

世界观

从“超廉价”到国际化：
塔塔汽车的“另类”新思维

在新兴市场印度，一场看不见硝烟的战役已经打响。

塔塔集团已经布局全球，它是来自亚洲的“全球化”战略先行者。就在本周，印度塔塔集团表示，将在肯尼亚建立汽车制造厂，进一步加快本地化进程。实际上早在2004年，塔塔集团就收购了韩国大宇的商务车。今年4月，它又将世界老牌豪华车捷豹和路虎收入囊中。同时，它在自己的近邻中国也悄然落子，位于南京的塔塔零部件制造厂已于本月开始运转。

掀起“印度旋风”的塔塔汽车为何会引起全球车市如此重视？它在未来是否会发展成中国汽车工业最大的竞争对手？

◎本报记者 宦璐

法国雷诺集团本月12日宣布，雷诺-日产将与印度巴夏汽车公司(Bajaj)组建合资公司，巴夏出资50%，法国雷诺和日产汽车分别出资25%，将联合生产一款2500美元(约合1.75万人民币)的汽车。该轿车项目代号ULC(ultra low-cost, 意即“超廉价”)。

这款车明显是针对印度塔塔出产的全球最便宜的轿车——NANO。事实上，NANO的出现已经引起全球汽车制造商们关注、震惊或者慌乱，以日产-雷诺为代表的西方汽车巨头们已进入一级战备状态。

►► NANO 打前站

谈及“超低价汽车”，日产公司总裁兼CEO卡洛斯·戈恩对记者表示：“塔塔能做到，我们也应该能做到。”挑战印度塔塔汽车“NANO”的姿态表露无遗。ULC项目车计划首先在印度及其周边国家销售，如果得到好评，将考虑出口。其销售价格估计略高于2500美元。显然，跨国巨头们正企图紧跟拉丹·塔塔(塔塔汽车总裁)的步伐，不放过印度市场的任何一个机会。

而印度确实充满了机会：今年4月份乘用车销售增长了21.2%，达到13万辆，大部分主要依靠新的小型车，如马鲁蒂铃木的SX4和轿车、现代汽车印度的i10小车等。同时，两轮车的销售增加到61.60万辆。本田4月份公布了其在印度取得的两位数的收益。

在外资汽车巨头的眼里，中国是看得见的蓝海，而印度市场则是潜在的蓝海。资料显示，在全球汽车市场平均增长率仅为1%至1.5%的前提下，中国汽车市场近年来的增长率保持在15%至20%，而同期印度市场增长率也接近10%。加之印度市场巨大的人口带来的潜在消费量，无论是在亚洲和全球制造定位还是内部消费潜力上，都令巨头们无法放弃印度这一飞速发展的新兴市场。

而塔塔的崛起，则验证了印度汽车工业的后发制人。2007年，塔塔汽车公司在印度售出了221256辆乘用车。同年，上海通用汽车公司的销量为495405辆。

在印度，两轮、三轮和轻便摩托车与乘用车的销量比例甚至高于6:1。尽管近年来印度经济迅猛增长，但目前国民的收入水平仍不足以让他们支付一辆汽车的价格。塔塔的目的正是，使印度普通民众都拥有现代化的基本代步工具。从某种程度上看，塔塔是在复制创造“人民汽车”时代的英雄——亨利·福特的创举。而NANO一旦成为“人民的汽车”，塔塔将收获怎样的成功？

到印度去

◎本报记者 宦璐

根据罗兰·贝格战略咨询有限公司最新的研究结果，到2012年，1万欧元以下的汽车年销量将达到1800万辆，比目前多出400万辆。作为新兴市场的最“爱”，低价车获得新的青睐。

谁赢得了新兴市场，谁就能赢得整个世界。毕竟欧洲已经进入增长缓慢的岁月，而美国市场受次贷风波的影响，一蹶不振。欧美的汽车巨头们都需要拯救的力量。而迅速崛起的印度市场，则给了他们一线曙光。

去年在德国举行的第62届法兰克福国际车展上，主办方德国汽车工业联合会将14日命名为“印度日”，宣称德国汽车生产厂商对印度汽车市场表现出越来越浓厚的兴趣。

自去年年中以来，福特、日产、本田、现代、大众、戴姆勒-克莱斯勒等跨国巨头纷纷加大在印度的投资，且这一趋势仍在继续。印度政府公布的经济预测显示，2007年该国汽车行业将吸引约180亿美元的高额投资。到2010年，印度的乘用车制造厂可能增至20家。

日产汽车在2008年至2012年度(2008年4月至2013年3月)新中期经营计划“日产GT2012”中，公布了向新兴市场国家投放低价位战略车的计划，将开发价格为30万日元左右的“超低价格车”和80万至90万日元的“入门级汽车”。前者将于2010年上半年在泰国和印度投产，后者将于2011年在印度及其周边国家上市。

对于印度市场来说，NANO这类的UCL有着现实的意义。印度是亚洲第三大石油消耗国，高油价对汽车消费造成很大的影响。塔塔中国有限公司总裁詹宏钰曾强调，NANO车的廉价不仅体现在售价上，还体现在排量上，该车型的排量仅为0.62升，几乎和摩托车的排量相当。

据中国思迈汽车咨询公司市场总监张豫介绍，印度市场60%至70%的份额都是AB级的小型车。小型车在印度有其独特的利好一面：印度财政部长Chidambaram已经减少了本财年年度小型车和两轮车4%的消费税，试图复兴这个被信贷市场收紧、高进口成本影响的行业。他同时减少了个人收入所得税，让消费者有更多的资金用于购买各类产品。

虽然UCL可供中国汽车制造商仿效的东西不多，但塔塔对于正在奋强不息的中国汽车工业来说，却有很强的借鉴意义。

据知情人士介绍，为找到节省成本的新创意，NANO车的供应商从一开始就参与到设计过程中来。罗伯特·博世公司删除了其发动机控制模块1000个功能元件中的700个。在设计阶段中，印度的发动机组和汽缸头铸造商Rico公司对塔塔提出了有关发动机尺寸的建议。NANO搭载的是两缸发动机。塔塔工程师充满压缩成本的意识：为什么卡车每一个车轮都需要刹车片，或许只安装三块刹车片就够用了；空调、收音机等也统统抛弃。

印度的安全法规跟中国的也有很大的不同，如果NANO这样的车型进入中国，可能会水土不服。另外，中国政府在汽车消费的税率上是一视同仁的，大车和小车都采取相同的税率，这也是小型车在中国缺乏后劲的原因。NANO的市场看来就是印度。”张豫这样表示。

虽然NANO能否获得市场的追捧还需要时间的检验，但塔塔已经迈出了真正的一步。

目前美国通用汽车公司已制定了在印度发展的“大计划”。通用汽车公司首席执行官瓦格纳称，印度可能成为通用汽车面向全球的生产中心。通用公司计划在增加现有工厂产量的同时，还要新建一厂。此前，通用公司已计划在印度投资223亿至335亿美元建立发动机和变速器制造工厂。

从跨国公司的主观上来讲，“规避投资风险”应是跨国公司投资印度的一个重要因素。虽然目前中国经济发展势头持续向好，但是跨国公司还是不愿意将过多的投资投向一个国家或地区，其目的是预防其全球战略受到单方面牵制，投资到新兴的市场也是规避风险的方法之一。

分析称，中国拥有强大的制造业基础，而印度经济则以服务业见长，因此，印度需求受高油价损害的程度可能不及中国。真正驱动印度石油需求的是整体经济和个人收入的增长。

中国作为世界制造中心的地位已经受到来自印度的威胁。去年9月，Capgemini和ProLogis两家调查公司对来自欧洲、美洲和亚太地区的340多家全球最大的跨国制造公司进行了调查，结果表明，在未来三五年内，印度将对全球制造中心的地位构成威胁。

一个更为严重的问题是，中国汽车缺乏自主创新，而印度汽车企业多年来一直在自主研发方面舍下工夫，这些企业已经掌握了自主知识产权的核心技术，而这些技术优势正在将中印间的差距逐渐拉大。印度塔塔生产的汽车90%是自主研发，并已经出口欧洲。



►► 彻底“全球化”

NANO也许只是一个“烟幕弹”，塔塔集团真正看重的则是马不停蹄地国际化，特别是在印度宏观经济遭遇挑战的大背景之下。

资料显示，印度同样深处通货膨胀的恶性循环当中。今年4月份，印度的通货膨胀已达到新高，截至4月19日为7.57%，达到三年来的最高。印度一半的自行车和70%的乘用车是通过借贷购买的，居高不下的通货膨胀将影响这个国家的信贷市场出现恶化。

同时，印度也饱受原材料价格上涨之苦：在过去一年里，钢铁价格已经增长了40%，这给印度厂商带来了巨大的压力。而这一切对一贯坚持全球化路线、分散经营风险的塔塔来说，则显得影响不是那么大。

这个诞生于1874年的公司，从进出口贸易起步，在经历相关多元化到混合多元化两个发展阶段后，目前已成为拥有180亿美元资产、96家工厂、24.6万员工、230多万股东的，当今印度最大、最具代表性的多元化跨国企业集团。

上海大学悉尼商学院孙捷昭对记者表示，塔塔在多元化过程中，没有主业与辅业之分，只有该行业是否具有广阔的发展前景、能否抢占行业制高点、能否获取现实或潜在的丰厚回报之别。坚持以市场为导向，高起点、高投入，力争在一个“热”上发展成业内最具竞争力的企业，再逐步向该产业内的其它环节或层面渗透。塔塔曾公开表示，塔塔的每一个业务都必须进入行业前三，如果不能进入行业前三，在调整无望后就应及时退出，将资源向优势产业集中。

塔塔是通过收购进入相关产业的资深玩家。通过收购，塔塔开始在世界舞台上崭露头角。早在2005年，塔塔就通过控制西班牙一家巴士制造和设计公司(Hispano Carrocera S.A)21%的股份，获取了西班牙的部分巴士市场，随后转向其他国家出口。

今年4月成功收购豪华车捷豹和路虎也是塔塔的经典一役，给中国的汽车厂商上了生动的一课。塔塔以23亿美元收购捷豹和路虎后表示，会让两个品牌保持更大的自由度；不会轻易裁员，甚至还为其支付6亿美元的养老金，赢得员工的爱戴。而中国汽车厂商则在这场全世界瞩目的

资本游戏中，集体保持沉默。

塔塔的触手已经伸得足够长，其对中国市场也不乏觊觎之心：早在2006年，塔塔旗下的咨询服务有限公司(TCS)在中国成立了合资公司，并于当年赢得了一份金额达数百万美元的合作。在汽车领域，塔塔四年前就有意愿向华晨合作，引进塔塔车型。未果之后，又有为奇瑞提供车型开发的意向，但最后不了了之。

转折出现在今年。自5月起，塔塔在南京的零部件工厂终于开始运转，年产能达95万套，投资总额为1100万美元，向上海通用汽车公司和长安福特马自达汽车有限公司供应塑料内饰件，同时还供应通用汽车欧洲公司。

塔塔南京工厂的总经理Bakshi说：“我们看到了中国市场的巨大潜力。对我们来说，中国不仅是一个制造基地，还是面向全球市场的一扇窗口。我们在投资时已考虑到了这一光明的前景。”

但从目前阶段来看，塔塔在中国的竞争力还不强。思迈汽车咨询公司总监张豫向本报记者表示：塔塔在中国的零部件工厂是生产塑料件的，这种厂家在江浙已经有很多，如果它只是做这一块的话，竞争力很难打开。”

然而，很显然，塔塔的目光并没有只集中在本国和中国，它努力看得更远，从而也成为中国自主品牌最不容小觑的竞争对手。5月14日，塔塔集团下属的塔塔汽车公司肯尼亚执行主任纳雷什·里克哈说，公司将于下财年在肯尼亚建立大型客车制造厂，为包括肯尼亚、乌干达、坦桑尼亚、卢旺达、苏丹、埃塞俄比亚、布隆迪、马拉维和赞比亚在内的中部非洲地区市场服务。

塔塔汽车已经手握一张完整的汽车业版图。它已经拥有商用车(客车、巴士)、轿车、豪华车、秉承全车系的发展路径，凭借比中国更为低廉的劳动力优势，在全球市场上东奔西突、开辟疆土。

作为国际化的楷模，塔塔分散经营风险、谋求协同效应、突破单一产业结构和单一经营模式的束缚，实施多元化经营战略，走出了一条崭新的国际化发展道路。这对国内有志于做强做大的企业，特别是自主品牌汽车制造商而言，无疑提供了有益的借鉴。

■“2007年中国最具价值汽车企业”评选
入选企业系列谈

东风为什么选择哈飞？

——专访东风集团总经理徐平

◎本报记者 宦璐

上海证券报：前段时间，业内传出东风与哈飞进行合资谈判。东风对外扩张的方针是什么？未来东风公司还有什么新的计划战略？

徐平：东风与哈飞的合作在积极的商讨之中，讨论非常积极的，进展情况按照既定的计划进行。东风作为一个汽车制造企业，当然一方面需要有一定的规模，另一方面要注重经营质量的不断提升，同时考虑注重环境、节约能源、承担社会责任。一个企业的魅力不光追求规模有多大，同时还要为中国客户、股东、员工、相关社会提供更大的价值。

上海证券报：东风与哈飞合作，实现兼并重组对汽车行业有什么影响？东风为什么要选择与哈飞合作？

徐平：东风为什么选择哈飞？这种选择是双向的，不是东风单向所为。大家知道，航空二集团也是中央企业，制造飞机是该集团的主要业务，汽车这一块分离出来与东风合作也是该集团的意愿，当然东风也愿意与航二集团合作，这对双方都有利，都是为了寻求更大的效益。我把这次合作只是看成两个企业的选择，其他的没有考虑。对自主品牌寻求的合作，我们的原则是先把自身的核心能力做强，然后有机会再来寻求合作。

上海证券报：东风自主品牌乘用车的具体研发模式有哪些特点？走什么道路？东风自主品牌乘用车与下面的子公司生产的轿车是怎样的关系？对于公司生产的轿车有没有采取哪些措施？有没有统一的规划？

徐平：东风商用车有完整的规划，东风自主品牌乘用车也是按照完整的规划有序地进行，子公司生产的轿车都是在某一个细分市场领域以内，对这些轿车，东风公司加强了严格品牌管理和质量管理，达不到要求就不能在市场上出现。

上海证券报：4月16日，东风汽车在香港发布非常亮丽的年报，那么，关于回归A股的计划何时可以公布？

徐平：这是涉及到资本的问题，东风在香港上市的业绩是很不错的，包括经营利润率、经营效益等都有很大的进步。关于是否回归A股，目前还没有具体的时间表，但是在积极的考虑之中。

上海证券报：您刚才谈到东风在未来两年内会投资230个亿。这230亿的投向在哪里？

徐平：2008年，我们要投120个亿，在明年2009年要投110个亿。东风在2010年要实现180万辆的销量。因此，未来东风要投放若干个新的车型，同时在大量的实用车型和众多的车型支持基础上，我们来扩大产能，这是必要的。

但是，我们东风一直强调产能利用率要达到85%。我们不轻易简单地投入制造和简单地建工厂。我们是车型走在前，工厂、产能紧跟上去。我们东风现在强调销售能力要大于制造能力，这才是企业的核心能力。

所以说，230亿投下去，肯定东风的销量要大量的增长。上海证券报：东风想回归A股是为了230亿这个目的吗？

徐平：可以这样讲，东风公司现在这个阶段是不缺钱的。回归A股不是简单地为了筹钱，从长远来说是为了又好又快的发展，抢占制高点。

■车坛资讯

华晨年内成立汽车金融公司

近日，华晨汽车董事长祁玉民透露，未来华晨将成立两家汽车金融公司。其中一个是和宝马合资成立的汽车金融公司，而另一个为华晨“自主”的汽车金融公司，与通用电气合作，注册资本为5亿元，将在年底成立。

目前华晨的金融公司进展很顺利。“祁玉民进一步表示，由于和通用电气的合作细节已经谈得差不多了，双方决定将在6月份向银监会递交申请。如果不出意外，在今年10月份，这个全新的汽车金融公司就将诞生。

奥迪召回642辆进口A6

昨天，一汽-大众奥迪销售事业部向国家质量监督检验检疫总局递交的召回报告获得批准。奥迪宣布，自2008年5月30日起，对在2002年1月至2005年12月期间在中国大陆地区正规渠道销售的335辆进口奥迪A6 quattro和307辆进口奥迪A6 allroad车型实施召回，进口奥迪A6 4.2 quattro和A6 allroad 4.2车型不在此次召回之列。

据奥迪销售事业部介绍，此次召回是因为奥迪公司在对已售车型的例行检测中，发现在2001年8月至2005年6月之间生产的奥迪A6 quattro和奥迪A6 allroad车型由于油箱通风阀中塑料材料的老化，有可能导致汽油泄漏。

新天籁全球巡展首发站选定上海

昨天，东风日产的新一代天籁的全球巡展第一站来到了上海。

东风日产市场部部长杨嵩告诉本报记者，新一代天籁是第一款真正以满足中国市场需求为研发基准、在中国首发并由中国出发的全球战略车型。在东风日产的战略要地上海，新天籁的销售目标是跻身中高端车市销量前三名。除了国内的各大城市，6月初，新天籁还将远赴俄罗斯、日本进行展览。

在上海中高端车市，我们必将成为市场格局的颠覆者并进军销量前三名。”杨嵩表示，新天籁的月销量将过万。在第一个月，新天籁的销量就可能超越竞争对手——凯美瑞和新雅阁。(宦璐)