

IBM全球企业咨询服务部

IBM商业价值研究院

拓展 协作边界

中国汽车企业的
战略选择



汽车业

合作研究单位



UNIVERSITY OF MICHIGAN
TRANSPORTATION RESEARCH INSTITUTE
Office for the Study of Automotive Transportation

OSAT
Office for the Study of Automotive Transportation



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下,IBM全球企业咨询服务部为企业高层主管们就关键的特定行业问题和跨行业问题,提供基于事实的战略见解。本研究报告基于IBM服务国内外客户的丰富经验,由IBM中国商业价值研究院联合密歇根大学共同完成。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺的内容,即提供各种分析和见解,帮助各个公司或机构实现价值。有关更多信息,请联系本文作者或发送电子邮件到

ibvchina@cn.ibm.com

密歇根大学运输研究学院汽车运输研究办公室(OSAT)

本次与IBM商业价值研究院合作完成的项目,秉承了OSAT的长期使命:专注研究全球汽车行业面临的核心问题。OSAT也藉此向汽车行业的利益相关者,包括汽车制造商、供应商、零售商、工人、学者、政府、媒体和公众,提供内容丰富的研究与分析,阐述全球汽车行业现状和未来发展方向。



拓展协作边界 - 中国汽车企业的战略选择

概述

在未来的五到十年内,中国将成为全球举足轻重的汽车市场,而且还是最重要的汽车低成本制造与供应基地之一。中国汽车市场的巨大潜力使国际汽车巨头纷纷提速中国生产和销售计划,中国本土汽车制造商也在积极打造自主品牌、加速生产扩张。在汽车销售额高速增长数字背后,是汽车企业产能的迅速扩张、新品牌、新车型的层出不穷,消费者需求的日新月异、变化莫测……汽车制造厂商不仅面临着激烈的竞争环境,还要承担原材料价格上涨、产能利用率低、利润下滑等诸多压力。中国本土汽车企业的发展已经到了最关键的时刻。

针对上述问题,IBM商业价值研究院联合美国密歇根大学运输研究学院(UMTRI)汽车运输研究办公室(OSAT),与20位中国汽车企业主管、政府、学术机构及行业专家进行了深度访谈,详细了解他们对市场现状、行业结构、企业挑战及未来发展趋势的洞察。本研究报告将以中国轿车制造企业为重点,就汽车行业的发展现状、未来发展趋势、企业面临的挑战以及如何提高运营效率和竞争力这四个议题进行深入讨论。希望这份研究成果能够为汽车制造企业领导者带来启发,帮助他们制订崭新的战略使命。

中国汽车市场发展提速

2005年,中国汽车市场的增量占全球汽车市场增量的23.2%¹,这表明中国已经成为全球汽车市场的重要组成部分。与国外成熟汽车市场相比,中国汽车行业依然处于快速成长期。1991年到2005年,汽车行业总产值的增长速度均高于国内生产总值(GDP)的增长率²。2005年汽车产量达到570.77万辆,销量为575.82万辆,同比分别增长12.56%和13.54%³。特别是轿车的产销量增长趋势明显,1985年轿车占汽车总产量的比重为5.9%,2004年这个比例提高到45.7%⁴。外资的纵深化以及民营汽车资本的崛起改变了汽车行业的竞争格局,截至2005年,中国汽车整车制造商(包含内资、中外合资、港澳台资企业)总数已达到145家⁵,国内外企业对市场份额的争夺日趋激烈。

产能过剩 利润趋薄

2005年中国汽车行业产能为800万辆,产能已经过剩200万辆,且在建能力220万辆,正在酝酿和筹划的新上能力达800万辆⁶。产能过剩和激烈的竞争致使国内汽车销售价格一降再降,加之能源和原材料价格上涨的压力,全行业利润率出现下滑。有数据表明,2004年全国有31家汽车制造商出现亏损⁷;2005年中国汽车

整车利润同比下降38.4%销售利润率下降至4%，并低于整个制造业4.46%的平均利润率水平⁸；2006年初，随着汽车关税下调到位，以及汽车企业对产品结构的适当调整，汽车行业利润有所回升。客观地说，中国汽车整车制造行业已经拨下了“暴利”的外衣，利润逐渐趋于平均化。

我们将中国和美国市场的同类汽车价格进行比较会发现，许多车型在中国上市的时候价格更高，尽管日后销售价格会逐步下调，但降价幅度无法确定。见图1。

图1. 部分车型在中国和美国市场的销售价格对比

	美国(美元)	中国(美元)	中国加价
BMW 325i	30,900	50,559	63%
Mitsubishi Outlander 4x2/2WD	18,499	20,700	12%
Toyota Corolla 1.8L	14,640	17,324	18%

注：不同区域市场的技术规范可能有所差异。此处使用的汇率是：1欧元=1.2055 美元，1人民币=0.1239 美元
资料来源：Price of select car, MPV, and SUV models, China Automotive Review, May 2005; Company data (as of November 2005); IBM 全球企业咨询服务部分析

从同款车型的中美价格差异分析得知，造成中国市场高价格的原因，包括增值税、利润差异、零部件成本差异及运营效率等多方面因素。中国拥有劳动力成本优势，同款车型在中国生产总成本理应降低，但是由于合资企业及国内汽车企业存在生产率较低、库存成本高等运营问题，反而使汽车制造成本上升了5-15%⁹。

向海外市场扩张

近几年，中国本土汽车出口至海外的数量不断增长，从2003年的4.74万辆增加到2005年的17.28万辆¹⁰。奇瑞、吉利、长城等企业都制定了明确的出口目标。但无论从数量还是金额来看，轿车的出口数字都微乎其微，2005年轿车出口3.11万辆¹¹，出口金额超过1000万美元的汽车企业仅有3%，82%以上的企业出口金额都在100万美元以下¹²。而且，目前中国轿车的出口市场仍然以拉丁美洲和中东地区为主，通过低价策略出口并组装中低端车型。对中国轿车制造商来说，大规模出口到发达国家市场还需要一段时间的积累。

与整车出口相比，中国汽车零部件出口的优势逐渐突显。2004年汽车零部件出口额达到107.9亿元，是轿车出口额的128倍¹³。2005年零部件出口额继续增长至152.35亿美元¹⁴，已经实现了贸易顺差。中国已经成为美国第五大零部件供应商¹⁵，世界汽车巨头也陆续开始在中国进行大额零部件采购。但是，目前汽车零部件的出口主要以耗材多、劳动密集、技术含量较低、易造成环境污染的产品为主。

当然，海外市场的扩张不仅仅局限于出口的形式。近几年，中国汽车制造商积极寻求海外优势资源，通过兼并收购来快速获取技术、品牌和知识产权。2005年，上海汽车集团股份有限公司获得韩国双龙汽车(Ssangyong)48.92%的股份，成为其第一大股东¹⁶。南京汽车集团成功收购了英国MGR和PTL公司的全部资产，获得了从系列发动机到整车车型的生产制造设备、产品研发设施以及品牌、相关制造技术等无形资产¹⁷。

面向未来 未雨绸缪

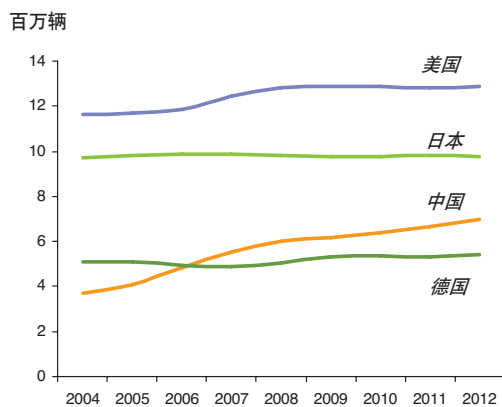
“目前,平均1000个中国人拥有24辆汽车,但是,全球的平均值是120辆。因此,仍然存在很多发展的空间。”

-某受访的中国政府官员

市场扩容 竞争加剧

中国的汽车市场正在向私人消费时代转型。宏观经济和居民收入的稳定发展,为汽车市场规模的增长奠定了基础;《中国汽车产业“十一五”发展规划纲要》的颁布以及一系列产业政策、技术标准的出台,汽车行业将进一步向规范化、法制化发展;交通基础设施建设和节能环保汽车的推广,使汽车消费环境加快改善;车型丰富、车辆价格稳中有降、二手车流通市场逐步规范,将进一步刺激消费者的购车热情。如图2所示,到2007年,中国将取代德国成为全球第三大轻型汽车装配及制造商,2012年,中国的汽车增长将占据全球汽车增长量的32%¹⁸。

图2. 2004-2012年全球主要国家轻型汽车制造量



资料来源: Price Waterhouse Coopers Autofacts Global Automotive Outlook, 2005 Q2 Release

传统汽车企业纷纷扩大中国市场投资规模,加之民营企业陆续参与竞争,明天的汽车竞争局势将更加激烈。国家引导和鼓励生产低能耗、低污染、小排量汽车的政策出台,推动了汽车产业格局和消费结构的变化,并可能为小排量汽车的产品竞争带来新一轮的振荡。因此,如何提升价值链运营效率、加快推广适合中国的产品,是中外汽车企业都需要深入思考的问题。而对于刚刚进入汽车领域的民营企业来说,首先面临的则是产品规划、渠道网络拓展、自主品牌创新等课题。

汽车零部件指向全球

尽管中国本地汽车制造商开始加速轿车出口,但这与真正意义上的“国际化”还有很长的距离。轿车出口就像开启海外市场的一枚钥匙,后续的渠道拓展、维修保养等售后服务才是更严峻的考验。相对而言,汽车零部件企业正逐渐向全球零部件供应商发展和转型。2005年中国汽车零部件制造业销售收入超过5000亿元,同比增长18.67%¹⁹,特别是汽车轮胎、汽车电器、制动器、汽车轮毂等零部件在国际市场上具有较高优势。目前大多数跨国汽车制造商已经将零部件工业中的劳动密集型产业向中国等低成本国家转移,中国本土零部件企业如万向集团等,都在积极的融入国际市场。预计到2010年,中国汽车零部件国内产值将达到7000亿元²⁰,汽车零部件的生产 and 出口面临巨大商机。而汽车零部件专业制造水平的提高以及零部件支撑体系的完善,将为中国汽车制造商提升企业竞争力奠定坚实的基础。

用户需求变化多样,新技术层出不穷

明天的客户需求是怎样的,今天的汽车制造商能够了解多少呢?随着汽车品牌和车型的多元化,消费者的需求变得越来越个性化、差异化,他们的使用习惯、消费喜好、品位和追求都在迅速的变化。在产品性能和价格方面,用户的期望值也在不断提高。

新技术新产品层出不穷,且技术与市场的融合将催生出更多新的服务与商业模式。例如,软件及无线技术在汽车设计中的应用,将逐渐代替许多机械系统的功能。颠覆性的先进技术要求传统汽车价值链必须随之进行转型与变革。

拓展新业务-汽车贷款与二手车服务

除了新车销售,未来汽车制造商的非核心业务将更加丰富,如汽车贷款与二手车交易服务等。以2004年为例,中国汽车金融的渗透率仅为5%,而这一比例在美国、欧洲和日本的数字分别是92%、80%和44%²¹。随着中国个人信用体系的起步、汽车消费信贷管理与风险管理的成熟,汽车贷款依然有很大的增长空间。《二手车流通管理办法》政策的出台引入了竞争机制,并简化了二手车交易程序,二手车市场趋向良性发展。对汽车制造企业来说,拓展汽车贷款、二手车交易等多项服务,不仅能够“吸引新客户”,而且有利于维护长期客户关系。

宝马与招商银行“双剑合璧”

2004年5月,宝马集团与招商银行合作开展汽车金融业务。根据双方协议,客户只要与宝马授权的经销商会谈,便可以享受量身定做的贷款方案。贷款首付比例最低为两成,贷款期限最长达5年,并有多种贷款金额和还款方式供客户选择。通过与招商银行的合作,宝马公司在资金与贷款风险控制方面扬长避短。“一站式”的金融服务不仅为客户购车带来便利,而且可以充分共享宝马与招行的客户资源,实现交叉销售。宝马集团金融服务部新兴市场总经理迈克·班塞特表示,“通过为购车提供融资便利,我们向潜在客户敞开了大门,我们的服务范围也将随之扩大,这种合作能够让宝马集团更好地满足客户对灵活性、服务质量和创新技术的期望,提高了用户对宝马的品牌忠诚度²²。”

面对中国汽车行业的未来发展趋势,汽车制造商应该如何应对呢?图3列举了一系列建议对策。

图3. 中国汽车企业需要积极应对汽车行业的发展趋势

	中国汽车行业的发展趋势	汽车企业的对策
行业规模	<ul style="list-style-type: none"> 中国汽车行业规模将继续保持增长 	<ul style="list-style-type: none"> 在增长的销售额与成本控制中间找到适当的平衡点,以保持企业较高的利润率
竞争	<ul style="list-style-type: none"> 传统汽车企业纷纷扩大投资规模 新进入者陆续参与竞争 	<ul style="list-style-type: none"> 激烈竞争将促进汽车企业之间的并购整合,国内的并购数量及交易额将有一定规模的增长
市场需求	<ul style="list-style-type: none"> 用户需求变化多样,产品生命周期缩短 新产品新技术层出不穷,且融合的技术与市场将催生出更多新的服务与商业模式 	<ul style="list-style-type: none"> 进一步贴近市场需求,提高产品、服务、流程、运营等多种创新能力 跨部门协作及外部合作是创新思想的重要来源
海外扩张	<ul style="list-style-type: none"> 汽车整车出口将持续增长,但总量依然不大,且以低端车型为主 汽车零部件出口将快速增长 	<ul style="list-style-type: none"> 制定清晰的全球化战略 认真考虑海外商业模式及目标市场的选择
新业务	<ul style="list-style-type: none"> 汽车金融市场日渐成熟,二手车管理趋向完善,将大大促进非核心业务的发展 	<ul style="list-style-type: none"> 加强与商业银行的合作,推广汽车贷款 拓展“二手车交易”服务

资料来源:IBM商业价值研究院

合资企业冲突的解决之道

自1985年上海汽车工业公司与德国大众汽车成立第一家轿车合资企业以来到今天²³,大部分世界知名汽车制造商都以合资企业²⁴的形式进入到中国市场,且外方的拥有所有权不能超过50%。50:50的合资模式成为中国汽车行业的一个普遍现象。

目前中国汽车合资企业的现状是:中外合资双方联合生产和推销国外合作伙伴已经开发的车型,并针对中国市场进行改造、生产和销售。那么中外双方的协作是否顺利呢?图4列举了中方企业对中外合资协作成功率的评价。总体来说,除了研发和产品开发领域,在其它方面中外合作还是比较成功的。

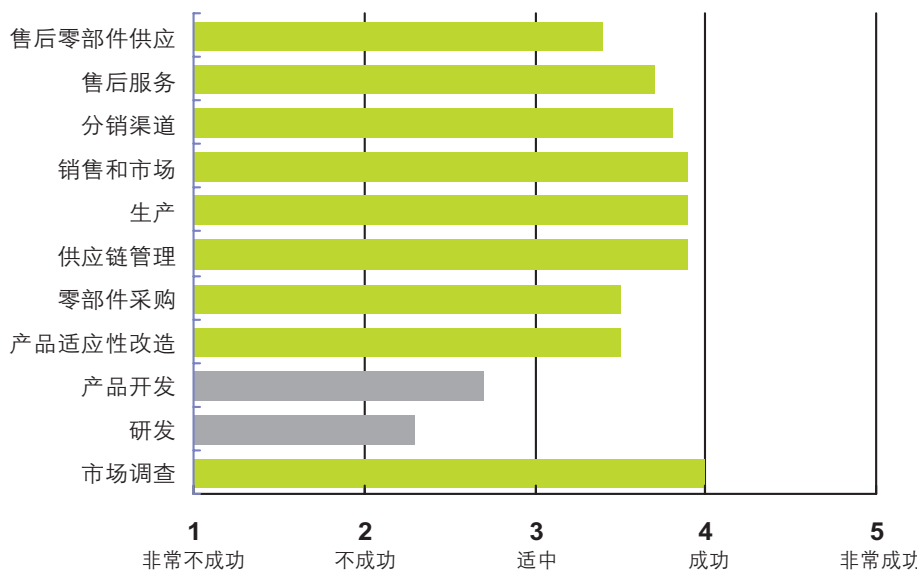
根据对合资汽车中方企业的访谈,我们发现,技术知识分享的矛盾以及对中国文化和市场的不同理解是造成合资企业冲突的主要原因。中方企业认为,尽管中外持股比例相

同,但是中方在技术方面几乎没有控制权力。在利润分配方面也是不平等的。而外方企业认为,中国伙伴并没有带来原先期望的业务增值,他们担忧,如果毫无保留的传授技术,中国企业将迅速崛起,成为他们新的竞争对手。

要想保持中外合资汽车制造企业的双赢合作关系,中外双方必须开诚布公,平等交流,并努力建立合资企业的文化。外国汽车制造商具有丰富的、系统的管理经验,但是在处理中国特色的思想、文化(如与中国员工协作)方面,还需要适当的管理艺术。

在技术与知识分享方面,合资企业需要一种机制,让中方逐渐培养产品设计与研发的能力,同时不违反外方的知识产权。通用汽车的CEO Rick Wagoner曾经提出一个方案,即双方联合开发为中国市场设计的、不会与合资企业车型竞争的产品。Wagoner指出,"汽车制造商要想在行业中长期生存,就必须研发自己的品牌,尽管这是一个长期使命,可能需要10-20年的时间,但它对企业未来的发展是非常关键的²⁵。"

图4. 调研问题: 汽车合资企业中方与外方的合作是否成功?



资料来源: IBM商业价值研究院与OSAT联合调查, 2005, (样本数量=20)

挖掘关键差距—企业内部运营

中国的汽车制造业在近十年内取得了巨大进步,但是与世界一流的汽车制造、服务和生产流程相比,企业运营及管理水平还存在很大差距。另外,大部分轿车制造商还面临着与合资伙伴协作的各种分歧。受访者普遍反映,中国至少需要10-30年的时间才能逐渐赶上竞争对手,他们认为三个最大的差距在于:零部件的设计能力、生产管理能力和商业管理技能与经验。本文将主要探讨汽车制造企业的内部运营问题,关于“合资企业冲突的解决之道”请参见第6页。

图5列举了中国汽车制造商的主要内部运营问题。汽车行业就像一个“生态系统”,汽车制造商不仅要解决自身的产品设计、开发、生产问题,还需要处理好与供应商和分销商的关系,加强与商业伙伴的协作。IBM商业价值研究院认为,目前中国汽车制造企业的最大挑战在于提升运营效率和管理能力。而解决问题的关键在于改善汽车行业生态系统的独立、分散甚至对抗的关系,加强企业内部与外部的价值链协作,追求整体利益最大化。

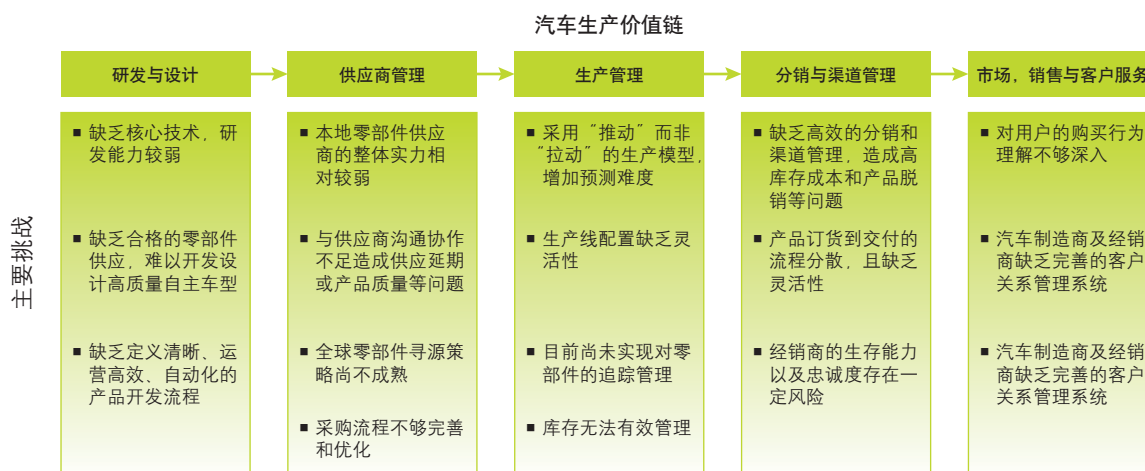
价值链协作创造商业价值

面对日新月异、动态变化的汽车行业,由“独立”向“协作”的商业模式转型已经成为应对行业趋势的重要手段,这种协作不仅存在于汽车制造商与外部伙伴(如供应商、经销商)之间,也包括企业内部的协同工作。价值链伙伴通过制订共同的目标、共同决策、分享各自的能力和优势、整合业务流程、提高共享信息的透明度,来实现信息的实时沟通、改善成本结构、优化业务流程,提高市场响应能力,最终释放隐藏在价值链中的商业价值。

“在当今商品化市场中,借助于协作创新,我们能够提高客户的忠实度,这意味着更高的收入和更低的风险²⁶。”

—某位汽车企业CEO

图5. 中国汽车制造商面临的主要内部挑战

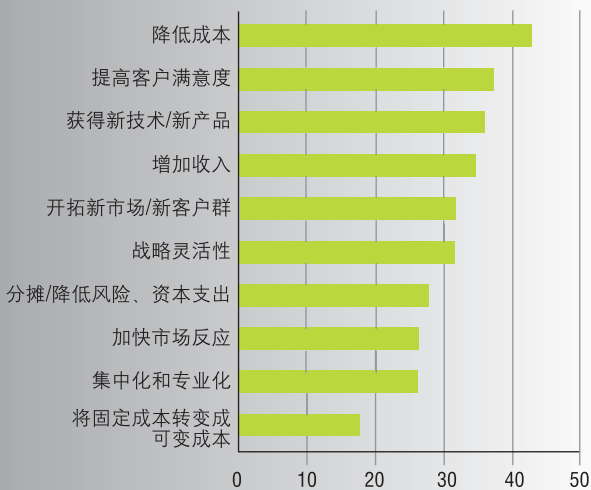


资料来源 IBM商业价值研究院

释放协作的能量

2005年IBM公司对全球765位CEO进行了深度访谈,这之中包括了25位全球汽车制造企业高管,CEO们指出,外部协作已经成为企业重要的战略之一。这种优势在财务绩优者中更为明显,具有高收入增长的公司比低增长的公司更善于利用外部资源,更重视合作伙伴关系。CEO们描述了通过协作和伙伴关系获得的各方面利益,包括降低成本,开拓用户群,降低风险等。见图6。

图6. CEO描述的协作和伙伴关系的收益



资料来源:“拓展创新视野”, IBM 2006年全球CEO调查

价值链系统是环环相扣的,对汽车制造商来说,清晰的商业战略、高度关注执行、加强内部及外部的价值链协作是汽车制造商提高竞争力的关键。在下文中,我们将就产品开发、供应商管理、生产管理、分销与渠道管理、市场销售与客户服务这5个领域的关键运营挑战进行深入分析,特别是针对中国轿车制造企业目前最困惑的问题,提出一些可实施性的建议。

协作与自主开发并举

为了弥补技术研发方面的差距,有资金实力的中国汽车制造商可以考虑购买所需技术或者并购相关企业。例如2005年上汽集团以6700万英镑(约合9亿人民币)购买了英国罗孚75、25系列的两个车型技术平台,以及包括1.1升到2.5升发动机的知识产权²⁷。上汽集团依托罗孚汽车的技术平台,同时吸纳原英国罗孚公司的外方核心专家团队,协同韩国双龙公司的技术力量,开发具有自主知识产权的轿车和发动机,该产品计划于2006年下半年下线²⁸。上汽集团这款自主品牌轿车在罗孚的技术平台上进行二次创新,通过国际优势资源的整合,加速了产品研发的进程,驱动了企业的业务增长。当然,在收购过程中,选择合适的目标、有效的操作和执行、成功管理并购后的整合流程都是非常重要的。

除了购买相关技术,中国的汽车制造企业还可以加强与国外汽车厂商及供应商的合作。例如,中国汽车制造商可以利用合资伙伴的帮助,改进汽车产品研发流程,提升研发技术水平。2005年,上汽集团股份有限公司与德国大众在上海大众生产的"途安"轿车基础上,联合开发混和动力轿车,并计划在2008年奥运会前,小批量投产自主品牌的混合动力轿车²⁹。这就充分证明,中国汽车企业可以加强与合资伙伴的协调,发挥合资企业的优势,突破关键技术,建立自主品牌。

为了及时应对市场发展趋势,中国汽车企业可以考虑与国际先进的汽车工程服务公司紧密协作,适当外包部分工程设计服务。根据被访者的反馈,欧洲有大量优秀的汽车工程服务公司,在汽车设计、原型、动力总成领域拥有丰富的经验,可以帮助中国企业加强产品的研发设计水平。与跨国公司及国内外零部件供应商协作的关键,是要从"集成"的观点来协调不同项目周期、不同合作伙伴的工作,使产品高质量准时交付。

然而,中国汽车制造企业要想在未来的竞争中占据有利地位,就必须提升自主产品开发能力,逐步积累完善的产品开发流程。另外,研发创新还要充分考虑到外部环境的影响("汽车研发创新-充分考虑外部环境挑战",见第9页)。自主研发没有任何捷径可走,需要长期不断的资金投入和坚持不懈的努力。例如,韩国现代汽车集团用了二十年的时间,逐渐积累形成了自主开发能力。

"核心技术的发展不是一蹴而就的,只能通过长时间进行积累.....我们无法迅速研发这些先进技术。"

-被访问的某中国汽车制造商

现代汽车: 致力自主研发 持续关注品质

韩国现代汽车公司创立于1967年,是当今世界第六大汽车制造商³⁰。可在上世纪80年代,现代汽车曾因为质量水平低遭受北美市场销售的全线溃败,且面临亏损。现代汽车的崛起得益于长期的自主研发和对品质的持续关注。

韩国现代汽车的技术革新大致经历了3个发展阶段:模仿学习阶段(20世纪70年代)、消化与设计开发阶段(20世纪80年代)、和自主创新阶段(20世纪90年代)³¹。为了能让产品保持卓越的质量,并走在行业前端,现代汽车在产品研发、技术升级、质量控制方面不遗余力。目前,现代汽车的自主开发经费已达到总投资额的12%,超过20亿美元³²,每年研发经费的投入基本保持在销售收入5%的水平,并计划在2007年将研发员工人数扩大至10000名³³。不仅如此,现代公司投资了2亿美元成立了加利福尼亚技术研究所、密歇根设计研究所、欧洲技术研究所;投资6000万美元成立了洛杉矶车辆检验所。它将研发部门设立在美国、德国、日本等世界汽车产业领先的国家,潜心研究汽车的尖端技术与设计,保证产品是紧随世界汽车潮流,不断更新、充满朝气和活力的。另外,现代汽车的销售部门把全世界划分为6个地区,在各地区设立地区本部,加强与本地区代理商的交流和沟通,将消费者的需求和销售信息及时反馈给研发、生产等部门,以保证产品快速响应市场需求。

正如现代汽车副会长朴炳载所说:"第一是自主开发,第二是自主开发,第三还是自主开发,一家汽车企业最重要的不是做生意,而是建立自己的研发能力³⁴。"

汽车研发创新 - 充分考虑外部环境挑战

汽车产品的研发不仅仅局限于外观、内饰的设计及各种技术参数,从外部环境的挑战中我们会找到许多创新的理念,将它们运用到研发之中会使产品的设计更贴近用户、解决用户的实际困难。

基础设施

尽管拥有世界排名第二的公路系统³⁵,中国依然面临着停车场大量缺乏、道路状况复杂等诸多基础设施的问题。汽车制造商在设计与生产产品时,应该充分考虑到中国消费者使用汽车的外部环境。如汽车的性能应该适应城市和农村等不同道路状况,汽车的大小要充分考虑当地的道路及停车现状。

能源供应

2004年中国石油进口量居世界第三。特别是汽车消耗的石油占全部石油总消耗量的50%³⁶。随着汽车保有量的增加,汽油紧缺的现象将更加严重,预计到2030年,中国将有75%的石油资源依赖进口³⁷。我们的被访者普遍反映出对能源消耗的担忧。他们认为,小排量、节能型、环保型汽车将越来越适合中国市场。如果制造商能够加强与政府及能源行业专家的合作,提高低油耗车辆及代用燃料车辆的生产能力,将使中国有机会在该领域获得全球领先地位。

空气质量

中国每年因严重大气污染造成的损失达到1000亿元以上³⁸,其中机动车尾气污染已经成为中国空气污染的主要原因。根据国家环保中心的预测,2010年空气污染源的64%来自汽车尾气的排放。

机动车尾气污染的问题需要政府、社会、消费者及汽车制造商等多方面的努力共同解决。中国政府一直在全国范围内积极推行欧洲排放标准³⁹,通过行政和管理强化标准的执行。汽车制造商在研发和生产新车型时,要充分考虑到排放标准的要求,既要采用先进的技术保证新车型符合规定,又需要实行严格的成本控制。如果研发先进的无污染技术能够带来独特的竞争优势,制造商也可以将环保与公司战略决策结合起来,生产超过政府环保要求的多样化的产品。

与供应商创建共同经济利益

随着市场竞争日趋激烈和汽车利润的大幅下滑,汽车制造商不得不严格控制零部件成本,这使得汽车零部件供应商常常居于劣势地位,受到内外挤压。在供应商看来,与汽车制造商沟通不顺畅、信息不对称、生产与供应流程不协调、缺乏信任,是造成供应商与汽车制造商无法紧密协作的主要原因。例如,汽车制造商通常表现为:

- 与供应商只建立短期合作关系;
- 缺乏对供应商业务的深入理解;
- 公司策略、业务方向及组织结构经常变动,使供应商难以预期长期回报;
- 只看重短期的成本压力,忽略了长期合作伙伴关系;
- 坚持使用企业独特的流程和系统,拒绝双方信息共享。

而汽车制造商认为,零部件供应商在质量管理、资金投入、企业规模、人员素质、信息化基础等方面也存在一定的问题。

事实上,汽车供应链系统是环环相扣的。汽车制造商和零部件供应商必须加强供应链协作,共同追求整体利益最大化,以形成共同经济利益,提升供应链的整体竞争力。这种协作关系的建立,需要双方的彼此信任与共同努力。汽车制造商和零部件厂商都需要提升或变革内部管理体制、加强信息交互;需要对品质管理、产品开发及采购等流程达成一致;需要加强关键零部件的库存状况和内部生产计划等信息的共享,并适当整合双方的业务流程以加速产品的开发和生产速度。有时甚至需要制造商帮助供应商理顺业务流程,提升管理水平,使双方的业务与合作达到“共赢”。制造商还可以通过组合优化各种供应链关系,如协调好零部件制造商、零部件服务提供商、物流伙伴的协作,来提升供应链管理的整体运营效率。

克莱斯勒：供应商关系的变革⁴⁰

克莱斯勒汽车公司创立于1925年，是美国第三大汽车工业公司。上世纪80年代之前，克莱斯勒对供应商曾一度缺乏信任，甚至充满质疑。它选择供应商的标准只有一条：低成本。它从来不与供应商共同商讨零部件的设计问题，并且对零部件厂商的利润率漠不关心。到80年代末，克莱斯勒的业绩开始严重下滑，使它不得不重新思索与供应商的协作关系问题。于是它采取了一系列重要的改革措施，以改善与供应商的关系：

1. 跨部门团队

克莱斯勒组建了一支跨部门产品团队，团队成员分别来自大型轿车、小型轿车、小型货车、吉普车和卡车部门。该团队成为与供应商打交道的唯一“接口”，负责协调各部门的需求和优先级，以防止供应商面对多个部门需求而产生冲突。

2. 提早寻源

“提早寻源”意味着在产品概念形成初期就让供应商参与产品原型、零部件或整个系统的设计，这样使工程任务并行处理，加速了产品开发流程。供应商的早期介入，有利于为零部件的规模生产做好充分准备。而且克莱斯勒要求供应商对零部件的成本、质量、交付时间全部负责，避免了从前双方推卸责任的问题。

3. 供应商成本削减项目

克莱斯勒广泛征集广大供应商的意见，就运营、产品开发、物料选择等问题进行深入探讨，它按照“汽车制造商的问题--物料或二级以下供应商的问题--核心供应商的问题”的顺序逐一请教供应商，听取他们对成本削减的建

议，特别是克莱斯勒承诺将节省下来的成本金额将与供应商共同分享，保证供应商盈利。该项目收到了积极反馈。例如，一个供应商建议某零部件可以使用塑料取代镁作为材料，这个小小的建议为克莱斯勒公司每年节省了10万美元的成本。

4. 加强沟通协调

克莱斯勒通过一系列措施加强与供应商的沟通协作，如实施电子邮件系统共享、召集核心供应商成立顾问委员会、为150家战略合作供应商定期举办年会、每季度定期召开供应商会议等。克莱斯勒还扩大了在公司现场办公的供应商人数，使信息交流更加顺畅。

经过坚持不懈的努力，克莱斯勒的供应商关系变革获得了可观的投资回报：

- 产品开发周期从234周减少到160周；
- 由于零部件供应商的早期参与，产品开发成本节省了25%；
- 供应商数量减少了30%，大幅度削减了采购成本；
- 单位汽车的利润从80年代的250美元提高到1994年的2110美元。

2005年8月，克莱斯勒宣布Johnson Control与Magna成为它的长期供应商，共同协作开发2008年的新产品。供应商的早期介入使它们有更充分的时间发挥各自专长，将市场研究、产品设计、工程技术等知识与克莱斯勒一同分享。长期合作增进了彼此的信任，整合了优势资源，使双方获得了共同的竞争优势。

克莱斯勒10年来在供应商关系方面采取的变革措施对今天的中国汽车制造商有相当的借鉴意义。

根据我们对汽车制造商与供应商关系的研究发现,成功的汽车制造厂商会采取如下的态度来加强供应商关系的管理⁴¹。

- 选择与本企业价值观一致的供应商作为合作伙伴,以减少处理各种争议的复杂度;
- 理解"战略合作供应商"为制造商带来的价值。要在保留"战略合作供应商"与持续寻找产品或流程创新的新供应商中间找到平衡点;
- 深入理解频繁更换供应商所带来的成本。需要将零部件供应商与产品开发系统整合在一起,并持续监督、评估供应商的创新与成本控制活动;
- 与供应商一起协调工作,系统有序的削减成本;
- 结合企业的业务特点,通过门户或其它技术整合内部流程,并加强与外部供应商的信息共享与协作。

优化生产与物流

目前大部分中国汽车制造商依然采用"推动式"的生产模型,他们纷纷扩大产能,增加生产线进行规模化生产。推动式模型使生产线使用缺乏灵活性。针对这个问题,欧洲一些汽车制造商创造了一种新的生产方式--按生产付费(pay-on-production),它将固定设备与整个生产流程外包给供应商,最终以生产的车辆为单位付费。例如福特Fiesta车型在德国的生产线就是由它的供应商Eisenmann投资、建设并运营的⁴²。这种合作方式提高了整车装配线的灵活性,缩短了车辆制造周期,降低了总装的成本。

中国汽车制造商可以根据国内实际情况,部分借鉴欧洲制造商的模式,例如,可以适当地加强与供应商的合作,将"分装线"外包给供应商,这样有助于提高生产效率、加快市场响应。这种外包方式对供应商的生产管理

水平以及双方的协作程度提出了更高的要求。优化高效的协作要求双方具有明确的目标和清晰定义的生产任务、完整的需求管理和风险管理机制、开放的组织、合理的流程设计以及共享的IT及通信平台。随着零部件供应商生产水平的成熟与双方协作的日益默契,供应商在整车生产装配中的比重将越来越高。

汽车物流是集现代运输、仓储、保管、搬运、包装、产品流通及物流信息于一体的综合管理,专业的汽车物流服务能够涵盖从生产前零配件的分拨,到最后整车配送的供应链各个环节。加强统筹计划协调、优化物流管理运营,将帮助汽车制造商降低物流成本、缩短订货处理周期、提高预测准确度,从而保证生产、供应及物流系统的高效运作。

协同经销商的力量

尽管汽车制造商与最终买主间的距离日渐缩短,经销商的影响力仍然是不容忽视的。在中国,经销商要同时扮演顾问、老师、朋友等多种角色,与客户进行一对一的交流,为客户的车型、配置、品牌选择提供建议。汽车制造商已经充分认识到经销商在销售过程中的重要作用,并有意与经销商密切合作,充分利用网络和客户关系管理工具,以提高销售、服务和零配件的收入,强化品牌形象和客户忠诚度。汽车制造商对经销商的支持包括对IT系统实施的资金支持、对经销商的业务流程和IT基础知识的培训等等,从而加强双方的紧密协同工作,共同创造最大价值。双方的有效协同包括如下几个方面⁴³:

- 汽车制造商与经销商互动、共享潜在客户及其它客户信息;
- 汽车制造商将经销商作为促销和市场计划中的一个重要环节;

- 两者共同形成从市场到销售的闭合环路;
- 在经销商中推行最佳实践。

如何高效管理渠道、整合产品订货到交付的流程、提升经销商的生存能力和忠诚度? 制造商可以善用先进的管理工具,如经销商管理系统(DMS),加强与经销商的协同工作,并巩固与消费者的长期客户关系。DMS的实施有多种形式,从湖南省小型经销商使用的简易结帐系统,到北京拥有多个联营店的汽车进口商所采用的复杂程度最高的模块化软件.....DMS的运营使得采集客户和车辆数据、渠道沟通、销售和售后管理成为日常运营的一部分,它不仅是经销商开展日常业务、获利和发展的关键业务系统,而是制造商透视经销商运营状况的重要窗口。

创造用户终生体验

目前中国大多数消费者都是第一次购买汽车,正处于购买喜好形成的初期阶段。每一个汽车制造商都在摩拳擦掌,争夺更多的客户资源与市场份额,然而制造商是否充分了解消费者的需求呢?

例如,东西部消费者以及城乡消费者之间的购买因素有什么差异? 第一次购买汽车的消费者使用多长时间后更换? 第二次购买汽车的用户,会将侧重点放在哪些购买因素上? 安全、技术、质量、还是转让价值? 汽车销售是一个长期行为,从卖出汽车的第一天起,后续的保养、维修、零配件服务都是与客户建立长期关系的重要节点。优秀的汽车品牌能够与客户保持终生的业务关系。如何深入了解用户需求,提高客户的忠诚度呢? IBM商业价值研究院提出的建议是,充分利用与消费者接触的每一个时间点,为用户提供更多样的选择、性价比高的产品与更有效的信息,创造全新的、独特的体验,建立终生客户关系。制造商、经销商与用户的接触时间主要分为三个阶段: 新车购买阶段、汽车拥有阶段、用户体验阶段⁴⁴,在每一个阶段都包含多个用户接触点。具体接触点内容如图7所示。

"汽车车型主要由汽车制造商主导,而市场是卖方市场。几乎没有人研究当地客户的习惯。"

-被访问的某中国汽车制造商

图7. 充分认识并利用与用户接触的每个时间节点



资料来源: "Connecting with the automotive customer: Driving revenues through lifetime relationships", IBM商业价值研究院, 2003

客户是最重要的资源。如果汽车制造商能够加强与经销商的协同工作,充分利用每一个接触点管理客户关系,将有利于收集客户的准确信息,掌握第一手材料。特别是将客户关系管理与供应链管理结合起来,例如将收集的用户信息及时反馈给研发设计部门或零部件供应商,将有助于产品设计规划与零部件供应管理,这样既节省了成本,又能大大提升用户满意度。

汽车制造商在产品开发、供应商管理、生产管理、分销管理、市场销售与客户服务等领域的协作执行,并不是一蹴而就的,需要对公司战略进行全盘考虑,并有步骤、有计划的实施。图8为各个协作关键领域的实施要求及实施周期提出了建议。对中国汽车制造商来说,制定明确的商业战略、关注执行力度、有序地进行价值链协作,将帮助企业短期或中长期获得可观的收益,并提升整体竞争力。

了解用户需求的典范⁴⁵

为了找到心仪的新款车型,Peter最近一直在各大汽车制造商网站上浏览。这一天,他找到了最喜欢的一款车,在公司网站上弹出了"定制你的车型"的应用程序,Peter随手就填写了"打高尔夫球、徒步旅行"的爱好以及职业信息。令他惊讶的是,网站上立刻出现了为他量身定做的车型图案,包括可移动的座位、小冰箱、急救工具箱,甚至还有放置运动用品(如高尔夫球杆)和笔记本电脑的存储空间。在经销商那里,Peter如期买到了这款定制的车型,还得到了一个意外惊喜 - 离家最近的高尔夫球俱乐部提供的优惠券!

由于经销商有权限访问网站的后台数据库,销售代表很快了解到Peter经常出差以及旅行的信息。他告诉Peter可以享受该制造商的汽车租赁服务优惠,还可以累计积分获得汽车配件及丰富多彩的礼品。Peter对这次车型的选择和购买体验非常满意,在随后的很多年中,该制造商展开了更多的贴心服务 - 车辆维修、车载信息服务、远程诊断、积分礼品.....Peter一直钟情于这个品牌,并将这种体验与家人和更多的朋友分享。

图8. 有计划、有步骤的执行协作将帮助中国汽车制造商获得可观的收益

协作的关键领域	实施要求	协作收益	实施周期及优先程度
产品开发	<ul style="list-style-type: none"> 加强与跨国公司及国内外零部件供应商的紧密协作 从“集成”的观点来协调不同项目周期、不同合作伙伴的工作,使产品高质量准时交付 自主开发能力的提高需要长期的资金投入和持续不断的努力 	<ul style="list-style-type: none"> 提高市场响应度 获取更多用户和市场份额 	长期
供应商管理	<ul style="list-style-type: none"> 在新产品引进及量产的过程中加强与供应商的沟通与协作 注重优化组合整个供应链上的协作 制造商与供应商共同努力,整合、优化流程,加强信息共享 	<ul style="list-style-type: none"> 提高运营效率 与供应商的协同效应有助于降低制造成本 	立即开始
生产管理	<ul style="list-style-type: none"> 适当地将“分装线”外包给供应商 加强与第三方专业物流伙伴的协作 传统物流模式需要根据实际需求做出变革 	<ul style="list-style-type: none"> 提高生产效率,缩短车辆制造周期 降低物流成本 缩短订货处理周期 	中长期
经销商管理	<ul style="list-style-type: none"> 加大对经销商的支持力度 协同经销商的力量,与经销商互动并共享关键信息 	<ul style="list-style-type: none"> 产品设计与生产更贴近用户需求,减少不必要的成本支出 提高市场响应度 透视经销商的运营状况 	立即开始
市场销售与客户服务	<ul style="list-style-type: none"> 充分利用与用户接触的每一个时间节点 将用户的需求信息及时反馈给研发和生产部门 	<ul style="list-style-type: none"> 创造用户的终身体验,提高用户对品牌的忠诚度 用户信息在企业内部充分共享,降低研发和生产部门的成本 	长期

资料来源: IBM商业价值研究院

中国的汽车行业发展仍处于初级阶段,行业规模将继续保持增长,市场竞争日趋激烈。在科技革新加快、市场波动频繁、用户需求多变的行业趋势下,汽车制造商面临着一系列内部和外部挑战。企业内部紧密协作及加强价值链伙伴的外部协作是获取更多商业价值、避免从头开始的重要途径。欲了解更多汽车企业战略变革及解决方案的信息,请与我们联系 ibvchina@cn.ibm.com。欲浏览为企业高层管理者提供的其它资源,请访问公司网站:

ibm.com/bcs

关于作者

王继华(Jeffery Wang), IBM全球企业咨询服务部汽车行业主管

他的电子邮件地址: jwang@cn.ibm.com

冯月圻, IBM中国商业价值研究院研究分析员

她的电子邮件地址: yqfeng@cn.ibm.com

合作者

Linda Ban, IBM商业价值研究院工业与汽车行业全球主管

她的电子邮件: iban@us.ibm.com

Bruce M. Belzowski, 密歇根大学运输研究院汽车运输研究办公室助理研究科学家

他的电子邮件: bbl@umich.edu

Stefan Gumbrich, IBM商业价值研究院执行顾问

他的电子邮件: stefan.gumbrich@de.ibm.com

Jimin Zhao, 密歇根大学自然资源与环境学院研究员

她的电子邮件: jmzhao@umich.edu

致谢

本文作者特别向北京大学韩杰的研究分析工作表示感谢,并忠心感谢IBM商业价值研究院Linda Ban, Penny Koppinger的独到见解和对本项目的大力支持。

IBM 全球企业咨询服务部

通过遍及160多个国家/地区的业务专家,IBM全球企业咨询服务部为跨越17个行业的客户提供深刻的业务流程和行业专业知识服务,并通过创新更快地发现、创造和实现价值。我们以IBM全面的雄厚实力为后盾,为客户提供各种建议,帮助他们实施各种影响深远的、可带来持续业务成果的解决方案。

参考文献

- 1 “中国汽车市场: 全球第二”, 中国汽车工业协会专题分析, 2006.1.16.
- 2 “2006年汽车产业发展环境分析及趋势预测”, 国家信息中心经济预测部, 2005.12.28.
- 3 “2004年我国汽车工业发展总览”2004中国汽车工业年鉴。
- 4 2004中国汽车工业年鉴, “2004年我国汽车工业发展总览”。
- 5 朱琼, “中国车在海外”, 《IT经理世界》, 2006.4.20.
- 6 赵承、刘铮, “打好产能过剩行业调整攻坚战——访国家发展和改革委员会主任马凯”新华社, 2005.12.16.
http://www.ndrc.gov.cn/djht/20051216_53585.htm
- 7 “2004年我国汽车工业发展总览”2004中国汽车工业年鉴。
- 8 中华人民共和国国家统计局, 2006.1.16.
<http://www.stats.gov.cn/was40/reldetail.jsp?docid=402303158>
- 9 McKinsey Global Institute, “New Horizons: Multinational company Investment in developing economies: Automotive Sector”, Oct 2003.
- 10 中国机电产品进出口商会汽车分会统计数据。
- 11 “2005轿车出口首次突破3万辆”, 中国汽车工业协会行业信息部, 2006.2.13.
- 12 朱琼, “中国车在海外”, 《IT经理世界》, 2006.4.20.
- 13 “2004年我国汽车工业发展总览”2004中国汽车工业年鉴。
- 14 “汽车零部件市场: 巨大潜力待挖掘”, 经济参考报, 2006.3.27.
- 15 U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census, <http://www.ita.doc.gov/td/auto/US-ChinaPartsOverview.pdf>
- 16 “双龙汽车公司”, 上海汽车集团股份有限公司网站, <http://www.saicmotor.com/chinese/slqc/823.shtml>
- 17 “最新报道: 南汽566项目通过国家发改委备案”, 南汽车网, 2006.3.10. http://www.nanqi.com.cn/docc/news/news1.asp?auto_id=1377
- 18 PWC Autofacts Global Automotive Outlook, 2005 Q2 Release
- 19 “汽车零部件市场: 巨大潜力待挖掘”, 经济参考报, 2006.3.27.
- 20 “汽车零部件市场: 巨大潜力待挖掘”, 经济参考报, 2006.3.27.
- 21 《抓住中国个人银行业的高速增长机会》IBM商业价值研究院, 2005年。
- 22 “宝马曲线出招汽车金融”, 中国经济时报, 2004.6.2.
- 23 上海大众汽车有限公司网站, <http://www.csvw.com/csvw/index.htm>
- 24 本研究报告中, 合资企业的定义是: 部分公司股份由非中国组织所拥有的实体。国内企业指的是由中国投资者或中国政府(包括中央或者当地政府)投资拥有的企业。
- 25 Qingkai, Zeng, “Auto maker striving to build own brands” China Daily, May 18 2005, S6; <http://app1.chinadaily.com.cn/fortune2005/ft050518p6n.pdf>
- 26 “Expanding the innovation horizon: The Global CEO Study 2006”, P21, IBM Global Business Services, 2006
- 27 朱中奇, “上汽9亿购罗孚两款车”, 南方都市报, 2005.5.17.
- 28 “上汽股份自主品牌项目获得国家批准”上海汽车集团股份有限公司网站, 2006.2.23. <http://www.saicmotor.com/chinese/gsxw/2381.shtml>

- ²⁹ “上汽股份与德国大众签署联合开发混合动力轿车协议”上海汽车集团股份有限公司网站,2005.9.8. <http://www.saicmotor.com/chinese/gsxw/1420.shtml>
- ³⁰ 罗文毅,“全球汽车业酝酿新版图”,南方都市报,2005-03-28,注:该排名将雷诺与日产公司的财务数据分开计算。
- ³¹ Linsu Kim and Richard R. Nelson (eds.), "Technological Learning and Entries of User Firms for Capital Goods in Korea", Technology, Learning, & Innovation CExperiences of Newly Industrializing Economies, Cambridge: Cambridge University Press.
- ³² “韩国 自主研发是关键”,人民日报,2005.11.4. http://news.xinhuanet.com/world/2005-11/04/content_3728254.htm
- ³³ 现代汽车公司网站,Hyundai 2004 Business Results and 2005 Business Plans.
- ³⁴ “韩国 自主研发是关键”,人民日报,2005.11.4.
- ³⁵ PricewaterhouseCoopers. "China: A country on the move." February 2, 2005. http://www.pwc.com/de/ger/ins-sol/online-sol/themenpools/gmcc_study.ppt.
- ³⁶ “张小虞:低能耗新能源车是中国汽车未来发展方向”,中国工业报汽车周报,2006.4.3
- ³⁷ World Energy Outlook 2004, International Energy Agency, as cited in testimony of Jeffery Logan during U.S. Senate Hearing on the Energy Information Administration's Annual Energy Outlook for 2005 Committee on Energy and Natural Resources, February 3, 2005
- ³⁸ “张小虞:低能耗新能源车是中国汽车未来发展方向”,中国工业报汽车周报,2006.4.3
- ³⁹ The China Sustainable Energy Program, "China Transportation Program Strategy." June 2005, http://www.efchina.org/documents/CTPO_Project_Updates_Jun2005.pdf
- ⁴⁰ Jeffery H. Dyer, "How Chrysler created an American Keiretsu",Harvard Business Review; DaimlerChrysler Offers new model for long-term supplier relationships, 5th August 2005,http://www.autoindustry.co.uk/news/05-08-05_16
- ⁴¹ "Supply Chain Management: new competitive realities in the automotive value chain", IBM Institute for Business Value in association with OSAT(Office for the Study of Automotive Transportation) at the University of Michigan Transportation Research Institute, 2004
- ⁴² "Challenges for the automotive industry in an on demand environment - Seven areas of strategic action", IBM Institute for Business Value, 2004
- ⁴³ 《亚洲新兴市场的经销商管理——巩固汽车制造商与车主关系的现实选择》,IBM商业价值研究院,2005年。
- ⁴⁴ "Connecting with the automotive customer: Driving revenues through lifetime relationships", Institute for Business Value, 2003
- ⁴⁵ "Connecting with the automotive customer: Driving revenues through lifetime relationships", Institute for Business Value, 2003



© Copyright IBM Corporation 2006

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

All Rights Reserved

IBM, and the IBM logo are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both.

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.

北京总公司

北京朝阳区工体北路甲二号
盈科中心IBM大厦25层
邮政编码: 100027
电话: (010)65391188
传真: (010)65391688

上海分公司

上海市淮海中路333号
瑞安广场10楼
邮政编码: 200021
电话: (021)63262288
传真: (021)63261177

广州分公司

广州市天河北路183号
大都会广场18-20层
邮政编码: 510620
电话: (020)87553828
传真: (020)87550182