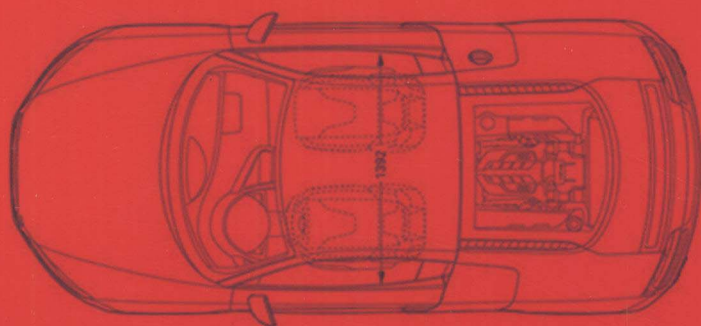




汽车企业物流与供应链管理 及经典案例分析

QICHE QIYE WULIU YU GONGYINGLIAN
GUANLI JI JINGDIAN ANLI FENXI

陆薇 宋秀丽 高深 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



汽车企业物流与供应链管理 及经典案例分析

陆 薇 宋秀丽 高 深 著



机械工业出版社

本书结合我国汽车工业物流与供应链管理领域的发展趋势,全面介绍了汽车工业物流与供应链管理领域的主要内容和系统构成;从应用的角度出发,对实践中常用的管理技术和方法进行了理念归纳和要点提炼。以学以致用和指导实践为目的,重点研究了汽车行业物流标准化的重要性、必要性和紧迫性,详细介绍了构筑汽车物流标准化体系架构的原则和方法,并通过具体案例,描述了各类标准的组成和编写步骤;采用理论指导实践、实践验证理论的方式,基于企业在业务流程重组、运作模式演变、持续改善和关键绩效评价等方面的实践案例,探讨了管理实践的科学方法和操作步骤。最后,对汽车工业物流与供应链管理创新的重要理念进行了阐述。

与同类书相比,本书在理念方面,更强调理论对实践的指导、技术在实践中的应用,更专注于多管理工具的集成运用、多运作领域的系统改善;在内容方面,丰富了企业内部供应链车身流子领域的重要内容,汽车备件物流及其供应链管理的重要内容;在结构方面,采用了主题阐述、分析问题、解决问题和探索方向的撰写形式;在创新方面,阐明了需要树立的重要理念、值得关注的相关领域和可以运用的理想工具。本书适合汽车企业物流管理与从业人员参考使用,也可作为大专院校相关专业师生的辅助教材。

图书在版编目(CIP)数据

汽车企业物流与供应链管理及经典案例分析/陆薇等著.

—北京:机械工业出版社,2009.9

ISBN 978-7-111-28217-4

I. 汽… II. 陆… III. ①汽车工业—物流②汽车工业—工业企业管理:供销管理 IV. F407.471.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 156378 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:连景岩 责任编辑:赵树尧 责任校对:常天培

封面设计:路恩中 责任印制:李妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2010 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·18 印张·443 千字

0001—3000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-28217-4

定价:42.00 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

封面无防伪标均为盗版

序

近期的全球金融危机正在逐步侵蚀实体经济，全球汽车工业的发展也跌宕起伏，竞争日趋白热化，成本、效率、质量和服务的改善成为汽车业界争相推崇的目标。汽车制造企业竭尽全力挖掘潜能，期望制造出极具竞争力的产品来赢得市场和客户；工程技术人员把目光盯在制造过程的各个环节，希望通过更精益、更高效、更优质的物流全过程管理来提高企业的效率，降低运行成本。

毋庸置疑，汽车工业供应链管理已经成为一个聚焦业界目光的新视角。

现在的物流管理已经由过去单纯的物资储运模式发展成围绕核心企业对信息流、实物流和资金流进行集成控制的管理模式；成为对采购原材料、制成中间产品、最终完成产品、经销售网络把产品送到消费者手中的全过程进行系统化控制的管理模式；成为对供应商、制造商、分销商、经销商和物流服务商的资源进行整合和业务流程进行优化的管理模式；成为以正确的数量、正确的品质，在正确的地点、正确的时间，用最佳的成本组织供应、生产、销售和服务，在供应链管理的过程中不断创造价值的先进管理模式。

供应链管理在 21 世纪传入国内的工业界，大家纷纷效仿，并极力推广，期望以此来提高效率、降低成本、提升企业的竞争力。有关供应链管理的理论研究、学习书籍、培训资料、研讨会议等比比皆是，其中相关的管理词汇、管理软件、数学模型、计算公式等俯拾皆是。但大多只是泛泛介绍，很少见到能有效的、与生产实践相结合的、具有实用价值和推广应用价值的书籍；然而，如果不能与汽车工业生产运作模式相结合，不能从实践的角度出发，那么纯理论的成果也就难以有效地在汽车工业界得到成功运用。

当广大汽车企业正在为之苦恼时，陆薇女士领衔撰写的《汽车企业物流与供应链管理及经典案例分析》一书面世了。读后犹如一缕清风拂面，使大家对汽车物流与供应链管理的内容及应用有了全新、全面的感知，让人感到晦涩的理论竟然可以这样贴近实践、先进的技术竟然可以如此方便地应用于持续改善的环节。

该书通过对汽车工业发展状况的描述，分析了国内外汽车物流与供应链管理的发展趋势，系统、全面地阐述了汽车供应链管理的业务内容、相关要素、管理难点和改善途径，并以实用案例剖析了物流在生产过程中的常用工具与方法。本书深刻探索了供应链管理与生产运作模式的相互关系；定义了汽车物流标准体系框架，并通过几种类型标准的编写实例，详细介绍了汽车物流技术标

准、管理标准和工作标准的编写方法和流程；创建了汽车企业物流成本模型、财务科目集合和数据归集通道，并在实践中得到了检验；还创建了汽车制造企业实用型物流与供应链评价指标体系……

这是一本以实践性见长的图书，可供汽车工业工程技术人员、管理人员、操作人员以及从事物流理论研究的相关人员学习使用。

相信此书的面世，能够让关注汽车工业供应链管理的有识之士、专家学者和政府官员对汽车工业供应链管理的全貌有完整的认识和理解，在开展供应链管理创新的过程中，更加有的放矢。

邹恒琪

东风汽车有限公司物流协会会长

东风汽车有限公司制造规划总部总部长

2009年5月

前 言

作为高校的兼职导师，曾经与一些硕士研究生和博士研究生就汽车工业物流与供应链管理的研究方向进行过深入讨论；作为企业实习的指导老师，曾经与国内外的实习生就企业物流改善的目标进行过专门研讨；作为企业集成改善项目的负责人和主要参与者，曾经向行业协会的专家、院校的教授就汽车企业物流业务流程重组和新技术应用的推广进行过请教；作为物流职业学院教学指导委员会的成员，曾经参加过专业课程教学计划的讨论；作为武汉市企业信息化推进平台的技术顾问，曾经就物流电子商务共享技术平台的需求进行分析。在上述过程中，我逐渐发现了一个具有共性的问题，这就是：许多汽车企业物流与供应链管理学习和实践的人对汽车工业物流与供应链管理的主要内容并不了解或不完全了解，对耳熟能详的管理技术如何运用于企业实践无法体会或难以体会，对企业在管理实践中的主要难题和实践瓶颈并不关注或尚未关注。而不了解汽车工业的发展历程、不知道汽车生产制造过程、不明白汽车生产过程中的物流业务流程和运作模式、不熟悉汽车物流与供应链管理的具体内容，自然就无法解决上述问题。仅仅按书本知识的就词论词、就技术论技术、就公式论公式，的确是妨碍学习和研究者学以致用、研究有价值内容的主要症结。

可以这样说：研究成果比比皆是，而成果转化却微乎其微的局面与此有关，供应链管理创新的愿望十分迫切、创新的环境尚不具备也与此有关，企业对理论的指导性持怀疑态度、对产学研相结合的积极性不高更与此有关。

理论应该为实践服务，运用理论来提升实践的有效性，用实践的过程和结果来修正和提升理论，因为束之高阁的理论是无法体现自身的价值的。

1. 本书的撰写目的

本书的撰写目的在于全面、系统地揭示了汽车工业物流与供应链管理领域的业务流程、主要内容、操作方法、改善经验和实践难题，帮助学习型读者在“明白就里”的基础上，真正全面、客观地了解汽车工业物流与供应链管理的对象，识别企业开展物流与供应链管理持续改善的关注方向、判断行业的发展趋势；帮助研究型读者识别理论联系实际的途径，找到研究成果转化为生产力的切入点，将新技术、新方法导入企业的经营理念，使研究成果能够帮助企业解决某一领域的难题；帮助应用型读者在熟悉各种管理工具的基础上，科学并有效地运用到改善实践中去，形成科学的方法论，快速形成实践能力并在实践中应用提高，通过改善获得效益；帮助管理型读者在确定政策和建立法律法规

时,提高有效性和促进性。同时,希望能够为物流职业教育者提供教材素材或在备课提纲方面提供思路。更为重要的是促进理论研究成果的转化和推广,促进产学研结合,促进实践型人才的培养,提倡理论联系实际的学风。

2. 本书的读者群

本书的读者群定位为:汽车工业企从事物流与供应链管理实践的技术人员、管理人员和操作人员,大中专院校相关专业的师生,专业化物流企业运作人员和管理人,专业性社会团体中对此感兴趣的有关人员,政府相关机构的领导者、公务员,学术界的专门研究者,物流咨询机构的咨询师和其他一些对物流与供应链管理感兴趣的人士等。

3. 本书的撰写结构

从读者的角度出发,确定本书的撰写原则:有利于节省读者的时间,有利于提高读者的阅读效率和兴趣,有利于读者掌握实践方法,有利于读者建立学以致用的信心和能力,有利于形成读者对理论的尊重和重视。基于撰写原则,我们在目录章节设计上,设法让读者能够通过对目录和某一章节的浏览,就能快速地找到自己的需要,促使读者在愿意花时间来耐心阅读的基础上,把书中的案例当作“工具”来指导实践操作。

很多汽车工业供应链管理的理论研究者对汽车工业物流与供应链的业务流程和内容并不十分了解,难免在研究的过程中迷失方向或没有方向,由此产生的很多读物让读者感到莫名其妙或隔靴搔痒。针对这种情况,本书在汽车工业制造企业物流与供应链的组成特点和业务运作内容等方面投入了不少“笔墨”,为的是让院校的读者能够真正了解汽车工业物流与供应链管理的具体内容与实践中的瓶颈,以便在今后的研究中,更有针对性地设立研究方向;更具有对企业实践的指导性,促进研究成果的转化,让理论在指导实践的过程中凝练和提升。

在结构上,本书采用基于某个视角,描述视野范围内全貌的方法来构筑本书的章节:从行业发展的角度出发,对环境变化的趋势进行了方向性判断;从全面和系统的角度出发,对汽车工业物流与供应链管理领域中的业务内容、实践难题和改善重点进行了全面描述;从应用的角度出发,对物流与供应链管理领域中的常用管理工具进行了归纳性介绍;从实践的角度出发,结合代表性案例,对集成运用多种管理工具改善汽车工业物流与供应链管理的效果进行了详尽分析,重在论述价值观和方法论,特别是细致介绍了实践的具体步骤。

4. 本书的新颖之处

众所周知,汽车工业物流与供应链管理是最复杂、最具挑战性的领域,针对当前国内学术界、教育界、企业界和培训界等方面普遍存在的理论多、实践少,泛谈多、针对性弱,模型多、应用性差,公式多、操作性差等局限性,本书全面、系统地介绍了汽车工业物流供应链的形态特征和管理领域的主要内容,

并在以下几个方面,进行了完善性补充:

1) 重点对属于汽车制造企业内部供应链的车身物流领域中的管理要素、排程方法、指导作用和改善途径进行了补充。

2) 重点对流行的管理技术进行了提纲性介绍,特别是对“TRIZ”发明问题解决理论、“TOC”约束理论、成组技术、Kaizen 方法体系等进行了应用性描述。

3) 重点对属于汽车制造企业外部供应链的服务备件物流领域中的服务战略、供应链格局、网络建设、业务内容和管理难点进行了完整的描述和分析。

4) 创建了汽车制造企业物流成本模型的构筑、财务科目集合、数据归集通路的科学方法论,使仅仅流于理论形式的物流成本控制,成为可实践的方法,并在实践中得到了检验,创新成果正在逐步推广。

5) 创建了使用型汽车工业企业物流与供应链绩效评价指标体系,并通过关键绩效指标的跟踪分析数据指导、识别改善方向和决策,建立了绩效数据库。

6) 完整地介绍了汽车物流标准化体系的构筑原则、层次要点,详细介绍了汽车物流技术标准、管理标准和工作标准的基本内容和撰写步骤。

7) 探索了“RFID”无线射频技术在服务备件物流领域中帮助企业实现业务流程优化的方法和步骤。

陆 薇

2009.5

作者简介:

陆薇:女,1957年生,神龙汽车有限公司研究员级高级工程师。北京邮电大学工学学士,中国机械工程学会高级会员、工业工程专家,湖北省机械工程学会工业工程专业委员会副秘书长、湖北省机械工程学会物流工程专业委员会理事。近20年来,一直从事汽车工业企业物流与供应链集成规划、持续改进和供应链管理创新等工作,积累了丰富的实践经验,已出版专著一本。自1996年以来,先后在国内外物流核心期刊和学术会议上发表学术论文三十余篇,独立撰写武汉地区物流发展状况方面的调研报告及地区物流发展等方面的相关建议多篇。

宋秀丽:女,1972年生,神龙汽车有限公司高级工程师。华中科技大学交通工程硕士。自2002年以来,一直从事汽车企业备件物流技术管理工作,在国内外核心期刊上发表论文多篇。

高深:男,1987年生,法国里尔第二大学高等商学院金融管理专业硕士研究生。对学习、实践供应链管理理论研究和物流金融集成创新方面十分关注。

目 录

序

前言

第1章 国内外汽车物流与供应链管理发展趋势	1
1.1 国际汽车产业近期发展情况	1
1.1.1 世界汽车工业发展特点	1
1.1.2 全球汽车行业正在构建新的平衡	4
1.2 汽车工业物流与供应链发展趋势	5
1.2.1 汽车制造业与汽车物流服务业联动发展的趋势	6
1.2.2 汽车制造业由预测推动转变为订单拉动生产的趋势	11
1.2.3 汽车制造企业物流与供应链管理精益化的趋势	13
1.2.4 供应链管理促进物流行业整合和业务流程重组的趋势	14
1.2.5 汽车制造业与物流服务业共同提升的趋势	15
1.3 汽车物流与供应链管理期待物流标准化	16
第2章 汽车工业供应链架构及其管理的主要内容	19
2.1 汽车工业供应链特征及其管理的基本内容	20
2.1.1 供应链的典型特征及其绩效评价	21
2.1.2 供应链的特点	22
2.1.3 精益供应链的基本内容	23
2.1.4 汽车工业供应链和供应链管理的领域	25
2.2 计划与控制领域的主要业务内容	26
2.2.1 汽车制造企业生产计划的层级	28
2.2.2 计划与控制领域的难点	29
2.3 零部件采购物流领域中的主要业务内容	32
2.3.1 零部件采购物流的体系结构和功能	32
2.3.2 零部件采购物流的管理难点	33
2.3.3 汽车工业物流与供应链优化改善的主要途径	35
2.4 生产过程物流的主要业务内容	37
2.4.1 车身流领域的研究范围	39
2.4.2 车身流管理过程中的难题	41
2.5 商品车配送物流的主要业务内容	43

2.5.1 商品车配送物流方式选择的基本原则	44
2.5.2 商品车配送物流的运作模式和发展方向	45
2.5.3 商品车运输和仓储的分类	47
2.6 供应链管理对物流金融业务模式的需求	50
2.6.1 物流金融的标志性理论成果和运作模式	51
2.6.2 物流金融在汽车工业供应链管理过程中的作用	54
2.6.3 物流金融的发展历程和发展方向	56
2.7 企业信息化与业务流程优化之间的关系	58
2.7.1 企业信息化是供应链管理的需要	59
2.7.2 需求演变和业务流程优化推进了企业信息化进程	60
第3章 汽车工业供应链管理实践中的常用工具	61
3.1 约束理论	61
3.1.1 TOC 体系的组成	61
3.1.2 TOC 的思想方法与工具	62
3.2 发明问题解决理论	63
3.2.1 TRIZ 的理论体系	64
3.2.2 TRIZ 的基本概念和核心内容	65
3.3 工业工程理论	65
3.3.1 IE 的特点和应用成果	66
3.3.2 IE 在物流与供应链领域中的应用价值	67
3.4 成组技术理论	68
3.4.1 GT 的基本原理	69
3.4.2 GT 在管理领域的应用	70
3.5 准时制理论	71
3.5.1 JIT 物流	72
3.5.2 JIT 的基本工具	73
3.6 同步生产理论	74
3.6.1 SP 模式对物流系统的要求	75
3.6.2 SP 模式下的物流与供应链管理策略	76
3.7 物料需求计划理论	78
3.7.1 MRP 的发展演变	78
3.7.2 MPR 的利弊	80
3.8 持续改善理论	81
3.8.1 Kaizen 理论的发展过程	83
3.8.2 Kaizen 成功的要素	86

3.8.3 开展 Kaizen 活动的科学方法	88
第4章 汽车企业售后备件物流与供应链战略规划	90
4.1 汽车制造企业售后备件物流战略	90
4.2 汽车企业售后备件物流供应链核心管理	101
4.2.1 汽车备件明细表管理	103
4.2.2 备件包装管理	109
4.2.3 库存管理	111
4.2.4 订单和客户服务管理	117
4.3 汽车企业售后备件物流供应链规划	118
4.3.1 备件物流设施选址规划	118
4.3.2 备件配送中心物流设施的规划	119
4.3.3 备件物流供应链包装规划	129
4.4 汽车企业售后备件物流供应链的组织形态	135
4.4.1 汽车企业售后备件物流供应链的组织机构	136
4.4.2 汽车企业售后备件物流供应链的核心活动组织方式	138
第5章 汽车物流标准化	146
5.1 国内物流标准化现状	147
5.2 汽车物流标准化体系框架	149
5.2.1 标准的定义	149
5.2.2 标准化的定义	150
5.2.3 汽车物流标准化的含义	151
5.3 汽车物流标准体系框架	153
5.3.1 汽车物流标准体系框架的构成	154
5.3.2 汽车物流技术标准的体系结构	155
5.3.3 汽车物流作业标准的体系结构	159
5.3.4 汽车物流管理标准的体系结构	160
5.4 编写汽车物流标准的方法	162
5.4.1 汽车物流技术标准的编写	162
5.4.2 汽车物流工作标准的编写	165
5.4.3 汽车物流管理标准的编写	168
第6章 汽车企业物流与供应链管理改善实例	170
6.1 业务流程重组	170
6.1.1 汽车企业物流与供应链业务流程重组的目标与原则	170
6.1.2 RFID 无线射频技术产业化应用的核心价值	171
6.1.3 集成技术在业务流程重组过程中的应用方法	173

6.1.4 利用 RFID 无线射频技术解决物流与供应链管理领域实际问题的展望	179
6.2 持续改善	180
6.2.1 优化零件收货和理货流程, 节约搬运设备	181
6.2.2 改善线边配送流程, 优化小火车配载布置、节约配送设备	185
6.3 运行模式的改善	190
6.3.1 单元化生产方式的物流系统适配	190
6.3.2 单元化生产组织模式案例	194
6.3.3 进口零部件供货模式的演变	198
6.3.4 进口件按件供货的实例分析	200
6.4 车身流领域的排产逻辑设计	208
6.4.1 车身流排产逻辑的设计要点	208
6.4.2 车身流模拟分析对工艺改善的作用	212
第7章 汽车工业物流与供应链关键绩效评价体系	216
7.1 汽车工业物流与供应链关键绩效评价体系的理论探索	216
7.1.1 汽车工业物流与供应链关键绩效评价的内容	217
7.1.2 汽车工业物流与供应链关键绩效评价的目的和作用	219
7.1.3 汽车工业物流与供应链关键绩效评价体系的理论构架	220
7.2 创建物流成本模型是建立关键绩效评价体系的基础	221
7.2.1 建立物流领域成本模型的目的和意义	222
7.2.2 建立汽车工业物流成本模型的研究方法	223
7.2.3 汽车工业物流与供应链领域成本指标体系的设计	227
7.3 汽车工业物流与供应链关键绩效评价指标体系的设计	229
7.3.1 汽车工业物流与供应链关键绩效评价指标体系的设计流程	229
7.3.2 汽车工业实用型物流与供应链关键绩效评价指标体系设计	231
7.4 关键绩效评价指标的设计及其作用分析	234
7.4.1 物流与供应链领域关键成本绩效评价指标的设计	234
7.4.2 物流与供应链领域关键质量评价指标的设计	236
7.4.3 物流与供应链领域关键期限评价指标的设计	241
7.4.4 物流与供应链领域关键服务评价指标的设计	244
7.4.5 汽车制造企业对物流服务商的关键绩效评价指标体系设计	246
7.5 建立物流与供应链关键绩效评价指标体系的关键要素	249
7.5.1 研究与实践的关键要素	249
7.5.2 企业实践的主要发现和推广价值	250
第8章 汽车工业物流与供应链管理的创新途径	252
8.1 有关创新的几个概念	252

8.2 创新成功的必要条件和基本方法	254
8.2.1 创新成功的必要条件	255
8.2.2 创新的科学方法	258
8.3 汽车工业物流与供应链管理创新的重要理念	260
8.3.1 系统观念在汽车工业物流与供应链管理创新中的作用	260
8.3.2 价值观念在汽车工业物流与供应链管理系统化创新中的应用	261
8.3.3 发展观念在汽车工业物流与供应链管理创新中的贯彻	266
参考文献	272
后记	274

第1章 国内外汽车物流与供应链管理发展趋势

1.1 国际汽车产业近期发展情况

尽管2008年的全球金融危机对汽车产业产生了消极影响,但世界汽车产业仍在快速发展,其趋势就是汽车产量和消费需求相对稳定,零部件产业专业化程度和模块化程度越来越高,各国政府和企业更加关注质量、安全、环保、节能、降耗,重组并购的浪潮愈演愈烈、全球汽车产业正在形成新的格局,技术进步和管理更新正在加速。

我国的汽车产业在国民经济中的支柱地位迅速提升,整个汽车产业链对国民经济的贡献率也越来越大。随着2009年初国家出台了汽车产业振兴规划,各个省市在汽车产业方面的关注度和投资力度也越来越大,汽车产业的重组与并购也是风生水起。

1.1.1 世界汽车工业发展特点

经济一体化、竞争国际化、危机全球化,显示了全球一体化进程给企业带来的机遇与挑战。21世纪以来,世界汽车工业和产业格局已经发生了巨大变化,并正在发生着深刻变革。

当前,世界汽车工业发展的基本情况可以从以下几个方面归纳:

1. 汽车产量与保有量

1999~2005年,世界汽车工业发展平稳,年均增长率约为3%;2005年全球汽车产量为6647万辆、2006年为6846万辆、2007年为7310万辆、2008年为7087万辆,其中轿车产量占70%以上。世界汽车保有量近10亿辆,预计20年后还会增长50%,即达到14亿辆。我国汽车消费量占全球总消费量的比例连年递增,如图1-1所示。

随着国家和地方汽车产业政策的扶持,这种趋势还将延续。随着我国经济的快速发展,我国对汽车的需求也高速增长,需求增长率呈两位数上升,即便是在金融危机席卷全球的2008年,需求增长率仍达到了11.4%,如图1-2所示。

各大跨国汽车公司产量的增长主要依赖于汽车使用更新和新兴汽车市场的扩大。由于产能大于产量的现象普遍存在,所以产量逐渐趋于稳定,而市场竞

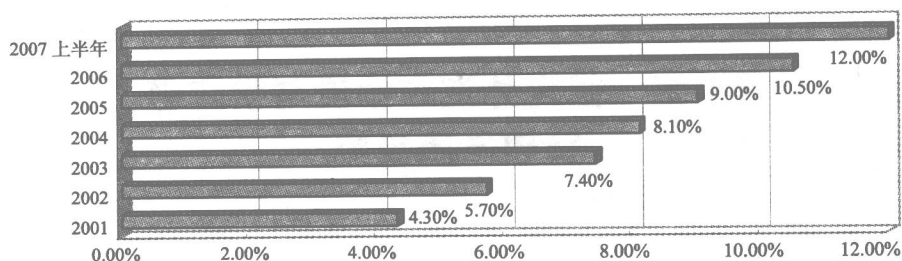


图 1-1 我国汽车消费量占全球总消费量的比例

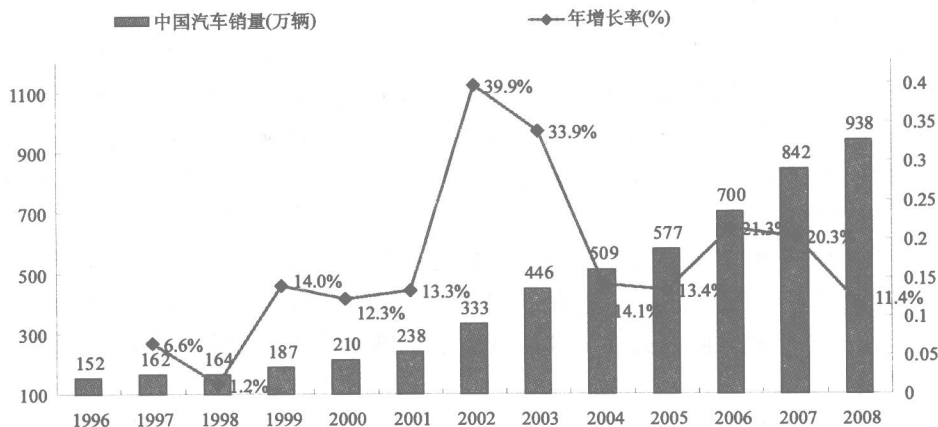


图 1-2 我国汽车需求市场年增长率

争却更加激烈，跨国企业为实现向新兴市场的扩张不断调整其战略布局，全球化成为必然。

2. 企业实力正在发生重大变化

美国汽车企业度日维艰，日本、韩国汽车企业发展势头强劲，欧洲汽车企业处于两者之间，有些企业（如大众、菲亚特）正处于比较困难的调整期。

零部件工业的专业化程度越来越高，零部件企业与整车企业的关系由依附转变为独立，由承接加工转变为主动跟进。

1) 美国三大汽车厂商举步维艰。连年的持续高油价，使消费者对美国汽车厂商生产的高油耗车型兴趣大减。而不断恶化的经济和金融环境给美国汽车业的销售和融资带来巨大压力。

通用汽车公司，2005 年巨亏 106 亿美元，2006 年，经营情况没有得到根本好转。在北美地区的市场占有率一路下滑。2007 年亏损额达到 387 亿美元，创下该公司成立 100 年来最大年度亏损额，2008 年一季度，通用汽车公司亏损 33 亿美元，破 100 年最高纪录，在北美关闭 20 家工厂。2008 年 11 月，受美国金融危机影响，通用汽车欲宣布破产。到了 2009 年 5 月 26 日的最后期限，濒临

险境的美国汽车厂商通用汽车(GM)最终未能与其债权人就“债转股”达成协议。2009年6月1日,这家美国最大的汽车厂商根据美国破产法第11章申请破产保护。

福特汽车公司,2006年生产汽车近660万辆,而亏损达127亿美元,这意味着每销售一辆轿车或卡车,就要亏损1925美元。其在美国市场销售汽车290万辆,同比下降8%,市场占有率下降为16.4%。2008年12月,美国著名信用评级机构穆迪公司将汽车巨头福特的信用评级降至垃圾级。

克莱斯勒汽车公司——戴姆勒-克莱斯勒旗下的克莱斯勒汽车公司,从2006年开始,公司状况开始变糟。2006年第三季度亏损15亿美元,相当于每销售一辆车就亏损2600美元,全年亏损11.18亿美元。2006年在美国市场销售汽车240万辆,市场占有率为13.3%。现在正式与戴姆勒-奔驰公司分开,由美国瑟伯勒斯资本管理公司斥资74亿美元收购克莱斯勒80.1%的股权。2009年4月30日,公司宣布破产重组一分为二,其中克吉普、道奇公羊品牌等优良资产将转移至新公司中,以精简成本和负债,新克莱斯勒汽车与菲亚特汽车结盟后,变成全球第六大汽车巨头。

2)日韩汽车企业与美国汽车公司的情况不同,日本丰田、本田以及韩国现代的经营。虽有些退步但总体形势仍较好。

丰田汽车公司2006年生产汽车902万辆,位居世界第二。2006年、2007年财政年度盈利首次超过2万亿日元(这是日本第一家盈利突破2万亿日元的企业)。2006年,公司在美国销售汽车超过250万辆,击败全年销售240万辆的戴姆勒-克莱斯勒集团在美国的销售量,首次杀入年度美国汽车市场前三强,在美国市场占有率为15.4%;但2008年,开始出现亏损。

本田汽车公司2006年的全球汽车销量为355万辆,其中在美国市场的占有率为9.1%,达到150万辆;而在我国市场的销售量为32万辆。

雷诺-日产旗下的日本日产汽车公司,2006年的汽车产量为347.8万辆,其中在美国市场销售100万辆,在美国市场的占有率为6.2%。

韩国现代汽车公司发展势头迅猛,汽车销量大幅增加,2006年汽车销量为249.7万辆,较2005年增长6.8%;总销售额为37.24亿韩元,比2005年增长6.7%,利润为1.23亿韩元。

2008年,全球性金融危机让全球各大汽车厂商迎来了历史上最严酷的一次寒冬,在美国三大汽车公司面临危机的同时,日本汽车制造商的业绩也急剧下滑。不仅日美两国市场,目前连新兴市场国家的销售也陷入低迷,丰田、本田、日产等厂商纷纷采取减产和裁员的措施。韩国汽车企业也受到不少影响,受销量下滑影响,韩国国内五大汽车制造商——现代、起亚、GM大宇、雷诺三星和双龙从2008年12月1日起通过停产、缩短工作日、暂停周末加班、生产职

位调动等方式全面减产。

1.1.2 全球汽车行业正在构建新的平衡

全球汽车行业在金融危机导致实体经济岌岌可危的背景下,新的竞争格局和新的平衡也正在形成。

1. 技术进步的步伐正在加快

以汽车电子信息技术为核心的技术革新、技术发明等大量涌现。汽车在节能、排放、安全、舒适等方面的技术进步将出现由量变到质变的变化,引发新的技术革命;现代汽车已由传统的机电产品发展成为高新技术产品;汽车产业也成为用高新技术武装起来的产业,正在成为新技术演练的舞台。

2. 先进的生产技术和方法层出不穷

生产领域中,敏捷制造(AM)^①技术、数字工厂技术、按订单拉动生产计划、柔性生产、多品种混流装配方式等创新精益生产和精益生产方式(LP)^②已经被广泛采用;供应链领域中,模块化采购、准时化供货、同步化配送等方式普遍为企业所采用;电子商务和网上服务技术也方兴未艾。

3. 全球重组浪潮已经形成

世界汽车巨头原有的竞争格局即将被打破,为了求生存、求发展,近段时间,汽车产业再次掀起了一轮扑朔迷离的并购、合作、合资热潮,引发新一轮资产重组、联合、兼并浪潮,以求新的平衡。

在乘用车领域,虽然通用与雷诺-日产集团之间的联合(合作)谈判无果而终,但这正说明美国企业正在寻找出路走出困境。通用从战略上考虑,在上海合作建设研发中心(泛亚),加大在我国的投资力度;福特与丰田正在酝酿合作,双方合作不但可以帮助丰田回避因在美国销量猛增而引起的一些摩擦,而且还能帮助福特尽快进入经营重组的轨道。克莱斯勒公司为挽救颓势,也加强进军我国市场,与我国奇瑞合作联盟,借奇瑞为其代工生产小型车的优势去占领欧美市场,同时还与北汽、东南汽车谈合作,拟扩大我国市场。

在商用车领域,也出现了“联合重组、同业做大”的趋势。2006年3月,日产将其持有的日产柴的13%股份转让给沃尔沃集团。至此,沃尔沃成了日产柴的最大股东;2002年10月,日本商用车三强中的两家——日野、五十铃合资建立联合筹备公司,将各自的客车业务全部包括在合资公司中;2006年10

① 敏捷制造(AM): Agile Manufacturing, 是美国国防部为了指定21世纪制造业的发展而支持的一项研究计划, 主要包括三个要素: 生产技术, 组织方式, 管理手段。

② 精益生产方式(LP): Lean Production, 起源于日本丰田汽车公司的流水线制造方法论, 是美国的工业工程理论在日本企业管理中的应用成果。