

≡ 三水企业研究书系

夏利中国

汽车产业国际挑战的应对思考
民族工业发展道路的进深探索

韦三水 编著



吉视中国出版社
Guji China Publishing House

三水企业研究书系

夏利中国

韦三水
编著

当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

夏利中国/韦三水编著. —北京: 当代中国出版社,
2007. 1

(三水企业研究书系)

ISBN 978-7-80170-551-8

I. 夏... II 韦... III. 汽车工业—工业企业管理
—经验—天津市 IV. F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 002216 号

出 版 人 周五一
策划编辑 李 鹏
责任编辑 柯琳芳 陶宇辰 何 琳
装帧设计 三水工作室
出版发行 当代中国出版社
地 址 北京地安门西大街旌勇里 8 号
网 址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: ddzgcbs@sina.com
邮政编码 100009
编 辑 部 (010) 66572152 66572154 66572155
市 场 部 (010) 66572157 66572281 66111785
印 刷 中国农业出版社印刷厂
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 16 印张 250 千字
版 次 2007 年 1 月第 1 版
印 次 2007 年 1 月第 1 次印刷
定 价 36.00 元

版权所有, 翻版必究; 如有印装质量问题, 请与出版部联系 (010) 66572159



韦三水

韦三水，资深产业经济观察家，现代新国企论首位提出者。曾先后在华润雪花啤酒，《21世纪经济报道》，《第一财经日报》等单位任职。近几年，开创了以案例实证的研究视角来解读成长型新国企的先河，并逐渐勾勒出中国成长型企业的运作模型。所提出的现代新国企论一度被众多国字头企业推广引用。已出版著作《宁高宁空降北京前后的中粮命运》，《燕京·天下——中国式基业长青》等。

E-mail: laoduo@vip.sina.com

三水企业研究书系：



中粮命运



燕京·天下

夏利中国

本书着眼于中国汽车行业发展历史背景下，唯一一个民族轿车品牌成长发展的二十年历史。天津夏利汽车的诞生，由于有天津大发的技术进口、技术国产化、自主生产的基础和准备，从一开始就站在了相当高的起点上。此外，又借助国家政府政策的支持，与我国出租车行业一起快速发展，逐渐成长为具备相当规模的微型车生产基地，也在广大国民心中树立了牢固的品牌形象。中国加入WTO后，伴随着轿车市场的变化以及类似品牌的挑战，天津夏利遇到挫折，但也同时学习成长着。与第一汽车集团的“强强联合”，为夏利的进一步发展注入了新的活力。新品牌的推出，新市场的开拓，都预示着这个民族品牌将迸发更明亮的光辉。

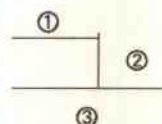
在本书中，作者以平实的描述回顾了这段历史，回顾了其他汽车企业都纷纷被世界汽车集团占领，陷入“用技术换市场”骗局中的时候，“天津夏利”为保持民族品牌所付出的坚持和努力。



选题策划：北京三十度空间传媒广告有限公司
策划编辑：李 鹏
责任编辑：柯琳芳 陶宇辰 何琳
装帧设计：三水工作室（010-64459166）

馳騁華夏
利國利民

李瑞琦



- ①2002年6月14日天一重组签约仪式。
 ②2004年8月8日第100万辆夏利车下线仪式。
 ③天津一汽夏利股份有限公司。



原天津汽车制造厂



一九五八年二月，天津拖拉机厂试制成功的天津最早的国产轿车。





1986年CKD组装的夏利原型车



1988年与日本改型同步上市的夏利车型



1990年10月14日下线的第一辆夏利三厢式轿车



2003年5月上市的经过156项新技术改进的“绅雅”



2004年8月8日上市的中国国民车——夏利N3



2006年3月13日上市的夏利A+



序一 夏利——中国特情的国民车演化标本

在短短几年中，中国迅速变成全球第三大汽车消费国，这是10年、20年前任何中国政治与经济的决策者们始料未及的。

中国现代汽车历史始于改革开放伊始，可以说没有中国改革开放就没有中国汽车业的腾飞和市场的兴旺。

中国经济的蓬勃发展和市场需求以自身的客观规律为中国汽车产业和市场的繁荣铺路架桥，但这并不能抹杀几代汽车人和众多的企业在这个过程中的含辛茹苦。我们看到现在汽车市场上的团花簇锦和多姿多彩，一年中仅乘用车部分就有几十款新车型上市纷争，而在二十年前却只有为数不多的几款车型。中国消费者享受着丰富的产品和日益走低的车价，却无暇去回顾中国汽车业昨日的艰辛，但是历史终究存在。

尽管现在市场上比夏利更新潮、更富技术含量的车型越来越多，但是夏利这颗“老树”并没有枯萎，反而以其根深叶茂而越发长得壮实，持续博得大批消费者的青睐，保持其销量的名列前茅。“夏利现象”值得行业深思，“夏利现象”的内涵值得同行开掘。

目前中国汽车市场上，既有装备高新技术、设计新颖的合资车型大行其道，也有一些自主品牌的车型在迅速收复“失地”或填补市场空白。这种“二元”的现象说明了中国汽车市场的复杂性。而夏利“草根性”的诸多特征，恰好满足了中国广大消费者对入门级的国民车的需求，促成其成功的必然。

夏利是中国自主品牌成长的一具标本。作为国营企业，它为像吉利汽车那样的民营企业的诞生培植了人材、技术、经验和配套的土壤。虽然夏利被后起的吉利分瓜走相当的市场份额，却因此使我国自主品牌的总体份额得到提升，也给夏利自身注入了强劲的竞争活力。其实在中国汽车的发展进程中，铸造自主品牌的历程并没有间断过，只是不能不被具体的政治经济环境制约。如果把以往中国汽车业缓慢变迁归咎于汽车人的不济、无

能，那是简单的想当然。毕竟罗马不是一天建成的，中国汽车自主品牌的发展史也不是从2000年才发轫。前人即使匍匐着前进，也是在为后人铺路。历史只有到达一个转折点时，后人才能从前人开出的路上起身疾走乃至大步快跑。人们不应抹杀前人的功绩，应该感恩历史的幸遇：崭新的市场开放环境、崭新的企业机制、几十年孕育的市场需求突然爆发，给新生的企业提供了空前的发展机遇。

要看清中国汽车发展的未来，至少要了解它的过去，悟透它的现状。

本书作者以中国近代与现代汽车发展历史为轴，展开一幅以中国国民车的代表性车型——夏利——为主的叙事画卷，从夏利跌宕起伏与不断攀升的曲折故事，勾画出一部中国现代汽车的断面史，让关心中国汽车业发展的读者温故而知新。

更令人欣慰的是，本书由专门致力于中国成长企业模型研究的年轻人所写，他既具有多年的传媒从业经验（本书作者曾先后在《21世纪经济报道》、《第一财经日报》等主流财经媒体任职），又具有以企业案例研究和历史回顾的视角来解读当代成长型企业的经验。尤其值得一提的是，本书也是近来第二本由中国年轻人所写的有关汽车企业发展变迁的书籍。中国的造车人越来越年轻，中国汽车的消费者也越来越年轻，当然记录中国汽车产业发展历程也理应由年轻人来完成。正因为中国现代汽车产业和消费市场的“年轻气盛”，才能以其蓬勃活力迸发出巨大的能量。历史应该关注这段特殊的产业成长史，应该有更多的产业记录者来书写这部中国活力产业的大书。

著名汽车业整合营销研究专家 钟师
上海智策车业咨询公司总经理

序二 夏利，承载着我们太多的期望

想必下面这段发表于《南风窗》2000年第4期（总第180期）的文字曾伤害过很多人：

是否会有这么一天：当中国的汽车业全面溃败，纷纷沦为国外厂家的下游组装厂的时候，最后终于有人站出来哀叹——为一个行业在一个国家的沉沦。

笔者无意去攻击著此文作者，反倒对其在中国面对入世时能够这么大胆地发表“警言”由衷欣赏。但是，如果这位作者看到今天我们的自主品牌已经从中国走向世界，也许会有不同的说法吧。

我们知道：19世纪，第一辆汽油汽车诞生于欧洲；20世纪，汽车制造中心转移到美国；进入21世纪，欧美汽车厂家相继遭遇销售不振，美国汽车公司的经营状况尤为严峻。近年来，中国汽车市场高速发展，每年的销量增幅都是两位数。2003年，中国已经超过德国成为世界上第三大汽车消费市场。中国汽车工业协会曾估计，2006年中国汽车产销量将增长12%左右，达到640万辆左右；2006年中国新车销量可望超过日本，位居世界第二位。而且作为世界上最具潜力的汽车消费市场，中国也必将成为世界上最大的新车消费市场、二手车交易市场、改装车市场以及零部件产销市场。

就市场购买力而言，尽管在中国很多大中城市，已到了车多为患的地步，交通堵塞越来越严重，但依然不妨碍人们购买私家车的积极性。2005年中国民用汽车保有量为3000万辆，每千人的汽车保有量大约是24辆，而世界平均水平是每千人120辆，美国更是达到每千人700多辆。从这方面来看，中国汽车消费市场还存在巨大的潜在空间。这也无疑成为吸引外资汽车厂商的最大亮点。尤其是符合中国大多数消费者需求的质优价廉的

中低端市场，则有更大的拓展空间。

不是只有“老外”看到了这个商机，中国的造车者们也并非“昏睡”。我们都知道欧洲市场一直是中国汽车出口最难攻破的堡垒，但是2006年9月，华晨汽车将其麾下3000辆中华轿车由德国销往整个欧洲市场；另一自主品牌——长城旗下500辆哈弗CUV已在开进了意大利。而此前的2004年，夏利汽车就销往了美国；吉利、陆风、奇瑞也都找到了“出国”路。在国内，上汽集团“十一五”期间计划投资300亿元发展自主品牌轿车；一汽集团计划2010年产销汽车200万辆，其中100万辆为自主品牌，一汽红旗系列换代产品奔腾也已投放市场，天津一汽的多款新车型也在研发之中。此外，长城汽车、北汽福田、江淮汽车、力帆汽车、一汽海马等众多企业也大举进入了自主品牌轿车领域。2006年，天津一汽的C1新车型上市；吉利汽车2006年已推出吉利金刚、还将推出吉利虎，来使吉利的品牌形象和产销量大幅提升；比亚迪、哈飞等自主品牌的增长势头也十分明显。可以说，这些企业的自主品牌发展规划多少给我们的民族汽车产业带来了些乐观的理由。

当然，自1953年中国汽车工业开始起步以来，经过了半个多世纪的发展，我们还没有高档的自主品牌的轿车能够停在天安门广场供“两会”代表乘坐，也是个典型的事实。看着“万国车”，代表们的心里都不舒服。尤其是下面这段话也同样“刺激”着我们的代表们。2002年底，福特总裁兼首席运营官谢尼克来华时说：“中国以目前这样分散的民族汽车工业，指望能在全球寡头市场中以小批量产品长时期生存，只是一种幻想。”

今天，福特汽车公司总裁兼首席运营官已经换成了吉姆·帕蒂拉(Jim Padilla)，中国自主品牌的汽车也经历了“重组”。

之所以为该书作序，也是看到了该书作者较为客观公正地重现了天一重组，以及丰田汽车在这例“中国最大的汽车业重组”前后起到的作用和由此带给我们的思考。就像该书中所言：

天汽与一汽，在产品战略上一个想向上，一个想向下，产品市场具有互补性。在地域上一个在华北，一个在东北，之间距离超过1000公里，这也是理想的市场距离，而且天汽位于经济发达的京津

地区，重组后一汽在京津地区有了自己的生产线，弥补了一汽在地域上的弱势。

夏利公司拥有天津丰田 50% 的股份，一汽收购并控股夏利之后，随即成为天津丰田最大的中方股东，而一汽入主夏利以后，天津丰田也很快易名为“一汽丰田”，这样一汽通过与天汽的重组而和丰田展开了全方位的合作。

记得在一次采访中，一汽集团掌门人竺延风曾对笔者说过如下一段话：

将天津打造成一汽集团经济型轿车的生产基地是这个企业的定位所在，目标是造“中国老百姓买得起、用得起的经济型轿车”。具体指标是到 2010 年，天津汽车整车总量将会超过 40 万台，可实现工业总产值 800 亿~1000 亿元，并提供一大批就业岗位。详细规划为：

1. 在天津汽车生产基地，2010 年，这里将会成为排气量为 3.0 左右的中高档丰田轿车生产基地；
2. 在夏利轿车的基础上改造提升，形成 15 万~20 万辆 NBC I、II 型至 NBC V 微型轿车基地；
3. 彻底改造华利车生产线，建成 10 万辆多功能车和吉普车生产基地；
4. 发展一大批汽车零部件企业，形成面向全球的汽车配件生产基地。

显然，一汽和丰田要把天津建成中国最大的经济型轿车生产基地，目的是让它们自己也能够壮大实力，确保其在世界汽车格局中的地位。按照这样的发展规划，那些曾经下岗的天汽工人的孩子们，有可能会进入到这个他们父辈曾经工作过的地方，续写父母们未讲完的汽车故事。而这些孩子中间，很可能就有这几年来在美国、日本或者欧洲学成归来的。当战争必须爆发的时候，人是最重要的战斗武器。而我们这些“后方”的人唯一能够做的，便是在为我们的自主品牌摇旗呐喊的时候，提醒他们：学习并运用拿来主义。打造自主品牌，不是重起炉灶，不是从零开始。要充分利用

从国际合作中学到的品牌经验，充分利用世界资源。提笔为该书写序的时候，正好是中秋之夜。文行此处，恰巧一位远去神农架自驾游的朋友打电话进来道“中秋节快乐”。说是今天追着夕阳跑了1个多小时，就是为了让大家赶快到了目的地歇下来“发短信”、“打电话”、“吃月饼”。知道朋友好酒，于是提醒晚上最好不要开车出门，省得在喝酒与开车之间做“两难选择”。朋友答曰：“这里满街夏利出租，太亲切了。我们已经决定打车出门了。”朋友的话让我想起过去的几年，大凡在大中城市提及“打的”，第一反应就是夏利。首先便宜：从1块钱到1.2元再到1.6元每公里，直到2006年上半年，拿北京举例，夏利才基本上从出租车领域消失了。也许，夏利这个曾经占据了几乎75%北京出租车市场份额的品牌将永远变成了我们“打车”时的记忆。但是下面这段历史永远都不会只是天津人的记忆，因为它记载着太多的“沉重”：

2001年至2002年，夏利产销受阻，现金流枯竭，220名技术骨干失望而去，亏损额达7.9亿元。在天津集团和一汽重组中，被剥离和通过内退、买断工龄等方式解除劳动合同的职工人数在2万人左右，在5人重要的董事会成员中，天津只留住了一个。

原天津集团的副总汪声豪曾经用这样的话总结了天津汽车工业的弱点。他说：“产品质量与国外相比还有很大差距；产品技术开发能力还非常薄弱；零部件发展落后；企业管理水平跟不上生产发展的需要。”

对于普通汽车消费者而言，大家首先需要的是价格适宜、质量可靠，安全、环保达标，油耗低，维修方便。所以并不是因为自主品牌，他们就用自己口袋的钱为你“投票”。随着市场对产品环保和安全性能的重视，尾气排放标准和车体碰撞试验越来越严格，也有人预言这将会直接导致夏利、奇瑞QQ、吉利豪情等价位在2万~4万元的车型在未来几年被国内市场逐渐淘汰。于是，在这里，笔者借本书建言天津一汽：

一定要借助好丰田的技术和管理，调用一切可调用的资源，充分借鉴丰田生产方式和丰田销售方式，对原有的产品进行脱胎换骨的改造。既要