

领导讲话 重要文章

国务委员薄一波同志在中国汽车工业公司 董事会第一次会议上的讲话

(摘要)

(1982年5月7日)

中国汽车工业公司董事会第一次会议已经开了4天，这次会是宣告汽车工业公司成立的大会。我个人并代表国务院向你们和汽车行业的全体职工致以热烈祝贺！

汽车工业公司的成立，是继中国船舶工业总公司成立后，在经济体制改革方面的又一个突破，是又一件大喜事。这也是我们大家，特别是汽车行业全体职工盼望已久的事情，现在终于实现了。但是，这毕竟还只是一个开端，至多不过是一个良好的开端；大量的组织工作和经营管理、生产销售等工作，还等待着我们去做好。

董事会讨论了汽车工业的形势和主要任务，认真审议了当前要做的几项工作，同国务院有关部委、有关省市的同志一起，共同商讨汽车行业经济联合、改组、改革和生产经营的重大问题。会议开得很好。现在，我利用这个机会讲几点意见，供参考。

(一) 中国汽车工业公司的成立是我国经济体制改革的又一个突破

我国汽车工业的体制改革尝试，这是第二次。第一次，是在六十年代初，邓小平同志说过，我国汽车工业还处在“儿童团”时代，要走国外汽车工业专业化协作发展大生产的道路，要改造“儿童团”。刘少奇同志提出试办“托拉斯”。当时，我在国家经委主持了这件事。1964年成立了中国汽车工业公司（汽车“托拉斯”），是全国13个公司之一，进行了汽车行业专业化协作的调整改组工作，在比较短的时间里，取得了较好的效果。对于这次改革，“文化大革命”中被认为是“修正主义办企业”，连同《国营工业企业管理条例》即（工业七十条）一起被批判、被打倒了。尔后，汽车行业受到“左”的影响极大，在“大办”的名义下，一大批中小汽车厂搞起来了，遍及全国26个省、市、自治区和10多个部门，有的省多达8、9个汽车总装厂，体系林立，纵横分割，领导多头，管理分散，形成了重复建设和重复生产的混乱局面。第二次，就是这一次。1979年12月，中央、国务院决定成立国家机械工业委员会，提出工业应走联合之路，生产部门跟使用部门应是合同订货的关系。汽车工业是改革的一个主要对象。我们根据中央、国务院的指示，研究了我国汽车工业的现状，感到问题不少，需要尽快改变汽车工业质量差、品种少、产量低、生产分散、建设过分重复、管理混乱、产品20年一贯制的落后状况。1980年1月，在国家机械委的一次会议上，专门讨论了汽车工业的调整问题，成立了汽车工作小组。在基本摸清了情况的基础上，1980年8月机械委正式颁发了《全国汽车车型十年发展规划纲要（试行）》和《全国汽车工业调整改组方案（试行）》。1981年3月，把汽车工业小组扩大成为汽车行业调整规划协调小组，着手筹组中国汽车工业公司。同年5月，请吕东、饶斌、冯克等同志，考虑汽车工业公司的成立期限和应做的工作，不能再拖。在调查研究、征求各方面意见的基础上，提出了筹组中国汽车工业公司的设想意见和章程（草案），并进行了反复讨论和修改补充。去年12月，国务院批复同意成立中国汽车工业公司，总共花了两年多时间，中国汽车工业公司终于诞生了。

中国船舶工业总公司成立时，我讲过：船舶工业调整改组，打破了条块分割，是我国经济体

制改革的一个重要突破，是进行经济体制改革的一个重大尝试。整个经济体制的改革，还要经过长期的反复研究、试点、摸索，恐怕不是一个、两个五年计划能办成的。但是，不能因此就按兵不动，等着看：“人家不改，我怎么改？”依我看，国家既然要实行经济体制改革，总得找个突破口，进行试点。担负突破任务是很光荣的事情，船舶工业和汽车工业担负了突破的任务，带了头，是好的。

汽车工业的调整、改组和筹组中国汽车工业公司，经过了曲折过程。现在摆在我们面前的问题是，一定要办好中国汽车工业公司，使之不再垮台、不走回头路，这就必须在实践中创造出一套崭新的、完全适合我国具体情况的、走联合道路的经验，走出一条前人所没有走过、与我国社会主义企业性质相符合的路子。这将是更为艰巨的工作。现在公司成立了，这是一件大喜事。但是，大家不要过分高兴，应该谨慎。如果我们做这一件事情，闯不出一条新路子，走不出一条真正能够适合社会主义经营管理原则的新道路，就一定会走回头路，那时就叫失败了，就会很惭愧。今天，我们许多东西都还是设想，是不是最好的东西还不知道，要在实践过程中才能证明。所以，汽车工业公司要办好，任务非常重，要走比较艰难险阻的道路，这就叫任重道远。

从全国着眼、中心城市着手，对现有工业企业按行业组织经济联合，一个一个地进行调整、改组、改革，组成经济实体，这是赵紫阳同志提出的一个带方针性的问题。两年多来，我们一直在摸索，在实践过程中摸索国民经济调整、改组、改革的路子。对汽车行业，已经做了一些工作，但时间还短，还没有也不可能很快地取得明显的成效。这个问题，一定要继续抓下去，一步一个脚印，把工作做得扎扎实实。

企业经济联合，组成经济实体，就是要努力解决机械工业管理体制上当前存在的许多弊端。船舶工业的调整、改组、改革先走一步，胡耀邦、邓小平、陈云同志都很关心这一件事，积极支持，中央、国务院发了文件，要求船舶工业的调整、改组、改革、经济联合，为机械工业的调整、改革闯出一条路子来。汽车工业公司也要走这一步。闯新路是改革，是“变法”，总有一点新东西，否则为什么叫革命？要创造新经验，走出新路子。要边实践、边总结、边完善、边提高，一直到搞出一整套规章制度来。

（二）实行董事会领导下的总经理负责制

这是一种新的领导体制，过去我们没有实施过。今天是汽车工业公司第一次董事会，在座的是全国汽车行业的第一任董事。你们过去有的是政府的部长、局长，有的是企业的厂长、党委书记，也有的是专家、教授，还有使用部门和有关省市的代表。现在，要当董事了，不习惯吧！这就要好好研究、琢磨、理解，并充分发挥董事会这个新的组织形式的作用。董事会将起和党委领导下厂长负责制不同的作用，以及其他组织形式所不能起的特殊作用。

公司设不设董事会？还是设管理委员会、联合委员会？反复讨论过。国务院常务会议讨论通过的《关于推动经济联合的暂行规定》中，提到由联合各方的代表组成联合委员会。我们也提出过设管理委员会。东风汽车工业联营公司叫“联委会”，南京汽车工业联营公司就叫“管委会”，现在我们确定总公司叫董事会。我看，董事会的名字可以用，它不同于纯粹的行政管理，也不同于现行政府机构，是按照经济规律、运用经济办法开展经营管理活动的一种组织形式。不管它叫什么名字，其实质是一样的，都要担负起经营管理活动的最高权力机构的职能，要真正发挥抓大事、作决策的作用。处理日常工作，让总经理全面负责。

实行董事会领导下的总经理负责制，党的领导怎么体现？公司当然还是在党的领导下，这是坚持四项基本原则的最重要的一条。公司成立后，党的领导只能加强，不能削弱。党组织对公司

贯彻执行中央、国务院的方针政策起保证、监督作用。但是，必须改变过去那种党政不分、以党代政的状况。公司的方针、政策确定以后，一切经营管理活动就由董事会、总经理去办，实行董事会领导下的总经理负责制。也就是说，我们讲的董事会领导下的总经理负责制，是指公司、企业内部的经济工作、行政工作和日常业务活动，而不是指党的方针、政策和政治工作。在座的都是汽车行业老的工作者，今天成立了新的汽车工业公司，又是创始的新人了，工作应该怎么做？怎么能做好？大家要费一番心思，在实践中摸索前进。

也有的同志说，董事会是资本主义国家用的名字，我们用它好不好？其实公司也是外国名词，我们不是也借用了。问题在于把董事会的工作做好。它不同于党政不分的党委责任制。这是我们现在的设想，怎样实行真正符合社会主义经济性质的管理体制，还需要在实践中不断地摸索。在座的同志把这件事做好，为整个经济体制改革工作尽一份力量，也算是作为一个共产党员做了一件大事。

（三）要有坚韧不拔的毅力，克服前进中的困难

汽车行业的调整、改组、改革，用经济办法组成联合公司，它是一个经济实体，它和船舶公司一样，是经济体制改革的一个尝试，一定会遇到一些阻力。要办好这件事情，被指定办的人就要有志于体制改革，有个闯劲，有这个理想，也就是要有点精神。人总要有点精神，什么精神？就是革新、改革、革命的精神。一定要有强烈的事业心，热爱本职工作，要坚定信心，要有坚韧不拔的毅力，按照中央确定的方针坚持下去。当你遇到困难时，当你走不通时：1. 检查自己的工作是否有错误、有缺点，有就改正；2. 就是向中央、国务院和各方面呼吁，要求帮助。如果没有毅力，碰了一次、两次钉子，就干不下去了，就会失败，那样就不好。我们是摸着石头过河，决不能走回头路。

在这里，我给大家先打个招呼。现在成立的中国汽车工业公司，实施一段时间后，如果有成效，条件成熟了，我还是赞成把拖拉机、工程机械也组织进来，搞成一个公司。这一设想，国务院领导同志也是同意的。

（四）搞好生产经营，提高产品质量和经济效益， 做好为用户服务、市场预测和销售工作

刚才讲了，汽车工业公司是个独立从事生产经营业务和核算的经济实体。在当前情况下，对未参加联合的汽车行业其他企业实行归口管理，兼有一定的行政职能，这也是必要的。公司成立之后，必须学会运用经济规律、用经济办法管理企业，达到提高产品质量、提高经济效益的目的。否则，公司虽然成立了，还是会站不住脚，就会使某些反对走联合道路“等着瞧”的人高兴。讲到这里，我想多说几句。我国的汽车工业，到现在已有近30年的历史，从无到有，不能说没有很大的成绩、很大的进步；但是，同国外的汽车工业比较，还是很落后的。提醒大家一下，汽车工业生产“小而全”的格局，产品性能落后，质量不高，20年一贯制，踏步不前的状况，与国民经济发展是很不适应的，大家是有意见的。现在到了结束这段历史的时候了！这是摆在大家面前的重大任务。近几年来，国外汽车大量挤进国内市场，数量不少，牌号繁杂，究其原因虽然是多方面的，但是不能不承认我们国产汽车的性能、质量太差，使用部门不愿意要。我们没有多少理由责怪使用部门，要自己承担这个责任，严格要求自己，要自立，要奋发图强，尽快地改变汽车工业落后的面貌，搞好产品升级换代，而且要不停地改进，做到改造一代老产品，试制一代新

产品,预研一代开发产品。汽车产品的质量必须向国际技术标准看齐,只有这样,才能打好汽车工业的翻身仗;只有如此,才能真正做到不进口、少进口,才能真正保护和发展自己的汽车工业。否则,光靠行政命令不许进口是不行的。希望汽车工业战线的同志们,一定要为国家争这口气,要不辜负党和人民的嘱托,拿出好的产品来。

公司成立后,要抓统一规划,在产品发展、规划布点、技术经济政策、投资方向等重大决策方面必须集中统一,全行业一盘棋,不允许各行其是,大家都要有全局观念。

要着眼于充分发挥现有企业的作用,在技术改造上狠下功夫。通过更新设备、革新工艺和加强科研测试手段,对现有企业实行技术改造,实行改组,进行专业化协作。必须趁现在大好时机,正确执行党的对外开放、对内搞活经济的政策,在技术改造中有计划地利用外资,引进必要的国外先进技术,包括科学管理技术;也可以实行合资经营、技术合作等方式。我们的基点是靠自力更生,但是引进也是必要的,它可以促进自力更生,是我们实现四化的必需,是为了争取时间,搞得快一点。同时,应当做好引进技术的掌握、消化、发展工作。把国外的先进技术、先进经验移植到国内来,同总结、推广我国自己的先进技术、先进经验很好地结合起来。1979年,曾向机械工业战线的同志们提过这个意见,利用调整这个好时机,抓紧技术改造。两年多来,大家是做了工作的,成绩也是显著的,但实际地评论一下,做得不够,起色不大。现在又提出来了,老问题又以新姿态提到我们议事日程上来了。现在说到汽车行业,到底搞些什么事情?要下决心,再过3年,1985年来了,如果汽车工业公司、机械工业部没有做出成绩来,那就不象话了,就对不起党、国家和人民,作为共产党员,也对不起自己。

我们不但要搞好国内使用的汽车,而且还要争取出口汽车。当前汽车行业的出口产品,还只是一些零部件,数量也不多,要有雄心壮志,要有个奋斗目标,力争尽快地将国产汽车逐步进入国际市场。

要扩大服务领域,更好地为使用部门服务。过去,我们搞生产,习惯于行政管理的一套,不大注意服务工作、市场销售工作。现在情况在变化,用户买车有点选择余地了。对汽车生产部门来说,国内各汽车工业联营公司、企业之间有竞争,而外国汽车也挤进来了,这更是竞争。汽车工业面临这个新的情况,就必须学会经营管理这门科学,调查国内外市场的需求,掌握市场变化的信息,及时提供品种多、质量好、有竞争能力的产品。生产为谁?不是为了生产而生产,不是为物资总局的仓库生产,而是为用户生产。不要怕竞争,要把竞争当作搞好产品的动力,就是要以优质产品占领市场,挤垮那些粗制滥造、油耗高、质量差的劣质产品。

(五) 齐心协力,继续搞好改组、改革、联合工作

现在成立的汽车工业公司,是以各联营公司为主体的。目前,东风、南京汽车工业联营公司已经成立了,重型、京津冀汽车工业联营公司已在筹备,不久就要成立。解放、上海汽车工业联营公司和零部件工业联营公司正在酝酿筹组和改组。汽车工业公司成立后,更要抓紧抓好各联营公司的工作,已经成立的要摸索经验,不断巩固和提高;正在筹备的要加快步伐,早日正式成立;正在酝酿筹组的,更要积极开展工作,跟上来。在每个联营公司里头,一定要有若干个隶属于公司的骨干工厂为基础;至于参加联营的其他企业,可以是松散的联合,也可以是紧密的联合。参加松散联合的企业,也可以有不同的联合内容和形式。总的说来,不论哪一种形式的联合,都必须服从汽车工业全行业的统筹规划、专业化协作的改组。

汽车工业公司、各联营公司成立以后,各有关省市的领导同志和主管业务部门,仍要一如既往地继续给予大力支持和加强领导,指导企业搞好改组、改革、联合和经营管理工作。特别是对

松散联合的企业，汽车工业公司、各联营公司一定要同企业所在地的省市领导同志和原来的主管部门密切配合，协调管理，避免发生脱节、推诿现象。公司对参加紧密联合的企业，一定要认真处理好国家、地方（部门）和企业的相互关系，兼顾到各方面的经济利益。各联营公司和参加联合的企业，党的工作、思想政治工作和社会工作，都仍归由所在地的党组织和政府部门领导，这些方面不改变。

总之，国家有关部委、各省市、汽车工业公司、各联营公司和工厂，一定要齐心协力办好这件事情，把汽车工业搞得兴旺发达。这是中央、国务院交给的一项光荣事业，是历史赋予我们的重任，一定要搞好，也一定能够搞好。

预祝你们为振兴我国汽车工业取得更大的成绩！

董事长饶斌在中国汽车工业公司首届董事会 第一次会议上的讲话

(摘要)

(1982年5月5日)

同志们:

中国汽车工业公司董事会第一次会议现在开会了。中国汽车工业公司的筹组工作,从去年3月开始,至今已一年多了。在此期间,国务院、国家机械委员会、机械工业部的负责同志都十分关怀,薄副总理先后几次就公司的筹建作了重要批示,对公司的成立是个很大的推动。筹备工作在有关单位的大力支持配合下也比较顺利,国务院已于1981年12月31日以国发[1981]182号文批准成立中国汽车工业公司。这标志着汽车工业的调整、改组、改革进入了一个新阶段,是汽车工业发展史上的一件大事,对汽车工业的发展将产生深远的影响,具有重要的历史意义。

现在,我就这次会议的机会讲以下三个问题:

一、汽车工业面临的形势

当前,我们所面临的形势总的来说是很好的。党的十一届六中全会通过了《关于建国以来党的若干历史问题的决议》,标志着我们党在指导思想上完成了拨乱反正的历史任务。这是进行社会主义现代化建设的最可靠保证,也是发展汽车工业最可靠的保证。

赵紫阳总理在五届人大四次会议的政府工作报告中,根据建国32年来的经验,提出要“真正从我国实际情况出发,走出一条速度比较实在、经济效益比较好、人民可以得到更多实惠的新路子”,并提出纲领性的10条方针,使我国经济更好地持续发展,也给汽车工业的发展指明了正确的方向。

从汽车工业看,总的情况也是很好的。赵紫阳总理在五届人大四次会议的政府工作报告中指出:“能源、交通是当前经济发展中的薄弱环节。我国国民经济今后能不能保持较快的增长速度,能不能出现一个新的发展局面,在很大程度上取决于能源、交通问题能否得到恰当的解决。”交通运输事业在国民经济发展中的重要性,决定了汽车工业发展的重要地位。我国汽车工业在党和国家的重视关怀下,建国30多年来有很大发展,特别是在党的十一届三中全会和六中全会精神指引下,汽车工业贯彻执行了经济上实行进一步调整、政治上实现进一步安定的重大方针,贯彻进行了改革、改组、改造的方针,在许多方面发生了显著的变化,出现了不少前所未有的新气象。主要表现在:

1. 按需要进行产品的研究与开发,改单一品种生产为多品种生产,向系列化发展、向节能车发展有了新起色。

2. 企业管理正在由以生产管理为中心逐步转向以经营管理为中心,讲究全面经济效益有了显著改进。

3. 贯彻对外开放政策,加强技术交流合作,消化引进技术,并通过外贸渠道学技术、学经营管理经验,提高了我们的本领。

4. 学习运用科学管理方法,进行全面质量管理,取得了较好效果。

5. 建立技术中心, 充实测试手段, 为加强科学技术工作创造条件。
6. 以产品为目标, 对老厂进行技术改造, 已迈开了步伐。
7. 汽车工业的改组联合取得了新进展。
8. 加强职工教育, 提高业务技术水平, 职工的文化技术素质有了变化。

我们在总结以上新气象的同时, 应该看到还存在许多不够的地方, 需要今后去改进提高。

1. 从需要看, 我们目前的汽车品种少、水平低、质量差仍是很突出的矛盾, 而且为用户服务的观点还很薄弱, 汽车工业落后的面貌, 大家是很有意见的。要真正适应国民经济发展的需要, 仍有大量根本性工作要我们下苦功夫去做;

2. 汽车行业“小而全”、重复生产、力量分散的状况还没有得到克服, 全行业的力量还没有真正组织起来, 形成拳头。要把全行业的力量组织起来, 拧成一股绳, 必须树立全国一盘棋的全局观念, 只有大家都愿意为全局出力, 才能真正把汽车行业的事情办好;

3. 从企业内部看, 管理水平不高, 人多效率低, 经济效益差还普遍存在。对有些企业的好经验又宣传推广得不够, 以点带面结合得不好, 学先进在有的单位还不够积极主动;

4. 如何把各方面的积极性都吸引到国家统一的规划上来, 防止盲目性。办法不多, 工作做得不够。

以上就是汽车工业从党的三中全会以来主要情况的回顾。

展望未来, 我们信心满怀。汽车工业的发展前景是很好的。一种汽车的发展要看需要, 整个汽车工业能否发展也要看需要。客观需要是促进汽车工业发展的动力, 也是长远规划的重要依据。我们不但要努力提高适应能力去满足需要, 而且要懂得如何去刺激需要, 引导需要, 为汽车工业的发展开辟广阔的道路。根据初步调查和预测, “六五”期间各方面对汽车的需要量很大。我们要主动研究这些需要。

1. 铁路和汽车进行合理分工后, 汽车运输将有一个较大的发展。长期以来, 铁路运输紧张, 而运距在 100 公里以内的运量占总运量的四分之一, 若将铁路短途运量逐步转给汽车承担, 平均 1 亿吨运量约需增加 5 万辆汽车, 国家正在着手研究解决这个问题;

2. 使用汽车进行大宗货物集散运输。如煤炭、钢铁、水泥、粮食、木材、矿石和各种建筑材料等。山西、陕西、河南、北京等省市都已要求用重型汽车和专用汽车作运输试点。山西煤炭外运, 仅靠铁路是不行的, 我们已建议修建几条公路, 由汽车承担一部分外运任务;

3. 发展长途零担货运。上海汽车运输部门, 从 1979 年起, 已开辟了至江苏、浙江、安徽、江西、福建等地 16 条定点、定线、定时货运零担班车, 初步形成华东运输网;

4. 鲜货、易碎、易腐烂和贵重物品改由汽车运输比重增多。北京市用汽车从烟台拉苹果, 从 1980 年的 3000 万斤增加到 1981 年的 8000 万斤。使用汽车运货, 到货快, 装卸环节少, 货损少, 货物售价低;

5. 公路客运量增长很快。平均年增长 18% 左右, 长途客车每年增加 1.5~2 万辆, 仍不能适应需要。公路客运能耗比火车低, 郑州和开封、天津和北京之间长途客车票价都比火车便宜;

6. 专用汽车需要量日益增多。初步统计, 全国需要专用汽车 10 大类、250 多个品种, 现在仅能生产 130 多种, 这是巨大的潜在市场。特别是散装、鲜货、易损、箱式等各种专用车中, 目前不少是缺门, 需要大力发展;

7. 农村用汽车的需要量很大。据统计, 1981 年底农村拥有汽车约 15 万辆, 而且老旧汽车所占比重大, 大都是汽油车;

此外, 各方面对微型汽车的需要量也很大。据天津市调查预测, “六五”期间约需微型汽车 30 万辆。

根据我国公路运输量和各部门对汽车需要量的预测,“六五”期间,共需增加各种汽车114万辆,还有50万辆老汽车要在10年内更新,因此,每年需要汽车在20万辆以上。随着汽车运输的发展,对汽车的需要将会不断增加,只要我们能够及时提供合适的车型,搞好用户服务,使用户能获得最优的经济效益,汽车市场必然会不断扩大,我们也会在不断适应客观需要中得到迅速发展。

二、今后任务

成立中国汽车工业公司,是贯彻以调整为中心的方针,切实搞好汽车工业改组、改造和改革的重要步骤,它标志着我国汽车工业将进入一个新的历史阶段。中央、国务院领导寄予很大期望,要求中国汽车工业公司对改革现行经济管理体制作出试点,有所突破,走出新路子,创出新经验。根据中央、国务院领导的希望和要求,按照公司章程,我们初步设想成立中国汽车工业公司的历史任务是:

1. 改革管理体制,把公司办成企业性的经济实体,结束单纯用行政办法管理企业的历史。学会用科学的管理技术和经济办法管理企业,事事注意经济效益,时时注意为用户服务;
2. 改革企业结构,结束汽车行业分散、重复、“小而全”小生产格局的历史。推动企业联合、改组、改造,走专业化大生产的道路;
3. 改革不利于产品发展的制度,结束汽车产品几十年一贯制、踏步不前的历史。要掌握现代化产品设计、试验、研究的科学方法,搞好产品升级换代,实现产品“三个一代”,并围绕这个目标进行技术改造,不断改进提高产品水平,使部分产品进入国际市场;
4. 改革生产组织形式,结束单一品种生产的历史。实现系列化多品种生产,以扩大服务领域,适应用户多方面的需要;
5. 改革企业内部管理结构,结束企业只抓生产和工艺,不抓产品研究发展和销售服务的历史。要建立健全“三套机构”,学会“三套本领”;
6. 改革汽车产品结构,适应交通运输结构的变化,结束汽车工业缺重少轻的历史。改变汽车产品的构成比例,积极发展各种专用汽车,更好地为国民经济各部门服务。

上述历史任务是极为艰巨的,是汽车工业的翻身仗!要有坚强的毅力克服重重困难,要有创业精神,才能实现。围绕上述历史任务,公司今后的主要工作是:

1. 加速实现产品的升级换代,结束汽车产品几十年一贯制的历史。

今后一个时期,汽车发展的目标主要是提高质量,增加品种,上水平。从国民经济发展要求和国内外市场的需要出发,通过改造、更新老车型,补齐缺口产品,设计试制新车型,加速实现产品的升级换代,使大多数产品达到国际上七十年代末八十年代初期同类车的水平。

2. 在扩大服务领域、发展多品种生产、提高适应市场需要能力的过程中,要研究交通运输结构和汽车品种的合理构成,进一步发挥汽车在交通运输中的重要作用。

我国目前拥有的载货汽车太少,从货运量看,我国1980年的汽车货运量只占总货运量的31.6%。国外工业发达国家,汽车货运量占总货运量的70%以上。货物周转量,国外汽车运输占的比重已达20%至30%,我国仅占2.2%。今后随着工农业生产的发展,公路运输,特别是汽车运输在国民经济中的地位会越来越显得重要。

3. 以产品为目标,搞好企业技术改造。

(1) 6个汽车工业联营公司要围绕实现产品换代目标,搞好不同形式的技术改造。

(2) 对各地区、各部门中小汽车厂的技术改造,要先通过改组、联合,按照联营公司统一的产品发展规划,包括改装专用车发展规划和专业化生产分工要求,进行企业技术改造,这样就

能由“小而全”和分散、重复的状况改变为专业化、大批量生产。

(3) 对汽车零部件厂的技术改造应予以重视。汽车零部件是整车的重要组成部分, 零部件的产品和质量直接关系到整车的性能、寿命和水平。主机改造了, 零部件跟不上是不行的。要视同骨干汽车厂, 按同步要求来实现技术改造目标。有相当一部分零部件还需要引进技术, 以争取时间。

(4) 在企业技术改造中, 要围绕产品升级换代进行工艺和技术装备的改造。

(5) 对现有企业进行技术改造, 必须提高经济效益。为此, 要认真做好技术、经济论证分析, 使每个改造项目做到投资省、资金回收期短、社会经济效益高, 对国家贡献大。

4. 学习运用科学管理方法, 不断提高企业现代化管理水平。

随着企业技术改造和技术水平的提高, 还必须相应地学习运用现代化科学管理, 促进管理水平的提高。没有相适应的管理水平, 技术改造和技术水平的提高也会达不到预期的目的。今后, 在引进先进制造技术的同时, 必须注意引进现代化的管理技术。各厂都要学习第一汽车制造厂在工程管理、作业管理、设备管理、库存管理、目标管理、均衡生产和多品种混流生产等方面的许多好经验, 并不断提高完善, 以推动各企业逐步实现生产管理的现代化。第二汽车制造厂在推行全面质量管理方面, 取得显著成效。各厂要学习他们的经验。从产品发展、生产到销售各个环节建立起质量保证体系, 建立完整的质量信息系统并通畅地流转。

为了实现管理的现代化, 要认真搞好企业整顿工作。中央二号文件要求, 从今年起用 2、3 年时间有计划、有步骤地、点面结合地、分期分批地对所有国营工业企业进行全面的整顿工作。要按照中央的要求, 搞好五项整顿, 建成六好企业。这本身就是现代化的内容, 也将为进一步实现管理现代化打下良好的基础。

在企业整顿中, 要整顿好产品质量。目前, 汽车的制造和装配质量问题不少。要通过企业整顿, 加强劳动纪律, 建立健全各项管理制度, 认真贯彻工艺纪律, 严格执行三检制、岗位责任制, 搞好文明生产, 力争在两年内基本上解决“松、漏、响、脏、伤、污”的问题, 提高汽车产品的安全性、可靠性、经济性, 延长使用寿命, 为满足国内需要和整车出口创造条件。

5. 继续贯彻以调整为中心的方针, 搞好汽车工业的改组、联合。

(1) 加强集中统一管理, 采取行政和经济立法措施, 停止盲目增设汽车厂点。

(2) 要制订汽车生产的技术质量标准和法规、条例; 组织起草生产不同汽车产品设厂标准, 规定企业必须达到的生产批量、产品质量、成本水平和物资消耗的最低要求; 还要制订新产品试制、试验、鉴定和投产的规定, 以及发放生产许可证的办法, 经批准后组织实施, 督促检查。凡限期达不到标准或规定的企业, 要关停并转, 不准安排汽车生产。

(3) 汽车工业的改组、联合要以中心城市、工业基地为依托, 以骨干汽车厂、骨干零部件厂为基础, 把生产同类产品的地方中小汽车厂、零部件厂组织起来成立 6 个汽车工业联营公司和 1 个零部件联营公司。在联营公司内部, 要根据骨干厂的系列产品发展规划和专业化协作原则调整生产分工, 逐步把地方中小汽车厂改组成生产变型车和改装专用车的专业厂, 或零部件制造厂; 有的改组成汽车装配厂或技术服务、修理厂。使地方中小汽车厂经过改组、改造能各得其所, 生产市场适销对路产品, 这可能是地方中小汽车厂的一条出路。对零部件厂的改组, 需区别不同情况, 有的要组织联合、改造, 按不同产品逐步成立专业公司; 有的由联营公司或地区、部门组织定点生产, 以保证配套、维修的需要。对那些限期达不到技术、质量标准, 产品又不适销对路的零部件厂, 要坚持做好关停并转的工作。总之, 改组都要服从统筹规划, 要体现国家和企业长远利益, 要把“小而全”改变为专业化大生产。

(4) 地方和部门所属汽车工业公司或工厂, 在参加中国汽车工业公司和所属联营公司联合

时,可以采取“紧密”、“松散”两种不同联合形式。但在每个联营公司里,需要有几个隶属于公司的骨干工厂为基础,便于组成经济实体和推动有关企业的改组、联合。企业在参加公司“紧密”联合后,公司要兼顾地方、部门的经济利益,并接受企业所在地的党的领导和行政监督;要使原地方、部门对参加联合的企业有一定的安排生产计划和产品销售的权利。

(5) 对参加公司“松散”联合的企业,可以根据不同情况,有不同的联合内容和形式,如先在供产销方面实行某种形式的联合,也包括采取地方、部门投资或用固定资产入股的联合方式。以后根据联合双方自愿,在条件成熟时,再从“松散”走向“紧密”。但所有参加中国汽车工业公司或联营公司“松散”联合的企业,需要做到服从中国汽车工业公司或联营公司的统一的产品发展,统一的专业化改组和统一的技术改造进度。

6. 办成企业性的公司,搞好体制改革试点工作。

(1) 遵照国务院批准成立中国汽车工业公司的要求,把公司办成在国家统一计划下,独立从事生产经营业务和核算的经济实体,并采用经济办法管理企业,这本身就是经济管理体制的重大改革。要认真贯彻这次董事会议通过的公司章程,把中国汽车工业公司和各联营公司进一步组建好。

(2) 要按照计划经济为主、市场调节为辅的方针和产销结合的原则,加强经营销售服务工作。要加强销售服务机构,充实销售服务力量,建立销售服务网点,进行市场预测预报,组织销售订货,大力开展为用户服务。

(3) 为了适应体制改革需要和有利于克服官僚主义、提高工作效率,中国汽车工业公司实行董事会领导下的总经理负责制,董事会是全公司生产经营活动的最高权力和决策机构,董事会要与总经理的办事机构严格分开,便于真正发挥抓大事作决策的作用。董事会成员由中国汽车工业公司的主体单位(各联营公司)的主要负责人和主要使用部门代表以及汽车行业技术、经济权威人士参加,他们有发言权、决策权,能起到其他组织形式所不能具备的特有作用。董事会下设技术委员会和财务委员会,聘请学识、经验丰富的技术、经济专家参加,作为董事会的咨询、参谋机构。

总经理贯彻执行董事会的决议,对董事会负责,拥有公司生产经营活动的全面指挥权。在总经理领导下设总工程师1人、副总经理4人,协助总经理分工负责各项业务工作,对总经理负责。

(4) 公司内部的经营管理将按照“统筹规划、集中政策、分散经营”和责权利结合的原则,实行中国汽车工业公司、联营公司和基层企业3级管理的体制。凡由联营公司独立经营的事,尽量不由中国汽车工业公司包揽,做到职责分明,提高工作效率。

三、今年的几项工作

1. 要继续把中国汽车工业公司组建好。

2. 要大力调查研究运输结构,摆好汽车在运输中的地位。

3. 要狠抓改装专用车的设计和试制。在产品发展中,一定要把改装专用车的发展,放到重要地位。

4. 要不失时机地组织好载货1吨以下的微型汽车的联合建设。

5. 要把今年的技术引进工作抓紧抓好。在贯彻自力更生方针、加强我们自己的科学研究工作的同时,为了争取时间,要引进必要的先进技术。当前特别要抓住重点,一抓到底,抓出成绩和效果来。

6. 要加强思想政治工作,建设精神文明。坚持思想领先原则,做好思想政治工作,是我们

用改革精神，开好第二次董事会

董事长饶斌在中国汽车工业公司首届 董事会第二次会议开幕时的讲话（摘要）

（1983年2月20日）

中国汽车工业公司第二次董事会现在开会。

这次会议的主要内容是总结第一次董事会以来的工作，研究部署1983年的工作。今年是实施“六五”后三年规划的头一年，汽车工业“六五”规划已发给各厂征求意见，要在这次董事会上审定。

会议上将有几位同志介绍一年来汽车工业在改革中出现的新情况、新经验、新问题，我想一定能起到学习交流的作用。

董事会的两个委员会——技术委员会和财务委员会，都组织了几十位经济技术专家，发表了许多有价值的论述和建议，又经过细致的调查研究和学术论证会，现已形成两个有改革意义的建议文件，一是结束汽车产品几十年一贯制，一是把中国汽车工业公司办成经济实体。也要在这次会上审定。

这次会议的内容很多，但核心部分是要贯彻执行胡耀邦、邓小平、赵紫阳同志有关改革的重要指示。我们要站在改革的前列，以改革的要求、改革的精神和参加改革的积极态度来开好这次董事会。

在中国汽车工业公司成立大会上，也就是在第一次董事会上，我们曾提到过：“公司成立之后面临的是一场改革的任务，我们要通过公司的改革试点，创出一条新路子”。同时还郑重地提出了7项需要改革的历史任务，即：

经常的、基本的重要任务之一。根据四化建设的需要，我们要一手抓物质文明建设，一手抓精神文明建设。

我们要提倡经营工作中的精神文明，讲社会主义经营道德。社会主义企业的一切经营活动和经营作风，要以社会主义准则来指导，它严格区别于资本主义企业的经营思想和作风。我们要提倡在发展适销对路品种、提高产品质量、降低成本、提高经济效益方面的竞赛和竞争，反对弄虚作假等一切损人利己的行为；提倡比、学、赶、帮、超，要互相支援、互相协作、共同提高，反对互相封锁；提倡廉洁奉公，反对请客送礼、行贿受贿。

我们要把树立为用户服务的思想作为精神文明建设的一项重要内容来抓。除了日常强调要搞好为用户服务之外，可否把每年6月份作为汽车工业为用户服务月。通过服务月活动，检查为用户服务的情况，总结经验，以便把服务工作做得更好，达到经常化、制度化。

同志们，公司成立之后面临的是一场改革的任务，我们要通过公司的改革试点，创出一条新路子。这是非常光荣的，但同时又是很艰巨的。因为是改革试点，在前进的道路上难免会遇到各种困难，需要以坚韧不拔的精神去克服它。我们有决心在党中央、国务院领导下，在机械工业部领导下振奋革命精神，再接再厉，做好工作，为振兴汽车工业做出新贡献。

1. 改革管理体制。把公司办成企业性的经济实体,结束单纯用行政办法管理企业的历史。
2. 改革企业结构。推动企业联合、改组、改造,走专业化大生产的道路,结束汽车行业分散、重复、“小而全”小生产格局的历史。
3. 改革不利于产品发展的制度。掌握现代化产品设计、试验技术,搞好产品升级换代,实现产品“三个一代”,结束汽车产品几十年一贯制的历史。
4. 改革组织生产的方式。实现系列化多品种生产,适应用户多方面需要,结束单一品种生产的历史。
5. 改革企业内部管理结构。改变生产型企业为经营管理型企业,结束企业只抓生产和工艺、不重视产品研究开发和销售服务的历史。
6. 改革汽车产品结构。结束汽车工业缺重型车少轻型车和轿车、缺农用车少专用车的历史。
7. 改革交通运输结构。充分发挥汽车在交通运输结构中的应有作用(即把汽车运输列为战略重点),结束汽车运输在交通运输中比例不适应的历史。

以上的改革任务,也是历史任务,是从调查研究国外汽车工业模式中,从总结我国汽车工业的历史教训中,从摸索中国特色的社会主义道路中提出来的。

当然,这不是一年能完成的任务,而是要在“六五”期间,甚至更长一点时间里,经过艰苦努力才能实现的历史任务。1982年,我们在这些方面都已起步,并有了良好的开端。有的已看到了一些积极作用,有的工作取得了较好的成绩,都是大家热心于改革的结果。但这些都还属于改革试点的阶段。1983年,我们要遵照党中央的改革方针,“从实际出发全面而系统地改,坚决而有秩序地改,有领导有步骤地改”,加快改革的步伐,做改革的促进派。

根据胡耀邦、邓小平、赵紫阳同志关于改革的指示,汽车行业在1983年如何抓改革工作,讲以下几点意见:

1. 汽车行业要开创新局面,必须首先明确汽车运输是交通运输中的重要组成部分,也是战略重点之一。既要解决好这个战略重点,还应该狠抓两个环节,一是经济体制改革;一是发挥技术进步的作用。也就是说一是生产关系问题,一是生产力问题。

2. 要使汽车运输成为战略重点,既要靠理论工作和市场调研工作的成果去广为宣传,又要靠自己的实际工作去更大地发挥汽车运输的重要作用,才能较快地解决问题,才能尽快地结束把汽车列为限产产品的现状。

3. 经济体制改革和技术进步(技术改造)在相互起作用。没有必要的改革,推动技术进步很困难,没有技术进步和生产力的发展,推动经济改革更困难。这种协调地向前发展,相互促进地向前发展,一般说来,要先从生产力的发展和社会需要出发,推动改革。第二汽车制造厂就是如此。如果没有第二汽车制造厂产品的质量、品种、水平的发展,产量、经济效益的提高,以及科学管理工作的进步,就不容易争取到国家对第二汽车制造厂实行利润递增包干的改革。第一汽车制造厂也是如此。在企业得到了这样重大的改革之后,又必然会更好地推动企业技术进步,推动企业生产力的发展。生产关系和生产力协调地向前发展的新局面就会到来。

4. 从实际出发,全面而系统地改。就是说所有行业都有改革任务,只要认真地调查研究,系统地总结正反两方面的历史经验,提出理论与实际相结合的改革任务,先从本行业的基层企业做起,经过试点,由易到难地坚持去做,大胆地去做,这是不会有危险的,也不会出现折腾和混乱。去年提出来的7项改革任务,正在试点中前进,今年要更自觉地加快前进步伐。

5. 抓改革还要抓住带根本性质的大问题。长期以来在经济工作中存在的主要弊端,一是吃“大锅饭”;一是缺乏活力。企业缺乏应有的主动性和灵活性,职工缺乏应有的积极性和责任感。去年我们提出的7项改革任务,还没有自觉地认识这个带有根本性质的重大问题。从现在起,

我们要进一步明确改革的目的性。突破这一环，就一定能更好地推动7项改革任务的完成，使生产力更快地达到一个新的水平。

6. 为了这样一个重大的改革目的，我们改革工作应从何着手呢？现已明确要在经营管理体制上进行改革，就是说，应改掉落后的经营管理方式，使企业在健全民主管理的基础上实行承包经营责任制，或者说实行承包技术、经济的经营责任制，这正是企业整顿工作所要完成的主要内容。

这个问题，在农业上已有成功的经验，在首钢也创造出成功的经验。它的可贵处是具有中国特色的社会主义经营管理体制。对此，我们要及时学、认真学。第二汽车制造厂、第一汽车制造厂已实行利润递增包干，并都明确要根据自己的具体情况实践总结，走出自己的改革新路子。其他企业，要结合自己的具体情况进行改革试点，实行内部承包经营责任制。中国汽车工业公司在走向经济实体的道路上，争取实行全行业利润递增包干，在机关里试行经营管理责任制。

7. 国家对企业实行利润递增包干后，从汽车工业具有的大生产、技术经济指标水平高等实际情况出发，如何发动群众制定承包经营责任制。哪些承包到小组？哪些承包到个人？层层包、保、核的具体内容，都要经过试点，扎实地打好基础，不能忽视吃“大锅饭”的习惯势力，不能低估老框框的阻力，要层层议透，各级党、政、工、团领导都应亲自抓，经过试验，循序前进。

对实行承包经营责任制的企业，一定要保住国家得大头，实现大增收；保住企业得中头的增长，能在实现长远规划中发挥自主性和灵活性，把财力主要用在技术进步上去；保住职工得小头增长，但要打破吃“大锅饭”的局面，实行按劳分配，要把职工收入增长设法列入企业实现现代化的长远规划中去。

一定要明显地做到充分调动人们的社会主义积极性，重视技术进步，使生产力较快地提高到一个新水平，使综合经济效益有显著的提高。

8. 在生产发展中去推动工业管理体制的改革。在企业实行经营管理责任制的基础上，根据计划经济为主、市场调节为辅的原则，对计划、科研、生产、供应、销售、财务、信贷、劳动组织、工资、奖励、福利、价格等现行制度和体制的改革，要经过调查研究，做好充分准备，选好时机，逐项去抓。这样，改革的阻力和困难就会逐步减少。可以预料，在改革的新形势下，处理好条条块块关系，解决好联营公司中松散联营、紧密联营的体制，把中国汽车工业公司办成经济实体等，经过艰苦的努力，也都能相应地得到解决。

9. 技术改造、技术进步、技术引进等工作的共同目标，当前是实现产品的升级换代，以达到最好的社会效益。必须接受历史教训进行必要改革，要把新产品的的设计、试验、试制直到投产的“一条龙”工作放在企业管理的首位。要像指挥现生产一样，建立独立的、强有力的从上到下的、从中央到地方到基层企业的技术改造指挥调度系统和建立一整套的考核制度。但还要注意不能沿用老的基本建设统计办法，投资额讲的多，投资效果讲的少。同时，要推行承包经营责任制。要充分发挥技术人员的聪明才智，注意培养、启用德才兼备的中青年知识分子，改善技术人员的工作条件和生活条件。

10. 要加强政治思想工作，改进领导方法，全面完成和超额完成汽车行业今年的生产、技术、财务计划和技术改造计划。要研究改革工作能够顺利、健康进行的正确方法。要抓住改革工作重要环节，不观望、不等待，要发扬破旧立新、勇于改革的精神，使今年各方面工作都做出新的成就，创造出新的经验。

董事长饶斌在中国汽车工业公司首届董事会 第二次会议结束时的讲话 (摘要)

(1983年2月26日)

同志们:

这次会议就要结束了。昨天晚上开了董事会,原则上通过了李刚总经理所作的工作报告。大家认为,这是个很好的报告。根据同志们提出的修改补充意见,准备再作些修改,就可以印发下达,作为1983年工作的依据。对“六五”计划,根据会议的讨论,作了修改,董事会责成各联营公司(包括筹备组)回去后再作一次研究,把修改的意见于3月15日前报公司,公司党组再研究一次定稿,在4月份总工程师会上宣布。另外,还一致通过了增补5名董事,通过了技术委员会组成人选及增补5名委员,通过了财务委员会组成人选及增补2名委员和3位副主任。对两个委员会的工作条例也原则上通过了,要求在执行中不断完善。技术委员会、财务委员会的建议文件,会后再作一次修改即定稿。关于《公司基金筹措使用暂行办法》和《公司本部经营管理费管理办法》也作了修改,并原则通过。因此,这次会议已取得圆满结果。根据会上大家议论到的一些比较大的问题,我想再讲一讲发扬勇于改革、善于总结的精神,使今年各方面的工作做出新成绩,创造新经验的意见:

1. 认真学习中央领导同志指示,充分做好思想发动工作,从实际出发,积极推动承包经营责任制,加快改革试点的步伐,做积极而又冷静的改革促进派。

在会议开始时,我讲了改革问题的10条意见,这里再作些补充。我们汽车行业已有第一汽车制造厂、第二汽车制造厂和天津汽车工业公司3个单位批准实行上缴利润递增包干的办法。其他单位要抓紧准备,不要观望、等待。应该说,汽车行业的广大干部和群众,在发扬勇于改革精神、搞好四化建设的问题上,还没有充分发动,还没有全面动员,现在还只是开始。所谓发动好,就是要学好中央指示,提高对改革的思想认识,解除对改革的疑虑。要认真学习首钢的经验。首先明确学什么?第二汽车制造厂讲了学习首钢的5条,都是对的。总之,在改革的问题上,现在还是发动阶段,我们要掌握住这么几条:

(1) 一定要有一个统一认识的、立志改革的坚强的领导班子。如果在领导班子中还有人思想不大通,就要先做通领导人的思想工作,使领导班子统一认识,统一行动。

(2) 要明确改革的主攻方向是解决吃“大锅饭”和经济工作缺乏活力的问题。对其他方面的改革也要抓住不放。

(3) 责、权、利统一,要把“责”放在第一位,把全面完成国家计划放在第一位。

(4) 要注意扩大职工民主权利,发挥主人翁的作用,行使主人翁的权力。

(5) 靠强有力的思想教育,靠精神文明建设,为改革工作开路。

总之,要抓住这些方面,注意这些方面,扎扎实实地去做细致的发动工作。

在这么一个大的改革中,有什么值得注意的问题没有?在我们开始行动的时候,多想想这个方面,会很有好处。第一,不要“一窝蜂”、“一刀切”;第二,不要形成搞政治运动的气氛;第三,不要浮夸,说过头话;第四,不要把利益强调得过多、过头,不要讲什么“知识分子先富起

来”，“知识分子万元户”等等；第五，注意基本建设不能随意扩大，超过技术改造标准项目的基本建设要严格控制；第六，企业不要乱花钱；第七，不要乱提口号，农村用的口号有些是很好，但是，不宜于随便用于工业战线；第八，不要不试点、不总结就全面铺开；第九，要抓紧，不要要求过急；第十，不要遇到困难、难题就退缩。还有什么？多想想，考虑充分一点好。考虑充分一点，就不要怕这、怕那。要做积极而又冷静，热情而又有步骤的改革促进派。就是说，要敢于创新，善于总结，在改革中不断完善。

我们还打算争取实行全行业的上缴利润递增包干，或以税代利后的承包责任制，或者是以税代利的试点。但是企业里改革的主攻方向不变。不管国家对企业采取什么形式的承包责任制，企业内部都要搞承包经营责任制。当然，应通过试点，要很好发动，不要“一刀切”，一个模式，要从实际出发。参加联营的地方厂，可以考虑分期分批地搞，一步一步地来。我们要在这个大好的改革形势下，反复深入地学习胡耀邦、邓小平、赵紫阳同志有关改革的指示，注意按中央精神搞好宣传报导。

2. 为振兴汽车工业打好基础，我们的方针是：着眼于战略目标和市场、用户；着手于技术进步和经济体制改革；落脚于提高综合经济效益。

3. 汽车行业在技术进步、技术改造、技术引进中，要解决的几个重大问题：一是产品升级换代、产品构成合理、完备；二是建立强大的产品研究开发队伍和科研、设计、试验的阵地，学会现代化设计、试验的整套本领；三是围绕新产品和节油、节材的要求，解决新工艺、新技术、新设备、新材料等问题，以取得最好的经济效益；四是产品达到国际标准，进入国际市场，主要汽车产品和主要汽车零部件，1990年达到八十年代初水平；五是根据国内外市场、用户的需要，不停地解决产品质量、品种、水平以及可靠性和寿命问题。

4. 振兴汽车工业，抓好技术进步，必须抓紧培养出一支研究开发的强大的技术队伍，学会用现代科学方法设计、研究、试制、试验现代化汽车产品的一整套本领。去年提的7条改革任务中的第3条，也提到这方面的工作，但讲的不突出，没有展开。这次孟少农同志提出这个问题，很对。我想现在应强调建立这样的队伍，学会这套本领。这是一项战略任务，是前10年必须完成的战略任务，是各项历史任务中的核心部分，不能耽误。我们已经明确：技术进步、技术改造、技术引进，这3个方面的共同目标就是实现产品的升级换代，达到最好的经济效益。实现产品升级换代要抓住3个方面的工作：一是加强设计队伍，学会现代化设计、试验整套本领；二是设计定型现代化产品；三是把它变成生产力，形成能力。我们要十分强调，八十年代的技术引进要不同于五十年代从苏联的引进。最重要的不同点，就是要学会现代化的产品设计本领，这个目的一定要达到。不然的话，我们就很难做到“三个一代”，很难做到3年一小改，5年一中改，7年一大改，使汽车产品常保先进，就结束不了产品“几十年一贯制”的历史。要明确这是振兴汽车工业，立足于自力更生的根本问题。所以，应当把它看成是一个战略任务。我们希望公司各级领导从现在起紧紧抓住这个关键，从各方面支持它，为它创造必要条件。例如：人员培训、设计试验阵地、手段和资金的集聚等，都要给以大力支持。从现在起，抓紧工作，8年之内一定要完成这个任务。

5. 各联营公司在抓紧组建工作的同时，还要着眼全行业，积极协助地方、部门所属汽车工业企业搞好调整、改组和联合的工作，逐步扩大联营的范围。地方的汽车企业，有相当大的力量，也有相当好的基础。我们对这些地方厂，要分别规划发展方向。我们有一个设想，要把目前产量不大，品种又重复的“小而全”汽车厂按专业化协作原则逐步改造成为零部件厂、改装专用车厂或装配厂。专用车的种类很多，需要大力发展。各种专用车有的需要量少，有的有一定的批量，究竟哪一个厂改造成为什么样的改装专用车厂或改造成为什么车型的装配厂，今年就要协助