

厚积薄发 自主品牌正是黎明破晓前

长安微车：狭路相逢勇者胜

从市场销量可以看出，今年上半年的微型车市场可谓遍地哀鸿，所有月份都低于去年的同期销售水平。更悲剧的是，这种衰退趋势在下半年依然延续。一方面，新型微车对传统微车市场产生了强大冲击；一方面，第三阶段油耗法规将在2015年正式执行；一方面，星级安全标准对微车上路是否会有强制性要求，都给未来的市场增添了不确定的因素。

在接受记者采访时，长安汽车总裁张宝林告诉记者：“长安汽车是靠微车起家的，是我们的本业。接下来十年，面对着微车市场的竞争，我们坚信：长安汽车准备好了，狭路相逢勇者胜。”

未来微车有一场恶战

“微车发展到今天，竞争形势很严峻。”张宝林说，轿车产能利用率能达到80%就可以了，微车本来就是薄利，产能利用率不能低于100%。通过三班倒、不休息，可以将产能利用率提高到原来的1.3到1.5倍，产能利用率越高，成本才能更低，才能有降价空间，微车企业才能有盈利可赚。根据他们掌握的数据，2013年，微车行业总销量不会突破290万辆，但各家企业都想逼到产能的上限，建成的产能可能超过400多万辆，这就意味着富余了100多万辆。2015年，建成的产能是700万辆，但只有400万辆需求，这就意味着有300万辆的富余量。如此，会出现各种促销手段，各个企业都会为争夺市场拼杀起来。

“上海通用自从2003年把五菱拿下来以后，五菱一年给通用贡献了140万辆的销量。很多跨国企业看了眼红，诱惑之下，很多公司出台了未来的微车计划。他们或者自己干，或者跟国内的企业一起合作，未来微车市场必定又是一场恶战。”

新型微车必定成为主流

1998年，长安之星微车的下线开了国内微车市场的先河，并7年蝉联中国微车销量冠军。2007年3月发布的长安之星二代更被誉为微车领域革命性的产品，寄托了长安人“开启微车时代新一个十年”的愿望，曾创造一年销售10万辆的奇迹。

长安汽车商用车事业部部长杨大勇介绍说，历经80年代第一代微车，90年代以长安之星为代表的第二代微车，2011年后，微型车市场正在经历三个至关重要的结构性改变：第一，现有消费群体的势力和能量正在发生不可逆转的萎缩。第二，微型车和低端小型车的黄金销售区间正在越来越重叠。第三，微型车消费群体在车型选择上，正在摆脱既往的丑小鸭心理，选购视野开始延伸至其它类别车型市场。

“未来的微车市场，多元化、MPV化、各种造型为代表的新型微车一定会成为主流。预计2015年，新型微车占据半壁江山，2020年会占据绝大多数的市场。”杨大勇告诉记者。今年的政府采购计划，传统微车一个都没进去，欧诺却进入了名单。小型商用MPV开始抢占微车市场空间。欧诺的目标是争取今年销售量达到10万辆，明年进军20万辆。

传统微车谱系里面，长安已经做得比较齐全了。杨大勇说：“到2014年，我们还有5款低端的微车投放市场，但主要以车型换代改款，未来我们不会在传统微车这方面投入太多，主要的目标是新型微车。”

差异化是一张王牌

微型车只是车吗？没错，它首先是一部车。但是，如果仅仅把它当成小型代步工具来进行传统而单调的车型设计的话，它给我们的回报就是萎缩。

为什么不开发冰淇淋车、烤箱车、零食车？杨大勇说，微车未来在质量差不多的情况下，追求的就是低成本和差异化。农村现在已经开着面包车去赶集了，打开后备箱，里面是衣挂，就能直接卖衣服，这些东西都可以进行改造。关键是看谁对消费者的需求抓得更深、更准。我们未来就是要针对很小的细分市场，来做消费者需要与喜欢的产品。

微车这个细分市场对成本要求特别高，长安现在有7000多个网点，覆盖全部地级市和80%以上的县市区，这么大的网络和客户群体，跨国公司很难做到，合资企业谁也不敢把高端技术应用进去。“因为我们掌握了微车开发的核心技术，再加上成本比较低，所以面对未来，我们并不怕。”对于长安微车的未来，张宝林充满信心。



长安汽车工程研究总院



长安汽车总部大楼

对于自主品牌来说，2012注定是个值得铭记的年份。这一年，自主品牌经历了发展过程中最深的低谷，从年初开始，自主品牌的市场份额就不断下滑，包括中国汽车工业协会秘书长董扬在内的业内人士都认为，自主品牌的困境将持续多年，甚至超过一半的自主品牌将消失。然而，从8月份开始，自主品牌却从低谷中顽强地爬了出来，连续3个月销量实现正增长，市场份额也节节攀升。

从巅峰到低谷，再从低谷重新出发，这样的经历，并非每个人、每个品牌都能够驾驭。对此，全国乘用车联席会秘书长饶达认为，自主品牌最困难的阶段已经过去了，今年最后两个月包括明年，自主品牌应该会处于一个上升的阶段。“今年我把自主品牌车企走了一圈，发现自主品牌之间的差距也很大，可以说，对研发的重视程度决定了自主品牌企业能不能生存，以及今后的发展状况。”

饶达的观点与长安汽车董事长徐留平不谋而合。在近期接受采访时，徐留平表示，自主品牌正处于黎明破晓之际，离真正收获的时节已经不远，但这最后一把火却最难烧，需要取得实质性的突破。“过去10年，国内汽车市场呈爆发式增长，但从去年至今，市场已步入微增长阶段，增速明显放缓。当前阶段，恰恰正是国内汽车工业从量的高度向质的转变，未来10年，国内汽车工业将真正从汽车大国向汽车强国迈进。”

中国汽车工业能否实现从大到强的转变，考验的正是自主品牌研发、管理、体系和品牌价值的全方位提升，以及中国不能产生一两家具国际竞争力的世界级汽车企业。

研发实力决定自主品牌的发展高度

9月2日，一个对于长安甚至自主品牌汽车都有着重要意义的日子。面对更加严苛的C-NCAP新标准，长安逸动获得了2012年度C-NCAP第三批车型碰撞五星的安全评定。中国汽车技术研究中心发布的碰撞报告显示，逸动在各项测试中均表现出了超越同级车的安全性能，甚至超越合资汽车，成为中国在售车型中第一个达到五星的汽车。

“逸动获得新五星早已是预料之中的事。”作为碰撞安全总工程师，长安汽车工程研究院副院长赵会丝毫不感到意外。他告诉记者，逸动从研发立项开始，就以满足新的C-NCAP五星标准为目标，共经历了10余轮车体结构CAE仿真分析优化、50余次整车碰撞试验、60余次台车匹配优化试验和200余次玛迪数字化动力学模型(MADYMO)匹配优化。为了接轨全球标准，长安汽车在软硬件实力上都做出了巨大努力：成立100多人的安全研发团队，投资约2亿元建成国家级重点碰撞安全试验室。试验室的建成，使长安具备了精度高、集成度好的世界一流碰撞安全验证手段和能力，可做侧碰、后碰、正面碰撞等各种碰撞试验，一年要撞400多辆整车。

安全碰撞只是长安汽车在研发投入中的一个缩影。早在2003年，长安就开始了整合利用全世界优势资源的探索，在短短的9年间，长安汽车已先后在意大利、日本、英国、美国建立海外研发中心，构筑起纵贯欧、亚、美洲大陆的全球研发体系，实现了24小时不间断协同研发。

对于为什么要全力打造“五国九地”的研发格局，徐留平有自己独到的见解——这绝不是搞“形象工程”，而是实实在在地提升长安汽车的自主研发实力。凭借这些触及世界各地的“耳目”，长安汽车能在第一时间采集全球汽车行业的最新信息资源，并为我所用，形成一套真正集全球之长的技术体系。

一辆国产车，为什么在北京车展上让知名德国车企翘起了大拇指，足足研究了半个多小时？

一个企业，凭什么跨越150年的风霜洗礼，历久弥新，扛起了自主汽车品牌走向世界的大旗？

答案很简单：自主创新，正向开发。在选择走上正向开发这条路之前，长安汽车也曾尝试模仿他人，走靠购买技术超越对手的“捷径”。80年代刚踏入汽车领域时，核心技术被外方掌控，更换一颗螺丝钉都必须向外方报告，等待层层审批。长安向铃木要其他车型，曾经被嘲笑过“给了你们，你们也造不出”。

“实践证明，这些路子对长安汽车来说，根本不通行。”长安汽车总裁张宝林深有感慨：“模仿既不符合长安汽车的身份，也不符合长安人的性格。花钱买技术，长安一没那个闲钱；二则真正核

“过去的逆向开发的确省时省力，也容易见效益，但推一个车型就要拷贝一个平台，永远只能跟在别人屁股后面。”徐留平认为，正向开发虽然耗时、费用高，但可以形成自己的决策和管理机制、开发流程，拥有自己的开发团队和核心技术、车型平台，而一个好的车型平台可以孵化出几个、十几个甚至更多新车型，存续时间长达数十年。在“坚持自主创新，创造自己的品牌，掌握研发与管理核心技术的创新道路上，长安汽车奋发图强、兢兢业业、埋头苦干，走得非常科学、理性。”

据不完全统计，过去10年间，长安汽车在跨国研发平台建设和产品研发上的投入约为200多亿元；每年投入的研发经费，在当年销售收入中的占比则一直保持在5%以上，前期投入甚至一度超过10%。对此，长安汽车总裁张宝林认为，“五国九地”跨国研发平台，体现了长安汽车充分利用全球化资源的价值和理念，同时将内部人才培养和外部人才引进有效地结合在一起。而有了这些人，自然就会有能力研发并推出好的产品。

别人“抄”企业 长安“抄”人才

“别人抄企业，长安抄人才。”金融危机之后，国内自主品牌纷纷走出去收购外国企业，张宝林开玩笑地说，金融危机让大批汽车从业人员“下岗再就业”，他们中的不少人，正是长安倾慕已久的专业人才。这些年来，有很多原来在跨国公司工作的优秀人才加入长安，这也是长安这几年快速发展的重要原因。

让我们先来举一组数据：长安汽车目前拥有核心研发人员6000余人，“千人计划”专家10名，在中国汽车行业居第一，在“千人专家”所在领域中，长安更是在行业内具有领先优势。如在以赵会作为领军者的碰撞安全领域中，长安汽车的碰撞技术研究已达到国内同行业的领先水平，具备了与国际大型公司平等沟通与交流的能力；在庞剑博士领导下的NVH领域，长安建立了非常完整的噪声与振动知识体系，大大降低了长安汽车谱系汽车中发动机对车内的噪声与振动传递；在以许春铁博士为带头人的长安CAE（计算机仿真）技术研究领域，制定了《提升CAE在汽车开发中的应用》中长期发展规划，为打造国际一流汽车产品建立了坚实的基础。

“除了薪资，高端人才更看重研发环境和平台。长安是个百年老店，而且，还要走下一个百年，因此，我们在考虑问题的时候，不是光顾着眼下，而是考虑得比较长远。这一点，是我们公司上下的共识。”赵会深有感触地说，“公司领导的胸怀有多大，企业就能走多远。良好的企业文化，是吸引人才、留住人才的根本。”

“我给你举个小例子，刚到长安的时候，我发现这里的厕所里只有蹲坑，没有坐式马桶。我们在国外呆久了，实在没有办法忍受蹲坑。于是，我就给徐董事长写了一封邮件，没想到，徐董事长马上做出批示对厕所进行整改。”赵会说，很多时候，一个很小的细节，就能反映出事情的本质。“长安是真正发自内心的尊重人才，珍惜人才，在这里工作我感到安心、知心和信心。这种氛围，能够将海外专家吸引来，形成强大的聚集效应，支撑长安自主创新能力的快速提升。”

值得一提的是，正是因为赵会及其带领的团队，让长安逸动能在更加严苛的C-NCAP碰撞新规中获得五星的安全评定结果，也让长安汽车在安全方面走在了自主品牌的前列，甚至超过很多合资企业。“要想真正成为世界一流的汽车企业，长安汽车必须网罗全球优秀汽车人才，不断加大对外研发团队培养，引进更

多的高端汽车人才。”徐留平在公司会议上多次表示，除了构建一套国际化标准的用人机制，还要为人才配备一流的工作环境，提供广阔的发展空间。

除了吸引海归回国参加研发工作，目前长安汽车已经构建起“五国九地、各有侧重”的24小时不间断的全球研发格局。“近几年在研发方面的投入大概在70亿元人民币，我们每年科研投入占销售收入的5%，按照国际标准建立涵盖碰撞安全、静音技术和节油技术等13个领域的先进试验室。”张宝林介绍说，比如投入1亿元建成国内最大的国家重点整车消声试验室；投入12亿元建设中国西部最大的汽车综合试验场等。

“也有人曾经问过我，为什么你们要费那么大的心思去挖人才呢，为什么不直接收购国际上一些先进的技术呢？我的回答是曾经有过，但这条路不是最好的路。”朱华荣告诉记者，买技术不如买人才，因为技术是死的，而人的创造力却是无限的。“国外厂家也精明得很，他们不会把最新的技术卖给你的，而且买完技术以后，知其然不知其所以然，到时候还是会有一大堆麻烦。”

不仅要知其然，还要知其所以然，正是这样的态度和认知，让长安汽车在整体车市困境中脱颖而出，获得可持续发展的源动力。

“正向开发”助推中国汽车迈向强国之路

“百年长安，还是少年之汽车。”11月24日，长安汽车150周年庆典在重庆举办，徐留平表示，从19世纪的师夷长技，到20世纪上半叶的铁血抗战；在“军转民”初期的彷徨，到如今高举自主品牌、自主创新大旗的意气风发。长安，像一部浓缩版的近现代中国民族工业发展史，记录着中国民族工业自强不息的坚忍、与时俱进的胆略。“长安在汽车方面有一些成绩和进步，但我也只把它形容成少年，远远不是青壮年。下一步，从2013年到2020年，这7年时间应该是长安更加辉煌的发展时期，比少年之长安要强。这个阶段有

什么基本特征呢？第一，长安的体量还要再增长；第二，更为重要的是，它的质量在增长，也就是内在能量、竞争能力还要进一步增长。”

徐留平表示，在中国汽车业中，长安占据的先天优势不多；从国家支持来讲，我们和一汽、东风这些“第一集团军”相比还有些差距；从地域来说，我们在重庆，不如北京、上海那么能吸引人才，这些差距是必须要承认的事实。那么长安凭什么脱颖而出呢？“第一就是精神，自强不息、不断奋斗的精神，这是长安独有的，也是国防工业所独有的。不服气、不服输，一定要干出点名堂来。第二，相对精准的战略，没有太大的失误。第三，纵观我们这几年的成功或者教训，长安总体经营方面很稳健，风险可控，这是我们一个很大的基本点，很重要的品质。第四还是要创新，不断地创新，不仅是技术层面的创新，产品的创新，还有管理体制方面的创新。最后一点，对汽车产业规律的研究，通过这种规律性的认识，在一系列的问题上的判断，长安还是很敏锐的，走在前面了。”

对此，长安汽车总裁张宝林深有感触。他告诉记者，“上世纪80年代与外资企业谈判时，受到外方的各种歧视，至今记忆犹新，即使现在，如果品牌不是您的，你就根本没有话语权，所以长安汽车的自主也是被逼出来的，在合资公司可以学到本事，但关键的绝活儿，师傅不会告诉徒弟。”

“只有自身发展了，才能获得合作伙伴的尊重。”张宝林表示，这些年来，长安进步很快，现在长安每出一款新车，铃木都要买回去研究。铃木汽车董事长铃木修老先生说，长安是我们一手培养起来的，现在在很多方面已经追上我们了，有些方面甚至已经超过了我们。“现在铃木还委托我们帮他们做一些车型方面的开发，我们在合作中的话语权也增强了。”

“从百年历史来看，长安是一个从沿海城市内迁的企业，因此从一开始就具备了放眼世界的的能力，再加上军工企业天生的责任心和韧劲，决定了长安自主创

新、自力更生的立场和使命。”朱华荣介绍，依托“五国九地”的研发实力，长安汽车的科研人员有望在2015年达到万人规模，成为国内自主品牌汽车企业中屈指可数的国际化汽车自主开发体系。

说起长安的自主研发，朱华荣也有自己的辛酸泪。“我们经历了很多痛苦的历程，也签了很多合同，合同里都写了双方共同开发产品、研发核心技术等，但曾经我在跟某一合作伙伴谈到某一核心技术要让长安参与时，他说他这个过程要保密，那我说你们的开发资料总要给我，后来他给了我两页A4纸，说这就是开发过程，这简直让人不可思议，两年多的研发结果就两页纸？”朱华荣说，从那以后他越来越深刻地了解到，中国汽车想以市场换技术是痴心妄想，因此长安才下定决心要“不惜血本”搞自主研发。

“分析今年自主品牌的产销数据，我发现一个非常重要的规律，那就是凡是今年销量上涨比较快的企业，都是在研发上真正投入大力气的。”饶达在接受记者采访时表示，在目前的市场环境下，汽车增量主要看新产品，新产品的品质、口碑就决定了企业的发展前景。现在可以说是技术大爆炸的时代，如果不搞研发，自主就是死路一条。

饶达表示，长安一度是六大国企中最穷的企业，然而，也是在研发上投入最早、投入最大、研发人员最多的企业。经过几年的厚积薄发，从今年10月开始，长安的轿车开始出现井喷，高端微客也出现正增长。而且可以大胆预测，明年长安的增长会更快。可以说，长安是在微车时代“大逃亡”中唯一成功的。

业内人士评价，现在基本上全社会都已经形成了共识，那就是市场全来技术，打铁还需自身硬，自主品牌的发展才是中国汽车工业的未来，未来中国不能出现一两家有竞争力的世界级的汽车企业，长安汽车这种充分运用全球优势资源，坚持正向研发的自主创新之路，最终还是取决于技术的进步和创新。从这点上看，将有助于中国汽车工业迈向强国之路。

将“正向研发”进行到底

心、关键技术是买不来的；三则即使买来了一堆技术，但没有对整个产业链的亲身体验，缺乏研发流程、生产环节与供应链、关键技术和制造工艺、营销渠道和服务模式化的经验积累，仍然不能有效掌控整个产业链，更不用说对产业的控制权、发言权和影响力了。”

最终，长安汽车选择正向开发之路。在人才培养和团队建设上，长安注入了大量资源和精力。第一位本土博士詹樟松，已成长为长安汽车动力技术的领军人；“长安汽车自主调试第一人”李虎，尽管只是蓝领工人，却享受副总裁级待遇。截至目前，长安汽车累计收到一线员工合

理化建议近62万条，采纳实施41万多条，累计创造价值19亿元。长安汽车董事长徐留平介绍，长安汽车每年科研投入甚至占到了销售收入的5%以上。

汽车噪声振动国家重点试验室是长安人的骄傲。走进整车消音试验室，关上厚重的大门，室内的安静程度让人产生耳聩的感觉。当别人还在考虑如何降低汽车振动和噪声分贝时，长安汽车研究院副院长、“千人计划”专家庞剑的团队想的已是如何提高“声音品质”。庞剑说：“一辆汽车从研发开始，我们设定的NVH目标就多达几百个。噪声如果进行有规律的排列组合，甚至也可以变成音乐。”根据对音量的分级，

2012年上市的长安逸动，发动机怠速时车内噪声为38.5分贝，刚好处在“安静、犹如情侣耳边的喃喃细语”的区间，试想这是一种多么浪漫的情调啊！

新能源汽车是长安的拳头产品。“在上市前，长安出品的任何一款新车型，都要进行近百次的碰撞试验。”长安汽车研究院副院长、安全技术总工程师赵会说，他们“不惜血本”地进行这样的碰撞试验。2012年，长安E30纯电动汽车进行了中国电动车行业首次星级碰撞试验，并取得五星安全的最好成绩。同年，100辆E30北京房山交付，为国内的新能源发展提供了优秀范本。如今，在北京、重庆、杭州



2012年3月，长安汽车全球研发团队历时三年打造的全球战略车型逸动上市



2006年11月，长安首款自主品牌轿车奔奔在北京车展上正式上市