

第一章 汽车

概论

汽车制造商的中国驱动

从来没有哪一家汽车公司在人均收入如此之低的国家里，投入如此之多的资金用于扩大其汽车制造能力。然而至少在目前，中国汽车行业中的外国投资者是这么做的。

但情况并非总是如此。在 80 年代中期，日本的汽车制造商拒绝了中国方面提出的在中国建立合资企业以生产汽车的建议。日本人的看法是，在中国出现大规模的汽车市场可能还需要几十年的时间，当时在中国建厂不可能获得必要的规模经济（在汽车行业典型的规模经济生产能力至少要达到 10 万辆），因而投资不可能得到回报。

欧洲的公司和美国的美国汽车公司（American Motor Corp）（现已被克莱斯勒收购）却并不这么看，他们是最早进军这一市场的汽车制造商。今天，德国的大众汽车公司和法国的雪铁龙标致集团各自在中国拥有两家生产轿车的合资企业。这些合资企业的业绩以及克莱斯勒在北京生产吉普车的生意状况大相径庭，这在下面的案例研究中可以清楚地看到。

大众汽车公司 1995 年在中国的汽车市场上占有 60% 的市场份额（几乎全来自于它在上海的合资企业的销售），它一直被看作是中国市场拥有巨大潜力的正面证据。但是大众汽车公司在长春的第二家合资企业（见案例研究），在 1995 年和 1996 年中陷入了困境，这使得人们对它能否实现其承诺的生产规模表示怀疑。与此同时，雪铁龙标致集团在广州的合资企业也处于极其悲惨的境地（1995 年亏损额达 3.23 亿元人民币，合 3900 万美元），有可能被迫关闭；而它在武汉的定于今年开始大规模生产的第二家合资企业，在其可行性上也存在非常严重的问题。

特许进程

尽管存在着强有力的反面证据，世界上主要的汽车制造商由于坚信中国是一个必须投资的场所而很难改变他们的立场。日本的公司忽然担心它们正在失去一些重要的东西，在财大气粗的丰田公司的率领下，它们正竭力地参与到这一运动当中去。美国最大的汽车公司通用汽车公司于 1995 年与上海汽车工业总公司签署了一项投资十亿美元建立合资企业的协议，承诺对中国进行更大规模的技术转让，在中国生产更多的零部件；这一让步超过了其它外国企业以前所愿意作出的让步。

中国政府宣布在 1997 年之前不会再批准成立任何生产汽车的合资企业，但美国和日本的公司仍然继续投资生产零部件，购买中国国有汽车生产厂家的少量股份并投资生产商用车辆，以期在将来能得到中央政府的批准建立整车生产企业。1996 年 10 月，中国汽车工业总公司（CNAIC）对外项目合作部副部长谢澎红告诉经济学家情报社（EIU），中国汽车行业利用的外商直接投资已经达到了 24 亿美元。

慢车道

投资者现在都希望当前的市场形势并不预示着未来的市场前景。1995 年，中国的汽车生产厂家共售出了 32.2 万辆国产汽车（不包括某些四轮驱动车辆的销售量）正式合法进口的汽车数量则下降了 40%，仅为 15.8 万辆。在 1996 年的最终数据公布之前，人们普遍预测，国产汽车的销售量只能实现微弱的增长，达到 34 万辆。

销售量与仅仅几年之前预测的结果相去甚远。即使政府已经把它的 1996 年产量目标由 43 万辆调减至 41 万辆（政府对汽车行业的供给量一直进行强有力的干预），1996 年的中国汽车行业给人留下的印象仍然是：未售出的汽车堆满了厂房和停车库。

即使是政府官员也没有把官方的“到 2000 年汽车销售量将达到 120 万辆”的预测当回事儿。外国投资者更倾向于相信另一种官方预测——到下个世纪 20 年代汽车销售量将达到 1200 万辆（与之相比，1995 在美国包括中型和重型卡车在内的车辆总销售量达到 1500 万辆）。正是基于这种预测，外国汽车企业才以为他们将到 2000 年合同预定的汽车生产能力定为 200 万辆的做法是有道理的。投资计划可以因中方合作者和中国政府的意愿而任意推迟，但外国汽车生产厂商不会放弃梦想。

中国 1995 年和 2000 年的轿车产量			
轿车生产厂家	车型	1995	2000
上海大众	桑塔纳	160000	250000
上海通用	别克	—	100000 *
长春一汽大众	捷达	20000	120000
长春一汽奥迪	奥迪 100	20000	30000
武汉二汽雪铁龙	富康 ZX	30000	110000
天津大发	夏利 * *	65000	120000
北京克莱斯勒	切诺基吉普	30000	60000
广州标致	505	20000	25000
重庆长安铃木	奥拓 * *	20000	30000
其他	—	5000	15000
* 有待中央政府批准 * * 技术许可			
资料来源：中国汽车工业总公司、AT 克雷公司 (AT kearney) 分析报告、EIU			

短暂的低迷

从下面的案例研究可以清楚地看到，外国汽车制造商将中国市场目前的萎靡不振视为特殊的和短暂的现象。其最主要的原因如下：

从 1994 年初开始中国一直在持续发动一场节约运动。由于绝大多数的汽车是由政府机构、国有企业和出租车公司（他们在紧缩政策下受到的打击最大）购买的，因而这场运动极大地影响了对汽车的需求量。中国现在已进入了通货再膨胀时期，需求量会重新出现攀升。

尽管补贴人为地降低了客货两用车和卡车的售价，但是税收、特殊费用和保险费却使客车的价格平均上涨了两万元人民币，这使得潜在的私人购车者持币观望。尽管自 1994 年以来在汽车市场上进行了一场价格战，但纯保护性的进口关税——1000CC 的汽车关税税率为 100%——使得价格仍然坚挺。然而，一旦实现了规模经济，降低了汽车的生产成本，中央政府很可能会调减汽车的税负。

走私进口汽车继续冲淡了对国产汽车的需求，每年走私进口的汽车数量预计达到 5-7 万辆。当地的汽车生产厂家相信政府能够而且愿意严厉打击走私活动，以促进国内工业的发展。

外国汽车制造商到现在还不愿意承认的是：他们可能都对中国的汽车市场做出了基本上错误的估计，采取了错误的行动：投资太多、太急。然而，不断有证据证明这是事实。虽然其它发展中国家的经验表明，只有人均 GDP 达到 4000 - 6000 美元（换句话说，相当于马来西亚 1996 年的水平或更高）才会出现大规模的家庭购车现象，但是汽车制造商们似乎坚信这一规律不适用于中国（1996 年，中国预计人均 GDP 为 660 美元），或者坚信中国强大的集团和公共部门购买力使得自己不用为此担心。

好景不再

1994 年，中国公布了一项广为人知的计划以规划和建设“家庭轿车”市场。外国汽车制造商像往常一样，对这一计划充满了热情，并于当年 9 月提出了建议。那时，汽车制造商相信中国汽车工业总公司会在 6 个月内就此项目作出决策，但是在整个 1995 年需求与合同预计的生产能力之间的差距开始逐步显现出来，这一计划最终被搁置。“家庭轿车”计划的黯然退场可能预示在中国的外国汽车制造商将面临更大更严重的问题：有关汽车行业的政府政策的根本性转变。就在不久前，中国领导人和官方媒介还经常发表热情洋溢的讲话或文章，称汽车工业——通常指小汽车——为“支柱产业”。这意味着最大限度的政策支持和财政投入。

在 1994 年颁布的国家发展规划中，中央政府承诺在 2000 年之前向汽车行业的八大集团公司投入至少 1000 亿元人民币（120 亿美元）壮大国家汽车工业，使其年销售收入达到一万亿元人民币（1200 亿美元）。现在看起来这是根本不可能实现的。汽车工业不再是国家最常提及的“支柱产业”，而是被诸如经济适用住房之类的更加务实的发展计划所代替。

1996 年 10 月，中央政府宣布它不会进一步调拨资金，用以实施旨在刺激停滞不前的销售的分期付款购车计划。官方的理由是：由于资源有限，资金用于其它方面更合适一些。对于汽车工业来讲，这一信息既刺耳又清晰。

官方：在华汽车制造是有利可图的生意					
中外汽车生产合资企业的利润，1995 - 1996 年，对外贸易和经济合作部提供					
合资企业	收入 百万元	利润* 百万元	总资产 百万元	出口额 百万美元	外方合资者
上海大众	18431	1992	8035	4.6	大众
北京吉普	5746	351	2879	2.6	克莱斯勒
重庆 - 庆铃	2991	233	5450	-	五十铃

一汽大众	2417	8	7555	1.4	大众
上海-易初摩托	2353	154	1582	4.5	正大***
广州五羊本田	2310	41	1583	13.6	本田
江铃五十铃	1843	5	786	-	五十铃
北京轻型汽车	1751	11	1646	-	五十铃
天津汽车	1698	74	978	-	大发**
洛阳北方易初摩托	1671	191	1241	2.7	正大***
天津本田摩托	1480	137	1127	8.9	本田
沈阳金杯	1094	51	2053	-	****
广州标致	1091	(323)	3218	23	标致

*对外贸易和经济合作部没有说明利润如何计算以及是税前利润还是税后利润

** 许可协议，非合资企业

*** 由泰国投资，通过与本田的技术合作获得生产技术

**** 金杯是在纽约上市向公众出售股份的公司。它与通用的合资企业现已被终止，与丰田有授权协议。详情请参阅正文。

资料来源：对外贸易和经济合作部

宏伟计划

到目前为止公布的与汽车工业有关的最重要的政策性文件是国家计划委员会 1994 年 2 月颁布的，国务院于 1994 年 7 月予以批准。《汽车工业产业政策》这个文件的内容可以概述如下：

到 2000 年，国内产量满足 90% 的国内需求

到 2000 年，国产汽车总产量应能满足 90% 的国内需求，轿车总产量占汽车总产量的至少 50%。国家将加快 2-3 家大型汽车集团，6-7 家主要汽车厂和 8-10 家主要摩托车生产厂的发展。从长期来看，国家将力争到 2010 年进一步改组为 3-4 家汽车集团和 3-4 家摩托车集团。

国家将对到 1995 年末满足下列条件中任何一条的汽车企业给予特殊支持：

——年产量最低 10 万辆，年销售量最低 8 万辆；

——每年生产和销售 2 万辆以上重型卡车；

——年产 1500 辆以上的大中型公共汽车，销售量达 1000 辆以上；

——生产的轿车关键零部件占有 25% 以上的市场份额或者经过证实可以用以替代进口的产品；

—摩托车产量占有 10% 以上的市场份额。

对满足以上条件并在优先发展项目上投资的公司，政府将给予如下支持：快速批准股票和债券的发行；包括政策性银行在内的国有银行的贷款支持；提供境外融资渠道以及对汽车生产企业成立金融性公司分支机构给予更大的自主权。

不再兴建小规模工厂

不再批准建立小规模的汽车生产厂家。例如，轿车生产企业的年产量必须达到 15 万辆以上，生产 2500CC 以下的汽车汽油发动机的企业年产量不少于 15 万辆。对现有生产能力的技术改造项目必须符合 90 年代初期国际标准的水平，而新项目的技术水平必须与当前国际标准保持一致。

载重量两吨以下的客车必须使用无铅汽油。重型机车也必须符合环境标准。

外国公司不能在中国建立两家生产同一型号车辆的合资企业。“当国产零部件质量经证实不比进口的差时”，中外合资企业必须使用国产零部件。在中外合资企业中中方必须持股 50% 以上。

进口整车及零部件的税率将随着国内汽车工业的发展而下调。国家指定，进口车辆必须由大连新港、天津新港、上海港、满洲里海关以及深圳海关等授权单位入境。严禁进口二手汽车和摩托车。

符合政府出口标准的企业可以优先获得贷款和境外资金。

禁止零部件装配

禁止通过完全或半零部件装配的方式生产车辆。进口优惠税率只适应于那些符合国家国产化目标要求的企业。例如，国产化率为 40%、60%、80% 的客车将分别适用不同的优惠税率。

生产厂家应根据市场需求确定民用车辆的价格，“但是在目前，国家将制定轿车指导价”。

长期趋势

不管前景多么黯淡，世界上的汽车制造商都不打算撤离中国市场。中国所谓的“三大”汽车厂——长春（第一汽车制造厂或 FAW），武汉（常称为第二汽车制造厂）和上海——都通过与外国生产厂家建立合资企业而介入了轿车生产领域。包括北京汽车工业总公司、广州汽车工业总公司、生产微型车的天津汽车工业总公司以及重庆长安和贵州云雀在内的处于第二集团的国有汽车企业也通过与跨国合作伙伴的密切联系，开始进行汽车生产。

然而，在可预见的将来，卡车和农用机车的销售量仍然会占中国车辆销售

总数的大部分。在 1995 年中国售出的 135 万辆车辆中，73% 是大卡车、客货两用车以及拖拉机。这些车辆主要是由小规模厂家生产的，它们得益于众多直接和间接的补贴。1996 年，用购买一辆克莱斯勒与北京汽车厂合资生产的切诺基吉普的价钱，可以买到一辆国产的中型卡车。

这一章将以日本五十铃公司为例对中国的卡车市场进行研究。尽管卡车行业的增长比轿车行业的增长更好预测一些——在这一市场上无须对家庭购买作出预测——，但是卡车制造也决不轻松。五十铃在中国市场上有出色的表现，战略上也很精明，但它目前仍然刚刚开始巩固和加强其一系列合资企业，以求有一天会获得丰厚的回报。

摩托车行业供不应求

中国的摩托车市场是由最主要的外国摩托车制造商本田和欧洲最大的厂商皮亚乔启动的，这是一个明显供不应求的市场。但是情况正在发生变化。看得到的机遇令更多的外国和国内投资者醒悟过来争先恐后地拥入这一市场，目前生产能力看起来已经赶上甚至超过了需求。

在这种投资狂热的推动下，中国市场的摩托车总产量预计 1995 年达 784 万辆，比 1994 的 523 万辆增长了至少 50%。据中国的国家计划预测，到 2000 年，摩托车年产量将突破 1000 万辆。但是和所有的国家计划一样，人们不能保证这一预测一定会保持会符合市场的真实情况。

汽车行业未来的集约化趋势是：到 2000 年之前，要形成八到十家集团公司，到 2010 年之前，进一步地联合组建为三到四家集团公司。与这一规划相适应，中国现有 100 家摩托车厂家在未来五年内也会经历一场市场整合的运动。无论是对于汽车和卡车行业，还是对于摩托车行业来讲，实现规模经济、提高生产效率都是共同的目标。然而事实上，由于在市场整合运动中会损害地方利益，中央政府对此一直采取克制的态度。整个汽车行业具有鲜明的地方利益的色彩，这使得各地方部门坚决反对中央政府的现代化“规划”。地方主义、摇摆不定的中央政府承诺以及越来越感到焦虑的外国厂商构成了 1996 年中国汽车生产行业最鲜明的三道风景线。销售方越来越像是陷入了恶性循环：对中国市场所抱的幻想越大，就跌得越惨。

大众汽车公司

大众驶入中国并不是一帆风顺的

当大众汽车公司承认它现在面临困难时，很少有人怀疑中国并不是一个今

人高兴的市场。这家由于建立成功的中外合资企业而在中国变得家喻户晓的德国汽车制造商，在 1996 年春天于德国总部沃尔夫斯堡召开的危机讨论会中，针对媒体所报道的它在中国的一家工厂出现了巨大亏损的传闻为自己进行辩护。

据报道，大众公司董事会对位于东北长春的企业的困境感到棘手。据德国的《明镜》周刊透露，有内部消息证实与国有的第一汽车制造厂建立的刚建厂五年的合资企业出现了巨大的亏损，据估计可能超过了一亿美元；据称大众公司在私下里告诉它的中方合作伙伴这家工厂可能被迫关闭。

毫无疑问，大众公司要为它对一汽大众的承诺进行辩护。抛开规模巨大的投资和债务不说，大众公司提到了它的与一汽大众签订的长期合同所规定的义务，——更广阔地说是中国的义务（从长春撤资将对它在上海的更为强大的长期合资企业产生不可估量的政治影响）——和它对供货方的承诺（一汽大众与全球范围内的供货方都有密切联系）。它还提出这样一个简单的事实：在这个世界上没有哪一家汽车公司能够在其仅开业五年之后就获利，至少在中国这是不可能的。尽管关闭是决不可能的，大众公司私下里认为这一特殊的消息报道得非常及时。

可以允许的亏损

然而，大众公司并没有否认出现了亏损。大众公司经理层承认长春公司投入资金太多了，超过工厂筹建期间对这一阶段总投资额的预算。缺乏活力的市场，更重要的是来自于大众公司自己的市场领先者、上海产的桑塔纳轿车的激烈竞争，使一汽大众在 1996 年的头八个月里，仅仅售出 14705 辆的主导车型捷达车（它的奥迪车也销售得不好）。

1996 年 7 月，大众公司宣称其长春工厂的生产能力已经达到了在商业上可行的 15 万辆的水平，但现在它表示希望今年能够生产 24000 辆捷达轿车，还不到其最初的目标五万辆的一半，不及 1995 年产量的 1/3。象其它发现其承诺的生产能力超过需求的竞争对手一样，一汽大众也没有料到在生产能力急剧提高时却不得不调低其产量指标。

更广阔的画面

大众公司在北方遇到的困难，虽然给公司的健康发展蒙上一层阴影，但却不能掩盖这样一个事实：它依然是中国汽车市场上的最强者，尽管这一市场很小。这家欧洲最大的汽车制造商 1996 年 1 月到 8 月之间，在中国售出了 15.1 万辆汽车，令人难以置信地占领了中国国产汽车市场 60% 的市场份额。

大众公司与上海汽车工业总公司联合生产的低档车型桑塔纳的销量，占了

公司销售量的 80%——整个汽车市场 52% 的份额。中国第一家、也是最先进的外国汽车生产合资企业——上海大众继续成为令人瞩目的唯一一家达到了商业上可行的生产能力的汽车企业，也是唯一盈利的汽车生产企业。

无论如何，这不会改变大众公司将其中国业务一分为二的战略决策。从现在起到 2000 年，大众公司一方面要努力巩固其暂时在整个行业中占有明显战略优势的一个企业的市场领先地位，另一方面要支撑其陷入困境的另一个企业渡过生产过剩和需求不振的一段较长时期。而且它还必须同时将这两项业务并入一项制造汽车的新的全球战略，大众公司希望借助这一战略使中国成为其亚洲业务的核心。

战略性的起步

说大众公司承担了其它公司不准备承担的风险可能是公正的。这也是大众公司描述自己如何进入中国市场时常用的提法。公司的第一家合资企业——上海大众汽车有限公司，在经历了六个月的谈判之后于 1984 年 10 月成立。由于大众公司与它的三个中方合作者——主要是上海汽车工业总公司——建立了平等的伙伴关系，上海大众成为大众公司进入这一个它认为在长期内有重大机遇的市场的早期根据地。它也是通往东南亚其它地区的桥头堡。

在那个年代，这项协议的确相当冒险。上海大众的初始投入资本为 35 亿人民币，承担着从管理到零部件供应等各方面发展中国汽车工业的重任。经过 11 年的发展和 56 亿元人民币的总投入，上海大众今年将生产大约 20 万辆汽车，生产能力则计划由目前的 23 万辆提高至 1997 年的 80 万辆。

从最初的单一桑塔纳车型起步，上海大众现在也开始生产由中德两国工程师合作开发出的温和改良车型桑塔纳 2000。至于对降低单位成本至关重要的国产化比率，原有的桑塔纳超过了 90%，而新的桑塔纳 2000 也已经提升至 65% 以上。

向北方拓展

1988 年，大众公司与位于吉林省长春市的第一汽车制造厂签署了一项协议，授权后者组装奥迪 100（据大众公司亚太区的总裁马丁·波施介绍，它原本极力想让上海大众来组装奥迪，但上海汽车工业总公司拒绝了这项提议）。德国公司在长春组装奥迪的经验促使它与一汽组建了一家合资企业。“如果我们不在这里投资的话，我们的竞争对手就会在这里投资。”波施先生解释道，“这是保持我们在中国市场上强势地位的一个非常非常简单的战略性决策。”

大众集团持股 40% 的一汽大众于 1991 年成立，主要生产大众公司的中低档车型捷达。投资总额达 89 亿元人民币，其中联合财团贷款 4.2 亿美元。

1996年年产量定为15万辆，到2000年升至30万辆。在距离大众公司与一汽签署的授权生产协议到期还有六个月的1995年11月，双方将奥迪车的合作生产业务也并入了合资企业，为此大众公司单独投资了18亿元人民币，摊子越铺越大。目前一汽大众还可以生产适用于高档市场的奥迪车。到2000年产量将由三万辆提高至六万辆。

太多太急

长春的业务拓展在理论上看起来不错。但一汽大众进入的是一个远较汽车制造商的预测小得多的市场。到2000年，如果所有外资汽车厂家的合同规定的生产扩大计划都顺利实现的话，国产汽车的总年产量将接近200万辆——仅大众公司一家的产量就占了66万辆。1995年国产汽车的实际销售量勉强超过32万辆，1996年市场行情的下跌意味着这一年的销量将远到不了原定的40万辆。

一家美国咨询公司AT克雷认为，到2000年的销量将实现不小的增长，达到86万辆，但仍远低于政府调低了的120万辆的预测，更远远落后于汽车制造商现已具备的生产能力。目前的趋势表明：除非中国的节约运动声势渐弱，当私人购车难以实现（这至少还需5~10年的时间）时作为汽车工业最大客户的政府机构和国有企业对汽车的需求出现明显的恢复性增长，否则就连86万辆的目标也属于过于乐观的估计。

至今在生产能力和供销能力上仍遥遥领先的大众汽车公司将把其最强者的地位保持到2000年。估计资料显示这家德国公司将占有86万辆的汽车市场容量的45%左右的市场份额，2000年桑塔纳的预计销售量为25万辆，约占上海大众计划生产能力的80%；而一汽大众的捷达的预计销量为较低的11.5万辆，不足其计划生产能力的40%（奥迪预计销量为2.5万辆，占其计划生产能力的50%）。就大众公司在长春所处的困境来说，走出困境的关键不在于如何将其生产能力由15万辆提高至合同约定的生产能力，而是如何充分利用现在已经具备的生产能力。

要实现这一目标困难重重，在大众公司看来，主要有以下几个因素：

进口车冲击销售

·进口车。大众公司极力认为，进口汽车对其销量的冲击比国内竞争还要大。公司估计1998年通过合法和非法渠道进口的汽车数超过了20万辆，与此同时国产汽车的销量仅为32万辆。大众公司抱怨道，由于进口关税下降（旨在加入世界贸易组织），一些进口汽车尤其是日本汽车和从北朝鲜偷运入境的韩国汽车的价格现在与国产车的价格非常接近，它们成了可供购买者选择的替

代品。“这是我一直都竭力想告诉政府的，”波施先生痛心地说：“你们应该对来自于进口汽车的过度竞争真正提高警惕……你们正在摧毁自己的工业。”

·最低零售价。波施先生指出，不管产品如何，“大家都是竞争对手。”这在相同价位、不同档次汽车激烈竞争的出租车市场尤其如此。官方制订的雪铁龙的低档车型富康 ZX 的最低价格在 14 万人民币左右，大众公司的中低档车型捷达和它的市场领先者中档车型桑塔纳（售价通常略为低一点）的最低价格也大致如此。尽管汽车价格在去年由于厂家极力想刺激市场需求（1996 年 7 月库存达到 11.6 万辆）而下跌了 13%，但是价格仍然高得不正常。波施先生说，这一档次的汽车的官方指导价继续根据国产化程度最高、规模经济最强、价格可下调空间最大的桑塔纳的价格来加以确定；这样一来，那些在市面上与桑塔纳直接竞争的汽车就倒了大霉，这其中包括大众公司自己的捷达车。中国人“认为价格并且只有价格是影响销售的标准”，波施先生对此表示抗议。这里根本没有营销的概念，也没有对同类产品进行市场细分的观念。

·对出厂价的干涉。除了强行规定的零售价格之外，大众公司对政府继续对汽车出厂价横加干涉感到不悦。以出厂价格应反映零售价格的下降趋势为理由，国家物价总局于 1996 年 7 月命令上海大众将其桑塔纳的出厂价格由 10.4 万元降至 9.6 万元，波施先生认为这是对企业的确定成本公式的粗暴干涉，他被激怒并且发誓要坚决反对这一命令。

汽车还是住房？

·摇摆不定的政府承诺。大众汽车公司对政府把汽车工业建设为“支柱产业”的承诺并不总是有信心。看看有关消费信贷的混乱信号吧。一项被官员们赞誉是“在萎缩的汽车市场中通往繁荣时代的通行证”的向购买大众公司捷达轿车的人提供消费信贷的试验项目，在仅仅试行四个月之后被粗暴地中止了。尽管已经发放了 1900 万美元的贷款，但是政府现在表示（可能并不是毫无道理）有限的信贷资源应该用于满足诸如住房制度改革计划之类的更为紧迫的需要。

·关税与税收。除了新设的对进口投资设备开征增值税和关税以及不断上涨的汽车厂商成本之外，还有一大批中央和地方征收的惩罚性汽车特别税以及控购费这样一些限制消费者购买汽车的不利因素。各项税费使每一辆新车的购买成本增加了两万元。

·地方主义。在中国的汽车行业本来就缺乏统一的政策指导（理论上讲是但并不总是机械工业部的责任），再加上地方政府“无视中央政策”地滥用权力以推行自己的汽车发展规划，使得汽车行业缺乏监控的形势更加恶化。地方政府经常采用与中央政府相反的政策坚持去巩固加强自产自用的汽车零部件工

业，这使得中国的汽车行业很难实现规模经济。相应地，大众公司在不同地区的合作伙伴之间的激烈的竞争也使得它很难对自己的投资作出乐观的评价。一个典型的例子是：大众公司不得不在上海和长春分别兴建汽车发动机工厂（上海大众和一汽大众在诸如采购和销售等其它领域内也持不合作态度）。

竞争不断加剧

经过多年的在一个几乎没有竞争的市场上的生产发展和市场拓展，大众公司意识到为了长期保持在中国市场上的主导地位，它现在不得不更加直接地面面对竞争对手的威胁（波施先生表示“与占有 50 万辆容量的市场、50% 的份额相比，大众公司更愿意在 1000 万辆容量的市场上占有 30% 的市场份额”）。尽管一些现有的汽车制造商——最知名的是法国的标致公司——据称正处于极度困境，但它们当中的绝大多数仍然下定决心安然度过危机，以期待市场容量增至 200 万，300 万最终达到 1000 万的时代的来临。现在正力图打入这一新市场的公司也绝不在少数。

市场竞争的残酷前景意味着“你不得不在产品上下功夫”，波施先生说，这可能暗示着大众公司会撤离中国。人们普遍认为原有的桑塔纳和较新的改良车型桑塔纳 2000 是采用过时技术生产的落后车型。大众公司并不否认这一点。但它为自己进行了辩护。“人们必须注意到当地供给工业和产品之间存在的明显联系。”波施先生分辩道：“当我们 1985 年到来时，桑塔纳是本集团内最新的 B 级车型，而它们花了十年时间才使其国产化比率提高到 90%。”

技术转让问题

其他人可能没有这么宽容。技术转让问题据传一直是大众公司和其上海合作伙伴上海汽车工业总公司之间争论的焦点。有理由这样认为，上海汽车工业总公司从它与通用建立的第二个和最新的合资企业中找到了合适的武器，来与它认为的大众公司在这一问题上的顽固不化作斗争。作为对上海大众统治地位的最新挑战，通用汽车公司于 1995 年与上海汽车工业总公司签署了一项投资金额达 10 亿美元的协议，拟议在上海的一家新工厂里生产别克轿车。尽管别克在技术上不与上海大众的车型进行直接竞争（作为 C 级车它将主要与大众公司长春产的奥迪竞争），但事实上通用公司——作为其在中国市场上站稳脚跟的战略的一部分——承诺了向中国转让重要技术。既然上海汽车工业总公司认为与低档的桑塔纳相比，别克是更为现代化的汽车，它已经开始利用与通用公司之间的交易来努力敦促大众公司转让先进技术和提高产品档次。

一位知情人把上海汽车工业总公司与大众公司之间潜在的紧张关系比作一位男子（上汽）与其年老色衰的妻子（大众）之间的关系：他认为其年老色衰

的妻子顽固而又不可理喻；相反他的新情人（通用汽车）为了取悦于他甘愿付出一切代价。不管大众公司怎么抱怨（波施先生指出他们已经新建了两个技术较先进的汽车发动机厂和新的研究开发机构）。这家德国公司目前已经暂时失宠了。即使是大众公司有经验的员工被调至新的通用企业也没有对缓和双方关系产生好的影响。而大众公司自然十分伤心地看着自己培养出来的员工被调至潜在的竞争对手那里。

新战略

面临的更大竞争以及未来服务于更加复杂的市场的事实，大众公司不得不采取各种方式做出回应：

·新车型。通用的到来促使大众公司加速其推出新车型以取代桑塔纳的计划。大众公司最近开始与上海汽车工业总公司谈判在 1999 年生产其最新的帕萨特车型的可能性。在长春，大众公司正在与一汽探讨运用以正在欧洲市场销售的奥迪 A6 为基础的全新车型来对奥迪 100（及改良型的奥迪 200）进行升级。双方的谈判气氛被一场争论蒙上了阴影。一汽公司自己生产的小红旗轿车对合资企业生产的奥迪 100 和奥迪 200 的销售产生了负面影响。小红旗是一汽在被授权生产奥迪 100 时自己开发出来的车型。大众公司勉强同意一汽继续使用一些奥迪零部件和克莱斯勒的发动机生产小红旗，但希望一汽不要以牺牲一汽大众生产的奥迪的代价来促销小红旗。尽管如此，大众公司还是更关心其已实现规模化生产的捷达。公司已经计划于 1997 年引入一种更精致的改良车型以使该车型变得更有吸引力。还没有做出决定是否用别的品牌来代替捷达。

·改造供给线。波施先生说，引入新车型的关键因素在于“当地的供给工业能否跟得上产品的需要”。生产任何新车型“你都得保证备用零部件的质量相当好，否则供货方的投资就太大了”。对于象桑塔纳 2000 这样的改良车型来讲，由于国产化率可以在短期内达到 65%，要做到这一点是相对容易的。但是对于正在考虑中的帕萨特（其车级别从 B2 到 B5 不等）和新的 C5 级奥迪来说，生产它们需要全新的供给体系。这要求加强其供货体系，以做到诸如座垫和仪表等整个的分支零部件体系都是由一个或多个供货方提供，而不是仅仅由一个供货方提供座垫皮革，另一个供货方提供主框架这么简单。

与中国合作

这种广泛的外来供货体系（将使中国公司更多地与大众公司的全球供货体系保持一致）要求对供货方企业进行大规模的投资。在传统的供货渠道刚刚实现标准化的国家里完成这一任务需要花费一定的时间。新车型还需要少量全新的零部件，例如 ABS 防抱死系统和气囊，这些零件目前在中国无论是本地供

货方还是合资企业都还不能生产。这种外来供货体系也是与大众公司将其全球范围内生产所有车型的工作平台（平台是生产汽车的核心设备）数量由 16 件降至 4 件的目标一致的。通过将不同车型的车都置于单一平台上进行生产可以大规模地降低成本。目前大众汽车公司在中国有几百家签约供货方，其中有 90 家是合资企业（有 50 多家为在途供货方）。公司没有在供货企业中有任何直接投资——这一点不同于通用和福特。它选择向中国的供货方提供支持以协调地方政府和中央政府的关系，并就类似国产化比率之类的话题展开磋商。

·研究与开发。在一项与上海汽车工业总公司合作的投资 1.2 亿美元的研究与开发项目上，大众公司承诺将促进中国的汽车设计和发展（尽管这不是他们的责任）。这项计划是出于担心中国利用转让的技术生产汽车而提出的。

控制营销渠道

·销售和采购。公司决心利用其更为丰富的经验在采购和产品销售领域内大展身手（目前，它将出厂的汽车卖与其合资伙伴）。尽管这在上海大众是不必要的（桑塔纳在全国的销售和服务网络数超过了 500 家），但是在大众公司看来，一汽所表现出来的有限的资源和经验是“一个明显的销售障碍”。然而，据称一汽不愿意与大众公司共同承担这一任务。

大众公司对试图在中国赶超自己的对手有广泛的应对措施。与之竞争的公司宣称它们的技术起点更新，产品更现代化，但是大众公司的经理们经过十年在中国脚踏实地的工作以后确信，其它公司进入中国市场的历程要比它们自己愿意承认的艰难得多。在发展中国家通过生产而获利是一桩困难的生意，主要因为它是一桩复杂的生意。有着比其它任何公司多得多的经验。大众公司有理由相信自己是很难超越的。对这家德国汽车制造商将其大中华业务拓展至全亚洲的梦想构成真正威胁的是：中国市场能否在短期内迅速扩大。因为一旦中国的现实不能迅速符合它对汽车需求的一些设想，世界上的汽车制造商将不得不追问他们如此着迷的东西究竟是什么。

雪铁龙公司

雪铁龙的武汉合资企业定位于满足对中档车的爆炸性需求

如果雪铁龙在武汉的合资企业的管理者想提醒自己中国轿车市场竞争的激烈程度的话，他们只需往办公室窗外看一下即可。在东风雪铁龙公司的前门灯柱上贴的正是大众公司的广告，它的桑塔纳和捷达目前正统治着中国的汽车市场。雪铁龙公司并没有为近在眼前的威胁感到焦虑。公司管理人员称他们仍然

坚信中国对中档客车的需求量就要出现爆炸性的增长，因而公司有足够的空间来扩大自己的市场份额；更确切地说，雪铁龙公司知道怎样与桑塔纳和捷达竞争。1996年，东风雪铁龙汽车有限公司（DCAC）开始进行其主导车型——耗油量 1.36 升、车尾门朝上开的富康 ZX 的规模化生产。雪铁龙公司的决策是否值得怀疑一方面要看它对未来市场增长的预测是否准确，另一方面要看消费者对其宣称的“富康是同类车中最好的”说法是否认同。

东西结合

东风雪铁龙汽车有限公司是雪铁龙公司 1982 年同业界巨人东风汽车公司共同成立的合资企业，后者以前以生产民用和军用重型货车而著称。但是它也代表了中法两国政府的信用合作，两国政府为此提供了巨额的担保贷款。于 1996 年 5 月 1 日缔结的这些新的协议规定中法两国政府将为此发放 23.6 亿法国法郎（4.55 亿美元）的政府贷款。该合资企业第一阶级的总投资额为 103.5 亿元人民币（12.5 亿美元），定于 1999 完工，其中 34.5 亿元来自双方合作者，另外 19 亿人民币来自政府贷款。

到第一阶级完成时，东风雪铁龙汽车有限公司预计其武汉工厂每年将生产 15 万辆富康以及 15 万辆 ZX 系列大轿车。国产化率预计将由目前 38% 的水平提高到 1998 年的 85%。与此同时，东风雪铁龙汽车有限公司计划建立由 1000 家左右分销点组成的全国性网络，以提供全面的销售、售后和备用零件服务。

国产化的苦恼

这是野心勃勃的目标。东风雪铁龙汽车有限公司承认它们不是能够轻易实现的。由北京规定的国产化日程正是一件令人头疼的事，东风雪铁龙汽车有限公司担心中国零部件和设备供货方不能符合雪铁龙的质量标准。到目前为止，在武汉西北的襄樊的东风工厂已经装配了 19000 辆富康，其中绝大部分使用的是进口零部件。但是富康车的生产在襄樊已经停止（其生产正在转向武汉的新工厂），而襄樊则在未来主要生产供东风雪铁龙汽车有限公司主业务使用的发动机。对于雪铁龙公司来说，解决国产化问题的办法之一是鼓励其国际供货方在东风雪铁龙汽车有限公司工厂所在地武汉工业区内建立卫星合资企业。1995 年和 1996 年，生产输油管的英国邦迪国际（Bundy International）和提供挡风玻璃的英国皮尔金顿（Pilkington）以及生产油封的法国和记（Hutchinson）都被雪铁龙吸引到了中国。

在雪铁龙公司看来，它生产的中文名字代表财富和健康的富康轿车的光明未来正在向它招手。与之相比，它在创业阶段所遇到的困难是微不足道的。现将富康的主要卖点列举如下：

·适应性。尽管富康是其欧洲车型的翻版，但它具备专为中国市场设计的 20 多种优点，特别是其增强的耐久性足以适应中国粗糙的路面。

·灵活性。作为家用轿车，富康主要针对那些买不起昂贵的进口汽车的小工作单位（或者被中国去年以来的反腐败运动吓住的单位）设计。而且，东风雪铁龙汽车有限公司希望富康能够取代桑塔纳成为中国出租汽车司机的首选车型。

·质量。东风雪铁龙汽车有限公司自称富康可能是中国市场上最先进的汽车。自 1992 年以来，有超过 700 名的东风管理人员和工人被送往法国接受培训。尽管需要使用当地的零部件，但东风雪铁龙汽车有限公司坚持认为富康车和它的欧洲原型具有相同的质量标准。

·现代性。与富康所假定的竞争对手相比，现代化是其最关键的卖点。无论是 70 年代的老车桑塔纳还是 80 年代设计的捷达都已经过时了（尽管桑塔纳通过其具有全新设计风格的桑塔纳 2000 获得了新生），富康的设计师视其流线型车体为通向新的千年的中国汽车。

怀疑论者不相信富康会给东风雪铁龙汽车有限公司带来财富与健康。好几个生产汽车的合资企业步履蹒跚，其中就有雪铁龙的姐妹公司标致同广州地方政府共同组建的合资企业。

雪铁龙的少量股份会带来麻烦

其它外国生产厂商指出结构上存在的两个缺陷可能会对企业造成损害。其一是雪铁龙公司在东风雪铁龙汽车有限公司持有的股份相对较低——只有 25%——这使人们担心它有可能丧失对业务的控制权。雪铁龙公司则声称并非如此，25% 的投资是足够的，特别是在最初的八年时间里其代表将担任合资企业的总经理。第二个潜在的问题是东风公司与本田公司于去年成立的平行合资企业。尽管该企业主要生产用于出口的汽车零部件，但本田公司毫不掩饰它把东风公司看作其亚洲家用轿车计划（见本田公司案例研究）的潜在合作者这一事实。如果这种车在中国销售——如果规模大——它必然会与富康进行竞争。在东风雪铁龙汽车有限公司的雪铁龙公司的经理层简单地排除了这种可能性，至于东风雪铁龙汽车有限公司的中方管理层则认为未来的任何竞争对雪铁龙和本田都是双赢的。东风雪铁龙汽车有限公司内部的管理人员表达了第三种疑虑，对中国政府提出的拓展步骤表示担忧。有证据表明从头建立一家主要的汽车生产厂需要时间；但是由于片面强调必须迅速达到高产量目标，北京可能会加重供过于求的局面。

前途多坎坷

这可能是最重要的一点，因为目前是否存在家用轿车市场还根本不清楚。考虑到目前对私人轿车需求的疲软，到 1999 年即东风雪铁龙汽车有限公司进入其第二阶段时（还没有确定）消费者基础能否显著地扩大还是一个疑团。1996 年的客车销售量勉强达到 40 万辆，比政府原定的产量目标低了 15 万辆。私人汽车部门的疲软从《经济日报》的另一个统计数据得到了证明：在中国公路上行驶的 160 万辆汽车中，只有 3% 是由私人拥有的。出现这种情况的原因是很明显的。富康，桑塔纳和捷达的 14 万元人民币左右的零售价，都远远超过了普通中国家庭的收入。到 1999 年实现国产化目标时，东风雪铁龙汽车有限公司希望富康的零售价能降至 9 万元人民币；即使考虑到生产成本的下降，人们也不敢预测是否会有这么大的下调空间。

同时，对更低价格的预期阻止了潜在购买者的购买行为。从 1994 年以来，中国政府一直努力通过对不同档次的汽车制定价格底线和上限来消除这种观望现象。事实上富康的零售价已经略低于官方规定 1.4 升汽车的最低价，这反映了像富康这样的在吸引消费者和满足股东和贷款人需求之间进退两难的生产企业的现状。所有这些都表明，至少在短期内，富康的道路是坎坷不平的。然而，当他们系起安全带时，东风雪铁龙汽车有限公司经理虽可以用这种想法安慰自己：通往大规模私有车市场的旅程很可能被证明与竞争一样令人不舒服。

东风雪铁龙汽车公司的数据

合资企业成立时间	1992 年
合资方	
东风汽车公司	70%
雪铁龙汽车公司	25%
法国兴业银行	4%
巴黎国民银行	1%
注册资本	34.52 亿元人民币
中法两国政府贷款	69 亿元人民币
总投资	103.5 亿元人民币
产品	富康 ZX
年产量	10000 (1996 年, 预计); 150000 (1999 年, 预计)
员工人数	2150 (1996 年 4 月); 8000 (1999 年, 预计)