歐洲汽車市場被「不斷走低」纏繞，北美被「震蕩起伏」壓制，日本被「了無生氣」銷蝕，世界三大傳統汽車市場在滯漲的泥淖中徘徊，中國却在一次又一次「井噴」的巨力推動之下，成為世界汽車工業發展的惟一中心。

在這其中，像福田汽車一樣奮力追趕世界汽車工業先進企業的中國車企，正在創新中不斷轉型，在共享中走向世界。成立十七年，福田汽車以驚人的速度，已經成長為中國商用車第一品牌和世界產銷量最大商用車企業。如今，這家年僅17歲的企業已將目光堅定地投向了世界，未來「福田汽車定將躋身世界級主流汽車企業之列。

■香港文匯報記者 馬靜

■福田汽車研究院大樓

三度轉型 多維創新
共享福田 意在世界

三度轉型 回應中國汽車工業的時代命題

福田汽車的歷史，是中國汽車工業史上一道獨特的風景，「三度轉型」後三次市場地位的轉變，無疑是讓世界同行對福田汽車印象深刻的重要原因。

速度，是後發企業繞不過去的關鍵詞。福田17年以令業界矚目的「福田速度」成為中國商用車第一品牌和世界產銷量最大商用車企業。17年累計產銷汽車近600萬輛，而且全部是自主品牌，以中國自主品牌最快的速度，實現了跨越式發展，而這其中的每次跨越發展都離不開福田汽車的轉型創新。

第一度轉型，1996—2000年，實現「四年三大步」：二十世紀九十年代，福田白手起家的情況下開始創業，以輕型商用車為切入點，以商用車為主體業務，以做強做大為目的，一躍成為中國輕卡銷量冠軍，初步奠定了福田汽車在業內的應有位置，解決了生存問題。這是福田汽車戰略起步階段。

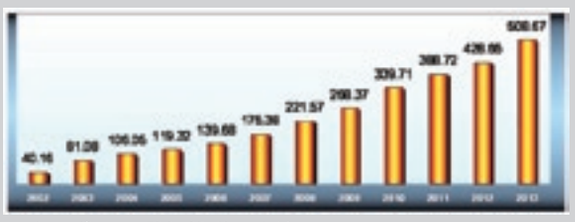
第二度轉型，2001-2010年，商用車全系列發展階段，實現「新三步戰略」目標：通過實施商用車全系列發展戰略，從單一產品橫向拓展到多產品經營，企業管理由簡單的公司管理轉型為集團化管理，實現中國商用車銷量第一和世界商用車銷量第一的階段目標，成長為中國商用車第一品牌。

第三度轉型，從中國福田到世界福田。2009年福田汽車確立「2020戰略」，計劃從2010-2020年再用十年時間，實現福田汽車全球化戰略，把福田汽車打造成世界級品牌和商用車的領導者，成為高科技現代型世界級汽車企業。目前，福田汽車第三次戰略轉型也已經取得了階段性的成果。福田商用車不僅保持着銷量全球第一，而且已經不是單純的數量第一，而是邁向更高發展質量的新起點。

福田汽車「三度轉型」之路，是一條在危機和憂患中不斷奮進之路，也是一條在質疑和挑戰中不斷突圍與突破的道路。如今，17年來奔馳在快速道上的福田汽車，開始了新的出發。在汽車市場跨國品牌齊聚、商用車國內市場國際化的背景下，福田汽車以其對中外汽車市場趨勢的敏銳洞察、對世界汽車產業發展規律的深刻認識，用自身的發展回應了中國汽車工業企業共同面臨的時代命題。

多維創新 培育中國汽車企業的價值原點

創新，是所有企業的價值原點。成立17年來，福田汽車在這個價值原點上，逐步摸索和構建了一套具有中國特色的企業創新體系，初步形成了以科技創新為基礎、以管理和市場創新為兩翼、以党建和文化創新為統領的多維創新體系。「多維創新」所形成的體系競爭力已成為福田汽車的核心競爭力。



■福田汽車品牌價值增長曲線 （單位：億元）

科技創新的17年，福田汽車建立了六位一體的研發體系，實施「集成知識 鏈合創新」，以「世界標準、中端產品」為準繩，吸收國際先進企業的產品開發體系，力爭在產品投放市場周期上保持一致，並在具體操作模式上創新，使新開發的產品必須在性能和可靠性方面達到世界一流水平；率先進入新能源汽車研發領域，研發開始早，並且持續投入，實現了核心技術突破，擁有覆蓋卡車、客車、多功能車等領域7個平台15個系列40餘款車型的完善的新能源汽車產品體系，成為銷量最大、商業化運營程度最高、產品實際投入使用最多的企業……17年來，科技創新成為福田汽車的首選項，寫下了硬氣朗朗的篇章。

管理創新的17年。福田汽車引進IBM等戰略諮詢公司，進行業務流程重建，形成適合企業全球化發展、兼顧規模性和靈活性的業務架構。在轉型期間優化梳理了產品創造、商品製造、戰略績效、服務支持和制度與文化等核心流程，並梳理設計了各業務兩級管理體系；歷經17年由工廠模式不斷創新，升級為既強調單一業務的運營能力、又強調業務間的協同配合的「產業控股集團+SBU」管理模式；不斷將資源進行重組與重置，逐步採用新的管理方式和方法、新的結構和比例關係，使企業發揮更大效益，目前梳理設計了1個總部、N個運營主體的「1+N」組織架構；推廣擴大管理技術創新，運用現代管理的先進技術、方法和工具，促進企業實現信息化、系統化、現代化管理……17年來，管理創新成為福田汽車的流行語，詮釋着公司發展的深度。

市場與分銷創新的17年。營銷方式創新，在汽車行業內首推體驗營銷，圍繞公眾與客戶的感知點，引導公眾與客戶參與互動式的體驗，達到深度溝通的效果，從而提升品牌知名度、美譽度，提高產品口碑與銷量；分銷模式創新，採用中心店+N個衛星店模式，在特定區域內培育核心經銷商能力升級，帶動區域網絡整體分銷能力和競爭力提升，使區域營銷管理職能前移；營銷平台創新，利用網絡平台拓展分銷渠道，在商用車領域首度利用電商合作平台進行車輛的發售，利用汽車垂直媒體積累起來的大量精准用戶和本身的社交魅力，達成合作；市場系統創新，推行市場系統內部人員培訓制、崗位認證制，通過開展創先爭優和市場英才工程，提升市場一線員工對於市場的反應速度和能力；服務創新，構建中國商用車行業最大的呼叫中心、最小的服務半徑、最完善的服務網絡，追求樹立消費者最信任的服務品牌……17年來，營銷創新成為企業的主題詞，標註着發展的高度。

■2012年10月90輛福田歐輝18米LNG公交車服務國門第一線

共享福田 跨越中國汽車企業的多重挑戰

「中國汽車企業遇到的全球挑戰，從烈度來看，從複雜程度來看，都是世界汽車工業史上罕見的。」這是關注世界汽車工業發展的許多學者的共同感受。

面對國內市場與國際市場彼此互聯、技術外援與技術創新問題兩相交織、乘用車與商用車企業相互激蕩等新情況給中國汽車企業留下的對策時間窗口越來越小的巨大壓力，福田汽車創造性地實施了「共享福田」的應對之策，在國內樹立了新的典範。

從某種意義上說，「三度轉型」過程中，許多佳話都離不開「共享」二字。

1996年8 月28 日，北汽福田車輛股份有限公司正式成立。福田汽車的成立模式是「百家法人造福田」，在100家法人構成中，有55家主機配套廠、45家經銷企業，註冊資本 14,412 萬元。這樣的共享，在福田汽車歷史的早期，成為一種「慣例」，每一次重大突破，都有「共享」的影子，也都是共享福田的結晶。

在第三度轉型中，共享福田，也至關重要。福田汽車走向世界能否成功，基礎的條件還要看全球化基礎管理，包括全球化管理、全球化人才、全球化市場、全球化資本等基本要素；同時需要全球化業務價值鏈的有效支撐，這不僅涵蓋產品研發、生產製造、採購、質量保障，而且還涵蓋分銷和服務。因此，福田全球化戰略目標的實現，除了福田自身全力以赴的努力之外，還需要降低制度性風險，需要整體價值鏈上各個環節的戰略合作夥伴的共享協作……

在國際聯盟方面，福田汽車一開始就站在了國際化的高起點上，與世界汽車領域最著名的兩大企業戴姆勒和康明斯組成穩固的戰略聯盟，從而佔據了重型車和輕型發動機兩大制高點，技術升級、全球佈網，構建世界級的業務組合，形成世界級的企業發展能力。

意在世界 福田汽車要做世界級主流汽車企業

世界市場，是考量汽車企業胸懷志向的最好考場，也是檢驗汽車企業發展道路模式的最好標尺。當福田汽車的發展速度讓一些國內國際同行「不適應」的時候，它的目光已經堅定地投向了世界。福田汽車國際化目標的提出，意味着這家年僅17歲的企業，在世界級企業必須面臨的大考面前，拋棄了被動應對，選擇了主動應戰。

■福田歐輝混合動力客車行駛在台北街頭

面對難得的國際市場戰略機遇，福田的全球化發展的戰略應運而生：福田要抓住機遇，堅持以內涵成長為基礎的業務擴張道路，以汽車產業為核心，關聯拓展相關業務，到2020年，把福田汽車打造成世界級主流汽車企業。

「世界級主流汽車企業」，意味着企業必須在業務組合與業務規模、市場佈局與產業佈局、品牌價值與企業發展能力等諸多方面具備世界級過硬素質。為此，福田根據自身實際，制定了一攬子系統規劃。

首先，搭建六大產業架構，支撐世界級汽車企業目標的實現。以汽車及新能源汽車為基本主體，採用「關聯拓展、集約經營」的原則，建立起相互支持、相互促進、協調發展的六大產業架構：以汽車與新能源汽車為核心業務，商用車、乘用車全面發展；以工程機械為拓展業務，基於中重卡關聯開發；抓住新能源汽車核心部件業務；拓展金融產業、現代物流、信息技術服務等非生產性服務業，為汽車業務提供服務與支持。

其次，提出五大戰略轉型任務。商用車低端產品向高端產品轉型；黃金價值鏈業務延伸；投資類產品向消費類產品轉型；國內業務向國外業務轉型；製造業向服務業轉型。記者在現場了解到，福田汽車提出的五大轉型任務，得到了企業內部和經銷商的高度認同。福田汽車希望，通過推動轉型，為全球市場提供更豐富、更高性價比的產品，進一步強化其在海外市場的競爭能力。

再次，明確市場路徑的「5+3+1戰略」，從運營中國走向運營世界。其中，「1」是指，成為中國商用車市場的領導者及行業標準的制定者；「3」是指，在歐盟、日韓和北美三個發達地區取得市場突破；「5」是指，在印度、俄羅斯、巴西、印尼、墨西哥5個二類市場的重點國家實現產業化，2011-2015年首先重點推進印度、俄羅斯產業化，形成標榫，2016年後再複製到其它三個產業化國家。

在中國汽車企業中，不乏全球發展戰略規劃。但是，從規劃到現實，畢竟有不容忽視的距離，都會面臨這樣或那樣的問題和曲折。那麼，福田在剩下的八年裡，全面實現標榫性的國際化戰略目標的勝算有多少？

福田汽車的回答很乾脆很自信：福田在全球化競爭中，堅持中端產品路線，在商用車領域，最有可能成為世界中端產品的領導者；在商務車、皮卡等偏乘用類領域，也將瞄準最有價值潛力的中端市場投放新品；未來，還將及時進入乘用車市場。

福田的這個自信是有雄厚基礎的。目前，福田汽車已經穩坐中國商用車銷量第一的寶座，是中國商用車市場發展最快、競爭力最強的企業之一。福田汽車從1996年成立到現在17年，通過強大的戰略能力和運營能力，成功的把握了全球汽車業變化和中國汽車產業的「黃金機遇期」；在中國市場快速發展、競爭加劇的市場環境中，穩定維持了15%以上的市場佔有率。即便是2012年行業遭遇調整的情況下，福田汽車市場佔有率、品牌價值依舊保持提升態勢。

過去也曾有人擔心，以生產中低端產品為主的國內汽車企業，在國際化發展過程中，很難在國際市場競爭中取得突破。對此，福田汽車的判斷是：中低端產品在本國已取得優勢，下一步是跨越國界進行競爭；進入高端市場暫時受到一些壁壘的限制，一旦突破，將利用成本取得競爭優勢。

中國自主品牌汽車企業第一個世界級品牌的誕生，最有可能就是出自商用車企。已然位居全球商用車銷量第一位置和中國商用車第一品牌的福田汽車，正以「始於中國，意在世界」的胸懷，昂首走在「成為科技與品質領先的世界級汽車企業」的道路上。

■福田戴姆勒（歐曼）生產線

■福田汽車總部大樓