

## 中国一汽自主品牌发展模式调研报告

经济学院 赵娟

伴随着我国经济的快速增长,我国汽车产业取得了跨越式发展,自主品牌的创新产品不断涌现,并呈现出勃勃生机。但是,我国本土汽车产品的核心技术水平与发达国家相比还存在较大差距,自主创新能力有待进一步提高。从20世纪80年代到21世纪初,中国汽车品牌发展经历了一个从自主品牌到引进合资品牌的阶段,多数本土汽车骨干企业均实施了“以市场换技术”的发展策略。其结果是汽车品牌迅速增加,汽车市场也得以发育壮大。然而,中国自主品牌发育匮乏,没有核心技术,自主研发能力因合资暂时带来的利润而被忽视,结果是国内市场大部分被国外品牌分割(宋海龙,汪海粟,2011)。如何提高我国汽车企业的国际竞争力,如何选择适合我国国情和适应不同企业技术能力的从制造到“智造”再到创造的自主发展道路,已成为企业、政府和学术界共同关心的议题。

本文拟通过介绍中国一汽集团企业概况,以及研究其自主品牌发展模式,分析与归纳一汽自主品牌发展现行模式的优缺点,探索我国汽车企业自主品牌发展模式未来演变的路径。

### 一、一汽企业概况

#### (一)发展历程

1992年7月15日,经国家有关部门批准,正式组建“中国第一汽车集团公司”,简称为“中国一汽”或“一汽集团”。一汽集团总部位于吉林省长春市,前身是第一汽车制造厂,毛泽东题写厂名。“中国第一汽车集团公司”成立之后,第一汽车制造厂作为集团从属名称予以保留。

从建厂开始,一汽经历了三次创业。第一次创业始于20世纪50年代。该厂1953年奠基兴建,1956年建成并投产,制造出新中国第一辆解放牌卡车,1958年制造出新中国第一辆东风牌小轿车和第一辆红旗牌高级轿车。一汽人在一片荒原上建起了中国第一个汽车工业基地,开启了国产汽车从无到有、不断发展的历史。

改革开放以后,从1979年到1988年末,是一汽“解放”汽车的换型改造时期,又称第二次创业时期。在这一时期,一汽用三年时间完成了中重型卡车CA141的全新换型和垂直转产,还开展了学习日本先进技术和方式、建设性企业整顿等活动,为换型

改造打下了良好的基础。

从1988年到2001年末,是一汽结构调整时期,又称为以发展轿车、轻型车为主要标志的第三次创业时期。在这一时期,一汽形成了中、重、轻、微、轿、客全面发展,自主与合资互为支撑的集团化发展格局。这个时期是生产大发展的一个时期,2001年与1988年相比,一汽产量增长5.1倍,销售收入增长22.8倍,职工收入也有很大提高。在全国500家最大企业的排名中,一汽始终处于前10位。

经过59年的发展,一汽已经成为国内最大的汽车企业集团之一。如今,一汽正在进行着第四次创业,开始了做强做优自主事业,加快建设具有国际竞争力的“自主一汽、实力一汽、和谐一汽”的发展新阶段。

## (二)企业简介

中国第一汽车集团是国有大型汽车企业集团,设有22个职能部门,拥有5家分公司、6家全资子公司、4家控股子公司。其中,上市公司4个,分别是一汽轿车股份有限公司、长春一汽富维汽车股份有限公司、天津一汽夏利汽车股份有限公司、启明信息技术股份有限公司。主营业务板块按领域划分为研发、乘用车、商用车、零部件和衍生经济等体系。中国第一汽车股份有限公司作为集团公司的控股子公司,拥有11家全资子公司、2家上市公司、3家合资公司和1个技术中心。截至2011年末,一汽集团资产总值为2137亿元,员工总数为12.5万人。

中国一汽现已建立东北、华北、西南三大生产基地,形成了立足东北、辐射全国、面向海外的开放式发展格局和中重型卡车、轿车、轻微型车、客车等多品种、宽系列发展的产品格局,拥有解放、红旗、奔腾、夏利等自主品牌和大众、奥迪、丰田、马自达等合资合作品牌;与100多个国家众多企业、代理商和供应商建立了广泛的商业联系,在南非、坦桑尼亚、巴基斯坦、墨西哥等地区拥有海外组装生产基地。2011年,一汽实现整车生产256.7万辆、整车销售260.1万辆,实现营业收入3694.3亿元。

自2005年起,一汽连年进入“世界500强”,2011年位列第197位。

2011年,“中国一汽”品牌价值达到842.66亿元,居《中国500最具价值品牌排行榜》第9名,继续保持国内自主汽车企业品牌价值第1位。

## 二、一汽自主品牌发展模式

一汽自主品牌发展坚持了“自主发展、开放合作”方针,经历了合资合作—学习开发—中高端进入市场的阶段(宋海龙,汪海粟,2011)。

一汽自主品牌的发展是“开放合作”的结果。20世纪50年代名震一时的红旗轿车就是以1955型克莱斯勒轿车的蓝本制造出来的。20世纪90年代,一汽通过和德国大众的合作重新开发红旗系列轿车,完成了红旗轿车的更新换代,但在外形上带有明显“奥迪”的影子,技术上也依靠国外。一汽现在的自主品牌轿车“奔腾”、“威志”、

“夏利”、“森雅”等全部是在与国外汽车公司合资合作基础上借鉴合资车型平台开发而来。

21世纪初,一汽确定了自主研发的策略,并于2006年提出了自主创新的总体思路:依托中国市场,传承50年历史经验,集成世界先进技术,走科学可持续发展的自主创新之路。其创新特征是“规模自主、高端自主、体系自主和持续自主”。目前,一汽具备了商用车全系列自主开发能力,中级及中级以下乘用车的完全自主开发能力,建立了经济型轿车、中级轿车两个自主研发平台,豪华乘用车具备了整车匹配及关键核心总成和技术的自主开发能力,一汽自主研发专业覆盖基础研究、应用研究、汽车电子、整车、关键总成及零部件,研究开发深度包括技术预研究、平台和技术升级产品以及适应性产品的开发,初步形成了“生产一代、开发一代、准备一代”的产品研发格局。

在市场的进入策略上,一汽保持着中高档轿车的产品线“红旗”和“奔腾”。2006年4月,一汽轿车C301在北京揭开神秘的面纱。2006年5月,一汽轿车C301在杭州正式命名为“奔腾”轿车。2008年10月,奔腾B70推出09款。2009年5月,奔腾B50上市。2012年4月,一汽红旗品牌战略全面展开,目前已开发了L、H两大系列红旗整车产品,形成了可覆盖C、D、E级高级轿车的发展基础,逐渐向SUV、礼宾车、面包车等车型拓展。在红旗品牌的规划中,未来红旗还将推出新能源车型H7PHEV。2012年7月15日,一汽红旗高档车型H7悄然下线,其即将成为国内省部级领导采购用车,这也间接宣告国人之车低调回归。次日,奔腾中高级车型奔腾B90正式下线。据目前相关数据显示,红旗H7借鉴一汽现有合资品牌的研发成果,过去几年来,经过设备工装调试、工艺调试、小批量试生产,现在已正式进入批量生产阶段。虽然在市场表现中与国外品牌相比,“红旗”和“奔腾”这两款车的市场份额并不显著,然而,它在一定程度上表明了一汽在自主品牌方面的坚持和成就。

综上所述,一汽在发展自主品牌方面采取了以合资合作为先,再集中力量进行自主开发为主的模式:与多方国外公司进行合资或合作设厂,在生产和销售的过程中,通过中方人员的参与,不断学习合资方的先进技术和经验,积累经验,锻炼队伍;同时,与外方进行合作性的产品开发,提高自身的研发能力。当经验和能力积累到一定程度能够进行自主产品开发时再全力推进自主品牌的建设。

### 三、一汽自主品牌发展模式评价

#### (一) 一汽模式的优点

##### 1. 合资生产获得资金

通过借助国外汽车品牌多年的经营管理经验开发国内市场,迅速扩大市场份额,获得利润,从而取得企业生存发展的必要条件——资金。这为企业发展自身事业提供了原始动力。

2. 合作创新有利于企业借助外部力量迅速缩短技术差距,从而节省大量的研发时间和资金

我国汽车工业自主研发中的合作创新是在汽车生产企业没有能力或很难实现自主创新时所采取的创新方式,其目的是通过合作创新积累技术实力、培养技术人才,为尽快实现自主创新打下良好的基础,是自主创新的有益补充。中方人员在合资企业中接触国外的先进技术和管埋,可以积累大量经验,全面提高自己的研发能力。这在一定程度上为进行自主品牌开发锻炼了队伍。

3. 形成完整的自主研发体系,这有利于带动自主品牌建设和企业的发展

一汽现有多家研发机构,其中技术中心<sup>①</sup>是一汽集团公司的核心研发机构,是由国家经贸委等部门认定的第一批国家级技术中心,集科学研究与产品开发为一身,机械行业排名第一,拥有汽车震动噪声和安全控制综合技术国家重点实验室、企业级博士后流动站及院士工作站,具有规模大、核心能力强、研制手段先进、技术实力雄厚等特点,是一汽自主汽车产品研制开发和试验检测基地。目前正积极筹备设立海外研发中心,支持自主汽车产品海外经营战略并利用国外先进技术资源以弥补国内研发能力的不足。此外,一汽还设有铸造技术中心、模具技术中心、车载电子技术中心等研发机构。

由于突出的地缘优势和专业优势,一汽与吉林大学保持了长期、稳定的合作关系,两家单位更在2009年7月签署了“产学研”全面合作协议,使企业与高校的集成创新迈上了一个新台阶。

4. 高中低档车的全面合资积累了不同市场层次的市场开发经验,可以为自主品牌进入多个市场层次积累经验

自主品牌的市场进入战略既可以从低端品牌进入,也可以是从高端品牌进入。从2009年以来,一汽在产品方面,基本形成了由商用车“解放”、中高档轿车“红旗”和“奔腾”、中低档轿车“威志”和“夏利”等组成的自主品牌产品系列,取得了自主发展的一定进步。尤其一汽“红旗”品牌高端轿车发展经验值得借鉴。

## (二) 一汽模式的缺点

纵观一汽发展的历史及现状,可以发现,“先合资后自主”的模式也存在下述问题:

1. 中方人员很难掌握合资公司的核心技术和管埋方法

一方面,合资公司进行技术、管埋的控制,中方人员很难学到精髓。另一方面,国内企业由于本身管埋人员和技术人员的素质有限,从而容易导致学习流于形式,而不

---

<sup>①</sup> 一汽技术中心占地36.8万平方米,固定资产20亿元,现有员工2829人,其中博士研究生68人,硕士研究生645人。

能领会其核心内容并因地制宜加以改进。

2. 企业容易被合资暂时带来的巨额利润冲昏头脑,从而迷失方向,忽视自主创新能力的开发

21世纪初,一汽认为,在中国的发展模式下,乘用车市场达到第一个500万辆规模时,合资品牌会占据主导。同时,自主品牌会积累基础,锻炼队伍,也有发展的机会。在这个阶段,一汽的轿车战略就是“跟”,不要掉队。基于这样的认识,一汽在轿车方面,相当长时间内是以发展合资品牌为主,包括20世纪90年代与德国大众合资成立一汽大众,2003年与丰田合资成立一汽丰田公司,同时和马自达合作进行M6的生产与销售。自主品牌的发展(主要是红旗、奔腾、夏利等车型)被暂时放在了学习者的位置上,并未大力推进。直到2009年,一汽在新形势下不得不重新认识自主品牌的建设,确立了自主品牌战略是一汽最高战略的发展思路,明确提出:凝心聚力,统一思想干自主;理清思路,统一目标干自主;科学配置,统一资源干自主。

#### 四、结论及对策建议

一汽自主品牌发展模式证明,一个企业的创新活动既要发挥企业内部优势,在原始层面上攻克前人无法攻克的难关,又要善于运用外部资源,在一个开放的平台上寻求创新,这样才能使企业在市场中保持长期稳定的竞争力。一汽自主品牌发展模式已经成为东北地区乃至全国范围内的成功模式,其成功的经验值得其他企业学习借鉴。同时,也要吸取一汽模式中的一些教训,为此本文提出以下对策建议:

##### (一) 建立和完善能有效激励创新发展的政策体系

自主创新发展的主体虽然是企业,但是政府应该运用经济、法律杠杆去创造一个良好的创新环境,以鼓励企业的自主创新。为创新构建平等的政策环境,对企业创新行为给予适度的扶持。切实保护知识产权,引导企业提高运用、管理和保护知识产权的能力。

##### (二) 进行企业产权制度改革,促进企业自主创新

合资汽车企业产品自主创新、自主开发发展较民营企业迟缓的原因,虽然有合资企业产品技术有外资全球车型资源的支撑,合资企业在我国市场发展过程中面临不同的发展任务,同时,也应该看到合资企业自主创新积极性确实不如民营企业。

把汽车行业国有企业和汽车合资企业中投资的一元化的产权结构改组为多元化的产权结构,是增强自主创新的重要前提。产权多元化包括国家股权、国有法人股权、其他法人股权、个人股权、外商股权等,其主要目的是在国有产权内部引入具有明晰产权边界的法人产权和个人产权,通过注入非国有产权的力量,加强对汽车行业国有企业和汽车合资企业中投资行为的约束和监督。也可以说,产权结构多元化是解决汽车行业国有企业传统弊端,促进汽车行业自主开发能力建设快速发展的根本

出路。

### (三)培养汽车产业的创新人才

培养和引进人才是我国汽车工业实行自主创新战略的重要方面,是提高汽车工业自主创新能力的捷径。

#### 1. 实施汽车工业人才战略

随着知识经济时代的到来,各国经济的发展将主要依靠技术,国际经济竞争也主要表现为技术的竞争。因此,为提高我国汽车工业的自主创新能力,保证我国汽车产业发展的总体战略目标的实现,必须着力实施汽车工业人才战略,健全现有层次的研发人才梯队。

#### 2. 注重人才的投资与培养

要形成尊重人才的良好氛围,使创新人才成为促进先进生产力发展的重要力量,在创造价值和社会财富的过程中起到举足轻重的作用,从而提高汽车工业的自主创新能力。

#### 3. 建立有效的激励机制和合理的用人机制

创新活动需要激励,形成有效的激励机制将有助于提高创新人才从事创新活动的积极性,形成敢于创新、勤于思考和善于应用创新成果的工作氛围,促使创新人才脱颖而出。

## 参考文献

- [1] 贾可. 中国汽车调查[M]. 上海:上海交通大学出版社,2005.
- [2] 路风,封凯栋,等. 发展我国自主知识产权汽车工业的政策选择[M]. 北京:北京大学出版社,2005.
- [3] 宋丹妮. 探索中国汽车自主品牌之路[J]. 山西高等学校社会科学学报,2005(9).
- [4] 宋海龙,汪海粟. 一汽与奇瑞自主品牌汽车发展模式比较[J]. 经济研究导刊,2012(19).
- [5] 杨沿平,唐杰,周俊. 中国汽车产业自主创新现状、问题及对策研究[J]. 中国软科学,2006(3).
- [6] 于方,庄晖. 中国汽车自主品牌发展模式探索[J]. 上海管理科学,2006(1).
- [7] 张占斌. 比较优势中国汽车产业的政策模式战略[M]. 北京:清华大学出版社,2004.
- [8] 新浪网—新浪汽车. 解读一汽自主创新战略[EB/OL]. [2007-07-30]. <http://auto.sina.com.cn/news/2007-07-30/0202297048.shtml>.