

INVESTIGATIONS INTO

中国汽车调查

CHINA

AUTO



前言

贾可

我希望两三年后回过头来看这本书的时候，它依然具有这样两个价值——提供中国汽车业竞争历史一个关键时段的初稿，观察未来中国汽车发展一个依然有效的前瞻视角。

这并不是件容易完成的事情。2002年、2003年中国汽车市场进入井喷时代，喧嚣异常的浮躁氛围深深地左右了中国汽车的报道者们。汽车市场的火热带来了汽车媒体的骤增和汽车广告的繁荣，中国汽车的玩家们出手阔绰，而汽车记者们也不由自主甚至无奈地以谄媚的心态来完成他们的汽车宣传。是宣传而不是新闻使中国汽车历史的初稿呈现出扭曲的面貌，更不要说对未来的启示了。

特立独行是一条艰难道路。当然不仅仅是汽车行业的报道，不仅仅是在行业的鼎盛期，在我们这个不确定的市场经济时代，所有的行业都可能表现出这种扭曲的姿态，其中的区别不过是或多或少而已。他们中的大多数担心违背这一潮流将被排斥于这个圈子之外，从而影响自己的美好生活。

生存法则总是很难违背的，而报道新闻的常识却是可以忘记的。毛泽东在跟当时的人民日报总编辑吴冷西谈话时说：“记者到下面去，不能人家说什么，你就反映什么，要有冷静的头脑，要做比较。”但是有多少记者，多少汽车报道敢于这样做呢？

一切还并不只限于此。

对市场经济时代的经济新闻报道，受众需求正不可避免地经历这样一种转变：从需要知道“发生了什么”，到需要媒体解释“为什么会发生”，更高的要求是让人们了解“还会发生什么”。我在我的博士论文《中国社会转型期经济新闻报道的价值取向》中写道：“市场经济讲究资源合理配置的三个主要要求，决定了经济新闻报道的三个主要价值取向——提供前瞻信息、寻找商业智慧以及守望市场环境。”

“守望市场环境”的价值取向常常要求记者去做一些“揭黑”报道，但是“提供前瞻信息”和“寻找商业智慧”却并非要求你与采访对象天然对立。很多人发现自己在这种不用动脑就能生存的报道环境中，从来就没有学到或者已经渐渐丧失了发现这种价值的能力。

街面上林林总总的汽车报道，描述的可能永远是浮到水面上的冰山一角。一

汽丰田销售公司副总经理董海洋以一个读者的角色跟我抱怨现在的汽车报道：“很多记者，老忽略经济基础，老关心上层建筑，老关心现象，而不关注本质。汽车在跑，是因为发动机在动；旗在飘，是因为风在吹。老问我旗帜在不在飘，在向左飘还是向右飘，我说那得看风向，看风速。”

如何能够看到风向？如何能够看到风速？它除了要求我们在报道的时候恪守新闻的常识之外，还要求我们付出辛苦和智慧。如果我们觉得智慧不够，至少辛苦必须付出。多采访几个人，多做一些比较，可能真相就能够浮现。新闻最重要的是采访到核心事实，但是有多少记者能够上上下下、里里外外、问了又问、观察再观察，听取各方面不同的表达呢？

我不能说我对中国汽车的调查达到了多么高深的程度，跟国外的同行相比，在写作技巧和宏观视野上还有不小的差距；而国内的同仁中间，也不乏尖锐的观察者，比如《21世纪经济报道》的付辉和《南方周末》的栗源。在与他们打交道的过程中，我感受到了志同道合的快乐。

不能不说的是，这本书能够诞生实际是集体力量的结果。感谢《环球企业家》杂志的同仁——前执行主编李甬和现执行主编杨福。这两位具有国际视野的经济新闻报道行家给了我诸多的帮助，实际上他们也是我直接走上汽车报道道路的推动者。当然还有申音和叶南诸君，他们给我的报道或者书的整理都提出了宝贵的意见。

我还需要感谢的是中国汽车行业中那些通情达理的经理人，恕我不能一一列举他们的名字。当然像贾新光、朱伟、高旭、张豫、孙健等汽车分析师也给我提供了诸多智慧。感谢他们。还要感谢的是我的朋友，少年时代便有所成的丁捷和何平，他们直接促成了这本书的出版。而我孩提时代的朋友张立新则是我走上文字道路的第一推动者。最后需要感谢的是我的家人，我的父亲和母亲，他们一直教导我要以正直的品质对待我从事的工作。而我的妻子和女儿，她们因为我的在外奔波而牺牲了许多欢乐时光。

让我再回到汽车的正题。如果说上海大众的桑塔纳一骑独行的时代是中国当代汽车的第一次浪潮的话，那么以上海通用、广州本田在中国的驰骋可以说是第二次浪潮。现在中国汽车的第三次浪潮来了，它是随着中国汽车市场连续两年黄金时代的突然结束而逐步开始的。在这一次浪潮中，中国资本占有一半的合资企业开始了顺应中国市场更多地进行自主研发，拓展产品，而中国本土汽车企业的自主品牌也将进入到一个命运即将水落石出的时期。第三次大浪淘沙将留下真正的中国汽车英雄企业和领军人物。

确实，在这本书即将付梓之际，东风汽车众多合资公司开始呈现优良表现，但是我并不会因此而对书中已经形成的判断加以修改。尽管一个判断的形成需要多

种事实佐证,但是部分事实的变化常常不能影响判断的形成。而且,不断演进的历史并非不可以随时记录并作出当下的判断,因为它至少可以成为最终历史的初稿,虽然天知道是否有终结的历史。

此外,必须声明的是我对所有的汽车公司并无天生的好恶,我一直努力以不为尊者讳的治学态度来审视众多汽车公司,清者自清,浊者自浊。如果未来真有一举推翻书中一些判断的时候,我自己并不会拒绝视之,而会将其当成一个新的角度重新进行调查和推断。但那将是另一段历史。

作为一个记者,我期待着记录下这段历史,同时也能够给出中国汽车玩家们决胜未来5年、10年甚至20年的关键答案。当然,那些欲驰骋在中国道路上的消费者们也能够从这些座驾背后不为人知的因素中,得到一些做出最终购买选择的判断力。

序 一

迎接汽车的“中国之中国”

朱 伟

记得梁启超先生在 20 世纪初曾著《中国史叙论》，书中将中国历史分为“中国之中国”、“亚洲之中国”和“世界之中国”三个阶段，分别涵盖了从大禹治水到秦始皇统一中国，从秦王朝到明清时中国成为东亚宗主国之强盛体系，及从鸦片战争之后到民国初期中国融入世界格局这样三大时段。

纵观中国汽车工业短暂而起伏跌宕的发展史，套用这种分类方法，应当说从中国开始引进外资合作到现在，基本上是“世界的中国”汽车业这样一个概念。几乎所有的主要国际厂家视中国作为其全球市场布局之一处棋子，携技术、产品和资金之优势，通过合资先后进入中国，引进车型，制造与管理，从某种意义上，跨国汽车公司基本上主导着中国汽车业的发展。

《中国汽车调查》一书中所反映的，以上海大众所引领的第一次和由上海通用和广州本田所引领的第二次中国汽车工业发展浪潮，正好演绎了汽车业“世界的中国”概念。它真实生动地记录了中国汽车业近年来的发展状况和竞争态势，其中包括通用、大众、本田、戴-克、宝马、丰田等国际汽车集团在中国的积极扩张和市场角逐，也包括中国民族汽车工业从求得生存到寻求发展自主品牌的雄心壮志和刚刚开始奋斗的历程。

这本书的作者贾可先生是我国经济新闻报道领域的资深记者，长期代表《环球企业家》跟踪研究和深度报道汽车业的一举一动。《中国汽车调查》实际是作者将近年发表的一系列汽车业报道经过重新梳理和加工后结集的结果。它出版在中国汽车市场连续两年“井喷”的黄金岁月结束后，新的发展浪潮刚刚开始之际，十分值得汽车界和与之相关的同仁和朋友们去阅读和思考。

事实上，今天的中国汽车工业已真正融入世界汽车工业中。今后的中国在第三次发展浪潮中，必然会渐渐形成一个“中国之中国”的汽车工业。而在中国土地和市场上已经形成的中外合资企业，未来也将开始以中国作为一个中心和发展主体，来驱动其亚洲乃至全球的业务管理和发展。

这预示了包括书中许多人物和作者本人，经过观察和分析所讨论的一系列可能的发展趋势和现象，如：

• 精益化管理的推进。在中国汽车市场经历了井喷期后呈自然稳定成长的今天,随着竞争的日趋激烈和利润空间的日益缩小,所有的汽车企业必须更加积极地推进精益化管理,涵盖生产制造、采购、销售与服务等各个环节。

• 品牌营销的重要性提升。随着消费者成熟度和市场复杂度的迅速提升,只有能够真正抓住中国消费者细分市场的产品品牌,方能克敌制胜、占领市场和获取市场份额。

• 自主研发的开始和推进。合资企业将开始自主研发,旨在积极、快捷、有效地推出本土化产品,满足消费者的需要。

• 自主品牌的创立和培养。中国已不乏民族自主品牌,除了包括一汽红旗、奇瑞、中华、吉利和哈飞等企业外,上汽集团这样的龙头企业和包括比亚迪、力帆这样的地方民营或国有企业也都在进行着自己的努力。关键是这些企业如何能稳健地将自主品牌培养起来,它们也许很难也未必需要一下子迅速做到国际厂家这样的规模,但一定要做实做强才能成功。

• 兼并收购和整合的必然来临。国际汽车企业前几年积极扩大对中国投资,其决策前提之一是唯恐不投资所带来的机会丧失,这给在华合资企业间的兼并收购种下了根基。

• “中国制造”的汽车产品出口和外包。毫无疑问,中国未来必然会作为汽车生产大国进行产品出口,甚至进行外包生产。对中国本土企业而言,关键词则是“早做准备”。

希望所有的读者朋友们能和我一样,从此书中真正感悟到作者为中国汽车业的发展所怀有的梦想和焦虑,也希望大家为中国汽车业的未来抱有乐观的态度和给予美好的祝福。

另外,这本书让读者有机会零距离面对这些中外汽车业界的领军人物,感受他们真实的思想和跳跃的思维。本书内容生动翔实,值得一读。

(作者为罗兰·贝格管理咨询有限公司全球高级合伙人、中国区总裁)

序 二

解剖刀与炼过的矿石

贾新光

北京亚运村汽车市场的老总苏晖多次开玩笑：“现在是卖不了别的就卖汽车吧。”另一位先生像对下联似地接着调侃：“说不了别的就说汽车吧。”汽车是这几年的热门话题，随着汽车的普及，人们对汽车的了解也有所加深，因此街头小子都可以谈上个一二。很多事情都有一个共同的特点：入门易，精通难，因此往深了说就不好说了。在这种状态下，一些高谈阔论往往有震慑性的效果，其口气之大，结论之果断，常常能够把大家都镇住。然而细细琢磨，就会发现实则大而无当。

中国汽车工业近十多年的发展，处于急剧的变化和转折中，还没有完全告别计划经济，就被推入了 WTO 大门；我们还没摆好自己的阵势，跨国公司就在中国展开了决战；经历了井喷，也经历了低迷，不管哪个跨国公司在中国都干得不顺手；自主开发、民族品牌、拉美化、话语权……几乎每天都在激辩这些话题，但是似乎都还是止于“生存还是死亡，这是一个问题”这样的层次。

平面化单向度的汽车产业观察已经充斥了这个汽车世界。实际上对于汽车业，我们需要的是“解剖刀”：从细节处进入，顺脉沿络，剥皮抽丝，层层推进，一步一步地接近事件的内瓢。由此才能够有所痛心也有所启示，于是我们就看到了贾可的《中国汽车调查》。

贾可曾多次采访我，和一般滔滔不绝的主持人采访不同，他的话不多，一般是静静地倾听，这是一种很“狡猾”的策略，因为被采访者实际上受到一种暗示性的鼓励，放开了说，难免说走了嘴。更为“狡诈”的是，贾可抓住我贪杯的弱点，先灌酒，再采访，一般他都能达到目的。他对我的每次采访，我们谈得都很深，确实畅快淋漓。

这本书的出版，他先前没有和我说过，所以当他送来草稿，我确实吃了一惊，更仔细的阅读之后，发现他这几年采访的积累犹如炼过的矿石。他让我写一个序言，说只有汽车业的分析师才有公信力。因为阅读之后很有收获，我答应写这篇小序，也就算自己的一点读后感吧。

记得在一次关于品牌竞争的研讨会上，一位听众对每一位发言人都提出同样的问题：“你看哪个公司在中国品牌做得比较好？”有的发言人说：“各有千秋。”有的

发言人说：“研究不多，不好妄下评论。”轮到我发言，这个人又提出同样的问题，我毫不客气地回答“谁都没有做好！”为什么？跨国公司进入中国往往比较仓促，很快赶上中国汽车市场“井喷”，所以火烧眉毛顾眼前，先卖车再说。但是“井喷”过后，许多公司感到茫然，不知道中国的老百姓为什么又一下子都不买车了，即使拼命降价也卖不好。

我的看法是，现在国外公司、国内公司、整个产业都要认真思考，思考他们到底出了什么问题。贾可的这本书应该是这种思考努力的一个成果。他能够从汽车的真正细节出发，特别是汽车销售的细节方面，在“分子学”水平上进行大量解剖，中国汽车工业的问题恰恰就出在这里。

比如说，跨国公司做了上百年汽车，对汽车再熟悉不过了，但是在中国还是“估不透”汽车市场。贾可在书中提到，一汽丰田汽车销售公司原来的总经理古谷俊男认为：“我们在世界各国都非常成功，但基本都是资本主义国家，到社会主义市场经济国家是第一次。对中国用户的要求我们经验很少。”古谷深入走访经销店后发现，不仅仅是经销商的问题，中国消费者的需求同日本和世界其他国家相比截然不同。古谷举了一个例子，他说：“在日本或者欧美，我们会给买车的顾客提供一种套餐服务，你买了我的车，3年以后免费接受我的保养维修，这在欧美大受欢迎，但是中国客户不认可，他们对眼睛暂时看不到的东西就不接受。”

贾可在书中认为，“乍看起来，中国市场非常大，什么样的车都有人买，什么样的车都有人坐。但是你能卖多少？卖多久？占多大的市场份额？于是，打造性格鲜明、与对手充分差异化的品牌形象成为新的竞争点。”“美国通用汽车公司在中国的成功，以及德国大众汽车公司在中国出现的颓势，从正反两个层面向我们显示：在中国竞争激烈的‘万国车展’时代，鉴于整个汽车制造质量和工艺的同质化现象越来越突出，以往原样引进车型，重播其品牌内涵的粗放经营模式已经行之不远，能否成功地在市场营销、品牌形象以及相关服务方面进行本土化改造，成为跨国汽车公司在中国竞争未来的焦点。”

关于跨国公司本土化问题，贾可也提出了一些很好的见解。他指出：“跨国汽车公司在中国展开新一轮竞赛，它们未来的空间有多大，不单单取决于其本身已经拥有的实力，还依赖于其本土化的决心、力度和速度。必须承认的是，大多数跨国公司对中国人和中国市场并不了解。无论是汽车的适应性改进还是销售策略的制定，无论是品牌内涵的本土传播还是服务质量的有效控制，都不能离开中方的支援。做不到这一点，那么不管你在世界上的名气多大，品牌的影响力多大，或者有多少核心技术，也不管你在中国已经取得了多大的成功，都将在或者正在中国陷入困境。”

对于中国汽车工业，贾可采用更为理性的观点来看问题。中国汽车工业在发

展方面最不缺乏的是雄心壮志,最缺乏的是扎扎实实地学习和改进。比如说书中提到一汽三次学习丰田生产方式的例子。1978年刚刚改革开放,一汽厂长刘守华就已经带队去日本丰田公司学习TPS,回厂后组织二级干部学习,然后又请TPS的创始人大野耐一来厂讲课,并在生产线上搞试点,建TPS样板线。一时全厂掀起了学习TPS的热潮,但是不久销声匿迹。

1990年代,一汽变速箱厂引进日野LF06S型6档同步变速箱,同时也再次引进TPS,结果在没有增加多少设备、人员和资金的情况下,生产能力由8万辆提高到12万辆。当时的厂长耿昭杰提出“把推行精益生产方式作为一汽继换型改造、产品结构调整之后的第三件大事来抓”。

接下来就是2002年,一汽甚至成立了竺延风总经理挂帅的丰田生产方式领导小组,因为要想生产丰田汽车必须改善红旗轿车的生产管理。

对此,本书给出的答案是,其实丰田生产方式的一个精髓就是真正发现问题,发现真正的问题。所谓真正的问题就是可以动手解决的问题,关键还是在解决问题。

本书中不乏这样的真知灼见,值得人深思。以上我只是谈了自己的一点感想,真正的有意思的内容大家还是阅读本书吧。

(作者为中国汽车工业咨询发展公司首席分析师)

目 录

第1部 失落者

第1章 大众坠落.....	3
大众汽车开往何处.....	3
两个伙伴	10
第2章 戴-克迟缓	16
戴-克如何挽回颜面	16
北京吉普能否重塑	22
第3章 标致重来	29
标志为何如此谦逊	29
[访谈] 塞赛尔的任务	35

第2部 凶狠者

第4章 丰田凶猛	39
启动失落的丰田	39
丰田“霸道”中国	42
丰田的中国烦恼	47
混合动力汽车的风暴	56
[访谈] 服部悦雄的谦虚	59
[访谈] 古谷俊男的觉悟	61
第5章 现代野蛮	67
凶狠的闯入者	67
现代大跃进	78

第3部 适意者

第6章 通用沉稳	89
别克新造牌运动	89
一盘没有下完的棋	96
[访谈]刘日海的营销观	104
[访谈]一款汽车的本地化历程	114
第7章 广本独行	116
广本密码	116
[访谈]兵后笃芳的算盘	124
[访谈]曾庆洪的执行力	126
第8章 马自达加速	129
马自达之道	129
[访谈]尾崎清的自信心	135
第9章 豪华胆量	140
豪华轿车放纵中国	140
[访谈]争锋豪华者	142

第4部 突围者

第10章 一汽蝉蜕	151
长子的方向	151
三学丰田生产方式	159
[访谈]竺延风二十年后独立造车	163
[访谈]顶级红旗这样设计	168
第11章 买家上汽	171
上汽的梦想与焦虑	171
上汽偷袭罗孚	179
[访谈]陈虹迈出第一步	190

第5部 寄居者

第12章 东风无奈	195
东风往何处吹	195
[访谈]哀莫大于心死	202
第13章 广汽开放	204
广州的底特律梦	204
日系据点	206

第6部 跃进者

第14章 长安快跑	213
长安崛起之谜	213
[访谈]尹家绪的理想	224
第15章 南汽下注	230
汽车元老的赌注	230
背水一战	239
第16章 奇瑞跃进	243
奇瑞的新大陆	243
[访谈]尹同耀的梦想	257

第7部 挤入者

第17章 华晨悲歌	263
中华先驱成“先烈”	263
一辆轿车的诞生	268
[访谈]苏强忆往事	273
第18章 比亚迪诱惑	275
“电池大王”造车	275

[访谈]王传福的豪言·····	281
[访谈]夏治冰的解释·····	284

第 19 章 吉利苦乐 ·····	287
乱世英雄·····	287
[访谈]李书福的难题·····	294

第 8 部 必由路

第 20 章 巨头之变 ·····	301
以多大的胆子造汽车·····	301
跨国汽车本土化求生·····	303
第 21 章 本土未来 ·····	307
承认野生的力量·····	307
抄袭责难围困中国汽车·····	311
[访谈]不得不走的道路·····	314

CONTENTS

PART I THE LOSERS

Chapter 1 The Fall of Volkswagen	3
Where is VW heading	3
Two Partners	10
Chapter 2 The Sluggish DaimlerChrysler	16
How should DaimlerChrysler save its face	16
The hope of Beijing Jeep's restructure	22
Chapter 3 The return of Peugeot	29
Why does Peugeot lay so low	29
Interview: Jean Yves Dossal's Task	35

PART II WILD BUNCHS

Chapter 4 Tough Toyota	39
Restart Toyota	39
The "hegemony" of Toyota in China	42
Toyota's trouble in China	47
Hybrid storm	56
Interview: Etsuo Hattori's humbleness	59
Interview: Furutani Toshio's enlightenment	61
Chapter 5 Hyundai the Savage	67
A Tough Intruder	67
Hyundai's great leap forward	78

PART III THE WINNERS

Chapter 6 The Cool GM	89
Buick's new brand building	89
Liu Ri-hai's marketing philosophy	96
The localization of a GM car	104
An unfinished game	114
Chapter 7 Guangzhou Honda Walking Alone	116
Guangzhou Honda code	116
Interview: Hyogo Atsuyoshi's plan	124
Interview: The executive power of Zeng Qinghong	126
Chapter 8 Mazda Speeds Up	129
Mazda's way	129
Interview: Ozaki's confidence	135
Chapter 9 Luxury Guts	140
Luxury cars' indulgence in China	140
Interview: Compete for luxury	142

PART IV OUTBREAKERS

Chapter 10 FAW's Exuviation	151
The direction of the eldest son	151
Interview with Zhu Yan-feng: Independence in 20 years	159
The design of Hongqi flagship	163
The three learnings from Toyota way	168
Chapter 11 SAIC The Buyer	171
SAIC's dreams and anxieties	171
SAIC's ambush	179
Interview with Chen Hong: The first step	190

PART V PARASITES

Chapter 12 Dongfeng's Predicament	195
Where does Dongfeng blow	195
Interview: Nothing more sorrowful than a heart dying	202
Chapter 13 Opening Guangzhou Auto	204
Guangzhou's dream of being Detroit	204
Japanese Rendezvous	206

PART VI FORWARD LEAPERS

Chapter 14 Run Chang' An Run	213
The myth of Chang' An Auto's rise	213
Interview: The goal of Yin Jia-xu	224
Chapter 15 NAC Chips In	230
Patriarch's bet	230
Conquer or Die	239
Chapter 16 Chery's Adventure	243
Chery's new world	243
Interview: The dream of Yin Tong-yao	257

PART VII THE CRUSHERS

Chapter 17 Frustrated Brilliance	263
The pioneer becomes martyr	263
The birth of a car	268
Interview: Su Qiang's memoir	273
Chapter 18 Tempted BYD	275
The king of battery makes car	275

Interview: Wang Chuan-fu's big words	281
Interview: Xia Zhi-bing's confidence	284
Chapter 19 Geely Up and Down	287
The hero in troubled times	287
Interview: Li Shu-fu's difficulty	294

PART VII THE ONLY PATH

Chapter 20 Tycoons' Change	301
How bold can they be making cars	301
Multinational carmakers localize to survive	303
Chapter 21 Local's future	307
Recognize the wild power	307
Plagiarizing blames besiege Chinese local carmakers	311
The must-take path-a conversation with CEO of Roland Berger China	314