

2013兩會聚焦



▲全國人大代表、北汽集團董事長徐和誼(左一)與大公報社長助理、北京分社社長王文福(右一)合影

本報記者李銳攝

獨家專訪 北汽集團董事長 徐和誼

從2002年到2012年，中國汽車產量、產值、出口額增長近十倍，成為世界第一大汽車市場，而徐和誼率領的北汽集團在這十年間的成長軌跡，也生動地折射出中國汽車工業蓬勃發展的路徑，成為中國汽車工業發展的縮影。作為領軍人物，徐和誼的經歷頗富傳奇。這十年間，他創造了中

國汽車工業史上的「現代」奇蹟、領導「北汽福田」成長為全球最大的商用車企業、與戴姆勒合作開創了跨國公司入股中國本土汽車製造商的先河。如今，他已準備以一貫的魄力與「狼勁」帶領北汽進入中國汽車前三強。



臨危受命 率領北汽創造奇蹟

北汽及其前身企業伴隨著新中國的汽車工業的發展曾經擁有無限風光。包括50年代新中國第一輛轎車「井冈山」；70年代212越野車、130輕型卡車；80年代中國汽車工業首個中外合資企業。然而，當時年間輪向90年代，北汽的發展逐漸迷失了方向，企業跌落到谷底。直到2002年，徐和誼臨危受命來到當時行業排名已跌出前10名的北汽，開始調轉和修補這條載着北京人汽車夢的大船駛回航向。

時間回溯到11年前的2002年4月，北汽控股與韓國現代株式會社戰略合作協議書在北京正式簽署。同年6月，徐和誼擔任北汽控股公司黨委副書記、副董事長，負責北京現代項目。「這個當時不被大多數人看好的項目，是中國入世以後汽車整車產業第一個合資項目，成敗與否事關北京市振興首都現代製造業的大局。」對於徐和誼、對於北京市而言，都是「絕地反擊」的最後機會。

此後，就有了汽車江湖中至今還在傳頌的「500把鐮刀搞創業」、北京現代「當年籌建、當年出車」，創造了從雙方正式接觸到正式簽約僅用224天、到公司正式揭牌僅用371天、到第一輛轎車下線僅用436天等一



北汽「紳寶」創領自主品牌(資料圖片)



以高起點、高品質打造自主汽車品牌

北汽集團整體實力得到迅速增長的同時，自主品牌建設方面卻給人一種「作為不大」的感覺。相比奇瑞、一氣的奔騰，東風的風神，上汽的榮威，北汽的自主品牌起步相對比較晚。

徐和誼卻認為「晚有晚的好處，可以充分吸收借鑒兄弟企業走過的路。」徐和誼表示，自主品牌要想在低迷的市場環境中成功突圍，必須「高舉高打」，「慢慢來」！

2011年，中國汽車駛入了慢行區。其中自主品牌乘用車下滑尤其厲害，幾個自主品牌企業甚至出現了負增長與裁員的現象。徐和誼認為這種低迷是自主品牌長期以來低端起步積累到一定程度的結果。徐和誼表示，只有通過走高端化這條路，才有可能使自主品牌在未來的國際和國內技術上佔一席之地。

北汽自主品牌要從中高端入手，後續研發能力要「慢慢來」，這樣的態度在當前浮誇的汽車業顯得彌足珍貴。2009年底，徐和誼帶回北京的2個1000G硬盤、重達3噸半的紙質文件，裝着百年薩博汽車最為核心的技術資產。北汽以15億元人民幣的代價獲得了至少價值幾十億元人民幣的產品開發成果，並節約了數年的研發時間。而北汽在意大利都靈成立的造型辦公室已經按照北汽汽車研究院的產品規劃和樣車製作，為北汽自主品牌提供前端的設計、造型和樣車服務並將升級為一個初具規模的設計研發中心。

「我覺得過去十年，是中國成為汽車產業大國的十年，是國際汽車巨頭發展重心加速向中國轉移的十年。汽車進入家庭，誰也沒想到這十年發展這麼快。」徐和誼說：「而未來十年，中國汽車

系列很難複製的中國汽車工業傳奇故事。

2006年10月，徐和誼升任北汽集團董事長。他面對的是北汽集團內部複雜的股權和人事關係、外界盛傳的幾十億的巨額債務和看上去積重難返的管理結構。危局之下的徐和誼快刀斬亂麻，通過直接持股北汽福田、增資北汽有限，實現了對集團內整車公司的直接持股和控股權、不斷理順產權關係，持續完善集團管控制度體系。同時連同北京現代與北京奔馳的中方資產都放到股份公司，打造了一個大的乘用車平台，從集團層面為自主品牌乘用車發展提供最好的環境。

如今北汽福田成為中國商用車製造業的龍頭老大，北京現代的異軍突起已逐漸威脅到大眾和豐田的市場份額。2012年，北汽集團汽車銷量170.1萬輛，營業收入2100億元，全國行業第四，各項主要經濟指標位居北京市國企首位。

本報記者 李銳、馬浩亮

徐和誼：十年磨劍 北汽已顯後發優勢



北汽赴港上市年底或成正果

作為國內為數不多尚未登陸資本市場的汽車集團，北汽的上市進程一直備受關注。全國人大代表、北汽集團董事長徐和誼在接受本報獨家專訪時明確表示，快則年底，慢則明年，北汽將以「北汽股份」赴港上市，「預計『北汽股份』將是北京在港融資規模最大的企業。」

現在談起上市話題，徐和誼一臉輕鬆。然而上市問題足足纏繞了北汽集團近10年之久。北汽從最初的集團整體上市到乘用車板塊分拆上市，從07年首選H股到08年棄H從A再到目前的A+H選擇，變數不斷，北汽上市之路可謂「九曲十八彎」。

徘徊的上市之路

2004年8月，時任北京現代董事長的徐和誼首次透露北京現代所屬的北汽投資正在籌劃上市。2006年，徐和誼執掌北汽汽車工業控股有限責任公司(以下稱「北汽控股」)，上市步伐加快。2007年，時任北京市國資委主任熊大新表示，當年將爭取完成京能集團和北汽控股兩家大型一級企業的上市工作。同年5月北汽控股計劃在香港首次公開發行(IPO)，籌集資金10億美元。

2008年初，北京市政府原則通過組建北京汽車集團股份公司，實現北汽整體上市方案。同年3月，徐和誼在接受媒體採訪時透露，北汽已確定不再選擇香港主板上市，也不選擇兩地同時上市，而是選擇先在內地A股上市。此後，北汽一直在致力於理順旗下複雜而龐大的資產，全力股改。

但北汽整體上市的進程卻一拖再拖。隨着資產重組的完成以及股份公司的掛牌，北汽整體上市進入加速期。2010年9月28日，北汽集團的上市平台——北汽股份正式掛牌成立。同時，北汽控股更名北汽集團。此舉標誌着北汽集團股改已順利完成，上市近在眼前。

然而，事隔不到一年，上市再出變數。2011年6月，北汽集團高層透露，北汽集團下屬的汽車部件公司將單獨上市，且上

市時間不受北汽股份上市時間限制。這意味着，北汽集團一直致力進行的整體上市目標發生根本轉向，將採取將乘用車資產打包的新方式加快上市步伐。

「北戴合」加速上市進度

去年天津夏季達沃斯論壇上，徐和誼明確表示，北汽股份將於2013年赴香港上市H股，籌資規模約為100億元人民幣，將用於發展自主品牌轎車業務。

這是北汽在籌備A股四年後重新決定「香港上市」。徐和誼表示，香港上市更快，對於北汽自主品牌乘用車集中推向市場的大業，融資問題刻不容緩。

有分析師指出，無論集團上市，還是股份公司單獨上市，北汽上市的難點在於其自主品牌乘用車業務剛起步，正是投資階段，無法成為企業盈利支柱。北京現代以及北京奔馳這兩家合資車企雖然盈利可觀，卻屬於「股權投資收益」。

而此次談及上市融資，徐和誼信心滿滿，並稱「北汽股份」將是北京在港融資規模最大的企業。這份信心與淡定緣於他開創了跨國企業直接入股中國本土汽車製造商的先例——「北戴合」模式。

「北戴合」協議中，德國戴姆勒收購北汽集團旗下北京汽車股份有限公司12%股份；北汽集團和戴姆勒分別增持北京奔馳和北京奔馳銷售公司股權。其中，北汽股份在雙方合資企業北京平治汽車有限公司的股權將增至51%；而戴姆勒股份公司在雙方合資銷售服務公司北京梅賽德斯-奔馳銷售服務有限公司的股份將增至51%。

「1%股權一增一減」意義非凡。此次北汽股份憑藉在北京奔馳增加的1%股權獲得絕對控股地位，而實現控股之後，北京奔馳成了北汽股份的「主營業務」。

徐和誼坦言，這並不僅僅是股權比例的調整，而是要實現北汽股份對於北京奔馳的會計報表合併，這將極大地有利於北汽股份上市。



▲日前，戴姆勒股份公司和北京汽車集團有限公司在斯圖加特簽署了一項戴姆勒股份公司入資北京汽車股份有限公司的戰略合作協議(資料圖片)

北汽搭起「天地線」 汽車人進軍通用航空領域

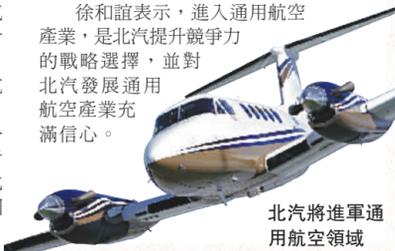
全國人大代表、北汽集團董事長徐和誼在全國人大北京團開放日上透露，我國將在5月前後全面開放低空領域，北汽將全面進軍通用航空領域，計劃明年產生100億元以上的貢獻。

北汽集團希望「天上地上」雙線發展，即汽車、航空業務兩手抓。徐和誼介紹，今年5月前後，我國將正式頒布政策，全面放開低空領域。北京市委市政府已經明確把發展通用航空產業的重任交給北汽集團，北汽集團正在組建相關團隊，預計明年(首年)將產生100億元以上的貢獻。據悉，北汽集團將通過子公司北京通用航空集團有限公司進入航空業務領域。

徐和誼表示，通用航空市場潛力十分巨大，年產銷收入將達到千億元級。面對「造汽車的，為何去造飛機」的質問，北汽集團不以為然。在他們看來，不少跨國汽車集團涉足航空業務，如德國的戴姆

勒和寶馬汽車、日本的斯巴魯和本田、瑞典的薩博等進入航空領域很長時間。徐和誼認為，汽車業打下的底子，有利於北汽集團進入通用航空業。汽車產業在研發、製造、管理、質量控制、供應鏈管理等多個方面的成熟經驗和基礎資源，將為發展通用航空產業提供支撐；通過發展通用航空產業，汽車產業將獲得航空技術的反哺，提高創新能力。

徐和誼表示，進入通用航空產業，是北汽提升競爭力的戰略選擇，並對北汽發展通用航空產業充滿信心。



北汽將進軍通用航空領域

▶北汽自主概念SUV B90 HYBRID是款定位高端的城市SUV(資料圖片)