

春回晖渐，万象更新。告别了2008，迎来了充满希望的2009年。

在过去的一年中，您的支持与理解是我们最宝贵的财富，您的意见与建议是我们进取的动力。值此新春佳节到来之际，北京环亚市场研究社全体同仁向您致以最诚挚的祝福：

**和气致祥 身体健康 吉祥如意 万事亨通**

## 内容摘要

### ■ 案例

#### 企业高级管理人员调查

- 企业高管人员现状如何？
- 环亚展示最新调查结果...

### ■ 观点

#### 浅谈中国汽车产业重组

- 年终盘点汽车市场
- 探索未来发展趋势...

### 新闻

#### 环亚拓展汽车服务经理能力提升培训服务

# 新春快乐



- “Shan zhai” Culture: 山寨文化
- China naval ships for escorting operations : 中国军舰护航
- Big-budget movie : 大片
- Leap seconds : 闰秒 ( 为确保世界时相差不超过0.9秒,2008年12月31日世界各地标准时间将会显示23:59:60秒 )

## Hot Words



# 企业高级管理人员调查

**关键词：企业，管理**

2008年，金融危机席卷全球。为了解商务人士对当今的世界经济状况下应该采取的企业策略的看法，某企业在全中国主要国家实施了企业高级管理人员调查。环亚受之委托，开展了在中国大陆地区的调查。

此次调研的地域范围涉及北京、上海、广州三个主要城市，样本量为每城市100人，共计300人。目标人群是企业高级管理人才，如首席执行官、首席财务官、首席运营官、主席、总裁、董事、合伙人等。公司的所有制形式以非上市民营企业为主，兼有非上市外资和非上市国有企业。公司所属行业涵盖所有领域，即农业、牧业、林业和渔业，采矿和采石业，制造业，建筑业，电力、燃气和水供应/公用事业，批发和零售贸易，汽车维修及个人和家庭用品业，酒店和餐饮业，运输、仓储和交通，财务中介/金融服务机构，房地产经销商和租赁商，技术服务、专业服务和其它商业服务，健康、教育和社会服务、个人服务，以及公共行政管理部门等。

调研内容的核心问题包括以下几部分：公司概况、企业高级管理人才对商业总体趋势的看法（对经济前景的态度，关注因素，发展期望，影响因素等）、公司的融资情况（资金获得难易程度、贷方支持力度等）、业务规划（规划覆盖年限、盈利成功举措等）、劳动力问题（雇员数量、员工工资、移民影响、管理人才数量等）、商品和环境（减轻商品价格上涨影响的方式、环保程度、是否采用环保措施等）、公司继承（所有权变动及其时间和方式）、兼并和收购（并购意愿、驱动因素、公司成长方式、是否转让或挂牌上市等）、税收和保障（税收负担、税收政策影响、对《国际财务报告准则》的态度和原因等）以及针对中国国内的具体问题（融资方式、法规和政策对公司业务的影响等）。

调研结果显示，相对当前全球经济的严峻形势来说，中国的企业高级管理人员对国内未来的经济发展还是持有较为乐观的态度，认为中国的实体经济应该能够承受巨大的压力，保持稳定增长。但同时，部分小型民营企业主也表示了对经济环境恶化的担忧，希望中国政府能采取有效措施，保证中小企业的利益，使其平稳过度，积极发展。

## • 更多信息，请联系：

杨枫 综合研究事业部

Tel: (86 10)-67160608

Fax: (86 10)-67120669

E-mail: b2b@pamri.com

# 浅谈中国汽车产业重组

关键词：汽车，重组

## ❖ 原因简析

企业在快速成长的过程中应该如何选择投资领域，在确定投资业务后应该怎么选择经营方式，投资时应该如何避免各种风险？这些问题长期以来一直困扰着国内外企业，而且相关企业为此付出的代价相当惨重。回首往事，西方跨国公司在探索这些难题时给予了我们很多启示，从20世纪60年代的垂直并购模式到80年代的混合收购模式、90年代的横向并购模式，它们的有益经验和惨痛教训不正值中国车企尤其是今天文章的主人公——中国汽车企业学习和借鉴么？

让我们进入正题。市场环境的变化必然带来汽车产业结构的大幅度调整。具体来说，中国开始取消进口汽车许可证，越来越多的国外汽车厂家将参与中国汽车市场的竞争。另外，汽车产业的快速增长带来的生产能力迅速扩大形成了市场供大于求的局面。在这种情况下，价格的竞争和新产品的竞争成为了今天汽车市场的主要表现。为了降低成本，企业必然要扩大规模，这样就推动了企业之间的并购和重组。

按照国家发改委发布的《汽车产业发展政策》规定，新建汽车生产企业的投资项目总额不得低于20亿元人民币，其中自有资金不得低于8亿元人民币，同时要建立产品研究开发机构，投资不低于5亿元人民币。尽管对于大型企业集团而言，20亿元未必是一个遥不可及的数字，但与其花费如此大的成本进行跨领域的新建投资，还不如通过并购、合资等方式进行资本运作，这样还能在一定程度上减少合作伙伴的敌意和排他性。

同时，十七大报告明确指出要加大力度扶持汽车自主研发和生产，这必然需要大量的资金。行业内有着巨大的资金需求，这仅凭企业自身的营运资金是远远不够的。而且，我国汽车生产企业多却规模较小，难以发挥规模经济效应，竞争力不强。因此，抓住机遇做大做强，将是汽车企业发展的关键。

近年来，我国汽车业的重组风大有愈演愈烈之势，比较典型的有五种模式，一种是最为常见的中外合资；一种是中外外式，东风、上汽和一汽均属于这种情形；上汽、五菱和通用的重组则是中中外的典型；另外还有从天津丰田的中外合资，到一汽天汽的中中联合，再到一汽天津联合体与丰田的合作；而由政府牵头重组应该算是第五种模式。

然而无论是哪种类型的重组，在做大规模的基础上，追求更大效益都是其目的所在。中国汽车由于种种历史原因，规模普遍偏小。这种现状，相对于国外几百万辆的规模来说，开发成本自

然高。很显然，汽车作为一项资金和技术密集型产业，肯定要走规模化道路，重组是必要的、必须的。当然，大未必就好，大而不当，反而会给企业的发展带来不好的影响。现在一些汽车企业重组有个误区，就是要规模不要效益。重组扩张不能盲目，重组旨在做强企业，关键是提高市场竞争力。重组仅仅是个契机，本身未必产生直接的效果，关键在于重组后管理体制的改善，管理水平的提升。如果不能发挥优势互补的作用，可能还不如一以往。

### ❖ 现有的政策环境

根据汽车产业“十一五”规划，“十一五”期间，国家将重点培养一到两家年产超过200万辆的大型汽车集团，形成若干个年产100万辆的重点汽车企业。为了获得政府投资和政策支持，各大集团无疑都加快了转变的步伐。包括一汽、上汽、东风和长安在内，都提出“十一五”末年产销超过200万辆的豪言。国家政策的扶持，行业中资产的整合以及外资的介入，无不为汽车行业注入了动力，增添了活力，促使汽车行业业绩迅速攀升，势不可挡。以一汽轿车为代表的“一汽系”在资产整合预期下的活跃表现就充分反映了市场对于这一投资主题的高度认同。

而无论是证监会并购重组“双审”工作的加速，还是国防科工委宣布两年内加速军企整体上市改革，均已昭示2008年将是中国资本市场整合重组提速的一年。汽车板块在这其中无疑将得到国家政策的特别优先权，借助外延式动力展现自己的勃勃生机。

### ❖ 大上汽强势出现

上一段我们提到，在“主辅分离、重组做大”的政策指导下，国务院国资委正在加大重组央企的力度，而一汽、东风等汽车企业都涉及其中。这其中“上南合作”的影响最大。2007年12月26日，上汽和南汽在北京签署合作协议。开始了中国汽车业规模最大，涉及面最广的资产重组兼并。并购后，荣威750 1.8T、MG3等产品陆续推出；上汽双品牌战略大打“英伦牌”；上南将建成六大平台；南汽英国研发中心并入安亭新上汽技术中心；上汽全球研发实现中、英、韩三地联动。

由于并购后南汽在上汽集团资产只占5%，占主导地位的上汽基本实现了对南汽的全盘控股，因此今年上汽集团理所当然地将南汽集团的产销数据纳入上汽集团统计。这样一来，2008年上汽集团产销将可能达到创纪录的160万辆，上汽一举确立了自己作为国内最大汽车工业集团的地位，并改写了国内汽车工业长期以来所形成的固有格局。

合并后的上汽还将拥有南京和无锡两处基地，使得其在长三角地区的影响力得到有力加强，这对于急于在自主品牌上证明自己的上汽来说，无疑是一针兴奋剂

其实改变不仅如此。此次合作在一定程度上也弥补了上汽原先在商用车上的短板，特别是轻卡板块。并购南汽后，上汽将把南汽的两大轻卡品牌跃进和依维柯轻松纳入麾下。从此上汽业务将由原先的乘用车为主转变为包含轿车、轻客、轻卡、重卡和微客等细分车型在内的全能选手，不仅加强了自己与一汽和东风等老对手对抗的实力，同时也增添了与跨国公司一较高下的资本。

实际上，上南合作，不仅上汽受益颇多，对于南汽来说也是一个不错的选择。在被整体收购后，南汽在原先薄弱的资金、营销和产业链等环节上将得到来自上汽的补充，并将有机会获得喘息的机会以进行产业结构调整，加强在商用车领域的地位。无论是陷入困境的南京菲亚特项目还是急需资金的MG名爵项目，都将迎来新的发展机遇。

上汽与南汽两大汽车巨头大合并后，接下来最令人关心问题便是在新的大上汽格局下，双方如何发挥协同效应以令上南合作的效果最大化。毕竟所有人都不能回避，合并后仍然有许多千头万绪、敏感却亟待理清和落实的问题。

### ❖谁将成为下一个大上汽？

物竞天择，优胜劣汰。通过竞争，中国大部分规模小、技术力量弱的汽车企业将退出市场或投奔到优势企业旗下。中国汽车工业将形成几家生产规模大、技术开发能力强、产品系列化的大型企业集团，并最终由它们来控制中国大部分汽车市场。

但回首过去，国际上兼并重组失败的例子就在眼前，甚至有数据表明，全世界75%的并购最后都是以令人失望甚至失败的结局告终的。譬如在忍受多年“不幸婚姻”后，戴姆勒-克莱斯勒集团宣布将克莱斯勒出售给私募基金Cerberus，两个品牌选择各自单飞。对于缺乏重组经验的国内企业来说，能否将两个合并企业做到1+1>2的效果，目前无法预知。

企业融合，最难的不是如何调整组织机构、战略战术，最棘手往往也是最容易被忽视的问题是如何将不同的企业文化融合成一个统一和谐的企业文化。比如上海和南京只有两个多小时车程，但两家集团的企业文化和背景却相差甚远。上汽更多融合了上海开放、国际化的氛围；南汽则被外界认为老国企色彩较重。由此可见，短时间内双方必将经历一个艰难而痛苦的磨合过程。当然，这次上南合作的基础之一是南汽提出的“三不变原则”，即名称不变、法人地位不变、税收渠道不变，南汽拥有一定的自主权。但南汽的自主和它在股权上对于上汽的从属是否会造成混乱和矛盾，也是合并后的大上汽需要悉心处理的地方。

我们必须有信心去面对困难。如果重组因为困难望而却步，那么世界上永远也诞生不了伟大的企业。从世界汽车工业发展的脚步来看，无论通用、福特还是大众，这些庞大的跨国公司都是经过一而再、再而三的合作重组才形成今天的规模。它们身上都有一个特征：品牌特性可以保持相对独立，但企业文化必须统一。上南合作成立了国内龙头汽车工业企业，对于这些大企业集团来说是一种刺激，但更多的还是一种激励。就在上南签署合作协议前的一周，广汽集团牵手日野，成立了广汽日野汽车公司。这标志着广汽不满足于乘用车市场的战绩，进军中重卡市场，暂与商用车企业“老大哥”一汽、东风和中国重汽分一杯羹。

合并重组的号角已经率先由上汽吹响，心怀大志的集团“大佬”们肯定都已跃跃欲试。不管谁将成为下一个“上汽”，或者谁又将成为下一个“南汽”，整合大潮势必涉及每个企业，只是时间早晚而已。

### ❖金融危机下汽车企业将出现兼并、重组的“高潮”

2009年是危机四伏的一年，但危机本身就意味着危险与机遇并存。中国汽车业已经由过去的高歌猛进回归到理性增长，但13亿人口对汽车旺盛的刚性需求没有变，国家扩大内需为主的战略方针也没有变。虽然世界经济前景不佳，全球汽车业的困境很可能还将持续一段时间。但从长期看，汽车业毕竟是全球经济中的重要产业，等到世界经济逐步复苏时，汽车业也有望走出困境。

#### • 更多信息，请联系：

石兵 汽车研究事业部

Tel: (86 10) 67120586 Fax: (86 10) 67120669 E-mail: auto@pamri.com

# 环亚拓展汽车服务经理 能力提升培训服务

继2008上半年进行的汽车产品客户关系相关培训之后，北京环亚市场研究社于近期举办的某汽车品牌服务经理能力提升培训系列课程。

本次培训由环亚负责专项研究的副总王文利亲自率队，由具多年培训经验的精英人员组成主讲团。深厚的市场研究功底，独到的观点与见解，新颖的授课方式，给与会学员留下了深刻印象。而培训流程与标准的科学性与严谨性，则为企业服务管理提供了更加科学的依据。学员们一致希望今后能参加更多类似的培训。

为了确保此次培训及时、准确地完成，环亚的培训小组事先做足了充分的准备。他们提前深入基层，针对该品牌汽车服务网络进行了全面调研，采集第一手详实数据进行分析，从而全面、充分、客观地将该品牌的服务理念以及营销策略，针对性地融入培训教材中。在此基础上，结合环亚多年汽车研究的经验优势，最终编写出一套专门针对该汽车品牌服务经理能力提升培训教材。实践证明，该套教材因其准确的针对性、充分的有效性而赢得了客户的充分肯定与高度赞扬。

勇于创新，积极进取。环亚专项研究的同仁们禀此精神，再一次以实际行动，将研究领域进一步深化、拓展，并取得了骄人的成绩，为2008年的研究生活谱写出了新篇章。



## • 联系环亚：

Add：北京市崇文区广渠门南小街3号 领行国际中心1单元5层 100061

Tel: (86 10) 67120526/36 Fax: (86 10) 67120669 E-mail: email@pamri.com