

吉田秀雄纪念事业财团助成研究项目
上海汽车工业教育基金会赞助出版

解剖日本强势汽车品牌

——丰田、日产、本田品牌成功之道

薛 可 著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书系统研究了日本丰田、本田、日产三大强势汽车品牌的历史发展轨迹、品牌形象定位、品质保障、广告传播与公关表现,并对三大强势品牌进行了全方位的分析,在此基础上,提炼出日本强势汽车品牌发展的十大启示,并以此作为借鉴,来进行中国汽车品牌发展的思考。这样的内容构成、思考角度在中国同类研究中尚属首次。

本书作者是中国最早以品牌研究作为博士研究和博士后研究的学者之一,曾出版个人专著《文化:名牌之根》(武汉大学出版社,1999)和《品牌扩张:延伸与创新》(北京大学出版社,2004)等多部。并于2003~2004年赴日本进行汽车品牌的专题研究,取得了大量翔实、生动、鲜活的材料,使本书颇具资料性、可读性和深刻性。

本书适读人群:汽车企业的董事长、总裁、战略与品牌传播方面的高级管理人员及专业人士;政府主管汽车产业的领导;咨询、广告、公关类公司中从事汽车创业服务的人员;媒体中主管汽车板块的记者与编辑;有关品牌、广告、公关、营销、传播、汽车等专业的研究生、本科生与教师;有志于从事品牌与汽车经营方面工作的人士;汽车爱好者;品牌爱好者。

序

联合国国际信息科学院(IIA)院士
中国公关协会副会长兼学术委员会主任
上海品牌促进中心秘书长
上海交通大学品牌研究所所长
博士、教授、博士后导师
余明阳

汽车,是人类 20 世纪科技与文明的缩影,也是 21 世纪综合国力的标志,更是民族智慧与创造力的象征。品牌,被誉为市场信息最集中的体现,综合竞争最高端的较量,社会能量最深层的积淀。正所谓:农业时代竞争土地,工业时代竞争机器,信息时代竞争品牌。

上海交通大学媒体与设计学院副教授、北京大学光华管理学院博士后薛可博士,集多年品牌研究的深厚功力,将目光聚焦在日本三大强势汽车品牌上,不但链接了汽车与品牌两大热门主题词,而且包容了新兴工业强国日本一半的顶级品牌(注:日本进入全球品牌百强的品牌共有 6 个,即丰田、本田、索尼、日产、松下、任天堂),选题是富有意义和建设性的。

坦率地说,丰田、本田、日产三大汽车品牌对国人来说是耳熟能详的,介绍这些企业与品牌的专著也出了不少,如果没有素材、数据、资讯、观点、分析上的突破就很容易落入老套而缺乏新意,这是一切热门课题所面临的共同问题。所幸薛可博士在吉田秀雄纪念事业财团和中国广告协会的协助下,在日本作了深入的调研和深刻的研究。走访三大汽车公司,参观汽车博物馆与展示厅,系统调研三大汽车的历史资料,获取并翻译英文和日本版的数据信息,与日本、欧美同行交流讨论,设定参数进行比较分析,结合中国汽车品牌发展现状进行深层思考……终于完成了资料翔实、体系完整、内容新颖、思考理性的这么一部专著,从研究态度、方法到成果,都是值得赞许的。

中国是制造大国,政府努力使国家由制造大国向制造强国发展,我认为制造大国向制造强国发展的标志是建立品牌,标志性行业便是汽车行业。在全球汽车业不断并购、联合的今天,中国汽车业则表现为多面开花、各自为政,许多地方根本不考虑自身条件,盲目上汽车项目,盲目将汽车产业作为当地的支柱产业,导致分散零碎、重复建设,既没有规模经济优势,又缺乏核心的自主知识产权和核心竞争力。



长此下去,不但导致资源的浪费,更会贻误了中国发展汽车产业的大好时机。因此,在这样的关键时刻,本书的出版无论对于中国汽车界还是中国品牌界,都是值得庆贺的大好事。

当然毋庸置疑,本书在许多方面都有粗糙之处,有些观点也值得商榷。但瑕不掩瑜,这些丝毫不影响本书的价值与原创性贡献。为此,我愿向汽车营销界、品牌界、广告界、公关界、传播界推荐此书,并期待着有更多的同类专著问世。

是为序!

2006年2月于上海交通大学
法华校区安泰楼639室

目录

绪论.....	1
第一章 三强争雄格局中日本汽车品牌的地位.....	5
第一节 美国:汽车世界的霸主.....	5
1. 通用汽车:王者风范.....	7
个案分析:别克标志的历史演变.....	9
2. 福特汽车:缔造者.....	10
个案分析:声势浩大的百年庆典.....	12
第二节 欧洲:汽车世界的贵族.....	15
1. 戴姆勒-克莱斯勒:百年经典.....	18
个案分析:独具匠心的奔驰轿车广告.....	20
2. 宝马汽车:气度不凡.....	22
个案分析:宝马驰骋 ASIA.....	24
3. 标致-雪铁龙与雷诺:奋起直追.....	29
第三节 日本:汽车世界的新宠.....	32
1. 稳步发展的五十铃.....	43
个案分析:五十铃的品牌基础——企业理念.....	45
2. 三菱汽车:后来居上.....	47
第四节 世界汽车市场中三强的格局及风格比较.....	52
1. 世界汽车市场的格局.....	52
2. 世界汽车市场中日本汽车的风格.....	52
第二章 日本强势汽车品牌的发展轨迹.....	55
第一节 日本强势汽车品牌的评估与地位.....	55
第二节 丰田:日本汽车的领跑者.....	62
1. 事业的起步.....	63
2. 危机的遭遇.....	65
3. 创伤的恢复.....	66



4. 生产的展开	67
5. 发展的飞越	69
6. 高速的迈进	70
第三节 本田:日本汽车神话的缩影	75
1. “本田梦想”的开始	75
2. “本田王国”的建立	78
3. “本田神话”的塑造	82
第四节 日产:日本汽车技术的代表	87
1. 快步领先的创业期	87
2. 高速发展的壮大期	91
3. 再创奇迹的复合期	95
第三章 日本强势汽车品牌的形象定位	100
第一节 理念决定道路	100
1. 丰田的理念分析	100
2. 本田的理念分析	105
3. 日产的理念分析	113
4. 三大品牌的理念特色分析	116
第二节 优势支撑企业	122
1. 丰田:销售为本	123
个案分析:丰田的“销售之战”	126
2. 本田:创新显著	129
3. 日产:技术见长	132
4. 三大品牌核心竞争力解读	134
第三节 创新赢得市场	141
1. “企业好市民”的丰田	142
2. 全球化的本田	146
个案分析:美国本田的成长之路	151
3. “凤凰涅槃”的日产	153
4. 三大品牌创新的内在轨迹	158
第四章 日本强势汽车品牌的品质保障	165
第一节 管理:发展之源	165
1. 丰田的“三河商法”	166



2. 本田经营 5 则	169
3. 日产的 NRP	173
4. 性格决定命运	176
第二节 技术:领先之本	182
1. 时代化个性	182
2. 本土化创新	184
3. 领先化科技	186
第三节 质量:增长之源	194
1. 全系统性产品质量体系	195
2. 体贴入微的服务质量体系	200
个案分析:日本强势汽车品牌的服务市场	205
第五章 日本强势汽车品牌的广告传播	208
第一节 功能诉求:给我“坚强”的理由	209
1. 技术与构造	210
个案分析:多样化的使用空间广告	211
个案分析:本田的“科技梦”	216
2. 速度与安全	217
个案分析:喜美三门车改变定位说安全	221
3. 节能与环保	222
个案分析:丰田的环境工程	226
第二节 情感沟通:汽车是人的心灵伴侣	227
1. 人与车的美妙关系	228
个案分析:两辆很丑的丰田	232
2. 企业与社会和谐关系	233
3. “社会好公民”的形象传播	237
个案分析:投桃报李的丰田广告	239
第三节 风格差异:我喜欢,我选择	241
1. 直白与含蓄	241
个案分析:日产“没有汽车的汽车广告”	245
2. 夸张与幽默	246
个案分析:圆滚滚的“March”	248
个案分析:丰田的 NEW SENTRA 广告	252
3. 梦幻与动画	253



个案分析:快乐的 HONDA STEP WGN 广告	256
第六章 日本强势汽车品牌的公关表现	258
第一节 卓有成效的团队建设	259
1. 和谐的内部关系	259
2. 向上的团队精神	262
3. 均等的发展机会	266
4. 周全的关心制度	269
第二节 魅力十足的社会活动	275
1. 增强沟通的社会服务活动	275
2. 丰富多彩的社会赞助活动	283
3. 争当环球好市民的社会公益活动	290
4. 别出心裁的社会宣传活动	296
5. 化险为夷的危机处理活动	305
第七章 日本强势汽车品牌比较与理论分析	309
第一节 日本三大强势汽车品牌比较概论	309
1. 日本三大汽车品牌力比较	309
2. 日本三大汽车品牌的品牌市场比较	311
3. 日本三大汽车品牌形象力比较	314
第二节 技术——动力强劲的企业“发动机”	327
1. 三大品牌在技术创新方面的共同点	330
2. 三大品牌在技术创新方面的不同点	331
第三节 管理——承载企业发展的“车轮”	333
第四节 营销传播——展现企业实力的“车身”	337
第五节 战略——企业前行的“方向盘”	343
第八章 日本强势汽车品牌的启示	349
第一节 日本强势汽车品牌发展的十大启示	349
启示一:师夷长技以制夷	349
启示二:以人为本	350
启示三:符合日本国情的独特的产业组织结构	351
启示四:后发制人	352
启示五:国家的保护和扶持政策	353



启示六：要保持日本第一，就必须先做世界第一	354
启示七：以培育市场来赢得市场	355
启示八：科学技术是第一生产力	355
启示九：改革是强企之路	356
启示十：具备敏锐的市场眼光与机遇的把握	357
第二节 日本强势汽车品牌发展模式给中国汽车业的借鉴	358
1. 思路决定出路，战略决定未来	358
2. 汽车产业仍是“幼稚产业”，国家政府必须大力扶持	362
3. 内外兼攻，全面建设与提升企业的软硬件设施	368
4. “一个篱笆三个桩”，汽车相关配套设施建设要加强	373
5. 入世带来新的飞跃	375
跋：审视日本强势汽车品牌之后的感言	378
参考文献	380

绪 论

——20 世纪工业文明与日本奇迹的象征

汽车产业是当今世界上最大的制造业,是 20 世纪最耀眼的产业,21 世纪最具影响的产业。回顾 20 世纪的人类发展史,我们可以自豪地归结为一部百年的汽车发展史,因为在这个世纪没有任何一种工业产品,能像汽车那样成为社会生活中不可缺少的部分,它不仅给现代人带来了超越自身局限的快感,彻底改变了人们的生活方式和生活质量,而且还影响着整个社会的经济结构和发展速度,成为现代社会文明程度的重要标志和衡量世界各国经济发展的主要指标。所以,亨利·福特一世曾十分自豪地说道:“年轻人,现代是我们创造的。”

阿瑟·克拉克曾说:“科技与魔术无异”,汽车的产生与发展正是如此。从 1769 年法国工程师尼古拉·居纽制造了世界上第一辆蒸汽驱动三轮汽车;1804 年法国人脱威·迪克设计制造了第一辆蒸汽汽车;1879 年,德国工程师卡尔·本茨首先试验成功了第一台二冲程试验性发动机;到 1885 年,卡尔·本茨把购买的内燃机和加速器安装在一辆木制的三轮车上,发明了用单缸发动机驱动,四冲程,排量为 0.785L、功率为 0.6kW、速度 14km/h 的商用无马车,从而成功地走出了世界汽车史的第一步。1895 年这种乘人的车辆被法国科学院正式定名为“汽车”(automobile)(该词源自希腊文 Auto‘自己’和拉丁文 mobile‘运动’,即自己运动的车辆),由此繁衍出了一个“车轮上的世界”和“车轮上的世纪”。从那辆笨拙的木制汽车问世开始,汽车在人类的社会中逐渐成为像电灯、电话一样的生活、工作必需品,成为不可缺少的交通工具。在发达的国家和地区,人们已很难想像没有汽车的生活,汽车就如同鞋子一样是日常生活中必不可少的必需品了。

工业革命时代的宠儿——堪称现代第一交通工具的汽车,为人类的经济与发展谱写了重要的篇章,汽车成为这一百多年来最显著的推动经济发展的指标之一。现年产量已超过了 6 000^①万辆,是世界上最大的制造部门。在 20 世纪这个被称为“汽车世纪”而迅速崛起经济强国(如美国、日本、德国、韩国等)无一不与汽车业的快速发展息息相关。在发达国家的汽车行业总产值占国民生产总值的 10%~20%左右;汽车行业的波及效益是该行业产值的 2.5 倍,它几乎可以带动所有行业的发展(像冶金、机械、电子、化工、塑料、石油、城市建设等),汽车带动的就业比率

^① 山田徹也著,《トヨタ式とホンダ流どこが違ラか》,こゝろ书房出版发行,2003.7



是 1:7(即一个人在汽车工业就业,可以使 7 个人在相关行业得到就业);每卖出一辆汽车,可让国家得到利税 3 万元。因其诱人的利润,汽车已成为经济大国竞争的重点,经济发展中国家努力扶持的支柱产业了。

汽车工业一直走在经济发展的最前沿。特别是 20 世纪 70 年代末期开始的世界经济一体化,加速了全球汽车企业的国际化步伐,90 年代汽车业最大的合并——戴姆勒-奔驰汽车公司和克莱斯勒的强强联手,带动了世界汽车公司之间联合的潮流。几乎是在同一天,德国大众公司斥巨资购买了英国的劳斯莱斯,之后,法国的雷诺汽车公司与日本日产汽车公司签署了合作协议,意大利的菲亚特与美国通用、德国大众与英国罗孚也相应走向各种联合经营的道路。众多国际知名品牌之间纷纷进行收购或联合,如美国的通用不仅收购了德国的欧宝,而且与瑞典的绅宝开展合作,福特汽车公司则分别与英国的美洲豹、日本的马自达、瑞典的沃尔沃结成联盟,共分市场。由此,汽车业进入了一个兼联合、创立合资或合作、企业部分或全部合并、联合开发项目等新的汽车品牌经营的时代。20 世纪 60 年代全球共有独立汽车制造商 52 家,而发展到 90 年代末已并购为 19 家。据统计,在全球 20 个国外资产最大的大型企业中,汽车公司(或以汽车为主业的公司)就占了 8 家,可见,汽车工业是走在世界经济一体化大潮的风头浪尖上的。

90 年代互联网的兴起,使汽车的品牌营销又进入了多元化、国际化的品牌专营时代,利用互联网开展网上营销也成为各大汽车品牌争先恐后采用的方式。1999 年 11 月,美国两大品牌——通用和福特先后宣布将把它们庞大的采购利用电子商务的方案来解决。目前,世界所有的汽车品牌都在互联网上建立了自己的网站,实施网络产品与企业介绍,有些已经开始尝试进行电子商务交易活动。网络营销彻底实现了汽车品牌的国际化,全世界的购买者通过互联网随时随地向供应商订购心仪的个性化汽车。按照福特现任总裁纳塞尔的估计,在 2003 年内,福特汽车公司的各个整车生产厂都可以在网上及时收到用户的特殊订单,并在 10 天以内使大部分汽车完成制造并发货。所以说,21 世纪全球汽车品牌的竞争格局将是企业集团化、联合化;品牌多元化、个性化、国际化;汽车营销方式倾向品牌专营化、电子商务化。

从汽车的概念定义来看,英国人认为是“在普通公路上行驶的自行驱动的车辆”;美国人认为是“用本身的动力(非人力或畜力)驱动的,装有驾驶操纵装置,在固定轨道以外进行客货运输的车辆”;中国的《汽车百科全书》则表述为:“一种快速而机动的交通工具,一般不占用轨道,不架线,自带动力装置,自行驱动的轮式车辆。”所以,汽车是包括了轿车、客车、货车、越野车、自卸车和牵引车(在日本还包括了摩托车在内)等自行驱动的轮式车辆。但从某种意义上说,备受人们关注的汽车市场实际上更多的是指轿车市场。所谓汽车业品牌,也就是更多地表现在轿车品



牌上。从 1886 年 1 月 29 日,奔驰公司为他们研制的第一辆单缸三轮车专利注册(德意志专利书号:37435)到 1926 年 6 月戴姆勒-奔驰公司合并,“梅赛德斯-奔驰”正式成为世界第一个汽车品牌,汽车品牌的发展经历了百年的巨变。这个被称为“扣在难看机器外面美丽外壳”的汽车,可以说在工业社会的发展进程中没有任何一件产品发展历史能像它这样如此之悠久,品牌类别有如此之多,诸如奔驰、福特、凯迪拉克、雪佛莱、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、本田、日产、现代等世界著名品牌,不仅给一代又一代的消费者和车迷带来了在地球上飞奔的快乐,留下了无数美好的印象和回忆,而且还创造出一个又一个的品牌百年不衰的奇迹,直到今天,许多汽车品牌依旧卓然屹立,长盛不衰。

汽车品牌因其不同国家的文化背景、不同品牌的成长理念而给人们留下了不同的影响;美国汽车奔放、狂野、不拘小节、马力强大、车厢宽敞、设施豪华、线条粗放;英国汽车稳重、内向,传统的用料充分地展示出深厚的内涵,稳定的性能,给人安全可靠之感;法国汽车我行我素,追求个性、追求独特;德国汽车冷峻严肃、深藏不露,优质的性能以及高超的科技含量只有与其亲密接触的人才能真正地领悟;意大利汽车动感十足、高尚洒脱、处处弥漫着艺术之都的浪漫情怀;日本汽车灵活多变、小巧优雅,创新技术的不断应用充分体现出了时代特征;韩国汽车犹如“骑士”般潇洒、飘逸,其温文尔雅的风范散发出独具丰采的魅力……

世界汽车工业在经历了百年的发展后,形成了世界十大国际汽车城:① 美国底特律(通用、福特、克莱斯勒汽车公司总部所在地);② 日本丰田(丰田汽车公司总部所在地);③ 德国斯图加特(奔驰汽车公司总部所在地);④ 意大利都灵(菲亚特汽车公司总部所在地);⑤ 德国沃尔夫斯堡(大众汽车公司总部所在地);⑥ 日本东京(日产、本田、三菱、五十铃汽车公司总部所在地);⑦ 法国巴黎(标致汽车公司总部所在地);⑧ 英国伯明翰(莱兰汽车公司总部所在地);⑨ 德国吕塞尔海姆(欧宝汽车公司总部所在地);⑩ 法国比杨古(雷诺汽车公司总部所在地)

如今,世界汽车工业在不断变革与整合中又形成了现阶段“6+3”的大格局。“6”即通用、戴姆勒-克莱斯勒、福特、丰田、大众和雷诺六家集团公司;“3”即本田、宝马和 PSA(标致-雪铁龙)三家独立的公司。“世界经理人”网站在 2003 年 8 月 19 日公布了“公众心目中的十大国际著名品牌汽车”的调查结果,其中欧洲汽车品牌占了 5 名,美国占了 3 名,日本占了 2 名,如下表。

公众心目中的十大国际著名汽车品牌

排名	车名
1	奔驰



(续表)

排名	车名
2	奥迪
3	宝马
4	丰田
5	别克
6	劳斯莱斯
7	福特
8	沃尔沃
9	本田
10	凯迪拉克

资料来源: <http://www.icxo.com>

由表中的各种数据看来,世界汽车的中心集中在:欧洲、美国和日本。

因此欧美和日本汽车品牌的发展史,实际上代表着世界汽车品牌的发展与演变。而对此的研究已成为人类进入市场经济时代以来最具有商业研究价值的领域之一。

第一章 三强争雄格局中日本汽车品牌的地位

世界汽车工业史上经历了三次大的变革:1914年美国福特汽车公司安装的汽车装配流水线带来了汽车工业史上的第一次变革;20世纪50年代,当时欧洲内部关税堡垒逐渐拆除,欧洲市场空前繁荣,有力地推动了汽车制造业的发展,即第二次变革;本世纪60年代,日本汽车工业出现奇迹,生产出了价廉物美的汽车,使世界汽车工业发生了第三次的变革。

第一节 美国:汽车世界的霸主

德国人最先发明了汽车,但在20世纪20年代以前汽车在德国因其昂贵的价格也只有少数人才能拥有,在日常生活中的地位并不十分重要。后来,美国的亨利·福特用流水线的方法造出了很廉价的“T”型汽车,从而使汽车最终成为了社会大众买得起的一种消费品。美国也因汽车生产的规模化和经营的大众化而成为世界上汽车普及最早的国家,早在30年代因车祸而死亡的人数和塞车的程度就位居世界第一位。

1908年福特公司推出了世界汽车史上具有划时代意义的T型车,使美国的汽车工业开始逐步走向世界的前列。进入20世纪,美国汽车的产量和销量快速增长,成为世界上首先突破百万大关的国家。到了1929年,美国汽车产量已超过500万辆,成为国家的三大产业支柱之一。汽车工业的飞速发展,也带动钢铁、石油等相关工业的发展,从而促使美国的经济迅猛发展,美国也因此被誉为“在车轮上发展起来的国家”。虽然30年代的经济危机和第二次世界大战给汽车业的发展带来了无数的障碍,但美国的汽车工业还是在曲折中不断向前。50~60年代,能源的充足与价格的低廉使美国厂家在扩张和创新制造大体积大功率的新产品上取得了极大的成功。1978年,美国汽车产量高达1290万辆,创下了历史的最高记录,成为世界汽车史上的一个闪光点。同时以拥有通用汽车公司、福特汽车公司和戴姆勒-克莱斯勒汽车公司的底特律也成为世界上最大的汽车城。80年代以后,特别是近6年来,据美国全国汽车协会宣布,美国的汽车销量都在1500万辆以上,其



中 1999 年、2000 年、2001 年可以说是美国历史上汽车销售形势最好的三年^①。但从 2002 年开始,在经济复苏步伐缓慢和欧日汽车强烈冲击的大环境下,美国通用汽车公司、福特汽车公司和戴姆勒-克莱斯勒汽车公司的销售不利,所占市场份额不断下降。2002 年美国汽车的总销量为 1720 万辆,比 2001 年下降了 4%。其中,通用汽车公司销量为 471 万辆,比上年的 480 万辆下降了约 4.1%;福特汽车公司的销量为 340 万辆,比上年的 372 万辆下降了约 9.5%;戴姆勒-克莱斯勒汽车公司的销量为 220 万辆,比上年的 227 万辆下降了约 3.3%^②。可是同期亚欧汽车的销量却在上升。2003 年的头 8 个月,美国汽车的销量仍不足 1269 万辆,与上年同期 1289 万辆的业绩相比下降了 1.6%,但从 9 月份开始,DSR(日销量)比上年同月增长了 2.1%(见表 1-1)。

表 1-1 2003 年 9 月美国汽车销量

汽车品牌	销售天数		DSR(日销量,辆)		上年同比
	2003 年 9 月	2002 年 9 月	DSR(日销量,辆)		
	24(天)	23(天)	2003 年	2002 年	
通用	359 832	307 540	14 993	13 371	12.10%
福特	273 676	263 629	11 403	11 462	-0.50%
克莱斯勒	147 114	165 397	6 130	7 191	-14.80%
丰田	140 754	122 065	5 865	5 307	10.50%
本田	106 652	101 249	4 444	4 402	0.90%
日产	69 512	55 665	2 896	2 420	19.70%
马自达	20 444	24 099	852	1 048	-18.70%
三菱	16 081	23 117	670	1 005	-33.30%
五十铃	2 656	4 431	111	193	-42.60%
富士重工	13 444	14 064	560	611	-8.40%
铃木	3 893	4 725	162	205	-21.00%
现代	32 264	30 257	1 344	1 316	2.20%
起亚	19 269	18 179	803	790	1.60%
大众	27 904	27 494	1 163	1 195	-2.70%

① 世界经理人网.《美国车市动荡 形成美亚欧三足鼎立格局》.2002.10.23

② 世界经理人网.《美国汽车市场明显饱和》.2003.1.9



(续表)

汽车品牌	销售天数		DSR(日销量,辆)		上年同月比
	2003年9月	2002年9月	DSR(日销量,辆)		
	24(天)	23(天)	2003年	2002年	
宝马	18 828	18 412	785	801	-2.00%
沃尔沃	10 453	8 332	436	362	20.20%
奔驰	17 234	17 480	718	760	-5.50%
绅宝	4 374	2 060	182	90	103.50%
美洲豹	63 030	4 222	251	184	36.90%
奥迪	6 256	6 588	261	286	-9.00%
路虎	4 187	3 569	174	155	12.40%
保时捷	2 384	1 214	99	53	88.20%
行业总计	1 303 241	1 223 788	54 302	53 208	2.10%

资料来源: <http://www.qiche.com.cn>

从表 1-1 中可以看出,美国的汽车行业正在利用自身所积累的能量缓慢地走出困境。据美联社报道,美国全国汽车经销商会在 2003 年 10 月 9 日称,逐步恢复增长的美国经济、较为旺盛的夏季销售以及国际紧张局势的缓解,都表明美国 2003 年汽车的销售将好于预期,将达 1 660 万辆。尽管美国的汽车工业处于困境,但它仍然是美国经济中的重要组成部分。这不仅因为汽车工业的年产值高达 3 400 多亿美元,约占美国国内生产总值的 4% 以上,还因为汽车工业与机械、钢铁、石油、交通、化工、旅游等相关产业具有密切的关系。同时,汽车还是美国人生活中必不可少的交通工具,它对于促进消费和推动经济的发展有着不可替代的作用。到目前为止,美国汽车仍然占据着全球汽车市场份额的 30%,稳居世界汽车行业的霸主地位。

1. 通用汽车:王者风范

通用汽车是在 1908 年 9 月由威廉·杜兰特在别克汽车公司的基础上发展起来的。通用汽车公司(GM:General Motor Corporation)是目前世界上最大的汽车生产公司和世界第二大的工业企业,年工业总产值高达 1 000 多亿美元,其总资产和年销量均为世界第一,多年雄踞世界最大工业公司的三甲之列。2002 年通用在全球 200 多个国家和地区销售汽车超过 837.6 万辆,营业额约 1868 亿美元。2003 年以 177.26 亿美元的总收入被美国《商业周刊》列为全球 500 强的第三。其汽车



产量占世界总产量的 15% 左右,美国的 50% 左右,小轿车则占 60% 左右。它在美国及世界各地的雇员达 80 万人,分布在世界 40 多个国家和地区,通用家族每年生产汽车 900 多万辆^①。从 1931 年起就成为全球汽车企业的领头人。公司在美国本土共有六个轿车分部:凯迪拉克、别克、奥兹莫比尔、雪佛兰、庞迪亚克、土星;在世界各地还有不少分部,其中通用、欧洲的欧宝和弗克斯豪尔汽车公司年产量已超过百万。不久前,通用又收购了世界上最先进的跑车研究生产部门——英国莲花汽车工程公司,使通用汽车家族如虎添翼。

通用汽车公司在著名的经营管理大师阿尔弗雷德·斯隆(Alfred Sloan)的倡导和带领下,不断地进行着大胆的改革,它是美国最先实行“专家集团式”管理体制的企业,非常明确地贯彻了分权管理、财务控制和根据市场实现商业概念的有效管理措施,成功地贯彻了“为每个人制造出适合他的汽车”的理念,这不仅使之成为别的汽车品牌效仿的典范,还为其成为世界汽车业霸主奠定了基础。在 20 世纪 90 年代盛行的全球经济一体化进程中,通用更是走在世界汽车业的前列。1999 年与意大利的菲亚特合作,成为世界上第一家年销量超过 1000 万辆的超级汽车集团;在亚洲与日本铃木、五十铃和富士重工等广泛缔结同盟;在韩国参股大宇;在中国拥有了 18 家合资企业;在 40 多个国家建立了组装、制造、分销和仓储业务,产品销往全球 200 多个国家和地区。这为通用的汽车霸业打开了更大的空间。

多年来通用汽车公司在汽车业中创造出不少颇负盛名的品牌。特别是 1996 年实施了品牌经理制后,通用旗下的 40 多个品牌定位更清晰,个性更突出,形象更鲜明。以通用公司的中档车为例:

雪佛兰 Malibu:看重价值的消费者买得起的实用轿车;

Pontiac 系列 Grand Prix 跑车:速度快,时髦,适合年轻人驾驶;

别克 Century 豪华型轿车:驾驶舒适;

Oldmobile Intrigue:款式高雅,适合上流社会。

现在,通用所属的 40 多个品牌都以独立的身份和形式在进行品牌运作,品牌经理对其负责的品牌完全具有行使权。比如:Catera 的品牌经理就改变了凯迪拉克传统的“花环与鸟冠”标志,将六只鸟中那只面向左边的转了一圈并染成了红色,在电视广告与印刷品中都将其塑造成为一个卡通吉祥物的形象,其目的是树立一个叛逆的形象及表明 Catera 远离了传统而保守的旧式凯迪拉克形象来吸引朝气蓬勃的新一代消费者。可以说品牌经理制加速了通用品牌不断创新与发展。

^① 《汽车公司的历史·通用汽车公司》。http://www.carword.com,2002.5.24