

 **东风汽车公司**
DFM DONGFENG MOTOR CORPORATION

第八篇 全面战略重组
(1998—2007)

東
風

志

1984—2007 (下卷)

《东风汽车公司志》编辑部



第一章 合资决策

从20世纪90年代开始,世界汽车业掀起了资产重组、联合兼并的浪潮,也适时提出并主动参与国际汽车业联合重组,以寻求更大发展。在考察后,最终考虑与公司属下企业有合资背景的日本日产自动车株式会社(简称“日产公司”)合作。

第八篇 全面战略重组

第一节 合资(东风—日产)

与合资谈判始于2000年6月。当时中外合资企业正由中方控股向中方与外资嫁接的模式,东风公司计划与日产在东风襄樊基地合资生产的小型车,双方为此做了规划,由东风公司总经理苗圩去北京向时任吴邦国汇报。吴邦国听取汇报后,要求东风从盘活整个公司的战略考虑合资方案。

2001年4月,日产总裁卡洛斯·戈恩来华考察,苗圩与戈恩再次回国,争取支持。吴邦国表示,东风与日产的合资合作要考虑带动作用,东风公司根据国务院的意图,重新拟定了一个与日产全面合资的方案。

2001年7月6日,由国家计委副主任张国宝亲自安排,苗圩和卡洛飞来京,再次受到吴邦国接见,吴邦国对东风公司与日产的合作思路和中国政府支持东风公司与日产合资重组,以这次接见为起点,东风项目开始运作。

2002年2月18日,东风公司总经理苗圩率团访问日产公司,双方就品牌以及公司名称等问题进行谈判;19日,东风与日产签订了具有指导性的《基础协议》;21—23日,日产总裁卡洛斯·戈恩访问花都三大基地;此后,东风日产合作项目正式进入推进阶段。6月,下发《关于东风汽车公司利用外资实施战略重组基本方案的批复(案)》,同意东风与日产进行战略合作。

9月19日,东风公司与日产公司在北京钓鱼台国宾馆签署长期全面战略合作协议,东风公司副总经理苗圩和日产公司总裁兼首席执行官出席仪式并作演讲。至此,东风日产合作项目进入实质性推进阶段。

2003年2月12日,国家经贸委下发《关于东风汽车公司与日产全面重组实施方案的批复》(国经贸产业〔2003〕114号),原则同意东风与日产共同制定的《基本方案》,同意将原东风汽车有限公司更名为东风汽车有限公司(简称“东风投资公司”),同意东风公司以其汽车、汽车零部件业务相关部分资产,以及拥有的股权和经营进入合资范围企业的资产为出资,日产公司以等额现金出资,共同组建合资公司,双方各持形

第一章 合资决策

从20世纪90年代开始,世界汽车业掀起了资产重组、联合兼并的浪潮,东风公司也适时提出并主动参与国际汽车业联合重组,以寻求更大发展。在经过比较与分析后,最终考虑与公司属下企业有合资背景的日本日产自动车株式会社(简称“日产公司”或“日产”)合资合作。

第一节 合资方案

合资谈判始于2000年5月,基于当时中外合资企业都固守中方企业拿出一部分优良资产与外资嫁接的模式,东风公司计划与日产在东风襄樊基地合资生产“March”级别的小型车,双方为此做了规划,由东风公司总经理苗圩去北京向时任国务院副总理的吴邦国汇报。吴邦国听完汇报后,要求东风从盘活整个公司的战略高度着眼,重新思考合资方案。

2001年4月,日产总裁卡洛斯·戈恩来华考察,苗圩与戈恩再次去北京拜见吴邦国,争取支持。吴邦国表示,东风与日产的合资合作要考虑带动整个东风发展。此后,东风公司根据国务院的意图,重新拟定了一个与日产全面合资的方案。

2001年7月6日,由国家计委副主任张国宝亲自安排,苗圩和卡洛斯·戈恩带着合资草案,再次受到吴邦国接见,吴邦国对东风公司与日产的合作思路予以肯定,并代表中国政府支持东风公司与日产合资重组。以这次接见为起点,东风与日产的全面合作项目开始运作。

2002年2月18日,东风公司总经理苗圩率团访问日产公司,双方就基础协议中的品牌以及公司名称等问题进行谈判;19日,东风与日产签订了对双方开展战略合作具指导性的《基础协议》;21—23日,日产总裁卡洛斯·戈恩访问东风十堰、襄樊及花都三大基地。此后,东风日产合作项目正式进入推进阶段。6月6日,国家经贸委下发《关于东风汽车公司利用外资实施战略重组基本方案的批复》(简称《基本方案》),同意东风与日产进行战略合作。

9月19日,东风公司与日产公司在北京钓鱼台国宾馆签署长期全面合作协议,国家经贸委主任李荣融,东风公司总经理苗圩和日产公司总裁兼首席执行官卡洛斯·戈恩出席仪式并作演讲。至此,东风日产合作项目进入实质性推进阶段。

2003年2月12日,国家经贸委下发《关于东风汽车公司与日产自动车株式会社战略重组实施方案的批复》(国经贸产业〔2003〕114号),原则同意东风公司与日产公司共同制定的《基本方案》;同意将原东风汽车有限公司更名为东风汽车工业投资有限公司(简称“东风投资公司”);同意东风公司以其汽车、汽车零部件和装备等核心业务相关部分资产,以及拥有的股权和经审计进入合资范围企业的2002年度净利润作为出资,日产公司以等额现金出资,共同组建合资公司,双方各持股50%,合资公司沿

用东风汽车有限公司（简称“东风有限”）名称。

3月17日，国家经贸委下发《关于同意调整东风汽车工业投资有限公司股权出资明细表的函》（国经贸产业〔2003〕289号）。4月15日，东风公司与日产公司在上海浦东瑞吉红塔酒店草签合资经营合同和章程。同时，日产公司总裁戈恩与东风公司总经理苗圩在日本日产本部签署合资合同，详细规定合资公司的框架以及出资双方各自的责任和权限。4月24日，国家商务部下发了《关于同意设立合资企业东风汽车有限公司的批复》（商资二函〔2003〕90号），正式批复东风与日产合作项目。5月20日，国家工商管理总局发放了东风汽车有限公司营业执照，注册号：企合国字第000988号，经营期限自2003年5月20日至2053年5月19日。

东风汽车有限公司注册地为武汉市，注册资本为167亿人民币（合20亿美元），双方股权各半。新东风汽车有限公司成立后，其商用车使用东风品牌，乘用车使用日产品牌。消息披露后，立刻在汽车界乃至全国引起巨大反响和热议，无论是官方还是媒体都一致认为，这是目前中国汽车行业规模最大、合作层次最深、领域最广的合资项目。注册资本超过了国内任何一家中外合资企业。从日产角度讲，这也是日产历史上仅次于在美国投资的海外第二大投资项目；合资公司员工数达7万人，是当时国内汽车合资人数最多的企业；产品涵盖商用车、乘用车、零部件和汽车装备，是国内汽车行业第一家全系列产品的合资公司，也是日产公司在海外唯一的全系列合作项目。合作业务范围不仅涉及双方的研发、生产和销售，而且日方还向合资公司提供包括产品规划、采购、物流、质量控制、品牌管理、市场开拓、销售网络以及金融服务等各方面的经验，涉及整个价值链的各个环节。

第二节 资产重组

2002年2月8日，东风公司起草完成《东风汽车公司利用外资实施战略重组的基本方案》（东风司文〔2002〕33号），并向国家经济贸易委员会呈报《关于呈批“东风汽车公司利用外资实施战略重组的基本方案”的请示报告》，主要内容是：

- 一、合作的目的；
- 二、合作的范围及方式；
- 三、产品品种及能力；
- 四、总投资额；
- 五、效益预测；
- 六、需要国家支持和解决的有关问题。

其中，在“合作范围”中对资产重组提供了两个方案：1. 将“债转股”后成立的原东风汽车有限公司变为东风投资公司，东风公司与国家资产管理公司持有股权比例不变，将东风与标致雪铁龙集团、东风与本田的合资公司及其将被剥离的非主业部门和分离后的东风汽车有限公司置于其统一管理之下；2. 从原东风汽车有限公司中划分出与标致雪铁龙集团、东风本田的合资公司等部分资产，成立东风投资有限公司，与分离后的东风汽车有限公司并列于东风公司之下，资产管理公司将与未分离前一样分

别持有东风投资有限公司相同比例的股权。请示报告在分析了两个方案利弊之后，明确表示，采取第一方案较为合适。

国家经贸委批准了这个报告，并要求东风公司做一个资产重组实施的详细方案报审。东风公司经过认真研究和准备，于2002年10月10日向国家经贸委呈报《东风汽车公司关于与日产自动车株式会社战略重组实施方案的请示报告》（东风司文[2002]214号）（简称《实施方案》）。11月5日，经贸委向国务院呈报《关于审批〈东风汽车公司关于与日产自动车株式会社战略重组实施方案有关问题〉的请示》（国经贸产业[2002]976号）（简称《请示》），《请示》在介绍了东风公司概况后，提出重组的思路和计划：

1. 重组范围：将东风汽车有限公司全部资产划分为A、B、C、D四大类。其中A类资产为与法国PSA（雪铁龙标致集团）、日本本田汽车公司等合作的合资公司；B类资产为非核心企业和单位资产；C类资产为需调整主营业务的资产；D类资产为汽车、零部件及装备等核心业务资产。A类资产将继续独立运作；B类资产将实施剥离；C、D类资产进入重组范围；D类资产进入合资范围。

2. 重组构架：将原东风汽车有限公司更名为东风汽车工业投资有限公司，并与日产公司各出资组建合资公司，合资公司沿用东风汽车有限公司名称。

3. 出资方式和股权结构：东风汽车工业投资有限公司以D类资产及拥有的股权出资，日产公司以等额现金出资组建东风汽车有限公司。该公司总投资为250.6亿元，注册资本达171亿元，中日双方各持50%股权，合资期限50年，注册地为武汉市。

4. 主辅分离和人员分流计划：将东风公司B类资产中的教育、公安、居委会及道路等社会职能在合资公司成立时移交地方政府管理；医疗、生活及房产等在落实补贴来源后，逐步移交地方政府管理；人员分流方面，到2006年，东风公司计划分流四万人。其中B类资产分流1.6万人，C类资产分流1.3万人，D类资产分流1.1万人。

5. 生产布局调整计划：将进入合资公司的资产进行统筹规划，合理配置，形成以十堰（商用车）、襄樊和广州花都（乘用车）为主要生产基地的格局。对三大基地以外的资产，如东风柳州汽车有限公司等单位的主营业务同时进行整合，作为满足市场特殊需求的补充。

6. 采购、物流、销售及财务整合计划：引进日产先进管理经验，建立高度集中的采购组织机构和具有国际水平的供应商体系，推进全球化采购战略；通过优化销售、配件、服务业务流程和广泛信息管理系统等，构建国际一流的市场营销管理体系；建立集中统一的现金流和利润管理为重点的新型财务管理制度。

7. 企业破产计划：在C类资产中，有五户企业计划实施破产，涉及银行债务6.89亿元，其中D类资产重组需安置人员8900人。

8. 重组费用及来源：《实施方案》共需重组费用19亿元，其中，D类资产重组需10亿元，由合资公司承担；C类资产重组费用为9亿元，由东风公司和日产公司共同承担。

2003年1月2日，国家经贸委对东风公司战略重组《实施方案》请示报告做出批复（国经贸产业[2003]114号文）：1. 原则同意东风日产共同制定的《实施方案》；2. 同意将原东风汽车有限公司更名为东风汽车工业投资有限公司，赋予其投资公司性质，允许其对外累计投资额超过其净资产5%；3. 新东风汽车有限公司经营范围是乘用车、商用车及零部件、铸锻件、粉冶产品、机电设备、工具和模具开发、设计、制造及销

售；以及其他相关经营管理范围；4. 同意《实施方案》中的业务整合，剥离辅助及人员分流计划。分离办社会职能的具体办法由国家经贸委、财政部会同湖北省人民政府和东风公司另行研究确定。移交地方的净资产，经财政部批准，可按股比核减东风公司及有关资产管理公司和国家开发银行等股东的资本金。对于五户企业破产问题，请东风公司按有关规定向中国证券会提出豁免申请。

2003年2月，东风公司按规定将《实施方案》上报外经贸部，以及向财政部提交《东风汽车公司资产评估报告备案情况》，向商贸部提交东风日产合资合同和章程，都得到及时批复。

针对东风日产合资，实施战略重组，东风公司早在2002年2月初就推出了约5万字的《基本方案》（草稿），后经修改细化，同年10月拿出约10万字的《实施方案》，从酝酿、研究、起草，到上报、批复、实施，整个过程只有一年多时间。

C类、D类资产重组的具体范围（见表1、表2）

表1 C类企业名单

序号	单位名称	序号	单位名称
1	东风公司建筑工程公司	15	东风朝阳柴油机有限责任公司
2	东风公司技术中心（研究院）	16	东风朝阳思益有限责任公司
3	神讯公司	17	黄石磨擦材料公司
4	富达公司	18	高升桥汽车修理厂
5	襄樊干燥器厂	19	东风四平改装车有限公司
6	东风汽车工程有限公司	20	东风四平轻型客车有限公司
7	专用设备厂	21	东风南充汽车有限公司
8	动力设备厂	22	东风杭州重型机械有限公司
9	印刷厂	23	东风汽车专用机床有限公司
10	东风襄樊汽车贸易公司	24	东风东莞实业有限公司
11	东风汽车经贸公司	25	海南洋浦东风工程有限公司
12	东联公司新疆汽车制造厂	26	东风农用车有限公司
13	东风建材工贸有限公司	27	东莞活塞环公司
14	东风公司云南汽车厂	28	惠州东风车城股份有限公司

表2 D类企业名单

序号	单位名称	序号	单位名称
1	总部机关	36	东风汽车内饰件有限公司
2	东风公司技术中心	37	东风汽车悬架弹簧有限公司
3	东风公司工艺研究所	38	东风专用汽车有限公司
4	东风公司驻北京办事处	39	东风活塞轴瓦有限公司
5	东风公司驻武汉办事处	40	中国东风汽车工业进出口有限公司

续表

序号	单位名称	序号	单位名称
6	东风公司南方事业部	41	深圳东风置业有限公司
7	东风公司载重车公司	42	东风汽车传动轴有限公司
8	载重车公司机关	43	苏州东风精冲工程有限公司
9	协作配套部	44	湖南东风汽车销售技术服务公司
10	销售部	45	东风汽车变速箱有限公司
11	材料供应部	46	上海东科汽车零部件有限公司
12	车身厂	47	深圳东风汽车有限公司
13	车架厂	48	东风汽车电子科技股份有限公司
14	总装配厂	49	东风柳州汽车有限公司
15	铸造一厂	50	东风汽车股份有限公司
16	发动机厂	51	东风集团财务有限公司
17	铸造二厂	52	东风杭州汽车有限公司
18	锻造厂	53	武汉东风冲压件有限公司
19	重型车厂	54	东风车桥股份有限公司
20	质量部	55	东风客车底盘有限公司
21	安全环保检测所	56	东风精密铸造有限公司
22	装备公司	57	东风客车(湖北)有限公司
23	装备公司机关	58	湖北神力锻造有限责任公司
24	通用铸锻厂	59	广州风神汽车有限公司
25	设备制造厂	60	风神汽车有限公司
26	刃量具厂	61	襄樊东风重型车桥股份有限公司
27	东风公司粉末冶金厂	62	武汉东电投资管理有限公司
28	东风车桥轮毂厂	63	武汉万通汽车有限公司
29	东风汽车模具厂	64	东风裕隆汽车销售有限公司
30	东风创普专用汽车厂	65	深圳东裕保险代理有限公司
31	东风汽车紧固件有限公司	66	东风汽车惠州有限公司
32	东风汽车车轮有限公司	67	东风神力专用汽车有限公司
33	东风汽车泵业有限公司	68	东风襄樊专用汽车有限公司
34	襄樊东风汽车电气有限责任公司	69	郑州日产汽车公司
35	东风散热器有限公司		

2003年5月20日,东风公司召开八届职代会三十三次联席会议,全面部署新的东风汽车有限公司劳动合同(草案)的审议工作。会议决定:D类公司(包括东风总部机关、载重车公司、零部件事业部和装备公司等单位和部门)中的非法人单位员工(不包括离、退休人员),在平等自愿、协商一致的基础上,首先与合资公司签订劳动合同,率先完成身份转换。

第三节 合资公司架构

2003年6月9日上午，东风汽车有限公司在武汉东湖宾馆举行成立仪式，中共中央政治局委员、湖北省委书记俞正声与东风公司总经理苗圩、日产公司总裁卡洛斯·戈恩为新东风揭牌，宣告东风汽车有限公司（简称“东风有限”）诞生，并于7月1日正式运营。

当日下午，东风有限在东湖宾馆召开第一次董事会，决定公司领导成员，明确分管责任：苗圩为合资公司董事长和法定代表人；中村克己为合资公司总裁；徐平为副总裁，分管商品企划；长野繁树为副总裁，分管采购；李绍烛为副总裁，分管人事；小松笃司为副总裁，分管财务会计及信息系统；童东城为副总裁，分管研发，兼商用车事业部总经理；吉田卫为副总裁，分管乘用车事业部；欧阳洁为副总裁，分管生产，兼零部件事业部总经理。

会议还通过了合资公司组织机构和职能设置议案，双方派驻人员任职议案，任命部长级高级管理人员议案以及技术许可、土地租赁、甲乙双方派驻等相关协议议案，关于东风汽车有限公司成立分支机构（商用车、乘用车等）议案等。7月1日，东风汽车有限公司召开首次副部长以上全体干部大会，宣告公司正式运营。

一、董事会

按照现代企业制度的相关要求，东风有限依法制定公司章程并根据《中华人民共和国中外合资经营企业法》、《中华人民共和国中外合资企业法实施条例》及其他相关中国法律、法规，设立了董事会和经理层法人治理结构，董事长为公司的法定代表人。董事会下设有投资、人事、技术、商品等10个专业委员会，作为决策机构。

（一）董事长（括号内为任期，下同）

苗圩（2003.6.9—2005.6.2）

徐平（2005.6.2—）

（二）董事会成员

徐平（2003.6.9—2005.6.1）

中村克己（2003.6.9—）

刘章民（2003.6.9—）

周文杰（2003.6.9—）

志贺俊之（2003.6.9—2005.4.1）

贝尔纳德·雷（2003.6.9—2006.9.7）

中村公泰（2003.6.9—）

童东城（2005.6.2—）

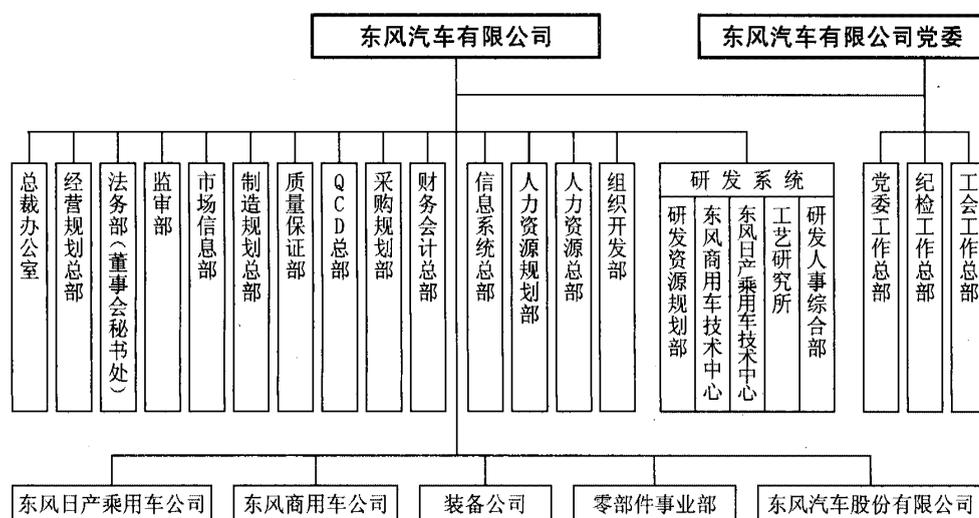
桥本太昭（2005.4.1—）

安德鲁·帕尔莫（2007.3.12—）

二、组织机构

东风有限组织机构图（见图1），是在《东风汽车有限公司职能部门及事业部职能分工（暂行）》（东有司发[2003]47号）文件基础上，于2005年修订后的版本。它是经过两年时间的运行，针对组织体系方面暴露出的一些矛盾和问题后修订的。其主导思想是：在继续倡导跨职能合作，强调内部制约性和业务透明性的基础上，进一步适应公司内、外部条件及竞争环境要求，清晰界定公司总部、事业部及工厂（专业厂）的功能定位与职责分工，合理集权与分权，集成专业和资源优势，进一步加强公司总部战略规划 and 宏观调控能力，将日常生产经营功能直接或间接下沉到事业部，构造权责明晰的“三层次”组织体系，以提高公司整体组织结构和运行机制的敏捷化及市场化程度。

图1 东风汽车有限公司组织机构框架图（2005年版）



第二章 公司运营

第一节 中期事业计划

2003年11月24日，东风有限在北京发布了2004—2007年公司中期事业计划，简称“2³计划”。计划的主要目标是：到2007年末，公司销售汽车（辆）数和收入增长两倍，分别达到62万辆和800亿元人民币；营业利润率达到两位数；以及来自东风和日产两个合作伙伴的“融合与和谐”。

东风有限2004—2007年中期事业计划一“2³计划”，主体由三部分组成：

1. 强势增长:以2003年的水平为基准,计划2007年达到两倍的销售量、销售额和利润。支撑强势增长的关键是富有竞争力的产品。

东风品牌商用车在市场上一直是中重型载货车领域的第一品牌。2003年,东风商用车销售22.6万辆,包括载重车和客车。2007年销售商用车32万辆,较2003年增长40%。

乘用车以NISSAN(日产)品牌销售,2003年销售7.4万辆。2006年推出六款新车。2007年销售将达30万辆,是2003年的四倍多。

2. 优化运营:通过加速成本的削减和生产率的提高,通过富有吸引力的产品及具有竞争力的价格,增加为客户提供的价值。首先从占公司总成本60%采购入手,改进采购战略,改变过去以地区为基础,或以生产中心为单位进行采购的做法;实施全公司业务集中采购,包括部件、原材料、物流和服务支持等。乘用车通过日产公司现有网络,从全球供应商采购某些零部件,从而在技术开发、成本、质量和交货诸方面得益于全球最佳运作的成果。

生产制造所有的工场,导入改进的生产流程和措施以提高生产率,保证生产体系的合理和简化。供应链管理要实现更好的效益,使商用车的物流费用减少20%,乘用车减少30%。采取措施降低库存,商用车从33天供货的库存量减少为25天;乘用车库存量为5天。在总体分销、行政总务开销和保修开销方面,也都有具体的控制措施。

3. 公司学习:两个强大的公司组合成一个公司,应互相学习,从而创造一个有利于彼此交流的“学习型文化”,相互学习对方的经验和知识。日本员工可以向中国员工学习,中国员工可以向日本员工学习。凭借坦率开放的精神,以及一个跨职能协作的组织结构,就可以学习对方的优点,来帮助自我,加强团队。

2003年7月起合资公司开始运营,当年下半年销售收入达170亿元人民币,营业利润率为8%。根据财务预测,至2004年,销售收入将达到400亿元人民币,并且保持营业利润率为8%。到2007年,销售收入将达到800亿元人民币,是2003年的两倍多。营业利润将占销售额的10%,达到80亿元人民币。东风有限净债务将控制在零左右。

东风有限自2003年7月1日创立,截至2007年末,如期实现了中期事业计划目标。企业快速、持续、健康发展,行业地位逐步提高,国际竞争力日益增强,实现了销量翻番的目标。汽车销量由2003年的29.8万辆提高到2007年末的61万辆,增幅达105%。进一步完善了产品谱系,商用车通过自主研发,开发出集多种先进技术于一身的天龙系列商用车,填补了东风有限在重型商用车方面的不足,巩固了中重型载货车行业第一的地位,轻型载货车跃居行业第二;乘用车天籁、轩逸、骐达、骏逸、骊威及逍客等采用多项国际先进、专利技术,行业地位逐步提升,基本型乘用车已居行业第六。

第二节 生产经营

2003年7月1日东风有限正式运营,立即确定了公司经营团队、组织机构及高管人选,各职能部门、各事业部和子公司相继成立,机构体制、员工身份由原国有企业向合资公司转变。在管理上,把“合资公司利益最大化”和“为用户提供价值”作为核心价值观,把团队合作,优化公司运营、确保事业目标实现作为根本准则,注重发挥

合资双方优势，克服因国情、工作习惯及思维方式等文化差异的不利因素，积极消化吸收国际先进的管理和产品技术，使公司实现了经营管理水平与质量效益同步提升，营业利润率高于行业水平。

一、新项目投产

按照事业计划，东风有限相继展开了一批完善能力的投资项目。2004年，完成杭州高档客车基地、广州花都15万辆轿车能力建设以及襄樊中、高档轿车生产基地的改造竣工投产。2005年11月，D310驾驶室项目基本型投产，2006年2月，加长及高卧型投产，其搭载的T1、T2平台已有4个车型实现投产；2006年5月，商用车dCi 11发动机项目进展顺利并投产；2006年2月，总投资30亿元、设计能力36万台的乘用车发动机项目投产；东风富士汤姆森调温器武汉工厂奠基；同年6月，投资4.5亿元的武汉总部及商用车研发办公大楼投入使用；9月，投资3.3亿元的乘用车技术中心投入使用；L11K项目已完成国内第一轮试制，当年8月投产，9月上市；2006年10月，商用车公司重型车架上能力项目开工；X11J-3ROW项目当年11月投产；2007年8月，商用车技术中心武汉基地奠基；总面积242亩的东风商用车公司十堰新基地10月投产；11月，股份公司120万件冲压能力项目竣工投产。

对外合作重点项目：东风有限积极开展对外合作，提升综合竞争力。2004年3月，与日产柴公司联合开发了D310驾驶室项目；4月，导入雷诺载重车dCi 11发动机并重组东风柳汽；7月，与德国贝洱公司联合组建东风贝洱热系统公司；10月，郑州日产正式并入东风有限；2005年3月，与美国德纳公司签署合资合同，6月，成立亚洲最大车桥生产企业——东风德纳车桥有限公司；8月，与中信银行和郑州市政府协商，成功重组郑州日产。零部件系统与国际企业合资签署合同或挂牌的还有：2003年9月，东风与美国伟世通汽车饰件合资挂牌；2004年，东风贝洱热系统合资签约；2005年，上海弗列加排气系统合资签约；2006年，与陕汽公司零部件战略合作签约。

二、开发新产品

2004年，东风有限推出蓝鸟至尊、天籁等乘用车产品；商用车产品推出东风风圣豪华大型客车和EQ1290G、EQ4196L重型车等；轻型车推出东风之星；2005年4月，颐达轿车上市；2006年5月，东风天龙系列重型载货车上市，6月，轩逸轿车上市，7月，东风龙卡在柳州上市，11月，骏逸轿车上市；2007年4月，骊威轿车上市，9月，郑州日产御轩、奥丁上市，11月，逍客、骐达上市。市场营销也随着产销量的扩大、管理水平的提升开拓出新局面。商用车公司建成130家3S专营店，乘用车公司建成145家3S专营店，股份公司建成87家3S专营店。

三、创造新业绩

东风与日产合资后，本着机构运营成本最低的要求，以及营销管理工作更贴近市场及提高营销组织效率的原则，在营销管理上实行“集中决策，授权管理，区域经营”和“减少层级，注重实效”的方针，对商用车和乘用车驻外销售机构管理模式与职能适时进行调整。东风商用车公司在全国设立了十个大区和河南、山东、新疆三个

分部,以及北京、天津、河北、陕西等29个省(市)级经理部。东风日产乘用车在原东风风神营销网络基础上,建设4S专营店200多家,并实施客户服务管理评价标准考核制度,激励专营店开拓售后市场,提升售后服务管理水平和客户满意度;后又导入日产全球售后服务评估标准(AS—DOS标准),将评价结果与专营店年度奖励挂钩,大大激发了销售人员的积极性,营销业绩连年提升。东风轻型商用车销售,以东风裕隆公司为全国总经销商,以构建“国际化的轻型商用车公司”为目标,实行区域营销业务管理权下沉,大区代表总部对经理部行使指导、培训和监管职能,有效地提升了轻型商用车网络营销能力,实现了从“单一销售或服务的业务模式”向“物流车辆整体供应商”转变。东风有限营销方式基本实现与国际接轨。

东风有限2003—2007分年度、分车型市场占有率及销售量的统计情况(见表3、表4)

表3 DFL(东风有限)分年度市场占有率

分车型	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
汽车总计Automobile Total	6.74%	6.59%	7.29%	6.77%	7.15%
乘用车PV Total	3.34%	3.19%	5.57%	5.31%	5.66%
商用车CV Total	10.27%	10.27%	9.57%	9.04%	9.67%
①载货汽车Truck	16.37%	15.40%	14.56%	13.34%	14.02%
②客车Bus(excl.MPV)	2.85%	2.86%	3.06%	3.22%	3.34%

表4 DFL分车型销售量统计表

分车型	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
汽车总计Automobile Total	298357	343446	425007	482530	609958
乘用车合计PV Total	75188	86456	184576	230155	303716
①基本型乘用车Passenger car	65108	60784	157516	198905	261178
②多功能车MPV	10080	16589	18800	23450	29931
③运动型多功能车SUV		9083	8260	7800	12607
商用车合计CV Total	223169	256990	240431	252375	306242
①载货汽车小计Truck	195206	227638	207031	214120	263215
②重型Heavy	81335	75231	68691	63837	84328

续表

分车型	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
中型Medium	55197	61335	55771	49522	62129
轻型Light	58543	91072	82569	100761	116758
微型Mini	131				
②客车小计Bus (excl.MPV)	27963	29352	33400	38255	43027
大型客车Large	1964	14238	2585	2685	1937
中型客车Medium	7686	12732	11062	13153	14989
轻型客车Light (excl.MPV)	18297	2382	19753	22417	26101
微型客车Mini	16				

第三节 事业板块

一、东风有限商用车公司

1999年6月,东风公司推出体制改革总体方案,在调整过程中,7月1日,公司颁布《关于成立东风公司载重车分公司的通知》(东风司发[1999]123号),正式成立载重车公司。2003年6月,东风公司与日产公司全面合资重组,成立东风汽车有限公司。7月,在原东风载重车公司的基础上,加进柳州汽车公司(简称“柳汽”)、杭州汽车公司(简称“杭汽”)、新疆汽车公司(简称“新汽”)、惠州汽车公司(简称“惠汽”)、深圳汽车公司(简称“深汽”)和杭州日产柴等单位,创立了东风有限商用车公司,由此确立了“中国第一、世界前三”的事业发展目标,提出“制造中国最好、世界先进的商用车,服务于中国和世界客户”的理念。2005年至2007年,商用车公司的东风重中型载货车及中型客车销量连续三年保持行业第一。自2006年5月18日东风天龙投放市场以来,产品已增加到2007年的80个车型300多个品种,用户和市场反应良好,销量不断增长。

二、东风日产乘用车公司

2003年6月9日,东风日产乘用车公司成立时提出,要做“中国最佳品牌之一、持续为客户创造价值”的乘用车企业。从此,产品源源不断推出,从初期的蓝鸟、阳光,到相继推出的天籁、颐达、骐达、轩逸、骏逸、骊威和逍客等多款车型,极大地丰富了中国乘用车市场。东风日产乘用车年产销量也由建厂初期的500辆,上升到合资时的年产销6万辆,2005年产销量超过15万辆,增幅超过160%,列全国第一,实现了首次跨越;2006年,销售一举超越20万辆的预期目标;2007年销量超过27万辆,以34%的增长率实现第三次跨越,行业排名从第十跃升到第七。

三、东风汽车股份有限公司

合资后，东风汽车股份有限公司提出“打造规模化、专业化、国际化轻型车公司”战略。四年多来，已生产销售东风轻型商用车51.2万辆，两次入选中国上市公司100强。因推出东风多利卡、东风小霸王等产品，被中国科学院评为“全国百家最有竞争力的企业”之一；被美国《财富》杂志旗下的贝恩公司评为“中国持续盈利增长型的八家上市公司之一”；2004年10月控股郑州日产后，实施“东风”和“尼桑”双品牌战略；2006年，越野车、多功能车和中高档皮卡销售突破3万辆大关，被中国机械工业企业管理协会评为“机械工业企业管理先进示范企业”。

四、东风有限零部件事业部

2003年8月19日成立。此后，以“东风零部件，服务天下车”为经营理念，组织编制了中期事业，简称“12418”，其主要内容是：到2007年实现销售收入120亿元；东风有限外部市场销售收入占总销售收入40%以上；乘用车市场销售收入占总销售收入10%以上；营业利润率达到8%以上。同时，提出“三步走”战略，坚持“专业化、规模化、核心化、中性化、国际化”的“五化”发展方向，着力增强系统化设计、模块化供货能力，大力推进公司化发展战略，增强了核心竞争力。五年来整体运营水平明显提升，2007年主营业务收入近百亿元，比2003年增长18%，总资产达80亿元，比2003年增长14.3%。产品系列不断齐全，竞争力明显增强，已覆盖重、中、轻、轿、微、农六大系列，年生产能力达40万辆（套），且出口美国、德国、俄罗斯和越南等国家和地区。

五、东风有限装备公司

2003年7月成立。提出“抢占汽车装备产业市场制高点的五大战略”，即重点推进战略、品牌战略、市场化战略、规模经济战略及技术创新战略；制定发展方略，即“坚持做专、做精、做强，以提高产品的收益性为主线，着力开拓市场，降低成本，着力培育核心竞争优势”。五年来，公司生产经营规模逐年扩大，总体盈利水平显著提高。2003年，公司实现销售收入7.13亿元，息税前利润5627万元；2007年，实现销售收入13亿元，实现息税前利润4800万元。五年间装备产品年增长率达到20%，汽车产品年均增长率达35%，经营效益明显改善。

第三章 管理体系

东风有限从增强公司核心竞争力着眼，按国际化大公司构架和本公司实际，设置自己的管理机构。本着“精干、高效、合理”的原则，以“面向流程”和“持续优化”为重点，以“为公司的经营和发展提供有效的组织保证”为目的，在管理上实行“集中调控与分级决策相结合”的模式。

第一节 决策管理

决策机构：经营委员会是公司的非常设经营决策机构。经营委员会根据董事会的授权，审议和决策公司管理与运营中的重大事项。

经营委员会的工作制度及程序是：每月召开两次会议，此外根据需要，也可临时召开专题会议。会议程序是：由职能部门、事业部提前10天提出议题申请，经分管副总裁批准，报送事务局，事务局根据议题的重要性和紧急程度进行安排，上报议长审定；议题确定后，由总裁办发出通知并安排会务。事务局负责会议内容的整理，由经营规划总部部长审定、总裁签发后，由总裁办翻译、印制，并发至委员会成员和有关单位。

决策的执行与会议决议的传达落实，由总裁向总部级管理人员和部分指定的部长传达会议主要内容；各副总裁向职能部门、事业部部长级以上管理人员传达相关会议内容并安排工作；由事务局负责督办，向相关责任单位下达《经营委员会会议决议督办单》，并就相关的事项明确任务、要求，跟踪反馈落实情况，各相关单位按照会议决议，落实相关事项，并将进展情况反馈给事务局。

东风有限还设有投资委员会、人事委员会、技术委员会、商品委员会、品质委员会、制造规划委员会、安全环保委员会、信息系统委员会、宣传传播工作委员会和监审委员会等10个专业委员会。它们的工作职能是审议和决策公司运营中的专门事项，重大事项提交经营委员会决策。

第二节 专业管理

一、对外（政府、媒体及关联公司等）关系事务协调与管理：

（一）总裁办公室

东风有限重大公关活动安排及接待事务，公司整体形象设计、宣传及重大商务活动的策划与组织实施，秘书、调研、文书档案和印鉴管理，以及驻外办事机构管理等事务，由总裁办公室负责。

2003—2007年，东风有限增强与地方政府的联系，分别与湖北省暨武汉市、襄樊市、十堰市和广东省暨广州市等公司主要基地所在地政府建立良好的关系。公司领导与政府领导定期开展互访和高层交流，加强和密切了政企关系，同时，宣传传播工作制定了新闻发言人制度，规范公共传播工作流程。

（二）公司驻外办事机构

东风有限成立时，上海、北京、广州、武汉驻外办事处由东风公司划转到东风有限。驻上海办事处建于1985年，位于上海市长安路1001号长安大厦1号楼7楼。驻北京办事处建于1986年，位于北京丰台区西局南街甲1号。驻广州办事处建于1986年，位于广州市广花二路238号。驻武汉办事处建于1966年，位于武汉市洪山区武珞路378号。这四

家办事处主要任务是：代表东风公司接待中央领导人以及驻地政府官员；办理公司在驻地发展项目的征地、贷款和向政府争取项目支持等事务；搜集国家和地方政府政策走向与市场动态信息；为公司到埠的差旅人员提供接待服务等等。多年来，四家办事处共办理公司级事务360万件，为东风公司决策提供信息7456万条，接待公司范围内差旅人员8900万人次。办事处的生存方式也由过去的公司统包改制为自负盈亏。

二、公司中长期事业计划、海外事业及对外投资等管理

归口部门为经营规划总部，主要负责组织研究公司事业环境信息，提出事业计划的前提条件建议，组织公司事业计划研究，组织各职能部门和经营单元研究公司改善课题，提出公司事业计划目标和行动方案建议；负责海外事业经营协调，承担公司海外事业指导委员会事務局工作，组织制定公司分领域战略研究；负责公司对外投资活动的管理以及公司重大项目的方案策定，负责公司规划项目和海外事业等与政府的协调。

东风有限中期事业计划是根据对公司现状分析评价和对未来事业环境的预测而提出的公司经营目标（销量、收入、利润）、突破课题及事业计划研讨流程等，经公司经营委员会批准后向总部各职能部门和各事业部展开。

东风有限各职能部门和各事业部按经营规划部提出的经营目标突破课题向下分解展开，寻找达成目标的行动计划，并将重点课题的研讨结果在公司经营研讨会上汇报，由经营层对课题方向做出决定。

经过多次“自上而下，自下而上”的沟通研讨后，各级组织就未来各领域的主要行动和目标达成一致意见，形成未来的经营目标以及各领域的发展战略。经公司经营层确认后，汇总形成事业计划整体方案，事业计划整体方案向母公司汇报并得到确认后，再选择主要目标和行动方案，由公司经营层共同对外发布。

各部门在事业计划制定过程中的职能是：经营规划部负责事业计划的牵头组织工作；总部各职能部门负责制定本领域的事业计划目标、行动计划及配置资源，并结合经营规划部的整体要求，向各事业部和工厂/子公司展开本领域事业计划；各事业部和工厂/子公司按照公司经营层确定的本事业部、工厂/子公司的经营发展目标，组织制定、落实相应的行动计划或实施方案，同时根据经营规划部和总部各职能部门的要求，展开事业计划的研讨工作，并将研讨结果反馈到经营规划部和总部各职能部门。

事业计划制定和管理的程序：

1. 分析公司面临的内外部事业环境，并明确制定公司中长期事业计划的前提条件。通过对未来中长期国内生产总值、消费者物价指数、市场总需求量的分析预测以及对行业竞争态势、政策法规变化趋势的研究，描述公司在未来所面临的经营环境，作为公司经营层，对未来经营中的风险和机会进行判断，明确未来公司经营追求目标，进行科学决策的依据。

2. 确定商品计划。通过对未来中长期事业环境的分析，明确未来国内市场的总需求。通过现有市场的竞争格局和公司发展战略目标，确定未来公司在市场的地位（市场份额），根据市场份额目标和市场的总需求确定销量目标。围绕销量目标，商品规划部制定商品计划。各职能部门以商品计划为目标，制定资源配置方案。