



交通高职高专院校统编教材

JIAOTONG GAOZHI GAOZHUAN YUANXIAO TONGBIAN JIAOCAI

汽车营销案例教程

(汽车检测与维修、汽车运用技术、汽车运用工程专业用)

陈文华 叶志斌 主 编
汤定国 主 审



人民交通出版社
China Communications Press

组稿编辑：闫东坡
文字编辑：袁 方
美术编辑：孙立宁

交通高职高专院校统编教材

- 汽车发动机构造与维修
- 汽车底盘构造与维修
- 汽车电气设备构造与维修
- 汽车使用性能与检测技术
- 汽车使用与技术管理
- 汽车专业英语
- 汽车概论
- 电工与电子技术基础
- 汽车营销技术
- 液压与液力传动
- 机械制图与计算机绘图
- 汽车营销案例教程

ISBN 7-114-05073-9



9 787114 050732 >

ISBN 7-114-05073-9

定价：20.00 元

交通高职高专院校统编教材

Qiche Yingxiao Anli Jiaocheng

汽车营销案例教程

(汽车检测与维修、汽车运用技术、汽车运用工程专业用)

陈文华 叶志斌 主编
汤定国

人民交通出版社

内 容 提 要

本书共分十三章,每章包括若干篇案例介绍与分析 and 知识与技能两部分内容,全书共收集整理改编案例达 32 篇。全书运用案例教学的编写形式,重点阐述了汽车营销理论、汽车营销市场调查、汽车市场细分与目标市场营销策略、汽车品牌策略、汽车定价策略、汽车分销策略、汽车营销促销策略、汽车营销公关策略、汽车商务谈判、汽车营销广告策略、汽车营销竞争策略、汽车服务营销策略、国际汽车营销实务等内容。本书在形式和内容上非常重视学生分析解决实际问题能力的培养,具有实用性、启发性和欣赏性。

本书是交通高职院校汽车技术服务与营销专业的通用教材,亦可作为汽车运用技术、汽车检测与维修等专业、其他职业技术学院同类专业和有关从事汽车营销专业人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

汽车营销案例教程/陈文华,叶志斌主编. —北京:
人民交通出版社, 2004.7
ISBN 7-114-05073-9

I. 汽… II. ①陈…②叶… III. 汽车-市场营销
学-案例-高等学校:技术学校-教材 IV. F766

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 047682 号

交通高职高专院校统编教材

汽车营销案例教程

(汽车检测与维修、汽车运用技术、汽车运用工程专业用)

陈文华 叶志斌 主编

汤定国 主审

正文设计:孙立宁 责任校对:王静红 责任印制:张 恺

人民交通出版社出版

(100011 北京朝阳区安定门外外馆斜街 3 号)

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经销

北京交通印务实业公司印刷

开本:787×1092 1/16 印张:10.75 字数:264 千

2004 年 6 月 第 1 版

2004 年 6 月 第 1 版 第 1 次印刷

印数:0 001~5 000 册 定价:20.00 元

ISBN 7-114-05073-9

前 言

为了适应并推动高等职业技术教育的发展,落实交通部科教司《高职高专专业教材建设规划方案意见》(高[1999]171号文件)精神,在交通部科教司领导下,交通高职教育工作委员会组织编写了汽车检测与维修、汽车运用技术、汽车运用工程等相关专业用高职高专统编教材。

随着我国国民经济的发展和加入世界贸易组织,国内外环境的变化给我国汽车工业带来了新的挑战和机遇,汽车营销行业也面临着巨大的市场机会。包括销售、维修服务、配件供应、信息反馈等功能的汽车售后服务体系越来越成为各汽车制造厂家的竞争焦点,汽车营销成为维修行业新的利润增长点。汽车营销行业的发展同时也给相关学院培养相应专业人才提出了新的要求,诸如随着汽车进入家庭,人们对汽车的售后服务越来越重视,而售后服务的重任自然就落在维修与服务的从业人员身上,因此培养一大批既懂现代汽车维修技术又具备先进营销服务理念的高级技术人员越来越成为社会的迫切要求。这种要求给高职院校的汽车运用技术专业带来了新的机遇,同时也对本专业学生的培养提出了新的要求,需要给学生开设营销方面的课程,以扩大学生的专业面。本教材正是从这个角度出发,为迎接挑战,适应新形势下的汽车运用技术高职人才培养需要而编写的。

本教材坚持以“必需、够用”为原则。同时进一步注重了知识的应用价值和可操作性在教材中的科学体现,基本做到理论与实践的较好结合,是一部较好的新开发教材。

本教材精选了汽车营销史上以及当代较为精典的案例作为分析的对象,注重对案例的深度解剖,力图用案例实际来达到教育学生,培养学生能力的目的。本书所选的案例在编写上注重知识和结构的创新,并形成了自己独特的特色。

本教材由浙江交通职业技术学院陈文华、叶志斌主编。其中第三章、第四章、第五章和第十章由浙江交通职业技术学院陈文华编写,第一章、第二章、第六章、第八章由浙江交通职业技术学院叶志斌编写,第十一章、第十二章由浙江交通职业技术学院边浩毅编写,第七章由吉林交通职业技术学院高寒编写,第九章由浙江交通职业技术学院陈蕾编写,第十三章由浙江交通职业技术学院张杰编写。

本教材由上海交通职业技术学院汤定国副教授主审,责任编委张美田。

在本教材的编写过程中得到四川交通职业技术学院魏庆曜,吉林交通职业技术学院刘锐,南京交通职业技术学院高进军和屠卫星,宁波高等专科学校李维维等单位和个人的大力支持,在此表示衷心感谢。

本教材是交通高职院校汽车技术服务与营销专业的通用教材,亦可作为汽车运用技术、汽车检测与维修等专业、其他职业技术学院同类专业和有关从事汽车售后服务专业技术人员的参考用书。同时本书还是一本值得鉴赏的汽车文化类图书。

最后还要指出的是,本书所选案例仅供教学时课堂使用,书中所涉及的企业和人员不管真实与否,均无褒贬之意。

由于编者水平有限,书中难免存在缺点和错误,诚望读者及有关专家给予指正,以便再版时修正。

编 者

2004年3月

目 录

绪论	1
第一章 汽车营销理论	6
1.1 案例部分	6
案例一 老福特的悲哀	6
案例二 别退我的汽车	7
案例三 “奔驰”营销的成功之道	8
案例四 丰田成长的故事	11
1.2 知识与技能:市场营销观念及其发展	17
第二章 汽车营销调查与预测	21
2.1 案例部分	21
案例一 上海别克轿车国内市场调查与分析	21
案例二 “埃德赛尔”的悲哀	32
2.2 知识与技能:汽车制造商如何操作市场调查	34
第三章 汽车市场细分、目标市场选择与定位	40
3.1 案例部分	40
案例一 本田摩托车进入美国市场的过程	40
案例二 “野马”驰骋市场	44
案例三 汽车“定制式”营销模式	46
3.2 知识与技能:STP 营销策略	48
第四章 汽车品牌营销战略	53
4.1 案例部分	53
案例一 猎豹汽车品牌策划	53
案例二 宝马的“品牌全球化—营销地方化”战略	55
4.2 知识与技能:制造汽车到制造品牌——世界汽车品牌营销百年评述	58
第五章 汽车产品的定价策略	66
5.1 案例部分	66
案例一 雅马哈摩托的定价策略	66
案例二 上海大众“帕萨特”的定价策略	67
5.2 知识与技能:汽车产品定价策略	70
第六章 汽车业的分销策略	79
6.1 案例部分	79
案例一 “四位一体”汽车专卖店——广州本田汽车的销售模式	79
案例二 通用汽车公司电子商务的发展	83
6.2 知识与技能:汽车分销模式的选择	85

第七章 汽车促销策略	90
7.1 案例部分	90
案例一 零贷款利率——美国车市度过危机的促销利器	90
案例二 非常时期、非常促销——汽车“非典时期”的促销策略	92
案例三 奇瑞促销——为汽车“黑马”插上腾飞的翅膀	93
7.2 知识与技能:汽车促销策略的制定	97
第八章 汽车公关活动	102
8.1 案例部分	102
案例一 丰田汽车的“霸道”危机公关	102
案例二 别克赛欧上市的公关策略	104
8.2 知识与技能:公共关系实务要点	111
第九章 汽车商务谈判	114
9.1 案例部分	114
案例 中日汽车索赔谈判	114
9.2 知识与技能:国际商务谈判技巧	118
第十章 汽车营销广告策略	121
10.1 案例部分	121
案例一 广告策略的胜利——“解放”平头卡车上市的广告策略	121
案例二 道不完的强国梦,述不尽的红旗情——新“红旗”轿车广告语的征集活动	123
案例三 “别针”好用更安全——“富豪”的广告创意	126
案例四 金龟汽车的《遗嘱篇》电视广告	127
10.2 知识与技能:汽车广告的策划技术	128
第十一章 汽车营销竞争策略	132
11.1 案例部分	132
案例一 丰田开展营销战争	132
案例二 通用汽车的中国攻略	135
11.2 知识与技能:中国汽车营销竞争八大兵器	141
第十二章 汽车服务营销策略	143
12.1 案例部分	143
案例一 上海通用汽车实施 CRM 纪实	143
案例二 奔驰汽车的客户服务模式	149
案例三 情感式服务	151
12.2 知识与技能:旧车残值将成为消费者买车新标准	152
第十三章 国际汽车营销实务	154
13.1 案例部分	154
案例一 大众领跑中国车道	154
案例二 北欧富豪的中国故事	158
13.2 知识与技能:进出口业务流程简介	161
参考文献	164

绪 论

本书的案例都是根据汽车工业发展史上汽车营销的真实事例改编的,它体现了汽车企业营销工作的发展过程,是能够引起研究者思考与判断、引起企业营销人员参考与借鉴的一种实证性材料。市场营销学是一门应用性很强的学科,对市场营销案例的分析与研究在学科体系中占有重要的位置。

下面就如何使用本书作一简要说明。

一、市场营销案例的含义和类型

市场营销学是一门应用性极强的综合性学科,在学习营销理论过程中,如果缺乏实际应用,就不能全面深入地有关理论知识体系,更难于掌握和运用这些理论知识,而通过营销案例分析,可以揉合这些理论知识到实践活动中,培养和提高学生运用营销学理论知识分析、解决实际问题的能力。

市场营销案例是营销案例分析所使用的教材或教学资料,它是指对某一特定的营销活动的內容、情景与过程,进行客观描述的教学资料。通过对市场营销案例的研究分析,能够提示市场营销活动的内在规律,有效地引导和促进营销案例分析的开展和进行。

营销案例有着众多的类型,按不同的分类标志,有不同的分类情况,最基本的分类如下所列。

(一)小型案例、中型案例和大型案例

这是按营销案例的篇幅长短划分的。小型案例的篇幅短小,一般指 2000 字以下的案例,所反映的矛盾单一、线索清晰,所要解决的问题是简单的营销活动问题。如营业推广某一具体形式的运用失败,某一印刷广告的出台及其优势等。中型案例,一般指 2000 ~ 5000 字之间的营销案例,反映了一组相关矛盾,结构、层次比较丰富,情节线索也显得复杂,所反映和解决的问题则多是营销活动中的重要问题。如某一产品的市场细分和市场定位,某一新产品的商品化开发等。一般超过 5000 字的案例是大型案例,大型案例往往以反映和解决综合性营销问题为主,因此容量较大、矛盾多样、层次复杂,线索繁复,情节错综多变,综合性地反映了营销活动行为。可以是企业为处理关系极大的事件而开展的营销活动,如产品策略或价格策略的综合运用,也可以是企业的整体思路与连续性的营销活动,如企业的市场选择和市场进入的过程活动等。

(二)专题性案例和综合性案例

这是按营销案例的内容划分的。专题性案例一般是针对营销活动的某个方面的专门问题的案例,活动目标比较简单,适用的理论知识比较集中单一,说明的问题也较明确和专门化,便于有针对性地培养应用理论解决相关问题的能力。综合性案例一般以市场活动为内容,叙述其出现、发展乃至绩效情况等。这类事件或问题往往有许多相关因素,尽数罗列,在分析和解决问题时需抓住主要矛盾和关键环节,能培育学生综合运用所掌握的全部理论知识、解决实际问题的能力。

(三)评审型案例和分析型案例

这是按营销案例的功能划分的。评审型案例介绍具体的某个营销实务的全过程,有现成的已定方案和措施,要求对该方案进行品评审定,论证方案和措施的科学性和关键性,也同时指出、品评其疏漏和不足。整个评审要以市场营销学的基础理论为根据,这类案例可以描述发现与处理问题的全过程,培养对已定方案和措施的评审能力,一般不叙述执行结果。分析型案例是在对营销活动状态的描述中显露或隐藏有一定的问题,要求能将这些问题寻找和挖掘出来,分清主次,探索原因,最后拟定对策,做出方案抉择。对培养学生观察、分析、解决问题的能力有很大帮助。

二、市场营销案例的构成

营销案例研究是一般案例方法与市场营销理论体系的有机结合,因此营销案例的完整构成,可以从其内容构成和形式构成两个方面来说明。

(一)营销案例的内容构成

符合教学目的或使用要求的营销案例,在其具体内容和表达上,虽然十分丰富多彩,但总的说来,必须具备以下要素,才构成一个完整的营销案例。

(1)目标。凡是营销案例分析,都有一定的目标或目的性。缺乏目的或目标的营销案例分析没有实际意义。而且案例分析也不是纯理论性的活动,通过阅读、讨论或争议,使营销案例所描述的事件活动有一个思考、处理的动作过程,最终是以提示营销活动内在规律、增进对其认识为目的的。因此,营销案例应包含至少一项营销活动及其规律的说明,可以是提示事件矛盾的活动,可以是说明活动的变化过程;还可以是指明事件发展趋势等。营销案例应把对营销活动及其规律的说明作为营销案例的主题或中心思想,进行编写及组织讨论,而使其成为营销案例内容构成中的目标要素。

(2)主体。任何市场营销活动都来自特定的活动主体,从这个角度出发来认定营销活动的条件、环境状况,继而采取相应的动作程序或过程活动。换句话说,任一营销案例都应当有事先确定的主体,以其立场、观点来叙述营销实务的过程或动作,可以从宏观调控的政府部门观点来叙述,也可以从市场营销的当事人如生产者、经销者或消费者的观点来描述活动过程。即使是同样的事件,立场、观点不同,对事件的看法和处理也会完全不一样。因此,虽不局限只有一个主体,但应防止在描述事件时,让人分不清主体是谁而无法处置事件。因此,不同的活动主体,会有不同的事件描述内容。这是营销案例来源于新闻报道、人物特写而又与其不同的地方,也是编写、学习案例时应关注的地方。

(3)客体。市场活动的客体指贸易对象。仅有主体,没有贸易对象,谈不上营销活动的动作,也就没有营销案例。因此,在营销案例中,客体是特定的并且不能随意变动或修改。在一个案例中,客体对象一般是有限个数的,多数情况下一两个客体已足够。太多的客体对象容易造成思路混乱、表达不清晰。而实际上营销活动的任何一个客体,其本身已有相当丰富多彩的表现形式,是导致营销活动多样化的重要原因。因此,营销案例所涉及的客体是特定的有限个数的贸易对象。

(4)背景条件。市场营销都发生在特定的背景条件之中。这种背景条件有宏观的政治、经济、社会文化、科学技术等方面;也有微观的具体的时间、地点、涉及人物以及历史变革等。不注意或缺少这些背景条件,主体活动会成为不可理喻的活动行为或盲目进行的运作,还会成为虚拟的故事或说教式的叙述。背景条件一方面使主体活动具体化和明朗化;另一方面能克服

就事论事的倾向,培养将营销活动与多方面因素联系起来处置的观点和思维习惯。有些背景条件,尤其是宏观营销环境,与事件的联系可能不是直接的或显著的,但始终有着或多或少的联系,在编写和学习营销案例时应予以重视。

(二)营销案例的形式构成

营销案例的形式构成,指营销案例的格式、编排程序和结构。一般说来,营销案例从形式表现上由以下三部分构成。

(1)案例标题。案例标题是对所描述的营销实务活动的最具概括性的归纳和提示。一般有单一标题和复合标题(主标题加上副标题)两种形式,可根据具体需要而选择其中一种形式。要求案例标题能起画龙点睛的作用,既让人对该案例有一个方向性的了解,又能吸引人们对该案例产生阅读的兴趣。

(2)案例正文。正文部分是营销案例的主干内容,一般包括事件、分析、问题和思考等多方面。首先要描述事件活动发生、发展的全过程,要求背景材料完整、情节清晰;既要简明易读、反对过于文学化,又要层次清楚、能将活动的来龙去脉说清楚,尤其要注意重点突出与防止遗漏重要细节相结合。其次,对该事件进行科学合理的分析,既不能只做简单的机械分割,也不能变成事件描述的段落大意,而是需求概括性好、有一定理论深度和展开力度。再次,应能提出进一步思考的思路,提示事件活动显露或隐藏的问题。

(3)案例结尾。结尾部分一般是对正文部分的总结和归纳,如解决问题的方案措施的策划、绩效,事件发展的未来趋势等,必要时还要用数字、图表加以说明和介绍。

总之,营销案例的编写没有固定的模式,要注意防止案例公式化的倾向,因为多样化的案例能使案例教学的启发性明显而浓烈。

三、市场营销案例教学的组织

案例教学是一项系统工程,不同于传统教学中的教师为主的方式。教学组织是教学效果的重要因素,在进行案例教学时,有两个前提条件:一是教学时间的保证,在编制教学计划时必须预先做安排,留出适当的和必要的时间,与前驱课程和后续课程结合起来,相互促进,而不能脱离教学规律孤立地进行;二是所用教材资料,目前多数是任课教师自行编写,并未形成统一的规范和格式,本书也是力图为例课老师提供一个供参考的模式和思路。教学的组织要在这两个前提条件的基础上注意以下问题。

(一)坚持两个基本原则

案例教学的目的在于着重提高学生分析问题和解决问题的能力,从这个基本观点出发,教师在组织学生分析、研究案例过程中,要遵循以下两个基本原则。一是启发、引导学生独立思考的原则。要让学生提出自己的或小组的见解,自己去分析、解决问题。教师的主要责任在于启发、引导学生去独立思考。学生见解不一致时,引导学生展开争辩,逐步统一认识。见解不能统一,只要有理,允许几种可能的见解存在。应切忌在学生见解不一致时,教师出面裁定是非,这种做法本身是违反案例教学指导思想的,很不利于开发学生智力,培养学生的创新思维。二是尊重学生的创见的原则。学生的见解,只要有理有据,就应该认为是正确的,是有创见的,教师应从中汲取智慧。教师在做案例分析研究结果的评价时,应充分肯定各种见解的合理性。如有不足之处,可以提出问题,加以引导,让学生自己补充,切忌简单公布“标准答案”。

(二)运用多种教学方式

营销案例教学的具体方式是多种多样、生动活泼的,一般有以下几种。一是个人练习方

式。将案例练习材料发给每一个学生独立思考,在确定的时间内作出自己的判断和决策,然后在全班发言。可以由本人举手发言,也可以由教师随意点名请学生发言。最后大家对发言者所发表的看法进行评论、修改和补充。发言者对评论者的意见也可以发表相反意见,经过争辩,获得正确的知识。二是小讨论方式。这种方式是以小组为单位,对案例进行讨论、分析,这是经常使用的方法,对小组成员的构成要有一定的要求,要有代表性。可根据年龄、性别、阅历、经验等因素将全班分成几个小组。目的在于让学生互相启发,取长补短。三是全班辩论方式。由个人或各小组派代表在班里介绍对案例所进行的分析、判断和决策,然后让大家发表意见,特别强调要能提出不同看法。对不同看法,应引导大家争辩,逐渐求得一个比较完整、比较统一的见解。在讨论过程中,教师对所讨论、争论的问题应该心中有数,要引导学生集中讨论中心问题,防止争论漫无边际。四是角色扮演游戏方式。这是一种模拟教学形式,是案例教学过程中经常用的比较生动的方法,使学生确有身临其境之感。其做法是让学生分别扮演案例中的不同人物,事先不准通气商量,只知道自己所扮演的角色和要达到的目的,按案例要求进行活动,通过角色将案例材料向学生公布,并由扮演者谈出自己的见解。然后,让“演员”发表看法,谈谈自己是否达到了预想的目的,是否取得了更好的效果。再让全班学生评论哪位角色最“出色”。

(三)把握基本教学环节

营销案例教学的应用过程是一个循环的完整过程,这一过程包含五个基本环节,把握这些基本教学环节是营销案例教学取得成效的关键。这五个基本环节是:

(1)从理论出发,精选案例。案例教学效果如何,在很大程度上取决于教师能否选择恰当的案例,精选出的案例应当是典型的、有代表性的、最能提示所学理论的案例。因此,本书所提供的案例不一定要全部采用,教师可以根据实际选择,亦可在该教材所提供的思路下另选更加合适的案例使用。精选案例要求教师必须熟悉教材,即不仅要弄懂教材中的每个概念原理,而且要弄懂知识间的内在联系,即知识的结构体系。这是精选案例的基础。要选择与教学内容和教学目的密切相关的正面与反面的典型案例,寓所教理论于案例之中。

(2)情景描述,介绍案例。最简单的情景描述,是将编写后的文学资料,提供给学生自行阅读。较短的资料仅有数百字,长篇资料可达四五千字甚至更多。就内容来说,叙述重心多为企业、人物和经济活动,要求有比较完整的情景过程,有时还可运用小标题将其分成若干部分。就表现形式来说,单纯的文字介绍最为常用。为说明企业或活动的状态,也可辅以表格和示意图等形式。在文字处理上,以第三人称或旁观者的记叙式为最多,也可采用第一人称自述或采访对话式的记录。总之,这些文学叙述为主、图表说明为辅的案例,应当让人阅读之后对整个事件概况有清楚而具体的认识。有时为了加强这种认识,还可以将幻灯、录像片等视听手段结合使用,或者单独使用。值得注意的是,长篇叙述或综合性案例,应在教师指导下阅读,否则不易抓住重点,对图文并茂的这类案例往往应先行布置,安排充足的阅读时间,提出相应的阅读要求。

(3)提炼理论,分析案例。这是营销案例教学最重要的一步。通过师生共同对案例的分析,总结归纳出带有普遍规律性的营销理论。这种理论是学生“亲身实践经验”的总结,是学生的直接经验,理解得透彻,记得很牢。搞好这一步要求:精心设计所提问题。提什么样的问题关系到能否总结归纳出要学的营销理论,因此要求教师一方面在熟悉教材和案例的基础上,依据教材内容的逻辑结构,针对案例所提出具有相应逻辑结构的问题,使师生双方通过对这些问题的分析,一步一步地得出所学理论;要防止简单的“是”与“否”的提高,避免案例教学流于形

式。问题要一个一个地提出,并引导学生渐次分析。引导学生总结归纳出相应的理论,使学生切实体会到理论是如何来自于实践;要充分发挥分析过程中教师的引导作用,对学生的各种回答做出恰当的评价,以保证分析沿着预定的目标进行,逐步接近案例所包含理论的实质,使理论的提炼自然贴切,切忌强拉硬扯,牵强附会。本书每个案例后的分析都是些指导性的意见和建议,可供教学过程中参考。

(4)应用理论,审视案例。这一环节就是让学生应用通过案例分析得出的营销理论,反过来站在理论的高度,重新审视案例,分析案例中正确应用营销理论的成功所在,或没有正确应用营销理论的失败之处;设想个人作为公关工作者操作该案的所作所为。由此使理论回到实践,使理论指导实践,这样还可以进一步加深学生对理论的理解,巩固所学的理论。在此,教师还可以改变角度,就当前的案例,从多方面向学生提出新的问题。通过学生的分析,使他们进一步明确理论的效力;教师也可以展示新的案例,让学生运用提炼的理论去分析,进一步调动其思维活动,增强其理论应用的能力。

(5)总结归纳,形成体系。案例教学自“实践”开始,这样它得出的理论往往是独立的。因此,教师最后必须归纳总结每堂课,形成一个具有内在逻辑联系的知识体系,以便于学生的进一步理解和巩固。总结归纳可由教师来进行,也可引导学生来进行。

第一章 汽车营销理论

学习目标:

- 理解掌握市场营销的概念。
- 掌握先进的汽车营销理念。
- 掌握顾客满意及其在汽车营销中的应用。
- 了解汽车营销的 4P'S 等主要理论的应用。

1.1 案例部分

案例一 老福特的悲哀

一、案例介绍

在世界汽车工业的发展史上亨利·福特(Henry Ford, 1863 ~ 1947)是一位叱咤风云的大人物,他对人类的贡献不仅在于他发明的汽车生产流水线使得寻常百姓买得起汽车,更在于他的生产实践推动了人们对生产方式和管理科学的研究,使管理从经验走上了科学。然而就是这样一位在历史上抹不去的世界级人物也只能辉煌一时,未能辉煌一世。福特和他的汽车王国到底发生了一些什么?

美国汽车大王福特曾先后于 1899、1901 年与别人合伙经营汽车公司,但均因产品(高价赛车)不适合市场需要,无法销售而失败。

福特汽车公司创办于 1903 年,第一批福特汽车因实用、优质和价格合理,生意一开始就非常兴隆。1906 年福特又重蹈覆辙,面向富有阶层推出豪华汽车,结果大众都买不起,福特车的销售量直线下降。1907 年福特总结了过去的经验教训,及时调整了经营指导思想和经营战略,实行“薄利多销”,于是生意又魔术般回升。当时,全国经济衰退已露头角,许多企业纷纷倒闭,惟独福特汽车公司生意兴隆,赢利 125 万美元。到 1908 年初,福特按照当时大众(尤其是农场主)的需要,作出了明智的战略性决策:从此致力于生产规格统一、品种单一、价格低廉,大众需要而且买得起的“T 型车”,并且在实行产品标准化的基础上组织大规模生产。此后十余年,由于福特车适销对路,销售迅速增加,产品供不应求,福特在商业上获得了巨大成功。产销量最高一年达 100 万辆,到 1925 年 10 月 30 日福特汽车公司一天就能造出 9109 辆“T 型车”,平均每 10 秒钟生产一辆。在 20 世纪 20 年代前期的几年中,福特汽车公司的纯收入竟高达 5 亿美元,成为当时世界上最大的汽车公司。

到 20 世纪 20 年代中期,随着美国经济增长和人们收入、生活水平的提高,形势又发生了变化。公路四通八达,路面大大改善,马车时代坎坷、泥泞的路面已经消失;消费者也开始追求时髦。可是,简陋而千篇一律的“T 型车”虽价廉,但已不能招徕顾客,因此福特“T 型车”销量开始下降。

面对现实,福特仍自以为是,一意孤行,坚持其生产中心观念,置顾客需要的变化于不顾,

诚如他宣称：“无论你需要什么颜色的汽车，我福特只有黑色的（卖给你）（生产观念体现得多么淋漓尽致！）”。1922年，他在公司推销员全国年会上听到关于“T型车”需要根本改进的呼吁后，静坐了两个小时，然后说：“先生们，根据我看，福特车的惟一缺点是我们生产得还不够快。”就在福特固守他那种陈旧观念和廉价战略的时候，通用汽车公司（GM）却时时刻刻注视着市场的动向，并发现了良机，意识到有机可乘，及时地作出了适当的战略性决策：适应市场需要，坚持不断创新，增加一些新的颜色和式样的汽车（即使因此须相应提高销售价格）上市。于是“雪佛兰”车开始排挤“T型车”。1926年“T型车”销量陡降。到1927年5月，福特不得不停止生产“T型车”，改产“A型车”。这次改产，福特公司不仅耗资1亿美元，而且这期间通用汽车公司乘虚而入，占领了福特车市场的大量份额，致使福特汽车公司的生意陷入低谷。后来，福特公司虽力挽狂澜，走出了困境，但福特公司从此失去了车坛霸主地位，永远让通用汽车公司占据了车坛首席宝座。

二、案例分析

老福特说他的缺点并没有说对，他没有认识到，在动态市场上，顾客的需要是不断地变化的，正确的经营指导思想是正确经营战略和企业兴旺发展的关键，如果经营观念正确，战略得当，即使具体计划执行得不好，经营管理不善，效率不高，也许尚能赢利；反之，如果经营指导思想失误，具体计划执行得越好，就输钱越多，甚至破产倒闭。

从老福特的身上，可以看到任何一个企业家，纵然他曾是多么耀眼的明星，如果他不能高瞻远瞩，洞察事物发展的客观规律，及时形成一些新的理念、观念，并在实践中自觉应用之，制定正确的发展战略，他终将难免失误，损失明星的风采。但对身处实践的企业家来说，要做到这些远不是我们如今在别人实践经验基础上进行理论总结那么容易，而上述综合能力正是企业家的天才，它要求企业家必须坚持理论学习，善于总结实践经验和具有过人的智慧。

三、问题与讨论

1. 什么是市场营销观念？有哪些市场营销观念？老福特的言行体现哪一种市场营销观念？
2. 从这个案例中我们可以看出老福特对“T型车”采取何种市场营销策略？
3. 试讨论老福特的悲哀到底在哪里？

案例二 别退我的汽车

一、案例介绍

2001年上半年，河南的80多名消费者不得不借助法律来解决他们所购买的汽车的质量问题。这些消费者包括7家出租汽车公司，40多名驾驶员。

2000年中，这些消费者从某汽车集团公司的宣传材料上看到：该公司某一品牌汽车采用德国技术，汽车性能已达到国际先进水平，被指定为出租车首选更新车型，于是纷纷购买。但让他们意想不到的是，购买后不久，该车便出现发动机转速很高且声音异常、变速器漏油、轴承非正常磨损、转向盘发摆等质量问题，尤其是轴承损坏导致前后轮啃胎、转向机构经常磨损、加油管与驻车制动线直接摩擦导致漏油，属于重大安全隐患。经多次检修，旧的毛病没有治住，新的毛病又冒出来了，让人防不胜防。驾驶员们反映，此车三五天换一次配件，十几天进一次维修站，大毛病小毛病都有，存在的故障超过20多项。

面对众多车主的投诉，厂方也承认了车的质量问题，但表示已作了改进。按照产品质量法，修复两次仍不能正常使用的产品，应包退包换，因此对这一批病车厂家应有责任做出退车

或换车处理,并给予相应的经济赔偿。而厂家则称,他们只能对质量问题进行修复,使汽车保持在完好状态。至于退车,必须拿出质检报告说明车质量不合格。厂家提出自己的赔偿方案:更换部件后顺延三包期;提供6次免费保养或付给价值1800元的维修费用;对因频繁修理延误营运的,每发生一次补偿100元。大多数车主认为,汽车出现这么多问题,不是维修能解决得了的,拒绝接受厂家的解决方案。双方无法达成共识,消费者遂将汽车生产厂家和经销商告上法庭。

二、案例分析

这个案例讲的是汽车服务中的顾客满意问题。“满意的顾客是最好的广告”。企业在经营中应自始至终坚持顾客至上的原则。在国外,很多知名的汽车公司将可能存在质量问题的汽车收回,实施召回制度,并不惜承担巨大的经济损失和市场风险,反映了他们对消费者高度负责,将消费者利益放在首位的经营理念,这种理念传达给消费者后,便会使消费者建立起对企业长久的信任,成为企业品牌的忠诚者。反观国内的这家汽车生产商,他们的做法则正好相反,顾客的利益被置于次要的位置。不管这家公司能否赢这场官司,从市场营销的角度来讲,他们都不是胜者。因为他们丧失了消费者的信任。这80名消费者不会再购买他们的产品,而且还会告诉更多的人不来购买。

国外汽车行业中很早就有“召回制度”。所谓汽车“召回制度”就是指汽车生产企业会自动将存在质量缺陷的汽车召回工厂进行修理或退换,即使消费者自己并没有意识到这种质量缺陷。由此可以看出国内一些汽车生产企业经营理念落后。随着我国汽车工业的发展及加入WTO之后的市场开放,汽车行业的竞争将会进一步加剧,国内汽车生产企业能否在竞争中获胜,不仅取决于资金、技术、规模,更取决于经营理念的改变。

可喜的是,国内一些大型汽车企业近年来已经逐渐认识到这个问题,很多汽车企业都相继开始实行汽车“召回制度”,企业的经营理念已逐步与国际接轨。

三、练习与讨论

1. 什么是汽车召回制度?
2. 汽车企业如果发现售出去的产品存在质量问题,应采取什么措施?
3. 国内的这家汽车生产商身上体现了什么样的营销观念?

案例三 “奔驰”营销的成功之道

一、案例介绍

德国奔驰(Benz)汽车公司在世界汽车行业独树一帜,以优质优价闻名于世。在激烈的市场竞争中,世界许多汽车制造公司削减生产,缩短工时,裁减人员,而奔驰公司不仅保持生产,而且产量还略有增加。在激烈的国际竞争中,奔驰之所以能够很好地求得生存和发展,并成为世界汽车工业的佼佼者,重要的一点就在于它以“顾客要求第一”、“广为顾客服务”为经营理念,充分认识到公司提供给顾客的产品,不仅是交通工具,还应包括汽车的质量、造型、功能、维修服务等,即以自己的产品整体来满足顾客的整体要求。正因为如此,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”。那么奔驰是如何取得如此巨大成功的呢?下面我们来看看奔驰的营销理念。

(一)“奔驰”的定位:元首驾座

在汽车行业众多的品牌中,定位观点是各不相同的。宝马车强调的是“驾驶的乐趣”,富豪强调“耐久安全”,马自达的“可靠”,绅宝(SAAB)的“飞行科技”,丰田(TOYOTA)的“跑车外

型”，菲亚持的“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”。

为了达到这一定位目的，奔驰公司一方面在产品的品质上追求精益求精，另一方面在价格定位上，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。价值定价成为奔驰公司最重要的致胜武器。无怪乎消费者为了得到身份与地位的心理满足感不惜重金。

（二）“奔驰”的质量观

奔驰汽车的质量是首屈一指的。在产品的构想、设计、研制、试制、生产、维修等环节都突出了质量标准。其措施主要有如下几个方面：

（1）不断提高职工的技术水平，造就一支技术熟练的职工队伍。奔驰公司在国内有 502 个培训中心，培训范围包括新招学徒工的基本训练、公司管理人员的培训和在职职工的专业提高。受基本训练的职工平均每年维持在 6000 人左右，另外每年约有 2 万～3 万名在职职工参加培训，以保证职工的业务水平不断提高。

（2）建立严格的质量检测制度。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，讲究精工细作，强调“质量先于数量”，要“为做得更好、最好而斗争”。为此公司建立了严格的质量检测制度，并采取了先进的检测手段。对外加工件的检查，如一箱中发现有一个不合格，就要全部退货。对公司自产的发动机要经过 42 道工序自动检验。油漆稍有划痕，也要重新返工。在整车检测上，公司除了有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。公司每年要用 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。

（3）宁缺毋滥，确保优质。为确保奔驰车的质量，公司始终严格限制产品数量。多年来，奔驰车的产量一直控制在 70 万辆左右，而不像美国、日本和法国公司逐年增加产量。

由于奔驰公司严把质量关，使公司保持着优质名牌的地位和声誉。正如该公司在广告中所宣称的那样：“如果有人发现我们的奔驰汽车发生故障，被修理车拖走，我们将赠送您奖金一万美元。”今天，奔驰汽车已在全世界的顾客心目中树立了这样的金字招牌：奔驰——优质。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五项理念的标准，缺少其中任何一项或未达标准者均被视为缺陷品。一辆奔驰车一般使用 15 年不会出大毛病，所以它能在世界汽车业市场萧条的时候，仍保持较大的销售量。

（三）“奔驰”的创新观

奔驰汽车公司自开创以来，一直坚持大胆而科学的创新，以创新求发展是该公司的一贯方针，他们不断变换车型，不断地将新的工艺技术应用到生产上。奔驰公司在创新中始终贯彻“顾客要求第一”的经营理念。顾客的要求通过计算机向生产流水线发出指令，生产流水线即可生产出符合顾客要求的产品。目前，该公司生产的车辆从一般小轿车到大型载重汽车共 160 种，计 3700 个型号。

（四）奔驰的社会营销观

奔驰的汽车产品不仅优质，而且在造车时始终抱着对社会负责的态度来造满足社会需求的汽车，充分体现了奔驰的社会责任感。

1. 造全世界最“安全”的车

据统计，每年全球因交通事故死伤的人数高达 25 万人，汽车的安全问题尤其突出。奔驰公司一向重视交通安全问题，它首创的吸收冲击式车身，SRS 安全气囊等安全设计被汽车工业

界引为标杆,并导致各汽车大厂竞相投入研究开发的行列。

翻开奔驰公司的历史,从 20 世纪 50 年代开始它就致力于安全问题的研究。1953 年奔驰公司发明的框形底盘上的承载式焊接结构使得衡量车身制造的标准朝着既美观、又安全的方向迈出了第一步。在 600 型的基础上,奔驰公司又研制出“安全客舱”:载客的内舱在发生交通事故时不会被挤瘪,承受冲击力的是发动机箱和行李箱这两个“缓冲区”,为了不让转向盘挤坏驾驶员,转向柱是套管式的,可以推拢到一起;每一部小轿车上,从车身到驾驶室部件,共有 136 个零部件是为安全服务的。

2. 造环保至上的车

尽管汽车给人们带来很多的好处,遗憾的是汽车加速了环境的污染。汽车的运行增加了城市的噪声;汽车排出的废气污染了空气……环境污染成为汽车的两大克星之一(另一个是能源危机)。行家们预言,未来的汽车是环保汽车,比如利用电能的车,石油、太阳能、煤、核能、水力、风力都可以用来发电,这就使得汽车能源不局限于某一种能源,又可部分地消除噪声与废气的污染。

奔驰公司把对环保问题的关切作为其汽车设计的重点,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。石油危机发生后,奔驰公司着力研究汽车代用能源,例如乙烷、甲烷、电子发动或混合燃料发动装置。

奔驰公司每年定期推出强化企业形象的广告,表现其对环境问题的高度关心是它的重要内容。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。

(五)“奔驰”的 CS 理念

1. 顾客满意从生产车间开始

在以消费者为中心的营销时代,顾客满意(CS)促销方兴未艾。它是指从顾客的需要出发,从产品结构、产品质量、销售方式、服务项目、服务水平等方面为顾客服务,满足顾客的各种不同的需要,使顾客完全满意。

一般的 CS 都是售后的,而奔驰公司的 CS 从生产车间就已经开始。厂里在未成型的汽车上挂有一块块的牌子,写着顾客的姓名、车辆型号、式样、色彩、规格和特殊要求等。不同色彩,不同规格,乃至在汽车里安装什么样的收录机等千差万别的要求,奔驰公司都能一一给予满足。据统计,奔驰车共有 3700 种型号。任何不同的需要都能得到满足。

顾客买奔驰车首先买到了满意的质量。

2. 服务人员和生产人员一样多

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 万人作维护和修理工作,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!如果车辆在途中发生意外故障,开车的人只要就近向维修站打个电话,维修站就会派人来修理或把车辆拉到附近不远处的维修站去修理。无处不在的售后服务,使奔驰车主绝无半点烦恼。

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