

# 我们应该怎么放开

变革是内部启动还是外部压迫？放开是先对外还是先对内？  
解决国有车企问题需要确定汽车强国战略？

ABR记者 张嫣

2月13日，就在中国汽车工业协会发表声明，明确反对现阶段放开整车合资股比限制的当天，在北京东边一家酒店，《汽车商业评论》专访了清华大学汽车产业与技术战略研究院院长赵福全。

春节前夕，他已经和一些业内人士讨论过中国汽车产业股比放开的问题。在那场讨论中，他赞成现阶段不放开股比。因为觉得春节前夕的那场讨论还只是泛泛而谈，这一次我们希望能够和他展开更深层的讨论。

在访谈中，赵福全还是坚持反对立即放开合资股比的态度，但是认为国有车企必须马上进行混合所有制改革。《汽车商业评论》所疑惑的是，如果不放开股比，是否真的能够推进国有车企向前发展？赵福全则认为，只要国家确定了汽车强国战略，那么就可以保证实现汽车业对内先开放。

以下是《汽车商业评论》记者对赵福全采访的实录，此处略有删节。

## 变革：内压还是外迫？

《汽车商业评论》：关于要不要放开股比，现在有两派正在进行争论——一派是以厉以宁为代表的经济学家，他们认为要遵循市场规律，应该放开股比；另一派是以中国汽车工业协会和国有企业为代表

的业内人士，认为不应放开股比。您的意见呢？

赵福全：实际上，双方都有各自的道理。事物都是一分为二的，强调一面的时候，则选择忽视了另一面。

从市场经济、公平竞争、“乱世出英雄”的角度，似乎是应该放开；但如果仔细考虑“公平竞争”这个概念，则需要真正有市场实力的双方进行竞争。

股比放开或者不放开，考虑的大前提，都应该是中国汽车产业是否要做强和能否做强。

这个我们非常赞同，但是不放开股比为什么就利于中国汽车产业做强？

从竞争的角度，“狭路相逢勇者胜”，这是对的。但是有另一种可能，

在中国汽车产业目前实力并不具备的情况下，盲目放开有可能导致全军覆灭——当然，如果“只求所在不求所有”，只要自由竞争，其他无所谓，放开也无妨。

但我认为，当下所做的一切努力，是为了中国自己的汽车产业在最终的竞争中胜出，并在竞争中形成更强的竞争力——这才是大前提。中国汽车产业现在已经做大了，但还要做强。

放开是为了让中国汽车产业更有竞争力、更强，但如果没有时间表，一下放开，就会让大家措手不及。

我的基本观点，眼前不放开，但未来一定要放开。中间这个时间要足够长——让自主品牌有时间做好准备并具备竞争力；但这个时间又要足够短，让他们每个人都有压力，“扶不起来的阿斗”最终也应该被淘汰。

您觉得这个时间是多长？

我认为是两到三轮产品开发的时间，大概10年。10年的时间在中国汽车产业发展、在历史的长河中，也并不算一个很长的时间。

我们认为10年以后，照这个样子，可能国有车企就全军覆没了。

**赵福全坚持反对立即放开合资股比的态度，但认为国有车企必须马上进行混合所有制改革。**

**《汽车商业评论》所疑惑的是，如果不放开股比，是否真的能够推进国有车企向前发展？赵福全则认为，只要国家确定了汽车强国战略，那么就可以保证实现汽车业对内先开放。**



●2月13日,就在中国汽车工业协会发表声明,明确反对现阶段放开整车合资股比限制的当天,在北京东边一家酒店,《汽车商业评论》专访清华大学汽车产业与技术战略研究院院长赵福全。他不赞同立即放开合资股比的态度,但是认为国有车企必须马上进行混合所有制改革。

我们的出发点是,如果现在放开,中国汽车产业可能还有救,10年之后可能就没救了。

我所说的现在不放开,指的是对外,外资与中方“50:50”的不放开;但与此同时对内应该先放开,要让更多的有志于汽车产业的人有成长的空间,让更多的黑马能够闯出来。

十八届三中全会所传递的信息,也表明未来竞争性产业要混合所有制。未来民资是否可以入股国有?这既是一种支持,也是一种冲击,还是一种鞭策。

我们的想法是,如果想靠目前的这些国有企业为底子振兴汽车产业的话,应该尽早放开。

借十八届三中全会的政策东风,一方面加快进行国企体制改革,提升竞争力;另一方面放开竞争,并不一定是外资进入国企,未来可以将民资引入国企。

但在当前有合资公司作为奶妈的前提下,民资入主国企,我们认为比较难。

但如果都是按照这个前提来考虑,那么怎么做都“没戏”了。

我们往细里分析:现在每个国有企业都有奶妈,甚至每个都有好几个奶妈——即合资公司,这让

它们过得非常舒服,这些温室里生长的孩子们,内部变革的冲动非常小。如果把这些“命脉”掐断,逼着它由里向外进行变革,民营资本进入的同时,将国有企业变成一个混合所有制的股份公司——国资成分不再是50%,而变成百分之二三十甚至更少,让其在董事会的掌控下运作,这样才能有助于促进这些汽车公司正常运作。

您也知道,外界都在批评,现在的国有企业在某种程度上有着各种的“不正常”,各种官僚主义、各种繁文缛节、各种复杂关系。比如有诸多供应商并非“择优录取”,导致中国当下汽车产销基数如此之大,却连供应商都培养不好。

所以必须改革这种局面。而这种

从国家层面，不能“怒其不争”就“拦腰斩断”，一定要有一个缓冲时间。如果从整个汽车产业角度考量，一定要有两到三轮的产品研发过程。如果要把这个时间跨度变为“零”，我认为不可以。

改革，如果依靠国资委主导，可能收效甚微；但如果股比放开了，在外部压力到来之后，它们可能就愿意、或者说不得不把这个事情做好。

我想强调的是，股比放开与国企体制改革是两回事，前者并非后者的前提。我认为，如果下定决心，是可以全新机制来考核企业的。国企体制的改革，需要各种资本的进入，更需要考核机制和目标的调整，需要用人机制的改革，需要给企业更大的自主权，需要引入职业经理人。如果不

这么做，即使你放开了，也并不能达到做强汽车产业的效果。

我们理解您的观点，也认为保存合资企业作为“奶牛”，依靠混合所有制做大做强，这是最理想的，但认为如果不放开股比，完全做到还是有难度的。所以，放开股比，然后让市场逼着它们做这些变革，岂不是很好？

并不是合资企业造成目前中国汽车产业不够强大的现状，实际上还

是机制的问题。如果机制不转变，没有合资企业也会是现在的情况。

### 放开：先对外先对内？

《汽车商业评论》：没有合资企业，不少国有车企的日子可能就过不下去了，它不就想改变了吗？

赵福全：都到了过不去的时候，还让它们和外资品牌直接竞争，那它们不就更完了么？

我们争论的核心问题是：是让它们不行就死掉，还是确保它们不死掉，顺利过渡，然后继续作战？我认为我们的目的应该是后者。

自主品牌是我们自己的“儿子”，

●赵福全认为，自主品牌还没有准备好，而眼前股比不放开，未来一定要放开。未来放开是为了让中国汽车企业在充分竞争中或成长或被淘汰；而眼前不放开，则是要给它们机会，毕竟做强中国汽车产业只能靠本土企业。国家如果把本土企业当成自己的孩子，就应该这样做。



虽然最终目标是要把它们放飞，但绝不是希望它们死掉。这是需要搞清楚的大前提。

我的想法是，虽然切断了来自合资公司的奶水，国有车企面临了困境；但是现在外面的资本很多，新的奶源很快就可以进来了。

新的奶水进来了，但是要做事情有差别吗？还是要做自主品牌，还是一样的能力不足，还是一样的差距明显。那又何必切断旧奶源呢？

但不同的是，管理层变革了，是真正在董事会授权下进行经营管理。

对，是管理层变革了，但是这和合资与否没有关系。合资，国企就是做一个投资者。

现在不是把合资撇开与否的问题，而是没有要求国企专心做自主品牌。你可以让它不要依赖拐棍，但是在它还不能自己走的时候也没必要把拐棍折断。破釜沉舟是迫不得已，现在还是可以把“船”留着的。你可能是“怒其不争”的极端主义者。

我不是极端主义者，我觉得现在的情况是，国有车企即使自主品牌没做好，它们因为还有一两个效益良好的合资公司，就可能还没有感觉到巨大的危险，至少一些人会觉得在他们任上没有危险，这种退路很危险。

我认为有一个明晰的前提，争论股比放不放开才有意义。

即使是按照市场经济运行，股比也可以选择不放开，因为WTO并没有规定放不放开股比。在全面开放的市场竞争中是可以提升自身的实力，但是这需要给自主品牌、合资自主品牌的中方一个提升的过程，一个准备的过程，我认为要给它们时间，

因为以前没有明确要求它们做好完全放开的准备。

所以我说眼前不放开，未来一定要放开。未来放开是解决你所提的问题——让中国汽车企业在充分竞争中或成长或被淘汰；而眼前不放开，则是要给它们机会，毕竟做强中国汽车产业只能靠本土企业。国家如果把本土企业当成自己的孩子，就应该这样做。

但这些“孩子”，我们认为不一定能够扶得起来，并不是说现在这些国企的领导人能力不行，相反，他们中有很多优秀者，而是因为国企天生内驱力不足，这些领导人要做成事情，有各种羁绊，所以“合资股比开放”或许是一块多米诺骨牌，促使国有车企在产权制度上进行改革，变成混合所有制，从而促进企业机制转变，最终有助于整个产业的提升。

我认同你的部分观点，但从国家层面，不能“怒其不争”就“拦腰斩断”，一定要有一个缓冲时间。每个企业情况不同，但是如果从整个汽车产业角度考量，我觉得应该留足两到三轮的产品研发的时间。而且从改革开放的时间表而言，10年时间也不算漫长。

最终的结果，就是你们说的那样——但如果非要把这个时间跨度变为“零”，我认为不可以。

我们的意思并不是说把它们放弃，而是认为当下它们还有一定的实力，而只有通过迅速的重组，才能有更大的希望与机会。

这么做不是需要体制的改革与机制的改革吗？如果体制、机制改革都已经确定进行了，为什么还要破釜沉舟呢？

但你不认为体制、机制改革有两种？一种是我来改，一种是要你改。如果没有股比放开，就会变成“要你改”，动力不足；而如果股比放开，就是“我来改”。这样才能让国企迅速动作。

我们说的并不矛盾。现在需要做的是尽快进行体制、机制改革，引入国有之外的资本。也就是对内先放开。为了保护中国汽车产业，应该这样办事情。

但这样做，对内未必能放开啊。

这样说的话，合资企业关掉，内部也可以不放开。对外合资股比的放开，我们可以制定时间表，进行有附加条件的开放；对内马上就应该开放，内部不放开，制定外部股比放开的表，也没有意义。

实际上，造车都要经历一个过程，都需要积累的时间。你记得我刚回国的時候，国内汽车产业的情况吗？看看今天，变化难道不是翻天覆地的吗？再过10年，一定又会今非昔比的。

国企做自主品牌现在没有动力，那么我们就给它动力，放开民营资本，并加强对做好自主品牌的考核。你低估了一点，造车要有过程，进步需要时间。不是有了体制、资本就可以了。

如果有了好的体制，这个10年不是会发展得更好吗？我们所担心的是，在现在的情况之下，未来的10年被白白耽误掉。我们理解，赞成股比放开，不是为了放弃国有车企，而是为了让它们更快成长。

我认为不会耽误时间。过去10年长城、吉利、奇瑞、比亚迪已经有了长足进步，但目前也没有哪家自主品牌能够与丰田、通用、大众等国外汽

车品牌抗衡,如果再给它们10年时间呢?现在放开股比,外方经营潜力和产能的释放等等,对民资也将是一种伤害。而合资品牌的中方更需要时间来打好基础,发展自主品牌。内部动力不足的问题,应该通过改变体制和考核机制来解决,而不是放开股比。

我们设想一下,如果不放开合资股比,有可能出现的情况是——未来国有车企的混合所有制,国有资本仍有可能处于主导位置。如果国资还起决定作用,情况就没有发生根本变化。

所以要改变国企的体制和考核机制,不以合资企业赚多少钱为标准。或者说,以前是考核合资企业赚多少为主,考核自主品牌有多大进步为辅,现在必须调过来,以考核自主品牌的业绩为主。

### 核心: 缺少国家战略?

《汽车商业评论》: 如果没有合资企业,这个国有车企的体制或许早就变革掉了。

赵福全: 那是因为合资的目的没有明确,即一定要培育自主品牌,做强汽车产业,这是核心。

我们把破掉旧体制形容为多米诺骨牌效应的話,那就需要一枚倒下的“骨牌”,而放开股比不是那枚最合适的骨牌吗?

并不是。有可能最后丧失了赚钱机会,也没有做好自主品牌。我们最根本的目的应该是把中国汽车产业做强。做强需要人才、资金、能力和经验,更需要体制、机制等方面的改变,无视这些,认为断掉赚钱的来源就能激励做强,这是本末倒置。

我们并没有不重视体制、机制的改变,而是认为放开股比或许能够让体制、机制的变革来得更快一些,来得更彻底一些。否则,那是不是以后也不用放开了?因为何必失去赚钱的机会呢?

不是。只有在100%自由的经济体制下,才能培养世界级的企业,而当下需要时间。我认为我们两者间的观点大方向上是一致的,但我认为我的观点更合情、合理、是可操作的。

中国目前需要的是渐进式改革,太过激进会适得其反,尤其像汽车这样大这样复杂的一个产业,需要人才、技术、体系等多方面的积累,不是有钱就能改变的。

我的确认为中国汽车产业需要放开,如果不放开就产生不了特斯拉——先不说这个企业能否走得长远,但正是由于放开,让这个从未有过汽车生产经验的企业也造出了汽车,并取得了一些成绩。从体制的角度,放开才能孕育出黑马。

至于放开的时间,我没有说20年——那就太远了,没有激励效果,也没有说是5年——我认为5年与马上放开是没有本质区别的。实际上即使你主张全面放开,也不可能一蹴而就。

如果合资不放开股比,除非国

家规定国资在国有车企中占比下降,否则国有企业在有充足现金流的情况下,它又何必寻求外来资本呢?

我认为不是合资企业放不放开股比的问题,而是目前政府没有明确确立及表达把中国汽车产业做强的强烈意愿。这是核心问题。

就比如做杂志,你们不想把杂志做好,何来好文章?这是战略问题,战略不明确也不坚定,战术就不清晰。

如果一开始就没有股比限制,也没有合资公司,那会怎样?

那就和巴西没有区别了,市场很大但全是外国车企。巴西就是这么过来的,这个模式不可能被颠覆。实际上,中国汽车产业发展到现在,已经有了一定的能力,所以我们才能讨论这个话题。为什么10年前不讨论放开?如果那会儿放开,外资肯定是100%持股了。现在讨论,也是因为自主品牌进步了。

韩国一开始也是搞合资的,但其初衷是为了独立。而我们在合资时却没考虑未来一定要发展自己的品牌。

中国合资的初衷实际也是要搞好自主品牌,但是有了几两银子之后就忘记了合资的初衷。

我不认为是这样的,否则为何在

即使是按照市场经济规律,股比也可以选择不开,因为WTO并没有规定放不放开股比;如果想让自主品牌、合资自主品牌的中方有一个提升的过程,一个准备的过程,我认为要给它们时间,因为以前没有那么要求它们。

合资过程中限制民营资本的进入？政府一开始并没有明确一定要把中国汽车产业做强，这就是国家战略不坚定。

退一步讲，如果国有车企内部不放开，是不是不如现在就放开合资股比？

内部应该会放开。否则与十八届三中全会的思想就不一致了。

我们担心时间过慢。

这就要看市场的发展了。逐步放开是前提，具体放开的速度，则是战术问题。我们今天考量的，应该是战略方向。这些争议，如果没有一个清晰的战略，都是没有意义的，即中国汽车产业到底是做强还是听之任之。

实际上，股比放开赞成牌的想法里隐含了一个想当然的前提，即认为放开股比后的国有车企一定是有走市场化道路的资本介入。事情或许并非我们想象的那么简单，如果没有人愿意涉足这个行业，放开之后，国有企业就死路一条。那您认为现在国家顶得住压力不放开吗？

WTO并没有规定需要放开股比，更不会要求具体时间表。美国是自由竞争的市场经济，但在金融危机时，美国依旧给最大的车企通用出钱；给第二大的福特做好后盾；帮第三大的克莱斯勒找好婆家，以顺利渡过难关。这就是国家战略的体现。

美国并没有出资支持克莱斯勒，而克莱斯勒最后也被菲亚特并购了。

这是保护多少的问题了。不能从一个极端，即100%的不保护，走向了另一个极端，即100%的保护。实际上国家应该也只能是保护大部分，放弃小部分。

目前美国也把通用所有股份都抛售了。

这就叫扶上马，送一程。总体上

要让企业在市场上充分竞争，但在关键时刻国家要保住自己汽车产业的命脉。▲



## 中汽协的强烈反对

通过组织汽车生产企业多次进行研讨，中汽协不同意放开汽车整车生产领域对外资股比限制，认为目前不是正确时机

刘婧

2月13日，在每月例行新闻发布会上，中国汽车工业协会发表声明，明确反对现阶段放开整车合资股比限制。

这份全称为《中国汽车工业协会不同意放开汽车整车生产领域外资股比限制的意见》的文件指出，通过组织汽车生产企业多次进行研讨，中汽协不同意放开汽车整车生产领域对外资股比限制，认为目前不是正确时机。

文件列出了三条反对理由：其一，汽车产业不是一般的制造业，而是支撑国民经济转型升级的战略性新兴产业；其二，建成汽车强国是汽车产业的战略目标，中国已具备建成汽车强国的基础和条件；其三，如果放开汽车整车股比的限制，我国汽车产业的格局将发生重大的变化。

### 建议维持股比政策现状

“合资企业股比限制是汽车行业最重大的话题，是决定中国汽车产业命运的重大问题。”中国汽车工业协会副会长、秘书长董扬说，“我们提出不要对外开更大，维持现状，合资继续，同时对外深化合作，而不是扩大开放，并抓紧时间发展自主能力。”

董扬指出，改革开放之前，中国汽车工业较为落后，改革开放后，为了发展汽车产业，将最好的厂房、人才、装备等都注入合资企业。直到今天，我国整车制造业70%的资产都在合资企业。

“虽然有人说在50:50合资中，中方并不具有平等权力，这个观点应一分为二来看，合资的产品、技术主要来自外方，中方话语权小，但在资产处置、关系变更等重大决策中，中方拥有一半权力。如果这一半权力放弃，那就真的什么都没有了。”

“在汽车业，很多人建议要关门，不能对外资继续那么开放，提出减少引进、减少合资，合资合同到期后续不续都需要研究，要给中国品牌更大空间。我们没提出关门的建议，我们是提出不要开更大，维持现状，继续合资，对外深化合作，而不是扩大开放。与此同时，抓紧时间发展自主能力。”

“改革开放政策的大方向不会变，汽车领域要深化合作，加强自主开发，不是扩大开放。我们希望合资企业越办越好，乐见合资企业综合能力越来越强，但希望自主品牌也能顺利成长，形成双赢局面。”



54

## Why We Disagree to Relax the 50:50 Equity Control Policy at the Present Stage?

**A**uto Business Review agrees that state-owned automotive companies should carry out structural reform and adopt mixed ownership to form a corporate governance structure with split ownership and dealership under the leadership of the board of directors, by which, these old state-owned companies can really overcome any disadvantages during competition. However, it is not the only method to incent competition by relaxing the 50:50 equity control policy over foreign auto partners. Those foreign auto guys can also be restricted and Chinese OEMs enjoy more equity preference, which certainly will be more favorable to China's automaker to compete with foreign brands.

Someone thinks it's unfair to foreign companies, but no multinational auto companies refused such a preferential policy that is more preferential than that given to local automakers while luring foreign auto capitals. Policy protection was very common all over the world, even in economically developed USA.

We think the state-owned automakers without nourishment from joint ventures cannot thrive like what market fundamentalists thought if the equity control policy is relaxed entirely, and almost of them will die without other state-owned capitals. Why? Auto industry is a business composed of huge capitals, high technologies and long circles. Previously, some private enterprises developed very well without depending on China's slow out market, but such opportunities have disappeared and lots of private ones have stepped down and invested in such state-owned companies without nourishment from joint ventures impossible. Finally, these state-owned companies will be reinvested by the country or face the risk of death.

In fact, a number of state-owned automakers have begun to operate seriously after media and related central leaders put high value on the development of China brands several years ago, some of which stood out in competition. If we neglected such achievements, we are unfaithful equivalently. If we cut their nourishment off at this time, it means we are impeding their progress.

60



## Visual Imagery of China Auto Design in 2013

In 2013, Chinese local brands were no longer called "ugly and wired", and grasped the mainstream design trends. A number of excellent cars have been designed by local automakers, but there are still some problems: firstly, *Familization* becomes widely referred to, but few enterprises can tease out their relationship with brand DNA; secondly, the foreign designers have no experience to control the design projects of mass-production cars. Local automakers need local design teams to design; at last, *Internecine TJ Innova's Shareholder Event* proves that low-quality and low-cost service are the basic reason causing local design companies to degenerate.

166



### 2014年02月号广告目录

第一跨页	沃尔沃
第二跨页	蓝皮书论坛广告
版权页旁	汽车消费报告形象广告
编者话旁	北京森思普咨询有限公司
9	汽车消费报告形象广告
11	APP形象广告
17	汽车消费报告征订广告
25	越野e族
91	北京车展
133	爱卡汽车
157	网通社
189	易车网
封三	《榜样》图书广告
封底	北汽威旺