

广汽商用车新版图浮现

“在广州汽车工业集团有限公司实现乘用车的规模经济后,下一步广汽要考虑的,就是要实现商用车的一定规模,提高整体系列产品的竞争力,这是我们面临的巨大挑战。”广汽集团副总经理兼广汽股份总经理曾庆洪曾经多次重申商用车在广汽战略中的特殊地位。

广汽收购日野在即 五十铃或将退出

◎本报记者 官璐

据知情人士透露,广汽收购日野项目出现推进性进展。与此同时,广州五十铃项目虽然仍然存续,但日方所有派驻人员已于7月19日全面撤离广州五十铃。此举预示着广汽在商用车项目上的胃口越来越大,商用车新版图即将浮出水面。

一直以来,广汽发展商用车底子很薄,广汽旗下的羊城汽车、骏威客车、广州五十铃等商用车板块目前都存在不同程度的亏损。其中,骏威客车从生产中巴到中大客,羊城汽车等轿车板块相比,商用车这一块的发展远远没有跟上轿车板块的速度。

“在广州汽车工业集团有限公司实现乘用车的规模经济后,下一步广汽要考虑的,就是要实现商用车的一定规模,提高整体系列产品的竞争力,这是我们面临的巨大挑战。”广汽集团副总经理兼广汽股份总经理曾庆洪曾经过多次重申商用车在广汽战略的特殊地位。

近日,来自广州经贸委的一份简报上显示:广汽日野商用车的“一个项目、两个公司、三个工厂”的调整重组思路和运作模式已得到国家发改委的肯定,合作各方就资产重组、股权调整、运作模式等重大事项已形成了共识。根据广汽日野商用车项目的需要,骏威客车和羊城汽车已经进入合并整合阶段。

在骏威客车和羊城汽车整合以后,广汽的下一步动作就是对骏威客车和广州五十铃进行整合。“该人士这样透露。

一旦骏威客车和广州五十铃

整合后,再收购沈飞日野,这将意味着,未来的广汽集团已可以在商用车上对国内三大汽车集团构成冲击之势。但截至发稿日止,广汽和沈飞日野都对收购一事保持缄默。

自主品牌是压力还是动力

在广汽集团自主品牌的计划中,商用车一直是不可或缺的一环。

2006年,广汽集团向广东省发改委以及国家发改委递交了一份关于广汽集团发展自主品牌战略的报告。“在2010年,广汽集团自主知识产权品牌汽车将在实现110万辆的整体目标中占有一定的市场份额。”在发展自主知识产权的规划中,对于商用车以及乘用车都作了详细的规划,按照其中的要求,广汽自主品牌的商用车必须达到乘用车市场份额的三分之一。

从全面发展的目标来看,广汽从未真正忽视过商用车。曾庆洪在2005年调入广汽集团担任总经理一职,并主抓商用车等项目之后,曾表示广州五十铃和骏威汽车一直存在问题,必须进行重组,通过项目调整完成广汽股份的产品全新布局。

“广汽集团一直在和五十铃接触,希望通过广州五十铃引入五十铃大型客车以外的其他产品,包括载货车在内的所有商用车都在广汽集团的兴趣范围之内。”某知情人士透露,“但同五十铃的合作迟迟停滞不前。”

业内分析人士曾经质疑,广汽和五十铃是否真的花精力去做广州五十铃的项目。“产品一直就这么几个,产量最高就在几百台。而广汽与现代、日野等外资企业都传出过合资的绯闻。”



广汽集团副总经理 曾庆洪

早在2005年6月,现代汽车和广汽集团签订《广州现代商用车项目合作基础协议》后,陆续传出消息称广汽将引进轻、中、重型卡车和轻型载客车、大中型客车等商用车产品,加速构建完整的商用车板块。

该知情人士还透露,在广汽集团2010年冲击110万辆计划中,商用车板块占据23万辆。广州现代商用车基地2007年投产之后,曾表示广州五十铃和骏威汽车一直存在问题,必须进行重组,通过项目调整完成广汽股份的产品全新布局。

广汽商用车要想在短短两三年时间迅速地发展壮大,收购沈飞日野或许是其完成目标的重要一步。

很明显,广汽要收复商用车失地,已经到了该下猛药的关键时刻。

■现状

高处不胜寒 广州五十铃“不生不死”

◎本报记者 官璐

一山不容二虎。与日野的合作,势必将对广汽商用车的另一个合资伙伴——五十铃产生重大影响。同样是以生产大客车和重卡著名的制造商五十铃和日野,很显然无法同时在广汽商用车版图上并存。业内人士指出,日野的商用车应该是日本最好的,其技术水平在五十铃之上。更何况,日野的背后是丰田,有产品有技术有实力。

沈飞日野汽车制造有限公司成立于2000年12月,年生产能力为大中型客车3500辆、客车专用底盘5000台。沈飞日野拥有当今国际汽车制造业的前沿生产制造技术和管理模式,已成为亚洲地区最先进的客车生产制造企业之一,拥有高、中、低档客车和高、中档底盘并举的实力。

急于在商用车领域建功立业的广汽集团,其意图已经不言而喻了,广汽商用车最大的希望就在于同日野的合作。况且,跟五十铃的合作,不仅一直未能达到理想状态,甚至深陷亏损的尴尬境地。

自合资开始,广州五十铃几乎每年都在亏损,亏损额大致在500万元左右。

业内人士用“不生不死”来形容目前广州五十铃的现状。广州汽车集团与日本五十铃自动车株式会社按51:49的股比合资的广州五十铃汽车,近来已成“空壳”。有关人士透露,广州五十铃已经没有五十铃方面的人员了。从去年开始,五十铃曾分批派出了共200名技术人员来到广州五十铃,努力进行改革。“但因情况过于复杂,双方在企业的未来发展道路上分歧很大,无法达成统一。”这才有了今年7月五十铃撤走所有日方人员的一幕。这也意味着五十铃与广汽在商用车的项目上无法进行更深入的合作。

2001年3月下线第一辆车的广州五十铃客车公司,总投资达3000万美元,是广州客车重组后的重点项目。第二年,公司原定100台的产销量计划只完成了一半,此后到现在,公司每年的销量都不到200台。公司成立之初制定的占有国内大中型豪华客车市场25%的目标已成镜花水月。

而合作伊始,这也被喻为一桩“美好姻缘”。自1999年广州本田合资项目顺利投产之后,广汽奉行“将合资道路进行到底”的策略,于2000年同五十铃签订了合资协议,成立广州五十铃,并引入五十铃大型客车生产销售,注册资本为4680万美元,年生产设计能力800台整车。据熟悉广汽集团的业内人士分析,广汽集团当时是希望通过广州本田和广州五十铃、广州骏威打造从乘用车到商

用车完整的产业链。

兵败“价格门”

广州五十铃目前拥有四大系列客车产品:GALA、E、S和V系列。其中,GALA系列的产品是日本五十铃公司上个世纪末才投放市场的新产品。但在激烈的市场竞争中,GALA客车并无价格优势。据了解,进口原件的GALA超高地板(SHD)豪华大客价格为228万元,高地板(HD)豪华大客的价格为195万元,即使与比其没有国产化的豪华大客相比,价格也是偏高的。

据新华信国际信息咨询北京有限公司的资深分析师金永生向本报记者透露,因为规模不够,广州五十铃的零部件配套一直需要进口,无形之中,成本就会超过其他产品。为了降低成本,广州五十铃企划部负责人称,“我们已经把产品的价格逐步降下来了,现在广州五十铃最贵的一款产品已经不到200万元。而目前市场对高档豪华车的需求呈现下降态势,国产50万至60万元的产品更适应市场需求。所以广州五十铃境遇尴尬。”

该负责人告诉本报记者,“比方说,原来GALA系列的产品中,有电控悬架,在舒适性方面有了很大保证。但从成本角度和市场需求出发,我们还是把该配置给拿掉了,这样一来就节省下10万至20万元的成本,同时在加强车辆可靠性方面做文章。”

的确,为了进一步扩大市场占有率,广州五十铃在成立至今的6年间,千方百计,开拓创新;不断提高产品的国产化率,开发中档车型、加快市场培育。据介绍,到2004年五十铃客车达到了46%国产化,2005年进一步提高至57%。

在自有资金不够充足,无法建立自己的经销商渠道的情况下,广州五十铃还尝试过销售外包。2003年,广州浩伟汽车贸易有限公司与广州五十铃签订了LT车型的销售协议,浩伟公司欲花费近5000万人民币买下广州五十铃2003年生产的50多辆LT客车,并把它们推广到全国。

而早在2001年,广州五十铃还不惜重金引进ERP信息系统,力争塑造一个适应网络经济的“E”化的企业,优化营销、后勤、物流和服务体系。通用运用该系统,企业当年的各项费用同比降低12%,达280多万元。

然而,在市场的残酷竞争中,广州五十铃还是败下阵来。上世纪90年代中期以来,世界著名的客车制造企业纷纷以合资合作的方式进入中国市场。国内高档豪华客车市场进入了群雄争霸的战国时期,形成了西安沃尔沃、桂林大宇、厦门金龙、安凯客车、扬州亚奔、天津伊萨、北京北方、郑州宇通等多种品牌。其中,西安沃尔沃已经连续5年坐上该市场的头把交椅。

而在60万至70万元档次的客车市场上,金龙客车所向披靡,占据了广东市场半壁江山。郑州宇通则在100万至120万元的高档客车市场上抢走了50%左右的份额。目前,“过江龙”已占据了广东客车市场的90%以上。广州五十铃痛失家门口市场。

另外,据五十铃中国投资有限公司的相关人士指出,广州五十铃的产品定位高端,但生产成本一直控制不好,国产化后,产品出现一些故障问题,使口碑在用户心目中大打折扣。更危险的是,售后服务环节的问题一直未能妥善解决。

■博客

老生常谈:合资客车企业搞不好的原因

最近看到有些网站转载的某报关于《国内商用车如何走出“合资即失败”的怪圈》的文章。针对作者的一些观点,我觉得有必要对这个老生常谈的问题,表述一下自己的观点。

“中西方企业文化融合是关键。”这是该文认为的重要的合资失败原因,但是我们来看,商用车行业的合资企业比较成功,难道它们就不存在文化融合的问题?企业文化虽然是非常重要的企业经营要素,但是还不至于成为合资失败的罪魁祸首。

“双品牌”战略是取胜之道。所谓“双品牌战略”,无非是想一个走高端,做品牌;一个走低端,保饭碗。这种见利忘本、缺乏战略规划的思路是典型的小农思想。像沈阳日野、西安沃尔沃等等走“双品牌战略”的企业也不在少数,也没见谁成功。其实双品牌战略是企业市场层面的战略,是不可能成为决定企业成功与否的关键要素。

中国合资客车企业搞不好的原因何在呢?我觉得要从市场方面找原因。我们先从商用车市场入手,中国商用车市场属于消费品市场,起步就基本与世界同步,合资企业所面对的市场环境与国际市场差异不大,只是发生时间早晚的问题。但是商用车市场,包括客车市场,则完全不同。作为生产资料市场的属性,客车市场的特点要与其上下游市场相一致。众所周知,中国是一个低成本运营的国家;各种成本和利润都在一个相对比较低的水平。这也决定了国际商用车企业来到中国,必须要有一个按中国市场出牌的过程。合资企业中的高端产品,虽然有非常高的技术水平,但是限于中国的使用环境,无法成为中国市场的主流。随着国内企业的成长和市场对低成本的需求,原来高端产品市场也越来越多地被中端产品所代替,中长途客运市场中五、六十万的国产品牌的客车市场份额不断增加,就是非常有力的证据。合资企业软肋就在于产品适应性的问题。

笔者在2005、2006年写了一系列关于合资客车企业在市场格局中的分析文章,系统地提出了关于“战略趋同化”、“需求层次理论”、“技术成本理论”等,解释了市场格局的成因并提出了一些解决方案。战略趋同化,在高档客车市场发展的初期,企业在中国商用车市场中的战略基本一致,导致客户认同感不强,企业偏重强调技术先进性,忽视实用性和经济性,压抑了市场需求的增长;

技术成本理论:高水平技术带来高成本,技术成本实际上削弱了采用新技术带来的技术优势,当技术成本上升到可以抵消甚至超过技术优势时,这种技术就可能是不适用的。

需求层次理论:客户购买的不是客车,而是客车的某种功能,功能性、舒适性、安全性都带来不同的成本,客运市场在不同发展阶段对客车功能的需求是不同的,因此必须正确认识现实市场的需求。

客车行业著名市场营销专家 曲涛 (http://keche.blog.tianya.cn/)

■背景

高档豪华客车市场鏖战加剧

今年上半年90万元以上的高档客车累计销售928辆,比去年同期增加135辆,增幅17%。仍然低于今年客车总体销量的增长速度。

目前中国生产高档客车的企业有安徽安凯、浙江尼奥普兰、西安西沃、郑州宇通、中通客车、广州五十铃、桂林大宇等。几年间,全国高档客车市场需求基本保持在2000辆左右。而价格在150万元以上的客车,其市场只有500辆左右的需求。从2000年起,这一市场就已成为中国客车市场中竞争最激烈的一个价格区间。

行业集中度进一步提升也给客车行业带来了“马太效应”。今年上半年,据统计,在全国50多家客车企业中,最大的四家客车企业“一通三龙”(宇通集团、苏州金龙、厦门金龙(俗称大金龙)、厦门金旅(俗称小金龙))上半年累计销售约3.5万辆,占客车整车销量的半壁江山。

客车行业著名市场营销专家曲涛告诉本报记者,中国高速公路的增加,并没有使高档客车数量出现预期的高速增长。在火车网络不断健全、不断提速的影响下,近年长途客运市场的发展并未实现高速增长。另外,用户购买豪华客车的主要目的还是在于经营,他们把经济性放在首位,对安全舒适性的要求其实是在降低。而且,豪华客

2003年至2007年上半年高档豪华客车销售数据

时间	价格区间		
	90万元-150万元	150万元-200万元	200万元以上
2003年1-6月	458	159	145
2004年1-6月	521	149	129
2005年1-6月	417	118	179
2006年1-6月	481	116	196
2007年1-6月	557	138	196

车的客源也并不充足。于是,高档豪华客车就越来越容易被经济型客车替代。

2006年客车全行业增速为22%,而12米长的豪华客车只有区区7%。在曲涛看来,客车业不是一个独立行业,像奔驰的客车在全球一年的销量也只有5000辆左右,其他厂家都达不到这一数字。技术开发的成本居高不下,于是一些厂家只能把卡车的底盘技术应用到客车开发上来,而且以手工制造为特征的客车制造业,难以形成规模化生产,成本也就降不下来。

客车是一个关联性很强的产业,极易受到关联产业的影响。目前高档客车产业主要受到来自上下游产业的双重压力:一方面上游产业如钢铁、化工等原材料价格上涨,造成客车生产成本提高;另一方面下游客运业竞争激烈,利润下降,客观上要求客车价格下调。(官璐)

