

兩會 2010

# 華晨的新長征

- 確定一個基本思路：不求最大，但求最強
- 建設一個發展平台：集產品、品牌、融資一體
- 投資 120 億元，完成四大二期工程
- 從資本市場融資 30 億元發展資金
- 實現整車產銷 50 萬輛、發動機產銷 50 萬台、銷售收入 600 億元
- 推出新中華、新能源車等九大產品
- 從全球招聘七個方面 70 名高水平國際型專業人才



遼寧省省委書記王珉視察華晨

沒有停步，沒有張望，甚至無暇傾聽到身後如潮的評論聲，華晨汽車以自己的跨越式發展，激發了中國汽車自主發展企業的世紀之夢。

伴隨着中華民族的復興，華晨汽車在超常規發展征途上體現出的膽魄、智慧、承諾、責任，引領自身實現了一個個歷史性的跨越。

一如既往，華晨汽車將依然高舉「高起點自主創新、高品質自主品牌、高目標跨越發展」大旗，「通過自主創新、擁有自有技術、做好自主品牌」，繼續擔負起中國汽車由大國走向強國的歷史使命。

## 從歷史觀照未來

### 新長征新規劃——華晨汽車「139工程」出臺

對於中國的汽車業來說，2009年是不平凡的一年。2009年，中國汽車歷史性地突破了千萬輛大關，全年以1300萬輛產銷量笑傲全球，成為全球第一大汽車市場。經歷了如此井噴式的增長，中國儼然已成為全球汽車業的中心之一。而隨着二三線市場的啓動，又一個「黃金十年」的增長通道基本打通。

如今，2009年已經離我們遠去，但中國汽車業創造輝煌的想像還在繼續。在剛剛邁進2010年，便迎來了一個實實在在的開門紅：1月-2月，華晨汽車實現整車銷售7.45萬台，與去年同期相比增長70.6%。

華晨汽車的輝煌並非只在今天。從2006年以來，截止到2009年底，華晨汽車累計實現整車銷售114萬輛、銷售收入1645億元、上繳稅金196億元，分別是「十五」前21年總和的111%、152%、204%，拉動遼寧省及瀋陽市零部件配套企業226家，就業人數達13萬人。進入新一年，華晨汽車，繼續沿着高速發展之路勁馳。

當然，2010年的汽車業，也是機遇與挑戰並存。因為在全年整體銷售1300萬輛的基礎上，今年繼續以近40%速度增長的可能微乎其微，甚至在中國汽車史上永遠不會再出現這樣驚人的增幅。理智地說，我們國家的基礎設施也支撐不了汽車業持續保持如此速度的高增長。

繁華掩蓋了矛盾，新增長平台的浮現，使得國際汽車巨頭、本土大小汽車公司，暫時都能風生水起。然而，當潮水退去之後，才能知道誰是真正的強者。在全球汽車業競爭格局加速演變的進程中，國內汽車企業唯有把持更多的制高點，形成虎踞的險要之局，才能真正造就繁華氣象。

一直以民族汽車發展為己任的華晨汽車董事長、總裁祁玉民，高瞻遠矚看到了這一點。這位把華晨汽車從幾近破產邊緣拉出來的富有激情與膽識的企業老總，看重的並不僅僅是本企業取得的業績，而是把自己的責任與中國民族汽車工業的發展緊緊聯繫在一起。

邁進2010年，他以冷峻的目光、超前的意識，謀劃着華晨汽車在新的歷史條件下開始的新長征，規劃着一條更符合民族汽車企業長遠發展的道路。

在分析了中國汽車發展現狀後，站在歷史高度，祁玉民提出了華晨汽車今年及未來幾年的發展規劃——「139工程」。

所謂「139工程」，具體是：「1」，搭建一個平台，這個平台是集產品平台、融資平台和品牌平台為一體的新發展平台；

「3」，實現三個提升。第一是產品規模的提升；第二是運行質量的提升；第三是管理水平的提升；

「9」，完成九大任務，推出大海獅、新海獅、新中華、一款A級高端三廂車（代號為A4）；一款運動型多功能車（代號為A3）、一款A0級轎車以及新農村用車和新能源車、新型發動機研發在內的九項任務。

1月29日，在全國重要媒體的見面會上，祁玉民代表華晨發表了企業新長征的數字指標：力爭全年實現整車銷量50萬輛，同比增長47%；整車出口5萬輛；發動機銷量50萬輛；銷售收入突破600億元，實現利稅60億元。

「華晨一定會成功！」說到興奮之處，祁玉民信心滿滿。

## 「不求最大，但求最強」

### 新長征新戰略——搭建產品、融資、品牌於一體的大發展平台

2009年，中國汽車市場出現了罕見的「井噴」，許多業內人士興奮不已。很多媒體提出了中國已從製造向創造、從大國向強國邁進，提出中國汽車強國的元年概念。

一時間，中國成為世界第一大汽車大國的樂觀聲音，充盈於市井和民間。

然而，中國真的是汽車強國嗎？中國汽車市場熱鬧開闢，自主品牌發展又如何？

對於這個問題，華晨汽車領軍人祁玉民有着異乎尋常的清醒認識。他認為，衡量一個國家是否是汽車強國的標準並不只有一個。與旺盛的市場需求相比，本國自主品牌產品的供給能力是否充足卻更為重要。「經歷了去年的市場火爆，有人說中國距離汽車強國還有10年時間，我認為這種判斷過於樂觀。到今天為止，我們國家在培育市場需求上是非常成功的，汽車產銷量超過美國，這是因為我們市場需求超過了美國。但是在核心技術與自主品牌經營方面，我們自己的供給能力並不強，其中自主發展能力更差，汽車強國的幾個特徵我們國家一個都不具備，這是我們汽車市場的短板。」祁玉民提出。

「中國汽車業由大到強的標誌是真正代表本國自主研發能力和核心技術實力的品牌供給能力是否強大。」祁玉民強調。

祁玉民清醒地認識到，與幾大集團相比，目前華晨汽車在規模上還有一定差距，過分追求規模是不明智的。「但企業可以做強。我們要借助現在的大好時光，抓住機遇大幹快上。要通過走強企的道路，提昇華晨汽車整體實力和規模。對於華晨來說，做強更符合實際。」祁玉民說。

實際上，入主華晨汽車以來，祁玉民一直堅持努力把華晨汽車打造成最強的自主品牌企業，堅持走強企發展之路，而不拘泥於把雞子鋪大。

今年1月中旬，華晨汽車在海南召開商務會議。會上，祁玉民強企戰略被確定為「不求最大，但求最強」的華晨汽車基本發展思路。

「最強」，祁玉民在媒體會上強調體現在五個方面：第一是水平高；第二是品牌強；第三是產品精；第四是服務優；第五是運行好。

今年，華晨汽車已進入由「十五」向「十二五」過渡的大發展階段。因此，為了「十二五」的發展，為做強華晨，建設一個大平台，就成了華晨汽車當前重要任務。

華晨汽車大發展平台，由產品平台、融資平台和品牌平台構成。其中產品平台是基礎，通過高起點自主創新，主動出擊，整合世界資源，適應當前發展低碳經濟的要求，持續開發節能減排、綠色環保、國際化的高水平產品。

融資平台是手段，在目前大的環境和背景下，充分運用國內外資本市場資源，建立以汽車產業為支撐的具有華晨特色的融資平台。

最終的目的，則是建立一個自主的國際化品牌平

台。

這是一套完整的發展思路。在「做強華晨」的總體戰略下，發展這三個平台，三者渾然一體，互為支撐，梯次前行，構成了華晨騰飛的堅實基礎。

## 以國際化實現超越

### 新長征新路徑——產品規模、運行質量、管理水平大提升

「華晨汽車要發展，就要把國際化的視野、國際化的機制、國際化的管理，納入華晨汽車發展之中。」在很多場合，祁玉民這樣說。

的確如此。制定「139工程」，建設一個平台，勢必要實現「三個提升」：一是產品規模的提升，整車銷售50萬輛；二是運行質量的提升，尤其是中華汽車從2011年提前到今年實現扭虧為盈；三是管理水平的提升。

這「三個提升」，也是互為前提，互相依託。沒有規模，運行質量的提升就沒有效益；沒有運行質量，規模的提升就沒有意義；沒有管理水平的提升，無論是規模和運行質量都失去了依託。只有「三個提升」齊頭並進，互為促進，「139工程」才有實現的保證。

方向既定，任務明確，華晨汽車的大發展正全面展開。

——在產品研發方面，採取平台上的項目負責制；——在銷售方面，把工作重心前移到八大區域上。改變過去只研究銷售指標，而忽略研究市場局面，銷售人員與當地網絡一起去研究和開發市場；——在質量方面，學習、借鑒豐田和寶馬管理流程，改造現有流程。

最為閃光之處，是成立專業委員會。諸如企業關於投資、金融、開發、財務等方面重大事情，由專業委員會把關。比如一個車型開發到底需要多少錢、零部件體系應該怎麼建立等，都要經過專業委員評審，以避免決策上的失誤。

## 鍛造夢想和激情

### 新長征新布局——讓勇於改革、有激情、有夢想、有魄力

長征是靠人來實現的，華晨汽車的新長征關鍵在於隊伍建設。

意識到這一點，華晨汽車開始了新的人事布局。最近一段時間，媒體對華晨汽車人事變化再次特別關注，號稱中國汽車企業最大一次人事調整，引起媒體多版本的報道。

「正確路線確定之後，幹部就是決定的因素。我們現在做的人事調整不是人事震盪，而是為了建設大發展平台，適時進行人事布局和結構優化。」面對一些媒體的疑問，祁玉民如是解釋。

為結構優化而進行的人事調整，標準只有兩條：改革還是保守；富有激情還是循規蹈矩。

對於人事調整，祁玉民曾經特別做了說明：「我們必須要有一批擁護改革、勇於改革、善於改革的人。一把手一定要有夢想，要有激情，要有魄力，要善於打破常規，不能按部就班。我覺得汽車行業做的時間長了就出現思維慣性了。在一個地方要是時間太久了就形成思維定式了，思考問題已經是沒法超越自己了。汽車行業競爭太激烈了，所以必須要有一批有夢想、有激情、有魄力的人來幹。」

為盡快組建一支行業內最具戰鬥力的專業團隊，華晨汽車制訂了一個雄心勃勃地招攬人才計劃：向全球招聘70名企業高管，涉及整車研發、核心零部件研發、工藝設計、市場營銷、財務金融、國際貿易、企業管理等七個方面。

1月29日，祁玉民帶領全新的高層管理團隊部分核心成員首度集體亮相。

在這個團隊中，有一位德國人非常引人注目。他叫阿次勒，曾經在德國寶馬公司工作多年，擔任過重要職務，如今他的身份是華晨中華汽車公司的總經理。把一個價值近160個億元的中華汽車的「一把手」，讓一個外國人來幹，這是中國汽車行業從沒有過的事情。阿次勒不負眾望，這位德國人把德國式的敬業精神與中國式的勤奮結合起來，一天工作十幾個小時，甚至西方國家傳統節日聖誕節也成為了他工作日。阿次勒說：「一次偶然的機會讓我了解了祁玉民先生對中華汽車的夢想，他的激情和夢想深深地感染了我。我要與他攜手，一起實現這個自主品牌變強、變大的夢想。」

在結構優化中，華晨汽車還在不同崗位、不同層次，起用了一批上世紀60年代、70年代、80年代出生的一些幹部。他們對華晨汽車有非常深的感情，更是充滿了激情，成為積極改革創新的主力軍。

目前，無論是中華轎車、金杯客車，還是在集團銷售、集團研發等方面，一批年富力強的幹部正走向前臺。

「可以肯定的是，華晨汽車的全新人佈局才剛剛拉開序幕。」祁玉民說。

## 激發世紀之夢

### 新長征新使命：「九大任務」提速華晨汽車

實現「139工程」，最終要落實為完成「九大任務」。這是華晨汽車為「十二五」搭建大發展平台的基礎和關鍵，關乎華晨汽車未來幾年的發展。

第一大任務：今年力爭中華品牌盈利一個億。九大任務首當其衝的是中華品牌的提前盈利構想。祁玉民計劃使中華平台在2010年爭取盈利1個億。

2010年1月18日，祁玉民在華晨商務年會上提出了「把華晨汽車打造成水平高、品牌強、產品精、服務優、運行好的自主品牌領軍企業」的戰略目標，他尤其提出要將中華品牌做好。

一直以來，祁玉民都十分重視「中華」品牌的塑造。中華品牌自「十五」以來，已累計實現銷售38.5萬輛，成為自主品牌中的佼佼者；其中中華駿捷累計銷售20萬輛，名列同級別自主品牌轎車銷量第一名。中華品牌原來虧損，很大部分原因在於企業效率低下，歷史原因形成的隱性成本過大。

祁玉民認為，把「中華」做好要三管齊下，打一套組合拳：第一要根據市場細分開發新品種，有競爭力的品種才是支撐企業發展的最大支撐點；第二提高自我經營能力；第三在保證品質的前提下降低製造成本。

祁玉民對中華品牌寄予了很高的期望，他甚至表示，中華業務的盈利、中華品牌的強大，將成為華晨汽車2010年全力實現「整車銷售50萬輛、同比增長43.7%、實現銷售收入600億元、同比增長23.7%、實現利稅60億元、同比增長15.8%」的關鍵。

第二大任務：四大二期項目全面開工。

在開羅，消費者把中華轎車稱之為「小寶馬」，開中華車在當地成為身份的象徵。入夜，中華轎車與寶馬、奔馳一樣停在高檔酒樓，成為當地一景。「在開羅，滿眼盡是中華車。」一位訪問埃及的國家某部領導對華晨汽車負責人說。

2005年，華晨汽車與埃及BAG公司簽署合同，確定雙方在埃及開羅建設華晨汽車廠，以CKD形式生產華晨汽車。去年，華晨汽車與中非基金和埃及BAG合作，投資1.2億美元開始建設第二工廠。今年，華晨汽車埃及第二工廠建設將繼續進行，預計產能達兩萬輛。

埃及第二工廠建設，是華晨汽車今年四大二期工程項目之一。另三個二期工程為：年產15萬輛的A級車二期工廠建設、華晨寶馬二期擴建以及四川綿陽整車二期工程。這四個二期工程，投資大約120億元，成投資後將成為華晨汽車未來幾年實現更大發展的基石。

第三大任務，是圍繞海內外資本市場，進一步優化公司旗下多家上市公司的融資平台作用，重點加大資本市場融資力度，多渠道籌集發展資金30億元。

第四大任務，建立四個專用車基地，全年確保產銷車4萬輛。

「專業車市場太大了，我到國外，發現國外的專用車、改裝車的市場成熟度比我們高得多，這在我們國家還是一個短板，華晨汽車要乘勢而入，搶佔市場先機。」祁玉民表示。

在引入專用車技術的同時，祁玉民也制訂了國內專用車的發展計劃：「今年華晨要建成4個專用車基地。」據悉，華晨汽車位於瀋陽、大連、上海和鐵嶺的4家專用車基地的籌建正在緊鑼密鼓地進行中。同時，華晨汽車方面正與奧地利和芬蘭的奔馳授權改裝廠進行接觸，據悉，2010年3月，華晨汽車將在上海與兩個國家的改裝廠簽訂合作合同。

中國的改裝車市場廣大，芬蘭和奧地利方面與華晨汽車合作願望非常強烈，這也成為華晨汽車今年尋找新的增長點的重點之一。而改裝車是華晨汽車「139工程」的任務之一。

第五大任務，是全年實現整車銷售50萬輛。2009年華晨汽車產量為34.8萬輛，增到50萬輛，同比增長43.7%；銷售發動機目標50萬台，09年為33萬台，同比增長50.8%；實現整車出口5萬輛，同比增長147.9%。

第六大任務：確保實現銷售收入600億元，去年是476億元，今年華晨一個月要淨增10億元以上，總淨增120億；實現利稅60億，同比增長15.8%。

第七大任務：圍繞整車研發、核心零部件研發、工藝設計、市場營銷、財務金融、國際貿易、企業管理等七個方面面向全球招聘70名高級專業人才。

第八大任務：落實八項管理變革計劃。目前，華晨汽車在八個專項管理變革正在進行之中：研發、銷售、質量、專業委員會建設、法人治理結構優化、三項制度改革和深化、中華與金盃分立、集團總部功能建設。

第九大任務：開發九大重要研發項目。全新大海獅、新海獅、新中華、A級高端的三廂車、運動型多功能A級車、A0級轎車、新農村用車、新能源汽車、新型發動機等九項。

今年6月份，由華晨汽車提供的中華混合動力轎車將現身大連市。「這次提供給大連，初步定為400輛油電混合動力車，這也可能是中國首次推出如此大批量新能源車。」祁玉民表示。

2010年，是「十五」走向「十二五」的關鍵一年，也是華晨汽車承前啓後，開始新長征的一年。

不斷進取、激情創新，2010將為華晨汽車更加燦爛的未來提供堅強的支撐。

「精於中、華於形」、「一路有我，華晨汽車」——馳騁在自主發展之路上的華晨汽車，已吹響新長征的號角！

讓我們期待時代的變幻，等待着中國的節拍，等待着華晨汽車大步跨越式的的遠征再次喝彩！



A級車總裝車間尾線