

# “微笑曲线”视角下中国客车制造行业 竞争战略及其优化

韩亮, 仵琳, 张敬, 薛梅云

(长安大学 汽车学院, 陕西 西安 710064)

**摘要:**为了深入研究“微笑曲线”在中国客车制造行业的应用价值,从客车制造行业价值链的各个环节入手,通过对产业链上、中、下游各环节附加值的分析,从理论知识层面制定出中国客车制造行业竞争战略优化方案,并且在解读“微笑曲线”模型以及对现阶段中国客车制造企业竞争策略剖析的基础上,进一步提出中国客车制造行业“微笑曲线”。研究表明,中国客车制造行业通过自主创新和技术引进构建企业核心竞争力,在采取外包中游制造业的同时,拓展下游品牌销售,可以确保持续性的附加价值和永续性的经营价值,以实现中国客车制造行业的转型和升级。

**关键词:**“微笑曲线”;中国客车制造行业;产业升级;品牌营销;业务外包

**中图分类号:**F426      **文献标志码:**A      **文章编号:**1671-6248(2016)01-0019-06

“微笑曲线”理论是施振荣根据迈克尔·波特的竞争理论提出的。从根本上讲,此理论是产品附加值曲线的一个特例,它以价值链为横坐标,附加价值为纵坐标,主要包括上游的产品研发、中游的生产制造和下游的营销服务三大环节。各个环节的附加值连线形成了两端高中间低的“微笑曲线”(图1)。图1中,曲线左边(产业价值链的上游)是高科技产业,包括创新与研发、产品设计、零部件生产等,产品利润空间随着附加价值的上升而逐渐扩大;曲线底部(产业价值链的中游)附加价值较低,技术含量也偏低,属于劳动密集型的制造、装配环节;曲线右边(产业价值链的下游)是高附加价值的营销环节,包括产品运输、品牌营销和售后服务,伴随品牌营销渠道的运作,产品利润空间也随着附加价值的上升而逐渐扩大<sup>[1-2]</sup>。

在高新技术领域,处于“微笑曲线”上游的研发设计和下游的销售服务各占利润的20%~25%,而中

间制造、装配环节的利润只有5%<sup>[3]</sup>。笔者认为,可以将微笑曲线与中国客车制造行业相结合,中国客车制造行业必须选择向产业价值链的上游和下游衍生,即向上游延伸价值链,扩大产业价值链的价值总流量;向下游延伸价值链,增强品牌营销过程中的附

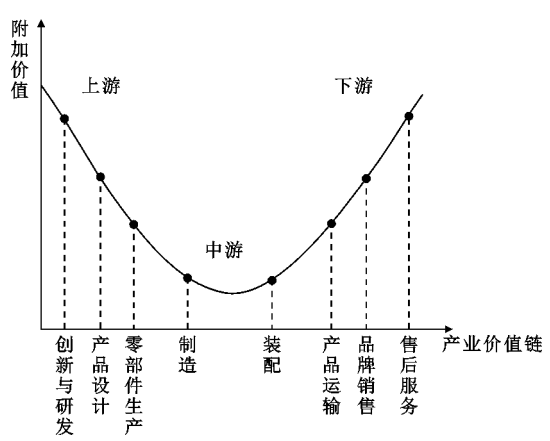


图1 “微笑曲线”示意图

加值<sup>[4]</sup>。这就将中国客车制造行业战略规划的范围扩展延伸到整个产业价值链中,根据各环节的特点研究其附加价值增值空间,为企业构建核心竞争力和竞争优势提供研究方向。

一、中国客车制造行业定位及经营特点

(一) 中国客车制造行业的定位

进入 21 世纪以来,中国客车制造行业飞速发展,并且在国际客车领域的地位发生了翻天覆地的变化。虽然中国客车制造行业的整体竞争实力不断增强,但是与世界发达国家相比还有很大的差距。中国是世界客车制造大国,却不是客车制造强国。图 2 是 2009 ~ 2012 年世界各地客车年产量对比图。可以看出,近 4 年中国客车年产量逐渐递增,中国客车年产量远远高于其他国家或地区,并且正在成为世界客车制造中心。

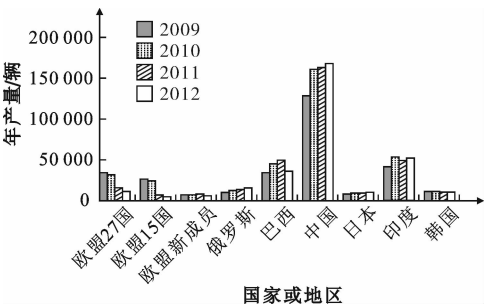


图 2 2009 ~ 2012 年世界各地客车年产量对比图

中国客车制造行业在整车系统设计、关键制造工艺上都落后于世界平均水平,更不用说技术创新能力。中国客车制造行业中大部分企业将技术研发的重点放到如何在短时间内开发出新产品上,而忽略了最核心的自主创新和设计理念,即使在硬件水平上明显高于世界同类行业,也很难在一定时期内保持领先地位,中国客车制造行业发展滞后最大的障碍是缺乏自主创新能力<sup>[5]</sup>。

产品同质化是制约企业研发核心技术最重要的因素。中国客车制造行业中部分企业在不考虑地域差异、文化差异和经济差异等因素下,盲目“拷贝”国外畅销车型,结果往往是“照猫画虎”地模仿制作工艺和外形,很难做到“质量同质化”,导致技术和工艺契合程度不够,降低了客户满意度,从而影响企业自身形象。

(二) 中国客车制造行业的经营特点

1. 企业间的竞争态势

中国客车制造行业内企业间竞争态势呈现以下特点:产业规模小、市场分散、品牌格局混乱,出现这种现象的根本原因是行业技术壁垒低。据不完全统计,目前中国大、中、小型客车企业大约有 200 家,而只有 10 余家企业年产量超过 5 000 台。客车企业品牌格局态势主要有 4 种(表 1)。

表 1 中国客车企业品牌格局态势分类

类型	特点	代表品牌
强势型客车企业	有雄厚的人才、技术、资金以及市场基础,客户满意度、企业知名度较高,已拥有“马太效应”营销和传播模式	宇通、金龙、金龙、金旅等
活跃型客车企业	知名度高,市场份额低于强势型品牌的二线品牌,进入市场较晚,受众面相对较小	牡丹、少林、黄海、亚星等
形式型客车企业	在国内客车市场影响力较弱,销售量较低	中顺、汇众等
国外型客车企业	拥有较高技术优势和消费者认知感,位于市场细分的高档客车行列,知名度较高但市场份额较低的合资企业	沃尔沃、尼奥普兰、五十铃等

2. 整车制造缺乏系统化管理

中国客车整车制造各环节成本控制不严格,人员监督力度小,形成了一种不计成本与效率(效益)的粗疏、不细致的管理机制。缺乏系统化管理致使客车企业不能通过科学、有效的过程控制来实现既定目标,形成为了“卖车”而“造车”的恶性循环。这种机制必然会造成制造工艺不精良、零部件契合度低等现象,致使客车整车产品质量下降,可能伴随着客车整车首次故障里程、平均故障间隔里程、当量故障率等可靠性能评价指标下降,同时还可能出现焊点松脱、接插连接件松动等故障。用户通常将这些问题归结为驾驶技术不佳、原材料劣质等,而真正的原因是制造流程中缺乏系统化管理<sup>[5]</sup>。

3. 缺乏品牌营销创新力度

成功的营销是:当两家优秀的企业各自提供一款相近高质量的客车时,找出与竞争对手之间的“品牌差异资产价值”,从而达到销售的目的。目前,中国客车企业营销模式还是传统的经销商代理销售模式和人员推销的直销模式,这显然没有抓住网络传播的新契机,品牌营销的内涵常常被忽略。

## 二、“微笑曲线”下中国客车制造行业产业升级的优化

通过“微笑曲线”,我们可以很清晰地看出,在价值链的上、中、下游,附加价值表现出明显的差异,上游的技术研发和下游的品牌营销处于价值链的高附加价值区域,中游的制造装配位于低附加价值区域。通过分析客车制造每一环节的特定的战略价值,笔者制定出如下中国客车制造行业产业升级路线图:

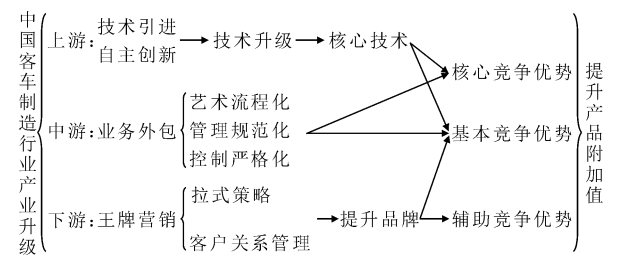


图 3 中国客车制造行业产业升级路线图

### (一) 核心竞争战略

#### 1. 环境分析

中国客车制造行业是在 1960 年以后逐步发展起来的,主要经历了改装、仿制、技术引进和中外合资 4 个阶段,产品格局细分为轻型、微型、大型、中型等。客车主要是以整车装配进行流水线式生产,客车大件(如空调、底盘、发动机等)多数是企业外购,由于行业准入准则较低,致使国内出现大批的“客车制造厂”。近年来,受国外客车制造企业中的总击,部分管理混乱、研发能力低、机制调整缓慢的中国客车企业被淘汰。

2009 年,政府将汽车产业列为国家振兴经济十大产业之一,为客车产业的发展提供了转折平台。2011 年 3 月,自中国第十二个五年规划纲要发布以来,相关部门发布了许多与汽车产业相关的指导意见和规划,如《关于促进企业技术改造的指导意见》《节能与新能源汽车产业发展规划(2012~2020)》《节能减排“十二五”规划》等,这又使客车发展方向更加明确。

#### 2. 技术升级

推动客车升级的两大动力引擎是技术引进和自主创新。在中国客车制造行业众多能够改变竞争规则的元素中,位于“微笑曲线”上游的技术革新是最显著的一个。它能够那些防御坚固的客车企业的竞争优势吞噬掉,并将行业内其他企业推向竞争前

沿。技术革新本身只是一种创新,但它影响了客车行业的产业结构,这就为中国客车制造行业产业的价值链带来了附加价值。目前中国客车制造行业的技术革新主要从“微笑曲线”的上游入手。

第一,智能化技术。客车制造行业未来的发展趋势是通过计算机编程实现自动功能(自动预警和自动控制),并逐步提升整个客运系统的安全性。主要包括以下几个方面:智能视感的客车安全驾驶技术、对危险驾车的智能监控、客车动力与传动系统智能监控技术、智能导航与交通系统、客车辅助智能化技术等。

第二,轻量环保化。“轻量绿色环保客车”顺应了时代发展的主题,既提倡资源节约又提倡环境保护。研究表明,假如汽车整车质量降低十分之一,燃油效率可提高 6%~8%;汽车整備质量每减少 100 kg,百公里油耗可降低 0.3~0.6 L;汽车质量降低 1%,油耗可降低 0.7%。当前,由于环保和节能的需要,汽车的轻量化已经成为世界汽车发展的潮流<sup>[6]</sup>。2013 年 8 月,国务院印发《关于加快发展节能环保产业的意见》,对清洁能源客车的发展具有指导意义。三元催化和电喷技术在客车发动机上得到了普遍的应用,客车制造企业必须致力于研发混合动力客车、氢发动机客车、太阳能客车、燃料电池电动客车(FCEB)等环保型产品。

#### 3. 升级措施

中国客车制造行业自主创新的成果是研发技术转化成产品。在了解国内市场需求、地域环境差异和文化风俗习惯等的基础上,对现有产品进行改善。效仿欧美最先进的行业准则进行安全性检测和安全技术升级。中国客车制造行业标准制度没有完全落实,客车企业应按照全球最先进的技术标准严于律己,提升国内客车制造技术水准和产品质量,使中国客车能与欧美客车相媲美。培养和引进高端创新型人才。提高中国客车自主创新能力的核心是创新人才的培养,建立健全创新管理机制,并形成以整车制造为中心的创新产业集群。

#### 4. 制造环节

由“微笑曲线”可以看出,位于产业价值链中游的客车制造和装配所产生的附加价值最少,所以中国客车制造行业可以将附加价值较低的生产业务外包出去,进而使企业专注核心业务。客车制造企业主要负责客车产品的技术开发、车型设计和整车销售;外包员工进驻客车制造厂,专注于车辆的装配及其车间的管理工作。虽然生产业务外包可以降低企业自身

生产成本和制造风险,但是也存在技术衔接、装配质量、技术泄露和管理混乱等风险。笔者认为,可以从以下措施降低这种风险:选择可靠度高、财务稳定、抗风险能力强的外包商;为防止技术泄露,拟定详细的权责合同;对制造过程进行有效的监督;制定严格的产品考核标准。客车企业应做到以下几个方面。第一,调整与完善组织机构。精简制造流程,提高工作效率,进行扁平化管理,降低信息流失带来的损失。第二,扬长避短,集中精力搞研发。制造环节引入专业代理公司,通过生产外包控制制造成本。客车企业将精力放在技术研发、优化与创新上,从而更迅速地占领市场。第三,实行分级授权管理,规范业务外包范围。相关部门制定外包方案,经过不同部门审批授权方可实施,双方秉承双赢的理念,坦诚合作。与此同时,外包商可以分担企业发展过程中遇到的风险。第四,签订有效且双赢的外包合同。明确业务外包范围以及内容,明确双方职责与风险,从法律角度预防企业风险。客车企业做好外包过程管理,及时验收并与预期目标对比,保持沟通顺畅,及时解决双方争议。

## (二) 基本竞争战略

客车制造企业所具有的优势或劣势的显著性最终取决于企业在多大程度上能够对相对成本和差异性有所作为,这两者成为衡量企业是否具有竞争优势的重要指标。成本领先已定位在更具广度和深度的战略层面上,其精髓是追求最小客车产业价值链成本,而不单单是利润最大化。差异化是客车企业构建和塑造差别企业优势最基本的策略。中国客车制造行业的基本竞争战略有成本领先、差异化和目标集中三者结合而成。

### 1. 成本领先

客车成本领先本质是在降低客车制造成本的基础上,改变客车成本发生的基础条件,使企业保持持续竞争优势,最终达到增加附加价值的目标。成本产生于企业经营的各个环节,从原材料采购、车型设计、整车装配、销售到售后服务,贯穿了整条产业价值链,所以必须培养全体员工的成本意识。这样客车制造企业的低成本将伴随“微笑曲线”的上升而转化为高附加价值收益。

### 2. 差异化

差异化就是要求客车制造企业拥有用户普遍重视的某些独特的优异化产品品质。中国客车制造行业内部同质化是一个不争的事实,只有摆脱同质化的束缚,才能形成企业间差异化的特色。一个能创造和保持差异化的客车企业,假设其产品的价格溢

价超过了它为创造差异化而发生的附加成本,那么这种差异化所带来的附加值将高于其他客车制造企业。客车制造企业要致力于追求产品技术自主创新,做到技术差异化;保护自主创新专利权,加大技术入侵壁垒难度;提升附加功能和服务质量,确保市场占有率。

### 3. 目标集中

目标集中是客车制造企业选择此产业内某条产品线的一个细分市场,并量体裁衣使其战略为此市场服务,可以使客车制造企业专门致力于此区域而获得竞争优势,此战略又可以分为目标市场上的成本优势和追求目标市场上的差异化优势。在企业现有资源的基础上,通过评估自身对各个领域技术的掌握程度,选择目标重点研究有关技术、市场、消费者以及竞争对手,并作详细的分析,掌握此细分市场的主动权,以攻代守来抵御竞争压力。

## (三) 辅助竞争战略

### 1. 经营辅助技术

技术不仅仅包含于自主研发、车型设计、零部件生产等环节,还包含于那些多数人不认为是以技术为基础的辅助性活动中——业务外包生产车间生产质量的监督与管理、客车订货信息系统程序、客车经销商管理解决方案、工作流程的规范化与信息整合等,这些辅助性技术贯穿于客车产业价值链的始终,企业在致力于研发核心技术的同时,也不能忽视拓展辅助技术。

### 2. 跨国合作

目前,中国客车制造行业与跨国公司在实力上存在很大的差距,跨国合作是我们生存和发展的基本保障,即把自己融入跨国公司体系中,实现双方差异的互补,最终实现最低成本的发展。合作只是手段,学习才是真正的目的,要将“拿来主义”运用到激烈的市场竞争中去。客车制造企业应当借鉴国外的经营战略,加快企业经营机制转型和升级,在合作中学习,在学习中竞争,提升国内客车“软件”和“硬件”质量。将“合作—学习—竞争”贯穿于客车制造业的始终,有助于客车企业核心技术的提升,开发出前沿性产品,最大限度地满足客户的需求,成为主导未来客车市场的核心品牌。

### 3. 拉推结合式销售

国内客车市场中所采用的销售模式主要有人员推销的直销模式和经销商代理销售模式<sup>[7]</sup>。人员推销的直销模式是拉式策略,根据消费需求,以一定的方式刺激消费者的购买动机,从而达到营销的目的;

经销商代理销售模式是推式策略,以经销商为销售对象,顺着分销渠道,逐层推向消费者。拉式策略和推式策略相结合,既可以为顾客提供订制化客车和服务,又可以实现客车企业的规模经济。同时还要加强与客运信息系统的互动,了解市场需求,及时制定营销策略。

4. 客户关系管理

通过优化核心竞争战略、基础竞争战略以及辅助竞争战略来提升、增加中国客车制造行业的附加价值。中国客车制造行业“微笑曲线”如图 6 所示(每个区域代表这种策略能为所对应的客车产业价值链各环节带来的附加价值)。服务体系贯穿于整车销售的“售前—售中—售后”,是客车销售的重要环节,所以客户关系管理在汽车销售过程中发挥主导作用。它以客户为中心,不断了解顾客需求,并对相关工作流程进行优化或者重组以完善服务,提高客户的满意度。为顾客提供配套服务、实施跟踪服务和及时的售后服务,以达到提高市场营销效率、优

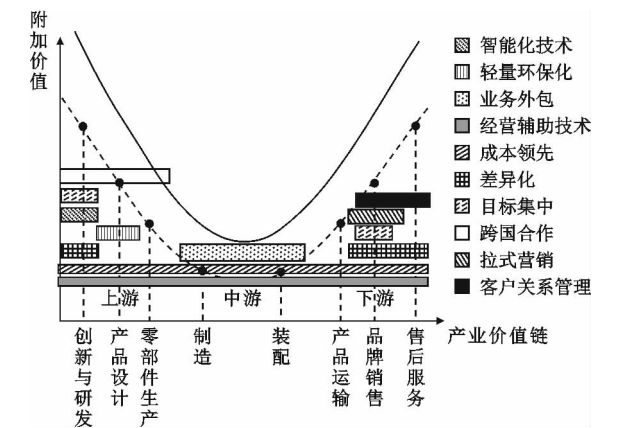


图 4 中国客车制造行业“微笑曲线”升级图

化业务流程、提高企业的快速响应能力以及改善企业服务、提高客户满意度的目的,为差异化营销奠定基础。

三、结语

从长远和全局来看,从“中国制造”到“中国创造”是从中国客车制造行业“微笑曲线”的中游向上游延伸的过程。笔者为中国客车制造产业“微笑曲线”价值链的每个环节制定了策略,但没有研究各个策略之间是否可以无缝衔接,这对企业来说可能存在一定的实施障碍。这些策略仅为中国客车制造行业的转型和升级提供理论依据,中国客车制造企业要根据自身发展特点,制定产业价值链各环节的转换举措。

参考文献:

[1] 孙晓飞. “中国制造”产业升级的对策研究——基于“微笑曲线”视角的探讨[J]. 内蒙古科技与经济, 2010(4):15-16.

[2] 杨林,曾繁华. 微笑曲线视角下的我国制造业竞争策略及其演化[J]. 科技进步与对策, 2009, 26(16): 59-62.

[3] 吕乃基,兰霞. 微笑曲线的知识论释义[J]. 东南大学学报:哲学社会科学版, 2010, 12(3):18-22.

[4] 赵晖. 微笑曲线对我国发展冶金装备制造业的启示[J]. 冶金管理, 2006(12):46-49.

[5] 杨蕾. 关于客车品牌管理与营销的研究[D]. 西安:长安大学, 2011.

[6] 孙年娜,雷宏振,兰娟丽,等. 陕西省装备制造业集群研究[J]. 渭南师范学院学报, 2005, 30(22):83-86.

[7] 韩亮. 客车营销战略研究[D]. 西安:长安大学, 2009.

Competitive strategy of bus manufacturing industry and its optimization from the perspective of “smiling curve”

HAN Liang, WU Lin, ZHANG Jing, XUE Mei-yun

(School of Automobile, Chang'an University, Xi'an 710064, Shaanxi, China)

**Abstract:** To study the application value of “smiling curve” in bus manufacturing industry of our country, this paper developed the competitive strategy optimization scheme of bus manufacturing industry from all aspects of value chain of bus manufacturing industry through analysis of the additional value of the industry chains such as upstream, midstream, and downstream. On the basis of the interpretation of

the “smiling curve” model and the analysis of the present bus manufacturing enterprises’ competition strategies, it further put forward “smile curve” in bus manufacturing industry of China. The research results show that bus manufacturing industry builds enterprise core competitiveness through independent innovation and technological introduction, and expands downstream brand sales at the same time of the outsourcing midstream sales, which can ensure sustainable additional value and business value so as to realize the transformation and upgrade of bus manufacturing industry.

**Key words:** “smiling curve”; bus manufacturing industry of China; industrial upgrading; brand marketing; out sourcing business

---

(上接第 12 页)

## Textile Manufactory Bureau and Coin Mint Bureau of Shaanxi in Ming and Qing Dynasties

LIU Jing-chun

(Center of Historical Environment and Socio-Economic Development in Northwest China,  
Shaanxi Normal University, Xi'an 710062, Shaanxi, China)

**Abstract:** In Ming and Qing Dynasties, Textile Manufactory Bureau and Coin Mint Bureau of Shaanxi underwent rising and falling intermittently in its setting and production. Based on historical materials like memoir, this thesis analyzed Textile Manufactory Bureau and Coin Mint Bureau of Shaanxi comprehensively. The research results show that the Textile Manufactory Bureau of Shaanxi in Ming Dynasty produces the waving products under the supervision of eunuch which is selected by the royal court, “schemata” of products are designed by relevant departments of the court, different artistic patterns are mapped out and technical personnel engaged in weaving are selected, generally, its cost is shared by both court and Shaanxi. Coin Mint Bureau boasts 39 and a half “furnaces” in early Ming Dynasty, ranking the third in the country. In Ming Dynasty, metal and other materials for coin minting mainly rely on local supply. While in Qing Dynasty, first these materials mainly rely on local supply, then turn to “Dian copper” after the period of Kangxi, which are purchased by “officials and businessmen”, costing enormous transportation fees. The launch of these two bureaus meets the needs of their each clients, while brings the Shaanxi people a heavy burden.

**Key words:** Textile Manufactory Bureau; Coin Mint Bureau; Shaanxi; Ming and Qing Dynasties