

打造世界一流汽车企业进行曲

——记全国劳动模范、重庆长安汽车股份有限公司董事长徐留平

李国 张宝军 彭敏

长安自主品牌轿车工厂

“上一个百年，汽车见证了历史，下一个百年，将由我们，由中国人，由长安来创造。”

2010年4月27日，北京人民大会堂，5年一度的中华人民共和国劳动者最高荣誉在这里颁发，入主长安汽车4年的董事长徐留平，接过了金灿灿的全国劳动模范奖牌，感觉沉甸甸的。

2009年，中国汽车市场“风景这边独好”，不仅成功突破销量千万大关，成为世界第一汽车产销大国，更让广大民众对我国的汽车强国梦充满期待。根据中国汽车工业协会的最新统计数据，今年一季度，长安汽车延续去年势如破竹的气概，累计销售70.69万辆，同比增长75.92%，坐上了中国汽车行业的第二把交椅。有人说长安这几年的发展简直是“神速”，是在跨越、跳跃、甚至是裂变式的发展。跨越也好、跳跃也罢，徐留平正以山河的气魄、过人的胆识、创新的智慧，带领长安3万多名员工，向着世界一流汽车企业奋勇疾行。

“在汽车行业，你必须像魔鬼一样奋斗，要像敏锐的天使一样来捕捉消费者的需求，只有这样的汽车公司才能够欣欣向荣地发展。”

徐留平和他的2009

无论对徐留平个人还是长安汽车，2009年都是充满梦幻色彩的一年。尽管遭遇全球金融危机冲击，但长安汽车仍然是高歌猛进、新品叠出。其势如破竹的发展速度，逆势飞扬的自我扩张，让人刮目相看。显示了徐留平和他的团队超强的风险驾驭、卓越的经营管理能力，骄傲的跨过他的2009年。

从1988年开始，24岁的徐留平走出校门，就职于中国兵器总公司，工程师的工作一干就是10年。也正是在这段岁月中所表现出来的独立性和专业性，使其逐步走入管理岗位。

2000年，徐留平被任命为中国兵器装备集团公司发展计划部副处长，又于2001年同时挂职于兵器集团旗下长安汽车，出任副总经营一职。正是因为这次机会，徐留平从小拥有的汽车梦想再次被点燃。

2005年上半年，为了实现新老管理层的顺利交接，徐留平已经在总部的安排下参与长安汽车具体事务，对这位年仅42岁的机关干部，徐留平能否继续谱写长安的辉煌？4年后，徐留平用一张张漂亮的成绩单赢得了上下、同行、业界的高度认可。

2009年，汽车下乡也许是最近的词汇。这是近年来国家在汽车产业推出的最大举措。不可否认的是，汽车下乡政策的推出，与长安汽车长期以来不断向国家有关部门呼吁、谏言是分不开的。

早在2008年9月，面对金融危机，长安率先行业之先，拿出2亿元，开展了全国汽车下乡大行动，每辆车补贴农民2000—5000元。与此同时，徐留平积极向上级部门建言献策，呼吁和推动汽车下乡政策的出台。在12月底中央领导视察长安时，徐留平又提出了汽车下乡、减免购置税和支持自主品牌三点建议。

2009年1月14日，《汽车产业调整和振兴规划》正式出台。在上汽、一汽、东风之后，长安赫然在目！“三大”成为“四大”，这表明长安汽车被国家列入了中国汽车产业第一梯队！

铁三角的打破，无疑增添了长安人的雄心。2月28日，在北京香格里拉饭店举行的关于长安徽车与六大摩托品牌联合下乡签约仪式上，徐留平宣布要在2012年实现年销量200万辆的目标。“到2012年，争取成为国家重点扶持的2~3家大型汽车企业集团之一，市场占有率达到15%以上。”这充分表明了徐留平做强大长安的“野心”。

随之而来的是6月2日，长安汽车重庆江北嘴工业园新基地奠基，这个占地2000余亩、总投资25亿元的大型汽车基地，最终将为长安汽车提供60万辆汽车和200万台发动机产能。7月2日，位于定州市的长安汽车河北基地破土动工，这个被媒体喻为长安汽车“北上战略”重要窗口的项目，在未来将为长安汽车贡献40万辆产能。

更具战略眼光的是，7月30日，长安汽车在重庆垫江县投资12亿元建设西部首座汽车综合试验场也开始破土兴建。

更大的手笔在2009年11月10日上演，这一天，中国汽车业最大一宗重组协议在人民大会堂签署，中航工业旗下昌河汽车、哈飞汽车、东安动力、昌河铃木、东安三菱五家汽车企业划拨给中国兵器集团旗下的南方汽车，重组成立总部在北京的中国长安汽车集团股份有限公司，徐留平出任总裁。

整合后的新长安拥有全国9大整车生产基地、21个整车工厂和27家直属企业，整车及发动机年生产能力220万台。一个布局更优、实力更强，更具市场竞争力的大型汽车企业集团应运而生。

2009年末盘点，长安汽车以140万辆销售佳绩，赶超行业16个百分点，创造了长安发展史上的又一个奇迹，其中自主品牌超过60%以上，彰显了四大阵营中长安特色。

面对漂亮的业绩，徐留平在面对记者采访时，却显露出异常的平静与清醒：“长安要实现世界一流汽车企业的美好愿景，前面的

是2009年国家认定企业技术中心评价结果。长安汽车以92.1的高分，位居中国汽车行业第一名。

这一切与长安的“人才领先战略”密切相关，5年前，长安开创了“请进来、走出去”的人才培养模式。先后在意大利都灵建立自己的研发中心，之后在中国的重庆、上海、北京、黑

是亲自驾驶，为的是在驾驶中检验汽车的品质，在他的影响下，就连其家属的汽车也改成了长安产的两箱悦翔。绕有兴趣的是，一次在北京长安街上，徐留平驾驶的长安志翔被一司机追了尾，待徐留平下车看到追尾的是长安自己生产的产品时，摆了摆手说：“你走吧！我不追究你的责任”。当时追尾的司机有点摸不着头脑，他根本不会想到他撞的是长安汽车董事长的座驾！

“我们通过积极进取的开拓扩张策略，努力做大市场，为更多的客户提供惊喜、优质的产品与服务。”

重组整合进入大长安时代

今年是重组整合后的新长安开局之年，有人认为重组整合就是长安汽车与中航工业的量量相加，而理工科出身的徐留平告诉记者：“我们不是量的简单相加”

随着哈飞、昌河的整合进入，长安汽车在产销数量级上，已经打破了国内20多年的汽车格局。面对这种简单的整合直接效果，徐留平淡淡的说：“整合才刚刚开始，未来的路还很长，我们不会追求量的叠加，更看重的是质的飞跃”，“未来的竞争，不是你企业是否足够大，而是是否足够强。所以未来汽车企业不完全由大小来决定。长安的基本价值观是要把自己先做强，特别是管理能力、盈利能力、和技术创新能力做强”，徐留平意味深长的说。

在上上下下瞩目中，徐留平开始了他的整合之路。“全面融合、协同共进、信任支持、成为一家”十六字重组方针的郑重发布。火速北上哈飞、南下江西调研，听取报告，组建工作组派往哈飞、昌河，并亲历亲为，掌握和了解不同企业之间的业务模式和发展现状，了解企业员工的心理状态。在徐留平的整合工作表中说道：“整合工作已初见成效，但要‘一年小变样，三年换新颜’”。

一年不到，半年有余。整合后的新长安集团累计销售70.69万辆，同比增幅75.92%，市场份额达到15.8%，位居行业第二，同时，充分利用各基地的产能互补优势，将长安之星S460部分生产任务转到哈飞工厂，及时解决了重庆产能不足的矛盾，这样也把哈飞的过剩产能充分利用了起来，发挥了整合后的叠加的效应。

2010年，来自全世界的目光都将聚焦上海世博会。为了迎接这场绿色“革命”，长安汽车作为中国自主品牌汽车和新能源领域的领军企业之一，将以绿色汽车产业化推广者和低碳生活理念倡导者的形象，与丹麦馆进行战略合作，长安志翔新能源汽车成为其指定工作用车，作为国内新能源汽

不过是整合不是一朝一夕的事情，徐留平需要的是时间来给出这道命题的答案。

“我们坚持把节能环保作为产品和技术研发的核心，同时，努力引领新能源汽车市场，推动绿色消费，使人们的汽车生活更健康！”

用科技打造绿色长安

引领汽车文明，造福人类生活，是长安人的使命，但汽车文明究竟向什么方向发展，汽车消费潮流将发生什么样的变化？徐留平在思考。对企业家而言，企业是为未来而做的。“汽车产业，不投资未来，就没有未来，大势所趋，新能源是未来的亮点”。

2007年12月13日，第一款中度混和动力的杰勋轿车下线，成为国内自主品牌中首款量产的混合动力轿车。

2009年6月11日，国内首款自主品牌的混和动力轿车——长安杰勋正式上市。

2008年夏天，20辆杰勋又成为北京奥运会唯一的新能源服务用轿车。

一时之间，在这个日益升腾的未来领域里，长安备受关注。对此徐留平说：“在新能源领域，我们与世界级品牌站在了同一起跑线上。这个领域内将诞生一个中国标准，那将是中国制造定义世界汽车产业的最佳机会！”

作为国内汽车第一阵营企业，长安汽车已率先探索出一条独具特色的绿色环保之路，在新能源研发和产业化道路上大放异彩，在长安新的能源战略中，三个领域同步进行。第一个是混合动力，这也是长安走在行业前列的一个技术路线，另外两条路就是纯电动和燃料电池领域。除了上述三大领域之外，长安还将加速推进氢燃料、生物燃料等领域研究。

2010年，来自全世界的目光都将聚焦上海世博会。为了迎接这场绿色“革命”，长安汽车作为中国自主品牌汽车和新能源领域的领军企业之一，将以绿色汽车产业化推广者和低碳生活理念倡导者的形象，与丹麦馆进行战略合作，长安志翔新能源汽车成为其指定工作用车，作为国内新能源汽

参展主题为：长安行天下，绿色新未来。带去了12款混合动力、纯电动、燃料电池、PLUGIN概念车、太阳能概念车，新能源汽车数量历史上最多。成为本届车展上最大的亮点。

说起新能源汽车，给长安人印象最深的是，当徐留平开始提出微车混合动力概念的时候，反对的声音不绝于耳，最大的阻力来自于市场效益，企业不是慈善机构，不能光讲社会效益。但徐留平力排众议，认为作为一个大型国企，有责任让所有老百姓都能开上一辆环保型的汽车。

助推新能源汽车平民化，长安汽车正掀起绿色燎原中国之势。长安在微车领域首次引入新能源技术，具有非凡的市场意义。2012年，混合动力将作为标配，全部应用到现有微车上，混合动力的平民化必将引发深刻的汽车市场变革。徐留平表示：让新能源走入平民时代，不仅让新能源低耗节能、便利的各种优势最广泛地走进人们生活，也将推动广大农村“清新化”发展，为全球的环保事业贡献力量！

“引领汽车文明，造福人类生活”，长安汽车在徐留平的带领下，正以实际行动，履行着这一神圣使命。同时也必将赢得实现汽车战场的“一箭三雕”：人民得实惠、企业得市场、国家得民心。

“文化兴则企业兴。文化是根、是灵魂，是凝聚力和创造力的源头，是基业长青的原动力”。

文化兴企，奏响世界一流强音

“国民之魂、文以化之；国家之神，文以铸之，这是文化的力量。放眼世界，独具魅力的企业文化日益成为企业长安，持续、健康发展的核心竞争力。企业管理的最高境界是文化管理，企业间的竞争，归根结底是文化的竞争。文化是根、是灵魂，是凝聚力和创造力的源头，是基业长青的原动力”。这是《长安行天下——领先文化理念体系》扉页上徐留平做的序中的一段话。对于这本小册，徐留平常常随身携带。

一直以来，徐留平试图将长安以往的深厚历史与未来的远大理想融入其中。他说：“长安147年的历史有很多积淀，在长安汽车25年的历史发展中，有许多值得传承。但如何把过去的历史、理念进行梳理，结合长安未来的思想进行总结、提升，形成长安的企业文化，是非常重要的事件。

因此，早在2006年，徐留平就开始着手审视长安的企业文化。经过三年的总结、实践、讨论，终于形成了长安特色的文化理念体系，即长安T138事业领先文化体系。领先文化的要义是以“打造世界一流汽车企业”为愿景，以“引领汽车文明，造福人类生活”为使命，力争10年内，实现世界一流。重点着重大能力的提升，分别为“盈利、成长、创新”三大能力；实现8大板块领先，包括品牌、市场、产品、成本、管理、人力资源、文化、合资合作。具体从指标上来说，到2012年，实现产销突破235万，成为国家重点支持200万大型企业集团；到2015年，实现产销突破320万，进入汽车行业第一阵营前三甲之列；到2019年，实现产销突破410万，具备世界一流汽车企业的特征。

为了让长安汽车领先文化生根落地，2009年开始，在长安汽车内部就形成了一股学习长安汽车文化热潮。徐留平在公司大会上亲自发布并进行宣贯。

在工作中，为了追求领先，执行文化，徐留平推行了一种“对标管理”模式；实行工作三“基于”方针：基于战略、基于客户、基于标杆。2010年，为了引领长安汽车更快发展，早日实现“打造世界一流汽车企业”的愿景，徐留平又推出了“数一数二”的生存法则，即在每一个市场、每一个领域、每一个方面，甚至每一个部门、每一个人的工作都要做到数一数二，如果绝对数量不能做到数一数二，那么增长速度必须做到数一数二，並且要明确何时做到数一数二。同时要求各个方面的工作和工作方法，都必须与最优秀的同行做比较，找差距，提倡用数字说话，要做到数一数二，不断提高。以此为契机，长安的经营管理水平不断提高，员工精神面貌焕然一新。这种优秀的思想，一方面来自制度的严格要求，另一方面则是来自于长安企业领先文化的熏染。一硬一软，一阴一阳。这种工作方式方法就转换为一种认识和观念，成为一种影响心灵的文化。

“窥一斑而见全豹”，长安汽车对领先文化的追求和“打造世界一流汽车”的愿景，必将成为长安汽车做大做强源不断的动力源泉。

“沧海横流，方显英雄本色；宏图面前，尽展雄才伟略”。

如今，长安汽车在徐留平的引领下，正向着世界一流汽车企业的美好愿景激情前进！长安行天下！



全国劳动模范长安汽车董事长徐留平

道路还很长，我们必须只争朝夕，追求领先”。说到这里，记者在采访中发现：“711”、“白加黑”在长安是一种激情创新、勇于奉献精神的体现，徐留平就是每周工作7天，每天工作11个小时以上。

获得全国劳动模范殊荣，这是国家对矢志不渝追求自主品牌徐留平最大的褒奖，是对长安汽车发展的认可。但就徐留平而言，却感慨颇多，对中国汽车要做到世界第一，等同于自主品牌要做到世界第一，这是一个艰巨的任务。在这个发展过程中，自主品牌有责任、有义务勇于担当，在中国这个全球最好的汽车市场，每一位汽车人要担当起让自主品牌发扬光大的使命与责任。

“上一个百年，汽车见证了历史，下一个百年，一个汽车百年，将由我们，由中国人来创造。”徐留平如是说。

“自主开发，最难的不是技术，而是管理，如何把众多的资源、要素、环节统筹协调好，是一件非常难的管理问题。”

自主创新的力行者

从最初奔奔的摸索，到今日悦翔的成功，以及奔奔MINI的“野心勃勃”。对于自主品牌轿车的发展，徐留平越来越得心应手，无疑更大的增添了长安大力发展自主品牌轿车的信心。

有了英雄的聚集，还必须让英雄有用武之地。长安先后花10亿余元建设研发硬件设施，其中长安噪声震动与安全控制实验室被列入国家重点实验室行列；减少了10余个完整车型的设计数据库、20余个解析车数据库，并建立起相关规范及流程2000余项。其数据之丰富和严谨，堪称行业典范，也是长安汽车在此次评比中脱颖而出的重要因素之一。

整车研发能力上，长安汽车以自身完备的研发设备、设施和手段为前提，投资近10亿元人民币，具备了造型设计、工程化设计、仿真分析、样车试制、试验开发评价、项目管理六大能力。

在12项关键领域的147项核心技术中，长安已掌握95项，正在研究的有52项。同时，截止2009年10月，长安汽车已累计获取专利2425个，名列中国汽车行业前茅。

2009年3月18日，长安在重庆隆重推出了最新的全球战略车型——长安悦翔。

据悉，徐留平在悦翔设计方案上批下了“不成功则成仁”的批语，足见其破釜沉舟的决心。为了做好这款车，长安请来世界顶尖设计师卢西阿罗先生亲自主刀设计，集中了来自宝马、丰田、福特、马自达等国际企业的专家团队，每一周，专家们都要按国际最高标准，向徐留平提交对悦翔研发的新的看法，一点点地调整，一点点地改进，“耗资3亿，历时3年”，足见徐留平和长安良苦的用心。如今，上市短短一年，悦翔就已经单月销售实现1.5万辆大关，成为细分市场的冠军车型，毫无争议的获得了2009CCTV年度车型大奖。

2009年11月，由国家发改委等部门公布



长安自主品牌轿车“悦翔”生产线



2010年北京国际车展长安自主品牌新能源概念车发布会现场

在成本上管理上，作用也进一步凸显，做了减法。近期长安哈飞、昌河从采购体系方

面做了深入、详细的交流，通过交流比较分析，相互取长补短，同时在大宗零部件采购上，采取了统一采购原则，对成本降低方面取得积极成效。

在研发能力上发挥了乘数效应，通过长安、哈飞、昌河研发资源的共享和整合，使企业的研发能力得到了快速提升，在长安原有的基础上，各基地能力也呈现了“倍数”增长。

在产业布局上做了除法。通过资源的整合，使得“新长安”布局更优，更贴近市场，以哈飞、昌河在东北、华东区域的优势，就很弥补了长安在这两个区域的不足。

徐留平认为，在汽车企业里，多级法人制肯定没有出息。搞汽车需要集权，需要经验、需要整个组织低成本或无成本流动，而多级法人制，因为有不同的利益主体，就会阻碍知识的流动。他把新长安的重组归纳为四个有利：

有利于国家优化产业布局，有利于发挥企业资源集聚效应，最终的结果是进一步提升和发挥长安汽车领先的技术创新能力，为消费者提供一流的产品和服务。

纵观全球，尽管汽车业整合的成功案例并不甚多，但新长安的未来应该没有悬念。文化相近、理念的相同是整合成功的保障。只

在4月23日开幕的北京车展上，长安汽车