

20
GAC GROUP
1997-2017

逐梦

姚斌华 著

GAC GROUP 20 YEARS LEGEND

传奇

广 汽 二 十 年

起步就与世界同步！

制造业强则国强！
这是一个民族梦想，
也是一个大国的必由之路！

逐梦

GAC GROUP 20 YEARS LEGEND

传奇

广 汽 二 十 年

姚斌华 著

SPM

南方出版传媒

广东人民出版社

· 广 州 ·

图书在版编目 (C I P) 数据

逐梦传奇 广汽二十年 / 姚斌华著. ——广州: 广东人民出版社, 2017.6

ISBN 978-7-218-11833-8

I. ①逐… II. ①姚… III. ①汽车企业-工业企业管理-经验-广州 IV. ①F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 103967 号

ZHUMENG CHUANQI GUANGQI ERSHI NIAN

逐梦传奇 广汽二十年

姚斌华 著

 版权所有 翻印必究

出 版 人: 肖风华

责任编辑: 钱飞遥

责任技编: 周 杰 吴彦斌

出版发行: 广东人民出版社

地 址: 广州市大沙头四马路 10 号 (邮政编码: 510102)

电 话: (020) 83798714 (总编室)

传 真: (020) 83780199

网 址: <http://www.gdpph.com>

印 刷: 珠海市鹏腾宇印务有限公司

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 26 字 数: 400 千

版 次: 2017 年 6 月 第 1 版 2017 年 6 月 第 1 次印刷

定 价: 52.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020-83795749) 联系
调换。

售书热线: (020) 83790604 83791487 邮购: (020) 83781421



序言

广汽的传祺，中国之传奇

20 年弹指一挥间。

一转眼，广州汽车集团（简称“广汽”）成立 20 年了。作为中国汽车行业的“后来者”，广汽走过了一段坎坷、不平凡的发展之路：从“起个大早，赶个晚集”，到“勇起直追，后来居上”；从合资合作起步，到自主品牌的突破；从偏居岭南一隅到走出广州，挺进长沙，走向杭州、宜昌、乌鲁木齐、中东、中非、南亚，实现立足国内，走向世界的国内外布局，并成为国内汽车行业第一家“A+H”整体上市企业和汽车产业链最完善的汽车集团之一；从初期的负债累累，到跻身世界 500 强之列。这些成绩的取得，来之不易，也凝聚着无数人的智慧和心血。

上世纪 80 年代，广州标致成立，广州汽车从那时开始起步，并成为中国轿车最早合资的企业之一，跻身国家队序列。广州标致重组前，外界对广州制造汽车普遍不看好，但广州发展汽车产业的信心和决心从未泯灭。正是在这种背景下，广东省委、省政府，广州市委、市政府高度重视，将有限的汽车资源集中，聚焦主业，成立了广州汽车集团，并以此为主体和本田汽车公司合资，拉开了广州汽车新一轮发展的序幕。广汽人善于学习、勤于思考，在总结经验教训的基础上，广汽本田实现了超常规的快速发展，走出了一条“小规模起步，少投入、快产出，滚动发展”的特色之路。广汽本田的发展，也为广汽培养了一大批人才、

积累了经验、积攒了信心，奠定了未来发展的基础。随着后来广汽丰田的进入，广汽实力大增，2007年一跃成为营业收入超1000亿元的特大型企业，2016年实现营业收入2850亿元，广汽发展登上了一个崭新的台阶。

与此同时，广汽积极发展自主品牌汽车。在国内汽车行业的自主品牌中，广汽虽然起步较晚，但广汽选择了一条适合自己的路径——“起步就与世界同步”。产品选择从中高端起步，很好地整合了国内外和企业自身的优势资源，坚持正向研发，坚持品质至上，坚持客户第一，坚持创新发展，还先后构建跨平台模块化架构（G-CPMA）、广汽生产方式、广汽采购方式和广汽营销模式。实践证明：广汽紧紧围绕“一个中心（以质量、效益为中心）、两个不动摇（坚持自主创新不动摇、坚持国际交流合作不动摇）、三个转变（推动制造向创造转变、速度向质量转变、产品向品牌转变）”的发展主线，推动产业升级和创新发展的路子是对的。

广汽成立才20周年，相比国际上的大型汽车巨头，广汽还有很长的路要走。随着经济的全球化，市场环境正在发生深刻的变化，市场竞争将更加激烈，如何赶上智能网联新能源汽车的大潮、进一步提高核心竞争力，如何建立一套企业长远发展的体制机制，如何走出国门走向世界，这些都是广汽未来面临的挑战与机遇。

希望广汽能够居安思危，锐意进取，勇于创新，再创辉煌，不忘初心，追求卓越，为中国汽车工业做出更大贡献！

是为序。

原中国机械工业部部长

何光远

2017.5.8

目 录

序 言 / 1

引 子 / 3

壮士断腕，标致退出，“货比三家”，选择本田，广州汽车翻开了新的一页。

广州以自己的韧性和执着，在省市两级党委、政府的共同努力下，赢得了国家部委和中央高层的同情与支持，保住了广州汽车的“入场券”。

化解 29.6 亿巨额债务，建立双方对等的中外合作机制，为广汽后来的发展奠定了坚实的基础。

一、“广州之痛” / 4

二、“起个大早，赶个晚集” / 9

三、广标之鉴 / 14

四、三位副总理的指示 / 16

五、来之不易的“入场券” / 18

六、“货比三家” / 20

七、“一个项目两个公司三个伙伴” / 24

八、谈判风雨路 / 27

九、堪称经典的 MBA 案例 / 30

第一章 广本崛起 / 39

一、广本速度 / 41

累计产销汽车 100 万辆，广本只用了 8 年时间，一个“后来者”，反过来成了“领跑者”。

二、广本模式 / 51

广本的滚动发展，没想到把中国汽车产业传统的生产理念给颠倒过来——“规模经济”变成了“经济规模”。

三、“创新永不停止” / 58

“后合资时代”来临，广本如何再创辉煌，让梦走得更远？

第二章 横空出世 / 75

一、广州、丰田：擦肩而过 / 77

一个本田还不足以支撑广州汽车的发展，广汽寻找“第二条腿”与丰田的“南方战略”不谋而合。

二、缘定南沙 / 85

整车一下子批不下来，那就倒过来，先搞发动机，山路不通水路，结果满盘皆活。

三、广丰演绎新“传奇” / 94

预计当年亏损 9.6 亿的广州丰田，不但没有出现亏损，而且实现了“当年投产，当年赢利”的梦幻开局。

四、向上生长的力量 / 104

“丰田之道+本土化”，持续改善到“构造改革”，广汽丰田率先实现了从“外延式”到“内涵式”发展的跨越。

第三章 强国之路 / 113

一、强国之路 / 114

造中国自己的汽车，这是一个民族的梦想，也是一个“汽车大国”走向“汽车强国”的必由之路。

二、广汽破局 / 124

在许多人看来，广汽搞自主，那是自寻烦恼。

左手广汽本田，右手广汽丰田，广汽的好日子业界都在羡慕。

但广汽不能完全靠着几个合资企业过日子，一个大型企业集团，不能没有自主品牌的汽车。

第四章 自主突围 / 133

一、举全集团之力 / 134

广汽决策层，一个代号“GA”的项目正在筹备之中。连一向低调的广汽内部也感觉到此次行动的非同一般，一场重大战役即将拉开序幕。

二 “集结号”在行动 / 136

“集结号”在行动！一切都在低调状态下进行。

广汽自主的红旗飘扬，对自主的激情与梦想，也让更多的人从四面八方、五湖四海向这里集聚。

三、走正向研发的自主之路 / 143

“起步晚，起点要高”。坚持正向研发，坚持中高端起步，广汽选择了一条与众不同的路子。

四、构建全球研发体系 / 147

“核心技术靠化缘是要不来的”。在全球范围内整合资源，找拐杖与自主“两条腿”走路，最终形成广汽自主研发的核心竞争力。

五、广汽乘用车：创新发展新模式 / 157

广汽生产方式、全球采购供应链、广汽营销方式，新生的广汽自主，慢慢摸出了一条路子来。

六、传祺亮相海心沙 / 178

传祺上市，一首《传奇》，一下子勾起了太多的回忆。不少人还未听完，早已是泪流满面。1000多个日日夜夜，多少汗水、多少磨砺，多少委屈，终于等来了这一刻！

七、传祺崛起 / 181

GS4“一炮走红”，一改传祺之前的颓势，月销突破三万大关，业界为之一惊：传祺神话上演！

“三8齐发”，广汽引领中国汽车品牌向上。

第五章 传祺密码 / 195

一、“传祺现象” / 197

传祺刚一露面，就被日本媒体视为本田、丰田未来的竞争对手，确是广汽实未料到的。

GS4、GS8多款明星车型的出现，广汽传祺在市场一路高歌猛进，引发同行和媒体的高度关注。

二、传祺启示录 / 207

在国内乘用车企中，搞自主品牌的，广汽是最晚的之一。

可就是这样一个“后来者”，上演了十足的黑马传奇，一次次刷新中国自主品牌的历史记录。广汽自主，何以后来居上？

三、传祺未来 / 221

从“跟随”到“引领”，实现“国内领先国际先进”，打造世界级的汽车品牌。

第六章 三足鼎立 / 231

一、“三足鼎立” / 232

广汽在下一步很大的棋。

能否在欧美系中寻找一个合适的合作伙伴，形成日系、自主、欧美系“三足鼎立”的格局，广汽一直在寻找合适的机会。菲亚特的加盟，让一盘棋全都活了。

二、广汽北上 / 243

进军湖南，起到了“一石三鸟”的效果。

三、深远的意义 / 256

对广汽来说，整个战略全部得以实现；对湖南来说，实现了汽车产业的快速集聚与发展。

第七章 资本逐鹿 / 259

一、转战香江 / 261

2008年金融危机爆发，中国证监会关闭了新股发行窗口，广汽被迫寻找新的突破口。

“无先例”的创新，广汽创出了一条香港上市的特色之路。

二、底定中原 / 271

“一个项目，两步实施，多个目标”，广汽A股上市圆满收官。

三、资本新时代 / 280

广汽成为中国汽车行业首家“A+H”整体上市的企业，也为广汽未来发展注入了强劲的发展动力。

第八章 收放之间 / 285

一、困局：散、乱、差 / 286

“小舢板拼不成航母”，政府授权的125个企业，90%亏损，2万多员工面临分流安置，上百亿不良资产需要处置。

二、“五指收拢捏成拳” / 294

退而有序，进而有为；进退之间，乾坤挪移。国企改革重组和未来发展的战略性布局，为广汽未来发展奠定了坚实的基础。

三、广汽部件“龙头”初现 / 303

年销售收入超300亿，利润近30亿元，就是国内一些整车厂也达不到这样一个规模。

四、广汽商贸：服务主业做长产业链 / 311

在集团对外拓展的过程中，广汽商贸起到了一个很好的“试验田”和“排头兵”角色。

五、广汽金融异军突起 / 317

在国内汽车行业中，广汽是行内少有的同时拥有金融、保险牌照的企业，为广汽产融结合做好了铺垫。

六、“大圣”试点 / 330

对广汽来说，这是一个全新的领域，也是一个全新的尝试。广汽“e”战略，试水迈出了关键的第一步。

七、商用车重建 / 333

广汽日野，为何“叫好不叫座”？三年重建，中、日双方决定放手一搏！

第九章 广汽图强 / 341

一、蓄势而为 / 343

“换挡加速”，结构调整，阵痛后的广汽，开始步入快车道。

二、广汽文化 / 352

低调务实、开放包容，广汽人习惯以一种低调内敛的方式执着于自己的梦想与目标。

三、忧患中前行 / 366

也许，在广汽骨子里，有种与生俱来的忧患。毕竟，广汽是在失败中起步，这种天生的危机感让他们显得低调成熟。

四、二十年的得与失 / 371

20年的发展，有许多成功的经验，也有不少失败的教训。无论成功还是失败，都是广汽宝贵的财富。

第十章 逐梦飞扬 / 377

一、追逐梦想 / 379

这是一个梦想。为了这个梦想，广州经历了半个世纪的坎坷曲折；为了这个梦想，广州人“十年生息，十年积聚”，经历了常人难以想象的艰难困苦。

广汽人以一种哀兵必胜的绝地反击，凤凰涅槃，不断改写新的历史。

二、继往开来 / 385

新老班子高位接棒，如何传承与发展，如何谋局与变局，如何带领广汽再创新辉煌、实现新跨越？

三、广汽未来 / 398

不忘匠心，追求卓越！跻身世界500强前100名，成为具有国际影响力的一流品牌。

广汽集团二十年发展历程大事记 / 400

序言

广汽的传祺，中国之传奇

20 年弹指一挥间。

一转眼，广州汽车集团（简称“广汽”）成立 20 年了。作为中国汽车行业的“后来者”，广汽走过了一段坎坷、不平凡的发展之路：从“起个大早，赶个晚集”，到“勇起直追，后来居上”；从合资合作起步，到自主品牌的突破；从偏居岭南一隅到走出广州，挺进长沙，走向杭州、宜昌、乌鲁木齐、中东、中非、南亚，实现立足国内，走向世界的国内外布局，并成为国内汽车行业第一家“A+H”整体上市企业和汽车产业链最完善的汽车集团之一；从初期的负债累累，到跻身世界 500 强之列。这些成绩的取得，来之不易，也凝聚着无数人的智慧和心血。

上世纪 80 年代，广州标致成立，广州汽车从那时开始起步，并成为中国轿车最早合资的企业之一，跻身国家队序列。广州标致重组前，外界对广州制造汽车普遍不看好，但广州发展汽车产业的信心和决心从未泯灭。正是在这种背景下，广东省委、省政府，广州市委、市政府高度重视，将有限的汽车资源集中，聚焦主业，成立了广州汽车集团，并以此为主体和本田汽车公司合资，拉开了广州汽车新一轮发展的序幕。广汽人善于学习、勤于思考，在总结经验教训的基础上，广汽本田实现了超常规的快速发展，走出了一条“小规模起步，少投入、快产出，滚动发展”的特色之路。广汽本田的发展，也为广汽培养了一大批人才、

积累了经验、积攒了信心，奠定了未来发展的基础。随着后来广汽丰田的进入，广汽实力大增，2007年一跃成为营业收入超1000亿元的特大型企业，2016年实现营业收入2850亿元，广汽发展登上了一个崭新的台阶。

与此同时，广汽积极发展自主品牌汽车。在国内汽车行业的自主品牌中，广汽虽然起步较晚，但广汽选择了一条适合自己的路径——“起步就与世界同步”。产品选择从中高端起步，很好地整合了国内外和企业自身的优势资源，坚持正向研发，坚持品质至上，坚持客户第一，坚持创新发展，还先后构建跨平台模块化架构（G-CPMA）、广汽生产方式、广汽采购方式和广汽营销模式。实践证明：广汽紧紧围绕“一个中心（以质量、效益为中心）、两个不动摇（坚持自主创新不动摇、坚持国际交流合作不动摇）、三个转变（推动制造向创造转变、速度向质量转变、产品向品牌转变）”的发展主线，推动产业升级和创新发展的路子是对的。

广汽成立才20周年，相比国际上的大型汽车巨头，广汽还有很长的路要走。随着经济的全球化，市场环境正在发生深刻的变化，市场竞争将更加激烈，如何赶上智能网联新能源汽车的大潮、进一步提高核心竞争力，如何建立一套企业长远发展的体制机制，如何走出国门走向世界，这些都是广汽未来面临的挑战与机遇。

希望广汽能够居安思危，锐意进取，勇于创新，再创辉煌，不忘初心，追求卓越，为中国汽车工业做出更大贡献！

是为序。

原中国机械工业部部长

何光远

2017.5.8

引子

为提振广州汽车工业，改变过去汽车管理“五龙治水”的散乱局面，形成一个强有力的主体企业，1997年6月，广州汽车集团有限公司正式成立，将原来的骏达、羊城、广客、安迅四家公司统一归口广州汽车集团有限公司管理。

广汽成立只有短短的20年历史，但是广州追逐汽车梦却由来已久。从原来在“三大三小”^[1]立足到广标的失败，广州经历了一个痛苦的迷茫时期。后来，在中央、省、市政府的大力支持下，“标致”退出，“货比三家”，广州本田重新起步。正是在广州本田的基础上，广汽从小到大、由弱到强，才有了广州汽车集团的今天。

广州汽车集团成立20年之际，在《见证广州汽车十年》一书基础上，通过摘录一些节点性事件反映当时的背景。这既是对历史的还原，也是对曾经为广州汽车做出重大贡献者的一种铭记。

[1] 三大三小：“三大”是指一汽、东风、上汽三大轿车基地。“三小”是指北京吉普、天津夏利、广标三个小型轿车基地。这是上世纪80年代关于中国汽车企业格局的一种说法。

一、“广州之痛”

1996年4月27日，这是一个不平常的日子。

时任广东省委常委、广州市委书记的高祀仁主持召开市委常委会议，专门就广州标致汽车公司（以下简称“广标”）的何去何从进行集体决议，与会的42人（含列席的28人）心情沉重，现场气氛十分严肃。

谁都明白，为了这个项目，广州市委、市政府作出了巨大的努力，但越滚越大的巨额债务如果再不处理可能会把整个广州拖垮，与法国标致分手，再走一条新路也是前途未卜，毕竟广标搞成这样，国家有关部门包括外方对广州能否发展汽车工业普遍持怀疑态度。

但再拖下去肯定死路一条，广州别无选择！

与会的同志神情悲壮，大家表达了一个共同的意见：更换合作伙伴，让法国标致退出广州。常委会议一致通过，同意市汽车办提出的《关于调整广州轿车工业发展战略的意见》。

对广州决策层来说，心情是复杂的。消息传到广标，不少员工哭了，毕竟在这里干了十来年，人非草木，孰能无情？广标曾带给他们荣光，但更多的是伤心与无奈，往事一幕幕，历历上心头。

到1997年时，广标已是怎样一个烂摊子？

上世纪80年代末、90年代初曾经红火一时的广标，没想到风云突变——曾经供不应求的轿车突然滞销，产品大量积压、进口配件堆积如山、资金日趋紧张，到1994年这个原来的利税大户竟然出现了巨额亏损。

突如其来的变故，让广标一下子懵了！

没想到看起来风光的广标，竟是如此脆弱。

“山雨欲来风满楼”。1993年7月，国务院公布了加强宏观调控的若

干意见。当时汽车市场明显是供大于求，行业呈现“散、乱、差”的特点，因此成为调控的重点。1995年，全国汽车产量只有144万辆，尚不如国外一家汽车企业的产量多，但却分散在122家整车生产企业生产。其中年产量超过10万辆的只有5家，产量在1万至10万辆的有14家，剩下的企业平均年产量只有1700辆左右。

原广州汽车办副主任胡象生回忆，1993年下半年起，全国汽车行业产品积压的情况开始出现。加上当时汽车走私比较厉害，上海桑塔纳、一汽奥迪、天津夏利、北京吉普等产品相继出现积压。而基础比较薄弱的广州标致情况尤其严峻，而且来势凶猛。

1993年7、8月份，广标的生产部门已意识到不利动向，曾建议适当压产以减少积压，并已开始裁减少量非固定人员，但公司的主要领导没有采纳这一正确建议。在法国标致公司顾问孟高飞的主张下，广州标致仍然增加产量。1993年，广标当年生产汽车20800辆，这也是广标历史上产量最高的一年，但只销售了12000辆左右，到年底积压了8000多辆。

原广标的员工回忆，厂里连放车的地方都没有了。本厂的停车场自然是摆得满满的，公司还租了黄村机场、毕山等地停放标致车，请武警战士三班轮流看守。几千辆车露天摆着，日晒雨淋，风吹雨打，时间长了，生锈、损坏的不少，甚至有老鼠钻到里面咬坏线束，叫人看了感到心痛。

1994年法国标致公司的第二把手巴贝来广州，看到这一幕大吃一惊地说，这么大的库存，假如在法国，肯定是要停产了。时任广州汽车办计划处处长李少回忆，“对广标的员工来说，那段时间是最难过的，企业产销出现恶性循环，大家人心惶惶，员工都在担心明天是否还有饭吃”。

产品的大量积压，导致资金的占有量很惊人。仅8000多辆整车积压的流动资金就达10多亿元，加上库存的CKD件、国产配套件和车间的在制品，资金的占有量更为庞大。由于资金周转不灵，不仅把企业以往的积累全填进去了，一些在建改造工程的款项也被挤用。据1995年1月份统计，公司欠