

# 上汽进入“二陈”时代？

## 接

消费者对“二陈”上位后上汽自主售后体系精耕细作是否认可了？上汽所有的商品对环保社会的责任感是否持续增强了？

在上汽的两个合作伙伴大众通用针对全球和新兴市场多次重大转型换帅换将后，一贯闷头只做不说的上汽，上周终于换帅换将了——陈虹与陈志鑫上位接盘。

陈志鑫拟任上海汽车集团股份有限公司总裁。陈虹接替胡茂元担任上汽集团董事长——技术要靠一代又一代人的传承。传承的不仅是管理，更重要的是上海产业工人的风骨和精神。

此举不能简单地认为仅仅是地方国企人事的变动，更多的也不再是以大开大合平衡德美两个合作伙伴在本土新技术量产和韬光养晦的关系。

更大的动作在于地方国企产业链与全球新能源汽车和互联网对接的灵活性是否贯通加强了，海外市场布局是否到位了。

上汽自主品牌是否通过每个细小的环节深入人心做大做强了？

因为只有使用上汽商品的消费者没有顾虑了，服务到位了，消费者心目中的幸福指数提高了，上汽自主才是真正的深入人心——中国梦是人民整体的汽车环保梦。

所以“一胡二陈”更广泛的意义是用上汽自主不同阶段经验积累及优势去整合属于本土和全球待挖掘的不同层次市场。

关键是“二陈”如何接？怎么接？如何以新能源反超合资？

## 骑

以胡对中国汽车的阅历不是讲不了上汽的故事，而是不能重复讲跨国公司资本扩张的故事。

以一个“骑”字高度诠释了当年泱泱自行车大国和现行正厅级配有的专车制度——胡茂元1951年出生于上海，1968年进入上海拖拉机厂当工人。

胡在拖拉机厂当学徒工时，几乎天天骑着破自行车，顶着酷暑严寒，奔走于上海浦东的家和杨浦五角场的拖拉机厂间。

胡茂元在上海拖拉机厂当工人期间，每月津贴17.84元，除了补贴家用，后来每个月还要节省两元钱，用于在上海交通大学攻读学位。

对于十多年工人生涯，那些经历使他有了对一个工业企业如何运转的实践和把握，同时也使他懂得如何与人沟通合作，学会了如何解决问题，胡茂元说。

1983年2月起，胡茂元先后任上海拖拉机厂厂长、上海汽车工业总公司副总经理、副总裁。胡32岁出任上海拖拉机厂厂长，上任后的第一年，拖拉机年产量超过了1万台。

1995年8月，胡茂元就任上海汽车工业集团总公司副总裁、上海汽车有限公司副总经理；1995年9月起，兼任上海汽车工业集团总公司浦东轿车项目组组长、上海通用汽车公司总经理。

当时，上汽集团签署与通用汽车的合作项目，胡茂元走马上任成为项目负



胡茂元



陈虹



陈志鑫

“一胡二陈”传承的不仅是管理，更重要的是传承上海产业工人的风骨精神和对绿水青山的责任，上汽进入“二陈”时代应更深层次领悟自主的成熟。

从更深层次讲，“一胡二陈”的上汽之道是中国步入现代化阶梯之道，更是几经时代变革风雨，地方国企转型汽车社会的一个缩影。

责人，从上海筹建到第一辆别克品牌的轿车下线，仅用了不到两年的时间；1998年别克投产，第一年就实现了销售额52亿美元，利润1.64亿美元。

1999年7月，胡茂元就任上海汽车工业集团总公司总裁；2006年8月担任上海汽车工业集团董事长；2007年4月，当选为中国汽车工业协会会长。

2013年5月30日下午2点，上汽集团2012年年报股东大会在上汽集团培训中心召开。上汽集团小股东吕先生向上汽集团董事长胡茂元提问：“为什么上汽股价就是不涨？市盈率和现在上汽集团业绩不匹配。”

“我在来开会的路上一直在想这个问题，董事会很重视。按理说我们业绩是汽车行业里面最好的，市场占有率是最高的，但为什么股价就是涨不上去呢？这是因为我们现在缺少故事。”

“资本市场不是我们经营管理层能够左右的，我们同时也知道资本市场是一个讲故事的市场，所以接下来我们会开始讲故事。”胡茂元说。

“讲”和“骑”字分别化解了上汽背后国家每个阶段的故事标准进程有所不同，它代表了合资与自主不同阶段谁复制谁和谁讲谁，谁骑谁的故事。

实际上，“一胡”的交接代表了中国汽车工业的社会转型——与7月1日福特穆拉利十年到期退休异曲同工？

## 懂

显然这句话的内涵包括了合资不给技术的时间成本与机会成本和培训成本，要靠上汽自主自己打翻身仗，因为上汽不缺打自主持久战的体系团队。

上海要有有助于企业家成长的任职机制，让懂市场懂经营的人去干企业，让干得好的人成为企业家，不能干好干坏一个样。市委书记韩正在沪国企改革会议上说。

以此衡量拟接替陈虹的陈志鑫。陈1986年进入上海大众——职业生涯最为重要的经历就是在上海大众和上汽乘用车公司。

2000年11月，陈志鑫调入上汽集团总部，任总裁助理。2002年9月，陈志鑫兼任上海大众总经理、上海大众董事会董事职务。2002年，上海大众产品年销售量首次突破了30万辆。

2009年，陈志鑫调任上海汽车乘用车公司总经理，承担起上汽自主品牌汽车的研发、制造与销售重任。

根据年初计划，上汽乘用车计划今年销售26万辆，争取销售28万辆，盈利1亿元。

“我本人从事汽车行业20多年，个人感觉中国汽车工业发展自主品牌走了很多弯路，碰到过很多障碍。但我觉得打造中国强势自主品牌的战略没有错，缺的是时间和火候。”陈志鑫如是说。

陈志鑫之道，更多的是对于产品规划、研发制造和售后服务等经验积累——上海大众合资实践和上南整合的见解来自于亲力亲为的细节——更深层次的是一个来自于上海大众和上南整合的严谨实践之“懂”，摆明了从以合资换市场到必须咬牙从技术之“懂”及自主正向精神崛起之“懂”的悟性。

## 道

可以说，“一胡”代表了当年由农业拖拉机转型为初级家庭轿车之道；“二陈”的价值分别代表了汲取大众通用两个跨国合作伙伴全球之道的精粹，从而构成了上汽自主的定海神针。

因为不是所有的国企都能挺住做强自主——从而能更深地领悟了自主品牌与国家竞争力和老百姓是血脉相连的关系。

陈虹之道主要源于上海通用——偏重通用转型于韩国的产业经验，和运用五菱嫁接印度市场的经验。

通过并购英国罗孚和上南整合所形成的首款车荣威750下线，经过了五年半，是国内自主品牌中达到20万辆台阶最快的一个。量化价值在于均价超过11万元，直接对标合资。

自上而下从战略层面推动自主品牌发展的每一个细节，尤其关注上南整合后的自主归属感。并提出“十二五”在新能源车市场的占有率达到20%左右。

今年，随着上汽推出的纯插电式强混荣威550Plug-in，上汽也顺利完成了第一阶段的新能源目标，即第一代新能源产品的开发已完成。

目前上汽的利润来源依赖于三个合资企业，上海大众、上海通用和上汽通用五菱。从销量上看，自主品牌在上汽的销量统计中不到二十分之一。

而从利润上看，自主品牌尚在“烧钱”阶段。“缺乏产品核心技术研发经验是上汽的短板。”

2000年，一位海归离开上汽技术中心时，曾给陈虹写了一封情真意切的信，希望上汽集团能成立中央研究院，投入到最核心的技术开发中去，而不是一直沿着在产品核心技术方面完全依赖外国公司的道路走下去。

“未来10年，伴随着我国宏观经济的稳健增长，城镇化的深入推进，居民收入的稳步提高，中国汽车市场仍有较大增长空间，我国汽车工业依然可以大有作为。出路只有一条，就是必须在规模提升的同时，抓紧实施创新驱动发展战略，把自主创新摆在发展全局的核心位置。”陈虹如是说。

根据上汽集团此前的规划，自主板块仍会加大投入，“十二五”末累计投资450亿元，打造七大平台，完成十几款新车的投放。

在增加研发的同时，陈虹下一步还将改革研发体系，计划在“十二五”期间建立中央研究院——是整个上汽集团的自主品牌研发中心，同时为整车和零部件提供技术支持，并进行前沿技术的研究。

未来的汽车技术方向是什么？上汽集团一直在研究和探索。两年多前上汽从车联网上实现突破，上汽在InkaNet3.0上的前期投入接近2亿元，后期还会继续投入2亿至3亿元，用来扩大InkaNet3.0的平台，保持车联网的领先。

上汽正在寻找新的突破点——新材料和新能源。上汽与宝钢集团联合研发新材料，用于汽车轻量化，上汽已在荣威E50纯电动轿车车身上广泛运用超高强度钢结构，轻质材料和超高强度钢板的应用比例超过市面上大多数传统车型。

到“十二五”末，上汽对新能源汽车的投入，将在20亿元人民币基础上，再投60亿元人民币。这些投入能否取得预期的效果，使上汽集团未来能在国际竞争中取得一席之地，将考验上汽“二陈”的智慧。

“一胡二陈”之路有了“接”和“懂”及“道”，但传承的不仅是上海老牌商业管理之道，更重要的是传承上海产业工人的风骨精神和对绿水青山的社会责任。

从更深层次讲，“一胡二陈”的上汽之道是中国步入现代化阶梯之道，更是几经时代变革风雨地方国企转型汽车社会的一个缩影。



主笔：祝虹