

盛世危局

中国汽车产业的关键时刻

《汽车商业评论》杂志 著



科学出版社

盛世危局

中国汽车产业的关键时刻

《汽车商业评论》杂志 著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书对中国汽车市场的终极容量、影响中国汽车的巨头动向、合资与自主意义的严肃反思、中国电动车领域的未来发展、中国汽车的设计困境以及未来营销的走向进行了独到阐释,旨在搭建一个思考平台,引领每一个汽车产业相关人士都能从实践的角度对中国汽车产业进行思考,探索中国民族汽车产业在关键时刻的前行方向。

本书集精彩的调查报道和独立的理性观察于一体,以汽车业巨头专访为主线,以故事化的笔触展开全文,深刻揭示主题,是汽车产业管理者、汽车产业研究者,以及汽车产业未来走势关注者的必读书籍。

图书在版编目(CIP)数据

盛世危局:中国汽车产业的关键时刻 / 《汽车商业评论》杂志著.
—北京:科学出版社,2011
ISBN 978-7-03-032551-8

I. ①盛… II. ①汽… III. ①汽车工业—经济发展—研究—中国
IV. ①F426.471

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第209786号

责任编辑:文戈 傅愈 / 责任校对:刘玉靖
责任印制:吕春珉 / 封面与版式设计:赵蕾

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

双青印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011年12月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2011年12月第一次印刷 印张:19 3/4 插页:1

印数:1—6 000 字数:320 000

定价:68.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈双青〉)

销售部电话 010-62142126 编辑部电话 010-62135763-8011

版权所有,侵权必究

举报电话:010-64030229; 010-64034315; 13501151303

序一

中国汽车的关键时刻

徐留平

中国长安汽车集团董事长

这几年,《汽车商业评论》能够坚持每年组织一次中国汽车蓝皮书论坛,能够每年对中国汽车工业的发展作一次集中讨论,确实是提供了一个很好的平台,无论是老领导、老专家,还是企业界、媒体界、学术界的朋友,大家在一起共同研究,这确实是非常好的事情。

我认为中国汽车业正处在一个关键的时刻。套用一句老话,我们可能处在一个最好的时代,可能又是一个最坏的时代。我们赶上了中国汽车业快速发展的时期。

但我们又处在最坏的时期。汽车业是典型的资本、技术和管理密集型行业,世界汽车工业已走过一百年的历史,中国汽车工业在自主创新方面真正意义上只有十年时间,先行者已把这块地盘占得差不多了,尤其是中国汽车市场,原来有一批是国家布局的,后来有一批是合资的,然后有一批是自主的,最近又出现了新格局,合资企业也要搞自主品牌。

全球没有哪一个市场,能像中国这样竞争得如此激烈。日本、韩国以及欧洲当地的自主品牌,在其本土已经牢牢扎稳了根基。中国汽车品牌在中国所占的份额虽然这几年有所上升,2011年却有所下滑。

在如此激烈的市场竞争中,以及在与那些积累了百年技术、资源、管理和经验的企业竞争当中,中国民族汽车工业发展的难度很大。

汽车产业的未来仍面临一些不甚明朗的问题,比如汽车业会不会从发达国家转向发展中国家?在节能环保政策下,新能源汽车在跨国

公司和自主品牌里权衡和较量，究竟是好，还是坏？这些问题还没有解决。所以，我们正处在中国民族汽车工业发展的关键时刻。

对于中国汽车自主品牌近十年的发展，我们要看到它的成绩和进步，不能妄自菲薄。因为我们这十年走过的历史，可能是西方发达国家花了上百年走过的历史，我们应该为自己取得的进步和成绩而骄傲，这也是我们面向未来发展的信心和基础。这十年无论是技术进步，无论是品牌的树立，无论是对汽车产业的认知，还是我们一系列资源的积累，都取得了不小的成绩。

同时，我们更有理由相信，在未来汽车产业发展过程中，或者是汽车产业转型的过程中，我们自主品牌通过自身的努力，以及社会各界的良性互动，能够取得发展。虽然去年（2010年）自主品牌轿车的市场份额是31%，今年会低一点到28%左右，但这种振荡是正常的。如果照着过去十年的发展态势，我认为中国自主品牌有希望，而且是大有机会的。否则，当年日本就不要制造汽车了，美国跟欧洲比就不要制造汽车了，韩国也不要制造汽车了。

首先我们要有信心，发展的机会绝对大于危险。但是也要看到在中国的汽车市场上，引领中国汽车市场发展的是众多国际品牌，不是自主品牌。我曾经形容中国在汽车市场当主人是有的，但不是主角，这个舞台的主角是别人在演。

从一系列的数据可以看到，特别是作为汽车行业最重要的轿车领域，我们自主品牌的占有率还很低，不仅占有率低而且价格也在低端。大部分自主品牌都在12万元以下，12万元变成某种意义上的“天花板”。这对于我们来说肯定是危机。

这种危险是什么样的原因造成的？我认为有很多原因。第一个原因，由于我们的历史积淀不够，知识的积累不够。我们期望最好是用一年的时间就赶上西方发达国家一百年的发展水平，这不太现实，过于急躁。毛泽东主席讲“论持久战”，就是说，我们在积累，别人在削弱，这种变化是逐步转换的。但现在以我们的规模、品牌，在全球汽车业前10名当中，没有我们的位置。

第二个原因，核心的技术还不够强。近几年，通过内引外联使技术

上了一个台阶,但总体水平不够。这牵涉到资金投入、自主创新等,很多技术性的东西不够强。要把技术转变成消费者喜欢的产品也不容易,太不容易。奔驰、宝马、丰田、本田,再加上我们的自主品牌,都不是简单地比技术,绝对不是那么简单,实际上好与坏是一个综合能力运用水平高低产生的不同结果。

怎么解决这些问题?我想把我的一些基本思考跟大家分享。我把发展之道形容为三剑齐发。

第一需要精神。无论日本还是韩国,汽车产业能够发展到这种水平,我的体会,最重要的就是他们的精神。丰田当时挑战欧洲老牌的汽车,到福特去学习,现在美国的汽车品牌也一样,要到丰田去学习。这种对汽车产业的执着精神,确实是值得我们汽车工业界学习的。没有这种精神,没有这种艰苦奋斗,没有这种奋力拼搏,中国汽车业在全球汽车业打造一流的企业、一流的品牌、一流的产品,就是一句空话。即使有再强大的政府支持,拿再多的钱,也干不出这件事情。

推动中国汽车业发展的最根本的基础力量是精神。也许我们讲了太多的精神,但是中国汽车业没有那个精气神,什么也干不好。仅靠喊喊口号,讲讲大话,没有用。必须要从精神的深处,认为自己能做好,认为一定会做好,并且脚踏实地地去做,才可能成功,中华民族应该不缺乏这种精神。

第二需要品牌。要做好品牌,首先贵在坚持。任何一个国际化的品牌,都经历了时间的磨砺,是执着坚守的结果。然后贵在品质,不能提供给中国消费者的产品是差的。最后贵在DNA,产品需要形成鲜明的个性特征或特质,通过一代一代的自主创新和坚持,品牌就出来了。

自主创新中技术创新是重要的方面,可以说是最重要的。这几年,长安汽车集团运用全球的资源,把研发中心设在国外。既然外国人到中国来拿市场,我们为什么不可以在国外拿人家的人力资源和管理经验?所以说自主创新中的技术创新,是汽车产业发展的核心要素之一。

自主创新的第二个方面是体系的创新。汽车产业的特性是时间跨度长、产业链长、统筹管理的难度大。如果仅仅是几家汽车企业赛赛技术,这不行。汽车产业是时尚和大工业制造的结合。时尚的东西当

然有技术含量，但不是唯技术是从，而是要有领先消费者的思维或能掌握消费者的潜在需求，要有前瞻性。

体系创新中重要的一点就是管理创新，对自主创新而言，最难的不仅是技术，还有管理。如何把资源、技术等诸多要素有效地管理好，需要不断地管理创新。长安就遇到这种情况。原来工厂都是在重庆，管理是靠经验，靠面谈式的管理，现在工厂在各地都有，这就要管理创新。

未来十年，中国汽车产业要实现从技术优先，向技术和管理同步优先转变。这其中包括人力资源培养的创新。坦率来讲，纵观长安汽车这几年的发展，我感觉到，汽车业界的各位精英也都感觉到，缺的是人，缺的是独当一面的人才，甚至会感觉自己的能力也不够，面临总体人才、高层团队、员工素质都需要大幅度提高的困境。如果将人才培养简单理解为念念书、上点课，或者请几个老师来讲讲，那肯定是事倍功半。在我们发展的过程中，内引外联，以及内部强大的人力资源推进计划都是很重要的。

另外还有文化创新。汽车产业人员分布很广，布局很分散，这种情况下，文化特别重要。没有一系列的文化作为企业的准则，企业管理遇到具体问题的时候会混乱。

除了体系创新以外，还有商业模式的创新。汽车产业虽然发展了这么多年，我相信在中国汽车市场，它的商业模式还有很多可以谋篇布局的地方。我们对中国人的汽车消费心理、消费市场掌握得最准，我们了解什么样的商业模式是成本最低、消费者最喜欢的，如果及时创新，我觉得是大有可为。

同时，对于中国民族汽车产业的发展，形成一个长期、连续、一贯和统一的产业政策、发展政策、消费政策，无疑是最重要的。未来的汽车业，有很多人为干扰因素。政府会支持中国民族汽车工业，这是毫无疑问的，确实是在支持，但我认为这种支持应该是持续的、稳定的、可以预期的。而且我希望对自主品牌的政策支持再加大力度。比如在政府的采购方面增加自主品牌汽车比重，比如坚定不移地支持小排量汽车的发展。

我们要以权威、科学、全面的态度，正确引导汽车产业健康地发展，既不能在政策上“大起大落”，更不能把汽车“妖魔化”。在一些民众和消费者，在一些媒体，或者其他一些人的认识中，汽车业已经“被妖魔化”。为什么这么讲？有人说“某某城市那么堵”，都是汽车闹的。我们到欧洲、日本看看，他们的汽车是怎么跑的？大家说原来我们就不堵，那是原来。现在堵是现实，但这是文明的代价。

20世纪六七十年代，交通不堵，甚至都没有自行车，我们要回到那个时代去吗？改革开放之前，那个时候汽车是少，可是代价是什么？你的经济发展落后，你的老百姓收入低，你的生活水平很差。不能因为堵就说一切都是“汽车惹的祸”。汽车带来的问题，我一直认为是可以解决的，我们高兴地看到，政府在这方面已经有动作，但动作可不可以再大一点？

因此，我觉得媒体界，特别是《汽车商业评论》应该坚持为自主品牌呼吁，坚持对一系列问题进行讨论，不要一棍子打死。我们认为汽车产业面临的这些问题和挑战，是任何一个技术行业，以及人类发展过程中必然面临的问题，人类能够以自己的智慧解决这些问题。

序二

政策不能坐过山车

徐和谊

北京汽车集团董事长

2010年初，受国际金融危机的冲击，因为担心经济可能会出现大滑坡，国务院出台了十大产业振兴规划。第一个出台的就是汽车产业振兴规划。但是在一年多时间内，从大力支持汽车产业发展，到鼓励政策纷纷取消或结束，再到现在从市场和消费领域想办法遏制汽车业发展，我们就像坐上了一个大过山车。

去年（2010年）三季度，温总理为了促进整个大行业的发展，专门开了一个国务院的办公会，请了若干企业做发言，给国务院提建议和意见。我代表汽车行业参加了会议，在会上第二个发言。我给温总理汇报得很清楚，首先汽车产业整个市场没有任何泡沫，它和房地产完全不一样，没有人为了靠它升值而专门买几辆车储值去。汽车业没有泡沫，是真正的拉动国内消费的产业。中央提出国内消费“三驾马车”，就整个经济来讲，国内消费是最重要的。并且现在国内消费还是中央政府能左右的，如果（汽车）这架马车再给动了，那就会出事。

但是我感觉到政府部门，在怎么发展培育这个市场、怎么解决它所带来的问题上，还存在分歧。为此各家企业在“十二五”规划的制订上以及企业内部也都有一些分歧。但是从“十二五”末期中国汽车的整个行业规划来看，这几家兄弟企业最少的生产200万辆，最多的生产500万辆，大部分集中在生产300万辆和400万辆这个区间上。

国家提出的“十二五”发展思路，就是要行业整合，加大并购重组的力度，做大企业。做大做强是主旋律，各大企业也基本按这个思路走出来了。我想国家能够通过“十二五”培养出这么六七家有一定规模和实力的汽车企业，说明这个产业还算健康。

汽车业是全球化的产业，它的发展历时100多年。从全球视野看，哪个国家的汽车产业发达，哪个国家的经济就是发达的；哪个发达国家的千人拥有汽车数量领先，其经济发展水平在全球也是领先的。只要是对汽车产业有所了解和认识的，都应当看到这个产业对一个国家的影响和贡献有多大。

有人提出汽车产业不仅是经济概念，它还是政治概念。我记得20世纪80年代，改革开放初期，社会学家费孝通到美国考察后，回来写了一本书，说美国是装在汽车轮子上的国家。他从多方面剖析了汽车产业对美国政治、经济和社会的影响和贡献。结论很简单，车、油、路三位一体，支撑着美国经济。我们不和美国比，不会复制美国模式，但发展规律总有相通之处。

我觉得全社会都应该认识到汽车工业对国家未来发展所起的作用，应该从政治、经济、社会以及带动人们生活变化等方面进行全面分析，而不是简单地从交通拥堵问题和环境保护方面研究。我总在想，对一个小产业、非支柱性产业来说，可以适当限制。但如果是牵涉到国民经济的支柱产业，甚至是影响大局的产业，如果它不能够可持续地健康发展的话，那就会出大事。

我们真正步入汽车社会是21世纪，多算一点到2011年，也就是十年时间，而发达国家走向汽车社会已经经过了几十年甚至上百年，我们刚刚进入这个门槛。不管是政府部门，还是消费者，甚至全社会都应该对这个事物有正确的认识，特别是媒体，更有责任从多角度、不同层面进行宣传报道，介绍汽车对中国未来社会的影响和贡献。

现在北汽的市场占有率接近9%，目标是在“十二五”末达到10%，提高一个百分点，即保证350万辆，争取突破400万辆。整个行业都在快速发展，能跟上这个速度并且能比这个速度快，我认为这就是北汽的实力。

未来北汽的主战场和生产基地仍集中在北京。结合北京首都的区位优势，北京汽车总体发展思路是把高附加值、高技术含量的产品作为未来发展主流，低附加值、低技术含量的产品则从北京地区转移出去。北汽一直在做这方面的工作，现在也在陆续转移。因为这些产品

在北京地区早晚会“死”。

我原来管过北京汽车工业，得到的沉痛教训是，尽管低附加值产品没有竞争力，却仍然不让走出北京，只能在这个区域干。从政府角度，是怕就业流失，实际是产品结构调整，更新换代，技术进步大为落后，把这个企业毁了。因此，在总结北京汽车工业和首都经济发展的教训后，我们很快开始调整产品结构。

在产品结构调整方面，我们的基本大思路是把低附加值、低技术含量，同时市场又不在北京周边地区的产品，全部调出北京，加大高附加值、高技术含量产品在我全集团所销售的比重。

我在汽车行业工作了十年，张小虞会长经常讲三大市，房市、股市、车市，其中没有泡沫，发展最健康、最稳定，几乎没给国家找麻烦的就是汽车业。这么大的产业，对国家贡献这么大，对经济发展的拉动性这么强，但是现在却是危机四伏。且不谈技术和产品面临的难题，从大的宏观政策和规划上，我觉得都有危机。

因此，希望媒体朋友们，希望《汽车商业评论》，为这个产业的健康发展多呼吁，多报道，多介绍，多传播。

序三

三问中国汽车

贾可

《汽车商业评论》杂志总编辑

这本书原来是准备作为《汽车商业评论》杂志一年一度的《中国汽车蓝皮书》特刊的单行本出现的。但在最后的时刻，鉴于中国汽车市场再度面临的销量滑坡现象以及开始弥漫的对自主品牌汽车的悲观情绪，我决定更改内容和体例，力图系统而权威地对当下中国汽车产业的现状作深度观察。

如你们所看到的那样，我选取了杂志最近两年的重点文章，当然也包括部分2006年创刊以来的作品，组成这本合集。它从中国汽车市场目前的壁垒和未来的容量、现有中国汽车领导者的生存处境、合资的意义和合资自主的目的、电动汽车能否弯道超车以及汽车设计的困境和启蒙思路等几个关键角度，为你展现了一幅真实的中国汽车图景。

《盛世危局》的书名来自于2011年3月26日《汽车商业评论》联合中国汽车工业咨询委员会在北京举行的中国汽车蓝皮书论坛的峰会主题。对于当下的中国汽车工业，盛世危局是非常贴切的表述，它绝对不是故意耸人听闻，因为在中国汽车市场的繁荣表象下，确实隐藏着很大的潜在危机，或者说就是危机。

2010年，中国汽车产销已经超过了1800万辆，但是如此巨大的市场还没有孵化出能够站稳脚跟的自主品牌。到2013年下半年开始，自主品牌的在建产能将全部释放，2014年将成为中国自主品牌的真正淘汰之年，到时我们该如何应对？

现在，必须停下来真正反思一下中国的汽车工业，问一问自己，我们现在在哪里？我们要往哪里去？我们应该怎么去？

我们现在在哪里？

中国汽车做到今天，从原来没有车，到自主搞车，到合资，希望以市场换技术，绕一圈之后，我们发现，原来以为合资是手段，现在它却变成了一个目的，或者说合资成为了中国汽车的主流力量，自主，反倒变成一个附庸，整天度日如年。

2010年下半年以来，有人在大谈合资公司股本开放的问题，我认为，在某种意义上，这实际就是把合资作为一种主旋律来进行演奏。我们现在是否已经认真探讨过，20多年来汽车业合资的成果究竟是什么？是四大工艺？是营销经验？还是其他什么？合资公司的自主品牌究竟意味着什么？

在这样的背景下，我们要往哪里去？

这是一个令大多数中国汽车自主品牌从业者感到迷茫的问题。没有深厚的根基，自主不好干，干自主等于找死，这也逐渐成为一种思潮。而对于可能弯道超车的新能源汽车，绝大多数汽车公司所抱有的还是一种观望或者是小打小闹的态度，虽然表面上热热闹闹，实际上却严重信心不足。舆论喧嚣，我认为，但凡谁拥有这样两种思想，那么无论是在传统汽车还是在新能源汽车方面，我们都会毫无建树。

这实际也就回答了对于中国汽车工业的未来，我们应该怎么去做的问题。那么未来，我们应该怎么去做？

我认为必须要抓住这最后的黄金机遇，树立危机意识，树立快速反应的意识，找到与众不同的发展路径。同时，政府的政策，不能反过来打击自主品牌的发展，比如一些地方的治堵政策；政府的政策同样不能让滥竽充数的汽车从业者一并得到好处，否则劣币会驱逐了良币。

我希望每一个关注汽车工业的人都能从自己的角度对中国汽车工业反思三个方向的问题，我希望这本书成为一个真正思考的论坛。中国汽车工业需要这种思考的力量，如果我们连这种思考的力量都没有，那么中国自主的汽车工业将会真正走向失败。

目录

I	序一 中国汽车的关键时刻
VI	序二 政策不能坐过山车
IX	序三 三问中国汽车
001	第一章 问顶
001	1.1 哪里是增长极限
015	1.2 黑暗与阳光
021	1.3 2500万也难
027	1.4 不必要的忧虑
036	1.5 压不住的渴望
043	第二章 思考巨头
043	2.1 苗圩 汽车业的新希望
045	2.2 万钢 梦想如何照进现实
047	2.3 胡茂元 更开放的心态
048	2.4 徐建一 艰辛开辟自主路
051	2.5 徐留平 情理驱动狂飙突进
053	2.6 徐和谊 没有喘息机会
054	2.7 徐平 还有三大挑战
056	2.8 张房有 要以合资为筹码
058	2.9 尹同跃 奇瑞的替罪羊?
060	2.10 马纯济 关注商业新动向

062	2.11	李书福 能做的都已做到
064	2.12	左延安 若有若无的门槛
065	2.13	谭旭光 舍我其谁的信念
066	2.14	魏建军 后起之秀脚踏实地
068	2.15	王传福 更大冰山袭来
070	2.16	祁玉民 敢问路在何方
072	2.17	汤玉祥 枭雄就是枭雄
073	2.18	尹明善 赚快钱的一个思路
075	2.19	鲁冠球 追求十年一贯制
077	2.20	庞青年 绝对的自信者
079	2.21	景柱 依然是个潜行者
081	2.22	张秀根 开始二次创业

085 第三章 摇摆电动车

085	3.1	盛宴与剩宴
091	3.2	电动车？不！是互动车
095	3.3	破除弯道超车迷雾
108	3.4	平台共享与电动车突破
113	3.5	警惕电动车沉默的声音
118	3.6	开电动车的人

131 第四章 合资自主真伪考

131	4.1	另一条自主道路
144	4.2	亮剑杀血路
151	4.3	狠角色
162	4.4	“野心太早说出来，会被人笑话”
170	4.5	“就好像读书升级一样”

175	4.6	反思合资意义
184	4.7	合资自主真伪考
192	4.8	纠偏
197	第五章 营销未来几步	
197	5.1	可预见未来与营销对策
206	5.2	不确定的未来
217	5.3	北京故事
230	5.4	狼入青岛之后
238	5.5	混沌未开的特力马
251	第六章 汽车设计之困与启蒙	
251	6.1	设计之困
267	6.2	他的困惑与烦恼
273	6.3	谁的转折时刻
287	6.4	造型设计观启蒙

第一章 | 问顶

1.1 哪里是增长极限

突然降临的限牌政策让北京年新车销量记录戛然而止于2010年，已高速奔袭十年的中国汽车牛市的顶峰会结束于哪一年？

2010年12月15日，在北京限号前一周，原本在近期还没有购车计划的赵彭准备下决心买车。

因为经济还是比较紧张，直到最后一刻，三天后他才筹到了购买一辆稍好一点的自主品牌汽车的钱。12月21日，他到之前去过的东四环外一家二级店提车，没想到店里只剩了3辆车，来买车的人倒比往日多了不少，他想要的手动挡没有了，只能买贵一万元的自动挡，没有一分钱优惠，还要捆绑近一万元的装修。

当天提了车，裸车价加9800元装修、950元交强险，再加购置税、保险，乱七八糟一共是8.5万元。12月22日他又来到店里，由店员领着去验车办证，开车时发现速度表、里程表始终纹丝不动，仔细检查后还发现控制面板的塑料上有不少细碎的玻璃渣子，前挡风玻璃内侧的封条有几处有划痕，像是被撬过，后来验车时又知道胎压不足。