

胡左浩：做百年老店只能靠自主

中国汽车报，2012年10月22日至28日，第3298期，A12版

■本报见习记者 黄磊

近日，随着日系车在华销售遭遇拐点，市场份额继续萎缩，有人高呼：“中国汽车企业迎来了前所未有的契机。”然而，一些车企沉迷合资、发展自主困难重重的景象，也难免遭遇诘问：难道这样就是中国汽车业的未来发展模式？合资是否能让中国汽车真正走向世界？

纵观世界，通用、福特等汽车企业早已跨越百年，目前仍然有着茁壮的生命力。实际上，业界一直有着“中国汽车要做百年老店”的呼声。那么，中国车企走合资这条路能够打造真正意义上的“百年老店”吗？中国目前已有的“百年老店”对汽车业有哪些值得借鉴的地方？带着问题，记者采访了清华大学中国企业研究中心常务副主任胡左浩教授，请他对这些问题发表看法。

■ 成为“百年老店”惟有发展自主品牌

《中国汽车报》：在您看来，什么是中国的“百年老店”？

胡左浩：我认为，中国的“百年老店”有三层含义：首先，从字面上看，企业持续发展的时间很长，在百年左右。其次，该企业经历了相当长的时期之后，仍然占有一定的行业地位，尤其具有一个全球化的行业地位，同时能够引领行业的进步并受到社会的认可。再次，所谓的中国“百年老店”，该企业必须出生在中国，最起码母公司出生在中国。

《中国汽车报》：现在国内许多车企都在走合资发展这条路，例如最近东风与沃尔沃合资、广汽和三菱的合资，您认为合资发展的道路能够打造中国汽车的“百年老店”吗？

胡左浩：完全不可能。中国汽车的“百年老店”首先品牌就应当是中国的，这样从定义上就排除了所有的合资企业。另外，即使按照合资的模式发展了百年，也具有一定的行业地位，但这些地位仍然是别人的，我们只是外资公司的“代理工厂”。从全球汽车排名来看，品牌首先排在第一位，其次才是品牌的产量。为什么我国的一汽、东风都排不上名次？他们产量权重较高的品牌都是国外品牌，对于这些品牌没有自主权和控制权。这样的合资企业又怎么能够成为中国的“百年老店”？而且现在出现的“合资自主”同样是换汤不换药，这样的发展模式永远都出不了中国汽车的“百年老店”。

《中国汽车报》：那您觉得，怎样的发展模式才能带来中国汽车行业的“百年老店”？

胡左浩：我们国家的汽车企业惟有发展自主品牌才能打造真正意义上的“百年老店”。我认为，中国制造还没到生死存亡的关头，没有必要盲目开展各种合资项目。我国大型汽车企业集团最有希望成为中国汽车的“百年老店”，但它们必须花大力气战略性投资自主品牌。而一些发展自主品牌的民营企业同样具有成为“百年老店”的可能。这方面我认为奇瑞和吉利做的比较好，照这样的模式发展下去，它们“百年老店”的可能性更高，也更纯粹。

■ 成为“百年老店”需满足四个维度

《中国汽车报》：如果说，自主品牌的发展模式是中国汽车打造“百年老店”的大方向，那么在具体操作上，需要企业自身做些什么？

胡左浩：我认为打造一个中国的“百年老店”，需要满足四个维度。

一，能够持续给消费者提供价值、能够持续性满足客户需求。二，在面对企业外部竞争时，能够进行方向明确的自我变革。三，能够持续调整企业的技术发展方向和管理模式。四，能够拥有颠覆自我、永不满足的企业文化。

《中国汽车报》：持续性地给消费者提供价值，这一点怎么理解？

胡左浩：现代社会流通速度比较快，消费者的需求变化也比较快。对于一个企业来说，不管它是给消费者提供一种产品还是服务，必须是能够跟得上消费者需求变化，这样才能保证企业在相当长的时期内不会因为市场突变而倒下。这样同时要求企业具有一种“使命感”，要不断地给客户和整个社会创造价值。想成为“百年老店”，仅以利润为目标的企业是做不到的。满足消费者的需求，给社会创造价值，那么社会自然会回报给你。如福特汽车，它的理念和使命感就是要提供美国消费者买得起的汽车。这就使得福特进行了具有划时代意义的产业升级——大规模标准化生产，从而大幅降低了汽车的价格。因此，没有使命感的支撑，纯粹依靠赚钱为目的，是不可能支撑一个企业走过百年的。

《中国汽车报》：在面对外部竞争的时候，有哪些“百年老店”进行了方向明确的自我变革？您能举例说明一下吗？

胡左浩：这样的例子业内业外都有，汽车业内的有美国通用汽车这个企业集团。上世纪 80 年代美国汽车受到了日本汽车的强烈冲击。在这样的市场环境下，通用放下了架子，积极学习日本车性价比高、质量稳定、较为省油的特点，调整了产品结构，最终走出了低谷。业外的例如通用电气，80 年代经营不善，业绩大幅下滑。此时的通用电气坚决进行了市场转型，以制造业向金融和服务业进行转变，调整了产业结构，重回世界老大的位置。可以说，自我变革也是为了满足市场需求的一种表现，从某种程度上来说也是满足了未来的一种需求。

《中国汽车报》：技术和管理一直是企业的“静脉”和“动脉”，您认为要想成为一个“百年老店”，这两个环节需要做些什么？

胡左浩：技术上，我认为企业要具有把握技术未来发展趋势的能力，选准方向。一个“百年老店”自身的技术应该是能够引领世界潮流的，而不是逆潮流而动。例如本世纪初日本的家电业遇到了很大的困难，这就是技术方向搞错了，错把等离子技术作为电视未来的发展方向。实际上现在电视都已经液晶化了，这就是技术方向把握不准的后果。还有一个例子就是诺基亚，2007 年之前如日中天，却没有看到智能手机的发展趋势，如今的地位岌岌可危。

管理上，我觉得企业应当将商业模式、新业务、战略和管理手段的创新三者结合起来。在管理手段上，通用汽车在收购了很多企业之后发觉原先的直线型管理模式已经不适应企业发展的需要，因此就改变成为事业部管理模式，通过事业部制的创新，一跃成为美国排名第一的汽车公司，超越了福特。

《中国汽车报》：你所说的三个维度看起来都是成为“百年老店”面对的外部因素，那么“颠覆自我，永不满足的企业文化”，是不是企业自身“内功”的修炼？

胡左浩：我认为是这样的，文化是企业的内部精神，也是自我价值的一个实现。我们常说企业在劣势转型，那是不得已而为之。但在顺境下转型，却未必有几个企业做得到。有危机感，逼迫自己根据市场不断转型，从失败中不断学习，这是一个企业成为“百年老店”的主观意愿。但如果企业只盯着利润，不敢“壮士断腕”，痛下决心去变革，这对企业长久发展不利。

■ 要减小“舶来品”的挤兑效应

《中国汽车报》：目前我国其他行业的“百年老店”有哪些？

胡左浩：目前中国的“百年老店”大致可以分为两类，一类是国字号的大型企业集团，例如中国银行。其他的是一些久经不衰的民营企业，例如同仁堂、稻香村等等。但这里有一点需要说明，“百年老店”并不一定等于“老字号”。“老字号”更像是一个历史概念，一些老字号企业却并不一定具有较高的行业地位，甚至由于其他的原因逐渐消亡。

《中国汽车报》：您认为，它们的发展对于中国汽车企业有哪些借鉴意义？

胡左浩：我觉得意义更集中在一些民营企业上，例如同仁堂，它的发展对于我国汽车企业，特别是奇瑞、吉利等同类企业借鉴的意义很大。首先，它在创业初期就形成了治病救人的宗旨，历经几代人形成了独

有的使命感。其次，为了适应时代的需要，它在经营理念、经营方式、企业管理、制药标准上与时俱进，形成了独有的可控渠道。再次，同仁堂主动打造品牌，并在资本市场运作等领域开展衍生业务。这几点和刚才说到的“四个维度”不谋而合，其实同仁堂能够历经百年长盛不衰，主要是做到了对质量和患者责任的传承。

《中国汽车报》：除了借鉴，您觉得政府和消费者需要做什么，来形成呵护“百年老店”的社会环境？

胡左浩：首先我们必须正视的是，汽车是一个消费流通较快的产品，因此汽车业完全具有打造“百年老店”的基础。从政府角度看，我认为要给予中国汽车自主品牌保护，限制外资品牌，减小“舶来品”对中国本土化品牌的挤兑效应。事实上，从来就没有完全自由的汽车市场，美国的汽车市场也是这样，只有给本土汽车品牌一个良好的发展环境，才能扶植中国车企成为真正意义上的“百年老店”。本土品牌只有在本土具有主导性地位，才能成为国际性和世界性的品牌。另外，对于企业来说，也应当主动寻求政府的外部支持，例如 2008 年通用汽车遭遇次贷危机那样，美国政府也给予了一定支持，帮助企业渡过了难关。最后，中国的消费者要支持民族品牌，这一点亚洲的其他国家做的比我们好。要培养消费者购买本土品牌的民族自豪感，才能给中国车企成为“百年老店”创造较好的外部条件。