

<<见证广州汽车十年>>

图书基本信息

书名：<<见证广州汽车十年>>

13位ISBN编号：9787218057811

10位ISBN编号：7218057810

出版时间：2008-4

出版时间：广东人民出版社

作者：姚斌华,韩建清

页数：354

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<见证广州汽车十年>>

前言

汽车，广东的骄傲 广东省委副书记、省长黄华华 汽车，承载着广州半个世纪的梦想。如今，梦想终于变成现实。

2007年末，广州汽车制造业实现产值1622.26亿元，生产轿车78.34万辆。

广州汽车工业集团销售额、总产值双双超过1000亿元，成为广州首个超千亿规模的企业。

随着广州本田、东风日产、广州丰田三大汽车项目的落户和与之相配套的一大批零部件企业的发展，广州已构筑起具有鲜明特色的汽车产业集群，一跃成为全国第二大轿车生产基地，为广州的经济发展注入了强大动力。

汽车，成为了广州乃至广东一张响亮的“名片”。

《见证广州汽车十年》一书，向人们重现了1997年以来广州汽车发展极不平凡的历程，揭示了辉煌背后许多鲜为人知的故事。

短短十年，弹指一挥间。

广州汽车在极端困难、濒临破产的情况下，历尽艰难曲折，风风雨雨，最终走向了成功。

这首先是党中央、国务院的正确领导以及国家有关部门的大力支持下无数建设者们共同奋斗的结果。

在广州汽车发展最艰难的时候，国家保留了广州作为全国轿车“三大三小”的定点，使广州汽车发展具备了必不可少的前提条件。

在广州轿车重组的关键时刻，国家有关部门亲自参与，给予有力的指导和帮助，保证了重组的顺利进行。

广州汽车的成功，也包含着广东省领导的心血与努力。

在每一个发展的关键时期，省委、省政府的主要领导同志都亲临企业视察，并给予极大的鼓舞和鞭策。

但至关重要的，是广州人民锲而不舍、努力拼搏的精神。

从最初的“红卫”牌卡车到广州标致，再到今天日系“三巨头”集聚发展，尽管坎坷曲折，但广州发展汽车工业的热情从未泯灭。

广州市委、市政府牢牢把握全球产业发展的大势，坚定不移地把汽车这个高增长产业作为支柱产业予以扶持培育。

通过盘活存量资产，成功重组广州轿车，“货比三家”选择本田，奠定了广州汽车发展的坚实基础。

十年来，广州市各级党委、政府解放思想，敢闯敢干，以开放的理念，务实的精神，积极探索具有广州特色的“坚持合资合作，坚持自我发展”的汽车工业发展新路子。

通过引进本田、丰田和东风日产，主动融入跨国公司的国际生产体系，充分吸收和利用世界汽车发展的先进理念和经验、技术，大大缩短了与世界先进水平的差距，实现了广州汽车产业的跨越式发展。

从而改写了“广州搞不了大工业”的历史。

“十年生息，十年积聚”。

广州汽车产业的发展，是我国新时期汽车产业发展的一个缩影。

他们创造出来的经验弥足珍贵，应当倍加珍惜和发扬光大。

发展没有止境。

现在，广州汽车产业发展已经站在新的历史起点上。

在经济全球化趋势明显，市场竞争日益剧烈的新形势下，广州更应该保持清醒头脑，增强危机意识，继续解放思想，树立世界眼光，不断开拓创新，在加速自主研发，建设自主品牌上寻求新的突破，推动广州汽车产业新一轮大发展，大步走出国门，走向世界。

广州汽车是广州的骄傲，也是广东的骄傲，我们为广州汽车发展过去的十年喝彩，更期待他们创造新的辉煌！

是为序。

黄华华 二〇〇八年三月二十九日

<<见证广州汽车十年>>

内容概要

广州汽车从近30亿元的负债起步，在“广州人能不能搞大工业”的质疑声中异军突起，短短十年一跃成为中国第二大轿车产区，改变了中国汽车“北重南轻”的格局，以一位汽车业界后来者的身份，引发了一波又一波的市场旋风，演绎出一个十足的“黑马”传奇。

成为广州乃至广东一张响亮的“名片”。

本书以纪实手法，对40多位高端人士进行独家深度专访，解密广州汽车过去十年不平凡的发展历程，坦露合资双方坎坷曲折的心路历程，揭示广州汽车十年一路狂飙的“非常道”企业经营管理理念。其中有许多不为人知的独家内幕。

<<见证广州汽车十年>>

作者简介

姚斌华，哲学硕士，原《人民日报》主任记者。

在《人民日报》浸淫十年，当过编辑、记者、记者站站长，涉猎广泛，尤潜心于区域经济与企业研究，十余篇作品获《人民日报》好新闻奖，也拿过广东省好新闻一等奖。

生于“野火湖湘”之地，生命之中时有激情涌动，滴水之微，常想折射太阳之辉！

兴趣之余，曾出书两本。

<<见证广州汽车十年>>

书籍目录

引子第一章“广州之痛”一、惊人的包袱 到1997年时，广州标致已是怎样一个烂摊子？

“8000辆车把黄村机场堆满了”。

银行行长说“市长请喝早茶，就心慌了”。

二、最后一次赌注 广州把所有的希望系于最后的一搏，奈何“落花有意流水无情”。

三、“起个大早，赶个晚集” 几乎同时起步的企业已经风生水起，而此时的广州标致正在悬崖边苦苦挣扎。

四、广标之鉴 一度风光的广州标致，怎么说不行就不行了呢？

见证者说 广州汽车的一个战略转折点——原广东省委常委、广州市委书记高祀仁访谈 广州汽车工业从无到有从小到大——原中国汽车工业总公司总经理陈祖涛访谈第二章 涅槃重生 一、“户口”保卫战 “你们广州会搞汽车吗？”

“给你们一个广州标致，搞成这样？”

“广州人只会做生意，不会搞工业，更不会做汽车！”

二、痛苦分手 如何让法国标致退出令广州伤透了脑筋。

万一法标不愿退出，广州最坏的打算是什么？

三、抉择新伙伴 “货比三家”。

“我来当这个恶人吧！”

“为什么是本田？”

见证者说 对十年来广州市汽车工业发展的回顾——原广东省委常委、广州市委书记，现贵州省省长林树森访谈第三章 世纪重组 一、艰难的结合 宗国旨英：“直到现在，谈判代表每一个人的脸，都在我眼前浮现。

“你这副市长好厉害！”

“业内人士惊叹：“这是本世纪最后也是最难的一次重组。”

二、堪称经典的MBA案例 张广宁：“它（老厂）一在这里，近30亿元的负债 我就盘活了。”

林树森：“比割我的肉还难受。”

三、于无声处听惊雷 人大代表质疑——是否会成第二个广州标致？

“只能干好，不能干坏！”

见证者说 锲而不舍把广州汽车搞上去——广州市委副书记、市长张广宁访谈 一定要在中国开展我们的事业——原本田技研工业株式会社会长宗国旨英访谈第四章 广本奇迹 一、广本速度 废墟上建立的广本，其发展速度可能连外界 都难以理解，这是怎样的一种速度？

二、非常道1：滚动发展 广州本田的滚动发展，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、非常道2：与世界同步 正如“田忌赛马”，广本把全球最好的车型 带到中国，以“上马”和对方的“中马”比， 胜负立见分晓。

四、非常道3：国产化运动 在一个崇尚进口汽车的年代，广州本田却以 自己的国产零件示人？

“反弹琵琶”收到了 意想不到的效果。

五、非常道4：“4S”营销旋风 广本“4S”店导入，行业惊叹：原来汽车 可以这样卖！

六、非常道5：定价策略 广本价格，没想到引发了中国汽车销售市场 的“骨牌效应”，谁是最大的赢家？

七、非常道6：自主研发 合资公司搞自主研发，还有自己的LOGO 这可是国内从来没有过的！

八、广本启示录 这是中国汽车工业的一个缩影！

广本的成功给国内汽车带来了什么？

见证者说 来中国发展事业是我的梦想——广州本田首任总经理门胁轰二访谈 沟通和信赖是企业快速发展的基础——广州汽车集团股份有限公司总经理、原广州 本田执行副总经理曾庆洪访谈第五章 广汽突围 一、困局：散、乱、差 广汽的前身是什么？

广汽如何破局？

<<见证广州汽车十年>>

“小舢板拼不成航母”。

二、重塑：企业大改造 22000多职工分流，26000多人重新招聘，整个集团职工基本上置换了一次。

组建“五大板块”。

三、崛起：一盘活棋 一个零部件公司产值就过百亿，这是当初没想到的。

“尽管我们的规模不是最大，但赢利能力却是最强的 见证者说 给广汽集团一个健康的肌体——广州汽车工业集团有限公司总经理陆志峰访谈第六章 广州丰田“旋风” 一、广州、丰田：擦肩而过 一语惊醒梦中人，丰田章男幡然醒悟。

北方布阵与南方的诱惑。

二、缘定南沙 “非典”袭来，难挡“热恋”中人。

省委书记的“密传”。

林树森：“我现在放假3个月都可以了。”

”张广宁：“南沙可以建世界上最好的工厂。”

”三、“凯美瑞”一飞冲天 为什么丰田把全球最畅销的CAMRY放在广州？

“60000辆如果卖不掉，广州汽车集团包销！”

”四、“超级引擎” 丰田合围。

丰田落子广州南沙，给广州带来了什么？

见证者说 战略利益让我们走到一起——广州汽车工业集团有限公司董事长张房有访谈 丰田缘何落户广州——丰田中国总代表服部悦雄访谈第七章 东风何开“南风窗” 一、“东风”：南方寻梦 “东风”南方寻梦，没想到“此去蓬莱 无多路”，一寻就是八年。

二、风神：情定广州 在广州北部一个“死火”的汽车项目，居然让东风“点石成金”。

三、东风日产：花都宏图 风神的狂飙猛进，让戈恩眼前一亮。

旗舰南下，四年“三级跳”。

四、花都：与车共舞 花都迎来了风神、东风日产，迎来了汽车城，还会迎来什么？

见证者说 板块下的“集聚效应”——东风有限公司副总裁、东风日产副总经理任勇访谈第八章 刮目相看广汽人 一、“上帝就是你自己” 标致曾带给广汽人无限荣光，但更多的 是伤心与无奈。

“必须从广州标致失败的阴影中解放出来”。

二、汽车“黄埔系” “一个也不能少”。

汽车“黄埔系”撑起了南方的天空。

三、为广州正名 广州不但能搞大工业，也能搞汽车。

广州“名片”。

四、“第三只眼”看广州 曾培炎：“广州汽车终于给你们做成了。”

” “南方集团”雏形乍现。

它改变了中国汽车产业“北重南轻”的局面。

见证者说 广州汽车到了“走出去”的时候——原国家机械工业部常务副部长、中国汽车工程学会会长邵奇惠访谈第九章 广州梦想 一、汽车，一个共同的梦想 张广宁：1000亿元只是一个梦，今天终于实现了。

广州下一个梦想是什么？

二、为什么都是日系 广州汽车都是日系，是巧合还是另有因由？

三、汽车给广州带来什么 “第一引擎”的拉动力！

“集群效应”显现。

四、中国汽车又一极 广州汽车的崛起，改写了全国汽车产业版图。

“青梅煮酒论英雄。”

”见证者说 广州也能搞大工业——广东省委副书记、省长黄华华访谈广州汽车十年大事记

<<见证广州汽车十年>>

章节摘录

第一章“广州之痛” 1996年4月27日，这是一个不平常的日子。

时任广州市委书记的高祀仁（现中央驻港联络办主任）主持召开市委常委会议，专门就广州标致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不处理可能把整个广州拖垮；与标致分手，再走一条新路也是前途未卜，毕竟广州标致搞成这样，国家有关部门包括外方都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，让法标退出广州”。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。

消息传到广州标致，不少员工哭了，毕竟在这里干了十来年，人非草木孰能无情。

广州标致曾带给他们荣光，但更多的是伤心与无奈，往事一幕幕，历历上心头。

一、惊人的包袱 到1997年时，广州标致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州标致，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，让广州标致一下子懵了！

没想到看起来风光的广州标致，竟是如此脆弱。

“8000台车把黄村机场堆满了” “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。

当时汽车市场明显供大于求，并且“散、乱、差”，成为调控的重点行业。

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、北京吉普等产品都相继出现积压。而基础比较脆弱的广州标致情况尤其突出，而且来势凶猛。

1993年7、8月份，广州标致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。

在法国标致顾问孟高飞的主张下，仍然增加产量。

1993年，广州标致当年生产20800辆，这也是广州标致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。

原广州标致的员工回忆，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，还租了黄村机场、毕山等地停放标致车，请武警三班轮流看守。几千辆车摆在露天，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年法标第二把手巴贝来广州，看到这一幕大吃一惊说，这么大的库存，假如在法国库存这么大肯定是要停产了。

当时任广州汽车办计划处处长的李少回忆，“对广州标致的员工来说，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，资金的占有量也很惊人。

仅8000多台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。

<<见证广州汽车十年>>

公司欠人家的钱（据1995年1月份统计共11亿多元），对方天天催债，法标追、银行追、供应商追，广州标致根本无法应付。

而别人欠公司的车款又收不回来。

很快，广州标致的财务状况进入非常艰难的境地，企业信誉也受到严重的影响。

“屋漏偏遭连夜雨”。

产品的滞销，让广州标致汽车一些潜在问题逐渐暴露，并“放大”出来——毛病多、油耗高、配件贵、网点少、服务差、车型老。

社会舆论对广标公司也极为不利，与前几年抢购标致汽车的情况形成极大的反差。

整车厂的产品积压，也使那些为标致配套的企业陷入困境。

特别是一些专门为标致配套而建设的企业或生产线，更是走投无路。

原来交给广标公司的配套件拿不到钱，新的配件或是大幅度减少，或是根本不要货。

广标公司本身的困难，市政府和有关部门还千方百计采取措施来保，而这些配套厂的困难却无人问津。

为了减少积压，推销库存，1994年广标公司只生产8000辆左右，销售也只有8000辆，总的库存仍没有降下来。

1995年，当年生产8000多辆，而销售只有7000多辆，情况十分不妙。

产量上不去，生产成本居高不下，销售价格降不下来，销售更加困难，产量越来越小，形成一个恶性循环。

1994年广标公司开始出现亏损，亏损额达6800万元；1995年亏损加剧，多达3.2亿元，成为全国第二的亏损大户，引起了国务院领导的关注。

此后，广州标致每况愈下，到1997年标致最后退出的时候，广州标致整个债务达到29.6亿元，严重资不抵债，光利息每天就是120万元，可谓触目惊心。

企业产销情况不景气，也使员工信心不足，思想涣散，人心浮动，队伍不稳，人才流失，特别是一些年轻的大学生流失比较严重。

以上种种情况，也使广州标致遭遇到来自各方面的批评。

对此，胡象生回忆道，当时有位上级领导曾不客气地说：“上海只比广州早了半年左右，也是批准3万台规模，可现在已经搞到十几万台了，都卖出去了，而你们一万台也卖不出去。”

“银行行长说‘市长请喝早茶，就心慌了’更大的现实压力则是债务。”

1995年底担任广州市汽车办资金处处长的高符生，谈到当时的情景至今记忆犹新：“那时我刚来，给外资银行追得不得了，要市政府出安慰函给那些外资银行。”

“她当时整天应付追债的，‘那时答应了人家如果又还不了，我也没面子见人，当时我的压力也很大，他们整天打电话来，我就得跟他们讲，现在怎么样了，一定要很好态度对那些外资银行。要是他们说起诉我们，一起诉就非常麻烦了，广州标致马上就要关闭了。’

你要跟外资银行解释。

他们不理那么多的。

我就跟外资银行谈，大概可以什么时候还，人家要求我们写承诺，以汽车办的名义写都不行，要市政府写。

当时我们也不知道国家批不批准，如果承诺了不批怎么办，我们失信于银行很难做的。

“不得已，还是请市政府出了支持函。”

债务缠身、债台高筑，当时的广州标致不得不拆东墙补西墙，为了借钱市领导还亲自出面，结果却不甚理想，银行根本不买账。

“市长请喝早茶，就心慌了。”

“一位银行行长当着市领导的面说。

银行对广州标致的信心不足，以及由此引发的“骨牌效应”，使得广州标致雪上加霜。

越没钱银行越不敢借钱，原有的借款也急着收回。

当时包括汇丰、巴黎银行、工商银行、兴业银行等许多国内外银行，都是借了钱给广标的，后来全部收不回借款。

<<见证广州汽车十年>>

当时他们想起诉广标，如果起诉广标就面临破产。

但是一破产就很麻烦，因为它是上市公司，它本来是市政府支持的企业，没有想过破产，如果破产会影响到香港的上市公司。

而且当时广州标致借的不少钱都是相互担保的，广州一些大的企业如香港越秀、发展集团都有担保，一旦广州标致破产，将把广州的大企业全都拖进去，窟窿可就越弄越大。

广州市在香港的“窗口公司”越秀可能处境艰难、广州汽车在香港的融资平台骏威将不复存在，广州市政府的国际声誉将大受影响。

牵一发而动全身，步步险招，一着不慎满盘皆输。

广州标致发展的延误，也使以汽车为主要业务在香港上市的骏威公司受到了很大的影响，甚至出现巨额亏损。

骏威的股价从过去的2元多一路下挫，跌到2毛3，净资产从过去的六七亿元跌到几千万元。

内外交困，广州汽车遭遇到空前的压力。

二、最后一次赌注 广州把所有的希望系于最后的一搏，奈何“落花有意流水无情”。

怎么办，广州不想这样轻易言败，他们希望做最后、也是最大的努力。

当时，广州普遍认为，广州标致搞不上去、出现巨额亏损，关键是量太小没有形成规模效应，另一个原因就是车型太旧。

广州把所有的希望寄托在广标三期——上15万台规模，引进标致最新的产品。

实践证明，这只不过是广州的一厢情愿。

10大改进 + 18条措施 = 一万台也销不出去 为了改变广州标致的被动局面，1993年10月30日，广州市市长黎子流主持召开市长办公会议，专门由市政府成立汽车工业领导小组，由常务副市长伍亮任组长，副市长刘锦湘任副组长，领导小组下设办公室，挂靠在市计委。

1994年6月，汽车工业领导小组办公室改称为“广州市人民政府汽车工业办公室”（简称市汽车办），负责汽车工业建设项目的策划、组织实施、协调关系，以及汽车发展基金的管理等工作，并给予充分授权。

同时成立安迅公司，为广州汽车发展筹措资金。

广州试图最后一搏。

当时广州标致卖不出去，1994年9月20日，黎子流带领市有关部门一帮人专门到广标公司现场办公，黎子流形容广标轿车“头搭搭，狗仔爬，不好看”，要求对车型进行大的改进。

标致505是法标1977年投产、1987年停产的车型，广州标致505SX轿车，1989年才开始试产，起初两三年还很吃香，但由于车型太落后，很快就不行了。

根据市领导意见，广州标致对内饰、尾翼、保险杠等10大项做了改进，并于1995年2月试产了300台改进轿车投放市场。

由于车价上升，发动机和底盘又没有改变，市场反响不够强烈，销售改观不大。

改进型车总共也只生产了约三千辆。

广州标致的大量积压，让主抓汽车的伍亮更是坐不住。

胡象生回忆说，从1994年四季度到1996年2月的一年半时间里，伍亮为广标公司销售问题所召开的专题会议有10次以上。

1996年3月6日，也就是广州决定更换伙伴的一个多月前，伍亮还专门召集汽车办、骏达、安迅、广标的领导就广标的销售问题开会。

“广标如果今年打不开局面，危险性很大。

会影响到骏威、广标本身以及广州的汽车工业”，伍亮还动员大家“选好人，大动员，给条件，树信心，天天有进度，天天有情况”。

为改变广州标致销售的不利局面，1995年伍亮为广标提出了18条销售措施，并要求每一条都要制定一个可操作的方案，从而形成一个整体销售策略。

1995年底，广州标致产销量仍然只有8000辆左右，与公司董事会决定的14000台计划差一大截，更不用说3万台了。

这种情况非常出乎市领导和汽车办的意料。

<<见证广州汽车十年>>

对此伍亮有些伤感：“标致车比桑塔纳要高一个档次，为什么上海一年能销十几万台，而标致就一万台也销不出去呢？”

”他真有些不明白，也有点不服气。

不过，伍亮仍然没有灰心。

1996年元旦刚过，伍亮又与刘锦湘马上召集市汽车办、骏达集团、安迅公司和广标公司有关领导开会，讨论1996年的生产销售问题。

伍亮说：“如果今年25000台都卖不出去，我们就只能举手投降，‘从头越’，另请高手。”

”话语中透着一种悲壮。

也就在这一年，广州终于失去了对法国标致的耐心，广州标致的25000台计划也不了了之。

流产的“广标三期” 小打小闹无济于事。

在广州当时的决策层看来，启动广标三期使广标达到15万辆以上规模也许才是唯一的出路。

用伍亮自己的话来说，广标三期是广州标致的“最后一次赌注”。

还有一个背景，当时国家正在制定“汽车工业产业政策”（1994年出台），“如果到1997年达不到15万辆的经济规模，就有被淘汰的危险”，广州也早就听到风声。

在这种形势之下，广州市也非常着急，认识到必须马上加快发展步伐，开展广州标致三期工程建设。

其实，早在1992年10月，中法双方已开始酝酿广标三期工程。

其后经过几轮会谈，到1993年6月，在广标第12次董事会上，对三期工程的建设目标、产品选择、国产化率、投资总额等事项，作出了初步决定。

同年10月，伍亮率领广州汽车工业考察团赴法国考察，与法标公司副总裁巴贝先生等人进行会谈后，对三期工程的框架正式予以确定。

当时双方同意的三期工程发展目标是：到1997年在广州开发区建成一间年产能力15万辆的轿车总装厂，当年产量8万辆，车型选择为405轿车。

到2000年建成年产30万辆轿车的总能力。

当年产量20万辆，第二个15万辆的车型初定为D8（即406）。

同时，由广州方投资在开发区建设一间与整车能力相适应的发动机厂，为整车厂配套。

那时黄龙云（现任广东省省委常委、常务副省长）在开发区做管委会主任，对这件事很热情，积极性也很高，就划了110万平方米的地给整车配套用，还在广园东路的对面划了20万平方米用于发动机项目，并已完成了五通一平。

这块地开发区一直留着，一直到后来本田进入广州，利用这块地建了一个出口基地，那就是今天的本田汽车（中国）有限公司。

在广州标致资金极度紧张的情况下，开发区又借给汽车办1.2亿元，用于稳定广标债权人的工作，可谓雪中送炭。

骏达集团和广标公司联合组成了“广标三期工程指挥部”，具体负责三期工程的各项工作，包括整车厂、发动机厂、横向配套和开发中心四大主体项目。

三期工程的投资框算是132.3亿元，其中总装厂54亿元，发动机厂28.5亿元，横向配套43亿元，开发中心6.8亿元。

广标三期工程计划在1994年底各方股东正式签字。

关键时刻，法国人却对这个项目表现了怀疑和动摇。

1992、1993年，广标公司的经济效益最好，法标公司对三期工程曾一度表示积极态度。

由于1994年广标开始走下坡路，产销情况不佳，财务出现困难，他们对三期工程的态度开始产生变化，既不反对上三期工程，但又不想加速推进。

在1994年7月召开的广标第14次董事会上，原计划通过三期工程的可行性研究报告，以尽快上报国家有关部门审批。

但在会议上，法标代表对三期工程表示疑虑，最后不了了之。

据中方董事之一的舒畅分析，法标之所以这样，主要是“他们对中国的轿车市场和广标的销售能力心存疑虑，认为去年（1993年）以来轿车市场疲软，至今尚未好转。

广标现在三万辆以上的生产能力尚未发挥，到1997年扩大到15万辆生产能力，在销售上是否有把握表

<<见证广州汽车十年>>

示担心。

” 后来广州几经努力，到1995年，法标方面仍然顾虑重重，未能对广标三期有一个明确的表态。

加列维访华 广州标致的不良状况，使法标公司的总裁加列维也感到十分不安，为了探其究竟和寻求突破，他决定访华。

1995年12月3日，加列维率领副总裁巴贝等一班高层领导来到广州， 广州方面高度重视，争取利用加列维访华促成广标三期项目。

广州方面可谓高规格接待。

当天晚上，时任广东省省长朱森林在中国大酒店会见了加列维一行，并明确表示：“要解决标致的出路，关键是把三期工程快点搞上去。

”朱森林还谈了自己的一些观点，中国的汽车市场很大，竞争也很激烈，法标要在中国站稳脚，必须扩大规模，提高竞争力，目前最重要的是尽快形成合理的经济规模，也要选择好车型。

第二天下午，黎子流、伍亮在市政府会见了加列维，表达了同样的意思。

但加列维认为，“广州标致1995年不能盈利，情况不好转，人家不愿意投资”，对广标三期仍不看好。

随后的北京之行，进一步动摇了加列维的信心。

6月5日离开广州后，到武汉神龙集团停了一两天，加列维就去北京了，打探中央政府对广标的态度。

一个星期后，法标的孟高飞来到市汽车办，向广州通报加列维总裁在北京活动的情况。

据孟高飞介绍，“北京方面对广标的状况普遍给予批评，说批量小、销售不好、配件贵、服务差，加列维一行感到十分惊讶。

北京方面对广标的困境也很焦虑，也希望它生存下去，但对广标的发展没大的兴趣，不作为一个大厂家来考虑”。

加列维认为，中央会给广标一个机会，不会太为难广州。

但中央不同意给大规模，法标也很难违背中央的意愿，希望广标改变目前状况，迅速达产5万台。

在没有达产之前，很难在开发区另建新厂。

原来寄予厚望的加列维总裁来访最后无疾而终。

加列维走了，带走了广州对标致的最后一线希望。

三、“起个早，赶个晚集” 几乎同时起步的企业已经风生水起，而此时的广州标致正在悬崖边苦苦挣扎。

广州标致起步并不晚，作为上世纪80年代中国轿车“三大三小”（一汽、上汽、二汽、北京、天津、广州）之一的广州标致，也是我国改革开放后汽车行业的第一批外资合作项目。

1985年广州标致签字的时候，北京吉普、天津夏利刚刚起步，比上海大众仅晚了5个月。

跻身“三大三小” 为了从中国轿车市场分“一杯羹”，广州人费尽了心思。

广州汽车发轫于上世纪的60年代末。

1969年，广州汽车制造厂上马“红卫牌”货车，由于产品档次不高，质量欠佳，无法与一汽的“解放牌”和二汽的“东风牌”货车竞争，1979年不得不停产下马，十年的总产量也仅有1万辆左右。

急于走出困境的广州汽车厂厂长张伯华，大胆提出了生产轿车的设想。

上世纪七八十年代的广州，工业基础与其他大城市相比，差距较大。

生产轿车一没技术，二没资金，三没人才，谈何容易。

在香港商人何子栋的牵线搭桥和广东省汽车办公室的大力支持下，法国标致汽车公司走进了广州的视野，双方就年产1.5万辆的轻型卡车项目达成一致。

怀抱轿车梦想，但从轻型皮卡起步，广州有几多无奈。

一是由于当时国家对轿车生产管得很严，不随便布新点；二是由于广州汽车厂的条件也很有限。

“如果一开始就提出搞轿车，上面根本不会同意，而504轻卡是客货两用车，比较容易被批准。

” 这就是上世纪80年代中国汽车工业的状况。

国家对汽车项目管得很严，想生产轿车，就得争取定点。

广州向国家有关部门汇报，希望上级给予支持。

但当时国家有关部门对广州汽车厂上标致汽车项目完全没有信心：“广州要搞轿车（其实是轻卡）？”

<<见证广州汽车十年>>

你们懂吗？

有资金吗？

有人才吗？

要知道，搞卡车是小学生，搞轿车是大学生。

” 为了能使国家批准广州标致汽车项目，当时的广州市长叶选平乃至省长梁灵光都亲自出面，并向国家有关部门汇报，希望上级给予支持。

时任中国汽车工业公司总经理的陈祖涛至今记得，“1985年初，时任广州市市长的叶选平来北京找到我，要求我同意给广州批一个汽车（皮卡）项目”。

陈祖涛对叶选平不陌生，私人关系也不错。

陈祖涛的父亲陈昌浩，叶选平的父亲叶剑英，都是红四方面军的高级将领，怎能不熟，陈祖涛上世纪50年代从苏联回来的时候，还专门拜访过叶帅。

由于汽车项目卡得比较紧，陈祖涛没有马上答应。

为此，叶选平几乎有些生气地说：“我这个项目只有1万辆，又不是什么大项目，还要开会研究？

我们广东长期处于国防一线，几十年来，国家没有什么项目投入。

现在改革开放，全国都在发展，广东经济底子薄，那么困难，现在我们自己想办法找项目，又不要你们拿一分钱，你还这样卡我们，真是太让人难以理解了。

”陈祖涛也考虑到，从全国汽车工业全面布局考虑，也应该在南边布点，于是签了“同意建设此项目”。

很快，叶选平在国家计委也得到了认可。

1985年3月8日，国家计委正式批准了广州标致项目的可行性研究报告。

同意广州汽车厂（占股46%）、中信汽车公司（占股20%）、法国标致汽车公司（占股22%）、国际金融公司（占股8%）、法国巴黎银行（占股4%）五家股东建立合营企业，生产法标公司504型卡车。

同年3月15日，在广州花园酒店举行隆重的签字仪式，五家股东在合同、章程和其他文本上正式签字，标志着广州标致汽车项目的第一期工程的合作已经成功。

业界普遍认为，改革开放后，广州轿车工业起步也不晚。

1984年8月，中央财经领导小组在北戴河召开扩大会议，研究汽车工业发展问题，提出“我国汽车工业要有大的发展”。

也就是早一年（1983年）的5月5日，中国汽车的第一个中外合资企业——北京吉普诞生了。

中国汽车很快就进入了第一轮合资浪潮。

1984年，天津汽车工业公司引进日本大发技术；1985年，上海大众汽车公司成立，南京汽车引入了意大利菲亚特的依维柯汽车，广州汽车与法国标致的合资项目也获批准，被桎梏了30余年的轿车工业开始大步向前。

在1986年的六届四次人大会议上，“把汽车制造业作为重要支柱产业”被写进了“七五”计划。

当年，全国轿车总量就突破了1万辆，是上一年的2.3倍。

但过快的走势让国务院开始审慎研究轿车的发展，担心轿车过热。

1987年7月的北戴河会议上，中央确定了“三大三小”的总体格局，尽管现在来看计划经济的味道过浓，但其毕竟确立了轿车产业向规模化的方向发展。

陈祖涛回忆说，按照当时中央的设想，全国建设一汽、二汽、上海三个轿车生产点，在车型及发动机档次上具体分工：一汽生产高中级轿车，排气量2.0以上；上海生产中级的“桑塔纳”轿车，排气量1.8—2.0；二汽生产普及型轿车，排气量1.3—1.6之间。

天津、北京、广州三个生产点从进口轿车散件组装开始，逐步实施国产化生产。

除此以外，要严格控制轿车的生产。

当时国家担心这个门一开，全国一哄而上。

1988年国务院发出通知，对轿车生产实行严格的控制，除已批准的六个轿车生产厂外，不再安排新的轿车生产厂点，这就是俗称的“三大三小”。

梦想从这里起步。

经过多年的努力，广州终于成为全国小汽车生产定点的“三大三小”之一，为以后生产轿车铺平了道

<<见证广州汽车十年>>

路。

从此，广州标致汽车在中国轿车行业演绎了一段不平常的历史。

广标也威过 1984年10月，广州标致虽未签订合同，但双方同意利用广州汽车厂的场地，开始以CKD方式组装504轻卡和504旅行车，1986年中期开始转到广标公司装配。

标致汽车投放市场后，受到了用户的极大欢迎。

广州标致真正生产轿车是在1989年。

当时，广州标致第二期工程1.5万辆505轿车项目的可行性报告虽然已经编制，但还未经上级批准。也就是说，在尚未批准的情况下，广州就试产了轿车，经过将近一年的准备工作，1989年9月11日，505SX轿车（5座）正式投产，终于实现了广州人生产轿车的梦想。

没有按程序办事，广州受到了国家有关部门的严厉批评。

国家有关部门一位领导批评说：你们知不知道自己的位置在哪里？

遇到红灯绕道走，未经批准就先上。

要知道，你们是“三小”，是补充，将来“三大”发展了，你们是可能要被淘汰的。

不过，批评归批评，既成事实，国家也没有抓住不放。

经过一段时间的努力，国家计委在1990年4月27日终于正式批准了广州标致第二期工程，同意在第一期1.5万辆轻卡的基础上，增加了1.5万辆轿车产量，产品为505SX5和505SW8。

一、二期总纲领为年产3万辆。

1985年到1992年，可谓广州标致汽车的黄金时期。

广州标致出生在一个极好的市场环境中。

广州标致投产之时，全国的小汽车产量很小，上海桑塔纳的生产规模还未上去，一汽奥迪的产量也很小，天津夏利人们又觉得它太小气，捷达和富康还未上马。

所以，广州标致汽车的投产，特别是505轿车的问世，不仅在广东，就是在全国也产生了很大的震动。

由于广州标致加速性能好，内饰不错，座位舒适，隔音效果好，跑高速公路时稳定性好，所以当时一度在国内市场供不应求。

尤其公安、武警系统对标致汽车情有独钟，有的单位一订货就要两三百台，总是无法满足他们的需要。

在广州标致紧俏的时候，一般排队都要半年以上，找领导批条子、找熟人帮忙买标致车的现象见证了当初广州标致的辉煌。

广州标致汽车畅销时期，企业的经济效益也很好。

1988年，标致汽车的产量达至5000辆以上，广标公司开始盈利。

1991和1992年，广标公司是广州市的税利大户之一，其税利总额当时在全国机械行业的排位也是很前的。

经过10年的发展，广标投资14.7亿元形成年产3万辆轿车的综合生产能力，投资18亿元建成了25个汽车零部件企业，广州标致轿车的国产化率超过了80%。

广州标致汽车公司历年累计生产标致汽车10万多辆，实现税利44亿元，产品出口创汇6600万美元。

1993年2月2日，以广州标致汽车为主体业务的香港骏威投资有限公司在香港挂牌上市，一次融资达4亿多港元，轰动一时。

广州标致在广州乃至中国汽车工业发展史，有过它的历史功绩。

中国机械工业联合会副会长、中国汽车工程学会理事长张小虞曾经说：“广标公司也曾有过辉煌。”

落伍 但是好景不长，1993年成为广州标致的转折点。

由于前面说到的种种原因，广州标致产品出现积压，导致资金积压、运转失灵，各种过去掩盖的矛盾全部显现出来。

1994年广州标致出现亏损，并且包袱越滚越大，曾经风光一时的广州标致最终退出历史舞台。

“乘舟侧畔千帆过”，就在广州标致每况愈下之际，与广州几乎同时起步的国内其他企业却是发展迅猛。

上海大众的“桑塔纳”从3万辆起步，不断发展，从3万辆到6万辆再到12万、16万辆，到1996年已经达到20万辆的产销规模，从1984年到1994年的十年中，上海“桑塔纳”占了中国轿车市场60%—70%的份

<<见证广州汽车十年>>

额；原来看似貌不惊人、同为“三小”之一的天津夏利，1992年形成3万辆的规模，到1996年达到15万辆规模，而此时的广州标致正在悬崖边苦苦挣扎。

广州汽车可谓是“起个大早，赶个晚集”，坐失几年大好时光。

尽管广州标致失败了，但它对广州的意义却是深远的。

<<见证广州汽车十年>>

编辑推荐

广州汽车十年狂飙独家解密，本田、日产、丰田定鼎广州之谜，四十多位高端人士“脑力激荡”这是一部广州传奇，这是一部中国汽车传奇，无数的大手笔作为经典案例，走进了哈佛大学MBA课堂。

这是我省发展汽车工业的重要机遇，也可能是最后一次机遇，只能干好，不能干坏！

——中共中央政治局常委、原广东省委书记李长春 找一名副市长，吃饱饭专门抓汽车。

——原中共中央政治局委员、广东省委书记谢非 当我看到他（张广宁）的上地，我就决定赌一把了！

——原本田技研工业株式会社会长宗国旨英 广州本田搞出来了，慢慢就改变了别人对广州的印象，认为广州不仅能搞小工业、小商业，也能够搞大工业。

——广东省委副书记、省长黄华华 如果十年前敢提1000亿元这个梦的话，那我觉得第二个梦要敢于提出来了，那就是做我们自主品牌的汽车。

——广州市委副书记、市长张广宁

<<见证广州汽车十年>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>