

# 一汽:倒春寒与制热键

编者按

春满大地,万物复苏,地处中国北方春城长春市的一汽集团,却迎来了一场倒春寒。3月20日,中国民营自主品牌吉利汽车在北京钓鱼台国宾馆正式交付了首批20辆博瑞轿车作为外事礼宾制定用车及驻华使节用车,数十年来一汽引以为傲的红旗轿车独享的国宾车地位,从这一天开始将不复存在。

红旗的衰落只是“共和国长子”一汽自主困局的一个缩影,发展自主的死结已经成为一汽集团整体上市的阿喀琉斯之踵。自2011年因地产业副业和旗下合资企业4S渠道拓展被曝出权力寻租弊案之后,从2012年至今,一汽集团整体上市的步伐一拖再拖。

## 重启一汽:许宪平的新挑战

■ 温斯婷 倪佳 报道

根据中国汽车工业协会发布的销量数据显示,2015年1月,一汽集团销量被远在西南的长安汽车集团超过,在车企排名中从第三滑落到第四。

内忧外患中,这家已经踏入第二个甲子年的企业,正在经历自1953年成立以来的最严峻的一次生死考验。

无疑,步履蹒跚的一汽集团需要一次重启去掉系统中的沉疴,“徐建一事件”会成为那个重启键吗?

### 打“虎”者成“大老虎”

人生总是有些吊诡,一直行事低调的徐建一却在职业生涯的最后阶段登上了全国舆论的头条。

3月15日,中纪委监察部网站通告:“中国第一汽车集团董事长、党委书记徐建一涉嫌严重违纪违法,目前正接受组织调查。”

短短37个字不仅震惊了中国汽车界,更将持续3年多的一汽集团反腐调查案件推向了顶峰。徐建一不仅是十八大以来落马的第二位央企“一把手”,同时也是汽车行业当中落马的行政级别最高的副部级“中管干部”。

作为一汽集团的第八代掌门人,现年62岁的徐建一是土生土长的老一汽人,2008年就任一汽集团“一把手”,除短暂的政府任职外,他一直在一汽集团技术研发岗位上工作。

一位长年关注报道一汽集团发展的业内人士罗君(化名)向记者透露,徐建一只在必要的会议和发布会现场作报告,其担任一汽集团“一把手”的8年时间里,除了偶尔几次接受新华社、中央电视台专访外,甚少接受媒体采访。“即便是在接受采访的时候,其回答问题的姿态和角度,与其说像一位企业家,倒更像是一位官员,在国有四大汽车集团当中,徐建一的神秘程度也是最高的。”

实际上,自去年中央第十三巡视组入驻一汽后,徐建一带代表完全支持巡视组的工作,这一轮反腐风暴导致包括一汽集团原副总经理安德武、一汽-大众汽车有限公司原副总经理兼销售公司总经理李武以及一汽-大众汽车有限公司奥迪销售事业部副总经理周纯等在内的多名高管“落马”。

在徐建一被调查带走之后,有关其落马的原因便与此前一汽各种问题传言联系在一起,例如一汽-大众商品车资源调配的权力寻租、集团高层亲属的违法违纪、涉嫌一汽集团低价贱卖国有资产,甚至早在徐建一上台前的2002年违规给集团领导建别墅、房地产项目资金流失等问题也被指向了徐建一。

### “干自主”僵局

徐建一落马之后,“不惜一切干自主”或许除了“低调”之外,其留给外界最深刻的记忆。

这是徐建一对一汽集团特别是在乘用车领域的自主发展曾提出的口号。在上任之初,他便统一了一汽旗下各大自主板块的品牌标识,以打造一汽奔腾、一汽欧朗、一汽红旗等品牌,并为此投入了数百亿人民币进行自主研发。

不过,高调的规划和巨额的投入并没有为一汽自主带来预想中的回报。由于产品定位与市场需求有差异等原因,上述品牌并未达到原本一汽集团期望的市场表现,其中一汽红旗和一汽欧朗更是昙花一现般的存在。

作为中国轿车的第一品牌,红旗从1958年诞生以来,至今整整走过了57个年头。在历经两度浮沉之后,2012年7月,红旗H7轿车在一汽长春基地下线,一汽红旗卷土重来。在这一次的复兴中,红旗走向了定价的最高峰,也迎来了销量的最差值。

根据搜狐汽车统计的数据显示,从2013年5月30日红旗品牌首款车型H7上市至今,其销量仅6000辆,最高月销700辆,而最低月销仅22辆。

与之形成强烈对比的,是一汽集团对红旗的研发资本投入。根据不完全统计,在2008-2015年即徐建一任职期间,对一汽轿车项目的资金投入达381.31亿元,其中对红旗品牌的投入就高达188亿元。

“红旗品牌本来就是特定历史时期发展

的产物,一开始就没有什么技术基础,都是直接拿外国产品在其基础上拼凑出来的结果,在封闭的环境下还能占到一些优势,当市场开放以后,红旗在对手面前根本就没有竞争力可言。”有熟悉红旗发展的业内人士对记者说。

实际上,深谙“占领私人市场才是王道”的一汽并非没有对市场化进行尝试。在2013年5月红旗H7上市之后,亦通过打造上千万的与超豪华品牌专营店媲美的“红馆”,来彰显红旗品牌回归高端、豪华的市场定位。但在中国汽车市场竞争日渐激烈的情况下,产品力和品牌溢价能力均处于下风的红旗终究未能杀出一条血路。

这并非最致命的。对公务用车政策与市场的把脉不当才是导致红旗战略失误的关键所在。按照彼时一汽对红旗的规划,2012年先行拓展公务用车市场,2013年再切入私人消费市场,走一条由高端公务用车带动零售的市场拓展道路。根据一汽轿车与红馆投资人达成的共识,在市场推广初期,通过政府采购消化30%左右的销量,剩余的70%再由经销商卖给私人消费者,以公务采购带动私人消费市场。

在中国政治和市场环境的迅速转变下,一汽集团的此番盘算并没有奏效。2012年,谈论多年的公务用车改革开始从纸上走向现实,执行力度日趋严格。受公务用车采购价格和排量等硬性指标的限制,红旗H7对应的政府采购群体只能是副部级以上的官员,包括具有相应行政级别的央企和国企领导。这意味着,红旗H7的政府采购量实际上十分有限。

2013年11月,在中共中央、国务院印发的《党政机关厉行节约反对浪费条例》中更是明确提出:“坚持社会化、市场化方向,改革公务用车制度”、“改革公务用车实物配给



方式,取消一般公务用车”,这被业内称为迄今为止最严厉的公车改革措施,或将改变公务用车市场的格局。红旗的公务用车采购之路几乎被阻断。

汽车市场分析师封士明对记者表示,一汽集团对于红旗品牌的执着,与其内部的整体官本位思维脱不了干系,其对于红旗品牌的打造脱离了市场的实际需求,领导层依然迷信之前红旗依靠获得国家领导人赏识而获得的光环,不惜成本地投入资金,最终竹篮打水一场空。

与红旗H7同期推向市场的一汽欧朗亦遭遇了相同的问题。由于一汽集团内部长期与市场脱节,导致其研发产品并不符合市场需求,即便拥有大众、丰田这样世界一流品牌的技术加持,一汽欧朗过时的内外设计仍很难俘获年轻消费群体的芳心。自2012年4月推出以来,一汽欧朗最高月销2200辆,最低月销仅14辆。

在徐建一执掌一汽期间,另一个走向濒临破产边缘的是一汽夏利。在被一汽集团收购后,一汽夏利并没有能够获得集团更多的资源支持。按照一汽集团的规划,天津夏利被定位在A0级轿车,比如此前推向市场的夏利系和威志系轿车,都未能突破这个范畴。

定位上的死板导致产品受限,这让一汽夏利在快速发展的中国汽车市场上迅速落后于他人,业绩持续亏损。2014年10月底,天津一汽正式推出SUV 骏派D60,意图提振一汽夏利的品牌力,但销量却未达预期。而根据一汽夏利发布的业绩预告,2014年归属于上市公司股东的净利润为-17.5亿--15.5亿元,下滑幅度达222.92%--264.58%。这是天津一汽继2013年净利润亏损4.80亿元之后,再创亏损纪录。

成也自主败也自主。只是对于已经成为巨人的一汽来说,跌倒再爬起来要比以前更艰难一些。

### 核心技术缺失

和自主深陷泥沼不同,一汽集团旗下的合资业务持续发展壮大,尤其是一汽-大众,更逐渐从二流走向了全国合资企业销量第一的宝座。

公开数据显示,2014年产销双双突破175万辆,并实现累计生产整车1000万辆之后,2015年,一汽-大众提出的全年目标是185万辆。今年1月,一汽-大众国产车型终端销量达到156623辆,同比增长8.6%,继续领跑市场,进口车型的销量也达到了4091辆。

在收获巨额利润的同时,一汽集团却依然没有实现与中国汽车合资的初衷。

作为汽车工业长子,一汽集团在选择合资对象时一直秉承世界一流品牌优先的原则。凭借其积累的政治资本,一汽在最早期就获得了与大众汽车、丰田汽车等世界一流汽车品牌的合资机会。

然而三十多年的合资历程只是付出了市场,却没有如愿换来核心技术。如今的一汽集团除了被绑在合资企业上获取利润之外,对一汽自身发展并没有带来更多的实际好处。不仅在合资企业中外方拥有技术优势,即便是在自主企业里,核心技术依然牢牢掌握在外方手里。

这一点在日常工作的细节处理中可以看出端倪。记者曾在走访一汽轿车工厂时从一汽轿车工人处获悉,一汽轿车向一汽大众合资公司购买其淘汰的生产线,有一次生产线发生机械故障时,一汽轿车工程师束手无策,只能寻求外聘的德方工程师的帮



助,而对方只用了1个多小时就解决了问题。

汽车行业分析师张志勇在接受媒体采访时曾表示,虽然一汽集团是一汽大众的实际控股股东,但“一汽大众整个的产品研发、市场产品策略主要还是围绕大众集团进行的一汽并没有太多的主导权”。

2014年10月,一汽集团与大众汽车签署了一汽-大众延长经营期限的合资合同,中德双方的合资协议将延长至2041年。与此同时,一汽集团在一汽大众所持股份或将由从前的60%减少至51%。

一汽集团从大众获得核心技术的可能性再次降低。

最近一次大众向一汽发难,是针对一汽-大众主力产品速腾遭遇车主维权投诉断轴问题的事件。一汽-大众在发表声明表示没有问题后,大众单方面宣布全球召回处理,致使一汽-大众在舆论上瞬间处于极为被动的局面。其间大众的种种举动,都被业内解读为向一汽要求调整股权比的手段。

合资的强势发展也导致了一汽自主发展的失衡。以一汽奔腾为例,一汽奔腾使用的技术还主要依靠一汽马自达提供,同平台的奔腾B50主攻A级车市场,而马自达6主攻B级市场,但当马自达品牌自身遭遇市场问题,马自达6换代后开始下探身段拓展市场时,又挤压了原本属于一汽奔腾B50的生存空间,使得一汽奔腾的发展步履维艰。

尽管2013年,一汽在马自达6平台上推出了奔腾X80产品,凭借SUV天然属性获得了不错的市场表现,但是同样属于拿来主义的手法未来难以保障X80不再遭遇B50相同的窘境。



### 许宪平的新挑战

2015年是国企改革的关键年。在资本市场人士看来,一汽集团上市是汽车行业中国企改革的首要事件。

有业内分析人士如此评价徐建一:作为一名出身于一汽的老员工,他了解一汽集团内部的复杂程度,在推进一汽整体上市工作以及相关管理工作中难免有所掣肘,一汽在乘用车领域的巨额投资失败是促使其欲整体上市自救的主要原因,同时也是引发审计风暴从而导致一汽整体上市一直拖延未果的主要诱因。

如今徐建一落马,一汽整体上市或许有望破冰。

在国内汽车大集团中,一汽是目前为止唯一未实现整体上市的国有大型汽车企业,其旗下现拥有6家A股上市公司,分别是一汽轿车、一汽夏利、一汽富维、启明信息、富奥股份和长春一东。

事实上,一汽集团内部早已看到了自身发展的局限性,自2007年开始就期望通过整体上市来破局,而徐建一执掌一汽集团以来也一直以推动整体上市为己任,但却始终未果。

作为国企“老大哥”,一汽内部关系错综复杂,多方利益盘根错节,推进改革本身受到的阻力不言而喻。

山东工商学院工商管理学院副院长李东升在接受记者采访时表示,一汽目前的主要盈利仍来自于一汽-大众、一汽丰田等合资公司,因此合资板块中方资产的转入对于一汽集团整体上市十分关键。“但一汽集团对合资企业并没有实际的掌控权。由于旗下合资公司股权结构复杂,收购操作难度较大。”

目前,一直僵持的一汽-大众股比调整问题,是挡在一汽集团整体上市过程中的一只拦路虎。而作为一汽集团整体上市的主体,一汽轿车和一汽夏利两者的业绩不佳则是其最大的包袱。根据两者发布的2014年业绩预告显示,一汽轿车和一汽夏利不约而同地以亏损收官,其中一汽轿车净利润减少幅度达到95.04%,而一汽夏利净利润减少幅度更是高达264.66%。

不过,民族证券汽车行业首席分析师曹鹤却认为,一汽集团整体上市只差临门一脚。“从生产经营、财务指标等指数方面来看,如果没有一汽-大众的腐败窝案,一汽整体上市早就可以成功了。”他对记者说,“整体上市对于一汽集团的好处主要是弥补之前巨额投资造成的损失,使一汽具备再发展的可能性,同时也使企业发展和管理更加透明化。”

曹鹤对记者表示,整体上市并不一定能够彻底挽救一汽的滑落,它只是给予一汽一个再发展的机会,而一汽未来能否重整旗鼓,则要看一汽集团新任掌门人许宪平的执政水平如何。

年龄刚过50岁的许宪平是一汽集团中少有的年轻高管。在中组部对徐建一的罢免程序正在进行的同时,前者已经临危受命,临时主持一汽集团全面工作。记者从知情人士方面获悉,一汽集团内部对许宪平的“接棒”表示看好。

梳理许宪平的工作履历,不难发现其实干的特质。2002年8月,许宪平被任命为天津一汽夏利汽车股份有限公司总经理。彼时,天津一汽主营业务亏损1800余万元,在其履新一年后,一汽夏利实现扭亏为盈。2006年1月,许宪平离开一汽夏利时,该企业净利润已近两亿元。随后,许宪平转战一汽解放,担任总经理之职,一改该企业亏损局面,实现了解放体系产品结构的调整目标。2009年,在许宪平离开一汽解放之时,该企业净利润也达到了两亿元。

经常充当“救火队长”的许宪平能否带领一汽集团重现辉煌,目前还是一个未知数。对自主异常看重的他曾在接受媒体采访时表示,自主品牌模仿的阶段已经过去了,中国的自主品牌要关注品牌价值的提升,从制造产品转向经营品牌。“目前自主品牌最大的问题是品牌溢价能力上不去。”

而眼下摆在他面前的,正是如何经营并重塑一汽集团这一块“长子”招牌。

## 速腾车主遇被召回 一汽-大众陷数据造假门

■ 蓝震 报道

3月23日晚,2015款全新速腾隆重上市。不过在网络的另一头,另一条有关速腾的信息同样成为了公众热议的焦点。

不少速腾车主意外地发现,他们没有加装过金属衬板的速腾车,却在一汽-大众售后服务官网上显示:已经被“召回”了。

3月26日,北京的速腾车主任先生也听说这个消息,出于好奇,他抱着试试看的心态登陆了一汽-大众售后服务官网,想查询一下自己车辆的信息。因为此前对大众的召回方案不认可,任先生一直就没有让4S店对他的车加装金属衬板,以表明作为速腾车主的一个态度。

查询的过程并不复杂,任先生先用自己的手机号进行了注册,然后把车子的车辆识别码和自己的手机绑定,之后任先生这辆车的所有维修信息就全部出现在页面上了。他一条条地往上找,在2015年2月6日这天,发现了一条召回的记录,同一天还有一条记录,是一个600元的保险。

“2月6日这天我记得很清楚,是去过4S店,因为我的车前一天晚上停车的时候,车门被蹭了,那天是去补漆的。2月9日拿的车,提车的时候我还特意提出,要让维修人员帮我检查一下后悬架变形的情况,依然是有1mm左右的裂隙,检查完就开走了。”任先生说。

可是,在一汽-大众售后服务的官网上,显示却是任先生的速腾车已经进行了召回,这让任先生哭笑不得。“我的车都没有加装金属衬板,怎么就说我已经被召回了呢?这事也太扯了!”

之后,任先生给记者发来了当时官网的截图,截图中显示:任先生的车在2月6日中午11:02,有一条召回的维修记录。而此后,任先生再也进入不了官网进行维修信息的查询。

不仅是任先生,全国多地的速腾车主从上周起,纷纷给记者打来电话,反映了同样的问题,“被召回”案例遍布北京、黑龙江、浙江、上海、福建、山东、河南、河北、内蒙古、湖南、广东、广西、江苏、重庆等多个省市。

而就在速腾车主曝出一汽-大众召回数据造假后,一汽-大众售后服务官网不知为何,一直无法打开。

速腾的此次召回,真可谓是一波三折。从一开始否认产品存在问题,认为是极个别个案,到后来宣布召回,但是采用的却是“打补丁”的方式,一汽-大众方面给速腾车主的回应态度,总是显得那么的敷衍和傲慢。

3月12日,也就是在3·15的前夕,一汽-大众破开荒在北京突然举行了一次媒体沟通会,就实施了1个多月的召回工作,向媒体发布最新的进展。

会上,一汽-大众销售公司副总经理刘涌涛表示,自2月2日启动召回方案至3月11日,共有293003台速腾车型在后悬架纵臂上加装了金属衬板,这一数字占总召回速腾车型的52%。

大众汽车大中华区首席营销官胡波表示,在已经安装金属衬板的召回车辆车主中,有97%表示满意。不过,对于这个满意率数据,速腾车主却只能以“呵呵”两字表示回应。杭州速腾车主陈先生对记者表示:“我根本不认可他们的召回方案,却被告知自己已经被召回了,还来问我召回满不满意,你说这97%的满意度可信吗?”

有业内人士认为,一汽-大众此次之所以如此急切地发布这个召回数量和满意度,可能是为了应付国家质检总局对此次召回的跟踪调查。如果消费者对召回措施不满意,国家质检总局有权力要求一汽-大众方面重新制定召回措施。

正是因为这个原因,细心的车主发现,从2月2日开始,只要进一汽-大众4S店维修的车辆,想要进入检修系统,必须先点入一个“召回”的页面。也就是说,只要你想检测车辆,不管你同不同意召回,4S店都必须先将自己的车先列入“召回”序列,再进行检修。52%的召回率,就是这样被炮制出来的。