

安徽大企业系列报道



6月8日,记者在江淮汽车(sh600418)采访时,恰逢江淮正在布局后危机时期企业发展,江淮管理层向记者直言,中国汽车行业的激烈增长并非常态,依靠量的增长保持企业高速发展将会很快过去,汽车企业之间的竞争将会回归本质,“品质优先规模”才是企业保持可持续发展的唯一途径。

江淮也是我国新能源汽车技术的重要代言人。4月17日,科技部部长万钢在江淮集团领导的陪同下,参观了江淮新能源汽车的研发成果展台,仔细观看和询问了同悦纯电动汽车的研发流程、技术路线、整车设计、电池等关键零部件情况,并登上安凯纯电动客车和试驾和悦混合动力轿车,亲身感受江淮新能源汽车带来的绿色体验,对于新能源车的人性化设计、技术性能、产业化前景给予了高度评价和赞誉。万钢说:“江淮的新能源汽车,舒适性和操作性都很出色,看得出江淮在真干,在实实在在地做新能源汽车,非常有代表性。”很显然,江淮在新能源汽车研发上的高品质追求,必将开启江淮发展新篇章。



瑞虎穿越可可西里

# 揭秘江淮品质

本报记者 张小梅 张晔 吴明/文

江淮做汽车已有数十年,且在世界小有名气,但研发制造乘用车才不到5年时间,其业绩已有目共睹。在上乘用车之初,社会各界都曾为江淮捏把汗。经过多年发展,江淮在商用车市场的绝对地位已无人撼动,然而在乘用车市场竞争如此激烈的情势下再去蹚这场混水,着实让很多人难以理解。对此,江淮管理层却认为,江淮能有今天这样的发展格局关键在品质,如果能让这样的品质也延续到乘用车上,中国老百姓就会花很少的钱坐上与合资或国外品牌品质相当的车。这就是江淮要做乘用车的源动力。那么江淮保持品质的秘诀在哪里?

## 揭秘之一: 良好文化打造精髓

江淮在中国汽车行业竞争日趋白热化的情况下,数十年保持高速增长,其关键“秘诀”就是以《JAC 宪章》为核心的企业文化。在长期的发展中,JAC 形成了自己独特的经营思想、伦理观、学习理念、以人为本思想、价值观、创新理念及全面服务理念等丰富的企业文化内涵。

如在经营思想中,JAC 提出:不能拥有市场优势就等于没有优势,JAC 的目标是成为全心全意的“顾客化企业”,能为客户提供全过程无忧服务,并努力实现代表我们的客户进行研发与生产。因此,在持续强化 JAC 的市场竞争能力的同时,培育卓越的市场创新团队。并形成产业链的弹性整合,构建出两头强中间精的哑铃型科学化的企业结构。在先进学习做人再学习做事的企业伦理观的影响下,JAC 形成了一个团结和和谐的企业团队,在社区及以下的社会环境中营造了一个和谐宽松的企业经营环境。

其实,江淮的文化内核是“创建学习型组织”。从1991年起,江淮在数十年实践中创建了学习型组织这一企业文化。而对于学习型组织的建设所起的作用,江淮人颇有心得:创建学习型组织就是要防微杜渐,不断地反思自己,在这一过程中追求最高品质。

所谓的反思,就是不断地找问题,用江淮人的话说,就是跟自己过不去。要跟自己“过不去”,并不容易,不仅需要毅力,而且更需要学习,而这种学习不是个人的学习,而是团队的学习,提高企业的整体素质。因此,江淮从1996年以来,一直将创建学习型组织作为企业的核心竞争力,孕育着企业文化的核心理念:系统思考,团队学习,协调平衡,追求卓越。这也是江淮为什么在数十年的时间里能将“40+4”(每周40小时的工作加上4个小时的学习)的学习制度进行到底。

江淮的文化是学习型文化,因此,江淮的创新是一种学习创新。

对于学习创新,有一个典型的案例:江淮的技术研发部门定期要对图纸进行评审,过去这个活动都是由部门领导来做,但如何能让一个由上至下的评审变为从下至上的学习呢?于是决定让每个员工对图纸进行评价,提出自己的意见。开始,制图人对这种方式难以接受——谁愿意让大家对自己的图纸指手画脚?而员工们也不大敢放手——谁愿意干得罪人的事呢?

于是把绘图人的名字遮挡起来,作者不觉得没面子,员工们也可以开诚布公。这样的评审,制图人深受启发,员工从中得到学习。像这样的学习活动在江淮数不胜数,从而形成了一种团队学习的氛围,使企业的创新能力得到系统的提升。

江淮正是在学习中创新,在创新中学习,如此循环,才成就了今天金碧辉煌的江淮大厦。

## 揭秘之二: 品质为先让人瞩目

十多年来,江淮汽车树立了“质量是生存之本”的核心价值观,高品质已成为江淮产品最鲜明的特色。从以生产底盘、轻卡起家,后来转换为产品线布局较完整的商用车厂商,接着涉足多功能商务车、SUV,再到进军轿车市场,在汹涌的产业整合大潮中,江淮一直视品质为生命,走出了一条有鲜明特色的民族汽车企业的成长之路。

在发展过程中,江淮汽车率先提出“三不”口号,即不生产低质量车、不参



江淮汽车第200万辆整车下线

与价格战,不盲目地比规模。追求价值定位,不生产低质车是江淮汽车历来的风格决定的,公司内部有个说法叫“不重视质量的员工不是合格的员工”,在江淮汽车,这已经是全体员工达成的基本共识,从质量意识、体系标准、方法工具三个方面塑造了独具特色的质量文化。

通过“完善各类管理和技术标准,实施流程标准化;现场作业标准化;持续推进体系达标,优化品质管理过程”等一系列措施,养成干部按流程办事、工人按标准作业的习惯。公司先后通过 ISO9001 质量管理体系、ISO14001 环境管理体系和 OHSAS18001 职业健康安全管理体系三标一体化的认证,2006 年和 2007 年又分别通过了 TS16949 体系认证,总装备部的质量保证能力审查等,体系能力进一步加强。

持续十多年的学习型组织建设和员工培训打造了一支敢打硬仗、善打硬仗的高素质员工队伍。通过坚持运用 TOM、SPC、六西格玛管理方法以及全员参与、团队改善、团队学习实验室等方式用于质量提升活动。塑品,出精品;重质量,抓细节,产品质量的职业化水平不断提高。

在国际质量保证体系的严格监控下,江淮汽车始终贯彻“始于顾客需求,终于顾客满意”的理念,深入推行精益生产方式并建立长效机制,实施精益制造。下线产品经过严格的 PDI 检验,并采用德国汽车界采用的奥迪特评价体系,始终站在用户的角度,用最挑剔的目光来检验车辆。同时,来自日本、韩国、法国的大批质量管理专家常驻公司工厂,全力保证产品质量达到全球一流的标准。

无论是整车还是核心零部件的研发和制造,公司始终把“品质”放在首位,高调确立了高品质的自主品牌形象。今年10月,江淮汽车成功摘得质量领域最高奖项——“全国质量奖”,成为自主品牌车企首个获此殊荣的企业,这充分说明了中国质量协会和广大用户对江淮汽车质量体系运作方面的高度认可。

## 揭秘之三: 科技创新自主研发

多年以来,江淮秉承“创新发展自主品牌,振兴民族汽车工业,成为世界一流的汽车企业”的使命,致力于学习创新和系统创新,坚持技术进步,适时果断地进行产品结构调整,并有效地整合国内国际的汽车研发资源和制造资源,形成了强大的自主研发能力。

江淮坚持“以我为主,兼收并蓄,自成一统,实现超越”的指导思想构建了五层次的研发体系:以合肥本部的国家级技术中心为核心,在意大利都灵和日本东京设立海外研发中心为第二层,与同济同捷、合工大、华中科大、天津大学共建的国内产学研合作体为第三层,与世界著名的意大利 AVL 公司、德国莲花、韩国 VENS、奥地利 AVL 公司、德国 Hofer 公司等国外优秀设计公司项目形成广泛的策略联盟为第四层,五层次为江淮各事业部技术部门快速响应市场需求。形成的国际先进、国内一流的自主研发创新体系,整合了国际一流的设计人才和研发技术,实现全球 24 小时的高效协同研发,持续开发出具有

品质优势和自主知识产权的高性价比产品。

先进的研发设备与科学严谨的研发流程,为江淮的技术创新提供了保障。近年来,技术创新取得了显著成果:被列入国家、省重点科技计划 44 项;专利 615 项;国内领先或填补国内空白的产品技术 43 项;主持或参与制定国际、国内或行业标准 10 多项。

江淮建立了世界级的模范工厂,生产、检测设备均来自全球一流的设备供应商。公司配备国际水平的柔性发动机生产线、德国杜尔涂装线等自动化生产线 94 条;主要生产设备 5200 余台(套),包括亚洲最大的 6000 吨压力机、瑞典 ABB 焊接机器人、德国数控加工中心等国际一流的大精稀设备。保证品质的关键零部件则由伟世通、小糸、西田、住友、三菱、德尔福等知名品牌提供。为保证生产的准时化,江淮还科学规划建设供应链,打造“江淮车谷”。目前已有江森、伟世通、李尔等近百家供应商在合肥及周边建厂。

通过立足建设自主创新体系,完善研发流程,形成的研发能力和工程能力在企业内有效地转化成生产力,不仅取得了良好的经济效益,更获得良好的社会效益与品牌效应。

## 揭秘之四: 走出巴西全球布局

2010 年 8 月,江淮发布与巴西 SHC 公司签署的《独家经销协议》公告,一时之间引起业内轰动。“金砖四国”之一的巴西,是全球第四大汽车市场,历来是世界各大汽车厂商争抢的对象。SHC 公司,巴西第一大汽车经销商,雪铁龙全球第一大经销商,福特巴西第一、全球第六大经销商,实力雄厚。如此强大的经销商能够接纳江淮汽车,印证了产品品质之高。

据中国汽车工业协会的汽车整车企业出口数据显示,今年1月至2月,中国汽车累计出口 952 万辆,同比增长 48.17%。2011 年 1-2 月份,江淮汽车实现出口 8755 辆,同比增长 297.41%,远远超过行业平均增幅,成为首家增速翻倍的企业,出口排名跃居行业第四。今年1季度,江淮乘用车累计出口量已达到 10362 辆,同比增长 489.4%。江淮汽车全部汽车出口同比增长近两倍,这都表明江淮汽车“走出去”的步伐正在加速。

江淮汽车国际事业的高歌猛进,一方面源于江淮汽车对于海外合作伙伴的精心选择,另一方面也源于企业自身发展需要的国际化战略。此次江淮汽车与巴西第一大汽车经销商 SHC 公司合作,一方面是看好 SHC 公司在巴西地区的影响力,另一方面也是由于巴西市场是江淮汽车全球战略市场之一,对江淮汽车国际化战略具有重大的意义;南美区域的优秀表现将为江淮汽车在中美的发展铺平道路,以期达到打入北美主流市场的战略目标。

实际上,“十二五”期间,江淮汽车已在南美区域取得了快速发展,在智利、秘鲁等国家建立了领先优势,多年来一直处于同类产品市场的第一位。在市场竞争日益激烈的情况下,江淮汽车坚持“品质的 JAC”的战略定位,以高品质树立了在海外的良好形象,逐步形成“战略业务”乘用车和“核心业务”商用车比翼齐飞的格局;轻卡连续十多年保

持中国品牌出口量第一,率先在轻卡行业获得国家“出口免验”认证,获得了进入国际市场的“金牌通行证”,乘用车出口增速迅猛,居中国同类产品出口市场增速第一和市场魅力指数第一。

## 揭秘之五: 稳健探索新能源车

江淮新能源汽车研发最早可以追溯到 2002 年纯电动中巴概念样车的研制,直到 2005 年江淮汽车开始瑞风 BSG 技术研发,“十五”期间,江淮新能源汽车仍处于初步尝试阶段。2006 年至 2008 年的 BSG、ISG 和深度混合动力技术预研,是江淮汽车产业化技术方向探索的重要时期,而 2008 年至 2010 年的纯电动汽车和增程型插电式混合动力汽车技术的研发历程,让江淮汽车最终明确了适合自己的产业化技术方向。“十二五”期间,江淮汽车完成了从预研到产业化实践的重要转折。

江淮汽车是国家自主品牌的重要组成部分,必须积极响应国家发展战略新兴产业重大战略的号召,参与承担国家发展新能源汽车的重任。同时,新能源汽车作为江淮汽车未来发展的核心业务,是在低碳经济时代行业竞争中的制胜保障。

“十二五”期间,江淮将以纯电动为主要战略取向,以掌控核心资源为发展目标,着力突破驱动电机和电子控制领域关键技术,推进插电式混合动力汽车、纯电动汽车推广应用和产业化,最终实现该新能源汽车业务良性发展,实现江淮汽车未来第二次战略转型——由传统燃料汽车向新能源汽车转变。

江淮新能源汽车规划仍然坚持“三步走”的发展战略。第一步,实现纯电动 A 级轿车和增程型插电式混合动力 B 级轿车的示范运行,在商品化运行中发现问题,运行模式、运行保障体系中存在不足,并逐步改进完善;核心部件开发方面,基本掌握电机及电控开发技术。第二步,集中力量主攻新能源汽车电控系统和电机及电驱动系统,在“两横”上真正掌握具有自主知识产权的核心技术,实现一定新能源汽车产业化能力。第三步,在“十二五”末实现全面市场化运行。

江淮在长期的新能源汽车技术探索过程中,尤其是在纯电动 A 级轿车产业化开发实践中,总结出电动汽车可预见的几代产品:

第一代,在基础车平台上,开发并设计电动车系统部件,单一速比变速器;系统中可不带硬件 VCU,整车的 VCU 功能分解到电机控制器和 BMS 中,整车安全、基本可靠。

第二代,基础车下壳体全新设计,控制系统全新优化,弱化电机控制器及电池管理系统控制功能,带硬件 VCU;研究电池电容混合方案。

第三代,从造型到底盘及控制系统面向电动车而设计的全新智能产品。在“十二五”期间及更远的将来,江淮新能源汽车研发团队将致力于上述产品的不断开发和探索,实现电动车全面市场化。

江淮管理层认为,在以产业化为目标的产品研发实践上,在以产业化为目标的未来蓝图规划上,继往开来,有信心用江淮的品质演绎新能源汽车的成功。

短评

## 民族品牌 应以品质为先

国人一谈起自主品牌汽车,特别是乘用车,心中总是五味杂陈,你说它不好吧,价格低廉,车型诱人,各种功能总是走在前列,加上爱国情结,想不买都难以忍住;你说它好吧,小毛病不断,今天不是车窗动不了,就是明天空调罢工,再加上服务上的欠缺,真还让人闹心。然而江淮却通过多年对品质的追求,打造出了我国自主品牌最具代表性的好车。

依靠自身积累发展的江淮,现拥有江淮汽车、安凯客车两家上市公司和江淮专用车公司等十五家全资、控股子公司,已形成江淮、客车、重工和零部件四大业务板块和物流、“三产”两项事业的发展格局。他们凭借过硬的品质从 19 年前产销汽车不足千辆的地方小厂发展成为年产销超过 45 万辆的大型企业集团,实现了连续 19 年的高速增长,成功演绎了国有企业在激烈的市场竞争中从小到大、由弱到强的发展历程。

目前,主导产品在各自的细分市场均占据优势地位:6-9 米客车专用底盘销量连续十多年位居行业前茅;轻型载货汽车销量位居国内第二,出口量连续 10 年居全国第一;“瑞风”商务车,2002 年投放市场,多年来销量一直稳居国内 MPV 市场前三甲,近两年位居全国第一;客车销量位居行业前五位。在市场上历练时间较短的江淮轿车,继续发挥品质优势,已成为最受国人欢迎的自主品牌乘用车之一。

为了我国汽车产业长远发展,也为了布局企业的未来,江淮主动担负起新能源汽车的研发和制造。“十二五”期间,江淮加大了新能源汽车的研发和产业化力度,精准选择了纯电动汽车和增程型插电式混合动力汽车的技术路线。现已获得新能源汽车企业准入审核,年底将有 585 辆同悦纯电动汽车在合肥示范运营。

“十二五”,是江淮巩固战略转型成果,优化重构业务板块,形成商用车板块、乘用车板块、零部件板块、客车板块和汽车服务板块的协同发展模式的关键期,也是我国汽车产业转型的重要节点。江淮仍将坚持以品质为核心,加快企业发展,为实现从中国制造到中国品牌不懈努力着、奋斗着。



安徽江淮汽车集团有限公司总裁安进领取全国质量奖



江淮新能源批量示范交车



江淮汽车出口巴西