

2012年,华晨集团公司以“市场化、国际化、现代化”为指导,以“调结构、保效益、上水平”为工作主线,以“改革、创新”为内在动力,实现销售收入1067亿元,净增200亿元,同比增长21.9%,实现了高于行业平均增幅的快速增长。

2012年,华晨实现整车销售67.2万辆,同比增长18.5%。整车销量排名由2011年的国内汽车集团第八位跃升为第七位,远高于国内市场的整体增幅。实现利税191.3亿元,同比增长52.8%。率先成为销售额最大的辽宁省首家省属千亿级企业,进一步巩固了国内自主品牌的主力军企业地位。

创新： 华晨汽车发展的内生动力

□ 苏庆菊 本报记者 李华

2012年的中国汽车市场俨然是一个“严冬”。来自国际国内的双重经济压力,导致国内汽车市场持续低迷。合资品牌(包括合资自主品牌)纷纷价格下探抢占有限市场空间,自主品牌面临着巨大的竞争与生存压力。

面对严峻复杂的市场形势,众多车企人才流失、开工不足、门庭冷落,日前,记者走进华晨却看到:生产线上工人们加班加点仍然满足不了订单的需求、运输商品车的车辆排着长龙等着提车、各个经销商店顾客盈门……厚积薄发、逆势飞扬的华晨处处呈现柳暗花明之景。



华晨自主发动机

面对今天取得的辉煌,没有人会忘记华晨那段不堪回首的往事。

2005年,华晨汽车上空一片愁云惨雾:中华轿车月销量只有175辆;企业负面新闻不断,高层管理者频繁变动,人才流失严重;产品结构单一,成本居高不下;管理混乱,产品美誉度降到最低谷;华晨旗下三家上市公司股票价格大幅下跌,资金链几近断裂,企业濒临破产边缘……

作为辽宁省汽车产业的龙头,华晨承载着振兴辽宁汽车工业的重大使命。辽宁省委、省政府主要领导和主管领导心急如焚,多次到华晨召开现场办公会议,为企业号脉诊断,并做出一系列挽救华晨的特殊重大决定。2005年5月,辽宁省政府工作组正式进驻华晨,采取一系列果断有效措施,稳定了局势,华晨的下滑趋势得到有效遏制;同年12月,省委省政府果断调整了华晨的领导班子,时任大连市副市长的祁玉民临危受命,担任华晨集团董事长、总裁、党组书记职务。

从那一刻开始,祁玉民与华晨汽车的命运就紧紧连在了一起。而华晨汽车的新时代,也从2005年5月份正式开启。

华晨创造“华晨模式” “华晨模式”引领华晨

“十一五”是中国汽车工业发展的重要机遇期,更是华晨生死存亡的关键期。身为企业带头人,祁玉民深刻地感受到这一点。

他认为,汽车工业的三个核心问题是品牌、技术和资本。一个企

业要实现短期内的快速发展,首先要科学定位并制定明确的发展目标;要保持可持续发展,必须要解决企业发展战略与模式问题。针对当时的企业经营状况,华晨提出了“高起点自主创新、高品质自主品牌、高目标跨越发展”的“三高”战略;明确了“两步走、翻两番”和“通过自主创新、拥有自有技术、做好自主品牌”的“三自”发展路径;并大力推行以“品质、品种、品牌”为主要内容的“三品”工程建设,建立和完善“SQS”(安全、品质、服务)三位一体的保证体系。

在这一基础上,华晨系统总结了企业20多年的发展历史和发展特色,在继承中总结创新,提炼出了以“品牌创新、研发创新、资本创

新”为核心的“华晨发展模式”。

在祁玉民的带领下,华晨不断实践和完善“华晨发展模式”,实现了品牌、技术和资本的良性互动,开拓出自主企业创新发展的全新路径,企业综合实力得到迅速提高,为华晨打造了一个更高层次、更加宽广的发展平台。

从2005年的240亿到2012年的1067亿,资产净增了800亿元。七年多时间,华晨汽车从危机四伏、险象环生、濒临绝境的企业成长为一个高速增长、具有一定发展基础、充满希望的企业,进入到了企业历史上增长最快、规模最大、竞争力最强的时期。企业一直保持国内汽车行业企业综合排名前十名,彻底扭转了企业当初面临的被动局面。

品牌创新制胜之本 品质为先打造精品

纵观汽车市场的竞争,其本质便是品牌的竞争。打造品牌,是中国企业走向世界的必经之路。

从民族产业发展来看,中国与世界尖端的技术水平差距已在逐渐缩小,技术的全球化已是一个客观事实,但品牌的差距却没有明显的变化。自主品牌企业在发展的同时,应该学习国外经营品牌的理念,而不仅是长期停留在经营产品阶段,要在未来拉近与国际品牌在品牌创新方面的距离,实现从经营产品向经营品牌的飞跃。

祁玉民明确提出:“核心技术、精美产品和诚信经营”是华晨品牌建设的三大核心要素。为此,华晨汽车长期以来,坚持不懈地通过技

术创新和技术联盟掌握核心技术,通过提高品质打造精美产品,通过诚信经营提高客户满意度和忠诚度。

在品质方面,针对企业现状通过多种方式开展品质提升。首先,在内部质量体系建设上,华晨汽车提出了“坚持品质为先,打造精品工程”的口号,以“品质先,方敢天下先”为经营理念,强势打造品牌平台,精心打造知名品牌,树立自主品牌领军形象。特别是精心打造了中华、金杯两个优秀自主品牌,全面塑造“精于中、华于形”、“品质铸金杯”产品品牌形象,及“华晨之家”服务品牌形象。

其次,引进了宝马、丰田的理念改造企业现有品质管理流程,设置工厂、经销商、用户24小时跟踪三道品质监控防线,构筑强有力的品质保证体系,推行TS16949标准,并于2009年获得认证证书;坚定不移地实施质量持续改进活动;同时,积极引进国际人才协助企业推动流程再造,提升产品品质。

公司聘请了具有德国宝马公司37年管理经验的高尔曼先生作为华晨集团首席质量官,对华晨产品的品质体系进行评估、修订和完善,确保这些业务流程都能够最大限度地促进高端产品的形成。

华晨采用宝马和丰田的理念抓品质,构建了由集团、部门、企业一把手负责的质量管理构架,并取得战略合作伙伴德国宝马公司在华晨汽车PPQ(产品和过程质量)项目上的诸多人力物力支持。在国际上,一个汽车高端人才组成的秘密团队一直暗暗支持着华晨。

严苛的质量管理带来的进步是显而易见的。近日,国内22家消费维权单位联合发布了《汽车室内空气质量比较试验报告》。在受检的6款自主品牌车型中,中华骏捷FSV得到了唯一五星评定。华晨在此次评测中的优异表现,得到消费者一片赞誉:“头一次颠覆了人们

对自主品牌低质低价的固有看法”。

自主研发重创新 核心技术得天下

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。

华晨采用“高品质技术联盟”的合作形式,集成国外一流的汽车技术的研发资源为我所用。在华晨的周围聚集了一批世界著名的专业汽车设计公司、咨询机构和整车及零部件企业,他们以不同的方式进行合作。这就是“以我为主,外部为辅”的集成创新。通过集成创新,研发和生产出在车身、底盘、汽车电子以及安全设计等方面具有先进技术和市场竞争力的整车型号。同时,引进、消化再吸收,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。

对汽车产业而言,得发动机者,得天下。节能型发动机与新能源技术研发已然成为当前汽车产业发展的趋势。

以先进的发动机技术为支撑,进行整车开发是华晨一直秉承的技术创新理念。华晨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,改写了中国中高级轿车有“无芯”的历史,并将该发动机成功搭载到无人驾驶飞机上。同时,华晨自主开发了一系列小排量发动机、自然吸气汽油发动机、1.0T-1.8T涡轮增压发动机、柴油发动机等系列产品。在新能源技术研究领域,华晨也走在自主品牌前列。金杯大海狮H2L和中华H230EV电动车进入小批量生产,并将于2013年全运会期间示范运行。

华晨始终坚持集成创新与掌握



中华焊装车间

核心发动机技术并行,这一举措为企业真正站在国际化的平台上、以国际化的视野实现自主创新创造了良好条件,为实现整车技术提升提供了强有力的保障。

海内外栽梧桐 企业文化聚人才

人才是企业可持续发展的根本。而凝聚人才,靠的是企业文化。

近年来,华晨高度重视自身的团队建设,在不断打造“市场化、现代化、国际化”团队的同时,大力实施“人才强企”战略,全方位引进整车设计、制造、质量控制、工艺以及管理等方面的世界一流人才,以求通过顶级专业人才,实现对内部人才的“传、帮、带”。目前已成功招募了38位来自于德国、日本、美国、意大利、英国等国的高级人才。

3月1日,根据华晨现状及中华、金杯两大品牌中长期发展规划,华晨董事会决定成立“华晨汽车集团整车事业部”,聘请拥有33年汽车行业工作经验、在多家知名车企担任高管的英国专家高博文先生担任CEO。同时,由全球著名的麦肯锡咨询顾问公司和国内顶尖的北京正略钧策咨询公司担当顾问团队。

高博文是继高尔曼、Johann Heckl、华晨研究院高级设计总监迪米特里·维切多尼等之后又一位加盟的外籍高管,他们的加盟使华晨管理团队更加专业化、国际化,进一步加快企业国际化发展进程。

“十一五”厚积薄发 “十二五”创造辉煌

经过“十一五”的创新发展,华晨不但实现了产销指标再创新高、研发创新收效显著、产能扩张异军突起、品牌建设成绩斐然、资本运作硕果累累、合资合作再上台阶、运行质量明显改善、体系建设飞速发展、职工面貌焕然一新等“九大”变化,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;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;第一个连续16年国内市场占有率第一的轻客产品——金杯海狮,成为自主品牌同级车中销量最大的车型;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。

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”。事实证明,华晨发展模式以市场为基础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。

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,祁玉民表示:华晨要发展,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,纳入华晨发展之中,实现华晨新突破。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度。为此,“十二五”要力求将金杯品牌打造成国际品牌;让中华品牌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,针对目前汽车产业急待解决的安全、节能和环保三个核心问题,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、创造更多的财税;经过“十二五”努力,在“十三五”期初,力争实现整车销售150万辆、发动机销售150万台、销售收入达到2000亿元。同时,努力提高4.6万名员工的待遇,给大家创造一个更好的发展平台,一同分享企业发展的成果。

2013年伊始,华晨集团在大连组织了封闭式战略规划研讨会,集团董事长、总裁祁玉民亲自主持会议,包括多名外籍专家在内的集团管理层悉数出席了本次会议。

会议从三方面展开了深入探讨,进一步组织、落实了集团“十二五”规划;研究了“十三五”战略和愿景;落实了今年的重大任务。在会议上,祁玉民明确指出,若想完成“十二五”经营目标实现腾飞,必须把华晨打造成为一架高速飞机。整车业务是集团发展核心,就像飞机最重要的机身。左翼是华晨宝马,右翼是大连专用车基地。核心技术、优秀品牌、发展资金、企业文化这四大方面,将是这架飞机最重要的四个发动机,是华晨腾飞的动力。零部件和多元化是飞机平稳运行的平衡器,各组成部分有效运行,一定会实现华晨“十二五”规划目标。

雄关漫道真如铁,而今迈步从头越。2013年是华晨“十二五”承上启下、再上台阶的关键年,2013年,以华晨集团董事长祁玉民为首的首席管理团队,将以自主创新推动企业发展,以市场为导向,以改革、创新为内在动力,以创新开拓有效市场,以管理提升质量、降低成本,以改革激活体制机制,以价值取向支撑产业链良性互动,紧紧围绕“保增长、增效益、上水平、强后劲”的工作目标,为全面实现华晨集团“十二五”规划发展目标奠定坚实基础。华晨将继续扩大市场规模,主要经济指标全年力争实现整车销量77万辆,全年预计实现销售收入1200亿元。

得益于华晨模式的前瞻性和预见性,国际化、市场化、现代化正成为华晨汽车创新发展的全新助力。国人热切期盼着这艘辽宁省属销售额最大的汽车产业“千亿级航母”,能为早日实现中华民族百年汽车梦想再振国威。