

一位改革老将与资深记者的真诚对白
一个三线军工企业突出重围走向重生的实战历程

张玉浦 涂柯 著

解读 陕汽



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

解 读 陕 汽

张玉浦 涂 柯/著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

解读陕汽/张玉浦, 涂柯著. —北京: 企业管理出版社, 2003.12

ISBN 7-80147-999-8

I. 解… II. ①张…②涂… III. 汽车工业-工业
企业管理-经验-陕西省 IV. F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 118673 号

书 名: 解读陕汽

作 者: 张玉浦 涂 柯

责任编辑: 肖震东 技术编辑: 穆子 晓光

书 号: ISBN 7-80147-999-8/F·997

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.ccc-ccda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 四川南方印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 880 毫米×1230 毫米 大 32 开 9.25 印张 180 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 30000 册

定 价: 27.90 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

振兴重型汽车工业
为经济建设服务

李鹏

一九九三年

二月八日



原国务院总理李鹏视察陕汽集团参展重型汽车



原国务院副总理李岚清参观陕汽产品展览



陕汽军车先后参加建国35周年和50周年阅兵盛典，受到国务院和中央军委嘉奖



2003年11月8日，陕汽F2000运送“神州五号”返回仓

4313/03



实现三年翻两番的陕汽集团荣获全国“五一劳动奖”。图为省委书记李建国向张玉浦董事长表示祝贺



贾治邦省长视察陕汽



陕汽与德国曼公司进行全面技术合作得到德国总统约翰内斯·劳的关心和支持，图为张玉浦董事长与德国总统亲切会见



陕汽坚持引进与自主开发相结合的原则，实现产品创新换代，图为集团领导聂新勇（左）、张玉浦（中）陪同德国曼公司总裁参观新产品



35年前，陕汽第一代创业者发扬艰苦奋斗、自力更生的延安精神，亲手创建我国唯一的重型军车生产基地



1974年陕汽自主开发的我国第一代重型军用车下线剪彩，填补了国家空白



陕汽1984年加入中国重汽集团，引进奥地利斯太尔重型汽车先进技术，进行全面技术改造，1987年在西安建成单班年产5100辆的现代化生产线



集团公司领导认真谋划国内一流的重型汽车生产基地，为第三次创业奠定了发展基础



陕汽与湘火炬合资签约，实现资产重组



“双优”工程得到部队用户的拥护。图为部队用户代表向陕汽赠送锦旗

序

张勃兴

—

这不是一部简单的对话记录，而是一幅展示一个“三线”国有企业，一次次遭遇困惑，又一次次走向辉煌的壮丽画卷。

这部对话也向我们展示了传统国有企业的改革与现代资本运作相交融的现代文明成果和现代企业文化的魅力。

陕汽是一个在蒿草丛生的山沟诞生，又在大都市中走向中国工业企业“500强”的企业。在她的35年历程中经历了许多痛与苦、艰与难，也迎来了一个又一个喜与悦、幸与荣。

他们经历的最艰难时期是数千名来自全国各地的第一代创业者们顶着极“左”思潮的干扰，风餐露宿，为建设西北地区最大的汽车工业基地而顽强拼搏、默默奉献，边建设边生产，研制出中国第一代重型军车。最痛苦的时期是企业曾濒临破产的边缘；最幸福的时刻是延安牌重型军车开进中南海，接受中央领导的检阅；最骄傲的时刻是经过长达10个月的青藏高原对比试验，力挫国内外竞争对手，成为唯一指

解读陕汽

定装备我军的重型军车生产基地：最光荣的时刻是两度参加国庆阅兵，壮我军威，受到国务院和中央军委的嘉奖……一页页，一幕幕，突出展示了陕汽创业者的坚强意志、改革者的拼搏精神和广大员工的精神风貌。

世纪之交以来，陕汽人面对经济全球化和重汽重组的严峻挑战，紧紧依靠全体员工抢抓发展机遇，迎接挑战，坚持体制创新，调整产业结构；与湘火炬成功资本运作，建立现代企业制度；坚持管理创新，开展“双优”工程，实施名牌战略；坚持技术创新，不断增强核心竞争力；坚持理念创新，建立优秀企业文化，企业实力不断增强，实现了三年翻两番的跨越式发展。

二

张玉浦同志领导陕汽集团站在战略发展的高度，适应当今中国经济发展之潮流，引用民营资本壮大企业实力，借助国际先进技术加快产品创新，抢抓发展机遇，创造出了国有企业发展新模式，为我们提供了一个成功的范例。

我多次去过陕汽，最近一次去陕汽是在一个秋天，那是一个收获的季节。当时正值企业连续实现年均60%以上的速度快速发展的情况下，围绕张玉浦同志提出的十个关系企业战略发展的论题，开展全员性的可持续发展大讨论，给我留下了十分深刻的印

象，我由此看到了陕汽发展的光明前景。

当今，处在经济全球化中的企业所遭遇的环境比以往任何时候都要复杂多变，竞争之激烈，在时空上超越了国家、地区的界限；在深度上超越了单纯的产品性能、质量、价格的范畴。企业不仅要有能力对企业外部环境的瞬息变化作出反应，而且必须高瞻远瞩，在一个非常长的时间内审时度势，把握企业内部条件与外部环境的动态平衡，以求取长期生存与发展。不仅要立足于从市场需要出发从事生产经营，关注短期盈亏；而且要量物宜长，致力于长期稳定利润的获取；还要放物宜远，不断超越时空的束缚，以战胜自我，迎接现时的和将来的对手的挑战。

并不是所有的企业领导者都能站在战略的高度，策划企业的长远发展。只有那些堪称企业家的企业领导者才有这样的头脑和眼光，把企业带向持续发展的境界，因为他们能悟出企业经营的真实规律。事实上，并不是经营着一个企业就能够成为企业家。就像在音乐界，唱歌的并不都是歌唱家，大部分只能是歌手；企业界也是如此，一个不能把企业带向不断壮大的领导者不能算是一个企业家。只有企业家能够把企业带向自我创新的境界，他们不仅自己有较强的创新能力，而且能够把个人的创新能力转换为企业的创新能力，使创新由一种个人能力转变为企业机制，从而让企业具有了自身的永续动力。

三

陕汽的发展可以透视出我省汽车行业的历程，从而探索我省汽车工业发展的路子。

陕西省的汽车工业是在 20 世纪“大跃进”中诞生的，先后开发出延安和延河两种牌号的卡车车型，三线建设中又建设了陕西重型汽车厂，由于种种原因前两种车型自生自灭了。目前我省有汽车工业企业 70 多家，总资产 85 亿余元，从业人员 3 万多人，为进一步加快发展奠定了基础。

世界工业发展历史证明，汽车工业具有极其强大的带动作用，是经济发展的带头羊，是经济强国的产业支柱。它可以带动的上游产业有林业、黑色金属业、有色金属业、纺织业、皮革业、石油加工业、橡胶制品业、玻璃业、塑料制品业、机械制造业、电器电子制造业和仪表业等以及相关的下游服务业。汽车产业的快速发展，将对内需扩大和经济增长做出非同寻常的贡献。据国务院发展研究中心的资料介绍：汽车工业及相关联的上下游产业所形成的增加值占全部新增 GDP 的比例将达到 17% 和 30% 左右，平均可带动当年 GDP 增长 1 个和 1.8 个百分点。国家经贸委指出，汽车工业每增加一个就业岗位，就能带来增加 10 至 15 个相关产业的就业岗位。由此可见，汽车工业在国民经济发展中的地位何等重要。我省应大力支持汽车工业，加快发展，使其逐步做强做大，充分发

挥其拉动作用。

陕西汽车工业应以“两重两微”为重点对汽车行业进行整合。我国汽车业目前的突出问题是“散、乱、小”，严重制约了汽车工业更好地发展，陕西同样存在此种局面，如不尽快加以整合，就无法适应激烈的市场竞争。我省已形成的“两重两微”格局，这是陕西发展汽车工业的优势。目前，我们虽然无中型卡车和轿车生产能力，但是重型卡车和豪华大客车在全国市场上已分别占有一定份额。微型卡车和微型轿车在发达国家工业化初中期，曾有过辉煌的发展史。我国目前正处于全面建设小康社会阶段，微型车的发展潜力很大，我们只要进一步对微型车不断加以改型和提高技术水平，使其符合中国人的消费观念 and 市场需求，它的发展前景是十分乐观的。因此，我们应重点支持陕汽和西飞加快发展重型卡车和豪华大客车，将其做大做强。对陕飞的微型卡车和秦川的微型轿车加大扶持力度，不断地进行技术创新，改造和完善生产线，使其形成批量规模，提高规模效益。与此同时还要有选择地扶持若干个特种车辆厂和重点零部件企业加快发展，走与军工企业、大专院校和科研单位相结合的路子，开发生产高技术含量产品，促使陕西汽车工业尽快成为支柱产业。

中国汽车工业要走联合发展的路子。国家已明确提出“扶优扶强”的方针，整合汽车工业，并重点支持一汽、东风和上海三大汽车集团，将其做大做强，

解读陕汽

并逐步淘汰劣势企业。目前，这三大集团正在积极从各地寻求联合伙伴，一汽已兼并天津汽车厂，东风则兼并购联合了广州、山东、河南的一些汽车企业。我在2002年秋随全国政协常委视察团在东风集团视察时，他们的总经理告诉我，现在世界汽车工业已形成通用等六大集团与宝马等三个中型集团鼎立的6+3格局，他们控制了世界汽车市场86%的份额。目前，中国三大汽车集团纷纷与其中的相关集团合资合作，陕汽集团虽然未融入三大汽车集团，但其与湘火炬的成功合作，也正好符合中国汽车工业发展的时代潮流。

陕西的汽车工业有过良好的创业历史，而其发展前景尤为广阔，只要全省人民给予大力支持，它就一定会由一棵健壮的幼苗，迅速生长为枝叶繁茂的参天大树。

作为原陕西省省委书记、全国政协常委，我关心和热爱陕汽，在岐山厂区和西安新厂搞过国企改革调研、召开过现场办公会，可以说与陕汽结下了不解之缘；今天看到陕汽所取得的辉煌成就，又读了这部反映陕汽实战历程的《解读陕汽》，欣慰与喜悦油然而生。故为序。

2004年1月1日于西安