第一图书网, tushu007.com

<<谁推倒了美国三巨头-通用.福特>>

图书基本信息

书名：<<谁推倒了美国三巨头-通用.福特.克莱斯勒落马的背后>>

13位ISBN编号：9787111279914

10位ISBN编号：7111279913

出版时间：2009-8

出版时间：机械工业出版社

作者：久保铁男

页数：215

译者：北京富欧睿汽车咨询有限公司

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

根据目前形势预测，美国三巨头的败落只是时间早晚的问题。
在美国引发的世界经济萧条及信贷危机的大背景下，美国三巨头受美国汽车市场迅速萎缩的影响，2008年累计赤字高达约500亿美元，几近经营破产边缘。
为此，美国三巨头曾在2008年12月向美国政府申请340亿美元贷款，其中通用180亿美元、福特90亿美元、克莱斯勒70亿美元。
此后，福特拒绝美国政府短期贷款援助，转而申请信贷额度，但通用和克莱斯勒却迫于自身经营状况恶化，最终获得美国小布什政府提供的174亿美元紧急贷款援助，其中，通用134亿美元，克莱斯勒40亿美元。
根据政府提供贷款要求，通用和克莱斯勒必须在2009年2月提交重组计划，而两家公司却在2月提交重组计划的同时，又要求政府追加216亿美元贷款援助，其中，通用166亿美元，克莱斯勒50亿美元。
对此，美国新晋总统奥巴马在经过与汽车顾问团队协商后，于3月30日公布了美国汽车制造商的未来发展计划，即驳回通用和克莱斯勒两家公司的重组计划，并责令通用在60天内再次提交重组计划。

内容概要

曾一度辉煌的美国汽车三巨头败落的原因究竟是什么？
本书从多角度进行深刻的剖析和解读。
一方面对三巨头曾经的繁荣、竞争、海外扩张等逐一论述，另一方面对研发滞后等深层次原因加以分析。
预期了奥巴马政权的汽车政策效果以及三巨头败落本身对世界尤其亚洲汽车业新格局的影响。
　更重要的是，在2009年中国汽车产销双方均将成为世界第一的历史性年份里，本书为正处于顶峰发展期的中国汽车企业揭示了许多共通性问题。
对中国汽车企业从中吸取经验教训，防止重蹈覆辙，具有重要意义。

作者简介

久保铁男，世界汽车产业资深分析师。

1959年生于日本大阪府。

1983年从日本名古屋大学毕业后。
就职于日本国际产业情报研究所（现株式会社FOURIN）。

现任株式会社FOURIN董事，副社长兼第6调查部部长。

1980年株式会社FOURIN创立之初，曾以学生身份兼职。

书籍目录

中文版序前言引子 美国三巨头败落后的美国汽车产业 美国三巨头败落引发的行业危机 20世纪90年代轻型货车的兴衰史 2008年燃油价格急速攀升和世界经济恶化 经营困境中的通用和克莱斯勒 美国三巨头的今后走势第1章 美国三巨头败落进行时 美国市场萎缩、汽车行业危机突起 次贷危机的影响 油价持续走高和轻型货车销量锐减 雷曼兄弟破产的影响 美国三巨头败落原因、危机蛰伏已久 美国三巨头败落经纬 轻视中小型乘用车事业 美国三巨头的改革特色 奥巴马新政权的新汽车产业政策 奥巴马新政权的美国汽车产业复苏计划 历代美国汽车产业政策及美国汽车销售份额长期走低 曾经的危机化解策略与当前策略的差异化第2章 美国三巨头败落的根本原因 短期利润优先的经营战略和附加价值的根源 股东优先、季度决算体制得失 急于求成的利润优先经营战略 缺乏优秀人才的汽车产业 保护政策、高利润体制和遗留成本增加 共享高利润、相互依赖、维持既得利益 高薪金和遗留成本实况 产品竞争力减弱、零部件全部外购和开发能力下降 平台整合和全球开发分工体制受挫 咨询顾问误导实体经济 模块化外购战略失败 因轻型货车热销而停滞的环境投资和市场混乱 20世纪90年代轻型货车热销的得失 高收益及不务实 开发车型的集中和开发能力的下降 生产体制混乱和开工率下降急需推动柔性化体制 优先金融销售而忽略的客户服务第3章 奥巴马政权的汽车政策 复苏前景迷茫 通用的重组计划和PHEV“Volt”的期待 福特的重组计划和向小型车、新能源汽车转型 克莱斯勒的重组计划和赌注生存的对外合作 奥巴马新政权的汽车产业政策 成立汽车顾问团队以稳定就业、安定社会 援助汽车零部件产业，防止连锁倒闭情况出现 防止经营破产与承认破产的意义 政府介入之利：暂缓经济下滑、就业困难以及破产带来的不安情绪的蔓延 政府介入之弊：助长保护主义、依赖政府心理、战略滞后的长期化 扭转汽车市场颓势的政府参与 下调燃油价格及引导轻型货车销售回暖的可能性 信用泡沫破灭后信用额度的合理化及其范围 重新构筑与平均收入相符的产品营销战略第4章 美国三巨头的残存资源和复苏预期 美国三巨头的基本竞争力 市场变化份额减少，产品开发能力相应下降 确保固定客户，提升销售能力 追求规模效益仍是实现复苏的有利事业条件 尊崇美国品牌和国产车 重新构建销售和市场营销能力是提升竞争力的根本 通用和福特加强全球事业分工，克莱斯勒依赖外部合作 通用：依赖德国欧宝和韩国大宇的全球开发体制 福特：加强欧洲福特和马自达的开发分工，以应对世界市场需求 克莱斯勒：活用自主独立开发能力和外部合作资源 活用美国汽车零部件产业现存经营资源 美国依存唯一性的失败和全球化战略的成功 廉价的原材料和能源费用以及具备竞争力的开发成本第5章 美国三巨头败落的影响预测 美国三巨头败落的影响预测 美国三巨头败落的短期影响 美国三巨头败落的中长期影响 美国三巨头败落对就业和产业的影响 美国三巨头败落对世界汽车产业的损害 美国汽车产业的前景展望 展望1：美国三巨头继续作为美国资本存续的可能性 展望2：外资参与经营重组与全新业界版图 展望3：新兴国汽车制造商参与经营的可能性 展望4：扩大与外资系汽车制造商的局部合作 对日本汽车产业北美战略的影响 受美国三巨头败落冲击最大的日本汽车制造商 日本汽车制造商的销售份额扩大提升需求层次 美国专属车型的开发和增产削弱风险分散能力 加强在美研发促进当地汽车零部件产业复苏 发挥业界主导作用第6章 美国三巨头败落后的世界汽车产业展望 日本汽车产业亟须采取新的美国事业战略 日本汽车产业谋求新的世界战略 另类败落：超级大国美国的败落 美国三巨头败落后记附录A 美国汽车产业数据 美国三巨头的财务动向 美国汽车产业统计 美国汽车市场产品概要参考文献

章节摘录

第2章 美国三巨头败落的根本原因　　短期利润优先的经营战略和附加价值的根源　　美国三巨头的经营恶化貌似近年经营不善演变的结果，但美国市场份额下滑根源却可以追溯到1978年第二次石油危机。

股东优先、季度决算体制得失　　在石油危机爆发后不久，美国车的销售份额开始迅速下滑，尽管在20世纪80年代后期到90年代中期的10年内下滑速度有所放缓，但90年代末以后又开始大幅下滑。
与此相对，美国三巨头的销售份额在20世纪90年代中期到后期却处于上升期。
此阶段也正是高额利润车型——轻型货车在美国的销售鼎盛时期。
虽然美国车的销售份额在20世纪90年代末期到21世纪初期加速下滑，但高利润轻型货车仍持续旺销，而且，此阶段美国以外的新兴国市场迅速扩大及销售额的增加确保了美国三巨头全球业务的持续扩充，其结果却导致美国三巨头忽视美国市场萎缩的事实。
尽管轻型货车旺销提高了平均单车销售额，并确保了高收益，但此阶段的大部分销售是建立在残值设定型贷款、低息贷款、汽车次级贷款之上，销售基础薄弱。
2004年以后石油价格攀升拉动CUV需求上升、2007年实行的信用紧缩政策不再支持贷款、2008年上半年原油价格高涨推动小型乘用车需求上升，导致轻型货车销售份额迅速回落、美国三巨头利润下滑。
自2008年9月以后，经济恶化及市场整体萎缩加速美国各企业销售下滑，并最终引爆此次经营危机。
预计2009年世界销售将继续下滑，在2010年以后从滞销转向回暖的过程中，皮卡和SUV市场复苏将滞后于小型乘用车和CUV，届时美国三巨头的利润回升必将大大落后于世界其他竞争企业。
美国三巨头自2006年起已经连续3个年度出现净亏损，预计2009年美国汽车销售还将进一步缩水，恐将迎来第4个亏损年度。
美国汽车销量和美国车销售份额推移（1960～2008年）如图2-1所示。

如果美国三巨头此时及时挽回销售份额，能够积极筹备低油耗小型乘用车、中型乘用车、HEV等应市车型，那么不至于陷入今天的窘境。
而且，如果美国三巨头能够尽早意识到高收益轻型货车销售是建立在低位运行、燃料价格稳定、高风险销售金融的薄弱基础上，那么也不应该出现事业战略定位失误。
但问题的关键在于，l997-2000年4年间，美国三巨头的销售份额虽然开始下滑，但美国汽车销量却从1500万辆水平上升至1700万辆水平，仍然可以继续维持高收益。
其中，通用和福特将在此期间获得的丰厚利润用于收购世界汽车制造商和品牌，同时还用于美国国内乘用车工厂改造成轻型货车工厂的设备投资，并为控制2001年恐怖袭击事件和IT泡沫破灭的影响、维持销量，还投资推行销售奖励机制。
结果却导致美国销售奖励机制泛滥，汽车制造商收益恶化，但以汽车次贷为主的轻型货车销售确实在增加。
此外，美国三巨头的销售金融事业的销售额上升也是出现在20世纪90年代中期以后，可能正是销售金融事业拉动合并销售额和利润额增长，从而降低了美国三巨头的经营危机感。

如上所述，尽管美国国内销售份额一直在下降，但利润却居高不下，因此削弱了美国三巨头作为汽车制造商必备的重要基础实力。
本国市场的销售份额是各汽车制造商最为重要的事业基础。
这是因为，本国市场销售容易得到本土消费者支持，而且在奠定销售地位后还可以确保优质稳定客源，从而可能获得高收益。
如果本国的销售份额很高，就无须勉强参与竞相降价，也可以在销售稳定的情况下，循序渐进地发展高收益销售事业。
这样的体制支撑源于平时以提高现有用户的客户满意度为工作重心的销售服务事业，切实地致力于现有用户的换购需求是业务根本。
然而，美国三巨头的销售服务能力却在此次轻型货车销售热潮及销售金融促进机制肆虐的过程中，陷入疲敝状态，并直接导致销售份额长期走低。
确保符合美国市场实际需求的产品线是维持和增强本国销售份额的必备条件，然而，美国三巨头在此

期间却把国内产品开发资源集中于全尺寸皮卡及其派生车大尺寸SUV领域，并在海外扩大收购和参股其他汽车制造商。
其中，通用和福特还加强了新兴国事业。
为此，在21世纪最初10年的前期到中期，通用通过提升新兴国市场销量，在国内销售份额下降的情况下，仍保持世界整体销售份额上升。
但是，国外市场的销售基础与本国市场不同，对于当地用户而言，美国三巨头毕竟是外资系汽车制造商，即使其销售基础坚如磐石，但与本土汽车制造商仍有分别，而且，越是新兴国市场其区别越明显。
即使外资系汽车制造商在海外市场短期内实现扩销，当地的本土汽车制造商仍有可能收复失地，因此在收购本土企业和扩大本地生产规模的同时，还有必要经过至少两个周期全线产品的更新换代，以巩固当地事业基础。
　　由于同步推进新车销售与金融服务，因此即使是美国国内销售网，也不重视传统销售服务业务（通过新车销售后的服务和维修，提高顾客满意度，奠定换购需求基础）。
如果只把销售产品及向消费者提供销售金融服务作为核心业务，那么事业内容极有可能发生变质，换言之，与其说是在销售汽车，还不如说是以提供销售金融服务为主，附带销售汽车。
　　如此延续下来的销售服务事业基础将异常薄弱。
在经济恶化销售停滞的情况下，原本应该防止销售下滑的品牌忠诚度也将失效，甚至将加快销量及销售份额下滑。
在美国，大部分销售店都是同时销售多个品牌的同堂销售店。
随着经济的衰退，销售店将更倾向于集中销售畅销车型，因此，如果缺乏产品竞争力，单凭品牌将无法维持销售。
即便是具备较高品牌忠诚度的各制造商核心品牌，也无法阻止此次市场停滞过程中的销售下滑。
　　本国销售份额遭到忽视及销售服务能力疲敝，主要源于股东优先制度的泛滥。
汽车产业是制造普通耐用消费品的行业，由大约3万个零部件组成，还包括诸如材料、机械、工具、治具、模具等各类周边产业，因此收益率最高也不过10%。
收益率是实际材料和加工成本与附加价值之间的差额，要获得更高收益，必须具备较高的品牌价值和高价格销售。
　　然而，股东要求汽车产业具有高收益率及高派息比率，为此，汽车及其零部件产业相对于开拓非汽车领域事业和加强汽车制造事业，更应该加强汽车销售金融服务的开发和销售。
此外，即便在现有汽车及其零部件领域，目前集中投资高收益产品和零部件的趋势也在不断抬头。
另一方面，限制向决定汽车产品竞争力但被认为利润低的核心零部件——发动机和变速器、悬架和转向系统、制动器等机械零部件的投资，而集中向高利润率领域——高级内饰和高级车用电动零部件、电子通信机器方面的投资。
不过，上述高利润零部件虽然有助于提高产品竞争力，但基本都属于非核心零部件，因而降低了美国汽车产品相关的生产开发能力。
美国三巨头汽车销售额和销售份额推移（1990～2008年）如图2-2所示。
　　汽车及其零部件制造商一直力争发展高附加价值电控及模块的生产、系统集成零部件技术。
21世纪初，美国三巨头认为零部件的开发和生产全部集中到系统集成和模块供应商是低成本开发体制的最佳方法，因此着重开始精简供应商、整合系统集成和模块供应。
但是，构成零部件供应商均相互独立，分别拥有各自技术项目及提高性能／品质和削减成本课题，因此，也有必要对其进行投资，但模块供应商和系统集成供应商几乎不可能全面管理构成零部件及对其进行开发投资。
2005年以后，美国三巨头采用以专业零部件制造商为主的同领域顶级零部件组装模块，并通过整合模块和系统集成供应，逐渐形成最佳采购机制。
不过，此前美国盛行的零部件制造商、系统供应商之间的部门整合已经打乱了汽车制造商和零部件制造商各自的业务流程，并最终导致美国本土汽车及其零部件制造商的整车开发能力和零部件开发能力下降。

其根源在于，针对向终端客户提供最佳汽车及其零部件产品问题，各汽车及其零部件制造商不是改进开发，而是优先考虑股东利益和获得更多收益。
由此可见，利益优先的企业经营战略及其事业重组才是问题的症结，是导致美国汽车制造商产品竞争力下降的根源。
　　随着美国汽车制造商在美国国内保留轻型货车平台开发，向欧洲和亚洲转移中小型乘用车及其派生车种CUV平台和部分高级乘用车开发，美国汽车零部件产业格局日益混乱。
围绕汽车制造商的供应链，是以汽车制造商的平台关联零部件、发动机／变速器／驱动系零部件的开发基地为主形成的。
然而，美国产业界除了轻型货车和大型乘用车以外，各汽车领域的开发投资、设备投资均已停滞，并且多数投资已转至欧洲和亚洲地区。
这导致美国国内零部件事业萎缩，其速度甚至超过美国三巨头产销规模的萎缩速度，从而进一步削弱了美国三巨头的产品竞争力。
　　……

编辑推荐

世界汽车业重整新格局，中国汽车产销双双迈向世界第一，企业机会在哪里。
通用汽车公司，2009年6月1日正式申请破产保护；　　福特汽车公司，2009年第一季度净亏损14亿美元，第二季度营业亏损缩小至6.38亿美元；　　克莱斯勒汽车公司，2009年4月30B在纽约申请破产保护，寻求收购。
美国汽车三巨头，是否伴随经济危机和美国市场的快速萎缩最终走向衰落？
美国三巨头重返生机的希望有多大？
奥巴马新政权将如何拯救美国汽车业？
这些对世界汽车业新格局将产生哪些重大而深远的影响？
中国汽车业应如何作为？

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com