



庆祝建党百年 奋力开创新局

百年上海工业故事

上海大众汽车：与国际强手“联姻”

上海西北郊嘉定区安亭镇，坐落着一家巨型现代化乘用车制造企业——上汽大众汽车有限公司（原上海大众汽车有限公司）。在391万平方米的厂区内，分布着汽车一厂、二厂、三厂，以及发动机一厂、三厂等生产格局，具备国际一流的轿车制造水平。除上

海以外，上汽大众在全国4个省区5个城市设有生产基地。

上海大众汽车有限公司是中国首家轿车合资企业，先进的生产、研发、管理水平，使其始终雄踞国内乘用车产销榜首而名闻遐迩。这一切之所以能诞生，缘于中国改革开放总设计师邓小平的“一言九鼎”。

引进改造变为合资

1978年，国家有关部委为了加快我国工业改造，酝酿引进一些装配线，这样既可以学习国外技术，又可以得到外汇，因此准备联合向国务院打报告。主持过一汽、二汽建设的一机部副部长饶斌获知此信息，考虑到当时国内只有上海真正成批生产轿车并有装配线，而且上海工业基础好，于是写信给国家计委、经委和外贸部，建议“引进一条轿车装配线，放在上海，改造上海轿车厂”。饶副部长的建议被采纳并写入报告。7月，国务院批准了这份报告，为上海轿车工业发展带来了契机。

时任上海机电一局局长蒋涛迅速向上海市领导汇报，研究项目落实措施。9月，余秋里副总理对一机部和上海市联合

上报的《关于引进轿车制造技术和改造上海轿车厂的报告》作出批示，表示可以与外商接触。一机部随即向通用汽车、福特、雷诺、雪铁龙、丰田、日产、奔驰和大众等国际知名汽车公司发出邀请他们来京商谈。

通用汽车代表在商谈中提出，这样的项目最好采取合资经营的方式。饶副部长对这个建议非常重视，请国家计委副主任顾明请示邓小平副主席：轿车项目能否搞中外合资经营？11月，邓小平明确表态：“可以，不但轿车可以，重型车也可以。”他还讲了合资经营六大好处。正是邓小平的“一言九鼎”，轿车项目从开始时的引进改造，转向以合资经营为方向与外商谈判。

六年谈判柳暗花明

1978年11月，一机部部长周子健率团访问欧洲六国。由于邓小平的明确表态，在访问大众汽车公司

时，周子健提出上海轿车合营项目的设想，欢迎大众汽车公司参与。此提议得到大众汽车公司董事长



1985年3月21日，上海大众汽车有限公司成立

的热情回应。1979年4月，饶副部长率中国汽车工业代表团再次访问大众汽车公司，中方认为大众汽车的态度诚恳，想法符合实际，可信度高，符合我方要求，可以作为重点合作伙伴考虑。而且多方资料显示，大众汽车唯独在亚洲没有布点。相比之下，美国、法国、日本的公司在合作方面的目标、态度、条件都和我们的要求有一定距离。最终，大家一致同意，确定大众汽车公司作为上海轿车项目的合作伙伴。

然而，好事多磨，饶副部长回国后即获知国内经济形势发生变化，国民经济正在调整，轿车项目可能难保。他在一机部党组会议上陈述上海轿车项目对发展中国轿车工业的重要意义，提出谈判需要时日，谈判不能停。在部党组的支持下，一机部备文上报国务院，经批准后，谈判没有中止。

1980年3月，饶副部长率团再赴大众汽车公司商谈建厂方案。方案分三个阶段：第一阶段，利用上海汽车厂原有厂房，建成年产3万辆轿车、10万台发动机的工厂。3万辆轿车满足

国内需要，7万台发动机、17万台变速箱返销大众平衡外汇。第二阶段，建新厂房，形成10万辆轿车的能力。第三阶段，形成15万辆整车能力。这就是大项目方案。

然而，在大众汽车公司的一次理事会上，大众汽车公司财务总裁根据分析测算，认为该项目花钱多、收效遥远、外汇难以平衡，坚决反对。最后，大众汽车公司希望听听中国的意见。

为了保住项目，蒋涛和拖拉机汽车公司经理仇克等建议把项目改小，饶副部长非常赞同这个意见，大众汽车公司高层对中国灵活处事的做法也非常赞赏。1981年1月，大众汽车公司来中国商定了年产2万辆轿车、10万台发动机的小项目。

之后有人对轿车合资项目提出质疑。特别是1982年5月，有一份材料直接反映到中央，说轿车是高档消费品，不符合中国国情，要求撤销项目。饶副部长请上海方面和项目组详细汇报项目综合评估，并亲自写信向中央澄清事实，使谈判得以继续进行。

1984年10月10日，在北京人民大会

堂，中德两国总理亲自出席合同签字仪式。10月12日，联邦德国总理科尔还专程

到上海参加上海大众奠基仪式。1985年3月，上海大众正式成立。

市场导向成功选型

关于选型，此前国家汽车总局召开过用户、汽车厂、专家共同参与的座谈会，与会代表一致认可德国车的性能、质量，并且希望上海生产中高级轿车满足国内用户需求，减少轿车进口。这些意见为选择车型提供了方向。1981年，大众汽车公司推荐的车型是“奥迪80”和“桑塔纳”。桑塔纳是尚未上市的新车型，接触资料以后，谈判专家普遍认为该车型优于奥迪80。

1982年6月，上海大众与德国大众签订了试生产协议，先在上海汽车厂组装100辆桑塔纳轿车，给代表性用户试用听取意见。1983年，第一批试装车经过中央直属机关车队和上海

友谊车队试用后，反应很好。改进意见有：后座再宽敞些，离地间隙再增大一些。改进后的桑塔纳赢得用户一致好评。1985年，上海大众正式成立，边建设边生产，当年生产3356辆，第二年达到8500辆，到1988年增至15550辆，但还是“一车难求”。

原来大众汽车公司担心投资回收，但没想到在小项目开始后第二年的1986年就获得利润，此后年年盈利。面对需求巨大的中国市场，双方为了进一步发展，一致同意七年不分红利，并用这笔积累作为二期扩建的资金。以后上海大众增资扩建都采用依靠企业自身积累滚动发展的办法，使其日益壮大。（韩祖伦）

亲历者说 蒋涛（时任上海市机电工业局副局长，后任上海汽车拖拉机联营公司董事长）：1978年8月至1984年10月，项目成立时，我尚在机电工业局工作，上海市市长汪道涵明确指令项目由我负责组织班子与外商谈判。1979年12月，我调入市计划委员会，这个项目继续由我分管。项目谈成，我随后转入上海汽车拖拉机联营公司担任董事长直至离休。因此，在漫长的谈判期间，我的工作变动了三次，但作为项目负责人始终未变。

与大众汽车公司的合资谈判始于1978年10月，初次接触得到大众汽车公司热情回应。然而1979年5月，国家经济形势发生变化项目准备下马，后经饶斌副部长和上海市委的据理力争，保住了项目。至1984年10月10日签约，历时6年，何止一波三折，回顾历程，颇多感慨！所幸中德双方秉承诚意务实宗旨，以企业发展为共同目标，三十多年来的合作使企业不断发展壮大。实践证明，上汽大众是我国成功的大型合资企业。