

知名汽车专家贾新光**倾力打造**

这是一本关于中国汽车企业成败的MBA式教案
为您全景式地呈现中国汽车产业格局变迁全貌

大洗牌

中国汽车企业一直身处大洗牌的动荡之中，
谁都没有办法逃避大洗牌的威胁，
因为这就是个大洗牌的年代，
而且现在正是大洗牌最扣人心弦的时刻，
也是创造历史和英雄的时刻。

CHINA AUTOMOBILE

中国汽车谁主沉浮



贾新光 ◎ 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



大 洗 牌

中国汽车谁主沉浮

贾新光 编著



机 械 工 业 出 版 社

本书从1984年中国第一家轿车合资企业——北京吉普汽车有限公司成立开始,采用编年体的形式进行叙述,将中国汽车工业中每一年发生的格局变化以及暗流涌动背后的故事呈现在读者面前,并且从合作模式、思维模式、文化取向、产品研发、品牌、营销等多方面对企业重组兼并等进行剖析,其中的得失成败故事发人深省,反映了中国民众汽车消费理念、文化理念的逐步变迁。本书力图将中国轿车产业格局变迁的全貌呈现出来,中国汽车企业一直身处大洗牌的动荡之中,谁都没有办法逃避大洗牌的威胁,因为这就是个大洗牌的年代,而且现在正是大洗牌最扣人心弦的时刻,也是创造历史和英雄的时刻。

图书在版编目(CIP)数据

大洗牌:中国汽车谁主沉浮/贾新光编著. —北京:
机械工业出版社, 2010. 4
ISBN 978-7-111-28886-2

I. 大… II. 贾… III. 轿车—汽车工业—经济
发展—研究—中国 IV. F426. 471

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 033259 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
策划编辑:赵海青 责任编辑:赵海青 责任校对:薛娜
封面设计:王伟光 责任印制:李妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2010 年 3 月第 1 版第 1 次印刷
169mm×239mm·19.5 印张·372 千字
0001—3000 册
标准书号:ISBN 978-7-111-28886-2
定价:39.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者服务部:(010)68993821

封面无防伪标均为盗版

前言

中国汽车工业非常喜欢回顾，每年都要庆祝发展若干年，逢十更要大庆一番。2009年是国庆60周年，许多媒体都策划了大篇幅的报道，比如，60年汽车行业发展的精彩瞬间、60年人物、60年产品、60年企业等，用得最多的一个词是“辉煌”。2009年我国汽车销量超过美国，超过1360万辆。如果从1958年提出赶超口号算起，我们经过50多年的努力，终于圆了“超英赶美”的梦。

在1994年汽车工业产业政策发布之前，全国的汽车界万众一心，要求把汽车产业作为战略产业重点扶持和发展。1987年5月，陈祖涛（时任中国汽车工业公司总经理）在汽车工业发展战略研讨会上作了《为实现汽车工业成为支柱产业而奋斗》的讲话，其中提到“三十多年来，国家给汽车工业的投资，仅占全部工业投资的0.9%，而发达国家和新兴工业国家占6%~10%，如日本汽车工业1984年的投资为9953亿日元，折合成人民币为79.8亿元。一年的投资相当于我国三十多年对汽车工业的投资”。他呼吁政府“应尽快对汽车工业的大发展作出及时的决策，尤为重要是要制定明确的强有力的产业政策，并通过国家的经济计划、经济立法和经济措施真正地扶持发展”。

那时候，汽车工业人的一些文章，先要论述汽车工业为什么是支柱产业，带动作用如何如何强，目的就是要引起中央领导的注意。

1994年，汽车界欢欣鼓舞，因为国内空前但并不绝后的一个产业政策出台了，这就是《汽车工业产业政策》。

得胜的猫儿欢似虎，汽车工业整整高兴了十年。

2004年，程远先生（汽车行业资深记者）采访了已经离开第一线的一汽老领导耿昭杰。耿昭杰说：“企业靠什么存在？靠品牌，如果没有解放、红旗，一汽在世界上就没有位置。一个企业不管你生产多少车，如果生产的都是别人品牌的车，这不是你的辉煌，是人家的辉煌，人家会瞧不起你。”这给了中国汽车界一记当头棒喝。

程远先生在文章中还说，2003年，我们陶醉于成为世界第四大汽车制造国，轿车产销量突破200万辆，但是，奇瑞、吉利、哈飞、中华等自主品牌产品产量不到五分之一，其中属于三大公司（一汽、二汽、上汽）的品牌，剔除早年由天汽创造的夏利，就仅有红旗区区2万辆，仅占百分之一。其余产量在世界汽车统计年报中，统统被大众、通用、丰田、本田、戴-克、现代等收归自己的名下，这难道还不是别人的辉煌吗？

汽车界又陷入新的愤愤不平：没有自己的品牌，没有自己的开发，没有话语权，没有自己的辉煌……

我国从1956年开始正式生产汽车，到1978年产量仅为14万辆，1980年是20万辆。改革开放以后，汽车生产规模有了快速的增长，1992年突破100万辆。

2000年，中国入世之前，许多人都为中国汽车工业捏了一把汗，担心中国汽车工业能否经受住入世的冲击，然而入世第二年中国汽车市场出现了井喷式的增长，产量突破200万辆，6年后产量突破1300万辆。

一汽第一任党委副书记、中国汽车工业咨询委员会咨询委员、已故的汽车老前辈方勛曾经说过，中国汽车工业和其他行业一样，都得到了邓小平理论和政策的好处，这就是“不以阶级斗争为纲”、“反对两个‘凡是’”、“发展才是硬道理”、“摸着石头过河”、“少数人可以先富起来”、“政企分开”、“市场经济”，一句话，“中国特色的社会主义”。

邓小平理论和政策对汽车工业的发展，影响最直接和最大的主要是以下六条：

一、“汽车是国家的支柱产业”，这是党的十四大决定的。

二、“技术引进与外国合资经营”，在邓小平亲自关怀和指示下，早在1978年汽车行业就开始执行技术引进和合资经营。

三、“允许民营生产和股份经营汽车”，得益于这一条最有代表性的整车企业是浙江省的吉利集团、北京福田汽车集团，而汽车销售和零部件生产及汽车配件销售的私人经营企业就更多了。

四、“政企分开、权力下放”。

五、“市场经济”。

六、1994年2月，国务院批准颁布实施《汽车工业产业政策》。

方老总结道：“回过头去看历史，我认为现在可以说，不认真总结历史的经验与教训，就不可能有邓小平理论和政策；没有上述六条，就不可能有2002年生产325万辆汽车的成绩。”

1981年9月，国务院授权国家外资管理委员会批准上海轿车外资合营项目建议书，但是这个项目直到1985年3月才签订合同，9月正式开业，这就是上海大众汽车有限公司。在此之前，1983年5月北京汽车制造厂同美国汽车公司合资成立了北京吉普汽车有限公司。

到了1998年，中国汽车行业同世界20多个国家和地区建立了600多家外商投资企业，外商投资企业总规模为209.39亿美元，其中注册资本为105.79亿美元，占总投资的50.05%，外商协议出资52.86亿美元，占注册资本的49.96%。其中零部件合资企业400多家，占合资企业总数的70%。

通过利用外资，引进了一大批新产品、新技术，改造了原有的工厂，并吸

收了国外的先进管理经验，使国内汽车工业发生了巨大变化。

外国汽车公司在中国汽车工业的投资发展可以分为三个时期。

第一个时期是20世纪80年代到90年代初期，由于中国汽车市场规模尚小，跨国公司对市场前景信心不足，往往不愿意进行大规模投资，或者采取CKD方式在中国进行整车组装。

党的十一届三中全会提出了“对内搞活，对外开放”的经济政策，积极引进国外技术及资金，汽车生产大幅度增长。以许可证贸易及合资方式引进的整车制造技术有：奥地利斯太尔重型车，日本大发、铃木微型车，德国大众桑塔纳、奥迪轿车，美国AMC吉普车，意大利依维柯S系列轻型车，法国标致轻型客/货车、雪铁龙N系列轿车等汽车整车制造技术。

中国从20世纪80年代开始进行复关谈判，那时欧美汽车工业尚与日本争斗不息，无暇东顾。在20世纪80年代末，中国确定了发展轿车工业的战略方针之后，中国试图与奔驰、丰田这样的跨国公司合作生产轿车，但是由于跨国公司对中国汽车市场抱有怀疑态度，只愿意出口产品，不愿意投入技术和资金。这时到中国来的跨国公司往往存在捞一把的思想，如标致公司、美国汽车公司等，大众公司虽然有初步的战略设想，但是对中国汽车市场的未来到底如何仍然没有多少把握。

第二个时期是20世纪90年代中后期。20世纪90年代初，中国汽车市场高速增长，1992年，汽车产量增长了近50%，突破100万辆大关，同时进口量也达到30多万辆。最初在中国开办的合资汽车公司无一不是赚得钵满盆满，许多跨国公司这才突然发现了汽车市场的“新大陆”，纷纷来到中国“淘金”。以1994年中国公布《汽车工业产业政策》为标志，中国汽车工业进入新的发展时期。国内外竞争日益加剧，技术进步加快，国际化的趋势日益明显，供求关系出现重大变化，汽车产品结构、汽车工业组织结构也面临着重大调整。

这一时期我国汽车工业已经从单一地依靠引进技术来组织生产过渡到能够在一部分品种上通过联合开发与自主开发，生产出在市场上具有竞争力的产品，但还不具备生产有一定竞争力的轿车产品的能力。

到1998年底，汽车行业外商投资企业为578个，项目总投资为196亿美元，外商协议投资45亿美元，实际到位35亿美元。

由于《汽车工业产业政策》规定不再批准新的轿车生产项目，所以这一阶段，跨国公司采取积极等待的策略，即通过各种渠道和各种方式寻找可能的合作机会。一部分公司开始从长远战略出发，在中国开展零部件项目的合作，小部分公司认为在中国暂时没有机会，便减少了在中国的活动。这一时期最具代表性的是丰田公司“三级跳”战略（即出口产品-生产零部件-生产整车）和大众公司的全面帮助中方推进国产化战略。

当然，这一时期也有失败的项目，如广州标致、北京吉普、奔驰集团的南方 MPV 项目。

第三个时期是 1998 年以后。由于中国加入 WTO 的前景日益明朗，特别是中美签订了加入 WTO 的双边协议后，为了能够进入中国市场，一些跨国公司经过努力，采取多种方式，陆续获得了在中国生产整车的项目，为今后的竞争打下了基础。

这个时期的显著特点是：一是跨国公司从单纯拿产品到中国生产转变为在中国开发面向中国市场的产品；二是从单纯生产发展到部分开发；三是更多地采用本土化策略。由于国际汽车市场趋于饱和、发展停滞，潜力巨大的中国汽车市场成为跨国公司争夺的对象，竞争日趋激烈。

在这个时期，中国的自主品牌也取得令人瞩目的发展，如长安、吉利、奇瑞、比亚迪等。

2008 年，国际金融危机海啸冲击了全球汽车工业，美国汽车工业“三大”中，通用破产、克莱斯勒被菲亚特重组、福特勉强渡过难关。日本汽车工业也受到了强烈的冲击，丰田公司出现 50 年来没有过的巨额亏损。欧洲汽车工业受到的冲击相对小一些，没有伤到元气。世界汽车工业的格局因此发生了巨大的变化。

中国汽车工业面临巨大的机遇，也面临巨大的挑战，洗牌将不可避免，现在的问题是：中国汽车工业将来谁主沉浮？

目 录

前言

第一篇 合资前传(1978年—1985年)

第一章 开拓	2
中国领导人第一次听说 joint venture	2
第一部外资法的诞生	4
美国人来到了北京	6
找一台英文打字机都很困难	8
马拉松式的谈判	9
第一次提出“以市场换技术”	11
要合资先分家	12
绕不过去的阶段	13
第二章 上海大众诞生	14
“凤凰”牌和老“上海”	14
让人怦然心动的机会	15
双方都知道大量组装不可行	17
大众需要在亚洲建立生产基地	19
中途险些下马	20
饶斌苦口婆心做工作	22
《合资法》出台	24
第三章 寻找新结合点	28
奥迪结缘长春	28
北京与通用的大项目无疾而终	29
奔驰也来蹚过路	31
雪铁龙来得太早了	32
平民轿车夏利	33
“那只流产的熊猫”	36
第四章 政策变迁	40
十堰会议	41

中日专家把脉中国汽车工业发展战略	44
国家确定发展轿车工业的“三大三小”	45
2000 年李刚和陈祖涛上书	49
“九五规划”	52

第二篇 漫长的磨合期(1985 年—1998 年)

第一章 吉普风波	56
合资的观念冲突	56
联合开发搁浅	58
山雨欲来	59
外汇危机	60
惊动最高层的谈判	63
艰难的国产化	65
AMC 被吃掉	66
第二章 为国产化脱了一层皮	68
痛苦的现实	68
喇叭的争议	70
20 年后大众才有机会澄清	75
国产化不搞“瓜菜代”	76
点将陆吉安	80
向耿昭杰要人	82
方宏之死	83
第三章 广州标致的悲剧	84
叶选平申请广州皮卡项目	84
黄金时期	85
险象环生	86
法国人动摇了	89
广标失败的十大原因	90
终结广标	92
“1 法郎”转让	93
第四章 雪铁龙联姻二汽	95
轿车工业第一个国务院文件	95
神龙定厂址	96
代总经理人间“蒸发”	98
弗尔茨走马上任	99

笃思慎行的刘卫东	100
标致重返中国	102
弗尔茨金盆洗手	102
新任总裁斯特雷夫	103
成立开发中心	104
PSA 非常重视中国	105
第五章 一汽和大众的机遇	107
一汽心中埋着上轿车的愿望	107
一万亩地	108
中央确定轿车“三大”	109
大众敏感嗅出机会	110
赶在一汽与克莱斯勒签约前几分钟	111
历史的巧合	113
钓鱼比赛	116
一汽与奥迪相见恨晚	118
磨合期	119
成立独立的销售公司	120
捷达改型	121
维护双方的合法权益	122
营销变革	123
第六章 东南汽车	125
福建搞汽车的最后一次努力	125
裕隆汽车“铁娘子”吴舜文	126
开创福建轿车生产	128
搭建更大的合作平台	129

第三篇 疾风骤雨的发展(1998年—2008年)

第一章 通用在中国瓜熟蒂落	132
通用在中国的不懈探索	132
斯万多、杨雪兰	133
通用和福特的较量	135
低调的“浦东轿车项目组”	137
提前签约	138
通用继续在中国探索	139
一号工程	141

以合资企业利益为重	142
通用的哲学	143
墨菲辞职	145
通用中国的战略不变	148
第二章 广州本田的成功	149
保留户口的努力	149
为什么选择本田	151
广州的想法太丰富了	152
欧宝功败垂成	154
借东风	156
最后的突破	158
门胁轰二	161
改造旧厂	162
4S 销售店	164
树立价格标杆	165
第一个合资研发中心	166
广本为什么成功	167
本田在中国重演历史	169
从小起步, 向大发展	170
从中国出口汽车	171
第三章 迟到的丰田	173
丰田在中国是机遇问题	173
丰田与上海的恩怨	175
“三级跳”战略	177
贸易争端有人欢喜有人忧	178
通过天津和一汽握手	179
与广汽合资	181
丰田销售	182
回归原点	184
第四章 现代突击中国	187
北京现代速度	187
共同的目标	190
把戏唱好	192
现代全球新蓝图	195
第五章 东风日产的创举	198

并非“白纸”的东风	198
项目越谈越大	199
艰难的谈判	200
管理权：派驻员制度	203
惊世之笔	203
政府下了最大的决心	204
裕隆迷局	205
选派人员的标准	207
中期计划——2 ³ 计划	208
第六章 菲亚特在中国离婚	210
菲亚特迭遭变故	210
马尔乔内临危受命	211
南京和菲亚特的龃龉	212
菲亚特梦断南京	218
菲亚特扎营湖南	219
第七章 福特在中国的长征	221
尹家绪扩张的第一步	221
兔子的故事	223
莫道君行早	224
长安控股江铃	226
马自达入股	227
在中国加速	228
人事巨变	230
中国业务调整将提速	231
第八章 难以奔驰	232
一场空欢喜	232
没有在中国找到北	233
奔驰全球战略的破灭	234
奔驰在中国生产轿车	236

第四篇 中国自主品牌的崛起

第一章 长安汽车十年跻身全国“四大”	242
中国第一家工业企业	242
80 年代军转民大潮	243
尹家绪上台唱三首歌	244

两条腿走路	246
8年：东进、北上、渝扩、上市、增发、土地置换	249
第二章 吉利——中国最大的民营汽车企业	251
吉利汇报	251
一个普通的台州人	253
无人赴宴	254
曲折成长	255
第三章 奇瑞：艰难的发展轨迹	258
请回来的老乡	258
没有户口的汽车厂	260
自主	261
海归人	263
奇瑞的海外目标	264
第100万辆	266
第四章 比亚迪狂想曲	267
高科技徽商	267
打败日本军团	268
闯进汽车界	269
没有人能随随便便成功	271
如何做第一	273
巴菲特的青睐	274
比亚迪的“知识产权觉悟”	275
 第五篇 中国汽车工业的未来 	
第一章 对汽车工业利用外资的评价	280
官方的评价	280
汽车工业协会的观点	282
对汽车工业市场换技术的批评	285
利益是最关键的选择	286
第二章 世界汽车工业第四次大转移	289
第三章 中国将成为世界汽车制造中心	293
参考文献	297

Car



第一篇

合资前传(1978年—1985年)

关于汽车工业合资之路的争论从未停止，或许我们回过头来看看合资之初始的故事，能有更多的启发。当时处于谈判前线的先辈们，其实都是头脑清醒、立场坚定的，满腔热情要搞好中国汽车工业，但是当时根本没有任何经验，也没有可以作为指导的理论，而且作为交换，中国不能不付出一定的代价。

对于现在关于“合资失去市场”的批评，陈祖涛认为，肯定会失去部分市场，不用市场换技术，谁来呢？不过，对于“失去市场”应该辩证地来看，一是20世纪80年代合资起步时其实并没有市场，这个市场是先把技术拿来，把车生产出来，再慢慢培育的；二是如果不搞合资，随着改革开放，一定会大量进口汽车。

第一章 开 拓

中国领导人第一次听说 joint venture

2008年12月的一天，李岚清在国家行政管理学院作报告，他说：“1978年，一机部让我带领工作组调查全国汽车工业情况，我几乎跑遍了全国。有件事特别好笑，某城市仿造的‘解放’牌卡车，商标是‘永向前’，我开玩笑说，车子不怎么样，名字倒有点意思。旁边的同志却对我说，他们的商标是名副其实，这车子没有倒挡，只能向前开，而且开起来除了喇叭不响，到处都响。这就是当时我国汽车工业落后状况的缩影。”

1978年，通用公司董事长汤姆斯·墨菲率领一个由17人组成的代表团访华，在洽谈中，通用公司向中方介绍了很多合作方式，其中包括合资经营。

李岚清在《突围——国门初开的岁月》中记载了这件事：“他们在谈到‘合资经营’时，出现了一个我们从来没听说过的英语词汇 joint venture。尽管我们懂得一些英语，知道 joint 是共同或负担，venture 是风险，连在一起似乎应该是‘共担风险’，但对它的确切含义并不清楚。这时，墨菲向我们提出了一个问题：‘你们为什么只同我们谈技术引进、转让技术，而不谈合资经营？也就是我们双方共同投资，建立一个合资经营的企业。’当时，我们请他们对 joint venture 作出解释。墨菲就让他手下一位分管对外合作的经理，向我们详细介绍了合资经营的涵义。他介绍了通用公司在英国、波兰、南斯拉夫等国举办的合资企业的情况，强调合资经营的好处是：①合作双方有长期合作的责任感，共同搞好企业，双方关心投资效果；②可以充分利用通用公司的管理经验和产品销售的经验；③通用公司可以不断地将该公司的产品改进，将先进制造技术及时给予合资企业；④通用公司在产品出口方面可以提供方便和帮助；⑤通用公司对合资企业人员的技术培训和经营管理方面提供支持。对于通用公司来说，如果成功举办了合资企业，就等于进入了合作国家的市场，这对通用公司的发展也是有利的。”

当时，通用公司的维茨先生对合资经营一事作了进一步的说明：①通用公司的投资比例可以为10%~90%，比例多少可以由中方决定；②合资企业的领导是合资企业投资双方组成的董事会，董事会成员可以由双方商定比例，例如通用公司在南斯拉夫的合资企业，董事会由9人组成，南斯拉夫方面占5名，通用公司方面占4名，董事长由南斯拉夫方面出任；③企业管理人员的组成根据各



国的情况，可以有多种多样的做法，通用公司在南斯拉夫的工厂里只派顾问，没有直接派出管理人员；④中国可以与通用公司合资，也可以与通用公司在德国、英国、澳大利亚的公司合资。合资有利于减少进口的限制，因为各国都在搞贸易保护政策，要求产品质量不断提高，汇率经常变动，因此应该长期投资合作。

墨菲打了一个比方：合资经营就是把我们的钱包放在一起，合资共同办企业，要赚一起赚，要赔一起赔，这是一种互利的合作方式。说得再通俗一点，合资经营就好比“结婚”，建立一个共同的家庭。

当时的中方领导听了通用公司方面的介绍，一方面感到新鲜，增长了知识；另一方面又觉得尽管他们说的有道理，但实际上不可能：“你们是资本家，我们是共产党，怎么能同你们搞合资呢？你是大资本家，我是共产党，我能同你结婚吗？”

这是通用公司在中国的第一次活动，也是跨国公司第一次正式提出以合资方式进行长期合作。按当时的有关规定，凡是比较重要的对外谈判项目，都要向国务院引进新技术领导小组汇报。领导小组的简报引起了国务院领导的高度重视，谷牧立即批请中央政治局各位领导传阅，邓小平在这份简报上批示“合资经营可以办”。

一机部领导看到这份批示后十分高兴，立刻通知正在谈判的重型汽车、北京吉普、上海轿车等项目，指示都可以谈合资。

李岚清后来在回忆录中提到，他在上海拖汽公司（上海汽车拖拉机联营公司，简称上海汽拖公司）看到过一份电话记录：“1978年11月9日下午4:06，一机部领导打电话给上海轿车项目谈判的翁建新同志，说国家计委副主任顾明通知请示邓小平同志上海轿车项目可不可以搞合资经营，邓小平同志说：可以，不但轿车可以，重型车也可以搞合资。”

在1978年下半年国务院召开的务虚会上，中央领导同志认为，吸收外商投资，举办股权式的中外合资企业，双方共同出资、共同经营、共享权益、共担风险，不会造成债务负担，比使用外国贷款对我们更为有利，要抓紧做好准备工作。

按中央的批示，一机部提出了与通用公司谈合资的方案，这个报告不仅报送了各位副总理，而且一直送到邓小平、华国锋的办公桌上。

1979年3月，由饶斌同志带队，一机部代表团考察了美国、德国、法国汽车工业，同通用公司进行了初步接触，但是后来项目发生变动，没有再谈下去。尽管如此，这次考察为我们与其他国家的汽车公司合资经营和其他项目的谈判打开了局面。

有意思的是，墨菲先生给中国人上了一课，使中国人开始知道什么是合资经营，但是当他回到美国在董事会上汇报在中国办合资企业的想法时，却遭到

了董事会的否决。那时，中国不了解世界，世界也不了解中国。

第一部外资法的诞生

中央批示汽车可以搞合资经营后，国务院要求一机部抓紧对当时正在谈判的几个汽车合作项目进行调查研究，就中外合资企业的章程、合同提出建议。一机部副部长饶斌同志十分重视这项工作，组织部分进行谈判的一线人员集中到北京苏州胡同招待所起草有关的报告。

中国汽车工业的领导人开始学习“合资经营”，但是找不到“教材”。由于听说通用公司与南斯拉夫办了一家合资企业，就通过中国驻南斯拉夫使馆找来一些资料，但是看了以后觉得参考价值不高。还有部分领导到北京大学去听外籍教师的国际法讲座。

当时，饶斌还曾向美籍华人沈坚白请教合资问题。沈先生在中国讲学时，主要讲美国企业的管理与经营。沈坚白回忆说：“我每次讲管理的时候，都是讲八条，其中最后一条是合资。有一天，有个西装笔挺的人对我说：‘沈先生，你今天能不能花一半时间讲讲第八条，讲合资，怎样做合资？合资的好处和坏处’？我就问他贵姓，他说姓饶，叫饶斌，是一机部副部长，也是汽车局的局长。”

一机部请了美国华盛顿大学法律专家科恩教授和中国香港大律师廖瑶珠作为法律顾问，帮助起草合资企业的合同和章程。在起草过程中，廖瑶珠提出一个建议：中外合资企业的章程和合同要有法源，这就是中外合资经营企业法。这个建议引起中国领导人的高度重视，当时任人大常委会委员长的叶剑英同志指示立即开展立法工作，由彭真副委员长负责，国家计委副主任顾明具体组织起草工作。

李岚清回忆说：在起草过程中，议论较多的问题是要给外国投资者以优惠，但是对税率优惠到什么程度有不同看法。后来定为33%（其中企业所得税为30%，地方所得税为3%），这个税率略低于多数东南亚国家和地区，并且有一定的减免期。其他讨论的问题还有合资期限问题、合资股比问题，当时大家担心的是如果合资期限过短，外商会有短期行为，所以定了20年的期限。有的人主张外资股比不能高于25%，有的人恰恰相反，认为外资比例不能低于25%。荣毅仁认为，我们要鼓励外商投资，不宜限定外商投资的最高比例，应该规定最低比例。彭真副委员长高度重视这一意见，向叶剑英委员长作了汇报，叶剑英说：“为什么外资比例不能超过51%？只规定不得少于25%就可以了。”

1979年7月1日，全国人民代表大会五届二次会议通过了《中外合资经营企业法》。这项法律的颁布实施，“是落实中央关于吸引外资、举办中外合资经营企业战略构想的重要里程碑。由于历史条件的局限，尽管当时有少数条款还不