

# 汽车强国战略视角下的本土企业 定位分析

赵福全, 刘宗巍

(清华大学汽车产业与技术战略研究院, 北京 100084)

**摘要:** 汽车产业在国民经济中占有重要地位, 为了实现我国经济转型升级, 建设汽车强国是别无他途的战略选择。本土企业是汽车强国战略中的核心要素, 本文从产业主导权和控制权、本土企业区别于外国企业的主人翁精神和民族使命感、核心技术掌控主体、中国的大国地位和汽车产业的重要性等方面对本土企业的定位进行了分析。分析表明, 汽车强国必须以本土企业为基础, 坚持“既求所在、更求所有”, 中国汽车产业能否做强, 最终取决于本土企业的作为。

**关键词:** 汽车产业; 产业战略; 汽车强国; 本土企业

**中图分类号:** T-9   **文献标识码:** A   **文章编号:** 1005-2550 (2014) 06-0001-05

## Local Automotive Enterprise Positioning from a Strong Automotive Industry Perspective

ZHAO Fu-quan, LIU Zong-wei

(Tsinghua Automotive Strategy Research Institute, Tsinghua University, Beijing 100084,  
China)

**Abstract:** Automotive industry plays an essential part in national economy. Building a strong automotive industry is the key to realizing China's economy transforming and upgrading. Local automotive enterprise is the key element of strong automotive industry strategy. In this study, we analyzed the positioning of local automotive enterprise in terms of industry control, the sense of responsibility of local automotive enterprises, the control of core technology, China's great power status and the importance of automotive industry. We concluded that strong automotive industry strategy must be based on local automotive enterprises. China should insist that the automotive industry exist in the country, as well as owned by the country.

**Key Words:** automotive industry; industry strategy; country with strong automotive industry; local enterprise



赵福全

教授，博士生导师，清华大学汽车产业与技术战略研究院院长，曾任吉利集团副总裁，目前主要从事汽车产业，企业运营管理，研发体系建设及技术路线的战略研究。

## 1 引言

汽车强国的标志是，本土汽车企业，拥有优秀的品牌和有竞争力的产品，掌控关键的核心技术并具备完整的供应链，同时在世界范围内占据一定的市场份额<sup>[1-3]</sup>。也就是说，汽车强国战略必须由国家制定并推行，最终通过本土企业的做强来予以实现。例如韩国跻身于汽车强国之列，其标志是现代起亚的崛起；英国汽车业没落，是因为其本土汽车企业全军覆没了；德国成为当之无愧的汽车强国，在于拥有大众、奔驰、宝马这些世界一流车企，而不是通用在德国卖了多少车；美国是汽车强国，是因为其三大既拥有雄厚的技术积累，又拥有享誉世界的品牌影响力，而非丰田在美国市场上卖了多少辆车、赚了多少钱；巴西拥有近四百万辆的汽车市场，却没有本土汽车产业，尽管菲亚特、丰田、通用在这个市场上的表现都不错，但是无人认为巴西是汽车强国；而中国虽然是全球第一大汽车市场，但本土车企还很弱小，所以中国只是汽车大国，而不是汽车强国。可见，本土企业在汽车强国战略中居于毋庸置疑的主体地位，是否拥有世界级的本土强企业是汽车强国的基本判断<sup>[4-5]</sup>。

## 2 建设汽车强国不能“只求所在不求所有”

努力做强本土企业，这原本是不应该有疑问的论题，然而长期以来“只求所在不求所有”的言论却一直存在。这种观点仅仅关注于眼前的一些“硬性”指标，认为无论本土还是外国企业，只要“所在”即能确保受益，所以无需在意“所有”。实际上，尽管仅从扩大产业规模、产出GDP和确保就业等的角度来看，短期的“所在”

确实够了，而且可能比“所有”来得更快更容易。但是从长远来看，没有“所有”的“所在”是要大打折扣的，而且没有“所有”也无法确保永远的“所在”。下面从四个方面来加以阐述：

### 2.1 “所有”是主导权和控制权的问题，一旦丧失贻害无穷，国家将毫无竞争力可言。

一些观点认为，全球经济一体化了，中国不一定非要拥有掌控核心技术和优秀品牌的本土企业，像汽车产业何必关心品牌和技术所有，我们就做制造基地也一样解决就业、上缴利税。然而，国际分工协作谈不上真正的公平，利润的绝大部分从来都是流向品牌和知识产权的实际拥有者，因为他们主导着技术，主导着产品，主导着品牌，主导着市场，从而也就主导着利润的分配和未来的竞争优势。“所有”首先是主导权的问题，没有主导权，我们的“所在”其实只剩一种别无它途的选择，即做世界制造业的低端，为发达国家代工，让他们赚得巨额利润，而我们自己的所得却微乎其微。这样的“所在”肯定难以长久，也无法支撑国民经济的转型升级和可持续发展。

还有一些观点认为，外国车企来中国只能与我们进行50:50的合资，利润也是按股比分配的，这样的“所在”大有益处。然而，且不说限制股比的合资政策能否持续下去，也不论表面利益均分之下合资公司通过技术转让等巧妙的向外方母公司转移隐性利润，实际上中方的收获只不过是眼下可以跟着外方一起赚钱，基本没有任何长期的收益。因为技术是外方的，所有花在产品开发和技术升级上的钱，打造的只是外方更多更好的产品；品牌更是外方的，所有广告宣传的巨额投入，打造的只是一个强大的外国品牌形象。即使合作结束，外方没有任何惋惜和遗憾，因为它们的技术始终保持优势，而它们的品牌已在中国深入人心，而中方所得甚少，难以与这些昔日的“伙伴”继续同台竞技。

更主要的是，“所有”控制“所在”，这是一个控制权的问题。“所有”决定着“所在”，“所有”者会根据自身的利益和战略需求来决定在何处“所在”。因此，即使只以确保规模为目标，也不能“只求所在不求所有”。原因很简

基金项目：本项目受到中国工程院重大咨询项目“制造强国战略研究”（项目编号：2013-ZD-4）支持。

单,如果不掌握“所有”,外国企业随时都可以“不在”。外国企业是以自身利润最大化为经营目标的,今天他们在中国加快扩大产能,是因为看好中国庞大的汽车市场和未来的发展潜力。可是,随着中国劳动力成本的不断提升,中国制造不再“便宜”,当出现比中国更有“吸引力”的低成本制造国家时,比如印度或者非洲,再加上中国进口关税的不断下降(WTO所决定的),外国企业选择转移产能将是很自然的经营决策。因为到那时“国外制造-中国销售”将是更有效的商业模式,对于“所有”者来说,他们能赚得更多。而只有“所在”的我们,只能努力提供优惠条件挽留“所有”者,完全陷入被动,甚至承受由于产业转移带来的大量失业和GDP下滑。

据英国路透社11月13日消息,通用汽车公司宣布,将在2014年第二季度将其国际运营的总部从上海迁至新加坡。此前波士顿咨询公司等分析机构称,汽车厂商需着眼于金砖国家以外的新兴市场,如印尼、泰国和马来西亚等东南亚国家、中东和北非地区的国家、以及智利和阿根廷等南美国家。或许通用海外总部的外迁是巧合,但也不能不说这代表着一种新的战略倾斜。由此也可以看出,外国企业只会根据自身的利益需要来选择“所在”。如果不拥有强大的本土企业,不掌控属于自己的品牌和技术,中国即便想维持大打折扣的“所在”也要看“所有”者的意愿了。

“只求所在不求所有”,等于拱手让出了技术进步的主导权,让出了法规制定的主导权,也让出了国际分工协作的主导权,等于放弃了产业布局的控制权,放弃了产业结构调整的控制权,也放弃了做强本土企业的控制权。相反,我们理应培育属于自己的有世界影响力的优秀品牌,打造具有国际视野和竞争力的世界级本土强企。唯有如此,我们才能成为真正的“所有”者,中国才能在国际竞争中逐步向高端转移,才能以最小的人力投入、最小的资源使用、最小的环境伤害,最大限度的创造价值和利润,从而进入不断创新和升级的良性循环,实现中国汽车产业乃至整个制造业由量到质的历史性突破。如果说,短期内产业规模的大小只需关心“所在”,那么长期看产业实力的强弱恰恰必须关注“所有”。虽然我们的自主品牌目前还相对弱

小,但就是这些弱小的本土企业支撑起中国汽车产业掌握了一定的“所有”,它们在一些国家(如俄罗斯、巴西等)的布局,构成了中国汽车产业除本土以外的“所在”,并从当地获取了利益,实现了中国汽车产业自己的出口税收。当我们的这些自主企业一天天的做大做强,直至成为很多发达国家“招商引资”的重点对象,实现在发达国家的“所在”时,作为这些自主企业“所有”者的中国,才能真正成为汽车强国。所以,汽车大国与汽车强国的本质区别其实就在于本土汽车企业的实力。

## 2.2 本土企业具有天然的主人翁精神和民族使命感,与外国企业有着天壤之别。

本土企业代表着本国的力量,代表着本民族的希望。在国家经济建设中,本土企业是理所当然的主力军,是最核心、最根本的主要力量;而外国企业是协同军,是辅助力量,他们对中国经济的贡献主要基于最基本的“买与卖”的商业模式。本土企业的主人翁精神和民族使命感不是别人赋予的,而是与生俱来的。无论何时,国家都可以毫不迟疑的向本土企业发出号召和要求,而本土企业也都有责任和义务,更有使命感,为本国经济的繁荣发展做出应有的贡献。

实际上从全球范围看,世界各国无不紧密依靠自己的本土企业。以美国为例,与政府全力保护本土企业相对应的是,本土企业对于本国经济的担当和责任。在金融危机之后,美国提出了“重振制造业”的战略调整,此时被约到白宫共商美国制造业复兴大计的正是美国三大,而不是丰田或者现代。

在欧洲,尽管意大利汽车销量连年萎缩,2012年新车销量同比下滑19.9%,由2011年的175万辆降至140万辆;菲亚特自身也面临很大的财政压力,但还是一再承诺不会关闭意大利工厂,不会在意大利进行裁员。同样的例子还有雷诺,虽然境况不佳,但也承诺不会关闭在法国的工厂。但这些企业都不同程度缩减了在其它地区的投资或建设。

同理,无论海外布局如何,通用的总部永远都不会迁出美国,哪怕底特律破了产,其总部依然屹立在底特律市中心。尽管今天中国的汽车销量已远超过美国了,但通用或者福特的总部永远

不可能迁入中国。反过来讲，中国本土企业也自然是以前本国利益为重的，国企如此乃是理所当然，民企也是一样的，像长城、吉利、比亚迪，无论将来可能发展到怎样强大的地步，它们也绝不可能把总部和主要力量搬出中国。

部分观点迷信完全开放市场的理想主义，认为无论本土企业还是外国企业，国家都应该一视同仁，放手让他们在市场上公平竞争，而不应该也不需要给本土企业特殊的关注和待遇。我们当然要肯定市场在调配资源方面的主导地位，尤其在十八届三中全会之后更是要充分发挥好市场的决定性作用，但这与亲疏有别并不矛盾，也与国家把汽车强国梦寄托于本土企业并不矛盾。

### 2.3 核心技术事关企业及国家的核心竞争力，终究还是得由本土企业来掌控才靠得住。

是否拥有本土强企业是国家相关产业强弱的关键，而是否拥有核心技术、优秀产品及品牌则是本土企业强弱的关键。核心技术是否属于自己，起着决定性作用。拥有核心技术就可以推出具有竞争力的产品，从而赢得市场；没有核心技术则产品只能无奈的选择跟随，始终落后一步，企业最终将在市场上失去竞争力。拥有核心技术并不断升级，就可以牢牢掌控未来的主导权；而没有核心技术则不得不面对竞争对手的技术壁垒，往往难越雷池一步；拥有核心技术就可以进一步扩大优势并拥有更大的选择空间；没有核心技术则很难走出“追赶-落后-再追赶-再落后”的恶性循环。

以中国在大飞机上的失判为例：上世纪70年代初，当空客公司第一款客机A300还在襁褓之中，中国“运十”项目就已上马，并于1980年试飞成功，到1985年“运十”已经飞了130个起落，其性能堪与空客比肩。但之后居然因为中美“麦道”合作项目等种种原因，把“运十”项目停了下来。然而，与美方前后十年的合作并没有给我们带来希望获得的大飞机技术，到2007年中国不得不被迫重启大飞机计划，然而过去二十多年的黄金时间已经白白浪费掉了。这段历史足以说明：一，任何国家都不会平白无故向外输出核心技术，用习总书记的话讲，技术和粮食一样，靠别人靠不住，要端自己的饭碗，自立才能自强；二，不掌控核心技术就没有优势产品，就无法获

得竞争优势；三，最终能否掌控核心技术还得靠自己。

一些观点认为中国现在有市场，也有钱，完全可以通过交换或者外购获得核心技术甚至优秀品牌，这种兼并已经不乏先例。这种观点似是而非，实在是高估了“交换”和“购买”的作用，也把掌控核心技术和打造优秀品牌看得太轻松了<sup>[6-7]</sup>。

首先，外方根本不可能轻易献上核心技术。比如汽车产业“市场换技术”政策实施二十年了，70%的市场份额让外国品牌占领了，而且集中在中高端，利润惊人；与之相比，中国拿到的技术可以说微乎其微。外方在技术转让方面始终停滞不前。其原因是转让技术等于是给自己培养竞争对手，是自断财路，国外企业不可能心甘情愿将自己赖以生存的核心技术拱手相让。尽管随着中国在转让技术方面的诉求越来越强烈，外方可能会做出一些姿态来迎合，但可以断定的是，外方骨子里是不会把真正先进的技术给中方的。中国对核心技术越在意，外方的控制也将越严密。

其次，在某些外国公司运营出现困难时，确实可能买到一些技术或企业。但是购买本身并不能保证实现真正的“所有”，关键还在于本土企业自己有没有足够的技术积累和消化能力，以及管理驾驭外国企业的能力。如果本土企业的实力不够，即使买来了技术也很难用好，更无法升级；即使买来了企业也很难经营得好，无法保持“所有”。可见坚持“所有”形成自己的实力，才有可能凭借购买加快实现更多的和真正的“所有”。海外兼并是本土企业加速成长的有效催化剂，应积极倡导和鼓励，并给予力所能及的支持。但能否发生化学反应，还是要看反应物本身，要看我们本土企业的真功夫。

最后，通过“交换”或“购买”获得技术其实恰恰证明了本土企业拥有核心技术的重要性，所以才值得我们花大代价去换去买，以加速实现“所有”。总之，交换也罢，购买也好，其主体都是本土企业，这些都不能成为不需要本土企业做强的理由。恰恰相反，只有本土企业具有真正的实力，才能实现名符其实的长久“所有”。

### 2.4 汽车产业必须“既求所在、更求所有”，这是由中国的大国地位和汽车产业的重要性决

定的。

如果说一些不甚重要的产业国家可以不必过分关注的话,汽车却绝非如此。与一些小国不同,中国幅员辽阔、人口众多,要让十三亿人民过上富裕文明的生活,必须紧紧抓住直接关系到国计民生的实体经济,必须加快发展那些基础性的、对国民经济影响大的、对相关产业拉动大的支柱性产业。

而汽车恰恰正是这样的产业:汽车产销规模大,自身产值大,带动效应更大,资金人才技术都高度密集,不仅输出大量的利税,提供大量的就业,更为众多行业的共同进步提出了需求和激励。汽车产业链条长、涉及领域广,几乎涵盖整个制造业(机械、材料、能源、电子、工装等),也延伸到制造业之外(金融、服务、基建、人才培养等),是民用工业中最为复杂的行业<sup>[8]</sup>。对于汽车这样重要的产业,作为泱泱大国的中国,必须“既求所在、更求所有”,否则国家和民族的可持续发展根本没有基本的保障。

### 3 结论

“只求所在不求所有”的论调往往是在始终没能掌控核心技术,始终没能打造出世界级本土强企的情况下,一种无奈心理支配下的对产业的放弃。将汽车强国战略立足于本土企业,并不是狭隘的民族主义或者国粹主义。汽车市场是大家共有的,充分自由竞争才能优胜劣汰,才能产生真正的强者。我们大可不必也不可能要求本土企业占领中国的全部汽车市场,但是本土企业理也一定要占有重要的地位,否则中国就无法成为汽车强国。美国市场是全世界最开放的市场之一,有世界顶级的竞争对手在那里角逐,但是美国三大始终控制着本土45%以上的市场份额,无论在品牌美誉度及核心技术的掌控上都占有主导地位,支撑着美国汽车强国的地位。目前中国自主企业在国内市场只占30%的份额,且产品长期集中在低端领域。本土汽车企业在核心竞争力上如不能有质的飞跃,那么中国的汽车强国梦将遥遥无期。

中国的汽车产业最终能否做强,当然必须也只能看本土车企的作为。因此无可置疑,汽车强

国必须以本土企业为基础。国家理应为本土汽车企业的做强,指引方向、创造条件、提供助力;本土汽车企业也理应以主人翁的姿态,承担起“强国先强企”的使命,为中国汽车强国战略的最终实现做出应有的贡献。

### 参考文献:

- [1]赵福全.战略坚定与否是建设汽车强国之关键[J].汽车与安全,2014,(2):94-99.
- [2]赵福全,刘宗巍.我国建设汽车强国的战略判断[J].汽车工程学报,已录用.
- [3]赵福全,刘宗巍.我国建设汽车强国的行动方向[J].汽车工业研究,已录用.
- [4]Timothy J. Sturgeon, Johannes Van Biesebroek, Gary Gereffi. Value Chains, Networks, and Clusters: Reframing the Global Automotive Industry [J]. Journal of Economic Geography, 2008, 8(3): 297-321.
- [5]Ward's Auto. Ward's World Motor Vehicle Data 2013 [EB/OL]. <http://wardsauto.com/data-browse-world>.
- [6]Angel Mart í nez S á nchez, Manuela P é rez P é rez. Supply chain flexibility and firm performance: a conceptual model and empirical study in the automotive industry [J]. International Journal of Operations & Production Management, 2005, 25(7): 681-700.
- [7]Kerry M. Lanza. The antecedents of automotive brand loyalty and repurchase intentions [D]. University of Phoenix, 2008.
- [8]Kevin Turner, Geoff Williams. Modelling complexity in the automotive industry supply chain [J]. Journal of Manufacturing Technology Management, 2005, 16(4): 447-458.

### 专家推荐

李庆文:

赵福全教授结合自己对汽车产业长期的思考和认识,对我国建设汽车强国的问题进行了系统梳理,从国家战略设计到具体战术实施都提出了建议和意见。他关于汽车强国的全面论述,在业界引起巨大反响。在本篇论文中,赵福全教授对汽车强国战略视角下本土企业的定位问题进行了深入剖析,从多个维度论证了建设汽车强国必须以本土企业为基础,这对于中国汽车产业战略具有重要的指导意义。