

Kinas bilindustri ur ett joint venture- perspektiv

C-uppsats vid Ekonomisk-Historiska Institutionen
av Niklas Nordström 810226-4135
Lunds universitet 2007-2008



Handledare: Professor Christer Gunnarsson

<u>Innehållsförteckning</u>	<u>sid</u>
1 Inledning.....	4
1.1 Syfte.....	4
1.2 Frågeställning.....	5
1.3 Avgränsningar.....	5
1.4 Metod.....	5
1.5 Källkritik.....	6
2 Teori om Joint Venture.....	6
2.1 Målet med Joint Venture.....	7
2.2 Problem med Joint Venture.....	8
3 En kort introduktion till Kinas Bilindustri.....	8
3.1 Historia.....	8
3.2 Efterfrågan på bilar i Kina samt på kinesiska bilar i utlandet.....	11
3.2.1 Den inhemska marknaden.....	11
3.2.2 Den globala marknaden.....	11
4 Joint venture företagen.....	12
4.1 Shanghai-Volkswagen (SVW).....	12
4.1.1 Utvecklingen i Shanghai 1980-1997.....	15
4.1.2 Lokaliseringsprocessen i Shanghai.....	16
4.1.2.1 Institutionell förändring.....	17
4.1.2.2 Kapitalackumulation.....	17
4.1.2.3 Utveckling.....	18
4.2 Guangzhou Peugeot.....	18
4.2.1 Problemet med den lokala produktionen.....	20
4.2.2 Problemen i Guangdong och Guangzhou.....	21
4.2.3 Institutionella problem i Guangzhou.....	23
5 Varför lyckades SVW och inte GPAC?.....	24
5.1 Hur har samarbetet varit ur ett joint venture perspektiv?.....	25
5.1.1 Har det stärkt företagen?.....	25
5.1.2 Hur väl spreds kostnaderna och riskerna?.....	26
5.1.3 Kapitalackumulation.....	27
5.1.4 Ökades produktiviteten på insatt kapital?.....	27
5.1.5 Ökade tillgången på ny teknik och nya kunder?.....	28

5.1.6 Nya ledarskapsstilar.....	29
5.1.7 Blev det någon strukturell utveckling av industrin till förmån för SVW och GPAC?.....	29
5.1.8 Förebyggde de konkurrens?.....	30
5.1.9 Bröt de inträdesbarriärerna?.....	31
5.1.10 Har de uppnått några strategiska mål?.....	31
5.2 Skillnader i politiken mellan regionerna.....	32
6 Sammanfattning.....	33
7 Referenslista.....	35
7.1 Internetsidor.....	37

1 Inledning

Att Kina är ett väldigt spännande land är det nog få som skulle ifrågasätta. USA har länge ansetts vara möjligheternas land, men frågan är om det inte är Kina som är framtidens möjligheters land. En enorm befolkning som kokar av lust att ta igen det försprång som västvärlden har haft, skapar en dynamik som i sig är intressant att undersöka. Ett centralt och intressant område att titta närmare på är bilindustrin, som genom historien bland annat i Japan och Korea har haft en viktig roll i den industriella och ekonomiska utvecklingen.

Länderna i öst har under olika perioder producerat produkter som ansetts vara av låg kvalitet men som har varit billiga och därmed sålt bra i västvärlden. Japan har haft en sådan period, Korea och Taiwan likaså. Nuförtiden är det varor märkta ”made in China” som har denna stämpel av dålig kvalitet. Runt om i världen översköljs vi av kinesiska varor som man ofta köper enbart för att de är billiga. Kinas bilindustri har däremot haft svårare att exportera sina bilar. De kinesiska bilarna är billiga men saknar den kvalitet som vi i väst är vana vid. Västvärldens krav på bilars teknologi, säkerhet och energiförbrukning är både höga och svåra att kompromissa med i utbyte mot ett lågt pris. Kineserna är medvetna om denna nackdel och försöker därmed komma ikapp vad gäller teknologin. En metod de använder sig av är att hämta in know-how från utlandet. Japan gjorde det för att utveckla sin industri framgångsrikt och Korea likaså. Kina har världens största befolkning som i framtiden i allt större utsträckning spås konsumera bilar. Det är alltså en väldigt attraktiv marknad för utländska bilföretag att slå sig in på. Den kinesiska staten har förstått att Kinas egen industri måste uppdateras och försöker på olika sätt se till att Kina ska få en ledande roll som bildproducent både på den inhemska marknaden men även ute i världen. Problemet för dem blir som sagt att kunna konkurrera både när det gäller pris och kvalitet.

1.1 Syfte

En metod som är användbar för att knyta till sig utländsk teknik, pengar i form av FDI (foreign direct investment) och ledarskap är att bilda joint ventures (JV), som på svenska kan översättas till samriskföretag (i texten kommer jag att använda mig av förkortningen JV), med utländska företag¹. För utländska bilföretag är även JV det enda sättet att ta sig in på

¹ Peng MW. (2001:145)

marknaden. Företagsformen JV har många fördelar men också nackdelar och syftet med den här uppsatsen är att studera hur JV: s ur ett historiskt perspektiv fungerat i den kinesiska bilindustrin.

1.2 Frågeställning

Hur väl lyckades Shanghai Volkswagen respektive Guangzhou Peugeot Automobile Corporation att uppnå lyckade joint ventures i Kina under tidsperioden 1980-1997?

1.3 Avgränsningar

Jag har valt att undersöka två JV och deras verksamhet i Kina. Det ena är Volkswagens (VW) samarbete med Shanghais bilfabrik, Shanghai Volkswagen (SVW), och den andra är Peugeots samarbete med Guangzhous bilfabrik, Guangzhou Peugeot Automobile Corporation (GPAC). Jag har valt dessa två är på grund av att VW: s joint venture med Shanghai var det mest framgångsrika och Peugeot Guangzhou var ett av de mer misslyckade joint ventures. Det är intressant att jämföra företag som haft olika framgångsrika samarbeten i Kina för att på så sätt testa teorin om vad som gör en Joint Venture framgångsrikt.

Peugeot var verksamma i Kina från tidigt 1980-tal fram till 1997 då de drog sig ur. VW inledde sitt samarbete med Shanghai bara månader tidigare men har till skillnad från Peugeot fortfarande ett lyckat samarbete i Kina. Därför kommer jämförelsen av dessa två företag att grunda sig på tidsperioden 1980-1997. VW: s senare utveckling kommer endast kort att nämnas.

1.4 Metod

Denna uppsats är en litteraturstudie. Det har varit svårt att inhämta primär data i form av intervjuer eller att analysera uppgifter på kinesiska då jag tyvärr inte kan språket. Försök att få fram information ifrån Peugeot samt VW har misslyckats då den endast har varit på tyska eller franska. Jag kommer därför att koncentrera mig på böcker skrivna på svenska eller engelska vilket ju uppenbarligen begränsar informationen. Som utgångspunkt har jag använt mig av boken ”*Chinas Automobile Industry*” av Eric Harwit som ger en bra beskrivning av utvecklingen av Kinas bilindustri under en lång sammanhängande period. Även Eric Thuns

bok ”*Changing Lanes in China: Foreign Direct Investments, Local Governments and Auto Sector Development*” är en central källa, då den på ett bra sätt beskriver problemen och skillnaderna företagen och regionerna emellan. Som komplement till denna litteratur har jag använt mig av böcker och artiklar som jag har sökt fram på Internet via Google samt via Elin.

För att svara på frågan kommer jag först att gå igenom teorin om vad som gör en lyckad joint venture. Sedan kommer jag att undersöka de två JV-företagen, Shanghai Volkswagen (SVW) och Guangzhou Peugeot Automobile Corporation (GPAC). Slutligen kommer jag att analysera och diskutera utifrån min teori hur väl företagen lyckades.

1.5 Källkritik

När man skriver om Kina är det viktigt att komma ihåg att den information som ges inte alltid är tillförlitlig. Kina är fortfarande en diktatur trots att mycket har hänt sedan Maos död 1976. Landet är nuförtiden mer öppet för globaliseringens effekter och världshandeln, men fortfarande kan det vara stora brister i informationen. Vad som går att lita på och vad som inte går att lita på är väldigt svårt att bedöma. Tillgången på material som beskriver Kinas bilindustri under denna period är vidare begränsad. Materialet till denna uppsats har som nämnts inhämtats ur en rad olika böcker samt artiklar. Erik Harwits bok har i hög grad legat till grund för analysen och det finns därmed risk för viss subjektivitet.

2. Teori om Joint Venture

Det finns inte någon klar teori som definierar en *joint venture* (JV). Hur ett JV-samarbete ska se ut går inte att på förhand utläsa ur en färdig mall, utan man får utvärdera en strategi från fall till fall. En definition lyder: ”*A Joint Venture is an entity formed between two or more parties to undertake economic activity together*”². JV är ofta formade under en bestämd tidsperiod, där de olika parterna går in med kapital för att sedan dela förlusterna eller vinsterna. Många multinationella företag ser JV som en bra företagsstruktur för att göra affärer i avlägsna u-länder³. JV-formen används ofta av företag för att ta sig in på en ny marknad, som i detta fall Kina, för att dra nytta av den lokala expertisen. De utländska företagen står för teknik och kunskap och de inhemska företagen, som redan har kontakt med

² http://en.wikipedia.org/wiki/Joint_venture

³ Hoon-Halbauer (1996:1)

marknaden, står för relationen med staten⁴. Den största anledningen till att bilföretagen har använt sig av JV för att göra affärer i Kina är den kinesiska politiken. Den kinesiska regeringen beslutade sig i slutet av 70-talet för att JV var den strategi som passade Kina bäst då det gäller samarbete med utländska företag⁵.

2.1 Målen med Joint Venture⁶

För företaget:

1. Stärka företaget.
2. Sprida kostnader och risker.
3. Kapital ackumulering.
4. Öka produktiviteten på insatt kapital.
5. Tillgång till ny teknik och nya kunder.
6. Tillgång till nya innovativa typer av ledarskap.

Konkurrens mål:

1. Påverka den strukturella utvecklingen av industrin till sin egen fördel
2. Förebygga konkurrens.
3. Bryta ner inträdesbarriärer till nya länder⁷.
4. Bygga upp starkare konkurrenskraftiga delar.
5. Vara snabba in på marknad.
6. Ökad rörlighet.

Strategiska mål:

1. Samverkan.
2. Kunskap och tekniköverföring.
3. Diversifiering.

Man brukar säga att det finns tre olika sorters JV. Dessa är *Equity joint ventures*, *Contractual joint ventures* och *Joint exploration*⁸. Equity joint venture är när båda parter finansierar och leder företaget, samtidigt som de delar på såväl vinster som förluster. Contractual venture innebär att en av parterna står för pengar och utrustning medan den andra står för land,

⁴ http://www.law.cornell.edu/wex/index.php/Joint_venture

⁵ Plafker (2007:59)

⁶ http://en.wikipedia.org/wiki/Joint_venture (författarens egen översättning)

⁷ http://www.justinmichie.com/joint_venture_marketing/joint_venture_marketing_on_the_internet.php

⁸ Hoon-Halbauer (1996:3)

fabrikslokaler, arbetskraft och ledning. Vinsten eller förlusten delas sen enligt uppgörelse. Joint-exploration används vid oljeutvinning till havs och är inte av intresse i denna uppsats.

2.2 Problem med Joint Venture

Enligt Hoon-Halbauer (1996)⁹ är det endast ett fåtal JV: s som anses framgångsrika av moderbolagen, trots alla fördelar som de kan medföra. Dessutom är det väldigt få som överlever någon längre tid. Tre av fem JV: s upplöses inom fyra år och endast 14 % finns kvar efter ett decennium. Vidare så säger hon att en av de vanligare formerna för JV är att företag sluter avtal med utländska företag, vilket innebär att kulturella skillnader skapar missförstånd som i sin tur skapar problem.

Ett av de största problemen med JV är att de enskilda moderföretagen kan prioritera sina egna intressen framför de gemensamma och därtill på olika sätt försöka utnyttja företaget¹⁰.

3. En kort introduktion till Kinas Bilindustri

3.1 Historia

Kina tillverkade bilar redan 1901, men vägar var sällsynta och befolkningen hade inte i någon större utsträckning pengar att köpa bilar för. Staten konfiskerade vidare bilar under inbördeskriget på 1920-talet, då de ansågs vara till bättre nytta som krigsmateriel. De fordon som tillverkades från sekelskiftet och fram till 1949 var därför på grund av den nästan obefintliga privata efterfrågan oftast bussar och lastbilar, byggda för den kinesiska staten¹¹.

Först efter andra världskriget slut började Kinas biltillverkning växa. Den nya kommunistregeringens vilja att öka avkastningen på jordbruket och det hotande kalla kriget, skapade ett behov av inhemskt tillverkade fordon för jordbruk, industri och militär. Med hjälp av Sovjetunionen öppnade Kina sin första fabrik, First Automotive Works (FAW), år 1956 i Changchun i nordöstra Kina. Fyra år senare byggdes ytterligare en fabrik i södra Kina som logiskt nog fick namnet Second Automotive Works (SAW) och inledde sin produktion i slutet

⁹ Hoon-Halbauer (1996:7)

¹⁰ Shaughnessy (1995:26-36)

¹¹ Harwit (1995:15-16)

av 1960-talet.¹² Samtidigt öppnades en fabrik i Peking med namnet Beijing Auto Works (BAW) samt en i Shanghai, som kom att spela en stor roll i framtiden och som fick det föga kreativa namnet Shanghai Auto Works¹³.

I början tillverkade FAW endast medelstora lastbilar av sovjetiskt snitt vid namn Jiefang (befrielsen)¹⁴. Inom loppet av några år ansåg dock de kinesiska ledarna att det fanns behov för en liten produktion av ”personbilar”. Den första bilen som började tillverkas under kinesisk flagg på FAW var en kopia på en Daimler-Benz lyxlimousin. Fabrikerna i Changchun, i Nanjing, Shanghai och i andra industrialiserade städer, inledde även de kort därefter produktion av personbilar. 1961 föll produktionen av personbilar ner till endast fem producerade bilar. Anledningen till den väldigt låga produktionen detta år var ”the Great Leap Forward”. Mao bestämde att man inte längre skulle ta hjälp av Sovjet och andra länder utan klara sig med den kunskap och teknik som Kina självt hade. Bristerna i denna kunskap och teknik ledde till den låga produktion som följde de närmsta åren¹⁵.

På 1960- och 70-talet var Kinas produktion av personbilar fortfarande väldigt liten och utgjorde endast en procent av den totala fordonsproduktionen. Efterfrågan på personbilar var liten och importen av bilar var liksom tillverkningen låg under perioden 1965-1972. Även om Kina hade många fabriker som var utrustade att kunna serietillverka fordon, så var det bara ett fåtal som hade någon tillverkning att tala om. Maos extrema åsikter om Kinas självständighet och oberoende av utländsk teknik och kunskap gjorde att all investering från utlandet försvårades. Kina hade dock under denna period en del handel och utbyte av teknik och bilar med östeuropeiska länder samt Japan och Korea. Perioden fram till Maos död 1976, präglades alltså av en fientlighet mot utländsk inverkan på industrin och först efter hans död kunde industrin expandera på allvar¹⁶.

I början av 1980-talet tog biltillverkningen fart för att kraftigt öka i slutet av decenniet och framåt (se figur 3.1). Ledarna efter Mao effektiviserade bilindustrin och fick fram en koordinerad fordonstillverkning. Fortfarande var biltillverkningen liten, men den ökade trots allt i god takt. Under Maos tid (mitten av 70-talet) var produktionen runt 2600 bilar per år

¹² Eun, Lee (2002:4)

¹³ Baker (2007:167-168)

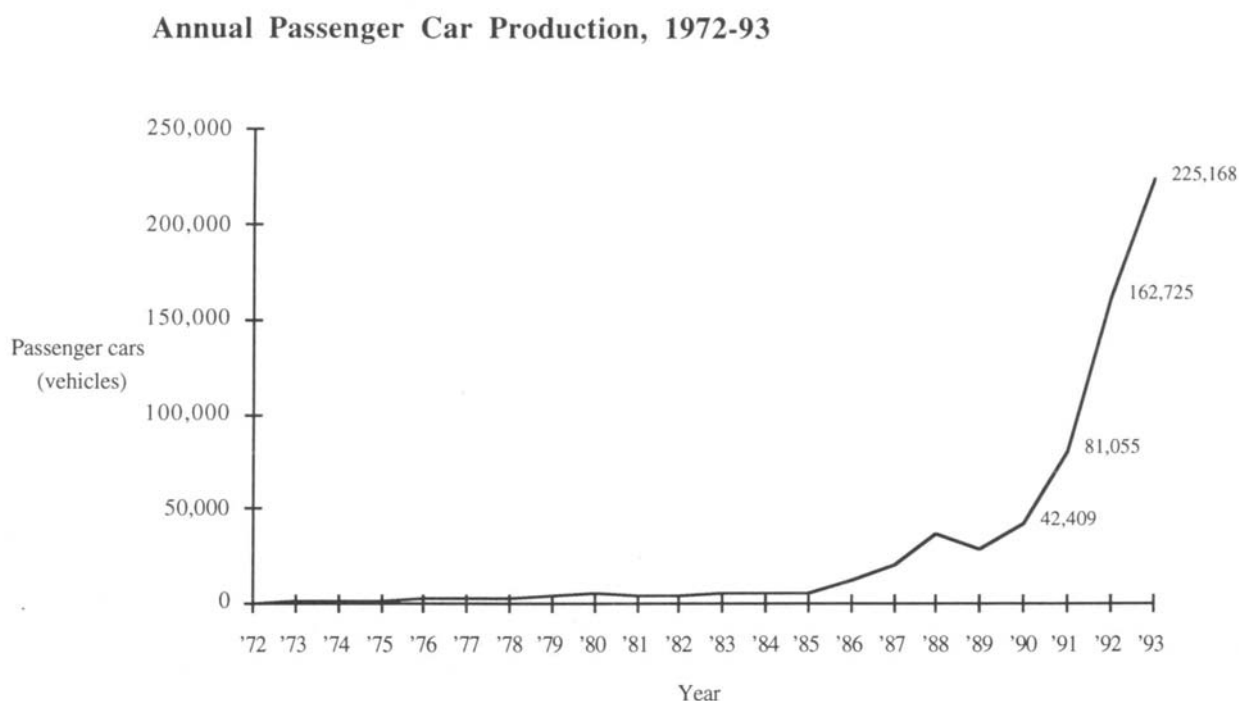
¹⁴ Harwit (1997:1)

¹⁵ Harwit (1995:18-20)

¹⁶ Harwit (1995:20-26)

medan den redan 1988 var strax under 50 000 (se figur 3.1). Det öppnare klimatet till omvärlden ledde också till en ökad import av bilar. 1977 var importen 52 fordon, medan Kina 1980 importerade 19 570 fordon, en utveckling som dock snabbt bromsades genom en ökning av importavgifterna¹⁷. Anledningen till det ökade behovet av personbilar kan delvis förklaras av en ökad turism under perioden vilket bidrog till en ökad efterfråga på taxibilar, för att ge ett exempel¹⁸.

Figur 3.1¹⁹



En annan förklaring till den ökade produktionen var just att utländska företag fick möjlighet att ta sig in på den kinesiska marknaden i form av JV²⁰.

3.2 Efterfrågan på bilar i Kina samt på kinesiska bilar i utlandet

Hur ser den globala marknaden ut för kinesiska bilar och hur ser den inhemska marknaden ut för kinesiska och utländska bilar? Under de aktuella åren fanns den största marknaden för kinesiska bilar i Kina och i utvecklingsländer. Detta på grund av att de kinesiska bilarna långt ifrån höll det kvalitetskrav som västvärlden krävde.

¹⁷ Harwit (1995:30-32)

¹⁸ Harwit (1995:27)

¹⁹ Harwit (1995:28)

²⁰ Harwit (1995:28-29)

3.2.1 Den inhemska marknaden

1997 sa Martin Posth, chef för Kinas VW-division, att en kines ”måste jobba i 230 år för att kunna köpa en bil”²¹ och menade också att Kinas marknad fortfarande är ”en framtidens marknad”²². Detta uttalande speglar väl situationen i Kina under tidsperioden 1980-1997. Den största efterfrågan låg som sagt hos staten. I början på 1980-talet fanns det få asfalterade vägar, vilket inte direkt ökade efterfrågan.

3.2.2 Den globala marknaden

Åren 1982-92 så hade Kina en export av bilar som svängde kraftigt. Från att vissa år knappt exporterade några bilar alls, så exporterades till exempel 1986 3 142 bilar. Inga imponerande siffror och orsaken till att det alls fanns någon export var tack vare de JV som hade bildats²³. Efterfrågan på kinesiska bilar utomlands var inte speciellt stor på grund av deras låga kvalitet. Det är först på 2000-talet som Kina börjar exportera bilar och då är det tal om exakta kopior av kända märken. Detta har uppenbarligen retat upp tillverkarna som hotar att stämma kineserna. Dessa bilar har undermålig säkerhet om man jämför med ”originalen” och de blir totalt krossade i krocktesterna²⁴.

En annan strategi som kineserna använder sig av för att skapa efterfråga på deras bilar globalt är att köpa upp märken som människor känner till. Bland annat planerade man att köpa det gamla klassiska engelska märket MG och börja tillverka bilar i Kina under det namnet. På så vis skulle kineserna på ett enkelt sätt komma in på den europeiska marknaden och framförallt den engelska²⁵.

Så sent som i februari 2007 hade kineserna inte börjat exportera bilar till USA, Europa eller Japan. De ligger i startgroparna, men kvalitén är fortfarande för dålig. Även kinesiska

²¹ Clark (1997:133)

²² Clark (1995:31)

²³ Harwit (1995:33-34)

²⁴ <http://www.bilsport.se/news.php?id=49065>

²⁵ Quilter (2007:15)

privatpersoner börjar kräva bättre kvalitet på sina bilar, då deras ekonomiska situation har blivit bättre²⁶.

4 Joint venture-företagen

Som sagt var det när Kina insåg att man var tvungen att ta in hjälp från omvärlden som produktionen tog fart på riktigt. Under 1980-talet utvecklade den kinesiska staten en plan som skulle ge de största fabrikerna möjlighet att öka sin produktion. De första JV som bildades var mellan Jeep och BAW, mellan Shanghai Auto Works (en av Kinas industriella kronjuveler²⁷) och Volkswagen och mellan Guangzhou och Peugeot (GPAC)²⁸. 1997 bildades Shanghai General Motors (SGM) som snabbt kom att bli en stor succé²⁹. Jag kommer dock att koncentrera mig på att beskriva Shanghai Volkswagen (SVW) och Guangzhou Peugeot Auto Co. (GPAC).

4.1 Shanghai-Volkswagen (SVW)

Shanghai Volkswagen bildades i oktober 1984 och är ett bolag som ägs 50 % av VW och 50 % av kinesiska organisationer³⁰. Förhandlingarna hade börjat redan 1979, men då olika diplomatiska problem uppstod på vägen drog processen ut på tiden. Bland annat var det viktigt för VW att noggrant undersöka möjligheterna och fallgroparna på vägen till ett framgångsrikt samarbete, genom att kontrollera allt så noggrant som möjligt. Hur såg importmöjligheterna ut i Kina, hur gick det att tillverka bilar i de tillgängliga lokalerna som kineserna skulle stå för och vilka typer av bilar skulle tillverkas om produktionen kom igång?

SVW hade som mål att³¹:

1. Bli marknadsledare på personbilar i Kina.
2. Få den högsta kvaliteten på bilarna i hela Asien.
3. Nå målet av lokalt innehåll så fort som möjligt.(83,3 % år 1990)

²⁶ Sloma-Williams (2007:2)

²⁷ Sutherland (2003:48)

²⁸ Harwit (1995:36-37)

²⁹ Thun (2006:209)

³⁰ Hoon-Halbauer (1996:107)

³¹ Hoon-Halbauer (1996:116)

4. Att kunna bistå med service till alla sina kunder i hela landet.
5. Få så stor produktion till så liten kostnad som möjligt.
6. Att skapa en balanserad växling av valuta.

För att uppnå dessa mål var företaget tvunget att skapa en modern organisation med bra arbetsvillkor för de anställda. De anställda skulle också få den nödvändiga träning som behövdes för att uppnå målen. För att utveckla den nödvändiga lokala industrin skulle den bistås med teknik och konsultation. Man skulle också se till att relationerna mellan de olika företagen förblev bra³².

VW började med att provbygga bilar i Kina genom att skicka kompletta byggsatser till Shanghai. Det var bara för kineserna att sätta ihop delarna till den färdiga VW modellen Santana^{33 34}. Produktionen kom inte igång i den takt som VW först trott då de snart insåg att kinesernas industrier, kunskap och ekonomiska tillgångar låg långt under förväntningarna. Kineserna hade helt enkelt inte kapacitet för en storskalig tillverkning. Man tog därför beslutet att istället för att stressa, var det bättre att trappa upp produktionen stegvis, i takt med att lokalerna och kunskaperna förbättrades. 1985 räknade man med att produktionen skulle vara igång ordentligt³⁵.

VW var fortsatt väldigt försiktiga i sina affärer med Kina efter denna första fas. Då de var största enskilda ägare med sina 50 %, så hade de i kontraktet vidtagit åtgärder som skulle underlätta för dem. Bland annat hade VW sett till att ägarstrukturen i den kinesiska hälften av företaget var fördelaktig för VW:s intressen. Kineserna hade 50 % av ägandet, men det var spritt på olika aktörer. 25 % av Shanghai Automotive Industrial Corporation (SAIC), 15 % av Bank of China och resterande 10 % ägdes av China Automotive Industrial Corporation (CNAIC). CNAIC startades på 1960-talet av kinesiska ledare för att kontrollera framväxten av bilfabriker. Tanken var att Bank of China kunde ansvara för lån eller stå som garant för VW, SAIC skulle stå för lokalerna och CNAIC skulle stå för relationerna med den kinesiska staten och Shanghais kommunpolitiker. Överenskommelsen innebar också att VW fick möjlighet att växla sina kinesiska Yuan som de fått i vinst till hårdvaluta, t.ex. dollar eller pund, tills det att de första 89 000 bilarna var tillverkade. Detta gjorde att VW undvek problem som många

³² Hoon-Halbauer (1996:116)

³³ Peng (2000:153)

³⁴ Harwit (1995:94-96)

³⁵ Volkswagen Chronicle (2003:116-117)

andra företag hade haft med att föra ut vinsten ur landet. En viktig del i kontraktet för kineserna var att VW skulle se till att det blev mycket lokalt tillverkade delar i bilarna, det vill säga att delarna som bilarna byggdes av i så stor utsträckning som möjligt skulle vara tillverkade i Kina av kineser. Ansvar för utvecklingen av de lokala distributörerna låg dock hos kineserna och VW hade således ingen skyldighet att skynda på processen³⁶.

För att få igång produktionen var man tvungen att modernisera fabrikerna i Kina. I en första investering spenderade VW \$85 miljoner för att restaurera industrin. De följande åren var i det stora hela en framgång, med ökad produktivitet. Det fanns dock fortfarande problem. Restaureringen av fabrikerna gick långsammare än beräknat då arbetsmoralen inte var tillräckligt hög. Ett annat stort hinder var de kinesiska bankernas problem att få fram finansiella medel utöver VW:s investeringar³⁷.

Den största besvikelsen var dock att de lokala politikerna och CNAIC inte kunde hjälpa till på det sätt VW hade hoppats på. Precis som med restaureringen av fabrikerna gick det mesta väldigt långsamt. Infrastrukturen var till exempel inte tillräckligt utvecklad vilket fördröjde produktionen³⁸. Problemen löstes dock snart av vice borgmästaren, som aktivt stödde samriskprojektet, och infrastrukturen blev snart bättre (vilket kommer att förklaras närmare nedan)³⁹.

Trots problemen steg produktionen stadigt under de första åren. 1985 tillverkades 3 356 Santanas, året efter hade produktionen mer än dubblats till 8 031 tillverkade bilar och 1987 var antalet uppe i 10 470 bilar. 1988 började dock problemen hopa sig igen. 1986 hade en annan JV haft problem, då den kinesiska staten uppmärksammat att de importerade för mycket av de byggsatser som bilarna byggdes av. Det bidrog till att den lokala andelen av tillverkade delar inte var tillräckligt hög för att den kinesiska staten skulle godkänna det⁴⁰. CNAIC hade noterat att endast 12 % av delarna var lokalt tillverkade. Staten ansåg att siffran snabbt borde och skulle öka, för alla JV, till 80 % till slutet av 1988, vilket var näst intill omöjligt att genomföra⁴¹. Det största problemet med de lokalt tillverkade delarna var att de

³⁶ Harwit (1995:20,97) Peng (2000:153)

³⁷ Harwit (1995:97-99)

³⁸ Harwit (1995:98)

³⁹ Peng (2000:154)

⁴⁰ Harwit (1995:99)

⁴¹ Peng (2000:154)

lokala distributörerna inte kunde möta kvaliteten som krävdes av VW⁴². Två år efter att SVW hade börjat sin produktion var endast tillverkare av däck, radio och antenner godkända leverantörer⁴³.

4.1.1 Utvecklingen i Shanghai 1980-1997

Shanghais ekonomi var, som så många andra provinser i Kina, skadad av tre årtionden av kommunistiskt styre. Shanghais ledare beslutade sig därför för att genomföra reformer och utvecklingsplaner för att få igång industrin. Precis som så många gånger tidigare i historien och i Kina under denna period, ansåg de att bilindustrin skulle vara en bra drivkraft bakom en sådan förbättring⁴⁴. Tanken var att Shanghai skulle bli Kinas Detroit⁴⁵. Anledningen till att bilindustrin är en bra drivkraft för utveckling är att den kräver många olika delar av industrin. En bil består av många komponenter, som oftast kan användas till mer än bara biltillverkning. Leverantörer och kunskap hos personalen skulle därför kunna öka på många områden, vilket ju skulle vara utvecklande för staden, regionen och landet. Framgång inom industrin skulle kunna nås på många olika sätt. Gemensamt var att stadens ledare skulle spela en stor roll. De möjliggjorde investeringar och kapitalackumulering genom skapandet av viktiga institutioner. Institutionerna organiserade leverantörerna så att de skulle bli så effektiva som möjligt⁴⁶.

När samarbetet startade mellan VW och SAIC hade de olika incitament för samarbetet. VW såg möjligheter att bli en viktig leverantör till SVW och på så sätt tjäna pengar. Den största anledningen för VW var dock de låga produktionskostnaderna som det innebar att tillverka bilar i Kina. SAIC och Shanghais ledare hade en annan inställning. Deras plan var som sagt att göra bilindustrin till grunden för industrin och en drivkraft bakom en ekonomisk utveckling. Ett viktigt steg i denna utveckling för Shanghai var att bygga upp en bra kedja av leverantörer till Santana, den modell som tillverkades av SVW. Shanghais ledare, i form av ägare till SAIC, ägde 25 % av SVW och hoppades på att samarbetet vidare skulle leda till utveckling av metall-, plast-, gummi- och textilindustrierna. Charlie Wilson, en f.d. ledare för

⁴² Thun (2006:84)

⁴³ Li (1997:116)

⁴⁴ Thun (2006:100)

⁴⁵ Hoon-Halbauer (1996:109)

⁴⁶ Thun (2006:101)

General Motors i USA, sa en gång, ”What’s good for General Motors is good for the country”, något som ledarna i Shanghai hoppades skulle stämma även för dem⁴⁷.

Utvecklingen av de lokala distributörerna gick dock till en början inte tillräckligt snabbt, då det var svårt att få fram tillräckligt med finansiella medel. De lokala ledarna var också konstigt nog tröga med att stötta utvecklingen av de lokala leverantörerna. Enligt Wang Rongjun, SVW:s VD, så var ”the technical standard of Chinese automobile component suppliers in 1986 (...) nearly 30 years behind component manufacturers of Europe, Japan, and the United States...”⁴⁸. Utvecklingen kom dock så småningom igång och från att Santanan endast hade 2,7 % lokalt tillverkade delar 1987, så steg andelen snabbt till 87 % 1995 och 1997 var den uppe i hela 92,9 %. Enligt Eric Thun är den stora andelen lokal distributörer en viktig orsak till att SVW blev framgångsrikt. Företaget slapp då de höga kostnaderna i form av skatter och tullar för import. Detta minskade produktionskostnaderna och ökade vinsten för företaget⁴⁹.

4.1.2 Lokaliseringsprocessen i Shanghai

Eric Thun beskriver vidare anledningen till att produktionen trots allt slutligen kom igång i Shanghai. Han förklarar hur denna utveckling gick till i tre steg: institutionell förändring, kapitalackumulation och utveckling⁵⁰.

4.1.2.1 Institutionell förändring

Innan SVW bildades fanns det få institutioner som kunde sköta den framväxande stora bilindustrin. I och med att Kina var ett kommunistiskt land krävdes institutioner som planerade vilka industrier som skulle expandera och vilka som eventuellt var överflödiga. Det var alltså viktigt att dessa institutioner tog reda på exakt vad det var den framväxande bilindustrin behövde. Var det viktigt att man la ner mycket pengar för att utveckla färgen till lacken, eller fanns det redan en bra leverantör av denna produkt?

⁴⁷ Thun (2006:103)

⁴⁸ Thun (2006:104)

⁴⁹ Thun (2006:106)

⁵⁰ Thun (2006:107-109)

Kineserna ansåg att det nu var viktigt att centralisera makten, för att kunna kontrollera de lokala aktörerna. Det hade tidigare varit en mer fragmenterad styrande makt som inte samarbetat bra nog. 1986 bildades därför först ”Santana Localization Small Group” (SLSG) som sedan ansågs otillräcklig varför ”Automobile Industry Leading Small Group” (AILSFG) bildades 1987. AILSFG styrdes av borgmästaren i Shanghai och var i sin tur styrande över SLSG. De nya institutionerna hade heltidsanställda som enbart sysslade med att skapa bättre lokala leverantörer för att förbättra kvaliteten på produkterna som producerades lokalt.

4.1.2.2 Kapitalackumulation

Gerschenkron och Schumpeter har beskrivit utvecklingen i industrialiserade länder, där de privata aktörerna är obenägna att starta nödvändiga institutioner som skapa möjligheter för industriernas utveckling. De ansåg att bankerna måste ha en friare roll för att kunna bidra med pengar och verka som katalysator för en industriell utveckling⁵¹. Staten eller bankerna måste se till att det finns finansiella medel för att genomföra stora, viktiga och nödvändiga investeringar inom industrin⁵². Shanghai hade med sina nybildade institutioner möjlighet att skatta de sålda Santanabilarna med en så kallade ”bildelsskatt”, på 28 000 Yuan. Pengarna de fick in från denna skatt skulle gå direkt till utvecklingen av de lokala producenterna. SVW och SAIC skulle vara en viktig del i processen, för att allt skulle bli så bra som möjligt. De var noga med att man inte gav pengar till fel industri⁵³. På så sätt kunde staten verka som katalysator. Även bankerna hade investerat pengar i SAIC men kommunalledningen i Shanghai tog större ansvar för finansieringen än bankerna.

4.1.2.3 Utveckling

De nya institutionerna hade som uppgift att kontrollera kvalitén på de lokala producenterna. Utifrån deras rapporter togs sen beslut om det var nödvändigt att importera eller de lokala varorna var tillräckligt bra för att användas av bilfabrikerna. Kontrollerna var dock endast ämnade för att kvalitetssäkra produkterna för den inhemska marknaden och inte för den globala. Institutionerna såg också till att, om kvalitén inte var tillräckligt bra, ge de ekonomiska medel som krävdes för förbättring. Genom dessa lån och bidrag kom de lokala

⁵¹ Da Rin, Hellman (2002:12)

⁵² Thun (2006:86)

⁵³ Thun (2006:112)

fabrikerna att förbättras och på så sätt fick de också en större andel av produktionen. Thun tar som exempel en fabrik som sammanlagt fick 7 miljoner Yuan i bidrag och lån och därigenom ökade produktionen mellan 1990-1996, från 10 000 till 250 000 enheter. Genom den dramatiska förändringen, ändrades också SVW: s incitament att använda sig av lokalt producerade varor, då skatten på importerade varor steg i takt med utvecklingen⁵⁴.

En annan framgång för SVW var att de under denna period också lyckats introducera ytterligare trehundra europeiska företag på den kinesiska marknaden knutna till SVW, som vidare bidrog till att öka den lokala kunskapsnivån⁵⁵. Utvecklingen för SVW gick på 1990 talet snabbt framåt och 1996 hade företaget 52 % av försäljningen av personbilar i Kina⁵⁶. Det var även ett av de få bilföretagen som gick med vinst under denna period.

4.2 Guangzhou Peugeot

Guangzhou Peugeot Automobile Corporation (GPAC) var den tredje JV som bildades i Kina. Överenskommelsen skrevs på i mars 1986, bara sex månader efter det att SVW bildats. Guangzhou Automobile Manufacturing (GAM) ägde 42 %, Peugeot 22 %, China International Trust & Investments Corporation (CITIC) 20 %, Industrial and Commercial Bank of China 4 %, World Bank's International Finance Corporation 8 % och Banque Nationale de Paris 4 %. Genom de två sist nämnda bankerna skulle GPAC få in utländsk valuta⁵⁷. Den största Kinesiska partnern för Peugeot blev alltså Guangzhou Junda Auto Enterprise Group, som var moderbolaget till GAM⁵⁸.

Utvecklingen skulle ske i tre steg, där man skulle inleda med att endast tillverka lastbilar. Sedan skulle man börja tillverka personbilen 505, med en årlig produktion på 30 000 bilar. I det tredje steget var tanken att man skulle komma upp i en årlig produktion på 50 000 bilar. Avtalet sa också att minst en tredjedel skulle gå till export, resten kunde säljas på den inhemska kinesiska marknaden. Företaget hade också en ambitiös plan om att komma upp i 90 % lokalt tillverkade bildelar redan inom fem år.

⁵⁴ Thun (2006:113-115)

⁵⁵ Clark (1995:33-34)

⁵⁶ Smith (1997), Xing (1997:2)

⁵⁷ Peng (2000:156-157)

⁵⁸ Thun (2006:137)

För att genomföra sin plan inledde Peugeot med att, precis som VW, modernisera de tillgängliga lokalerna. Även Peugeot insåg snart att både maskinerna och de anställdas kunskap var betydligt sämre än man hade kalkylerat med. Det ledde i sin tur till större investeringar, dels för att träna upp de anställda, dels för att investera i nya maskiner.

Många motsättningar uppstod mellan GAM och fransmännen, då de senare, för att öka arbetsmoralen, ville höja lönerna för de anställda. Cheferna på GAM motsatte sig detta då de trodde att de anställda inom företaget, som inte arbetade under GPAC, skulle bli missunnsamma och gå ut i strejk.

Ytterligare problem uppstod för GPAC, då den franska francen stärktes. När företaget skrev på kontraktet för inköp av byggsatser från Frankrike, så var det under en fast växelkurs. Peugeot hade precis som VW skrivit in i sitt avtal att de skulle få exportera byggsatser till kineserna i en första fas av biltillverkningen. Priset per byggsats skulle enligt beräkning stiga från 47 000 franc 1985 till 53 580 franc 1986, det vill säga en 14 % ökning. När då francen stärktes, blev det dyrare för GPAC att importera dessa nödvändiga delar och priset steg från \$5 060 år 1985 till \$8 500 i slutet av 1986, vilket är en 68 % ökning av priset. Detta var betydligt mer än vad kineserna hade räknat med, vilket resulterade i en konflikt mellan Peugeot och GPAC. Fransmännen ville först inte sänka priset, men efter sex månaders förhandlingar gav de med sig och ett nytt pris sattes på 48 000 franc för byggsatserna. Den fullskaliga produktionen kunde då upptas igen⁵⁹.

4.2.1 Problemet med den lokala produktionen

Vidare fanns också problem med att få tag på lokalt producerade produkter, som till exempel däck, glas och andra basprodukter. Kvalitén var för dålig för Peugeots standard och inte ens den lokalt producerade färgen gick att använda⁶⁰. Under slutet av 1980-talet och början på 1990-talet påbörjades ett samarbete mellan GPAC och de lokala politikerna, då GPAC insåg att man var beroende av politikerna för att bygga upp en bra tillgång på lokala varor. Åren 1988-1990 så investerade de lokala politikerna runt 200 miljoner Yuan i den lokala industrin för att de skulle kunna tillgodose GPAC:s behov av varor. Tack vare dessa investeringar steg andelen lokalt producerade bildelar kraftigt från ca 16 -19 % 1990 till 62-75 % 1993,

⁵⁹ Harwit (1995:120)

⁶⁰ Harwit (1995:118-119)

beroende på vilken modell som byggdes. Problemet var bara att det var kineserna själva som bestämde när de ansåg att kvalitén var tillräckligt bra. Fransmännen höll inte med om att delarna hade tillräckligt hög kvalitet så i takt med att andelen lokalt producerade delar ökade minskade fransmännens önskan om att exportera bilarna. De var rädda att Peugeots rykte skulle bli skadat om dessa bilar kom ut på den västerländska marknaden. Resultatet blev att i mitten av 1990-talet hade knappt någon bil exporterats och GPAC var således långt ifrån sitt mål att exportera en tredjedel av sin produktion. Den kinesiska delen av GPAC gav inte heller tecken på någon förändring vad gäller kvalitetsfrågan inom en snar framtid⁶¹.

Den kinesiska staten försvårade det för bilfabrikerna att gå med vinst. 1988 lade staten på flera olika skatter på försäljningen av bilarna vilket ledde till att priset på en av Peugeots bilar steg från \$46 900 till \$53 600. Detta var ett pris som fransmännen ansåg ”skulle döda industrin”⁶². Representanter från Peugeot sa efter denna incident att ”om vi hade varit tvungna att ta beslutet om att komma till Kina en gång till, med den kunskap vi nu har, skulle vi inte ha kommit”⁶³.

CITIC, som var en stor källa till pengar för GPAC, misskötte sitt uppdrag i slutet av -80 talet. De kunde inte tillföra den hjälp som GPAC hade räknat med, varken i form av pengar eller som lobbyist. I slutändan var CITIC en större börda än tillgång för företaget vilket bidrog till att GPAC inte använde sig av dem. ”Ministry of foreign economic relation and trade” (MOFERT) fick då en allt större roll i GPAC. De skulle hjälpa dem att driva företaget till fas två i utvecklingen, men då det hade uppstått konflikter mellan de regionala politikerna och företagen och med den centralstyrningen i Kina drog det ut på tiden. Konflikten gjorde att företaget inte kunde få det godkännande det behövde för att öka sin produktion⁶⁴.

1990 fick dock GPAC tillstånd att tillverka 5 000 bilar, ett antal som enligt beräkningar skulle räcka för att gå med vinst. Detta var dock till föga hjälp då problemen snarare låg i att GPAC inte lyckades öka produktiviteten tillräckligt snabbt. Under hela 1990-talet var det knappt så att företaget klarade sig ekonomiskt⁶⁵. 1995 skapade kommunala ledare en ökning av efterfrågan på personbilar, då de beslutade att 5 % av befolkningen skulle tillåtas att äga en

⁶¹ Peng (2000:157) & Harwit (1995:120-122)

⁶² Harwit (1995:122) (författarens egen översättning)

⁶³ Harwit (1997:2) (författarens egen översättning)

⁶⁴ Harwit (1995:126-127)

⁶⁵ Harwit (1995:122)

bil. Detta bidrog till en potentiell bilförsäljning på 50 000 bilar fram tills 2005⁶⁶. 1997 drog sig fransmännen ändå ur projektet då det inte längre ansågs lönsamt⁶⁷. I mars 1997 beslöt också politikerna i Guangdong att bilindustrin inte längre skulle vara basindustrin. De ville istället börja med lättare industri som textiltillverkning, hemelektronik och andra liknande varor⁶⁸, vilket man kan anta också ökade incitamenten för Peugeot att dra sig ur. Guangzhou var dock fortfarande intresserade av en JV med ett västerländskt företag vilket resulterade i diskussioner med GM om framtiden⁶⁹.

4.2.2 Problemen i Guangdong och Guangzhou

Ett känt uttryck om Guangdong, området där staden Guangzhou ligger, är att det är ”where the mountains are high and the emperor far away”⁷⁰. Avståndet till Peking är 1 887 kilometer, vilket har betytt att området historiskt sett varit mer självständigt än andra delar av Kina. Många gånger under historien har området också varit ett säte för utmanare mot det rådande styret i Peking. Området Guangdong är för oss svenskar mera känt som Kanton, som Sverige hade handel med under 1700-talet genom Svenska Ostindiska kompaniet⁷¹.

Guangdong har alltså under århundraden varit en gynnsam region för handel och under vissa perioder ansett sig nästan avskärmad från den centrala makten. På grund av sitt gynnsamma läge fick de 1979 vara en del i ett experiment där de fick lite friare tyglar med internationell handel, i utbyte mot att de inte kunde vända sig till staten för bidrag om det misslyckades. De fick rätten att behålla all vinst över 1,2 miljoner Yuan under fem år. Det var en stor framgång för regionen, som inte bara ville fortsätta med denna plan, utan ville även utveckla den. De ville att delar inom regionen skulle bli självständiga mot regionen på samma sätt som regionen hade självständighet mot staten. Staden Guangzhou fick 1984 mer frihet att utveckla sin ekonomiska plan på det vis som man trodde skulle vara mest lönsamt. Detta försvagade relationen med både regionen och staten och när det gäller bilindustrin så resulterade det i en minskning av de viktiga statliga bidragen⁷². Denna uppdelning försvagade också relationen mellan provinsen och staden. Guangdong's ledare miste kontrollen över Guangzhou

⁶⁶ Harwit (1995:129)

⁶⁷ Harwit (1997:1)

⁶⁸ Harwit (1997:4)

⁶⁹ Johnson, Murphy (1997:1)

⁷⁰ Thun (2006:136)

⁷¹ http://www.vartgoteborg.se/prod/sk/vargotnu.nsf/1/special,svenska_ostindiska_kompaniet_storst_i_europa_pa_porslin

⁷² Thun (2006:156-158)

utveckling⁷³. Guangdong's ledare var generellt sett emot JV-företagen, då de trodde att de skulle tömma de kommunala kassorna på pengar som var ämnade åt andra viktiga projekt⁷⁴, men ledarna i Guangzhou trodde på denna företagsform. Maktskiftet gjorde det således möjligt för utländska företag att starta industrier i staden.

Precis som i Shanghai hade tanken varit att bilindustrin skulle lägga grunden för den industriella utvecklingen i området. Man skulle fylla den kommunala kassan med pengar och utveckla hela industrin i området med hjälp av biltillverkning⁷⁵. Verkligheten blev dock en annan.

Utvecklingen av bilindustrin i Guangzhou kom att se annorlunda ut än i Shanghai där staten fortfarande hade ekonomisk makt. De regionala ledarna ansågs inte att bilindustrin var den lönsammaste investeringen, utan man trodde sig kunna finna bättre och snabbare sätt att få avkastning på kapitalet. Under denna period i slutet av 1980-talet och början på 1990-talet då leverantörerna behövde pengar som mest, investerades pengar istället i den mer lönsamma fastighetsbranschen. Även bilindustrin trodde att det var bättre, då det skulle kunna leda till större investeringsmöjligheter i framtiden. Detta ledde till en fastighetsbubbla i staden som sprack på mitten av 1990-talet. Avkastningen som bildningsindustrin trodde sig kunna hämta hem var borta och i slutändan fick de inga pengar överhuvudtaget⁷⁶.

Vidare kontrollerades inte heller de investeringar som gjordes utan de kunde slösas bort utan några framsteg i teknologi⁷⁷.

4.2.3 Institutionella problem i Guangzhou

I Guangzhou var bilsektorns kontrollerande institutioner utspritt på sex stycken olika departement, som ansågs ineffektivt. När GPAC-avtalet slöts 1985, samlades tekniska bilexperter för att diskutera frågan. 1986 bestämde man således att det skulle bildas ett departement för bilindustrin⁷⁸.

⁷³ Harwit (1995:127)

⁷⁴ Thun (2006:140-141), Harwit (1995:127)

⁷⁵ Thun (2006:137)

⁷⁶ Thun (2006:158-159)

⁷⁷ Thun (2006:146-147)

⁷⁸ Thun (2006:142-143)

1988 bildades Guangzhou Municipal Auto Office (GMAO) i ett försök att förbättra de lokala leverantörerna. Organisationen låg dock under en annan institution, Ministry of Machinery and Electronics, vilket mynnade ut i att den inte hade möjlighet att påverka de företag som låg under andra departement. I Guangzhou styrdes bilföretagens verksamhet, i ovanligt stor utsträckning, av flera olika departement. Detta gjorde att kontrollen och koordinationen av investeringarna blev otillräcklig. I jämförelse med Shanghai investerades mer pengar i den lokala industrin, men de delades av nästan 900 olika företag i regionen, vilket i slutändan ledde till att leverantörerna förblev ineffektiva.⁷⁹ Under åren 1989-1994, då representanter från Guangzhou försökte utröna varför Shanghai hade lyckats⁸⁰ kom man på att man kunde införa skatt på de sålda bilarna som sedan öronmärktes för de lokala leverantörerna. Trots att det nu borde ha funnits pengar att investera, då GPAC under denna period tillverkade 72 359 bilar, var det fortfarande brist på investeringar. Detta på grund av de ineffektiva institutionerna som inte investerade pengarna rätt⁸¹. Senare förstod man att GMAO var tvunget att ligga direkt under de styrande kommunala politikerna och att de olika institutionerna behövdes samlas till en och samma.

Av de investeringar som faktiskt nådde bilindustrin gick den största delen till företaget Junda Auto Group, som tidigare nämnt var moderbolag till GAM. Detta företag sysslade inte enbart med bilar, utan hade intressen i fastighetsbranschen och var ett handelsbolag som hade goda kontakter i Hong Kong. Genom olika processer med skatter och tullavgifter kunde företaget genom Hong Kong ”smuggla” in bildelar till ett mycket förmånligt pris och sedan sälja dem i Guangzhou. Senare uppskattningar säger att ca 80 % av alla importerade bildelar till Kina gick igenom Guangdong i början på -90 talet⁸². Då det inte bara var bildelar som importerades genom Hong Kong, utan också hela bilar, var det självklart svårt för GPAC att sälja sina bilar, då de var dyra och av sämre kvalitet än de importerade⁸³.

1993 skapade Junda genom komplicerade affärer ett handelsbolag i Hong Kong vid namn Denway. Denway var till 54 % ägt av Junda och ägde 46 % av GPAC. Genom Denway kunde man få in utländskt kapital till Guangdong. Planen var att GPAC skulle bygga bilar av Mercedeskvalitet, vilket gillades av investerare i Hong Kong, som pumpade in pengar i

⁷⁹ Thun (2006:151-152)

⁸⁰ Thun (2006:155)

⁸¹ Thun (2006:149-151)

⁸² Thun (2006:160-162)

⁸³ Thun (2006:162)

företaget. Problemet var bara att fabrikerne inte kunde tillverka bilar. Monteringsband dimensionerade för att tillverka 150 000 bilar producerade endast 5 726 exemplar 1994. Företaget var tvunget att diversifiera sig, då GPAC, som var den centrala delen i företaget, inte var speciellt framgångsrikt. Att Denway 1994 gick med vinst berodde på försäljningar av fastigheter och andra ägodelar⁸⁴.

5 Varför lyckades SVW och inte GPAC?

För att återknyta till teorin så i det två olika typer av JV, *Equity joint ventures* och *Contractual joint ventures*, av intresse att undersöka i denna uppsats. Av den information som framkommit, kan man dra slutsatsen att det är Contractual JV som har använts. Peugeot bidrog med maskiner, bankerna stod för pengarna och kineserna för lokaler i fallet GPAC. SVW, som hade tänkt stå för teknik och maskiner, investerade istället pengar, tillsammans med bankerna, och kunskap. Kineserna stod i detta fall för lokaler och arbetare⁸⁵.

5.1 Hur har samarbetet varit ur ett joint venture-perspektiv?

Jag kommer i detta avsnitt att applicera de SVW och GPAC på de mål som jag skrev om i stycke 2.1, för att se på likheter och skillnader. Jag kommer dock inte applicera företagen på alla punkter då de är sammanflätade i varandra och att det då kommer bli många upprepningar i texten.

5.1.1 Har det stärkt företagen?

Som beskrivits ovan hade VW och SAIC olika incitament att ingå samarbetet SVW och vinsten var olika för de båda företagen. För att VW överhuvudtaget skulle kunna komma in i Kina var man tvingad att samarbeta med kineserna, vilket kan anses som en av vinsterna för VW. Kineserna i sin tur ville ha teknisk kunskap, modernisering av utrustningen och i slutändan ha möjligheten att exportera bilar⁸⁶. Vidare så lyckades SVW, trots de högt uppsatta målen av kineserna, att få en lokal produktion av bildelar på 87 % 1995. Detta har stärkt SAIC

⁸⁴ Thun (2006:163-164)

⁸⁵ Harwit (1995:97)

⁸⁶ Harwit (1995:94)

och andra lokala kinesiska producenter, då de fått bättre kvalitet på sina egna slutprodukter. Den utvecklingen har inte betytt lika mycket för VW, då kvalitén fortfarande var för låg för den tyska marknaden. Deras vinst kom till stor del från de byggsatser de exporterade till Kina.

Ytterligare anledning till att VW stärkts som företag genom SVW är att de lyckats ta sig in på den kinesiska industrimarknaden, vilket i framtiden kan komma att spela stor roll. Fortsätter Kinas utveckling som den har gjort de senaste tjugo åren finns det enorma möjligheter för företaget att göra vinster. 1999 hade SVW 60 % av den totala bilförsäljningen i Kina som låg på 510 000. Kinesiska beräkningar som gjorts 1997 räknade med att efterfrågan skulle komma att bli mellan 850 000 och 1, 2 miljoner år 2000⁸⁷. Om SVW kunde behålls sin del av försäljningen skulle det definitivt stärka VW som företag. Som beskrivits ovan i texten fick VW också möjlighet att med hjälp av ägarstrukturen växla sina Yuan till någon hårdvaluta, vilket annars hade varit svårt med de hårda kinesiska lagarna.

GPAC i sin tur blev som sagt ett misslyckande om man jämför med SVW. Produktionen lyckades aldrig komma igång och GPAC tjänade aldrig några pengar. Man skulle ändå kunna hävda att både Peugeot och kineserna har stärkts av sina misstag. Peugeot kan tänkas ha lärt sig vikten av att grundligt undersöka och förstå den marknad de ska ge sig in på. Fabrikerna var ju av sämre kvalitet, arbetarna var inte tillräckligt utbildade och utvecklingen gick för långsamt i regionen. Detta är faktorer som man hade kunnat upptäcka om man varit tillräckligt observant. SVW hade ett bättre samarbete med de kommunala ledarna än vad GPAC hade, vilket fransmännen troligen inte hade räknat med att de skulle behöva. CNAIC gav ett större stöd till SVW än vad de gav GPAC då de var delägare i SVW.

Ekonomiskt sett var GPAC ett misslyckande, bland annat så gick de back med mellan \$12 och \$24 miljoner 1994. För Peugeot var det inte lika ekonomiskt olönsamt. Företaget lyckades trots allt få en liten vinst på de byggsatser som de exporterade till Guangzhou under GPAC perioden⁸⁸.

⁸⁷ Clifford et al (1997:51)

⁸⁸ Harwit (1997:13)

5.1.2 Hur väl spreds kostnaderna och riskerna?

VW: s motiv till samarbetet var att sänka produktionskostnaden, då arbetskraftskostnaden hade ökat i Tyskland. De hade redan i början 1970-talet undersökt möjligheten att bilda JV i Egypten, Indien och Korea, men på grund av bland annat politisk instabilitet hade VW ansett att det inte var värt risken⁸⁹. I Kina lyckades de dock och resultatet blev att de sänkte sina produktionskostnader.

Det fanns stora risker för både VW och Peugeot med att gå in i Kina. Dels var det svårt att kalkylera den ekonomiska utvecklingen i Kina och det var svårt att på förhand uppskatta kvalitén på fabrikerna och arbetskraften. Dels var det svårt att veta hur den politiska situationen skulle utveckla sig. Man får inte glömma att kalla kriget fortfarande pågick på 1980-talet. Fabrikerna lade i viss mån sitt öde i händerna på en potentiellt nyckfull regering. Man skulle i det här avseendet kunna anta att företagsformen JV var bra för de utländska företagen då eventuell inblandning av den kinesiska staten skulle skada även de lokala företagen. Enligt denna tes skulle Peugeot vara mer skyddat då de ägde en mindre andel.

Ägarstrukturen i SVW var 50-50 mellan tyskarna och kineserna, vilket per definition innebar att de olika länderna delade på riskerna med samarbete sinsemellan fast man kan argumentera för att VW tog en större ekonomisk risk än SAIC, då SAIC: s kapital till stor del bestod av fabriker och maskiner och inte pengar.

Om man ser till GPAC så spreds riskerna med samarbetet mellan kineserna och fransmännen på ett annat sätt. Kineserna, tog mindre risk kan man tycka, då deras primära mål var att inhämta teknisk kunskap och ledarskap vilket de ju fick oavsett hur det gick för företaget. Bankerna tog störst risk då det var de som i första hand investerade pengarna. Peugeot investerade primärt inte pengar, utan bidrog istället med maskiner till projektet som skulle öka produktionen⁹⁰.

⁸⁹ Hoon-Halbauer (1996:110)

⁹⁰ Harwit (1995:118-121)

5.1.3 Kapitalackumulaton

Både VW och kineserna skulle se till att kapitalet i form av maskiner, lokaler och arbetskraft på olika sätt förbättrades. VW investerade som sagt \$85 miljoner, medan SAIC: s kapital till en början bestod av lokaler, arbetskraft och maskiner, som dock låg väldigt långt under den standard som VW eftersträvade, vilket gjorde att de \$85 miljoner som de investerat gick till att restaurera de befintliga fabrikerna och till utbildning av arbetarna. Shanghais ledare införde vidare en skatt på de bilar som såldes för att få in pengar till upprustning av bilindustrin. Genom samarbete med SVW fördelas så dessa pengar på bästa möjliga sätt.

Vad gäller GPAC så investerades mycket pengar av både kineserna och fransmännen. Företaget blev som bekant inte lika framgångsrikt som SVW, och ackumulerade således inte lika mycket pengar för återinvestering i industrin. Trots detta fick fabrikerna i regionen ett rejält uppsving i både produktivitet och kvalitet. Denna framgång räckte dock inte för att GPAC skulle kunna hämta hem vinster. I Shanghai hade företaget tidigare investerat stora pengar i den lokala industrin vilket i slutändan skulle visa sig vara ett vinnande koncept.

5.1.4 Ökade produktiviteten på insatt kapital?

Det största problemet SVW hade under sina första år var att man ville öka produktiviteten till max, det vill säga man tidigt ville utnyttja fabrikernas maximala kapacitet. SVW hade dock initialt svårigheter att öka produktionen tillräckligt snabbt då deras fabriker var för dåliga och arbetskraften för utbildad. Mycket av SVW: s produktionsökning åstadkoms med hjälp av kommunala investeringar och bidrag till den lokala industrin. Även om produktiviteten till en början ökade långsammare än beräknat så var det slutligen via dessa investeringar som SVW nådde framgångar.

Ser man på GPAC: s resultatet så gick ju produktionen trots allt upp, men de hade räknat med en större produktion än vad det till slut blev. 1992 var produktionen uppe i 22 500 bilar från att 1986 ha varit endast 196. 1996 sjönk produktionen till endast 2 400 bilar och 1997 beräknades de endast bygga 1 000 bilar. Enskilda monteringsband, som var kapabla att tillverka 150 000 bilar, producerade som mest endast 5 726 stycken, vilket i slutändan uppenbarligen inte var lönsamt.

5.1.5 Ökade tillgången på ny teknik och nya kunder?

De kinesiska ägarna fick tillgång till ny teknik medan VW fick tillgång till nya kunder. Detta gällde för båda företagen. För SVW som fortfarande är kvar kan man tänka sig att förhållandet i framtiden kan bli det omvända. Om kvalitén på bilarna ökar ifrån SVW skulle kineserna i framtiden kunna få tillgång till nya kunder i Europa. Om den tekniska kunskapen i Kina utvecklas, får VW i framtiden möjligheten att kunna hämta kunskap och inte bara nya kunder. Om ett av företagen skulle ha haft båda delarna, till exempel om kineserna själva hade haft teknisk kunskap, så skulle man kunna anta att de inte ingått i ett JV-avtal med VW då detta var deras starkaste incitament för samarbete.

GPAC byggde förhållandevis få bilar om man jämför med SVW. 1993 tillverkade GPAC cirka 20 000 bilar sammanlagt samtidigt som SVW producerade 100 000 bilar av modellen Santana. Provinsen Guangdong fick dock definitivt tillgång till ny teknik. De byggsatser som fransmännen skickade gav kineserna viktig kunskap om bilbyggande och hur man skulle göra för att öka kvalitén. I början var som sagt inte ens färgen tillräckligt bra för att använda till bilbyggandet, men i slutändan var de lokala kompetensen tillräckligt bra för att stå för stora delar av produktionen.

Peugeot som i det tredje stadiet räknade med att kunna tillverka 50 000 bilar, där en tredjedel skulle exporteras, hoppades på att få tillgång till nya kunder både i Kina men också i andra delar av världen. Produktionen som inte ens kom i närheten av den förväntade, blev en klar besvikelse.

5.1.6 Nya ledarskapsstilar

Till en början var ledarna i Kina var inte lika utbildade som de europeiska och de var inte heller speciellt intresserade av att lära sig av tyskarna⁹¹. Men trots att det uppstod konflikter i form av meningsskillnader i ledarskapsstil, så förstod kineserna till slut att de inte hade särskilt många kvalificerade ledare. Kineserna fick helt enkelt i slutändan lära sig av tyskarna⁹².

⁹¹ Hoon-Halbauer (1996:125)

⁹² Hoon-Halbauer (1996:140)

Man kan spekulera i att det fanns bristande kunskaper i ledarskap hos såväl Peugeot som hos GAM. Det uppstod fler konflikter mellan företagen som skulle kunna förklaras av en dålig kommunikation. I övrigt finns det inte mycket litteratur som berör ämnet.

5.1.7 Blev det någon strukturell utveckling av industrin till förmån för SVW och GPAC?

Om man ser till den strukturella utvecklingen av industrin som SVW åstadkom kan man konstatera att de lyckats väldigt bra. SVW uppnådde snabbt en hög andel lokalt producerade delar. Fram till 1995 så hade de som sagt lyckats introducera över 300 nya europeiska företag direkt knutna till SVW i Kina. Det betyder att de lyckats skapa nya konkurrenskraftiga bildelar till sin industri i Kina. Det var såklart fördelaktigt både för kineserna och för VW själva. Man kan samtidigt argumentera för att det kan ha varit till nackdel för kineserna att så många europeiska företag slog sig ner i området. Det kan potentiellt ha försvårat för kineserna att själva att konkurrera med produkter.

Den strukturella utvecklingen av industrin blev inte som Peugeot och GPAC hade räknat med. Utbyggnaden av infrastruktur och den lokala tillverkningsindustrin gick inte tillräckligt snabbt och detta skulle till sist fälla GPAC. Avståndet till Peking, som skulle vara till fördel för Guangzhou blev istället en börda. Företaget fick inte det stöd i form av pengar som hade behövts. Som Harwit skriver så finns det stor potential i avståndet till Peking och om de bara hade vara mer envisa, så hade det funnits en möjlighet att vända den negativa trenden⁹³.

5.1.8 Förebyggde de konkurrens?

Genom sin stora andel av försäljningen på 60 % hade SVW konkurrenterna bakom sig. De andra västerländska företagen hade inte lika stor framgång, till exempel GPAC som inte alls lyckades lika bra. Försprånget verkade för SVW som skydd mot konkurrenterna i slutet av 1990-talet på den kinesiska marknaden.

Fransmännen trodde att de förebyggde konkurrens, då de var inne på den kinesiska marknaden tidigt. GPAC:s bildande var ett av de första JV och om den hade lyckats hade de haft en konkurrensmässig fördel. När de drog sig ur 1997, kunde de överföra den kunskap de

⁹³ Harwit (1995:132)

fått från GPAC till ett nytt projekt som Citroën hade i provinsen Hubei⁹⁴. Erfarenheterna från GPAC kunde de använda för att bilda något nytt, som i framtiden hade bättre möjligheter att lyckats än GPAC⁹⁵.

Joe Phillippi, analytiker på "Auto Trends Consulting" i New Jersey, säger 2007 att General Motors, som senare också ingått samriskavtal i Kina, att de är "supplying bullets to the enemy"⁹⁶. JV-avtal skrivs oftast på en bestämd tidsperiod och när den tidsperioden är slut så kan företagen antingen förhandla om ett nytt avtal eller bryta det gamla. När de kinesiska bilföretagen tycker att de fått den kunskap de behöver är de fria att bryta avtalet för att starta konkurrerande företag. I princip kan de på detta sätt få teknisk kunskap som kan ha tagit mycket tid och pengar för de europeiska företagen att utveckla.

Resultatet för GPAC blev precis som Phillippi säger. Fransmännen överförde teknik och kunskap till Kina utan att egentligen själva tjäna på det. Istället har de kanske hjälp till att skapa en konkurrent i framtiden. VW hade och har förvisso också detta problem, men den potentiella vinst som finns att hämta Kina kan tyckas övervinna detta. 2007 så äger fortfarande bara 1 % av den 1,3 miljarder stora befolkningen en bil, så det finns uppenbara chanser att tjäna pengar i Kina⁹⁷.

5.1.9 Bröt de inträdesbarriärerna?

För att kunna komma in i Kina så har det som sagt varit nödvändigt att gå samman med ett kinesiskt företag. Genom ägarstrukturen i SVW har VW lyckats komma igenom barriärerna då CNAIC kunnat förhandla med politikerna, Bank of China har kunnat växla pengar och SAIC stått för lokaler och arbetskraft. Genom dessa företag och institutioner kan man dra slutsatsen att SVW lyckats bryta ner barriärer både för SAIC och för VW. För tyskarna skapades en ny marknad, då man kom in i Kinas. För kineserna kommer de dock att dröja ett antal år innan de får sin nya marknad och kan börja exportera bilar. När bilarna som byggs av SVW blir tillräckligt bra får de genom samarbetet med tyskarna lättare att komma in på den Europeiska marknaden.

⁹⁴ Harwit (1997:14)

⁹⁵ Lawrence (2002:52-54)

⁹⁶ "Business: Rising in the East; General Motors" (2007:82)

⁹⁷ Gerlash (2007:1)

Självklart bröt även GPAC inträdesbarriärer, då enda möjligheten att komma in i Kina var att bilda JV med något företag. Peugeot fick komma in i Kina för att skaffa sig viktig kunskap om den kinesiska kulturen och hur det är att göra affärer där. Kineserna fick genom GPAC aldrig tillfälle att bryta ner någon inträdesbarriär till Europa i form av export. De lyckades dock få in kunskap som de annars inte hade fått. De västerländska företagen är inte villiga att släppa sin teknik till vem som helst, men genom JV kunde kineserna bryta ner den barriären.

5.1.10 Har de uppnått några strategiska mål?

SVW lyckades uppnå strategiska mål med sin JV, då de 1996 hade de 52 % av marknaden i Kina. Företaget utvecklades i en bra takt och framtiden såg ljus ut. GPAC uppnådde inte några strategiska mål mer än under en kort tid. Produktionen kom aldrig igång och resultatet blev att de fick dra sig ur utan strategisk vinst.

Det viktigaste incitamentet för kineserna att bilda JV var att hämta in kunskap och teknik utifrån, utan att skada den inhemska industrin. Som Dr. Wayne W.J. Xing skriver: "Foreign investments generally has helped the Peoples Republic of China auto sector upgrade its technology and efficiency levels"⁹⁸. De västerländska företagens incitament var i sin tur dels att komma in på den kinesiska marknaden för att sälja bilar där, dels att komma åt den billiga arbetskraften⁹⁹. Genom JV undvek de de höga skatter på importerade bilar.

5.2 Skillnader i politiken mellan regionerna

Att Volkswagen och Peugeot beslöt sig för att gå in på den kinesiska marknaden, var riskabelt redan från början. Kina hade precis börjat förändra sin politik till en mer marknadsekonomisk och inte en renodlad planekonomi vilket resulterade i att osäkerheten var stor. Det var svårt att sja om framtiden och utvecklingen i Kina. Det var svårt för företagen att ha någon riktig plan och som man kan se fick de en hel del tråkiga överraskningar redan under det första stadiet. De blev snabbt medvetna om den låga standard som Kina hade på sina fabriker, sin infrastruktur och inte minst den bristande tekniska kunskapen bland de anställda. Som jag ser det, så var de hur de tacklade dessa tidiga bekymmer i kombination med hur staten agerade

⁹⁸ Xing (1997:2)

⁹⁹ Hoon-Halbauer (1996:110)

som i slutändan avgjorde företagens framgång eller motgång. De hade liknande problem, som de valde att lösa på olika sätt.

I Shanghai var industrin bättre förankrad i stabila institutioner som hjälpte till att föra utvecklingen framåt. I Guangzhou var det för många institutioner som skulle övervaka industrin vilket gjorde att allt från beslut till koordinering blev mindre effektivt. I slutändan blev de fördelar som avståndet till Peking utlovades, istället till en börda. I Shanghai var det i större utsträckning nödvändigt att rapportera till staten, vilket visade sig vara bättre än att arbeta självständigt.

Det politiska klimatet var också mer fördelaktigt i Shanghai än i Guangzhou. Shanghai var hårdare i sin plan att utveckla den lokala industrin och följde sin plan bättre än Guangzhou. Redan 1986 bildades SLSG för att förstärka den lokala industrin i Shanghai, genom samarbetet med både den lokala industrin och SVW. Snabbt fick denna institution upp kvalitén på varorna i området. I Guangzhou lades den institutionella bas som krävdes först 1988, då GMAO bildades. Den största skillnaden var att GMAO hade mindre makt än SLSG, då den var långt ner på hierarkin med många andra styrande institutioner ovanför. Man kan också dra slutsatsen att om Guangzhou hade följt Shanghais exempel tidigare, så hade man kunnat utveckla sin industri snabbare och bättre. Men det dröjde ända till 1994 innan de insåg att de kanske borde snegla på den mer framgångsrika staden Shanghai.

En annan skillnad mellan Shanghai och GPAC var vad deras pengar gick till. I Shanghai, med den stabila institutionella bas som byggts upp kring de lokala producenter, transfererades pengarna till dem som var bäst lämpade. Även Guangzhou hade, likt Shanghai, satt en speciell skatt på bilarna som såldes, för att generera pengar till den lokala industrin. Dessa pengar investerades i sin tur fastigheter och försvann när den marknaden kraschade. Pengarna som skulle ha gått till utveckling gick istället upp i rök. Guangzhou hade alltså på pappret samma möjlighet att bygga upp en starka lokal industri som Shanghai. Men pengarna investerades i olönsamma projekt, då kontrollen var knapp och institutionerna inte var koordinerade.

För att återknyta till diskussionen om avståndet till Peking och vilken roll den spelade städerna emellan kan man också se att Shanghai var mer övervakat av staten då CNAIC, statens industriella organisation, var en stor ägare i SVW. Företaget kunde inte göra som det ville utan hade hela tiden statens övervakande ögon på sig. I Shanghai steg skatten på

importerade delar i takt med utvecklingen av de lokala producenterna, vilket ökade deras incitament att använda sig av de lokala tillverkarna. I Guangzhou kunde inte institutionerna ackumulera kapital till dem som behövde det. I Guangdong envisades de kommunala ledarna med att stötta flera olika biltillverkare, trots att de flesta av dem endast tillverkade några hundra bilar årligen. I mitten av 1990 talet fanns det 70-80 sådana biltillverkare, som tyngde bilindustrisektorns ekonomi i området¹⁰⁰.

6 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan man säga att SVW har lyckats infria den teori om ett lyckat JV bättre än vad GPAC gjorde. Att SVW lyckats bra på dessa punkter har således resulterat i att företaget blev mer framgångsrikt. Man ska dock inte ge JV-teorin alltför stor vikt i analysen då många omständigheter runt omkring har spelat in. Det politiska klimatet var mer fördelaktigt i Shanghai vilket lade grunden för ett lyckat samarbete. Även företag som följer JV-teorin till punkt och pricka kan drabbas av motgångar om inte omgivningen är den rätta. Likaså kan en JV som inte följer dessa punkter alls lyckas om omständigheterna är gynnsamma. En annan orsak till framgången för SVW kan vara att den tyska kulturen passade bättre ihop med den kinesiska kulturen än vad den franska gjorde. På så sätt hade tyskarna redan från start ett försprång.

Fortfarande idag sätter ordet JV skräck i många utländska investerare på grund av GPAC och andra misslyckade JV i Kina¹⁰¹. Kina tänker inte göra omvärlden några gratisjänster, utan vill dra nytta av de fördelar man har av den stora billiga arbetskraften. Kineserna är väl medvetna om sin potential och kommer inte att ingå JV som inte passar dem. Motiven för kineserna att ingå JV med utländska företag är i grund och botten bara steg i utvecklingen av bilindustrin. När de väl fått den kunskap de behöver för att kunna gå vidare själva kommer de nog inte att visa någon välvilja mot sina gamla partners. I fallet SVW skrevs avtalet först på för 25 år¹⁰² (det har sedan utökats genom nya överenskommelser, oklart för hur länge). När avtalsperioden för är avslutad och kineserna känner att de har fått tillräckligt med kunskap och teknik så lär de nog inte skriva nya avtal. Nu kan de istället börja exportera sina egna bilar och behålla kapitalet inom landet.

¹⁰⁰ Harwit (1997:4)

¹⁰¹ Plafker (2007:59)

¹⁰² Harwit (1995:97)

Kineserna har också på senare år börjat exportera egna bilar, som inte är tillverkade under JV-avtal. Detta till JV-partnernas förtret, då de har investerat miljarder i industrin¹⁰³. Bilarna som byggs är ofta snarlika till exempel VW: s egna modeller. Cherry, en modell från ett kinesiskt bilföretag, fälldes 2004 i en domstol, då den till 60 % liknar VW: s modell Jetta, en modell som också tillverkas i Kina¹⁰⁴. Som jag tidigare påpekat får européerna och amerikanerna passa sig så de inte ”ger kulor åt fienden”.

Ett av de senaste i raden av försök att hämta in teknologi har varit att köpa en av BMW: s högteknologiska fabriker, demontera den och skickar den till Kina och monterar upp den igen¹⁰⁵. Om detta verkligen blir av är oklart, men det är en intressant strategi för att hämta teknisk know-how.

¹⁰³ Karlberg (2004)

¹⁰⁴ Abrahamson (2004)

¹⁰⁵ Bradsher (2006)

7.0 Referenslista:

- Abrahamson H (2004). Kina utmanar billindustrin i väst. *Helsingborgs Dagblad*, 10 november.
- Baker K (2007). *Economic Tsunami: China's Car Industry Will Sweep Away Western Car Makers*. Australien:Rosenberg Publishing Pty Ltd.
- Bradsher K (2006). China Seeking Auto Industry, Piece by Piece. *The New York Times* 17 februari.
- Clark T (1995). Managing China's Challenge. *Industry Week* 17 juli s.31-36.
- Clark T (1997). China's Challenge. *Industry Week* 20 oktober s. 126-134.
- Clifford M, Roberts D, Trinephi M, Kerwin K (1997). Auto: Stuck in First Gear; Huge plants, skimpy sales. *Business Week* 3 februari s.51.
- Da Rin, Hellman (2002). Banks as Catalysts for Industrialization. *Journal of Financial Intermediation*. nr 11 s. 366-397
- Eun JH, Lee K (2002). Is an Industrial Policy Possible in China?: The Case of the Automobile Industry. *Journal of International and Areas Studies*. Dec vol. 9 nr 2 s. 1-21.
- Gerlash C (2007). Kinas bilindustri växer så det knakar *Helsingborgs Dagblad* 28 april
- Harwit E (1995). *Chinas's Automobile Industry: Policies, Problems and Prospects*. Armonk: East Gate Book.
- Harwit E (1997). Guangzhou Peugeot: Portrait of a Commercial Divorce. *China Business Review* november-december

- Hoon-Halbauer S.K (1996). *Management of Sino-Foreign Joint Ventures* Lund: Lund University Press.
- Johnson R, Murphy, D (1997). GM Nears ok on China Deal *Automotive News* 26 maj.
- Karlberg P (2004). Kinas Bilindustri på Expansionskurs. *Tekniika & Talous*. 16 december.
- Kraar L (1999). China's Car Guys. *Fortune*. 11 oktober.
- Lawrence S V (2002). Second Time Lucky? *Far Eastern Economy Review*. 14 november.
- Li A D (1997). *Jiating Jiaochē Youhuo Zhongguo*. Beijing: Zuojia Chubanshe
- Peng M W (2000). Controlling the Foreign Agent: How Governments Deal with Multinationals in a Transition Economy. *Management International Review*. februari s. 141-165.
- Plafker T (2007). *Doing Business in China: How to profit in the world's fastest growing market*. New York: Warner Business Books.
- Quilter J (2007). Return a Classic *Pro Quest*. 7 februari.
- Shaughnessy H (1995). International Joint Ventures: Managing Successful Collaborations. *Long Range Planning* 28, 26-36.
- Smith C (1997). Shanghai Volkswagen Says Price Cuts Hurt Industry. *Asian Wall Street Journal*. 6 februari.
- Sutherland D (2003). *China's Large Enterprises and the Challenge of Late Industrialization*. London: RoutledgeCurzon.
- Thun E. (2006). *Changing Lanes in China: Foreign Direct Investments, Local Governments and Auto Sector Development*. New York: Cambridge University Press.

Xing W J (1997). Shifting Gears. *China Business Review* november-december

Business: Rising in the East; General Motors (2007). *The Economist*. 28 april vol. 383 s.82

Volkswagen Chronicle (2003). Wolfsburg: Volkswagen AG

7.1 Internetsidor:

<www.law.cornell.edu/wex/index.php/Joint_venture>

<en.wikipedia.org/wiki/Joint_venture>

<www.justinmichie.com/joint_venture_marketing/joint_venture_marketing_on_the_internet.php>

<www.vartgoteborg.se/prod/sk/vargotnu.nsf/1/special,svenska_ostindiska_kompaniet_storst_i_europa_pa_porslin>