

策划词 | CEHUACI

“中国汽车定能青出于蓝而胜于蓝。”有着 20 年合资车企工作经验，执掌上汽自主品牌事务已 4 年的陈志鑫，试图用这样的观点来强化外界对于上汽荣威、名爵等自主品牌的信心。

在这句话的背后，是上汽将在 2015 年前再为自主品牌投资 222 亿元的宏伟计划。这意味着上汽为自主品牌乘用车项目的累积投资将达到 450 亿元。



上汽450亿打造平台 陈志鑫破悲观论

□ 本组稿件采写 张耀东

老总话道 | Laozong Huadao

从参与到融合

□ 刘鹏凯/文 何兵/图



1.一天夜里，狂风四起，大雨倾盆。我怎么也睡不着，睁眼闭眼想的都是工厂。



2.第二天一早，我急匆匆来到工厂，看看车间，转转库房。还好，没有大的影响。



3.在水循环装置旁，我老远发现员工老王将地上一块长约 50 公分、呈半圆弧状的旧铁皮拾起来。我一声不响注意着。



4.只见老王拿着那块旧铁皮，搬来了梯子，拿上了工具，将它铆接到蒸汽管道保温层外的拐弯处，让我这跟踪的人看得怦然心动。



5.一位做裁缝的朋友说得好：缝制好一件衣服，必须从钉好一枚纽扣做起。



6.成功的企业管理，不在于负责人管到没有，而在于员工参与没有。员工自觉的参与就是与企业命运的融合，这才是企业管理的最高境界。

(作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长)

A. 现实压力

在完成“上南合并”之后，曾任上海大众总经理的陈志鑫被逐步提升为上汽股份执行副总裁、上汽股份乘用车公司总经理。很快，这家由诸多前上海大众、上海通用等合资公司骨干构成的车企异军突起，被业内公认为经营质量最好、综合实力最强的自主品牌车企之一。

不过，今年在车市遇冷与“洋”品牌价格下探的双重作用下，自主品牌们集体面临困境，整体市场占有率从去年四季度时的 32% 下滑到今年 7 月份时的 24%。上汽荣威也与其他自主品牌一样遇到了挑战，虽然保住了市场份额，但销售业绩仍比原定目标低了 2 万辆以

上。陈志鑫很清楚这份来自市场的现实压力。他认为，从长远来看，自主品牌是有机会的，但要想真正取得成功，就必须建立起一套具有特色的创新体系。于是，上汽确定了一个代号为“一二三”的战略执行方案，与 222 亿元投资配套而出，即要树立“一个目标、两个能力、三大优势，构建具有上汽特色的自主品牌的创新体系”。

其中的“两个能力”，就是“青出于蓝”的学习能力和“胜于蓝”的创新能力，陈志鑫如此解读着“青出于蓝而胜于蓝”的提法。而这也是中国汽车近 30 年“合资历程”与 10 年“自主道路”共存之下的真实写照。



B. 研发先行

对于近期业界关于自主品牌的悲观论调，陈志鑫并不认同。他认为，从长远来看，汽车增长波幅放缓是有规律的，而国内消费者对于汽车的刚性需求依然存在。去年中国汽车的千人保有量是 18 台，还不到世界平均水平的一半，连发达国家的十分之一都不到。在广大的三、四线城市，包括农村市场，汽车消费依然在成长的过程中。因此，未来的五年到十年，自主品牌仍然有足够的发展空间。

但陈志鑫也坦陈自主品牌遇到了困难。他将这些问题归结为三个方面：品牌力、产品技术研发实力以及

全球化程度不够。由于以往自主品牌多采取低价的竞争策略，很容易被“洋”品牌压缩到一个狭窄的价格带中。再加上产品力与“洋”品牌有一定距离，因此，自主品牌的溢价能力不足。而要解决这个问题，就要从提升产品技术实力入手。但在这方面，自主品牌的时间积累不够，而且国际化人才不足。最近两年，比亚迪、奇瑞等品牌遇到了这样那样的问题，归根结底还是产品策略和产品实力出了问题。即使是上汽，也在荣威 750 等产品上遇到了困难，品牌溢价能力下滑。为此，上汽启动了一系列的调整

措施。原上海大众开发部总经理张觉慧被任命为上汽自主品牌乘用车的技术负责人，同时，在海外招募了 100 多位研发人才，包括韩国人、英国人、美国人，以及诸多海归派。

在上汽自主品牌的 450 亿元投资中，有 44 亿元将被用于上汽技术中心建设，目前已经投入了 13 个亿。据张觉慧介绍，这个技术中心投资 40 亿元，占地 50 万平方米，涵盖了所有整车开发需要的设备，计划在 2013 年底基本建设完成。届时，该中心将成为全亚洲最大的整车开发中心。

这只是整个上汽技术研发机构的一部分。张觉慧表示，整个上海汽车技术中心一共有三个地点，分别是上海安亭技术中心、南京技术中心和位于

C. “一二三”

在上汽所提出的“一二三”体系中，“一”指的是“一个目标”，即“创新打造具备核心竞争能力和国际竞争能力的中国汽车强势自主品牌”；二是“两个能力”，即学习和创新的能力；三是“三个优势”，即在研发、制造、服务三大领域确立了三大差异化的竞争优势。

这虽然是企业自说自话的战略，但从中也可看出上汽的决心。陈志鑫认为，上汽具备做自主品牌的实力、天时和信念。去年，上汽集团销量突破 358 万辆，全球汽车行业中排名第八，在世界 500 强中排名第 151 位，资金实力充足。

在陈志鑫规划的上汽自主品牌三大优势中，除了研发优势外，上汽还在打造的就是制造和服务。目前，上汽自主品牌在南京浦口和上海临港两个基地生产，结合了上海通用的生产管理模式和上海大众的标准化体系模式，并且根据自身特点，创新打造出独立的临港基地制造模式。其中，MG3、MG6、荣威 550 以及预计在明年上市的 BP31，都在临港制造基地生产。而在服务方面，上汽于 8 月 15 日推出了一个创新的服务新产品“宅维修”，这是国内首创的全新“到家式”售后服务产品，可以针对一、二线城市和三、四线城市不同的区域特性，推出“上门服务”与“巡回服务”，为此，上汽投入了 6000 万元。

当然，这些优势还需要市场的检验。业内人士认为，上汽提出的“青出于蓝而胜于蓝”，实际上就是在合资引入基础上的创新发展。这对于已经在合资蜜糖中浸润了二十余年的国有大中型车企来说，不失为一条打造自主品牌的现实路径。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

郭广昌 谋建合资寿险 民营资本 探路保险业

在这些公司之中，有的经营已经超过 10 年，包括原金盛。寿早在 1999 年即开展业务，但因长期无法实现盈利，业务拓展所需资本金只能由老股东增资实现，持续的亏损最终使得老股东中国五矿不得不甩手退出。

而按照国际惯例，寿险公司盈利周期往往为 7~8 年，而国内合资寿险公司在华的盈利周期已被拉长到 10 年以上。

保险业内人士认为，合资寿险的盈利周期普遍拉长，对“逐利”天性的民营资本是一个巨大的挑战。更倾向于短期投资的民营资本，究竟能否忍受至少 7 年无法盈利的压力？复星的股东们是否能承受从零开始的铺设网点、拓展业务和多年持续不断地大笔资金投入？对于这些问题，业内人士均拭目以待。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

三元股份总经理 闪电离职

2004 年底，三元股份上市后的首任总经理郭维健因业务经营不善被三元集团撤换，钮立平从其手中接过总经理的帅印，3 年后，三元股份成功摘星脱帽，实现了业绩的扭亏为盈。到 2008 年底，三元股份的业绩已经从 2004 年的亏损 1.38 亿元转为盈利 2889 万元。

然而，在 2008 年底接手河北三鹿之后，从 2009 年开始，三元股份再次出现业绩亏损。从 2009 年至 2010 年，公司业绩受到河北三元的拖累，导致三元股份对于河北三鹿的整合始终被外界所诟病。而此前公司财务总监杨庆贵的离职以及现在钮立平卸任总经理职位，都让外界产生“三元是否对当初的错误在秋后算账”的疑问。

对此，三元股份方面给出的说法是，当初决定收购三鹿是首农集团的决定，并不是公司哪一个人所能左右的，钮立平的离职更不会是因为这个原因。

(张学光)

□ 黄林

据传段永基曾说，四通之所以比不上联想，在于柳传志给自己选对了杨元庆和郭为两个人。这或许有些偏颇，但也说明，联想的帅才确实是成就今天联想的重要因素之一。柳传志说，自己在企业生存问题基本解决后就开始注意培养接班人问题。那联想究竟是怎样孵化帅才的呢？

第一式：扎鞋垫法

柳传志说，培养战略型人才跟培养优秀的裁缝师是同样的道理，不能一开始就给他一块上等毛料做西服，而应该让他从缝鞋垫做起。鞋垫做好了再做短裤，然后再做长裤、衬衣，最后才是做西装。不能拔苗助长，操之过急。即使是帅才，也要从最基本的工作做起，待到经验和能力都达到时，再给予更高的平台。

神州数码总裁郭为做联想副总裁时不过 30 岁出头，但他在联想同样是从秘书做起，岗位先后变动达十余次，每个岗位都有不同类型的业务内容。按郭为的说法，他的工作是从给老板开车门、拎皮箱开始的。后来离开秘书岗位，到公关部做经理。一年后做集团办公室主任经理。在之后的几年里，他做过业务部门的总经理、企业部的总经理，负责过财务部门的工作，被派到广东惠州联想集团新建的生产基地，也去过香港联想负责投资事务。

而杨元庆 1988 年到联想集团从

联想培养帅才的三大秘诀

推销员做起，两年后成为当时一个不太重要的业务部 CAD 部门的经理。做业务部经理时，杨元庆利用与美国惠普公司的业务往来关系潜心学习惠普公司的管理，不仅使任职部门的营业额快速增长，而且带出一支优秀的队伍，因工作出色调到联想微机事业部做总经理。在微机事业部，杨元庆使联想电脑市场份额在两年间获得大的飞跃，又被委以重任。就这样，一步一步登上联想集团总裁位置。

柳传志培养杨元庆、郭为的做法：第一，让帅才们逐渐参与决策，参与管理，以在价值观、思想方法甚至工作技巧等诸方面求得一致，同时要求他们不能当被动式接受、传递的齿轮，而是要当主动思考、创造执行的发动机，可以指导，但绝不代替他们自己。第二，先把责权利说清楚，然后放手给他们以机会和舞台，让他们在工作中锻炼成长。

这样做的好处：一是群策群力，企业能避免大的决策失误和经营震荡；二是帅才们有职有权，积极性能调动起来；三是他们独当一面后，柳传志也能腾出时间和精力思考一些关乎公司发展的更重大、更长远的问题。

第二式：赛马法

联想培养帅才的第二个方法是从赛马中识别好马。柳传志说，只有

在赛马中才能识别好马，才能发现千里马；折腾是检验人才的唯一标准。在联想看来，最好的认识人才和培养人才的方法就是让他做事。

联想“赛马法”包括三个方面的含义：要有“赛场”，即为帅才提供合适的岗位；要有“跑道”划分，不能乱哄哄挤作一团，必须引导他们有秩序地竞争；要制订比赛规则，即建立一套较为科学的绩效考核和奖励评估系统。

联想从 1994 年开始，每到新年度的 3、4 月间都会进行组织机构、业务结构的调整。在这些调整中，管理模式、人员变动都极大。通过“折腾”，联想给员工提供尽可能多的竞争机会，在工作中崭露头角的年轻人脱颖而出，而那些跟不上时代变化的人就会被淘汰。这就是“在赛马中识别好马”。

早在上世纪 90 年代初，联想就开始实施在赛马中识别好马的策略。当时联想人员的年龄结构存在一个很大矛盾，最初创业的一代当时约占总人数的 40%，平均年龄 46 岁以上；另外 60%是刚从学校毕业或从社会上招聘来的，平均年龄 26 岁左右。而 30 岁到 45 岁这个年龄层出现了空白。这种情况可能会导致两种后果：一是五年后，当老一代联想人需要退居二线时，联想可能会后继乏人；二是五年后，50 多岁的老一代联想人虽

没有退居二线，但计算机界的竞争日新月异，从观念上和市场竞争上，联想可能会掉队。

联想意识到了这点后，便开始不断地把年轻人推到前面。在 1990、1991 年这两年里，虽然遇到了很大的阻力和困难，年轻人还没获得大家认可，但联想在用人、选拔人才时始终贯彻这一策略。杨元庆和郭为也正是在这个时候开始不断提拔的。1990 年郭为任联想业务二部总经理，1991 年杨元庆任联想 CAD 部门总经理。好马开始显山露水了。

第三式：索驷法

柳传志说，接班人问题要早做考虑；办公司就是办人；德才兼备最好，实在不能兼得时，应该将“德”放在第一位；一流的人才都是善于总结的。

联想在创业初期，没有成型的领导素质模型，但有个朴素的要求“德才兼备”。到上世纪 80 年代末，联想开始将人才分成“三个层次”：好员工：有责任心，能独立完成本职工作的人；骨干或经理：有责任心和上进心，能带领一班人完成工作的人；领军人物（即帅才）：有责任心、上进心、事业心，能带领一个团队制定战略，并将战略推向成功的人。联想还把帅才细分为十项全能：很强的适应能力；很强的学习能力；很强的总结能力；很强的沟通能力；很

强的决策能力；正确认识自我的能力；顾全大局；实事求是；敢于承担风险，敢于面对困难；勤奋、吃苦。

杨元庆当初是抱着做技术工作的想法进入联想的，但进去后发现自己原来要每天往外跑。结果性格内向，言语不算流畅的杨元庆做起了销售，最后做到了总裁。其适应能力不可谓不强。

而 1991 年杨元庆所去的 CAD 部实际上主要代理销售惠普公司的绘图仪。杨元庆从惠普绘图仪的销售中，学会了除了零售和批发之外的另一种销售模式：代理和分销。他开始构想以联想为中心的销售网络。也就是在杨元庆上任的这个月，联想 CAD 部与中关村的一家公司签订了代理分销合同。从此，中国 IT 业诞生了真正意义上的分销商。他以这种销售模式使得 CAD 的销售业绩持续上升，由 1991 年的 3000 万元达到 1993 年的 2.3 亿元。后来联想在中国市场屡屡打败 HP、IBM。

杨元庆在 CAD 部的成功，显示了他的天赋，那就是善于适应环境，善于学习，善于总结经验，善于发现，又善于应用。联想也是在企业不断成长中，逐步完善自己对帅才的要求，形成系统的职业素质要求。最后通过这个成熟的模型，联想先后发掘了陈绍鹏、刘军等新一代帅才。