

康明斯的中国动力

1986年，康明斯全球销售收入为23亿美元，如今这个数字是康明斯中国2008年计划实现的销售额



在进入康明斯之前的面试中，康明斯全球高层问王洪杰，你有什么担心？王洪杰说，我很有信心，除了英文没你们好

本刊记者 刘杨

时间和数字上的巧合总是让人产生很多联想。1986年，康明斯全球销售收入为23亿美元，如今这个数字是康明斯中国2008年计划实现的销售额。2008年7月18日，康明斯（中国）投资有限公司副董事长王洪杰接受《汽车商业评论》专访时说：“包括在华合资公司，到2010年，康明斯在中国市场的销售额将会超过30亿美元。”比起王洪杰刚进康明斯的时候，这个数字增加了30倍。

今年62岁的王洪杰在1994年加入康明斯，他清楚地记得，当时康明斯在中国还没有合资公司，业务主要是三大块，一块是矿山用车，一块是对东风和重庆的技术转让、许可证生产、卖一些散件，第三块是发电机组。“那一年的销售额也就是1亿多美元，我们在北京国贸的办公室只有6名员工。”王洪杰说。如今，算上合资公司，康明斯在华员工团队超过6000人，位于北京的总部也有750名员工。

康明斯在中国是一个几乎完全本地化的团队，外籍员工总共40人左右，大部分是在合资企业的生产、技术等领域发挥专长。2007年，康明斯在华销售超过17亿美元，比2006年增长50%，占康明斯全球总销售额的10%。

作为康明斯中国的中方最高领导，王洪杰对于总部下达的每年增长25%的指标充满信心。这里是康明斯全球增长最快的地区。“去年实际增长远远超过这个指标，今年增幅差不多能达30%。”王洪杰说。

事实上，王洪杰对康明斯的贡献，可能更多是体现在利润之外。王洪杰入职康明斯中国的过程，如今已经成了公司新任高级经理人的标准化培养模式。他让这个跨国企业很早便认识到中国的作用，意识到本地管理人员的能力，并以此作为在中国快速发展的动力。王洪

杰回忆说，在进入康明斯之前的面试中，康明斯全球高层问他，你有什么担心？王洪杰说，我很有信心，除了英文没你们好。

《汽车商业评论》：你怎么看待自己加盟康明斯的过程？

王洪杰：1994年之前外国公司很少聘请本地人员担任高层管理。康明斯对我进行了严格的面试，先是亚太区主管曹思德面试我，现在他负责我们全球新兴市场业务。算下来，前后四个康明斯高层在半年之内面试我，最终才确定下来。

尽管我之前担任过内蒙古北方重型汽车股份有限公司总经理，也有合资与谈判经验，但康明斯还是希望我先去康明斯总部进行培训和锻炼，加上我在华要担任的是高层管理职位，还需要和总部的高层建立一种至少是彼此认识的人际关系。

我在美国总部工作一年，再到工厂工作一年。工厂位于北卡罗来纳州，是当时康明斯最大的中马力发动机工厂。这样一个模式，做下来大家觉得挺不错，所以后来再招中国高层管理人员，基本就按这个方式来做。

《汽车商业评论》：你在美国工厂具体负责什么？

王洪杰：相当于见习厂长，要管理这个工厂，给你明确的目标去完成。当时给我的任务是在半年之内，把产量从每小时32~35台，改善到42台。我去了不到3个月就达到这个目标。

《汽车商业评论》：康明斯如何应对全球市场？

王洪杰：我们柴油和天然气发动机产品从1.4升到91升，功率范围覆盖31马力和3500马力。只要客户需求，我们在当地销售的产品可以是任何型号。

不同市场的确有不同阶段，这主要是受当地排放法规实施的标准和进度影响。从全世界来看，美国和西欧在排放法规上是领先的，接下来是日本、韩国、澳洲、台湾和新加坡，这些与第一

梯队几乎是同步的，下面就是中国、东欧，南美比如巴西等。现在，康明斯产品销售在全球190多个国家和地区。

《汽车商业评论》：这样你的产品管理起来就很复杂。

王洪杰：举例来说吧，我在美国管理的那个工厂，当时（1995年）就是4个机型，4缸机3.9升，6缸机5.9升，6缸机8.3升。有机械、电控、车用、工程机械、造船、农业。一共是3200个不同的规格号。为了管理这些复杂的产品，整个供应商体系都要实现电脑联网。

“根据我多年的市场经验，我觉得，我们的责任不仅仅是促进发动机行业前进，更要推动商用车、工程机械、造船等企业拉近与世界的距离”

目前，我们已经具备了全球的生产布局，那么康明斯就开始考虑一些生产的侧重和分布。比如美国总部哥伦布的中马力工厂，就完全针对道奇公羊大皮卡。北卡州的中马力工厂就重点放在非公路、造船、农业上。东风康明斯则主要是对卡车以及国内配套。这个改变在过去2~3年开始实施，整合全球资源为不同地区客户提供更低成本和更高质量的产品与服务。

《汽车商业评论》：那你会把更多工厂转移到低成本国家？

王洪杰：已经在这么做了。比如我们跟北汽福田合资的工厂，就着眼于供应它的轻卡车型。这个工厂是我们全球唯一一家生产这两款新研发的2.8升和3.8升轻型发动机的企业，在其他地区都没生产过。

这也是我们综合考虑这里成本、配套等之后的决策，不过现在人民币升值确实带来了一定压力。

《汽车商业评论》：你觉得康明斯这种领先的跨国企业，会给中国的

经济发展带来哪些帮助？

王洪杰：我们一直强调把国际的先进技术引入中国，实现本地化生产，消化吸收的同时建立本地研发力量，这不仅会给中国带来更好的环保产品，从行业角度，这些配套发动机，会帮助那些出口企业在与国际接轨的时候提升自身实力。根据我多年的市场经验，我觉得，我们的责任不仅仅是促进发动机行业前进，更要推动商用车、工程机械、造船等企业拉近与世界的距离。

《汽车商业评论》：康明斯国内生产的配套，多少是被用作出口产品？

王洪杰：每个细分市场都不太一样。客车行业，进口发动机有40%会装配到出口车型上，而且是出口到发达市场。东风康明斯有差不多8%~10%是被出口车型装配，包括东风卡车、宇通客车、大小金龙的客车，以及部分工程机械。在工程机械上，进口发动机的30%是用于出口。

《汽车商业评论》：康明斯如何管理好这些发动机的维修？

王洪杰：康明斯在全球有5000多个服务网点、经销商，在很多国家都有服务能力。这个网络对中国国内的主机厂有很大的支持作用。

在国内，康明斯自己有12个分公司，分区管理全国300多家经销商。这块主要是针对进口机型和一些相对保有量低但技术要求高的产品。

另一个方面，我们和国内主机厂展开广泛合作，比如和东风、福田、柳工、徐工、三一，培训它们现有的经销商，使其达到能够维修康明斯发动机的能力。把其中一些有能力的经销商发展成能够提供从整车到发动机一条龙服务的网点。我们和东风已经合作了600家，和福田也合作了100多家，陕汽也发展了50多家。

经销商的培训严格按照我们的要求进行，对他们进行考试、发证，并且他们要按照我们的要求投资工具和设备，有一定的零件储存。这种网络会比较有针对性，也贴近终端用户。▲