

【 高端访谈 】

中国汽车业： 向左走，向右走？

汽车企业应该在此时利用危机以建立企业的新远景，而不是不加选择地削减成本。反应快速的公司现在可以利用难得的机会超过其竞争对手，并继续主导产业

文 / 本刊记者 陈捷

由于众所周知的金融危机的原因，自 2008 年下半年开始，美国汽车业就开始面临着生存还是毁灭的问题，美国三大汽车业巨头通用、克莱斯勒、福特的日子举步维艰。随后不久，在国内，南北大众均发出了改造生产线和调试保养生产设备而暂停部分生产线的声音。

汽车业遭受金融危机的重创已是不争的事实，而汽车业的前景随着时间的流逝越发显得黯淡和不明朗起来，实在是让人不得不为汽车业的未来充满担忧。

就美国汽车业的未来趋势和走向以及美国汽车业对中国汽车业的影响、国内汽车业如何应对金融危机等问题，美国博斯咨询公司 (Booz & Company) 大中华区总裁、有着 20 多年丰富的制造业战略咨询经验的谢祖墀博士欣然接受了《董事会》杂志社记者的专访。

金融危机的影响才刚刚开始

《董事会》：对于美国汽车业的前景，您怎么看？

谢祖墀：美国汽车市场正面临自 1982 年经济危机以来最严酷的市场形势。近期内，减产、控制成本和筹措资金保证运营将会是汽车巨头们的头等大事。

我认为，美国汽车产业的结构重组不可避免。三家汽车巨头或许会合并成两家。通用很有可能通过合并的方式，以通用 - 克莱斯勒，或通用 - 福特来获得更多的现金贷款；加强企业与美国工人协会的协商地位，有效降低成本支出。

美国本土汽车企业的重组将会带来美国汽车产业在制造

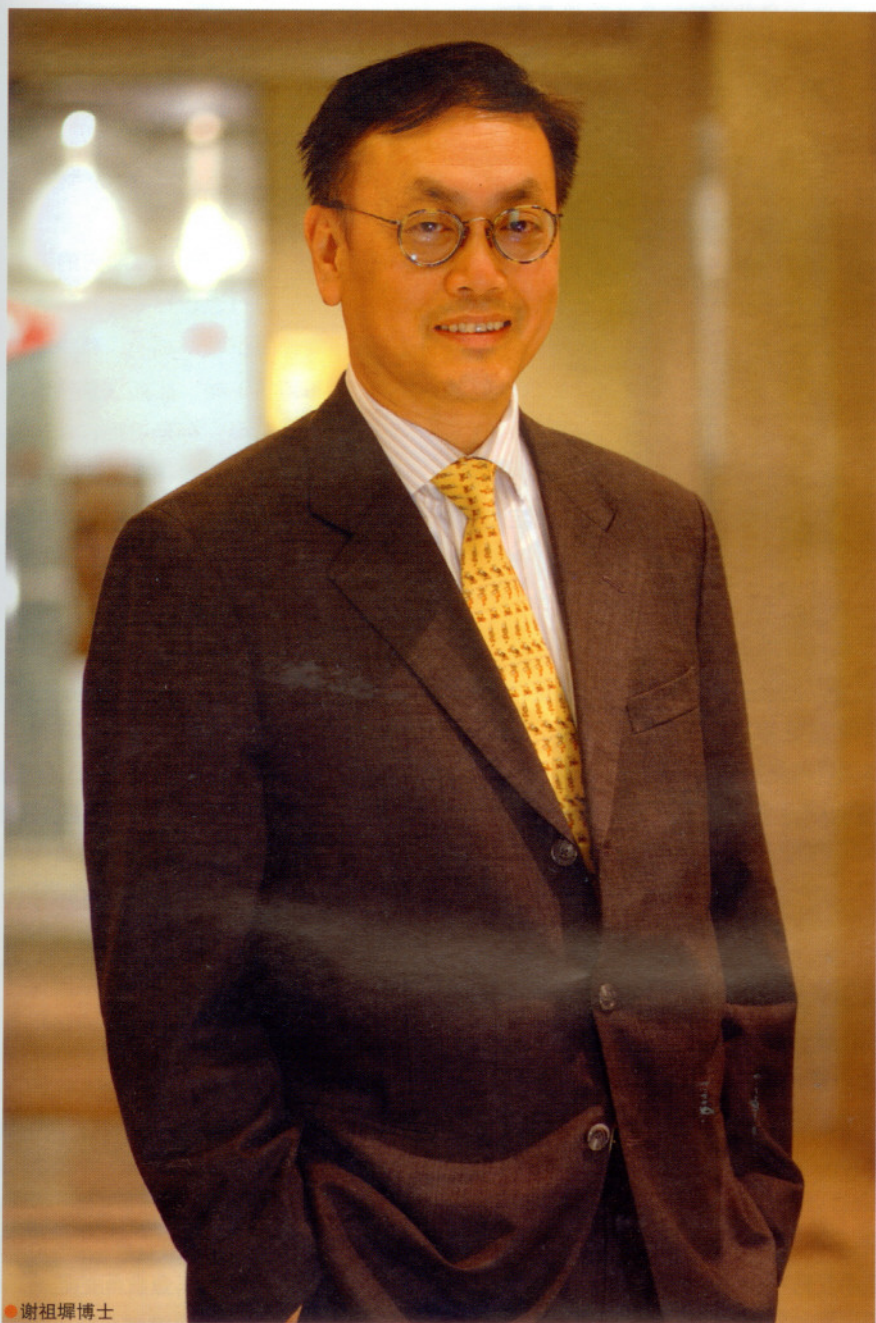
方式、产品结构和产业链结果方面的改变。在制造方面，市场上的美国整车制造商会将大部分运营移至海外；产品结构将进一步趋向小型汽车；在产业链方面，汽车的零部件供应商和经销商网络都将经受大幅动荡和整合，趋向多元化业务类型和多品牌经营，以抵御整车制造商倒闭所带来的风险。

《董事会》：您认为美国汽车业是否应当被拯救？如果美国汽车业巨头破产，将对中国汽车业产生怎样的负面影响？

谢祖墀：我认为，美国汽车行业该救，但授人以鱼不如授人以渔。美国汽车行业面临的困境其实是长期以来隐藏的结构性问题——规模生产没有顺利转型为精益生产，而人力成本又居高不下。因此，政府更应该借此契机大刀阔斧地进行美国汽车业转型计划。

美国的汽车业巨头破产对中国市场是以直接影响和间接影响的连锁反应方式起作用。首先，破产将使中国汽车零部件企业遭受重创，我国零部件出口总额中的近 1/3 供应美国市场，一旦三巨头陷入萎缩，我国零部件将失去最大的出口市场；此外，我国汽车产业的合资格局将出现重新洗牌。从间接影响来看，美国汽车巨头破产的多米诺效应将进一步恶化美国宏观经济形势，导致中国宏观经济面的贸易出口量减少，GDP 增长放缓，失业率节节攀升。

《董事会》：您怎样看一汽大众、上海大众两家汽车公司



● 谢祖焜博士

部分生产线停产？您如何看待金融危机对中国汽车业既有的影响？

谢祖焜：我认为汽车市场的发展趋势和国内生产总值是正相关的。而目前的中国汽车市场低迷是中国经济放缓的两波叠加结果。中国 2008 年经济放缓的第一波是政府在 2007 年因忧虑通货膨胀所出台的紧缩性政策的产物，中国股票市场的崩盘比美国市场整整提前了八个月，而这一波的经济放缓在 2008 年上半年和年中已经有所影响；经

济放缓第二波则源于 2007 年中期开始到 2008 年 9 月显露狰狞的美国次贷危机，其对中国出口的影响在 2008 年的最后一个季度日益明显。我认为，全球金融危机对中国汽车业的影响才刚刚开始，而今年上半年的影响会更加明显。

关于汽车厂商在年末选择减产停产应对金融危机的做法，由于市场需求持续疲软，处理库存目前已成为汽车厂商的头等大事，此前不少车企已经纷纷调低产销目标；面对更加严峻的市场境况，车企采取减产甚至停产的做法以保存自身实力，应该说也是明智之举。

另外，就一汽大众和上海大众汽车的停产问题，也有媒体报道称是两家车企考虑到生产的安全性和设备的保养与升级，在每年年底例行的生产线检测，所以停产是否直接起因于金融危机，还有待商榷。

汽车业的拐点出现在下半年

《董事会》：您认为金融危机对中国汽车业的影响仅仅是增长放缓还是深度危机？

谢祖焜：金融危机不会造成中国汽车业的深度危机，只会放缓增长。

对于中国的零部件厂商来说，会受美国汽车市场格局变化的直接影响，但目前其还有一定的成本优势，跨国汽车厂商一时还不会放弃在这里进行采购。

从国内需求看，中国仍处于消费社会的初级阶段，每千人中仅有 30 辆车，人均汽车保有量是美国的 1/30，欧洲的

1/20，国内市场的潜力巨大，中长期的市场需求前景看好。

此外，中国属于储蓄性消费社会，人们目前处于短期的观望状态。伴随着全球经济衰退，我国经济从依赖出口的上游企业链条蔓延，消费者对未来收入的预期打击了其购买汽车的能力和信心，导致汽车销售受到暂时影响。

CSM 预计 2009 年中国汽车市场增幅将在 5%—6%，Global Insight 估计涨幅约在 4%，J.D.Power 预测市场销售与 2008 年持平。我更乐观一些，认为 2009 年中国汽

车市场销售的涨幅将与 GDP 同步，在下半年出现拐点而逐渐回升。

《董事会》：您怎么看待汽车业在金融危机的情况下寻求新的机遇？

谢祖焜：我认为汽车企业可以从行业合并重组、法规政策的变化、消费者需求结构变化和海外汽车/零部件企业的困境等多个方面寻找机会；在这样的“严冬”中，汽车企业和其他产业一样应严格控制成本和投资计划，修炼内功；目前的严峻形势会进一步拉开行业领头军团和落后军团之间的差距。谁能够挺过这个严酷时期，生存并发展，就会在以后的市场恢复中最大限度的获得收益；汽车企业也应该很好地利用已经和即将出台的刺激汽车产业发展的利好政策来制定企业的发展战略，例如国家对新能源汽车在政策上的扶持等；国家已经出台了鼓励农村经济发展的扶持政策，二三线市场及延伸的农村市场会进一步发展。谁能在渠道覆盖和售后服务上做好，谁就更能抓住这个机遇。同时，开发更多的小型车辆，适应地区市场需求，也不失为一个明智之举；最后，中国零部件行业紧缺核心技术，利用海外企业面临的困境，作有选择的收购能够帮助中国企业在技术和制造工艺上取得跨越性的发展。

危机应对，快速反应

《董事会》：在金融危机的情形下出手并购海外汽车公司是否可能会为金融危机买单？

谢祖焜：我认为，目前中国汽车企业进行海外并购还不成熟。

首先，中国车商的跨国运营经验不足，海外并购不是简单的直接注资，必须在产品开发、采购、销售等方面产生协同效应。中国汽车在这个阶段与其参与收购，不如将心思放在提升自身实力上，如完善车型研发体系，开发自主技术，塑造强化自主品牌，以迎接未来更为激烈的竞争。在过冬期，中国汽车企业必须控制成本，适度控制投资计划，甚至要收缩投资计划。当前的财务状况是增强自身实力的关键。

此外，中国厂商可以考虑在零部件配套上学习海外的核心技术，积极与优秀的零部件厂商展开合作，甚至实行海外并购，满足汽车和核心零部件系统开发的要求，如电喷系统、自动变速器等，形成集团规模化、专业化。

《董事会》：在金融危机的情形下，受到影响的汽车

业如何自保？

谢祖焜：关键在于利用两套战略来度过当前低迷时期：一个战略应对当前，一个战略应对未来。目前应该在市场上求得生存，管理流动资金，编撰资产负债表，降低运营成本；并做好未来的重新定位，反思企业，保护企业核心，保持乐观。

一些整车制造商将即刻采取行动，确保短期内的资金流动性，调整成本结构。其他高潜力机遇包括减少一般行政支出，比如减少人员，减少开支，减少薪酬福利，减少间接采购和物流等，同时调整营销和销售策略，比如调整媒体组合，调整成本结构等。虽然短期内求得生存是前提，但是不能草率行事，经济低迷期，公司的管理方式往往为未来的成功或失败奠定基础，企业必须正确行事，否则将会影响未来的发展。

低迷的经济很有可能改变整个产业，从产品结构、战略态势、产品开发到市场营销进行全面的重新评估。无论花多大代价都必须确保不失去那些为公司创造竞争力优势的主要资源，其中包括保持整体的价值主张不变，锁定关键利益相关者和保持足够的开支水平。

在这个汽车业的“寒冬”，要能把握时机，抓住机遇。在一些公司，长期低迷可能是企业变革的唯一时机。汽车企业应该在此时利用危机以建立企业的新远景，而不是不分选择地削减成本。对于一些资本结构运作良好的公司来说，经济衰退可以允许它收购原先估价过高的收购目标，从而保持长期增长。总之，反应快速的公司现在可以利用难得的机会超过其竞争对手，并继续主导产业。

《董事会》：您是否赞成中国汽车业以整合重组的形式来应对金融危机对汽车业的影响？

谢祖焜：我认为，我国汽车企业在金融危机下捆绑求生存不失为一个可行之举。实际上，中国汽车企业间的整合重组是中国汽车产业发展的必然趋势，那些规模小、缺乏自主技术和品牌的企业遭到淘汰是市场发展的规律，而并购对于实力强的企业来说可以加速提升企业的竞争力。截至 2007 年底，国内现有整车制造企业超过 100 家，其中实现年产 100 万辆以上规模的只有 3 家，分别是一汽、上汽和东风汽车。那些产销不足 10 万辆的小型企业，都是被收购、重组的对象。

目前，在金融危机大潮的逼迫下，全球性的汽车业重组在所难免，这也加快了中国汽车业的重组，希望利用此次机会中国汽车业可以尽早完成汽车市场的重新布局。D