



改变 成就福田汽车国际化



北京福田戴姆勒汽车有限公司在京举行成立大会

■ 本报记者 梦杨

世界上唯一不变的企业生存之道就是改变。

纵观16年的发展历史,福田汽车一直将改变视为企业发展的灵魂。在战略层面,从“百家法人造福田”开始,到实现“四年三大步”的历史性跨越,再到“2020战略”的发布;在管理领域,从TPS的推广到结合自身实际逐步创新,再到“集成知识 链合创新”以及“产业集团+SBU”管理模式和“1+N”管理模式的建立;在产品开发中,从零起步开始闯进汽车行业,再从单一轻卡产品转入全系列商用车谱系;在市场布局上,从原有的立足全国逐步到着眼全球,并连续两年保持全球商用车销量第一。因此,福田汽车的每一步成长都离不开改变,改变成就了福田汽车16年的辉煌发展。

新产品不断推出

2012年是福田汽车国际化道路上具有重大影响的一年。这一年福田汽车符合世界标准的汽车产品陆续推出,海外拓展和全球化业务规划继续深化落地。

近期,欧曼GTL新型重卡全球上市。该产品集世界标准造车理念和尖端科技于一身,动力强劲、承载力强、高速低油耗,动力性、经济性和舒适性较上一代欧曼产品有较大提升。欧曼GTL的上市,进一步提升了福田汽车国际化品牌形象,同时证明福田汽车的设计和制造水平已达到世界级水准。

随后,新型皮卡拓陆者在肯尼亚首都内罗毕正式上市。拓陆者是福田汽车基于全球科技与经典品质理念、面向全球用户开发的高端皮卡,该款车动力性强、承载力大、操控性好、智能化高,可极大地满足复杂、恶劣的路况环境。拓陆者的上市,将有效填补福田皮卡在高端市场的空白,提升福田皮卡形象,为福田皮卡的持续快速发展提供新动力。

驻外机构壮大

继去年在印度、俄罗斯设立了事业部后,福田汽车又于今年上半年完善了海外市场、销售、物流、配件等有形价值链部门的建设,分批派遣驻外员工139人,招聘属地化人才17人,进一步优化和完善了属地化组织。

今年,福田汽车营销印度尼西亚有限公司在印尼雅加达正式注册成立。印尼汽车市场增长空间较大,建立销售公司将销售组织前移,将进一步提升福田公司的品牌知名度。

年内,与新型皮卡拓陆者上市同期,福田汽车肯尼亚有限公司也在肯尼亚首都内罗毕成立。中共中央政治局委员、时任北京市委书记刘淇与肯尼亚总理奥廷加、中国驻肯尼亚大使刘光源和福田汽车总经理王金玉一起为福田汽车肯尼亚有限公司揭牌。

福田汽车在海外不断设立销售公司、建立代表处以及派驻人员,标志着福田汽车将前端销售管理由向区域聚焦转为向国家聚焦,拓展海外市场选择的是一条精耕细作的属地化运营之路。

全球产业布局规模扩大

始终践行“走出去”精神的福田汽车,全球产业布局已初具规模。目前,福田汽车已经在80多个国家实现了销售,未来还将在俄罗斯、印度、巴西、墨西哥和印尼等国分别投资建设5个具有10万辆产能的海外产权工厂。

海外非产权KD业务也正在蓬勃发展。所谓非产权KD业务,是福田汽车同业务伙伴所开展的项目合作,其中福田汽车不投入任何资金、不占有任何股份,而是由合作伙伴投资、采购福田汽车KD散件,并代工组装的形式进行的。目前,福田汽车已在叙利亚、缅甸、巴基斯坦、伊朗、马来西亚、肯尼亚、中国台湾、越南、印尼、墨西哥、土耳其、摩洛哥、哥伦比亚、突尼斯、俄罗斯、津巴布韦、哈萨克斯坦、斯里兰卡等18个国家或地区开展了不同产品线共33个非产权KD项目,其中现已完成非产权KD项目数量13个,年规划产能近130000台;墨西哥、埃及等国家的20个非产权KD项目也正稳步建设中。

属地化运作首先可以灵活调度当地组装工厂产能,第一时间响应市场需求;二是自立门户,摆脱受经销商制约的销售模式;三是可持续发展,不仅满足当地市场需求,还将辐射周边地区市场,确保市场开发一个,成熟一个,成功一个。福田汽车将同对国内市场负责一样,

对所进入的每一个海外市场负责。

根据“福田汽车2020”战略,福田汽车正在全面实施“5+3+1”战略,除将在俄罗斯、印度、巴西、墨西哥、印尼五个国家分别建立年产10万辆汽车的产权工厂外,还将突破北美、欧盟、日韩等三个最发达地区市场,在中国建设全球总部,建设全球创新中心、业务管理和运营中心,确保在中国市场的领导者地位。

福田还将形成汽车与液化天然气客车在内的新能源汽车以及工程机械、新能源电池、汽车金融、现代物流与信息技术服务等六大产业。到2020年,福田汽车将成为时尚科技与人文环保高度融合的综合性国际汽车企业,进入世界汽车企业十强,成为世界级主流汽车企业。



福田汽车生产线

国际合作稳步推进

“引进来,是为了更好地走出去。”这是福田汽车颇为信奉的一句话,也是福田汽车新的合资合作与汽车行业旧模式合资的不同之处。

早在2008年,福田汽车在“引进来”中,与多年的合作伙伴美国康明斯,共同合资成立北京福田康明斯发动机有限公司。福田康明斯发动机不仅在国内市场深受好评,在海外市场的表现也格外抢眼:俄罗斯、土耳其、西班牙、墨西哥、巴西、智利以及中东地区的众多国外整车厂已将福田康明斯作为首选轻型发动机配套产品。

2012年,福田康明斯第10万台发动机在北京下线,这标志着福田康明斯发动机在投产仅3年时间便迈入了一个全新的发展阶段。

延续“引进来”的精神,今年福田汽车与戴姆勒正式在京宣布北京福田戴姆勒汽车有限公司成立,开启了合资合作新篇章,并于近期开始正式运营。

以往中国汽车行业传统的合资合作都是引进外方成熟车型,中国的合资公司大多仅是装配工厂,产品出路多是内销式的。福田汽车与戴姆勒的合资公司以中国为运营中心,执行双方全球合作业务的管理决策、研发、生产、供应链管理、营销管理等中心职能,并发挥各自优势,共同打造中国汽车企业自主品牌,开创了中外合作联合开拓全球市场的先河。

在合资合作方面,福田汽车秉承创新精神,另辟蹊径,开创了中国汽车行业合资的新模式。

“五大战略转型”延伸开发

福田汽车以远见卓识推进全球化进程,同时,也紧锣密鼓进行价值链“五大战略转型”,延伸开发。从中国走向世界,是国内众多汽车企业孜孜以求的目标,福田汽车也不例外。2010年,该公司提出2020战略,计划在5个重点国家实现产业化,在3个发达汽车市场实现突破,成为世界主流汽车制造商。

然而,市场的变化充满不确定因素,从世界范围看在后金融危机时代,全球经济并未真正走出低谷,欧洲陷入债务危机的泥沼,中国宏观经济出现回落态势。对于市场走势与国内经济形势高度相关的商用车企业来讲,这无疑成为一项严峻的挑战。2011年,全国汽车累计销售1850.51万辆,同比增长2.45%,产销增速为13年来最低。其中,商用车销售403.27万

辆,同比下滑6.31%。

对于这个局面,长于战略决策管理的福田汽车已提前预料到。事实上,在提出2020战略后,该公司的管理层就开始更忙碌地研究和设计未来十年的发展之路。如果说,2020战略是需要征服的一座高峰,那么创新和转型就是实现登顶的所有准备和努力。从干什么到怎么干,在强大的内部驱动力下,福田汽车步入了以转型和创新为关键词的2020战略时代。

产品转型

2012年7月,北京福田戴姆勒汽车正式投入运营,打上了“福田戴姆勒汽车”标志的首辆重卡驶下生产线。福田汽车透露,随着2013年奔驰重型发动机实现本地生产,其排放标准分别达到欧V和490马力。今后,匹配该发动机的欧曼重卡将在车门上标注“梅赛德斯-奔驰动力”字样,为进军国际市场奠定基础。

这是一个巨大的反差,回到上世纪90年代,你很难想象当时仅为山东的地方企业竟然“初生牛犊不怕虎”,不仅有胆量而且具备自觉意识投身到汽车行业。然而,福田做到了,自1999年实现轻卡销量全国第一以来,这个成绩一直保持至今,更在2009年一举夺得全球商用车销量冠军。

从历史发展脉络来看,福田汽车的产品转型一直都在进行中,而每次转型的成功恰恰是在对中国经济发展走向的准确判断上完成的。当发现高速公路等基础设施的完善将极大地推动物流业的发展,未来重型载货车存在巨大市场空间后,该公司又及时地推出欧曼车型以迎合市场的需求。当意识到新能源汽车作为未来行业主导的“绿”动前景后,福田汽车率先在国内实现了混合动力客车的商品化。

如今,中国经济正处在深刻地转型中。中央经济工作会议提出2012年中国经济要“稳中求进”,最可靠的实现途径是增加消费而非投资。很多经济学家也提出,决不能再大量投资的办法刺激经济,那样无异于饮鸩止渴。福田汽车善于研究经济发展走势并依此进行转型决策的能力是一脉相承的。因此,很多人在该公司2020战略中读到“由投资类产品向消费类产品转型”的内容时并不会感到意外。

如果说上述产品转型是一个横向的维度,那么产品从低端转向高端则是纵向的变化。福田汽车战略



90辆福田欧辉118米LNG公交车服务国门第一线

与发展部经理赵玉峰表示,中端是站在全球市场的高度,对商用车产品全面理解后的定位。从国际市场看,以奔驰、沃尔沃和斯堪尼亚等企业为代表,他们推出的产品属于高端,不仅品质性能一流,而且在技术上还有很多“余量”,当然成本也处在高位。中国、印度和俄罗斯商用车企业生产的产品则处在低端领域,价格有竞争力,但在可靠性和使用寿命等方面存在不足。更准确地说,“世界标准、中端产品”,即符合世界标准的高性价比产品。技术达到世界水平的检测标准,而这正是进入欧、美、日等发达市场的敲门砖,同时追求全球最佳性价比的功能和性能,省去冗余设计,成为目标市场中客户认知的标准质量产品。

很显然,在全球商用车市场,中端产品是一片前景可观的“蓝海”,在全球经济发展遭遇种种波折,中国经济酝酿增长方式转变的背景下,未来这一细分市场的需求量很可能增长迅速并占最大比例。据了解,目前奔驰、沃尔沃等企业正在开发相关车型。而这一次,以福田汽车为代表的中国企业与之站在了同一条起跑线上。

在轻卡领域,福田汽车在2005年推出的中高端轻卡奥铃,在2006年推出的高端轻卡欧马可,在目前该公司轻卡产品中所占比例逐年上升,成长空间和发展潜力巨大。预计2013年福田汽车中高端轻卡的销量占总销量的比例将超过50%。

产业转型

“给我一个支点,我就能撬起整个地球。”或许用2000多年前古希腊科学家阿基米德发现的杠杆原理,形容福田汽车2020战略2.0版本中的产业转型再合适不过。套用在该公司身上,这个支点就是汽车及新能源汽

车产业,它将带动关联的工程机械、新能源电池、金融产业、现代物流、信息技术服务产业,形成六剑齐发之势。

福田汽车2020战略中提出,福田汽车六大产业架构为:以汽车及新能源汽车为基本主体,采用“关联拓展、集约经营”原则,形成相互支持、相互促进、协调发展的六大产业架构。其中,工程机械是基于中重卡关联开发的业务;新能源电池是新能源汽车的核心部件;福田金融对汽车业务的营销支持作用十分强劲;物流业务基于汽车整车的运输,同时反哺于汽车业务;信息技术服务业:以汽车与新能源汽车为载体,实现汽车的智能化、信息化、网络化,大幅提高信息技术在汽车业务中的比例,提高汽车的溢价能力。

福田汽车的产业转型设计显然经过了深思熟虑。众所周知,无论在国内,还是全球范围内,汽车业的竞争非常残酷。汽车制造商之间的比拼何止销量和盈利,甚至还有涉及产业布局、网络建设、未来业务增长点在内的发展潜力。在现实中,诸如通用汽车、丰田和大众在内的很多决策和举动,无非都是在围绕竞争要素打转转。

必须承认,由于技术和产品基础薄弱,品牌影响力有限,中国汽车企业大多还在如何提升销量、拓展市场上费尽心思。半路追赶的我们,只能局限于此吗?福田汽车给出的答案显然是否定的。“在与主业相关的基础上,让其他关联产业发挥1+1>2的效果。”赵玉峰这样解释该公司产业转型的思路。

福田汽车开创的这条道路无疑为中国汽车企业推开了一扇崭新的大门。在该公司2020战略的2.0版本中,通过产业转型,一个抗风险能力更高、盈利能力更强、更有竞争力的综合性汽车企业呼之欲出。

市场转型

福田汽车追求的转型不仅仅体现在产品和产业两个方面,还包括市场。在2020战略中,福田汽车提出了“5+3+1”的市场布局:2011-2015年首先重点推进在印度、俄罗斯市场的产业化,使之形成标杆,然后再复制到巴西、印尼、墨西哥等重点市场;2016年后突破欧盟、日韩、北美3个发达国家市场。

遵循规划,福田汽车“走出去”战略正在一步步推进。2012年4月,俄罗斯下诺夫哥罗德州州长、副州长和投资政策部负责人一行,参观考察了福田汽车北京欧曼重工厂和多功能汽车厂,并与北京市相关部门签署合作意向书,探讨福田汽车在当地建厂的可能性。而在两年前,该公司就与莫斯科市政府签署了合作备忘录,福田汽车欧洲汽车事业部暨俄罗斯福田汽车公司正式成立。根据合作备忘录,福田汽车计划投资建设一个年产10万辆汽车的生产基地,覆盖轻卡、中卡、重卡、大客、大VAN、小VAN、皮卡、SUV等福田全系列产品。

正如福田汽车总经理王金玉所言,该公司在国际市场是有计划、有步骤,遵照预定想法的战略性投入,着眼于长期的深耕细作,而不是短期利益的投机行为。2012年6月底,福田汽车对外公告将向福田汽车印度制造有限公司增资,福田印度项目继续签约后也正在有序推进中。

从最近几年跨国公司投资对俄罗斯及印度投资和产能布局的数量和密度上来看,外界不难推断在下一轮经济及汽车市场增长中,两个国家将发挥的引擎作用。可以说,福田在国内汽车企业中,抢先一步进行了产业化

的规划,夯实了“走出去”基础。

对中国汽车企业而言,“走出去”不仅是迈开腿这么简单,如果想在国际市场“站得稳”,必须要有竞争力优势。凭借产品转型,福田汽车在这方面没有后顾之忧。2008年3月,北京福田康明斯发动机有限公司正式成立。其生产的ISF2.8、3.8系列高端发动机在国内鲜有对手,更重要的是还大批量出口,已经成为包括俄罗斯GAZ、曼、巴西大众工厂和韩国大宇客人在内国际汽车制造企业的首选轻型动力。可想而知,配套具有如此技术优势发动机的福田汽车,进入排放等标准更严格的国际市场将畅通无阻。

福田汽车战略清晰、步伐坚定。根据2020战略2.0版本,该公司将分阶段实现三个里程碑目标,2013年形成“1+N”的经营管理体系,2016年商用车成为中国领导者、乘用车实现突破,2020年商用车成为全球领导者、乘用车全球突破,最终实现产销过400万辆,销售收入超5000亿元,利润300亿元的目标。

同时,福田汽车还将实现包括由低端转向高端,打造世界标准的中端产品;由投资转向消费,由研发生产投资类产品向消费类产品转型;由制造业转向服务业,拓展生产性服务业;由国内转向国外,先发展中国,后发达国家,拓展全球市场;向黄金价值链延伸,进行价值链延伸开发在内的“五大战略转型”。

过去的16年,福田汽车用智慧、远见、决心、勇气、自信和实干,换来无数个成功时刻和中国汽车行业的飞速进步。事实上,人们还能期待更多。在经历了中国汽车市场的井喷和低潮、光荣与彷徨后,这家汽车企业誓要为中国自主品牌汽车企业趟出一条由大到强、由中国走向世界实业报国的成功之路。