

经典
教材

中国职业经理人
汽车摩托车专业

经典营销案例剖析

中国汽车工业咨询发展公司 《中国汽车界》杂志 编

中国汽车摩托车职业经理人资格认证培训管理中心 审定
C C M C 资格汽车认证专家委员会



Die ersten Autos für Personen und Pferde mit Hochdruckmotor und Hochdruckpumpe.

Motorwagen für alle Zwecke.



人民交通出版社

China Communications Press

Zhongguo Zhiye Jingliren Qiche Motuoche Zhuanye

Jingdian Yingxiao Anli Pouxì

中国职业经理人汽车摩托车专业

经典营销案例剖析

中国汽车工业咨询发展公司

《中国汽车界》杂志

汽车摩托车职业经理人资格认证培训管理中心

CCMC 资格汽车认证专家委员会

编

审定

人民交通出版社

内 容 提 要

本书在近年众多的营销案例中选取了一些经典,由专家点评。选题的标准参考了两条主线,一是中国本土企业在强敌林立的市场环境中如何进一步提升自身的竞争力,在新的挑战中学习创新。二是跨国公司和其他境外集团如何融入中国市场,在适应中改变自己。

希望这本书可以给您一个满意的答案。

图书在版编目(CIP)数据

中国职业经理人汽车摩托车专业经典营销案例剖析/
中国汽车工业咨询发展公司,《中国汽车界》杂志编.
北京:人民交通出版社,2004.9
ISBN 7-114-05251-0

I. 中... II. ①中... ②中... III. ①汽车工业-市场营销学-案例-中国 ②摩托车-市场营销学-案例-中国 IV. F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 091056 号

书 名:中国职业经理人汽车摩托车专业经典营销案例剖析

著 作 者:中国汽车工业咨询发展公司《中国汽车界》杂志

责任编辑:白峭 翁志新

出版发行:人民交通出版社

地 址:(100011)北京市朝阳区安定门外外馆斜街 3 号

网 址:<http://www.ccpres.com.cn>

销售电话:(010)85285656,85285838,85285995

总 经 销:北京中交盛世书刊有限公司

经 销:各地新华书店

印 刷:三河市海波印务有限公司 一宝日文龙印刷有限公司

开 本:850×1168 1/32

印 张:5.875

字 数:112 千

版 次:2004 年 9 月 第 1 版

印 次:2004 年 9 月 第 1 版 第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-114-05251-0

印 数:0001-7000 册

定 价:12.00 元

(如有印刷、装订质量问题的图书由本社负责调换)

汽车经理人、汽车爱好者心仪宝典

——《中国汽车界》杂志



主情电话: 010-63325431 63480236
www.China-Motor.com.cn



引领消费潮流

品味精致生活

国际刊号: ISSN1672-8300 国内统一刊号: CN11-5240/F 邮发代号: 80-228 定价: 9.80 元

专家顾问委员会

主任委员：张小虞

副主任委员：李 伟

委 员：李 刚 贾春峰 周浩然 张兴业 胡信民
郭孔辉 杜芳慈 董 扬 苗 圩 竺延风
孙伯淮 徐家富 黄学平 李庆文 尹明善
陈光祖 贾新光 黄范章 迟起军 赵 航
何连江

编 委 会

主 编：李 清

执行主编：刘保文

执行副主编：李 力 刘 刚

执行编辑：李 军 孙冲果 白 莉 方冬馨 王银辉
敖 敦 井 旭 谢 玮

前 言

实施汽车摩托车职业经理人专业资格认证制度,建立一支高素质的汽车摩托车职业经理人队伍,是我国市场经济发展的客观需要,也是汽车摩托车行业持续、稳定发展的内在要求。

总体上讲,职业经理人必备的基本素质包括道德素质和业务素质。其中,道德素质包括敬业精神、职业素养和行为规范;业务素质包括专业技能、创新能力、执行能力、公关能力。当前,我国汽车摩托车行业职业经理人的整体结构不够合理、整体素质较低的问题还比较突出,尚不能适应整个汽车摩托车行业的发展需求。

在技术密集性强、专业关联度高的汽车摩托车行业中从业的职业经理人,不仅需要掌握包括营销、物流专业在内的相关知识,还需要掌握汽车研制开发、生产制造以及零部件物流、仓储、销售、售后服务、金融服务、品牌专卖等汽车产业链条中的相关专业知识。这就需要按照专业化、系统化的要求,提高汽车摩托车职业经理人的整体专业素质,提高整体专业服务水平。为此我们组织了有关方面的专家,编写了这套汽车摩托车职业经理人专业资格认证教程。

由于编者水平有限,书中难免会有不当之处,还请各位读者不吝指正。

编者

2004年6月

目 录

导言	1
第一章 营销战	13
案例一 丰田大打“营销战”	14
案例二 大众汽车——占领中国	18
案例三 风神“神话”	22
案例四 “奇瑞现象”	28
案例五 吉利突围	31
第二章 营销艺术	36
案例一 宝马——品牌“大腕”	36
案例二 奔驰——成就形象	62
案例三 别克赛欧上市“SHOW”	76
案例四 “菲亚特”的迟到者战略	94
案例五 大众汽车如何继续领跑	96
第三章 新营销	109
案例一 上海别克的“定制式”营销模式	109
案例二 丰田中国新战略	109
案例三 日产公司的大规模定制	115
案例四 赫兹公司的定制式服务	117
案例五 上海通用——客户中心 CRM	119

导 言

2002 年以前,汽车行业被普遍认为是将会受到 WTO 冲击最大的行业之一,人们对加入世贸组织后国产汽车的市场前景忧心忡忡。随着中国对汽车的保护政策到 2006 年将被解除,进口关税和进口配额将逐级下降,中国自己的造车之路将越走越窄;即使跨国汽车巨头在中国的合资企业,也将可能丧失现在的竞争力。因为未来全球汽车工业将形成 6(整车)+16(系统总成供应商)的竞争格局几乎成为共识,所有未能跻身其间的企业将难以生存,或者会沦为下游企业。在汽车业全球化浪潮之下,中国的汽车企业与之对抗无疑是以卵击石。

但是,在中国加入 WTO 的第一年,中国汽车市场高速增长和异常红火的表现却让人异常惊喜。中国汽车业在 2002 年取得了历史性的突破。中国汽车年产量首次突破 300 万辆大关,轿车产量首次突破 100 万辆大关,提前实现汽车工业“十五”规划中的产量目标。一批新兴的汽车企业——浙江的吉利汽车、安徽的奇瑞汽车以及沈阳的中华轿车——打破中国传统国有汽车企业认为的中小企业无法搞自主开发的陈见,硬是推出了拥有自主知识产权的产品。这不仅为中国汽车企业增加了资本积累,更使人们看到了中国国产汽车的市场潜力。在这一

风光无限的市场上,跨国公司与本土企业在竞争与合作中共同改写着中国汽车业的格局。

以差不多 20 年前的北京吉普和上海大众的成立为标志,中国汽车业迈开了对外开放的步伐。但是由于受到市场培育程度和市场开放程度的限制,在其后的时间内,中国汽车市场基本上是处在与国际接轨的初级阶段。由于政策的限制,跨国汽车巨头和主要的本土汽车企业是以合资的形式存在的,因此双方在中国市场上主要是一种“竞合”关系。对于跨国公司而言,中国市场是其全球战略布局的重要棋子,因而其策略表现为抢占市场、立足长远发展;而对于本土企业来说,与跨国公司在同一个舞台上竞争与合作的最终目的在于打造国际竞争力,获得与跨国公司平等竞争与发展的机会。

跨国汽车厂商进军中国市场,主要采取了以下策略。

策略 1:加大投资力度

由于中国市场的特殊地位和巨大潜力,国际汽车制造商都不约而同地将中国作为战略重点:一方面通过合资的方式纷纷进入中国市场,另一方面,已经进入中国市场的巨头也在不断加大投资力度。大众、通用、丰田加大投资力度,抢占市场。

策略 2:本土化

本土化似乎是每个跨国公司的必修课。

大众汽车在中国市场取得成功的原因之一,就是其

高度的本土化,有效地控制了成本。大众汽车公司起初在中国设立的 140 家合资供应商和 100 多家国外零部件企业,如今都已成为中国的汽车零部件产业的中流砥柱。2003 年 1 月 28 日,大众和一汽、上汽三方共同投资的合资变速器厂成立,使大众进一步实现本土化并降低了成本。

通用汽车也大规模投资中国汽车工业,实施本土化战略。1997 年,通用汽车与上汽集团合资成立中国汽车工业第一个先进的汽车研发设计中心——泛亚汽车设计中心。2002 年 11 月,上海通用汽车与通用汽车加拿大凯米汽车公司就出口汽油发动机签订合同,从 2003 年年底起的 5 年内,上海通用汽车分批向凯米公司出口 V6 发动机,这是中国第一次大规模向发达国家出口高档、大排量汽车的汽油发动机。

本田公司不断提高本土化程度,并将在中国的合资企业纳入全球生产体系。2002 年 7 月,日本本田公司和广州汽车集团、东风集团在京宣布,三方合资在广州出口加工区修建一座新的汽车制造工厂,这一出口基地将于 2004 年年底前开始生产本田经济型轿车,起步规模为年产 5 万辆,产品 100% 出口,主要销往欧洲和亚洲市场。通过建立出口生产基地这一新的合资生产模式,本田进一步提高了本土化的程度。

策略 3: 加快合资步伐

丰田、日产等原来一些在中国动作不大的汽车公司加快了中国的合资步伐,在中国汽车业中找到了自己的

位置。

2002 年 8 月, 一汽集团同丰田公司签订全面合作协议, 表明丰田公司在中国汽车工业重组中的角色从幕后走向台前; 10 月 8 日, 丰田在中国生产的第一辆轿车 VIOS 在天津丰田公司的总装车间下线。两大事件标志着丰田汽车公司开始实施新的中国战略, 加快了进入中国市场的步伐。

2002 年 9 月, 日产汽车与东风汽车公司签署了在中国建立全面合作伙伴关系协议。双方确立了长达 50 年的合作期限, 建设初期注册资本金为 171 亿元, 打破了中国汽车合资企业投资的最高纪录。日产汽车公司社长兼首席执行官卡洛斯·戈思表示, 日产汽车希望通过中国市场取得未来的成功。

策略 4: 品牌净化

外国巨头并没有小看中国本土汽车品牌, 相反, 他们看到了这些品牌未来的威胁, 正想尽办法要消弭之。2002 年, 东风公司与 PSA 标致雪铁龙集团合资以后, 生产的品牌都是标致和雪铁龙, 而不是在中国家喻户晓的“富康”。富康的消失表明, 跨国公司在汽车业中开始了“品牌净化”战略。

事实上, “品牌净化”是跨国公司在全球扩展市场的一个重要手段, 既可以利用品牌来整合全球生产链, 又在无形中消解了本土品牌的成长空间, 以至于后发展国家即使有朝一日掌握了先进技术, 也会发现市场早已被几个品牌所占据。

策略 5:业务外包

即使是在高端市场,客户更关心的也是著名品牌的款式、性能和售后服务,而不是实际的生产厂家。因此,跨国汽车厂商在加大投资的同时,开始尝试另一种策略,即将汽车制造外包给中国制造企业。这样全球汽车制造商将保持在中国生产的长期优势:不但能克服中国“入世”后残存的任何非关税进口壁垒(如配额和许可证限制),还能享受到廉价的劳动力、较低的运输费用及本地政府的优惠政策。全球公司在得到这些好处的同时,财务风险也要比自行生产更低。

全球汽车制造商将本地的产能与国际专业知识相结合,利用资本、品牌和技术优势,采取合资策略,实行合同制外包生产。大众在这方面就做得相当成功。大众和通用利用上海汽车工业(集团)总公司等比较成功的公司从事合同生产,这些中国公司要完全负责其产品质量,并按要求吸收利用全球合作伙伴的技术和管理人才。

策略 6:开拓进口车业务

2005 年 1 月 1 日配额取消之后,进口车出现大幅增长将是不可避免的趋势。正是看好这一市场和出于在中国市场长远发展的考虑,各大汽车巨头纷纷加快了在中国市场的进口车战略部署。

大众将过去只重视合资企业的策略调整为一边巩固合资企业,一边开始向中国出口汽车的“双管齐下”战略。其目标是希望进口车业务能够占到中国总业务的 10% ~

20%。为避免与现有合资产品形成直接竞争,大众将以进口高端产品为主。

通过建设“通用汽车世界”,通用进口车的网络构筑已全面展开。此前通用虽然早就有进口车的销售渠道,而且国内的32家经销商虽然经销通用品牌的汽车,但都没有授权。为了提供统一标准的服务,通用决定建立专卖店,以便能通过这种“正式渠道”来提高售前、售中和售后各个服务环节的整体质量,从而提高整个品牌的竞争力。通用已在大连、广州、北京等地开设了3家“通用汽车世界”,这种专卖店的形式是通用在中国的一次营销创新,它同时经营通用旗下的多个品牌:凯迪拉克、Saab和欧宝,突破了目前汽车专卖店单一品牌的模式。“通用汽车世界”的建立,是通用在中国进口车市场发展战略的重要步骤,是通用在拓展市场营销网络和服务网络进程中迈出的实质性步伐。

奔驰在经过2001年的挫折后,2002年卷土重来。在2002年6月的北京国际车展上,奔驰不甘落于宝马之后,带来了新型E级车。在带来新产品的同时,奔驰也在积极建设销售网络。2002年10月24日,一座以展示奔驰品牌形象为主旨的综合性展厅在北京隆重推出。

策略7:推出新车型

2002年是中国“入世”后的第一年,各家跨国企业都在这一年内推出酝酿已久的新车型,抢占市场:大众的两家合资企业分别推出波罗和宝来两款新车,本田推出奥德赛,丰田推出雅阁、威驰、威姿,通用也在2002年年底

推出别克君威。

面对跨国公司咄咄逼人的进攻,本土汽车厂商纷纷打出了自己的“组合拳”。

策略 1: 合资壮大实力

在跨国汽车巨头通过合资方式进入中国市场的同时,以一汽和东风为代表的国内企业也通过合资、合作的方式争取发展机会,壮大自身实力,打造国际竞争力。

通过与丰田携手,一汽拥有大众和丰田两个跨国合作伙伴。而且通过与丰田的合作,一汽不仅可以得到丰田的技术、产品和管理,从而强化一汽在天津、四川和长春生产基地的建设,一汽的现有品牌也可以利用丰田技术,提高在研发、营销等领域的水平。

2002 年 9 月 19 日,东风、日产 50 年长期合作协议签署。通过与日产联姻,新东风未来的国际竞争力可以用以下公式表示:日本汽车 + 世界级管理 + 中国市场 = 新东风的国际竞争力。

策略 2: 战略重组

除了与跨国巨头合资、合作,国内的汽车企业之间也积极进行战略重组以做强、做大。

一汽集团并购了天汽,拉开了中国汽车业大规模合资重组的序幕,随后又控股四川旅行车制造厂。

上汽集团将安徽奇瑞纳入旗下,使上汽在中档车市

场有了更多的资本；控股江苏仪征，则使上汽在南京有了新的立足点。

在客车领域，2002年11月22日，丹东曙光车桥股份有限公司以控股的方式，将辽宁黄海汽车集团收归帐下，上演了一出民营零部件配套企业“吞并”国有主机厂的好戏。

策略3：打造自主品牌

本土的大型汽车企业也注意到了跨国汽车厂商正在实施的“品牌净化”策略，也开始重新打造自己的品牌。一汽集团的红旗轿车虽然处境艰难，但是为了谋求长远的发展，也开始重新树立自己的高端品牌形象。上汽集团在卧薪尝胆多年以后，也想要重新拾回丢失的“上海”轿车品牌。2002年8月2日，上汽集团汽车工程研究院正式成立。上汽集团副总裁陈因达说：“不久的将来，上汽集团一定会有独立品牌和自主知识产权的汽车产品投放生产，实现上汽集团新的飞跃。”

浙江的吉利汽车、安徽的奇瑞汽车以及沈阳的中华轿车，打破中国传统国有汽车企业认为的中小企业无法搞自主开发的陈见，硬是推出了拥有自主知识产权的产品。在自主开发过程中，本土企业可以选取世界汽车业的一切先进技术为我所用，不一定什么都要自己来干。比如说，奇瑞汽车董事长詹夏来对“自主开发”的定义是“自己做主，请别人开发”。奇瑞有一款车，是请意大利的一家公司设计的，由台湾的福臻集团开发模具，但知识产权还是自己的。

策略 4: 接受外包

跨国汽车厂商的外包模式为中国的大厂商提供了一个绝好良机。中国的汽车制造商除了打造自主品牌外,接受外包、充当合同制造商也是一种可能的选择。事实上,中国汽车厂商已经开始积极整合,提高生产率和质量,建立全球关系。这其中的典型例子是广州本田,它能够提供全球汽车制造商所要求的生产率和产品质量,因此在市场竞争中胜出也毫不奇怪。

策略 5: 低价冲击市场

以吉利为代表的涉足汽车行业的民营企业与跨国公司竞争的主要手段是打造低价位的“过渡车”。吉利生产了中国第一款最低价位家用经济型汽车,车价只有 3~6 万元,有的车型的价格甚至不到国内同类车的一半,适合普通百姓作为“入世”购车的“过渡车型”。奇瑞 2002 年的销量超过了 5 万辆,以单一产品成功跻身于国产轿车行业前八强,其发家的取巧手段就是“二流车三流价”。

2002, 中国汽车行业重组年

2002 年,中国汽车业经历了一轮规模空前的重组浪潮。以国内三大集团为主导,中国汽车业开始了国内、国际的资源整合,奠定了未来产业竞争格局的雏形。

长期以来,短缺经济形成的“造汽车就赚钱”的神话使汽车制造厂在全国遍地开花,中国汽车制造业曾出现 113 家汽车总装厂、5000 家改装厂并存的局面。在地方