

我的汽车缘(四) 与首钢、金杯的合作

文/周方裕

虽然与北内的铸造合资项目没能实现,但在此后,首钢公司向通用表达了想要进入汽车制造业的构思。而通用继续寻找为2.0L发动机配套的整车项目,和沈阳金杯走到了一起。



>>> 1993年底首钢2.5L设备项目负责人吴文溪先生(左三)、时任首钢设计院院长的徐和道先生(右三)等几位同事于Pontiac总部前留影

首钢进入汽车制造业的尝试

1992年,通用在北美的市场份额持续下滑。为降低成本,通用关闭了其在北美的21家工厂,并开始了一轮机构整合,通用的中央铸造部(CFD)也在此时被并入了通用动力总成集团(GM Powertrain Group,以下简称“GMPT”),此前负责铸造合资项目的CFD工作组也因此而解散,合资铸造项目正式终结。在合并后的GMPT,我被任职到铸造作业技术部(GMPT Casting Operations)负责技术信息管理的工作,与中国业务相关的事宜则被转移到GMPT新成立的规划部处理。然而,规划部的同事一方面对于中国业务感到新鲜热诚,另一方面却不熟悉,便希望我能协助处理中国业务。虽然通用素有“不在其位,不谋其政”的管理原则,但因为我在中国业务方面的经验已被认同,还是得到了GMPT领导们的默许。

在通用宣布关闭的21家工厂中,庞蒂亚克(Pontiac)品牌下的2.5L发动机厂就是其中之一。庞蒂亚克的2.5L发动机厂在过去一直是通用北美的主力四缸机,直到奥兹莫比尔(Oldsmobile)品牌下开发出新型的双顶置凸轮轴2.3L代号为“Quad 4”的四缸机,取代了庞蒂亚克的2.5L,工厂也随之要被关闭。听闻2.5L

发动机厂即将关闭的消息,二手设备厂商纷至沓来,以期寻求二手设备交易的机会,这其中也不乏中方企业及华人背景的厂商,包括一汽、扬子电器、庆铃、广汽在内的几家公司都表达过对于2.5L发动机厂的兴趣。与此同时,首钢公司也通过各种渠道表达了对于收购通用闲置工厂的兴趣,与其说是收购工厂,更确切地说,是与通用战略合作的意愿。

早在与北内谈判铸造项目的时候,通用便多次与首钢接触,先是落实生铁、焦炭、氧气等原料的供应情况,后又考虑通过美方冲天炉供应厂家(Modern Engineering)与首钢的技术合作,对合资铸造厂的冲天炉进行翻修,之后又考虑邀请首钢作为整个铸造项目的工程总承包商,并负责拆迁赛基诺的钢结构厂房到中国重新组装。1991年5月,首钢国际工程公司总裁吴明水先生就向通用香港办事处的纪荣及王庆斌先生提出过合作的意愿,这种意愿并非参与到北内项目中,而是首钢与通用的单独合作。当时,首钢的高度权威性和强烈的自信心给通用留下了非常深刻的印象,首钢的远景也是发展成为汽车企业。吴明水先生曾经提到,当时首钢董事长认为在先进国家的汽车企业都远大于钢铁企业,而中国钢铁业大于汽车业,因此首钢也要发展汽车业务。

1992年1月，吴明水先生来到通用，会晤了当时GMPT负责战略规划的总监司马（Stephen Cmar）先生，在司马给出的有待处理的二手设备清单中，吴明水先生当即表示，对2.5L（Pontiac）发动机等设备感兴趣。1992年8月，首钢的副总经理张先青率领代表团来通用进行考察，参观了庞蒂亚克2.5L发动机厂和位于加拿大温莎的圣凯瑟琳（St. Cathrine）铸造厂。当时，圣凯瑟琳铸造厂尚处于全力运作的状态，但也是未来计划关闭的工厂之一。1992年8~12月期间，张先青副总先后与庞蒂亚克厂的财务总监兰斯（Ron Lance）就2.5L发动机厂的收购进行了五轮价格及提供技术谈判，并最终于1992年12月4日在首钢位于匹兹堡的办事处签署了2.5L生产线的资产出售及技术转让合同。1993年1月12日，在首钢负责设备的吴文溪先生率领一支40人的团队来到底特律，负责2.5L发动机厂的拆迁工作。吴先生为人稳重、诚恳、仔细、能干，虽然之前并没有来过美国，但仅用了短短一两周的时间，便将这支队伍的生活起居安排得井井有条，工作也步入了正规。此后的一年多时间里，在吴先生的带领下，配合了厂方的工作人员把2.5L发动机厂的设备电气、管道有序地拆卸、标签，并且通过与专业的包装、运输公司的合作，将两种机型的14条生产线、3万立方米的设备，顺利地运往中国。因为发动机的铸件需求，首钢另外提出希望收购加拿大的圣凯瑟琳铸造厂，并与通用加拿大公司展开了谈判。

与首钢的合作无疑给了通用亚太部一个希望。与此同时，通用在中国的业务发展并不顺利，北内的发动机项目进展缓慢，在“三大三小”政策的框架下找不到适合的合作伙伴。当时，中国政府给予了首钢一些特殊政策，使得首钢可以自主发展多方位的业务，这包括了完整的钢铁产业链、融资（华夏银行）、船务（爱思济船务）、机械、电子、进口等，让首钢看到了自己可以进入汽车制造业的机会，而通用也希望能借助首钢的巨大影响力，进入中国的主流轿车市场。随着首钢收购通用2.5L发动机厂和圣凯瑟琳铸造厂，通用亚太部想与首钢合作的意愿也日益强烈，通用与首钢也进行了多次会谈，将一些可以考虑的车型与首钢交换了意见，但问题的关键是，首钢能否真正突破中国行业管理的规定，进入汽车制造业呢？

然而，事情的发展未能如愿，纵使首钢在中国拥有特殊、高层次的影响力，也未能突破行业管理的规则。

此后，首钢更换了新的领导班子，并受中央指示，将核心业务恢复到钢铁业务上来，对于过去跨行业、跨部委大力推动发展汽车行业的战略予以否定。首钢对于圣凯瑟琳铸造厂的收购项目，因为部分生产线没能如期关闭移交，在当时通用首席代表米瑞思（Bob Rice）与吴文溪先生的协商下，双方本着互相理解的诚意签署了多项双方互相免责协议。通用也迅速地归还了圣凯瑟琳厂收购合同的前期付款，并且免除首钢支付2.5L设备合同的尾款，解除了合同关系，首钢付出了代价，最终空留回忆！

举步蹒跚的金杯通用项目

虽然与北内的铸造合资项目无法实现，但发动机项目已经成形，2.0L发动机得以生产。那么，接下来就要为2.0L发动机找一个可以配套的整车用户。起初，通用企图与同在北京的北京汽车总公司合作，但在当时“三大三小”政策的限制下，通用所能提供的只有一种小型8人座、代号“M”van的美式面包车。双方在进行了一段可行性研究后，北汽方认为2.0L发动机配“M”Van动力太小，而通用认为，根据中国当时的路况，2.0L发动机能够胜任。北汽方要求通用以书面的形式保证2.0L发动机与“M”van配套动力满足产品设计要求，但通用的公司管理因受美国法律体系管控，在法律严格的定义下，无法签署这样的保证函，因此，通用与北汽的整车项目无疾而终。

中国改革开放创造了80年代经济的快速增长，乘用车，特别是轿车的需求量大大增加，乘用车的供不应求使得各大车厂开始着手轿车的生产计划，而“三大三小”政策的出台，却限制了我国汽车工业的发展格局。在当时，对“三大三小”发展情况的理解是：一汽以中国汽车工业鼻祖的身份自居，不打算合资，希望走“技术引进自主发展”的道路，正在与大众谈判捷达轿车的技术转让（当然，后来还是被大众“说服”，合资条件更好！）；二汽（东风）是国内规模最大的汽车公司，已经启动了与雪铁龙合资的富康项目；上汽延续其轿车生产的传统，与大众合资生产桑塔纳轿车；北京与美国吉普车公司合资生产切诺基吉普车；天津地缘日本，与大发合作生产微型面包车；广东思路灵活，采取迂回“从皮卡转轿车”的战略，与标致建立起了合作。而位于沈阳的金杯汽车，既非三大也非三小，已经从丰田那里转让了海狮（Hi-Ace）面包车，之后丰田无意合资。由于金杯的整车合作计划在政策出台前已经酝酿了

“
●●
首钢公司也通过
各种渠道表达了
对于收购通用闲
置工厂的兴趣，
与其说是收购工
厂，更确切地说，
是与通用战略合
作的意愿。 ●●

一段时间，从审批角度来看，这可能是唯一可批的整车项目了。1998年春，通用的万如意先生和中汽公司的郑正相先生乘上开往沈阳的列车，考察金杯与通用合作的机会。

在与金杯汽车接上头之后，双方在北内2.0L发动机配套的前提下，共同商讨可以生产的车型。首先考虑到的是北美2.0L配套的“J”级轿车，其中有一款旅行车（Station Wagon），或许审批官员可以“网开一面”。但国家计委二司的徐秉金司长直接打了回票：“旅行车是轿车类，不符合国家政策！”纪荣参与了美国吉普车公司的合资项目，认为越野车可以起到轿车的替换作用，应该会比较受欢迎，看好中国的越野车市场。同时，随着中国经济的私有化发展，当时业内有这样一种看法，认为像皮卡这样可以载人载货的小型交通工具的需求量也会有所增加，金杯方强烈要求皮卡必须是双排座，这样在人口众多的中国才更受欢迎。生产越野车和皮卡，通用与金杯就产品达成了共识。皮卡的审批应该不成问题，但同一平台上的越野车依然存在不确定性。在徐秉金司长访问美国通用时，通用特别将一辆皮卡（代号S-10）及同一平台的“开拓者”（Blazer）越野车一同展示，徐司长面露微笑，表示默许，产品一事终于确定了。

金杯通用合资合同在1992年1月15日签署，合资公司正式成立，这是通用在中国的第一个整车项目，却在政策不明朗、产品不如意、合作主体不清晰、规划不完整的情况下多灾多难。1994年第一代产业政策出台，由于合资初期没有冲压、发动机的投资，想要满足产业政策的国产化需求几乎不可能。1996年，通用进口了50辆SKD Blazer样车到中国做市场测试，却遭到中方拒绝配合，双方合作关系跌至谷底，通用人员搬出沈阳，业务停顿。1998年，合资公司再次启动，产品登记审批时，国家计委强调发动机必须是北内的2.0L发动机。但由于通用内部的人事变迁，知道这段历史的人已经不多，这让项目负责人困惑，中国政府为什么会有这样莫名其妙的要求，指定必须使用北内的发动机。2000年，金杯通用的生产准备终于完毕，然而生产的皮卡完全没有市场，开拓者越野车每年不足4000辆的销量也无法支撑一个生产基地。而这些年来，金杯方的合作主体又是一变再变，先是由金杯换成了华晨，一汽又一度控股金杯，之后一汽又退出，后又因仰融事件，金杯资产收归辽宁省政府。



2002~2003年，通用中国的总裁墨菲坚信Blazer应该是有销量的，问题在于销售体系。于是，墨菲再三强化销售体系，但整体效果不彰，累计亏损已经进入资不抵债的局面。与此同时，通用与上汽的合作进入良性循环，自赛欧投产后，三个产品的组合每月销量急剧上升，上汽通用五菱的业务也超乎想象地蒸蒸日上。通用在中国的初步布局已经完成，每月的业务汇报中，惨淡的金杯通用变成了墨菲的心结。墨菲希望将沈阳变为上海通用的一个制造基地，清算终结金杯通用。于是，墨菲约见了当时的辽宁省长，向省长介绍了当时金杯通用的困境，并提出两个选择，或是清算关闭金杯通用，或是转换成上海通用的一个制造基地，但这两个方案均遭到了否决。回到上海后，我为墨菲起草了一封再次呈情的信给省领导，说明沈阳作为上海通用的制造基地，对于当地的就业和经济发展均有好处，沈阳政府也旁敲侧击表示赞成和支持，最终，将金杯通用转换为上海通用的沈阳制造基地一事正式启动，该厂被命名为上海通用北胜。

无疑，通用与金杯的合作是一个伤感的故事。面对蓬勃发展的中国汽车市场，通用的探索道路又将驶向何方，中国的汽车工业又会有怎样的格局变化？让我们在之后的杂志中一一解答。▲

上图：1993年10月首钢领导在与通用执行长史密斯会晤后，在Pontiac与项目组合影，前排四起由右至左：吴文溪（项目负责人），张燕林（副总），罗冰生（总经理），张先青（副总）

下图：1992年1月15日通用与金杯在人民大会堂举行合资签字仪式。国家副总理邹家华，通用执行长史密斯，两位通用副总裁Tom McDaniel, Mark Hogan及其他中外方领导代表合影

My Destiny With Car (IV)

Shougang and Jinbei-GM Stories

By Frank Chou

Shougang (Capital Steel) Wanted to Enter China's Auto Industry

In 1992, GM announced 21 plants closing to cut cost, and Pontiac's 2.5 L engine plant was one of them. Shougang expressed its interest to buy this plant. In fact, Shougang was also seeking strategic alliance with GM.

Shougang wanted to enter China's automotive industry while GM wanted to leverage Shougang's influence to enter China's mainstream passenger car market. After five rounds of negotiation on price and technology transfer, Shougang and GM signed the transfer agreement of Pontiac's 2.5 L engine plant on December 4, 1992. And in 1993, Mr. Wu Wenxi led a project team of around 40 members to Pontiac to work with GM's plant and machine line specialists on the dismantling of the Pontiac 2.5L engine line to be relocated to China. However, the critical question remained whether Shougang would be able to break through the industry regulations, the cross-ministerial barriers to become part of the auto industry?

The ensuing development had proven that even though Shougang was given "autonomous authority" for its own diversified development and had a very strong influence, later on Shougang leadership changed, the new company leader, under government's direction, came back to focus on its core business in the steel industry. Cross-ministerial development into the auto industry was denied. Shougang and GM had to disengage. In 1995, Mr. Bob Rice, GM's Chief Representative in Beijing and Mr. Wu Wenxi, negotiated a series of agreements to terminate the 2.5 L engine line contract in an amicable manner, indemnified each other harmless. Shougang paid a hefty price and time loss in the process. All that's left now is in the memory of a few!

The Stumbling Jinebei-GM

While the GM-Beinei Foundry Project ended in a disappointment, the 2.0L engine line was progressing. A vehicle program was needed to provide the engine project an immediate customer. Jinbei Auto Company located in Shenyang had already received technology transfer of the Hi-Ace van but Toyota was not interested in forming a joint venture. Since the project between Jinbei and Toyota went on before the "Big Three, Small Three" policy, Jinbei may be the only available candidate for a government approvable vehicle program.

In the Spring of 1988, GM began the discussion of possible partnership with Jinbei. Under the premise of using Beinei's 2.0L engine, SUV was thought to be sort of a functional substitute for passenger car and would be attractive in China and pick-up trucks might also be useful transportation for the growing private small business sector. So, products for Jinbei-GM were confirmed.

On Jan. 15, 1992, GM's first vehicle JV, Jinbei-GM contract signing was held. However, policy uncertainty, non-robust product program and incomplete production facility plan, among other factors made Jinbei GM a weak JV.

By the year 2002-2003, Shanghai GM already became a very strong business with three products successfully launched. SGMW was also talking off even beyond expectation. GM's initial setup in China had already demonstrated its success and capability. However, each month in the business review, the glooming report of Jinbei GM became a heart ache inside GM China Chairman Phil Murtuagh. Restructuring Jinbei GM to be a manufacturing facility became a proposal. Finally Liaoning Governor approved and the restructuring completed. The Jinbei-GM facility changed its name to SGM Beisheng, ending GM's first vehicle JV in China. 


However, policy uncertainty, non-robust product program and incomplete production facility plan, among other factors made Jinbei GM a weak JV.
