

看世界

日本汽车业委曲难求全

□ 彭 波

近日，美国总统特朗普宣布与日本达成最新贸易协议，对进口的日本汽车征收 15% 的关税。这一税率虽然低于之前威胁的 25%，但远高于原先的 2.5% 和日本所希望的 5%。

面对国内的质疑，日本官员辩称：“25% 关税是‘经济死刑’，15% 是‘可控的伤痛’。”

这一无奈辩白的背后，折射出日本车企受制于人、委曲求全的命运。由于日本汽车市场规模较小，长期以来一直将北美地区视为主要目标市场，因此只能在美国贸易保护主义的镣铐下起舞。

日本汽车产业的迅速发展始于第二次世界大战后。当时，日本已通过修理进口美欧汽车，限制整车进口、装配进口汽车零部件和设备等政策，建立起汽车产业初步发展路径。经过一段时间摸索后，日本确定以小轿车产业作为其工业发展的龙头，并从资金、设备、原材料和税收等方面给予优惠政策。

与此同时，两次地缘政治冲突给日本车企带来了商机。20 世纪 50 年代，朝鲜战争爆发，彼时弱小艰难的日本汽车企业通过承接美军订单迅速发展起来。20 世纪 60 年代末，日本轿车产量跃居世界第三位，仅次于美国和德国。这一时期美国对日本汽车的关税税率还不到 10%。

1973 年，第一次石油危机爆发，省油耐用的日本轿车在美国市场大受欢迎，市场份额不断提升。统计显示，1979 年日本对美汽车出口达 190 万辆，约占美国新车市场的 20% 和美国进口车数量的 80%。美国贸易逆差从 1980 年的 360 亿美元激增至 1984 年的 1230 亿美元，其中对日逆差占比超 40%，汽车类逆差达 210 亿美元。

回看上世纪七八十年代，日本在汽车、钢铁、家电等多个领域都逐渐超越了美国，对美国贸易顺差不断扩大，引发美国不安。也正是从这时起，为了缓解本国产业压力、转移国内社会矛盾，日本汽车产业成为美国不断打压的对象。

1980 年初，面对日本车企不断增加的对美出口量，美国三大汽车公司强烈要求美国政府对外国汽车进口实行限制，并在国会展开游说。此后，美国国会相继提出多项贸易保护主义提案，并成立“汽车议员联盟”施压政府采取行动。美国电视媒体还通过美国人挥舞大锤怒砸日本汽车等画面，向公众传递不满情绪，指责日本汽车品牌冲击了美国车企，抢占了美国人的就业岗位。

1981 年 3 月，美国代表访日，双方就汽车贸易问题进行了磋商。5 月，日本政府发布对美出口轿车的限制措施（VER），同意自愿限制汽车对美出口。根据措施内容，日方承诺从 1981 年开始，将出口美国的轿车数量控制在 168 万辆以下，并在未来对这一数字进行动态调整。

为彻底扭转美国贸易逆差局面，限制日本经济和出口，美国政府又于

1985 年联合国迫使日本签订旨在推动日元升值的“广场协议”。协议中一项主要内容是日本应密切监测汇率，实施灵活的货币政策，实现日元汇率自由化，“使日元汇率能够充分反映日本经济的潜在力量”。协议签订 3 年内，日元对美元汇率升值超 50%，严重影响了日本汽车出口。

在这一轮交锋中，日本汽车产业的应对思路大致可以分为两方面。

一方面，不断加强向美国的产业链转移。比如，20 世纪 80 年代初，本田在俄亥俄州建立首个美国工厂；1988 年，又将俄亥俄州工厂产能扩至 30 万辆并新增发动机工厂，还在肯塔基州建立首个整车厂，年产能 20 万辆。至 1990 年，日本车企对美出口量从 1985 年的 452 万辆降至 260 万辆，但在美本土产量从 82 万辆增至 180 万辆，从而弥补了大幅减少的出口量。同时，这些直接投资不仅增加了美国人的就业机会，还增加了美国工人的收入，避免了日美贸易争端的进一步恶化。

另一方面，加快技术升级也是日本车企应对挑战的关键。20 世纪 90 年代初期，丰田研发投入达到营收的 5% 以上，重点攻关混合动力技术；本田研发 VTEC 可变气门技术，提升燃油效率；日产开发“超变矩器”变速箱，降低能耗；……这些技术升级不仅抵消了部分汇率冲击，更奠定了日本车企在美国市场的领先地位，使日本车企逐渐走向产品高端化。比如，丰田推出雷克萨斯（Lexus）品牌，以高端车形象切入美国豪华车市场；本田也创立讴歌（Acura）；日产则推出英菲尼迪（Infiniti）。这都标志着日本车企从“性价比竞争”转向“品牌竞争”，进一步提升了营收利润和日本汽车的国际地位。

不过，美国贸易保护主义并未就此收手。虽然不少日本车企在美组装“美国车”，但其零部件大多仍从日本进口，于是，日美再次因汽车零部件产生贸易摩擦。最终于 1995 年 6 月，在美国宣称将对来自日本的豪华轿车及其配件征收 100% 的惩罚性关税后，日本再次妥协，同意到 1998 年将北美汽车生产的零部件本地化比例提高到 56%；五大日系汽车公司在 1998 年以前将美国基地总产量从 210 万辆/年提高到 265 万辆/年；在 1998 年之前，进口 60 亿美元的外国产零部件；等等。

这些措施进一步加速了日本车企在美属地化生产。至 2023 年，日本车企在美产量为 327 万辆，属地化率接近 70%，美国市场份额攀升至 35%。不过，日本车企也通过持续创新，用核心技

术维持住了核心利润。比如，丰田混合动力技术累计申请专利超 1.5 万项，本田在发动机领域保持领先……通过“技术溢价+精益生产”，日本车企利润率长期高于欧美同行。2013 财年至 2017 财年，丰田、本田、日产 3 家日本车企合计净利润为 6.2%，丰田更是稳定在 8% 至 10% 的水平。丰田 2023 财年营业利润率高达 11.9%，远高于大众的 7% 和特斯拉的 8.2%。

事实证明，用加征关税迫使汽车制造业回流，并不能使美国汽车行业建立真正的市场竞争力；一味妥协也并不意味着美国会放下贸易保护主义的大棒。

今年 4 月份，在本届美国政府引发的全球关税争端中，日本汽车产业再次受创，企业利润大幅缩水。据行业机构估算，被日媒称为“新广场协议”的新关税政策，或将导致日系车企在 2025 财年承受 1.89 万亿日元的利润缺口。

8 月伊始，日本政府紧急召集丰田、本田等车企高层闭门磋商。不过这一次，日本车企的常规策略效果或将大打折扣。

一方面，美国已不再满足于普通汽车零部件的产业链转移，而是希望日本车企在美国设立更多研发中心、关键零部件产业链等，以锁定技术和利润回流美国，最终令美国企业获得竞争优势。若日本车企迎合其所需，则可能掏空日本制造业根基，加速日本产业空心化的进程。

另一方面，全球汽车市场竞争也越发激烈。随着近年来电动汽车浪潮席卷市场，加上日系以外品牌在品质和设计上的快速提升，日本汽车在美国市场的领先优势被逐步压缩。

此外，面对全球汽车工业向电动化转型的大势，日系车企的响应速度相对较慢。直到最近几年，丰田和本田才加快纯电车型的推出步伐。与之相比，特斯拉在美国电动汽车市场已拥有压倒性

优势，福特、通用等美国车企也已加快布局。

从当年的“广场协议”到今天的“新广场协议”，日本车企一次次在美方压力下妥协求生。这种“可控伤痛”的策略，虽曾化解了短期危机，甚至实现了局部繁荣，却也如慢性毒药般侵蚀了其产业根基——核心技术优势与战略自主权。当前，日本车企面临的挑战已非单纯的市场问题，而是技术选择、市场适应、社会变迁和大国博弈的综合考验，竞争逻辑正在快速重构。在“可控的伤痛”惯性妥协思维下，日本汽车产业的未来还有不少变数。

悦读

“女士们，先生们，我就是那只乌龟。”说这句话的人，可不是在自嘲。

他的名字叫达伦·哈迪，是美国金融圈和创业圈一位大佬级人物。此人 27 岁时就建立了一家市值超过 5000 万美元的公司，后来又为许多大公司提供过咨询，还亲自指导了数十位全球知名跨国公司 CEO。

他所谓的乌龟，特指龟兔赛跑中胜出的那一只。

达伦·哈迪的“乌龟理论”，背后的原理是“复利效应”。在其同名著作中，哈迪反复强调了一个观点：“微小的改变”叠加“时间的累积”等于“巨大的回报”。用他自己的话讲：“给我足够的时间，我几乎可以在任何时候、任何比赛中，击败任何人。”

实际上，复利效应还有个更有名的别称——“世界第八大奇迹”。爱因斯坦曾说过：“宇宙中最强大的力量不是原子弹，而是复利加时间。”不过，“加时间”3 个字需要划重点。因为，复利效应追求的从来都不是一夜之间的蜕变，而是一种稳定的、指数级的累积。在临界点到来之前，慢如龟爬才是常态，但只要跨过了这个从量变到质变的关键节点，乌龟就能跑赢兔子。

伯克希尔·哈撒韦公司就是这样一只“乌龟”。其掌舵者沃伦·巴菲特的投资生涯始于 11 岁，初始资本仅有几千美元。纵观其一生，没有什么一夜暴富的神话，有的只是每年约 20% 的年化收益率，让财富在时间的催化下不断膨胀。仅就巴菲特的个人经历而言，真正意义上的“财富大爆发”发生在其 60 岁之后。这样的财富故事对于急于求成者而言，无异于浇了一盆冷水，让人冷静。

现实生活中，复利的魔力远不止于金钱。我们生活的方方面面都被复利支配着，哪怕只是一个微小的习惯，在时间的累积作用下，也会产生巨大影响。

在哈迪看来，大多数人的生活处

成为跑赢兔子的乌龟

于类似“自动驾驶”的状态。人们骑着一匹名为自己的马，在人生的赛道上狂奔。从好的方面看，这种状态是非常“节能”的，毕竟我们每一天都要处理很多很多事情，将决定权交给无意识的习惯，能够大大减轻我们的决策压力。但从坏的方面看，我们也有可能被习惯所裹挟，一路奔向我们并不想抵达的目的地，比如因为吃得太多、动得太少而长胖；又或者因为拖延而没能按时完成工作，被上司臭骂一顿。

换言之，我们与所谓的成功人士之间最大的差距，不一定在于天赋，还有很大可能性在于习惯。而我们要做的就是养成好习惯，不断重复它、巩固它，然后等待复利效应的馈赠。

再次重申，复利效应追求的不是“量子跃迁式的巨变”，也不需要把生活掀个底朝天，只要作出一些微不足道的调整，就可以改变一切。

哈迪认为，改变只需要三步。

第一步，梳理自己的目标。

你希望银行账户里有更多存款吗？

你想拥有小蛮腰吗？无论你的愿望是什么，都无所谓。如果你想达成某项目标，前提是先梳理出那些可能让你偏离目标的选择。

第二步，追踪自己的行动。

如果你决定摆脱债务，就要追踪从口袋里掏出的每一分钱；如果你决定减肥，就要追踪吃进嘴里的每一样东西。

只需随身携带一个小本子，或者在手机上专门建个笔记，把一切都写下来。每天都要写，别找借口，也没有例外。

哈迪坦言自己曾试过很多方法，追踪是他认为比较有效的一个。因为这个过程会迫使你时刻复盘自己的目标以及为了达成目标而采取的行动，否则，人是很难时刻严格要求自己的。

第三步，养成新的习惯。这里可以参考这几年爆火的理论——21 天习惯养成理论。其大概意思是，人只需要重复一件事 21 天，就能养成新习惯。它的原理有点类似于主动的心理暗示，先从心理认同一件事情，然后给自己一个短暂的适应过程，最终形成新的行为模板。

至此，我们可以得到一个令人振奋的结论：

成为那只跑赢兔子的乌龟，其实没有那么难。跑就是了，别停。

遇见蒙古国的“中国元素”

哈丽娜 勿日汗

蒙古国与中国是山水相连的友好邻邦。盛夏时节，记者一行走进蒙古国首都乌兰巴托，在街头巷尾与种种“中国元素”不期而遇。

舌尖上的中国味

中午，乌兰巴托市中心一家中国拉面店里顾客盈门。热气腾腾的拉面一上桌，刚巴雅尔就迫不及待地吃了起来。“这味道，跟以前吃过的牛肉面不一样，好吃。”

这家 2024 年开业的拉面店，如今已是乌兰巴托的“网红店”。店主张文峰说，刚开始还担心当地顾客吃不惯，没想到顾客越来越多，“尤其是中午，基本座无虚席”。

近年来，中餐馆在乌兰巴托越来

越常见。火锅、拉面、川菜、烤鸭、麻辣烫等中国美食，逐渐成为蒙古国年轻人的“新宠”。

为了适应本地食客的口味，不少中餐馆做了本土化改良。一家麻辣烫店老板赵亮告诉记者，一些蒙古国顾客吃不了太辣的菜，他就把汤底里的小米辣换成甜辣椒。“刚开始心里没底，没想到很受欢迎。”赵亮说。

车轮上的新风尚

走在乌兰巴托的街道上，时常能看到来自中国的宇通公交车。2024 年，600 辆宇通公交车在乌兰巴托投入运营，如今已成为这座城市公共交通的主力军。

“以前，公交车大多比较旧，冬天

车里很冷，还不稳当。”市民娜仁琪琪格说，“现在不一样了，这些崭新的公交车宽敞又暖和，坐着很舒服。”

除了客车，“中国制造”新能源汽车也纷纷亮相。进出机场的路旁，比亚迪、长安、哈弗等中国汽车品牌的销售中心密集铺开；在乌兰巴托一家高档商场的一楼大厅，中国生产的长安新能源汽车占据中心位置；在乌兰巴托城郊的草原公路上，也能看见中国制造的房车身影。“中国车已成为在蒙古国展现中国形象的最佳‘窗口’。”蒙古国中华总商会副会长冯俊说。

文化上的热交流

今年 4 月，中国电影《哪吒之魔童降世》在乌兰巴托上映，引发观影

热潮。“没想到中国动漫电影如此震撼，里面的亲情故事让我很感动。”蒙古国大学生贺西格荣荣说。

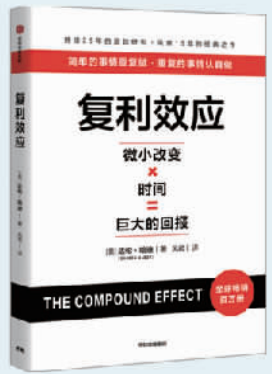
如今，越来越多的中国影视剧通过蒙古国的电视台和视频平台播出，《琅琊榜》《欢乐颂》《父母爱情》等作品“圈粉”无数，帮助当地人透过屏幕了解中国。

中蒙两国文化交流活动同样热烈。今年 6 月，乌兰巴托中国文化中心举办青海传统手工技艺展，堆绣、银铜器、黄河石艺画等吸引了众多蒙古国观众。

中国驻蒙古国大使馆参赞兼乌兰巴托中国文化中心主任李峙说，乌兰巴托中国文化中心揭牌 15 年来，已举办 800 多场文化活动，向蒙古国民众全方位、多角度展示中国发展成就和多彩文化，为促进两国人民相互了解和增进友谊发挥了重要作用。

“目前，中蒙两国各领域交流合作越来越深入，两国人民相互了解的渠道也越来越多元。”李峙说。

（据新华社电）



本版编辑 韩 叙 王一伊 美 编 夏 玮
来稿邮箱 gjb@jirbs.cn