

一汽集团：“创”造竞争力



○本报记者 宦璐

“‘十五’期间我们是

从制造硬件水平上跟国际接轨，‘十一五’我们希望投入130亿以后，在研发和部分研发软件水平上跟国际接轨。通过10年努力，一汽集团一定能够成为一个有竞争优势、具有完整体系能力的自主创新型企业。”一汽集团总经理竺延风说。

一汽集团今年一至三季度累计销售汽车1053949辆，已跨越百万辆关口，完成全年计划的75.6%，同时也高于增速19.6%的年度目标，其中轿车累计销售82.7万辆，同比增长25.4%；中重卡累计销量11.5万辆，同比增长42.1%。

1956年第一台解放牌汽车，1958年第一台东风牌小轿车，第一台红旗牌高级轿车，第一台越野车……传承50多年历程，沿着科学发展的轨迹，始终以自主创新为已任，中国一汽创造了我国汽车史上一个又一个奇迹，初步成为具有竞争优势、具备完整体系和能力的自主创新型企业。

记者近日深入一汽集团，了解一汽几十年来的创新历程。一直坚持自主创新的一汽集团已从这种坚持中尝到甜头，综合研发能力已居中国汽车全行业首位。



研发体系：创新的魅力

今年7月15日，国内第一款自主汽油直喷等三台发动机在一汽集团正式点火，标志着一汽的自主研发在核心技术领域取得新的突破。这款发动机的研制成功不仅实现了我国轿车汽油机技术与国际先进水平的成功接轨，更重要的是，它完全可以覆盖满足一汽正在自主开发的中高级轿车对发动机的需求。

一汽技术中心主任李峻告诉本报记者，这次点火成功相当于一汽汽油机直喷技术的孵化器诞生了，它使整个产品就像小鸡孵蛋一样，一个地一个地都变成高技术产品。另外，刚刚下线的解放J6采用一汽伊顿FS10209变速箱，采用单杆操控，可提供一种轿车化的驾驶感受，其技术水平与世界同步，领先国内同类产品20年。

一汽匠心独运的大研发体系，

使一汽产品开发具有了体系化的支撑能力。目前，一汽已拥有汽车专利技术475项，位居行业第一。在整个轿车47项关键技术方面已掌握27项，商用车45项当中已掌握32项。相对于国内的造车企业，一汽具有雄厚的知识储备，形成知识积累，为企业整体技术进步、实现可持续技术创新奠定了坚实的基础。

在应用研发能力上，以今年七月世界重卡解放J6下线为代表，一汽形成了商用车全系列自主开发能力；在乘用车开发上，则具备了轿车车身、发动机、整车匹配能力，建立了经济型轿车、中级轿车两个自主研发平台，相继推出以红旗“HQ3”高级轿车、“奔腾”中级轿车和“威志”经济型轿车为代表的系列自主创新产品，基本形成乘用车从AO至E级的全系列产品发展自主

开发能力。

7月15日，一汽集团公布《一汽集团中长期科技发展规划纲要》。这个宏伟的计划透露：投入130亿元打造自主品牌。其中，88亿元用于研发新车型，25亿元用于研发软硬件设施，17亿元主攻229项车型重点技术。

投资力度的不断加大，带来了一汽科研装备水平的迅速提升。目前，一汽已拥有先进的整车、发动机、底盘、车身、电气、非金属、发动机附件及强度、振动、碰撞、轮胎等专业试验基地，以及具有热带和寒带气候特点的两个试验场，形成体系完整的企业产品试验分析规范。一汽技术中心已成为我国汽车行业集中集科学研究、产品研发开发于一身，规模最大、科研手段先进、综合实力与技术力量雄厚的技术研发中心。

自主品牌：独特的思路

竺延风称，目前国内高端车市场的规模还不足以支撑打造一个自主品牌。去年国内轿车市场规模大约是380万辆，其中高档车在30万辆左右，从理性角度讲，这个量还不能支撑起一个完整的高档车平台。因此，目前高端车型的发动机、变速箱等核心部件，还是借用合资企业的资源。“借用与合作，很重要的一个原因是出于成本考虑。”

他告诉本报记者，现在一汽集团已具有百万辆规模，积累了可持续发展的能力，“到了大力发展自主品牌的时候”。他介绍说，红旗新工厂完全是按照丰田生产方式建设的，目前有200名员工在生产红旗高端车，量不是很大，但是精耕细作，一定把红旗高端车的品质做出来。

“红旗HQ3起步是两万辆左右的规模，如果不借用平台，在经济上是很吃力的。”竺延风称，“合资公司有我们50%的资本，为什么不去合理地利用合资工厂的技术，让这部分资本为自己服务呢？”按照协议，装到它的车上就用它的品牌，装在一汽的车上，就用一汽的牌子。按照我的技术要求更改，它不承担任何的产品责任，等于是委托它加工。共享设备，它合算，我也合算，何乐而不为呢？

在去年的今天，54岁的“红旗”牌诞下子品牌“奔腾”。在与马自达共线生产的厂房里，当天上午10点18分，一汽的老领导耿飚杰与一汽马自达的专家及一汽奔腾研发团队，共同见证了一汽采取“跟、借、干集成创

新”独特制造方式于“十五”期间在全球和中国汽车产业中所实现的进步！

还是在当天下午，在没有告知任何人的情况下，竺延风带着自己的爱人来到长春奔腾4S店，掏钱买下了第一辆奔腾轿车。

一汽轿车股份有限公司总经理张杰表示，奔腾今年的销售目标是3万辆。目前，奔腾拥有全球150家零部件供应商，国产化率达到65%以上。到2015年，一汽将建设四个轿车平台，开发50款自主品牌轿车车型，并且计划实现年产100万辆自主品牌乘用车的能力。

竺延风称，通过10年努力，一汽集团一定能够成为一个有竞争优势、具有完整体系能力的自主创新型企业。

节能减排：永远的追求

一汽是国家在“一五”期间建立起来的国有特大型企业，是资源消耗大户。近年来，一汽在追求企业快速发展的同时，把资源节约和环保工作作为大事来抓。在产品的设计、开发、生产各环节上倡导“节能减排”新理念，在治理污染、推行清洁生产、优化资源配置和废物资源化等工作上确立保障新体系，推行管理新方法，多次受到国家表扬。竺延风介绍，进入2000年以来，一汽集团公司积极响应国家号召，一方面积极组织推广节能产品，实施节能技改，开展能源消耗指标评价，把节能管理与推进TPS相结合，促进全员节能降耗。一方面加大投资力度，不断应用新技术，在节能、环保工作新目标的引领下，大步向节约型企业迈进。

数据显示，“十五”期间，一汽产量有较大增加，但能耗的增量并不明显，万元产值综合能耗和生产用水量逐年下降。据统计，在“十五”期

间，一汽集团公司本部（长春属地）汽车产量增长63.7%，综合能耗仅增长15%，万元产值综合能耗下降35%，万元产值生产用水量下降62%。一汽的能源消耗及资源利用情况处于良性循环中，在同行业中处于先进水平。

2006年，一汽集团公司（长春属地）汽车产销62.55万辆，同比增长21.39%；实现工业总产值1222亿元，同比增长21.73%；综合能源消耗总量为126.6万吨标准煤，同比上升13.9%，万元产值综合能耗为0.1245吨标准煤，同比下降4.96%，完成预定的能耗目标。

一汽不仅在生产、生活环节上实现大幅度节能降耗，而且在制造节能环保型汽车上做了大量的工作。在产品轻量化、降低百公里油耗和多公里油耗、排放标准的提高，以及混合动力技术、电动汽车的研发上取得重大突破。

近几年，一汽相继开发成功红旗混合动力轿车、两款双燃料经济型轿车和多款代用燃料发动机，自主开发了具有国际先进水平的节能环保型产品——解放J6系列换代卡车，开发了达到欧III标准并面向欧IV标准的电控柴油机。在国家科技部的大力支持下一汽成功研制了红旗混合动力轿车、解放混合动力客车，并通过863项目验收。

“十一五”是国民经济发展的重时期，一汽的生产将有大幅提高。到“十一五”末期，一汽汽车的产销量将达到200万辆，其中自主品牌100万辆，仅长春地区就要担负起100万辆的生产任务。为此，能源需求也将有较大的增长。为尽可能地降低能源的制约，一汽人力力争经过3至5年的持续奋斗，达到国际同行业可比先进水平，从而使一汽的能源利用率和市场竞争力得到有效提高。

管理体系上也可以进行自主创新

——专访一汽集团总经理竺延风

○本报记者 宦璐

记者：转变增长方式一直是中国改革的重点，一方面是节能，一方面是财务，然而这其中关键是企业如何面对利润。这方面一汽的探索和实践是什么？

竺延风：社会责任和企业的根本利益其实是相统一的。在这方面，这几年我们的工业产值与销售年均增加了70%，但我们的能耗降低了35%，这是很大的一个降低。也就是说单位能耗我们大幅度下降。

再讲一个节能的例子，原来我们一小时就漏掉一个游泳池的水，但是我们把管道改造了，就不漏了。你投入了管道改造，企业当期利润少了，但企业的长期利润增加了。我觉得科学发展观主要强调的是我们长期可持续发展，又好又快，而不是又快又好，是在好的基础上追求快。几年下来以后，长期竞争力增强了，不用再投了。

比方说油漆，有油性漆和水性漆，我们在设备投入上做了两种漆的准备，成本提高了。但是对社会来讲，如果从油性漆改成水性漆的话，这是一个巨大的财富，同样对未来的社会成本也会降低。所以，从辩证看，短期可能有些压力，长期是绝对的有利。

记者：一汽在自主创新上采取了哪些步骤？

竺延风：在乘用车这块，我们的轿车市场要晚一步，就是说跟国际上比，我们的轿车市场是在改革开放特别是在2000年之后，中国的轿车进入家庭才形成了规模经济的市场。在这个过程中，我们采取的策略首先是对标、跟踪和积累，所以在这个过程中我们先是进行工厂建设，使它的工艺满足了世界最现代化产品，这个已经做到了。其次是技术平台体系的建设，最近我们看到发动机平台已经做完了，变速箱平台在理论上和工厂工艺上已经真正在做了。再下一步还有跟卡车商用车基础相近的，就是在软件上，从研发到整个售后体系的软件上，我们要进行全系列这样的建设，服务配套体系方面的建设。在这个时候我们觉得自主创新不单是在产品上，而是在一个管理体系上；不仅仅是一次创新，而是持久创新。这方面的基础工作是什么，有多少内容，分多少步走，需要多大投资，按什么样的节点来完成，都需要进行设计。所以，“十一五”的时候我们的科技规划已经公布出来了，这个大家可以看看。

记者：听说您曾花了三天三夜的时间下决心，决定了在哪个车型投入十个亿。当时您在这个决策当中考虑了哪些因素？

竺延风：这个投资是比较大的，在一个车型上，不是说连续的类型上，特别是一个新开领域的时候，是要有这种考虑。主要的考虑是，风险是不是都考虑足了，换句话说就是这个项目投资进去能不能成功，是不是打水漂了，还是扔进去以后然后说我们做了一个什么样阶段性工作，以后就没下文了，或者说弄出一个一次性成果的标志而不可循环了，主要考虑的是这些要素。要干成一件事情不是说有钱就行，现在还要有人。有钱、有人才，还有运用这些钱和人才的管理平台和管理工具是不是都到位了，我觉得最主要考虑的还是风险是不是都能够克服。而且就像打仗一样，要有后方的，如果出现不可预测风险以后，我是不是有手段、有能力克服掉。有了这些，那我就可以打，就可以决策。

记者：您能用简单的语言解释一下一汽创新的“四个自主”吗？

竺延风：四个自主，首先一个就是高端自主，这个是从企业和我们的历史情况出发，从我们中国的市场条件和未来的国际竞争考虑，也就是说，我总不能在三万块钱一台车的范围内自主。真正引领社会的，或者说对一个国家的工业推动最大的，甚至参与国际竞争效果最好的，将来一定是高端技术，所以我们提出叫高端自主。关于自主这个问题，一汽和天津重组以后有了这个夏利，大家总说，这个夏利车哪来的？是不是有日本车这个技术？有，毫不犹豫的，但是他是自主，老早就自主了，十年以上了。现在国内的自主车



哪一个车敢拍胸脯说我没有参照任何国际上的技术？没有吧。人类文明是共同的，我总觉得要在继承的基础上集成和创新。

作为一个企业来讲，参与国际竞争一定要要有高技术，就是高端自主。不能为一个高端而高端，所以我们提出来市场要循环要规模自主，要有经济规模，如果说你没有规模的话，你自主是一次，你花了钱搞一次，第二代怎么办？因为技术永远不会停，总是一代一代的进步。

所以，我们希望规模自主以后形成的是一种可持续发展的、连续进步的这样一个自主体系。

体系自主主要是在从软件上，就是不但从规模上考虑资本循环。体系上我们有一套管理办法，这套管理工具，无论哪一个员工，新来的老的，他都会在历史的知识基础上不断地创新和发展，他知道标准是什么，步骤是什么，哪些地方可以再进行新的集成与创新，哪些地方是老的技术、传统技术和已有的经验进行集成的一种现实应用，怎么样推进这个工作，因为在组织结构上，在人力资源配置上，在效率体系上需要来管理这样一个创新。除了高端自主、规模自主、体系自主，还有一个是持续自主。前三个是手段，后边一个等于带有目的性，就是持续发展，跟国际上接轨。这是我想讲的“四个自主”的内容。

记者：能不能给我们介绍一下一汽整体上市的进展情况，特别是在处理存续资产这块？

竺延风：上市是国资委给我们这一届的使命。到现在还没有任何时间表，上市对国有企业不是难事，上市公司大家关心的那些问题都很好简单，谁有本事把存续发展解决好，谁就解决上市。一汽主要解决的是存续发展。这些问题一直没有人去关心去回答，总是说怎么上市，我们关心的是存续，因为现在要可持续发展，也有和谐社会建设。把这个精华拿出来，就像你家庭里头把坛坛罐罐都扔掉，拿个好东西卖个好钱，这太容易了，谁都会做，按照程序按照部就做好。我觉得这是很简单的事情，国际上规则一大堆，国内规则也一大堆，然后券商不管怎么样一做，那太容易了。

解决存续发展甚至比上市还要快，那是本事，这个才是目的。你可以想想，我叫他上市，叫你去存续去，给他五千块钱，给你五十块钱，你怎么平衡？平衡不了这个问题吧。关键既要坚持企业制度，坚持上市这个目标不变，还要把这些问题解决好，这是关键。

记者：从一汽“十一五”规划中我们了解到，到2010年一汽自主品牌需要做到100万辆，占到市场份额的25%。

竺延风：自主品牌市场的25%那是有可能的。

记者：那么，在自主品牌如何提高赢利能力这块，您有怎样的想法？

竺延风：我看起码应该是3%到5%以上，否则的话，没有意义了，那就是为了一个形象，不是企业行为。我们这几年再说的就是可持续发展的，一代一代的可持续发展。我觉得起码应该是3%到5%的销售利润率，要不然你不可能生存起来是有难度的。如果不是有日本车这个技术？有，毫不犹豫的，但是他是自主，老早就自主了，十年以上了。现在国内的自主车