

## 2008合资汽车公司竞争力报告

# 2008年合资车企竞争力谁执牛耳

在欧美汽车业不景气、全球原油价格不断上涨、环保压力骤增的大背景下，中国市场已成为全球汽车巨头争夺的焦点。在中国汽车市场上，合资巨头早已布下重兵，2008年中国合资车企会发生哪些变化？哪些企业将最终胜出？

通过对合资汽车企业的市场占有率、生产制造能力、研发费用、自主开发能力、新产品推出能力、劳动生产率、成本水平、营销服务水平、零部件资源控制能力等近二十个竞争力指标的评比，并征询了自主品牌汽车企业高层、业内专家的意见后，记者发现：只有那些在研发、生产、销售、管理等核心要素上具有持续竞争优势的汽车企业才可能成为常胜将军。而目前领先的上海通用、上海大众，正在发力的广州丰田是最多被提及的企业。

◎本报记者 吴琼

2008年中国汽车业大战已拉开帷幕，最主流的战场离不开跨国汽车巨头的参与，离不开合资汽车企业这个竞争主体。

众多汽车业内人士认为：最有竞争力的企业，应该是在目前宏观环境和产业发展水平上，在国内外汽车市场上能以较低的生产(服务)成本、与不同的产品(服务)获得长期最佳市场份额和长期领先利润的企业。本着这一原则，我们对合资汽车企业显示竞争力和内在竞争力两项指标进行了深入分析。上海通用、上海大众、广州丰田成为评价较高的企业。

### 三年内看外资伙伴实力

合资车企显示竞争力的评比选取了两个指标：国内市场占有率和国际市场占有率。我国合资汽车企业显示竞争力中排名最高的是上海通用、其次为上海大众、一汽大众。这主要是由其国内市场占有率决定的，上海通用、一汽大众、上海大众等欧美合资车企在国内轿车市场的占有率均在9%左右。

但这仅是旗至中盘，而非最终旗号。

昨日，中信证券汽车分析师李春波告诉记者：“第二梯队的日系车企不容小觑，尤其是一汽丰田、广州丰田等丰田系合资企业。”

尽管在第二梯队的长安福特马自达、广州丰田、一汽丰田所占的市场份额较低，在3%至6%之间。但这

并不能令上海通用、上海大众、一汽大众这些目前领先的企业松一口气。

汽车业高层及汽车分析人士一致认为：决定未来谁将成为“常胜将军”的最重要因素，是能力+意愿。能力一方面由中外合资企业在发展中培育，这需要一个漫长的过程；起步能力则来自于其外资产合作伙伴货真价实的投入。三年内，中外合资车企的竞争力由合资伙伴的扶持力度所决定。合资伙伴的后备资源越多，合资企业越容易成功。

“最终，国际汽车巨头们在全球市场的地位将与其在中国市场地位相一致。”李春波进一步指出，“比如丰田汽车、福特汽车在全球汽车市场上居一线地位，但其在中国却居于二线。随着一汽丰田、广州丰田、长安福特马自达在中国业务的拓展，最终丰田汽车、福特汽车在华的市场份额将会和大众汽车、通用汽车接近。”

汽车专业人士认为，市场增长空间最大当推长安福特马自达。李春波告诉记者：“福特和马自达在中国生产的汽车，仅占5%左右的市场份额。但在全球市场上，福特、马自达共占据约11%的市场份额，如果考虑到中国汽车市场年均20%的增长速度，则长安福特马自达还有一倍的增长空间。”

中国汽车企业内部则更关注日系合资车企。两三年前，在与上海通用、上海大众的私下交流中，其工作人员说提出，要警惕日本车企发力。

吉利汽车集团高层在接受上海证券报采访时指出：“我认为广州丰

田、一汽丰田的竞争力最强。虽然丰田汽车进入中国市场的时间较晚，但后发优势明显。因为从全球角度看，丰田汽车综合能力较强，无论是产品、服务，还是管理。”

在注重国内市场占有率的同时，中国汽车技术研究中心咨询部主任孟岩开始强调国际市场占有率。此前，作为中国汽车技术研究中心的重要一员，孟岩曾参与《中国汽车产业国际竞争力评价》的研究工作，最终协助商务部产业损害调查局完成了《中国汽车产业国际竞争力评价》这一权威报告。

遗憾的是，尽管各合资车企在中国热火朝天竞争，但对海外市场态度冷淡，出口量较大的只有上海通用。尽管上海通用一直保持低调，不愿意对外公布其海外销售数据，但记者仍然从有关部门获悉：2007年上海通用共出口了2万余辆汽车。2008年，上海通用的豪华车凯迪拉克将出口至中东。

### 研发能力比拼经营效率

市场占有率只是一个结果，决定这一结果的是合资车企内在竞争力。在对合资车企内在竞争力的7个指标(生产规模、产能利用率、人均盈利能力、研发水平、自主开发能力、新产品推出能力、售后服务能力)综合评

强并购能力的亚军则为广州本田摘走。本田汽车以1法郎的代价惊险地接手了广州标致这个烂摊子，1998年成立了广州本田汽车。据称，1997年6月，资产为28亿元的广州标致负债额达29多亿元。但这家起步投资18亿元、起步产能3万辆的广州本田，在两年后凭借雅阁轿车的热销迅速成为中国汽车新秀，并通过滚动发展跃居国内销量前五名。

### 抓牢核心部件不放松

在注重强并购能力的同时，国金证券分析师李孟滔提出了“对于零部件乃至核心零部件资源控制力”这一评价指标。

“零部件资源控制力越强的企业，其国产化率越高，越具有后发优势。”李孟滔指出，“控制力最强的是上海通用，其次为广州丰田、一汽丰田、广州丰田这一能力也很明显。”

价后，上海通用、广州丰田、长安福特马自达、一汽丰田、广州本田、上海大众各显锋芒。综合而论，广州丰田、长安福特马自达、上海通用、上海大众排在前列。

在研发水平、自主开发能力上，上海通用、上海大众、长安福特马自达的竞争力明显强于其他企业。昨日，长安汽车集团副总裁朱华荣告诉上海证券报：“从历年情况看，我们在研发上的投入基本上占销售收入的3%至5%。长安福特马自达的研发投入也接近这一比例。”

在研发投入之后，合资企业的自主开发能力凸显。上海通用、上海大众在这一项上得分甚高。

虽然上海大众未透露其研发投入规模，但其推出的本土化改进的POLO劲情和劲取、帕萨特领驭等都证实了其研发能力。而1997年成立的泛亚汽车技术中心，已为上海通用完成了多个项目的研制开发，尤其是上海通用的别克君越豪华轿车的大改型开发工作和新凯迪拉克SLS豪华轿车的研发。

但在新产品推出能力、成本控制能力、人均盈利能力、产能利用率上，广州丰田、广州本田等日系合资企业明显强于欧美合资企业。

尽管目前广州丰田生产节拍为

“80秒(生产)每辆”，2008年将提升至“60秒(生产)每辆”，仍低于上海通用等企业生产节拍。但精益企业中国咨询业务副总裁邵宏认为：“如果考虑人均增值利润，丰田系的指标明显高于通用系。”

两大潜在因素决定了生产节拍与人均增值利润的差距。其一，在全球范围内，丰田系更习惯用人工，而非单纯依靠机器，因此其员工数通常高于同等规模的通用系、大众系；其二，美系汽车企业通常将零部件外包，运至工厂的多为模块化后的零部件，这在减少工时的同时，也减少了增值利润；而日系汽车企业基于成本和其它因素考虑，通常在整车厂内安装这些零部件，这虽然增加了整车厂的工时，但也获得了增值利润。

当合资汽车企业在中国市场份额与其全球地位相匹配后，拿什么来巩固其市场地位呢？“售后服务、品牌等营销能力是最重要的武器。”李春波认为，“在这一方面，上海大众、上海通用实力居前。”

据统计，上海大众、一汽大众经销商排名居前，但由于成立时间较早故资质参差不齐。相对而言，上海通用的经销商资质和数量排名居前，上海通用经销商500余家；其中别克品牌的经销商近300家，雪佛兰品牌有近150家经销商，凯迪拉克共有约50家经销商。



销量(万辆)	市场占有率(%)	
上海通用	50.03	10.62
一汽大众	46.41	9.85
上海大众	45.64	9.69
广州本田	29.53	6.27
一汽丰田	28.26	6.00
东风日产	27.19	5.77
北京现代	23.11	4.90
长安福特马自达	21.78	4.62
神龙汽车	20.73	4.40
广州丰田	14.78	3.14
东风本田	12.70	2.70
长安铃木	10.82	2.30

2007年数据

## 追求第一，还是可持续发展

◎本报记者 吴琼

2008年，随着中国及全球汽车企业座次排名发生变化，一个耐人寻味的现象也吸引了外界注意：汽车企业是争夺销量第一，还是追求可持续发展？丰田汽车和上海通用这两个中外巨头选择“忽视”第一的宝座，而将可持续发展放在迫在眉睫的地位。

2008年伊始，通用汽车高调宣布其全球销量第一的位置未变，高于丰田汽车约3000辆；而低调的丰田汽车尽管未公布位次排名，但其发布的数字却显示其产量位居全球第一。丰田汽车社长渡边捷昭在新年致辞中，大谈可持续发展、解决环境问题，却没有提及争夺全球老大这一敏感话题。

无独有偶，在中国合资车企比拼中，一直当冠军的上海通用开年即推出“绿色未来”战略：从推出混合动力量产车型、1.2升小排量的高科技发动机，到推出“零油耗、无排放”的燃料电池E-Flex电力驱动汽车及氢能汽车等。上海通用的大手笔绿色战略令合资竞争对手们侧目。

是什么让两个中外巨头作出如此选择！当2007年，上海通用夺得国内销量冠军后，记者曾经向上海通用汽车总经理丁磊提出：在三连冠之后，2008年上海通用能否再夺第一？

“第一是结果，而不是最终目的。”上海通用总经理丁磊显得有些凝重，“竞争就像在踢足球，企业要取得长远的成功，或者蝉联冠军的前提是做对很多事，包括战略正确、动作不走形。成功只是结果，如果为了成功而行事，动作就会走形。”

在这一思路下，上海通用将“绿色未来”战略提升至比“卓越经营”战略更重要的地位。科技部高新司司长张宏副司长曾就节能、新能源汽车研发与产业化表示：发展节能与新能源汽车是国家科技战略。据美国能源部预测，2050年全球石油需求缺口相当于2000年世界石油总产量的两倍；此外，随着全球气候变化，提高汽车尾气排放标准，减少汽车尾气中的温室气体将成为全球关注的焦点之一。

因此，在全球范围内，为应对高油价、高污染时代，提前采取节能环保等应对之策，已经成为考评国际汽车企业竞争力的重要指标。

“只有那些具有领袖潜质的企业，才会前瞻性地在新产品战略和规划上独树一帜。”安信汽车分析师孙木子指出，“短期看，新能源和环保举措可能会增加这些企业的成本。要放弃眼前的利润，这些企业必须有足够的勇气去为未来买单，也必须紧抓内部管理、降低因成本增加给企业带来的影响。”

丁磊一语道破天机，“销量我们肯定是要的；利润也肯定是要的；供应商的忠诚度、经销商的忠诚度，保障他们的利益，我们也要的；整个团队的士气、凝聚力都是要的。更重要的是企业长远的发展。绿色战略是一个根本性的战略，是企业要发展下去根本的战略。汽车无论从消费还是制造来看，作为一个产业，作为一个市场需求，它的可持续发展关键是要解决两条，一个是环保，一个是节能。”

尽管外界并不理解上海通用和丰田汽车的这一举动，但本田汽车等企业担心的正是它们这种看似超然，但极具长远攻击力的战略。

丰田汽车社长渡边捷昭重点强调丰田汽车下一个十年战略：混合动力车年销量达到100万辆；研究生物能源技术，投入“纤维素乙醇”的开发。

遗憾的是，合资汽车企业中，目前除了上海通用拟生产混合动力车君越轿车，一汽丰田已生产混合动力车普锐斯，其余企业在节能环保方面都缺少建树，暂时看不到有大手笔的投资或产出。在这一环节，无论是上海大众、长安福特马自达，还是一些日系企业都失分不少。

## 横看资产并购谁称雄 纵观核心部件控制力

◎本报记者 吴琼

在评判合资汽车企业竞争力的常规标准之外，业内人士开始关注企业对产业链的横向、纵向控制力。“横看资产并购能力，纵观对于核心零部件资源控制力”成为最鲜活的一个提法。

### 整合利用能力须考量

中国合资汽车企业的发展正呈现出多样化特征：从二十多年前，大众汽车一次性投入新建合资公司上海大众；到丰田汽车和本田汽车以滚动发展模式成功运作广州丰田、广州本田合资公司；二十一世纪，中国合资汽车企业并购频频。

无论是投资还是滚动发展，都是做大做强的常规路径，而并购需要超强的整合能力和资源调配能力。因此，在接受上海证券报采访时，中国汽车工业协会秘书长滕保乐提出了一个

新的观点：“合资汽车企业的资产并购能力和资源合理利用能力，也是考核汽车企业竞争力的一个重要指标。”

经过仔细观察，中信证券汽车分析师李春波将并购能力的桂冠戴在上海通用头上。“上海通用的第二个生产基地——烟台，就是2002年其收购烟台车身有限公司的全部股权而来的；另外上海通用在东莞的生产基地也是收购而来。”

当时，成立不到4年的上海通用汽车收购了烟台车身有限公司，开创了合资汽车企业兼并国内汽车企业的先例。通过兼并重组，上海通用迅速扩大了生产规模和市场份额，也为其后来成为业内老大奠定了坚实的基础。

“当时其他外资巨头们也看到了兼并的机会，但上海通用得手了。”李春波指出，“这还是源于上海通用对于未来市场的精准认识，所以才敢于不计较一些短期利益，对当地政府和被收购方作出一些承诺。”

广州丰田成为后发优势的典范。尽管广汽集团与丰田汽车很晚才牵手，但广州丰田在不到两年的时间，凭借一款凯美瑞跻身强者之列。在采访中，丰田汽车也将一部分功劳归功于零部件网络资源。在华南建立生产基地前，丰田汽车已经先建好了零部件供应网，其海外零部件供应商纷纷在华南设厂。正因为这样，当凯美瑞国产后，一汽丰田、广州丰田的国产化率迅速达到较高水平，从而迅速降低了成本，提高了生产效率。

2008年，国产化率未达标的汽车企业将面临较高的成本压力。《构成整车特征的汽车零部件进口管理办法》(简称《办法》)的一项标准将于2008年7月1日正式实施，即“进口零部件的价格总和达到该车型整车总价格的60%及以上的”。2008年7月1日后，进口大于等于整车价值60%的零部件视同整车进口，将征收与整车相同的关税。据悉，零部件关税为10%左右，整车关税为25%左右。

