

第四章、中國大陸汽車產業市場結構之分析

正統產業組織理論的基本特徵是 S-C-P 分析框架，S 指市場結構，包括企業所在行業的集中程度、生產差異性、進入障礙、併購整合等結構狀況。本章主要是探討中國大陸汽車產業市場結構的發展現況及影響大陸汽車產業市場結構之因素，俾能夠對大陸汽車市場有更深入的理解，以利進一步對市場績效之分析¹。

第一節、中國大陸汽車產業市場結構發展與現況

中國大陸汽車產業市場結構的發展與變遷大致上可分為三個階段，第一個階段自一汽建廠至改革開放後止，其市場結構歷經單一廠商壟斷至雙寡頭壟斷，中小型廠商也開始增多；第二階段則係集團化興起及生產廠商暴增時期，市場結構逐漸以三大集團寡頭壟斷為主，但此時期生產廠商也暴增至 124 家，「散、亂、差」的情形仍然存在；第三階段則係積極推動集團化發展及轎車廠商擴增時期，此時期主要以 1994 年 7 月發布《汽車工業產業政策》後中國政府積極推動集團化發展政策，另外大陸在加入 WTO 之後，轎車逐漸占有主流地位，轎車廠商也開始積極擴增，整體市場集中度有逐漸提升現象。本節除分三個階段介紹外，第四部分也將對大陸汽車產業市場結構做一綜合性分析。此外由於大陸汽車產業政策也曾發揮其對產業結構的影響力，因此也將論及產業政策對產業結構的影響。

一、改革開放前的汽車產業市場結構(1953~1980)

此時期以一汽建廠開始，歷經 1958 年大躍進時期的第一次汽車熱，首次將汽車生產廠商提升為 16 家，另外則有改裝車廠 28 家，北京、南京、上海、瀋陽、濟南等汽車制造廠都是此時期的產物。七十年代初期，由於當時全大陸汽車供不應求，加上中共再次將企業下放到地方，因此形成了中國汽車工業發展的第二次熱潮，此情況一直持續到文革結束。1978 年，大陸汽車制造廠增加為 55 個，改裝車廠增加為 173 個²，但每個廠的產量

¹ 本章有關市場結構及產業政策的部分內容，係作者訪談中國社科院工業經濟所及政策研究室人員後，所做之整理及心得。

² 李洪，《中國汽車工業經濟分析》(北京：人民大學出版社，1993 年 11 月)，頁 82-85。

不足千輛，多數在低水平上重複生產。

表 4-1：1949-1978 年大陸汽車工業生產企業數

年份	汽車廠	改裝車廠	發動機廠	零組件廠	企業總數
1949	0	3	0	9	12
1956	1	16	0	86	103
1958	8	20	6	181	215
1966	22	67	10	520	619
1978	55	173	30	1870	2128

資料來源：當代中國的機械工業（上），頁 383。

在產品結構分布上，主要產品為中型貨車，其中以一汽、二汽所生產的中型貨車（3-5 噸）為主，濟南汽車、川汽、陝汽等主要生產重型載貨汽車。產品結構的特色是「缺重少輕短微」，轎車的生產基本上則是一片空白³。

此時期最重要的一項措施是所謂的設立托拉斯制度（鬆散的集團化組織）：1964 年 6 月，中共國家經委黨組提出《關於試辦工業、交通托拉斯的意見報告》，10 月在濟南召開大會成立「中國汽車工業公司」，明確了公司的性質和主要任務，確立了分公司組成和工作計畫。汽車工業公司下設長春、北京、重慶、南京等四個汽車分公司；一個軸承製造公司，濟南和武漢二個汽車製造總廠，以及西安、蘭州二個直屬汽車零件廠；另外還有科研、工廠設計、供應和銷售公司。（原交通部管理的汽車配件銷售機構及業務一併移轉）。1965 年底，先後接收地方企業 38 家，加上中央直屬企業共 75 家。初步跨越地區和部門界限，組織起專業化生產和協作配套網，實施促進汽車工業發展的多項改革舉措。此項措施使汽車產量增長、成本下降、利潤也有所提高⁴。但在 1966 年文革開始後，試辦《托拉斯》的計畫受阻。

此時期的汽車市場集中度以一汽獨家支配為主，但後期二汽投產之後，市場集中度有些許改變。CR1 在 1973 年以前均超過 50%，是標準的

³李春林、天舒，《走出困惑－中國汽車工業發展問題報告》（瀋陽：瀋陽出版社，1998 年 9 月），頁 3-10。

⁴中國汽車工業協會編，《中國汽車工業年鑒 2000》（天津：年鑒編輯部出版，2000 年 9 月），頁 4。

獨家支配形態，其餘 40 餘家汽車廠商產量規模均不大⁵。1978 年以後，東風汽車（二汽）開始投產，CR2 的市占率大致上維持在 42% -44% 之間，變動不大，基本上是屬於雙寡頭壟斷型（參見表 4-2）。

表 4-2：1953-1980 大陸汽車產業的企業數、產量及一汽、東風的生產量及市占率

年度	整車生產 廠商	全國生產量	第一汽車		東風汽車	
			生產台數	市占率 (%)	生產台數	市占率 (%)
1953	1	0	0			
1955	1	61	61	100		
1960	16	22574	17407	77		
1961	16	3589	1146	32		
1965	21	40542	34155	84		
1969	33	53100	37277	70		
1970	45	87166	50336	58		
1971	47	111022	60050	54		
1975	52	139800	60359	43		
1976	53	135200	56784	42		
1977	54	125400	42273	34		
1978	55	149062	58227	39	5123	3
1979	55	185700	63002	34	14541	8
1980	56	222288	66000	30	31500	14

資料來源：《中國汽車工業年鑒 1996 年》，頁 68、83；李春利，《現代中國の自動車産業－企業システムの進化と經營戰略》（東京：信山社，1997 年 2 月），頁 3。

二、集團化興起及生產廠商暴增時期（1981~1994）

（一）市場結構

1980 年國務院提出促進發展經濟聯合體的方針，中國汽車行業先後組建了解放、東風、南京、重型、上海、京津冀等六個汽車工業聯合公司

⁵李春利，《現代中國の自動車産業－企業システムの進化と經營戰略》（東京：信山社，1997 年 2 月），頁 2-4。

和一個汽車零組件工業聯營公司。另外於 1981 年成立了「中國汽車工業總公司」，各企業被集中於總公司下屬的七個工業聯合公司（參見表 3-5）。這些企業集團以大型企業為中心，聯合關聯企業，完全按專業化分工對零組件進行標準化管理，並擁有 R&D 機構，是一個「科研—生產聯合體」⁶，對於發展汽車生產和聯合開發新產品以及提高專業化水準起到了一定的作用。

1986 年起，成立了解放、東風和重型三大汽車企業集團，並在國家計劃中單列戶頭；地方、軍工部門也成立了一批多種形式的企業集團，天津、瀋陽等中心城市的汽車生產企業亦組成地方性的企業集團等。

汽車產業有三次熱潮，除五十年代末大躍進時期及七十年代文革時期外，第三次熱潮發生在八十年代中後期，由於各地紛紛組建輕型貨車及客車廠，使生產汽車的廠商再度猛增，由 60 家車廠增至近 120 家，產業結構日益分散，輕型車也成為集中度最低、競爭最激烈的車型⁷。1987 年，中共在北戴河會議中決議：加速民族轎車工業來振興其整個汽車工業，使之成為國民經濟的支柱產業，並確定了「三大三小二微」的發展策略，加強轎車的產量。

1994 年，大陸共有 122 家整車生產廠，536 家汽車改裝廠，廠商之多堪稱世界第一。其中年產十萬輛以上的只有 3 家；一萬輛以上的 10 餘家，其餘近百家年產量只有幾千輛或數百輛而已，生產規模之小也是世界第一。此一時期，許多車廠與外國汽車公司合作，引進國外資金及技術。

此時期，大陸汽車產品結構仍以貨車為主，客車、轎車為輔。如 1983 年全年汽車產量 23.9 萬輛，其中貨車為 13.7 萬輛，占 57.2%；客車 6.2 萬輛，占 25.9%，轎車（含吉普車）為 4.7 萬輛，占 19.6%，其理由乃是基本建設及軍事用途為最優先。但「缺重少輕短微」現象開始改善，生產重型車及微型車的企業增加，尤其是軍工企業多改生產微型車，以因應農村及鄉鎮市的需求，轎車則透過與國外廠商合作，引進資金及技術，開始大量生產。此時期的轎車生產主要以上海大眾為主，一汽紅旗、長安鈴木等

⁶ 丸山伸郎，高志前等譯，《中國工業化與產業技術進步》（北京：中國人民大學出版社，1992 年 6 月），頁 164。另參閱李洪，《中國汽車工業經濟分析》，頁 86。

⁷ 李春林、天舒，《走出困惑—中國汽車工業發展問題報告》（瀋陽：瀋陽出版社，1998 年 9 月），頁 65-67。

為輔。

此時期的市場占有率仍以一汽及東風為主，上海大眾則在後期產量增加快速。市場集中度 CR2 在 1984 年以前均在 47% 以上，屬雙寡頭壟斷型；1985 至 1990 年 CR2 在 30% 到 38% 之間遊走，1994 年 CR2 下降到 26% ，但如加上海大眾的市占率，CR3 仍然有 34.5% ，顯示中國大陸市場結構有逐漸分散的趨勢，前三大的市占率約在 35% 左右（見表 4-3）。

表 4-3：1981-1994 年大陸汽車產業的企業數、產量及一汽、東風、上海大眾的產量及市占率

年度	整車 生產 廠商	全國生 產量	第一汽車		東風汽車		上海大眾	
			生產台 數	市占率 (%)	生產台 數	市占率 (%)	生產台數	市占率 (%)
1981	57	175645	60002	34	37503	21		
1982	58	196304	60507	31	51711	26		
1983	65	239886	67200	28	60106	25		
1984	82	316367	78416	25	70173	22	456	0.1
1985	114	443377	85003	19	83431	19	1733	0.4
1986	99	372753	61607	17	87292	23	8900	2.4
1987	116	472538	62038	13	104673	22	11001	2.3
1988	115	646951	80846	12	114542	18	15549	2.4
1989	119	586936	76224	13	120892	21	15688	2.7
1990	117	509242	69358	14	107952	21	18573	3.6
1991	120	708820	83467	12	122489	17	35005	4.9
1992	124	1061721	137197	13	138579	13	65000	6.1
1993	124	1296778	163621	13	177351	14	100001	7.7
1994	122	1353368	178299	13	182284	13	115326	8.5

資料來源：李春利，《現代中國の自動車産業－企業システムの進化と經營戰略》（東京：信山社，1997 年 2 月），頁 3；上海大眾的生產資料轉引自陳晉，《中國乘用車企業の成長戰略》（東京：信山社，2000 年 6 月），頁 61。

（二）政策影響

此時期的產業政策主要在遏止各地方政府亂批准汽車建設項目，主張要嚴格限制定點外的汽車廠商生產汽車產品；另外也支持大型企業集團的

成立，此時期的汽車產業政策主要有以下三項。

1·一九八五年發布《關於汽車工業發展規劃和管理體制改革若干問題的**通知**》，提出汽車工業「七五」期間建設規劃應遵循的方針⁸：

- (1) 以現有企業技術改造和改建為主，原則上不搞新建項目；
- (2) 起點要高，瞄準八十年代汽車產品水平；
- (3) 充分發揮大企業、骨幹企業的作用，擴大企業自主權，辦成經營型、開拓型企業；
- (4) 以大型骨幹企業為龍頭，充分發揮軍工企業的潛力和各地現有中小汽車企業的力量，走專業化、大批量、聯合生產的道路；儘最大可能緩和供需矛盾，防止出現大的盲目性。

2·中國國家計委、機械部、中國汽車工業公司於1985年9月28日向國務院提交了「**關於加強宏觀管理促進汽車工業健康發展的報告**」⁹：該報告的中心是加強政府行政宏觀調控，嚴格控制亂上汽車建設項目和盲目擴大規模，堅持實行統一的行業規劃。這一報告由國務院頒發，可以視為這一時期汽車工業產業組織結構調整的代表性政策文件。

3·1989年3月15日，國務院頒布「**關於當前產業政策要點的決定**」，可說是中國的第一部產業政策，它有意的將「市場經濟」概念帶上去。在有關汽車產業方面，該「決定」要求支持國家定點核准生產的汽車及零組件企業，對於定點外的汽車廠商應予嚴格限制生產汽車產品，這也是期望要解決汽車生產廠商太多、太亂的現象¹⁰。

三、積極推動集團化發展及轎車廠商擴增時期（1995～）

（一）市場結構

1995年，大陸汽車整車生產廠仍有122家，另有516家汽車改裝廠和1600多家零組件廠。其中年產十萬輛以上的只有3家，一萬輛以上的亦僅有10餘家。

⁸傅豐誠、蔡慧美，《大陸汽車暨零組件工業的發展及我方因應策略》（台北：中華經濟研究院出版，1993年6月），頁66。

⁹趙英，中國產業政策實證分析（北京：社會科學文獻出版社，2000年7月），頁127。

¹⁰江小涓，經濟轉軌時期的產業政策（上海：三聯書店，1996年4月），頁262-286。

此階段除了繼續支持一汽、東風和上汽三大汽車企業集團外，地方、軍工部門成立的企業集團也開始逐漸壯大，如軍工部門的長安、昌河、哈飛集團，地方政府所有的天汽、金杯、北汽、廣汽、安徽江淮、福汽等汽車集團亦漸嶄露頭角，形成中型的企業集團。

另外大陸汽車產業結構亦已日漸合理化：投資結構、組織結構、產品結構日漸優化，「大而全」、「小而全」的散亂差局面已從根本上得到較大的扭轉。產品開發正逐步走向多元化¹¹。

此時期的另一特色是角逐轎車市場的廠商逐漸增多，以往在大陸轎車廠中，強調的是「三大三小二微」，目前則是「四大三小」¹²。所謂四大指：一汽大眾、上海大眾、武漢神龍、上海通用；三小則指：廣州本田、天津汽車及北京汽車。但隨著北京現代、長安福特等合資企業及吉利集團、安徽奇瑞、福建東南等企業的崛起，轎車產品的競爭亦日趨激烈。

此時期的產品結構，貨車比重一直下降，客、轎車比重則持續增加。如 1995 年時，貨車：客車：轎車比為 49.7%：27.9%：22.4%，2003 年之比則為 27.7%：26.9%：45.4%。理由是冷戰已過，中國不再優先強調軍事用途的貨車，另一方面，受到經濟改革的需要，沿海地區的所得提高，亦增加了對客車及轎車的需求。

此時期的整車生產廠商有小幅度的下降，市場集中度則有逐年提升的趨勢（參見表 4-4），如 1995 年 CR4 為 45.78%，99 年提升為 54.21%，2003 年則為 69.43%，CR8 的上升比例亦大致相同，但 CR(5-8)（第 5 位至第 8 位）市占率的成長則並不明顯，1995 年為 11.41% 至 2001 年增長為 16.75%，但 2002 及 2003 年則有顯著的下降，顯示前四大廠商已形成寡頭壟斷的局面，且集中度仍有上升的趨勢；但相反的，我們也觀察到轎車生產廠商逐年增加，市場集中度則逐年下降（參見表 4-5）。1995 年轎車生產廠商為 13 家，2003 年成長到 29 家，成長幅度超過一倍以上；CR4 於 1995 年為 83%，1998 年提升為 86.1%，此後一路下降，2003 年 CR4 降為 51.2%；CR8 亦從 94.9%，提升到 98.7% 之後則開始下降，2003 年跌為 72.3%，

¹¹ 閻曉虹，「高速衝越現代化門檻」，亞洲周刊（香港），2003 年 3 月 3 日，頁 22。

¹² ；陳正澄，成長或消失－產業的管理經濟分析（台北：華泰公司出版，民國 88 年 6 月），頁 243。

但CR(5-8)(第5位至第8位)的市占率到2001年仍呈成長現象,2002及2003則有微幅的下降。由此亦可看出,大陸轎車市場結構有逐漸分散的趨勢,前四大廠商已無法像以往一樣占有超高的份額,5至8大廠商則有向前追趕的趨勢,由此亦證明轎車前八大的實力有逐漸縮小的現象。而轎車集中度的向下調整,也證明以往擁有較高利潤的轎車產品,在廠商市場進入甚為快速的影響下,未來競爭將更趨激烈。

表 4-4：1995-2003 年中國大陸汽車廠商集中度

年份	整車生產 廠商	全國生產量	CR4 (%)	CR(5-8) (%)	CR8 (%)
1995	122	1452697	45.78	11.41	57.19
1996	122	1474905	50.94	14.20	65.14
1997	119	1582628	47.28	13.01	60.29
1998	119	1629182	48.69	15.00	63.69
1999	118	1830323	54.21	14.98	69.19
2000	118	2069069	51.45	16.04	67.49
2001	116	2334000	53.00	16.75	69.75
2002	117	3251000	61.69	12.99	74.68
2003	115	4443686	62.04	13.75	75.79

資料來源：作者根據《中國汽車工業年鑑》各年年鑑整理加總而成。

表 4-5：1995-2003 年中國大陸轎車市場集中度

年份	轎車生產 廠商	轎車生產量	CR4 (%)	CR(5-8) (%)	CR8 (%)
1995	13	325461	83.0	11.9	94.9
1996	13	391099	87.3	9.80	97.1
1997	13	487695	82.5	14.7	97.2
1998	15	507861	86.1	12.6	98.7
1999	17	565366	81.1	15.8	96.9
2000	17	604677	77.0	20.6	97.6
2001	20	721000	67.6	24.9	92.5
2002	23	1090800	61.4	23.9	85.3
2003	29	2018875	51.2	21.1	72.3

資料來源：根據《中國汽車工業年鑒》各年度自行整理。

(二) 政策影響

此時期的汽車產業政策主要有二項，也是影響大陸汽車產業結構及產業發展最重要的二個政策，分述如次：

1. 1994年3月，《汽車工業產業政策》正式頒布實施（參見附錄2），這是中國大陸汽車工業的一部政策性法規，也是大陸工業行業第一部頒布的政策性法規，具有相當重要的歷史意義。此部法規，大致上說明了大陸汽車產業的政策目標和發展重點、產品認證和產業組織、產業技術、投資融資、國產化等相關規定。其中第二條即將其政策目標闡釋的很清楚，該條文指出「國家將促進汽車工業投資的集中和產業的重組，重點解決生產廠點多、投資分散；審批項目亂；重覆引進低水平產品；定點廠建設及國產化速度慢（即散、亂、低、慢）的問題」；另外亦期許「在本世紀內，支持二至三家汽車生產企業（企業集團）迅速成長為具有相當實力的大型企業；六至七家汽車生產企業（企業集團）成為國內的骨幹企業」，由此亦可看出中國大陸政府希望透過此項產業政策的頒布，來整頓汽車產業散、亂、低、慢的問題，使汽車產業集中度提高，產業結構能得到合理的發展¹³。
2. 2004年6月1日中國國家發改委頒布《汽車產業發展政策》（參見附錄3），內容除強調中國要成為汽車大國，更指出要積極培育大型汽車集團，及建立健全的退出機制，使市場能在數個大企業集團的領導之下，建立一個能與跨國汽車企業抗衡的局面¹⁴。由於歷年來汽車產業政策均表明要限制批准新的汽車生產廠商成立，但對於既有的小型汽車企業如何退出，並無做出明確規定。新的產業政策則在第四章「結構調整」中明訂「對不能維持正常生產經營的汽車生產企業（含現有改裝車生產企業）實行特別公示。該類企業不得向非汽車、摩托車生產企業及個人轉讓汽車、摩托車生產資格。國家鼓勵該類企業轉產專用汽車、汽車零部

¹³ 中國汽車工業協會編，《中國汽車工業年鑒 2000》，頁 8。

¹⁴ 《汽車產業發展政策》今日發布實施，中國汽車報（北京）2004年6月1日，2、3版；夏樂生，「中國大陸新頒《汽車產業發展政策》的內涵與爭論」，展望與探索月刊（台北）2卷8期，民國93年8月，頁105-112。

件或與其他汽車整車生產企業進行資產重組。汽車生產企業不得買賣生產資格，破產汽車生產企業同時取消公告名錄。」，此項規定應可對停產或破產的汽車企業退出汽車產業有一定的助益，對汽車產業市場結構的調整有所幫助。

四、大陸汽車產業市場結構的演變情況

中國大陸汽車產業結構自改革開放前一家壟斷(1973年之前一氣的市占率超過50%)，轉趨為雙頭寡占，但仍有50餘家的廠商在各地建立起來，形成「散、亂、差」的局面；八十年代在集團化興起及生產廠商暴增時期，由於第三次汽車熱潮，導致汽車整車生產廠商快速成長到一百餘家，市場結構更為散亂，但前三大(一汽、東風、上汽)的市場集中度仍能維持在35%左右。迄九十年代後，前三大集團穩固發展，轎車市場蓬勃興起，進入廠商亦快速增多。此時期整體汽車市場結構有改善的趨勢，市場集中度CR4逐年提升，但轎車發展卻有不一樣的趨勢，不僅生產廠商增多，市場集中度也急速下降，顯示轎車產品的競爭已進入白熱化階段，各個廠商均在擴充產能，爭取更大的市場占有率。

汽車產品從早期的「缺重少輕，轎車一片空白」，轉為九十年代中期，客、貨、轎三種汽車產品逐漸變為平衡，然而到了加入WTO之後，轎車產品有極大的成長，並逐漸形成以轎車發展為主的產品結構(參見表4-6)。

表 4-6：1991-2003 年中國大陸汽車產量及產品結構變化

年度	總產量	貨車(占%)	客車(占%)	轎車(占%)
1991	708820	452023(64%)	175742(25%)	81055(11%)
1992	1061721	626414(59%)	272582(26%)	162725(15%)
1993	1296778	774868(60%)	292213(22%)	229697(18%)
1994	1353368	785876(58%)	317159(23%)	250333(19%)
1995	1452737	721822(50%)	405454(28%)	325461(22%)
1996	1474905	688614(47%)	395192(27%)	391099(26%)
1997	1582628	659318(42%)	435615(27%)	487695(31%)
1998	1627829	661701(41%)	459025(28%)	507103(31%)
1999	1831596	756312(41%)	509179(28%)	566105(31%)

2000	2068186	751699(36%)	709042(34%)	607445(30%)
2001	2341528	803076(34.3%)	834927(35.7%)	703525(30%)
2002	3253655	1092546(34%)	1068347(33%)	1092762(33%)
2003	4443522	1228181(28%)	1177476(26%)	2037865(46%)

資料來源：《中國汽車工業年鑒 2004》，頁 405。

另外根據表 4-7 所示，大陸汽車產業的市場結構方面亦隨著時間的推移，有逐漸大型化的傾向，集中度也相對提高。但是在廠商數目方面變化並不大，如 1999 年廠商數為 118 家，2001 年為 116 家，2003 年為 115 家，可見得大陸汽車產業退出障礙仍多，因此汽車廠商的退出並不多見，也寄望新的汽車產業政策能解決此項棘手的問題。此外汽車產業中小規模的廠商仍佔多數，如產量在一萬輛以下的廠商於 2003 年仍有 65%，資產規模在 10 億元以下的仍占 60%，職工人數在 1000 人以下的為 43%，可見得在現存的汽車生產企業中仍以中小型企業為主；相對的產量在 10 萬輛以上的企業在 2003 年為 12%，資產規模在 100 億以上的占 10%，職工人數在 5000 人以上的占 19%，雖較 1999 及 2001 年增加，但就生產規模及資本規模而言，大陸汽車產業中任一廠商或集團仍不能與外國的跨國汽車廠相比。目前在轎車生產上，2003 年上海大眾及一汽大眾生產的轎車均已超過 30 萬輛以上（上海大眾 40 萬、一汽大眾 30 萬輛），勉強達到 MES 規模，但多數集團的總生產規模多未達到 30 萬輛的水準。

表 4-7：中國大陸汽車產業的市場結構

年份	1999	2001	2003
廠商數目	118	116	115
一、職工規模分配比例（%）			
(1) 1000 人以下	40% (48 家)	50% (58)	43% (49)
(2) 1000-3000 人	34% (40 家)	23% (27)	30% (35)
(3) 3000-5000 人	11% (13 家)	10% (11)	8% (9)
(4) 5000 人以上	15% (17 家)	17% (20)	19% (22)
二、資產規模分配比例（%）			
(1) 10 億元以下	70% (83 家)	68% (79)	60% (69)
(2) 10-50 億元	18% (21 家)	21% (24)	24% (28)
(3) 50-100 億元	4% (5 家)	3% (4)	6% (7)

(4) 100 億元以上	8% (9 家)	8% (9)	10% (11)
三、產量規模分配比例 (%)			
(1) 1 千輛以下	52% (62 家)	48% (55)	34% (39)
(2) 1 千-1 萬輛	31% (36 家)	29% (34)	31% (36)
(3) 1 萬-10 萬輛	12% (14 家)	16% (19)	23% (26)
(4) 10 萬以上	5% (6 家)	7% (8)	12% (14)
四、市場集中度			
(1) 前四家(CR4, %)	54.21%	53%	62.04%
(2) 前八家(CR8, %)	69.19%	69.75%	75.79%

資料來源：根據《中國汽車工業年鑑》2000、2002、2004 年及 FOURIN (日本名古屋) 出版之《中國自動車產業》2002 及 2004 年資料整理而成。

第二節、影響大陸汽車產業市場結構之因素

從市場結構(集中度)分析瞭解，各種產品市場的集中度不盡相同，部分產品市場集中度較高，而部分產品市場集中度較低。影響市場結構的因素甚為複雜，產業組織理論上指出，在市場資訊充分下，如市場進入無障礙(包括經濟及非經濟因素)，廠商進出容易，則市場應可趨於完全競爭的情況。因此，哈佛大學 J.Bain 教授認為各種產業市場結構的差異，主要由於市場存有進入障礙的因素(Barrier to entry)。市場進入障礙大，則廠商進入市場困難度高，會形成寡占或獨占的局面。反之，市場進入障礙小，廠商進入市場容易，則市場趨向於形成完全競爭的局面，集中度會降低¹⁵。

此外透過擴大廠商經營規模，亦可提高其市占率及市場集中度，進而影響市場的結構。廠商經營規模擴大的途徑，可由內部自行擴廠來達成，亦可經由併購重組其他廠商的方式來完成。本節將從市場進入障礙及產業內廠商併購重組的方式，來探討其對市場結構的影響。

壹、產業的進入障礙

¹⁵蕭峰雄，《產業經濟學》(台北：植根雜誌社出版，民國 85 年 9 月)，頁 45；陳正倉、林惠玲，陳忠榮、莊春發，《產業經濟學》(台北：雙葉書局出版，民國 92 年 7 月)，頁 90。

一、影響產業進入障礙的原因

一般而言，產品售價如高於平均成本，即表示有利可圖，會吸引其他廠商進入。根據 J.Bain 教授（1956）的研究，現有廠商在高利潤之下，可以阻擋其他廠商的進入，有下列幾項主要的原因¹⁶：

（一）規模經濟（Economy scale）：指平均成本之所以會隨生產規模的擴大而下降，有以下五項因素：勞動與機器設備分工專業化、管理效率的提高、規模擴大且成本不會成等比例增加、金融性的規模經濟、及在促銷、存貨、研發方面，均可能因為規模擴大而享有好處。

根據羅蘭·貝格投顧公司的全球調查發現，受成本控制需要和市場壓力的影響，全球整車廠商的臨界規模逐年提高。而目前汽車產業的經濟規模產量，每年每一車種至少要生產 10 萬輛以上，而達 40 萬輛左右才算是真正的經濟規模¹⁷。至於在零組件方面，鑄造及裝配製程的規模為 10 萬件，鍛造為 20 萬件，機械加工 30 萬件，沖壓要 40 萬件才算是經濟規模¹⁸。另有學者認為，規模經濟有工廠規模經濟及企業規模經濟之分，一個裝配廠的生產規模一般在 20-30 萬輛左右，而一個汽車企業至少要年產量達到 100 萬輛才具有較高的競爭能力。

（二）絕對成本優勢（Absolute cost advantage）：主要指既存企業擁有特別的技術、取得智慧財產權、擁有重要生產原料及可取得低廉之資金。汽車產業由於是技術密集產業，因此擁有特別技術或專利技術產權的汽車廠商，無疑就具有成本上的優勢。

另有學者認為企業的技術能力，不僅指技術本身，也包括把技術轉化為生產成果的可能性。如小企業或許也能開發出水準不錯的汽車，但他們的開發很難形成大的生產能力。目前大型的跨國汽車公司，每年需要開發出幾種、甚或十幾種新車型，其中包括開發新的汽車平台，這樣的開發力度是現代大型汽車公司必備的，沒有此種技術開發能力將很難在國際舞台上與其他公司競爭¹⁹。

¹⁶ Bain, J. S., *Barriers to New Competition*, Cambridge, Mass: Harvard Univ. Press, 1956.

¹⁷鄭豫 徐滬初，「汽車企業如何在併購中領先」，中國企業家（北京），2005 年 8 月 5 日。

¹⁸石育賢主編，《2005 年汽、機、自行車產業年鑑》（新竹：台灣工研院產業經濟與資訊服務中心出版，民國 94 年 5 月），頁 2-3-34。

¹⁹錢振為，《21 世紀中國汽車產業》（北京：北京理工大學出版社，2004 年 9 月），頁 13-14。

(三) 產品差異 (Product differentiation)：可透過品質的差異 (如產品的耐用度、精密度、味道、適用性等)、式樣的差異、促銷活動 (如透過廣告等促銷活動，提高產品知名度與信賴度)、商標、銷售服務等方式來建立起產品的差異性。在大陸汽車產品中以中高端產品較具有差異性，如廣州本田、上海通用等即以廣告或品牌行銷等方式來建立產品的口碑及差異性。

(四) 資金優勢 (Capital advantage)：資本密集產業，如石化、煉油、汽車、航空、半導體、鋼鐵工業等，其設立需要龐大之資金，並非一般資本不充裕的企業家所能支持，故新廠商加入亦受到限制；因此一般而言，產業平均資產規模較大，企業進入就不太容易，規模壁壘就較高²⁰。另外，當沈沒成本 (sunk cost) 很高時，風險也就愈大，亦構成對新進廠商加入市場的障礙²¹。汽車產業亦屬資本密集型產業，資金的進入障礙也很高，如要設立一個轎車廠，先期投入的資金至少需要 10 億元以上。這對一般民營企業算是不小的進入障礙。

(五) 行政干預 (法令規章及制度性的因素)：現有廠商之所以能阻擋其他潛在廠商加入，有些是因法令或政府的規定所造成。如在絕對成本優勢中，政府授與專利權，即可保護獲得專利廠商。另外，政府採取限制設廠的保護政策亦是標準的行政干預。例如中國大陸政府對汽車廠的設立即有所限制與約束。

二、中國大陸汽車產業的進入障礙

一般而言，汽車產業是一個資本、技術密集的產業，設立之初，即需投入巨額資金購置生產、測試設備和原料，並投入大量人力從事生產、促銷的活動。由於所需資金相當龐大，且需長期投資，風險性高；並在製造過程中更需結合各方面之技術能力，不斷研究創新、開發新的車種，以迎合消費者的需求，因此會形成較高的進入障礙。

理論上，影響汽車產業進入障礙的經濟因素有絕對成本優勢、產品差

²⁰ 魏后凱，《市場競爭、經濟績效與產業集中—對中國製造業集中與市場結構的實證研究》(北京：經濟管理出版社，2003年3月)，頁225。

²¹ 同註18，錢振為，《21世紀中國汽車產業》，頁15。

異、規模經濟及資金優勢，非經濟因素則以行政干預及法令規章的限制為主，但觀察中國汽車產業的實際發展狀況，這些因素所起的作用是不盡相同的。

（一）中國汽車產業中「絕對成本」和「規模經濟」優勢不明顯

1．從絕對成本來看，有以下幾個因素限制其作為進入障礙發揮作用：

- （1）在二十世紀九十年代之後，汽車銷售和生產的市場化趨勢越來越明顯，市場機制進入後，使國家計劃的比例愈來愈小，原來生產廠商依靠國家計劃平價供應生產原材料的好處逐步讓位於市場上的公平競爭，原有廠商的成本優勢已然減弱²²；唯中國大陸在 2001 年進入 WTO 之後，部分大廠及集團企業在零組件採購上逐漸占有成本優勢，只是此種優勢仍不足以造成產業的進入障礙。
- （2）中國汽車工業雖然近年來技術研發水準有所進步，但與先進國家相比仍然落後甚多，缺乏高級技術和專利這樣的技術屏障，使新進入者通過引進外國先進的技術或散件裝配（CKD）等方式，往往就可以生產出性能明顯優越的產品，並在市場上以優質高價銷售產品，從而克服技術上帶來的絕對成本劣勢。以大陸生產的輕型車為例，南汽生產的躍進 131 價格 3~4 萬元，每輛車利潤為數千元；而江鈴汽車生產的江鈴（五十鈴 N 系列）價格為 11~12 萬元，每輛車利潤數萬元。後者外觀質量和各種性能指標均優於前者，故能維持其高價。後者生產成本雖然明顯高於前者，但其利潤之豐厚，足以使其成本上的劣勢得到彌補。
- （3）大陸地區幅員遼闊，不同地區有不同市場，誰離市場近，誰在生產和銷售上就占有成本優勢。此種市場分割的狀態在行政力量的支持下顯得更為突出，從而使得汽車行業絕對成本優勢變得模糊了。

2．從規模經濟來看，由於中國汽車廠商多數均未達規模經濟的要求，少數集團企業雖勉強達到規模經濟的標準，但卻受制於合資的外國母公司技術控制，因此造成了如下幾種現象。

- （1）目前除了部分轎車、微型車及中型貨車生產企業接近最小有效規模

²²同註 1，李洪，《中國汽車工業經濟分析》，頁 124。

外 (MES)，多數產品的生產企業規模都遠在最小有效規模之下。如微客及微貨領域的生產企業是最少的，各有 8 家，目前 5 家的市占率在 90% 以上，是集中度較高及生產規模較大的車種，一般而言，新設的車廠很少會涉及到生產微客或微貨車種。相反的，在輕客及輕貨領域中，生產廠家甚多，分別有 39 家及 38 家，顯示在輕型車的市場中，並未產生領導型的廠商，前 4 家廠商市場集中度並不高，因此多數廠商尚未形成規模經濟。據專家估計，形成一輛輕型車的生產能力需投資 2 萬元，如果按生產 10 萬輛計，則需投資 20 億元。目前，中國輕型車生產企業的平均規模為 5000 輛左右，如果按這個平均規模來計算，則需 1 億元左右的投資。從財力來看，幾千萬到上億元的進入費用是難不倒地方政府或廠商的（目前多數汽車廠商不是國有企業即為國家控股企業）。

- (2) 大陸汽車產業發展值得重視的一個問題則是「合資企業的中國母公司並不具有規模優勢」，因為大陸汽車廠商（集團）在合資模式下，汽車產量即使達到 60 萬輛或 100 萬輛也無法達到規模經濟。因為只要產品技術的控制權掌握在外國企業的手中時，因產量增長而產生的規模經濟效益屬於合資的外國母公司，而非合資的中國母公司²³。例如，上汽集團中的上海大眾汽車公司於 2003 年生產銷售了 39.6 萬輛轎車，而上海通用公司則生產 20 萬輛轎車，但是我們很難說上汽集團已具有 60 萬輛轎車生產規模的優勢。因為上汽集團本身既無產品開發技術，也無能力對上海大眾及上海通用進行統一協調功能，因此所謂規模經濟的優勢也就無法顯現，此種現象也出現在一汽集團及東風集團之中。
- (3) 此外由於多數企業規模相差不大，都不能充分利用規模經濟帶來的好處，產品成本相差不多，缺乏規模經濟存在時那種威脅作用，從而使進入相對較為容易。

(二) 部分汽車市場存在「產品差異化」的進入障礙

²³ 路風、封凱棟，《發展我國自主知識產權汽車工業的政策選擇》（北京：北京大學出版，2005 年 1 月），頁 149-156。

在國際汽車市場中，產品差異化（或稱細分市場）做得最好的是保時捷汽車，其利潤率高達 20%，超出了任何一家企業。「保時捷取得成功的主要因素就是『品質加品牌』」。更重要的是，保時捷培養了一批忠誠的用戶，即使價格非常高，但還是有足夠的客戶來消費²⁴。以中國汽車產業的發展來看，「產品差異性」仍存在於某些車種，如中型貨車，目前仍以一汽及東風的品牌最具有競爭力，替代性低，且形成規模經濟，對外來的競爭者具有一定的嚇阻作用；微型車（含貨車及客車）的生產對外來的進入者亦具有相當的嚇阻能力，如目前大陸微型車的市場多由長安、五菱、哈飛、昌河、一汽等 5 家廠商包辦，其車型及車種已具相當的多樣化及細分化，且 5 家市占率在 90% 以上，外來的投資者欲進入大陸微車市場有相當的難度。

此外，在輕卡市場的激烈競爭上，重慶的慶鈴汽車亦具有產品差異化的優勢，儘管北汽福田汽車以低價戰略占據了輕卡市場絕對優勢的地位，但是慶鈴百分之十六的毛利率卻足以讓福田望塵莫及。慶鈴為了穩固國內輕卡高端市場，制定了「質優價高」的市場策略，其四大系列產品中，有很多是與日本五十鈴在全世界同步生產的。依靠品質加品牌的戰略，儘管每年只有 2 萬~3 萬輛的銷量，但還是牢牢地維護住了該公司的「高額利潤」。慶鈴輕卡的價格，比市場上普通車型的售價高一倍以上。但由於其較好的品質和較低的維護費用，得到了消費者的肯定²⁵。大陸的集團用戶，如中國郵政、石油系統、大城市的物流運輸公司等，多是慶鈴輕卡的主要客戶。

唯大陸學者李洪表示，從需求的角度來看，汽車產品的市場是多樣化的，其市場可以高度細分，市場細分後的產品其替代性會明顯減弱，這樣產品差異化要作為進入壁壘的條件就不容易了。由於大陸多數汽車廠商生產的產品尚未具品牌效應（少數合資品牌如上海通用、廣州本田或一汽豐田等較具知名度），行銷廣告投入尚未達一定的效果，因此具有產品差異化的汽車產品並不多見²⁶。唯以目前大陸汽車產業的競爭程度而言，未來

²⁴ 潘青山，「企業利潤與份額不能兼得怎麼辦？——看輕卡企業福田與慶鈴兩種生存模式如何表現」中國汽車報（北京），2005 年 4 月 18 日，B5 版。

²⁵ 同上，潘青山文，中國汽車報（北京），2005 年 4 月 18 日，B5 版。

²⁶ 潘青山，「差異化之路為何冷清？」，中國汽車報（北京），2005 年 1 月 17 日，C8 版。

具有「品質加品牌」的車種是最具有產品差異化的優勢，不過對大陸本土汽車廠商而言，卻是不容易達到的境界。

（三）資金進入障礙逐步形成：

由於受到地方政府及部門的介入與干預，以往資金障礙往往被彼等採用分期建設和建立小型汽車廠的方式避開，因此造成各省市存在許多不具規模效益的汽車廠商。然而自 1994 年的中國汽車產業政策即規定要求進入者要形成規模經濟，或生產重點發展的整車或零組件，因此進入者均被要求必需投入高額的資金；2004 年 6 月頒布的《汽車產業發展政策》在投資管理篇章亦特別規定，「新建汽車生產企業的專案投資總額不得低於 20 億元人民幣，其中自有資金不得低於 8 億元人民幣，要建立產品研究開發機構，且投資不得低於 5 億元人民幣」²⁷。此項資金壁壘對於一些民營企業來說，不可謂不高，也適度的阻擋了部分新進入者投入到汽車產業中來。

1．如目前主要汽車企業（前 50 大）的年末資產規模，多在於 5 億人民幣以上，前三大企業資產規模已達 500 億以上，前十六大企業資產亦多在 50 億元以上，可見得要能擠得進排名在前的企業必須擁有較多的資產。資產規模大，仍有助於企業的擴充產能，形成規模經濟。目前以三大集團最具有競爭優勢，資金規模在國家的撥注下（一汽、東風），或外資合作廠商的資助下均已達 500 億人民幣以上，對汽車廠商的研發、生產、銷售或售後服務等均具有相當助益。

2．轎車市場是競爭最激烈的領域，目前大陸轎車生產廠商多為合資廠，投入資本相當龐大，如上海通用建廠時即投入 10 億美元，神龍汽車投入建廠的資金先後亦高達 131 億人民幣，2002 年成立的北京現代亦投資了 20 億元人民幣，東風日產汽車公司則投資了 171 億人民幣。證明投入轎車生產需具有相當的資金才有可能，因此也阻擋了不少要投入轎車生產的企業。不過由於大陸轎車銷售具有高額的利潤，仍然吸引了不少本土及外資企業進入，使轎車生產的廠家其資金及規模亦不斷地擴大。

²⁷ 《汽車產業發展政策》今日發布實施，中國汽車報（北京）2004 年 6 月 1 日，2、3 版。見該產業政策第 47 條第 5 款之規定。

(四) 地方政府的行政力量對「進入障礙」起到相抗衡的作用

中國大陸政府制訂的汽車產業政策，不論是 1994 年 6 月頒布的《汽車工業產業政策》或 2004 年 6 月公布的《汽車產業發展政策》對於汽車企業的准入條件規定均相當的嚴格，但受到地方政府及部門系統的制肘，其成效並不顯著，多數轎車或商用車廠商仍能利用政府的漏洞，採用分期建設和建立小型廠的方式避開中央政府的規定，順利進入汽車生產行列，使大陸整車生產廠商的數目仍然維持在 100 餘家。

1. 地方政府及部分政府部門介入汽車產業甚深

儘管中國大陸汽車產業具有較強的產業進入行政壁壘，但在國內市場需求刺激下，受汽車產業鏈長、對地方經濟帶動作用大和投資回報高的誘惑。同時，在經濟體制改革中“放權讓利”改革戰略和“分灶吃飯”財政體制的實施，擁有較大資源配置權的地方政府成爲同時追求經濟利益最大化的政治組織²⁸。地方政府利用行政權力突破進入障礙的能力太強，因此不管是從規模經濟、絕對成本進入障礙，還是從產品差異化進入障礙，對地方政府而言，都不成其爲問題。也就是說地方政府爲了從當地的稅收、就業、政績、社會穩定等諸要素考慮，同時再加上當地企業的遊說和尋租活動，這些壁壘根本就不能成爲企業進入市場的障礙。如果再考慮到部門利益，那麼在同一產業市場上擁入大量的企業進行過度競爭就是非常正常的現象了。

另外，所謂的行政力量，既有地方政府的作用，也有其他部門的作用。如軍工企業中的航空、航天、兵器、船舶、總後等部門和系統的 100 多家軍轉民企業在從事汽車產品的生產，其中生產微型汽車和摩托車軍工企業分別占 40% 和 70%²⁹。和地方政府支持的企業進入汽車產業類似，這些部門企業進入汽車產業，更多是從其部門的利益出發，而汽車產業總體發展規劃的要求，對他們沒有多大的約束力。如此，汽車產業的總體發展規劃被地方或部門這種分散的決策所取代或肢解，發展中難免不出現問題。

2. 由於汽車產業相對落後，現有廠商的經濟力量不足以構成進入障礙。

²⁸陳甬軍，《中國地區間市場封鎖問題研究》（福州：福建人民出版社出版，1994 年 7 月），頁 48-58。

²⁹ 同註 1，李洪，《中國汽車工業經濟分析》，頁 127。

那麼，中國大陸地方政府從本身經濟出發，運用其行政力量，自覺或不自覺地削弱汽車產業的進入障礙，則是中國汽車產業發展中最有「特色」之處。一般而言，在許多發展中國家，政府在發展本國汽車產業中起著積極的作用，但其政策指向是構築進入障礙，促進本國汽車生產企業形成規模經濟。然而綜觀世界各國汽車產業的發展歷史，還沒有一個國家像中國一樣，政府的行政力量是站在進入障礙相反的方向而起作用的。因此整體觀之，中國汽車產業進入壁壘的特點是，一方面經濟力量不足，另一方面行政力量卻起著消極作用，使汽車產業進入壁壘不夠高，形成散、亂、差的現象。

另根據訪談資料顯示，不僅大陸汽車產業進入障礙影響到市場結構，退出障礙亦影響市場結構的形成。而中國大陸在 2000 年以前一直存在進入困難現象（地方政府有心進入除外），且廠商要退出也障礙重重。根據學者研究，進出障礙的高低除了對市場結構有重大的影響外，亦對企業的收益績效也有影響。一般而言，如市場為難進易出，市場內的企業較能獲致高且穩定的收益；如易進難出，則會形成低且風險大的收益。（參見表 4-8）中國大陸汽車產業已經歷過易進難出、難進難出的階段，未來在新的產業政策出台及產業規模的擴大及競爭日趨激烈的現況來看，汽車整體市場結構有進一步緊縮並向寡頭壟斷發展的趨勢。

表 4-8：進入退出障礙組合的四種情形

	低退出障礙	高退出障礙
低進入障礙	易進易出，結果：低但穩定的收益	易進難出，結果：低且風險大的收益
高進入障礙	難進易出，結果：高且穩定的收益	難進難出，結果：高而風險大的收益

資料來源：楊蕙馨，《企業的進入退出與產業組織政策－以汽車製造業和耐用消費品製造業為例》（上海：人民出版社出版，2000 年 6 月），頁 251。

貳、汽車產業的併購重組

為了集團化及占有更大的市占率（MS），企業或廠商均有擴大規模的行為，而其中透過併購重組係最迅速的途徑。汽車產業是一個資本和技術

密集型的行業，企業競爭能力的獲得取決於規模的擴張以及技術實力的提升，這都需要大量的投入。從國際汽車產業發展現狀來看，年產銷 100 萬輛以下的汽車公司已經不能單獨存在，200 萬輛規模的也面臨重組的局面³⁰。然而單純依靠自身發展很難在競爭激烈的汽車行業中迅速做大做強，而併購重組卻為企業提供了一條很好的途徑。另一方面，由於產能過剩和結構性的供需失衡，大量的整合與兼併亦不可避免³¹。

中國大陸的汽車產業亦然，以往多是以通過行政劃撥的方式來兼併重組，只是簡單意義上的“大企業併吞小企業”。但在 1990 年代後有所不同，中國汽車產業展開新一輪的合縱連橫，除了「強弱聯合」外，更有「強強聯合」，才能在短期間內打造出真正的汽車產業的大集團；此外，在進入 WTO 後，我們也發現近年來進入大陸的跨國汽車公司聯手大陸大型國有汽車集團進行重組兼併，新的併購重組中大多有跨國汽車企業在幕後操縱的影子³²。

一、中國大陸汽車產業的併購重組情形

中國大陸汽車產業的發展以往經常被批評是「散、亂、差」，汽車廠家太多，而每一生產廠家的規模也不大，與世界其他發達國家相比可說相當落後。汽車生產企業雖然過多，但併購重組的狀況並不理想。基本上在 1990 年代之前的兼併重組多屬行政劃撥式的重組，而 1990 年代後則有不同，除了資產劃撥外，也有透過外資的管道來併購重組，尤其在大陸加入 WTO 後，中國汽車產業新一輪的合縱連橫，是以大型國有汽車集團重組跨國公司在華資產為其特徵的³³。

³⁰錢振為，《21 世紀中國汽車產業》（北京：北京理工大學出版社，2004 年 9 月），頁 3~9；Aloysius Rauen, *The Future of World's Automobile Industry*，輯於中國社科院編，《經濟發展、交通與環境》（北京：社會科學文獻出版社，2001 年 1 月），頁 120-128。

³¹薛凌，「2007 中國汽車業將呈寡頭型市場，進入新競爭格局」，21 世紀經濟報導（廣州），2005 年 4 月 13 日。

³²趙雷，「汽車重組呈兩大特點—以國內三大集團為中心，以國外企業為依托」，中國汽車報（北京），2002 年 8 月 9 日，17 版。

³³「市場冷了，重組熱了」，輯於張宇賢、冠蘭著，《點擊中國汽車業》（北京：中國市場出版社，2004 年 11 月），頁 311-316。

（一）加入 WTO 前的併購重組情形（1964~2001）

中國大陸汽車產業在加入 WTO 之前，即有併購重組的現象發生。如 1964 年中國大陸政府即運用政府力量籌組托拉斯式集團，以整頓大陸分散的汽車產業；此外，一汽集團亦曾運用資產劃撥重組的方式，壯大集團的生產能力。

1．改革開放前的汽車產業重組—試辦托拉斯時期

此時期最重要的一項措施是所謂的設立（試辦）托拉斯制度，1964 年 6 月，中共國家經委黨組提出《關於試辦工業、交通托拉斯的意見報告》，10 月在濟南召開大會成立「中國汽車工業公司」，明確了公司的性質和主要任務，確立了分公司組成和工作計畫。汽車工業公司下設長春、北京、重慶、南京等四個汽車分公司；一個軸承製造公司，濟南和武漢二個汽車製造總廠，以及西安、蘭州二個直屬汽車零件廠；另外還有科研、工廠設計、供應和銷售公司。（原交通部管理的汽車配件銷售機構及業務一併移轉）。1965 年底，先後接收地方企業 38 家，加上中央直屬企業共 75 家。初步跨越地區和部門界限，組織起專業化生產和協作配套網，實施促進汽車工業發展的多項改革舉措。此項措施使汽車產量增長、成本下降、利潤也有所提高³⁴。但在 1966 年文革開始後，試辦《托拉斯》的計畫受阻。

2．一汽集團於 80 年代起運用併購重組方式壯大集團

（1）自 80 年代初期起，一汽集團開始嘗試集團化經營：1982 年組建經濟聯合體，1984 年組建聯營公司，1990 年一汽集團正式掛牌。近些年來，一汽集團通過聯合、兼併、股份制等多種形式，發展成了一個以一汽集團公司為核心、以生產協作和產權控制為紐帶的特大型汽車工業集團。

一汽集團的組織結構具有多單位和多區位的典型特徵。至 1997 年底，一汽集團擁有直屬專業廠 34 個、全資子公司 9 個、控股子公司 19 個（含 2 個上市公司）、參股公司 28 個（含 1 個上市公司）、國外整車組裝基地 3 個、關聯公司 254 個。另外，在控股子公司和參股公司中，有 18 個是中外合資企業，其中大部分由一汽集團控股³⁵。

³⁴中國汽車工業協會編，《中國汽車工業年鑒 2000》（天津：年鑒編輯部出版，2000 年 9 月），頁 4。

³⁵高明華，「艱難轉型中的巨人——一汽案例」，輯於《戰略與制度：中國企業集團的成長分析》（北京：經濟科學出版社，2000 年 12 月），頁 268-292；趙容，《中國自動車產業

(2) 一汽集團的擴張方式：一汽集團的主要擴張方式是兼併、控股、參股和技術協作。進入 90 年代以來，一汽集團通過兼併、控股、參股及技術協作等多種形式，吸收和運作了 378 億元的國有資產，不但擴大了企業規模，也創造了不小的經濟效益和社會效益。

3· 國家機械工業局計畫將 13 家主要汽車企業重組為 3~4 家集團

另外，早在 1999 年初，當時主管汽車工業的國家機械工業局就曾提出一個重組方案，並已上報國務院，欲把現有 13 家主要汽車企業重組為 3~4 家集團。但對於中國國內多年來行政分割、地方保護盛行的產業環境來說，要實現是很困難的事，加之主管行業的國家機械工業局也在機構改革過程中退出舞台，所以重組方案未得到主管部門的正式表態，中國大陸汽車工業「散、亂、差」的局面也未取得任何實質性改變³⁶。

4· 加入 WTO 前大陸主要汽車企業集團聯合重組情況

加入 WTO 前，除了上述中國大陸政府利用行政權力推動併購重組以壯大企業集團外，各廠商也為了因應未來競爭可能加劇加大的嚴峻狀況，亦希望於加入 WTO 之前，即先將企業集團做大做強，其中仍以一汽、上汽、東風等三大集團併購重組最為積極。(參見附錄一之表 1) 除三大集團外，大陸各主要骨幹企業(集團)，如長安、北汽、天汽、廣汽集團等，亦紛紛在加入 WTO 之前實施併購計畫或重組企業集團，以壯大企業集團的實力。(見附錄一之表 2)

此期間「中國重汽集團」反其道而行，不但沒有加強原有的合作重組，且由於管理高層不合，發生內訌，於 2000 年由一分為三，大陸政府當局也同意重汽集團分為三個公司—濟南重汽公司、陝西重汽公司及四川汽車制造廠(後更名為重慶重汽公司)，分別下放給地方管理，而山東濟南重汽公司沿用中國重汽集團公司的名稱，使中國重型卡車的生產再度淪為分散的局面³⁷。

經營史の研究—第一汽車集團公司の發展史をめぐって》(東京：日本大學博士論文，2000 年)，頁 138-148；田昆，「一汽集團聯合兼併的企業發展之路」，北京天則經濟研究所，<http://www.unirule.org.cn>。

³⁶ 孫秀潔，「2001 年國內汽車業重組綜述」，輯於《中國汽車工業年鑒 2002》(天津：年鑒編輯部出版，2002 年 9 月)，頁 273-275。

³⁷ 中國汽車工業協會編，《中國汽車工業年鑒 2001》(天津：年鑒編輯部出版，2000 年 9

(二) 加入 WTO 後的併購重組情形—積極發展集團化時期 (2002~)

加入 WTO 之後，大陸汽車產業的聯合重組腳步加快，許多大型併購案件及合資案件紛紛展開，顯示大陸汽車產業確實面臨入關的壓力頗大。根據學者及業者所作的研究認為，中國汽車行業的併購浪潮不可阻擋，其結果可能將與國際汽車行業的發展軌跡類似，即在未來的 5 年內整車製造商進行大規模的併購和重組，並在 5-10 年內形成少數幾個大型汽車集團寡頭壟斷市場的格局。當然，受中國各地的地方保護政策以及一些其他不可預料的非市場因素影響，這個進程可能會有所推遲，但其最終局面不會因此而改變³⁸。

加入 WTO 後大陸汽車產業的併購重組更為激烈，尤其以 2002 年 6 月 14 日所宣布的「天一重組」(一汽與天津汽車合併)，更是為汽車業界投入一個震撼彈。上汽及東風二大集團也加快併購重組的腳步，分別在合資企業的幕後推動下展開併購重組的力度。(見附錄一之表 3)

另外，加入 WTO 後，大陸汽車骨幹企業(集團)北汽、長安、廣汽、南汽、金杯、重汽等亦有較為積極的併購重組行為(多為水平式的橫向重組)，對企業的實力及市占率均有一定的影響。(見附錄一之表 4)此外，部分民營企業在進入汽車產業後，亦有積極擴張及併購的計畫，雖然短期內仍看不出未來發展動向，但對於競爭益為激烈的汽車市場而言，也值得關注(見附錄一之表 5)。

二、中國大陸汽車產業併購重組的影響與困境

企業併購重組的主要目的是在擴大生產規模及提高市場占有率，進而降低經營風險及提升管理效率等，以形成集團化的發展。大陸汽車產業發展由於受到產業政策的鼓勵及跨國汽車產業的威脅，因此近年來併購重組的力道加強，其影響主要的層面是市場結構的改變、市場競爭能力的增強及集團化發展的趨勢更為明顯。

月)，頁 75。

³⁸吳迎秋，「中國汽車業進入重組時代」，中國汽車報(北京)，2002 年 6 月 17 日，1 版；鄭豫、徐滬初，「汽車企業如何在併購中領先」，中國企業家(北京)，2005 年 8 月 5 日。

此外，併購重組的結局並非均是以好的結果收場，也有許多的併購重組的績效並不理想，甚至會拖累到原有的企業發展。以中國大陸汽車產業發展的例子來看，在併購中也曾發生冗員增加、研發不確定、資源整合不理想及仍未達到量產規模等問題。

另外中國汽車市場結構雖可改善，但汽車產業短期內還不會出現美國那種高度集中的市場格局，且汽車廠家的減少幅度仍低。根據業者及學者的研究顯示，在未來較長時間內中國的汽車產業還將維持戰國狀態，這是由於中國複雜多樣的市場需求和極具中國特色的行業管理體制所決定的³⁹。

（一）大陸汽車產業併購重組的影響

1. 市占率及市場集中度的提升

併購為廠商的結合，即原屬不同廠商的生產量、銷售量或營業額等，在併購後，結合成為一體，因此基本上對市場結構有所影響。尤其是水平整合型的併購，對市場結構的影響最為巨大⁴⁰。原本排名較後的廠商可透過併購重組的方式爭取較佳的名次及市占率，而前三大（CR3）或前四大（CR4）的市場集中度也會相對提升。

中國大陸汽車產業的併購重組方式主要是水平方向的重組，但併購廠商生產的產品亦有差異化的現象，此種重組方式可增加重組後的市場占有率。如「天一重組」，一汽集團重組天汽集團，雖然兩集團都有生產轎車產品，但由於一汽生產的轎車產品多為中高級（奧迪）及普通級（捷達）汽車，而天汽集團生產的轎車則為微型轎車（天津夏利），兩者之間仍有很大的差異化，因此不會產生自家人生產的產品自我競爭的現象，因此「天一重組」後，對一汽集團的產量擴增及擴大市場占有率均有相當大的助益⁴¹。

³⁹馮戈，「汽車業併購重組潛流湧動 規模效益正在逐步實現」，國際金融報（上海），2004年5月13日。

⁴⁰蕭峰雄，《產業經濟學》（台北：植根雜誌社出版，民國85年9月），頁119；陳正倉、林惠玲、陳忠榮、莊春發，《產業經濟學》（台北：雙葉書局出版，民國92年7月），頁374-376。

⁴¹孟莉，「汽車界最大重組協議在京簽署」，中國汽車報（北京），2002年6月17日，1版；「一汽天汽合併，優勢互補爭龍頭」，工商時報（台北），2002年6月18日，11版。

根據中國大陸商務部《中國汽車產業國際競爭力評價研究報告》中指出：依據國外汽車工業和市場發展的經驗，預計 2006-2007 年中國汽車產業的市場結構將初步達到已開發國家的水平，即前 4 大企業集團市場集中度 CR4 將接近 80%⁴²。根據汽車工業年鑑資料顯示，2003 年中國大陸前四大集團的市場集中度 CR4 為 70.67%，CR8 則為 85.67%。前四大的集中度雖已達 70%，但距離 80% 仍有一段努力的空間（參見表 4-9）。

表 4-9：2000-2003 年中國大陸汽車集團集中度表現 單位：%

年份	CR3	CR4	CR8
2000	57.88	61.85	74.96
2001	59.83	64.87	76.63
2002	64.38	69.72	82.32
2003	65.09	70.67	85.67

資料來源：根據《中國汽車工業年鑑》2001-2004 年整理。

此外，國家政策法規的直接推動也有助於市占率的提升，如 2004 年 6 月頒布的《汽車產業發展政策》，即在推動汽車產業結構調整和重組、擴大企業規模效益，並且鼓勵汽車生產企業按照市場規律組成聯盟；且在發展規劃中明文規定「國內市場佔有率超過 15% 以上的汽車企業集團可單獨編報發展規劃」，此項鼓勵將併購重組的浪潮推向了頂峰，位於西部重慶的長安汽車集團近期紛紛尋找併購的對象，期望市占率能突破 15%，就是最好的例子之一⁴³。

但是根據長期觀察，中國汽車產業暫時還不會出現美國那種高度集中的市場格局，正如汽車業者的分析所示，由於中國複雜多樣的市場需求和極具中國特色的行業管理體制，因此在未來較長時間內中國的汽車產業還將維持較為分散的戰國狀態。目前中國現存的中小汽車廠家不僅可能在貌似慘烈的行業整合中存活，而且部分企業仍可能會茁壯成長。汽車市場專家分析指出：小型汽車廠家的出路大致有以下幾個，第一，依賴大型汽車

⁴²薛凌，「2007 中國汽車業將呈寡頭型市場，進入新競爭格局」，21 世紀經濟報導（廣州），2005 年 04 月 14 日。

⁴³喬梁、李春波、劉孝紅，《中國汽車投資—理論 vs. 案例》（北京：中央編譯出版社，2005 年 6 月），頁 164-166；馮英杰，「併購重組，”第二陣營”集體發力」，中國汽車報（北京），2005 年 3 月 21 日，C10 版。

公司；第二，利用差異化增強自己的市場競爭能力；第三，利用地方政府的保護傘”。因此中國大陸欲整合遍布各地的汽車廠或許不是短期間內能夠奏效。

2·大型汽車企業競爭能力增強

隨著中國汽車行業的競爭激烈度不斷加大，越來越多的企業試圖通過併購重組的方式擴大規模、提高競爭實力，從而佔據牢固的市場地位，獲得繼續生存和發展的機會。

目前大陸汽車前三大均透過併購重組的過程壯大自己，並有效的擴大市場占有率。如一汽集團併購天津汽車，不但獲得了微型轎車的市場，另天津豐田、四川豐田及天津華利等亦成為一汽集團的控股或重要參股公司，使一汽在大陸汽車市場獲得不少的市占率。上汽集團亦同，除了併購廣西柳州五菱汽車進入微型汽車領域外，另外亦重組金杯通用成立遼寧東盛汽車公司及收購山東大宇成立山東東岳汽車公司等，亦為上汽集團搶占不小的市占率。東風汽車集團除了與日產汽車公司組建新的東風汽車公司外，也重組了鄭州日產公司、悅達起亞汽車公司。另外還擴大了與法國 PSA 集團的合作關係、與本田合作成立東風本田汽車公司生產 CR-V 休旅車，在廣州成立東風本田發動機公司等，使集團的實力壯大不少。

此外，長安集團收購南京金蛙公司成立南京長安汽車公司，重組江鈴汽車公司也使該集團實力增強不少；廣汽集團則同時與豐田與本田公司成立廣州豐田及廣州本田、本田(廣州)出口基地等三大乘用車項目，近期又與現代汽車成立商用車公司，使集團實力迅速提升。此外北汽、南汽及金杯、重汽、慶鈴、哈飛、昌河、福汽、江淮等汽車集團也在尋求併購重組或與外資車廠加大合作力道等方式壯大集團實力，以提升本身的競爭能力。

在併購重組的過程當中，其中以與跨國汽車廠的合作及企業間「強強聯合」最具有效益。如廣汽與本田的合作成立的廣州本田汽車公司、上海通用汽車公司、北京現代汽車公司、天津豐田汽車公司等均是具有競爭力且效益良好的企業、另外「天一合併」及長安福特與江鈴汽車的重組，則為「強強聯合」的代表，對企業集團的競爭力亦有甚大的助益。

3 · 有助集團化的形成

不論是 1994 年 2 月頒布的《汽車工業產業政策》或 2004 年 6 月發布的《汽車產業發展政策》，均明示要成立 2-3 個汽車集團，另外也支持成立數個骨幹企業，以調整大陸汽車市場的產業結構。

其中尤以 2004 年 6 月頒佈實施的新汽車產業政策中，國家鼓勵企業聯盟儘快形成以資產為紐帶的經濟實體。其中提到，國內市場佔有率達到 15% 以上的汽車集團，其合作發展方案經國家發改委核准後由企業自行實施。也就是說突破 15% 的政策底線後，企業可以獲得合資和新產品規劃的自主權。在此政策鼓勵下，各集團企業或大型汽車企業均突破地域限制，紛紛以併購重組的方式來壯大企業或企業集團，使目前大陸所謂的 15 大汽車集團的發展受到矚目。

根據上文所述，除了三大集團已逐漸具有量產的能力外，其他幾大集團及大企業也在尋找併購重組的對象，其中以長安集團、北汽集團及廣汽集團等聯合外資企業尋找最為積極，如能順利找到合併對象或重組具有較大實力的企業，則其原有實力將可大為擴增，有益於集團化的發展。

如北汽控股副董事長徐和誼明確表示，為能享受到新政策的優惠，北京汽車工業將在國內汽車工業現有的資源中加快尋找聯盟夥伴，以收購股權和股權置換等靈活多樣的方式進行操作，爭取儘快建立可靠有效和相對穩定的國內戰略聯盟。長安集團副總裁馬軍也表示，增強戰鬥能力「決戰 2006」，通過併購重組迅速達到市場佔有率 15% 的政策底線，是長安集團近一段時期的重點發展方向⁴⁴。

根據大陸商務部產業損害調查局委託中國汽車技術研究中心所作的《中國汽車產業國際競爭力評價》研究報告指出，中國汽車產業最後的重組結果將是通過競爭，使一部分規模小、技術力量弱、成本居高不下的汽車企業將退出市場或投奔到優勢企業旗下⁴⁵。中國汽車工業將形成幾家生產規模大、技術開發能力較強、產品系列化、分工協作合理的大型企業集

⁴⁴陳海生，「併購暗流湧動，中國汽車業將進入大重組前夜？」，中國經營報（北京），2005 年 2 月 26 日。

⁴⁵同上，陳海生文，2005 年 2 月 26 日。

團，並最終形成少數幾家企業集團控制全國大部分汽車市場的局面。

（二）大陸汽車併購重組的困境

中國大陸當局希望透過產業政策的激勵及市場的競爭來加速汽車產業的併購重組，以徹底改善產業結構「散、亂、差」的弊病。但是重組併購的過程中也並非完全平順，在重組後的整合過程中仍會發生許多問題及困境。

1. 併購重組的代價仍高

在不斷掀起的併購浪潮中，誰將成為領先者？國外的研究統計發現，70%的兼併和收購並未獲得企業所預計達到的目標，失敗的併購還有可能會影響到企業原來的業務⁴⁶。

雖然重組之後生產規模擴大了，但是企業的運作效率卻極其低下，原因就在於企業併購後，沒有及時梳理和明確企業成功的關鍵動力和核心文化，原有的核心團隊權力旁落，最終使國有企業的管理模式和文化同化了該企業，導致出現了很多意想不到的後遺症⁴⁷。

一位從事汽車產業人士曾表示，現在的一些併購案有些有點盲目，有的是在政府意願之下，為了追求大規模，根本沒有充分考慮到兩個企業的融合問題。企業併購是一項極為複雜的工程，併購後企業發展、業務整合、財務狀況、市場行情等都將對併購效益產生影響，而其中業務的整合占據關鍵的因素。如1991年初一汽集團兼併了吉林、長春兩市四個汽車廠，按照原先的協議，是要實施人、財、物、產、供、銷的六統一政策，且被兼併的四個廠的生產產品也要加以區隔，唯合併初期，四個廠均爭相搶上熱門車種，而不願生產滯銷車種，且兩個市的市政府也加入干預，令一汽集團的領導階層相當傷腦筋，最後不得不折衷將一萬輛兩噸輕卡的總裝配安排在長春，把五萬輛一噸級輕型車總裝配安排在吉林，以疏解紛爭，生產也才得以順利進行⁴⁸，由此即可見併購整合之不易。

⁴⁶劉榴，「整合—汽車企業併購後的重中之重」，中國汽車報（北京），2005年9月19日，C10版。

⁴⁷薛凌，「2007中國汽車業將呈寡頭型市場，進入新競爭格局」，21世紀經濟報導（廣州），2005年04月13日。

⁴⁸國家經貿委企業司編，《我國企業集團試點的政策與實踐》（北京：中國經濟出版社，

2 · 目前大型企業併購重組發生的問題

如前所述，併購重組有其優點，亦有其缺失。如果未能事先做好萬全的準備，往往是事倍而功半，嚴重的話甚至可能危及本身企業的發展。如以一汽集團面臨的併購重組問題而言，就曾遇到以下許多難解的問題。而這些問題也是部分國有大型汽車企業在併購重組時也會遇到的困難。

(1) 難以承擔龐大的過剩員工隊伍

一汽集團於 1999 年仍有員工 17 萬人，其中集團公司、全資子公司、控股子公司有 4.16 萬人。從現有技術設備所需人員的數量看，有 40% 的過剩員工。然而在目前的條件下，削減冗員相當困難，這使一汽集團的勞動生產率長期得不到提升⁴⁹。

(2) 對成員企業的負擔過重

一汽集團在走上併購重組之路的同時，也背上了沉重的包袱。納入一汽集團的許多企業多屬「小而全」企業，一汽兼併這些企業時也同時接收了這些企業的各種包袱，常使一汽感到難以承受。

(3) 對集團內部的資源難以統一配置

併購後的大型企業集團即使是對全資子公司和控股子公司的資源也很難按統一計畫進行配置。原因在於國家的財政、計劃和金融體制改革尚未完成，特別是地方金融控制嚴格，當地資金不允許流向外地，這就大大限制了集團在統一配置資源上的優勢⁵⁰。

(4) 產品開發方式難以確定

汽車製造企業要想在市場競爭中擁有較強的競爭實力，必須持續不斷地開發新產品。但對於一汽集團或其他集團而言，到底是與外國廠商聯合開發新產品，還是自行獨立開發，很難定奪。聯合開發，產權關係難以理順；自行開發，則資金不足。如果死抱自己的品牌（紅旗、解放、東風）不放，可能導致國內其他汽車廠家與外商合資，使一汽面臨實力很強的國

1995 年 5 月)，頁 96-99。

⁴⁹ 同註 9，高明華，「艱難轉型中的巨人——一汽案例」，頁 291

⁵⁰ 全球併購研究中心編，《中國併購報告 2004》（北京：人民郵電出版社，2004 年 4 月），頁 55-57。

內競爭者。這就是一汽、東風等大型集團所面臨的「兩難」困境⁵¹。

(5) 生產和經營的規模遠未達到最佳經濟規模的起碼水平

汽車製造上的規模經濟不是看一個企業的總資產規模，而是看企業某一產品的產出規模。不論是一汽集團或上汽、東風集團看似一個龐然大物，但其單一產品線（如轎車）的生產規模與世界大型廠商相比還相距甚遠。這是大陸所有汽車集團效益不理想或競爭力有限的重要原因。要解決這些問題，大幅度降低汽車生產成本，是一汽集團和其他集團所共同面臨最重要的挑戰。

3·地方主義的自我本位及保護問題

目前中央國資委管理的汽車企業中，僅有一汽集團、東風集團及重汽集團三家，屬於軍工系統的則有長安、哈飛、昌河、陝飛、瀋飛、包頭北方奔馳等汽車公司，其餘的近 100 多家汽車整車生產廠商分屬於 20 餘個省市所管理。且多數省市均把汽車作為支柱產業來扶持。為了增加就業機會及增加稅收、利潤，因此各省市及地方均會給予自己省市內的汽車企業一定的保護與支持，這也可能影響汽車產業的併購重組。

如一汽與金杯汽車的分合：一汽集團於 1995 年併購控股瀋陽金杯汽車公司，並更名為「一汽金杯」公司，生產輕型客車，初始的發展不錯，但 2000 年以後金杯的發展發生問題；因此瀋陽華晨集團於 2000 年底以近 10 億元的資金買回一汽集團擁有的金杯股權，重新奪回金杯的所有權。一汽集團雖表示，一汽與金杯的產品並沒有互補性，反而有一定的衝突，因此從戰略上考慮，退出金杯。但實際上則牽涉到一汽集團與遼寧省及瀋陽市政府的經營權競爭⁵²。

另外如福汽集團與廈門汽車的重組並不順利，這亦是地方利益及保護問題無法解決所導致的困境。2001 年 10 月，福建省汽車工業集團公司與廈門市財政局簽訂股權轉讓協議書，廈門市財政局以每股 3 元的價格轉讓 2575 萬股廈汽公司的股票給福建省汽車工業集團。轉讓後，福建汽車工業

⁵¹ 「中國汽車工業利用外資效果評價－利用外資對中國汽車工業的影響分析」，輯於張宇賢、冠蘭著，《點擊中國汽車業》（北京：中國市場出版社，2004 年 11 月），頁 212-216。

⁵² 「一汽收購華晨：沒有結局的故事」，《經濟參考報》（北京），2002 年 12 月 13 日；陳映璿，「吉輕與金杯」，財經時報（北京），2002 年 5 月 28 日。

集團將持有廈汽公司總股本的 17%，成為廈汽的最大股東，而廈門市財政局持有廈汽 12.68% 股本，為第二大股東。但此次股權轉讓式的併購方式，由於廈門市政府並不滿意，因此爆發了經營權的紛爭，雖然並未釀成重大事件，但福汽集團併購重組廈門汽車似乎並不成功⁵³。

另外，由於汽車行情持續升高，各地政府紛紛看好汽車產業，全國不下 20 個省市把汽車作為支柱產業扶持，這就是無形的保護傘。加入 WTO 後中國政府履行入世承諾，對於長期受保護的汽車工業會逐步取消關稅壁壘和非關稅壁壘，但一定程度的保護還會存在，且地方政府有足夠的理由不去執行 WTO 的條款。能夠尋求到保護傘的汽車廠商至少短期內是不會發生嚴重的困境，一般而言，地方政府多會提供汽車廠商土地優惠、稅收減免及政策面的好處，廠商即使不能創造良好的利潤，但能夠生存應不成問題。這種依賴地方保護的情況並不少見，雖說不值得提倡，但也算是地方車廠的一個活路。目前，中國汽車整車廠商即有一百多家，僅上市公司就有 22 家⁵⁴，還有許多行業外資本伺機而入，即可看出汽車產業在地方政府的保護下，仍有相當的生存空間。

4 · 部分民營企業併購重組的失敗經驗

如德隆集團（湘火炬投資公司母公司）、格林科爾創投公司以資本併購的方式重組汽車企業似乎並不成功，且引起資本市場的波動。由於資金的欠缺，且對汽車產業的經營並不熟諳，因此一些民營企業以併購重組手段投入汽車產業可說是失敗的。

如德隆集團透過上市子公司湘火炬於 2002 年 8 月重組陝西重型汽車公司、2003 年 1 月重組重慶紅岩重型汽車公司，均占註冊資本的 51% 以上，處於控股地位。而揚州格林科爾創投公司，也於 2003 年 12 月以協議收購方式收購「江蘇亞星客車集團」持有的「亞星客車股份有限公司」1.15 億股國有股資格，占所有股份的 60.67%，2004 年 4 月再收購汽車零組件上市公司襄陽軸承公司 29.84% 股份，欲在汽車產業上有所表現。唯不論是

⁵³張彥武，「從廈門汽車看汽車業重組」，中國汽車報（北京），2002 年 6 月 21 日，17 版；吳迎秋，「躲不過去的“福廈之爭”」，中國汽車報（北京），2002 年 8 月 7 日，2 版。

⁵⁴喬梁、李春波、劉孝紅，《中國汽車投資－理論 vs. 案例（北京：中央編譯出版社，2005 年 6 月），頁 133-134。

湘火炬或格林科爾公司在併購重組汽車企業後，不但缺乏後續資金進行資源的補強及整合，也缺乏明確的產業改造計畫及產業的發展方向，因此整體發展並不成功⁵⁵。湘火炬於 2005 年 1 月將重慶紅岩汽車股權轉讓給重慶重型汽車集團，格林科爾所屬的揚州亞星客車也連續 2 年虧損，後續發展不被看好。

汽車業者亦表示，汽車產業是個需要持續大量投資的產業，像德隆集團或格林科爾等從事紡織旅遊及家電企業的集團，還沒有搞清楚汽車業的遊戲規則，手裏的資金幾乎就已經用的差不多了。且汽車的技術密集程度超過家電及一般的機電產業，家電產業本身也缺乏汽車產業的專業人才，這些都是導致民營企業要透過併購重組的方式進入汽車產業無法成功的重要原因，甚至部分學者亦預言這些後進入的民營資本和非汽車產業的國有資本將來會面臨許多困難而主動退出汽車產業⁵⁶。

三、大陸汽車產業併購重組所顯示的意涵

根據本文對中國大陸汽車集團及主要企業所做的併購重組調查顯示⁵⁷（見附錄一表 1 至表 5），大陸汽車在加入 WTO 前後所推動的併購重組的目的主要可歸納為以下 5 點⁵⁸：

1. 提高市占率
2. 擴大生產規模（降低成本）
3. 降低經營風險及進入障礙（產品多元化 or 垂直整合）
4. 加強研發、發展新產品（技術提升）
5. 提升經營管理效率（引進管理技能、暢通人事管道）

⁵⁵羅周，「99%：1%的博弈，格林柯爾系併購重組路徑反思」，證券時報（深圳），2005 年 08 月 16 日；周遠征，「湘火炬重組問題多多 已經演化成爲“持久戰”」，中國經營報（北京），2004 年 8 月 30 日。

⁵⁶馮淑娟、孫德庚，「參與汽車國資重組：民營企業能否成爲主力軍？」，中國汽車報（北京），2004 年 1 月 6 日，7 版。張峽，「民營汽車產業發展報告」，輯於蘇波主編《中國民營經濟產業發展報告 2004 年》（北京：機械工業出版社，2004 年 3 月），頁 113-129。

⁵⁷本項調查除感謝中國社科院工經所提供之意見外，亦感謝國內「台灣區車輛工業同業公會」及中華汽車大陸發展課人員提供之資料及諮詢。

⁵⁸Jeffrey Church and Roger Ware, *Industrial Organization – A Strategic Approach*, (McGraw-Hill companies, 2000), pp.684-688；蕭峰雄，《產業經濟學》，頁 104-105；陳正倉、林惠玲等，《產業經濟學》，頁 368-369。

而根據 71 個併購案例中（參見表 4-10），我們發現有以下特點：

表 4-10：中國大陸主要汽車集團及企業併購重組目的分析一覽表

		一(市占率)	二(規模)	三(多元化)	四(技術)	五(管理)
加入 WTO 前	三大集團 (併購數 10)	9	6	7	1	
	重要集團或 企業(16)	12	10	6	4	4
加入 WTO 後	三大集團 (18)	12	14	6	7	10
	重要集團或 企業(14)	13	14	7	6	11
	民營企業及 其他(13)	6	12	10	2	5
總計	(併購數 71)	52	56	36	20	30

資料來源：參見附錄一表 1 至表 5，作者根據併購重組情形所做之整理。

- (一) 在整體併購重組 71 個案例中，其併購重組目的以擴大生產規模，形成規模經濟（第二選項）為最優先，有 56 個案例合乎此選項；其次為提高市場占有率（第一選項），有 52 個案例；再其次為降低經營風險及進入障礙（第三選項），有 36 個案例；提升經營管理效率排名第四，有 30 個案例；在提升技術、加強研發方面，則有 20 個案例。
- (二) 從大陸汽車廠商併購重組目的的選項中可以得知，多數的企業集團或廠商其併購動機多以擴大生產規模及提升市占率為主，顯示大陸目前絕大多數的集團或廠商的生產規模均未達到最小平均規模（目前以世界標準而言，轎車廠商的最小規模已提升至年產 40 萬輛），而其他車種的最小最適規模亦在逐漸上升之中，未來不論是已進入者或試圖進入者，在轎車產量方面，其規模均不可能小於 10 萬輛以下，否則在激烈競爭之下很難生存。在降低經營風險及進入障礙方面，主要是併購方要進入細分市場，如重新設廠生產所需資金費用相當龐大，不

如透過市場併購生產不同產品的廠商（如微型車、客車或 MPV、SUV 車型），較能節省生產費用，也能迅速投產搶占市場占有率。此外在相同成本之下能夠生產更多產品，即需要提升經營管理效率，大陸汽車廠商多屬於國企，人為包袱較重，管理較差，如能與外資合作建立或重組生產企業，將能有效提升經營效率。在提升技術發展新產品方面，對大陸汽車業者是很大的挑戰，本文所蒐集的併購重組案例中多為與外資合作引進新產品，並建立研發機構，提高研發水準居多，本土併購方面在技術提升方面貢獻較少，因此在 71 個併購案例中，能合乎加強研發、提升技術的案例最少。

（三）在併購重組的力度上，三大集團共有 28 個案例，占總體的 39.4%；重要集團及企業有 30 個案例，占 42.3%；民營及其他有 13 個案例，占 18.3%。而其中三大集團在加入 WTO 後，其併購重組力道顯著增強，共有 18 個案例，其中有許多併購案例是在外資企業的主導下推動而成，顯示外資在三大集團的影響力不容忽視，而透過併購重組的功能，也使三大集團的績效有所提升（見表 4-11）。

表 4-11：三大集團 2001-2003 年工業增加值及利稅額成長情形 單位：萬元

	一汽集團		上汽集團		東風集團	
	工業增加值	利稅額	工業增加值	利稅額	工業增加值	利稅額
2001 年	1462483	993245	1401312	1063534	1136867	485122
2002 年	2027974	954295	2804792	1794010	1834761	996801
2003 年	2821095	1418617	5021424	3041949	2958305	1227341

資料來源：根據《中國汽車工業年鑑》2002、2003 及 2004 整理而成。

第三節、小結

中國大陸汽車產業市場結構自改革開放前一家壟斷，八〇年代轉趨為雙頭壟斷，九〇年代則以一汽、上汽、東風等三大集團占據多數市占率。進入 WTO 後，長安、北汽、廣汽等集團開始急起直追，CR4 或 CR8 的集中度有上升的趨勢。

市場結構的改變往往與產業內的進入礙障及整合重組力道有關。從進

入障礙的經濟分析中可以看出，中國汽車產業不管是絕對成本，還是規模經濟，其壁壘作用都是較低的，許多經濟因素都在直接或間接地削弱汽車產業的進入障礙。此外，產品差異化的作用亦不明顯，資金的進入障礙則隨著產業政策的更新及外資的大量進入，起著比較大的影響。

從近年來部分汽車產品快速降價，我們發現有另外一個價格進入障礙的趨勢產生，不論是因成本降低、產量過剩或因應入世後競爭加劇的影響，汽車的價格有逐步走低的現象，且汽車廠商的利潤也相對地逐步受到擠壓⁵⁹。不需要眾多新進入者的參與，汽車產業已經開始了其利潤平均化過程。以目前各廠商所受到的價格壓力來看，汽車行業的進入門檻已經明顯提高，新的產業進入障礙開始浮現。

中國大陸整車生產企業在 1992 年時即已達到 124 家高峰，之後起起伏伏，但仍然存在 100 餘家廠商，退出的企業並不多見。而這 100 餘家廠商的存在與大陸在經濟體制改革中“放權讓利”改革戰略和“分灶吃飯”財政體制的實施有很大的關係，因為它使擁有較大資源配置權的地方政府成為同時追求經濟利益最大化的政治組織，導致地方政府及部門爭相進入盈利甚高的汽車產業，這也是行政干預自覺或不自覺地削弱汽車產業的進入障礙，造成中國汽車產業發展中最有「特色」之處。

由於目前中國大陸仍存在 100 餘家整車生產廠商，其結構勢必需要調整。從構築汽車產業進入障礙的要求來看，未來的出路主要可能要依靠規模經濟，因為汽車產品的需求特點決定了產品差異化作為進入壁壘的作用並不明顯；從絕對成本優勢上入手則需要涉及到許多汽車產業以外的宏觀因素；而依靠規模經濟，則是利用汽車產業已有的企業力量來解決問題，較為單純。

具體而言，就是在各產品市場上培養出一、二個大型或骨幹企業，他們接近或達到產品的最小有效規模，因而具有明顯的規模經濟優勢，通過他們的威脅和示範作用，使得新的企業不敢貿然進入，或者使得資金不再以分散的形式進入，從而起到進入障礙的作用。

⁵⁹王宇，「衝，將 3 萬元的價位突破」，中國汽車報（北京），2004 年 2 月 10 日，31 版；姜范，「價格策略突變，車市應對新挑戰」，經濟日報（北京），2004 年 3 月 19 日，14 版。

此外 2004 年新頒布的汽車產業政策中，對投入汽車產業資金的限制，及具體規範汽車廠商的退出機制，也是一個調整汽車產業結構的契機。正如學者所言在未來 5-10 年內，獨立的整車生產企業將大量減少，將形成 8-10 家大的汽車企業集團和汽車骨幹生產企業；其中 5 家左右具有生產全系列產品能力的企業集團；汽車產業將形成典型的“壟斷競爭”型結構，即行業的進入障礙越來越高，新進入者越來越少，但汽車產業內企業的競爭將越來越激烈。

在併購重組方面，受到關稅持續降低的影響，（2006 年轎車進口關稅降至 25% ，零組件進口關稅降至 10% ）多數汽車廠商已感受到國內外強大的競爭，因此鼓勵國內汽車廠做大做強，以集團化為目標就成為大陸汽車產業政策的重要目標之一了。

從全球角度觀察，國際汽車產業的重組已經歷了萌芽期、啟動期、成長期和成熟期四個階段，最後形成了 6+3 等幾個大型汽車企業集團。另外從美、歐、日本及韓國汽車產業的發展史來看，也都是分別透過了併購重組的過程才進入目前的成熟階段。

大陸改革開放前亦曾有過類似併購重組的行為，如 1964 年 6 月，大陸國家經委曾提出組建托拉斯的建議，初步形成了跨越地區和部門界限的汽車集團，但後來計畫受阻。改革開放後的併購重組歷程也相當緩慢，直至 1990 年代後半期併購重組的腳步才開始加快。

基本上，在加入 WTO 之前中國大陸汽車產業的併購重組是以行政、資產的劃撥為主⁶⁰，在加入 WTO 之後，則興起了一波以外資在中國的資產為主的併購重組行動。由於大陸汽車產業政策的限制，規定一家外國汽車廠商最多僅能與大陸二家汽車廠合資，外資為了壯大提升在中國大陸汽車市場的占有率，因此多主動鼓勵合資汽車廠併購重組其在中國投資的汽車廠，讓跨國外資車廠有多餘的機會去併購更多的汽車廠。也就是說，在進入 WTO 後，中國大陸新的併購重組大多有跨國汽車企業在幕後操縱的影子。

併購重組的影響主要是擴大市占率及提升市場集中度，另外透過集團

⁶⁰張乾，「談汽車工業聯合重組的五大關係」，中國汽車報（北京），1998 年 4 月 6 日，1 版。

化的發展，也可以增強國內汽車企業的競爭能力。然而所有的併購重組並不全然是成功的，如行政劃撥式的「拉郎配」，其實是存在許多的問題，如果能一一解決，即是成功的整合；如未能解決，則不但無法擴增原來企業的實力，還可能拖累併購的一方。然而目前所進行的併購重組現象，則往往是跨國汽車企業所發起，由於有跨國企業資金及技術的支持，再加上較為先進的管理能力，因此現階段的併購重組問題較少。

中國大陸汽車產業在加入 WTO 前後的併購重組主要共有 71 個案例，根據我們的調查分析，其目的多為擴大生產規模或提高市占率，在提升經營效率及加強技術研發方面則顯得力道不足。多數的汽車企業均考慮先做大一大集團、大規模、高市占率，然而在做強方面卻顯有不足，不僅技術開發能力不足，事實上整體產業的利潤率也明顯偏低。三大集團在併購後，規模擴大，工業增加值或利稅額雖有所增加，但利潤率或附加價值率卻並不比中小型企業高，顯示其只是做大而已，目前尚未達到做強的目標。

有不少學者期望在未來 2、3 年內，中國大陸的汽車產業能有改頭換面的表現，尤其在集團化及併購重組的重整下，大陸汽車廠商應有一定規模的整合，使大陸汽車產業結構能夠更完善，這也是中國政府及其所制定的產業政策所期待的結果。正如同部分學者及官員認為，中國汽車行業的併購浪潮不可阻擋，其結果可能將與國際汽車行業的發展軌跡類似，即在未來的 5 年內整車製造商進行大規模的併購和重組，並在 5 年-10 年內形成少數幾個大型汽車集團寡頭壟斷市場的格局⁶¹。然而亦有不少學者認為在受到地方保護主義的影響及一些其他不可預料的非市場因素影響，這個進程可能會有所推遲，但其最終由大型汽車集團寡頭壟斷的局面不會因此而改變。

⁶¹ Man-hung Chan (陳文鴻), Chinese Automobile Industry and the Possible Impact of China's Accession to WTO, Paper for "Conference on China's WTO Accession and Its Impact on Northeast Asia", organized by the Korea- China Economic & Business Forum, 28-29 June 2000, Seoul.; 桂俊松,「中國汽車重組浪有多高」,中國汽車報(北京),2002年10月16日,1版。