



# 见证

姚斌华

韩建清

著

## 广州汽车十年

广州汽车十年狂飙**独家解密**

本田、日产、丰田**重塑广州之链**

**四十多位高端人士“脑力激荡”**

这是一部广州传奇  
这是一部**中国汽车传奇**

无数的大手笔作为经典案例  
**走进了哈佛大学 MBA 课堂**

广东省出版集团  
广东人民出版社

# 见证

## 广州汽车十年

姚斌华 韩建清 著

广东省出版集团

广东人民出版社

广州

---

图书在版编目 (CIP) 数据

见证广州汽车十年/姚斌华、韩建清著. —广州: 广东人民出版社, 2008. 4

ISBN 978-7-218-05781-1

I. 见… II. 姚… 韩… III. 汽车工业—经济发展—广州市 IV. F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 028844 号

---

顾问: 胡象生  
资料: 黄 恒

|      |                                   |
|------|-----------------------------------|
| 出版策划 | 金炳亮                               |
| 责任编辑 | 谢海宁                               |
| 整体设计 | ATAI 工作室                          |
| 责任技编 | 周 杰                               |
| 出版发行 | 广东人民出版社                           |
| 印 刷  | 广州伟龙印刷制版有限公司                      |
| 开 本  | 787 毫米×1092 毫米 1/16               |
| 印 张  | 22.5                              |
| 字 数  | 400 千字                            |
| 版 次  | 2008 年 4 月第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷 |
| 印 数  | 20000 册                           |
| 书 号  | ISBN 978-7-218-05781-1            |
| 定 价  | 39.80 元                           |

如发现印装质量问题,影响阅读,请与出版社(020—83795749)联系调换。

【出版社网址:<http://www.gdpsh.com> 电子邮箱:[sales@gdpsh.com](mailto:sales@gdpsh.com)】

图书营销中心:020—37579604 37579695

# 汽车，广东的骄傲

广东省委副书记、省长 黄华华

汽车，承载着广州半个世纪的梦想。如今，梦想终于变成现实。2007年末，广州汽车制造业实现产值1622.26亿元，生产轿车78.34万辆。广州汽车工业集团销售额、总产值双双超过1000亿元，成为广州首个超千亿美元的企业。随着广州本田、东风日产、广州丰田三大汽车项目的落户和与之相配套的一大批零部件企业的发展，广州已构筑起具有鲜明特色的汽车产业集群，一跃成为全国第二大轿车生产基地，为广州的经济发展注入了强大动力。汽车，成为了广州乃至广东一张响亮的“名片”。

《见证广州汽车十年》一书，向人们重现了1997年以来广州汽车发展极不平凡的历程，揭示了辉煌背后许多鲜为人知的故事。短短十年，弹指一挥间。广州汽车在极端困难、濒临破产的情况下，历尽艰难曲折，风风雨雨，最终走向了成功。这首先是党中央、国务院的正确领导以及国家有关部门的大力支持下无数建设者们共同奋斗的结果。在广州汽车发展最艰难的时候，国家保留了广州作为全国轿车“三大三小”的定点，使广州汽车发展具备了必不可少的前提条件。在广州轿车重组的关键时刻，国家有关部门亲自参与，给予有力的指导和帮助，保证了重组的顺利进行：

广州汽车的成功，也饱含着广东省领导的心血与努力。在每一个发展的关键时期，省委、省政府的主要领导同志都亲临企业视察，并给予极大的鼓舞和鞭策。但至关重要的，是广州人民锲而不舍、努力拼搏的精神。从最初的“红卫”牌卡车到广州标致，再到今天日系“三巨头”集聚发展，尽管坎坷曲折，但广州发展汽车工业的热情从未泯灭。广州市委、市政府牢牢把握全球产业发展的大势，坚定不移地把汽车这个高增长产业作为支柱产业予以扶持培育。通过盘活存量资产，成功重组广州轿车，“货比三家”选择本田，奠定了广州汽车发展的坚实基础。十年来，广州市各级党委、政府解放思想，敢闯敢干，以开放的理念，务实的精神，积极探

索具有广州特色的“坚持合资合作，坚持自我发展”的汽车工业发展新路子。通过引进本田、丰田和东风日产，主动融入跨国公司的国际生产体系，充分吸收和利用世界汽车发展的先进理念和经验、技术，大大缩短了与世界先进水平的差距，实现了广州汽车产业的跨越式发展。从而改写了“广州搞不了大工业”的历史。

“十年生息，十年积聚”。广州汽车产业的发展，是我国新时期汽车产业发展的一个缩影。他们创造出来的经验弥足珍贵，应当倍加珍惜和发扬光大。

发展没有止境。现在，广州汽车产业发展已经站在新的历史起点上。在经济全球化趋势明显，市场竞争日益剧烈的新形势下，广州更应该保持清醒头脑，增强危机意识，继续解放思想，树立世界眼光，不断开拓创新，在加速自主研发，建设自主品牌上寻求新的突破，推动广州汽车产业新一轮大发展，大步走出国门，走向世界。

广州汽车是广州的骄傲，也是广东的骄傲，我们为广州汽车发展过去的十年喝彩，更期待他们创造新的辉煌！

是为序。



二〇〇八年三月二十九日

# 目 录

## 引 子/7

## 第一章 “广州之痛”/9

### 一、惊人的包袱/10

到1997年时，广州标致已是怎样一个烂摊子？

“8000辆车把黄村机场堆满了”。

银行行长说“市长请喝早茶，就心慌了”。

### 二、最后一次赌注/13

广州把所有的希望系于最后的一搏，

奈何“落花有意流水无情”。

### 三、“起个大早，赶个晚集”/17

几乎同时起步的企业已经风生水起，

而此时的广州标致正在悬崖边苦苦挣扎。

### 四、广标之鉴/20

一度风光的广州标致，怎么说不行就不行了呢？

### 见证者说

广州汽车的一个战略转折点/28

——原广东省委常委、广州市委书记高祀仁访谈

广州汽车工业从无到有从小到大/35

——原中国汽车工业总公司总经理陈祖涛访谈

## 第二章 涅槃重生/41

### 一、“户口”保卫战/43

“你们广州会搞汽车吗？”

“给你们一个广州标致，搞成这样？”

“广州人只会做生意，不会搞工业，  
更不会做汽车！”

## 二、痛苦分手/ 49

如何让法国标致退出令广州伤透了脑筋。

万一法标不愿退出，广州最坏的打算是什么？

## 三、抉择新伙伴/ 55

“货比三家”。

“我来当这个恶人吧！”

为什么是本田？

## 见证者说

对十年来广州市汽车工业发展的回顾/ 65

——原广东省委常委、广州市委书记，现贵州省省长林  
树森访谈

## 第三章 世纪重组/ 89

### 一、艰难的结合/ 90

宗国旨英：“直到现在，谈判代表每一个人的脸，  
都在我眼前浮现。”

“你这副市长好厉害！”

业内人士惊叹：“这是本世纪最后也是最难的一次  
重组。”

### 二、堪称经典的MBA案例/ 97

张广宁：“它（老厂）一在这里，近30亿元的负债  
我就盘活了。”

林树森：“比割我的肉还难受。”

### 三、于无声处听惊雷/ 105

人大代表质疑——是否会成第二个广州标致？

“只能干好，不能干坏！”

## 见证者说

锲而不舍把广州汽车搞上去/ 109

——广州市委副书记、市长张广宁访谈

一定要在中国开展我们的事业/ 127

——原本田技研工业株式会社会长宗国旨英访谈

## 第四章 广本奇迹/ 133

### 一、广本速度/ 135

废墟上建立的广本，其发展速度可能连外界都难以理解，这是怎样的一种速度？

### 二、非常道 1：滚动发展/ 142

广州本田的滚动发展，没想到把中国汽车产业传统的生产理念给颠倒过来——“规模经济”变成了“经济规模”！

### 三、非常道 2：与世界同步/ 146

正如“田忌赛马”，广本把全球最好的车型带到中国，以“上马”和对方的“中马”比，胜负立见分晓。

### 四、非常道 3：国产化运动/ 147

在一个崇尚进口汽车的年代，广州本田却以自己的国产零件示人？“反弹琵琶”收到了意想不到的效果。

### 五、非常道 4：“4S”营销旋风/ 151

广本“4S”店导入，行业惊叹：原来汽车可以这样卖！

### 六、非常道 5：定价策略/ 154

广本价格，没想到引发了中国汽车销售市场的“骨牌效应”，谁是最大的赢家？

### 七、非常道 6：自主研发/ 157

合资公司搞自主研发，还有自己的 LOGO，这可是国内从来没有过的！

### 八、广本启示录/ 163

这是中国汽车工业的一个缩影！

广本的成功给国内汽车带来了什么？

### 见证者说

来中国发展事业是我的梦想 / 167

——广州本田首任总经理门胁轰二访谈

沟通和信赖是企业快速发展的基础/ 173

——广州汽车集团股份有限公司总经理、原广州

本田执行副总经理曾庆洪访谈



## 第五章 广汽突围/ 181

### 一、困局：散、乱、差/ 182

广汽的前身是什么？

广汽如何破局？

“小舢板拼不成航母”。

### 二、重塑：企业大改造/ 187

22000 多职工分流，26000 多人重新招聘，

整个集团职工基本上置换了一次。

组建“五大板块”。

### 三、崛起：一盘活棋/ 195

一个零部件公司产值就过百亿，这是当初没想到的。

“尽管我们的规模不是最大，但赢利能力却是最强的。”

#### 见证者说

给广汽集团一个健康的肌体/ 208

——广州汽车工业集团有限公司总经理陆志峰访谈

## 第六章 广州丰田“旋风”/ 215

### 一、广州、丰田：擦肩而过/ 216

一语惊醒梦中人，丰田章男幡然醒悟。

北方布阵与南方的诱惑。

### 二、缘定南沙/ 224

“非典”袭来，难挡“热恋”中人。

省委书记的“密传”。

林树森：“我现在放假 3 个月都可以了。”

张广宁：“南沙可以建世界上最好的工厂。”

### 三、“凯美瑞”一飞冲天/ 230

为什么丰田把全球最畅销的 CAMRY 放在广州？

“60000 辆如果卖不掉，广州汽车集团包销！”

### 四、“超级引擎”/ 238

丰田合围。

丰田落子广州南沙，给广州带来了什么？

#### 见证者说

战略利益让我们走到一起/ 244

——广州汽车工业集团有限公司董事长张房有访谈

丰田缘何落户广州/ 252

——丰田中国总代表服部悦雄访谈

## 第七章 东风何开“南风窗” / 259

### 一、“东风”：南方寻梦 / 260

“东风”南方寻梦，没想到“此去蓬菜无多路”，一寻就是八年。

### 二、风神：情定广州 / 263

在广州北部一个“死火”的汽车项目，居然让东风“点石成金”。

### 三、东风日产：花都宏图 / 269

风神的狂飙猛进，让戈恩眼前一亮。旗舰南下，四年“三级跳”。

### 四、花都：与车共舞 / 276

花都迎来了风神、东风日产，迎来了汽车城，还会迎来什么？

### 见证者说

#### 板块下的“集聚效应” / 279

——东风有限公司副总裁、东风日产副总经理任勇访谈

## 第八章 刮目相看广汽人 / 287

### 一、“上帝就是你自己” / 288

标致曾带给广汽人无限荣光，但更多的是伤心与无奈。

“必须从广州标致失败的阴影中解放出来”。

### 二、汽车“黄埔系” / 292

“一个也不能少”。

汽车“黄埔系”撑起了南方的天空。

### 三、为广州正名 / 298

广州不但能搞大工业，也能搞汽车。

广州“名片”。

### 四、“第三只眼”看广州 / 303

曾培炎：“广州汽车终于给你们做成了。”

“南方集团”雏形乍现。

它改变了中国汽车产业“北重南轻”的局面。

## 见证者说

广州汽车到了“走出去”的时候/ 310

——原国家机械工业部常务副部长、中国汽车工程学会  
会长邵奇惠访谈

## 第九章 广州梦想/ 319

### 一、汽车，一个共同的梦想/ 320

张广宁：1000 亿元只是一个梦，今天终于实现了。

广州下一个梦想是什么？

### 二、为什么都是日系/ 327

广州汽车都是日系，是巧合还是另有因由？

### 三、汽车给广州带来什么/ 331

“第一引擎”的拉动力！

“集群效应”显现。

### 四、中国汽车又一极/ 339

广州汽车的崛起，改写了全国汽车产业版图。

“青梅煮酒论英雄。”

## 见证者说

广州也能搞大工业/ 346

——广东省委副书记、省长黄华华访谈

广州汽车十年大事记/ 353

# 引子

这是一个梦想。

为了这个梦想，广州经历了半个世纪的坎坷曲折；为了这个梦想，广州人“十年生息，十年积聚”，经历了常人难以想象的艰难困苦。

梦在心中，脚步就永不停息。

为了梦想，广州逐梦飞扬。

这是一个城市的追寻，这是一个城市的跨越。从一片残垣中起步，广州崛起了一个个现代化的汽车园区；在“广州人能不能搞大工业”的质疑声中，广州汽车异军突起，短短十年时间一跃成为中国最大的轿车产区之一；在中国汽车“北重南轻”、国家没有任何投资的背景之下，广州汽车跃出了地平线，成为中国汽车版图上一颗耀眼的新星。

这是一个英雄辈出的年代。

这也是一个“成王败寇”的时代。

“英雄不问出处”，可谁也没有料到，广州汽车工业集团能有今天。在中国汽车行业中，广汽只是一个“乳臭未干”的毛小子，在中国汽车版图上，广汽只是偏于一隅的地方性企业。但就是这样一位“后来者”，却引发了一波又一波的市场旋风，演绎着一个十足的“黑马”传奇。

“没有技术、没有资金、没有人才，广州搞不了汽车”，广州人以自己的行动证明了一切：2007年，广州汽车工业集团以产销汽车50万辆、销售收入超1000亿元的规模，跨入特大型企业的行列，中国汽车“南方集团”雏形乍现。2007年末，广州汽车制造业实现产值1622.26亿元，生产轿车78.34万辆，随着广州本田、东风日产、广州丰田三大汽车项目的落户与发展壮大，广州一跃成为全国第二大轿车生产基地。汽车，成为广州乃至广东一张响亮的“名片”。

实践证明，广州人不但可以搞汽车，还可以把汽车搞得有声有色，广州正成为中国汽车业最具活力、发展最快的一个增长极。

“士别三日，当刮目相看”。

刮目相看广汽人（不仅仅指广州汽车集团，还包括广州上下关心支持广州汽车发展的各界人士），“广州搞不了汽车”、“广州不适宜搞大工业”的历史已被改写。

刮目相看广汽人，这是广汽人哀兵必胜的绝地反击，这是广汽人知耻而后勇的涅槃蜕变，这也是广汽人一段艰难的心路历程。



当时滞销积压的标致车



# 第一章 “广州之痛”

（广州）标致汽车由于投资力度不大，车型老旧，质量不稳定，售后服务跟不上，配件贵，在整个中国汽车市场上销售量不大。

——高祀仁（时任广东省委常委、广州市委书记）

1996年4月27日，这是一个不平常的日子。

时任广东省委常委、广州市委书记的高祀仁主持召开市委常委会议，专门就广州标致的何去何从进行集体决议，与会的42人（含列席的28人）心情沉重，现场气氛十分严肃。

谁都明白，为了这个项目，广州市委、市政府作出了巨大的努力，但越滚越大的巨额债务如果再不处理可能会把整个广州拖垮；与标致分手，再走一条新路也是前途未卜，毕竟广州标致搞成这样，国家有关部门包括外方对广州能否发展汽车工业普遍持怀疑态度。

但再拖下去肯定死路一条，广州别无选择！

与会的同志神情悲壮，大家表达了一个共同的意见：“更换合作伙伴，让法国标致退出广州”。常委会议一致通过，同意市汽车办提出的《关于调整广州轿车工业发展战略的意见》。

对广州决策层来说，心情是复杂的。消息传到广州标致，不少员工哭了，毕竟在这里干了十来年，人非草木，孰能无情？广州标致曾带给他们荣光，但更多的是伤心与无奈，往事一幕幕，历历上心头。

## 一、惊人的包袱

到1997年时，广州标致已是怎样一个烂摊子？

上世纪80年代末、90年代初曾经红火一时的广州标致，没想到风云突变——曾经供不应求的轿车突然滞销，产品大量积压、进口配件堆积如山、资金日趋紧张，到1994年这个原来的利税大户竟然出现了巨额亏损。

突如其来的变故，让广州标致一下子懵了！

没想到看起来风光的广州标致，竟是如此脆弱。

## “8000 辆车把黄村机场堆满了”

“山雨欲来风满楼”。1993 年 7 月，国务院公布了加强宏观调控的若干意见。当时汽车市场明显供大于求，并且“散、乱、差”的行业，成为调控的重点。1995 年，全国汽车产量只有 144 万辆，尚不如国外一家汽车企业的产量多，但却分散在 122 家整车生产企业生产。其中年产量超过 10 万辆的只有 5 家，产量在 1 万至 10 万辆的有 14 家，剩下的企业平均年产只有 1700 辆左右。

原广州汽车办副主任胡象生回忆，1993 年下半年起，全国汽车行业产品积压的情况开始出现。加上当时汽车走私比较厉害，上海桑塔纳、一汽奥迪、天津夏利、北京吉普等产品相继出现积压。而基础比较脆弱的广州标致情况尤其突出，而且来势凶猛。

1993 年 7、8 月份，广州标致的生产部门已意识到不利动向，曾建议适当压产以减少积压，并已开始裁减少量非固定人员，但公司的主要领导没有采纳这一正确建议。在法国标致顾问孟高飞的主张下，仍然增加产量。1993 年，广州标致当年生产 20800 辆，这也是广州标致历史上产量最高的一年，但只销售了 12000 辆左右，到年底积压了 8000 多辆。

原广州标致的员工回忆，厂里连放车的地方都没有了。本厂的停车场自然是摆得满满的，还租了黄村机场、毕山等地停放标致车，请武警战士三班轮流看守。几千辆车露天摆着，日晒雨淋，风吹雨打，时间长了，生锈、损坏的不少，甚至有老鼠钻到里面咬坏线束，叫人看了感到心痛。

1994 年法国标致第二把手巴贝来广州，看到这一幕大吃一惊地说，这么大的库存，假如在法国，肯定是要停产了。时任广州汽车办计划处处长李少回忆，“对广州标致的员工来说，那段时间是最难过的，企业产销出现恶性循环，大家人心惶惶，员工都在担心明天是否还有饭吃”。

产品的大量积压，资金的占有量也很惊人。仅 8000 多辆整车积压的流动资金就达 10 多亿元，加上库存的 CKD 件、国产配套件和车间的在制品，资金的占有量更为庞大。由于资金周转不灵，不仅把企业以往的积累全填进去了，一些在建改造工程的款项也被挤用。公司欠人家的钱（据 1995 年 1 月份统计共 11 亿多元），对方天天催债，法标追、银行追、供应商追，广州标致根本无法应付。而别人欠公司的车款又收不回来。很快，广州标致的财务状况进入非常艰难的境地，企业信誉也受到严重的影响。

“屋漏偏遭连夜雨”。产品的滞销，让广州标致汽车一些潜在问题逐渐暴露，并“放大”出来——毛病多、油耗高、配件贵、网点少、服务差、车型老。社会舆论对广标公司也极为不利，与前几年抢购标致汽车的情况



形成极大的反差。

整车厂的产品积压，也使那些为标致配套的企业陷入困境。特别是一些专门为标致配套而建设的企业或生产线，更是走投无路。原来交给广标公司的配套件拿不到钱，新的配件或是大幅度减少，或是根本不要货。对广标公司本身的困难，市政府和有关部门还千方百计采取措施来保，而这些配套厂的困难却无暇顾及。

为了减少积压，推销库存，1994年广标公司只生产8000辆左右，但销售也只有8000辆，总的库存仍没有降下来。1995年，当年生产8000多辆，而销售只有7000多辆，情况十分不妙。

产量上不去，生产成本居高不下，销售价格降不下来，销售更加困难，产量越来越少，形成一个恶性循环。

1994年广标公司开始出现亏损，亏损额达6800万元；1995年亏损加剧，多达3.2亿元，成为全国第二的亏损大户，引起了国务院领导的关注。此后，广州标致每况愈下，到1997年标致最后退出的时候，广州标致整个债务达到29.6亿元，严重资不抵债，光利息每天就是120万元，可谓触目惊心。

企业产销情况不景气，也使员工信心不足，思想涣散，人心浮动，队伍不稳，人才流失，特别是一些年轻的大学生流失尤为严重。

以上种种情况，也使广州标致遭遇到来自各方面的批评。对此，胡象生回忆，当时有位上级领导曾不客气地说：“上海只比广州早了半年左右，也是批准三万辆规模，可现在已经搞到十几万辆了，都卖出去了，而你们一万辆也卖不出去。”

## 银行行长说“市长请喝早茶，就心慌了”

更大的现实压力则是债务。

1995年底担任广州市汽车办资金处处长的高符生，谈到当时的情景至今记忆犹新：“那时我刚来，给外资银行追得不得了，要市政府出安慰函给那些外资银行。”她当时整天应付追债的，“答应了人家如果又还不了，我也没面子见人，当时我的压力也很大，他们整天打电话来，我就得跟他们讲，现在怎么样了，一定要很好态度对那些外资银行。他们说要起诉我们，一起诉就非常麻烦，广州标致马上就要关闭。我要跟外资银行解释。他们不理那么多。我就跟外资银行谈，大概什么时候可以还。人家要求我们写承诺，以汽车办的名义写都不行，要市政府写。当时我们也不知道国家批不批准，如果承诺了不批怎么办，我们失信于银行很难做的。”不得已，还是请市政府出了支持函。