

汽车的底牌

现代汽车的中国“阴谋”

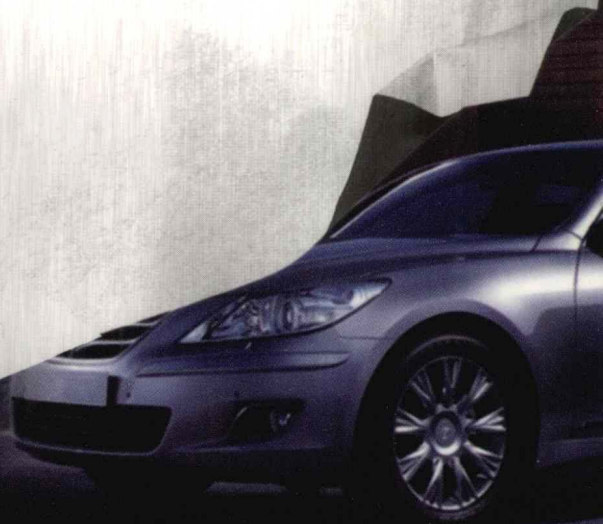
韩国汽车或许不是世界汽车市场上最抢眼的明星，但是在现代汽车创始人郑周永的心中，他们可不是世界汽车舞台上的配角，在他的战略指导下，其子郑梦九正在带领现代汽车突出重围，而他们选择的突破口正是中国……

付辉◎著

一张被隐藏的底牌

一个针对中国汽车业的“阴谋”

一盘中韩国汽车产业“暗算”与“反暗算”的棋局





汽车的底牌

现代汽车的中国“阴谋”

付辉◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目(CIP)数据

汽车的底牌：现代汽车的中国“阴谋” / 付辉著. —北京：中信出版社，2008.11
ISBN 978-7-5086-1255-3

I. 汽… II. 付… III. 汽车工业—工业企业管理—研究—韩国 IV .F431.266.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 109610 号

汽车的底牌：现代汽车的中国“阴谋”

QICHE DE DIPAI

著 者：付 辉

策 划 者：中信出版社策划中心

出 版 者：中信出版股份有限公司（北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013）

经 销 者：中信联合发行有限责任公司

承 印 者：北京通州皇家印刷厂印刷

开 本：787mm × 1092mm 1/16 印 张：17.25 字 数：230 千字

版 次：2008 年 11 月第 1 版 印 次：2008 年 11 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-1255-3/F · 1407

定 价：39.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线：010-84264000

服务传真：010-84264033

戊子事繁如丝。

终于可以扔掉跟随多年的药罐子了，经过几番波折之后，合适的肝脏提供者被找到。这样，在选择保守治疗与施行手术之间，后者成功的可能性更大。惊心动魄的手术做完后，一切良好，胡友林重生了。跟随他多年的下属说，肝脏移植后胡友林恢复的情况远远超过预期。也有人说，此类重大的手术可能会影响到以后的性格。但谁又能说得准呢，未来有多长，争论就有多广。无论如何，手术的成功对胡友林是好消息。

如果他领导的企业也能恢复“健康”则更是喜事，但事情显然没有那么简单。胡友林担任董事长的东风悦达起亚始终在激烈竞争中，尤其是自2005年以来，这家汽车制造商每况愈下。按照其2008年公布的数据，亏损额为1 000万美元。不过，实际数额却远大于这个数字。羸弱的赢利能力已经让它经受不了更多的刺激了。

必须要找到转移压力的方式，否则胡友林全部的心血将付之东流。如此，继续向其合作伙伴东风汽车公司索要公司中5%的股权成为必然。悦达必须在合资公司的中方股东中占有绝对的话语权才有可能改变窘境。这件事已经拖了好几年，始终没有结果。对胡友林而言，索要成功或许可以成为向外界解释公司困境的借口，但谁知道呢？

与胡友林过从甚密的现代汽车中国公司负责人薛荣兴也终于夺回了对中国事务的控制权。2007年包括东风悦达起亚和北京现代等在内的现代汽车在华业

务，经历了严重的挑战。疲软的销售状况，让韩国现代汽车对薛荣兴颇有不满。为此，现代汽车曾削弱了薛荣兴的权力，派了另外的高管负责中国的部分业务。不过，与现代汽车派到韩国的其他高管相比，薛荣兴对在中国办事的潜规则异常熟悉，所以在经过不长时间的博弈后，薛荣兴重新掌管中国事务。

这对胡友林而言是个好消息。于公，两人在东风悦达起亚的管理上可以更加一致；于私，这可以保证两人的利益不受影响。有人说，他们这叫继续共赢。

如果现代汽车在中国的另一个合资公司北京现代能在销售上有大的起色，那么薛荣兴扭转乾坤的能力会获得更多的认同。所以，有人说北京现代的悦动系列轿车拴住了很多人的命运。不过，北京现代仍处于动荡之中。北汽集团的管理层认为，各方在北京现代的利益很难达到平衡，争夺会继续下去。所以，双方必须在人事方面都做出牺牲，直到力量与利益均衡。悦动的销售状况或许可以减轻北京现代的生存压力，但这能否解决北京现代根本的问题值得探讨。

对胡友林和薛荣兴至关重要的人物，现代汽车集团的社长郑梦九接受了韩国法院的再次审判，之前发生的黑金丑闻事件就像挥之不去的噩梦，总是被重新提起。虽然，韩国法院没有改变之前的审判结果，但对郑梦九而言，这绝对不是光彩的事情。所以，在郑梦九再次当选这家韩国汽车制造商新一任社长的時候，有很多股东提出了反对的意见。而且事情还带有强烈的韩国特色，在这些股东看来，郑梦九因为丑闻事件使他们蒙受了损失，他不适合继续管理现代汽车。

就像郑梦九的丑闻一样，胡友林也面临同样的难题。之前，江苏省曾查处一起贪污腐败的案件，胡友林是行贿人之一。这件事情可能会与胡友林能否重新将东风悦达起亚带回正轨紧密地联系在一起。有人说，郑梦九在中国很有能量，他会帮助胡友林渡过难关吗？

如果反对郑梦九的声音持续下去，对薛荣兴同样不利。有人说，郑梦九的儿子郑义宣与薛荣兴相处得并不融洽。如果郑义宣掌舵现代汽车，薛荣兴的能力可能不会有现在这样大。所以，薛荣兴必须尽量地将自己的私利与现代汽车划分开来，以防秋后算账。但现实问题是，薛荣兴在中国已经赚足了金钱。有人说，他曾利用中国某汽车公司对车型的渴求，成功游说了现代汽车同意将某

款车给了这家公司。为了回报薛荣兴，这家汽车公司给了他相当的好处。此外，中瑞荣公司在为现代汽车中国合资公司的物流运输中，已经为薛荣兴赢得了相当利益。这些是否成为左右薛荣兴命运的转折点？

一幕一幕不确定的故事，都会在2008年有所分晓。

现代汽车集团在中国的命运也随着这些故事的曲折程度浮浮沉沉。

重新认识现代汽车集团已经成为诸多与这家韩国汽车制造商有联系的中国公司高管的新课题。无论是在北京、上海，还是盐城，他们都对近距离观察现代汽车异常感兴趣。有人说这是工作需要，有人说这是命运所系。究竟哪一种是真的？

到2008年5月，围绕北京现代和东风悦达起亚的问题，各方都还没有拿出触及核心的解决方案。不过，这些公司存在的问题并未因此消失。

在品牌方面，东风悦达起亚计划在2011年推出远舰（Optima）的替代或者升级产品，而在此之前的近4年中，他们该以怎样的方式度过这段产品空白期很难有一致的答案。作为东风悦达起亚的战略车型，它究竟该对这款车如何改型？它的定价该以怎样的方式确定，才能满足后期市场需求？各方股东之间一直处于激烈的争论中，北京现代也需要找到索纳塔的问题。

如果不能解决品牌的问题，现代汽车在中国的命运自然会有答案。不过，这种情况非一朝一夕能解决。但不可否认的是，早动手比晚动手要好得多。

在销售和售后领域，他们与经销商的关系微妙。他们的经销商在售后领域难有斩获。按照中国的正常情况，经销商的售后服务件只能通过整车厂家渠道流通，由于厂家对经销商具有绝对的管理权，这样就可以保证渠道的唯一性。在这些售后服务件的价格上，经销商便有巨大的操作空间。以日本某合资品牌去年的销售数据为参照，一块翼子板的成本是60元人民币，这家日本合资品牌销售店可以以600元~1200元的价格进行兜售，仅此一项就会为这家日本合资品牌的专营店带来数百万元的收入。

但东风悦达起亚和北京现代经销商的售后服务零部件有六大供货渠道：现代摩比斯、韩国进口商、东风悦达起亚、北京现代、国内供应商、水货市场。这些渠道的产品都可以为专营店供货，而且他们相互之间还进行价格竞争，导

致售后服务件在进入专营店后难有价格操作的空间。而消费者可以在诸多地点有所选择，他们与专营店的关系处于松散状态。所以，当北京现代和东风悦达起亚的经销商以100元的价格销售翼子板时，还会得到消费者“价格太高”的批评。

一个恶性循环的路径就这样形成了，消费者在购买了东风悦达起亚的产品后，可以到价格低廉的市场购买售后配件，专营店失去了利润的巨大来源，然后专营店要求厂家控制售后服务件的来源，在厂家无法提供价格更有诱惑力的产品后，经销商可以进入其他领域。

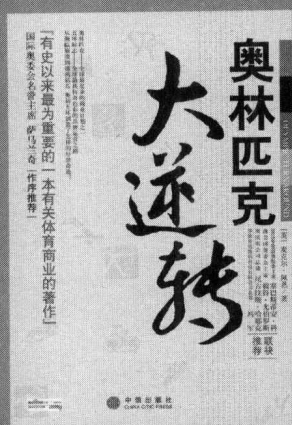
越来越多的利益与命运紧密相连的问题浮出水面。有人说，北京现代和东风悦达起亚的中韩双方需要进行真正的谈判；有人说，解决问题的最好方式是革命性变革。但究竟哪种方式会拯救他们的命运？

作为世界前十大汽车公司的一员，现代汽车集团在中国的表现难与它引以为荣的身份相符。之所以有这样的结果，与其固有的韩国特色有必然的联系。虽然，现代汽车集团在成熟的欧美市场也有一定的影响，但与这些相比，它更熟悉东方。

当北京现代的问题爆发时，韩国现代集团在中国遭遇了前所未有的重创。

“有史以来最为重要的一本有关体育商业的著作。”

——国际奥委会名誉主席 萨马兰奇



《奥林匹克大逆转》

2012年伦敦奥组委主席 塞巴斯蒂安·科
前美国奥委会主席 彼得·尤伯罗斯
斯沃琪公司总裁 尼古拉斯·哈耶克
华旗资讯数码科技有限公司总裁 冯军
联袂推荐

【英】迈克尔·佩恩 著
ISBN:978-7-5086-1133-9
定价: 45.00元



《李宁：冠军的心》

著名经济学家 茅于軾
《财经》杂志创始人、主编 胡舒立
北京大学中国经济研究中心教授 周其仁
联袂推荐

虞立琪 著
ISBN:978-7-5086-1183-9
定价: 39.00元



《逐日英雄施正荣》

创业短短6年，荣登中国首富宝座
青年科学家摇身变为风云叱咤的企业家
他创办的太阳能电力领军企业——无锡尚德
缔造了民营企业的成长神话

辛华 著
ISBN:978-7-5086-1237-9
定价: 39.00元

· 中国著名企业家管理日志系列图书 ·



《柳传志管理日志》

ISBN: 978-7-5086-1173-0

林军 著

2008年7月出版

定价: 40.00 元



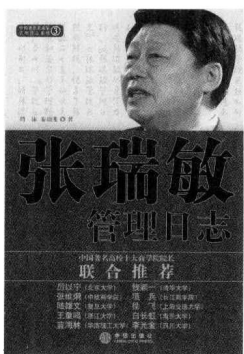
《任正非管理日志》

ISBN: 978-7-5086-1181-5

程东升、陈海燕 著

2008年7月出版

定价: 40.00 元



《张瑞敏管理日志》

ISBN: 978-7-5086-1216-4

胡泳、秦劭斐 著

2008年8月出版

定价: 42.00 元

敬 请 期 待

《王石管理日志》

《马云管理日志》

《郭台铭管理日志》

目录 Contents

楔子 VII

第一章

停滞的北京现代速度 1

喧嚣一时的北京现代与它创造的速度神话戛然而止。然而遗憾的是，舞台已经搭起，演员与戏都得继续运作下去。北京现代仍在忽略问题的核心，所以它的困境难以在短时间内解决。如果北京现代将未来寄托在韩国现代身上，那只能说明他们太不了解首尔。

北京现代怎么了	2
北京现代速度	4
复杂的北汽控股	13
停滞的速度	21

第二章

现代汽车的黑金丑闻 31

就在北京现代等待韩国现代汽车施以援手的时候，后者却陷入了一场丑闻之中。巧合的是，现代汽车的最高长官郑梦九正是丑闻的主角。围绕在现代汽车与郑梦九等高管周围的调查，让这家韩国汽车制造商面对北京现代的困境有心无力。长时间的调查，使现代汽车在全球的声誉受到严重影响，它的各项经营目标都面临挑战。

黑金丑闻	32
审判郑梦九	40
烦躁的罢工声	47
3年有期徒刑	51

第三章

财阀：大事，小事 53

在韩国汽车的历史上，现代汽车的丑闻并不是孤立的事件。这与韩国经济的财阀特色紧密相连。现代集团的第一桶金就闪耀着财阀和政府共谋的光芒，这种传统成为财阀前进的原动力。随着时间的推移，老剧本被完好地保留下来，不同的是演员各自登台退场。这一次，轮到了郑梦九。

郑周永创业	54
七期公采生	59
财阀现代集团	63
总统李明博	71
新政经游戏	74

第四章

DYK 事件：权斗预演 81

现代汽车集团的特性决定了它的步伐。其实，在北京现代之前，这家韩国汽车制造商已经在预演它的中国谋略了。通过与中方股东之间进行利益交换，东风悦达起亚终于爆发了股东之间的争斗。其手法与在北京现代的操作极其类似。

黄浦江边的疑惑	82
车市黑马	85
内变开始	102

第五章

现代的局，现代的庄 109

东风悦达起亚的股东纷争只是现代汽车集团在中国布局的开始。在充分调动胡友林的基础上，现代汽车在多个城市之间发出了它计划中的信号，这让渴望获得合资机会的中国汽车制造商之间展开了明争暗斗。为能获得与现代汽车的合资，各个城市之间都努力地伸出了橄榄枝。这样现代汽车便可坐收渔翁之利。

战争开始	110
盐城风波	113
合肥的等待	117
武汉计划	123
首尔的喜讯	128
广州来了	130
现代的局	132

第六章

三次高潮，没有结果 135

胡友林只是现代汽车在中国的一颗棋子。利用并不是优势的商用车项目，现代汽车成功游走于合肥和广州之间。此后，一个更为隐秘的阴谋是：在满足胡友林个人利益的基础上，牺牲东风悦达起亚的利益。这样，现代汽车可以成功规避中国汽车产业政策的限制。不过事情并没有按照现代的目标前进……

“5·1”事件 136

解构现代商用车 143

胡友林逼宫 149

督战与劝降？ 155

现代汽车中国的套娃游戏 160

第七章

被隐藏的薛内阁 165

能通过各种手段游走多家合作伙伴之间，现代汽车集团在中国功不可没的人当属薛荣兴。他深谙在中国做生意的潜规则，在与悦达和华泰的高管进行暗箱操作后，薛荣兴将现代汽车和他个人的利益捆绑起来。同时，借助郑梦九对他的信任，薛荣兴成为现代汽车集团在中国呼风唤雨的人物。

现代汽车中国的局点 166

胡友林的麻烦 175

幕后推手薛内阁 181

第八章

现代汽车的野心 193

现代汽车集团希望自己能跻身世界汽车强手之林。能俗能雅的出手方式，使现代汽车集团打上了浓重的韩国烙印，这是他们性格中的一部分，甚至是其企业重要的组成部分，而其野心就是证明。更重要的是，在野心的驱使下，在现代集团家族内部，这种特点也日益表现得赤裸裸起来。

韩国之外 194

现代汽车的崛起 208

现代家族的恩怨 218

第九章

与摩比斯的对抗性游戏 223

现代汽车集团在中国的面目逐渐被揭开，隐藏在其背后的摩比斯才是现代汽车集团利益的中枢。现代汽车集团在中国各种合作伙伴之间的争夺，其实都是摩比斯变现利益的不同表现。北汽集团终于开始行动起来，通过各方面的努力，筹划组成可以直接与摩比斯对抗的实体，但结局如何，仍是未知。

北京有个海纳川 224

隐形控股者摩比斯 226

徐和谊的标杆 236

第十章

58万颗星星 249

现代汽车集团在中国的问题已经为中国汽车行业所熟知。不过，针对问题的解决办法的确不多。合资公司暂时的市场波动可以在一定程度上减轻他们的压力，但这不会从根本上改变现代汽车集团的韩国性格，也注定不会在短时间内消除曾经的问题。

人事问题 252

产品战略问题 255

重组子公司 257

附 录 261

第一章

——停滞的北京现代速度——

喧嚣一时的北京现代与它创造的速度神话戛然而止。然而遗憾的是，舞台已经搭起，演员与戏都得继续运作下去。北京现代仍在忽略问题的核心，所以它的困境难以在短时间内解决。如果北京现代将未来寄托在韩国现代身上，那只能说明他们太不了解首尔。

北京现代怎么了

北京到首尔的距离有多远，忧愁就有多长。

坐上开往顺义区林河工业开发区的出租车时，北京的的哥准会问你是不是去北京现代汽车公司。如果真是这样，他会爽快地告诉你这家公司在顺通路上。碰巧的话，这位司机还会品评一番他开的这辆伊兰特（Elantra）或者索纳塔（Sonata）牌轿车。其抱怨很可能是说，这辆汽车的维修费用太高。甚至北京使用这两个品牌的出租车司机还联合起来向北京现代发难。当这些的哥希望借助媒体为自己争取利益的时候，媒体却莫名其妙地沉默起来。即便有媒体记者曾兴冲冲地采访过他们，但不知道什么原因，这些记者的稿件最后也没有发表出来。他们还曾打电话给这些记者，但这些记者没有直接告诉他们真正的原因，事情最后只能不了了之。不过让他们稍感幸运的是，由于监管制度不严格，市场仿冒的零部件比较多，且比较容易购买，它们的价格要远远低于正规渠道的售价。如果选择用这样的零配件，可以在一定程度上减少他们的支出。

与北京驾驶伊兰特和索纳塔出租车司机的抱怨相比，一个更大的阴影已经形成。在2007年结束的时候，北京现代汽车公司（以下简称北京现代）身上的光环正在慢慢退却，巨大的忧愁盘旋在这家汽车公司头上。通过市场层面可以发现，大多数人都在批评甚至是质疑它。众多的说法中，有关这家汽车公司为什么会突然从风头强劲的销售市场淡出成为主要话题。

沿着北京市朝阳区霄云路大街走到现代汽车大厦，这里才是问题的关键。毕竟，北京现代汽车的销售总部就在这幢大楼里。在市场的批评浪潮中，这里

的人们感受到了巨大的压力。负责市场的相关人士说，他们暂时很难拿出切实可行的方案来改变糟糕的局面。

2007年，北京现代将全年的销售目标定为31万辆，有了之前一年的经验后，这次北京现代的销售计划没有凸显出“速度”。这一年4月，北京现代从乘用车销量前10名的榜单中消失。9月份，北京现代将全年的销售目标下调至26万辆，下调幅度约为16%。对此，这家汽车公司的说辞是：“由于激烈的价格战加上销售竞争加剧，按照计划提高销量较困难。”而严峻的现实是，这时，它的月销量正在以同比30%的



在北京市政府的帮助下，北京现代生产的轿车得以大量进入出租车市场，从这里可以看到些许北京现代的秘密。

速度锐减。为此，9月5日北京现代发动了公司成立以来最大幅度的降价行动，对旗下伊兰特、雅绅特和索纳塔三大产品进行大幅价格调整。伊兰特三厢车价格整体下调1.5万元，伊兰特SPORTS价格整体下调1.4万元，索纳塔车系整体下调1.6万元，雅绅特车系降价幅度为5000元~8100元。市场销售一度出现下滑的局面，北京现代不得不及时制定市场政策，希望用此次降价行动挽回处于下滑态势的市场销量。

不可否认的是，北京现代惯用的价格战已经难以在此发挥巨大的作用。在这一年结束时，北京现代的实际销量为23.1万辆。其中，伊兰特的销量为12.03万辆，雅绅特的销量为2.65万辆，途胜的销量为4.47万辆，索纳塔与御翔的销量为3.95万辆。

北京现代认为，其在2007年的表现与公司没有推出新产品有直接关系。“由于产能不足造成新品的投放速度减慢，2007年没有一款真正意义上的全新车型推出，这直接影响了公司2007年的市场表现。”北京现代的高管说。为此，2007年成为这家合资公司的调整年，而非以往强调的速度年。

其实，北京现代并非没有意识到问题的存在，只是它已难以拿出有效的

方案。2007年2月，北京现代将NF御翔更名为索纳塔御翔，新车的最低价格为16.58万元，希望以此改变这款车的命运，但实际效果并不明显。与之相应，NF御翔在美国市场的销量为13.38万辆，在韩国本土的销量为11.91万辆。

北京现代怎么了？

北京现代速度

北京现代是北京汽车工业控股有限责任公司（以下简称北汽控股）的心结，是它一心想要消除的那个难缠的痼疾。因此，在上马之初，它要超乎寻常。部分参与北京汽车建设的老人说，北京现代成立之初就是北京汽车的希望。北京如果要想与长春、武汉、上海、广州等城市一样发展汽车工业，必须引进更多的新元素来进行自我改造，皇城根下的北汽控股最需要的是与时俱进。正是因为有了这样的希望，北京现代在成立之初就有很多超常规的故事。

2001年10月，北京市政府高层与韩国现代汽车的最高层接洽，商谈合作事宜，北京现代项目开始启动，在北京市政府的主导下，事情进展非常顺利。到2002年4月底，北汽控股便与韩国现代自动车株式会社（以下简称现代汽车）签署战略合作协议，达成合作的基本框架；5月底，北京现代的合资合同正式在首尔签署；7月初，北京现代工厂筹备组进驻厂区；10月中，北京现代挂牌，中韩双方各占50%股份。翻开中国汽车自20世纪70年代末开始的合资历史，北京现代的运作节奏令人难以想象。可以说，北京现代是中国诸多合资汽车公司中成立最快的。北汽控股将此称为北京现代的第一阶段。

随后，北京现代的第一款车型索纳塔项目于2002年11月启动。12月23日，北京现代的第一款轿车正式下线。这家汽车公司的董事长徐和谊说，索纳塔的下线“圆了北京人45年的轿车梦”。2003年3月，北京现代总装、冲压、涂装、车身四大工艺改造基本完成，具备5万辆的产能。

与北京吉普、上海大众汽车公司的成立相比，北京现代是它们中的异类。所以，北京现代在一定程度上可以被看做是中国汽车在经历改革开放30年后的新标志。