

北京 FOURIN

世界汽车制造商年鉴

- 过剩产能突破3,000万辆! 通用、克莱斯勒破产推动业界格局急剧变化 -

2010



世界汽车制造商年鉴

- 过剩产能突破3,000万辆! 通用、克莱斯勒破产推动业界格局急剧变化 -

2010



前 言

全球汽车市场在2008年下半年以后急剧收缩，汽车制造商的周边事业环境随之急剧恶化，各制造商不得不通过裁员、关闭工厂、暂停生产线、推迟及调整新工厂建设计划等方式，实施经营改组措施。其中，美国制造商的资金流动性更是日益严峻，通用和克莱斯勒先后实施了破产保护。

破产后的通用在接受美国政府资金扶持的同时，逐渐剥离亏损部门力争早日恢复盈利。与此同时，福特继出售捷豹/路虎之后，又明确了出售沃尔沃乘用车的方针，在缩小事业规模的同时不断推进经营重建。另一方面，菲亚特获得新克莱斯勒的经营权，大众也收购了保时捷，这两家制造商的事业规模不断扩大。在通用、克莱斯勒历经破产谋求重生的背景下，2009年汽车行业格局发生了极大变化。

美国、日本、德国等各国政府在2009年纷纷出台和实施新车购买扶持政策，同时中国、印度等部分新兴国家的市场仍在持续扩大，全球汽车需求的萧条局面从2009年中期以后开始缓和，2009年下半年各制造商的产量均呈现复苏迹象。对于曾在2009年实施新车购买扶持政策的各个国家来说，今后政策结束后的需求回落令人担忧。不过，在中国等新兴国家需求的带动下，仍能预测全球汽车市场将从2010年以后恢复上升通道。在2009年全年形成1,300万辆市场的中国，各制造商相继增强在华生产能力。在巴西、印度，各制造商加强当地产品供应体制建设的活动也日趋活跃。此外，针对截至2009年市场依旧低迷的俄罗斯，为应对市场复苏而采取的相关动向也已出现。《世界汽车制造商年鉴2010》刊登了各主要汽车制造商含新兴市场战略在内的全球事业进展情况，力争为汽车业界人士着眼复苏后的市场制定战略计划提供帮助。

衷心祝愿各位读者事业发展顺利。

世界汽车制造商年鉴2010 目录

第1章 世界汽车制造商的竞争产品定位	1
1. 特集: 通用、克莱斯勒破产导致行业格局改变, 新兴国家及环保战略推动新合作涌现	2
2. 世界汽车制造商的业绩及经营战略比较	10
3. 世界汽车制造商的产量排序	24
4. 世界汽车制造商的销量排序	32
第2章 美国汽车制造商	41
通用 : 美国最大汽车制造商, 破产后实施国有化改革迈向新起点	43
欧洲通用 : 通用欧洲事业, 继续保留Opel品牌并向新体制重组	55
福特 : 美国大型制造商, 旨在通过强化乘用车和重视环保车型夺取美国第1	59
欧洲福特 : 福特欧洲部门, 主要负责集团的小中型乘用车开发	69
克莱斯勒 : 美国第三大制造商, 破产后进入菲亚特旗下谋求重生	73
Navistar : 美国中大型商用车制造商, 强化北美以外事业及环保车研发	83
PACCAR集团 : 拥有Kenworth/Peterbilt、DAF的美国商用车制造商	87
第3章 欧洲汽车制造商	91
大众 : 欧洲第一大制造商, 力争超越丰田跃居世界第一汽车集团	93
戴姆勒 : 世界最大高级车·商用车制造商, 依托技术拓展全球事业	103
宝马 : 德系高级汽车制造商, 凭借先进技术维持高级品牌形象	113
奥迪 : 大众集团的高级车制造商, 凭借技术及盈利能力推动集团发展	123
保时捷 : 德国高级跑车制造商, 2011年与大众集团经营整合	129
标致雪铁龙 : 拥有Peugeot、Citroen两大品牌的法国汽车制造商	133
雷诺 : 法国汽车巨头, 通过日产等集团公司及与伏尔加的资本关系, 扩大全球事业基础 ..	143
菲亚特 : 意大利全系列车型制造商, 在全球开展覆盖小型及高级车的6大品牌	153
西亚特 : 大众旗下的西班牙基地, 在注重运动性能的同时扩充产品线	163
斯柯达 : 大众旗下捷克制造商, 近年来力争以低价高品质产品扩大事业	167
沃尔沃集团 : 世界排名第二的瑞典商用车制造商	171
依维柯 : 菲亚特旗下意大利商用车制造商, 借助合作开展全球业务	175
曼恩 : 德系小中大型商用车制造商, 扩大合作并强化欧洲以外事业	179
斯堪尼亚 : 大众旗下的小中大型商用车制造商, 着重加强欧洲以外的事业	183
第4章 亚洲汽车制造商	187
丰田 : 全球最大的日本全线车型制造商, 力争以HV为先导打开经济不景气局面	189
日产 : 雷诺旗下日系制造商, 深化合作推进全球战略	199
本田 : 日本乘用车制造商, 通过扩充HV及推进小型化应对市场需求复苏	209
铃木 : 以全球战略车为中心加快扩大事业的小型车制造商	221
马自达 : 日系汽车制造商, 因福特出资比例下降, 寻求自主经营	231
三菱汽车 : 在电动车领域领先的三菱集团旗下日系整车制造商	237
大发 : 丰田集团的小型车制造商, 进军海外市场为待解课题	243
富士重 : 拥有水平对置发动机和AWD技术优势的日本乘用车制造商	249
五十铃 : 日系商用车制造商, 擅长生产轻型货车和皮卡	255
三菱扶桑 : 利用与戴姆勒的协同效应加强HV事业的日系商用车制造商	261
日野 : 丰田旗下的日系商用车制造商, 以中印俄墨等成长市场为中心力争扩大事业	265
日产柴 : 沃尔沃亚洲事业主力商用车制造商	269
现代汽车 : 韩国全线产品制造商, 力争2013年全球产量达到650万辆	273
起亚 : 现代旗下的韩国制造商, 力争2013年全球产量达到273万辆	283
通用大宇 : 承担通用集团小型车产品战略核心职能的韩国第3大制造商	289
上海汽车 : 中国No.1制造商, 推进内外经营资源的整合	293
第一汽车 : 中国国营全系列产品线制造商, 与新通用的合资事业起步	299
东风汽车 : 中国第三大制造商, 推进乘用车事业的自主经营	305
奇瑞汽车 : 中国民族系最大小型车制造商, 推进多品牌战略	311
吉利汽车 : 中国民营汽车制造商, 收购沃尔沃乘用车, 向世界制造商跨越	315
塔塔汽车 : 印度民族系最大型汽车制造商, 通过投放超低价格车扩大产销量	319
Mahindra & Mahindra : 印度中坚制造商, 通过合资和收购进军发展型市场	325
Proton : 马来西亚制造商, 力求凭借自主平台和产品合作谋求生存	329

第 1 章 世界汽车制造商的竞争产品定位

1. 特集：通用、克莱斯勒破产导致行业格局改变， 新兴国家及环保战略推动新合作涌现

在通用（GM）、克莱斯勒（Chrysler）历经破产谋求东山再起的背景下，2009年以后的汽车行业格局发生着巨大变化。伴随全球性的汽车市场需求低迷，周边经营环境持续恶化，各汽车制造商在推进环保车型等产品研发及零部件采购等分事业领域合作的同时，为强化新兴市场事业，还纷纷建立新合作伙伴和调整在新兴国家的事业布局。

通用在2009年7月摆脱Chapter11限制后，决定废除或者出售部分美国品牌（2009年11月撤销出售Opel），旨在构建一个缩小事业规模后的新通用。同时，福特（Ford）也在2009年10月宣布将优先与中国吉利汽车协商出售沃尔沃乘用车（Volvo Cars）事宜。另一方面，菲亚特（Fiat）在2009年6月获得克莱斯勒的股份和经营权，大众（VW）也在2009年底完成对保时捷（Porsche）的收购，这两家集团的规模在不断扩大。

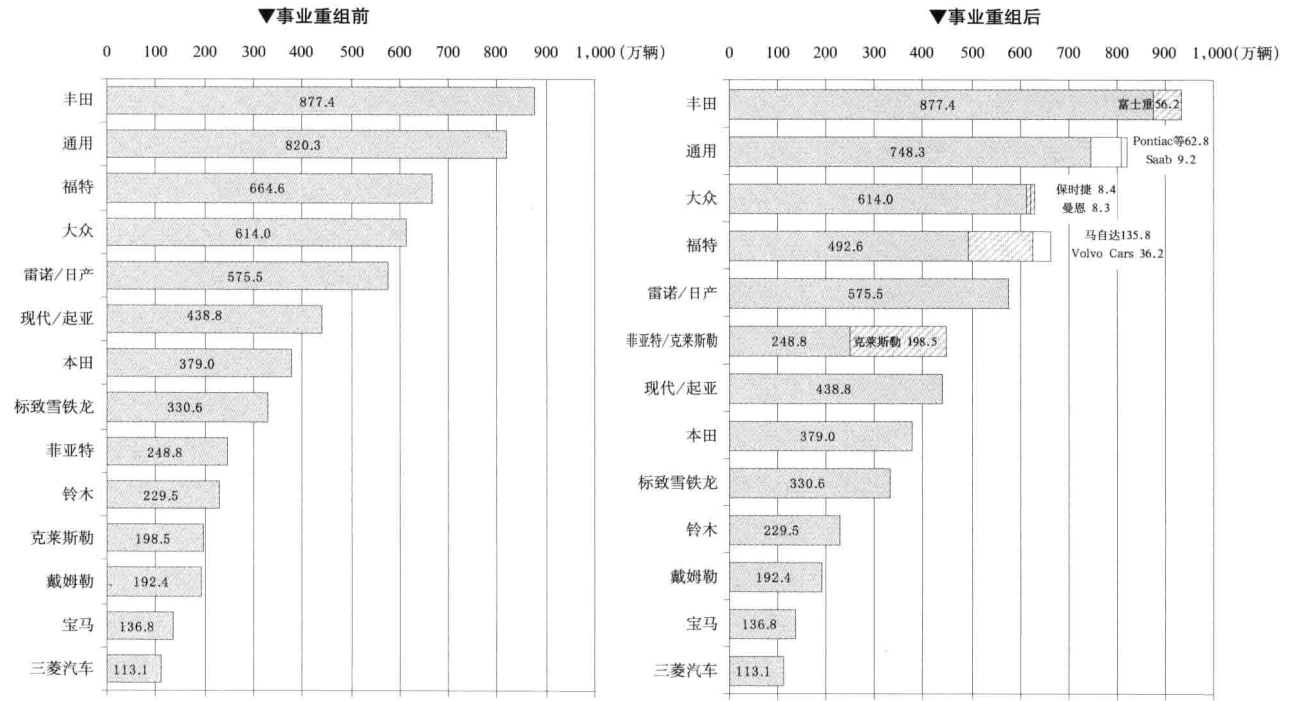
以2008年的实际销量为基础进行估算，如果不包括Pontiac等已出售/撤销品牌，新通用的销售规模在2008年不足750万辆，与第1位约880万辆的丰田间的差距有所扩大。同时，大众集团在包括保时捷（Porsche）和出资30%的曼恩（MAN）时，其销售

规模达630万辆以上，超过不包括沃尔沃乘用车的福特集团，跃居全球第3位。此外，菲亚特和克莱斯勒的合计销量则达到约450万辆，超过了现代/起亚。在通用、克莱斯勒破产以后，全球汽车行业格局发生了极大变化。

当通用撤销向铃木、五十铃的出资（已完成），福特打破利用马自达、沃尔沃乘用车的共享平台体制，戴姆勒克莱斯勒（DaimlerChrysler、旧称）部分解除与三菱汽车、现代汽车的合作之后，主要集团曾经追求的全球生产互补体制已基本瓦解。福特在明确出售沃尔沃乘用车方针的同时，缩小了对马自达的出资，为能独立开展事业不断增强自身体制。另一方面，标致雪铁龙（PSA）不仅从三菱汽车采购EV，还与戴姆勒和宝马（BMW）合作开展零部件采购，为了削减成本，不同事业领域的新合作动向不断涌现。

除此之外，各制造商针对新兴市场事业与新伙伴的合作也引人关注。菲亚特在2007年12月解除与中国南京汽车的乘用车合资以后，2009年7月宣布与广州汽车开展合作。在俄罗斯，雷诺（Renault）向伏尔加（AvtoVAZ）出资、戴姆勒向KamAZ出资，与当地制造商合作扩大事业，旨在夺取需求恢复后的市场份额。

【由世界主要汽车制造商的事业重组所引起的全球销售规模变化（2008年）】



注：事业重组前的数值采用FOURIN统计的各集团在全球77国的2008年实际销量。事业重组后的数值则是在2008年实际销量的基础上对其重组后规模进行的推测。
各集团具体包括如下部分。
丰田：Toyota/Scion、Lexus、Daihatsu/Dario、Perodua、Hino。大众：VW乘·商用车、Audi、Skoda、SEAT、Bentley、Lamborghini、Scania（2008年）。通用：Chevrolet、Cadillac、Buick、GMC、Pontiac、Saturn、Hummer、Oldsmobile（2004年）、Opel、Saab、GM Daewoo、Holden、Wuling。雷诺/日产：Renault、Nissan、Dacia、Renault Samsung。福特：Ford、Lincoln、Mercury、Volvo Cars、Mazda、Jaguar（2004年）、Land Rover（2004年）。菲亚特：Fiat、Alfa Romeo、Lancia、Maserati、Ferrari、Iveco。戴姆勒：M-Benz乘·商用车、Smart、Maybach、北美商用车品牌（Freightliner等）、Fuso。宝马：BMW、Mini、Rolls-Royce。
(FOURIN根据各国汽车工业协会及其同等机构数据制作)

通用、福特为重建经营出售旗下事业，大众、菲亚特通过收购其他公司扩大规模

通用在2009年7月承继优良资产以后，以新通用的名称重新开业，在美国政府的管理下通过缩小事业规模力争恢复经营局面。拟在2010年废除Pontiac、Saturn品牌的同时，将Hummer出售给中国企业。此外，曾在2009年5月签署临时协议，拟将Opel出售给麦格纳（Magna）/俄罗斯Sberbank联盟，其后尽管双方谈判一度陷入僵局，但还是在2009年9月达成协议将Opel 55%的股份出售给麦格纳联盟。不过，2009年11月通用最终还是撤销了出售Opel的方针。

福特为确保运转资金，2008年11月出售其持有的马自达约20%的股份，将对马自达的出资比率降低至约13%。同时，继2008年出售Jaguar/Land Rover之后，还明确了出售沃尔沃乘用车的方针，在2009年10月宣布将吉利汽车作为优先竞购方。

在通用集团当中，Opel与通用大宇一起肩负着开发小型乘用车的主要作用。预计今后通用仍将把Opel与通用大宇作为研发小型乘用车的主要力量。另一方面，福特在开发乘用车方面，除马自达以外，还充分利用沃尔沃乘用车的平台，但今后计划推进自主研发，正在积极构建属于自己的全球研发体制。

在通用、福特通过缩小事业谋求经营重建的同

时，保时捷被收购大众集团，克莱斯勒也被纳入菲亚特旗下，大众、菲亚特的事业规模仍在不断扩大。

曾经拥有大众50%以上股份的保时捷，此前有意将该出资比率提高至75%掌握大众的经营权，但受到金融危机的影响资金周转恶化，继而出现大众提出通过收购挽救保时捷的局面。大众虽然已在2009年3月之前将中大型商用车事业出售给曼恩（MAN），但通过控股斯堪尼亚（Scania）、收购保时捷，其集团整体的事业规模仍处于壮大趋势。在不断强化拥有大众车、高级车、跑车、商用车等全线车型的大型制造商地位的同时，大众有意发展为超过丰田销量的汽车集团。与此同时，通过收购利润率较高的保时捷、斯堪尼亚，预计集团的收益有望继续扩大。

菲亚特在2009年6月取得摆脱Chapter11限制的新克莱斯勒20%的股份，其CEO Marchionne兼任克莱斯勒CEO，掌握了后者的经营权。菲亚特不断推进调整克莱斯勒产能等机构精简措施，向克莱斯勒供应小型乘用车、4缸发动机等产品，力争到2011年在恢复克莱斯勒经营的基础上使其扭亏为盈。根据Marchionne CEO关于今后全球生产规模达550万~600万辆的集团才有望生存下去的理论，预计在将克莱斯勒收归旗下以后，菲亚特将加快开展全球事业，不断扩大生产规模。

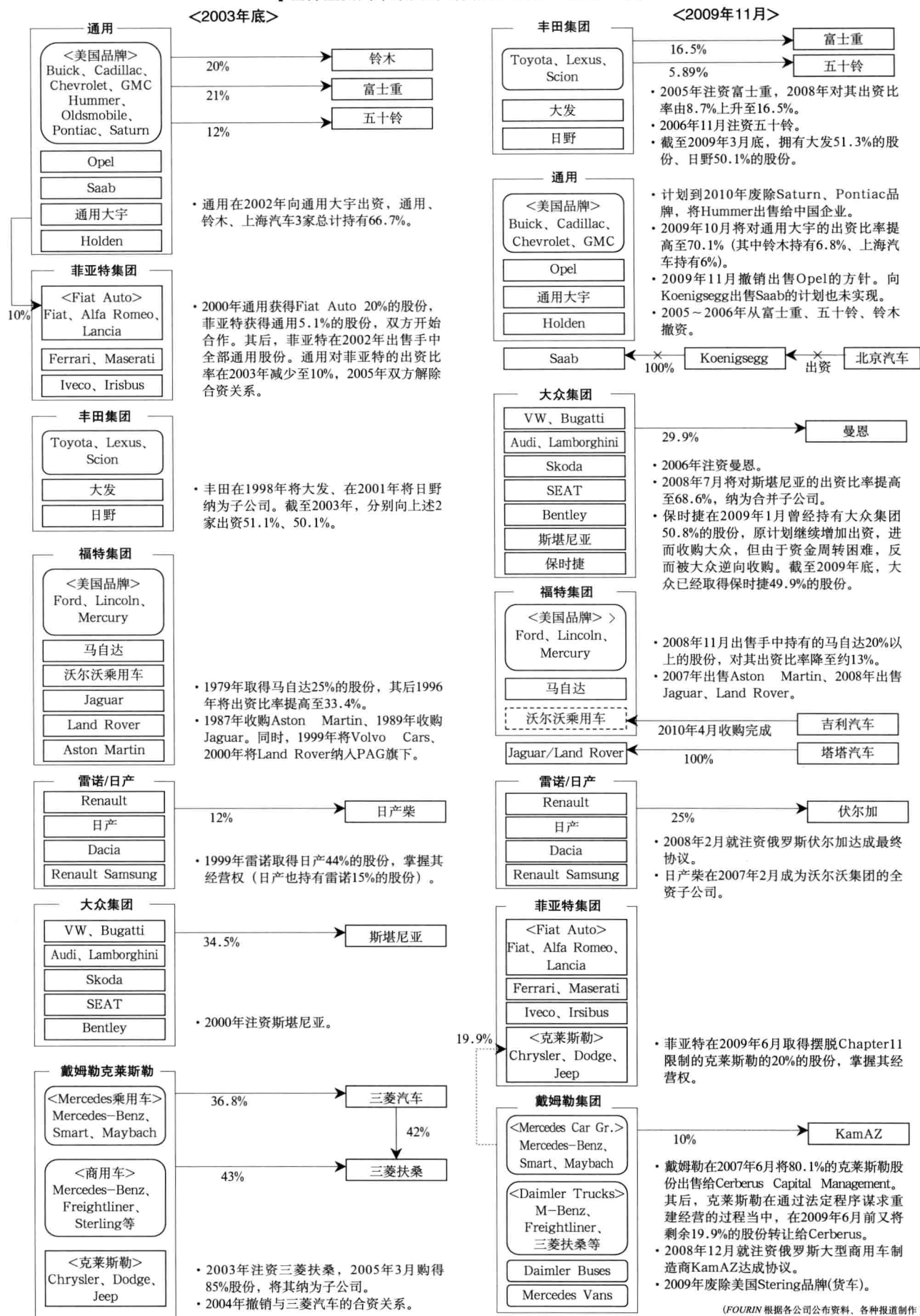
【主要汽车制造商 主要事业收购・出售、资本合作相关动向（2008年以后）】

制造商	概要	详细
通用	放弃出售Opel	2009年5月底通用就将Opel/Vauxhall出售给麦格纳（MagnaInternational）和俄罗斯Sberbank达成临时协议。尽管就知识产权及俄罗斯相关销售权利的谈判陷入僵局，但获得德国政府的支持，同年9月签署协议将Opel/Vauxhall 55%的股份出售给麦格纳联盟。不过，同年11月通用重新宣布撤销计划，仍将Opel作为旗下子公司。 - 据2009年11月的报道，通用计划从Opel/Vauxhall的5.5万名雇员中裁减约1万人，以此削减30%的成本。
	出售Saab	2009年6月与由瑞典高级跑车制造商Koenigsegg等组成的财团就收购Saab签署临时协议，并在同年8月完成收线。还就北京汽车在第二年9月通过向Koenigsegg出资负担部分收购资金签署协议。但是，Koenigsegg在2009年11月24日之前中断与通用的谈判，取消收购Saab的计划。最终北汽于2010年取得Saab 9-3、9-5整车及部分驱动传动系知识产权。
	撤销及出售北美品牌	- 计划到2010年底撤销Pontiac品牌。 - 尽管已在2009年6月签署协议，准备将Saturn的销售权及相关资产出售给美国大型经销商Penske Corporation，但未能与希望替代通用代工生产的制造商谈判成功。因而同年9月出售谈判破裂后，通用决定撤销Saturn品牌。 2009年6月与中国重机制造商四川腾中重工机械签署框架协议，计划出售Hummer。同年10月签署正式协议。
福特	出售沃尔沃乘用车	2009年10月、福特宣布将沃尔沃乘用车的优先收购权交给由中国吉利汽车牵头的企业集团。据说出售额约20亿美元。福特完成出售后，虽然不再保留沃尔沃乘用车的股份，但仍计划维持双方合作关系。
	缩小对马自达的出资	2008年11月将此前持有马自达的约20%股份出售给马自达及其贸易伙伴。对马自达的出资比率从33.4%降至13%。
	出售Jaguar/ Land Rover	2008年6月完成将Jaguar/Land Rover出售给印度Tata Motors的相关事宜。
大众	收购保时捷	- 截至2009年底大众取得保时捷49.9%的股份，计划到2011年完成大众和保时捷的经营整合。 - 保时捷从2005年开始向大众出资，出资比率在2009年1月已达50.8%，原计划继续扩大至75%。不过，受金融危机的影响，保时捷资金周转不畅，大众提出通过收购来救助保时捷的方案。
	收归Scania为连结子公司	2008年7月大众将对Scania的出资比率从不足40%提升至近70%，将其收为连结子公司。
	出售中大型CV事业	继2008年12月发布将以巴西为总部的中大型商用车事业出售给曼恩（MAN）的计划之后，2009年3月完成该项出售。曼恩将该事业重组为MAN Latin America，将其收为连结子公司。
菲亚特	对克莱斯勒出资	2009年6月获得脱身Chapter11的克莱斯勒的20%的股份。菲亚特的Marchionne CEO就任新克莱斯勒的CEO。2009年11月宣布新经营计划，通过不断缩小生产规模等改革措施，开展利用菲亚特乘用车资源的产品计划，力争到2011年实现营业扭亏为盈。
丰田	扩大对富士重的出资	2008年4月宣布提高对富士重的出资比率。富士重在同年7月将已发行8%（当时）的股份转让给丰田，丰田对富士重的出资比率从8.7%扩大至16.5%。

除上述内容外，据2009年12月报道标致雪铁龙计划取得三菱汽车3~5的股权(基于表决权)。

(根据各公司公布资料、各种报道制作)

【世界主要汽车集团的出资关系及旗下品牌变化】



其他汽车制造商：与EV制造商开展环境技术合作的动向活跃

在2008年下半年以后全球汽车需求低迷、各主要汽车制造商的业绩不断恶化的背景下，欧美等地区依然面临必须维持应对油耗・尾气排放标准的研发投资的严峻形势。

丰田、本田不断扩充混合动力车的产品线，通用计划在2010年投放插电式混合动力车，雷诺/日产、三菱汽车致力于发展作为环保车型的电动车事业，各制造商在开展自主环境战略的同时，为了控制研发费用，预计将从其他制造商手中采购车辆及系统部件，以此推动环保车型的投放。

标致雪铁龙计划在2010年底前于欧洲投放基于三菱汽车i-MiEV的EV，而三菱汽车也计划在同年10月前投产供应标致雪铁龙的EV。日产已从2007年起，在美国部分地区销售装备丰田混合动力系统的Altima。

环保车型方面，预计在从量产制造商采购整车及系统零部件外，还将与开展EV事业的制造商合作。戴姆勒在2009年1月宣布从位于美国加利福尼亚州的EV投资公司Tesla Motors采购用于Smart EV的蓄电池系统。其后，同年6月宣布获得Tesla 10%的股份，向其派遣管理人员，加强双方合作。

大众在2009年5月宣布与中国比亚迪就开发装备锂离子电池的混合动力车、电动车开展合作。为了

今后顺利在中国市场投放环保车型，大众计划充分利用与比亚迪的合作，以此奠定提高中国市场竞争力的基础。

欧洲制造商探索新的事业合作方式

从欧洲制造商来看，不仅大众、菲亚特通过收购其他公司来扩大事业规模，戴姆勒和宝马在零部件采购方面、宝马和标致雪铁龙在汽油机及整车开发方面均在探索新的合作方式，预计今后各事业领域的合作将会日渐增多。

戴姆勒和宝马在包括产品・动力总成开发在内的多个领域推进合作。两家公司从2009年3月以后，在机械零部件、轮毂、轮胎等领域实施联合采购，计划将联合采购额扩大到零部件采购额的10%。同时，据报道，双方还研讨在美国、中国联合研发和生产发动机、变速器。

标致雪铁龙考虑到经营支出与效果，分别在采购SUV及EV方面与三菱汽车、在小型商用车方面与菲亚特、在A级车方面与丰田、在柴油机方面与福特、在汽油机方面与宝马开展合作，积极利用与多家制造商的合作关系。与宝马并不满足于相互供应GE的现状，还在研讨向其供应标致雪铁龙新开发的1.0 l 直3GE，以及共享宝马Mini的平台。此外，戴姆勒Smart的新车型也有可能采用雷诺的平台。

在欧美汽车市场萧条的背景下，从2008年下半

【主要汽车制造商 主要环境技术合作】

制造商/合作伙伴		概要	地区	详细
三菱	标致雪铁龙	提供EV	欧洲	・标致雪铁龙计划2012年第四季度在欧洲开始销售以三菱i-MiEV为基础的电动车。标致（Peugeot）在2009年度IAA投放基于i-MiEV的EV、iOn，雪铁龙（Citroën）也在2009年11月发布基于同款车型的EV、C-ZERO。三菱汽车计划2010年10月开始生产面向标致雪铁龙的EV。
丰田 (丰田集团)	福特	提供混合动力系统	北美	・从丰田集团获得混合动力技术授权，在2004年底投放Escape HEV。2009年开始销售以Escape HEV技术为基础，采用自主研发混合动力系统的Fusion HEV。
	日产		北美	・在实施ZEV（零排放车）法案的美国8州，销售装备丰田混合动力系统的日产Altima（2007年～）。
Tesla Motors	戴姆勒	提供EV系统	欧美	・2009年1月戴姆勒就从Tesla采购用于Smart的EV系统签署协议。装备Tesla电池组的Smart ForTwo新EV从2009年11月开始量产。戴姆勒在2009年6月获得Tesla10%的股份，向其派遣管理人员，不断加深双方合作。
Smith Electric Vehicles	福特	提供小型商用EV系统	北美	・计划在2010年，从英国商用EV制造商、Smith Electric Vehicles手中采购用于预定在美销售的商用厢式车Transit Connect EV的锂离子电池系统，同时还将该EV的最终组装委托给Smith Electric Vehicles的美国工厂。
通用	宝马、戴姆勒、克莱斯勒	开发混合动力系统	北美	・戴姆勒克莱斯勒（当时）、宝马参与了通用的2模混合动力系统研发（2005年～）。通用从2008MY开始销售装备该系统的SUV。克莱斯勒也曾在2008年秋投产同类产品，但由于生产工厂的关闭，该产品上市仅约2个月后就停止销售。戴姆勒原计划在2009年投放装备该系统的M级车型，宝马也计划在2010年投放采用该系统的X6，但尚不清楚他们今后是否仍维持合作业务。
	宝马、戴姆勒		欧洲	・宝马与戴姆勒联合开发针对FR车型的弱度混合动力系统（2007年宣布）。宝马将在2010年投放弱度混合动力车ActiveHybrid7，戴姆勒则在2009年投放S400 Hybrid。
大众	保时捷	共享混合动力系统	北美	・大众将与博世（Bosch）联合开发的并联式混合系统应用于保时捷。计划从2010年起装备于VW Touareg、Porsche Cayenne。
大众、比亚迪		开发HEV、EV	中国	・2009年5月宣布就装备锂离子电池的混合动力车、电动车的研发开展合作。大众旨在通过与比亚迪合作，实现针对中国市场的环保车型投放。

注：制造商/合作伙伴的左侧为供应商、右侧为采购商。地区指主要产品销售地区。

・福特与Azure Dynamics合作研发Transit Connect EV。

（根据各公司公布资料、各种报道制作）

年以后，全球各汽车制造商的经营业绩显著恶化，纷纷通过与其他制造商开展合作，力争削减包括研发费用在内的成本负担。对于各制造商来说，如果严峻的经营环境持续下去，今后还有可能开展产品联合研发及共享环保技术。

菲亚特、通用在华建立新的合作伙伴

全球各主要汽车制造商均在加强中国、印度等新兴市场事业，除不断寻找新的合作伙伴之外，还有迫不得已改变现有合作关系的事例。

菲亚特在华原与南京汽车建有乘用车合资企业（南京菲亚特、1999年成立），但由于销售低迷及有关设备投资的谈判产生矛盾，2007年12月双方解除合作关系。为此，菲亚特针对2008年以后一直无法在中国乘用车市场上取得进展的情况，2009年7月

宣布与广州汽车合资、从2011年开始乘用车生产的计划，力图重振在华乘用车事业。针对中国旺盛的汽车需求，大众、宝马等各制造商在相继增强合资基地的生产能力的同时，探索建立新合作伙伴的动向也在增加。与上海汽车建有合资事业的通用，就在2009年8月宣布与第一汽车新建小型车商用车的合资产销基地。此外，据称与东风汽车建有合资事业的标致雪铁龙，也有意寻找新的合资伙伴。

在印度，铃木通过与Maruti Udyog、菲亚特通过与塔塔汽车（Tata Motors）、雷诺通过与Mahindra & Mahindra (M&M) 等当地制造商合作开展产销事业。雷诺计划在Chennai近郊投产乘用车工厂，原定与M&M开展合资。不过，由于2008年1月M&M撤销出资方针，雷诺/日产计划缩小原计划的生产规模，在2010年投产该工厂。此外，戴

【主要汽车制造商 与其他集团在动力总成方面的主要合作】

制造商/合作伙伴		概要	地区	详细
宝马、戴姆勒		联合开发动力总成的可能性	欧美 中国	双方从2009年3月以后在机械零部件、轮毂、轮胎等领域开展联合采购，计划将来使联合采购额达到零部件采购额的10%。同时据报道，双方还讨论在美国、中国开展发动机、变速器的联合研发及生产。
菲亚特	铃木	供应DE	欧洲	- 将菲亚特意大利Pratola Serra工厂生产的1.6 l DE供应给铃木，装备于SX4。 - 为铃木OEM生产SX4贴牌车型的DE，用于Sedici的1.6 l GE则由铃木生产。
菲亚特	标致雪铁龙	供应MT	南美	菲亚特的阿根廷工厂向标致雪铁龙供应MT（2008年～）。
福特	原PAG	供应GE/DE	欧洲	出售Aston Martin、Jaguar/Land Rover后，仍将继续由英国、德国的福特发动机工厂供应GE/DE。将3.5/4.2/4.4 l V8 GE、2.7 l V6 DE等供应给Jaguar Land Rover（装备于XF、Discovery等车型）、将4.3 l V8 GE、6.0 l V12GE供应给Aston Martin。
通用	五十铃	生产及供应DE	欧洲	通用保留对五十铃波兰DE生产基地、Isuzu Motors Polska（1999年投产）的间接出资（60%），向其采购1.7 l 直4 DE（装备于Opel Astra、Corsa等车型）。
		生产及供应DE	北美	1998年在美国俄亥俄州成立DE合资生产基地，自2000年投产。为全尺寸货车、商用车提供6.6 l V8 Duramax DE。
通用 (VM Motori)	克莱斯勒 现代汽车	供应DE	欧洲	VM Motori为意大利的柴油机制造商。2000年曾一度并入戴姆勒克莱斯勒旗下，2007年通用购得其50%股份，将其收为子公司。不仅为在欧洲销售的、基于通用大宇产品的Chevrolet车供货，还将1.5 l 直3DE等产品供应给现代汽车（Matrix等），将2.8 l V6DE等产品供应给克莱斯勒（Jeep Cherokee等）。
通用、菲亚特		生产及供应DE	欧洲	- 双方在波兰对半出资生产DE（2003年～）。目前生产1.3 l DE。 - 除为Opel/Vauxhall、菲亚特供货外，还向铃木的欧洲车型（Swift等）供货。 - 菲亚特意大利Pratola Serra工厂生产1.6 l DE并供应给Opel，装备于Astra等车型。
通用	Fisker	供应GE	欧美	2009年开始量产并采用插电式混合动力系统的高级跑车Fisker Karma，装备了通用2.0 l Ecotec汽油发动机。
通用、福特		AT研发	北美	从2002年开始联合开发6挡AT，2007年推出正式产品。截至2009年，已经装备于Chevrolet Malibu、Chevrolet Traverse、Ford Fusion、Escape、Lincoln MKZ等多款车型。
标致雪铁龙	菲亚特	供应GE/DE/MT	欧洲	标致雪铁龙针对与菲亚特联合开发的商用厢式车、多用途车提供GE、DE、MT。同时，还为从2008年5月上市的Peugeot Bipper/Citroën Nemo/Fiat Fiorino提供1.1/1.4/1.6 l GE。
标致雪铁龙	三菱自	供应DE	欧洲	为三菱Outlander供应2.2 l DE（面向欧洲销售的车型）。
标致雪铁龙、福特		供应DE	欧洲	1998年以后合作研发及生产DE。分别承担研发，在标致雪铁龙（法国）、福特（英国）、Volvo Cars（瑞典）的工厂生产并相互供应。面向乘用车的小型DE（1.4/2.0/2.2 l）主要由标致雪铁龙生产，面向中/大型、轻型商用车（2.2/2.7 l）的DE则由福特生产。
标致雪铁龙、丰田		供应GE/DE	欧洲	针对自2005年于捷克生产的A级车、Peugeot 107/Citroën C1/丰田Aygo，标致雪铁龙负责供应1.4 l DE（从2008年开始向Aygo供应）、丰田负责供应1.0 l GE。
标致雪铁龙、宝马		开发及供应GE	欧洲	联合开发1.4/1.6 l 直喷涡轮增压GE(2006年)。装备于Peugeot 207、308、Citroën C4、Mini等车型。标致雪铁龙不断推进自主研发，还有可能为宝马提供将在2011年投产的1.0直3GE。
雷诺、标致雪铁龙		生产GE/DE/AT	欧洲	在法国Dourvin (Fran aise de Mécanique、1969年～、对半出资) 合资生产GE/DE，在Ruitz (Société de Transmission Automatiques、1969年～、雷诺出资80%、标致雪铁龙出资20%) 合资生产AT。
大众	克莱斯勒	供应DE	欧洲	为在欧洲销售的克莱斯勒产品（Dodge Caliber、Avenger等车型）提供大众2.0 l DE。
五十铃	丰田	开发及生产DE	欧洲	2007年8月就合资开发及生产小型DE达成初步协议，原计划在2012年前开始量产装备于丰田欧洲产品的1.6 l DE，但2008年12月该计划被取消。

注：制造商/合作伙伴的左侧为供应商、右侧为采购商。地区指主要产品销售地区。

（根据各公司公布资料、各种报道制作）

姆勒也曾于2008年4月与Hero Group就建立商用车合资事业达成协议，准备从2010年开始生产货车/客车，但2009年4月Hero Group明确了退出合资的方针，戴姆勒转而单独开展该基地。

雷诺、戴姆勒在俄罗斯也与当地制造商建有合资基地。雷诺向当地最大汽车制造商伏尔加（AvtoVAZ）、戴姆勒向当地大型商用车制造商KamAZ注资。雷诺计划与伏尔加联合开发及生产采用雷诺/日产平台、动力总成的产品。由于俄罗斯政府加强对伏尔加的经营干预、出身雷诺的管理人员离职（2009年7月）等原因，双方的合作前景一度变得不透明，但雷诺/日产已在2009年10月重新提出从2012年起在伏尔加的Tolyatti工厂开展联合生产的方针。戴姆勒与KamAZ之间，在2009年10月之前除拥有三菱扶桑与KamAZ的产销合作以外，已

达成协议新建生产M-Benz商用车的合资工厂。预计2009年俄罗斯汽车销量将同比减少5~6成，当地制造商的经营危机较为严重。拥有俄罗斯政府背景的Russian Technologies在2009年8月宣布成立控股公司，将伏尔加、KamAZ 2家公司收归旗下，政府的干预力度有所增强。雷诺、戴姆勒预见到需求恢复后的市场有意维持合作事业，但预计今后的事业开展将更多地反映当地政府方针。

印度塔塔汽车在2008年收购Jaguar/Land Rover、中国吉利汽车将收购沃尔沃乘用车等，新兴国家制造商已成为世界大型汽车制造商出售其集团企业的主要接受方。在与全球大型制造商合作学习其经营方法的同时，新兴国家制造商今后还有可能更多地采用直接收购发达国家制造商等方式，力图增强自身在全球市场上的影响力。

【主要汽车制造商 与其他集团在车辆联合开发・OEM供应方面的合作】

制造商/合作伙伴		概要	地区	详细
宝马	标致雪铁龙	供应Mini的PF	欧洲	• 据称标致雪铁龙正在研讨今后开发基于Mini平台的产品（2009年报道）。
克莱斯勒	大众	供应北美MPV	北美	• 供应基于Chrysler Town & Country/Dodge Grand Caravan的MPV Routan，在北美销售（2008年~）。
戴姆勒	大众	供应轻型商用车	欧美	• 自1996年奔驰开始OEM生产基于第一代Sprinter的VW LT以来，双方保持在轻型商用车研发及生产领域的合作。在2006年Sprinter改款后，以其为原型的VW Crafter也开始由奔驰的德国Düsseldorf工厂生产。
菲亚特	标致雪铁龙	开发及生产小型CV	欧洲	• 联合开发小型商用车及MPV，在意大利（1981年~）、法国（1992年~）生产。Fiat Fiorino/Peugeot Bipper/Citroën Nimo等车型则由菲亚特出资的土耳其Tofas工厂生产（2008年~）。
菲亚特	福特	开发及供应A Car	欧洲	• 2005年5月就联合开发A级车达成协议。基于Fiat Panda平台开发新Fiat 500、新Ford Ka。从2007年开始在菲亚特的波兰Tychy工厂生产500，从2008年开始OEM供应Ka。
通用	菲亚特	共享D Car的PF	欧洲	• 现有Fiat Croma（2005年~）基于通用Epsilon的平台。
通用	五十铃	供应皮卡PF	美国 亚洲	• 由五十铃在泰国生产，在亚洲大洋洲及南美等市场销售的皮卡D-Max，以面向通用紧凑型PU的PF（GMT355）为基础（2002年~）。 • 通用从2008年起不再OEM生产基于GMT355的皮卡、五十铃i-Series。同时，2008年还终止基于GMT360的SUV、五十铃Ascender的供应。
通用	铃木	供应小型CUV PF	北美	• 2006年秋开始销售的铃木XL7的第2代车型以通用的小型CUV PF Theta为基础。由双方合资的加拿大CAMI工厂生产，但2009年5月铃木暂时停产。
雷诺	戴姆勒	供应Smart新车型PF	欧洲	• 戴姆勒计划在2013年左右投产的Smart4座小型车的新车型平台，有可能以Renault Twingo为基础。
铃木	通用	供应A Car	欧洲	• Opel Agila的第一代车型（2000~2007年）以铃木Wagon R+为基础，第2代车型（2008年~）以Splash为基础。铃木通过Mgyar Suzuki（匈牙利）提供OEM供货。
铃木	菲亚特	供应SUV	欧洲	• OEM供应铃木SX4的贴牌生产车型、Fiat Sedici（2006年~）。
铃木	日产	供应轻自动车	日本	• 铃木向日产OEM供应基于MR Wagon的Moco（2002年~），基于Alto的Pino（2006年~）。
		供应小型车	欧洲	• 铃木将其在印度生产的小型乘用车A-Star（新Alto）OEM供应给日产，在欧洲作为日产Pixo车型销售（2009年~）。
铃木	马自达	供应轻自动车	日本	• 铃木为马自达OEM供应各种轻自动车，比如基于Wagon R的AZ Wagon（1994年~）、基于Alto的Carol（1998年~、从第4代车型起改以Alto为基础）等。
铃木	通用	销售小型车	日本	• 在日本国内，将Wagon R的贴牌生产车型作为Chevrolet MW（2001年~、2008年实际销量8,730辆）等车型销售。
丰田	通用	共享Carolla底盘	北美	• 2002年向市场投放基于丰田Carolla派生SW Matrix（上一代Voltz）的小型乘用车Pontiac Vibe，原由美国加利福尼亚州的NUMMI工厂生产，但通用在2009年6月从NUMMI撤资，停产了Vibe。
丰田、标致雪铁龙		开发及生产A Car	欧洲	• 联合开发A级车Peugeot 107/Citroën C1/丰田Aygo，在捷克TPCA工厂生产（2005年~）。
日产	铃木	供应MPV	日本	• 日产向铃木OEM供应基于Serena的MPV、Landy（2007年~）。
日产	铃木	供应皮卡	北美	• 日产向铃木OEM供应基于Frontier的紧凑型皮卡、铃木Equator（2009年~）。
三菱汽车	标致雪铁龙	供应SUV	欧洲	• OEM供应基于Outlander的SUV、Peugeot 4007/Citroën C-Crosser（2007年~）。
三菱汽车	克莱斯勒	共享小型车PF	日本 北美	• 联合开发小型车平台。2005年以后用于三菱Outlander、2007年以后用于三菱Lancer、Delica、Chrysler Sebring、Dodge Caliber、Avenger、Jeep Compass/Patriot。
三菱汽车	日产	供应轻自动车	日本	• 三菱汽车向日产供应基于eK平台的轻自动车、OTTI（2006年~），基于Pajero Mini平台的KIX（2008年~）。

注：制造商/合作伙伴的左侧为供应商、右侧为采购商。地区指主要产品销售地区。

（根据各公司公布资料、各种报道制作）

【主要汽车制造商 新兴国家合作事业概要及近期动向】

▽中国

制造商	合作伙伴	开始时间 (公布时间)	详细	实绩 (2008年)
宝马	华晨汽车	2003年	• 2003年5月对半出资成立华晨宝马汽车。2009年11月宣布投资5.6亿欧元扩建原工厂、新建第2工厂，计划将生产能力较目前扩大2.4倍，达到10万辆。预计第2工厂将于2012年投产。	生产：2.5万辆 销售：2.6万辆
戴姆勒集团	北京汽车	1983年	• 1983年其前身北京吉普成立，生产Jeep及三菱SUV。其后，2005年并入北京奔驰。截至2009年主要生产奔驰（M-Benz）C级。	生产：1.9万辆 销售：1.8万辆
	福田汽车	(2009年合意)	• 2008年8月与福田汽车签署合资协议。2009年1月宣布对半出资成立合资生产货车/发动机的北京福田戴姆勒，计划2011年投产柴油机、2012年投产大型货车（预计年产10万辆）。相关投资额为63.5亿元。	
菲亚特	广州汽车	(2009年)	• 2009年7月投资4亿欧元在湖南省长沙成立合资工厂，预计2011年下半年投产乘用车、1.4 L GE。生产能力为年产汽车14万辆（未来提高至25万辆）、年产发动机22万台（同33万台）。	
依维柯	南京汽车	1996年	• 与菲亚特成立的乘用车合资基地（南京菲亚特、1999年成立）已于2007年12月撤销，与依维柯成立的合资基地（南京依维柯、1996年成立、对半出资）仍然继续。	生产能力：6万辆 (南京依维柯)
福特集团	长安汽车	2003年	• 2003年福特与长安汽车的合资基地开始生产商用车。2006年马自达注资，合资公司名称由长安福特变更为长安福特马自达（福特35%、马自达15%、长安汽车50%）。截至2009年，分别在重庆及南京建有1家汽车生产基地。计划投资总额4.9亿美元，在重庆建设年产15万辆的新工厂（第3工厂），从2012年起投产下一代福克斯（Focus）。	生产：20.1万辆 销售：20.5万辆
福特	江铃汽车	1998年	• 福特出资30%。除全顺（Transit、实际产销量请见右侧内容）外，还生产柴油机。	生产：2.7万辆 销售：2.7万辆
马自达	第一汽车	1992年	• 委托一汽海马汽车（1992年～、普利马等）、一汽轿车（2003年～、马自达6等）生产（右侧为双方马自达车的合计产销量）。2007年3月终止向一汽海马提供技术。	生产：14.7万辆 销售：15.8万辆
通用	上海汽车	1997年	• 1997年成立上海通用汽车（对半出资），第二年投产。其后，通过收购当地制造商扩大工厂数量，截至2009年总计拥有6家国内汽车工厂。2009年4月上海通用（沈阳）北盛汽车（通用出资25%、上海通用出资50%）的第2工厂投产，开始生产雪佛兰科鲁兹（Chevrolet Cruze）。	生产：48.1万辆 销售：44.5万辆
	第一汽车	(2009年)	• 2009年8月宣布成立轻型商用车的合资企业“一汽通用轻型商用汽车”。双方对半出资，总投资额为20亿元。在第一汽车的现有基地投产轻型货车，再加上哈尔滨工厂的产量，力争2010年生产20万辆。	
标致雪铁龙	东风汽车	1992年	• 1992年与东风汽车成立的合资基地“神龙汽车（DPCA、标致雪铁龙出资50%）开展雪铁龙（Citroën）车的生产。DPCA的年生产能力为30万辆（2009年）。2009年6月投产Citroën C4的国产车型世嘉（C-Quatre）三厢车。	生产：14.5万辆 销售：18.6万辆
大众集团	上海汽车	1985年	• 上海大众（对半出资）拥有4家汽车工厂（上海3家、南京1家；原南京菲亚特工厂）。2009年10月累计产量突破500万辆。	生产：49.4万辆 销售：49.0万辆
	第一汽车	1991年	• 一汽大众（大众出资30%、奥迪出资10%、第一汽车出资60%）截至2009年在吉林省长春拥有3家工厂，在四川省成都拥有1家工厂。生产奥迪车的长春第3工厂于2009年秋投产。	生产：48.1万辆 销售：49.9万辆
铃木	长安汽车	1993年	• 1993年成立重庆长安铃木汽车（铃木出资35%、双日出资14%），1995年开始在华生产。截至2009年，在重庆市拥有2家汽车工厂。年生产能力合计40万辆。2009年7月累计产量突破100万辆。2009年8月开始生产新奥托（Alto）。	生产：12.3万辆 销售：12.4万辆
	江西昌河汽车	1995年	• 1995年6月开始在华生产。截至2009年分别在江西省景德镇、九江各拥有1家汽车生产基地。年生产能力合计40万辆。	生产：5.7万辆 销售：5.5万辆
丰田	第一汽车	2000年	• 截至2009年，在天津拥有3家工厂（丰田出资50%）、在四川省成都拥有1家工厂、在吉林省长春拥有1家工厂（丰田出资45%、丰田通商出资5%）。2008年10月奠基，投资600亿日元开始兴建长春第2工厂，但投产时间尚未公布。天津一汽丰田的第3工厂从2009年3月投产RAV4。	生产：38.5万辆 销售：36.6万辆
	广州汽车	2004年	• 2004年成立广州丰田汽车（对半出资），2006年5月第1工厂投产（年生产能力20万辆、生产凯美瑞、雅力士）。2009年5月第2工厂（年生产能力16万辆）投产。第2工厂生产汉兰达（预计年产4万辆）。	生产：17.6万辆 销售：17.2万辆
日产	东风汽车	1993年	• 1993年双方合资成立郑州日产汽车，开始生产轻型商用车。2003年与东风汽车公司对半出资成立东风汽车有限公司（东风日产）。东风日产在2008年收购郑州日产。截至2009年，东风日产拥有2家工厂，郑州日产拥有1家工厂。2009年10月东风日产的花都工厂（广州）由2班工作制调整为3班制，年生产能力由原先的36万辆增强至46万辆左右。	生产：36.9万辆 销售：36.5万辆
本田	广州汽车	1998年	• 1998年7月成立广州本田汽车（对半出资），1999年3月开始在华生产。2006年9月第2工厂投产。	生产：30.8万辆 销售：30.6万辆
	东风汽车	2003年	• 2003年7月对半出资成立东风本田汽车，2004年4月开始在华生产。2009年8月宣布年生产能力由原先的12万辆提高到了20万辆。	生产：16.5万辆 销售：16.4万辆
现代汽车	北京汽车	2002年	• 2002年对半出资成立北京现代。2008年5月第2工厂投产（年生产能力2008年20万辆→2009年30万辆）。2010年开始第3工厂的建设，预计2012年投产。加上年产30万辆的第3工厂，预计国内产能将达90万辆。	生产：30.0万辆 销售：29.5万辆
	荣成华泰汽车	2000年	• 现代汽车提供技术，委托生产特拉卡（Terracan）、圣达菲（Santa Fe）。	生产：1.2万辆 销售：1.5万辆
起亚	东风汽车	2002年	• 2002年成立东风悦达起亚（江苏省盐城、起亚出资50%）、2007年12月第2工厂投产。	生产：13.9万辆 销售：14.2万辆
沃尔沃集团	上海汽车等	1994年	• 沃尔沃在1994年与西安飞机对半出资成立客车合资生产基地。其后，2000年与上海汽车合资生产客车、2003年开始生产货车（均为对半出资）。 • 1997年日产柴在与东风汽车对半出资成立的合资基地投产。	生产：2,986辆 (上海/西安沃尔沃合计)

(根据各公司公布资料、各种报道、CAAM制作)

【主要汽车制造商 新兴国家合作事业概要及近期动向】(续)

▽印度

制造商	合作伙伴	开始时间 (公布时间)	详细	实绩 (2008年)
菲亚特	塔塔汽车	2005年	• 菲亚特与塔塔汽车在2005年5月就推进战略合作达成协议。2006年通过塔塔在印度的国内销售网络,开始销售菲亚特产品。同年底双方对半出资成立管理Ranjangaon工厂经营的合资公司。2008年10月开始生产Fiat Linea。有意在2012年前于当地生产低价车。	生产: 5,048辆 销售: 4,383辆 (Fiat乘用车)
雷诺	Mahindra & Mahindra	2005年	• 2005年成立合资公司Mahindra Renault (雷诺出资49%), 2007年在Mahindra & Mahindra (M&M)的Nashik工厂投产Logan。	生产: 2.0万辆 销售: 1.9万辆
雷诺/日产			• 雷诺/日产、M&M原计划合资在Chennai近郊设立乘用车工厂,但2008年1月M&M撤销出资计划,雷诺到2009年初也暂时冻结该生产计划。原计划年产40万辆、构建拥有2生产线的生产体制,但最后变更为1条生产线。计划从2010年投产日产的新一代Micra(接管英国生产)。还有意在2011年以后增加生产车种。	
	Bajaj Auto	(2008年)	• 2008年5月雷诺和日产分别出资25%、Bajaj Auto出资50%,成立生产和销售超低价格车(ULC)的合资基地。宣布计划在Chakan建设年产40万辆的工厂并在2011年投产ULC,但预计ULC的投产将推迟至2012年(2009年11月报道)。据说ULC售价为3,000美元左右,由Bajaj Auto负责产品开发、生产、零部件采购,由雷诺/日产负责市场。	
铃木	Maruti Udyog	1983年	• 1983年启动合资事业。2002年铃木将出资比率扩大至54.2%,将其纳入子公司。截至2009年,在Haryana州Gurgaon和Manesar总计拥有2家汽车生产工厂。截至2008年10月Manesar工厂拥有30万辆、截至2009年3月Gurgaon工厂拥有70万辆的年产能,印度国内合计产能已达100万辆。	生产: 75.6万辆 销售: 69.8万辆
曼恩	Force Motors	2006年	• 2006年4月成立生产和销售中重型货车的合弁基地MAN Force Trucks。2008年12月曼恩将其出资比率由30%提高至50%。	
Navistar	Mahindra & Mahindra	2005年	• 2005年10月成立中大型商用车的合资生产基地Mahindra International (Navistar出资49%、M&M出资51%)。Chakan新工厂预计从2009年第四季度投产Mahindra International品牌的商用车。	

▽俄罗斯

制造商	合作伙伴	开始时间 (公布时间)	详细	实绩 (2008年)
戴姆勒集团	KamAZ	(2008年)	• 戴姆勒在2008年12月取得俄罗斯最大商用车制造商KamAZ 10%的股份。2009年7月与三菱扶桑就KamAZ的产销合作达成协议,2009年10月与M-Benz Trucks就成立KamAZ合资基地达成协议。对半出资成立FUSO KAMAZ,在KamAZ的Naberezhnye Chelny工厂增设生产线,投产三菱扶桑的轻型货车Canter,2009年内开始销售。同时,M-Benz Trucks还计划与KamAZ合资在俄新建工厂。	
通用	AvtoVAZ (伏尔加)	2001年	• 2001年6月成立合资公司GM-AvtoVAZ (GM、AvtoVAZ分别出资41.61%)。2002年9月投产SUV Chevrolet NIVA。同时,2009年3月对NIVA进行局部改款。	5.5万辆
菲亚特、五十铃	Sollers 集团	2006年	• 菲亚特从2006年开始委托生产轻型商用车等产品,2008年生产2,434辆Fiat Ducato。2010年以后,除菲亚特品牌的SUV之外,还有可能接受Jeep品牌SUV的委托生产。	详见左侧内容
			• 五十铃从2006年开始委托生产。2008年生产1.0万辆。	
雷诺/日产	伏尔加	(2008年)	• 2008年雷诺取得伏尔加25%的股份,宣布共同研发及生产基于雷诺/日产平台的乘用车。据2009年10月报道,双方已就2012年在伏尔加的Tolyatti工厂开展联合生产达成协议。计划从2012年底开始年产日产品牌车7万辆、从2013年起年产雷诺品牌2个车种14万辆。	
雷诺	莫斯科市	2002年	• 由雷诺持股62%、莫斯科市持股38%的Avtoframos在2002年收购了原Moskvitch工厂,从2005年开始生产Logan。	7.3万辆
标致雪铁龙、三菱汽车		2011年	• 2008年5月宣布计划合资在Kaluga成立生产基地(标致雪铁龙出资70%、三菱汽车出资30%)。预计2011年生产标致雪铁龙的C级车、三菱Outlander。最初计划构建C级乘用车11万辆、SUV5万辆(计划未来将总产能增至30万辆)的年产能,但预计三菱汽车投产时的生产规模将比原定计划削减约2成。	

▽其他

国家	制造商	合作伙伴	开始时间	详细	实绩产量
泰国	福特、马自达		1998年	• 双方对半合资基地AutoAllaince (Thailand)在1998年投产。2009年10月第2工厂投产。第1工厂(年产能17.5万辆)、第2工厂(10万辆)的合计年产能达27.5万辆。	12.8万辆
	通用、五十铃		2003年	• 2003年在通用的Rayong工厂投产五十铃的皮卡D-Max。利用对D-Max进行改款(当时)的时机,将日本藤泽工厂的生产业务(针对出口)转交给Rayong工厂。	7.8万辆
马来西亚	大发	Perodua	1993年	• Perodua是位居Proton之后的第2大国产车制造商,由大发出资20%成立。2001年大发、Perodua合资成立Perodua Auto Co。(大发出资51%)。生产基于大发Boon的Myvi等车型。	19.2万辆 (包括丰田车)
印度尼西亚	丰田、大发等	Astra 集团	详见右侧内容	• 丰田(1970年~)、大发(1978年~)、五十铃(1974年~)、日产柴(1996年~)合资于当地开展生产。2008年的实现产量分别为:丰田22.6万辆(包括PT Astra Daihatsu的委托生产部分)、大发7.6万辆、五十铃2.4万辆、日产柴2,250辆。	详见左侧内容
	铃木、日产等	Indomobil	详见右侧内容	• 铃木(1975年~)、日产(1996年~)、日野(1986年~)、奇瑞汽车(2007年~)合资于当地开展生产。2008年的实际产量分别为:铃木9.8万辆、日产3.0万辆、日野1.4万辆、奇瑞554辆。	详见左侧内容
伊朗	雷诺	Iran Khodoro	2006年	• 在由雷诺出资51%、Iran Khodoro等企业联合出资49%建立的Renault Pars生产Logan。	5.6万辆
	标致雪铁龙		n.a.	• 委托生产Peugeot 405、206。2008年度实际产量为37.4万辆。 • Iran Khodoro的乘用车Samand基于Peugeot 405。	详见左侧内容
摩洛哥	标致雪铁龙	SOMACA	1959年	• 雷诺出资80%、标致雪铁龙出资20%。截至2009年生产Dacia Logan/Sandero、Renault Kangoo、PSA的轻型商用车。2008年生产雷诺集团车3.4万辆、标致雪铁龙车4.1万辆。	详见左侧内容

注: 主要刊登与当地企业或其他汽车制造商通过出资合作开展的汽车事业。

(根据各公司公布资料、各种报道、各国汽车工业协会数据制作)

【新兴国家制造商收购主要世界汽车制造商的事例】

制造商	旗下制造商	详细
上海汽车	南京汽车、MG Rover	• 上海汽车在2007年底收购了南京汽车的汽车事业。除南京汽车的乘用车工厂(原南京菲亚特)、南京依维柯等中国国内基地外,还将南京汽车2005年收购的MG Rover(知识产权已属上海汽车)纳入旗下。
	双龙汽车	• 上海汽车在2004年收购了韩国的双龙汽车,但双龙汽车在2009年1月破产。
北京汽车	Saab	• 2009年9月宣布向收购了Saab的Koenigsegg出资。北京汽车有意负担部分收购资金。北京汽车有可能在中国生产和销售Saab车。
吉利汽车	Volvo Cars	• 2009年10月获得福特就出售Volvo Cars的优先谈判权。
塔塔汽车	Jaguar/Land Rover	• 截至2008年6月,完成从福特收购Jaguar、Land Rover。
Proton	Lotus	• 1996年Proton收购了Lotus。

(根据各公司公布资料、各种报道制作)

2. 世界汽车制造商的业绩及经营战略比较

在将全球15家主要汽车制造商的2008年度（日本制造商截至2009年3月、其余制造商截至2008年12月）合并业绩换算成美元并进行比较之后发现，在大众、戴姆勒、菲亚特等欧洲制造商实现增收的同时，美国、日本制造商却纷纷陷于减收局面。分析汇率（IMF平均值）走势，欧元兑美元汇率由2007年平均的1美元=0.73欧元升至2008年平均的1美元=0.68欧元，日元兑美元汇率由2007年度的1美元=114.20日元升至2008年度的100.49日元，欧元、日元持续升值。在此背景下，经美元换算的欧洲、日本制造商业绩均受到了欧元、日元升值的不利影响，但从销售额来看，大众仍同比增长11.3%升至1,667.0亿美元，超过通用、福特，销售规模跃升丰田之后的全球第二。与此同时，菲亚特也同比增长8.6%升至869.8亿美元，超过日产、标致雪铁龙，销售规模排名进级第七。从净利润来看，与丰田出现赤字，戴姆勒、本田、宝马分别出现同比减少6~9成的大幅减收的情况相反，大众却同比增长21.7%升至68.7亿美元，净利润、净利润率在前15大制造商中分别位居第一。

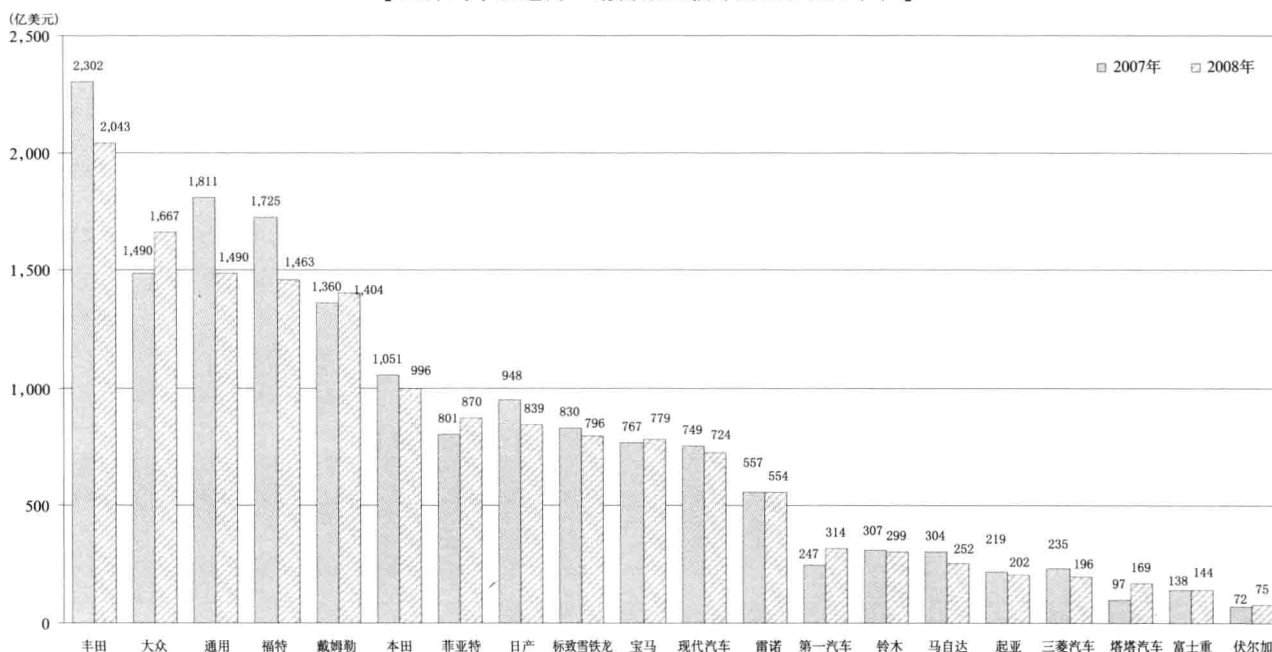
进入2008年下半年全球汽车需求锐减，各制造商业绩纷纷下滑，除丰田之外，日产、马自达均出现亏损局面，日本制造商的业绩显著恶化。在日本、美国和西欧市场需求持续低迷、产品搭配不合理、汇率损失等因素影响下，2008年度后半期业绩恶化的趋势

加剧。与欧美制造商历年累加的计算方式不同，日本制造商的2008年度业绩还包括需求加速下降的2009年1~3月数据，因此下滑程度更为明显。

在各制造商收益恶化的同时，其现金流量趋紧也备受关注。2008年度15家制造商的营业现金流量全部下降，在通用创出131.3亿美元巨额亏损的同时，在15家制造商中有6家的营业现金流量出现赤字。2008年通用、福特手头资金的流失均有所加速，通用曾一度试图通过美国政府的注资力求恢复经营，但最终在2009年6月申请了破产保护（Chapter11）。

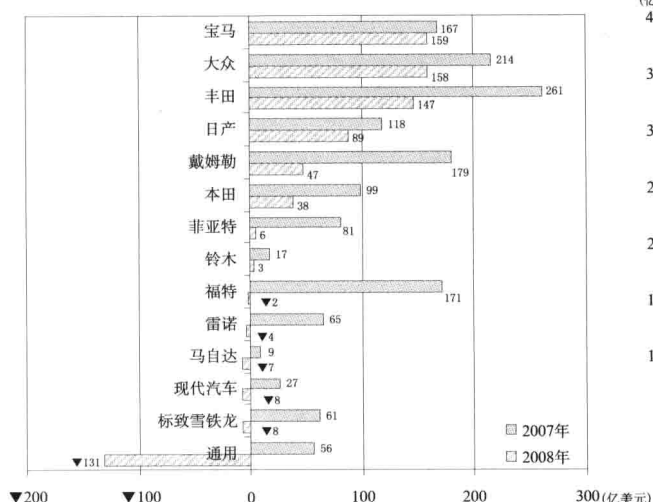
2009年下半年，由于以中国、印度为首的新兴国家、以及德国等国均实施了以旧换新补贴政策，部分国家的汽车销量有所回升。不过，受到全球需求低迷的影响，大众在2009年1~9月的销售额同比减少10%（以欧元为基础）、戴姆勒同比减少23%，各欧洲制造商的业绩下滑令人担忧。与此相反，日本制造商在国内节能车减税/补贴及新兴国家需求提升等利好因素推动下，丰田、本田、日产等制造商均调高了2009年度业绩预期，出现业绩回升势头。此外，预计现代汽车2009年全年也将凭借销售增长实现增收增益。但是，在部分欧美国家及日本等国实施的补贴政策告一段落之后，2010年汽车需求增势仍有可能再度放缓，对于全球各汽车制造商来说，预计严峻的经营环境仍将继续。

【世界汽车制造商 销售额比较（2007/2008年）】

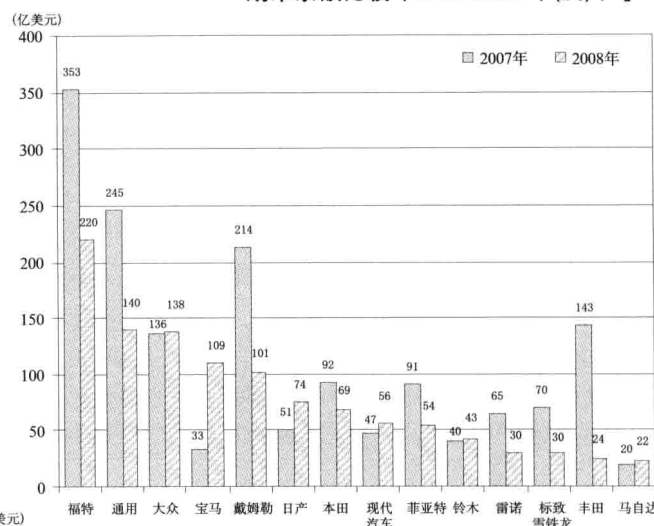


注：刊登2008年全球销量在50万辆以上（FOURIN调查）的制造商的销售额。不过，伏尔加（AvtoVAZ）数据源自各种报道。

（FOURIN根据各公司财务资料制作）

【世界汽车制造商 营业现金流量比较
(2007/2008年(度))】

(FOURIN 根据各公司财务资料制作)

【世界汽车制造商 现金及现金等价物
期末余额比较 (2007/2008年(度))】

(FOURIN 根据各公司财务资料制作)

【世界汽车制造商 销售额·净利润·净利润率 (合并、2007/2008年(度))】

	销售额 (百万美元)			净利润 (百万美元)			净利润率		
	2007年	2008年	(同比)	2007年	2008年	(同比)	2007年	2008年	(同比)
丰田	230,204	204,274	(▼11.3%)	15,043	4,348	出现赤字	6.5%	2.1%	(▼8.7pt.)
大众	149,043	166,703	(11.8%)	5,642	6,867	(21.7%)	3.8%	4.1%	(0.3pt.)
通用	181,122	148,979	(▼17.7%)	38,732	30,860	赤字缩小	21.4%	20.7%	(0.7pt.)
福特	172,455	146,277	(▼15.2%)	2,723	14,672	赤字扩大	1.6%	10.0%	(▼8.5pt.)
戴姆勒	136,044	140,432	(3.2%)	5,454	2,071	(▼62.0%)	4.0%	1.5%	(▼2.5pt.)
本田	105,104	99,614	(▼5.2%)	5,254	1,363	(▼74.1%)	5.0%	1.4%	(▼3.6pt.)
菲亚特	80,106	86,978	(8.6%)	2,811	2,521	(▼10.3%)	3.5%	2.9%	(▼0.6pt.)
日产	94,783	83,950	(▼11.4%)	4,223	2,325	出现赤字	4.5%	2.8%	(▼1.7pt.)
标致雪铁龙	82,959	79,619	(▼4.0%)	1,131	732	出现赤字	1.4%	0.9%	(▼0.5pt.)
宝马	76,670	77,921	(1.6%)	4,289	483	(▼88.7%)	5.6%	0.6%	(▼5.0pt.)
现代汽车	74,900	72,353	(▼3.4%)	2,105	991	(▼52.9%)	2.8%	1.4%	(▼1.4pt.)
雷诺	55,680	55,355	(▼0.6%)	3,742	877	(▼76.6%)	6.7%	1.6%	(▼5.1pt.)
铃木	30,669	29,899	(▼2.5%)	703	273	(▼61.2%)	2.3%	0.9%	(▼1.4pt.)
马自达	30,436	25,233	(▼17.1%)	804	711	出现赤字	2.6%	2.8%	(▼0.2pt.)
起亚	21,858	20,160	(▼7.8%)	163	96	赤字缩小	0.7%	0.5%	(0.2pt.)
15家制造商合计	1,522,033	1,437,749	(▼5.5%)	9,583	38,298	出现赤字	0.6%	2.7%	(▼3.3pt.)

注：刊登各公司历年财务资料中的公布数据，但现代汽车、起亚在2008年决算时实施新的美国会计准则并对2007年净利润进行了修正，上表采用修正值。

(FOURIN 根据各公司财务资料制作)

【世界汽车制造商 从业人数·汽车产量·汽车销量 (合并、2007/2008年(度))】

	从业人数 (人) *			汽车产量 (千辆) **			汽车销量 (千辆) ***		
	2007年	2008年	(同比)	2007年	2008年	(同比)	2007年	2008年	(同比)
丰田	316,121	320,808	(1.5%)	8,547	7,051	(▼17.5%)	9,430	8,327	(▼11.7%)
大众	329,305	369,928	(12.3%)	6,213	6,347	(2.2%)	6,192	6,272	(1.3%)
通用	266,000	243,000	(▼8.6%)	9,286	8,144	(▼12.3%)	9,370	8,356	(▼10.8%)
福特	246,000	213,000	(▼13.4%)	7,725	6,945	(▼10.1%)	6,553	5,532	(▼15.6%)
戴姆勒	272,382	273,216	(0.3%)	2,097	2,150	(2.5%)	2,089	2,073	(▼0.8%)
本田	178,960	181,876	(1.6%)	3,955	3,925	(▼0.8%)	3,925	3,517	(▼10.4%)
菲亚特	185,227	198,348	(7.1%)	2,626	2,566	(▼2.3%)	2,550	2,488	(▼2.4%)
日产	159,227	155,659	(▼2.2%)	3,658	3,084	(▼15.7%)	3,770	3,411	(▼9.5%)
标致雪铁龙	207,800	201,690	(▼2.9%)	3,457	3,323	(▼3.9%)	3,428	3,260	(▼4.9%)
宝马	107,539	100,041	(▼7.0%)	1,542	1,440	(▼6.6%)	1,501	1,436	(▼4.3%)
现代汽车	76,704	78,000	(1.7%)	2,798	3,000	(7.2%)	2,618	2,797	(6.8%)
雷诺	130,179	129,068	(▼0.9%)	2,659	2,421	(▼9.0%)	2,485	2,434	(▼2.0%)
铃木	50,241	50,613	(0.7%)	2,637	2,494	(▼5.4%)	2,405	2,306	(▼4.1%)
马自达	39,364	39,852	(1.2%)	1,326	1,134	(▼14.5%)	1,363	1,261	(▼7.5%)
起亚	32,977	32,720	(▼0.8%)	1,370	1,395	(1.8%)	1,269	1,375	(8.4%)
15家制造商合计	2,598,026	2,587,819	(▼0.4%)	59,896	55,418	(▼7.5%)	58,948	54,844	(▼7.0%)

* 现代汽车的全球从业人数为概数。韩国内从业人数截至2009年3月底为55,768人。 ** 欧美制造商采用各年产量，日本制造商采用各年度产量。福特(包括马自达)、菲亚特、现代汽车产量采用FOURIN调查值。

*** 欧美制造商采用各年销量，日本制造商采用各年度销量。在日本制造商中除本田外的4家制造商未采用合并销量，而采用各制造商公布的全球销量。丰田采用车辆零售销量、日产采用全球销量、铃木采用铃木品牌车辆销量(包括Chevrolet品牌的日本国内销量)、马自达采用全球零售销量。

(FOURIN 根据各公司财务·公布资料制作)

11家制造商在2008年增加研发费、设备投资费，研发费占销售额的比率由通用、日产并列第一

在全球15家汽车制造商中，除通用、福特、现代汽车、马自达之外的11家制造商均在2008年度增加了研发费。虽然各制造商的销售额同步缩小，但他们仍积极推进混合动力车、电动车等环保战略车型及有助于降低油耗的动力总成技术的研发，研发费的增长较为显著。

在2008年度11家增加研发费的制造商中，戴姆勒同比增长14.6%升至65.1亿美元、菲亚特同比增长22.1%升至29.1亿美元，分别进行了大幅提升。戴姆勒除了面向能够降低油耗的环境技术扩大投资外，还强化了回收再利用等环保措施。菲亚特则加

快新发动机及并联式混合动力车的开发。

通用的研发费虽然同比减少1.2%微降至80亿美元，但仍是仅次于丰田90.0亿美元的第二大规模，占销售额的比率也同比增长0.9个百分点达到5.4%，与日产并列，处于前15大制造商中的最高水平。

在设备投资费方面，前15大制造商中，除丰田、戴姆勒、现代汽车、起亚之外的11家均在2008年度增加了投入。大众的设备投资费同比增长58.8%升至100.8亿美元，菲亚特也同比增长48.7%升至77.1亿美元。大众在2008年宣布建设美国工厂，菲亚特将强化包括巴西在内的新兴市场事业，两家制造商均扩大了西欧以外地区的业务，由此带动了设备投资费的大幅上扬。

【世界汽车制造商 营业成本·研究开发费·设备投资费（合并、2007/2008年(度)）】

	营业成本（百万美元）			研究开发费（百万美元）			设备投资费（百万美元）		
	2007年	2008年	（同比）	2007年	2008年	（同比）	2007年	2008年	（同比）
丰田	188,573	183,731	(▼2.6%)	8,397	8,995	(7.1%)	12,962	12,960	(▼0.0%)
大众	126,742	141,515	(11.7%)	7,281	7,473	(2.6%)	6,348	10,082	(58.8%)
通用	166,259	149,311	(▼10.2%)	8,100	8,000	(▼1.2%)	7,500	7,500	(0.0%)
福特	142,587	127,103	(▼10.9%)	7,500	7,300	(▼2.7%)	6,000	6,500	(8.3%)
戴姆勒	103,203	108,853	(5.5%)	5,677	6,507	(14.6%)	7,666	7,473	(▼2.5%)
本田	74,809	73,827	(▼1.3%)	5,149	5,604	(8.8%)	5,851	6,320	(8.0%)
菲亚特	66,960	72,393	(8.1%)	2,383	2,909	(22.1%)	5,186	7,709	(48.7%)
日产	73,620	70,834	(▼3.8%)	4,006	4,532	(13.1%)	3,756	3,817	(1.6%)
标致雪铁龙	66,291	65,798	(▼0.7%)	2,836	2,995	(5.6%)	2,651	3,067	(15.7%)
宝马	59,991	64,923	(8.2%)	3,996	4,138	(3.5%)	5,840	6,158	(5.4%)
现代汽车	59,690	56,104	(▼6.0%)	2,022	1,988	(▼1.7%)	4,715	4,507	(▼4.4%)
雷诺	44,521	43,444	(▼2.4%)	2,532	2,722	(7.5%)	6,356	6,400	(0.7%)
铃木	23,046	23,044	(▼0.0%)	952	1,144	(20.1%)	2,133	2,151	(0.9%)
马自达	21,768	20,118	(▼7.6%)	1,002	955	(▼4.6%)	661	814	(23.1%)
起亚	17,750	15,934	(▼10.2%)	335	347	(3.4%)	575	324	(▼43.7%)
15家制造商合计	1,235,811	1,216,932	(▼1.5%)	62,168	65,608	(5.5%)	78,200	85,782	(9.7%)

(FOURIN 根据各公司财务资料制作)

【世界汽车制造商 营业成本比率·研究开发费比率·设备投资费比率（合并、2007/2008年(度)）】

	营业成本			研究开发费			设备投资费		
	2007年	2008年	（前年比）	2007年	2008年	（前年比）	2007年	2008年	（前年比）
丰田	81.9%	89.9%	(8.0pt.)	3.6%	4.4%	(0.8pt.)	5.6%	6.3%	(0.7pt.)
大众	85.0%	84.9%	(▼0.1pt.)	4.9%	4.5%	(▼0.4pt.)	4.3%	6.0%	(1.8pt.)
通用	91.8%	100.2%	(8.4pt.)	4.5%	5.4%	(0.9pt.)	4.1%	5.0%	(0.9pt.)
福特	82.7%	86.9%	(4.2pt.)	4.3%	5.0%	(0.6pt.)	3.5%	4.4%	(1.0pt.)
戴姆勒	75.9%	77.5%	(1.7pt.)	4.2%	4.6%	(0.5pt.)	5.6%	5.3%	(▼0.3pt.)
本田	71.2%	74.1%	(2.9pt.)	4.9%	5.6%	(0.7pt.)	5.6%	6.3%	(0.8pt.)
菲亚特	83.6%	83.2%	(▼0.4pt.)	3.0%	3.3%	(0.4pt.)	6.5%	8.9%	(2.4pt.)
日产	77.7%	84.4%	(6.7pt.)	4.2%	5.4%	(1.2pt.)	4.0%	4.5%	(0.6pt.)
标致雪铁龙	79.9%	82.6%	(2.7pt.)	3.4%	3.8%	(0.3pt.)	3.2%	3.9%	(0.7pt.)
宝马	78.2%	83.3%	(5.1pt.)	5.2%	5.3%	(0.1pt.)	7.6%	7.9%	(0.3pt.)
现代汽车	79.7%	77.5%	(▼2.2pt.)	2.7%	2.7%	(0.0pt.)	6.3%	6.2%	(▼0.1pt.)
雷诺	80.0%	78.5%	(▼1.5pt.)	4.5%	4.9%	(0.4pt.)	11.4%	11.6%	(0.1pt.)
铃木	75.1%	77.1%	(1.9pt.)	3.1%	3.8%	(0.7pt.)	7.0%	7.2%	(0.2pt.)
马自达	71.5%	79.7%	(8.2pt.)	3.3%	3.8%	(0.5pt.)	2.2%	3.2%	(1.1pt.)
起亚	81.2%	79.0%	(▼2.2pt.)	1.5%	1.7%	(0.2pt.)	2.6%	1.6%	(▼1.0pt.)
15家制造商合计	81.2%	84.6%	(3.4pt.)	4.1%	4.6%	(0.5pt.)	5.1%	6.0%	(0.8pt.)

(FOURIN 根据各公司财务资料制作)

雷诺的设备投资费仅为64亿美元，与上一年持平，但占销售额的比率达到11.6%，为15家制造商中的最高值。

业绩恶化导致各制造商的股东权益比率下降，福特的股东权益出现负值形成过度负债

在15家制造商中，除大众、菲亚特之外的13家制造商的股东权益均比2008年度缩小，除标致雪铁龙之外的14家制造商的股东权益比率降低。

福特的股东权益从2007年的正56.3亿美元跌至2008年的负173.1亿美元，陷入过度负债。通用的股东权益从2007年的负370.9亿美元跌至2008年的负861.5亿美元，过度负债的情况未有改观，因而在

2009年6月申请破产保护（Chapter11）。此外，丰田的股东权益同比减少6.3%降至973.4亿美元，日产也同比减少16.0%降至283.1亿美元。

2008年度在各制造商股东权益比率降低的同时，有息负债的增加也引人关注。除福特、起亚之外的13家制造商的有息负债均比2008年度有所增加。在这13家制造商中，丰田的有息负债同比增长14.2%升至1,220.8亿美元，戴姆勒也同比增长55.2%升至1,010.0亿美元。宝马、菲亚特的有息负债也都增长了一倍。

尽管福特的有息负债同比减少8.2%降至1,546.9亿美元，但其负债规模在15家制造商中却位居第一，有息负债占总资产的比率超过70%、达

【世界汽车制造商 总资产·股东权益·有息负债（合并、2007/2008年(度)）】

	总资产(百万美元)			股东权益(百万美元)			有息负债(百万美元)		
	2007年	2008年	(同比)	2007年	2008年	(同比)	2007年	2008年	(同比)
丰田	284,223	281,173	(▼1.1%)	103,936	97,341	(▼6.3%)	106,918	122,084	(14.2%)
大众	198,945	245,963	(23.6%)	36,047	42,199	(17.1%)	79,372	101,882	(28.4%)
通用	148,883	91,047	(▼38.8%)	▼37,094	▼86,154	—	44,339	46,540	(5.0%)
福特	285,727	218,328	(▼23.6%)	5,628	▼17,311	—	168,530	154,688	(▼8.2%)
戴姆勒	184,898	193,671	(4.7%)	52,324	47,933	(▼8.4%)	65,092	101,003	(55.2%)
本田	110,469	114,347	(3.5%)	39,792	38,770	(▼2.6%)	38,484	44,669	(16.1%)
菲亚特	82,306	90,482	(9.9%)	15,437	16,260	(5.3%)	24,826	50,750	(104.4%)
日产	104,549	99,067	(▼5.2%)	33,708	28,309	(▼16.0%)	41,520	46,089	(11.0%)
标致雪铁龙	94,404	90,406	(▼4.2%)	19,921	19,448	(▼2.4%)	28,816	38,431	(33.4%)
宝马	121,807	148,068	(21.6%)	29,760	29,695	(▼0.2%)	43,921	88,449	(101.4%)
现代汽车	90,230	93,649	(3.8%)	25,519	23,004	(▼9.9%)	40,589	45,628	(12.4%)
雷诺	93,340	93,498	(0.2%)	30,205	28,440	(▼5.8%)	38,495	43,858	(13.9%)
铃木	17,387	17,424	(0.2%)	4,852	4,012	(▼17.3%)	4,422	7,289	(64.8%)
马自达	21,096	20,877	(▼1.0%)	7,906	7,188	(▼9.1%)	4,028	6,592	(63.7%)
起亚	13,832	14,021	(1.4%)	5,462	5,210	(▼4.6%)	3,937	3,795	(▼3.6%)
15家制造商合计	1,852,096	1,812,021	(▼2.2%)	373,404	284,345	(▼23.9%)	733,289	901,748	(23.0%)

(FOURIN 根据各公司财务资料制作)

【世界汽车制造商 资产周转率·股东权益比率·有息负债比率（合并、2007/2008年(度)）】

	资产周转率(次)			股东权益比率			有息负债比率		
	2007年	2008年	(同比)	2007年	2008年	(同比)	2007年	2008年	(同比)
丰田	0.81	0.71	(▼0.10)	36.6%	34.6%	(▼1.9pt.)	37.6%	43.4%	(5.8pt.)
大众	0.75	0.68	(▼0.07)	18.1%	17.2%	(▼1.0pt.)	39.9%	41.4%	(1.5pt.)
通用	1.22	1.64	(0.42)	▼24.9%	94.6%	(▼69.7pt.)	29.8%	51.1%	(21.3pt.)
福特	0.60	0.67	(0.07)	2.0%	7.9%	(▼9.9pt.)	59.0%	70.9%	(11.9pt.)
戴姆勒	0.74	0.73	(▼0.01)	28.3%	24.7%	(▼3.5pt.)	35.2%	52.2%	(16.9pt.)
本田	0.95	0.85	(▼0.10)	36.0%	33.9%	(▼2.1pt.)	34.8%	39.1%	(4.2pt.)
菲亚特	0.97	0.96	(▼0.01)	18.8%	18.0%	(▼0.8pt.)	30.2%	56.1%	(25.9pt.)
日产	0.91	0.82	(▼0.08)	32.2%	28.6%	(▼3.7pt.)	39.7%	46.5%	(6.8pt.)
标致雪铁龙	0.88	0.88	(0.00)	21.1%	21.5%	(0.4pt.)	30.5%	42.5%	(12.0pt.)
宝马	0.63	0.53	(▼0.10)	24.4%	20.1%	(▼4.4pt.)	36.1%	59.7%	(23.7pt.)
现代汽车	0.83	0.77	(▼0.06)	28.3%	24.6%	(▼3.7pt.)	45.0%	48.7%	(3.7pt.)
雷诺	0.60	0.59	(▼0.00)	32.4%	30.4%	(▼1.9pt.)	41.2%	46.9%	(5.7pt.)
铃木	1.75	1.41	(▼0.34)	27.9%	23.0%	(▼4.9pt.)	25.4%	41.8%	(16.4pt.)
马自达	1.45	1.39	(▼0.06)	37.5%	34.4%	(▼3.0pt.)	19.1%	31.6%	(12.5pt.)
起亚	1.58	1.44	(▼0.14)	39.5%	37.2%	(▼2.3pt.)	28.5%	27.1%	(▼1.4pt.)
15家制造商合计	0.82	0.79	(▼0.04)	20.2%	15.7%	(▼4.5pt.)	39.6%	49.8%	(10.2pt.)

(FOURIN 根据各公司财务资料制作)