

十八大代表、奇瑞汽车董事长尹同跃

## 打造民族汽车的体系竞争力

本报记者 张晓梅 张骅 吴明

当汽车自主品牌量的增长进入顶点的时候,业界突然集体发问:中国汽车缺少了什么?10月3日,十八大代表、奇瑞汽车股份有限公司党委书记、董事长兼总经理尹同跃在接受记者采访时说“要在本土真正打造一个国际化的汽车品牌,自主品牌应该放弃一味地做大做强,追求量,而是要在品质经营和品牌提升上寻求根本性突破,打造真正具有国际水平的体系能力。”

## 自主品牌到底要为谁造车

尹同跃在执掌奇瑞之初就与他的同伴们提出:“打造中国人坐得起的车”。通过15年发展,奇瑞完成了从0到400万辆的历史性跨越,年销量连续11年位居国内自主品牌乘用车第一位,其中出口超过70万辆,占到全国乘用车出口的35%以上,连续9年位居国内汽车出口第一位,创造了中国汽车工业发展史上的奇迹。尹同跃也被誉为我国自主品牌的“汽车狂人”。

自主品牌汽车以量求胜的时代结束了,奇瑞也面临同样的境况,当奇瑞去年实现60万辆规模、整体车市进入微增期时,其“天花板”的压力就变大了。尹同跃说,要改变现状,奇瑞还必须要回答到底“为谁造车”的基本问题。

“为谁造车”?对照合资公司的标准,一般整车销售超过30万辆的企业,年盈利至少40—50亿元,但自主品牌企业的利润水平却要远低于合

执行主编:张晓梅



尹同跃

资企业,其中一个关键原因是研发投入过大而投资回报周期过长。2010年,尹同跃曾放出狠话,奇瑞“宁可销量排名跌出前十也要完成战略转型”。

尹同跃说,以前我们是先开发新车,然后再去找消费者。这种“逆向开发”的思路必须转变。一定要按照国际车企通行的做法,先确定目标客户群,再根据客户的需求来研发产品,从而收缩产品研发战线,减少研发投入,真正把精力用来自客户需要的车。

目前,在奇瑞官方网站上,公开在售的新车已经从高峰期的32款缩减到16款,把正在研发已经立项的100多个新车项目压缩到20多个,集中力量做市场需要的车。

## 与零部件共发展

无论是电脑、汽车,还是大型装

备制造业,核心零部件决定其品质,也决定了其核心竞争力。我国自主品牌汽车希望在零部件自主开发,难点也在零部件自主开发。很多国产汽车品质受质疑的关键节点就在于零部件的品质保证。

尹同跃说,从我们国家的情况来看,合资企业确实提升了国内汽车制造水平和管理水平。跨国企业到一个新的市场都会先把自己国家的零部件和设备带过去,很少培养当地零配件供应商。像巴西和阿根廷,虽然市场大,但零部件都是别的国家的产品。合资企业外方不可能把核心研发主动拿过来,这就像吃甘蔗,合资吃的都是最甜的根部,而留给我们的往往是最不甜的那部分。

大部分自主品牌企业都缺乏核心技术,很多企业的感受是,在研发过程中,关键零部件技术开发能力往往制约了其发展。在这样一个现实面前,奇瑞再次走在其他自主品牌之先,在提升研发、设计和营销管理能力的同时,参与一些零配件企业共同开发,用市场不断迫使他们去提高品质,跟上整车的发展节奏。目前,奇瑞控股的零部件企业有30多家,奇瑞在成长过程中很大程度地带动了这些零部件企业的发展,这也是体系建设的重要一环。

## 整车品质呼唤标准化体系

尹同跃说,奇瑞起先的品牌和产品战略是“多生孩子好打架”,用群狼战术与合资品牌竞争,并在起步阶段起到了应有的作用,这也是自主品牌企业的惯用招数。现在不灵了,为什么?

为企业缺少一个完整的建设体系。

为了设计和制造出民族品牌的汽车,尹同跃致力于走出一条自主创新,拥有自主知识产权、建设创新型企业发展之路。短短几年,奇瑞就建成了以芜湖总部的汽车工程研发总院为核心,以北京、上海以及海外的意大利、日本和澳大利亚的研究分院为支撑,形成了从整车、动力总成到关键装备、关键零部件开发到试制、试验、前瞻性技术研究,从传统汽车到新能源汽车等较为完整的产品研发体系和自主创新能力,走在了中国汽车行业的前列。

2010年,奇瑞投资15亿元建立的汽车试验技术中心,拥有世界一流的产品试验试制设施和设备,具备

23个专业模块的近1800余类试验项目能力。多年来,奇瑞每年都把销售收入的7%以上投入产品研发,并通过引进和自身培养两条途径,建立了一支6000余人的研发团队,在汽车核心技术领域取得一个又一个重大突破。

本来奇瑞这样的发展应该引以为豪,可尹同跃却为此忧心忡忡。他说,自主品牌走到今天这个地步,主要是因为企业内部分工混乱,没有形成跨国公司的标准化体系化流程。只有体系构建好了,才能算得上是一个国际汽车企业的“正规军”。

以车型研发举例,奇瑞以前有12个研究院,每一个研究院海、陆、空“部队”都有,车身设计、底盘设计、电

器设计等都有。但问题是各个院之间的信息的沟通没有办法做了。你这个产品可能参考车型是日本的,那个参考车型是欧洲的,这个油箱在左边,那个油箱在右边,产品信息根本就没法共享。

尹同跃说,奇瑞现在要做的就是把它们都纳入矩阵式管理。以往各自为政的研发导致了奇瑞投入产出比太小了。变革之后,研发团队则由各自为政的横队变为纵队,做车身的集中做车身,做电器的集中做电器,做底盘的集中在一起做底盘。以前10个人做8个油箱,现在是10个人专心致志做一个油箱把它做到最好。这种横队变纵队的体系还延伸至采购、销售、制造等全产业链。

## 主编观点

## 管理:体系建设之殇

没有一个完整而又科学的运行体系,一切组织和单位最终只能以失败草草收场。有人说,自主品牌汽车缺少的就是体系建设,而体系的本质是什么?是管理,是每个企业每天都在进行着的行为。也就是这种每天都在进行着的行为缺失,更贴切地讲是管理意志的无法贯彻,使管理成为体系建设之殇。

说句实话,每个自主品牌车企的当家人都以振兴民族汽车产业为己任,并矢志不已,发奋图强。其

管理体系虽然比不上世界汽车巨头那样科学完善,但支撑一个正在发展中的车企也并不乏力,关键是我们社会环境、企业文化、员工素质等种种因素的制约,使企业的管理意志无法百分之百地执行。

一个科学而完整的体系需要强有力地管理来保证,而管理的核心是执行力,我国很多车企想法很好,可做起来就变样了,为什么?就是缺少管理上的保障。像奇瑞这样的民族汽车制造企业,不担心没有

创新的手段,而是好的理念和正确的方法如何在企业内外始终如一地去实施,如果好的措施都被不折不扣地执行了,又何愁没有一个科学而又完整的体系。中国车企缺少的就是“认真”二字。

## 岁月沉香,一杯古井贡酒·年份原浆的雕琢与芬芳

踩着时间的脚步,踏上时间的宝塔,她已走过一千八百多个春秋,她出自名门——古井贡酒,早在一千八百多年前就作为贡品进献给汉献帝刘协。如今,她又作为古井漂亮转身的全新杰作,把年份酒划分为原浆级和非原浆级。并不是每一瓶酒都增加了时间的记忆,也并不是每一瓶酒都可以称之为原浆级。唯有历经历史洗礼,岁月峥嵘,集天地五谷精华,天然雕琢,方能成就一瓶原浆级年份酒……

## 秉九酝古法 纯粮手工酿造千年一脉

“原,犹本也。”她,原浆级年份酒,取五谷精华,传承一千八百多年之《九酝酒法》,精选优质纯粮,固态发酵,道道工艺皆为手工,所酿之酒皆源自自然精华,天然雕饰,佳酿天成。纯正五谷味道,再经岁月历炼,方成就原浆级年份好酒。

酒最根源的就是酿酒之法,她出自传承千年的古井贡酒酿酒秘籍《九酝酒法》,生来就有“酒中牡丹”的血统。史载,曹操在《上九酝酒法奏》中说:“臣县故令南阳郭芝,有九酝春酒。用曲三十斤,流水五石。腊月制曲,正月冻解。用好高粱,三日一酝酿,九日一循环,如此反复……臣得此法,酿之,常善。今谨上献。”她便在曹操的家乡亳州,将此法传承了下来。

## 采无极之水 有益微量元素酝佳酿

“水为酒之血”,而她正是由酿酒上水无极水滋润。《九酝酒法》载:“无极水,取自井中三尺以下,性温,质清。”亳州市大部分井中之水都为咸水,令人称奇的是唯有亳州古井,千年以来一直为甜水井,而且水量一直保持稳定。古井的含水层属于粉砂与粘土层,PH值7.7,锶、碘、溴、硅、钙等有益微量元素含量较高,水质清冽甘爽。酿造年份原浆所用的无极水,采自井下三尺,所得佳酿,芳香馥郁。

## 配桃花春曲 好曲酿出好身段

“曲为酒之骨”。好曲才能酿出她的好身段。《九酝酒法》载:“桃花开时制曲,花凋曲成。制酒,味幽香”。酿造古井贡酒·年份原浆所采用的是桃花春曲,只在桃花盛开之时制作,此时空气温湿、微生物活动旺盛,方可制作出好的酒曲。此曲酿酒,保证酒体香似幽兰,芬芳不散,口感绵柔丰厚。

## 源明代窖池群 国宝级窖池成就优异品质

“千年老窖万年糟”。她的酝酿之地正是这国家文物保护单位——明代百年老窖“功勋池”。窖池内含有大量被称为“软黄金”的古井泥,富含六百多种有益微生物群,是中国白酒数据库极限样板库之一。正是这些物质的存在,方成就她芳香醇厚的优异品质。

## 双择标准 汇聚原酒精华

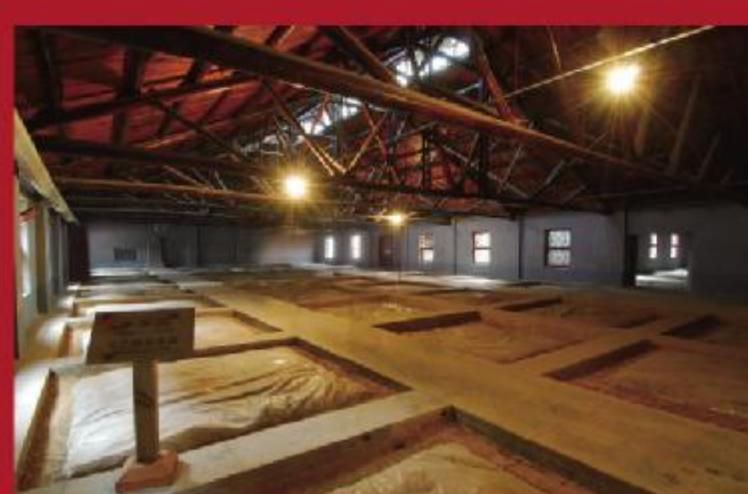
她对优质原酒的斟选标准要求几近苛刻,但是这是她对自己的要求,永远追求完美。擇层取醅:只取池子中下层距,池底10公分处,且不接触池底的那一小部分酒醅。此层微生物群体极丰富,发酵出的香味极幽香。擇时摘酒:蒸馏出酒时,只摘取这一锅之中的靠近中前段一小部分酒。这个时段的酒微量成分比例谐调,尤其是酸酯的协调度好,是酿造原浆级年份酒的上好选择。这两道甄选,也正体现出“原浆年份酒”手工酿制的真正含义,必须是十年以上工龄的摘酒师傅才有资格亲手摘酒,凭的完全是丰富经验与精湛技艺。

每瓶古井贡酒·年份原浆所采用的原酒都要经过擇层取醅、擇时摘酒的纯手工工艺,仅取其精华部分,送入常年温度保持在4~10℃的地下酒窖窖藏多年,再经国内优秀白酒大师精心进行酒体设计,最终方能形成美仑美奂的年份原浆美酒。

## 半丽绽放 古井贡酒·年份原浆香飘华夏

最能检验品质的莫过于时间,最能体现品质的莫过于代表消费者口碑的殊荣无数。2009、2010年全国两会期间,古井贡酒·年份原浆被选为全国政协会议专用高档白酒,这是继1987年古井贡酒荣登人民大会堂之后,再次成为国宴新宠。2010年、2011年,古井贡酒·年份原浆连续两年成为中国·东盟博览会战略合作伙伴和指定白酒。同时,古井贡酒·年份原浆独家冠名了CCTV感动中国2011年度人物评选活动,荣获了2012年韩国丽水世博会中国馆全球合作伙伴与专用高档白酒。在2010年、2011年的“华樽杯”中国酒类品牌价值评议活动中,古井贡酒还荣获“中华白酒十大全球代表性品牌”、“全国十大白酒最具价值品牌”等多项荣誉,品牌价值高达140.68亿元。

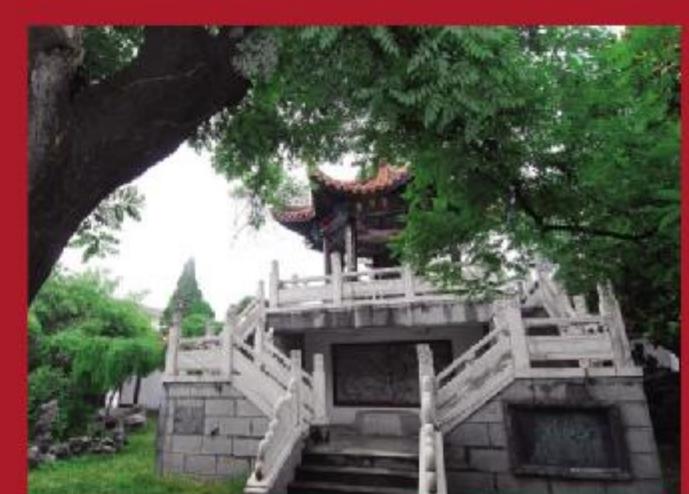
今年8月,古井贡酒再次摘取中国企业品牌最高荣誉,荣膺2012品牌中国华谱奖、酒行业金谱奖。古井贡酒获此殊荣,正是其白酒主业销售额连续四年持续高速增长率,在白酒行业迅速崛起,是其品牌影响力的全面体现。



源自明代正德十年的明代窖池群



古井贡酒·年份原浆的流水线灌装生产过程



参天古槐掩映下的千年古井