

广汽吴松： 没有自主品牌便没有未来



插图：陈雨晨

“

国有企业的性质决定了广汽从事的事业有着服务社会的责任，企业发展注重长期效果；国企拥有庞大的国家资源，可以提供一个广阔的相对公平的上升通道，当然也有人浮于事、干预较多的弊端；

民企对市场时刻充满敬畏，机构精简效率极高，但也存在发展初期强调老板英明，发展壮大强调资本作用，员工缺乏忠诚度的问题；

合资企业有规范流程，可通过标准化进行传承，但在这里，员工个人发展也存在天花板，技术领域很难突破的瓶颈。针对上述优势劣势，广汽重新设计了一系列管理制度。广汽乘用车总经理吴松如是说。

”



主笔：祝虹

五年前的一句话

五年前策划传祺的时候吴松就说过一句话，是给国人造高品质、高性价比的车。传祺的第一款车主题叫“传祺启航，世界同行”，描绘了一个愿景和愿望，传祺造车要用全球的理念造车。第二款车的主题是“成就梦想，缔造传祺”。

这款车今天有了前面两款车的特点，实际上还是传祺的核心理念延伸，要在这个级别的车里面，让预算不多的老百姓也能够开上高品质、高性价比的车。三年前的4月23日，广汽集团发布了全新企业品牌标识“G”，同时也成为广汽乘用车的产品标识。当天集团还公布了首款即将量产的中高级乘用车名称——“传祺”。

集团对于自主品牌乘用车的支持是全力以赴的，第一款车为了保证品质及性价比，全部资金均由集团投入，不用乘用车公司负担，这是一个了不得的决定。广汽乘用车总经理吴松如是说。

探索形成一系列全新生产及管理模式的经历。这是广汽自主多年来最重要的工作之一，也是未来广汽自主品牌的核心竞争力所在。

广汽对自主品牌是谋划已久。2005年集团高层专门召开研讨会，形成统一意见：合资合作继续做大，但同时必须集中力量发展自主品牌；2006年成立了广汽研究院；2007年成立自主品牌项目组，确定从中高级乘用车入手，整合全球资源及发挥广汽已有的优势资源，全面规划分步实施，实现集团由经营产品向经营品牌的跨越；2008年，成立广汽乘用车公司。目前，各项工作正按计划推进首款中高级车命名为“传祺”。

集团对自主品牌的目标事实上越来越

越明确，“十二五”期间，广汽乘用车整车产能达25万辆，每年推出一款新车型。今年有SUV上市，这期间还会有混合动力车、纯电动车及改款车推出。在A级、B级车基础打实后，我们会全面向C级车进军。争取在5-10年发展成为国内一流汽车制造商，10-20年内发展成为国际水平汽车企业。

而对于第一款车，集团及乘用车公司都认为品质是最重要的，因为汽车是人驾驶的，对质量的不尊重就是对生命的漠视。销量由市场来决定。当然希望我们的努力能获得市场的认可。

当初选择这样一条道路，压力是非常大的。来自几个方面。一是此前国内企业中高级轿车介入往往成效不大，给市场造成一个阴影；二是中高级市场的投入非常大；另外，合资品牌占据着非常强势的位置。

广汽选择中高级轿车进入市场原因有三。第一，此前很多自主品牌厂商从A级车入手是不得已而为之，因为相对来说A级车技术及平台要求比较低，他们可以很快在市场中站稳脚跟，事实上，这块市场基本已被自主品牌占据，而且竞争也日趋激烈。中高级轿车以合资品牌为主，利润空间大，适宜新的品牌进入；第二，广汽本身合资经历在中高级汽车市场积累了很好的经验，特别是广汽拥有的人才对于中高级车生产、制造、品质方面有很好的理解。乘用车公司目前技术管理骨干基本来自合资企业；第三，广汽在资金方面相对比较雄厚。

广汽集团是由集团副总经理直接分管新项目，决策层、管理层合一，针对突发、多变形势，在战略决策上能快速应对。而且一旦决定就充分授权，董事会授权后就自己运作。作为集团下的一家全新企业，通过探索初步形成了“国企的平

台、民企的效率、合资的流程”的创新管理模式。这三者持续创新坚持融合的话，我们认为可以创建一种广汽乘用车的生产模式。这种体系的创新是广汽乘用车未来核心竞争力所在。

管理模式不是一天就能想出来的，是多年来从筹建到现在不断实践的经验总结。员工大部分来自合资企业，现在的企业性质又是国有企业，而我本人曾在国企、民企、合资企业工作过，现在又回到国企，对于三者的利弊吴松深有体会。

国有企业的性质决定了广汽从事的事业有着服务社会的责任，企业发展注重长期效果；国企拥有庞大的国家资源，可以提供一个广阔的相对公平的上升通道，当然也有人浮于事、干预较多的弊端；

民企对市场时刻充满敬畏，机构精简效率极高，但也存在发展初期强调老板英明，发展壮大强调资本作用，员工缺乏忠诚度的问题；

合资企业有规范流程，可通过标准化进行传承，但在这里，员工个人发展也存在天花板，技术领域很难突破的瓶颈。针对上述优势劣势，我们重新设计了一系列管理制度。

比如通过“双推双考”给员工提供从管理和技术领域两条独立的上升通道和业绩考核体系；通过“人少用、活多干、钱多给”实现人力资源的高效配置；创造性地建立“三三制”招标流程，实施、决策、监督三分离，使用部门、财务、纪检监察三参与的工作机制。在制造管理领域，我们实行扁平化，指挥官不多，实行高效沟通。在技术领域，根据能力及工作我们设置多个岗位，享受不同待遇。今后这块产生的影响会扩散出去，比如现在我们创造的成本控制制度，在集团已推开。

成就梦想 缔造传祺

自主品牌如何发展和管理没有一个规定的范本，实际上要做的重点事情都很多。我始终认为最重要的事情还是对人的重视和培养。

第一阶段主要工作是工厂建设、设备采购、招投标流程建立及供应链的培育；第二阶段，建立企业基础管理制度和员工招聘培养激励机制；第三阶段是供应链的优化、整合、提升以及营销创新。以上工作现在都基本完成，今后主要是完善细化。

广汽员工主要来自合资企业，他们经过严格训练，对于流程有很好的认识，但也存在一些问题。

比如在合资企业，你只须照章办事，但在这里，你由协助变成主角，权力大责任也大，广汽的主导思想是把权力变成责任，责任通过服务来体现。对于这些来自合资企业的人来说，在观念上、工作方式上是一个彻底的改变；另外，合资有一个瓶颈，技术领域很难突破，呆久可能还会退步，也会有人才流失。

作为新筹备的项目，还没有效益，对于员工待遇不一定比合资企业好，待遇不能提升，如何留住他们，不能望梅止渴，画饼充饥，要用平台来激发他们的潜能，让他们成为对企业、对社会有用的人，并通过这个平台不断提升个人能力和价值，而广汽恰好就能提供这样的广阔平台。

广汽提出了“4S+S”，即品牌专营的4S店+卫星店集群网络销售模式：即在中心城市的城区设立4S店，通过提供全方位的服务，让客户感知广汽乘用车的品牌价值，鼓励由同一个投资方在中心店的周围呈逐级扩散的形式，建立若干卫星店、快修店，让有广汽汽车的地方就有其服务。当一个地方市场达到一定规模、

条件成熟时，广汽还将鼓励经销商把卫星店逐步升级为4S店。

广汽的原则一向是不分南北，兼容并包，全国最终形成120家左右的投资商和若干4S店和卫星店组成的营销网络。目前有两种主流供应链模式，一种是“指腹为婚，从一而终”，供应链过于稳定，体系外的供应商很难进入，另一种是“自由恋爱，遍地开花”，供应商竞争激烈，配套体系不稳定，广汽取长补短，将二者充分融合。在选择供应商之初让大家充分展现自身实力，最终一个车型的某一零件原则上选择一家供应商。一旦选定，就与供应商建立共同发展、合作共赢的战略伙伴关系，不轻易更换。当合作中碰到了困难，双方一起努力改善解决。在下一款车型开发时，同等条件下优先考虑合作伙伴。

历时四年研发的传祺GA3是广汽传祺推出的第三款车，不同于以往自主车企惯用的“模仿”式逆向研发，广汽斥资10亿元打造了A级车型平台，GA3正是此平台推出的首款车型。

如第一款中高级轿车传祺，广汽就在跟供应商做工作，让他们转变观念，提供质优价廉的产品，广汽是为了满足市场而不是为了最高利润，没有市场谈何利润，彻底消除一切浪费，要站在市场的角度重新理解企业的利益。相对于品质的稳定要成熟，员工状态要成熟稳健，而对于未来及市场的把握这块，不断要打破这种平衡及稳定，不断用新的标准更高的视野来要求自己。给国人造高品质、高性价比的车。

全国4S店今年的任务是建到220家，到明年年底是350家，到2015年是500家，同时这些4S店还要建一些卫星店，实现强大的网络，4S店根据不同城市的特点采取集群店建设，特别是城市，通过小型4S店实现快速向周边的网络建设。

GA3的价位决定它的主要销售会在三四线城市，这是传祺将来要深耕的市场，而且将来我们会根据顾客的需要在这个平台上推出相应的其他车型，这个车竞争的对手就是福克斯，价格广汽比它便宜30%，广汽的底盘是联合保时捷工程公司调试的。做这个平台广汽花了10亿元。

广汽集团是世界500强企业，不可能只生产合资品牌的车型，一个世界500强不能没有自己的品牌，对于广汽集团来讲，做自主品牌是战略，这与国家讲发展工业是一样的。

没有合资，没有广汽今天，没有自主品牌，广汽没有未来，在研究院第一轮投入了将近38亿元，乘用车投了30亿元，第二轮研究院还要投50亿元，乘用车这边投20多亿元，加上政府的投资，目前投资已经过百亿元了。从2010年9月13日第一辆广汽传祺正式下线，到2013年7月25日首款自主A级车GA3的下线，3年时间，广汽自主通过矢志不渝的坚持，实现了真正的“内外兼修”。

吴松说：广汽进行大规模体验式营销的目的是，让中国消费者不再被国外品牌的宣传迷惑双眼，并亲眼见证传祺的实力。

自主之路上，吴松的梦想——打造与跨国品牌“叫板”的车型。截至目前，广汽传祺已完成8万辆的目标，正在向10万辆冲击。

目前，传祺的出口重点地区是中东，首批125辆传祺已经出口到科威特。下一步，传祺还会出口东南亚，以及中欧、东欧和中亚，包括非洲某些地区，并最终进军欧美市场。

今年8月，广汽传祺已开始了二期工厂的建设，预计到明年，最大的产能将达到12万辆。