

【抓牢核心竞争力·献给建国70周年】

最新统计数据表明,今年1—6月,我国汽车产销分别完成1213.2万辆和1232.3万辆,产销量比上年同期分别下降13.7%和12.4%,产量降幅比1—5月扩大0.7个百分点,销量降幅收窄0.6个百分点。面对如此严峻形势,一直潜心于自我调整的奇瑞汽车却交出了一份令人意想不到的成绩单。上半年,在中国车市超过13%降幅的大盘中,奇瑞自主板块销量28.5万辆,同比增长8.5%。6月,奇瑞自主品牌在26个省份、266个城市的市场占有率同比正增长,其中在30个城市市场占有率翻倍。7月份更是表现不俗,奇瑞集团销售汽车4.9万辆,其中奇瑞汽车的国内销量实现同比、环比“双增长”。1—7月份,集团累计销售汽车37.3万辆,其中自主车型销量同比增长6.2%,继续保持逆势向上的态势。

尹同跃:创新者要敢于革自己的命

■ 本报记者 张晓梅 / 吴明 张晔

近来,中国汽车业界谈论最多的就是,沉寂了近10年的奇瑞在市场一片萧索的大环境下,毅然突起,让社会各界大为震惊。是什么力量让奇瑞逆市上扬?8月12日,《中国企业报》记者带着人们的关切和疑问走访了奇瑞控股集团集团董事长尹同跃。



奇瑞控股集团董事长尹同跃

然要审视2010年壮士断腕式的战略调整。就是今天谈起9年前的那一决定,尹同跃依然心有余悸。

“一个车企连续11年全国增长第一,硬是把自己悬在了空中。”尹同跃说,那是非常可怕的。

奇瑞是从芜湖市一个废弃的玻璃瓦厂开始创业造车的,2000年才拿到生产许可证。正是因为“要为中国人造车”这一民族情感,尹同跃和他的伙伴们冲在了自主品牌汽车产业的最前沿。一度以QQ家庭轿车赢得国人尊敬的奇瑞,经过10多年的高速猛进,陷入了多品牌开发,产量逐年加码的发展怪圈。

尹同跃并没有被表面繁荣所迷惑,他深深地感到奇瑞这种野蛮式发展将难以长期持续,特别是面对更为激烈的竞争市场,将会不堪一击。

2010年,尹同跃顶住各方压力毅然决定:整合品牌,重建体系,把企业发展重心从以“产量和多品牌”模式调整为“以客户和产品为中心”,注重企业品质、品牌和内部体系建设。

奇瑞“卧薪尝胆”推进战略调整的9年多时间,是中国自主品牌高速发展之时,眼看着吉利、长城、长安、上汽乘用车、广汽乘用车、比亚迪一个一个如狼似虎地瓜分市场份额,但奇瑞依然沉下心、埋着头,坚定地做自己的事。

尹同跃说,做出战略调整决定,现在说起来就那么几句话,但对当时的奇瑞而言,自上而下都是天大的事。调整后仅一年时间产销量就迅速下降。说句内心话,自主品牌的每年排名,都是奇瑞人最关心的大事,现在突然没有了,甚至排在自主品牌前十位之外,其心境不言而喻。

“作为一个自主品牌的企业,创新是发展的灵魂,要敢于自我革

命。”尹同跃认为,从奇瑞今年的发展态势来看,这一决定奠定了奇瑞走向一个伟大车企的坚实基础,当时的痛苦是值得的。

有体系才有力量

在2010年之前,奇瑞在肩扛自主品牌大旗的同时,一直不忘走出去整合全球资源为我所用。奇瑞的体系重塑与欧美车企巨头们的先进制造工艺和管理体系影响不无关系。

进口、合资企业的车为什么整车性能总是比自主品牌好,这是尹同跃一直耿耿于怀的事,他曾拿奇瑞与合资品牌同一档次的车进行过详尽的比较,特别是在细节方面的处理上,比如门窗的密封情况,车门关、开的灵活性,关的声音,整车噪音情况等等。他发现,在大的关键性零部件方面,自主品牌与合资品牌并没有太大的区别,但在细节处理和一些关键工艺上的衔接方面就有多处出现差错,虽然是一些不起眼的小事,但表现在产品上就会让客户、使用者感到不那么称心,严重影响品牌形象。

“这是什么原因造成的,很简单,是生产体系,是流程出了问题,实际上有的问题仅将螺丝上到位就解决了。”尹同跃说,“体系是保证产品质量,保障企业发展的基础,有体系才有力量。”

从2010年开始,奇瑞花了7.8年时间建立起战略运营、产品管理(含研发)、采购管理、生产管理、质量管理、营销管理、财务管理、人力资源管理和IT管理等九大运营管理新体系,这是企业根本性的变化。在体系支撑下,产品、销售这两驾马车才能推动着奇瑞快速前进。

品牌是终极核心

2018年,尹同跃当选全国人大代表。在全国两会期间,尹同跃曾多次呼吁:品牌是体现经济发展质量的标志,没有品牌支撑的经济缺少核心竞争力。尹同跃认为,这一道理也同样适用于企业,品牌是企业发展的终极核心。

对于一个产品而言,如果想成为名牌,首先要有品质,包括产品质量和服务质量,我国倡导追求有质量发展,对企业而言就是推进品牌战略。奇瑞2010年的全方位调整,就是通过提升品质,满足市场和客户需求,对奇瑞品牌进行整体

提升。从当前奇瑞品牌下的系列产品表现来看,其品牌价值正在体现。

奇瑞始终没有放弃对高端化的尝试。2019年上海车展,奇瑞发布高端品牌EXEED星途的首款产品TX。

尹同跃说,品牌是一个企业最核心的资产,这是中国企业界特别是汽车行业理念升华的表现。建立一个高端品牌是很难,但对奇瑞来讲必须要做。奇瑞汽车有800万保有客户,这些客户中早期的QQ车主就有一百六七十万。奇瑞品牌要向上走,老客户和社会对奇瑞品牌的印象是奇瑞的历史包袱。创造一个新品牌,没有历史负担。中国最大的资源优势就是拥有近3000万的市场,这是奇瑞做新品牌的机会。

尹同跃认为,从中国自主品牌汽车产品近几年的表现看,与合资品牌中的同类产品相比,在品质上并没有太大区别,真正的区别在品牌,无论是德系车,或是日系车,都是有着强大的品牌影响,今后的竞争主要是品牌竞争。

在品牌发展上,奇瑞国际团队提出要打“三场战争”。第一场是跟自主品牌竞争;第二场是和韩国、欧洲等国际低端品牌竞争,抢他们的饭碗,翻他们经销商的牌子,换他们的代理;第三场是想打一场和德国品牌、日本品牌之间的战争。通过提升星途,和他们站在同一水平线上。可能刚开始会被打得鼻青脸肿,但摔打摔打就强壮了,中国品牌就起来了。

最终有奇瑞一席

拿着7月份报表的尹同跃并没有因为奇瑞今年以来的业绩表现而感到轻松。他认为,车企之间的淘汰赛才刚刚开始,更为严酷的竞争还在后面。

“优胜劣汰,这是生存法则,谁也逃脱不了。”尹同跃说,“在我国众多的车企中,无论是自主品牌还是合作企业,都想在这场比赛中走到最后,奇瑞也不例外。但我敢肯定地说,奇瑞一定是最后的胜利者之一,因为我知道经过近9年的战略调整,奇瑞已掌握了自身的生存之道。”

“当下,汽车产业正处于市场变革与产品变革的转折点。”尹同跃认为,企业既要兼顾传统,又得布局创新。这种情况下,小企业很难兼顾两全,大企业固有的体系也

很难适应。中国汽车产业需要集中起来,市场资源也需要集中,让更有能力的企业去耕耘。

“奇瑞经过近9年的深度调整和体系重建,全方位地对品牌进行精益和提升。”尹同跃从四个方面分析了奇瑞必胜的原因。一是产品质量大幅提升,奇瑞在自主品牌中率先建立了全球统一标准的生产管理体系——CPS(奇瑞生产方式);二是平台模块化设计带来成本规模化优势,现在产品开发成本相当于过去的1/3;三是研发效率提升,一款车的研发周期从46个月缩短为24个月;四是投资方面,奇瑞积极布局俄罗斯、智利、巴西、埃及等市场,扎根当地“走出去”。由体系带来的质量、效率、成本、投资的巨大变化,使奇瑞核心竞争力初步形成。

从发展力的角度讲,奇瑞集团已不是一个单一的造车企业,而是一个掌握着众多核心技术、拥有一批具有赢利能力的单元,具有很强的抗打击能力和持续竞争的耐力,这是很多车企难以相比的。

“中国车企应该有一两家争气的企业,变成中国汽车界的华为。我对中国汽车工业充满信心。”从笃定的面容中,看出了尹同跃的信心和底气。尹同跃说,每个竞争对手都值得奇瑞尊重和学习,奇瑞向来在重要关头敢于向自己开刀,革自己的命,5年后奇瑞不仅要生存下来,更要在竞争中实现“再翻一番到两番”的目标,做成销量超过200万辆,能够担当一方的中国品牌车企。

主编视点

中国市场是全球车企竞争之地,谁站稳了中国市场,谁就确立了在世界车企中的地位。目前,汽车产业正处在市场成熟期和技术变革期,也是每个车企提升、续命的窗口期,在这一短暂时间内,能否在淘汰赛中获胜,主要看车企的品牌力、产品力和发展力,三者缺一不可。中国车企谁主沉浮,国人拭目以待。

张晓梅

本刊执行主编: 张晓梅

要敢于自我革命

探究奇瑞今天的出色表现,必