

三度转型 国企福田走出国际战略水平

■ 本报记者 梦杨

当欧洲汽车市场被“不断走低”缠绕，北美被“震荡起伏”压制，日本被“了无生气”销蚀，世界三大传统汽车市场在滞涨的泥潭中徘徊，中国却在一次又一次“井喷”的巨大推动之下，成为世界汽车工业发展的惟一中心。

面对发展了六十年的中国汽车工业，一家外国媒体这样评述：“中国汽车工业的历史，是一部既有停滞又有跨越、既有学习又有创新、既有落后又有追赶的历史。我们现在比任何时候更有理由相信，未来的中国汽车工业，将会实现赶超，在世界汽车工业未来的主宰者中，必有中国企业。”

外国人的上述评论，或许只代表一家之言，并未概括全部，但对一个像福田汽车一样奋力追赶世界汽车工业先进企业的中国车企而言，在创新中不断转型，在共享中走向世界，的确是意义非凡的进行时。这个“进行时”，是福田汽车对自身发展伦理的不断超越，也意味着福田汽车对世界汽车企业发展轨迹有了中国式的诠释。

三度转型 回应中国汽车工业的时代命题

福田汽车的历史，是中国汽车工业史上一道独特的风景。许多近距离观察和深入研究过这家企业的观察家们，普遍有福田汽车善于从不断转型中获得跃升动能的感悟。其中，“三度转型”后三次市场地位的转变，无疑是让世界同行印象深刻的重要原因。

速度，是后发企业绕不过去的关键词。福田17年以令业界瞩目的“福田速度”成为中国商用车第一品牌和世界产销量最大商用车企业。17年累计产销汽车近600万辆，而且全部是自主品牌，以中国自主品牌最快的速度，实现了跨越式发展，而这其中的每次跨越发展都离不开福田汽车的转型创新。

第一度转型，1996—2000年，实现“四年三大步”：二十世纪90年代，福田白手起家开始创业，以制度创新为基础，以整合资源为手段，以足够大的市场空间和足够长的生命周期作为业务选择准则，以轻型商用车为切入点，以商用车为主体业务，以做强做大为目的，完成了二十世纪福田汽车的战略目标，一跃成为中国轻卡销量冠军，初步奠定了福田汽车在业内的应有位置，解决了生存问题。福田公司成立、股票上市、管理区位调整被称为福田二十世纪发展史的“四年三大步”。这是福田汽车战略起步阶段。第二度转型，2001—2010年，商用车全系列发展阶段，实现“新三步战略”目标：通过实施商用车全系列发展战略，从单一产品横向拓展到多产品经营，企业管理由简单的公司管理转型为集团化管理，实现中国商用车销量第一和世界商用车销量第一的阶段目标，成长为中国商用车第一品牌。第三度转型，从中国福田到世界福田。2009年福田汽车确立2020战略，计划从2010—2020年再用十年时间，实现福田汽车全球化战略，把福田汽车打造成世界级品牌和商用车的领导者，成为高科技现代型世界级汽车企业。目前，福田汽车第三次战略转型也已经取得了阶段性的成果。福田商用车不仅保持着销量全球第一，而且这次福田汽车已经不是单纯的数量第一，而是迈向更高发展质量的新起点。

福田汽车“三度转型”之路，是一条在危机和忧患中不断奋进之路，也是一条在质疑和挑战中不断突围与突破的道路。如今，17年来奔驰在快速道上的福田汽车，开始了新的征程。在汽车市场跨国品牌齐聚、商用车国内市场国际化的背景下，福田汽车以其对中外汽车市场趋势的敏锐洞察、对世界汽车产业发展规律的深刻认识，用自身的发展回应了中国汽车工业企业共同面临的时代命题。

一个已有60年发展历史的商用车企业，如何在开放历程中依托企业主体力量深刻彰显“自主”的基本价值，切实提高产业国际竞争力？

一个面临国内国际企业竞争白热化的较晚进入行业的汽车企业，如何在企业的发展中体现市场主体的本质要求，践行“消费者价值”的宗旨信念？

一个与世界跨国公司经历完全不同的中国汽车企业，如何在遵守公认的市场竞争规则的前提下维护企业增长以及国家和社会利益，保障企业发展的质量？

多维创新 培育中国汽车企业价值原点

创新，是所有企业的价值原点。然而，后发企业的创新尴尬，常常是在技术、产品、资本、企业制度、企业管理等价值领域单点突破或单时突破，一个短板补齐又有新的短板，造成体系能力一弱再弱。这样的创新所推动的进步，只会让企业跟在先进跨国公司后面亦步亦趋，其结果，企业将不自觉地陷入“引进—消化创新—再引进”的恶性循环。

同样的困境，却倒逼出福田汽车创新理念、创新方式、创新格局的历史性转变。回头再看，这种转型与其说是对创新方式的调整完善，不如说是对创新对象的重新定位与组合。成立17年来，福田汽车在这个价值原点上，逐步摸索和构建了一套具有中国特色的企业创新体系，初步形成了以科技创新为基础、以管理和市场创新为两翼、以党建和文化创新为统领的多维创新体系。“多维创新”所形成的体系竞争力已成为福田汽车的核心竞争力。17年，从创新出发、以创新为本、在创新落脚，福田汽车在发展道路上，促进创新全面发展，谱写了一曲激昂的中国汽车企业创新主旋律。

这是科技创新的17年。福田汽车建立了六位一体的研发体系，实施“集成知识 链合创新”，以“世界标准、中端产品”为准绳，对标、吸收国际先进企业的产品开发体系，力争与其在产品投放市场周期上保持一致，并在具体操作模式上创新，使新开发的产品必须在性能和可

培训制、岗位认证制，通过开展创先争优和市场英才工程，提升市场一线员工对于市场的反应速度和能力；服务创新，构建中国商用车行业最大的呼叫中心、最小的服务半径、最完善的服务网络，追求树立消费者最信任的服务品牌……17年来，营销创新成为企业的主旋律词，标志着发展的高度。

这是党建和文化创新的17年。党建创新，确立党组织在企业中的新定位——“到位不越位，到位又领位”。提出“四个对接”（体制对接、机制对接、制度对接、业务对接），探索“四项管理”（党管决策、党管干部、党管人才、党管监督），使党委和董事会实现有机结合，并成为企业科学发展的引领核心，使党委进入管理却不替代企业管理，而是在充分尊重法人治理结构中的股东会、董事会、监事会地位的前提下，进行引领式管理。与此同时，文化创新如雨润物：坚持以市场为导向，培养了以发展为线，以组织目标为基础，在法律和制度的框架内以人为本的文化，17年来，党建和文化创新，标定了企业发展的价值坐标。

共享福田 跨越中国汽车企业多重挑战

“中国汽车企业遇到的全球挑战，从烈度来看，从复杂程度来看，都是世界汽车工业史上罕见的。”这是关注世界汽车工业发展的许多学者的共同感受。

放眼世界，这样的挑战，也曾不少汽车大国的不同发展阶段中先后出现。然而，中国



靠性方面达到世界一流水平；率先进入新能源汽车研发领域，研发开始早，并且持续投入，实现了核心技术突破，拥有覆盖卡车、客车、多功能车等领域7个平台15个系列40余款车型的完善的新能源汽车产品体系，成为销量最大、商业化运营程度最高、产品实际投入使用最多的企业，17年来，科技创新成为福田汽车的首选项，写下了硬气朗朗的篇章。

这是管理创新的17年。福田汽车引进IBM等战略咨询公司，进行业务流程重建，形成适合企业全球化发展、兼顾规模性和灵活性的业务架构。在转型期间优化梳理了产品创造、商品制造、战略绩效、服务支持和制度与文化等核心流程，并梳理设计了各业务两级管理体系；历经17年由工厂模式不断创新，升级为既强调单一业务的运营能力、又强调业务间的协同配合的“产业控股集团+SBU”管理模式；不断将资源进行重组与重置，逐步采用新的管理方式和方法、新的结构和比例关系，使企业发挥更大效益，目前梳理设计了1个总部、N个运营主体的“1+N”组织架构；推广扩大管理技术创新，运用现代管理的先进技术、方法和工具，促进企业实现信息化、系统化、现代化管理，17年来，管理创新成为福田汽车的流行语，诠释着公司发展的深度。

这是市场与分销创新的17年。营销方式创新，在汽车行业内首推体验营销，围绕公众与客户的感知点，引导公众与客户参与互动式的体验，达到深度沟通的效果，从而提升品牌知名度、美誉度，提高产品口碑与销量；分销模式创新，采用中心店+N个卫星店模式，在特定区域内培育核心经销商能力升级，带动区域网络整体分销能力和竞争力提升，使区域营销管理职能前移；营销平台创新，利用网络平台拓展分销渠道，在商用车领域首度利用电商合作平台进行车辆的发售，利用汽车垂直媒体积累起来的大量精准用户和本身的社交魅力，达成合作；市场系统创新，推行市场系统内部人员

汽车企业面临挑战的“世所罕见”在于：我们经历的是从农业社会到工业社会、从计划经济到社会主义市场经济的双重跃升。当中国汽车企业用十几年顶多六十年时间走过发达国家跨国公司更长历史甚至上百年才走完的路，也把本应在不同发展阶段出现的问题：核心技术创新能力问题、企业内部科学管理问题、国内市场竞争问题、全球价值链构建问题等等，集中在了同一时空。

面对国内市场与国际市场彼此互联、技术外援与技术创新问题两相交织，乘用车与商用车企业相互激荡等新情况给我国汽车企业留下的对策时间窗口越来越小的巨大压力，福田汽车创造性地实施了“共享福田”的应对之策，在国内树立了新的典范。

从某种意义上说，“三度转型”过程中，许多佳话都离不开“共享”二字。

1996年8月28日，北汽福田车辆股份有限公司正式成立。福田汽车的成立模式是“百家法人造福田”，在100家法人构成中，有55家主机配套厂、45家经销企业，注册资本14412万元。因为起步晚，没有经验，当然也没有框框，不管是机制、技术还是管理创新，目的只有一个：占领市场。自那以后，通过整合国内国际一切可以利用的资源，在短时间内迅速聚起巨大的力量，进行自主创新，使福田汽车短时间内实现质的飞跃，成为了中国商用车第一品牌。

这样的共享，在福田汽车历史的早期，成为一种“惯例”，每一次重大突破，都有“共享”的影子，也都是共享福田的结晶。

1998年6月2日，福田股票上市，在资源上，打通产业和金融通道；2000年8月，福田汽车总部正式迁至北京，通过区位优势，以北京为中心，整合全球优势发展资源；2001—2003年，抓住商业价值最高、科技含量最大的商用车核心业务—中重卡，集中一切资源，实现战略突破；2004—2006年，商用车全系列发展，按“两头在内、中间



在外”的方式，实现商用车横向拓展；2007—2010年，按照“内涵增长、结构调整、全球化”方针，将业务全面集中到汽车关联产业，通过商用车全系列纵向升级，在保持中国第一的前提下，稳步拓展海外市场，为全球化打下基础。

在第三度转型中，共享福田，也至关重要。福田汽车走向世界能否成功，基础的条件还要看全球化基础管理，包括全球化管理、全球化人才、全球化市场、全球化资本等基本要素；同时需要全球化业务价值链的有效支撑，这不仅涵盖产品研发、生产制造、采购、质量保障，而且还涵盖分销和服务。因此，福田全球化战略目标的实现，除了福田自身全力以赴的努力之外，还需要降低制度性风险，需要整体价值链上各个环节的战略合作伙伴的共享协作。

福田的创新道路，首创的正是“集成知识链合创新”，体现的正是“以我为主，整合全球优势资源”的共享福田发展伦理。这个伦理，几乎可以在创新的各个维度上找到清晰的落地生根脉络。

在国际联盟方面，福田汽车一开始就站在了国际化的高起点上，与世界汽车领域最著名的两大企业戴姆勒和康明斯组成稳固的战略联盟，从而占据了重型车和轻型发动机两大制高点，技术升级、全球布网，构建世界级的业务组合，形成世界级的企业发展能力；在国内联盟方面，福田汽车还注重在新兴市场领域链合相关企业形成有力的战略联盟，推动相关产业链的发展。例如：在新能源领域，率先推动建立国内首个新能源汽车产业联盟——北京新能源汽车产业联盟；并推动建立可持续新能源国际联盟；在营销创新方面，福田汽车以传承和创新为主线，充分体现共享福田伦理，围绕“公众和客户”两个中心设计营销模式，建立福田汽车“企业和经销商”两级营销体系，推动品牌体验营销开展与升级，实现“品牌价值与公众价值，产品价值与客户价值”对接；在文化创新领域，福田汽车则以独特的共享方式在现代企业制度框架内发展起了以人为本的企业与员工的互利互动。

在行业观察家们看来，福田共享伦理，不仅是这一家中国汽车企业在世所罕见的更大挑战面前从容发展并实现做强的正确选择，也许还是所有其他自主企业可以参照的突围方向。

意在世界 福田要做世界级主流汽车企业

世界市场，是考量汽车企业胸怀志向的最好考场，也是检验汽车企业发展道路模式的最好标尺。当福田汽车的发展速度让一些国内国际同行“不适应”的时候，它的目光已经坚定地投向了世界。

在福田汽车看来，当下世界汽车市场出现了新的战略机遇，它与以金砖四国为代表的“二类市场”密切相关。福田汽车有四点相关判断：一是，未来5—10年，全球新增销售的70%来自二类市场，该类市场是拉动全球汽车市场增长的引擎；二是，中端产品将占据二类市场主导地位，从而成为全球主流产品；三是，从全球竞争格局看，未来将是欧美为的高端产品和以中印为代表的中低端产品的较量，其中对二类市场的争夺将是焦点；四是，中国作为全球最大的汽车需求国与生产国，汽车产业在全球具有集群优势，已形成较强的全球竞争能力，中国将在中端市场占有优势。

“中端产品”，是福田全球化战略的第一支点，其含义是：追求最佳产品性价比，产品质量适宜，其产品定位在高端产品之下，但产品的安全性、舒适性、精密性等优于低端产品。高速发展

了17年的福田汽车，能够在国际化战略中主动锁定并决心聚焦中端产品，不仅反映了它准确的战略定位，而且反映了它的战略智慧。

面对难得的国际市场战略机遇，福田的全球化发展的战略应运而生：福田要抓住机遇，坚持以内涵成长为业务的业务扩张道路，以汽车产业为核心，关联拓展相关业务，到2020年，把福田汽车打造成世界级主流汽车企业。

“世界级主流汽车企业”，意味着企业必须在业务组合与业务规模、市场布局与产业布局、品牌价值与企业发展能力等诸多方面具备过硬素质。为此，福田根据自身实际，制定了一揽子系统规划。除了常见的数量规模目标之外，福田2020战略，基础扎实，与众不同。

首先，搭建六大产业架构，支撑世界级汽车企业目标的实现。以汽车及新能源汽车为基本主体，采用“关联拓展、集约经营”的原则，建立起相互支持、相互促进、协调发展的六大产业架构：以汽车与新能源汽车为核心业务，商用车、乘用车全面发展；以工程机械为拓展业务，基于中重卡关联开发；抓住新能源汽车核心部件业务；拓展金融产业、现代物流、信息技术服务等非生产性服务业，为汽车业务提供服务与支持。

其次，提出五大战略转型任务。商用车低端产品向高端产品转型；黄金价值链业务延伸；投资类产品向消费类产品转型；国内业务向国外业务转型；制造业向服务业转型。记者在现场了解到，福田汽车提出的五大转型任务，得到了企业内部和经销商的高度认同。福田汽车希望，通过推动转型，为全球市场提供更丰富、更高性价比的产品，进一步强化其在海外市场的竞争能力。

再次，明确市场路径的“5+3+1战略”，从运营中国走向运营世界。其中，“1”是指，成为中国商用车市场的领导者及行业标准的制定者；“3”是指，在欧盟、日韩和北美三个发达地区取得市场突破；“5”是指，在印度、俄罗斯、巴西、印尼、墨西哥5个二类市场的重点国家实现产业化，2011—2015年首先重点推进在印度、俄罗斯的产业化，树立标杆，2016年后再复制到其它三个产业化国家。

在我国汽车企业中，不乏全球发展战略规划。但是，从规划到现实，毕竟有不容忽视的距离，都会面临这样或那样的问题和曲折。那么，福田在剩下的8年里，全面实现标杆性的国际化战略目标的胜算有多少？

福田汽车的回答很干脆很自信：福田在全球化竞争中，坚持中端产品路线，在商用车领域，最有可能成为世界中端产品的领导者；在商务车、皮卡等偏乘用车类领域，也将瞄准最有价值潜力的中端市场投放新品；未来，还将及时进入乘用车市场。

福田的自信来自于雄厚基础。目前，福田汽车已经稳坐中国商用车销量第一的宝座，是中国商用车市场发展最快、竞争力最强的企业之一。福田汽车从1996年成立到现在的17年间，通过强大的战略能力和运营能力，成功地把握了全球汽车业变化和中国汽车产业的“黄金机遇期”；在中国市场快速发展、竞争加剧的市场环境中，稳定维持了15%以上的市场占有率。即便是2012年行业遭遇调整的情况下，福田汽车市场占有率、品牌价值依旧保持提升态势。

中国自主品牌汽车企业第一个世界级品牌的诞生，最有可能就是出自商用车企。已然位居全球商用车销量第一位置和中国商用车第一品牌的福田汽车，正以“始于中国，意在世界”的胸怀，昂首走在“成为科技与品质领先的世界级汽车企业”的道路上。

