

# 铁西工厂：华晨宝马创新十年的多样化标杆

主笔：祝虹



从国与国战略制造经典说，华晨宝马十年是中国市场多样化创新的十年；  
是由实践“加长”到以家庭为基础的“3行动”深耕细作的十年；  
是华晨宝马逐渐坦诚合作相互精进的十年；  
是以本土成立500多人研发中心到280家当地采购量92亿元，本土供应链成长的十年；  
是由华晨宝马5系插电式混合动力概念车到沈阳宝马发动机厂N20发动机投产的十年；  
是华晨宝马以扎实的技术划分、引领、确立东北，布局西南中国差异化市场的十年；  
是东北老工业基地与欧洲整体产业优化转型共同创建亚洲新产业基地标杆的十年；  
是由加长华晨宝马到康恩远共同承诺担当新品牌“诺”新能源汽车和新晨动力绵阳换芯又一深入起点的十年。

对华晨宝马而言，中国不只是一个销售市场。宝马与中方合作伙伴立足长远，共同努力寻求双赢的合作模式，致力于中国汽车业的不断发展。宝马的在华战略是全方位加强在生产、产品、营销、人才等各环节的本土化。

## 一、话起铁东铁西

沈阳铁西区作为国有企业集中的老工业基地，2002年前90%的企业停产、半停产，95%的企业亏损；13万产业工人下岗失业，棚户区成片。

与此，前年是中央对东北老工业区实施改革的十年。共引进国内外企业500多户，累计利用外资62.68亿美元，吸引了通用、华晨宝马、米其林等世界500强企业投资建设厂，聚集了远大、北方交通重工等国内知名民营企业。实现规模以上工业总产值2670亿，是2002年的20倍，未来华晨宝马汽车已形成两千亿产业链布局。

其中，装备制造增加值占全市的近40%——从欧盟与中国市场对接角度给“东方鲁尔”带来的深入变化不仅仅是孵化器的作用。

从战略经典意义上讲，华晨宝马绝非是简单的“拿来主义”，追求的是集成创新“青出于蓝，而胜于蓝”；可以说，华晨宝马铁东加长流水线上的百余个工作位的每一个细节，渗透了沈阳老工业区转型新鲁尔的精神。

十年中，康恩远认为，企业的成功常常取决于三个方面：第一是品牌的认知度；第二是客户体验，众所周知我们一直以来都秉承着这个理念，不间断地举办BMW3行动、X之旅这样的体验式营销活动。BMW3行动去年有八万人报名，今年也会有更多的人参与。第三就是产品。宝马有非常好的产品线。

截至2012年，华晨宝马车型中有73款产品每公里的二氧化碳排放量不超过140克，这其中有近一半产品甚至要低于每公里120克的二氧化碳排放量。华晨宝马在追求高品质的同时也追求可持续发展。

## 二、根由莱比锡

2000年，27岁的简·克劳工程师被委以重任，在德国东部城市莱比锡——建立新工厂总装线。他打电话给宝马15位总装线工程师，邀请他们到宝马位于奥地利阿尔卑斯山的会所，几经周折设计图纸出炉了。

冲压工厂是莱比锡工厂生产的起点，在100米冲压线上，一块块钢板被塑成40多种车身、车门、车顶、引擎盖等部件。一辆宝马X1的车顶要进行5次冲压，时间仅用20秒。

冲压生产线的冲压设备采用的是电机冲压，由宝马与冲压设备供应商Schuler公司共同开发，达到万吨级，冲压速度达到15次/分钟。这种冲压技术要比竞争对手早使用3至4年。

而铁西新工厂车身车间是700台机器人林立的车间。自动化率达到95%。耗电量比莱比锡可降低25%。车间里的工业电脑耗电量降低14%。一辆被焊接在一起的白车身多达5000多个焊点，以确保车身坚固。

莱比锡工厂的喷漆车间。经过一系列复杂程序和四层喷涂……沈阳铁西工厂，宝马采用了全套更为先进的喷漆技术：干式净化装置，全旋反向浸渍输送系统，降低化学试剂的消耗；集成喷涂工艺，省去以往喷涂流程的三道工序，显著降低了能耗。

总装车间的外形如同张开“四个手指”的手。考虑四个手指的分布能更好地与物流结合在一起。物流中心在总装车间的南侧。车辆座椅、车门等部件都会被预先组装好，按次序运到某个“手指”部位，直接进入总装车间进行安装。北部是各种质量检测工序，被检测通过的汽车也会旋即被物流车辆从北部运出工厂，发货到各地。

沈阳铁西新工厂总装线同样按“四个手指”设计原则。铁西工厂的物流中心比莱比锡更高效：火车将直接开进工厂，送来物料配件，装走整车。一个新铁西工厂何止拉动宝马背后的德国装备制造业出口。

按照宝马公布的计划，沈阳铁西工厂投资15亿欧元。目前已开始生产BMW X1和新3系长轴距车，今年底产能将达到10万台。明年产能将达到20万台。

分析认为：来自于莱比锡和铁西工厂的并肩速度变化，是中国与德国通过汽车业给东北老工业区“东方鲁尔”沈阳何止带来颠覆性两国制造业和服务业领域可持续发展的深度变化？

## 三、现在是宝马中国时间

刻意强调华晨宝马中国时间的多样性，是因为宝马在中国市场真正“找着了北”。依据是华晨宝马拽住了以标准轴距与加长轴距的技术“缰绳”，明显提升后排的舒适度，调控连接把脉了沿海和内陆的不同变换可持续市场。

华晨宝马新三系用37年专注制造一款车，由此诞生与全球1350万血肉相连用户的关联性，铸造只属于宝马系列产品特质，并深耕于本土市场的王者之魂。有别于市场的多样性。

优势在于：华晨宝马全新3系仅以腿部空间的单一细节，运用成熟的50比50黄金比例于加长轴距一身，创造出新的市场增长点赚钱能力。说穿了标准轴距对应的是传统国际市场，加长轴距是源于宝马创新于中国对新兴市场出口增长力。

挖掘市场每一个细节需求并把它转换成盈利点是华晨宝马的全球积累。针对本土由沿海向内地加长轴距的增量消费需求，华晨宝马的观点是：真正能行遍天下的汽车，更多的是契合了人们生活方式的改变。而人对车的细节特点会有不同程度的诉求。

分析认为：华晨宝马由大东区老工厂的不断升级改造到兴建与莱比锡比肩的沈阳铁西标杆工厂开业，车型也由3、5、7系列增加到X系列等多个车型。宝马历经了从2008年的6.6万辆到2012年的32万辆由低到高的市场攀爬增量过程。

华晨宝马运用优异制造立国的精髓，始终均衡地把握着对于中国沿海与内陆市场可持续的平衡度。中国市场不仅成为宝马亚洲的战略制造要地，更进一步成为宝马在中德经济——全球制造版图中的重要部分。

可持续是助推加长轴距从本土市场边缘逐渐走向市场主流的关键。在新的竞争环境下，华晨宝马在战略上领先在细分市场推出2款轴距，标准和长轴距既满足了热爱宝马传统和经典的客户的需求，同时进一步延展追求时尚个性化的客户群。

新3系的基础发展，使华晨宝马的王者运动基因迸发，从产品的角度改变了工业化对时代的奢侈性。

从员工平等角度，截至2013年2月，华晨宝马拥有12,500多名员工。新增员工4500人。

华晨宝马共有11个国籍的员工一起工作。在所有的管理层岗位，华晨宝马实施了年度的接班人计划考核，对评选出来的有潜力的接班人量身定做员工发展计划。

目前，华晨宝马女性员工数量已超过1300人。目前，华晨宝马管理层四分之一以上是女性并分布在公司不同级别的核心部门中。

从人材角度，宝马在全国范围建立了10个员工培训中心，培训总量：35000人·天。

从接地气角度，截至2012年底4s店350个，其中5S店21个，华晨宝马在拉萨建立了4S店，成为首个进驻雪域高原的豪华品牌。并建立了北京、上海、佛山3个物流配送中心。

从企业追逐盈利的角度：华晨宝马既是技术机会主义者，也是产业创新领域盈利的多面手。华晨宝马认为，哪里有可持续市场，宝马势必操控手中的缰绳往哪里奔。

不争的事实是国内汽车市场产业升级的增速，迫使日新一体化的诸国合资跟着提速。中国宝马汽车必不可少的要加大投入。

在诸品牌发布的同时，宝马授权华晨汽车的子公司新晨动力生产BMW发动机，专供华晨汽车的产品。祁玉民认为，借鉴宝马技术发展中华轿车，已经是华晨发展自主品牌的唯一路径。而对于政府大力倡导的合资自主项目，“与其再次让外方在技术上唱主导，不如把技术直接拿来为华晨所用”。

宝马的全球化市场的核心竞争力在于：不做圈中观赏马，欲乘天马行空中。这当属于宝马自主全球化基因。尤其是国产化的发动机工厂落户沈阳，使未来市场更具竞争力。

华晨与宝马进行联合研发。宝马官方表示：“宝马正加大对华晨集团的支持力度，将派驻团队协助华晨进行产品开发，生产流程优化、内部管理、经销商管理以及质量提升等大量细致的工作”。

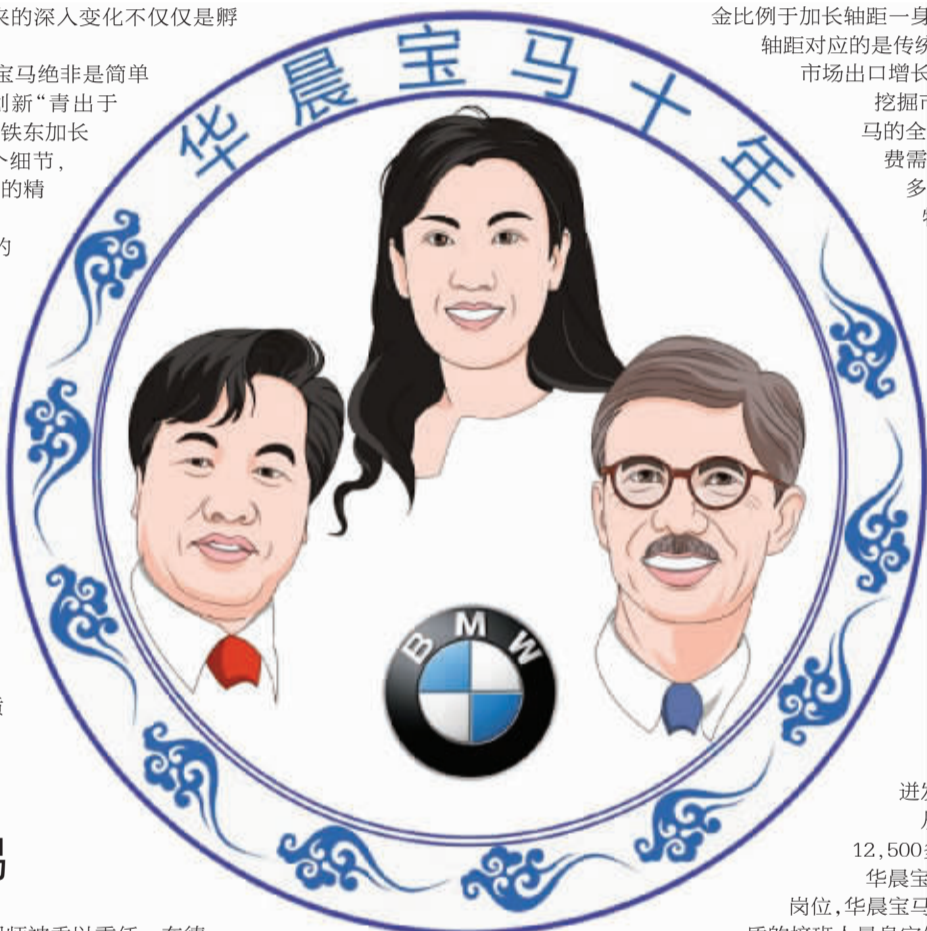
在与宝马合作多年后，华晨汽车也将借鉴宝马的创新以及营销等成熟的经验，而后者也为华晨的发展提供了宝贵的经验以及并将派大批工程师进驻华晨进行产品研发等相关工作。

中华轿车借鉴宝马技术进行发展，这也是华晨旗下自主品牌发展的唯一途径，此外新一代中华轿车已在宝马团队的参与下进行研发，华晨将通过与宝马的技术合作，以实现产品车型和零部件的全面升级换代。

从某种意义上讲，国产化对于任何一个国家工业体系是不能丧失放弃的尊严。

通过上述分析：洞透宝马全新3系贯穿了标准轴距与长轴距和市场细节增长的关系。国企真正要从机制创新、团队创新和人才创新、正向研发上，学习宝马的机制与性格是在多年的国际风雨市场历练形成。

十年，弹指一挥间。华晨宝马实为悦己者容。



漫画 陈雨晨