品种、品牌)，掀起了高起点自主品牌新一轮的冲击波，凭借千亿航母走出去的战略，成为本土汽车的“勇者”。

自“十一五”以来，华晨汽车闯出了一条以市场为导向、以国际合作为平台，“通过自主创新拥有自有技术、做好自主品牌”的道路，探索出“汽车产业发展与资本市场良性互动”的企业经营模式，围绕核心技术、精美产品、诚信经营、市场份额、盈利能力五大要素培育品牌。

品牌创新、研发创新、资本创新，这便是“华晨模式”，这便是华晨厚积薄发的生命力所在。

在这种发展模式的健康指引下，在中国汽车工业“由大转强”的新时期，华晨集团拟定了“规模提升”、“转型升级”的同步发展计划。

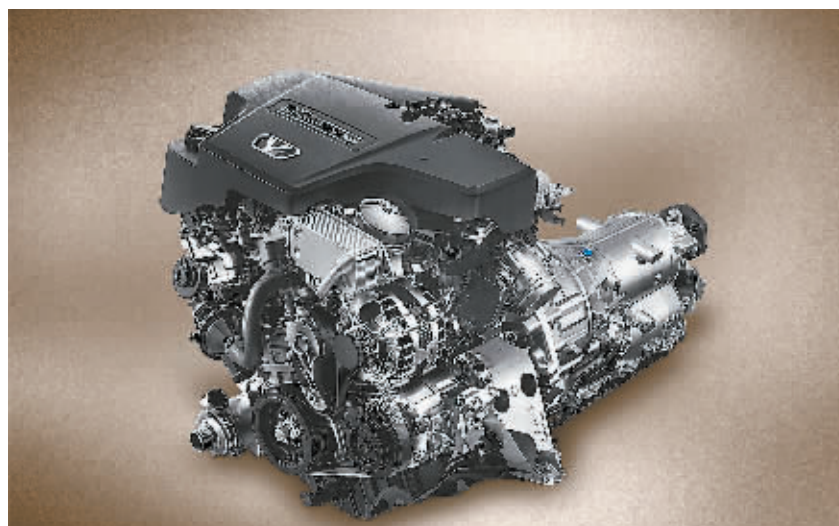
这意味着，华晨将面临“做强”、“做优”、“做大”的三重突破。

怎样才能实现这重大而又艰巨的突破？

在祁玉民看来，华晨是一个充满着创新和活力的企业，每一步的成长和发展都是在创新中进行。他说：“如果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、金杯、华颂就是最重要的机身，他们是华晨汽车发展自主品牌的核心。左翼是华晨宝马，右翼是专用车，两翼的发展将为中华、金杯、华颂带来雄厚的技术和资金支持。为这架飞机提供腾动力的核心技术、优秀品牌、发展资金、企业文化4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，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。”

展望未来，在“大飞机”战略指导下，华晨汽车将目光聚焦于六大战略方向——技术、品质、品牌、资金、文化、改革。其中，技术是驱动，引领未来；品质铸就品牌，品牌又提升价值；资金是血脉，贯通整个机体；文化是底蕴，是持久的力量；而最终的发展，要靠永不停息的改革。

祁玉民认为：“虽然自主品牌现在很



搭载在华颂7上的宝马授权生产的发动机

困难，但是依托国际合作和坚持创新，实现从产品经营到品牌经营的战略转变，一定会渡过这个严冬，迎来自主品牌的春天。在华晨全体员工努力下，华晨一定是一个充满着创新和活力的企业，每一步的成长和发展都是在创新中进行。”

梦想已经造就，号角开始吹响。歌中有云：“心若在，梦就在”。此刻，风已满帆，发力正当时。

此刻，华晨的掌门人雄心勃勃，5年内华晨要冲进世界五百强，厚积薄发的华晨，必将成为合资与自主协同发展的领头羊，高端自主品牌建设的领头羊，国企改革创新发展发展的领头羊！未来，华晨这架大飞机必将一飞冲天，开启自主品牌新航航！