

重铸东风辉煌



东风汽车集团公司

东风公司党委工作部
东风公司工会
东风汽车报社

重铸东风辉煌



东风汽车公司党工部
东风汽车公司工 会
东风汽车公司报 社

编印

敢为天下先

(代序)

由东风公司党委工作部、工会、东风汽车报社联合编印的《重铸东风辉煌》一书问世了。这本书是东风扭亏解困艰苦卓绝的真实记录，是东风人锐意改革、敢于创新的生动再现。“把一个健康发展的东风汽车公司带入新世纪”，东风人以这样一种方式向中国共产党八十华诞献上了自己的赤诚。

东风汽车公司是我国依靠自己的力量建设和装备起来的汽车骨干企业，承载着发展中国汽车工业的重要使命和希望。改革开放之初，东风公司把握改革先机，率先实践，创造了整个80年代乃至90年代初的东风辉煌。然而，进入90年代以后，由于体制转轨，市场转型，东风的发展进入了一个艰难的改革调整时期。

1999年5月，江泽民总书记视察了东风公司十堰、襄樊、武汉三大基地，并亲笔题辞：“弘扬创业精神，重铸东风辉煌”，给十万东风人带来了巨大的鼓舞和鞭策。怀着重铸辉煌的坚定信念，东风公司以“壮士断腕”的勇气和决心，实施了脱胎换骨的体制改革，初步建立起适应社会主义市场经济需要的现代企业制度，逐步实现从管理一个工厂到管理一个公司、从管理一个企业到管理一个集团的巨大转变。

体制改革和机制创新所释放的巨大能量，使东风走出了长期低谷中的徘徊，成功地实现了国企三年扭亏解困的目标。

2000年，东风集团销售汽车突破20万辆，实现利润13.8亿元。2001年1-4月，东风集团销售汽车89760多辆，实现销售收入147亿元，实现利润8.6亿元，达到了历史同期的最好水平。峰回路转，东风又进入了一新的高速发展阶段。

回顾历史，我们曾经的辉煌，在于把握了改革的先机；扭亏解困的巨大成就，来源于改革统揽全局；实现东风新的发展振兴，其根本出路仍然在于改革和创新。事因难能，所以可贵。东风在艰难中创业，在改革中发展，不仅创造了巨大的物质财富，同时也积淀了丰富的精神财富，它们共同成为公司发展的坚实基础。《重铸东风辉煌》辑录的正是这样一笔丰厚的精神财富。在东风扭亏解困的艰难进军中，东风人以自己的创新实践，写下了一篇篇敢为人先、感人至深的改革华章。

2001年，是“十五”规划的第一年，面对日趋激烈的市场竞争环境，东风公司新一轮发展战略已经明确。“十五”期间，东风将突出发展主题，着眼于做强做大，把东风公司初步建成具有国际竞争能力的汽车集团。这个目标是中国汽车工业发展的需要，是历史赋予东风的使命，也是东风人的光荣与梦想。任重道远，只有敢为天下先，才能领先于天下。《重铸东风辉煌》这本书的问世和发行，必将为企业改革和创新注入新的动力，更加坚定我们实现东风新的跨越和发展振兴的信念，而这正是我们所希望的。

二〇〇一年六月

湖北省内部图书准印证:[2001]鄂十图内字第 017 号

重铸东风辉煌

东风汽车公司党工部
东风汽车公司工 会 编 印
东风汽车公司报 社

*

东风汽车公司报社印刷厂制版印刷

目 录

开篇:瞄准新的高度和方位迈向二十一世纪	(1)
---------------------------	-----

(一)解困篇

A、新闻述评:看东风解困

1、整体扭亏看形象	(7)
2、效益增长看方式	(11)
3、结构调整看产品	(15)
4、经营拓展看变化	(19)
5、管理创新看体制	(23)
6、活力倍增看机制	(27)

B、企业见闻录:东风五大优势

1、轻松给你动力 准确给你方向	(31)
2、东风康明斯:让世界动起来	(35)
3、东风平头驾驶室:让汽车“时装”靓起来	(42)
4、东风车用空调:用清凉呵护生命	(46)
5、东风:燃气汽车的领航者	(51)

C、新闻评论：论东风前景

- 1、积极进取 势在必夺·····(56)
- 2、抓住机遇 乘势而上·····(59)
- 3、摒弃粗放 追求集约·····(62)
- 4、出色业绩源于主业·····(65)
- 5、体制是载体 机制是灵魂·····(68)
- 6、拥有一流人才 成就一流事业·····(71)

(二)转折篇

新闻解读：最佳文明单位

- 1、咱们工人有力量·····(75)
- 2、从标箱航母到改装黑马·····(82)
- 3、“铁疙瘩”如何变成“金疙瘩”·····(91)
- 4、新理念 新体系 新效益·····(99)
- 5、在继承好传统基础上创新·····(105)
- 6、由办电办水都亏到通赢·····(112)
- 7、以“诚实、守信”敲开“上帝”的心门·····(119)
- 8、让职工有劲头有奔头有盼头·····(125)
- 9、整合提升 开辟大市场·····(133)
- 10、东风满园春 墙外一支秀·····(138)

(三)发展篇

A、新闻解析:优秀经营单位

- 1、大转移 大提升 大发展(145)
- 2、求新求变:观念也是生产力(152)
- 3、在“新”上作文章 在“创”上下功夫(158)
- 4、质量为本 创新为魂 顾客为天 员工为地(164)
- 5、为用户创造效益 为员工创造机会(173)
- 6、激发活力 撑起效益 迈向未来(180)

B、新闻纪实:改革创新的前沿

- 1、花开花香又一年(186)
- 2、南国明珠 璀璨夺目(192)
- 3、一路坎坷 终奏凯歌(202)
- 4、挺起东风的脊梁(208)
- 5、“夕阳产业”现曙光(214)
- 6、锻造凝聚力(222)
- 7、创新:缔造竞争力(228)
- 8、改革创新:营销活力之源(235)
- 9、东风外贸:光荣与梦想(250)
- 10、东风吹尽旧时波(259)
- 11、改革出动力 管理增效益 服务促发展(264)
- 12、精铸之光(272)

- 13、商海扬帆搏激流(281)
- 14、长兴之路(288)
- 15、杭汽：从濒临破产到生机勃勃(300)

(四)思想篇

A、动力之源(307)

B、新闻透视：党建思想政治工作优秀单位

- 1、强将之路(313)
- 2、责任区里人气旺(320)
- 3、收获信念(328)
- 4、“三变”激活大市场(336)
- 5、放飞心中希望的歌(344)
- 6、为朝阳事业插上腾飞的翅膀(353)
- 7、花开车桥别样红(360)

瞄准新的高度和方位 迈向二十一世纪

东风汽车公司总经理 尚行

“芳林新叶催陈叶，满川风雨看潮生”。在新世纪的滚滚涛声中，历史翻开了新的一页。刚刚过去的2000年，是国有企业三年改革解困取得决定性胜利的一年，也是东风汽车公司30年发展史上极不寻常的一年。这一年，东风汽车集团展开改革脱困决战，胜利实现既定目标；这一年，东风公司审时度势，着眼于参与国际竞争的新一轮战略构想已经明确。历经数年改革调整，东风公司犹如一艘巨轮，已越过险滩，峰回路转，开始向着新世纪扬帆启航。

上篇 拼却性命忠勇在 不信东风唤不回

东风公司是我国汽车行业的骨干企业。改革开放后，曾创造了整个八十年代乃至九十年代的东风辉煌。然而，进入九十年代后，由于体制转轨、市场转型，与众多国有企业一样，东风公司的发展进入了一个艰难的改革调整时期。1998年全集团累计亏损超过了5亿元，东风被逼上了悬崖。

1999年3月，东风公司新的领导班子到位后，果断提出，2000年实现集团整体扭亏目标。围绕这一目标，以改革统揽全局，以“三改一加强”为主线，在继续推进产品结构调整的同时，着力体制改革、机制转换和管理创新，提高经营质量。

天道酬勤。艰苦的努力，终于换来了东风公司扭亏解困的决定性胜利。2000年1—11月，全集团累计生产汽车18.7万辆，与去年基本持平；销售汽车19.4万辆，同比增长3.81%；实现销售收入298亿元，同比增长15%；实现利润8.7亿元，较去年同期（-5.13亿元）减亏增盈13.8亿元。从主要经营指标看，东风公司利润增幅大于销售收入增幅，销售收入增幅大于销量增幅，销量增幅大于产量增幅。这标志着东风公司经营质量有了实质性提高，效益增长模式开始转变。东风的解困之路是一条改革创新、强化管理、结构调整之路。

一、按照建立现代企业制度和集团化经营的要求，对内部管理体制进行重大改革。

为了东风十几万职工的前途命运，为了国有企业的扭亏解困，也为了中国汽车工业的改革发展，东风公司以“壮

士断腕”的决心，义无反顾地实施了脱胎换骨的体制改革，建立起了适应市场经济的集团公司体制。新体制按混合控股公司构架，拉开层次、明确责权。改革后，集团公司成为以战略规划、资产经营以及生产经营调控为重点的决策责任主体，真正实现了从管理一个工厂到管理一个公司、从管理一个企业到管理一个集团的转变。体制改革点燃了东风浴火重生的希望。

二、着力机制转换、创新管理制度，建立健全资产经营责任制。

2000年，东风公司强化预算管理，总部加强对二级单位的目标管理，逐级签订责任书，相应制定了三级奖惩标准，单位预算目标完成率80%以下，党政主要领导就地免职；80% - 100%之间的给予诫勉或降职；100%完成的给予三倍岗位工资奖励。在明确责任的基础上，赋予二级单位充分的经营自主权，各利益主体的积极性和市场开拓能力大为提高，企业活力显著增强，生产力得到很大释放。

改革干部管理制度。由职级管理转向岗位管理，突出业绩考核，强化激励约束，使企业经营管理者由两眼盯着“官场”转到紧盯“市场”，自觉追求企业利润的最大化。

改革分配制度。目前，收入差距最多拉大到5 - 6倍，职工收入活工资比例已占全部收入的70%。

改革人事制度。调整用工结构，加强人才工程建设，坚持感情留人，待遇留人，事业留人，通过多种激励手段稳定队伍，留住人才，用好人才。

三、以财务为中心，全面加强和规范内部管理。

一方面认真抓好体制改革后的建章建制工作，先后出台了资产管理、财务管理、科技开发等若干个制度文件。

另一方面，以财务为中心，狠抓各项规章制度的落实。在开展“四清理”（对外投资、在建工程、银行账户、应收账

款)的基础上,重点对发现的问题进行处理和整顿,既堵住了漏洞,也摸清了家底。

四、创新开发体制,规范市场营销,全力开拓市场。

在产品开发方面,今年全集团成功推出了50多种产品,新品销售占总销量的50%以上。一些附加值高、边际贡献大的产品成为今年营销的主旋律。载重车公司新品销售收入下半年占销售额的80%。神龙公司顺利通过了国家15万辆轿车生产能力竣工验收,保持了产销持续快速增长的势头。东风汽车股份公司EQ1030系列轻型车产品同上年相比,销售上升了两倍多。东风康明斯发动机向社会销售也实现了较大幅度的增长。

在营销方面,加强集团内部市场营销的统一管理和销售服务网络建设,公开商务政策,整顿营销秩序,探索新的营销方式,改变了多年价格倒挂现象,产品全部实现顺价销售,形成了生产、销售、回款的良性循环。载重车公司的平均单车售价上升1万多元,回款结构大为改善,神龙公司的现款售车率达到95%以上。

“双赢”的商务政策也让经销商尝到了甜头,有了赚头,卖东风车的积极性大为提高。兰州桃园东风技术服务公司一年多卖车3000余辆。竞争异常激烈的山东市场,东风经销商也由年初的9家发展到25家。

下篇 突出发展主题 实现新的跨越

“把一个健康发展的东风汽车公司带入新世纪”,东风人没有食言。在世纪之交,历经风雨的东风汽车集团,终于见到了彩虹,成功地实现了2000年扭亏解困的目标。

着眼于做强做大,尽快形成参与国际竞争能力,“十五”

期间,东风公司将突出发展主题,以结构调整和技术升级为主线,以提高国际竞争力为核心,以制度创新和国际合作为动力,努力实现综合实力的大提升,实现东风新的发展振兴。

一、优化产品结构,精干主业,强化核心业务。

“十五”将突出整车和底盘,展开第二次产品结构的战略性调整。在稳固载重车的同时,以轿车为主攻方向,实现载货车向乘用车延伸,基本型向多功能型扩展,中型车向轻、重两极转化。

二、转变发展模式,优先内涵扩张。

“十五”发展重点不再新增生产能力,将以技术改造为主轴,以结构调整和技术升级为核心,通过适度增量投入和产品结构调整,带动存量激活和布局优化,提高整体投入产出水平。

三、在搞好现有国际合作项目的基础上,扩展新的合作领域和范围,主动融入国际联合重组,走与跨国公司在竞争与合作中发展之路。

鉴于国际汽车工业发展和我国即将入世的新形势,东风公司将国际合作作为面向新世纪发展的一项重要策略,积极寻求与排位居前的跨国大公司进行战略合作,重点抓好对全局具有重要意义的轿车、商用车合作项目。同时,围绕整车配套和零部件整合,有重点地发展多种方式的零部件国际合作。

四、大力推进资产优化重组和企业制度创新。

继续坚持和完善现代公司体制。推进产权多元化,加速建立规范的法人治理结构。通过资产重组和机制创新,着力培育有竞争力、成长性好的竞争群体。深化三项制度改革,积极探索股权激励机制和多种要素参与分配。寻求多种途径消化富余人员、不良资产和社会负担。

五、突出研发、营销和企业文化,构建核心竞争力。

技术发展以跟进 - 消化 - 超越为方略,自主开发与联合开发并举,建立完善的分工有序的开发体系和以效益为导向的技术创新机制,全面构建以用户为中心的营销理念,积极探索可有效调控、形象统一的品牌销售体制,创新营销模式,努力形成服务特色和优势;围绕团队精神、创新精神和产业报国观,重塑东风价值体系。

“高树晓还密,远山晴更多”。面对新世纪,曾经创造辉煌、也历经风雨的东风汽车公司,一定不辜负江泽民总书记的殷切期望:“弘扬创业精神,重铸东风辉煌”。

整体扭亏看形象

仁君 文娟 柯文

东风风来满眼春。

新世纪的第一个春天恰是东风公司收获的季节：继在湖北省被授予“思想政治工作最佳企业”称号之后，3月29日，在武汉召开的省精神文明建设命名表彰大会上，苗圩总经理代表十万东风职工再捧阔别九年的“省最佳文明单位”殊荣。一时间，“东风公司”的名字热遍荆楚，“东风汽车”成了全国各大媒体极为抢眼的字眼。人们真真切切地感觉到，与前几年相比，东风形象已经从根本上得到改善。特别是经历了与东风荣辱与共、艰苦创业历史的职工，又重新找回了一度失落的作为东风人特有的自豪感。

出现这结果并不是偶然的，它是东风公司近年来锐意改革所产生的必然结果。荣誉的背后是业绩形成的有

新闻述评：
看东风解困

解 困 篇

力支撑，形象的改善体现着集团整体盈利水平大为提高的坚实底蕴。

人们不会忘记，东风公司在九十年代以来经历了痛苦的转折。1993年后，东风公司逐步由辉煌的顶峰转入历史上前所未有的困难时期。殊不知，此前的东风公司在行业可是独占鳌头！那时，诸如“一枝独秀”、“风景这边独好”等等，各种溢美之辞都加在我们头上，几乎所有的东风人都生活在一种耀眼的光环之下。但自1993年达到顶峰之后，形势就急转直下，到1996年实际已开始亏损。下滑的趋势一直延续到1998年，效益从盈利14.9亿元下跌到亏损5亿元！直到1999年，下滑的趋势才得到初步遏制。而真正让人们看到胜利曙光的时间，应该是2000年。

2000年，全公司生产汽车210938辆，销售221036辆，分别增长2.51%和7.26%；实现销售收入325亿元，增长14.44%；实现利润8.7亿元，按可比口径，较上年减亏增盈15.3亿元。各项指标均超额完成年度预算，胜利实现集团整体扭亏目标。在合并财务报表的32家企业中，25家增盈、2家减亏、3家持平，只有2家减利增亏。

胜利的成果来之不易。它来自于生产经营举步维艰的痛苦经历之后，来自于外部环境的有利变化，更来自于公司各大板块的不懈努力。载重车公司大力整顿销售秩序，积极调整产品结构，努力降低成本，毛利率提高一个百分点，全年同比减亏6亿元，功不可没；零部件子公司在面临供、销双重价格挤压和五吨车市场下滑的情况下，继续保持效益的平稳增长，难能可贵；神龙公司在市场竞争空前激烈的形势下，保持了较高的产销增幅，第一次实