

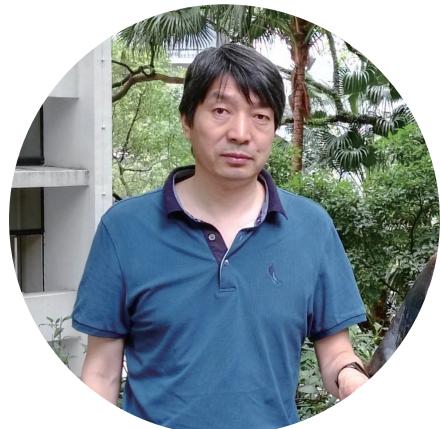
“‘做强’汽车制造，不仅是国家的需要，也是我们全体汽车人共同的梦想。而培育单项冠军企业要依靠系统的合力，走‘专特优精’之路，让企业以‘十年磨一剑’的精神提升自身的专长，进而增强整个行业的竞争力。”

# 培育汽车制造单项冠军

——专访东风汽车公司技术中心总工程师马钊

马钊

国家“千人计划”专家  
东风汽车公司技术中心总工程师



文/本刊记者 饶燊

2016年4月1日，工业与信息化部推出《制造业单项冠军企业培育提升专项行动实施方案》（以下简称《方案》），明确指出要引导和培育一批世界领先的制造企业，实现由制造大国向制造强国的蜕变。汽车制造作为我国制造业的重要支柱和典型代表，其“大而不强”的发展状态可谓是整个制造业的缩影。据中国汽车工业协会发布的数据，2015年我国汽车产销分别完成2450.33万辆和2459.76万辆，稳居世界汽车产销第一大国。产业体量庞大，却仍是“虚胖”。在核心技术、品牌价值等方面，我国车企与世界知名企业之间存在较大差距。未来，汽车制造欲实现跨越发展，亟需一批“冠军企业”作为支撑。政府此时提出《方

案》，无疑对汽车制造及整个制造业都具有指导作用。

而究竟如何培育单项冠军企业，尚需产业内外集思广益。国家“千人计划”专家、东风汽车技术研究中心总工程师马钊认为：“‘做强’汽车制造，不仅是国家的需要，也是我们全体汽车人共同的梦想。而培育单项冠军企业要依靠系统的合力，走‘专特优精’之路，让企业以‘十年磨一剑’的精神提升自身的专长，进而增强整个行业的竞争力。”

## 单项冠军之困

《方案》开宗明义，将制造业单项冠军企业定义为“长

期专注于制造业某些特定细分产品市场，生产技术或工艺国际领先，单项产品市场占有率位居全球前列的企业”。对此马钊阐述了他的理解：首先，单项冠军企业最基本的素质是拥有一流的产品质量；其次，在研发上坚持不断地创新，保持行业领先地位；第三，对市场高度敏锐，主要产品瞄准市场需求；最后也最关键的是企业文化及理念，单项冠军“拥有‘专精’的匠人文化，专注于开发令自己感到自豪的产品，拒绝随风逐利”。

当前，在单项冠军企业数量上，我国与日、美、德等国家相比差距巨大，在汽车制造领域尤其明显。在由知名汽车媒体《美国汽车新闻》评定的“全球汽车零部件配套供应商百强榜单”中，日本、美国、德国企业上榜最多，其中日本30家、美国25家、德国18家，占据了多数席位。而中国上榜

企业只有两家，甚至不及韩国的一半，单项冠军企业的匮乏可见一斑。

除了数量上的弱势，我国汽车制造企业在世界产业链条中的位置也不理想。汽车制造的利润比例分布呈现出微笑曲线的特征，高利润的区域集中在前期研发端和后期服务端，处于产业链中端的制造环节则是相对低利润区域。我国汽车企业大多集中在制造端，由于利润较低，企业难以在研发和创新中获得持续发展的动力，最终削弱了我国汽车制造企业在市场竞争中的话语权。而话语权的缺失也导致国内零配件供应商在竞争中更显羸弱，主要体现在我国产品难以在通用化上获得进步，研发投入成本居高不下。马钊指出：“由于没有强势的零配件企业，我们只能跟随国外的产品，依赖低价竞争。而过度的价格竞争又导致生产质量的下降，最终形



**由于没有强势的零配件企业，我们只能跟随国外的产品，依赖低价竞争。而过度的价格竞争又导致生产质量的下降，最终形成了发展的恶性循环。**



成了发展的恶性循环。”

### 培育单项冠军是系统工程

面对汽车制造单项冠军匮乏的困局，寻求突破成为了转型升级的关键。培育单项冠军方案的落脚点虽然是企业个体的成长，但培育工程的核心需要以点带面，实现整个汽车产业的系统性升级。在这一系统工程中，从应用智能制造的新技术到实践工匠精神，从转变管理理念到培养高端人才，从构造产业上下游互利互惠生态到兼并重组的“捷径”，都是培育单项冠军中应当实施的举措，只有借助系统的合力才能培育出更多单项冠军企业。

### 融工匠精神于智能制造

智能制造作为未来制造业的竞争高地，世界各大制造国争相布局。德国在全球率先提出“工业4.0”，意图抢占发展先机。美国公布“工业互联网规划”，引导制造业回流。2015年，我国推出“中国制造2025”的发展战略，强调以智能制造促进制造业转型升级。马钊认为：“智能制造的核心是智能化生产，即将市场中多样化、个性化的需求反馈到生

产环节。其意义主要有两点：一是减少生产环节中人为因素的干扰，提升生产效率。二是满足市场多样化、个性化的需求。”企业成长为单项冠军必须在技术上引领时代，因而智能制造是未来企业必须掌握的技术。

拥抱智能制造、革新生产技术是必然的路径，但走好这条路还需一个前提，那就是冠军企业不变的工匠精神。马钊认为：“智能制造提升生产效率必须以保障产品质量为基础，如果不能保障质量，提升效率只能是生产更多不良产品。”因而，培育单项冠军必须将智能制造与工匠精神融合起来，既追求效率，也苛求每一生产环节的最完美，如此方能满足个性化需求最终赢得市场。而在这两方面，我国制造企业与德国、日本的企业相比都存在差距。

### 革新管理理念

培育单项冠军企业，先进的管理理念必不可少。马钊曾在著名车企日产公司供职多年，对其先进的管理经验深有感触。他认为，我国汽车企业需要在四个方面革新管理理念。首先，要更加注重市场分析，不断改进分析方法以及提升分析深度和精度。而我国企业当前的状态仍然是为做产品

而做产品，不深究产品与市场需求是否适应。其次，国内车企要不断地改良产品性能、完善功能，形成系列化。国外的优秀产品都是迭代推出，比如丰田的卡罗拉，从1966年开始生产，如今已经到了第11代，已总共卖出了4000多万辆。马钊指出：“国外不会因产品在一段时间内销量不佳就贸然停止，而是一直改良。我们没有持续很长时间的品牌，更别说产品，这急需我国车企予以重视”；第三，我国企业应当避免过度的价格竞争，这会导致整个行业粗制滥造。无底线的降价销售将带来企业亏损，而亏损部分只能以降低成本来弥补，从而导致产品质量更差，形成恶性循环；最后，企业的管理应当遵循科学的规律，避免过度人治。应当完善管理标准和流程，并严格遵守既定的制度，坚持规范的做法。

### 培养高技能工人

高技能工人在单项冠军企业中扮演着无可替代的角色，他们生产经验丰富，主导了制造、测试、评价等现场作业环节。在我国，工人数量庞大，但相比国外在工作技能和效率方面还存在差距，尤其真正称的上“工匠”的人非常少。而随着社会的发展，年轻一代的工人更缺乏工匠精神，这其中有机制的原因。马钊指出：“现在的大学生不愿意去现场作业，因为比之于技术人员，工人的待遇偏低。而待遇得不到提升，导致难有专注的工人。”而对比日产公司，日产将员工分为技术序列与技能序列。针对不同的工种提供不同的晋升通道，无论身处哪个序列都有机会走到高层去，且待遇的差别也不大。因此，平等的机制和待遇保障才能使工人专注于自己的岗位，不断积累经验和技能，最终培养出工匠。

未来在培养技能工人上，我们应该重点学习日本和德国的教育及培训方式。德国学生在高中分流，一部分上大学，一部分去职业学校，日本也类似。另外，日本非常注重工人在公司中的培养，力度也非常大。日本车企在通过OJT（On the Job Training在岗培训）的方式培养工人的技能，并贯穿生产的各个阶段。另外，马钊强调：“我们的企业应当更注重自身对人才的培养，而不是将重心放在引进人才上，这样才能形成职工的稳定性。只有专注，才能提升技能。”

### 产业上下游互利互惠

国外的知名车企都拥有一套稳定的供应商圈，形成了固定的产业链。观察外企我们不难发现，一般整车企业开到哪里，供应商也会跟到哪里。之所以能够维持稳固的合作，是因为二者形成了相互依存、互利互惠的关系。我国汽车制造

欲培养单项冠军企业，整车企业发挥的作用亦十分关键，只有形成产业链上下游的互利互惠才能促进整体的良性发展。如果二者只是相互压制，我国零配件企业难有发展空间，最终也不利于整车制造的提升。

构建稳固的合作关系要在选择供应商时把好关，马钊认为：“选择供应商要确保技术和质量，在选定供应商后，整车与零部件企业应该共进退。尤其在产品的生产与研发上，要直接与供应商共同分担研发的资金，促进双方人才的交流合作。合作中可签订协议，要求供应商定向供应。这样既分担了供应商前期的研发压力，同时也拥有更适合整车制造的产品。”

### 巧用兼并走“捷径”

收购和兼并是一种合理的商业行为，我国汽车制造企业在实力足够的情况下可以走这条“捷径”。但捷径如何走好是关键，兼并的最终目的是要使收购企业真正助力我们自己企业的发展。马钊认为在收购中，首要的是留住技术人才并为己所用。不可否认，目前国外的企业对我国还存在一些偏见，这导致了人才的流失。这方面可以借鉴吉利收购沃尔沃的做法，即让国外团队获得充分的自主管理权。其次，在留住人才的基础上，要注重人才的沟通、技术的共用，要站在巨人肩膀上前进。第三，在管理国外企业时，要尊重对方的管理传统，给国外企业更多自主权，让专业的人做专业的事，遵守科学规律，避免人治。最后，收购国外的企业应尊重全球的供应体系和消费者，遵守国际上的既定规则来行事，避免“潜规则”。这样能减少与国外的冲突，保障企业的信誉。

### 结语

培育单项冠军是一项系统工程，形成合力尤为重要，而其中政府扮演的角色十分关键。培育单项冠军企业需要十年甚至几十年的时间，国家推出的政策应始终坚持，并形成长效机制。政府应当成立专项资金，在企业培养过程中与企业签订协议，并做好十年磨一剑的准备。企业在前期研发阶段可能出不了产品，要让这些企业活下来。政府应发挥好沟通与协调的功能，引导消费者、整车制造商去大胆应用我国企业的新产品。最后，要加强知识产权的保护，让侵犯知识产权者付出应有的代价，这样才能激发研发企业的积极性，为培育单项冠军企业打下坚实的基础。