

车记

李安定的车中国30年

李安定

著

A Tale of Cars in China: 30 Years,
from Start to Fast Lane

生活·讀書·新知 三联书店

车 记

亲历·轿车中国 30 年

李安定 著

生活·讀書·新知 三联书店

Copyright © 2017 by SDX Joint Publishing Company.

All Rights Reserved.

本作品著作权由生活·读书·新知三联书店所有。

未经许可，不得翻印。

图书在版编目 (CIP) 数据

车记：亲历·轿车中国 30 年 / 李安定著. —北京：生活·
读书·新知三联书店，2017.3

ISBN 978-7-108-05863-8

I. ①车… II. ①李… III. ①轿车工业—工业发展—研究—中国
IV. ① F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 320662 号

责任编辑 徐国强

装帧设计 蔡立国

责任印制 徐 方

出版发行 生活·读书·新知 三联书店

(北京市东城区美术馆东街 22 号 100010)

网 址 www.sdxjpc.com

经 销 新华书店

印 刷 北京瑞禾彩色印刷有限公司

版 次 2017 年 3 月北京第 1 版

2017 年 3 月北京第 1 次印刷

开 本 720 毫米 × 965 毫米 1/16 印张 27.25

字 数 253 千字 图 151 幅

印 数 0,001—8,000 册

定 价 98.00 元

(印装查询：01064002715；邮购查询：01084010542)



天安门前的“金龙” 摄影 王文润

序 | 痴恋一生

杨 浪

这部书叫做《车记》。既是一个国家的轿车业从无到有发展的真实记录，也镌刻着一个职业记者 30 年的心路历程。历史因为充满情感的记录而磅礴生动，也因为它与我们生活的紧密关联而亲切感人。

作者李安定，是我相识多年的老朋友。20 年前，安定和我以及几个媒体人攒过一个工作室，大家闲暇时经常打趣的话题就是什么时候一人开上一辆奔驰，到街上得瑟得瑟。1994 年创办《三联生活周刊》的时候，投资人拿来一辆北京吉普，全编辑部只有方某一个人有本儿，于是最先“得瑟”，让一众哥们儿手痒。

倒推 20 年，不止一个人做过这类关于有车的春秋大梦，之所以称“梦”，是因为现实中的遥远。说起中国这 30 年经济发展天翻地覆的变化，恐怕没有哪个行业像轿车业这样，30 年走完了人家 100 年的路。1981 年，中国千人轿车保有量在全球 130 个国家中叨陪末座；全国轿车年产量不过 5000 辆。30 年之后的 2010 年，中国汽车产销 1800 万辆，超过美国成为世界上头号汽车生产大国。

《车记》这部书从“1982 年那个阴云漫天的下午”中国汽车工业公司成立说起，一直说到 2011 年北京买车的“摇号”，30 年的跨越尽收眼底，一部中国百姓走近轿车文明的历史跃然纸上。轿车在中国，无论观念还是产业的变迁，就是一部中国改革史的缩影；蓦然回首，细细体味，此间风云，既有庙堂开阖，亦有江湖起落，每个人都可能在里面想到、找到与自己有关的一缕余烟。不过在安定兄这里，则是呼吸俯仰纠结半生的一段生命历程。

当代中国记者里，李安定是一个标杆。与其他关注汽车的媒体人不同，他在新华社长期从事宏观经济报道，后来担任过国内部经济新闻采访室主任。这个位置几乎就是新华社的首席财经记者，基于采访领导人和重要会议的经历，旁观宏观决策实施的过程，一个优秀的记者势必建立起从经济宏观全局考虑问题的大视角。从这种眼界出发，安定选择了汽车业作为长期深入关注研究的“自留地”。在他看来，汽车产业是一个“中观经济”概念，对国民经济和社会发展的波及效益巨大，但是它的外延和内涵，都能在一个可控的范围里进行深入细致的观察。它既是中国所有传统产业中变化最为翻天覆地的，又是遭受质疑最多的。安定说过，汽车是最“男人”的，又是最“柔情”的。于是他迷上了汽车，一恋 30 年。

圈儿里传闻，某年汽车行业峰会，很大很大的领导在台上环视云：“安定同志来了没有？”来了，于是开会。这事儿是真的。按理说，记者本是事件的观察者、记录者，但中国的事儿有点不一样，由记者而入仕的且不说，由媒体而影响决策的例子极多。作为新华社记者，安定除了作为一个持续的关注者，更是一个亲历者、参与者。尤其在“汽车进入家庭”这个理念的提出和深化上，其大言僥论于史有载。他从 80 年代中期呼吁建立轿车工业，到 1989 年在中央媒体第一次提出应该鼓励轿车进入私人消费；到世纪之交提出拥有轿车是中国老百姓应有的权利；再到“入世”前，大声疾呼结束对自主品牌轿车行业准入的限制；其后十年，又大力推动汽车业全球化、市场化进程。安定的汽车报道，不唯记录，更兼论述，其贯穿中国经济从“封闭对抗”的冷战思维到“和平发展共赢”的世界潮流；执著于从老百姓的“义务本位”到“权利本位”的社会进步。30 年啊，未做官，未经商，咬定了汽车，说啊想啊写啊……偶或激进超前，但内心深处理性冷静。

因此我以为，无论以前你读过多少汽车文字，要想深入了解中国汽车业，尤其是轿车业发展的历史，离不开读这部书。由此看作者 30 年的积累、记录，看一个产业的兴起历程，看中国。

当初听说安定在写书，关于轿车中国的创业。我说，哦，也该把 30 年的汽车文字结一个集了。他说，这本书，是要一个字一个字掂量着写出来的。闻之有些愕然。读过书稿，叹，这是治史，不只是作书。

一个优秀的记者应该是有“历史感”的。“历史感”不是学得来的，要靠积累，

要有胸襟，要有智慧，要有执著，还要有综合的个人修为。

我和安定认识于20世纪70年代初期，最早接触“前记者”时的他是搞版画的。那时在昆明军区创作班，这位北京知青的一组橡胶林的版画被选送全军美展。这一代人的个人修为是丰富和复杂的，安定儿时的“发小”王文澜后来成了新闻摄影的大家，“文革”中他们的共同爱好，居然是在安定家偷听父亲珍藏的著名交响乐的黑胶唱片。又后来，上海美术电影厂拍过一部名叫《两只小孔雀》的动画片，那剧本的创作和最初的画稿作者也是李安定。或许当年安定去了其他地方而不是新华社，今天我们也可能在别的领域见到他的名字。

圈儿里有人说安定很“牛”，此说似贬实褒。在汽车这个行当里，安定的“牛”是一种自信和执著。与安定交往多年，每有聚首，话不过三巡，必言及汽车。无论俯瞰全景还是探幽发微，话题总脱不过他的条分缕析；既有时下圈儿里的论争，也有世界汽车业的流变；甚至某些品牌和车型的创立或引进都有他的直接影响，这在中国媒体圈儿里十分罕见。说李安定是“中国第一汽车记者”，说他痴恋一生，职业生涯沉浸在中国汽车里绝不过分。

圈儿里还常说，安定是性情中人。为文为人他都观点鲜明，不唯上，不唯官，不跟风，无论人言凹凸，绝不敷衍苟且，其“傲”与“拗”似有旧时文人风骨。然而，其情也真切。记得一次说到汽车业之闻人逸事，言及几位奠基者，安定由衷感慨：“爱这个行业中人都太杰出了。”说起逝去的某前辈，其言：“他是躺在地上的一座桥，让后人从他身上走过，这是何等的胸怀！”随之泪盈。一个行当的记者，对这个领域如此地情动于衷，想不做好，恐怕也难。

回过头再说《车记》，这本书的副题叫“亲历·轿车中国30年”，恐怕和安定特立独行的性格有关，这本书当是国内第一部中国轿车史，却不是官史。对于轿车业30年的创业历程，许多似是而非的观点和被曲解的史实，作者并不认可，他在书中棱角分明地写下第一手的真实记录和理性的诠释，特别值得一读。

安定写了几十年汽车，熟稔中外所有的汽车企业，但他的第一部车以至以后的车都是自己掏钱买的。此事不大，涉及做人做事，亦当一记。

2011年4月16日

目 录 CONTENTS

序 | 痴恋一生 杨 浪 1

第一章 摸着石头过河 1

一、探路者的悲壮使命 3

今天的新闻，明天的历史 / 拿掉一个“总”字的中汽公司 / 中汽“地震”与“红旗”下马

二、邓小平拍板：轿车可以合资 15

1978，合资经营可以办 / 1982，大众的中国“桥头堡”

三、上海大众，首批合资的幸存者 21

“北京吉普风波” / 波斯特：上海大众 1000 天 / 高标准，还是“卡脖子” / 三军过后尽开颜

人物印象 饶斌：我愿化作一座桥 36

第二章 轿车工业获得“准生证” 41

一、解冻：1987 年夏天 43

新中国拒绝轿车 / 需求凸显黑洞 / 十堰“轿车神仙会” / 少壮派，只要政策不要钱 / 北戴河：轿车工业获得“准生证”

第四章 贵在双赢 97

一、帕萨特，暗度陈仓 99

需求，再次提出挑战 / 博弈与妥协

二、磨合，从奥迪 100 到奥迪 A6 104

奥迪缘何进入一汽大众 / 话语权的坚持与妥协 / 10% 的股份，100% 的投入

三、雅阁，翻着跟头地增长 113

一法郎收购，标致铩羽而归 / 两亿美元本田拿到“进门卡” / 市场导向下的滚动发展

四、“新世纪”，跨越太平洋 117

上汽人的智慧 / 通用志在必得 / 一切以合资企业利益为重 / 史密斯的世纪眼光

人物印象 门胁轰二：在人家的花园里工作 127

第五章 山雨欲来风满楼 131

一、“准轿车”命悬一线 133

WTO：淡定与惶恐 / “鲇鱼”搅活一潭死水

二、奇瑞，借腹生子 136

执著打动拼命三郎 / 股份换来的“准生证”

三、吉利，力量在风中聚集 140

永远寻找新商机 / 从奔驰、波音到脚踏实地 / “我渴望阳光出现”

四、华晨 大象无形 145

另类“中华” / 纽约上市第一股 / 湿手沾面粉 / 知变则胜 / 仰融出走

第六章 “入世”成就了井喷 155

一、入世与家轿：两大托举力 157

2001，中国家轿起步年 / “井喷”定位中国车市 / 中国有了“年度车” / 甲 A 联赛和“四小花旦” / 奔驰 20 年执著花落北京

二、竞争从此变得血腥 172

好日子走到“拐点” / 大哥大看中国：还是一块“香饽饽” / 新掌门和新产业政策 / 存量竞争：非得换个活法儿了

人物印象 好人吕福源 180

第七章 自主品牌，产权的“族徽” 185

一、当自主成为国策 187

自主品牌“鲇鱼”翻身 / 来之不易的机遇

二、品牌背后的积淀 191

汽车也是一种情感诉求 / 品牌发布大秀场 / 试车走天下

三、从“模仿秀”到中高档 200

到海外车展去亮相 / 大集团：高举高打

四、“相持阶段”尚未到来 206

奇瑞的“后合资时代” / 扎扎实实把自己的事做好

五、品牌的“三个世界”划分 211

两只翅膀都要硬 / 合资企业为何做自主品牌 / 品牌是产权的“族徽”

第八章 价值链在车轮下延伸 219

一、卖车进化始末 221

从“大桥下面”到 4S 专卖店 / 周勇江和一汽大众销售团队

二、销售体系的中国印记 225

上海通用何以成为常青树 / 北京现代的“组合拳”和“卫星店” / 东风日产的“哥德巴赫猜想”

三、品牌专营得失考 234

纠结中的《品牌管理办法》 / 经销商的柴米油盐

四、汽车销售是个 MBA 课程 237

把销售集团做成世界 500 强 / 二手车销量何时超越新车 / 吉利淘宝：网购汽车不是梦 / 车轮转动出的新财富

第九章 研发能力才是硬道理 247

一、起步始于创新 249

“市场换技术”何罪之有 / 自主开发是“第十个馒头” / 话语权，先把本事学到手

二、“耐住寂寞 20 年” 255

走出“模仿秀” / 不打“悲情牌”，要打“争气牌” / 共享“中国轿车平台” /

汽车工程学会的新使命

三、自主品牌进入“正向研发” 263

吉利，赵福全和五星熊猫 / 长城，每天进步一点点

四、海派汽车“火候”到了 267

上海，轿车百年 / 上海大众，自主开发的“破冰者” / 新赛欧为何还挂“蝴蝶结”

人物印象 范安德，大众的回归 276

第十章 兼并重组没有温情 283

一、为了走出困境 285

“天一重组”，对接丰田序幕 / 东风日产：整体合资的尝试

二、做大做强的试水 291

上南重组：碗里有肉才是硬道理 / 新长安，兼并中航跻身四强

三、海外兼并得失考 298

“纸上得来终觉浅”，上汽兼并双龙始末 / 萨博落袋，北汽“贴地飞行” / 吉利沃尔沃，完美“天仙配” / 走进沃尔沃

人物印象 墨菲，放弃了午餐 312

第十一章 新能源，别在一棵树上吊死 317

一、应答世纪课题 319

节能减排路线图 / 汽车全面优化不可忽视 / 柴油轿车，何以成了欧洲主流 / 混合动力是一座桥

二、节能减排的终极方案 327

氢动力“重新定义汽车” / 悲喜氢能源

三、电动车中国大跃进 334

电动车的前生今世 / “同一起跑线”忽悠了 20 年 / 电池的储能极限是个死结 / 千亿元红包引领全球电动潮 / 怕的就是头脑发昏 / “肮脏的电”难圆“零排放”之梦 / 电动车胜算几何 / 电动车“主战派”的新思考

第十二章 危局中的中国机会 349

一、始料不及的全球危情 351

通用在百年庆典后倒下 / 丰田绊倒了自己 / 大众靠什么站稳脚跟 / 菲克重组, “以技术换资本”的经典案例

二、“风景这边独好” 361

寒冬里的一把火 / “入世”十年带来的底气 / 危机催生的中国机会 / 豪华品牌“本土化”大战

三、“后危机时代”的中国坐标 371

中国汽车产业的问题与不成问题 / 赢在“把绳子放长” / 一流技术水平, 十年八年能行

人物印象 再见, 瓦格纳先生 376

第十三章 第二个甲子的“纠结” 381

一、开车上路带副牌 383

第二个甲子 / “摇号”, 2011 治堵新政 / 没有灵丹妙药 / 私家车不是“唐僧肉”

二、迟到的汽车社会 393

一个强烈外部性制约的产业 / 坐进汽车的人生 / 女王堵车与秩序王国

三、给中国汽车的几个忠告 398

“站在地上的那条腿” / “保护”是个坏东西 / 从工匠文化到体系为王 / 汽车强国莫成“好梦一日游”

后记 | 恍若隔世 李安定 410

摸着石头过河

1982年春节刚过，一个阴云漫天的下午。我如约来到一机部，那是位于北京三里河的一座绿色琉璃瓦顶的楼房建筑群。在电梯里，我正好遇到饶斌部长。

“今天刚收到国务院发文，批准成立汽车工业总公司。我找了几位同志一块儿议一下，请你也来听一听。”走下电梯时，饶斌对我说，“今天的新闻，明天的历史，你们记者是不是这样说？”

后面这句话给我的印象特别深，也激发了我的一种使命感——用新闻之笔记下中国汽车的编年史。没想到，这种使命感整整伴随了我30年的新闻生涯。

饶斌，中国汽车工业的奠基人之一。在这个历史时刻，他穿了一双带补丁的布鞋，一身蓝灰色“的卡”中山装。他身材魁伟，胸挺得很直，中分的灰白头发很有特色地向脑后梳去。不管装束如何俭朴，命运如何变幻，他总是风度翩翩。

为了改善百姓的生活水平，70年代末国民经济开始以“农、轻、重”的排序进行结构调整。汽车业因属重工业而走到“谷底”，面临着一次艰难的转身。

80年代，改革开放起步。发展轿车，一开始就排在新成立的中汽公司的日程上。但这遭到当时主管部门的坚决反对：“轿车是资产阶级生活方式的产物，绝不能为它开绿灯。”

然而，改革开放的总设计师邓小平却在关键时刻支持了轿车业的初创，并且创造性地指出了一条“轿车可以合资”的崭新途径，为汽车工业在当时资金、技术极度匮乏的窘境下，打通了一条生路。



一、探路者的悲壮使命

今天的新闻，明天的历史

我进入新华社，正是在1978年底，此时新时期的分水岭——十一届三中全会刚刚开过。随后30年的记者生涯，使我成为改革开放的全程记录者。

今天的人们对于“改革开放”这个词语已经习以为常，但是对于刚经历过文化大革命和阶级斗争的人们来说，当时却有再世之感。乍暖还寒，新旧思想的交锋十分激烈，但幸运的是，新华社在那个时代走在了思想解放的最前沿。

1980年，我分工制造业的采访，主要包括机械、轻纺、军工。当时，能够采访中央部委的只有几家中央媒体，记者中鲜有年轻人。那个年代，官场风气清新，没有今天采访部委的一套繁文缛节。我有各部委的长年出入证，有食堂饭票。从一间办公室走到另一间，从部长到普通工作人员，大家都是朋友。聊天，看文件，获得新闻线索后就往基层跑。每天，许许多多的“第一次”扑面而来，那是一段充满激情的记者生涯。

1981年，国家机械委设在中南海，主任是薄一波；一机部在三里河，部长是刚刚从二汽调回北京的饶斌。

饶斌，中国汽车工业的奠基人，有着传奇的经历。平时经过饶部长的办公室，只要外间门开着，部长秘书顾尧天总要招呼我进去坐一坐。部长有事交办，他走到里间，会捎上一句：安定来了。饶部长就会叫我进去聊几句，有时候是正式的采访。

当时，全国一百二十多家汽车厂，分属机械、交通、市政等部门，多数是地方小厂，小打小闹，勉强度日，全国一年总共只生产17.5万辆汽车，技术含量和产品质量极差。司机如果没有一手过硬的修车功夫，被困在路上是常有的事。

1982年早春的那个下午，我跟着饶部长走进了会议室，国家汽车局的刘守华、冯克、胡亮等几位领导已经等在那里，饶部长拿出盖着国务院大印的红头文件，欣喜地告诉大家，为整治汽车工业的“散乱差”，中央决定成立中国汽车工业总公司。借此作为试点，给其他产业的改革和结构调整积累经验。汽车行业面临一次重大的管理体制变革——即将组建的中国汽车工业总公司计划单列，直属国务院领导。他还透露，中央已经确定，中汽公司的总理由李刚担任。

我认识李刚，当时他还在长春担任一汽厂长，不知道这项新的任命。在每年一度的全国机械工业会议上，李刚给我留下印象最深的是，会议期间晚上放电影，他从不去看，而是躲在房间里静静地看书。

国务院下发文件的当天，我就预感到，饶斌会就此离开中国最大的产业——机械工业的行政首长位置，重新投身到让他尝尽酸甜苦辣的汽车行业中去。

1982 年 5 月 7 日被确定为中汽公司成立的日子。

五一节刚过，我采访的两个产业——汽车和船舶——5 月 4 日同时开会，贯彻国务院实行管理体制改革的决定，分别成立汽车和船舶两个工业总公司。两个会议会期都是四天。当时国家机械委打了招呼，由新华社独家发稿。开会首日，新华社就播发了我写的中国船舶工业总公司成立的消息。而关于中汽总公司的消息则要求会议结束时再发，理由似乎是两个同类的消息不要挤在一天。

汽车行业的会议在京西宾馆召开，气氛有些凝重，由于没有宣布中汽总公司的成立，公司的级别和隶属关系也没有确定。新公司的筹组班子、各地大企业的代表都有些惶惑。

直到会议的最后一天下午，国家机械委主任薄一波才来到会场，宣布中央书记处和国务院刚刚作出的决定。我记得会场的气氛有些紧张。薄一波宣布中汽公司（而不是原来文件中的总公司）将是一个局级机构，隶属机械工业部（而不像中国船舶工业总公司是一个部级单位，直属于国务院）。饶斌担任中汽公司董事长，李刚担任总经理，陈祖涛担任总工程师。

薄一波脱开讲稿，特别解释说，董事长饶斌的级别仍然是正部级，但今后的董事长不再享受这一级别的待遇。饶斌此前已被免去了机械工业部部长的职务，由副部长周健南接任。我注意到，饶斌的脸一直沉着，台下也是一片肃穆。属于哪一级部门主管直接影响着产业的发展，对于这个中国特色，饶斌与在场的汽车业领导者和专家们十分清楚，日后发生的情形也证明他们的担心不是多余的。旧体制盘根错节，中汽公司单兵突进，注定推进很艰难，结局很悲壮。

拿掉一个“总”字的中汽公司

中汽公司成立前后，中国正值一次国民经济的大调整，在经济决策部门，有外