

全面揭开奇瑞公司爆炸式成长之谜

奇瑞 奇迹

在强手云集的汽车产业领域,他们气势如虹异军突起
在烽烟滚滚的重量级赛场上,他们奇兵出击屡创佳绩
在跨国资本称雄的国际市场,他们昂然扛起民族品牌的大旗

中国言实出版社 | 杨彪武 著



奇瑞 奇迹

全面揭开奇瑞公司爆炸式成长之谜

杨彪武 著

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

奇瑞奇迹/杨彪武著.

—北京:中国言实出版社,2008.1

ISBN 978-7-80128-992-6

I. 奇...

II. 杨...

III. 汽车工业—现代企业管理—经验—中国

IV. F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 170281 号

出版发行 中国言实出版社

地址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮编:100101

电话:64924716(发行部) 64963101(邮 购)

64924880(总编室) 64963107(编辑部)

网址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京铭成印刷有限公司

版 次 2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

规 格 720 毫米×1000 毫米 1/16 14 印张

字 数 230 千字

定 价 29.80 元 ISBN 978-7-80128-992-6/F·249

1997年3月，奇瑞公司成立；1999年5月，奇瑞第一台CAC480发动机成功下线。2001年3月，奇瑞推出“风云”轿车后跻身国内轿车行业“八强”；2003年8月，成功完成产品线布局；2004年4月，奇瑞与全球23个国家签署了整车或CKD出口合同。2006年，奇瑞累计出口突破5万辆，占中国轿车出口总量的50%以上。2007年3月，奇瑞的月产销突破4.5万辆，在中国汽车史上第一次成为单月的产销第一。2007年8月，奇瑞第100万辆汽车奇瑞A3下线。

短短10年，“奇瑞”这匹黑马以自主开发的姿态创造了中国民族汽车工业的一个奇迹，它的崛起给我们带来了无限的惊喜和感叹。奇瑞是一个奇迹，在它成功背后也有太多的故事与启示。它是如何整合外部资源，成为外国人的老板的？它又是如何聚集大批海内外人才到芜湖为奇瑞效力的？它又是如何开发自主知识产权的？

同时，在这个竞争日趋残酷和激烈的汽车市场上，奇瑞的价格优势还能打多久？海内海外齐头并进的道路又能走多远？面对众多为之奋斗的员工们，奇瑞给了他们什么回报？在年轻的研发人员中，没有技术开发的实践经验，没有技术资料的积累，奇瑞如何继续提高产品质量，提高品牌影响力？它能否走出一条中国特色的自主品牌之路？

杨彪武

咨询顾问、专职律师、
知名财经作家。

现任北京市京德律师
事务所专职律师，常奔走
于大型企业资信调查、融资
项目，闲暇之余从事写作。

已策划出版《红色管
理》、《干部决定一切》、
《荣氏基因》等财经类畅
销书。

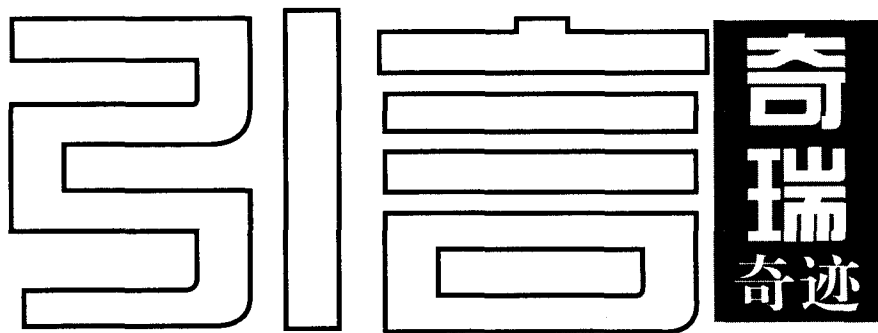
奇瑞 奇迹

策 划 人：马百岗

责任编辑：张 青

责任校对：刘 涛

装帧设计：回清设计工作室 | 13901335893 | 吕清清



沉默的奇瑞

2004 年奇瑞汽车全年销量 8.9 万辆，2005 年实现 10 万辆，增长达到 18.9 万辆，2006 年更是达到 30.5 万辆，同比增长 108.6%，独占自主品牌鳌头……诞生不过 10 年的奇瑞汽车用这样一连串数据书写着一个自主品牌企业的“疯狂”。虽然奇瑞汽车有限公司董事长尹同耀在不同场合反复强调：奇瑞现在与上世纪六七年代的丰田汽车相比，速度依然很慢。

业界普遍认为“奇瑞”是中国汽车工业的一个奇迹。这奇迹的缔造者尹同耀，给人的印象却是一位不擅言词的人，他也不修边幅，不喜张扬。但在谈到汽车时，他总会有些许激动：“到 2010 年，奇瑞轿车的产能将达到 100 万辆，实现汽车技术和汽车产量跻身世界前列的目标。”

能够取得如此骄人的成绩，奇瑞有什么秘诀呢？

“这几年来，我每天的工作时间都有十多个小时。废物才工作时间很长，我就是废物。”对于“拼命三郎”式的工作节奏，尹同耀自嘲了一把。“自主创新企业与引进合资企业的一个区别就是工作更辛苦。对于我们这样的企业来说，欧美式的休闲工作态度不适合我们，日本、韩国式的拼搏才会有希望。”

即使是这样的努力，仍然无法消除他的危机感：“我们的努力程度还不如日本人和韩国人，这让我感到恐惧。汽车的产业链很长，只有整个产业链条的各个环节都努力拼搏，我们中国才能制造出高质量、低成本的汽车，否则我们随时都有失败的可能。”

在接受媒体采访时，当家人尹同耀的开场白从来都是“奇瑞太小了，太年轻了，奇瑞做得还很不够”。有人将奇瑞誉为“中国汽车自主开发的

旗帜”，尹同耀推辞了：“奇瑞算不上是自主开发的旗帜，做得还很不到位，大家这样说也许是想刺激一些更有条件搞自主开发的企业吧。”

了解奇瑞的人或许都不会否认，奇瑞的成功相当程度上应归功于尹同耀对自主创新的坚持。在说到自主创新与奇瑞的关系时，他却脱口而出：“没有自主创新就没有奇瑞，更没有奇瑞的未来。”

汽车工业是技术密集型产品，它是一个国家的支柱产业，不仅仅是涉及民众的生活，而且，它所涵盖的产业可以影响到国家安全。比如我们的坦克，我们的军用汽车，等等，如果不靠自主开发，靠洋人给你输送，最终就会使我们的整个制造业的技术整体滑坡。这么多年来，中国汽车工业以市场换技术的教训已经是够惨痛的了，这影响的不仅仅是普通民众的生活，它所涉及的是一个国家的独立自主，是一个国家的根基问题。

1996年，当尹同耀被请到奇瑞公司常务副总经理座椅上时，他说：“我们要造有中国人自主品牌，造有自主知识产权的轿车，让中华民族骄傲地屹立在世界民族之林。”一开始奇瑞人便目标明确：没有中国自己的品牌，造再多的车也是别人的辉煌。

正是这种一往无前的创新精神，奇瑞汽车公司从创业之初的八个人开始，在一片荒地上的几个破旧工棚里起步，义无反顾地造起了轿车。他们心中揣着的是发展奇瑞轿车的宏图大志，是推动中国民族汽车工业的宏伟蓝图。

本着“无内不稳，无外不强，以外促内，形式灵活”的原则，奇瑞还积极实施“走出去”战略，成为我国第一个将整车、CKD散件、发动机以及整车制造技术和装备出口至国外的轿车企业。2006年8月，奇瑞被国家商务部、发改委联合认定为首批“国家汽车整车出口基地企业”。

经过几年的持续改进和不断完善，奇瑞的品牌形象和企业形象得到迅速提升。2006年10月，“奇瑞”被认定为中国驰名商标，并入选“中国最有价值商标500强”第62位。同年11月，奇瑞被美国《财富》杂志评为“最受赞赏的中国公司”第11位，成为我国唯一一家进入排行榜前25位的汽车制造企业。

目录

奇瑞奇迹

引言：沉默的奇瑞

第一篇 崛起

第一章	951 工程	2
	谋于陋室，成于荒滩	2
	挂名二汽，震撼上市	4
第二章	哀兵必胜	7
	为什么又是安徽	7
	“干不成，跳长江！”	10
	奇瑞不是赌徒	16
第三章	揭穿汽车谎言	18
	“一瓶一钵”已自南海还	18
	戳穿我国汽车工业的两个神话	20
	自主品牌颠覆了什么	22
第四章	奇瑞之“瑞”	25
	向着性价比进军	25
	詹夏来一语成谶	27
第五章	合资还是合作	32
	“救世主”不存在	32
	自主才能更快导向成功	34
	永不抛弃的底线	38

第二篇 创新

第六章	志存高远	42
	奇瑞之“道”：把车开进曼哈顿	42
	奇瑞之“疯”：造中国人买得起的好车	45
	选择了干汽车，就选择了苦难和艰辛	49
	永恒的动力：世界市场是奇瑞的舞台	52
第七章	学习还是模仿	54
	善于学习才有“溢出效应”	54
	实现高起点的“中国创造”	55
	模仿者价值创新	56
	“拿来”的价值	58
	模仿与持续改善	61
第八章	自主创新	63
	造车先造发动机	63
	从求人到求己	65
	自主战略的渐进与明朗	68
	中举低打的战略定位	70
	先逆向再正向的研发策略	72
	成为自主创新的一面旗帜	72

第三篇 突围

第九章	杀出重围	76
	跨国企业：吸取就等于剽窃	76
	掌握核心，抓住明天	81
	奇瑞·上汽·大众	84
第十章	汽车名片	87
	奇瑞，奇瑞，修车排队？	87
	“老毛子”这样评价	90
	“奇瑞发动机是一个天大的谎言”	92

CCTV 年度最佳人气奖	95
成为公安部警务用车	96
自主汽车品牌第一个驰名商标	99
第十一章 品牌营销	101
做中国汽车品牌第一	101
将“QQ 秀”推向最高峰	102
东方之子刮起文化品牌旋风	103
未来的竞争是服务的竞争	105
打造“快·乐体验”服务品牌	107
第十二章 分网销售	111
短兵相接：营销需要破局	111
激昂 05 五部曲	113
奔腾 06 成“拐点”	116
飞跃 07 大幕拉开	118
分网销售初获成功	121
助经销商做大	123
第十三章 “两会”风云	126
“两会”指定用车流产之谜	126
詹夏来成了“红顶商人”	130
历史不容忘却	132
第十四章 开拓新大陆	135
富穷之辨	135
7%的中国地盘	140
奇瑞制造美国梦幻	143

第四篇 奇瑞人

第十五章 奇瑞的“梦之队”	148
筚路蓝缕：靠人才起步	148
幕后英雄：奇瑞背后的佳景	152

	激情与冷静同在：尹同耀的左膀右臂	155
第十六章	人才是宝	158
	用精彩的事业吸引人	158
	机制创新：向人才要效益	160
第十七章	学习力	162
	月薪八千拉不走的革新能手	162
	标杆的学习	164
	建设“学习型”团队	167

第五篇 国际化

第十八章	中国制造	172
	不冲锋就死亡	172
	艰难的“浪迹”之旅	175
	拓展海外市场要保持清醒认识	177
第十九章	动力澎湃	179
	从被动到主动	179
	奇瑞汽车在大马士革	182
	和宝马一起卖	187
	让俄罗斯见识奇瑞速度	189
	瞄准制高点	190
第二十章	全球化挑战	193
	形势依然严峻	193
	狙击奇瑞	195
	面临惊险一跃	199
附 录：	奇瑞公司建设发展大事记	203

第一篇 崛起

在政策夹缝和艰苦创业中，命名为 951 工程的安徽汽车工业，秘密地从一片荒原起步。由于未列入国家生产目录，不久后被勒令停产。随后，被迫挂名二汽并获得上市资格的奇瑞，吸纳了众多被合资轿车厂视为鸡肋的技术精英入伍，奇瑞轿车终于震撼上市。

凭着敢想敢拼的精神，被“逼”上绝路的奇瑞，诞生在并不富裕的安徽芜湖。这绝非巧合。奇瑞不是赌徒，它有自己的生存法则。比较那些合资企业，奇瑞算得上白手起家。在合资还是合作的纷扰中，奇瑞挺起民族汽车工业的脊梁，坚定地踏上了自主品牌之路。



第一章 951 工程

谋于陋室，成于荒滩

作为我国自主开发企业奇瑞经常被媒体称为一匹“黑马”，因为这个生产自主品牌汽车的企业好像是突然从地下冒出来的，而且一出世就开始了爆炸式的成长。实际上，奇瑞汽车有限公司起源于安徽省芜湖市政府的汽车项目，而芜湖地方政府想生产汽车由来已久。

在 1992—1993 年，芜湖一家村办工厂一年敲打几百台车，就是一个多亿的产值。这个现象引起苦于经济落后的地方政府领导人的注意，由此产生了生产汽车的念头。原来的计划是和一汽合作，但发现对方没有把自己放在眼里，最后决定自己干。回顾历史，芜湖汽车项目演变成为自主开发企业的最大动力来自于“无知”（把干汽车的困难想简单了），但无知者无畏。今天的奇瑞领导人早已不是无知者，而无畏的精神却已深入这个企业的组织基因，并且在继续发扬光大。

想上汽车项目的安徽芜湖领导人在 1995 年 1 月考察欧洲汽车工业期间，得知英国福特的一条发动机生产线要出售，于是抓住这个机会把项目接起来。由于国家政策对轿车项目的限制，只能秘密进行，所以这个项目启动时取内部代号为“951 工程”（即国家“九五”期间安徽头号工程），公开则称为“安徽汽车零部件工业公司（筹备处）”。

先有想法不行，还需要有人将这个想法付诸实施。在芜湖这样一个经济落后地区找到干轿车的人才不是件容易事。1995年，芜湖代表团在参观一汽时发现了一个老乡尹同耀。尹同耀1983年毕业于合肥工业大学汽车工程专业，此后在一汽工作了12年半，曾任一汽大众的车间主任，当选过一汽的“十大杰出青年”，在一汽小有名气。发现这个有地缘关系的人才后，芜湖方面死缠硬磨，力邀尹回芜湖主持汽车项目。为对方的真诚所感动，尹同耀最终接受了邀请。

当尹同耀到达芜湖组建班子时，整个项目组加上他本人只有8个人——后来，他们被媒体广泛称为奇瑞的“八大金刚”。

1996年，“951工程”以2500万美元的价格购买了英国福特公司的发动机产品技术和一条生产线。起初，英方派来20多个人协助安装，但这些人懒洋洋地不干活，晚上还喝酒滋事。尹同耀干脆让英国人提前回国。

据尹同耀回忆，当时准备和一汽联手收购西班牙西亚特的一条生产线。但是，等到他们将福特的发动机生产线买回来之后，一汽又说不能干了。所以，他们最后只有自己单独干。现在的尹同耀一回想起当初的情况，连称“无心插柳柳成荫”。

此后，奇瑞提供的履历是：奇瑞汽车公司于1997年3月在芜湖经济开发区80多万平方米的土地上破土动工。由安徽省政府和芜湖市政府下属的5家公司共同投资的、注册资本为17.52亿元人民币的安徽汽车零部件工业公司同时正式成立。同年10月，发动机厂房（建筑面积达75600平方米）建成投入使用。经过13个半月的安装调试，1999年5月第一台发动机顺利下线并一次点火成功。1999年9月CAC478/480发动机一次性通过产品鉴定。

接下来，奇瑞进军整车制造就是“顺理成章”的事了。

这里有两个基本事实。第一，这个项目的投资方当时可能根本就掏不出这么多的钱。因为当时的国家产业政策要求新建的汽车企业挂靠大集团，这个从安徽芜湖冒出来的新企业就要“打肿脸充胖子”，它有足够的动机把自己往大了说，以免被大集团看不上；另外，产业政策对汽车项目的投资门槛也有限制，投资不足15亿元根本不让上。第二，奇瑞人

士介绍公司历史总会说：项目开始只是想生产汽车发动机，但上了发动机，就要找市场，所以自然而然进入整车制造。其实从各个角度分析都足以判定，“951 工程”的目标从一开始就是制造整车，上发动机项目就是为了造整车。所以当时在实施发动机项目的同时，整车项目也已经启动。

事实上，奇瑞的第一款轿车（即风云）在 1995 年就开始策划。尹同耀根据自己丰富的经验，很快就设计出汽车的底盘和车身，然后委托一家台湾模具制造商福臻公司进行模具开发，并请了一位退休的老工程师到台湾监控模具开发过程。当模具试验时压制出第一副未喷涂的白色车身时，这位为造中国车而再次出山的老工程师当场热泪盈眶。

还在样车出来之前，安徽汽车零部件工业公司的整车厂（包括冲压、焊装、喷涂、总装四大工艺生产线）建设项目就已开工。一直到 1997 年 10 月厂房基本建设完毕，1998 年 3 月四大工艺——冲压、焊装、喷涂、总装车间设备全面安装到位，这项安徽头号工程也没拉下神秘的面纱。这种在夹缝里求生存、甘冒风险的抉择让奇瑞人受了多少委曲。在随后的岁月里被业内人士称为的“奇瑞现象”就在这里诞生。

挂名二汽，震撼上市

1999 年 12 月，安徽汽车零部件工业公司的首辆轿车下线后的第一个问题竟然是没有办法卖汽车，因为奇瑞轿车没有在国家的产品目录上，它甚至连“6 字头”的客车生产许可也没有。

2000 年安徽省汽车零部件有限公司生产了 2000 多辆汽车。生产出的“黑车”怎么办，除了少量卖给那些有门路上牌照的人，大部分都在安徽省和芜湖市两级政府的撮合下卖给了芜湖的出租车行业——指定奇瑞汽车为芜湖的出租车用车，并为其上牌照！

没有登上国家目录显然不合法，2000 年 6 月，国家相关部门一纸指令下达，禁止奇瑞公司的产品进行销售，所有售出的车辆不予挂牌。“这

个命令就像一个炸弹，所有的梦想一下就破灭了，我整个人都垮了。”奇瑞公司的一位高管回忆。

在被国家有关部门要求停产后，经过多方努力，在国家经贸委的协调下，奇瑞进行了加入上汽集团的谈判。这是不平等的谈判。因为上汽掌握的底牌是奇瑞的生死牌：不加入上汽集团就没有户口，就只能停产。最后，奇瑞同意将 3.504 亿元的资产（注册资本的 20%）无偿划拨到了上汽集团的账下，但奇瑞对上汽提出了“四不”原则，即不投资、不参与管理、不承担风险和不分红。

其实还有很多反过来的“不”，如上汽的销售网络奇瑞不能使用；上汽管理经验奇瑞不能学习……很显然，上汽当时并没有把奇瑞放在眼里。而对于拥有通用和大众两大巨头合资伙伴的上汽来说，它对奇瑞的限制也是可以理解的。就这样，上汽与奇瑞开始了貌合神离的合作过程。

2001 年 1 月，安徽省汽车零部件工业公司正式更名为“上汽奇瑞”。奇瑞轿车也得以上了国家机械局被撤销前最后一次公布的车辆生产管理目录，获得了久盼的“7 字头”目录。从此，奇瑞汽车所有的车型在尾部左上角都打上了“上汽奇瑞”的标志，导致很多购车的人以为这是上海生产的汽车。“上汽奇瑞”四个字给了这个新企业良好的市场形象，这是奇瑞加入上汽集团获得的最大好处。

随后，奇瑞就以“上汽奇瑞”的名称，将第一款轿车“风云”隆重推向市场。“风云”轿车确实算得上是“震撼上市”。这是一款造型大方的三厢轿车，配有 1.6 升的发动机，与桑塔纳、捷达和富康“老三样”属同一档次，但价格却低 1/3。“上汽奇瑞”在市场一亮相就反响热烈。2001 年全年，奇瑞轿车销售 2.8 万辆车，销售额达 20 多亿元。2002 年，奇瑞轿车销售 5 万辆，销售额 40 多亿元。

“风云”车一下子就打开了市场，奇瑞迅速走上大批量生产的轨道。奇瑞之所以能够大批量生产，得益于引进车型国产化而发展起来的配套体系。一些传闻说，奇瑞“套用”了大众的零部件供应体系。这个说法并不准确。实际上被大众抓住把柄的原因是在早期的奇瑞轿车上曾经出现过印有大众标记的零部件。这并非是奇瑞有意侵犯大众的知识产权，只能说是在初创时，奇瑞的配套体系管理尚不完善。

奇瑞真正对中国汽车市场产生震撼性影响的事件是 2003 年一口气推出三款新车型，即 QQ、东方之子和旗云。2004 年 1 月 17 日，北京亚运村车市公布了 2003 年北京市场十大畅销车型（对当年在该市场销售的共 859 种车型按照销量排名，所以当选者都是由消费者用“货币投票”评选出来的），奇瑞 QQ 入选。根据翌日《京华时报》报道，“十大畅销车型中表现最突出的是奇瑞 QQ，在北京上市销售的时间从去年 9 月至年底不过 4 个月，却能挤进前十名，成绩十分引人注目”。

同时，在 2003 年 6 月上市的东方之子也赢得了一片喝彩声。2004 年 1 月，5 万多名读者和网友投票统计，东方之子荣登《北京晨报》“2003 我最喜爱的十大家用汽车”行列。