

自主汽车品牌的引路人

——访观致汽车董事长兼总经理郭谦

○ 汽车工程系 李景涛 李沛雨 才艺 欣钟领

奇瑞集团总部坐落于风景如画的安徽省芜湖市。年轻而富有活力的奇瑞公司给参观者留下深刻的印象。在郭谦的办公室里，一块块白板画满了和员工讨论时的草稿，一幅茅草房夕阳日落图展现了奇瑞15年前创业时的图景。作为在自主品牌和合资品牌具有20余年从业经验的老汽车人，郭谦积累了丰富的行业管理经验与阅历。硕士毕业后他从基层干起，经历了汽车行业老自主品牌的沉浮、中国汽车业的对外合资潮流，见证了新自主品牌的崛起，并引导自主品牌不断成长。而在清华大学读书期间担任辅导员的经历则帮助郭谦一直思考和总结我国汽车行业自主品牌企业所需的人才类型。

► 辅导员应帮助引导培养人才

郭谦在研究生期间承担了大三至大五年级的辅导员工作，对当时的工作思路还颇有印象。他认为，大学生已经都是成年人，不需要也不愿意被逼做什么，所以他更多的是引导大家，

鼓励大家在顾好学业的情况下做自己喜欢的事。同时，他非常重视为人师表，力求通过自己的带头作用感召和影响同学。三年的用心引导使得郭谦带领的年级产生了两个优秀毕业班。郭谦也将他在辅导员工作中的成功经验带到了他的企业管理中，引导和影响身边的人，使企业的管理工作不断迈上新台阶。

几十年的行业经历使郭谦认识到行业需要怎样的

人，并且发现很多核心品质是教育体制很难提供的。因此他认为，一个辅导员应该对社会需要怎样的人才有基本的认识，这样他们才能正确地引导同学向社会需要的方向发展，实现大学育人的根本目的。

郭谦认为，清华给了我们足以初步在社会上立足的理论知识，但对于一个人的综合素质来说还有没有覆盖到的地方。希望辅导员能帮助清华培养出更多适应国家未来产业需要的人才，不仅专业与思想过硬，还具有管理思维。培养高尚的品德、流程化循序渐进的做事思路以及沟通表达能力是郭谦认为辅导员需要帮助学生着重培养的三项“软实力”。

► 人才的三项“软实力”

郭谦针对我国包括汽车行业在内的自主品牌在人才方面的需求，概括了人才应具备的三项“软实力”。

品德就是团队领导的号召力。随着当今各行业技术和工艺的日趋复杂，每个个体更多的是在企业的体系下发挥作用，个人的智慧和技能在庞大的信息量和精细化分工的趋势下越来越难以覆盖到每一项工作的需要。在这样一种团队化协作的环境下，个人的品德就更显得格外重要。这里所说的个人品德不仅仅是不做坏



郭谦

1981~1989年在清华大学汽车工程系学习，先后获学士、硕士学位。曾任系政治辅导员、校学生会主席。1989年毕业后历任第二发动机厂副厂长，一汽大众发动机变速箱厂副厂长，一汽集团专务经理，北汽集团副总经理，北京现代常务副总经理，大众中国生产总监，奇瑞汽车常务副总经理。现任观致汽车董事长兼总经理。

事,还包括个人的感召力和凝聚力。一个品德很差的人不可能和其他人团结到一起。郭谦在工作中就曾见过清华有些学生个人技术过硬、个人能力突出,但很难融入他人,很难积极采纳他人意见,很难宽容与欣赏别人,这使整个团队的工作效率和工作质量受到很大影响。

从工匠经验思维到工业化流程思维。郭谦曾经反思过,中国每年对外出口大量皮鞋,很多国外名牌皮鞋都是在中国制作的,这说明中国并不缺乏制作皮鞋的技术,但为什么中国做不出好皮鞋?做汽车比皮鞋更复杂,而在郭谦看来,其背后的原因是一样的——我们的企业对流程不够重视。流程是对一项复杂的工作进行有逻辑地分解和优化。西方企业正是严格按照流程,一步一步落实并完成工作步骤,打造质量过硬的产品。反观我国大部分企业,虽然也引入了流程的概念,但并不严格落实,自作聪明“跳步”,最终产品的质量和企业的效率均处于下风。

郭谦常常听到也常常思考,外国人看着不如我们聪明,为什么做出的东西质量那么高?外国企业的员工工作起来并不快,为什么整个企业发展得不慢?郭谦认为,想成为一个达到国际先进水平的企业,员工的流程化思想很重要。在奇瑞的转型中,郭谦对员工的要求上也格外强调了流程化思想。

表达与沟通也是生产力。沟通与表达各有侧重。作为一个不断成长中的企业,需要有人把具有不同思维方式的人聚拢起来,让大家的思维形成合力、拧成一股绳,这对于讨论问题和做决策尤为重要。具备沟通能力,通过交流找到共同点,引导大家有逻辑地想问题,使企业内部解决问题的效率得到提高。

过去我们的教育更多强调“能干”,然而几十年的行业经历使郭谦学长认识到“能说”也是同等重要的。我国的自主品牌企业如果要想做大做强,必须要面对和解决如何在“大企业”内有效地传递信息。一个跨国公司开会,全世界的管理人员飞到同一个地方,可能集中

开会的时间只有两个小时,这种情况下如何清晰准确地传达公司的指示、进行有效的交流,没有很好的表达能力很难做到。中国的教育比较缺乏沟通与表达的训练,这在当今中国自主品牌企业的人员身上也有体现。

► 自主品牌变革 遭遇人才挑战

近年来我国汽车的自主品牌得以发展,但也面临瓶颈。随着市场规模增速减缓和对产品质量要求的日益提高,自主汽车品牌面临严重的质量瓶颈。再加上外资品牌的市场全面下沉,自主品牌的生存空间遭到压迫。在这样的环境下,自主品牌将面临一场深刻的变革。全面提高产品质量是变革的核心。面临巨大的变革压力,郭谦始终认为变革的根本动力在于人。

奇瑞是一个非常年轻的企业,富有拼搏和创新精神的员工是奇瑞推动变革的宝贵财富。但正如郭谦分析的,奇瑞在软实力方面与外资品牌有较大差距。奇瑞过去追求规模的粗放型管理已对其产品质量的提高造成了障碍。同时,变革不仅是管理形式的迁移,还是从上至下员工观念的变革。除了观念变革,奇瑞也在积极寻找与外资相关企业的合作,通过“老师带”的方式帮助企业在短时间内学到更多东西。尽管风险很大,但这毕竟是在短时间内实现突破的最有效渠道。郭谦始终认为企业的变革在于人的变革。只有在观念和经验层面有全面的变化和提升,才能实现自主品牌真正的强大。

从扎根一汽到追梦奇瑞,从郭谦身上,可以看到清华汽车人对梦想的坚持与追求、对事业的挚爱与对责任的担当。郭谦以他担任辅导员和多年的行业经验,让我们认识到品德和修养与事业成功之间的联系;让我们认识到潜心学习和积累对国家、行业乃至个人的发展的决定性作用;让我们认识到一个人对梦想的坚持与奋斗是多么珍贵。坚定理想、脚踏实地、高尚品行、扎实基础,这是郭谦用自身经历向清华学子传达的精神财富。■