

<http://hizq.camc.biz>

Perspectivity Hualing

透视华菱

ANHUI HUALING AUTOMOBILE CO. LTD

莫非 著

经济日报出版社

<http://hizq.camc.biz>

Perspectivity Hualing

透視華菱

ANHUI HUALING AUTOMOBILE CO.,LTD

莫非 著

經濟日報出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

透视华菱/莫非著. —北京:经济日报出版社,2006

ISBN 7-80180-592-5

I. 透… II. 莫… III. 汽车工业-工业史-安徽省 IV. F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 103833 号

透视华菱

著 者	莫 非
责任编辑	钱大川
责任校对	高小昆
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮编:100054)
电 话	010-63567690 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	www.edpbook.com
经 销	全国新华书店
印 刷	三河新世纪印务有限公司
开 本	710×1000mm 1/16
印 张	17.75
字 数	210 千
版 次	2006 年 9 月第一版
印 次	2006 年 9 月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80180-592-5/F·238
定 价	30.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

内容简介

本书从历史、文化、地域以及中国政治、经济的大环境，多角度地审视了一个企业的发展历程，展示了企业自主创新的一个成功案例，剖析了其发展和成功背后的企业精神。

无论是企业管理者、经济工作者，还是关心中国经济发展命运的普通读者，都可从本书中得到有益的启示。

作者简介

王才锡，笔名莫非，安徽大学中文系毕业，中国作家协会安徽分会会员，《作家天地》杂志社副编审。公开发表各类文学作品100余万字。



CAMC

责任编辑：钱大川

我为什么要写华菱

一匹“黑马”驰骋在中国大地上，那就是“华菱”汽车。

华菱汽车股份公司是一家创办才三年的企业，如此年轻的企业理应没什么可值得为她写一本书。但我还是写了，而且认为很值得，是因为她被众多的人视为“黑马”？当然不是。

这是一家汽车制造企业，她所制造的“华菱”牌重型卡车，是在吸收、消化日本三菱技术的基础上自主研发的产品，她是一家靠自主创新发展起来的企业。

就在我动议写这本书的时候，国内正在争论着一个问题：中国的工业发展是继续走引资合作、市场换技术的道路，还是走自主创新的道路？我在关注这场讨论的过程中，自己的观点也逐步鲜明起来：必须走自主创新的道路，否则将永远依附于他人，受制于他人。

我不是经济学家，没有那么高的理论水平参与讨论，但我发现，在我的身边就有这么一个靠自主创新发展起来的企业，事实证明她所走的路是正确的、成功的。于是，我想把这个典型实例推介给世人，以事实来证明中国应该走自主创新的道路。

所幸的是，这场争论已经划上句号，因为党中央做出了明确的决策，要把中国建设为创新型的国家。

争论虽然结束，我的书已经动笔，不能因此而打住。一是，中央的政策刚刚出台，华菱创新模式仍然值得借鉴；二是，这还不是我写这本书的唯一理由。

在我动议写这本书的时候，另一场争论也在热烈的进行之

中，那就是围绕对郎咸平其人、其观点的态度的争论。

中国的国有企业在“加快私有化进程”、“国退民进”的口号下，资产大量地流失，流进了私人的口袋。但是，内地的主流学者们却保持着惊人的沉默。是他，唯有他，一个香港的学者振臂一呼，捅开了一个众人都能看得见的黑洞——国有资产的无端流失！这本来是一件利国利民的好事，却遭到了一些人的攻讦，甚至是人身攻击。

这使我这一介平民也感到愤愤不平。中国的国有企业难道不走私有化改制就没有出路吗？我虽然没有理论水平正面回答这个问题，但我可以用事实来说话。这是我决意写这本书的第二个原因。

华菱汽车股份公司是在星马汽车股份公司的基础上创办起来的，星马公司是一家地方国有控股公司。虽然是国有企业，却能创造出一个又一个奇迹，健康而又快速地发展，成为当地的支柱产业之一，成为中国最大的工程专用车企业。星马公司上市不久，引来了四五家私营大鳄企图并购，其中有赫赫有名的德隆、格林柯尔。开出的收购条件极为诱人：星马高管层原封不动，继续参与管理，每人配备一辆高档轿车，年薪三五十万。但是，他们拒绝了，他们继续走国有化的道路，继续拿着五六万的年薪。企业在他们的手中办得红红火火，轰轰烈烈。

他们为什么拒绝收购？星马决策者的行为值得每一位国有企业管理者深思。

围绕郎咸平的争论似乎平息了，由争论导致了国家对国有企业改制加强了监控，这实在是一件好事。但是，暗流仍在涌动，各种利益集团仍在虎视着国企这块丰盛的蛋糕。谁能否认，由于社会转型期法律制度不完善、市场机制不健全、产权关系不明晰以及监督管理不到位等多方面原因，国企改革仍然是经济犯罪的

“重灾区”？

华菱和星马的事实证明，国有企业改制，私有化绝不是唯一的出路！

华菱股份和星马股份同属于一家企业，同属于星马汽车集团公司。星马汽车集团公司算起来已经有30多年的历史了，她最初是从马鞍山市自来水厂分离出来的维修车间。当年，国家号召地方发展“五小工业”，于是当地政府把这个维修车间分离出来成为一个独立的工厂。但是，政府却没有再投入一分钱，她完全是靠几十个工人找米下锅、自力更生发展起来的。发展到今天，星马集团公司总资产已经超过30亿。也就说，一个零投入的国有企业，不计算每年为国家上缴的利税，单是为国有资产增值就达到了30多个亿！

这不能不说是一个惊人的数字，这不能不说是一个奇迹般的数字。

经济转轨以来，我们目睹了一个个中小型国有企业破产、倒闭、转让（用官方的话说叫做“关、停、并、转”），我们也目睹了一些国有企业的资产在各种冠冕堂皇的理由下流失、被侵吞，化为私人资产，猛然间，我们发现，还有这样一个生机勃勃的国有企业，一个为国家做出如此巨大贡献的企业，心情能不为之振？

这个企业为什么会有如此的成就？

面对这样的企业，我难以克制书写她的激情。这是我写这本书的第三个动力。

我还想以这本书告知世人，企业的成功绝不取决于她是国有还是民营的性质，而是企业人的精神。我想展示凝聚在华菱人身上的精神风采，用他们的风采照出某些人的丑恶，唤醒更多人的良知！

我还收集到了大量的“内幕”故事，它们不仅展现出华菱的企业精神，也显示出华菱图谋发展和开拓市场的攻略，透视了华菱人的智慧和才干。我想，这对治理一个企业——无论是国有的还是私有的，都会有一定的启示和借鉴作用。

我自以为，这是一本值得一写的书，也是值得一读的书。

华菱，她的全称是：安徽华菱汽车股份有限公司，是星马汽车集团公司下的子公司。看起来是先有星马集团总公司，然后才有华菱公司，其实反了，实际上是先有华菱，加上原有的星马汽车股份公司，以及随后组建的湖南星马汽车公司，三者合一，才有了星马汽车集团总公司。

星马是我国生产专用汽车的龙头企业，虽然名称上打着“汽车”两个字，却不是真正的汽车制造企业，是干汽车改装的，创建华菱之后，“汽车”两个字才注入了制造的内涵，成为真正的汽车制造企业。

无疑，华菱是在星马发展的基础上创办起来的，可是，星马制造的汽车为什么不用“星马”这个品牌，而要另起一个名称？“星马”已经是个很有知名度的品牌呀！就这个问题我问过集团公司的老总刘汉如，他告诉我：“这个‘菱’指的是日本的三菱，华菱是和三菱公司进行技术合作的公司，打出‘华菱’的品牌，一是为了表示对三菱的尊重，承认我们和三菱合作的事实；二是向外界突出我们的产品具有三菱的技术优势。”

这样的创意当然是可以理解的，可是却让我在文章的表述上产生了一点困扰，我是落笔于星马还是落笔于华菱？按理应落笔于星马，因为华菱毕竟是星马的子公司，又是在星马的基础上创立的。然而，2003年我已经写了一篇关于星马的长文，发表在当年的《中国作家》杂志上，如果这篇文章仍然落笔于星马，让人一看就会认为我是在炒冷饭，因而不屑一顾，这于我是大不利

的。就我的意愿是想把笔落在华菱上，因为星马已经是一个比较知名的企业，而华菱却是新生的，还不为许多人所知，我当然希望能以这篇文章吸引更多人的目光关注华菱。还有一点应该考虑的是，星马代表的是这家企业过去的辉煌，而华菱却代表着这家企业的未来、企业腾飞到一个全新境界的标志，所以也应该落笔于华菱。

其实，无论落笔何处，拙笔所指都是一家企业。在结构上，华菱和星马是一个分不开的整体；在品牌名称上，“华菱”与“星马”荣辱与共、休戚相关；在企业精神和文化上，两者一脉相承。星马是华菱发展的基础，华菱把星马推向了一个新的高度，岂能孤立地写华菱？所以我在内容上不能不同时介绍星马，在表述中不能不交替着用这两个名称。

这点困扰不应该成为写这本书的障碍。说这些，还是为了使读者在阅读时不至于产生错乱的感觉。

2006年8月28日

目 录

1 我为什么要写华菱

第一章 走进华菱

- 1 | 一座城市的尴尬 / 2
- 马的崇拜 / 4
- 城市之梦 / 6
- “告诉你一个奇迹” / 7
- “星马现象” / 8
- 感知华菱 / 14

第二章 二十年艰辛

- 19 | 零的起点 / 20
- 从老照片上看到的历史 / 21
- 王培凤讲述的第一个故事 / 25
- 王培凤讲述的第二个故事 / 28
- 另类的抗争 / 32
- 徐冬生的三级跳 / 37

第三章 星马腾飞

- 45 | 初显锋芒 / 46
破茧化蝶 / 48
三大战役 / 51
倒逼市长 / 54
“挟持”省长 / 56
感受腾飞 / 59

第四章 华菱崛起

- 63 | 刘汉如之梦 / 64
信任的价值 / 67
寻找出路 / 72
重组湖南重汽 / 75
瞄准制高点 / 79
牵手三菱的三步棋 / 80
黑马亮相 / 85

第五章 自主创新：高扬的旗帜

- 89 | 自主创新：安徽的自豪 / 90
创新：命运决定的道路 / 93
占领制高点 / 95
人才战略：创新的基石 / 98

- 十大功臣 / 104
- 流泪的周雪峰 / 117
- 郭孔辉：华菱模式 / 124
- 贾庆林走进华菱 / 127
- 陈至立的两次批示 / 128
- 陈至立：“我要看看华菱” / 130
- 旗帜，在春风中飘扬 / 131
- 旗帜下的宣言 / 135

第六章 “定义重卡新标准”

- 139 | 语惊四座：“狂妄”的刘汉如？ / 140
- “新标准”的阐释 / 142
- 直面质量部丁部长 / 147
- 两个故事的启示 / 150
- 六千里路购车：客户心中的华菱 / 152

第七章 人格的魅力

- 155 | 三年前的一次对话 / 156
- 一个清教徒式的人 / 159
- 2001年长春的一个冬夜 / 161
- 东京街头的一幕 / 162
- “我没有权力奖励自己” / 165
- 吝啬和大方 / 166

多福公司总裁的意愿 / 168

“我不顶谁顶？” / 170

张雨海的感动 / 171

最近的一次对话 / 172

第八章 两种标准的约束和激励

175 | 高管层的风采 / 176

12面锦旗的见证 / 181

制度：另一杆标尺 / 183

另一个层面的奇迹 / 184

黄继璜：一把被打开的锈锁 / 187

激励：制度的落脚点 / 190

农民工走进了管理层 / 191

叶军：第一个走进管理层的大学生 / 193

第九章 走进文化殿堂

197 | 精神：向辉煌靠拢 / 198

理念：融入灵魂 / 204

品牌：注入文化内涵 / 210

第十章 黑马突围

215 | 以自信的目光看取世界 / 216

“不和自家兄弟打架” / 217

“要敢于和欧洲人‘踢足球’！” / 220

亚辛的眼光 / 222

第十一章 历史的又一个见证

225 | 卓越的内涵 / 226

精神的精髓 / 230

第十二章 华菱之忧

233 | 无奈的期盼 / 234

刘汉如的另一个苦恼 / 236

附 录

241 | 附录一：
科技部《关于安徽华菱汽车集团公司调研情况的报告》 / 242

附录二：
刘汉如在“2005年中国自主创新·品牌高层论坛”上的演讲 / 264

第一章

走进华菱

一座现代化企业矗立在安徽省马鞍山市经济技术开发区。在这块几平方公里的土地上，历史可以见证，这是一片创造奇迹的热土，是成就伟业的热土，是造就英雄的热土。

今天，我走在这片土地上，更深刻地感受到，奇迹在继续创造，伟业在继续成就，英雄在继续涌现。

事实就摆在我的面前。

——作者题记

一座城市的尴尬

华菱在哪里？在安徽，在马鞍山市。

“马鞍山在哪里？”

这是马鞍山人和外地人打交道时经常被问到的一句话。

因为这座城市太年轻了，建市还不到 50 年，而且很小，市区人口不足 60 万，所以还不为许多国人所知。一个有趣的现象是：许多人知道马钢，却不知道马鞍山市，不知道马钢就在马鞍山市。唐代大诗人李白无人不晓，除了古典文学史专业研究人员外，几乎没人知道李白终老之地就在马鞍山市。如今又多了一个新的现象，那就是许多人在公路上、在大大小小的工地上看到嵌有“星马公司”标识的各种专用汽车，还有“华菱”标识的重型卡车，却不知道这些车的产地也在马鞍山市。

这实在是一座城市的尴尬。

说怪也不奇怪，这种尴尬不仅缘于这座城市的年轻，也缘于她的另一个特征，那就是先有工厂后有城市，也就是先有马钢后有马鞍山市。城市完全是在马钢发展的基础上发展起来的。直到今天，马钢职工和家属加起来的人数超过市区人口的一半，地方工业一年的总产值不及马钢的二分之一。

不过，这样的尴尬正在消弭。市政府在不断地努力宣传自己的城市，甚至到中央电视台做起了广告；市民们更是在不断地奋斗，努力提升城市的形象。几年来，马鞍山市先后被评为国家卫生城市、国家环保优秀城市、国家优秀旅游城市、国家园林城市。这些荣誉的获得，无疑大大提升了这座城市的知名度。