



卧薪十年 奇瑞集团逆势谋变显峥嵘

本报记者 张晓梅 / 吴明 张骅

近来,奇瑞汽车新品接连发布。7月15日,奇瑞星途LX 1.5T乘风破浪版上市。7月16日,奇瑞全新一代瑞虎5x上市。奇瑞在目前汽车行业整体销售情况不景气的大环境下,发展势头依然不减。

2020年,是奇瑞集团化发展的十周年。恰逢世界风云巨变,汽车产业进入战略转型调整的重要节点,又遇新冠肺炎疫情肆虐。卧薪十年的奇瑞集团逆势之下如此表现,着实让社会各界为之一震。近日,《中国企业报》记者来到安徽芜湖,走访了奇瑞集团总部。

提前布局 走集团化之路

自1997年诞生的23年来,奇瑞通过自主创新,从无到有、从小到大,实现了自主品牌汽车发展史上的多个战略性突破。2010年10月,以奇瑞控股的成立为标志,奇瑞迈入了多元化、集团化发展的道路。

当时,已经在自主品牌摸爬滚打10多年的尹同跃和他的伙伴们深知,中国汽车产业起步晚,底子弱,特别是奇瑞从零开始,单打独斗无法与国际汽车巨头比拼,集团化发展成为奇瑞谋变求新的必经之路。

实施集团化战略的过程中,奇瑞走了很关键的几步。一是奇瑞汽车与捷豹路虎合资,稳住核心业务汽车产业的基本盘,在拉升品牌竞争力的同时,与我国一些与国际汽车巨头合资的自主品牌站在了同一起跑线上。变固守自主品牌的被动为与强者合作的主动,占上了天时、地宜、人和的发展高位。

二是集团以汽车产业链为核心实现多元化发展格局,形成汽车、汽车零部件、船舶、地产、金融、现代服务、智能化七大业务板块,旗下拥有奇瑞汽车、奇瑞商用车、奇瑞捷豹路虎、奇瑞科技、奇瑞徽银金融、雄狮科技等280余家成员企业,业务范围遍布海外80余个国家和地区。很多企业正在向“小巨人”、“独角兽”迈进,部分企业已成功上市。特别是围绕奇瑞汽车形成的产业生态在这次疫情期间显示了不可替代的竞争优势。

再者就是体系和制造流程的再造。今天的市场竞争并非是单一能力之争,而是一个体系、一个企业的综合实力之争。奇瑞集团化发展的十年,恰是奇瑞战略转型、构建体系能力的十年。以



7月15日,尹同跃董事长在奇瑞星途LX 1.5T乘风破浪版上市会上,与主持人朱迅、朱广权谈论双12.3英寸液晶屏在车里追剧的感觉。

“TQCDI指标”(T技术、Q质量、C成本、D交付、I投资)为代表的体系建设与流程再造,是奇瑞体系能力显著增强的集中体现,为集团化发展打下了坚实基础。

据统计,奇瑞集团6月份销售汽车46189辆,环比增长10.9%,连续第四个月保持环比正增长。其中,集团海外出口和新能源销量环比分别增长27.3%、3.1%。1—6月份,集团累计销售汽车235248辆,其中乘用车出口41799辆,同比增长42%。

集团化十年 也是构筑体系十年

对于体系和流程再造,奇瑞是下了很大决心的。十年前,他们放弃自主品牌在量上的追求,沉下心来做好自己的事,一度整车销量下降了近三分之一。尹同跃说,当时有很多质疑声,有人甚至猜测奇瑞是否放弃了创新,放弃了自主品牌。

尹同跃认为,奇瑞是从创新起家的,为中国人造最好的车是奇瑞不变的追求。但要想造最好的车,没有一个科学、先进的体系和流程,“东一榔头,西一棒子”的无序做法肯定无法立于激烈的市场竞争之中,构筑体系是当时首要大事。有媒体形容此举有断臂之勇,现在想想还有点心有余悸。

在T(技术 Technology)方面,奇瑞对包括“新四化”在内的前沿领域提前布局,设计了“一条线,五层楼”的技术规划路线。“一条线”指的是从汽车的定义到开发到投产到后市场一直到汽车报废拆解的循环再制造,全价值链都有投入和研发;“五层楼”指的第一层楼是传统汽油车技术,第二层是新能源汽车技术,第三层是智能网联技术,第四层是自动驾驶技术,第五层是移动出行和共享技术。

通过前瞻布局和技术创新的

持续积累,奇瑞形成了“应用一代、储备一代、研发一代”的技术迭代研发布局,拥有了可持续的创新能力。集团累计申请各项专利18000余项,获得授权专利12000余件,位居中国汽车行业前列;拥有近30个国家级创新型企业、技术中心和实验室等;先后10余次荣获“国家科技进步奖”和“中国十大创新型企业”等荣誉。

Q(Quality)代表着质量,奇瑞高效的全过程质量管理体系带来了高质量。2019年,据J.D.POWER(全球汽车质量检测机构)调查数据显示,奇瑞新车产品质量排名提升了26位,超过多数国际品牌,处于中国自主品牌领先水平。

C(Cost)代表成本。奇瑞目前已建立四大产品平台和模块化架构,可以衍生出不同使用功能、不同能源驱动的“平台矩阵”。通过产品开发的平台化、模块化和通用化,使奇瑞在保证产品质量的前提下,实现了产品开发成本的大幅降低。

D(Delivery)代表交付。在体系支撑下,目前奇瑞的产品开发周期从46个月缩短到24个月,新车推出速度明显加快,同时,产品质量稳步提升。

I(Investment)代表投资。多年来,奇瑞以整车出口、CKD组装、代工贴牌、合资合作及全工艺工厂等多种形式并举,拓展海外市场,完成了从最初“卖产品”的单纯贸易到“品牌营销”,实现从“走出去”到“走进来”“走上去”的结构性转变。2019年,奇瑞海外出口连续17年位居中国品牌乘用车出口第一,并第四次获得“最佳海外形象企业”20强。

体系能力增强了奇瑞应对风险和参与全球竞争的底气。2019年,在全国汽车产销同比下降7.5%和8.2%的情势下,奇瑞集团全年销售74.5万台,其中自主品牌销量63.9万台,同比增长6.9%;出口9.6万台,实现连续17年中国

品牌乘用车品牌出口第一。集团实现销售收入1039亿元,连续三年过千亿元。

投身“两个战场” 逆势谋变显峥嵘

自今年1月下旬以来,面对突如其来的新冠肺炎疫情,奇瑞集团以最高标准和最严格要求做好疫情防控工作。随着国内疫情防控形势逐渐平稳,奇瑞集团积极恢复生产经营,自2月10日起逐步有序复工,全力确保抗疫、复工“两个战场”都能夺取最终胜利。目前,集团内各单位已全面恢复生产经营,汽车板块各单位已100%实现复工,复产达到90%。

奇瑞集团旗下各汽车品牌通过主动帮助经销商减压渡难关、创新营销模式、满足疫情后消费者新需求等形式快速重启市场。奇瑞汽车面向经销商投入6000万元专项资金,全面支持经销商拓展市场,“雪中送炭”缓解经销商压力。

同时,为方便消费者线上看车选车购车,加速“新零售”落地,全面开通线上购车渠道,并联合经销商举办抖音挑战赛、直播卖车等多种线上营销形式,促进线上线下购车渠道深度融合,为终端销售赋能。奇瑞新能源针对医生、护士、警察等奋战抗疫一线的专项人群,以厂商补贴形式开展“致敬最美‘守护者’”活动,并通过线上直播和小程序订单等形式拉动订单。

奇瑞控股捷途系列在疫情期间迎来了第20万辆车下线,仅用18个月就实现从0到20万辆的突破。捷途不仅向车主提供免费升级车载新风系统、赠送口罩等服务,还向经销商提供融资金减息、房租运营补贴、线上营销支持等五大政策,与消费者、合作伙伴共克时艰。

更值得关注的是奇瑞在海外市场的强势表现。拥有全球化战略布局的奇瑞,在应对此次全球突发公共卫生事件时,根据不同时期疫情形势灵活调整海外市场的策略。疫情初期,当国内汽车市场按下“暂停键”时,奇瑞紧急加派人员奔赴海外各大区,抢抓机遇突围海外市场。在此阶段,奇瑞集团海外出口连续2个月实现环比连增,在巴西、俄罗斯等市场的实销数据创下近5年来新高。后期随着海外疫情逐渐蔓延,奇瑞把全球汽车市场的“冻结期”作为提升内功的“蓄势期”,一方面指导海外留守人员携手合作伙伴打响海外市场“保卫战”;一方面抓紧时间细化海外市场研

究、梳理未来销量规划和产品规划、加快新产品布局等,实现了海外市场的新突破。

奇瑞集团在做好自身防疫和复工复产的同时,积极履行社会责任,投入全球抗疫战场。1月28日,为了早日遏制疫情,奇瑞集团决定捐款1000万元,用于提供现金、专用救护车辆,以及各类医疗防护物资驰援国内疫情防控。奇瑞瑞弗主动请战,先后承接了工信部下达的两批次、共计40辆负压救护车的紧急生产任务。瑞弗从年初二起全线开工,克服春节假期人手紧缺、物流不畅以及底盘等核心配件缺乏的困难,每天加班赶产十三四个小时,按时交付全部车辆。

在采访快要结束时尹同跃说,奇瑞能在疫情和车市大调整双重挑战下平稳向前,主要得益于集团战略和体系再造,集团化发展和体系构筑增强了奇瑞综合竞争力,夯实了走向世界的坚实基础。奇瑞一定不忘初心,矢志做好中国自己的汽车。

主编视点



2019年,顺利实现增资扩股为奇瑞跨越式发展插上了“翅膀”。新机制给企业带来了新活力、新机会,奇瑞内部的决策机制更加灵活,更加市场化,同时在组织机构上引入了民营化做法,促使内部形成一种“你追我赶”的氛围。

奇瑞国际化“三步走”战略也从2020年起迈入新阶段,加快了包括欧美等主流市场在内的国际化布局,目前与欧美公司的一些合作项目已经取得实质性成果。奇瑞将整合全球优质资源,以更开阔的视野、更高起点来推进全球合作,实现品牌国际化发展的目标。

逆势谋变的奇瑞集团将继续以汽车产业为核心,确立“制造+现代服务”双主业布局,实现“产业+金融”双轮驱动。持续将业务向高附加值业务延伸,打造具有竞争力的“汽车产业生态圈”,向具有全球竞争力的多元化集团公司挺进。

张晓梅

本刊执行主编: 张晓梅