

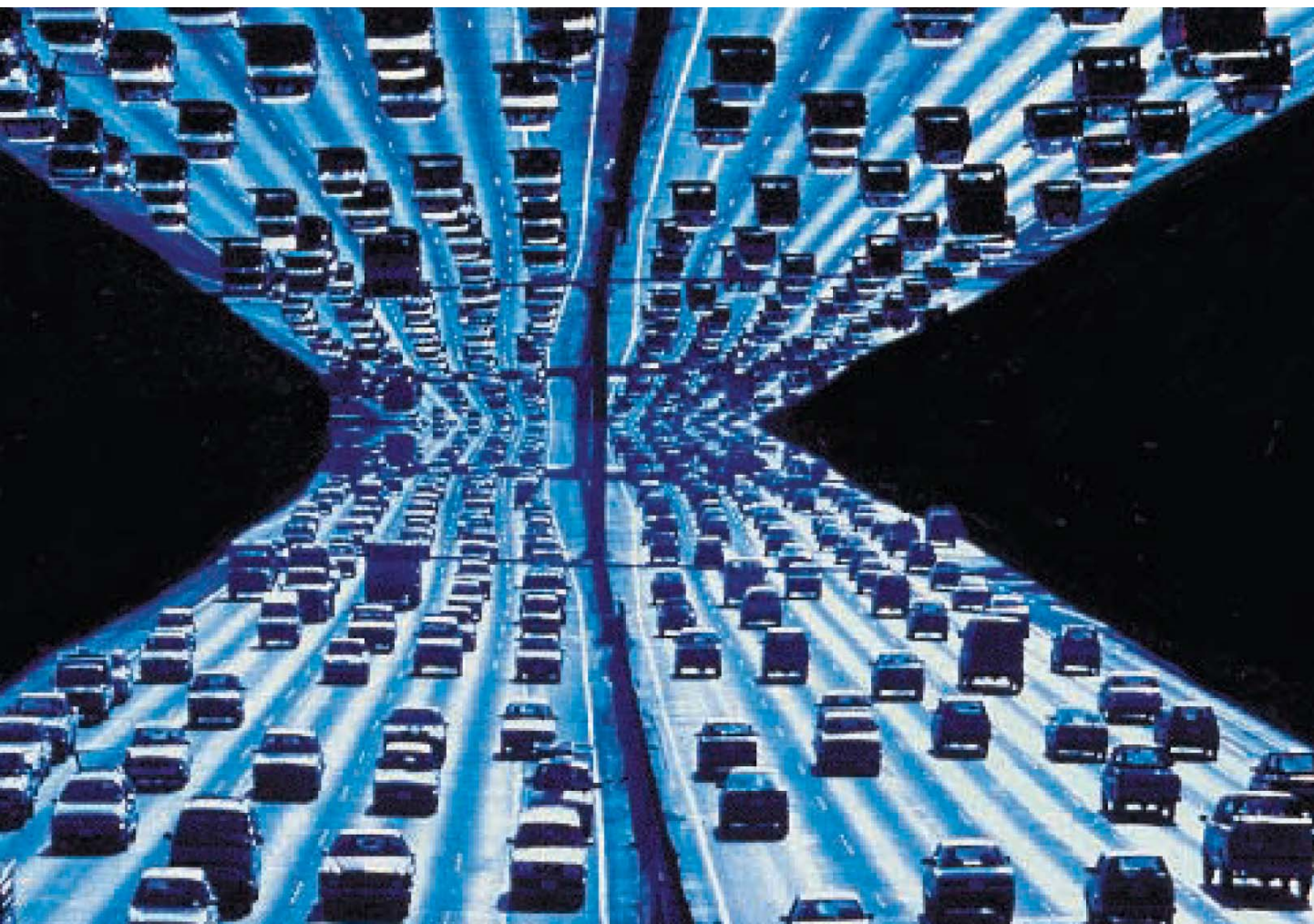
# 向终极状态迈进

## 商用车行业的机遇与前景

全球商用车行业的各个公司正面临着不同的前景：由于客户日趋集中，给市场带来了价格压力，同时，以欧盟、日本和美国为主要代表，各个国家和地区出台了更为严格的车辆气体排放法规，也使汽车厂商们倍感压力。尽管如此，合适的发展战略能够帮助公司抓住机会，并发掘印度、中国等新兴市场的潜力。

卡车在当今的服务社会中扮演着双重

角色：一方面在旧经济领域的建筑和重工行业中“任劳任怨”，另一方面，在高度工程化的物流管理领域中肩负重任，保证运输活动的顺利进行。与此对应，商用车一如所有装有内燃机的车辆，正受到越来越严格的法规限制，尤其是气体排放方面的限制。今天的汽车厂商们必须学会在这些冲突之下生存，然而这并非易事。

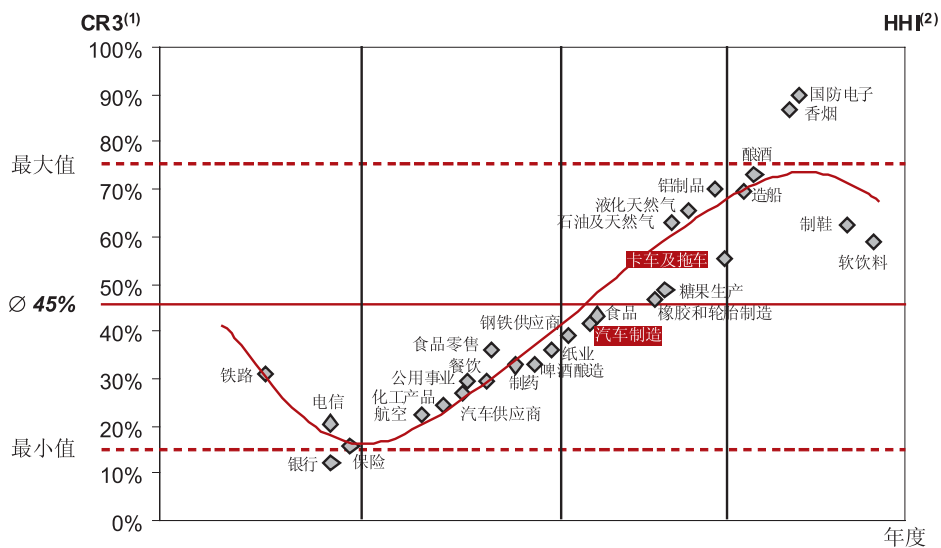


产品加速模块化，全球竞争者通过合作和收购方式成功进入东南亚新兴市场，这些都为商用车行业的未来铺就了道路。

商用车市场正在经历大范围的整合——而且其整合程度远远高于乘用车行业（请参考图1）。然而，在“传统”市场之间存在着显著差异：美国的汽车业沿着循环的成长周期，正在进入巅峰阶段。与欧盟不同，预期未来几年美国的销售需求将明显

下降，其中的主要原因之一是EPA07排放标准的实施。为了避开更加严格的管制，汽车用户纷纷选择在2007年法规生效前购车。因此，汽车厂商——包括美国和其它市场的厂商，正承受着尽快制定和实施未来相关战略的压力。

图1：全球商用车行业的整合度大大高于乘用车行业

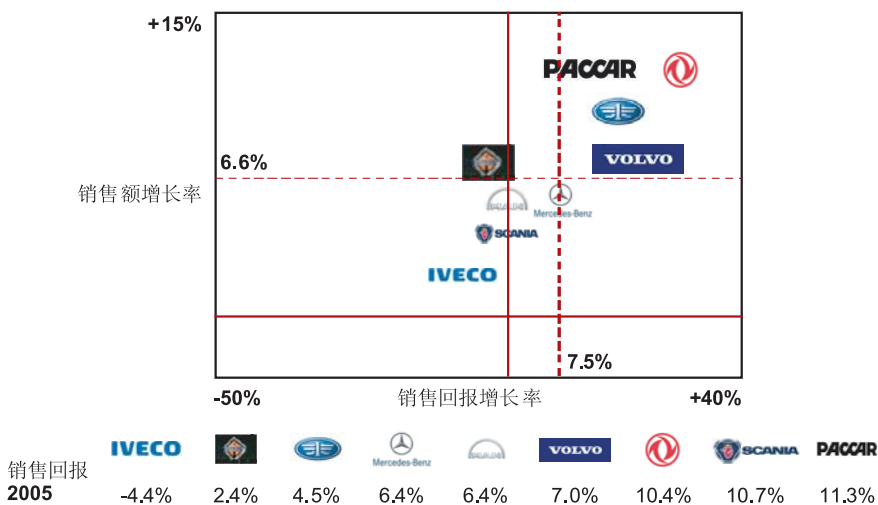


注：(1) 根据价值创造增长(VBG)数据库(29万家公司)，行业中前三家企业的市场份额  
 (2) HHI: Hirschman-Herfindahl指数，等于所有公司市场份额的平方之和，大于90%。数值是按对数化后的值描绘的  
 来源: VBG数据库; 科尔尼公司分析

总体而言，对比“传统”市场的结果显示，2012年之前这些市场将以较缓慢的速度增长——例如，美国的增长率仅为0.3%，日本为1.4%，西欧最高，但也仅为2.4%。而以东欧（5.3%）和东南亚（7%）为主的部分地区预期增速最快，且商用车的实

际销售量将领先于其它市场。行业主要竞争者之间也同样存在差异。从销售增长情况来看，沃尔沃是在价值增长领域表现优异的唯一欧洲公司，MAN、Scania 和梅塞德斯奔驰的表现居中等水平，而依维柯则排名最后（请参考图2）。

图2：沃尔沃是价值增长领域唯一的欧洲汽车厂商和全球大型公司  
 销售额与利润率增长 — 2000及2005年复合增长率



注：(1) 东风一汽考虑的2004年数据

### 主要问题：排气后处理

无论哪个市场，对汽车厂商都提出了更高的要求。首先，对排气和生成噪音方面的要求更加严格。其次是强制汽车厂商更加关注产品寿命周期成本。另一个重要方面，是消费者要求厂商稳步改善车辆的可靠性和耐久性—而且最好降低销售价格，这一点正日渐成为汽车厂商在市场竞争中制胜的决定因素。

在技术层面上，预计未来几年难以出现影响力较大的“突破性”成果。当然也存在少数例外情况，如排气后处理、电子控制技术和汽车悬挂技术等领域。

事实情况是：对排气后处理系统的性能要求不断提高，这一点在欧盟、美国 and 日本的排气法规中有明确规定：从2004年到2014年，对汽车氮氧化物及

颗粒排放比例这一指标，欧盟要求降低92%，美国要求降低90%，而日本则要求两类排放物的比例分别降低79%和94%（请参考图3）。

因此，排气后处理问题越来越多地引起了全球商用车厂商的关注。对汽车厂商产品的相关专业知识，是公司在市场中体现差异化的决定因素。

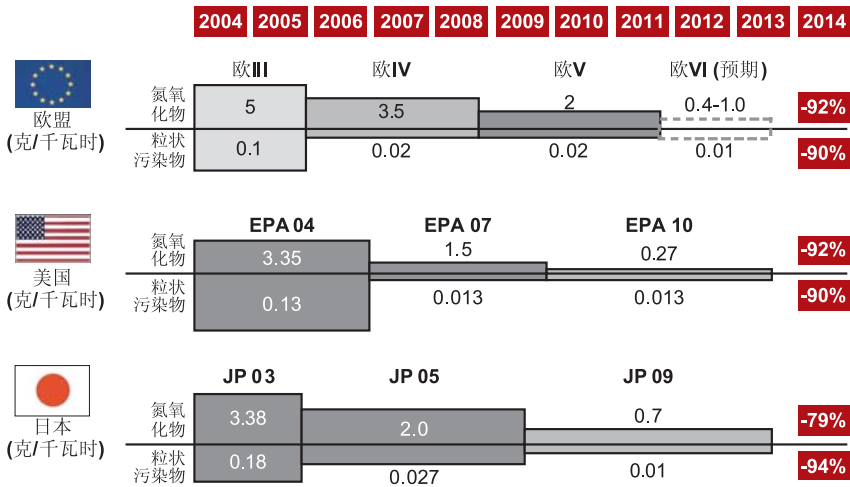
此外，可以相当肯定地说，汽车厂商将面临更大的价格压力。同时，排放后处理新系统的引进将使成本提高20%到30%，而这部分成本无法完全转嫁给顾客，因此厂商的利润率有所下降（请参考图4）。

### 复杂性管理和全球合作战略

为了避免成本困境，并确保未来几年

图3：排放法规及其实施日程使全球厂家面临十分复杂的形势

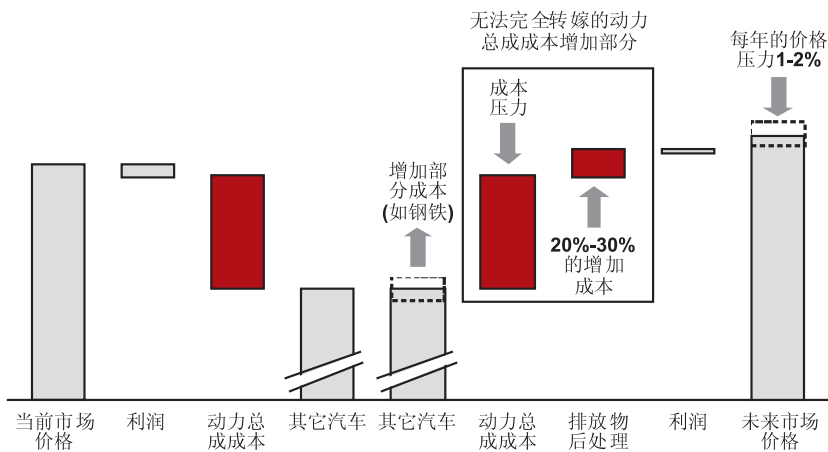
全球汽车排放法规



注： (1) 以商用车为例；对应的乘用车法规：欧6（2012年前），Tiers 2 Bin (2008年)等

图4：尤其突出的是，排放物后处理的增加部分成本和市场的价格压力压缩了汽车厂商的利润空间

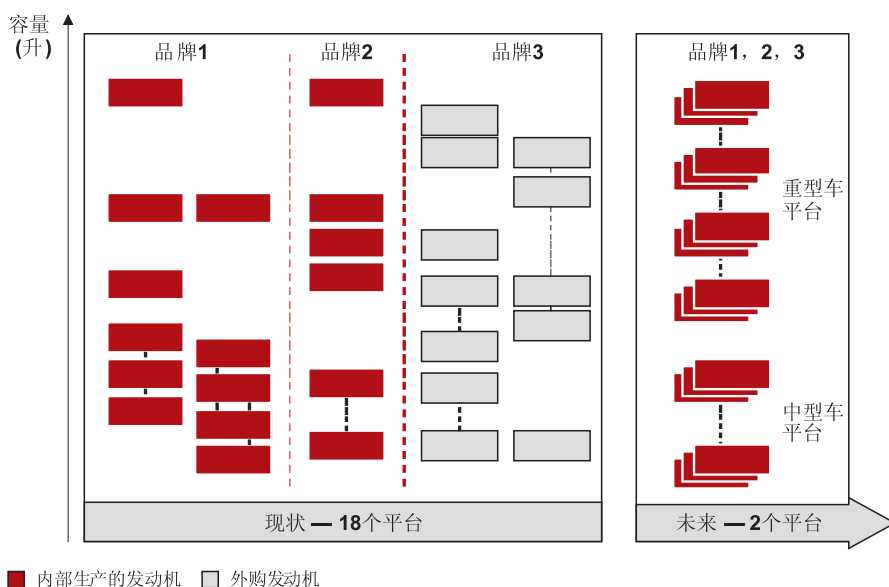
商用车成本结构



的利润增长，对智能战略的需求越来越迫切。复杂性是主要的成本驱动因素之一。这不仅适用于纵向整合体系，也适用于一系列的独立部件。在此，节约成本就意味

着降低复杂性。例如发动机建造：在引进新的整合平台后，汽车厂商可以节约大量的成本（请参考图5）。通过精简发动机程序，公司可以使用通用部件，从而实现规

图5：通过平台的实施（如发动机平台），支持成本节省和复杂性管理



模效益。此外还能够减少产品开发的工作量，而新平台将使成本得以大大缩减，在某些情况下，缩减比例高达40%。与乘用车市场相比，在商用车市场利用规模效益要困难得多。主要原因在于全球各地区的需求相去甚远。换个角度来说，由于商用车单种车型或品牌的单位销量较低，一旦实现规模效益，其意义则格外重大。

此外，通过合作能够节省成本、提高产量基础并赢得新市场。MAN、Iveco、Scania、大众和沃尔沃等全球公司也日益加强了厂商间的协作，尤其是合作开发生产特定的汽车部件，以满足具体客户群、既定市场和销售活动的需要。厂商与供应商间的协作也同样如此：领先汽车厂商能够从发动机和燃油喷射系统开发和生产的领域中获益。例如Scania和Cummins就在

共同开发并生产下一代发动机产品的柴油燃料喷射系统。

### 在增长市场中赢利

尽管汽车公司设定了以降低成本、提高效率为目标的相关措施，但只有传统市场的重卡业务取得了令人满意的盈利成果。只有这个低价市场能够实现增长目标。不过，目前现有厂商在该细分市场的机遇相对有限。究其原因，是供应基础不够完善和汽车构造成本相对昂贵。

需要特别指出的是，该类车辆是在中国和印度等发展中市场取得成功的关键。若要在商用车行业占据全球主导地位，就必须以这些市场为终极战场。为了服务于这些国家的批量市场并获得利润，单靠更改和整合“传统”市场的现有车型是不够

的——这个方法最多只能在一些高端市场获得小规模的成功。更有前景的方法是收购中国和印度本地制造商，或与之建立合作关系。这么做的好处在于：本地制造商拥有当地的采购和生产基础。如果收购者在

转移专业技能前制定明确的目标，就有机会将新收购的供应商定位为市场领先者。由此可以有效地利用新兴市场蕴藏的增长潜力——而不受传统市场成本偏高、发展轨迹一成不变的影响。

---

新兴市场，尤其是中国和印度，对低价汽车的需求量比较大。对全球公司而言，收购拥有独立采购和生产基础的当地制造商，或与之建立合作关系，是一个可行的选择。

---