

奇瑞汽车

Qirui Qiche Pinpai Zhanlue Zhuanyi Yanjiu

品牌战略转移研究

朱光应◎著



奇瑞汽车股份有限公司

1997年由5家安徽地方国有投资公司投资17.52亿元注册成立。
1999年12月18日，第一辆奇瑞轿车下线。2001年3月，奇瑞轿车正式在全国销售。迄今为止，奇瑞汽车销售量在自主品牌汽车企业中遥遥领先。

全国百佳图书出版单位
APOTIME
时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

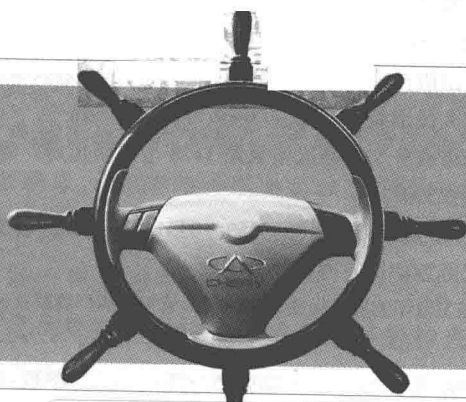
F426.4
31

奇瑞汽车

品牌战略转移研究

常州大学图书馆
藏书章

朱光应◎著



全国百佳图书出版单位

APOTIME
时代出版

时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

奇瑞汽车品牌战略转移研究/朱光应著. —合肥:安徽人民出版社,
2010.8

ISBN 978-7-212-04011-6

I. ①奇… II. ①朱… III. ①汽车工业—工业企业管理:质量管理—研究—中国 IV. ①F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 152731 号

奇瑞汽车品牌战略转移研究

朱光应 著

出 版 人:胡正义

责任编辑:蒋越林

封面设计:钱志刚

出版发行:时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>

合肥市政务文化新区圣泉路 1118 号出版传媒广场八楼

邮编:230071

营销部电话:0551-3533258 0551-3533292(传真)

印 制:合肥芳翔印刷有限责任公司

(如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂商联系调换)

开本:880×1230 1/32

印张:5.375

字数:132 千

版次:2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

标准书号:ISBN 978-7-212-04011-6

定价:20.00 元

版权所有,侵权必究

前 言

2008 年注定是不平凡的一年,自然灾害、全球原油价格跌宕起伏,原材料价格上涨、全球金融危机等太多不确定因素对国内经济产生影响,也给国内汽车市场及汽车出口带来巨大不利影响。2008 年中国汽车产销量分别为 934.5 万辆和 938.1 万辆,同比增长仅为 5.00% 和 6.70%,近十年来增速首次低于 10%;出口 68.1 万辆,同比增长 11.10%,与上年同期相比,增速回落 67.85 个百分点。

在世界车市整体低迷的背景下,奇瑞逆市飞扬,取得了骄人的成就,赚足了眼球。2008 年奇瑞公司以 35.6 万辆稳居轿车销量排行榜第五名,产销量连续八年位居自主品牌第一,市场占有率连续三年位居全国乘用车行业前五位。奇瑞凭借《节能环保汽车技术开发建设项目》与轿车《自主开发系统的关键技术研究及其工程应用项目》分获国家科技进步一、二等奖,同时,奇瑞荣膺“2008 中国汽车自主品牌营销创新奖”,并入选由罗兰·贝格国际管理咨询公司和《环球企业家》杂志联合的 2008 年“最具全球竞争力中国公司”前 20 强,并入选 2008“中国 500 最具价值品牌排行榜”。

2 奇瑞汽车品牌战略转移研究

就在奇瑞取得辉煌成就被专家称为“世界汽车工业的奇迹”之时,2008年11月14日,奇瑞公司董事长尹同跃又向媒体高调宣布,奇瑞公司将从2009年起,实施由单一品牌向多品牌的重大战略转移,即由目前生产经营的单一奇瑞品牌,在未来10年将实施微车品牌开瑞、乘用车品牌奇瑞、高端乘用车品牌瑞麒和商用乘用车品牌威麟四条品牌线并举,力图在细分市场上赢得更大空间。同时,将四个品牌分别交由麒麟、奇瑞和开瑞三个公司独立运作,三家公司将分别成为集研发、生产和销售为一体的奇瑞独立公司。

在国际全球危机对汽车行业致命打击,世界著名的美国汽车三巨头通用、福特、克莱斯勒陆续传来申请破产保护,一些大的汽车跨国公司纷纷减少规模甚至转让品牌,世界汽车产业濒临严重挑战的形势之下,奇瑞汽车提出这种极具挑战的品牌扩张战略,不仅国人关注,也引起世界的瞩目。

2008年年底,自己为之努力近三年的山西大学工商管理硕士(MBA)学位学习即将结束,进入硕士学位论文的撰写阶段。由于自己根植于农村的缘故,近年来一直在关注农村富裕后的农民资金流向问题,因此在硕士论文选题时,我毫不犹豫地“新农村建设中农村资金流量研究”作为毕业论文选题,并为此做了大量的前期工作。但是,在论文选题初审时,导师组提出我的选题与MBA论文的选题方向不一,建议我重新选题,在一再努力不成的情况下,我的导师——天津财经大学管理学博士、孙青霞教授,建议我的论文研究方向应当立足企业管理来写,并一定要结合具体企业实际。于是,我将目光投向自己生活所在地的知名企业——奇瑞汽车股份有限公司。

适逢此时奇瑞汽车宣布实施品牌战略转移,作为见证奇瑞汽车成长过程的一名经济理论爱好者,多年来,我一直关注奇瑞的发展与成长,借自己 MBA 硕士论文撰写之机,经过近两年的理论探究和深入的实际调研,在掌握大量第一手资料的基础上,对奇瑞的单一品牌向多品牌战略转移进行了一定层面的研究。在充分肯定奇瑞汽车多品牌战略实施一年来所取得成就的同时,客观地分析了奇瑞实施多品牌战略中面临的挑战,并提出了相应的对策建议,我认为这些对促进奇瑞汽车健康可持续发展,具有十分重要的现实意义。我在导师孙青霞教授的悉心指导下顺利完成近 4 万字的硕士论文,同时,还在《华东经济管理》(CSSCI 期刊)2010 年第 6 期上发表了《奇瑞汽车单一品牌向多品牌战略转移》的学术论文。随着自己对奇瑞汽车研究的深入,我为奇瑞取得令世人瞩目成绩而振奋,更为奇瑞人那种敢为人先、居安思危的精神所感动。在同事们的鼓励和学校的支持下,我在本人硕士论文的基础上,重新布局谋篇,连同自己发表的相关论文,整理成这本文集。

“品牌”二字是当今社会中出现频率最高的词汇之一,在“中国制造”向“中国创造”的发展过程中,标志性的符号仍然是品牌。汽车产业的品牌战略问题是一个较为复杂的系统性课题,基于汽车产业的特殊性、品牌战略理论深奥性,由于深入实际不够,自己知识结构与学术视野有限,再加上自己是以局外人的视角评析奇瑞的品牌发展战略,因此,所研究的结论或观点难免有偏颇之处,很多问题有待进行深入研究。同时,由于成书仓促,书中难免有不足之处,欢迎广大读者不吝指正。

本课题在研究中,中国人民大学商学院会计 2008 级学生朱妍同学在课题调研、资料搜集、加工与整理、文稿打印及校对等方面

4 奇瑞汽车品牌战略转移研究

做了大量工作,安徽商贸职业技术学院的领导和同事在时间、资金等方面给予了大力支持,奇瑞公司的有关部门和领导提供了大量第一手资料,安徽出版集团安徽人民出版社的领导和责任编辑对本书的出版付出辛勤努力,同时,本书中参考了国内外一些专家学者的研究成果和思想,在此一并表示衷心的感谢!

朱光应

2010年6月于江城芜湖

目 录

前 言	(1)
第一章 导 论	(1)
一、选题背景和意义	(1)
二、研究思路与本书架构	(2)
第二章 汽车产业发展历程回顾及特征分析	(4)
一、汽车产业发展历程回顾	(4)
二、汽车产业发展特征分析	(9)
第三章 单一品牌与多品牌战略:理论与实践	(16)
一、品牌战略概述	(16)
二、单一品牌与多品牌战略的理论概述	(23)
三、国内外实施多品牌战略的经典案例评析	(28)
第四章 奇瑞汽车 10 余年辉煌成就:	
单一品牌战略的成功运用	(33)
一、奇瑞汽车股份有限公司简介	(33)
二、奇瑞汽车 10 余年单一品牌战略实施	(34)

2 奇瑞汽车品牌战略转移研究

三、奇瑞汽车 10 余年的辉煌业绩	(49)
-------------------------	--------

第五章 奇瑞汽车发展环境分析(一):

奇瑞单一品牌战略面临的挑战	(54)
一、国际汽车产业面临的挑战	(54)
二、中国汽车产业面临的挑战	(55)
三、奇瑞汽车发展面临的挑战	(60)

第六章 奇瑞汽车发展环境分析(二):

奇瑞多品牌战略扩张的难得机遇	(66)
一、世界汽车产业竞争格局变化加快了中国汽车产业发展的步伐	(66)
二、中国经济和政策环境为汽车产业的发展带来千载难逢的机遇	(71)
三、奇瑞汽车已经具备“弯道超车”多品牌战略扩张的条件	(78)

第七章 奇瑞汽车多品牌战略模式与营销网络构建

一、奇瑞汽车的多品牌战略模式	(83)
二、奇瑞四大品牌的目标定位及特征分析	(85)
三、奇瑞多品牌战略营销网络构建	(89)

第八章 奇瑞多品牌战略实施必须正视的问题

一、奇瑞实施多品牌战略的 SWOT 分析	(94)
----------------------------	--------

二、奇瑞汽车多品牌战略必须正视的问题	(97)
第九章 奇瑞汽车多品牌战略实施的对策研究	(102)
一、加大宣传力度,重塑品牌形象	(102)
二、明确品牌定位,形成有效区隔	(103)
三、注重品牌运营协同,打造大奇瑞的品牌合力	(103)
四、实施品牌动态管理,实现品牌价值最大化	(104)
五、心培育品牌的高质量,做到以质取胜	(104)
附录一 奇瑞汽车由单一品牌向多品牌的战略转移	(106)
附录二 中国汽车工业 20 年发展大事记	(116)
附录三 奇瑞汽车发展大事记	(124)
附录四 2007 年 12 月—2010 年 6 月国家发布或开始实施的 主要汽车产业政策法规和环保标准	(130)
附录五 汽车产业相关统计数据	(154)
参考文献	(160)

第一章 导 论

一、选题背景和意义

1908年,比利·杜兰特创建了通用汽车公司,100年后的2008年岁末,由于美国参议院否决了对通用汽车企业的140亿美元的救援方案,通用汽车从“第二世纪”建设开始就蒙上了倒闭的阴影。百年不遇的国际金融危机对实体经济造成巨大破坏,作为制造企业的代表,全球汽车业受之影响超乎人们的想象。

随着全球经济日趋一体化,国际知名企业进入中国,加剧了国内市场的竞争。中国经济的持续高速增长,刺激了中国汽车业爆发式的发展,同时也创造了汽车产业的繁荣,特别是轿车领域尤为凸显。在本土品牌和跨国品牌共存的局面下,中国的轿车市场正在上演最激烈竞争的一幕,降价促销的信息不绝于耳,新产品、新车型、新品牌更是层出不穷。

作为我国自主品牌代表之一的奇瑞汽车,被视为中国汽车业的一匹“黑马”,10余年的时间,创造了我国乃至世界汽车发展史上的奇迹。爆发式发展现象引起了世界的高度关注。有的专家认为,奇瑞的发展主要立足于准确的低成本和低价策略市场定位;有的专家认为,奇瑞的成功得益于遇上汽车发展的良好机遇和政府的大力扶持;还有的专家认为奇瑞的发展是靠艰难创业过程中形成的不断创新的精神。

尽管奇瑞取得的成绩令人注目,而且奇瑞汽车的发展仍处于快速上升时期,但是生活在汽车厂家所在地——芜湖、见证奇瑞发

展的本文作者,通过近两年来的深入考察和研究,在充分肯定奇瑞汽车发展成绩的同时,认为奇瑞汽车在产品设计、技术、品牌影响力乃至企业内部管理精细化程度等方面仍然存在一定的空间,相对跨国品牌依然处于竞争的劣势。奇瑞汽车在市场上的低端形象仍然拘囿奇瑞的发展,如何推出高端的品牌,在做大的态势下谋求做强、做出精品是目前摆在奇瑞汽车发展必须高度重视的战略性问题,否则将重蹈中国手机本土低端品牌的惨痛之路。

本书在回顾汽车产业发展历程的基础上,通过对汽车产业特征以及品牌战略有关理论与实践评析,全面展示了奇瑞汽车 10 余年单一品牌战略实施所取得的辉煌成就,对奇瑞汽车发展环境——单一品牌战略面临的风险与实施多品牌战略的难得机遇进行全面透析,对奇瑞汽车实施多品牌战略愿景做了饱满的描述,并着重揭示了奇瑞实施多品牌战略必须正视的问题,提出了对策建议。

二、研究思路与本书架构

(一) 研究思路

本书的总体思路:从汽车业发展的技术、市场结构和价值链三个发展特征的分析出发,简要介绍世界和中国汽车产业发展的历史,回顾奇瑞汽车 10 余年实施单一品牌战略并取得辉煌成就的历程,全面分析奇瑞汽车发展面临的环境,从而揭示奇瑞汽车在实施多品牌战略中面临的挑战,并探寻解决问题的途径。

(二) 本书架构

本书的研究架构,包括:

第一章,导论。研究背景及意义,研究思路及架构。

第二章,汽车产业发展历程回顾及特征分析。世界汽车产业 100 年的发展历程经历了 4 次发展中心的转移和 4 次大的技术变革,而发展历史不长的中国汽车产业发展也经历了 4 个发展阶段。汽车产业发展有着区别于其他产业的技术尖端性、市场结构垄断

性以及产业价值链的目标性等特征。

第三章,单一品牌与多品牌战略:理论与实践。阐述了品牌及品牌战略、单一品牌及多品牌战略的有关理论以及国内外的研究情况,评析了单一品牌与多品牌的典型案例。

第四章,奇瑞汽车 10 余年辉煌成就:单一品牌战略的成功运用。回顾了奇瑞汽车 10 余年通过成本领先、差异化策略实施单一品牌战略所取得的辉煌成就。

第五章,奇瑞汽车发展环境分析(一):奇瑞单一品牌战略面临的挑战。在分析国际及中国汽车产业面临的挑战之后,着重阐述奇瑞汽车实施单一品牌战略所面临的一系列挑战,从而推出奇瑞汽车品牌战略转移的诱因。

第六章,奇瑞汽车发展环境分析(二):奇瑞多品牌战略扩张的难得机遇。分析了世界汽车产业格局变化对这个汽车产业的影响,从中国的经济发展环境、市场驱动环境以及政策激励环境三个方面全面阐述奇瑞汽车发展所面临的难得发展机遇。

第七章,奇瑞汽车多品牌战略模式与营销网络构建。对奇瑞多品牌战略的模式及其目标定位全面评价,并对每一品牌的目标定位及个性化特征进行详细描述,同时对多品牌架构下的奇瑞汽车营销策略进行全面分析。

第八章,奇瑞多品牌战略实施必须正视的问题。通过 SWOT 分析法对奇瑞汽车多品牌战略的优势与劣势、机遇与挑战进行系统分析,揭示奇瑞汽车实施多品牌战略必须正视品牌认知、品牌定位、品牌营运、资源约束及管理体制等问题。

第九章,奇瑞汽车多品牌战略实施的对策研究。针对上述存在的问题,提出了奇瑞汽车在实施多品牌战略中必须采取的策略。

第二章 汽车产业发展历程回顾 及特征分析

汽车产业是标志国家工业化水平和综合实力的产业,是多数国家的支柱性产业。汽车产业的产业链之长,生产规模与市场规格之大,创造的产值、税收和就业岗位之多,对国民经济的拉动之影响,是其他产业无法比拟的。

一、汽车产业发展历程回顾

汽车产业从形成至今,已经历了 100 余年的历史。其发展的过程是从弱小到强大、从模仿到自主创新、从持续追赶到最终超越、从单一的产业中心到产业国际化。

(一)世界汽车产业发展的历程回顾

1886 年,法国人卡尔·奔驰(K. Benz)设计了世界上第一辆以汽油为动力的汽车,确立了以欧洲为世界汽车产业的中心。100 多年来,汽车产业逐渐辐射到世界各地。世界汽车产业的发展历程可概括为 4 次发展中心的转移和 4 次大的技术变革。

1. 世界汽车产业发展中心的 4 次转移

世界汽车产业发展经历的 4 次发展中心转移是世界经济发展带动汽车产业发展的结果,也是世界汽车产业发展史上具有里程碑意义的 4 次飞跃。

(1)19 世纪末至 20 世纪初叶从欧洲向美国的转移。19 世纪末,美国的经济已处于世界前列,钢铁、石化等工业的迅猛发展为汽车产业的兴起创造了有利条件,随着福特(Ford)汽车公司

(1903年)、通用(GM)汽车公司(1908年)的相继建立,美国出现普及汽车的高潮,特别是1913年福特公司汽车装配流水生产线的发明,加快了汽车批量生产的步伐,因此,到了20世纪中期美国主宰了世界的汽车产业,其汽车产量占世界汽车产量的80%以上,其中20世纪20年代高达95%以上。

(2)20世纪50—60年代从美国向欧洲的转移。二次大战后,欧洲经济得到迅速恢复和发展,与汽车产业相关联的产业发展迅猛,伴随经济的发展,家庭收入成倍增长。20世纪50年代初欧洲开始出现普及汽车的主流,1966年欧洲汽车产量突破1000万辆,此时,欧洲超过北美,成为世界第二个汽车产业发展中心。

(3)20世纪60—80年代从欧洲向日本的转移。20世纪20、30年代,日本的丰田、日产等汽车公司先后成立,推进了日本汽车产业的发展。1955年日本通产省公布了发展国民车构想后,日本的汽车产业突飞猛进,从此日本的经济出现了高速增长。1966年日本的人均GDP突破1000美元,为普及汽车创造了条件。日本汽车产业一方面推出价廉物美的汽车,同时将扩大汽车出口置于重要的战略地位,到1980年,日本的汽车产量达1350万辆,其中出口近600万辆,超过美国跃居世界第一位,从而成为继美国和欧洲后世界上第三个汽车发展中心。

(4)20世纪80年代后从发达国家向发展中国家的转移。发展中国家由于经济发展缓慢,汽车产业发展较落后,汽车主要依赖于进口。1970年各发展中国家汽车产量之和才约150万辆,仅占当年世界汽车产量的5%。进入20世纪80年代后,发达国家由于经济发展步伐减慢,其汽车产量呈现徘徊或下降趋势,而发展中国家在经济较快增长的带动下,汽车产业得以较快发展。1980年、1990年、1995年的汽车产量分别达世界汽车总产量的9%、12%、20%,1995年汽车产量达到1000万辆。此时,世界汽车产业的发展中心由发达国家转向发展中国家。在亚洲主要集中在韩国、中

国、印度及东南亚各国。

2. 世界汽车产业的4次大的技术革命

汽车产业的发展离不开高技术的支撑,伴随着世界汽车产业的发展中心的转移,世界汽车产业发展也经历了具有划时代影响的4次大的技术革命。

(1)福特公司发明装备生产流水线。1913年,福特汽车发明的流水线作业方式,极大地降低了生产成本,扩大了生产规模,使汽车成为一种大众化的消费品。

(2)欧洲尝试汽车差异化生产。20世纪50年代,欧洲的汽车制造企业在大批量生产体系的基础上,打破了美国厂商一直采用的单一标准尺寸,利用了多样化的个性特色,使汽车作为一种现代文明深入人心。

(3)日本车企采用精细化管理模式。20世纪60年代后,日本的汽车产业发展迅速,竞争亦日益加剧,为了在市场竞争中处于有利地位,日本的汽车制造商在不断提高产量、增加出口的同时,强化内部管理,实施全面质量标准,优化售后服务等全新的管理模式,从而使日本的汽车得到巨大的商业成功。

(4)高科技在汽车上的广泛应用。进入21世纪后,高尖端技术的发展使汽车产业的发展如虎添翼,促使汽车的功效得以全面提升,从而推动汽车产业的发展;同时,汽车跨国公司为了降低劳动力成本和接近消费市场需要,汽车加工业的中心区从发达国家向发展中国家转移。

(二)我国汽车产业发展的历程回顾

中国的汽车工业起步于20世纪50年代,经过半个多世纪的发展历程,取得了举世瞩目的成就。根据我国汽车行业较为流行的观点,我国的汽车产业发展历程也可划分为4个阶段。

1. 创建阶段

中国汽车产业的创建阶段是1953—1965年。这个阶段是中

国汽车工业开始独立发展的时期。1953年7月15日,第一汽车制造厂在吉林长春动工兴建,国产第一辆解放牌载货汽车于1956年7月13日下线,中国从此结束自己不能制造汽车的历史。中国汽车工业自诞生之日起就重点选择以中型载货车、军用车以及其他改装车(如民用救护车、消防车等)为主的战略,由于受当时综合国力和体制等制约,产品长期难以满足经济发展的要求,因此使得中国汽车产业的产业结构从开始就形成一种“缺重少轻”的特点。轿车几乎空白,直至1958年,一汽仿照国外样车才先后试制成功CA71型东风牌小轿车和CA72型红旗牌高级轿车。

1958年后,在国家实行企业下放政策驱动下,各省市纷纷利用汽车配件和修理厂仿制并拼装汽车,形成中国汽车工业发展史上的第一次“热潮”,自“一汽”之后形成南京、上海、北京和济南4个较有基础的汽车制造厂。1966年之前,中国汽车工业共投资11亿元进行建设,形成“1大4小”5个汽车制造厂,年生产能力近6万辆、9个车型品种,1965年末,全国民用汽车保有量近29万辆,其中国产汽车17万辆。

2. 成长阶段

中国汽车的成长阶段集中在1966—1980年。主要建设的汽车厂以中、重型载货汽车和越野汽车为主,同时发展矿用自卸车。1964年,国家确定在“三线”建设生产越野车为主的第二汽车制造厂(即“二汽”)、四川和陕西汽车制造厂。“二汽”拥有约2万台设备,10多条自动生产线,只有1%的关键设备是引进的,“二汽”开创了中国汽车工业以自己的力量设计产品、确定工艺、制造设备、兴建工厂的纪录,标志着中国汽车工业上了一个新台阶。

经过这一阶段的探索发展,1966—1980年全国生产各类汽车累计163.9万辆。1980年产量达22.2万辆,是1965年产量的5.48倍,汽车生产向多品种、专业化方向发展,生产厂家达200家;1980年全国民用车保有量169万辆,其中载货汽车148万辆。这