

案例正文：

中国乘用车行业竞争格局：一个战略群的分析框架¹

摘要：每个企业都希望在本行业的动态竞争格局中处于优势地位，然而在一个充分竞争的行业中，企业数量众多，如何准确识别最直接的对对手对塑造和保持竞争优势十分关键。本案例以中国乘用车行业为例，介绍了中国乘用车市场上主要的 16 家合资企业与 3 家自主品牌企业的发展历史、生产规模、产品定位和当前战略。随着越来越多走合资道路的中国车企发展自主品牌、合资企业发展合作品牌、自主品牌企业收购外资品牌；合资企业向低端市场延伸，自主品牌企业向高端延伸，过去泾渭分明的两类企业如今让人眼花，谁与谁是才是最直接的对对手？战略群的分析工具有助于梳理海量信息和纷繁复杂的竞争关系以看清最直接的竞争对手吗？

关键词：行业；竞争格局；战略群；乘用车行业

0 引言：315 江淮、大众曝光

2013 年 3 月 15 日晚 8 点，一年一度的央视综合频道 315 晚会隆重开启。像往年一样，这是曝光那些隐藏深刻、常人通常无法深入了解甚至根本无法了解的大公司产品问题或行业黑幕的好时机，也是全民维权的好日子。过去的几年，麦当劳、沃尔玛、家乐福、东芝、索尼、惠普等世界知名企业赫然在列，今年又会有谁？

此时，中国汽车工业协会的资深理事王工（化名）也正在家里收看 315 晚会。他今年 59 岁，在一家知名大型汽车集团工作了近 40 年，从技术工人开始干起，到后来读大学，成为技术骨干，再转向管理岗位，如今是该集团汽车研究所的所长。由于该集团在汽车行业的影响力以及他本人的工作能力和经验，已数次代表集团出任中国汽车工业协会的理事，对国内外乘用车的发展历史、行业动态、政策导向、技术状况、市场趋势了如指掌，是一位难得的技术管理兼备的专家。

突然，电视上陈伟鸿关于江淮同悦轿车以普通钢板代替镀锌钢板导致车体生锈的报道吸引了王工的注意力，他身体向前倾了倾，专注地看完了这段约 8

1. 本案例由深圳大学管理学院林梅副教授撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。作者衷心感谢湖南交通职业技术学院汽车工程学院仇雅丽副教授在案例调研期间给予的大力帮助。
2. 本案授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
4. 本案例仅供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

分钟的报道，以及接下来关于大众汽车 DSG 故障的报道，这都是他最熟悉不过（大众 2002 年就推出了 DSG 变速器）、也早有所闻的事情。他摘下眼镜，回靠沙发，把头靠在靠垫上，叹息一声，心里清楚，在几近完全竞争状态的中国乘用车市场上，无论是江淮的低成本战略，还是大众的 DSG 神器战略，背后都无不弥漫着竞争的滚滚硝烟。此次 315 曝光，将对两家企业造成很大影响，除了巨大的直接成本，更有声誉的长远影响，其他企业如不以此为戒，注重企业立足的根基，无论是怎样的问题，终究纸包不住火，迟早都会暴露，到那时，企业不仅面临付出巨额的补偿成本，更可能将市场份额拱手让给对手，前功尽弃。

第二天，出于工作的需要和职业本能，王工分别与江淮汽车、一汽大众、上海大众的几位老总进行了电话交流，发现涉及的几家公司都行动迅速，先在国家质检总局和公司网站上公开道歉，对外发表了公司态度和处理对策，另对涉及的车辆实行阶段性召回，暂时平息曝光引发的风波。但他也清楚，有些措施如大众的软件升级、延长质保等只是缓兵之计，难以从根本上解决问题，以此为契机，未来中国乘用车市场将烽烟再起，那些已进入中国市场多年的外资品牌（如大众已进入中国 30 年）汽车的品质将接受更严格的拷问，而国产品牌汽车要后来居上，更有一段艰苦的探索历程，任何取巧的行为只会让这段历程走得更远。王工清楚，中国本土车企整体还处于低端和小份额的地位，难以全面与合资车企抗衡，但若励精图治，如今中国彩电行业内外品牌的格局就很可能成为未来中国汽车行业的格局。作为一名老汽车人，王工期待，未来中国的大街小巷，尤其是大城市，不再满大街跑的多是顶着外资品牌标志的汽车的情景，有更多老百姓开着高品质的中国自主品牌汽车且以为豪。中国自主品牌车企有能力脱颖而出吗？这一天还有多远？王工陷入了深思。

1. 中国乘用车行业发展历史

乘用车是世界汽车市场的主战场，它包括轿车、SUV、MPV、微客等不超过 9 座的轻型客车，主要用途为运载人员及物品；许多汽车企业既生产乘用车，也生产商用车，后者包括主要用于批量运载人员、货物的客车和货车，也有一些为专用车。一国乘用车的技术水平和生产销售规模代表了它在世界汽车行业里的地位。那么，中国乘用车行业的地位如何呢？

中国建国初期至 60 年代末只有长春第一汽车制造厂和和上海汽车厂生产红旗牌轿车（主要用于礼宾车）和凤凰牌轿车（后改为上海牌，1991 年退出市场），乘用车数量很少，这两家企业后发展成为一汽集团和上汽集团；1969 年第二汽车制造厂成立，后发展成为东风集团；2005 年多家企业的汽车业务合并组建为长安集团，它们四家是中国乘用车行业目前最大的四个集团。

中国乘用车行业真正的大发展始于中国经济的改革开放。从 1985 年第一家中外合资企业上海大众算起，近三十年来中国乘用车行业发生了翻天覆地的变化，不仅合资企业数量众多，也催生了中国本土走纯自主品牌道路的车企。如今，中国乘用车市场已是全球最大的市场，2011 年以来乘用车产销超千万辆，行业竞争的国际化程度非常高，已成为各大汽车品牌努力拓展的目标。

中国四大汽车集团及其他大型车企、各合资公司以及纯自主品牌的车企，虽然企业数量众多，发展历史和路径不同，品牌众多，车型更多，对于王工这样在汽车行业浸淫 40 年的老汽车人来说，熟悉每家公司的情况就如同熟悉自己孩子的成长，从出生到长大成人，许多公司的发展历程就像电影一样在王工脑海中一一闪过。

2 合资企业群的诞生与成长

2.1 上海大众与上海通用

上海汽车工业（集团）总公司（简称上汽集团）旗下有两家大型乘用车车合资公司：上海大众与上海通用，此外还有合资企业上汽通用五菱汽车股份有限公司。

1985 年 3 月 21 日，上海大众汽车有限公司（简称上海大众）成立，这是中国第一家汽车合资企业，此前的两年多，上海汽车拖拉机工业联营公司（上汽集团前身）已经与德国大众合作组装桑塔纳轿车。合资公司的成立，意味着中德合作从引进装配线转向合资经营，桑塔纳很快成为中国乘用车市场的畅销车，并成为上世纪 80 年代后期至新世纪初与捷达、富康齐名的轿车“老三样”之一。

表 1 上海大众合资股权分布与品牌、车型

合资方(股权比重)	品 牌 (发布时间)	车型
上汽集团（50%） 德国大众汽车公司 （50%）	Volkswagen（1984）	途观（SUV）、途安（MPV）、新帕萨特、朗逸、POLO、新桑塔纳
	Skoda（2009）	昊锐、明锐、晶锐

1990 年上海汽车拖拉机工业联营公司更名为上海汽车工业总公司，1995 年再改制成为上海汽车工业（集团）总公司。合资公司成立 6 年后，1991 年为重点发展桑塔纳轿车，上汽集团的自主品牌上海牌轿车停产。2000 年，中德合资上海上汽大众销售有限公司成立，上海大众走向产销一体化。

上海大众如今实施双品牌战略——大众与斯柯达（如表 1 所示），每个品牌有多款车型，是目前国内生产规模最大的现代化轿车生产基地之一，覆盖 A0 级、

A 级、B 级、SUV 等不同细分市场，2012 年销量 128 万辆。

为适应中国市场的快速发展和全球经济一体化，1997 年 6 月 12 日，上海通用汽车有限公司（简称上海通用）成立，三年内别克新世纪轿车、别克 GL8 商务车和赛欧轿车陆续下线。1998 年，上海通用率先在中国引入品牌专营模式，15 年间，从 9 家单一品牌特约零售商起步，建立起了涵盖三大品牌、遍布全国各地的 1000 多家经销商网络。

上海通用虽不算中国最早的一批汽车合资企业，却屡屡创下令人瞩目的“上海通用速度”。例如，2001 年 10 月第 10 万辆整车下线，成为第一个仅用四年就达这一数字的车企；2006 年 1 月产销突破 100 万辆，创造了中国汽车行业的新记录；2008 年 2 月第 200 万辆整车下线；2009 年 12 月第 300 万辆整车下线；2010 年上海通用年产量突破 100 万辆，成为中国汽车工业史上第一个年产量上百万级的乘用车公司；2011 年 9 月第 500 万辆整车下线，此时距其成立不足 14 年，成为中国汽车行业用时最短实现累计产量达到 500 万辆的乘用车企业。

目前，上海通用拥有别克、雪佛兰、凯迪拉克三大品牌，二十多个系列产品阵容，覆盖从高端豪华车到经济轿车的各个层次市场，也覆盖轿车、MPV、SUV 和混合动力以及电动车等细分市场，如表 2 所示。其中，别克凯越成为 21 世纪与伊兰特、福美来齐名的“新三样”之一。快速的增长速度和巨大的产销量使中国成为通用继美国本土之后最重要的市场之一，2010 年别克英朗在中国首发并率先上市以及多款車型采用进口方式引入中国，显示“中国战略”对通用公司的重要性。

表 2 上海通用合资股权分布与品牌、车型

合资方(股权比重)	品牌(发布时间)	车型
上汽集团(50%) 美国通用汽车公司 (50%)	Buick(1998)	昂科雷(SUV)、昂科拉(紧凑型 SUV)、GL8(MPV)、林荫大道、君越、君威、英朗、凯越
	Cadillac(2004)	Escalade(混合动力 SUV), SRX(SUV), XTS, CTS Coupe, CTS, CTS-V Coupe, CTS-V
	Chevrolet(2005)	科迈罗、迈锐宝、景程、科普兹、爱唯欧、新赛欧、沃蓝达(电动车)、科帕奇(SUV)

2.2 一汽大众与一汽丰田

第一汽车集团公司（简称一汽集团）旗下有两家主要的乘用车合资公司：一汽大众与一汽丰田。

一汽大众汽车有限公司（简称一汽大众）成立于 1991 年 2 月，是中国第一个按经济规模起步建设的现代化乘用车基地，最早由一汽集团和德国大众合资，后经过增资和引入奥迪公司，现由一汽集团、德国大众和奥迪公司分别持有 60%、30%和 10%的股权，如表 3 所示。

与上海大众的桑塔纳相似，一汽大众的最早车型捷达也经历了长达十多年的“青春期”，成为上世纪 90 年代至 21 世纪初中国乘用车市场的“常青树”。1991 年 12 月第 1 辆捷达车组装下线；1993 年 2 月第 1 万辆捷达下线；1997 年 8 月第 10 万辆捷达下线。随着中国汽车市场的快速发展，新的品牌和车型也以更快的步伐从德国引入中国。1996 年 4 月，定位于高端商务市场的奥迪在一汽大众下线；2001 年 8 月定位于高端家轿的宝来下线；2003 年 5 月高档两厢车高尔夫下线；2006 年 4 月基于领先技术平台的高性能家轿速腾上市；2007 年 7 月代表德国最新科技的中高级轿车迈腾问世；2010 年 7 月面向社会精英、内外堪称完美的 CC 上市。如表 3 所示，双品牌战略和多车型对细分市场的覆盖，为一汽大众带来连续多年 30%-50%的销售增长率，成为一汽集团中销售贡献率和利润贡献率最大的合资企业。如今，一汽大众长春、成都、佛山三大生产基地乘用车年产能达 130 万辆，具备每分钟生产一辆轿车、日产超千辆整车的制造能力。2011 年一汽大众乘用车产量 101.9 万辆，销量 100 万辆（不含进口车），2012 年销量 132.89 万辆，是中国乘用车市场举足轻重的合资企业。

表 3 一汽大众合资股权分布与品牌、车型

合资方（股权比重）	品牌（发布时间）	车型
第一汽车集团公司（60%）、德国大众汽车股份公司、大众汽车中国投资有限公司（30%）、奥迪汽车股份有限公司（10%）	Volkswagen（1991）	CC、迈腾、速腾、高尔夫、新宝来、新捷达
	Audi（1995）	A4L、A6L、Q3、Q5（SUV）

天津一汽丰田汽车有限公司（简称一汽丰田）成立于 2000 年 6 月，是一汽集团、天津一汽夏利汽车股份有限公司与丰田汽车公司和丰田汽车（中国）投资有限公司共同组建的合资公司，中外股权比例各占 50%（如表 4 所示），设计产能为年产 57 万辆乘用车，拥有天津西青工厂、天津经济技术开发区第二和第三工厂等生产基地，实施丰田、皇冠与夏利的三品牌战略，以轿车、SUV、混合动力车型等覆盖从经济型轿车到中级轿车、从轿车到 SUV 的多个细分市场。截至 2010 年 9 月，一汽丰田累计生产乘用车超 180 万辆，2012 年销售超过 49

万辆。

表 4 天津一汽丰田合资股权分布与品牌、车型

合资方（股权比重）	品 牌（发布时间）	车型
第一汽车集团公司（20%）、 天津一汽夏利汽车股份有限公司（30%）、丰田汽车公司（40%）、丰田汽车（中国）投资有限公司（10%）	Toyota（2000）	卡罗拉、凯美瑞、RAV4（SUV）、普锐斯（混合动力）、锐志、威驰、普拉多（SUV）、兰德酷路泽（SUV）
	Crown（2005）	皇冠
	夏利（2004）	威乐、威姿（引进车型）

2.3 神龙汽车、东风日产、东风悦达起亚、东风本田和东风裕隆

东风汽车公司（简称东风集团）旗下主要有五家乘用车合资公司：神龙汽车、东风日产、东风悦达起亚、东风本田和东风裕隆。

神龙汽车有限公司（简称神龙汽车）由东风集团与法国标致雪铁龙集团于1992年5月合资建立，是中国首批按经济规模起步建设的乘用车生产基地之一。经过二十多年的发展，目前拥有武汉、襄阳两个生产基地以及分布于武汉的三个工厂和襄阳的一个工厂，形成从发动机、变速箱、车桥等动力总成到整车的制造能力，到2015年全部工厂投产将形成年产100万辆整车的制造能力。

表 5 神龙汽车合资股权分布与品牌、车型

合资方（股权比重）	品 牌（发布时间）	车型
东风汽车公司（50%）、法国标致雪铁龙集团（50%）	Citroen（1992）	C5、C4L、凯旋、世嘉、新爱丽舍、C2
	Peugeot（2002）	207、307、308、408、508、3008（SUV）

神龙汽车同样实施双品牌战略——雪铁龙和标致，定位于经济型乘用车，在全国有700多家4S经销网点，以多车型覆盖一、二、三线城市及县级城市的中高端、经济型以及SUV多个细分市场（如表5所示），并在未来三年，每个品牌每年至少投放一款全新车型，以期在2015年实现中国市场占有率5%的目标。

东风日产乘用车公司（简称东风日产）于2003年6月由东风汽车与日产汽车公司合资成立，是目前中国为数不多的具备完整价值链的汽车生产企业。虽然仅有10年的发展历史，东风日产乘用车年销量实现了从2003年的6.5万辆到2011年的80.9万辆的飞跃（2012年销量略有下降，为77.3万辆），市场占

有率 2011 年位居第四，2012 年位居第六。目前，东风日产拥有花都、襄阳、郑州、大连四个生产基地，整车年产量已达 100 万辆，2015 年有望超过 150 万辆。

2010 年东风日产发布合作品牌“启辰”，标志着东风日产双品牌战略扬帆起航。目前，品牌 Nissan 旗下有多款车型（如表 6 所示），车型中既有入门级玛驰、骊威等车型，也有阳光、轩逸等中级车型，还有天籁、楼兰等高端车型；既有轿车，也有 SUV 和 MPV 等车型，覆盖不同的细分市场。2011 年，东风日产年销量占东风集团乘用车总销量的 34.7%，在东风集团中占有举足轻重地位。

表 6 东风日产车合资股权分布与品牌、车型

合资方（股权比重）	品 牌（发布时间）	车型
东风汽车公司（50%）、日产汽车公司（50%）	Nissan（2003）	楼兰（SUV）、天籁、奇骏（SUV）、逍客（SUV）、轩逸、俊逸（MPV）、骐达、颐达、阳光、骊威、玛驰、新贵士（MPV）、GT-R（跑车）
	启辰（2010）	启辰

东风悦达起亚汽车有限公司（简称东风悦达起亚）是 2002 年 7 月由东风汽车公司（25%）、江苏悦达投资股份有限公司（25%）、韩国起亚自动车株式会社（50%）共同投资组建的合资公司，如表 7 所示。目前东风悦达起亚拥有盐城三工厂，其中第三工厂 2012 年开始建设，三个工厂将形成年产乘用车 73 万辆的规模。2011 年，在第一、第二工厂的基础上，东风悦达起亚实现 43.3 万辆整车销量，比 2010 年增长 30%，市场占有率达 3.6%，排名中国乘用车行业第八，是江苏省最大的乘用车生产企业。

在 2002-2012 年的短短 10 年间，东风悦达起亚在先后推出了经济型轿车千里马、高端 MPV 嘉华、中高级轿车远舰、中级车赛拉图、高端经济型轿车锐欧、拓界车狮跑等车型，覆盖经济型乘用车至高端乘用车、从轿车到 MPV 以及拓界车多个细分市场，产品体系逐渐完善。

表 7 东风悦达起亚合资股权分布与品牌、车型

合资方（股权比重）	品 牌（发布时间）	车型
东风汽车公司（25%）、江苏悦达投资股份有限公司（25%）、韩国起亚自动车株式会社（50%）	KIA（2002）	千里马、嘉华（MPV）、远舰、赛拉图、RIO 锐欧、狮跑（拓界车）、K2、K5、秀尔、福瑞迪

东风本田汽车有限公司（简称东风本田）是 2003 年 7 月由东风集团的子公司东风汽车集团股份有限公司与日本本田技研工业株式会社按各 50%股权共同投资的合资公司。从年产 3 万辆整车的小规模、单一车型起步，到 2012 年拥有两个工厂、完整工序生产和全价值链的 40 万台整车的制造能力和全国 340 多家特约销售商，依靠 CRV、思域等畅销车型，短短 10 年间，东风本田快速成为中国市场上有影响力的中等规模合资企业。目前，东风本田实施双品牌战略（如表 8 所示），除 Honda 外，2012 年 4 月发布合作品牌思铭（CIIMO），旨在抢占 10 万元左右的紧凑级家轿市场。

表 8 东风本田合资股权分布与品牌、车型

合资方（股权比重）	品 牌（发布时间）	车型
东风汽车集团股份有限公司（50%）、日本本田技研工业株式会社（50%）	Honda（2003）	CRV（SUV）、思域、思铂睿、INSIGHT（混合动力）、Elysion（MPV）
	思铭（2012）	

东风裕隆汽车有限公司（简称东风裕隆）是 2010 年由东风集团与台湾裕隆集团按各 50%的股权共同投资组建的合资公司。与此前东风集团的合资公司不同，东风裕隆开发的是全新的高端合作品牌纳智捷（Luxgen）及其车型，涉及 A、B、C、D 各个级别的乘用车。一期一阶段拥有 12 万辆整车和 20 万台发动机的产能，初期产品包括大 7SUV、Master CEO、电动车 EV+、电动概念车 Neora 等，涵盖 SUV、MPV、轿车及纯电动车等细分市场。

2.4 长安福特与长安铃木

中国长安汽车集团股份有限公司（简称长安集团）旗下主要有两家乘用车合资公司：长安福特与长安铃木。

长安福特马自达汽车有限公司（简称长安福特）是在 2001 年长安汽车股份有限公司（中国长安子公司）与福特汽车公司合资成立的长安福特汽车有限公

司基础上，马自达汽车公司于 2006 年参股该合资公司而形成，三方股权为：长安 50%、福特 35%、马自达 15%。目前公司有重庆、南京两个整车生产基地，年产能超过 40 万辆整车。

长安福特实施三品牌战略，旗下有福特、沃尔沃、马自达三个品牌，其中福特的产品系列最多，涵盖三厢/两厢轿车、轿车与 MPV 的跨界车、A/B 级等细分市场（如表 9 所示），2012 年销量超过 49 万辆。

表 9 长安福特合资股权分布与品牌、车型

合资方（股权比重）	品 牌（发布时间）	车型
长安汽车股份有限公司（50%）、福特汽车公司（35%）、马自达汽车公司（15%）	Ford（2001）	福克斯三厢、福克斯两厢、S-MAX（SAV）、蒙迪欧-致胜、新嘉年华
	Volvo（2006）	S40、S80、S80L
	Mazda（2006）	马自达 2、马自达 3

长安铃木汽车有限公司（简称长安铃木）于 1993 年 6 月由长安汽车股份有限公司、日本铃木株式会社、日本双日株式会社、铃木（中国）投资有限公司四方投资组建，拥有天语、雨燕、羚羊和奥拓等四个系列约 20 款乘用车（如表 10 所示），具备年产 20 万辆整车和 20 万台发动机的生产能力。

表 10 长安铃木合资股权分布与品牌、车型

合资方（股权比重）	品 牌（发布时间）	车型
长安汽车股份有限公司（51%）、日本铃木株式会社（25%）、日本双日株式会社（14%）、铃木（中国）投资有限公司（10%）	Suzuki（1993）	天语系列：SX4（两厢：灵动型、运动型、舒适型/AT、MT；锐骑：1.6L、1.8L/ AT、MT）、尚悦（实用型、舒适型、豪华型/1.6L、1.8L/ AT、MT） 雨燕系列：超值版、标准版、运动版/1.3L、1.5L 羚羊系列：超值版、标准版、舒适版 奥拓系列：豪华型、豪华影音型、炫酷型

2009 年长安铃木累计第 100 万辆轿车下线；2010 年产销轿车突破 20 万辆；2011 年产销轿车达 22 万辆，迈入中国汽车行业主流阵营。2012 年，长安铃木乘用车产能扩建项目（第二工厂）正式启动，项目一期工程将在 2013 年底正式

投产,新增汽车产能 10 万辆,全新的战略车型会随着新工厂的投产而陆续上市,并将以每年新增 1-2 款新产品上市的速度来满足客户的需求。

2.5 广汽本田与广汽丰田

广汽集团股份有限公司(简称广汽集团)旗下主要有两家乘用车合资公司:广汽本田与广汽丰田。

广汽本田汽车有限公司(原广州本田汽车有限公司,简称广汽本田)由广州汽车集团有限公司(广汽集团前身)和日本本田技研工业株式会社各出资 50% 于 1998 年 7 月成立,目前拥有黄埔、增城两个工厂,年产能 48 万辆整车。

自 2008 年 4 月发布合作品牌“理念”,广汽本田开始“双条腿走路”——Honda 和理念的双品牌战略(如表 11 所示)。其中,Honda 品牌涵盖歌诗图(Crosstour)、雅阁(Accord)、奥德赛(Odyssey)、锋范(City)、飞度(Fit)五个系列车型,二十多款产品对接从经济型轿车到中高端轿车、从轿车到 SUV、MPV、混合动力等细分市场。曾几何时,雅阁一直是中高端乘用车市场的宠儿,从第六代雅阁引入中国,多次蝉联中高级车年度销量冠军宝座,直到同门兄弟广汽丰田凯美瑞上市。2010 年 3 月,广汽本田累计生产和销售轿车超过 200 万辆,成为中国第四家累计产销突破 200 万辆的轿车企业,也是以最少车型实现产销 200 万辆的乘用车企业;2013 年 3 月,广汽本田累计销售 300 万辆,再次实现跨越式发展。

表 11 广汽本田合资股权分布与品牌、车型

合资方(股权比重)	品牌(发布时间)	车型
广州汽车集团有限公司 (50%)、日本本田技研工业 株式会社(50%)	Honda (1998)	歌诗图(跨界车)、雅阁、奥德赛(MPV)、 锋范、飞度、飞度(混合动力)
	理念(2008)	S1

广汽丰田汽车有限公司(简称广汽丰田)由广汽集团股份有限公司与日本丰田汽车公司各出资 50% 于 2004 年 9 月组建,首款轿车凯美瑞(Camry)一炮走红,从 2006 年 5 月正式下线,到 2007 年 3 月第十万辆车下线,用时不足一年,而三年前已经神速的上海通用也花了四年才达到第一个十万辆。2009 年 10 月,不到三年半的时间,第五十万辆凯美瑞下线,刷新了国内汽车行业产销最快速度。

目前,广汽丰田有广州南沙两个工厂,产能 36 万辆,主要生产凯美瑞(含混合动力)、雅力士和汉兰达(SUV)、逸致(FUV)四款车型,在“中高端轿车”、

“紧凑型两厢车”、“豪华城市 SUV”和“集“轿车、MPV、SUV 优势于一体跨界车”等细分市场占有一席之地。2011 年 8 月，广汽丰田第 100 万辆汽车下线，成为在以中高级轿车为主力产品的车企中，最快实现百万辆下线的企业之一。2012 年广汽丰田销售 25 万辆，比 2011 年略有下降。

2.6 北京现代与北京奔驰

北京汽车集团有限公司（简称北汽集团）旗下主要有两家乘用车合资公司：北京现代与北京奔驰。

北京现代汽车有限公司（简称北京现代）是 2002 年 10 月由北汽集团的子公司北京汽车股份有限公司下属的北京汽车投资有限公司和韩国现代自动车株式会社按各 50%的股权共同投资组建的中韩汽车合资公司，是 2001 年底中国加入 WTO 后批准的第一个汽车中外合资项目，目前拥有三个整车工厂、三个发动机工厂和一个承担自主研发的技术中心，年整车生产能力和发动机生产能力各都超过 100 万台，生产基地在北京顺义区。

2008 年 2 月 22 日，北京现代第 100 万辆汽车下线，这是国内第 6 个实现累计产销 100 万辆的汽车厂家，北京现代仅用 63 个月的时间就成为国内汽车“百万辆俱乐部”的成员，比上海通用当年的速度几乎快了一倍。

成立 10 年来，依靠“现代”的外资品牌战略和覆盖全国的 640 家 4S 店和 160 家卫星店，以雅绅特、瑞纳、伊兰特、悦动、朗动、i30、M0INCA 名驭、第八代索纳塔、途胜（SUV）、ix35（SUV）、全新胜达（SUV）等 11 个系列车型涵盖经济型轿车、中高端轿车和 SUV 等细分市场，截止 2012 年 12 月，北京现代累计产销 412 万辆乘用车，成为中国乘用车市场的主流车企之一。

北京奔驰汽车有限公司（简称北京奔驰）是北汽集团的子公司北京汽车股份有限公司与戴姆勒股份公司、戴姆勒大中华区投资有限公司于 2005 年 8 月，按中外各 50%的股权比例共同投资组建的合资企业，是中国最先进的世界级汽车品牌制造企业。2006 年 12 月 22 日，首款国产梅赛德斯—奔驰 E280 和 E200K 上市；2008 年 3 月 21 日，梅赛德斯—奔驰 C 级轿车国产化上市。随后，伴随着中国乘用车市场的井喷，奔驰的国产化步伐加快，2011 年 12 月豪华中型 SUV 的 GLK 车型国产化上市。目前，北京奔驰瞄准豪华高端轿车和豪华 SUV 市场，生产奔驰长轴距 E 级轿车、C 级轿车和 GLK 级豪华中型 SUV，2011 年销量超过 18 万辆，是中国三大豪车品牌（另两个是宝马、奥迪）之一。此外，北京奔驰还生产销售克莱斯勒、Jeep®、三菱等品牌的高端产品。未来两年，北京奔驰的目标是 2015 年销售超过 30 万辆，达到全球总销量的三分之二。

2.7 华晨宝马

华晨宝马汽车有限公司（简称华晨宝马）是宝马集团和华晨中国汽车控股有限公司（简称华晨控股）于 2003 年 5 月共同投资成立的合资企业，双方各持股 50%，按照宝马全球工厂统一的质量标准进行世界顶级豪华品牌 BMW 汽车的制造、销售和服务。

华晨宝马的目标市场定位于“最高效节能的豪华车”。10 年间，华晨宝马从仅仅能生产国际款的 3 系和 5 系，到生产本地化的 3 系标准轴距、长轴距和 5 系长轴距以及 X1，生产规模和市场地位大大加强。目前华晨宝马有 BMW X1、3 系和 5 系三种车型，其中 BMW3 定位于高档运动轿车，BMW5 定位于高档商务轿车，3 系和 5 系两款长轴距车型都是专为中国市场打造的，其中 5 系在 2012 年销量达到 10.8 万辆，成为宝马在中国第一个年销量突破 10 万辆的车型，彰显其长期坚持的本土化战略的成功，BMW X1 则瞄准高端紧凑型 SUV 市场。

华晨宝马整车年生产能力在一期 3 万辆基础上，通过一期扩能和二期建设，年产能已快速提升至 40 万辆。年销量从合资初期的 4000 多辆提升至 2012 年的近 15 万辆，年均增长率高达 50.5%，成为国产豪车市场占有率增长最为迅猛的品牌；同时在同类企业中率先在中国建立了研发中心和发动机研制基地。2012 年初，除沈阳原有两个生产基地外，华晨宝马的铁西工厂建成投产，开始生产 BMW 发动机；2013 年铁西工厂将全面竣工，2015 年华晨宝马的所有核心部件将全部国产化。此外，2003 年以来宝马旗下还有 MINI、Rolls-Royce 等品牌通过进口方式进入中国市场。

表 12 华晨宝马合资股权分布与品牌、车型

合资方（股权比重）	品 牌（发布时间）	车型
华晨中国汽车控股有限公司 (50%)、宝马集团 (50%)	BMW (2003)	BMW X1、BMW3、BMW5
	MINI (2003)	MINI、MINI Clubman、MINI Cabrio (敞篷车)
	之诺 (2013)	纯电动车

2013 年 4 月 12 日，华晨宝马宣布开发合作品牌“之诺（ZINORO）”。“之诺”定位于中国高档汽车品牌，它一方面秉承中国文化和价值观，另一方面拥有国际技术和品质。“之诺”的第一款产品将是一款纯电动车，计划于 2013 年广州车展亮相，是宝马集团致力于未来电动汽车的新能源战略的一个重要举措，因而未来华晨宝马的重心将是建立和强化研发体系，从单纯的外资品牌战略转向外资与合作品牌“两条腿走路”的双品牌战略（如表 12 所示）。

3 自主品牌企业群的诞生与成长

3.1 奇瑞汽车

奇瑞汽车股份有限公司（简称奇瑞汽车）成立于 1997 年 1 月，当时的中国乘用车市场几乎是外资品牌的天下，奇瑞创始人尹同耀在安徽芜湖这个小地方要造纯中国血统的汽车普遍不看好，但他仍坚持自己的汽车梦，被称为汽车界的“狂人”。从最初拆解外国汽车学习造车起步，到模仿造车、委托培训、委托开发、联合开发和独立开发，从国内销售到产品出口、代工、建立海外子公司，外资品牌的围剿并没有把奇瑞消灭在摇篮里，反而增强了奇瑞的生命力，让奇瑞从一个“谋于陋室成于荒滩”的小字辈车企业成长为中国最大的集汽车整车、动力总成和关键零部件的研发、试制、生产和销售为一体的自主品牌汽车制造企业。

从创立之初，奇瑞就将自主创新战略作为立足的根本。目前，奇瑞已建成了以芜湖的汽车工程研究和研发总院为核心，以北京、上海以及海外的意大利、日本和澳大利亚的研究分院为支撑，形成了从整车、动力总成、关键零部件开发到试制、试验较为完整的产品研发体系，2012 年奇瑞累计申报专利 7751 件，获得授权专利 5364 件，位居本土汽车企业第一位。

2010 年前，基于快速成长的需要，奇瑞的发展战略主要瞄准入门级汽车，采取“快上马、多产品”的粗放增长方式，产量、国内销量和出口均快速增长。2007 年奇瑞第 100 万辆车下线；2010 年第 200 万辆下线；2013 年累计销量超过 400 万辆，连续 12 年蝉联中国自主品牌乘用车年度销量第一位；产品销往 80 多个国家和地区，累计出口超 80 万辆，连续 10 年成为中国最大的乘用车出口企业。

目前奇瑞已具备年产 90 万辆整车、90 万台发动机及 80 万台变速箱的生产能力，建立了 A00、A0、A、B、SUV 五大乘用车产品平台，上市产品覆盖十一大系列共二十一款车型（如表 13 所示）。但是，随着中国经济发展，人们消费水平提高，入门级汽车的市场份额在逐步缩小，中高级乘用车的市场份额在扩大，奇瑞意识到转型的迫切性。2010 年，奇瑞提出“品牌品质国际化”的新战略，意在塑造国际品牌新形象，将品牌作为汽车产品的价值内涵，摒弃过去单纯依靠价格优势打天下、一味追求规模速度的做法。

新的品牌品质国际化战略让奇瑞把 2009 年发布的威麟、瑞麒、开瑞 3 个子品牌重归于“奇瑞”这个母品牌之下，并于 2013 年 4 月 16 日发布了奇瑞新 LOGO。同时奇瑞公布了企业未来三阶段的战略目标：2013-2016 年，稳固在入门级汽车市场的领先地位，成为中国最好的品牌汽车企业；2016-2020 年达到

主流跨国汽车企业的体系能力，产品主要技术性能达到国际标准水平；2020年后成为具有国际竞争力的世界级汽车企业，产品主要技术性能达到国际一流水平。为了建立品牌国际化体系，奇瑞正考虑与捷豹路虎合作，向强手学习。

表 13 奇瑞汽车股权分布与品牌、车型

股东与股权比重	品 牌（发布时间）	车 型
前 5 大 股 东：奇瑞控股（32.13%）、安徽省信用担保集团有限公司（14.06%）、芜湖市建设投资有限公司（9.68%）、芜湖瑞创投资股份有限公司（9.5%）、安徽徽省投资集团有限责任公司（7.33%）	奇瑞（1997）	QQ、风云、东方之子、瑞虎（SUV）、旗云、A1、A3
	威麟（2009）	高端商务：X5、V5、V8、H3、H5
	瑞麒（2009）	M1、X1、G2、G3、G5、G6、Z5（跑车）
	开瑞（2009）	城镇微客：优雅、优优、优胜、优劲

3.2 吉利汽车

吉利汽车控股有限公司（简称吉利或吉利汽车）是浙江吉利控股集团有限公司（简称吉利集团）负责汽车业务的子公司。吉利集团创建于1986年，从做冰箱配件、摩托车起步，1997年6月进入汽车行业生产吉利汽车，是中国最早的民营汽车企业。从模仿和手工敲打起步，1998年6月生产出第一款豪情吉利轿车。吉利轿车抢占了外资品牌没有涵盖的低端入门级市场的空白，很快开打销路。2002年吉利集团跻身“中国500强”；2003年4月吉利第10万辆轿车在宁波基地下线；2004年4月吉利累计销售超过20万辆；2005年5月吉利汽车成功在香港上市。登陆国际资本市场为吉利跨越式发展提供了广阔舞台，之后吉利从低价制胜的草创阶段迈向以质量制胜、品牌制胜的新阶段。

2006年吉利集团收购英国锰铜控股公司19.97%的股权，同年与上海华普、英国锰铜控股公司成立合资公司英伦帝华，2009年4月推出高端品牌“上海英伦”，共同生产锰铜控股拥有的TX4车型用于英国出租车，生产能力达到每年4万辆。TX4是经典商务车型，在英国拥有60多年的历史，是与劳斯莱斯、宾利齐名的著名英国品牌。而就在此前数月，2008年11月，吉利推出另一高端自主品牌“全球鹰”；紧接着，2009年11月，吉利集团收购世界第二大自动变速器公司澳大利亚DSI公司，谋求汽车产业链上的全球布局；12月，吉利集团成功收购福特旗下豪华品牌沃尔沃汽车100%的股权；2012年7月，吉利集团进入

世界 500 强，是唯一入围的中国民营汽车企业；2013 年 2 月，吉利集团收购英国锰铜控股全部业务与核心资产，实现对 TX4 的完全掌控。

目前，吉利在浙江的临海、宁波、路桥和兰州、湘潭、济南、成都等地建有 9 个生产基地，年产能 60 万辆，在杭州、临海拥有吉利汽车技术中心和吉利汽车研究院，具备较强的整车、发动机、变速器和汽车电子电器的开发能力，拥有专利 8000 多项，其中发明专利 1000 多项，国际专利 40 多项，获得“中国企业知识产权自主创新十大品牌”。覆盖全国的近千家 4S 店和近千个服务网点构成的销售网络，销售吉利帝豪、全球鹰和英伦三个品牌的 10 多款整车产品（如表 14 所示），覆盖经济型轿车、SUV、中高级商务和高端贵族等细分市场，2013 年第一季度吉利汽车居中国乘用车销量排名第七。到 2015 年，吉利汽车计划实现产销 200 万辆，其中三分之二出口，在国际市场份额达到 2.5%，将吉利汽车打造成国际知名品牌，为实现“造最安全、最环保、最节能的好车，让吉利汽车走遍全世界”的美丽汽车梦而大跨步发展。

表 14 吉利汽车股权分布与品牌、车型

股东与股权比重	品 牌（发布时间）	车 型
李书福及一致行动人士 (50.3%)、社会公众(49.7%)	帝豪（1998）	EC8、EC7、E7-RV
	全球鹰（2008）	高端商务：GX7（SUV）、GC7、GX2、 熊猫、远景、自由舰
	英伦（2009）	SX7（SUV）、SC7、SC5-RV、SC3、金 刚、金鹰 CROSS、TX4、SC6
	Volvo（2012）	S60L（2013 年底量产）

3.3 比亚迪汽车

比亚迪股份有限公司（简称比亚迪汽车）是王传福和他表哥吕向阳于 1995 年 2 月在深圳创立的。从做充电电池起家，王传福仅用 3 年时间，便抢占了全球近 40% 的镍镉电池市场份额，2008 年比亚迪已成为全球最大的充电电池制造商。

2003 年，比亚迪收购西安秦川汽车有限责任公司（后改名“比亚迪汽车有限公司”），正式进入汽车制造领域。最初以模仿“微创新”和模具手工方式造汽车，由于成本低廉，比亚迪在进入汽车行业的最初 5 年里每年增长率高达 100%。2005 年比亚迪汽车销量约 2 万台；2006 年销量约 6 万台；2007 年销量

约 10 万台；2008 年销量约 17 万台；2009 年销量超过 44.8 万台，增幅达到惊人的 162%！但高增长带来的问题也逐步暴露并恶化。渠道发展过多过快，忽略了渠道的质量；品牌建设欠缺；产品品质下降。进入 2010 年，比亚迪的高增长戛然而止，业绩急剧下降。自此，比亚迪花了三年时间，通过优化管理团队、经销商网络、加强品牌设计等，从以销售为中心的战略回归到以产品和品质为中心的道路上。转型结束时，2012 年比亚迪汽车销售 45.6 万辆，其中电动轿车销售 1,700 辆，成为中国市场电动车的主流品牌，标志着比亚迪在清洁能源汽车领域的发力。

强大的研发力量是比亚迪快速成长的根本原因。2003 年 3 月比亚迪刚进入汽车领域就成立了电动汽车研究部，2006 年 1 月成立电动汽车研究所。依托全球领先的电池技术和专利群，比亚迪掌握了电动汽车的关键环节——动力电池核心技术，并以燃油轿车为桥板，最终剑指有着光明前途的未来汽车方向——电动车。2008 年 12 月比亚迪推出全球第一款不依赖专业充电站的双模电动车 F3DM，集汽车制造、电池技术、电机系统、车载电子技术等顶尖技术于一体；2011 年 10 月搭载了自主知识产权铁电池的 e6 先行者纯电动车正式上市。短短 18 年间，比亚迪从创业初期的二十多人小企业，发展成为拥有二十万名员工、两家上市公司（比亚迪股份和比亚迪电子）、七大工业园（坪山、西安、北京、上海、惠州、长沙、韶关）、产业链完整（研发设计、模具制造、整车生产、销售服务）、研发网络遍布全球的国际化企业。

比亚迪汽车包括各种高、中、低端系列燃油轿车，以及模具、汽车零部件、双模电动汽车及纯电动汽车等系列产品，主要车型有 L3、G3、F3、F0、F3R、F6（中高级轿车）、思锐、速锐、G6、S6（SUV）、G3R、M6（MPV）、e6（纯电动 SUV）、F3DM（双模轿车）等，覆盖经济型乘用车市场和电动车市场。比亚迪的英文缩写是 BYD（Build Your Dreams 成就梦想），代表的是一种为实现梦想而不懈奋斗的精神。三年调整收官后的比亚迪在将秉承这种精神进行二次腾飞，2013 年发展目标是年产销 50 万辆汽车，比 2012 年业绩增幅约 10%左右，未来将致力于以技术为支撑的稳步发展。

4 中国乘用车行业未来的竞争格局？

2013 年 4 月，比亚迪在上海国际车展上发布的绿混（绿色混合）和绿净（汽车空气净化）两项新技术引起了广泛关注，正在比亚迪展台前参观的王工也不例外，他已经在此驻足良久了。这两项获得车展“最佳环保技术奖”的技术，前者可以实现百公里节油 1.5 升，整车无铅化、智能化，后者可以消除外界环境的 PM2.5 对汽车内部空气的影响，达到净化汽车的目的。看到自主品牌车企

在新能源领域的快速进步，王工甚感欣慰，一丝微笑不经意间浮现在他脸上。突然间，一阵人群的喧嚣和刺眼的闪光打断了王工的思路，一抬眼，不远处一个巨大的外资品牌汽车展台上伴随着辣妹热舞来走来一个衣冠楚楚的人，王工一眼就认出这是合资公司的老总，他亲自来为合资公司加油，可见对市场动向的重视，而眼前的车展就像一个浓缩的竞技场，几乎所有主流的乘用车品牌都在这里同台竞技。未来三年、五年甚至十年，合资公司抑或中国公司，外资品牌、自主品牌抑或合作品牌，未来的中国乘用车市场是百花齐放？还是谁独领风骚？在热辣的乐曲和炫目的灯光包围下，这个问题就连王工都一时难解。

（案例正文字数：15489 字）

The Competition Structure of China's Passenger Vehicle

Industry: An Analyzing framework of Strategic Group

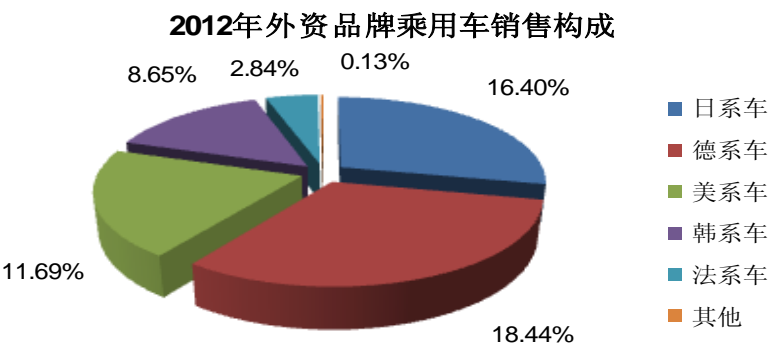
Abstract:

Any competitive positions are attractive for all the enterprises in a dynamic industry. However, it is not easy to exactly identify the direct competitors among numerous counterparts in a perfect competition industry. This case introduces 16 joint ventures and 3 China's own-brand car companies as the representatives of China's passenger vehicle industry and depicts their histories, scales, product positioning and current strategies. A new trend emerges that some China's passenger vehicle companies focusing on the joint ventures before now turn to develop their own-brand vehicles, some joint ventures focusing on foreign-brand vehicles before now start to develop their cooperation brand vehicles, and the own-brand companies focusing on independent vehicles before now begin to acquire or cooperate with foreign brand companies. Besides, another trend must not be ignored that the joint ventures are saturating into low-price markets, and the own-brand companies are marching into high-price markets. Thus the competition structure of China's passenger vehicle industry may be confusing. Who is the direct competitor for a specific company? Is the method of strategic group a useful tool to sort out the innumerable materials and the complicated relationships to exactly identify the direct competitors for a specific company?

Key Words: Industry; Competition Structure; Strategic Group; China's Passenger Vehicle Industry



附图 1 2012 年外资品牌乘用车市场销售构成占比



数据来源：中国汽车工业协会

附表 1 2005-2012 年中国自主品牌轿车销量及市场占有率

项目\年份	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
全年轿车销量（万辆）	276.77	386.95	479.77	504.69	747.1	949.43	1012.27	1074.47
其中自主品牌销量（万辆）	72.66	98.35	124.53	130.82	221.73	293.3	294.64	304.96
轿车市场占有率（%）	26.25	25.42	25.96	25.92	29.67	30.89	29.11	28.38

注：轿车产销量占乘用车产销量的二分之一以上。

数据来源：2005-2011 年数据来自《中国汽车产业发展报告(2012)》；2012 年数据来自中商情报网

附表 2 2012 年按车型 TOP10 汽车生产企业销量排名 单位：万辆

排名	汽车		乘用车		商用车	
	企业名称	销量	企业名称	销量	企业名称	销量
1	上汽	446.14	上海通用	136.99	北汽福田	61.31
2	东风	307.85	一汽大众	132.89	东风公司	53.87
3	一汽	264.59	上汽通用五菱	132.26	江淮	27.47
4	长安	195.64	上海大众	128.00	金杯股份	26.30

5	北汽	169.11	北京现代	85.96	一汽	22.77
6	广汽	71.22	东风日产	77.30	江铃	18.77
7	华晨	63.80	重庆长安	60.42	重汽	13.78
8	长城	62.46	奇瑞	55.02	长城	13.72
9	奇瑞	56.33	一汽丰田	49.55	上汽通用五菱	13.56
10	吉利	49.14	长安福特	49.36	南汽	13.20
合计	1686.28		907.11		264.75	
占比	87.34%		58.54%		69.47	

数据来源：中国汽车工业协会

附表3 2012年TOP10自主品牌轿车销量排名和TOP10轿车品牌销量排名

排名	品牌-车型	销量 (万辆)	自主品牌 占有率	排名	品牌-车型	销量 (万辆)	轿车 占有率
1	吉利-帝豪	16.05	5.26%	1	福特-福克斯	29.64	2.76%
2	一汽-夏利	14.45	4.74%	2	雪佛兰-赛欧	27.97	2.60%
3	奇瑞-QQ	14.38	4.72%	3	别克-凯越	27.71	2.58%
4	长城-腾翼 C30	13.65	4.48%	4	大众-朗逸	24.67	2.30%
5	比亚迪-F3	12.27	4.02%	5	大众-捷达	24.25	2.26%
6	江淮-和悦	8.73	2.86%	6	大众-帕萨特	23.33	2.17%
7	奇瑞-风云	7.98	2.62%	7	雪佛兰-科鲁兹	23.26	2.16%
8	比亚迪-L3	7.79	2.55%	8	大众-宝来	22.27	2.07%
9	华晨-骏捷	7.25	2.38%	9	现代-悦动	21.48	2.00%
10	一汽-奔腾	7.25	2.38%	10	现代-瑞纳	20.50	1.91%
合计		109.80	36.01%	合计		245.08	22.81%

数据来源：中国汽车工业协会

附表4 2013年5月中国轿车销量1-30名排行榜

排名	车型	所属厂商	所属品牌	5月销量	1-5月累计
1	大众朗逸	上海大众	大众	30534	185957
2	福特福克斯	长安福特	福特	27345	154198
3	别克凯越	上海通用	别克	24756	124832
4	大众速腾	一汽大众	大众	24087	113506
5	雪佛兰赛欧	上海通用	雪佛兰	21753	122394
6	大众宝来	一汽大众	大众	20668	94446
7	大众帕萨特	上海大众	大众	19512	107541
8	日产轩逸	东风日产	日产	19428	93986
9	雪佛兰科鲁兹	上海通用	雪佛兰	18229	89109
10	大众捷达	一汽大众	大众	16845	97351
11	别克英朗	上海通用	别克	16410	89464
12	大众迈腾	一汽大众	大众	16162	76578
13	现代朗动	北京现代	现代	15816	85247
14	瑞纳	北京现代	现代	15413	86488
15	帝豪 EC7	吉利控股	帝豪	14803	73044
16	丰田卡罗拉	一汽丰田	丰田	14429	60063
17	悦动	北京现代	现代	14356	82537
18	大众桑塔纳	上海大众	大众	14111	84220
19	丰田凯美瑞	广汽丰田	丰田	14004	65083

20	丰田花冠	一汽丰田	丰田	13810	58417
21	起亚 K2	东风悦达起亚	起亚	13185	61267
22	大众 POLO	上海大众	大众	12718	72071
23	起亚 K3	东风悦达起亚	起亚	12045	57555
24	斯柯达明锐	上海大众	斯柯达	11900	57622
25	奥迪 A6L	一汽大众	奥迪	11723	64244
26	宝马 5 系	华晨宝马	宝马	10949	52683
27	日产天籁	东风日产	日产	10599	31017
28	长安悦翔	长安汽车	长安	10320	55002
29	本田锋范	广汽本田	本田	10197	46065
30	索纳塔	北京现代	现代	10078	44701

数据来源：515 排行网

附表 5 2012 年乘用车企业出口排名

单位：辆， %

排名	企业	出口量	增长	占比
1	奇瑞	181890	17.12	27.51
2	吉利	100779	165.01	15.24
3	力帆	86022	100.	13.01
4	上海通用	61636	97.67	9.32
5	长城	53245	11.99	8.05
6	本田中国	29034	19.73	4.39
7	江淮	28828	-40.84	4.36
8	比亚迪	23842	39.26	3.61
9	华晨	12874	85.66	1.95

10	上汽通用五菱	12730	-11.86	1.93
累计		590880	- 89.37	

数据来源：中国汽车工业协会

附表 6 2012 年外资品牌乘用车企业出口排名 单位：辆， %

排名	企业	出口量	增长	占比
1	上海通用	61636	97.67	9.32
2	本田中国	29034	19.73	4.39
3	上汽通用五菱	12730	-11.86	1.93
4	神龙汽车	3528	12.75	0.53
5	郑州日产	1064	-52.46	0.16
6	华晨宝马	219	606.45	0.03
7	一汽大众	10	-73.68	0
8	东风日产	10	-93.24	0
累计		108231	- 16.36	

数据来源：中国汽车工业协会

附表 7 2012 年整车出口量前十位国家排名 单位：万辆， %

排名	出口国家	整车出口量	汽车出口总量占比
1	阿尔及利亚	14.98	14.76
2	伊拉克	9.01	8.88
3	俄罗斯	8.97	8.84
4	伊朗	7.78	7.67
5	智利	6.27	6.18
6	秘鲁	3.72	3.67

7	埃及	3.46	3.41
8	委内瑞拉	3.28	3.23
9	哥伦比亚	3.13	3.08
10	乌克兰	3.06	3.01
累计		63.66	62.72%

数据来源：中国汽车工业协会