

体制变革的责任担当

——上汽通用五菱蝉联中国整车销量冠军(上篇)

■ 游雪梅 周妍 谢惠子 本报记者 王道海 王建蓉

▼上接P1

其二,开启“七座家用车”时代的宝骏 730 去年上市仅 5 个月,即累计销售 120089 辆,刷新了中国车市成长最快车型的纪录,并成为轩轾奖创立以来第二款荣获此项大奖的中国车型。这一现象似乎已打破企业向上突破的天花板,凸显了上汽通用五菱卓尔不凡的新品开发和市场开拓。表明上汽通用五菱在企业界受制于国内外经济下滑的困难时期,仍然具有产销方面的持续突破能力。

其三,由五菱宏光全系、宝骏 730、宝骏 630、宝骏乐驰共同构成的家用车阵营,2014 年共计销售 932389 辆,占到企业全年整车销售总量的 52%。而在 2015 年 1 月,上汽通用五菱的家用车销量比例已升至 56%。另据中国汽车工业协会发布的最新数据,上汽通用五菱 2014 年乘用车销量行业排名同比上升三位,首次进入全国前四。

这些数据表明,上汽通用五菱再次将“低成本,高价值”的企业经营核心理念演绎得淋漓尽致,从而成功实现从商用车向乘用车的转型,为今后在经济“新常态”下继续大显身手,开辟了更加广阔的发展前景。

仅以上述三大特点或亮点而言,上汽通用五菱 2014 年超 180 万辆整车销量及今年开局后再攀新高,绝不只是一个简单的数字,而是有着深厚的原因和深刻的内涵。

上汽通用五菱宝骏 730 独家赢得 2015 年第二届轩轾奖——中国汽车产业年度贡献奖,或许能为这一现象作出部分诠释。

轩轾奖是全球最为独特的一项汽车评奖,由中、美、德、日、韩等国著名汽车专家组成的国际评审团奉专业、严谨、客观、理性之标准,以独立于商业、独立于权力、独立于关系为准则,坚持一人一票,独立评审,匿名投票,综合讨论形成结果。本届评出的宝骏 730,也是该奖项自创立以来全国第二款获此大奖的车型。轩轾奖独立评委,中国汽车工程学会理事长付于武在颁奖大会上指出:“一些有远见卓识的专家提出要打造中国国民车概念,而今天荣获轩轾奖年度大奖的宝骏 730 实际就是我们的国民车,它非常具有代表性。”

世界上没有永恒的成功,也没有永远的胜者;一时跑赢市场并不难,难的是如何持续赢得市场。上汽通用五菱这家历来低调的企业,合资 12 年来在残酷的市场大搏杀中异峰突起,稳扎稳打迅速攀高,从一个年产销 10 万余辆的地方车企到成为业界最早突破百万大关的领先者,直至如今在经济形势发生全局性变化的新形势下突破 180 万辆销量的闪光业绩,既彰显出上汽通用五菱在体制机制方面的创新与活力,在产品开发与市场营销方面的特色与开拓,也反映出上汽通用五菱在做强做大品牌方面的自主创新和涵盖全局工作的独具特色管理。正如上汽通用五菱主要负责人所言:“上汽通用五菱能够及时把握市场趋势,从用户需求出发,主动调整产业结构,加快了技术改造和产品创新,最终成功推动了企业产品转型升级。”

集成股东各方优势自主创新

改革是为了解放生产力。中国改革开放以来的大发展首先是制度创新激发出全民创造力的结果,上汽通用五菱合资 12 年来的持续快速发展,我们难免首先注意到这家公司在企业制度上的特点,在体制和机制上的优势,注意到上汽通用五菱经营班子充分发挥合资三方优势的现代企业管理与自主创新成果。

几十年来,从“柳州动力机械厂”“柳州拖拉机厂”,到“柳州微型汽车厂”“柳州五菱”,再到“上汽五菱”“上汽通用五菱”,名字的改变源于企业的改革,折射出上汽通用五菱从

单纯的国有企业走向中外合资企业的改革历程。

十多年前的五菱还是一个开发能力差、经营理念陈旧、资金匮乏的地方企业。以 2002 年 11 月 18 日上汽通用五菱汽车股份有限公司正式挂牌为标志,“中中外”合作的三个股东开始了合演一场有声有色的大戏。

外界一开始即注意到,这些股东并非“无来头”的普通企业。控股股东上汽集团是国内领先的大型汽车集团,拥有政策优势、规模优势与合资合作经验;通用汽车在资金、技术和管理方面具有众所周知的优势;五菱则有“低成本、高价值”的造车实践和在微车市场的长期积淀。

“集成股东各方优势自主创新。”上汽通用五菱总经理沈阳道出了取胜的法宝。正是上汽、通用、五菱三方股东的良好合作,成就了上汽通用五菱公司 12 年来的后来居上大发展。

自然,上通五菱脚踏实地走过这 12 年并非易事。何况中国的合资企业举目皆是,企业的发展远非“一合”就灵。

自从 2002 年开启三方合资大幕后,上汽通用五菱经营班子以远见卓识提出涵盖企业文化、资源利用、优势集成和管理、技术理念与施政策略的“一盘四轮”发展战略,致力于打造具有五菱特色的低成本、高价值产品链。从而在关键时刻拨清迷雾,找到了正确航向,掀起了第二次大发展浪潮,推动了五菱合资后的跨越式发展。

今天我们回过头来看上汽通用五菱的三方合资,它“与众不同”之处,首先在于其凸显的体制优势:建立了完善的公司治理结构,股东方的所有权、决策权、监督权清晰、明确,经营班子则成功地实现了由企业家向职业经理人的转变,他们集中力量研究市场、产品和提高经营业绩而心无旁骛。不能不说这是上汽通用五菱销量连年猛增的一种体制性、制度性的优越性之一。

事实上,自合资公司组建至今,上汽通用五菱经营班子始终坚持以大局为重、事业为重,齐心协力共谋发展。他们坚持从作风建设抓起,从领导班子干起,尤其重视搞好合资三方的文化融合及凝聚人心,大力进行市场经济的形势教育和压力意识、竞争意识教育,进而将企业党组织工作及思想政治工作、精神文明和企业文化建设,渗透、融合在公司决策、监督、执行各个层次的运转之中,营造出适合企业发展的良好内部环境,形成了推动公司健康快速发展的强大内驱力。

上汽通用五菱“家用车”
2014年共计销售932,389辆
占企业全年总销量52%



即将上市:
“新微客”五菱宏光V



五菱荣光



五菱宏光



宝骏730



宝骏630



宝骏610



五菱之光



宝骏乐驰

上汽通用五菱三方强强联合的合资合作,不但令各股东方信服,而且一开始就表现出与诸多合资企业有区别。譬如与中国轿车企业大多在产品和技术上由外方主导的情况不同,五菱自己始终牢牢掌握着对企业产品的最大发言权。上汽通用五菱坚持“合资留品牌,自主创新”的实践,使自身的技术不断升级,五菱逐步成长为中国商用车市场最具价值的品牌。公司自主研发的五菱之光平台系列产品获得国家科技进步一等奖、二等奖,入选《福布斯》全球最畅销车型三甲及成为“地球上最重要的一款车”,五菱荣光、五菱宏光和宝骏 730 等重要产品,都主要是五菱人自己干出来的。

体制创新促进了产品升级

12 年风雨兼程,上汽通用五菱全面推进业务流程重组和内外资源整合,以极其务实的工作进行持续的、强有力的体制机制创新、管理创新、制度创新、文化创新和科技创新、产品创新,不仅从形式上扭转了柳州五菱原来偏居一隅的弱势命运,更开启了五菱品牌赶超竞争对手、实现后来居上大发展的前景。至今公司已全面实施“平台百万化、平台差异化、平台的乘用车化以及国际化”三大平台战略,形成了商用车和乘用车两大系列以及微、小型车用发动机生产格局,进一步提升了具有核心竞争力的五菱产品链和价值链。

2014 年 12 月 14 日,位于重庆两江新区、一期项目总投资 66 亿元,具备年产 40 万辆整车及 40 万台发动机生产能力的上汽通用五菱重庆分公司正式竣工投产,成为上汽通用五菱全力打造具有国内领先造车水平的一座标杆性工厂。

2015 年 2 月 2 日,上汽集团和通用汽车联合宣布,上汽通用五菱将在印度尼西亚建厂,这将成为上汽通用五菱在海外建设的首家工厂。表明上汽通用五菱在经过大浪淘沙的市场洗礼和自我更新的健体强身,已经由传统的自我奋斗型企业真正蜕变为拥有柳州总部、青岛分公司和重庆分公司三大基地的一家“多点制造、商乘并举、跨洋出海”的创新型现代化企业。

重庆分公司一期项目投产后,上汽通用五菱凭借整体产能和市场竞争力的大幅提升,将更有效地贯彻实施其“低成本,高价值”造车理念,为消费者生产出更多、更高性价比的汽车产品。与此同时,上汽通用五菱基本实

现了从“有自主知识产权的联合开发”向着“完全自主开发”的升级,并开启了“产品输出、管理团队输出和业务模式输出”海外业务新模式,相继开拓了中南美洲、非洲、中东、东南亚等近 40 个国家和地区的海外业务市场,开始收获自主创新的丰硕成果。

谈起上汽通用五菱的发展变化,沈阳总经理曾用“四个实现”和“一个坚持”来概括,即:实现了对优秀资源的集成,实现了对三方人才的大融合,实现了对技术和管理的创新,实现了资本运营的跨越;坚持以我为主,走自主研发、自主品牌的道路。

事实证明,经过 12 年磨励和积淀,上汽通用五菱经过将上汽和通用优势互补的引进、消化、吸收、融合等多种努力的本土化创新后,转化为上汽通用五菱的体系能力和核心竞争力,成为了 2014 年在宏观经济变局及行业走低的不利市场形势下,进一步转型升级及实现超 180 万辆年销量的重要保障。

可以说,正是以卓越的体制变革和产品开发等一系列创新开辟了真正的蓝海,上汽通用五菱才得以在自己的产品领域“坐拥天下”而鲜有竞争对手,做好产品,让市场自然形成,这不就是差异化发展的、人无我有的“蓝海”效应吗?

在近期召开的上汽通用五菱 2015 年经销商大会上,沈阳总经理以宝骏 730 为例回顾了公司近几年如何突破各种制约的产品开发和企业发展的。他告诫说,在激烈竞争的今天,蓝海很快会变成红海,因为很多的竞争产品就会出现,只有我们的整个体系做得更完善,上汽通用五菱才能在竞争对手出现的时候继续大踏步地迈进,不仅可以进行产品换代,还可以把一些基础客户变成我们的中坚力量。

事实上,为了应战世界经济不景气和中国走低的“新常态”,上汽通用五菱已用二三年的时间使新上市的宝骏品牌出现了迅速向好的拐点,2013 年,五菱和宝骏两品牌开始紧密结合,真正把整个产业链联系在一起;2014 年,上通五菱以宝骏 730 为载体,对内外部、产业链、价值链进行一系列的变革和思考,迎来了宝骏的最快成长纪录,并由此真正看到了海阔天空。沈阳因此指出,我们在向前一步的时候,曾经遇到很多障碍,在跨过这些障碍后,2015 年就是广阔天地到了,怎么有所作为的时候了。他说如果 2015 年上汽通用五菱宝骏品牌旗下产品的销量能达到 40 万或者更多,这个品牌的力量才会强大,而且这不是来自于原来的存量,而是 30 多年造车积累的客户,是客户的口碑把我们带向新的发展。



● 五菱宏光



● 五菱之光



● 五菱荣光



● 宝骏 730



● 五菱宏光 V



● 上汽通用五菱全景图