

## 年终专稿：车逢盛世

国际化元年

新合资，新权力 亚洲新势力的崛起

# 国际化元年：中国汽车向上

◎本报记者 吴琼

中国汽车业的国际化步伐正在加快，最显著的标志莫过于汽车出口的迅猛增长。

来自商务部的数据显示，2007年前10个月，中国共出口汽车46.9万辆，同比增长77.6%；出口金额达54.7亿美元，同比增长120.8%。而且汽车平均出口单价增长24.3%，其中轿车出口单价增长11.5%。此外，中国汽车零部件出口132.5亿元，同比增长30%。

商务部机电与科技产业司副司长张骥指出，2007年，中国汽车整车出口量有望达到100万辆。

但出口仅仅是中国汽车企业国际化运作的最初阶段，更多的中国汽车企业已经进入国际化的下一阶段。



### 策划人语：

2007年，中国汽车业趁着中国经济高速增长的势头，收获颇多。在中国日益影响世界的格局下，中国汽车业收拾起失落信心，迈开步伐“走出去”，在全球资源配置的机会面前，寻找自己的发展路径，构建自己的竞争优势，打破合资时代不平等的权力格局，找回久违的主导权。

从2007年出发，中国汽车业主动拥抱全球化的挑战，变被动为主动，一方面通过海外的拓展，扩大生存空间；另一方面通过新合资时代的权利转移，提高自己的主导权。

我们推出“车逢盛世”年终专题，分三期分别讲述：中国汽车业通过全球化生存的策略，改变中外企业的力量对比；在新合资时代，重塑中外汽车企业的权力关系；中国汽车业崛起的世界背景，中国、印度等亚洲汽车业的兴盛，将成为欧美传统势力之外的一股新兴势力。

## 三大动因

中国汽车企业真正实现国际化，需要多少年，目前很难预测。美国科尔尼顾问公司大中华区副总裁孙健表示，国外企业实现国际化，普遍花了15年至20年的时间。

尽管道路坎坷，但在三大因素推动下的中国汽车企业，已经无法在国际化大浪中停止不前。

中国汽车企业出口更多是为了消化掉部分产能。国泰君安证券研究所汽车分析师张欣向记者指出，中国汽车企业国际化的一个动因。据了解，2007年大部分中国汽车企业存在产能过剩。

## 两条路径

国际化分为企业市场的国际化和企业边界的国际化，即企业市场由国内市场向海外市场拓展，企业边界由国内企业向跨国企业拓展。

从经营实体的角度看，汽车企业的国际化有三种实现路径。“安信证券研究所汽车行业分析师孙木子告诉上海证券报。

其一为拥有国外经营实体，如以收购方式在国外建立生产基地、研发基地，或在海外以新设方式建立生产基地。以收购方式获取国外经营实体者，多为实力雄厚，在资金、技术、人力资源上具有某种优势的企业。如打头阵的上汽集团、万向集团，他们通过在国外收购资产等方式实现国外

另一个动因则如上汽集团副总裁肖国普言：一些中国汽车企业已具备局部竞争优势，尤其是低成本优势。

肖国普从补层面进一步指出国际化的第三个动因：中国汽车企业可以通过国外并购获得技术和品牌的资源。由于汽车产业是资本、技术双密集型和高经营风险的产业，年产销100万辆的汽车公司未来也很难单独存活。因此，未来国际汽车企业将不断进行兼并重组，中国企业应通过国外收购、重组等方式掌控专业技术、研发能力、网络品牌等资源，实现自主研发上的跨越式发展，从而实现其国际化。

扩张。

其二为不拥有国外经营实体者，或以租用方式、或以合作方式在国外拥有生产基地的经营权。通常为实力略逊、或对海外市场更为谨慎者，租用国外工厂可以减少初期投资并有利于及时退出，寻求合作伙伴则有利于分担风险。如长城汽车、奇瑞汽车等新兴汽车企业纷纷在国外设厂，或租用当地工厂进行生产。

其三，在国外不拥有盈利性实体，而是设立研发中心，以开发适合国内及国外市场的汽车产品，提升其国内竞争力。如江淮汽车和长安汽车在意大利，上汽集团在英国分别设有研发中心。

## 一项指标

面对中国汽车企业国际化的热潮，也有人持谨慎态度。

广汽集团副总经理黄向东告诉上海证券报，“一个真正国际化的企业，首先是市场国际化。所有国际化巨头都不可能只限于一个市场。”

目前，我们最多是国际化的起步阶段，仅仅是走出国门。”张欣指出，个别汽车企业及零部件企业开始走国际化道路，但离真正的国际化还有一段距离。

衡量距离的方法有多种，其中之一是看要素指标。如联合国曾制订3个主要指标以衡量企业国际化程度：企业国外资产占企业总资产比重；企业国外销售收入占企业总销售收入比重；企业国外雇员占企业总雇员人数。三个指标又组成一个公式：国际化程度指数=（国外资产÷总资产+国外销售收入÷总销售收入+国外雇员人数÷总雇员人数）×3×100%。

如果按照这一国际通用指标衡量，全球最大的100家跨国公司的平均国际化程度指数在50%左右，而发展中国家的50家最大跨国公司的平均国际化指数在30%以上。国际汽车企业的国际化

指数越在40%一线，而中国汽车企业无一达到这一标准。

美国科尔尼顾问公司大中华区副总裁孙健比较客观地表示，国际化之路任重道远。只有被国际同行视为同等量级的竞争对手，才表明真正实现了国际化。目前纵观各大行业，达到这一标准的中国企业为数并不多，仅有华为、青岛海尔集团等。

因此，冷静的上汽股份副总裁汪大总指出，汽车企业的国际化要稳扎稳打，要做好策略、产品和人才三方面的准备工作。

注重经营效益的张欣则将衡量标准提高了一个台阶，企业的国际化需要有发展观，实现有效益的国际化，即在国际化运作中获取实实在在的利润，而不仅仅是资产、销售收入的增加，也不完全是因为出口退税政策获得的国外出口利润。

目前达到这一标准的中国汽车企业寥寥无几：首家迈出国门收购的国内汽车集团上汽集团喜获丰收，其收购的韩国双龙2007年扭亏为盈；中国汽车零部件巨头万向集团2006年的出口交货额为75.39亿元，但其盈利数据不详。

### 从国际化指数看企业国际化

分值	5	4	3	2	1
国际化指数	80%—100%	60%—80% (不包括80%)	40%—60% (不包括60%)	20%—40% (不包括40%)	20%以下

### ■对话

## 国际化之路怎么走？



### 从被动全球化到主动全球化

我们中国企业必须像全球公司那样，学会吸纳整合全球资源来参与全球竞争。我们应对全球公司挑战的思路从被动防御转变为主动整合。

企业发展战略应当从过去20多年内向被动的全球化转变为外向主动的全球化。

首先是转变观念。从民族工业思维上升到全球工业思维。其次是转变思路。从被动全球化转变到主动全球化。

最后是转变战略。按照市场经济规则和企业自身规律，参与全球产业链合作。

——商务部研究院跨国公司研究中心主任 王志乐



### 奇瑞要走出去 跻身世界强手之林

我一直在思索一个问题：如何将奇瑞打造成真正的自主国际品牌，成为一个百年品牌。我非常希望有一天，说起中国，人们就想到奇瑞，让奇瑞成为令全世界华人骄傲的来自中国的国际品牌。

迈上100万辆台阶之后，标志着奇瑞发展进入第二阶段——继续坚持开放创新，打造自主国际品牌。新阶段的主要任务是：着眼全球，积极开展国际合作，创新合作模式，提升全球竞争力。在国际市场方面，奇瑞公司将遵照“无内不稳，无外不强，以外促内，形式灵活”的原则，积极实施“走出去”战略。

——奇瑞汽车董事长 尹同耀



### 全球化背景下 创新愈加受重视

在经济全球化的背景下，企业特别是跨国企业之间的竞争，其直接体现就是企业实力之间的竞争。所以，这些年“创新”就越来越受到重视。创新是什么？说得直白一点，没有人做过的东西你做了就是创新。那什么叫自主创新呢？我认为自主创新应该是一个体系。企业作为自主创新的主体，要实现真正意义上的自主创新，应该经过一个过程，首先要具备自主研发和生产的能力，然后是自主认证的能力，目标是培育自主创新的“品牌”。

——比亚迪集团董事局主席 王传福



### 诸多问题不利于 提高国际竞争力

组织结构问题是我国汽车产业中的一个突出的问题。我国的整车生产企业数量超过100家，如果按照企业集团来统计约80家，从2003年到2006年，一汽、上汽和东风这三家企业集团的集中度由49.3%下降为46.2%。

在产业空间结构方面，国内的汽车产业分布在全国各地，同时形成了一个小而全的配套体系，这样的情况与世界汽车产业趋势相对集中的倾向不符合，也不利于现在零部件产业和相关产业的形成和发展，更不利于国内汽车产业国际竞争力的进一步提高。与世界汽车产业现有的格局相比，中国汽车产业发展的肌体还不完善。发展我国汽车产业，必须解决这些问题。

——北汽董事长 徐和谊



### 海外并购 要考虑整合风险

无论从上汽海外并购的经验，还是从其他汽车企业海外经营的经验来看，国内汽车企业实施跨国经营并购，客观上存在着很大的风险。资产、经营与整合风险都将成为国内企业必须解决的难题。

第一，要明确企业的战略。跨国并购要以企业的发展战略为基础。

第二，要重视文化问题。第三，要了解自己。第四，取得政府的支持。第五，借助专业咨询。

——上海汽车工业（集团）总公司副总裁 肖国普

本报记者 官璐

## 2007年汽车业

# TOP 10 主题词(一)

### ■ 整体上市

继2006年上汽集团实现整体上市后，2007年汽车集团整体上市之声不绝于耳，但始终只闻楼梯响，不见人下来。

一汽集团、中国南方工业汽车股份有限公司均在加紧整体上市。一汽集团已加快整体上市的准备工作，其旗下最大的零部件企业富奥开始寻找战略投资者，但如何处理旗下子公司、剥离辅业成为一汽集团整体上市的难题。中国南方工业汽车股份有限公司行动相对迅速，其拟在香港上市；其总裁尹家绪表示已经将相关文件上报中国证监会。

此外，汽车新锐广汽集团也在悄悄进行上市准备工作。

今年汽车集团整体上市的另一特征是：香港上市公司想回A股。民营SUV排头兵长城汽车，是一家在香港上市的公司，今年屡次传出欲回归A股之说。

### ■ 资产并购

今年国内外共有数起合并案，其中最引人注意的莫过于上汽南汽并购案、大陆集团并购西门子威迪欧。前者将诞生中国汽车业的绝对“一哥”，后者则诞生了第五大国际汽车零部件巨头。

上汽南汽并购案标志着中国汽车工业大并购时代的开始。此前，谁也没想到，曾共同争夺MG罗孚剩余资产的上汽集团、南汽集团会走到一起。直至2007年4月上海国际车展前夕，上汽集团董事长胡茂元向南汽集团抛出合作的“橄榄枝”，双方的合作谈判正式见诸报端。

南汽并购完成后，将诞生中国第一大汽车集团，其产值将远远超过一汽集团；上汽集团在商用车的短板也将得以弥补，而南汽集团在乘用车项目上，也有了良师益友。对中国汽车产业而言，长江三角洲地区的份量将会更重。

国际市场上最大汽车零部件并购案则发生在德国。大陆集团收购西门子威迪欧的代价是114亿欧元以及约10亿欧元的联合税收福利。收购完成后的大陆集团，其销售额250余亿欧元（2006年）。

### ■ 中外“离婚”案



“离婚”已是常态，但戴姆勒与克莱斯勒的“离婚”还是令人有些吃惊。当年这个跨越大西洋大联盟一度成为国际汽车业整合的佳话。但这段“姻缘”还是没有熬过2007年美国汽车业的寒冬。

2007年5月，戴克宣布作价74亿美元将克莱斯勒出售给瑟伯斯基金。10月4日，在通过股东大会投票表决通过后，剥离了克莱斯勒的戴克正式更名为戴姆勒股份公司。分道扬镳后，戴姆勒和克莱斯勒将如何重振旗鼓，还有待观察。

在中国汽车市场上，最受关注的“离婚”案有两起，一起中外双方已经正式分手，一起仍在谈判中。

正式分手的是戴克和扬州亚星客车集团。5月14日，戴克发布声明称，与扬州亚星客车集团“和平分手”，结束10年的“婚姻”关系。

仍在谈判中的则是南汽集团与菲亚特汽车。尽管菲亚特汽车已有意从南京菲亚特中抽身，南汽集团也无意再合作，但分手费多少、菲亚特汽车何时离开，仍需要谈判。

### ■ 新能源车

11月间，全球原油期货价格急速向100美元大关猛攻。在此前后，新能源汽车在中国市场大秀，前有通用汽车公司瓦格纳的高调亮相，后有著名的米其林必比登挑战赛二度登陆上海。

10月底，通用汽车公司董事长兼首席执行官瓦格纳带着数款新能源汽车——雪佛兰Equinox燃料电池车、雪佛兰Tahoe双模混合动力车、土星Aura混合动力车——亮相北京。瓦格纳还当场宣布多项新能源汽车研发投入，金额超过2.5亿美元。

而11月在上海举行的米其林必比登挑战赛上，中外新能源汽车纷纷亮相。除福特汽车、奔驰、通用汽车这些跨国巨头之外，上汽集团、万向集团为首的本土汽车企业也毫不示弱。事后有评论称：未来中国整车及零部件迎头超越跨国巨头，只待新能源汽车一战。

### ■ 私募收购

当Cerberus资本管理公司以74亿美元竞得克莱斯勒时，市场再也无法忽视私募股权基金的实力了。在2007年美国汽车企业剥离零部件业务的风潮中，最踊跃的接盘者多为资本管理公司等私募机构。在西门子威迪欧的竞标中，也闪现出美国私募基金黑石集团的身影。

私募基金进入传统制造业甚至被认为是“夕阳产业”的美国汽车业，确实需要勇气。但为私募基金收购后的企业纷纷纷纷表示：比做上市公司更好，更容易管理，更容易发挥企业自身的优势。