中国将成为世界的客车制造中心

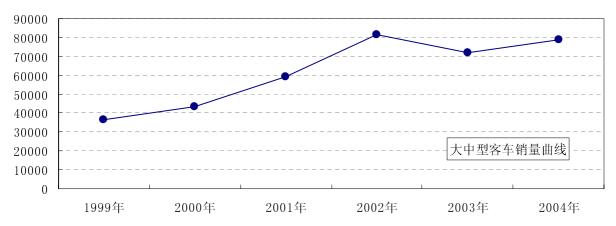
——未来 5~10 年我国客车行业的发展形势分析 中国公路车辆机械总公司 佘振清

在整个汽车行业,客车受关注的程度远远落后于轿车和卡车,但在旅客运输领域,客车的风头却盖过了火车和飞机,有数据为证: 2004 年公路、铁路、民航的旅客运输量之比是 134:9:1,旅客运输周转量之比是 5:3:1,客车在旅客运输领域的优势地位十分明显。尽管火车连年提速,机场越修越多,客车在旅客运输中仍然具有不可替代的作用,在公路建设稳步推进、客车出口方兴未艾的背景下,客车的市场空间会越来越大。因此,我们认为,未来 5~10 年市场对客车的需求依然会不断扩大。以下,从三个方面谈谈我们的一些观点。

一、客车行业已具有良好的发展基础

客车行业的进步是有目共睹的,不仅在产品和技术上已今非昔比,在管理和营销上也发生了很大的变化,取得了优异的成绩。虽然客车行业眼前遇到了一些困难,放慢了扩张的速度,但整个行业只是进入了阶段性的调整通道,迈过这道坎,前景依然光明,这次调整结束之后,在市场拉动、政府支持和行业内部改革的共同作用之下,客车行业会获得新的发展契机。从近几年发展现状来看,客车行业有四个特点尤其突出:

一是、市场需求量已经达到一个较高的平台,行业的发展以结构调整为主。



如图所示,大中型客车的需求高峰在 2002 年,当时的拉动因素是交通部的客运企业资质评定政策,2003 年销量下滑主要是受"非典"的影响,2004 年虽然城市公交客车得到了快速发展,但在火车提速和车贷紧缩的影响下,客车市场的表现并不理想,2005 年,1~6 月客车的市场需求呈下降趋势,预计也很难超过 2002 年。通过数据分析,我们得到了这样一个信息,大中型客车的市场需求量,近年来一直在 7~8 万辆之间波动,基本上突破不了 2002 年的需求高峰,已经形成了一个平台,而且这个平台的基点较高。这个平台的形成,是以下两个方面共同作用的结果:

1、市场的推动因素与阻碍因素形成了一种相对的平衡。

事物的发展过程充满了矛盾,客车市场也是如此,在不同的阶段需要解决不同的矛盾。我们认为,客车行业形成需求平台的主要原因是推动因素与阻碍因素形成了一种相对的平衡。

目前,促进客车市场进步的主要因素有:城市公交改革使公交客车市场变得炙手可热,"村村通"工程为农村客车的兴起带来了希望,旅游市场的高速发展带动了旅游客车的需求增长,公路建设的

突飞猛进为公路客车的扩张准备了条件。

而制约客车市场发展的因素是:火车提速抢走了部分客源,车贷紧缩增加了用户的购车难度,客运市场的结构变化形成了运力过剩,经营环境的矛盾越来越多使客车用户经营效益下降。

这 8 种因素都有非常丰富的内涵,即包括政策层面的内容,也包括市场层面的内容,虽然这 8 个因素之间并不是一一对应的关系,但综合起来,对客车市场的影响正好形成一种势均力敌的局面,因此,在近几年形成了客车市场的需求平台。虽然我们认为这只是一种暂时的平衡,但要打破这种平衡,必须要在客车市场上注入新的内容,降低制约因素的影响,才有利于促进客车市场和客车行业的发展。比如,在农村客车方面,虽然发展农村客车可以真正解决农民出行难的问题,但在实施过程中却遇到了很多阻力,例如:黑车猖獗破坏了运营环境、税费过高很难保证经营者的利益、营运车辆比较复杂不利于提高安全性等等,要解决这些问题,仅凭几家企业或国家某一个部门是无济于事的,必须要在所有相关部门之间加强沟通,协调推进,才能真正促进农村客车的繁荣和发展。如果农村客车市场能够真正繁荣起来,在一定程度上形成新的需求高峰,将打破客车市场的平衡局面。

2、行业的发展以结构调整为主。

对于客车行业来说,要想左右外部环境的变化是一件十分困难的事,因此,如果要维持行业的地位,保证行业的发展,必须要从内部调整入手。从近年客车行业的现实情况来看,客车行业的内部调整以企业自觉调整为主要特征,比如客车企业组织机构的调整、产品结构的调整、人才的流动和市场营销策略的变化等等,都是企业的自觉行为,特别是一些影响较大的企业,为了维护已经取得的行业地位、维护已经占有的市场份额,为了企业的不断扩张和发展,其进行结构调整的积极性更为强烈。比如宇通集团,2005年上半年共计销售各类客车7058辆,产品销量同比降低了4.84%,但大型客车销量增长了16.32%,销售收入增长了12.4%,其产品结构调整的脉络十分清晰。苏州金龙在经过多年高速增长之后,近两年来也一直处于调整之中,今年上半年销量同比下降了1.65%,但销售收入增长了9.9%,其"海格"系列的大型客车已在多个领域占据了稳定的市场份额,同样在产品结构调整上取得了很大进步。江淮集团继去年成功地对合肥现代进行整合之后,今年对安凯股份的机构设置以及管理团队又进行了大规模的调整,已经形成了客车板块的整体雏形,而且通过这种变化,产生了很好的效果,今年上半年,合肥现代和安凯股份的销量分别增长了17.42%和18.62%,在客车行业大盘下跌的背景下,显得十分难得。在客车行业中厦门金龙、厦门金旅、丹东黄海、中通客车这些企业在结构调整方面也都下了很大的功夫,现阶段客车行业的发展特点是结构调整,这一特点也是产生销量平台的一个主要原因。

虽然维持这种销量平台不是目的,但却是进一步发展的基础。要维持这种平台,仅靠"保"是保不住的,必须要寻求新的发展空间,只有在不断适应市场变化的过程中寻求新的增长点,才能保证客车行业具有较好的发展前景。

二是、技术水平不断提高,配套环境越来越好。

近 10 年来,中国制造的客车产品不仅能够完全满足国内市场需求,而且已经逐步进入国际市场, 其中,技术水平的不断提升是客车产品在市场上攻城掠地的首要基础。

■政策的引导推动客车产品不断升级,促进了客车行业技术水平的进步。

客车的产品升级,从欧 I、欧 II 到欧Ⅲ,从三级踏步、二级踏步到低地板,具有很清晰的阶段性,每一次产品升级都能够促进客车行业技术水平的进步。从客车产品升级的特点来看,政策的引

导是主要的推动力量。例如:自1999年以来,交通部《营运客车类型划分及等级评定》标准对客车行业的产品升级具有极大的推动作用。该标准根据行业发展现状于2002年和2004年进行了两次修订,每次修订都能够促进公路客车大规模的升级。2002年,该标准进行了第一次修订,在"等级评定条件"中增加了客车结构及底盘配置等内容,对高等级客车规定了质量保证期,提高了各类型高级客车评定条件,对客车行李舱容积规定了新的评定指标,在随后的两年中,在新标准的引导下,公路客车产品得到了全面升级。2004年,该标准进行了第二次修订,修改或增补了营运客车安装ABS、行驶记录仪、车外顶行李架、汽车安全带、匀速(50km/h)行驶车内噪声及特大型营运客车的相关要求,增加了车身承载式结构、复合悬架、比功率及人均通风量的计算,修改了高级卧铺客车卧铺布置及各部位尺寸的规定,新增了特大、大型高三、高二级的客车"在底盘动力总成间配置CAN总线",将推动客车产品完成再一次的全面升级。另外环保总局的排放政策、发改委的公告管理、公安部对安全性的要求等等相关政策对客车的产品升级都具有积极的推动作用。

■引进和合资对客车行业的技术进步作出了巨大的贡献。

尽管目前客车领域合资企业的日子越来越难过,但在客车行业的发展过程中,引进和合资对客车行业的技术进步作出了巨大的贡献。具体来讲主要有四个方面:

首先,让我们的客车企业掌握了产品开发的方法和规律。政府主管部门推崇自主研发,但自主研发是需要有基础的,高水平的自主研发和低水平的自主研发有着天壤之别。通过技术引进和合资,虽然我们不能够完全得到国外优秀企业的核心技术,但是我们的客车企业掌握了产品开发的方法和规律,这是客车行业的自主研发能力较强的主要原因。

其次,让我们的企业经营者接受了全球采购的先进理念。全球采购无疑是解决技术瓶颈的有效 途径,引进和合资不仅带来了全球采购的先进理念,也带来了全球采购的渠道和具体操作方式,对 提高客车产品的技术水平发挥了关键作用。

第三,让我们的技术人才有了接触世界先进技术的机会。通过引进和合资,客车企业的技术人 员成批到国外轮训,这是我们的最大收获,也是提高客车行业技术能力的根本。

第四,使我们的客车企业能够引进国外客车领域的高级人才。比如金华尼奥普兰的副总裁卡尔亨茨•大卫先生就曾经是德国尼奥普兰的总工程师,我们的企业能够吸引这样的人才,没有理由不促进我们的产品升级和技术水平的提高。

到目前为止,客车行业中合资和技术引进的企业已达 20 多家,在中国基本上集中了世界上所有客车制造的先进技术,有许多产品已经成了市场上耳熟能详的著名品牌,不仅提高了中国客车行业技术进步的速度,也使我们的老百姓享受到了世界客车技术进步的成果。

■配套环境的进步是客车行业取得更大成就的前提和条件。

为了解决汽车产品技术空心化的问题,国家出台了《构成整车特征的汽车零部件进口管理办法》,通过此项政策的实施,将限制 CKD 的发展,对提高中国汽车产业的技术水平具有积极意义。对于客车行业来说,在限制 CKD 产品的同时,将在一定程度上改善配套环境,提高零部件企业进行技术革新的积极性。目前档次较高的客车产品,核心总成仍然依赖进口,比如,今年的北京公交招标,除少数配有 CNG 的车型以外,所有参与竞标的车型基本上都匹配康明斯或依维柯欧III柴油机。进口发动机性能较好,但价格也很高,给客车企业的成本控制增加了难度。随着国产欧III发动机技术的逐渐成熟,这种现状有望得到改变——

锡柴"奥威":是具有国际先进水平的四气门欧III排放发动机,采用了国际先进的高压电控共轨新技术,具有大功率、低排放、低噪音、低油耗、长寿命等五大特点,功率覆盖 260-320 马力。

上柴"琅驰":上柴公司"琅驰" CNG (天然气) 凭借其优良的排放技术、可替代能源以及高产业化水平而从各路强手中脱颖而出,荣获"BAAV2005 年度最佳发动机"大奖。据悉,"琅驰"已经成功完成了包括卡车、汽车吊车、牵引车、客车等各种车型的整车匹配。

潍柴"蓝擎": "蓝擎" WP10/12 欧Ⅲ发动机不仅性能先进,拥有自主知识产权,而且具备欧Ⅳ的开发潜力,将逐步进入重型汽车、大客车、工程机械、船舶、发电等多种动力配套领域。

玉柴"宇龙": 玉柴"宇龙"YC6L欧III发动机是玉柴委托德国FEV汽车发动机技术公司设计开发,聚合欧洲最新技术的现代车用柴油机。

发动机是客车的心脏,也是客车产品升级的标志,国产发动机整体水平的不断提升,使客车行业的配套环境越来越好,为实现成为世界客车制造中心的目标打下了坚实的基础。

三是、社会资本的涌入为行业整合提供了动力和契机。

从 2003 年开始, 客车行业的兼并重组就已经拉开了序幕, 其中宇通客车、江淮集团、中通客车、中大集团、广东美的这些企业表现得尤其突出, 但是, 从取得的效果来看, 客车行业的资源整合还处于一个相对较低的层次, 一方面是客车行业的特殊性增强了行业整合的难度, 另一方面是大家心有余而力不足。

客车行业虽然具有较好的发展前景,但目前所面临的困难还是十分艰巨的。首先,行业集中度 不高,竞争不规范。客车行业多、小、散的局面是老生常谈的问题,由于技术门坎较低,资金规模 要求也不大加上地方保护主义根深地固,因此,全国大大小小的客车企业多达 100 多家,不仅使市 场竞争不规范,也形成了一定程度的资源浪费。根据中国客车统计信息网的数据,2004年,客车行 业前十五位的市场集中度只有80%,远远低于轿车和卡车的水平,特别是在公交客车领域表现得更 为明显。全国有近 40 家公交客车生产企业,最大的企业年销量也只有 3000 多辆,企业之间很难拉 开距离,没有领袖企业,不易形成主流趋势,产品档次不高,客车企业在市场上没有话语权,导致 市场竞争混乱,企业赢利能力下降,长此以往,不利于行业的协调发展。所谓不破不立,在公交客 车领域要想突破旧的体制和旧的秩序的桎梏,必须要有人敢于革命,不仅在产品开发上要形成自己 的风格,在营销手段上也要敢于独辟蹊径。其次,传统市场受到挤压,需要重新调整经营策略。在 火车提速和私家车膨胀的挤压之下,公路客运正在经受着前所未有的考验,一方面原来的黄金线路 风光不再,另一方面短途客源被大量分流,公路客车的生存空间被不断蚕食,对客车行业来说,将 动摇市场基础,因为公路客运向来是客车行业的主要市场。要和火车和轿车争客源,对客车企业的 产品开发能力将是极大的挑战。进行行业整合,不仅能够提高客车行业在市场上的话语权,也能够 增强客车行业主流企业的竞争实力,对提高企业的产品开发能力也会大有帮助,因此,进行资源整 合是客车行业发展的必经之路。

客车行业缺品牌、缺资金,是当前的突出问题,而这两点都是行业整合的必要条件。一方面品牌的聚集效应能够推动客车行业继续进步,另一方面,没有资金,行业整合将成为无源之水。培育品牌需要长期的积累,不是一朝一夕的事,而解决资金问题却是燃眉之急。就近几年的情况来看,社会资本大举进入客车行业,为客车行业的资源整合注入了新的活力,其中辽宁曙光、盐城中大和广东美的都取得了阶段性的成果。辽宁曙光集团入主丹东黄海以后,基本上是一年上一个台阶,特别是在公交客车领域,已逐渐占据行业领先地位,今年的北京招标,丹东黄海取得了千辆大单,排在行业之首,不仅使丹东黄海的市场地位更加巩固,而且对于品牌的提升也产生了积极的影响。盐城中大集团,先后控制了盐城中威、西安骊山、上海光辉、北京燕京和南京金陵,有消息称,中大

集团即将大举进入公交领域,看来中大集团对客车行业的热情不减,布局也已经略据雏形。广东美的集团先后在云南和湖南整合了四家客车企业,建立了两个客车生产基地,从 2005 年的情况来看,这两个基地都已走逐步上了正轨。社会资本之所以对客车行业感兴趣,除了客车市场具有良好的发展潜力之外,客车行业的资源整合具有很大的上升空间也是一个重要因素,因此,进入客车行业的社会资本对前景都持乐观态度。比如,重庆力帆在进入客车领域之后,打出了"翔龙"(降伏金龙的谐音)旗号,目标非常明确。长丰集团与巴西马可波罗公司、日本双日公司签下总投资 4000 万美元的客车项目,公然宣称要成为未来客车行业的"龙头老大"。

可见,行业整合既有必要性,也有诱惑力,社会资本的大量涌入为行业整合提供了动力和契机。

四是、客车行业竞争的焦点比较集中。

客车的细分市场较多,而且每一个阶段都有不同的需求重点,现阶段,客车行业的竞争焦点主 要集中在两个方面,一是大型客车,二是公交客车。

■大型客车方面:

数据显示,近5年来,大型客车的平均增幅达到了35.53%,是客车行业乃至整个汽车行业增长速度最快的车型之一。我们知道,数据反映出来的规律是一种普遍规律,代表一种市场走向,从具体的市场表现来看,以下5个因素是大型客车高速增长的主要支持力量:

- 1、客流规律。旅客流动的规律性和季节性很强,目前客流高峰主要集中在三个时段,一是春节,二是"5.1",三是"10.1",除了这三个高峰之外,平时的上座率只能达到 50%左右,据介绍,营运客车赢利的临界点在 35~45%之间,可见,三个客流高峰是客车用户的主要赢利时段,因此,客车用户的运力配备通常以适应最大需求为主。要满足客流高峰的旅客运输,大型客车的运输效率显然更高一些,自国家假期调整以来,客流规律促进了大型客车的市场需求的高速增长。
- 2、政策因素。交通部今年发布的《道路旅客运输及客运站管理规定》和以前实施的道路旅客运输企业资质评定政策,对哪些企业可以经营哪一个级别的客运线路,需要拥有多少客车、有多少座位数都有明确的规定,比如,营运线路长度在 800 公里以上的客运班线,要求经营者应当自有营运客车 100 辆以上、客位 3000 个以上。也就是说,要想经营级别较高的线路,在车辆在配备上,必须要拥有很大比例的大型客车。
- 3、公交客车大型化。近年来,公交客车大型化的趋势十分明显,大型客车是提高营运效率、解决城市拥堵的有效工具。今年的北京公交招标,4000 多辆车一律要求达到 11 米以上。2004 年上海发布《上海市城市公交客车通用技术要求》,将"大型化"放在发展方向的第一位。深圳巴士集团拥有营运车辆 3503 台,其中大型客车 2487 台,占 70%以上。随着公交改革的不断深化,城市公交对大型客车的需求将会进一步扩大,公交客车也将成为拉动大型客车高速增长的主要力量之一。
- 4、卧铺客车的市场表现。卧铺客车是中国的国情车,是我们自主研发的产品,近几年,市场需求有所萎缩,年需求量保持在 4000~5000 辆。但是市场对卧铺客车的需求已经发生了很大的变化,从当初的 9 米车为主,发展到目前以 12 米车为主,2004 年,大型客车在卧铺客车年度销量中所占的比例达到了 98.88%,比 2003 年上升了 5 个百分点。
- 5、出口趋势。据海关统计,今年上半年,30 座以上的客车出口达到了1104辆,同比增长226.63%, 是增长最快的领域。宇通客车继上半年400辆 ZK6120出口古巴以后,据说下半年还有一笔后续大单,客车行业对客车出口抱有极高的期望,随着金龙、宇通等主流企业的强势介入,大型客车将占有更大的份额。按这种趋势发展,出口将成为扩大大型客车需求的重要渠道。

■公交客车方面:

在建设部相关政策的推动下,"公交优先"已深入人心,全国范围内掀起了更新公交客车的高潮, 一向被视为"鸡肋"的公交客车已成为客车企业的香饽饽。促进这种转变的主要原因有:

- 1、城市公交是经济体制改革的重点。由于历史的原因,城市公交带有明显的计划经济色彩,其较强的公益性导致了投资渠道比较单一,高度的垄断性导致了竞争意识比较缺乏,明显的福利性影响了自我发展能力的形成,因此,城市公交成了国家经济体制改革的重点之一。近三年来,建设部每年都会发布针对城市公交改革的政策,2003年提出了《关于加快市政公用事业市场化进程的意见》,2004年发布了《关于优先发展城市公共交通的意见》,2005年又出台了《城市公共汽电车客运管理办法》,对改善城市公交的投融资渠道、规范城市公交的市场行为以及推动城市公共交通事业的发展都具有积极的引导作用。国家的政策引导是促进市场繁荣的主要动力。
- 2、城市客车担负着改变城市形象的重任。随着经济水平的逐步提高,城市建设已经成为当前最 热的热点,城市公交除了原有的公益性、福利性色彩以外,又被赋予了改变城市形象的新内容。比 如,北京的城市公交,是绿色奥运的落脚点之一;上海的城市公交,将成为世博会的重要窗口等等。 大大提高了地方政府对城市公交改革的积极性,因此,在全国范围内掀起了更新公交客车的高潮。
- 3、客车企业积极性很高。在市场需求的拉动之下,公交客车已经成为客车企业关注的重点,近几年,不仅专业厂家都在想方设法扩大规模,原来的不生产公交客车的企业也纷纷涉足这一领域,使公交客车的市场竞争越来越激烈。据不完全统计,全国的公交客车生产企业已经达到了近 40 家,宇通、金龙、金旅、黄海、亚星、牡丹、少林、友谊、中通、江淮、安凯、大宇等等,这些客车行业主流企业的加盟,一方面增加了竞争的激烈程度,另一方面提高了公交客车企业的产品开发能力,对公交客车的进步和发展具有积极意义。
- 4、市场前景十分广阔。城市化水平越来越高、城市建设越来越好,加上城乡公交一体化、城际公交一体化的逐步实施,公交客车的市场前景十分广阔,不仅需求规模会不断扩大,而且更新频率也会加快,如果在出口方面也能够取得一些突破,公交客车的市场前景会更好。但是,由于技术进步的速度不快,营销方式比较落后,虽然市场前景不错,但企业的经营效益并不高,这是今后需要重点解决的问题。

总的来说,客车行业的现状是特点比较突出、成效大于困难、发展基础较好、市场前景一片光明,在一批具有真知灼见的企业家的带领下,将会取得更加优秀的成绩。

二、对目前存在的问题可以通过改进予以消化

客车行业取得了令人满意的成就,也有非常明显的问题,这些问题有的来自于客车行业内部, 有的与经营环境关系密切,我们剖析这些问题,主要是为了让这些问题在行业发展的过程中能够得 到应有的重视,努力消除负面影响。归纳起来,主要问题来自4个方面:

行业利润较薄。

2004年汽车行业中汽车和改装汽车的产品销售收入达到6050.72亿,同口径的利润总额为377.42亿,销售利润率为6.24%。客车包含在汽车和改装汽车之中,根据中国客车统计信息网对48家主流客车企业的统计,2004年产品销售收入为232.7亿,利润总额为1.17亿,销售利润率仅为0.5%,其中,最好的两家是5.38%和5.01%。也就是说,客车行业中盈利能力最好的企业也达不到汽车行业的平均水平,客车行业的利润较薄是不争的事实。作为资金状况并不是很好的客车行业,盈利能力弱标志着自身造血功能不强,不利于行业的发展。今年上半年,通过结构调整,客车行业中的主流企

业在盈利能力上已经有了不小的进步,销售利润率的前两位达到了 6.79%和 6.20%,应该说大家对这个问题已经有了足够的认识。

产能明显过剩。

产能过剩是客车行业老生常谈的问题,据不完全统计,在大中型客车领域,排名前 10 位企业的产能已超过了 10 万辆,但市场需求每年只有 8 万辆左右,可见,产能已经过剩,而客车行业有 100 多家大中型客车生产企业,产能过剩已是十分严峻的问题。从行业发展的现状来看,新来者依然络绎不绝,将会占用更多的社会资源,产能过剩将逐渐从一个行业问题演变成为社会问题。形成产能过剩的深层原因是利益驱使之下的各自为政,由于汽车产业是国家经济的支柱产业,因此各省各地区都非常热心为建立这个支柱而努力,"有条件的要上,没有条件的创造条件也要上",上轿车由于受到国家审批制度的限制不太容易,而上客车则要简单得多:一方面是由于客车资源丰富,全国星罗棋布的客车厂有 100 多家,基本上每个省、每个地区都有一些资源可以借用;另一方面,上客车投资较小,不要多少投资就能够建成几千辆的生产线。随着行业的发展,市场资源将逐步集中是可以预见的结果,没有市场做支撑,客车行业将会有许多产能"与草木同枯",因此,客车企业的发展不能一味求大求全,应走专业化发展之路。

产品同质化矛盾突出。

产品同质化有历史的原因,也有市场的原因,但主要还是技术的原因。由于产品开发能力不足,客车行业中有许多企业采用"跟随战术",这种战术有很多优点:

- 一不要创新。照葫芦画瓢即可推出自己的"新"产品;
- 二不要承担风险。市场上什么产品流行就画什么瓢,不需要承担产品开发的风险;
- 三可以节省成本。不用试验,不用技术攻关,可大大节约产品开发成本。
- "跟随战术"虽然有效,但其作用十分有限,因为它也有很多致命的缺点:
- 一是永远做不了最好的产品。亦步亦趋地跟着别人,很难培养自己的核心技术,将阻碍行业的 技术进步,大家都采用这种战术或长期采用这种战术只能使整个客车行业变得越来越平庸;
- 二是不利于行业的发展。产品的差异化是行业发展的基础。"跟随战术"或许能够满足一己之私欲,但有这些不劳而获的存在,就会挫伤其他企业开发新产品的积极性,破坏的是整个客车行业的发展基础。
- 三是容易使客车行业陷入恶性竞争的泥潭。产品同质化的最终结果是价格战,因为大家拿出来的东西都差不多,除了价格没什么可比的。价格战是双刃剑,"伤敌一万,自损八千",没有胜利者。

营销手段比较单一。

客车的营销以关系营销为主,但在发展过程中渗入了一些不健康的因素,使行业的扩张受到了一定的限制,具体来说,在现阶段了关系营销具有如下弊病:

第一、成本压力越来越大。关系营销必需在企业与客户之间要建立庞大的客户关系网。维系客户关系网的存在和发展是需要成本的,特别是客车行业,由于目标用户比较明确,不同的客车企业要在相同的客户群体中建立自己的客户关系网,由于竞争激烈,客车企业在维护客户关系中的花样越来越多,这种成本有逐渐增大的趋势。

第二、企业对市场的控制越来越难。在关系营销中,客车企业主要靠市场营销人员来控制市场, 而企业对市场营销人员的控制往往显得十分被动。目前,客车企业的客户关系管理相对薄弱,大部 分客户资源都掌握在少数营销人员的手中,这是企业控制市场越来越难的内部原因。另外,在客户 方面,客车企业往常建立的关系有许多不确定的因素,比如人员变动、竞争对手切入、售后服务矛盾等等,也增加了企业控制市场的难度。

第三、关系营销在一定程度上给市场带来了混乱。在关系营销中,市场接受产品并不是按照"择优录取"的原则来进行,使一些投机者有了可乘之机。市场经济具有优胜劣汰的功能,而关系营销则在一定程度上消弱了这种功能的作用,而且还容易滋生腐败让一些非市场的东西沉渣泛起,对客车行业来说不利于行业的发展和进步。

以上四个方面是现阶段客车行业存在的主要问题,有一些已经在逐步改进,还有一些可以通过客车企业加快专业化发展进程、加强产品开发的基础性研究和增加品牌营销、实力营销的力度来逐渐淡化,总之,这些问题并不是不可调和的矛盾,都是行业发展的副产品,是可以通过改进来予以消化的。

三、未来 5~10 年客车行业的发展趋势

未来 5~10 年客车行业将迎来新一轮的发展高潮,这是我们的总体判断,支持这种判断的理由 有以下 3 点:

1、中国将逐渐成为全世界的客车制造中心。

据国际汽车制造商协会统计,2004年,全世界大中型客车的产量总计241678辆,其中产量在5000辆以上的国家有9个,中国以78712辆排在首位,占世界总产量的33%。

序号	国别	2003年	2004年	同比增长	04年各国所占份额
	各国总计	221436 辆	241953 辆	9. 30%	
1	中国	66700 辆	78712 辆	18. 00%	33%
2	美国	27943 辆	29033 辆	4. 00%	12%
3	巴西	26990 辆	28738 辆	6.00%	12%
4	俄罗斯	17224 辆	18760 辆	9.00%	8%
5	土耳其	10967 辆	14742 辆	34. 00%	6%
6	韩国	16354 辆	14000 辆	-14. 00%	6%
7	日本	11406 辆	12286 辆	8.00%	5%
8	德国	10423 辆	9984 辆	-4. 00%	4%
9	瑞典	8050 辆	7733 辆	-4. 00%	3%

2004年中国客车行业所取得的这些成就基本上是本土市场不断扩张的结果,因此,虽然我们占的比例很高,但还不足以成为世界客车的生产制造中心。要想成为世界客车制造中心必须具备三个前提:一是客车品牌要在世界范围内得到广泛认可,二是客车企业要具有较强的竞争实力,三是客车产品具有比较明显的特点。从发展形势来看,中国的客车行业在保持高速增长的同时,正在世界范围内提升自己的影响力:

其一、量的积累是走向世界的基础。

面对上表,很多人可能会不以为然,认为德国和瑞典虽然产量都在一万辆以下,但由于其产品的档次高、质量好,与中国的 7.8 万辆没有可比性。这种观点表面上来看是很有道理的,但却忽视了量的积累的重要性。2004年,中国的 78712 辆客车中,大型客车有 26207辆,大型客车所占的比例已从 2001年的 19.27%上升到了 33.29%。客车是一种载客工具,其基本的功能是使乘客发生位移,而实现这种功能与客车的档次并无密切的关系,影响运输效率的主要指标是车的大小,从这个角度上来说,进行产量和销量的比较是很有意义的。另外,有一定量的积累,为产品的升级换代打下了

良好的基础。在国际汽车制造商协会的统计报表上,中国已连续 4 年排在榜首位置,从增长的速度来看,其他国家很难在近 10 年内超过中国,因此,在量的积累方面,中国的实力将会越来越雄厚。数量是支撑品牌的前提,当中国的客车在世界各国驰骋之时,肯定能够产生一些颇有影响的中国客车品牌。

其二、市场份额不断扩大是必然趋势。

近几年,国内客车市场的增长速度已经趋缓,客车出口成了维持行业发展的新的增长点。进入"十五"以来,客车出口量的平均增长速度达到了63.68%,虽然目前出口量只能占到销售总量的5%,但按此速度发展,5年以后,出口份额将会达到30%左右。在国家政策的鼓励和促进下,目前客车企业的出口热情空前高涨,特别是客车行业的一些主流企业,起到了很好的表率作用。比如宇通客车对古巴的出口,不仅上了规模,而且提高了档次,平均售价达到了60多万人民币,继第一批400台完成之后,又敲定了600台后续订单。有消息称,还有一批中东的大订单也进入了实质性的谈判阶段。照此趋势发展,宇通今年的出口将达到1亿美元。大金龙在出口方面也屡有斩获,不仅率先拿到了进入欧洲的通行证,而且出口业绩也是捷报频传,据介绍,大金龙已向20多个国家和地区出口了近2000辆客车,近期出口沙特450台客车的装船仪式具有极大的感染力,既展示了金龙的实力,也鼓舞了中国客车出口的士气。据报道,预计大金龙今年将完成4500万美元的出口任务。随着出口量的增长,中国客车将在世界市场上占有更大的市场份额,中国的客车企业将在世界市场上具有更强的竞争能力,这是一种必然的发展趋势。

其三、中国的经济环境与客车产业的发展需求相匹配。

客车产品具有一些与大众消费品差异较大的特点,对于生存和发展的环境要求较高。首先,客车是劳动密集型产品,不适宜大规模的机械化生产。虽然日本人希望用六面体定位技术来提高客车的批量生产效率,但由于客车的小批量、多品种的特点,使这种先进的工艺很难发挥效益。因此,控制劳动力成本对于客车生产十分重要,我国具有丰富的劳动力资源,比欧、美、日、韩这些地区的劳动力要便宜得多,能够完全满足客车产业的发展需要。其次,客车企业的订单生产模式对配套环境要求很高。客车企业要尽量减少产品库存,这是经过长期实践摸索出来的成功经验,不仅仅是因为库存产品会占用企业的流动资金,降低了企业的经营效率,一般而言,库存产品很难再找到适销对路的市场,只能降价或打折销售,这是所有客车企业都不愿面对的现实。因此,客车企业对配套渠道要求很高,如果配套环境不能保证客车企业的生产需要,将严重影响客车企业在市场上的信誉。经过几十年的不断调整和发展,中国的客车配套企业形成了几个很有特点的产业集群,比如江苏,既是客车企业最多的省份,也是客车配套企业十分集中的省份,配套半径小、配套品种全,为客车企业的发展提供了必要的保证。另外,中国有需求巨大的客车市场做支撑,坚实的市场基础对客车产业的发展和扩张具有积极的促进作用。

其四、我们具有成为世界客车制造中心的能力和条件。

中国不仅具有非常优秀的客车企业、具有十分丰富的客车产品,而且产能大、具有独立的产品 开发能力,这些都是成为世界客车制造中心的前提和条件。经过市场的洗礼,中国已经有一批客车 企业具有较强的市场竞争实力,目前年销量在1万辆以上的有了两家,未来5~10年有望发展到5、 6家,当然前提是占有更多的世界市场份额,仅靠中国本土市场是远远不够的。中国客车的产品格 局堪称世界之最,产品链长、层次十分丰富,既有公路客车、旅游客车、城市公交客车、团体客车, 也有自主开发的卧铺客车,还有新发展起来的城郊客车,产品的长度从3.5米到13.7米,产品的档 次从几万元到几百万元,产品跨度之大世界上没有哪个国家能够超过我们。我们的客车产能远远超 过国内市场的需求,这是成为世界客车制造中心的起码条件。另外,中国的技术水平已经有了非常明显的进步,在兼收并蓄的基础上,客车领域的自主开发能力已越来越强,加上我们的客车企业已经熟练掌握了全球采购技巧,因此,在产品开发方面我们已经有了较强的实力。虽然我们在高档产品方面与国外优秀企业尚有不小的距离,但客车是生产资料,不是奢侈品,是用户用来赚钱的工具,产品要以用户满意为原则,要与用户的购买力相匹配。因此,我认为,仅靠高档产品是不足以成为世界客车制造中心的,我们的客车产品必须得到大多数市场的认可。在未来 5~10 年,除了欧美这些经济十分发达的地区以外,世界客车市场的主流仍将以中高档产品为主,特别是一些人口密度相对较大的国家,购买力相对较低,却是客车发展的主要市场,适应了这些市场的普遍要求,才能够真正成为世界客车的制造中心。

2、节能是客车发展的主旋律。

国家发改委发布的《节能中长期发展规划》明确指出,"九五"以来交通运输用油呈快速增长态势,年均增长速度大大高于同期国内生产总值的增长速度。我国自 1993 年开始成为石油净进口国以来,对外依存度逐年提高,2004 年对外依存度超过了 40%。客车作为主要的交通运输工具之一,是能源消耗与供给这一对矛盾聚集的焦点。因此节能将是未来客车发展的重要课题,要发展我们的客车产业,必须要在节能上取得明显成效。

首先,节油客车将成为客车行业的发展潮流。

在国家政策的重视和引导之下,客车的节油问题俨然已是行业发展的首要问题,行业组织、用户、客车生产企业以及发动机配套企业都纷纷表现出了高度的关注:

- ——今年 7 月,由建设部科学技术委员会城市车辆专家委员会、中国公路车辆机械总公司、中国旅游车船协会、中国城市公共交通协会、中国公路学会客车分会 5 家单位发起的第二届全国客车大赛在北京成功举行,其中增设"客车节油奖"成了本届大赛的最大亮点,大赛组委会要求,所有参赛车辆必须经过交通部公路交通试验场的现场检测,最后根据检测数据确定大奖得主。通过这次活动,行业组织很好地履行了他们的引导职责,使客车行业的节油工作得以在全行业顺利铺开。
- 一随着柴油价格的上涨,客车用户的燃油成本大幅上升,有些线路的燃油成本已跃居各项成本之首,从经济角度来看,客车节油与否将成为客车用户选购产品的主要参考指标,客车用户将用市场行为拉动节油客车的迅速发展。为了降低燃油成本,客运企业还对培养驾驶员良好的驾驶习惯和提高驾驶技巧特别重视,去年广州五十铃开展的节油驾驶活动受到了客运企业的普遍欢迎。
- 一一第二届全国客车大赛共有 9 辆客车获得节油大奖,分析这些获奖产品,我们发现有 5 个产品属于引进车型,有 6 个产品装配进口发动机,充分说明引进产品和进口发动机的节油性能优于国产产品,虽然如此,仍有 3 个产品是纯国产产品,装配国产发动机,其中郑州宇通的 ZK6119HB 装配潍柴发动机,苏州金龙的 KLQ6840Q 和福田欧 V 的 BJ6100C6MHB 装配玉柴发动机。可见,发展节油客车可以走引进和自主开发相结合的道路,引进可以提高效率解决眼前困难,自主开发则是着眼于长远利益。除了发动机以及匹配性以外,车身的设计也是节油的重要环节,可以通过减轻重量、减少风阻来实现节油目的,中通客车的"中通博发"和江淮现代的"省油王"都是节油的佼佼者,两者的共性是在车身结构上有其独到之处。"中通博发"采用全承载技术,除了自重较轻外,水滴状的外型设计既美观大方,又可以最大限度地减少风阻,降低能耗。江淮现代的"省油王" 在保证足够行李仓容积的情况下,车身高度降低 200mm,车辆行驶时迎风面积比同类车型小 8.5%,可以有效地降低油耗。

——发动机技术的改进是客车节油的主要渠道,发动机企业对节油的态度主要表现在技术引进方面,比如锡柴与奥地利 AVL 公司的合作、上柴与日野合作、潍柴和 AVL 联手开发"蓝擎"、玉柴委托德国 FEV 设计"宇龙"等等,既缩小了与国外优秀企业的差距,也提升了自己产品的节油性能,应该说已经取得了明显的成效,随着这种合作的逐步深入,发动机企业将为开发节油客车作出更大的贡献。

《节能中长期发展规划》将开发节油汽车列入节约能源的重点领域,指出:"未来用油增长最快的是机动车","最经济有效的措施就是制定和实施机动车燃油经济性标准并实施车辆燃油税等相关制度,促进汽车制造企业改进技术,降低油耗,提高燃油经济性,引导消费者购买低油耗汽车"。开发节油客车是一项系统工程,需要方方面面的共同努力才能取得较高的成效,未来 5~10 年,由于汽车数量猛增、石油在全球范围内越来越稀缺,客车的节油性能必将受到空前的关注,开发节油客车将成为客车行业的发展潮流。

其次,积极开发非燃油客车将在未来的市场竞争中掌握主动。

国家对开发非燃油汽车的态度是积极的,《节能中长期发展规划》强调,要"研究鼓励混合动力 汽车、纯电动汽车的生产和消费政策。"具有较强的可操作性。就目前的情况来看,在开发混合动力 汽车和纯电动汽车方面,客车行业已经取得了一些成果。

国家"十五"计划于 2001 年将电动汽车列入 12 个重大专项之一,东风公司联合政府、高校和科研机构,以四位一体的方式发起成立了东风电动车辆股份有限公司,由东风电动作为实施主体,致力于纯电动、混合动力和燃料电池等各类电动汽车的研究开发及产业化。2003 年,5 辆由东风电动车辆股份有限公司生产的混合动力公交车在武汉市投入示范运营,经过两年的示范运营,已获取大量整车和零部件实验数据,使产品的控制策略和各项性能指标得到了很好的验证和优化。目前,东风混合动力客车最高时速可以达到 80 公里,排放达到欧 III 标准,燃油消耗降低 30%以上,制造成本增加不超过 30%,有消息说,由武汉公用客车厂生产的 15 台该系列的混合动力客车即将批量投放市场。由于城市环保对公交车辆排放要求越来越高,加上成品油价格大幅上涨使公交企业亏损严重,混合动力客车具有比较好的市场前景,因此,有多家客车企业对这块市场产生了浓厚的兴趣,而且有些企业的产品已经具有批量生产的基础,除了东风电动、武汉公用客车厂以外,深圳五洲龙早在两年前就推出了自主开发的混合动力客车,并多次参加全国性客车大展,不仅国内用户印象深刻,巴基斯坦、泰国等外国客户也产生了浓厚的兴趣,可谓万事俱备只欠东风。所谓"东风"主要是指国家的行业管理政策,有消息称,今年 10 月,混合动力客车将能够正式拿到"准生证",被国家的公告和目录管理程序认可,与此配套,今年底还将完成《大型混合动力电动客车标准》的编制工作,混合动力客车批量进入市场的日子已经越来越近了。

在电动客车的开发方面,最具有代表意义的是武汉公用客车厂开发的卡式电池组电动公交车 WG6110EV,在第二届全国客车大赛上获得了"中国最佳环保型客车"大奖。其主要技术特点是对 纯电动汽车的系统进行集成,其中四项专利有针对性地解决了电动汽车领域的几大难题:

- "可快速更换的卡式电池组"有效地解决了纯电动车的连续运行难题;
- "电动车用脚踏、离心联动离合器"有效地解决了纯电动车电机启动电流过大,对电池、电控系统造成严重冲击,损坏电池及严重影响电池使用寿命等问题;
- "用于更换电动车卡式电池组的平衡式机械臂"有效地解决了方便、快速更换电池组的难题, 一分多钟即可完成电池组的更换,就像手机换电池一样方便;
 - "智能峰谷差充电系统"有效地利用城市电网峰谷差给电池组充电,使得电动公交车的营运成

本只是燃油公交车的 1/3。

将这些关键单元技术进行整合,卡式电池组电动公交车形成了一套拥有自主知识产权的系统集成方案,每辆车配有 4~5 块可更换、并可反复充电的电池组(采用价格较低的铅酸电池),既成功解决了电动客车续航能力不足的瓶颈问题,又降低了产品成本,让用户买得起也用得了,使电动客车能够真正实现市场化的目标。目前卡式电池组电动公交车已经在兰州和威海投放了小批量,进行试运营,将在此基础上总结经验、进行推广。

未来 5~10 年,混合动力客车和电动客车的技术将会更加成熟,在进一步降低成本之后,市场 将会更加乐意接受这种使用成本较低的产品,而且能源问题是全球问题,节能客车是占据世界客车 市场的重要筹码。

3、在新的行业格局中立足需要具备 4 个条件。

未来的客车行业是一个怎样的格局,是我们经常探讨的问题。根据客车市场的发展趋势,我认为,未来 5~10 年,客车行业将发展成为资源相对集中、专业化水平更高的行业,目前的一些纯高档客车企业将逐步被同化,其中实力雄厚的会发展成为具有一定规模的大企业。总的看来,客车行业将产生 5、6 家资产规模在 20 亿以上、年产销量超过 1 万辆的客车产业集团,另外还有 15~20 家资产规模在 10 亿左右、年产销量在 3~5 千辆的区域性、专业化的客车企业。以下 4 点是形成新的行业格局的重要指标:

①、技术上要保持一定的先进性。

我们说引进和合资促进了中国客车行业的技术进步,但要保持技术的先进性仅靠引进是远远不够的,一方面人家不会将最先进的技术输出给我们,另一方面我们在吸收和消化的过程中很难达到100%。我们要成为世界的客车制造中心,在技术上必须站在最前沿,因此,在技术上敢于创新和加强客车技术的基础性研究就显得尤其重要。

创新需要勇气更需要实力,客车企业只有在不断的创新中才能形成自己的产品特色,增强自己的市场竞争实力,继而在市场中占据较大的市场份额。截止目前,全国客车大赛已经举办了两届,每一届都有创新的亮点,第一届是东风的中置中型客车,第二届是一汽的短前悬公交客车,至今仍记忆犹新。东风的中置客车 DFA6840MA01,打破了原有的客车设计理念,将客车发动机布置于底盘两轴的中间位置和车厢底平面的下方,实现了底盘总体布局的合理性,实现了最佳车轴负荷的分配,增强了操作稳定性、行驶平顺性和制动安全性能,较好地解决了客车底盘悬架系统的优化组合问题,以及车厢底面平整和扩大整车空间问题。一汽的短前悬公交客车"都市 MM",是一汽客车有限公司与欧洲著名设计公司联手打造的精品,率先在中型公交客车上实现了低地板化,短前悬、长轴距,大大增加了有效使用面积,应用全承载式车身设计降低了自重,大流线型降低了风阻,降低了油耗,加上一汽成熟总成的支持,模块化设计,零部件通用,降低了车辆的维修保养成本。东风和一汽不是目前客车市场上的主流企业,但其创新精神和技术实力在客车行业均处于领先地位,为他们在客车领域取得更高的成就打下了良好的基础。

加强客车技术的基础性研究是一项见效慢、耗费高的苦差事,不仅需要企业的经营者具有远见卓识,还需要有一点公益心,要有大公无私的思想境界,因为,基础性研究的成果,很可能在较短的时间内被业内同行所借鉴。所以,只有具有使命感和责任心的企业才敢于挑起这幅重担。目前,宇通客车、苏州金龙和丹东黄海在这一方面走在行业前列。其中宇通客车和苏州金龙是通过设立博士后工作站来实现其基础性研究计划的,宇通客车已分别在《大客车车身骨架及零部件结构有限元

计算分析》、《汽车零部件 NVH 特性研究》、《客车驾驶员和乘客主动安全性研究》、《车外噪声理论》和《客车座椅和悬置隔振设计》等方面取得了一些重要的研究成果,苏州金龙也已经开始涉足《客车操纵稳定性和行驶平顺性的关键技术研究》和《苏州金龙客车的隔声、降噪、隔热技术研究》。丹东黄海则是从解决配套能力着手的,据介绍,丹东黄海将借助中央振兴东北老工业基地的各项优惠政策,加大技术改造投资力度,将在未来的两年之内投资 2.5 亿对大客车车桥项目进行改造,最终达到年产 2 万套的生产能力,同时,进一步加强对外合资合作,多方面寻求与国际先进水平的嫁接,解决技术短板,提高核心竞争力。

在技术上保持一定的先进性能够有效地突破产品同置化的影响,不仅能够增强客车产品的竞争力,也能够增强客车行业的生命力。

②、产品要有特色。

客车产品是否有特色主要考验企业的研发能力,上面提到的混合动力客车、卡式电池组公交车、发动机中置客车、短前悬公交客车都是很有特色的产品,不仅为企业的技术储备、为企业的产品升级做出了贡献,也为客车行业进一步发展打下了基础。产品特色除了要具有一定的市场前瞻性以外,还要具有较好的实用性,比如中通博发、合肥现代省油,宇通耐用,安凯客车的百万公里无大修,这些都是实用性的代表。比较而言,最有特色的中国客车产品是卧铺客车,虽然近两年卧铺客车的市场需求有所下滑,但每年仍有 4、5 千辆的销量,而且档次在迅速上升,如果在国外能够找到卧铺客车的应用环境,客车出口的形势将会出现质的变化。要想在今后的市场格局中占得一席之地,努力培育自己的产品特色是一件十分重要的工作,我认为以下三点值得关注:

第一,对引进的技术和产品要迅速消化。我们不能把引进的产品作为自己的产品特色来培养,因为毕竟是人家的东西,很难依靠这样的产品在世界市场上树立自己的品牌形象。迅速消化引进的技术,作为提高自己、丰富自己的一种手段,才是正确的态度。客车行业的引进产品很多,但大部分很难摆脱引进产品的限制。宇通在这一点上的动作远远超过行业中的其他企业,在引进"莱茵之星"后,宇通在很短的时间内实现了国产化,与 MAN 公司的设计师共同设计了宇通自己的产品 ZK6120H,据称进行了多达 183 项十分严格的专业改造,将空调、暖风、座椅、门、大灯、雨刷等主要车身总成均换成了成熟的国产配件。这款产品不仅在国内市场上很有竞争力,在国际市场上也很受欢迎。

第二,要提高产品开发能力,迅速跨过模仿和抄袭阶段。模仿和抄袭是我们的长处,在企业发展的初期,这种方式有利于迅速切入市场,但要在未来的行业格局中立足,必须将提高产品的自主开发能力放在首位。且不论模仿和抄袭是知识产权的禁区,对自主品牌的影响也是有百害而无一利,很难形成自己的产品特点。

第三,产品定位要准确,不能朝三暮四。客车的细分市场很多,但没有一家企业能够上下通吃,因此,产品定位要切合实际,既不能好高骛远,也不能避重就轻,一旦选定了目标市场,就要坚持不懈地付出努力。目前,一部分客车企业对产品定位非常随意,今天想干这个,明天又想干那个,几年下来,起的头不少,但收获并不大,无法形成自己的产品特色。

③、要培养良好的配套能力。

从竞争局面上来看,客车行业的竞争日趋激烈,前些年,客车行业的竞争主要集中在底盘生产资格上,但在取得底盘生产资格之后,竞争的焦点将会转移到提高底盘生产水平上来,需要解决的关键问题有两个,一是设计能力,二是配套环境。设计能力是指在技术上要保持一定的先进性,而配套环境主要指配套能力和渠道。良好的配套能力是企业长期积累的结果,也是产品开发的保证,

比如黄海的桥、宇通的空气悬架,对产品开发都提供了有力的支持。要讲自主配套能力,在国内肯定是一汽和东风最强,但客车企业仅靠自主配套是远远不够的,必须要培养良好的综合配套能力:

在自主配套方面要坚持有所为有所不为的原则,抓大放小。客车的配件很多,大到发动机、车架,小到门锁、螺丝钉,全部都由自己生产是不现实的,而且也不经济。但是对一些核心的关键配件,还是应该根据企业的实力和需求量的大小,有选择地进行开发,这样对于形成产品的差异化和控制成本都有帮助。比如丹东黄海的底盘在行业内口碑很好,由于黄海可以独立开发前后桥、制动器、车架等关键总成,其生产的8吨、10吨、13吨三个系列的后桥,在输出扭矩、制动器规格、可选速比等方面独具技术优势,为黄海客车的底盘匹配作出了突出的贡献。

理顺配套渠道,弥补配件供应中的短板。零库存是现代企业追求的一种境界,保证配套渠道畅通是实现这种境界的惟一方案。配件供应是一个系统工程,需要统筹协调、同进同退,如果某一个环节出现问题,则会拉整个系统的后腿,因此,弥补配件供应中的短板是实现零库存的关键所在。汽车工业是国家的支柱,也是很多地方的支柱产业,追求零库存不仅对汽车企业的发展有利,还能够在一定程度上拉动地方经济的进步。比如,安徽江淮汽车股份有限公司与长丰县政府合作建设江淮汽车零部件工业园,打造"半小时供货圈",实现了双赢。东南汽车引入精益生产理念,与33家关联企业同上ERP,追求整车企业与配套企业的共同繁荣。这些做法对客车企业都很有借鉴意义。

对于发动机等核心部件,要建立战略合作伙伴关系。发动机是客车的心脏,发动机项目的投入 也远远高于客车企业,客车企业没有实力自己上发动机,在配套工业园中建一个发动机厂也不现实, 因此,客车企业与发动机等核心部件企业的联系应该上升到更高的层次,要上升到建立战略合作伙 伴关系高度,在产品开发中要考虑发动机企业的实际问题。去年,我参加了镇江汽车厂与潍柴道依 茨品牌联盟的产品发布会,镇江汽车配潍柴道依茨三缸发动机,强势进入农村客车市场,产品既能 满足国家欧 II 排放的要求,又能降低销售价格,具有很强的竞争实力。这样的合作方式,目前在客 车行业中已经十分普遍,能够有效地增强客车企业的配套能力。

④、要有较高的品牌美誉度。

提高品牌的知名度,企业往往可以通过广告宣传等途径来实现,而美誉度反映的是消费者在综合自己的使用经验和所接触到的多种品牌信息后对品牌价值认定的程度,它不能仅靠广告宣传来实现,美誉度是形成消费者忠诚度的重要因素。因此,追求较高的品牌美誉度除了要提高品牌的知名度以外,还必须重视产品质量、不断提高售后服务水平。重视产品质量需要关注的要点比较多,既涉及技术水平、设计能力,也涉及工艺质量、配套环境,还需要提高员工的责任心和使命感。而提高售后服务水平则主要反映企业的实力和态度,仅有实力没有态度不行,仅有态度没有实力也不行,是两者高度统一之后的结果。由于市场竞争的加剧,客车企业已越来越重视服务质量,前不久,苏州金龙根据售后服务的需要建立了"呼叫中心",客户可以 24 小时对苏州金龙的任何一款产品信息进行咨询,也可以对产品质量和售后服务质量进行反馈,为确保客户反馈的问题在第一时间得到处理,呼叫中心会及时与各职能部门联系,对于重大问题,还会将处理结果报告公司总经理。呼叫中心为客户提供的这种"一站式"服务,减少了客户的抱怨,提高了服务的效率。提高服务水平对品牌美誉度具有直接的贡献。

要在未来的市场竞争中立足,以上 4 点缺一不可。总的来说,市场的需求趋势将决定客车行业的走向,而市场对客车产品的需求是由应用环境的发展所决定的,因此,客车企业在具备以上基本素质的同时,还需要具备应对市场变化的快速反映能力。

未来 5~10年并不遥远,我们希望见到一个更加团结、更加坚强、更具有竞争实力的客车行业,

也希望见到一个更加繁荣的客车市场。