

海归“车一代” 命运备忘录

文_本刊记者 马吉英
编辑_袁祥德

从2003年到2013年，第一代汽车海归
见证和参与了中国汽车工业的井喷与狂欢，
在自主品牌经历了草莽期之后，
他们也进入了更跌宕起伏的人生，
这是中国版“蓝血干杰”的故事

“你是让我说假话，还是让我说真话？说假话不是我的性格，说真话我认为也没有意义。”如果你问起那个不久前被吵得沸沸扬扬的话题，赵福全会半开玩笑地这么说。

4月19日，吉利控股集团副总裁、吉利汽车研究院院长赵福全没有出现在2013年上海车展的吉利汽车发布会现场。彼时，他已递交了辞呈。

赵福全的突然离职让外界惊愕，在吉利任职的6年半时间里，赵福全曾被视为吉利研发体系的灵魂，在中国汽车研发领域的海归群体中，他同样名声不凡。在他任职期间，吉利逐渐褪去草根形象，成为自主品牌向中高端突围的先行者，并屡次在海外并购中惊险跨越，如众所周知的沃尔沃并购案。

赵离职后，很快就成为各种传闻的主角。有人说他能力有限，没有在任期内开发出一款畅销车型，也有传言称他为人傲气，在公司内部人际关系不佳。

同样在4月，前北汽福田汽车股份有限公司副总经理邬学斌遭遇“解聘”，离开了供职多年的北汽福田。跟赵福全一样，邬学斌也是中国第一代汽车海归的

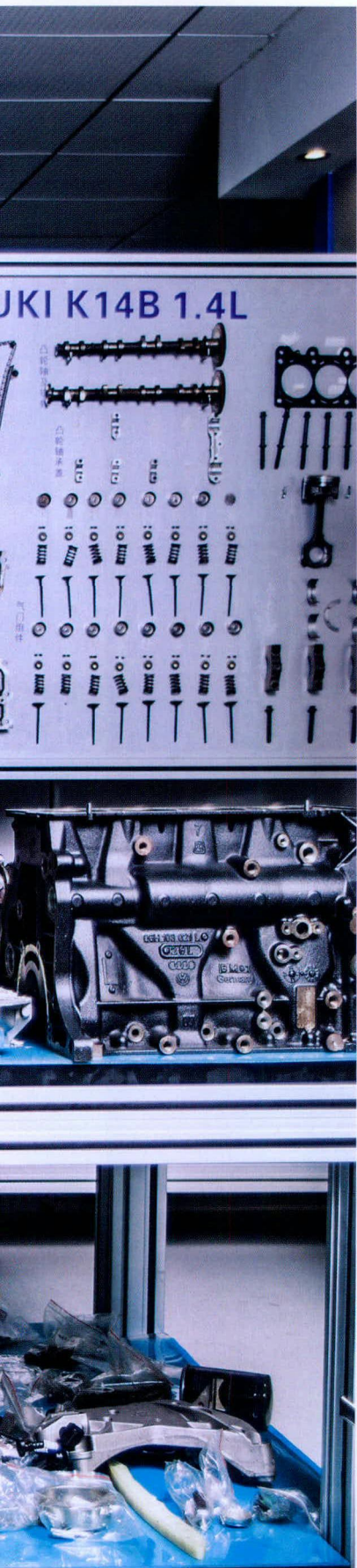
代表。

第一代汽车海归群体中，先行者是许敏。2003年3月，许敏从任职多年的通用汽车回国加盟奇瑞。三年后，他出人意料地选择了告别，回到母校上海交通大学任教至今。同在2006年，另一位汽车海归韩志玉也告别长城汽车，辗转多处。赵福全、邬学斌、许敏和韩志玉四人并非完全陌生，彼此之前有不同程度的交集。比如赵福全和许敏是日本留学时的校友，相识多年。而许敏、邬学斌是安徽老乡，并曾在奇瑞短暂共事。

将时钟调回大约十年前，第一代汽车海归回国，彼时中国汽车市场的总销量仅为400万辆，十年间，中国汽车市场几轮震荡，终于成为全球最大汽车市场，到2012年这一数字已经增长了近五倍，年销量1930万辆。

几乎从零起步的自主品牌在市场上最具冲撞力，而他们是拓荒者（如李书福、尹同跃、祁玉民）的亲密战友，见证了企业从挣扎求生到羽翼渐丰，乃至在国际长袖善舞的完整历程。

对赵福全、许敏、邬学斌等人而言，过去十年是一个“白纸好作画”的年代。



摄影/袁德

许敏在上海交通大学的实验室

他们在中国汽车工业史坐标系中的定位,就是引进国外车企的研发理念和流程,搭建研发体系。

令人尴尬的是,他们在职业调整或转型时也会被贴上失败者或者撤退者的标签。虽是舞台上的主角,可并不是舞台的主人。当企业进行战略调整时,他们又往往是首当其冲的折戟者。经过职场跌宕和身份转换,他们回国时所笼罩的巨大光环已不是当时的模样。

“关注第一代汽车海归的命运?这个太沉重啦!”邬学斌接到本刊采访电话时说。福田公告中的“解聘”二字,不但让外界感到突兀,也刺痛了邬学斌。

而赵福全看起来已从纷扰中解脱出来。“我要强调,我到清华不是汽车海归退潮。海归也是职业经理人,需要转型。”

在上海交通大学闵行校区,许敏则有了新的领地与追随者。他现在的职务是上海交通大学汽车工程研究院院长和博士生导师,带了三十几个学生,还有一个由十几位工程师组成的团队,可奇瑞的话题,仍旧是他心里不愿触碰的秘密。

“50岁是知天命的年龄,没人逼着我,我自己选的清华。我肯定没病,那是深思熟虑的。”

——赵福全

5月15日上午9点左右,赵福全出现在清华大学旁边的一家酒店大厅,此时他的身份是清华大学汽车产业与技术战略研究院的院长。

“你来之前我忐忑不安,”他说,“要是早下来,我还得等着你。要是晚了,又显得我太有架子。让你等一下,还不能太长时间。恰到好处。”

01 赵福全辞职后在清华找到了新归宿

02 1994年他在华盛顿白宫前

03 赵福全早年在戴姆勒-克莱斯勒工作出色



01



02



03

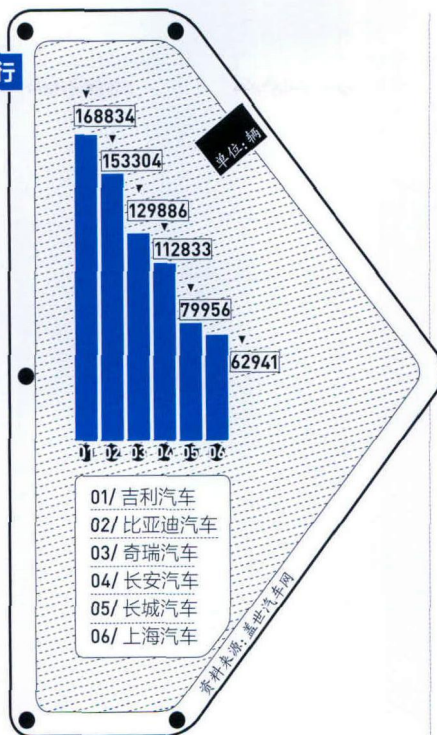
听起来像是开玩笑,但他认真的神色告诉你,他在待人处事方面有自己的讲究。

对于是否接受采访,他一度颇为犹豫。4月24日,吉利汽车(00175.HK)发布公告,称集团副总裁、研究院院长赵福全辞去一切职务,正式离职。关于他离职的各种猜测形成一个空前巨大的

漩涡,迅速包裹了他,甚至让他一度恼火。“如果再这样,我就要开记者招待会了。”他甚至有过这样的念头。他唯一能掌控的,就是尽量不跟媒体接触。即使接触,也对离职的前因后果避而不谈。

如果不是汽车海归十年的话题打动了,估计他还会沉默一段时间。在这个时间点上,他是一个绕不开的代表人物。

2013年4月自主品牌轿车销量排行



这不单单是因为他曾在不同场合为这个群体“代言”。“海归就是有特殊经历的一群人,就像北京人有新疆的生活经历一样。不要神化,也不要妖魔化。非要把它作为一种特殊的符号,就会带来一些怪怪的期待。”他说。

赵福全也曾经被贴上了“怪怪”的标签。2004年,时任戴姆勒-克莱斯勒公司技术中心研究总监的赵福全加盟华晨。他也经历过海归跟本土同事之间的碰撞。用他的话说,就是一下子懵了,“很多东西都觉得跟国外不一样了,从规模、管理模式到人的思维方式。大家也把彼此当成两类人看。”

两年半后,他给自己在华晨的职业生涯划上了句号,加入李书福的团队。不光外界大吃一惊,这也是他回国时想都不敢想的。当时的李书福还是一个草根民企老板的角色,他的李氏狂言更多被视为痴人说梦,而不是深谋远虑。但赵福全看到了吉利在草根背后的另一种可能性。“他(李书福)看起来口无遮拦,但他是有理想,有追求的,只是打法跟你不一样。”

之后的事实证明,吉利确实走了一条跟其它车企截然不同的道路。不管是收购澳大利亚DSI变速箱公司,还是跨国收购沃尔沃,赵福全都被视为重要的参与者。在国内的汽车海归中,担任汽车研究院院长的不在少数,但能在一家本土车企的这一位置上稳稳当当地坐了6年半,并且经历数次海外收购的,只有赵福全。

赵福全来之初,研发团队仅有300人,赵用6年半时间把团队做到2000人,其中硕士、博士有400多人,海归25人。2009年初,吉利提出2015年的年销量将实现200万辆的目标后,赵福全提出五大平台、15个产品平台、42款车型的构想。在他看来,只要这些车型每款每年都能

销售5万辆以上,吉利200万的年销量就有了扎实的根基。

不过,后来许多车型销量并不尽如人意,吉利2012年销量为48万辆,2013年的计划销量为56万辆,按照这个速度,2015年实现200万辆可能性几乎为零。这意味着他一直引以为豪的宏大产品架构需要进行调整。

“做吉利、华晨这种企业,不是某一个人有水平,就能一夜之间把企业带到一定高度,更不能因为实现不了目标就郁郁寡欢,所有海归一定要认识到这一点!”他提高了声音。

十年前回国时,40岁的赵福全“风华正茂”,几无白发,但如今已头发花白。尽管离职时猜测甚嚣尘上,可从旁观者看来,告别的最后时刻,李书福还是给足了赵福全面子。“赵博士是汽车研发领域杰出人才,他在吉利汽车发展的关键时期加盟,发挥了关键作用,为吉利汽车工业的长久可持续发展打下了坚实基础,对此我们深表感谢。”在吉利的官方声明中,李书福如是说。

“肯定赵福全的成绩,就是肯定吉利这6年半以来的进步。”他本来靠在沙

发里,说到这里把身子坐直,还往前挪了挪。友好的分手,也是李书福需要的结果。赵福全最终选择去高校,而不是其它企业,他自称这是对吉利最小的伤害。“如果我跳槽到另外一个企业,别人可能会说我成走穴的了,从这个酒吧唱完到另外一个酒吧唱。”

采访结束后,给赵福全拍照,他边整理西装边说,原来需要的是企业家的感觉,现在是学者。

这两种身份的一个重要区别是,外界再也不能把所开发车型的销量作为衡量他能力的标准了。

“大家都在不断寻找自己的定位。值得思考的是,韩国80年代发展汽车工业时,从底特律回去很多韩国人,他们至今仍在韩国汽车业发挥作用。为什么中国的海归回来做点事这么难?”

——邬学斌

邬学斌也在关注赵福全。

5月4日,在北四环的一家咖啡馆,邬学斌拿出了手机,他把吉利关于赵福全离职的官方声明下载在自己手机上,天天学习,他甚至当着记者的面,逐字逐句地念了一遍。“赵福全这一辈子真的值了,你看李书福给他写得有多好啊!”他感慨道。

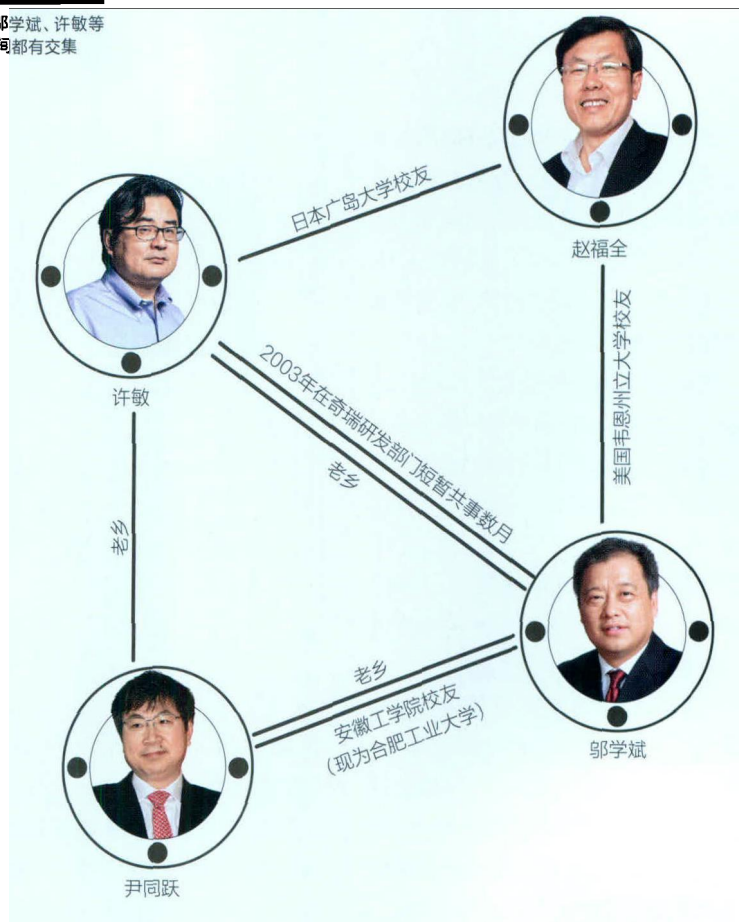
一个月前,福田汽车(600166.SH)发布的公告,让他与这家全国最大商用车公司的故事戛然而止。“解聘”二字在福田的高管离职公告中不是第一次出现。2011年7月,福田副总经理王金富的职务变动,公告中用到的同样是解聘。

这让邬学斌心情复杂,也跟他十年前加盟时的情景形成巨大反差。

北汽福田总经理王金玉心里一直有个轿车梦。2003年,为了延揽邬学斌加

人物关系及介绍

赵福全、邬学斌、许敏等
人彼此之间都有交集



盟,他下了不少工夫。他对邬说:邬学斌等于福田轿车,福田轿车等于邬学斌。

当时邬学斌刚回国,应大学同学尹同跃之邀在奇瑞汽车研究院任职,每天晚上给部门里的年轻人培训加聊天到11点,可对一个汽车工程师来说,还有什么比开发一辆整车更让人兴奋?他接受了王金玉的邀请。

挑战接踵而来。加入福田后,王金玉问他,轿车业务怎么搞?邬当时就说不不知道。他之前更多是扮演产品技术开发的角色,没有全价值链业务管理的经验。

怎么办?邬学斌选择了一条比较现实的道路,就是把丰田作为学习对象,逐渐建立团队,摸索业务流程和管理模式。邬学斌一度很享受,他曾经在媒体上说:“福田就是我的天堂。”

可那款叫迷迪的车型并没有给邬学斌带来他期待已久的成就感,连他自己也承认,由于在成本控制、营销等方面的问题,那款车“很不成功”。况且福田一直没有轿车资质,只能在产品开发时打政策擦边球。这个问题至今仍未解决。

但乘用车项目的暂时搁浅并没有影响福田的脚步。

金融危机大背景下,2008年4万亿出台给福田业绩带来了意想不到的高速增长,至2010年达到顶峰。当年销量为68万辆,净利润增长近六成。

2011年,福田的海外扩张再次加速,生产基地如雨后春笋般出现在世界各个角落。

王金玉希望,到2020年,福田汽车全球销量突破400万辆。届时,福田汽车要成为世界知名汽车品牌,并进入世界汽车企业前十强。

在中国汽车企业的掌门人名单上,王金玉属于低调但野心勃勃的代表者。在他的带领下,福田汽车从一个山东诸

城的小作坊成长为国内商用车企业的领军者,而王认为福田还应该有很大的发展空间。

一位接近双方的知情人士称,邬学斌对2020战略信心不足。实际上,从2011年开始,福田业绩已连续两年下滑。包括邬学斌在内,部分公司高层认为应该走稳健路线控制扩张速度,把已有业务做扎实。

正当邬学斌对自己的定位和企业的发展重新思考时,一个新的机会也展现在他面前。福田第一大股东——北汽控股的董事长徐和谊也是福田汽车董事长。该知情人士透露,在收购萨博部分资产后,徐和谊到处招兵买马,也曾多次延揽邬学斌,但邬一直没有动心。

也许是相互之间达成了默契,1月9日,福田内部下达了一份红头文件,约有20多人的职务出现调整,邬学斌的名字

在战略委员会和人事委员会中消失了。

1月11日,邬学斌正式提交了辞职报告。

“这十年我有这么个过程死而无憾,我自己学到很多东西,我也很感激能给我这个平台。”他对本刊说。目前,福田已经搭建起两级研发体系,研究院做一级研发,主要是针对基础车型。在工厂建立技术中心,负责拓展车型的开发。他离职时,研究院有1600人,9个技术中心有2000人,整个研发系统总共有3400人。北汽福田也成为国内第一家大规模将新能源汽车市场化的商用车企业。

但他也不否认,他始终没有深度参与并推出一款畅销车型,是他的一块心病。目前他已转投北汽集团担任副总工程师,负责具体车型的研发工作。

对邬学斌来说,新的职业选择或许会弥补他之前的遗憾。

“你必须服从企业意志,当你跟企业想的不一样的时候,要不忍着,要不就退出。”

——许敏

对许敏来说,他成为离职事件的主角已经是7年前了。

7年前,他从奇瑞汽车工程研究院院长位置上离职,赴上海交通大学执教。当时奇瑞已经在高速扩张之后,坐上中国汽车自主品牌的第一把交椅。许敏的选择在外界看起来像撤退者,“好像打了败仗一样,撤退到学校去了”。正是以他的离职为背景,海归是否水土不服成为汽车界一个争论不休的话题。

7年后,他已经不再是代表企业形象的公众人物,但出现在办公室的访客仍旧不少。这些访客除了他的学生,还有部委官员、国内外合作伙伴和大学教授等。今年年初,由他牵头建立的汽车电子控制技术国家工程实验室也已经全部建成。

“人家评价我在上海交通大学这几年什么也没干出来,那你来看吧。”许敏的内心依然希望证明自己。

只是学校的状态跟在企业时完全不同。“在奇瑞的那几年真的是在玩命。”许敏回忆说,当时他跟公司签的合同是十年,“合同都有期限,那就先签个十年呗!”窗外细雨纷纷,我们在他上海交大的办公室,送走一位客人后,他往嘴里塞了块饼干当午饭。

接下来的故事,证明许敏高估了自己对这份事业的热情。等到2006年,他发现这不是自己真正喜欢做的事,“太辛苦、太累,要处理很多很繁杂的事情,我也认为,那不是我想干的事。我发现在国外做了20年的科研,自己真正想干的还是研究工作,能撑到那个阶段,也是奇迹了。”

再加上奇瑞当时对研发架构进行调整,外界看来身为院长的许敏权力被切割,他以此为理由提出离开。由于当时奇

瑞在中国汽车市场扮演了自主品牌扛大旗者的角色,而许敏是海外归来的研发精英。他的离开可能会引发外界对奇瑞前途的担忧。内部觉得他不顾全大局,太任性。但许敏去意已决。

和几年后的赵福全一样,许敏没有选择去另外一家企业,而是回到母校上海交通大学,出任汽车工程研究院院长。在学校支持下,他带领团队申请到了筹建汽车电子控制技术国家工程实验室的许可。当时正好国家发改委出台相关政策,提出成立100个国家工程实验室。

有了政策和平台,他还需要资金。最后美国通用汽车为他的团队和平台投了关键性的认可票。这也奠定了他的团队与通用之间密切合作的基础。他承认,过去几年,他有80%-90%的资金支持都是来自于国外,除了通用还有其它整车和零部件厂家,如福特、博世和日产。

“国内不信任你。”他解释说。他的研究方向是发动机喷雾与燃烧,到了交大后,关于发动机的喷雾方式,他提出了一种新的设想,并以此向国家有关部门申请过经费。有关领导问他,这个外国有没有人做?许敏答没有。对方说外国人没有做过的东西,我们不能做,风险太大了。

许敏对此颇为不满。“既然国家是鼓励创新的,我有个新的创意,为什么不让我试一下呢?”从那之后,他所需主要资金都是来自于国外汽车企业。

他说自己现在过着两重生活。一方面,他出现在各种国际学术会议上,宣讲他的学术论文。4月份,他应邀在法国和德国的一些大学做演讲,月底又去了美国斯坦福大学。

而在国内,他和他的团队扮演的角色更像是一个产品开发项目承包方。国内不少自主品牌和合资企业都是他的客户,这些项目的共同点就是能让客户看到立竿见影的经济效益。

说到这里,他在奇瑞的那段经历还是无法绕过去。“奇瑞那段经历,对我的今天有非常直接的影响。我要是从美国回来就直接当了教授,有谁睬我呢?”

在他大学执教的7年里,奇瑞研发系统动荡不断,战略调整的口号也此起彼伏。

现在回过头来看,他会为自己当时的决绝感到内疚吗?“内疚倒谈不上,”他思考了几秒钟说,“每个人都在寻找自己的定位,做自己最想做的事情,这是最重要的。”他说。而最大程度地减少对企业和个人不利影响的办法,就是双方什么都不说。

现在看来,他过得还不错。在奇瑞时,身体出现了高血压和高血脂等各种毛病,到了大学才半年,就有人说他气色好多了。

作为国内1980年代公派日本留学的第一批留学生,许敏的优越感让他不停地寻找更好的可能性。这也是他10年前回国的心理动因之一。10年前他40岁,发现自己的人生在滑向平庸,他不能眼睁睁地看着这一切发生。经过深思熟虑后,他认为回国对他意味着更大的平台和空间,即使不成功再回美国,对职业生涯来说也是一个Plus。

在国外时,他基本上每三年就会换一次工作,如果在一个地方没挑战了,他就会觉得没劲。在交大的7年,已经是他职业生涯中最稳定的一段经历。在交大待满三年时,校长跟他开玩笑说:“你以前三年换一个地方,在交大不换了?”他说不需要了。在他看来,现在是人生最佳的一个平台,基本上外界没有什么限制和阻力,唯一的限制可能就是自身的能力和动力。

还有一个原因是,包括他在内的第一代汽车海归已经开始迈进50岁的门槛。知天命之年,应该缓一点了。