

梁贺年 著



“长城”

是怎样炼成的

 中国言实出版社



作者简介

梁贺年，资深汽车研发专家，原长城汽车执行董事、研发副总裁，曾任奇瑞汽车研究院平台开发总监，吉利汽车研究院平台开发总监。近年来，主要从事新能源汽车项目的策划、投资与开发。



出版人：王昕朋
责任编辑：史会美
文字编辑：崔文婷
封面设计：徐晴

“长城”是怎样炼成的

梁贺年 / 著

 中国言实出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

“长城”是怎样炼成的 / 梁贺年著 . -- 北京 : 中国言实出版社 ,
2016.11

ISBN 978-7-5171-2106-0

I. ①长… II. ②梁… III. ③汽车企业 - 集体企业 - 工业企业
管理 - 经验 - 保定 IV. ① F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 303942 号

出 版 人 : 王昕朋
责任编辑 : 史会美
文字编辑 : 崔文婷
封面设计 : 徐 晴

出版发行 中国言实出版社

地 址 : 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编 : 100101

编辑部 : 北京市海淀区北太平庄路甲 1 号

邮 编 : 100088

电 话 : 64924853 (总编室) 64924716 (发行部)

网 址 : www.zgyschs.cn

E-mail : zgyschs@263.net

经 销 新华书店

印 刷

版 次 2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

规 格 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 14.75 印张

字 数 132 千字

定 价 46.00 元 ISBN 978-7-5171-2106-0

前 言

六国破灭，非兵不利，战不善，弊在赂秦。——
中国产业的落后也不是因为自然科学，而是管理科学！

有人研究近代的甲午战争，但很少有人系统回顾中国工业发展的兴衰。因为，这个题目太大了。

有人醉心于奔驰、宝马的历史传奇，但很少有人从头反省中国汽车产业的成败。因为，这个题目又太敏感了。

难道写史只写古代？文学只有言情？哲学只有抽象？产业兴亡事关国家兴衰，没有反思就不可能进步。可惜的是，中国缺少了产业史和科技史的伤痕文学。

正好我看了吴军博士的《浪潮之巅》，它对我的“打击”真是太大了。我终于了解了美国硅谷企业的发展历史、残酷竞争和“放狼式”的超前创新模式，以及斯坦福大学“实战式”的教育和科研体制。看来，一个国家或地区的文化开放程度可能对产业进步起到决定性的作用！我顿时扔掉了许多类似“海尔经验”之类的“细节决定成败”的书。

于是，我也有了抛砖引玉的创作冲动。

作为一个汽车产业的老兵，本人有幸长期担任过长城汽车的研发高管，2007年后也曾在吉利和奇瑞分别担任过平台总监，自认为对自主品牌的曲折发展感同身受，对中国老板的经营理念有直接领悟，对政府与政策的变幻略知脉络。

然而半个多世纪过去了，无论大国企还是小民营，自主品牌的成长却是不进则退，大而不强。难能可贵的是，长城、吉利、奇瑞、比亚迪终于杀出了一条血路，至少突围有望了。

不堪回首也要回首！人和人的差距怎么就那么大呢？难道，某些悲剧不值得分析？那些故事不值得记忆？草根英雄不值得景仰吗？2013年夏天开始，我打开了依稀的记忆闸门，翻开了尘封的零星笔记，找寻着发黄的报纸资料，搜索着海量的网上信息，联系了许多亲历人士，开始了艰难的写实之旅。

真实是历史的生命。除非是资料的不全或者记忆的偏差，本书的车史内容绝非主观杜撰，哪怕这些碎片难以恢复情节的连续性。另外，产业发展也逃不出当代社会的变迁。作为汽车业的“三国志”，情不自禁地海阔天空，任由自己思如泉涌，“穹顶之下”“怅望山河”，恨铁不成钢之余，难免带点忧国忧民，就当是我的“狂人日记”吧。

四个自主车企取得了这么点成绩就给树碑立传？我都有点不好意思了。其实他们离成功还差十万八千里呢，甚至还隐患缠身、危机四伏，谁能生存下去我也猜不出来。不是败家子，就算好孩子，与其说是表扬，不如说是鞭策。

为了保持写作的独立性，本书未经任何领导的审阅和改编，书中难免有不妥之处，道歉之余，望朋友们来文补充，不吝斧正！

感谢理解我的同仁们，感谢支持自主品牌的同胞们！值此实体经济不断下滑之际，我也向坚持自主创新的优秀企业家：魏建军董事长，李书福董事长，尹同耀董事长，还有王传福董事长，表达最崇高的敬意！

梁贺年

2016年9月18日

序

失败的企业都是相似的，成功的企业各有各的模式！



▲ 长城汽车董事长魏建军

2013年3月29日，农历二月十八，北京的天空依然雾霾蒙蒙。

第十二届全国人大一次会议刚刚落幕，改革与新政的号角刚刚吹响。

中国梦首先是自主梦。要想实现中华民族的伟大复兴，产业救国是关键。在一个金碧辉煌的大厅里，主席台上的魏建军董事长目光深远，激情澎湃。“跨越百万，全新启程”，长城汽车股份有限公司隆重举行了“哈弗品牌战略发布会暨第一百万辆哈弗交车仪式”，公司同时宣布，长城2013年的销售目标为70万辆，H8豪华城市SUV即将上市。



▲ 2010年5月，长城轿车腾翼 C30 上市

与其说这是长城再创辉煌的新起点，不如说这是魏建军 20 年磨一剑的水到渠成。

2010 年以来，伴随着腾翼 C30 轿车的持续热销，2011 年 8 月 25 日，哈弗 H6 隆重上市。9 月 28 日，几乎是与辽宁舰入列的同时，长城 A 股挂牌。11 月 21 日，搭载 1.5T 的 C50 轿车在广州上市。2012 年 5 月 23 日，哈弗 M4 迷你 SUV 从 20 米的高空蹦极出场，很快一炮打红。

这时的长城，就像一个后劲十足的长跑运动员进入了冲刺阶段，正以矫健的步伐赶超着一个个气喘吁吁的竞争对手。

而奇瑞仍在快速下滑，旗手的地位肯定保不住了。吉利和比亚迪也只是实现了小幅增长。

2012 年度，长城汽车总产销 62.5 万辆，同比增长 28%。净利润 57 亿元，同比增长 62%。其中哈弗品牌 28



▲ 2011年8月25日，哈弗H6城市SUV在天津基地上市



▲ 2011年11月21日，长城轿车腾翼C50在广州上市



▲ 2012年5月23日，哈弗 M4 蹦极上市

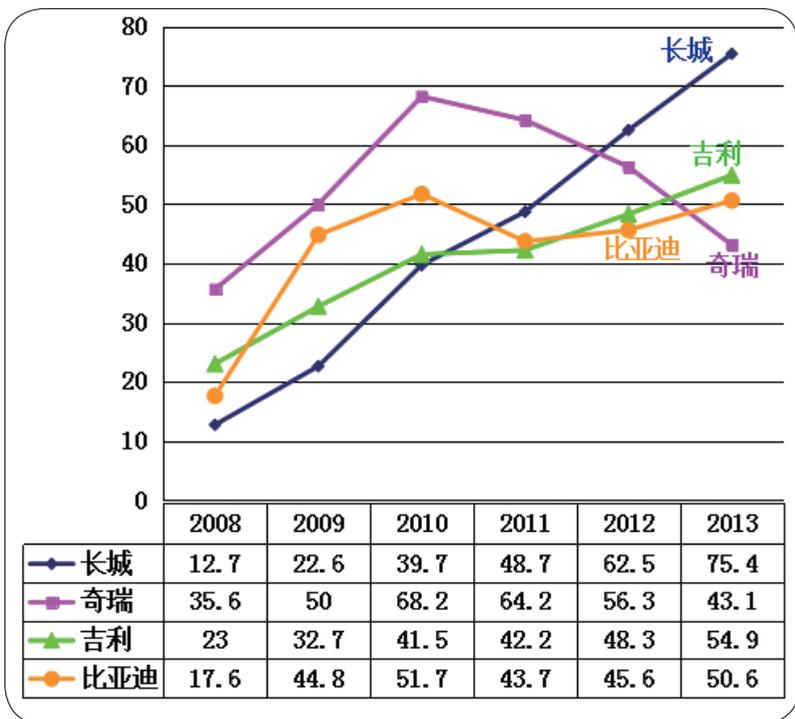
万辆，同比增长 71%，哈弗 H6 11.2 万辆，风骏皮卡 13.7 万辆，C30 轿车 13.7 万辆。

2012 年，长城汽车终于登上了狭义乘用车领域的自主品牌销量冠军！

从 1998 年起的皮卡冠军，和 2003 年起的 SUV 冠军，一个自主 SUV 的领导者——哈弗，开始冲击第一岛链，乘风破浪，迎面驶向列强横行的蓝海深处！

敢上九天揽月，敢下五洋捉鳖。2012 年，随着“神舟九号”与“天宫一号”的对接成功，“蛟龙号”的深海探测和“辽宁舰”的起航，中国汽车的自主品牌，也扬起了一面走向世界的新旗帜。

百岁功名才半世，梅花香自苦寒来。少年时期动荡的历史背景个人无法选择，抚今追昔，眼前飞扬着一个个鲜活的面容。凤凰涅槃，魏建军怎能不感慨 23 年前他走进长城的那一天……



◀ 六年来长城、奇瑞、吉利、比亚迪销量变化 (万辆)

2012 年度 总销量排名	中国国内 汽车企业	2012 年 总销量 (辆)
1	上海通用	1392658
2	一汽大众	1328888
3	上汽通用五菱	1322585
4	上海大众	1280008
5	北京现代	855996
6	东风日产	772995
7	长安汽车	748279
8	长城汽车	624600
9	奇瑞汽车	556993
10	一汽丰田	495477
11	长安福特马自达	493286
12	吉利汽车	491444
13	东风悦达起亚	480566
14	比亚迪汽车	456056
15	广汽本田	316360

▲ 2012 年度中国汽车销量排行榜



▲ 2012年5月，长城汽车总裁班与IBM咨询团队合影



▲ 2012年9月25日，中国首艘航空母舰“辽宁”号入列

目 录

CONTENTS

一 军人之家，少年初长成 001

1964年，魏建军出生在河北省保定市。1981年，作为一个军官子弟和农家的儿子，魏建军没有挤高考的独木桥，而是直接去北京通县微电机厂上班了。

中国少了一个大学生，未来却多了一位“首富”。

二 太行创业，青年露峥嵘 009

1984年，“有计划的商品经济”鼓励人们开公司创业了。太行建筑设备厂开发出了自动供水气压罐，成为明星乡镇企业。

1989年，魏建军的太行水泵厂也研制成功了低噪声热水泵。

不管黑猫白猫，捉住耗子就是好猫。

三 入主长城，吉人有天命 017

1976年，保定市南大园人民公社成立了一家农机修造厂，后来也挂上了长城汽车改装厂的牌子。1990年，长城的生存遇到了第一次挑战，魏建军出任长城汽车总经理，长城汽车由此掀开了新的一页！

我的未来不是梦！

四 三大合资，联军锁五龙 027

在那个计划经济年代，轿车的生产资质几乎被一汽、东风和上汽这“三大”垄断。从1983年到1990年，北汽、

上汽、一汽、二汽分别与跨国公司成立合资企业组装洋品牌的轿车。

不是东风压倒西风，就是西风压倒东风。

五 改装轿车，夹缝淘一桶 039

1991年初，长城也开始了改装轿车业务，长城汽车驶入了第一个快速发展期。1995年8月，长城牌轿车因质量纠纷被查，长城遇到了第二次更严重的生存危机。但是，魏建军仍然不想干农用车。

撑死胆大的，饿死胆小的。

六 组装皮卡，民企竞国营 051

我们肯定能打败田野！1995年9月，魏建军明确提出了干皮卡，并于1996年上市。凭着“每天进步一点点”的精神，长城皮卡总算活下来了。

没有伞的孩子更会奔跑。

七 垂直整合，品牌是生命 067

魏建军说过，要靠体系挣钱。从1997年开始，长城就有了自己的空调、线束、座椅等零部件企业。1998年，长城在与田野的价格战中胜出了。他以丰田为标杆，市场目标也第一次瞄向了海外。

这时，吉利第一款豪情轿车在临海下线了。

八 皮卡称王，货车难进城 079

1999这个大旱之年，国营田野皮卡生产了2850辆，长城则超过了13000辆。吉利和奇瑞这两个自主轿车的敌后武

工队，打响了农村包围城市的第一枪！不同的是，长城皮卡命运是不许干轿车。

我是一只小小鸟，想要飞，却飞也飞不高！

九 控股动力，核心体系精 089

2000年，为了开发越野车，长城成立了最早的产品开发部，控股组建了发动机公司，投产了一排半皮卡。出身卑贱是魏建军的一块心病，挣脱“1”字头的车型束缚是当务之急。建设现代化企业的概念首次提了出来。

十 南北并购，突围走麦城 099

2001年，长城控股重组了北旅汽车，还成立了郑州长城汽车。但两次合资的失败彻底浇灭了魏建军异地扩张的幻想，坚定了自主开发、先做强后做大的决心。这一年，奇瑞和吉利都获得了轿车生产资质。

十一 赛弗越野，开创多功能 113

2002年初，魏建军提出了发展多功能车、SUV的概念，并不断寻找国际资源。随着赛弗越野车的热销，长城正式成立技术中心，决定开发CUV。吉利和奇瑞也都制定了宏伟的长远目标。

面对着产业兴亡，自主品牌的“三国演义”正式开场了。

十二 大干快上，港股识真龙 127

2003年，各大自主品牌纷纷招聘海外专家人才，扩大研发实力。但长城的大研发战略更注重核心体系的建设。2003年12月，长城汽车在香港H股上市。

十三 自主研发，豪赌大集成 145

2004年，赛弗的热销和H股上市奠定了长城大干轿车的信心。但是发动机方面的短板成了最大的制约因素。无论是人才引进还是零部件体系建设，开放与联合成为了长城研发的主旋律。

钢铁就是这样炼成的！

十四 哈弗登基，托起全球梦 167

2005年，随着哈弗和瑞虎的上市，长城与奇瑞第一次短兵相接了。发扬“玩命提品质、疯狂抓执行”的狼兔精神，长城誓夺轿车领域的“中国英雄”。如果说李书福是一个挥挥手的伟大领袖，那么魏建军更像是一个冲锋陷阵的马上皇帝。

十五 四大自主，抗联大反攻 191

2006年，奇瑞、吉利、比亚迪纷纷上市了多款新车型，长城也实现了哈弗自主品牌出口欧盟的突破！长城不放弃柴油机战略，比亚迪推出了电动车战略，但“三大三小”却基本淡出了前十名！

十六 长城轿车，逆势要争雄 201

2007年，哈弗成为最佳自主品牌SUV。长城不依赖政府支持和补贴，不追风多品牌战略，而是制定了“狼兔307”计划，决心把轿车品质做到国际同类水平，争取实现自主销量第一名。2007年10月，长城轿车高调上市！