

打开中国汽车经济问号丛书

麻辣



中国车市

广阔视野
深邃视野
敏锐视野
跨国巨头
中国战略
倾情探寻
自主品牌
发展路径

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



打开中国汽车经济问号丛书

麻辣中国车市

杨钧 著



机械工业出版社

作为国内资深汽车媒体人,作者杨钧博士亲眼目睹和见证了 21 世纪中国汽车在汇入全球化浪潮的过程中波澜壮阔而又充满艰辛的历史瞬间。从天一合作、上南合作到东风日产合作、北汽奔驰携手,从奇瑞、华晨、长城汽车艰难崛起,到大发、菲亚特在中国败走麦城……作者都用自己理性而充满激情的笔触,为我们做了生动的记录。

本书无意对大众、奔驰、丰田、通用等国际汽车巨头在中国的发展战略作全景描述,而是善于抓住一些关键性的事件与历史节点或者标志性的人物,用独特的眼光发掘其中有趣的细节并揭示背后的真相。对于处于跨国巨头的合围之中艰难起步的自主品牌,如奇瑞、吉利、华晨等,作者则剖析了它们不同的发展路径。

透过本书,作者为我们打捞的不仅仅是一些日渐模糊的历史记忆,而且还有对中国汽车业的一种情愫,一种忧虑,一种深藏的梦想。

图书在版编目(CIP)数据

麻辣中国车市/杨钧著. —北京:机械工业出版社, 2010. 5

(打开中国汽车经济问号丛书)

ISBN 978-7-111-30724-2

I. ①麻… II. ①杨… III. ①汽车工业—

经济发展—研究—中国 J471

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 091935 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:连景岩 责任校对:薛娜

封面设计:鞠杨 责任印制:乔宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2010 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·15 印张·202 千字

0001—3000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-30724-2

定价:39.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者服务部:(010)68993821

封面防伪标均为盗版

前 言

——见证汽车时代

汽车是现代工业文明的产物，从19世纪80年代德国人卡尔·本茨和戈特里普·戴姆勒发明汽车之后，人类就开始步入一个历史的新纪元。20世纪初亨利·福特就曾预言：“书籍、机器、贸易、科学和汽车，创造范畴的一切新事物都是一切新思维和活动方式的开始——这是一个新的世界、新的王国和新的人类。”汽车不仅成为人类代步的最有效方式，而且也成为改变世界的机器。汽车工业经过百余年的长足发展，目前全球的汽车年产量已经接近7000万辆，汽车已经成为一个国家科学技术发达、国民走向富足的标志。

从1901年美国生产的两辆奥兹莫比尔牌汽车正式进入中国算起，中国与世界汽车文明的接触也有上百年的历史。然而，在相当长的时期内，汽车只供达官显贵们享用，拥有汽车对于普通百姓来说是一个遥不可及的梦想。新中国成立以后，特别是改革开放的30多年来，中国的汽车工业进入飞速发展的新阶段。1979年，全国的汽车产量仅有20万辆，到1992年，全国汽车产量首次突破100万辆，2009年，中国的汽车产销量已突破1000万辆，创纪录地达到了1300万辆。从100万辆到1000万辆，美国用了50多年，中国只用了20多年。2009年中国已经超过美国成为全球第一大汽车消费国，数以千万计的家庭拥有了自己的汽车。中国老百姓用“高速超车”的方式，进入了一个崭新的汽车时代。

汽车时代是一个全新的时代。给生活装上轮子，给人生一个飞奔的起点，我们每个人的生活就因为拥有一辆汽车而发生了质的改变。我们不再过分介意居住的远近，不用整天疲惫不堪地去挤公交车与地铁，也不再为冬雪或夏雨而败坏我们的心情。周末，我们开车到郊外踏青赏景；假期，我们驾着车畅游祖国的名山大川。拥有汽车，你就拥有了一种全新的生活方式，同时，也会对幸福与自由有了新的感受与理解。

当然，有了汽车，我们会饱受交通堵塞、空气污染和自然资源日渐短缺之苦，人、车与环境的和谐越来越成为一个日益紧迫的课题，还有油价的上涨也让我们对汽车心生忧虑。但是，人类就是在这种创造麻烦与解决麻烦的过程中不断进步的。新能源汽车的涌现，节能技术的进步，都让我们看到了汽车行业新的曙光。



作为一名汽车行业的记录者与观察者，我有幸赶上了中国汽车业发展最快的几年，亲眼目睹和见证了中国汽车在汇入全球化浪潮的过程中波澜壮阔而又充满艰辛与挣扎的一个个历史瞬间。从天一合作、上南合作到一汽丰田合作、东风日产合作、北汽奔驰携手，从施伦普、瓦格纳、比尔·福特、庞克博士首次来华到奇瑞、华晨、长城汽车走出国门，从丰田大发、南京菲亚特的败走麦城到陆风、中华海外遭遇“碰撞门”……虽然这些瞬间已经成为过去，但是正像丹麦哲学家克尔凯郭尔所说：“瞬间并非时间的原子，而是永恒的原子。它是在时间中对永恒的第一个反应。”在有心者的眼中，瞬间并非眨眼而过的物理时间，而是由时间标记的有特殊意义和价值的历史事实与心理体验，它由于不断地被重复，被回忆，被召唤，就有了一种与不断逝去的时间相反的方向性，它是在不断地走向现在，走向永恒。从这些瞬间中，我们打捞的不仅仅是一些日渐模糊的历史记忆，而且还有对中国汽车业的一种情愫，一种忧虑，一种深藏的梦想。

杨 钧

目 录

前言——见证汽车时代

第一篇 汽车巨头的中国战略审视

一、大众	3
大众称霸车坛又添筹码	3
从技术过剩到技术过时	4
一汽大众的营销变革	5
大众丰田本地化研发战略为何大为不同	9
大众的交车楼与中国的“明星车主”	12
狼堡亲历大众全球新闻年会	14
[人物]范安德：为什么说大众在中国的研发能力领先对手至少 10 年	17
[人物]施泰德：奥迪会把小车带到中国	18
二、奔驰	20
斯图加特探寻奔驰百年基因	20
奔驰与宝马的赛跑	22
揭开奔驰 C 级国产的疑云	24
国产奔驰新 C 级的两副面孔	27
奔驰福建项目为何苦等 6 年才上马	29
[人物]韩力达：出身奔驰世家的胖老头儿	30
仿冒车刺激 Smart 进中国	32
三、宝马	34
宝马破格提升中国区级别	34
华晨宝马建第二工厂	35
[人物]赫穆特·庞克博士：宝马就是宝马	38
四、丰田	40
丰田起个大早赶了个晚集	40
威驰的故事	42
2008 年丰田亏损没有伤筋动骨	45



2008 年丰田超通用成全球第一	46
2007 年丰田在中国很高调	49
丰田的败笔：大发失意中国市场	50
[人物]渡边捷昭：丰田重新回到原点	53
[人物]佐佐木昭：丰田将中国市场排在第一位	54
深陷“召回门”，丰田章男四处“灭火”	55
五、本田	63
广州本田的绿色工厂	63
广州本田 20 亿元人民币打造自主品牌	64
[人物]福井威夫：本田支持广州本田自主开发	66
六、日产	68
史无前例的东风与日产合作	68
东风日产冲击第一阵营胜算几何	69
东风有限放慢发展步伐	70
[人物]中村公泰：中国汽车社会才刚刚开始	72
七、铃木	74
“小车王”提速中国战略	74
[人物]益塚富士男：奥拓不想成为桑塔纳	76
八、通用	79
通用在中国的 1997	79
上海通用“软硬兼施”谋划转型	81
通用破产保护对中国市场有何影响	83
通用也搞“不换思维就换人”	85
[人物]丁磊：对上海通用最有信心	86
九、福特	89
小福特的首次中国之行	89
新蒙迪欧引发的三大悬念	90
福特缘何贱卖阿斯顿马丁	92
[人物]邹文超：长安福特不会永远依赖母公司	93
十、克莱斯勒	95
克莱斯勒携三大伙伴再战中国	95
克莱斯勒与戴姆勒分家 改变世界汽车格局	97
十一、菲亚特	101



南京菲亚特悲歌	101
菲亚特“再婚”欲破中国困局	103
十二、现代	107
韩系车为何能卷土重来	107
郑梦九给东风悦达起亚打了一针兴奋剂	108
郑梦九被判三年 不影响现代冲刺前五	110
十三、伊朗	112
伊朗萨曼德轿车进军中国内情	112
国产无望 伊朗汽车改为进口	114
 第二篇 自主品牌的艰难勃兴之路	
十四、一汽	119
一汽全面整合自主品牌	119
十五、上汽	122
上南合作诞生超级汽车航母	122
名爵突然公布价格的背后	123
上汽“逼婚”南汽该不该就范	128
买回双龙该怨谁	129
十六、奇瑞	131
奇瑞疯狂上新车	131
向倔强的奇瑞致敬	132
十七、吉利	134
吉利汽车疯狂转型	134
现在的吉利有点可怕了	139
十八、长城	141
长城魏建军：卧薪尝胆造轿车	141
长城也搞“多生孩子打群架”	146
十九、比亚迪	149
颠覆者王传福另类造车	149
王传福颠覆了什么	157
警惕自主品牌“浮躁症”	158
[人物]王传福：比亚迪 2015 年成为中国第一	159
二十、华晨	161



铁腕祁玉民的华晨新政	161
选择艰难：华晨高起点之路	163
华晨汽车欲进军航空业	167
二十一、长安	169
解密长安自主海外研发路线图	169
[人物]徐留平：长安首次进入第一阵营	172
二十二、自主品牌	175
自主品牌老大座次起纷争	175
生生不息：自主品牌集体冲撞 10 万天花板	176
五大自主品牌受阻俄罗斯	179
俄官员回应中国汽车遭封杀	184

第三篇 中国车市麻辣评论

二十三、营销	189
广本手软 市场无情	189
新红旗营销应摆脱“官车”思维	189
二十四、政策	191
中国该对高油耗车说“不”了	191
小排量减税有利于小车技术升级	192
要像搞原子弹一样搞新能源汽车	193
二十五、车市	195
警惕新车成车市毒药	195
车市寒冬是中国汽车加速洗牌的良机	196
消费者为何不买最便宜的车	196
回眸车市 2007：沉重的翅膀	197
2008 年中国车市：由绚烂走向黯淡	198
二十六、事件	200
中国汽车为何只能在家门口胜诉	200
对 C—NCAP 不应一棍子打死	201
郭谦跳槽的标本意义	202
以市场精神直面碰撞	203
由合资分享到独资通吃	204
二十七、车企	206



双环的模仿之路该刹车了	206
自欺欺人的节油赛不搞也罢	207
广州本田的明天	207
吉利迎娶沃尔沃能“获得一个好出身吗”	209
也谈腾中收购悍马：“放他一马”又何妨	211
二十八、自主	213
支持自主品牌绝不能“空挡溜车”	213
再说公车应优先采购自主品牌	214
且慢为自主品牌叫好	215
自主品牌为何集体“整容”	216
二十九、国际	218
汽车噩梦才刚刚开始 有多少汽车品牌将会消失	218
一美元年薪对中国汽车的启示	220
零部件争端中国虽败犹荣	221
中国汽车不必眼红塔塔	222
三十、其他	225
倒闭：车市盛宴中一个不容回避的话题	225
轿车“准生证” 憋倒英雄汉	226
只有汽车降价真的不正常	227
地震让我们重新认识汽车	228
中国还是汽车品牌弱国	229
后记	230

第一篇

汽车巨头的中国战略审视

一、大 众

大众称霸车坛又添筹码

2009年12月1日，有外电报道，德国大众汽车宣布与日本铃木汽车结盟，出资25亿美元购买铃木汽车近20%的股份。尽管铃木公司80岁的掌门人铃木修先生称不想成为大众汽车的第十二个品牌，但是，处于弱勢的铃木已身不由己，只能成为大众称霸世界车坛的又一枚重要棋子。

众所周知，铃木曾和通用有长达近30年的合作关系，通用曾是铃木的第一大股东。然而近几年陷入危机的通用不得不弃卒保帅，于2008年年底将手中的铃木股份全部出售，但这对于巨亏的通用来说仅是杯水车薪。通用无奈破产重组，保持达70多年之久的全球最大汽车制造商的宝座也只好让位给丰田。

2008年，丰田首次成为全球汽车界老大，但是丰田上下却高兴不起来，因为当年丰田也迎来了公司20多年来的首次亏损，而排行第三的大众却赚了上百亿欧元，所以对于丰田占据头把交椅，大众可是有一百个不服气。大众董事长文德恩就公开表示，大众的对手只有丰田，并已制订了到2018年赶超丰田的具体计划。

现在看，大众超越丰田的计划已经因大众的接连收购而大大提前。加上之前收购的豪华品牌保时捷，大众已经成为拥有十一大品牌的汽车巨头，现在又收购了铃木的部分股份，成为铃木的大股东。虽然目前铃木的经营状况欠佳，但是它在小型车领域还是一大重镇，2008年的销量达230多万辆，特别是它在印度市场几乎占据了小型车的半壁江山，市场份额要远高于丰田。所以只要大众控制了铃木，就可以轻松地在印度这个极有潜力的市场上超越丰田。在大众一直占优势的中国市场，铃木在小型车领域也有一席之地，它们的结盟显然有利于继续扩大自己市场份额，遏制丰田的发展势头。

近年，大众由于新奥迪A4、迈腾、高尔夫6代、TIGUAN等新车型的成功开发，使它在全球市场上的优势越发明显，特别是在欧洲和中国两大市场老大地位已非常稳固，所以雄心勃勃的大众敢于逆市而上，在全球金融危机来临的时刻仍然没有放慢步伐，反而抓住对手低迷的空当大肆收购，扩张地盘。相反，



一向以利润为王的丰田只是遇到了暂时的和局部的困难，就开始进行战略收缩，许多新车研发的项目被搁置，投资计划也暂缓实施，这样在气势上就输给大众一大截。再加上近来丰田出现了一系列的召回事件，使丰田车质量过硬的口碑打了折扣，并且丰田在卡罗拉和凯美瑞之后再没能推出在全球市场都有影响的新产品，此消彼长的结果就使大众的发展势头更加咄咄逼人，而丰田则是退攻为守。2009年前9个月，大众加上刚刚收购的保时捷，产量已达440万辆，而丰田汽车同期的产量只有400万辆。此次再把铃木纳入麾下，那无疑将会拉大与丰田的距离，称霸车坛的地位更加稳固。

对铃木来说，被通用抛弃之后能攀上大众这样的新贵，将来的日子肯定会好过些，起码不用担心被丰田、本田、日产这几个冤家对头给挤垮。

从技术过剩到技术过时

上海大众朗逸上市后，消费者的反响相当不错，厂家说还没开卖就收到3万张订单。但是也有不少质疑声，焦点都集中在朗逸搭载的那个有点老旧的排量为2.0升发动机上，有网友说，大众拿一个技术过时的发动机来骗中国人的钱。我觉得这种说法有辨析的必要。

真没想到一直追求技术领先、视最新技术为生命的大众却在中国落得个技术过时的罪名。之前，当上海大众推出最新的POLO时，也受到了指责，但当时的罪名是“技术过剩”，因为许多国人觉得一个1.4升的小车采用激光焊接、空腔灌蜡技术纯属多余，还不如少点高科技降两三万元的价格来得实惠。POLO的销售遇冷难免让大众心灰意冷，当时的大众董事长毕睿德博士就说：“我们拿来的是复杂的小车，而中国人需要的却是简单的大车。”

从POLO到朗逸，从所谓的技术过剩到今天遭人诟病的技术过时，在有的人看来大众似乎是在倒退，但是在我看来，这是大众在中国市场的历练中变得更加成熟的一个标志，大众更加明白了技术在它的战略中所处的位置。

从科学发展的角度，技术的确有先进与过时之分，但是从消费者使用的角度，技术只有合用不合用的差别。协和超音速飞机的确是最先进的，但是它高昂的成本并不符合市场的需求，所以它只能退出市场。大众其实一点也不缺最先进的技术，比如它的TSI发动机，功率之大同级发动机无出其右，还有它的TDI技术和DSG双离合变速器技术，在国际上都处于领先地位。同时，它对于中国市场一点也不吝啬它的技术，明锐、迈腾这些车所使用的技术，与大众在欧美的同一车型相比并无二致。大众之所以敢于在新车朗逸上使用一款并不太



先进的发动机，就在于它从自己在中国市场比拼 20 多年的经验与教训中深刻体会到，中国的汽车市场是一个层次最多、需求最为多样的市场，技术在中国消费者购车的影响要素中只占一个很小的比重，消费者更看重的是车的整体性能，包括它的可靠性、购买价格与使用成本。大众完全可以用多样化的不同技术层次的产品，来满足消费者的不同需求。于是大众才有了四代同堂的产品战略，有了专门为中国市场开发的这款朗逸。

有了以上分析我才能理解，为什么我在问大众中国总裁范安德，朗逸销量上去后，会不会将桑塔纳停产时，他能斩钉截铁地回答：“No!”

一汽大众的营销变革

2008 年 6 月，一汽大众销售公司总经理苏伟铭在担任该职两年半后正式卸任，在业内外引起轩然大波，广受争议的苏伟铭和他进行的一汽大众营销变革再次被推到舆论的风口浪尖。苏伟铭两年多的变革试验到底给一汽大众带来了什么？苏伟铭的离开是一汽与大众之间的股东博弈，还是内部的人事斗争，抑或是苏个人的发展需要？笔者通过多方采访，试图找出在苏伟铭离职背后的一些事实以及被这些事实所掩盖的隐性逻辑。

黯然离职

2008 年 6 月 2 日，一汽大众开会决定，新加坡人苏伟铭不再担任一汽大众副总经理兼销售公司总经理，由一汽集团第九研究院院长胡咏接任该职务。此消息一出，立即成为当天各大门户网站汽车频道的头条新闻。

笔者随即拨通了一汽大众一中层干部的电话，这位内部人士没有否认这一消息，仅表示还没有看到一汽集团下发的正式文件，对这件事不能发表评论。第二天笔者又联系到大众中国公关总监杨美虹，她表示，她也只是从网上看到这个消息，但是公司没有收到任何正式的通知，据她所知苏伟铭目前还在长春出差。她说，苏伟铭目前仍担任大众中国副总裁和大众进口车公司董事长。

其实，苏伟铭本人对此早有预感，并且他也毫不避讳这个话题。早在 2008 年年初，“一汽大众销售公司老总苏伟铭要下课了”的小道消息就开始在汽车媒体圈传开了，在 4 月份的北京车展上就有媒体记者直接问苏伟铭是不是要离开一汽大众，苏回答得相当坦然：“我不知道，如果双方股东认为还有需要我的地方，我还可以做一点事情有一些附加值。我觉得别人应该替我的时候，我就应该让位了。”

2005 年 12 月，当时的一汽集团总经理竺延风力排众议，聘请担任大众中国



副总裁的苏伟铭代表中方股东一汽集团出任一汽大众副总经理和一汽大众销售公司总经理，这在一汽大众引起了很大争议。

“营销快刀手”

一汽集团总经理竺延风重用苏伟铭的原因是什么呢？这还要从2004年说起。

2004年，中国汽车市场在经历了2003年的“井喷”行情之后突然急转直下，销售异常低迷，而一直在中国市场占据老大地位的大众下滑最为严重，不仅在进入中国20年来首次出现亏损，而且市场占有率也从4年前的50%急剧下滑到11%的最低点。而一汽大众的形势更加不景气。2003年，一汽集团实现的141.3亿元的利润中，一汽大众的贡献率达到了77.8%。2004年年中，国家统计局的数字显示，一汽集团2004年一季度亏损5.7亿元，一汽集团称主要的亏损是来自一汽大众。直到2005年，一汽大众的形势仍不见好转，33万辆的产销计划化为泡影。

危难之际，竺延风认为，只有借用“外脑”，引入全新的营销理念与管理模式对一汽大众进行彻底变革，才能让一汽大众走出困境。这时候，合作伙伴大众中国向竺延风推荐了苏伟铭，这个头脑灵活、办事雷厉风行的新加坡人开始进入竺延风的视野。

据了解苏伟铭的人士讲，这个1966年出生的新加坡人是在美国上的大学，主修经济学，后又在1994年获得MBA(工商管理硕士)学位。1995年苏伟铭进入戴姆勒—克莱斯勒集团任职，并在此开始了他职业生涯。之后，他很快就升任戴姆勒—克莱斯勒(中国)投资有限公司副总裁，并兼任北京吉普汽车有限公司销售市场部总经理。在担任北京吉普销售老总的任上，苏伟铭表现出过人的销售才能，一举结束了北京吉普长达5年的亏损局面，开始在汽车界崭露头角。2004年，大众中国重金聘请他担任大众中国副总裁，主管大众进口车的销售。苏伟铭国际化的职业背景和丰富的销售管理经验成为他出任一汽大众销售公司总经理最有力的筹码。

2006年1月1日，苏伟铭正式走马上任。经过短期的调研，苏伟铭很快就发现了一汽大众在营销上存在的两大症结：一是营销战略高度统一，决策严重滞后；二是渠道管理缺乏有效手段，经销商队伍整体营销能力已弱于竞争对手。苏伟铭自己有清醒的认识，他认为，在中国，东部和西北地区的经济文化差异很大，市场的差异化应该由决策的差异化来应对。这成为苏伟铭推进营销变革的前提和出发点。

仅上任3个月后，苏伟铭就开始了大刀阔斧的营销变革，将一汽大众销售



公司营销系统过去九个大区的设置，变成了北区、南区、东区、西北四个战略业务单元(SBU)，并把以往集中在长春的集中决策权，相当程度地前移到这四个销售大区，四个大区的首席执行经理在广告宣传、市场促销等方面有了更多自主权。2007年，随着人们对区域营销战略认识的逐步深入，一个以突出利润经营为核心概念的改革计划已经水到渠成，即把四个SBU转化为四个销售事业部(NSC)。事业部获得了更大的财务和人事的处置权，不仅针对全国各地有个性需求的市场需要反应更加迅速，而且在调动当地经销商的积极性方面变得更加有力和快捷。

对于这一变革，亚之杰伯乐销售公司总经理谷亚雷最直接的感受就是“厂家对经销商的关注度提高了。”他说目前一汽大众把更多的精力放在了对经销商在现场管理、资金储备、订单细化等方面的监管上，给了经销商更多更实在的帮助。

在决策前移、权力下放之后，苏伟铭把更多精力放在了管理流程的再造上。2006年，一汽大众聘请全球顶尖的软件开发公司为一汽大众设计了一套全新的销售流程管理体系，这个体系由很多的流程模块组成，每一模块的运行都明显地提高了公司的经营效率。这里以一汽大众新的配额制订单流程为例。过去一汽大众的经销商要想拿到优质货源，不是要公关就是要投巨资赌运气，经销商的负担很重。而现在的流程化管理，一切通过电脑，经销商每5天可以通过电脑下订单，每月初交货款，货源分配完全取决于经销商对市场的预测和他们良性的资金管理。由于经销商的订单、资金即时得到反应，订单的准确度从以前的40%提高到现在的70%。

当然，好的流程必须借助一流的执行力，而执行力的提高依赖于整个营销队伍的整体素质。而苏伟铭把提高企业员工和经销商素质与能力的突破口，放在了大规模培训上。从2006年开始，一汽大众聘请了大批国内外营销与技术专家对一汽大众的全国经销商进行培训，一汽大众在全国的500多家经销商，上至董事长、总经理，下到普通的销售员和修理工，都经过了不止一次的各种培训。

亚之杰伯乐销售公司总经理谷亚雷说，苏伟铭的营销变革让经销商受益最大的就是这些培训。这些培训将一汽大众先进的管理理念、销售流程和服务标准渗透到每一个经销商员工的心中，使经销商的整体素质和服务质量得到了很大提升。谷亚雷说一汽大众通过和全球知名的J. D. Power公司合作，引入了客户满意度的最高评价标准，要让客户在一汽大众经销商那里得到“超乎想象”的满意服务，这对经销商的服务是一大促进。