

东风开启自主发展的

央企合作模式

■本报记者 张婷

继前不久牵手一汽后,东风日前又与中国航空工业集团公司(以下简称“中航工业”)签署战略合作框架协议,要在新能源汽车、关键技术和零部件、汽车智能化装备、专用车等方面开展多样化合作。不止于此,东风还与中国国航、中国普天、中智公司等多家央企携手。

和其他车企的发展路径有所不同,近两年来东风一直在深化央企合作模式,以提升自身竞争力。东风选择与多家央企联合基于怎样的背景?这种央企合作模式可以发挥哪些方面的优势?又能否促进东风自主业务成长?基于此,记者采访了东风汽车和多位行业专家,对上述问题进行解读。

■ 国企改革背景下的央企合作

央企重组整合作为优化国有资本结构布局、提质增效的重要途径,近年来一直被国资委积极鼓励和推动。合并之外,更多央企选择在相关领域开展协作,如中国核建与中国一重共同合作开发第四代核电产业化项目,国机集团和中航工业进行航空模锻合作等。作为汽车央企的东风也在进行这方面的有益尝试。

基于提升自主研发能力的目的,技术领域显然是东风与其他央企合作的重点。相较此次与中航工业的牵手,东风与一汽的联合更受到行业关注。根据协议,双方将共同创建前瞻共性技术创新中心,集中在构建前瞻共性技术平台、共享基础和先行技术研究成果、发展智能网联技术、燃料电池发动机技术及轻量化技术等。据东风内部人士透露,去年9月,东风还与中国电子科技集团公司达成在汽车电子和智能制造领域的合作意向。

与此同时,在新能源汽车推广、人力资源服务等方面,东风选择的合作对象也多是央企。早在2014年初,东风即与中国国航、国药集团和中国普天启动了“央企合作推广新能源汽车示范专项”,在机场用车和药品配送等领域推广新能源汽车。基于培养人才的需要,东风还于去年和中智公司签署了管理咨询、人才测评、人才招聘等方面的合作协议。

对此,清华大学汽车产业与技术战略研究院副研究员刘宗巍认为,对东风这种有利于加强车企跨界协同合作的模式,行业应持积极的态度看待。中国汽车工业咨询委员会主任安庆衡也表示:“推进央企合作,有利于企业之间实现资源、技术、管理、经验等方面的优势互补,重点突破制约行业、企业发展的共性关键技术,提升央企竞争力。”

当然,需要提及的是,东风得以同多家央企牵手,除其自身的央企资源外,一定程度上也得益于湖北省近几年一直力推的央企合作工作。数据显示,2011年至2015年,湖北省与央企共签订了456个项目合作协议,2016年前三季度新签约项目78个,其中包括多个机械及汽车零部件制造、节能环保及新能源新材料、电子信息项目。这对于健全湖北汽车产业链、开展央企合作显然有很大利好。

■ 合作基于不同的利益诉求

东风深化央企合作尽管不乏特定背

景的推动,但更多是基于企业自身的实际利益诉求。正如刘宗巍所说:“不同合作的诉求因企业而异。”

东风和一汽同属汽车央企,双方的合作属于行业内的优势互补、资源共享。在汽车低碳化、信息化、智能化的发展趋势下,新能源汽车和智能网联汽车已成为车企布局的共同聚焦点。于两家企业而言,共建前瞻共性技术创新中心有利于共担技术和投资风险、降低研发成本。且一汽、东风有着深厚的历史渊源,高层也互动频繁,用东风汽车相关负责人的话说,“双方长期以来都有密切的交流和合作。”

与此同时,提高车企的创新能力和整体竞争力远非汽车行业内部“单打独斗”所能解决。很多关键技术研究都涉及多学科、多行业,需要多个相关行业共同推进。刘宗巍指出:“新一轮科技革命正在驱动汽车产业格局发生深刻重构,在移动工具到出行服务的变革中,汽车产业边界正渐趋模糊,很多顶级IT公司、科技公司等也纷纷进军汽车领域跨界造车。在此背景下,作为传统车企的东风在更广范围内与不同行业央企展开跨界合作是正确的选择。事实上,所有车企都面临重新评估业务核心与范围、选择新合作伙伴与模式的问题。”

从事航空武器装备研究的中航工业拥有许多领先的技术、产品和装备。不过我国航空产业“军民融合”的相关政策虽早已提出,但相关军事技术应用于民用领域的步伐相对缓慢。此次东风牵手中航工业可谓有广阔的合作空间。“中航工业在部分核心零部件、高端智能制造装备以及高标准的质量管控体系和方法等方面,都大有东风可以利用之处,如自动驾驶技术可以借鉴无人机领域的一些智能化技术;东风则可以作为中航工业军民融合发展的产业化平台。”刘宗巍说。

东风与普天、国航、国药的合作,则是致力于通过“车辆-运营服务-市场”的一体化解决方案,不断扩大新能源汽车的应用场景和市场规模。这在东风看来是“理所当然”的战略联合。中国社科院工业经济研究所研究员赵英也认为,上述合作模式的选择是企业利用外部资源的一种开放方式。

■ 联合需评估各自真正短板

向美好目标迈进的路上总是布满荆棘。央企、国企虽然资金、资源实力雄厚,但也普遍存在活力不够、体制机制僵化等问题。国内车企之间或车企与其他行业、央企之间不乏合作案例,但取得实际成效的并不多。

东风与其他央企的合作如果能如预期落到实处,很大程度上会利好东风特别是其自主业务的发展,对于行业也会有一定的示范意义。但如何让合作真正落到实处、不在实施中“走了形”是东风面对的一项挑战。

对此,东风汽车相关负责人告诉记者,东风与各央企的战略合作是在已经开展了许多现实合作项目并取得一定成效的基础上,再将彼此的合作关系上升到战略层面的。“东风在与多家央企签署合作协议时,多项交流和合作项目已经在推进和实施中。协议的签订,是建立在总部层面构建合作的沟通平台、明确各类业务的对接窗口、定期开展高层的会晤等的基础上,这些措施可以推动合作项目真正落地。”上述负责人说。

不过相同的央企机制这把“双刃剑”仍不容忽视。央企合作固然可以不计小利、着眼长远,但也容易“久拖不决”。刘宗巍的观点是,对国企的考核应更加聚焦于做强自主、提升核心竞争力,而非仅看重总体规模和效益,如此企业才能全力以赴将合作落到实处、甚至做到极致。

为合作而合作也是央企合作应避免陷入的误区。刘宗巍强调:“企业必须从企业经营的实际需要出发,评估各自的真正短板以及对方是否可以切实提供有效弥补,在优势和劣势方面都应有坦诚交流,切不可想当然地认为对方有某些优势就应该合作。”

▶ 短评

汽车央企合作应允许试错

■张婷

在诸多领域,央企的综合实力都是国内最强的。东风与多家央企开展战略合作以提升其竞争力,在发展思路上是值得肯定的。不过合作最终能否出成果不免让业内有几分质疑和担心。

笔者认为,这些担心都是无谓的。很多时候,在一个项目、一次合作真正出结果前,其是成功的范例还是失败的教训,并没有明显、清晰的界限。对于东风与多家央企的合作,业内无需过早给其贴上一些固有的标签。企业思路放开后,我们也应以开放的心态去看待企业之间的合作。

且换个角度,即便合作不如预期也是经验的摸索。正如中国汽车工业咨询委员会主任安庆衡所说,“搞对象还要处一处看看是否适合”,车企在央企合作过程中如发现问题或认为不适合,就可以延迟合作或终止合作以及时止损。合作有成功就有失败,这很正常。

何况汽车企业在布局新能源汽车和智能网联汽车等新兴业务、开展跨界合作的实践中,并没有太多现实经验和方案可供借鉴,创新合作本身就存在较大风险。因此,汽车央企、国企内部健全激励机制和容错纠错机制的同时,与其他央企的合作也应有足够的试错空间。这样车企才会有更多的勇气去进行联合、合作的尝试,从而促进自主事业的发展。

当然,试错并不意味着盲试,明知不可行而为之。对于合作,车企还是应根据双方需要和各自优势,有针对性地选好合作方向和重点领域。具体合作过程也要讲求方式方法,在核心问题和薄弱点上下功夫,提高彼此的契合度。