



## 奇瑞,寻找国际“蓝海”

◎本报记者 官璩

7月,奇瑞汽车有限公司旗下的奇瑞科技有限公司与美国阿文美驰汽车工业公司(以下简称“阿文美驰”)签约,双方共同出资2000万美元成立阿文美驰底盘系统(芜湖)有限公司。阿文美驰是继美国江森、PPG之后,与奇瑞牵手的世界500强的零部件巨头。

8月7日,奇瑞与菲亚特集团汽车签署了《谅解备忘录》,双方将按50:50出资比例成立合资公司生产乘用车。拟在安徽芜湖成立的合资公司,将在芜湖签署协议,在伊朗共同投资建立合资工厂。

而仅仅在三天之后,历经一年多的又一项国际化合作谈判终于有了成果。奇瑞汽车有限公司与伊朗最大的汽车集团IRAN KHODRO以及加拿大投资公司SOLITAC三方在芜湖签署协议,在伊朗共同投资建立合资工厂。

与此同时,奇瑞和美国量子公司的合作也进入了实施阶段。据奇瑞内部人士透露,该公司已经在芜湖的经济开发区圈好地,未来生产的基本车型是代号为B22、B23的两款轿车和SUV瑞虎6等。

有报道称,就在今年奇瑞成立十周年之际,奇瑞董事长尹同耀曾对媒体风趣地说:“我马上就可以庆祝自己脱离‘伪军’投奔‘抗联’的十周年纪念日了。”从一汽大众出走奇瑞创业的他,把合资企业与自主品牌戏称为“伪军”和“抗联”两个阵营。很明显,他有着以做一名“抗联”士兵为荣的味道。

今时今日,自主品牌们纷纷踏上合资路,这是他们的“变节”吗?要尹同耀再改口有点难度,他曾这样回答这个问题:“奇瑞还是坚持不合资。”

金弋波则向本报记者解释了尹同耀“不合资”的说法:奇瑞现在的做法已经是一个集团化的规划了,合资不是全面合资,只是拿出一小部分资产来参与合资。跟中国过去合资模式有很大的不同,以前中方没有品牌,而现在奇瑞与菲亚特成立的公司有品牌、有技术、有产品。通过合资,对海外市场的销售会有很大的帮助。

### 抛弃“合资无用论”

在最近的一次小规模媒体研讨会上,奇瑞的高层举例说明了新合资模式对奇瑞的意义:抗日战争期间,八路军某部头顶是日军飞机的轰炸和扫射,前方是日军步兵的进逼,怎么办?指挥员果断地下令:全军出击,上刺刀,冲入日军步兵群,与日军展开白刃战。如此,虽然也是损伤惨重,但是日军也遭受重创,更重要的是,日本空军只能干瞪眼了:中国军队和日本军队全部混在一起,如何分得清楚?如此,日军欲凭借空中优势歼灭中国军队的计划成

为泡影。

这个故事使尹同耀深受启发:“我们自主品牌无论到美国还是欧洲,到处受到围追堵截,因为我们武器落后,目标明显。怎么办?现在在国内的合资公司都在纷纷上合资公司的自主品牌、宣传合资公司的自主品牌,为什么?也是要和我们的国内汽车公司、国内的自主品牌、国内的自主开发潮流混在一起,得到广泛的支持。那么,我们为什么不能冲到对手中间去,和克莱斯勒们、菲亚特们混在一起,让欧美的舆论、消费者、产业政策和环境变得友善,得到广泛的支持?”

在大张声势的合资合作之前,奇瑞国际化市场的开拓一直在暗中绸缪。从2001年开始出口算起,到目前为止,奇瑞已经在全球近60个国家和地区建立了经销网络,并已经打造了7个国际工厂,在当地生产。

金弋波说,“奇瑞的第二阶段已经来临。通过与国际一流企业开展资本与技术合作,全面进入全球市场。奇瑞的国际合作遍布整个产业链,在研发与零部件领域和著名汽车公司都开展了战略合作,目的是学习世界先进经验,开拓海外市场,扩大奇瑞核心技术影响力,以及提升奇瑞的品牌价值。”

### 与菲亚特合作路径之猜想

来自统计部门的信息显示,南京菲亚特2006年销量3万辆,1999年至今累计销量15万辆。而由于销量不好,南京菲亚特一直处于亏损状态。

据南京菲亚特内部知情人士向本报记者透露,南京菲亚特的工厂已经处于半停产状态,每周仅有一半的时间在上班。对于未来菲亚特是否会到南京导入新的车型,是否会追加投资,南京菲亚特表示目前不便透露。

唯一可以确定的是,“下半年

### 评论

## 奇瑞、菲亚特合资的新意

奇瑞和菲亚特签订了合资备忘录,舆论界议论纷纷,持怀疑态度的人觉得,我们呼喊了多少年的自主品牌,现在也要合资了;赞成此事的人为奇瑞圆面子,说这次奇瑞不吃亏,如果还到在“白马非马”、“竖白石”一类思辩的争论中,那中国汽车工业就很难进步。企业就是企业,企业进行的是经济活动,不是政治活动,只要有利润,买卖和谁都可以做,如果把企业的行为用政治的眼光来打量,也就难以真正理解企业的真实想法。

从菲亚特方面来看,最近该公司制定了一个雄心勃勃的复兴计划,菲亚特公司将实施重大的战略转变,首先是提升品牌,为了“喜庆”,菲亚特商标改为红色的;其次是进军新兴市

### 奇瑞汽车国际化步伐之快,令业界有些瞠目结舌。

“在奇瑞第一阶段的目标已经完成之后,现在已经向第二步迈进,自主创新地打造新的合作合资方式,寻找国际‘蓝海’。”奇瑞汽车副总经理金弋波这样告诉本报记者。

自从6月奇瑞宣布跟克莱斯勒开展小型车方面的合作以来,奇瑞的国际化之路就开始走得风生水起。

我们还会有一款自动款车型上市。另外,明年,菲亚特将会先以进口的方式引进BRAVO.LINEA,这是两款非常适合中国市场的车型。”南京菲亚特商务部的有关人士告诉本报记者。

另据南京菲亚特有不满情绪的工友透露,今后菲亚特如果向南京继续提供车型,转让费会翻倍。南汽集团新闻发言人刘宇生曾经评论过,南京菲亚特走到今天,不是哪一方的责任。双方都应该从自身找找原因。

那么,走投无路的菲亚特能否在中国绝地反弹?到2010年能否实现它曾夸下的30万辆销量的“海口”?而奇瑞,又将怎样帮助它实现

目标?

奇瑞最令人敬畏之处在于,它是在激烈的市场竞争中成长。今年以来,自主品牌代表之一的奇瑞在中国汽车市场上屡获佳绩,销量有几个月已超过合资品牌,成为继南北大众、上海通用、广州本田之后,第五家达到累计产销百万辆的乘用车企业。在激烈的市场竞争中顽强地生存下来以及它背后来自政府的看不见的推手,这正是汽车巨头们选择奇瑞的原因。

金弋波在采访中表示,奇瑞与菲亚特已经达成一个框架型协议。由于双方的合作是一个战略性谈判,因此在框架达成后,具体细节还需要双方进一步深入谈判。

但是明眼人都看得出,菲亚特要想在2010年达到在华30万辆的销量,从现在开始新建工厂明显已经来不及了。而刚刚建成的“奇瑞三轿”会是合作的重心。金弋波介绍,“奇瑞三轿”还未全部投产,只有生产A1的部分生产线投产。该工厂未来的产能有望在20万至25万辆之间。放眼望去,现在国内有如此大产能的现成工厂,也就只有奇瑞了。

关于车型的问题,仍未全部浮出水面。尽管奇瑞的车型非常丰富,但它与外资合作伙伴遍地开花般的合作,还是令人产生忧虑。与量子公司的合作计划包括4款车,与克

斯勒是5款车,而QQ6又要拿到伊朗去合作,奇瑞还剩下哪些车型可以跟菲亚特合作呢?

业内人士表示,车型不是非此即彼的,变一变可以给多家。金弋波的介绍是,目前奇瑞在芜湖当地已经有8个研究分院,北京上海各有1个研究分院,海外有3个研究分院,共计3500人在为奇瑞进行车型的设计开发。言外之意,奇瑞车型的丰富毋庸置疑。在研发模式上,奇瑞内部跟知情人士透露,当地8个研究分院跟奇瑞研究院之间是甲方乙方的关系,承接单个研发项目。“这样单独承担责任,更有活力,更有效率,也更有力量。”

汽车行业营销传播专家张志勇对本报记者透露了他的忧虑。他认为,仍然处于发轫期的中国汽车业,如何站在巨人的肩膀上,最终超过巨人,确实是一个前所未有的艰难课题。毕竟中国不同于五六十年代的日本、韩国,中国的体制积弊更深。而中国汽车行业仍然是受政府保护的少数行业之一。

但他认为,“以内养外,以外促内”,才是中国汽车行业应该坚持的全球策略。在全球整合特点非常明显的汽车行业中,作为未来最大的、增长速度最快的汽车市场,中国市场才是中国企业最应该着力



奇瑞QQ的广告牌挂上了伊朗街头

场的大门口喊出“芝麻开门”。奇瑞的布局做得很大气,但是要圆满完成也非常不易。作为后起者,奇瑞遇到了很好的机会,所以发展得很快,然而一个大的汽车集团最终还是要靠实力而不是机会来发展,奇瑞只有利用一切可以利用的资源来加快发展,绘完奇瑞汽车的世界地图。

经济上的合作,其实就是互利互惠,这是符合平等交换的市场原则的。菲亚特找奇瑞合资,眼中是中国的汽车市场,所以表面上看,这还是“以市场换技术”,但是在奇瑞的眼中,也有一个欧洲市场,这就有可能形成“以市场换市场”的新格局,这是菲亚特-奇瑞合资的新意。当然,换技术不容易,换市场就更难了。(汽车行业资深分析师 贾新光)

## 上海通用:品牌大转型

◎本报记者 吴琼

短期的第一,还是长久的第一?上海通用清楚地意识到当前必须进行抉择。继2005年、2006年夺取中国乘用车第一宝座后,上海通用果敢地选择了后者。“当产品达到一定量时,不能完全追求量。”上海通用总经理丁磊多次表示,“此时,提升品牌是相当重要。”丁磊此言,事后变成了上海通用2007年的决策思路之一:提升品牌,相当于提升产品附加值,最终将提升公司的盈利能力。

### 挺进高端市场

来自乘用车联席会的数据显示,2007年上半年,上海通用总销量为20余万辆,较2006年同期增长约13%,低于中国轿车25%这一平均增幅。尽管上海通用放慢了追求销量的脚步,但仍然位居中国乘用车销量第一的宝座。

“我们已经做好了调整思路的准备,而放慢销量预期的调整势必带来销量排名的下滑。”上海通用内部人士笑言,“但我们没有想到的是,即使上海通用进行调整,其它汽车企业也无法立刻追上、取代上海通用第一的地位。”

而该内部人士所言的调整,正是丁磊此前表示的提升品牌、不一味追求销量。

关注上海通用的人士也发现了其潜在变化。上海通用现有三大国产品牌:雪佛兰、别克、凯迪拉克。2006年至2007年,三大品牌各自出招,推出高端旗舰产品——凯迪拉克推出赛威、雪佛兰推出2升排量的新景程、别克推出林荫大道。这三招暗藏商业心机:低投入、有步骤地打造每个品牌的高端旗舰产品,从而提升整个品牌的形象和地位,并提高全系列产品的附加值,最终摆脱中国汽车业一味低端竞争的恶性循环之路。

### 凯迪拉克打头阵

“做凯迪拉克应该是水到渠成的事。”上海通用高级经理郭凤兰回忆,“我们做凯迪拉克已经2年多了,希望进入主流豪华商务车市场。”

于是,凯迪拉克赛威成为上海通用新时期布下的首枚棋子。2006年12月,豪华商务轿车凯迪拉克SLS赛威正式上市,50万元至70万元的价格覆盖了主要的豪华车消费群。这款国产的新凯迪拉克是针对中国市场的改进品。

上海通用深知豪华车面临一大矛盾——销量和豪华车地位;一味追求销量,就不可能拥有豪华车的地位;追求豪华车的地位,就不能要求其是销量最大的旗舰产品。如何游走于这两大矛盾之间,成为上海通用考虑的重要议题。经过多次讨论后,上海通用决定十年磨一剑,先沉下心来准备、等待豪华车市场的爆发。

“我们已在上海金桥南厂投资兴建了凯迪拉克生产线。”上海通用汽车有限公司市场营销部、商管部的营销总监刘日海表示,“在中国做豪华高档车需要时间,一汽奥迪花了20年时间,我们准备花上10年。”

### 别克、雪佛兰紧随

与凯迪拉克图谋未来市场不同,雪佛兰和别克盯住现在。别克是上海通用最大支柱品牌;2007年上半年别克品牌总销量为91303辆,占上海通用总销量的60%左右。正在成长的雪佛兰则以64834辆的销量,打下上海通用30%的江山。

提升别克和雪佛兰品牌形象是迫在眉睫的事。2007年4月,别克推出了高端产品——林荫大道,以攻占豪华商务车市场。举着目前通用全球仅有的3款采用GRWD平台的上市车型之一的旗号,上海通用市场营销总监孙晓东坦言:希望林荫大道能提升别克整个品牌,不仅表现在销量上,更主要表现在品牌形象上。

“如果没有林荫大道,别克品牌将缺少30万元至40万元的主力产品,整个别克品牌将陷入中低端,只能往低产品附加值的方向下移。”上海通用内部人士道明了林荫大道的贡献。

而雪佛兰则继续在“消费者买得起的车”且不低端上做文章。2007年3月,雪佛兰新景程推向市场,其秉承了上海通用一贯的“西服+唐装”的本土化传统。

“品牌不仅要有刚性,还要有厚度。”郭凤兰一语点明雪佛兰的成功所在。引进新品后,雪佛兰从3个旗舰产品增至4个:景程、赛欧、乐风、乐骋。

这种“细分了再细分,充分挖掘每一个细分市场潜力”,已经成为上海通用的最主要策略之一。未来,细分与高端并行,或许将成为上海通用的两大武器。



雪佛兰新景程