

□ 撰稿采写 王道海 于丹 汪磊 梁晓冬

三个股东 演出的一台好戏

2002年11月18日,由上海汽车集团股份有限公司、通用汽车(中国)公司、柳州五菱汽车有限责任公司三方共同组建的大型中外合资汽车公司——上汽通用五菱汽车股份有限公司正式挂牌成立。

蓦然回首,国内第一家以制造微车起家的合资企业上汽通用五菱(SGMW),正式挂牌后已走过了整整十年历程。

十年来,中国经济发展秀甲全球,中国汽车产业如同童话魔瓶中逃出来的魔怪大显神通,开创了“中中外”合资先河的上汽通用五菱,不仅从形式上扭转了柳州五菱原来偏居一隅的弱势命运,更开启了五菱品牌微车赶超竞争对手、企业实现后来居上大发展的大幕,书写出汽车产业历史上辉煌的一页——

从2002年到2011年,上汽通用五菱公司产销量从146万台增至130万台,销售收入则从37.7亿元剧增至460亿元,加五集集团总收入超过580亿元,与合资前的年销售收入48.4亿元相比增长了12倍。税收十年间从28亿元飙升到34.18亿元。为国家做出了巨大的贡献并带动了广西汽车工业飞速发展。

十年来,上汽通用五菱以一系列畅销产品走红市场,建树起良好的企业和品牌形象。其中自主研发的“五菱之光”平台系列产品,一举成为微车历史中市场成长最快、国内销量最大的单一平台车型,先后获得国家科技进步一等奖、二等奖,市场保有量达400万辆。2011年,五菱之光入选《福布斯》全球最畅销车型前三甲,是所有上榜车型中唯一源自中国的自主品牌,并被称为“地球上最重要的一款车”。截至9月中旬,五菱品牌微车今年在国内销量已突破108万辆,全年可望达到140万辆;市场占有率则在下滑的不利市场形势下逆势扩大到50%以上;已连续六年在国内微车市场排名第一。

拥有柳州与青岛两大生产制造基地的上汽通用五菱,以我为主充分集成股东各方的先进管理方法,全面推进业务流程重组和内外资源整合,建成了国家级技术中心和企业博士后科研工作站,通过实施C3P汽车开发技术系统研究项目和通用汽车公司全球制造系统等先进技术,全面实施商用车产品“平台百万化、平台差异化、平台的乘用化以及国际化”三大平台战略,已形成商用车和乘用车两大系列以及微、小型车用发动机的生产格局,进一步完善和提升了具有核心竞争力的五菱产品链和价值链。

与此同时,上汽通用五菱实施大手笔的国际化战略,以印度为切入点开启了实践上汽通用五菱“产品输出、管理团队输出和业务模式输出”的国际化战略,开辟了汽车国际市场的新蓝海。今年7月,“五菱荣光”车型在埃及工厂下线,成为通用在埃及制造的第一款中国车型。“五菱宏光”也将在印度量产投放市场。截至今年8月,上汽通用五菱已开拓了中南美洲、非洲、中东、东南亚等近40个国家和地区的海外业务市场,微车出

◎ 十八大代表、优秀企业家、上汽通用五菱总经理沈阳

| 编者按 | Bianzhe An

十年来,上汽通用五菱在残酷的市场大搏杀中异峰突起,这家历来低调的合资企业从一个年销10万余辆的地方车企到业界最早突破百万大关的领先者,再到被通用视为全球战略重要一环而进军海外市场的拓展者,无论其坚持以我为主做强做大品牌的自主创新,无论其卓有成效的“低成本,高价值”生产经营,也无论其涵盖全局工作的独具特色管理理念,无不有着耐人寻味、内涵丰富的时代渊源和产业动因。

在群雄逐鹿的市场大战中,有太多的成功难以复制,一个典型又具有代表性的范例自然极其重要。可以说,上汽通用五菱过去十年走过的道路,无异于提供了一种具有普遍借鉴意义的范本,也为媒体和读者从一个企业的局部去直观审视中国汽车工业乃至于全国经济社会的波澜壮阔十年发展历程,提供了一个鲜活生动的例证和殊为难得的契机。

B汇集三方优势 实施高起点二次创业

始建于1958年的五菱前身企业柳州动力机械厂,1966年改建为拖拉机厂。上世纪80年代改革开放的黄钟大吕响起,五菱在“改行”搞汽车后,开始探索一条属于自己的发展之路:1982年,第一台五菱微型汽车下线;1985年,柳州微型汽车厂挂牌成立,1998年改制为柳州五菱汽车股份有限公司;先后开发生产出商务用车、微型厢式客车、微型双排货车、微型单排货车等车型,并把产销量做到了较为可观的10多万台。

五菱在搞汽车的征程上千得有声有色,但与排名其前的长安、昌河、哈飞等几家著名微车企业相比,五菱已无更多有利条件,如何能在诸侯争霸的市场大战中做强做大、战而胜之?时值中国企业界兴起联合重组、做强做大的资本运营时期,上汽、通用、五菱三方以共图大业的远见卓识成功联姻,上汽通用五菱汽车股份有限公司“应运而生”。

早在正式合资之前,沈阳总经理和班子同仁们即抱着“要先做好,然后再做强做大”的务实态度经营管理企业。“实际上,从1999年我们开始谈合资,应该说融资之前先融智,自己先要改造好,来迎接这个改变。”从合资项目筹划之初就担任五菱厂长的沈阳,曾深有所感地回忆起当年的艰辛。据说当时五菱部门有三四十个,在沈阳主持的大力度“三改”中,将总监减掉了2/3,很多处

室都精简了,很多干部下了岗。

当中国发展跳出狭隘的自力更生局限后,如何同国外因素“和平共处”共图大业,成为了开放的中国及企业必须解决的大问题。2002年上汽通用五菱建立后面对合资之初三方股东之间的文化差异,沈阳建设性地提出“一盘四轮”发展战略,即以加强企业文化建设为“一盘”;以打造优秀的人力资源,充分利用合资优势提升资源集成能力,加强对理念、管理、技术的不断创新,充分利用资本优势为“四轮”的发展战略,全力实施具有五菱特色的低成本、高价值核心理念。

沈阳总经理和班子同仁们以大局为重、事业为重,齐心协力共谋发展。他们从作风建设抓起,从领导班子干起,坚持以率先垂范、冲锋在前的模范行动去带动和影响广大职工。面对市场经济的新形势和企业自身体制性的重大变化,公司党政班子尤其重视搞好合资三方的文化融合及凝聚人心、调动员工积极性工作,对广大干部职工大力进行中外合资的意义、前途和加深对三方股东认识的宣传教育,大力进行市场经济的形势教育和压力意识、竞争意识教育,进而将企业党组织建设及思想政治工作、精神文明和企业文化工作,渗透、融合在公司决策、监督、执行各个层次运转之中,落实到促进生产经营发展、锻造员工队伍和全面提升企业素质的各项“软”“硬”建设之中,营造了适合企业内部人文环境,创建了具有五菱特色的精益生产方式,迅速掀起了五菱的第二次创业,推动了公司经济工作的健康快速发展和企业物质文明、精神文明建设的全面进步。

三方合资后的快速发展引起了社会及各股东方的关注,2005年通用汽车全球总裁瓦格纳来五菱访问,连称自己不是来发表演讲的,而是来学习的。

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。其中,控股股东上汽集团作为国内领先的大型汽车集团,拥有显著的规模优势与合资合作经验,而通用汽车在资金、技术和管理方面的实力毋庸置疑,再结合五菱原有的成本观念和微车市场积淀,使三者优势互补、转化为五菱的体系能力和核心竞争力。五菱从启动之初起就全面贯彻GMS(通用全球制造体系),经过将上汽和通用的优势引进、消化、吸收、融合等多种努力的本土化创新后,终于发展成了高标准制造水平的现代化生产企业、通用体系GMS运行和小型车制造的样板工厂。五菱之光、五菱扬光、五菱6360和五菱小旋风等五菱重要产品线,都主要是五菱自己或同科研院校合作干出来的。

以我为主 集成资源创新发展五菱品牌

世界上现代化大企业集团几乎无一不是以资本为组带的联袂发展实现的。实践证明,中外三方合资彻底扭转了五菱原来“地方国企”的命运,也开启了五菱品牌微车赶超竞争对手、最终谋求新的发展起点。

上汽通用五菱十年发展过程中,沈阳带领团队坚持“合资留品牌,自主研发创新”的实践,经过十年磨砺和积淀,使自身的技术不断升级,微车产品日趋成熟,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”,已对此作了有力的诠释。

五菱发展壮大的历程,也是不断完善五菱产品链,致力做强做大五菱品牌的过程,并从数年前便开始筹划商乘并举的转型。被业内看做是

“小微客”时代开创者的五菱荣光,2008年一问世便成为国内增速最快的单一车型,截至今年7月底,五菱荣光全系车型累计销售116万辆,成功晋升为五菱旗下的又一个百万级车型平台。另一位新成员五菱宏光,更以其宜家宜商的准确定位,上市不到两年就创下月销3万台的佳绩。

接着,上汽通用五菱和母公司旗下的泛亚汽车合作进入市场份额最大的中级车市场。“宝骏”第一款产品宝骏630的产品开发虽借鉴参照凯越路线,但五菱也通过学习集成,对结构空间、动力总成、悬挂、车身等做了很多改变,并把凯越发现和存在的很多问题消除掉了。然而由于内饰未能完美,五菱在上市前曾对其一再进行调整,并因此再三推迟了上市时间。

低调入市的宝骏630交出了一份超乎预料的答案:2011年初出茅庐三个月便销售21万辆,2012年1-8月份在市场明显下滑形势下依然实现销量43094辆。正如有关负责人所言:宝骏汽车正处于树品牌的阶段,五菱将按照通用全球标准的产品品质,为消费者打造真正可靠的产品,并通过合理的网络布局和较高的服务水准,进一

步树立宝骏品牌在客户群中的知名度和美誉度。

沈阳强调,宝骏属于“有独立知识产权的联合开发”。与此同时,上汽通用五菱将雪佛兰乐驰变身宝骏乐驰,成为宝骏旗下首款A00级轿车,将给乐驰带来全新的定位与面貌,更符合中国消费者的需求。计划于2013年推出的宝骏两厢,正在紧锣密鼓的研发中。据悉未来五菱将持续推出新产品,在五年内覆盖A级、A0级和A00级市场,同时继续开发SUV等其他乘用车型。

除了在“以我为主,集成各方优势资源”的模式下主导开发宝骏品牌乘用车,还充分借助微车产品在国内市场的成功,大胆进军海外市场。2011年7月10日,首款在通用埃及工厂组装生产的雪佛兰Move(即N300:五菱荣光)下线并投入埃及市场;同年11月17日,通用汽车埃及公司与上汽通用五菱共同签署技术转让协议(TLA)和工程服务协议(ESA),这是五菱历史上第一份技术转让合同及第一份工程服务合同,标志着五菱知识产权费将由缴到收,实现最有价值的知识产权输出。

近年来,上汽通用五菱的商用车事业不断输出资金、技术、渠道,甚至是市场口碑。“在海外市场中,我们除了收取相关知识产权费用,并且对于组装的生产线、零部件以及人员输出都会收取相应的费用。对国内汽车合资公司来说,是一次全新的突破。”对于合资公司拓展海外市场的前景,沈阳充满信心,“如果进展顺利,每年光从海外市场收取的知识产权使用费和服务费,就有好几个亿。”

接下来,企业将通过N300系列产品立足埃及,并寻求机会覆盖北非及大阿拉伯自由贸易区市场,同时瞄准发展中国家,加大对东南亚等新兴市场的投入,海外团队将承担开拓海外新市场的使命,逐步提升五菱的出口份额,扩大在世界上的销量和提升产品的市场竞争力。

党建引领

做合资企业全面发展楷模

回顾上汽通用五菱十年辉煌的发展历程,其不单造就了一流的工厂和一流的产品,更造就了一支作风严谨、具有职业精神和技术素养、团结合作的员工队伍。

在上汽通用五菱,有着来自多个国家的技术专家,他们语言不同,肤色不同,文化差异大,为保障以“中中外”模式合资的上汽通用五菱的文化融合与经济中心工作的发展,上汽通用五菱党委首先在工作思路上,着眼于把企业改革、发展、经营中的难点,作为党组织工作的重点,找准企业党建工作与党建工作的结合点,着力于抓好全面提高员工素质,培养复合型人才,以适应企业发展各方面需要的工作。并通过监督、导向、协调、动员、保证等功能和创新争优等活动载体,推动企业的改革、发展和稳定。经过追求共同事业的磨砺和融合,已淬炼出一个目标一致、高效合作的团队,成为上汽通用五菱全员参与,共图大业,共同改进和推行现代企业管理及先进生产工艺的重要力量。

上汽通用五菱党委面对改革发展的新形势和合资重组后企业体制机制变化的新要求,积极探索、创新实践企业党建工作新模式,在为企业发展提供强大的政治组织保障、智力精神支持,培育优秀员工团队、助力经济中心工作中,做了大量卓有成效的工作。对于事关公司的各项改革方案的制定、重要岗位人事任免、重大措施出台、关系员工切身利益等重大决策,上汽通用五菱总是由党委先研究,再提交执委会决定。五菱党委通过开展“用户满意工程”、“三高一快”(思想觉悟高、业务水平高、用户满意度高、实际行动快)党员主题活动,党员先锋岗、一个党员一面旗、党员一带一、党员带徒等活动,充分展现了公司广大党员的先锋模范作用,共同保证实现公司的发展目标。

上汽通用五菱还围绕如何加强企业文化建设等问题积极开展工作,建立健全党支部、党员联系员工、服务员工、定期走访制度,工会等组织也从企业实际和自身职能出发开展工作,协调处理好劳资关系,维护各方利益,积极开展建设和和谐企业活动。并本着提高员工凝聚力、向心力的宗旨,党政职能部门一道开展全员培训,内容涉及薪酬改革、绩效考核、用工制度等。还通过精益生产五菱化、GMS推进等活动,推动公司管理水平提升和高效快速发展。同时通过合资三方企业文化的融合和创新,升华形成全新的上汽通用五菱文化,使员工认识到作为一个上汽通用五菱人的荣誉感和责任感,增强自觉投身于企业发展进步的主动性、积极性,以进一步助力于企业发展而又能不断满足自身的利益诉求。从而真正使每个员工都成为五菱必不可少的一员,大家为着共同的事业、共同的理想一起奋斗。

上汽通用五菱公司党委坚持做合资企业党建工作创新楷模的积极探索和实践,对本企业全局工作产生了重要的引领、推动作用,成为了上汽通用五菱实现十年大发展的关键因素之一,并对中国诸多合资企业如何搞好党建思想政治工作、精神文明和企业文化建设,贡献了一个鲜活生动的范例。