

率先跨入“百万俱乐部”

# 长安汽车布局中国品牌快慢得失

□本报记者 任明杰

12月15日,长安汽车2015年第100万辆自主品牌乘用车——逸动EV在重庆下线。长安汽车由此成为第一个迈入“百万俱乐部”的中国乘用车品牌。

2012年以来,长安汽车先后推出逸动、CS35、CS75、悦翔V7等新车型,均大获成功,销量迅速增长,坐上了国内乘用车品牌的头把交椅。不过,长安汽车的产能释放相对较慢,产能缺口不断扩大。公司对新建产能一直慎之又慎,集团内部以及与合资品牌的产能调配是其第一选择。在产能利用率严重不足并成为车企利润首要杀手的当下,长安汽车的选择令人深思。

如今,国内车市进入“新常态”,中国品牌十分倚重的SUV市场终将结束“蜜月期”,中国品牌与合资品牌的短兵相接日趋激烈,但细分市场空间依旧广阔,新能源汽车成为中国品牌车企弯道超车的新利器。“后百万”时代,长安汽车又将如何进行布局呢?“我认为中国品牌最大的机会在于服务,这方面还有巨大的提升空间。”长安汽车总裁朱华荣如是说。

## 近三年销量快速增长

一个月前的广州车展上,继去年将展台面积从1190平米扩展到1750平米后,长安汽车又将自己的展台面积扩展了250平米,达到2000平米。相应地,长安汽车中国品牌乘用车近三年来销量快速增长,公司总裁朱华荣自豪地宣布:“长安汽车中国品牌乘用车产销量即将突破100万辆,将成为第一个迈进‘百万俱乐部’的中国乘用车品牌。”

从0到100万,长安汽车努力了9年。2006年,长安汽车首款自主品牌乘用车奔奔上市。随后的几年,又先后推出了杰勋、志翔、悦翔、CX30、CX20、奔奔mini等多款乘用车车型,表现一直不温不火。直到2012年,长安汽车终于迎来转折,“长安汽车异军突起也就是最近两三年的事情,确切地说是从2012年推出逸动和CS35两款新车型开始的。”长安汽车品牌公关部部长杨大勇对中国证券报记者表示。

“从销售的角度来讲,长安汽车2012年推出的逸动和CS35,包括后来推出的CS75和悦翔V7等几款车型,跟2012年之前的老车型相比,最直观的一个改变就是在外观造型方面焕然一新,一改中国品牌乘用车给顾客留下的那种粗制滥造的印象,直接带动了长安汽车这几款新车型的热销。”山东一长安汽车经销商王刚告诉中国证券报记者,在国内汽车市场上,消费者还是非常“看脸”的。

产销快报显示,今年前11个月,CS35、CS75、逸动、悦翔系列分别累计销售15.69万辆、16.63万辆、16.82万辆和11.96万辆。其中,CS35和CS75分列今年前11个月全国SUV销量排行榜的第7位和第4位。杨大勇告诉中国证券报记者,目前逸动月销量已经排进了全国轿车销量排行榜的前20,悦翔V7在今年年底也将突破月销1万辆的大关。

以4年的新车开发周期计算,长安汽车2012年的转折实际上始于2008年。杨大勇告诉中国证券报记者,“当年全球金融危机爆发,欧美车企大裁员,很多汽车设计师失业。我们则以此为契机,就地摆摊招聘,吸纳了大量从通用、福特等流失的汽车设计师。2006年,我们在意大利都灵注册成立了设计中心,经过这次人员扩充,初步建立起了200人的设计团队。2012年之后我们推出的新车型全部源于这里的设计,立下了汗马功劳。”

除了意大利都灵的设计中心,长安汽车还在日本横滨、美国底特律、英国诺丁汉等地建立了外饰、底盘、动力总成等研发中心,初步建立起“五国九地”的研发布局,实现了24小时不间断协同研发。其研发投入占销售额总额的5%,上个五年累计投入160多亿元。同时,长安汽车还建立了国际标准的研发流程体系CA-PDS和产品验证体系CA-TVS两大体系,确保汽车产品质量完全达到合资水平,部分超过合资平均水平。

随着体系的逐步完善,长安汽车开始“慢工出细活”。据了解,长安汽车推出的CA-PDS产品研发管理流程有3500多项程序文件,CA-TVS品质实验验证体系有4300多项验证体系文件。在新产品研发的过程中,只要有一个项目文件没过关,整个项目便没法向前推进。在此如此严格的产品开发和验证体系之下,长安汽车新产品的开发周期长达4年。

2012年以来,长安汽车虽然只推出了10款左右的新车型,但却保证了每推出一款新车型都大获成功。杨大勇表示,“我们并不急于推出太多的新车型,而是希望每推出一款新车型就要上量,否则推得太多,卖得又不好,产品之间再有互相干涉,反而不利于企业形成规模效应。我们的目标就是,要么不做,要做就月销至少上万。比如SUV新车型方面,我们希望推出的这几款年销都能达到10万以上。当然,像CS95这样的战略性产品例外。”

中信建投证券指出,在长安汽车坚持正向研发,通过完善体系不断推出新车型的同时,部分竞争对手进入战略调整期,也为长安汽车实施赶超战略提供了有力的竞争环境。如曾经的中国品牌龙头奇瑞,2009年推出“多品牌战略”,但后续未能形成有效协同,财务压力加大,2010年后期进入收缩调整期,2014年产品端才逐渐开始恢复。

国内车市消费升级,特别是SUV车型的热销,也成为长安汽车销量大增的东风。中汽协数据显示,今年11月,乘用车共销售219.68万辆,环比增长13.42%,同比增长23.74%。其中,SUV销售71.62万辆,环比增长15.14%,同比增长72.06%;1-11月,乘用车累计销售1868.13万辆,同比增长5.89%,其中,SUV销售542.24万辆,同比增长51.12%。近几年,长安汽车、长城汽车、江淮汽车等中国乘用车品牌均是凭借这股东风顺势而起。



CFP图片

## 产能缺口不断加大

与销量的快速增长相比,长安汽车在产能释放方面却又十分之慢。

去年CS75上市之后,家住北京的张先生便看中了这款车,但从交付定金到提车,张先生却等了足足半年。“我当时买的是自动挡,手动挡相对来说要快一些,但也是要等好几个月,很多地方还加价提车。虽然说现在SUV卖得都很火,但像哈弗H6一些跟CS75一个等级的SUV也不用这样等啊。当时论坛里很多车友都怀疑这是长安汽车搞得一场‘饥饿营销’。”张先生告诉中国证券报记者。

实际上,自去年以来,负责生产CS75的北京生产基地,通过分阶段的技术改造努力扩大产能,同时一直加班加点,满负荷生产,

但仍然供不应求。杨大勇向中国证券报记者解释称,“CS75之所以出现供求严重失衡的问题,主要是我们当初在设计产能时预估不足。CS75的研发是在2010年,定位是10万到15万元的售价。当时长安汽车还没有10万元售价以上的车型,我们那时觉得,CS75一年能卖个三五万台就不错了,所以产能设计上只有5万台。毕竟当时长安汽车的品牌力还没到现在的高度。但后来随着消费升级,10万到15万元的紧凑型SUV车型已经成了卖得最好的车型。CS75还没上市,我们就开始扩充产能,从5万到8万,再到10万,一节一节地进行扩充。”

产能上的预估不足还导致了供应链管理上的连锁反应。王刚告诉中国证券报记者,“自动挡的提车要比手动挡慢,主要是变速箱的问题,因为手动挡的变速箱是国产的,供应上好调整,而自动挡的变速箱是进口的,供应上不好调整。”杨大勇也介绍,“CS75使用的自动变速器是日本爱信的。作为世界三大自动变速箱供应商之一,包括丰田、大众、菲亚特、雪铁龙在内的很多汽车厂商都是用日本爱信的自动变速箱,它对自动变速箱的供应实行配额管理,年初就谈定,一旦定下来之后,你是不能随时追加的,因为他也是满负荷生产的。直到后来再调整的时候,我们才逐步加了起来,现在一个月生

产2万台CS75应该没什么问题。”

从2010年设计到2014年上市,4年的漫长开发周期保证了CS75的成功。但是,从CS75因为产能估计不足导致出现供不应求的问题来看,长安汽车在市场响应方面动作偏慢,在完善体系建设的同时一定程度上牺牲了效率。朱华荣在接受相关媒体采访时也表示,“现在长安的体系架构已经完成,但还需完善,有些领域还需结合自己的文化。同时,我们也发现一个问题,即体系完善了,但效率降低了,这是我们最近要改善的。毕竟与世界一流车企相比,当前我们最大的优势就是快,这主要表现在产品对市场的反应上。”

CS75只是长安汽车产能不足问题的一个侧面。从长安汽车现有的产能布局来看,乘用车主要有重庆、北京、合肥三大生产基地。其中,重庆渝北工厂设计产能为28万辆,目前主要生产CS35、逸动系列、悦翔V7等产品;北京工厂设计产能为10万辆,目前在产车型主要有睿骋和CS75,考虑到CS75上市后的市场需求,通过分阶段技术改造,目前可达20万辆的年化产能;去年4月收购的合肥长安已正式投产,可达15万辆的产能,目前主要生产奔奔mini和CX20。总体来看,长安汽车乘用车的现有产能仅有63万辆,与今年100多万辆的产销量相比缺口十分巨大。

特别是主要生产CS35、逸动系列、悦翔V7等产品的重庆生产基地,今年前11个月,CS35累计销售15.69万辆,逸动系列累计销售16.82万辆,悦翔系列累计销售11.96万辆。重庆生产基地从今年开始已经出现产能缺口,无法满足市场需求。

按照规划,长安汽车在2016年还将推出5款新车型,除了此次广州车展亮相的CS15,长安汽车还将推出全尺寸7座SUV新车型CS95,进一步完善CS家族谱系。同时,继今年推出逸动EV后,明年长安汽车还将推出新奔奔EV,加大在新能源汽车领域的布局。另外,长安汽车还计划在明年推出一款中型7座SUV新车型CX70,以及新MPV欧尚。新车型的陆续投放,将对长安汽车的产能提出更高的要求。

## 新建产能慎之又慎

为解决产能不足的问题,长安汽车今年4月22日晚曾公告称,公司拟增60亿元,其中30亿元投入到长安汽车城乘用车建设项目。位于重庆鱼嘴基地的该项目建成后,将贡献24万辆/年的乘用车设计产能,最大产能将达到36万辆/年。

不过,长安汽车方面对中国证券报记者表示,新建产能是产能严重饱和后“逼不得已”才会去做的事情,公司的优先选择还是挖掘现有产能。自去年以来,通过集团内部的产能调配,以及中国品牌和合资品牌之间的产能调配,长安汽车已实现内部挖潜,消化富裕产能并提升长安汽车自身的产能。

去年3月,长安汽车以4.4亿元收购由控股股东中国长安持有的合肥长安100%的股权,以较低的资金和时间成本获得其15万辆的整车产能。按照计划,长安汽车未来三年将在合肥生产奔奔mini、CX20和悦翔三款车,预计2014年、2015年、2016年分别实现产销1.7万辆、7.84万辆、9.52万辆。这将在很大程度上减轻重庆和北京两个生产基地的产能负担,并保障CS35、CS75、逸动、致尚XT等重点产品实现预定的产销目标。

同时,长安汽车越来越多地将部分车型转移至合资公司进行代工。原先由重庆生产基地生产的新奔奔去年12月停产,并于今年年初转移至合资公司长安铃木进行代工,3月20日,2015款新奔奔于长安铃木工厂下线。今年3月上市的长安逸动纯电动版原先在重庆基地进行生产,后来也转移至合资公司长安PSA进行生产,今年7月9日,长安PSA逸动纯电动在长安PSA深圳生产基地下线。长安汽车的如此调配,一方面充分利用了合资公司的富余产能,另一方面也大大解决了自身的产能紧张问题。

销量快速增长,产能缺口巨大,长安汽车在产能扩张问题上为何还如此谨慎?杨大勇向中国证券报记者解释称,“我们曾经做过一个研究,产能利用率不足是影响企业利润的最重要的因素之一。说实话,新建产能很简单,但是,产能建起来之后,一旦利用率不足,对企业利润的影响将会非常之大。所以我们必须在充分消化现有产能的基础上,才会去考虑新建产能。”

今年以来,随着国内车市进入“新常态”,产能利用率严重不足正成为国内车企利润的首要杀手。中汽协发布的最新数据显

示,今年前11个月,国内汽车产销分别达到2182.39万辆和2178.66万辆,同比分别增长1.80%和3.34%。业内预计,今年国内汽车产销预计在2500万辆左右。但与之相比,2015年中国汽车行业的产能将达到4000万辆,产能利用率严重不足。据来自国际咨询公司IHS Automotive的分析数据显示,中国汽车行业2010年整体产能利用率尚有91%,但预计到2015年将降至68%,已低于70%的产能利用率“红灯值”。

2002年至2011年是中国汽车业发展的“黄金十年”。2009年1月14日,国务院常务会议审议并通过汽车产业振兴规划,除从2009年1月20日至12月31日对1.6升以下排量乘用车按5%征收车辆购置税之外,国家还将从2009年3月1日起至12月31日安排50亿元资金,对农民报废三轮汽车和低速货车换购轻型载货车及购买1.3升以下排量微型客车的给予一次性财政补贴。在此带动下,2009年国内汽车销量达到1364万辆,同比大增46.15%,中国一跃成为全球汽车产销第一大国。

中国汽车市场的快速增长使各大车企纷纷加大了对中国市场的投资。据加拿大温莎大学汽车研究中心发布的《主流汽车制造商投资报告》,2012年全球60%的整车产能新建投资流向中国。从确定投资建厂到工厂投入运行通常需要3年周期,2012年的产能规划将在2015年集中爆发。

在产能爆发的当下,2015年的国内车市却急转直下,特别是今年4-8月国内汽车销量一度出现连续五个月的负增长,直到今年9月底汽车购置税减半政策再次出台后才得以复苏。不少业内人士还担忧,新一轮的刺激政策可能影响国内汽车产业淘汰落后产能的进程,未来汽车产能利用率低下的问题将更加严重。

2015年,在国内车市萎靡的背景下,车企利润严重滑坡,库存高企,经销商出现倒闭潮。不过,长安汽车除了调整生产线而保持的战术性库存,整体的库存却在下降。朱华荣表示,目前长安汽车80%的经销商都已经实现盈利。王刚告诉中国证券报记者,“长安汽车的经销商亏损甚至倒闭的也有,但都不是因为经营的问题,而是因为乱投资其他领域造成的。”在国内车市进入“新常态”,产能利用率严重不足的当下,长安汽车的选择不禁令人深思。

## 坚持“两条腿走路”

在“后百万”时代,长安汽车又将何去何从?

未来5年,包括长安汽车在内的中国品牌十分倚重的SUV市场预计仍将保持快速增长的势头。在发达国家的成熟乘用车市场上,SUV车型占整个乘用车销量的比重在35%左右,而目前中国市场SUV车型的占比仅有28%,预计到2018年中国市场SUV车型的占比才能达到35%。考虑到中国市场对SUV车型的定义十分宽泛,预计国内乘用车市场SUV的占比将接近40%,时间点预计会在2020年。

“照此估算,到2020年,长安汽车SUV的销量将达到140万辆,如果每款SUV车型达到20万以上的销量,预计能容纳5-7款SUV车型。所以,长安汽车未来会进一步加大对SUV市场的布局,完善SUV谱系。”杨大勇告诉中国证券报记者,目前长安汽车有CS35和CS75两款在售SUV车型,CS15已经于广州车展亮相,未来还将推出CS95、CS55,建立从微型到全尺寸的SUV全谱系布局。

朱华荣在接受中国证券记者采访时表示,“虽然SUV仍有望保持快速增长,但我认为汽车市场,无论是轿车市场还是SUV市场,高速增长都有一个时间阶段,过了这个阶段都要回归正常增长,未来SUV市场的高速增长也会回归理性,其未来的市场竞争将会像今天的轿车市场一样激烈。”

与合资品牌长期布局20万元售价以上SUV市场,从而给中国品牌在20万元以下SUV市场留下了广阔发展空间不同,在轿车市场,由于合资品牌在轿车市场的各个级别都进行了密集布局,中国品牌轿车的发展空间十分有限,利润率普遍低下。国内SUV龙头企业长城汽车董事长魏建军甚至在去年长城汽车科技节上放言,“长城暂时放弃轿车(业务),聚焦资源发展SUV。”

不过,着眼未来,坚持“两条腿走路”正越来越成为中国品牌车企的共识。在今年的长城汽车科技节上,魏建军重申,“长城从来没有放弃轿车业务,也没有停止过轿车生产。”朱华荣也表示,“只靠某一个车型要长期站稳脚跟是很困难的,即使轿车很难做,我们也会加大对轿车市场的布局,这是每个

车企的必争之地。”

在轿车领域,长安汽车2012年以来推出的逸动、悦翔V7并不逊于同价位合资品牌,与合资品牌的短兵相接也早已展开。同时,通过赞助《出彩中国人》、逸动城市任务、CS星空之旅等品牌推广活动,长安汽车的品牌影响力也与日俱升。朱华荣告诉中国证券报记者,“我们做品牌监测的时候发现,长安汽车有37%的用户是从合资品牌转移过来的,尤其在北京市场,有80%的用户是从合资品牌转移过来的。现在不像以前那样我们在中国品牌的小圈子里面竞争,而是更多地到了与合资品牌面对面竞争的时代。当然,这样的竞争会更激烈,机会自然也要更多。”

在SUV市场,以前泾渭分明的合资品牌和中国品牌也开始进入短兵相接时代。一方面,今年以来,合资品牌通过不断地价格下探,开始蚕食中国品牌的领地;另一方面,以长城汽车为代表的中国品牌SUV车企也通过哈弗H8、哈弗H9等中高端SUV,不断寻求向上突破的空间。

朱华荣表示,“合资品牌和中国品牌已经全面打在一起,合资品牌价格下探是必然的,中国品牌向上突破也是有益的探索。当然,每个企业都有自己的实际情况,就长安汽车而言,我们原来计划做一个高端品牌,发展长安的高端品牌,但经过慎重研究之后暂停了。当然,从产品上来说,我们也在寻求向上发展的空间,比如说我们计划明年发布的CS95。”

“我认为中国品牌最大的机会在于服务,这方面还有巨大的提升空间。”朱华荣表示,长安汽车今年首度尝试“粉丝大会”,按照规划,长安汽车今年在客户服务领域的资金投入达1亿元。未来,公司将由“以产品为中心”转变为“以客户为中心”,每年投入3亿元,用于粉丝运营、会员管理和客户服务水平的提升。

在中国品牌车企最有可能实现弯道超车的新能源汽车领域,长安汽车也不甘落后。今年3月6日,长安汽车在重庆发布了面向未来10年的新能源汽车发展战略。根据规划,长安汽车将投入180亿元,在纯电动和混合动力两大技术平台上推出34款产品,累积销量将达到200万辆。