

南汽六十年

中国轻型汽车工业旗舰 沉浮录

「
制造者的品牌忠诚
是战略定力之源
只有正确安放龙骨的巨轮
才能抵达品牌的彼岸
」

顾民
编著

1947-2007



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

南汽六十年

中国轻型汽车工业旗舰沉浮录（1947—2007）

顾 民 编著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

南汽是中国汽车工业史上第一家以自力更生方式建成的整车制造厂，而跃进牌汽车则是中国历史最悠久的轻型车品牌。通过走“滚雪球”道路，南汽成长为上世纪中国轻型车龙头企业。新时期的南汽立足于技术引进与合资，与国际汽车品牌合作，开始了三次创业；失之于合资大潮冲击下的品牌摇摆，终不免被重组的命运。南汽六十年是中国工业化史诗的重要篇章，昭示了中国制造的转型关键取决于制造者的品牌忠诚度：只有打开合资连心锁，摆脱跨国公司的桎梏，中国品牌才能独立市场，走向世界。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

南汽六十年：中国轻型汽车工业旗舰沉浮录：1947—2007/ 顾民编著. —北京：电子工业出版社，2017.3

ISBN 978-7-121-30991-5

I. ①南… II. ①顾… III. ①汽车工业—工业企业—概况—南京—1947-2007 IV. ①F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 038068 号

策划编辑：管晓伟

责任编辑：管晓伟 特约编辑：李兴 等

印 刷：北京天宇星印刷厂

装 订：北京天宇星印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：787×1092 1/16 印张：22.5 字数：576千字

版 次：2017年3月第1版

印 次：2017年3月第1次印刷

定 价：68.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254460；guanphei@163.com。

商业竞争是一场缓释的战争，只有沿着一个足够长的时间轴向，才能看清楚那些最具决定作用的力量。

60

前言

P R E F A C E

《南汽六十年》是一本由企业参与者对中国知名汽车企业样本进行深度解剖的商业著作，作者曾任南京菲亚特合资公司新闻发言人，本书是他对南汽创业史和中国汽车工业史进行长期思考后的成果。

南汽是中国第一家以自力更生方式建成的汽车厂，1958年创建跃进牌轻卡。改革开放后南汽与多个国际汽车品牌合作，进行了三次创业。从1947年创建到2007年被上汽重组。南汽走过的六十年是一部波澜壮阔的中国汽车工业史诗。

上个世纪90年代中期，南汽的企业标志从“小天鹅”变成了“四通八达”，这是一个转折点。由于产业政策驱使，对进入汽车生产规模阵营的迫切渴望成了南汽的首要目标，南汽走上了一条主要依靠跨国公司品牌参与市场竞争的道路，构建自主品牌被置于一个摇摆不定的位置。

自1983年北京吉普成立之后，中国各大国有汽车集团在“以市场换技术”口号下竞相合资。但人们忽视了一点：没有能够掌控的自主品牌，换来的技术就不可能落地。在“以市场换技术”论调的掩饰下，自主品牌纷纷失守，跨国公司品牌借合资企业之力全面铺张，在中国乘用车市场确立了先发优势和牢固根基。

在内外两种品牌势力对中国消费者的争夺战中，如果说南汽为扩张自主品牌尚且进行了艰苦努力的话，那么诸如北汽、上汽等企业在合资初期就做出了放弃自主品牌的决定，借助于跨国公司品牌迅速占领了国内市场。鸠占鹊巢，在赢得中国消费者的品牌忠诚度方面，跨国公司品牌赢得了关键一役。

2015年中国六大国有汽车集团的市场集中度高达78%，其主导产品均为旗下合资公司生产的跨国公司品牌。与这些集团相比，南汽引入的是较为弱势的国际合作伙伴，这是导致南汽在乘用车市场处于下风向并最终被重组的主要原因。

近30年来，中国以放弃品牌控制为代价，赢得了汽车产业规模。本书提出一个新观点：对于品牌忠诚度，应该从消费者和制造者两方面来分析。在所有权和经营权分离的情况下，制造者的品牌忠诚度极易飘移。如果说股权高度分散的上市公司最容易执迷于财报的话，那么最容易让国有企业迷航的磁石就是规模。



忠于规模，结局往往就是沦为代工者，生产规模不可能成为工匠精神和创新精神的培养基。忠于品牌，才能打造品质经济，站在高起点参与激烈的世界竞争，得到高利润、高附加值和持续发展。

品牌的内核就是控制者以及个人风格，而不是产品、技术和公司治理结构，找到那些能够“担当坏消息”的企业家，是打造伟大品牌的关键。在这一过程中，需要加强的恰恰是所有权和经营权在某种程度上的合一而非分离。

中国汽车行业迄今被合资锁链牢牢捆绑的根本原因，在于人们对品牌的产权属性认识淡漠，制造者缺乏对国家品牌的归属感和忠诚度。在中国现代化进程中，循着做大到做强的发展路径似乎已成为某种共识。但汽车行业的实践证明：如果整个行业被外国品牌所附体，产业规模越大，自主品牌上攻的阻力也就越大。

品牌首先是商业文明的产物，其次才是大工业生产的产物。这就意味着做大规模并不一定会导致自主品牌的强盛。无论是中国汽车工业还是整个中国制造，要想实现由大到强的转型，就必须对品牌的内核进行重新认识。

和南汽的发展之路相比照，本书也比较了其他几家著名中国轻型汽车企业的成长之路。迄今为止，有的形成了庞大的生产规模，如上汽集团；有的已成长为国家品牌的先锋，如江淮汽车。还有一些汽车制造集团，诸如吉利和长城，这些企业是最近20年来在乘用车领域发展起来的新秀，品牌打上的是创始人的印记而不是合资烙印。在中国制造的转型之路上，它们各自的发展意义不言自明。

（关于企业名称和行业数据：南汽在1947年创建后使用过多个名称，在本书中均简称南汽；本书成书于2016年底，所引用的汽车行业数据更新到2015年。）

60

目录

CONTENTS

总序 迷失的品牌 / 001

第一章 大城的抵挡 / 021

CHAPTER ONE 王友一是谁? / 022

南京城墙挡住了什么? / 024

我们这代人的高地 / 027

我们离创造还有多远? / 031

第二章 开拓者 / 039

CHAPTER TWO 南汽工厂一担挑(1947~1949年) / 041

从落户南京到生产汽车发动机(1950~1957年) / 044

十字路口: 轮式拖拉机还是轻型载货汽车? / 047

蝶和蛹: NJ130型汽车和CN120型汽车 / 052

跃进牌的背后: 张庆梓、齐抗和赵江 / 058

第三章 跃进之路 / 063

CHAPTER THREE 第一代产品定型(1958~1964年): NJ130型载货车和NJ230型越野车 / 066

第一次联合、改造(1965~1972年): 生产纲领1万辆 / 071

第二次联合、改造(1973~1979年): 生产纲领2.5万辆 / 074

此消彼长: 两次联合、改造期间的轻型车产品开发 / 075

第三次联合、改造(1980~1985年): 南联公司和跃进换型 / 081

1985年: 第一次盘点 / 087

第四章 舵手与旗帜 / 095

CHAPTER FOUR 弄潮儿: 广州标致和李书福 / 099

易帜: 从“滚雪球”到“外引内联” / 101

第一次试探: 跃进和五十铃 / 105



第二代产品：联合试制与改头换面 / 109

第三代产品：顶层设计与国家战略 / 115

第五章 鲲鹏巨舰 / 125

CHAPTER FIVE 八年磨一剑：依维柯建设大事记（1986~1994年） / 127

迟到的验收：第1万辆依维柯汽车下线 / 129

剑走偏锋：从轻卡到轻客 / 135

1995年：最大的轻型汽车生产基地 / 145

第六章 山雨欲来 / 153

CHAPTER SIX 发动机之惑：高贵的索菲姆 / 156

失之东隅：从日产到福特 / 162

千帆竞发：中国轻型汽车工业大事记（1985~1995年） / 167

以规模之名：行业规划、管理体制和产业政策 / 172

第七章 曲折轿车梦 / 181

CHAPTER SEVEN 南汽“九五”发展规划纲要 / 184

揭开盖头的新娘 / 189

新郎的智慧 / 194

从红灯到黄灯 / 198

2000年：逆袭的代价 / 204

第八章 艰难绽放 / 213

CHAPTER EIGHT 起点：第一代伊比萨和第一代图雷多 / 216

家庭轿车元年：首战告负 / 220

世界车在中国：从派力奥到周末风 / 226

百年菲亚特：等待戈多 / 231

南辕北辙：舵手背后的力量 / 234

第九章 风雨飘摇 / 241

CHAPTER NINE 周末风之后：南京菲亚特之困 / 244

“十五”收官：从四面出击到第四次创业 / 252

“十一五”开局：收缩战线 / 260

2007年：精算师的盘点 / 264



第十章 被附体的象 / 271

CHAPTER TEN

三次创业：迷途的天鹅 / 272

规模强迫症：左冲右突的战略决策 / 280

倒塌的多米诺：被攻陷的自主品牌 / 286

品牌内核：我们需要一种什么样的精神？ / 296

附记一 南方有嘉木 / 305

APPENDIX ONE

成长之美：左延安的哲学 / 307

成长的烦恼：孙敏的定力 / 318

附记二 品牌的内核 / 333

APPENDIX TWO

后 记 跃进牌和WEY / 347

POSTSCRIPT

迷失的品牌

作为全世界最古老的农耕王国，中国的现代化进程无疑是人类历史上最为重要的事件之一。自1949年迄今，这个国家所走过的跌宕起伏的现代化建设之路证明，人类社会活动的复杂程度远远超出了人类思维的设计范围。

就汽车工业而言，尽管1956年中国就在苏联帮助下建成了当时堪称亚洲一流的汽车厂，但其后30年间整体进步迟缓，1985年中国人口占世界的22%，汽车产量仅占世界的1%；在下一个30年，中国汽车工业获得了狂飙突进式的发展，2009年首次登上全球头号汽车生产大国的宝座，及至2015年，中国汽车产销量已占世界的27%。但空前的产业规模无法掩盖中国汽车工业的结构性缺陷：在世界一流汽车品牌的竞技场上，中国方阵并不存在。

迄今为止，中国已经写下了世界汽车工业史上对比鲜明的两个记录：极度庞大的体量和发育不全的品牌大脑。在缺少强势品牌的情况下，壮观的中国汽车制造军团就像一支由跨国公司品牌统领的雇佣军。不经跨国公司的许可，合资公司的产品不得迈出国门一步。如果这种发展范式成为中国制造的主流，即便中国有朝一日成为全球经济体量最大的国家，所构建的依旧是一种被跨国公司品牌所控制的内向型经济模式，在中国制造业走出国门、参与中高端国际竞争的道路上，依旧横亘着一堵高墙。

无论是从人口数量还是从国土面积来说，中国都是一个超大规模国家。在农耕时期，中华帝国不仅凭借规模多次战胜了那些强悍的少数民族，并在两次被外来者长期统治期间，将外来者的文化消弭在源远流长、辐射区域辽阔的中华文明之中。在从农业王国向工业化国家的转型之路上，中国为何又走上了追求体量规模而不是以创新能力取胜的道路？

要深入了解自上个世纪中期开始的中国实施大规模工业化改造的发展进程及主要特点，最好的方法是以某一个行业甚至某一个企业的全部发展史作为研究断面，而中国汽车工业无疑是一个绝佳的研究对象。人类对于自己所处的这个世界的深入了解，不大可能从



一座浩瀚的森林开始起步，人们只能像微生物学家列文胡克那样，从一个显微镜头中所观察到的那些标本开始一次真正的发现之旅。

本书所描述的是一家中国国有汽车企业的四次创业史。尽管对于整个中国工业化进程而言，这些历史只是其中的一小部分，但是作为这家企业曾经的建设者之一，我深信这些被微缩和聚焦的历史可以折射出中国在迈向现代化之路上的艰难步态，并有助于人们找出那些妨碍这个古国转型为一个有核心竞争力的现代化国家的真正障碍。

从1947年的一家随军修理小作坊发展为2007年的大型汽车集团，本书主角在60年间至少10次更名。那些被贴上时代标签的宏大名称多数已经沉没，但是对于所有那些和这个企业有过人生交集的人来说，在他们的记忆深处始终有一座经久不熄的灯塔：南汽。

南汽，这是在中国汽车工业发展史上难以磨灭的一个名字。这个名称之所以极其响亮，不仅在于南汽是中国轻型汽车工业的开拓者，还在于另外一个迄今被人所忽略的重要意义：一汽是中国以全套技术引进方式建设的第一座大型汽车厂，而南汽则是中国第一家以自力更生方式建设起来的汽车制造厂。南汽，这是中国汽车工业“滚雪球”发展模式的领头羊。

至少从汽车工业来说，中国领导人从一开始心仪的就是大干快上、全盘复制苏联汽车工业的一汽建设模式而非南汽的“滚雪球”发展模式，事实上，如果不是二汽因故缓建，中国轻型汽车第一厂的殊荣原本不会落到南汽头上。以举国之力进行工业项目会战的方式体现了后发国家急于追赶先发国家的焦灼心态，也体现了中国几千年固有的集权传统。在中国的现代化进程中，那些古老的印记不仅不会消失，还将和某些现代元素形成奇异结合。

在那些印记或者说文化遗产当中，体量最庞大的物质遗存就是人们费尽千辛万苦垒砌起来的防御工事：在中国北方，将游牧民族阻挡在塞外草原的壁垒是万里长城，而在广阔的内地，则有着众多高大的城池。这些墙垣犹如一面面坚固的盾牌，其中最为雄伟的一面就是南京城墙。1386年落成的南京明城墙是中世纪最大的城市堡垒，迄今雄风犹存。

作为明帝国的子遗，南京城在20世纪上半叶成了古老中国进行现代化建设的急先锋。由国民政府领导的中国社会的第一次现代化进程由于外来者的大举入侵而被迫中断，抗战胜利以后国内最强大的两股政治势力进行了又一场武力对决，最终共产党人获得全面胜利，这支以农民为主的队伍将成为此后几十年间领导中国走向城市化和工业化的核心力量。

1949年，百万雄师过长江，本书主角的前身作为随军修理厂进驻南京，一群革命者和一座古城的故事由此展开。其后几十年间，围绕这座工厂所发生的故事不仅仅是一座城市建设其工业化体系的一部分，也是一群以农民为主的建设者融入这座半现代化城市的过程。



将发生于20世纪的中国社会的两次现代化进程割裂开来的鸿沟是一场你死我活的暴力冲突，这不免让后来者产生一种错觉，似乎新中国的现代化建设是一种从零公里界桩开始起步的艰难征程。从物质基础来说确实如此，国民政府被逐出大陆之后，在南京、北平、武汉、济南、重庆、綦江、沈阳等城市留下了原国民党军队联勤总部下属的十余家工厂，这些平均规模只有几百人的汽修厂就是新政权在未来依托城市基地发展汽车工业的柱础。

但这种看法忽视了那些无形资产的积累和传承，这是比有形资产更为重要的一种资产。事实上，在创建新中国汽车工业体系中发挥核心作用的汽车技术领军人物，诸如中国汽车技术第一人孟少农、南汽和汽拖所联合试制轻型载货汽车项目的负责人张羨曾、南汽头号发动机专家阚士元、BJ212之父张世恩等人，都是国民政府时期培养出来的技术精英。

1950年1月，在接管了原国民党军队下属401厂的人员和资产之后，南汽前身厂正式落户于南京中央门地区。中央门是民国时期新开辟的一道城门，在国内千百余座城门当中，被称为中央门的别无其二。在中国最雄伟的城池上新辟的这个城门成了国民政府未能进行到底的半吊子现代化的象征。南汽从中央门出发，开始了工业制造之旅。1958年，第一辆跃进牌汽车问世，南汽随后被国家命名为南京汽车制造厂，作为整车厂的历史由此发端。

跃进牌汽车是中国历史上第一款大规模生产的国产轻型载货汽车，但并不是中国人在自主试制汽车方面的第一次努力。早在1931年，得益于张学良的大力支持，沈阳民生工厂就试制出了民生牌轻型载货汽车，其后发生的“九一八”事变使得中国人的第一次造车梦折戟沉沙。从民生到跃进，在中国人自主造车的两次努力之间相隔了30年。跃进牌的得名体现了人们追赶被耽误已久的工业化进程的迫切心情，也预示着新政权决意采取一种强大的力量来推进这一进程。这是一种自上而下的力量，更是一种前所未有的集体主义力量。

1958年南汽出车之时，工厂成员除了起核心作用的转业革命军人，还包括接管而来的旧体系人员以及某些私营成分，如1950年收买的杭州私营建国汽车配件厂。公私合营运动在1956年达到高峰，集体主义的全面扩张使得充满自然人精神的私营企业在中国彻底消失。例如，1956年在对14家私营企业进行合并的基础上，组建了公私合营南京工具模具厂，这就是20世纪80年代成立的南汽第二发动机厂的最早前身。全面国有、国营的方式使中国汽车工业获得了大跃进式的发展，其后遗症将在半个世纪以后的中外汽车品牌对决中得以显现。

南汽自1958年跻身汽车制造，2007年被上汽集团兼并，不复作为一个独立汽车集团存在。以汽车产品为主线，南汽在1958～2007年间的历史就是围绕跃进、依维柯、菲亚特和名爵这四个汽车品牌的试制开发或引进生产的历史，南汽官方将其总结为四次创业史。

第一次创业是南汽最辉煌的一次创业，跃进牌汽车的成长历程就是整个中国轻型汽车



工业从创建、形成到发展的一个缩影。从1958年试制出新中国第一辆轻型载货汽车到1985年二代产品换型，南汽累计生产了21.5万辆跃进牌汽车，占国内轻型载货汽车产量的三分之一。在中国轻型汽车工业第一代六大代表车型中，南汽占据了两席。在以“滚雪球”方式起家的中国汽车厂家当中，1985年的南汽堪称翘楚，其汽车产量仅次于一汽和二汽。

1985年是南汽前后四次创业的一个重要分水岭，这一年也是整个中国汽车工业的发展模式出现重大转折的一年。从1956年解放牌汽车下线到1985年，中国被计划经济所控制，以闭门造车为主要手段，采用技术引进方式建成的工厂只有一汽和川汽；但是到1985年底，中国已成立了四家中外合资汽车企业，即将迎来一大波在国内外汽车工业史上前所未有的合资高潮。在前后两个30年，中国对外部世界的依赖如冰火两重天，走向了两个极端。

从1986年开始，作为中国轻型汽车工业旗舰的南汽大幅度转向，开始了其后三次狂飙突进之旅。如果说第一次创业体现的是以内涵求发展的早期风格，那么南汽从第二次创业开始走上的就是一条大规模对外技术引进与合资的道路，和第一次创业相比，另一个重大不同之处在于：后三次创业所树立的品牌大旗都是世界品牌。

1986～1994年间，南汽历时八年完成了依维柯技术引进项目的建设，项目建成后南汽和依维柯的关系更进一步，双方成立合资公司，第二次创业奠定了依维柯品牌入华的基础；1994年底，南汽开始建设轿车基地，1999年与菲亚特汽车公司合资，2002年菲亚特品牌轿车全面投产；时至2004年，南汽再度寻求与英国罗孚合作，罗孚破产后南汽购入其资产，在国内生产MG名爵轿车。在轿车领域的两次扩张，即为南汽史上的第三次和第四次创业。

步入改革开放新时期以后，围绕依维柯、菲亚特和MG的技术引进、合资与并购，南汽进行了三次创业。尽管南汽在引进短头轻型车产品、建设经济型轿车的4S体系、走出国门抢占国外汽车公司资产方面堪称中国汽车行业第一个吃螃蟹的勇士，但是这些努力并未将南汽打造成为一个有足够规模的大型汽车集团。从1985年到2007年，南汽产销量占中国汽车工业的份额从5%降至1%。排名跌至汽车集团的第17位。并入上汽后原南汽体系产品下沉趋势不减，2015年生产依维柯、跃进和MG名爵合计15万辆，占国内市场份额的6%。

凭借20年间的三次创业壮举，南汽在世纪之交的中国汽车工业发展史上留下了浓墨重彩的篇章，随着依维柯、菲亚特和名爵基地的建成，南汽的年综合生产能力高达50万辆，但实际上，2007年南汽生产汽车不到10万辆。一鼓作气、再而衰、三而竭，连续扩张之后南汽的产量规模低迷，行业地位日益塌陷，最终与中国汽车工业增长大潮失之交臂，这是不争的事实。

2007年南汽被上汽集团兼并，作为一部庞大的工业机器的一个小部分继续运转。它的



辉煌已成过去，犹如搁浅在历史滩涂上的一个庞然大物。这艘曾经率领整个中国轻型汽车工业舰队航行30余年的旗舰究竟缘何落伍？在本书之前，还未曾有人对这个庞然大物走向没落的这段历史进行拆解。中国人一向不喜反思失败，加之中国汽车工业在新世纪的快速膨胀令人大为陶醉，更不复以南汽为前车之鉴。

在中国汽车工业发展史上，南汽的衰落正如其崛起，是一桩意义被严重低估的事件。汽车产业是一个国家实现工业现代化的支柱产业，在中国早期依托汽车修配体系发展起来的四大整车生产基地当中，南汽是被国家命名的第一家汽车制造厂；而在1981年以后陆续成立的中国七大汽车工业联营公司当中，迄今为止，唯一升起白旗的联营公司旗舰也只有南汽。是哪些原因使得1985年如日中天的南汽在20年之后沦落到了被兼并重组的地步？

罗马不是一天建成的，同样也不可能在一个晚上走向灭亡。撇开作者本人的先入之见，如果读者能够对南汽进行三次创业的前因后果进行一番细致分析的话，并不难得出这样的结论：南汽在“十五”末期的战略态势，是被一连串战略扩张的合力所塑造成形的。从轻卡到轻客，再从经济型轿车到中高级轿车，南汽在新时期的每一次创业都是一次战略方向上的重大偏转，都是对前一次创业所积蓄的战略力量的耗散。

正如本书在结尾部分所总结的，参与市场竞争的国有企业并不是一种有着独立意志的经济有机体，它更像是一只被各种间歇性意志所控制的大象。对于南汽这样一种大型国有企业来说，能够在市场竞争中走出多远，首先取决于基于国家意志的产业政策和政府干预的连贯性。遗憾的是，由于南联在七大联营公司中的特殊性，中央、地方以及某一时期的企业决策者成了在不同时期控制这头大象的附体，做出了一连串左冲右突的决策。

* * *

在20世纪80年代初期成立的七大汽车联营公司当中，如果说南汽最终成了反面教材的话，那么上汽则是被政府干预之手所塑造的一个最成功的典型。1978年，上海汽车拖拉机工业公司提出了《关于上海牌轿车1万辆规划的报告》，当时分管汽车工业的饶斌提议将国家拟引进的一条轿车装配线放在上海，以改造上海牌轿车。建议获得国家计委批准，此后上海逐步停止了卡车和矿用重型车等产品的生产，集中力量发展轿车。1984年上汽和德国大众合资，上海轿车工业步入快速发展轨道。1987年，国务院北戴河会议做出建设上汽、一汽和一汽这三个大型轿车基地的决定，发展上海轿车工业由此被纳入中国汽车工业发展大计。

继1987年北戴河会议之后，轿车工业逐渐成为上海市工业龙头。1991年上海市政府提出了“要大力发展轿车，使之成为上海的第一大产业”的口号，要求加速桑塔纳轿车的国



产业化进程。1995年7月，为了引入更高级别轿车领域的合资伙伴，时任上海市委书记、市汽车工业发展领导小组组长黄菊亲自到北京向国务院领导进行汇报，获准以自筹资金的方式和通用成立合资公司。2002年，借助于上汽通用五菱公司成立，上汽将产品线延伸至微型汽车领域，在五菱集团国有资产的划转过程中同样得到了两地地方政府的大力支持。

以上海大众为起点，作为上汽集团主体的三大合资公司的成立不仅得益于中央制定的汽车工业产业政策，更得益于政府干预的一以贯之。20世纪60年代中汽公司第一次成立之时，上汽并未收纳在内；20世纪80年代中汽公司第二次成立之后，上海市汽车工业依旧听命于地方。尽管中汽公司在上海大众的项目谈判和起步阶段发挥了巨大作用，但在组织桑塔纳国产化、工厂扩建以及其后上海通用的成立过程中，上海市政府都发挥了一以贯之的主导作用。

产业政策对三大轿车基地给予的垄断性保护和政府干预的持续性，这两个关键因素是上汽集团得以抓住机遇、制定并贯彻一个长效的上海市汽车工业发展战略的最基本支撑。对于1985～2005年间的南汽而言，制定并落实这种可持续产品发展战略的背景并不存在，无论是产业政策还是隶属关系，这一时期的南汽都面临着错综复杂的局面。

不同于上汽，南汽在上个世纪中国汽车工业的两次体制改革中都被纳入到中央军序列。文革期间南汽曾经被下放给江苏省，江苏省对依托南汽发展地方工业雄心勃勃，20世纪70年代曾经制定了一个年产纲领为2.5万辆跃进牌汽车的全省汽车工业扩建改造计划。改革开放之初南汽再度被收归一机部，1982年中汽公司成立，南汽成为中汽直属厂，归属之争尘埃落定。在体制转换期间，南汽和五十铃公司谈判无果，与最理想的轻卡合资伙伴失之交臂。

中汽公司治下的南汽被定位于中国四大轻型车基地之首，为了提升南汽的轻型车技术，中汽公司做出了引进依维柯技术的决策。历时八年建成的南京依维柯轻型车基地是当时继一汽解放之后中国投资最大的一个汽车技术引进项目。如果说上海大众是新时期中国轿车发展史上的一个起点的话，那么依维柯就是中国轻型车对外开放之路上树立的第一块基石。

上海大众和南京依维柯，这分别是两座中国城市接驳世界先进汽车制造技术的第一站，两者建成投产以后的产量规模差异悬殊。上海大众面对的是一个以公务车启动、家用轿车后续的庞大市场，一期3万辆能力建成后上海市信心满满，1991年断然将上海牌轿车停产，开始进行第二期扩建改造工程，1993年上汽轿车达到了10万辆产销规模。而依维柯技术将南汽引入的是一个增长迟缓的短头轻客市场，1994年项目通过验收，当年产量5000辆，而第二代跃进汽车年产量仍高达7万辆；时至2016年，依维柯年产量也只有区区4万辆。



按照中国汽车之父饶斌的设想，依维柯应当成为南汽腾飞的跳板。1985年饶斌在南京参加签字仪式时说：“目前要解决产品换代，必须抓好新产品，否则，所谓汽车产量翻番，有可能成为老产品翻番，这是不行的。汽车工业到20世纪90年代是要在20世纪80年代水平的产品上翻番；到2000年，在自己研究、开发、改造的基础上再翻番，一定要把战略大目标摆在首位。”遗憾的是，引进依维柯以后30年，南汽在产量上挑大梁的商用车始终是跃进品牌。

1994年是决定南汽命运的至关重要的一年，历时八年建成的依维柯轻型车基地并未让南汽看到未来产销规模大幅增长的曙光，而此前，南汽的隶属关系已经发生变化：1987年中汽公司撤销，在以中汽联的名义松散管理过渡几年之后，1990年重新成立中汽总公司。七大联营公司在中汽公司撤消前后或者计划单列或名存实亡，唯独南汽未能再次回归地方序列，这种管理体制使得南汽在此后10年间游离于中央和地方两级政府的强力支持之外。

无论是技术承接还是产量规模，二代跃进和三代依维柯都青黄不接，这就是1994年的南汽所处的真实景况。此时的南汽所感受到的不仅有来自市场的阵阵寒意，还有国务院于当年颁布的《汽车工业产业政策》的高压线所释放出的点点火花。

《政策》在两个方面对于南汽这样的整车企业在制定未来发展战略时形成了强力约束：第一、大力发展轿车工业。2000年轿车产量将占中国汽车总产量的一半以上，但轿车生产准入制度不变，1995年底以前国家不再批准新的轿车和轻型车整车项目；第二、推动企业形成经济规模。从10万辆起步，设三个产量台阶，支持1995年底前达到相应台阶和附加条件的汽车企业向更高台阶迈进，2000年以前形成两三家大型企业集团和六七家骨干企业。

显然，不生产轿车，任何企业都难以在短期内达到《政策》所要求的规模，这些企业何去何从？顶层设计者指明的出路是“靠拢或参加大集团或转到零部件、改装车生产上来。”1994颁布的《汽车工业产业政策》从本质上来说依旧是计划经济思路的延续，行业领导者试图以生产准入等排他性手段，将中国汽车企业强行纳入臆想的充满规模等级的工业版图。在一种以国有企业为绝对主体的产业结构当中，行政干预之手永远不会放下手中的宝剑。

对于那些已经获得轿车生产目录的汽车企业来说，《政策》实际上就是一张垄断许可证；而对于那些被排斥在目录之外的企业来说，《政策》就是一部紧箍咒。在《政策》的引导下，某些全心打造核心竞争力但增长缓慢、体量较小的企业被迫交出了控制权，坐在一个从属的位置上继续参与这场盛宴，如孙敏之后的江铃。面对以规模论英雄的达摩克利斯之剑，另外一些企业并不甘心被引入彀中，心无旁骛地按照自主战略稳步前进，如左延安治下的江淮。还有一些企业追求规模和速度心切，战略动作失真变形，步态不稳，最终



触礁沉没。

被产业政策锁定在轻型车领域发展的南汽不幸成了第三种类型。在与依维柯结盟之后，南汽瞄准的下一个合资伙伴是日产，打算先生产发动机，再上轿车，这个项目因未能得到中央支持而功亏一篑，南汽最终走上了一条假借农用车之名实则上轿车项目的突围之路。当上海汽车工业继桑塔纳项目之后乘胜追击、在上海市政府的强力支持下光明正大地推进下一个轿车合资项目之时，南汽却被迫以一种低水平的方式偷偷摸摸地进入了轿车领域。

南汽自第三次创业开始切入轿车领域，从表面上看这是一次体现企业意志的自主行为，但实际上是被国家产业政策所扭曲的一次步态变形的战略逆袭。在轻卡核心技术出现断层的情况下，南汽比江淮早10年强攻轿车领域；作为起步产品的英格尔轿车比奇瑞风云低了一个层次；最重要的一点在于，南汽通过第三次创业引入的是一个以小型轿车为主的合资伙伴。在178平台之后拿不出中级车产品，这是南京菲亚特成立以后所面临的最严重问题。

菲亚特和通用，分别是南汽继依维柯之后、上汽继大众之后所选择的第二个合资伙伴，这一决策在很大程度上体现了企业自身意志。当时上海在通用和福特之间进行了反复论证、考察和谈判，在内部设定的一个包括车型、价格、研发中心等共十项内容的综合打分中，20位上汽领导一致同意与通用合作，事实证明这一决策使上汽集团登上了一个更高的台阶。反观南汽，在引进了技术前瞻、市场超前的依维柯产品之后，其后低开低走，以一种较低的水准进入了轿车领域，起步产品水准低，合资伙伴的产品竞争力不足。从这个角度来说，南汽和上汽的落差，不能仅仅归咎于产业政策的肘制，同样体现了企业战略眼光的差距。

制定企业发展战略的基石与其说是一种智慧，倒不如说是一种心态。上汽在选择通用之时所体现出来的是一种稳中求胜的心态；而从乔装上马的江宁轿车基地到寻求金狮集团的下一个替代者，处处可见南汽的战略躁动。当作为轻型车龙头的南汽冒险进入轿车领域之时，江铃和江淮却采取了不同的战略。孙敏依托五十铃和福特技术，在轻型车细分市场攻城略地，从轿车侧翼出击构筑陆风产品，迎候即将到来的SUV大潮。左延安则在底盘和轻卡市场持续发力，直到2007年才转进轿车，而此时南汽手中的战略预备队已全数耗尽。

对于国有企业的战略决策者来说，做出按兵不动的决策往往比决定开展一次声势浩大的创业需要更大的定力。在中国战略名著《孙子兵法》中，有一个词值得战略决策者终身学习：费留。孙子在《火攻篇》中说：“夫战胜攻取，而不修其功者凶，命曰费留。故曰：明主虑之，良将修之，非利不动，非得不用，非危不战。”台湾战略学者钮先钟先生解释说：“费”意为浪费资源，“留”意为拖长时间。从“九五”到“十五”，南汽耗尽宝