

专题报告

[编者按] 本文作者金履忠同志早年毕业于武汉大学机械系；20世纪50年代参加了一汽建设；1957年调国家科委，离休前任国家科委科技干部局局长，长期从事交通运输及其装备的科技管理工作；1986年离休后，重点研究过我国轿车工业的技术创新问题。“‘奇瑞’揭穿了我国汽车工业的两个神话”，是金履忠同志2004年5月31日向国家高层领导报送的文章。国家发改委《宏观经济研究》杂志决定于2004年8月份刊登该文的同时，本刊诚邀金履忠同志对该文做了适当修改，全文发表如下，以期引起我国的两院院士，科技界的专家、工程技术人员与企业管理者们的关注与思考。

“奇瑞”揭穿了我国汽车工业的两个神话*

金履忠

(科技部中国科技促进发展研究中心, 北京 100038)

[摘要] 文章指出了发展中国家发展汽车工业的两条道路。一条是韩国道路，通过自主开发，发展民族汽车工业，成为跨国公司的竞争对手。另一条以拉美国家为代表，走合资道路，沦为跨国公司的附庸。我国汽车工业的主流走的是第二条道路。“奇瑞”成立不过几年，不但自主开发了四款轿车投放市场，而且出口国外，是我国第一家到国外去建合资轿车厂的工厂。这才是中国汽车工业的正确道路。文章建议国家支持像奇瑞、吉利、哈飞这样自主开发有中国品牌的汽车工业企业，在政策上给予必要的支持和扶植，使它们做大做强；惟有如此，我们中国才能拥有真正自己的汽车工业。

[关键词] 汽车工业；奇瑞道路；自主开发；政策支持；做大做强

[中图分类号] F407；47U46 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1009-1742(2004)09-0009-05

“奇瑞”是安徽芜湖市新兴的地方国有企业。1998年3月打下第一根桩，1999年12月开始生产轿车，2001年自主开发出第一款轿车，至2003年共开发了4款轿车投放市场；2003年销售轿车9万多辆，其中出口1200多辆，占当年我国轿车出口的50%左右；当年签约，为伊朗建一个年产5万辆轿车的整车厂，用奇瑞的品牌和散件，成为我国第一个到国外去建合资轿车厂的工厂。

奇瑞的成就，意义重大，它戳穿了我国汽车工业的两个神话：一是中国汽车工业不能自主开发轿车的神话；二是中国汽车工业企业必须与外商合资

的神话。

1 中国汽车工业能否自主开发轿车

“我国没有自主开发轿车的能力”，是多年来我国汽车界某些人编织的神话。理由是：其一、开发一款轿车，需10~20亿美元，我们拿不出这么多的钱；其二、要开发一款轿车，工厂必须有相当大的规模，有的说至少年产30万辆，有的说50万辆，有的甚至说要有200万辆的年产规模，才能承担如此巨额的开发费用。还说开发一款轿车需要10年甚至20年，要经过几代人的努力，等等。

[收稿日期] 2004-07-08；**修回日期** 2004-07-18

[作者简介] 金履忠(1926-)，男，四川井研县人，科技部中国科技促进发展研究中心研究员

* 本文部分材料取自科技部办公厅调研室课题组、北大管理学院教授路风起草的《从奇瑞看中国汽车工业自主开发的道路》

再来看看奇瑞，生产轿车的历史只有4年多。产量最多的2003年，销售汽车不过90 367辆；销售额还不到80亿元人民币，能用来开发轿车的费用，与上述条件相距甚远，但他们已开发出4款车型。2001年最早开发的“风云”牌轿车，一亮相就反响强烈，一下子打开了市场，而且销到国外。中国不能开发轿车的种种理论，被奇瑞的实践驳得体无完肤。奇瑞并非个别现象，吉利、哈飞都自主开发出了轿车。

有讽刺意味的是，奇瑞开发轿车的人才，正好来自宣称中国不能开发轿车的某汽车集团，他们两年以前就在奇瑞开发出轿车来了，该集团自己几年前也曾开发出小型轿车，但不生产，转给了一家小厂生产，现已年产几万辆。这说明，中国开发轿车的问题，用得上孟子的话：非不能也，是不为也。

从奇瑞开发轿车一事，可以看出：

1) 开发轿车并不神秘 奇瑞生产的主要轿车车型，就是由某集团出走的20来个技术人员开发出来的。由于该集团下决心走全面合资的道路，打算拆散技术中心，大部分人及骨干都转出去，于是这20来人酝酿出走。此事被奇瑞知道后，力邀他们加盟，双方一拍即合。这些人曾参与过某车的改型，多人到国外受过培训。他们憋了一口气，一定要把车型设计出来；除了睡觉吃饭，就是工作，连续艰苦奋斗8个多月，终于设计出“东方之子”和“QQ”两款轿车；又在“风云”的基础上改进为“旗云”，均已投放市场。到目前为止，奇瑞已经开发储备了20多款各类轿车，以及0.8~4 L按欧IV排放标准设计的18款发动机。一个庞大的“奇瑞车家族”正在浮现，其中部分拟投放欧洲市场。

我国两个大型汽车工业集团，无论生产汽车的历史、资金或规模，都大大超过奇瑞。为什么奇瑞已经开发出了4款车型，他们却说还没有开发轿车的能力呢？显然，并不像他们自己说的那样，缺乏物质条件。依笔者看，他们缺的是精神，就是不甘落后的骨气、为国增光的志气、敢于同跨国公司竞争的勇气。奇瑞年年组织青年职工赴南京大屠杀纪念馆和茅山（新四军江南指挥部所在地）参观，接受爱国主义教育；从某集团出走的20来名科技人员，憋了一口气。这两件事都说明：人是要有一点精神的。有了这个精神，物质条件较差的奇瑞，可以开发出轿车；相反，物质条件再好，没有这个精神，也开发不出轿车来。

韩国现代集团比我国一汽晚建设14年，但不到8年就自主开发了“小马驹”轿车，当时年产量不过7 100辆，并销到国外。奇瑞生产汽车也只有两年，年产量不过3万辆，就自主开发了轿车，不久也销到国外。一汽建厂不到7年，就开发了红旗轿车。时间都不长，规模也并不大。几个大型汽车集团建厂四五十年了，规模、资金、人才比奇瑞雄厚得多，今天为什么反而说没有开发轿车的能力了，还要等10年、20年，甚至说还需要几代人的努力呢？

我们说的自主开发，其实就是技术创新。因为自主开发不仅仅是一个产品设计问题，而是从构思到新产品设计、制造工艺、生产管理、产品销售、占领市场直到维修服务的全过程，是这些生产要素的重新组合。这就是技术创新。技术创新不能光靠技术人员，必须靠企业家才能实现，因为只有企业家才能实现生产要素的重新组合。同时，也只有从事技术创新的企业领导人，才称得上企业家。

与某汽车集团合资的日产总裁，在合资谈判后评价说，这个项目中方的贡献等于零。话说得很难听、很尖刻。该集团汽车的产量、销售额和利税曾位居全国同行第一，今天竟然落到这个地步，作为一个中国人，笔者都感到羞耻。但仔细想想，人家讲的并不错。你不搞自主开发，技术、先进的管理都是人家的，能有什么贡献呢？

奇瑞的自主开发，并非十全十美，据反映产品还有些小毛病。在自主开发的初期也可能难于完全避免。他们面对现实，正与零配件厂一道，实施“精细化工程”，严格地加强管理，力求精益求精。

2) 自主开发并不意味故步自封 为了学习世界先进技术，提高设计水平，奇瑞的第二步就是委托意、德、日的设计公司设计新车型。但一定要派人参与，通过联合开发，进行学习。第三步，由自己设计产品，由较低端向高端产品爬升。计划用3~5年时间，完全掌握有国际竞争力的各档次车型的设计能力。自主开发基础较差的我国，这是一条现实之路。哈飞走的也是这条路子。奇瑞还采取“引进来”的战略，积极吸纳“海归”人才，而且雇用了20多名外国技术、管理人员。但他们不是外国母公司派来的钦差，不享受特殊待遇，与奇瑞员工一样，都是公司的雇员。

3) 不搞自主开发，难以消化吸收引进的技术人们感叹：“只重视引进技术，不重视消化吸

收”；“用于消化吸收的钱，不到引进技术的10%~20%”；“我们陷入了“引进一落后，再引进一再落后”的怪圈等等。笔者以为，根子就在于，引进技术的企业不搞自主开发。没有这个压力和动力，就会千方百计购买新的生产线。合资企业是不搞产品开发的。产品落后了，就由合资企业出钱，合资的外方从他的母公司拿来产品图纸，赚取技术转让费，于是就生产了“换代产品”。但是，企业家一搞自主开发，情况则大变：技术人员会如饥似渴地学习、消化引进的技术，并根据实践中发现的问题，加以改进。因为不如此，他们就不能开发新的车型。奇瑞就是这么做的。由此看出，我国“重视引进不重视消化吸收”这个痼疾，不搞自主开发是难以医治的。

4) 自主开发才能取得国际竞争力 国际竞争力取决于产品的性能价格比。奇瑞的“风云”与桑塔纳、捷达和富康“老三样”属同一个档次，为什么“风云”的价格却低1/3（2001年的定价为8.8万元人民币）？一是自主开发成本低（仅人工费就只有外国的几十分之一）；二是企业的全部问题由自己决定。比如不需付巨额的技术转让费；不需花几十倍于中国技术人员的工资，去聘请数量不少的外国专家（他们在中国的工资，超过了国外的水平）；可以尽量采用国产设备；由自己在国际、国内市场上选购质优价廉的零配件，等等。

跨国公司与我建设的合资厂，外方不同意出口轿车，不仅因为出口会与合资外方的母公司在国际市场上展开竞争，而且合资的外方收取了高额的技术转让费，以高价进口了大量设备和CKD、SKD散件，雇佣了不少高工资的外国专家，这些都大大增加了成本。这样的合资企业会有奇瑞的国际竞争力吗？

5) 自主开发的企业会聚拢人才 有人说，科技人才在自主开发的企业是掌上明珠；在不搞自主开发的企业则可有可无。请看上述那20来位技术人员，在奇瑞被待为上宾；而在某集团，却连工作都难保，岂只可有可无？这种明显的对比，在我国落实人才强国战略的今天具有重要的启示意义。

为什么我国许多企业的人才流失？一个重要的原因就在于不搞自主开发。技术人员固然关心自己的工资、待遇，但最关心的还是能不能用其所长，能不能事业有成。到奇瑞去的20来位科技人员，比外企和合资企业的待遇差远了，他们不但不想离

开，而且干得很起劲，因为他们为企业、为国家做出了贡献，实现了人生的价值。

司马迁说：士为知己者死。奇瑞搞自主开发，已成为一块磁铁。不仅这20来人，一汽、东风以及几乎全国汽车工业系统各企业都有一些技术人员纷纷到奇瑞来。因为他们在这里可以展示自己的才华，做出贡献。身在异国他乡，愿意报效祖国的留学生和华人，也纷纷来到奇瑞。目前奇瑞的许多重要岗位上，已有一大批从通用、福特、克莱斯勒等企业归国的尖端人才。这说明自主开发的企业，吸引力何其大也。

6) 不搞自主开发就不能掌握企业的领导权 在合资企业中，即便外方只掌握30%的股权，由于产品是他开发的，他就掌握了知识产权，实际上一切问题都由外方说了算。比如企业要害部门的主要职务，产品的更改、质量认证和鉴定，工厂的设计和委托，协作配套厂的选定，产品改型和设计费用，进口散件的数量和价格，进口设备的选购和价格，等等，不胜枚举，全由外方说了算。最典型的是，上海大众的货架、清洁机（扫地用）都是从德国进口的，其他设备就可想而知了。这就是为什么一汽的设计部门，在成功地修改捷达车的尾部结构以后，大众公司要花高价购买这个设计的原因。因为这样做，他就掌握知识产权了。东风集团的襄樊柴油机厂，引进美国CUMMINS的技术，又根据中国的实际情况，花了几亿元修改了图纸，产品发展到20多个，受到用户的欢迎。这原本属于我国的知识产权，却在与CUMMINS合资的浪潮中，没有获得任何补偿，就一风吹掉了。回头全部按CUMMINS的图纸生产。可见我们企业的领导人，对知识产权的认识，停留在什么水平上。而且这个所谓的合资，CUMMINS并没有出资，只是答应提供技术，就获得了50%的股权。

奇瑞就完全相反，一切问题由自己决定，因为产品是自己开发的，自己掌握了知识产权。兰德公司80年代说过，没有技术独立，就没有政治上、经济上的独立。技术上依附于人，当然就不会掌握领导权，就不可能有独立自主。

自主开发的核心是掌握知识产权，从而掌握企业的领导权，这是企业一切问题的要害。自主开发是一把金钥匙，不仅可以取得国际竞争力，培养我国自己的专家，带动中国工业的发展，而且能解开我国经济、科技工作中的许多难题。是应当把自主

开发作为我国经济、科技的重大战略问题认真抓的时候了。

2 中国汽车企业是否必须与外商合资

汽车工业与我国的家电、个人电脑、手机等许多产业由合资陆续转入自主开发相反，不但合资没有减少，原来没有合资的汽车厂，也纷纷与外商合资；有的集团，已从轿车发展到全行业（含卡车、发动机）合资，还自诩为“全方位开放”。我国汽车工业超过90%已走上了与外商合资的轨道。难怪一位大企业的负责人感叹：长此以往，在中国的汽车工业舞台上，将上演一出没有中国演员的中国话剧。

为什么会这样？从表面上看，合资后迅速投产，国家有税收，企业有利润，不太费劲，汽车工业就很繁荣，特别是企业领导人和职工工资增加了，于是皆大欢喜。

只要我们加以分析研究，就会发现，这原来是由我国的一系列政策造成的。请看：一、合资企业，只吸纳我方的精兵强将，而老弱病残等等包袱，一概由国家和原来的老企业背起来。二、合资企业在税收上优惠：两免三减（前两年免征所得税，第3~5年减半征收，实际上更低）；设备、CKD等散件进口减免关税。三、用高关税保护合资厂的“国产”汽车。从超过200%逐渐降低，2003年排量3L以下轿车整车进口还有38.2%的关税。四、国家对合资企业，只要求提高国产化率，不要求提高自主开发能力，其他几乎没有任何要求（巴西等国还要求有一定数量的出口，因而产品具备国际竞争力）。于是就出现了这样的怪现象：广州本田在我国生产的雅阁牌轿车，销售价高达30多万元，折合390万日元，高出日本国内价格60%左右，2001年的利润率高达36%；德国大众与我国合资生产的汽车数量仅占其总量的14%，但德国大众利润的80%却来自中国；美国通用汽车公司每辆车在美国仅赚145美元，在中国却赚2400多美元。这不是骇人听闻的暴利和掠夺吗？汽车界业内少数有识之士对这种现象义愤填膺，有的离开了合资企业，转入自主开发有中国品牌的企业（以下简称民族企业）。令人不安的是，大多数人却熟视无睹，对国家和老百姓财富大量外流的现象不感到心疼，个别人甚至还为之叫好，说什么“不要为民族（工业）所累”。

透过现象看本质。国家减少的税收，国家买公车、老百姓买车多花了高出国际市场价格百分之几十的冤枉钱，都流入了合资企业；而合资企业收益的大头（据估算约占70%~85%）都被合资的外方拿走了。因为外方除了利润分成外，还有高额的技术转让费，零部件实验、设计更改、开发费，散件、设备进口费，以及外方人员高额工资等等额外收入。实际上外方是老板，我方只是打工者。

我们粗略计算一下：2003年我国生产了202万辆轿车，按90%合资生产、平均每辆20万元计，销售额约为3640亿元，平均利润率按20%计（实际比这还高），利润达727亿元，我方分得其中的363亿；保守估计，外方的各种所得按我方利润的3倍计，一年就拿走1100亿元。怪不得有的外企合资不到几年，就把投资全部收回去了。日本的跨国公司，原来只卖汽车给我国，看到合资的油水如此之大，于是纷纷与我合资了。

有人说，凡是在中国土地上建设的外商独资或合资企业，就是中国的企业。人们不禁要问，这种“中国的企业”，享受了中国政府如此多的优惠政策，中国的劳动力成本又很低，为什么卖给中国政府和老百姓轿车的价格，却要比国际市场高出好几成？在合资企业中，外方股份仅占一半（有的仅占30%），为什么拿走的收益，却为我方利润的好几倍？而没有合资的，像奇瑞那样的企业，没有享受政府任何优惠政策，而它的轿车价格反而比合资企业便宜得多呢？这个问题难道不值得我们深思？

多年来，许多人的思维形成了一个定式：只要能引进外资就好，而且引进外资愈多愈好，不问引进的是什么外资，效果如何。

汽车工业合资当然带来一些好处：一般说，可增加资金、扩大品种，还可以引进先进的管理和成熟的技术。但不可忽视的是，负面效应太大了：一是使国家和个人付出比国际市场高百分之几十的买车费用；这些多花的钱和国家减少的税收，大头被外方拿走了。二是扼杀了合资企业的技术创新活动，因为合资企业不搞技术开发。三是糟蹋了中方的人才；人只有在不断的实践中，才能提高本领；中方派到合资企业的技术人员，原来都是很优秀的，由于合资企业不搞开发，于是这些人才要么流失，要么逐渐变得不那么优秀，甚至变懒了。四是政治上泯灭了民族精神，失掉了为国争光的志气、不甘落后的骨气，沦为跨国公司的附庸。

发展中国家的汽车工业，有两条道路：一条是韩国道路，通过自主开发，发展民族工业，成为跨国公司的竞争对手；一条以拉美国家为代表，走合资道路，沦为跨国公司的附庸。我国汽车工业的主流是拉美的道路。

奇瑞没有合资，不享受合资企业的任何优惠待遇，不但自主开发了几款轿车，而且培养和锻炼了人才，带动了我国的装备等民族工业的发展，成为跨国公司的竞争对手。这才是我国汽车工业发展的正确道路。

3 几点建议

第一、建议制定一系列鼓励自主开发的政策，使奇瑞、吉利、哈飞这一类有中国品牌的民族企业尽快强大起来，成为国内汽车市场的主力：

1) 自主开发了有国际竞争力产品的企业，国家给予扶持政策。包括：政府采购汽车，优先选用自主开发的产品；减免税费，如用于开发的费用打入成本等；自主开发的产品出口，国家给予买方信贷等；自主开发汽车所需的共性技术，由国家出面组织攻关，并给予经费支持。

2) 国家奖励自主开发汽车有重大贡献的企业家；不搞自主开发的企业领导人，不应授予任何荣誉称号。

3) 建议宣传部门大力宣传奇瑞这样的民族企业；建议党中央、国务院号召全国人民，振奋民族精神，发扬中华民族的志气、勇气和骨气，在各产业中，为提高自主创新能力而艰苦奋斗。

第二、建议党中央、国务院总结合资的经验，兴利除弊，对合资企业依法实行规制政策：

1) 要像对待国有企业一样，对合资企业实行同等的国民待遇；取消两免三减，取消在进口设备、CKD、SKD 散件方面的一切优惠政策。目前，奇瑞这样的企业的所得税高达 33 %，而合资企业只有 17 %（有的仅 7.5 %）。这种扶洋抑己的政策，必须尽快废止。

2) 不再批准新的汽车合资企业，尤其进口 CKD、SKD 散件组装汽车的企业。此风日盛，根本原因是 GDP 至上的后果。从长远看，其负面作用远大于暂时利益。

3) 严格按已批准的合资企业的纲领生产汽车，不得超过。超产的部分，必须拿到国际市场去销售。

4) 鼓励合资企业开发新产品；应作为任务，要求合资企业的中方国有母公司开发新产品，由合资企业生产。可与我国民族企业开发的产品，同等对待。

Developing China's Auto Industry Through the "CHERY" Pattern

Jin Lüzhong

(National Research Center for S & T for Development, Ministry of Science and Technology, Beijing 100038, China)

[Abstract] Only a few years since its founding, CHERY has not only developed 4 new style cars, part of which are exported, through its efforts, but also been the first car enterprise that establishes car joint venture abroad. That is the road for developing China's auto industry. The government should support such auto enterprises as CHERY, GEELY and HAFEI, which take the road of self-reliance development and proprietary innovation. Preferential policies should be given to them so that they can grow bigger and stronger.

[Key words] auto industry; the CHERY pattern; self-reliance development; preferential policy