

前　言

2001年12月11日，对中国，对中国汽车工业来说是不寻常的，世贸组织的一切游戏规则开始在中国启动。不久前，《纽约时报》曾发表文章说，中国入世后变化最大的两大行业，一个是汽车，另一个是保险。

入世前的中国汽车工业与世界先进水平相比还有相当大差距，尚存在不少问题。而这些问题的产生，根源于对汽车工业过度保护的落后意识，以及中国汽车行业缺乏系统的战略管理。入世之后，如果中国汽车工业仍像过去那样，没有明确的战略思想和系统的战略规划，而是摸着石头过河，走一步看一步的话，那么未来的中国汽车工业不仅不能很快发展，而且还有全军覆没的危险。因此入世后中国汽车工业当务之急是需要一个指导发展的大战略。

大战略思想是美国国防大学研究所约翰·柯林斯在20世纪70年代初正式提出的。大战略是为国家重大利益服务的，突出全局的、整体性、长远性，因此大战略思想实际上也就是系统思想，它强调要有全局观点，避免片面性和只考虑局部。

汽车工业的大战略应该是一个集成系统，它由多个战略分系统或模块组成，各个模块里面还包括为数不等的战略单元，形成层次结构，并且各个单元之间是有机地联系在一起的。

尽管我国政府在1994年就颁布了汽车工业产业政策，各部门、各集团也都有了自己的战略措施。为迎接入世，政府又陆续出

需要全本请访问 www.ertongbook.com

台了一些新的政策和规定。但就总体而言，目前它们还是各自独立、互不联系的，还没有集成为完整的系统，内在矛盾也还没有很好解决，因此中国汽车工业不能算已有了真正的大战略。现在很有必要把这些分散的战略措施和政策规定加以总结，集成为一个系统，尽快制定出一个高效的、符合我国国情的汽车工业发展大战略。

系统集成是“化繁为简、聚零为整”的技术，它被国外汽车厂商看做是一个决定性的创造市场机遇的技术。谁掌握这项技术，谁便将是21世纪汽车领域的赢家。但系统集成不单单是个技术，而更是一种思想、一种哲理，它不仅适用于技术系统，也适用于社会系统，当然在企业战略管理领域也可应用。本书即应用这种系统集成思想，对至今各方面提出的一些零散的战略进行分析与综合，并在调查研究的基础上提出一个中国汽车工业集成战略系统的构想，以供政府制定统一的汽车工业战略规划时参考。

本书有以下几个特点：

（1）本书从战略高度提出解决入世后中国汽车工业存在问题的战略思想和一系列战略措施，对振兴我国的汽车工业有一定的指导意义

（2）本书汇集了国内外近年来最新的资料，内容丰富，分析精辟，对汽车行业的决策者来说有很好的参考价值。

（3）本书提出了一些新思想、新观点和新方法，具有创新性。

（4）本书避免空洞说教，而是以生动的实例和深入浅出的分析来讲清问题，具有可读性。

（5）本书高屋建瓴，自始至终贯穿了系统思想和辩证唯物主义观点，具有较高的思想性。

在“汽车系统工程”研究领域，本书作者先后发表了《汽车系统工程》、《汽车电子控制系统工程》、《汽车零部件系统工程》、《汽车地面运输系统工程》等四本专著，而本书的出版是我们在创建“汽

车系统工程学”方面的一个新发展。

有关入世后中国汽车工业战略系统集成方面的研究，得到国家自然科学基金和德隆国际战略投资有限公司的资助，对此我们表示衷心的感谢。

本书在撰写过程中参阅了一些有关著作和报刊、杂志上刊登的有关资料，在此向所有作者一并表示感谢。

本书既可供汽车行业的决策者和管理干部参考，也可作为高等学校车辆和管理类专业的教学用书。此外，本书也可供广大汽车行业工作者和购车一族阅读。

本书所列的一些内容和提出的一些观点，限于作者水平，难免有错误和不当之处，恳切希望读者批评指正。

2002年3月

责任编辑：倪福卿
封面设计：王允华

目　录

第一章　世界汽车工业的最新动态和发展趋势……（1）

一、世界汽车工业的最新动态 ……（1）

1．世界汽车工业面临的困难 ……（1）

2．汽车整车企业重组 ……（2）

3．世界汽车零部件工业新趋势 ……（3）

4．汽车工业企业的产品竞争……（5）

5．轿车技术革命将在21世纪前10年发生……（7）

二、世界汽车工业生产经营策略的发展趋势……（10）

1．产品高技术化……（10）

2．生产精益化……（24）

3．经营全球化……（29）

4．管理网络化……（33）

三、用系统的观点看待世界汽车工业的发展……（37）

1．汽车工业发展与社会、经济、政治紧密相关……（37）

2．汽车工业发展的关键在于创新……（38）

3．坏事往往可以变成好事……（38）

4．对任何事物都要一分为二……（39）

5．要抓住主要矛盾……（40）

6．实事求是地对待自主开发问题……（41）

7．技术进步与现有工业基础的矛盾……（41）

8．远知未来才能后来居上……（42）

9．由繁到简是当前汽车发展的趋势……（43）

10．全球化是一个矛盾的统一体……（44）

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第二章　中国入世与汽车工业发展战略……（45）
一、入世对中国汽车工业的影响……（45）
1．关税保护……（45）
2．非关税措施……（46）
3．市场营销……（46）
4．利用外资……（46）
5．知识产权……（47）
二、中国汽车工业的差距与不足……（48）
1．我国汽车工业的劳动生产率还处于较低水平……（48）
2．我国汽车工业的技术开发能力还相对薄弱……（48）
3．在销售和售后服务方面差距明显……（49）
三、中国汽车工业的发展需要有一个大战略……（49）
第三章　中国汽车工业战略系统的目的、结构
和特点……（52）
一、中国汽车工业战略系统的目的……（52）
二、中国汽车工业战略系统的结构……（54）
三、集成的中国汽车工业战略系统特点……（54）
1．复杂性……（54）
2．关联性……（56）
3．阶段性……（57）
第四章　中国汽车工业战略系统的模块分析……（60）
一、滚动发展战略……（60）
1．跳出规模经济陷阱，势在必行……（60）
2．整体规划，分期实施，滚动发展……（62）
3．逐步增加作业班次，提高产量……（64）
4．低投资小规模经营，生来即小……（65）
5．模块化标准件组装，节省投资……（66）
二、联合重组战略……（67）
1．入世之后，重组乃大势所趋……（67）
2．企业重组，遵循市场化原则……（68）

3．资产重组，融入大汽车集团……（69）
4．外企参与，实现更大的联合……（70）
5．内联外合，争龙头老大地位……（74）
6．形成合力，抵御洋车的冲击……（77）
7．强强联合，而不是强弱联合……（79）
三、产品定位战略……（79）
1．老百姓用家庭轿车前景广阔……（81）
2．中国的农用车市场潜力巨大……（85）
3．生产轻卡符合汽车发展潮流……（87）
4．专用汽车是不怕入世的产品……（91）
5．发展超微型车并非权宜之计……（93）
四、竞争开放战略……（96）
1．治疗中国汽车工业痼疾需引入竞争机制……（96）
2．为给汽车业注入活力，轿车需要市场竞争……（97）
3．中国家庭轿车市场要面对跨国公司挑战……（100）
4．拓宽投资渠道，更多地吸引外资和民间投资……（102）
5．进一步放开行业准入限制，取消目录管理……（110）
6．走出一条在竞争开放中自主发展的路子……（113）
7．汽车企业在激烈的市场竞争中优胜劣汰……（116）
五、强势品牌战略……（118）
1．中国汽车企业应该有品牌竞争意识……（118）
2．中国汽车工业要有民族的强势品牌……（119）
3．借鉴汽车巨头的品牌战略为我所用……（122）
4．品牌的塑造是一项长期的系统工程……（125）
5．品牌管理应该有长期的系统的规划……（128）
六、价格杠杆战略……（130）
1．放开汽车价格，意义深远……（130）
2．汽车价格下降，大势所趋……（131）
3．加大价格竞争，压低成本……（135）
4．以性价比优势，赢得市场……（139）
5．合理确定价位，促进发展……（141）

6．价格下调到位，争取主动……（144）
7．欲保市场份额，惟有降价……（148）
8．近期车价走势，相对稳定……（150）
七、鼓励消费战略……（152）
1．减少税费，打掉汽车消费的“拦路虎”……（153）
2．拆掉篱笆，彻底清除地方保护主义……（154）
3．态度鲜明，公开倡导什么，反对什么……（156）
4．化繁为简，方便购车人……（157）
八、营销服务战略……（161）
1．适合国情，建立有中国特色的新车销售体制……（162）
2．超市连锁，中国汽配行业走自己的发展之路……（164）
3．集团经营，打造中国汽车维修业的“不沉航母”……（167）
4．规范发展，把二手车市场这块“蛋糕”逐步做大……（169）
5．顺应市场，加强对汽车租赁业的管理和引导……（173）
6．清除障碍，大力发展个人汽车消费信贷业务……（178）
7．立足改革，妥善解决汽车保险费用高的问题……（181）
8．机构创新，为汽车驾驶者提供全方位的服务……（185）
九、自主创新战略……（186）
1．中国汽车工业将被逼走上技术创新之路……（186）
2．以韩国模式为镜子走好自主开发的路子……（187）
3．轿车的自主开发需要在观念上实现突破……（189）
4．日本结合国情的科技创新战略值得借鉴……（191）
5．有所为有所不为，加强基础和高技术研究……（194）
6．以企业为主政府协调，组织起来联合攻关……（195）
7．千方百计加大对研究与开发的投资力度……（196）
十、人力资源战略……（198）
1．高瞻远瞩，制定人才发展战略……（198）
2．立足竞争，引进优秀科技人才……（200）
3．观念更新，重视人力资本投资……（202）

4．以人为本，注意团队精神培养……（204）
5．迎接挑战，加强人力资源管理……（205）
十一、电子商务战略……（207）
1．利用网络经济优势……（207）
2．积极推进电子商务……（208）
3．建设好电子商务网……（209）
第五章　汽车工业战略系统集成管理……（212）
一、以人为本的指导思想……（212）
二、以四化为内容的管理原则……（214）
1．核心化……（214）
2．市场化……（216）
3．全球化……（217）
4．法治化……（219）
三、立足创新的管理方法……（221）
1．方法创新……（221）
2．调查研究……（223）
3．统筹协调……（227）
第六章　入世后中国汽车零部件工业的发展战略
……（231）
一、中国汽车零部件工业历史与现状……（231）
1．中国汽车零部件工业历史……（231）
2．中国汽车零部件工业现状……（234）
二、入世对汽车零部件工业的影响……（238）
1．入世对汽车零部件工业带来的压力……（238）
2．入世对汽车零部件工业带来的后果……（239）
3．入世对不同类型零部件生产企业的影响……（240）
三、世界汽车零部件工业的发展趋势……（242）
1．模块化，系统化……（242）
2．集团化，独立化……（246）
3．高附加值化，高新技术化……（248）

四、入世后汽车零部件工业的发展战略……（249）
1．对外开放战略……（249）
2．结构调整战略……（254）
3．重点发展战略……（265）
4．技术进步战略……（271）
5．重视质量战略……（281）
6．兼并重组战略……（283）

第一章 世界汽车工业的最新动态和发展趋势

一、世界汽车工业的最新动态

1．世界汽车工业面临的困难

世界汽车工业现在面临的困难主要集中在销售量下降，商业利润空间缩小，降价压力增大和供大于求。估计目前每年全球有1500万辆汽车属于过剩产品。

（1）世界汽车销售量呈下降趋势

葡萄牙汽车工业协会日前发表的一份研究报告指出：由于世界经济增长放慢，市场需求下降，2001年全球汽车销售总量比2000年减少约430万辆，并将在2002年达到最低点。

报告说，预计2002年世界汽车销售总量与2000年销售的5750万辆相比，将减少11%。西欧地区的情况也将与全球变化趋同，2002年汽车的总销售量也将比2000年下降约10%。而在美国，汽车市场的下滑幅度会更大，将达到20%左右。

（2）汽车工业生产能力过剩

受不景气的经济影响，世界汽车工业开工率普遍下降，生产能力过剩。有报告说，今后5年内，日本生产能力将削减16%，即从1340万辆减到1130万辆，其中半数是载货汽车。轿车工

需要全本请访问 www.ertongbook.com

业到2003年春天将削减120万辆的生产能力。日产公司已宣布要关闭村山工场。日本2000年仅生产汽车990万辆，是1979年以来第一次跌破1000万辆大关。若按两班制计算开工率，则丰田公司为77%、本田公司为92%、三菱公司为72%、马自达公司为76%、日产公司仅为53%、富士重工公司为85%，五十铃公司为76%。

目前美国汽车行业也出现萧条的迹象，通用、福特、D－C（戴姆勒－克莱斯勒）等公司在北美的几家工厂都曾被迫停产过几天，约造成了1.53万名工人暂时失业。

（3）汽车制造商获利减少

据统计，在世界40家大的汽车制造商中，目前只有10家赚钱，这是由于生产能力过剩、效率低下的供应商链和分销方式，使全球轿车每年少获利1300亿美元，预计这种状况还会进一步加剧。

据D－C公司的一份报告分析，原克莱斯勒部分的盈利水平下降，主要是因为促销成本太高。在美国，促销成本的内容包括：广告费、现金回扣、低息贷款及打折租赁等。D－C公司估计促销成本占到销售额的12.2%，虽然没有具体数字，但业内人士估算，克莱斯勒公司平均每辆车促销成本约2264美元。通用公司的数字与此相仿，两者均高出美国汽车全行业平均数（1781美元）。

由于销售额和利润下降，通用公司首次被挤出《财富》杂志排名第一的地位。而此前通用公司连续4年蝉联全球500家大公司排名榜首，而2000年却被挤到了第3位。

2．汽车整车企业重组

（1）世界级企业

当前世界级企业与20世纪90年代初相比有了重大的变化。

90年代初，世界级企业有15家。它们的特征是，以轿车生产为主，多数是独立的民族企业，跨国生产，具有较高的人均资产和劳动生产率，产品开发和科研投入很大，企业规模在100万辆以上。20世纪90年代后期，世界级汽车企业只有通用、福特、戴姆勒－克莱斯勒、丰田、雷诺－日产、大众和本田等7家。它们不再是独立的民族企业，企业规模除本田外都在500万辆以上。

（2）兼并重组

从近年来世界汽车工业兼并重组来看，许多企业并不是在经营处于困境时才进行重组。1998年戴姆勒－奔驰以360亿美元控股美国克莱斯勒公司，成立戴姆勒－克莱斯勒公司。1999年1月，福特汽车公司以64.5亿美元收购瑞典沃尔沃汽车公司轿车部。然后，沃尔沃公司用获得的资金全力收购斯堪尼亚（Scania）公司重型载货车部门，从而取得规模经济效益。此外，雷诺公司以54亿欧元购买日产公司的控股权；大宇汽车公司于2000年11月8日宣布破产，美国通用公司决定对其进行并购。

（3）战略联盟

战略联盟在20世纪80年代后期开始形成，即企业之间在产品开发、科学研究、生产制造、产品销售和售后服务等方面，以相互参股或联合的方式进行合作。这种合作开始时是不稳定的，后来逐渐走向稳定，形成长期多方合作。通用公司持菲亚特公司20%股份，通用和福特公司各持铃木公司9.9%股份，三菱公司持现代公司13%股份。原美国三大汽车公司开展的USCAR合作计划、欧洲的汽车计划、日本的清洁车计划，都属于战略联盟重组，这种重组形势发展很快。

3．世界汽车零部件工业新趋势

（1）大汽车零部件公司纷纷退出汽车业

世界汽车零部件业的生产集中度正在进一步增强。由于愈来

愈受到汽车制造商要求降低成本的压力，一些相对较弱的公司已经到了无利可图的地步，出路就只有将工厂出售给一些较大的零部件制造商。而目前，甚至一些大汽车零部件公司也开始退出汽车业。2001年上半年美国Textron公司表示了出售的意向，代表了最后一批窘困的昔日巨头们的悲哀。Textron公司2000年销售收入19亿美元，在全球15个国家内有65家工厂，其轿车仪表投产量占全世界产量10%，塑料油箱产量占全世界23%，D－C公司的定单占其全部收入的49%。

自从1996年以来，美国已有7家较为著名的汽车零部件制造商离开了汽车业，它们是：联合信号公司、A．O史密斯公司、库柏公司、ITT工业公司、洛克威尔国际公司、田纳柯公司和联合技术公司。

（2）零部件企业兼并与扩张

1998年6月，法国法雷奥公司以18亿美元收购兼并了美国ITT公司电气系统事业部；同年8月。德国大陆集团以30亿马克（约15.2亿欧元）收购ITT公司的制动与底盘分部，即特威斯（Teves）公司；德尔福汽车系统公司与德科公司合并；德国博世公司购买了日本杰克赛尔50.04%的股份取得控制权；美国李尔公司以23亿美元兼并了美国联合技术公司（UT）的汽车分部等。

法国零部件巨头法雷奥公司（Valeo）因其近来一系列谋求扩张的行动而引起了全球汽车零部件业界的密切注意。最近其董事长戈塔在与媒体谈话中谈及公司开拓新业务领域时的三点考虑：第一，这个领域必须能给公司现有业务带来一个战略上的发展机会，如公司在1998年6月并购美国ITT公司的电气系统事业部；第二，为了地理上的扩张需要而兼并，如购入巴西的UNINEL公司，该公司生产保安系统；第三，当购入一个你还没有涉足的领域内的企业时，必须立即使其达到最低规模要求，

即年销售额在5～10亿美元之间。

（3）世界级零部件企业形成

若按年销售额超过100亿美元来界定世界级汽车零部件巨人，那么最近的美国李尔公司出资23亿美元兼并美国联合技术公司（UT）的汽车分部一事，将使这个新成立的公司成为世界第6个零部件巨人。李尔公司在座椅、门内板、地毯及音响方面是美国最大的制造商之一，加上新兼并的UT公司汽车分部在电子与电器（占其销售额75%）、仪表板、线束、顶衬等方面的生产能力，估计将使新公司年销售额达120亿美元左右，并成为全能的内饰制造商。这就适应了汽车厂希望将整车的内饰作为一个单元来采购的要求。另外几个零部件巨人按1999年销售额排名依次是：德尔福、博世、维斯通、日本电装，以及2000年1月才由TRW兼并卢卡斯－伟利达集团后形成的新公司。

尽管受到全球汽车市场需求下滑的影响，德尔福汽车系统2000年度总销售额仍达到291亿美元，净收入达11亿美元。在全年销售额比1999年略有下降的情况下，净利润率从上年度的3.7%上升至3.8%。

1999年世界汽车零部件百强企业排名第2的德国博世（Bosch）公司，年营业额达242亿欧元。三号巨人维斯通公司2000年的营业额为194亿美元，利润约7亿美元。四号巨人日本电装的销售额也达到150亿美元。

上述这些世界级汽车零部件企业，其实力已达到可与大型整车企业分庭抗礼的局面。

4．汽车工业企业的产品竞争

世界汽车企业竞争的核心一直是产品竞争。20世纪70年代强调成本，80年代强调性能，从90年代中期开始强调快速、低成本地提供满足用户需求的产品。竞争核心的变化原因如下：

（1）产品质量和性能趋同

车辆组装质量趋同，每100万辆车的缺陷数，1989年欧洲为97个、北美为82个、日本为60个，最大相差37个；而到1996年，欧洲为61个、北美为56个、日本也为56个，仅相差5个。大量生产的高级轿车从起步加速到100km/h的加速时间也逐渐趋同，1960年为11～25.2s，相差14.2s；1995年为6.5～10.5s，仅相差4s。

（2）产品生命周期缩短

20世纪70年代，产品生命周期为7年，80～90年代为4年，现在仅为2～3年。

（3）产品开发更满足用户个性化要求

（4）产品自主开发在企业竞争中的地位更加突出

为了满足用户对新车型的需求和刺激消费，更好地占领市场，美国、欧洲、日本的汽车制造企业频繁地更换车型。各大汽车公司的新产品开发周期不断缩短，从原来每7～8年更换一次车型，发展到每4～5年更换一次，更有几家大公司还进一步缩短到每2年更换一次车型。

大众公司计划未来5年内在开发新品种和生产能力上投资360亿美元，这是大众公司自1993年以来总投资额的2倍，其投资的70%用于产品开发。新品种开发周期也将从23个月缩短到14个月。

福特公司提出了新的发展理念，即为顾客而生存，“想顾客所想，为顾客所为”，创造出各种各样符合顾客“胃口”的具有特色的产品，而大批量定做可以低价格做到这一点。

丰田公司正在考虑创建一种直接将客户订单从代理商那里送到总装配厂的体系，这样的交车周期可能缩短为一周。

近年来由于产品质量已大大地得到了改善，特别是众多同价位的竞争产品的质量正在越来越趋于相同，似乎所有的车辆看上

去都是高水准的，所以人们不再过多地注意品牌，而要求个性化。因此现在要订购专用车的人很多，为此汽车制造商要求零部件商协助他们制造不同的附件变型，而且这个趋势将更加深化。因为将会有越来越多的客户，要求随心所欲地装饰自己的汽车。

5．轿车技术革命将在21世纪前10年发生

由于石油资源的日趋萎缩，环境污染的恶化给汽车工业，特别是给轿车工业提出了新的课题，即在能源与环保方面如何在未来的汽车工业中占据领先地位，受到各国政府的重视。在这方面，美国、日本、德国及法国走在前列，美国的PNGV（Partnership for New Generation of Vehicle——新一代汽车的合作伙伴）计划就是典范。

美国PNGV计划目标有3个：其一，通过研究缩短汽车开发、制造时间和降低成本的技术，提高汽车工业的国际竞争能力；其二，应用商业上可行的先进技术改造传统汽车；其三，开发出百公里油耗为目前油耗的1/3的中等排量轿车。这3个目标是互相支持、互相影响和互相关联的，并涉及许多研究领域和技术创新项目，它们大都属于高技术领域。PNGV计划的实现将使汽车工业从中等技术产业跃升为高技术产业。

最近的情况表明，美国政府每年拨款2.5亿美元与通用、福特及戴姆勒－克莱斯勒三大公司联合进行的PNGV项目，虽然取得了很大进步，但也遇到了困难，原定在2004年开发出百公里油耗3L汽车的目标无法实现，应对计划作某些修改。这是负责对PNGV进行年度审查的专家委员会得出的结论。该委员会由美国国家研究院、美国科学院、美国工程研究院和医学院的代表组成，负责向美国政府提供技术咨询。

专家委员会说，这种符合计划要求而又能被市场接纳的、先进的、高经济性的汽车，仍然面对着成本、排放和缺乏为补充燃

需要全本请访问 www.ertongbook.com