

EV時代の中国における自動車メーカーの競争戦略

小 原 篤 次

Five Forces Model under One Policy¹

Atsuji OHARA

【抄録】

中国は2009年以降、生産および販売で、世界第1位にあり、中国は生産で日本の3倍、販売で日本の5.7倍の巨大な自動車産業を形成している。中国の自動車産業の近代化は、1978年の改革開放後、ドイツのフォルクスワーゲン（VW）にアプローチして、上海に誘致に成功したことで本格化していく。進出が遅れた日系メーカーは安全性、機能性、アフターマーケットなどで挽回を図りつつあるものの、フォルクスワーゲンのような市場のリーダーにはなれないでいる。先進国の競争的な市場との違いは、中国政府による政策変更リスクである。中国政府は外資系メーカーの技術力に期待を寄せながらも、合弁会社の比率は過半数を中国企業とする外資規制を続けている。こうしたなかで、中国企業も技術力を高めてきた。中国は電気自動車（EV）をはじめとする新エネルギー車について、10%以上の生産・販売を義務づける新たな環境規制を2019年から導入することを決めた。マイケル・ポーターの競争戦略の分析アプローチに政策要因も加えFive Forces Model under One Policyとして、中国自動車市場の競争戦略の変遷を跡付け、2049年までの将来までが図示している。

【キーワード】

排ガスゼロ規制、電気自動車、Five Forces Model

目 次

はじめに

- | | |
|-----------------------|-----------------------------|
| I. 先行研究. 情報通信技術の進展 | (3) 外資系メーカー参入の
動向分析・事例研究 |
| (1) 中国政府と外資系メーカーとの関係性 | |
| (2) Five Forces Model | (4) EVをめぐる動向分析・事例研究 |

¹ 本論は、長崎県立大学の平成29年度学長裁量教育研究費「日系自動車メーカーの中国競争戦略と対中経済連携に関する研究」（研究代表者：鈴木暁彦）の成果である。ヒアリングの機会をいただいた広東省、香港、湖北省、上海市の自動車産業関係者らのほか、2017年度九州・山口地区第2回研究会（2017年9月9日、於：西南学院大学図書館1F多目的ホール）の討論者八杉理氏やフロアーから貴重な示唆をいただいた。ここに感謝の意を表したい。

- II. One Policy and Five Forces Model (2) Five Forces Model under One Policyによる
 (1) 中国における外資系自動車メーカーを 3つの年代
 取り巻く課題・リスク おわりに

はじめに

中国は生産で日本の3倍、販売で日本の5.7倍の強大な自動車産業を形成している。中国の自動車国内生産台数は2016年、前年比14.8%増の2,811.9万台で、2009年から、8年連続で世界第1位を維持している。この規模は、世界第2位の米国(1,219.8万台)や第3位の日本(920.5万台)をはるかに超えている。国内販売台数についても、前年比13.4%増の2,829.5万台(出荷2,802.8万台-輸出81.0万台+輸入107.7万台)となっている。この販売規模は、生産台数と同じく、世界第1位を8年連続で維持し、第2位の米国(16年1786.6万台)、第3位の日本(同497.0万台)を大きく引き離している²。

この世界最大の自動車市場で、電気自動車(EV)をはじめとする新エネルギー車について、10%以上の生産・販売を義務づける新たな環境規制を2019年から導入されることが2017年9月末、発表された³。義務づけの対象となる新エネルギー車には、EVとプラグインハイブリッド車(PHV)、燃料電池車(FCV)が含まれ、トヨタ自動車、本田技研工業など日本メーカーが得意とするハイブリッド車(HV)は対象から外された。日系メーカーの間では、EVは短い航続距離の問題から公共交通機関での採用に留まり、一般消費者への普及には相応の時間がかかり、充電インフラの整備状況の影響を受けにくいPHEVが最も有望な新エネルギー車との見方が大勢を占めていた⁴。だが、2016年後半から、中国は、低排気量・低排出ガス、新エネルギー、ゼロエミッションの方向へ歩むことになるとの見方が台頭していた⁵。

本稿は、マイケル・ポーターの競争戦略の分析アプローチ(Five Forces Model)に政策要因も加えて(Five Forces Model under One Policy)と呼ぶこととし、ドイツのフォルクスワーゲンを中国に呼び込んだ1980年代以降、国有企業と外資メーカーとの合弁事業、異業種の電池メーカーから自動車産業に参入したBYD⁶など民族系と呼ばれる非国有企業群の台頭など中国の自動車メーカーの変遷を跡付け、中華人民共和国建国100年となる2049年までの将来を考察することを、Five Forces Model under One Policyを用いて分析することを目指す。中国の自動車市場は米国、日本、欧州など先進国市場より成長余力を残しており、世界のコア市場としての地位はゆるぎないだけに、将来の中国自動車市場を考察する一助を提供したい。

I. 先行研究

(1) 中国政府と外資系メーカーとの関係性

山代[1995]はいち早く、外資系自動車メーカーの役割の論点を示している。中国における外資系自動車メーカーの役割について、山代は2つのケースを示して、考察を試みている。中国政府の自動車政策と外資系自動車メーカーの関係は、2017年9月に発表された新エネルギー車の生産・販売の義務化やVWとJACの提携にもあてはまるだろう。

第一はゴーイングコンサーンとして自らの経営失敗によらないかぎり中国で半永久的な所有を前提として事業活動を行うことである(インベストメント戦略)。第二は中国が必要とする前記

² 八杉[2017]

³ 中華人民共和国工業和信息化部ほか[2017]、第13条。

⁴ 黒川[2017]、4ページ

⁵ 八杉[2017]

⁶ BYDについては、小原[2010]を参照。

の意味の手段を正当な利益と引替えに提供することである（トレード戦略）。

外資の出資比率の緩和、独資企業の許可など外資参入規制が緩和されたとしても、インベストメントとトレードの二つの戦略は、同時に選択することはできないとする。中国の自動車産業政策について、山代の仮説⁷が正しいとすれば、中国が外資に開放している役割は、後者のトレード戦略であるとする。外資企業はインベストメント戦略とするならば、自社のグローバルな生産販売体制の一極を構築する展望のもとに、中国の事業体制を整備していかなければならない。この場合、「中国の国家的威信とのあつれきが生ずることは間違いない」と強調した。他方、インベストメント戦略では、中国で「合弁企業を設立し自社製品を生産・販売」しているように見えても、本質は、あくまで中国企業が、外資系企業に対して発注する「工場、設備、部品、技術、ライセンスへの応需、販売」という付帯事業と明確に整理した。そして、山代は、中国の自動車産業政策は、グローバルなインベストメント戦略として、開放的であるかどうか不透明であるとし、トレード戦略を「需要の拡大をみこした積極的な現地供給体制の構築」を外資に呼び掛けるものとし、本業にプラスとなり償却可能な現地供給体制であれば外資にとり「合理的な選択」とした。

ドイツの研究者が、産業クラスターを分析概念としながら、権力や文化の視点も取り入れながら、中国政府の政策と外資系自動車メーカーの役割について、上海汽車とVWおよびサプライヤーを事例研究している。産業政策の効果について否定的な研究も少なくないが、ドイツのDepner and Bathelt [2005] は、「先行研究のエビデンスは、新しいクラスターの創造がまったく計画できないことを意味するものではない」としている。とくに、発展途上にある経済状況では、「経済発展、多国籍企業の戦略、および国家による介入の関係を再検討することは有用」としている。サプライヤーを含む生産ネットワークを、垂直、水平、外部、制度、権力などマルチ・ディメンション・アプローチ（a multidimensional approach）とし、「文化」が特に権力と制度の問題との関係において重要な役割を果たすことを示すとしている。

（2）Five Forces Model

本稿の分析アプローチ（One Policy and Five Forces Model）のベースである、ポーターのFive Forces Modelを自動車産業について用いた事例報告は少なくない。IBMの技術理事ヴェデニフスキーは、自動運転など自動車ビジネスのデジタル化やネットワーク化という市場の変化について、20世紀と21世紀と二つに分けて、5つの競争要因を図示している⁸。

（3）外資系メーカー参入の動向分析・事例研究

上海汽車集団がVWと合弁事業を設立し、1985年から「サンタナ」を生産し、中国自動車産業の近代化推進されていく⁹。さらに、VWは第一汽車とも合弁事業を立てあげ、1995年以降、Audiなどを生産している。外資系に見ならず、民族系も含めた中国乗用車市場におけるリーダーの地位を確保している。さらに、VWは2017年5月23日、安徽江淮汽車（JAC）とEVを共同生産する計画が当局の正式な許可を受けたと発表した¹⁰。VWにとって中国メーカーとの提携は3社目で、外

⁷ 中国政府の自動車政策が、中国の自動車産業は活性化する市場経済への対処、遠からぬ自由化への準備、国営企業の近代企業への脱皮という複合的な戦略課題を帯びているという仮説。

⁸ ヴェデニフスキー [2016]、309ページ

⁹ 巖 [2011]、196ページの主な外資提携自動車会社を参照。

¹⁰ JACは中国国内のエコカー市場では現在8位、市場シェアは5%程度である。EVの共同生産は、JAC本社のある安徽省合肥市に年産10万台の工場を建設する。投資額は約50億元（800億円強）。今後、両社は折半出資で合弁会社を設立し、2018年に生産を始める予定だ（日本経済新聞 [2017年5月24日]）。

資系メーカーの提携は2社までとする規制の例外となった。背景として政治的な要因が指摘されている。中国の李克強首相が2015年10月、自らの出身地である安徽省をドイツのメルケル首相と訪れたタイミングで、地元企業のJACがVWに提携を持ちかけ、メルケル首相¹¹を抱き込む形で李首相が後押しするプロジェクトとして起動したとされる（日本経済新聞 [2017年5月24日]）。

他方、1969年から1996年の日系自動車メーカーの対中国ビジネスの動向について、関・池谷 [1997] は、日中国交回復前の1969年、いすゞ自動車の大型ダンプなど2,000台の輸出契約から年表としてまとめている。トヨタ自動車は中国の第一汽車に対して、1978年には、技術指導、1981年には、トヨタ生産方式指導をしている。各社も技術援助契約などで中国ビジネス交流を始動させている。乗用車生産では、1984年3月、天津汽車工業公司是、豊田通商とダイハツ車ライセンス生産（軽自動車のハイゼット）で合意し、1986年には、ダイハツと技術提携し、「シャレード」のCKD生産で合意している。1994年には、シャレード用エンジンの中国国産化がほぼ達成された、天津汽車はダイハツからの技術供与を受けて、一時、大型国有企業の第一汽車、東風汽集団（第二汽車）、上海汽車に次ぐ地位にまで成長した¹²。

中国側や中国人研究者は、1992年に出された「以市場換技術（市場を技術と交換する）」政策で、自動車産業をとらえる傾向がある¹³。ただし、ハイテク関連分野の外資企業による100%出資（独資企業）が増えてきたことで、中国企業の外国技術への依存性をもたらし、R&D経費投入を避ける傾向を生み出したとの指摘もある¹⁴。

新エネルギー車の中でEVの優位性について、廣田・小笠原 [2017] は次の5つの理由をあげている。

- ①世界的に燃費規制と、排ガスゼロ車両（ZEV: Zero Emission Vehicle）規制が年々強化され、従来のエンジン車では対応が困難または不可能となってきたこと
- ②燃料電池車では新たな水素インフラを必要とするのに対し、電気自動車は既存の電力インフラに充電スタンドを整備すればよく、投資額も桁違いに小さいこと
- ③暖機が不要で走りが力強く滑らかであるなど、エンジン車と違う商品性がユーザに評価されたこと
- ④暗黙知とされるエンジンと異なり、電力モーターは形式知で設計可能で、新規参入の障壁が小さく、特に超小型車や高性能車のセグメントが活性化していること
- ⑤架橋の要らない電車やドローンなど、電気自動車と同様に搭載した電池とモーターで動く

¹¹ 2017年8月6日～8月13日：広東省・香港、9月10日～9月16日：上海市・湖北省で現地ヒアリングを実施した。日系関係者（メーカーやJETRO）で、中国共産党や中国政府の政策の影響、日本メーカーの競争条件の事例として、VWとJACの提携をあげる人が目立った。日産自動車とルノーは、エコカー分野でも、東風汽車集団と合弁会社を設立する計画を決めている。とすれば、トヨタ自動車および（または）本田技研工業が、日中首脳会議の目玉として、新エネルギーの合弁会社を取りまとめていくのも、対中国の戦略的な志向なのだろう。パナソニックなどエレクトロニクスが中国の自動車メーカーと手助けするという戦略もありうる組み合わせの一つである。

¹² 薛 [1997]。今日的な意義は詳細な記述である。

¹³ 現地化の面で日本車は欧米車に負けている。米GMと上海汽車との合弁会社「PATAC」はすでに影響力を強めているし、「上海フォルクスワーゲン」と「一汽フォルクスワーゲン」もすでにラヴィータや新ボラなどの車種を開発している。一方の日本車メーカーは、一部が中国における研究開発センターの建設を始めたばかりであり、中には中国に研究開発センターを設立したくないと表明しているメーカーもある。研究開発センターの有無が中国市場への重視度の唯一のパロメーターではないものの、部品は内部調達で、新モデルの発売も遅いといった状況では、中国市場への重視、合弁パートナーへの重視をいかにして証明するつもりなのか？そもそも中国自動車市場の開放は「以市場換技術（市場を技術と交換すること）」が本来の目的であり、この基本に背くことは、契約精神に背くことだ（人民網日本語版[2012]）。

¹⁴ 藤本・新宅 [2005]

バッテリー電動移動体（Battery Electric Vehicle）が多数出現していること¹⁵

（4）EVをめぐる動向分析・事例研究

世界最大の自動車市場がEVに政策をシフトさせたことで、日系メーカーの対応の遅れを懸念する論考もみられる¹⁶。日系メーカーの間では「EVは短い航続距離の問題から公共交通機関での採用に留まり、一般消費者への普及には相応の時間が掛かる。むしろ、ガソリンのみでも走行可能であり、充電インフラの整備状況の影響を受けにくいPHEVが最も有望な新エネ車」との見方が大勢を占めていた（黒川 [2017：4ページ]）。

竹居 [2017] は、「世界需要の2倍近い年50ギガ（ギガは10億）ワット時の生産能力を2020年までに持つ」とする車載用リチウムイオン電池の中国大手、寧徳時代新能源科技（CATL）が掲げた中期構想、独BMWによる中国のCATL製電池を採用、中国政府はEVなど新エネルギー車を2020年までに500万台普及させる方針、2017年3月に打ち出された高性能電池の研究開発の補助金政策などを具体的なエビダンスとしながら、「電池が自動車の競争力を決める時代が到来し、関連産業の厚みも増してきた。中国に規模だけでなく技術力でも劣勢に立てば、日本は競争力を失いかねない」とした。

II. Five Forces Model under One Policy

（1）中国における外資系自動車メーカーを取り巻く課題・リスク

まず、中国における外資系自動車メーカーを取り巻く課題・リスク（表1）について、現状（2009年～2016年）、中期（2017年～2019年）、長期（2020年～2049年）に分けて、整理した。

年代区分については説明が必要である。2009年は、中国が世界最大の市場になった年である。前年9月に、リーマンショックが起き、中国は世界金融危機を話し合うG20直前に、4兆人民元（約57億円）規模と、当時のGDPの10%を超える大型の緊急景気対策を発表している。自動車産業については、2009年1月の小排気量自動車の取得税引下げ（対象は排気量1.6リッター以下の小型自動車で、税率は従来10%→5%）、同年2月の農村地域を対象とした自動車と新規取得・旧車買替え補助金（汽車下郷）など具体的な政策が打ち出された。つまり、先進国などで自動車販売が急速に低下する時期に、中国の自動車販売は、強力な政策手段で需要を支えたことになる。

中期とした期間は、新エネルギー車の義務化政策の発表時期（2017年）と、実施時期（2019年）である。長期の最終年の2049年は中華人民共和国建国、100周年に当たる。世界の自動車市場としては、フランスと英国は、二酸化炭素の排出削減のため、2040年までに国内におけるガソリン車およびディーゼル車の販売を禁止すると発表している。自動車をめぐる環境規制の強化で、フォード・モデルT（1904年発売）以来、続いたガソリンエンジンを中心とする自動車ビジネス「ゲームのルール」が大きく変わる可能性があるためである。

なお、中国を含む世界のEV台数（ストックベース）は表2である。2011年では、米国の世界シェア33.3%、日本が同25.0%と、過半数を占めていた。しかし、2016年には、中国の世界シェアは2011年の10.8%から32.3%に上昇し、EV車部門でも世界一の市場にある。ノルウェー、オランダなど欧州がこの部門で相対的にシェアを高めつつある。欧州6カ国を合計すると、世界シェアは2011年の22.5%から2016年には25.7%に上昇し、日本を抜いて米国に次ぐ位置にある。中国は米国

¹⁵ 廣田・小笠原 [2017]、iページ

¹⁶ 黒川 [2017]、4ページ、竹居 [2017]

だけではなく欧州と合算しても、世界の過半数の市場連合を形成できる。EVなど新エネルギー車の標準化などで連携する選択肢に恵まれてきた。選択でバーゲニングパワーを発揮しうる。

表1 中国における外資系自動車メーカーを取り巻く課題・リスク

課題・リスク	現状	中期	長期
世界最大の市場	○	◎	◎
エコ補助金や税制の動向	◎	◎	○
SUVなど顧客志向の変化	○	◎	◎
大都市部のナンバー規制	○	○	○
義務化の新エネルギー車政策		○	◎
中国自動車産業の台頭	○	○	◎
バッテリーメーカーなど異業種参入	○	◎	◎
カーシェア、中古市場など自動車ユーザの変化	○	○	◎
政策変更・中国企業優先などチャイナリスク	◎	◎	○

注：現状は2009年～2016年、中期は2017年～2019年、長期は2020年～2049年

出所：小原[2017]を加筆修正。

表2 国別のEV台数（ストックベース）

単位：千台

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	シェア2011	シェア2016
China	6.98	16.88	32.22	105.39	312.77	648.77	10.8%	32.2%
United States	21.50	74.74	171.44	290.22	404.09	563.71	33.3%	28.0%
Japan	16.14	40.58	69.46	101.74	126.40	151.25	25.0%	7.5%
Norway	5.38	9.89	20.37	44.21	84.18	133.26	8.3%	6.6%
Netherlands	1.14	6.26	28.67	43.76	87.53	112.01	1.8%	5.6%
United Kingdom	2.89	5.59	9.34	24.08	48.51	86.42	4.5%	4.3%
France	3.03	9.29	18.91	31.54	54.49	84.00	4.7%	4.2%
Germany	1.89	5.26	12.19	24.93	48.12	72.73	2.9%	3.6%
Sweden	0.18	1.11	2.66	7.32	15.91	29.33	0.3%	1.5%
Canada	0.52	2.54	5.66	10.73	17.69	29.27	0.8%	1.5%
Korea	0.34	0.85	1.45	2.76	5.95	11.21	0.5%	0.6%
India	1.33	2.76	2.95	3.35	4.35	4.80	2.1%	0.2%
Others	3.25	6.90	12.76	25.35	52.63	87.48	5.0%	4.3%
Total	64.58	182.64	388.07	715.39	1262.61	2014.22	100.0%	100.0%
Europe6	14.51	37.4	92.14	175.84	338.74	517.75	22.5%	25.7%

出所：IEA [2017] のTable 4・Electric car stock (BEV and PHEV) by country, 2005-16より作成

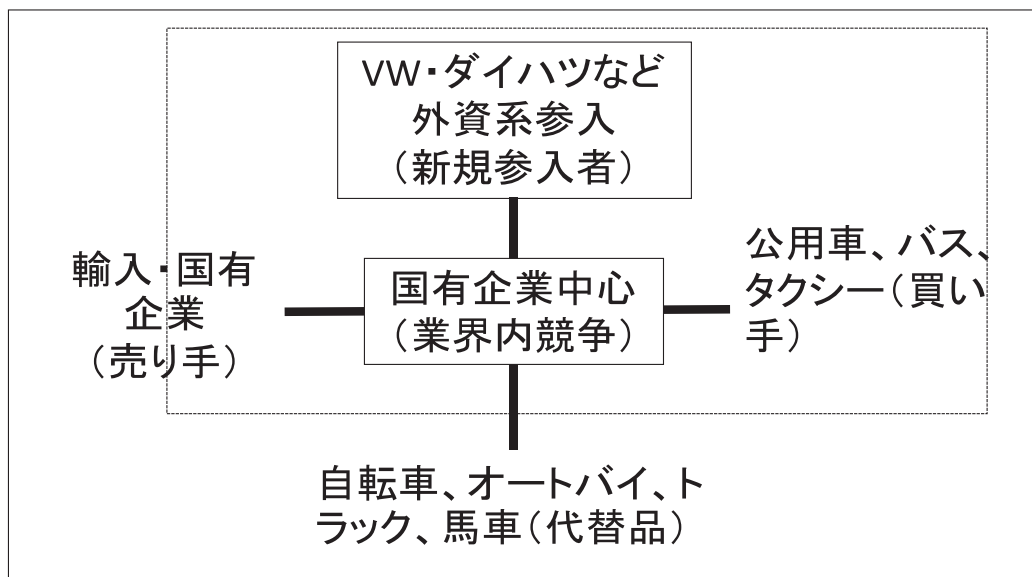
(2) Five Forces Model under One Policyによる3つの年代

ポーターの5つの力は、業界内競争、新規参入者、買い手、売り手、代替品に分けて、中国における自動車メーカーの競争戦略について、整理を試みた（図1、図2、図3）。もうひとつ、政府の政策をひとつの政策として、5つの力を囲む形で図示している。中国政府の政策は、中国自動車産業の基盤、プラットフォームと考えている。中国政府の政策の範囲は、図1の1970年代～1990年代の競争戦略では、比較的小さく、図2の2000年代の中国における競争戦略では広げている。2000年代としたが、1990年代後半から図3とする整理方法もありうる。図3の区分は、第1節で述べたように、新エネルギー車の義務化政策の発表時期（2017年）から、中国人民共和国建国の2049年までとした。

ガソリンエンジンを中心とする自動車ビジネス「ゲームのルール」時期ととらえており、異業

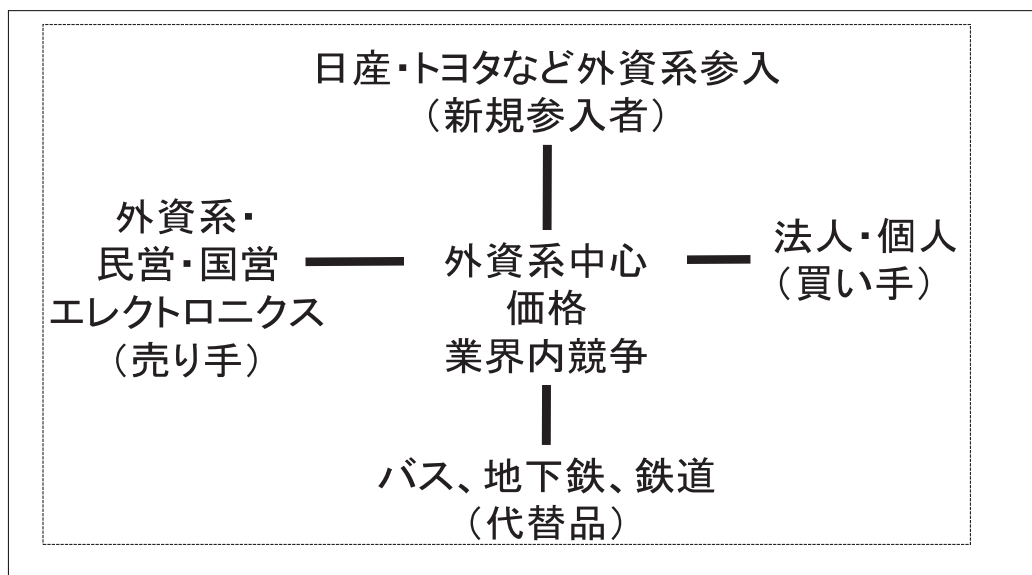
種からの新規参入、中国企業と外資系企業との競争も激化するだろう。中国政府は新エネルギー車の義務化のほか、国有企業の再編、国際化戦略などで、パワーを発揮することも想定している。

図1 1970年代～1990年代の中国における競争戦略



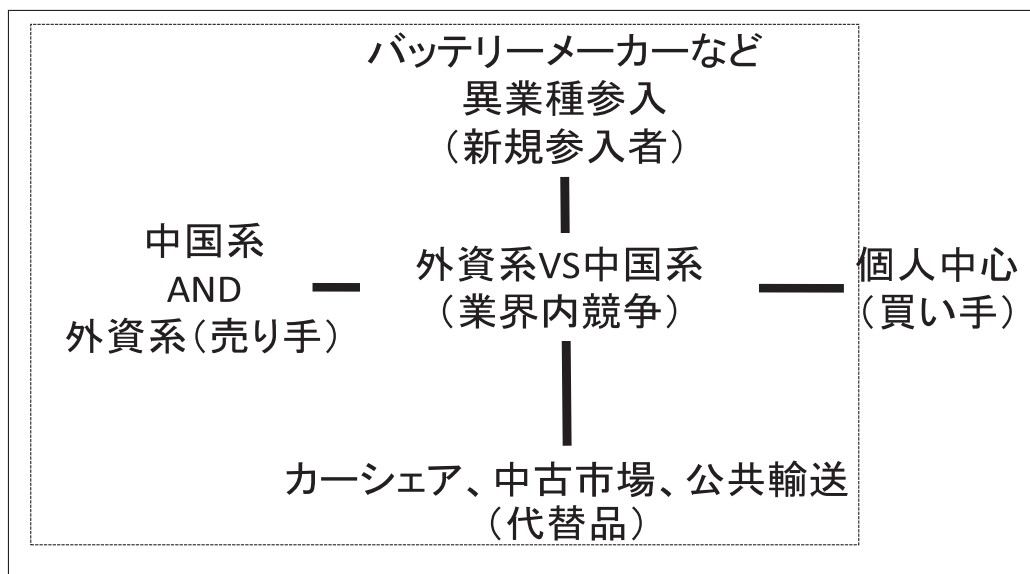
注：破線は中国政府の政策を示す。

図2 2000年代の中国における競争戦略



注：破線は中国政府の政策を示す。

図3 2017～2049年の中国における競争戦略



注：破線は中国政府の政策を示す。

おわりに

中国は2009年以降、生産および販売で、世界第1位にあり、中国は生産で日本の3倍、販売で日本の5.7倍の巨大な自動車産業を形成している。中国の自動車産業の近代化は、1978年の改革開放後、ドイツのフォルクスワーゲン（VW）にアプローチして、上海に誘致に成功したことで本格化していく。進出が遅れた日系メーカーは安全性、機能性、アフターマーケットなどで挽回を図りつつあるものの、フォルクスワーゲンのような市場のリーダーにはなれないでいる。先進国の競争的な市場との違いは、中国政府による政策変更リスクである。中国政府は外資系メーカーの技術力に期待を寄せながらも、合弁会社の比率は過半数を中国企業とする外資規制を続けている。本稿は、マイケル・ポーターの競争戦略の分析アプローチに、中国政府や中国共産党による政策要因も加えFive Forces Model under One Policyとして、中国自動車市場の競争戦略の変遷を跡付け、2049年までの将来までが図示することを目指した。

今後は、世界的な研究動向の中で、Five Forces Model under One Policyを精緻化して、中国の自動車産業への適用を強固なものとした。

参考文献

- ヴェデニフスキー・S [2016] 『モビリティ革命：自動車ビジネスを変革するエンタープライズ・アーキテクチャ』 宮下潤子ほか訳、森北出版（Wedeniowski, S. [2015] *Mobilitätsrevolution in der Automobilindustrie*, Springer Vieweg）
- 小原篤次「2010」「危機的な日本の環境ビジネス：EV「タイムラーと提携：中国BYDの実力」』 『エコノミスト』 別冊2010年3月号
- 小原篤次 [2017] 「東風日産自動車通訳科スタッフ研修会資料」 2017年8月9日
- 黒川徹 [2017] 「【香港駐在報告】中国自動車業界の今～変化する日系完成車メーカーのNEV規制への取り組み」 『産業トピックス』 東京三菱UFJ銀行、2017年9月、1-6ページ

- 巖成男 [2011] 『中国の経済発展と制度変化』 京都大学学術出版会
- 小林英夫 [2004] 『日本の自動車・部品産業と中国戦略—勝ち組を目指すシナリオ』 工業調査会
- 薛軍 [1997] 「天津自動車産業と日本メーカー」 関満博・池谷嘉一 『中国自動車産業と日本企業』
新評論、233-259ページ
- 人民網日本語版 [2012] 「中国での日本車販売不振、中国市場の軽視も理由」 2012年10月16日。
<http://j.people.com.cn/94476/7977824.html>
- 竹居智久 [2017] 「中国、車用電池シェア 6 割 国が巨額投資支援 生みの親、日本は影薄く」 『日本経済新聞』 朝刊、2017年10月14日
- 韓亮・清水耕一 [2012] 「一汽轎車におけるトヨタ生産方式による改善活動」 『岡山大学経済学会雑誌』 44(3), 73-91ページ
- 韓亮・清水耕一 [2014] 「日中合弁自動車メーカー DQAM工場におけるトヨタ生産システムの導入実態」 『岡山大学経済学会雑誌』 46(1), 31-46ページ
- 韓亮・清水耕一 [2015] 「一汽轎車における生産システムの進化：中国における外来生産システムの適用と適応の事例」 『岡山大学経済学会雑誌』 46(3), 1-25ページ
- 廣田幸嗣・小笠原悟司 [2017] 『電気自動車工学』 第2版、森北出版
- 藤本隆宏・新宅純二郎 [2005] 『中国製造業のアーキテクチャ分析』 東洋経済新報社
- 八杉理 [2017] 「自動車」 『中国年鑑2017』 中国研究所
- 中華人民共和国工業和信息化部・中華人民共和国財政部・中華人民共和国商務部・中華人民共和国税関総署・国家品質監督検査検疫総局 [2017] 「乗用車企業平均燃料消耗量与新能源汽车積分並行管理弁法」 (乘用车企业平均燃料消耗量与新能源汽车积分并管理办法)
<http://www.caam.org.cn/guojiazhengce/20170927/1405212088.html>
- Depner, H. and Bathelt, H. [2005] Exporting the German Model: The Establishment of a New Automobile Industry Cluster in Shanghai, *Economic Geography*, 81(1), January 2005, pp. 53-81
- Porter, M.E. [2008] The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(93), January 2008, pp.78-93

