

# 华晨汽车:逆势成就自主强企梦

■ 本报记者 李华 董秋彤

几年前,一提起华晨汽车,人们首先想到的就是华晨宝马。似乎唯有宝马才是它引以为傲的资本,才能引起大家的关注。

而今,当中华与金杯的良好性能重新开始被津津乐道时,人们发现,原来这些年华晨汽车并没有仅仅停留在“合资”上,而是已经在国产车上默默发力——在大多自主品牌还沉浸于对“量多价低”的追求时,它已经凭借高性能、高性价比的自主品牌策略,在国内市场上占据了重要一席。

回首过往,8年前这个处处举步维艰的企业如今变成了年销售额超千万亿的大企业集团,个中滋味外人很难体会。

## Brilliance Auto 从转动到赚钱

华晨汽车



华晨汽车集团董事长、总裁 祁玉民

2005年底的华晨汽车,就像一个得了重病的病人,这一曾在1998年靠金杯年利润达到过17亿元的业界“楷模”,却是辉煌早已不在尽显疲惫之色,而中华和尊驰轿车一年的销量仅有1万多辆。集团3年累计亏损28亿元,外欠经销商10亿元,只剩下给职工发工资的钱。“那个时候,企业实在太困难了,要想转动都不容易,更不要说赚钱了。”一位了解当时情形的华晨老员工如是说。

此时,以董事长祁玉民为首的新任领导班子临危受命,似乎让人们看到了华晨重新振兴的希望。

新领导班子从一开始就展现出务实的工作作风。他们在制定大的发展战略前,先行摸底调研,在经过3个星期的研究后,他们发现事实上华晨在中国汽车企业里具有非常独特的自身优势:

首先是体制上的优势。众所周知,在中国汽车业大致有三类企业并存:纯国有、合资与民营。而华晨恰恰在这三类中哪类都不是,这种体制上的独特让它在众多的汽车企业里,率先以高起点、高标准的自主研发为起步点,形成了其后有别于其他自主品牌走低端路线的自主风格。

其次,华晨当时经过几年的积累,已投入80亿元建立起相当雄厚的生产轻卡、客车和轿车的能力。而且通过与宝马、丰田等世界一流汽车公司的合资与技术合作,在轻型客车和轿车领域已具有一定的优势。

摸清了华晨的脉络,新领导班子似乎有了些底气,经过深入研究,他们很快做出了一个两步走、翻两番的5年战

## Brilliance Auto 调整战略,创新发展

华晨汽车

尽管销量上去了,但华晨赚钱却是从第三年开始的。在这个过程中,华晨人发现企业的核心问题是创新问题,没有创新华晨还是走不远,为此,从第二个“翻番”开始,华晨人就对战略实施了修订,制定了一套华晨创新发展的新模式。

在新领导班子看来,华晨有两个核心的东西不能变:一是原华晨确定的“自主创新、自有技术、自主品牌”的发展路线完全正确,没有必要改变,一定要把自主品牌打响;二是资本市场和汽车产业相结合的发展模式不能变,这是华晨安身立命的根本。为此,“高起点自主创新,高品质自主品牌,高目标跨越发展”成为华晨的基础战略目标。

事实上,中国汽车界的发展有三个核心问题需要解决:

其一,研发能力问题。中国汽车业的发展真正说起来也就十几年的时间,与奔驰、宝马近百年的发展历史相比,在研发上差距很大,怎样实现突破是个



中华总装车间尾线

略发展规划:第一步即用两年的时间,让企业先有效地转动起来;第二步也就是后三年,企业扭亏为盈实现赢利。

“没有办法,当时企业太困难了,只得让它继续亏损,只有牺牲了短期利润,才能让它有效转动。现在回想起来,这个战略是非常正确的。”上述华晨老人这样说。

然而在当时,这个务实且有效的战略推行起来却并不那么容易。

原来,为了尽快打破销量持续下滑的局面,华晨在当时作出了两个艰难但关系企业未来发展方向的重大决策:中华尊驰降价、中华骏捷加快上市步伐并以低价切入市场。

中华尊驰是一款中级轿车,在同级别轿车中,不逊色于任何国际品牌车型,但是这款车的价值一直以来不被消费者认可。而这一次大幅降价,最高降幅达到了4万元,不仅刷新了自主品牌中级轿车降价的纪录,也创造出新的性价比比神话。降价后的尊驰迅速获得了积极的市场反馈,在不到3周时间内,尊驰的销售订单就突破了千余台。

中华骏捷则是一款融汇欧洲造车理念,由华晨联合德、意、日、英等上千名汽车行业精英,严格遵循QSD(品质、安全、耐用)理念,历时三年精心打造而成的精品,也是华晨针对中级轿车市场所做的秘密武器。在热心的车友当中一直享有“小宝马”或“中国宝马”的昵称。在经过一番市场调研之后,华晨方面顶住了来自香港股东的质疑压力,果断地将骏捷的最低上市价格定为8.58万元。而这一措施也立竿见影,骏捷和尊驰的市场都出现了销售火爆现象,产量顿时大增。

但在当时,这样纯市场化的手段却一时不能为多数人所接受,就连汽车界的人也认为华晨是在“赔钱赚吆喝”。而华晨人却始终不为所动,坚持认为市场才是最重要的,与其步他人后尘,不如先下手为强。

于是,坚持的结果就有了最终的回报:轻装上阵后的华晨,不仅很快摆脱了销量不断下滑的困境,重新获得了消费者的信任,产量也由2005年时的125000辆,一跃而升为2007年的30万辆,如约实现了战略发展的第一步。

关键问题。

其二,品牌问题。近年来,自主品牌与外资品牌在质量上的差距在减小,但在品牌之间的差距在加大,实际上外资品牌的车在中国的议价能力非常高,他们经营的不是产品是品牌,而自主品牌做的则是实打实的产品,所以怎样从产品经营向品牌经营跨越值得中国汽车人思考。

其三,汽车是个非常烧钱的行业,要想发展自主品牌就得有雄厚的资金做铺垫,但钱从哪里来?现在很多企业搞自主品牌都是靠合资公司赚的钱来补贴,但这不是长远之计。

于是,围绕着以上问题,华晨在研发、品牌以及资本创新方面都及时做了修订。

研发方面,华晨认为发展自主品牌不能闭门造车,汽车技术早已全球化了,华晨身边有丰田和宝马两位老师,完全可以通过深度合作,在合作中来学习他们先进的技术。事实上,在与宝马

多年的“亲密”合作中,华晨的确受益匪浅,不仅四大上市公司都与宝马有关系,也让华晨走出了一条多快好省发展自主品牌的路子,其经宝马转让的一款欧6标准的发动机,未来一两年内一旦装在自主品牌上,将使华晨领先其他自主品牌企业15年左右,这无疑将极大地提升华晨的竞争力。

品牌方面,华晨坚持自主高端的品牌目标,不仅加大了对质量和服务的整治力度,还推出了“优生优育”政策,防止产品野蛮开发。而高度的专注也让华晨收获颇丰,不仅华晨金杯在轻客市场上占据了半壁江山,中华汽车在同价位自主轿车中的占有量也是最高的。如今,中华及金杯的品牌特性已经深入人心,未来华晨将继续以技术优势突出品牌特征,为华晨汽车自主高端的品牌目标提供强有力的技术保障。

而在资本创新上,华晨从诞生起产业和资本就一直良性互动,是一个资本创新型企业,曾在资本市场上创下用5亿元资本赚回100亿元的纪录。而陆续上市的4家上市公司,则可谓是华晨的造血机器,可以说,华晨的每一步发展都没有放在在资本市场上募集和赚取回报的机会,资本市场是推动华晨不断发展壮大的动力。

## Brilliance Auto 转型升级全方位打造自主品牌

华晨汽车

升级,就是从简单的、初级的低成本取胜升级为依靠综合竞争力取胜,即依靠核心技术、优良品质、良好品牌、优质服务以及合理成本五位一体全面提升核心竞争力的发展战略。

在整体发展战略的升级过程中,华晨从开发方式转型出发,以提高技术水平、性能、质量为目标,积极探索研发新模式,走出一条新路子。开发方式逐渐由平台化集成向模块化集成转变。这种开发方式调整的内因主要通过技术变革来实现降低整车成本,减少项目投资,缩短开发周期,提升开发质量和降低开发风险。未来,模块化的开发方式将是华晨的发展方向。

在品质提升方面,结合国内外汽车技术创新发展趋势,华晨在开发模式上进行战略调整。开发模式方面,由“零部件集成”向“性能集成、品质提升”为核心转变。过去的10年,是零部件集成开发的时代,主要以零部件开发为重心、以车身开发周期为主线、以物理集成为手段。未来的10年,华晨将转变为“性能集成、品质提升”为核心的开发模式,即以竞品和品牌特性为目标、以性能管理为主线、以品质提升为核心。同时,在开发流程方面,以性能、质量为核心,细化项目开发的质量目标,制定项目开发过程中不同阶段的问题控制数量。

对于华晨来讲,除了战略转型升级之外,还有产品上的转型升级,即对新能源与替代能源的开发与利用。华晨汽车在“节能”与“新能源”技术开发中共同发展,循序渐进。节能技术方面,成功研发了具有自主知识产权的1.5T/1.8T系列涡轮增压发动机(BM15T发动机荣获“中国心”2012年度十佳发动机大奖),并正在进行GDI缸内直喷发动机的研发,FSV起停微混出租车已经投放使用,其数量和规模在国内排位第一。

新能源汽车技术方面,中华H230纯电动轿车(被纳入国家“十二五”863计划项目)、金杯大海狮纯电动车已经参与了“十城千辆”新能源车的示范运行,服务于第十二届全国运动会。未来

创新战略的实施为华晨开创了一片崭新的天地,5年翻两番的战略规划不仅如期实现,甚至还大大超出了预期。但华晨人并没有止步,而是随着战略的推进又有了新的想法,于是自2005年以来第三次大的战略决策——10年大飞机战略诞生了。

所谓大飞机战略,华晨人用一个十分形象的比喻对宏大的产业布局进行了解读:“如果把华晨汽车集团未来十年的规划比喻成一架飞机,那么中华和金杯就是最重要的机身,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和金杯带来雄厚的技术和资金支持。为这架飞机提供腾动力力是核心技术、优秀品牌、优良品质、企业文化四个发动机;零部件和多元化是飞机平稳运行的平衡器。”

正是这个宏大的大飞机战略,将华晨推上了一个前所未有的新高度。2013年,华晨汽车的整车销量将有望突破75万辆,加上接近90万台的发动机销量,整个销售额将达到创纪录的1260亿元,比2012年净增了200亿元。未来,华晨汽车将以每年200—250亿元的规模递增,2016年销售额有望达到2000亿元。



金杯总装车间

的新能源汽车将在相当长一段时间内与传统汽车并存,互为补充,代用燃料和混合动力汽车将在销量上实现突破性增长,纯电动汽车将在局部区域化市场获得一席之地。华晨将根据市场需求,立足掌握自主核心技术,在电池、电机、电控三大核心技术方面投入更多精力,继续增加新能源汽车的研发投入。同时在环保方面,华晨主力车型都已满足北京率先实施的京五(国V)排放标准。

目前,中华品牌现有三大平台、8款产品;未来将整合为两大模块化平台、10款产品;金杯品牌现有两大平台、4款产品;未来将整合为两大全新模块化平台、6款产品。平台整合的同时,车型衍生能力增强,零部件的通用率及可靠性将得到大幅提升,产品竞争优势将越发明显。这种模块化的优生优育模式已经成为了世界最先进的生产模式。

产品是企业生命线,没有好的产品不可能有好的企业。为此,华晨汽车已经制订了未来10年的中长期产品规划,每年保持1—2款精品车型投放市场。“不求最多,只求最好”,他们将生产一代、开发一代、储备一代,新产品开发和老产品改进并举,做好每一款产品,保证每一款都是精品,为未来十年企业发展做好充足的产品储备。

### 论道



## 自主品牌之路任重道远

■ 李华 董秋彤

千里之行始于足下。对华晨汽车来说,发展自主品牌不只是个口号,还是个实实在在强企手段;不只在提高市场占有率的“量”,还在于提高这个量所基于的“质”。在他们眼里,唯有在中高端汽车市场上占有了一席之地,中国自主品牌才谈得上“强”,中国汽车市场也才真正称得上“大”。而只大不强正是眼下中国自主品牌品牌的真实写照。

来自中汽协最新统计数据 displays,今年1—9月,自主品牌乘用车销售512.5万辆,比上年同期增长12.1%,低于乘用车总体增长速度1.9个百分点。占乘用车销售总量的39.9%,比上年同期下降0.7个百分点。其中,9月自主品牌轿车销售27.62万辆,比上年增长23.3%,比上年同期下降1.8%;占轿车销售总量的25.9%,市场占有率比上月提高1个百分点,比上年同期下降4.4个百分点。

前9月,自主品牌轿车销售231.12万辆,占轿车销售总量的26.7%,占有率比上年同期下降0.1个百分点。这也是我国自主品牌市场份额连续多月持续下滑。与此同时,9月份国内汽车销量却同比增长19.66%,达193.58万辆,其中乘用车销量同比增长21.12%。

导致自主品牌份额下滑有两个原因,一是今年出口下滑,导致了产量的下滑;二是部分竞争力较弱的车企市场份额在下滑,致使自主品牌整体市场份额的下滑。总体上来看,汽车市场已经告别了以往“你好、我好、大家好”的局面,自主品牌面临品牌、服务和技术水平的挑战。

从目前国内的汽车市场竞争格局来看,激烈的厮杀并没有真正开始。虽然合资品牌的产品在车型和价格上一直有下探的趋势,但力度较小,这也留给自主品牌一定的生存空间,而一旦合资品牌汽车售价大幅下滑,凭借优异的做工和质量,合资品牌一旦发力将会对自主品牌带来巨大冲击。

相较合资企业,自主品牌在品牌、技术、人才、资金上有着先天不足。品牌多、车型乱一直困扰着自主汽车企业的发展,阻碍了自主汽车企业的发展,一些自主品牌低质低价的市场策略无异于饮鸩止渴,不仅伤害了消费者的利益也伤害了自主汽车的品牌价值和形象。而“多生孩子打群架”,这种多产品策略看似产品线极其丰富,但背后却隐藏着产品多而不精、造型怪异、产品冲突等严重问题。

在这种情况下,重新制定企业发展战略和调整产品规划显得尤为重要。

纵观目前产业发展,中国汽车产业与自主品牌供给能力呈现出“一粗一细”、“一长一短”、“一强一弱”的状态,在市场刚性需求强与高品质自主品牌供给能力弱之间产生的严重不平衡的情况下,如何增强精品供给能力,拓宽产品线,提升综合竞争力才是摆在企业面前的关键所在。

大体而言,中国汽车产业整体市场培育良好,但本土品牌的市场占有率较低,供给能力较弱。很多人觉得是品牌因素决定的,然而深入探究之后发现,这不过是市场引导消费者购买的一个表象因素,究其根本原因,还是技术本身的问题,自主品牌的产品不论在品质或是服务方面,仍不被市场所认可。根据市场调查发现,大多数消费者放弃购买自主品牌是由于质量、技术先进性、安全性、售后服务等方面的差距,其质量和技术排在前两位,之所以选择自主品牌往往是因为其较高的性价比。

面对这样的市场环境,自主品牌应该怎么办?事实上,将产品做好,仍然是当下自主品牌应对市场压力与挑战的关键所在,在这一点上,长城、吉利、比亚迪等都各有所长。而近年来注重自主高端品牌、奋起直上的华晨汽车,凭着“少而精”的品牌战略,在自主品牌中渐渐崭露头角。其打造的“中华”、“金杯”两大自主整车品牌以及“华晨宝马”合资整车品牌,均已获得中国“驰名商标”认定,并覆盖了乘用车、商用车全领域。

经过多年的探索,华晨汽车明确了一条以市场为导向、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,按照优生优育的理念完成了整车产品的全新规划。目前,中华品牌现有三大平台、8款产品,未来将整合为两大模块化平台、10款产品。金杯品牌现有两大平台、4款产品;未来将整合为两大全新模块化平台、6款产品。平台整合的同时,车型衍生能力增强,零部件的通用率及可靠性将得到大幅提升,产品竞争优势将越发明显。这种模块化的优生优育模式已经成为了世界最先进的生产模式。

而这一模式的建立,不仅将大大提高华晨汽车的竞争实力,还有助于华晨走出当前自主品牌产品混乱的弊端。据悉,当前华晨已经制订了未来10年的中长期产品规划,控制产品节奏,每年保持1—2款精品车型投放市场。生产一代、开发一代、储备一代,新产品开发和老产品改进并举,做好每一款产品,保证每一款都是精品,为未来十年企业发展做好充足的产品储备。从某种意义上说,华晨已经通过国际合作找到了一条推动华晨汽车“多、快、好、省”的发展自主品牌道路的捷径。

路漫漫其修远兮。尽管华晨在战略战术上已经棋高一着,但摆在它面前的道路依然任重道远。未来,能够生存的自主品牌一定是那些拥有完整的研发体系、拥有核心技术的汽车企业。在模块化的研发平台的支撑下,着力打造明星车型,去占领原本属于合资品牌的市场。也唯有这样,自主品牌才能生存下去。



华晨集团绵阳新晨蓝天项目启动仪式