

自主创新 企业转型润滑剂

现代经济之战，虽然没有轰鸣的炮声，却隐约可见刀光剑影，虽然没有冲锋的喊杀声，却依稀可闻鼓角的铮鸣。二战结束后经过几年的恢复重建，一场前无古人的经济大战在世界上兴起，绝大多数参战国于上世纪五六十年代拉开了经济腾飞的序幕，中华民族也在新中国建立后全新的历史条件下，开始了志存高远的新发展，走过艰难曲折历程的长安企业，也迎来了建厂近百年来崭新发展机遇。

然而由于众所周知的原因，新中国在前 30 年不幸走了一条封闭僵化、自我折腾、忽视经济建设基础作用的道路，成长中的长安为新中国的国防建设做出了重要的贡献，获得了成长性的发展，却在中国经济大起大落和政治运动冲击的艰难曲折中，同所有企业一样受到了难以做大做强的巨大影响，但也创造了仿制、生产中国第一辆吉普车等绝大多数企业难以企及的业绩。

1959 年国庆 10 周年大阅兵，天安门城楼前每一个受阅方队的领队车，即是由长安生产的中国第一辆吉普车。这款“长

江牌”吉普车威武的外形、稳健的步伐，豪

迈的气势，展示了长安人艰难奋进的军工豪情，也见证了建国后的种种历史风云和长安企业的奋斗精神。

回顾第一辆吉普的造车过程，令多少长安人为之感慨。1957 年开始，长安的管理和研发人员在“军令如山”的紧迫感中进行了长达几个月的超负荷工作，齐心协力搞研发，日夜兼程进行全方位对比，1958 年的春夏之交，第一辆样车终于驶出长安厂的大门。

中国的第一辆吉普，承担起国家汽车工业的先锋官重任。“长江牌”46 型吉普车车重 1150 公斤，载重量 440 公斤，可乘员 6 人；同时有 4 缸 4 冲程气化器式水冷发动机，排量 2199 毫升；最高时速 115 公里，100 公里油耗 13.7 升，最大爬坡度 30 度。其各项技术数据在中国汽车工业的历史画册上，填补了多项空白。

而能参与进入国家多项重要政治场合，“长江牌”吉普坚不可摧的优异品质是首要保证。在批量生产前，长安对样车进行了 2.5 万公里道路实验，以实践验证汽车质量，这在国内汽车工业中也属首例。当年所生产的 38 辆吉普，如愿驶入了天

安门广场，成为 10 周年国庆阅兵中一道亮丽的风景。

几年间长安累计生产“长江牌”吉普车 1390 辆，其中的绝大部分装备于人民解放军各部队中。但在那个一切按“计划”运行的时代尤其是作为严格受控于国家的军工企业，1963 年底长安受上级指示终止“长江牌”吉普的生产，将该车的图纸资料完全交付给筹建完毕的北京吉普车厂，为北京吉普成为一代名车奠定了较高的起点。

尽管就此结束了使命，但长安在仿制生产“长江牌”吉普车的实践过程中积累了丰富的经验，为在改革开放后的汽车生产上大踏步前进奠定了基础。长安早在 50 年代便拥有了吉普车的造车技术，也令当时的中国工业界震惊。今日之长安，尽管已从军用汽车中转身，然而揽昨日之辉煌，第一辆吉普的诞生，仍然给了几代长安人不竭的动力。

改革开放了，雄狮猛醒了，神州大地焕发出巨大的生机与活力，全国人民搞饭吃却总是吃不饱饭成为历史，跑单帮等个体经商蔚成时尚，各类企业尤其是乡镇企

业异军突起，短短几年即冲破了中国经济长期局限于国家包办的体制，所有国有企业都面对着一一次次紧系命运的冲击和考验，尤其是随着世界和平发展成为主流，军品生产任务大幅下降，军工企业在“军转民”的过程中经受着巨大的考验，乃致于生存的危机。走过一百余年历程的长安企业的发展，甚至长安人的吃饭问题，都一度成了大问题。

和中国所有军工企业改革初期经历过的阵痛一样，长安当时“转行”搞民品基本上是饥不择食，不厌其小、不厌其烦、不厌其杂地“漫天撒网”：溜冰鞋、木钟一度成为长安扭转连续多年亏损的救星，麻纺设备，三牙轮石油钻头一度成为长安的重要产品；后来又分别开发了新型猎枪、V3N 刀具和卫生巾制造机等。

在经历了一系列摸爬滚打的民品生产尝试后，长安渐渐意识到，仅靠此类技术含量低、市场需求小、竞争力弱、利润微薄的产品，无法解决长期发展的问题。通过全面的市场考察和调研，长安敏锐地发现，随着国民经济的飞速发展，汽车将逐渐进入寻常百姓家，肯定拥有极大的市场

空间。他们针对当时中国汽车市场“缺轻、少重、无微”的市场格局，决定从微车入手，干一个大的民品项目——造汽车！

改革开放前长安长期受制于整体水平极度落后的国民经济而又处于封闭式状态，仅能生产一些常规的武器装备且仅处于简单的产品改进、仿制阶段。在改革开放初期国家经济和科技水平一时还很难乐观的环境中“造汽车”，可是一件难以企及的大事啊！1981 年 4 月，长安以勇于创新的胆略果断转型，生产中国从来没有过的微型汽车。

作出这样的决定似乎有点异想天开，但军工的很多经验可以应用到汽车制造上来，何况长安早在五六十年代就完全凭模仿开发出了 20 马力、60 马力的柴油机和国内的第一辆吉普车。

长安开始了史无前例的新征程。1983 年 11 月，长安获得突破性的进展，推出了第一批微型汽车样车，从此在“造车”的道路上一发不可收拾，完成了由单一军品生产到军民结合的浴火重生，直至创造出中国汽车业自主创新的多个“第一”，书写出长安的也是中国汽车产业的辉煌篇章。

创新打造“世界的长安”

创新能力是构成汽车产业竞争力的核心和可持续发展的基础。徐留平董事长指出：实业强国、实业兴国的根本途径是自主创新，“只有自己掌握核心技术，才能立于世界一流汽车企业之林，才能真正发展好中国的汽车工业。”

纵观世界汽车工业百年发展史，就是一部科技创新史。对于中国这样制造业规模大自主创新又较为落后的发展中国家的汽车产业，大力进行自主创新是由大到强的必由之路。

回顾长安搞汽车近 30 年的发展史，在自主创新道路上大致历经了三个阶段的嬗变和升华。自 1984 年第一辆长安牌微车诞生到 1995 年，长安处于引进国外汽车技术的国产化阶段。从 1995 年至 2005 年的第二阶段，主要是整合内部技术资源，为长安自主开发奠定基础，对引进技术进行消化吸收并进行二次创新。进入 2005 年后，长安自主创新进入新的历史时期，掌握核心技术、提升自主研发能力，成为了长安的主要任务。

自主创新离不开强大的经济实力。为了加大投入，打造世界一流的核心研发能力，长安每年的科研投入占到销售收入的 4.5%，按照国际标准建立涵盖碰撞安全、NVH、节油技术等 13 个领域的先进试验室(场)。如投入 6000 万元，建成国内最大的国家重点整车消声试验室；投入 12 亿元，建设中国西部最大汽车综合试验场等。“十一五”期间，长安累计投入 120 亿元，已建成涵盖振动噪声、碰撞安全、制动性能、底盘试验、驱动系统等 14 个领域的国际先进实验室，拥有安全碰撞与振动噪声国家重点实验室。“十二五”时期，长安拟继续投入 300 亿巨资用于科技创新。

自主创新的成果，不仅体现在看得见摸得着的产品上，也体现在无形的技术和知识产权上，多年来长安申请的专利数在国内同行企业中名列前茅，并在国外申请专利 150 件。2006 年以来，长安制订规范 1689 项，牵头或参与编制的国家标准 17 项、行业标准 6 项，完成产品开发、技术研究、新能源等项目共计 328 项，获得省部级科技进步奖 42 项，汽车行业科技进步奖 11 项。至今，长安已构建起涵盖研发、管理、制造、营销、服务为一体的全产业链创新体系，在国际公认的汽车研发领域 286 项关键技术中，长安已经掌握了 262 项。

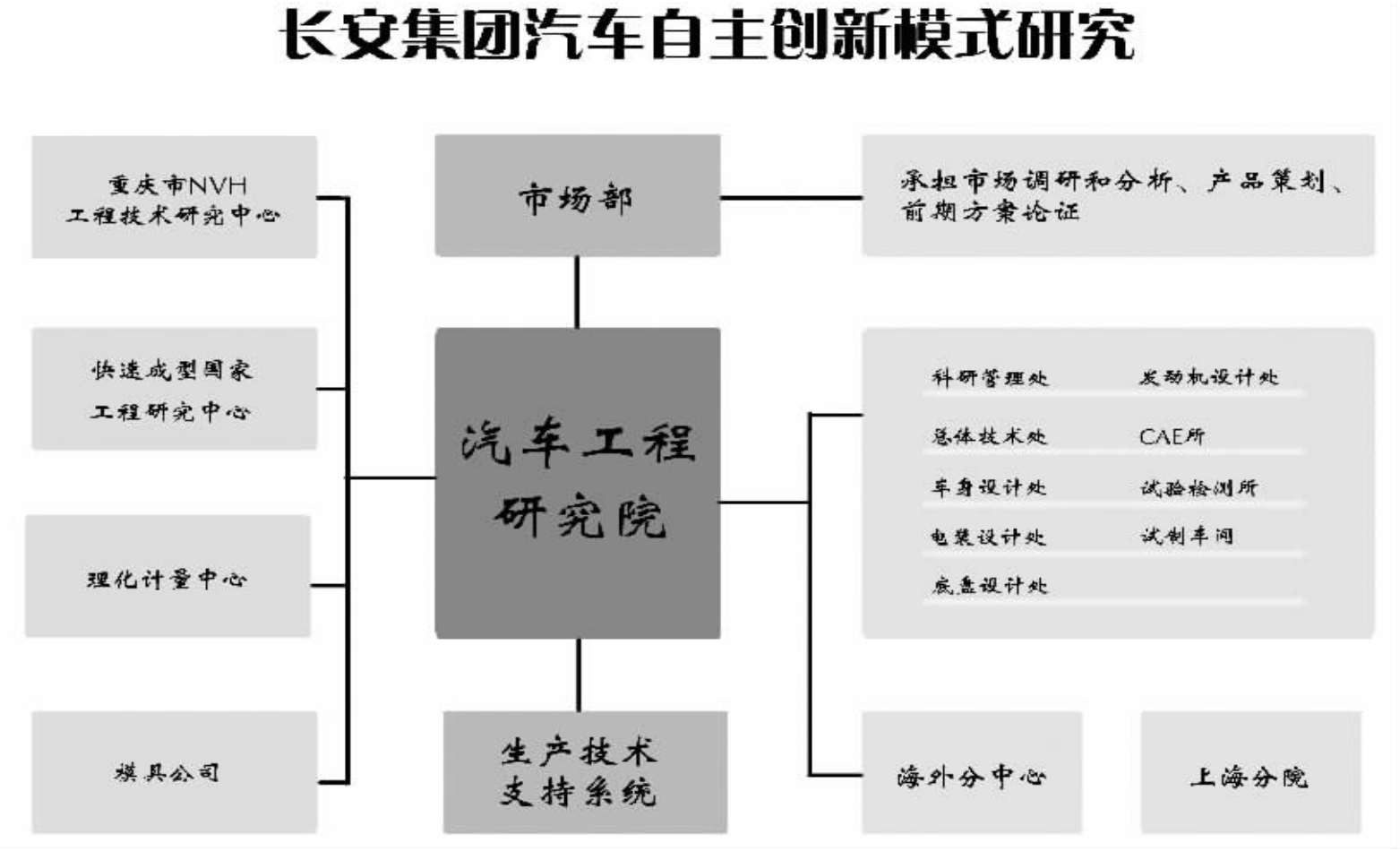
中国汽车产业调整和振兴规划对自主品牌的发展作出了战略性规划。自主品牌汽车作为一项民族的使命，已成为长安坚持自主创新的必然抉择。目前，长安已建立 20 多个车型数据库，承担了国家重大科技专项及 863 计划等项目 39 项，牵头和参与建立国家和行业标准 15 项，申请专利 3517 项，其中发明专利 394 项，平均每天申请专利 3 项。

长安也是我国最早进行新能源汽车研发、生产的企业之一。长安坚持“纯电动产业化、混合动力市场化、燃料电池工程化”的多极化发展思路，大力发展新能源汽车。经过近十年的不懈探索，长安已形成以海外引进专家为领军人，博士和高级工程师为骨干的 300 余人专业新能源汽车研发团队。在新能源汽车关键技术领域，长安已掌握整车控制、电机控制、动力电池管理三大核心技术，突破了重度混合动力技术难关，具备了国内领先、国际一流的新能源汽车研发水平。先后开发出杰勋混合动力轿车、奔腾 MINI 纯电动汽车、志翔油电轻度混合动力轿车、志翔油电中度混合动力汽车、志翔 Plug-in 混合动力汽车、悦翔纯电动汽车、长安金牛星混合动力等多款新能源汽车。

长安因之成为自主品牌新能源汽车自主研发实力最强的企业。不仅实现了中国第一辆混合动力轿车产业化上市，E30 轿车还创造了中国纯电动车“带电第一撞”，并摘得五星安全的好成绩。同时一直致力于新能源车市场化推广，2012 年向北京汽车一次性交付 100 辆 E30 纯电动汽车进行示范运行，创造了长安自主品牌在北京新能源汽车领域收获的一笔最大订单。

目前，长安已拥有新能源汽车专利 30 余项。在新能源汽车示范运行中，已累计销售 900 多辆，总行程突破 4000 万公里，是国内新能源汽车示范运行“区域最广、行业最多、数量最大”的企业。

面对日益激烈的世界市场竞争，着力提升汽车产业自主创新能力，并在配套资源、质量保障、营销体系、销售渠道、售后服务等体系建设中获得大跨度的进步和提升，方能从粗放式、同质化的竞争中突围出来，进入集约式、差异化发展的新蓝海。面向未来，长安将坚持以顾客需求的市场为牵引，努力打造中国最强大且持续领先的创新能力，不断提升核心竞争力，制造一系列适合中国人的经典产品，满足不同层次的需求。使中国的自主品牌汽车真正成为市场的主角，为民族汽车工业的壮大烙上更多的长安品牌印记。



品牌战略与“长安模式”

新中国前 30 年的历史表明，一个泱泱大国可以在世界上孤立地生存下去；新中国 60 多年的历史更证明，一个泱泱大国只有洞开国门融入世界潮流，才能获得真正的发展与更大的进步。长安人的可贵之处在于他们以愈百年积淀的开放和创新基因，在国人视国外资本、技术如洪水猛兽的观念尚未消除，中国刚刚开启国门尝试着走向世界之时，即以胆略、勇气和远见卓识，较快地而又成功地融入国际社会，实现了与国外名企的合资，引进先进的生产方式、技术工艺和管理理念，不但加速发展了自己企业，而且为正在寻求变革图强之路的中国企业界，做出了一份探索性的贡献。

长安首先选择的合作伙伴是产销微车的世界名企日本铃木。

在与铃木初步接洽中，面对日方代表不屑一顾的怀疑眼神，长安人深刻地意识到先做强自己、提高自己“身价”的必要性。他们暗中发誓，“一定要先以自己的实力研制出优异的产品，为国争光并让外方服气，“虽然与铃木的技术水平相差无比悬殊，但无论如何要先把样车造出来。”

第一次谈判后，长安人得知他们当时做汽车有三个难点：发动机、仪表盘和驾驶室。为了攻克这三个难关，长安人迎难而上，顽强攻关。

长安早期的造车之路充满了艰辛和苦涩。当时长安技术人员手头上的依据只有两辆车的测绘图纸，驾驶室的外壳加工难度很大，

长安请重庆汽车修理 3403 厂员工用手工敲出来，而最大难点的仪表盘则只能由自己加工。加工过程中由于没有足够大承受力的机床，只好用吊车把加工件的一边吊起以减轻重量，再把另一边放在机床上加工。

阳光总在风雨后。距离第一次谈判 8 个月，长安就把两台组装好的小卡车开到了北京人民大会堂。其中一台车的发动机是日本原装的，而其他零部件都是中国的；第二辆车的发动机是中国的，其他零部件是日本的。当前来谈判的日方代表看到这两辆车时，惊讶得几乎说不出话来。

两辆自造车的现身，不仅让铃木对长安刮目相看，也增加了长安与对方合作的信心和谈判的筹码。1984 年，长安和日本铃木公司正式签订技贸合作协定书，正式引进铃木的微型汽车和发动机关键技术，利用原军品生产线的大量存量资产，建成了年产 3 万辆微车和 3.6 万台发动机的完整生产线，开始生产“长安”牌系列微车。

长安成为我国最先与国外汽车企业开展技贸合作的企业之一。长安依靠 3000 万元起家，没要国家任何投资而正式进入汽车领域，走上了“自我积累、滚动发展”之路。

在双方的联袂发展中长安逐渐认识到，仅仅依靠合资合作，而没有自主的核心技术，中国汽车企业永远无法掌握自己的命运。因为国外发达的汽车业包括上下游产业的核心技术，是绝不可能用金

钱、股权、市场简单换来的。时至今日，长安人仍对当时那些没有话语权的日子刻骨铭心：由于核心技术被外方掌控，更换一颗螺丝钉都必须向外方报告，等待层层审批。

长安从历史的经验与着眼于长远出发，开始致力于合资合作中的“自主发展”。他们认真落实国家“既开放又自主”的战略，积极践行“科技是第一生产力”的思想，始终以掌握核心技术、培育核心竞争力为目标推进科研和生产工作，并不断创新理念、创新机制，积极打造最强大且持续领先的核心研发能力。

长安在“造车”的路上越走越远，越走越快、越做越强：“八五”期间，长安引进奥拓轿车和 F8B 三缸发动机关键技术及部分工艺设备。1993 年，生产奥拓轿车的长安铃木汽车公司成立。1996 年、1997 年，重庆长安汽车股份有限公司 B 股、A 股股票相继在深交所挂牌上市。1998 年，中国长安集团公司正式组建。2001 年 4 月，长安与福特汽车成立合资公司；2001 年 7 月 21 日，第 100 万辆长安汽车下线；2001 年末，长安当年工业总产值和销售收入双双突破 100 亿元大关。2005 年 11 月 11 日，第 300 万辆长安汽车下线。2006 年底上市的长安第一款自主品牌轿车“长安奔奔”，上市第一年就以销售 5 万多辆的佳绩，创造了中国自主品牌轿车上市当年的奇迹；2007 年，中国第一辆混合动力汽车“长安杰勋”成功下线并投入量产……长安成为中国国防工业和中国西部地区第一家销售

额突破 500 亿元的企业。

历经“技术引进、消化吸收，以我为主、联合开发”的合资合作历程后，长安最终走上原创式自主创新之路，从自主研发、自主管理、自主品牌三个维度，形成“三位一体”的“以我为主、自主开发”模式，于 2006 年被国务院发展研究中心正式命名为响亮的“长安模式”。

长安汽车实现了由求生存向求发展的巨大，见证了从发展发展到“好字优先、好中快进”的跨越，交出了一份出色的经营答卷：“十一五”5 年时间，长安汽车销量从 63 万辆增至 237 万辆，增长 2.78 倍；销售收入从 269 亿元增至 1345 亿元，增长 4.13 倍；利润从 7.2 亿元增至 37 亿元，增长 4.14 倍，创造了中国汽车的第一发展速度。“十二五”开局的 2011 年，长安汽车积极应对行业增速放缓等多种挑战，全年销售突破 200 万辆，呈现出利润增长好于销量、收入增长，经济运行质量持续向好的发展势头。

近年来，胡锦涛、温家宝、李克强、李长春、贺国强等党和国家领导人先后多次到长安视察，对长安的自主创新给予了高度赞扬。2008 年冬，国际金融危机席卷全球，经济环境迅速恶化，长安果断调整企业战略，率先拿出 2 亿元开展汽车下乡。不久，温家宝总理专门来到长安考察调研，对长安的做法连声称好。长安董事长徐留平向总理建言，采取汽车下乡等措施支持汽车工业发展，从而带动整个国民经济前进。2009 年春，国务院专门下发通知，汽车下乡活动在全国展开。