

奇瑞尹同跃放狠话： 宁可销量下跌也要下注战略转型

短短三年之后，战略转型再次成为奇瑞的关键词。这是对上一次战略转型的延续还是颠覆？有哪些内部和外部的判断依据？与之前相比，此次战略转型有哪些不同之处？

□ 钟企

“今年宁可跌落到销量前十名开外，也要实施战略转型。”2011年伊始，奇瑞汽车董事长兼总经理尹同跃就放狠话。他还表示，“2011年，奇瑞将缩短战线，聚焦品质提升，提高品牌溢价，而不再一味追求数量和速度”。

在近两三年内，尹同跃如此直言战略转型的想法，这已经不是第一次。公开数据显示，在金融危机的大背景下，奇瑞2008年的年销量为35.8万辆，比2007年减少了近2.5万辆。在当时的公开报道中，尹同跃认为，“2008年奇瑞最大的收获不是销售数据，而是战略转型基本完成”。具体表现是，奇瑞开始从追求发展速度，转变为追求质量和管理的提升。

2008年9月，奇瑞战略转型的代表作A3正式上市。2009年，由开瑞、威麟、瑞麒和奇瑞几大品牌组成的“大奇瑞”阵营浮出水面。

1月13日，奇瑞常务副总经理郭谦简明扼要地对本次战略转型进行了



◎睿智而果敢的尹同跃

介绍。他之前的职务是副总经理，这是他第一次以常务副总经理的身份公开亮相，目前的主要职责是战略规划以及各个品牌事业部之间的协调。近来，包括他在内的一系列高管职务调整也被视为是奇瑞内部调整在人事方面的体现。

简单而言，奇瑞在内部管理上将采取事业部制，除了以往的品牌事业部之外，旗云也被划成一个独立的产品系列。同时，在物流、售后服务和媒体资源等方面，将形成一个共享的内部平台。

这种思路在研发体系里更为明显。

在新的事业部构筑下，奇瑞的整个产品研发体系归纳成为，一个公共平台(技术研发院)加上六个整车研发院。其中有四个整车研发院，一个研发院负责维护一个平台，负责开发基于这个平台上的不同产品。另外对于旗云和威麟研发院，原则上他们都基于前面四个基础研发院的平台上开发各自的产品。

郭谦还透露，奇瑞内部正在做一个规划，用几年的时间，瞄准国际上同等规模的企业，建立一套完整的产品开

发体系。比如，对于国外企业使用的、支持100万辆级产品开发的硬件设备，奇瑞在一段时间内购置齐备，使得奇瑞的硬件手段能和国外的企业相比。

另一方面，新产品增加的速度也会有所放缓。“如果过去开发一个产品需要投入100份人力的话，现在要200份，而且要把大量的人力投入到技术平台院，把流程和管理做扎实来支持整车研发院。”类似的想法在三年前也有所提及，郭谦说，“和三年前相比，这次把新项目的数量真的减了下来”。

“一个企业不管有多好的产品和管理，都没有支撑这个企业基业长青的灵丹妙药。最核心的能力是能不断适应环境的变化，做出企业的变化。”他说。

2010年，奇瑞销量682万辆，今年的目标是80万辆。

对于2011年80万辆的年度任务，在奇瑞汽车销售公司总经理马德骥看来，这一目标的实现“肯定没问题”。

但尹同跃已经有所表态：今明年将是奇瑞比较困难的两年。2013年，奇瑞的产品力将得到大幅提升。



◎汪海总裁发表获奖感言

2010年度中国十大风云鲁商揭晓 汪海荣膺“中国十大风云鲁商”

□ 本报记者 何沙洲
特约记者 王开良

1月15日晚，由山东电视台、山东省工商联共同主办，山东电视台新闻中心、山东电视台公共频道、齐鲁网共同承办的2010中国鲁商年度荣誉盛典隆重举行。山东省副省长黄胜，省政协副主席、省工商联主席王乃静出席盛典并为获奖者颁奖。双星集团总裁汪海入选2010年度中国十大风云鲁商。

2010中国鲁商年度荣誉盛典组委会授予汪海的颁奖词是：他以敢为天下先的气魄，以创名牌就是最大爱国的责任，让国企改革穿上他造的“鞋子”，潇洒走世界。

1983年，汪海成为了青岛橡胶九厂党委书记，但刚一上任，他就果断停止了企业以往赖以生存的解放鞋生产，在全国第一家推出了运动鞋。汪海以敢为天下先的气魄，以创名牌就是最大爱国的责任，让国企改革穿上了他造的“鞋子”。“穿上双星鞋，潇洒走世界”，短短几年时间，汪海就把一家濒临倒闭的企业打造成为成为了全国最大的制鞋集团。

既要“给人做鞋”又要“给车做鞋”，2005年，汪海迅速兼并中国轮胎业巨头——东风轮胎厂，创造出小吃大、快吃慢的发展奇迹。如今，双星产业横跨跨鞋、轮胎、机械、服装等23个行业，品牌价值高达492亿元。特别是：双星机械转变经营思路，加快产品结构调整，综合实力国内第一，填补了30多项国内空白。

作为改革开放初期的中国第一代优秀企业家，如今，汪海仍然遨游在市场经济的潮流浪尖之上。30年风云激荡，他前行的脚步未曾片刻停歇。如今，汪海深邃的目光又盯紧了高端战略发展的宏大棋局，未来仍在脚下。

当汪海走上颁奖舞台，现场观众爆发出了热烈的掌声，来欢迎这位民族品牌的创造者。

对自己一贯戴着“红帽子”，汪海幽默地回答，“带着红帽子，象征着双星的事业红红火火，我是双星的品牌缔造者，也是形象代言人，所以说，在世界上，有两个老头是形象代言人，一个是肯德基，一个就是咱中国的老汪”。他的讲话再次迎来了观众的掌声。

在颁奖现场，汪海说，自己对未来的寄语始终没变，那就是“客观地想，科学地创，务实地干，潇洒地活，永远地创新，把双星的品牌做得更好，为中国人争气！”

1月15日晚，2010年度中国十大风云鲁商——这些在山东人眼中最具魅力、能力、魄力、胆力的山东籍企业家被鲜花奖杯推上领奖台前，他们为2010年山东经济写下的难忘一页在这一时刻定格。

据了解，中国鲁商年度荣誉盛典是山东电视台与山东省工商联联合策划主办的一项评选活动，今年已是第三届。

[上接 A1 版]

无极而太极 复星：“多元”企管师从“八爪鱼”

在“到位”上，复星也极尽能事。复星投资陕鼓动力，只占4%左右的股份。但复星安排了双方的人力资源、财务等部门分别进行了对口经验交流。上市的时候，陕鼓动力给复星写了感谢信，把复星称作最佳股东。公司遇到重大事件或者投资问题，都会想到咨询复星，但事实上因为股份少复星甚至没有董事席位。

每年1月，复星都会举行年度经理人大会，与会成员每年都有增长。豫园商城董事长助理蒋伟每次参会都觉得是一次知识大爆炸，听很多嘉宾演讲，思路也更开阔。有一年是听分众的江南春演讲，蒋伟也会思考分众模式和豫园能不能有地方嫁接。一年年这样的会开下来，蒋伟总会觉得自己还有很大差距，不学习就跟不上形势。

这种知识的无边际流动正是复星文化最大的特色之一。2010年底，复星管理学院成立，主要培养四个“家”——投资家、企业家、银行家、管理家。复星会请成功的企业家来分享经验，同样也包括复星的创始人。管理学院肩负的另一个重要任务，就是向员工渗透复星的企业文化。

“一些人讲来讲去就看出我们很懂得财技，很懂资本市场，其实如果离开了复星含辛茹苦地培养这些产业，含辛茹苦地去创造利润，含辛茹苦地一步步提升我们的管理，资本市场会认可你吗？不可能的。”复星集团董事长郭广昌曾如此驳斥外界对复星的偏见。

“动中求静” 用发展的力量留住人

就在这种上下纵横的相互支撑下，复星进化成了千亿级的企业，而他们早已喊出了万亿级的中期目标。一个企业的每个环节都需要有核心能力，如何养护和发展保有核心能力的人成为复星的大课题。这不光包括复星本身的人才，还有参股企业的人才。

“如果花很高的成本养护，比如不断稀释股权，到最后就没有收益了。要有个方法，能够用合理的成本把掌握核心能力的人留在公司，或者吸引进来。这一点是要有学问的。”这已经成为梁信军等复星高管的心得。加入复星不过几个月的康岚肩负人力资源部总经理的重担，面对复星的万亿前景，她思考的问题是，人才应该如何布局，如何在人力上保障这样的计划，并且支持、加速它的推

进。她希望建立起一套有复星特色的、有竞争力的人力资源体系来保障公司的发展。“复星要汇聚企业家的力量，这对人力资源的挑战比很多企业职业经理人的管理要大得多。所以制定有效的激励机制就显得尤为重要。”

其实对于激励计划，复星已经在自身以及参股企业中有过不少成功的尝试。复星不断根据不同类型企业的实际情况，设计经营者参与价值分享的激励制度。复星进入后，南钢大小小600多个员工成为南钢的股东；在国药控股这样的央企里，经营者持股暂时无法推行，便采取相应的中期激励方式；在豫园商城，一开始推行经营者持股也因体制内力量反对而受阻，于是复星回避存量，先做增量激励。

所有的激励举措，都指向一个方向：要成为企业的主人。成为主人才能在工作中自燃，才能获得最大的经济激励。富有“企业家精神”被写进了复星的企业训条中，梁信军的解释是：“我们复星总是希望培养能孵化自己团队的人。中国现在处于变化的拐点，我们希望不要骄傲自满，能适应管理变化，而不是总觉得我已经有优势，不需要改变了，这种思想会害死人的。”

最近二三十年来，从资本市场到学界舆论，人们普遍接受并推崇的是专业化公司，他们也是最能抵御一轮经济周期并顽强生存的。而在不相关或弱相关多元化产业里运营的控股公司，则曾广受经济波动的洗礼，没落、解体。无数企业走过了多元化尝试后又回归主业，经历收缩重组的轮回。屹立不倒的世界级多元控股公司则屈指可数，美国看GE，香港看和黄。

现在复星集团管理资产过千亿，参股公司上百家，未来还会越来越多地参与跨国公司在中国的业务管理。如何自上而下传导压力，如何给别人带来附加值，如何完善好激励机制，这些都是复星的必修课。

梁信军说，最近听联想的柳传志说联想每年都要“复盘”，相当于对成功和失败案例的一个总结和分析。梁说，这个当然很有用，但很痛苦，已经开了100个会了，还要再增加20%。有人问他复星是否能成为中国的巴菲特，他不置可否。复星的思路是各取所长，但同时保持差异化竞争。在GE、巴菲特、李嘉诚面前，复星还是个学生，但这并不影响这家中国民企巨擘去完成它的万亿挑战。

[上接 A1 版]

责任·文化·和谐 ——兖矿集团“十一五”关键词解读(下)

2009年，兖矿工业产值综合能耗为0.927吨标准煤/万元，比“十五”末下降17.23%，提前一年完成山东省政府下达的“十一五”节能责任目标。主要产品单位能耗均低于国家和山东省能耗限额标准，其中原煤生产综合能耗连年保持山东省煤炭行业领先水平。“十一五”预计实现节能量30.64万吨标准煤，实现17%的全球先进节能投资利润率。

文化： 化文本为行动，化理念为实践

2010年3月26日上午，兖矿集团“天地人和”责任文化启动新闻发布会在济南市山东大厦举行。这标志着兖矿集团企业文化建设经过多年探索实践终于形成了完善的体系，进入深化推进阶段。

一部兖矿集团成长史，也是一部企业文化发展史。扎根于儒家文化发祥地，兖矿集团得天独厚，把儒家文化应用到企业管理当中，是兖矿各单位都在尝试的工作，并且也都取得了不错的效果。“十一五”前后，各单位企业文化建设因地制宜，百花齐放，呈现出勃勃生机，很好地促进了企业健康成长。然而，各自为“文”的企业文化，不能很好地凝聚各单位力量，必须积极吸收企业发展过程中沉淀的优秀文化因子，创建面向未来，体现文化前瞻性、创新性，构建支撑集团未来战略发展要求的文化体系。在总结30多年发展历程、传承的历史文化，特别是近几年基层单位文化建设成果基础上，经概括、提炼、整合，2009年4月，以“天地人和”为核心的兖矿“责任文化”开始萌芽，一年后开花结果，形成以安全文化、管理文化、廉洁文化、美德文化为主，以“3+6”模式为支撑的“四位一体”责任文化体系。

文化的力量是无形的，像和煦的春风；文化的力量是可观的，像细密的春雨。兖矿“责任文化”在总结、提炼之时，正是世界金融危机肆虐之时，兖矿“不恐、不怖、不惧，立责于心，以安全为天，管理为责，廉洁为气，美德为魂，坚持安全生产“四个不动摇”，开源与节流并重，实施经营管理超常规措施，以市场为导向优化生产组织，深化营销网络、队伍和组织建设，有保有压推动重点项目建设，坚持改革创新做强企业整体素质和综合实力，攻守兼备，打了一场漂亮的狙击仗，2009年仍然实现利润总额25亿元，上交税金55亿元。不仅如

此，兖矿还抢抓历史机遇，跨国收购澳大利亚菲利克斯公司100%股权，完成了中国在澳洲规模最大的收购交易，国际化迈出重要步伐。

和谐： 生活在这里，真是幸福

“生活在兖矿，真是我们的幸福！”2008年9月13日，当残奥会轮椅橄榄球选手张文莉汗流浹背地从残奥会赛场下来时，面对众多采访她的记者，她满怀深情地说了这句话让人入耳不忘的话。这位高位截瘫的运动员是兖矿工贸职业学院的一名教师，在兖矿各级组织和领导的关心、鼓励和支持下，她从“折翅的天使”到“微笑的天使”，终于登上了残奥会赛场。她的这句话代表了许多兖矿人的心声。

鲍店矿一名职工的女儿王艳8岁时患病毒性脊髓炎，十几年来一直得到公司和矿各级组织的关怀和照顾，领导换了一茬又一茬，但对她的帮助一直没间断，直到去年考上了大学，她还继续享受着兖矿各级组织的“厚爱”；天生失明的王伟是铁运处一名普通职工之子，13年前“树献送”活动刚开始时他正在泰安官校读初中，一直到高中毕业，他每年都要得到兖矿集团500元到1000元不等的资助，在长春上本科的4年，每年得到2000元的资助，大学毕业，他被分配到铁运处职工医院当了按摩大夫。“非常感谢集团公司的‘树献送’活动，它帮助我成长、就业。”王伟感慨地说，“生活在兖矿，我感到很幸福，尽管我看不见光明，但是我时刻感受到温暖。”

他们不是“幸运儿”，而是兖矿集团普普通通的“幸福人”。“树献送”活动在兖矿已经开展了15年，各级组织把活动作为一项重要工作来抓，在建章立制、规范运作等方面做了大量卓有成效的工作，从集团到各矿处单位，都成立了党政领导负责，团组织牵头落实，工会、教育、保卫、工资、财务等部门协调配合的领导小组，各级财务部门指定专人管理“树献送”基金，进一步完善基金启用、资助标准、发放反馈、审核把关等工作制度，保证了专款专用、公开透明。截至2008年，“树献送”活动已经惠及兖矿1151名贫困职工子女，共发放资助金187.7万元，确保了每一名困难职工子女大学生不因经济困难而失学。

兖矿的和谐，不止体现在扶助

残疾儿童和“树献送”活动，更体现在工作、生活和学习方方面面。为保障职工健康安全，兖矿建立起一套完整、系统、高效的职业健康安全管理体系，坚持重装备、高可靠性、自动化、用人少、素质高的科技保安管理体系，坚持重装备、高可靠性、自动化、用人少、素质高的科技保安管理体系，坚持重装备、高可靠性、自动化、用人少、素质高的科技保安管理体系，坚持重装备、高可靠性、自动化、用人少、素质高的科技保安管理体系……这些改进都极大地减轻了职工的劳动强度。

“经营”人才的高境界是“经营”人心，只要是人才，在兖矿就能得到应有的尊重和发挥。兖矿不仅努力培养人才，为人才成长创造条件，还不拘一格使用人才，不仅让人才成就事业，还让人才受到尊重、得到实惠、获得荣誉。“十一五”期间，兖矿完善了26个基层教培中心办学条件，建成山东省企业实习实训基地4个、国家“企业培训示范基地”1个；建成国家一级安全培训基地1个、三级安全培训基地5个、四级安全培训基地4个，形成集团公司、二级单位、基层区队(车间)三级远程教育培训网络。兖矿还开展素质工程建设，采取自主培养、外送培训、远程教育等形式培训人才。有一组数据尽管枯燥，但却能直观地看出兖矿在人才经营方面的成就：2005-2009年累计培训职工50多万人次，学历教育毕业人数共计9194人；从2005年开始，三届共评聘技术专家44人，学科带头人226人，优秀专业技术人员511人，优秀技能人才1535人，发放特殊津贴5000余万元。截至2009年底，拥有博士、博士后112人，硕士以上人员627人，大专以上学历人员11708人；高中级职称人员7475人，高级工及以上技能人才13836人；享受国务院特殊津贴人员21人，国家有突出贡献的中青年专家2人，国家百千万人才工程专业技术人才1人，全国煤炭系统拔尖人才5人，山东省“泰山学者”2人，山东省“首席技师”5人。

调整、创新、发展，聚变出兖矿集团践行“国际化”通衢的澎湃动力；责任、文化、和谐，构筑起兖矿集团“天地人和”的发展空间。“十二五”的时空，必将更为宽广、更加壮阔；胸怀凌云志的兖矿，必将扶摇九万里。