

奇瑞创造

欧美汽车巨头已经把奇瑞视做
和丰田一个级别的**竞争对手**，
奇瑞不仅强力地**颠覆着市场格局**，
而且正在**创造新的游戏规则**……

樽粮 / 著

弱势品牌成功突围的典范
“中国创造”
INNOVATION
CHERY
的标志性样板



奇瑞创造

7-426.471

1

樽粮 / 著

INNOVATION
CHERY

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

奇瑞创造 / 樽粮著. —北京: 中信出版社, 2007.11

ISBN 978-7-5086-1006-1

I. 奇… II. 樽… III. 汽车工业-工业企业管理-经验-中国 IV. F426.471

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第156536号

奇瑞创造

QIRUI CHUANGZAO

著 者: 樽 粮

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 14.25 字 数: 173 千字

版 次: 2007年12月第1版 印 次: 2007年12月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1006-1/F · 1226

定 价: 32.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

自序

奇瑞突围，“中国创造”的标志性突破

奇瑞这个东方小个子的前途如何？这一近似迷信的命运问题今天终于有了答案。

奇瑞以自己的创造性巨石正中世界汽车市场的眉心，从零起步的奇瑞在东方和西方都赢得了尊敬。

小个子的奇瑞成了中国制造标志性的突破象征，破译奇瑞标志性突破这一密码，对世界工厂而言就是一次整体飞跃的启示。

世界上没有无缘无故的尊敬和热爱，也没有无缘无故的憎恨和厌恶。足够复杂的世界掩盖了太多小个子的优点和美德，企业的丛林法则更是赤裸裸地漠视着小个子的生存权利。

在世界商业史上，合法性的杀戮和弱者的死亡本质上就是胜利者的勋章。

汽车业百年发展的历史表明，这是一个不相信眼泪的世界，这里就是一个强者为王的世界。

奇瑞的标本意义似乎是不言而喻的，不过，正如我们很难理解天上的太阳一样，我们实际很难感受奇瑞创造性的惊天动地。

对于地球而言，太阳不过是一个为生物提供热量的球体，是一种可接待的温情，但对于太阳而言，发光的过程就是一次内在精神的喷发，是熊熊大火在燃烧，是能融化一切的热量在聚集。

奇瑞像太阳一样吸引着全世界关注和解剖的激情和眼光。《奇瑞创

造》正是一个专业性关注的结果。

对于中国制造而言，它的意义就如同一抹晨曦，是中国制造出路的一次探索。

对于世界而言，这是一个中国的奇迹，是中国制造变成中国创造，并走向世界市场的一次革命。

奇瑞说，我来了，我创造，我征服。

奇瑞一洗中国制造的某些沧桑，所以，奇瑞为世人所尊重。

奇瑞是中国人没有失去创造力的明证。

在恐龙般的庞然大物如林的汽车市场里，奇瑞的颠覆性是全方位的：产品自主研发超越了历史的制约，市场营销突破了旧有格局，团体建设催生了新企业文化，盈利策略打破了行业规则。

奇瑞的东方面孔曾经如此为人不屑，但今天，奇瑞的黄皮肤成了“革命”的代言色。

世界只相信强者，谁升起谁就是太阳！然而，升起是一种艺术，更是一次身心的改造，这里的痛苦和沧桑是难以言表的。

然而，升起是奇瑞的使命。承载使命让奇瑞伟大。

大国崛起是目前中国社会议论的热点，大国的崛起必然是以国家产业崛起为基础的。制造业是一个国家产业的核心，而作为制造业的重要支柱产业，一个国家的汽车产业更是核心中的中流砥柱，汽车制造对于经济的拉动是无可比拟的。

一个国家要屹立于世界，必然要经过几代人的艰苦努力，一个企业从小到大，也要经历多次的拼杀突围。一个企业的诞生和发展，必然打破原有的市场竞争格局，引致竞争对手们的尾追堵截，但是奇瑞突围成功了！

今天，奇瑞汽车已经销往世界五十多个国家，与其他“中国制造”、“出口一亿件衬衫换一架波音747飞机”方式不同的是，奇瑞汽车是具有自主知识产权的自主品牌，掌握着价值链的关键环节。奇瑞汽车是真正的“奇瑞创造”！

奇瑞通过自主创新，掌握了发动机、整车设计制造、变速器三大汽车制造的核心技术。奇瑞的发动机已经达到世界先进水平，并已经植入国际主流汽车品牌的汽车里。

奇瑞汽车现在已经作为“中国创造”的响亮名片，出现在政府对外援助产品的名单里，奇瑞为国人赢得了尊严。

奇瑞的老总尹同耀一度非常崇拜华为和海尔等企业。他曾经说，如果中国有100个华为那样的企业，中国就会变得非常了不起。现在奇瑞因为成功也成为别的企业家崇拜的对象，我们同样可以说，如果中国有100个像奇瑞这样的企业，中国将变得更加了不起。

在奇瑞刚刚步入市场的时候，人们在欣赏奇瑞成功的同时，不禁有人担心，奇瑞会不会像国产手机和国产家电一样昙花一现，最后又归于沉寂？奇瑞用自己的成功解除了人们的担忧，奇瑞的成功超乎了人们的预期。

奇瑞对市场的颠覆如摧枯拉朽、水银泻地般的精彩。奇瑞2005年汽车销量突破18万辆，2006年销量突破30万辆。这些数字是几年前国人不敢奢望和想象的。

奇瑞的成功是持续性的！

支撑其成功的因素是全方位的，包括以弱胜强的穿插竞争战略、系统集成企业核心能力、“草坪式”的成本控制策略以及“保守赌徒式”的领导风格。

这些关键元素使得奇瑞的成功成为中国式的成功。

奇瑞演绎的是中国管理元素的成功。

奇瑞的成功打破了产业基础的神话。

长期以来，汽车制造一直是中国人的梦想，但是在跨国公司的教导下，汽车制造却成了人们心中不可攀越的高峰。中国人造汽车只得采取“市场换技术”的办法，但是市场开放没有换来技术，却换来了市场的垄断；合资企业没有带来中国造车的进步，却扼杀了自主创新的精神。奇瑞用事实证明了中国人不仅可以造车，而且中国造的车还可以卖到国外

去。奇瑞用自己的行动表明，中国汽车人可以自豪地对世界说“我能”。

奇瑞的成功打破了中国制造业的思维定式。

只要稍微了解一下汽车制造业，人们就会知道，汽车行业是个进入壁垒非常高的行业，包括资金壁垒、规模壁垒、技术壁垒和政策壁垒等，这意味着后进者面临的困难极大，同时，成功的机会很渺茫。毫不夸张地说，汽车业是最难做的产业，在汽车制造业，跟随者是没有生存空间的，要么进攻，要么死亡。但是奇瑞人通过自己的智慧和勇敢，越过了一个又一个的障碍。这是一个弱势品牌在竞争中成功胜出的绝好范例，他们给那些不甘于永居产业链底端的中国企业家们树立了可以借鉴的标杆。

奇瑞的成功也是中国传统工业精神的一次突围。

奇瑞在酝酿诞生和创业的初期，正值国有经济逐渐在竞争产业中隐退的“国退民进”的社会背景下，他们逆水而上，没有人相信他们会成功。奇瑞的创业者们，秉承着为国人造车的理想和艰苦创新的传统工业精神，在芜湖这个神奇的地方找到了他们生长的土壤，他们的精神和梦想在这里生根、发芽、壮大。

奇瑞的成功更是国人精神上的激励。

技术一直是民族制造业的一大弱势，民族企业和跨国公司竞争时往往因此“退避三舍”或“剑走偏锋”。跨国公司为了标榜自己的高深，刻意地神化了所谓的技术壁垒。曾经有人宣称，没有年产200万辆汽车的制造规模，就没有能力谈自主创新。如果这样，中国汽车企业可能永远不会有创新的机会，因为没有创新的企业怎么可能达到年产200万辆的规模呢？奇瑞人用较小的投入就实现了汽车三大核心技术的全线突破，用行动粉碎了加在中国汽车人头上的“魔咒”。当奇瑞人登上技术的高峰后，他们轻描淡写地说：汽车制造没有核心技术，汽车技术还不成熟。

在这里，我要特别谈谈汽车合资企业对汽车工业的贡献，而以往人们往往从批评的角度谈。建立合资企业尽管没有达到“以市场换技

术”的目的，但是合资企业还是促进了中国汽车的产业成熟和市场培育，同时也培养了大批的汽车专业人才，即使奇瑞的创业者们也得益于此。同时，在一定意义上说，合资企业迟滞了跨国公司进入中国的步伐。因此，最初的产业政策起到了一定的作用。

奇瑞的创业者们带着为中国人造车的梦想闯入了汽车制造领域，无疑创造了令人骄傲的奇迹，他们用事实给了那些高举“比较优势”大旗的经济学家们迎面泼了一盆冷水。按照比较优势的理论，芜湖是没有汽车制造的产业优势的，奇瑞是不可能生存下来的。但是他们忽略了人的创造性，奇瑞的创业者们打造了奇瑞的企业核心竞争力，企业核心竞争力又创造了企业竞争优势。

传统的竞争理论已经不能解释目前经济领域的很多现象，也无力来指导企业家们更好地在激烈的竞争中脱颖而出。所以，我和我的朋友们打出了独立管理思想研究的大旗，发起成立了中国企业管理思想研究智库机构，其目的就是以企业调查的方法，以独立思想发现的态度来总结中国改革开放30年的管理实践。

孔子曰：三十而立。要立，不仅需要成熟的身体，更需要成熟的是思想系统的完整性，《奇瑞创造》正是这一理论指导下的第二个企业管理思想的研究产品。在此之前，我们合作研究了创维规模领导力的管理体系，成功出版了《创维涅槃：企业规模领导力成功样本》。

《奇瑞创造》是“中国企业家管理思想金典系列”的一个组成部分，更多的中国企业家管理思想将为我们所关注和总结。

对于我而言，一直专注于研究产业竞争理论，并研究现实竞争环境下的企业竞争实践，试图构筑更有效的产业竞争理论。

在我的研究过程中，我发现奇瑞汽车公司的竞争策略非常成功，他们的竞争理念和我的思想不谋而合。这一偶然的发现让我非常兴奋，在朋友们的鼓励下，我开始着手写这本书。随着工作的深入，我对奇瑞的认识也越来越深刻，这更丰富了我的竞争理论，我也愿意和更多的人一起分享奇瑞一路走来的精彩。

Contents

目录

自序 奇瑞突围，“中国创造”的标志性突破

第一章 奇瑞上路：小车王一路走来的风霜雪雨 / 1

在教室里正襟危坐的学生们没有成材，窗外偷听的穷孩子却考上了状元。

最初没有准生证 / 3

破局，挑战潜规则 / 6

2004，冬天很冷 / 11

走向国际市场 / 17

让预言家们跌破眼镜 / 20

第二章 QQ发威：时尚与实用结合的爆发力 / 27

我不是因为卓越而辉煌，我是因为独特而彰显价值。

QQ是时尚的胜利 / 29

穿越涉讼风雨 / 34

没有争议的微轿之王 / 36

Q动你的心 / 39

第三章 市场尖兵：颠覆市场格局的生力军 / 43

树对风说，你跑得真快。风说，我可以跑得更快。树说，你跑这么快是有谁在追你吗？风回答说，我只是在和昨天的自己赛跑。

李峰新官上任 / 45

降价，和自己赛跑 / 47

分网，营销变革 / 51

争做终端之王 / 54

伙伴关系 / 56

满意度是一切 / 60

崛起，2005 / 65

第四章 质优价廉：打造难以超越的顾客价值 / 67

没有拧紧螺丝的汽车是跑不远的。——俄罗斯格言

做性价比之王 / 69

业绩飞升的支撑点 / 71

中国第一召回 / 72

来自日本的黑脸包公 / 77

最宝贵的革新明星 / 80

二汽的质量专家 / 83

来自供应链的竞争优势 / 85

第五章 后发优势：自主创新的跳跃式赶超 / 91

“其实高技术就是一层窗户纸，捅破了之后跟种萝卜、大白菜没什么两样！”——华为工程师语

汽车业的悖论 / 93

奇瑞与众不同的想法 / 99

穷家小业最划算的生意 / 101

奇瑞为汽车造心 / 104
 让人叹为观止的做法 / 109
 奇瑞的后发优势 / 113

第六章 穿插战略：弱势品牌对强者的积极进攻 / 119

50多年前，装备落后的志愿军在朝鲜战场上利用穿插战术，将武装到牙齿的“联合国军”打得溃不成军，从此成就了“陆战之王”的威名。

穿插战略在市场上的成功 / 122
 全线包围 / 126
 组建集团军 / 131

第七章 系统集成：创造竞争优势的核心能力 / 135

汽车是由众多的零件组成的，但是一堆零件不等于一部汽车；否则，汽车制造厂就等同于汽车修配厂了。优秀的企业同样需要类似于“系统集成”的能力，以便将企业的资源“组装”起来。

核心能力最重要 / 137
 系统集成的核心竞争能力 / 139
 成本控制大师的“草坪式投资” / 141
 为什么是奇瑞 / 145

第八章 保守的赌徒：统领伟大团队的卓越领导 / 147

杰克·韦尔奇说：“我不是在管理通用，我是在领导通用。”

党委书记詹夏来 / 149
 “保守的赌徒”尹同耀 / 153
 营销老总们的故事 / 159
 “土鳖”和“海龟”的竞争与合作 / 162

第九章 国际企图：

让奇瑞汽车奔驰在世界的马路上 / 171

不谋全局不足以谋一域，闭门造车或闭门卖车都是不明智的。

中国汽车出口的漂亮名片 / 174

送上门的第一笔“洋财” / 176

是“梦幻”就要破灭 / 181

暗度美国的尝试 / 185

新一轮梦幻？ / 190

制造防弹车 / 191

俄罗斯淘金捷报频传 / 192

第十章 奇瑞快跑：

逐梦中国汽车制造第一的桂冠 / 195

1963年，美国的马丁·路德·金说：“我有一个梦想……”
奇瑞也有一个梦想，2007年，奇瑞人说：“到2010年我们要成为中国汽车业第一名！”

奇瑞畅想曲 / 197

小车王的困惑 / 199

穿插，下一步 / 202

瞄准“中国第一” / 206

后 记 / 211

—— 第一章 ——

奇瑞上路：
小车王一路走来
的风霜雪雨



在教室里正襟危坐的学生们没有成材，窗外偷听的穷孩子却考上了状元。

2007年3月，中国自主品牌奇瑞汽车以44 568辆的成绩勇夺月度产销第一。第二~第四名分别是：上海通用40 071辆、上海大众38 627辆、一汽大众37 016辆，这四个品牌构成了遥遥领先的第一阵营。

3月的车市排行榜创造了历史性的纪录，自主品牌首次夺得单月冠军，整个车市的格局发生了重大变化。

人们再度关注奇瑞：奇瑞到底有什么样的魔力，一次又一次地掀起中国汽车工业界的波澜？

奇瑞的成功是否宣示着：中国自主品牌的春天已经拉开了序幕？

然而在人们为奇瑞的成功欢呼的时候，有多少人知道，当下如日中天的奇瑞却曾经是个“不准出生的婴儿”。

最初没有准生证

1997年3月，由安徽省政府和芜湖市政府下属的5家公司共同投资、注册资本为17.52亿元人民币的安徽汽车零部件工业公司正式成立；同时，公司建设工程在芜湖经济开发区八十多万平方米的土地上破土动工；同年10月，发动机厂房（建筑面积达75 600平方米）建成投入使用；经过13个半月的安装调试后，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。而整车厂（包括冲压、焊装、喷涂、总装四大工艺生产线）也于1998年

3月开工。

他们开始策划的第一款轿车就是日后的“风云”，这个车型模仿的是捷达轿车的底盘。尹同耀在一汽大众时就是生产捷达的，对捷达的底盘技术了如指掌。车身也是在模仿的基础上设计出来的，模具则是请一家台湾模具制造商福臻公司进行开发的，一位一汽退休的老工程师被请到台湾监控模具开发过程。当模具试验压制出第一副未喷涂的白车身时，这位为造中国车而再次出山的老工程师当场热泪盈眶。

1999年12月，安徽汽车零部件工业公司的首辆轿车下线，当看到自己制造的第一辆汽车出来时，所有人都无比喜悦，高兴之余，突然发现还没给它取名。但取什么名字呢？尹同耀等人商量来商量去，还是拿不出最终方案，最后老领导说，我们终于成功造出了自己的车，那这车就叫“成功”吧。虽然牌子定了，但尹同耀等人总觉得这个名字不好，于是私底下又开始倒腾，想要将它改得新奇一些。

当时在庆祝新车成功下线时，大家曾一起欢呼道：CHEERY。后来有人提议，干脆就以这个词的音译“奇瑞”为名字，也许更好。将CHEERY去掉一个E，是象征永不满足，同时，奇，有出奇制胜的意思；瑞，寓意着吉祥，而且与奇瑞标志也吻合。可能后来大家觉得奇瑞这个名字太好了，就干脆将公司的名字改成了奇瑞，而那款车的名字则改成了“风云”。

2000年，奇瑞汽车公司生产了2 000多辆汽车。这款配有1.6升发动机的三厢轿车，与桑塔纳、捷达和富康这“老三样”属同一档次，但价格却低了1/3，在市场上一亮相就反响热烈。

但那时候奇瑞还没有汽车生产许可证，产品不能公开在市场上销售。为了让这个刚诞生的企业能够生存下去，在安徽省和芜湖市两级政府的帮助下，奇瑞汽车被指定为芜湖的出租车用车，并为其上牌照。

2000年5月9日，四川捷顺有限公司成为奇瑞公司的第一家经销商，首次订购100辆，从此，奇瑞轿车开始正式走向市场。

但此时的奇瑞汽车因为没有登上国家车辆生产管理目录，仍属于

“非法生产”，被有关部门要求停产。

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。这是一场决定命运的谈判，不加入上汽集团就等于没有户口。谈判的最后结果是，奇瑞同意将3.504亿元的资产（注册资本的20%）无偿划到上汽集团的账下，上汽不投资、不参与管理、不承担风险也不分红，奇瑞也不能使用上汽的销售网络。2001年1月，安徽省汽车零部件有限公司正式更名为上汽奇瑞，奇瑞轿车也得上国家机械局被撤销前最后一次公布的车辆生产管理目录，获得了期盼已久的“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”的标志进行销售。

奇瑞加入上汽集团的好处不仅仅是获得了“合法的身份证”，上汽集团对于奇瑞汽车的意义首先是产地形象的根本改变。很多人在刚接触奇瑞时往往会以为奇瑞汽车产地应该是上海。这种印象对于芜湖可能有点不公平，但这种产地错觉对于品质还没有被广大消费者广泛认知的奇瑞来说，实在是再好不过的一件事，因为上汽集团的专业形象光环足以以为奇瑞赢得一个不错的品质保证印象。一个产自上海的汽车品牌与一个产自安徽芜湖的汽车品牌，消费者的价值判断是完全不同的。

其次，奇瑞汽车从上汽集团获得的最重要的支持其实是品牌担保。品牌担保的意思存在两个层面：其一是奇瑞作为产品品牌出现，而上汽集团作为制造品牌进行品质、信誉等层面的担保；其二是奇瑞作为母品牌，上汽集团作为情感性担保品牌出现。不管是作为物质层面的担保品牌还是精神层面的担保品牌，上汽这只无形的品牌之手为奇瑞托起了一个相对比较单纯的天空，奇瑞由此获得了宝贵的竞争时空。

奇瑞“风云”震撼上市，一炮打响。2001年全年，奇瑞轿车销售2.8万辆，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。奇瑞成功跻身国内轿车行业“八强”之列，成为业内公认的“车坛黑马”。

2002年5月，奇瑞成为中国首例汽车侧面碰撞试验的成功者；9月，