



# 2014 福田谋势弯道高速超车

升,为全球化打下了坚实基础。

## 审势而变

“早变早转早主动,迟变迟转陷被动,不变不转必落后”的事物发展定律决定了“变”是大势所趋。

2008年金融危机以后,中国由投资和出口主导的高速增长模式遇到了新挑战。从2009年开始,中国转入新的发展模式,这一模式具有两大与企业相关的特点。第一,由出口商品转向出口资本。中国过去主要是生产销售,现在则既生产销售,又出口资本,中国企业在海外投资额呈急剧增长的态势;第二,由技术引进消化吸收,转向自主开发和集成创新。中国的工业产品由低端转向高端,这也要求中国的企业不仅要注重市场机会,还要注重法治与企业治理体系。

在这种形势下,如何转变发展模式,成为福田汽车必须考虑的重大问题。也就是在这个时候,福田汽车提出了面向未来的“福田汽车2020战略”,并启动了战略转型。

在“2020战略”的框架下,福田汽车计划在2010-2020年的十年时间内,实现全球化战略,把福田汽车打造成世界级品牌和商用车的领导者,成为高科技现代制造业公司。福田汽车的这次转型以建立世界级企业为目标,主要包含五个方面,即:投资类产品向消费类产品转型,低端产品向高端产品转型,国内业务向国外业务转型,制造业向服务业转型和黄金价值链业务延伸。

为了完成这个目标,福田汽车再一次聚合了全球的资源,并为其所用。首先,联合世界知名发动机制造企业康明斯,学习其先进制造和管理经验,借用其全球网络来拓展自身在全球的发展空间;之后,与世界商用车巨头戴姆勒联姻,用世界级的品质标准来武装福田汽车的产品,用全球先进的工业制造理念来改造中国的产品。

不但在国内联手世界顶级跨国巨头,福田汽车还在海外

的自制和掌控能力也大幅提升。商用车逐步实现向高端升级,追求产品最佳性价比,打造“世界标准、中端产品”。乘用车产品以全球市场为目标,目前基本开发到位,2015年前将投放市场。而依托汽车产业,秉承关联拓展的原则,目前在福田汽车,汽车与新能源汽车、工程机械、新能源、金融、现代物流、信息技术服务等六大产业共同构成了优势互补、资源共享、相互支撑的黄金产业链。

在生产制造方面,福田汽车近年来累计投入100多亿元,按零排放、无接触、自动化的世界标准,全新打造了世界级水平的制造工厂和自动化生产线。目前已形成北京、山东、广东三个核心制造基地,打造了18个制造中心,整车产能105万辆,发动机产能65万台。全新的具有世界级水平的自动化生产线和制造工厂,在提高生产效率和作业精度、降低工人劳动强度和人工成本的同时,极大提升了产品的实物质量。据悉,福田汽车2013年的整车质量水平同比提升18%,零部件质量提升幅度达23%。

福田汽车近年来的转型升级,都是为了其“2020战略”目标的实现进行的准备。转型具有巨大挑战性,目前已经完成了阶段性目标,有望在2015年年底使企业发展迈入新的阶段。根据“福田2020战略”,到2020年福田汽车将成为全球商用车领导者,乘用车跨入百万辆俱乐部,进入世界级汽车企业的行列。而随着转型升级的开展,福田汽车正在以提升能力为基础,通过整合增长,加速战略目标的实现。

肯取势者可为人先,能谋势者必有所成,会用势者可得天下。福田成立18年来,始终用出色的战略洞察力,先是脱颖而出,继而乘势而上,引领商用车行业,成为中国自主品牌杰出代表。现在又通过整合增长推动自身的转型创新,也为整个汽车行业乃至中国经济增长方式的转变提供借鉴。

## 外籍员工眼中的福田党委

2014年2月10日,福田汽车党委副书记赵景光亲自带领福田党委一班人前往中国南极长城站,将国内第一个通过捐赠车辆的方式助力中国南极科考事业、第一个通过提供科考保障人员参加南极科考任务的我国商用汽车自主品牌福田欧曼重卡交给了中国南极长城站站长曹建军,福田欧曼重卡也是目前长城站唯一辆重型运输车辆。同时也拉开了“福田汽车南极品质之旅系列活动”的序幕,国家海洋局极地考察办公室原党组书记魏文良也出席了此次活动。

福田汽车成为交车仪式现场,福田汽车党委副书记赵景光表示:“福田汽车助力中国第30次南极科考,一方面缘于科学探索精神的感召,另外一方面我们希望通过提供车辆、人员以及发起国人对中国南极科考事业的关注,在物质以及精神层面支持中国南极科考事业,践行福田汽车作为中国最大的商用车企业所应承担的企业公民责任。”

作为中国规模最大、产品最全的商用车生产制造企业,福田汽车近年来的快速发展受到了各界关注。而福田汽车旗下拥有的两大合资公司福田戴姆勒和福田康明斯也因为成功运营成为了行业研究的标杆和范例。

福田戴姆勒汽车是由福田汽车和戴姆勒以50:50的股比合资组建的中重卡企业,目前主要产品品牌为“欧曼”。福田戴姆勒汽车自成立以后,市场表现稳步提升。2013年,公司全年共销售10.6万台车整车,市场占有率达14.9%,位居行业前列,同比上升1.1个百分点。

福田康明斯是福田汽车与全球领先的动力设备制造商康明斯公司以50:50比例合资组建的轻型柴油发动机生产企业。2013年,在整个汽车产业和柴油机行业增速放缓趋势下,依然保持着强劲的发展态势:福田康明斯全年共销售发动机101262台,同比增长34.4%;实现销售收入27.4亿元,净利润1.8亿元。

回顾2013年,福田汽车旗下两大合资公司表现可圈可点,在各自领域内成为了行业标杆。探究这两家合资公司稳健发展的秘籍,战略制定、合资双方的沟通以及企业管理等无疑是最重要的原因,而党委日常作用的发挥则是其中不可或缺的重要因素。

谈到福田戴姆勒党委的作用,福田戴姆勒汽车执行副总裁Stefan Albrecht认为:通过内外部经营环境的改善、内外部沟通的促进、生产经营支持等服务,党委为稳定员工队伍、保障公司正常运行提供了有力的支持。特别是,党委密切关注国家经济和行业政策法规的变化,比如跟踪了

解最新的排放标准和车辆超载等方面的政策法规信息,为公司的重大决策和可持续发展提供了重要依据。

而福田康明斯工厂厂长,来自英国的Des是这样评价福田康明斯的党建工作:福田康明斯党委是企业之魂,在合资公司发挥了思想领袖的作用,为企业的发展做出了巨大的贡献。它能赢得全体员工的拥护和认可,是因为它为员工做了很多实实在在的工作。公司党委和行政班子就像是推动企业不断向前发展的两个“车轮”,只有协同运转,福田康明斯才能平稳高速向前发展。

党委要在合资公司中真正发挥作用很难,党委要赢得外籍员工的认可更是不易。而要赢得认可必须有实实在在的作为。

在福田戴姆勒公司,针对合资企业的所有制形式、管理体制、人员构成等方面的不同,党委工作创新了管理与服务渠道。在为企生产经营、改革发展、安全稳定提供坚强保证的基础上,党委针对外籍员工定期介绍中国的政策法规、解读中国的风土人情,针对中方管理人员定期进行德国文化培训。党委在企业中架起了中外双方沟通的桥梁。

在福田康明斯,来自英国的质量专家Simon在中国遇到了产品水土不服的情况,面对质量改进的一系列问题,他当时手足无措。单靠个人的力量,无法解决遇到的问题。而在刚成立不久的合资公司中也没有专门的组织帮他去解决问题。这时,福田康明斯党委主动找到了他,协助他在生产一线开展了一系列质量竞赛、缺陷零部件展示和改进提案等活动,不仅帮助Simon解决了工作中的难题,而且使合资公司的产品质量迈上了一个新台阶。此后,Simon只要遇到困难,他都会求助党委,就连结婚仪式如何办理都请党委帮忙出谋划策。而在Simon等外籍员工的带动下,福田康明斯党委在外籍员工中的口碑逐步建立。

党委在工作中发挥作用时,普通党员起到了重要作用。谈到身边的党员,福田戴姆勒汽车质量副总裁布拉克(Hakan Bulak)说:“我是搞质量的,平时注重观察细节。我留心到平时上班或者一到有党员活动,党员就会在胸前佩戴一个红色的胸章。所以谁是党员,我一看就都知道。我们的质量总监田兵,质量管理部部长张磊,还有我的秘书曲云都是党员。就像他们佩戴的红色胸章一样,我觉得他们工作非常积极主动、非常优秀!”

2013年8月起,中央组织开展了党的群众路线教育实践活动。福田汽车旗下包括合资公司党委在内的各级党组织积极响应中央号召,组织公司员工尤其是中高层员工结合自身工作实际,查摆反思问题,制定个人整改及提升措施。

借此契机,福田戴姆勒党委联合合资公司的法律合规部,在合资公司原有的《合资经营合同》基础上,全方位搭建起了廉洁合规的制度框架:针对公司内部员工,制定了《员工统一行为规范》和《领导干部廉洁工作管理制度》;针对经销商、服务商、供应商等合作伙伴,制定了《合规事务管理办法》。与此同时,福田戴姆勒汽车党委也参与到采购等环节当中,通过日常的纪检等工作,为公司各项业务的有序健康运营提供了双保险。而在福田康明斯,党委也在合资公司的纪律监察和质量安全等方面发挥了越来越大的作用。

合资公司党委的工作,助推了企业发展,赢得了外方认可。当美国康明斯董事长兼首席执行官Tom访问福田康明斯、问及企业党委的作用时,康明斯全球副总裁、东亚区董事长Steve抢先介绍了福田康明斯党委的工作,他说:“福田康明斯党委工作实实在在,你到车间看到的所有新闻看板、质量竞赛、团队建设、社会责任、经营促进活动都是党委牵头做的,共产党员为我的中国工作增添了亮丽的一笔,我很感激企业党委的工作和每个党员的辛勤付出。”

外国人说话一般直言不讳,没有顾忌。他们无须吹捧谁,奉承谁。而福田康明斯和福田戴姆勒的党委工作给外籍员工提供了一个近距离认识中国共产党的形象窗口;这些在和平建设时期兢兢业业、忘我工作的党员和基层党组织,通过敬业工作和创新地作用发挥赢得了合资外方的认可;也正是这些乐观而富有追求的普通共产党员,才使得中国变得如此强大而富有生命力。正如福田戴姆勒汽车质量副总裁布拉克(Hakan Bulak)所言:“最近30多年来,中国发生了巨大变化,30年前的中国人们穿着几乎同样款式、颜色单调的衣服;现在中国则经济活跃,生活也更加多姿多彩。中国这方方面面的变化都要归功于中国的执政党——中国共产党。”



福田汽车党委副书记、对外新闻发言人赵景光

形成了“5+3+1”的布局,要在俄罗斯、印度、巴西、墨西哥和印尼等五个国家分别建立年产10万辆整车的海外工厂,形成福田汽车全球化架构,并以“世界标准,中端产品”的定位力求突破北美、欧盟、日韩三个发达地区市场;最终形成“福田汽车2020战略”确定的全球商用车领导者这一阶段目标。

据了解,福田汽车已在海外100多个国家建立了246家海外销售网络,建立了777个服务站。在海外产业布局方面,福田汽车已在俄罗斯成立欧洲汽车事业部暨俄罗斯福田汽车公司,印度事业部已经组建完毕,印度工厂也将于近期奠基建设,福田汽车巴西KD工厂项目已于去年年中成功签约。

正因为善于审时度势,福田汽车一直能够与时俱进。目前,福田汽车海外市场“5+3+1”布局已初具雏形,“福田汽车2020”战略正在稳步推进。

## 谋势而动

善谋势者必成大事。谋势者站得高,看得远,高屋建瓴,纵横捭阖。而福田汽车一直以来能以前瞻性的战略洞察进行准确的未来规划,正是因为它始终站在汽车行业发展的制高点。

中国经济从2013年开始进入7%-8%中高速增长阶段。在中高速增长背景下,中国汽车产业也进入新的增长时期——商用车进入成熟期,整合增长时代来临。在这种形式下,福田汽车加速了以能力增长为基础的战略转型。

2013年是福田汽车战略转型的第四年,总体业绩稳中有升,经营基础更加扎实。在这样的背景下,福田汽车2013年销量完成66万辆,比2012年同期增长7.3%,市场占有率有所提高,达到了21%;商用车销量仍然排名第一位,完成收入580亿元,比2012年提高20%,品牌价值达到508.67亿元。

2013这一年对于福田发展的意义,不在于销量和业绩,而在于其在整合增长战略下的企业转型取得了阶段性的成果:这一年,福田汽车在战略洞察、市场驱动、全球市场、核心制造、科技驱动、管理模式等方面都取得了长足的进步,基本实现了转型战略的全面突破,夯实了企业的竞争基础,为“十二五”期间的战略转型奠定了重要基础。低碳环保福田汽车先行商业模式方面,福田汽车以市场和客户为中心的“1+N”管理模式已经形成了一定基础,形成了卓越的产品创造中心、世界一流的全球制造中心和营销服务中心,既实现了多业务发展和规模经济效应,又实现了以SBU和BU为竞争主体的市场应变能力与效率。

科技创新方面,福田汽车以项目管理为主线,推进科技创新体系的转型升级。目前主要产品基本能够实现完全的正向自主开发,全新产品陆续开发到位,关键零部件



北汽福田汽车党委书记、总经理王金生

■ 本报记者 梦杨

纵观古今中外发展之道,都无一例外地体现了“变则通,通则兴,兴则强”这一历史规律。

十八届三中全会开启了新一轮的全面改革,中国进入全新的时代,经济社会发展站在新起点,变革与转型进入新阶段。

中国汽车产业在2013年销量超2000万辆,面对日益增长的石油进口量和席卷全国的雾霾天气,产业转型升级开启了加速模式。

作为全球最大商用车企的福田汽车,从2009年开始转型实践目前已取得了阶段性成果,在2014年,福田将进入转型升级的全新阶段。

福田汽车作为中国自主汽车品牌的典型代表,研究其转型创新也许对汽车产业和国家经济发展的转型具有启示意义。因为,企业是市场经济的创新主体,是产业发展的基本单位。企业的转型创新成功与否,将直接影响产业的转型;反过来,国家的转型升级也离不开个体企业的成功转型。

## 顺势而为

从1992年至2000年,中国经济年均增长10.3%,是我国经济的快速增长阶段。这一阶段是在计划经济向市场经济转变过程中实现的,谁顺应了这一变化,谁按照市场经济的规律发展,谁就能生存并获得长足的发展。

1992年邓小平南巡后,我国开始突破计划调节与市场调节的理论障碍。十四届三中全会《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》提出了分税制改革、货币金融外汇体制改革和国有企业改革。1993年,中国颁布建国以后的第一部《公司法》,拉开了城市改革的序幕。

1996年,福田汽车应运而生,赶上中国经济改革开放的第二轮浪潮,顺应了市场经济发展的大势。1998年6月2日,福田汽车在上海证券交易所成功上市,成为当时中国汽车行业仅有的几家上市公司之一。

在成立之初就打上市场经济烙印的福田汽车,是一家非“计划”成长起来的企业,可以说是白手起家,虽然缺少资源,但是也没有计划经济的束缚。福田汽车以制度创新为基础,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,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、战略调整被称为福田20世纪发展史的“四年三大步”,也是其发展战略的起步阶段。

顺天时,量地利,则用力少而成功多。福田汽车从零开始,在山东诸城起步,又转至北京,在4年间获得了快速发展,就在于其顺应了中国市场经济转型的天时,利用了北京的地利,因此以较少的投入获得快速发展。

## 乘势而上

在2001-2011年的十年间,中国经济年均增长10.7%,是新中国成立后发展最快的时期之一。2000年,中国加入WTO;2003年,十六届三中全会《关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》颁布,全方位、大开放格局形成,开放型经济高歌猛进。

这一阶段,福田汽车抓住了改革开放的大好形势,乘势而上,依靠战略洞察,抓住了20世纪末、21世纪初中国汽车产业高速成长的战略机遇期,于2004年实现了中国商用车企业销量排名第一,并一直保持到现在。2008年金融危机以后,福田汽车化危机为机遇,一举发展成为全球最大的商用车生产企业。

福田汽车在2000年开始筹划进入重卡领域,这是其基于中国经济发展形势做出的正确判断,是其对于未来重卡发展做出的合理预期。事实证明,福田汽车进入重卡领域,赶上了中国重卡黄金10年的大发展时期,实现了战略突破,抓住了跨越式发展的重要机遇,为福田汽车发展进入“快车道”保驾护航。

在突破商业价值最高、科技含量最大的商用车核心业务——中重卡领域后,2004年,福田汽车产销汽车34万辆,首次实现商用车产销量中国第一。福田汽车产品的门类不断扩张,生产资源纵横延伸,按“两头在内、中间在外”的方式,实现了商用车横向拓展,正式形成全系列发展格局。

从2007年开始,在中国商用车的国际竞争优势日益显现时,福田汽车又将目光投向了海外市场。按照“内涵增长、结构调整、全球化”方针,福田汽车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,海外销量连年上



福田汽车助力中国航天事业



福田汽车总部大楼



福田雷萨汽车新厂投产发布会



福田汽车党委副书记赵景光亲自带队在南极将车辆正式交付长城站站长曹建军