

回顾与期盼

黄正夏

一九九九年元月



目 录

写在前面的话	1
--------------	---

(一)

我国汽车工业发展的历史回顾	
——写在二汽建厂二十周年	3
(1989年8月15日)	
二汽在湖北建设的若干历史情况回忆	27
(1990年12月1日)	
二汽襄樊基地建设初期的情况回忆	43
(1991年2月15日)	
二汽军用越野车开发建设的基本情况回忆	64
(1990年4月15日)	
1978年“扭亏为盈”翻身仗	73
(1991年7月25日)	
渡过“停缓建关”，走向改革开放	85
(1991年8月1日)	
战胜1981年“产品滞销”	97
(1991年8月31日)	
辩证法指导着二汽的建设和今后的发展战略	
——1985年12月9日在湖北省哲学学会暨马列著作研究会 年会上的讲话	103
对二汽迎接新世纪发展战略和经营思想的探讨	
——1985年5月19日同国家经委经济研究所王继勃 同志交谈的提纲	139
二汽集团是怎样产生并逐步成长的	
——集团成立十周年的回顾与前瞻	150
(1991年4月)	

探索提高企业素质迎接新的挑战的途径

- 二汽 1983 年及 1984 年推行“双全面”、“三全面”承包
责任制情况及今后设想 161

(1984 年 1 月)

- 二汽“经营开发型”管理模式的初步总结 178

(1984 年 2 月 15 日)

- “三全面”分层经营承包责任制及其再认识 189

(1991 年 11 月 15 日)

(二)

任重道远 乘胜前进

- 在中共第二汽车制造厂第三次代表大会上的
开幕词 211

(1985 年 11 月 2 日)

发扬优势 转变机制 奋力赶超

- 关于二汽更新改造,建设多功能集团,迎接国内国际
严峻挑战的建议 216

(1992 年 4 月 15 日)

给二汽领导的一封信

- 关于长远发展方向《建议》的几点补充说明 235

(1992 年 5 月 1 日)

- 对《关于加快湖北汽车产业结构调整的初步意见》的几点建议 240

(1997 年 6 月 30 日)

振兴我国汽车工业的根本出路

- 借鉴国际经验,加速建设百万辆级大集团 253

(1993 年 11 月 25 日)

国际汽车零部件工业发展的新动向

- 推动汽车工业集团大发展的先导产业 263

(1993 年 12 月 26 日)

争取十五年内建成百万辆级东风汽车集团的调研报告	273
(1993 年 5 月 23 日)	
关于迎接全国严峻竞争形势,壮大东风集团,加速发展湖北 汽车工业的建议	284
(1993 年 2 月 13 日)	
关于扶植外向型大企业集团的建议	
——在全国工经协会研讨会上的发言	295
(1989 年 5 月 10 日)	
在东风汽车公司常务扩大会上的讲话	301
(1993 年 5 月 15 日)	
关于东风公司实行“常规赶、农电超”战略 迎接 21 世纪 更大发展的建议	319
(1995 年 12 月 26 日)	
创建农用汽车的正规队伍,实现具有我国特色的汽车工业战略赶超 ——在东风装备农用车集团公司成立座谈会上 的发言提纲	329
(1996 年 10 月 11 日)	
建设具有我国特色的农用汽车集团 为开拓国内国际大市场而奋斗	338
(1997 年 6 月 1 日)	
大型汽车企业要努力开拓农村商品市场	346
(1998 年 4 月 8 日)	
结合国情加速开发应用推广电动汽车的建议	
——关于我国汽车产业是否专走“石油—汽车”发展 道路的探讨	351
(1995 年 12 月 26 日)	
关于把电动汽车作为战略项目列入“九五”重点发展规划的建议 ...	364
(1995 年 9 月 15 日)	
发展电动汽车迎接知识经济新时代	
——对武汉市开发应用推广电动车辆的建议	375

(三)

把企业的主攻方向集结到新的起跑线上

- 在朱镕基主持召开的新技术应用研讨会上的发言 382
(1984年3月5日)

值得特别推荐的日本“精益生产方式”

- 评介《改变世界的机器》中文本 389
(1993年12月28日)

关于“实践是检验真理的唯一标准”问题的发言

- 1978年7月23日在二汽干部大会上的讲话 404

在坚持四项基本原则下继续解放思想

- 1979年4月上旬在十堰二汽党委召开的干部大会上的
传达提纲 408

湖北省、四川省、福建省建议由二汽牵头,共同发展轻型汽车

- 生产的联合报告 409

关于鄂川闽三省建议二汽牵头,联合发展轻型汽车问题处理

- 意见的请示 412

国务院副总理万里在接见美国福特汽车公司高级代表团和听取中

- 汽公司、二汽汇报发展轻型车工作时的插话和讲话纪要 414

国家经委主任吕东在听取二汽汇报接待福特公司高级代表团

- 回访的准备工作情况时的插话和讲话 422

为积极争取建设高起点大批量轻型车而奋斗

- 三省五方联合建设30万辆轻型车传达提纲 425
(1984年12月5日)

什么是我们的主要差距?

- 二汽赴欧洲三国考察并与法国雷诺商签联合装车共
同出口的报告 429
(1980年12月20日)

从我国基层企业看日本质量管理的巨大经济效益和长期坚持的原因

- 中国质量管理访日代表团考察报告 435

(1981 年 12 月 1 日)

关于报送二汽代表团赴美、日考察技术发展动向《汇报文件》

的报告 458

(1983 年 8 月 25 日)

汇报文件之一

电子计算机已广泛应用于各个领域,正在引起一次

新的产业革命 460

汇报文件之二

国外机械工业发展的新动向 464

汇报文件之三

同资本主义世界进行技贸活动有广阔市场 468

汇报文件之四

华裔人才引进大有可为 471

写在前面的话

第二汽车制造厂(现东风汽车公司),是根据毛泽东同志在建国初期关于“要建设第二汽车厂”的指示,经过“三上两下”,在国家第三个五年计划开始建设的。我1954年曾参加过当时的二汽筹建工作,以后下马了。1973年,我又调回正在建设的第二汽车制造厂(以下简称二汽),一直工作了十三年。这十三年正值二汽初期创业并走向兴旺发达的历史阶段。

中国有汽车工业虽然近四十年了,但在前二十年中,依靠国内的力量自己设计、自己试制、自己装备、自己建设一个特大型现代化汽车生产企业还是首次。

开创这样一个中国汽车工业历史新纪元的功劳应属于以饶斌同志为首的二汽广大创业者。我在二汽工作的十三年,特别是饶斌同志调离二汽以后,我和我的战友们在继续饶斌同志已经打下坚实而良好的基础,也经历了许多艰难困苦,度过了许多不眠之夜,取得了历史性的发展,实现了战略展开,出现了一个兴旺发达的局面。对此,全厂上下十分振奋,自己也在广大干部群众教育下,得到了锻炼和提高,终生难忘。

回想在“文革”的日子里,在当时中国国门比较“关闭”的情况下,在这样的山区建设如此规模的特大型企业,从个人角度讲,有许多宝贵的实践经验和教训可总结,从一个国家发展民族汽车工业的角度讲,也有许多历史经验可供借鉴。古人曰,以史为鉴,既可知兴衰,又可明得失。我想,我把我当时工作中保存下来的资料(原始的报告、文章和讲话稿)和我离开二汽以后,对我国汽车工业、对东风汽车公司、对湖北省汽车工业的发展等,进行的若干调查报告和建议,以时有序,粗略地加以整理,分为三个部分,汇编成册,把它留存下来,说不定也许对同志们有些用处。

所搜集的文稿,虽然均属我亲手写的,但仍然是领导班子、并吸收了广大技职人员的意见和建议,实际仍是集体的智慧和成果;本内容及文字大都是当时的提法,某些用语和作法在今天已不适用或不完全适用,所以对文中某些重复内容也未予删改,保留了历史的真实。

总之,我十分希望东风汽车公司,在我们国家的民族汽车工业发展中,在参与全国的乃至国际的激烈竞争中,取得更快更好的进步和成就,作出更大更多的贡献。

黄正夏

一九九九年元月

我国汽车工业发展的历史回顾

——写在二汽建厂二十周年

(1989年8月15日)

二汽从1969年9月正式开始大规模施工建设,已经走完了整整二十年的历史。目前,二汽已具有年产14—15万辆左右的中型卡车生产能力,与相等吨位级的卡车生产厂相比,其规模已处于世界前列。有职工七万多人,固定资产近三十亿元,年实现利税十亿多元;已组成全国二十八个省市区、近三百个企业的特大型企业集团,拥有职工二十多万人,固定资产五十多亿元,全集团年实现利润十二亿多元,上交利税十五亿元左右。二十年来的建设和发展是十分可观的,成就是巨大的。

回顾二汽二十年来的发展历史,我们要十分感谢党中央、国务院、国家各部委、湖北省委、省府的领导和关怀,全省、全国人民及各个战线的支援,特别是一汽老大哥的无私巨大支援,这是二汽能实现大规模现代化生产、经营、开发和管理的重要力量源泉。

这期间,全国汽车工业也有了较大的发展。一汽继老解放车换型改造之后,又在进行第三次创业,为发展中高档轿车和普及型轿车、轻型车、微型车而艰苦奋斗,一汽汽车总产量已累计接近150万辆,同样组建了庞大的企业集团。重型汽车工业集团,已形成年产万辆规模的能力。南京汽车厂,在改造老车型引进意大利依维柯轻型车建设方面,也获得预期的进展。北京吉普、北京轻型车,上海桑塔纳轿车、广州标致轿车,都已投产并迅速发展壮大。各省市区及军工系统的轻型车、微型车,也在逐步发展,有的已形成相当批量的生产能力,有的发展情况趋势很喜人。

二十年来,我国汽车工业的基本布局,继五十年代、六十年代对一汽、二汽中型卡车建设作了重大部署之后,1987年又确定依托“三大三小”汽车厂,发展大批量轿车生产及部分微型车,这是我国汽车发展史上,一个新的重大的战略性转变,体现了国家坚持计划经济与市场调节相结合的思路,将为今后汽车工业健康快速发展,形成国家支柱性产

业,开辟了广阔的前景。

我国汽车工业近二十年的发展,确实是令人瞩目的。但同世界汽车工业发展的共同规律相比,同发展中国家和地区的汽车工业迅速发展趋势相比,从我国汽车工业发展各阶段的总体部署来考察,我们的规模水平还是比较落后的,不少决策是有失误的,很值得回顾和反思。

世界汽车工业发展的共同趋势和特点

为探讨我国汽车工业发展方向和前景,首先研究一下近代世界汽车工业发展的共同规律,特别是研究一下发展中国家和地区、新兴工业国家汽车工业迅速发展的基本趋势和特点,是十分必要的。近代世界汽车工业的发展,特别是近二十年的发展,似有下列五个方面的特点:

一、汽车工业成为国家的支柱产业,其发展的规模及水平,已成为各国工业现代化的一个重要标志,汽车产品是重要的生产资料和消费资料,可以极其有效的缩短时间和空间距离,可随意移动输出功率,是其他工业不能代替的;可以比较方便的改换各种能源(如天然气、一氧化碳、氢、酒精、甲醇等),永远不会丧失发展前景;当前全世界汽车拥有量大致为五亿辆,每年汽车产量大致为 4500 万辆左右,只相当于每年更新量 10% 的水平,仍是一个很有生气的基础工业,绝不是“夕阳工业”;汽车最易采用高技术、普及新技术,可带动钢铁、有色、化工、石油、机电、塑料、橡胶、电子、通讯等二十多个门类的基础工业和新兴工业的配套发展;汽车生产附加产值相当主体工业产值的二倍至三倍;汽车是高度技术密集、资金密集型企业,直接间接为汽车及运输业服务的相关从业人员,大体为主导厂职工人数的 7—8 倍,占各该国职工总数的 10% 左右;汽车工业资产利税率较高,一般均在 25% 以上,出口创汇一般在 15% 左右(日本为 20~25%)。因此,尽管美国、西欧、日本汽车生产及市场均接近饱和,各国仍大量投资于汽车工业的发展和改造。从近 10 年来看,汽车工业、电子工业技术的发展及结合,已成为促进国民经济各个领域发展的重要杠杆;对于发展中国家来说,已成为发展及改造基础工业,节约原料材料,迎头追赶整体先进水平的捷径。

二、世界各国汽车产品的载重吨位,均迅速向轻型和重型两极发展;轿车早在三十年代,已成为压倒其他汽车产品的车辆。世界先进工

业化国家重型、中型、小型汽车的生产量及保有量，基本比例大体是 1:1:8。只有苏联大致是 1:3:6，这是工业不够发达，道路桥梁落后的表现，最近发展比例已接近 1:2:7。

三、汽车制造厂的生产规模及组织结构，从三十年代起，开始从综合性全能厂向专业化发展，从集中布局向分散布局发展。由于小车生产规模大、现代化水平高、投资多，大车生产规模小、投资少，世界先进工业国家大都形成了“大厂生产小车、小厂生产大车”的格局。为实现大规模现代化连续生产、降低成本、提高质量、提高效益，各国在发展轻型车、轿车生产上，大都采取“高起点、大批量、专业化、大协作”和“多品种、系列化、通用化”的建设方针。不论大厂、小厂、新厂、老厂，大都淘汰了“一个工厂、一个品种、一种吨位级”的生产方式，以适应市场广泛需要和不断变化的情况。过去，只有苏联采取这种方式，这与商品生产原则是不相符合的。大车与小车生产之间，尽管没有必然的、内在的联系，由于资金、技术、市场密切相关，世界很多生产大吨位载重车的中小型企业，包括一些老牌名厂、专业厂，大都已和生产轿车、轻型车的大厂联合，组成一个统一的财团，或者被大厂所兼并，以稳定和扩大生产规模，加强市场竞争能力。

四、汽车厂自制率普遍降低，零配件、专业总成、毛坯生产，已发展成为独立行业，并且超前发展，不少已发展成为世界“专业巨人”。典型意义的汽车制造厂，日益变成总装配厂、大型冲压冲模厂，有的包括发动机制造厂，有的只包括发动机精加工（如西德本茨公司），有的乃至全部向外厂订购发动机。一个汽车生产主导厂，通常要向一两百家辅配件厂订货。典型意义的汽车开发，已经不设全能的技术中心，主要只进行车型的开发，而将主要总成的开发，转移到专业生产工厂，以适应不断换型、更新和市场剧烈竞争的需要。有的国家和地区乃至先发展零配件，组织大量出口，或先搞总装配，组织零件生产及出口，再配套发展自己的汽车工业。台湾省 1985 年出口汽车整车及其他汽车产品，只占出口金额的 6%，而附件、零件出口金额则占 58%。

五、大企业与小企业，从一般的联合、兼并，发展成为集团、跨国公司，并进一步向金融产业国际化财团方向发展，从一国的金融资本与工

业资本的结合,发展成为国际化金融产业财团,建立遍及世界的原材料零配件供给、产品开发、销售服务系统。企业、企业集团间的兼并、垄断和竞争,成为生产社会化、国际化、网络化的基本内容。这是世界经济全球化、区域集团化的共同发展动向,也是资本主义世界向着国家垄断资本主义、乃至国际垄断资本主义发展的必然结果。

资本主义世界二三十年代大约有七百多家汽车企业,目前已兼并成几十个大财团。有人估计,到二千年后,将会形成八九家最大财团的垄断和竞争,掌握全世界 80% 以上的年产量。这是当前国际垄断资本主义进行经济掠夺的主要手段和新特征,这种经济战,比过去抢占和瓜分世界的武装战争,其厉害程度是有过之无不及的。

美国、日本、西欧各国汽车集团,是通过跨集团、跨国家的合资、控股、渗透或相互在对方国家设厂生产,联合或兼并成为实力雄厚的国际金融产业垄断财团的。新兴汽车生产国家,如加拿大、比利时、西班牙等国,因为难于和实力雄厚的跨国公司竞争,一般采取先加入、后竞争,先学习、后自立的方式,也积极参与了这种集团的联合和竞争。西班牙乃至采取降低国产零配件生产自制率(从 55% 下降到 20%)的方法,提高在西欧市场通用化程度,很快参加了国际集团竞争,得到了长足的发展。在第三世界,如巴西、墨西哥等,即使参加了也经常受到大国、大公司集团排他性和保护主义倾向的损害,受到歧视性制约和世界经济不断波动和危机的影响,有的已演变成大国、大公司的附庸;不少在挣扎中保持了相当的独立性和一定的经济繁荣。这是由于资本主义国家总是要相互争夺市场、总是要谋求最大限度利润、总是有矛盾可以利用这些本质决定的。发展中国家只要坚持独立自主、平等互利,努力开发新产品、新技术的方针,实行正确的政策和措施,还是能够通过这个跳板获得独立发展,并争取大量外汇积累的。因此,发展中国家,选择好跨国伙伴,是加快国家技术进步,发展国民经济,并真正打开国际市场的方便途径。实际上世界各国、各公司,大都根据自己的情况,确定与大国集团联合的方式和侧重点,也不是什么都联合、都引进。自己有能力、有特长的,则独立开发或采取保护措施,以加强自己的独立发展;自己薄弱或急缺的,则加速引进、或进行局部联合。因此,参与集团的联

合和竞争,与对本国工业的保护和发展,是一个对立的统一体,是可以很好地加以利用的。苏联三十年代整套引进美国福特公司的技术及设备后,一直闭关锁国,也不注重自己的产品开发设计,发展很慢;1966年,转向与意大利菲亚特公司搞“补偿贸易”方式合作,1972年建成了年产70万辆能力的普及轿车厂,才改变局面,结果证明比关门单干节省投资,建设速度加快,技术也有长足进步,1975年全苏汽车产量已居世界第五位。日本最初的发展,国际条件虽与目前有很大不同,但基本上是沿着这条途径,有选择的引进技术及设备,取得高速度发展的。社会主义的新中国,在坚持自力更生、独立和主权的前提下,为了更有力地贯彻改革开放方针,加速国家现代化进程,是不能不考虑国际资本发展的新特征,并积极加以利用的。

我国汽车工业及二汽建设在部署上的回顾和反思

我国有自己的国情,特别是整个基础工业薄弱,汽车工业的发展当然也有自己的特点。但对照国际汽车工业发展的共同规律,我国汽车工业发展的基本部署,则有很多值得总结和反思的地方。这不是为了弄明谁的责任的作用,而是为了总结经验教训,研究今后的发展战略。

五十年代末期以来,由于在总的部署方面存在失误,造成目前全国汽车厂家有一百四十多个,年产万辆以上的不过七八个。从一个国家来说,可以说“厂数是最多的,产量是很少的,质量是不高的,成本是昂贵的”。全国几次出现了盲目的“汽车热”,据截至1986年的统计,全国用于汽车厂建设的总投资大约为100亿元,其中对一汽、二汽的投资不过30亿元。1983—1986年国家进口汽车共67.8万辆。耗用外汇50多亿美元,约折人民币260亿元,相当国内投资的2.6倍,可建设100万辆以上的年生产能力。但是,目前除开一汽、二汽建成了大规模的中型卡车厂外,其余各种类型工厂的建设和改造,绝大多数是重复浪费,未形成强有力的拳头,未能在国内真正形成支柱性产业,不能参与国际汽车集团的竞争。从这里我们可以看到,这些年不是我国投资少了,而是使用方法和方向失误。日本五十年代中期与我国起步时间相差不多,都不过五万辆左右生产能力,四十年来已突破了年产一千万辆的生产规模;我国才不过50万辆左右的水平,而且质量大多不好。如果我

们没有这些失误,我国汽车工业发展的规模及水平,应当说在国际上也是很可观的了。因此,我们体会到,汽车工业作为支柱性产业,并不是自封的,也不是叫喊出来的,要靠自己在正确部署下的稳步发展,才能迅速形成强大的力量;也只有如此,才能取和国家更有力的支持,产生更大的作用。

影响我国汽车工业正确决策的,有国家政策、体制的因素,也有汽车行业自身部署的因素。

从国家来说,至少有三个方面的政策失误:1、七十年代以前,只准搞大卡车(包括相应的越野车、改装车),一般不考虑上大批量轻型车,根本不准搞大批量普及型及中档轿车;2、对卡车,也是只准搞汽油车,不准搞柴油车,这使我国汽车根本出不了口,参与不了国际联合和竞争,也谈不上较高的技术经济效益;3、在长期的闭关锁国限制下,1958年“大跃进”中普遍仿制“老解放”,1968年又号召建立“工业省”,多数省又以搞汽车为“热点”,这就形成全国遍地开花,“小而全”,多数厂年产量不超过千辆,这当然谈不上水平、质量和效益。

从体制上说,便是“政企不分”,“条块分割”。这使我们在国内很难形成统一的商品市场;在国外也无法参与大型跨国集团的联合和竞争。这是造成地区、部门间互相分割封锁、保护落后、重复浪费、质次价高的根源。不解决这个问题,今后仍然是难于正常健康发展的,仍然是要大量浪费人力、物力、财力的。

从汽车行业本身来说,由于沿袭了苏联的产品生产模式,坚持“大一统”,坚持经营管理“高度集中”,从国家直到企业,乃至有的企业从总厂到分厂,在计划和财务上搞统收统支,在产品 and 物资上搞统购统销,都绝对控制很死,各自形成两张皮;在工厂生产上搞单一吨位、单一品种;在协作配套上,片面追求各自提高本厂自制率。这是造成企业“大而全”,“小而全”,企业效益不高,潜力难于挖掘,零配件不能形成专业生产,设备及产品很难改进和换型的根源。

当然,这些失误,在1978年党中央十一届三中全会以前,乃至在1984年中央公布经济体制改革决定以前,还是认识不清楚的,也是提不出来的,由于各项政策、体制、思想跟不上实际,出现某些失误也是可

以理解的；但在 1984 年以后，在中央关于经济体制改革决定公布、并进一步反复深入贯彻改革开放搞活方针后，某些失误则是完全可以避免的。下面，我们大致以 1984 年左右为界，按建厂总体部署，分析比较某些得失利弊，供有关领导考虑今后建设发展方针时参酌，也许是有益的。

（一）从 1953 年到 1984 年

一、一汽的建设，从方针到具体部署，应当说都是无可非议的。当时是解决国内汽车工业的有无问题，从苏联整套引进技术和设备，搞单品种、大而全的综合厂，自制率高到 70~80%，也是可以理解的、必须的。国外汽车工业初创时，许多著名大厂如福特、丰田等，也是逐步从单品种向多品种、从卡车向轻型车、轿车、从综合型向专业化、从集中布局向分散布局发展的。一汽是中国汽车工业的摇篮，对全国汽车工业的发展，对产品设计及机械制造能力的提高，对新的现代化的管理干部、技术人员、技术工人的培养，其贡献是不可估量的。

二、对六十年代末期二汽的建设，在十年大动乱的严重干扰破坏下，基本建成了年产十万辆卡车能力的基础；按专业建设分厂；建设强大的后方厂；各专业厂都保持一定的产品开发设计能力及试制、试验车间等决策；对正确解决集中与分散、生产与开发、前方与后方的关系，都是难能可贵的。对全厂发展后劲，扩大设计试验能力，奠定面向全国、组织横向联合，打下了可靠的物质基础，因而是正确的、不容置疑的。但在当时全国已有一汽这个相同吨位级的大型卡车厂的条件，从世界汽车工业发展的共同规律看，从解决国民经济发展的需要看，还是可以设想有若干方案提供比较的。

1、不建中型卡车厂，一开始即建设年产 20—30 万辆规模的、二吨级载重量左右及以下的轻型车，则可能是更合理的。这样就不致出现全国到处搞轻型车的现象；对全国零配件、专业总成生产基地的建设，也会是一个促进。

2、按照 1966 年二汽“建厂十四条方针”，建设 1—8 吨级多品种、系列化生产阵地，保持二汽全方位发展。第一步，先建成 10 万辆总能力，然后根据需要分别扩大规模，增加新的系列产品。这样，二汽就不致仍

然是一个大而全厂、一种吨位、一个基本品种的部署，工厂的发展速度，建设规模，技术水平，产品在全国的复盖面，均会更快更高。

3、组织“长江汽车工业公司”，以二汽为骨干，组织武汉、南京、上海、杭州等地在内的轻、中、重型汽车全方位的协作和专业化、系列化生产。这样，则带动面会更大，对国民经济发展的促进更有力，对建设企业集团，对多品种、系列化、通用化生产，对全国零配件及专业总成制造业的建设，均将起更大的促进作用。

可惜这三种方案，特别是第二、三方案，当时即已提出，但均未能实现，只搞了与一汽同为中等吨位级的卡车厂建设。当时的这种部署，完全是历史条件造成的。当时是在“三级建设”、“要准备打仗”的前提下建设的，产品方向是“军品为主，以军带民”，最初由国防方面提出搞两吨级越野车，以后改为两吨半、三吨半两种野车，在选择吨位上企业是很少发言权的，这就不可避免的与一汽解放车完全碰撞了。国家既已决定了二汽卡车厂的载重等级及生产规模，只好全力以赴进行建设。这就使得二汽至少在全建成原定十万辆规模、特别是五吨民用载重车年产 5.5 万辆纲领（1982 年）前，难于考虑在全国更大范围内实行战略展开；也难于更多扩散零配件及专业总成到协作厂，并安排二汽自身的换代改造问题。1982 年下半年，在开始选择并下决心开辟襄樊第二基地时，才开始注意探索其他系列型问题，这当然也是好的，但从汽车工业发展的总体战略部署说，已经空缺了其他系列车型的大批量生产建设。

三、1978 年，一机部及汽车总局，参考苏联建设卡马河重型车厂的做法，提出新建“三汽”。当时拟定的建设纲领为年产 8—25 吨级重型车 10 万辆，则是过大的，难于实现的。从世界情况看，重型车都是小厂、老厂、或者小厂与大厂结合干的，批量都是不大的。

重型公司引进奥地利斯太尔载重 8~25 吨级重型车技术，建设年产万辆级规模的工厂，是一个较好的方案。现在看，只是这个国际合作伙伴较弱，没有国际网点，是很难外销的。当然，当时也只考虑了国内生产销售。这种批量宜于一两个厂家分工生产，组织必要的社会大协作，目前跨几个省分散到四个厂，按吨位、按总成分工生产，又按批量组