

中国汽车工业的

ZHONGGUO QICHE GONGYE DE GONGGENGZHE

ZUOYAN'AN

躬耕者

左延安

郭明辉 / 著



一位中国汽车人实干兴企的经典案例
一家地方国有汽车企业的复兴之路

全国百佳图书出版单位
ARCTIME 时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

郭明辉 / 著

左延安

躬耕者

中国汽车工业的
ZHONGGUO QICHE GONGYE DE GONGGENGZHE
ZUOYAN'AN

全国百佳图书出版单位

ARCTIME
时代出版

时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国汽车工业的躬耕者——左延安/郭明辉著. —合肥:安徽人民出版社,2013.10

ISBN 978-7-212-06945-2

I. ①中… II. ①郭… III. ①纪实文学—中国—当代 IV. ①I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 247243 号

中国汽车工业的躬耕者

——左延安

郭明辉 著

出 版 人:胡正义

责任编辑:张 旻 郑世彦

装帧设计:宋文岚

出版发行:时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>

合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场八楼

邮编:230071

营销部电话:0551-63533258 0551-63533292(传真)

制 版:合肥市中旭制版有限责任公司

印 制:合肥创新印务有限公司

开本:710mm×1010mm 1/16 印张:14.75 字数:150 千

版次:2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

标准书号:ISBN 978-7-212-06945-2 定价:32.00 元

版权所有,侵权必究



序 一

雄风凝铁韵 热血铸企魂

徐 平

在《中国汽车工业的躬耕者——左延安》一书即将付梓之际，请我作序，我欣然应允。这不仅因为左延安先生是我的老朋友，还因为这本书讲述的是一个中国汽车人和一个汽车企业的非凡故事。这个故事，既充满坎坷，也充满传奇，更值得研读。

众所周知，对于一个历经生死存亡考验的汽车企业来说，江淮汽车能有今天的成就与辉煌，左延安先生居功至伟。事实上，左延安先生令人敬佩的不仅在于他的挽狂澜于既倒、把一个濒临破产的企业引上正途，还在于他掌舵江淮汽车22年，曾创下连续15年增长超过50%的优秀业绩，使一个名不见经传的汽车企业跻身全国汽车企业综合排名“前十”。从这个层面上说，左延安先生的汽车生涯，堪称传奇。

当然，拜读左先生的“躬耕”故事，又不仅仅只是一串亮丽的经营数据可以概括。他在带给江淮汽车发展活力与后劲的同时，也赋予了这个企业思想和灵魂。他被业界誉为用哲学管



理企业的企业家，他率先创建学习型企业，培育特色企业文化，让学习和创新成为江淮汽车的长青基因。特别是，他对于汽车行业发展现状的思考，对汽车工业未来发展走势的研判，以及关于中国汽车自主创新、自主品牌发展的真知灼见，都是有益于当下汽车行业发展弥足珍贵的财富。

所以，入主江淮汽车以来，左延安先生获得安徽省有突出贡献的企业经营人才贡献奖金奖，被评为全国企业优秀思想政治工作者、全国机械工业优秀企业家、中国机械行业经营管理大师、中国汽车50年50位风云人物、新中国成立60周年十大风云人物、全国企业文化突出贡献人物、2010年度中国企业社会责任榜杰出人物、20年长青领袖奖。我以为，这是对他躬耕的肯定和倾注于中国汽车工业发展的最好褒奖。

然而，在这些光环的背后，又有多少人能体会左先生历任的艰辛。他曾经说过，做汽车犹如走上了一条不归路，他每天都如履薄冰似地经营着企业，回想这些年走过的路，始终都有更高的愿景在激励着他，不容他有丝毫的懈怠。或许我们可以从这些字里行间，品出一代共和国汽车人创业的甘苦，读出一份共和国汽车工业历史的况味。

雄风凝铁韵，热血铸企魂。如果说中国汽车工业发展是一辆不断前行的列车，那么那些敢于担当、勇于奉献的中国汽车人，就是这辆列车坚实的底盘。左延安——这位军人出身的企业家，这个被称为“车坛老兵”的潜行者、躬耕者，应该是其中不可或缺的一员。

回望过去岁月，新中国“汽车强国”的梦想一度曾遥不可及。而如今，中国汽车工业已实现了历史性的跨越，汽车强国的光明前景已经展现在我们面前。这是中国汽车业和中国汽车人的光荣，当然也是左先生这样的“躬耕者”的光荣！

历史赋予了中国汽车人神圣的使命，实现中国汽车强国梦任重而道远，空谈误国，实干兴邦。让我们胸怀梦想，脚踏实地，做好我们当下的每一件工作，为明天的汽车强国铺就一条坚实的金光大道。

是为序。

（作者系东风汽车公司董事长、党委书记）

序 二

实干家左延安

王亚非

空谈误国，实干兴邦。我认识的左延安，就是这样一位真正用心干事业的人。

左总，我总是这么称呼他。我们是多年老友，也是企业界的知音。在掌舵江淮汽车的22年内，他把这个曾经濒临破产的小厂变成了如今拥有上百亿净资产的集团公司。当他功成身退之时，留给江淮汽车的是一个迈向世界级企业的根基，而他的气质、眼光、情怀、创造力，更是弥足珍贵的企业财富。

每个人身上都有时代的印记，出生于1949年10月的左总是共和国同龄人；曾经的当兵经历让他的血液里流淌着“红色”因子，他有着这个年龄人的忍辱负重、谦虚低调、正直果敢、勇往直前。而与他相交的几十年，我发现他很推崇稻盛和夫和乔布斯，所以他既传统也现代，既中国也世界。他还成功地把这些思想融合在一起，形成自己的经营哲学，并提炼为江淮汽车的企业文化，让这个安徽地方汽车国企成为中国造车大军中



不可忽视的新生力量。

不积跬步，无以至千里。任何企业的成功都不可能一蹴而就，江淮汽车亦然。我做过企业，做过政府官员，现在又回到企业，深知作为一个地方国企掌门人的不易。而在这个岗位上，左总辛勤耕耘22年，这22年，不少与江淮汽车同样背景的国有车企不是破产就是被重组，独立存活下来并进入行业十强的地方国有车企也只有江淮汽车一家。这不是偶然，江汽发展的关键因素来自于左总的眼光。

对于人企合一的中国企业来说，一把手的眼光很大程度上左右了企业的发展方向。从1990年上任伊始挖掘市场空白专攻客车专用底盘，继而做整车进入轻卡、重卡、货车领域，再到做乘用车杀进轿车行业，到现在执着于新能源纯电动车，左总每每在选择关口的眼光独到，才让江淮汽车从弱小到强大、从活下去到活得精彩。江淮汽车曾创下连续15年增长超过50%的骄人业绩，让业内不得不侧目。

汽车是传统产业，有既定的学习目标，左总知道自己学习的对象，而且在学习之后他懂得创新，然后求变。江淮汽车的变革之路是渐进的、坚实的。在大型国企和跨国企业的夹缝中求生存，江淮汽车没有外资背景，就选择走自己的路，渐渐走出了基于学习创新的自主创新之路。

同样是国企掌门人，也是全国人大代表，我和左总沟通的机会比较多，在我们看来，其实国企掌门人必须承担多重社会责任。1997年以来，左总率江汽重组了9家地方困难国企。我也

见证过他接手安凯后的运作过程，从平稳过渡到安凯的成功崛起，仅仅派出“一个半人”，更显示了左总的智慧。

活下来需要市场和技术，而做基业长青的企业则需要卓越的企业文化。去过江淮汽车的人都惊叹于江淮汽车生产车间的洁净与整齐，折射出的其实是企业强大的内控力。每天升厂旗、吹军号、做早操、开晨会，则是江淮汽车一道独特的“风景线”。

据我了解，从1996年开始，江淮汽车开始创建学习型组织。他们把《第五项修炼》的理论融会贯通，准确地定义学习型组织就是具有学习创新能力的组织，这个组织的成员通过工作活出生命的意义。

健全的学习制度，开启了江淮汽车的修炼之旅，提炼了高尚的企业精神，使江淮汽车成为最接近学习型组织的企业。

当年我从开放前沿的外经贸行业到了相对传统保守的计划经济痕迹很重的出版业，也是文化底蕴深厚、文人最集中的地方。进行转企、改造思想等活动，关键时刻请左总到集团给全体员工上了一堂创新观念和企业管理的课，他的演讲结合自己的感悟深入浅出，屡屡让人有醍醐灌顶之感。

左总的性格、为人、品质就是一部高品质的汽车。他吃过很多苦，仍然坚忍不拔，从不屈服。他总是笑咪咪，在轻声谈话中说出很多真知灼见。现在常常提幸福感，在我看来，江淮汽车的员工都是很有幸福感的，上班时高高兴兴，下班后欢欢乐乐，这应该是躬耕汽车工业多年的左总留给江汽人不可磨灭



的财富，也是值得我们所有企业家学习的地方。

他坚持自主品牌。安进接过他的接力棒后，江淮汽车又迈上新的征程。实业兴国，正是有江淮汽车这样的企业存在，中国的民族工业才更增添聚沙成塔、集腋成裘的亮色，中国汽车工业才能傲然世界汽车之林。他及他这一批创业企业家是中国脊梁，他的江汽产业更是中国底盘。

他的业绩就是历程，他的书就是教程。企业家中，我敬佩他，我喜欢他；我忘不了他，我要学习他！

（作者系安徽出版集团党委书记、总裁，
时代出版传媒股份有限公司董事长）

序 三

我心中的左延安先生影像

汤书昆

左延安先生于我是不折不扣的睿智长者，我们的相识说来有点偶然：1997年，我执教的中国科技大学承担江淮汽车公司中高层的管理能力提升专项培训。在授课时，总看见左董事长早早在第一排坐着，温和安详，认真听讲。当时作为年青教师的我心中漫想着，这个企业的董事长很重视学习，不仅自己认真投入，而且以持之以恒的表率使断续4个月的培训几乎座无虚席，这在当年地方国企培训中是相当难见到的景象，一时心中油然而生敬意。嗣后不久，在与企业学员的交流中意外获知左董事长竟然是20世纪80年代初清华大学管理学的研究生，原来，静心听讲的左先生居然是管理理论与方法的“善知识”，于是，敬意中平添了诸多敬畏的内容。

也正是在1996年，江淮汽车公司在左董事长的倡导与引领下，开始大张旗鼓地打造“学习型组织”，并于1998年正式确立了“40+4”团队学习成长模式（即每周全员工作40小时+周



末学习4小时)。日后，这一持续十余年未间断的学习模式成为中国企业界的一道风景线备受关注，而江淮汽车也从一个体量很小、资源十分短缺的地方企业成长为年销售额近400亿元的中国自主品牌汽车企业的精英。在江淮汽车公司推进“学习型组织”成长模式的历程中，我也有幸受左延安先生之邀，参与了若干组织文化构建流程，并因此而与左董事长有了较深入的交往与亲近。

左延安先生是一个众人印象里严谨、务实、坚定的企业家，我和诸多江汽人一样看见左董事长20多年如一日早来晚归，在他的办公室、生产管理现场或培训学习现场工作着，他以挚着而充满意志力的方式和精神状态，持之以恒地推动着企业不停步地走向更高目标。

然而，左延安先生另外的精神界面同样令我至今记忆如新。大约在1998年，有一天晚上在他的办公室交流完工作后闲聊，左先生突然很动情地说：现在社会公德破坏严重，民众普遍都对公德底线的坚持无所谓或呈机会主义立场。比如开车闯红灯，只要没有监控，自律性很难保证（当年交通监控设施的安裝还不普遍），我很希望江淮汽车在文化精神上有所坚持，但这确实很难啊！像我自己坐在车上时，我的司机开车遇见红灯亮时，即便是在乡野无人之路、深夜无车无人之时，或者是别的车已闯红灯疾驰而去，我的司机一定会安静地等待绿灯亮时才发动。我的希望是我不坐在车上时，我的司机也能一如既往地坚持；如果扩到更大的愿景，我的希望是江淮汽车公司的

员工都能做到不管别人怎么做我都不闯红灯，让“江汽人”从内在精神上表现出不随波逐流的形象。

说实话，当年我听完左董事长讲述的江汽愿景小故事，心里是非常意外的，因为我印象中相识不久的左董事长是十分质朴务实的类型，没有想到他的精神天地是那样充溢着理想和信念，而且保持着仿佛“知其不可而为之”的张力。当然，惊讶之外我是非常有触动的，因为左延安先生的坚持与愿景一方面与我的价值观很契合，另一方面也对我日常的妥协习性有所刺激，让我反省观想行事时常常有的随众的缺点。在长达16年的交往中，类似上述的人生小故事还有若干，这些经历对我的人生与行为调整形成了良好的促进，所以我在内心里一直视左延安先生为良师益友。

左延安先生对当代中国自主品牌汽车产业的重要贡献有目共睹，也无需我再评述。不过，在成就这一段历史的过程中，作为经典自主品牌——江淮汽车公司董事长的左延安，其心中的复杂感受我却想做一个小小的补白：在江淮汽车股份公司董事会以及私下的场合，曾不止一次听左董事长对中国汽车产业全面开放政策设计的无奈与不平。他认为，从20世纪90年代开始，约20年的时间，全世界几乎所有有影响力的汽车厂商都在中国大陆安营扎寨，以合资品牌汽车制造与销售的方式占据了中国汽车产业的大半壁江山，而且在关键技术与品牌溢价上，保持着压倒性的优势。中国在国际化大潮中的民族汽车产业可以说是举步维艰，这与日、韩、美、德等汽车强国产业成长的



历史是大相径庭的。

今天，左延安先生已经荣休而不再担任江淮汽车公司的董事长，他的坚持、探索与遗憾已经成就了经典的江淮汽车的历史往事，并深深地楔入了中国汽车产业创新成长的路径之中。左延安先生新的人生之路正在以新的精彩方式开始书写！

（作者系中国科学技术大学人文社会科学学院执行院长）

前 言

2012年3月，左延安光荣退休。对于江淮汽车集团（以下简称江汽）而言，意味着左延安时代的结束，而对于左延安来说，则标志着一个普通老人生活的开始。

众所周知，左延安因瞄准中国客车专用底盘一举成名，江汽以打造中国客车专用底盘而发家。底盘，成为左延安和江汽的光荣，载入共和国汽车发展史。毫不夸张地说，没有底盘，就没有今天的左延安，就没有今天的江汽！

回顾共和国经济发展史，国企在国民经济发展中一直处于非常重要的地位。如果说中国经济发展是一辆高速运行的列车，那么把国企引上坦途的企业家们，就是这辆列车坚实的底盘。

左延安应该是其中不可或缺的一员。

2012年春节后，央企东风汽车的几位高层专程赶往合肥，看望刚刚卸任的左延安。看望这位业界的老大哥，“东风”的朋友显然是有备而来，他们不仅送来了真诚的新春祝福，而且



送来一份精心制作的纪念品，上面除了一张左延安的照片，还有一行字：

“中国汽车工业的躬耕者——我们的好朋友——左延安”。

—

应该说，在中国的汽车社会到来之后，江汽已经广为人知了。

“安徽江淮汽车集团有限公司成立于1997年5月18日，截至2010年底，江汽集团公司拥有总资产228.5亿元（合并数），汽车年综合生产能力60万辆。集团拥有江淮汽车、安凯客车两家上市公司和江汽专用车公司等十五家全资、控股子公司，已形成商用车、乘用车、客车、零部件和汽车服务五大业务板块。主导产品在各自的细分市场均占据优势地位：客车专用底盘销量连续二十年位居行业前茅，轻型载货汽车销量位居国内第二，出口量连续十多年位居全国第一，瑞风商务车连续多年位居全国第一，客车销量位居行业前五位。2010年，江汽成功完成了‘布局、转型’的战略任务，实现了完美收官。全年江汽集团公司产销各类整车46.4万辆，同比增长43.65%；实现营业收入346亿元，同比增长46.6%；增幅均超过行业平均水平。2011年，江汽集团公司整车销售突破50万辆，跻身行业‘前十’，整体跑赢了行业大势……在‘十二五’末，力争实现整车销售突破百万辆，总体销售收入突破1000亿元。利用5到10年

的时间，把JAC打造成具有较强国际竞争力的中国汽车业主力厂商。”

这是从江汽（JAC）官方网站上摘编的一段文字，和所有的企业简介一样，其中充满了数字和术语，不甚好读，但是如果持一份耐心，或许可以从字里行间品出一代共和国汽车人创业的甘苦，读出一份共和国汽车工业历史的况味。

江汽的前身是巢湖汽车配件厂，1964年从巢湖岸边搬迁到合肥，正式更名为合肥江淮汽车制造厂。这是安徽省第一家汽车制造厂，曾经负载着安徽人的汽车梦想，于上个世纪六十年代，手工敲打出安徽第一辆汽车，成为安徽汽车的一段光荣记忆。然而，十年“文革”，又把蹒跚起步的合肥江淮汽车制造厂推入泥泞，背负着安徽汽车的梦想，蜗行十年。

所幸的是，改革开放以来，江汽重新找到了发展的方向。在梦想的此端，开始艰难前行。然而，作为地方国企的江汽，由于享受不到计划份额，正业的底子太薄，很快陷入困境，上世纪八十年代中后期，举步维艰。20世纪90年代，世界汽车工业发生了翻天覆地的变化，年产数百万辆规模的产业巨头相继携手，组成超大规模的“星系团”，以聚变的形式改变着世界汽车业的格局。而此时，1990年，走过了27年历史的合肥江淮汽车制造厂被市场经济的大潮推到了生死攸关的十字路口，企业当年的汽车销售量已经降低到了不足1000台，销售收入3002万元，公司的净资产数额几乎为零。品种单一、生产能力低下、经济困难等，所有这些，使一个3000多人的大型地方国营