

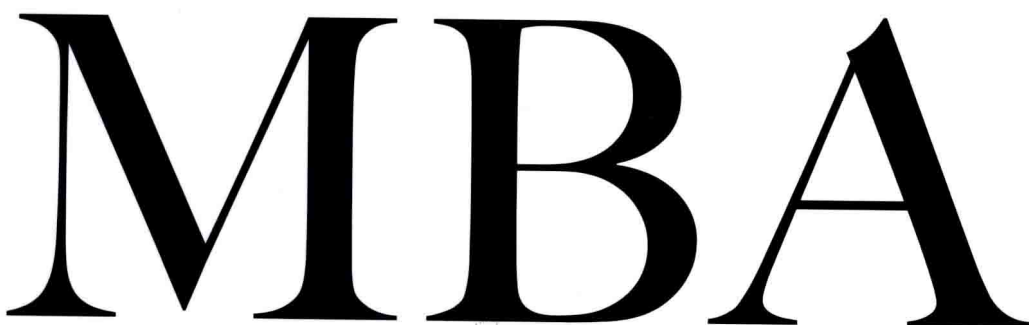
Marketing management is a business discipline which is focused on the practical application of marketing techniques and the management of a firm's marketing resources and activities. Rapidly emerging forces of globalization have led firms to market beyond the borders of their home countries, making international marketing highly significant and an integral part of a firm's marketing strategy. Marketing managers are often responsible for influencing the level, timing, and composition of customer demand accepted definition of the term. In part, this is because the role of a marketing manager can vary significantly based on a business's size, corporate culture, and industry context. For example, in a large consumer products company, the marketing man-

agement of a firm's marketing resources and activities. Rapidly emerging forces of globalization have led firms to market beyond the borders of their home countries, making international marketing highly significant and an integral part of a firm's marketing strategy. Marketing managers are often responsible for influencing the level, timing, and composition of customer demand accepted definition of the term. In part, this is because the role of a marketing manager can vary significantly based on a business's size, corporate culture, and industry context. For example, in a large consumer products company, the marketing man-

MBA经典案例集1
In a large consumer products company, the marketing man-

MBA经典案例集3
globalization have led firms to market beyond the borders of their home countries, making international marketing highly significant and an integral part of a firm's marketing strategy. Marketing managers are often responsible for influencing the level, timing, and composition of customer demand accepted definition of the term. In part, this is because the role of a marketing manager can vary significantly based on a business's size, corporate culture, and industry context. For example, in a large consumer products company, the marketing manager's role as the overall general manager of his or her assigned product

上海交通大学



经典案例集

4

上海交通大学中国企业发展研究院 主编

industry, the regulatory context may also be important to examine in detail. In competitor analysis, marketers build detailed profiles of each competitor in the market, focusing especially on their relative competitive strengths and weaknesses using SWOT analysis. Marketing managers will examine each competitor's cost structure, sources of profit, resources and competencies, competitive positioning and product differentiation, degree of vertical integration, historical responses to industry developments, and other factors. Marketing management often finds it necessary to invest in research to collect the data required to perform accurate marketing analysis. As such, they often conduct market research (alternately marketing research) to obtain this information. Marketers employ a variety of techniques to conduct market research, but some of the more common include: environmental scanning and competitive intelligence processes to help identify trends and inform the company's marketing strategy.

Depending on the industry, the regulatory context may also be important to examine in detail. In competitor analysis, marketers build detailed profiles of each competitor in the market, focusing especially on their relative competitive strengths and weaknesses using SWOT analysis. Marketing managers will examine each competitor's cost structure, sources of profit, resources and competencies, competitive capabilities, achievements and attributes that position the business into a competitive advantage, and alliances or cooperative ventures. The basic concept of a brand audit is to determine whether a business' resource strengths are competitive assets or competitive liabilities. This type of audit seeks to ensure that a business maintains a distinctive competence that allows it to build and reinforce its competitive advantage. What's more, a successful brand audit seeks to establish what a business capitalizes on best, its level of expertise, resource strengths, and strongest competitive capabilities, while aiming to identify a business position and future performance. To achieve the desired objectives, marketers typically identify one or more target customers.

Depending on the industry, the regulatory context may also be important to examine in detail. In competitor analysis, marketers build detailed profiles of each competitor in the market, focusing especially on their relative competitive strengths and weaknesses using SWOT analysis. Marketing managers will examine each competitor's cost structure, sources of profit, resources and competencies, competitive positioning and product differentiation, degree of vertical integration, historical responses to industry developments, and other factors. Marketing management often finds it necessary to invest in research to collect the data required to perform accurate marketing analysis. As such, they often conduct market research (alternately marketing research) to obtain this information. Marketers employ a variety of techniques to conduct market research, but some of the more common include: environmental scanning and competitive intelligence processes to help identify trends and inform the company's marketing strategy.

Depending on the industry, the regulatory context may also be important to examine in detail. In competitor analysis, marketers build detailed profiles of each competitor in the market, focusing especially on their relative competitive strengths and weaknesses using SWOT analysis. Marketing managers will examine each competitor's cost structure, sources of profit, resources and competencies, competitive capabilities, achievements and attributes that position the business into a competitive advantage, and alliances or cooperative ventures. The basic concept of a brand audit is to determine whether a business' resource strengths are competitive assets or competitive liabilities. This type of audit seeks to ensure that a business maintains a distinctive competence that allows it to build and reinforce its competitive advantage. What's more, a successful brand audit seeks to establish what a business capitalizes on best, its level of expertise, resource strengths, and strongest competitive capabilities, while aiming to identify a business position and future performance. To achieve the desired objectives, marketers typically identify one or more target customers.

Depending on the industry, the regulatory context may also be important to examine in detail. In competitor analysis, marketers build detailed profiles of each competitor in the market, focusing especially on their relative competitive strengths and weaknesses using SWOT analysis. Marketing managers will examine each competitor's cost structure, sources of profit, resources and competencies, competitive positioning and product differentiation, degree of vertical integration, historical responses to industry developments, and other factors. Marketing management often finds it necessary to invest in research to collect the data required to perform accurate marketing analysis. As such, they often conduct market research (alternately marketing research) to obtain this information. Marketers employ a variety of techniques to conduct market research, but some of the more common include: environmental scanning and competitive intelligence processes to help identify trends and inform the company's marketing strategy.

Depending on the industry, the regulatory context may also be important to examine in detail. In competitor analysis, marketers build detailed profiles of each competitor in the market, focusing especially on their relative competitive strengths and weaknesses using SWOT analysis. Marketing managers will examine each competitor's cost structure, sources of profit, resources and competencies, competitive positioning and product differentiation, degree of vertical integration, historical responses to industry developments, and other factors. Marketing management often finds it necessary to invest in research to collect the data required to perform accurate marketing analysis. As such, they often conduct market research (alternately marketing research) to obtain this information. Marketers employ a variety of techniques to conduct market research, but some of the more common include: environmental scanning and competitive intelligence processes to help identify trends and inform the company's marketing strategy.

上海交通大学

MBA

经典案例集

4

上海交通大学中国企业发展研究院 主编

图书在版编目(CIP)数据

上海交通大学 MBA 经典案例集. 4/上海交通大学中国企业发展研究院主编.
—上海:上海三联书店,2015.

ISBN 978-7-5426-5172-3

I. ①上… II. ①上… III. ①工商管理—研究生—教学参考资料
IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 086542 号

上海交通大学 MBA 经典案例集 4

主 编 上海交通大学中国企业发展研究院

责任编辑 钱震华

特约编辑 徐 伟

装帧设计 张新力

责任校对 童蒙志

出版发行 上海三联书店

(201199)中国上海市都市路 4855 号

<http://www.sjpc1932.com>

E-mail:shsanlian@yahoo.com.cn

印 刷 江苏常熟市东张印刷有限公司

版 次 2015 年 6 月第 1 版

印 次 2015 年 6 月第 1 次印刷

开 本 640×960 1/16

字 数 400 千字

印 张 28.5

书 号 ISBN 978-7-5426-5172-3/F·708

定 价 48.00 元

前 言

毋庸置疑,过去 10 年间中国经济的发展和中国企业的成长是全球经济生态演化画卷中浓重的色调。特别是中国企业管理在改革开放、优胜劣汰、融会贯通、辗转腾挪的一系列批判、发展和扬弃过程中,诠释出许多深刻的管理理念,演绎出许多精彩的管理实践。这些理念和实践充斥于形形色色的成败与沉浮的个例当中,既拥有世界的、普适的意味,也体现出中国的、独特的风格。我们认为,总结和提炼中国企业管理的理念和实践是一项很有意义的工作,它一方面体现了优秀管理学院和管理教育工作者的使命和责任;另一方面提供给学界和业界教学和应用领域的知识和启迪。

案例教学法,在中国可以追溯到 2500 年前的春秋末期,中国伟大的思想家、教育家孔子(公元前 551 年—公元前 479 年)开创了“启发式教学”,他不仅一贯坚持“启发式教学方法”,且形式多样,效果显著。在国外,可以追溯到古希腊和古罗马时代,希腊哲学家、教育家苏格拉底(公元前 469 年—公元前 399 年),在教学中采用“问答式”教学法。到 20 世纪初,案例教学在军事、法学和医学领域已广为使用。

管理学的案例教学法是由哈佛商学院首开先河的。1908 年,哈佛商学院成立之初就采用了管理案例教学法。1908 年,哈佛大学创立企业管理研究院,首任院长盖伊建议组织学生讨论作为课堂教学的补充。从 1909 年—1919 年,该院请管理人员到课堂提出管理中的问题,然后要求学生写出分析和建议。第二任院长华莱士·B·唐哈姆是一位由案例法培养出来的律师,他看到了在管理领域使用案例的重要性,并全力推动哈佛商学院施行案例教

学法。在他的促进之下,1920年,哈佛成立案例开发中心,次年出版了第一本案例集,由此奠定了管理教学中案例教学法的基础。

案例教学是一种具有启发性、实践性,能开发学生智力,提高学生决策能力和综合素质的新型教学方法,随着案例库的不断建设和案例教学的推广,案例将在教学中显示其强大的生命力,对管理教育的发展、教学水平的提高、学生综合素质特别是实践能力和理论水平的提升等具有明显的功效和现实与长远的意义。近几年来,管理案例教学也确实越来越引起人们的重视和兴趣,很多大学、管理学院和培训机构都试用此法,取得了较好的教学效果和学生反馈。

《上海交通大学 MBA 经典案例集》是上海交通大学中国企业发展研究院在整理上海交通大学安泰经济与管理学院历年 MBA/EMBA 学员论文及案例教学课学员作业的基础上整理编辑所得,包括了战略、财务、人力资源、运营、营销等各方面的相关案例,共计6卷。本书中的每个案例都是 MBA 学员及我院研究人员基于大量公司实践及对相关情景的深入分析基础上撰写而成,旨在提出那些重要的具有现实意义的管理问题,而这些问题并没有所谓绝对意义上的正确或错误的标准答案,仅供读者参考、借鉴。

上海交通大学中国企业发展研究院成立伊始就一直致力于案例的研究与开发,建设中国企业管理案例库,打造中国自己的案例教学资源平台,共同推动案例方法的应用与普及;促进已开发案例成果的共享;提升中国管理教育水平,实现共享、共建、共赢目的。希望本系列案例集的出版,能在某种程度上推动中国教学案例工作的发展,加强案例交流,为中国经济与管理案例教学起到抛砖引玉的作用。



记于上海交通大学董浩云楼

目 录

上海通用进入豪华车市场的环境分析	1
上海拓力有限公司战略环境分析	18
上海拓力有限公司的发展战略	27
上海紫竹科学园区有限公司发展战略环境分析	37
上海紫竹科学园区有限公司发展战略的制定与实施	51
上汽集团整车出口现状及问题	62
上汽集团的整车出口策略	72
上汽集团发展环境分析	81
上汽集团三层发展战略分析	89
上汽集团收购罗孚汽车案例	96
申银万国经纪业务战略分析案例	106
申银万国经纪业务战略实施方案	114
深圳市公园管理中心管理模式的改进	122
斯麦特公司的发展战略案例	131
特灵(中国)的竞争战略	145
腾讯 QQ 的发展战略环境分析	153
腾讯 QQ 基于价值链的发展战略	163
天通公司的变革之路	173
通用磨坊:湾仔码头发展战略	180
威侃公司创业历程	188
无锡尚德与风险投资	198
西上海集团公司发展战略的重新塑造	206
西上海集团有限公司战略环境分析	214

香港 CG 公司经营战略	222
移动运营商在价值链中的竞争——合作模式	236
小天鹅集团发展战略历程及反思	248
小天鹅集团的发展战略	259
新好耶信息技术(上海)有限公司发展战略	272
新加坡 KM 公司中国市场发展战略	282
新形势下新和成公司的发展战略(上)	292
新形势下新和成公司的发展战略(下)	304
迅达(中国)的市场战略研究	315
亚联化工的组织变革	324
烟台市与新加坡的经济合作	332
宜居经济型连锁酒店的战略环境分析	343
宜居经济型连锁酒店发展战略的制定与实施	355
M 股份公司的路在何方?	365
招商银行中小企业信贷业务的发展对策	373
中船重工七一一研究所热能中心如何转型	387
中国企业的国际化战略——以海尔、TCL 为例	396
中国外运华东海运有限公司发展战略的制定与实施	404
中国外运华东海运有限公司发展战略环境分析	416
中国移动如何迈入 3G 时代?	427
中国移动深圳分公司发展战略	435
后 记	448

上海通用进入豪华车市场的环境分析

摘 要 本案例描述并分析了中国汽车行业的发展状况,及中国豪华车的消费者情况,以期引导读者对进入中国豪华车市场的市场战略做出思考。

中国汽车行业概述

中国汽车产业发展基本概况

20 世纪已经无可争议地成为“汽车世纪”,在这一世纪迅速崛起的国家(如美国、日本、德国、韩国等)都是因为他们国内的汽车行业的快速发展而成功的。发达国家的汽车行业总产值占国民生产总值的 10%—20%左右,我国却不到 3%。

但近几年我国汽车工业已经有了飞速发展,汽车工业总产值占国民生产总值的比例不断上升,也许现在说汽车行业是我国的支柱产业还名不副实,但随着我国经济的不断高速发展以及汽车产业在国民经济中所扮演的角色越来越重要,相信今后汽车行业会成为我国的支柱产业。

中国汽车企业简介

在中国汽车工业最近 20 年的“全面发展”阶段,改革开放进一步深入,全球经济一体化日益推进,大量外国资本开始进入我国汽车领域。特别是 2001 年底,我国“入世”以后,外国资本的进入更加踊跃。

外资直接进入我国建立中外合资汽车企业,始于 20 世纪 80

年代初。中国第一家汽车合资企业是由北京汽车制造厂和美国克莱斯勒公司开办的北京吉普汽车有限公司,1984 年正式开始运营。随后又建立了三大轿车企业:德国大众汽车公司和上海汽车工业总公司共同投资成立上海大众汽车有限公司;德国大众汽车公司和一汽集团组建的一汽——大众汽车有限公司;东风汽车公司与法国雪铁龙公司共建的神龙汽车有限公司。

在建成三大合资企业期间,还出现了许多中小型企业,中国汽车工业由此形成了“三大、三小、两微”的格局。

2000 年,外商在中国投资成立了 24 家合资企业(整车 5 家、零部件 14 家、技术和销售领域 5 家),总投资额 5.1 亿美元。另据不完全统计,2001 年中外汽车合资签约企业为 17 家,外商的投资总额为 7.25 亿美元。2002 年,外企对中国汽车工业的投资力度进一步加大,大型跨国公司纷纷与中国三大集团合资合作。

中国轿车品牌格局及企业市场占有率

中国轿车品牌格局

目前中国轿车品牌的主流企业无一例外的以中外合资为经营模式。随着全球经济一体化的步伐,汽车行业之间的兼并联合、创立合资或合作企业、企业部分或全部合并、联合开发项目等层出不穷,遍及世界范围的资本重组完全改变了传统的汽车品牌体系。可以说,在全球一体化的市场中,完全没有参与资本、技术或其他国际合作的中国轿车企业已经不可能存在。

表 1 中国主流轿车企业与国际品牌合资(含技术合作)

品牌	通用	大众	戴姆勒-克 莱斯勒	福特	丰田	雷诺- 日产	标致- 雪铁龙	宝马	本田
	铃木、菲亚特		三菱、现代	马自达					
上汽	上海通用	上海							
	上海通用五菱	大众							
一汽		一汽		一汽	一汽 丰田				
		大众		马自达 海马					

(续表)

品牌	通用	大众	戴姆勒-克 莱斯勒	福特	丰田	雷诺- 日产	标致- 雪铁龙	宝马	本田
	铃木、菲亚特		三菱、现代	马自达					
东风	东风悦达起亚					东风 日产	东风 雪铁龙		东风 本田
北汽			北京吉普						
			北京现代						
华晨	金杯通用					华晨 金杯	华晨 雷诺		华晨 宝马
长安	长安铃木			长安 福特					
广汽						广州 丰田			广州 本田
其他	南京菲亚特		东南汽车						
	昌河铃木		哈飞汽车						

上海大众和一汽大众作为国内最早的轿车合资企业,凭借多年的资源积累、产能扩张和网络建设,稳固占据了国内汽车行业的领导地位,形成了产销 30 万辆以上的规模,桑塔纳、捷达、奥迪更是成为中国轿车的象征。

其次为后起之秀上海通用、天津一汽、神龙汽车、长安汽车等合资企业,加上早先进入中国市场,但因经营不善等原因未能占据领导地位的广州本田,这些企业的产销规模均在 10 万辆以上,形成了仅次于上海大众和一汽大众的国内主流品牌。其中被消费者广为熟知的品牌有上海通用旗下的别克、君威、赛欧、凯越;广州本田旗下的雅阁、飞度、奥德塞等。值得一提的是上海通用汽车有限公司是迄今为止我国最大的中美合资企业,总投资为 15.2 亿美元。自 2005 年以来,上海通用汽车有限公司已经连续 7 个月以别克旗下的各系车型,雪佛兰旗下的三款车型以及高端品牌凯迪拉克等全系车辆销售高居全国各汽车销售排行榜冠军。

而其他如上汽奇瑞、风神汽车、北京现代、一汽轿车、东风日

产、东风悦达起亚和海南马自达等轿车企业共同组成第三阵营。随着国际国内合作的进一步加快,这一阵营还将不断有新品牌的加入,并发生较大的分化。

中国汽车企业市场占有率

表 2 各轿车企业 2002—2003 年销售情况

排 序		企 业	2003 年	2002 年	增长 %
2003	2002				
1	1	上海大众	396023	301095	31.50%
2	2	一汽大众	298006	209696	42.10%
3	3	上海通用	201282	110833	81.60%
4	4	天津一汽	164622	86972	89.30%
5	7	广州本田	117130	59151	98.00%
6	5	神龙汽车	103126	85088	21.20%
7	6	长安汽车	100018	65018	53.80%
8	8	上汽奇瑞	90367	50155	80.20%
9	9	风神汽车	65108	41060	58.60%
10	—	北京现代	52128	0	—

从 2003 年度上海轿车上牌情况表和北京轿车销售排行榜来看,上海市场中排行前十位的品牌占据了 77.69% 的市场份额,总销售量的 70% 是由上海大众、一汽大众和上海通用三大厂商生产,品牌集中度高,上海品牌销售明显领先,且与其他生产企业占有的市场份额差距大。

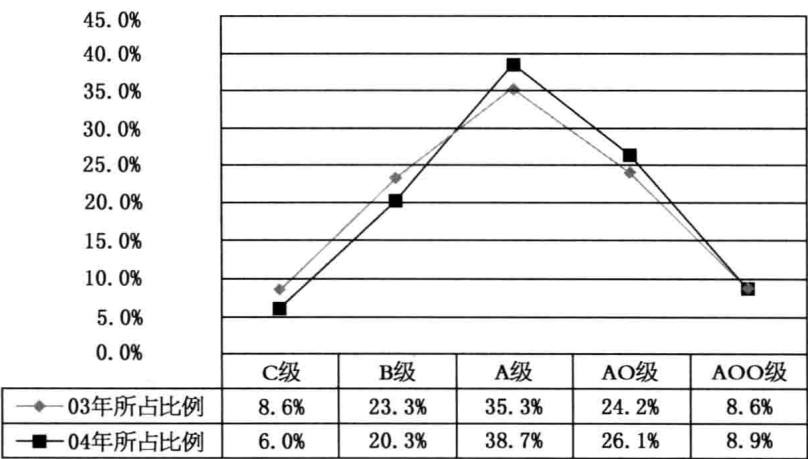
形成这些特点的主要原因是,三大厂商主要生产中高档汽车,上海人均消费水平相对较高,且普遍偏向熟悉的本地品牌。而北京市场中排行前十位的品牌占据 54.45% 的市场份额,各大品牌占据市场份额比较平均。其中既有宝来、帕萨特这样的中高档品牌,也有夏利、奇瑞之类的经济型轿车,同样这中间也存在部分地区品牌的偏好。但总的来说,从这两张排行榜中可以验证各大轿车企业的排名情况和其市场占有率。

表 3 上海和北京轿车市场占有率

上海轿车市场		北京轿车市场	
品 牌	上海市场占有率	品 牌	北京市场占有率
桑 2000	19.72%	捷 达	10.21%
君 威	13.37%	夏 利	8.51%
桑塔纳	13.14%	神龙富康	7.55%
帕萨特	11.53%	爱丽舍	6.13%
赛 欧	3.97%	宝 来	4.39%
Polo	3.78%	长安奥拓	3.81%
奥迪 A6	3.41%	帕萨特	3.79%
雅 阁	3.28%	松花江	3.62%
凯 越	2.90%	奇 瑞	3.42%
蓝 鸟	2.59%	福美来	3.02%
总 计	77.69%	总 计	54.45%

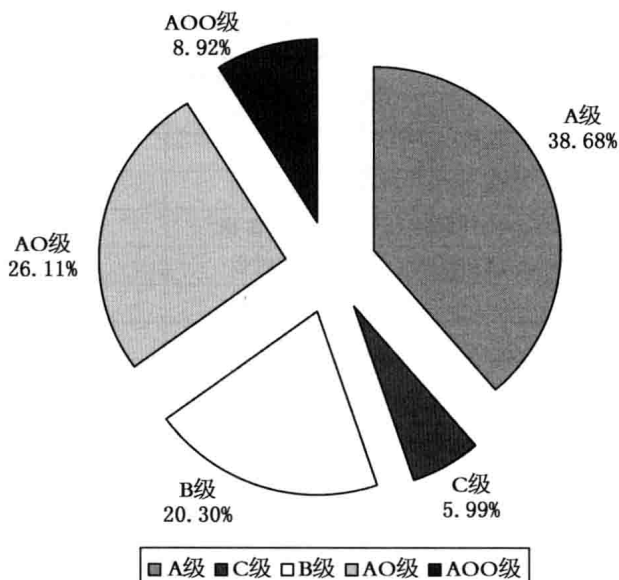
近年车市回顾

2004 年对大多数汽车厂家和经销商来说是黑暗的一年；2004 年是中国汽车行业发展的一道分水岭。根据全国乘用车市场信息联席会的统计,2004 年轿车累计生产 2,226,329 辆,同比增长 10.3%；累计销售 2,240,902 辆,同比增长 13.2%；轿车进口 11.6 万辆,同比增长 12.7%。新的量产车型成为 2004 年市场的亮点和新的价格标杆。



文献来源：东方（国际市场研究公司）

图 1 近 2 年各级别轿车销售情况



文献来源：东方（国际市场研究公司）

图2 2004年各级别轿车销售情况

从上图可以看出,2004年C级车、B级车无论销量还是市场份额都较2003年有所下降。相对2004年C级车下滑,A级车销量迅速上升,销量接近整个轿车市场40%的份额,而且随着这一级别轿车生产规模的扩大,价格可能会迅速下滑,其在轿车市场的比例会稳定在40%左右。AO级车,AOO级车较2003年来说都有所上升,但上升的幅度不大,尤其是AOO级。随着燃油税的实施日益临近,汽车消费环境的改善和此两个级别轿车价格的进一步下移,此级别的轿车将会出现爆发式增长。

2004年厂家直接降价的现象非常频繁并且贯穿全年:在记入统计的67款轿车车型中,共有41款车型厂家宣布降价,占总车型的60%,乘用车车型普遍以低于厂家指导价的价格销售,整个车市价格体系一片混乱。在近70个国产车型中,销量下降车型占到29个,同比下降31.9万辆,平均降幅高达30%。在销量上升的车型中,2003年6月份以后上市的新车有24个,实现销量61.4万辆,同比增长43.3万辆。其中伊兰特、飞度(二厢、三厢)、凯越、花冠4个品牌合计增量达到26.8万辆,与市场总增量27.1万辆基本持平。通过降价或者压库实现销量提升的20个车型总增量仅

为 15.7 万辆。

伊兰特、凯越、飞度三大新车型投产一年便成为 10 万辆规模的主力车型,这在以往是没有的,充分表明国产轿车的市场规模基础已经相当稳定。新上市的 9 万—15 万元的 A0 级和 A 级轿车,更好地满足了市场对于私人购车和家庭用车的需求。

表 4 2004 年厂家宣布正式降价的车型

	C	B	A	AO	AOO
一月			宝来	千里马,美日, 优利欧,赛欧	
二月		桑 2000	高尔夫,华 普,普桑,富 康	豪情,美日,优 利欧,派力奥, 夏利,赛马	福莱尔,路宝
三月		索纳塔,中 华	宝来	嘉年华,派力 奥,西耶那,周 末风	
四月			爱丽舍		
五月	君威				
六月		蓝鸟,帕萨 特,桑 3000	阳光,普桑, 新捷达,高 尔夫,宝来, 爱丽舍	Polo,Gol,赛马	百利
七月					
八月			福美来	夏利,派力奥, 周末风,西耶 那	
九月		索纳塔,东 方之子	伊兰特,旗 云,华普		福莱尔,奥拓
十月		奥迪 A4			
十一月	奥迪 A6, 宝马 3 系		标致 307, 富康	夏利三厢	江南奥拓,路 宝
十二月					

在总量增长 13.7% 的情况下,如此大幅度的变化调整,难怪经历两年超高增长的企业感到不适应。降价带来了利润缩水,销售不畅带来了产能过剩和资金压力。降成本的压力在这一年中迅速地传到产业链的每个环节,从零部件厂到整车厂再到经销商。

2004 年轿车市场的大幅调整有利于企业提高竞争能力。市场总量在高位上盘整,一方面使市场的实际需求得以真实体现,另一方面价格大幅下降及时地挤出了 2002 年和 2003 年连续两年爆发式增长所产生的泡沫和水分。

中国豪华车市场情况分析

中国豪华车市场状况分析

中国豪华车市场综述

只要提到中国豪华车市场,就会被奔驰、宝马、奥迪品牌名所充斥,而其他诸如劳斯莱斯、宾利、法拉利等全球知名的品牌由于是全进口,相对量也较少,曲高和寡之下,难免无人问津。中国富人当中有经济实力的大买家不少,但从普遍意义上的豪华车市场,几乎就离不开这三个品牌,当然,像沃尔沃、雷克萨斯(原名凌志)的提及率也相当之高。通过下图,先来了解一下这些豪华车在中国车市的表现:

表 5 2000—2004 年主要豪华车品牌销售情况

品牌	2000	2001	2002	2003	2004
Audi	16051	30711	34962	63531	64018
BMW	3797	5742	6677	18445 (3052)	15480 (8660)
BENZ	4800	5800	7000	9200	11500
Lexus	大于 1200	大于 1200	1600	4000	约 3000
Volvo	1000	2000	1400	2600	3000

可见,奥迪、奔驰、宝马在中国的豪华车市仍占有绝对的主导地位。2000—2003 年,奥迪作为市场先入者,在中国高档豪华车市场取得了巨大成功。随着这个市场的持续升温,在整个车市中,

豪华车的份额仅仅只有 3%，让国外的豪华车巨头看到了巨大的商机，纷纷投资建厂，希望能分一杯羹。

2003 年末，国产宝马上市；2004 年，拥有百年历史辉煌的美国凯迪拉克也登陆中国；2005，在美国豪华车销量排行榜上占据第一位的雷克萨斯也在中国的北京、上海、广州等地开设了 4S 店，而且市场预算据传已高达 8 亿之多，广告攻势更是铺天盖地；国产奔驰直到现今还是万众期待，不单单消费者在等待，各个豪华车阵营的厂商们也蓄势以待，丝毫不敢懈怠。这一切的一切称之为豪华车的“中国冲动”的背后，无非就是历年来不断增长的销售业绩和广阔前景。2003 年的中国市场是各大豪华轿车品牌丰收的季节。奥迪在 A4 上市后，继续保持了中国市场销售最好的豪华品牌纪录；宝马最昂贵的 760Li 在中国售出 962 辆，名列全球第一；尽管没有实现国产，奔驰在中国仍卖出 9200 多辆轿车，增长 33%；丰田凌志在没有实行分网专卖的情况下销售了 4000 多辆；虽然 Volvo 亚洲业务处于调整中，在中国也完成了 3000 辆的不俗业绩。

中国豪华车品牌市场行为回顾分析

表 6 近年来主要豪华车品牌市场增长率

销 量	国产轿车(K)	宝马(K)	奔驰(K)	奥迪(K)
2003 年	2020	18.445	10.95	63.531
2003 年增长率	67%	176%	33%	大于 75%
2004 年	2326.5	15.48	11.5	64.018
2004 年增长率	15.17%	-16%	5%	0.8%

1. 销量

据中国汽车工业协会统计表明，2004 年中国轿车产销分别为 231.63 万辆和 232.65 万辆，同比增长 11.99% 和 15.17%。

在 2004 年，进口奔驰销量（中国大陆）同比增长 5%，创下 11,500 辆的记录，其中 S 级的销量约占 60%。

在 2004 年，宝马的销量（中国大陆）为 15,480 辆，同比下降了 16%，其 7 系车销量最大，而国产宝马仅销售了 8661 辆（国产 3 系和 5 系共 5 个车型）。

国产奥迪在 2004 年的销量约为 6.2 万辆,与 2003 年基本持平,其中 A6 销售了 46,177 辆,A4 销量达到 15,841 辆,其低端车型销售较好。

2004 年沃尔沃在中国销售了约 3000 辆车,其中 80% 是 S80。

2. 轿车价格

价格下调是 2004 年中国轿车市场的主旋律,国产轿车全年价格平均降幅约为 15% 左右。

2004 年 10 月国产奥迪 A4 和 A6 全线产品率先降价,降幅为 2—6.5 万元人民币,随后宝马 3 系以周年优惠名义跟随降价 4—5 万元人民币。

2004 年 12 月 21 日,沃尔沃调整了 S80 和 XC90 的价格,最高降幅达 4 万元人民币。

2004 年 12 月,捷豹和路虎分别下调旗下轿车价格,降幅为 4—5 万元人民币。

2005 年 1 月,国产宝马宣布正式降价 5—10 万元人民币,降幅达到 13%—14%,降价后国产宝马价格区间为:34.8—59.8 万元人民币,当月国产宝马销售近千辆车。(2005 年,国产宝马平均每月销售约 721 辆)。

3. 渠道

截至 2004 年底,国产奥迪的经销商已超过 100 家,同时,从 2004 年 11 月开始,奥迪已开始对奥迪进口车经销商网络和国产奥迪经销商网络实施整合。

截至 2004 年底,奔驰在中国的经销商已增加到 53 家,奔驰计划在 2007 年底使其在中国的经销商网络扩展到 100 家。

截至 2004 年底,宝马经销商达到 40 家,宝马计划在 2005 年年底使其在中国的经销商网络数量扩展到 60 家。

在 2004 年,沃尔沃的经销商数量已达到 35 家,沃尔沃宣称 2005 年将继续扩大经销商网络建设。

在 2005 年 3 月 3 日,坐落于北京、上海、广州、深圳的雷克萨斯首批 6 家特许经销商宣告开业待客;据相关报道,雷克萨斯将于 2005 年斥资 8 亿人民币全面启动其在中国的品牌推广计划,而另外 8 家特许经销商也将会在 2005 年建成开业。