

汽车业的 黄金十年

博斯公司 著

**China's Automotive
Industry's Golden Decade**

中国汽车业：向左走，向右走？

新能源汽车会是下一个行业领头羊么？

自主品牌与合资品牌在细分市场会互相侵蚀么？

是什么推动汽车行业的竞争和产品的结构性变化？

全球领先咨询公司的金玉良言 数十年汽车行业的精研经验

山西出版集团
山西人民出版社

汽车业的 黄金十年

博斯公司 著

**China's Automotive
Industry's Golden Decade**

山西出版集团
山西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

汽车业的黄金十年 / 博斯公司著. —太原: 山西人民出版社,
2011.4

ISBN 978-7-203-07198-3

I. ①汽… II. ①博… 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 040524 号

汽车业的黄金十年

著 者: 博斯公司

责任编辑: 傅晓红

装帧设计: 久品轩

出 版 者: 山西出版集团·山西人民出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

发行营销: 0351-4922220 4955996 4956039

0351-4922127 (传真) 4956038(邮购)

E-mail: sxskcb@163.com 发行部

sxskcb@126.com 总编室

网 址: www.sxskcb.com

经 销 者: 山西出版集团·山西人民出版社

承 印 者: 三河市南阳印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 8.5

字 数: 180 千字

版 次: 2011 年 4 月 第 1 版

印 次: 2011 年 4 月 第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-203-07198-3

定 价: 32.00 元

如有印装质量问题请与本社联系调换

作者简介

(按照作者姓氏音序排列)

艾黎曼 (Matt Ericksen) : 博斯公司合伙人

艾黎曼先生是博斯公司北美工业品业务的负责人, 拥有 20 多年咨询行业经验, 专注于工业及 B2B 业务, 在组织和成本优化方面具有丰富经验。常驻芝加哥。

何德高 (Ronald Haddock) : 博斯公司合伙人

何德高先生拥有 20 年以上咨询及管理经验, 在汽车及工业品领域经验丰富。他服务过的客户包括跨国及本地公司, 其中不乏享誉全球的各种品牌。在华工作期间, 他曾负责领导大中华区汽车及工业品行业以及运营领域的咨询业务。常驻苏黎世。

柯涛 (Tao Ke) : 博斯公司总监

柯涛博士是博斯公司中国地区汽车和电信咨询团队的重要成员。他拥有超过 10 年的管理咨询和企业管理经验, 在帮助大型国有企业的业务战略、新产品开发和市场进入战略制定等领域拥有丰富的经验, 广泛参与了众多国内领先的国有企业的咨询项目与服务。常驻上海。

罗威 (Bill Russo) : 博斯公司高级专家

罗威先生拥有超过 25 年推动战略和业绩改善的行业经验。在此之前他还曾是克莱斯勒产品及业务战略负责人。作为 Bloomberg News 的常客, 他在中国汽车行业上的看法经常被各大商业读物刊登, 如《金融时报》及《华尔街日报》等。此外, 罗威先生在全球汽车业及投资会议上曾发表过多次演讲。常驻北京。

彭波 (Bill Peng) : 博斯公司总监

彭波先生专注于汽车及汽车供应商行业的总体战略、品牌、市场、渠道和进入战略, 尤其在销售/市场/品牌和渠道功能等方面有着丰富的

经验，曾为国内领先的汽车企业集团提供咨询服务。常驻北京。

史阁威 (Vikas Sehgal)：博斯公司合伙人

史阁威先生专门从事汽车工业项目，他所领导并参加的项目遍及北美、欧洲、东盟以及印度，其客户包括世界银行、印度政府以及著名的汽车和工业品公司。常驻芝加哥和孟买。

孙毅 (Arnold Sun)：博斯公司总监

孙毅先生拥有超过8年在中国和美国从事咨询工作的经验。他所服务过的客户既包括中国快速成长的企业，又不乏大型跨国公司，涵盖汽车、金融、物流、零售等行业。关注汽车后市场行业研究、中国市场动态、竞争对手对标分析等领域。常驻上海。

夏训礼 (Sunil Sachan)：博斯公司总监

夏训礼先生专门从事工程产品和服务，侧重汽车、交通运输、工业及技术服务行业。他擅长为美国、中国及印度的客户进行产品开发并制定工程分布战略、市场增长战略、并购及工程服务战略。常驻芝加哥和孟买。

谢祖堉 (Edward Tse)：博斯公司高级合伙人

谢祖堉博士是博斯公司大中华区董事长。他于20世纪90年代初回国工作，是中国管理咨询行业的先行者。在过去近20年间，他曾为数百家跨国公司和中国本土企业提供过战略、转型、组织、运营等方面的咨询服务，还为多个国际机构以及中国政府提供过有关政策和国企改革方面的咨询服务。

徐沪初 (Huchu Xu)：博斯公司合伙人

徐沪初先生从事管理顾问行业10年以上，长期致力于为汽车企业和中国各级政府/大型国企提供战略咨询服务。专于企业总体战略、运营战略、组织管控、方案实施等。他拥有丰富的汽车行业经验，包括整车、零部件及售后。常驻上海。

朱利安 (John Jullens)：博斯公司合伙人

朱利安先生有着超过18年的汽车行业和管理咨询工作经验，主要涉及北美和欧洲地区。他曾为美国、欧洲和亚洲的制造商及供应商提供咨询服务，在企业成长战略、新市场进入、兼并后整合以及全球化运营等方面有深厚的项目经验。常驻上海。

序言 把握汽车业的黄金十年

谢祖墀

博斯公司大中华区董事长

2008 年开始蔓延全球的经济危机，部分程度上改变了世界经济格局，全球经济的重心由西向东转移，中国的经济地位也明显上升。中国已经成为世界第二大的经济体。另一方面，国内消费市场正在不断扩张，数据显示，国内消费总额近年来维持着 20% 以上的年增长率。中国的汽车产量在过去 10 年整整增长了 6 倍，中国汽车行业的就业率也相应地大幅度提高，这主要是由汽车产量的增加带动的，所有中国的汽车生产商都创造了好的业绩。

有美国的商界朋友对我说，他在一生当中见证了美国生活方式的变革，他预测我们也会一起看到中国同样发生这样的变革。他认为有更多的汽车就会有更多的超市，有更多的超市，人们就有理由来购买更多的汽车了，要改善当地的道路，零售业也会带来巨大的变革，最终使得中国人的生活方式更加便利和丰富，这是汽车行业对中国的影响。我不认为这种变化一定会在中国发生，但无论如何，汽车业的发展将导致中国社会产生巨大的变化一定是毫无疑问的。

回顾汽车业发展的一百多年历史，在工业化国家，人均收入上升，汽车人均拥有量也随之上升——这种增长是典型的“S 曲

线”，而非直线。在经济增长的第一阶段，车辆拥有率保持在较低的水平，然而，随着国内生产总值或购买力达到一定高度，以及城市化进程不断推进，汽车销售就会增加。最终，当该国汽车市场趋于饱和，汽车销量也将趋于平稳。但是人均车辆拥有率则提高很多。

即将过去的10年，可以说是中国汽车市场的白银10年，这10年间中国汽车行业的年产量由200万辆，达到2010年的1800万辆。无论是合资品牌还是自主品牌，也无论是乘用车还是商用车，都已经取得了巨大的发展。由原来的自行车社会快速踏上了汽车社会的快车道——这10年间不仅中国汽车行业发生了翻天覆地的变化，中国社会也因为汽车行业的发展发生了天翻地覆的变化。在世界这个大舞台上，中国制造很多，但是很少有中国创造，中国的品牌仍然处于襁褓之中。最近，各家自主品牌加快向高端市场进军，并且取得了一定的成果。自主品牌在努力向上行，合资品牌也将努力向上看，两大阵容真正开始了直接的竞争。这意味着中国汽车市场一个新时代的开始。美联储经济学家爱德华·波利斯哥特预测，2020年中国汽车产销将超过4000万辆，未来的10年，还将是中国汽车业的黄金10年。

记者托马斯·弗里德曼提出“世界是平的”，这让许多商人认为他们可以在世界各地采用同一个商业模式。但是，IESE商学院全球战略教授潘卡·盖莫沃特指出，世界其实并未完全全球化。对待新兴市场，需要能够纳入总体战略的各种战略方案，包括舍去某些市场的决策。汽车制造行业能够获得巨额收入，雇佣数百万员工，往往反映了一个国家的制造能力和经济影响力。各国政府也在不断调整或者影响着汽车产品的方方面面和汽车行业的经营方式，包括制定排放规定和安全标准，颁布分销商许可，

并且决定关税和当地规则。所以，了解各个市场及其区别就尤为重要。

令人鼓舞的是，中国在快速发展的经济体中脱颖而出。在汽车销售总额和生产量方面，中国几乎是俄罗斯、巴西和印度这三个国家的总和。预计到2013年，中国千人汽车保有量将达到80辆/千人。中国的规模和增长潜力决定了中国举足轻重的地位。如果13亿人口有相当数量的消费者想购买某种车型，制造商生产出该车型，该车型也将在其他国家市场推出。具体来看，随着城市化步伐的加快，消费者开始购买小排量汽车和微型车。

中国政府在建设汽车产业方面发挥了核心作用。政府要求国外汽车制造商与当地汽车制造商建立合资企业（股份各占一半），但是知识产权保护措施不力造成国外汽车制造商的设计和工程创新有可能被剽窃。与此同时，为了应付能源短缺和严重的污染，中国政府正在大力鼓励研发替代能源动力系统，包括电动车和汽油/电动混合动力车。其结果是，中国的汽车制造商在动力系统方面不断累积实力，他们有可能远远领先其竞争对手。

与印度同行类似，在开发专为新兴市场设计的汽车方面，那些积极进取的中国汽车制造商已经超过了全球汽车制造商，还有一些中国汽车制造商（如比亚迪）希望成为行业的全球领先者。但是，许多企业也面临人才短缺和缺乏跨国管理经验的难题。这可能会促使他们并购发达国家汽车企业的部分甚至全部资产，或者雇用富有经验的汽车高管。

至于巴西，它是金砖四国中西半球国家的领跑者。巴西人口1.88亿，相对较少，然而，巴西汽车的使用率相对较高：根据《经济学人智库》的数据，每1000人拥有104辆汽车，这一数字是印度的近10倍。巴西还将是主要的汽车市场。巴西社会经济

稳定，社会财富不断累积，金融体系日趋成熟，这将促进农村市场首次购车者的购买意愿，这些消费者更加青睐紧凑型车型。这对于中国的汽车企业来说，同样存在着巨大的市场空间。

俄罗斯拥有 1.42 亿人口，在金砖四国中人口最少。在四个国家中，俄罗斯的汽车拥有量最高：每 1 000 人拥有 213 辆汽车。然而，有研究机构预计：2008 年到 2013 年，未来的销售增长达到平均 6.5%——远远超过巴西（2%）、西欧（1.2%）以及日本和韩国（0.2%）。

相比之下，印度拥有 11 亿人口，但汽车拥有量相对较低，每 1 000 人只有 11 辆汽车，所以增长潜力很大。印度市场青睐小型车，同时印度也面临能源短缺以及长期污染的问题，这是外国汽车制造商发展电动车的理想时机。

总之，金砖四国拥有完全不同的市场和行业动态。其他快速发展的经济体也是如此。与此同时，到 2018 年，快速发展的经济体的汽车拥有量预计将扩大近六倍。

然而，诸如汽车下乡政策的终止、汽车购置税优惠政策的退出、北京等城市的限购措施等政策的瞬息万变都会给小排量乘用车和自主品牌乘用车的发展产生重要影响。由此给汽车企业带来的运营风险也不言而喻。

所以，我们希望这部集中了博斯专业团队的力量，在 2011 年推出的，前瞻未来 10 年的作品，能够为中国的汽车业的从业人士，相关产业链上的金融、设计、市场和服务人士及时提供有价值 and 实用的建议，从而帮助他们高效率 and 低碳环保地开展业务，获得消费者、企业与社会的多赢。

需要指出的是，本书中第一章的部分内容曾发表于：《汽车商业评论》、《中国新时代》、《中国企业家》、《董事会》。第二章

的部分内容曾发表于：《董事会》、《中国企业家》、《投资家》、《汽车商业评论》、《第一财经日报》、盖世汽车网、《经理人》、《中国新时代》。第三章的部分内容曾发表于：《中国汽车报》、《中国企业家》、《董事会》、《经理人》。第四章的部分内容曾发表于：《资本时代》、《第一财经日报》、《上海证券报》、《中国新时代》。

此外，我还要向为本书内容作出贡献的艾黎曼（Matt Ericksen）、何德高（Ronald Haddock）、朱利安（John Jullens）、柯涛（Tao Ke）、彭波（Bill Peng）、罗威（Bill Russo）、夏训礼（Sunil Sachan）、史阁威（Vikas Sehgal）、孙毅（Arnold Sun）、徐沪初（Huchu Xu）诸位先生表示诚挚的感谢。本书在写作的同时也参考了新浪网、腾讯网、凤凰网以及以上媒体关于汽车业的一些报道，特此一并致谢。

目 录

CONTENTS



序言 把握汽车业的黄金十年



第一章 行业趋势

引领中国汽车行业的新趋势 / 002

2025 年全球的十大发展趋势及其对汽车行业的影响 / 013

革新全球汽车行业的中国汽车行业八大趋势 / 029

中国汽车产业：结构调整蓄势待发 / 057

中国的下一轮革命：改变全球汽车产业 / 064

中国汽车整车制造商的新时代——

扩展海外市场的机遇与挑战 / 075

中国汽车 2015 年大趋势 / 093

加速增长引擎——如日中天的印度汽车业 / 102

中国车市，成为老大之后 / 111

汽车业的黄金时代尚未来临 / 114

五条中国汽车的“未来之路” / 125



第二章 发展战略

提升汽车品牌 / 132

可持续的二手车经销商模式新探索 / 135

非内生式成长 / 150

沃尔沃的出路：速赢，变革与开拓 / 155

中国迎来电动汽车市场的最佳时代 / 162

发展电动车需要集中资源 / 170

北汽：难度极大的命题作文 / 173

以现代汽车为镜，探索发展核心技术能力的成功之路 / 176

中国车企应如何把握并购机会 / 185

中国新能源汽车的开发依然任重道远 / 189

中国 SUV 厂商的挑战 / 197

第三章 企业反思

给新长安支招 / 204

丰田回归路 / 211

通用为什么倒下了 / 216

我们还能向丰田学什么 / 223

中国本土汽车企业距离世界一流有多远? / 227

第四章 走出去、全球化

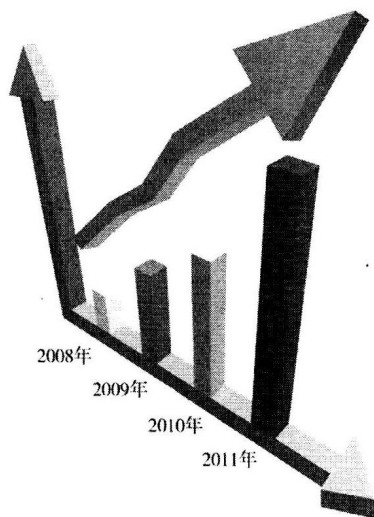
中国汽车行业的全球化之路 / 238

无机式全球化：吉利与沃尔沃的跨国之恋 / 247

向日本和韩国车企学习如何进军海外 / 252

中国重塑全球汽车行业模式 / 255

第一章 行业趋势



引领中国汽车行业的新趋势

概述

2009 年，中国汽车总销量轻而易举超过了美国，成为世界上最大的汽车市场，车辆销售额达到约 1 365 万辆，比世界第二汽车市场美国多 300 万辆。中国汽车需求剧增，得益于大力的补贴政策，以及于推动经济发展的多种因素。这些因素包括大力减少税收，以及为支持交通运输而对基础设施发展进行的重点投资。2009 年的汽车需求持续走高，然而这种良好态势是否能在 2010 年得到保持和稳定发展，人们持怀疑态度。

几乎没有人期待 2010 年能重现需求增量 41% 这一光辉传奇，更多的人在 2010 年初就质疑汽车需求是否能可持续增长。出乎意料的是，在 2010 年的前 9 个月，需求依然十分强劲。事实上，据中国汽车工业协会称，中国的汽车销售额对比去年同期已经增长了 36%，总量达到 1 314 万辆。今年的汽车总销售额预计将超过 1 700 万辆。

2009 年对于中国汽车行业来说，有着特殊的历史意义。受到全球经济危机的影响，全球汽车行业经历了一场史无前例的重

组，多家行业引领者都在为了生存而挣扎。在2007年，全球汽车销量达到了一个顶峰，共计售出7 000万辆，随之而来的是连续两年的下滑期，降幅达10%。而率先衰退的是成熟的世界三大市场：北美、西欧和日本。

出乎意料的是，中国市场并没有走下坡路。中国政府已将汽车行业作为经济支柱，因为汽车行业技术含量高，能为国家提供就业机会并吸引投资。因此，中国政府职能机关在刺激汽车行业发展方面起到了非常重要的作用。受全球经济危机冲击，中国汽车产业刺激计划于2009年早期开始实施，用以促进消费需求增长。其措施包括：对发动机排量小于1.6升的车辆减少营业税，同时对汽车下乡期间购买新型客车和微型货车的用户进行补贴。这些政策加速了汽车市场的增长，尤其在中国二三线城市，小型车生产商的销售业绩大幅增长。

不过，当今中国的汽车行业逐渐意识到自己面临的挑战已与几年前大不相同。从需求方面看，如今的中国消费者的选择越发多样化和个性化，且更注重自身需求而非仅仅是家庭需求。同时，汽车需求增长更多的是来自于小城市（三线城市及以下），而非一线的大城市。中国政府也已经推出了更加严格的安全、环境保护和海外投资管理要求。从供给方面来看，几乎每个国际品牌都意识到中国将是它们未来利益的最大来源，并且已经投下重资。此外，中国本地自有品牌也开始进行前所未有的市场争夺战。为了在竞争中取胜，所有这些挑战促使国际和国内品牌转变旧的思维方式，采取新的策略。

根据今年的发展状况，我们可以发现下面的一些新趋势正在推动近期中国汽车行业的发展：

- 城市经济发展带来可持续需求
- 消费者日趋理性，消费偏好也发生变化
- 汽车细分市场中超竞争激烈
- 为扩大产品分销渠道及销量，进行适宜的品牌创新
- 日益关注汽车后市场
- 日益加快全球化步伐

城市经济发展带来可持续需求

如前所述，2010年初至今，中国汽车销售额已经比2009年同期增长了36%，且预计全年销售总量将超过1700万辆。这是一个非常良好的业绩，但同时也明显发现，从4月份开始，增长速度开始降低。这表明汽车销售的增长方式从2009年的爆炸性增长转变为2010年的可持续增长。这一转变得益于中国经济政策的调整，如紧缩信贷和政府投资抑制通货膨胀。此外，2009年经济危机期间政府提供的税收补贴和销售刺激在今年有所削减，而中国汽车购买者对价格十分敏感，因此政府这一举动对消费者影响巨大。

尽管如此，中国仍然是世界上最大、需求量剧增的市场。至少在未来3年内，中国仍将保持两位数的增长势头。需求增长的一个关键因素是迅速发展的中小城市。需要注意的是，在可预见的将来，城市化趋势和人均GDP增长仍将继续发展。而这些因素与汽车需求量紧密联系，因此可以预计，中国明年的汽车需求量会持续增加。城市财富聚集无疑是推动汽车销售增长的源泉，而85%的车辆购买者都是城市居民又验证了这一观点。

农村人口向城市迁移，这是不可改变的趋势。预计截至 2020 年，中国将有近 2/3 的人口居住在城市。这意味着在 10 年时间内，城市人口将暴增 2 亿人。相当于中国每个月都新增加一个人口为 150 万~200 万人的城市！这样看来，中国一直在不间断地进行建设就不难理解了。

消费者日趋理性，消费偏好也发生变化

随着收入的增长，消费者对车辆和市场的需求也在转变，他们期待更吸引人的内容和特征。这一转变也为促进生产者改进产品结构提供了契机。最早进入中国市场的大众汽车和通用汽车通过抢占中型轿车、全尺寸轿车和 MPV 市场赚了个盆满钵满，而且当时的竞争并不激烈。在那样的市场环境中，大众汽车的桑塔纳和别克 GL8 这类产品收益颇丰——这是旧技术各自占有市场获得丰厚利润的时代。然而，如今的中国不会再有这么容易就获利的市场了。几乎所有的国际汽车品牌都驻扎在中国市场。最近的麦格劳-希尔集团研究报告表明，2009 年所售出的很多汽车都是面向低端市场的，享有税收减免政策。因此许多车辆的利润仅仅为每辆 100 美元。

进入 2010 年，中国的消费者都希望自己购买的第一辆汽车拥有别出心裁的设计。特别是女性或 30 岁以下的购买者，追求一种休闲的生活方式并且寻找更个性化的选择。对于他们来说，拥有别致设计感的小轿车和跨界概念车最符合他们的要求。为了迎合新兴中国消费者对时尚和美观的喜好，跨国集团和中国本土的汽车生产商都转变重心，开始着手推出更有活力和时髦的产品。