

张宝林：不畏艰难勇往直前

■ 常轩/文

即将迈入而立之年的长安汽车，对竞争环境的危机感，不比以往任何一个时期有丝毫减弱。在长安汽车总裁张宝林看来，自主品牌汽车以后的发展道路虽会越来越难走，但无论如何，长安汽车一定会坚持走下去。

当前，我国自主品牌汽车面临“内忧外患”。内忧主要是学会“造车”，特别是在中低端汽车市场占有一定优势之后，自主品牌汽车向上走更难。外患来源于合资企业，一方面是他们近几年不断扩建新工厂，产品、价格双双下探；另一方面是合资自主汽车也开始在市场上发力。“在当前大的市场环境中，自主品牌汽车能不能走出合资企业的‘包围’，这个问题一直压在我们心头，有时压得我们甚至喘不过气来，但并不能说明自主品牌汽车没有机会了。”张宝林坦言，与跨国汽车公司相比，自主品牌汽车在技术、品牌、管理方面仍存在差距，且这种差距也不是一天两天能消除的，而在对市

场的把握能力上，跨国汽车公司也要技高一筹。尽管如此，张宝林依然满怀信心，他认为，自主品牌汽车的机会还在，有自己的优势，可抓住未来几年的有利时机，通过各个细分市场的竞争不断历练，打造体系能力，闯出一条路来。

在自主品牌汽车发展的障碍中，外部挑战是可以化解的。对于跨国公司产品下探的问题，张宝林认为，这涉及他们的产品战略布局。中低端汽车市场并非跨国汽车公司最看重的市场，中高端车型才是他们相互争夺的主战场，因此，自主品牌汽车仍有施展的空间。对于合资自主汽车的“威胁”，张宝林比较乐观。他分析，当前合资自主汽车品牌已摆脱了最初的“做秀”状态，但后续产品如何安排，会不会下探到小型轿车市场，还很难说。“合资自主的发展问题，中方可与外方商量。”他说。

难的是如何突破自主品牌汽车自身的发展瓶颈。张宝林认为，对于长安汽车而言，技术方面难度不大。他认为，汽车行业的技术壁垒比较小，在掌握了通用型技术

之后，一些先进技术的获取也不是什么难事。下一步的难关集中在两个方面，一是营销力，二是品牌力。

今年以来，长安自主轿车发展迅猛，前三季度累计销售 27.5 万辆，同比增长 79.3%。这一成绩，张宝林认为仅仅是产品力的体现，是经典产品发挥着支撑作用，营销的短板问题仍没有得到解决。在品牌建设方面更不容易，只有达到上百万辆车的规模，才有可能形成品牌竞争力。张宝林谈到他近期参加的品牌监测活动，在一个“小黑屋”里听消费者讲述对长安汽车的品牌印象。“以前我在销售一线工作时，消费者认为当时的长安汽车像一个乡镇企业家，50 多岁，穿中山装。这次调研，消费者认为现在的长安有活力，产品很多，技术也不错。这种改变还是很大的。”张宝林希望，未来政府能够像支持技术创新一样支持品牌建设。“不管前路有多难，我们都必须走下去。”张宝林介绍，长安汽车的下一步战略是在发展合资企业的同时，稳住微车，抓紧一切机遇发展自主轿车。张宝林认为，微车



场正在收缩，企业转型势在必行。而在年销量达到千万辆级的乘用车领域，长安汽车一定要实现突围。“如果自主品牌企业不在这个市场有所作为的话，未来有可能真的成为合资企业的天下。无论如何，我们都要分一块市场蛋糕。”张宝林坚定地说。

朱华荣：突出差异化仍有新蓝海

“不要悲观，自主品牌汽车还有出路。”当记者提到自主品牌唱衰论卷土重来时，长安汽车党委书记、副总裁朱华荣淡定地说，业界对自主品牌汽车未来的担忧很正常，这个问题也是长安汽车一直在思考、想办法希望突破的。在他看来，未来 3-5 年，自主品牌汽车若能在差异化方面有所建树，完全有机会活下来。

随着我国汽车市场竞争的加剧，自主品牌汽车过去的优势也在发生变化。朱华荣认为，我国自主品牌汽车在追赶国际先进水平的过程中，研发投入加大，制造水平不断提高，产品品质逐渐拉近，这是一件好事，但同时也带来了成本的挑战。“与跨国公司一个产品平台动辄上百万辆的销量相比，我们一个平台的产品销售规模小得多，有的甚至只有几万辆。从单车分摊的成本看，我们没有多大优势了。”朱华荣认为，自主品牌汽车生存的希望在于差异化，不是过去的“你能干我也能干”，而是要突出自己的特色。

之所以提出差异化的解决方案，朱华荣显然经过了深入研究。他认为，当前国际

一流汽车企业还没有完全覆盖到我国所有的细分汽车市场，他们对我国汽车市场的认识还需要一个过程，这就为自主品牌汽车留出了机会。“这种差异化路线，包括差异化市场、差异化产品、差异化配置、差异化价格。”朱华荣介绍，长安汽车现有的几款产品，包括 CS35、致尚 XT 都是提前进行了差异化分析之后推出的。他举例说，致尚 XT 瞄准的就是刚刚工作的年轻一代，经济实力有限，追求时尚，并希望过上有车的生活。他相信，这款产品将会在细分市场上占有一席之地。

在朱华荣看来，长安汽车在差异化方面的实践，是与他们“家族化、平台化、通用化、规模化”的研发方向紧密相连的，特别是在规模化上，离不开产品的全球化。“在国际市场开拓方面，我们通过不断调整，慢慢找到了一点感觉。”从去年底开始，一直身处研发“后方”的朱华荣开始分管国际业务。他深有感触地说，打入国际市场确实不易，价格战的问题、低端出口的问题，都是影响中国品牌汽车出口的因素。如果不能协调好、处理好，将会是中国品牌汽车的

“悲剧”。

在长安汽车的国际化布局中，朱华荣制定了“七字方针”：聚焦、深度、差异化。朱华荣表示，“聚焦”是长安汽车国际化战略的核心。面对广阔的国际市场，凭借长安汽车现有实力全部铺开，既不现实，又没有意义。因此，他们确定从 101 个国家和地区中率先选择 10 个进行聚焦，并进一步确定了三大投资重点区域，包括巴西、俄罗斯、伊朗。

在“走出去”的同时，长安汽车还在深度上下功夫，力求真正“走进”去。朱华荣认为，过去我国的汽车出口，只知道有人买车，不知道是什么人，买车是为了干什么，这种简单的贸易型出口不适应现在的需求。为了“走进”去，目前长安汽车已经成立了多个分(子)公司，自己运营。

走进，更要“走上去”，朱华荣提出了差异化的战略。他认为，这种差异化，主要是针对国内自主品牌汽车而言，避免在国际市场与他们进行同质化竞争。为此，长安汽车在出口产品选择上，将重点推动逸动、CX20、CS35 等产品走出去。“对于想要走得



更远的自主品牌企业来说，必须考虑差异化竞争。通过差异化策略，找到一个“小蓝海”。除此之外，我想不出未来自主品牌汽车还有什么出路。”令朱华荣欣慰的是，长安汽车已经踏上了差异化发展之路。

刘波：逸动只是一个开始

或许长安汽车副总裁、研究总院院长刘波自己也没想到，逸动会有今天这样的成绩，上市以来就一直供不应求。记者日前走访了几家长安汽车 4S 店，发现不只是逸动，致尚 XT、CS35 等多款车型均处于缺货状态。9 月单月，逸动销量首次达到 10225 辆。在长安的历史上，逸动算是一个里程碑式产品。用刘波自己的话说就是“从逸动开始，消费者能明显感觉到长安汽车的品质不一样了。”

2009 年 7 月逸动项目正式启动，刘波在 2010 年 2 月接手，任逸动产品项目总监，伴随而来的是巨大的压力，因为长安汽车太需要像奔腾、悦翔这样的经典产品了。过去，自主品牌的开发都是“惟技术论”，长安也是如此，刘波直言：“年轻时，总是想着要把技术做到最好，忽略了产品是否能适应那些新技术。”简单粗暴的技术堆积，其结果就是自主品牌汽车虽然配置高，但综合性能不如合资车，尤其是高里程之后的性能衰减格外严重。从逸动开始，刘波就盘

算着颠覆这种陈旧思维，将市场需求确定为与技术同样重要的元素。

逸动可能是自主品牌中在用户体验方面投入较多的车型。在逸动项目的前期，刘波亲自带领团队进行市场调查，包括目标人群的用车习惯，目标市场上前三名品牌的制胜要点等，刘波把这一步定义为“对市场的深刻理解”。在资金缺乏的情况下，第一步就投入这么多，刘波心里也没底，但他清楚有这么一款车是老百姓是喜欢的。

事实比预期要好得多，经过 3 年的努力，逸动的市场表现没有让刘波和他的团队失望，也没有让长安失望，逸动做到了技术、产品和市场的完美结合，也如期给了中国品牌消费者种种惊喜。节能、安全、时尚、可靠，这是刘波在接手逸动之初就赋予它的标签，如今，逸动得到的认可，应该是一个在自主创新事业中坚守 25 年的汽车人最欣慰的事了。

逸动是成功的，长安汽车也由此完成了从性能开发向品质开发的过渡，当然这

又只是一个开始。下一步，长安汽车将迈入提升项目组织和管理水平的时代，打造长安汽车自己的基因，也就是家族化、平台化、通用化和规模化。目前在全球范围内，长安汽车的产品规模还不小，所以研发费用、模具、设备等成本平摊到每辆车上还是比较高的，“四化”可以实现成本的大幅降低，促进形成集成汽车产业规模，提升全球竞争力，进而向世界一流汽车企业迈进。

在刘波的带领下，长安汽车自主研发呈跨越式发展，如今自主产品已经进入丰收期。在轿车领域，逸动、CS35、悦翔、奔奔 MINI 等产品均已成为各自细分领域的热销产品，今年推出的中级轿车睿骋，也以其优异的品质，拿下多份公务用车订购大单；在商用车领域，先后推出了长安之星 S460、长安金牛星、长安欧诺、新长安之星等产品。

值得一提的是，不久前有中国汽车“诺贝尔奖”之称的“中国汽车工业科学技术奖”在沈阳揭晓，长安汽车一举囊括包括一等奖在内的三项大奖。在中国汽车人才研



究会的评选中，刘波摘得 2013 年中国汽车工业优秀青年科技人才奖桂冠，这是对长安汽车科技实力的再次证明。

链接

长安汽车夺 2013 中国汽车工业科学技术一等奖

10 月 25 日，从中国汽车工程学会传来好消息，有中国汽车“诺贝尔奖”之称的“2013 年度中国汽车工业科学技术奖”评奖工作全部结束，长安汽车从全国 160 个项目中脱颖而出，勇摘包括一等奖在内的 5 项大奖。其中，长安汽车与重庆大学合力完成的“汽车 NVH 控制技术的研发及产业化应用”项目夺得一等奖，长安汽车副总裁、汽车工程研究总院院长刘波荣获优秀科技人才奖，长安汽车工程研究总院副院长庞剑荣获优秀归国人才奖。本年度共评选出 2 个优秀科技人才奖、2 个优秀归国人才奖，长安汽车就占据了半壁江山。另有“高效低排放氢燃料内燃机技术”、“EA 系列发动机生产线新工艺新技术研究及应用”两项目获得三等奖。

多年来，长安汽车持续加强核心研发技术的投入，“十一五”期间累计投入 120 亿元，已建成安全碰撞与振动噪声国家重点实验室，拥有 14 个领域的国际先进实验室。从 2009 年至今，长安汽车已建立针对减少车辆噪声与振动的 NVH 实验室共 16 个，研究已拓展到整车、系统、零部件等从繁至简的三个层级。在产品方面，长安车内怠速噪音已从最初的接近 50 分贝，下降至 37 分贝，达到甚至超越合资品牌水平。而安静、稳定也已成为长安汽车新一代产品睿骋、逸动、CS35、致尚 XT 等车型的核心卖点。因此，“汽车 NVH 控制技术的研发及产业化应用”项目夺得一等奖也属实至名归。

刘波从事汽车研发工作二十多年来，勤勉敬业，积极发挥科技带头人的作用，为长安汽车打造中国最强大且持续领先的研发实力作出了积极贡献。他大胆实践，不断提升产品研发的成功率，先后推出了长安之星 S460、长安金牛星、长安欧诺等商用车，悦翔、奔奔 mini、逸动、悦翔 V3、CS35、逸动、睿骋等自主轿车，以及 D、C、H、EA 系列等发动机产品。在新能源领域，填补了中国混合动力轿车产业化的空白。在他的积极推动下，长安汽车搭建起了 24 小时协同、各有侧重的全球研发格局，研发实力已连续 6 年 3 次获得中国汽车行业排名第一的殊荣。

庞剑，国家“千人计划”专家，NVH 技术领域的科技领军人物，曾在美国福特汽车公司担任噪声与振动技术专家。2008 年加盟长安，着手创建了拥有 220 人、专业化分工的长安 NVH 技术团队，这是目前中国汽车 NVH 技术领域最大的技术研发团队。在他的领导下，长安汽车包括睿骋、逸动、CS35 在内的多款产品在噪声振动水平达到甚至超过了合资品牌汽车的水平。他积极推动了中国汽车 NVH 技术领域的发展，其学术专著《汽车噪声与振动——理论与应用》成为了汽车 NVH 技术领域最经典的著作之一。

“中国汽车工业科学技术奖”是经国家科委批准，由中国汽车工程学会科技奖励工作委员会组织评选，是面向全国汽车工业(含摩托车)的唯一科学技术奖。本年度颁奖大会将于 11 月 26 日在国家会议中心举行。

《企业家日报》

中国企业家的思想阵地

经济市场的冲锋号角

开创内容与形式的大型财经新报章

统一刊号:CN51—0098

邮发代号:61—85

北京:010—87721045

87527365

52896956

52896958

成都:028—87319500

68230696

新浪官方微博:@ 企业家日报 @ 今日微报道

全国各邮政局(所)均可订阅

全年定价:450 元