



PEACE FAITH
STRATEGY CONSULTANTS

边建平 著

平安信德商业思想研究·汽车卷

缔造中国汽车企业竞争力优势的 38 个观念和方法

中国工业出版社

向上竞争

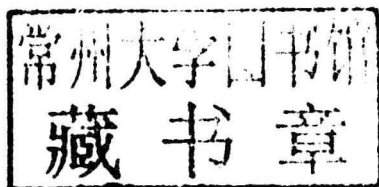
边建平 著

F426.4
84

平安信德商业思想研究·汽车卷

向上竞争

缔造中国汽车企业竞争力优势的38个观念和方法



中国工商出版社

全案策划：平安信德（北京）整合营销顾问机构

责任编辑：权燕子

装帧设计：许鹏健

图书在版编目 (CIP) 数据

向上竞争：缔造中国汽车企业竞争力优势的 38 个观念和方法 / 边建平著. —北京：中国工商出版社，2011.8

ISBN 978-7-80215-469-8

I. ①向… II. ①边… III. ①汽车工业—国际市场—市场竞争—研究—中国
IV. ①F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 163035 号

书
名

向上竞争

缔造中国汽车企业竞争力优势的 38 个观念和方法

著 者：边建平

出版发行：中国工商出版社

印 刷：北京奇良海德印刷有限公司

版 本：2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张：21.25

字 数：200 千字

社 址：北京市丰台区花乡育芳园东里 23 号 (100070)

电 话：(010)63730074, 83670785

电子邮箱：zggsccbs@263.net

出版声明：版权所有，侵权必究

书 号：ISBN 978-7-80215-469-8/F·729

定 价：180.00 元

(如有缺页或倒装，本社负责退换)

CONTENTS

目录

006	导 论 全球汽车市场竞争和发展的根本规律
016	上 篇 第一势 中国汽车市场的竞争力发展主题和当期市场竞争格局
018	第一章 中国汽车消费需求的内在真相
019	1-1 第三汽车消费时代的基本特征
023	1-2 第三汽车消费时代的汽车生活利益
031	1-3 第三汽车消费时代的汽车需求结构
035	1-4 现时期中国汽车市场的基本消费模式
040	第二章 国产乘用车市场的裂变与发展
042	2-1 微型车市场的裂变与发展
047	2-2 小型车市场的裂变与发展
056	2-3 紧凑型车市场的裂变与发展
067	2-4 中型车市场的裂变与发展
076	2-5 中大型车市场的裂变与发展
080	2-6 SUV 市场的裂变与发展
089	2-7 MPV 市场的裂变与发展
096	2-8 国产乘用车跨界竞争的内在真相
100	第三章 中国汽车企业竞争力的发展战略途径
101	3-1 国产乘用车市场的基本竞争模式
107	3-2 品牌车型的竞争力是怎么炼成的
117	3-3 现时期国产乘用车市场的竞争主题
120	3-4 现时期中国汽车企业竞争力的发展路线图

124

中 篇 第一力

顾客价值优势创新：中国汽车企业与产品的第一竞争力

126

第四章 产品价值优势创新的原理和方法

- 128 4-1 国产乘用车产品价值的创新法则
- 134 4-2 车型产品价值创新的基本流程
- 141 4-3 消费者定义的产品价值感验模型
- 147 4-4 车型产品价值创新的战略路线
- 152 4-5 车型产品价值创新的原理和方法

160

第五章 品牌价值优势创新的原理和方法

- 161 5-1 国产乘用车市场的品牌竞争格局和发展趋势
- 165 5-2 汽车品牌价值创新的基本原理
- 173 5-3 汽车品牌消费驱动力的能量来源
- 178 5-4 超越品牌竞争的产品组合竞争
- 184 5-5 什么是品牌组合战略
- 188 5-6 如何缔造具有中国特色的汽车品牌组合战略

194

第六章 服务价值优势创新的原理和方法

- 196 6-1 汽车售后服务的基本属性特征
- 204 6-2 汽车售后服务价值的特定结构
- 211 6-3 核心服务产品和附加服务的价值创新
- 216 6-4 汽车售后服务的价值创新原理和方法

220

第七章 顾客关系价值创新的原理和方法

- 221 7-1 顾客关系在汽车消费过程中的属性特征
- 227 7-2 顾客关系的价值关联纽带
- 234 7-3 CRM 的价值创新原理和方法

244

下 篇 第一位

顾客价值优势营销：占据顾客心灵和头脑的第一位

246

第八章 国产乘用车市场的整合营销创新

247

8-1 现时期国产乘用车的营销主题

254

8-2 整合营销传播的基本原理和战略方针

258

8-3 国产乘用车的整合营销传播创新平台

264

8-4 决定整合营销传播成败的四个关键问题

267

8-5 产品概念和营销传播主题的创新原理

272

8-6 整合营销传播的市场教育原理和方法

283

8-7 区域性汽车消费差异的营销解决之道

288

8-8 整合营销传播创意的六层境界

296

第九章 提升汽车销售竞争力的原理和方法

298

9-1 提升汽车销售竞争力的核心原理

303

9-2 如何成为出色的顾客问题发现专家

310

9-3 如何成为出色的汽车购买服务专家

320

9-4 如何成为出色的产品价值体验专家

326

后 记 缔造中国汽车企业竞争力优势的 38 个观念和方法

边建平 著

F-426.4
84

平安信德商业思想研究·汽车卷

向上竞争

缔造中国汽车企业竞争力优势的**38**个观念和方法

中国工商出版社

全案策划：平安信德（北京）整合营销顾问机构

责任编辑：权燕子

装帧设计：许鹏健

图书在版编目 (CIP) 数据

向上竞争：缔造中国汽车企业竞争力优势的 38 个观念和方法 / 边建平著. —北京：中国工商出版社，2011.8

ISBN 978-7-80215-469-8

I. ①向… II. ①边… III. ①汽车工业—国际市场—市场竞争—研究—中国
IV. ①F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 163035 号

书
名

向上竞争

缔造中国汽车企业竞争力优势的 38 个观念和方法

著 者：边建平

出版发行：中国工商出版社

印 刷：北京奇良海德印刷有限公司

版 本：2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张：21.25

字 数：200 千字

社 址：北京市丰台区花乡育芳园东里 23 号 (100070)

电 话：(010)63730074, 83670785

电子邮箱：zggsccbs@263.net

出版声明：版权所有，侵权必究

书 号：ISBN 978-7-80215-469-8/F·729

定 价：180.00 元

(如有缺页或倒装，本社负责退换)

CONTENTS

目录

006	导 论 全球汽车市场竞争和发展的根本规律
016	上 篇 第一势 中国汽车市场的竞争力发展主题和当期市场竞争格局
018	第一章 中国汽车消费需求的内在真相
019	1-1 第三汽车消费时代的基本特征
023	1-2 第三汽车消费时代的汽车生活利益
031	1-3 第三汽车消费时代的汽车需求结构
035	1-4 现时期中国汽车市场的基本消费模式
040	第二章 国产乘用车市场的裂变与发展
042	2-1 微型车市场的裂变与发展
047	2-2 小型车市场的裂变与发展
056	2-3 紧凑型车市场的裂变与发展
067	2-4 中型车市场的裂变与发展
076	2-5 中大型车市场的裂变与发展
080	2-6 SUV 市场的裂变与发展
089	2-7 MPV 市场的裂变与发展
096	2-8 国产乘用车跨界竞争的内在真相
100	第三章 中国汽车企业竞争力的发展战略途径
101	3-1 国产乘用车市场的基本竞争模式
107	3-2 品牌车型的竞争力是怎么炼成的
117	3-3 现时期国产乘用车市场的竞争主题
120	3-4 现时期中国汽车企业竞争力的发展路线图

124

中 篇 第一力

顾客价值优势创新：中国汽车企业与产品的第一竞争力

126

第四章 产品价值优势创新的原理和方法

- 128 4-1 国产乘用车产品价值的创新法则
- 134 4-2 车型产品价值创新的基本流程
- 141 4-3 消费者定义的产品价值感验模型
- 147 4-4 车型产品价值创新的战略路线
- 152 4-5 车型产品价值创新的原理和方法

160

第五章 品牌价值优势创新的原理和方法

- 161 5-1 国产乘用车市场的品牌竞争格局和发展趋势
- 165 5-2 汽车品牌价值创新的基本原理
- 173 5-3 汽车品牌消费驱动力的能量来源
- 178 5-4 超越品牌竞争的产品组合竞争
- 184 5-5 什么是品牌组合战略
- 188 5-6 如何缔造具有中国特色的汽车品牌组合战略

194

第六章 服务价值优势创新的原理和方法

- 196 6-1 汽车售后服务的基本属性特征
- 204 6-2 汽车售后服务价值的特定结构
- 211 6-3 核心服务产品和附加服务的价值创新
- 216 6-4 汽车售后服务的价值创新原理和方法

220

第七章 顾客关系价值创新的原理和方法

- 221 7-1 顾客关系在汽车消费过程中的属性特征
- 227 7-2 顾客关系的价值关联纽带
- 234 7-3 CRM 的价值创新原理和方法

244

下 篇 第一位

顾客价值优势营销：占据顾客心灵和头脑的第一位

246

第八章 国产乘用车市场的整合营销创新

247

8-1 现时期国产乘用车的营销主题

254

8-2 整合营销传播的基本原理和战略方针

258

8-3 国产乘用车的整合营销传播创新平台

264

8-4 决定整合营销传播成败的四个关键问题

267

8-5 产品概念和营销传播主题的创新原理

272

8-6 整合营销传播的市场教育原理和方法

283

8-7 区域性汽车消费差异的营销解决之道

288

8-8 整合营销传播创意的六层境界

296

第九章 提升汽车销售竞争力的原理和方法

298

9-1 提升汽车销售竞争力的核心原理

303

9-2 如何成为出色的顾客问题发现专家

310

9-3 如何成为出色的汽车购买服务专家

320

9-4 如何成为出色的产品价值体验专家

326

后 记 缔造中国汽车企业竞争力优势的 38 个观念和方法



导 论

全球汽车市场竞争和
发展的根本规律

2010年，中国汽车产业经历了一个比井喷更幸福的后井喷年代。汽车销售总量突破1800万辆，超过全球销量排名二至四位的美国、巴西和日本的销量总和，占据了全球市场份额的25%。如果将全球汽车市场换算成全球陆地面积，中国汽车市场规模则相当于非洲和欧洲的陆地总和。

如果说，2009年中国汽车市场折桂全球，是承袭了经济危机的福荫；那么，2010年的再度折桂则确定无疑地表明：在美国、欧洲、日本之后，全球汽车消费的第四极已经崛起。中国已经成为全球汽车市场的超级大陆。

这是一个幸福的事实。但是，享受幸福的同时，我们不应该忘记另一个事实：中国只是全球汽车消费的第四极，而不是世界汽车工业的第四极；只是汽车制造大国，而不是汽车工业强国。

一流企业卖规则，二流企业卖技术，三流企业卖产品，四流企业卖成本。如果以此为主臬，中国汽车企业——无论合资品牌还是自主品牌，都只能忝居三四流之列。

第四极，第四流。我们既在山巅，也在谷底。

这是中国汽车企业集体的尴尬与沉重。从前的发展模式让我们实现了中国造，但却无法为我们铺设中国创的成功阶梯。如果我们停下探索和攀登的脚步，就意味着中国在汽车制造上是巨人，但在汽车价值创新上却是侏儒；全球汽车工业的躯干在中国，头颅和灵魂却在中国之外。

因此，对于中国汽车来说，从中国造到中国创，不是从幸福向更幸福的转场，而是避免从幸福向苦难的堕落。

从中国造到中国创。通过创新赢得价值优势，这是中国汽车的向上竞争。

中国汽车企业领袖们的省思

2010年，中国汽车的战略觉醒元年。这一年，业界领袖们关注的不再是产能、销量、增幅、降价这些一米阳光式的话题，而是不约而同地展望起未来十年的中国汽车强国之路。我们惊异地发现，每一位领袖的头脑中都有一条清晰的战略发展道路。而且，这些道路之间存在着严重的分歧。

第一条道路：有效提升企业对全球产业资源的整合能力，来创造自己的优势竞争力。长安汽车董事长徐留平是这种观念的代表。

世界汽车工业发展到今天，产业资源分布在全球不同的角落。就像超

级市场货架上的肉品和蔬菜一样，公平地等待着汽车企业去选择和利用。整车制造企业要做的，就是要按照自己的战略拼图，有效整合全球资源，创造出与众不同的优势竞争力。对于中国汽车企业来说，这确实是能力木桶上的短板。

“现在全球整车企业是一个 OEM 商，做的是整合能力。我认为长安和国际企业没有什么太大差距。但是真正差距在什么地方，在于你能不能把这些资源整合得好。” 徐留平如是说。

第二条道路：充分掌握国际先进的核心技术，来提升产品设计与制造的竞争力，从而创造自己的优势竞争力。北汽控股董事长徐和谊是这种观念的代表。

技术强则产品强，产品强则品牌和企业俱强。这是中国汽车特有的技术情结。现在，中国汽车拥有了全球最大的消费市场和制造工厂。但是，核心技术的缺席却让我们脑后仍然拖着一根落后的辫子。对于中国汽车来说，掌握全球领先的核心技术，是一种梦寐以求的存在方式。

“我们目前在国际市场上竞争力没有那么强，这个竞争力的核心是技术。也有管理问题、品牌问题、售后服务问题，但核心的还是技术问题。在自主品牌建设上我们走集成创新的道路，发挥企业多年的经验，再搭载着世界先进技术为我所用。” 徐和谊如是说。

第三条道路：走国际化战略发展路线，让企业得到全方位的学习平台和成长空间，以熵变方式实现竞争力的飞跃。吉利集团董事长李书福是这种观念的代表。

中国企业大多习惯以内部渐变的方式实现企业成长。但是，李书福却为吉利选择了西方企业热衷的熵变成长方式。也就是在开放状态下让企业得到充分的学习和快速的成长。从铜锰到 DSI，再到沃尔沃，吉利的核心竞争力在一连串收购中实现重新塑造。从这个意义上说，李书福是中国汽车的默多克。

“吉利收购沃尔沃和此前国内汽车跨国收购不同，沃尔沃是一个完整的汽车公司，这也开了中国车企完整收购国际知名汽车品牌公司的先例。而且沃尔沃的安全性、环保性、社会责任、形象和品牌都是世界顶尖的，

这将大大推进吉利集团的国际化战略的实现。”李书福如是说。

第四条道路：通过企业规模、核心技术、市场占有率、品牌影响力和自主创新能力的全面提升，实现企业竞争力优势的整合创造。广汽集团总经理曾庆洪是这种观念的代表。

“中国要做汽车的强国，关键是要拥有核心技术的自主品牌。并且在品牌、占有率、自主创新上要有竞争力。广汽通过这几年的发展形成了一定的规模，包括人才、竞争力、资本和技术。从去年开始，我们按照自身发展结构调整的需要，开始重组那些产品结构具有互补性的企业。”曾庆洪如是说。

对于中国汽车的未来发展，这些道路是正确的发展途径吗？在它们之外，有没有更根本的途径？什么是检验它们正确与否的标准？

保罗·萨缪尔森，诺贝尔经济学奖得主。他撰写的《经济学》自1948年首版发行以来，全球发行量超越1000万册，成为当代经济学教科书的鼻祖。在这本书里，他给出了上述问题的答案：市场的核心决定要素有两个——消费者偏好与技术。汽车消费发展和汽车技术发展是横贯汽车工业历史的两条河流。我们溯流求源，就能发现汽车市场的根本竞争规律，也能厘清现时期汽车市场的发展主题。符合根本竞争规律、顺应当期发展主题的企业战略，就是正确的发展道路。否则，只会将企业引上歧途。

自2007年起，我们平安信德运用顾客价值优势替代理论和方法，对世界汽车工业历史进行了深入的研究。结果发现：在100多年的时间里，全球汽车市场经历了三个消费时代。同时，从整车设计与制造的角度考量，世界汽车工业经历了三次技术发展浪潮。

第一次技术发展浪潮与第一个汽车消费时代

第一次技术发展浪潮的发起者是亨利·福特。上世纪初，汽车诞生的最初20年，它是西方上流社会的时尚奢侈品。面对这种市场情势，亨利·福特提出了一个颠覆性的商业思想：汽车市场的未来在于让制造汽车的工人买得起汽车。

在这个商业思想的引导下，他提出了“单一产品原理”。福特汽车运

用大量生产方式（Mass Production）制造 T 型车，大幅度降低了汽车的制造成本，让汽车进入了平民家庭，为整个美国社会装上了轮子，开创了美国的汽车生活时代。

作为当时经济最发达的地区，欧洲汽车工业迅速吸收了大量生产方式的巨大能量，赢得了与美国同步的发展速度。1901 年，全德国年产汽车只有 884 台。1914 年，年产量已经突破 2 万台。汽车进入了中产阶级的家庭生活。

由此，第一次技术发展浪潮缔造了美国和欧洲两大汽车工业的传统极地，也让人类社会跨过了第一个汽车消费时代的门槛。

这是一个以量为核心的消费增长时代。在这个时代，汽车消费的核心特征是渴望跻身有车族的行列。人们的关注焦点首先是“我要买一部车”，其次才是“我要买一部什么车”。

在美国，这个时代出现在 1900-1929 年之间。1908 年，T 型车为美国人的有车梦提供了完美的答案。这种售价最低降至 300 美元的轿车，让普通的产业工人进入了有车族的行列。

在我国，这个时代大致发生在 1983-2002 年之间。在这期间，中国汽车实现了从第一家合资企业成立到年度汽车销售 300 万辆的神奇跨越。私家车在一、二级城市的富裕阶层得到了普及。在三级城市，拥有一部轿车已不再招聚周围羡慕的目光。

第二次技术发展浪潮与第二个汽车消费时代

第二次技术发展浪潮的发起者是丰田公司。1907 年，日本造出了第一台汽车。时至 1960 年，汽车产量只有 16 万辆。但是仅仅过了 7 年，汽车产量就突破了 300 万辆，超越欧洲各国，位居世界第二位。1980 年，日本汽车年产量达到 1100 万辆，崛起为世界汽车工业第三极。

日本汽车取得如此神奇的飞跃，关键在于丰田精益思想的诞生。从上世纪 50 年代末期起，包括大野耐一在内的丰田领导层，开始探索推行丰田精益生产方式（Lean Production），一种对顾客需求具有更高响应效率的生产方式。

精益商业思想核心理念是：更有效率地响应顾客需求，更有效率地创造汽车产品的顾客价值。当时的丰田决策层审时度势，将这个核心理念

转化为丰田汽车的两大核心战略：推行效率最优化的精益生产方式，设计制造使用效率最优化的精品小车。

规模制造是汽车工业的基本属性特征。但是，随着消费需求差异化的产生，个性化需求与大规模制造之间、生产成本与产品质量之间、供应速度与生产效率之间，产生了前所未有的矛盾。丰田精益生产方式正是消弭这些矛盾的济世良方。于是，它成为了第二次技术发展浪潮的标志。

与此同时，全球汽车市场进入了第二个消费时代。在这个时代，人们的关注焦点是“我要买一部喜欢的好车”。但是，在“喜欢的好车”的选择和评价上，人们的标准具有明显的趋同性。汽车消费的主流时尚虽然在变迁，但是每个时期都会被一种主流时尚统治。

在美国，这个时代主要发生 1946-1980 年之间。在这期间，从喷气式飞机式的夸张造型，到家庭式旅行车、到丰田精品小车，再到流线型的美洲豹 E 型，美国人的汽车时尚欢快地发生着阶段性变化。每一个阶段都会将一种时尚推升到极致的地步。而后，它便渐渐衰落，最终被一个新的时尚覆盖。

在我国，同样的情形发生在 2003-2007 年。在这个阶段，虽然汽车企业每年推出几十甚至上百款品牌车型，但主流消费时尚始终只有一个，那就是中产阶层的精英文化。国产乘用车表面上争奇斗妍，骨髓里却始终被精英文化深深浸染。

第三次技术发展浪潮与第三个汽车消费时代

第三汽车消费时代是小众消费时代。在这个时期，人们的关注焦点还是“我要买一部喜欢的好车”。但在“喜欢的好车”的选择标准上，不同的人群却有着个性鲜明的消费主张。汽车市场不再被一种主流时尚统治，而是变成了多元时尚共同生长。

在美国，这个时代主要发生在 1980 年之后的年份里。美国人在拥抱日本精品小车的同时，并没有放弃对流线型家庭轿车和双门轿跑车的喜爱，甚至还迷上了小型箱式车、SUV 等多功能车。现在的美国是一个多元时尚共生共荣的汽车消费市场。每个人都可以找到惬意的品牌车型。

在我国，2008 年以后，经济发达城市迅速跨越了第三汽车消费时代的门槛。随着 80 后人群上升为汽车消费的主流群体，随着中产阶层的价