



# 共赢之道

**WIN-WIN PHILOSOPHY:**

A Study on the Coordination System of  
Sino-foreign Auto Companies Shareholders

## 中外合资汽车企业股东 协调机制研究

北京汽车经济管理研究所 编著

 **北京理工大学出版社**  
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

# 共赢之道——中外合资汽车 企业股东协调机制研究

北京汽车经济管理研究所 编著

 北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

---

图书在版编目 (CIP) 数据

共赢之道：中外合资汽车企业股东协调机制研究 / 北京汽车经济管理  
研究所编著. —北京：北京理工大学出版社，2012.3 (2012.4 重印)

ISBN 978 - 7 - 5640 - 5699 - 5

I. ①共… II. ①北… III. ①汽车企业 - 中外合资经营 - 股份制 -  
研究 - 中国 IV. ①F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 043163 号

---

---

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / [http:// www. bitpress. com. cn](http://www.bitpress.com.cn)

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京天成印务有限责任公司

开 本 / 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张 / 9.5

字 数 / 160 千字

责任编辑 / 张慧峰

版 次 / 2012 年 3 月第 1 版 2012 年 4 月第 2 次印刷

责任校对 / 杨 露

定 价 / 46.00 元

责任印制 / 王美丽

---

图书出现印装质量问题，本社负责调换

# 《共赢之道——中外合资汽车企业 股东协调机制研究》编著委员会

主 任 徐和谊 顾翔华

副 主 任 毛 海 蔡速平 李 峰

执 行 主 任 毛 海

执行副主任 张 力

编 委 郭 焱 丰永刚 董方文 王宣礼

陆道辉 桂景峰 刘佩文 路华歌

胡凯宾 袁 涛 于晓艳

# 深化合资合作，做强我国汽车工业

## ——为《共赢之道——中外合资汽车企业 股东协调机制研究》序

改变世界的汽车正逐渐改变中国。中国正步入汽车时代。改革开放30多年来，通过与国外汽车企业广泛的合资合作，不断引进国外先进技术、产品与管理模式，中国汽车工业的面貌发生了翻天覆地的变化，逐步建立起完整的汽车工业体系，并迅速缩小了与发达国家汽车工业的差距。中国汽车工业在合资合作中由小变大，由弱变强，已经成为国民经济不可或缺的支柱产业，正在汇入经济全球化的洪流，为国家加速工业化、信息化、城镇化、市场化和国际化发挥着越来越重要的作用。

“十二五”时期是我国工业转型升级的重要时期，汽车工业面临着加快结构调整和转型升级的紧迫任务。汽车产业的国际化发展进一步深化，在研发、制造、采购、销售、回收再利用等价值链的各个环节都面临激烈的国际竞争。中国汽车工业要提高自主创新能力，实现由汽车制造大国向汽车创新强国的转变，就要深刻总结前30年合资合作的历史经验，在此基础上继续坚持改革开放，加强利用外资，深化合资合作；在合资合作中，加强自主创新、加快掌握关键的核心技术、提高产品质量和服务质量。

《共赢之道——中外合资汽车企业股东协调机制研究》是北汽集团经过一年多的深入研究而完成的中国汽车工业协会组织的课题成果。看到此书的出版，我深感欣慰。中国第一个汽车合资企业——北京吉普公司1984年诞生于北汽，可以说中国汽车合资大潮中的第一朵浪花是在北汽涌现的。在汽车产业国际化、并购、重组、合作的波涛中，北京吉普汽车公司的演变发展是一个典型案例。现由北汽来完成中外合资企业的研究课题，这是非常有意义的。这本书是研究我国汽车企业合资合作协调共赢问题的创新之作，它不仅是从软科学角度对中外合资企业运作机制和规律进行深入研究的重要理论成果，同时也是我国汽车工业提升自主创新软实力的体现。它不仅对汽车企业界

是个指导，同时对政府的相关政策制定也提供了参考。

正如本书的标题所言，合资合作对于中外双方都是一个合作共赢的过程。合资合作使我国汽车工业从低起点、散、乱、差的格局中走出，经过技术引进、国产化和自主创新，中方企业在获得市场收益的同时，也在很大程度上提高了产品研发能力、制造水平，增强了管理经验和技能，并发展了中国汽车自有品牌，培育了一批批汽车工业发展所需的技术、管理人才。外方企业通过与中国汽车企业的合资合作，不仅极大地拓展了市场空间，提升了品牌价值，获得了理想的收益，而且加快了对中国市场产品引进、技术更新的速度，增加了本地研发中心建设，加强了对中国战略地位的重视程度。

不过，我们也应注意到，在中外合资合作过程中，也存在着诸如外资控制的延伸、中方未获得核心技术突破、自主开发能力有待提高、先进零部件产业由外方控制、中国自主品牌力量弱等问题。中外双方股东在利益、控制、沟通、管理、文化等方面仍存在不小的差异。中外合资汽车企业实现协调共赢的机理是什么？成功的协调共赢模式是什么？中国自主品牌汽车企业如何与合资企业竞争并壮大力量？随着国家改革开放的深化、中国汽车工业的快速发展，政府、行业及企业需要重视这些问题并加以研究。

北汽集团研撰的《共赢之道——中外合资汽车企业股东协调机制研究》一书就较深入地研究了上述现象，从宏观、中观、微观的视角回答了有关问题。从主要跨国汽车企业的合资经验中，分析了世界汽车合资企业的特点与趋势；从我国汽车企业的合资格程中，分析了合资本身及当前合资热点问题；用博弈、控制、可持续发展等理论，从机理上剖析了中外合资汽车企业的协调共赢机制。并在借鉴日韩汽车发展经验的基础上，提出了中外合资汽车企业协调共赢的政策建议。

《共赢之道——中外合资汽车企业股东协调机制研究》为我国汽车企业深化合资合作、提升自主创新能力、开展软科学研究提供了引领和有意义的价值参考。

是为序。

中国汽车工程学会理事长

张水滨

从1984年我国第一家中外合资汽车企业建立以来,我国汽车产业中外合资合作经历了近30年的发展。尤其是2001年我国加入世贸组织以来,跨国汽车企业纷纷落户中国。中外合资企业从引进全球同步上市的车型、增加零部件本地采购、增加中国工厂产能建设到在中国建立本地研发中心、整合中国营销模式,中国日益成为跨国企业全球发展战略的重要组成部分,以及跨国企业全球竞争取胜的重要舞台。

30年合资合作历程中,中国汽车产业从弱小变为强大,汽车产品也从“缺重少轻”向乘用车、商用车全体系车型全面发展,形成了研发、制造、营销和服务的完善的产业链配套能力。1991年到2010年的20年间,汽车产业总产值增长了近43倍。汽车工业全部从业人数2010年平均近400万人。汽车产销量在2010年双双突破1800万辆,2011年汽车产销增速有所放缓,分别达到1841万辆和1850万辆,连续三年成为世界第一产销大国。在合资企业的带动下,我国汽车企业的从业人员素质、产品开发能力和管理水平有了明显的提升,与国际企业差距越来越小。在合资企业的带动下,自主品牌乘用车从默默无闻到2011年占据汽车市场42%以上的份额,产品质量和品牌价值有了明显的提升,海外市场从发展中国家向欧美发达国家挺进。

在经济全球化的趋势下,中国汽车企业在国内市场环境下面临的国际竞争日趋激烈,企业国际化进程正在加速。随着中国自主品牌汽车企业的发展,中国越来越要求建立拥有自主知识产权的、有核心技术优势和核心竞争力的汽车产业体系。在继续深化中外合资合作过程中,我国中外合资汽车企业如何创新股东协调共赢机制,如何实现可持续发展,成为我国汽车行业政府主管部门和行业相关人士关心的课题。为此,中国汽车工业协会组织北京汽车集团进行了这方面课题的研究。

本课题组历时1年左右时间,进行了详实、深入的研究。通过

总结国外主要汽车企业和中国汽车企业合资合作概况,分析了中国中外合资汽车企业存在的主要问题和中外合资汽车企业发展的经济、政策及面临的新环境、新形势,探讨了当前中外合资汽车企业的股比、发展阶段、自主发展、产业安全等热门议题。在博弈论、资源基础论、稳定性、可持续发展、控制和控制权等理论上,结合中外合资汽车企业发展的实践,剖析了中国中外合资汽车企业股东协调共赢机制,并提出了创新中外股东协调共赢的模式。最后,在借鉴日韩汽车工业发展经验的基础上,提出了促进我国中外汽车合资企业股东双方共赢及可持续发展的政策建议。

本课题研究内容分8章。第1章是绪论,阐述了我国中外合资汽车企业股东协调共赢机制课题研究的背景和意义,同时介绍了本课题研究的理论基础。第2章详细地介绍了美、欧、日、韩主要跨国汽车企业集团的全球合资合作概况。这些跨国汽车企业主要是通用、福特、克莱斯勒、大众、戴姆勒、宝马、标致雪铁龙、雷诺、丰田、本田、日产、铃木、马自达、三菱、现代、塔塔汽车等。并提炼出世界汽车企业合资合作的特点和趋势。第3章介绍了中国汽车企业中外合资合作概况,细述了中外合资汽车企业合资合作的历程、状况和特点,并列出了一汽、上汽、东风、北汽、长安、广汽等汽车企业集团合资合作情况,及中国合资企业存在的问题。第4章是中国中外合资汽车企业发展环境分析。评述了中国中外合资汽车企业发展的经济环境、产业环境和投资管理等政策环境,及环境因素对中国中外合资汽车企业的影响。第5章是中国中外合资汽车企业热点问题探讨。包括合资企业利弊得失问题、股比问题、合资阶段问题、中外股东控制问题、中外股东发展问题、合资企业自主权发展问题、产业安全问题等。第6章是中国中外合资企业股东合作协调共赢机制研究。从理论和实践上分析了中外合资汽车不稳定性,可持续发展及影响因素,未来我国合资企业演变路径和条件,中外股东双方的控制方式、共赢模式和机制。第7章是日韩汽车工业发展借鉴。分析了日本和韩国汽车工业发展历程及对我国的启示。第8章是本文的政策建议。为促进中外合资汽车企业股东双方共赢和可持续发展,本文提出制定有利于中国产业链价值提升的合资政策建议,包括坚持中方股东股比的50%底线、鼓励合资自主、提高中方的话语权和控制权、鼓励合资产品出口、创新合资模式等政策建议。后记部分说明本文研究的后续重点及感谢对本课题研究给予支持的企业和业界同仁。

## 第1章 绪论 / 1

- 1.1 研究的背景及意义 / 1
- 1.2 研究的主要内容和对象 / 3
- 1.3 研究的理论基础 / 3
  - 1.3.1 资源基础论作为战略管理理论的一个分支，  
强调企业在成长与获得竞争优势时，企业所  
具有的资源起着决定作用 / 3
  - 1.3.2 控制与控制权理论 / 4
  - 1.3.3 博弈论 / 5

## 第2章 美欧日韩主要汽车企业合资概述 / 7

- 2.1 世界汽车企业全球化界定 / 8
  - 2.2.1 经济全球化 / 8
  - 2.2.2 汽车企业全球化 / 9
- 2.2 美国主要汽车企业合资合作概况 / 10
  - 2.2.1 美国通用汽车在全球的合资合作状况 / 10
  - 2.2.2 美国福特汽车在全球的合资合作状况 / 16
  - 2.2.3 美国克莱斯勒汽车在全球的合资合作状况 / 20
- 2.3 欧洲主要汽车企业合资合作概况 / 21
  - 2.3.1 德国大众汽车在全球的合资合作状况 / 21
  - 2.3.2 德国戴姆勒汽车在全球的合资合作状况 / 24
  - 2.3.3 德国宝马汽车在全球的合资合作状况 / 26
  - 2.3.4 法国标致雪铁龙汽车在全球的合资合作状况 / 27
  - 2.3.5 法国雷诺汽车在全球的合资合作状况 / 30
- 2.4 日本主要汽车企业合资合作概况 / 32
  - 2.4.1 日本丰田汽车在全球的合资合作状况 / 32
  - 2.4.2 日本本田汽车在全球的合资合作状况 / 36
  - 2.4.3 日本日产汽车在全球的合资合作状况 / 40
  - 2.4.4 日本铃木汽车在全球的合资合作状况 / 44
  - 2.4.5 日本马自达汽车在全球的合资合作状况 / 46
  - 2.4.6 日本三菱汽车在全球的合资合作状况 / 46
- 2.5 韩国现代汽车企业全球合资合作概况 / 48

## 2.6 其他国家主要汽车企业合资合作概述 / 50

## 2.7 世界汽车企业合资合作特点与趋势 / 51

### 2.7.1 世界汽车企业合资合作特点 / 51

### 2.7.2 世界汽车企业合资合作趋势 / 52

## 第3章 中国中外合资汽车企业发展概况 / 56

### 3.1 中国汽车企业中外合资概述 / 56

### 3.2 中国汽车企业中外合资历程 / 57

### 3.3 中国主要汽车企业合资合作状况 / 60

### 3.4 中国中外合资汽车企业合资合作发展特点 / 69

#### 3.4.1 中外合资汽车企业合资合作已进入良性发展期 / 69

#### 3.4.2 外方投资规模不断扩大,乘用车占据市场主导地位 / 71

#### 3.4.3 中外企业资源优势实现有效互补 / 74

### 3.5 中国汽车企业合资中存在的主要问题 / 75

## 第4章 中国中外合资汽车企业发展环境分析 / 79

### 4.1 中国中外合资汽车企业发展的经济环境变化 / 79

#### 4.1.1 金融危机引发全球汽车产业发展重心向中国转移 / 79

#### 4.1.2 世界汽车产业发展环境对汽车合资企业的影响 / 81

### 4.2 中国中外合资汽车企业发展的政策环境 / 83

#### 4.2.1 投资管理政策 / 83

#### 4.2.2 进口管理政策 / 84

#### 4.2.3 营销网络管理政策 / 85

#### 4.2.4 中国汽车合资政策对汽车合资企业的影响 / 85

### 4.3 中国中外合资汽车企业发展面临的新环境形势 / 86

#### 4.3.1 产业内外环境不断改善,发展条件趋于完备 / 86

#### 4.3.2 汽车产业体系趋于完善,产业基础将更加牢固 / 88

- 4.3.3 自主创新能力不断增强,核心技术将同步发展 / 88
- 4.3.4 汽车产业布局进一步向国际化方向转变 / 89

## 第5章 中国中外合资汽车企业热点问题探讨 / 90

- 5.1 中国汽车产业合资合作进程中的利弊得失 / 90
  - 5.1.1 中国汽车工业对外开放,合资合作的主要成绩 / 90
  - 5.1.2 中国汽车工业对外开放,合资合作中的损失和应吸取的教训 / 94
- 5.2 中国中外合资汽车企业中,外方企业所处的发展阶段 / 97
  - 5.2.1 合资企业中外方企业所处的发展阶段 / 97
  - 5.2.2 合资企业中中方企业所处的发展阶段 / 98
- 5.3 中国中外合资汽车企业发展的趋势 / 99
  - 5.3.1 中外合资汽车企业在竞争中求发展 / 99
  - 5.3.2 中外合资汽车企业在发展中求共赢 / 100
  - 5.3.3 中外合资汽车企业在共赢中实现可持续发展 / 101
- 5.4 中国中外合资汽车企业的股比问题探讨 / 101
- 5.5 中国汽车产业非外资进入的探讨 / 103
- 5.6 中国汽车合资企业关于自主权发展的倾向 / 105
- 5.7 合资引发的中国汽车产业安全问题 / 105

## 第6章 中国中外合资汽车企业股东合作协调共赢机制研究 / 107

- 6.1 中外合资汽车企业稳定性问题研究 / 107
  - 6.1.1 合资企业稳定性定义 / 107
  - 6.1.2 中外合资汽车企业不稳定性状况 / 107
  - 6.1.3 中外合资汽车企业不稳定性原因分析 / 109
- 6.2 中外合资企业可持续发展及影响因素研究 / 110
  - 6.2.1 合资企业的可持续发展概念 / 110



- 6.2.2 合资企业可持续发展的影响因素 / 110
- 6.2.3 未来我国合资汽车企业演变路径和条件 / 110
- 6.3 中国中外合资汽车企业股东控制研究 / 111
  - 6.3.1 中外合资汽车企业股东双方的控制方式 / 111
  - 6.3.2 中外合资汽车企业外方股东的控制方式 / 112
  - 6.3.3 中外合资汽车企业中方股东的控制方式 / 116
- 6.4 中外合资汽车企业股东双方合作协调共赢机制成功模式 / 118
- 6.5 中外合资汽车企业股东协调共赢机制分析 / 120

## 第7章 日韩汽车工业发展经验借鉴 / 121

- 7.1 日本汽车产业发展对我国的启示 / 121
- 7.2 韩国汽车产业发展对我国的启示 / 124

## 第8章 促进中外合资汽车企业股东双方共赢及可持续发展的政策建议 / 127

- 8.1 制定有利于中国汽车产业链价值提升的合资政策 / 127
- 8.2 对中方股东的建议 / 129

## 后 记 / 133

## 主要参考文献 / 134

# 图 表 目 录

|        |                                   |    |
|--------|-----------------------------------|----|
| 图 2-1  | 2009 年通用汽车在全球主要地区的销售量 .....       | 15 |
| 图 2-2  | 2005—2009 年通用汽车在全球的营业收入 .....     | 16 |
| 图 2-3  | 福特马自达日本合资关系 .....                 | 18 |
| 图 2-4  | 2009 年福特汽车在全球主要地区的销售量 .....       | 19 |
| 图 2-5  | 2005—2009 年通用汽车在全球的营业收入 .....     | 20 |
| 图 2-6  | 2009 年大众汽车在全球主要地区的销售量 .....       | 24 |
| 图 2-7  | 2005—2009 年大众汽车在全球主要地区的营业收入 ..... | 25 |
| 图 2-8  | 丰田汽车在中国的资本关系 .....                | 34 |
| 图 2-9  | 丰田汽车在日本的资本关系 .....                | 35 |
| 图 2-10 | 2009 年丰田汽车在全球主要地区的销售量 .....       | 35 |
| 图 2-11 | 2005—2009 年丰田汽车在全球主要地区的营业收入 ..... | 36 |
| 图 2-12 | 本田汽车在中国内地的资本关系 .....              | 39 |
| 图 2-13 | 2009 年本田汽车在全球主要地区的销售量 .....       | 39 |
| 图 2-14 | 2005—2009 年本田汽车在全球主要地区的营业收入 ..... | 40 |
| 图 2-15 | 2009 年日产汽车在全球主要地区的销售量 .....       | 44 |
| 图 2-16 | 2005—2009 年日产汽车在全球的营业收入 .....     | 44 |
| 图 2-17 | 2009 年现代汽车在全球主要地区的销售量 .....       | 49 |



|        |                                     |     |
|--------|-------------------------------------|-----|
| 图 2-18 | 2005—2009 年现代汽车在全球的营业收入 .....       | 50  |
| 图 3-1  | 1999—2010 年主要汽车合资企业 .....           | 71  |
| 图 3-2  | 2001—2009 年自主合资汽车产量份额 .....         | 73  |
| 图 3-3  | 2005、2010 年合资品牌在各类乘用车中的份额变化趋势 ..... | 73  |
| 图 3-4  | 2010 年 1—11 月狭义乘用车企业销量排名 .....      | 74  |
| 图 6-1  | 如果取消股比政策后, 合资企业数量的变化 .....          | 111 |
| 表 2-1  | 2011 年度世界 500 强汽车企业排名 .....         | 7   |
| 表 2-2  | 美国通用汽车出资在全球的生产基地 ...                | 11  |
| 表 2-3  | 美国福特汽车出资在全球的生产基地 ...                | 16  |
| 表 2-4  | 大众母公司出资大众品牌汽车在全球的生产基地 .....         | 22  |
| 表 2-5  | 丰田汽车公司出资在全球的生产基地 ...                | 32  |
| 表 2-6  | 本田汽车公司出资在全球的生产基地 ...                | 36  |
| 表 2-7  | 日产汽车公司出资在全球的生产基地 ...                | 40  |
| 表 2-8  | 韩国现代汽车公司出资在全球的生产基地 .....            | 48  |
| 表 3-1  | 上汽集团下属主要整车及发动机合资企业 .....            | 60  |
| 表 3-2  | 一汽集团下属主要整车及发动机合资企业 .....            | 62  |
| 表 3-3  | 东风集团下属主要整车及发动机合资企业 .....            | 63  |
| 表 3-4  | 长安汽车集团下属主要整车及发动机合资企业 .....          | 65  |
| 表 3-5  | 北汽集团下属主要整车及发动机合资企业 .....            | 66  |

|       |                            |     |
|-------|----------------------------|-----|
| 表 3-6 | 广汽集团下属主要整车及发动机合资企业 .....   | 67  |
| 表 3-7 | 福建汽车集团合资企业 .....           | 68  |
| 表 3-8 | 江铃汽车集团合资企业 .....           | 68  |
| 表 3-9 | 乘用车合资企业现有产能及近期新建产能情况 ..... | 71  |
| 表 6-1 | 中外汽车合资企业不稳定情况汇总 .....      | 108 |
| 表 6-2 | 中外合资汽车整车企业不稳定状况 .....      | 108 |

### 1.1 研究的背景及意义

中国改革开放 30 多年来,汽车工业获得了长足发展。中国汽车产量急剧增长,由 1985 年的 44 万辆,上升到 2010 年的 1 826 万辆,增长了 41 倍多,1985—2010 年间汽车产量平均增长率为 17.24%。中国汽车生产企业数量由 1985 年的 2 904 个,增加到 2010 年的 3 353 个,增长了 1.15 倍。2009 年后汽车企业兼并重组,使企业数量有所减少,生产集中度不断增大。中国汽车工业总产值由 1991 年的 704 亿元,增加到 2010 年的 30 248.6 亿元,增长了 42.96 倍。汽车工业总产值占全国工业总产值的比例由 1991 年的 2.5% 上升到 2010 年的 4.3%。汽车工业作为中国工业的支柱产业,是中国经济增长的重要力量。中国汽车工业利润总额由 1998 年的 27 亿元增长到 2010 年的 2 599 亿元,增长了 96 倍。中国汽车工业对拉动 GDP 增长,促进及带动相关人员就业起到支柱作用,汽车工业从业人数迅猛增长。2010 年汽车工业全部从业人数平均为 398 万人,汽车生产制造业从业人数平均为 220 万人。

中国汽车产业的蓬勃发展与在改革开放及社会主义市场经济体制下建立和发展起来的中外合资汽车企业息息相关。中外合资汽车企业是市场经济体制下,跨国汽车企业与中国具有市场主体和国资所有的汽车企业相结合的产物,带有中国特色的企业组织形式和运行模式。从 20 世纪 80 年代初中国第一家合资企业诞生以来,中外合资汽车企业为推动中国汽车工业的发展和促进经济增长起了

重要作用,也成为中国汽车工业的重要组成部分。2010 年中外合资汽车企业数量 342 个,外商独资汽车企业数量 129 个。2010 年中国中外合资汽车整车产品生产企业数量 40 家左右。2010 年中外合资汽车企业工业总产值 7 849 亿元,企业利润总额为 908 亿元,占中国汽车工业利润总额的 35%。

中外合资汽车企业在中国的发展历程是跨国公司建立海外合资企业的一个缩影。从 1984 年我国第一个中外合资汽车企业——北京吉普汽车有限公司诞生以来,我国以国有资本为主的汽车企业先后走上了与国外跨国汽车公司的合资合作道路。2001 年我国入世后,现代、宝马、奔驰等世界跨国汽车企业继大众、丰田、本田、通用等国际企业后也纷纷落户中国,围绕以整车制造为核心的汽车产业链条,进行产品生产、建立专有品牌营销网络、建立技术研发中心,打造全球零部件采购体系等。与此同时,中国汽车市场良好且超出跨国企业预料的产销表现,让跨国汽车企业获得全球首屈一指的产销利润。与发达国家相比,未来中国良好的经济增长前景及潜在的巨大汽车市场需求将更加促使中外合资企业将中国作为重要的新增长市场,从而将中国纳入其全球发展战略,作长远规划、不断增加投资、扩大产能、推行全球战略和管理模式、开发新产品、全球同步推出最新车型等。

当今,世界普遍认为国际间的合资企业是最有活力的战略选择。虽然国际合资企业取得了巨大的成功,但在 2008 年金融风暴的波及下,也面临着极大的风险。据有关研究指出,大约有 2/3 的国际合资企业由于各种原因而停业注销。

同样,中外合资汽车企业在中国的发展既有世界合资企业普遍遇到的问题,诸如动机、战略、控制、绩效、合作稳定性及可持续发展等问题;也有中国特色社会主义市场经济体制下特有的问题,诸如产业环境、政策、管理、文化等问题。从合资汽车企业的股东角度来说,中国的中外合资汽车企业面临着在中国特色的社会主义市场经济体制和中国汽车产业自主力量崛起的环境下,中外双方股东如何持续实现共赢,外方股东保持其既有国际战略不变的意志和策略问题;中方股东如何建立持续共赢机制,使中国企业成为国际化企业的战略问题。“十二五”期间,新的世界经济形势和汽车产业发展趋势,要求我们更加关注和重视如何更好地实现中外合资企业共赢,实现中国汽车产业的可持续发展。

因此,总结我国中外合资汽车企业发展中的经验和问题,研究中外股东双方合作协调共赢机制,对正确执行和不断完善我国汽车企业合资政策,实现合资企业可持续发展具有重要的意义。