

# 奇瑞转型初尝成果,尹同跃并不轻松

■本报记者 吴明 张晓梅 张晔

新年之初,奇瑞汽车公司董事长尹同跃面对采访的记者直言相告,2013年下半年以来,奇瑞汽车的经营效益已连续逐月提升,奇瑞最困难的时期已经过去。但尹同跃表示并没有因此感到轻松,因为奇

瑞虽然经过近6年的改革转型,但与国际汽车巨头相比仍然存在差距,奇瑞通过改革创新、建立体系竞争力的道路仍要坚持下去。近年来有关奇瑞管理、盈利能力、创新方略的传言,让一心想干事的奇瑞人甚是苦闷。社会和—些媒体真的了解现在的奇瑞吗?

## 国人爱恨,迫使奇瑞再思考

创业之初,奇瑞凭借一款QQ赢得了国人的信任,也实现了造中国人自己车的梦想。然而,奇瑞并不想被贴上只能生产廉价小车的标签,他们的目标是做中国人的世界车。随之而来的5年时间内,奇瑞的产品系中一下冒出了高、中、低、轿车、SUV、SRV等数十种产品。

奇瑞用了10多年时间从当年的小草房发展为今天的现代化工厂,从芜湖的无名小企业成为中国自主品牌汽车的领军者。一夜间,全国的道路到处都能看到奇瑞的身影,但产量和市场覆盖迅速扩大,高速增长也带来了众多问题。乘用车并没有像QQ那样稳定而耐用。2006年,北京海淀区车公庄大街上,四个年轻人正推着一辆奇瑞轿车前行,其中,一位石姓的车主感慨,奇瑞车造型美、大气,价格适中,以前朋友们都说QQ好,家里的第一辆轿车也就选中了奇瑞,不成想,车子耗油、噪音大、小毛病多,现在

竟然开始罢工了。这位一直支持民族品牌的年轻人,这回却在奇瑞身上付出了代价。

国人对民族品牌的纠结情绪在奇瑞身上表现得淋漓尽致。“奇瑞,奇瑞,修车排队”的无奈之语,让这个以创新走出来的民族汽车品牌,不得不重新思考和定位自身的发展。特别是在2010年的北京车展上,奇瑞发现,多年来所做的技术投入并没有多少转变成企业的产品竞争力。

奇瑞在思考:面临汽车消费的整体升级,低质低价的竞争策略还能否继续?尹同跃认为,奇瑞在创业过程中留下了宝贵的企业文化和企业精神:热情、愿意为企业奋斗,使企业始终处于一个比较有活力的状态。但是,光有热情和精神是不够的,一个世界性的企业需要一个准确的品牌定位和科学的运行体系。2011年,奇瑞在高速发展的高涨期,开始减速提质,推进战略性转型。

## 艰难抉择,以市场换转型

奇瑞是自主品牌的一面大旗,销量一直保持在前三名。从2008年起,奇瑞汽车开始出现停滞迹象。2010年4月,从北京车展回来后,“五一”正好放假,政府主管领导召集奇瑞班子10多个人一起讨论:奇瑞到底走向何方?会议对过去的品牌战略、产品战略提出了很多意见。大家认为,随着中国经济的高速增长,老百姓收入的提高,中国汽车消费市场也将快速提升,自主品牌要想继续生存、发展,必须改变过去低质低价的模式,走品质、品牌的道路。

随后,奇瑞请世界著名的咨询公司为企业进行重新的品牌定位和产品设计。报告显示,过去的多品牌策略不仅没有帮助奇瑞提升品牌形象,还因为需要投入巨大的品牌费用而拖累了发展;过去为追求项目速度也使得奇瑞汽车过往的产品开发有些脱离市场。那次会议后,奇瑞得出了结论,奇瑞不能再追求速度和规模,它的下一个目标是“做好产品、做好产品、做好产品、建立品牌”。尹同跃暗下决心,就算被丢到前10名之外,奇瑞的发展方式一定要转变了。

谁都知道中国汽车的拐点已到。可是,转型是一次艰难而痛苦的抉择。可以想象,当自主品牌都在以量和价换取市场份额的时候,

奇瑞却选择了减速提质,那是要有多大的勇气。

在2011年的媒体年会上,尹同跃首次提出了奇瑞战略调整路线图,对内要进行体系和流程再造,建立一个符合国际汽车行业基本规律,适合奇瑞发展的运行体系;对外要重新进行品牌定位,把研发和市场有机地衔接起来。并以四个“进一步”将调整战略向纵深推进,即进一步推进战略转型、进一步调整和优化产品结构、进一步推进组织变革、进一步加强产品研发和品质提升。其中把品质和品牌提升作为企业发展的立身之本,做中国自己的好车。

尹同跃承认,世界汽车行业已经有被证明的成功模式,比如大众模式、丰田模式、通用模式、韩国模式等。但是,中国汽车企业把它们的模式拿过来按部就班地走,就能成功吗?中国有自己的国情,中国的自主品牌要走什么模式,这个问题目前还没有答案。其他国家或地区成熟的模式只是一本参考书,奇瑞过去的经历也是一本参考书。在这两本参考书里,奇瑞要找出自己的答案。这个答案是要符合人性、符合企业发展的特点和节奏,要把奇瑞创业10多年来的艰苦奋斗精神放进去。奇瑞再次寻找自己的路。

## 系统再造,谋求管理升级

轿车是联系千家万户的产品,无论什么样的品牌和价位,产品品质和服务品质是每个消费者最为关心的,任你说得天花乱坠最终还得消费者说了算。而事关奇瑞两大品质的核心是什么?是流程和体系,这是任何顶级车企的基本要求。

尹同跃说,自主品牌并非就没有流程和体系,但奇瑞的流程缺少科学和规范,奇瑞的体系是不完整的,而最为关键的是缺少一个强有力的组织保证,让执行力在这些不规范不完善的流程体系中消耗打折。

尹同跃认为,任何产品上的问



奇瑞汽车公司董事长 尹同跃

题,都是可以通过流程和体系再造来消除的。在制造环节上,奇瑞开始注重细节,将一些客户反映最密集的细小问题处理在制造过程中,对于一些无法在制造环节消除的问题,研发中心和科技人员通过科技手段消除产品中的结构和工艺问题,坚决把小问题消灭在制造车间内。在售后服务环节上,奇瑞把每次用户的反映作为整改的信号,按照规定的时间将用户意见或建议反馈到销售中心,让消费者在优良服务中感受到自主品牌品质。

做制造业都明白这样一个道理,产品品质可以通过工艺、科研和制造流程来加以控制,可是服务品质就需要一个强大的体系来支撑。这也是一种品牌软实力的延伸。自2011年开始,奇瑞在“技能、硬件、管理”三大管控指标的基础上,将服务品牌内涵升级为“更便捷、更专业、更周到”。“更便捷”就是4S、3S并举网点布局,做到就近、预约、全天候救援等完善的服务体系,让车主享受VIP式尊贵服务。“更专业”就是强化维修技术力量,实施远程诊断技术,更新换代维修诊断技术及装备,促进主机厂对服务站终端现场的强大技术支持和有效互动。“更周到”就是同步推进全年的四季关爱活动,针对不同季节推出符合季节特点与贴近客户需求的特色服务,根据不同季节车辆易出问题以及最佳保养时机,组织服务站利用硬件条件,发挥专业优势,为客户车辆“体检”,排查故障、答疑解难,防患于未然。

## 提升品牌,产品重新定位

经过近10多年来的摸爬滚打,自主品牌汽车在整车品质上已有很大提升,少数品牌可与合资品牌比肩。以奇瑞为代表的自主品牌由于品牌原因而在价格上大打折扣。同样一款品质相当的轿车,合资品牌的价格竟高出自主品牌一半多。不提升品牌,自主品牌汽车已是死路一条。

早在2009年3月19日,奇瑞发布多品牌战略,在原奇瑞品牌基础上剥离出奇瑞、开瑞、瑞麒、威麟四大品牌,全新的瑞麒品牌将承担奇瑞向中高端突围的重任。但是,高端品牌的发展需要多年技术和品牌的积累,并不是一朝一夕就能形成的,也不是企业的一厢情愿,奇瑞汽车推出高端品牌后,市场和消费者并没有给予积极的反应,奇瑞汽车高端路线受阻。

2013年4月16日,奇瑞借助新标识公布之际向外界宣称,在战略转型取得阶段性成果的基础上,奇瑞又明确了“回归一个品牌”的品牌发展战略,在新的品牌发展战略下,奇瑞将进一步聚焦优势资源,全力打造“奇瑞”品牌,进而提升品牌溢价能力,将奇瑞的战略转型推向一个新的发展阶段。

对奇瑞的解释有时候可以这样理解,创新、自主品牌、出口冠军。创新和自主品牌是一对孪生兄弟,二者互为支撑。而出口则是奇瑞“请进来,走出去”的验证。只有出口和技术输出,奇瑞品牌才会有今天的国际化程度。

2008年以来,中国汽车出口一直呈下降趋势,虽然奇瑞也同样受到影响,但中国汽车出口霸主地位一直没有被撼动。其实,全球市场低迷对奇瑞来说未尝不是机遇,由于经济不景气,使所有车企的竞争都回到了原点,有的因无利可图而退出,而奇瑞的价格和创新却在此时发挥了作用,原来难以进入的市场也向他们敞开了大门。

尹同跃认为,做汽车必须要走出去,这也是请进来的基础。奇瑞走出去不仅仅是为了卖车,而是要将中国自主品牌的文化和品质呈现给世界,并且在与世界车企的竞争中学习人家的长处,引来自己需要的人才和技术。同时,技术输出也是奇

## 直面市场,改变研发模式

车企的成本除了制造和管理这一块外,主要是研发和品牌建设,后者占用了奇瑞成本的大头。为了从研发中要效益,奇瑞做了三件事,一是调整整合现有研发资源,从组织结构和资源配置上,扫清研发上的综合障碍;二是改变研发模式,将品牌、研发、消费者和竞争对手有机地结合起来;三是通过成立观致公司进一步巩固国际研发资源整合。

自2011年开始,为了实现“做好产品、做好产品、做好产品”的目标,奇瑞的研发流程由“一”字型转变为“V”字型,“V”字型研发流程的核心内容一是将研发节点提前,先从消费者的需求感受和竞争对手产品状况入手,进行多层次分析,然后确定研发目标,实现了研发的针对性和准确性,确保“做对产品”。其次,是针对产品的各个细节,通过无数个“V”,向下分解和验证,举例来说,就是根据车型的定位分解出发动机的需求,再据此向下分解出发动机缸盖的技术要求,再向下分解出缸盖材质的要求,逐步向下分解,直到最基础的细节,之后再逐步向上验证,通过无数个“V”字过程,才能确保产品品质可靠,实现

“做好产品、做好产品”。正是通过这种严密的体系,奇瑞一举推出两款战略型产品——艾瑞泽7和瑞虎5,一改过去自主品牌产品形象和品质水平。经多位行业专家和权威媒体评论,产品水平已经和合资产品看齐,部分指标甚至超越了合资产品。

2011年,奇瑞花费大价钱引入了Mesiteboc&Cubing检测方法。目前,在中国本土车企中只有两家采用了这种方法,奇瑞是其中之一。Mesiteboc&Cubing检测方法是合资车型使用的世界先进技术,其中Mesiteboc技术是确保车身骨架结构精准,为整车外观精细化奠定基础。Cubing技术则是对样车模型进行匹配和测量分析,对间隙、面差、外观等匹配特性进行评价,使外饰件缝隙变得很小很自然,重要细节做到毫无瑕疵。艾瑞泽7车身上所呈现出的自然、匀称的缝隙处理结果,正是基于这两项技术的功劳。由于先进技术的应用,使得艾瑞泽7在钣金工艺方面具备了媲美合资车型的视觉感官品质,甚至可以说具备15万元中级车的卖相。

## 走出去,做中国的世界车

对奇瑞的解释有时候可以这样理解,创新、自主品牌、出口冠军。创新和自主品牌是一对孪生兄弟,二者互为支撑。而出口则是奇瑞“请进来,走出去”的验证。只有出口和技术输出,奇瑞品牌才会有今天的国际化程度。

2008年以来,中国汽车出口一直呈下降趋势,虽然奇瑞也同样受到影响,但中国汽车出口霸主地位一直没有被撼动。其实,全球市场低迷对奇瑞来说未尝不是机遇,由于经济不景气,使所有车企的竞争都回到了原点,有的因无利可图而退出,而奇瑞的价格和创新却在此时发挥了作用,原来难以进入的市场也向他们敞开了大门。

尹同跃认为,做汽车必须要走出去,这也是请进来的基础。奇瑞走出去不仅仅是为了卖车,而是要将中国自主品牌的文化和品质呈现给世界,并且在与世界车企的竞争中学习人家的长处,引来自己需要的人才和技术。同时,技术输出也是奇

瑞实现创新价值的基础,三类企业卖产品,二类企业卖品牌,一类企业卖技术。品牌和技术输出才是企业发展的最高境界,也是企业利润的最佳回报点。

2013年3月6日的日内瓦车展上,观致作为奇瑞旗下的中国汽车品牌,首次参加全球性车展就获得欧洲媒体和公众的好评,并为观致汽车未来在欧洲成功上市奠定了初步的品牌知名度。而奇瑞TX概念车又获得车展“年度最佳概念车设计大奖”,这无疑让奇瑞汽车成为本次日内瓦车展的最大赢家。

毋庸置疑,奇瑞已进入国际化的纵深领域,因为企业战略调整和国际化加深,奇瑞品牌的盈利能力开始显现。尹同跃说,这只是奇瑞新的开始,两年时间必定太短,如果5年后、10年后,人们将不会用盈利这一简单的标准来衡量奇瑞,而是因为开上奇瑞车而骄傲。

盈利对奇瑞和尹同跃来说并不轻松,他们的路还很长。

## 采访手记

去年,尹同跃在接受一家媒体采访时说:“国家出靠品牌,国家的竞争也是品牌竞争。自主品牌的出路也是品牌。人家溢价力高,我们怎么竞争?所以我们的产业升级就是提升品牌溢价力,那么品牌基础是产品,生产市场路的产品。奇瑞早期追求速度和规模,现在先把产品做好,做用户喜欢的产品。”

奇瑞作为一个自主品牌的领头羊,在发展最关键时期敢于断腕再生,是一个很了不起的壮举。尹同跃带领奇瑞走出这一步,担负的责任和承受的压力可想而知,可作为“守土有责”的奇瑞人,尽管每一步如履薄冰,但他们力求扎实稳妥。经过2011年、2012年两年时间的调整,奇瑞已向市场呈现出一个清晰的品牌定位和产品体系。

2013年,奇瑞完成销售50万辆,同比下滑9%。如果刨除强劲的出口销量,奇瑞国内销量只有30万辆左右,同比下滑近两成,奇瑞是排名前十的自主品牌车企唯一负增长的企业,也是奇瑞在国内连续三年销量出现负增长。但是,在产品结构大幅优化后,奇瑞在销售数量下降10%的前提下,销售收入却实现了20%的增幅,单车售价也从此前的4万元提升至5万余元。

2014年已经开始,已从新的起点开始前行的奇瑞人将再度埋头奋进,他们仍将把品牌品质放在首位,做中国人的世界车。尹同跃表示,2014年奇瑞制定了国内销售36万辆目标,同比去年增幅近20%,单车售价也有望提升至7万元的新高度。力求品质和效益双赢。