



暨南大学 企业发展研究所  
企业转型发展研究书丛

# 企业转型 发展研究案例集

第二辑

THE SECOND EDITION

—— 卫海英 王国庆 ◎主编 ——

A CASE SET OF  
RESEARCH ON ENTERPRISE  
TRANSFORMATION AND DEVELOPMENT



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



暨南大学 企业发展研究所  
企业转型发展研究书丛

# 企业转型 发展研究案例集

## 第二辑

THE SECOND EDITION

—— 卫海英 王国庆 ©主编 ——

A CASE SET OF  
RESEARCH ON ENTERPRISE  
TRANSFORMATION AND DEVELOPMENT



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业转型发展研究案例集. 第二辑 / 卫海英, 王国庆主编.

—北京: 中国经济出版社, 2019. 6

(企业转型发展研究书丛)

ISBN 978 - 7 - 5136 - 5716 - 7

I. ①企… II. ①卫… ②王… III. ①企业发展—案例—中国 IV. ①F279. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 112349 号

责任编辑 姜 静 赵立颖

责任印制 马小宾

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京富泰印刷有限责任公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 18.75

字 数 365 千字

版 次 2019 年 6 月第 1 版

印 次 2019 年 6 月第 1 次

定 价 78.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 88386794

# 序 言

## • PREFACE •

暨南大学企业发展研究所成立于2003年7月，为广东省普通高校首批人文社科重点研究基地。自2014年以来，企业发展研究所旗帜鲜明地确立了“企业转型发展”研究主题，形成了社会责任观下的企业价值创造、行为公司财务和管理会计、生产运营管理与决策、品牌营销与服务管理、组织行为与人力资源管理五个研究团队。近年来，本所充分发挥特色学科优势，紧贴广东及粤港澳大湾区企业转型升级现状，深入开展理论、政策与战略研究，打造了一系列学术研究品牌，赢得了较高的社会声誉。

2019年是新中国成立70周年，也是全面建成小康社会关键之年。我国经济处在内外部环境深刻变化、挑战与机遇并存，经济发展需转变方式、优化结构的攻关时期。而企业作为推动中国经济社会发展的中坚力量，只有提供更多服务个性化、品质标准化、品牌高端化的产品，才能更好地满足人民日益增长的美好生活需求。年初，党中央、国务院正式印发《粤港澳大湾区发展规划纲要》，标志着粤港澳大湾区建设全面铺开。广东省作为连接港澳两地的重要桥梁和引擎，肩负着深化港澳合作、推进港澳建设的任务，在中国现代经济发展中占据着愈来愈重要的地位。随着大湾区的深化改革与发展，处在复杂多变环境中的众多企业开始积极推进转型升级，优化企业组织架构和资源配置，全面塑造和提升核心竞争力，积累了宝贵的经验，也为企业转型研究提供了丰富资料和素材。

企业发展研究所立足广东、服务大湾区经济，多年围绕“企业转型发展”主题展开研究，认真提炼和总结企业转型发展中的经验与对策。2016年至今，我所携手广东本土企业共同开展案例研究，公开招标企业转型发展案例研究项目近二十项。2018年我所选取了首批立项的十个案例，整理出版了企业转型发展研究案例集的第一辑，研究成果获得了业内的广泛认可和高度评价。

本书为该案例集的第二辑，本辑共收录了八个案例，延续第一辑案例中从选题、题材、形式到视角四个方面的特色：①选题经典。本书以近年来广东省成功转型企业为叙述对象，紧扣时代脉搏，又颇具代表性。每一案例有助于读者举一反三，加深理解，拓宽思维。②题材全面。收录的案例涉及众多行业，案例中关于行业背景的分析在使读者全面把握转型时间、发生背景的同时，也为其搭建了洞悉各行各业发展动态的广阔平台。③形式新颖。本书尽量避免对转型过程平铺直叙，生动讲述企业在生死存亡关头的艰难选择，向读者展现最精练最有效的转型信息。④视角独特。案例的叙述以第三方立场，评析企业在转型过程中的策略。

本书囊括了我所在企业转型领域长期研究积累的部分成果，语言通俗生动、深刻精要。编者力求打造一本兼具时效性和实用性为一体，值得企业领导者以及所有关注企业转型的人士阅读、借鉴的案例集和各取所需的资源库。

编写组在实地调研和素材采集过程中，得到了广大案例企业的积极配合，中国经济出版社姜静编辑为本书的成稿、修改、出版提供了大力支持。借此，衷心感谢所有为本书面世付出努力的各界人士。

当然，囿于视野和能力的局限，书中难免会存在种种不足甚至错误之处，肯请广大专家、学者批评指正。希望通过此次的出版工作，能够不断提高本所的科研工作质量和成果水平，为广东乃至粤港澳大湾区的企业转型发展贡献绵薄之力。

卫海英

暨南大学企业发展研究所

2019年6月

# 目 录

## • CONTENTS •

|                              |   |
|------------------------------|---|
| 传祺的传奇——广汽自主品牌成长模式 / 邓地 ..... | 1 |
|------------------------------|---|

广汽传祺作为一个年轻的中国汽车品牌,以“定位高端、品质优先、创新驱动”的战略构想,打造具有核心技术和品牌精髓的全球化车企。公司坚持正向开发与模块化的技术路线,自主探索工业设计的道路,构建国内领先的供应链与生产管理体系,以及全方位品质保障体系。为完善人才与组织管理,公司以管理高效率与治理能力现代化实现“国企的平台,民企的效率,外企的流程”。在市场营销方面,公司以打造世界级品牌为目标,积极拓展海外市场,坚持从中高端品类切入方式与采取高于同规格本土竞品的价格策略,以及构建全国自主品牌汽车市场上最为完备的网络体系。这些发展路径选择被认为是传祺快速成长背后的关键因素。同时,公司在新的发展阶段也正面临新的挑战。本案例对我国本土制造业企业的品牌发展和战略选择具有良好的借鉴意义,并且有助于管理学专业的学生构建系统化的管理知识体系。

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 中惠熙元房地产集团多元化战略研究 / 陈晓曦 ..... | 36 |
|------------------------------|----|

华南知名房地产企业中惠熙元房地产集团是一家以房地产为主营业务,以互联网思维为指导,拓展多元业务,包括物业管理金融产业、健康产业、文化产业,实施多元化路径的协调发展,意图转型为一体两翼业务模式的复合型轻资产管理公司。本案例旨在总结房地产民营企业转型实践探索,进而为房地产行业其他大中型企业的多元化经营提供参考。首先,从外部条件分析中惠熙元房地产集团实施多元化战略转型的动因和转型思路;其次,详细介绍该集团的多元经营战略实践;再次,提出该集团多元化经营的机遇与风险;最后,提炼出适合房地产民营企业的管理启示。

中集集团内控内审融合的治理之道 / 石水平 聂景雯 ..... 64

在现代企业制度中，内部控制已成为公司治理逐步有效完善的利器。近年来，内部控制系统逐渐在大型企业中普及，并为企业创造了巨大价值。与此同时，内部审计在公司治理中也被不断地赋予新的任务。一个企业要健康稳定发展，更加离不开有效的“监测预警器”——内部审计。那么，当两者相遇，是矛盾和盾的不可调和，还是泉水泡茗茶的融合？中集集团作为中国企业的典型代表，其成功转型背后的秘诀是什么？本案例结合其内部控制与内部审计的发展历程，探究二者之间的逻辑关系和内在联系，可为其他企业内控内审的建立与完善提供借鉴和参考。

佳都集团从电子分销向掌握智能化核心技术的转型升级路径 / 徐咏梅  
..... 111

佳都集团从创业之初的经营 IT 分销代理业务，向价值链高端进军，大力投入科技创新，发力现代信息服务业，最终成为新加坡主板上市的第一家中国科技企业。该企业结合企业转型相关理论，以核心能力理论为指导，从价值链低端的分销进军到价值链高端的科技创新，并不断进行组织模式创新，结合良好的产业经营与资本经营保证了企业的资金流，成功地构建了企业的核心竞争力。最终从终端消费市场进军到核心产品市场，转型成为具有核心竞争力的现代信息服务企业。该企业的成功转型方式能够给其他企业和类似企业的转型升级提供有益参考。

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| 工业 4.0 背景下智能制造企业视声集团的战略转型及创新路径 / 叶生洪 ..... | 154 |
|--------------------------------------------|-----|

在经济全球化和创新全球化的背景下，科技产业竞争由局部竞争转向全面竞争，由国内竞争转向国际竞争，进入了结构趋同、产品过剩、技术更新和资产重组的战略转型时代。随着科技产业发展与市场竞争不断深入，科技代工企业如何根据国内外竞争现状与产业结构的变化，加快科技升级和结构调整，寻求独特的发展空间，企业的战略转型就显得尤为重要。本案例根据战略创业理论，从动态能力范式视角，采用案例研究的方法，围绕资源杠杆利用、全新资源创造、外部资源获取与原有资源释放四种基础资源转变方式，全面分析了视声集团由 ODM 向 OBM 转型升级的路径，并提出了新时期代工科技型企业的转型升级策略。

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 基于商业模式创新的广州南站旅游集散中心运营策略 / 潘定 ..... | 190 |
|------------------------------------|-----|

商业模式，是为达到企业价值最大化而构建的利益相关者的交易结构，说明一个企业创造价值、获取价值的核心运行逻辑。商业模式创新，为广州南站旅游集散中心的运营策略提供理论依据和实践指导。本项目研究广州南客运站在转型道路上的发展历程及其存在的问题，分析对比上海、杭州、苏州旅游集散中心的运营情况，依据广州南客运站业务发展战略和关键资源能力，提出转型的模式创新和运营策略。本案例从商业模式创新方法和构建竞争优势持久性角度出发，评价、分析和设计广州南客运站转型的运营策略，对其他客运企业乃至传统企业的转型升级，具有一定的借鉴意义和应用价值。



## 智慧城市和智慧能源系统解决方案供应商（易事特）转型发展 / 王鹏

233

本案例通过对易事特公司的实地调研，考察其在智慧城市与智慧能源领域的实践，主要探讨了五方面内容：①助力智慧城市建设，提供高效智慧能源；②加强“智慧”管理，推动企业持续创新发展；③打造系统集成解决方案体系，实现企业转型升级；④向 IDC 集成商、运营商转型，提供“一站式”服务；⑤利用信息化提升企业智慧管理水平，进行业务梳理和流程再造。

## 互联网护理 + O2O：创业商业模式选择与估值 / 郭葆春 ..... 273

商业模式是一把“双刃剑”，好的商业模式可以创造更高的企业价值。本案例以互联网家政 O2O 企业——A 网络科技有限公司为典型案例，阐述公司在创立之初面临商业模式选择与引入风投估值问题时，应该如何评估所选择的商业模式是否合理可行。案例通过分析每种商业模式的盈利点，采用 DCF 估值模型对不同的商业模式下的企业价值进行估值，从而为公司提供决策建议。估值的全过程主要包括贴现率的选取、预测自由现金流、计算企业价值，为企业选择商业模式提供可资借鉴的实践经验。

# 传祺的传奇

## ——广汽自主品牌成长模式

案例撰写：邓 地

资料整理：胡巧颖

作为全世界历史悠久的汽车展之一，北美国际汽车展每年都在美国底特律最寒冷的季节里举行。2018年1月16日，雪后初晴的汽车城却是难得的阳光明媚。来自中国广州的汽车品牌广汽传祺在车展现场底特律 COBO 中心，不但展示了旗下所有三款高端车型 GS8、GA8、GM8，还首次发布了即将上市的“品质魅力家轿”GA4 以及首款针对北美市场特点设计的运动型多用途新能源概念车 Enverge。

“传祺是一个年轻的中国汽车品牌。2017 年，我们在中国销售了超过 50 万辆汽车，并连续 5 年荣获 J. D. Power 中国新车质量研究（IQS）中国品牌榜首<sup>①</sup>。”广汽乘用车公司总经理郁俊在底特律的新闻发布会上难掩自豪。对于一个 2008 年才诞生的本土品牌而言，这头十年的开局堪称一段传奇。

## 一、中国汽车产业与汽车市场

### （一）发展阶段与产业政策

中国在全球汽车制造业<sup>②</sup>中处在后来者的地位。中国汽车工业开端于 1953 年中国长春第一汽车制造厂的建成。从那以后的半个多世纪，中国汽车

---

① 2018 年 9 月 27 日，J. D. Power 2018 中国新车质量研究（IQS）发布，广汽传祺连续六年荣获中国品牌第一，传祺 GS8 超越一众合资品牌，荣获大型 SUV 细分市场第一。

② 广义上的汽车产业是包括汽车生产、销售、售后、美容等增值服务的总体。狭义上的汽车产业主要指生产各种汽车主机、部分零部件或进行装配的工业部门。根据《国民经济行业分类与代码（GB/T 4754 - 2017）》，汽车制造业包括汽车整车制造业（361）、汽车用发动机改造（362）、改装汽车制造（363）、低速汽车制造（364）、电车制造（365）、汽车车身及挂车制造（366）、汽车零部件及配件制造（367）7 个三位码细分行业。本文以狭义上的汽车产业，尤其是汽车制造业为重点分析内容。

工业从产业技术发育程度、市场发育程度、市场开放性以及政策导向等各个维度来划分，大约经历了以下的发展阶段。

### 1. 第一阶段（1953—1965 年）

1956 年，长春第一汽车制造厂制造出中国第一辆解放牌载货汽车，结束了中国无法批量化生产汽车的历史。1958 年以后，由于国家实行企业下放，各省市纷纷利用已有的汽车配件厂和修理厂仿制和组装汽车，中国的汽车制造厂一时间发展到 16 家，形成了中国汽车工业发展史上第一次“热潮”。其中南京、上海、北京和济南 4 个比较有基础的汽车制配厂，经过技术升级之后成为中国第一批地方汽车制造厂。

### 2. 第二阶段（1966—1979 年）

20 世纪 60 年代中期，中央政府决定在湖北省十堰市兴建第二个全国性的汽车生产基地，主要生产中型载货汽车和越野汽车，这就是今天东风汽车集团的前身——中国第二汽车制造厂。二汽建成的意义主要是开创了中国汽车工业自主设计产品、确定工艺、制造设备、兴建工厂的纪录。二汽拥有约 2 万台设备，100 多条自动生产线，只有 1% 的关键设备是引进的。

严格来讲，广东的汽车工业也是在这一阶段起步的。广汽集团的前身广州汽车制造厂于 1969 年推出了一款 GQ140 型 3.5 吨的红卫牌载重汽车，从此开始了广东造车的历史。

在改革开放之前这两个阶段中诞生的中国车企（包括整车厂和配件厂），为后来几大汽车产业集群的形成埋下了伏笔。这两个阶段汽车工业的发展都是在政府主导下推进。总体而言，计划经济年代的汽车工业技术和资本积累较为薄弱。这个时期汽车的设计和技术革新也非常缓慢，解放牌汽车一直到 20 世纪 80 年代中期都没有改款，被称作“30 年一贯制”。汽车工业存在明显的“缺重少轻”（即既缺少重型汽车也缺少轿车）的结构特点，尤其是轿车，几乎是空白。

### 3. 第三阶段（1980—2000 年）

改革开放之后，汽车工业进入全面发展阶段。一方面，改革促使原有的国有汽车企业进行产品升级换代；另一方面，开放使得中国汽车工业进入合资时代。1983 年，北京汽车制造厂与美国汽车公司（AMC）正式签署协议，成立了打开国门后的第一家汽车合资企业——北京吉普公司。翌年，上海汽车和德国大众公司设立合作汽车厂，成为第一家中外合资轿车企业。此后几年，广州标致、天津夏利、一汽奥迪等合资企业纷纷诞生，中国汽车工业的版图为之一新。

这一时期，产业政策方面的里程碑是 1994 年出台的《汽车工业发展政

策》。虽然用今天的眼光看有很多局限性，但是其最大突破在于中国政府开始对汽车产业的发展方向进行了重新定位，把汽车和家庭联系起来。为了探讨汽车进入家庭的可行性，国家有关部门举行了一次名为“family car”的研讨会，并在1994年专门举办了一次家庭汽车展。

这一政策的另一产生深远影响的条款，在于对汽车合资企业的控制。条款中明确规定“汽车整车、专用汽车、农用运输车和摩托车，中外合资生产企业的中方股份比例不得低于50%”，而且同一家国际汽车企业在华开办的合资公司不能超过2家。该政策沿用20多年，直至2018年6月，才由国家发改委和商务部在《外商投资准入特别管理措施（负面清单）（2018版）》中提出，中国政府将在2022年终止这两项限制。

这一时期国家对汽车工业发展的总体态度仍然是强调政府主导。“三大三小”<sup>①</sup>布局思路影响以及人们对当时中国汽车工业“散、乱、差”的印象，导致国家对地方轿车项目的上马实行严格的控制。于是有不少立志进入汽车产业的企业家只能低调潜行，“借船出海”或者从事一些边缘性的业务。例如1995年，浙江企业家李书福决定投入汽车产业，因当时国家不再发出汽车生产牌照，只好通过收购四川一家面临破产的国有小汽车厂取得小型汽车的生产权，随后成立吉利汽车。1997年成立的奇瑞汽车，原本是安徽芜湖的地方性汽车项目，建设时对外称作“安徽汽车零部件工业公司”。1998年成立的长城汽车公司，主要生产面向农村市场的小型皮卡。

#### 4. 第四阶段（2001年至今）

汽车真正开始普遍进入中国家庭是2001年以后的事情。在2001年加入WTO之后，中国家庭收入增长迅速，人们心目中昂贵的轿车开始“飞入寻常百姓家”。在本土市场的拉动下，中国汽车工业也进入飞速发展时期，汽车企业实力极大提升，竞争格局迅速发生变化（详见下文）。政府观念也在不断转变。2004年6月，政府出台了《汽车产业发展政策》（以下简称《政策》），首次将汽车工业产业政策与汽车消费政策合二为一，提出培育以私人消费为主体的汽车市场，改善汽车使用环境，维护汽车消费者权益。该文件主要强调三个重点：一是消费市场的促进；二是自主品牌的发展；三是投资结构的变化。此后，中国陆续出台了汽车准入、汽车质量、汽车召回、汽车消费税、汽车金融等方面的配套政策，汽车产业政策体系逐渐形成和完善。

<sup>①</sup> “三大”指上汽、一汽、二汽（东风）三个较大规模的汽车生产基地，“三小”指天津夏利、广州标致和北京吉普三个较小的汽车生产企业。

2009年1月，我国出台了《汽车产业调整与振兴规划》（以下简称《规划》），对原有汽车产业政策再次进行重大修订。《规划》在2004年《政策》的基础上，提出了新能源汽车战略、汽车产品出口战略和发展现代汽车服务业等全新命题。

## （二）竞争格局

### 1. 区域层面：六大产业集群

汽车制造业作为中游核心行业，其行业集中度较高。一方面，政府政策支持力度大。各地区政府利用税收优惠、基础设施建设与产业配套完善等政策，扶持与引导汽车产业发展。另一方面，受运输成本、劳动力成本、人才资源以及研发机构等因素的影响，汽车制造业倾向于向沿海大城市、港口城市、交通枢纽等地理位置集聚。所以无论在中国、美国还是德国、日本等汽车产销大国，都容易找到汽车产业集群的存在。

中国目前主要有六大汽车制造业集群，分别为东北地区、长江三角洲地区、华中地区、西南地区、环渤海地区（京津）以及珠江三角洲地区。由于区位优势、生产与市场环境等因素的不同，各地区的竞争力也有所区别。

#### （1）东北地区

东北地区是传统老工业基地，汽车制造企业众多。得益于早年的政策优势，东北三省建立汽车生产基地较早。此外，东北地区蕴藏丰富的钢铁、石油与矿产等自然资源，已形成良好的工业基础、优秀的人才储备以及完整的汽车工业产业链。吉林长春具有国内四大汽车集团之一的一汽集团，集团实力雄厚。此外，黑龙江哈尔滨的哈飞汽车集团，辽宁沈阳的华晨汽车和华晨宝马、金杯通用等，同样是国内知名汽车企业。但近年来，由于受长期国有制、对外开放程度低、管理低效等消极因素的影响，东北汽车企业的改革发展受到一定程度的制约。

#### （2）长江三角洲地区

长江三角洲地区以上海为核心，江苏省、浙江省与其紧密联系。长三角地区经济实力雄厚、城市化进程快、工业基础良好、技术能力强，拥有众多的整车制造企业。上海市是中国最大的轿车生产基地，核心企业为上汽集团、上海大众、上海通用等大型汽车生产商。浙江省则有吉利汽车公司与以万向集团为代表的汽车零部件公司。江苏省主要汽车生产基地位于南京与盐城，有南京汽车、东风悦达起亚等企业。

#### （3）华中地区

华中地区（以鄂豫皖湘为主）虽地处中部地区，但凭借高校和科研机构

众多、研发实力强、人才资源丰富等优势，成为重要的汽车产业基地。其中，武汉、合肥、长沙为产业核心城市。目前，华中地区主要有两个汽车产业集聚地，分别是武汉—襄阳—十堰绵延千里的汽车产业带和以长株潭为中心的重要工业基地。华中地区作为现阶段全国汽车整车总产能最大的地区，具有东风本田、东风标致、东风雪铁龙、东风日产、广汽菲亚特、奇瑞、江淮、昌河等代表性企业。

#### （4）西南地区

西南地区汽车产业主要集聚在作为直辖市的重庆，具有雄厚的重工业基础。重庆汽车工业主要生产微型客车与微型货车，是全国最大的微车生产基地。重庆汽车制造企业以重庆长安为核心，拥有长安汽车股份有限公司、长安铃木汽车公司和长安福特公司等子公司。

#### （5）环渤海地区

环渤海地区具有经济实力强、消费市场广阔、科技研发能力强、距离政府资源近的特点，使得汽车产业具有完备的产业配套设施。区域内主要以北京、天津为中心形成产业集群，集群内以生产日韩车为主。其中，北京有北京奔驰、北汽福田、北京现代、北京吉普等重要汽车企业，核心企业是北汽集团。天津则分布有天津丰田、天津一汽、一汽华利等企业。受生态环境等方面约束，环渤海地区汽车产业受到一定程度影响。

#### （6）珠江三角洲地区

珠江三角洲地区的汽车产业虽然起步较晚，但其人口密集、流通市场发达、对外开放程度高的优势，使得汽车产业快速崛起与发展。2017年，广东省汽车产量突破300万辆，居全国首位。广州是集群内核心城市，并与深圳、佛山同为整车制造的主要城市，相互带动珠三角与粤东西城市的汽车零部件等产业发展。广州汽车集团是珠三角地区的核心汽车企业，该地区重要的汽车企业还有深圳比亚迪等。

### 2. 企业层面：从“四大四小”到群雄并起

2009年，国务院办公厅发布的《规划》中就已提出通过兼并重组，形成2~3家产销规模超过200万辆的大型企业集团，培育4~5家产销规模超过100万辆的汽车企业集团，产销规模占市场份额90%以上的汽车企业集团数量由14家减少到10家以内。《规划》提出，通过兼并重组形成“四大四小”的产业格局，并划定上汽集团、一汽集团、东风汽车集团、长安汽车集团（总称“四大集团”）作为实施全国范围内兼并重组的主力，划定北汽集团、广汽集团、奇瑞汽车、中国重汽（总称“四小集团”）作为实施区域重组的主力。

在随后几年的发展中，“四大”汽车企业集团都保持了较大的市场份额。截至2017年底，就产销规模而言，“四大”仍然是中国排名前四的汽车生产企业。

### （1）上海汽车工业（集团）

总部位于上海市，主要业务包括整车与零部件的研发、生产、销售，物流、车载信息、二手车等汽车服务贸易业务，以及汽车金融业务等。旗下整车企业包括乘用车公司、商用车公司、上海大众、上海通用、上汽通用五菱、南京依维柯、上汽依维柯红岩、上海申沃等。2017年，上汽集团汽车累计产销量分别达698.74万辆和693万辆，同比分别增长6.8%和8.22%，国内市场占有率达到23.2%。在本土品牌探索方面，上汽收购罗孚技术后，先后推出荣威950、荣威550和荣威W5等车型，凭借上汽通用和上汽大众的营销团队输入和人才引进，上海汽车对荣威品牌理念和故事进行重新包装，一度将荣威打造成最具影响力的中国汽车品牌。由于上海汽车对罗孚技术消化吸收不够彻底，以及对制造工艺技术掌握不够成熟，先期推出的产品不仅油耗高，而且产品品质可靠性差，消费者渐渐对其失去信心。再加上上海汽车后续产品推出乏力，错失城市SUV细分市场第一次爆发的黄金时期，其销量一度出现严重下滑。直到2016年第一台量产互联网汽车——荣威RX5上市才初见起色。在此基础上，上海汽车重整其研发资源和营销资源，在产品造型设计和技术水平方面均做了重大改变和提升，荣威RX5和荣威i6等产品的推出得到消费者的认可。2017年，其整体销量突破50万辆的关口。

### （2）东风汽车集团有限公司

总部位于“九省通衢”的武汉，前身为湖北十堰的“第二汽车制造厂”。目前东风汽车集团有限公司（以下简称“东风汽车”）具有十堰、襄阳、武汉、广州四大生产基地，主营业务包括全系列商用车、乘用车、发动机及汽车零部件等。2017年，东风汽车销售量达412万辆，位居行业第二。其中合资板块是东风集团的销量支柱，尤以东风日产为业绩最佳品牌，销量达112.2万辆（含进口车），同比增长10.6%。但目前以东风悦达起亚为代表的韩系车企与以神龙公司为代表的法系车企销量状况不佳。旗下自主品牌汽车销售则约达96.2万辆，同比上升6.2%。商用车销售59.3万辆，同比增长20.7%，位居行业第一。

### （3）中国第一汽车集团有限公司

总部位于吉林省长春市，前身是第一汽车制造厂。中国第一汽车集团有限公司（以下简称一汽）旗下品牌包括解放、红旗、奔腾、夏利、威志等自主品牌和大众、奥迪、丰田、马自达等合资合作品牌，也包括启明信息、一汽富维等零部件公司。从产销量来看，2016年一汽集团整车产量达317.5万辆，累计

终端销售汽车为314.8万辆，排名仅次于上汽与东风，位居国内第三。从品牌份额来看，一汽大众、一汽丰田、一汽奥迪等合资车企在整个一汽集团中销量占比达80%以上。此外，一汽马自达轿车高速增长，销量占据整个一汽轿车的60%。但从产销增速看，近年来一汽集团发展处于停滞状态，2011—2016年集团销量增速持续低于行业。另外，自主品牌乘用车一汽奔腾发展状况不佳。

#### （4）中国长安汽车集团股份有限公司

总部位于北京。中国长安汽车集团股份有限公司（以下简称长安集团）业务涵盖整车、零部件、动力总成、商贸服务四大板块，在重庆、黑龙江、河北、江西、江苏、安徽、浙江、广东等地区建有整车生产基地，其核心企业是重庆长安汽车股份有限公司（简称长安汽车）。旗下包括长安汽车、哈飞汽车、江铃汽车、江滨活塞等知名整车与汽车零部件品牌。受汽车行业整体增速放缓以及自身部分产品结构老化等因素的影响，2017年长安集团汽车产销量分别为281.48万辆和287.25万辆，同比销量有所下降，其中长安品牌乘用车销量为105.82万辆，同比下滑7.1%。

然而，“四小汽车集团”——广汽集团、北汽集团、奇瑞集团和中国重汽的情形则与《规划》中的设想有较大的出入。具体体现在以下两个方面：

首先，有的“四小”并不小。比如，广汽集团2017年达到产销200万台以上的体量，并且在持续增长（广汽集团的发展状况详见下文），成为当年中国车企盈利能力最强的企业。又比如北汽集团最高产销规模达到284.7万台（2016年），已经非常接近长安的规模。2017年，北汽集团营业收入达4703.4亿元，同比增幅15.8%，利润增长14.4%。其中，新能源汽车（纯电动）销量超过10万辆，占据国内新能源车23%的市场份额，位列国内第一，在全球销量仅次于特斯拉。

“四小”当中奇瑞汽车产销规模已经退居第十。但在出口方面，奇瑞销量继续占据中国品牌的领先地位，2017年国外销量突破10万台。而中国重汽则专注于重型汽车市场，2017年全年累计产销量为125017辆和134731辆，分别同比增长58.92%和67.96%，发展势头强劲。

其次，以吉利、长城为代表的民营汽车企业迅速挤入前8名车企的梯队。

**吉利汽车：**总部设在杭州的浙江吉利集团自1997年进入轿车领域，现有博瑞、博越等10多款整车产品。旗下拥有吉利汽车、领克汽车、沃尔沃汽车、伦敦出租车等汽车品牌，产品覆盖轿车、SUV和新能源等细分市场。2009年以来，吉利通过一系列的重大国际并购迅速提升企业实力。其中最引人注目的是2010年3月，收购瑞典著名汽车品牌沃尔沃，以及2018年2月收购奔驰汽车母公司戴姆勒股份公司9.69%具有表决权的股份。2017年，吉利汽车总销量124.8万



台。2018 年发展势头依旧迅猛，总销量有望达到 150 万台。

**长城汽车：**总部位于河北保定的民营企业。2017 年销量达到 107 万台。长城聚焦于 SUV 市场，旗下有哈弗、长城、WEY 等子品牌，SUV 产销量持续多年居中国市场首位。紧凑型 SUV 哈弗 H6，是中国本土品牌中第一个年销量超过 50 万台的单一车型，最高峰达到 60 万台。

### 3. 品牌层面：欧美日系基础雄厚本土品牌迅速成长并开始分化

由于中国政府政策规定同一外资品牌可以与不止一家的中国汽车企业合资，例如，德国大众分别与上汽和一汽合作，日本丰田分别与广汽和一汽合作，日本本田分别与广汽和东风合作……所以中国汽车市场的品牌竞争格局与企业竞争格局呈现出交错重叠的局面。

自汽车开始进入中国家庭的 21 世纪初起，历史悠久、实力雄厚的国际品牌一直占据着中国市场主要的份额，尤其是来自德国、日本和美国的品牌。中国自主品牌主要在微型面包车等低端乘用车市场占据较大份额。直到 2014 年前后，随着 SUV 车型的需求迅速增长和中国本土品牌在这一车型市场的卓越表现，本土车企在中高端市场的份额才逐渐有所扩大。

2017 年，中国乘用车市场销量最大的前 10 名品牌中，国际品牌和中国本土品牌分别有 6 家和 4 家。国际品牌依次是大众（德系）、本田（日系）、别克（美系）、丰田（日系）、日产（日系）和福特（美系）；而国内品牌依次是吉利、长安、宝骏（上汽）和哈弗（长城）。以北京现代为代表的韩系车曾一度占据较大市场份额，但由于国际政治因素、与自主品牌同质化等原因，占比大幅下滑。

本土品牌市占率持续增长的背后，是本土汽车质量总体水平的持续提升。2017 年 9 月，全球知名的市场研究机构 J. D. Power 发布的 2017 中国新车质量研究 SM（IQS）显示，中国自主品牌与国际品牌新车质量的差距连续第七年缩小。从 2000 年 J. D. Power 第一次开展中国新车质量研究至今，自主品牌与国际品牌的 PP100 差距已从 396 缩小至 13。

值得注意的是，2015 年之后，随着中国汽车市场总体规模增长的逐渐放缓，各品牌销量也开始出现分化。2017 年名爵（上汽）、荣威（上汽）、吉利和传祺都有超过 35% 的增长，其中名爵甚至达到 68%；江淮、北汽、比亚迪、奇瑞、长城都有超过 10% 的负增长，下滑最严重的江淮汽车达到 -44.6%。

除了本土生产的汽车在中国本土市场的竞争之外，中国也是汽车进出口大国。目前进口汽车主要来源于美国、日本、西欧等发达国家或地区，而出口目标群体主要是发展中国家的中低端汽车市场。根据海关数据统计（见附