

陶志刚
方博亮

上海大众¹

直到 2004 年初，中国汽车市场最早的“淘金”者——上海大众的日子过得还很舒坦，然而，时隔短短几月，中国车市遭遇寒流，辉煌了近 20 年的上海大众开始走下坡路。上海大众原有的市场份额逐渐被竞争对手蚕食，2004 年 6 月，上海大众的轿车市场份额下降到了 16%，到 2005 年更是跌到了谷底，产能放空达到 50% 以上，创下了自 2001 年公司市场份额加速下降以来的历史低点。

上海大众汽车有限公司是中德双方共同投资的轿车生产企业，于 1985 年正式成立。合资双方分别为德国大众汽车股份公司和以上海汽车工业（集团）总公司为首的几个中方投资者，投资比例各占 50%。根据上海大众的组织结构，上汽集团负责生产任务的 50%，另外 50% 由德国大众负责。在合资企业成立初期，所有部件从德国被运送到上海大众的工厂做最后的组装。按照 1985 年签署的合资协议，上海大众合营期限为 25 年。2004 年 4 月 12 日，上海大众的投资双方修订并延长了上海大众合营合同的签订协议，将合营合同延长了 20 年至 2030 年。

公司落成后六个月，上海大众开始了第一款轿车——桑塔纳的生产。当时，德国大众坚持要求上海大众组装从德国进口的全套的整车零部件，并拒绝在本地开发任何新车型。他们坚持认为使用进口零部件是保证在上海生产的汽车的质量的唯一途径。因此，最初桑塔纳的本土化率几乎为零。1987 年，上汽集团和上海市市政

¹陶志刚为香港大学经济及工商管理学院战略管理及经济学教授。方博亮为新加坡国立大学信息系统与商业政策系教授。本案例由香港大学商学院博士生倪娟编写，陶志刚教授和方博亮教授指导。案例不作为任何形式的商业决策依据。

府启动了一项本土化项目，即建立本地的供应基地，将上海大众的零部件采购转向大部分附属上汽集团的本地供应商。同时，由于集中生产而带来了规模经济，到1993年，产品的本土化率已达到了80%。这些本土化的零部件来自于200家生产企业，而核心部件则仍然从德国进口。通过这两种供应渠道，上海大众得以源源不断地获得质量可靠的零部件。

除上海大众外，德国大众在1991年与中国第一汽车集团公司组建了合资企业，并持有40%的股份，在中国的北部找到了立足之地。新组建的合资公司最初负责奥迪100系列的装配，接着是德国大众低端的中档车型捷达的装配。

尽管两个合资的汽车制造商都以大众命名，但各自的中方合作伙伴一直都是势不两立的竞争对手，并拥有各自的分销网络和供应基地。

1995年，上汽集团与通用汽车签订了合资协议，在该协议中，通用汽车通过大量史无前例的技术转让换来在中国的市场一席之地，而上汽集团也因此可以周旋于两个合作伙伴中力求自身利益最大化。

上海大众的成功离不开符合要求的零部件的稳定供应。但是，本地和德国的供应商都不愿意降低各自的产品价格使得上海大众的生产基于一个相当高的成本结构。在一个封闭且鲜有竞争的市场里，这个问题并不严重。上海大众通过高售价赢取高额利润，它的单车利润达2000多美元，是大众全球平均利润的两倍。²但是，越来越多的外国竞争对手的进入增加了汽车的产量，竞争的升温导致了价格的下降。在2002年和2003年，汽车的售价下降了近40%。上海大众定价权一旦消失，其较高的成本结构明显的竞争弱势。

² Economist Intelligence Unit Limited, *Coming of Age – Multinational Companies in China*, 2004, page 57.

上海大众支付其两个供应基地的费用是公司高成本的主要原因，但是上海大众并不具备让其中任意一方降价的谈判筹码。一方面，零部件出口中国是德国大众一项重要的收入来源。并且合资协议规定，上海大众要更换零部件供应商必须获得德国供应商的同意。另一方面，大部分本地供应商都是上汽集团的下属企业，他们也不会降低价格。在上海大众争取新的价格谈判时，他们会指着德国供应商方面居高不下的价格捍卫自己的价格。

从消费群来看，随着需求量迅速增长，消费群也经历了重大的转变。过去，购车者主要是国有企业和政府组织。由于政府的政策支持加上不断增加的财富，个人购车者成为了近来强劲需求背后的主要驱动力。在1990年，14.8%的轿车为个人保有。到2003年，这个数字上升至57.2%。³ 到2004年年中，每100户中国家庭中有两户拥有一辆轿车。⁴

从市场竞争来看，汽车供应方发生了根本性的变化：世界各主要汽车制造商纷纷拥入中国市场。到2003年，世界十大汽车制造商全部进入中国，成为了上海大众最重要的竞争对手。⁵ 80年代上海大众一统中国汽车市场的好时光已一去不复返。

北京吉普汽车有限公司主席兼首席执行官— Paul Alcalá说：“对规模的寻求、在新市场中建立品牌的需要以及目前不错的利润率共同造成了一种淘金者心态和生产能力的超常扩张。已经有人意识到，对一个公司有益的东西未必对整个市场

³ Credit Suisse First Boston, *China Auto Sector – A Low Gear*, 2004, page 25.

⁴ “China doubles number of private motorists”, *The Independent*, August 3, 2004.

⁵ 信息来源：2003年《中国汽车工业年鉴》。在中国的十大汽车制造商为：通用汽车、福特汽车、丰田汽车、尼桑汽车、德国大众（在中国有两家合资企业）、戴姆勒克莱斯勒、标志雪铁龙、现代汽车、本田汽车。

有益”。⁶ 生产能力的扩大自然导致了价格以6%-8%的速度逐年下降，从而缩小了利润空间。当然与世界标准相比，中国汽车行业的利润仍然较高。根据标准普尔测算，中国各种车辆的平均利润率约为30%，其中轿车的利润率约在10%-20%之间。与5%的世界平均值相比，进军中国市场仍然是一个颇具吸引力的主张。⁷

起初，上海大众汽车的买家大都是国企或政府机构，因此公司的销售和市场营销全归属于上海大众的中方股东上汽集团负责，在销售渠道上，大众采用的是所有品牌统一走：整车厂—销售大区—经销商—顾客的四级模式，当汽车驶出生产线后，这些汽车以协议价销售给上汽集团，然后再通过各省级、市级的国有销售商（他们中的大部分与上汽集团有联合），转售并分销到终端用户。随着私人买家的增多，销售过程中对原有的销售商的依赖逐渐减少。1997年，上汽集团开始建立自有的销售中心。2001年，上汽集团、德国大众和上海大众联合组建了上海大众汽车销售有限公司，主要负责汽车的销售及售后服务。2002年，各地的销售中心被更名为上海大众区域销售服务中心，其职能也得到了巩固，包括制定销售计划、管理区域销售、控制财务和库存、负责促销活动、汽车售后维护、公共关系及大宗销售的管理。至2005年底，上海大众共有77家区域销售服务中心，与全国700多家经销商联合销售上海大众生产的汽车。2005年12月，上海大众汽车金桥销售服务有限公司百宜汽车销售分公司正式开业，在国内汽车行业首家推出汽车Outlets（特售仓），这个类似化妆品、服装行业的折扣店模式是上海大众做出的最新创新。

⁶ Paul Alcalá, President and CEO, Beijing Jeep, in *The Financial Times' China 2003 report*.

⁷ Economist Intelligence Unit Limited, *Coming of Age – Multinational Companies in China*, 2004, page 55.

在销售上，大众在中国两大合资厂——上海大众和一汽大众——的渠道是遍布全国的以分销中心为支撑、以特许经销商为主体、在整个营销网络内实行“三位一体”功能的市场化销售服务体系。与大众所不同的是，上海通用采用“一个品牌一条渠道”的模式。

从市场份额的变化看，上海大众在 90 年代占据超过 50% 的市场份额，2001 至 2005 年，上海大众的市场份额从 31% 下滑到不到 10%，一汽大众从 16% 降到 8%。在 2005 年的时候，市场格局发生了显著变化。上海通用汽车（Shanghai General Motors）成为销售冠军，首次将拥有这个头衔长达 20 年之久的上海大众（Shanghai Volkswagen）赶下宝座。

上汽董事长陈虹曾对媒体明确表示：“上汽汽车的目标中首先要实现的关键突破就是整车集成能力。此能力在手，就将在产业链格局中占据主动，拥有话语权，进而才有基础去自主决策产品的规划与品牌的发展。”上汽集团的勃勃雄心使德国大众在转让核心技术的问题上进一步陷入了两难的境地。一方面，作为降低成本的手段之一，将其核心部件的生产转移至中国是不可避免的；另一方面，一旦将核心部件的生产转移至中国，就等于亲手用自己的技术培养了一个未来的竞争对手。

统筹两个合资企业的活动并且建立两个合资企业间的协作对于德国大众的成本管理变得越来越重要，但同时也成为德国大众在中国面临的一个主要挑战。德国大众在中国任何纵向或横向整合的举措都会直接影响上海大众的公司战略和组织结构。

问题

1. 试分析上海大众作为中国汽车行业的先行者, 有哪些先行者优劣势。然而, 至 2005 年, 上海大众的市场份额跌到 10% 以下。大众错过了哪些机会, 使他们错失了先行者优势?
2. 案例中引用了北京吉普汽车有限公司主席兼首席执行官— Paul Alcala 的话: “已经有人意识到, 对一个公司有益的东西未必对整个市场有益。”要更好理解 Alcala 先生的这句话, 请将各汽车厂家提高生产量对自己与整个市场的利弊处做个比较。
3. 德国大众和上汽集团都不愿意降低各自生产的零部件价格。请从上海大众的组织架构的角度, 说明为什么并分析这对于上海大众的竞争力有何影响?
4. 在上海大众的头十年中, 汽车的销售完全依靠当地销售商。从 90 年代末开始, 上海大众逐步建立自有的销售中心。请结合消费者的变化以及市场竞争的变化来说明上海大众为何实施此战略。