

完美的产品，需要完美的工作。

——一汽大众汽车有限公司总经理陆要奎

用户的愿望高于一切

——汽车的经营宗旨

纷至沓来

回过头来看看中国的汽车工业的历史，我们不难发现：“六五”计划（1981-1985 年）是一个重要的分水岭。

此前，中国汽车工业的发展十分缓慢。1953 年，在前苏联的援助下，我国在长春兴建了“第一汽车制造厂”，实现我国汽车工业的从无到有；1968 年，我国自行设计建造了位于湖北十堰的“第二汽车制造厂”，我国汽车工业有了自主发展的能力；其后，北京、重庆、天津、沈阳等汽车生产基地相继建成。但是，经过近 30 年的发展，我国汽车工业整体发展水平仍然极为落后：1955 年至 1985 年的 30 年间，我国用于汽车工业的总投资仅为 101 亿元人民币；其间汽车工业在全国工业产值中比重最高为 2.8%，全国汽车产量总共 44 万辆，仅占当年世界汽车总产量的 0.99%；而且还存在汽车厂商高度分散、规模小、缺重少轻、品种单一等严重缺陷。当时，中国的轿车工业几乎是一片空白，除了国家领导人专用的红旗轿车外，称雄中华大地的是上海牌轿车，但是它在几十年中的最高年产量仅为 8000 辆。毋庸置疑，中国的轿车工业落后了半个多世纪。

因此，改革开放之初，中央作出战略性决策：大力加强汽车工业的发展，并希望以此作为支柱，带动国民经济多个行业的共同发展。其中最重要的政策措施就是，打开国门，与外国汽车制造厂商合资，用市场换技术。1978 年 11 月 9 日，邓小平同志在回答轿车项目可不可以搞中外合资经营时，明确表示：“可以，不但轿车可以，重型车也可以嘛！”于是，从 1978 年开始，机械工业部、各地方政府、各汽车制造厂开始与国外著名汽车厂商商谈在中国合资建厂事宜。中方的努力和中国市场巨大的潜力换来了累累硕果：

1983 年 1 月，北京汽车制造厂率先和美国 A M C 公司（后为克莱斯勒汽车公司收购）合资，建立北京吉普车有限公司，开始生产“切诺基”牌轻型越野车。

1983年4月，上海汽车工业总公司与德国大众汽车公司宣布，二者将投资5亿马克（合人民币9.85亿元），合资设立上海大众汽车有限公司，生产“桑塔纳”轿车；双方各占50%股份。

1985年3月，广州汽车厂等单位与法国标致公司投资2亿元，合资成立广州标志汽车公司，中外双方分别占68.6%和31.4%的股份，主要生产“标致”504轻型货车和505轿车。

这三家合资企业的成立标志着我国汽车行业的发展进入到了一个崭新的阶段，从此中国汽车工业进入快车道，世界著名汽车厂商对中国的兴趣也不断增长，不断有新的合资企业诞生：

1986、1987和1992年，庆铃汽车有限公司、北京轻型汽车有限公司和江铃汽车有限公司分别与日本五十铃公司建立了合资关系；

从1988年起，德国大众汽车公司以许可的形式，支持一汽生产“奥迪”牌高级轿车。1995年，双方开始合资生产；

1991年2月，一汽——大众汽车有限公司在中国长春成立，由一汽和德国大众合资，设计生产能力为15万辆“捷达”轿车，27万台发动机和18万台变速箱；

1992年，东风汽车集团（前身是第二汽车制造厂）与法国标致-雪铁龙公司合资，成立了神龙汽车有限公司，投资达20亿元，生产“富康”牌家用轿车；

1995年7月，奔驰一举斥资2亿美元，分别兴建生产多功能面包车和“奔驰”客车的南方MPV项目和亚星-奔驰有限公司；

1995年8月9日，日本五十铃汽车公司和伊藤忠商事株式会社与北京旅行车股份有限公司签署了合作经营协议，购买北旅法人股4002万股，占北旅汽车总股本的25%，成为最大股东；几乎同时，1995年8月21日，福特汽车公司与江铃汽车股份有限公司签署协议，购买江铃汽车1364.28万股B股，占总股本的20%，并派员进驻江铃汽车董事会；

此前不久，世界最大的汽车零部件厂商——美国通用德尔福汽车系统公司和世界最大的汽车电器厂家——德国罗伯特·博世公司也分别在中国建立了数家合资企业。

一枝独秀

但是，只要对这些汽车厂商现在的经营状况稍加分析，我们不难发现：在轿车生产商中，只有大众公司是赢家，可谓一枝独秀。

从产量看，上海大众生产的桑塔纳和一汽-大众生产的捷达轿车，生产能力分别达到 30 万辆和 15 万辆，占中国轿车生产能力的近 2/3；一汽-大众的奥迪轿车到 1995 年底产量就已经超过了 10 万辆，独占中国高级轿车市场 60%以上的市场份额；截止 1998 年 7 月 1 日，桑塔纳轿车的产量累积达 109.7 万辆，占据了我国轿车工业的半壁河山，上海大众汽车公司也因此成为我国第一家产量超过百万辆的轿车企业；1997 年，上海大众汽车实现销售收入 263 亿元，连续 7 年名列中国 500 家最大外商投资企业榜首，成为中国最成功的合资企业。

大众汽车为何在中国大获成功？

首先得益于它对中国投资的长期性和系统性。从战略上讲，大众汽车进入中国有两个考虑：一是希望占领潜力巨大的中国市场的相当份额；二是以中国为基地，夺回 25 年前被日本和韩国汽车厂商挤占去的东南亚和东亚市场。根据大众汽车在巴西、南非等发展中国家中的大国的投资经验，第一个进入市场的厂商往往能够分享该市场长期发展的利益，取得最大成功，所以大众汽车在轿车生产厂商中最早进入中国市场，而且抱着长远的战略考虑，进行系统投资，分两个阶段实现上述两个战略目标，甚至做好了在第一阶段赔钱的准备，这同其他厂商只是着眼于中国市场、急于收回投资的急功近利的态度有着天壤之别。这需要极大的远见和魄力，但正是这一点，造就了大众在中国的辉煌。说也奇怪，急于想赚钱的并没有赚到钱，准备亏损的反而赚到了大钱。

另一个更重要的原因还在于，大众汽车在中国坚持奉行它“用户愿望高于一切”的经营宗旨。大众汽车之所以以“大众”为名，就是考虑了当时大多数普通居民的愿望，以生产普通民众能够购买的小轿车为重点。1939 年 8 月 15 日，第一批以这一观念为基础的大众汽车正式上市，由于它为了节约成本，一改过去汽车庄严堂皇的形象，狭小圆滑，被美国《时代周刊》杂志不无讥讽地称之为“甲壳虫”。谁知正是这不起眼的“甲壳虫”，由于注重实用，性能价格比达到了汽车行业新的高度，又顾及了普通居民的愿望，竟然在家用轿车市场上脱颖而出，从 1945 年战争结束到 1992 年急流勇退，一直畅销不衰，累积销量达到 2100 万辆，创下了无人望其项背的记录。

“桑塔纳”汽车又一次验证了大众公司这一经营宗旨的正确性。“桑塔纳”的名字取自于美国亚里桑纳州一个盛产葡萄的地方，这里的峡谷常常刮起一股神秘的科罗拉多飓风，当地人称它为“桑塔纳”。德国大众汽车公司将其于 1982 年投产的 B2 轿车取名为桑塔纳，其意义不言而喻，然而这阵风不是在德国而是在遥远的中国刮了起来。原来，德国经过战后 30 多年的迅速发展，国家科技水平和人们生活水平都已经高度发达，这款轿车不大不小，技术水平也不高，在德国的生命力不强，但它专为平民百姓设计，似乎更适应于发展中国家。因而在中国能够大行其道。桑塔纳在德国没有取得预期的业绩，是因为它忽视了德国民众的愿望和需求的发展，而它在中国的成功，恰恰在于它适应了中国用户的愿望。中国的生产技术

水平和人民生活水平还很落后，用户首先关心的是实用、合算，也就是物美价廉，大众汽车公司和桑塔纳轿车正好满足了中国用户的这一愿望。

大众集团的子公司——奥迪公司的董事、大众汽车集团中国业务总裁施密特先生说过，根据他对中国这几年的观察了解，中国汽车市场目前的发展阶段与德国过去的某些发展阶段很相似。这种相似阶段恐怕就是指大众汽车当年在德国脱颖而出，就是凭借满足用户的愿望和需求这一贯的宗旨，难怪他们能够毫不费力的抓住中国汽车行业大多数潜在用户的心：技术没必要太先进，只要价格便宜，结实耐用，使用方便就行。

提高国产化率

为了满足中国用户的愿望，生产销售物美价廉的实用产品，上海大众首先尽可能地做到“价格低廉”，千方百计提高国产化率，降低成本，降低价格。

这是一项艰巨的战略任务。最初几年，国产化并没有取得明显进展，1985 年桑塔纳投产时，国产化率是 2.7%，到 1988 年，实际国产化率也不过 12.8%。原因是多方面的，中国汽车行业技术水平落后、德国大众要求十分严格、国家产业政策不明朗等等，使得桑塔纳国产化动力不足、阻力重重。实践证明，国产化率低严重制约了企业的发展，因此提高国产化率便成了上海大众的生命线。为了实现国产化，上海市政府和上海大众各合作方采取了以下措施：

为了加快国产化进程，1987 年 7 月，上海市政府成立了“上海市支援上海大众建设领导小组”和“上海市桑塔纳轿车国产化协调办公室”，12 月专门召开了上海桑塔纳轿车国产化工作会议，1998 年 7 月 1 日，上海桑塔纳国产化共同体成立。德国大众也专门成立了中国国产化协调组，负责协调上海大众的当地化工作。

首先要解决资金问题。经过申请，中央有关部门批准从 1988 年起，每销售一辆桑塔纳轿车，征收 2.8 万元，专门用于建立桑塔纳国产化基金，支持零部件厂的技术改造。到 1994 年停止征收时，桑塔纳国产化基金帐上已经积累了 50 多亿元。

其次是积极推进零部件的当地化。这主要得益于德国大众公司，他们一方面与中国技术人员一起攻关，提高中国零部件配套企业的生产技术水平；另一方面积极帮助中国的零部件厂家寻找国外合作伙伴，动员欧洲著名的零部件厂商来华投资建厂。目前已有 200 多家合资企业在中国扎根，与中国企业合作生产汽车零部件，其中包括著名的汉高、巴斯夫、博世等世界 500 强企业。这些大企业的进入，迅速提高了我国汽车产业的技术水平，缩小了与国际

先进水平的差距，支持了大众汽车在中国的国产化。

再次，注重培养当地技术开发能力。1992 年，当上海大众的二期工程技术改造正在走向高潮的时刻，由产品工程部经理秦仲年等 9 人组成的新车型设计开发队伍，奔赴巴西圣保罗。任务是用三年时间完成新车型设计，取得全部零部件的标准资料，试制新车并进行各种路面条件的试验，完成大批量生产的工艺装备设计。1994 年 4 月，桑塔纳 2000 作为这项设计结果顺利通过了国家级技术鉴定。它比普通桑塔纳有了较大改进，性能更优越、外观更漂亮、更具现代气息，因此受到广泛欢迎。1998 年 3 月 25 日，“时代超人” 98 新款桑塔纳 2000GS I 轿车投放市场，它装备了世界先进的四缸直列式、1.8 升、74KW 的 2VQS 新发动机，无凸轮轴，无分电器，进排气管两侧排列布置，动力增加，低速扭矩强大，适应中国道路及驾驶员的驾驶习惯，再次体现了大众汽车公司的经营宗旨，难怪它很快赢得了广大用户的青睐，全国新闻媒介也纷纷惊呼：上海大众实现了人车合一的设计理念，从现代轿车工业的发展中寻觅到了新的内涵，体现了现代轿车文明的真谛。当地技术开发人员参与开发新车型，不仅人员工资低廉，而且产品比较符合中国实际，更能有效满足中国用户的需求，同时也易于在中国生产配套零部件，大大提高了国产化程度，降低了成本。所以桑塔纳 2000 一上马，国产化比例就高达 60%。1998 年 5 月，上海大众的研究开发中心举行了奠基仪式，这家中心还包括一个汽车测试场，至此，上海大众将有能力独立进行整车的开发并投入批量生产。

上海大众还积极培养当地人才。其方法是，首先，引进优秀人才。上海大众汽车公司决策层在“九五”规划中制定了《跨世纪经营管理人才与科技人才的十年规划》。自 1996 年至今，有计划、有目的地从全国各大专院校招收了 530 名毕业生，其中博士后 1 名，博士生 15 名，硕士生 168 名，本科生 288 名，大专生 58 名。所有进公司的大学生外语水平平均达到四级以上，计算机等级均达到中级。为了用好这批可贵的人才，人事部门解放思想，大胆选拔使用人才，目前已形成一支有 268 名优秀青年组成的后备干部队伍，平均年龄 31.3 岁。其次，不惜花费巨资，建设开发队伍。1998 年，上海大众全面启动十年人才技术开发规划，首次明确产品开发、人才培养的目标和全面展开规划的各个项目。耗巨资近亿元人民币，选送 42 名专业技术人员到德国大众进行全过程培训，并进入德国大众的产品设计开发领域，全面参与最新高技术产品的设计和开发。这批年轻人将在德国进行为期三年的专业培训，为上海大众新一代车型的设计开发奠定自主设计开发的基础。再次，在工艺技术队伍的建设上，不遗余力。为了到本世纪末形成拥有 600 人的产品、工艺开发及设计队伍；结合新车型的试制、改型等实践，使技术人员尽快成长，担当重任，公司制定了 T T A 培训计划，每月选派优秀工艺技术骨干，到德国大众接受培训，目前已有 200 人学成归来，挑起重任。

目前，桑塔纳的国产化率已达 95%；奥迪 100 的国产化率约 70%；捷达国产化率已超过 80%。正是凭借这么高的国产化率，大众汽车在中国的产品成本大幅度下降，赢得了价格优

势，也赢得了竞争优势，赢得了用户。

高质量 高标准

通过提高国产化等一系列政策措施，可以实现“价廉”，那么如何保证“物美”呢？这就是在当地化和国产化过程中，坚持严格的质量标准。

为了实现“物美”的要求，上海大众可谓费尽周折。上海大众的合资合同明确规定，桑塔纳国产零部件必须送到德国去测试，由大众公司总部认可。德国人一直严格执行这一规定。刚开始，送检的国产零部件很少被认可，因此引起了不少人的非议，认为这是“德国佬故意刁难，不让我们搞国产化”，还有一些人虽然不完全反对德方的想法和行为，但是也认为，桑塔纳轿车在国内销售，中国经济水平不高，不要把标准一下子定得那么高。公司几经努力，终于顶住了各方面的压力。他们首先端正认识：上海大众必须和德国大众一样坚持高标准。当时的总经理王荣钧先生说：“我们的上海牌轿车早就 100%国产化了，为什么还要和大众合资引进桑塔纳轿车呢，没有高质量标准的国产化和合资前有什么区别！”不仅如此，上海大众还在实际行动中严格执行高标准的质量要求。

例如，桑塔纳轿车的喇叭，过去的使用标准是 5 万次，大众公司要求将这一标准提高到 10 万次，喇叭的配套生产厂认为这是刁难，因而向上海大众公司提出质问。上海大众拿出调查数字，使他们心服口服。原来 5 万次是德国的标准，德国汽车很少使用喇叭，但是在中国的交通条件下，喇叭的利用率却显著提高，因此德国大众要求上海大众提高喇叭的使用寿命。这丝毫不是刁难，而是大众公司为顾客着想，视用户愿望为第一的又一例证。

大众公司对上海大众产品质量的严格要求是有它自己的考虑的。首先，大众汽车的经营宗旨是“用户的愿望高于一切”，结合中国的情况就是物美价廉，起码的质量都不能保证，何称“物美”，又如何保持大众汽车在中国的声誉？而这正是大众公司视为生命的东西。其次，德国大众汽车公司投资中国，除了要占领中国市场的相当份额以外，还要以中国为基地进军亚洲。为实现这一目标，轿车必须物美价廉，实施国产化，实现当地化生产。但是，当地化不是低质量，因为降低质量即使在中国市场行得通，到亚洲和日本市场也行不通。另外，从经营成本上考虑，低质量产品会给售后服务带来很多麻烦，对一个希望长期占领市场的公司来说往往得不偿失。因此，德国大众方面极为重视上海大众的产品质量。大众汽车集团中国业务总裁施密特先生曾经非常中肯地说，现阶段对我们以及中方合作伙伴来说，需要清醒理解的一点就是质量第一，而不是数量第一，这是一种哲学，也是保证我们立于不败之地的关键。

出色的市场营销

正因为大众汽车对中国用户的愿望和需求非常了解，所以她对中国汽车市场的熟悉程度也是一流的。众所周知，中国的汽车是从公务车（甚至可以说是政府用车）起步的，大众的成功也主要依靠这一市场。邓小平同志曾专门考察过上海大众，江主席和朱总理两任上海市长都特别关心它的发展，这无疑会加强桑塔纳在全国政府官员中的良好印象，以至于全国上下一度形成“不坐桑塔纳不是官”的观念。而且，桑塔纳和奥迪都是中央政府颁布的政府机关不许买进口车的最大受益者，因为当时无论是中低档车还是高级轿车，他们都几乎是惟一的选择。其实奥迪在国外只能算是中高档轿车，但是由于它是中国官员们惟一的选择，在中国一直保持者高档车的价位，因此它可以说是赚足了钱。

大众公司遍布全国的销售网络和完善的售后服务，也为大众汽车用户提供了极大的便利。目前，上海大众和一汽大众已在全国 30 个省市自治区建立了售后服务网络，经销商遍布全国主要大中城市，并建立了 550 个维修服务站。

点评

大众汽车在中国大获成功再次验证了大众公司“用户愿望高于一切”经营宗旨的正确性。要做到“用户愿望高于一切”，必须首先了解用户愿望，然后想方设法满足这种愿望。了解用户愿望实际上是了解市场的关键，也是企业和产品能否成功的关键，桑塔纳在德国上市才 6 年便悄然隐退，而在中国却能大获成功，正说明了这一点。

当然，大众汽车的成功是在对改革开放初期中国市场分析的基础上取得的，随着中国经济的发展，汽车市场的需求状况已经发生了一定变化，市场需求出现细分化倾向：10 万元以下的低档轿车市场迅速崛起，10 万～20 万元的中档车市场用户对技术、性能和环保的要求越来越高，中高档轿车市场也在逐步形成，私人正成为购车主力。因此，天津夏利销售势头很好，以性能卓越和符合环保要求著称的神龙富康也渐为市场接受，而桑塔纳等大众车型反而有点腹背受敌。

显然，大众汽车对此已经有了清醒的认识，大众汽车品牌新闻发言人布勒希厄在分析中德未来合作前景时说，不久的将来，汽车市场中心将不再局限于传统的北美和欧洲，亚洲、

南美以及东欧国家的新兴市场将迅速崛起，这为世界汽车工业提供了巨大的发展机会，当然也蕴藏着风险。合作初期，桑塔纳轿车生产多少就能卖多少，那种“好日子”是不正常的，是中国轿车市场发育不成熟的表现。而今中国市场竞争非常激烈，大众、雪铁龙、标致、雷诺和克莱斯勒等多家外国汽车公司在中国签订了合资生产汽车协议，汽车出现过剩，供大于求的矛盾日益突出。上海大众必须承受危机，战胜危机。为此，上海大众制定了新的经营策略：增加直销，加大租赁，尝试分期付款销售，实行以旧换新、靠新产品拓展市场等等。其实，早在此前，大众汽车就已经开始适应中国用户对汽车要求不断提高的现实，若不是桑塔纳 2000 及时推出，上海大众现在恐怕只能跟夏利等低档车进行竞争。

最近，广州本田雅阁、上海通用别克、上海大众帕萨特三种价位在 30~40 万元左右的中高档轿车先后投产，这标志着中国轿车工业竞争的升级，谁又将在其中独领风骚呢？