

行业营销实战精典丛书

第一流的汽车营销

精典案例全接触

▶▶▶ 威 文 邢何明 杨利强 编著 ▶▶▶



机械工业出版社

汽车行业是一个颇具魅力的行业，它造就了数不清的名牌。在我国，汽车市场也日益火爆。如何能在激烈的竞争中脱颖而出，这不仅要依靠自身的品质与实力，更重要的还在于对汽车进行有效的营销活动。如何进行汽车市场调查及预测？如何塑造富有行销力的品牌？如何进行形象设计？如何开展汽车公关活动？如何策划与运作成功的促销？如何在汽车企业导入并实施 CRM？这一系列的问题都将在书中找到答案。本书以案例的形式揭示了汽车企业“打天下”的成功经验，并通过专论进行了系统的总结与归纳。想赢得“汽车战”胜利的经营者，不可不读！

图书在版编目(CIP)数据

第一流的汽车营销 精典案例全接触 / 威文等编著 .

—北京 : 机械工业出版社 , 2002. 6

(行业营销实战精典丛书)

ISBN 7-111-10405-6

I. 第... II. 威... III. 汽车—市场营销学

IV. F724.76

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 037544 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:陈海娟

封面设计:鞠 杨 责任印制:付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2002 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

890mm × 1240mmA5 · 12.125 印张 · 295 千字

0 001—5 000 册

定价:28.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、68326677 - 2527

封面无防伪标均为盗版

前 言

过去的 20 世纪已经无可争议地成为“汽车世纪”，在这一世纪迅速崛起的国家(如美国、日本、德国、韩国、巴西等)都是因为他们国内的汽车行业的快速发展而获成功的。发达国家的汽车行业总产值占国民生产总值的 10% ~ 20% 左右，我国却不到 3%，但近几年我国汽车工业已经有了飞速发展，汽车工业总产值占国民生产总值的比例不断上升，也许现在说汽车行业是我国的支柱产业还名不符实，但 2010 年后汽车行业一定会是名符其实的支柱产业，从我们国家对汽车行业的投入也可以得出这一趋势。

汽车行业是资金密集，技术密集，高附加值的产业，就像一棵大树，它的根系十分庞大，几乎可以带动所有行业的发展(如冶金、机械电子、化工、城市基础设施建设等)。有关研究表明汽车行业的波及效益是该行业产值的 2.5 倍。卖出一辆汽车，可使国家得到利税 3 万元；汽车带动的就业比率为 1: 7，即一个人在汽车工业就业，可以使七个人在相关行业获得就业。世界经济的发展表明，为了满足居民日益增长的消费需求，继家用电器普及之后，主要是提高住房水平和轿车进入家庭。轿车是高价值商品，而且在使用中不断支出费用，一辆轿车的生命周期中，所支出的使用费总和大约为轿车价格的 2 ~ 3 倍。目前世界各主要汽车生产国，汽车工业所创造的产值，约占制造业产值的 10%，并带来约 2.5 倍的波及效益，包括相关产业在内，提供就业机会，占

全国就业人数的 10% ~ 20%。

但是，我国汽车企业的竞争优势却相当薄弱，其中一个重要的瓶颈就是“营销”，营销是一个很系统的概念，从公司战略、竞争战略、市场细分、市场定位、市场开拓、价格/产品/渠道/促销/政府/公关整合营销，新观念、新手法层出不穷。本书所搜集的案例不是教学类案例，而是为了满足营销第一线经营运作的需要的实战案例，并通过专论增强了对实务操作的指导意义。

为编写此书，北京威文新知管理研究中心收集和整理了很多资料，参考了大量报刊杂志和各类书籍，引用了一些学者的研究成果，其中大多数案例都已获得相关企业支持和授权，个别案例因时间仓促未能及时联系，在此一并致谢。

作者

2002 年 5 月于友谊宾馆

目 录

导言：“普桑”——市场常青树的秘诀	1
第1章 市场调查：汽车营销决策的利器	15
案例：别克轿车的市场调研实务	17
专论：汽车制造商如何操作市场调查	30
第2章 汽车营销战如何打	39
案例一：丰田大打“营销战”	40
案例二：大众汽车——中国汽车市场最大赢家	44
案例三：通用汽车——两头并进	47
案例四：福特汽车——不甘人后	51
案例五：戴姆勒-克莱斯勒公司的“中国”策略	53
案例六：法国标致雪铁龙——颇费周折的市场争夺	54
案例七：日本汽车公司——奋起直追	56
小档案：世界汽车角逐中国市场	61
专论一：如何赢得汽车营销战	66
专论二：中国汽车的冷思考	74
第3章 塑造富有行销力的品牌	79
案例：宝马——运作品牌的“大腕”	81
专论一：如何定位出有竞争性的卖点	103
专论二：如何塑造富有行销力的品牌识别	115
第4章 汽车形象营销白金法则	127
案例：奔驰形象独行天下	129

CONTENTS 目 录

小档案：奔驰的诞生	138
专论：企业形象的白金法则	141
第5章 创造汽车品牌的“常青树”	151
案例：别了，奥兹莫比尔	154
小档案：奥兹莫比尔大事记	159
专论：再定位的再青春	160
第6章 展现汽车公关的魅力	167
案例：别克赛欧上市“SHOW”	168
专论：系统公关才是正点	184
第7章 促销！促销！——提升业绩的利器	189
案例一：“野马”驰骋市场	191
案例二：奇瑞——成功促销如虎添翼	192
专论：汽车促销决策的制定	197
第8章 打出汽车业的服务牌	203
案例一：一汽-大众——服务让人性重新回归	204
案例二：他山之石：日本汽车的售后服务市场	214
专论：汽车服务：关键成功因素和新的利润区	218
第9章 走进客户心——CRM 的实施	229
案例：上海通用的 CRM 实施	230
专论：成功的 CRM 才有竞争优势	241

第 10 章 无“网”不胜：汽车业的销售体系	251
案例一：广州本田汽车的“四位一体”	252
案例二：东风裕隆的全新营销体系	259
案例三：美国土星公司的汽车营销经验	265
案例四：一组我国汽车的销售模式	266
专论：除了惊险一跳还有什么	270
第 11 章 走进大规模定制的世界	277
案例一：上海别克的“定制式”营销模式	279
案例二：丰田汽车公司的大规模定制	279
案例三：日产公司的大规模定制	280
案例四：赫兹公司的定制式服务	282
专论：汽车业大规模定制的竞争范式	284
第 12 章 汽车零部件供应商的营销	303
案例一：部分汽车零部件类上市公司经营业绩解析	304
案例二：上海离合器总厂以市场为导向的产品开发	308
案例三：上海申雅密封件有限公司核心竞争力的构建	316
专论：中国汽车零部件企业参与全球竞争的策略	321
第 13 章 车到“关”前：WTO 与中国汽车营销	335
案例：奇瑞不怕入世	337
专论一：WTO 为汽车产业带来的冲击与机遇	346
专论二：从汽车价格的变化看中国入世	355
附录：我国汽车工业发展“十五”规划	363



导言：“普桑”——市场常青树的秘诀

- 独特的营销理念
- “普桑”的产品决策
- “普桑”的价格决策
- 比完价格比服务
- 制胜在终端





在中国乃至世界汽车史上,桑塔纳可称得上是一辆奇特的轿车。这不仅在于它的外形和技术,更在于它的市场表现:16年来,桑塔纳一直保持着中国汽车市场销量最大的纪录,至今尚无明显衰退迹象,堪称世界汽车史上的奇迹。任凭车市各种“后起之秀”轮番轰炸,围困万千重;“普桑”自岿然不动,笑傲中华车坛。

随着越来越多的新车下线上市,桑塔纳遭受了越来越多的挑剔、不满、指责:车型老,价格高,厂商已赚得盆满钵满,是否该降价或停产了?可奇怪的是,2000年,桑塔纳共销售19万辆,其中“普桑”12万辆,接近60%,是神龙公司富康轿车5.2万辆销量的2倍多,也超过一汽大众捷达、奥迪11.1万辆的销量之和。2001年1~2月,桑塔纳销售37000辆,市场占有率又大幅度上升,超过40%。

“普桑”的新业绩是在老牌产品降价正酣、新车型层出不穷的市场“围剿”中取得的。进入新世纪,当“赛欧”等家用轿车紧锣密鼓地筹划批量上市之际,全国有近30种汽车产品纷纷亮出了降价的底牌,以抢占市场份额,但效果并不尽如人意。而坚守着价格阵线的“普桑”并没有像诸多业内行家预测的那样,在市场的内外夹击中溃不成军,反而在更趋激烈的角逐中焕发了青春,市场份额依然那样稳固,且呈上升趋势,因而显得备受人注目。它何以能够红火16年,且从1993年开始,年销量10万辆以上,保持着国产轿车单一车型销量最高纪录?它还能走多远,其长盛不衰的秘诀是什么?

独特的营销理念

上汽大众销售公司以市场为出发点来组织生产、经营活动,把产品设计和生产都当做销售过程的准备和一个努力理解与不断满足顾客需求的过程。

中国的轿车市场明确地划为公务、商务、出租、家用4大块。





这决定了轿车销售必须细分市场,采取区域性、条块化的营销、管理策略,以解决“生产什么”、“为谁生产”的问题。

长期以来,桑塔纳一直是公、商务车市场的首选车型。尽管近年先进的新车型不断推出,但基本都在20万元以上,对“普桑”的影响有限。出租车市场也是“普桑”主打的市场,目前全国一年就有十几万辆的新增容量。而且随着城市形象提高的要求,出租车越来越倾向于中级车。至于家用车市场,车型外观大、适应性强、维修方便的“普桑”,也是讲究实惠的消费者的重要选择,耐用、实用的“普桑”在这一市场仍然有大量需求。

许多人将私人购车混同于家庭用车,其实两者是有差别的。目前私人购车中,有机关事业单位无购车指标而以个人名义购车的;有做个体出租的;有私营企业主或自由职业者用于商务用途的;还有商务和家用兼顾的,真正把轿车纯粹作为家庭用车,只是其中的一部分。举一个例子可以证明,目前广州本田雅阁、奥迪A6等高档轿车的私人购买比例均在60%以上,显然不可能都是人们一般理解上的家庭用车。据统计,国产轿车私人购买的比例已经超过35%,但事实上真正作为家庭用车的实际比例应在20%以下。也就是说,轿车进入家庭仍处于起步阶段,轿车的主要市场仍为公、商务及出租市场。“普桑”也同样如此。

出租市场是“普桑”越来越重要的部分。据统计,目前全国出租车的保有量在90万辆左右,按照保守的年更新率15%计算,一年就有十几万辆的新增市场。由于出租车主要集中在大中城市,而随着城市形象提高的要求和老百姓乘坐要求的变化,出租车从微型面包车和微型轿车向中级轿车过渡已成为大的发展趋势。因此,“普桑”在这一市场内仍有大量的需求。

根据这样的判断,桑塔纳经销商有的放矢,加大对目标市场的拓展力度。通过对目标市场的细分,了解需求,及时反馈给上海大众。近一年多来,上海大众改进产品,连续推出了2000型时代超人、2000型自由沸点、2000型俊杰、电喷+LPG出租用车、电喷+





CNG 出租车、俊秀等新车型 ,对症下药地投放到不同的细分市场 ,有效地抢占了市场空间。

上汽针对不同的细分市场 ,产品不同 ,销售策略也不同。对传统的公、商务车市场 ,经销商加强同各级政府的联系 ,做好政府采购车辆的供应工作 ,做好售前、售中、售后服务 ;对出租车市场 ,以灵活的价格、方便的维修服务打动出租车公司 ;对私车市场 ,则采取丰富多彩的促销办法。种种行之有效的措施 ,使桑塔纳的销售量节节攀升。

“普桑”的产品决策

一个有着 16 年历史的老品牌何以长盛不衰 ? 行家认为 ,正是牢牢抓住了“性能价格比”这根迎合消费心理的主线 ,不断推陈出新 ,致力于全方位提高技术、服务等品牌内涵 ,才成功延长了桑塔纳品牌的生命周期。

对于大多数中国家庭来说 ,尽管轿车正在以前所未有的速度驶进家门 ,但它仍然是一种持久耐用的特殊消费品。随着收入的提高和消费心理的渐趋成熟 ,用户购买时 ,必然会充分考虑产品的动力性、舒适度、安全性等各项技术性能 ,而不会一味贪图廉价而置自身价值于不顾。一辆安全可靠、技术性能俱佳的轿车 ,哪怕价格比同档次车型偏贵 ,消费者仍会因其物有所值而果断地掏钱购买。

首先 ,“普桑”在国产车中具有明显的车型优势。它在引进之前 ,在国外就属于 B 级车 ,即中级轿车。这是由其车型大小、内部尺寸、发动机大小等因素综合决定的。在同一级别及价位的国产车型中 ,它的内部空间是最大的 ,因此乘坐舒适性优势比较明显。长期以来 ,“普桑”都是公务用车及商务用车的首选车型 ,较大的乘坐空间是一个非常重要的因素。近年来 ,由于各大中城市为提高城市形象而提高了出租车的档次 ,用户对乘坐舒适的要求也不





断提高，“普桑”又在出租车市场中体现出很强的竞争优势，成为出租车型的主力品种。

其次，“普桑”具有一定的产品优势。它作为一个生产了10多年的成熟产品，具有很强的可靠性。对于大件消费品，经久耐用是中国人最注重的特性。如今，奔走在大街小巷的桑塔纳轿车中，使用了十年以上的比比皆是。“普桑”具有很好的可靠性，除了整车及零部件的质量比较可靠外，还表现在它的发动机对各地质量良莠不齐的汽油具有很好的适应性，以及它较高的底盘和悬架机构对好坏不一的路面条件具有良好的适应性。“普桑”的原型车为20世纪80年代中期德国大众第二代B级车，它的车身、发动机舱和转向柱经过优化设计，可以达到很好的被动安全性。

乍看“普桑”，其外型似乎还是多年前的老面孔，但若仔细端详，其“五脏六腑”几乎每样都经过翻新。自进入中国市场至今，“普桑”除车身外，发动机、变速箱、转向系统、制动安全系统、离合器等操控系统已屡屡改进，输注了当代最成熟的轿车技术，其内部装备已与面市之初不可同日而语。技术含量的持续丰富，使“普桑”的性能价格比大为提高，再加上维修方便、配件便宜，使得桑塔纳能够长盛不衰，在市场竞争中保持稳固地位。

“普桑”的价格决策

亚运村汽车市场的统计数字显示，桑塔纳的市场份额自1998年开始连年减少。从1998年到2000年，桑塔纳的市场份额从26%降到了19%，2001年1~2月又有所下降，降到了16%。而且，长期占市场交易量第一的位置从去年开始被捷达取代。主要原因是捷达的技术改进步伐比“普桑”快。捷达从2000年2月开始推出两气门发动机以后，与它的五气门一起匹配普通捷达和捷达王，加上变速器的改进，车型体系和价位覆盖上比“普桑”和桑塔纳2000要完整，而桑塔纳一直给人一种一成不变的感觉，即使





有变化,也只是小改动,加上它在市场的年头这么长,销量下降是正常的。

有这样的一个事实,那就是在今年的汽车市场上,无论新车亮相还是老车改头换面,眼睛盯着的都是私人购车群体。私人购车确实正在成为汽车销售的主流,有数字显示,从1996年开始,全国私人购车份额连年超过非私人购车,今年北京市亚运村市场前两个月的私人市场份额与车市火爆的1998年持平。正因如此,汽车厂家纷纷把车型定位在家庭用车上。这些车要么以价格取胜,要么以技术见长,都是为了迎合私车消费者讲求多样化、有特色的心理。

桑塔纳最大的特点是它的通用性,适合公务、商务、出租车的使用。正所谓“成也萧何,败也萧何”。当年,桑塔纳独步车市的时候,正是国内轿车奇缺的岁月,私人轿车更是梦想。现在,国内市场上的新车几乎与世界同步,最新的车是什么样,消费者清楚。凭着十几年不变的“老脸”,桑塔纳很难吸引私人购车者的目光。

在目前国内所有的轿车品牌中,最有降价空间的当属桑塔纳。一个汽车产品生产了十多年,它的成本随着生产量的增多是逐渐降低的。如厂房、设备的折旧、零部件成本的吸收、产品的开发费用分摊等。桑塔纳的降价是一直都在进行的,它的1.8升(L)排量的车,本该定价在中级车上,但是现在它却与捷达、富康这样的1.6升(L)、1.4升(L)排量的车挤在一起,已经是降价了。

轿车是由许许多多零部件构成的,其中有些是由轿车厂自己生产的,而大部分都是从其他零部件生产厂购买的,它们也称为配套厂。一般的轿车厂,都具有冲压、焊装、油漆和总装四大工艺,有些厂自己也生产发动机、变速器等。轿车厂的成本主要由产品研发、零部件及原材料采购、厂房及设备折旧、人员费用等构成。

国产轿车尤其是一些新引进的车型中,大量使用进口的零部件,需要缴纳40%左右的关税,以及长距离运费、海关费等多





激烈等多方面因素综合作用，轿车价格逐步走低。以“普桑”为例，从1994年基本型LX的16万元降至目前基本型GLi的11.3万元，显性的价格下降为30%，再加上新技术的使用、新装备的增加等隐性的价格下降因素，实际下降幅度已超过50%，它的利润率已经降到了比较合理的水平。

降价不是解决市场问题的根本办法，在轿车企业不断降低成本并让利于用户的前提下，走提高技术含量、提高售后优惠条件和服务水平的道路，才能形成厂家、政府、用户的多赢，才能形成中国轿车工业健康发展和用户放心消费的良性循环。

比完价格比服务

市场竞争一天比一天激烈，价格战已经打累了，拼杀正逐步向服务领域延伸。2000年，上海大众举办了以“满意多一点”为主题的上汽大众(北京)服务规范大赛。举办此活动有三个目的：一是扩大上海大众特许经销商和特约维修站的社会知名度和用户认知度，提升上海大众的品牌形象；二是让消费者了解车辆销售过程和服务过程，增加了用户的汽车消费知识，提升汽车消费意识；三是逐步完善特许经销商和特约维修站的服务规范和标准，最终是让用户满意多一点。

中国已入世，中国汽车工业最具竞争力的就是销售服务网络。举办这次大赛正是主动应对入世的一个重要表现。在用户心中他们已认可上海大众在全国的销售服务网络最密、配件最便宜、维修最方便，现在迫切需要的是通过规范动作，提高网络的整体竞争力。在开拓新客户的同时，通过“一次购车，终身服务”来追求用户的回头率。据国外有关资料显示，获取一个新客户的成本是保持一个老客户的5倍。作为拥有160万辆保有量的上海大众，自然应提升网络的服务质量来吸引用户，赢得市场。





“普桑”具有较大的售后服务优势，它提供一年时间但无限行驶里程的质量担保，而许多国产车包括进口车只提供3万或5万公里行驶里程内的一年质量担保。这对于使用频繁、经常走长途的用户，尤其是出租车用户非常有利。“普桑”的售后服务网络遍及全国，上海大众自成立之日起，就开始在全国各地建立特约维修站，至今全国已有500家特约维修站，其中大部分已通过ISO质量认证及推行了24小时全天候服务。它的配件也随处可买，并且其纯正配件的价格也处于国产轿车的低水平。

制胜在终端

从1995年起，“普桑”从卖方市场转到了买方市场，在严峻的市场形势面前，它不得不对原来的营销观念、营销模式进行反思。

单纯的扩张型营销模式的弊端日渐显露。买方市场下商品车走势明显减缓，原先的“贷款制”销售（即由上汽销售公司担保，上汽财务公司贷款，经销商销车），由于贷款难以收回，应收账款和贷款大量增加，财务费用上升，经营风险越来越大。原来的公商务车市场，只要国家银根一紧，市场就萎缩。要提高“普桑”抗市场疲软的能力，必须开掘私人购车市场和出租租赁市场。由于多层次的层层批发，给予不同层次不同形态的经销商不同的经营费率，造成他们之间高低不一的价格，于是有的商家以低于进货价销售，使价格倒挂、竞争无序、价格混乱、市场波动。

“普桑”营销网络的弊病也日渐明显。当时的营销网络是一种典型的计划经济流通体制的多层次模式，一级向二级批发，二级向三级批发，各级批发商由于自身也销车，出于利益关系，批发商及其下级零售商之间的矛盾逐渐尖锐，甚至发展到“分崩离析”的地步。而上汽销售公司由于只直接面向一级批发商，





缺乏对一级以下网点的控制，整个“普桑”营销网络处于不稳定的态势。加上市场网络几乎完全控制在各级批发商手中，各地批发商工作的差异致使它的营销网点布局不合理，如江苏、山东等省网点密度过大，狭窄的市场区间高密度的网点势必出现商家之间的过度竞争；而陕西、福建等省经销商数量又明显不足，不少地区还是网络空白点，“普桑”市场的覆盖面自然难以扩大。

在“普桑”销售渠道建设中也曾采用过组建合资销售公司的办法，但在选择合作伙伴时又过多地考虑行政级别。有的经营实力似乎很强，但由于习惯于卖方市场的坐商与官商作风，不适应买方市场形势，优势很快转化为劣势，所以这些销售公司大多经营不善，业务萎缩，甚至濒临破产。

在对市场状况、营销的思路和实践以及营销网络等等进行认真总结、冷静思索之后，“普桑”决定将制造业中以降低生产成本、提高生产效率和保障产品质量为内容的“精益生产”思想的精髓，移植到它的流通上。一个以“精益销售”营销理念为核心，以改革营销体制、改进营销方式和提高营销质量为重点的新思路开始浮出水面。

自1996年下半年起至1997年上半年，上汽销售公司就如何铺平桑塔纳中国营销之路进行了长达一年的理论准备与前期整顿。“普桑”与国际知名的波士顿咨询公司(BCG)合作，深入研究世界大汽车公司——美国通用、日本丰田和德国大众等公司的营销网络与商家管理模式，借鉴他们先进的营销理念，重新审视“普桑”市场原先的网络体系，按国际一流、国内先进和上海特色的指导思想，很快开始了它的营销网络的重组。从1997年下半年起的一年半时间内，按照“精益销售”的理念，全面推进、深入构筑它的新营销网络工程全面启动。

地区分销中心的诞生是构筑新营销网络的一大突破。分销中心是上汽销售总公司(SAISC)走出上海、直面商家、伸向各地市场的触角，是上汽销售总公司营销管理功能在各地的延伸。整车





销售、储运分流、配件配送、资金结算、信息反馈、服务支持、商家培训与评估，以及市场的管理与规范等八大功能通过各地分销中心直接渗透到销售一线，深受当地“普桑”大小经销商的欢迎。各地经销商，不论是老的，还是新的，都可从市场实际出发，小批量多批次购进“普桑”，不仅节省了他们过去往返上海的时间与人力，而且加快了资金周转速度，降低了财务费用。经销商从分销中心得到方便，从销售中得到实惠，销售积极性大大提高。

网络整顿中，“普桑”坚决淘汰了一批既无经营实力，又无经营场所，专靠倒买倒卖，搞乱“普桑”市场的“害群之马”，并减少了合资公司数量，精简了一般经营单位，培育了一批“普桑”特许经销商。网络整顿和重建的结果，特许经销商上升到近百家，一般经营单位由1200余家减至300多家。1998年，全国市场“普桑”经销商虽然由整顿前的1200多家降至500家，全年销量却超过原先1200余家的销量。

在销售网络重建工作中，合资公司仍然是一个重点。因为这些合资方由于历史原因在各地汽车销售渠道中多占据着重要地位，但这些公司多由老国营体制脱胎而来，在营销态度、服务质量等方面存在问题，影响了市场开拓。为此，对合资公司的考评引进了星级评定和文明窗口建设。北京市的上海汽车联营销售公司等成为合资公司乃至所有“普桑”经销商中经营规范、经济效益较好的榜样，继续成为“普桑”销售的中坚。

推进经销商的“直销制”、层层推行“要货制”，是“普桑”营销方式改变的突出体现。分销中心统一向当地经销商供货，当地经销商原则上直接面向最终用户，不再实施批发性销售。经销商每月向所属分销中心预报下月的产品需求结构及需求数量，分销中心向总部计划采购部门预报下月对车型、颜色等产品结构与总量的需求，总部给分销中心的要货计划保留25%的修正。此举促进了经销商和分销中心重视市场调研、市场分析和





市场预测，有利于减少库存，提高资源利用率，同时使企业决策者更清晰地掌握市场跳动的脉搏，提高了适应市场变化的快速反应能力。

随着整个市场渠道的重新整合和公司销售政策的调整，一批中小经销商在全国范围内迅速崛起，越来越多的社会资金注入了“普桑”销售流程，从原先意义上的贷款销车到移库周转销车，再到现款结算销车，这样一步一步，终于走到了良性运转直销制、要货制。原先个别合资公司的总经理对“普桑”分销中心的建设，对“普桑”营销方式的改变心存疑虑，如今经过近两年的实践，这些公司在分销中心的帮助下，销售业绩都得到提升，对它一系列营销方式、营销体制的改革自然也就心悦诚服了。

在销售渠道逐步理顺，尤其是完成了省级框架构建的基础上，“普桑”贯穿“精益销售”理念的营销体制改革向更纵深推进，开始实施“上面做虚，下面做实”，即上汽销售总公司着重于销售政策的制定完善和管理制度的建设，各地分销中心则着力于政策制度的操作和落实。如今“普桑”公司总部已经完成了“SAISC 经销商标准”、“SAISC 桑塔纳轿车特许经销商标准”、“用户满意工程考评标准”和“SAISC 现场代表管理文本”，以及“SAISC 经销商毛利制度”的制定，为“下面做实”提供了规范标准和政策依据。

在“做实”方面，分销中心的建设使上汽销售总公司把营销管理功能推到了以省会城市为中心的省、市、自治区市场，在此基础上，又开始推行营销现场代表制，通过分销中心向各地方市场分派营销代表配合销售商工作，又将对省会城市为中心的省、市、自治区的“普桑”营销管理进一步推到地、市、县一级的“普桑”市场。现在上汽销售总公司总部的各管理部门都要围绕“精益销售”为分销中心及其区域营销现场代表服务好，而分销中心及其区域现场代表又要为“普桑”经销商服务好。



“普桑”营销改革后，四种桑塔纳轿车的销量达到 89.57 万辆，超过 1983 年~1995 年 13 年间“普桑”54.83 万辆的累计销量，并且资金运作的风险大大减小。合资公司的经营质量也有明显提升，贷款总额大幅度下降，在当地银行的融资能力有了提高，资金周转明显加快，一般缩短到一周左右，个别运作好的有时一天周转两次。





第1章

市场调查： 汽车营销决策的利器





引 言

加入 WTO 以后，汽车市场的竞争将更为激烈，如何在竞争中立于不败之地呢？俗话说的好“知己知彼，百战不殆”，这是在军事上打胜仗的前提条件。在市场经济环境下商场如战场，商家如何像战场上的大将军那样，对竞争对手情况，对消费者的需求的了解和掌握，（如：市场上有什么东西比较好卖？消费者需要买些什么？用什么样的价格出售货物消费者接受得了？）把握投资方向的重要商业情报等，这些都是商贾人士时时刻刻思考的问题。反过来，消费者也需要了解“到哪里可以买到合适的商品？”，“什么价格更合算？”，“货物或服务质量如何？”等信息。用一句话来概括，无论商家还是消费者都需要了解商业信息。取得这些情报，市场调查就是不可或缺的科学手段。





案例：别克轿车的市场调研实务

据最新调查显示，国内轿车市场需求呈多样化及多极化发展格局，20~50万元中高档轿车市场竞争日益激烈。据专家预测，该档次轿车的市场需求量约为各生产厂家的计划生产总量的60%左右。可见中高档轿车是各大牌汽车厂商奋争抢夺的重点。

从竞争态势分析，上海别克的竞争压力颇大，其强劲的竞争对手应是广州本田雅阁，而上海大众帕萨特则是后来者居上，已然成为上海别克的梦中杀手。从国内中高档轿车六大品牌的历年销量及市场占有率分析，广州本田雅阁已远远超越了上海别克，上海大众帕萨特则直逼上海别克。2000年广州本田雅阁销量为32233辆，而上海别克为30543辆，帕萨特为30022辆。

从我们对中高档轿车北京地区消费者抽样调查显示，上海别克对已购车用户更换新车时的再购率低于帕萨特4个百分点，仅占14%，帕萨特占18%，广州本田雅阁占14%。在对欲购车用户的调查显示，人们依然向往奥迪A6，占34%，帕萨特占22%，上海别克19%，本田雅阁19%。

对北京地区中高档轿车消费者深度访谈中了解到，上海别克在消费者心目中的满意度在逐渐下降。油耗较大、维修较困难、返修率较高、养护费用较高，乘坐不太舒适等是用户不满的主要问题。人们对本田雅阁和帕萨特的认同感相近，给予了较高的评价和赞誉。

据非科学手段——交道主干道汽车品牌流量监测统计(对北京市三环至二环路段在上下班高峰期进行共4个小时的实际监测)，发现上海别克轿车共计22辆，占统计总量的13.02%，奥迪共计63辆，占37.28%，广州本田雅阁共计38辆，占22.49%，帕萨特共计28辆，占16.57%，红旗共计18辆，占10.65%。此次监测的结果也从某种程度上印证了上海别克在北





京地区的市场占有率较低的情况。

通过对北京最大的汽车交易市场亚运村汽车交易市场的调查中发现，这个京城最大的交易市场没有上海别克轿车的销售点。而据我们对消费者的抽样调查和对经销商的面访获悉，北京地区的消费者更认同到汽车交易市场选购车辆。因为汽车交易市场品种全，款式多，可以让购车者“货比三家”。但上海通用的营销模式是走专卖店之路，即生产厂——汽车专卖店——用户，表面看起来这种营销模式很规范，既减化了汽车到用户手中的各个环节，又能提高客户服务的质量，并能杜绝假冒劣质零配件和拼装产品的出现，统一规范市场。但这种专卖店的营销模式却显然有其不足之处，势必影响上海别克轿车在全国各地的销售。

一、研究数据来源

(一) 一手资料

- 汽车生产商(上海通用汽车公司、上海大众汽车公司)。
- 汽车交易市场。
- 汽车专卖店。
- 汽车租赁市场。
- 二手车市场。
- 中国汽车总公司、中国汽车行业协会。
- 北京市车辆管理机构。
- 保险公司、税务机构。
- 洗车厂。
- 停车厂。
- 汽车修配厂。
- 豪华写字楼。
- 高档住宅小区。





- 大型商场、超市。
- 已购车用户(国企事业单位、外企、合资企业、私企)、
欲购车用户(国企事业单位、外企、合资企业、私企)。
- 北京城市交通主干道。

(二) 二手资料

- 汽车平面媒体。
- 汽车网站。
- 汽车行业协会报告。
- 国家统计局公布数据。

二、研究方法及过程说明

(一) 调研方法

- 小组(焦点)座谈(Focus Group)。
- 定点专访。
- 大样本量调查。
- 城区交道主干道汽车品牌流量监测。
- 汽车专业网站 BBS 发帖子。
- 在线调查。

(二) 调研过程说明

1. 大样本量调查。样本量共计 1000 份 实际回收 956 份 有效问卷 857 份。调查地点主要集中在北京各大汽车交易市场、二手车市场、汽车修配厂、各大商场、超市、大型办公写字楼和豪华住宅小区。





调查对象分不同年龄层次、不同性别、不同职业类型。

2. 小组深度访谈。受访人员共计 8 人，来自不同行业、不同年龄段、不同性别的高收入阶层中的有车族和欲购车族。

3. 直接面访。对汽车生产厂(上海通用汽车公司)、汽车经销商和汽车租赁市场负责人的专访。

4. 二手资料。收集汽车行业协会、中国汽车工业总公司、国家统计局最新公布数据，以及各大汽车专业网站和各地汽车平面媒体相关报道。

(三) 研究分析理论及统计工具、模型

- 需求价格弹性理论。
- 线性回归理论。
- 品牌选择模型。
- 联合分析。

(四) 调研工具

- 调查问卷表。
- 电话。
- 投影仪。
- 采访机。
- 计算机和网络。

(五) 调研接触方式

- 拦访。
- 安排面访。
- 电话访问。





- 在交通主干道监测。
- 在线交流 BBS。

（六）调研原则及特色

- 秉持“科学性、公正性、创新性”的原则。
- 利用先进的网络科技手段调研采样，收集信息。
- 自编“样本统计”程序，减化了样本录入和统计的繁杂手续。
- 运用 powerpoint 进行小组深度访谈，强化了视听效果和提升了现场表现力。
- 道路汽车品牌流量监测，运用非科学手段印证科学数据。
- 借用各种分析理论和统计工具对数据分析，提高了分析的科学性。
- 培训外聘学生为调研员，进行大样本量调查，以金钱换时间，使时间成本和精力成本压缩到最低，实现最佳的投入产出比。

三、调研分析(摘要)

（一）顾客购车价格分析

在本次调查中，针对顾客购车价格分了两部分，一是对已购车价格的调查(如图 1-1 所示)；二是对购车心理价位调查。经统计显示，在已购车用户中购买 20 万元以下轿车的顾客，占本次调查中已购车顾客的 14.65%，而购买国产轿车 20 万元以上的顾客仅占 6%。



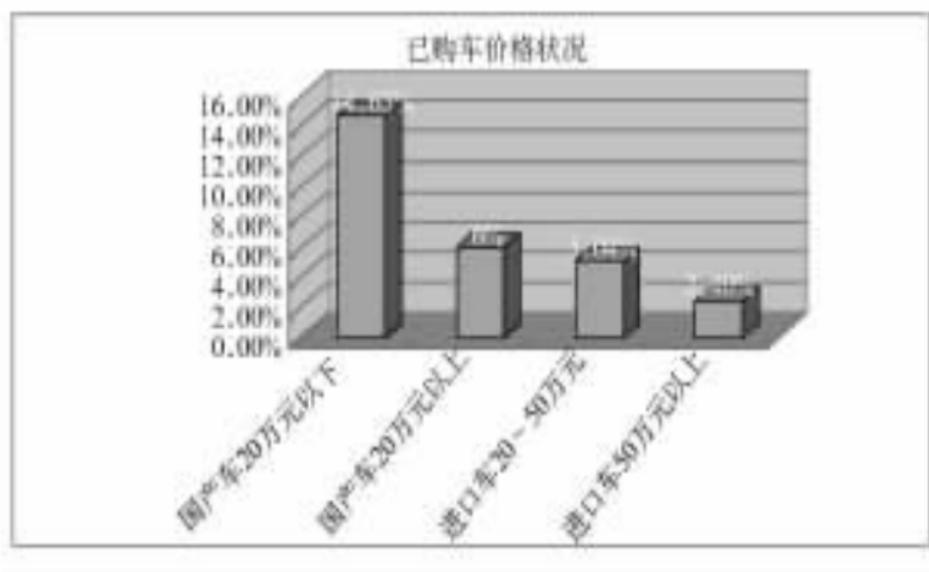


图 1-1 已购车价格统计

从图 1-2 中可看出，人们购买汽车的心理价位主要集中在 10~15 万元的区间内，占 37%，15~20 万元以及 10 万以下价

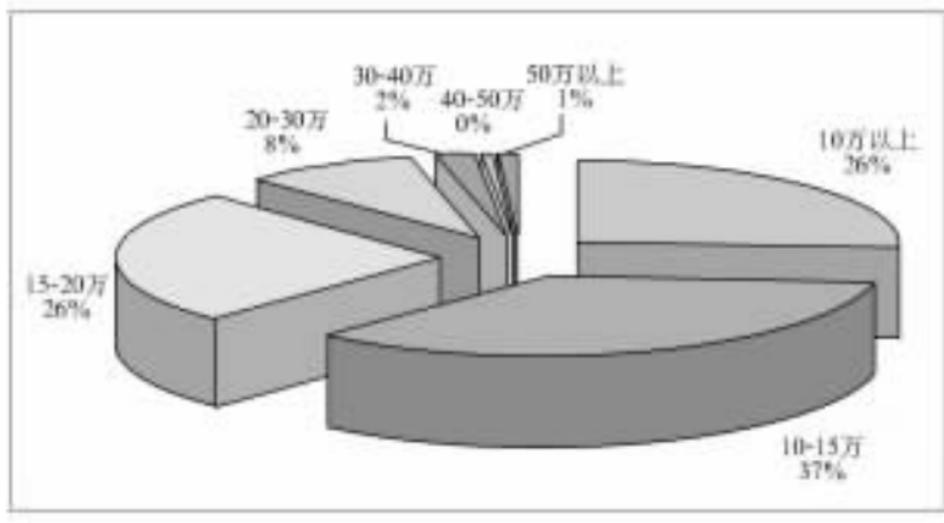


图 1-2 购买汽车的心理价位统计





位均占 26%，而 20~50 万元价位仅占 11%。由此分析，中低档经济型轿车在未来的日子里仍将成为市场宠儿。

（二）顾客购车地点及支付方式分析

据调查显示，顾客在购买轿车时，有 37% 的人喜欢到汽车交易市场购车，有 19% 的人愿意到专卖店购车，到特约经销商、厂家的销售公司及直接去厂家的人数分别为 10%、9%、7%，还有 18% 的人回答是“很难说”。看来，汽车交易市场较受大众喜爱，这种营销渠道更符合我国国情，如图 1-3 所示。

图 1-3 购车渠道

据调查显示，在支付车款时，有 62.88% 的人会选择一次付款，25.96% 的人会选择分期付款（如图 1-4 所示）。之所以大多数人采用一次付款，是因为贷款购车手续繁琐，还贷时间短，贷款方式不够灵活，才遭致大多数人的摒弃。如若在贷款手续、环节和贷款种类上多下功夫，必须能大大推进我国汽车市场发展。

（三）购买上海别克轿车的企业类型分析

在本次调查统计中发现，不同企业类型对中高档轿车的使用和购买情况是不同的。国企中高档轿车的购买率为 22.7%，外



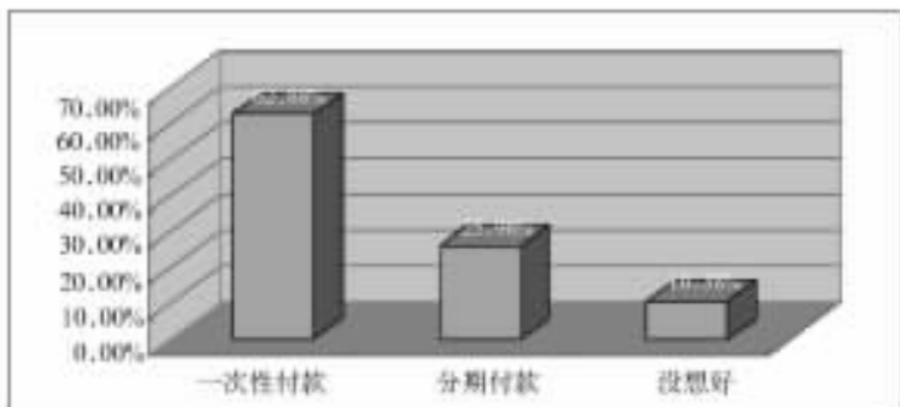


图 1-4 支付车款方式统计

企/合资企业为 44.2%，私营企业为 14.5%，其他类型占 16%。（如图 1-5 所示）上海别克轿车占国企中高档轿车的购买率为 14.3%；占外企/合资企业购买率的 33.98%；占私企购买率的 10.76%。由此分析，上海别克轿车的品牌形象和产品的商务公务定位，使其成为外企/合资企业消费群体的主要购买对象。

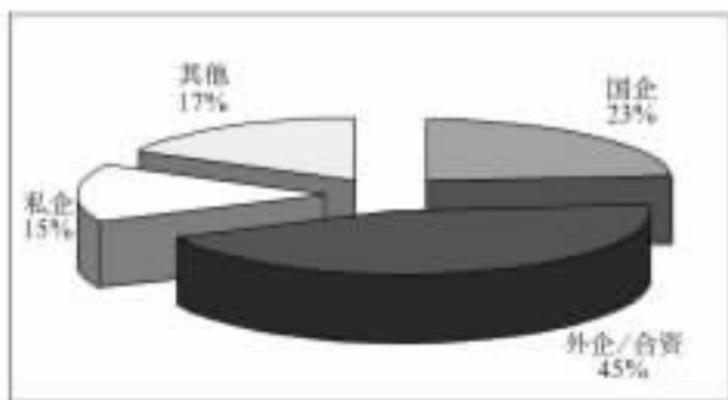


图 1-5 不同企业购买中高档轿车情况

（四）购买上海别克轿车的顾客学历分析

在本次调查中显示，在中高档轿车的已购顾客和欲购顾客



中，不同学历的顾客购车表现有很大的差异。高学历意味着高收入，是知识创造财富的一个侧面表现。从购车的状况还反映出，高学历者对享受生活，追求生活的高品质更迫切。在中高档轿车的购买者中，大专学历的占 29.8%，本科占 45.6%，硕士以上学历的占 13.4%，高中以下(包括高中和中专)占 13.0%，(如图 1-6 所示)

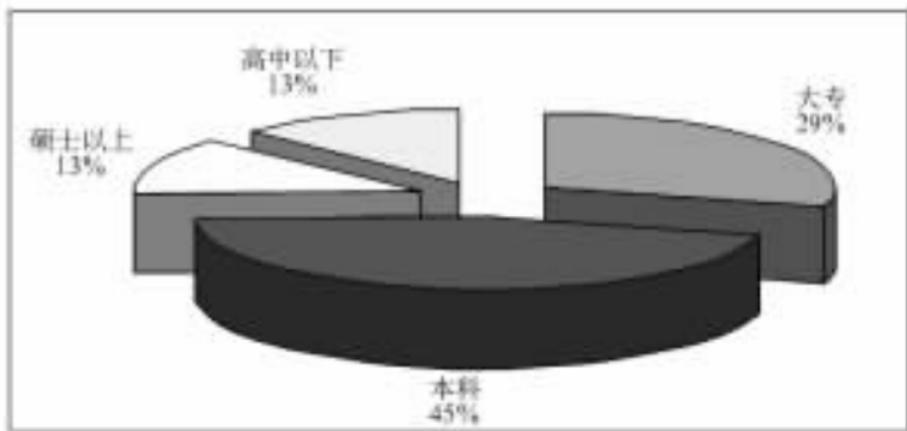


图 1-6 不同学历顾客购买中高档轿车情况

据本次调查发现，不同学历的顾客对上海别克轿车的购买情况也不尽相同。学历为大专的顾客购买上海别克轿车的比例占购买其他品牌中高档轿车的 14.67%；本科占 38.98%；硕士以上占 26.1%；高中以下占 4.75%。就目前而言，学历的高低意味着收入的高低，也就是说，上海别克轿车的顾客是学历高、素质高、收入高的阶层。

(五) 购买上海别克轿车的顾客年龄分析

据本次调查和其他调查公司的加权平均统计，购买中高档轿车的顾客中，45 岁以上的占 32.7%，36~45 岁的占 48.2%，30~35 岁 17.3%，20~29 岁占 1.8%。由此可见，36~45 岁是事业攀升，人生收获的黄金年龄，也是个人资产稳健增长的年





龄，购买力相较与其他年龄段更具优势。

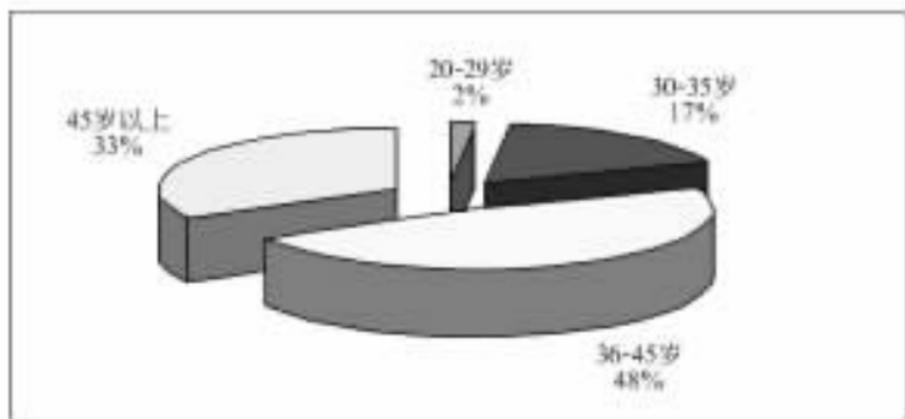


图 1-7 不同年龄段顾客购买中高档轿车情况

据调查还发现，不同年龄段的顾客对上海别克轿车的购买情况不尽相同。年龄为 36~45 岁顾客购买上海别克轿车的比例是购买其他品牌中高档轿车的 41.27%；45 岁以上是 35.3%；30~35 岁顾客是 10.49%；20~29 岁顾客则为 0.46%。由此分析，由于上海别克轿车外观沉稳、庄重、气派，成为 36~45 岁以及 45 岁以上事业有成、稳健持重型顾客的主要购买品牌。

（六）上海别克与国内中高档轿车广告投入费用分析

通过对大量数据的分析研究证实，轿车各品牌的广告费用与其销售额之间存在显著的正相关关系，而平面广告做为轿车产品最主要的广告形式，理所当然地对轿车销售额产生直接影响，表 1-1 是 2000 年国产轿车各主要品牌的平面广告费用与销售额状况。

通过对表 1-1 的内容进行测算可以得出，国产轿车主要品牌平面广告费用与销售额在 0.01 的显著性水平下呈显著正相关关系，相关系数为 0.75。根据广告费用与销售额的因果关系，定义广告费用为自变量，销售额为因变量，建立线性回归模型，得



到一定广告投入水平下的理论销售额。在图 1-8 中，销售额高于理论销售额的数据点在回归线的上方，销售额低于理论销售额的数据点在回归线的下方，位于回归线上方的点，广告效果好于平均水平，反之，则广告效果低于平均水平。由图 1-8 可知，桑塔纳、捷达、广州本田、夏利和奥拓的广告效果较好，而别克、奥迪、帕萨特和红旗的广告效果并不理想，富康的广告效果一般。

表 1-1 2000 年国产轿车主要品牌广告费用与销售额的相关分析

品牌	广告费用(万元)	销量(辆)	估计销售额(万元)	理论销售额(万元)
别克	5133.97	30543	1018330	1437106
奥迪	4861.93	16196	647840	1357933
帕萨特	3548.08	30069	781794	975566
红旗	2413.86	15345	291555	645471
广州本田	2326.94	32233	902524	620176

(注:估计销售额 = 销量 × 平均价格)

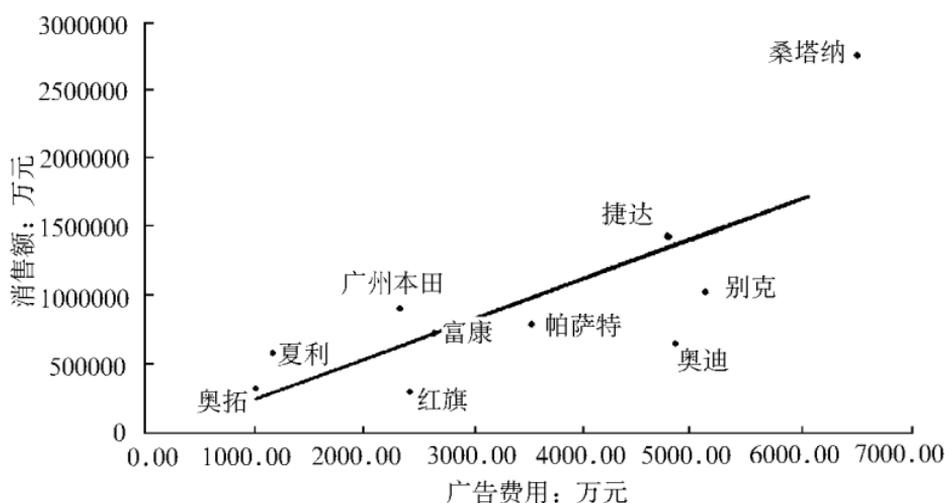


图 1-8 2000 年国产轿车主要品牌广告投入与广告效果散点图

(七) 上海别克竞争优势分析





细看各个品牌轿车销量会发现一个全新的现象，那就是一个品牌独霸天下的时代已经成为历史。各品牌轿车在市场份额中的占比却此消彼长，轿车商战蔚为壮观。帕萨特增势迅猛，前景无限，成为市场领先者；雅阁和上海别克是市场挑战者；红旗和风神仅是市场跟随者，对上海别克的威胁不大，如表 1-2 所示。

表 1-2 上海别克轿车竞争优劣势分析

竞争优势	上海别克 现状(1~10)	广本雅阁 现状(1~10)	改进现状 重要性 (高-中-低)	竞争者能力 (高-中-低)	采取的 行动
技术	9	8	低	高	维持
成本	4	9	高	高	修正
质量	8	8.5	中	高	修正
服务	6	9	中	高	修正

从市场现状分析，上海别克轿车在中高档轿车市场可谓腹背受敌，既有老派劲旅广州本田雅阁又有后起新秀帕萨特。分析上海别克的竞争优劣势，可以发现，无论是广州本田雅阁还是帕萨特，在营销成本和服务体系上均略胜上海别克一筹。故降低成本、提高服务、扩大营销渠道是上海别克的当务之急，如表 1-3 所示。

表 1-3 上海别克轿车与帕萨特竞争优劣势分析

竞争优势	上海别克 现状(1~10)	上海大众 帕萨特 现状(1~10)	改进现状 重要性 (高-中-低)	竞争者能力 (高-中-低)	采取的 行动
技术	9	8	低	高	维持
成本	4	8	高	中	修正
质量	8	8.5	中	高	修正
服务	6	8	高	高	修正





四、调研结论(摘要)

上海别克轿车若想进一步拓展全国市场，并在同广州雅阁、上海帕萨特和一汽奥迪等三个国内主要中高档车的激烈竞争中取得更大的市场份额，经过此次调研得出了结论，应主要从以下几方面进行改进：

- 进一步使别克轿车设计更适合中国人的需要。轿车设计应适合中国人的文化内涵、心理和社会生活特点。应注重外观的新颖性、车型的大小、发动机的动力以及轿车的耗油量等方面。
- 进一步进行准确的产品定位。将目标客户定位于以企业家为主要组成的成功人士。广告诉求点放在渲染其产品的“豪华、气派、尊贵、高雅”和彰显“成功的企业家风范”层面上。
- 进一步拓宽销售渠道。别克轿车的销售渠道为“三位一体”，在各地的销售渠道主要为专卖店。显然，它没有其他轿车生产商采用的“四位一体”方式更加灵活，更加有利于市场拓展。
- 进一步采取灵活的营销策略，扩大目标用户市场。如目标市场不仅仅定位于个人消费群体，还应加强同其他相关用户群体的合作，如汽车租赁公司，以快速占领更大的市场份额。
- 进一步充分发挥关系营销的功能。别克轿车作为美国通用公司在中国最大的投资合作项目，应通过企业自身的强大影响力，利用中美之间相互依靠的紧密合作关系，做好同政府间的关系营销。或通过组织参加多种形式的有影响的社会公益活动，进一步提高上海别克轿车的品牌认知度和美誉度。

(注：本案例引用部分相关调查报告资料，作者为谭晓珊)





专论：汽车制造商如何操作市场调查

市场调查作为一种营销手段,对于许多精英企业来说已成为一种竞争武器。自1919年美国柯蒂斯出版公司首次运用成功,即在世界范围内迅速扩展开来。并由最初的简单收集、记录、整理、分析有关资料和数据,已发展成为一门包括市场环境调查、消费心理分析、市场需求调研、产品价格适度、分销渠道、促销方法、竞争对手调查、投资开发可行性论证等在内的综合性科学。

一、如何进行市场调查

市场调查是在市场营销的整个领域中的一个重要元素。它把消费者、客户、公众和营销者通过信息联系起来。这些信息的职能是:识别、定义市场机会和可能出现的问题,制定、优化营销组合并评估其效果。在进行市场调查时需要事先解决的基本问题有:

- 为什么要做调查研究。这个问题确立了调研的目的,也是管理决策部门须利用的结果。这个步骤需要很好理解将要做出的决策,以及将要探求识别的问题或机会。
- 要做什么样的调查研究。在这一步骤,管理决策部门的目的转化成了具体的目标,要确切地决定调查研究中所要询问的问题。
- 值得做这个调查研究吗。这取决于从调研中可能得到的信息的价值是否高于收集这些数据所需的花费,即做预测分析和经费预算。
- 如何设计方案以达到所要求的调研目标。这包括如何选择研究的途径,是依赖于二手数据和调查还是用实验法,以及采用何种方法来收集数据等等。





- 怎样作进一步的研究。对收集好的数据，如何分析、如何解释、如何从结果中为进一步的行动或决策提出合理的建议。

企业的市场调查工作可以选择自行调查研究和委托专业调查机构完成两种形式。

（一）企业内部的市场调查机构

目前国内外许多大的企业和组织，根据生产经营的需要，大都设立了专门的市场调查部门。组织市场调查已成为这类企业固定性、经常性的工作。比如，美国的可口可乐公司设立了专门的市场调研部门，并有专人负责管理。这个部门的工作人员包括调查设计人员、统计人员、行为科学研究者等。相比而言，国内多数企业的市场调查部门仍不完善。

企业选择自行市场调查的优缺点如表 1-4 所示。

表 1-4 企业自行市场调查的优缺点比较

企业自行市场调查的优点	企业自行市场调查的缺点
<ul style="list-style-type: none"> ● 成本低。自行调查往往费用较低，委托调查的收费往往较高。因为委托机构除了固定开销和其他花费外，还要赢利 ● 对调查研究项目更为熟悉。在进行自行调查时，调研人员对企业面临的问题背景往往更为熟悉，研究问题时更能结合企业的实际情况 ● 可以积累调查经验和大量背景资料 	<ul style="list-style-type: none"> ● 缺乏客观性。由于企业内部人员所处的地位决定了其认识市场时往往带有主观判断，不利于调查研究的客观公正 ● 缺乏专业化操作知识。调查研究的精度难以保证

（二）企业外部市场调查机构

专业市场调查机构大体上有 3 种类型：





1. 综合性市场调查公司。这类公司专门搜集各种市场信息，承接各种市场调查委托，具有涉及面广、综合性强的特点。

2. 咨询公司。这类公司服务的范围更广。

3. 广告公司的调查部门。广告公司大都设立了调查部门，从事与广告活动有关的、必要的市场调查工作。

企业委托专业市场调查机构调查的优缺点如表 1-5 所示。

表 1-5 企业委托市场调查的优缺点比较

企业委托市场调查的优点	企业委托市场调查的缺点
<ul style="list-style-type: none"> ● 客观性强。委托机构能更加客观地进行市场调查，可以不受企业内部已有观点的影响 ● 具有专业技能。专业市场研究机构能够使用科学的研究方法，并且拥有专业研究人员 ● 具有长期积累的经验 and 对比背景资料 	<ul style="list-style-type: none"> ● 企业需要与调研机构进行良好的、深入的沟通协调 ● 调查所获信息的保密性不强 ● 调查费用较高

二、企业如何借助专业市场调查机构

当企业内部没有市场调查机构，或难以有效实施市场调查时，可以考虑借助企业外部的专业市场调查机构。企业在委托调查机构完成调查项目时，应明确的方面如表 1-6 所示。

要记住，最便宜的投标不一定是最好的。在招标时既要比较价格也要比较质量，这样才能得到有竞争力的投标。在调查项目开始之前最好要有书面投标书或合同。决定选择调查服务提供者就如同其他管理决策问题一样，要以可靠的信息为依据。

三、市场调查的项目管理

(一) 市场调查经费预算

在进行经费预算时，一般需要考虑如下几个方面。





表 1-6 企业委托调研时的考虑事项

对调查项目的考虑	对调查公司的考虑
<ul style="list-style-type: none"> ● 明确委托专业市场调查机构提供何种调查活动。比如, 研究市场特征、衡量市场潜力、进行消费者研究、或者竞争者研究等 ● 希望以何种方式合作。如长期研究还是短期调查, 全面合作还是部分合作 ● 在调查时间上的要求, 提交调查报告的期限 ● 调查费用的预算 ● 目前有哪些市场调查机构 ● 调查机构的信誉 ● 调查机构的业务能力 ● 调查机构的经验及服务业绩 ● 调查机构拥有的硬件和软件条件 ● 调查机构收费的合理性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供者的声誉如何 ● 通常能按时间要求完成调查项目吗 ● 是否被公认为是维持职业道德标准的 ● 是否有灵活性或可变通性 ● 调查项目是否高质量完成 ● 有什么样的调查经验 ● 有多少这样的经验 ● 提供者的人员结构中是否既有技术方面的专家, 又有非技术方面的专家 ● 能否与客户很好对话或交流

- 总体方案策划费或设计费。
- 抽样方案设计费(或实验方案设计)。
- 调查问卷设计费(包括测试费)。
- 调查问卷印刷费。
- 调查实施费(包括选拔、培训调查员 , 试调查 , 交通费 , 调查员劳务费 , 管理督导人员劳务费 , 礼品或谢金费 , 复查费等等)。
- 数据录入费(包括编码、录入、查错等)。
- 数据统计分析费(包括上机、统计、制表、作图、购买必需品等)。
- 调研报告撰写费。
- 资料费、复印费、通讯联络等办公费用。





- 专家咨询费。
- 劳务费(公关、协作人员劳务费等)。
- 上交管理费或税金。
- 鉴定费、新闻发布会及出版印刷费用等。

在进行预算时，要将可能需要的费用尽可能考虑全面，以免将来出现一些不必要的麻烦而影响调查的进度。在这种情况下，课题组将面临十分被动的局面。当然，没有必要的费用就不要列上，必要的费用也应该认真核算做出一个合理的估计，切不可随意多报乱报。不合实际的预算将不利于调研方案的审批或竞争。因此既要全面细致，又要实事求是。

(二) 市场调查的项目进度安排

在总体方案的设计或策划过程中，要制定整个调研工作完成的期限以及各个阶段的进程，即必须有详细的进度计划安排，以便督促或检查各个阶段的工作，保证按时完成调研工作。进度安排一般包括如下几个方面。

- 总体方案的论证、设计。
- 抽样方案的设计，调查实施的各种具体细节的制定。
- 问卷的设计、测试、问卷的修改和最后的定稿。
- 问卷的印刷，调查员的挑选和培训。
- 调查实施。
- 调查数据的计算机录入和统计分析。
- 调研报告的撰写。
- 鉴定、论证、新闻发布会。
- 调研成果的出版。

最后两个方面的内容并不是每项调研都必须进行的，但前 7





个部分的内容是一般抽样问卷调查所必不可少的。

（三）如何控制市场调查的经费预算及项目进度

方案设计一旦完成，就考虑经费预算和进度安排，以保证项目在可能的财力、人力和时间限制要求下完成。

在制定预算的过程中，应当做一个较为详细的费用效益分析，看看项目是否应当完全按所设计的方案进行，或许还要重新考虑该项目是否应当进行。

考虑费用的同时还必须考虑时间。一个调研项目有时需要6个月或者更长的时间才能完成。有可能由于决策的延迟要冒失去最有利时机的风险。例如，如果一项考察某新产品的调研方案设计得太长，其他竞争者就有可能用自己的产品抢占了市场。因此，费用效益分析的结果；或是得出设计方案在经费预算上是合算的；或是认为不合算而应当中止调研项目；通常情况下一般并不中止调研，而是修改设计方案以减少费用；或者改用较小的样本；或者用邮寄调查代替面访调查等等。

四、市场调查计划书的作用及主要内容

总体方案设计报告描述执行和控制调研项目的计划。它不但起到总结调研项目的作用，还有以下一些功能。

- 它是调研项目委托人与承担者之间的合同或协议。由于主要的一些决定已明确写入报告，例如调研目的、范围、方法等等，使得有关的各方都能有一致的看法，有利于避免或减小后期出现误解的可能性。
- 在争取项目经费，或是在与其他调研机构竞争某个项目，或是在投标说服招标者时，报告撰写质量的高低可能直接影响到项目能否被批准或能否中标。

总体方案设计报告的结构和内容的取舍是随具体情况而有所





变化的，不过一般都要包括以下几个方面的内容：

- 摘要。是整个报告书的一个简短小结。由于有关主要人物可能只读这部分，因此既要简明清晰，又要提供帮助理解报告基本内容的充分信息。
- 调研目的。说明提出该项目的背景，要研究的问题和备选的各种可能决策，该调研结果可能带来的社会效益或经济效益，或是在理论研究方面的重大意义。
- 调研内容和范围。说明调研的主要内容，规定所需获取的信息，列出主要的调查问答题和有关的理论假设，明确调查的范围和对象。
- 调研方针与方法。用简洁的文字表达调研方针，说明所采用的研究方法的重要特征，与其他方法相比较的长处和局限性；将要采取的抽样方案的主要内容和步骤；样本量的大小和可能达到的精度；采取什么质量控制的方法；数据收集的方法和调查的方式；问卷的形式及设计方面的有关考虑；数据处理和分析的方法等等。细节可写在附录中。
- 调研进度和经费预算。详细地列出完成每一步骤所需的天数以及起始中止时间。计划要稍稍留有余地，但也不能把时间拖得太长。详细列出每一项所需的费用，通过认真的估算实事求是地给出每项的预算和总预算。
- 附录。包括调研项目负责人及主要参加者的名单；说明每人的专业特长以及在该项目中的主要分工；抽样方案的技术说明及细节说明；问卷设计中的有关技术说明；数据处理方法；所用软件等方面的说明。

撰写总体方案设计报告是十分重要的一步。它确保了将管理决策部门的问题转换成能够提供相关的、及时的而且是准确信息



(三) 受托人(调查公司)应该遵守的职业道德

- 保持受委托的关系，永远寻求并保护委托人的最佳利益。
- 视所有调查信息，包括处理过程和结果，为委托人独有的财产。
- 在发布、出版或使用任何调查信息或数据之前，要获取委托人的允诺或批准。
- 拒绝与那些寻求调查发生偏差以得到某些确定结果的委托人发生任何联系，拒绝接受他们的项目。
- 固守调查研究的科学标准，并且不隐瞒任何事实真相。
- 保护被调查者的隐私权和匿名权。(若事先承诺不暴露他们的身份)
- 决不允许委托人去识别调查者的身份以对部分人实施报复。
- 一般不要去请求被调查者说出自己的身份。
- 应认识到拒绝调查者或他人识别委托人的身份在适当时候是合法的。
- 在完成调查项目之后，要将所有的数据、报告或委托人提供的其他资料退还给委托人。





第2章

汽车营销战如何打





案例一：丰田大打“营销战”

营销方面的最佳书籍并非由哈佛大学的教授所写，也不是由通用汽车公司、通用电气公司或宝洁公司的人员所写。著名营销学家里斯和屈特认为，关于市场营销的最佳书籍是由一位名叫卡尔·冯·克劳塞维茨的普鲁士退役将军写的。克劳塞维茨首先提出，武器可以发生变化，但是战争本身却以两个不变特征为基础，即战略和战术。

里斯和屈特认为营销也是一场战争。传统的营销概念让人以为，营销必须满足消费者的需要和需求。西北大学的菲利普·科特勒教授认为，营销是“人类通过交换过程来满足需要和需求的活动”；美国营销协会给营销下的定义是：用以引导商品和服务从生产者到消费者流动的商业行为。

但是现在每家公司都是面向顾客的。假如十几家公司都在努力满足同样顾客的需求，则只了解顾客的需求便没有多大用处。许多汽车公司的问题并不在于顾客，而在于与通用、福特、宝马及其他进口汽车的竞争。现在一个公司要想成功，必须要面向竞争对手。它必须寻找对手的弱点，并针对那些弱点发动营销攻势。许多营销成功的例子证明了这一点。赛文公司成功地建立了小型廉价复印机这一滩头堡，而这正是施乐复印机系列产品的一个薄弱环节。在竞争激烈的可乐市场中，百事可乐用其更甜的味道对可口可乐发起挑战。与此同时，汉堡王提出了“烤而不炸”的口号，对麦当劳发起了进攻。

这一切对将来的营销决策者而言意味着什么呢？这意味着他们必须做好准备，发动营销战。成功的营销战将越来越像军事战斗一样，须制定作战计划。战略计划将会越来越重要。公司必须学会怎样对竞争对手发起进攻或包抄、怎样坚守阵地、怎样以及何时发动游击战。他们需要更聪明的头脑来预测竞争动向。





营销就是战争。在这场战争中，敌人就是竞争对手，目标就是要赢得胜利。

一、丰田的营销战

日本丰田汽车公司 20 多年前开拓美国市场时，首次推向美国市场的车牌“丰田宝贝”仅售出 228 辆，出师不利，增加了丰田汽车以后进入美国市场的难度。丰田汽车公司面临的营销环境变化及其动向是：美国几家汽车公司名声显赫，实力雄厚，在技术、资金方面有着别人无法比拟的优势。

- 美国汽车公司的经营思想是：汽车应该是豪华的。它们忙于比豪华，因而其汽车体积大，耗油多。
- 竞争对手除了美国几家大型汽车公司外，较大的还有已经先期进入美国市场的日本大众汽车公司，该公司已在东海岸和中部地区站稳了脚跟。该公司成功的原因主要有：以小型汽车为主，汽车性能好，定价低，有一个良好的服务系统，维修服务很方便，成功地打消了美国消费者对外国车“买得起，用不起，坏了找不到零配件”的顾虑。
- 大众汽车公司忽视了美国人的一些喜好，许多地方还是按照日本人的习惯设计的。
- 日美之间不断增长的贸易摩擦，使美国消费者对日本产品有一种本能的不信任的排斥和敌意。
- 美国人的消费观念正在转变，他们将汽车作为地位、身份象征的传统观念逐渐减弱，开始转向实用化。他们喜欢腿部空间大、容易行驶且平稳的美国车，但又希望大幅度减少用于汽车的耗费，如价格低、耗油少、耐用、维修方便等。
- 消费者已意识到交通拥挤状况的日益恶化和环境污染问题，乘公共汽车的人和骑自行车的人逐渐增多。
- 在美国，核心家庭大量出现，家庭规模正在变小。





任何企业往往都面临着若干威胁和市场机会。然而，并不是所有的环境威胁都有一样的严重性，也不是所有的市场机会都有同样的吸引力。企业对自己所面临的主要威胁和最好的机会应当做出什么反应？

（一）利用机会

当企业面临最好的市场机会时，应当利用机会。

1. 抢先。在市场营销活动中，抢先利用机会包含两个方面，一是先，二是快。企业在利用市场机会的过程中，谁能“抢先”，谁就赢得了时间和空间，就赢得了主动，赢得了胜利。其他企业要利用同一市场机会，往往要付出几倍乃至几十倍的努力。上例中丰田汽车公司抢先利用了美国汽车公司生产体积大、耗油多的豪华汽车以及美国家庭规模变小和美国人购买汽车转向实用化带来的市场机会，成功地将小汽车打进美国市场。

2. 创新。企业在利用市场机会时一定要大胆“创新”，如果说“抢先”利用市场机会是力求做到“人无我有”，则“创新”就是“人有我优”。

3. 应变。包括会有哪些竞争者发现同一市场机会？它们会怎样利用这一市场机会？企业和竞争者先后利用了该市场机会之后，要考虑竞争者和本企业实力差不多、产品差不多时应该怎么办？比本企业实力强，产品好时应该怎么办？这一市场机会是否会变成环境威胁？是继续利用这一市场机会，还是寻求新的市场机会？

（二）化解威胁

1. 反抗。即努力设法限制或扭转不利因素的发展。丰田汽车公司可以同竞争对手展开直接的正面竞争，即同美国的大汽车公司比豪华、比档次、比实力，这种对抗式竞争过于激烈，一般情况下不宜采用，当初丰田汽车进入美国市场时就没有采用这种





方式。而针对大众汽车公司的威胁，丰田公司的反抗是全面的。针对大众汽车比美国汽车价格低的特点，丰田汽车公司本着“皇冠就是经济实惠的原则”，毅然将价格定得更低，每辆“皇冠”只有2000美元，而随后推出的主要产品“花冠”系列每辆还不到1800美元；丰田汽车公司吸收了大众汽车公司售后服务系统很完善的优点，做得比大众更出色，力所能及地在自己的销售阵地设立各种服务站，并且保证各种零配件“有求必应”，消除了顾客的后顾之忧。

2. 减轻。威胁总是存在的，实在无法对抗的可以设法减轻环境威胁的严重性。丰田公司在当时广告设计和促销过程中，极力掩饰汽车的日本来源和特性及风格，强调产品的美国特点和对美国的消费者的适应性，从而减轻了美国消费者对丰田企业的抵触心理。

3. 转移。即“避实击虚”，躲开环境威胁，钻对手的空子和薄弱环节。丰田公司当时针对大众公司在东海岸和中部地区的优势，把战略重点放在大众产品市场基础薄弱的西海岸，待站稳脚跟，再向东扩张。在分销渠道的选择上，也没有急于设立自己的分销机构，而是采用代理制，给代理商以很大的优惠。据统计，这一政策实施五年以后，有46%的代理商转为专营丰田汽车。

4. 改良。即对自身产品进行改良，增强对环境威胁的防御能力。丰田公司为汽车增加新功能，使其全面适应美国市场，从品质、价格、型号、促销、分销等方面进行全面改进。

5. 利用。利用可以理解为利用机会。丰田汽车公司利用“美国汽车公司正忙于比豪华”、“大众汽车按日本人的习惯设计”、“美国消费者对汽车的消费观念正在转变、开始趋于实用化”、“核心家庭出现，家庭规模变小，因而总收入减少”形成了对小型、实用、便宜的汽车的需求这些机会，推出的“皇冠”汽车不仅外形美观，操纵灵活、省油、价低、方便，而且内部装备了所有美国人都渴望的装修，如柔软舒适的座椅、柔色的玻





璃、连扶手长度和脚部活动空间的大小都按美国人的身材要求来设计，因而取得了极好的效果。但此处所讲的“利用”，不是指利用“机会”，而是专指利用“威胁因素”，使“威胁因素”变成“机会”，“因势利导”以便“化害为利”。因为在市场营销的大环境中，“威胁”与“机会”是相对的，没有绝对的利，也没有绝对的害，关键是企业如何去努力设法驾驭它们，使“威胁”转化成“机会”。

当时美国消费者由于意识到交通拥挤问题和环境污染问题，乘公共汽车的人和骑自行车的人逐渐增多，这对整个汽车产业都是个极大的威胁。丰田汽车公司分析了这一威胁的严重性，认识到这种倾向背后的深层原因，推出了“皇冠”汽车。该车由于停靠方便，转向灵活，油耗极低（比一般汽车的油耗低 25% ~ 30%），备受消费者青睐，成功地使“威胁”变成“机会”，取得了超过其他汽车的优势。由于采取了上述措施，丰田汽车成功地解决了“环境威胁”，从而利用机会，顺利地进入了美国市场。

案例二：大众汽车——中国汽车市场最大赢家

20 世纪 80 年代，国外汽车集团进入中国，北京吉普、广州标志、上海大众三家合资企业的相继诞生，标志着国内汽车业开始与国际汽车集团合资合作。目前，中国汽车企业的合作伙伴遍及欧美日韩，但作为最早投资我国的外国汽车制造商之一，德国大众无疑是中国汽车市场上最为成功的跨国公司。

1985 年 3 月 21 日，在历经长达八年的艰苦谈判后，中德合资、双方各占 50% 股份的上海大众汽车有限公司正式宣告成立。当时中国汽车工业的基础非常薄弱，轿车生产几乎一片空白。在这种状况下，十几年来桑塔纳几乎是一统中国轿车天下，产量达到 150 多万辆。1991 年一汽与德国大众联手，成立一汽-大众汽





车公司，开始生产捷达和奥迪。

自合资至今，大众的两家合资厂每年销车 30 多万辆，在轿车市场占有率一直保持在 50% 以上。目前，上海大众拥有 200 多家特约经销商和 400 多家售后服务站，一汽-大众品牌拥有 300 多家经销商及 340 多家售后服务站，奥迪品牌有 30 多家经销商及售后服务站，上海大众和一汽-大众两家公司为德国大众在中国奠定了雄厚的发展基础。

大众汽车在亚洲的销售主要来自于中国，同时，中国又是未来世界上最具潜力的汽车市场。因此，中国市场对于大众公司的重要性不言而喻。在中国市场取得的成功使得大众公司加快了在中国的发展步伐。

在产品生产、车型引进上，德国大众正逐步加快新车型引进以加快产品的更新换代，改变一汽-大众和上海大众产品对等竞争的状况。2001 年大众在中国推出被称为“驾驶者之车”的“宝来”，装备了与奥迪 A6 和帕萨特相同的 1.8T 发动机，价格将在 17 万~23 万之间，2002 年年初投放市场。帕萨特 1.8T 的问世弥补了 1.8 升帕萨特动力不足的缺憾。9 月，德国大众新开发的第四代波罗在法兰克福车展亮相，并当场宣布将在中国同步推出，12 月就在上海展出了波罗样车，2002 年 1 月在上海大众开始生产，并于 4 月推向市场。对于大众不在中国生产 10 万元以下轿车的说法，大众(中国)投资公司认为过于绝对，大众不排除在中国生产 10 万元以下轿车的可能，目前已有两款车型价格接近 10 万元，而波罗也将在这个价位附近。这些车型几乎与世界同步，届时，德国大众 5 个批量最大的车型都将实现在中国生产。另外，大众汽车公司还在进行调查研究，准备生产一款基本车型，既能在国内销售，同时也能走向国际市场，大众公司很可能将这个出口生产基地选择在中国。

目前，上海大众、一汽-大众两家公司有 700 多家零部件配套企业，其中有 160 多家是与欧洲等国家合资的公司。随着零部





件的通用性的提高，在未来的新产品生产上，德国大众已经在中国建立起强大的生产“平台”。

大众已在中国投资 30 亿马克，相当于 130 亿人民币。在 1999 ~ 2005 年间，大众公司将要再追加 30 亿马克的投资，用于一汽-大众和上海大众设备的更新以及扩大生产能力，继续保持在中国的竞争优势。

面对中国市场的激烈竞争，大众公司表示要把全球最先进的制造工艺和技术引进中国；把两个合资企业及其零部件体系纳入到大众汽车公司全球采购、产品研究开发和市场营销体系中去；在综合利用各种优势的基础上，继续加强在中国的研发能力。

大众公司进入中国较早，使得它可以较为从容地在中国规划产品。大众在中国赚取了足够的利润，其在中国的两个合作伙伴是中国实力最强大的两大汽车集团，所以，大众有理由在中国建设起亚洲的生产基地。在中国市场，大众的主要对手可能是日本的汽车产品，在欧洲非常成功的产品只有实现本土化生产，才能够比日本产品更能赢得中国消费者的青睐，因此大众公司会有更广阔的市场前景。

德国汽车业在中国可谓春风得意。大众近二十年的耕耘获得了丰硕的果实，长期独霸中国一半以上的轿车市场，令其他厂家垂涎三尺。而宝马和奔驰这样的高档车在中国也出现奇迹般的旺销，以至于傲慢的宝马也迫不及待地要在中国生产轿车。戴-克公司在中国经历了近十年的坎坷，似乎已经就要踏上坦途。

2001 年大众集团进行了重大调整。9 月，大众宣布现任的皮耶希董事长将在 2002 年 4 月为皮斯凯特斯里德所代替，从 9 月起，皮斯凯特斯里德已经担任大众集团 CEO。随后大众宣布从 2002 年 1 月 1 日起，把下属不同品牌的汽车分成大众品牌部和奥迪品牌部，其中大众品牌部包括大众、斯柯达、本特利、布加迪四个品牌，奥迪品牌部包括奥迪、西亚特、兰博坚尼。各个品牌保留各自不同的形象，独立运作，在生产、经营方面具有更大





的自主权。这表明，大众集团将形成两个品牌系列，都包括经济型轿车、中级、高级轿车直至豪华级轿车。大众的发展战略发生了重大变化，作为一个从诞生就生产经济型轿车的大众公司开始冲击高级汽车市场，这就是它的 DI 项目，一直致力于高档车生产的奥迪在去年也推出了 12 缸的 A8，同时两大品牌系列还各自拥有顶级品牌布加迪和兰博坚尼。

德国大众汽车集团市场与销售董事、亚太地区事务总裁罗伯特·比希霍夫说，该集团在亚太地区的投资重点仍然是中国。未来 5 年内，大众集团计划在亚太地区投入 18.4 亿欧元(约合 138.8 亿元人民币)，将有 16 亿欧元(约合 120.7 亿元人民币)投入在中国市场，约占投资总额的 87%。今后 5 年在中国的汽车年销售目标是 45 万辆。

案例三：通用汽车——两头并进

全球最大的汽车制造商——通用汽车公司 1989 年以来，至今已在华投资(合同金额)约为 20 亿美元，在中国共有 3 家合资整车企业、一家独资投资企业及一家独资零部件经销中心。

目前通用汽车公司在中国最大的合资企业为上海通用汽车有限公司，该公司成立于 1997 年 3 月，总投资为 15.2 亿美元，通用汽车公司(GM)与上海汽车工业集团总公司(SAIC)各占 50% 股份，公司已于 1999 年 4 月投入批量生产别克轿车。在紧凑型轿车生产上，赛欧正式下线，售价在 10 万元左右，引起国内市场的极大反响，标志着国内小型车市场的竞争进入一个新阶段。

别克及赛欧的推出，加快了国内高档车及紧凑型轿车产品的技术提高及升级换代。在短时期内诸多新车型的推出，也反映出通用的中国战略非常明确，有人称通用在中国的动作为“恰到好处”或国内汽车市场竞争的“领头羊”。

2001 年上海通用推出了 3 款升级版别克车，分别是新版





GL8、新版别克 G 和新版别克 GL。三款车的内饰和配置都有了较大的改进，上海通用有关人士表示，在对手产品降价的情况下，他们更倾向于用增加配置提高价格的策略来捍卫竞争优势。2001 年投放市场的赛欧到 11 月已经生产了 2.7 万辆，销售 2.2 万辆，这使上海通用本年的汽车产量将超过 6 万辆。年末还推出了两厢赛欧。

沈阳金杯通用汽车公司是通用汽车公司在中国的第二大合资项目，投资额 2.3 亿美元，投资双方各占 50% 的股份。主要生产雪佛兰开拓者多用途车和雪佛兰皮卡车。2000 年 12 月 14 日，产品正式下线。在售后服务上，金杯通用的产品将通过遍布全国的经销商来销售，售后服务中心将与上海通用共享资源。

目前通用汽车公司正通过通用汽车中国公司、上海汽车工业总公司与柳州五菱汽车有限责任公司三方“中—中—外”的合作方式，加快与柳州五菱公司的合作。这次合作后的新“柳州五菱”将以农用车为主要生产车型，并以中国农村、广大西部及东南亚等为目标市场。这样，通用汽车公司已形成了从别克中高档轿车、别克 GL8 商务车、赛欧家庭轿车到雪佛兰越野车及皮卡车在内的多产品车系。

尽管进入中国的时间比较晚，但通用在中国的战略非常清晰，对中国的市场前景非常有信心。首先通用公司把中国市场看成其全球战略的一部分及同步市场，设备、技术、管理、资金上与国际接轨，在一开始生产上，就拿出与世界同步的车型与技术。通用在中国市场的目标是占有中国市场 15% 的份额。上海通用与金杯通用项目只是大规模合作的开始，在其他整车项目上正在积极寻找合作方或进行洽谈。

通用的全球战略是战略联盟。在联盟上，选择合适的合作伙伴，执行本土化战略，进行本土化生产，这样不仅能降低整车的生产成本，产品也更能接近用户。通用汽车公司打算将上海通用汽车公司建成其在亚洲的生产基地。在合作关系上，通用将中国





的合作方看作合作伙伴关系，是与合作伙伴优势互补、取长补短，而不是在中国靠资本运作完全控制合作方。

通用汽车公司在亚洲的联盟是最庞大的。通用分别拥有日本五十铃 49%、铃木公司 20%、富士重工 20% 的股份。而日本五十铃又在中国有江西五十铃、重庆五十铃，这两家企业主要生产轻型卡车，日本五十铃又与广州客车公司合资生产大客车。通用应通盘考虑集团下众多子公司和控股公司在中国的进入策略，富士重工和铃木都是世界小型家庭车的领先制造商，通用应着重考虑利用它们的技术甚至是直接引入产品。零部件是整车生产的关键，中国的零部件业前景广阔，通用通过两家中国合资公司，以产品为基础，逐步进行全球采购，加大与零部件企业的合作，提高零部件供应商的竞争力。

尽管通用正式进入中国比较晚，但通用公司在中国的发展策略，包括在中国建立开发中心和积极实现人才的本地化表明，通用公司确实打算在中国有长足的发展，而不仅仅是销售汽车。和大众、福特一样，从零部件、汽车融资、营销体系、汽车设计等各方面，通用已经对中国汽车业进行全面渗透。正如通用总裁瓦格纳所说，通用看重的是中国汽车市场的长远发展。若通用公司能够把中国也作为全球战略中的重要棋子，并充分利用中国的低成本人力资源和原材料的加工优势，那么它将来一定会有所作为。

2001 年，跨国公司在中国的投资活动非常频繁，直到入世之前，世界上大的跨国公司在中国都有了整车生产投资项目。据 2001 年 1 月 31 日《远东经济评论》报道说：通用汽车决定向偏远的农村市场进军。通用汽车已向其合作伙伴——上海汽车股份有限公司颁发了技术许可证，允许后者生产一种基于通用汽车 Corsa Combo 车型的小型货运车。同时，通用汽车计划在广西兴办一家小型客货车制造合资公司。这项举措将标志通用汽车开始实施其酝酿已久的计划：将其产品推广到中国各地，另外还能缓和





中国市场对公司的批评，如定价过高，生产的车型不适应中国情况。根据协议，在五菱汽车在中国 B 股市场首次公开募股时，通用汽车将买进五菱 34% 的股份。依照另一份相关协议，上海汽车将获得五菱 50.1% 的股份，这样，五菱在此番改组后所占股份为 12%。在谋划汽车生产项目的同时，通用公司还计划进入中国的汽车金融服务市场。

由于中国入世，国内外市场环境和投资环境将发生重大的变化，因此各个跨国公司对中国的发展战略进行了进一步调整。通用公司提出“两头并进”的新战略。2001 年 10 月 18 日，通用董事长史密斯在出席 APEC 会议时说，通用在亚太市场的“两头并进”战略，一是通过建立独资或合资企业对关键市场进行投资。在过去三年里，通用在中国和泰国建立了 3 家合资企业，总投资 23.8 亿美元，总生产能力为 25 万辆；在印度、印尼建立了生产线；霍顿公司也早已在澳大利亚市场占据了主导地位；最近又购买了大宇汽车的资产，等于占据了韩国 17% 的市场份额。

二是长期合作，建立战略合作伙伴关系。对于战略合作伙伴关系，史密斯解释说，伙伴关系不是直接控制合作的公司。这样一来，通用既享受到了与全面合并一样的效益，又避免了把不同公司和文化合并而带来的种种始料不及的问题（这大概是吸取了戴姆勒-克莱斯勒的教训）。通用将充分利用相互优势，在战略伙伴中建立专业技能中心，如五十铃是柴油机的专业技能中心、铃木是微型车和小排量发动机专业技能中心、富士重工是多用途车、四轮驱动系统和无级变速系统的专业技能中心，通用公司则提供研发、技术、采购、分销、车辆平台和电子商务等方面的优势。通用在亚太地区占有 1.9% 的份额，但是加上战略合作伙伴，就提高到 15.9%，仅次于丰田公司。通用最近又推出一款新雪佛莱，是通用和铃木在短短 5 个月里开发出来的小型汽车，它将利用铃木公司在日本的厂房生产，销往整个亚太地区。史密斯说，通用汽车和其联盟伙伴之间的战略合作伙伴关系正不断成熟，



通用会将合作拓展到生产、市场推广、营销、资源共享和电子商务等各个方面。

关于中国加入 WTO 后通用在中国的发展战略，通用亚太区总裁施雷斯说：“通用在全球各地的经营理念是在哪里卖车，就在哪里造车。我们当初进行合作谈判时，就想到中国加入 WTO 是早晚的事，不管做什么样的合资企业，一定要按照世界级的标准、全球级竞争力的标准来做。加入 WTO 后，我们还会继续发展在中国当地的业务。当然我们也会进口车，但这些进口产品主要集中在非常小的细分市场上，数量非常小。”

案例四：福特汽车——不甘人后

虽然福特公司对进入中国市场渴望已久，而且近 20 多年来也有一些合作的项目，甚至可以说已为全面开拓汽车业务作了 20 多年的准备，但和其他国际汽车集团相比，福特在中国市场的开拓要明显逊色于其竞争对手。

福特公司于 1978 年 6 月开始在中国开拓业务，是第一家美国汽车制造商在中国开拓业务。1993 年 6 月，福特在中国建立零售业务销售福特汽车。目前，福特拥有 10 多个经销点，40 多个特许经营的服务设施及 2 个全球零部件分销商。

1996 年，福特在北京成立了一个技术培训中心，为福特全球的经销商提供支持及帮助。1997 年 12 月 2 日，福特与江铃共同开发的汽车——全顺(Transit)汽车正式批量生产。1995 年 8 月，福特拥有了江铃 20% 的股份，并于 1998 年 11 月将其拥有的股份增至 30%。但由于中国轻型客车的市场需求量有限，竞争非常激烈。

福特目前在亚洲只有一家马自达合作公司。在放弃了收购大宇后，福特公司将采取其他的缓慢而稳定的亚洲投资计划，而不去实施一次性大的投资计划。福特考虑将日本马自达公司的股份





增加到 33.4%。马自达汽车公司日前在东京透露，马自达公司对中国汽车市场前景十分看好，准备启动小型轿车生产线。据悉，这一新型轿车将与中国一汽集团海南分厂合资生产。马自达尽管是福特汽车公司的子公司，但这是它在中国开拓市场自谋发展的战略，在该项目的生产上，马自达无意与福特合作。

福特在台湾的福特六和公司是台湾较大的本土汽车制造商之一。过去在中国市场开拓上，福特似乎一直在犹豫，因为它认为在中国加入 WTO 以后，向中国出口汽车似乎比在中国大规模的投资生产汽车更为有利，更何况福特在台湾就有相当规模的制造基地。不过这种想法现在显然受到了上海通用汽车在中国本土化扩张的压力。而对于福特公司而言，中国这么大的一个潜在市场，目前的合资合作是远远不够的。福特也正是看到中国小型车广阔的市场前景，才力争与重庆长安合资生产小型车。

2001 年 4 月 25 日长安福特汽车有限公司在重庆宣告成立，从而掀开了福特在华生产汽车的历史。至此，世界所有汽车制造业巨头在中国入关之前，全部在华建立了生产基地。长安福特汽车有限公司项目的初期总投资额为 8.134 亿元(折合 9800 万美元)，中美双方各占 50% 的股份。合资公司的新厂区占地面积约 36 万多平方米，其建设时间大约为 24 个月，首期年生产能力为 5 万辆。对于 9800 万美元能否建成一个汽车厂，许多属于外行的记者也看出问题，但是福特中国公司的许国桢副总会讲段子，大意是一个开发商同时建四栋楼，需要四栋楼的投资，盖完以后才能卖；另一个开发商(意指福特公司)也要盖四栋楼，盖一栋卖一栋，只需要一栋楼的投资。

福特与长安的合作涉及长安集团与现有的合作方铃木公司(属通用集团)的关系协调。在长安-福特项目申报前，铃木公司决定把 Wagon “北斗星”车型放在景德镇进行生产，这引起了长安公司的不悦。长安公司与福特的合作，从某种角度上来讲，也是一种化被动为主动的应对之策。长安公司内部人士透露，由



于东西方文化和商业背景不同，与日本公司的合作谈得很快，但运作过程中需要艰苦协调；与美国公司的谈判很细致、艰巨，但执行起来快捷清晰。

2001年10月31日，福特汽车公司副董事长韦恩·布克在参观江铃汽车集团公司时表示，福特希望与江铃的战略合作关系在中国“入世”后取得更大进展。布克表示，福特与江西江铃汽车股份有限公司的合作基础很好，福特与江铃的战略合作的长远目标不变。福特汽车公司现持有30%的江铃汽车股份有限公司的股份。1995年8月，福特汽车公司通过购买江铃B股而与江铃汽车股份有限公司结成战略合作伙伴，江铃成为福特在华的第一家整车合资企业。

案例五：戴姆勒-克莱斯勒公司的“中国”策略

戴姆勒-克莱斯勒也在扩大全球汽车生产网，但作为最早进入中国市场的汽车集团之一，其在中国步伐似乎要比别的厂商慢的多，在中国的商用车项目不如想象的顺利。其在中国的合资项目-北京吉普的市场表现可谓每况愈下，市场销售逐年下滑，其技术合作力度亟待提高。

2000年，北京汽车工业集团和戴姆勒-克莱斯勒公司(以下简称戴-克公司)宣布，将新增投资2.26亿美元加强和扩大合作项目，并承诺将一年推出一个新产品。这似乎体现了戴姆勒-克莱斯勒公司在中国进一步扩大投资的决心和扩大亚洲市场的亚洲战略。

尽管戴-克公司依然看好中国市场，签署了新的合作计划，但从某种意义上讲，新的合作车型引进中国的最好时机已经错过。在产品市场定位上，新的合作产品仍是对中国市场试探性的投石问路，缺乏长远规划。另外，戴-克公司也在中国扬州亚星-奔驰合作生产客车，在内蒙古包头有生产载重车的许可证协议，





授权国产化，但销量非常有限。

戴-克公司于 1995 年全资收购的凯斯伯尔公司还与安徽省的安凯汽车公司达成了生产豪华大客车的技术转让协议。戴-克公司的主要优势在重型卡车与商用车，急需在中国找一家重型卡车合作方，开拓中国卡车市场的业务。戴-克公司在亚洲卡车市场上的占有率只有 0.5%，尽管最近和一汽的谈判不太顺利，但戴-克公司仍有可能与一汽合作生产重型卡车，实现其占据亚洲 25% 市场份额的目标。

戴-克公司 2001 年在中国的投资活动带有战略调整的性质，在这个调整中，集团内的三菱公司扮演着极为重要的角色。2001 年 6 月，三菱汽车公司总裁园部孝表示，他们将利用投资伙伴戴-克公司在中国的生产基地生产汽车。园部孝总裁表示不准备进行新的投资，而是在现有的工厂组装新增的车型。

东南汽车一期工程于 1999 年 9 月顺利建成投产，规模为年产 3 万辆轻型汽车，2001 年销量将超过 3 万辆。二期工程准备导入 Lancer 轿车，该车 1.3 ~ 1.6 升排量，售价 10 万元人民币，项目总投资 9800 万美元，国产化率在 70% 以上。其次是要引进戴-克公司产品，扩大轻型客车生产。“十五”期间，东南汽车提出了“快速跃上 16 万辆的生产规模，跻身全国最具有竞争力的汽车厂行列，成为“全国汽车工业的重要生产基地之一”的目标。

案例六：法国标致雪铁龙——颇费周折的市场争夺

法国标致雪铁龙汽车集团(PSA)在 20 世纪 80 年代末期进入中国市场，但回过头来看其在中国市场的得与失，可谓是几经周折。PSA 集团在广州的轿车项目，由于种种原因，在合作 10 年仅生产了 10 万辆汽车之后，法国标致从广州轿车项目上撤资，整车项目最终没能成功。而法国标致的“替补者”日本本田公





司却在广州取得了成功。PSA 集团在中国的东风神龙富康轿车项目也是几经周折，错过了许多发展时机。

神龙富康轿车项目一期工程，自 1988 年国家批准项目建议书，1990 年 12 月 19 日在巴黎签约，1992 年 5 月 11 日成立合资公司，1993 年 2 月开工，到 1998 年正式竣工投产。1999 年 11 月 4 日通过国家验收。由于种种客观原因，神龙项目从立项到正式竣工投产，整整经过了 10 年的时间，而比它起步晚得多的上海通用，仅用了 23 个月，反而先于它建成，这对于中法合资双方都是值深思的。

2000 年 9 月，通过实施 23.4 亿元“债转股”，神龙公司注册资金增加 34.1 亿元，达到 60 亿元。同时雪铁龙公司等法方股东新增相当于 10.23 亿元的法郎，仍占 30% 股份，东风公司股份降至 31%。

从长远看，在车型选择上，上海大众、一汽大众、天汽的升级换代产品、后续产品及车型已经推出或选定，但法国标致雪铁龙汽车集团可供富康选择的换代产品及车型并不多，引进生产“毕加索”的谈判进展缓慢，即使“毕加索”在中国生产，但市场销量也非常有限。在神龙项目上，从项目投资、生产规模到产品引进、选型，中法双方的市场策略似乎一直就步调不一，双方的合作受到的影响似乎太多，而不仅仅是某一方的责任。

神龙汽车公司建设过程一波三折，到 1997 年才试产，当时预算已亏损 29 亿元。富康轿车几经努力，2000 年销量为 5.2 万辆，仅达生产能力的三分之一，2001 年生产量与这个数字差不多。国家银行对神龙实施债转股减债 23 亿元人民币，并引进雪铁龙第二次注资 9.6 亿法郎，神龙的财务状况才得以大大改善，2000 年盈利 6 亿多。但富康轿车产销量 2001 年下半年开始没有明显增长，引进的毕加索车型销售仅 300 多辆。PSA 与东风公司达成协议：引进 PSA 新的 2 号平台，生产在法国新投产的标致 307（东风公司否认媒体关于车型的这一报道）；随后几年将引进





小型轿车平台，以及新的 1.6 升和 2.0 升发动机；从 2002 年起将每年推出新车型，到 2004 年达到 6 个车型；神龙公司 2003 年的销售目标为 10 万辆。合作内容还包括建立新的合资企业，并建立两个合资销售企业，分别销售雪铁龙和标致品牌的产品。双方增加投资 10 亿元人民币，其中东风 3.7 亿元，PSA 6.3 亿元。

标致公司 1985 年在广州设厂，1998 年以一元钱转让股权，黯然退出中国市场。此次标致卷土重来，法国人一点也没脸红，PSA 集团董事长让·马丁·佛尔兹只是挥了一下手：“过去的事就让它过去吧。”然后将开始侃 PSA 在中国的将来。PSA 有两个发展方向，一个是与东风合作，积极开拓中国市场，生产和销售标致和雪铁龙轿车；其次是高档轿车将以进口方式满足中国消费者的需求（是两手抓，但是还是后一手硬）。PSA 希望用标致的新产品来挽救神龙项目。

案例七：日本汽车公司——奋起直追

20 世纪 80 年代，日本汽车公司以出口战略来抢占中国市场，日本车开始大举进入中国，丰田、尼桑、本田等品牌也渐为人所知。据统计，日本企业迄今在中国进行的汽车、摩托车方面的投资共 102 项，总金额 36.65 亿美元，居美国、德国之后，其中成品车的投资只占 1/3 左右。而在中国乘用车市场上，欧美企业与中国合资生产的汽车占据大部分份额。作为汽车工业大国，日本在中国这个邻国的竞争已失去先机。

自 2001 年 6 月 22 日我国宣布对日本进口汽车加征 100% 特别关税以来，日本轿车在华销售全面受挫。中日贸易战的爆发，使日本汽车战略家终于认识到，只有加大对中国的投资，生产符合当地用户需求的产品并使之当地化，才能在中国这个世界上最后被争夺的汽车大市场上保住位置。因此，日本厂商在 2001 年的心情是最焦急的。本田公司也许可以算得上是因祸得福，当其





他日本汽车厂商在中国海关外急得跺脚搓手的时候，本田公司却得意洋洋地宣布它将把在中国的生产能力提高到 12 万辆。

本田在中国的另一胜利是广州本田项目。1998 年 7 月 1 日与广州汽车集团合资成立广州本田汽车有限公司。2000 年 12 月 13 日，广州本田年内第 3 万辆车下线，标志着广州本田今年大获丰收。广州本田负责人日前表示，今后要做到每年推出一款新车，在时机成熟的时候，还要进军小型车市场。本田公司还表示要扩大广州合资企业的生产能力，2002 年的目标是将雅阁轿车生产规模从年产 3 万辆提高到 5 万辆。

本田公司大约知道中国先贤老子有句话“福兮祸所倚，祸兮福所伏。”1998 年，当广州本田公司在原来标致旧厂上成立时，几乎没有多少人对其前景看好。但是三年来广州本田创造了中国汽车工业发展史上的又一个神话，无论是产量增长速度还是盈利，都是令人瞠目结舌的。本田在建立这个项目的同时，还建立了印度、土耳其、巴西三个项目，广州本田是其中最成功的项目。

但是面对令同行垂涎三尺的快速发展，本田公司吉野浩行社长却流露出深深的忧虑。他认为作为汽车生产厂家，要把汽车产量提高得太快的话，往往会带来负面的影响。广州本田作为一个刚刚成立两年的公司，还是应该把基础的方面做好，才能有将来的发展。所以我们认为应该从小做起，慢慢地把公司做大，如果刚刚开始就做得很大，将来不能做好的话，反而不好。

他的忧虑不是没有根据的。2000 年，本田汽车公司在日本的销售额大幅攀升，但它在欧洲的业务却难以令人满意。由于日元对欧元汇率相对强劲以及欧元对英国英镑的疲软，本田汽车也因此受到了影响。公司一位领导人称，“目前看起来，公司欧洲部门很难在 2002 年实现扭亏为盈，有可能到 2003 年 3 月份才能实现扭亏为盈。”在中国虽然本田产品非常旺销，但是入世之后同类产品会大量涌入中国市场，竞争将极为激烈，因此不得不居





安思危。

作为日本最大的汽车企业,丰田公司早期似乎不想把整车厂放在中国,而是在各地设立零配件合资厂,为每年大量进口的丰田车服务。虽然“车到山前必有路,有路必有丰田车”的广告早在20世纪80年代就流传中国,但丰田在中国合资生产整车的计划迟至2002年上半年才最终确定,即2002年在天津生产整车,这远远落后于欧美汽车集团。而丰田集团旗下的大发公司与天津汽车集团合资生产的夏利汽车,长期以来以绝对的优势占领着国内出租车市场。

丰田公司在生产整车前需向合资方天津汽车公司技术援助2个先进车型。2000年12月14日,丰田公司提供全面技术援助的夏利2000(三厢)下线,夏利2000(两厢)也将于2001年下半年适当的时候推出。日本丰田公司还在四川省设立合资企业并计划到2005年达到年产一万辆中型巴士的水平。据统计,目前丰田公司在中国的合资合作企业共有21家。

丰田虽然在2000年终于拿到了盼望已久的轿车生产项目,但是2001年在中国的事业却似乎并不顺利,丰田转让给天汽的夏利2000出师不利。应该说,年初时,大家对新上市的夏利2000是寄予厚望的。在夏利2000的销售上,天汽全面学习了日本丰田的营销管理模式,对经销商进行了四次培训,并投资300多万元在中央电视台黄金时间投放了半个月的广告。但是有人认为,与赛欧营造的“10万元家庭轿车”的概念相比,售价为13.298万元的夏利2000成了小型车中的贵族。自2001年1月上市以来,夏利2000只销售了1万辆,距年初销售1.5万辆的预测数字相差甚远。天汽的一位干部说:“这一代表最新技术和现代潮流的小型精品车,无论从设计、配件甚至原料等都是丰田公司认定的,但是由于不能打丰田的品牌,所以市场接受方面有一定难度。”在市场压力下,从2001年8月起,天汽集团就开始了一系列的“变脸”行动。新一届的市场部营销管理班子决定在





品牌营销上淡化“夏利 2000”，而以“世纪广场”取而代之，并于 2001 年 8 月 4 日静悄悄地将“世纪广场”（原夏利 2000）的价格下调了 1.3 万。“世纪广场”的登场缓解了夏利 2000 的尴尬，北汽的市场调查显示，消费者普遍认为“世纪广场”比夏利 2000 漂亮多了，其实世纪广场与夏利 2000 根本就是同样的东西。四川丰田项目情况比较好，丰田已经在考虑扩大这个项目的合作。

日本丰田汽车公司会长奥田硕 8 月 24 日首次来到成都，参观考察了四川丰田汽车公司柯斯达生产线和在蓉的安利捷丰田 3S 店。奥田硕认为四川丰田生产的汽车比日本本土工厂生产的还要好，并在与四川及成都政府高层会晤时表示，将考虑进一步扩大与四川、成都的合作，增加品种，生产多功能车。有的记者问：丰田有没有考虑和北汽之外的轿车厂家进行资本方面的合作。丰田公司的一位管理者回答：“目前没有，当天津的合资企业达到二、三十万辆规模的时候，我们才会考虑布点，天津丰田起码要 5 年的时间才能达到这个期望的规模。”

2001 年该公司在天津市成立了全资的丰田汽车（中国）投资有限公司，公司注册资金 3000 万美元，现有员工 60 人，主要是为丰田在中国的现有两家整车合资厂四川丰田柯斯达和天津丰田公司，提供市场营销宣传、促销、广告及媒体公关等服务，同时对各销售服务网点的员工进行教育和培训。丰田中国事务所负责人表示，丰田中长期计划是想构建一个以客户为中心的销售体系。所以，新成立的公司是本着向天津丰田、四川丰田以及丰田汽车（中国）有限公司提供策划的方向努力。

丰田曾经有一个宏大的“三级跳”战略，在 2000 年已圆满完成。但是丰田人并不满足于已经取得的成绩，丰田在中国的事业是“万里长征刚刚走完了第一步。”丰田人还是非常看重这一步的，一位负责人说：“如果在中国市场取得了成功，就意味着丰田公司向全球化走完了最关键的一大步。我们的目标是成为中国市





场第一(向大众下了战书)。”目前丰田集团在中国共有 35 个合资、合作项目,总投资 5 亿美元,其中丰田汽车在华投资 9 个项目。

从 20 世纪 80 年代起,日本丰田汽车公司就开始在中国建立维修服务网点、培养服务技术人员、以及与中国汽车企业及政府有关部门合作开展各种共同研究。对于丰田来说,中国是一个举足轻重的市场,特别在中国加入 WTO 之后,中国的经营环境将得到全面改善。作为中国汽车工业的一员,丰田将为提高中国汽车工业在国际市场上的竞争力而更加积极地推进在中国的各项事业。丰田现在正在为 2002 年底以前投产新款小型轿车积极地进行着各项准备。“在有需求的地方进行生产”是丰田公司发展海外事业的一贯宗旨,今后丰田还将继续贯彻“生产基地化”的方针。另外,丰田还将在完善售后服务网络方面下大的功夫。因为加入 WTO 之后,中国将遵循世界通用的商业规则,其中之一就有“放宽各种限制”,中国汽车的流通领域将逐步对外开放。

日产汽车是日本的第二大汽车公司,其在中国市场的开拓上慢一些。1994 年与郑州轻型车厂合资生产皮卡,但产量一直没有上去。最近它与台湾裕隆汽车公司、二汽合作在深圳生产的风神蓝鸟轿车由于是国家定向包销,销售不错,赢得了不少注意力。日产汽车去年出现亏损,为此,该公司与合作方雷诺公司研究了一项“复活计划”,而在中国投资生产轿车正是该项计划的重要一环,具体车型和合资伙伴正在研究之中。

除此之外,铃木、五十铃、三菱、富士重工、马自达、日野公司等其他日本汽车公司在中国也都有合资或合作项目。

日本的家用轿车应该是在中国最有竞争力的车型,但长期以来在究竟应该如何看待中国汽车工业的发展这一问题上存在分歧,这使日本汽车厂商在中国的市场开拓进程缓慢。20 世纪 80 年代初,中国汽车业进行合资,国外汽车集团面临着在中国汽车市场的第一次发展机遇,但具有强大汽车工业的日本厂商却错过了这次机遇。现在,当欧





美的汽车厂商已经进入中国市场,纷纷把中国作为生产基地时,日本汽车厂商不得不从全球竞争的层面来考虑中国市场的重要性。站在新世纪的门槛,日本汽车企业不想再错过机会,开始奋起直追,在中国扩大生产投资,打起了市场争夺战。

小档案：世界汽车角逐中国市场

未来的世界汽车工业的格局和将发生深刻的变化是,世界上传统的三大汽车销售市场北美、欧洲、日本的需求已接近饱和,未来市场需求的增长主要来在亚洲、南美和东欧。东亚和南亚地区将成为世界上规模最大的区域销售市场。

有专家预计,今后5年内全球汽车市场增长的70%将来自亚洲,而中国巨大的汽车消费需求潜力又是亚洲市场的重中之重。随着中国经济的快速发展及世界汽车工业的发展变化,中国汽车市场的重要性也日益显现,各大汽车集团纷纷跻身中国,都把开拓中国市场作为其全球战略的重要组成部分。

一、合资企业的浪潮

一些世界汽车制造商已经开始在中国建立合资企业,如图2-1与图2-2所示:

资料来源:《中国汽车工业年鉴》

资料来源:《中国汽车工业年鉴》

实际上,合资企业的概念并不是改革开放以来中国所特有的。全世界的许多企业在激烈的市场竞争情况下,都是通过寻求优势互补的合作,来达到企业利益最大化的目标。这种合作最可靠的纽带就是资本。通过资本合作再衍生出技术、管理和市场的合作等。

我国在80年代因需要发展汽车工业,而寻求合作伙伴,但那时却碰了不少钉子。后来总算请来了美国AMC(后改为克莱斯勒)和德国大众。法国标致积极性不高,而最终撤资。1994年中



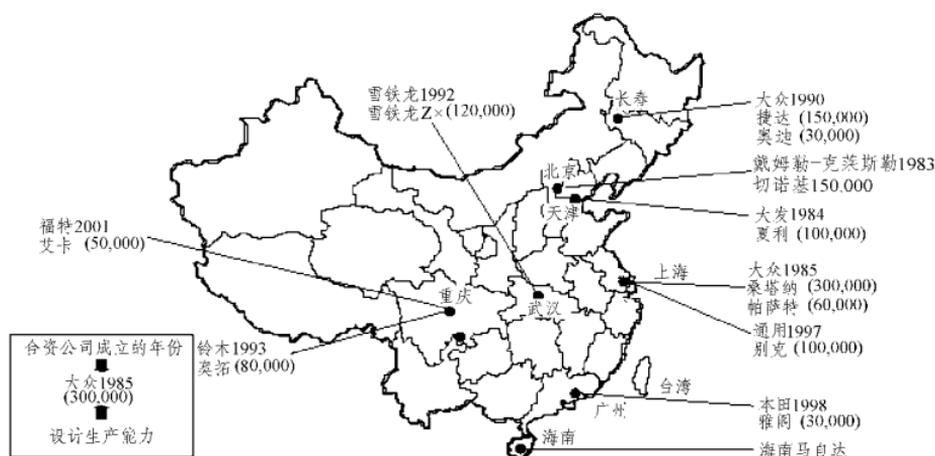


图 2-1 中国大陆的主要合资企业

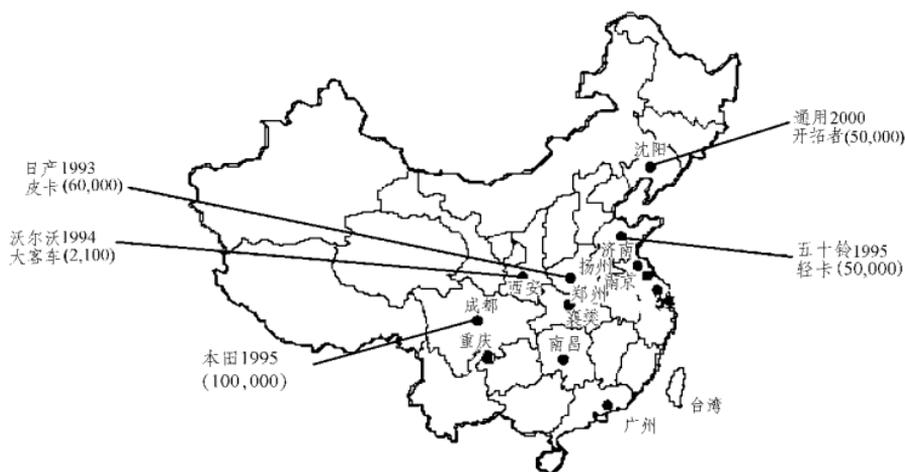


图 2-2 中国大陆的主要合资企业

国汽车产业政策制定之后，国内的汽车市场初露端倪，吸引了越来越多的外商。1995 年在北京举行的中国家用轿车展上包括奔驰、保时捷、克莱斯勒等在内的不少大公司热情空前高涨，都专门为中国定制了家轿或拿出当时他们的最好产品，向中国市场推荐。但受产业政策限制，外国公司要进来的难度很高。同时，产



业政策提出了中资比例不得低于 50%、出口返销指标(M 类车 3% ~8%)、国产化率及国产化率税收优惠等各项政策。其最终目的都是要保护和发展民族汽车工业，或称本国的汽车工业。

这些合资企业的引进和建立为中国汽车工业，特别是轿车工业的发展起到了巨大的推进作用。它使中国人能够乘用在国内生产的轿车；同时这些技术和装备的引进，极大地提高了中国汽车工业的总体水平，甚至能同步生产国外当代的轿车产品，如 Polo、派力奥等。特别是建立了庞大的、比较先进的汽车零部件配套体系，并以此开拓了国际市场。2000 年汽车零部件出口金额达到了 11.25 亿美元，是 1989 年的 23.6 倍；汽车产品(含零部件)出口金额达 24.78 亿美元，是 1989 年的 30.8 倍。

在 2000 年中国汽车工业前 100 位企业的总产值 2966.8 亿元人民币中，合资企业达 1132 亿元人民币，占了 38.1%；2000 年前 100 位企业在利税总额 374 亿元人民币中，合资企业达到了 241.88 亿元人民币，占了 64.6%；2000 年全国汽车工业利润 138 亿元人民币中，上海和吉林分别为 67 亿和 35.6 亿，占总额的 74.3%。而其中 85% 以上又是由合资企业创造的。

不仅如此，合资企业还为国内的企业带来了比较先进的管理理念、管理方法，为国企的改革发展提供了可资借鉴的模式。

二、未来汽车业的六大集团

美国福特汽车公司老总有言，未来几年内，世界上将会只有 6 家汽车厂家：美国、欧洲、日本各两家。据数字显示，20 世纪 60 年代，全球共有大的独立汽车制造企业 52 家，现在已减少到 10 家。在今后 10 年的竞争中，有一半将淘汰出局，能够生存下来的最多只有 6 家，如图 2-3 所示。

一些专家预测，世界汽车工业将形成六大汽车集团，即大众汽车集团、戴姆勒-克莱斯勒汽车集团、“法国军团”、福特汽车集团、通用汽车集团及“日本军团”。



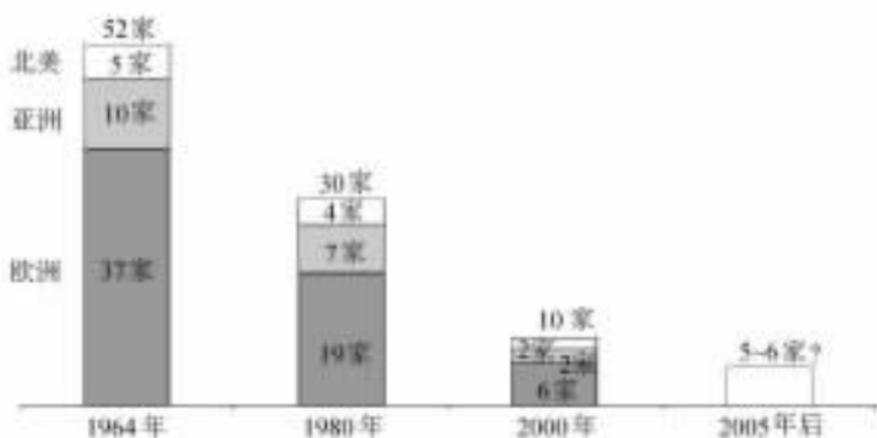


图 2-3 不同年代的汽车制造企业数量变化

资料来源：罗兰·贝格公司和大众公司

- 大众汽车集团。大众汽车集团的产品包括德国“大众”、“奥迪”，还包括大众集团控股的捷克“斯柯达”、西班牙的“西亚特(SEAT)”和英国的“本特利”等众多欧洲品牌，生产厂家及产品遍布全球。





- 戴姆勒-克莱斯勒汽车集团。是一个立足欧洲的大汽车集团。当年两大集团的合并就曾震惊全球，该集团在经过几年整合并成功控股日本的三菱汽车公司后，无论在规模上还是在技术上都具有很大的优势。
- “法国军团”。“法国军团”即指标致-雪铁龙汽车集团和雷诺-日产汽车集团。雷诺-日产集团的组成，被认为是“小鱼吃大鱼”的兼并。业绩良好但规模较小的法国雷诺公司兼并了规模大但业绩不良的日产公司，可以看出世界汽车工业竞争的激烈和国际化的发展趋势。虽然目前标致-雪铁龙集团与雷诺-日产集团尚没有合并的迹象，但从历史渊源和目前两大集团的规模来看，若不进行整合，必将被其他大汽车集团兼并。所以两大集团整合是必然趋势，现在暂将其定为“法国军团”。
- 福特汽车集团。是美国首屈一指的汽车集团。福特集团不仅是汽车工业的创始者，而且在 2000 年兼并了沃





尔沃(VOLVO)公司的轿车部后,超过通用汽车集团成为世界上最大的汽车集团。福特集团还成功地兼并了日本的马自达公司、铃木公司,弥补了福特集团在小型汽车开发上的不足,使福特集团更具竞争力。

- 通用汽车集团。是美国另一个举足轻重的大汽车集团。通用集团一直是世界汽车工业的霸主,2000年暂时被福特集团超过,但通用集团也在积极的进行整合,力图东山再起。通用集团拥有众多品牌,目前,通用集团正在削减其美国国内的品牌,力图优化资源。通用集团在欧洲有非常成功的欧宝公司和密切合作的意大利菲亚特汽车集团,在日本控股拥有独特技术的富士重工和五十铃汽车公司,从而形成了强大的全球性的汽车集团。现在该集团还在积极收购韩国的大宇汽车公司,力图恢复世界汽车工业的霸主地位。
- “日本军团”。日本的丰田汽车集团和本田汽车集团虽各自独立,但有一个共同的特点,就是由于两公司都立足美国市场,从而成功地避开了日本的经济危机。这两个集团不仅整合了日本的汽车厂商,而且成功地在美国和欧洲汽车市场上发展。丰田集团和本田集团是非传统意义的日本汽车厂商,极具国际化色彩。从汽车工业的兼并和重组浪潮来看,丰田集团和本田集团极有可能将进行整合,成为“日本军团”。





专论一：如何赢得汽车营销战

一、汽车营销战的常用工具：SWOT 分析

SWOT 分析的主要目的在于对企业的综合情况进行客观公正的评价，以识别各种优势、劣势、机会和威胁因素，有利于开拓思路，正确地制定企业战略。

SWOT 分析是把企业内外环境所形成的机会(Opportunities)，风险(Threats)，优势(Strengths)，劣势(Weaknesses)四个方面的情况，结合起来进行分析，以寻找制定适合本企业实际情况的经营战略和策略的方法。表 2-1 列出的是在 SWOT 分析中一般所需要考虑的因素。

表 2-1 SWOT 分析要素

	潜在外部威胁(T)	潜在外部机会(O)
外部 环境	市场增长较慢 竞争压力增大 不利的政府政策 新的竞争者进入行业 替代产品销售额正在逐步上升 用户讨价还价能力增强 用户需要与爱好逐步转变 通货膨胀递增及其他	纵向一体化 市场增长迅速 可以增加互补产品 能争取到新的用户群 有进入新市场或市场面的可能 有能力进入更好的企业集团 在同行业中竞争业绩优良 扩展产品线满足用户需要及其他
	潜在内部优势(S)	潜在内部劣势(W)
内部 条件	产权技术 成本优势 竞争优势 特殊能力 产品创新 具有规模经济 良好的财务资源 高素质的管理人员 公认的行业领先者 买主的良好印象 适应力强的经营战略 其他	竞争劣势 设备老化 战略方向不同 竞争地位恶化 产品线范围太窄 技术开发滞后 营销水平低于同行业其他企业 管理不善 战略实施的历史记录不佳 不明原因导致的利润率下降 资金拮据 相对于竞争对手的高成本及其他





SWOT 分析还可以作为选择和制订战略的一种方法，因为它提供了 4 种战略，即 SO 战略、WO 战略、ST 战略和 WT 战略。如图 2-4 所示。

SO 战略就是依靠内部优势去抓住外部机会的战略。如一个资源雄厚(内在优势)的企业发现某一国际市场未曾饱和(外在机会)，那么它就应该采取 SO 战略去开拓这一国际市场。

WO 战略是利用外部机会来改进内部弱点的战略。如一个面对计算机服务需求增长的企业(外在机会)，却十分缺乏技术专家(内在劣势)，那么就应采取 WO 战略培养招聘技术专家，或购入一个高技术的计算机公司。

ST 战略就是利用企业的优势，去避免或减轻外部威胁的打击。如一个企业的销售渠道很多(内在优势)，但是由于各种限制又不允许它经营其他商品(外在威胁)，那么就应采取 ST 战略，走集中型、多样化的道路。

WT 战略就是克服内部弱点和避免外部威胁的战略。如一个商品质量差(内在劣势)，供应渠道不可靠(外在威胁)的企业应采取 WT 战略，强化企业管理，提高产品质量，稳定供应渠道，或走联合，合并之路以谋生存和发展。

	内部优势(S) 1. 2. 3.	内部劣势(W) 1. 2. 3.
外部机会(O) 1. 2. 3.	SO 战略 依靠内部优势 利用外部机会	WO 战略 利用外部机会 克服内部劣势
外部威胁(T) 1. 2. 3.	ST 战略 依靠内部优势 回避外部威胁	WT 战略 减少内部劣势 回避外部威胁

图 2-4 SWOT 战略分析





SWOT 方法的基本点，就是企业战略的制定必须使其内部能力(强势和弱点)与外部环境(机遇和威胁)相适应，以获取经营的成功。

以下介绍 IBM 公司运用 SWOT 分析法的具体实践，如图 2-5

外部环境分析(O,T)	机会(Opportunity)	威胁(Threat)
	(1) PC 普遍进入家庭 (2) 网际网络逐渐勃兴并主导市场需求 (3) 客户更需整体解决方案	(1) 各种网络相关产品区隔公司兴起 (2) 微软占有 PC 系统 S/W 市场 (3) 硬件价格下降
内部力量分析(S,W)		
优势 (1) 经深度培训过的专业人才 (2) 广大的客户群 (3) 优势的研发能力	优势机会策略(S. O.)	优势威胁策略(S. T.)
	(1) 成立全球服务事业部，着手提供整体解决方案-系统集成 (2) 创新并持续推出符合网络需求的新产品	(1) 增加策略联盟与并购有潜力的公司，以增加网络与整合的能力 (2) 投入研发数据库系统与 NT 的中件(middleware)以及配合 Linux 的研发投入
劣势 (1) 组织庞大，不易指挥 (2) 对低阶或 PC 相关产品的营销策略比较不内行 (3) 思想上，仍有人难脱中大型硬软件才是最重要营收来源的窠臼	劣势机会策略(W. O.)	劣势威胁策略(W. T.)
	(1) 将人员往有潜力的市场区隔调整并配备所需人力 (2) 将人员按整合模型、混合编组、与区隔编组来开拓市场 (3) 逐渐导向以网络为基础的整体解决方案的公司	(1) 裁员数万不适任员工，并将组织改为矩阵式 (2) 强调 W. E. T. 的思想教育与绩效管理 (3) 积极与低价产品的大型渠道建立关系
分析后之整体结论：定位为在电子商务时代，借着提供整体解决方案与系统整合，而成为电子商务时代的市场领导得		

图 2-5 IBM 公司的 SWOT 分析法的运用





所示。IBM的总公司与事业单位订定营销策略所参考的某种构面，原则上应是建立在这样类似的基本架构上的。

IBM在全球总部、区域总部或各国的业务支持单位，都设有庞大的市场规划与情报系统单位。总部提供全球市场的趋势分析，在各大区域（例如海外的亚太区、欧洲、美洲等大区）的市场情报单位提供各式各样的产品市场分析给业务人员使用，并以此作为完成短、中、长期各类规划的依据。

二、如何分析企业竞争地位

一个企业必须从更广泛的角度来评价自己的竞争地位和竞争强势。这时必须要考察的问题有：

- 如果现行的战略继续执行下去的话（允许做一些细微的调整），那么，企业的市场位置将会改善还是将会恶化。
- 在每一个行业成功关键因素以及竞争强势和资源能力的每一个测度指标上，企业相对其关键竞争对手的排名如何。
- 企业目前是拥有相对竞争对手的优势还是劣势。
- 在已知的行业变革驱动因素、竞争压力和竞争对手的预期行动的情况下，企业捍卫其市场地位的能力如何。

表 2-1 列举了表明企业竞争地位是上升还是下降的指标。但是，企业管理者所需要做的不仅仅是确定竞争改善或下降的领域。他们还必须判断企业相对关键的竞争对手拥有的是竞争优势还是劣势，企业的市场地位和业绩水平在现行的战略下会改善还是会恶化。





表 2-1 企业竞争地位强势和弱势的信号

竞争强势的信号	竞争弱势的信号
重要的资源优势，核心竞争能力和特异能力	面临竞争劣势
在具有重要竞争价值的价值链活动上拥有特异能力	竞争对手正在夺取自己的地位
很强的市场份额(或行业第一的市场份额)	缺乏财务资源
领先开拓型或特异战略	在顾客中的声誉正在下降
客户群增大，顾客忠诚度提高	产品开发和革新能力步人后尘
超过平均水平的市场能见度	所在的战略群注定要失去地位
居于有利的战略群之中	在有着很多市场机会的领域里能力很弱
在有吸引力的细分市场上有着很好的地位	成本很高
差别化很强的产品	规模太小不至于成为市场的一个主要因素
成本优势	所处的状况不能很好的应付市场威胁
平均水平之上的利润率	产品质量很差
平均水平之上的技术和革新能力	在关键的领域里缺乏技能、资源和竞争能力
具有创新精神和企业家精神的管理队伍	比竞争对手的分销能力要差
居于能够利用新兴市场的机会的位置	

企业对竞争强势的评价可以从这一步开始：运用基准化超越技术将同行业的竞争厂商进行比较，比较的项目不仅仅是成本，还有如下一些重要指标——产品质量、客户服务、顾客满意度、财务强势、技术技能产品周期时间(新产品从设想到市场化的速





度有多快)、是否拥有对竞争有重要意义的资源和能力。对各项作业的成本进行标杆定位和确定最佳的惯例还不够,一家企业应该在其业务所在战略上和竞争上有着重要意义的层面同竞争对手进行标杆学习。

确定一个企业的竞争地位有多强大的一个最有效的途径是使用数量方法来评估企业在每一个行业的成功因素和重要竞争能力比竞争对手强还是弱。评价竞争强势的大部分信息来自于以前的各个分析步骤。行业和竞争分析揭示了行业中各个企业关键的成功因素和区别行业成功者的重要决定变量,提供了判断关键竞争厂商强势和能力的信息。

第一步是列出一系列行业的关键成功因素和竞争优势和劣势最有力的决定变量(6~18个变量通常就足够了);

第二步是给每一个强势指标对企业极其关键竞争对手进行评分。评分赋值最好从1~10。不过,如果所需信息很少,从而采用数据评判会带来错误和步准确性。那么,就可以采用强(+)、弱(-)和相等(=)的评分等级;

第三步是加总各个变量的评分,从而得出每一个竞争对手的竞争强势的得分;

第四步是做出关于企业净竞争优势或劣势的结论,同时对那些最强或最弱的各个领域的强势指标做出更具体的指示。

下面列举了两个竞争强势评价的实例。

第一种采用的是不加权赋值。在不加权赋值的情况下,每一个关键的成功因素和竞争强势指标都被认为是同等重要的。任何一家在给定的指标上得分最高的企业都被认为在这个指标上有优势,其优势的规模反映在该企业在这个指标上的得分和其他企业在这个指标上的分的差值。加总一个企业在所在指标上的得分就得到了总强势得分。总得分越高表明它的竞争地位就越强。总得分和低值得分竞争对手的得分之间的差值越大,就表明它的净竞争优势就越大。表2-2中所示ABC公司的总得分为61分,这表



明其相对于竞争对手 4(得分为 32 分) 的竞争优势就比相对于竞争对手 1(得分为 58 分) 的净竞争优势要大。

表 2-2 不加权竞争强势评估

关键成功因素/强势指标	ABC 公司	竞争对手 1	竞争对手 2	竞争对手 3	竞争对手 4
质量/产品性能	8	5	10	1	6
声誉/形象	8	7	10	1	6
制造能力	2	10	4	5	1
技术技能	10	1	7	3	6
特约经销商网络	9	4	10	5	1
新产品革新能力	9	4	10	5	1
财务资源	5	10	7	3	1
相对竞争地位	5	10	3	1	4
客户服务能力	5	7	10	1	4
不加权强势评分总和	61	58	71	25	32

(注 赋值 1 = 非常弱 10 = 非常强)

第二种采用的是加权评分体系法。这种方法相对于第一种要好一些, 因为反映竞争强势的不同指标的重要性不可能完全相等。例如, 在商品化产品的行业中, 相对于竞争对手的成本低几乎会无一例外的成为最重要的竞争强势决定变量。但是, 在产品/服务差别化很强的行业中, 竞争强势最重要的指标可能是品牌普及度、广告力度、质量声誉以及分销能力。再加权评分方法体系之下, 竞争强势的每一个指标都会根据其影响竞争成功的重要程度赋予一定的权重。如果某项强势变量起着决定性作用, 那么其最大的权重可能高达 0.75(也可能更高); 而如果有 2 ~ 3 个比其他的变量更重要的话, 那么最大的权重可能只有 0.20。不太重要的竞争指标可能是 0.05 或 0.10。不管权重之间的差异有多大, 所有权重之和必须等于 1.0。

通过确定公司在各个强势指标上的成绩(采用 1 ~ 10 的赋值





标准)然后我们乘以该指标的权重,就可以计算出加权得分。这样,在特定指标上得分最高的公司就拥有在那个指标上的竞争优势,其优势的规模也反映在公司的得分与其竞争对手得分的差值之上。指标所赋的权重反应了在这个指标上取得竞争优势的重要程度。所有的加权得分之和可以得到公司的总加权分,比较总加权分就可以确定处于最强和最弱地位的公司以及被评价公司之间的竞争优势的规模。

表 2-3 运用加权评分体系评估了 ABC 公司的竞争强势,我们可以看出加权评估和不加权的评估会得到不同的公司排序结果。在加权评估体系之下,ABC 公司从第二位降低到了第三位,竞争对手 1 从第三位上升到了第一位,因为该公司在两项最重要的指标上得分很高。因此,对强势指标的重要性进行赋值对评估的结果有着重要的影响。

表 2-3 加权竞争强势评估

关键成功因素/强势指标	权数	ABC 公司	竞争对手 1	竞争对手 2	竞争对手 3	竞争对手 4
质量/产品性能	0.10	8/0.80	5/0.50	10/1.00	1/0.10	6/0.60
声誉形象	0.10	8/0.80	7/0.70	10/1.00	1/0.10	6/0.60
制造能力	0.10	2/0.20	10/1.00	4/0.40	5/0.50	1/0.10
技术能力	0.05	10/0.50	1/0.05	7/0.35	3/0.15	8/0.40
特约经销商网络	0.05	9/0.45	4/0.20	10/0.50	5/0.25	1/0.05
新产品革新能力	0.05	9/0.45	4/0.20	10/0.50	5/0.25	1/0.05
财务资源	0.10	5/0.50	10/1.00	7/0.70	3/0.30	1/0.10
相对成本地位	0.35	5/1.75	10/3.50	3/1.05	1/0.35	4/1.40
客户服务能力	0.15	5/0.75	7/1.05	10/1.50	1/0.15	4/1.60
加权强势评分总和		6.2	8.2	7.00	2.15	4.90

(注 赋值 1 = 非常弱 10 = 非常强)

竞争强势评估能够对公司的竞争地位做出重要的结论。这些





评分结果可以逐个因素、逐项能力地揭示公司与其竞争对手的相对地位。而且，总竞争强势的得分表明该公司相对于每一个竞争对手是处于净竞争优势还是处于净竞争劣势。总得分最高的公司对每一个竞争对手都有净竞争优势。

专论二：中国汽车的冷思考

由于加入 WTO，进口中档、中高档和高档车与国产车相比在价格方面的劣势已有所弥补，而在设计、工艺和整体品质方面的优势较为明显，具有较强的市场竞争力。一般认为，其市场份额将会在 15% ~ 20%，到 2005 年会达到 18% ~ 24%。因此，在未来的中国汽车市场格局中，进口的中档、中高档和高档轿车将在较长的时间内占有较大的市场份额，如图 2-6 所示。

是否会有这么一天：当中国的汽车业全面溃败，纷纷沦为国外厂家的下游组装厂的时候，最后终于有人站出来致“悼词”——为一个行业在一个国家的沉沦。

中国汽车工业自 1953 年开始起步以来，经过 40 余年的发展，已成为世界汽车生产大国，1999 年的产量接近 180 万辆，约占当年世界汽车总产量的 1/30，被国际汽车制造商组织列为世界十大汽车生产国之一。但是，大并不代表强，中国汽车业取得的这些成就丝毫不能掩盖它的虚弱。

以代表汽车工业发展水平的轿车为例，目前国内的 9 个定点生产厂家没有一家是完全依靠中国人自己的技术力量建立起来的，清一色为合资或合作。其中占领国内轿车市场近一半份额的上海大众，自 1984 年与德国大众合资以来，虽经引进和消化，但至今仍未完全形成整车开发能力，只是在国产化率上有所提高。但是，拥有生产能力与拥有技术开发能力完全是两码事。事实上，从上海大众 16 年来先后推出的三代桑车——普桑、桑塔纳 2000 型以及帕萨特来看，没有一款不是借助于德国人的技术



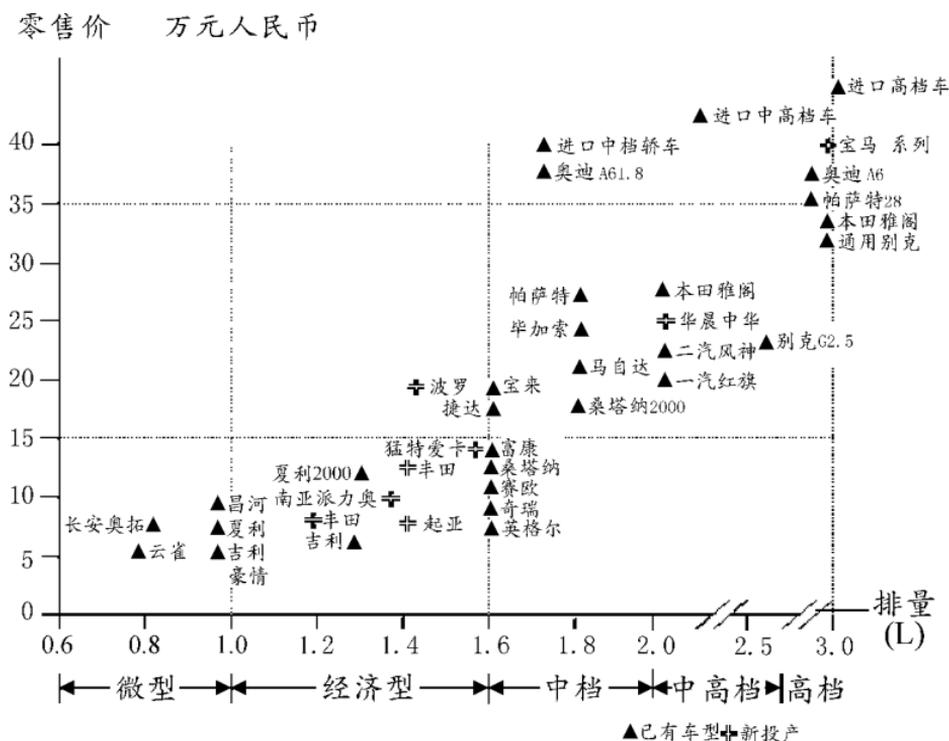


图 2-6 中国轿车市场格局

开发出来的，况且无论更换什么车型，使用的都是人家的商标。所以只要上海大众没有资格“独立”，它就只能是德国大众的一个下游组装厂。

同样，一汽大众、湖北神龙、天津夏利、北京吉普、广州本田、长安奥拓等无一不是移植国外厂商技术建立的。虽然天津汽车在 20 世纪 80 年代曾经孤独地扛了几年民族大旗，但随后便投靠到丰田门下。只有一汽的“红旗”也许是个例外。“红旗”轿车作为我国惟一拥有全部知识产权的民族品牌轿车，其在中国汽车工业中的地位自然举足轻重，但它的核心——发动机技术却依赖国外，而且从外型上看，与“奥迪”实在没有太大的区别，也就是说，“红旗”至今尚未形成自己的设计风格，而没有自己设计风格的产品在市场上是没有多少竞争力的。





由于技术力量薄弱,缺乏自主开发能力,而国外厂商又不愿转让先进技术,中国的合资汽车企业只能产生一些在国际上不很先进甚至是淘汰的产品。据有关专家分析,目前我国汽车产品整体水平落后于国外两至三代。这些产品,之所以能够占领国内市场,主要得益于关税的保护。如在国际市场上早属淘汰车型的“普桑”,1985年在中国市场推出,15年来,之所以能以高于国际市场50%~150%的价格畅销国内市场,就是因为有高关税阻挡进口车所形成的保护。根据世贸组织的协议,到2005年,中国汽车的进口关税将由目前的80%~100%降至25%,进口配额也将取消,届时国内汽车企业头顶上的保护伞将基本消失。这意味着,在未来5年内,如果中国的汽车企业仍未开发出具有国际竞争力的产品,就只好把国内市场拱手让给别人了。所以,摆在国内汽车企业面前最紧迫的任务应该是大力加强研究与开发,以尽快形成自主开发能力,避免被国外巨头吞并。然而国内汽车企业在这方面的表现却相当令人失望。

不少企业热衷于搞合资或合作,希图通过引进、消化提升自主开发能力,但很少有几家从长远利益考虑,建立自己的研究开发体系。即使在与外方合资过程中,也不注意引进、消化对方的技术。另外一些企业,由于市场份额所限,迟迟收不回投资,哪里还支付得起产品开发的巨额费用?据统计,国内汽车企业去年用在科技开发上的费用不足5亿美元,不及年销售额的1%,而国际上的著名厂商的这一比例至少为3%。从绝对数额来看,通用、福特每年用于技术开发的费用甚至比我国轿车工业的龙头老大上海大众的年销售总额还多。这使得原本就在技术上落后国外一大截的中国汽车企业更加后劲乏力。

更令人担忧的是,面对即将到来的生存威胁,国内汽车生产企业却显得并不那么关切。尽管不少企业的老总在接受媒体采访时均谈到“入世”后可能面临的挑战,但到目前为止,仍未见到有多少企业采取实质性的应对措施,部分厂家甚至还在打着自己的小算盘,天真地以为凭借地主之利以及与国外合作伙伴的多年老关系,即使“入世”后,对方也不至于马上解除“婚约”,自己仍能偏安一隅。这真是一厢





情愿！在日趋白热化的国际竞争中，从来就没有热情与温情的栖身之地。国际汽车诸强为了打入中国市场并站稳脚跟，与国内同行进行合作并暂时让出一定的利益，这完全是权宜之计。

事实上，就在通用、福特、戴姆勒—克莱斯勒与中国企业进行密切合作时，他们正在联合出笼一项旨在占领全球市场（当然包括中国市场）的 PNGV（新一代汽车合作）计划。从这项计划的经济、技术目标来看，美国不仅要推出一代技术上全新的汽车，以在汽车市场中筑起一道真正意义上的高技术壁垒，而且要使新一代汽车具有极强的市场竞争力，从而确保美国汽车工业在今后相当长时间内保持世界领先地位。这对长期以来坚持走引进、消化再创新之路的中国汽车业来说将构成极大的威胁。

在中国的汽车企业中，有几家大型企业，本来是有机会缩短与世界先进水平的差距的，但小富即安的小农主义思想使这种机会稍纵即逝。如在 20 世纪 80 年代通过国家优惠政策扶持起来的上海大众，由于发展战略得当，领先一步抓住机会，从 20 世纪 90 年代初到现在，一直保持着国内轿车市场近一半的份额。从经济学角度看，已经有了很大的市场垄断权，全国的轿车价格基本上跟着上海桑塔纳走，上海大众由此形成了极强的垄断利益。

据统计，上海大众从投产至今，先后获取的利润总额已有数百亿元，以其为主体的上汽集团每年上缴的利润几乎等于上海工业系统年利润的一半。如果上海大众能够适时降价并及早投巨资建立自己的研发中心，一方面可以整合国内轿车市场，另一方面也有利于早日形成自主开发能力。但它并没有这样做，而是持续维持高价，攫取超额利润。同时由于担心前期投资的风险成本过大，而自己眼前的日子还比较好过，所以在技术投入方面显得缩手缩脚。直到前两年才在市场压力下将桑塔纳的售价降了 30% 左右，并投资 18 亿元建立了远东发动机厂，斥资建设轿车专用试车场和试制试验基地，派技术人员赴国外参与轿车开发等等。但由于以前荒废太多，要在短期内赶上国外竞争对手恐怕绝非易事。





没有符合国际潮流的产业政策 没有灵活的机制 没有统一的市场, 没有自立与自主的精神, 中国汽车业拿什么与国外诸强抗衡? 韩国汽车起步晚于我们 10 多年, 但今天已把我们远远甩在了后面, 其中的奥妙相信我们的决策者不会不知道。当初, 韩国企业也是选择与国外厂商合作, 试图通过技术引进来发展本国的汽车工业。然而当他们要求外商转让开发技术时, 得到的回答却是: “你们知道开发一个车型要多少钱? 要好几亿美元”; “我们有的是车型, 你们可以任意选择”; “你们的任务, 是国产化”。在被外商拒绝后, 韩国企业痛下决心, 毅然走上自主开发之路, 政府也从资金与政策上全力支持。今天, 韩国汽车不仅销往亚洲, 而且登陆欧美, 在世界汽车市场占据了一席之地。

世界著名管理咨询公司罗兰·贝格公司预测, 2010 年中国国内可能只剩下 5~6 家轿车生产商, 如图 2-7 所示:

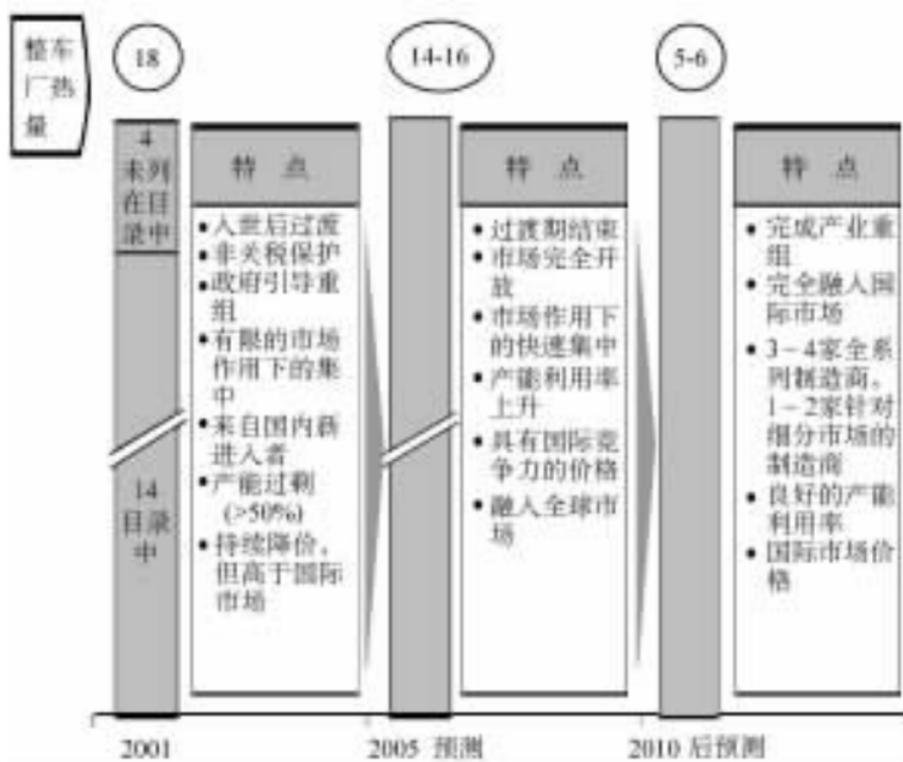


图 2-7 中国轿车市场格局





第3章

塑造富有营销力的 品牌





引 言

从 1886 年德国奔驰成为世界上第一个汽车品牌，汽车发展历经百年巨变。伴随工业革命的进程，以欧美和日本汽车为代表的品牌发展与演变，成为人类进入市场经济时代以来最具有商业研究价值和最生动的一本品牌营销教科书。

回顾 20 世纪的发展，可以归结为是一部百年汽车编年史，因为在这个世纪没有任何一种工业产品，能像汽车这样渗透到社会大众生活的每一个方面。它不仅紧紧伴随人类的发展，影响了整个社会的经济结构和发展速度，而且，还以其技术和产品的不断更新，彻底改变和提高了人们的生活方式和生活质量。

同样，20 世纪的工业社会进程中，也没有任何一件产品的品牌可以象汽车品牌这样发展历史如此悠久，且品牌又如此之多。诸如奔驰、福特、凯迪拉克、雪佛兰、克莱斯勒、劳斯莱斯、雷诺、大众、宝马、雪铁龙、奥迪、保时捷、标致、菲亚特、法拉利、丰田等世界著名品牌，给一代又一代的消费者和车迷留下无数美好的品牌印象，直至今日，其生命力还常盛不衰。欧美汽车品牌百年繁荣、历久弥新的奥秘在哪里，为何日本的品牌可以闯入欧美市场，中国未来汽车的品牌发展之路该走向何方，这是所有关注和研究世界汽车和中国汽车市场发展与竞争的人探讨的问题。





案例：宝马——运作品牌的“大腕”

宝马汽车以先进的技术、卓越的品质和优雅的风格而享誉全球。从第一次世界大战开始，象征飞机螺旋推进器的蓝白圆形标志一直延用到现在，BMW 的标志已经成为精湛的技术和流畅驾车的象征。不同于奥迪和大众的是，宝马品牌具有极为特殊的社会象征意义。

在全世界的公司识别中，宝马一直以重视品牌形象而著称。所以，无论在任何一个地方，凡是有宝马汽车展示中心或服务中心，就都会挂有 BMW 统一的标识，始终如一地阐述着自己“品质、效率 and 专业化”的品牌价值。

一、美国淘金路

在今日世界名车市场上，宝马(BMW)这一品牌享有很高的知名度。这种由德国制造的高档豪华型轿车是全球技术最先进、造型最优雅、性能最优异的轿车之一。1994 年，宝马汽车公司的总销售额达 300 亿美元，在世界豪华型汽车市场上占有率已达到 10%。然而，在其进军美国市场过程中，进展并非顺利。

早在 1974 年前，宝马汽车公司就在美国设立了分公司，但其知名度却一直很低，甚至当时有不少美国消费者误认为宝马汽车是英国产品。1974 年至 1978 年，通过其高明的广告活动，宝马汽车在美国已跃变成一种能代表身份、地位的名牌轿车。20 世纪 80 年代中后期，美国出现了低价革命的行销新环境，并且日本高档轿车也开始抢夺美国市场，凭借其高明的广告活动，宝马保持和提升了其品牌地位。

1974 年，为了拓展宝马汽车在美国的潜在市场，宝马汽车公司投下巨资，在美国收购建立自己的销售渠道，并同时开展大量的广告活动。埃米雷提—普利斯(Anmirati&puris)广告公司参与了宝马汽车公司的广告招标，并获得这份 90 万美元的合同。





(一) 竞争优势是“定位”出来的

当时美国市场上，凯迪拉克牌(Cadillac)汽车的销售量为150000辆，林肯牌(LINCON)为90000辆，奔驰牌(Benz)为40000辆。宝马要在美国市场上获得成功，势必要从这些竞争对手中夺取市场。为测试宝马汽车在消费者心目中的形象地位，埃—普广告公司(埃米雷提—普利斯广告公司的简称，下同)在美国西部进行了一项调查活动。活动中，埃—普广告公司把一辆宝马汽车与凯迪拉克、林肯等品牌汽车停放在一起，试探人们的反应。调查结果表明，几乎所有的人对宝马汽车均无好感。他们嘲笑宝马汽车的外形笨拙得像个铁盒，轮轴露在外面有损雅观。他们为自己的车有电动车窗、真皮椅座、镀铬车身而自豪，而宝马汽车在这些方面却一样也没有提供。宝马汽车优异的驾驶性能和精心的内部设计没有引起人们的注意。

面对这种情况，埃—普广告公司决定把目标市场定位于战后新一代人身上。这一代出生于美国的生育高峰期，与习惯于坐凯迪拉克汽车的父辈相比，他们有自己的个性、追求和偏好，他们渴求有一种新的品牌来标志他们的价值。宝马汽车优异的驾驶性能和精心的内部设计正好吻合战后新一代热情好动、追求刺激的消费心理。因此，在这个新的市场上，宝马汽车要充分利用其优异的驾驶性能，而不是简单地在电动车窗、皮革椅座、镀铬车身上和其他品牌竞争。埃—普广告公司曾经是如此描述这种新的定位：

“我们要力图改变人们以往的豪华轿车价值观念，今后，性能是否优异是豪华轿车的新标准。按照这个新的标准，现有的轿车没有一辆称得上真正的豪华轿车。由于过于追求舒适，现有的轿车几乎变成了起居室的等价物，使人们完全失去了驾车的感受。”

以“驾驶极品车(The Ultimate Driving Machine)”写真宝马汽车，这个广告主题及定位取得了巨大成功，因为它：





- 与其他强调“坐车享受”的豪华轿车完全区分开来，突出了宝马汽车的差异和优势。
- 吸引了人数虽少但极具活力的新一代。
- 强调了宝马汽车独一无二的卖点，即一辆真正的豪华轿车必须具备优异的驾驶性能。

宝马汽车的广告目标主要是瞄准战后新一代。针对新一代的立新标异、追求刺激的心理，宝马汽车公司在广告中全力宣传其领先的技术和优异的驾驶性能，并在此基础上把宝马树立为代表最新潮的豪华轿车。为进一步拓展目标市场，扩大销售，宝马汽车的销售量开始迅速上升。1978年，宝马汽车的销售量直逼奔驰，达31439辆。宝马已经成为一种能显示身份、地位的品牌。

20世纪80年代初，营销环境有了新的变化。调查研究表明，消费者对汽车的质量、安全和可靠性开始十分关注。更为严峻的是，政府已就这方面的问题制定了系列法律。埃—普广告公司在这期间的广告十分出色，在有关安全问题上，它成功地引起了公众对宝马汽车公司的视线。当时，许多汽车厂商在广告中大力宣传在碰撞过程中其汽车安全度如何，而宝马汽车公司却与众不同，在广告中大谈其汽车在避免碰撞方面其技术多么先进。极为典型的例子是宝马汽车在一个广告中大力宣传其优异的刹车系统。埃—普广告公司曾强调指出：

“我们仍然是从性能角度创意我们的广告，但我们也不断地进行某些必要的调整，以使我们的广告主题与消费者的关注保持一致。”

这期间的广告效果可从其后的销售量中得到体现。1986年，宝马汽车的销售量达到了96759辆的历史最高纪录。

（二）遭遇日本车

20世纪80年代初，日本汽车开始进军美国市场。丰田、日





产和本田三家汽车公司都成功地进入了美国市场，并且，在跟美国国内汽车厂家竞争过程中，获得了高质量的声誉。80年代末，日本汽车厂商抓住机会，以 Accura、Lexus、Infiniti 等品牌挤入了豪华轿车市场。这些品牌在外形上都仿制德国，但质优价廉、安全可靠，从而吸引了不少消费者。

美国的新闻媒介对质优价廉的日本汽车进入美国市场持积极态度，并曾一度倡导质量与价格是购买汽车的理智标准。这是一场超越宝马汽车公司实力的竞争。麻省理工学院的一份世界汽车业 5 年研究报告表明：

- 制造一辆类似汽车 德国汽车厂商耗时 4 倍于日本厂商。
- 越来越多的消费者认为各种品牌的豪华轿车在质量上的差别甚小。
- 消费者已不再像从前那样注重汽车品牌。

很明显，一个追求质优价廉的豪华轿车市场在不断扩大，日本厂商定位于这个市场无疑是深具远见。在短时间内，宝马汽车公司要对其生产线进行调整是极其困难的，能加以调整的只有其广告方式。宝马汽车公司在深入了解公众心理基础上，重新选择竞争策略和手段，避免与日本汽车作正面竞争。

20 世纪 80 年代末 在美国和欧洲出现新的行销趋势 低价革命和价值行销逐渐抬头 人们的购买心理发生了转变 而首当其冲的便是战后新一代。这部分人步入中年后 他们的价值观发生了变化 从原先的强调个性、讲求身份地位演变成注重实效。对此，一位学者是这样描述的 20 世纪 80 年代 新一代喜欢标新立异 突出个性 现在 这部分人开始着眼现实 注重实效。”消费者讲求实效 意味着追求品牌、标志身份的购买行为越来越少。

宝马汽车公司也感受到这一点，一些新的不知名品牌正在慢慢地蚕食它的传统市场。人们不再抱有日本只适合生产低档轿车





的观念，宝马汽车公司的传统市场正逐步让位于诸如丰田、本田等日本汽车。自1986年以来，其销售量逐年下降，1991年，其销售量下降到5.2万辆，比1986年几乎减少了一半。宝马汽车公司面临新的挑战。

（三）再定位：自我实现的“驾驶乐趣”

埃—普广告公司与众多的消费者进行了交谈，并从中受到了启发，找到了开拓市场新的手段。许多厂商，诸如凌志、奔驰、凯迪拉克等都无意中把驾车者与外界隔离开来，防震、隔音等功能使驾车者难以体验到驾车的感受和乐趣，而宝马汽车优异的驾驶性能和精心的内部设计，却可使驾车者体验到驾车的感觉和乐趣，让他们从中感受到一种权威感和成就感。苹果计算机公司在它们的计算机产品上能让消费者自我发挥，满足他们的自我实现心理，为何宝马汽车不在这一点上大做文章呢？虽然并不是所有的人都追求驾车乐趣，但对汽车感兴趣的人来说，驾驶乐趣至关重要。因此对宝马汽车公司来说，这无疑是一个新的市场，是一次新的机会。一项研究也进一步证实了这点：“讲求实际的消费者注重的是商品给予他们的感觉和效用，而不是商品物质本身。今后，能够丰富消费者经历和技能的商品将受到消费者的青睐。”

调查研究表明，自我实现已成为人们生活中重要的一部分。豪华轿车如何去满足人们这种自我实现的需求心理呢？实际上，宝马汽车所有的设计都是围绕着优异的驾驶性能而展开的，而宝马汽车优异的驾驶性能无疑能让消费者在驾车过程中感受到其自我的实现。因此，能让消费者实现其自我，无疑是宝马汽车的竞争优势。埃—普广告公司的媒体总监曾如此描述：“宝马汽车公司所做的一切是让你成长为一名出色的车手。它性能优异，能奔驰在各种各样的道路上，它能让你在身心两方面都感受到驾车的乐趣。”

在广告中针对消费者的自我实现心理，并不意味着放弃原先





的广告主题。实际上，性能宣传仍应是广告的主要内容。“驾驶极品车”仍然适合新的市场定位，以后的宣传重点便是如何把宝马汽车的驾驶性能优势与消费者的自我实现心理对接起来。这种新的广告思想是受埃—普广告公司与消费者的谈话启发而来的。比较典型的一些谈话内容如下：

- 驾驶凌志汽车，你感觉自己只是一个乘客，而驾驶宝马汽车，则能使你感觉自己是一个驾驶员，促进你有一种不断进取、成为一名出色车手的欲望。
- 如果你感觉不到自己在驾车，你就会没有安全感。而驾驶宝马汽车，则让你有一种主宰自我的感觉。
- 宝马——任何一辆宝马，都有一种魔力，它能使一名笨拙的驾车者成长为一名合格的车手，能使一名合格的车手成长为一名优秀车手。

新的系列广告，其目标是拓展市场，从最可能购买群扩展到一般购买群。宝马汽车的最可能购买群是：

- 核心购买者。自信自己的驾车技术超人一筹，并渴求进一步达到专业水平。
- 理性购买者。注重家庭，重视安全，由此希望拥有一部性能优异、能给他们安全感的好车。
- 冲动购买者。这些人醉心于成为一名技术超群的车手，并急于想通过某种形式过早地夸耀自己。

问题的关键在于如何找到一条纽带，在广告中有机地把这三部分人合为一体。要达到这一点，所有的广告必须显得真实可靠、令人信服。普通的广告形式是达不到这种效果的。经过充分的考虑与研究，埃—普广告公司决定选择纪录片式广告模式。





以一项汽车驾驶研究活动为名，埃—普广告公司邀请了部分地区公众，并告知他们活动中所用的汽车都是宝马汽车。活动的全过程，包括活动成员的谈话和感受，都用摄像机记录下来。在让他们谈感受体会时，几乎所有的活动参加者都对宝马汽车赞不绝口，认为宝马汽车让他们极大地感受到了驾车的乐趣，也使他们从中感受到了某种自信。虽然这次系列广告活动没有引起竞争对手充分的注意，但显而易见，跟其他竞争对手相比，宝马汽车的广告与众不同。极为典型的例子便是凌志汽车的广告仍在全力宣传其消音防震功能。这期间，宝马汽车所有的广告都是以同样一句话结尾：宝马汽车是一辆好车，致力于驾驶一辆极品车是其最终的目标。

自1992年2月起，投资2500万美元，宝马汽车公司连续五周在电视网、《华尔街杂志》、《今日美国》、《纽约时报》等媒体上投放广告。之后，电视广告与印刷广告综合运用，大力推出其宝马325i。在宝马325i的宣传小册子里，详细地介绍了其先进的技术和优异的性能，并宣称宝马汽车能让消费者淋漓尽致地享受到驾车的乐趣。

新系列广告活动的推出，使宝马汽车的销售形势开始好转。1992年宝马汽车的销售额比上年增加了27%，这是在世界汽车普遍不景气的情况下取得的。就在同一年，宝马汽车公司宣布计划在美国再投资一亿马克，建立一个新厂，这项举措无疑显示了宝马汽车公司对美国市场充满自信。显然，新的广告活动已取得了初步成功，但能否一如既往，使宝马品牌的业绩再度辉煌，仍有待于时间去考证。

（四）宝马：超越汽车

现在，宝马又用一种更为现代的方式重新制定其国际定位模式。定位的原则与研究结果两者都至关重要。以前的模式以单方面考虑技术能力和先进性为特征，新的模式，则扩展至包容了情





感因素，审美价值，风格雅致，构思精巧，独特超群和个性鲜明等新的方面。突破了宝马品牌传统上所强调以技术与运动风格为核心的形象，由此大大增加了扩展品牌的途径。

宝马公司新的定位模式的确立在很大程度上受到 1987 和 1988 两年中推出的 5 系列和 7 系列新车型的影响。但是这种新颖性往往很快过时，如白驹过隙，昙花一现，应当把定位竞争逐渐从产品本身转移到它的环境方面。因为优良的车本身仅仅是成功的基本的先决条件之一，而创造一个统一的整体，即让汽车的整体性能得以发挥的空间，才是决定该车成功的最终因素。

宝马的设计负责人把他负责的工作比喻成在“蛋糕上装饰樱桃”。他解释说，未来我们会专注于加强个人化风格、运动特性、独一无二的本质在我们的产品上。毕竟顾客的最高意愿是为其量身定做。换句话说，宝马要为不同品位的人，在其原本就已经非常杰出的产品上添加东西，就像在可口的蛋糕上面装饰樱桃一样。为了达到宝马驾驶者各自拥有他们专属的车款，宝马创造了世界上最有弹性的生产线和后勤系统。另外，宝马还能够确保最佳的生产品质和最快的交货期。

不过，在蛋糕上装饰樱桃，实际上并没有改变所谓“一般的”宝马的概念，每一辆宝马都是个人化行动工具的代名词。克里斯和他的同事们所做的努力，是让宝马的本质更突出，并用特别的方法来诠释它的动力和运动性格。

审视全球相关的产业，你将会发现没有地域性这回事，创造有个人风格生活形态的渴望正在不断成长。现在的许多产品，尤其是汽车正扮演着塑造个人风格的主要角色。以这种观点来看，宝马以其出色的定位，我们即可认为宝马产品也是一种沟通工具，是一种超越汽车的品牌。

二、宝马坚守高档阵地

在围棋对局中，判断一块棋的死活标准是：如果能确保做成



两个“真眼”，则就算安全做活。反之，则最终难逃被吃掉的噩运。宝马也有“两只眼”：即宝马“卓越动力性能”和“品牌形象”。“享受驾驶乐趣”这一宝马的广告词告诉我们它的市场定位，它使宝马技术处于一个领先的地位，去保住这“第一只眼”；而要做好品牌这“第二只眼”，至关重要的就是去维持宝马的品牌形象。于是，宝马汽车公司多年来实施一项完全不同的发展策略，它的目的就是要生产高技术含量的车辆，销售给特定的客户群并且以高档价格出售。它拼命地捍卫自己的品牌。当其他汽车制造商通过“标识设计”——给现有的产品加一个新的牌子从而来推出新款汽车时，宝马却鄙视这些手法，宁可放弃额外的销售额，也不损害自己的形象。因为它有“前车之鉴”

（一）宝马与“英国病人”

进入20世纪90年代，世界汽车业开始了一股并购风潮。“规模至关重要”开始成为能否在汽车业取得成功的首要规则。世界各大汽车制造商们开始喜欢把它们的固定成本用于工程设计和技术方面，而把销售的成本分散在最大数量的汽车上，以保持尽可能低廉的成本。

这是整个行业压倒一切的基本准则！通用汽车公司(GM)把它在日本铃木自动车工业公司(Suzuki)中的股份增加了两倍；福特汽车公司(Ford)曾向韩国的起亚产业公司(Kia)主动“示爱”，与此同时，股东们已经批准戴姆勒·奔驰汽车股份公司同克莱斯勒汽车公司(Chrysler)的巨型合并交易。面对这一变化，宝马心理有些失衡。它不能容忍处于二流地位的想法，也决不愿被别人收购，宝马也梦想成为汽车工业的一个巨头。这个有强烈自豪感的公司决定以10亿美元收购英国的一个大型轿车制造商——英国陆虎公司来扩大自己的产品线，进军小型车市场。

当时的宝马总裁认为，收购陆虎的目的是，宝马希望成为一个产品线覆盖比较全的厂商，就是说除了高档车以外，还应该有中档车，才能获得成功。而陆虎是一个能帮助他成功的企业。对





此，宝马内部人士曾经质疑，收购陆虎是否与宝马的品牌策略相抵触。宝马的企业战略让多数人都感到吃惊，包括他的竞争对手。面对宝马的失误，他们暗暗窃喜：一个企业拥有如此多的不同类型的汽车，既有极度豪华的轿车又有小型便宜的车，宝马真的能做到如此面面俱到吗？事实上，“宝马除了跑车，其他的车并没什么了不起！”

不管宝马是怎么认为的，事实明摆着：经过5年的苦心经营，宝马在陆虎身上不仅没有赚不到一分钱的利润，而且在它身上的损失每天高达300万美元。在花费了6年时间和超过60亿美元投在那个“英国病人”身上之后，2000年5月9日，宝马最终将陆虎轿车卖给了英国凤凰集团。

宝马马失前蹄的更深层次根源，即导致陆虎产权转让的另一个决定性因素是宝马的高层可能是由于太过自信于他们能够把陆虎公司变成一个英国版的宝马。事实证明，多品牌管理并非宝马的强项，失去品牌这个关键眼位，宝马不可能成活。

（二）“不卖豆浆油条”

按照宝马的设想，并购不外乎给宝马带来三个好处：第一是增加宝马没有的产品线；第二，宝马可以获得缺乏的技术；第三，可以将宝马的产品打入新的市场。而这三方面都不是宝马想要的。宝马专注于高档品牌路线，那么，就不需要增加什么中低档的产品。先前陆虎的经验已经说明问题了。

宝马的市场定位是技术领先，从目前来讲宝马认为自己是汽车技术方面的世界领导者，也不需要什么别人的技术。此外，由于宝马工艺已经在生产世界范围内的全系列轿车，因此它几乎不需要扩大它的阵容。同时它的汽车以高价出售，所以也不需要生产太多的数量。据摩戈斯坦利公司的分析员分析，一辆宝马汽车的税前利润就可以达到3000美元。宝马的策略很清楚，先有利润，再有成长，单纯的规模不是宝马所追求的。





宝马作为高档品牌车，不会去向大众化车辆那样去开拓市场。宝马公司有一个很生动的比喻：“我们是高档风味餐厅，不可能去卖豆浆油条。”

重新回到高档路线后，宝马似乎又找回了感觉。2000年度，宝马公司轿车全球总销量达到822181辆，比1999年增加9.4%，（1999年为751212辆），利润达到了16.63亿欧元，其中还包括了出售英国陆虎汽车公司所带来的损失。进入2001年，第一季度总销量达到222000辆，比去年增长8%，仅仅3月份就销售了92900辆，达到宝马有史以来的最高单月销售记录。在世界范围内，平均每9秒钟就有一辆宝马汽车被出售。

在德国的《经理》杂志上刊出两张引人发笑的漫画，大概的意思是：“一个勤劳的日耳曼农夫赶着他的小马驹在一片叫做‘高档品牌’的自留地里精耕细作，任凭周围同行赶着大骡子、大马在他周围广阔的田地中驰骋，也不愿越‘雷池’一步。”另外一张表现得更直接：一匹宝马气喘吁吁的拖着一位衣衫褴褛，病容满面的绅士，那个绅士的身上写着两个英文单词：ENGLISH PATIENT（英国病人，源自一部获大奖的英国电影，德国媒体对宝马所收购的英国陆虎汽车公司的别名）。第一张画表现的是宝马重回高档品牌之路的现状，第二张则说的是宝马轮回的过程。

“宁可放弃市场也不损害自己的品牌形象”，这就是宝马固执的经营方式。宝马的单干战略赢得了市场的回报，那时的宝马已经连续盈利40年，这在汽车工业史上还没有先例。在德国交易市场，宝马的股票从1991年的每股8.80美元攀升至30美元。

（三）品牌战略新架构

如果说“坚持毫不妥协的高档品牌战略”是宝马一贯的原则，那么在具体的战略架构上，宝马又是如何进行操作的呢？

在新的品牌架构中多了两个宝马认为值得信赖的品牌：针对小型车市场的MINI和英国的劳斯莱斯豪华轿车，形成了一个高





中低档次齐全的“三驾马车”架构。宝马总裁米尔伯格说，通过这三个完全独特的品牌，宝马将会从微型汽车到豪华轿车各个领域取得领先地位。

而且宝马很自信：3年后，将会从大众手中拿到劳斯莱斯的生产许可证，并计划从2003年起开始生产。他认为尽管劳斯莱斯有无可挑剔的产品“家族”和辉煌的历史，但是它若干年来一直是汽车舞台上的一个无足轻重的小角色。在过去五年中，没有哪一年的销量超过2000辆，而且它的式样也被外界讥笑为：只不过像是装有车轱辘的客厅——里面镶有木料、皮革和上等毛料，一应俱全，然而却不是非常先进，也不经久耐用。如果换成大众汽车公司，它很可能会很快着手制订劳斯莱斯敞篷轿车或劳斯莱斯多功能运动车的生产计划，尽快大规模制造。但宝马不想这样干。它要做的是把劳斯莱斯牌汽车依然作为一个偶像来看待，并把它的销量控制在一年1000辆的水平上。“我们能做的是充分发挥劳斯莱斯汽车的特点和优势，使宝马的品牌不受影响。”米尔伯格说。

至于MINI的车原本是卖掉的“英国病人”的一部分，但宝马把它保留了下来——用它再次进军小型车市场。宝马公司的董事长乔希姆·米尔伯格在一次采访中说，“宝马公司认为小型车是有市场的，MINI品牌的创立是一个里程碑。”米尔伯格自信MINI将会占据一个非常特殊的地位，有着光明的未来。

进入微型汽车市场，宝马同时追求三个战略目的：首先吸引新的客户群体，尤其是年轻的客户群体，这对于宝马未来的发展至关重要；第二，宝马会继承MINI的优良传统，发挥品牌的潜在影响力，以现代品质、安全和可信赖的理念将激情与传统巧妙结合，宝马认为这是巩固MINI品牌和保证未来成功的基石；最后，MINI品牌还会带来积极的影响，如减少CO₂的排放量，预计到2008年，排放量将达到每公里140克，比现在减少25%。

主观上，宝马坚持自己毫不妥协的高档品牌道路，以品牌为





依托以及领先的“机动性能”形成“两只眼”做活，在自己的自留地里精耕细作，取得了好收成。但从长远来看，宝马现在面对的是一盘没有下完的棋，但可以看到，这盘棋形势一片大好。“有所为有所不为”的确是宝马当前的灵丹妙药，但这是一个方面。另一方面，除了“有所为有所不为”之外，在主要竞争的产品领域怎样去解决好产品的研发、生产的管理、供应链管理、售后服务等在这个价值链的每一个领域与对手竞争的问题。毕竟，知道怎样与别人竞争这只是一个前提条件，但在竞争的这个领域怎样去竞争也是非常关键的。俗话说，开宝马，坐奔驰。宝马对自己的技术能力有足够的信心，在宝马眼中，惟一的对手也只有奔驰。

但并不是所有对手都是这样认为的。一汽奥迪的销售经理说：“5年前，奔驰可能宝马是惟一的竞争对手，但这两年，无论是在欧洲还是北美市场，奥迪进步非常快，已经与宝马和奔驰非常接近了。”不过，宝马也不得不承认，从品牌形象上，奥迪和宝马的确有很大的差距，这种差距可能不是用几年能弥补的，要想从宝马手中抢走客户的话，就必须从产品本身的功能上下功夫。

这一点也得到了麦肯锡公司的认同“宝马从长远来讲，肯定有自己一定的市场，肯定有人愿意付高价钱买这个产品。但宝马最大的一个挑战是，汽车这个产品从性能上来讲，越来越接近。因为供应商基本上都是一样的，如果专门从技术的角度来考虑，可能宝马的技术优势会越来越小，以后越来越多靠的将是宝马的品牌，是吃老本了。今后汽车业合并和重组后，剩下来的几家公司的实力会越来越强，宝马如何保持它的优势？”此外，未来几年中，整车制造商的盈利性将受到越来越大的压力，尤其对生产规模小的整车制造商来说。如果看宝马的单车利润，就是每一辆车赚多少钱，宝马是很高，但是如果看单车利润率，就不一定了。利润率是一个比例。比如宝马一辆车赚 5000 美元，而丰





田一辆车赚 3000 美元，确实宝马单车利润高，但是如果把车的利润去除以车的价格，由于宝马车的价格是比较高的，这样除出一个利润率的话，并不一定宝马的利润率是最高的。

三、宝马全球行

经过多年艰辛的努力，宝马在世界上已经创立了一种轮廓鲜明的形象。不过，创立一种驰名世界的品牌形象是一回事，而在某一特定市场上成功地销售又是另一回事。为了满足不同地方市场的不同要求，宝马决定采取集中统一的品牌战略，战略的实施则依不同的国家而有所变化。这就是所谓“品牌全球化，营销地方化”的营销战略系统。其核心在于 4 个方面：

- 应尽可能多地对目标群体成员富有吸引力。
- 具有凝聚力，即使有多方面的特征，也要形成一个统一的整体。
- 符合企业形象的要求。
- 提供一个超越竞争对手的独特地位。

传统上，公司总部强调统一性，而各国的分公司则更多地强调地方特色，即创立一种驰名世界的品牌形象是一回事，在某一特定市场上成功地销售又是另一回事。

为了满足不同地方市场的不同要求，宝马决定采取集中统一的品牌战略，战略的实施则依不同的国家而有所变化。这就是所谓“品牌全球化，营销地方化”的营销战略系统。

这一战略形成的第一步是进行市场调研。市场调研的任务在于决定宝马在欧洲和各地区范围里的理想定位。为此举办了一系列的小组讨论，目的在于剥茧抽丝，找出各个国家的有关语言问题和可接受的品牌特性。接着设计了一个问卷，问卷的问题既包括适合所有国家的共同“核心”，也有一系列涉及各个不同国家





的内容，以反映不同地方的态度与意见。问卷的问题采用了开端的形式，以便顾客能就某些问题作进一步的解释。宝马公司后来发现，若没有这些问题，有些重要的情况就不会得到了解。例如，荷兰与某些意大利汽车购买者都要求某种程度的独有性，但是对于表示这种独有性的汽车品质的意见却截然不同。调查的结果表明，5个国家(奥地利、意大利、荷兰、法国和瑞士)的顾客要求可分为3大类：

- 对所研究的每个国家的细分市场中所有驾驶汽车的人都同等重要的特性，这些特性在全欧洲有效。
- 对某个国家所有驾驶汽车的人都同等重要的标准，这些标准构成国别差异。
- 对所有国家中某些驾驶汽车的人同等重要的要求，这些要求带来与目标群体有关的差异。

全欧洲一致的要求有：可靠性、安全性、质量、先进技术。宝马公司把这些标准称为基本要求。那些被认为不符合这些要求的轿车在购买决策的最初阶段，就被购买者从本来就不太长的备选清单中一笔勾销；另一方面，符合这些要求的汽车则在所有国家都被认为是好车。一旦这种式样经过了上述基本考验，下一步就是选择适合某个国家趣味的具体内容。

就汽车来讲，在荷兰，它的吸引力有赖于“内部品质”，如精工细琢的内部配置。而与此相反，在奥地利，汽车被认为应该展示个人的自信，什么样的车应显示出其主人是什么样的人，“车如其人”的观念在这里比其他任何国家都强。在意大利，人们十分希望车能符合驾驶员的个人风格，他们对设计和审美品质以及行驶中的动力表现有很高的要求，对车的追求与其他国家的人迥然不同。

这样，不同国家的要求所组成特征鲜明的轮廓，如水落石出





般凸现出来，这个轮廓或多或少包括前面提到的基本要求，但主要涉及到的是与某个国家相关的特定期望。鉴于所有国家对汽车的基本要求一致，一辆车在法国被认为是“好车”，在奥地利和荷兰，它也同样被认为是“好车”，显而易见，差别在于人们对车的特定期望因国而异。因此，宝马公司认为一辆车要在众多国家成功地销售，最终是一个沟通问题。

宝马公司深深知道，它所要打交道的是人，而不是车，尽管这些人就一个民族来说，他们有共同的观点，但是就个体来看，各人希望展示自己的个人风格却不尽相同，甚至大相径庭。正是在后者的意义上，不同国家的、那些具有某种相同或相似的要求的人，就构成了宝马细分市场中的目标群体。根据某种相同或相似的要求，欧洲驾驶汽车的人可以分为7大类，其比例如表3-1所示。

表3-1 欧洲驾车人七大类型比例

—	类型1	类型2	类型3	类型4	类型5	类型6	类型7
意大利	21	29	29	2	8	7	4
法国	8	12	44	6	30	5	35
荷兰	24	25	4	18	20	6	3
瑞士	21	25	4	22	16	6	6
奥地利	14	25	2	20	13	24	2
平均值	17.6	23.2	8.6	13.6	17.4	9.6	10

掌握了各种类型的规模与特征，便可以根据企业战略蓝图来确定品牌的核心和边缘目标群体。令宝马公司最感兴趣的是在某个特定的国家销售不同类型的轿车。一方面，有的类型在各国的爱好者都有相当大的比例，如“名誉、运动型驾车者”和“普通型汽车爱好者”在意大利、法国、荷兰、奥地利的比例都不小，因此，某种“品牌全球化”对这两类人有直接的吸引力。另一方面，由于不同国家轿车驾驶人的组成不同，则赞成某种观念的人又因国而异，如“传统型”和“说不清楚型”的人在法国3个驾车人中就有2个，而在意大利则只有十分之一。由此可



见显然需要“营销地方化”。

这对实际的营销活动意味着什么呢？顾客的跨国相似性早在宝马的料想之中，重要的是，这些预计中的相似性属于较高层次，简而言之，驾驶宝马的人要求上乘的式样、卓越的行驶表现、现代的技术和独特的个性。不同国家宝马驾驶者的这些共同要求为宝马的全球战略提供了重要的参考。

另一方面，不同国家的轿车驾驶者之间的差异当然也适用于宝马，因此要恰当地面对目标群体，营销的地方化也是必不可少的。

宝马公司新的品牌战略的形成与实施是建立在科学的市场调研基础上的。调研的结果为处理品牌与产品、品牌与沟通、产品与环境的关系提供了坚实的基础，也打破了公司总部与各国分公司之间在营销方面的鸿沟，从而大大地提高了品牌的战略地位，加强了公司的竞争力。

关于宝马汽车公司的全球化问题，首先有一点需要讨论：宝马汽车公司到底是不是一家跨国公司。来自宝马公司的答案是肯定的，因为目前宝马在全球总共有 27 个销售分公司和 14 个生产厂。”

但麦肯锡中国公司则对此表示异议：“宝马公司应该还不是一个国际跨国企业。因为它不同于通用、福特或者大众那种在全球建厂、在当地销售产出的企业，宝马可以说直到最近几年才在美国开始组装生产 X5 系列，主要还是从本土出口。至于在全球其他地方则主要是很简单的 SKD 方式，不能算是生产了。比如在南非，宝马在考虑这个市场的时候，不是考虑生产，而是考虑它的产品如果从欧洲运到南非的话，运费成本太高了。所以总的来讲，宝马还不能算是一个跨国企业，而是一个德国本土企业。”

宝马在新兴市场的进入时间上是比其他各大跨国汽车公司都相对晚些，当然，这并不是说宝马自己走慢了。由于宝马的策略





是坚持高档品牌的发展策略，而这一档次的产品在新兴市场的容量是有限的。鉴于这种情况，过去 10 年前在其他发展中国家设厂生产显然是不明智的。但目前随着亚洲，特别是中国经济的迅猛发展，宝马也确实开始加快其全球化的进程了。

有专家强调指出，当前本地化对于整车制造商在中国的生存和成功是非常关键的。而宝马在这方面显得顾虑重重。一方面是政策问题，宝马目前在亚洲之所以选择泰国作为 SKD 方式进行生产，主要在于那里根本没有汽车工业，政府在政策上也没有障碍。相反，在中国，宝马要建厂则必须以合资的方式，而且即使这样还要看能否被批准。

不过，存在的最大问题恐怕还是一个市场规模到底有多大的问题。比如宝马如果每年以 1~2 万台的规模在中国生产是不是值得？如果是这样的一个市场规模，宝马在美国 10 年以前就已经达到这个规模了，时至今日他的 3、5、7 系列也还是在德国生产然后出口到美国去，在美国生产的还主要是越野车。

按照有关专家的观点，豪华车在中国肯定有一定的市场，但是不是值得宝马、奔驰、奥迪都在中国建厂这是一个比较大的问号。也许 5 年以后，中国的豪华车市场会比较成熟和稳定起来，但现在之所以也卖得很好，很大的一个原因是由于前一段时期这个市场没有得到满足所致。那么明年或者后年，宝马以及其他豪华车是否还会有这样一个好的趋势，还有待观察。宝马如果现在投资建厂则看重的必定是一个未来潜在的市场，而不是现在就期待一个很高的市场份额。

至于加入 WTO 降低了关税之后是否会增加宝马的销量？专家认为的确有一个关税的影响，因为在中国生产整车的价格可以便宜 20%~30%，甚至更高。但问题是宝马面临的的是一个高档次，高收入的市场，那些买车人对于车的价格弹性的期望有多大，假如说便宜 20%~30%，那你车的销量是不是就因此会提高 20%~30%，这也是个很大的疑问。





四、广告、直销、项目策划：宝马的沟通策略

如上所述，宝马的市场目标主要在加强宝马的形象，并赋予宝马的顾客一种价值：当和顾客接触时，他们无时无刻不忘传达宝马与生俱来的实力——创新、动力、美感。因此，宝马的沟通策略无不紧紧围绕着宝马新形象来进行。

当与豪华汽车市场潜在顾客沟通时，宝马首先确立了沟通战略目标：成功地把宝马的牌子定位溶入潜在车主中；加强车主与宝马之间的感性连结；在宝马的整体象征之下，一致地勾勒宝马产品与服务的组合；针对宝马的产品提供详尽的讯息。

依据上述战略目标，宝马通过自己的沟通渠道——广告、直销、项目策划等把这一战略变成现实。

今天的消费者面临着无数的广告和商业信息的包围。为了能够有效地接触到自己的顾客群，宝马采用不同的沟通渠道，包括广告、直销、项目策划以及公共关系的建立。综合各种不同渠道使宝马创造和顾客直接接触的机会，传达许多不同的讯息，这项策略反过来又帮助宝马建立起正面的形象。

（一）多层次的广告

随着世界愈来愈象个“地球村”的发展，整合宝马在多种不同广告上呈现的“象征”变得十分重要。今天愈来愈多的媒体具备超越国界的影响力，使其所传达的讯息能够一致。宝马充分利用统一的广告手法树立起完整的宝马形象。

不论在哪一个市场，宝马公司的广告任务都集中在提升并支援宝马的整体形象上。并通过4个层次予以推进。

第1层：企业性宣传活动——全球性地推广和定位品牌；

第2层：区域广告网——以加强宝马牌子的优越形象和建立其在当地的信誉与地位来支援宝马的牌子；

第3层：全国性形象塑造活动——在各地建立形象以提高品牌知名度，进一步赢取短期利益，并支持品牌所诉求的讯息；





第4层：适当用当地行销的策略性广告——激发销售量，引导并支援产品的定位。

在第1阶段的宣传活动里，主要是告诉消费者有关宝马居高级豪华车市场的第一把交椅，同时并阐明了宝马公司的成就与成功经验。

在第2阶段的宣传活动里，宝马在亚洲采用第七系列作为主打产品，用于证明在汽车设计、安全、舒适和照顾顾客的需要方面，宝马是顶尖汽车市场里的领导者。

（二）直销

直销在世界各地日渐重要的事实已成共识。在一些国家，这种比较个人化的沟通方式的支出已达到所有宣传费用的一半。宝马同样十分重视直销方式。所以当宝马汽车公司在企划广告和销售计划时，与目标消费群直接的接触占了愈来愈重的比例。身为一个独特、个人化且技术领先的品牌，宝马锁定的对象并非是大众化汽车市场。随着亚洲市场的快速发展，宝马必须了解变化了的环境对顾客群沟通方式的影响，因此宝马采用慎选的个人化手法，用合宜有效的方式把讯息传达给消费者，这就是宝马的直销计划。

这一计划是依据消费者方面、产品方面、市场方面、沟通方面的诸种趋势而制定的。

以沟通方面为例，由于信息污染程度愈来愈严重，特别在广告上，愈来愈多的电视台与报刊杂志，使得对已锁定的主顾客的沟通工作愈来愈不容易进行。在这种情况下，在亚洲直销的两个主要目标更趋明显：一方面要有能力面对明确的目标顾客，另一方面要能把讯息成功传达给目标主顾客。但是在这方面采用传统广告是很难实现的。因此，只有直销最符合这种需要。同时，直销还具有下列功效：使宝马成为和顾客距离最近的一个成功企业，并表明对宝马车主或驾驶人的承诺；利用有条理的面谈，和





宝马顾客建立一定的关系，并将宝马的各项服务整体的对外沟通；缩小目前目标顾客群讯息渴望程度的差距，利用主顾客来作为宝马的“品牌大使”；利用现有宝马客户的资讯来发展内部管理资讯系统。

（三）项目策划

由于争夺潜在客户的竞争日益激烈，再加上“传讯污染”的负性影响，使得和客户的直接沟通变得非常重要。为了实现这一目标，宝马成功地策划了两个销售促进活动，达到了直接与目标客户接触，争取潜在客户的目的。

一是宝马国际金杯赛。这项活动对宝马和重要目标客户的直接沟通有很大的帮助。这是目前高尔夫球业余赛中规模最大的，包括6万名参赛者和在20个以上的国家举行。它使宝马在目标客户的心中显示出来。同时它又与其他传媒工具密切配合，集中传达了一些其他传媒方法不能如此集中表达的讯息，还为宝马提供了与目标客户直接沟通的机会，也通过高尔夫球赛代理商在车主和潜在客户间建起了一座桥梁。

这一活动更提供了以下机会：帮助顾客下决定购买；保持联系；增加品牌忠诚度；支援正在筹备的策划；并起到公共关系的作用。

二是宝马汽车鉴赏巡礼。这是宝马行销策划的又一力作。随着竞争的加剧，潜在客户沟通的方式就变得一定要和其他品牌不同，而且要安排在特定的环境里。宝马汽车鉴赏巡礼主要目的就是要将宝马的形象带给目标客户。这一项目非常具有激发性，因为陈列展示的宝马汽车，反映出了牌子的基本特性、动力、创新和美感。

宝马这一销售促进活动，加强了潜在客户、现在客户和潮流领导者之间的关系；沟通了与潜在客户的联络；传递了有关牌子和产品的特性；把客户对产品的印象带上潮流；加强和肯定了牌





子的形象。

此外，宝马还对一些特别锁定的目标客户开展了一些特别项目的策划：如每月定期和某些主要的新闻记者聚会；和一些媒介代表探讨车子的功能；和特别目标客户群尝试7个系列的宝马；为进口商主动提供一些社交及文化活动；资助一些现有和固定的活动等。

“宝马就等于形象、动力和性能”。宝马和它的牌子所代表的，就是实际资产、竞争力和将来的丰厚利润。宝马的今天，得益于它的策略性管理，而它的优越地位和口碑，则使它长驱直入，驰骋全球。





专论一：如何定位出有竞争性的卖点

伟大的设计在实验室产生，而伟大的产品在营销部门产生。产品或服务是市场营销计划的核心和灵魂。产品好、受目标客户喜爱，市场营销计划成功的可能性就大；否则，市场营销计划就很难长期成功地推销该产品。事实上，任何市场营销计划的核心都应包括一些真正有价值的产品或服务。你的产品或服务在客户眼里必须有明显的特色或者优点。

一、定位离不开永远的 USP

独特的销售主张简称 USP，是广告大师 R·雷斯在 20 世纪 50 年代提出的一种有广泛影响的广告创意策略理论。每一则广告必须向消费者提出一个独一无二的说辞，这个说辞是你独具的，或是第一个提出的，而且这个独特的主张对消费者而言具有实实在在的利益。这便是独特的销售主张的中心内容。

USP 理论对于广告创意策略具有划时代的意义，它使无数产品从平庸中走出，在市场上找到了自己独特的位置。下面，就是常用的从消费者思考角度出发并基于产品利益的开发方法。

（一）产品属性是否提供使用(场合、便利性等)方面的利益

“陶氏”保鲜膜品牌声称“保持食物卫生、保障家人健康”，实质谈的是产品的一般利益；而“妙洁”品牌的主张是“密封高保鲜、好撕不纠结”，则有效解决了消费者在使用保鲜膜过程中的难题。

（二）产品属性是否能为其他族群(Segment)提供利益

强生婴儿洗发精质地温和，不伤发质，专门为婴儿提供利益。然而婴儿洗发精的市场规模不大，怎么办，公司在不改变产





品的情况下，转向年轻女性、年轻男性诉求。但质地温和对婴儿有益，对成年人则有洗不干净之虞，把这一弱点转变为机会点则只需对经常洗头的人声称就可以了。看来，产品有属性利益，不会卖不出去，只是你要怎么去说它。

（三）产品属性是否能为其他产品类别(Category)提供利益

里斯和屈特认为人的记忆就像分类储存的仓库，消费者只有在了解产品属于什么类别后，才可能记得。因此，传播的目的就要让品牌与特定的产品类别联结起来。产品类别有粗、细之分。一般来说，在越细的产品类别中，消费者头脑中会储存更多的品牌，因此，传播的目的还要让品牌往粗层次中移动。然而，当一种产品类别中的竞争品牌太多时，我们还可考虑产品属性是否适合另一产品类别。比如，海洋世界可定位成为“教育机构”，而不属于“游乐园”的性质，从而便可归为非同寻常的一类产品。

（四）产品属性是否成为有利于竞争的重要性特色

面对 1981 年美国能源危机导致的汽油短缺，本田斯维克 (Civic) 牌汽车推出了“平均每加仑 54km”的广告，旨在向消费者说明其省油的利益。而凯迪拉克 (Cadillac) 牌汽车每加仑汽油只能行驶 29km。怎么办？仔细分析在当时特定条件下，省油的利益其核心要素是省钱，延伸要素是可以解决因汽油短缺而产生的排队买油问题，但这一困难还可从“每箱汽油所能行驶的公里数”(公里数越多,用得越慢,买油次数也就越少)这一途径解决。

凯迪拉克抓住了这一点，强调油箱公里数的重要性，应该成为消费者选择汽车的重要标准。凯迪拉克因为其油箱大(产品属性)，而使得每油箱汽油能行驶 725km，终于赢得了消费者。这个例子说明，我们可把利益分为核心(Essential)要素与延伸(Accidental)要素。属性支持利益并用来满足消费者的需要与欲望。





但要注意到一种属性可让消费者获得多方面的利益满足，否则，一种利益满足也可从其他属性中获得。比如，汽车速度快可满足节省时间(核心要素)以及驾驶的爽快感觉(延伸要素)，而驾驶的爽快感觉除了从速度快中获得外，也可从发动机的爆发力或噪音小等(属性)途径中获得。

把利益分解为核心要素与延伸要素，有助于营销者用逆向思考法，从延伸要素出发，寻求定位利基。从而提高消费者对品牌有利特性的重要性评价，赢得竞争优势。

USP 首先并且最重要的是作为一种策略工具。策略是高度结构化的思考结果，而创意则需要更多的自由发挥的空间；USP 有助于创意的发挥，而非替代创意。

二、定位大创意：别出心裁的概念优势

企业进行市场定位，可以采用一种创新概念的策略。因为在消费者满满的心智空间里，你可能已找不到一个空子可钻，而你的产品质量和价格及服务又没有什么优胜之处，不能树立领域第一的形象。此时，你可以利用别出心裁的概念优势，或改变人们的观念，或排挤一些太软弱的概念取而代之。

(一) 感性消费时代的概念营销

当商品能满足消费者某方面的心理需求或代表某种新观念时，它在消费者心中的价值已远远超过其成本。在感性消费时代，人们购买感性商品采用的是心理上的感性标准，其购买行为建立在感觉逻辑之上。在此可以把消费者理性和感性的一些购买动机用 3-2 表列示如下。

感性消费表现在消费者对产品的要求已不仅仅停留在图实惠、多功能、结实耐用上，更讲究消费的档次和品位，要求产品能集实用、装饰、艺术、情感于一体，能给人以美感和遐想。这就要求企业在给产品定位时，要有精神方面的内涵，即要有新思





想、新概念。这可以说是产品之魂，没有魂的产品是一种干枯呆板的物体，有了魂，产品则升华为一种情感，一种有灵性的活物。

表 3-2 消费者的理性和感性购买动机

理 性 动 机	感 性 动 机
合理性	不想输给别人
便利性	自尊心
品质优良	追求流行
价格低廉	追求快乐
形式新颖	追求变化
令人满意的服务态度	野心
购物所需时间和经费的节省	爱情
品牌声誉良好	幻想心
信赖感	与众不同

（二）不卖产品卖概念

以消费者的立场来探讨产品定位的概念诉求，现在的消费者，会构思设计符合本身个性的生活模式，因此产品概念要集中体现在产品品质与服务的过程上面。服务的过程包括商品情报、生活提案与售后服务；商品的品质则有 3 个层面，即功能性、情绪性和社会性，后两种就是前面所说的软性商品价值。

对汽车而言，快速加上安全是其功能条件，可是消费者仍不满足，因为汽车这种商品的设计，能否满足消费者那种属于个性的、感性的要求，反而是消费者梦寐以求的追逐目标。而消费者也正是以商品来向他的周围传达一个信息——他的社会地位和身份阶层。如此把功能性(品质)、情绪性(个性)、社会性(身份地位) 3 个要素加以组合，把提升生活品味的条件设计在商品定位中，并以品质层面的 3 个要素和服务的过程来表达完整的想法，这就是概念优势定位。

概念定位绝不会局限于商品本身的功能，它的意义更加广泛，它可以从功能中引伸开去。事实上，许多优秀的企业经营者





对自身商品的认识早已超越了其本身功能的范围。

三、如何挖掘推广概念

（一）产品概念形成过程

产品概念形成的过程亦即把粗略的产品构思转化为详细的产品概念。通用汽车公司在开发 Aurors 时，项目小组在进行最早设计之前采取抽样调查对美国 4200 名顾客进行了访问，才确定了产品概念。

（二）产品概念的测试

产品概念的测试主要是了解消费者对产品概念的反应，受测试者是消费者，而不是产品开发团队的人员。进行概念测试的目的在于：能从多个产品概念中选出最有希望成功的产品概念，以减少产品失败的可能性；对产品的市场前景有一个初步认识，为产品的市场预测奠定基础；找出对这一产品概念感兴趣的消费者，针对目标消费者的具体特点进行改进；为下一步的产品开发工作指明方向。产品概念测试的内容一般为：

- 产品概念的可传播性和可信度。
- 潜在消费者对产品概念的需求水平。
- 产品概念与现有产品的差距水平。两者之间的差距越大，说明现有产品未满足消费者需求，潜在消费者对产品概念的兴趣将越高。
- 潜在消费者对产品概念的认知价值。
- 潜在消费者购买意愿、用户目标、购买场合和购买频率的测试。即测试谁是目标消费者；目标消费者愿意在什么场合购买该产品；该产品使用的频率如何。





（三）概念测试基本问题

作为产品系列研究中的最初一环，正恒在多项市场研究中总结并发展了包括下述问题在内的概念测试指标：

- 你是否清楚该产品的概念？本问题用来衡量产品概念的可传播性。如何描述概念是概念测试能否取得成功的关键问题。事实上，很多成功的企业家并不是产品的研发者，而是新概念的定义和推广者。
- 你相信这一概念吗？该问题用来衡量产品概念的可信度。
- 你喜欢还是不喜欢这个概念？为什么？该问题用来衡量产品概念的用户喜好程度。对于表示不喜欢的用户，一定要尽量详细地了解原因，很可能其中蕴含着避免重大失败的信息。对于用户喜欢的原因分析，能为此后的广告诉求点的确定提供很好的线索。
- 你是否认为该产品解决了你的某个问题或满足了某一需要？该问题用来衡量需求程度。一般情况下，需求越强烈，预期的消费者的兴趣就越高。但有时，用户的潜在需求需要环境配合才能转换成购买力。因此，对需求程度高或者低的原因要结合营销环境深入分析。
- 目前是否有其他产品满足这种需求并使你满意？该问题用来衡量产品和现有产品的差距程度。差距越大，预期的消费者兴趣就越高，显示此产品的不可替代性越强。根据研究经验，“锦上添花”比“雪中送炭”失败的概率大的多，尤其是在经济紧缩的情况下。另外，那种面向高消费群，认为其将毫不犹豫地为某个产品付出的观点是危险的。
- 相对于价值而言价格是否合理？该问题用来衡量认知





价值。此前一般会先询问受访者什么价格是可以接受的。认知价值越高，预期的消费者兴趣就越高。需要注意的是，低收入者往往会给出较其实际承受更高的价格。

- 谁会使用这一产品？使用频率如何？该问题用来初步衡量目标用户和购买频率。通过将受访者的基本情况（如性别、年龄、收入等）和使用的可能性作交叉或聚类分析，得出目标用户的特征。
- 你是否（肯定、可能、可能不、肯定不）会买该产品？该问题用来衡量购买意图。假设有 10% 的消费者“肯定”购买，5%“可能会买”，则企业会把这些数据推算到目标消费群的总人口上，从而估计出销售量。但值得注意的是，这种简单推断蕴含着较大的市场风险，因为人们并不总是实践他们的意图，访问获得的购买意图往往偏高。

（四）如何推广产品概念

1. 开发概念产品的原则。有了一个“概念”之后，要围绕此概念去开发产品。概念产品是消费意义上的概念产品，而非技术意义上的概念产品，开发时应遵循如下原则：

（1）核心概念原则。一个概念产品的推出需要有多项技术的支持，多项技术都应围绕核心概念进行。比如开发一种安全型汽车，那么这种车的各种部件都要围绕“安全”去做，不仅要有安全的气囊、也要有安全的刹车等等；如果开发的是一种适合家用的舒适的车，那么就要围绕“舒适”去做。

（2）全产品原则。开发一个概念产品，应让目标消费者感觉到这是一种“全新”的产品。可通过以下几方面实现：





- 全产品类别：为显示概念产品的创造性，重新命名一个产品类别。
- 全产品名称：通过产品名称达到证实产品“全新”的目的。另一种方式是企业通过新的副品牌或行销名称达到产品差异(全新)的目的。
- 全产品外观：要让消费者直觉上感到产品的差异性，包括产品的外观设计、型号命名甚至外包装都要以全新面貌出现。如果外在表现上与原产品几乎没什么差异，这样的产品难以让消费者接受其“新”。
- 全新宣传表达：宣传方式、记忆符号、色彩、标示等各方面都要表达出产品概念的“新”。

2. 宣传产品概念的原则。一个产品概念或消费观念提出后，要让消费者接受并得到迅速传播，应坚持如下原则：

(1) 对比价值原则。概念产品通过与原产品的对比方能显示出其价值所在。对比内容有效果对比、过程对比、消费者心理感觉对比等等。在对比方式上，可与自己原产品对比或与竞争者产品对比(注意对比表现手法)。

(2) 信任支持原则。在产品竞争中，宣传上有一个常规：凡是自己具有而竞争品牌所没有的东西都是好的和必须的，凡是竞争品牌所独有的都是不好的或没必要的。概念产品无论采用了什么新技术、给消费者带来多大的利益，只要竞争对手无法跟进，竞争对手就会想办法进行抵抗。因此，企业必须通过各种方式对概念产品进行证明，以防受到攻击，如可以通过有影响的国际国内组织、国家权威机构等进行各种鉴定、认证等，以此增加消费者的信任。

3. 推动概念产品销售的原则

推出一个产品概念，仅仅是成功了一半，只有将概念产品推



广开来才能获得效益。推广概念产品通常有以下原则：

(1) 高宣传低销售原则。一个概念型产品在概念的导入期，通常采用的是高价策略，树立起形象，吸引部分超前的消费者。而要把这种概念产品成功推广，则需要引导消费大众，通常可采用高宣传低销售策略，即主要宣传高价类产品，将产品概念宣传出去，然后在此产品概念下开发低价类产品，用低价类产品去占领市场；或者利用此概念，针对不同市场再开发系列产品，占领更多的市场(仅为提升形象而开发的概念产品除外)。

(2) 重点投入原则。推广概念产品需要三个阶段：导入概念、推广产品、延伸产品，在三个阶段中都需要遵循重点投入的原则。在概念导入阶段，通过公关活动制造出一个热点(或者是利用某个热点)，引起广大目标消费者的关注，即产生一定的轰动效应。在此阶段，需要企业将宣传信号集中在一个点上；在推广产品阶段，需要企业在促销、广告、人员推动、渠道、财务激励等各方面对概念产品进行重点投入，一方面可以增加概念产品销售，另一方面可以增强销售人员的信心；在一个概念被广大消费者接受之后，利用此概念延伸出系列产品，此时需要加强对延伸产品的特性宣传以及在促销、广告等方面的特别宣传。

4. 推广概念产品应注意的问题

(1) 制造概念，引领行业市场。行业的领导者需要概念来拓展市场、稳定领导地位；跟随者需要概念进攻市场；补缺者需要概念来凸显企业特色。引导一个概念，如果没有行业内其他品牌的跟随，难以形成市场(对手会大力抵制)。通过一个概念引领行业市场，能够极大地提升企业形象。竞争品牌的跟随能够使这一概念得到迅速传播，对应市场也会迅速扩大，概念的引导者如操作得当将是最大的受益者。

(2) 制造壁垒，防止竞争者贴近、超越。没有竞争者的跟进难以形成市场，但竞争者的贴近甚至超越又会严重侵蚀企业利益。因此，企业应制造壁垒，将竞争者的跟进限制在一定的范围





内或一定的距离之外，让跟进者起到推波助澜的作用，而不会成为市场威胁者。引导一个“概念”前期做的是对消费者的普及性教育，在此阶段应尽力将概念“锁定”在企业上，以防止“做了行业先驱，最终牺牲了自己”。

(3) 自我防护，防止竞争者破坏。当一种概念或消费观念引导成功时，会对竞争对手造成很大威胁。对手如没有类似产品进行对抗，就会寻找(或制造)这种产品的不足之处进行攻击。因此企业必须预见到可能的攻击，充分做好防御的准备。

四、实效定位的关键考量

(一) 推出多少竞争性的卖点

20世纪90年代广告的“单一”或“简明”对企业具有更持久的价值，其首要的原因是：现在是一个过度传播的社会，消费者每时每刻面对着成千上万的广告信息。在当今日渐激烈的品牌竞争环境中，要使品牌信息穿透传播的丛林沼泽，我们更需要传播“简单而真实”的信息。

在USP策略理论中，雷斯通过测试证实了广告坚持一个重要主张具有强大的效力。这是因为只有一个重要主张，才会更明白、更尖锐，才能让受众轻而易举地牢记住它。相反，若次要主张不能在短时间内具体化，那将会吞噬一部分商品的USP。不仅如此，它还会像吸血鬼一般，从主要的内容中吸取精髓，从而大大地贬低主题牢记度的百分点。这是广告讯息必须坚持单一性的问题。

曾任奥美集团总裁的肯·罗曼把“单一诉求”作为广告策略之一，这其实是代表了奥美长期的工作经验。以“单一概念主张”(single-minded proposition)著称的盛世广告公司香港客户部的一位董事曾打过一个比喻：如果你去餐馆，想吃三道菜的饭，但只有吃一道菜的时间，在这种情况下有三种选择，要么是



点一道主菜，要么把三道菜同时端上来，要么把三道菜混合在一个大盘子里。很清楚，正确的选择是第一种，如果把过多的东西如两、三项讯息挤进一个文案，其结果不可能是理想的。

盛世长城一直遵行“SURT”策略，即“单一共通真理”（Single Universal Recognized Truth）。从消费者需求出发，动用单一信息手法，令广告鲜明直接地指出人们心底的需要。比如他们为中山今日集团的乐百氏纯净水所制订的广告策略和相应的表现手法，就充分反映了盛世长城广告创作的特点。通过市场调查得知，在中国，消费者对于瓶装饮用水最关心的共通点是：纯净。

里斯和屈劳特也支持一种连贯一致的定位信息。每一种产品应该选择一个属性，并使其成为这一属性方面的“第一名”。较之其他的信息，顾客更倾向于记住“第一名”，尤其是在一个信息爆炸的社会。

大多数公司促销的“第一名”定位是什么呢？主要有“最高的质量”、“最佳的服务”、“最低的价格”、“最高的价值”、“最安全”、“最快”、“最顾客化”、“最舒适”以及“最先进的技术”等。如果一家公司坚持不懈反复强调这些定位中的一个，并且令人信服地进行传播，它就可能出名，并取得优势。例如，家用百货公司在家用装修产品零售业内获得了“最佳服务”的声誉。这个公司创立了一种服务文化并赢得了消费者的心。

但是，并不是每一个人都同意单一利益的定位总是最佳选择。公司也可试一下双重利益定位。如果有两家或更多的公司在同样的属性上都声称是最好的，这样做就很有必要了。这样做的动机是在目标细分市场内找到一个特定的空缺。比如某钢制文件柜有限公司是一家生产办公系列家具的公司，该公司在两项利益上与其竞争者相区别：最佳的按时送货和最佳的安装服务。又如富豪将其汽车定位为“最安全”和“最耐用”。有时两项利益是可以兼容的，如上述一辆很安全的汽车通常认为也将是非常耐用的。





甚至推出三重利益的定位也不乏成功的例子。例如，比菁公司在促销其阿克福来希牙膏时，声称可提供3种利益：“防蛀”、“爽口”和“增白”。显然，许多人觉得这3种利益都很重要，问题是如何使他们相信确实具有这3种利益。为此比菁公司发明了一种可同时挤出3种颜色的牙膏，从而使顾客通过视觉相信了该牙膏确实具有3种利益。在这样做的过程中，比菁公司采用了“细分法”，也就是，它吸引了3个细分市场而不是一个细分市场。

（二）避免定位错误

公司在给自己的产品定位时，要避免以下定位错误：

1. 定位过低。购买者可能对产品只有一个模糊的印象。购买者并没有真正地感觉到它有什么特别之处，使品牌在拥挤的市场上就像另一个牌子。如百事在1993年引入它清爽的科里斯托百事饮料时，顾客没有特别印象，他们并没有“弄清楚”它的软饮料中有什么重要的利益。

2. 定位过高。买主可能对该产品了解得十分有限。如一个消费者可能认为蒂成尼公司只生产5000美元的钻石戒指，而事实上，它也生产较低挡的900美元的钻石戒指。

3. 定位混乱。顾客可能对产品的印象模糊不清。这种混乱可能是由于主题太多所致，也可能是由于产品定位变换太频繁所致。如斯蒂芬·乔布的光滑和高功率的NeXT桌面电脑，它首先定位于学生，然后是工程师，再后来是商人，结果都没有成功。

4. 定位怀疑。顾客可能发现很难相信该品牌在产品特色、价格或制造商方面的一些有关宣传。如通用汽车公司的凯迪拉克分部导入悉米路车时，它的定位是类似于豪华的宝马、梅塞德斯和奥迪。该车用皮座位，有行李架，大量镀铬，凯迪拉克的标志打在底盘上，顾客们把它看成只是一种雪佛莱的卡非拉和奥斯莫比尔的菲尔扎组合的玩具车。这辆汽车的定位是“比更多还要多”，但顾客却认为它“多中不足”。



专论二：如何塑造富有营销力的品牌识别

在营销理论和实务界，20世纪60~70年代就已经建立了形象(image)和定位(positioning)的重要概念，但一个新概念——识别(identity)的突然出现并不令人惊讶。因此，品牌识别(Brand Identity)是一个较新的概念。它并非是由营销和传播理论家凭空想出的新潮词语，而是对定位有真正重要性的新概念——要让目标消费者如何看待你！

品牌识别的本质在于：

- 品牌的核心与灵魂是什么。
- 品牌的价值是什么。
- 品牌的个性是什么。
- 品牌的长期目标和最终目标是什么。
- 代表的是什么。
- 希望表现怎样的个性特点。
- 希望被如何理解。
- 品牌的一贯性如何。
- 品牌的辨识符号是什么。

这几个指向品牌定义的问题构成了品牌的内涵。如国际著名的 BBDO 和 DDB 广告公司就是利用这些问题来定义品牌的。从另一方面来看，品牌识别可以形成进行品牌传播和在特定时期中进行延伸的深入管理的基础。

- 品牌识别为品牌提供了方向、意图和价值。
- 品牌识别是品牌战略家渴望创造或保护的一套独特的品牌构想。这些构想表现了品牌是什么以及对顾客的暗示。





- 品牌识别通过产生一个有价值的主张，包括功能上、情感上或价值自我再现上的利益，有助于建立品牌和顾客之间的关系。

一、品牌识别、品牌形象与定位的关系

(一) 品牌识别与品牌形象：表里一致是成功的关键

“识别”这一概念做出了很多品牌“形象”所没有的贡献。形象是针对接收者来讲的；而识别是针对信息发播者而言的。

从品牌管理角度来看，识别必须先于形象而形成。在向公众描绘一个观点之前，必须先明确要描绘什么。传播信息有两个来源，其中品牌识别是最明显的一个来源，另一个则源于外部的影响，这被称为市场噪音。

市场噪音是如何形成的呢？一般说来，主要有以下几个原因：

- 公司急于模仿竞争者，营销变成了竞争者之间的事情，而与消费者无关。公司若对他们的品牌识别没有清晰的概念，他们就会求助于对竞争者传播的模仿。如VCD品牌之间的“功夫”之争。如今，两大PDA品牌——名人与商务通更是如此。
- 没有“定”位，墙上芦苇随风倒。为了取悦所有的细分市场并接近他们心目中的“理想品牌”，往往会忘记了品牌识别而去追逐不断改变的潮流。昨天消费者钟情浪漫，而今天喜欢古典，那么明天呢？机会主义和对潮流的追逐使得品牌失去了它的本质，成了一个被精心妆扮的幌子。
- 迷恋于表面的浮华。品牌不应封闭起来与公众隔离。着迷于形象，就会倾向重视表面而不是现实的内在。我们不能期望品牌是它本身之外的其他东西。





从另一方面来说，清楚了解品牌识别，意识到了内在识别比单纯外观形象的卓越之处，就能使传播表达有了一定程度的自由。

（二）品牌定位与品牌识别：相得益彰互辉映

通过品牌的定位来分析品牌变得相当普遍。定位是依据竞争来强调品牌的独特之处和激励购买因素的过程。定位与归属及差异有关：哪些产品归属于此品牌及它的具体差异是什么？定位是基于对图 3-1 所示的 4 个问题的分析上：

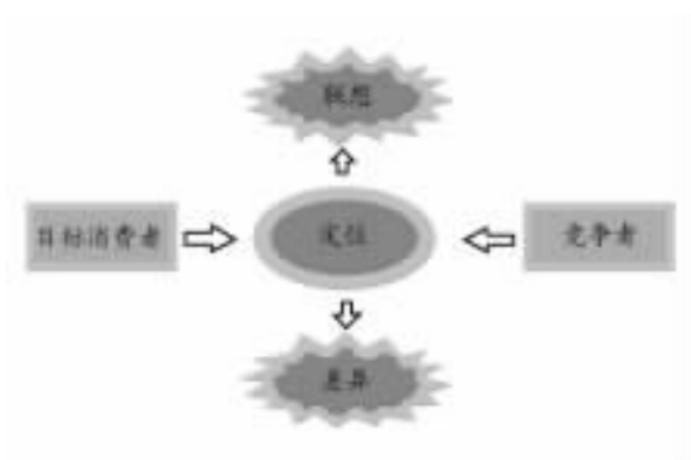


图 3-1 品牌定位和与其相关的 4 个问题

- 是什么。具体的消费者利益点或对品牌作出保证的独有的诱动因素是什么。
- 为谁。指目标市场。
- 何时。这是指在什么时候使用该产品。
- 针对谁。相对主要竞争者想从其市场中争夺消费者的那些品牌。

定位是个有用的概念，它提醒我们注意到除非产品与竞争者





比较后已在消费者心目中有一清晰的位置，否则它什么也不是。

识别的概念对定位提出些什么要求呢？为什么我们需要在定位理论和实务中加进“品牌识别”这一概念呢？首先，因为定位是对单一产品的更直接反映。

其次，定位并未全部考虑品牌的所有潜力，因而限制了品牌的丰富含义，品牌被限制在定位的卷席筒里。定位是战略性的，它无法帮助我们去发掘不同品牌的识别和独特之处。

定位构成了传播的主要信息，但在传播的语句、风格、形式和方式上，定位是没有发言权的。在听觉视觉的时代，要作某种表达不再只能依赖演讲，还可结合图画、声音、色彩、动作和风格。定位只能设计方案的主要方面，而其他的则留待创意的发挥和不确定因素。

品牌识别为品牌的一致性提供了框架。通过品牌识别，能建立它的定位的限度，规范表达的方式和保持它的个性和经久性。

二、品牌识别的实施指南

（一）消费者心中有什么(What)

在企业的消费者脑海中有着什么样的品牌识别特征要素，例如颜色、符号、一贯的风格广告、口号、品牌史上的辉煌时刻、产品特性等等？

开始先将品牌的识别标志汇集成一个总体目录。综合运用消费者研究、品牌团队的专长和对品牌沟通(包装、广告之类)的详细检索，发现识别标志相似的情况就把它们融合在一起突出一个最典型的特征(例如沟通效果最强的一个)。

在企业的识别目录中增加一些有意义的信息，让你的识别特征更能代表一些属于品牌自己的东西。典型的有：



- 用来识别品牌产品的特有属性。
- 品牌识别标志中包含的使用情况，例如希望你的品牌最先被回想起来的是哪种用处。
- 你的消费者俱乐部应“打扮”形成什么样的品牌形象。
- 口语化程度。
- 从以前继承下来的品牌固有风格。
- 能体现品牌本质的价值/感觉。
- 能显示为什么你的品牌是领导品牌的创意思象

(二) 应如何去做(HOW)

你的品牌识别系统必须在某些方面争取到消费暑的注意，把所有这些方面列个清单出来，例如：

- 粗略回想时，脑海中首先出现的品牌。
- 仔细回想时，脑海中首先出现的品牌。
- 对品牌作出多重定位(例如 Coke 是时髦的 ,Coca-Cola 是经典的)。
- 用品牌微记来体现出品牌形象。
- 选出品牌的标志。
- 赋予品牌一个固有风格，使之具有世界性的吸引力。
- 品牌国际化现象之下考虑品牌的本土购买。
- 反映品牌本质的大众化的提醒物。
- 用生活方式或服务保证来体现品牌的本质。
- 提高品牌的可见度/知名度(例如在某个特定媒体的影响力或拥有一个表的口号)。
- 将主导产品与其他延伸产品的价值联系起来。
- 将该品牌与品牌家庭中的其他品牌联系起来(例如同一家公司的其他品牌 ,母品牌和子品牌)。





(三) 深入分析(Why)

- 有没有需要逐步撤掉的识别元素(例如当它们不能再表现品牌的未来价值?)
- 有没有需要逐步引入的特征(例如要支持新产品或者因为你的识别系统在某些重要的“ HOW ”的方面不再起作用?)。
- 你的品牌是否因缺乏一个著名的精确的识别标志而在某些市场表现不佳? 在建立新的市场区域时, 品牌识别是否需要依照一定序建立起来。
- 你的沟通投资是否以某种方式强调所有的关键识别因素? 你的营销组合是经过整合的吗? 当你的品牌组合的本质被确认为是与消费者日常生活关系最密切时, 你应为哪个产品线作广告。
- 你的识别特征中有容易被竞争对手模仿或攻击的吗? 如何采取补救措施? 有无必须阻止竞争者建立的新的识别特征或固有风格。
- 你的识别系统是否对每个受众来说都是品牌本质的进一步证实? 是否在消费者忠诚的每一广大 都如你所愿的发挥作用。
- 品牌识别系统和品牌家庭的其他品牌间有何联系。
- 是否每个拥有品牌的产品和服务都有一个和谐的视觉效果? 你的品牌是否提供了不同的利益点, 它们的视觉上是帮助消费者作出选择还是把消费者弄糊涂。
- 你在沟通中是用怎样的语气。

三、跳出品牌识别的常见误区

误区一：不真正了解目标顾客群





许多企业在对品牌概念的认识上，普遍存在着一种误区，即把品牌看成是企业自己的东西，一种商标权，一种与竞争者相区别的标识。因此，企业往往高高在上，单方面地创立名牌，而忽略消费者在其中的地位。在评估品牌价值时，亦往往仅偏重财务角度或政府管理部门的角度，而忘记了消费者。

然而，现代品牌理论则特别重视和强调：品牌是一个以消费者为中心的概念，没有消费者，就没有品牌。品牌的价值体现在品牌与消费者的关系之中。品牌之所以能够存在，是因为它可以为消费者创造价值，带来利益。

成功的品牌总是牢牢地把握住消费者，引导他们由对品牌完全缺乏认知到开始购买，再促使他们攀上忠诚的阶梯。品牌的忠诚顾客不仅可以节省企业的营销成本，还可以为企业塑造良好口碑。所以，建立与强化品牌与消费者的关系，培养忠诚顾客，已成为提高品牌价值的关键所在。

O&M关于品牌的定义：品牌是透过消费者而定义的，品牌形象惟有测试消费者而达到；品牌价值是通过消费者评估得出的。

一些企业在创品牌的活动中，往往忽略了这一点。他们进行大投入、大产出、大宣传、大营销，不断地掀起“广告大战”、“品牌大战”，却没有真正去追求消费者的满意。正如美国雷德里克·韦帕斯特曾经指出的那样：“市场被人们看作是一帮竞争者之间的事，离消费者越来越远了。”参战企业容易在无休止的斗争中迷失方向，忘记品牌的根本立足点，即品牌识别。

强化品牌与消费者的关系，必须了解消费者的需求及其变化。正如管理大师彼得·杜拉克在回答什么是他心目中最完善的广告时所说：“那种会使消费者说，这个广告是针对我而且只为我而制作的。”如果消费者认为一个品牌是针对自己只为自己而做的，他与品牌的关系便牢不可破。

要强化品牌与消费者关系，企业应当以消费者为中心。在实





名(Awareness)、态度(Attitude)及使用状况(Usage)。它们是预测品牌份额变化的敏感指标，其中任何一个因素的变动都应当引起企业的注意。

误区二：顾客外部陷阱

只重视外部顾客而忽视公司内部的品牌识别，这也是容易出现的一种误区。按大多数品牌战略家尤其是欧美品牌战略家的观点，品牌识别可以诱使顾客购买其产品或服务，因为顾客倾向于完全通过品牌外部来理解品牌。

但是，如果公司未意识到品牌识别在帮助组织内部理解其基本价值及理念方面的作用，外部观点陷阱就会发生。一个有效的识别能详细说明品牌的实力、价值与想象力，它是传播品牌本质含义的工具。如果公司的员工们都不能理解品牌的想象力，就很难期望他们能够表达出该想象力。

在强势品牌的公司里，员工对诸如“你公司的品牌代表什么？”的问题的回答是轻而易举的，且会含有更多的意义。如土星汽车公司的经理、工人、零售商与供应商都知道土星意味着世界级的名车，且公司当顾客是尊敬的朋友。花王公司的员工都知道花王品牌代表着革新与领导。这样的员工反应与市场效果都来自强势的品牌识别。

正确的观点应该是品牌识别——内部营销和外部营销并重！

误区三：过于狭隘地看待品牌

品牌管理中常犯的一个错误是过于狭隘地看待品牌。品牌内涵的复杂性远不是一个简单的短语所能体现的。

最常见的错误是把品牌当作一堆简单的、说明功能性利益的符号，从而陷入僵化的“产品属性”陷阱。一些品牌管理只是单纯关心产品的属性，将产品属性当作顾客决策与产品竞争动力的惟一相关基础，产品属性陷阱常导致不能达至满意的策略，有时还会导致毁灭性错误。不能区分产品和品牌这两个不同的概念，甚至将其等同起来，在品牌识别中就会掉入“产品属性陷





阱”之中。

事实上，只有把产品属性对品牌的影响剥离以后，对品牌的理解才更精确，更有意义。

产品特征包括产品范围、产品属性、品质和价值、使用情况和功能性利益。品牌涵盖了这些产品特征和其他更多的东西：

- 使用者的形象(穿“ HP ”的成功人士)。
- 原产地(奥迪由德国工艺制造)。
- 组织联想(3M是个富于创新的公司)。
- 品牌个性(百事可乐新一代)。
- 符号(威尔士法戈银行的马车标志)。
- 品牌和消费者的关系(Gateway 是一位朋友)。
- 自我表现型利益(宝马的拥用者表现出永远领先的自我形象)。
- 情感性利益(非常可乐的消费者为引用民族品牌而感到骄傲)。

误区四：在任何可能的情况下将品牌与功能性利益联系起来
“产品属性”陷阱是客观存在的，拓宽品牌的视野使其包含个性、组织联想、符号、情感性和自我表现型利益等内容也的确是有益的，但这并不意味着由于品牌的焦点不在产品属性上，产品属性和功能性利益就要被忽略。每个品牌都要寻求与消费者相关的功能性利益，如沃尔沃为安全所做的设计，Gap 品牌创造时尚的便装等。凭借特别的产品特性获得高人一等的市场定位将是竞争中的一件利器。

巧妙地运用关联要素可以强化甚至创造出品牌优于竞争者的功能性利益。事实上，支持产品属性和功能性利益的最终目的是为了塑造品牌个性以及产生情感性和自我表现型利益。塑造品牌个性的各种符号是创造和强化产品属性和功能性利益关联物的最





佳工具。在各种品牌符号中支持功能性利益的如米其林轮胎巨人（坚固耐用的轮胎）。

误区五：了解竞争者

忽视竞争对手也是常见的毛病。人们总是习惯关心自己，品牌和企业关心的是消费者的需求，但问题是商场上总必须面对强劲的或潜在的竞争对手。了解竞争者创建品牌的方式是制造品牌差异化的关键，这往往从分析竞争对手目前和过去的定位策略开始。

误区六：品牌识别太死板

能够拥有一个贯穿不同产品类别和市场的单一品牌识别当然是件好事。可口可乐就长期在不同市场和国家间使用一个核心识别；不列颠航空也希望它的广告口号“全球最好的航线”和相关的识别内容能通行全球市场；潘婷洗发水在每个国家的识别、定位和广告口号都一样，视觉形象也都是一头出众的秀发。如果单一品牌识别能适用于各种场合，品牌内部和外部的传播工作就更容易、更经济，而且也更有可能与企业文化和经营思想相吻合。

如果确实需要多元识别来打造最有实力的品牌，那么也应予以考虑。例如，惠普的顾客中，工程师购买的是工作站，商务人士需要的是微型电脑和激光打印机，一般消费者则购买笔记本电脑。单一的品牌识别无法使惠普品牌适应不同的群体，因此需要不同的识别内容。

实施多元识别时应采用通行的联想物，其中一部分联想物是属于核心识别的。不同市场中的识别内容可以进行加工，但必须保持与通行的品牌元素协调一致。内容扩充后的品牌识别可以运用在新的环境里。某大型石油公司进入南美市场时在品牌识别中增加了一项关于管道刻量精确度的内容，因为一些当地的石油公司经常以不说明量度的方式欺骗顾客。索尼随身听在自己专门的产品背景里也为索尼品牌增加了数字科技和娱乐等功能性利益的





内容。

误区七：未能有效地策略执行品牌识别

常见的问题就是在营销部门内存在操作上的缺陷。20世纪90年代以来，整合式的营销沟通成为一种趋势。其基本主张是要将所有各种工具，如商标、广告直接推广活动(DM)、活动营销(EM)、企业形象(CI)等等——综合起来，使目标消费者处在多元化目标一致的信息包围之中，即所谓“多种工具，一个声音”，从而对品牌和公司有更好的识别和接受。这种整合式营销沟通不但突出了“沟通”，而且强调不能仅仅使用单一手段，也不能分开运作不同的手段，而要通过多元取向的结合来整合和强化沟通攻势。

建立品牌与消费者关系与整合营销的沟通，两者是相互依存的。企业必须将品牌传播沟通组合中的所有要素协调整合，以符合消费者在与品牌接触的各种阶段中的不同需求。如IBM在经历了一段时间的低谷以后，利用IMC重塑品牌形象，它综合运用广告、DM、公关、促销(SP)、EM等5种手段，在全球各地100多个国家进行整合营销沟通。无论在哪个国家，以何种语言，或透过何种媒体做广告，均遵循相同的风格、语调与方式来沟通，使其品牌形象深入人心。企业运用IMC，就是要使每一个构成品牌的要素都被用于传播品牌识别，维系与消费者的密切关系，激励员工和指导合作伙伴的决策活动。

误区八：未能持之以恒

品牌与消费者的关系是长期累积的结果，并非一日之功。消费者对品牌识别的深刻印象，必须经过长期一致的营销活动。要赢得消费者对品牌的信任和满意，必须作长期的努力。





第4章

汽车形象营销 白金法则





引 言

每个人都应该有两副面具，一副给自己看，一副给别人看，而且要轮流戴。成功的最大障碍是没有人看见你的成就，一个人即使再优秀、再有才华、经验再丰富，如果消费大众不知道你的存在，你就不可能成功。

形象法则强调的是，如果你无法让潜在客户发现你的内涵，便注定要失败。成功的案例总是少数中的少数，而多数人之所以失败并非因为没有才华或能力。不少失败的企业，几乎个个都有实质内涵，问题是没有人知道。

任何企业都必须呈现出特定一致的形象，再有价值的企业也无法摆脱默默无闻的伤害。切记，与其做无人知晓的冠军，不如当个万众瞩目的挑战者。

请记住这两项永恒不变的道理：形象比实质内涵更重要；以实质内涵为后盾的形象才能持久。对企业而言，更是如此。

企业通过形象营销，可以将产品营销提升为品牌营销，将单品营销发展为系列营销，将产品形象营销提升为企业形象营销，并进而以企业形象营销带动产品营销，最终提高企业的市场竞争力。如著名的宝洁公司，每当推出新品牌时，在初始阶段十分突出公司形象，以此带动品牌形象的提升。以后再逐渐过渡到以传播品牌形象为主。而各个品牌的成功推出，又进一步强化了公司形象。二者相互促进、相互推动，效应叠加，共同提升。





案例：奔驰形象独行天下

卡尔·本茨于1886年推出了其自行研制的0.9马力、以汽油为动力的三轮汽车，揭开了现代汽车工业的序幕。奔驰结合自身具体特点，总结出一套行之有效的企业形象战略方案，使奔驰三叉星徽闪耀车坛，百年不衰。在对世界近万名消费者的抽样调查中，奔驰车得分仅次于可口可乐和索尼，位列“世界名牌第一车”。作为许多国家元首和知名人士的重要交通工具的“奔驰600”高级轿车一诺千金：“如果发现奔驰车发生故障，中途抛锚，将获赠1万美金。”面对日本车的强大压力，奔驰车竟能增加对日本的出口，并能始终在日本市场上保持一块地盘，从1990年开始连续四年勇夺日本进口车销售冠军！

一、“大奔”的大形象

在汽车行业众多的品牌中，定位观点是各不相同的。宝马强调的是“驾驶的乐趣”；富豪强调“耐久安全”；马自达的“可靠”；SAAB的“飞行科技”；TOYOTA的“跑车外型”；菲亚特的“精力充沛”；而奔驰的定位则是“高贵、王者，显赫、至尊”。奔驰的TV广告中较出名的系列是“世界元首使用最多的车”。从戴姆勒发动机公司向其客户EmilJellinek献上了世界上第一辆以梅赛德斯(Mercedes)为品牌命名的轿车(以Jellinek女儿的名字Mercédes命名)开始，梅赛德斯-奔驰轿车就在质量、技术、豪华诸方面成为汽车工业的楷模。

如今梅赛德斯是世界上最成功的高档汽车品牌之一，在全球有640万客户拥有大约950万辆梅赛德斯-奔驰轿车。2001年，在全球豪华汽车品牌竞争中，梅赛德斯-奔驰依然占据领导品牌地位，共售出111.3万辆，连续6年打破销售纪录。到目前为止，梅赛德斯-奔驰公司总共生产出约1900万辆梅赛德斯/梅赛德斯-奔驰汽车。梅赛德斯





三叉星徽成为世界最知名的品牌之一。

那么，戴姆勒-奔驰是如何制定行之有效的形象战略建立良好的企业形象的呢？

二、奔驰的经营理念和价值观念

（一）企业精神-核心价值

作为一个拥有百年历史的著名汽车品牌，奔驰已形成了一个核心企业精神：公平、尽责。“公平”是指公平竞争、公平经营。这是每个企业必须遵循的游戏规则，梅赛德斯-奔驰也是在产品质量、花色品种、技术水平、市场销售和售后服务等各方面凭借自身的说力来力争上游。“尽责”是指在汽车行业尽到自己作为一个顶级品牌的责任，不仅为了自己的经济利益，也要为社会所认同，成为同类企业仿效的楷模。

（二）经营理念

核心理念是很抽象的，往往是企业经营管理者经过多年的经验积累总结出来的企业精华，以其为中心、为基础具体化为经营理念。

- 传统理念。戴姆勒-奔驰是汽车的发明者创立起来的汽车企业，它的发展也充分反映了整个汽车工业的发展，因此其经营更趋向于采用传统和高效的规则。企业的经营者首先就是要确保这一理念为广大员工、合作伙伴和外界环境所承认。这是几代奔驰人的不断努力才营造出的立身之本。
- 快乐感理念。人们的需求不会局限在马斯洛的某一需求层次上。随着科技、社会、经济和市场的发展，人们的生活水平提高了，人们更进一步追求汽车外观优美、内部豪华、驾驶舒适，从而尽显自身价值。根据





这一趋势，奔驰近年来将能满足消费者自身的快乐感作为经营理念的一部分，并随着时间的推移，重视程度和投入不断增加。

- 共同责任理念。奔驰公司把对环保问题的关切作为其诉求重点，长期以来重视环保技术的研究，研制节能和保护环境方面的新型汽车。一般汽车公司是以美国环保法规为最终标准，多数的商品开发也以满足美国的标准为前提。但奔驰公司除了这些之外，另外制定了一套比美国标准还严格的品质管理规定。“使你加入节约能源及环境保护的工作”就是奔驰广告的口号。

（三）价值观念

经营理念是思想意识形态，企业必须用这些理念来支撑一系列能使顾客感觉得到的、实实在在的价值，才能做到理论与实践相结合。

1. 传统价值——“安全、优质、舒适、可靠”。奔驰的工程技术人员从不满足于目前的技术领先，而是充分利用公司提供的研究开发费用，深入细致地研究驾驶者和乘客的需求，预测汽车未来发展的各种趋势。50多年来，专利技术、技术革新改造层出不穷，为汽车工业的发展作出了巨大的贡献。“安全”是奔驰最为重视的一方面的价值，并在这方面成果显著，推出了多项新技术，如：安全气囊、碰撞褶皱区、乘员安全车厢和 ABS、ETS、ASR、ESP 等大量的电子辅助安全设备，为汽车安全领域的发展做出极大贡献。

“质量”是企业制胜的法宝。奔驰公司一向将高品质看成是取得用户信任和加强竞争能力的最重要的一环，强调“质量先于数量”，要“为做得更好、最好而斗争”。除了由计算机控





制的质检系统检查外，还有一个占地 8.4 公顷的试验场，场里有各种不同路面的车道、障碍物等。每年要用 100 辆崭新的汽车，作各种破坏性试验测试，如以时速 35 英里去冲撞坚固的混凝土厚墙等。高品质、信赖性、安全性、先进技术、环境适应性是奔驰造车的基本理念，凡是公司所推出的汽车均需达到 5 项理念的标准，缺少其中任何一项或未达标准者均被视为缺陷品。奔驰公司对品质的追求精益求精，在价格定位上，也选取了高价位，与日本车的价格相比，一辆奔驰车的价格可以买两辆日本车。定价成为奔驰公司最重要的致胜武器。

“舒适”对于驾驶者和乘客来说是极为重要的。驾驶是一种乐趣，乘坐是一种享受。奔驰产品对于舒适的要求已不限于简单意义上的生理舒适感，近年来更强调一种能使人放松心情、消除紧张的感觉。从车内外各种细致入微的设计理念中反映这种感觉：按照人体动力学设计可自动调整的座椅；充分利用的内部空间；隔音条件良好的车厢等等。“可靠”的性能使奔驰汽车的使用寿命普遍比同类产品长。超凡的质量水准和一套完备的售后维修保养措施和专业技术队伍成为其保持长期性能可靠的坚强后盾。

2. 潮流价值。潮流价值着重强调个性特点。当今社会人们极为重视自我实现，重视个性体现，从服饰到汽车都追求与众不同。奔驰在每种产品系列中又根据不同客户的需求，将其进一步细分为不同的产品线：

标准型车身颜色稳重大方，内饰与外观协调统一，采用标准配备，价格适中；豪华型车身颜色品种繁多，内饰豪华典雅，囊括奔驰各种豪华配备，尽显车主身份地位；运动型车身色泽鲜明抢眼，内饰与外观色彩反差明显，底盘降低并有更强动力的发动机和动感配备。

3. 社会价值。奔驰将首创的三元催化系统作为欧洲车型的标准配备，成为一个里程碑，各大汽车厂商纷纷效仿，推动了汽





车环保事业的蓬勃发展。此后奔驰的工程技术人员又不断努力采用新材料、新工艺降低汽车对人类环境的破坏程度。

奔驰自创建以来，一直努力使自己成为世界汽车工业的领头羊，公司的任何发展都要顺应时代的需求，不断创新，推动汽车工业的发展。同时，奔驰作为世界顶级汽车也已推出了各类能满足不同阶层消费需求的各类汽车。针对家庭用车的需求，推出了7座家用汽车 V-Class 车；针对路况的不同，推出了吉普车 M-Class 等等。

三、奔驰的产品策略

企业的经营理念需要通过产品、服务和联络系统等形式具体体现出来，否则就是一纸空文，毫无价值可言。奔驰汽车产品系列和产品线的设置，充分反映了其传统、潮流和社会三大价值理论。

（一）以客户定产品

市场是由那些具有特定的需求或欲望，而且愿意并能够通过交换来满足这种需要和欲望的全部潜在顾客所构成的。整个轿车市场是一个很大的范围，包括了不同阶层、不同年龄和不同需求的消费者。任何一家汽车厂商都不可能提供满足所有这些人群的所有产品，因此对自己企业的定位，对市场的细分和对目标客户的研究至关重要。

奔驰的每一种系列的产品都是根据不同的细分市场不同客户群体需求开发和设计的。从车身形状、内部装饰到机械、动力系统的配置，无一不是经过详细的市场调查研究分析，从客户的角度考虑而得出的。每一系列的奔驰产品在其问世前就已经拥有了其自身的产品理念。这一理念将指导该产品的生产、销售和售后服务等各个方面。这正是奔驰产品经久不衰、极受欢迎的原因。





(二) 产品反映经营理念

在此，可以举三个例子来说明：

- 反映传统价值的 S-Class 是为年龄 45 岁左右的男性公司总裁或高级管理人员而设计。这是奔驰经典车型，集合大量最新研制出的技术和设备，豪华典雅、安全可靠。是车主身份地位的象征。
- SLK 代表了潮流价值，专为事业有成的成功女性而设计。属跑车系列，流线型车身，色泽鲜明；内饰精巧细致；尽显成功女性无穷魅力。
- 集社会价值为一体的 A-Class 型车是为 2~3 个孩子的家庭准备的。车身仅 3.6 米，内部空间充裕，各类特别设计，为微型车安全保障提供了解决方案。

四、奔驰的服务策略

(一) 奔驰拥有强大的售后服务网络

奔驰公司的售后服务无处不在，使奔驰车主没有任何后顾之忧。在德国本土，奔驰公司设有 1700 多个维修站，雇有 5.6 万人做保养和修理工作，在公路上平均不到 25 公里就可以找到一家奔驰车维修站。国外的维修站点也很多，据统计，它的轿车与商业用车在世界范围内共有 5800 个服务网点，提供保修、租赁和信用卡等服务。国内外搞服务工作的人数竟然与生产车间的职工人数大体相等。

奔驰车一般每行驶 7500 公里需要换机油一次，行驶 1.5 万公里需检修一次，这些服务都可以在当天完成。从急送零件到以电子计算机开展的咨询服务，奔驰公司的服务效率令顾客满意、放心。售后服务质量优秀是良好销售量的保障。产品售出后，奔





驰仍然将其视为企业经营活动的一部分，时刻保持与其主人的联系。奔驰汽车销售到哪里，售后服务网络就建立到哪里，以确保每一辆汽车都得到良好的照顾。

（二）定期的维护保养计划

奔驰为出售后产品的维护和保养制定了一整套规范和措施。车辆出厂后即装运到达客户所在地，由客户亲自验车，然后开至当地奔驰授权的维修中心进行交车前检测(PDI)。维修人员按照规定程序进行调整，使其达到最佳的行驶状态，最后交车给客户。同时，将驾驶需要注意的问题告知客户，并提醒客户下次维修保养的时间，以确保车辆驾驶安全。

（三）充足的零配件供应

零配件短缺是世界许多汽车维修行业遇到的共同难题，充足的零配件供应是提高维修质量和效率的保障。奔驰每一家维修厂都有专门的零件部，并设有了一定面积的零件仓库，储存一定数量的常用零件。如遇到特殊需要则可直接与德国原厂零配件部门联络，空运急需的零件品种。

五、奔驰的内外沟通传播策略

（一）内部营销

企业经营理念和价值观念是企业日常运作的指导准则，企业内部从领导层到普通员工都必须将其作为纪律，严格规范自身行为。对基本理念及其最新发展动向的深入了解是行动的基础。因此，对内部员工、合作伙伴和地区销售维修服务人员的培训极为重要。奔驰设有专门的培训部门和专业培训人员，并在各个地区建立奔驰专业培训中心，定期开设各类培训课程，如：新员工培训、市场销售综合培训、新车型培训、维修服务技术培训、零件





培训等等。通过这些系统的培训和教育，可以将企业经营理念传达给公司每一个相关部门的员工，并可以通过企业员工的言行传达给外界。

（二）对外理念传播

1. 销售和促销活动——行为信念传播。奔驰汽车销售网络与维修网络一样遍及世界各地。实行世界大型企业普遍采用的分级销售制度。建立了从订车、生产、运输直至交车一条龙高效的管理体系，提高交车速度。

俗话说：“知己知彼，百战不殆。”作为一个销售机构，也必须做到知己知彼。所谓“知己”，就是了解自己销售的产品，了解奔驰每一种系列和型号汽车的定位和特点。所谓“知彼”则是对市场、对目标客户的了解。

促销活动是将“己”与“彼”联系起来的桥梁。产品必须通过一系列外对“目标”的宣传活动才能传达出去。促销活动和促销方式的组合方式受到促销目标、市场特点、产品性质和其他营销策略的影响，并演变出高招迭起的商战促销策略。奔驰就是利用赞助促销活动、专题促销活动、展览展销活动等手段来展现其对社会的责任感、其产品和创意的无穷魅力、其品质和技术等各方面实力，从而提高企业信誉，保持企业形象。

2. 外观形象设计——标志符号传播。外观形象设计属于视觉识别系统范畴，是企业经营理念的外在表现，要充分体现内涵与外延的一致性。奔驰对制作招牌、旗帜、标语牌等有严格的程序和标准，以确保其质量符合奔驰品质形象；奔驰对商标的使用有着严格的规定，对那些不顾法律约束、盗用奔驰商标的企业和个人及时予以打击，以防冒牌企业的行为损害奔驰企业的形象；奔驰展厅是一个展示奔驰形象的窗口，其内部装璜和展品的摆放都有具体的规定，其规定强调一种氛围，使顾客一进展厅就能感觉到的奔驰特有的待客之道。





3. 新闻报道传播。梅赛德斯-奔驰作为世界著名品牌，对新闻报道极为重视。德国总部和各地区都没有专职的部门处理媒介问题，只有该部门才有权力发新闻稿、召开记者招待会，确保宣传语汇和表达意思的一致性。

4. 广告传播。广告是企业形象信息传播的最直接、最有效也是最常用的传播方式。广告在传播商品、服务信息的同时，更重要的目的实际上是为了树立企业形象。因为直接促销的目的只是暂时的，只有树立了良好的企业形象，才能真正达到长期促销的目的。奔驰对各类广告有系统的规定，从文字图片的排列到内容撰写和表达的方式都必须具有奔驰特色，符合奔驰标准。

5. 公共关系传播。公共关系活动是树立企业良好形象的重要手段。企业形象的树立要开展各类相互沟通的活动，使公众对企业能产生好感。而公共关系活动正是企业与公众之间的润滑剂，使企业与公众之间不仅能减少摩擦，而且能促进和谐。奔驰也设有专职公关部门，负责联络、协调与公众的关系，并通过公共关系组织开展各种社会活动，以提高企业的知名度，塑造良好的企业形象。

奔驰使公司员工们具有了一份自豪感、荣誉感和责任感，促使他们必须为奔驰之星的继续闪耀努力工作，不断以奔驰的准则要求自己，以奔驰的信念指导自身的日常工作。

奔驰品牌的个性正如其创始人所讲的：“我们的车是由工程师们提供的精湛的工艺凝结。”今天，无论在地球上的任何一个角落，只要你看到车头前有一个三叉星徽标志的奔驰牌汽车，它都诠释着这样一种品牌价值：个人成就的外在象征、安全和舒适的结合、经典和恒久的统一。

奔驰就是如此从内到外树立起自己的企业形象的。





小档案：奔驰的诞生

奔驰汽车公司是世界汽车工业的鼻祖，世界上第一辆汽车就是在 1886 年由该公司创始人之一的工程师卡尔·本茨(KARL BENZ)制造的。卡尔·本茨，1844 年 11 月 25 日出生在德国南方小城卡尔斯鲁厄。那时，火车、轮船的出现，深刻地影响着整个社会生活。这个火车司机的儿子，就是在这样的环境中度过了他的青年时代。本茨当时感兴趣的是，除要生产小型固定式的引擎外，想发明一种引擎可以推动交通工具。后者其实才是他真正要追逐的梦想。

1886 年 1 月 29 日是一个值得纪念的日子，就在这一天，本茨得到了柏林专利局颁发的专利证书，世界上第一辆汽车从此诞生。这年夏天，这辆汽车与公众见面。但是人们对这辆车子的“可行性”没有多大把握，因此，世界上第一辆汽车诞生后，并没有受到多大欢迎，相反，许多人还认为它是个怪物。本茨的公司也因此陷入绝境，一筹莫展。1888 年 8 月，勇敢的本茨太太，决定让世人了解他丈夫的伟大发明将会给人类带来多么大的方便，便带上两个孩子，驾着这辆车子，成功地到另一个小镇去访问亲戚。这次历史性“汽车之旅”，奠定了奔驰在汽车历史上的地位——发明了世界上第一辆汽车。同时，这次“旅行”的安全而舒适，也引起了当时社会的震动，人们开始对汽车刮目相看。这大大鼓舞了本茨先生及他的同事，使他们终于从逆境中走了出来。

就在同一时间，也是德国南方，在堪斯塔特镇上格特里布·戴姆勒(GOTTLIEB·DAIMLER)正进行着同本茨相似的工作，两人近在咫尺却互不相识。戴姆勒 1834 年 3 月 17 日出生在一个面包师的家庭，在 38 岁那年成为名噪一时的道伊茨公司的技术经理。1883 年，戴姆勒的发明成功了，并取得了专利证书，





击。由于通货膨胀导致汽车市场滞销，导致小轿车仍属于富人奢侈品，这为汽车工业的发展带来了严重的困难。在经济危机的年代里，在德国市场上，除戴姆勒和奔驰两家汽车制造厂相竞争外，还面临着美国新型汽车工业的严重威胁。当时美国汽车工业已采用了流水线作业，廉价的美国福特 T 型车不断地、大量地涌进德国市场。为了应付挑战，为了共渡难关，经过协商，戴姆勒和本茨公司同意共同生产汽车，因为这样做不但集中各自的优势，同时也大大降低了生产成本。

1926 年 6 月 29 日，两家公司正式合并为戴姆勒-奔驰汽车公司。从此，戴姆勒-奔驰汽车公司成为世界汽车工业中的一颗耀眼的明星 现代意义上的“奔驰”车带着无比的尊贵诞生了。





专论：企业形象的白金法则

汽车品牌个性在建立初期同其他商品一样，都是基于其产品的功能、特点、用途或主要消费群而定位和诉求的。例如德国大众生产的“甲壳虫”，就是以结构紧凑、轻便省油、造价成本低为其品牌特征的。因为汽车发展初期，受制于特定技术和消费需求限制，市场还处于卖方市场，品牌个性的建立必须依赖于产品的具体特征才能加以塑造，进而形成消费者对品牌的识别。但是，随着汽车制造技术的不断完善和市场竞争的加剧，汽车的功能性特征差异越来越小，产品的同质性越来越强，尤其是汽车市场趋于国际化时，依靠产品特性优势而奠定的品牌个性不再明显，汽车品牌由产品品牌向企业品牌过渡。

同其他企业品牌建立一样，世界汽车生产商往往借助企业独特的价值观念(文化)、团队构成、技术特色和企业资产等软性因素，逐步建立起一种组织联想，并通过舆论、广告和促销行为传播移植于消费者脑海之中，让目标对象对企业自发地产生良好的印象，这就是企业品牌的塑造。

100多年来，奔驰汽车公司倡导的企业理念是：质量、创新、服务六个字。它之所以被社会和大众视为质量卓越的象征，靠得就是始终如一的质量追求，不断创新的技术保障和顾客第一的服务系统。近年，戴勒姆-奔驰汽车公司在国内设有近2000个维修点，在全世界设有近4000家维修点，并且拥有多项技术创新成果，几乎每一项汽车新技术的出现，都会很快地应用在新型的奔驰牌汽车上。

丰田汽车成为欧美老牌汽车的强有力挑战者除了它独特的生产方式之外，很重要的一点归结于神谷正太郎倡导的“顾客第一、销售第二、生产第三”的企业经营理念。其核心思想是，有消费者才有销售者，有销售者才有生产者，充分体现了以满足





顾客需求为导向的经营思想和对顾客的关注。正是这种经营理念的影响，不仅为丰田品牌赢得了高品质的认可，还将信任、可亲 and 关怀的企业联想与丰田品牌联系在了一起。

1999年德国大众汽车美国分公司为了改善公司品牌与社会公众的关系，向美国残疾人协会捐赠了50万美元的援助。再以丰田汽车为例，20世纪80年代，丰田汽车在美国逐步以高效率制造高品质车的品牌形象确立了它在汽车业界的地位，但由于美日之间贸易方面的摩擦，由此而引发了民间“抵制日货”的倾向发生。为了消除美国消费者对日本品牌的偏见和抵触情绪，丰田汽车公司决定以社会服务为诉求，再造公司品牌新形象。1990年5月，丰田收集了公司历年来赞助对象中较为特殊的题材，向受众宣传丰田多年来对美国社会的捐助活动以及对接受赞助者的影响。1993年，丰田再次推出企业品牌形象广告，并藉此说明丰田在美国创造了多少就业机会、有多少零部件采购是来自于美国本土、在美国销售的汽车有多少是在本地生产的、以及丰田历年在美的投资额对当地的经济产生了怎样的影响等等。到1996年底，丰田企业品牌形象广告活动受到全美的高度赞扬，并且改变了美国人对丰田品牌的印象，达到广告策划最初预期的效果。

从产品品牌广告发展到企业品牌形象广告，标志着世界汽车营销较大程度地进入一个社会营销阶段，各国汽车品牌的象征意义超越了产品本身，使产品品牌演变为社会认可的一个符号、一种精神或一种情怀。

一、企业形象的系统构成

企业识别系统的构成因素，基本上是由下列三者所构成：

- 理念识别。
- 活动识别。
- 视觉识别。





三者相互推行，带动企业经营的脚步，塑造企业独特的形象。三者的关系如图 4-1 所示。

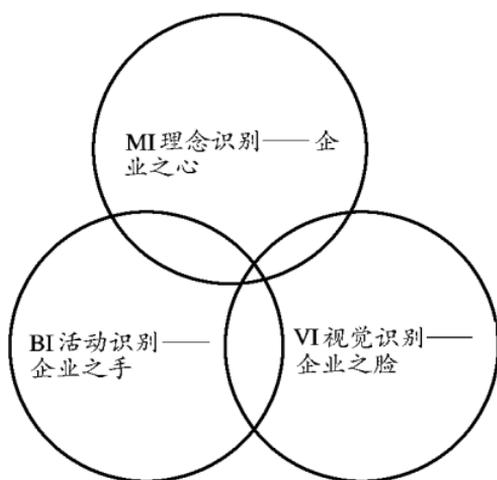


图 4-1 构成企业识别系统三个因素的关系

企业经营理念方针的完善与坚定，是企业识别系统基本的精神所在，也是整个企业识别系统运作的原动力。经由这股内蕴的动力，影响企业内部的动态、活动与制度、组织的管理与教育；并扩及对社会公益活动、消费者的参与行为的规划；最后，经由组织化、系统化、统一性的视觉识别计划传达企业经营的信息，塑造企业独特的形象，达到企业识别的目标，如图 4-2 所示。

二、塑造企业形象的白金法则(表 4-1)

表 4-1 塑造企业形象的 12 条白金法则

序号	具体内容
法则 1 宗教情怀	以推动宗教事业的虔诚塑你的形象，偶有失误时要戒备恐惧地忏悔，让员工与客户感染你的热情。所谓宗教情怀是日日以推动事业文化为念，无一刻或忘。没有这股热情，你最好的成绩也只是平庸





(续)

序号	具体内容
法则 2 必为鸡首	永远要争第一，如果你做不到第一，发明一个你能领袖群伦的领域。务必在目标消费群眼中莫立第一的形象，声称市场占有率排名第五实在不具说服力。努力塑你是某一行里顶尖好手的印象，即使这个行业根本是你创造出来的。很多伟大的成功故事都源于这种争先恐后的冲劲
法则 3 提高曝光率	光是领袖群伦还不够，你必须不断提醒目标消费者注意这个事实。品质最佳不见得是市场上最大的赢家，真正的赢家是消费者心目中的第一人选。品质的优劣当然有一定的影响，但前提是要让消费者知道。你必须不厌其烦、不停地自我宣传，宣传费至少应占销售收入的 5%
法则 4 不断创新	解决能见度太低的问题要靠创意，要不断进行脑力激荡，却除一切陈见，只留下原创性的点子，同时聘请专家提供独特的广告创意。总之，不论是标志、广告、行销、公关都要力求创意，当然内容要符合形象计划
法则 5 容易记忆	塑造让人过目不忘的形象，用语宜简短有力，能用两个字说完的绝不用 3 个字。凡是要详细解释的都不易让人记住，超过一句话的都嫌多余
法则 6 减少阻碍	避免让任何障碍横梗在你和目标消费群之间。你的每位部属，层层部门都会使你丧失重要的资讯回馈。这类人为的阻碍愈多，你所掌握的形象资源愈薄弱。电话自动答录机是阻碍，秘书也是阻碍，甚至对你的员工而言也是。切记你需要员工、顾客、厂商、竞争者的第一手讯息，不要让自己成为高高在上昏庸无知的老板
法则 7 独家所有	你一家要拥有什么，一句话或一样东西。重要的是你必须完全拥有，不与任何人分享，这是行销的重要原则。如果你目前在市场上名列第三，你应该修正市场区隔使自己成为第一名，不要选择你无法称冠的领域与人竞争
法则 8 英雄主义	不管你的市场区隔是什么，不妨在你的形象里添加一些伟大的英雄气概，但不能夸张到让人怀疑





(续)

序 号	具 体 内 容
法则 9 性格鲜明	拟定形象计划的第一步是创造一个能完全代表你的虚构人物，想像你应该有的性别、长相、个性、种族、衣着、语言，赋予一些浪漫的色彩，最后让自己与这个形象合而为一
法则 10 连贯法则	不连贯的讯息是形象的杀手，所以说系列宣传活动比单一广告有效。市场上永远有太多对手与你争夺消费者的注意力，绝不要以不连贯的讯息混淆消费者
法则 11 自吹自擂	永远不要停止告诉消费者你有多好，但要避免自大或过谦。你只能吹出一种曲调，让消费者一听就知道是谁。声音要悦耳，永远呈现正面一致符合形象的乐音
法则 12 家丑不外扬	绝不要把丑陋的一面示人，绝不能在顾客面前显露，绝不要以产品的黑暗面示人，除非已不可能隐藏
法则 13 自怨自艾	诉苦的人通常是弱者，或给人弱者的印象，即使你有很好的藉口也不易被接受。营销上应避免抱怨竞争对手
法则 14 集体意识	永远不要去挑战目标消费群的集体意识，即使这有违事实，勉强去扭转观念也是徒劳。要找出不与集体意识相冲突的切入点来自我宣传。找一个大众能接受的宣传特质，永远不会与集体意识作对
法则 15 藏拙法则	不要以弱点示人——即使是微不足道的弱点。应该只展现长处，长处可以减轻消费者原有的疑虑。如果无法隐藏弱点，应试着将它转变为优点。如果弱点只对一群人有意义，那么应该转而争取另一群不在意这个弱点的人
法则 16 冲击原则	没有冲击就无法引起注意，太大的冲击又无法取信于人，如何拿捏得恰到好处正是广告主最大的挑战。冲击是必要的元素，企业应至少每三个月检讨一次形象信用指数，了解高冲击讯息是否能让消费者接受
法则 17 一山只容二虎	一个市场只能有两个主要竞争者，第三、四、五名也许会短暂地冒出头，但终究会渐渐走下坡。一般而言，第二名的营业额大约是第一名的一半。也有一些较大的产业可容纳 10 个竞争者，但先决条件是各自拥有自己的利基



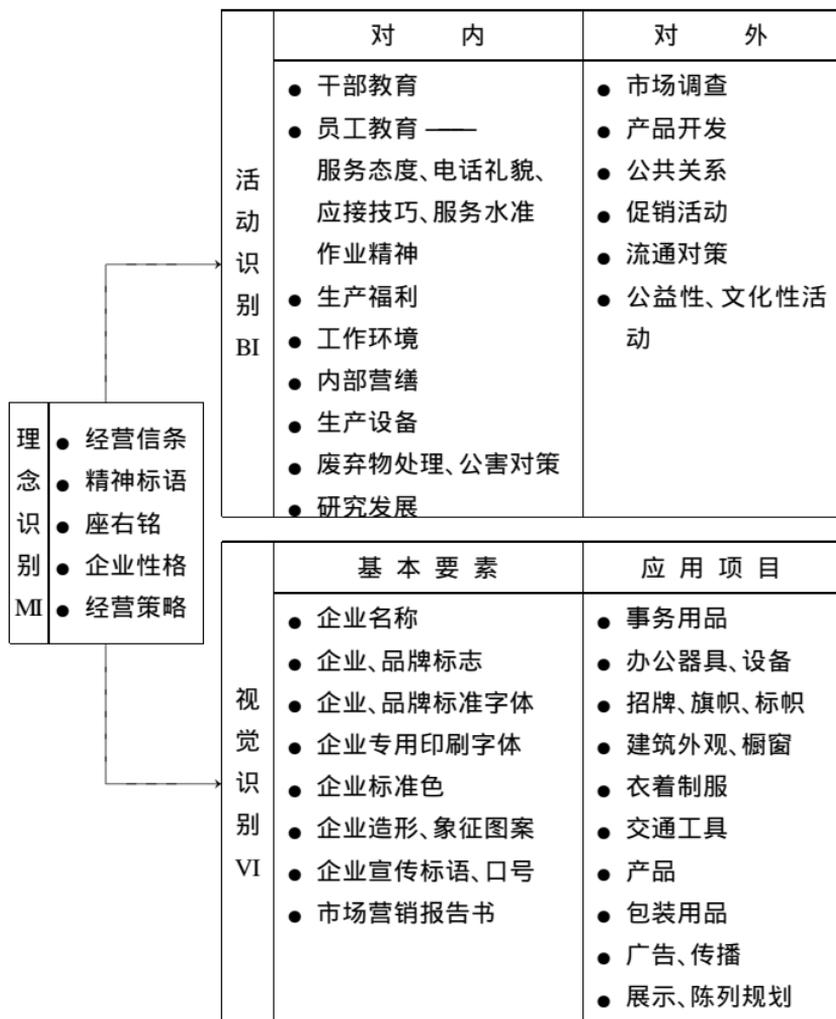


图 4-2 企业识别系统的表达形式

三、企业形象导入实务

(一) 企业形象导入的时机

- 新公司设立或合并成企业集团。
- 创业周年纪念。
- 企业扩大营业内容，实行多角化经营。





- 进军海外市场，迈向国际化经营。
- 新产品的开发与上市。
- 改善经营危机。
- 消除负面印象，统一企业实绩与企业形象的关系。
- 企业改组或经营高峰更换、创新作风。
- 经营理念的重整与再出发。
- 竞争产品性格模糊，品牌差异性不明确。

(二) 企业形象导入作业流程(图 4-3)

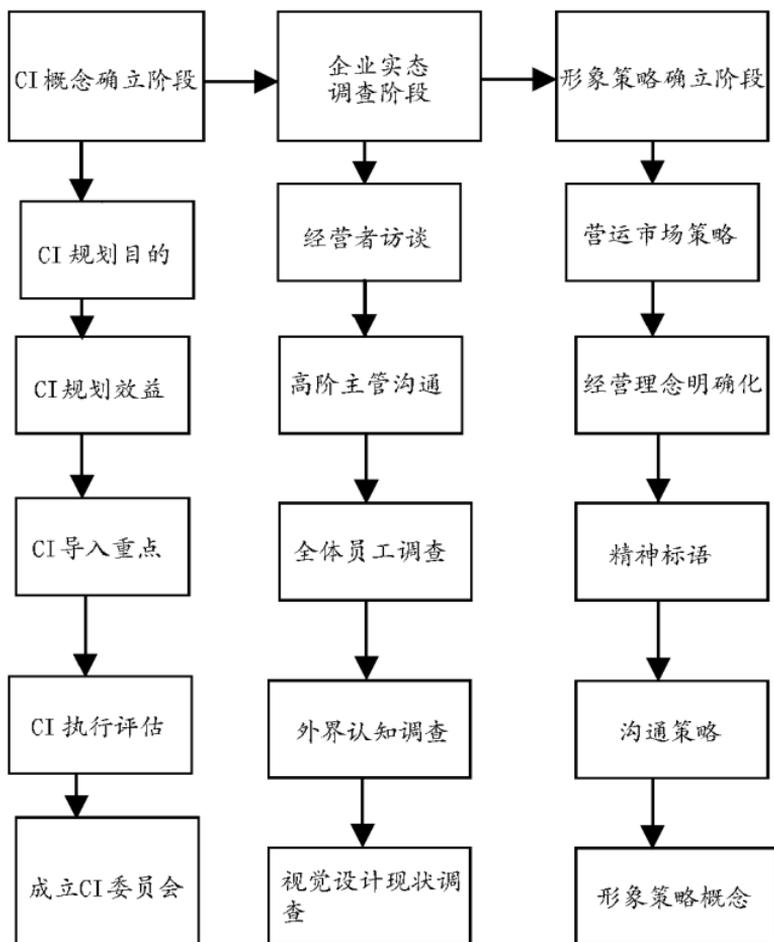


图 4-3 企业形象导入的流程





(三) CI 设计的具体内容及程序

下面是企业形象系统设计的内容：

- 企业精神。
- 企业文化。
- 企业管理风格。
- 企业市场战略定位。
- 识别系统。

1. 调查阶段。本阶段主要了解企业的现状和竞争环境及企业的历史、文化和个性。

- 总裁个性咨询调查。
- 企业历史文献研读。
- 企业竞争环境调查。
- 企业文化现状调查。
- 企业发展战略目标调查。

2. 分析研究阶段。本阶段主要揭示企业的现状、竞争环境和企业文化、个性。

- 企业竞争环境分析。
- 企业文化现状分析。
- 企业 CI 设计综合分析(提出相应的分析报告)。

3. 策划创意阶段。本阶段提出最基本的设计策划概念，指导全部的策划工作。





- 提出企业 CI 策划的总概念及概念组。
- 提出企业竞争发展的总战略。

4. 设计规划阶段。

- 企业精神的策划报告。
- 企业文化发展战略的报告。
- 企业管理风格的策划报告。
- 企业发展战略的定位报告。
- 企业识别系统(含标志、色彩、字体、辅助平面设计等要素和其他展示设计,如车辆、名片、服装、餐具、烟缸、礼品等)。

(四) 企业形象导入企划书(表 4-2)

表 4-2 企业形象导入企划书的构成

提案目的或企业导入的形象设计的理由	<ul style="list-style-type: none"> • 企业必须导入企业形象的理由 • 企业形象计划的导入、实施可以解决那些问题?解决之后,企业的发展方向为何?如果不导入,企业将会面临的困难
企业形象计划的方针	<ul style="list-style-type: none"> • 企业推行形象设计的方针为何?配合上述“问题”或“背景”,企划者必须表达清楚,做出明确的判断
提出具体施行办法	<ul style="list-style-type: none"> • 导入日期 • 有关机构或组织 • 完成日期和预定完成的内容 • 对具体的行动拟定实际的提案
导入计划	<ul style="list-style-type: none"> • 提出简略的导入计划流程图或计划表
实施企业形象计划的费用	<ul style="list-style-type: none"> • 尽可能预估导入企业形象所需的费用,列出一览表





第5章

创造汽车品牌的 “常青树”





引 言

营销就是创新，就是创造新顾客，保有汽车品牌永续之道就是创新。而再定位，可以创造产品生命周期的第二春。

商业竞争中，对有前途但难以控制的企业或产品，不要加以利用；对不能自立而依附于他人他物的企业和产品，则可以利用。这样就不会受人支配，而是支配别人。对于处于成熟期、衰退期的“失望产品”的处理方法，若不选择放弃，就必须以创新策略再造“第二次的产品生命周期”。例如，自行车本为交通工具，但逐渐为汽车所取代而失去昔日的风光，成为衰退期的商品了。但生产企业将自行车的设计与功能稍加改良，并且重新定位为“运动娱乐”的工具，于是开创了自行车市场新的生机和生命。又如，电扇、电冰箱等商品，在进入成熟期、衰退期之际，企业将其由家庭用、客厅用的观念，改变为个人用、卧室用，因此再度开拓出新的市场。

多年前，台湾市场上有一种叫做“仙桃牌通乳丸”的产品，通过广告在各地药店出售。这种产品的用途是针对已婚妇女的，在哺育婴儿时奶水若有不足，服用通乳丸则可使奶水充足。由于效果不错，价格也很公道，在很多乡下地区非常受妇女们的信赖和欢迎，销售量十分稳定。可是，近年来，由于生活水平提高，妇女营养不良、奶水不足的现象已逐渐减少。再加上教育水平提高，奶粉促销攻势凌厉，母亲亲自以母乳喂哺婴儿的情形大量减少。因此，通乳丸这种产品，销路逐渐走下坡路，甚至绝迹于药店。俗语说：“百足之虫，死而不僵”，一种濒临消失的产品，居然在企业人员的精心策划下枯木逢春。通乳丸的“再定位”，





也就是产品推销重点的创新，以推动需求对象的改变。过去产品的需求重点为使母乳充足，现在则改变为能使乳房发育健全；过去的推销对象为已婚生育的妇女，现在则改为未婚的少女。推销重点和对象的改变，使得通乳丸能以崭新的面目重现市场。而且，一出现即引起广大未婚少女的注目，因此创造了该产品的新生命。因为，胸部平坦对爱美的女性来说，实在是身材上的一大缺憾，如今有能使自己抬头挺胸、信心十足的产品帮助使自己的身段美好，哪有不趋之若鹜的呢？

一个本是已涉临死亡的产品，但是在营销魔杖的挥舞之下，只不过用“借尸还魂”的计策，竟然起死回生，并且点石成金。抓住时机，充分利用一切有利条件，“借尸还魂”而使产品新生，则事半功倍、一本万利的奇迹便会出现。机会比比皆是，谁抓住它，谁就是成功者。

至于汽车，我们在下面看到的却是一个不成功的案例。





案例：别了，奥兹莫比尔

很久以来，奥兹莫比尔就是美国人汽车情结中重要的一部分。但和其他的美国标志物一样，通用汽车公司6大品牌之一的奥兹莫比尔也成了全球化的牺牲品。在今天这竞争激烈的世界上，人们关心的是价值、选择、可获得性、可靠性和价格——而在这些方面，欧洲、日本和北美其他的汽车制造商都比通用汽车公司做得好。

正如通用汽车公司自己承认的那样，奥兹也是产品过多而顾客日益减少的牺牲品。尽管过去几年里，通用汽车公司投资了30多亿美元在Alero、新款Bravada S/UV和豪华型Aurora等奥兹系列产品上，但也不得不宣布放弃奥兹莫比尔这个品牌。

“今天的事情反应了市场的症结，”万·维尔博说，他是位于密歇根州的汽车制造商联盟的研究主管，“仅仅靠牌子或者品牌忠诚度来竞争越来越难了。我想奥兹莫比尔最后也发现了，一个有103年历史的牌子也不能保证一定会带来品牌忠诚度。”

多年以来奥兹莫比尔的形象就是稳定、庞大、坚固、流畅还有可靠。那是奥兹莫比尔的卖点，而且一直都非常成功。20世纪的60~70年代，奥兹莫比尔都是全美最大的汽车制造商之一。

2000年12月12日，通用汽车公司做出了一个令全球汽车界震惊的决定，也是一个令无数奥兹莫比尔汽车拥护们倍感伤心的决定——未来几年内奥兹莫比尔将逐渐被淘汰。应该说奥兹莫比尔最终有这样的结局并不完全出乎意料，但对于这样一个有着103年辉煌历史、通身充满了王者风范的汽车品牌来说，这一天来得还是太快了。

奥兹莫尔比汽车工厂成立于1897年，4年后生产出自己的第一辆汽车——Curved Dash Runabout，是美国汽车领域的老牌先驱。奥兹莫比尔曾经有过傲人的业绩和创造：它是美国第一个





开展汽车出口业务的厂家；在 20 世纪 40 年代生产出第一部带自动变速器的汽车；60 年代制造了美国第一部四轮驱动汽车等等。

然而历史毕竟是历史，汽车工业随着时代的变迁也在飞速向前发展着。随着其他汽车巨头的日益发展壮大和更多汽车新秀的不断涌现，汽车行业掀起了一浪高过一浪的竞争热潮。直至 20 世纪 90 年代，全球的汽车厂家为争夺市场，各自使出浑身解数，采取推陈出新、价格优惠、成本节约等措施，力求在激烈而残酷的行业拚杀中争得一席之地乃至获得更多的利益。1995 年，在通用汽车公司的策划和带领下，奥兹莫比尔推出了 250 马力、4.0 升 V8 的 AURORA，使之成为该公司的旗舰产品。此后它又陆续推出 ALERO、INTRIGUE、SILHOUETTE 和 BRAVADA 等新品牌，为这个有着深厚汽车文化积淀的品牌注入了新鲜血液。这些汽车产品在外观造型上兼具了传统的豪门贵族气派和时尚的现代气息，在性能上也达到了世界先进水平。

即便如此，奥兹莫比尔的销售业绩却呈逐年下滑趋势。2000 年前 11 个月，全球汽车业整体业绩比去年上涨了 3.5%，而通用的整体销售仅增加了 0.2%（销量为 458 万部），其中奥兹莫比尔销售量为 265878 部小汽车和轻型卡车，同比下降了 18.5%，是通用公司所有品牌中销售最差的一个，极大地影响了公司的业绩。在过去几年中，通用汽车公司为挽救奥兹莫比尔，在人力和物力上做出了巨大的投入，光是数款新车的推出就耗资超过了 30 亿美元，可惜收效甚微。

俗话说，“冰冻三尺，非一日之寒，”曾经叱咤风云的奥兹莫比尔如今以如此悲惨的结局收场是有多种原因的。但问题的关键还是在于长期以来奥兹莫比尔市场策略的失败和失误，这主要表现在以下几个方面：

一、市场形象模糊，信息沟通渠道不畅通

1992 年，奥兹莫比尔就已经开始出现严重的“内伤”，当年





销售量比 1986 年下降了 110 万辆。奥兹莫比尔长期以来一直不能赢得公众的注意力。它在 1988 年打出的广告宣传口号是“这不是你父亲的奥兹莫比尔”，以至于许多消费者不明白奥兹莫比尔到底是什么。这一品牌的定位本是想介于运动型旁蒂克和高档别克之间，但在过去的 20 年里，美国汽车市场空前繁荣，各种新产品层出不穷且来势凶猛，使得奥兹莫比尔的定位变得相当模糊，界限也逐渐被淹没。

其次，奥兹莫比尔对市场信息的掌握也暴露出严重不足。公司要表达的一些信息没有及时传达给消费者，而反过来广大消费者到底需要什么，奥兹莫比尔也并不十分了解，也就是说，该公司的信息沟通渠道是不畅通的。

应该说这样的市场策划是十分失败的，但奥兹莫比尔始终没有及时更换广告策划代理，以至于受伤越来越深，最终成为不治之症。

二、没有及时打入轻型卡车市场

奥兹莫比尔在主要的发展阶段，忽略了轻型卡车的重要性，直到 1989 年才推出了 Bravada SUV 和 Silhouette 小型货车，开始涉足这一领域。然而这两款汽车在繁荣的卡车市场表现却不尽如人意。众多 SUV 爱好者都偏爱两轮驱动，而 Bravada 却偏偏没有这样的产品可供选择，自然引不起消费者的兴趣。

三、消费群定位错误

20 世纪 90 年代初期，别克和奥兹莫比尔拥有相同的客户群，所以通用汽车公司决定让别克继续留住老用户，而让奥兹莫比尔来吸引那些购买进口车的用户，主要目标是一些年轻人。为了迎合他们的口味，通用汽车公司在奥兹莫比尔的设计上更多地加入了舶来品的风格，推出了更新的运动款车型。Aurora, Intrigue 和 Alero 作为取代 Ninety Eight 等一系列奥兹莫比尔老品牌





的标志性产品被推出。但是这样的变革让奥兹莫比尔付出了惨重的代价。

奥兹莫别尔在变化中“抛弃”了老客户。老客户们可能在年龄上偏长一些，但他们热爱奥兹莫比尔这一品牌，正是依靠这样的客户群，奥兹莫比尔才可以赢得利润。奥兹莫比尔现在向年轻人出售 Alero 未尝不是一种新的尝试，问题是这些年轻的 Alero 用户是否会像 Ninety-Eight 老用户那样给予奥兹莫比尔足够的回报。通用汽车公司北美地区总裁扎雷拉说，奥兹莫比尔已经赢得了一些新用户，但数量还不够。

但是，奥兹莫比尔作为一个品牌并不适合这样做。它在别克之上，仅次于凯迪拉克；它在旁的亚克之上，但又不如雪佛莱富有运动风情和有活力。它只有一个 SUV 车型。尽管奥兹的广告竭力宣传其年轻的形象，人们还是把它当老人用车来看。因此，虽然使尽了浑身解数，通用汽车公司的奥兹莫比尔仍然没能找到自己的卖点。

“奥兹同所有其他的牌子混杂一起，根本没有真正的定位。”密歇根的一家汽车咨询公司 J. D. Power 的资深预测经理杰夫·斯喀斯特评论道：“牌子多了以后，有的就被挤出去了，不能一会儿是甲，一会儿是乙。这样才比较合理。”

虽然奥兹莫比尔可能是被挤出市场的最大制造商，它还不是第一个。戴姆勒·克莱斯勒在 2001 年放弃普利茅斯品牌；在这之前仅有一家汽车公司，美国汽车公司曾完全放弃整整一个系列，在 1987 年把 AMC 鹰牌四轮驱动汽车打入了冷宫。

分析师们一般都对通用汽车公司放弃奥兹莫比尔持欢迎态度，认为这样会使得公司节省开支并能够在其他品牌上投入更多的资源。

四、经销商数量过多

奥兹莫比尔 1986 年拥有 3100 家经销商，当年共售出 100 万





部汽车，平均每家经销商的销量为 334 部。2000 年销量大幅度下降，平均每家经销商的销量只有 127 部。无论通用汽车公司如何努力，奥兹莫比尔近 10 年来减少经销商数量仍不足 10%。

由于销量和利润不断下滑，奥兹莫比尔经销商遂将精力集中到了通用其他品牌甚至其他公司的产品上，奥兹莫比尔的独家经销商只有 63 家。奥兹莫比尔不能首先赢得经销商青睐，又如何能够吸引消费者呢？

这样看来，奥兹莫比尔的惨败委实不能算是意料之外，看似一日之间土崩瓦解，实则是积久成疾。万般无奈之下，通用汽车公司只好在 2000 年——奥兹莫比尔度过百年华诞后仅仅第三年，放弃了历经沧桑的奥兹莫比尔。市场就是这样无情而势利，它不以人的意志为转移，更不屑于感情的羁绊。在当今的经济形势下，一家企业如果不能赢利，无论它有着多么悠远的历史，多么迷人的文化，人们对它有多么留恋，都不能逃脱被淘汰的厄运。通用汽车公司的决定是有些冷酷的，但或许是正确的，毕竟，市场竞争中“利”字当头。

只是不知是否有一天，奥兹莫比尔会像当初的大众甲壳虫一样，在沉寂了数年后，以全新的姿态再次驶入我们的视线。“我猜‘亡羊补牢，为时不晚’的老规律还是有用的。”标准普尔的汽车行业分析师意夫润·列维说，“通用汽车公司的奥兹分部没有卖点，公司这个决定可以使得它能把资源集中到那些有卖点的产品线上并获得盈利。”

波恩汉姆证券公司的首席执行官琼·波恩汉姆则更为激进。他认为，如果通用汽车公司要复兴就必须把分散的分部整合起来，采取像本田、丰田或马自达公司那样的战略，即一个系列的廉价车型和一个系列的高端车型。





小档案：奥兹莫比尔大事记

- 1897年，兰索姆·艾里·奥都斯于8月21日创立奥兹莫比尔工厂。
- 1901年，奥兹莫比尔第一辆汽车 Curved Dash Runabout 问世。
- 1904年，奥兹莫比尔成为第一家出口汽车的美国汽车厂商，产品销往全世界18个国家。
- 1911年，奥兹莫比尔有限旅程轿车(Oldsmobile Limited Touring Sedan)问世。
- 1941年，在奥兹莫比尔的密西根兰辛工厂，公司高级员工庆祝该厂第一部6缸club轿车问世。
- 1949年生产的“火箭88”，在业界首开采用高压压缩V8引擎的先河，当年销量创下了100274辆的好成绩。
- 1966年生产的“龙卷风”，被奥兹莫比尔确立为第一部现代前轮驱动汽车，并夺得当年的“年度车”奖。
- 1997年，奥兹莫尔庆祝百岁生日，成为全美历史最悠久的汽车公司。
- 2000年，通用汽车公司宣布奥兹莫比尔退出历史舞台。





专论：再定位的再青春

“再定位”意即打破事物(例如产品)在消费者心目中所保持的原有位置与结构,使事物按照新的观念在消费者心目中重新排位、调理关系,以创造一个有利于自己的新的秩序。这意味着必须先把旧的观念或产品搬出消费者的记忆,才能把另一个新的定位装进去。

一般来说,企业产品在市场上的初次定位即使很恰当,但在出现下列情况时也需考虑重新定位:

- 在本企业产品定位附近出现了强大的竞争者,侵占了本企业品牌的部分市场,导致本企业产品市场萎缩和产品品牌的目标市场占有率下降。企业此时需要通过再定位来重塑竞争优势。
- 消费者偏好发生变化,从喜爱本企业品牌转移到喜爱竞争者的品牌。
- 产品步入成熟期,需要营销策略的调整,进行再定位。一般说来,企业在营销中的失策就是在市场逐渐成熟后,企业不能及时构思新的定位,从而使其陷入困境。
- 企业扩张战略的需要,如进行多元化、品牌延伸等战略,需要再定位,以防止消费者对产品的印象愈来愈模糊。美国雪佛莱汽车公司就经历过这样的事情。过去,雪佛莱汽车是美国家庭汽车的代名词,但在雪佛莱将生产线扩大到涵盖卡车、跑车等车型后,消费者心中原有的“雪佛莱就是美国家庭用车”的印象焦点反而模糊了,而让福特汽车公司站上了第一品牌的宝座。





营销战略中，有所谓的“产品生命周期”，亦即任何一种新商品，在进入市场之后，均会经过导入期、成长期、成熟期、衰退期等阶段。处于成熟期、衰退期的商品，因成长迟滞、利润递减而成为“失望的商品”。

产品生命周期各个阶段有不同的特点，一般地讲要求企业拟定与之相适应的市场营销策略，也就是应用产品生命周期概念来制定市场营销策略。在一般市场营销学的书里对此都有详细论述，现将有关结论总结为表 5-1。

表 5-1 产品生命周期的营销策略

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
产品	确保产品的基本消费利益	提高质量、增加服务、扩大产品、延伸利益	改进工艺、降低成本、扩大用途(功能再定位)	有计划地淘汰滞销品种
促销	介绍产品	宣传品牌	突出企业形象	维护声誉
分销	开始建立与中间商的联系	选择有利的分销渠道	充分利用并扩大分销网(渠道再定位)	处理好淘汰品的存货、保证协作
价格	撇油定价或渗透定价	适当调价	价格竞争	削价或大幅度削价(价格再定位)

在产品进入成长期后，产品数量增加和普及率提高，这一阶段产品策略的重点是提高质量、增加服务、扩大产品、延伸利益，以强化产品的市场地位，建立消费者对品牌的忠实感，以便扩大市场占有率和防止竞争者的介入。为此，在提高刚投入市场的新产品质量的同时，增加品种满足特定细分市场的要求，也是一种常见的策略。

在产品成熟期，由于此时产品普及率接近最大值，因此，企业在这一期间的产品策略目标是为了延长成熟期，维持相对稳定的销售量和市场占有率。常见的产品策略是：促使现有使用者更频繁地使





用产品,如美国 3M 公司的胶带配上不同的使用器,为现有使用者寻找新用途,创造新的使用者,使产品进入新的领域。

在进入衰退期后,可供选择的产品策略不外有如下四种:改进产品以求新生;改进生产和营销方式争取延缓衰退速度;全面评价产品,剔除不良者、强化有希望者;淘汰滞销品。

针对一项产品,应当选择何种策略,需要进行具体分析。

美国学者马可斯(B·H·Marcus)提出了更为深入分析的“品牌机会”观点,如表 5-2 所示。它将产品品牌和产品类别分别进行考查,并且把两者都划分为处于成长期、成熟期和衰退期的 3 种状态,不同组合形成了可供选择的 9 种产品品牌机会。其中有一类品牌机会叫做产品再定位或品牌再定位,这是指重新确定产品或品牌的若干重要属性在市场中的知觉位置。

表 5-2 品牌机会中的再定位

		产品类别特征		
		成长期	成熟期	衰退期
品牌地位	成长期	扩展市场、创造需求	产品类别再定位 (新用途、新消费者)	强调品牌(提示性广告)
	成熟期	按新的市场面增加新品牌	产品线延伸、产品改进	产品类别再定位、自然发展
	衰退期	品牌再定位	品牌再定位或改变定位方向	淘汰,自然发展

营销就是创造新顾客,再定位的核心就是如此,下面论述再定位的基本思考和操作实务。

一、再定位的系统方法

再定位需要采用系统方法,来制定可行的再定位方案,其核心思想是识别并找出产品线、分销、使用、竞争等方面的差距。市场结构分析有助于解决一个成熟品牌的问题,如亚洲的轩尼诗





曾进行以下一些分析：

- 行业市场潜量的变化：当前的出生率和人口情况是否会增加轩尼诗在亚洲的消费量？经济展望对轩尼诗在亚洲的消费量有什么影响？
- 新用途或新用户细分市场：能否使轩尼诗迎合单身青年市场和礼品市场等？
- 创新产品差异化：轩尼诗能否为频繁购买者建立高级俱乐部？
- 增加新产品线。轩尼诗的名称能用来推出新的 84 酒吗？
- 刺激非用户：能说服妇女试用轩尼诗吗？
- 刺激轻度使用者：能提醒消费者多喝轩尼诗吗？
- 提高每次使用量：能否增加每瓶酒的重量，以更高价格出售？
- 弥补现有产品与价格的差距 能引入新规格的轩尼诗吗？
- 创造新产品线要素 轩尼诗能引入新级别的白兰地酒吗？
- 扩大分销地区：轩尼诗的分销地区能扩展到泰国、缅甸和中国吗？
- 增加分销密度：能增加在亚洲销售轩尼诗的机场免税店的百分比吗？
- 增大分销陈列：能多向酒吧、夜总会和卡拉 OK 厅提供轩尼诗吗？
- 渗透替代品的阵地：能使消费者相信，轩尼诗比其他酒精饮料(如伏特加、啤酒等)更好吗？
- 渗透直接竞争者的市场：能使其他品牌白兰地(人头马、马爹利)的消费者信服和转向轩尼诗吗？
- 防御公司现有市场：轩尼诗能否使现有消费者更满意并保持他们的忠诚？





二、再定位应遵循的原则

企业在重新定位前必须要慎重考虑两个问题：

- 企业将自己的品牌定位从一个子市场转移到另一个子市场时所付出的全部成本有多大？
- 企业将自己品牌定在新位置上时营业额究竟有多大？

三、再定位的步骤

再定位与初次定位的步骤基本相同，不同的是它还必须找出原定位失误的原因以及原定位的合理因素。再定位是一个扬弃的过程，它否定产品原定位中不合理的因素，保留原定位中合理的因素。

（一）重新界定经营领域

在再定位之前，企业首先要做的是重新审视自己的经营领域。有一些领域的扩展是自己条件所不允许的，或是自己的弱项，企业则需考虑是否从该领域中退出。

当经营领域确定下来后，企业要考虑新进入的领域是否可以用同样的定位诉求来延伸，这样虽然可以省事，但效果不一定都好。索尼公司所开发的电器产品自然都可以沿用高品质、高新技术这一定位诉求来体现，但有些企业则不能盲目延伸。如菲利浦·莫里斯公司，他们以“米勒”形象成功地占领了蓝领啤酒消费市场后，用同样的基调进入香槟酒市场，但遭到惨败。“米勒”大众化形象优势恰恰成为高档香槟酒的劣势，其经营者的定位盲目延伸，企图简单地以“米勒”形象取胜，失败在所难免。

（二）重新选择目标市场

企业在重新审视经营领域之后，需要再重新审视产品进入的





目标市场。有的时候可能由于市场细分不够深入，企业目标市场过大，目标顾客的偏好不统一，产品以一个定位诉求进行宣传难以抓住所有目标顾客的心。这时需要在调查研究的基础上，根据消费者的需要、购买动机与爱好差异等将市场重新划分为不同类型的消费者群，每个消费者群即是一个细分市场。然后，进一步针对消费者需要和产品用途作深入的研究，重新确定一个细分市场或几个细分市场为企业的目标市场。

有时，企业可能实行了超细分策略，许多市场被过分细分，产品销售范围被限制，从而导致产品成本增高和利润水平下降。实际上，这是对市场细分化的一种误解，真正的市场细分化不是以细分为目的、为细分而细分，而应以发掘市场机会为目的。这时，企业可以将几个较小的细分市场集合起来，用提供较低价格或较普通的产品来吸引消费者，形成较大的目标市场。有些企业通过提供标准化产品，有效地满足了不同消费者的需求。如建筑公司推出由基本组件构成的可拆卸房屋，在房屋造价越来越高、消费者要求越来越复杂的情况下，获得了较大的成功。

（三）重新了解目标顾客的偏好

在确定目标市场之后，必须对目标消费群的偏好重新进行研究，以了解消费者最关心的问题以及潜在的没有被人发现的关注焦点是什么。例如，某家文具制造商生产一种办公用的胶水，一般胶水厂商宣传自己的产品一定是质量如何好、粘性如何佳的特点，而这家制造商用此诉求宣传后发现效果不大，因为很多消费者并不太关心胶水的粘度，只要符合一般粘度就可以了。于是，他们进一步挖掘消费者的心理偏好，发现消费者在使用时最讨厌把手弄脏，或胶水倒出来太多造成浪费的心理。因此，这家公司特别以不沾手及口红型（既实用又美观）等流行商品的特色为定位，推出“不沾手口红型胶水”，一炮而红，迅速走俏市场。





（四）重新分析竞争对手

产品投放市场后销售不畅的原因之一很可能是受到竞争对手的制约和影响。这就需要重新分析竞争对手，从而打开销售的裂缝。对竞争对手的分析主要包括：

- 基本条件：企业规模、资金水平、技术水平、技术装备。
- 产品情况：品种、质量、价格、产量等。
- 服务情况：售前服务、售中服务和售后服务。
- 市场占有率。
- 竞争对手发展新产品的方向。
- 竞争对手产品的定位诉求，是否为消费者所接受。

根据以上分析结果，重新采取相应策略和措施。如果竞争对手较强，就要及时改进产品质量和服务水平，甚至转移市场。

（五）重新确定定位诉求

当企业已了解目标顾客的偏好和竞争对手的情况之后，接下来就是根据自己的优势重新定位产品。这一定位可以从产品本身来考虑、可以从价格上来考虑、也可以从服务等其他方面来考虑。例如，从产品本身来考虑的话，可以从以下方面来寻找新的定位诉求：

- 现有产品的使用情况，可能产生何种新的用途，今后可向哪方面发展。
- 产品能给消费者提供什么新的附加价值需要。
- 产品的改良与创新。
- 产品现有包装如何，实用程度、美观程度与产品本身的配合是否协调，与产品的价值是否适应等。

再定位后，需从营销组合要求方面，整合各种营销传播工具，统一诉求内容，对再定位进行具体的实施。





第6章

展现汽车公关的魅力





案例：别克赛欧上市“SHOW”

一、项目背景

2000年下半年，上海通用汽车计划向市场推出一款小型家用轿车，该车的原型是来自于美国通用汽车公司旗下德国欧宝的一款深受市场喜爱的紧凑型轿车 - Opel Corsa B(可赛)车型。生产和销售紧凑型家用轿车是上海通用汽车进入另一个细分市场的重要步骤。

如何协助将这款紧凑型家用轿车成功推向市场？这款紧凑型家用轿车(后命名为别克赛欧)在沿用“别克”商标时，会不会造成“别克”原有品牌形象和定位的模糊？在市场和公众对紧凑型家用轿车没有足够认知的情况下，如何与市场上低性能的廉价车以及低价落伍的公务车区分开来？如何明确地传达出这款紧凑型家用轿车的优异之处？……这些都成为上海通用汽车所面临的挑战。

中国家用轿车市场的增长潜力使各家汽车厂商包括国际汽车巨头纷纷加快了研究、开发和生产家用轿车的步伐。如何在同样即将出世的竞争对手的包围下、在“乱花渐欲迷人眼”的宣传大战中脱颖而出，从产品、品牌塑造、价格等各方面占据主动的地位，也是必须关注的问题。

同时，上海通用汽车进入家用轿车市场必然会对现存的市场秩序带来极大的震动，触及现有品牌和厂商的利益，因此必然会受到实力强大的对手在各方面的阻击甚至是恶意攻击，因此对赛欧的声誉管理是一个比较关键的方面。

二、项目研究

首先，上海通用汽车公关部和哲基公关对今后3~5年的中国家用轿车市场的情况做了详尽的调查和分析：





国家在“十五”行业规划中提出要大幅度提高城镇居民汽车普及率，汽车将成为新的消费增长点。在此环境下，汽车进入家庭必将成为趋势。中国老百姓需要拥有的是真正高品质、新标准的家庭用车，这种高品质和新标准体现在经济的价格、完善的安全配置、卓越的性能以及舒适的驾乘感受等方面。在赛欧的公关过程中，一定要突出这一点。

轿车工业要发展，就必须进入家庭，而且轿车进入家庭的趋势，比人们预想的速度要快。目前中国的轿车当中，有40%是私人购买，将来这个比例还会以更快的速度发展。因此这一细分市场将是各个汽车厂家的必争之地。

在赛欧问世以前，中国的轿车工业和消费者都缺乏“紧凑型轿车”的概念。多年来，对家用轿车的定位一直处于争论状态。从前谈到家用轿车经常使用“经济型轿车”一词，但其“经济性”往往是片面地抓住其价格经济、使用成本经济，而忽略了车的驾驶性能，甚至牺牲车辆的安全性能。有的认为，只要有购买力，什么样的公务车、商务车都可以开回家，成为家用车；有的认为，家用车就是低价车，导致5万元以下的“工薪家用车”在市场频频亮相。消费者对买什么样的家用车也举棋不定：买廉价车，付款没有问题，就是对质量、安全放不下心；而“老三样”不仅车型显得落伍，价格不占优势，且安全气囊、ABS等配置更是作为“豪华装备”而需另外支付不菲的费用。这些，实际上是传统的卖方市场观念仍在作怪，反映了某些厂商对用户利益的漠视和对消费者尊严的忽视。

通用将赛欧与市场上现有的各类品牌家用轿车相比，从中找出赛欧的优势所在，作为下一阶段公关活动宣传的主要突破口。

“赛欧”是比较适合走入家庭的一种紧凑型轿车。从它的性能来讲，它已经具备了一些中高级轿车的配置，像ABS、双气囊、四门防侧撞钢梁等，另外它的排放达到欧洲2号标准，这都是当时国内所谓的经济型轿车所达不到的。它的制造工艺和上海





通用汽车制造别克中高档轿车的制造工艺是完全一致的，并共享同一个质量保证体系，但是它的价格在 10 万元人民币左右，非常有竞争力。同时，精明和理智的消费者也更关注厂商在售后服务和维修方面的承诺。

赛欧的问世以及它大力提倡的“性能价格比”概念，必将会对通用家用经济型轿车起到革命性的改变作用，它不仅体现在技术含量上，而且又能起到降低价格的带头作用，把“价格战”的恶性竞争导向“性能价格比”的良性轨道。赛欧很好地将价格经济、使用成本经济以及性能紧密结合，与国际上现行的紧凑型轿车的一系列指标完全接轨，创造了优良的性能价格比。

三、项目策划

上海通用汽车在赛欧的整个上市过程中为赛欧制订了详尽的公关策划。

首先，通用认识到一定要打破旧有的对家用轿车的错误认识，并唤醒用户的需求，使市场和舆论向着赛欧倡导的先进的方向发展，形成对落后者的压力，并为与这个细分市场的后入者之间的竞争建立游戏规则。

根据传播目标，通用拟订了以下公关策略：

- 以大量的，多角度的公关宣传迅速地树立赛欧提倡的“中国家用轿车新标准”，包括“性能价格比”、“10 万元概念”、“关注安全”等，占据竞争的主动。
- 建立与新闻媒体之间畅通的信息沟通渠道，并提供充足的信息来源以保证沟通的有效并避免信息的误传。
- 利用直接的传播活动，影响主要城市的新闻媒体和舆论领袖。
- 充分借助网络科技提供的传播手段，与二、三线城市





的媒体保持持续的沟通。

- 在赛欧从下线到上市的时间过程中,以“赛欧是为中国家庭量身订做的真正高品质、新标准的家庭用车”为主线,在不同阶段选择不同的热点话题,形成持续的关注。
- 建立预警和信息收集体制,关注市场和竞争对手的宣传诉求,避免遭受恶意攻击带来的损害。

同时,经过项目研究,通用从中提取出在公关上需要向公众传达的几点重要信息:

- 赛欧的诞生源自上海通用汽车“以顾客为中心”的理念,赛欧的开发、配置和价格完全是深入的前期市场调查的结果。
- 赛欧是为中国家庭量身订做的真正高品质、新标准的家庭用车,这种高品质和新标准体现在经济的价格(10万元左右)、完善的安全配置(ABS,双安全气囊,防撞杆等)、卓越的性能以及舒适的驾乘感受等方面。
- 赛欧源自欧宝深受欢迎的可赛车型,但“赛欧不是可赛”,赛欧的开发历经了3次市场调研,花费3000多万美金,进行了100多项代表20世纪90年代最新技术的改进,由国内最大最先进的泛亚技术中心完成开发。
- 赛欧首倡家用轿车“性能价格比”的概念,从而跳出此前国内家用轿车一味强调低价格进而陷入配置低、制造工艺水平低的怪圈。
- “赛欧”轿车与上海通用汽车别克家族一脉相承,都具有科技含量高、装备先进、安全舒适、以及优越的性能价格比等特征。这一车型的设计秉承了上海通用汽车一贯的高质量标准,并与别克原有系列车型共线生产,质量控制体系也与原有别克车型保持一致。





标准

赛欧选择在第二届上海国际工业博览会上进行首次亮相可以说是经过充分的准备和精心选择时机的共同结果。在上海工博会之前,上海通用汽车公关部和哲基公关已经完成了赛欧项目的宣传计划准备,完成了前期的媒体铺垫,以及统一了企业信息发布渠道和公关培训等内部准备工作,赛欧的亮相已是“万事俱备,只欠东风”。

第二届上海国际工业博览会无疑是一个聚集各方注意,尤其是媒体注意力的良机。当得知一直关心和主抓汽车工业的吴邦国副总理要出席工博会开幕式这一消息时,赛欧的参展最终被决定下来。

紧接着在不到 48 小时之内,一切准备工作都就绪了。新闻稿被迅速通过,标题确定为醒目的“开拓新天地、体验新生活、树立新标准——上海通用汽车年内下线‘赛欧’紧凑型轿车”,并初步公布了“基本型 10 万元”的价格和配置;准备了充足的赛欧照片;为外地记者准备了电子格式的图片文件,并提供了便捷畅通的下载渠道;准备就绪了媒体提问的答案;邀请新华社和中新社的摄影及文字记者并拟定了出席博览会的记者名单;在开幕当日的日报截稿时间之前,以统一的时间将新闻稿和图片发送出去,并马上进行确认工作。由于不断有记者要求提供更多的资料,工作一直进行到深夜……。

上海工博会开幕当天,显得有些“突如其来”的赛欧亮相的消息顷刻间传播到大江南北时,极具震撼力的价格和优美的产品外型令老百姓为之兴奋,赛欧一时成为了当天所有人谈论的话题。许多人拿着当天的报纸前往展会专门来看赛欧。在整个展会期间,赛欧几乎每天都是各家媒体重点谈论的话题。

赛欧的首次亮相取得了极大成功,成功地树立了由赛欧首倡的配置齐全的 10 万元家用轿车的标准。

在赛欧亮相前的准备工作中,尤其值得一提的是赛欧的命





名，为了避免在沿用“别克”商标时，造成“别克”原有品牌形象和定位的模糊，上海通用汽车很早就决定为这款紧凑型轿车创造一个恰如其分的子品牌，历经数月内部多次征集和讨论，最后采用了“赛欧”一名，缘起是采用英文“Sail”（航行）一词的音译，又具有多种联想意义。

（二）赛欧试车报告（2000年10月~12月）——与赛欧的第一次亲密接触

从赛欧下线到上市的这段时间里，读者对赛欧的信息渴求使赛欧成为许多媒体的重要报道任务之一。上海通用汽车公关部也收到了大量的相关要求。此时，如何合理地安排这些试车要求，如何平稳地组织有关赛欧信息有计划的发布，更为重要的是，如何将赛欧所倡导的安全理念（双安全气囊+ABS+四门防侧撞钢梁）、充沛动力、驾驶舒适等对中国家用轿车的全新定义通过试车活动使媒体和公众有一个完整和清晰的认识，都是通用需要解决的问题。

通用首先邀请了新华社高级记者李安定、《经济日报》李铁铮做为首批媒体代表试驾赛欧，随后又邀请了《中国汽车报》副总编吴迎秋等一批国内汽车新闻报道的权威人士来沪试驾，路线从上海市内前往水乡周庄，亲身体会赛欧在实际路况下的表现。整个试车过程极为顺利，赛欧在高速公路上的动力表现和优秀的操控性能，令这些多年来一直为轿车进入家庭而鼓与呼的资深记者们激动不已。随着试车文章的发表，又有更多的媒体对上海通用汽车表达了他们对试驾赛欧的热切要求。

上海通用汽车公关部和哲基公关根据不同媒体的特性，准备了适合他们的不同试车方案，这些分类包括：

- 专业汽车报刊和杂志。
- 大众传媒（平面类）。
- 大众传媒（电视类）。





专业性的汽车报刊和杂志，一般会要求对赛欧做比较专业和深入的试驾，尤其需要大量的数据，而且由于测试项目较为专业，对场地和设施的要求相当高；平面大众传媒更为注重普通车主对赛欧的直接感受，这些感受是较多感性认识的，同时大众传媒还要求新闻性更强的新闻线索和图片；而电视媒体则要通过镜头语言为电视机前的受众表现出赛欧的性能，要考虑画面的美观和生动活泼，并避免冗长单一的镜头，因此场地的选择也颇费心思。另外由于拍摄时间有限，更需要事先协助提供更多的录像资料。

试驾活动持续了将近 2 个多月，试车媒体包括新华社、《经济日报》、《北京青年报》、中央电视台《清风车影》、《深圳特区报》、《中国汽车报》、《汽车商报》、《汽车与你》、《汽车杂志》、《深圳汽车导报》、《汽车族》、《车主之友》等，以及汽车专业网站如“DIDIBABA·人来车网”、“中国汽车网”等。媒体的试车报告给赛欧以很高的评价，收集到的试车报告接近 20 篇，标题有《别克赛欧 小车第一车》、《劲力赛欧》、《赛欧大揭密》、《独家试驾：大家闺秀——赛欧》、《赛欧赛过欧宝》、《赛欧——披着羊皮的狼（形容动力强劲）》、《最新试驾小别克》、《便宜有好货》、《浦东测试初生赛欧》等，这些标题都十分瞩目，对读者具有极大的吸引力，达到了很好的传播效果。

（三）赛欧下线（2000 年 12 月 12 日）——为百姓造车，为百姓造福

由于赛欧首次亮相所取得巨大成功，在赛欧正式下线前，许多有关赛欧的话题便成为媒体关注甚至辩论的焦点。比如价格是如何制订出来的？配置是否合理？乃至赛欧与竞争对手下线的先后等等。

因此，在赛欧下线这一事件上，上海通用汽车公关部和哲基公关将发布的信息主题定在“为百姓造车，为百姓造福”上。





具体表述是：

赛欧的诞生源自上海通用汽车“以顾客为中心”的理念，赛欧的开发、配置和价格完全是深入的市场调查的结果。针对中国的使用条件和消费者的喜好，赛欧对原型车在造型、车身设计、内饰、底盘、动力总成、电气电子系统、空调等方面进行了100多项设计改进，使其更适合中国的使用条件和市场需求。

赛欧的下线仪式邀请了来自全国的150多位中外记者，对不能安排来沪的记者也做了妥善的安排，保证在信息传递上的完整和畅通。

在下线仪式上，首先放映了一段街头采访录象，给所有与会者留下了深刻的印象。这段录象是根据真实的街头采访和市场调查制作的，受访对象包括私企业主、教授、年轻恋人、白领、年轻女性、三口之家、台胞等各方面的人士，问题涵盖了公众对家用轿车价格、配置、外型、预计购车时间等方面的看法。在新闻正式发布之前，首先让中外记者聆听了来自公众的各种意见。因此，赛欧下线的主题信息以这种直观的方式迅速得到了新闻界的理解和接受，此后许多电视台在播出赛欧下线仪式时纷纷主动向通用索取并采用了这段录像。

新闻发布会上，上海通用汽车执委会成员真诚坦率地回答了多家媒体的提问。在新闻发布之后，通用安排所有记者分组参观上海通用汽车极为先进的柔性化生产线，让新闻记者亲眼目睹赛欧轿车和其他别克轿车不同车型在同一条先进的自动化生产线上共线生产的极富新闻性的场面。同时，哲基公关还事先拍摄剪辑了赛欧生产的各个环节的录象资料，提供给各家电视台做为素材使用，起到了很好的效果。新闻界认为上海通用汽车提供的资料极为翔实，为与公众的信息沟通起到了积极的作用。

通过这次公关活动，赛欧的定价和配置等信息再次得到了公众和新闻界的认同和接受，同时上海通用汽车“以顾客为中心”的理念也得到了进一步的实证和深化。





（四）媒体试车(2001年3月)——品质值得信赖，赛欧值得等待

赛欧下线后，初步公布了2001年上半年上市的时间安排。这是一个比较合理的上市时间。一般来说，新车在下线后需要半年到一年的时间来进行试生产和测试，并逐渐提高质量和产量。然而在2001年春节后，部分舆论将赛欧与某些KD生产方式的车型相比，提出了“赛欧为何迟迟不上市”的疑问。

上海通用汽车公关部和哲基公关对这种舆论进行了分析，认为这一方面固然是由于部分媒体对汽车这个行业固有的生产规律不熟悉和部分厂商有意炒作“上市”时间有关，但也表明了从下线到上市这段时间里，媒体对赛欧依旧保持着极大的关注。这实际上也代表了一部分预定赛欧的车主或关注赛欧的公众急切想见到赛欧、体验赛欧的心理。

虽然此前也有部分媒体对赛欧进行了测试，并发表了试车报告，但仍不能满足公众对赛欧信息的需求。因此，上海通用汽车公关部和哲基公关决定组织一次大规模的媒体试车活动，利用比较集中的新闻效应，使公众通过媒体获取更为翔实的赛欧性能资料。更为重要的是，要把赛欧从下线后到上市前这段时间所做的持续改进的信息向公众传达出去。为此，通用拟定了“品质值得信赖，赛欧值得等待”的主题，包括以下信息：

- 赛欧不是可赛，赛欧是为中国人度身打造的高品质家庭用车，在可赛的基础上历经了3次市场调研，花费3000多万美金，进行了100多项适合中国国情的改进。赛欧的开发过程，始终遵循“应用世界先进技术创新”、“符合中国人的消费习惯和中国实际使用状况”的两个原则。赛欧的性能由此胜过它的原型车，并决定了赛欧与KD方式生产的轿车的完全不同。





- 赛欧下线后，仍然在进行持续不断的试验和改进，同时严格控制零部件以及整车生产的质量，上海通用汽车不以牺牲质量为代价而获取短期效益。
- 公布赛欧目前的预订数量和赛欧的销售方法，并强调赛欧的营销将坚持上海通用汽车一贯的营销原则，坚决制止“炒车”现象。

在媒体试车之前，通用首先邀请了部分媒体代表采访了负责对赛欧进行改进和重新设计的泛亚汽车技术中心的总经理 Werner Paulus，副总经理张振华和负责赛欧动力总成设计的卓斌博士，力图从专家的角度对赛欧的研发过程和赛欧的性能做一个比较全面和权威的评述。这些媒体不仅包括传统的报纸和杂志，而且包括新兴的网络媒体。媒体主要提出的问题包括：

- 赛欧在原型车上做了哪几处比较重大的改进。
- 为何要进行这么多改进？其改进的原则是什么。
- 赛欧设计的具体过程。
- 赛欧设计成功的原因。
- 赛欧的市场定位。
- 是否考虑生产两厢赛欧？

可见在媒体大规模试车活动前，通用已经准备出了相当完备的赛欧研发资料。

同时，在媒体正式试车之前，通用邀请了专门从事汽车知识培训的专家做了一场为时两个多小时的多媒体汽车知识讲座，详尽地介绍了从发动机、汽车动力总成到安全气囊、ABS 以及赛欧典型的改进项目等各方面的知识。从而为媒体代表在实际体验赛欧的性能前，掌握关键的理论知识，与试车相印证。





这次公关活动一直注重突出受访者专家的权威角色，从而通过专家的力量较好地矫正了部分舆论由于不了解汽车固有生产规律而产生的某些误解。同时媒体代表也从理论和实践两个方面切实体会了赛欧所做的改进和出色的性能，起到了预期的传播作用。

大规模的试车活动需要大量的准备工作，尤其是场地、测试项目和安全措施的安排尤为重要。上海通用汽车公关部和哲基公关在这些方面的安排可称得上是井井有条。

(五) 北京国际博览会(2001年4月3日~6日)——首次亮相京城和上新浪网与网友交流

赛欧在北京国际博览会上的亮相，是赛欧首次离开上海在异地展出。尤其特殊的是：

- 这次参展仅展出赛欧一种产品，是赛欧的一次单独亮相。
- 国内家用轿车新军悉数到齐，同台竞技，包括夏利2000、上汽奇瑞、长安羚羊、南亚英格尔、海南马自达、吉利美日等。
- 北京是全国媒体最为集中的地方，影响力巨大。

因此，上海通用汽车事先制订了完整的公关方案，在先期派两位负责人前往北京，安排媒体采访和其他公关事项。由于准备得当，开幕式当天上午，北京最为重要的媒体，包括《北京日报》、《北京晨报》、《北京青年报》、《中央电视台》、《北京电视台-城际特快》、《北京电视台-北京特快》等均对上海通用汽车市场营销部进行了专访，并有30多家媒体进行了集体采访。在采访中，通用公司着重强调了赛欧所做的改进和出众的性能价格比。

同时，由于赛欧本身出众的外观和强大的新闻效应，在展会





现场可以说是观者如潮，致使主办者不得不出动武警维持秩序，整个展期赛欧成为了北博会最亮的亮点，与其他部分车型形成了强烈的对比。

开幕当天晚上，通用还安排上海通用汽车市场营销部销售负责人施弘，公关部黄华琼和《中国汽车报》副总编吴迎秋共同做为嘉宾在新浪网聊天室就赛欧的话题与网友进行直接交流。吴迎秋是汽车行业的权威和轿车进入家庭的主要推动者之一，与上海通用汽车的人员一起就赛欧的话题与网友聊天，无疑使话题更为开放和客观。这次为时 1 小时的交流，使得广大公众有了一次与上海通用汽车直接沟通的机会，无疑是一次传播的良机。同时，新浪网的聊天内容也被其他媒体所关注和转载。

（六）全国巡游(2001 年 3 月 ~ 2001 年 6 月)——与全国媒体及用户直面交流

从 2001 年 3 月到 6 月的“齐驾驭、共体验——别克家族试车会”全国巡游活动中，赛欧参加了别克全家族的全国试车活动，历经 30 个城市，几乎是每周去 2 ~ 3 个城市的密度。在这次活动中，赛欧巡游全国，与全国媒体及用户直面交流，接受他们的评头论足。同时满足各地公众目睹赛欧的强烈愿望，为上市做最后的准备。事实证明，这次直面交流帮助公众对赛欧有了更为准确的认知，避免了过高的预期或过低的评价，使赛欧的最初定位更加恰如其分。

（七）赛欧上市(2001 年 6 月 8 日)——把可靠的产品和售后服务带给消费者

历经了半年的预试生产—试生产—正式生产的过程之后，赛欧确定了 2001 年 6 月 8 日的上市时间。而在此之前，媒体已经对赛欧的上市价格、上市时间和首批上市数量做了多种猜测，形成了公众强烈的期待心理。由于赛欧在全国各地将同一时间上





市，因此上海通用汽车公关部和哲基公关充分地调动了上海通用汽车各地经销商的力量，事先进行了完整的信息披露资料和上市活动方案准备。

这次赛欧上市所要传达的信息包括：

- 上市价格，信守承诺。
- 把可靠的产品和售后服务带给消费者，强调历经半年的改进和试生产，赛欧严格遵照上海通用汽车新产品启动流程，经过了“预试生产—试生产—正式生产—上市”的严谨制造及审核过程，质量和服务值得信赖。
- 首批赛欧车主是谁？

6月1日，上海通用汽车首先发布了赛欧三种不同配置的价格，并公布了6月8日的上市时间。新闻稿的标题定为：“信守价格承诺，提供可靠服务，赛欧练半年内功六月起全国上市”，明确和完整地表达了所需传递的信息。这次新闻发布及时回答了此前对于赛欧上市的种种猜测，并且极大地调动了媒体和公众的热情。同时，对赛欧三种不同配置的价格的公布，着重强调了对在下线仪式上上海通用汽车对价格所做的承诺的兑现。

6月8日，赛欧上市当日，各地重要媒体均对此做了详尽的跟踪报道。此前上海通用汽车会同各地经销商已经对首批车主的资料进行了完整的收集和整理，极大地帮助了新闻界的采访工作。当日，各地的上市情况被迅速反馈到上海，在对各地上市活动、图片以及车主受访内容整理之后，这些信息又被发送到各地的新闻记者手里，帮助他们更为全面地了解赛欧上市的全貌，并且提供了大量的新闻线索和素材。

赛欧的上市活动还邀请了两家门户网站和两家汽车专业网站进行追踪采访和滚动播出，再一次地充分发挥了新兴媒体独有的即时性的特征。





整个当日活动报道的重点落在首批赛欧车主是谁的问题上，通过对一个个活生生的赛欧车主购车故事以及他们对赛欧的由衷评价，使公众看到了更为可信的赛欧。

(八) 上海国际车展(2001年6月18日~24日)——别克满足每一族

两年一度的上海国际车展，是赛欧整个上市公关策划的最后一个环节，距离2000年10月24日的首次亮相，正巧是8个月的时间。配合本次车展别克轿车“别克满足每一族”的主题，赛欧和其他别克轿车以及多功能商务公务旅行车一起，向邀请与会的100多家媒体代表展现了别克家族产品不同的明确定位。至此，赛欧上市活动告一段落。

五、公关评估

赛欧上市的公关策划，始终贯穿了以下的逻辑过程：

- SGM的理念：以客户为中心，以市场为导向。
- SGM的做法：不断适时推出性能价格比优秀的、适合中国用户使用的轿车。
- 对加入WTO，迎接国际竞争的有力回应。
- SGM Vision成为行业领先、具有国际竞争能力的汽车制造企业。

赛欧上市策划的整个过程，可以说创下了国内公关行业的几个记录：

- 历时8个月，时间跨度之长十分罕见。
- 在此过程中，收到的赛欧新闻剪报数以千计，几乎全国所有媒体(专业性太强的行业媒体除外)对赛欧都有提及。
- 整个宣传过程中，总共接触的新闻记者超过600人。





- 撰写和发布了 12 篇新闻稿，历次新闻发布的见报率均在 90% 以上，并且新闻报道突出了宣传的主题。
- 赛欧成功奠定了中国家用轿车的基本定义，结束了此前长达数年的有关家用轿车的大讨论，并使“注重安全性”和“注重性能价格比”成为同类厂商的共识。
- 赛欧在没有投入一分广告的情况下，订单已经突破了 16000 份，并在不断上升。
- 由 2000 年赛欧下线引发的中国家用汽车热潮，使得 2000 年被媒体称为“中国家用轿车元年”。

在长达 8 个月的过程中，赛欧始终处于传媒和公众的注意力中心，在这种情况下，赛欧的优点和缺点无疑都会被成倍的放大。如何向公众传达一个真实可信的赛欧，并帮助这一年轻品牌迅速成为中国家用轿车的领导品牌，使赛欧倡导的理念为公众和同行所接受，确实给通用以很大的挑战。在这个案例中，通用体会到公关传播应该成为企业产品战略及市场战略的有机组成部分，需要严谨周密的策划，精确的实施及各个部门的通力合作。不同阶段信息的收集、汇总、分析及传播对公关推广的成功也至为重要，尽管通过巧妙的策划可以迅速地吸引公众的注意力，但通用更愿意指出的是：了解并精心准备通用所想传递的信息；保持与媒体和公众畅通的信息沟通渠道；迅速应变、及时调整既定策略与公关推广的步骤，才是赛欧上市公关成功的关键，也更为接近公关的本意所在。

（资料来源：上海通用汽车有限公司、上海通用汽车公关部、哲基公共关系公司）





专论：系统公关才是正点

公共关系(Public Relation)是指企业为改善与社会公众的关系，促进公众对组织的认识，理解及支持，达到树立良好组织形象、促进商品销售的目的的一系列促销活动。公共关系不是计划经济、自然经济条件下走后门、拍马屁的“关系学”，而是以“人和”为目标，努力塑造良好的企业形象的一门重要的科学。孟子曾说：“天时不如地利，地利不如人和。”人气旺则企业兴，因此，经营者应该在公共关系上大加努力。

经营者应该把40%的业务用于公共关系。也许很多总经理对此大感意外，他们认为：“让几个小姐去搞公共关系不就得了吗？还用得着我花那么多精力？”这恰恰说明人们对公共关系的认识还有相当大的误区。

这些错误认识主要表现在：

- 公关光图热闹，只花钱，不赚钱。其实成功的企业公关既能赚钱，而且能为企业增值。
- 公关无所不能，包治百病，公关只是在传播方面起一定作用。
- 公关就是包装。其实公关是以事实为依据的，不能改变事实。
- 公关就是媒介关系。实际上媒介关系只是公关的一种战略手段。
- 对媒体投入了，就应该有报道，否则就不算成功。这种观点在很多企业的公关人员当中是很普遍的。但事实上新闻报道应该以事实为基础，以新闻价值为依据。所以，发通稿已经不是非常时兴的做法，应该根据不同的需要做出相应的行为。
- 认为公关是公关部的工作。公关并不意味着孤军奋战，公关部需要全公司的协助。





按系统论的观点，企业公关活动的实质是企业对内对外方方面面各层次的系统进行信息整合的过程，公共关系作为一种特殊的管理功能与活动，具有以下的基本特征：

- 公众性。公共关系的出发点是公众，中心也是公众，所以，公共关系具有公众性。
- 双向性。实现公共关系的目标的主要手段是信息的传播与反馈，即信息的双向传递、交流，是组织营造良好公共关系状态的主要手段。因此，公共关系具有双向性。
- 主动性。在公共关系中，公众一方处于相对被动的地位，关系调节的主动权要有社会组织来掌握。因此，公共关系具有主动性。
- 真实性。开展公共关系必须以事实为基础，“说真话，讲实情”是公共关系理论的基本思想。
- 互利性。社会组织与公众之间关系的基础是利益的相关性。可以说，公共关系实质上是社会组织与公众的一种利益关系。因此，公共关系遵守与公众互利互惠，共同发展的原则。
- 长远性。公共关系是组织的一项长久性的工作，在利益上，公共关系着眼与长远利益。因此，公共关系具有长远性。

因此，一项成功的公关活动至少要有以下几个要件，甚至是缺一不可。

一、调查研究

企业通过调研，一方面可了解有关公众对企业实施政策的意见和反应，并反馈给高层管理者，促使企业决策做到有的放矢。





另一方面，又可将企业领导者意图及企业决策传递给公众，使公众加强对企业的认识。

二、确定公关目标

确定目标是公关策划的首要内容，没有目标一切都无从谈起。公关目标体系包含不同类型的目标，一般有以下几类：

- 矫正性目标：这是改变公众对企业的印象、成见或看法的目标。
- 建设性目标：这是指在创办改制联合时或在技术经济发展过程中，为争取更多的公众，树立企业形象而设立的公关目标。
- 一般目标：这是根据公众的要求、意向观念或行为的统一性而制定的目标。

三、选择公关对象

公关活动的对象是具体的公众，而公关问题的起因主要是没有处理好企业与公众的关系。公关就是要缩短企业与公众的距离，而选择目标公众对象是为目标达成所设立的条件。所谓公众是指与特定的公关主题相互作用的个人、群体或组织的总和。他们具有以下5个特点，即群体性、共同性、多样性、变化性和相关性。如何选择公关对象对一个企业来说是非常重要的，所以在选择对象时要根据自己的目标，划分重要公关对象和一般公关对象；收集公关对象的各种信息；分析公关对象的活动规律等。

四、制定行动方案

在公共关系的目标和对象确定之后，就要制定具体行动方案。一项重大的公关活动在具体实施中，都是由一定的主题和体现主题的项目组成，由一定的策略指导，并在一定时机执行，才是一个活动的整





体。在制定行动方案时,要考虑四个方面的因素:主题、项目、策略和时机。制定行动方案的具体步骤应该是:先设计好公关活动的主题,再确定具体的公关活动项目和公关策略以及对公关活动最佳时机的选择和把握。公共关系的主要方法有以下几种:

- 密切与新闻界的关系,吸引公众对某人、某产品或某服务的注意。
- 进行产品宣传报道。
- 开展企业联谊活动。
- 咨询协商。
- 编写案例、经验。
- 事先了解设计师、建筑师、工程师、采购代理商以及有权决定规格的购买者的态度。
- 信息反馈。
- 广告合作。
- 安排特别活动。
- 支持相关团体,赞助相关的活动。如与体育运动相关的健力宝饮料,李宁运动服就经常赞助某些体育比赛。
- 处理顾客抱怨。

五、编制活动预算

对所需人力物力财力的货币反映,是策划的一项重要内容。它包括行政开支(人工报酬、管理费用、设施材料费用)和项目开支(如赞助费、调研费、场地租用费、接待费等)。

确立公关活动预算总额的方法有4种可供选用,即业务结算法、实际结算法、量入为出法和目标先导法。

六、评估公共关系结果

评价的指标可以包括:第一,曝光频率。衡量公共关系效果





的最简易的方法是计算出现在媒体上的曝光次数。企业同时希望报上有字，广播有声，电视有影。第二，反响。分析由公共关系活动而引起公众对产品的知名度、理解、态度方面的变化，调查这些变动前后的变化水平。第三，如统计方便，销售额和利润的影响是最令人满意的一种衡量方法。





第7章

促销！促销！—— 提升业绩的利器





引 言

促销(Promotion)是指企业通过人员推销或非人员推销的方式,向目标顾客传递商品或劳务的存在及其性能、特征等信息,帮助消费者认识商品或劳务所带给购买者的利益,从而引起消费者的兴趣,激发消费者的购买欲望及购买行为的活动。

促销本质上是一种通知、说服和沟通活动,是谁通过什么渠道(途径)对谁说什么内容,沟通者有意识地安排信息、选择渠道媒介,以便对特定沟通对象的行为与态度进行有效的影响。这种沟通说服有几种途径:一是雄辩式说服,讲话人首先以其人格博得听众的信赖感,再激起听众的情感以取得信任,列举鲜明的证据诱发需求;二是宣传式说服,最早是以组织为主体来获得别人的支持。用语言、文字、气氛和事件等来争取支持者;三是交涉式说服。指一方的交涉代表与另一方的代表相互进行拉锯式谈判以取胜对方,企业在市场营销活动中常用的是劝诱策略,非极端条件下不用威胁策略。

威廉·斯坦顿研究认为:在不完全竞争的条件下,“一个公司利用促销来帮助区别其产品、说服其购买者,并把更多的信息引入购买决策过程。用经济学术语来说,促销的基本目的是改变一个公司的产品的需求(收入)曲线的形状。通过运用促销,一个公司有希望在任何一定价格的条件下,增加某种产品的销售量。它还希望促销会影响产品的需求弹性。其目的在于:当价格提高时使需求无弹性,当价格降低时使需求有弹性。换句话说,企业管理者希望当价格上升时,需求数量下降很少,而当价格下降时,销售却大大增加。



案例一：“野马”驰骋市场

1964年，著名的汽车大王李·艾柯卡，为福特汽车公司推出的新产品“野马”轿车，取得了轰动一时的成功，2年内为福特公司创造了11亿美元的纯利润。当时，购买野马车的人打破了美国历史的纪录，在不到一年的时间里，野马汽车风行整个美国，各地还纷纷成立野马车会。为什么野马汽车如此受人欢迎？这与其独特周密的促销策划是分不开的。

福特公司在正式推出“野马”轿车之时，采用了多种多样具有轰动效应的促销手段，真可谓奇招迭出，一鸣惊人。

“野马”汽车正式投放市场前4天，公司邀请了报界100多名新闻记者参加从纽约到迪尔本的70辆“野马”汽车大赛，这些车飞驰700公里无一发生故障，证实了野马车的可靠性。于是，几百家报纸都以显著的位置热情地刊出了关于“野马”的大量文章和照片。表面上看，这只是一次赛车活动，实际上是一次告知性广告，它使“野马”成为新闻界的热门话题。

在“野马”车投放市场的当天，福特在2600种报刊上登了全页广告，并在数家电视台播出广告短片。广告使用了所谓的“蒙娜·丽莎”手法：一幅朴素的白色“野马”在奔驰的画面，注上一行简单的字“真想不到”，副题是“售价2368美元”。由于公关经理的努力，新车照片同时出现在《时代》和《新闻周刊》封面上，这两大杂志具有惊人的宣传效果，以至艾柯卡后来回忆说：“《时代》和《新闻周刊》本身就使我们多卖出10万辆！”

福特公司还在美国15个最繁忙的机场和从东海岸到西海岸的200家假日饭店的门厅里陈列了“野马”。公司选择最显眼的停车场，竖起巨型的广告牌，以引起消费者的注意，激发人们的购买欲望。





同时，福特公司向全国的小汽车客户直接寄发几百万封推销信，这既达到了促销的目的，也表示了公司忠诚为顾客服务的态度和决心。

此外，公司大量上市“野马”墨镜、钥匙链、帽子、“野马”玩具车，甚至在面包铺的橱窗里也贴上广告“我们的烤饼卖得像‘野马’一样快。”

由于从选定目标市场、产品设计到销售野马车的各个环节，福特公司均作了一系列精心的策划，使野马汽车获得了汽车销售史上的巨大成功，其订货单源源而来。到1965年4月16日，即野马诞生一周年的时候，已经总计售出418812辆，创下了福特公司的销售纪录。

案例二：奇瑞——成功促销如虎添翼

上汽奇瑞建厂于安徽芜湖，它是中国轿车业的又一个奇迹，也属于“无心插柳柳成荫”的一个“另类”。雍容的外形、可靠的质量、平实的定价，让奇瑞销售火爆得一发不可收拾，几乎每个月都以50%的幅度递增，累计销售4万台，创造中国轿车单一车型上市当年销售之最。在有企业掀动价格大跳水，众企业无奈中纷纷降价迎战，奇瑞竟没有跟风，价格不降而销量大涨，并不断推出升级版，创下月销售5000辆，进入车型销量前五名。而之所以创下这一成绩，其中有一个重要的原因就是出色的促销活动策划。

一、多样化的促销活动

奇瑞公司销售实行特许经销制，经营场所按统一要求建设，提供整车销售、售后服务、备件供应、信息反馈“四位一体”服务。“服务无边，满意有度”。奇瑞公司自诞生之日起就把这一理念贯穿于服务当中，继“送清凉”、“真情回报全国人民”



活动之后，上汽奇瑞又推新举措，即“送温暖，迎新年，奇瑞真情服务再行动”全国大行动。

为使奇瑞车主能够度过一个温暖的冬日，在活动期间，对奇瑞车进行以暖风检查为重点的全面检修工作；新增南北通用、冰点 - 40 的变速齿轮箱；东北、西北、内蒙地区、北京等地 2001 年购买的奇瑞车免费更换冰点 - 45 冷却液。并采取各种形式与客户代表座谈等，沟通联谊，听取客户意见，改进工作。此次活动历时一个月，涵盖全国各大城市，作为奇瑞公司献给全国消费者的 2002 年新年礼物。

二、是服务也是促销

在服务上，奇瑞出台了许多新的政策，把“2 年 6 万公里”的质量担保期延长到所有老客户，并派出百位专家赴全国 95 个城市进行“真情回报，奇瑞迎春服务大行动”，赢得消费者好评。2001 年在奇瑞公司举办的“驾奇瑞，黄山行”活动使客户产生了信任感，愿意宣传奇瑞，向自己的亲朋好友介绍购买奇瑞车，最多的客户推介了十几辆。“亲情推介”在奇瑞的整个销售中占有很重要的地位。据介绍，奇瑞 2001 年 12 月前没有在电视上做过正式的广告，二万多台销量中的大部分都是靠口口相传实现的，很多客户开奇瑞车，觉得还可以，就介绍给自己的亲戚朋友。“因为他们用得还可以，还满意，他们不会害自己的亲朋好友”。在奇瑞的客户档案中，有 1162 个家庭拥有 2 辆奇瑞车，购买 3 辆的有 212 个家庭，亲戚朋友一共有 4 辆奇瑞车的家庭就占 63 个。最多的一个大家庭拥有 14 辆奇瑞车！据统计，通过“亲情推介”销售的车辆总数达 1838 辆，约占销量总量的 5% 左右，这种趋势还呈持续上涨的态势。用服务赢得客户，赢得市场，奇瑞无疑是精明的。

奇瑞一起步就十分注重服务网络的建设。经过近 10 个月的努力，奇瑞公司初步建立起了细致而庞大的经销服务网络，在全





国除港、澳、台之外的所有地区建立了 150 多家四位一体的经销服务点。

奇瑞人把 2002 年确定为“服务年”。因为，他们认为，当价格竞争逐渐平息，产品利润趋于合理后，销售网络的建设，服务质量的提高，将是下一步市场竞争的焦点和核心。对客户来说，购买只是一时的行为，而购买后的使用才是长期行为。其实，早在奇瑞上市之初就把服务工作放在了首位，提出要做“汽车界的海尔”，向客户提供“保姆式服务”，在产品质量不断提升的同时，下大力气做好服务工作。在产品投放市场一个月后，他们就迅速成立了 800 电话 24 小时免费服务热线，安装了全国联网的用户信息软件管理系统；制订了各种服务政策；开展了一系列活动，把服务放在重中之重的地位上。他们学习发达国家“以人为本”的服务理念，打造“奇瑞服务”品牌，为消费者提供全方位、高质量的服务。

奇瑞的具体措施主要是，一方面利用经济杠杆提高经销商、服务商的服务水平和服务质量，加大考核力度，采取末位淘汰，预计每年的淘汰率在 5% 左右；另一方面出台了新的保护消费者权益的措施，即兼顾出租车和私家车、公务车共同利益的质量担保，出租车为 1 年或 10 万公里（以先到者为先），私家车与公务车为 2 年或 6 万公里。此举不仅为客户节约了维修和保养的费用，而且还提高了车辆的使用效果和寿命，更重要的是客户得到了一份有力的心理保障。奇瑞人表示，他们要精心打造“奇瑞服务”品牌，让奇瑞的客户不仅享受到“与世界接轨”的价格，还要享受到“与世界接轨”的服务，解决客户在使用过程中的各种问题。

三、正确的促销观——不轻易跟风降价

对奇瑞而言，最难过的日子是 2001 年 11 月底到 2002 年 1 月初，跳水声不断的车市一派热闹。价格与销量是一对孪生兄弟，彼此依



存。奇瑞的价格也受到多方质疑,到底降还是不降?选择不降价,在外界看来,奇瑞走得是一步险棋,而奇瑞的上层则信心充足。如今,2002年已过去三个月了,奇瑞取得了丰硕的成果,截止3月25日,共销售9637台,完成全年销售目标的20%,市场占有率由去年底的3.9%上升为4.2%,并呈上升趋势。回顾过去,当初的奇瑞决策者的决策出发点是什么呢?他们认为——

(一) 定价不准,随意降价涨价都是对客户不负责任的表现

奇瑞的领导层认为价格的制定和实施是一个系统工程,价格的制定应以成本和市场为导向,应做到价格合理。一旦价格确定,厂家就有责任保持恒定性,否则就是对客户的不负责任。2002年初的降价潮使很多客户第二天早上发现与自己一模一样的车居然降价一两万。同样的产品,万余元的价格差,让客户怎么受得了!有的品牌一而再,再而三降价,让客户对其失去信心,买了它,说不定明天就少几千元,谁有那么好的心理承受力!厂家有责任对客户负责,让客户真正感到自己购买到的是一件物有所值并且价格稳定的产品。

(二) 奇瑞不具备降价的条件

分析一下降价类的汽车不外乎以下几类:一种是清除库存,要降价;一种是车型太老,市场反应不好,要降价;一种是初期定价不准,价格大于价值,降价是必然之路,要降价;还有,本来就是以低价位抢占市场份额,失去了价格就失去绝对优势的产品等。而奇瑞是一个新兴的产品,不存在车型太老的清除库存的问题,又选择了一个合理的且有巨大市场潜力的市场定位和价格定位。所以奇瑞没有降价的理由,也不具备降价的条件。

(三) 提高性价比仍是今后努力的方向

奇瑞既然不降价,那么在产品价格趋同的今天,如何争取尽





可能大的市场份额呢？不降价并不代表原地踏步。奇瑞的领导层认为：提高性价比仍是奇瑞的努力方向，为消费者提供高性价比的产品应是所有厂商努力的方向和竞争的砝码。因此，奇瑞大概是国内对市场反应最灵敏的厂家之一了，它迅速吸收消费者的意见和建议，开发出消费者喜爱的产品。2002年3月中旬奇瑞推出的新轿车一改过去的“小眼睛”，晶钻式大灯使整车熠熠生辉，顾盼有神。雾灯、转向灯、倒车灯三位一体，颜色自然浑成。再加上点睛之笔的车身亮条，整车更显动感十足。除此之外，奇瑞还对内饰、后备厢及其他各项进行了许多改进。总而言之，提高性价比是奇瑞发展动力之一。

（四）重要的是用服务来推动品牌建设

“做汽车界的海尔”是奇瑞努力的方向之一，并已列入其发展日程中。同档次轿车之间的科技含量的差异性并不是很大，即使某种车型有若干较先进的装备，也可以通过技术引进化为已有。但服务却是一个软性的指标，服务理念、服务态度、服务技术等并不仅仅只靠资金的调动就能实现，而良好的服务是对客户最大尊重。因此，奇瑞把服务放在全部工作的重中之重，希望能够在不久到来的服务战中领先一步。奇瑞现在一方面出台很多服务政策，同时也进行和策划了很多服务活动。另外，还加大对各级服务站的管理与培训，资助其提高硬件设备。并在全厂进行一系列的服务知识培训和讨论，力图在激烈的市场竞争中，用服务推动品牌建设，进行促销。





专论：汽车促销决策的制定

促销组合指履行营销沟通过程的各个要素的选择、搭配及其运用。促销组合的主要要素包括广告促销、人员促销和销售促进以及公共关系。如何优化促销组合？如何对其进行选择、搭配、有效地运用？这就要求必须考虑这样几个因素：预算选择、产品选择、策略选择、购买阶段选择、生命周期选择等。

一、促销的基本策略

消费者购买阶段一般有 4 个阶段：

- 知晓阶段。促销组合的次序是广告，销促，人员推销。
- 了解阶段。促销组合的次序是广告，人员推销。
- 信任阶段。促销组合的次序是人员推销，广告。
- 购买阶段。促销组合的次序是人员推销为主，销售促进为辅，广告可有可无。

不同的促销组合形成不同的促销策略，诸如以人员促销为主的促销策略，以广告为主的促销策略。从促销活动运作的方向来分，有推式策略和拉式策略两种。

- 从上而下式策略(推式策略)。推式策略中以人员促销为主，辅之以中间商销售促进，兼顾消费者的销售促进。把商品推向市场的促销策略，其目的是说服中间商与消费者购买企业产品，并层层渗透，最后到达客户手中。





新产品或更新设备。引导客户改变购买习惯，或培养客户对本企业的偏爱行为等。其方式可以采用：

- 赠送。向消费者赠送样品或试用样品，样品可以挨户赠送，在商店或闹市区散发，在其他商品中附送，也可以公开广告赠送，赠送样品是介绍一种新商品最有效的方法，费用也最高。
- 优惠券。给持有人一个证明，证明其在购买某种商品时可以免付一定金额的钱。
- 廉价包装。是在商品包装或招贴上注明，比通常包装减价若干，它可以是一种商品单装，也可以把几件商品包装在一起。
- 奖励。可以凭奖励券买一种低价出售的商品，或者凭券免费以示鼓励，或者凭券买某种商品时给一定优惠，各种摸奖抽奖也属此类。
- 现场示范。企业派人将自己的产品在销售现场当场进行使用示范表演，把一些技术性较强的产品的使用方法介绍给消费者。
- 组织展销。企业将一些能显示企业优势和特征的产品集中陈列，边展边销。

（二）针对中间商的营业推广(Intertrade Promotion)

目的是鼓励批发商大量购买，吸引零售商扩大经营，动员有关中间商积极购存或推销某些产品。其方式可以采用：

- 批发回扣。企业为争取批发商或零售商多购进自己的产品，在某一时期内可给予购买一定数量本企业产品的批发商以一定的回扣。
- 推广津贴。企业为促使中间商购进企业产品并帮助企业推销产品，还可以支付给中间商以一定的推广津贴。





- 销售竞赛。根据各个中间商销售本企业产品的实绩，分别给优胜者以不同的奖励，如现金奖、实物奖、免费旅游、度假奖等。
- 交易会或博览会、业务会议。
- 工商联营。企业为中间商分担一定的市场营销费用，如广告费用、摊位费用等，以建立稳定的购销关系。

一个企业在运用营业推广时，必须确定目标，选择工具，制定方案，实施和控制方案，及评价结果。制定营业推广方案应该包括这样几个因素：

- 费用。营销人员必须决定准备拿出多少费用进行刺激。
- 参加者的条件。刺激可以提供给任何人或选择出来的一部分人。
- 营业推广措施的分配途径。营销人员必须确定怎样去促销和分发促销方案。
- 营业推广时间。调查表示：最佳的频率是每季有3周的促销活动，最佳持续时间是产品平均购买周期的长度。
- 营业推广的总预算。

对营业推广方案实施的期限包括前置时间和销售延续时间。前置时间是从开始实施这种方案前所必须的准备时间。它包括最初的计划工作、设计工作以及包装修改的批准或者材料的邮寄或者分送到家；配合广告的准备工作和销售点材料；通知现场推销人员；为个别分店建立地区的配额；购买或印刷特别赠品或包装材料；预期存货的生产及存放到分配中心准备在特定的日期发





放。销售延续时间是指从开始实施到大约 95% 的商品已经到达消费者手里所经历的时间。

限于篇幅，在此对营业推广不做过多的论述，另外，促销的另一个重要工具就是公共关系，而这一点我们在赛欧案例有已有详细论述，在此不再赘述。





第8章

打出汽车业的服务牌





案例一：一汽-大众——服务让人性重新回归

现代科学技术的突飞猛进，特别是电子技术、信息技术的超高速发展，全面改变了现代人类的生存环境和空间。在工业文明的进程中，技术趋同、功能微分、市场细划、经济一体已经成为世界一个不可逆转的大趋势。在这个技术的魔刀似要削平万物的时代，惟有一个要素让我们彼此区分，这就是永不重样的服务。只有服务才会因人而异，只有服务才能让提供者与受用人的关系生辉。

有人曾断言，21 世纪的世界经济是一个出售服务的经济。

中国轿车工业目前好像是处在一个品牌辈出的时代，然而，在每一个品牌推出的背后都有波澜不惊的底牌。毫无疑问，随着中国入世后的进程，中国轿车市场将在 3~5 年间被瓜分完毕。换言之，中国轿车市场将很快被国际轿车工业格局格式化。而这之后的市场消长将在精益销售、渠道和服务竞争上见分晓。据一汽-大众销售有限责任公司介绍，国际销售潮流在 4 个方面已经出现历史性的变化，即产品概念正在被需求取代；价格概念正在被成本取代；渠道概念正在被方便取代；促销概念正在被沟通取代。而这一切的变化都与越来越细化的服务有关。毋庸置疑，国际潮流的一切都在指向一个趋向——精益服务。可以断言，一个全新的服务世纪已经到来。

正是在这样一个历史大背景下，一汽-大众拟定启动重大的人性化售后服务工程。

一、用环境与硬件推进服务

人人都能想象出布点与客户维修方便性相关联。很显然，布点越多，对客户接受服务就越方便。当然，服务站能否健康运营又与轿车的保有量有关。布点少了，客户维修不方便是肯定的；布点多了，服务站的经营效益肯定上不去，那么我们不难想象，





一个连续亏损的服务站怎能为客户提供良好的优质服务。

据企业自身提供的数据，上海-大众在全国的服务站总数已超过 500 家，用车保有量大致在 150 ~ 160 万辆左右；神龙富康的服务站总数已超过 400 家，但富康车在全国的保有量大致在 15 ~ 20 万辆左右；一汽-大众在全国服务站总数有 330 家左右，捷达车在全国的在用车保有量在 40 万辆左右。从每个服务站拥有轿车的基数上看，富康车每 500 辆车就有一个服务站，其次是捷达，每 1200 辆车拥有一个服务站，最后是桑塔纳，每 3300 辆车才拥有一个服务站。

在配件供应方便性方面，据来自企业自身的材料，桑塔纳在全国有 3 大配件中心，即上海、广州、天津；捷达在全国有 4 大配件中心，即长春、北京、广州、西安；而富康和夏利在全国都只有一个配件中心。可见，配件供应的方便性，捷达第一。

按一汽-大众决策层对其营销服务渠道建设的最新理解，所有特约服务站应当是四位一体（销售、维修、配件、信息反馈）、形象统一的。其中形象是实施一汽-大众人性化售后服务的一片天空。按一汽-大众人的说法，存在决定意识。承袭于德国大众系列的这样一种由伞状龙骨支撑，三面由落地玻璃装成的斜顶式大厅，本身就具有极大的开放性和包容性，犹如一个阳光普照的鲜活超市，每一个进去的人都会得到自己想要的货物。一汽-大众人要在这样一个环境中营造一个共享、互动、交流、沟通、亲情的全新氛围。传统的柜台式格局被否决了，取而代之的是茶座式开放接待独立桌。大厅中新增了儿童游乐区；封闭式的休息室也改成为透明的玻璃隔离墙，车主坐在休息室就能对整个机修车间的现场一览无余。

在沈阳市大东区东陵西路所属的汽修一条街上，惠华汽车销售服务有限公司的两个服务站——奥迪 A6 服务站和捷达服务站已成为一道独特的地区风景线，可谓在整条街上傲视群雄。每天夕阳西下之时，站前广场华灯绽放，竟成为当地群众自动聚集、





休闲纳凉的好场所。赵显峰认为，极富亲和力的展厅前脸，极具人性化的内在布局结构，不停息地向外散发一汽-大众浓烈的企业文化氛围。

沈阳中联汽车服务有限公司是一汽-大众属下的一个集休闲娱乐多功能为一体，独具一格的特约服务站。因地处沈阳闹市，为增加司机等候时的休闲乐趣，该站在客户休息区的基础上，拓展出了一个司机俱乐部，添置游戏机、足球机、健身房、卡拉OK屋，台球、乒乓球等若干娱乐场所。更有意思的是俱乐部还专门为旅途劳顿的司机开有桑拿洗浴室……全部免费为司机开放。中国有句古话叫“无利不起早”，对沈阳东联汽车服务有限公司而言，所有这些为消费者的真情设计和良苦用心都得到了丰厚回报。服务站于1999年9月正式开业，其修车量为15台/天。到2001年，已保持着不少于120台/天的高水平，这一维修量在全国也是名列前茅。

其实，按一汽-大众汽车有限公司的整合营销战略，所有经销及服务商的形象建设在其等级评定，返利政策等方面占有很大的比重。通过对21个服务站的走访，有一个共同的感觉：即销售服务商那种全新形象的、销售服务国际化的建设实施，使得企业犹如乘坐上了一架高性能客机，它将带动企业自己和一汽-大众品牌在销售服务方面的全面提升。

尽管任何一个国际化销售服务形象建筑的综合投资都在1000万以上，但大部分一汽-大众品牌的销售服务公司都在竭尽全力筹集资金向这条起跑线集结。因为对大部分老服务站而言，他们已经明显感觉到一汽-大众品牌在硬件要求上对自己的威逼。一个借新形象带动服务的良性互动循环正在一汽-大众销售服务体系中形成。

二、一项小测试

北京一家市场调查公司对客户做了一次体验测试，以电话模





拟情景测试为主，其实际测试效果具备一定的规范性和可比性。

- 电话畅通率。相当一部分车主在进服务站之前都要经过电话咨询和预约，所以服务站的热线电话决定着与客户接触的最初印象，也是客户寻求服务的重要线索。服务站热线电话能够随时畅通，并且保持专人接听，将会给客户带来良好的初始体验。
- 接听电话规范程度。服务热线接听人员对客户来电接待用语的规范与标准程度，尤其是最初问候用语，直接体现出服务站的专业化水准。
- 对客户的指引。对于首次想进服务站的客户而言，能得到服务站明确的地理方位和行驶路线是十分重要而迫切的。如能为顾客提供全面的指引，将大大增加顾客的满意度和对品牌的忠诚度。对于各服务站而言，有顾客来修车意味着业务，有实际的利益驱动，但对于顾客来说，寻求的是一种综合体验，服务站需要将商业利益隐含在完整的优质服务之中，并致力于构建和顾客长久的关系。
- 对于轿车保养知识咨询的测试。根据访问员的测试结果，服务站都能主动介绍汽车的保养基本常识和主要注意事项，并能重点强调注意事项，讲解保养政策。
- 对于受理电话投诉的态度测试。测试结果显示，各个受测试的服务站都能对所投诉的问题予以解释，并给出相应的顾客指引和处理意见。
- 对推销副厂配件的反应测试。维护以主厂为核心的正宗配件供应体系是任何一个品牌特约服务站所必须具备的职业道德和品牌精神。也是考察一家服务站服务是否规范的重要指标。各服务站在总体上，对推销副厂配件持不欢迎态度，至少也是比较谨慎。





中国轿车售后服务的服务质量究竟在一个什么样的水平之上呢？除了奥迪 A6、本田雅阁、通用别克这三款高档及中高档国产轿车，由于本身起步晚、保有量均不超过 10 万，且本身车的档次也较高，容易按国际标准一步到位之外，所有中级轿车之下系列产品的售后服务要想真正与国际水准接轨，都还有一段艰难的路要走。毋庸置疑，各轿车生产企业在这条道路上都已经迈出可喜的一步。以捷达为例，国际新的标准形象建设就像雨后春笋般地在全国各地生长，四位一体工程也正在全面推进，其标准化的核心流程已经在全系统深入人心；配件中心库的全国布局很快将要到位，配件及服务费的标准更加具有竞争力；特别是能整合所有客户资源的最先进的 CRM 即将启动，定能让一汽-大众如虎添翼；而十分注重细微客户的细节关注已为各服务站所重视，看来一个最具活力的一汽-大众营销与售后服务渠道正在成形。

三、先进的管理软件拉动服务

让标准化核心流程决定一切，这是一个现代企业在质量管理中常用到的一句口头语，但要真正做到这一点却并非易事。从今年年初开始，即由一汽-大众汽车有限公司销售服务部专门制作了“一汽-大众售后服务核心流程”，并制成统一教材，在全国服务站中全面推广，为一汽-大众售后服务质量全方位上台阶做好了基础准备。

然而，任何标准流程，如果仅仅停留在手工定单和书写操作的阶段，那么再标准的流程在执行过程都难保不走样。2000 年，经过各方与一汽-大众总部的通力合作，一套全新的服务站内部管理软件开始在全国服务站系统运行，有 69 家服务站正式装上了这一新软件。

标准化的服务核心流程加上先进的服务站内部管理软件，不仅提高了服务站的服务质量和效率，而且还为服务站省去了不少麻烦。

空军西安第四装备部修理厂是一个老厂，属下有全国各品牌





服务站 10 多个，其中一汽-大众特约服务站在电子技术、办公自动化、网络推广、软件应用方面起步最高。该站 1998 年 6 月 25 日正式营业，一开业就采用了微机操控、接待、配件、索赔全部无纸办公。西安空四站单接待一项，前台就有四部微机可同时进行，大大缓解了每天高峰时刻让用户排队等待的紧张局面。由于通过微机程序，一汽-大众把大量管理规章条例固化到管理软件之中，使一汽-大众的服务理念、客户精神都能由标准核心流程在不动声色之间便贯彻到了每一项服务之中。

通过服务站内部管理软件与一汽-大众汽车有限公司本部 R3 管理软件的对接，每个服务站与一汽-大众之间每时每刻都能对整车、配件、库存、维修量、索赔量等情况一目了然。再加上网络技术的支持，各个服务站的正常配件订货可达到每月 6 次（正常 4 次、紧急两次）；质量索赔周期从一月缩短至 15 天；大大减轻了服务站的资金压力，提高了生产效率。服务站的日常工作只要坚持按一汽-大众汽车有限公司标准服务核心流程一丝不苟地执行，保准没错。

有人曾总结，所谓优质级服务，不外乎是：模式（流程）+ 软件 + 形象。即便在国际上十分先进的国家，也不过如此。如果在此基础上再有接待者的亲情关注和主观能动性，就可称之为完美。

当周一到周五，早 8:00 到晚 5:00，在全国已经成为上班一族的某种生物钟固定模式之时，服务业的变化却是相反的。面对越来越快的工作和生活节奏，人们对轿车的维修服务需求也就无时不在。节假日和 24 小时的全天候服务已经渐成业内共识，并且已成为轿车服务业全新的经济增长点。

24 小时正常服务已经在一汽-大众全国特约维修系统形成了一个良性拓展势头。西安空四站，厦门华新站、南京黄埔站、成都强生站、江苏华海甚至远到新疆乌鲁木齐的博元站都已经实现 24 小时正常服务。也正是这样一些看似平淡无奇、一切从用户





出发的平常工作，托起的却是一汽-大众品牌这一不落的太阳。

作为一个服务企业，当有了统一的形象，良好的技术，有了科学而周密的服务流程(模式)，有了先进而一流的现代化工装等等之后，还能做什么呢？那么答案只有一个：细节就是一切。

当客户一踏进服务站，映入眼帘的是着装整齐的工作人员，入座后是应声而到的茶水服务；车间里现场整洁干净、工具配件摆放有序、护套护垫一应俱全……这些还远远不够。也许，只有当你签署维修委托书时，接待人员提起了你上一次是几月几日做的何种维修；当你在寂寞的旅途中接到一个温馨的回访电话；当你抛锚于郊野正无措之时，猛然看到引擎盖内一个似曾熟悉的救援电话号……你才能切身感受到被一个细节所打动的亲切和温馨。

在一汽-大众特约服务站，着装整齐统一；车间现场干净；物品摆放整齐有序，用户三级回访等细节都是写进 ISO9002 质保程序之中的，已经进入服务标准流程。但除此之外，大部分服务站依据自身特点所设计的诸多细节仍然叫人大开眼界。

- 公开站长电话。在河南机电澳捷服务站和重庆蓝天服务站，在接待大厅除了有一汽-大众要求公开上墙的价格表及各种条例外，且还有十分醒目的站长 24 小时开机电话，以方便消费者随时反映和解决问题。
- 客户技术辅导活动。在北京亚之杰、成都蓝天、太原大昌、河南澳捷、沈阳中联都有自己主动或与当地新闻媒体联合开展的客户技能辅导活动。北京亚之杰开辟的讲座和抽奖活动正在从不定期走向定期；湖南澳捷与当地交通台联手开辟了丰富多彩的热线咨询和现场义诊活动；沈阳中联经常让技术专家出席本市出租车司机培训会等。
- 委屈奖。在哈尔滨博远服务站，专门为员工忍受个别





客户一时不理智所造成的伤害事件设立了委屈奖。博远人认为，客户有怒气得先让他发出来，而不要与之争辩，这不是不讲原则，客户骂完了、气出了，理智就回来了，这时再做工作比较好。这一做法不仅在博远，在哈尔滨森华、江苏华海、北京汽修一厂、山东润华等，都把“用户永远是对的”列为自己工作准则之一。

- 绿色通道与出租车特区。从用户的心理出发，才能创造更多的满意。在北京汽车一厂，他们把小项目、快项目、用户指定项目等建立起一个快速委托、自助填写维修单的绿色通道，避免了一个小修理项目的客户也得与大多数客户一起排队的麻烦。在成都强生，江苏华海等服务站专门针对出租车和私家车开辟了特区或特别通道。
- 代客送车、送客返程。紧急救援是所有服务站都能想得到，但救援之后能否将车主送回家？大部分人不去想。在厦门华新服务站，一直坚持了送客返程、代客送车上门这项业务，给众多车主带去了出乎意料的温馨。
- 及时关怀。路牌、灯箱、广告也成为现代企业招睐客户的主要手段。在西安空四服务站，一片专门往引擎盖内粘贴的及时贴常常给半路抛锚的司机带去了意想不到的喜悦，被誉为“及时雨”。

除此之外，能主动叫出车主名字、能聊起前一次的修理情况、发放电子邮件和独特信函、特殊环节站长亲自过问等在一汽-大众服务站中都有不同程度的体现。这些细节的处理对一汽-





大众服务品牌的更上一个台阶无疑大有裨益。

四、CRM 及其他

众所周知，服务站仅仅是一汽-大众汽车有限公司售后服务工作的数百个前沿阵地。其决策、战略、后勤、信息等等的运作仍在一汽-大众总部大本营里才能完成。总部富有远见的决策运筹、火力布局、后勤保障、信息畅通将对其一汽-大众整个售后服务战役的成功与否产生重大影响。

首先从服务站布点上看，服务站数量虽然不及上海大众，甚至少于武汉神龙，但就其综合实力和辐射广度而言则明显有自己独特优势。总体效果是：一汽-大众服务站布一个点，活一个点。

从配件中心库的布点来看，目前有长春、济南、北京、广州、西安五家，在国内，其总数名列第一。从配件供应与订货方便性来看，一汽-大众已全部实现网络订货，一月多达 6 次，且网络畅通率完好。

最后，让我们来关注 CRM 系统，即客户关系管理系统。从国内轿车生产企业来看，上海通用因进入中国较晚，因此，他们的 CRM 系统建设起步高，且从一开始就全面置入，目前已基本建设完毕。眼下一汽-大众和上海大众都处在前期建设中。在这一系统没有全面整合之前，一汽-大众已开通了客户服务中心、技术支持中心、电话支持中心、网络支持、投诉处理、客户满意度评估和新用户回访系统。随着不久的将来，一汽-大众信息中心的正式启用和 CRM 的全面导入，所有客户资源和客户关怀都将整合为一体，那时一汽-大众对客户的服务和关怀将在更高的平台上展开。

五、欠缺与不足

这主要表现在以下一些方面：





- 有一定数量的服务站发展后劲不足。如南京兰盾、南京黄浦、厦门华新等。
- 区域发展不平衡，新旧起步不平衡。像北京亚之杰、沈阳惠华、沈阳中联、太原大昌、江苏华海、成都强生等一批后起之秀，集中体现了一汽-大众先进的服务理念，代表了一汽-大众服务模式的最新发展方向。但也有一批实力不俗又有后劲的服务站由于各种原因，形象建设已滞后，如何让这些服务站的形象得到及时更新将是下一步的一个难题。
- 配件中心库区域布局还未全部到位，配件供货率时时有不尽人意。应以各个中心为基础建立配件物流系统，随时调节配件短缺。而目前配件缺货率问题还没能完全杜绝，新旧车型交替时的配件供应更需要提前计划到位。
- 危机公关能力还不够强，人员素质有待进一步提高。许多品牌在市场上所爆发的信誉危机大多数都是从一点引发开来的。而最初一点的火焰又往往由于遇事者接待处理不力而扩大，人员素质的提高仍是今后服务站建设需重点关注的地方。

不论是售后服务体系的建立和管理，顾客服务工程的开展，还是 CRM 的实施，其核心目标都是让顾客满意，因为满意才能创造价值。满意是什么？满意是人的一种情绪。还是让我们回到本文最初提出的问题上：是解决问题，还是解决情绪？

当然，解决问题永远是解决情绪的先决条件，但决不是充分条件。当解决问题的技术难关被一一攻破，情绪就成了企业面前最重要的课题。情绪靠什么来主宰？靠环境、靠透明、靠沟通，当然更靠健康高雅的人际互动。所有的环境营创，模式设计，流





程管理都是相对有限的，而来自于人本身对一种服务理念及其最高境界的追求是无限的。

纵观国内轿车品牌的售后服务体系建设，不难发现，还没有任何一家国内轿车生产企业提出了一个让用户为之感动的客户理念。而在形象建设方面，奥迪、别克、雅阁都基本与国际水平看齐，而 CRM 的导入、服务流程、软件及网络技术的应用也正迎头赶上。一汽-大众汽车有限公司大众品牌服务体系，作为国内普及型中级轿车的三强之一，他们在形象建设、模式设计、软件应用、配件流程的布局，信息及技术支持等基础环节方面正在确立自己的领先优势。但不容回避的是，和其他同类品牌一样，至今没有理出自己一条十分清晰的服务理念。当然，甚为可喜的是一汽-大众汽车有限公司已经朝这个方面迈出了坚定的一步。

目前，一整套对售后服务质量提升起着至关重要作用的 CRM 系统即将启动，再加上有极富远见的一汽-大众汽车有限公司的领导集体，其售后服务体系必将进入一个全新的历史新高度，对于“一汽-大众”这个坚实的品牌而言，在这个以服务角逐定成败的新世纪里，将散发出更加夺目的光辉。

案例二：他山之石：日本汽车的售后服务市场

日本汽车销售体系经历了几次变革，但系列化销售一直延续至今，形成了日本独特的销售体制——排他性系列销售体制。销售体系以代理商制度为主，销售体制中生产厂家占主导地位，生产厂家结合地方势力建立全国经销网络。经销网络由公司、地区分部、经销总店和分店组成。总店和分店负责销售汽车，地区分部负责全国合同执行过程的协调。每一地区建有车库和配件库存场所，统一存货，统一定货。每一分店均是三位一体，负责销售、维修和配件供应。

日本整车销售、维修服务、备件供应三位一体的销售模式被





公认是一条行之有效的销售模式。它的汽车公司，基本上都是集整车销售、备件供应、维修服务于一体。汽车经销商都是围绕某一产品的专销、专修、备件专供的品牌专卖店，按产品在全国构成专业网，给用户提供了极大方便。

日本汽车行业的售后服务机构一般由经销商来设置，与生产企业没有直接关系。这与我国汽车产品售后服务网点一般均由生产企业直接设置和管理，且大多为特约或关系户的情况截然不同。

日本汽车售后服务的基本特点是：销售体制中生产厂家占主导地位，销售及售后服务工作由经销商来做，汽车制造公司只负责产品开发和生产；新车的销售具有排他性，而旧车则对所有厂家的车型都可以接受和销售；技术中心除负责全面为经销点培养维修技术人员外，还负责培训教材和维修服务手册的编写，以给各经销商和客户使用，同时为经销商提供工具设备，对管理的模式化和办公自动化等提供帮助；配件价格全国统一，其中主要部件自给，保证了配件质量又降低了成本；有一支规范的、高素质的经销商队伍，对经销商有严格的考证制度。售后服务是竞争的重要手段，用户是市场战略的核心。

日本汽车生产企业把向客户提供优良服务当作参与竞争的一种重要手段，因此，投入大量人力、物力培养人才、提高技术。每个公司都有自己相当规模的服务培训中心，为代理商及其服务网点培训人才、提供有力的技术支持。在日趋激烈的市场竞争中，产品性能使用户难以挑剔，而销售渠道的建设、灵活售车、全天候尽善尽美的服务则是竞争的重要手段，要做到最大限度地吸引用户。

以丰田公司为例。丰田产品的销售和服务工作全由经销商来做，经销商经常举行各种促销活动，组织用户试开新车，其费用均由经销商承担。丰田公司在全国共有 5000 多个经销商(维修站)，分别属于 33 个销售中心。日本的维修站都销售汽车，销





售是其主要功能。销售大厅面临大街，大厅内错落有序地停放着各种展车，休息洽谈区内布置简洁明快，墙上没有任何宣传画和广告，绝无豪华浮夸的装饰，给人一种温馨亲切的感觉。墙上的工作卡板将整个服务工作的情况清楚地显示在客户和管理人员的前面，其中约 80% 的客户是通过预约来确定时间，这一点目前在我国还无法做到。

满意的售后服务是最难做到的，丰田的宗旨是“做用户还没想到的”。为此，他们制定了服务行动“亲切、切实、快速、合理”四个标准，要求所有的经销商都按丰田的要求和标准去做。经销商(维修站)对每一位客户都制订了用户档案(以牌照号自动编排)，在每次修理之后定期和用户联系，以获取各种信息。值得注意的是丰田公司对配件的做法，丰田公司设有 5 个零部件中心，负责丰田汽车 40 万种零部件国内外的供应。中心在接到定单后一天内可将配件送到国内各地，其供货率在 95% 以上。各个经销商、维修站每天都能订货 4 次。虽然丰田汽车零部件品种繁多，但维修站的仓库却小得不可思议。另外配件的货款可以在 50 天内支付，这对资金周转和减少库存都是极为有利的。配件价格全国统一，价格由厂方和经销商协商确定，避免了相互之间的恶性竞争。

丰田公司零件中心共 5 个，半径在 30 公里范围内。除一个物流中心专门负责向全世界 100 多个国家和地区发送出口零部件外，其他 4 个都按不同品种进行分工，专门从配套的零件生产厂家进货，向维修点和销售点发货。中心管理人员根据用户，主要是零件商、修理厂提出的要求迅速通知仓库备货发货，同时汇总向有关的零件生产厂家提出订货。生产厂家在接到零件中心订货后向零件中心发货，所有这些活动每天进行数次，选择最佳的批量以最大限度地减少库存，降低资金占用，做到决不让货单滞留。管理人员为使进货入库作业均衡化，特编制进货表和送货表标明在墙板上。零件的进货与发货都要看板，每天数十次进货发货的



专用车都是按板上的预定时间、预定地点(货位)到达或发出,包括装卸货时间,精确度在一个小时内。仓库的自动化程度很高,无人驾驶的库内货运车到处可见。整个零件中心像一台自动化程度很高的机器,按照设计好的程序在按部就班有条不紊地正常运转。





专论：汽车服务：关键成功因素和新的利润区

人们将目光都集中在汽车价格上，换句话说只盯住了购车成本，而忽略了使用成本。汽车不同于电视机、手机等，对我国消费者来说，仍属高档消费品。人们积攒下来的钱购买一辆车，实属不易，且使用期较长，因此，售后服务对厂家、经销商及消费者本身，就显得尤为重要，但令人遗憾的是还没有引起人们足够的重视。

一、“抬棺游街”的现代版本

消费者投诉汽车质量问题的事情屡屡发生，以武汉车主“怒砸大奔”事件为开端，采取极端手段“维权”的事例层出不穷。“怒砸大奔”或驾车游街的举动，其实就是“抬棺游街”的现代版本，至于原因和目的究竟何在，无法轻率判断。对厂家而言，产品质量是硬功夫；对经销商而言，直面的是消费者，服务水平、人员素质代表企业形象，服务质量就显得尤为重要；对消费者而言，要善于运用法律手段保护自己。三者目前做得都不好。一些企业明明是产品出了问题，偏说是消费者使用不当；经销商卖前卖后两种态度；有的维修站人员素质低，服务态度差。这就是目前汽车服务领域的现状。

对汽车消费者来讲，其最大的权利是要求产品出现问题时，能够得到厂商直接的修复。汽车的消费服务实际上涉及售前、售中、售后3个环节，其中最关键的是售后服务环节。汽车售后出了问题，消费者最核心的两个要求是，一要修理及时，二要修理有效。那么如果消费者和厂商在修理的及时和有效性之间产生了分歧，该怎么办呢？这就需要有一个纠纷解决机制，要有一个仲裁体制，目前国内法律、法规在这方面还存在急需解决的问题。美国的《柠檬法》中规定：维修站三次修不好车，用户依法退车。





这就给售后服务维修提出了更高的要求。目前我国对汽车产品还没有实行“三包”（包修、包换、包退），特别是由于规定上的障碍，汽车产品的换和退根本不可能，实际上只停留在维修这一阶段上。

对于汽车产品来说，安全质量缺陷不能等出了问题再解决。一般质量问题可以坏了再修，但是安全质量问题，那将直接威胁消费者的生命财产安全。“三包”只能解决发生的问题，不能解决隐患问题，因此必须实行召回制度。汽车召回，是指投放市场的汽车，当发现由于设计或制造方面的原因存在缺陷，不符合有关的法规、标准，并有可能导致安全及环保问题时，厂家必须及时向国家有关部门报告该产品存在的问题、造成的原因及改进措施等，并提出召回申请，经批准后对在用车辆进行改造，以消除事故隐患。

入世之后的我国汽车市场，当务之急是要建立健全相应的法律制度和完善的售后服务体系。这不是某个部门、某个企业或个人的事，而要靠政府、生产企业、销售商和消费者一起共同建立良性市场环境。对政府而言，应提供法律保证和市场环境；对企业而言，要加强自律，提高产品质量；经销商和服务商，代表企业直接面对消费者，不但应将高质量的产品卖给消费者，同时还应送去优质的服务，而且要不断提高销售、维修服务人员的素质，真正把消费者当成“上帝”。

价格同国际接轨容易，而售后服务接轨难。我国汽车市场要真正做到与国际接轨，任重而道远，需要政府、厂家、商家共同付出艰苦的努力。但愿今后砸奔驰的事件不再重演。

二、价格战后品牌服务之争

我国的汽车价格战经历了一个由暗到明、由被动到主动的过程。随着消费者的不断成熟，可以断定：品牌服务战最终会取代价格战。





随着汽车消费竞争日趋白热化，“谁拥有更多的消费者，谁就是胜者”。除了在价格方面表现得风起云涌之外，汽车生产厂家和经销商还费尽心思通过提升汽车在品牌、质量、营销方式、服务理念等方面的竞争来吸引消费者，争夺消费者。有人曾这样评论过现在的汽车市场：汽车消费之间的竞争发展至今已演变成为一种混战。汽车生产厂家对远远不够饱和的市场容量本是垂涎已久，都想使生产“适销对路”，便纷纷与经销商联合起来从调整产品结构、满足用户需求入手，采取不同的营销策略和促销手段，在这块诱人的蛋糕上面大做文章。于是，厂家在价格方面的举措便让消费者眼花缭乱，应接不暇。总的来说主要表现在直接降价、车型变化、赠送礼品、售后服务、装饰或美容、汽车救援等方面。有的生产厂家直接推出新车；有的增加选装件或改装车；有的经销商利用送购物券等活动来刺激消费者；有的则联合汽车维修服务网点从售后服务方面着眼。

然而，中国的汽车消费者的确是将价位放在第一位。只有达到了消费者的心理价位，持币待购的坚冰才会不攻自破。而这场战斗还将持续一段时间，但最终肯定是品牌服务战取代价格战。如国外企业早已在中国建设了代理销售系统和售后服务系统，并以提高保质期限为立足点，保证用户正常使用来推行品牌化服务，并把售后服务体系作为企业盈利的主要环节。

对经销商而言，整车销售的利润已经很低，售后服务的重要性在汽车销售中便会体现得淋漓尽致，对经济利益起到举足轻重的作用。软硬件设施如果不能满足消费者的要求，达不到竞争的要求，其被淘汰出局的命运就可想而知了；对厂家而言，在过去开拓市场时期，为了尽可能多销车来占领汽车市场，便通过将车批发给各层次和各种形态的经销商，并给予不同的经营费率，结果造成“一家经销商卖多个品牌，一个品牌多家卖”的格局。这种竞争无序、市场波动、售后服务无人保证的局面在新形势下将被彻底打破，取而代之的是加大专卖和代理的推行力度，拓展





服务内容，以服务来吸引消费者。如延长保修期或者保修里程、进行相关质量及服务承诺、推行“精品服务”工程等，以此来打开制约汽车消费的瓶颈。

品牌服务之战必将进一步促进国内汽车市场向良性方面发展。目前，我国的汽车售后服务水平普遍比较低，从业人员不专业，服务项目单一。凡此种种，都极大地制约了汽车市场的发展，同时也阻碍了汽车工业前进的步伐。加入品牌服务战之后，汽车市场将受到来自各方面的冲击，谁的汽车在性能价格比中占优势，谁就会成为赢家；而谁不前进，谁就会在残酷的市场竞争中被淘汰。这就对国内的汽车行业提出了更高的要求，促使他们生产出具有中国品牌的、符合国情和适应消费者购买力的各类汽车，以适合中国汽车市场的需求。

在 WTO 和经济全球化、一体化的时代，谁落后谁就会挨打，因此，市场呼唤国际标准的、现代化的汽车品牌和服务体系，以适应和满足多层次、多元化、个性化的社会需求。

三、新的利润区

20 世纪 90 年代以来，国外企业陆续进行了战略调整，其中之一就是开始强调突出核心优势。从世界汽车工业发展的历史看，企业经历了以 T 型车带动的价格战阶段和产品质量竞争阶段，由于传统汽车市场基本饱和，市场的竞争日趋激烈，而竞争的结果是将大家的盈利率拉低拉平。目前，全球汽车工业处于同质化的状态，即产品的造型越来越相似，成本和质量大致相当，企业间的均势形成，边际效益递减。在普遍采用精益生产方式之后，制造环节的成本节约潜力已经榨干，汽车厂商开始把眼光转向开发和售后服务，开发新的利润增长点。

汽车服务贸易有着丰厚的回报。相关统计资料显示，在一个完全成熟的国际化的汽车市场，汽车的销售利润约占整个汽车业利润的 20%，零部件供应利润约占 20%，而 50% ~ 60% 的利润





是在服务领域中产生的。据通用和福特汽车信贷公司的资料，仅汽车金融服务带来的赢利就占这两大集团全部利润的 36%。美国汽车售后服务业年产值高达 1400 亿美元，汽车维修业的利润率达到 27%。再以汽车信贷为例，美国贷款买车的比例为 80% ~ 85%，德国为 71%，印度为 60% ~ 70%，而我国还不足 5%。目前在我国汽车业中不被看重的维修、保养、检测以及汽车俱乐部、汽车救援等等这些所谓的“寄生”行业在人家那里却是利润的大头！

汽车服务贸易范围甚广，包括汽车产品批发和零售、售后服务、维修、二手车经营、加油、洗车及美容、物流、金融服务、保险、出租和租赁、信息咨询、汽车媒体等，国内只是近几年才开始引入这个概念，服务贸易的商机还没有完全显现。与发达国家相比，我国汽车服务贸易体系的发育程度还很低，汽车服务贸易是比汽车产业更加幼稚的行业，基本上沿袭着计划经济下的旧体制。

对于我国汽车服务贸易领域的这块“肥肉”，国外汽车制造商早已“垂涎三尺”。如在 20 世纪 90 年代，德国大众就开始着手准备开拓中国的汽车服务贸易市场，并合资组建了上海大众销售公司，结束其在中国只管生产不管销售的局面；法国 PSA 标致 - 雪铁龙集团与东风公司宣布扩大合作，其中包括建立两个各自负责销售雪铁龙品牌和标致品牌汽车的合资公司；台湾裕隆集团与东风汽车公司签署合资协议，双方共同组建 5 个合资公司，从事汽车销售、租赁、信贷及旧车交易和延伸服务等，更是全力叩开了汽车服务贸易市场的大门。

从我国发展汽车工业多年的经验看，我国汽车工业主要欠缺在服务贸易这一块。中国老百姓抱怨最多的不是汽车的质量或性能问题，而是汽车服务贸易问题。汽车的服务贸易牵扯面是比较广的，包括汽车的分销、汽车的售后服务，其中还包括比如汽车市场、汽车租赁，目前我国在这些方面还存在较大问题，另外还





有销售手段也比较单一，主要体现在汽车分期付款也就是融资性的销售手段还没有完全开展起来。虽然我国从1998年10月开始实施汽车的分期付款，但是问题还很多，由于相关的法制法规不健全，所以现在各个企业包括各个大汽车公司在具体操作分期付款的时候，有些问题还无法完全解决。所有这些都使得我国在汽车服务贸易领域跟国外相比还有相当大的差距。

四、简单层次上的竞争

目前，国内许多品牌汽车的产销与售后服务是脱节的，这种脱节应该是汽车售后服务不尽人意的根本原因之一。部分厂家与其经销商的关系不是利益共同体的关系，而仅仅是一种经济利益行为。厂家基本上把市场风险转嫁给了经销商，经销商则几乎把厂家所给的商务利润全让给了消费者，其主要收益全靠厂家按销量给予的年终返利、奖励及新车销售的装饰、美容、保险等相应服务。在部分经销商眼里，服务承诺只不过是促销的一种策略，经销商为了多卖车，往往给服务承诺“注水”。经销商言过其实的服务承诺无形中提高了消费者对售后服务的期望值，而实际上有些承诺根本做不到，由此造成了消费者对售后服务的不满。

尽管近年来厂家大力推广包括售后服务在内的3S或4S专卖体系，但汽车作为高档商品，其售后服务的投入成本是比较大的，许多销售商的经济实力根本达不到3S或4S的要求。而厂家建立专卖店的目的是扩大销售，因此，许多经销商只管卖车，售后服务则由厂家指定的特约维修点来承担。经销与售后服务的脱节使部分经销商认为，产品售出去后相应的售后服务是维修点的事，与经销商没有关系。正因为如此，许多消费者形象地称经销商的服务态度是：消费者只要把钱付给经销商，消费者就不再是消费者了。消费者在购买了产品之后，无疑把希望寄托在厂家的售后服务机构上，但厂家与售后服务机构的脱节又使消费者所期望的服务质量大打折扣。





目前许多品牌的售后服务机构主要是厂家指定的特约维修站，厂家一般只对维修站进行技术指导或技术培训，具体的服务行为由维修站实施。而实际上许多厂家又很少做到对维修人员的专业系统培训。由于厂家与售后服务机构关系的不规范、对维修站点管理的不到位，厂家对维修站点基本没有约束力。在具体的售后服务中，由于技术水平、人员素质、经济利益等因素，部分维修厂往往在工时费、材料费上做手脚，所谓的维修保养往往表现在热衷于“换件”上，部分维修人员甚至故意扩大维修范围。这不但增加了消费者的负担，增加了消费者对厂家售后服务的不满，维修厂动不动就“换件”也很容易让消费者产品的质量产生怀疑，尤其是部分维修厂受经济利益驱动，在维修、换件时往往使用假冒伪劣的配件产品蒙骗消费者，造成消费者对售后服务更大的不满。

我国汽车市场尤其是售后服务市场具有巨大潜力。推行代理销售制、建立生产厂家与经销商之间稳定的经销关系、实现服务专业化对汽车业发展具有重要意义。与国外汽车服务商相比，我国汽车企业对产品售后服务的重要性在认识上还有很大差距，还处于初级阶段。随着市场经济的形成，企业基本都建立了售后服务体系，但在系统的运作和管理上，其作用的发挥还远远不能适应市场的需求。

五、汽车服务的新趋势

（一）品牌化经营

品牌具有价值，它可以使商品卖更好的价钱，为企业开拓更大的市场；品牌比产品的生命更为持久，一款最新的轿车，流行期也就3~4年，但是一个好的品牌却天长地久；好的品牌可以创造牢固的客户关系，形成稳定的市场。一辆车的交易是一次性的，但是优秀的品牌会赢得顾客一生信赖，这就是品牌的价值所





在。品牌经营是一种艺术。品牌经营要求企业告别平庸，打动顾客。有人认为汽车工业是重工业中惟一涉及时尚的行业，因为汽车代表着厂家的形象，也代表着用户的形象。

品牌对经营者是一种耐心的考验。品牌如同一个精美的瓷花瓶，烧制不易，价值连城，但是失手打破却是再简单不过的事。一个汽车公司或一家经销商，每天有成千上万次接触顾客的机会，每次机会都可能发生重大的影响。

在国外，著名汽车厂家的产品商标同时也是服务商标，特别是在汽车修理方面。如果推出某一大公司的商标，就意味着提供的服务是经过该公司确认的，使用商标是经过该公司许可的。国内只认识产品商标，尽管 20 世纪 90 年代初修改后的《商标法》中增加了服务商标的保护，但还是不为多数人所认识。比如有的街边修理店的橱窗上，贴满了世界著名汽车厂家的商标，这本来是一种侵权行为，店家还认为是在帮助厂家做宣传。对于服务做品牌，国内还是远远没有认识到。

（二）修理为主转向维护为主

国内厂家常常自豪有众多的维修服务网点，告诉顾客车坏了可以及时修理。在用户方面也有一个落后的观念：车坏了才需要修理。国外汽车厂家认为坏了修还不是真正的服务，真正的服务是要保证用户的正常使用，通过服务要给客户增加价值，厂家在产品制造上提出了零修理概念，售后服务的重点转向了维护保养。20 世纪 80 年代，美国汽车维修市场开始萎缩，修理工厂锐减了 31.5 万家，而与此同时，专业汽车养护中心却出现爆炸性增长，仅 1995 年一年就增加了 3.1 万家。目前，美国的汽车养护业已经占到美国汽车保修行业的 80%，年均收入超过 100 亿美元。一家美国公司认为，中国只有 1% 的汽车修理商能够提供完善的护理服务。





（五）专业化经营和综合化经营

在汽车厂家提供越来越周到的售后服务的同时，汽车的保修行业也出现专业化经营的趋势。如专营玻璃、轮胎、润滑油、美容品、音响、空调等。专业化经营的独特优势是专业技术水平高，产品规格全，相对价格比较低。与此同时综合化(一站式)经营也发展很快，如加油站同时提供洗车、小修、一般保养、配件供应等服务，这当然是为了增加经营收入。





第9章

走进客户心—— CRM 的实施





案例：上海通用的 CRM 实施

随着社会经济的发展，产品日益丰富，市场格局也发生了变化，由卖方市场过渡到买方市场，市场竞争逐步升级，这就推动了营销观念和营销方式的变革。企业必须对市场的变化迅速做出反应，而市场的变化又源于客户行为的变化，所以，企业必须把注意力集中于客户的需求，客户被作为一种宝贵的资源纳入到企业的经营发展中。面对诸如哪些产品最受欢迎、原因是什么、目前有多少回头客、都是哪些类型的客户、客户购买产品时最关心什么、产品的售后服务有哪些问题、广告播出后的反响如何等问题，大部分企业还只能凭经验推测，没有确切的数据来证实，这就使企业的市场营销活动缺乏针对性和准确性。

企业的经营应该逐步从“以产品为中心”的模式向“以客户为中心”的模式转移。为了实现这种转移，克服传统市场营销中的弊病，现代市场营销理论的核心已经由原来的 4P，即产品 (Product)、价格 (Price)、渠道 (Place)、促销 (Promotion)，发展演变为 4C，即客户 (Customer)、客户愿意支付的购买成本 (Cost)、便利 (Convention)、沟通 (Communication)，实现了真正意义上的以客户为中心。

一切从客户的利益出发，目的就是为了维持顾客的忠诚。因为只有长期忠诚的顾客才是企业创造利润的源泉，所以企业关注的焦点应从内部运作转移到客户关系上来。另据统计，开发一个新客户的成本是留住一个老客户所花费成本的 5 倍，而 20% 的重要客户可能带来 80% 的收益，所以留住老客户比开发新客户更为经济有效。过去企业总是将精力集中在寻找新客户上，而忽略了老客户身上蕴涵的巨大商机。现在很多企业逐步学会通过对客户的奖励、发现并满足客户的需要，和不断提高客户服务水平，达到留住那些重要客户的目的。而实现这一切需要一种能够持续与客



户交流的工具,这就是客户关系管理(CRM, Customer Relationship Management)的一个主要功能所在。

一、通用汽车的需求和选型

上海通用是上海汽车工业(集团)总公司和美国通用汽车公司各投资 50% 组建而成的我国最大的中美合资企业,总投资为 15.2 亿美元。共有冲压、车身、油漆、总装和动力总成 5 大车间。严格按照精益生产原则规划、设计、建设和管理工厂,五大车间采用模块化设计、柔性化生产,可以实现多个车型共线生产,以便满足汽车市场客户需求多元化的选择。

IT 信息技术应用已经遍布上海通用公司业务的各个领域。建立了国内汽车行业最先进的 IT 平台,不仅为各项业务提供了强有力的技术支持,同时也实现了全球联网。上海通用还是目前国内惟一实现了共线柔性化生产线的汽车厂。共线生产,是目前世界上先进汽车制造企业普遍采用的一种灵活高效的生产方式,上海通用不但率先引进了该项技术,同时从一开始就在该项技术的应用领域中处于领先地位。

这种柔性化生产线的设计基于一个原则,即“以客户为中心”。同时,这也是 CRM 的原则。将二者结合起来,使每个客户的个性化需求都能够最大程度地体现在其得到的最终产品上,这也是柔性化生产的无穷魅力和强劲的后发力。

几年以前,美国通用汽车公司曾经邀请国际知名的战略咨询公司到该公司进行深入的调查研究,并希望对其在未来的环境中的生存与发展问题出谋划策。

有人曾问通用公司,你们是一个什么样的公司?通用的回答是:我们是制造公司,是制造汽车的。但是,来自战略咨询公司的研究报告指出:如果通用公司仍然抱着做一个制造企业的战略不放的话,那么,少则 20 年,多则 50 年,通用汽车公司就有可能从地球上消失。这个有点耸人听闻的研究报告,引起通用公司管理





层的高度重视,因为支撑这个报告的翔实的数据资料以及科学的分析不能不引起他们的深思。

如果通用汽车公司能够在未来的环境中生存下去的话,必须要有自己的核心竞争力,这就是满足客户需求的能力,赢得客户的能力。通用公司采纳了报告提出的建议,开始从赢得客户能力的角度来进行战略性的调整。

通用公司的汽车品牌有 10 多个,每年在全世界销售数百万辆汽车。通过长期的积累,通用公司有了非常丰富的客户信息资源。对于客户信息,通用公司一直是很重视的,在数据库刚刚问世的时候,通用就开始使用这一技术来管理客户信息,至今有 20 多年的历史。在早期,各种数据的收集是非常齐全的,从全世界的角度来看没有几家公司能够与通用的庞大数据库相媲美。在通用公司的内部,IT 技术的应用同样是非常普遍的,在管理与生产的许多方面都应用了不同的 IT 系统。然而,问题在于放在不同地方的客户数据不能够共享,例如,销售人员的信息就无法让维修服务人员来共享,不同品牌的客户信息资源也不能够共享,通用拥有的几千个 IT 系统之间的沟通很少很少。

通用公司认为通过在全球范围内实施 CRM(客户关系管理)系统,能够有效地管理客户信息,并且赢得更多的客户,使得客户价值最大化,因此在全球范围内部署了实施 CRM 系统的时间表。

上海通用 CRM 项目目前已经投资 250 万美元,使用的 CRM 软件是美国 Siebel 公司的产品。Siebel 是目前在全世界 CRM 市场上占有率最高的企业。IDC 的报告显示,1999 年 Siebel 的 CRM 产品占到 67% 的市场份额。Siebel 公司已经开发出了 14 个产品,140 多个模块,覆盖 11 个行业领域。按照美国通用公司的全球 CRM 战略部署,全球所有的通用机构,无论是独资还是合资,都统一使用美国 Siebel 公司的 CRM 产品。

作为一个跨国公司,通用公司提出了自己对 CRM 软件产品的 6 个选型评估标准:



- 产品功能。
- 软件结构。
- 厂商自身的管理水平与维护能力。
- 实施能力。
- 全球化的支持能力。
- 厂商自身的生存能力以及产品的灵活性。

值得一提的是,通用公司很注重考察提供 CRM 产品的厂商的管理状况以及管理水准。如果这家企业自身的管理能力没有达到一定水准的话,就不会考虑他们的产品。通用认为,CRM 是一种管理软件解决方案,如果研发生产 CRM 软件的公司,自己的管理不规范、不科学的话,它所提供的管理软件的效果就要大打折扣。另外一点就是要考察 CRM 软件厂商的生存与发展能力,如果其生存能力不强,在经济不景气时就没有对策,就有倒闭的可能,或者被别的企业并购,或者是发生产品转型。如果购买了这种企业的 CRM 产品,无异是让自己抱上了一颗定时炸弹,软件实施后的服务、版本的升级、模块的扩充以及进一步的客户化都将成为未知数。因此,存在这样潜在问题的 CRM 厂商,也就早早被淘汰了。

二、上海通用 CRM 的实施

上海通用按照美国通用公司全球战略的部署以及在中国的具体情况,请在实施 CRM 方面非常有经验的 IBM 公司提出解决方案并负责项目的整体实施。IBM 公司大中华区咨询与集成服务部具体负责实施这个项目。通过对上海通用的调研,他们提出了实施 CRM 的解决方案的要点:统一规划、分步实施。

实施 CRM 的企业,必须将已经形成并得到企业内部一致认同的明确的远景规划和近期目标落实在文件上,而不是口头上。这份文件要明确体现业务目标、实施周期和预期收益等内容,将是整





个 CRM 项目实施过程中最有价值的文件之一。它既是项目启动前企业对 CRM 项目共同认识的文字体现,也是实施进程中的目标和方向,同时还是在项目实施完成后评估项目是否成功的重要衡量标准。

CRM 方案的制定,始终围绕“以客户为中心”这个根本点来展开。客户在购买汽车时面对的是零售商,完成购车程序后,以后接触最多的就是维修服务站。所以客户既要与销售人员打交道,还会与维修人员打交道。客户还有可能会通过电话与上海通用公司呼叫中心的服务人员打交道。新的中文网站开通以后,客户还会通过网上自助的方式,或者是通过电子邮件的方式与上海通用的网站或者是“百车通”购车栏目打交道。

在上海通用的零售商、维修服务站以及呼叫中心、网站等所有与客户进行接触的点上,如何能够通过彼此协作,共同处理和完成客户的各种请求、投诉、询问,是至关重要的问题。为此,客户的资料要集中化,才能使销售人员的变化不会影响零售商以及服务站给客户提供的服务。同时,车辆的信息也要集中化,因为原来汽车生产的信息是在上海的工厂内,但是汽车的库存则可能在各地的零售商那里,汽车在途的信息可能又会在运输公司那里,而车辆维修的信息又放在不同的维修站。

IBM 在上海通用实施 CRM 项目是分成 4 个步骤来完成的。

(一) 集中管理客户信息

虽然上海通用在过去也积累了很多的客户数据,但是从 CRM 的角度来分析,就会发现有些数据是残缺的,有些数据是完全没有用的。例如,原来的系统中只有客户购买汽车时的数据,包括客户的姓名、地址、电话、邮政编码、所购汽车的型号、车辆的发动机号码以及机架号码。但是,从客户购车开始,至今这辆车的状况如何,汽车有没有进行过修理,如果进行过修理,在那个维修站修理了那些内容、更换了什么零部件,甚至具



体到是那个工人来操作的等等数据却没有。缺乏这些汽车动态过程的数据，就无法对车辆进行完整的了解，也无法向客户提供更有针对性的服务。汽车是一种高价值的产品，上海通用生产的汽车，最便宜的赛欧一辆也要卖 10 万元，而别克轿车和商务车则都在 20 万~40 万元之间。汽车同时也是耐用商品，它的使用寿命一般都在 10 年甚至更长的时间。对厂商来说，汽车处于动态过程中的信息比购买信息更为重要，因为这种信息是提供服务的基础。再就是客户数据记录不科学。上海通用公司进行的电话营销活动有记录，例如在客户生日到来时寄个贺卡表示祝贺有记录，但是客户对产品或是服务进行的投诉却没有记录。除此而外，有很多数据是分布在上海通用内部各部门之间的，也有很多数据是需要由全国各地的上海通用的零售商以及维修站来提供的。

（二）提高机构内部协同工作的效率

主要是针对上海通用公司客户服务中心、大客户销售代表以及零售商、市场活动和售后服务站这 4 个部分，使他们既能够协同工作，又能够提高效率。

（三）开拓新的客户接触渠道

开通了“8008202020”免费咨询电话呼叫中心和全新的中文网站 www.shanghaigm.com “百车通”在线导购栏目，为客户提供了新的个性化的接触渠道。现在，上海通用的呼叫中心由 3 个部分构成：

1. 客户支持中心。这个中心设在上海，对所有的人开放，通过“8008202020”免费咨询电话来实现这种功能。客户支持中心每天提供从早上 8 时至晚上 8 时的 12 小时服务，他们的任务主要是解答客户的咨询，处理客户的投诉问题。

2. 技术支持中心。这个中心只对上海通用的维修站开放。技术支持中心专门配备了汽车维修经验丰富的工程师，负责解答





来自全国各地通用维修站的各类问题。该中心同样是通过 CRM 软件平台来完成工作的。上海通用将多年积累起来的各种型号汽车维修问题解决方案放置在数据库之中，中心在接到维修站的问题时，可以将数据库里的解决方案调出来，工程师就根据系统的提示来处理提问。

3. 操作平台。这个平台只对上海通用的零售商开放，是为零售商下汽车订单而设置的，按照区域来进行管理。通过这个平台，可以掌握零售商所订购汽车的动态情况。零售商只要在系统中输入所订购汽车的号码，就清楚地知道这部汽车目前的状况，信息可以具体到装配流水线的每个部分。

（四）对客户进行细分

通过使用数据仓库与数据挖掘工具对客户信息进行细分，分析客户对上海通用汽车产品以及服务的反应，分析客户满意度、忠诚度和利润贡献度，以便更为有效地赢得客户和保留客户。

但到目前为止，IBM 仅仅完成了前 3 个步骤的实施工作。从业务角度来讲，上海通用的 CRM 系统主要是抓了 3 条主线：

1. 潜在客户的开发。通用公司认为有两类人是自己的潜在客户：第一类是从来没有买过车的人或者单位，现在打算买车，他们有可能购买通用的汽车；第二类是没有买过通用汽车的人或者单位，通过做工作可以争取在他们购买新车时选择通用的产品。上海通用认为潜在客户开发的目标是要增加销售漏斗中潜在客户的流量，只有进入销售漏斗中的潜在客户数量增加了，从潜在客户转变为客户的数量才会增加。而且，增加潜在客户的流量，是一个循环往复的工作，不应该是阶段性的，或者是随意性的。经过对以往数据的统计分析，上海通用发现汽车展览会吸引潜在客户的重要手段，有 30% 以上的客户是通过这种途径了解了通用汽车，并且成为购买通用汽车的客户，于是他们就在汽车展示过程中进行汽车的预定。在 2001 年 6 月份举办的上海汽



车展上，短短的3天时间里，订购赛欧汽车的人数就超过1000人，订购新版别克GL汽车的有数百人。通过对潜在客户的研究他们还发现，喜欢听歌剧的人对通用的汽车有兴趣，于是就在上海大剧院做促销活动，效果很好。

上海通用推出了国内第一个购车网站，客户可以通过网站直接下订单购车，还能获赠康柏的掌上电脑产品。

2. 潜在客户的管理。增加销售漏斗中的潜在客户流量，只是万里长征的第一步。将潜在客户成功地转化为客户，管理十分关键。上海通用将客户的购车时间分为：立刻购买、3个月内购买、6个月之内购买、1年之内购买这样几种类型。根据客户选择购买时间的不同，分门别类地采取不同的对应方法。例如对于一个立即购买的客户，系统就将这个信息送给销售人员，由销售人员及时的跟踪服务；对于3个月内购买的客户，系统会给销售人员提示，是不是可以将这个客户转化成立刻购买，提前客户的购买时间；对于6个月购买的客户提供比较详细的资料；对于1年之内购买的客户只提供普通的资料。通用的经验数据表明：考虑在3个月内购买的潜在客户中，只有10%的客户会买车；考虑在1年之内购买的潜在客户中，只有4%的客户会买车。

3. 客户忠诚度的管理。汽车的生命周期决定了汽车消费的周期性。买了新汽车的客户过几年就会回到汽车市场中来重新买车。统计数据显示，已经买过通用汽车的客户，其再次购买通用汽车的比例可以达到65%，而从竞争对手那里转化过来的客户只占35%。客户购买新车一个月之内，销售人员必须对客户进行拜访，与客户沟通，倾听客户的意见。拜访与沟通的情况都详细地记录在CRM系统中。在客户购车以后的4~5年当中，系统会不断地提示销售人员以及服务人员，要求他们不断地与客户进行联系和沟通，为客户提供各种服务和关怀，从而使得客户在下次购车中继续选择上海通用的产品。





上海通用的 CRM 系统也与后台进行了很好的连接，例如和柔性制造控制系统的连接，使得来自前台的客户个性化需求，能够自动安排进车辆的生产计划。

CRM 系统与物料供应系统也实现了很好的连接。企业可以根据收到的客户订单安排生产，与此同时生成相应的物料计划发给各个供应商。这样既保证生产时有充足的供货，又不会产生库存而占用资金和仓库。

三、上海通用与各方的协作

从宏观的角度来看，上海通用实施 CRM 的项目符合美国通用的全球战略，领导高度重视；又选择了市场占有率最高的 Siebel 的产品和 IBM 的实施队伍；再加上自身良好的管理和信息化基础，可以说占尽天时地利人和，应当是顺水推舟的事情。但是在具体项目实施和应用过程中并不是一帆风顺，企业中仍然有很多阻碍成功的因素，例如不想改变现状、缺乏一把手的支持、脱离实际的期望、项目管理能力的欠缺等。

合作伙伴是实施 CRM 系统过程中非常重要的部分。上海通用的销售体系是通过零售商直接面对客户，CRM 系统的终端需要安装在国内所有通用汽车的零售商那里，并且实现全国联网。上海通用希望能够找到应用 CRM 系统比较好的零售商，并帮助他们总结应用 CRM 的经验，作为榜样来带动其他的零售商，进而使得所有的零售商提高 CRM 系统的应用水平。

从零售商的角度来看，往往感到应用 CRM 系统是被动的，他们认为汽车生产厂家让他们收集客户信息资料，对厂商是有益的，但是对零售商来说，好处还看不到，他们希望得到的是经济利益的刺激。而对零售商无法通过行政手段来制约，因为他们与上海通用没有行政隶属关系，只能通过经济手段来调动他们应用 CRM 的积极性。

由于零售商多年来已经形成了一套销售汽车的习惯，现在要





求采用 CRM 系统来管理客户、管理销售，他们感到非常不习惯。遍布在国内的 60 多家零售商，管理信息化程度不高，销售人员文化程度也相差很大，上海通用的 CRM 系统于 2000 年 9 月完成后，虽然用了半年左右的时间进行各种应用 CRM 的培训，但是，培训的效果却不理想，所以在 CRM 系统实施过程中，上海通用发现现实与最初的设想有着很大的差距，原来是为提高销售人员效率的 CRM 系统，结果反而成了销售人员以及零售商的累赘。

上海通用正在考虑是否应该采取更加灵活的做法，例如让销售人员使用掌上电脑。由于目前电脑在国内并没有成为人们生活或工作的一个不可分离的部分，所以还必须要借助电话和面对面的谈话来进行沟通，这是中国当前的特点，对上海通用来讲也是文化上的一个挑战。

四、上海通用实施 CRM 对中国汽车企业的启示

现在，上海通用的 CRM 系统仍然处在实施过程之中。客户数据的收集整理工作正在紧张有序地进行，这是一项长久的工作，只有起点，没有终点。诚然，如何计算 CRM 的投资回报很重要，但是，投资回报主要体现在哪里，这仍然是需要研究的课题。上海通用准备邀请国际专业顾问公司来协助他们进行这方面的研究，分析应该如何来描述投资回报。把这个问题搞清楚，今后才会获得上级更多的支持，实施的 CRM 项目才会得到后续的投资。

实施 CRM 系统的目的，是如何将客户保留住，让客户成为通用汽车的忠诚客户，进而成为终生客户。上海通用汽车公司还是一个新的公司，很多的工作是为了增加潜在客户流量，将潜在客户转化为通用汽车的客户还需要若干年的时间，那么现在来评估 CRM 的价值还为时过早。

此外，交叉销售也是 CRM 系统中埋藏的一个待开发的商机。所谓交叉销售是充分利用客户信息资源，销售更多种产品与服务





给同一客户的一种销售方式。例如，美国通用汽车公司可以向客户提供购车的贷款服务(通用汽车有自己的银行,提供贷款意味着增加业务)或者为已经购车的客户提供其外出的酒店服务(在通用指定的酒店住宿可以享受优惠,同时也为这些酒店带来生意)。对买方来说,与一个自己信任的卖方打交道感到放心,可以节约许多时间与麻烦;对卖方来说,可以充分利用与客户的良好关系,使客户的价值最大化,省去开发新客户所耗费的时间和费用。各类企业都可以利用交叉销售的技巧,不论是平行地扩展销售其他产品,还是垂直地渗透到不同的客户群,最终结果都可以以较低的成本,扩大销量。但是在美国,交叉销售目前还受到限制。在国内,现在相关的政策还没有出台,上海通用的客户信息可不可以用于交叉销售,对评估 CRM 的价值也是非常重要的。所以,当前评估 CRM 的投资回报显得操之过急,这个问题需要从更大的时间跨度中去研究。





专论：成功的 CRM 才有竞争优势

当前,CRM已经成为国内很热门的话题。无论是在媒体,还是在IT业界,都非常关注CRM,有人形象的称之为“冬天里的一把火”。CRM这把火之所以能够烧起来,在于这样三个方面的原因:业务发展的需求、市场的重新划分和现代科学技术的迅猛发展。

从客户的需求来看,其采用和购买产品比以往更加理性。客户已经不满足只购买产品,它更关心的是能不能得到良好的服务,并且这种服务能够具有个性化。经济的全球化,使得行业之间的划分越来越模糊,传统行业的竞争对手,已不仅仅来自行业内部,在利益机制驱动之下,许多来自行业外部的竞争者也会加入这个行业,使得竞争者的链条不断加长。从技术的发展来看,科学技术突飞猛进,企业与客户之间进行交流的渠道越来越多,越来越丰富,有呼叫中心、电话、移动电话、掌上电脑、电子邮件、互联网、网站以及面对面的交谈,技术的发展为CRM的实现和功能的扩张提供了前所未有的手段。正是上述的多种因素使得CRM能够被更多的企业所接受。

一、CRM是什么

什么是CRM?它和过去“客户服务”的概念又有何不同呢?这里所谈的CRM其实远比过去片面的客户服务更为宽广与深入。客户永远是对的吗?其实这并不重要,CRM强调的是如何分辨出对企业贡献度高的客户,并能透过多种沟通管道提供全面性的服务,进而提高客户对企业的忠诚度。

CRM的策略就是要为客户提供更完整且一致的销售、行销与服务的经验,使得客户更愿意与这里互动与交易。它结合了信息系统、销售机制、行销企划和客户服务,当然也包含企业内部作业,





经过完整的整合,呈现给客户一个协调与一致的企业形象。CRM从企业宏观的角度出发,包含了企业中所有的组织及人员,同时也必须由企业中各部门协同参与拟定,以便于彼此协调完成CRM环境的建置并予以执行。

二、CRM系统的实施目标

大量实践证明,是否建立CRM系统以及是否实施以客户为中心的营销战略,已经成为企业成功和失败的分水岭。CRM能够对动态的客户信息进行管理跟踪,很好地促进企业和客户之间的交流,协调客户服务资源,给客户做出最及时的反应。另外随着计算机和通讯的发展,利用先进技术来综合处理信息的新一代智能电话呼叫中心技术已经日趋完善,从而可极大地发挥计算机和通讯结合的潜能,有效地改善客户服务。有了CRM的支持,企业不但拓展了开发新客户的渠道,而且所有的客户关系都将贯穿客户的终身,使每一个客户都成为企业的永久客户。

CRM实施于企业的市场营销、销售、服务与技术支持等与客户相关的部门,其实施目标体现在以下几个方面:

第一,通过提供更快速和周到的服务帮助企业吸引和保持更多的客户。CRM不仅是一套管理软件,还是一种全新的营销管理概念。利用CRM系统,企业能够从与客户的接触中了解他们的姓名、年龄、家庭状况、工作性质、收入水平、通信地址、个人喜好及购买习惯等信息,并在此基础上进行“一对一”的个性化服务。通过搜集、追踪和分析每一个客户的信息,知道他们需要什么,为他们量身定做产品,并把客户想要的产品和服务送到他们手中。这就是随着市场不断细分而最终出现的大规模定制的市场营销原则的精髓,即根据不同的客户建立不同的联系,并根据其特点和需求提供不同的服务,从而真正做到“以客户为中心”,赢得客户的“忠诚”。

第二,通过对业务流程的全面管理降低企业的成本。CRM通



过对客户信息的管理和挖掘,不仅有助于现有产品的销售,而且提供了对历史信息回溯及对未来趋势的预测,能够很好地实现企业与客户之间的互动。举例来说,企业能够依据不同客户过去的购买行为,分析他们的不同偏好,预测他们未来的购买意向,据此分别对他们实施不同的营销活动,避免大规模广告的高额投入,从而使企业的营销成本降到最低,而营销的成功率最高。

第三,通过电话呼叫中心能够提供故障申报、业务受理、用户投诉等服务的完全自动化。用户只需拨打一个统一的电话号码即能得到“直通车”式的服务,一改以往拨打多个电话,问题仍得不到解决的局面。电话呼叫中心将每一事件从申报、受理、调度、处理的每一个环节完全控制在事先编排好的计算机逻辑中,并通过计算机进行跟踪、控制。一方面避免了人为因素,提高了服务质量,另一方面明确了每个相关部门、每个员工的职责,将工作纳入了一个统一的管理轨道。电话中心的每一个用户应答电话均通过录音方式详细地记录在系统中,做到有据可查,分清责任。

三、CRM 实施前考虑什么问题

以下是开展 CRM 实施前需要考虑的一系列事项。如果实施的 CRM 项目越复杂,就越有必要在其开动之前解决这些问题。实施前需要考虑和评估的问题有

- 你有否准备了有关 CRM 的商业计划。
- 你是否知道谁负责 CRM 实施,他的期望是什么。
- 是否已定义高水准的业务需求。
- 是否已制定成功标准?你是怎样得知你的 CRM 项目取得了成功。
- 是否确定项目已获得资金。
- 对于目标客户行为是否达成一致?这些已定义的业务功能是否支持目标客户。
- 是否每个部门都对“客户”的定义达成一致。





第四步——CRM 实施计划

有了较完善的 CRM 蓝图后,还必须制定具体的实施计划。该计划应包括将 CRM 构想变成现实所需的具体程序,并充分考虑以下要素:

- 从哪里开始寻求 CRM 解决方案? CRM 解决方案的最佳来源是行业专家。CRM 行业内有许多资深顾问和专家,他们能帮助企业对当前市场上各种主流的 CRM 产品及解决方案进行客观比较和分析。
- 如何判断 CRM 解决方案是否适合企业需求? 考虑 CRM 解决方案应注意三个因素:软件、技术和供应商。要保证 CRM 成功,就必须使这三要素形成一个连贯的整体,互为补充。
- 在可能适合的几个 CRM 解决方案中,怎样进一步缩小选择范围? 在调查每一潜在供应商和其产品服务时,要求供应商提供相应的案例。通过现场产品演示,进一步了解供应商所能提供的 CRM 软件性能。
- 在最终选定 CRM 解决方案之前,还应该考虑什么? 首先要考虑的是成本。业内人士估计 CRM 项目成本的标准是软件占成本的三分之一,咨询、实施和培训占三分之二。还应注意 CRM 软件系统在进行定制或客户化时需要相关供应商技术人员和顾问的参与,系统的定制及客户化应该尽量做到简单易行,以避免经常支付额外的咨询费用。

第五步——CRM 软件选择

软件的选择应考虑到企业当前的技术基础和实际需求。CRM 软件至少要能提供以下主要功能:





- 联系与账户管理。
- 销售管理。
- 远程营销/远程销售管理。
- 客户服务管理。
- 营销管理。
- 商业智能。
- 领导管理。
- 电子商务。

当然,上述功能并未包括 CRM 软件能为企业做出的所有工作。首先要设法达到企业 CRM 项目实施团队已经确定的目标,然后再去研究目前或将来能使企业受益的其他因素。

第六步——技术

必须注意技术的灵活性。没有任何两家企业的需求完全相同,因此,不存在适合所有公司的 CRM 解决方案。选择的所有技术都必须是开放的并可以进行定制,同时能与企业现有的 IT 基础设施进行整合。

第七步——挑选供应商

最好将复杂的 CRM 计划委托给一个拥有 CRM 丰富行业经验的咨询服务商,以帮助选择一个可信赖、拥有强大技术支持能力、便于沟通、并且对你的需要和要求有积极反应的供应商。

第八步——CRM 系统的实施与安装

CRM 的成功取决于实施 CRM 战略的决心。以下介绍成功实施 CRM 的七个战略阶段,它在多年的实践中得到成功运用:

第一阶段:分析与规范。确定综合性的需求分析,确定项目范围和系统规范。

第二阶段:项目计划和管理。项目管理者应是供应商同企业之间的沟通桥梁,这一角色可由专业咨询公司经验丰富的顾问人





员担任。另外,还需任命一名来自企业的系统管理员,作为内部系统专家。除制定项目实施计划外,本阶段还包括组建和培训项目工作组。最后,必须将 ROI(投资回报分析)量化,以有效衡量新系统的投资收益。

第三阶段:系统配置与定制。配置和定制 CRM 软件系统,以适应企业的具体商业需求。通过必要的技术培训,使员工能尽量自己解决技术问题。同时,所有新的软硬件都应在本阶段安装好。

第四阶段:原型、兼容测试和系统重复运行。企业员工将在此阶段熟悉安装程序和所安装系统的方方面面,同时对系统进行的所有必要修改也在此阶段完成。数据转换这一关键任务也属于这一阶段。供应商的实施专家和企业的 IT 人员之间进行大量的沟通。

第五阶段:主导系统和质量保证测试。此阶段包括大量的培训。有人说这是一个“培训培训者”的阶段。“培训者”应负责培训所有的终端用户和管理层如何使用新系统。不过,为了让这一方法有效,“培训者”必须接受由软件供应商或咨询顾问进行的培训,成为新系统专家。主导系统应该是一个可重复运行的系统完美原型。开始应同小型的用户合作,对新系统进行测试。这些质量保险测试应作成文档,提供给你的项目工作组管理人。

第六阶段:最后实施和推广。准备好一份实施指南,简单列出实施前或实施过程中必须完成的每一项任务。本阶段还包括对所有用户的正规培训。确定一系列的预期效果后,通常必须通过正规的培训来达到预期目的。培训必须以计划阶段确定的需要为基础。一个执行良好的培训计划决定着成败。

第七阶段:持续支持。应配备全职的内部系统管理员。为积累专业技能,系统管理员应从计划阶段就开始接触 CRM 系统。因为 CRM 软件系统的技术支持是一项艰巨的工作,所以务必让供应商提供综合性的支持计划,以进一步支持内部工作组。

第九步——CRM 系统的持续管理

CRM 系统基础设施一定要提供业绩衡量标准。为保证系统



带来所希望的益处，在将其推广到所有用户之前一定要加以测试。如果它的表现无法让您满意，那么花点时间对其进行修改，直到满意为止。最后，CRM 系统还应为监管指导委员会和项目工作组提供反馈信息。这样做能使人更好地理解什么有效，什么无效，以及存在什么能够提高技术投资成效的机遇。

客户关系管理是一项复杂的工程。规划一项成功的 CRM 计划，必须重视整个 CRM 项目的计划、实施和管理等所有阶段。充分地向 CRM 项目每一阶段投入所需的时间和资源，你将很快能感受到 CRM 成功所带来的种种好处。





第10章

无“网”不胜：汽车业的销售体系





案例一：广州本田汽车的“四位一体”

广州本田是我国第一家引进整车销售、售后服务、零配件供应、信息反馈四位一体的世界先进销售模式的企业。该厂现有员工 2300 多人，已形成年产 5 万辆的生产规模，并建立了 120 家特约销售服务店。

一、四位一体的品牌专营销售

广州本田从成立起就建立以售后服务为中心四位一体的品牌专营特约销售服务店网络，采用全国统一销售价格并将车辆销售给直接用户的直销体制。

广州本田在成立之初，就树立“四位一体”、以售后服务为中心的经营理念。所谓的“四位一体”是把整车的销售、配件供应、售后服务、信息反馈一体化，满足市场的需求。

品牌专营有利于引导顾客上门购车，促进销售，增强顾客对产品的信心，树立良好的企业形象，提高品牌的知名度，利于提高特约店的专业服务水平。

统一价格可以排除顾客在价格方面的顾虑，避免特约店与顾客在价格问题上产生过多的争执，便于将恶性的价格竞争引导向良性的服务竞争，保证特约店的稳定经营。在市场紧俏的时候，可以减轻顾客在价格上的负担，保护顾客的利益；在市场饱和的时候，可以稳定价格，保护特约店的利益，便于市场的管理。

直接销售，可以减少中间环节，避免增加不产生任何附加值的费用，让顾客得到更大的实惠。特约店代表广州本田与顾客直接接触，缩短广州本田、特约店、顾客之间的距离，可建立良好的互相信赖的关系；便于对用户的跟踪服务，使顾客的信息可以及时、准确地得到反馈；利于广州本田对特约店的管理，对市场进行良好的培育。同时增强顾客对产品的信任度。





能及功能), 获得用户的满意和信赖, 并提高用户对品牌的喜爱。

(二) 特约店销售服务的运营方针

特约店的运营应以售后服务为中心。通过良好的售后服务, 创建用户购车后能安心使用的环境, 从而吸引和促使用户再次购买广州本田汽车。

通过售后服务收益来维护特约店的经营费用。因为通过新车销售获得的收益会因市场情况、经济环境的影响而产生波动, 但售后服务收益是稳定增长的。新车销售收益是一次性的, 用户购车后的售后服务工作将伴随用户车辆的整个使用期, 从而使特约店获得更大的收益。

维护用户所期待的商品价值。通过良好的售后服务, 使用户车辆始终保护良好的状态。使用户财产保值, 在旧车交易时获得良好的售价。

维持老用户, 发展新用户, 培育终身用户。通过直销及提供售后服务与用户建立良好的互相信赖关系, 使每位用户都能成为广州本田的热衷者与宣传员, 从而去影响用户周围的潜在用户群, 使更多的人了解广州本田汽车, 了解特约店。这样, 特约店建立起牢固的用户网络, 保证特约店的稳定经营和不断发展。

三、双赢才会长久

(一) 选择经销商

广州本田在选择经销商和设立销售网点的过程中一直本着公开、公平、公正的原则。因为广州本田的产量还有限, 尚未达到年产 10 万辆。如果销售网点布得太多, 大家的投资回报率会比较差。

经销商、四位一体的专卖店如果投资回报率差, 激励的动力





就比较差，反过来会影响对最终用户的服务水平。广州本田的目标是，每个销售点3年内必须能够收回投资。因此为了保证经销网点建一家成功一家，在投资过程中，厂家都要返回一部分投资额给经销商或专卖店，如经销商投资1000万元，广州本田根据情况有可能给其返回200万元或300万元，从而鼓励经销商大胆投入。

广州本田选择经销商有几个必要的条件和标准。首先，必须有资金的保障；其次，经销商资产结构应比较紧密和合理；还必须有合法的经营场地和场所；最关键的还是要有为用户服务的正确观念和意识，也就是要有先进的服务理念。

广州本田希望所有的销售店都能通过售后服务来维持一个店的经营，而把销售作为纯利润的收入。选择经销商的过程中，广州本田是在进行调查的基础上，经中日双方企业领导层召开评价会，对其经营能力、资格进行评估后才作出结论的。需要特别解释的一点是，广州本田所提出的资产结构合理，主要是指经销企业应该资产清晰，而且负债率不要太高。广州本田并不排斥国有资产的进入，但如果资产负债率高，则意味着该企业没有资金和能力开展汽车购销业务，必然影响其业务的发展，这样的申请者广州本田就不选择。

广州本田把设立销售网的重点放在大中城市和一些经济发达地区等用户群集中的地方。广州本田的建点原则是：客户在哪里，广州本田的网点就设在哪里。目前，广州本田在全国已有120个网点，目标是设立140~160个。对不同的地区，广州本田根据其市场保有量情况，并考虑投资者回报率情况，会提出广州本田的一些合理建议。比如某个店一年销售达到多少台、某个城市的合理销售规模有多大等等。

广州本田的销售力度是根据市场购买力——用户的多少来决定的。目前，在西部的用户群相对沿海要少，广州本田的销售力度也小些。但广州本田已经在西安、成都、重庆设立了销售点。





(二) 投资回报“钱”景美好

由于广州本田建店的标准很高，投资不菲，有时会在千万以上，而广州本田的车一直处于供不应求的紧张状态，在这种情况下开始让专营店通过大量销售来收回投资。广州本田又必须对专营店的投资回报负责，所以，广州本田在开始建店选址时异常慎重：广州本田会对目标区本田车的保有量做仔细调查，只有达到一定基数后才会批准开店；同时每地的店面数量视城市大小、本田车保有量多少只核准一家或几家。

广州本田的原则是：让4S专营店通过对既有本田车、续售本田车的保养、维修、服务就可以挣回日常营运开支，支付人员、场地、耗材费用；而整车销售是专营店利润所在。这样，即使在开始利润不多时就可以自养，随着广州本田产量上升投资回报会更大。

即使再保守的投资人也会对广州本田专卖店的赫赫战绩充满乐观。广州本田承诺经销商保证他们在1年半到2年内收回投资成本，最长期限不超过3年。实际运营情况如何呢？

以广州本田专营500台店为例：每位广州本田的经销商根据自身的实力及开店的时期不同，总投资额约为1400~1800万元不等，包括基建费和设备采购费（不含地皮费），每年销售汽车大约为600~800辆（除了基本的500辆以外，广州本田会根据每位经销商的业绩追加配额），那么经销商每年售车的毛利应该在1000万元左右。另外广州本田的返利政策是卖车时即时兑现的。所以，在正常情况下经销商两年以内收回成本完全不成问题。如果说是早期加盟的经销商，以很少的投资起步，恰逢广州本田轿车的国内市场极为火爆的时期，他们更是赚个盆满钵满。

就广州本田而言，他们对经销商的建店原则是在达到要求的前提下尽量压低成本。广州本田不设立大区商务中心，由厂方直接面对经销商，经销商直接对厂方负责，层级比较少，沟通快、



经营成本低。

（三）广州本田品牌——值得打造

广州本田与所有的经销商们都在倾心打造着广州本田的品牌，从硬件上来讲：每家专卖店的店面设计整齐统一，内部的功能室和车间划分都非常严格。每位来访者都会感觉到置身于简洁高雅、井然有序的环境。更有经销商根据自身条件，投资了客户俱乐部、娱乐室，户外运动场等设施，让客户体会到了“家”的感觉。从软件上来讲，广州本田在服务程序上给经销商们制定了严格的几乎苛刻的规定。从车辆销售前的 97 项检查到对来宾、来电详细地登记存档，对客户定期的跟踪、提醒服务，乃至对客户迎送的迎送，都有详细的要求。不仅如此，经销商们还要进一步了解客户的需求，开发系列的个性化服务，比如：建立客户会员制度，在价格服务上给会员更大优惠，详细分析每位客户用车习惯，准确地提醒客户维修保养的时间，免费上门取车送车，免费赠送客户紧急救援卡等等。不能不说，广州本田的客户真正成为了服务的中心。

本田形象广告由广州本田自己做，营销广告由经销商做。经销商选择广告媒体的原则是投入产出比高的媒体，广告方案报厂方审批，厂方对经销商没有广告费用补贴。经销商往往联合做广告，在排名顺序上，本着团结协作、支持新店的原则。

（四）管理培训——利益挂钩

广州本田对经销商的甄选、培训、管理都有严格的规范制度。每位申请者只有在保证履行所有广州本田之规定，才有可能成为经销商。因为只有在厂家、经销商对于经营管理秉持了共识之后，才能结盟成为利益共同体。广州本田强调同经销商建立“鱼水关系”。

广州本田高层每一个季度举行一次店长会议，商谈内容包括心得体会、不足、改进要求、销售动向等。广州本田在管理经销





商方面采用的是最简单也是最有效的手段——“调整配额”。雅阁轿车是俏销的，每个经销商都处于吃不饱的状态，广州本田这种“断粮”或“加餐”的方式是最能够触及经销商痛处的。

广州本田每年组织特约销售服务店于春秋两季举行春季、秋季服务周活动。为广州雅阁车用户进行免费检测保养服务，为前来维修保养的顾客提供零部件优惠。广州本田还组织特约销售服务店定期就销售、售后、零部件服务等开展用户满意度调查，针对用户的意见和建议改进特约销售服务店的服务。

2001年3月24日至4月17日，为进一步提高特约销售服务店售后服务技术人员的服务水平，广州本田举行了第一届售后服务技术技能竞赛，66家特约销售服务店的880多名售后服务技术人员分别在广州、上海和北京展开竞赛，同场竞技，互相切磋，极大地提高了服务技术和水平。在根据市场需求推出新车型扩大生产规模的同时，广州本田将继续努力建设更大的销售服务网络，让所有的广州雅阁用户都可以享受到全方位的优质服务。

建立以售后服务为中心的集整车销售、售后服务、零部件供应、信息反馈四位一体的特约店，通过提供舒适的购车环境、专业健全的售后服务和纯正的零部件，使用户从购车到使用车全过程得到良好的服务，赢得用户的信赖和满意，吸引了源源不断的老顾客。强调通过售后服务的收益覆盖特约店的整个经营费用，通过直销使特约店与用户之间建立相互信赖的关系，从而使特约长期、稳定地发展，并树立起广州本田的品牌形象。

四、绩效：2001年市场综合表现

广州本田雅阁轿车自上市以来，在市场一直保持着良好的销售势头，直到目前还是供不应求。就连地方保护出了名的上海市场广州本田雅阁汽车的保有量都达到了6000辆以上。另外在江苏、浙江，广州本田的市场表现也相当火爆，可以说除了广东地区之外，以上海为中心的华东地区是广州本田的最大市场。



2001年12月20日，广州本田累计生产的第5万辆雅阁轿车顺利下线，这个数字意味着广州本田提前4年实现了中日双方谈判时的目标计划，也意味着在广州标致的“废墟”上发展起来的广州本田今天已经占据了我国29%的中高档轿车市场的份额。而这个数字也为广州本田带来了政策上的支持——国家计委已批准该公司“可以根据市场需求，进一步扩大生产规模，增加新品种”了。现在广州本田正在边生产边进行12万辆生产能力的改造。

来自广州本田总经理办公室的资料显示：自1999年3月26日第一辆广州本田轿车下线至2001年12月20日止，广州本田已累计生产了雅阁轿车92589辆，销售了92266辆。2001年广州本田预计全年销售收入将达到121.8亿元，利税超过45亿元人民币。现在广州本田已经建立了120家四位一体的特约销售服务店。在管理方面，继2000年通过了ISO9002国际质量保证体系认证后，2001年10月底通过了ISO14001环境保证体系认证。

案例二：东风裕隆的全新营销体系

随着中国入世的成功，中国汽车工业也到了转折的重要关头。市场经济的发展引发了汽车消费结构的变化，企业结构、产品结构和流通体制也必然随之发生变化。WTO的加入无疑成了加速这些变化的催化剂。因此，尽快建立起符合市场运作规律的汽车营销新模式，是中国汽车工业面对入世后挑战的重要一环。推行新的营销战略是实现汽车流通体制现代化，增强汽车工业的市场竞争力，同国际接轨，保证汽车工业健康快速发展的必然选择。

中国在20世纪80年代中期，只有国有汽车销售渠道，如物资部门、中国汽贸、机电系统和中国汽车工业销售总公司系统。80年代后期和90年代中期，逐步形成了汽车销售的几大体系，





一般分为：国营主渠道、制造厂体系、汽车交易市场等。中国的汽车市场有独特之处，是先有社会经销商，后有制造商销售，但这些经销商和制造商的关系却不固定。于是出现了当汽车畅销时，经销商抱怨制造商不执行合同，如颜色、品种、不按时发货等等；当汽车滞销时，制造商认为经销商不得力，不能完成合同计划。经销商都在抢抢手货卖，造成了汽车市场的混乱。因此，汽车营销与中国经济一样，必须采用国际规范的营销模式，跟上和追赶世界先进水平。

东风公司和裕隆公司合资成立销售公司，昭示着海峡两岸的两大集团将在汽车销售服务领域及销售服务事业上展开广泛而深层次的合作，标志着东风公司在引进先进的营销理念和营销模式上跨出了极其重要的一步。

一、合资项目的基本内容

东风公司和裕隆公司合资成立的销售公司，将负责东风集团品牌汽车的市场调研、开拓与销售、经销网络的规划、布建和管理、延伸服务的展开与发展。合资公司将积极引进台湾裕隆集团及其经销团队先进的营销理念和技术，努力提高东风集团的市场营销能力，提高顾客满意度，建立品牌忠诚度，全面提高东风品牌的知名度和竞争力。同时希望通过建立高水平的营销体系，树立汽车营销体系的新基准，带动整个汽车产业的发展。

合资公司的经营范围主要包括：东风集团现有品牌的汽车及配件及相关产品的销售，汽车租赁，旧车交易等业务。总投资额为3亿元人民币，注册资本为1亿元人民币，其中东风汽车公司占51%的股份，裕隆公司占49%的股份。

二、项目发展前瞻

东风裕隆项目将以建设“具有竞争优势的营销管理事业”为战略目标，以用户为中心，以“易购服务”（One—stop—



shopping)与“易行服务”(Total Solution)为战略手段,通过营销技术的导入与构建、销售网点的重整与开拓等计划的执行,迅速构建出兼具“易购服务”与“易行服务”的先进销售体系,为用户提供全面的便利服务,建立品牌的忠诚度。

(一) 满足消费者行的要求

消费者对于行的需求不仅体现在以购车作为代步工具上,在行的整个发生过程中始终与生活息息相关。如果能够为消费者在行的过程中多提供一些便利、关怀、体贴服务,甚至多一些优惠,消费者很容易对东风品牌产生深刻的信赖感,进而建立品牌忠诚度。

(二) 以差异化服务取得消费者的信赖与喜爱

基于满足消费者行的需求,东风裕隆公司将会从购车、用车、甚至生活的其他领域都给予关怀与服务,使消费者对购车、用车有全新的感受与体验,让消费者的生活与车紧密结合,也让消费者信赖东风品牌,喜爱东风品牌,建立起消费者对东风品牌的忠诚度。相对于其他的竞争者来说,提供这样的个性化服务是极具差异化的,这样的销售和服务必将能够抢占先机。

(三) 共担成本、共创价值

除了新车销售事业体系外,还可以进行水平衍生其他事业的发展,如信贷、保险、票务代理、旅游、快速维修等。各事业体的商品可以相互结合搭配提供,如联合促销、售后服务优惠等,可降低各自的促销成本与营业成本,经各自的渠道以及经销网络一起销售,能够增加与消费者的接触,降低渠道成本。通过这样,新车销售同时带动其他事业体商品的销售,或者通过其他事业体的服务,促进品牌认知以及再次购买,逐渐形成良性循环,达到“共担成本、共创价值”的目的。





渠道实力，扩大渠道规模，增强区域渠道竞争力。直销点由销售公司直接设立，或引进其他资源包括台湾经销商资源。一是能够快速适应市场需求，作为销售公司在各个区域市场的触角迅速收集市场信息；二是作为当地其他经销商的营销示范，加快营销技术导入速度；三可作为当地营销管理人才及专业人才的培训中心。

在区域管理中，实施以区域管理为主、品种总代理为辅的营销模式。现在已经将广东、山东分别根据经济发展水平、保有量等因素分成7个区域，每个区域选取有很强实力的经销商做为区域总经销，负责管理授权区域的市场，规范市场，提高市场占有率，为用户提供个性化服务，增强东风营销网络的竞争力。

（二）融资公司

在构建“易购服务”体系时，汽车融资是其中非常关键的一环。

由于汽车行业的特殊性，一般的银行不愿意涉入很深，尤其在当前中国个人信用制度普遍没有建立的情况下。银行的风险意识很强，使得中国的汽车消费信贷业务始终未能大规模地开展起来。而汽车企业为了扩大汽车销量，必须在这方面下大力气。汽车融资企业就是要做这方面的业务，以扩大销量，提高市场占有率。

汽车融资企业的介入将使销售公司和经销商集中精力于自己熟悉的领域，经营风险将大大降低。因为销售公司只需根据经销商的要求将车提供给经销商，即可从融资公司获得贷款，基本上不存在应收账款的问题，经营风险大大降低，同时资金周转非常快；经销商一方面从融资公司获得流动资金贷款，解决资金问题，另一方面也可以通过消费信贷从融资公司获得贷款；而专业的融资公司通过专业人员管理这些应收账款，将风险降低到最低





程度，从而为销售公司集中精力管好市场、理顺思路打下坚实的基础，更好地通过销售公司为消费者提供个性化服务。

（三）保险代理公司

东风裕隆项目中包括保险代理公司，保险代理公司的业务主要是代理保险公司开展汽车保险业务和保险理赔前期服务业务。所有汽车保险业务均可以通过汽车销售人员完成保险产品的推销与保险费的收取。销售人员在销售汽车时，同时为用户提供保险业务的服务，投保手续完成后，投保书统一送签约的保险公司进行核保与签发保险单。业务推展成功后，由保险公司核发约定的代理费。这样既省去了用户的麻烦，达到“易购服务”的目的，又增加了业务代表的收入，一举数得的。

在保险理赔前期服务作业方面，根据与合作保险公司的约定，由合格的专业人员代为进行车辆出险时出险通知书的受理、损坏原因的勘察、损坏部位的拍照与损坏部位的修复定价，并备齐相关证明文件，交付保险公司进行赔案的审核。结案后，由保险公司核发约定的代理费，这样可加快理赔的速度，提高东风用户的满意度。

（四）旧车置换公司

旧车置换公司是东风营销体系改革的重要一环，其策略为“共担成本、共创价值”。

东风与裕隆共同合资成立的旧车置换公司，其基本思路是参考欧美国家旧车置换交易市场的经验，先在特定地区进行试点，逐步推广到全国。依托东风公司在全国销售新车的实力，共同推广旧车置换新车活动，从而促进市场的发展，获取旧车销售利益，提高东风品牌的整体竞争力和市场知名度。

东风裕隆旧车置换公司的优势在于已有的覆盖全国的东风经销网络，它不但可以降低旧车置换公司的经营风险，而且还增



加了东风服务站的业务量，盘活了存量资产，提高了集团效益。

(五) 信息管理公司

信息管理公司的功能主要是引进裕隆集团现有的整套软件，并在此基础上进行二次开发，以满足东风营销体系的应用需要。通过软件的引进和开发，大大提高了东风营销网络应用计算机的水平，从而促进网络整体管理水平的提高。

东风裕隆项目的全面实施，将有力提升东风汽车营销体系的市场竞争力，同时也必然会对中国汽车销售体制和汽车市场本身产生重大影响，甚至可以说这种革命性的变革关联着每一个造车人、卖车人、买车人和用车人。我们期待着他们的成功，他山之石，可以攻玉。同时，我们也更期待着中国其他汽车企业更为迅速和有效的变革。

案例三：美国土星公司的汽车营销经验

汽车销售由传统的 4P 因素(即：产品 Product ;价格 Price ;地点 Place ;促销 Promotion)转向了 4C 因素(即：用户需要与欲望 Custer-needs ;用户购买及使用费用 Cost ;售前、售中及售后服务/方便 Convenience ;厂商与客户之间的信息交流与反馈/沟通 Communication)。“客户第一，服务至上”的理念已深入到人们的心中，化为具体的商业行为。在网络布建方面，以 4C 理念为核心的 4S (即：整车销售 ;零部件销售 ;售后服务和信息反馈)四位一体的专营点构建模式早已成为“流行曲”。

土星公司是美国通用公司一个业绩优秀的子公司，该公司生产的土星牌轿车曾在美国市场上取得巨大成功。在大多数汽车经销商举步维艰的时候，“土星”的经销商 90% 以上都能盈利，甚至可以说是大把大把捞着钞票。人们挤破了经销店大门想要买上一辆“土星”车，以致使“土星”车供不应求。将近 90% 的“上帝”居然对要为新车支付全额定价这样苛刻的条件也毫无怨





言。每个“土星”经销商一年的销量大大超过 1000 辆，而在同样销售季节每个丰田经销商只能卖出 650 辆，日产仅 340 辆。据波士顿咨询公司研究分析，这得益于该公司的一体化经销商管理与支持策略。土星公司在经销商管理、支持方面，从甄选、培训、评价激励一直到订货、发货、市场营销支持、品牌内部竞争管理，有其一整套系统化的、较为独特的管理模式。其运作模式如图 10-1 所示：

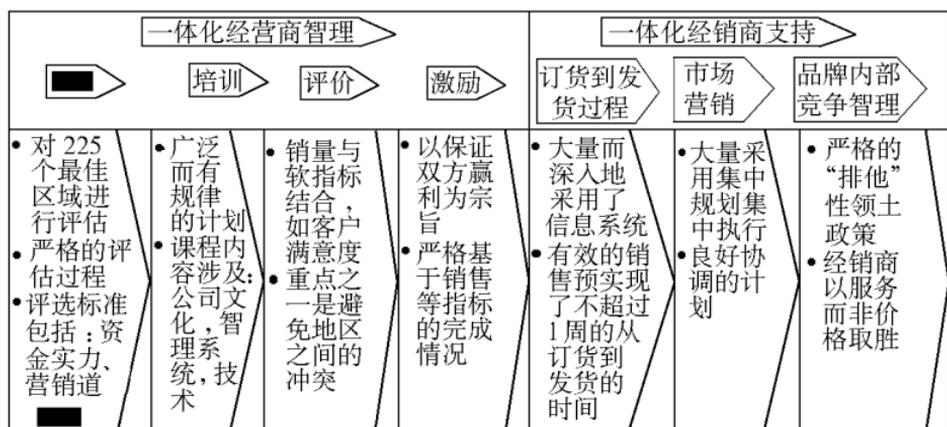


图 10-1 土星公司一体化经销商管理与支持策略

经销商之间的恶价格竞争，最终将严重影响厂家利益，但土星公司以其独特的经销商网络设计及价值取向为基础，成功地避免了这一痼疾的困扰。

案例四：一组我国汽车的销售模式

从 1994 年起，我国轿车制造商陆续主动挺进市场，随着“上海通用汽车销售服务中心”、“广州本田汽车特约销售服务店”和“风神汽车专营店”的亮相，标志着以品牌经营为核心的轿车专营店在中国正式登陆，这也标志着国内真正意义上的轿车品牌专营店正式诞生。

别克、雅阁、奥迪 A6、风神等品牌专营单位，均实施从外



观形象到内部设计，从硬件投入到软件管理，从售前、售中到售后等一系列的服务程序，都进行统一规范，这是我国轿车流通领域销售模式的一个重大变化。此外，富康、捷达、帕萨特、桑塔纳等品牌也正在或准备整合销售机制，规范商务运营，走品牌专营之路。由上汽集团和德国大众合资的“上海大众销售有限公司”业已成立，该公司由上海大众执管会领导，因而从体制上解决了销售同售后服务，同生产环节相脱节的弊端。外资进入我国轿车销售领域，加快了我国轿车销售体制改革的步伐，并使我国轿车销售体制改革又有了一个新的参照系。

目前，国内主要轿车制造商都已经和正在构建的品牌销售模式，在理念上基本一致，但在功能组合与称谓上仍存在差别。在功能组合上，有的是集售车、零配件供应及维修服务功能于一体的“三位一体”(3S)制式，有的是在前者基础上再加上信息反馈与处理功能的“四位一体”(4S)制式，有的则是售车功能与服务功能两足分离制式。现将国内主要轿车制造商品牌专营模式做一介绍：

一、上海通用销售模式

作为最早实行品牌专营制、最早构建扁平式销售网络的国内轿车制造商，“上海通用汽车销售服务中心”是其销售功能的统管机构，直接面对各地经销商——“授权销售服务中心”。在选择专营商的过程中，他们选择当地最具经济实力、有丰富汽车销售经验的经销商作为合作伙伴。合作形式为特许授权品牌专卖制，属“三位一体”式建构模式。

二、广州本田销售模式

这是现今公认的国内较为成功的品牌销售模式。它直接照搬日本本田公司的品牌专营模式，系国内首家采用“四位一体”制专营店销售网络的厂商。在专营店布建过程中，他们根据各地





达和奥迪 A6 则分别实行特许代理制和“三位一体”的特许专卖店制。从这 3 种品牌不同的销售方式，可以看出一汽大众的销售模式由传统型向现代商务模式逐步过渡的运动轨迹。

六、神龙汽车销售模式

神龙汽车过去实行大区垂直经销制，由大区发展经销商。但经销商之间互相压价或变相降价，这不但损害了富康轿车在消费者心目中的品牌形象，也挫伤了经销商的积极性。为了彻底扭转这种局面，同时也为了适应竞争需要，神龙公司自 2000 年 8 月起，以广州大区为试点，实施大刀阔斧的销售转轨战略，即：把经销制改为特许代理制，每个代理商的主销售服务店都实行“三位一体”式功能组合，并允许代理商发展水平型分售店，赋予其充分的市场管理权和经营自主权。

七、天津夏利销售模式

夏利由天津汽车工业销售有限公司总经销。“天汽销”在全国各地建立全资子公司、控股子公司、参股子公司和特许经销商及特约维修服务站(中心)负责天汽集团的整车销售、零配件供应、维修服务和信息反馈工作。天汽集团的销售也是自销与特许经销的混合模式。

以客户为中心、以服务为宗旨的轿车品牌专营模式及体系的迅速构建，是我国轿车商务运作向国际惯例接轨迈出的重要一步，它必将有力地推动我国轿车产业的发展和参与国际竞争的步伐。面对国际国内复杂的市场形势，众多的国产轿车品牌销售模式已成为宏大的历史潮流，推动我国轿车产业向规模化、集约化和专业化方向迈进。





专论：除了惊险一跳还有什么？

商品的最后一环是销售，这是惊险的一跳，而中国汽车的硬伤就是销售。

一、中国汽车销售体系的演进

中国的汽车消费者过去很长一段时期都是国有企业占绝对主导地位，在计划经济体制下汽车一直是作为生产资料由国家物资部门进行统一分配，存放汽车的成品仓库称之为国库。期间承担国家物资分配计划的执行机构主要就是中国机电总公司。20世纪80年代初，中国开始汽车流通领域的改革，最初由分管汽车的机电部、内贸部和中汽总公司组建起中国三大汽车流通企业——机电总公司、中汽贸和中汽销，它们按照行政区域划分的分支机构遍布全国，形成早期的流通网络。

20世纪80年代中期，各大汽车厂到各地建立销售公司打破了这种封闭式的销售网络，迫使这些老企业转变职能和经营方式，参与其他企业的竞争，三大汽车流通企业的经营规模开始缓慢下降。与此同时，与国家经济体制同步发展的许多挂靠的集体、承包性质的企业也应运而生。各地工商部门也开始行使审批“小汽车一次性经营”的权力。进入90年代后在政府办市场的指导思想下，各地开办了许多汽车交易市场，为众多没有小汽车专营权的贸易商敞开了方便之门，使之就能共享交易市场的小汽车经营许可。至此销售商的竞争完全陷入了无序状态。

在轿车市场形成初期产品供不应求时，有供货合同就代表着公司的实力，因而生产企业周围始终聚集着庞大的“销售”队伍。这些销售公司热衷于搞公关，争取货源，在销售方面无需投资、无需营销手段也无需服务，纯粹一个“皮包商”。1993年后一些轿车企业的产品开始出现过剩后，原先庞大的销售队伍也随





之出现过剩，而通过牺牲利润互相跌价“残杀”，经营利润自然迅速下降。在各地如雨后春笋的各类汽车交易市场的推波助澜下，使众多经销商根本无法摆脱无序的恶性竞争，难以为计的企业只得另投“明主”。结果在一些产品销售利润尚可的企业周围聚集了更多的销售经营单位，最终造成企业对销售网络的失控。销售队伍的无序竞争造成了企业价格混乱，市场策略运行不畅。

市场出现供大于求后，无序竞争破坏了原先销售网络的稳定性，降低了企业营销战略的实施能力。反思其中的教训，问题在于以往在经销商的选择上缺乏明确的标准，关系似乎比销售能力占据着更重要的地位。为了规范销售市场、加强营销能力，各大轿车生产企业开始借鉴国际上通行的模式，推行品牌专营的地区代理商制度。从而使企业销售网络内部停止无序竞争，形成一致对外的网络结构。

我国汽车流通体制 20 年来的变迁，虽然仍处于十分原始的状态，但应该看到已经实现了许多根本性的转变。值得一书的是：从传统的国家物资分配体系向企业市场营销机制转化；从单纯的国有经济向多元化经济转化；创造了自由公平竞争的市场环境；经营方式从组织货源向树立企业经营品牌转化。

二、销售利润的分配模式决定了销售网络的结构

在市场进入生产能力大于需求能力后，企业更需要的是建立起自己稳固的销售体系。销售利润如何合理的分配成了销售队伍是否稳定的关键，各企业在制定经销商政策的同时便确立了相应的经营利率。透过现象看本质，现阶段维系国内销售网络结构的决定性因素是销售利润的分配模式。

（一）从核心层向外层发散的多层次销售形成的多层次利润率

过去企业在各省或地区设立一级地区总代理，再在各市县级城市设立二级代理机构，其余经营该公司产品的企业就是一般经





营单位。三个层次的销售商享受不同的经营利率，在这三级分销的体系下，上一级的经销商往往通过批发就能赚取和下一级经销商同样的利润率，通过批量可以很快完成销售任务。许多一级经销商为减少销售费用就将物资甚至是合同就地倒卖。最终只有与企业关系最疏远的一般经销商在从事对直接用户的销售。这样的销售体系，企业对市场的认识和反应是最迟钝的。

（二）以销售数量决定利润分配形式

从20世纪90年代中期开始，各轿车生产企业为了减少中间层批发的环节，不少企业开始建筑一种统一销售经营费率的销售网络，但为了保护 and 奖励真正有实力的经销商，还以销售公司的业绩(数量)制定一个奖励或称返利方案。表面上这样所有的经销商都失去了批发的资本，大家可以在一条起跑线上公平竞争。但运行一段时间后，发现一些对企业政策意图比较了解的经销商开始在奖励方案上做文章。以低于或近似于企业的批发价进行批发或低价抛售，目的是从返利中捞回更大的利润。这样产品的市场价格不断下滑，最终破坏的是企业的价格政策。

（三）以投入大小和销售业绩决定利润分配

近来一些轿车生产企业参照国外模式推出了为品牌专营设计的分配方案，为了保护建立品牌专营所需的投资，参照国外的经验加入了投资回报。投资利润是对投资的补偿，问题是品牌经营的投资规模如何测算，不同地区投资金额不同，不同地区投资效应也不同，专营场地有租借的、有新建的、也有翻新的，专营店完全可能是包装出来的临时经营方式和场所。对于专营店是否只是专营、是否只是直销还得取决于企业监管的力度。如果只求形似，没有一种规范的销售模式加以保证，在专营店与一般经销商共存的环境下当企业制定的最低限价缺乏竞争力时，专营店同样会加入低价竞争的行列而放弃以服务来保证销售利润的初衷，这



样很难说就不会回到和第二种模式同样的情景。较之于专营店的软件建设，品牌专营的硬件建设只要有钱就能解决。但做惯了短线操作的经销商们在观念上如何树立起品牌服务的理念是一个关键，尤其目前大多数专营店都不是四位一体的销售服务中心，售后服务与销售严重脱节，这是现在这些专营店的先天不足。企业的品牌形象都是通过专卖店来传播的，如果专卖店只是徒有其表，管理不佳、服务不兑现，将直接影响企业声誉。多数企业推行品牌专营网络采取专营店和一般经销商共存，然后逐步蚕食的方法。那么如何平衡对专营点的政策倾斜和保护其他经销商的积极性便是一个政策难点。由于专营店的建设还刚刚起步，区域经营还无法真正实现，众多经销商之间的竞争仍是无序的竞争，经销商还是习惯于研究、迎合企业制定的分配政策，以最少的投入和风险获取最大的利润。这种状况在发达国家并不存在，原因是在他们的销售网络中，品牌专营权是通过技术垄断来保证的。在中国由于销售网络中几乎不存在技术含量，所以一个企业的分配方式就决定了这个企业的网络结构的基本特征。

三、企业与经销商的利益冲突

（一）供不应求时，生产企业与经销商的利益保持一致

工业社会的初期，社会的主要矛盾是产品供应不能满足社会需求。福特汽车公司开创的大规模生产方式大大缓解了这一矛盾，成为工业化时代的象征。在产品供不应求的状况下，企业的主要经营目标是扩大生产，销售体系完全依附于生产企业的发展，经销商通过获得更多的产品资源来获取利润。此时生产企业与经销商的经营目标是相同的，利益也是一致的。中国的轿车市场从计划经济时代到改革开放初期都处于产品供不应求状态，可以说这段时期企业的销售不存在任何问题，销售功能是企业经营的一个次要环节。经销商与企业的矛盾反映在得不到充足的货





源，但那些已成为企业销售商的既得利益者在利益上与生产企业不存在根本的矛盾。

（二）供大于求时，用户成为利润的源泉

1993年开始，国内轿车市场开始出现供求关系的转换，经销商不能获得充足货源的矛盾逐渐消失，经销商的经营方式开始由争取资源转向争取客户推销产品。由于长期以来产品的简单销售方式，使得坐在办公楼里的经销商在寻找用户方面显得十分无能，他们仍然习惯于批发销售，但必须争取比其他经销商有更好的优惠待遇，这时经销商与生产企业的矛盾又暂时转移到了利润政策本身。生产企业似乎也开始意识到利润政策的不平等是造成层层批发难以杜绝的根源，也是多级经销网络逐渐解体的根本原因。所以一项旨在促进平等竞争、消除批发销售的经销商政策酝酿成熟，就是“资源面前人人平等”，建立以企业分销机构为中心的伞状分销网络。在这样的销售政策下，经销商的经营方式不得不定位在对直接用户的销售上，谁掌握了用户谁就能在竞争中处于优势。此时经销商意识到客户成了利润的源泉。

（三）经销商与生产企业的利益发生错位

由于生产企业大规模生产方式的限制，企业对于市场的反应永远是滞后的，而滞后的程度又取决于营销机制的信息反馈能力和企业的应变能力。如同世界经济所走过的历程一样，国内轿车生产企业1995年后也从生产能力的竞争转向了市场竞争。第一阶段的竞争主要围绕价格竞争，而第二阶段的竞争已转向了产品的技术竞争。1998年是国内轿车工业有史以来上市新产品最多的一年，每个企业的产品品种都增加到了十几、二十种以上，但在制定生产计划时面对这么多品种要完全符合市场需求在逻辑上是不可能的。所以造成产品库存也是不可避免的。生产企业解决了销售面对直接用户的问题，但企业仍然采用的是产品推销方





式，企业的任务是将生产出来的产品推向社会，完成利润目标。然而已转变了经营职能的直销商认识到企业已不再是他们利润的来源，只有满足用户的需求才能实现销售利润。面对企业的推销，经销商有权拒绝。由于轿车产品的高价值，在大规模生产方式下始终存在的库存成为企业和销售商共同的风险。企业要通过销售渠道释放风险，只有通过降价增强产品竞争力和转移产品两种方式。在消除库存的过程中势必存在很大的人为政策因素，双方都以隐瞒各自的真实情况和意图预期在谈判交易中掌握主动获取利益最大化。

如此，企业和经销商便无法避免在利益分配上产生矛盾，使企业与经销商的利益出现不一致。生产企业和销售商之间的关系开始疏远，而且通常是很紧张的，因为工厂总是企图把汽车强制地卖给销售商，以此来保持生产稳定。而销售商和客户之间的关系也同样紧张，因为销售商不断地调整价格，以此来调节供需关系从中牟取最大利润。





第11章

走进大规模定制的 世界





引 言

在现代社会中，客户(无论是消费者还是企业)的要求正越来越苛刻，他们希望获得真正是他们所需要的产品和服务；同时，随着汽车业的进一步全球化和集中化，竞争日益激烈，又要求成本越来越低。过去，企业通常采用的策略不是追求降低成本，就是产品多样化；而今天，企业越来越发现，它们必须采取既能提高效率，又能实现客户个性化要求的策略。以往，企业要么以大规模生产标准化产品(或针对该产品的服务)，要么以高成本生产多样化产品；而现在许多汽车企业发现实际上可以采用最佳结合这两种优点的新策略，即大规模定制。它将确定和满足客户的个性化需求放在企业的首要位置，同时又不牺牲效率。





案例一：上海别克的“定制式”营销模式

随着上海通用别克轿车正式下线，全国首家通用汽车特约销售服务中心——上海名流汽车销售有限公司也同时正式开张。有别于传统销售方式，该销售中心采用“定制式”营销模式：每一辆车按客户的要求“度身定做，先预订，后制造，再提货”。他们提供3种型号9个价位的车型以供选择，一般两个月后客户便可取得自己指定颜色、车型、选装模式的别克车。专家指出，这种方式契合了客户的个体偏好，避免了客户的购车缺憾，有助于吸引更多的客户。该中心开张之日便接到别克车定单700余辆。

案例二：丰田汽车公司的大规模定制

丰田汽车公司在逐步提供越来越多的多样化和定制化的策略方面是一个完美的例证。在1933年，公司宣布把生产客车作为其目标时，其创建者丰田骥一郎声明：“我们将学习美国的大规模生产技术，但不会照搬照抄，我们将用自己的研究和创造能力开发一种适合我们自己国情的生产方法。”丰田骥一郎和他的生产经理们一起创建丰田模式。在20世纪30年代经历几次失败之后，系统方案终于在二战之后完成了。这种生产模式的口号是“小批量，快准备”，这特别适合于低批量、较小规模的日本市场。在20世纪40年代后期，大的工艺过程的准备时间是2~3小时。为缩短这个时间。公司逐步做了一些改进，但进展缓慢，直到50年代中期才达到1个小时的水平。到1962年，许多工艺过程达到了只用15分钟的准备时间，而到1971年达到了只用3分钟。

早期的丰田仅生产少数几种型号的汽车，可选择余地很小。





但是经过其产品开发职能的逐步改进，到 20 世纪 70 年代，能够每过三、四年生产一个新车型(美国制造商要花五年或更长的时间)。最后，由于开发和生产过程的调整，它能很快开发出新车型并且可以频繁地更换，丰田开始增加车型的多样化，使多样化和定制化成为它的重中之重，更多的车型、更多的创新风格和功能，更短的产品开发周期和生命周期在丰田应运而生。丰田在 70~80 年代超过了国内竞争对手，并且向世界上最大的汽车制造商——通用汽车公司发起了挑战。

在 20 世纪 80 年代后期，欧诺明确地说明了丰田在时间方面的策略，“我们所做的所有事都要看时间额度——从客户给我们定单的那一刻起一直到收款兑现。而且我们正通过消除所有不产生增殖的耗费来缩减时间额度。”缩短时间不仅仅针对生产准备，而且针对整个价值链，这对大规模定制至关重要，也是对丰田进行逐步改进的一个主要部分。

今天，丰田在日本可以在收到定单后的 5 天内交付定制汽车。尽管它还不是真正的大规模定制，但是公司从模仿美国的大规模生产技术到充分采纳大规模定制模式的原则作为自己的经营方式走过了很长的一段路。公司花了三四十年的时间通过循序渐进的方式完成了上述工作。

案例三：日产公司的大规模定制

由于在大规模定制中，汽车采用总线模块化。即基础底盘和配线提供了总线结构，其他的所有部分(构件)都可以插进去。通用公司的“Pontiac Fiero”，拥有模块化车身和其他构件，在实际生产中已经接近这一概念。克莱斯勒公司提出了一个包括 28 个模块的生产概念。福特公司也在这一领域做了许多工作。尼桑好象是第一家想要大规模定制个性化汽车的公司，其汽车制造的远景规划是“5 个 A”——任何批量(Any volume)、任何时间





(Any time)、任何人(Any body)、任何地点(Anywhere)、任何车(Anything)。

尼桑通过在日本被称为“制造 21 世纪”的产学研计划，正在朝着这个远景规划努力。该计划的参与者预计，汽车的完全大规模定制是在 21 世纪的第一年，那时，汽车制造商不仅将应用所有不同的模块化类型(总线、“量体裁衣”式构件、互换构件、共享构件)，而且还要应用时间压缩、销售点制造、可定制性以及其它技术。从翻译过来的研究报告中引用的一些内容可以说明尼桑远景规划的广度和深度：

“最重要的目标是建立一个系统，以合理的成本生产小批量、专门细分的汽车。这样的车型数量之多明显地说明，便宜的新型汽车开发是必要的……减少新车型的开发和启动时间及成本是进入 20 世纪 90 年代的日本汽车工业首先考虑的头号问题。

人们考虑了很多装配想法。其中最有帮助的是先进行短距离局部装配，最终大模块装配成整车。

汽车将必须设计成能在不同的场所局部装配的结构模块，然后汇集起来进行结构的最终装配，接着是车身镶板附件因而完成的车身外形在一定程度上与结构框架无关……。如果设计灵活，允许尺寸变化，最终装配甚至可以在经销商处完成。”

这一概念的成功在于培养汽车“自产自销者”。“自产自销者”在经销商的工作站上参与他想要的汽车的设计。“自产自销者”使用汽车公司的 CAD/CAM 软件，可以首先选择车身结构、传动构件和悬架构件组合，这些构件都已做过安全检查和性能检测。汽车公司的系统将只允许选择安全、牢固的组合模块……

汽车的很多特征可以定制设计，这当然要看客户出多少钱了。座椅的外形、汽车照明系统可以按照客户的喜好设计，仪表盘布局可根据个人的喜好进行修改，但这些都经过安全检查。在一定的限度内，“自产自销者”可以创造车身镶板的外形，设计自己的装饰，而且可以“设想”适合自己口味的音响





系统。

10年内，某些特征可能会经常在运行中修改。例如，悬架的刚性可在汽车行驶过程中得到调整。

“自产自销者”设计系统将检验最终设计是否可行。可行的定单一旦在经销商处被录入，随着所有CAD/CAM数据的生成，生产系统就会启动。自此到交货，周期只有3天。

汽车公司将向“自产自销者”出卖创建和维护结构模块化汽车的服务。很少有比汽车更复杂的产品，也很少有比汽车制造更加复杂的加工过程。如果汽车可以用总线模块化和所有其他技术进行大规模定制(对此很少有怀疑)，那么大多数产品或服务都可以进行大规模定制。

案例四：赫兹公司的定制式服务

在汽车租赁业中，赫兹公司也在标准的日常服务的基础上增加了定制化服务项目。它长期为最佳客户提供“快车”服务，以缩短租车时间。在1990年，它又增加了赫兹1号(Hertz#1)俱乐部金卡服务，完全是个性化的汽车租赁业务。

在金卡服务中，公司记录客户爱好的汽车类型，以保证手头有合适的车辆调配。不管客户在什么时候抵达，赫兹都会把他(她)订的车停在特定的不受天气影响的停车处，打开车尾行李箱，把钥匙放在点火装置里，天冷时就开启发动机对汽车加温(当地法律允许下)，在计算机控制的指引板上列出客户的姓名和停车场号，把完整的租赁协议和客户满意调查表放在后视镜边。金卡客户，一年付一次服务费，就可以方便地租乘赫兹公司的车，直接开到特定的金卡服务区。在很多地方，客户还车时，一个赫兹公司的服务代表来到汽车所在处，通过手提电脑现场处理归还事务，而不是象标准服务那样让客户排队等待结账。

中汽安华集团宣称，与全球汽车租赁老大美国赫兹(Hertz)





合作的 8 个赫兹租赁店已达到 90% 的出租率。与美国赫兹“嫁接”的“中国赫兹”将在两年内“网通”全国。在赫兹以泰山压顶之势进逼中国汽车租赁业的同时，全球租赁老二艾维斯与上海安吉也正“亲密接触”。洋品牌来势汹汹，原来各自为战的国内租赁企业坐不住了。中汽安华集团宣称：公司下一步将以北京、上海、广州三地现有的租赁公司为核心，将赫兹租赁业务向东北、华东、华南、西南辐射，例如将选择青海、天津、杭州、厦门等大中城市以及昆明等主要旅游城市建立赫兹预订中心，实现赫兹租赁服务的全国联网。对于赫兹“网通”天下的速度，中汽安华集团负责人毫不含糊地回答说“两年”。

傍上世界租赁老大的中汽安华集团显然野心十足，国内市场还没吃饱，目光就已经投向了海外市场。例如，中汽安华的业务网络将与美国赫兹公司的网络并接，届时国外的赫兹会员和中汽安华的会员均可以通过网上预定或拨打免费预定电话在中国或国外定车。提到正在与上海安吉紧密接触、紧跟赫兹而来的全球租赁老二英国艾维斯公司，中汽安华负责人成竹在胸：“我们不怕别人抢占市场。”

尽管租赁业被称作“朝阳行业”多年，但在国内始终没有让人感受到太阳的光芒。尽管汽车消费市场的成熟一度刺激了中国的租赁业，但从全国范围来看，国内租赁行业的现状依然堪忧，一些租赁企业的租车率显着下降，经济效益急剧下滑，部分企业甚至已经到了破产的边缘。究其原因，中国汽车租赁企业由于普遍存在各自为战的现象，缺乏核心竞争力和塑造品牌的能力，到目前为止，国内尚没有一个叫得响的汽车租赁品牌。租赁行业零敲碎打的局面与当前国际上汽车租赁跨地域、网络化、集团化的规模经营存在很大差距。国际租赁巨头赫兹与艾维斯抢滩中国市场无疑给中国的租赁业敲响了警钟。





专论：汽车业大规模定制的竞争范式

著名的企业家安德鲁·格罗夫一语意义深远：“当旧的战略分崩离析而被新战略所取代的时候，企业便处在一个转折点上，企业会达到一个新的高度。然而在这个转折点上，你如果没能正确地把握你的方向，你就只能短暂地经历一个‘颠峰’，过后就会衰落。正是在这个转折点上，经理们会感到困惑而茫然四顾，事情已经不同了，必须有所转变。”

进入 21 世纪以来，科技不断进步，经济不断发展，全球化信息网络和全球化竞争市场日益形成。技术进步和需求多样化使得产品寿命周期不断缩短，企业面临着缩短交货期、提高产品质量、降低成本和改进服务的压力。所有这些都要求企业对不断变化的市场能够作出快速反应，源源不断地开发出满足顾客需求的、定制的“个性化产品”去赢得竞争，占领市场。

顾客已不满足于从市场上买到标准化生产的产品。他们希望得到按照自己要求定制的产品或服务。这些变化导致产品生产方式革命性的变化。传统的标准化生产方式是“一对多”的关系，即企业开发出一种产品，然后组织规模化大批量生产，用一种标准产品满足不同消费者的需求。

然而，这种模式已不再能使企业继续获得效益，现在的企业必须具有根据每一个顾客的特别要求定制产品或服务的能力，即所谓的“一对一(One-to-One)”的定制化服务(Customized Service)。企业为了能在新的环境下继续保持发展，纷纷转变生产管理模式，采取措施从大量生产(Mass Production)转向大规模定制(Mass Customization)。

个性化定制生产要能高质量、低成本地快速响应客户需求，其基础就是对企业的运作模式的再造，即对供应链管理再再造，因为市场竞争已经由企业与企业之间的竞争转变为供应链与供应





链之间的竞争。看一看所谓美国牌汽车，该车几乎不再是美国车了。这种汽车是在德国设计的，它的发动机在澳大利亚制造，变速器来自加拿大，轮胎和电气配线来自韩国，汽车用的金属薄板则是日本生产的，无线电设备在新加坡制造，燃油泵和转向系统零件出自美国，最后在韩国组装。全球化的供应链设计正将一个企业分散于国际范围的、资源集合紧密的、全球化生产模式。

中国企业在 20 世纪 80 年代的竞争主要因素是产量，到 90 年代时竞争的主要因素转变为成本质量，进入新世纪和加入 WTO 以后竞争的主要因素转变为时间。这里所说的时间要素主要是指交货期和响应周期。顾客不但要求厂家要按期交货，而且要求的交货期越来越短。我们说企业要有很强的产品开发能力，不仅指产品品种，更重要的是指产品上市时间，即尽可能提高对客户需求的响应速度。

例如，在 20 世纪 90 年代初期，日本汽车制造商平均 2 年可向市场推出一个新车型，而同期的美国汽车制造商推出相同档次的车型却要 5~7 年。可以想象，美国的汽车制造商在市场竞争中该有多么被动。对于现在的厂家来说，市场机会几乎是稍纵即逝，留给企业思考和决策的时间极为有限。如果一个企业对顾客要求的反应稍微慢一点，很快就会被竞争对手抢占先机。因此，通过供应链的合作关系来缩短产品的开发、生产周期，在尽可能短的时间内满足用户要求，已成为当今所有管理者最为关注的问题之一。

一、大规模生产时代的强行推销

在“定制式”营销模式尚未出现之前，全球盛行的营销模式主要是强行推销策略，特别是在大规模生产标准化产品的企业中，通过低成本、低价格来开拓和占领市场。

最典型的、成熟的大规模生产企业是汽车工业。这种大规模的模式，又被称作福特模式，是亨利·福特领导了这个模式的贯





彻执行。

亨利·福特和他的一些得力的生产工程师，特别是查尔斯·瑟伦森(Charles sorenson)，把流水线生产充分应用到 T 型车装配线上。他们对工厂的职能部门进行了重组，使其成为移动的生产线。每个工人装配汽车的一部分，然后移送给下一个工人，进行下道装配工序。“把工件送到工人面前”是装配线的灵魂。在装配线生产中，福特公司的工程师们找到了使动作慢的工人快起来和使动作快的工人慢起来的方法。这种装配线使福特工厂的生产变得就像日出日落一样有规律。

随着装配线的安装及其在生产作业所有阶段的广泛推广，福特的工程师们真正实现了大规模生产。这就大大降低了固定成本，提高了资金的使用效率，降低了单位产品的成本。这样，随着福特公司汽车价格的不断下降，其销售量迅速增长。

这种大规模生产之所以能够维持良性循环发展，是因为人们的收入水平比较平均，这使得更多的人具有相似的需求和欲望。而且，大规模生产方法使得汽车成本降低，从而导致了低价位，进一步保持了消费者需求的一致性。

亨利·福特在 20 世纪初为开拓市场而倡导的“摆脱生产限制、降低价格”是推行强行推销的根本因素。福特尽其所能地完善汽车行业的大规模生产，以降低汽车成本，使美国人都能买得起。由于降低了成本，价格跟着下降，从而也扩大了市场规模。对福特而言，市场主要意味着一件事：为顾客降低价格。

这个目标是消费者和生产商所共有的：消费者接受标准化产品。消费者的认同使其扩大生产规模，从而推动了市场的扩展和价格的降低。大规模生产的产品和定制产品之间价格上的差异进一步推动了需求向同类产品集中。

基于大规模生产的强行推销策略使得福特公司和客户都能获得利益：





- 消费者获得低价位的汽车产品。
- 企业在经营中能获得利润。简单而坦率地说，以最低的成本卖出最多的产品就能获得最大的利润。
- 在相对统一的大市场环境下可以卖出更多的产品。
- 通过规模经济，增加产量可以急剧降低制造成本。
- 需求是有弹性的，因此，减少成本，降低价格，产量会增高，收入也就更高。
- 随着价格的降低，市场扩大了。这是因为徘徊在统一的市场和很小的细分市场之间的消费者也会屈从于低价格，这就增加了消费市场的一致性。
- 很小的细分市场的存在主要是为满足不同消费者的需求，其需求量相对较少。如果试图去满足这种需求只会增加成本。因此，尽可能忽略它，把它留给少数人。

二、强行推销的衰退

基于大规模生产时代的强行推销策略，其市场职能的关键部分是向统一的市场销售低成本的标准产品，并形成稳定的需求。对企业来说，它的主要优点是稳定的、可预测的需求。因此，市场实际上是为生产服务，而不是为客户服务。这种推销策略忽视了很多客户的需求，培养的是不满意、不忠实的客户。同时由于未进行有效的市场细分，必然要在一部分市场上退出和回避。

虽然在市场扩张阶段，客户的需求通常会被低价格的标准产品所激励，而在产品成熟阶段就较难实现了。强行推销策略的焦点带来的必然结果是忽视很多客户的需求。当客户需要的东西超出了所提供的标准化产品范围时，通常会被忽视。要么是没想到，要么是假定它并不存在。

以“生产为导向”的强行推销策略，不能充分满足客户的





需求，最终只能给企业迎头一击。例如，美国汽车生产商长期抱怨日本的市场难以驾驭。由于日本行业和政府的规定，在日本取得任何市场份额都是非常困难的。虽然这种抱怨是合理的，并在其他许多行业也出现了同样的论调，但美国汽车生产商却很少针对日本市场对其汽车进行再设计。因为日本的汽车是在公路的左边行驶，所以方向盘在汽车的右边而不是左边。日本的汽车公司为国内市场生产的汽车自然都是在右侧驾驶的，而为出口到美国和其他国家生产的汽车却是左侧驾驶的。这一需求对于福特的生产模式来说显然是太高了。福特长期忽略了这一极为明显的日本客户的需求。

作为对这个问题的反应，福特公司的执行总裁评论道：“日本拥有 780 万辆汽车的市场，进口货只占 2.9%。这说明了有关日本市场的某些问题。世界上所有的汽车制造商不会都那样坏……我们在美国销售的汽车是在左侧驾驶的。但右侧驾驶真的很重要吗？很多制造商都有生产右侧驾驶的汽车的能力，但出口到日本的汽车总量并不多。看来重要的问题并非仅仅是右侧驾驶。”

事实并非如此，这只是一个开始。日本市场中这一极为明显的需求都没有得到满足，那么别的需求又会怎么样呢？

当仅凭低成本不能保持市场稳定的时候，大规模的汽车制造商往往借助于单纯的销售，即强行推销策略。制造商和最终消费者之间隔着一层或多层批发商、零售商或其他经销商，销售工作集中在这些渠道上，并且用了大量的广告、价格促销或其他手段来推销商品。在 1969 年开始流行小型汽车的时候，美国汽车制造商仍致力于销售他们正在生产的产品，而不是设计、制造小型汽车。正如当年通用汽车公司的总裁所说：“积极的促销和良好的管理从来不是最关键的。”5 年后，当客户的偏爱明显地从美国的大型车转移到日本的小型车时，通用公司总裁对此的反应是同样的：“我们要对经销商做一些销售工作，而经销商应该做一



些客户工作。”

当所有的措施都失败了，那么就进行强行推销。正如科特勒所描述的：从客户一走进展厅的那一刻起，汽车销售员就对他使用“心理战术”。如果客户喜欢某种低价车型，推销员会说有别的客户可能要买，客户应该现在做出决定。如果客户在价格上犹豫，推销员会假装去请示经理，看是否可以给个特殊的价格，客户等十来分钟，推销员回来说：“老板不愿意，但我可以设法让他同意”。这样做的目的就是“逐步发展客户”和“接近售价”。

这些推销员与大规模生产商一样，没有充分认识到消费者的需求，而一味推销制造商已经生产出来的产品。过去按订单生产在美国是很普遍的，但当他们感觉到来自国外的有关质量和效率的竞争时，便认为需要更高的操作效率。在20世纪70~80年代，汽车制造商促使其经销商只销售他们已经生产的产品，经销商反过来促使潜在的消费者放弃对非低价位车型的选择，而接受低价位但不是他们最中意的车型。一个从汽车制造厂退休的销售经理自豪地说：“如果说在工厂的这些年里我做了点什么的话，那就是我成功地压制了专门订购！”

强行推销策略过去总是出售低价位、缺乏创新的商品，而这些商品不是客户所想要的，这就导致了客户的不满意、不忠实。人们不喜欢强行推销策略，因为买的产品不是他们非常想要的。这种对销售政策的不满会更加激发他们对产品的不满。

基本的问题是大规模汽车制造商的市场职能不是以“市场”为中心，而是以“销售”和“推销产品”为中心。销售是市场职能必要的组成部分，但市场的范畴更大。管理泰斗彼得·德鲁克如此评论：可以认为，销售总是必要，但市场营销的目标应是使销售成为多余的活动。市场营销的目标应是充分认识和理解客户，使客户对产品和服务满意，让产品说话。理论上，市场营销的结果应该是产生一个准备购买的客户。

当然，很少有汽车企业（大规模汽车制造商或非大规模汽车





制造商)能做得很好。因此,他们需要做的就是为了推销产品或提供服务,使客户争相购买。但是,大规模汽车制造商将精力集中在向统一的大市场推销标准化产品,很难实践真正的市场,很难真正理解和满足客户的需求。

这导致了市场细分的开始。日本的一些汽车制造商开始以高质量、多创新并较好地满足处于市场“边缘”客户需求的产品来适应细分市场,这对于强行推销策略形成攻势。这对那些不想改变自己的标准化产品以服务于市场边缘需求的大规模生产商是最好的打击。他们让别的公司占有了他们认为是“残羹冷炙”的市场,并坚信向主要市场提供低成本的产品不会被击败。然而,新的竞争模式不只停留在细分市场上,而是将完整的市场重新分成越来越小的细分市场,最终给这些大的汽车制造商迎头一击。

三、“定制式”时代的来临

在20世纪70年代的美国,汽车行业与收音机、电视机、纺织品、鞋类及大量其他商品的生产商一起,进入了其生命历程中的成熟期。他们的产品已经标准化,其产品成本之低,使汽车进入日常消费品行列,几乎所有的人都能买得起。

今天,汽车工业以高度的产品和工艺创新为特征。下面简单地列出几种最近主要的产品创新:全轮驱动和全轮驾驶、安全气囊、合成的发动机材料、用微处理器控制的更多功能、微型汽车及自动加速传动器等。不久将要投入使用的创新项目有:可控显示器(类似于用在战斗机上的)、电动汽车、红外线夜视仪和导航系统等。工艺创新同样在突飞猛进,包括焊接和喷漆机器人等大量制造自动化技术,以及日本倡导的许多工艺过程改进,如及时生产和全面质量管理。

随着创新能力的提高,使产品品种繁多,定制化程度提高,市场被分割成条块。历经20世纪70年代的发展,实用的车型从





1982 年到 1990 年就由 151 种增加到 205 种。此外，多数车型提供多种选择，允许客户按自己的爱好进行定制。如 1992 年车型的特点包括：福特的立体声音响系统使汽车成为小型爵士俱乐部和音乐厅；别克的汽车悬浮系统使客户可在“轻柔”和“运动”之间自由选择；奔驰的 13 种不同的调节装置使客户可以根据个人的爱好来调节汽车的环境。而且，从订货到交货的整个过程（包括生产）都在向完全定制的方向发展。

据报道，在当今日本，丰田承诺客户 5 天交货。这个时间包括：客户在 CAD 系统亲自设计自己定制的汽车（从标准模块中选择），这个工作是在销售商的陈列室或客户自己家中会同销售人员进行的。然后是订货处理、生产计划、制造、检验和交付使用。

现在的汽车网络销售，只是网络在汽车业上应用的一个方面。在网上开辟市场，其最大特点是能跨越时空和地域的限制，直接为世界各地的顾客服务。这种打破传统营销方式的新模式，正对当今的汽车销售产生革命性的影响。

首先，汽车网络销售改变了传统的汽车销售方式。汽车网络销售通路可以使汽车厂越过经销商直接与用户打交道。用户只要轻敲汽车厂的网址，便可以方便地进入该汽车厂的销售网络，进行查询，购买等活动。

其次，网络销售为用户提供了方便。用户可以根据自己的爱好任意订购汽车产品，选择不同的汽车色彩，并且计算机屏幕上可以即刻显示出一幅用户选择后的汽车立体模型，为用户提供直观感受，就好比用户亲临现场一样。

第三，用户还可以在各大汽车公司的网站、汽车经销商的网站之间任意转换。这样，用户可以对同类型汽车进行价格、性能等方面的比较。比较内容可以具体到某个零部件、某项汽车性能指标，从而可以买到更满意的产品。

第四，网络销售可以节省人力物力。采用网络销售，汽车生





产厂家可以节省大量的人力、财力、物力。同时因为直接面向用户，可以将生产商让给经销商的部分利润直接转让给用户，使用户从中获得更多的价格折扣和实惠，使产品更具有竞争力。

第五，网络销售可以满足用户个性化需求。用户在网上挑选好汽车后，发出电子定单，生产商可以根据定单制定生产计划，满足用户个性化需求，提高经济效益。近年来，由于行业竞争日趋激烈，生产商不得不努力降低成本以提高产品竞争力。据有关资料统计，汽车销售成本至少占全部成本的 15%，如果生产商能够绕过销售公司，将产品直接卖给用户，就可以降低汽车销售成本，减少库存。

最后，网络销售可以帮助厂家收集信息。网上信息对用户购车意见影响很大，这已经引起国内外汽车厂家的重视。网络可以帮助汽车生产厂家了解用户的喜好和意向，有助于设计出适销对路的汽车产品。

四、什么是大规模定制

人们开始发现现在的竞争形势已与过去的大规模生产时代完全不同。那时的产品是标准化的，市场是统一的，产品生命周期和开发周期也比较长，一切都是规律的，没有意外发生。今天，多样化的市场从统一市场中迅速成长，多样化和定制化的产品代替了标准化产品，产品的生命周期和开发周期日益缩短，客户(无论是消费者还是企业)的要求也越来越苛刻，他们希望获得真正是他们所需要的产品或服务。同时，随着工业的进一步全球化和集中化，竞争日益激烈，要求成本也越来越低。过去，企业通常采取的策略不是追求低成本，就是追求产品多样化，围绕着错误的二分法建立大多数模型。而今天，企业越来越发现，他们必须采用既能提高效率又能实现定制化的策略。以往企业不是大规模生产标准化的产品(或针对该产品的服务)，就是以高成本生产多样化的产品，而现在他们发现实际上可以采用最佳结合



这两种优点的新策略，即大规模定制产品和服务。

大规模定制这种管理新模式的诞生，可以说是对人们传统思想观念的一次巨大变革，它使人们摆脱了传统的鱼与熊掌不可兼得的思想，从以往错误的二分法中解脱出来。通过大规模定制，企业既可以降低成本，又可以满足用户个性化的需求，为企业提供了战略优势和经济价值，成为企业竞争的新前沿。大规模定制（Mass Customization），简言之，就是个性化定制产品和服务的大规模生产，其核心是产品品种的多样化和定制化。提出“大规模定制”这个术语的斯坦·戴维斯说：“一般说来，与其竞争对手相比，一个企业越能在大规模基础上提供定制化的产品，就越能获得更大的竞争优势。”

大规模定制（Mass Customization）就是个性化定制产品和服务的大规模生产。大规模定制不是孤立产生的。它与基于时间的竞争、交货点制造、客户自行设计和直接获取、模块化、零库存、压缩管理费用、减少营运资金、加强后勤、信息学和电子价值链等紧密相连。

大规模定制的控制焦点是：通过灵活性和快速响应实现产品的多样化和定制化。大规模定制的任务是以客户愿意支付的价格并且以能获得一定利润的成本高效率地进行产品定制。

（一）多样化和定制化的区别

可以明确地肯定：多样化不同于定制化。多样化仍然是事先生产一个产品，把它放入成品库中，期待客户上门购买。多样化是给客户更多的选择，希望他们能够发现接近他们需要的东西。厂家通过用如此多的“繁殖产品”来征服客户，使得客户必须经过漫长的选择过程，客户往往会为此而感到失望，从而与这些产品擦肩而过。客户不想过多地选择，他们只是想得到确实是他们想要的东西。

今天，多数企业采用现有的业务过程，对新业务活动进行层





次化来实现多样化，作为额外业务和应急业务来处理定制化——所有这些会大大增加成本，浪费时间和额外资源。

定制化是响应客户的特殊要求而生产产品。即客户需要什么，生产商就生产什么。虽然定制化在开发产品、开发过程和技术中可能需要重要的前期投入，但是当市场细分使大规模生产技术不再能有效地预测客户需求时，大规模定制的产品成本几乎可以与标准化产品相同，有时甚至更低。

进一步说，多数客户完全愿意为定制的产品付出一笔额外的费用(通常为 10% ~ 50%)。因为定制化产品比标准化产品有更大的价值——它们更接近个性化的需求。企业采用大规模定制化模式，还可以削减库存成本和搬运成本。即使客户不能得到他们想要的产品，也不会离企业而去。企业也不必准备待售产品，因为没有人想要它。因此，大规模定制可以为企业带来丰厚的利润。

(二) 定制化对于生产管理的影响

以客户需求为中心的大规模定制，不但完全满足了客户的要求，而且在很多方面也提高了公司的效率，降低了公司的成本。

在定制化模式中，以整个过程效率为中心可以限制操作活动以外的费用发生。也就是说，必然会产生减少管理费用和官僚作风的积极影响。基于大规模定制，汽车制造商将在生产中寻求最佳的质量和消除浪费。同时，它把库存看作是一种增加成本和降低效率的浪费，而不是适应过程和市场不稳定性的缓冲和防护。除了降低库存搬运成本之外，它还把整个过程看作一系列步骤，在持续的过程改进中，将消除所有不增加价值的步骤，过程效率会大大提高。

通过思想和行为想结合，定制化模式将每个人都纳入到生产过程和整体效率的持续不断改进和提高中。它提供培训的机会，包括多种技能的交叉培训。同时，它有利于管理者和雇员之间的





良好关系，然后延伸到供应商、分销商和整个价值链中的其他公司。这样，整个价值链中的每个人都有责任满足客户的需求，而这只能通过大家协同工作才能完成。

特别是在市场需求不确定的情况下，定制化模式总是能以低廉的总成本和高度的生产灵活性来适应变化的时代。

（三）定制化对于市场营销的影响

定制化模式的市场职能的焦点不是销售，而是满足客户需求。通过满足客户需求而获取市场份额——首先是在国内市场，然后是国外市场。这是获取市场份额的最佳途径，因为仅仅降低成本是很不够的。

定制化模式不止于满足很小的细分市场，还能够不断扩大细分市场的规模，开拓新的市场，并且分割主要市场，使得越来越多的客户发现定制化更能满足他们的要求。这样市场接管过程就开始了。

阶段1：市场机会确认。找出那些还没有完全满足的细分市场。

阶段2：市场进入策略的开发。以可能在市场中得到施展的显着优势为基础，设计全面进入的策略。

阶段3：市场接管策略。这些策略以市场份额扩张为中心，随时间而变，以适应企业条件的变化。

阶段4：市场份额保持策略。定制化模式并不安于小成，而是通过不断监视并满足客户的需求成功地建立适合于获取更大市场份额的策略。

当然，定制化模式没有先见之明，它并不能确切地知道什么能够卖得出去，什么卖不出去。但是如果通过满足个性化客户需求并通过占据国内市场和出口，继续致力于获得市场份额，就能继续获得成功。表 11-1 显示的是定制产品和服务的六维要素。





制，确保个性化定制产品和服务的低成本生产，大规模生产的企业可根据自身的情况，在企业价值链的重要环节(如研发、生产、销售、交付等环节)选择以下一种或多种策略加以应用。

(一) 围绕标准化的产品和服务来定制服务

完全标准化的产品在被销售或交货人员送到客户那里以前，仍然可以被定制。这种看法基于它是在企业价值链的最后两个环节完成，并不影响开发和生产。销售和分销可以通过增加其特征，与其他的產品(包括与其他企业生产的产品)组合在一起，并提供大量的服务，使每一个客户都能得到他所期望的和应当得到的个别关注。企业围绕标准化的产品或服务来定制服务，可以展示企业在大规模定制方面所固有的巨大潜力，使企业更能通过其他技术取得进展。

(二) 创建可定制的产品和服务

虽然大多数定制化服务可以在价值链的交付环节完成，但是改变产品以适应客户特殊需要的定制不仅是服务收入的来源，还是使企业扩展产品并进一步加强定制化思想的源泉。与在交付环节中定制服务相反的策略是在开发环节中建立可定制的大规模生产的产品和服务——就生产和交付过程而言，两者之间没有什么区别——但确是针对每一个客户并且经常是由客户定制的。创建可定制的产品或服务一般不需要对公司的价值链做剧烈的变革，但它已经开始改变人们关于定制化概念的思想。

(三) 提供交货点定制

要确切知道客户想要什么只有一个办法：在销售地点让客户告诉你或让他们说出其真实想法。立即提供客户想要的东西只有一个办法：在销售或交货点生产产品，或至少在当时当地完成最后的定制生产工序。对于交货点定制除了生产的最后工序转向客





户外，还可以把整个生产过程移到交货点，以此改造整个企业的业务和潜在利润。把所有生产转向客户时，生产与交付必须相结合，而且开发时必须考虑到新产品或服务要在交货点被定制，此时就需要企业有重大创新和经常性的发明。

（四）提供整个价值链的快速响应

对客户需求的快速甚至即时响应是推动企业走向大规模定制之路的好办法。因为它以尽快满足顾客需要为中心，以较低的成本生产较多的品种。使交付功能快速满足客户需求会引起连锁反应，从交货点开始反过来依次作用于分销和销售过程、生产过程、直至开发过程。而且整个企业价值链的每一环节都将发生巨大的变化：缩短周期时间、增加产品多样性、在客户需要时向他们提供任何想要的产品或服务。而整个价值链的快速响应即基于时间的策略不是孤立的，它是和市场分化、品种增加、个性化定制结合在一起的。在某种程度上，从价值链的哪一个环节减少时间并不重要，如果过程中某一部分的成功会得到其余部分的支持和模仿，将会使公司开始脱离大规模生产模式并走向大规模定制模式。

（五）构件模块化以定制最终产品和服务

实现大规模定制的最好办法——最低的成本、最高的个性化定制水平是建立在能配置成多种最终产品或服务的模块化构件之上的。提供标准化零部件实现的定制化不仅能增加产品多样化，同时也能降低制造成本，使得进行全新设计的产品开发和增加品种的变型设计速度更快。利用模块化构件的方法有很多，如共享构件模块化、互换构件模块化、“量体裁衣”模块化、混合模块化、总线模块化、可组合模块化等。通过这些方法可以将模块化构件组合并匹配成可定制的最终产品或服务。贯穿产品或服务的模块化，可互换零件使整个企业都卷入满足客户个性化的需求之





中。

六、迈向颠峰：一对一定位

在人们日益追求个性化的时代，个性化需求越来越多，个性化服务随之成为必然。对市场需求的把握，即是对市场竞争的把握。营销者在目标市场营销中能够最大限度地满足购买者的需求的理想状态是向每一个顾客进行不同的营销活动。“一对一定位”，就是指营销者通过与每一位顾客一对一沟通，明确及把握自己的每一位顾客的需求，并为其提供方式不同的满足，以更好地实现企业的利益。

不容置疑，与我们正在熟悉或已经熟悉的目标市场营销及其他市场策略相比，“一对一定位”将使企业的竞争理念、竞争方式与内容、以及追求的目标发生完全的改变。

（一）营销者由追求市场占有率变为追求顾客占有率

“一对一定位”的成功与否并非注重在某一时点上对某一顾客是否销售成功，而是依据顾客的一生价值（顾客生涯价值）的大小来判定。因此，“一对一定位”关注的是顾客占有率而不是市场占有率，即“一对一定位”追求的商业终极目标是顾客占有率。提高市场占有率就是力图赢得既定时期尽可能多的顾客。所以，营销者必须努力保持产品的独特性，并尽可能利用效率高的大众媒介广为宣传，以吸引更多的购买者；提高顾客占有率则是尽量使购买本企业品牌产品的每一位顾客都满足于本企业的产品，任何时候都确实实地购买本企业的产品而不是购买其他企业的产品。所以，营销者的工作是致力于某一位顾客在较长时间（或一生中）所需的有关产品都尽可能多地从本企业购买。要提高顾客占有率，关键在于必须对所有顾客都一对一地了解，明确本企业（本企业品牌）的忠诚者，并采取措施保护和鼓励其忠诚。





按传统的定位方式，一家企业可将自己一定时期（如一年）的销售总额，除以同类企业同类产品的同期销售总额，计算出本企业的市场占有率。然而，企业要做的是设法提高市场占有率——将自己的产品更多地卖出去。为此，采取各种措施如在逢年过节时进行特别大减价，尽量使当期顾客增加，提高市场占有率。但这种结果的出现必须具备一定的前提及付出相应的代价：前提是竞争对手不做相应反应，相应的代价是营销费用如宣传费用增加、利润率下降。

另一种做法是，尽量做好与每一位有价值的企业顾客的沟通，分别满足他们各自不同的需求并尽可能地稳定与保持与每一个顾客的密切关系。显然，这种方式更看重的是确保与每一位有价值的顾客的交易，提高企业的顾客占有率。不可否认，有些场合如果仅考虑向每一位顾客进行沟通的成本，似乎是过去的利用大众媒介进行单向沟通的成本为低。但是，若综合考虑最终的经营利益（当期和长期），则会发现努力与每一位顾客对话，寻找与每一位特定顾客相关的一切信息的做法是值得的。事实上，如今由于信息技术等高科技的迅速发展，沟通与信息处理手段不断更新，相应的成本费用则不断下降。有资料表明，如用 70 年代竭尽全力追踪数百人的成本，现在就可以非常轻松地得到几百万顾客的资料。

（二）营销管理由注重产品差别化转向注重顾客差别化

传统的定位管理最重要的工作之一就是保持产品的差别化，并为此广为宣传。为了将某一信息更好地传递给所有的顾客，要对购买者的购买行为模式进行一定的推测，以选择更合适的传播媒体。然而，现今的市场中，购买者的行为模式往往表现得比产品种类更多、更复杂。对许多营销者而言，顾客已经不再是作为大众中的一员而是作为一个可以完全自由决策的个体而存在。

因此，“一对一定位”认为在充分考虑顾客价值的前提下，





区分每一位顾客的差别是重要的工作内容。市场营销中存在的帕累托现象，即营销者收益的 80% 往往来自于 20% 的顾客，也从另一个侧面说明顾客价值的差异即顾客差异化的存在。为了区分每一位顾客的价值，营销者可以利用计算机记录下每一位顾客的相关资料，如过去的交易记录、顾客的有关特性等等。通过对顾客资料的统计、分析，结合企业的实际，判定出每一位顾客的价值，从而界定出顾客的重要程度。对于企业的重要顾客，除了要关注其今后的购买情况，还可以采取特殊的营销服务。

必须指出的是，重视重要顾客并不意味着不开拓新的顾客。“一对一定位”认为，企业的重要顾客由于从产品和服务上得到了充分满足，有可能向其周围人群广为宣传，从而成为企业新顾客的介绍者，由此会出现顾客生顾客的现象，使企业的顾客群不断扩大。

（三）营销管理的组织结构将由产品管理型演变为顾客管理型

传统的定位中，企业往往是根据市场调查的结果进行产品开发，即首先了解细分市场中顾客的需求，然后开发出能满足顾客需求的产品，并将开发出的产品提供给目标市场的顾客。为此，营销者必须把握好目标市场，为提高效益，围绕产品对其价格、渠道及促销进行有效决策。不难看出，传统营销中企业营销活动是以企业的产品管理为中心的。因此，企业的每种产品都有相应的责任者（管理者），这些产品管理者无一例外地占据企业组织结构的重要位置，而他们的主要任务则是将其负责的产品以尽可能高的收益、尽可能多地卖出去。实行产品管理，企业的营销组织结构通常如图 11-1 所示。

“一对一定位”中，营销管理是以顾客为中心开展的，对企业的每一位顾客都必须设定直接的管理者。由于顾客的人数比营销人员要多得多，每一位顾客管理者往往要管理许多顾客。所以，每个顾客管理者应该有自己的“顾客库”，并与自己“顾客





库”中的每一位顾客建立良好关系，以最大限度地提高每位顾客

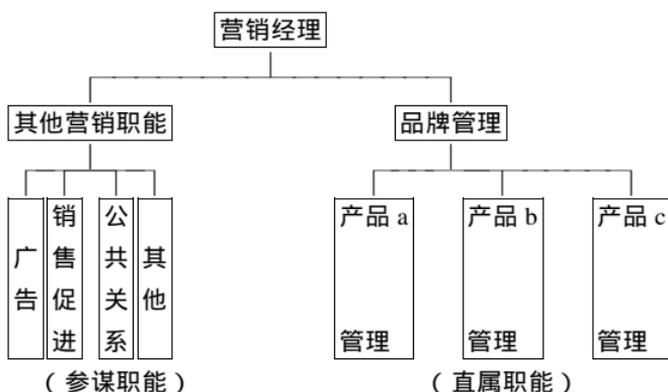


图 11-1 营销组织管理——产品管理

的生涯价值，提高企业的顾客占有率。显然，每位顾客管理者的“顾客库”将构成完整的“企业顾客库”。实行顾客管理的企业营销组织结构如图 11-2 所示。

在顾客管理的组织结构中，虽然也有品牌管理，但其作用已经不再是将产品卖给尽可能多的顾客，而是为了提高每一位顾客的生涯价值，开发、提供必要的产品，从而支援顾客管理者。

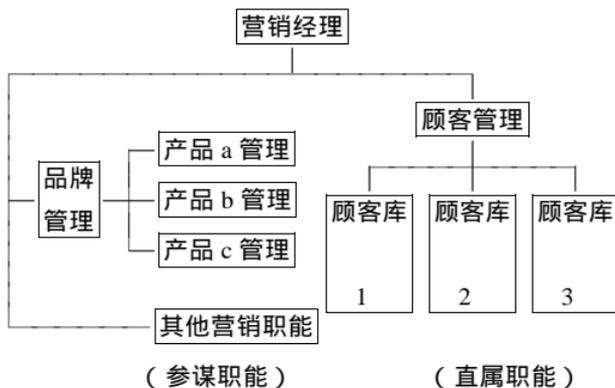


图 11-2 营销组织管理——顾客管理





第12章

汽车零部件 供应商的营销





购美国上市公司 UAI，拥有其 21% 的股权，成为其第一大股东，并拥有绝对控制能力，开创了我国乡镇企业收购海外上市公司的先河。据有关方面预测，此举将为“万向”在全球汽车零部件市场新增 7000 万美元的份额，同时也可国内相关企业每年增加 2000 多万美元的订单。

二、威孚高科：业绩升势喜人 子公司贡献大

威孚公司是我国最大的生产和销售汽车、农机工程机械和发电设备配套的柴油机燃油喷射系统产品的专业公司，主要产品 A 型泵、I 号泵、单体泵、喷油器及三对偶件，市场占有率在行业中名列第一，市场份额分别为 46.88%、47.29%、32.22%、19.29% 和 26.31%。公司大力发展节能环保产品，进行产品结构调整，通过技术创新、技术改造提升产品的技术含量，实现了产品市场占有率的巩固和提高，在行业中地位领先。随着汽车行业的迅速发展，燃油喷射系统产品的需求也增幅巨大，公司良好的生产技术水平、丰富的合资经验和完备的销售渠道更加凸现公司优势。

该公司经营状况良好，资产负债比率低，偿债能力强，主营业务收入增长率连年在 10% 以上，税后利润增幅更加明显。从 1999 年起公司涉足纳米技术的开发和应用，并直接应用于公司产品品质改善上面，此外公司还联合高等院校，发起设立高科技公司，从事纳米技术的开发和应用。公司注重子公司发展，对盈利能力强的公司如无锡欧亚柴油喷射有限公司积极增资，进行技术改造并扩大生产能力，增强企业发展后劲。

该公司将经营目标定位于与世界巨头同步发展。国家在 2001 年全面实施欧洲 1 号排放标准的政策已出台，对产品制造企业来说，在新产品研制和生产中占据有利地位十分必要，为此，公司加速实施新产品的产业化步伐；实施品牌战略，树立良好的企业形象，提高产品的信誉度；激活营销机制，提高资金运





行质量，提高企业的经济效益。

该公司以开发配套汽车市场产品为重点，主要投资电控 VE 泵等产品，最终可达到汽车排放的欧洲 2 号标准，在国内企业中实现领先。但是一些不确定因素非常值得注意，如果新项目无法如期进行，外资企业有充分的时间进入，将对企业产生负面的影响。

三、金马股份 业绩下滑已成定局 产业转型成效不明

金马公司主营汽车仪表、摩托车仪表及车用零部件、电机系列产品和光伏节能装备等产品，是目前国内生产规模最大的摩托车仪表生产企业和微电机生产骨干企业之一。主导产品占公司销售收入的 90% 以上，主导产品摩托车仪表、微电机在国内市场的占有率为 25% 和 12%。近年来，摩托车行业市场秩序混乱，无序竞争使行业处于供大于求的状态，相关的零部件配套的总量不会再有大的增长，因此，对主要依赖摩托车发展的摩托车仪表的生产企业来说，面临增长趋缓甚至出现负增长的压力已成现实问题，公司历年经营情况表明这一下降态势比较显著。

2001 年以来，该公司的主营业务收入和利润出现小幅下跌。虽然公司在行业中竞争能力较强，但重新进入增长轨道困难较大。

针对不利的行业状况，该公司进行了产业转型调整，将募集资金 2.72 亿元改向投入轿车电子式仪表技改项目和新型太阳能光伏水泵项目。轿车电子式仪表项目是经国家经贸委、计委批准的 2000 年国家重点技术改造项目，生产专为中、高档轿车配套的组合电子仪表，是实现轿车组合电子仪表的国产化和替代进口的重要项目。新型太阳能光伏水泵项目是国家高新技术产业化示范工程，将促进微电机产品顺利转为新能源产业。公司希望通过开发科技含量高、附加值高的适销产品开发新的利润增长点，但是对于新项目的产业化前景、盈利能力和市场容量会有一些变





数，产业转型成效如何还需要市场的认可。

四、耀皮玻璃 收购凸现行业优势 热点关注外资并购

耀皮玻璃是我国从事平板玻璃、建筑玻璃、汽车安全玻璃及其他玻璃深加工系列产品的研发、生产和销售的大型骨干企业之一。2000年以来，我国建筑业、房地产业和汽车工业稳步发展，刺激了国内市场对玻璃原片——尤其是优质浮法玻璃需求的上升。公司在2000年内成功地完成了对上海福华玻璃有限公司、广东浮法玻璃有限公司部分股权的收购，实现了生产规模的快速扩张，使公司生产优质浮法玻璃的生产线达到3条，优质浮法玻璃的年生产能力近800万箱。公司通过收购广东浮法玻璃有限公司股权，使公司拥有国内8条高档浮法玻璃生产线中的3条，浮法玻璃产能增加约40%，控制了国内高品质浮法玻璃近50%的产能，进一步巩固了公司在国内玻璃行业内的领先地位。此外，公司的上海福华玻璃有限公司是国内最有影响力的汽车玻璃生产企业之一，是上海大众和上海通用的主要汽车玻璃供应商。至此公司先后参股的汽车玻璃生产企业有5家之多，而且都是采用皮尔金顿的生产技术。

近年来，该公司主营业务收入、利润稳步增长，主营业务利润率比较稳定，在2001年中期稍有回落。总的来说，公司财务状况稳定，公司业绩居玻璃制造类上市公司的前列，目前市盈率在40倍左右，在行业中属正常水平。

此外，该公司蕴含较丰富的外资并购题材。皮尔金顿国际控股公司(外资法人)是全世界最大的平板玻璃和安全玻璃生产企业之一，具有世界领先的生产技术和研发实力，从1984年开始在中国进行项目投资。值得关注的是，在我国B股市场进一步开放的情况下，耀皮玻璃的大股东英国皮尔金顿国际控股公司作为战略投资者，继续通过B股市场增持耀皮玻璃B股，成为耀皮玻璃的第一大股东。可以预见的，如果皮尔金顿公司在取得公





司实际控制权后，通过其精心调教，该公司的投资价值将彻底显现。

案例二：上海离合器总厂以市场为导向的产品开发

一般来说，汽配企业面对的客户以汽车主机厂为主，通常须根据主机厂出产不同车型的需要进行专门设计开发。由于这一行业的特殊性，汽配企业的产品策略在其整体营销策略中占据了非常重要的地位，能否及时研发出符合客户需求的产品将直接影响到企业获得市场的能力。整车制造商越来越要求供应商积极参与其生产和新产品开发，这要求供应商有强大的研发能力，如图 12-1 所示。

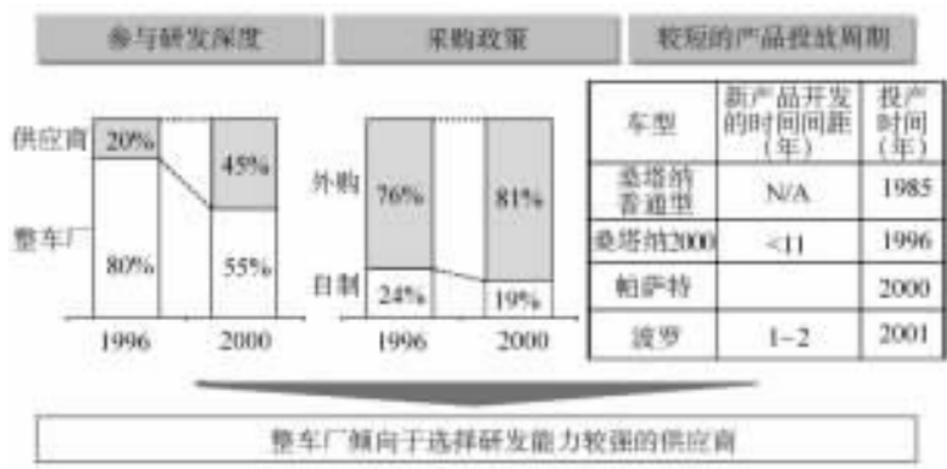


图 12-1 整车制造商与配件供应商的联合

就目前而言，上海离合器总厂(以下简称为“上离总厂”)的产品研发能力在国内仍处于领先地位。但与国际先进水平相比，差距显然存在，而国内其他厂家也在奋起直追。罗兰·贝格公司通过研究发现中国目前的零部件供应商大约有 70% 缺乏国际竞争力，如图 12-2 所示。

以前每次面临环境变化时，上离总厂常常是相当被动地采取



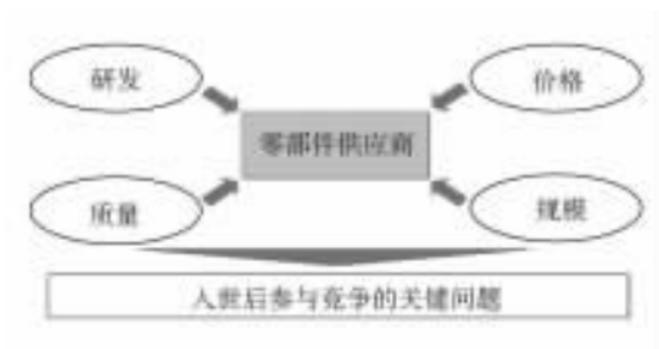


接受访问的比例%	相对于国际标准的竞争力	描述	举例
29	高或非常接近	<ul style="list-style-type: none"> • 劳动力密集型 • 原材料密集型 • 运输不便的材料 	<ul style="list-style-type: none"> • 座椅 • 电池 • 车轮 • 保险杠 • 线束 • 挡风玻璃
41	较低	<ul style="list-style-type: none"> • 模块或系统 • 复杂技术的关键模块或系统 	<ul style="list-style-type: none"> • 减振器 • 刹车系统 • 仪表盘 • 动力转向
30	非常低	<ul style="list-style-type: none"> • 技术密集型 	<ul style="list-style-type: none"> • 安全气囊 • 自动变速器 • ABS, ECU • 全球定位系统

资料来源：罗兰·贝格公司 2001 年。

图 12-2 我国汽车配件供应商的发展现状

应对措施，所幸都算安然过关，并随之赢得一定的市场份额。但是随着市场的逐步对外开放，随着国内市场竞争意识的加强，如果不主动地对现有的新产品决策、开发、生产流程进行变革，恐怕很难再得到幸运女神的眷顾。中国汽车零部件供应商入世后带来的严峻挑战和激烈竞争，如图 12-3 所示。



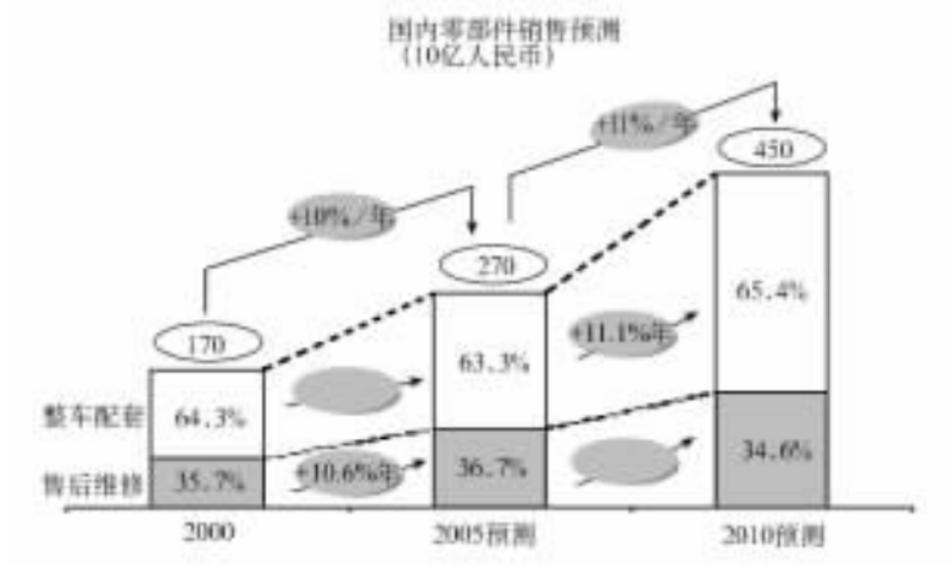
资料来源：罗兰·贝格公司 2001 年。

图 12-3 汽车零部件供应商入世后面临的挑战





根据罗兰·贝格公司的研究，随着整车数量增长，中国零部件市场将持续增长，如图 12-4 所示：



资料来源：罗兰·贝格公司 2000 年。

图 12-4 我国汽车零部件市场发展预测

一、跟踪市场信息，以适销产品抢占市场

上海离合器总厂 (SCF) 隶属于上海汽车工业集团总公司 (SAIC)，是 1991 年 10 月由原上海离合器厂、上海工农内燃机配件厂、中国链条厂、上海汽车电镀厂合并而成。1992 年 12 月，上海离合器总厂及其华新二分厂 (占 50% 股份) 和台湾厚木股份有限公司 (占 35% 股份)、日本株式会社 UNISIAJECS (占 15% 股份) 合资组建了上海台厚汽车配件有限公司；1997 年上离总厂 (占 50% 股份) 又与美国 TRW 公司 (占 50% 股份) 合资 1500 万美元组建了上海天合汽车安全系统有限公司。专业生产汽车离合器、液力变矩器、注塑件 (汽车标志牌等)、高强度螺栓等产品，是我国目前最大的汽车离合器生产基地。在国内现有的 80 多家





离合器厂中，上离总厂就技术和市场而言，均处于领先地位，其主导产品轿车、轻型卡车的离合器 1997 年的销售额达 2 亿多元人民币，在该类市场的占有率近 76%；1998 年的销售额近 2 亿元人民币，市场占有率约为 74%。

上离总厂的主导产品离合器是汽车传动系统的一个组成部分，配合手动变速箱使用可实现汽车的手动变速；另一主导产品液力变矩器则是现有离合器的一种替代产品，配合自动变速箱可实现汽车的自动变速。自动变速装置是轿车未来发展的方向之一，将与手动变速装置长期并存，而且在中国市场上所占的比例有日渐增长的趋势。

目前，这几大产品的市场均以与生产轿车整车的汽车主机厂配套为主，一般根据主机客户的需求进行产品设计、开发、送样。因此，上离总厂必须一直与主机厂保持密切的联系，按主机厂出产不同车型的需要进行专门的设计。制成的样品则需按客户要求要求进行 ISO9001 或 QS9000 等标准的认证。这些国际上通行的质量认证标准涉及到产品的性能、制造工艺、设备、生产能力等多个方面，所以在认证过程中，上离总厂需提供样品进行试车，接待主机厂负责人到本厂进行设备、工艺等方面的考察，并根据主机厂的意见反馈不断对产品进行改进。这一过程是否顺利将直接影响到客户的购买意愿。最后，当产品的性能、质量、批量生产能力都得到主机厂认可后，才能真正获得产品的配套权。当然，主机厂对产品开发周期也有时间上的要求。因此，上离总厂的市场营销工作与产品研发部门的工作是密不可分的，获得市场的关键在于能否及时研发出符合客户需求的产品，以市场为导向的产品研发是整体营销工作中一个必不可少的构成。

上离总厂瞄准市场需求，继实现桑塔纳轿车离合器国产化之后，又积极研发新产品，取得了节节胜利，其中最为成功的是 1998 年初与通用别克的合作。通用别克的液力变矩器国产化布点选定了上离总厂，上离总厂为该项目投入了 1.3 亿元人民币，





成功则有很大发展潜力，不成功则可能拖跨整个企业，这是一次风险很大的决策。事实上，在项目上马、投入大量资金之时，上离总厂对能否成功并无把握。因为技术人员对液力变矩器的知识相当贫乏，对国外的生产工艺缺乏了解，尽管已经开发了样品，但实际上都是手工制作，根本无法保证批量生产，而且很多技术指标也无法达到。如果按常规的决策程序，很可能会因技术能力不足或风险太大而放弃该项目。但是，上离总厂的管理层认为，如果不冒风险，面临日益激烈的国内外竞争，厂里的发展后劲不足，将来会面临危机；如果敢冒风险，又及时开发出产品，那么可以开拓一个很重要的市场；如果失败，投资无法收回，那么危机则会提早出现。权衡之下，厂领导还是决定签约。

与上海通用汽车公司(SGM)和通用汽车公司(GM)签订基础协议后，上海离合器总厂获得了一些产品的图纸资料，了解了产品所需的尺寸，上海通用还提供了部分参考工艺资料。这些资料虽是针对大规模生产所用，还是起到了借鉴作用，使开发队伍对液力变矩器有了清晰的概念。

几年前为了增强设计能力，满足客户日益提高的要求，上离总厂曾投资400万元人民币建立计算机房，以使用计算机辅助设计，提高开发成功率，加快开发速度。在研发液力变矩器的过程中，计算机辅助设计起到了很大的作用，因为产品中有一个零件对曲面要求高，需要利用计算机进行三维设计。如果不是因为事先掌握了这一先进的设计手段，那么液力变矩器项目可能会遇到很大的麻烦。

根据IS9000(由美国三大汽车公司制定的质量标准，在认证过程中，需提交三次样品)的要求，上海离合器总厂应在1998年12月提交BETA样品。初期美方人员来上离总厂评审，了解产品的生产工艺和过程，结果美方的结论是，上离总厂对液力变矩器几乎一无所知，不可能交出样品。该厂深知自身的不足，加紧努力，在产品工艺上逐步提高。但是第一次交BETA样品时仍有





几项指标未能通过，被暂且认定为 BETA1 样品；到 1999 年 2 月，交的 BETA2 样品顺利通过了检测；同年 10 月，PPAP 样品得到了临时批准 A 的认可，即表示厂里所采用的生产设备、工艺、生产效率都基本符合了上海通用的要求。2000 年 4 月，液力变矩器进入试生产阶段，2000 年 5 月，正式开始生产，初期批量为 45 000 套。与此同时，传来一个消息，上海大众的新车型帕萨特(D5)在 2001 年 3 月投产时也将考虑采用自动变速，这又将成为一个极佳的市场机会。另外，广州本田雅阁也将上离总厂列入了供应商网络。

市场需求的快速增长是一个好消息，但根据上离总厂目前的规模，可能因为生产能力不足而白白损失一部分市场，因此液力变矩器的开发还远远没有结束，此后还有三项重要的工作必须完成：一是大量生产的质量保证；二是深度国产化，降低成本和对国外供应商的依赖度，减少风险；三是打人别克车以外的其他市场。这样才能算是在竞争中真正站稳了脚跟。但是，要实现这些目标绝非易事，特别是在技术水平的提高和成本的降低上，虽然一直在提及可收效甚微。

二、培育核心能力，以技术优势支撑市场

(一) 建立专门机构做好信息收集和技术储备

上离总厂的技术开发中心(RDC)有员工 70 人左右，在厂里占有十分重要的地位。技术开发中心能否设计、开发和生产出成功的新产品，在上离总厂的整个市场营销活动中起着主导作用。其中，产品四室、产品五室、计算机室都是近年来随着产品和技术发展的需要而成立的。

从职能来看，产品四室的技术人员有两项主要任务：一是收集分析国内外最新资料，跟踪离合器的各类替代产品，然后制成内部期刊，使有关方面的人员都能及时了解到最新发展动态。二





是开发未来产品，即在预见国内市场未来需求的基础上，研制新产品，这样在市场需求出现的时候，便能及时提供产品，抢占先机，获得竞争优势和市场。例如他们正在研制的电控离合器，是在欧洲被广为使用的一种产品，同时也符合将来汽车部件电子化的发展趋势。出于满足客户多样化需求的考虑，产品四室成立了小组专门对其进行研发。

除了产品四室的工作之外，技术开发中心的技术人员对主机厂的动向也很关注。主机厂将开发什么新车型、使用何种发动机，都是技术人员留心的问题，因为这关系到接下来他们将要开发的新产品。

（二）“技术”与“商务”合作，进行新产品开发决策

技术开发中心的新产品构思主要有两个来源：一个是来自主机厂客户的需求；另一个是来自对国际成熟市场上离合器及其替代产品的跟踪。生产出市场需要的产品关键在于产品开发的正确决策。

由此可见，技术开发中心与商务部必须保持较为密切的合作关系。商务部的人员经常担任“窗口”的角色，协助技术人员对外联系，介绍产品等。在日常的产品销售工作以外，为了寻找新市场，商务部人员注重信息的收集，并与技术部门进行交流。收集市场信息主要通过两种渠道：一方面是收集宏观面的信息，对宏观产品数据进行分析，了解整车厂、发动机有没有什么新增产品；另一方面则是对现有客户进行跟踪，建立起长期合作的关系。技术开发中心与商务部平时的合作在很大程度上取决于两个部门人员之间是否建立了良好的关系。

商务部与技术开发中心合作推出了“出租车维修专用离合器”计划。这一产品是针对最终用户设计的，与桑塔纳离合器相比，由于采用了更多的国产部件，因此价格较低。据统计，目前桑塔纳轿车的市场保有量为 109 万辆左右，其中约有出租车





25万~30万辆，针对这一细分市场所推出的离合器，强调的是其使用寿命和高性价比、低更换频率，能为司机节省时间和金钱。商务部策划给出租车司机发放产品资料和折价优惠券进行宣传，突出“长寿命设计，省时更省钱”的性能。这一计划根据维修市场和主机市场的需求差异，开发相应的产品满足不同的需求，是两部门合作的一个新尝试。

（三）保持技术优势，放眼未来市场

上离总厂的管理层相当重视新产品开发的管理和技术优势的保持。新产品项目开发分为3条线交叉进行：

- 项目领导小组由项目组长负责，其中全新产品的开发由技术厂长负责，常规的离合器产品开发可由主管产品的工程师负责。决定开发某一产品后，各主要部门都会派负责人加入项目小组，相互协调，合作开发。该小组主要进行项目规划、向上级部门申报审批，以及规划启动，设备、部件订购。
- 质量早期决策小组按照 QS9000 等标准，配合主机厂要求工作。
- 制造样品小组则负责试制工艺、工装、模具等。其中，制造样品小组最早启动，一般在正式签约前已开始做准备。样品制成后，客户要进行评分、试验，看是否符合要求。

在新产品开发的预算上，上离总厂的高级管理层采用的是销售额百分比方法。每年厂里的技术开发费用约占销售额的5%，投入于新产品开发、模具制造等方面，在国内属于较高的水平。

随着我国加入WTO，轿车及其零部件的关税必将逐步降低，如此一来，国外产品将成为日后强有力的竞争对手。所以，在有





限的过渡期内，必须进一步降低产品成本和定价，改进产品性能，以保持长久的发展和领先优势。具体来看，主要可从以下几方面着手：

- 跟踪市场信息，加强新产品研发，增加产品品种，实现产品差异化，满足不同客户的需求，缩短产品开发周期，并进一步改进产品的外观和性能。
- 提高批量生产的管理水平，降低废品率，提高劳动生产率，降低单件工时消耗。
- 扩大产量，降低成本。上离总厂的离合器生产能力已达到 82 万套/年，增购部分设备后可达 120 ~ 160 万套/年，但年销售量在 50 万套左右，生产能力没能得到充分利用。由于国内市场目前增长较慢，为了进一步扩大产量，需开拓国际市场。
- 开发系列产品，共用部分零件、模具，降低开发成本和时间。
- 精简人员，提高劳动生产率。

案例三：上海申雅密封件有限公司核心竞争力的构建

产品、技术、市场、客户是相互密切联系的一个有机整体。成立仅 5 年时间的上海申雅密封件有限公司正确处理四者之间关系的做法，为企业构建自身的核心竞争能力提供了一种思路。

上海申雅密封件有限公司于 1997 年正式投产，同年通过 ISO9002 质量体系认证。1998 年公司开始实现盈利。1999 年，公司不仅完成了上海大众的配套，而且成功地取得了上海通用别克轿车和广州本田雅阁轿车的配套任务，销售额接近 2 亿元。同时公司还通过 QS9000(美国通用的标准)和 VDA6.1(德国大众





的标准)质量体系认证。这一切成绩,都离不开申雅的企业精神——走向市场,服务顾客。

一、自我加压,寻求多元市场支撑

上海申雅的初始目的是保证桑塔纳的国产化率。1995年,桑塔纳销售旺盛,并准备生产升级产品桑塔纳2000型和时代超人。上汽集团为了保证桑塔纳车的国产化率和及时供应,决定自己成立配套厂。申雅的员工主要来自上汽集团下属的各个单位,另外从社会上招聘了一些紧缺人才,主要是技术骨干。

由于这一背景,上海申雅所有的资源配置都以上海大众为中心,产品也是百分之百面对上海大众。上海申雅拥有一系列先进的工艺手段和先进的配套技术,可以生产4大类汽车密封件,很快达到了大众的配套要求。配套的车型有桑塔纳普通型(65%配套)、桑塔纳2000型(100%配套)和桑塔纳时代超人(100%配套)。

在国际上,汽车制造业正在不断兼并重组,越来越多的汽车零部件厂商开始摆脱为单一汽车厂作OEM配套的历史。汽车零部件厂商逐步脱离母体、走向中立已经成为一种潮流。申雅公司的领导者们清醒地认识到:中国加入WTO,国内外的竞争将越来越激烈残酷,因此提出了“1×1的模式”。第一个“1”是解决吃饭问题,即完成上海大众配套任务;另一个“1”,就是要同步发展,要在竞争的情况下争取其他配套任务。如果疏忽一个方面,由1变成了0,那么总的结果就是0,企业就不再能够生存下去。以申雅现有情况,公司特别强调的是后面的这个“1”,让员工都有紧迫感,把自己当作一个独立的零部件企业,主动地到市场中竞争。

从1998年初起,上海申雅开始主动联系上汽集团外的整车,以广州本田、长春一汽大众和武汉二汽为主要潜在客户,保持定期接洽。1998年6月,广州本田正式挂牌后,申雅将广州本田





确定为重点突破对象。经过半年努力，终于成为广州雅阁轿车的密封件配套厂，并于1999年开始实现批量供货。在此期间，上海桑塔纳的市场份额开始有所滑落。一些起初不赞成开拓新市场的员工也开始庆幸公司开发新业务，从反对、怀疑转向赞成支持市场导向的政策，希望公司再多几个新客户。

二、服务顾客，建立战略性伙伴关系

仅仅有开拓市场的愿望是不够的，重要的是如何采取正确的营销行动。上海申雅的策略是“关系营销”。关系营销并不是指接待好客户和对方拉好关系，而是买卖双方公司在整体上建立一种互相理解、信任和信赖的关系。这种关系的基础是合作双方有共同的目标或者有共同的利益基础。汽车行业是适宜采用关系营销的行业之一。汽车生产环节多，牵涉到上千个零部件，要保证生产质量和效率，整车厂就必须做好供应商管理，选择品质可靠、交货及时而且价格有竞争力的优秀的供应商。从供应商角度看，也需要稳定的定单来保证初期的开发投入有回报。

争取广州本田雅阁项目是上海申雅采用关系营销策略的典型。上海申雅选择广州本田是看中对方的工作态度和发展前景，也因为本田是强调长远合作的日本汽车企业的代表。对广州本田而言，质量是第一位的，所以在选择供应商前，他们首先要详细考察对方的管理体系，特别是质量保证体系。同时，基于工厂生产方式本田对交货的及时性要求很高。相应地，本田不盲目压价，付款有信用，而且愿意派出工程师帮助申雅一起解决技术问题。这些正是申雅所需要的。

为了成为本田雅阁项目的密封件配套商，首先，上海申雅公司的上上下下都树立起为客户服务的观念，把顾客看作企业最重要的资产。他们提出“饮水思源”、“客户永远是对的”等口号，不断强调客户是公司的上帝。走向市场竞争的申雅人清楚地知道：服务客户、让客户满意是企业生存发展的基本条件。

一开始，广州本田方面倾向于找日本在华合资企业配套，或





者至少是有日本技术支持的公司。尽管上海申雅对自己的技术能力很有信心，但“客户永远是对的”，申雅迅速作出了反应：一方面，申雅加紧攻关开发；另一方面，申雅找到在日本为本田配套的密封件厂，与其达成技术合作协议，解除了对方的顾虑。

其次，申雅采用了开发小组的形式，从项目的起始阶段就做好了详细的计划，让各部门明确了各自要在什么时候做哪些配合工作。这样，对内对外的协调高效地进行，很快交出了高质量的配套方案和样品。广州本田的考察人员对申雅的管理水平、技术能力、服务意识留下了良好的印象。双方的了解与信任与日俱增，最后，申雅战胜竞争对手，取得了雅阁项目的配套资格。

三、精益管理，培养企业核心竞争能力

以营销目的为导向，以营销要求为动力，上海申雅密封件公司不断构建自己的核心竞争能力——营销能力和技术开发创新的能力。

根据对密封件各细分市场的特点和自己的优缺点的分析，申雅把自己定位在中高档乘用车的密封件市场。这个市场的用量比较大，具有良好的发展前景，而且技术要求高，一般企业难以仿制，符合上海申雅的优势所在。但申雅很快发现自己的营销能力还有很多欠缺之处。首先是对市场、对潜在的客户和竞争对手缺乏深入的了解。关系营销要求对合作伙伴有深入的了解。比如，这些潜在客户公司的内部关系如何？他们的需要到底是什么？客户在信用和付款方面有没有问题。又比如，现有的竞争对手在技术和管理上是什么水平？和申雅相比，他们的优势和劣势在什么地方？申雅应该如何发挥优势而弥补不足。这些工作都要由营销部门完成。这就要求营销人员有很强的信息收集、分析能力，能在商务洽谈和售后服务中不断深入了解客户的需要，能与客户很快建立互相信任的关系。

只有营销工作做好了，企业才会有明确的方向，才能有效地进行资源配置。而申雅还缺乏这样一批懂营销也懂一些技术的人





才。为此，上海申雅将大力发展商务部，通过引进人才和内部培训，建设一支强有力的营销队伍，使营销能力成为上海申雅的核心竞争能力。

随着中国加入 WTO，将有越来越多的国际性公司加入竞争。这些公司规模大、技术水平高、资金实力雄厚，而且很有可能以独资或合资形式进入中国市场，分享上海申雅“地利”的优势。要和这样的企业竞争，上海申雅除了必须要充分发挥“人和”的优势，即尽快建立起营销能力外，还必须在技术上、生产水平上具有竞争力。上海申雅的对策是“精益规划、优化存量、分步投入、柔性应变”。

精益规划是指导思想，即精心设计规划，用最小的投入，最低的风险，取得最佳的经济效益。存量是指企业现有的设备能力。由于国际上技术飞速进步，上海申雅 1995 年引进的设备中有一部分已经不能适应现在高档车密封件的生产需要。按照精益规划的思想，上海申雅不是简单地重新引进，而是采取优化的办法，通过技术改造，用最小代价使这些设备能再次投入使用。这种改造是根据企业的能力分步投入、逐步改进的。柔性应变是指在重组中观察并适时调整。

在为广州本田配套中，上海申雅有 50% 的设备不能使用。申雅通过引进单台技术设备，引进新技术和新工艺，对原有 4 条线进行优化和改造，提高了它们的能级。现在申雅已经可以在自己的生产线上生产三大轿车配套产品中的 80%。这方面，上海申雅每年拿出销售额的 7% 用作技术改造和资源重新配置。考虑到今后的竞争，申雅也会根据分步投入的原则，引进一些新的生产线，在企业的整个发展过程中，上海申雅也会随时随地的观察国际上的技术动态，适时回顾和调整自己的计划。





专论：中国汽车零部件企业参与全球竞争的策略

一、中国汽车零部件行业发展概况

中国汽车零部件行业是伴随着中国汽车工业的成长而发展起来的。汽车零部件先于整车打入国际市场，在整个机电产品的出口中占有相当重要的地位。

近年来，我国汽车零部件企业发展较快，已有三资企业数百家，尤其是一批民营企业的迅速发展更使人们关注。我国汽车零部件企业生产的产品，主要还是属于技术含量低、附加值不高、劳动密集型或者是材料密集型的产品。这就决定了我国汽车零部件行业具有进入壁垒较低、只需小规模的投资、占地少、设备相对简单、对员工的素质要求不高等特点。因此，近年来汽车零部件行业吸引了相当一批投资者。因此，汽车零部件产业与国际相比，显得相当分散，如图 12-5 所示。



图 12-5 我国汽车零部件行业发展情况

经过几年的发展，我国一些小型的汽车零部件企业如同雨后春笋般发展起来，有些企业的规模还越做越大，并打出了自己的





品牌。浙江一带尤其是温州地区的一些汽车零部件民营企业很有代表性。

以浙江中欧汽车电器有限公司为例，该企业经过 10 余年的发展，已成为浙江较为知名的汽车零部件生产企业。其不仅通过了 ISO9002 国际质量体系认证，而且即将通过 QS9000/VDA6. 1 认证，为进入欧美市场做准备。目前，该公司在上海与美国和德国的汽车零部件公司合作，成立了上海中欧汽车电器有限公司。

2000 年，全国汽车产量为 210 万辆，轿车 61 万辆。汽车配套零部件的总销售额约为 900 亿元人民币。售后市场的销售额约为 600 亿元人民币，总计约为 1500 亿元人民币。若加上农用车的零部件产品，总销售额约达 1950 亿元人民币。同年，我国汽车零部件出口值约为 12 亿美元。

从产品质量水平看，我国汽车零部件的质量有了质的飞跃。这种总体质量的提高，不仅来自于最近几年德尔福、博世、TRW、戴纳和西门子公司等世界知名汽车零部件跨国集团大量进入中国创办独资、合资企业，以及其他上千家外资企业进入中国汽车零部件生产领域，同时，也与国有企业、集体企业以及民营企业从汽车工业发达国家大量引进先进的技术开发手段、加工设备、检测设备、质量认证体系，以及管理软件分不开。质量水平的提高带动了中国汽车零部件行业的整体水平的提高。汽车零部件行业整体水平的提高还表现在对引进轿车的配套能力大大加强。2000 年广州“雅阁”、上海“帕萨特”的国产化率水平均已达到了 60%。同时，在 2000 年下线的产品中，沈阳华晨的“中华”、上海通用的“赛欧”以及天津的“夏利 2000”等车型的国产化率也都在 40% 以上，有些车型达到 60% 或更高。整体水平的提高还反映在中国汽车零部件出口业务的大幅增加。在 20 世纪 80 年代，我国汽车零部件出口还几乎为零，发展到 20 世纪 90 年代后期，汽车零部件出口已约达 4 亿美元，成绩是巨大的。





二、国内与国外零部件行业的差距

(一) 数量上的差距

按 1998 年的统计数据，全球最大 100 家汽车零部件配套企业中，第一位为德尔福公司，其汽车配套零部件全球销售额为 264 亿美元。第一百位为卓越工业国际公司，该公司的汽车配套零部件全球销售额为 50.6 亿美元。我国汽车零部件行业 1998 年销售收入（包括配套和售后市场）在 2 亿元人民币以上的 54 家汽车零部件企业，其销售总收入仅为 34 亿美元，与世界排名第一百位的卓越公司的配套销售收入相比，也相差甚远。相比之下可以看出，我国汽车零部件行业与全球汽车零部件行业存在着不是一个数量级上的差距。

(二) 产品技术水平上的差距

如果以高科技含量电子控制产品的销售额进行比较，我国汽车零部件行业与世界汽车零部件行业间存在的差距更为触目惊心。据 1998 年统计数据，在我国居销售额前 5 位的汽车零部件企业中，其产品列于第一类的为轿车前悬架和后桥产品；其次为汽车万向节、传动轴和轴承；第三为轿车手动变速器；第四为微型汽车发动机；第五为轿车仪表板和转向盘。这些产品的技术含量均为 20 世纪 80 年代的水平，且根本不含电子控制技术。当时，全球百家最大汽车零部件企业的产品都已是 20 世纪 90 年代后期的新产品。其中包括发动机管理系统、热系统、安全系统、电控悬架、电子线束、电子元件（如传感器、ECU）、电控制动系统（ABS、TCS 等）。这些公司生产的大量的常规产品，例如内饰、座椅、轮胎以及灯具等，其技术含量也代表了 20 世纪末的水平。

(三) 研制开发能力上的差距





从现有的研发能力及发展趋势看，我国汽车零部件行业与全球汽车零部件百强企业的差距巨大，同时距离还在进一步拉大。以 1993 年美国克林顿政府组织的“PNGV 计划”的实施情况为例，目前，美国已经步欧、日之后将百公里油耗 3L 汽车研制成功，并在乘坐空间和安全性等方面青出于蓝而胜于蓝；在燃料电池的研制上也取得了巨大成果，目前已处于使用临界状态。

在 2000 年元月举办的北美国际车展中，通用公司的“precept”和福特公司的“prodigy”都已亮相，预计不久则可以批量面世。同时，在这次展会上所显示的汽车最新装备的功能，无不是由电子控制技术来完成的。相比之下，国内最新一轮引进的轿车，其装备不仅仅是上世纪 90 年代中后期的产品，且绝大部分关键零部件并未完成国产化。目前，发动机部分国产化率仅为 25% ~ 60%；自动变速器部分则为零；前后桥部分为 20% ~ 60%；空调部分也只为 40%。在汽车电子化、数字化和汽车设计微机化将要为传统汽车工业技术的概念圈上句号的时候，我国对传统汽车工业的全部技术都尚未全部掌握，这种反差不能不说是巨大的。

（四）生产供应方式方面的差距

世界上汽车零部件产品的生产供应方式已发生革命性的变化。在 99SAE 年会，德尔福、博世、维斯顿向生产和供应的传统模式提出了具有划时代意义的挑战，这也是汽车装配行业的一场革命。组建模块化及“即装即到”装配概念的推广，对提高汽车工业的运作效率、降低生产成本、提高市场竞争力产生了积极的影响。

这种生产方式在一些汽车零件供应商和汽车制造商之间得以运用。例如，1998 年美国阿拉巴马州生产的“奔驰”M 级 SUV 车驾驶舱就是以模块化的方式供应的。由德尔福公司将来自 6 个国家 35 家供应商的 140 种零部件组成不同需求的各型驾驶舱供





的转包体制。通过这种组织形式，各主要汽车公司逐渐形成了自己的零部件供应体系和广泛的协作网。汽车零部件企业加入主要汽车公司的协作网后可以得到长期稳定的订货。反之，各大汽车公司也希望众多的零部件厂能够长期稳定供货，从而构成了双向垄断的模式。在日本，各大汽车公司对其供应体系中的汽车零部件厂都尽量做到资金和技术上的支持。

（二）自由选择的欧美模式

欧美模式具有自由选择特征，以“货比三家”为基础，择优选购，不受任何垄断的制约。欧洲以德国为代表，汽车公司与汽车零部件厂保持相互自由的企业关系，其汽车零部件的采购完全自由，不受汽车零部件厂的任何制约。

美国的汽车零部件发展模式与欧洲基本相同。在美国，汽车零部件和配件是一个巨大的行业，该行业有 3500 多家公司，雇员达 57.7 万人，年创收达 1000 亿美元以上。然而多年来，美国整车厂与零部件厂的责任分明，两者之间没有形成亲密的伙伴关系。美国以这种自由选择方式，使汽车零部件企业争得了与汽车公司完全平等的地位。这种方式促进了汽车零部件企业自由的市场竞争，摆脱了汽车公司的牵制。与此同时也使汽车零部件企业抛弃了销售的依赖性，必须时时为产品找出路，从而迫使汽车零部件企业尽力发展和提高自己产品的技术水平。

汽车公司与汽车零部件厂之间的各种关系模式的产生和发展都必须适应其所在国家的政治、经济和社会条件。不难看出，相对于双向垄断的日本模式，欧美市场更容易进入，但竞争也更为激烈。

四、汽车零部件企业的竞争策略

世界零部件供应市场的远景为中国供应商确定了参与全球竞争的竞争策略，如图 12-6 所示。



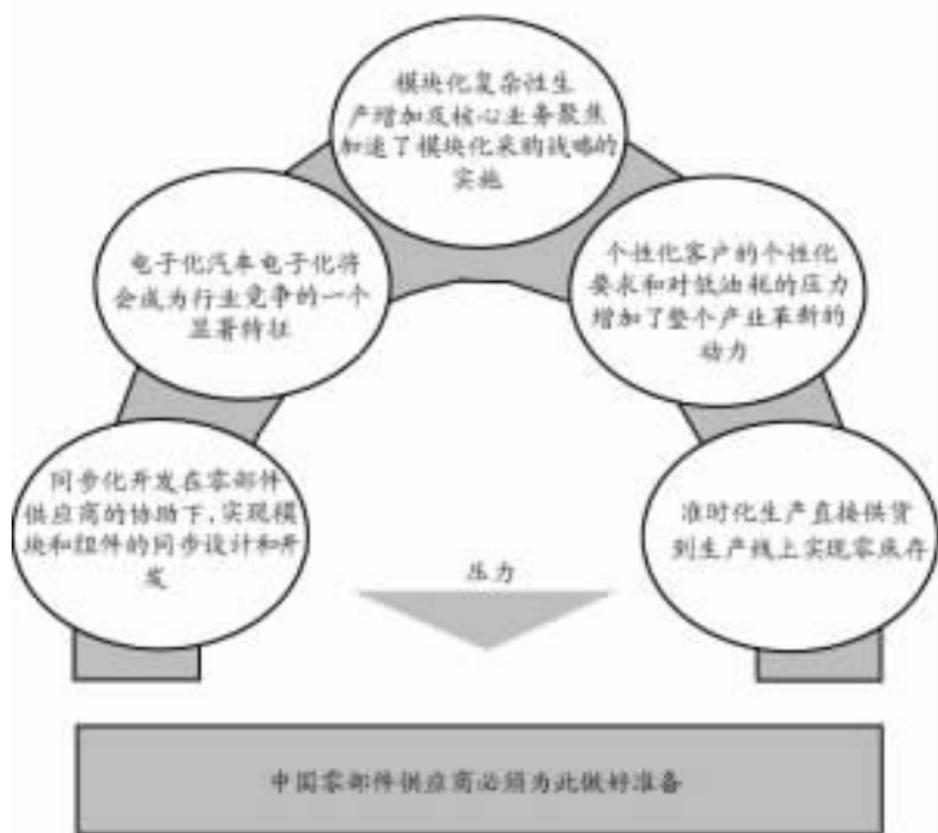


图 12-6 中国零部件供应商参与全球竞争策略

(一) 发展与汽车生产厂商的新型伙伴关系

以前整车制造商和零部件供应商只是一纸合同维系着关系，相互利用，互不关心。整车制造商可以同时找 2~3 家供应方，有压价从而降低成本的倾向。而零部件供应商虽离不开整车制造商，但可同时为几家整车制造商提供零部件，不附属于任何一家整车制造商。日本汽车生产厂商，在 20 世纪 80 年代末至 90 年代初，提出了配套协作中的“design in”方式，即让协作厂参与产品开发。整车厂逐渐趋于模块化和系统化采购，供应商之间的





协作更加紧密，从而使得汽车零部件供应商系统逐渐向宝塔型结构演变，使得供应链之间的合作更加规范。

近年来，丰田公司采用了一种“同时、同步开发系统”。加强与供应商的合作，降低零部件自制和开发比率是各大汽车生产厂商降低生产成本，提高效率而采取的一项经营战略。例如，当代各大汽车生产厂商，在主机厂准备推出新车型的同时，及早让配套厂商参与开发工作，使零部件的开发和新车型的开发同时进行。这种由更少数供应商提供系统或模块化部件来代替由许多供应商提供离散的部件的趋势将越来越明显。

目前，供应商积极参与汽车产品最初开发过程，使供求双方的关系比以前更加紧密了。有些汽车厂商自产或以纵向兼并的形式控制关键零部件，或者以企业战略联盟的形式加强彼此间的合作，使得零部件的供应更加集中，专业化更强。

（二）进军全球化采购体系

国际上各大汽车公司纷纷实行全球采购、全球生产、全球合作开发、全球销售的全球经营策略。而全球采购作为其重要的经营策略，提出以更少的资金采购质量最好、技术最先进、交货期最短的零部件为“最佳采购原则”。全球采购已经成为世界汽车巨头迅速提高竞争力的一条捷径，使企业间能够利用优势互补而获得共同发展的空间。整车厂为缓解成本压力，将会要求供应商每年以8%~10%的幅度下降价格，促使零部件供应商形成其核心竞争力。而所有接受访问的国企均表示愿意与合适的国外伙伴成立合资公司，以通过合资的形式追赶前沿技术，进入全球采购网络。对于中资零部件供应商，罗兰·贝格认为入世后的发展道路除了与国外企业联盟之外，还应致力于重点生产有竞争力的关键零部件并努力开发新市场以取得规模化生产。罗兰·贝格为此指出“中资零部件供应商将利用低成本优势努力进入整车制造商的全球采购网络”，如图12-7所示。



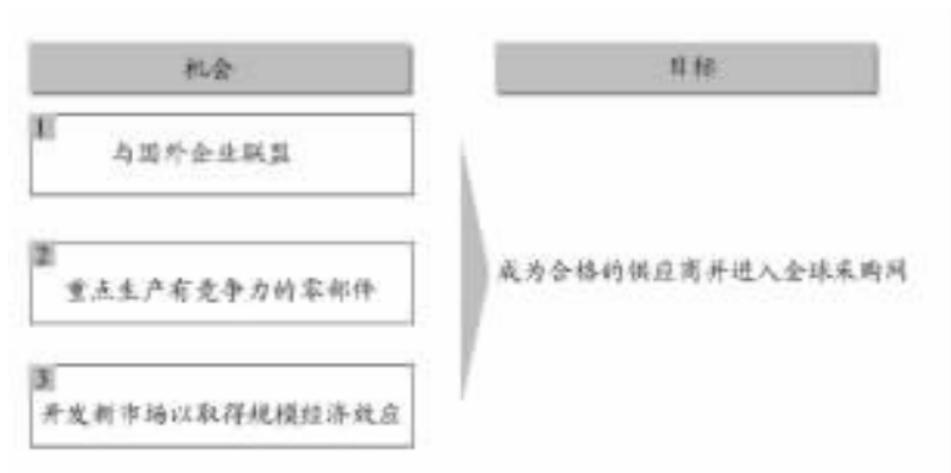


图 12-7 中资零部件供应商的发展机会与目标

国家经贸委对国内汽车零部件工业的竞争力分析表明，目前国内汽车关键零部件产品中，竞争力强的有 33 种，竞争力与国外接近的有 19 种，竞争力弱的有 5 种。国家将对以上三类产品采取相应的投资引导措施：对已经有竞争优势的，要不断地扶优扶强，然后进入世界市场，引导企业在这方面投资。对于第二类，现在有优势，但还是潜在优势，国家要加大投入，企业也要加大投入，特别是要在提高开发能力上加大投入。第三类，即现在不行的，要加强国际合作，加大自己的开发能力，逐步提高自己的能力。

新兴的亚洲市场是各大汽车零部件跨国公司竞争的焦点，中国更是其必争之地。世界排位前 20 名的著名汽车零部件公司几乎都已在北京或上海设立办事处或参与投资，例如德尔福、天合、博世公司等。现在，德尔福公司已在中国建立了 15 家合资企业，生产制造 100 多种汽车零部件和系统，成为目前中国市场实力最强的汽车零部件集团。

（三）推动企业重组

近年来，世界各大汽车公司纷纷改革供应体制，实行全球生





产、全球采购，即由向多个汽车零部件厂商采购转变为向少数系统供应商采购；由单个汽车零件采购转变为模块采购；由实行国内采购转变为全球采购。整车厂商采购体制的变革，要求汽车零部件厂商不断地与之相适应，不但要求汽车零部件生产企业扩大自己实力、提高产品开发能力，做到系统开发、系统供应，同时还要求其缩短开发周期，提供优质廉价产品。这一变革，推进了全世界汽车零部件行业并购、重组的进程。

罗兰·贝格公司认为入世后的中国零部件供应体系将分化成三个清晰的层次，即系统或模块集成商(一级)、围绕第一级的组件供应商以及零件供应商(即二级和三级供应商)，如图 12-8 所示。

外资零部件供应商很可能会主导第一级和部分第二级产品并逐步进入售后服务市场及出口市场，而中资零部件供应商则主导第三级和部分第二级，覆盖了整车配套、售后服务和出口售后市场。罗兰·贝格预计“到 2010 年，经过大规模整合的中国零部件供应商的整体数量将减少 70%”，最后形成 20~30 家一级供应商，250~350 家二级供应商，1250~1500 家三级供应商，如图 12-9 所示。

汽车通用零部件增加，并出现系统集成化趋势，从而促进了世界零部件制造业对规模效益和全球化的追求，刺激了零部件制造业的兼并浪潮如表 12-1 所示。例如 1996 上半年德国博世公司

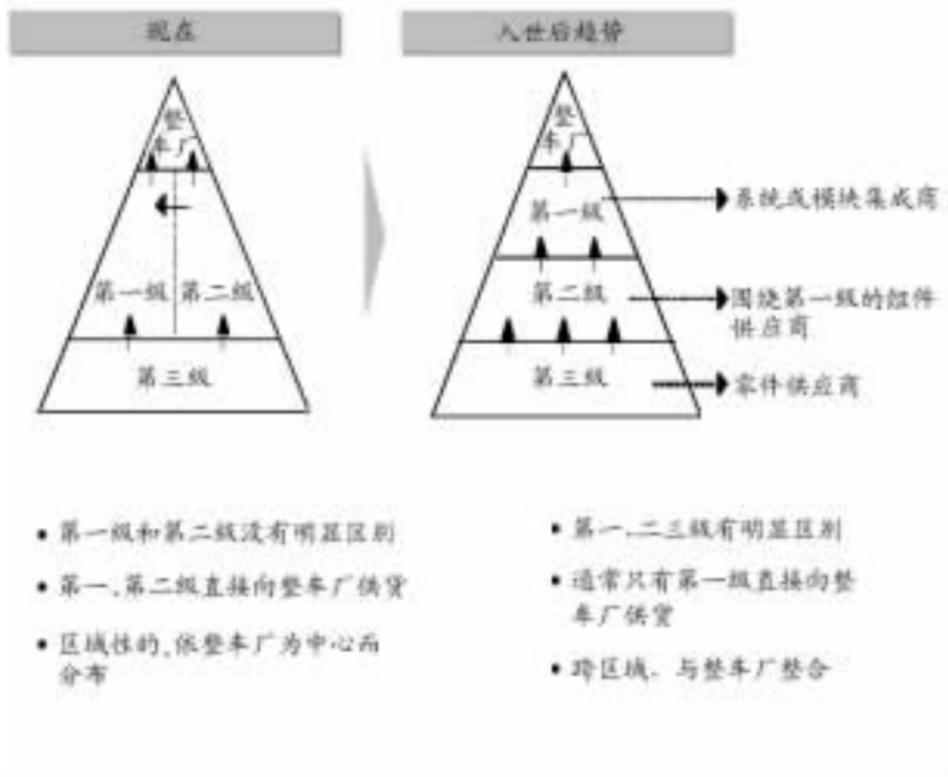
表 12-1 全球汽车零部件供应商变化趋势

	1988 年	1998 年	2002 年	2008 年
世界级供应商(系统总成)	0	50	25	16
一级供应商(子系统总成)	3900	250	100	75
二级供应商(模块化部件)	7500	1000	800	0
材料/工装模具/零件	6000	600	450	250
维修服务	3600	960	600	350

资料来源：《汽车与配件》。

收购了美国博世公司和美国联合信号公司的机械传动装置企业。





(资料来源:罗兰·贝格公司)

图 12-8 入世后中国零部件供应体系的变化趋势
世界汽车零部件也开始向集中于少数跨国零部件供应商的转变。

(四) 持续改进质量体系

为了确保达到制造厂的质量要求, 供应商必须履行整车厂的标准并提高质量控制体系, 如图 12-10 所示。

随着越来越激烈的市场竞争, 认证作为提高企业管理水平和信誉的一种手段, 已被越来越多的企业接受。目前, 我国为质量体系认证提供的依据标准有 ISO9000、ISO14000 及 QS9000 标准。其中 ISO9000 族标准是质量管理和质量保证的总称, ISO14000 标准是环境管理体系系列标准的总称。

QS9000 系列标准, 是由美国三大汽车公司(通用、福特及克莱斯勒)制定的专门面向汽车及零部件厂商的标准。属于第二方



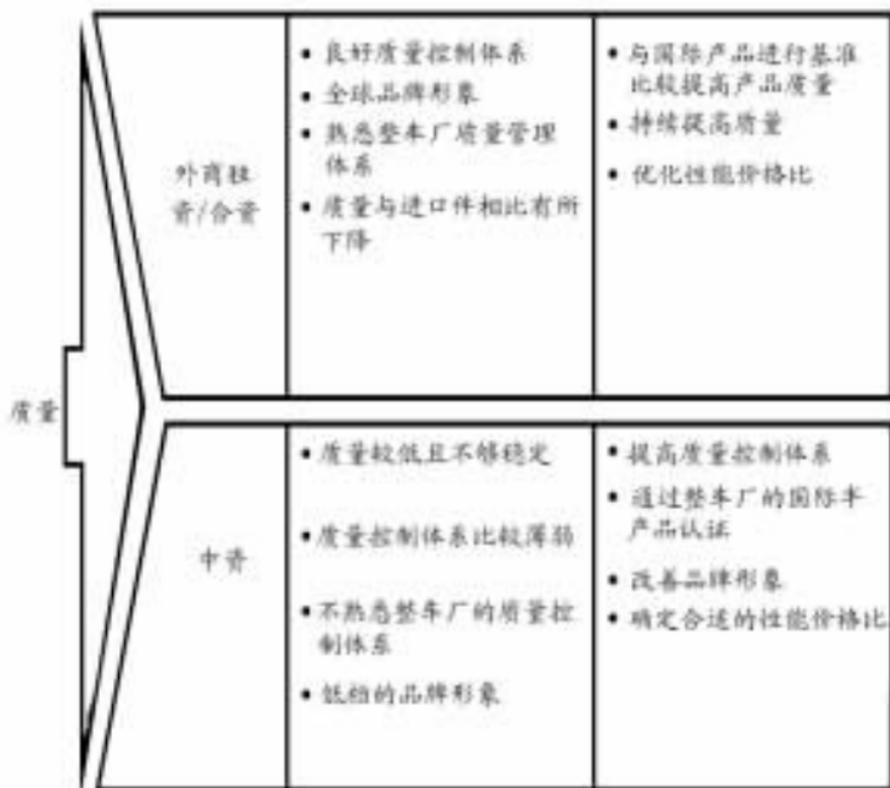


图 12-10 汽车零部件质量体系的改进与控制

展，具体表现为模块化、电子化、个性化、同步化开发以及准时化生产。模块化和系统集成化是当今汽车发展公认的趋势，由此带来外购率的上升；电子产品在汽车上的使用使电子化也成为行业竞争的一个显著特征；个性化则来自于客户的个性化要求；零部件供应商也必须能够满足整车厂快速推出新产品的要求，实现模块和组件的同步设计和开发；而准时化生产最终意味着零部件供应商直接供货到生产线上实现零库存。目前我国近 70% 的零部件供应商相对或明显缺乏国际竞争力。特别是一些含高技术的关键模块或系统。30% 的零部件供应商虽具有相当的国际竞争力，但多属劳动密集型和原材料密集型的零部件。

模块化的核心是利用电子技术及其他领域的高新技术进行系





统化集成，它可减少汽车零部件的构成，简化制造工艺，节省装配时间，有利于推进国际化采购，降低生产成本。模块化供货，已成为汽车零部件供应商提高竞争力的王牌。如车用网络系统、集成化车用娱乐系统、智能防撞系统、等高度模块化产品。模块化技术使零部件厂商更加积极地参与汽车的科技创新，改变从属于整车厂的地位，形成以汽车为主导，以零部件为基础的世界汽车工业新格局。

精益制造的另一要求就是将生产占用的人员、场地、设备及库存都减少到最低限度，杜绝超量生产，消除无效劳动，降低成本，并能以较快的速度开发新产品。精益化生产目前几乎是每个汽车巨头们都在关心的问题。通过减少生产、服务、流通过程中的失误而节省开支，而互联网使得制造商与供应商之间的信息传递更便捷，从而实现精益化生产。





第13章

车到“关”前：WTO与 中国汽车营销





引 言

历经 14 年的艰苦努力，中国终于迈进了 WTO 的门槛。然而，对于中国的汽车市场而言，WTO 绝不仅仅是更多、更好、更便宜的进口车。它对中国汽车整个行业的影响将是十分巨大和深远的。由此带来的变化，或许将超过几十年来中国汽车工业发展的总和。加入 WTO 之后，一直被保护的中国汽车业将面临严酷挑战，而且这种前所未有的挑战已经以迅雷不及掩耳之势出现，从 2001 年 9 月份开始，车市旺销之势陡止，汽车产销量严重下滑，全国车市一片萧条。这种“车市提前入冬，持币待购不紧反松”的态势，成为当前市场中最受关注的因素。





案例：奇瑞不怕入世

国内汽车厂商们再也不能稳坐江山，2001年11月18日，来自上海通用、上海大众、一汽-大众、神龙、上汽奇瑞、江苏南亚、广州本田、天津夏利的企业经理们以及经销商云集北京，就迫在眉睫的“入世与车价”切磋过招，纵论应对之道。综观其间发现，不同的厂家态度明显不同。在WTO面前，重量级大佬们出言谨慎，对车市萧条的忧虑益于言表；被称为“市场游击队”的中小厂家却显得逍遥轻松，一派无忧无虑。

在谈论WTO与车价的话题时，奇瑞显得相当轻松，丝毫不惧入世降价。上汽奇瑞汽车有限公司销售公司某位负责人放出豪言，优良的性能价格比使奇瑞有信心面对入世挑战，因为奇瑞的价格有优势。奇瑞SQL7160价格比国内同档次轿车低2~3万元。作为一个投资仅17.5亿元的汽车公司，在奇瑞刚刚规划的时候就已经开始考虑，加入WTO以后，我们这款车有没有竞争力？1.6升的轿车该是什么样的价位和什么样的质量？

一、奇瑞基本情况

2001年3月份才开始正式销售，到10月份产销已达2.2万辆，现在月产销量已达4000辆——“黑马”奇瑞为什么能取得如此良好的市场绩效？奇瑞个案的普遍意义在哪里？

对于中国汽车业而言，奇瑞是个陌生的名字。奇瑞白手起家，干起了需要“大批量、高起点、大规模”发展的汽车业，而且干得很成功，令中国汽车业思考的东西真是太多了。

奇瑞从1997年3月发动机厂破土动工，到1999年12月首辆新车下线，仅用3年的时间仅投资17.52亿元，就形成了年产6万辆整车、30万台发动机的生产能力。2001年3月，奇瑞开始正式销售，到10月份产销已达2.2万辆，实现销售收入20余





亿元。现在，奇瑞的月产销量已达到 4000 辆。这一系列数字说明了奇瑞的业绩，这优良的业绩令人刮目相看。

奇瑞为什么能异军突起？最简单地讲，就是因为有一个好的产品。当然，这里的“好”，并不是说奇瑞的性能怎么优异，就性能来说，比奇瑞好的多的是；奇瑞便宜，价格仅在 9~10 万元左右，但是，比奇瑞便宜的产品也多的。那么，奇瑞的价值在哪里呢？这正可以套用现在业界使用频率颇高的一个词汇——性能价格比。

当然，现在业界人人都在谈论性能价格比，但更多的似乎是想把这当作不降价的理由，仿佛一降价就没有性能价格比了。其实，性能价格比是个动态的概念，性能为分子，价格为分母，分母越大，分子越小，价值(比值)越低，反之，价值(比值)越高。可见，降价不是没有一个合适的性能价格比了，而是比值更高了。

奇瑞的性能价格比优势，不是说出来的，而是市场检验出来的。在很多地方，奇瑞卖得比较火，经销商都想加价销售。据说在广东某地，有经销商一度将它卖成 14 万元，可见其畅销的程度。在中国经济型车当中，经销商想加价销售的，奇瑞好像是惟一个。

奇瑞在加入上汽集团之前，属于上不了《目录》的“黑车”，在四川和广东卖，遭到有关部门的封杀。虽然“非法”，但卖出的数字却说明了奇瑞的受欢迎程度。没有一个正式的身份，挂着“芜湖”牌照的奇瑞居然一下子卖了 2000 多辆，连奇瑞自己人都感到奇怪。其实，这除了说明它有较高的性能价格比之外，还能说明什么呢？

奇瑞经营者在说起奇瑞当初的定价时说，当初定这么个价格，就是因为觉得这个价格既可作出租车，又可作家庭用车，还可作公务用车，可以三者兼顾。奇瑞目标车型的选定、销售价格确定，都进行了充分的市场调研，但看到产品市场畅销后，有





人认为当初将车价定得太低了。

当初定价的人，在产品走俏市场后，可能承担了一定的心理压力。但问题是，如果没有这么个价格，奇瑞可能就不会有今天。消费者选择一个商品，要看性能，看价格，看服务。如果单纯地论性能，奇瑞不足以将自己与同类型车区别开来；如果要论服务，当初的奇瑞还谈不上有什么营销和服务网络。将奇瑞凸现出来的，是它建立在性能基础上的价格优势。这一点是如此地突出，以至于一度弥补了它当初在营销和服务网络上的不足，也造就了今天的奇瑞。

二、奇瑞的成本管理

由于各种原因，中国汽车企业在成本管理方面很难降低，导致车价居高不下。可是在奇瑞这里，我们看到了另一番景象。对奇瑞而言，降低成本是其运作和管理的一大核心。

在奇瑞，有很多事情的处理别具特色。譬如，在奇瑞厂区，可以见到一大片芳草萋萋的绿地。奇瑞人告知底细：奇瑞“圈地”后，有一些地方一时用不上，就这么放着也是浪费，那就绿化吧。可是绿化需要成本，怎么办？奇瑞人想招了：与种草公司协商，由他们种植、收割、管理，这样，种草公司得“草”，奇瑞得“绿”，双方各得其所，但奇瑞没花一分钱。

这是件很有代表性的小事，有人将此称为“草地模式”。意思是：先确定目标，然后再选择方式，可以不拘小节，怎么省钱怎么做。确实，奇瑞人为了节省成本，常常突发奇想，结果是：既节省了费用，又达到了目的。

奇瑞人认为，别的企业降低成本是在产品的制造过程中，而奇瑞则将其扩展到建厂设备采购、零部件采购、产品制造和销售的整个流程之中。

在此不妨具体分析一下奇瑞是怎么降低成本的。注意利用社会存量，是奇瑞快速建设和低成本建设的一个重要原因。在奇瑞





的发动机厂，我们可以看到从福特英国工厂购买来的二手设备，奇瑞的冲压设备也是从济南第二机床厂买来的。奇瑞的配套体系，更不是另起炉灶，而是充分利用了“老三家”配套体系的产能剩余。奇瑞人说，他们不买最先进的，只买最适用的。所以，奇瑞虽是一个新建厂家，但并不是什么从头开始（那样成本太大了），而是充分利用已有的社会存量资产，结果是大大提高了效率，降低了成本。

设备和零部件采购是汽车企业成本的“大头”，奇瑞在这方面是怎么做的呢？

（一）所有采购均实行招标制

这当然不是什么新方法，但众所周知，目前中国汽车业普遍存在的集团内部采购，使许多厂家的采购成本居高不下，零部件价格比国际市场要高出 20% ~ 40%。这种整车厂家与配套厂家“一荣俱荣”的做法，实际上妨碍了竞争，保护了落后，是中国汽车制造成本高的一个重要原因。而“轻装上阵”的奇瑞完全无此顾虑，他们一是在采购中坚持“货比三家”，既保证了配套产品的质量，又最大程度地降低了成本。二是实施“阳光工程”。采购人员必须与客户签定“阳光协议”，实行“廉洁采购”，不得有任何损公肥私的行为。奇瑞高层人员说，奇瑞从建厂至今共签有 500 余份合同，但没有一份发现有什么问题，被称为“阳光合同”。这两项措施的实施，使奇瑞的采购保持透明，同时也使采购成本降到了最低。

奇瑞所在地安徽芜湖，劳动力成本相对更低。奇瑞不是合资企业，这样也免付了国内合资企业花费的高昂的外籍员工的费用。据说奇瑞的人力资源成本只占其总成本的 1.5%，而在国外，这个比例通常高达 20%。奇瑞到处精打细算，似乎很“抠”，但如此却将成本降了下来。





（二）奇瑞为什么要举降低成本的大旗

这是奇瑞艰苦创业的需要，也是奇瑞低投资的需要。由于安徽经济相对比较落后，能提供的资金十分有限，所以创业者们“特别珍惜手里的钱”。

作为安徽省和芜湖市共同投资的汽车企业，奇瑞从零开始，资金十分紧张，总共只有 25 亿元的投资。令人惊叹的是，由于成本控制得好，实际上连这 25 亿元的投资也没有用完，只用了 17.52 亿元。

由于这 25 亿元的投资，投资方拥有的全部是股权而不是债权，这使得奇瑞没有任何债务负担。相反，奇瑞将剩下的钱拿去搞资本运作，用赚来的钱给职工发工资，又节省了一大笔费用。

现在，奇瑞的月产量已经达到 4000 辆，一期工程已经不能满足形势发展的需要了，奇瑞正准备再投资 60 亿元兴建二期工程。奇瑞这种无负债、滚动发展的模式是符合市场规律的，与那种一开始即高额负债的发展模式形成鲜明对比。奇瑞现在已经有 6 万辆的产能，如果再投资，很快就会形成 15 万辆的产能。建设模式、投资方式都与成本紧密相关，也决定了企业的未来走向。

奇瑞每天都在降低成本，始终保持着降价空间。“每天都在降低成本”，这是一个事实，更是一种意识。但在奇瑞人看来，他们做得还远远不够，个别浪费现象仍然存在，全员参与成本控制的意识还有待加强，在逐鹿中原之机，稍有不慎就会落后市场，甚至被市场淘汰出局。

因此，为了让奇瑞的性价比更优，奇瑞的品牌更具竞争力。作为拉开 WTO 的序幕的 2002 年 12 月，也是奇瑞加入 WTO 的热身月，奇瑞公司推出“降成本，提质量，抢市场，增效益”的成本月活动。通过对各部门、各单位的成本评比、综合考核和在全厂实行“我与成本”的征文比赛，一方面让每个员工都意识到自己与成本息息相关，另一方面集集体智慧于一体，群策群力





把成本控制提高到一个新台阶。

三、奇瑞的营销策略

在汽车业发达国家，虽然汽车市场呈现寡头垄断型的市场结构，但企业并不能因此而赚到超额利润。企业要想赢得生存空间，就必须不断降低成本。可以这么说，汽车业的所谓规模经济，所谓全球采购，所谓丰田生产方式都是厂家极力降低成本的产物。许多企业的 CEO，如通用的瓦格纳、日产的卡洛斯·高森，都是因为在削减成本方面业绩不俗，在业界享有很高的声誉，被人称为“成本杀手”(cost-killer)。

中国汽车业的管理，在总体上还没有转到成本管理上来。由于“计划”，由于保护(国家的和地方的)，在总体上，中国汽车业依然离市场较远，企业对市场、对价格、对成本都不是很敏感。由于政策壁垒的存在，企业能否赚钱，主要是看项目能否得到审批，而不在于成本降了多少。所以长期以来，降低成本几乎从来就没有引起厂家的重视。相反，由于与配套零部件企业的特殊关系，也由于政策方面的限制(如国产化率的规定)，企业在削减成本上却有许多体制上的障碍。

怎么能将价格降这么多？奇瑞公司尽可能采用平台战略，采取交钥匙工程，充分利用先进技术和外脑，开发完全拥有自己自主知识产权的产品。他们对自主设计的理解是自主控制，委托设计，充分利用外脑培养自己的设计队伍。在技术标准上，也是采用最新的国际标准和有关国家的标准。在零部件的开发和配套上，尽可能采取模块式进货。他们还充分利用国内研究所和科研机构，以及一些留学归来的博士，借脑下蛋。在投资的控制上，除少数的项目委托专业设计以外，其他设计均由自己完成，整个工厂的设计费用专业很少。实行这样的滚动投资方式，节约了一次性固定资产投资，节约了设备空运和设备损耗。

中国加入 WTO 给汽车业提出了一个严峻的课题：如何才能





在激烈的市场竞争中占有一席之地？归根结底，就是要造性价比高的车。唯有高的性价比才是竞争的主要筹码。虽然一直以来各大媒体在讨论奇瑞的性价比时都提出了奇瑞在生产管理过程中的“草坪模式”，不该花的钱一分也不花，而该花的钱一分也不能少，比如购买现代化的生产、检测与维修设备，开发新产品所需的费用，建立现代化管理体系所需的经费，为用户服务提供的平台，培训费用等。每分钱都用在刀刃上，在每分钱上都看到成效（短期的和长期的，明显的和潜在的）。充分利用整合优化等各种模式达到资源的最充分最有效的利用。

入世后对中国车市冲击最大的就是高档车，其次是中档车，国内生产的中高档轿车价格要比国外高出一倍，而对经济型轿车在价格方面几乎没有什么影响，特别是普及型的、低档型的车，越低档的车，它降得越少。单车材料成本国产车只是进口车的4/5，中国劳动力成本一般占整车成本的1/15~1/10，而外国一般要占到1/5~1/3，就此两项，国产车的成本就比进口车要低将近20%~30%。谈到对奇瑞的冲击，奇瑞人非常自信地说：“即便关税降到50%，奇瑞车价与国外同档次车相比，价格仍低3~4万元。这次出口中东，就是给大家传递一个信息：能够出口，表明奇瑞车在国外都很便宜，性价比在国外也是很高的。所以说入关后的3~5年内，奇瑞车无论在国内还是国外都是具有竞争力的。”

但奇瑞应当意识到，一味节省也不是汽车产业的经营之道。总体投资17.5亿元，而且“对产品进行了分检，然后每块进行消化”、“从投资开始就降到很低，这样才能保证成本”，如果以此模式长期经营，不仅难以做大，而且会出现许多麻烦的问题。比如奇瑞模式之一的“自主设计与委托设计，充分利用外脑培养自己的设计队伍”，现在便使奇瑞销售的车型出现了知识产权的争议，并可能一直成为其隐疾，甚至业界传说上汽集团准备为此撤股。也许最后的结果不见得像传说的那样严重，但奇瑞应由





此警觉到，汽车企业做长做大不能只走低价位的路。

四、要做汽车业的“海尔”

“奇瑞轿车上市的时候面临着很大困难，因为所有的销售网点和代理都需要自己开拓。”奇瑞人表示，奇瑞作为一个全新的车型进入市场，对相对稳定的代理制售车体制可以说是一个不大不小的冲击。在最初，奇瑞的主要工作是建立销售网点，然后再要求这些销售商建立四位一体的销售店和进一步采取独家代理制。

现在，除了在车型上将有大动作外，奇瑞把重点落在了售后服务上。奇瑞人表示要做“汽车界的海尔”，因为对售后服务的重视程度最能反映企业发展的后劲。奇瑞准备在一年内建立100个A级服务站，整个服务站达到200个，并且逐渐向统一形象、统一标识的标准展厅过渡。另外，还要开通24小时免费电话、用户回访活动等一系列措施。

奇瑞人认为，强化售后服务是奇瑞最重要的举措，之所以强调“4S”，表明服务是销售过程中最重要的。入世后，竞争除了车价外，更重要的是服务的竞争。对进口车来说，如何建立一个完善的售后服务体系是一个难题。受进口规模、数量等各方面因素的影响，外商要一下子就在中国建立完善的售后服务体系是难之又难，备件供应及时与否都是国人买车考虑的一个很重要的因素。没有售后服务的轿车是不能给消费者以信心的。而建立售后服务又不是一件一蹴而就的事情。因此，庞大而细致的经营、服务网络是我国汽车业竞争的一张王牌。

而对于中国汽车业而言，其更深层次的意义是：这是中国汽车业寻找自身比较优势的需要。从总体上来说，中国没有技术优势，但有市场优势，有劳动力成本低的优势。入世后，中国会不会成为世界汽车业的制造大国，关键看后者的优势能否发挥出来。





专论一：WTO 为汽车产业带来的冲击与机遇

历经 13 年的艰苦谈判，我国终于加入了世贸组织，这将促使我国经济生活的方方面面发生深刻的变化。中国加入世贸组织预计将带动整个经济的进一步增长。如图 13-1 所示。



资料来源 国务院发展研究中心《加入世贸组织对中国及全球的影响》

图 13-1 加入 WTO 对我国经济的影响

但是，世贸组织的成员资格不仅意味着权利，也意味着义务，如图 13-2 所示。

一、相关条款

根据入关协议，我国在 2006 年 7 月 1 日前汽车整车关税将降至 25%，零部件关税将降至 10%；汽车配额将在 2005 年前逐步取消。在这期间，汽车的服务贸易领域（主要指汽车分销，即批发和零售等）进一步放开，其中汽车连锁店从 2002 年放开，允



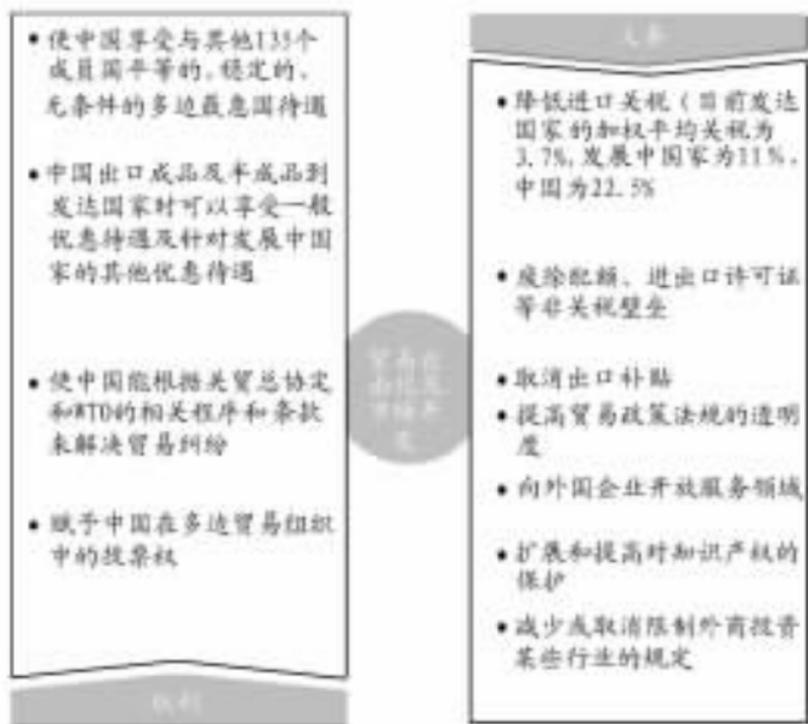


图 13-2 中国加入 WTO 后的权利与义务

许合资，如果连锁店数量超过 30 家，外方不能控股的限制到 2006 年取消；汽车信贷方面，允许国外非金融机构进入，从事汽车贷款业务；发动机合资企业外方股权不能超过 50% 的限制从加入时即取消。相对弱小的中国汽车工业面对与国际市场接轨步伐加快的形势，其发展将遇到前所未有的巨大挑战。表 13-1 展示了我国汽车工业目前政策与 WTO 相关条款的对比。

表 13-1 我国汽车工业目前政策与 WTO 相关条款的对比

	现 在	入 世 后
进口关税	<ul style="list-style-type: none"> • 平均税率 80% ~ 100% • 零部件税率随国产化率的提高而下降，其中 • 国产化率 < 40% ；税率 50% 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 年内整车平均进口关税降至 25% • 5 年内零部件平均进口关税降至 10%





(续)

	现 在	入 世 后
进口关税	<ul style="list-style-type: none"> ● 国产化率 < 40% ~ 60% ; 税率 30% ● 国产化率 60% ~ 80% ; 税率 24% ● 国产化率 > 80% ; 税率 20% 	
配额制度	<ul style="list-style-type: none"> ● 每年都减少配额数 ● 进口配额分配不透明 	<ul style="list-style-type: none"> ● 配额量逐年增加至 60 亿美元 ● 配额每年增加 15% , 5 年内取消配额制
外汇控制	<ul style="list-style-type: none"> ● 严格不可自由兑换 	<ul style="list-style-type: none"> ● 逐步放松
生产许可证控制	<ul style="list-style-type: none"> ● 对设立生产厂有严格的限制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 无限制
生产目录管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 只有列入目录中的车型才允许生产 ● 目前车型须由政府批准, 但以后将由企业自主决定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2 年内开放市场 ● 企业自主决定
国产化要求	<ul style="list-style-type: none"> ● $\geq 40\%$ 为前提条件 	<ul style="list-style-type: none"> ● 无限制
外资股权比例及经营范围的限制	<ul style="list-style-type: none"> ● $\leq 50\%$ ● 不允许设立自己的营销及维修服务网络 ● 不允许提供金融服务加租赁等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 无限制 ● 2003 年后允许投资设立自己的营销及服务网络 ● 允许投资于金融服务, 比如租赁等
项目批准制度	<ul style="list-style-type: none"> ● 大于 3000 万美元的项目必须由国务院有关部门批准, 而且程序不是很透明 ● 政府对业务运作施加了不少限制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 明确公布标准使申请程序透明化 ● 省政府的批准权限将由 3000 万美元增加到 1.5 亿美元





(续)

	现 在	入 世 后
产业重组	<ul style="list-style-type: none"> ● 政府计划对汽车制造商的整合提供指导 ● 由于难以获得政府的保护,许多汽车制造商开始自己寻找生存之道 	<ul style="list-style-type: none"> ● 现有的 100 多家制造商将合并成 5~6 家大集团 ● 入世将加速合并与重组 ● 适者生存

资料来源:罗兰·贝格公司

二、入关所受影响

加入 WTO 后,关税的大幅下调及进口许可证的逐步取消,必然使整车与零部件的价格与国际市场价格逐渐靠拢。众多国际品牌车将涌进国内市场,虽然进口产品的价格下降幅度不会与关税下调幅度一致,而是低于关税下调幅度,但对国内产品带来的价格下调压力是实实在在的,利润空间将大大压缩。低效率、开发能力严重不足的汽车企业面临进口产品的冲击有多大可想而知。整体看,入世对我国零部件的冲击要大于整车。从产品看,轿车和技术含量高的发动机、驱动桥及关键零部件将受到最为严重的冲击,其次是高档的重型载货汽车,对微型汽车、中型载货汽车和大中型客车等具有价格优势的产品影响程度相对较小。

2002 年是汽车进口关税降幅最大的一年。2002 年 1 月 1 日,排量 3 升以下轿车由目前 70% 的税率降到 43.8%;3 升以上轿车由目前的 80% 降到 50.7%。2002 年配额量大约为 80 亿美元左右。2001 年关税下调已引起进口汽车猛增,2002 年关税大幅下调后,进口车的消费将持续一个高增长的过程,且汽车分销业务放开、汽车贷款业务允许国外非金融机构进入,更有助推动进口车的消费,进口车数量将成倍增长,预计可能超过 15 万辆规模,其中进口轿车将突破 10 万辆,达到 1995 年的水平,进口轿车在国内市场的占有率将上升至 13% 左右。

从国内汽车业的利润率水平看,目前汽车全行业利润水平与





国外汽车平均利润水平已接近,加入 WTO 带来利润降低的冲击对全行业讲是巨大而且显而易见的。对具体产品品种和具有代表性的企业而言,中高级轿车和发动机等价格降幅会较大,国内中高级轿车企业一汽-大众、上海大众、广州本田、上海通用等利润率水平高,对价格下降的防御力较强,而一汽轿车等利润率水平相对较低,抵御冲击的能力明显较弱,生产发动机为主的东风汽车利润率水平远高于行业平均水平,受加入 WTO 冲击相对弱些。

生产微型车的长安汽车等利润率水平本身较低,但国外产品基本不在这一层面上竞争,直接冲击较小,但由于加入 WTO 带来的比价关系,微型车利润率水平仍要降低;生产轻型车的代表福田汽车、江铃汽车等利润率水平也较低,入关主要对中高档轻型车造成直接影响,而中高档轻型车利润率较高,因此加入 WTO 对这类企业的冲击也将比较大;生产大中型客车的宇通客车等利润率水平相对较高,对加入 WTO 带来的价格冲击有一定承受能力,但对豪华大中型客车市场的冲击将比较大,主要是国内这类产品的技术性能与国外产品相比仍有很大差距;对零部件而言,由于产品质量及规模上的差异,加入 WTO 对零部件业的冲击将十分大,虽然目前零部件业整体利润率保持在 5.7% 以上的水平,且主要的零部件企业如上海汽车、万向钱潮等利润率远高于行业利润水平,但全球化采购将对大多数零部件企业都将带来明显的打击,自 2000 年起进口配件金额显著上升即是一种征兆。

在这种形势下,国内轿车企业为保住已有的市场份额,降价是必然的。2001 年 10 月以来,轿车市场趋于冷淡,主要就是消费者在关注加入 WTO 带来的变化,等待价格的下调。但大多数轿车价格没有松动,在价格上动作较大的仅有红旗明仕与红旗 18、富康等,富康新自由人降至 9.78 万元,这些车在市场上都掀起了消费的小高潮,表示出消费者对汽车厂家明智之举的欢迎。近期,捷达 CI 也从 11.7 万元降至 9.98 万元,轿车价格的



加大，营销体系与网络的建设受到重视，消费信贷、租赁、保险业务在稳步推进等。国内与几大国际汽车巨头合资企业的快速发展，使国内市场预演了国际化竞争的局面，因此，我国汽车工业应对入世的挑战已有一定基础。

应对加入 WTO 冲击的关键在于尽快增强汽车工业竞争力，有必要加速提高产业集中度和企业规模经济水平，加快对国内非国有经济的开放，提高市场竞争的程度，推进国有汽车企业的体制变革和布局调整，以此促进产业组织调整和企业资产重组。

三、新的机遇

在不惧加入 WTO 冲击的同时，我国汽车工业在入世后将获快速发展。

(一) 入世将促进以厂商结构、产品结构、投资结构为主要内容的产业结构的升级和调整

一批低素质汽车企业将有停产、转业、破产、倒闭的可能。价格和质量缺乏竞争力的产品，将随着国内市场的开放而失去保护，在竞争中被淘汰。由于行业、地域及所有制方面的限制，我国推进汽车行业的兼并重组、实施大集团战略的进展近几年非常缓慢。加入 WTO 后，迫于形势的压力，一些中小汽车厂会主动向上汽、一汽和东风等大型汽车集团靠拢，特大型汽车集团的雏形将出现。

(二) 入世有利于促进与国外汽车跨国公司的全面合作，促进技术进步

目前已有多家国外大的汽车跨国公司在中国投资或经营，如德国的大众公司，美国的福特公司、通用公司、克莱斯勒公司，法国的雪铁龙公司、雷诺公司，意大利的菲亚特公司，日本的本田公司、丰田公司、大发公司、铃木公司等，尚未进入中国市场





的如宝马等在加紧推进合资的工作。正因为世界著名汽车集团与国内大型制造商已经形成的风险共担、股权投资的机制，决定入关后世界汽车集团不是排挤合资企业，而是支持和发展合资企业，合资双方合作的广度与深度都将得到拓展。不但在生产环节合资合作，在技术开发环节、消费环节等服务贸易体系方面的合资合作也将深入展开。

（三）汽车消费服务环境改善的进程将加快

加入 WTO，降低关税，市场开放，新一轮的汽车消费得到启动，作为主要障碍的税费政策将面临彻底的清理。新推行的《公路法》为燃油税改革留下口子，全国大范围的税费清理工作正在展开，而入关更为这一举措的深入推行提供了契机。新的消费理念、消费观念的引入将推动汽车服务贸易体系的全面建立，使汽车销售及售后服务水平与国外看齐，增加服务网点，延长售后服务期限，提高服务质量。

（四）推动企业素质的全面提高和产品质量的提高

过去在高额垄断利润的掩盖下，汽车企业素质高低影响不到企业生存问题。入世，意味着汽车企业与外国同行竞争直接化，企业素质高低则关系其生存与否。因此，要求我国汽车企业在组织结构、规模经济、技术进步、管理文化和经营战略等各方面都要有新的进步与提高，方能增强实力和提升竞争力水平。入世，也意味着国外质量更好、价格更廉的零部件等产品将更易获得，有利于带动全行业产品技术性能的提高，提升产品质量水平。

（五）融入汽车产业全球分工体系，推动优势产品出口

过去我国汽车工业主要依赖国内市场和国内资源发展。入世后，我国将逐步融入汽车产业的全球采购、制造、销售、研发体系中，有利于合理利用国内、国际两个市场、两种资源，集中力





量发展具有市场和资源优势的部分产品，并在合资合作中提升产品的技术含量与质量，实现净出口增长的效果，并逐步提高在全球市场上的份额。届时，中国不仅是最大的汽车潜在消费需求的国家，同时也将成为具备较强国际竞争力的汽车加工制造国。

四、受益企业

在入世带来的机遇中，如下三类企业与上市公司将获更好的发展。

一类是在国内综合优势较强的大集团如上汽集团、一汽集团、东风集团及其相应的上市公司如上海汽车、一汽轿车、一汽四环、东风汽车等。大集团具有规模、技术、营销网络等多方面优势，在与国际汽车巨头合资合作中拥有丰富经验。入世后，大集团与国际巨头的合作机会更多、合作的深度与广度都将加强。同时，大集团在国内将主导着汽车工业产业结构调整及战略重组的进程，它们的发展速度会明显加快。大集团背景下的上市公司在资本市场上又具有很强的融资功能，这些上市公司在大集团的战略发展中将起重要作用，如在与德国大众进行零部件的进一步合作中，上海汽车、一汽轿车作为投资主体参与，从而获得了新的发展机会。

另一类是技术开发能力强、产品在国际市场已占有一定地位的企业。这类企业集中在少数零部件企业上，如生产汽车玻璃的上市公司福耀玻璃、生产万向节的上市公司万向钱潮等。它们的特点是拥有产品的自主开发能力，质量可靠，产品已按国际标准要求出口国外，并在国际市场上接受多年锤炼，早已熟悉国际市场运行规则，入世将给它们出口带来更大便利和更多机会。福耀玻璃曾受到国外倾销调查的不公待遇，入世后这类歧视将减少，有利于它们扩大国外的市场份额。

此外，这些公司在国内加大了与主机厂的合作，如福耀玻璃在长春新建了面向一汽集团的汽车玻璃生产基地，万向钱潮与哈



飞集团、跃进集团合资组建零部件企业等，在未来国内汽车市场迅速扩大的过程中，它们无疑将与主机厂并肩快速发展。还有一类企业是机制灵活、管理高效、包袱少、具有国际或国内市场融资便利的汽车新生力军如华晨及背靠北京政府强大支持的上市公司福田汽车等，它们轻装上阵，依靠灵活机制及高效管理，虽在汽车产业上起步晚，却已获得相当的成功，在与国际汽车巨头合资合作的浪潮中，华晨获得了宝马的垂青，福田汽车与外资的合作只是时间问题，入世带给它们的将是新的腾飞机会。

专论二：从汽车价格的变化看中国入世

中国加入世界贸易组织，确定了中国到 2006 年汽车关税要从目前的 70% 至 80% 降到 25%，汽车零部件关税将从现在的 28% 平均降到 10%。非关税方面，进口配额将在 2001 年 60 亿美元的基础上每年增加 15%，直到 2005 年 1 月 1 日，取消进口配额，包括整车和零部件，其中 40 亿美元是整车进口。这一切注定了中国汽车降价的大方向，中国汽车价格必将逐步与国际接轨。

一、入世前后的汽车价格变化

对于普通百姓来说，盼望中国加入世界贸易组织，是企盼生活质量的提高。比如在“行”的方面，可选择的车型可能更多，车价可能更便宜。2001 年 11 月 11 日之后，广大消费者终于觉得买汽车有盼头了，在这种“有盼头”的恒定心态的作用下，大家便不约而同地捂紧钱包。在期盼降价的呼声里，京城各汽车市场出现了严重的持币待购现象。据北方市场的一项调查表明因等待降价而持币待购的消费者占到了 71%。

有人戏称中国加入世界贸易组织前后的车市状况为“黎明前的黑暗”。以北方汽车交易市场为例，从 2001 年 11 月 12 日至





27日这16天只销车647辆，开始进入本年度最低迷的一个时段。一直到2001年11月28日，富康“新自由人”率先打破“寂寞”，以9.78万元的价格，创出国产中档车新低，引发了汽车市场的一阵涌动，在“新自由人”一款车型上出现了供不应求的亮点。从一个侧面也证实了“持币待购”的有效性，更坚定了一部分人等到关税下调后再买车的做法。

2001年12月10日中国正式加入世界贸易组织，北京的车市继续降温，消费者持币待购的耐心被发挥到了极致。从北方汽车交易市场、亚运村汽车交易市场等较大的汽车交易市场中显示，绝大部分消费者达成了这样的共识，即中国加入世界贸易组织会带来价格更为便宜的进口车，而且还会迫使国产车价格下降。于是，“等”成了诸多消费者的一致选择。少数肯掏钱购车的消费者购买了当时大家认为加入世界贸易组织后价格变化不会太大的经济型车，然而他们绝没有想到的是在时隔数日之后国产车价格的纷争天下会首先从经济型车拉开。据北方市场对在2001年12月份购车的消费者的统计分析表明，购买十万元以下经济型轿车的占43%，购买10至20万元中档车的占29%，购买进口车的占4%。

在2001年12月份的销量排行榜上，松花江、夏利、吉利、奇瑞、佳宝、奥拓、云雀等均列前15名之内。此外，2001年12月17日以CI一款为代表的库存捷达车的降价和12月28日海南马自达平均1.5万元的降价使得京城各大市场12月的汽车总销量略有回升。但是就进口车而言，受2002年1月1日进口车关税降低的影响，面对降价的绝对诱惑极少有人肯在这种时候再掏腰包了，自10月份开始销量直线滑落，到12月进口车销量无疑已接近零点。

好在经历了2001年末车市的冷清之后，伴随着进口车关税的降低，2002年1月1日进口车全线降价，其中3.0排量以下的汽车关税从原来的70%降到43.8%，3.0以上排量的汽车关税





从原来的 80% 降到 50.7%。据来自北方市场的统计表明，2002 年年初进口车的平均降幅已达到了 12.17%，和有关方面曾预测 2002 年进口车车价上有 10% ~ 15% 左右的降幅相吻合。在所有降价的进口车型中，原价 196 万元的奔驰 S600 降至 157 万元，降了 39 万元，是所有进口车中降额最大的，降幅高达 20%，远高于平均降幅。各种进口车品牌中降幅最大是凌志系列，其中凌志 300 从 78 万元降至 58 万元，降幅达到 25.64%，列进口车价格降幅之首，而凌志 430 一款也由原来的 124 万元降至 94 万元，降了 30 万元，降幅达 24.19%，凌志的整体降幅在 20.03%，平均降价在 17 万元。

就在进口车全线降价的同一天，为了抢占市场，红旗轿车以它平均三万元的大幅降价在汽车市场中旗帜鲜明的打出了以价格争市场的王牌，从而在业内率先打响了国内中高档轿车市场价格大战的第一枪，进一步点燃了国产车降价的烽烟。此后狼烟四起，松花江、夏利、吉利、富康、悦达、黑豹、奥拓、羚羊、金杯、得利卡、富利卡、福莱尔、捷达、赛欧、帕萨特、桑塔纳等多种品牌相继降价。至此，从 2002 年 11 月 28 日富康“新自由人”增加配置降低价格，突破十万元大关，到 2002 年 1 月 28 日桑塔纳系列以最低限价方式降低价格，无论是直接降价还是间接降价，入世前后整整两个月时间里，近 20 个品牌的 80 多种国产车型演绎了一场战国时代的降价大战，其中各品牌平均降幅最高的是夏利，降幅高达 18.88%，降价额度最大的红旗平均降幅为 10.33%，降价涉及车型的平均降幅为 7.47%。

汽车市场作为一块大蛋糕，谁能在竞争中多分享一份，是加入世界贸易组织后摆在众厂家、商家的一个大题目，当机遇和挑战并存的时候，能否及时把握商机并做出正确决策则是每个厂家和商家都应深思的问题。

二、关税对价格的影响





保护政策为中国汽车产业创造了一定的发展空间，但同时也使其缺乏参与国际竞争的能力。但无论功过是非如何，中国加入了 WTO，这种保护都将逐步被削弱或取消。实际上，汽车产业的全球化已经渗透到中国，而加入 WTO 只是为全方位打开国门确定了一个时间表。由于入世所带来的全球化的迫近，中国汽车业将会更快更深入地卷入到全球化的浪潮中。

汽车贸易开放对价格的影响是最直接的。保护期过后，中国汽车整车进口的平均关税将降至 25%，零部件降至 10%，进口配额也将同时取消。其可预见的结果是进口汽车产品价格的下降，对国产汽车产品的形成冲击，并最终引发汽车产品整体价格的下降。

根据中美双方达成的协议，到 2006 年 7 月，轿车和客车的关税将降到 25%，货车关税 20% ~ 30%。根据 2001 年关税税则，轿车税率为 70% ~ 80%，客车为 45% ~ 65%，货车为 30% ~ 50%。即轿车关税税率将降低 45 ~ 55 个百分点，平均每年降低 10 个百分点，反映到价格上降低幅度为每年 3% 左右；客车为 20 ~ 40 个百分点，平均每年降低 4 ~ 8 个百分点，反映到价格上每年只有 1% ~ 2%；而货车下降幅度只有 10 ~ 20 个百分点，平均每年 2 ~ 4 个百分点，反映到价格降低上每年只降低 0.5% ~ 1%。

由此可以看出，进口车的价格将会比现在低 20% 左右，国产的中高档轿车在价格上将不再具备竞争优势。到那时，国产中高档轿车供不应求的局面将会被彻底打破，国产别克、本田和奥迪将会真正被置于一个国际大平台上，与其他进口车品牌进行同台较量，现在在国内“笑傲江湖”的风光将可能一去不返。

三、其他因素对汽车价格的影响

(一) 进口配额对价格的影响





中国承诺入世第一年汽车产品的进口配额为 60 亿美元，以后每年递增 15%，5 年后完全取消配额。据统计，在 2000 年我国进口汽车整车 4.22 万辆，进口金额 11.55 亿美元，如果要达到 60 亿美元大约需要增加 5 倍，大约达到进口 25~30 万辆，相当于 2000 年汽车产量的 13%~15%。进口汽车中一半为轿车，在 2000 年数量为 2.16 万辆，相当于国内产量的 3.6%，增加 5 倍后即 13~15 万辆，大约占目前产量的 20%~25%，问题比较严重。

2006 年以后，进口配额将完全取消，汽车的进口形势将会发生什么样的变化要看国内汽车工业在几年内的努力结果，以及跨国公司在华战略的变化情况。根据目前的判断，主要跨国公司中，多数意图是要在中国建立生产基地，生产合适的车型。如果是这样，进口汽车就不会出现大量涌入的局面。中国不可能也没有条件依靠大量进口汽车来满足国内需求。

（二）汇率和海关核价

据报道，我国海关将核定到岸价的计价单位由单一美元改为分别按原产国货币计价，欧盟国家将改为欧元，其影响有可能超过关税。这是因为国际主要货币的汇率走势非常复杂，将对进口汽车价格造成无法预料的影响。

关税的计税基数也将不再依据厂商报的到岸价，而是海关根据国际市场行情变化核定的合理到岸价，因此国际汽车价格行情变化也将影响计税基数，从而影响进口汽车售价。

（三）产量

罗兰·贝格管理咨询公司认为：尽管中国汽车工业的生产能力总利用率远低于 50%，但未来 5 年内仍将有 40 万辆生产能力的扩充计划，而目前轿车价格仍然比国外的同类产品高出一倍多。产量不断增加、价格远高于国际价，必然导致国内轿车价格





汽车工业是产业关联度高、规模效益明显、资金和技术密集的重要产业。《中华人民共和国国民经济和社会发展第十个五年计划纲要》明确要求“发展经济型轿车，提高汽车及关键零部件的制造水平，积极发展高效节能低排放车用发动机和混合动力系统”。面对加入世贸组织的形势，我国汽车工业要坚持走开放竞争与自主发展相结合的道路，大力调整产业结构，促进优强企业加快发展，提高行业整体素质，增强国际竞争力，力争到2010年成为国民经济的支柱产业。

一、我国汽车行业现状

改革开放以来，我国汽车工业得到了较快发展，形成了比较完整的汽车产品系列和生产布局，建成了第一汽车集团、东风汽车集团、上海汽车工业(集团)公司等大型企业，国产汽车市场占有率超过95%，载货汽车品种和产量基本满足国内市场需求，轿车市场供需矛盾突出的问题得到了缓解。我国已成为世界摩托车生产大国，形成了几家初具国际竞争规模的摩托车生产企业，品种和数量基本满足国内市场需求并有部分进入国际市场。但在发展过程中也存在着若干问题，主要表现在以下几个方面：

- 市场培育滞后，限制了汽车消费的增长。
- 产品开发能力弱，制约了新产品的发展。
- 零部件发展仍然落后，具有国际竞争力的产品少。
- 重复建设严重，散乱局面未得到根本改变。

二、面临的形势与环境

“十五”期间是我国汽车工业发展的关键时期，面对“入世”，我国汽车工业既面临前所未有的挑战，也面临难得的发展机遇。从发展前景看，不断增长的市场需求将足以支撑我国汽车工业实现规模经营，我国日益增强的综合国力和综合科技能力将





有力支持汽车工业的自主发展，世界汽车工业发展和市场的国际化将为我们取得国外先进技术和管理经验提供有利的外部环境。因此，我国汽车工业有条件应对挑战，保持健康、稳定的发展。

（一）国际汽车工业的发展趋势

1. 汽车产业的全球性联合重组步伐加快。进入 20 世纪 90 年代以来，由于全球汽车生产能力过剩，安全、排放、节能法规日趋严格，产品开发成本、销售成本大幅度提高，促使汽车工业全球性产业结构调整步伐明显加快，汽车跨国联盟已成为世界汽车工业发展的潮流。戴姆勒与克莱斯勒合并，雷诺和日产联手，福特收购沃尔沃轿车，通用控股日本五十铃、铃木和富士重工等，基本形成了年产 400 万辆以上六大汽车集团，其产量已占世界汽车产量 80% 以上。强强联合使汽车技术、产品和企业国际化的特征更加明显，汽车大企业更具实力和竞争力。

2. 技术创新能力成为竞争取胜的关键。汽车市场竞争实质上是现代科技的较量，是技术创新的竞争。世界各大汽车公司已把主攻方向从实施精益生产、提高规模效益转向以微电子技术和信息技术等高新技术对汽车工业的开发、生产、销售、服务和回收的全过程进行提升。围绕安全、环保、节能等重点领域，采用新能源、新材料、新工艺开发研制新车型，占领技术制高点。以美国政府发起的“新一代汽车伙伴计划”（PNGV）为代表，用高新技术提升汽车产业已全面展开，并取得重大突破。电子技术的广泛应用将使汽车电子产品占整车价值的比例从现在的 12% ~ 15% 提高到 2005 年的 25% ~ 30%。电动汽车、混合动力汽车技术取得突破性进展，正在走向实用阶段。互联网技术的应用将更加广泛，跨国汽车集团正将自己雄厚的技术实力、丰富的人力及财力资源与互联网相结合，同客户、经销商、供应商等建立一种新的业务模式。

3. 采用平台战略、全球采购、模块化供货方式已成趋势。





为提高产品竞争力，国际汽车工业广泛采用平台战略、零部件全球采购、系统开发、模块化供货等方式，使新产品开发费用和工作量部分地转嫁到零部件供应商，风险共担，实现在全球范围内合理配置资源，提高产品通用化程度，有效地控制产品质量，大幅度降低成本。不少汽车跨国公司正在积极研究减少平台数量，增加零部件供货商产品开发的工作量。

（二）我国发展汽车工业的相关环境

1. 道路交通。近十几年来，我国公路建设速度加快，尤其是中心城市间高速公路相继开通，为汽车工业发展创造了新的空间。1999年我国公路总通车里程已达到135万公里（其中高速公路1.1万公里），每车拥有公路长度为93米，远高于国外的水平（如美国为32米/辆，韩国为10米/辆）。预计到2005年，我国公路里程将增加到160万公里，其中高速公路为2.5万公里，今后相当长一段时间内公路不会成为制约汽车工业发展的主要因素。但是，由于城市道路长度和面积的增长速度低于汽车保有量增加速度以及混合交通现象严重，道路网结构和客货运输结构不合理等原因，部分特大型城市交通状况日趋紧张。然而，加快发展城市道路建设，大力发展公共交通，提高交通管理水平，我国特大型城市的车辆仍有相当的增长空间。

2. 城市停车场地。发展汽车工业离不开城市基础设施的支撑，《汽车工业产业政策》明确要求：“对于规划新建和改造的住宅区、商业区、宾馆饭店、办公楼、公共设施和娱乐场所等，必须考虑足够的停车场地。”但我国城市建设中对停车场地问题重视不够，城市建设中没能很好地兼顾汽车配套设施。随着汽车保有量的快速增加，部分大中城市停车难的矛盾已越来越突出。而与世界上一些大城市相比，我国大中城市的汽车保有量仍相对较少，因此，只要城市基础设施建设与汽车工业协调发展，我国大中城市停车难的问题就可以得到解决。



3. 能源。目前，汽车每年约消耗我国汽油总产量的 85%，柴油总产量的 20%，从长远看，油料短缺将成为发展汽车工业必须面对的主要问题之一。面对石油短缺，发达国家没有采取限制发展汽车工业的政策，而是大力推进技术进步，引导企业降低单车油耗，开拓代用燃料，使轿车的百公里平均油耗从 20 世纪 70 年代末的 14 升下降为 7 升。燃气汽车在很多国家得到应用，混合动力汽车也开始进入实用阶段。我国汽车产品的燃油经济性与国外有较大差距，提高汽车产品燃油经济性具有较大潜力，正确引导、鼓励发展和使用小排量低油耗汽车及代用燃料汽车，将促进我国汽车工业可持续发展。

4. 汽车排放与环保。汽车排放已被视为重要的污染源之一，发达国家为此加强对汽车污染的治理。在过去的 30 年间，汽车排放的一氧化碳、碳氢化合物、氮氧化合物，美国和日本单车均下降了 90% 以上。20 世纪 90 年代以来，我国汽车保有量快速增长，到 1999 年底国内民用汽车保有量达到 1453 万辆，在部分大城市汽车排放造成的环境污染已日趋明显。降低排放、减少污染已引起国家和汽车行业的高度重视，并采取措施进行治理。进一步提高汽车产品技术水平，改善燃油品质，我国汽车排放污染可以得到有效的治理和控制。

三、市场需求预测

（一）市场前景分析

随着国民经济的持续、快速发展，人民生活水平的不断提高，国内汽车市场将保持快速增长，产品需求结构将发生较大变化，载货汽车需求量将增长，但市场份额将有所下降。轿车、客车、尤其是微型客车的需求量将有较大增长，市场份额将进一步提高。

我国个人汽车保有量从 1990 年的 81.6 万辆增加到 1999 年





的 534 万辆，年均增速为 23.2%，远高于汽车保有量平均增长速度；个人汽车保有量占全国保有量的比重从 14.8% 上升到 36.8%。1998 年以来，50% 以上的汽车为个人购买。以城镇为中心，公款购买、公务使用的第一层次市场会逐步缩小；以企事业单位公款购置商务用车的第二消费层次市场需求会保持相对稳定或略有下降；以富裕阶层为中心，私人购买和使用的第三层次市场发展势头良好，将成为吸纳汽车增长量的主体。随着国家鼓励私人购车有关政策出台，预计个人购车比例将逐年快速增长。

“十五”期间，国家实施扩大内需和西部大开发战略，为我国汽车工业的发展提供更为广阔的空间。加强西部的公路及基础设施建设，将对汽车市场起到强有力的拉动作用，尤其是对中重型货车、各种专用汽车、矿用车和大中型客车的需求将明显增加。同时西部大开发将推动西部地区的经济快速增长，缩小东西部的差距，促进西部地区汽车市场的有效增长。

农村汽车市场发展潜力巨大。20 世纪 90 年代以来，农用车市场成长迅速。根据第五次全国人口普查数据：有 8 亿人口居住在乡村，占总人口的 64%。目前乡村保有 1700 多万辆农用三轮车、四轮车和 1000 多万辆各式拖拉机、100 多万辆各种汽车。“十五”期间国家实施城镇化战略，通过转移农村人口，加快发展农村经济，不断提高农民收入，将会促进汽车，尤其是轻、微型客货车需求的较大增长。此外，用于国防建设的交通运输、指挥通讯、后勤保障等车辆的需求将有一定增长。

（二）市场需求预测

1. 轿车。随着我国工业化进程的不断加快和人民生活更加富裕的发展趋势，必将不断扩大轿车的购买群体，轿车将成为汽车需求增长的主力。轿车进入家庭不太可能出现爆炸性需求，而将是依次渐进的。中高级轿车将保持较稳定的需求，但市场占有率将有一定的下降，普通级轿车，尤其是经济型轿车将成为市场



主导产品，品种将趋向多样化、个性化，市场占有率将逐年提高。

2. 载货汽车。交通状况的改善和消费结构的变化，将促进载货汽车需求结构的变化，载货汽车向重型和轻微型发展的趋势更加明显。随着公路，尤其是高速公路的快速发展，环保要求的不断提高，燃油税的实施，重型汽车需求将会有显著增长，中型载货汽车的总需求量将有所萎缩，轻型货车市场需求将稳定增长。

3. 客车。西部大开发及高等级公路的快速建设为公路客运提供了新的市场空间。大中型客车仍将是中长途客运的主力车型，需求将逐步增长。随着假日经济、旅游业的发展，中高档客车需求将稳步增长。城市建设的加快、城市道路的不断延伸，使城市公交运输愈加繁忙，大、中、轻型城市客车需求稳步增长。城镇化战略的实施将促进轻、微型客车尤其是微型客车的市场需求进一步扩大。

“十五”汽车市场需求预测如下表所示。

2005 年汽车保有量和需求量预测表

单位：万辆

项 目	总 量	轿 车	客 车	货 车
保有量	2465 ~ 2545	830 ~ 870	770 ~ 790	865 ~ 885
需求量	310 ~ 300	110 ~ 120	105 ~ 110	95 ~ 100

4. 摩托车。摩托车国内市场将呈现持续缓慢增长态势，市场竞争仍将十分激烈。竞争的焦点将逐渐由以价格为主转向质量、价格、品种(尤以符合环保要求的绿色产品)、品牌、售后服务等方面。近年来，我国出口到东南亚、南美的摩托车数量快速增长，预示着上述市场将有一定的增长需求。到 2005 年，我国摩托车保有量将达到 9500 ~ 10000 万辆，当年需求量为 1200





~1300 万辆。

四、发展目标及思路

(一) 目标

1. 总量目标。2005 年，汽车产量将达到 320 万辆左右，其中轿车产量为 110 万辆左右，汽车工业增加值为 1300 亿元，占国内生产总值 1% 左右，使汽车产品基本满足国内市场需求。汽车产品出口占销售收入的比例达到 8% 左右。2005 年摩托车产量约为 1300 万辆。摩托车出口占其销售收入的比例达到 15% ~ 20%。

2. 组织结构调整目标。到 2005 年形成 2 ~ 3 家具有一定国际竞争力的大型汽车企业集团，初步建成与国际接轨的汽车销售与售后服务体系，其产品国内市场占有率超过 70%，并有部分出口。培育 5 ~ 10 家初具国际竞争力的零部件大型企业集团，关键零部件前 3 家国内市场占有率达到 70%，零部件出口产值占其总销售额的 20%。形成 3 ~ 4 家具有较强国际竞争力的摩托车企业集团。

3. 产品结构调整目标。产品结构的调整方向是轿车占汽车总量的比重增加，载货汽车中重型车和专用车的比重增加。提高柴油载货车、轻型柴油客车的比重，中型车要全部实现柴油化，柴油轿车、柴油微型车生产开始起步。燃气公共汽车、出租汽车的产量将适当增加。到 2005 年轿车产量占总产量的比重从 2000 年的 29.2% 提高到 35% 以上；柴油车占总产量的比重从 2000 年的 29.7% 提高到 35% 左右；代用燃料车达到总产量的 2% 以上。要提高汽车零部件产品系统配套、模块化供货能力；增加高技术、高附加值零部件产品和轿车为国际汽车市场供货的比例。“十五”期间要停止生产化油器轿车和采用 CFC-12 工质空调的汽车，“十五”末期争取停止生产采用化油器的汽油车。



4. 技术结构调整目标。“十五”末期，汽车及关键零部件的产品性能、质量水平要达到或接近国外同类产品水平。产品安全性能明显提高。新型大中型客车和重型载货汽车要装备防抱死装置(ABS)，轿车防抱死装置、安全气囊装备率要有所提高，新型轿车和轻微型客车在执行正面碰撞技术规则的基础上，实施侧面碰撞的技术规则。另外，要初步建成2~3个国家级整车开发中心，形成载货汽车以我为主、轿车以联合开发为主的产品开发能力，能够开发出具有一定竞争力和自主知识产权的经济型轿车等产品；初步建成6~8个国家级关键零部件开发中心，形成与整车同步的部分关键零部件开发能力。初步建成3~5个国家级摩托车开发中心。

(二) 重点任务

- 推进汽车行业的战略性重组，引导和推动强强联合，支持优强企业继续做大做强，优化资源配置，逐步形成汽车工业大集团格局和分层次的零部件配套体系，增强竞争能力。
- 加强产品开发能力建设，逐步提高自主开发能力，积极开发和推广新产品、新技术、新材料及新能源，推动技术进步，促进汽车产业和产品升级。
- 利用高新技术重点发展具有比较优势和发展潜力的关键汽车零部件产品，提高产品开发能力，增强竞争实力，实现与主机同步发展，参与国际分工。
- 建立和完善现代营销体系和采购网络，合理、有效地利用资源，更好地为消费者提供全方位服务。
- 加强与国外企业的经济技术合作，培育我国汽车工业出口的拳头产品，积极开拓国际市场，推动我国汽车产品出口迈上一个新台阶。





五、结构调整的主要内容

(一) 以市场为导向，发展一批重点产品

对于已形成一定基础、批量为引进车型配套、影响整车性能的关键总成和系统零部件产品要集中支持发展，提高竞争力；对于已有一定比较优势的劳动密集型、材料密集型产品要继续做大做强；对于国内尚属空白或开始起步，但具有潜在市场需求的高新技术产品(如防抱死装置、安全气囊、三元催化转换器等)要重点发展，以基本满足主机配套要求并参与国际分工。

轿车重点发展排量 1.3 升以下，百公里油耗达到国内先进水平，售价 8 万元左右，符合国家安全、节能、排放法规及私人用车要求的经济型轿车。根据出租车相对集中、使用频繁的特点，发展绿色环保的出租用轿车。适度发展达到欧洲第二阶段、欧洲第三阶段排放控制水平的轿车柴油机、单燃料 CNG 和 LPG 发动机及混合动力系统。

载货汽车重点发展适应高速公路需要的(排量 9 升以上、输出功率 300 马力以上)重型车，主要有大功率牵引车、重型专用汽车及其专用车底盘以及功率在 300 马力以上达到欧洲第二阶段、欧洲第三阶段排放控制水平的车用柴油机。适度发展单燃料 CNG 和 LPG 发动机(达到欧洲第二阶段、欧洲第三阶段排放控制水平)。积极利用轻型车和微型车现有生产基础和条件，开发、生产适合农村使用条件的轻、微型客货车。

客车根据公交汽车的使用特点和要求，重点发展绿色环保的公交汽车，低地板公交客车，适应高速公路需要的大中型客车，专用客车底盘及关键总成。根据市场需求适当发展高档旅游客车。集中扶持 8~10 家能参与国际市场竞争的大、中型客车企业，鼓励扩大出口。

专用汽车以专用汽车底盘和专用装置为突破口，重点发展适于高等级公路运输的重型半挂牵引车和专用半挂车、城市环卫车、





市政作业车、施工工程车、机场专用车、油田专用车等高技术、高附加值产品。发展为满足国防现代化要求的各种专用汽车。重点扶持 20~30 家优势企业，形成开发能力，鼓励产品出口。

摩托车以绿色环保产品为重点，加快发展新型摩托车(如电喷车、电动车等)以及满足新的法规要求的发动机和关键零部件。同时，应加快开发和生产适合农村路况差、载荷量大、可靠性要求高、价格低、维修方便等使用条件的车型。继续引导和鼓励产品出口。

(二) 大力采用高新技术，促进产业升级

积极采用高新技术提升汽车工业，尽快缩小我国与国外的差距。“十五”期间将主要提高产品技术水平、开发能力、营销及采购水平等。

- 提高汽车产品应用电子、信息等新技术的水平。增加电子产品的比例，扩大采用高性能、轻量、节能、环保材料的比重，积极推进代用燃料汽车的应用，促进我国汽车产品在安全、环保、节能等方面迈上新台阶。
- 引导和支持优强企业采用高新技术建立产品研发中心。在“九五”重点突破车身研发的基础上，加强底盘匹配技术和研发，引导零部件向系统开发的方向发展。推广普及 CAD/CAM/CAE/CAT 等技术，加快建立、完善数据库，形成网络设计平台，鼓励国内合资企业加入国际各大汽车公司的开发网络，缩短开发周期，逐步增强我国汽车工业自主开发能力。
- 应用互联网技术，支持和引导优强企业建立与完善集销售、零配件供应、维修与服务及信息反馈为一体的现代营销体系。建立有利于集中管理、优化采购资源、降低采购成本的采购网络，鼓励生产企业与客户、经销商、供应商等建立新型业务关系，提高竞争力。





（三）坚持扶优和汰劣相结合，加快组织结构调整

加大汽车工业战略性重组的力度，推动强强联合，优化资源配置。以一汽、东风、上汽集团为基础，加快行业战略性重组，培育2~3家主业突出、核心能力强、拥有自主知识产权、具有较强国际竞争力的大型企业集团，成为在竞争、开放条件下自主发展我国汽车工业的中坚。鼓励有条件的零部件重点企业向系统开发、模块化供货的方向发展，培育一批具有系统开发和供货能力、能面向国内外市场、按经济规模组织生产的零部件企业(集团)。引导有条件的中小零部件企业，提高专业化水平，大力发展二、三层次零部件产品，向“专、精、特、新”的方向发展。逐步形成适应整车企业先进采购方式、按专业化分工、分层次的零部件生产及供应的产业结构。改变摩托车行业优强企业不突出的局面，以大集团为主体，促进行业联合重组，形成合理的摩托车产业结构。

要建立退出机制，淘汰技术落后、耗能高、污染环境的产品与技术。引导部分具有自身特点、互补性强的整车企业加入大集团。按照市场机制，建立退出通道，对在市场竞争中资不抵债，长期亏损的企业应加大依法破产的力度。多年不生产汽车产品的企业要退出汽车市场。

（四）以提高竞争力为目标，支持一批重大项目

坚持扶优扶强，支持一批有利于增强开发能力、实现技术进步；有利于优化产品结构、促进产业升级；有利于强化营销和采购网络、建立新型的营销体系；有利于扩大出口、参与国际分工的重点项目。主要包括：

- 国家级汽车、零部件、摩托车产品技术开发中心建设项目。
- 国家产品型式认证检测机构试验设施改造、建设项目。





- 经济型轿车改造项目。
- 重型载货车改造、建设项目。
- 大、中型客车技改项目。
- 汽车用新型发动机建设、改造项目。
- 防抱死装置、安全气囊、排气净化系统、自动变速箱等汽车关键零部件改造项目。
- 摩托车出口基地改造项目。
- 售后服务、营销网络、信息系统、电子商务等建设项目。

六、主要政策措施

为实现汽车工业“十五”发展目标，根据世贸组织规则和要求，抓紧修订《汽车工业产业政策》，尽快研究制定符合市场经济规律的汽车行业法制化管理办法，并采取相应措施，大力开拓市场，扩大对外开放，促进我国汽车工业持续、健康发展。

（一）规范培育汽车市场

为扩大私人购车市场，鼓励轿车进入家庭，尽快出台全国统一的汽车消费政策。研究调整汽车消费税税率结构，降低税赋总水平。制定全国统一的涉及汽车购买、使用的各类收费项目和收费标准，取消各种不合理收费。简化手续，规范管理，方便汽车的购买、注册和使用。尽快实施燃油税政策，进一步完善汽车信贷消费办法。研究制定降低经济型轿车的购置税、鼓励购买和使用经济型轿车的具体办法。

规范市场秩序，建立全国统一、公平竞争的市场环境。坚决取缔一些地方出台的地区保护政策等不合理规定，各地方不得以任何理由对使用符合技术法规要求的车型或排量作出限制。





加快公车制度改革，规范和培育“二手车”市场，严格执行老旧汽车报废制度，严格禁止国外二手车进入中国市场。

（二）推进法制化管理

以我国加入“98全球车辆法规协定”为契机，以安全、环保、节能、回收为重点，尽快健全我国汽车工业产品及行业管理的法律法规体系，推进“道路车辆法”的立法工作。充分运用适应市场经济的技术法规、规章、规范等手段引导行业发展和管理汽车产品准入。尽快制定、发布汽车产品型式认证技术法规，制定、执行日益严格的汽车排放标准。制定汽车节能的国家技术规则，逐步建立汽车节能的评价体系。力争使我国汽车法规、标准尽快与国际接轨。

加快汽车产品管理办法的改革，实施汽车产品型式认证制度。改变目前认证检测机构依附于企业，缺少权威性的状况，建立公正的第三方认证检测机构，加快认证检测机构的建设和人员培训。国家对认证检测机构实施严格的监督检查，定期审核其资质和运行状况。

制定为保证生产一致性的企业准入条件，建立规范的企业退出机制。对那些产品落后、质量低劣、长期亏损、达不到准入条件的企业实施关停并转。

（三）引导和促进大集团形成

运用国家对重点企业的各种支持政策，集中扶持一汽、东风、上汽集团等优强企业尽快壮大实力。鼓励和支持优强企业通过兼并重组和吸收社会资本向产权多元化发展，利用社会存量，调整产品结构，扩展产品系列。支持其剥离社会职能，减轻负担。落实国有资产授权经营制度，支持优强企业行使国家授权经营集团资产职能。对符合汽车工业“十五”发展规划，有利于汽车行业结构调整的技术改造项目，国家将优先支持其直接融





资，鼓励、支持建立现代化的开发、生产和营销体系。简化项目审批程序，大型企业集团上报的中长期发展总体规划经国家批准后，其具体项目的实施由企业自行审批，报国家备案。

（四）加强自主开发能力建设

研究设立汽车工业产品开发援助基金，选择涉及经济型轿车的共性技术以及难点问题，组织产、学、研联合攻关。引导和鼓励基础较好的一汽、东风、上汽集团及有实力的零部件、大中型客车、专用车、摩托车企业建立国家级开发中心，并给予政策支持。

支持和鼓励重点骨干企业通过引进技术、联合开发，逐步形成自主开发能力，积极开发新产品。国家对优强企业的重大开发项目给予资金支持。严格控制不具备联合开发条件的整车引进项目。

（五）促进零部件工业发展

国家鼓励优强零部件企业自主发展，不断增强竞争能力。鼓励多种经济成分共同参与发展汽车零部件，引导地方、部门、外商和民间资金积极投向零部件产业。

鼓励和支持有条件的零部件企业积极开发适应主机发展要求的新产品。鼓励整车企业采取“等效替代”方式实现零部件配套。整车企业在开发新产品初期要吸纳主要零部件配套企业共同参与。对为多种车型配套，面向两个市场的汽车零部件项目继续给予财政贴息的支持。

引导、支持以零部件优强企业为主体，实现多种形式的兼并、联合和重组，形成汽车零部件工业的中坚力量。引导中小零部件企业向专业化方向发展，发挥规模效益。

根据发展要求和汽车零部件行业发展实际，适时制定并公布我国汽车工业重点发展的关键零部件产品目录，及时调整外商投资指导目录。





（六）加强对外合作，努力扩大产品出口

扩大对外合作的深度和广度，充分利用两种资源，鼓励骨干企业与跨国汽车公司的经济技术合作。

鼓励和支持发展外向型企业，支持具有比较优势的骨干企业参与国际分工，扩大产品出口，并对出口产品及时足额退税。大力推行国际通行的质量体系认证。国家支持以优强企业为依托，建立载货汽车、微型汽车、大中型客车、专用车、摩托车及零部件出口基地。鼓励企业采取多种方式在国外建立销售渠道、生产企业及售后服务中心。支持国内有实力的企业在海外建厂，简化境外建厂及外汇使用的审批程序。

国家扶植建立国际汽车市场信息网，为企业及时提供准确的信息服务。尽快制定汽车出口管理办法，加强组织协调，发挥整体优势，避免无序竞争。

（七）带动和促进相关产业协调发展

要促进汽车工业与相关产业、基础设施协调发展。为满足日益严格的汽车排放法规要求，石化企业应保证提供达到汽车排放控制水平要求的合格油品。原材料、装备等部门应提高产品水平与质量，降低成本，为汽车工业提供品质优良的装备与材料。各地方政府应加快道路、停车场地等基础设施建设。交通管理部门应提高交通管理水平和道路的通行能力，改善汽车使用环境，为汽车保有量快速增长创造有利条件。

