

陕汽“四新”引领，迈向高质量发展

任润、翟耀

案例摘要：陕西汽车控股集团有限公司始建于 1968 年，其经历过建厂初期的艰苦奋斗，也曾面对市场经济大潮和国企改革等重大挑战，最终克服重重困难，历经四个阶段，走出了一条具有陕汽特色的发展之路，成为我国重型汽车制造领域的领先企业。走进二十一世纪之后，面对国内外的新形势，陕汽在各项政策的引导下审时度势，与时俱进地将一个传统的制造企业进行全方位的升级改造，以顺应新时代的要求。

本案例通过对陕汽集团的访谈和调研，回顾陕汽从建厂以来四个阶段的历程，揭示陕汽在逆境与危机中攻坚克难、不断进取并取得成功的一系列原因。此外，在当下的新时期，陕汽紧跟时代脚步，以党建为引领积极调整企业战略，贯彻独具特色的德文化，并在人力与组织、技术与产品研发、数字化升级等方面均有所建树，本案例将针对陕汽通过改革迈向高质量发展的过程，进行深入的挖掘与分析。

本案例适合商学院各类学员，学习企业战略转型、企业文化建设、组织管理等相关课程，同时也有助于读者了解汽车制造业、国企改革等相关主题。

关键词：国企改革、陕汽、创业、企业文化、企业战略

本案例由北京大学光华管理学院任润，北京大学管理案例研究中心研究员翟耀根据企业访谈整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：
casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2020 北京大学管理案例研究中心

时至今日，陕西汽车控股集团有限公司（以下简称“陕汽”）作为我国具有代表性的大型汽车制造企业，已有员工 3 万余人，资产总额 720 亿元，位居中国 500 强第 276 位，中国制造企业 500 强第 122 位，下辖陕西汽车集团股份有限公司、陕西汽车实业有限公司、陕汽集团商用车有限公司等 100 余家参控股子公司¹。

在 2020 年的新冠疫情期间，陕汽于 2 月 14 日率先复工，产能随即全面恢复，截至 3 月 19 日，全集团复工

¹ 陕汽官网. http://www.sxqc.com/jtjj/index_13.aspx

率已达到疫情前正常水平。2020 年全年，陕汽共计销售汽车 23.5 万辆，同比增长 26.5%，营业收入 930 亿元，同比增长 25.6%，实现工业总产值 1039 亿元，同比增长 20%，企业经济效益再创历史新高，跑出满产超产加速度。

走过艰苦奋斗的岁月，陕汽秉承着“为社会创造更大价值，为用户提供更好服务，为股东创造更多回报，为员工提供发展平台”的使命，正以全新的面貌挺立于二十一世纪的潮头。然而它一路走来的历程却充满了筚路蓝缕的艰辛，甚至也曾面对被时代淘汰出局的危机，但在多方的不懈努力下，陕汽终究浴火重生并迈向了新时期高质量发展的征途。回首陕汽的发展之路，一切都要从上世纪六十年代的大西北说起。

一. 陕汽集团的四个阶段

1. 第一阶段：因军而生，“政治建厂”奠定底色

1968 年，在中共中央“备战备荒”“建设大三线”战略方针的指引下，为了满足国防建设和国民经济建设的需要，陕汽在宝鸡市的麦李西沟开工建设。在特殊的年代背景下，陕汽筹备处首先设立了政工管理机构——政工组，担负起对干部职工的思想政治教育工作。一直到今天，陕汽的企业文化建设等都是发源于早期的“政工组”。

彼时，当陕汽的筹建进入大规模施工阶段后，由于职工人数剧增而缺乏统一的组织与管理时，陕汽领导层深入基层了解实际情况，注重发挥模范带头作用，在职工中开展了“四好连队”运动和以“自力更生，艰苦奋斗”“安心陕汽，扎根三线”为主要内容的思想教育运动。在当时“工业学大庆”的号召下，陕汽建设初期的创业者们在“延安精神”的引领下，克服种种困难不断地刷新着基建进程与施工的记录。

新建成的陕汽厂职工队伍中有北汽支援的技术骨干、国家分配的大中专毕业生、从北京和当地招收的青年工人，也有复转军人。由于位置偏僻，交通不便，生产生活条件又非常艰苦，部分干部职工工作不安心，希望能够找机会回到城市，企业面临着人员外流的压力。面对职工思想上的波动，陕汽坚持艰苦奋斗的传统，把稳定人心放在各项工作的首位。为了鼓励职工安下心、扎下根，陕汽政工组决定成立毛泽东著作学习小组，广泛开展学习先进、交流思想的“谈心”活动，并树立典型，召开现场表彰会以推广经验、鼓舞士气。

在重视思想政治教育的同时，陕汽也一直着力解决职工生产生活中的实际困难。

1978 年，陕汽专门成立了“改善职工生活条件会战指挥部”，组织各方力量连续两年开展改善职工生活条件大会战，切实改善了群众日常生活。此外，为了丰富职工的精神生活，陕汽广泛开展了各类文体活动，有效配合了企业的思想政治教育工作，也为陕汽后来独具特色的“德文化”建设打下了良好的基础。

世上无难事，只怕有心人。就是在当年艰苦卓绝的环境中，1970 年陕汽成功制造出我军历史上第一辆重型军用越野车——延安牌 SX250，从而结束了人民军队长期以来“有炮无车”的局面；1974 年 12 月 27 日，延安牌 250 型越野汽车正式定型；1975 年 6 月 17 日下午，陕汽生产的两辆延安牌 250 型越野汽车开进中南海，接受了李先念、谷牧等领导人的检阅；1978 年，陕汽提前完成汽车装配、调试入库任务，全面完成国家下达的 8 项经济技术指标，实现了扭亏为盈。企业发展的第一阶段为陕汽日后的成长、壮大提供了有力保障，既为企业的思想建设、组织建设和文化建设积累了宝贵经验，也是陕汽红色基因的重要底色。

2. 第二阶段：迎接改革浪潮，“思政研究”砥砺忠诚本色

1984 年，原隶属于陕西省管辖的陕汽，在国家新政策的统一规划下，改由当时中汽公司下属的重汽公司直接领导，同年，陕汽在西安东郊圈地建设新厂区，正式开始投入到社会主义市场经济的改革浪潮中。然而，由于当时企业内部种种的客观原因，加上外部通货膨胀、市场疲软，造成陕汽资金极度匮乏，一度出现连年亏损甚至超过破产警戒线的局面。时任国务院副总理朱镕基、邹家华也曾在内参上明确批示：“陕汽亏损严峻，请重汽总和中汽总及地方切实研究。”

在困难面前，陕汽依靠广大职工群众，依靠思想建设的长期传统优势，充分发挥思想政治和文化的引领和凝聚作用。1984 年，陕汽成立“职工思想政治工作研究会”，标志着企业思想政治和企业文化工作进入更加自觉、有序的阶段。在企业的发展中，陕汽注重将企业文化作为职工思想教育的一项重要内容，多年的思想政治工作伴随着陕汽的物质文明进程，培育出职工良好的思想道德素养。1985 年，陕汽开展了“陕汽精神”大讨论，让职工各抒己见，最终形成“团结、奋斗、创造”的陕汽精神，这次讨论是企业文化建设的一次重要创新。

90 年代初期，围绕“苦干三年，扭亏为盈”的经营目标，在生产处于低潮时，陕汽不失时机地提出要抓产品质量问题，领导层因势利导，在广大职工中开展“干活无废品、工作无差错”的“双无”活动，号召职工发挥模范带头作用，争当“双无”标兵。同时，还依托工会、共青团等组织，开展干部带头“讲理想、比贡献”活动，在当时特殊的条件下起到了巨大的凝心聚力的作用，积极推动了企业扭亏止损目标的实现。