

# 全球汽车产业变局调研报告

## 金融危机对跨国车企和自主品牌的影响



盖世汽车研究院·2009年7月



## 盖世汽车研究院

盖世汽车研究院是盖世汽车网旗下独立的第三方研究机构，以高效、结构化地研究解读汽车和零部件领域重要、前瞻、热点的问题给业界人士参考为己任。

盖世汽车研究院首先依托盖世汽车网资讯频道，每天超过 200,000 人次的专业人群浏览量，既是调查研究最好的基础支持，也是发布研究发现、服务业界人士的最好平台。

盖世汽车网不断发展壮大的行业专家库和供应商会员库，是调查研究得以高效开展的又一重要条件。这些行业专家和供应商会员热情地接受访谈和参与调查，体现了对中国汽车和零部件行业发展的关心，同时也使盖世汽车研究院的高效调查研究得以进行。



# 目 录

---

前言	5
主要发现	6
第一部分 全球汽车产业格局之变	8
一 全球汽车业整体格局不会发生结构性变化	
二 主流车企整体实力此消彼长是此次变局的主要特征	
三 车企扩张模式的选择将更趋谨慎	
四 零部件供应商整合并购潮再起	
第二部分 变局对主流典型车企的影响分析	21
一 通用“破茧重生”或一蹶不振还很难判断	
二 丰田短期的利空可能持续 1 到 2 年	
三 大众和现代可能抓住机遇扩张全球版图	
四 总结主流汽车企业危机下资产状况-研发能力的变化对比	
第三部分 变局对中国市场参与者的影响分析	30
一 国内市场竞争将日趋激烈	
二 通用在华业务可能面临转折	
三 自主品牌国际化之路暂时受阻	
四 自主品牌迎来发展良机 但盲目乐观将埋下战略失误的伏笔	
结语	44
致谢与资料来源	46

## 前言

---

本调查报告是在全球金融危机对汽车业产生重大冲击，全球汽车产业格局酝酿巨大变化的背景下进行的。

目前，席卷全球的金融危机对全球汽车产业的冲击开始呈现出一系列实质性的影响：北美三巨头两家寻求破产保护，全球汽车业的标杆丰田汽车也出现了 70 多年来的首度亏损，几乎所有的全球性主流汽车企业都出现了亏损或利润巨幅下滑的情况；汽车零部件公司更是哀鸿遍野，破产或并购频繁发生。当然乱世中也有扮演英雄角色的“拯救者”，菲亚特并购克莱斯勒、追逐欧宝，以实现进入全球前 5 大的梦想；中国汽车企业也参与到欧宝、悍马的并购中。一系列新的裂变和聚变还在继续，全球汽车业的格局在这轮大洗牌中最终会如何演变？

盖世汽车研究院在及时关注全球汽车产业发展动态的同时，充分利用网络互动性的特点和丰富的业界专家资源，组织了为期 2 个多月的大型调研活动，根据调研的结果并整理主流意见形成本报告。

本次调研采用网上在线调研和线下专家访谈相结合的方式。我们在盖世汽车资讯 ([auto.gasgoo.com](http://auto.gasgoo.com)) 首页进行了系列调查投票，共有超过 5,000 人次参与。鉴于盖世汽车网的浏览者以汽车业内人士为主，本次调查的业界参与人数相当广泛。我们还对各类专家进行了数十人次的访谈调查，包括几大国际顶级咨询公司的专家、整车企业高管、零部件企业高管、各类汽车服务机构专家、业界知名专家等。在此，我们调研报告项目组向各位接受我们调研的专家和参与网上投票的业界精英致谢！本报告的主要观点均来自于调研的结果，没有任何商业活动的因素，仅供业内人士参考。

## 主要发现

---

从全球汽车产业格局来看，整体格局不会发生结构性变化，但是主流车企整体实力此消彼长：美国汽车产业也不会消亡，但美系车企实力严重缩水；日系车企深受内伤，扩张势头将减弱；虽然利润受到影响，但德系和韩系车企则相对受益。

通用被迫卖掉大部分收购的汽车股份或资产提醒车企在扩张模式的选择上更要谨慎，“雷诺-日产式联盟”模式被认为优于直接并购合、二为一的整合运营模式。

零部件供应商深受此轮汽车产业格局调整的影响，整合会加剧，针对供应商群体的并购潮再起。

从主流典型车企所受影响来看，通用汽车申请破产保护，无疑是本轮大变局中受冲击最大、也是受伤最深的主流整车企业，但是破产保护大手术后是“破茧重生”还是元气大伤一蹶不振，目前还很难判断，多数人认为总体上挑战大于机遇；本轮危机中，丰田受到严重冲击(70多年来的首次亏损)所暴露出来的内伤让业界最为意外，但是丰田内伤之后将会进行战略模式和管理上的调整，短期利空可能持续1到2年，如能有效变革长期将可能向好；金融危机中相对受益的是大众和现代，它们可能会抓住接下来几年的机遇扩张在全球汽车业的版图。

金融危机引发的本轮汽车产业变局，对中国市场的参与者——跨国车企和国内自主品牌的发展也将产生深远影响。跨国车企更加重视中国市场，但不同的公司对关注并加大投入中国市场的迫切性有较大差异。另外，加大对中国市场小型车、低端车投放力度，加快向二三级城市渗透和采用更多本土供应商，

---

是跨国车企主要的战略选择。

金融危机导致国际市场外部环境恶化，自主品牌参与海外竞争的机会在减小，刚刚起步的国际化之路暂时受阻。本土汽车企业因政府应对金融危机而采取的刺激汽车市场的政策影响因祸得福，这本是自主品牌缩小与国际巨头在华竞争力差距的机会，但也会让部分企业盲目乐观埋下战略失误的伏笔。

## 第一部分 全球汽车产业格局之变

---

### 主要发现

---

- 1、全球汽车业的整体格局不会发生结构性变化，美国汽车产业也不会消亡；
  - 2、主流车企整体实力的此消彼长是这次变局的主要特征：美系车企实力严重缩水；日系车企深受内伤，扩张势头将减弱；德系和韩系车企则相对受益；
  - 3、车企扩张模式的选择将更趋谨慎，“雷诺-日产式联盟”模式被认为优于直接并购合二为一的整合运营模式；
  - 4、零部件供应商受此轮汽车产业格局调整的影响，整合会加剧，针对供应商群体的并购潮再起。
-

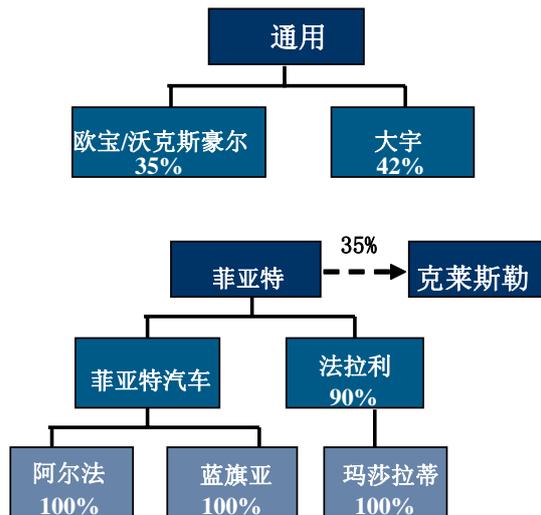
## 一、全球汽车业的整体格局不会发生结构性变化，美国汽车产业也不会消亡

### 1、新“6+3”+X 有望形成，全球汽车业版图在小幅调整

传统意义上的“6+3”，是指全球乘用车市场上，被 6 个汽车大集团或联盟和 3 个大型的独立企业所绝对主导，即通用-菲亚特-铃木-富士重工-五十铃集团，福特-马自达-沃尔沃轿车集团，戴姆勒-克莱斯勒-三菱集团，丰田-大发-日野集团，大众-斯堪尼亚集团，雷诺-日产-三星集团，加上本田、标致-雪铁龙和宝马汽车。然而时过境迁，传统意义上的“6+3”早在 2005 年开始就在发生着显著的变化。

图表一

“6+3”中车企谱系变化



通用在 2005 年 2 月就以 15 亿美元的代价放弃了菲亚特的股份；2005 年 10 月，卖掉全部富士重工的股份；2006 年 4 月，通用清空了五十铃的股份；通用在 2006 年和 2008 年分两次卖掉了所持的铃木的全部股份。现在通用进入破产保护程序，欧宝和萨博相继出售；6 大中的戴姆勒-克莱斯勒集团也在 2007 年 5 月解体；“6+3”中并没有现代-起亚，而 2008 年现代-起亚的全球销量为 415 万辆，以近 40 万辆的领先优势排在本田之前，位居全球汽车销量排名第六。传统意义上的“6+3”早已不存在，全球汽车业的新版图一直在进行着小幅调整。

金融危机加速了全球汽车版图调整的速度，最主要体现在北美三巨头的变化上：其中，克莱斯勒分立两年后无法独立生存重新被菲亚特整合；而通用汽车和福特汽车不断分拆出售自己的下属子品牌或资产以自保。一系列变化导致全球汽车产业将可能出现新的“6+3”+X的格局。

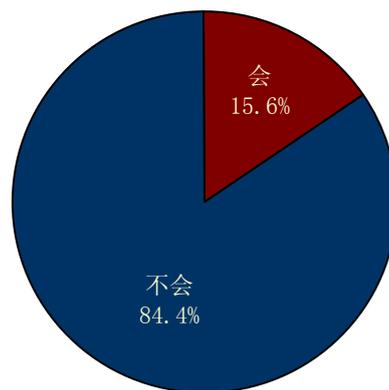
新的6大集团包括日本丰田集团、德国大众集团、新通用和福特，日欧联合车企雷诺-日产联盟，及新的菲亚特-克莱斯勒联盟(这个联盟可能还会增加新的成员)。新的3小集团包括现代-起亚、本田和标志-雪铁龙。另外，戴姆勒、宝马和包括铃木在内的多家日本车企业、不断成长的中国和印度新兴市场的汽车公司也是全球汽车版图中的不可忽视的力量。根据2008年全球汽车销量的估算——5800万辆，新“6+3”占据全球汽车约80%以上的市场份额。

## 2、全球汽车产业格局虽有明显调整，但不会演绎成为结构性变化

通过调查分析，90%部分的专家认为，虽然汽车产业格局已有明显调整，后期也还存在着较多的变数，但全球汽车业不会演绎成为结构性的变化。最大的悬念体现在两个方面，即通用会不会跌出第一阵营？菲-克联盟能否成功？

图表二· 调查 1

通用会否受本轮危机影响跌出第一阵营？



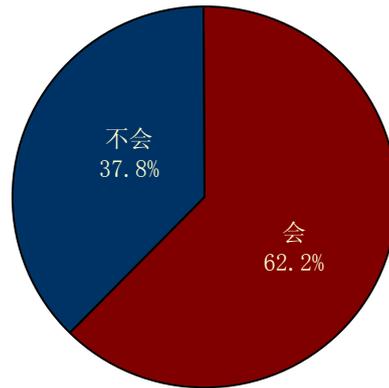
接近60%的网上调查者认为通用不会在本次危机中跌出第一阵营，线下访谈结果则有超过80%的专家持这一观点。

因为通用计划彻底剥离的悍马、土星、庞蒂亚克、萨博四个品牌2008年

销量合计 72 万辆，不到通用总销量的 10%。但欧宝的最终去向对于通用的未来影响较大。超过 60% 的受访专家认为欧宝被麦格纳和俄罗斯金融财团的联合收购对新通用有利，不排除新通用走过困难期后重新回购欧宝的可能性。

图表三· 调查 2

菲-克联盟会不会像戴-克一样以完败收场？

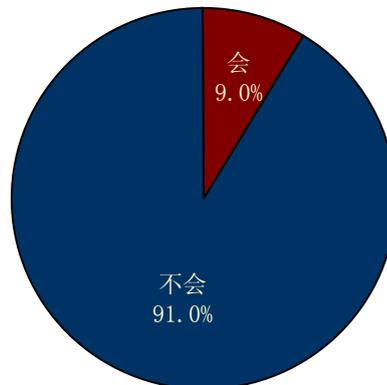


菲-克联盟推进正在进行中，最终双方如何整合，运作模式是什么？目前还不得而知。当年戴姆勒集团整合克莱斯勒多年以大失败而告终，菲亚特这次能否力挽狂，业界看法不一，超过六成人在网上投票时表示不看好。克莱斯勒的命运是未来汽车业格局中最大的变数之一。

### 3、美国汽车产业虽受重创，但不会消亡

图表四· 调查 3

美国汽车产业会像英国一样最终完全衰败吗？



虽然美国三巨头两家申请破产保护，后期变数还较多，唯一不靠政府资助的福特汽车也元气大伤，零部件企业更是损失惨重，但调查显示，90% 以上在线投票显示美国汽车业不会像英国一样走向衰败甚至消亡。主要原因体现在三

---

个方面：首先，从宏观环境上讲，本次金融危机让美国政府更加重视实体经济，奥巴马政府力排众议，不惜将通用汽车国产化来拯救美国汽车业是最好的说明；其次，美国巨大的且不断恢复的汽车市场也给美国本土汽车企业继续生存下去的市场环境；最后，美国仍在相当多的汽车技术方面保持全球领先的水平，经历危机破茧重生的美国三大汽车公司将继续保持相当的竞争力。

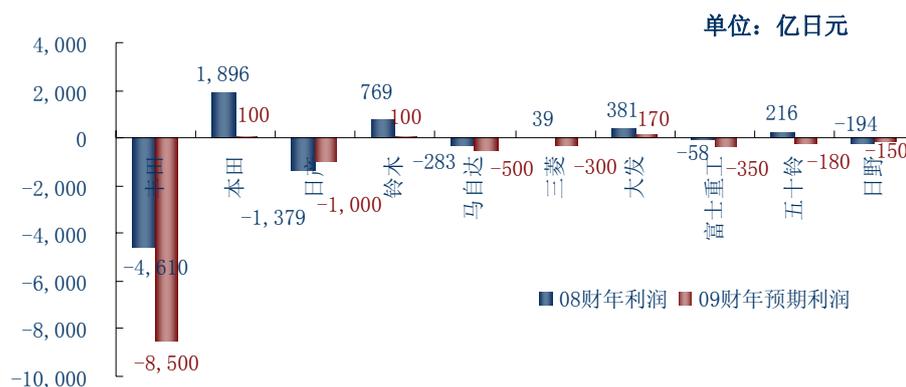
## 二、主流车企整体实力此消彼长是这次变局的主要特征

和美国三大汽车公司的分分合合相呼应，全球范围内主流车企整体实力的消长是本次全球产业变局的另外一个重要特征，主要体现在三个方面：

首先，美系车企受冲击最大，受伤最深，在全球汽车市场销售规模上的领先地位被彻底打翻；破产保护的后遗症到底有多大，对后期竞争力的消极影响有多大还难下结论。

图表五

日本车企 2008 财年利润和 2009 财年预期利润

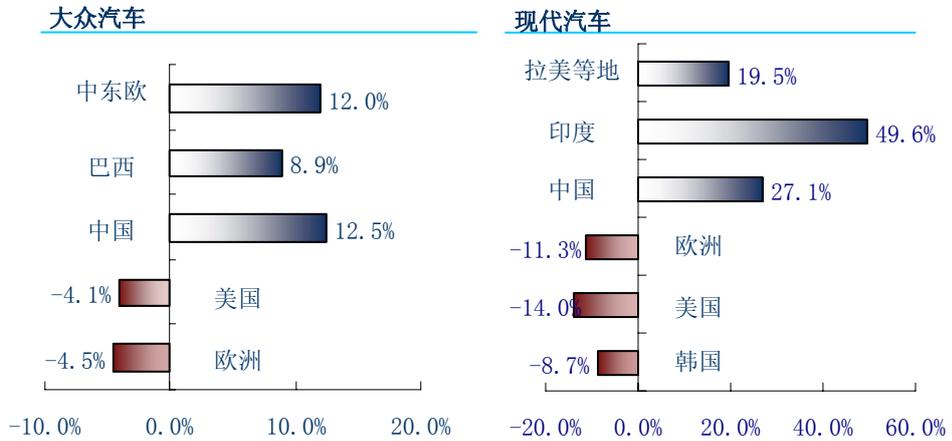


其次，以丰田为代表的日系汽车公司所受的冲击也非同一般，日系车企 2008 财年利润骤降，对 09 财年的预期也以亏损为主[图表五]。代表企业丰田汽车更是 74 年来首次亏损，企业高管集体调整。日系车企受内伤严重。

所谓“内伤”是指仅从外部来简单观察很难发现问题所在，但显然，前期的发展战略和管理模式方面所积累的问题在此次危机中集中爆发。“内伤”的详情，包括日系车企自己也还在分析和解决之中。

图表六

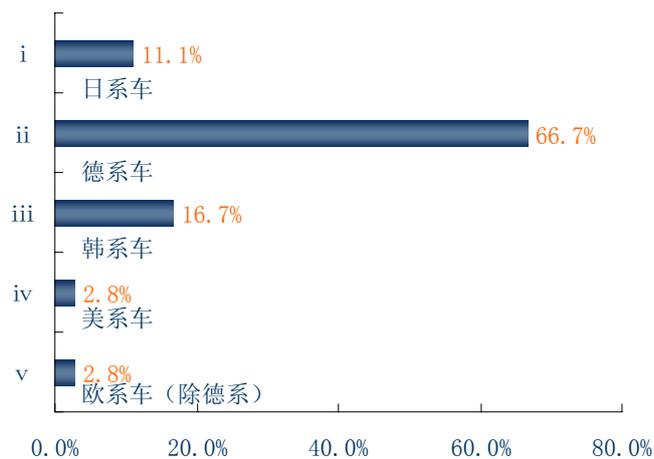
大众汽车、现代汽车 2008 年全球主要市场销量同比



第三，不依赖美国市场的大众汽车和在美国市场危机中还能巧妙营销的现代汽车，在本轮变局抓住机遇，处于较有利的竞争地位。以 2008 年全球主要市场的销量同比来看，大众汽车、现代汽车在欧美市场销量的下降没有美系、日系车剧烈，在新兴市场则取得较高增长[图表六]。

图表七· 调查 4

未来两年全球市场份额成长最快的会是？



对业内人士的线上调查结果显示，多数人都看好德系车的成长前景，认为未来两年德系车的市场份额最可能得到较大成长，其次是韩系车和日系车，而

---

最不看好美系车和其他欧系车。

综合以上调查与分析，我们认为，在短期内，美系车企受金融危机影响实力严重削弱，美系车的百年辉煌基本被划上句号；日系车企遭受内伤，恢复需要一段时间，其扩张战略也将更加谨慎，往日在全球市场上一路高歌猛进的势头被遏制；德系和韩系车企受金融危机影响较轻，在某种程度上可以说是金融危机的受益者，它们在竞争处于有利地位，将获得较快发展。

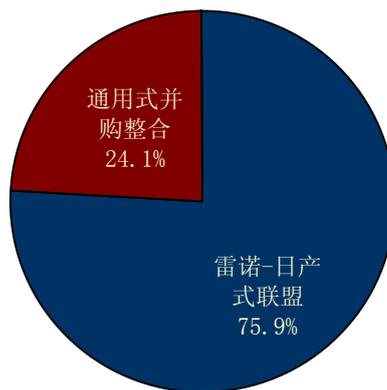
### 三、车企扩张模式的选择将更趋谨慎

通用汽车被迫卖掉很多当年收购过来的汽车股份或资产，包括早期的菲亚特、五十铃、富士重工和铃木，近期的萨博、欧宝；福特汽车在卖掉当年收购过来的路虎和捷豹后，又在为沃尔沃寻求买主；结合 2007 年戴姆勒集团亏本卖出当年重金收购的克莱斯勒品牌，不难发现，在乘用车领域，跨国并购特别是跨洲际并购鲜有成功的案例。收购时信心百倍，但往往以不堪忍受之下以巨额亏损卖出收场。这些事实一再提醒后来的信心百倍者，车企选择自己的扩张模式需要更加谨慎。

与通用汽车在资金实力强时信心百倍地进行全球并购不同，丰田的扩张模式非常稳健而扎实，除了收购本国的大发汽车之外，所有的海外扩张都是自己投资建设的扩张模式。而福特在欧洲自建子公司的运营相比通用汽车收获欧宝作为欧洲子公司运营也要稳健和成功很多。这些从另外一个角度印证了选择国际化扩张模式时一定要谨慎。

图表八· 调查 5

雷诺-日产式合并联盟 VS 通用式并购整合，车企扩张哪一种模式更可取？



当然这并不意味着海外扩张就必须选择自己投资慢慢建设的模式，雷诺—日产成功的合并联盟模式向业界提供了另一种有益的思路。调查 5 的结果显示，70%以上的被调查者认为合并联盟式的扩张模式比直接并购合二为一的整合运营模式更可取。

---

下面就来分析一下，雷诺-日产式合并联盟模式和以通用汽车为代表的并购整合模式的差异，供业界人士参考。

雷诺-日产联盟主要采取了如下具体独特的措施：

- ① 由雷诺和日产共同设立的联盟管理主体（最初是全球联盟委员会 GAC，后成立雷诺-日产有限公司 RNBV，50%-50%）负责制定联盟战略、指导两家公司在全球的共同业务活动，而对两家公司各自的经营活动不予干涉。
- ② 联合采购——双方组建了联合采购公司，旨在使双方的采购质量、成本、物流等方面达到最高的竞争力水平，并协调全球供应商关系。
- ③ 平台共享策略——使用共同的组件、建立一个可供同一平台车型使用的“动力传动配件库”、工业生产流程趋同以共享生产能力(一辆平台共享的车型，根据目标市场所处的地理位置，可以选择在雷诺或日产中的任何一家的车厂生产)。
- ④ 互助开拓市场——雷诺在欧洲、南美、北非及中东市场占有较大优势，日产则在亚洲、澳洲、北美洲、中美洲、非洲等市场表现颇佳。因此，联盟关系确立后，双方利用各自的优势帮助对方在尚未进入或份额非常小的市场进行业务拓展，大大降低了市场开拓的成本和风险。

与雷诺-日产联盟比较，通用式扩张的不足在于：

- ① 收购与完全控制，使被并购公司丧失独立性，并且在母公司多子公司的战略里，逐渐迷失发展方向。
- ② 被收购品牌在母公司的多品牌战略下，其原有的品牌特质逐渐削弱，在消费者认同上出现问题。
- ③ 合而不“和”——通用式扩张，通常在人员、资产都实现了合并，看似比雷诺-日产式联盟更紧密，但是却缺少雷诺-日产式联盟的高效整合，一方面错综复杂的关系使整合变得十分困难，另一方面庞杂的品牌和产品大大提高了有效整合的难度。

图表九

两种车企扩张模式比较

雷诺-日产式联盟	通用式并购整合
一般互相持股，持股比例一般小于50%	一方独立控股
独立与尊重 <ul style="list-style-type: none"><li>• 尊重各自品牌与企业文化</li><li>• 联而不合，独立运营</li></ul>	强调融合 <ul style="list-style-type: none"><li>• 被收购方的品牌与文化逐步淡化</li><li>• 控股公司主导运营</li></ul>
联合与发展 <ul style="list-style-type: none"><li>• 50%-50%的合资公司规划战略合作</li><li>• 平台共享、市场分享、联合采购等</li></ul>	控股方规划 <ul style="list-style-type: none"><li>• 资源倾斜、一些品牌影响力削弱</li><li>• 标准化低，战略合作难以推进</li></ul>

#### 四、零部件供应商整合并购潮再起

受金融危机冲击最大的应该是汽车零部件制造业，无论是美国、欧洲还是日本，主流地区的零部件供应商因销量大幅下滑出现了严重的资金流问题，已有多家零部件公司申请破产保护或被收购。

图表十

##### 近期零部件供应商破产保护等事件一览

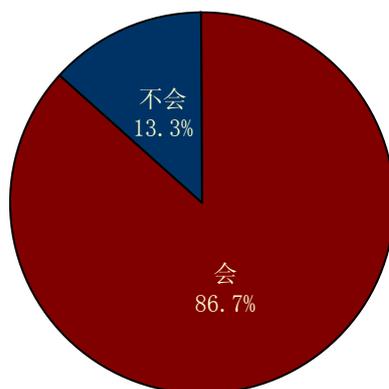
时间	零部件供应商破产相关事件
2009年6月	美国轴承制造商BT收购NCB
2009年6月	德尔福宣布将脱离破产保护，主要业务售给私募基金
2009年5月	美国密封件生产商MPI被SKF全资收购
2009年5月	美国Chief Automotive将关闭一厂
2009年5月	Asahi Tec子公司麦特达因申请破产保护
2009年5月	伟世通美国公司申请破产保护
2009年5月	美国Mark IV申请破产保护
2009年5月	车轮供应商Hayes Lemmerz申请破产保护
2009年5月	宝马、奥迪、奔驰供应商爱德夏2-4个月内将分拆拍卖
2009年5月	美国铝铸件供应商Ward公司申请破产保护
2009年5月	美国特种钢和粉末供应商Crucible Materials申请破产保护
2009年4月	Noble申请破产保护
2009年3月	伟世通英国子公司申请破产保护
2009年3月	瑞典汽车塑料零部件制造商Plastal宣布破产
2009年3月	丰田零部件承包公司负债26亿日元濒临破产
2009年2月	澳大利亚自动变速器公司DSI进入破产保护（后被吉利收购）
2009年1月	加拿大汽车塑料零部件供应商Craaytech宣告破产
2009年1月	美国压铸件供应商Contech申请破产保护
2009年1月	奥迪、宝马、戴姆勒消音器零部件供应商Stankiewicz宣布破产
2008年12月	美国注塑件供应商Key Plastics申请破产保护
2008年12月	泰明顿旗下子公司进入破产程序（2009年4月走出破产保护）
2008年8月	通用供应商Cadence寻求破产保护
2008年8月	德尔福的铸造金属供应商Intermet公司再次寻求破产保护
2008年6月	加拿大汽车塑料件供应商Progressive公司陷入破产保护
2008年2月	福特供应商Blue Water Automotive Systems申请破产保护

受访专家中 86.7%以上认为北美零部件供应商的困境还将延续 1~2 年，这期间 30%以上的供应商可能走向破产重组，零部件供应商整合并购潮再已不

可避免。

图表十一· 调查 6

金融危机会导致供应商并购潮再起吗？



北美汽车零部件公司的生存困难大于整车企业，主要有三方面的原因：

- ① 美国政府扶持整车企业的力度大于直接扶持零部件企业的力度。
- ② 零部件企业常常面临业务的上下游在谈判中都很强势的情况，导致自身资金链更加紧张——如下游的整车厂要求 6 个月的帐期，而上游的原材料供应商要求款到发货。
- ③ 通用、克莱斯勒两大整车厂进行破产保护，可能有更多的坏帐发生或货款收回的周期变长，也影响了现金流。

从以上三个方面看，北美汽车零部件供应商在整体车市没有转好的情况下，生存难度进一步加大，后市的重组案例还可能增加。预计到 2011 年以后情况才能根本性好转。

## 第二部分 变局对主流典型车企的影响分析

---

### 主要发现

---

- 1、通用破产保护大手术是“破茧重生”还是元气大伤一蹶不振，目前还很难判断，多数人认为总体上挑战大于机遇；
  - 2、丰田内伤之后将会进行战略和管理模式上的调整，短期的利空可能持续1到2年，如能有效变革长期将可能向好；
  - 3、金融危机中相对受益的大众和现代，将可能抓住接下来几年的机遇扩张在全球汽车业的版图；
  - 4、线下调查“资产状况-研发能力矩阵”中反映的变化与此前对四大车企实力变化的判断一致。
-

## 一、通用破产保护大手术是“破茧重生”还是元气大伤一蹶不振从而江河日下，目前还很难判断

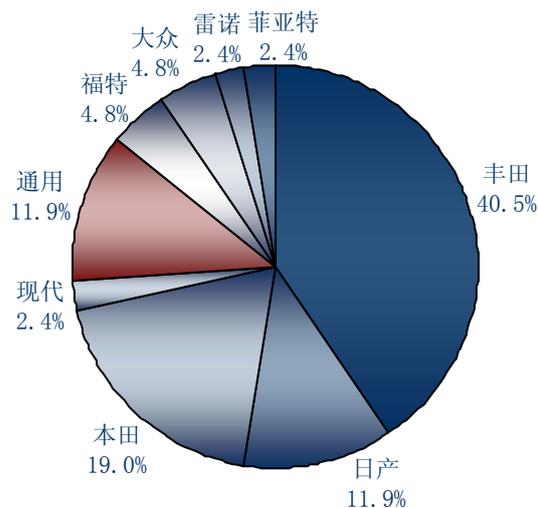
通用汽车申请破产保护，无疑是本轮大变局中受冲击最大也是受伤最深的主流整车企业。

当然通用汽车的破产绝不仅仅是因为金融危机，金融危机只不过作为外力引爆了通用汽车长期以来累积下来的弊病。本轮危机对通用未来的长期影响如何，业界有两种判断：

1、通用汽车作为多年的全球第一大汽车企业，无论是技术实力(包括在新能源车上的实力也得到一定认可，见调查 7)还是管理水平都属全球领先水平，只是由于历史原因导致生产成本过高，因成本过高而长期依赖利润率高的大型车，最终因能源价格过高导致失败。所以，这次破产保护有利于通用汽车置之死地而后生，像一个有肿瘤的病人一样，在外科大手术后，会逐步恢复，爆发出更强的力量。因此，本轮危机对于本已大病的通用汽车的长期发展而言，也许是好事。

图表十二· 调查 7

在新能源车最具优势的车企是？



2、通用汽车历史上的全球第一大的地位使得它拥有较多的资源支持，如各国政府、媒体、金融机构、供应商、经销商及其它服务机构等，如今光环不

---

再，新通用也未必能恢复到原来通用汽车的竞争力水平。就如同一个重病的人动了大手术，可能会引起一系列的平常没有症状的并发症，从而需要处于一系列的长期治疗之中而一蹶不振。

两种判断都有道理，从我们线下对专家的调查中发现，60%以上的专业人士更认同后者，即对于通用汽车而言，目前的处境是挑战大于机遇。

事实上，决定通用未来走向的，还是它自己。业界人士认为，通用能否快速走出困境重获新生，主要取决于如下四个方面：

1、是否能尽快找到并任命有能力扭转乾坤的 CEO，并尽快组建强有力的新的管理团队非常关键。现在新通用的实际大股东是美国政府，人事上现在有较大的不稳定性，人心不宁定将影响新通用的战略制定和实施，管理上也会继续出现问题，拖得时间越久，对通用越不利。另外，现任 CEO 韩德胜是个过渡性人物，难以对通用进行根本性革新的人选，现在的管理团队中也不时传出有高管离职的消息，这对于新通用而言不是好消息。

2、新通用能否进行有效的重组，减轻负担的同时处置好包括欧洲市场在内的多个子品牌和资产。如上所述，如何让本轮重组达到去掉病灶的同时又不引起并发症是目标，目前重组的进程还有较多不确定性。其中欧宝的处置最重要，如果能让麦格纳阶段性控制，在通用恢复元气后重新入主欧宝，那将对新通用是实质性利好。因为失去欧宝意味着通用失去西欧市场，并影响到对包括中国在内的新兴市场车型平台的支持。

3、通用是否真正能摆脱对大型车的依赖，在经济型车和新能源车方面保证自己的持续赢利能力。我们通过调研发现，通用一辆大型皮卡车的利润额是一辆中级轿车的 10 倍，也就是说卖 100 万辆经济型轿车还不及 10 万辆大型皮卡的利润。通用不是造不出经济型车，而是以经济型车为经营主体的话根本不能保证它的赢利能力。在这一点上，新通用还没有让人看到实质性的希望。

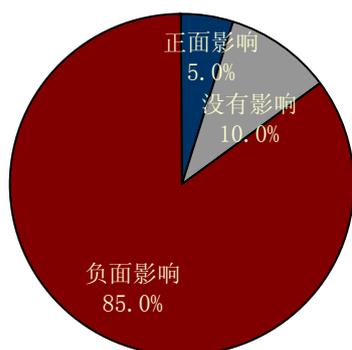
4、新通用能否有效化解本轮破产保护对品牌的负面影响，恢复各界对新通用的信心。破产对三类群体的负面影响亟需重点恢复，即消费者、核心员工和上下游合作伙伴。从目前看来，对这三类群体的实质性影响才刚刚开始，最终影响有多深还很难下结论。

图表十三· 调查 8

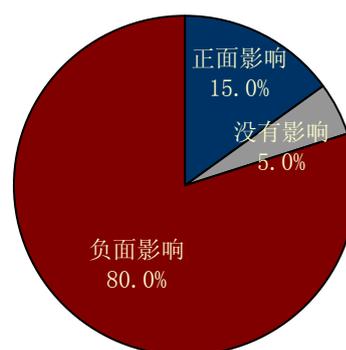
金融危机对四大代表车企影响的综合比较调查

1、本轮危机中的系列变化对四大代表车企品牌形象的影响

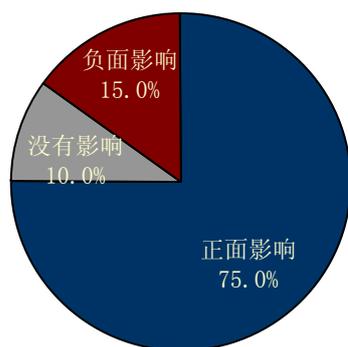
•通用



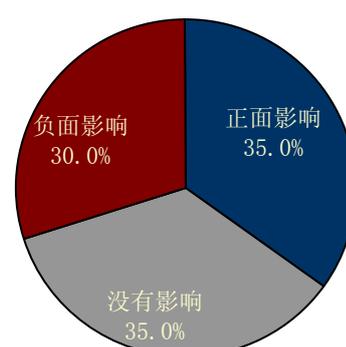
•丰田



•大众



•现代

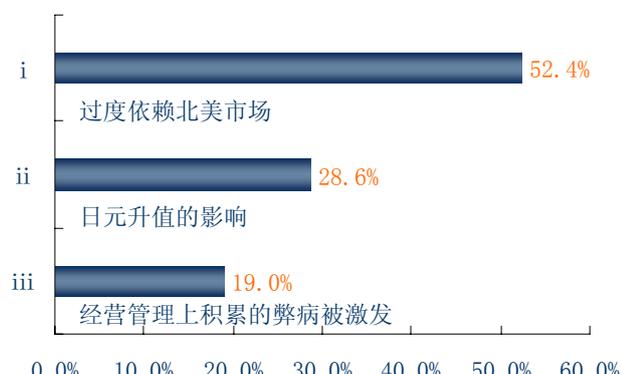


2、通用的挑战与丰田的问题

•通用破茧重生面临的最大的挑战是？



•丰田利润大幅下降的最大原因是？



---

## 二、丰田内伤之后将会进行战略和管理模式上的调整，短期的利空可能持续 1 到 2 年，如能有效变革长期将可能向好

本轮危机中，丰田受到严重冲击(70 多年来的首次亏损)所暴露出来的内伤让业界最为意外，在此之前丰田汽车一直是汽车产业最领先的标杆企业的代名词。然而，受访的 70%以上业界人士认为，相比通用汽车而言，丰田的本次受冲击并未伤筋动骨，因此，在较短的时间内(1 到 2 年)有一定的负面影响后，还是会很快修复并重新塑造其竞争力。具体影响表现如下：

1、丰田及其相关核心零部件供应商的大幅度亏损，从事实上揭示出丰田近年来的扩张战略和管理模式存在一定的问题。在线调查显示，绝大多数人认为丰田过度依赖北美市场和日元升值是丰田亏损的主因。但在此背后的主因则是战略和管理模式的缺陷造成的，实际上无论在美国还是在中国市场丰田的质量问题都越来越多。现在，丰田已经在进行包括更换核心管理层在内的大刀阔斧地变革了。

2、虽然在线调查也显示，丰田在本轮危机中的品牌也受到了负面影响(见调查 8)，但我们访谈的大多数专家认为，丰田 1 到 2 年的调整期给了正面竞争对手大众汽车和长期潜在对手现代汽车以追赶的机遇才是最大的损失。

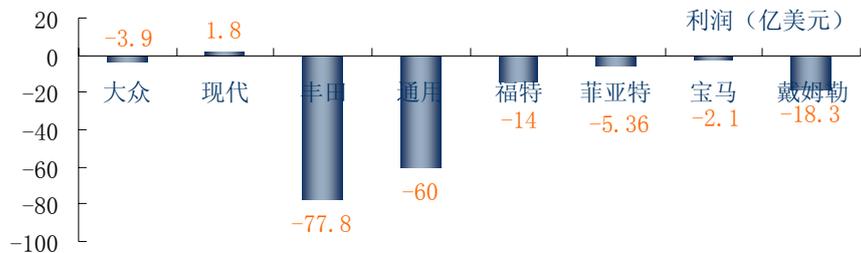
3、丰田内伤虽然还要点时间来医治，但从中长期看，也许对丰田的发展不是件坏事，因为丰田如能有效变革，在恢复元气后将会更健康地发展。在油价将会重新高企的情况下，丰田无论是经济型轿车还是新能源车都具有优势地位，并具有较强的盈利能力。如调查 7 所示，被调查者认为新能源车上最具优势的车企是丰田。

### 三、金融危机中相对受益的大众和现代，将可能抓住接下来几年的机遇扩张在全球汽车业的版图

在危机中也有赢家，尽管是相对的，即相对而言受冲击和影响小的主流车厂。调查显示金融危机对大众和现代汽车的影响以正面为主，其品牌形象得到加强（见调查 8）。从今年一季度主要跨国车企的利润来看 [图表十四]，现代、大众的盈利或亏损水平大大优于行业平均水平。这是对调查结果的支撑。

图表十四

09 年一季度主要跨国车企利润



这两个在危机中相对受益的公司将可能抓住机遇迅速扩大其在全汽车业的版图，具体表现在：

1、大众汽车在本轮危机中，主要受益于其两大主要市场，即西欧尤其是德国市场和中国市场没有大幅下滑。大众对美国市场的依赖度很小，这不同于丰田汽车。

2、大众将可能巩固其中国市场领先地位之外，加大对美国市场的投入 (08 年已在美国建新厂)，在北美三大和丰田等调整之际迅速扩大在美国市场的份额，这是一次难得的机遇。

3、然而，大众目前在新能源车方面没有领先优势，如果不能在此领域取得一定的实质性进展，将难以保证其在两年机遇期后会有多少起色。虽然大众现在与中国比亚迪汽车联盟，但业界多数人士认为，这更像是一个市场营销的策略，而不是实质性的进展。

4、现代汽车在本轮危机中的受益多少有些让人感到意外，因为现代汽车

---

对美国市场的依赖度也相当高。业界主流意见认为韩元对美元高达 50% 的大幅贬值,以及现代汽车在美国市场危机中的出色营销策略是其免受重创的两大主因。

5、现代汽车将会继续利用本国货币贬值的机会加大对包括中国和美国在内的重要市场的扩张。当然,其在美国的营销策略会受到摹仿而可能难以保持长期的优势,而韩元如果逐渐升值也难保现代汽车的竞争优势,因此,现代汽车这两年的扩张能有多快也很难预测。

#### 四、总结主流车企业危机下资产状况-研发能力矩阵的变化

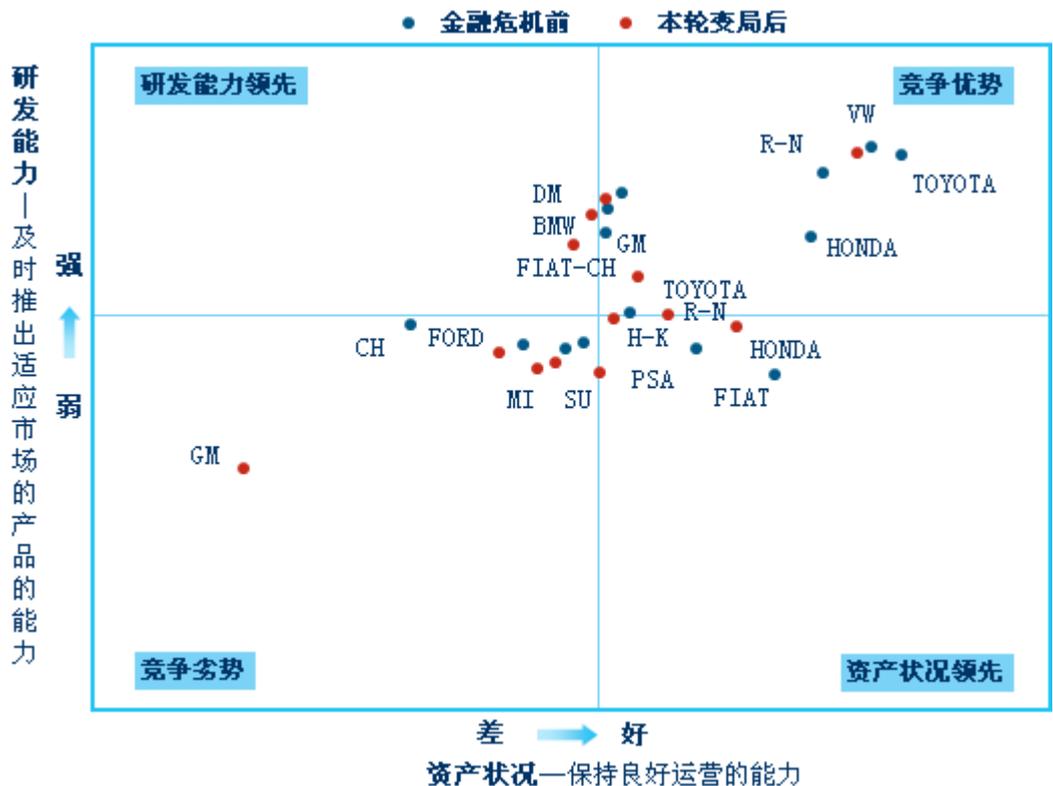
除重点分析四个代表性整车企业外，我们还选择了 14 个全球主要的整车企业，从“资产状况——保持良好运营的能力”和“研发能力——及时推出适应市场的产品的能力”两个维度调查分析全球主要车企在金融危机前后的变化。

我们的方法是把资产状况和研发能力以五种状态区分，分别为：很好、好、一般、差、很差。在此基础上，请业内人士对各个车企在金融危机前后的状态做出选择。综合调查结果处理生成“资产状况-研发能力”二维矩阵。

我们调查了 30 名业内专家的判断，生成的“资产状况-研发能力”矩阵如下：

图表十五

资产状况-研发能力矩阵



---

资产状况-研发能力矩阵传递出以下信息：

受金融危机影响较大的主要是美系和日系车企，如通用、克莱斯勒、丰田、雷诺-日产等，这与第一部分的调查结果一致；

其他多数车企，业内专家给予了谨慎判断，这些车企没有看到明显问题或者进步；

菲亚特-克莱斯勒联盟，首先反映出的是这个联盟在技术上得到互补，具备了一定的技术优势，主要是菲亚特在中小型汽车领域拥有世界级的技术、平台和动力系统，这将有利于克莱斯勒在新公司形成更丰富的产品线；

本轮变局使主要车企在矩阵上的位置更向矩阵中心集中，即车企间综合实力趋近，这意味着车企间的竞争将更加激烈。

## 第三部分 变局对中国市场参与者的影响分析

---

### 主要发现

---

- 1、金融危机让跨国公司更加重视中国市场，但不同的公司对关注并加大投入中国市场的迫切性有较大差异；未来国内市场竞争将日趋激烈；
  - 2、通用汽车申请破产保护，将可能是通用在华业务的转折点；
  - 3、金融危机导致国际市场的外部环境恶化，自主品牌参与海外竞争的机会在减小，国际化之路暂时受阻；
  - 4、本土汽车企业因政府应对金融危机而采取的刺激汽车市场的政策影响因祸得福，本是缩小与国际巨头在华竞争力差距的机会，但也会让部分企业盲目乐观埋下战略失误的伏笔。
-

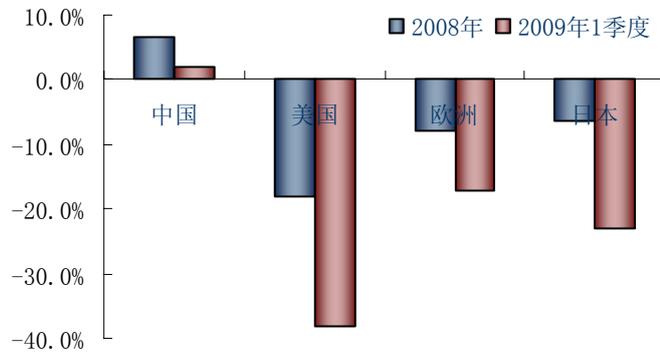
一、金融危机让跨国公司更加重视中国市场，但不同的公司对关注并加大投入中国市场的迫切性有较大差异，未来国内市场竞争将日趋激烈

### 1、跨国整车公司将更加重视中国市场

金融危机以来，中国汽车市场坚挺的表现[图表十六]，让人对卡洛斯·戈恩的预言更加认同。

图表十六

中国和欧美日汽车销量同比情况对比



根据中国汽车工业协会的统计，至5月份，中国汽车市场月销量已经连续三个月超过100万辆，并且连续五个月保持全球最大汽车市场地位。

与几个月的特殊情况使中国成为全球销量最大市场的“虚”荣相比，整车企业更看好是中国的长期潜力。从中国政府加强对汽车市场的重视可以判断，随着中国GDP继续保持增长，中国人均车辆拥有率的提高，中国最终汽车销量达到甚至超过2000万辆，成为名符其实的全球最大的汽车市场，即使从价值的角度来比较，也可能超过美国。

另外，由于中国市场与日本、韩国等其他东亚国家不同，是一个甚至比美国更开放的市场，乘用车国际品牌目前在中国市场占有率近70%，因此，只要有实力，在中国市场依然有分一杯羹的机会。

中国市场虽然已是全球竞争最激烈的市场之一，但由于其还处于不断的成长之中，还是属于新兴市场，因此，跨国整车企业显然会更加重视中国市场。

---

## 2、不同公司对关注并加大投入中国市场的迫切性有较大差异，未来国内市场竞争将日趋激烈

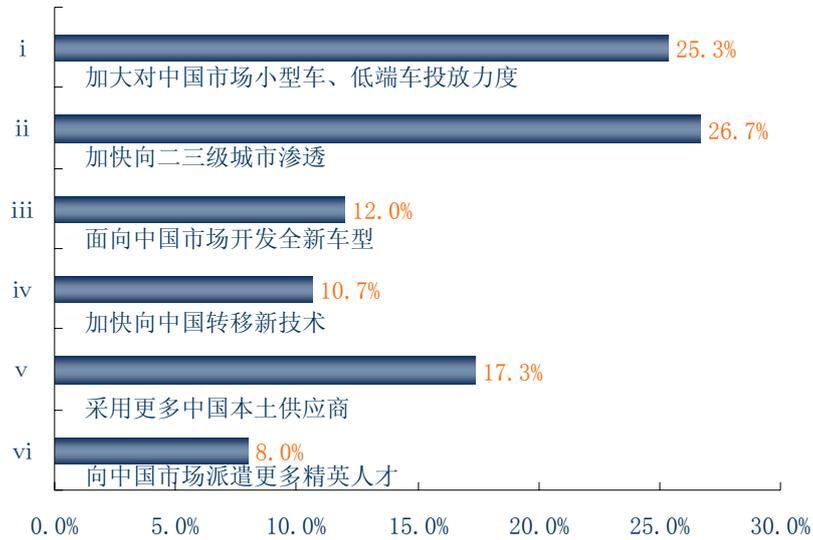
跨国公司对于中国市场的重视毫无疑问，但不是每个公司现在都能将公司战略优先级放在中国市场。

对于通用汽车、菲亚特-克莱斯勒、福特这三大企业或企业联盟来说，现在最主要的事是处理后院，通用汽车最重要的是如何尽快走出破产保护；菲亚特-克莱斯勒最关心如何走出破产保护同时进行整合，并且要在美国市场上稳住阵脚；福特处境稍好一点，但现在的重心也还是如何处理美国市场的后院问题，也未必有太多精力顾及中国市场；即使是德国大众，需要巩固在中国市场的地位，同时现在还有一个优先级更高的战略，就是趁乱在美国市场迅速打开好的局面。因此，真正对中国市场的重视优先级最高的应该是日本三大。因为他们都对美国市场依赖度过高，欧洲市场的扩张进展平缓，而对于爆发式增长的邻国——中国市场，应该将重视程度提高到等同于美国市场；而且现在人民币对日元稳定，也是扩张的好时机。仅次于日本三大的应该是韩国现代汽车集团，他们对美国市场的依赖度也较高，但由于份额不大，对于美国市场近期仍会投入较多，但对于中国市场的重视程度也将提高到与美国相同的水平。近一年来韩元对人民币大幅贬值，也是对中国市场进行扩张的很好时机。总结起来，短期内对中国市场既重视又会加大实质性投入的应该是日本车企、现代汽车、大众汽车、其它欧洲车企，美国三大还需要一些时日观察。

在跨国车企中国战略选择的调查中，支持率最大的前三项分别是：加快向二三线城市渗透、加大小型车、低端车投放力度和采用更多本土供应商。（见下页，调查9）

图表十七· 调查 9

跨国车企为争夺中国市场，会重点采取哪些措施？



在小型车已经成为市场趋势、增长的重点情况下，跨国车企加大小型车、低端车投放已成必然；在销售渠道上，以往跨国车企主要集中于一线城市，在一线城市的布局已接近完成，随着二三级城市购买力的成长，加快在二三级城市布局，将是跨国车企今后的重点工作；生产制造方面，为降低成本，采用更多本土供应商是必要的选择。

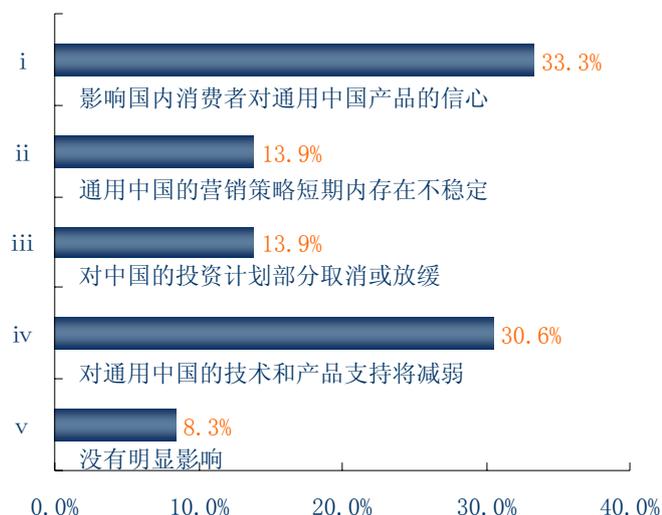
从稍长一点的时间周期来看，未五年内，全球各大车企都会继续加大在中国市场的投入，将来的中国汽车市场将会面临更加激烈的竞争。其中丰田和大众的角逐将最引人关注；菲亚特利用这次危机得到的很好国际品牌形象能否为其重返中国市场助一臂之力，也还需要观察。

## 二、通用汽车申请破产保护，将可能是通用在华业务的转折点

通用汽车很可能是本轮危机中，在华业务受影响最大的整车企业。尽管通用破产保护之际，媒体一片“通用中国业务不受影响”之声，上海通用的销量在美国通用申请破产保护的前后月份也未见明显影响，然而如调查 10 所示，绝大多数业界人士对通用在华业务的后续发展持保留态度。

图表十八· 调查 10

### 通用破产保护对通用中国后续发展有影响吗？



主要原因有以下四个方面：

- 1、通用在华业务本已是全球各大公司中的佼佼者，应属于超过其真正的全球竞争能力的业绩表现之列。通用主要利用在中国的先发优势、最优质的中国合作伙伴以及推行行之有效地本土化创新策略和人才战略，才在中国建立起了领先的地位；
- 2、但汽车产业毕竟是一个产品为王的产业，通用汽车适合中国的全球化车型较少，让它的领先优势越来越难保持，本就处于“巧妇难为无米之炊”的局面，何况现在又遭遇后院起大火的窘境，后期产品更新让人难有信心；
- 3、通用破产造成的品牌损伤，无论在消费者、上下游合作伙伴、内部员工等

---

不同层面的负面影响会逐渐显现出来，现在核心管理人员离职已有明显苗头；

4、通用总部现在处于摆脱破产保护阶段，人心不定，也无法对通用中国业务有太多的包括资金、技术和管理方面的支持，将会让通用中国业务丧失好的发展机遇，影响发展后劲。

那么，通用中国业务的未来究竟会怎样？60%以上的受访者认为，今年可能是通用在华业务的实质性转折之年，具体体现在：

- 1、通用中国的竞争力和创新能力将有所减弱，从市场的领导者逐步沦为市场的跟随者；
- 2、未来三到五年，通用在华的销量将从第一阵营的前列逐渐沦为第一阵营的后列甚至可能跌出第一阵营。

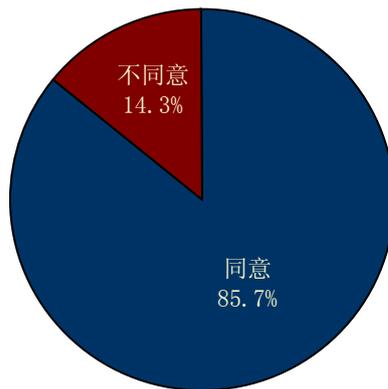
---

### 三、金融危机导致国际市场的外部环境恶化，自主品牌参与海外竞争的机会在减小，国际化之路暂时受阻

金融危机对于中国本土汽车企业有何影响？最明显的体现是整车出口急剧下滑。2009年前5个月累计出口汽车11.17万辆，比上年同期下降61.5%。国际市场的恶化，导致中国汽车出口跌至谷底，当前变局延缓了自主品牌走出去的步伐。调查11显示，对“国际市场恶化，延缓了自主品牌走出去的步伐”这一判断的支持率达到85.7%。

图表十九· 调查11

判断：国际市场恶化，延缓了自主品牌走出去的步伐



从出口受阻这一现象来分析，业界受访人士认为，实际中国自主品牌企业受金融危机冲击的影响包括三个方面：

- 1、出口销量下滑对本土自主品牌企业收入和利润有负面影响，这也是最直接的影响。
- 2、目前，无论是欧美等发达市场还是东欧等新兴市场，都由于金融危机的影响，使中国本土品牌企业在这些地区销售的可能性减小。中国整车出口又回到3到5年前以中东和非洲地区为主的局面，这种趋势短期内看不到扭转的迹象。
- 3、最不引人注意的是中国车企国际化之路暂时受阻会影响其国际竞争能力的提升。现在国内市场的火爆、外需锐减的现状让中国本土车企减小了国际化扩张的雄心，安心做国内市场。但从国际汽车业的变局可以发现，国际化是独立

---

品牌汽车企业的生存方式。因此，国际化之路必须要走。本轮危机可能使国内汽车企业有 3 到 5 年的时间没有机会明显提升自己的国际化竞争能力，这对自主品牌车企实际上也是一大损失。

四、本土汽车企业因政府应对金融危机而采取刺激汽车市场的政策影响因祸得福，本是缩小与国际巨头在华竞争力差距的机会，但也会让部分企业盲目乐观埋下战略失误的伏笔

### 1、政策利好助推自主品牌销量上升

全球金融危机本应对中国汽车市场也会造成负面影响，2008年下半年国内车市曾经很不好。由于中国政府将刺激汽车消费作为保持经济增长的重要手段之一，出台了一系列对汽车行业的利好政策(见图表二十二)，导致中国汽车市场保持了高速增长，中国本土自主品牌轿车厂商也从中受益，以小排量、低端车为主的自主品牌是最大受益群体，这些利好政策的结果直接反映在销量上。

图表二十·调查 12

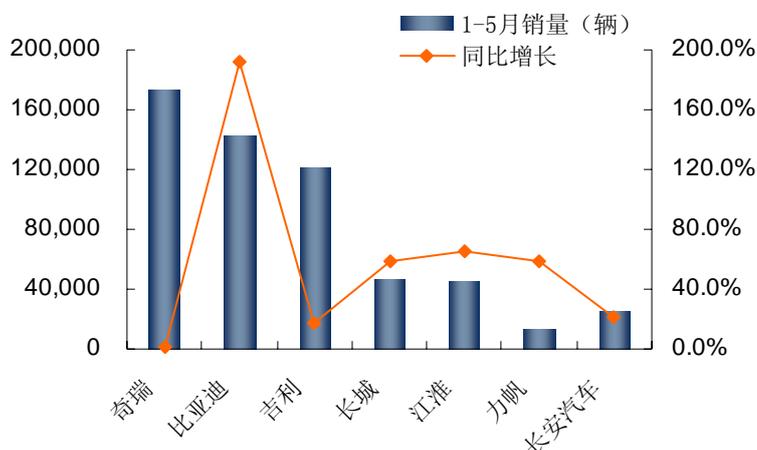
#### 2009年汽车行业主要利好政策（已出台）

利好政策	受益主体	代表车企
<b>降低汽车购置税：</b> 从2009年1月20日至12月31日，对1.6升及以下排量乘用车按5%征收车辆购置税。	小型车生产企业	奇瑞汽车、一汽夏利
<b>新能源汽车财政补贴：</b> “十城千辆”计划，即每年发展10个城市，每个城市推出1000辆新型动力汽车开展示范运行，主要涉及公交、出租、公务、市政等领域。	新能源客车生产厂家	宇通、大金龙、东风客车
<b>“汽车下乡”：</b> 从2009年3月1日至12月31日，国家安排50亿元，对农民报废三轮汽车和低速货车换购轻型载货车以及购买1.3升以下排量的微型客车，给予一次性财政补贴。	低端轻卡和微型客车	通用五菱、福田汽车、江淮汽车、长安汽车
<b>自主品牌轿车政府采购：</b> 2009年6月修订政府公务用车采购办法，自主品牌汽车比例不得低于50%。	自主品牌	奇瑞汽车、比亚迪、吉利汽车

自主品牌 1-5 月的累积销量都实现了同比增长，其中市场表现最为突出的比亚迪汽车，同比增长近两倍；奇瑞和吉利因为具有较高的销量基础，所以同比增长相对较小。其他自主品牌都有较高的同比增长，可谓因祸得福。（见下页，图表二十一）

图表二十一

2009年1-5月主要自主品牌销量和同比增长



## 2、本是缩小与国际巨头在华竞争力差距的机会

本土自主品牌企业的崛起使越来越多的人看到了中国汽车业的希望，自主品牌也一直被认为是中国车价能下降的主因。然而自主品牌的日子并不好过，主要定位于低端车型，利润微薄。在手机行业自主品牌已全线溃败，汽车行业前途如何也很难料。但自主品牌在国内市场与国际品牌的角逐中，至少现在是处于一个相对有利的时期。消费结构因政策倾斜的原因正朝着对自主品牌更有利的方向发展，自主品牌有机会销售更多的汽车，提高自己的收入和利润。在这个机遇期，自主品牌可以积累能量进行更好的质量管理、强化供应链优势、提升品牌形象，逐步向外资品牌所擅长的中级车型渗透。

长期以来，自主品牌与外资品牌之间就存在着彼此向对方渗透的努力。外资品牌希望能在中低端车型、二三线区域有更大作为；自主品牌一直在致力于提升品牌形象，提高质量和技术水平，在中级车领域获得成功。本轮危机，使自主品牌获得较好的时机，有机会在本轮增长中缩小与国际品牌之间在竞争力上的差距。

### 3、企业盲目乐观可能会埋下战略失误的伏笔

国内市场出人意料的增长，的确给了自主品牌整车企业一个难得的缩小与跨国车企差距的良机。然而，事物往往有两面性，如一把双刃剑：由于销售形势一片大好，一俊遮百丑，不少企业开始出现错误的判断，高估了自身能力、低估了竞争的难度。80%的受访专家认为，从已经公开的信息来分析，部分企业可能因为过于乐观而埋下战略失误的伏笔，主要体现在四个方面：

#### (1) 过多重复车型加速上市

由于国内市场现在竞争激烈，针对不同的细分市场，不断推出适合自身定位的新车型或更新车型，这是现在车企必须实施的战略。然而，动辄一年内推出十几款新车型，大量车型与现有车型差异化定位模糊，推出新车型前没有进行细致的市场调研的现象在自主品牌企业中比较普遍。

一个全新车型的市场化，从研发到生产，包括供应链上下游的投入可高达几亿元，如果销量达不到规模，不但利润上损失，还会削弱对现有其它主力车型的资源投入。这是一个很危险的信号。

#### (2) 推行缺少规划和战略支撑的多品牌战略

汽车集团推行多品牌战略本无可厚非。不过，对一个整车企业而言，实施多品牌战略还是有前提的。任何一个汽车品牌从建立到传播，最终被消费者认可，需要投入大量的资金。如果没有把握在一定时间内有足够的资金去投入，也没有把握投入后，该品牌的规模可能有多大、是否能实现利润率曲线的变化以保证比单一品牌战略更有效，那么就说明规划性存在较大的问题，实施起来也将困难重重。

图表二十二· 调查 13

您怎么看待自主品牌推行多品牌战略？



从调查 13 的结果来看，业内人士对自主品牌现在推行多品牌战略抱有很大怀疑，仅有两成的人认为现在推行多品牌战略正当其时，而有七成的人认为自主品牌现在还不具备运营管理多品牌的能力，另外近一成的人直接不看好自主品牌的多品牌之路。

### (3) 蜂拥而上的新能源车计划

图表二十三

国内自主品牌新能源汽车计划列表

品牌	上市/预计上市时间
众泰2008EV	2009年4月
荣威750 1.8T混合动力轿车	2010年年底
奇瑞瑞麒M1-EV	2010年
吉利高性能电动车EK-1	2009年年底
力帆320EV	2009年年底
奔腾B50HEV混合动力轿车	2009年年底
江淮宾悦Hybrid	2009年下半年
长城欧拉纯电动车	2009年年底
比亚迪E6纯电动车	2009年
比亚迪双模电动车F3DM	2008年12月
长安混合动力杰勋	2009年6月

由上表可见，自主品牌推出新能源汽车的计划呈蜂拥之势。

中国政府支持开发新能源车辆，政府也对企业开发新能源车辆有实质性的支持政策，这是从国家能源安全的战略高度考虑做出的重要决策。

但是新能源车的概念还很模糊，未来包括技术路线和外部配套环境都存在较多的变数，因此，在制定新能源计划时需要谨慎，定位好什么才是整车企业在新能源战略里最需要考虑的，整车厂扮演的角色到底是什么？否则，自主品牌企业可能会浪费掉本来就不是很多的资源，贻误未来 15 年仍是战略重点的传统车辆的经营竞争战机。

图表二十三· 调查 14

您怎么看待国内车企纷纷推出新能源汽车？



对于自主品牌新能源车的调查访谈（调查14）也显示，多数业内人士认为自主品牌纷纷推出新能源汽车，更多的考虑是迎合政策，争取政策支持，要赢得市场还有很长的路要走。

(4) 缺乏整合条件的并购冲动

中国政府为了提高行业的集中度，倡议整车企业进行兼并重组，从行业宏观管理的角度可以理解。但中国市场目前仍属于不断增长的新兴市场，整体而言企业间的并购条件并不成熟。80%以上的受访专家认为，中国汽车行业的复杂性决定了行政力量推行和导向下的并购重组是否真的符合市场规律，值得商榷。

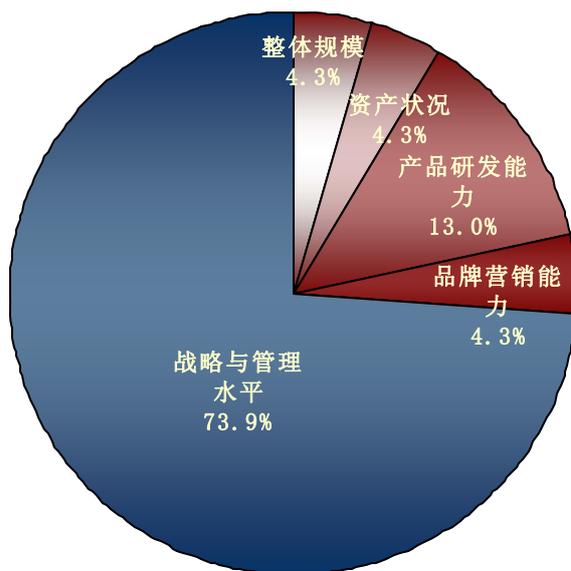
中国已有一汽和上汽集团进入全球五百强之列，但全球汽车界少有认可一汽集团和上汽集团是具有独立竞争能力的整车企业。他们更像一个依靠政府政策(外资整车进入中国市场必须与其合资，且不能控股)发展的投资性集团。尽管他们现在也在发展自主品牌，但从收入和利润的来源比例来分析，都还微不足道。其它类似的汽车集团就更没有独立竞争力了。因此，目前还不可能出现“具备独立竞争能力的车企”收购其它“没有竞争能力的车企”这种成熟的兼并重组，只能是将政府输出的资源进行整合和再分配，是一种缺乏企业市场运作所需要的整合协同效应条件下的合并，不能为中国汽车产业竞争力的真正提

---

高提供价值。如果还希望直接乘金融危机去收购国际整车品牌或车企，那就更加危险。缺乏整合条件的并购冲动很有可能演变成为一场政治秀，成为企业发展的沉重包袱。

## 结语

---



北美汽车产业深刻的变革引发了对国际汽车产业变局的思考，更引发了对规模、品牌、产品等这些企业发展要素的思考。以此为镜，希望车企尤其是自主品牌车企，能够从中获得对自身发展的启发。

本报告的最后一个调查指向车企竞争力要素。

我们的调查显示，超过七成的业内人士认为“战略与管理水平”是决定车企竞争力最重要的因素。这样的结果不会出乎大家的意料，战略与管理是企业的根本，希望这项调查结果能够提醒车企时刻不忘提升战略与管理水平，因为无论市场是好还是差，其最终都将是“这是一个最好的年代，这是一个最坏的年代”，只是因企业的状态而异。



---

## 致 谢

**感谢**来自以下机构与企业的专家与我们分享宝贵观点和见解，他们包括但不限于：科尔尼管理咨询公司（大中华区），罗兰贝格国际管理咨询公司（大中华区），贝恩公司（中国），贝肯商务咨询(上海)有限公司，TNS 市场研究公司（大中华区），思迈汽车信息咨询上海有限公司(CSM)，Global Insight 环球透视公司，潍柴动力股份有限公司，重庆长安汽车股份有限公司，菲亚特动力科技管理（上海）有限公司等。

**感谢**参与线上调查的盖世汽车网的所有热心用户！

## 数据资料来源

报告引用销量等数据资料均来自公开、权威渠道，包括但不限于：中国国家统计局、中国汽车工业协会（CAAM）、全国乘用车市场信息联席会（CPCA）等。





Tel: 0086-21-5169 9066 Ext. 8866

Fax: 0086-21-5036 6106

E-mail: [autobiz@gasgoo.com](mailto:autobiz@gasgoo.com)

Add: 5F, International Shipping & Finance  
Building, No.720 Pudong Avenue,  
浦东大道 720 号国际航运金融大厦 5 楼  
200120 Shanghai, China