

观点

罗威 (Bill Russo)

谢祖墀 (Edward Tse)

柯涛 (Tao Ke)


**booz&co.**

---

中国汽车行业的全球化  
之路

中国汽车产业发展探讨  
之二

---



---

---

**联系方式:**

**北京**

**罗威 (Bill Russo)**

高级专家

+86-10-6563-8300

bill.russo@booz.com

**上海/北京**

**谢祖焯 (Edward Tse)**

高级合伙人

+86-21-2327-9800

+86-10-6563-8300

edward.tse@booz.com

**柯涛 (Tao Ke)**

总监

+86-21-2327-9800

tao.ke@booz.com

---

## 概述

中国是生产“每日低价”商品的世界工厂。莎拉·邦焦尔尼 (Sara Bongiorno) 在《没有“中国制造”的一年》一书中讲述了一个美国家庭试图在一年的时间里抵制中国产品的故事。可当他们一想到要买鞋、买眼镜、买打印墨盒、买捕鼠器和其他一些东西时才发觉，为了坚持抵制，他们将要面临多少从未想象过的挑战。根据美国人口普查局 (US Census bureau) 的数据，2008年中美贸易逆差为2663亿。其中，中国的进口额为3,378亿，美国的出口额为715亿。这组数据传递了非常清晰的信息：中国在日用品市场中占有主导优势。由此很容易推想，对中国来说，在汽车出口领域成为最具象征意义的文化图腾只是个时间问题。在这系列文章的第二篇中，我们将会讨论中国整车制造商走出国门时面临的困境，并将强调并购在加速这一过程中所扮演的角色。

让我们来想一想，在这一系列的第一篇文章《正在到来的中国汽车业的结构重组》中指出，中国正在迅速成长为世界最大的汽车市场。2009年上半年，中国的汽车销量已达到610万辆，超过了美国的480万辆。似乎一切迹象都在显示，“中国式汽车工厂”正在向全球市场扩张。事实上，如今在美国及其他一些地区，销售目录中已经出现了产自中国的汽车。零部件生产在汽车售价上占有重要比重，在这方面，中国已经取得了显著的进步。如今汽车使用的绝大部分零部件都是或者都可以短时间内在中国制造。这种效率完全得益于中国自身的资源。对于那些正在期待中国汽车到来的人们来说：你可能没有意识到的是，在你的销售目录中已经有多少产自中国的汽车了。然而，现在我们将要关注的是中国本土品牌车辆的出口。

中国制造的汽车在国内的销售额正不断上升，但在2009年的第一季度中，中国出口的汽车仅为61000辆，较上一年同时期下降了62%。业内权威人士指出，这和全球对汽车需求的全面下跌有关。尤其是在一些重点市场，比如俄罗斯，贸易保护措施对汽车进入市场有着最为直接的影响。原因不单如此，这篇文章将试图解释为什么中国尚未成为汽车的主要出口国？以先行者日本与韩国汽车制造商为参照，中国的汽车业在全球化进程中将走怎样的道路？面临什么挑战？最后，文章还对中国汽车企业试图通过并购或者购买海外资产，实现“内生式”增长这种方式进行详细的讨论。

## 重中之重：调整商业模式

我们在上篇文章中提到，中国汽车业面临不少结构性问题。在中国，持有执照的汽车制造商高度分散。超过150家的注册汽车制造商是正刚刚起步的中国汽车行业的副产品。中央政府支持和鼓励省政府开发工业基地，以创造投资机会和工作机会，由此加速中国经济的发展速度。然而，在汽车行业中出现的高度分散的现状，对资本投资造成了很多不利的影响。

这种分散对集中和分配资源以发展诸如安全和省油这些核心技术造成了非常大的困难。对整车制造商来说，这是汽车制造过程中中国尤其薄弱的环节。他们现在主要依靠国外合作伙伴

来主导关键部件的技术发展。一家汽车公司是否在国际市场上具有竞争力的决定因素，是能否具备能力满足当地消费者的需求和监管要求。中国的公司在汽车装配和供应链开发上学习的速度很快，但在车辆研发和制造工艺上依旧显得经验不足。汽车制造是一个非常复杂的工程系统，需要先进的技术和经验来测试和验证能否在性能、省油、安全和质量上实现所设定的基准目标，这是中国公司非常欠缺的部分。中国的汽车虽然改善很快，但仍旧没有达到世界级的标准，而这恰恰是在成熟的世界市场竞争的必要条件。

**中国的汽车虽然改善很快，但仍旧没有达到世界级的标准，而这恰恰是在成熟的世界市场竞争的必要条件。**

## 品牌挑战：彰显中国品牌 的价值理念

中国消费者是理性而务实的，他们当然知道这些，这也是2008年国外汽车品牌在中国市场的份额达到66%的主要原因。中国政府也明白，为了创造健康的工业生态，他们需要与具有全球竞争力的强势公司合作。但在应对挑战时，政府过于务实的方式是否正确还有待商榷。进入世界市场前，中国的整车制造商，必须首先在中国消费者的心中建立起“中国制造”汽车的理念。这就是为什么中国的汽车整车制造商，需要在2009年实现国内销售份额达到40%的原因。为了促成目标的实现，政府降低了1.6升排量以下汽车5%的税率，并对农民的车辆置换提供财政补贴。这项举措致使小于1.6升排量的汽车，在年初至今的销售中激增了56.5%，达到了71%的市场占有率，这些政策显然是对擅长制造小排量发动机汽车的制造商有利的。

短时间内，中国本土的整车制造商的能力有了显著的提高。毕竟在中国，这是一个相对新兴的工业领域。在国内市场份额不断扩大的同时，制造商们学习的速度也越来越快。只是要让中国消费者接受“中国制造”的车辆，还有一段很长的路要走。照现在的情况，“中国制造”连说服本国的消费者都很难，那么对国外消费者的说服力就可见一斑了。但事实是，只要适当关注质量管理条例，以及随着车辆制造和研发这两个核心领域的经验转化，中国品牌立足全球市场完全是有可能的。对中国来说，在欧洲和北美（主要是美国和加拿大）面临的主要挑战，是机动车必须满足当地的监管要求。对于中国的汽车制造商来说，这至少还需要另一个产品周期来实现这种需求的

自身有机转化。更困难的是如何让市场接受中国制造的汽车。这在欧洲几乎是难以逾越的障碍，欧洲品牌的汽车在当地已经家喻户晓，拥有非常高比例的市场份额。然而，美国已经流露出购买来自其他国家品牌汽车的意愿——倘若那个品牌有明晰的价值理念的话。更大的困难则可能在于要克服这样一种想法，“中国制造”就等同于“廉价和质量差”，可看看日本和韩国的先例，这也不是完全不能克服的。

那些能够提供技术，又能提供解决方案的经验老道的公司，正牢牢掌控着北美和欧洲的核心市场，这是毋庸置疑的。著名的品牌和它们所倡导的价值理念在这些市场中占有主导地位。不像在中国，那里有很多渐渐开始成熟的市场——在北美和欧洲，想要瓜分最后的一小块蛋糕对缺乏经验的中国制造商来说几乎举步维艰。

中国的汽车制造公司应该首先学习如何在本土倡导中国品牌的价值理念，将快速增长的国内市场作为自己的首要目标。奇瑞汽车、长城汽车和一些其他汽车公司已经有中国制造的车辆出口到拉丁美洲、中东和东南亚的一些国家。在尚未饱和的市场中，价格优势还是竞争的主要资本。

只是最大的回报需要制造商能够将自己的理念和当地消费者的需求结合起来。成功的公司能够找到实现他们品牌理念的方式和在目标市场中独一无二的地位——一种独一无二的销售主张。

## 以史为鉴：日本和韩国汽车如何走向全球化

中国正在试图缩短进入全球市场的时间。从很大程度上来说，日本和韩国的公司之前已经在那道门槛前徘徊了10-15年（有些时间比较短），但现在都已经开始了汽车出口。丰田汽车公司（Toyota Motor Company）成立于1937年，直到1956年它才开始向美国出口汽车。因为石油禁运的关系，在1973年之前，丰田在美国的销售量都不容乐观。丰田汽车花了36年才慢慢在美国站稳脚跟，如今它已经是美国销售量最高的品牌了。比较起来，韩国现代汽车公司（Hyundai）成立于1946年，从1986年始，它就开始向美国出口汽车，并稳稳地站住了脚跟。

日本制造的汽车之所以能够在美国市场上获得成功，这是得益于上世纪70年代发生的第一次石油危机。战后美国对汽车的依赖面临了石油供应短缺的现实。美国人对美式暴力跑车和“汽车轮子上的沙发”的钟情，遭遇了高昂的价格和严格的汽油配给。于是，美国人开始转而寻求小型的、能源节约型的交通工具。在那几十年里，丰田开始在美国市场上获得了认可。突然之间，日本制造找到了一种相对独特的销售主张：这是一个小型的、能源节约型汽车的时代。

有趣的是，当丰田和现代的发展正蒸蒸日上时，它们本身并不被认为自己汽车的质量很好。丰田和现代的销售主张是：小型的，能源节约型的汽车。随着时间的推移，他们才将自己的销售主张转化为了高质量的小型汽车。在这个过程中，销售他们的产品成为了全新的高利润业务。韩国品牌进入美国汽车市场要更晚一些。当现代、大宇和一些其他韩国品牌初次进入美国时，他们走的也是日本的老路。韩国制造那时将价格低廉的交通工具作为自己的销售主张。

对全球市场野心勃勃的中国公司，如果能够学习那些成功推行全球化公司的经验，那么，他们往后的表现会更好。在接受一种新事物的过程中，历史总是不断重复的。新产品最初只能吸引那些入门级的买家，从这种交易中来寻求自身价值的实现，并以此为基础渐渐发展起来。在进入一个新市场时，通常的价值主张就是便宜，随着时间的推移，当消费者接受了这个品牌时，这个品牌的价值主张才会进一步发展。

在学习其他成功进入全球市场的宝贵经验时，我们也应该意识到，世界已今非昔比，这也使中国品牌想要拓展国际业务变得愈发举步维艰。

一、比起日本和韩国公司进入美国市场的时机，现在的汽车竞争更为激烈。整车制造商的竞争，已呈现白热化状态以应对日益萎缩的市场。

二、近期对中国产品质量和安全的负面报道（从玩具到牛奶到宠物粮食）使消费者对中国品牌怀有一种戒心——即使它们并不便宜。低成本是一种优势，但“廉价、不安全和伪劣产品”则不是。

三、最近的经济危机挑起了保护贸易论者们的感情。在决定购买国外品牌的车辆前，他们会再三考虑，尤其是对来自正在崛起的经济强国——中国的产品。市场的后来者们——尤其是那些还没有形成清晰且广为接受的价值理念的公司，不得不跨越这种偏见。

事实上，中国的整车制造商已经至少落后了1-2个产品周期（5-10年），但是，欲速则不达。

## 以史为鉴：“非内生式”成长

有一种切实可行的方法，让中国汽车制造能够“非内生式”成长。正在逐渐式微却依旧享有良好知名度的国际制造商正提供着这样一种机会和可能。合理运用这些来自硬件和软件上的资产可以帮助加速扩张计划。全球汽车业的历史性结构调整正在进行，这将导致对整车制造商资产的重新分配或清算。现在购买那些已经建立起经销网络、产品平台和相关零部件技术的公司和品牌，只需要花当初创建这些资产所需投资的一小部分就可以了。显而易见，这种方式可以大大缩短全球化的时间。

对全球化充满雄心的中国公司正在考虑，他们可以从哪些企图寻求跨国联盟的公司身上学到更多东西。虽然这种方式相对比较容易，但也有难以评估的风险。实际上，很多这种形式的跨国联盟最后都走向了失败。最近的一个案例是，上汽集团对双龙汽车（Ssangyong）的收购以失败告终。双方的兴趣出发点不一致，上汽集团不愿追加人民币投资这笔买卖，也无法应对双龙轿车领导层的流失。最终，上汽集团决定了放弃这笔生意。

跨国收购成功的先例很少。戴姆勒-奔驰（Daimler-Benz）和克莱斯勒汽车（Chrysler）九年间的合作也在2007年瓦解，主要是因为对产品、品牌、商业模式和管理架构都有不可调和的理念。

即便是较为成功的伙伴关系，结果也有好有坏：福特汽车（Ford）和马自达汽车（Mazda）间的“联姻”是一个非常成功的跨国联盟的典范。福特汽车从马自达汽车的燃油效率技术和汽车生产平台中获益颇丰，双方也在共享的全球生产和分销体系中互惠互利。然而福特汽车最近决定要出售自己在马自达汽车中的份额以兑换他们现在所最需要的现金。联想（Lenovo）对IBM个人电脑业务部门的收购也是一个成功的案例，这是双方共同利益的反映。但联想同时也面临着克服来自美国官方对国家安全风险的忧虑和挑战。联想在高度竞争化的IT工业中是否具有更强的竞争力？我们依旧需要拭目以待。

## 实现目标需要缩减风险

毫无疑问，欧洲和北美的整车制造商和供应商，他们正在寻找额外的资源以支持他们的运作。近几年来，中国汽车市场的飞速发展本土公司提供了更多吸引外资的能力和机会。东方国家实力的日益强盛催促了产业资产的再分配。然而，找到适合的合作方是真正重大的挑战。西方的企业无论从技术角度还是文化立场上来说，与中方的匹配度都不可能很高。而投资西方公司的本土公司，必须了解交易时如何与合作伙伴的利益结合的更紧密，否则合资往往以仅拥有资产而告终。那些始终没有被掌握的技术研发经验，恰恰是创造将来更多资产的基础。

所有的合作都要基于全面的风险评估和缜密的收购后的整合计划。风险评估需要评估以下导致高失败率的原因：

### 缺乏协同效应

- 在目标市场和消费群体中只进行有限的互补
- 在分享资源/技术能力上有复杂性
- 在全球化的销售中开发共同的新理念和产品平台有难度

### 政治/法律风险

- 有来自反托拉斯限制和国内政府的严格审计
- 公众和其他利益相关者，尤其是那些与被收购公司有根深蒂固联系的人可能会存有潜在的抵制
- 当涉及军方的供应商交易时会遭到国家安全部门的潜在拒绝

### 财务风险

- 交易过程中对资金的需求
- 伴随产量和员工数增长而追加的成本

### 运作风险

- 国际管理运作经验的缺失
- 没有办法与收购的公司实现一体化

### 文化风险

- 由不同的语言、文化、价值观产生的矛盾
- 由沟通不够而产生的误会和失败

成功预见这些结果和对资产合并后的规划将提高成功的比率，并保证在新的伙伴关系中实现技术的完全转化。

## 中国全球化雄心的交易壁垒

假以时日，中国的汽车公司可以“内生式”的实现目标——但独自奋战会使这个进程变得尤为缓慢，甚至毫无起色。全球金融危机正为中国的汽车制造商提供着诱人的机会，用并购的方式可以弥补本土公司在技术和能力差距上的不足。中国想要在全球汽车业的重组中扮演好自己的角色，还有很多问题等待解决。

### 中国政府的政策和财政支持对跨国收购尤为重要

- 国有资产管理委员会称，短期内并没有准备好通过任何中国车辆制造业、金融业的跨国收购，因为尚不清楚整车制造商的资产/品牌价值
- 限于本土整车制造商的资金能力，政府有必要提供一定的投资资本以保证交易的完成

### 收购时资产/技术的选择在经济层面和可行性上为中国整车制造商（OEMs）获取全球化先进技术提供了一种方式

案例包括：

- 上汽集团为了自己品牌车辆的发展对罗孚汽车（Rover）进行品牌/资产的收购
- 吉利（Geely）在2006年对英国锰铜控股公司（Manganese Bronze，伦敦黑色出租车的主要制造商）的收购

### 在国际收购中，专家的缺失和合并后的整合依旧是另一个对中国整车制造商来说主要的障碍

- 本土的整车制造商总是过分依赖外面的专家对国际市场的知识
- 一些咨询机构可以保证在初期收购的顺利执行和成功的重组：
  1. 制定收购战略和相应的方法论
  2. 通过广泛的评估确立正确的收购目标
  3. 尽职调查和交易磋商
  4. 提供项目管理服务并跟踪执行
  5. 为跨文化传播提供帮助和协助解决冲突

## 前景

显而易见，中国的汽车公司渴望在世界舞台上拥有自己的一席之地。中国的品牌要想在全球汽车业中保有竞争力必须：

- 一、通过整合强化国内基础
- 二、首先在国内确立中国品牌的经营理念，再推向国际
- 三、塑造关键的汽车开发能力，以实现品牌的主张

随着中国政府对国内公司和国外收购的准备就绪，那些敢于尝试收购模式的人会成为最先愿意学习其他先行者经验的人。他们中的一些人——虽然有很多都会失败——会通过收购行为本身来促进中国汽车的发展。

注：  
本文是探讨中国汽车业发展“三部曲”中的第二篇。下一篇文章将会介绍中国在汽车行业商业模式转型中扮演的角色以及行业的技术支柱。

**随着中国政府对国内公司和国外收购的准备就绪，那些敢于尝试收购模式的人会成为最先愿意学习其他先行者经验的人。**

---

## 作者简介

### **谢祖焯博士 (Dr. Edward Tse)**

是博世公司全球高级合伙人，大中华区董事长，在定义和实施发展战略、组织建设及企业转型等各领域有着丰富的专业经验。他已为数百家企业（无论总部设于中国或外国）以及公营机构提供在华全方位各种业务和中国与全球整合的咨询服务。

**罗威先生 (Bill Russo)** 是博世公司的高级专家，Synergistics Limited 创始人兼总裁。罗威先生在北京生活，在汽车行业有超过20年的经验，曾为克莱斯勒东北亚区副总裁。

**柯涛博士 (Dr. Tao Ke)** 是博世公司大中华区的总监，拥有超过十年的管理咨询和企业管理经验。他在金融服务、汽车、消费品、电信等领域的战略、运营、组织、风险管理等方面有丰富的咨询经验。

**彭波先生 (Bill Peng)** 是博世公司的高级经理。他专注于汽车及汽车供应商行业的总体战略、品牌、市场、渠道和进入战略，尤其在销售/市场/品牌和渠道功能等方面有着丰富的经验。

您可以点击博斯公司大中华区网站 ([www.booz.com/cn](http://www.booz.com/cn)) 下的“全球办事处”链接获取最新的公司地址与联系电话

博斯公司  
全球办事处

#### 亚洲

北京  
德里  
香港  
孟买  
首尔  
上海  
台北  
东京

#### 澳大利亚、 新西兰及 东南亚

阿德莱德  
奥克兰  
曼谷  
布里斯班  
堪培拉  
雅加达  
科伦坡  
墨尔本  
悉尼

#### 欧洲

阿姆斯特丹  
柏林

哥本哈根  
都柏林  
杜塞尔多夫  
法兰克福  
赫尔辛基  
伦敦  
马德里  
米兰  
莫斯科  
慕尼黑  
奥斯陆  
巴黎  
罗马  
斯德哥尔摩  
斯图加特  
维也纳

华沙  
苏黎世

#### 中东地区

阿布扎比  
贝鲁特  
开罗  
迪拜  
利雅得

#### 北美洲

亚特兰大  
芝加哥  
克利夫兰  
达拉斯  
底特律

弗伦翰公园  
休斯顿  
洛杉矶  
麦克林  
墨西哥城  
纽约  
帕瑟伯尼  
旧金山

#### 南美洲

布宜诺斯艾利斯  
里约热内卢  
圣地亚哥  
圣保罗

作为全球顶尖的管理咨询公司，  
博斯公司 (Booz & Company) 为世界领先的企业、  
政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·博斯先生 (Edwin Booz)  
在1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的59家办事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》  
(*strategy+business*)，请浏览  
[www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com)。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中华区网站：[www.booz.com/cn](http://www.booz.com/cn)。