

调查：外资加速经营控制权 中方不应抱有任何幻想

近来，几桩传言已久的关于汽车合资企业的股权及经营权调整之事似乎不约而同地进入了实操阶段。

最近一桩是关于奔驰营销渠道的整合。尽管北京奔驰和奔驰中国这两家公司的营销渠道整合具体措施暂未公布，但根据7月28日北汽集团与戴姆勒东北亚发飙的联合声明，双方推动北京奔驰与奔驰中国在华营销领域深化合作及资源整合已是定局，且细节将在不久的将来浮出水面。

营销渠道的整合对北汽与戴姆勒未来合作发展皆是好事，但此次整合背后主要的推动和主导者可以判断是戴姆勒公司。中国市场的庞大以及巨大潜力使得这家德国豪华车企不可能对目前销售渠道的混乱置之不理，而通过整合实现更大经营权的控制以保证更多利润是其无需掩盖的目的。

这一推测在近期盖世汽车网围绕合资车企股权及经营权调整而展开的业界调查中也得到验证。在我们设想的关于奔驰渠道整合案最终的几种结局中，我们可以看到主流的观点并不看好北汽将在此次整合中获取更多的话语权与收益，认为北汽将在与戴姆勒组建的合资销售公司中获得控股地位的人士仅为14%；而认为奔驰中国将控股合资销售公司（24%），甚至北奔销售主导权直接让渡给奔驰中国（36%）的人士总共占参与投票者的57%；另外，有26%的参与者认为双方渠道整合的最终结果可能是对等股比组建一家合资销售公司。



国产奔驰与进口奔驰渠道互相“打架”的问题由来已久，缘何最近渠道整合之事进入了实操阶段呢？据了解，由于之前北京奔驰引入国产的车型并不多，问题并没有到非解决不可的地步，而随着北京奔驰计划引进的车型越来越多，矛盾也随之加深。典型例子是，去年在国产

奔驰 E 级车上市前，奔驰中国突然将进口奔驰 E 级车降价 7~8 万元，直接致使国产奔驰 E 级售价高于进口车，价格体系混乱，销量迟迟不见起色。

而我们认为促使双方下大决心整合的真正原因还是中国市场的发展势头与前景。目前，中国已经超越美国，成为全球最大的豪华车市场。奔驰在华的竞争对手——奥迪与宝马纷纷加快了扩大产能与经销网络的步伐。此外，今年上半年，奔驰在全球已经被奥迪超过，跌至豪华车销量第三。而北京奔驰尽管上半年在华销量增幅位居德系豪华车阵营第一，但这很大程度上因为国产新车型奔驰 E 级车去年下半年才正式开始销售带来的增长，7 月份北京奔驰销量增幅已经跌至 1.2%。奔驰面临的竞争压力不小，大力整合迫在眉睫。

我们再来看中国车市一起关于合资企业股权调整的事件。一汽大众——这家中国最大的整车合资企业之一，亦是目前中国汽车业唯一一家中方控制 60% 的合资整车制造企业（其他绝大多数车企股比均为 50:50），目前德国大众公司一方提出提升在合资企业中的股比，由原来得 40% 至 49%，而且大有胸有成竹之势。大众谋求更大股比与经营话语权决心由来已久。而中国市场仅近年来的良好发展势头也促使大众将这一打算提上了议事日程。

企业公开数据显示，2010 年一汽大众净利润已经达到 220 亿元，占大众汽车全球经营利润的三分之一。多争取一个百分点意味着每年多增数亿元的收入，试问大众怎可能放弃争取其本该在政策允许下可获得的更大利益？大众心知肚明，在中国市场仍处于较快增长的周期时，大众更需要快马加鞭加大对合资公司股比的增持，以谋求利益最大化。

最新的新闻显示，国资委即将对股比调整一事评估，一汽出让一汽大众 9% 的股权一事接近成形。

而几乎在同一时间段，一汽大众宣布正式全面清理非授权的经销商，范围涵盖北京、上海、广州、深圳等 37 个城市在内，堪称一汽-大众成立以来最大规模的渠道整治。对于这次行动，一汽大众官方解释是为了维护大众的品牌形象。因为一些非授权的二级经销商存在对用户承诺达不到、服务态度差等行为，对用户满意度的影响较大。但业内对此多表怀疑，而将此理解为大众面对汽车经销商集团话语权逐渐加大而采取的一种收权行为，是保证未来长远利益的战略选择。据了解，一汽-大众目前正在筹建自己的物流、销售网络，在清理未经授权的二级经销商后，未来将在不具备建设 4S 店条件的地方，发展符合一汽大众各项标准的授权二级经销商，作为对现有 4S 店销售渠道的补充。而在其中，我们亦可以揣测大众是非常重要的推导力量。大众在合资企业中的主导地位逐渐开始从产品、技术、采购以及管理领域延伸至营销和售后领域。



结合奔驰渠道整合的事件来看，这是否意味着外资在华开始全面加大经营控制权的力度呢？调查 2 的结果显示，这一趋势得到了约六成参与者（58%）的肯定。持相反立场的人士仅占 11%，这部分人认为近来发生的关于合资企业股权或经营权调整之事属于个案，不同合资公司之间差异较大，不能以偏概全地认为外资开始全面加大经营控制权的力度。

此外，有约 31%的人认为长期来看，外资全面加大经营控制权的力度是必然的趋势，而近期已经出现了苗头。目前在合资汽车企业中，外资一方显然在产品与技术引进、生产管理以及质量控制上占据着主导地位，而且为谋取更大利益，他们还将控制权延伸到了上游零部件企业，也就是采购权的控制，由于我国对汽车零部件企业并没有对外资设限股比，外方可以通过对配套供应商的指定与控股谋取更丰厚的利润。而到今天中国汽车市场年销量规模已经接近 2000 万辆，原先由于各种原因，在股权或某些领域经营权上处于劣势的外方开始在合资企业中加速收权是再正常不过的经济行为。从未来看也是必然的趋势。

盛名之下，其实难副。中国在全球第一大车市的称谓下，是外资风光无限，自主品牌山河尽失的现实。

而被视作中外合资双赢典范的上海通用，最近发生的股权调整之事似乎再一次警惕了大家不要对外资保有任何幻想的念头。

2009 年 12 月，面临破产危机的通用汽车与亟需解决融资需求的上汽集团达成股权交易，上汽以 8450 万美元的价格从通用手中购买了上海通用 1%的股权后，上汽获得对合资公司的控股权，整体上市前途光明。作为资本回馈，随后上汽满足了通用增持上汽通用五菱 10%股权的长期梦想，以及现金入股成立香港合资公司进军印度市场等条件，上汽甚至斥资 5 亿元跨洋购买通用重新 IPO 时近 1%的股权以示支持。

而在经营状况得以扭转后，通用汽车 CEO 丹尼尔·埃克森(Daniel Akerson)在今年 8 月 4 日通用汽车第二季度的财务报告的会议上表示，预计通用汽车将完成与上汽签订的回购上海通用 1%股份的协议。协议白纸黑字，通用对合资车企 1%股权的回购确实也无可诟病。但关键问题在于，上汽能否保持对上海通用报表的继续合并这一底线，现在看来亦非易事。

这成为了外资狼子野心、中方孱弱不堪的又一佐证。



在最后一项调查中，我们对外资在合资车企谋取更大话语权可能带来的影响或局面进行了几

种假设。其中“最大的输家是中国汽车产业”这一结局获得了最高的投票，达 40%。而认同外资将因此谋得最大利益的人亦多达 33%。但是认可中方因退让沦为陪衬但有可靠稳定收益的人士只有 22%。

由此看来，谋求从采购、研发一直到营销、售后全产业链的经营权控制是外资，而中方在其中的退守可能丧失的不仅仅一个企业的短期收益，而是整个中国汽车产业。