

祁玉民：车企不能把命运绑在政府采购上

他半道出家,强势变革,用七年半的时间赢得“中国最佳 CEO”称号;他坚持国际合作,洋为中用,在博弈中赢得信任换来技术;公务车市场烽烟再起,自主品牌将如何制胜?合资企业大行其道,国家是否应设贸易壁垒? 本期对话华晨汽车集团董事长、总裁祁玉民。

祁玉民回应质疑 华晨发展自主品牌道路获认可

7月3日,福布斯中文版发布“2013 年中国最佳 CEO”榜单,华晨汽车集团董事长、总裁祁玉民高居第四,成为国内汽车行业唯一跻身前五的“最佳 CEO”。该榜单一经公布,此前在国内汽车集团中一直低调的华晨便立即成为业界焦点,随之而来的,不完全是认同的赞许,同时也对祁玉民和华晨汽车存在一些争议。

祁玉民:他们不服,我从来华晨那天起就是一个被人质疑的人。

主持人:为什么?

祁玉民:他们觉得华晨太小了,我们业内有个排行榜,老大、老二……,我们是老七,在业内排行榜的思想是很重,他们可能认为惊天动地的事儿都是几个老大做的,像我们小老七做不出什么事儿来。有人就问我,获得这个福布斯最佳 CEO 称号,你们做没做工作,言下之意是不是拿钱买的,我觉得特别可笑,因为我很负责的跟你们说事先我们华晨没有任何人知道这件事,榜单发布时,我在外地出差,我的助理告诉我获得这个福布斯最佳 CEO 第四名,我说明吗?那都是评谁有多少财富,我又没有钱怎么能评上?我只知道福布斯评富豪榜的,我这次才知道它还在评 CEO。

主持人:从你的角度来看,你觉得华晨能获得福布斯认可的原因是什么呢?

祁玉民:实际上是对华晨和华晨这条发展自主品牌:道路的认可,发展自主品牌的道路一个就是要高起点。我们开发的中高级的轿车填补了空白,这是一个概念。第二个概念是要走这条道路有一个捷径,就是要向国外的企业学习,来尽快地引进消化吸收他们的技术。我在汽车界说过两句话,第一反对闭门造车,第二反对简单的花钱去买技术。人家搞汽车,奔驰搞了 126 年了,宝马也搞了 90 多年了,我们才搞了几年?没有多少年。所以,我们在汽车行业,尤其轿车,站在国际范围来看,我们就是一个学徒,一个学生,前面有师傅,有老师,我们一定要向人家学习。在全球化的今天,我们没有必要闭塞地自己在实验室搞研发,所以,我们一定反对闭门造车和简单地花大价钱买技术,这样买技术第一花钱多,第二可能消化不良。

所以,我一直坚持我们要通过国际合作来走一个捷径,通过国际合作来尽快的引进、消化、吸收先进的技术并为我们所用,在合作中提高技术,提高经营管理能力,锻炼我们的团队。福布斯也可能它是一个国际化的评判,所以,它带有国际化的观点和理念。要发展自主,合资合作,洋为中用,它认为我们华晨做的很好。

华晨与宝马在博弈中实现双赢

祁玉民有他自信的理由,2013 年上半年,在整个汽车行业增长明显放缓的大背景下,华晨旗下的中华金杯和华晨宝马产销量持续保持增长,各项经济指标均高于行业平均值。而且谁都不曾想到,就是这个“车企排行榜”中的老七,在与外资合作的过程中抢占先机。

祁玉民:现在网上有好几个“试问”,试问哪一个外国企业把技术给中方了?惟有宝马,谁把先进的发动机给中国了?惟有宝马,宝马跟华晨合作了十年。中国合资合作的品牌很多,有合作三十年的,跟外企打三十年交道了,有哪一个外方把它当代先进的技术给中方了?没有。现在你服不服?认不认宝马把发动机给我们了。

宝马现在给我们的个技术,是代号为 N20 的欧 6 发动机,现在北京在率先搞欧 5, N20 是欧 6 的排放标准,最起码比国内先进了十几年,这是排放。节能节油三大技术全有,涡轮增压,缸内直喷,可变气门正时,三大技术全在这上面,而且这个发动机搭载在宝马现在的主力车型上。

宝马在技术上全力的支持我们搞整车开发,从轿车到面包车,同时把他先进的品质管理流程教给我们,宝马还在给我们培养人才,这都是实实在在的,看得见摸的着的,而且是持之以恒的支持,这种支持让我们受益匪浅。

华晨和宝马差距比较大,宝马是做豪华车的,华晨是做大众车的,授权我们生产 N20 发动机,是帮助、支持华晨,对它的豪华车影响不是很大,如果侵犯了它的利益,跟宝马车竞争,那我相信它也不会这么痛快给我们。所

以,合作双方没有利害上的重大冲突;第二个原因我好了它就好了,华晨和宝马是战略合作伙伴,而且彼此之间是唯一性,我们都互为唯一的合资伙伴,华晨不找第二家,宝马也不找第二家。所以,在宝马十周年时我讲一心一意,真心实意,全心全意,这个非常重要,大家互相不设防,使很多复杂问题简单化处理,同时华晨的发展符合宝马的战略利益;第三个原因,我现在来华晨七年半了,我觉得德国人,特别是宝马公司的人是值得尊敬的,一旦双方对一些重大问题达成共识,宝马一定信守承诺。

当然,还有最后一个敏感问题,媒体现在也问了,外国人就那么喜欢你中国?宝马就那么喜欢你华晨,就愿意把这东西给你?有一个词叫“博弈”,这是不可回避的,华晨和宝马有没有博弈?肯定有博弈,毫无疑问,怎么能没博弈呢?国与国之间,企业与企业之间,在战略合作的过程中为了各自的利益,这种博弈是很正常的,他是市场经济一个正常现象,博弈不是打仗,而是一个策略,战略的互相沟通,互相渗透,互相包容,对不对?互为一体,最后达到一个双赢。

花纳税人的钱一定要采购自主品牌车

在合作中实现双赢,这是合资双方一个良好的愿望,然而合资本身就是一场博弈,双方的得益不可能完全均等。通过合资学习技术这是当初中国汽车产业政策“以市场换技术”的初衷,但是 30 年过去了,市场却没有换来技术,这成了中国汽车 30 年合资路上最大的隐痛。

在经济全球化的今天,合资被视为快速提升的捷径,但是商业社会中不可能存在永久的伙伴关系,躲在大树底下乘凉的中国企业终将走上自主研发的道路,直面跨国公司的竞争。

主持人:现在我们看到国内市场上合资的公司也很多,并不是每一家都能取得成功,业内也有讨论的声音说过合资合作,通过引进,中方究竟能得到多少。比如真正的核心技术你能够得到多少,真正的有价值的市场渠道、手段你能得到多少,在这里面这个度的把握其实是特别关键的。

祁玉民:中国在三十年前为什么要搞合资合作,就是要以市场换技术,当时看到我们中国随着经济的发展,人民的富裕,一个巨大的市场会出现,这种判断是正确的,今年销售量可能会达到 2080 万辆,这是全世界老大了,以后还会是老大,这个判断是正确的。基于此,中国希望外国人把他先进的技术、资金、管理经验拿过来,跟我们中国人一起,在占领中国市场的过程中能够达到把技术教会给我们中方这么一个目的。所以,叫以市场换技术。实践证明我们市场判断是准确的,然而换技术的想法却远远没达到我们预想的效果。三十年并不短,这么一个产业发展历史的历程,中方总得学点东西吧,实践证明我们学到的东西少得可怜。

主持人:我们经常会看到媒体上报导说给中方的技术都是落后的。

祁玉民:没错,如果学到的话我们大街小巷还至于跑这么多合资车,你看我们的国家多怪,到北京像到首尔了,老百姓说的北京满大街都是现代的车,到上海基本上像到美国和德国似的,到长春就像到了日本和德国似的,跟谁合资当地就是谁的车,尤其包括公务车,你看我们多少官员坐奥迪?为什么?就是中方三十年没学到技术,学到技术至于官员还坐外国品牌车吗?不至于。

主持人:您现在坐什么车?

祁玉民:我现在坐(中华)V5。关于坐车其实也有很多话题,我和别人思维不一样,有人说坐自主品牌车感到非常自豪,以坐自主品牌车为荣,我也不是这个观点,我跟你说坐自主品牌车亲切,自己的孩子,你说达到为荣,坐那个车都比宝马车好,舒服,那是不可能。

主持人:我们从整个行业产业的发展来看,比如我们看我们的邻国日本和韩国,从最早的模仿到合资,然后到自主研发,最终日本跟韩国还是有一个壮士断腕的这样一个动作,最后还是毅然决然地要完全做自主研发的本土品牌。您觉得对于中国汽车行业来说这个是不是也是一个未来的必然之路?

祁玉民:我完全赞同你这个观点,就是割腕断臂,你说的文雅点儿,实际上老百姓的话说就是“堵死后墙,断死后路”,必须走这一步,有句话是置死地而后生,不要留任何后路,这个时候反倒能做一点事儿。我个人认为我们在合资合作的过程中,我们为什么没达到效果呢?就是过分的依赖外国。

我曾开玩笑地说现在搞自主为什么没有人愿意持久的疯狂的断死后路的一心一意的去搞呢?看现在的年轻人谈恋爱就能知道,我



◆ 人物小传 ◆

祁玉民 1959 年 9 月生,陕西咸阳人。研究生学历,工商管理硕士学位;高级工程师。2004 年 10 月任大连市副市长。2006 年 8 月任华晨汽车集团董事长、总裁。2013 年被福布斯中文版评为“2013 年中国最佳 CEO”。

们那个年代谈恋爱,越忠厚老实越心诚越值钱,现在不是,现在谁越重情,受伤害的一定是重情的。

其实我们还是主张要有锲而不舍的真诚的一心一意的去做产业的精神。所以,这个话题越说越沉重。为什么韩国能做起来?韩国才几千万人,汽车,手机、电子它都做的非常好,为什么?我个人的观点一定要把汽车产业作为我们一个支柱产业,要有我们自己的一个产业战略和规划。

到目前,我觉得我们汽车产业没有一个长期战略和中期规划,这是很可悲的。我们国家是一个集中力量办大事儿的国家,只要国家想做的事情没有做不好的,我们缺少这东西。

缺少这个东西以后,后面第二个问题就来了,在韩国和日本一个产业的发展是企业、政府、社会、消费者互动起来了,企业一定把车做好,该有先进的技术,优良的品质,优秀的服务,还有可控的成本,这是企业的事情。只要企业把这个做到以后,作为政府来讲,每一个花纳税人钱的国家官员一定是坐自主品牌车的。花纳税人钱的国家官员就应该带头坐自主品牌车。

车企不能把命运绑在政府采购上

今年 6 月 17 日,外交部长王毅的公务车从奥迪换成国产红旗,这让自主品牌汽车再次看到了中央政府在扭转公车采购“奢靡之风”的决心。在大多数人看来,这不仅仅是红旗一个品牌的利好,而是所有国产品牌的“福音”。有人甚至憧憬,在这难得的历史性机遇面前,自主品牌将打响一场翻身仗。然而,祁玉民却保持了谨慎的乐观。

主持人:我们也注意到很多自主品牌已经被纳入到公务车的采购目录里了,包括华晨、比亚迪、奇瑞、吉利、奔腾等等,您觉得纳入公务车的采购目录对于中国自主品牌的发展有多大的影响?

祁玉民:应该说影响是非常大的,这种车不在量,在它的效应。所以,我觉得未来一定对自主品牌是一个非常大的正面影响。

第二个就是当政府的官员坐上车以后,他或许会发现大量的问题,车企整改这些问题可能更快一些。但是若指望这个市场有多大的量,主要依靠这个市场了,我认为是不对的。通过它的示范效应,在民众中形成一个品牌拉动的作用,轿车市场还是要靠广大的老百姓消费者拉动。现在我非常地希望政府能尽快地采购自主品牌车,但是车企千万不要把自己的命运绑在政府的采购上,政府只是一个示范作用,品牌的一个示范效应,大量的市场在民间,在老百姓手里。

主持人:在老百,最终还是要靠打动消费者。

祁玉民:没错。如果现在我们开个新车型,政府进行了大量的采购,老百姓没买多少,它就是一个作品,它不是商品。我们一定要从作品到产品,到商品,到精品,一定要经

历一个这样的过程,作品就是把它研发出来了,卖给政府是产品,只有大量的进入市场,广大消费者认可了才叫商品,商品还不行,你这个商品一定要打造成精品。所以,我还有两句话,我说一个产品和一个企业你是否成功有两个检验,一个是资本市场的考验检验,一个是产品市场的考验。这两个市场是试金石。

主持人:如果作为一个普通消费者,包括我很多身边的朋友他们其实对中国的自主品牌不是特别信任的,他们选购汽车的时候他们还是更多的会倾向于考虑洋品牌,我也希望您给出一个真正的解决方案。

祁玉民:国家一定要把汽车作为一个支柱产业,要有导向性的战略和规划,作为车企要自强不息,尽快的把车做得有水平,有品质,像宝马一样依靠技术和品质来逐步树立自己的品牌,让消费者能够接受,这个是一个漫长的过程,同时需要一种坚定的信念,一追锲而不舍的精神,也可能用几代人,几任班子去完成它。

其实每一个国家,你去看看每一个国家都在 WTO 框架下采取各种有效的办法在限制别人,你可以说叫贸易壁垒,也可以说叫有机的保护自己,这就要靠智慧来做,每一个国家都在保护自己。我们国家也需要适度的保护,比如说豪华车,高级车,让他们合资企业来做,你为什么现在把老百姓大众车六七万,七八万块钱的车你还让合资企业大行其道在中国来做呢?这是我们国家产业政策有问题。我觉得得用智慧来解决这个问题,给中国自主品牌在十万左右的价格车上留出一些空当来。我们向外国学习也是要学习它高技术的东西,大众车这一套东西说心里话没必要,我们没必要这么样非常简单的去把这个巨大的市场让给合资企业。

我只经营企业 从不经营自己

祁玉民在出任华晨汽车集团董事长之前,曾经是大连市分管工业的副市长,作为一个半道出身的汽车人,刚到华晨,祁玉民就明显感觉到自己的空降不受欢迎,在华晨七年半的时间里,他是变革坚定的推动者,却也一直饱受各方的非议,尽管有的时候他的观点并不为外界所接受,但是他却用自己的行动赢得了华晨人的信任。

祁玉民:在这个问题上我也有点个性和特点,从来那天起直到今天我都是有个争议的人,我一直处在媒体和业界资深评论的漩涡里,绯闻不断。我是一个特立独行的人,做事情总是出其不意,无论做任何事情,外界马上出现质疑,质疑以后慢慢再观察、评论,最后给下个结论,但是说心里话我从来不问,大家有什么不同看法可以供我参考,尤其是批评的声音,我一定会参考的,但我一定不会被这些东西所左右。

主持人:到现在做了七年半了,你还会觉得自己是一个汽车行业的外行吗?

祁玉民:不会了。我觉得明白了,明白汽车企业应该怎么经营。我们业内有个规律,一

开始与众不同的东西都不被看好,随着实践,实践证明他们错了,他们又马上转变观点,这是我们业内的一个特点。

主持人:你觉得为什么会这样?

祁玉民:为什么这样?缺乏深刻。

主持人:整个行业都不深刻?

祁玉民:对,缺乏深刻,比较浮躁。缺乏持之以恒的精神。你看一个技术,一个品牌要造得几十年、上百年,品牌的支撑一定是核心技术和优良的品质。

主持人:很多人说整个技术的变革其实是给中国提供了一个后发优势,你觉得这存在吗?

祁玉民:现在我们还没有资格这么说,在这种思想我认为也是一种浮躁的思想,前一段时间提出的自主品牌要打倒洋品牌,这是笑话;提出新能源要弯道超车了,我们没有资格说超越,我们现在就是老老实实提高自己的水平,把核心技术掌握在我们手里。我们现在好多好多产业,能举出例子的没有几个,我也佩服联想、华为、海尔、格力,他们有自己的研发,掌握了核心技术,这个非常重要,由于有核心技术,所以,它就可以树立自己的品牌。可是在中国这么大的国家有几个?大部分在产业里,很多产业里我们都缺少核心技术,由于缺少核心技术,再加上我们产品不精良,所以,我们品牌就打不出去。

主持人:你觉得在中国汽车行业哪家企业或者哪几家企业有可能成为中国的华为、格力?

祁玉民:我觉得长城非常好,长城这几年的发展既稳健又高速,可以说“又好又快”。长城有研发的动力,有研发的动力以后它就会持续的掌握技术的能力,掌握技术以后它就有可持续发展的能力。所以长城皮卡现在做的非常好,从皮卡到 SUV 到轿车,稳扎稳打,步步为营。由于它是民营企业,它有非常灵活的机制,还有成本控制的这套手段,它现在的效益、管理水平我认为是最好的。我还准备去长城学习。

主持人:我以為你会说华晨呢。

祁玉民:华晨和长城还是有差距的,我比长城有点儿优势的话我觉得有两个优势,一个就是华晨在与宝马和丰田合资合作的过程中受益匪浅,可以尽快的掌握技术。掌握技术的速度很快,比如说将来发动机技术的掌握将实现整车的品质的跨越,这是长城望尘莫及的。第二个就是发展汽车产业与资本市场的融合也是华晨的特点。所以,我说华晨现在已经进入到一个新时代了,过去的华晨是一个以创造资本传奇的华晨,现在的华晨为什么进入到新时代呢?我们是进入了自主发展与合资合作融会贯通,资本市场与汽车产业良性互动得新的历史阶段。所以,基于我的判断,我觉得在这两方面华晨做的还是非常好的。但是我非常看好长城,它锲而不舍,目标明确,稳扎稳打,不浮躁,一步步来做他们自己的事情,不为外面所动。

主持人:我觉得您现在作为华晨的灵魂已经是当之无愧的,在这个过程当中您和华晨是怎么样一步一步的最终融合在一起的?

祁玉民:我觉得在官场是一要干活,二要干净。这是你在几万人心目中树立你的威信的两个标志。大家看到你一心扑在工作上,把你所有东西都托付在工厂上,会认为你一定能把这两个企业搞好,对你就有信心了。

刚开始来华晨就对它感情不可能,开始我到华晨只有责任,没有感情,慢慢的就转化了,我就发现这个企业特别坎坷,特别的不容易,这是第一个。第二个我发现这个企业在做自主品牌的过程中非常坚定,从来就没退却过,无论是我的哪些前任在做自主品牌的过程中从来就没有犹豫过,没退却过。第三,这个企业实在是值得汽车界尊敬的东西,所以就有感情了。

每年增加一百多个亿的收入,这是第一个。第二个我们的资产,上交的税收,效益每年都有提高,我这七年多差不多一千亿了。第三是职工的收入。开始的时候年收入只有一万五左右,近年达到六万,基本年年都涨工资。

我刚来的时候没看好我,说赶快走吧,从香港到大陆,从媒体到汽车产业没有人看好我,认为华晨的最后一顿晚餐就在我手里葬送了,全部铺天盖地都是这声音,我是一个比较要强的人,声音大了反倒提醒我了,我一定要把这个企业搞好。

现在我要走就变成另外一种声音了,就是你干的挺好,是不是该升官了,该提拔了。我干到哪个阶段都有这样的声音,干不好走人,干好升官,这是官场的自然规律。所以,大家拿这个思维定势总研究我是不是该走了,都七年半了。我不走,我适合于在企业工作。

我说我说过一句名言,我说我只经营企业,从不经营自己。

(来源:新浪财经)