

汽车制造商与供应商关系研究

汽车工业是一个复杂的网络关系，在原料供应商，二级部件供应商，一级部件供应商，汽车制造商，分销商，顾客所构成的网络中，汽车制造商一般都是处于核心企业的地位。

汽车行业的供应管理也许是所有产业中最复杂的一个，多种原因造成了这种情况：

①汽车包括十万种零件，有效的供应管理是一个艰巨的任务。零部件的材料的供应、供货进度与运输的管理是否良好，决定了整车厂是否能够成功的进行生产管理。

②汽车产品的开发需要供应商的协助。而供应商的开发能力资源是有限的，当一个供应商同时为多个顾客服务，它的开发资源往往不足。供应商开发能力资源的优先权获取是由整车厂的影响力和与供应商的关系决定的。

③世界汽车行业产能过剩，竞争激烈。而外购件约占一辆轿车的价值的 60%，因此，获得具有合理价格的零部件是整车企业生存的关键。

汽车行业的竞争本质在于产品的竞争，最重要的三个因素依次为：款式(包括性能)，成本，质量。这就从不同方面对零部件生产商提出了要求，对一个合格供应商的基本要求为：

①供应商必须能够跟上整车厂产品更新换代的步伐，不断推出新品。

在欧美国家，每种车型大约 5~6 年就被更新了。车型更新有 2 个重要原因：一是新的技术进步使得新开发的车型的性能要远远超过旧有的车型；二是因为轿车产品在一定程度上与时装产品类似，不同时期，人们会喜欢不同造型刮(包括内外饰)的产品。因此，不断推出新的产品是必须的。以 PSA(标致-雪铁龙)集团为例：其产品规划以 8 年为一个周期，一个全新的产品平台推出后，每年进行小的造型修改，称之为年度新款；第 4 年时，进行大的造型更新，同时对车身平台，底盘平台进行技术改进，称之为中期换型：在第 8 年时，产品平台整体换代。

在整车企业进行整体换代和中期换型时，供应商必须凭借具有最新技术的部件才能获得新的业务。

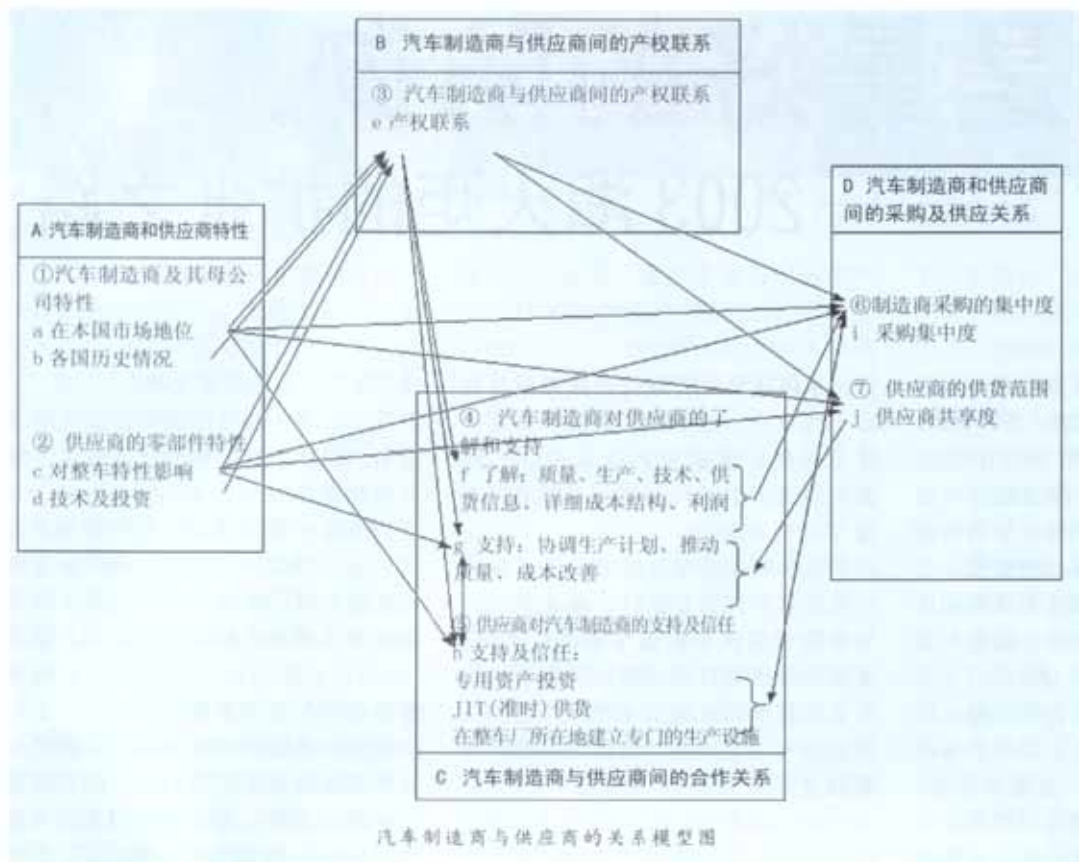
② 供应商必须能够持续的降低成本。供应商获得了新产品的合同后，在整个产品的生命周期内，根据其所生产的部件种类的不同，按照某个比率，持续地降低产品的价格。

③ 供应商能够提供只有“满意”质量的产品部件，并实现稳定的供货。

产品质量已经不是一种竞争的“获胜”标准，而只是一种“入门”标准。如果不能提供高质量的产品，供应商根本就没有资格为整车企业配套。

衡量汽车制造向采购策略的最重要的标志是它的采购集中度和供应商共享度。有多种因素影响这 2 个要素，其中最关键的因素为：汽车制造商及其母公司的实力及历史传统，不同的零部件产品特性，汽车制造商与供应商之间的产权关系，以及汽车制造商和供应商之间相牛的了解、信任与支持。这些因素之间也互相影响。

以下的框架模型将可以更好地理解跨国汽车制造商与供应商之间的关系。



该模型由 4 个部分组成，共分 7 个要素。下面我们解释该模型建立的依据。

(1) 汽车制造商及其母公司特性

从欧、美、日汽车发展历史我们可以知道，公司所占据的市场份额越大，一般的其纵向一体化程度越高，这同时也受各个国家历史因素的影响(a→c)。一个公司的规模与其采购集中度密切相关(a→i, j)。

(2) 供应商生产的部件特色

· 部件对整车特性的影响度

汽车部件可以划分为核心部件，特性部件，标准件 3 类。整车厂商会晚加关注与核心部件供应商之间的关系。

核心部件指的是决定一个车型成败的关键部件，如悬架，发动机和变速器等。通常汽车制造商总是自制这些部件或者从关联公司购买(→e)。该类部件一般也不希望与其他整车厂供应商共享技术。

特性部件是指那些价格高或者通常需要作出大量专用资产投资的部件。如汽车内饰件，保险杠和空调等。汽车制造商需要与供应商建立密切的联系(c→e)，中断合同对汽车制造商和供应商都意味着很高的转换成本。对于某些特色部件拥有 2 个采购来源是不切实际的(如发动机控制系统)(c→i)。如果一种部件影响到汽车制造商的产品特性而供应商能力不足，整车厂会对其作出支援(c→g)。

标准件：主要包括汽车紧固件，玻璃，轮胎利蓄电池等部件。这些部件标准化程度高，对汽车制造商来说，更换一个供应商只有很低的转换成本。通常足以市场竞标的方式来决定产品的价格。

· 零部件的技术含量及利润

零部件的技术可以从两个角度考虑：来自开发的贡献度和来自装配的贡献度。一种部件其来自开发的贡献和组装的贡献越高，供应商的平均利润越高。很明显，汽车制造商采用自别，外购策略还是从关联企业购买零部件主要取决于该部件的上述特征，对于低利润，低技术含量的产品，汽车制造商是没有兴趣自制的(c→e)。

(3) 产权联系

产权联系是由汽车制造商的母公司在供应商企业中所占有的股权来衡量的。很明显，汽车制造商在与关联公司或完全独立的供应商打交道时所采用的策略是有很大不同的。此外，一个零部件企业如果隶属于某汽车集团，也会影响它向其他汽车制造商供货。

(4) 汽车制造商对供应商的了解和支持

· 制造商对供应商的了解

分 2 个从次

① 只了解最终的产品质量，价格，供应信息。

② 了解供应商的详细的成本信息。

对供应商的质量，成本数据的了解程度会影响汽车制造商的采购集中度，汽车制造商多点采购的很大程度上是因为不了解供应商的实际成本，为了避免付出不合理的采购价格而采用的(f→i)。

· 汽车制造商对供应商的支持

① 整车厂与供应商协调生产计划，避免生产计划大的波动。

②整车厂对供应商企业的管理及生产技术支持。

从系统的角度分析，汽车制造商和供应商之间协调合作，能够降低汽车的总成本。汽车制造商频繁的生产计划更改，会加大供应商的库存和成本。而制造商对供应商的管理及生产技术支持有助于供应商对汽车制造商的信任和支持(g→h)。

(5) 供应商对汽车制造商的信任和支持

汽车生产涉及到大量的专用资产投资，供应商只有在确信其投资能够得到合理回报的前提下，才会作出这种投资。在汽车新产品换代加快的情况下，整车与零部件同步开发已经成为一种潮流，这时，获得供应商的信任和支持对汽车制造商来说已经成为关键要素。而作为对供应商效忠的回报，汽车制造商会与供应商协调生产计划，为供应商提供管理方面的支持(h→g)。对一些核心部件，汽车制造商会要求供应商现地生产，这往往导致了独家配套(h→i)。

(6) 制造商的采购集中度

· 采购集中度

采购集中度较高，汽车制造商可以享受较大的折扣，但如果过于依赖一个供应商，会增加供应商的侃价实力。较高的采购集中度有助于增加供应商对汽车制造商的信任，使其乐于为汽车制造商作出较大的初始资本投资(i→h)。

(7) 供应商的供货范围

· 供应商共享度

一个为多个顾客服务的供应商具有较大的成本优势，也可以避免过于依赖一个顾客导致不得不满足顾客的不合理的价格要求。

以上 7 个要素彼此相互作用，影响制造商和供应商的长期利润，同时制造商和供应商的利润也对上面 7 个要素有反用。

日本汽车制造商的采购策略

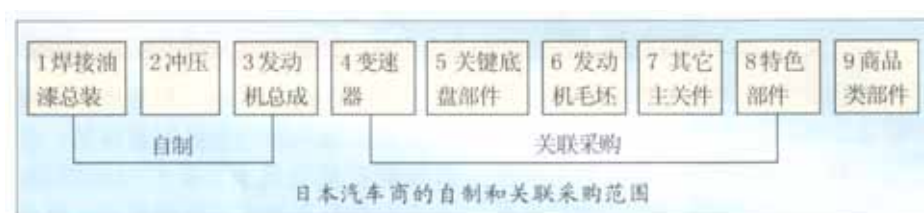
日本共有 11 家整车生产企业，这些企业将国内市场分割得支离破碎。从上个世纪 60 年代开始，日本国内企业强调快速投放新车型，缩短产品的生命周期。零部件供应商的支持对企业快速的新产品开发和投放市场是必不可少的。在长期发展中，形成了日本独有分层次的金字塔供应商体系。零部件行业以汽车主机厂为中心，成立各种协会。通过这种组织形式，各个主要公司逐渐形成了自己的系统的零部件供应体系。在日本，这些零部件企业体系大体可分为独立系、丰田系、日产系及其它系等四个体系(其它系是指附属于其它整车集团的供应商)。

日本前 6 家汽车制造商分别是丰田，日产，本田，三菱，马自达和铃木。

这 6 家企业在中国都建有整车合资企业，其合资企业的制造系统反映了这些汽车集团的特性。

日本汽车厂商的自制 / 关联采购 / 外购

与欧美企业不同，日本汽车厂商(主机厂)只从事 4 大工艺和发动机生产，采购所需要的其它部件，不同公司的自制 / 关联采购 / 外购相差很大。现把汽车厂商生产领域分成 9 个部分，对这 6 家企业的统计如下：



产品自制/关联采购/外购

厂家	4大工艺 及发动机	变速器	关键底 盘部件	发动机 毛坯	其它主 关件	特色部件	商品类 部件
丰田	自制	关联采购	关联采购	关联采购	关联采购	关联采购	外购
日产	自制	关联采购	关联采购	关联采购	关联采购	关联采购	外购
本田	自制	关联采购	关联采购	关联采购	外购为主	外购	外购
三菱	自制	关联采购	关联采购	关联采购	外购为主	外购	外购
马自达	自制	关联采购	关联采购	关联采购	外购为主	外购	外购
铃木	自制	关联采购	关联采购	关联采购	外购	外购	外购

各个企业的差异是由多种因素造成的，以下把这6家企业分成2组进行研究，丰田、日产和三菱为一组；本田、马自达和铃木为一组。

丰田、日产和三菱的供应商体制

在日本，只有丰田、日产和三菱这3家企业是提供全系列产品的生产商。

从建立的那一天开始，丰田就采用了纵向一体化的原则，不但生产大多数的零部件，还生产汽车用特种钢材，模具和加工机械。丰田的供应商系列的系统形成是在二战之后，盟军为了打破日本旧有的财阀体制，宣布解散日本的财阀集团。丰田集团下属的丰田工机，丰田钢铁、爱信精机和丰田合成等都是这个时候分离出去的。尽管这些公司分离出去了，但仍然和丰田汽车公司保持了紧密的联系。

日产和丰田几乎是同时进入轿车生产领域，它最初也是采用纵向一体化原则，在二战后，像丰田一样，它的零部件公司也被分离出去。

三菱财团是日本第二大财团，仅次于三井，它是一直到东京奥运会，日本轿车工业飞速发展后，才从主要生产货车转为生产轿车。三菱汽车的领导人为了维护在三菱财团的形象，

定下了将三菱发展为全系列的生产商的策略。它的供应商规模要小于丰田的供应商，也没有建立起完整的序列供应商。

丰田(日产类似)按照供应商所生产部件和对整车的重要程度，将供应商划分为3类：核心部件供应商、特征部件供应商、商品部件供应商。并建立起了2级供应商组织——协丰会和荣丰会，对隶属不同组织的供应商，丰田与其建立了不同的股本关联关系。协丰会成员全部是核心部件供应商(35家左右)，丰田一般都持有它们超过30%的股份。荣丰会成员都是特征部件供应商，丰田一般拥有它们的10%左右的股份。而商品部件供应商，丰田一般不与其建立资产关联关系。

这种资产的联系极大的促进了丰田(日产)与核心部件供应商之间的信任和合作。丰田(日产)可以详细了解其核心供应商的详细成本信息，商定未来的投资计划，合作开发新产品等。同时，丰田要求它的供应商将生产设施建立在它的整车厂周围，这推动了及时供货。作为对供应商效忠的回报，丰田为协丰会成员提供大量的管理和生产技术方面的支持，在供应商处推行丰田生产系统。这大大提高了供应商的生产率，反过来又促进了丰田产品的竞争力，最终导致了丰田和其供应商都可以获得长期竞争优势。

相对而言，在这一组内中的三菱和日产处于劣势。汽车生产涉及到大量的投资，对供应商来说，如果响应主机厂的要求投资一个新产品，主要的投资应包括：机器设备的投资(多数是刚性的专用设备)，工装的投资，产品开发的费用。对于从系列的生产商，当其在某个细分产品市场中竞争力不够，它不能退出该细分市场。在它要求供应商为该种产品投资时，必须和供应商有某种形式的默契和信任，供应商才肯作出该种投资。三菱将自己定位为全系列的生产商，而又没能建立自己的供应商系列。这被许多学者认为是它最终走向衰败的原因之一。

汽车行业竞争的要点是新车型，成本和质量。一辆汽车70%以上的部件是非自制的，因此成本的竞争，在日本实际上是不同的供应商体系的劳动生产率竞争。从资料可以发现，在日本的最大几个汽车零部件供应商都隶属于丰田系。它们分别是爱信精机，日本电装和小系车灯。根据学者的调查，从60年代末期到90年代初期，丰田系和独立系的劳动生产率提高程度相当，而日产系供应商的劳动生产率的提高始终低于前两者。丰田和日产在每一个细分

市场都展开激烈的竞争，车型和质量差异不大，出售的价格也相当。而日产的产量一直低于丰田。它的单车成本要高于丰田，所积累的利润要低于丰田。经过长期竞争，日产的实力逐渐处于下风。

对商品类零件，丰田和日产采用的都是市场价格原则。而对核心部件和特性部件，由于这些产品多数是专门开发的，市场价格原则很难实施。丰田和日产拥有供应商(指核心部件和特征部件)的股份，它可以得知这些厂商的实际成本详细情况。如果供应商满足不了目标成本法确定的价格，整车企业会对其作出支援，帮助它达到目标。

为了促进供应商不断提高生产率，丰田的供应商管理采用了一套独特的方法。

1) 一般将每个零部件的生产都分配给 2 个以上的生产厂商，它通过调整这 2 个厂家的供货比例来推动供应商不断提高产品质量，降低成本。但它不会轻易断绝某个供应商的关系。

2) 采用多种方法来帮助供应商改进绩效。

- 直接派遣富有经验的工程师到供应商现场帮助改进

- 成立供应商组织，由供应商之间彼此传授经验。纵向上将供应商分为协丰会和荣丰会：横向上，又将每个协会分作 3 个分会，将生产相同部件的彼此竞争的供应商分入不同的分会。每个分会的成员彼此交流生产技术。由于隶属于同一个分会的成员间没有直接的竞争关系，因此可以放心交流；

- 由供应商派出工程师，到丰田学习，并学习实际的现场管理经验；

- 直接派出高级经理到供应商处任职；

- 丰田鼓励其供应商向除日产和本田外的其它厂商供货；

作为一个全系列车型的生产商和市场的领导者，其生产能力必然要适度过剩，以利用这种富余的生产能力威慑其它试图向它挑战的企业。相应的，也必然要求其供应商也同时有富余的生产能力。丰田鼓励其供应商向其他企业供货以充分利用这种过剩的生产能力。

日产也鼓励其供应商向除丰田以外的厂家供货。但其供应商的共享度指标要低于丰田系

的厂商。这可以认为由于丰田长期占据日本 40% 左右的市场份额，并且一直处于技术领先的地位，因此供应商无论从技术还是产品质量，都具有很大优势。这些供应商获得其他厂商的合同也相对容易。反过来，丰田的供应商由于具有更多的用户，在为其他客户的合作中能够吸收更多的技能，也会促进丰田的发展。这样反复循环，丰田和日产的差距越来越大。

丰田除了在自己本身的系列采购外，也常从独立系和其他系的供应商采购产品，这主要是为了获得最新的产品技术和制造技术。

日产的采购集中度要大于丰田。这主要是因为其产量始终低于丰田，为了获得规模经济，则采用了另一种方法来促进供应商提高绩效。例如，丰田花冠基本车型的前轮盘式制动卡钳，有 2 家或 2 家以上的协作厂。相比之下，日产对同一类零件，例如所有前轮制动卡钳，和好几个协作厂保持联系。但是对于某一个车型的特定零件，只有一家协作厂。如果某家协作厂有所松懈，那么在新产品投产时，新的订单将转给另一个生产同类零件的协作厂。但这种系统的灵活性不如丰田的方法效果好。

在 IMVP (国际汽车计划) 的一项调查报告中显示，日本零部件企业普遍认为丰田和日产相比，丰田对待供应商要求更为严格，它总是给序列供应商以巨大的压力，迫使这些供应商跟随它前进的步伐，但同时丰田对供应商的支援也更多些。

本田、铃木和马自达的对比

本田，马自达和铃木产品定位各不相同。他们都不是全系列的生产商而是关注于某些细分市场的产品生产商。

本田是日本现有汽车生产商中最后一个进入市场的，也是第一个在美国设立工厂的日本企业。发现很难依靠现有的汽车市场的零部件商，于是转向求助于其摩托车零部件供应商。但由于资金不足，因此总是要求供应商尽可能承担更多的部件生产和参与新产品开发。这就要求它和供应商之间建立非常强的信任关系。这也导致了它的采购集中度高。对于核心部件和特色部件，本田并不鼓励其供应商向其它厂商供货。当然，由于本田的产品价位较高，它有能力对这些“专享”部件提供较高的价格。

例如：在日本的轻型车领域(轻型车属于低价位产品)共有三菱、本田、大发、铃木、富士重工 5 家企业，对于变速器零件，三菱、大发、铃木、富士重工共享某些基本部件，只有本田不与其它企业共享部件。为了促进供应商之间的竞争，它采用和日产类似的方式来促进供应商之间竞争。

本田除了在汽车生产方面具有强大的工程能力，在机器人开发方面也有很强的实力，同时也非常关注通过现场改善来降低成本和提高柔性。本田生产设施的柔性是世界最高的，可以在一天内从 Accord 转向 Civic 车型的生产。由于自己生产机器人，因此，只具备必须的功能，成本要大大低于欧美企业所采用的机器人。

本田的高采购集中度提高了和供应商之间的彼此信任，虽然没有股权联系，但依然能够获得供应商的详细的成本数据。其强大的工程能力和现场管理能力又使得其有能力帮助供应商改进现场绩效。

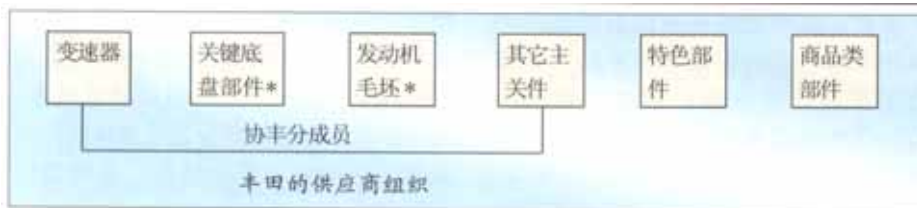
铃木以低成本造车为原则，它在设计其产品时，经常采用其它公司车型上已有的零件。铃木没有自己的供应商体系，采购的集中度低。利用其它公司车型已有的零件可以降低成本，因此总是从那些为多个公司供货的厂家采购。这些能为多个整车厂供货的厂家往往具有价格上的优势。

铃木是世界上小型车的领导者。ALTO 平台被很多国家的不同公司引进。在微型车领域，其产品线是最宽的，具有最大的成本优势。但这种政策(采购别人已有的部件)限制了其成长为一家世界级公司。

马自达公司最初希望发展成为“日本的宝马”，它依仗的资本是其拥有世界上唯一大规模生产的转子发动机。该产品动力性好，但油耗很高。在石油危机发生后，它被迫放弃转子发动机的生产。从建立之日起，马自达公司就缺少完整的序列供应商，在被美国福特公司吞并后，其采购体系并入了福特全球体系。

日本 6 大企业的采购集中度及供应商共享度数据

项目	丰田	日产	本田	马自达	三菱	铃木	平均
采购集中度	低	高	高		低	低	
Herfindahl Index	-0.09	0.13	0.14	0.03	0.09	0.12	0
Herfindahl Index r	0.68	0.72	0.72	0.72	0.68	0.66	
单一供应商比例	25.26	31.58	28.42	17.89	17.89	24.21	
供应商共享度	高	低	低		高	高	
共享指数	0.14	-0.44	-0.16	0.03	0.05	0.39	0
共享指数	3.45	2.87	3.08	3.35	3.36	3.62	3.29
单一客户比例	7.81	28.12	29.69	15.62	9.38	9.38	16.67
平均供应商数量	2.22	2.12	2.01	2.01	2.45	2.12	2.22
最大/最小	1/6	1/5	1/5	1/5	1/6	1/4	
利润/销售额 (94)	0.94%	-1.02%	0.75%	-2.50%	1.63%	2.17%	0.33%
利润/销售额 (95)	2.52%	-2.20%	1.29%	-2.10%	2.55%	2.94%	0.83%



美国汽车制造商的采购策略

通用汽车集团 1997 年剥离其零部件子公司——德尔福公司是北美汽车产业的一个分水岭，随后，福特集团剥离伟世通公司完成了这个转变。这个转变带来的影响将是深远的，但短期内，它的效果尚不明显。这次研究主要关注在这个转变之前的美国汽车制造商的采购策略。

北美汽车工业的 4 个时代

美国汽车工业的发展史实际上就是通用、福特和克莱斯勒 3 家公司的发展史。北美汽车工业可分为 4 个时代，在每个时代，3 大集团的自制/外包策略都在很大的差异。

1、单件生产阶段

在福特实施其流水线生产之前，整车厂商本质上都是简单的装配商，从各种供应商处购买零部件，单件手工制作车体。此时，汽车制造商与供应商基本处于平等地位，彼此间的关系处于单纯的买卖关系。

2、纵向一体化阶段

福特在成功实施建立了大规模生产方式后，占据了美国绝大多数的汽车市场，并逐渐从整车生产扩展到零部件生产，建立起了纵向一体化的生产体制，自行制造化油器、电器、若干种锻造、铸造件，甚至自行制造玻璃。

通用集团采用了不同的方式实现纵向一体化。它主要是通过并购的形式完成零部件的配套供应。它所有的整车子公司和零部件子公司都是经济独立核算的实体，总部并不要求整车子公司必须从零部件子公司购买产品。一般来说，总部要求零部件子公司对整车厂的供货价格不能高于外界独立的供应商的供货价格。

而直到 20 世纪 50 年代小福特开始掌握福特集团的大权之前,福特集团的整车厂和零部件厂之间的价格都是内部统一结算。在这种情况下,零部件厂缺少足够的动力来降低成本。这也被认为是福特集团在 20 世纪 30 年代被通用汽车集团超越的一个重要原因。

克莱斯勒集团在上世纪 40 年代崛起后,也采用了纵向一体化的措施,但它自行生产的零部件的规模要大大小于通用集团和福特集团。

3、纵向一体化逐渐解体阶段

在上世纪 70 年代,日本汽车企业大规模进攻美国市场后,美国 3 大集团面临经营压力,逐渐放松了纵向一体化的程度。一些独立的供应商开始崛起。例如李尔公司和江森控股公司,这 2 家公司主要是收购了福特集团以前的座椅业务建立起来的。

4、1997 年以后

通用集团剥离子公司德尔福,福特集团也剥离了子公司伟世通。通用和福特这个举动的长期影响正在逐步显现。

现在北美汽车市场格局

在 1960 年,美国有 6 个本土汽车集团,分别是通用、福特、克莱斯勒、AMC、吉普和斯图特贝卡,没有国外的汽车生产商。截至 2001 年,美国有 10 个汽车生产商。

美国独立的本土汽车集团只剩下通用和福特。克莱斯勒已经和奔驰公司合并。日本企业则建立起了在北美独立的生产据点。欧洲企业只有奔驰和宝马在美国成功地建立了生产基地。这种格局的形成与这些公司的供应商战略有很大的关系。

传统上的美国的汽车制造商与供应商关系

一般认为，美国整车厂和供应商之间是一种竞争式的、契约式的合作模式。汽车制造商总是力图寻求多个采购源，尽力压低产品的价格。汽车制造商和供应商彼此处于不信任状态。供应商严格保护自己的生产成本信息。两者之间处于对抗关系，合作是有限度的。这种观点是事实，但它不能从整体上代表北美汽车制造商与供应商关系。

实际上，在上世纪 30 年代到 90 年代初期的时期里，美国 3 大汽车集团中的两家，通用和福特都自行生产其所需的绝大多数零件。所有的核心部件，特色部件以及高利润的部件这两家集团都自行制造(从汽车整车厂的角度看，这些部件都是从关联企业采购的)。美国三大集团的产品自制率分别为通用 70%，福特约 50%，克莱斯勒 30%。残酷对待供应商的洛佩兹模式一般只是针对那些提供商品类零件的供应商和二级部件供应商。毕竟，这些产品对整车性能影响不大，也不需要产品设计时就紧密地结合到设计小组中。

洛佩兹模式这一名称是以通用汽车集团前任采购部经理的名字命名。这位经理在任时以强硬的工作作风而著称。他的方法是对大宗货物采购采取公开招标的形式。有时候，这种竞标共至达到 4~5 轮。

●通用，福特和克莱斯勒对比

通用集团是通过不断的收购合并建扛起来的，从 20 世纪 30 年代起，就自居于世界汽车第一的位置。它采用高度纵向一体化的形式。最高峰时，其汽车产品的自制率高达 70%。福特也是按照高度纵向一体化的形式建立的。克莱斯勒公司创立的时期比通用和福特都晚很多，它采用了较低程度的纵向一体化方式建立起来。

当初，通用首先采取了事业部的形式。设立了 5 个整车事业部和一个零部件事业部。这些事业部经济上基本独立。由通用总公司统一协调包括长期投资在内的重大决策。此举促进了整车厂和零部件厂的协调发展。在产品开发时，几乎所有的重要的开发项目都足由整车事业部和零部件各事业部的研究工程师合作完成。很自然，通用汽车公司的整车厂总是能获得

绝大多数零部件的生产成本信息。同样的，在涉及到对未来固定资产投资等问题时，整车分部和零部件分部是能够紧密的合作。整车分部和零部件分部之间彼此信任，互相支持。

对于那些低价值的部件。美国企业严格采取多个来源，竞争投标的原则以获得最低采购成本。这导致了独立供应商不信任整车企业，对成本信息，技术信息严格封锁，整车企业和供应商之间的信息交流很少。

克莱斯勒的纵向一体化程度较低，其盈利策略也与通用和福特有所不同。它和本田有些相似，它的产品定位为通过不断创新，引导消费潮流。它具有强大的工程能力，事实上，克莱斯勒的工程师的水准一直要高于福特的工程师。它的这种策略使得其产品拥有较大的利润，加上其产品开发需要供应商的较多参与，因此它对待供应商的方式在美国 3 大企业中最为公平。但这种产品策略有很大风险，每一次推出新平台都是一个巨大的挑战。如果预测失误，公司将遭受沉重打击。在 20 世纪 30 年代~40 年代，克莱斯勒曾经一度辉煌，市场占有率超过 25%，超过福特公司，排名美国第二。但这种优势地位缺少稳固的基础，从 20 世纪 50—70 年代，克莱斯勒公司时好时坏，曾数次出卖在海外的分公司，甚至与日本三菱公司谈判，以求增加三菱公司在澳大利亚的克莱斯勒汽车公司的股份。与本田不同，（本田在摩托车领域具有世界第一的地位，依靠摩托车生意度过了几次难关）克莱斯勒公司缺少缓冲器，当汽车市场固有的周期性来临时，其特色产品所受的冲击最大。此外，克莱斯勒曾经是 3 大公司中唯一生产小型车的厂家，在日本人依靠小型车进攻美国市场前，这个细分市场对它的生存也有很大的益处。在 1979 年时，克莱斯勒公司再次大亏损，1980 年濒临破产，依靠美国政府给予的联邦贷款保证才免于倒闭。其后，克莱斯勒公司开始模仿日本本田公司，建立起具有美国特色的供应商系列，1991 年时，克莱斯勒再次获得大发展，但这依然无法改变其相对于通用和福特的劣势，1998 年，克莱斯勒公司与奔驰公司合并。

值得一提的是在美国，汽车联合工会具有很大的实力。具体表现在，整个企业内部的蓝领职工享受同样的福利待遇。对于一些劳动密集型的产品，独立供应商与通用和福特的零部件子公司相比，虽然产品产量低很多，但其成本依然具有较大的优势，

在通用，福特，克莱斯勒三强鼎立的时代，零部件子公司的高成本这个问题并不突出。随着日本汽车集团的进入，这个问题尖锐起来。

日本企业的进入

日本企业大举进入美国市场，在导致了日美摩擦后，日本企业开始进入美国生产。本田是第一家进入的企业。这是由于本田最早在美国开展摩托车业务，有相对广泛的经验，部分由于本田在国内市场的地位不够稳健。本田的供应商策略是全面扶持北美本土的独立供应商。在看到本田的成功后，丰田和日产也进入美国（这一幕似乎在中国也在重演）。但丰田与本田不同，它同时推动了其零部件序列供应商进入美国。经过将近 20 年的努力，丰田已经取代克莱斯勒成为了北美第三大汽车制造商。

在上世纪 80 年代前，美国独立供应商的规模和技术能力都是很有限的。当时，由于通用和福特都是采用高度的纵向一体化的方式，独立供应商主要是生产二级部件。这些独立公司的产品质量水平、技术含量与通用的子公司德尔福，福特的子公司伟世通相比，都有很大差距。日本公司的进入改变了这种情况。由于通用集团和福特集团在 20 世纪 80 年代的巨额亏损，这 2 家公司出售了部分零部件子公司，这导致了北美独立供应商的崛起。

以李尔公司为例，李尔公司现在是世界第 9 大汽车零部件商，主要提供内饰件和座椅。而实际上，仅仅在 20 世纪 80 年代末期，它的企业规模和技术能力还十分有限。

福特公司在 20 世纪 80 年代中后期，由于面临巨大的财务危机，它被迫出售了其座椅业务。将其座椅业务分别出售给李尔公司和江森控制公司，然后继续从这两家公司购买座椅，并从技术和管理上扶持了这两家企业。在李力公司为福特开发 1994 年的金牛座座椅时，它缺乏足够的经验和技術能力，福特不得不重新雇用已经退休的前福特座椅部工程师来指导李尔公司如何开发产品。经过为福特开发多款轿车座椅的经历，李尔公司如今已经成为了世界顶尖的座椅生产商。

序列供应商与零部件子公司在成本上的差异

在世界各个国家，汽车制造商的工人工资要远远高于零部件供应商。这部分是由于大公司的收入总是要高于小公司，而零部件厂商多数规模都不大。但美国和日本企业相比，还有

一个很大的差异，在美国，汽车工会实力强大。这就造成在美国汽车集团内部，例如通用公司，其整车分部和零部件分部下工人的基本福利是相同的。而不同种类的零部件行业的利润率是有很大不同的。通用不得不为那些生产低利润产品的工人支付高薪。在日本人进入美国市场之前，这么做是可以的，但由于日本人采用了不同的竞争方式，以丰田为例，序列供应商起到的作用类似于集团内的子公司，但这些供应商的工人成本要大大低于丰田汽车公司的工人成本。这导致了通用与丰田相比产品成本高，缺乏竞争力。

通用试图降低从其零部件分部的采购份额，并减少雇员人数，导致了德尔福工人 1997 年的大罢工。随后通用剥离了德尔福。在短期内，通用这种措施有很大好处。通用可以从有同的供应商处采购部件，降低了成本。但长期以往，通用将失去一定的主动权。

首先，现在通用利用过去积累的生产经验，可以估计出供应商的实际成本。但随着汽车采用电子部件的增多，预计未来电子部件的价值将占据到汽车整个成本的 40%，通用很难再弄清楚这些部件的实际生产工艺和成本。它在采购中所拥有的优势地位仅仅体现在可以获得较大的折扣上。

其次，单纯通过谈判来压低价格，汽车制造商最多只能把价格压低到使成本第二低的供应商无利可图的地步。并且，如果某种部件只有 2—3 家寡头供应商，汽车制造商很难通过谈判来压低价格。

美国未来的汽车制造商与供应商关系

现在，通用和福特已经剥离了其零部件子公司。丰田已经成为美国国内市场上唯一拥有序列供应商的汽车厂商，并已经超越克莱斯勒公司，成为在美国的第三人汽车制造商。在近期，丰田又开始和美国一些地方州政府谈判，打算建立第 5 个汽车基地。丰田继续坚持其以往的在美国建立工厂的原则：将工厂建立在远离美国汽车工业联合会的势力范围的传统农业州：吸引其日本的供应商在整车厂周围建立卫星厂。

现在还没有人能够预言到底是丰田的“供应商序列制度”模式还是通用的“集中精力于最具核心竞争力的领域”（集中优势）模式能真正代表汽车工业的制造商与供应商关系的未来

潮流。

在剥离了德尔福公司后，美国通用汽车公司推出了“全球构架”体系，“全球构架”事实上是一系列的汽车产品和程序标准。这些汽车有同样的制造方法生产、用同样的材料和零部件、各个不同零部件有同样的接口(有点类似于计算机的接口)。

比如著名的中型车 Epsilon 构架，就是由通用旗下的欧宝、萨伯及北美通用汽车联合开发的成果。Epsilon 被设计成能提供各种产品的组合系列。用一套可以根据车型、地区及价格的不同要求而能相互更换的模块，使每组合可以形成拥有独特的外形、独特的驾驶感受以及在全球不同市场中的本地化产品。比如，Epsilon 不同的前后模块给完全不同的外观设计提供了可能。有些更加大气，适合一种大而坚固的越野车；有些是流线型，拥有进取性的风帽型角度，适合运动车型。用多种前部模块，还可以提供几十种动力传动系：比如精密的高档产品 V 6、小排量涡轮增压发动机、甚至应用混合动力。

“全球构架”很有可能彻底改变汽车厂商与供应商的关系，当汽车部件成为一种具备标准接口的产品后，汽车零部件供应商的重要性就大大降低了。汽车厂商只要掌握了“构架”标准和核心的技术如发动机和未来的燃料电池技术，就可以彻底控制这个工业。

虽然现在世界上研究成功的“全球构架”只有一种，但相信只要通用公司能证明采用这种构架制造的轿车成本和质量上具备足够的竞争力，那么很快的，福特、大众这些公司也将推出自己版本的“全球构架”。如果这种情况出现，则丰田的这种供应商序列将成为其包袱。

汽车工业将演变成类似于专用服务器行业类似的情形。每个公司发展出自己的产品架构，获得高额利润，而零部件生产商将陷入长期的价格战。

欧洲汽车制造商的采购策略

欧洲的汽车产业格局在二战后逐渐经历了缓慢但深刻的变化——欧洲经济一体化的进程使得欧洲汽车市场从一个个的分散的国内市场转变成一个接近统一的大市场。

传统的欧洲汽车格局及零部件产业

欧洲企业基本是和美国同时开始生产轿车产品的，最初都是采用单件生产方式，当 1911 年福特开始试图在英国采用大规模生产技术装配轿车时，被这种生产方式所震撼的欧洲汽车厂商纷纷采用前往美国朝圣，包括安德烈·雪铁龙，路易·雷诺、菲亚特的吉奥凡尼和英国的莫里斯。在 30 年代末期，德国的大众汽车公司和意大利的菲亚特分别在狼堡和米拉菲欧里开始建设规模宏大的生产体系。但第二次世界大战使得民品生产陷于停顿。在二战后，致力于恢复经济的各国政府开始推动本国的大规模的汽车生产。法国的雷诺，意大利的菲亚特，德国的大众分别建立了自己的大量生产体系。

欧洲的汽车市场是个由许多分散的国家市场组成的大市场，与美国和日本的市场有着显著的不同。它的普通轿车市场由 6 家基本势均力敌的企业相互竞争。这分别是德国大众，法国雷诺，法国 PSA，欧洲福特（主要基地在英国和德国），德国欧宝（通用的子公司），意大利的菲亚特。此外，还包含了很多在某些细分市场竞争的特色汽车厂商，例如奔驰，宝马，保时捷等。

欧洲的整车企业与供应商关系

与美国企业有很大不同，欧洲的汽车集团和汽车零部件生产商往往都还生产其它的工业产品。他们往往属于某个大型的康采恩集团。这种情况对整车企业与零部件供应商关系带来了很大的影响。

例如：在法国，雷诺在早期就是位居前列的汽车制造厂。在第一次世界在战后，它购买

进了一家钢铁公司，一家工具制造厂和一家玻璃厂的股份。并且还有铸铁厂和铸铝厂。现在，雷诺除了汽车以外，还生产机床，轴承，铁路车辆和工业发动机；奔驰集团是德国最大的康采恩，也是生产多种相关产品；菲亚特的投资范围也是同样广泛。它既有钢铁厂，也从事零部件生产，如化油器等；宝马的前身是德国飞机发动机制造厂。（BMW 在德语里是巴伐利亚飞机制造厂的简写）。

在欧洲的任何一个国家，几乎都有一些零件是由专业的零部件商固定生产的，如轮胎，球轴承及轴瓦，汽车电机电器、悬架弹簧、柴油机机油泵油嘴等，因为单一的轿车生产商对这些零部件的需要量比较小，而这些零部件生产又需要很高的专门技术。此外，生产这些部件的供应商往往不只向轿车行业供应产品，它们也向载重汽车或者农用机械提供产品。因此，它们的成本最低。例如博世公司就是这样发展起来的。

同时，有些零件肯定都是由汽车制造商生产的。例如悬架，后桥，发动机，变速器。大多数企业还自行生产发动机铸造件和锻造件。现在的流行趋势是欧洲企业逐渐将铸造件和锻造件转移到其在发展中国家的合资企业生产。

整车企业零部件供应商关系在欧洲各个国家间都很大差别，这主要是由汽车工业早期的发展道路决定的，有很大的偶然性。

早期的欧洲汽车企业可以分为全能制造商（以纵向一体化的方式，自行生产绝大多数的汽车部件的厂商）和以外购零部件进行装配为主的汽车装配商两类。

现存的 6 大厂商都是率先在本国从单件生产方式转向大量生产方式的企业。

由于美国与英国的特殊联系，福特公司 1911 年首先在英国装配轿车。它在欧洲采取的是纵向一体化的形式。随后，法国雷诺和意大利的菲亚特也建立起了自己的纵向一体化的生产体系。在通用收购了欧宝公司后，也建立起了纵向一体化生产体系。但这些欧洲企业的纵向一体化程度与它们的美国和日本同行相比，还是有很大差距的。

大众集团和雪铁龙集团除了整车的 4 大工艺外，只自行生产发动机，变速器，关键底盘

部件和发动机毛坯这几种关键部件而外购其它大多数零部件。

汽车主装厂与零部件协作厂的关系影响着一家公司的经营管理方式以及其所采取的基本战略。例如，日本的协作厂和欧洲的零部件协作厂的情况完全相反。欧洲的汽车制造厂和协作厂之间没有资本联系。它们之间的关系是平等的。甚至主次颠倒。至少在技术知识和制造能力方面是如此，在某些领域里，例如燃油喷射和电器装置，协作厂的专门技术要远远超过整车厂。当产品设计还在图纸阶段时，整车企业就请协作企业参与设计工作，而且很乐于听取它们技术上的意见，然而当问题涉及到价格、交货期等方面时，谈判就变得很艰巨了，但它们是一种伙伴关系，供应商可以选择是否接受整车厂的项目。在日本，虽然汽车整车企业也不具体了解部件的生产技术，但是，它通过控制关键供应商的股份来严格的控制所有的开发项目。供应商的开发是建立在整车企业按照目标成本法建立的部件需求的基础上的。两者是不平等的。

当然即使在欧洲，这种伙伴关系也是绝对不平等的。但由于欧洲零部件公司的强大实力，使得欧洲的汽车集团一般不会提出过分无理的要求，也不会干涉零部件公司的内部管理。

欧洲的现状

就一般而言，零部件自制率较高的汽车集团：欧洲福特，菲亚特和欧宝的市场表现反而比不上自制率很低的大众和PSA，这与日本的情况形成了鲜明的对比。我们认为：首先，由于欧洲并不是一个统一的市场。从横向来看，各个国家市场需求有很大差异；从纵向来看，市场细分化程度很高。导致了很多人专注于某些细分市场的中小型汽车整车厂生存了下来。这些整车厂商合起来的采购量要远远大于几个大的全能制造商。而通常，这些企业更倾向于从独立供应商处采购产品。这样就使得独立供应商的技术和成本优势大于隶属于某个集团的供应商；其次，隶属于某一个集团的零部件公司只是在一国内有优势，而独立的零部件企业则更容易跨越国境。在欧洲，最大的几个供应商往往是独立供应商，这点与美国和日本的情形大不相同。在欧洲，最大的零部件是独立供应商博世，而在美国最大的零部件厂商则是曾为通用的子公司德尔福，在日本是丰田的序列供应商日本电装。

从整个欧洲角度，独立供应商更有优势。毕竟，没有一家整车企业在欧洲能像丰田在日

本和通用在美国那样占有近 40% 的市场。在欧洲，独立的供应商的规模要大于附属于某个整车企业的供应商。

以菲亚特的子公司马瑞利公司为例，它也生产发动机控制系统，但它的产品的主要顾客只有菲亚特，而博世公司同时为欧洲绝大多数的顾客服务，在技术上和成本上都要优于马瑞利公司。发动机控制单元又决定发动机的性能，菲亚特在这方面就处于不利地位。

菲亚特现在正在改变其这种纵向一体化的策略。菲亚特的子公司玛格内特·马瑞利公司是世界第 29 大汽车零部件企业。其在 1990 年曾经和日本电装公司合资成立了 MM 空调器公司。该公司的空调器产品占有欧洲 10% 的份额，主要给菲亚特配套，也给标致-雪铁龙公司配套。在 2001 年，日本电装（世界上最大的汽车空调系统供应商）出资收购了他们的合资企业。欧洲评论家认为，菲亚特此举对菲亚特整车制造业的影响非常大，菲亚特可以从外部以更低的价格选购零部件。

当日本企业大举进入欧洲时，他们发现其特有的供应商序列制度的优势在欧洲表现并不明显。欧洲的独立零部件供应商技术先进，质量和成本水平都很高，这就使得日本厂商处于两难境界，因为日本供应商相比欧洲独立供应商并不占据优势，推动日本零部件商进入欧洲为其提供产品似乎意义不大，它们并不能获得类似于与日本的供应商合作时那样的绝对控制地位，而这种绝对的领导权又是成功的关键要素。

供应商关系与汽车市场结构的联系

我们可以假设：一个汽车企业的产品自制率的比率与其市场地位是正相关的。两者之间必须匹配，企业才能获得健康发展。在 20 世纪 30 年代，当时福特公司由于坚持过时的 T 型车生产方式，被通用公司超过，也一度被克莱斯勒公司超越。小福特入主福特公司后，采取了很多措施挽救公司。其中重要的一条就是出售部分零部件子公司，降低其产品的自制率。从上世纪 60 年代开始，美国市场一直保持着 3 大公司市场份额约 4：2：1，自制率约为 70%，50%，30% 这种稳定结构不变，直到日本公司的入侵。这一幕在日本也发生了，从上世纪 50 年代开始，丰田和日产一直激烈竞争。当时两者市场份额差距不大，自制率（序列中的供应商产品份额）也相近，日产从 80 年代衰落后，市场份额降至丰田的一半左右，但依然维持

了其庞大的供应商序列。从1989年开始，日产连续12年亏损，在2001年甚至被本田所超过。直到法国人戈恩接掌日产，他缩小了日产供应商序列的规模（降低了产品自制率）。日产很快从衰退中走出后，它的市场份额立刻又超过了本田。

在美国（1998年前）和日本，供应商的规模与其隶属的汽车制造商规模正相关。在美国和日本没有自己发展起来的非常有规模的独立供应商（李尔和江森都是从福特的子公司基础上发展起来的）。在欧洲则是另一种情况。最大的2家零部件厂商博世和法雷奥都是独立供应商。

虽然丰田的序列供应商在日本处于压倒优势地位，但其序列供应商电装相对美国的德尔福和伟世通、欧洲的博世公司并不占据优势。而且，即使电装产品竞争力更强，其主要竞争对手也不会将电装作为主要采购来源，最多作为一种补充来源。

当一个国际汽车厂商进行海外投资时，其自制/外购/关联采购体制会对海外投资的方式产生重大影响。一个像丰田这样的高度纵向一体化的制造商进行海外投资时，总是会推动其序列供应商同步进行投资，而像德国大众和PSA这样的公司进行海外投资时，就无力推动供应商同步进行海外投资。汽车厂商的自制/外购/关联采购体制也同样会影响其海外合资企业的零部件获取策略，进而影响到合资企业的成败。

上文对世界上著名汽车制造商的零部件、设备及服务的外包策略及其明显差异产生的原因进行了详细的分析。这些公司在中国都建立有合资企业。这些合资企业的制造系统很大程度上继承了这结跨国企业的制造系统的特色，但转移的程度也受到其中国合作伙伴的影响。

国际汽车厂商的供应关系在中国的转移

中国汽车产业现有格局

中国汽车工业现在已经形成了 3+X 的产业格局。3 指的是国家明确扶持的“3 大集团”，分别是上海汽车工业（集团）总公司（上汽）、中国第一汽车集团（一汽）、东风汽车有限（东风集团）。X 包括其它一些较大的汽车制造商，规模超过年产 5 万辆的有北京汽车控股工业（北汽）、跃进汽车工业集团（南汽）、华晨金杯汽车集团（华晨）、福建汽车工业集团（主要是东南汽车）、江铃汽车集团（江铃）、长安汽车（集团）有限责任公司（长安）、昌河集团（昌河）、哈飞集团（哈飞）、广州汽车工业公司、吉利汽车集团（吉利）、奇瑞汽车有限公司（奇瑞）。

在这 3+X 中，只有哈飞、奇瑞和吉利 3 家没有和国外汽车制造商建立合资企业，但也和国外企业建立了某种形式的合作关系。中国汽车企业的制造系统有着鲜明的跨国企业烙印。

在合资企业中，合资双方对控制权的争夺非常激烈，由于产品的品牌和产品开发权控制在外方的手中，因此即使是中方拥有 50% 的股份，在一些关键问题上，依然是外方处于主导地位，采购权就是双方关注的主要领域。

汽车行业格局的初步形成

20 世纪 80 年代初期，中国汽车产业情况是只有一汽和东风大规模生产中型货车，缺少重型车、轻型车和微型车的大规模生产。

在这种局面下，政府制订了汽车产业规划，规定各地的汽车厂定点生产不同的产品。重型车以重汽、东风、军工为主体不超过 4 种车型；中型车以一汽、东风为龙头不超过 2 个系列车型；轻型车以一汽、南京、北京、广州为主体不超过 4 种车型；微型车以天津、柳州、

军工为主体，不超过 3 种车型。对于没有列入规划，而又有一定生产能力的企业，则可以根据市场需要继续生产。没有列入规划的项目国家不给予投资和外汇。

在政府最初的规划中，只有一汽、东风和上汽被指定生产轿车。但广州汽车厂率先引进标致 504 皮卡(定点轻货厂)，继而生产标致 505 轿车；天津汽车厂引进大发微型客/货车(微型车基地)，继而生产大发的微型轿车；北京吉普引进美国吉普(SUV)，使得这个政策还没正式公布就已经被突破。后来中央政府考虑到兵器部和航天部所属的军工企业军转民的需要，又为这两个部委特批了 2 个微型轿车的项目。到了上世纪 80 年代末期，中央政府最终制订了严格的政策，规定只有 8 家企业有资格生产轿车。一汽、东风和上海为大规模的轿车生产基地，长安和贵航为微型轿车生产基地。这就形成了所谓的“三大、三小、两微”的历史格局。

当时在中国最活跃的国外厂商并不是最大的几家跨国巨头，而是例如铃木和五十铃公司这样的小型汽车公司。相比大公司，他们更乐于出售技术来获取利润。五十铃的货车生产图纸就一次性地卖给了 10 多家轻货企业。而铃木的轻型客车技术也同时卖给了昌河和长安公司等多家公司。这些国外公司除了产品的技术转让外，部分也帮助国内企业建立生产系统，传授现场管理经验。

除了引进技术外，仿制测绘也是国内企业普遍采用的一种方法。例如丰田汽车公司的海狮轻型客车，海瑞思皮卡和 491 发动机被国内企业广泛仿制。

当初由于只有进入规划的企业才能获得国家授予的外汇配额，所以与众多的地方小企业相比，上海、北京、天津等地的企业获得了较快的发展。

主要企业的制造和供应关系

1、合资主机厂的状况

此时中国汽车行业只有 3 家合资企业，上海大众、北京吉普和广州标致。这些地方企业引进的新产品主要时进行 CKD 组装。从 1984-1987 年，经过了 3 年的时间，桑塔纳的国产化

率也仅仅达到 2.7%。这几家企业的 CKD 件都是由外方统一采购后再转卖给合资公司。

这几家企业早先的生产体制都是基于单件生产方式，在合资后经历了从单件生产方式向大量生产方式的转移，其生产设施规划主要是依靠外方完成的。

上海大众是以生产上海牌轿车的上海汽车厂原厂区和部分设备作为中方投资，单独成立的公司；北京吉普和广州标致则是建立在原厂基础上的公司。这种差异使得上海大众比另 2 家更多的移植了合资伙伴的制造系统。

2、国有企业的状况

此时国内企业纷纷引进了国外的技术进行产品换代，但在技术引进方式、零部件配套和生产设施规划方面的作法大不相同。国有汽车厂按照其出身可以分为一汽和东风、地方汽车厂、军工厂等三类。

地方汽车企业和军工厂多数是引进国外企业的产品及生产线进行 CKD 生产。在引进产品过程中，部分企业和国外汽车厂商建立了比较深入的合作关系，外方除了产品技术转移外，还帮助中国企业建立制造系统和管理体系。长期合作之后，一些企业与国外汽车厂商在 20 世纪 90 年代建立了合资企业。如南汽和菲亚特所属的依维柯公司；江西汽车厂和日本五十铃公司；长安和日本铃木公司；昌河和日本铃木公司等几家企业都是这种情况。

一汽和东风的产品开发能力较强，采用了与其它企业不同的方式引进技术。他们开发的轻型货车采取了一种被称为“三结合”的方式：引进国外发动机技术和二手设备自主进行发动机和底盘匹配；引进驾驶室技术并进行技术改造；在消化引进关键总成技术的同时，自主开发了底盘。

一汽、东风是中央所属企业，建立时就采用了纵向一体化原则，建立了整车厂和完整的配套零部件厂。在集团公司开发新车型时，整车和零部件厂基本同步进行生产准备和设备更新。其新货车起步时应有较高的国产化率。

这两家企业都有较大规模的工厂规划设计部门。一汽在这方面的实力非常雄厚，以焊接生产线为例，“七五”期间，各汽车厂引进产品时，只有一汽的车身焊接线是依靠自己力量进行改造。其它厂家都是引进国外的车身及焊接技术。

一汽最初是按照大量生产方式原则建立的，从1979年开始，一汽开始学习丰田生产系统来改造自己的制造系统，此时一汽学习精益生产主要集中于具体的运作方法，如看板、小组工作法等。

3、上汽和天汽开始积极组建集团，筹划推进零部件国产化

在上汽、北汽、南汽、天汽、广汽这5家地方企业中，上汽和天汽从1986年起开始积极组建汽车集团，为零部件的国产化作准备。

上汽和天汽都是地方机械局所属企业。在地方政府的推动下，这2家企业吸收了本地的种类零部件企业组成了相对完整的汽车集团。此时这2家公司与一汽、东风还存在很大差距，但从1987年开始，这2家企业开始推动各自的国产化进程，获得了快速的发展。

零部件国产化实现阶段

中央政府针对整车不同的国产化水平，对汽车零部件设立不同的关税额。国产化率越高，关税越低；为不同的国产化率制订不同的外汇配额限制。

这个时间里，一汽和东风忙于旧有的中型车的换代和中重型车及轻型车的上马，并且受1989年事件的影响，他们的轿车合资项目的建设被延迟了，因此给了上汽和天汽一个快速发展的机会。

上海和天津都是直辖市和老工业基地，在得到轿车项目后，地方政府不约而同采取了扶植本地汽车零部件厂商，建设大汽车集团的策略，但两者的作法有很大差异，造成了这两家集团截然不同的命运。

1、上汽集团的供应系统

上汽集团的前身是上海汽车拖拉机联营公司，本来隶属于上海机电局。在发展壮大后才从机电局中独立出来，成为一个独立的局级集团公司。该公司主要是吸引了地方所属的一些零部件厂而形成的。

此时，上汽更关注的是零部件配套企业的建设。它忽视了培养工厂规划设计能力、设备和工装开发能力以及信息系统开发能力。

上海大众是合资企业，零部件厂商的产品一定要通过德国大众严格的质量审核都有资格为上海大众配套。为了达到德国大众的要求，上汽从1987年开始推动“桑塔纳国产化”项目。上海汽车工业本着“国产化先行”的方针，积极加强汽车零部件基础建设。“七五”期间，桑塔纳整车与零部件投入为1:1；“八五”期间，该比例达到了1:2 零部件投入额超过了50亿元。所有为桑塔纳直接配套的零部件厂家，几乎均引进了设备与技术，进行了大规模的技术改造。

由于上海大众引进的桑塔纳轿车属于公务车，刚好满足了当时市场需要。此时，国内只有上海大众和广州标致生产普通轿车，上海市政府为了扶持汽车零部件供应商，将采购汽车零部件产品价格制订为国外市场产品的价格加上运费和关税（当时零部件进口关税高达80%），并设立了专项基金扶持本地的企业。只有3类企业获得了首批国产化配套资格：上汽所属企业，上海地区的企业，部分军工企业（这是中央政府的安排）。

在计划经济时代，产品的价格主要是根据产品的成本制订的，高额汽车零部件成本就导致了中国轿车产品的价格远远高于国际市场的价格。

由于德国大众在合资企业中占有50%的份额，提高国产化率对其有切身的好处。于是，德国大众积极推动其汽车零部件供应商在中国进行技术转移。

而广州标致的情况就大为不同，标致公司在合资公司中的权益过少，唯有20%，它没有动力推动国产化，只想通过CKD件获取高额利润。在建设初期，广州标致公司获得了很高的

回报，但 1993 年后，随着上海大众国产化率提高到 80%，国家完全取消了上海大众的进口配额限制，标致 CKD 组装车型售价过高，售后零部件费用高，慢慢地广州标致陷入了困境。

为了满足德国大众严格的要求，上汽所属的汽车零部件企业纷纷与国外企业建立合资合作关系。就象前面分析过的那样，德国大众与通用、福特、丰田这类公司不同，并没有自己的完整的零部件子公司。它与其配套厂商之间的关系只是配套关系，欧洲的零部件供应商具有很大的自主性。因此大众并不能“命令”这些汽车零部件厂商到中国建立合资企业。当时中国的轿车市场前景并不很明显，德国的很多供应商不敢冒险到中国建立合资企业。这使得上汽的汽车零部件企业合资合作的方式多种多样：引进技术的企业，如汇众和上海汽车齿总厂；与大众的德国配套企业建立合资关系的，如纳铁福传动轴有限公司；与它国汽车集团的零部件公司建立合资关系的，如小系车灯。在合资前，上汽所属的这些企业多数是弄堂小厂，本身并没有强有力的管理体系，这些合资企业在发展过程中，很大程度的吸引了外方的管理理念和方法，建立了符合各自特点的制造系统。这也造成了上汽作为一个整体，始终缺乏一个统一的公司文化和管理体系。

不少合资企业的中方母体最初并不属于上汽汽车拖拉机联营公司，只是靠行政手段划归上汽集团，因此各个企业之间的协作性较差，独立意识较强。上汽总公司对合资企业的影响力较之一汽和东风相对较小。

2、天汽的制造系统

天津微型车厂生产的夏利产品属于微型轿车，产品的利润很薄，技术也相对简单。天汽在国产化过程中，没有抓紧对供应商的质量控制。这导致了随着国产化率的提高，产品质量的下降。

虽然天汽也是由地方机械局所属的整车厂和零部件厂行政组建的，但由于包括主机厂和零部件厂最初都没有采用合资的形式，因此总公司具备很大的权力。

天汽主机厂和零部件厂之间的价格是由总公司统一核算的，这使得零部件厂缺少足够的动力来降低成本。

天汽的合作伙伴是日本大发公司，该公司在日本只是一个小公司，没有足够的资本能力合资。大发公司也没有自己的序列供应商，无法推动零部件供应商进入中国。

在 1988 年时，上汽和天汽一样，都有多种产品，但上汽果断地停滞和停止了重型车、轻型货车、手扶拖拉机的生产。在 1991 年，上汽集团甚至将上海轿车厂并入上海大众，集中全力发展上海大众及其配套商。天汽则同时进行了全方位的扩张，在 1994 年，天汽轿车排名全国第二，微型车第一，轻型客车第一，轻型货车第五，似乎很是红火。但其战线拉的过长，导致对零部件分厂投资不足。

3、维持现状的一汽和东风

20 世纪 80 年代，一汽和东风处于稳步上升的阶段，企业效益很好，没有动力去改进它们的制造系统。由于 1989 年事件导致它们的轿车企业的建设被延迟了。在中央政府的推动下，它们在中国吞并了很多地方汽车企业，这些地方汽车企业多数都存在这样那样的问题，一汽和东风由此背上了沉重的包袱。

4、问题多多的北汽、南汽

(1) 北汽集团从刚组建就内耗不断。北汽包括了 4 大骨干企业：北京内燃机厂（北内）、北京吉普、北京轻型车厂、北京汽车摩托车厂（北汽摩）。这 4 家企业中，北内最早属于中央直属企业，有不少自己的专业厂；而北京吉普是中国第一个汽车合资企业，它最早开发出我国的北京 212 吉普车，这 4 家企业都有自己的体系，通过行政手段划归到一起后，谁也不服谁，总公司的控制力很小，基本上只是一个行业主管部门，类似于现在的财务控制公司。每个企业的发展规划都是自己作出的，也没有统一的扶植集团内部的零部件企业。

(2) 南汽集团此时的跃进轻型货车销售很好，但它一直面临着尴尬的境界：它是中央直属企业，却没有受到中央重点投资；处于江苏省，也不能得到地方政府的大力扶持，两方面的益处都不能得到。因此其发展受到了很大的影响。

1987年汽车工业各联营公司企业对比

公司	企业数(个)				固定资产 (亿)	产量 (辆)
	合计	汽车	配件	其它		
一汽	11	5	3	3	19.5	73,795
东风	7	6		1	26.3	124,451
北京汽车工业联合公司	33	3	27	3	7.5	65,371
天津汽车工业公司	67	3	63	1	4.1	30,166
上海汽车拖拉机工业联营公司	94	5	75	14	5.2	20,871
南京汽车工业联营公司	19	1	13	5	3.3	28,173

一汽和东风自身的专业厂统计在汽车厂内，配件厂指从外面吸收的零部件企业。

广州汽车始终没有形成大的汽车集团。

中国汽车市场从1994年开始进入了买方市场。

这个时期大约又可以分成2个阶段，1994~1998年为第一阶段适应期；1998年以后为产业重组阶段。

适应期中的困惑

这个阶段的特点是汽车企业刚刚进入买方市场，在适应市场经济的过程中，众多的汽车厂商陷入了困境：地方上独立的零部件供应商开始发展壮大；几大微型客车企业及华晨金杯客车崛起。

此时主要的汽车制造商的情况如下：

1. 一汽、东风和天汽的困惑

一汽和东风传统的制造系统的弊端显现得很清楚了：主机厂和零部件厂部是隶属于集团下面的专业厂，主机厂没有权力作出采购决策，必须从内部采购。而且价格是由集团公司统

一确定。这导致了零部件企业没有动力不断改善产品的质量和降低成本。有时候，并不是这些零部件企业没有这种能力，只是不做。以东风公司下属的发动机厂和铸造厂为例：发动机厂要求铸造厂在缸体的毛坯上加工出粗基准面，由于价格早已由总公司确定，多加工这一道工序不但会增加加工费用，而且会加大废品率，铸造厂就是不肯同意按照发动机厂的要求做，但其为集团外的发动机厂如无锡柴油机厂提供产品时，就会加工好粗基准面；又如，一汽为其模具厂制订了政策性亏损的规定，模具厂向主机厂提供产品时是亏本的，这导致了模具厂没有意愿去为主机厂提供产品。虽然一汽的模具厂的设备精度以及人员配备在国内都是首屈一指的，但却年年巨额亏损，而且开发产品周期长，产品质量差。这种情况直到一汽推行机制改革时才彻底改变。当模具厂从专业厂体制转变成经济独守自丰的有限责任公司后，不到半年的时间就扭亏为盈。

东风和一汽投入巨资建设的轿车厂，刚投产就面临需求不足的窘境。卡车零部件的技术与轿车有很大差异，它们的零部件子公司的设备不适合生产轿车零部件。如果要大规模投资零部件厂，又缺乏足够的资金。因此，一汽大众和神龙汽车都采用了许多上汽的零部件供应体系。

天汽的制造体系的结构与一汽和东风类似，也存在着这种吃大锅饭的弊端。此外，天汽的产品并没有上汽产品那么高的利润，而它的战线拉得过长，国家投资又不足。天汽所属企业的设备投资比之一汽和东风有很大差距。如果说一汽和东风的零部件厂是不为，则天汽所属的零部件厂则明显是无能为力。在夏利进行15万辆建设时，天汽公司根本无法兼顾主机厂和零部件厂的投资。

为了建设夏利项目，天汽从所属的其它2家主机厂抽取了大量的资金，使得当时处于微型车第一的华利公司和处轻型客车第二的三峰公司的后继资金不足，导致这两家企业在几年后陷入了困境。

此时日本丰田公司在稳固了美国市场的地位后，回过头来，希望能进入中国市场。丰田得以与天汽建立了合作关系。丰田集团同天汽建立了18家合资零部件企业，其中以发动机厂投资最大，共投资了12亿人民币，这更加重了天汽的资金不足的危机。

上汽旧有的体制制约了二者之间的合作效果。

2. 上汽的活力所在

当时的4大集团中，只有上汽集团的零部件厂商是经济独立核算的企业，上汽集团从体制上领先其它集团。在这段时间，上汽又获得了第二个轿车项目，获准和美国通用汽车公司合资生产中高档轿车别克。美国通用雄踞世界汽车第一的宝座长达70年之久，拥有先进的制造系统。从开始合资建厂，上汽就抱着向通用学习的态度，因此上海通用基本原汁原味的移植了美国通用的制造体系。

3. 新崛起的企业

这个时代里，以沈阳华晨金杯客车的崛起和4大微型车企业的整体崛起为标志。

(1) 华晨金杯的崛起

上世纪90年代华展公司收购了该公司51%的股份。当时该公司虽然经营不佳，但在丰田公司的帮助下建立起了一条技术很先进的生产线并引入了丰田公司的海狮客车。华晨公司雇佣了一批台湾香港的职业采购经理人，对零部件采购实施全国采购，并控制了最重要的部件的生产。国内的轻型客车企业一般不生产发动机而是从独立的发动机厂商购买，而华晨控制了2家国内最大的491发动机厂沈阳发动机厂和绵阳发动机厂的各25%的股份，后来又购买了沈阳三菱20%的股份。这使得它的成本比当时客车市场的领先者天津三峰和一汽解放都要低。华晨金杯虽然属于沈阳金杯汽车集团，但华晨金杯的采购并不局限于沈阳金杯汽车集团的内部。地方政府在其中的股份只有49%，华晨集团占有了51%的股份，这样，地方政府无法过度干预华晨金杯的采购政策。华晨金杯与丰田公司建立了长期的合作关系，丰田甚至捐献给沈阳市一个价值2亿元的高级技工培训学校，在华晨公司推行丰田生产方式，并保证海狮车与日本同步技术更新。这样它的产品质量也比天津三峰和一汽解放都要好，这些举措使得华晨公司成为了轻客市场的领导者。

(2) 微型车企业的整体崛起

该市场最初并不被国内汽车厂家看好，一汽、东风、北汽和南汽这些大公司都没有生产微型车。微型客车行业是政府管制最少，竞争最残酷的市场，从1993年起，微型车企业打起了大规模的价格战。由于微型车产品符合了当时的消费需求水平，这个市场迅速扩大。最早时这个市场有13家企业，从82~93年，经过10年的竞争，这个行业剩下了8家大的企业(表3~2)。

表 3-2 93 年时 8 大微型车企业车企业情况

项目	长安	华利	柳微	昌河	淮海	陕飞	哈飞	吉轻
产量	40837	48451	24218	13165	10065	8109	14540	7171
所属	兵器部	天汽	地方	航空部	安徽	航空部	航空部	吉林
引进车型	铃木	大发	三菱	铃木	铃木	铃木	铃木	铃木

在1994年时，一汽为了建设轻型车基地，吞并了吉林轻型车厂，退出了微型车的生产领域。随后，昌河又吞并了淮海机械厂。

微型客车是日本特有的一种车型，在日本铃木是微型车行业的领导者。中国这8家企业中有6家采用了铃木的技术。在6家生产铃木车型的公司中，铃木分别与昌河和长安公司建立了长期的合作关系。铃木公司除了出售产品给他们，还帮助他们建设生产线，传授给他们精益生产的技术。此后，铃木公司又和长安公司建立了长安铃木轿车公司。

在这几家企业中，哈飞从一开始就走上了与其它企业不同的道路。它最初并不是引进而是测绘铃木公司的产品。在生产出第一代产品后，该公司又根据中国北方人的使用习惯，改变了产品的结构[5 5]。此外，它还自行建设生产线，开发模具。哈飞集团能够这样做，主要得益于其在设计、生产军工产品的过程中积累了一批技术人员。哈飞这种坚持独立自主的作法使得其在早期的发展速度不如同时起步、依靠引进产品发展的其它微型车企业，但哈飞成功的建立起了自己的制造体系并培育了人才，在1998年成功推出中意车后，哈飞开始飞速发展起来。

(3) 华晨金杯、长安、哈飞和昌河的共同点

这几家企业有 2 个共同点：

① 4 家企业的所有权都不在地方，地方政府无法过分干预企业的自主经营，它们都可以实施自主采购而不是“被迫”采购本地供应商的产品。

② 它们所生产的产品国内有很多企业也在同时生产。

以华晨公司所生产的金杯客车为例，该车的原型是日本丰田海狮。该车型在中国有十几家客车厂在同时生产。最早轻型客车市场并不大，投入轻型客车生产领域的企业多是地方小企业。它们每家的产量都很小，没有资金也没必要建立起自己专用的零部件企业，多是从外界的独立供应商采购包括发动机，变速器和底盘零件在内的各种产品。由于这么多企业都生产海狮客车，导致了海狮车型总产量加起来要远远大于其它车型的产量。这一方面促进了更多的零部件厂商生产该类产品的零部件，一方面又导致了该种产品的零部件价格要低于其它车型的零部件；反过来又导致了更多的整车企业仿制海狮客车。随着更多的整车厂和零部件厂投入海狮车型的生产。相对于其它车型，海狮车型获得了绝对优势地位，在中国汽车轻型客车领域，海狮车型曾经一举占据 3/4 的市场份额，在这些生产海狮车型的企业中，金杯客车是唯一得到了丰田长期技术支持的企业，再加上它不受制于地方政府优势，金杯客车一度在轻型客车市场获得近乎垄断的地位。它的这种绝对优势地位直到东南汽车和北汽福田的崛起才被削弱。

微型客车领域也是这种情况，最大的 8 家企业中有 6 家是采用铃木的车型，这促进了铃木车型零部件价格要低于其它车型的价格。长安、哈飞、昌河这几家军工企业都有独立于地方政府的地位，可以按照市场原则来采购零部件而华利就只采购本集团内部的零部件厂的产品。虽然此时华利的产量是最大的，但它采购的零部件价格却要高于其它几家。随着价格战的加剧，它的大发车型就不敌其它几家的铃木车型了。与轻型客车不同的是，在微型客车市场，长安、昌河和哈飞这 3 家形成了势均力敌的态势，谁也不能获得优势地位，而其它几家地方企业则最终失去了独立发展的实力，柳微并入了上汽，华利并入了一汽。微型客车市场

只剩下了 5 大巨头：长安、哈飞、昌河和上汽柳微、一汽(含华利和吉轻)。

长安、昌河都与日本铃木汽车公司结盟，接受了铃木公司的技术支持。这 2 家公司在微型客车领域与铃木公司保持技术合作关系；在微型轿车领域分别与铃木公司成立了合资企业。2 家合资轿车公司的生产系统规划都是由铃木作出的。

产业重组阶段

1998 年起，一汽和东风开始改变其制造系统，经过几年的痛苦改革，这两家企业先后走出了困境，中国汽车产业的 3+X 的格局形成了。

这个时代的主要特征是：天汽将其主机厂夏利和华利厂出售给一汽，中国第 4 大汽车企业退出了整车生产行业；东南汽车，北汽福田 2 家企业崛起。

A、主要企业的制造系统

变革中的一汽和东风的制造系统共同点

- 这两家企业先后将主机厂和零部件厂从总公司剥离，使它们成为独立运作的公司。
- 实行主副业分离，剥离从属的非生产部分。

一汽的特点

一汽 2002 年剥离原吉林轻型车厂的 7000 人的举措可以看作是一汽彻底告别过去的政企不分的机制。吉林轻型车厂是一汽在 1994 年吞并的地方企业，一汽主要是为了建设其轻型车基地。一汽的轻型车始终销售不畅，为了减轻包袱，一汽决定将该厂所属的附属专业厂和副业剥离。长春市政府接受了这些人员。

一汽可以卸掉盈利不佳的专业厂包袱，这是其独特的中央直属企业的地位和它在长春市的地位决定的，而地方公司，如上汽就无法作出剥离其亏损的零部件企业的举动。

2002年，一汽先后成立了一汽解放汽车有限公司，一汽客车有限公司。虽然一汽赋予了这2家企业很大的权力和资源，但总部依然保留了很多的辅助功能。

东风的特点

东风汽车集团与一汽相比，有很大的劣势。由于东风集团总部处于十堰，该市的兴起就是因为国家投资建设东风公司，市厂实际是合一的，东风公司根本不可能简单的剥离附属的非生产企业。这种劣势导致了东风公司选择了与一汽孑然不同的改革方式。新任领导掌管东风汽车公司以后，面对一个庞大的零部件配套厂齐全的集团公司，提出“分散突围，各自求生”的战略，把效益量化到各公司。重型车公司主打产品是6—8吨平头柴油车，中型货车独占军需品鳌头，轻货“小霸王”对垒一汽轻货和江铃、庆铃市场；又分别与日本、法国开发和合作生产神龙富康、风神汽车。它赋予了下属的各主机厂极大的权力，总公司的地位更类似于一个财务管理公司。

上汽制造系统显现的劣势

上汽集团在发展初期，引进了大量的设备，那时的竞争不那么激烈，而这几年，随着整车更新换代的加快，这些企业必须增添新的专用设备，这些专用设备如果全部从国外进口，零部件成本将高得无法接受。上汽集团所属零部件企业开始委托国内的科研院所为其开发专用设备。例如交大的机械学院就接受了上汽所属的申雅公司的委托开发密封条设备。前面提到过，专用设备往往凝结着企业的 know-how 诀窍。上汽很多零部件厂完全委托学校做这些开发工作，实际上意味着其他零部件企业也可以获得这些技术。

上汽零部件体系面临的挑战

· 上汽系统中，小系、延锋等企业发展良好。而部分企业如如拖内经营不善，上汽作为地方企业，是没有能力剥离这些公司。此外，整个上汽所属的企业都存在着大量的多余人员，在盈利状况良好的情况下，上汽也无法实施减人增效的措施。

随着一汽和东风的的轿车厂的快速发展,这 2 家集团开始推动其附属的零部件企业与国外著名的零部件公司合资,上汽的轿车零部件体系一支独秀的地位正在被打破。例如,自从一汽与杰克赛尔 (ZEXEL) 合资建立了一汽杰克赛尔空调有限公司后,上海德尔福空调有限公司就失去了一汽大众的合同。

·为了保持上汽零部件企业的优势地位,上汽所属的零部件企业必须与各个汽车集团建立合资的零部件厂。在这方面,延锋伟世通公司已经走出了第一步。上汽零部件企业未来的理想模式是将技术中心建立在上海,分别与各个汽车集团建立合资零部件厂,但这种模式的实现受到其外方合资伙伴的战略的影响。

国外零部件公司与上汽集团建立合资企业所采用的主要模式有 2 种:

模式一:外方在中国设立一个投资公司,独资或者控股建立技术中心,与中国不同的汽车集团分别合资建立零部件制造企业,上汽只是众多的合资者之一。博世,德尔福,李尔,江森控股和法雷奥公司都是采用的该种模式。

模式二:外方与上汽合资建立一个企业,该企业中包含技术中心,以该企业为母体分别与不同的汽车集团合资建立零部件制造企业。现在只有伟世通公司采用该种模式,与上汽建立了延锋伟世通汽车饰件系统有限公司。另外,在武汉、北京、重庆、长春也建立了相应的公司。

上汽集团只有和国外零部件企业按照模式二进行合资才能获得持久的竞争优势。

·上汽所属的零部件公司多数生产产品过于单一,这与一汽和东风形成了大的差异。虽然上汽从 2000 年就策划将零部件公司按照产品之间的关系组建成 6 大事业部,但这个想法一直没能真正推行。其原因是上汽零部件企业多为合资企业,受到合资外方影响较大,独立意识很大,整合这些公司要牵涉到方方面面的利益,难度非常大。行业内专家点评国内零部件企业时认为:一汽的富奥公司以及浙江万向集团有潜力成为世界级的一级零部件供应商,而上汽的几家企业有潜力成为世界级的二级部件供应商。上汽虽然近年大力鼓励其零部件公司扩大出口,增加国内市场的份额,但这些都是表面的功夫。如果不能解决零部件公司的重

组问题，这些企业迟早会被国内竞争对于超过的。

以底盘系统为例，上汽由 5 家不同的零部件企业分别生产不同的部件。其中，汇众为大众和通用汽车配套悬架和后桥产品。它的产值一度位居国内零部件行业首位。它主要的国内竞争对手是万向集团，万向集团生产 8 大类产品。这些产品多数属于底盘部件，按照目前万向集团的发展趋势，迟早会成为中国最大的底盘系统制造商。如果上汽不能改革零部件体系，汇众公司最多只能发展成为中国最大的底盘部件制造商。

北汽福田和东南汽车的制造系统

北汽福田和东南汽车都是 1996 年左右时成立的，经过短短 6 年，2 家企业都获得了巨大发展，2 家公司的零部件采购策略差异很大，但都获得了极大的成功。

北汽福田是 1996 年 8 月 28 日由 100 家法人企业共同投资依法成立的一家跨地区、跨行业、跨所有制的新型上市公司，其中包含了 55 家主机配套厂和 45 家经销商，这种体制使得北汽公司摆脱了地方政府的干预。该公司包含技术研究院、诸城汽车厂、怀柔汽车厂、潍坊模具厂、发动机厂、沈阳铸造厂、长沙汽车厂、潍坊农业装备分公司和枣阳福田车架公司几个分公司。北汽福田公司自己生产轻型货车的核心部件，其余部件实施全国采购，它凭借低成本和价格战，获得了市场份额，经过 7 年来的努力，该公司成为了轻型货车行业的领导者，2003 年销售轻货 21.7 万辆，同比增长 67.56%。

在 2000 年福田公司介入轻型客车领域，仿制丰田海狮推出了福田风景轻型客车，以比华晨金杯更低的价格来抢夺其市场，获得了很大的进展。

东南汽车公司是福建汽车工业集团和台湾中华汽车的合资企业。在合资前，福建汽车厂已经濒临破产，因此该企业全面照搬了中华汽车的制造系统。该公司在创立的同时，带动吸引了 30 家台湾中华汽车公司的配套零部件企业(配套厂)跨海来到其周边安家落户，同步建设形成一个占地 2900 多亩、总投资达 2.7 亿美元的东南汽车城。东南汽车城的同步建成提高了东南汽车产品的国产化率(在 85% 以上)和生产效率，降低了产品成本，提高了产品品质，有力地增强了东南汽车的竞争实力和发展潜力。据行业内人士推测，它将在 2004 年取

代华晨客车，成为轻型客车市场的领导者。

东南汽车公司自身只有焊接、涂装和总装 3 大工艺，连车身冲压件都外委给零部件企业，每一种零部件都只有一个供应商，每一个供应商都提供多种相关产品。东南汽车城是我国第一个按照现代理念整体规划的汽车制造基地，在规划时，按照零部件产品物流难易的程度确定零部件厂商的厂址，从而降低了整个供应链的成本。

B、新的轿车合资企业存在的问题

前面提到过，早期进入中国的几家国外轿车企业，德国大众，法国标致雪铁龙和日本铃木都属于非纵向一体化的汽车厂商，加上当时中国轿车市场还未启动，因此它们没能推动其本国的零部件厂商跟随它们大举进入中国。随着中国经济的发展，新的国外汽车厂商进入中国时，往往希望其国内供应商同步进入中国为它的合资企业配套产品，这就带来了很多问题。冲突的严重程度和最终的解决形式取决于中外双方的具体情况，下面我们具体分析。

丰田和上汽

丰田拥有世界上最完整的序列供应商，它的序列供应商如日本电装、爱信和小糸等在相关领域都是世界一流的。丰田的配套系统是严格对外封闭的，即使是美国和欧洲的丰田装配厂，也总是从相应的序列供应商采购。

上汽拥有数量较大而实力不济的零部件厂。这些企业的产品质量，技术开发实力都无法达到丰田的要求。因此，丰田从天汽的零部件厂中择优建立了 18 家合资企业，在合资企业中日方占据了主导权。

天津丰田的配套商基本上都是丰田序列供应商在中国的合资企业，这其中包括了丰田与上汽的合资企业上海小糸。

日产和东风

日产拥有比较完整的序列供应商体系,但这些企业的实力算不上世界第一流。在日产和东风全面合资后,日产希望推动其供应商进入中国与东风的零部件商建立合资企业,但东风方面并不希望与日产的供应商合资,东风希望能与世界前10位的零部件厂商合资来彻底改造东风零部件厂,在这种情况下,东风和上汽集团所属的延锋伟世通公司合资建立了东风伟世通内饰件有限公司,未来合资企业对配套权的争夺会继续加剧。

菲亚特和南汽

菲亚特公司是一个典型的纵向一体化汽车厂商,它的零部件子公司马瑞利公司具备一定的竞争能力,但实力不是很强。南汽拥有很多零部件厂,这些零部件企业普遍实力不强,由于南汽的经营状况一直不是很好,它很难吸引国外独立的大零部件企业与其所属的零部件厂合资,在这种情况下,南汽和菲亚特的零部件企业弱弱联合建立了很多合资企业为南京菲亚特轿车厂配套。

现代和北汽

虽然韩国整车企业今年来获得了很大的发展,但韩国的零部件企业的实力还很薄弱,主要依靠国外企业的技术转让。在现代公司与北汽建立合资企业后,现代希望能由韩国企业为合资企业配套,而北汽则希望引入更多的世界一流的零部件商来改造其庞大而弱小的零部件厂,北京延锋伟世通公司就是在这种情况下建立的。未来双方对配套权的争夺将十分激烈。

我们可以看到,所有的合资企业的零部件配套体系都是中外双方平衡利益的结果,同时也体现了双方制造系统的特点。

中国汽车集团与国外汽车制造商建立合资企业的目的有3条:引进国外的车型,增加本企业产品的市场竞争力;引进先进的技术,有利于今后的独立自主开发;吸收国外的先进的管理方法和理念,改进和提高本企业管理水平。通常来说,在合资企业中虽然中外双方对权

力的争夺很激烈,但合资企业的管理模式一般都以外方的模式为主,这对于集团管理层而言,就会遇到 5 个问题:

1. 国外企业的制造体系与中国企业原有体系的冲突。
2. 如何协调本集团内部不同企业的管理模式。
3. 集团公司总部的控制力下降。
4. 在合资企业中,外方控制了生产与作业系统配置工作。
5. 零部件的采购。

国外企业的制造体系与原有企业体系的冲突

中外双方建立合资企业时有 2 种基本模式:

1. 建立一个全新的企业,有 2 种不同的作法:
 - (1) 中方成建制的派遣管理人员。
 - (2) 中方只派遣几个高级管理人员,其余人员公开招聘。
2. 在原有企业基础上合资,也可以分为 2 类:
 - (1) 外方全面介入管理。
 - (2) 外方只派出几名高级管理人员,控制关键岗位。

如果是中外双方建立一个全新的企业,通常外方总是会全面介入管理,移植其管理模式。中方成建制的派遣管理人员的情况只发生在 90 年代初期。在这种情况下,外方会发现其管理模式总是很难彻底在合资企业中贯彻。这在天汽与丰田公司的合资企业中表现的最为明显。丰田在天津的 18 家合资零部件企业中最大的一家天津丰田发动机有限公司是新建的企业,天津丰田发动机有限公司中的中方人员是天津夏利有限公司内燃机分公司人员成建制的转移过去的。在日常管理中,日方发现这些中方人员总是采用在原公司的作法,日方的管理模式不能彻底贯彻。因此 1998 年丰田与北汽合资成立天津丰田汽车有限公司时,日方明

确提出在新的合资企业中，中方不能向新公司成建制地派遣人员。90年代后期新建立的汽车合资企业一般总是中方只派遣几名高级管理人员，其余人员公开招聘，如上海通用，北京现代公司都是采用这种模式。

如果是在原有企业基础上合资，总是会遇到中外双方管理理念冲突的问题。

如何协调本集团内部不同企业的管理模式

中国的几大汽车集团都面临如何协调本集团内部不同合资企业的管理模式的问题，其中上汽集团的情况最为复杂。

在零部件国产化配套的问题上，由于德国大众不是采用纵向一体化的模式，因此上汽集团在推进零部件国产化的时候选择了世界上多家著名的零部件企业作为合资伙伴建立了多家合资企业。这些合资企业的制造系统，管理理念大不相同。上汽作为一个整体并没有形成一个有上汽特色的体系，这大大削弱了总公司对子公司的控制力；也会影响集团内部主机厂和零部件公司之间的沟通（在今后的文章中会进一步分析）。

多数集团公司总部的控制力下降

中国汽车集团有些矫枉过正了，在饱尝了计划经济权力过份集中的苦头之后，大部分汽车集团又赋予了其合资子公司过多的权力。以东风和北汽公司为例，总部只保留了财务和人事审批的权力，而将各种决策权都下放给下面的合资企业。集团只注重保护自己在合资企业中的经济权益，而放弃了在其它方面的管理功能，并将这些职能拱手让给了外方。中方总公司的功能更类似于一个财务控股公司而不是一个汽车集团的总部，中方企业的这种作法正符合了外方的心愿。

在集权和放权之间，中国的汽车集团尚没有掌握好平衡点，或许通用汽车公司的作法可以给这些公司以借鉴。

通用公司的分权制特点:

(1)公司共有 30 个分部,每个分部拥有分部经理,其拥有生产经理,总工程师,销售经理,主管会计,人事经理等。每个分部都是独立的实体。最大分部的经理是高级经理层的成员。其它分部按照各自的产品组成不同的集团。每个集团设一名集团经理,集团经理兼任通用汽车集团总裁。他们在公司的核心管理层中代表自己集团的利益。在集团内部充当核心管理代表和分部经理的顾问。

(2)在核心管理层(总部)还有一套职能型服务班子与生产组织互为补充,包括制造,工程,销售,人事,财务,公共关系和法律等工作组。每名工作组由一名副总裁领导,负责向核心管理层和分部经理提供意见。在各个分部之间充当桥梁作用,以及制订公司策略。

(3)总部设守 2 个委员会,委员会成员包括各分部代表,核心管理层代表和各个工作组的代表。委员会定期听取各个分部就经营情况、问题和成绩的报告。当组织内部出现重大的政策分歧时,他们将作出最后的裁决。

而中国的很多整车厂在获得了经济自主的地位后,会有这样一种态度:总公司对主机厂和零部件子公司之间的业务的任何介入都被认为是一种“不正当”的干涉企业经营的举动。

事实上,一家汽车集团是不能像控股公司那样,把各个产公司当作独立的公司,仅对它们施以松散的财务控制。总部必须细致的了解各子公司的各种管理问题,行使管理者的权力、特权和影响力。国外的大汽车集团协调集团内部的汽车制造公司、零部件公司和服务公司关系的作法值得中国集团学习。

外方控制合资企业生产与作业系统配置

在中国的合资汽车企业中,无一例外的是外方控制了生产系统设计与实施的工作。这又可以分成两种情况,一种是以上汽集团为代表的中方企业,没有规划生产系统的能力。集团内部也没有设备厂和专门的信息系统服务公司,因此外方控制了这些工作也很自然;另一种

是以一汽为代表的企业，虽然它们有很强的规划生产系统的能力，但它们与国外汽车厂商的合资企业的生产设施规划，建设工作依然是外方主控作出的。虽然一汽大众中，一汽占有60%的股份，但一汽自己的启明星系统和机器设备没能在合资企业使用。设备依然主要是从德国进口，信息系统也是采用了德国的SAP系统，其中的物料管理模块则采用了德国大众自己开发的系统。

合资企业更多的被看作是外方的子公司。外方通过控制了生产系统的配置，一方面实现了对设备和信息系统设置不合理的高价，获得高额的利润；另一方面限制了中国汽车企业发展规划生产系统的能力，制约了中方成长为具备完整核心竞争力的汽车厂商。

零部件的采购

中国汽车企业的制造系统的未来发展如果希望成为一个独立发展的汽车制造商而不是国外汽车厂商在中国的附庸，中国的汽车厂商必须逐渐根据自身的实力建立起明确的战略。

1. 确立合理的分权体制，既保证集团对主机厂的控制，确保总部的各种体系和管理理念在主机厂的贯彻，又不制约主机厂的发展。

2. 培育规划生产系统的能力，根据自身的实力，建立装备企业或者与独立的装备企业建立战略合作关系。

3. 获得信息系统建设的能力。

4. 根据自身的市场位置和产品定位，规划零部件的自制/关联采购/外购的策略，并推动集团内部的主机厂和零部件厂的沟通，保证其协调发展。

5. 引进国外先进的管理体制，并结合本集团的传统，建立符合自身特色的管理体制。

上海大众和上海通用的物流系统运作对比

1. 零部件的定点采购

(1) 供应商采购政策

汽车的零部件采购大体可以分为金属、化工、电气、动力总成等4个领域。对于后桥，

变速器这类核心部件，上海大众和上海通用总是只会选择一个供应商。对于其它零部件，两家公司的作法存在很大差异。上海通用的零部件供应采用一品一点的方式，而上海大众的采用一品两点的作法。

上海通用每种零部件一般只有一个供应商，而一类零部件则有 2 个或 2 个以上的供应商。上海大众每一种零部件至少有 2 个供应商，这些供应商可能同时生产该类零部件的几种产品。我们以后视镜为例来说明上海通用和上海大众的采购差异。假设 2 个公司各有 3 种不同的后视镜，针对每种后视镜上海通用只会选择一个供应商，选择 1—3 个供应商来生产这 3 种后视镜。而上海大众会为每一种后视镜找 2~3 个供应商，每个供应商也会生产 1~3 种后视镜。上海通用的供应商为 150 家左右，而大众的供应商为 400 家左右。

上海通用的这种作法可以降低每种零部件的模具分摊费用和降低物流管理的难度，而上海大众这种作法供货更加稳定。

“一品一点”要求零部件厂商有稳定的生产过程。当供应商出现了工艺问题，会给主机厂带来极大的困难，并造成其它供应商的生产混乱。工艺问题常常发生在新产品投产不久时，主要是塑料产品的问题。例如，上海通用新上市的君威采取了全新设计的内饰。门内板采用了上海李尔的产品。李尔公司进口新的设备、模具和原料来生产该产品，在试生产时一切正常。君威自上市后一直供不应求，上海通用每天生产 2 班，主要生产君威，减小了赛欧和 GL-8 的产量。但在某一周的周五下午，李尔的产品突然出现了整批质量问题。李尔用了 2 周的时间重新调整设备的参数才使其生产恢复了正常。上海通用在这 2 周的时间里被迫改为单班生产，全部生产赛欧和 GL-8；提供君威部件的零部件厂商则全面停产；生产赛欧部件的供应商加班加点来满足通用的需求。如果按照一天 250 部的产量计算，通用公司在这次事故中损失了 2500 台君威的产量。

上海通用的这种一品一点，低库存的政策是符合其在美国实际情况的。在美国，每个大的汽车厂都拥有多个装配厂，像君威这种产品，通用会将其放在至少 2 个装配厂生产，虽然每个厂都采用一品一点的策略，但从公司角度看，每种产品是有多个来源的。当一个供应源发生问题了，另一个供应源可以临时补充。在中国推行一品一点则存在很大的风险，对供应商的生产稳定性要求极高。供应源出了问题，从国外紧急采购至少要半个月时间(海运)。

上海通用的外库只有 2 万 m^2 ，而上海大众的外库有 1 7 万 m^2 。2 家公司的进口件的库存周期相差不大，而国产件库存周期差别很大。上海大众外库一般保持 5 天左右的库存，而上海通用只保持 1—2 天的库存。很明显，如果上海大众遇到上面例子中的问题，即使这种产品它也只有一家供应商，对它的冲击也不会这么大。

2. 生产计划波动

汽车公司的生产计划分为年度生产计划预测，滚动月度/每周的订单生产计划管理，周/日交货计划。在上一年年末，市场部门要给出下一年的年度生产计划预测，这个预测只是大体估计来年总的产量，各个车型的大致比例。然后，生产计划部门制订 3 个月的滚动月度/每周的订单生产计划；在前一周的周末给出接下一周的周/日交货计划。

3. 对汽车需求的波动 2 家公司的应对策略

汽车销售具有以年为周期逐月波动的特性。这种销售的波动会对主机厂的生产制造形成很大的困扰。上海大众和上海通用应付市场波动的方法差异很大。上海大众是以“生产为中心”。企业的目标是尽量让生产设施满负荷运转。它是根据自己的市场预测和销售商的实际订单来组织产品生产，并设立了庞大的成品仓库，只有在成品仓库满库时才停止生产。上海大众在中国已经经营了 20 年，大众品牌深入人心，拥有强大的销售网络以及一批长期的集团用户，即使某款车的内饰颜色，配置等不符合个体消费市场的需求，但总是能将这些库存以优惠条件最终“推”给集团用户。而上海通用是以“市场为中心”，主要依据经销商的订单，并结合市场部对未来的预测来组织生产。上海通用公司 1998 年 12 月第一辆产品才正式下线，其品牌影响力不足，销售力量没有上海大众那么强，不具备上海大众这种“推动”用户的能力，如果一旦经销商取消订单或者预测失误，造成某种车款大量积压，将很难将这种产品短期内销售掉。这与通用在美国的市场地位相差很大。例如 1999 年，上海通用市场部预测别克车某种颜色内饰的车款将大量销售，于是提前 2 个月开始积存这种车款，但最终该款车销售不畅，导致积压达 5000 多台，最终这批车用了将近一年的时候才消化掉。由于这个原因，上海通用只保持一个相对较低的成品库存。在需求不畅时，上海通用公司会只开单班生产。

结果是，上海大众公司维持了大量的成品库存，但生产波动小；而上海通用汽车公司产品生产计划波动很大。这种生产计划的剧烈波动迫使供应商保持较高的原材料库存。