# 中国汽车业战略分析与思考

来源：网络 作者：蓝色心情 更新时间：2024-01-16

*导言　　目 录　　导 言　　第一卷 中国汽车业发展研究的战略观与 方法 论　　第二卷 中国汽车业生存发展时空的调查分析　　第三卷 中国汽车业主、客体性的调查分析　　第四卷 中国汽车业战略发展的三个重大认识 问题　　第五卷 中国汽车业战略...*

　　导言

　　目 录

　　导 言

　　第一卷 中国汽车业发展研究的战略观与 方法 论

　　第二卷 中国汽车业生存发展时空的调查分析

　　第三卷 中国汽车业主、客体性的调查分析

　　第四卷 中国汽车业战略发展的三个重大认识 问题

　　第五卷 中国汽车业战略理念和决策行为系统

　　第一卷 中国汽车业发展研究的战略观与方法论

　　第一篇 中国汽车业发展研究的战略观

　　战略，在商界一般指指导商战全局的计划和策略。首先要确定战略目标和最终的竞争对手，才能依据竞争双方经济、 政治 、心理、地理等因素，照顾商战全局各方面、各阶段之间的关系，规定无形、有形力量的准备和运用，诸如决策、管理、经营、销售力量的建设,设施装备和商品的生产储备，战略动员，基本作战方向的确定，战区的划分，作战方针和作战指导原则的制定之类的问题。战略和战役之间的关系,战役和战术之间的关系，作为全局和局部的关系，受到方法论的控制。随着竞争力量对比的变化和商战发展的进程，战略需要进行阶段性转变。 中国汽车业的战略目标是什么?

　　中国汽车业的最终竞争对手是谁?

　　加入WTO在即，中国汽车业准备是否充分?

　　面临竞争发展课题的今日中国汽车业，对上述问题是不太清晰的。

　　美国曾经以控制石油为目标，以伊拉克为最终竞争对手，为海湾战争制定战略;海尔则以参与国际竞争取得胜利为目标、以国际名牌为最终竞争对手制定战略。众所周知，这种目标和竞争对手清晰的战略的确卓有成效。

　　作者给战略的定义是：战略是对战略主体的未来所作的系统性决策，是关于设立目标和控制目标实现全过程的系统性决策。

　　军事上，战略具有不同的种类，如连续战略和积累战略，直接战略和间接战略，威摄战略和实战战略，打击军事力量战略和打击 社会 财富战略等。战略尽管不同，但如博弗尔将军所说：“其基本出发点都是争取行动自由。”

　　什么叫“行动自由”?“行动自由”是指达到最终目标的自由。也就是说，研究制定行业或企业竞争发展战略的目的，就是运用行业或企业从今天到未来某个时间内的全部力量，调动一切可能调动的社会环境因素和 自然 环境因素，满足可持续发展并获得最大利润的需求。 “战略是一门进行抉择的 艺术 和 科学 。”(约翰·柯林斯)中国汽车业要有效应对挑战，究竟应该把战略重点放在哪里?

　　根据对中国汽车业“适应市场要求”和“满足消费者需求”能力和状况的调查，作者认为本报告所分析的中国汽车业发展战略，就其核心要素来说，应该是一个“转型战略”，即解决如何从计划经济体制向市场经济体制转型的战略。

　　“转型战略”并非从今天开始。但是，就根本解决方法论这一战略的灵魂问题来说，本次战略设计面临严峻考验，这其实是对“转型战略”最后成败的考验。解决中国汽车业“不死”即生存问题。以方法论为核心的本次战略设计，必须解决中国汽车业集团化之后的可持续发展以及在加入WTO后有限调适期中迅速占领中国广大汽车市场的问题。

　　美国国防大学战略研究所所长约翰·柯林斯在论述战略的实质时说：

　　“战略这个词的原意是‘统率 艺术 ’,但现在这个词的含义却远远超出了这个范围。”大战略“真正的目的与其说是寻求战斗,不如说是寻求一种有利的战略形势。这种战略形势是如此有利,以至于即便它本身不能收到决定性的效果,那么在这个形势的基础上再打一仗,就肯定可以收到这种决定性的效果。”

　　中国 伟大的战略家孙子描述战略的意义说：“不战而屈人之兵，善之善者也。”所谓“不战而屈人之兵”，是说，正确的战略本身就能使人立于不败之地，使对手感到你胜局已定。

　　卓有成效的经营管理同样依赖于完善而符合实际的战略,没有清晰的战略把握，决策者对于经营管理的认识就会象倒立的金字塔一样,岌岌可危地竖立在细小的塔尖上。

　　战略是充分调查 研究 战略主体的 历史 和现状之后，对战略主体未来生死存亡 规律 进行的探索与刻划。战略关系到未来的生死存亡，日益成为中国汽车业 发展 中的头等大事。真正的决策者，决不敢对战略稍微地加以轻视。

　　这就是本报告在研究 分析 中国汽车业发展战略时，所依据的战略观。

　　第二篇 中国汽车业战略研究的 方法 论

　　战略方法论是制定战略和实施战略的方法。策略是为实现战略任务而采取的手段。作者这里讨论的战略方法论，既是整体战略的灵魂，也是策略的核心枢纽。

　　战略的有效性来源于 科学 的战略方法论。战略决策，是决策集团系统性干预客观未来的主观努力。中国汽车业决策者用什么思路和方法研究制定战略，是 影响 中国汽车业未来发展的关键性战略环节。

　　由于认识与科学的发展，人类 社会 的方法论变化有三：一是混沌原始 时代 的整体论，二是科学分析时代的还原论，三是充分了解物质结构后进入整合时代的系统论。

　　还原论产生于16—19世纪， 自然 科学为了向事物的内部结构和微观机制深入，为了精确和严格地认识对象，逐一地去解剖它的各个细节。为了不让研究停留在古代直观的整体论水平，人们创造和发展了分析方法、实验方法、数学方法等,分析方法成为带头方法。近代科学方法论从整体论向还原论变化，在帮助科学取得巨大进步和成功的同时，也形成了比较固定的思路，把注意的焦点逐渐推移到微观细节上, 极大地影响了人们观察分析事物的普遍方法论。

　　系统论则把对象放到系统的形式中进行考察和控制。

　　什么叫系统的形式? 所谓系统，是由若干要素组成的具有确定性能的有机整体，同时它又是更大系统的一个子系统。例如，中国汽车业各集团是中国汽车业的子系统，而中国汽车业，又是世界汽车业的子系统。

　　系统的基本特征是∶

　　第一，系统具有整体性，即系统由若干要素构成。例如，中国汽车业是由实力雄厚者和小而散者这样两大类要素所组成。系统论的原则是“整体大于它的各个部分的总和”。就是说，中国汽车业实力雄厚者和小而散者，应该按照系统的整体最佳、利润最高的原则进行组合;系统的优势决非两者单纯相加所能等同。系统整体具有它的各个组成部分所不具备的新的性质、新的功能、新的规律。系统的这种整体特性，原则上不能归结为其组成诸要素的特性，也不能归结为其组成诸要素的特性的总和。 第二，系统诸要素之间存在着特定的相互联系和相互作用。例如，中国汽车业实力雄厚者和小而散者之间，存在着前者为主导、后者为辅从的关系，这是产生“整体大于部分之和”的原因。

　　第三，系统又从属于上一级更大系统。例如，一家汽车集团的发展从属于中国汽车系统或世界汽车系统发展的规律;其整体性不仅决定于要素及其相互作用，而且受到母系统的支配和控制。

　　系统具有普遍性，万物皆系统。

　　中国汽车业决策者存在着两种不同的决策方法论倾向：

　　第一种，是系统论倾向。即把汽车行业和本集团作为中国社会的子系统来观察和把握，把本公司、本部门作为本集团的子系统来观察和把握，把个人境遇和人际关系作为整体境遇和公众关系的子系统来观察和把握。

　　第二种，是还原论倾向。即倾向于把汽车行业和本集团从整体社会中孤立(还原)出来观察和把握，把本公司、本部门从本集团中孤立(还原)出来观察和把握，把个人境遇和人际关系从整体境遇和公众关系中孤立(还原)出来观察和把握。

　　从1956年生产出第一辆车始， 中国 汽车业44年的 历史 就与“局部精细运作(所谓 科学 )的传统”相伴，使还原论成为一种正统 方法 论。计划 经济 体制把 企业 作为完成国家计划的局部执行者，更加强还原方法论在管理中的主导地位。

　　作者观察到，第一种倾向 目前 在中国汽车业是少数，比较集中地出现在集团最高决策者、虚心体会市场情况的公司部门决策管理者，以及销售一线的业务人员中。就象大 自然 风化着岩石一样，市场经济的现实从他们脑子里无情地淘汰着还原方法论。第二种倾向目前是多数，在一些集团中不注重创新、不注重可持续 发展 的部门中相当普遍，这就象被外壳保护的岩石主体还没来得及风化一样。

　　在系统化的市场经济 社会 ，还原论的不适应性必然使人产生幼稚的思想和行为。社会变化了，加入WTO在即，有人仍认为“汽车行业特殊，是民族 工业 、幼稚工业，国家会加以保护”。这种思路得以盛行，一方面由于国家宏观调控和产业政策出了 问题 ;另一方面汽车集团也没能敏锐地调整自己，对中国加入WTO前后的汽车形势 研究 不够、准备不足;再加上未能有效地建立各种公众关系网，不善于从行业目标透视主体职能与角色，不善于从整体利益透视主体境遇。

　　两种方法论的矛盾在中国汽车业已经表现得颇为典型。这是决策到操作效益衰减的根本原因。如果中国汽车业不能清晰地认识转型战略中这个必然出现的方法论的矛盾本质，就会失去市场、失去先机。这种现象，应该看作行业战略和集团战略必须赶快转变的信号，甚至看作战略决策滞后、可能带来恶果的危机警醒信号。

　　科学向前发展，科学方法论也向前发展了。我们正处在系统论替代还原论的 时代 。

　　从 理论 上对比：

　　第一，还原论把认识的重点放在部分，忽略整体性。例如，汽车集团可能把经营的重点放在自己这个局部而忽略中国汽车业这个整体性。系统论把认识的重点放在整体，强调从整体出发认识诸部分。作为集团，应当把认识的重点放在中国汽车业整体，应该从整体战略出发认识集团的地位和职能。

　　第二，还原论抹杀整体与部分的原则区别，单纯用部分来解释整体，甚至把整体归结为部分之和。例如，作为汽车集团或一家公司，坚持认为自己经营效果好了，行业自然就好。系统论强调整体与部分既有联系又有区别，不能单纯用部分来解释整体，对于整体性来说，起决定作用的不仅是诸部分之间的性能，更重要的是诸部分之间的相互联系和相互作用。

　　第三，还原论过分强调部分对整体的基础决定作用，片面地强调“向下”的认识途径。例如，集团可能会把自己对国家汽车业的贡献仅仅看成经营好自己这家企业，片面地认为只有从集团内部挖潜这样一条发展途径。系统论则强调“向下”与“向上”两种认识途径，即一方面肯定部分对整体的基础决定作用，另一方面也肯定整体对部分、环境对整体的支配和控制作用。例如，一家汽车集团可能通过“打击汽车走私”来调动国家和社会的力量关注自己、支持自己，使“整体对部分、环境对整体的支配和控制作用”成为自己发展的动力。

　　世界已经从“ 分析 时代”向“系统时代”过渡，技术革命已经从“第二次浪潮”转向“第三次浪潮”。系统论和协同论，成为新时代的方法论。与 现代 生活各个领域相适应的新的思维方式、新的观念和新的范畴，无一不是以“系统”这个概念为中心的。

　　进行现代企业制度改造、承载着中国未来经济支柱产业、追求可持续发展和现代化经营辉煌业绩的中国汽车业，必须用系统论和协同论来研究自己和驾驭自己。

　　中国汽车业发展战略是一个“开放的复杂巨系统”,是典型的钱学森所说的“大成智慧工程”。开发中国汽车业战略,要求我们拥有科学的世界观、最现代的方法论、中国汽车业内外有关领域优秀专家和决策集团集体智慧最佳协同这些不可或缺的条件,然后才敢站在中国汽车业历史中今天的起点,去把握中国汽车业明天发展的终极目标和终极价值。

　　 科学 世界观和 现代 方法 论的结晶—系统论、控制论、信息论、协同论与唯物辨证法相结合，就是本报告所使用的方法论。

　　第三篇 中国 汽车业 发展 战略的思考纲要

　　孙子曰∶兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

　　故经之以五事校之以计，而索其情∶一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。故校之以计，而索其情。曰∶主孰有道?将孰有能?天地孰得?法令孰行?兵众孰强?士卒孰练?赏罚孰明?吾以此知胜负矣。 ——《孙子兵法·计篇》

　　作者刚刚论述了：战略，是对主体未来所作的系统性决策，是关于设立目标和控制目标实现全过程的系统性决策。而制定战略，就是充分调查 研究 主体的 历史 和现状之后，对主体未来生死存亡 规律 进行探索与刻划。

　　作者还论述了：科学世界观和现代方法论的结晶—系统论、控制论、信息论、协同论与唯物辨证法相结合，就是本战略报告所使用的方法论。

　　现在又引述《孙子兵法·计篇》有关战略和战略纲要的精僻论断。因为作为中国 哲学 的奇迹之一，《孙子兵法》正可视为上述战略观与方法论的有机结合。 根据这样的战略认识，作者进入中国汽车业，围绕下面五个纲要进行调查探索、策划设计，开始中国汽车业发展战略的思考：

　　所谓道：就是中国汽车业发展的客观历史规律。

　　任何事物的发展都有其客观历史规律，中国汽车业的发展也不例外。中国汽车业决策领导者的思维方式必须切合客观历史规律，中国汽车业决策集团必须认识并下决心遵循这种客观历史规律，才能建立起强大的利益共同体，中国汽车业内外公众才会与决策者同心同德，共同挑战任何危机，共同克服任何困难，从而注定取得最后的胜利。 所谓天：就是中国汽车业的公众关系状况。

　　中国汽车业是否有意并正在构建一个与发展战略相匹配的利益共同体?一个多高、多广、多大凝聚力的利益共同体?这决定着中国汽车业实施战略时，公众、特别是关键性公众态度的阴阳、冷热、变化，决定着中国汽车业未来所能支配和 影响 的人、财、物信息各种资源的状况，从而决定着中国汽车业综合战略势力的强弱。

　　所谓地：就是中国汽车业的竞争实力与竞争状况。

　　这决定着中国汽车业战略出兵的远近、险易、广狭、胜败。

　　所谓将：就是决策管理者有否开明智慧、权威信誉、仁厚大度、风险精神、决断严格的素质。 这决定着中国汽车业战略究竟能否不失时机发动起来，能否踏平艰难险阻坚强有力地贯彻下去，能否被创造性地运用实施从而出现奇迹。

　　所谓法：就是包括业务流程、信息系统、激励奖惩机制和台阶化决策种种状况。

　　这关系到中国汽车业未来将在杂乱无章的迂回小路上行进，还是在一条高速公路上统一思想、统一目标、统一指挥、统一步调地全速前进。

　　中国汽车业决策者能否把握中国汽车业发展的客观规律?

　　中国汽车集团成员是否具备驾驭客观发展规律的能力?

　　中国汽车业中层基层干部的素质，是否坚强优秀到足以应对竞争发展战略必将带来的种种挑战、克服遇到的任何困难?

　　中国汽车业的一线工人的专业水平是否训练有素，能够承担起发展战略的要求?

　　中国汽车业能否卓有成效地建立起与发展战略相匹配的公众关系即利益共同体，通过调动一切可能调动的 社会 环境和 自然 环境因素，极大地提高竞争能力?

　　中国汽车业是否拥有一套激励奖惩机制，使得每一次有效努力都能获得奖励，每一次造成有形无形损失的错误、失职都必遭惩罚?

　　在战略运行的过程中，不断透彻 分析 、改善、再分析、再改善以上这些重要的 问题 ，是中国汽车业决策领导者和决策集团的必修课。这些问题解决好了，中国汽车业发展战略的成功就能够做到胸有成竹。

　　第二卷 中国 汽车业生存 发展 时空的调查 分析

　　用“系统动态运行”观念，把握44年中国汽车业与生存发展时空的关系，从中考察中国汽车业的本质，将使发展战略最大程度趋近最佳目标，从而具有更大合理性。

　　第一篇 对中国汽车业生存发展时空的纵向分析

　　本篇 研究 在不同 历史 发展阶段，中国汽车业与系统要素之间的关系。

　　一、三年 经济 恢复和第一个五年计划时期

　　1956年7月15日，中国国产第一辆汽车在长春汽车厂下线，这标志着中国建立起自己的汽车 工业 。结束了汽车全部依赖进口的局面。这一天，不仅在中国汽车发展史上，而且也在中国汽车外贸史上具有划 时代 的意义。但是，国产车产量很小，只生产中型载货车一个品种，远远不能满足经济建设和国防建设的需要。

　　50年代后期，中苏关系出现裂痕，1960年7月以后中国与苏联、东欧的贸易大减，贸易对象开始向西方国家转移。

　　1、工厂只管生产，不管销售，只关心计划，不必考虑市场。

　　2、一统计划下，“全国汽车是一家”,有劳动竞赛，无市场竞争。

　　3、是政府财政收入支柱和本地安排就业的好地方。 4、根本不考虑国际市场和国际竞争 问题

　　5、技术设备改造缓慢落后

　　三、市场化改革时期(1979—1999)

　　十一届三中全会宣告把工作重点转移到社会主义 现代 化建设上来。随后通过贯彻“调整、改革、整顿、提高”的方针，在中共十二大和十三大先后制定的关于经济体制改革的决定，以及改革、开放、搞活总的方针指引下，开始注意发挥价值 规律 、经济效益、商品、市场等经济杠杆作用。逐步从中央计划分配型的产品经济向计划调节与市场调节相结合的经济体制过渡。

　　1、国家汽车产业政策面临调整， 中国 汽车业可望在调整中获得机会

　　随着汽车行业的“产权清晰、权责明确、政企分开、管理 科学 ”的 现代 企业 制度的展开，国家对汽车行业开始松绑，企业 发展 迅速，上市公司增多。

　　全国汽车业的竞争关系实际存在，但由于市场份额已定，价差不明显，故均满足于当前态势。但汽车产地的地方保护却显得异常紧张，买车“本土化”，要买外地车可以，但要多付出2-3万元甚至更多，如上海、武汉、广州、长春等地大多设有“地方贸易壁垒”(202\_年初开始松动)。

　　3、中国汽车业的品牌忠诚已初步建立。如桑车系列、捷达系列等。

　　但相比较而言，中国汽车业还没有成为海尔那样的“中国名牌和中国人的自豪”。

　　4、中国汽车业“大兵团作战”还有不和谐局面。

　　一方面，中国汽车业集团化发展成为国家试点，另一方面，地方保护主义又使集团化过程减缓。中国汽车业需要“化零为整”，组成大兵团作战。但国家一方面鼓励集约化，一方面又照顾地方利益，为穷省市批建汽车厂;还有些省市利用合资形式建立农用车厂，大都不在国家目录内，造成资源浪费，资金分散，使国家利益受到 影响 。国家和地方作为两个利益主体，出现利益不和谐的局面。

　　这种不和谐，不利于中国汽车业在全国性汽车企业并购潮流中加强竞争力，不利于中国汽车业抓住战机迅速扩大集团覆盖面积，从而直接影响了中国汽车业的健康发展。 (附表) 历年汽车产量表 单位：辆

　　历年汽车产量变化情况表

　　历年轿车生产情况表 (参看下页)

　　第二篇 对中国汽车业生存发展时空的横向 分析

　　(附表)

　　一、汽车行业前十四位大公司的产、销量比较。

　　1997年中国汽车分车型产销量表 单位：辆

　　二、汽车行业综合指标与全国 工业 企业 比较表 单位：亿元

　　汽车行业效益指标与全国独立核算工业企业比较表 (参看下页)

　　第三卷 中国 汽车业主、客体性调查 分析

　　本卷通过分析、提炼中国汽车业主、客体性，考察中国汽车业的本质，使其 发展 战略具有更大扩张性。

　　第一篇 中国汽车业主体性调查分析

　　现代 经济 学认为，劳动、资本、土地和企业家才能是四种生产要素。利润主要是靠“企业家才能”这个生产要素才得以产生的。作者也从决策咨询实践中发现：“决策者正确的思维方式可以产生生产力。”所以，中国汽车业决策管理集团的思维方式和决策 方法 论，就是中国汽车业的主体性，就是人格化的中国汽车业的灵魂和核心。

　　一、中国汽车业集团决策者主体性

　　作者在调查中发现：现任各大汽车集团的决策层都有许多相似的特点：年轻化，高学历，熟悉现代管理 理论 ，注重信息，有 社会 责任感，具有强烈的建功立业欲望，具有求新、求变、求实效的现代意识，他们，组成了一个优秀企业家的群体。

　　作者认为：人格高尚，事业方能伟大。这一点已被许多优秀企业家证明，如海尔总裁张瑞敏的高尚人格即外化出一个非常优秀的大型企业。中国汽车业中也有一些优秀的企业家：如竺延风、李启祥、陆林奎、林引、陈先平、陈因达、方刚、袁中荣、杨亚平等。

　　这些优秀的中国汽车业的决策者都有着真识灼见。

　　1.“包袱和负债是国有企业改革面临的两座大山。”一汽集团副总裁李启祥的观点代表了中国汽车业各集团的呼声。一汽集团35万人，厂区象一个中型城市。集团又象一个小社会，幼儿园、中小学到职高、中专、大学一应俱全，职工的福利、医疗、住房、社区管理全找企业，连公安局、派出所都是企业办的，每年维持这些的费用就高达5个亿。另外集团现在的负债率是75%，每年仅支付银行利息就要花掉十几亿元。“而负债并非企业经营不善引起的，而是跟国家政策有关。”一汽的年销售额在四百亿左右，可是集团自有资金只有6个亿，用6个亿做400个亿的买卖，怎么做?只得借贷70多亿流动资金，这就又加剧了企业的负债程度。工资水平及机制 问题 也留不住人才，进了40多个 研究 生，跑了38个。

　　“国有企业改革谈何容易?”李总比喻道：“让企业穿着棉衣棉裤游泳能行吗?”

　　3. 中国 汽车业支持政府打击走私。据作者调查，中国一汽、上汽、天汽等几家集团公司的负责人对中国政府严厉打击走私的决策表示拥护和欢迎。他们认为：打私一定要坚持下去，对增加税收和拉动内需会产生积极作用。

　　一汽还在全国各地展开广告攻势，上书：“感谢政府‘98打私行动”。 连重庆长安铃木日方总经理服部皓一也表示：“我们合资 企业 欢迎政府介入打私。”

　　“打私”营造了平等竞争的环境。一汽领导层认为：走私是非法竞争。“走私汽车价格低，因为不交税，而我们交纳各种税费，车价当然高了。”例如走私进口的奥迪才卖16万，比国产奥迪价格低一半，这能公平竞争吗?走私长此以往，谁还买国产车?

　　打私是否彻底与汽车业 发展 快慢有着内在的必然联系。天汽集团总经理林引说：中国汽车市场份额就这么大，消费者买了走私车就不会再买国产车。企业造成积压还如何发展? “打私与汽车发展绝对有关系。”广州本田汽车有限公司中方经理袁中荣肯定地说：“每年都有四五万辆走私车进口，打私如能取得80%的成效，就能有四万辆的市场容量，这对上海别克和广州本田的销售是有利的。”

　　上汽副总裁陈因达说：“打私促进了上汽的发展。1998年上汽销售收入750亿，产值已占上海市总产值的1/6，上交关税33.6亿元。1999年桑塔纳轿车大量进入广东市场，前四个月的销售收入和利润分别比上年同期增长8%和15%。”

　　汽车走私是个 社会 问题 。重庆长安铃木日方董事对中国国情比较了解：“过去一些党政军民学的走私把贵国打私的作用抵销掉了，税费也被走私份子拿走了，这非常遗憾。” 中国汽车业有“助纣为虐”者，但更多的是正义者。一汽副总陆林奎、李庆祥说：有走私者找过他们，愿出四万元买一份合格证，给多少买多少。他们坚决予以回绝：“我们不出卖人格!”广州本田表示：“我们的销售网点绝不出售走私车!”

　　4.农用车生产泛滥。作者在调查中发现，许多省市打着生产农用车的幌子在生产轿车等非农用车，而这些车由于国家计委未登录，而只能在省内销售，为地方财政创收。可是这种“农用车”的生产大量挤占了有限的资源、又不能形成规模、成本较高 ，一旦加入WTO后，这些刚上马不久或者正在上马的汽车项目将会被首先冲垮，损失极大。

　　二、如何把握企业主体性的关系实质

　　所谓“企业主体性的关系实质”，是指企业明确自身主体性之后，究竟把谁当做企业微观 经济 利益的主要关系对象?怎样认识这种关系的实质? 中国汽车业这样一个拥有44年经营传统的汽车企业群体，在 分析 本企业微观经济与中国宏观经济的关系时，出现了两种完全不同的认识和态度。

　　第一种态度：简单地把企业的微观经济孤立化、被动化、绝对微观化。持这种态度的人，在今天这个计划经济向市场经济转轨 时代 ，其思维方式在相当程度上还停留在计划经济模式。他们依然把自己看成中央计划的执行者，看成上级决策的单纯执行者。

　　第二种态度：把中国汽车业微观经济看成中国宏观经济的子系统，把企业利益和国家利益看成消长转化的对立统一体。持这种态度的人，思维方式已经进入市场经济模式。他们清醒地认识到适应市场经济是企业的唯一出路，市场是中国汽车业唯一的判卷打分者，消费者才是中国汽车业的衣食父母。就是为了独立答好市场这张卷子，优秀的企业才会想到与国家建立利益共同体。他们善于从国家宏观经济向市场转轨的困难甚至危机中寻找和发现自己崛起的机遇，善于通过与中国宏观经济建立利益共同体来突破原有的同业竞争关系，善于把自己的前进步伐“和在”中国宏观经济乃至国际经济一体化的主旋律上。他们知道“自己的利益在国家利益里，国家的利益也在自己的利益中”。 说到底，国家不可能平均支持所有的汽车企业，国家却可能支持那些特别能实现国家利益的汽车企业。你不特别关心国家，国家也不会特别关心你。你特别关心国家，国家也可能特别关心你。 作者在这里所说的国家，是国家利益的总和及各种形式的外化。不一定是江泽民或李鹏出来直接对企业说话，国家利益可能表现为那些爱国和具有正义感、责任感的有关官员、汽车同行、各种社会公众包括消费者和一般老百姓的态度和行动。这种支持可能不是在某个事件之中发生，而是在以为它不会出现了的时候发生，在并不期待的时刻成为支撑成功的关键因素。

　　这种公共关系效益的滞后反应，并不妨碍它成为推动 企业 前进巨大动力。持续性的公共关系效益的发生，就会成为企业前进的持续性动力。 作者认为，确定最高竞争战略之后的 中国 汽车业，应该自觉地把自己当做中国 经济 支柱产业的代表，把“国家宏观经济利益”当做自己的主要关系对象。这种关系的实质将有如下特点：

　　1、“双赢”。中国汽车集团应该找到一个有利的切入点。比如：实施“向走私汽车要回中国市场”的策略，就会使“企业微观经济利益”与“国家宏观经济利益”建立起“利益共同体”;

　　2、利用公共关系技术将这样一种“利益共同体”形象塑造出来、传播出去，形成一笔企业独特有力的无形资产; 3、借助这样一种形象、使用这样一笔无形资产，企业可以从国家、行业、社区城市、新闻界、消费者和各种公众手中争取特殊支持和必要可能的“优惠政策”;

　　4、在这种特殊支持和“优惠政策”之下，争取使各大集团与汽车行业平均的 发展 条件迅速拉开距离。这种距离加速了有利于集团间的淘汰选择，从而保证最强大的集团甩开一般竞争者。

　　5、虽然中国汽车业暂时不能超越美、日、欧，或不能压倒“走私汽车”的势头，但中国汽车业在与他们竞争中所具有的潜势将使他们震惊。

　　6、中国汽车业最终将沿着国家利益的阶梯获取政策性支持，沿着消费者利益的阶梯获取市场的最终承认，完成参与国际竞争、战胜强大竞争对手的宏愿。 三.中国汽车业决策集团对加入WTO的认识和准备不充分。

　　作者在调查中发现：汽车业的大部分企业对加入WTO的认识不足、准备不足。主要表现在：一是不知道WTO对自己到底有多大 影响 ;二是对进口汽车关税水平不了解;三是认为还有6年保护期，最后时间表还早。

　　此事如果认识不清，将会影响汽车生产与销售计划、定价与营销策略、市场占有时机、国家与企业政策调整等 问题 。

　　此事的原因很多，主要是：受WTO双边协议制约，有关条款透明度不高;各汽车集团高层领导的任职还是上级组织任命，而非市场经济竞争中产生;等待国家产业政策的调整。

　　“国家正在实施着不太恰当的汽车产业政策。”中国原WTO谈判专家吴家煌谈到，在全球采购显示出巨大优越性的今天，中国还在强调国产化率，并给予政策支持。比如汽车生产的三档国产化率配三档关税优惠：汽车生产企业达到国家化率40%(另外60%是进口零部件)就可享受进口零部件减按30%征收关税;国产化达到60%可享受24%的关税;达到80%的国产化则可享受16%的关税。“何必如此限制，全球采购多好，哪国零部件质高价廉就买谁的不好吗?”现在美国、日本汽车生产的大部分零部件都是在国外购买的。我国现在国内件质量还不过关，成本还很高，何不打破国产化的禁箍咒，走向全世界。如美加墨三国自由贸易化，商品自由进出，视如一家。

　　政府能不能真正给企业“松绑”?许多汽车集团领导人对政府抱着极大希望。

　　中国汽车业基本完成了90年代技术设备的更新换代，但还需要用系统论为代表的 科学 方法 论取代还原论为代表的思维方式，这是一项无形资产更新换代、同样意义重大的工程。决策者正确的思维方式可以产生生产力，这是科学技术产生生产力的先决条件。

　　第二篇 中国汽车业客体性调查 分析

　　中国汽车业是世界汽车行业巨大母系统中的一个特殊子系统 (一)世界汽车业发展布局与趋势

　　20世纪的领导者： 21世纪的领导者：

　　高高在上 居于中央

　　过度保密 信息共享

　　命令别人做事 帮助别人成功

　　“拍脑袋”决策 使用决策咨询

　　第四部分 决策机构

　　设计和运作决策机构的准则是：

　　有内聚力

　　组合最佳

　　职责分明并严格地各司其职

　　充分沟通联络与“思维共振”

　　权威与民主的统一

　　第五部分 决策方式

　　1 快速决策。决策拖延是效益流失主渠道。

　　2 决策在价值最低点，是达到“成本最低+效率最高”的正确途径。

　　3 台阶化决策，是在运作体系宏大化、专业技术多样化、实施操作精微化、变

　　速变向经常化的 现代 企业 中，保障决策及时、准确、责任绩效落实的必由之路。

　　4 决策既要有终极意识也要有阶段意识，及时准确区分终极目标和阶段目标，

　　区分上一阶段目标与这一阶段目标，保证策略始终正确有效。

　　5 使用咨询。

　　第六部分 决策检验

　　决策实施之前，以下列准则进行检验：

　　1 信息准则：内外信息是否充分、可靠和高质量?

　　2 预测准则：决策是否建立在 科学 预测的基础上?

　　3 科学准则：决策是否依靠了科学 理论 和科学 方法 ?

　　4 系统准则：决策是否与被决策的系统处于整体最佳状态并与环境保持着协调

　　一致的关系?

　　5 可行性准则

　　6 选优准则

　　7 时代 条件准则：决策是否具有时代特征?

　　8 可调准则：决策是否具有灵活可调性?

　　9 反馈准则：决策是否能够不断通过反馈进行调整?

　　10 应变准则：决策是否进行了潜在因素(主要指不利因素) 分析 、应变措施、

　　实施警报等考虑，是这项决策是否具有应变性的重要标志。

　　11 法律 准则

　　12 行为准则：决策是否具有保证决策实施的行为准则?

　　13 人事结构准则：决策系统的人事结构是否健全?选材(或才)是否合理?配 合是否协调?提供给决策者或决策辅助机构的信息是否真实

　　充足及时?渠道是否畅通?被选方案是否优良?

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！