铁腕祁玉民:两年扭亏华晨

祁玉民

1959 年 9 月出生于陕西省咸阳市,1982 年毕业于西安理工大学。

1982 年-1998 年,先后任大连重型机器厂计划员、计划处副科长、总经理助理兼计划处处长、副总经理。

1998年-2002 年,先后任大连重工集团有限公司总经理、董事长兼总经理。

2001年-2004 年,任大连重工—起重集团有限公司董事长、总经理。

2004年 10 月—2006 年 1 月,任大连市人民政府副市长。

2006 年 1 月起,任华晨汽车集团控股有限公司董事长、总裁;华晨中国汽车控股有限公司执行董事、总裁,沈阳华晨金杯汽车有限公司董事长。

□本报记者 吴琼

从一个副市长突然变身为一家汽车集团的董事长,从一个生活工作了 23 年的城市突然远赴另一个毫无根基、陌生的城市,祁玉民感叹人生真是富于变化。

至今,这位陕西汉子对那个给自己带来重大变化的日子仍记忆犹新。

“2005 年 12 月 29 日,我去华晨集团报到。当时从大连到沈阳的路上风雪交加,坐在火车上,收到的全是表示担心的短信。我给我姐回复了这样一条短信:‘我在雨雪交加,蒙蒙大雾中,怀着难以名状的复杂心情,去一个陌生的城市、陌生的单位去从事陌生的工作。’”

祁玉民就任华晨集团董事长的消息传出后,业内最大的反应就是——“又一个不懂汽车工业的政府官员空降到华晨,华晨集团这下更没救了。”

然而,谁都没有料到,就是这样一个门外汉,仅用了 1 年时间,就将一个被认为“无药可救”的华晨集团带出了泥潭。2007 年 2 月初,华晨中国主席吴小安在香港公开表示:华晨集团今年有望扭亏为盈。祁玉民则轻松地表示,华晨集团扭亏就靠两条:不降价和降成本。

从亏损到盈利,华晨集团或许只需要 2 年。但在沈阳这 2 年的时光,给祁玉民又将是怎样的印记?

临危受命

> 尽管已初步了解到这是一个管理混乱、严重亏损、资金链断裂、负面消息缠身的烂摊子。但真正了解了华晨集团,面对面感触到华晨集团的现状后,祁玉民还是吓了一大跳。

“沈阳将是我的又一个故乡。”祁玉民告诉记者,“我的人生分成三段,前 23 年呆在山西;中间 23 年在大连;第三个 23 年应该在沈阳(华晨)度过。”

但当初,祁玉民并未想会成为“沈阳人”。因为这个转变来得太突然,突然得令这个坚毅的北方汉子也有点措手不及。2005 年 12 月,当时任大连市副市长的祁玉民突然接到调任——调至沈阳华晨集团。完全不了解汽车,也不了解华晨集团,更不熟悉沈阳的祁玉民说“我只知道两点,第一服从组织上的调动;第二在岗位上积极进取。”这两点,换来了辽宁省政府对他就职的支持。

尽管带着悲壮的心情来到华晨集团,尽管事前让秘书收集了华晨集团的一堆资料,尽管已初步了解到这是一个管理混乱、严重亏损、资金链断裂、负面消息缠身的烂摊子。但真正了解了华晨集团,面对面感触到华晨集团的现状后,祁玉民还是吓了一大跳:华晨集团流动资金严重不足,只剩下给员工开工资的钱;除欠银行债务之外,还欠供应商 10 亿元;2005 年,华晨集团只有 2 款轿车,销量只有 10001 台;中国乘用车总销量增长 26.5%,华晨集团乘用车销量同比下降超过 9%;旗下最好的资产——华晨金杯也不被外界看好,其银行的授信额度从此前的 100 亿元降至 30 亿元。

祁玉民连用三个复杂来形容华晨集团:“产权关系复杂、人事关系复杂、业务关系复杂。”

同一种产品,华晨集团的配套零部件供应商就有好几个,质量参差不齐;物流承运商最多时超过 30 家,而别的汽车不超过 3 家物流承运商。

“我的原则是复杂问题简单化,不理什么关系,只用质量和标准去考核。”祁玉民说,“达到标准了,就进入我们的配套体系。不然,管他是黑社会,还是老关系户,都不行。”

祁玉民事后表示:“我一度冒着生命危险在短时间内把物流承运商减少到了 3 家。”

强人祁玉民处理这种复杂关系的标志性举动,就是炸“仰融山”。

“我刚到华晨集团时,觉得集团的院子很怪,没有一棵树,大楼前倒花了几百万弄了一座山。一夜之间,我就把那座山炸了,全部绿化了。山放在大楼前面,这不是挡道吗?”祁玉民毫不客气地说,“在一个经营正规的公司,管理者不能以个人偏好来决定企业命运。”

借债董事长

> 当华晨集团将 5 亿元交给零部件供应商,零部件供应商开始相信这位“外来的和尚”,重新为华晨集团供应零部件了。

在三个复杂之外,祁玉民碰到的最大问题就是没有钱,企业快玩不转了,华晨欠了一屁股外债,几乎天天要和人打官司。

“我来的时候,华晨集团资金链快断了。”祁玉民说,“合作伙伴都成了我们的债主,我们欠上游零部件配套企业 10 亿元;下游由于华晨集团生产质量存在问题,销量不大,销售利润不高,经销商也不愿意再陪着我们干了。”

尽管不懂汽车,但在大连重工集团多年的经营管理经验告诉祁玉民,如果没有上下游的配合,华晨集团这个车轮子转不动。而要上下游的配合,华晨集团首当其冲要解决资金问题。解决资金问题,只能依靠银行,但凭华晨集团目前的经营情况,银行不可能放贷。

上任仅 10 多天,祁玉民就拿出一套融资方案往外跑,成了名副其实的“借债董事长”,并创下了 5 天贷款 7 亿元的纪录。在广州约见广州发展银行老总后,祁玉民得到 2 亿元贷款的承诺,而其后贷款增加到 3 亿元;此后,祁玉民又找了几家银行,最终贷到 7 亿元。当华晨集团将 5 亿元交给零部件供应商,零部件供应商开始相信这位“外来的和尚”,重新为华晨集团供应零部件了。

激将宝马

> 在 10 天内 3 次向宝马寻求帮助没有结果后,祁玉民毫不客气地说:“如果你们不管,我们就找丰田想办法!”这一激将法很快奏效,宝马迅速向华晨集团派出技术支持小组,就此展开骏捷攻坚战。

祁玉民真正让汽车圈外人震惊的是另外两板斧——尊驰降价、骏捷低价上市,正是这两板斧,让经销商对这个官员出身的新老总刮目相看。

祁玉民到华晨集团上任的第 4 天,华晨金杯销售副总裁杨波向其汇报华晨集团销售情况,其中问题最严重的是尊驰汽车。尊驰轿车是中华轿车升级版本,2005 年上市时销量不错,但 2005 年底下滑至月销量几十辆。尊驰面临两难选择:消费者认为尊驰定价过高,如想扩大销量只能降价,但由于华晨集团目前没有足够资金,降价就会导致扩大亏损。

听了杨波 50 分钟报告,祁玉民很快意识到问题症结:如果将价格调整到消费者和华晨集团均能接受的范围,并在 2006 年 1 月 7 日的经销商大会上宣布,中华轿车销售网络就要散伙,经销商将不再陪华晨集团共度难关了,那中华轿车前期投入就会打水漂,华晨集团就会面临更大的亏损。

10分钟后,祁玉民果断开出“药方”:从 1 月 17 日起,尊驰轿车全面、大幅降价,尊驰售价降至 18 万元以下,最低一款售价仅为 10.58 万元,最大降价幅度达 4 万元。

当月,尊驰轿车销售猛涨,其后月销售量便急增至 1000 辆以上,甚至卖到脱销。

在尊驰营销策略扭转之后,祁玉民将华晨集团的命运寄托在另一驾马车上——推出新产品。但由于宝马方面的配合原因,历时 3 年研发的骏捷轿车的进展并不能令祁玉民满意,参与骏捷项目的华晨员工说最快 9 月份能上市。获悉这一时间表后,祁玉民大发雷霆,要求想尽办法攻关研发、提速上市。

在 10 天内 3 次向宝马寻求帮助没有结果后,祁玉民毫不客气地说:“如果你们不管,我们就找丰田想办法!”这一激将法很快奏效,宝马迅速向华晨集团派出技术支持小组,就此展开骏捷攻坚战。

在这个“拼命三郎”董事长的敦促下,2006 年 2 月 18 日,骏捷轿车正式下线,较此前预期早了近半年。

有了尊驰的成功经验,骏捷售价一步到位,定在了 10 万元左右。10 万元的骏捷上市后,成为车市最热销的产品,月销售持续过万辆。而华晨集团的销量也突飞猛进。

“其实我们的骏捷不赚什么钱,但是如果不这样定价,华晨集团的销量就上不去。”祁玉民很坦白地告诉记者,“华晨集团为什么亏损这么多,就是以前建生产线、开发产品时花了太多钱,比一般的民族品牌多得多,还要再加上历史上的亏损。因此,华晨集团的当务之急,是盘活存量资产。定价低但能有一点盈利,就有希望通过薄利多销的方式,来降低成本。”

冒险赴洋

> 与祁玉民私交甚好的朋友劝祁玉民:“你接手华晨集团这一年,在国内市场干得不错,超额完成任务了。何必急着去欧洲市场呢?成了,也不过锦上添花;如果失败了,你前面的功劳都要打个折扣。”

在国内汽车市场渐渐站稳脚跟后,祁玉民又开始瞄向海外市场。

今年 2 月 5 日,祁玉民从美国、加拿大考察回来。尽管他不愿透露此次行程的收获,但记者还是获悉华晨集团的大秘密:目前华晨集团正拟进入北美市场,一面开展进入美国车型的测试准备,一面在择优选取经销商。

在外界看来,祁玉民似乎吃螃蟹上瘾了。当初,祁玉民并不敢进入美国市场,但成功进入欧洲市场的经历给他壮了胆。

“证明中国汽车的实力,最好的试金石就是去欧洲市场。”祁玉民告诉本报记者。在祁玉民看来,如果标准最严格的欧洲市场认可了华晨集团生产的汽车,那就是最高的荣誉。

但最开始,祁玉民的这个想法并不为外界认可。欧洲市场被中国汽车企业视为一道难以攻克的坎,华晨集团这样一个刚刚学会走路的“小弟弟”进入欧洲市场,无异于“羊入虎口”。与祁玉民私交甚好的朋友也劝祁玉民:“你接手华晨集团这一年,在国内市场干得不错,超额完成任务了。何必急着去欧洲市场呢?成了,也不过锦上添花;如果失败了,你前面的功劳都要打个折扣。”

但和德国不来梅 HSO 汽车贸易公司打了几次交道后,祁玉民决定立即启动并加速实施出口项目,但前提条件是满足欧 IV 排放标准、碰撞试验以及售后服务保险。

2006 年 7 月份,兴奋的祁玉民向本报记者透露:出口德国的项目快要完成了。4 个月后,从华晨集团传来消息:11 月 28 日,华晨集团与 HSO 汽车贸易公司签署为期 5 年、共 15.8 万辆中华轿车的出口协议。

12 月 22 日,出口德国首批 3000 辆中华轿车发车仪式完毕后,顶着压力的祁玉民才松了一口气,他说:“我完全可以不出口德国的,我为什么要出口德国呢?我这样做,简直是在冒险呀!”

但“冒个人职位的风险”换取企业长远发展的事,祁玉民决定将不断地做下去。据了解,成功进入德国市场后,华晨集团还将销往欧盟 22 个国家,并希望进军美国市场,在北美占一席之地。按照祁玉民的规划,“十一五”期间出口产品要占总销量的 20%。

远大理想

> 上任以来,祁玉民就围着自主品牌转。他说:“过去中华轿车让中国老百姓伤透了心,今后我们一定要让中华牌轿车站起来。”

“我小时候没有什么理想。现在才有点理想了。”祁玉民告诉本报记者,“我的理想就是,做好中国自主品牌,在中国国内做好,在国际市场上做好。”

通过合资拿不到技术,发展不起自主品牌。这个门外汉一眼就看穿了中国汽车业的痼疾。也正因为这一点,他并没有将华晨集团的希望寄托在华晨集团旗下最好的一块资产——华晨宝马身上。上任以来,他就围着自主品牌转。从尊驰降价到骏捷上市,祁玉民从指挥师到试车手一路走来。而这样做的理由很简单,他说:“过去中华轿车让中国老百姓伤透了心,今后我们一定要让中华牌轿车站起来。”

祁玉民在一场演讲中认为,谈中国自主品牌汽车发展必须重视两个课题:品牌、规模。具体而言,就是用战略重组解决批量问题,用塑造国际品牌占领市场问题。

有人在听过祁玉民的这场演讲后评价:“这个门外汉看得比较远。”

一天到晚寻思华晨集团自主品牌发展的祁玉民,有一句经典之语:“天塌下来,从来都是高个子顶着。做自主品牌也一样,不能由小弟弟扛着。”

尽管 2006 年华晨集团销量上了一个台阶,但与上汽集团、一汽集团、东风集团这样的老大哥相比,华晨集团明显是小个子。据中国汽车工业协会统计数据显示:2006 年,排名前三名的上汽、一汽、东风销量分别为 122.40 万辆、116.57 万辆、93.23 万辆,而排名第 9 的华晨集团销量为 21.02 万辆。

乐观的是,2007 年,不管是小弟弟也好,老大哥也好,都推出了自己的自主品牌轿车,都在中国自主品牌汽车的道路上快速地跑了起来。

证券代码:600489 股票简称:中金黄金 公告编号:2007-005

中金黄金股份有限公司 2007 年第一次临时股东大会决议公告

特别提示

本公司及董事会全体成员保证公告内容的真实、准确和完整,对公告的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏负连带责任。

中金黄金股份有限公司 2007 年第一次临时股东大会于 2007 年 3 月 3 日在北京召开。出席本次大会的股东代表共 4 人,代表股份 134667015 股,占股份总数的 48.10%。本次大会的召开符合《公司法》等有关法律、法规和《公司章程》的规定。

本次大会经过有效表决,形成决议如下:

一、全票通过了《关于修改公司章程的议案》,公司董事会组成人数由原来的 15 人改为 9 人,公司监事会组成人数由原来的 8 人改为 3 人。

对上述议案赞成的 134667015 股,反对的 0 股,弃权的 0 股,赞成股数占出席有效表决股数 100%。

二、全票通过了《关于公司董事会换届选举的议案》

同意王超先生、王富江先生、刘丛生先生、刘冰先生、孙兆学先生、杜海青先生、宋鑫先生、徐泓女士和魏俊浩先生为公司第三届董事会董事。其中,王超先生、徐泓女士和魏俊浩先生等三人为公司第三届董事会独立董事。

以上董事经累积投票方式逐个表决,表决结果均为 134667015 股赞成,0 股反对,0 股弃权,赞成股数占出席有效表决股数 100%。

三、全票通过了《关于公司监事会换届选举的议案》

同意张廷军先生、李惠琴女士为公司第三届监事会监事。

以上监事经累积投票方式逐个表决,表决结果均为 134667015 股赞成,0 股反对,0 股弃权,赞成股数占出席有效表决股数 100%。

上述 2 名监事与经公司职工代表大会选举产生的职工代表监事宋宪彬先生共同组成公司第三届监事会。

本次股东大会由天银律师事务所朱玉栓律师现场见证,并出具法律意见书,本次股东大会召集召开程序、出席会议人员资格及表决程序等事项,均符合我国有关法律法规、规范性文件及《公司章程》的有关规定;本次股东大会形成决议合法、有效。

特此公告。

中金黄金股份有限公司
二〇〇七年三月六日

证券代码:600489 股票简称:中金黄金 公告编号:2007-006

中金黄金股份有限公司 第三届董事会第一次会议决议公告

特别提示

本公司及董事会全体成员保证公告内容的真实、准确和完整,对公告的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏负连带责任。

中金黄金股份有限公司(以下简称公司)于 2007 年 3 月 3 日在北京召开了第三届董事会第一次会议。会议应到董事 9 人,实到 9 人。会议符合《公司法》和《公司章程》的规定。经有效表决,会议形成决议如下:

全票通过了《关于选举董事长的议案》。通过投票选举方式,孙兆学先生当选公司第三届董事会董事长,任期三年。

特此公告。

中金黄金股份有限公司董事会
二〇〇七年三月六日

证券代码:600489 股票简称:中金黄金 公告编号:2007-007

中金黄金股份有限公司 第三届监事会第一次会议决议公告

中金黄金股份有限公司(以下简称公司)于 2007 年 3 月 3 日在北京召开了第三届监事会第一次会议。会议应到监事 3 人,实到 3 人。会议符合《公司法》和《公司章程》的规定。会议全票通过了《关于选举监事会主席的议案》,通过投票选举方式,张廷军先生当选公司第三届监事会主席,任期三年。

特此公告。

中金黄金股份有限公司监事会
二〇〇七年三月六日

股票代码:600681 股票简称:SST 万鸿 编号:2007-010

万鸿集团股份有限公司 第五届董事会第十八次会议决议公告

本公司及董事会全体成员保证公告内容的真实、准确和完整,对公告的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏负连带责任。

万鸿集团股份有限公司第五届董事会第十八次会议于 2007 年 3 月 5 日召开,会议以通讯表决方式进行。本次会议通知于 2007 年 2 月 26 日以传真或邮件形式送达董事,本次会议应到董事 9 人,实到董事 9 人,到会董事占应出席会议董事的 100 %,符合《公司法》和《公司章程》的要求。

会议审议并一致通过以下议案:

1、《关于董事会战略委员会部分委员变动的议案》;

鉴于张海生先生、魏振富先生已辞去公司董事职务,经董事会研究决定,同意增补许伟文先生、陈善清先生为公司董事会战略委员会委员,与刘佩莲女士、李战良先生、施伟先生共同组成董事会战略委员会,并选举许伟文先生为董事会战略委员会召集人。

2、《关于董事会薪酬福利委员会部分委员变动的议案》;

鉴于魏振富先生已辞去公司董事职务,经董事会研究决定,同意增补詹世杰先生为公司董事会薪酬福利委员会委员,与李战良先生、施伟先生共同组成董事会薪酬谢福利委员会,李战良先生仍为董事会薪酬福利委员会召集人。

3、《关于董事会审计委员会部分委员变动的议案》;

鉴于魏振富先生已辞去公司董事职务,经董事会研究决定,同意增补詹世杰先生为公司董事会审计委员会委员,与刘佩莲女士、施伟先生共同组成董事审计委员会,刘佩莲女士仍为董事会审计委员会召集人。

4、《关于董事会提名委员会部分委员变动的议案》;

鉴于张海生先生已辞去公司董事职务,经董事会研究决定,同意增补许伟文先生为公司董事会提名委员会委员,与李战良先生、刘佩莲女士共同组成董事会提名委员会,李战良先生仍为董事会提名委员会召集人。

5、《关于公司 2007 年对外担保、贷款事项的议案》;

(1)公司为“广州万鸿”展期贷款继续提供担保的议案

公司曾为广州万鸿文化传播有限公司向华夏银行广州分行申请的 1100 万元流动资金贷款提供担保,该笔贷款于 2007 年 2 月 14 日到期,贷款到期后,广州万鸿文化传播有限公司拟向华夏银行广州分行办理借新还旧手续,为妥善处理历史遗留问题,董事会同意继续为此笔贷款提供人民币 1100 万元额度以内的连带责任担保,期限壹年。

(2)公司为“长印包装”999 万元续贷继续提供担保的议案

公司曾为武汉长印包装印务有限公司向华夏银行武汉分行汉口支行申请的 999 万元流动资金贷款提供担保,该笔贷款将于 2007 年 3 月 30 日到期,武汉长印包装印务有限公司拟在贷款到期后,向华夏银行武汉分行汉口支行办理借新还旧手续,为妥善处理历史遗留问题,公司董事会同意继续为武汉长印包装印务有限公司向华夏银行武汉分行汉口支行续贷人民币 999 万元以内继续提供担保,期限壹年。

(3)关于向“华夏银行”申请办理 1000 万元流动资金贷款续贷的议案

公司于 2006 年 6 月与华夏银行武汉分行汉口支行签定了金额为人民币 1000 万元短期借款合同和抵押合同,以自有机器设备作为抵押,该笔贷款将于 2007 年 6 月 20 日到期,公司董事会同意以借新还旧方式继续向华夏银行武汉分行汉口支行申请办理人民币 1000 万元以内流动资金贷款的续贷,期限壹年。

(4)关于向“华夏银行”申请办理 700 万元流动资金贷款续贷的议案

公司于 2006 年 6 月与华夏银行武汉分行汉口支行签定了金额为人民币 700 万元短期借款合同和抵押合同,以海德堡对开五色 UV 印刷及上光胶印机作为抵押,该笔贷款于 2007 年 6 月 20 日到期,公司董事会同意继续以海德堡对开五色 UV 印刷及上光胶印机作为抵押,向华夏银行武汉分行汉口支行申请办理人民币 700 万元流动资金贷款的续贷,期限壹年。

上述 4 项对外担保、抵押贷款事项尚未签署正式的合同,且尚需提交股东大会审议通过后方能生效。

公司将严格履行相关决策程序和披露义务,并及时披露上述事项的进展情况。

特此公告

万鸿集团股份有限公司董事会
2007 年 3 月 5 日

股票代码:600681 股票简称:SST 万鸿 编号:2007-011

万鸿集团股份有限公司 关于股票交易异常波动公告

本公司及董事会全体成员保证公告内容的真实、准确和完整,对公告的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏负连带责任。

本公司近期出现股票交易异常波动,于 2007 年 3 月 1 日至 2007 年 3 月 5 日连续三个交易日涨幅偏离值累计达到 15%,根据《上海证券交易所股票上市规则》的有关规定,公司股票将于 2007 年 3 月 6 日上午 9:30 起停牌 1 小时,10 点 30 分起恢复交易。

公司目前不存在应披露而未披露的信息,公司指定信息披露报纸为《中国证券报》、《上海证券报》和《证券时报》。

敬请广大投资者注意投资风险,理性投资。

特此公告

万鸿集团股份有限公司董事会
2007 年 3 月 5 日