正规化与国际化是中国 自主品牌做强的基础

■清华大学汽车产业与技术 战略研究院院长 赵福全

中国自主品牌究竟如何才能做强？显然，自主品牌要做的事情很多，要补的功课也很多。我个人认为，目前最重要的工作就是要努力实现正规化和国际化，这是自主品牌做强的基础，是企业可持续发展的根本，也是中国自主品牌现阶段严重欠缺的要素。

无论在国内市场还是在海外市场，自主品牌的竞争对手都是国际化、正规化的集团军。正规化和国际化是国外品牌最大的优势之一，他们以其正规化、国际化，包括品牌认知、产品品质(平台化、系列化)以及高品质的形象)、核心技术(正向开发的形象)、服务及广宣等，赢得了全球消费者的广泛认可。

自主品牌如何赢得竞争对手呢？说起来也简单，就是要在保持和发挥自身优势的同时，学习和掌握竞争对手的优势，努力做到“我有的优势别人没有，别人有的优势我尽量拥有”。国外品牌正在通过全面本土化来实现低成本、高灵活度以及适应中国文化的复杂性；自主品牌理应也唯有加快正规化和国际化的脚步，才有可能逐步缩小在品牌、产品、技术、质量和运营经验等方面的差距。进入微增长时代后，企业之间比耕的更是实力，正规化、国际化就显得更为重要。

正规化与体系建设

我认为企业要实现可持续发展必须具备三大要素：一要有战略，二要有文化，三要有体系。这三大要素，任何一个的缺失都会使企业的竞争力大打折扣。而有些中国自主品牌企业在这三方面恰恰暴露出不足：战略不够清晰，反复摇摆；文化不健全，投机心理严重，团队意识差；体系不完备，甚至很多企业都还称不上有什么体系，也不重视体系的力量。而体系恰恰是确保战略和文化落地的基础。走正规化之路，就是要靠体系建设来打造和提升企业的核心竞争力。

对企业而言，正规化是其运营管理及价值创造全过程的规范化、标准化、流程化，其对立面是随意、多变和无原则(投机)。正规化首先可以确保企业战略的清晰与可持续，这通过决策机制的正规化来实现。正规化还可以促成企业文化的健康成长，每一种文化最初都源自一种思想，然后形成一种制度或规范，全员从遵守规范到养成习惯，就产生了文化。文化体现为统一的某种形式，反映的却是一种价值观的一致性。最后正规化是小企业向大企业渐进蜕变的必然诉求。“夫妻店”的发展战略，谈不上文化，也用不着体系，夫妻俩一商量就定了。这样的决策机制缺乏深入思考和系统讨论，带有极大的随意性和不确定性。而大企业的决策显然不能如此，必须注重战略的清晰和连贯性，注重全员共同价值观的塑造，注重点点滴滴的积累。简单地说，正规化=认认真真做好每一件事=靠体系竞争、靠平台较量。因此，推动体系建设及完善是正规化的最终指向。

体系的核心优势有哪些？第一个优势是稳定性。例如国外大的汽车公司，有几十万员工，产品品种数以千计，必须同时满足上百个国家或地区的法规。这样的大企业不可能靠某位领导、某个点子、某次会议就能做好。惟有通过体系建设才能最大限度避免“国人废事”、“朝令夕改”，才能保障企业的顺畅运行。实际上，适度的“大企业病”并非缺陷，而属必然，尽管决策要慢一些，但为了正规有序，这个代价是值得也必须付出的。

体系的第二个核心优势是系统性。对于涉及广泛、高度复杂、各种要素互相制约的汽车产业来说，这一点尤其重要，否则任何短板都会制约整体水平。而体系建设的过程恰恰就是要针对每一个短板要素进行弥补提升。

体系的第三个核心优势是其具有积累性。造一款车可能不算很难，但是在满足时间、成本、质量和性能要求的前提下，把很多款车不断造出来，而且越造越好，这就只能依靠大量的积累。这种积累是多方面的，不只是技术、知识，也包括人才、品牌和经验教训的积累。现在很多企业都在大谈品牌建设，其实品牌的基石就是产品的品质，这方面没有做好是谈不上打造品牌的。如果没有体系，等于每天都在“推倒重来”，始终原地踏步，不断重复曾经犯过的错误，而永远难以实现从量变到质变的提升。

总而言之，体系等于方方面面(核心要素缺一不可)、不断完善(不是一成不变、因循僵化)的企业运营及行为规范和准则(固化为规范、标准、流程、平台和组织等，即正规化)。

那么体系建设应该如何开展呢？首先体系有大小之分，具有层级关系。应该构筑体系矩阵，将大体系分解为子体系，再将各个子体系分解为若干要素模块，最后针对每一个模块细化具体举措，并逐一落实，逐步完善。例如海外营销体系，就必然涉及到战略决策体系(海外市场预判)、市场研究体系(海外市场及法规研究)、研发体系(本土研发的支持)以及物流体系(海外运输或当地CKD)等等。再以研发子体系为例，这是企业的核心子体系之一，是企业运营、产品创造等大体系的重要组成部分。其建设可以分解为清晰的研发战略指引下的四大模块，即人才(包括组织架构、运营模式、人才的吸纳、培养与保留，团队建设等)，设备(包括硬软件设备、试验能力等)，开发流程(包括流程的建立、梳理和不断完善，以及如何执行等)和知识积累(包括学习渠道建设，系统的书面及信息化积累等)，并需要以优秀的研发管理、绩效考核为保障。针对这四个模块的持续努力，通过研发管理的积淀，最终形成研发体系。同时在此过程中，平台、标准、流程等又通过研发体系不断积累、不断完善，使研发能力不断得到提升。

其次必须明确体系建设环环相扣、互相关联，需要企业全员共同努力、各司其职。还以产品开发体系为例，长期以来一直有一种误区，认为“产品开发就是产品设计，完全是研发部门的事情”。事实上，产品设计只是产品开发的一个环节(或者说一个子体系)。产品开发全过程涉及到需求输入(战略输入、市场输入)、策划方案、设计开发、采购保障、生产制造、质量控制、成本控制、财务支持、销售以及售后等贯穿产品全生命周期的一系列环节。

最后体系建设贵在坚持，重在积累，“三天打鱼两天晒网”，肯定无法搞好体系建设，也谈不上正规化了。

正规化的内涵：企业可持续发展的三大要素

三要素	内涵	目标或方向	作用
思想(战略)	企业家的指导思想	清晰、科学、持续……	确定目标，指引方向
文化	将思想固化为行为习惯，久而久之即成文化	积极、团结、创新……	形成健康向上的良好氛围
体系	以制度和规范将战略和文化具体化	有据可依、相对稳定、逐步完善……	体系可以抵制随意性，全面有效地积累企业的每一点进步。体系也是战略与文化的承载与基础

纵观世界“百年老店”，几乎无不具有卓越战略思想的企业家。

而企业家会更替，战略会(也必须)变化和调整，但只要积极向上、坚持创新、杜绝投机的企业文化不变，企业就能保持基业常青。

而在战略与文化背后，体系才是最根本的支撑性力量，也是能够细化到可操作层面的具体体现，常南体系本身就是一种战略思维和健康文化。体系也确保了战略的严谨性，避免了战略的随意性和不连贯性。

国际化与兼收并蓄

对于企业而言，国际化是指企业资源(品牌、产品、人才、管理以及研发、采购、生产、销售等诸要素)在国际间的顺畅调配和有效利用，也是企业运营脱离特定区域的过程。国际化的前提，是要有建百年老店、做世界级强企的决心和愿景；国际化的核心，是要有广阔的视野、包容的胸襟和极强的适应性；国际化的内涵，是要遵照通行的游戏规则而不是随心所欲的参与全球范围内的分工、协作与竞争；国际化的基础，则应是坚持本民族的特色和企业的主导权；国际化的关键，在于具有国际化的胸怀、视野和头脑，努力学习、不断进取、敢于创新、与时俱进。这样才能真正以全球大视野，思考并主导有利于自身发展的全球范围的资源调配。

国际化实际上是自主品牌发展壮大的必由之路。中国的蛋糕虽大，海外的蛋糕更大。实际上，没有一家世界顶级汽车厂商是完全立足于本土市场的，像德国、日本、韩国，也包括本土市场很大的美国，这些汽车强国无不同时是汽车出口大国。因此，中国民族汽车工业要做大做强，无论整车厂还是零部件企业，都必须坚定不移地走出去。

当然很多中国企业正在向国际化的方向努力，但现实情况是我们的差距仍然很大。这不仅仅是资金不足或者语言障碍的问题，更重要的是人才、技术、品牌、管理经验和文化差异等方面的全方位挑战。加快国际化之路，我认为需要内外双修：“内功”方面，要坚持自主创新，坚持正规化，坚持体系建设，不断积累人才、技术、经验……踏踏实实地提升产品核心竞争力和品牌价值，形成与国际接轨的真实力；“外功”方面，要坚持走出去，在国际合作和竞争中学习掌握如何国际化，并以海外并购及运营作为国际化的催化剂。

正规化与国际化，共同构成自主品牌做大做强的基石。一方面，正规化是实现国际化的基础——没有一定的规范、标准、流程和体系，产品行销全球、走向世界将是天方夜谭；另一方面，国际化是全球范围的正规化——国际化为企业正规化提出了更高的要求，即必须按照国际标准实现正规化。

建设汽车强国需要各方共同努力

大国经济必须要有坚实的支柱产业。在未来的30年里，决决13亿人口的中国必须成为制造强国，抢占全球市场，否则将很难走出所谓的“中产阶级陷阱”，突破经济增长的瓶颈，实现可持续发展。而在成为制造强国的过程中，汽车产业的作用至关重要，因为汽车产业输出产值之高、拉动效应之大在民用工业中都是绝无仅有的。纵观世界，没有一个制造强国不是汽车强国。比如日本，在家电丧失优势之后，汽车产业成为其工业强国地位的重要支撑。中国已经成为汽车大国，如果在家门口让外国品牌把大部分利润赚走，我们还谈什么强国梦、中国梦？从这个意义上讲，自主品牌尽管压力巨大，但必须努力做强，同时国家以及社会各方也应该携手努力，为自主品牌的发展壮大创造良好的条件。

如何建设汽车强国？我认为首先在国家层面，必须明确将汽车产业定义为国民经济支柱产业。这一点至关重要，因为只有想做强才能谈到能不能做强的问题。国家应该以建设汽车强国为目标，努力解决汽车产业发展所遇到的困难而不是限制管控。积极主动地系统研究并策划实施汽车强国战略，同时研究解决中国快速进入汽车社会带来的相关问题，确保汽车产业能够健康发展，更好地造福中国百姓。

实际上，中国近十年间汽车产量激增了1600万辆，而美国达到这个规模足足用了100年的时间。现在对于汽车社会带来的相关问题，发达国家都已有了较好的解决方案。要求我们用并未做好充分准备的10年时间，就化解美国以100年时间来解决的汽车社会问题，这对于中国汽车产业而言显然是不公平的。从这个角度来讲，现在出现了能源、环保和拥堵等问题是正常的。关键在于应该以正确的态度来看待，借鉴国外经验，积极寻找适合中国国情的解决方案，而不能因噎废食，限制产业本身的发展。

对于自主品牌企业而言，无论国家政策如何，都必须谋生存、求发展。要坚持走正规化与国际化的强企之路。持续加强体系构筑与完善，努力掌控核心技术，重视平台战略，重视积累。切勿投机取巧，要牢记“不走捷径才是最佳的捷径”。同时必须坚持正向开发，杜绝抄袭。正向开发不等于自我封闭，也不等于事事都自己来做，而是要与外部充分交流、广泛合作。要有开阔的视野，宽广的胸怀，以我为主，兼收并蓄，充分调配外部的一切有利条件为我所用，从而站在巨人的肩膀上，与巨人竞争，最终战胜巨人。