

声音

## “解放”的“开放”之旅

访一汽解放董事长胡汉杰

1956年7月13日,第一辆解放牌卡车在长春第一汽车制造厂下线,结束了我国不能生产汽车的历史。51年后的2007年,历经6年打造的解放第六代重型卡车J6正式投产,此后近十年,它改变了国内中重卡商用车市场的格局,也成为了一汽解放的拳头产品。2018年,比肩欧洲标准达到国际一流水平的第七代重卡J7正

式下线,“中国商用车制造”从此有了一个响亮的名号。同年,一汽解放共销售重卡26.8万辆,连续三年稳居中国第一。据统计,在今天的中国公路运输市场上,每4辆卡车中至少就有一辆是一汽“解放”的卡车。

2019年初,中国物流行业跨入数字化、智能化新时代的关键节点,一汽解放又开始发力,希望为

行业打造一个交流与合作的平台,同时实现一汽解放从卡车制造商向“智慧交通运输解决方案提供者”的目标转型。

作为一汽解放发展的亲历者、见证者,胡汉杰从大学毕业后就加入了一汽解放,在随后二十多年的职业生涯中先后在汽车零部件、自主乘用车品牌和合资车企工作。2016年,胡汉杰重新回

到一汽解放。在他的带领下,一汽解放连续三年稳居重卡销量全国第一。2019年1月,标志一汽解放战略转型的“哥伦布智慧物流开放计划”正式发布。

新战略如何帮助国有企业激发新活力?如何看待商用车市场发展前景?如何提升企业短板?为此,《中国经营报》记者独家专访了一汽解放董事长胡汉杰。

## 快速应对市场变化

我们将在2021年末,使解放车联网上线车辆数达到100万辆。未来,我们希望用开放共生的态度,与伙伴一道,共同寻找中国物流未来的新大陆。

《中国经营报》:你如何看待“哥伦布智慧物流开放计划”,这个计划是否是一汽解放战略转型的标志?

胡汉杰:“哥伦布智慧物流开放计划”确实是一汽解放战略转型的标志。但其实一汽解放战略规划已经过了两三年的时间了,从2015年前后我们就开始策划解放品牌的全新战略,这次的战略转型是时代的必然,也是一汽解放的必然。

时代的必然是指,从2015年我们就洞见到下一次产业升级的趋势以及以智能化、网联化、电动化和共享化为依托的汽车行业四化(简称四化)的发展变革,将对整个行业带来“翻天覆地”的变化。在这种背景下,企业必然探索转型的问题。

与此同时,这次战略转型更是一汽解放的必然,众所周知,一汽解放从2015年开始,历经三年,无论是在中重型市场还是在重型市场都有大幅度的提升,并且形成了较大优势。接下来如何进一步扩大市场份额,保持领先优势成为了我们的难题,因此,我们必须通过改变来谋求更大的战略空间。

之前大家更多讨论的是汽车四化对乘用车的影响,实际上,我认为它对商用车领域的影响会更深远。商用车的属性是生产资料,它跟国民经济的发展、跟老百姓的生活息息相关,所以它可以更快感知到这种变化的到来。这几年,车企发生了很多变化,比如造车新势力的出现,商用车企纷纷成立汽车平台,以及一些运输公司也在向汽车制造业转型等。一汽解放作为一个传统的汽车制造商更深刻地感受到了来自环境和自身的压力。为了要跟上时代

## 面临最大的问题就是没有数据

大数据的前提是必须要有数据,而物流行业现在面临最大的问题就是没有数据,也就是所说的管理不透明。

《中国经营报》:你认为当下物流行业的“痛点”是什么?又将如何帮助客户解决?

胡汉杰:一个层面是企业客户的痛点。近几年,随着物流行业的发展,物流市场逐渐趋于饱和,因此价格竞争会非常激烈,很多公司的物流费用已经降到了非常低,很多公司将在2019年面临能否“活下去”的生存考验。而我们作为智慧物流方案的提供者,通过“哥伦布智慧物流开放计划”可以帮助企业用户通过数据检索、优化方案等方法降低物流成本,提高工作效率,使之拥有更高效的解决方案,避免不必要的开支。

另一个层面,就是针对广大

的步伐,“哥伦布智慧物流开放计划”应运而生。

《中国经营报》:你们为了这次转型做了哪些准备?计划主要包含了哪些内容?

胡汉杰:我们花了相当长的时间构筑“哥伦布智慧物流开放计划”,这是我们从卡车制造商向“智慧交通运输解决方案提供者”转型的第一步,也是目前最重要的一步。这个计划是我们经过多年来反复论证、考察以及充分的数据分析得出来的。该计划目前主要包括两条子计划:一、以解放智能车平台为核心的智能加(Ai+)开放计划;二、以解放车联网平台为核心的互联家(Connect+)开放计划。

在智能加(Ai+)开放计划中,我们将为合作伙伴提供高水平的智能车生态开放支持,我们目前可以为生态合作伙伴提供三种合作模式:提供系统性智能运输解决方案,包括车辆平台开发、智能化感知、决策规划、车控相关软硬件的全面自主开发;车辆平台、车控自主开发,智能化环境感知、决策规划模块化嵌入合作伙伴软件算法;为合作伙伴提供开放的线控车辆平台,合作伙伴基于智能车场景使用需求,完成端到端智能化解决方案(包括环境感知、决策规划、车辆控制)。

在互联家(Connect+)开放计划中,我们将为合作伙伴提供车联网数据、车联网系统、解放生态的开放;在车联网数据开放方面,我们能作为伙伴提供行业最为深度的车联网数据。

由于机箱桥三大总成(发动机、底盘、车身)完全自主开发制造,所以目前一汽解放是中国唯一能够提供涵盖从零部件到整车的,



从LEVEL1到LEVEL3级数据的整车厂,我们拥有产业链的优势。

随着2019年一汽解放全品系主销车型实现100%装配车联网,我们将在2021年末,使解放车联网上线车辆数达到100万辆。未来,我们希望用开放共生的态度,与伙伴一道,共同寻找中国物流未来的新大陆。

《中国经营报》:在这个过程中,如何平衡好主业和新业务的发展?

胡汉杰:当然,这一切的前提是我们必须坚持把车造好,这是我们永远不变的初心。但反过来说,如果我们不能敏锐地捕捉到市场的变化,不及时调整转型,还一味

地关起门来“造车”,这个初心可能就会受到影响。

另外,我们向“智慧交通提供者”转型的潜在逻辑是我们始终把生产车、销售车放在核心地位,与此同时再继续将服务向外延展。我们希望利用智慧交通服务,来更好地为用户提供解决方案,从而更好地满足他们的需求。我们相信,这将成为一个闭环,客户将会更加满意,反过来还会促进我们整车的生产和销售。所以这个转型当中,我们不能单打独斗,我们要建立这么一个生态,别人来给我们赋能的同时我们也为这个行业服务,这样来促进整个生态的健康发展。

要有数据,而物流行业现在面临最大的问题就是没有数据,也就是所说的管理不透明。

我个人理解物流行业的本质其实是三个流,即物流、信息流和资金流。而物流的发展,就是通过新技术的应用,加快这三流的效率。大数据+物流,会给物流行业带来三个阶段性的影响:阶段一,业务数据化,使得物流透明化;阶段二,数据互联化,使得物流生态化;阶段三,数据智能化,使得物流智慧化。而未来商用车生态一定是深度合作式生态。

软件技术、移动互联网甚至以车联网为代表的产业物联网发展到今天,我们已经有很多手段和工

具,可以帮助行业实现透明化,面对诸如快递、快运这种集约型市场,市面上有诸如G7、易流、快货运这种企业为用户提供FMS、TMS、WMS等各种产品和服务;面对离散型市场,社会上有滞带这种匹配平台为大家提供车货匹配服务,无论哪种服务,本质都是在利用信息技术,实现物流的数据化,从而实现过程的透明化,提升物流个体的管理水平,提升管理效率,进而提高行业收益率,这个也是目前行业普遍所处的阶段。

而一汽解放要做的是通过数据互联化,从而助推物流实现生态化。继而达到数据智能化,最终实现物流智慧化的目标。

在平稳发展的前提下,受到政策和经济环境的影响,可能总量会略有下降,在产能方面,我们给自己定的目标是34.4万辆。但坦率讲,我个人更看重的不是销售数字,而是市场份额,我们会在这个方面多下功夫。

如何应对,我觉得首先要及时掌握市场变化的节奏和规律。发现变化,要及时作出调整应对,因此我们准备了很多套预选方案,会将各种可能出现的情况和突发事件的方案制定好,未雨绸缪,尽力要把主动权掌握在自己手里。

《中国经营报》:如何预测一汽解放2019年的商用车市场?

胡汉杰:2019年商用车销量

## 老板秘籍



## 物流行业的“痛点”是什么?

一个层面是企业客户的痛点。近几年,随着物流行业的发展,物流市场逐渐趋于饱和,因此价格竞争会非常激烈,很多公司的物流费用已经降到非常低了,很多公司将在2019年面临能否“活下去”的生存考验。而我们作为智慧物流方案的提供者,通过“哥伦布智慧物流开放计划”可以帮助企业用户通过数据检索、优化方案等方法降低物流成本,提高工作效率,使之拥有更高效的解决方案,避免不必要的开支。

另一个层面,就是针对广大个体用户,即个体卡车司机。他们的“痛点”比较集中,主要围绕在空驶率高、油耗大、路线规划、高速公路收费等问题。我们的任务就是帮助他们优化行程,最大化地降低损耗。

## 一汽解放为什么要补“短板”?

按照木桶效应来说,一只木桶能盛多少水,并不取决于最长的那块木板,而是取决于最短的那块木板。一家企业如果想做第一,如果短板问题不解决好,就算成为了行业第一,根基也是薄弱的。因为商用车市场波动比较大,各大车企在细分领域竞争激烈,你有短板,就意味着存在薄弱环节,就会比较被动。在我看来,一汽解放需要解决自身的三个短板,即西部市场、汽车出口、专用车市场。这些年我们一直在做“短板突破”的工作,也取得了一些进步。

## 深度

## 从赢者通吃到利益共享

2018年两会期间,工信部、公安部、交通部、市场监管总局等部局都有针对推动智能网联汽车发展的提案和议案。显然,以“智能化、网联化、电动化和共享化”为依托的汽车行业新四化正在逐步到来。

而一汽解放显然在这方面走在了行业前列,他们通过“哥伦布智慧物流开放计划”提出了行业首个中国商用车生态化概念,同时提早为传统商用车企业的战略转型打下了基础。

据记者了解,目前许多企业都在做车联网、智能车。相对于这些企业,一汽解放的“哥伦布智慧物流开放平台”的独特性在于,它不仅是一个简单的商业开放平台,而是基于一汽解放自身经验、数据与独特优势的平台,通过企业和相关客户的相互赋能,形成平台开放、数据开放、能力开放、车辆开放、生态开放的五位一体的开放平台。可以真正意义上达到全面开放车联网平台接口,全面开放解放车辆数据、感知数据、行为数据。这种全面开放的坦诚是需要能力和勇气的。

胡汉杰认为,“一汽解放走的是自主发展、开放合作之路,决策效率更高,灵活度、自由度更大,以我为主,博采众长。”他们是这么说的,也是这么做的。

“哥伦布智慧物流开放计划”拥有通用的底层基础设施+百花齐放的应用层,真正应用后也许将建立与现有商用车市场迥然不同的市场结构和格局。原来赢者通吃形成的马太效应,将转变为利益共享、合作共赢的多赢局面。

此外,要想真正改写细分产业的格局,仅从技术上切入是无法赢得话语权的,还需要占领产业上游资源分配节点,这离不开对产业的深刻理解,也离不开产业中原有巨头的参与,一汽解放或可以担此重任。

但需要关注的是,出身国有企业的一汽解放作为国内商用车制造商,跟国际、国内的其他的优秀乘用车企业相比,并非一枝独秀,还有很大的提升空间。需要不断在管理、营销、品牌塑造等方面下功夫,更需要注重人才方面的培养。

本版文章均由本报记者张硕、董海华采访



## 简历

胡汉杰,1964年出生,中共党员,硕士学位,高级工程师,目前担任中国一汽总经理助理、一汽解放董事长。胡汉杰兼具商用车和乘用车背景,具有丰富的制造、市场与销售经验,曾任一汽内饰件厂副厂长、长春塔奥金环汽车制造有限公司总经理、中国一汽公司车身厂厂长兼总装配厂厂长、一汽吉林汽车公司总经理、党委书记、一汽-大众汽车有限公司商务副总经理、一汽-大众销售有限责任公司总经理等职。他强调打造体系,提出流程化组织建设,对管理进行变革和完善,提升产品力与营销力,确保市场占有率和利润率双增长。胡汉杰提出自主发展、开放合作之路,2018年提出“哥伦布智慧物流开放计划”,并于2019年1月19日举行了“一汽解放智慧生态合作伙伴大会”,发布“哥伦布智慧物流开放计划”,开启了中国商用车生态化发展之路。