

⊗ 商/用/车/营/销/实/战/丛/书 ⊗

商用车 品牌营销

丁兴良 曲涛○著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



商用车营销实战丛书

商用车品牌营销

丁兴良 曲 涛 著



机械工业出版社

中国的商用车行业，自主品牌占据了绝对的市场优势，本土化市场加上本土化运作，各种营销方式已经被使用得淋漓尽致，市场竞争日趋激烈，价格战、同质化等现象充斥市场。本书就如何改善商用车市场环境，提升竞争层次，提出了行业竞争向品牌竞争的转变，结合实例剖析了商用车品牌营销的理论和方法，对现阶段我国商用车领域的生产商、经销商们有很好的指导作用。同时，本书也是商用车领域营销的第一本书。希望通过本书，能为中国商用车行业的品牌发展做出自己的贡献。

图书在版编目(CIP)数据

商用车品牌营销/丁兴良，曲涛著. —北京：机械工业出版社，2007.9

(商用车营销实战丛书)

ISBN 978-7-111-22233-0

I. 商… II. ①丁…②曲… III. 汽车—市场营销学
IV. F766

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 133304 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：夏 犇 责任校对：李 婷

封面设计：王伟光 责任印制：洪汉军

北京铭成印刷有限公司印刷

2007 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·9 印张·231 千字

0001—4000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-22233-0

定价：33.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
销售服务热线电话：(010)68326294

购书热线电话：(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：(010)88379771

封面无防伪标均为盗版

序

论品牌的“持久战”

在商用车业谈论品牌也就是这几年的事情，即使是现在，在整个商用车业，品牌意识也是相当薄弱的，这不仅是因为商用车产品在销售和使用方面的特点所致，更是由于商用车这样的一个传统行业，其相对保守和封闭的特性所决定。因此，在商用车行业谈论品牌不但需要科学的态度，更需要勇气和超前意识。

应该说，目前在商用车行业研究品牌的人士，都是在这个领域的先驱者，他们在做前无古人的事情，而他们的每个研究成果不但具有强烈的现实意义，更是在为我国商用车行业的发展做着极为有益的贡献。尽管现在研究品牌、从事品牌传播推广工作，在商用车企业内，远不如做技术、做销售那样招摇、那样炫目、那样受企业高层重视，但是这样的工作绝对是在为企业的长远发展着想，是在做企业的基础工作，如果哪个企业有这样的人才，在踏踏实实地做这项工作，并坚持着长期做下去，那绝对是这个企业之大幸。

70年前，在中国抗日战争最困难的时候、在中华民族存亡的最危急时刻，伟人毛泽东发表了惊世之作《论持久战》，伟人之所以是伟人，那是他能预知未来！毛泽东科学地预见到抗日战争将经过战略防御、战略相持和战略反攻三个阶段，驳斥了“亡国论”和“速胜论”，指出了中国人民取得抗日战争最后胜利的光辉前景。多少年来，这篇雄文在不同的时期被不同的人群阅读，并从中得到不同的启发，去解决不同的问题。《论持久战》精神之一的“积小胜为大胜，以空间换时间”甚至成

为了放之四海而皆准的真理。

做品牌也是一场“持久战”，对此我们也要摒弃两论，一论是“品牌无用论”，另一论是“品牌速成论”。持“品牌无用论”想法的人，只能说目光短浅，或者说他根本就不想在商用车行业长期做下去，和这样的人讨论品牌无疑是对牛弹琴；持“品牌速成论”想法的人，知道做品牌是有意义的，但错误地认为做品牌就是做知名度，只要肯花钱做广告，短时间内就可以做成功，持此观点的人或因为资金链断而放弃，或因为短期没有达到效果而放弃，或因广告做得太猛适得其反而放弃，总之都将是失败告终。所以做品牌并非易事，这也是一门科学，需要以科学的态度认真对待。

如今终于有人为商用车品牌建设撰写专著了，这是件令人惊讶和兴奋的事情，丁兴良先生和曲涛先生的这本针对商用车的品牌营销专著是开了商用车行业品牌研究的先河，该书从一个资深的从业人员角度，深入浅出地分析和剖析了商用车行业品牌营销的本质和实践，第一次完整地描绘了商用车行业品牌营销的全貌，具有相当高的参考价值和实战意义。当然，商用车行业的品牌建设还有其他的话题，该书未涉及的问题有待于其他有识之士继续充实和完善。

品牌建设青睐“长跑者”，从十年前开始、甚至是五年前开始做品牌建设的商用车企业，现在已经得到了品牌给予它们的帮助和力量，这些企业无一例外地成为商用车行业的佼佼者，此时，品牌的强大几乎可以作为一个商用车企业行业地位的标识。做品牌建设永远不会这时，对于已经在做的企业，希望看到它们更上一层楼；而对于没有做的企业，希望它们能以“知来者之可追”的态度迎头赶上。

短则三五年，长则八九年，品牌将成为衡量一个商用车企业好与坏、强与弱的标准，那么谁又是掉队者呢？

周 明

中国交通报汽车周刊主编，著名媒体人，资深市场研究专家

自序

在商用车行业闯荡多年，一直感觉到这个行业中缺乏一本适合本行业特点的品牌营销专业书籍。虽然在这几年中写过很多相关的文字，但是没有想到出书。非常感谢丁兴良老师能够和我合作，一起来完成商用车行业的第一本关于品牌营销的专著。

中国的商用车行业，自主品牌占据了绝对的市场优势，本土化市场加上本土化运作，各种营销方式已经被使用得淋漓尽致，市场竞争日趋激烈，价格战、同质化等现象充斥市场。如何改善市场环境，提升竞争层次？一些有识之士早在五年前就提出了行业竞争要向品牌竞争转变。多数商用车企业也非常重视企业的品牌建设和推广，但是由于各企业对品牌认识参差不齐，相关品牌理论也不健全，使得行业的整体品牌水平与行业发展不相匹配，缺乏有效的品牌战略，这正在成为整个商用车行业发展的一个瓶颈。希望通过本书，能为中国商用车行业的品牌发展做出自己的贡献。

在西方营销学理论中，品牌和营销是两个相对独立的学科，一些关于品牌的经典理论更多是在要素层面的，而企业营销更多是关注市场环境分析、竞争态势和4P(产品、价格、渠道、促销)的研究。中国营销界关于品牌营销的论述和观点很多，一些咨询公司也将品牌营销作为自己企业的专业定位，但是，这些品牌营销理论更多的是建立在以传播为核心的体系上。建立在企业战略层面的品牌营销体系是目前比较缺乏的，如何将企业品牌战略很好地融入到营销之中，整合品牌与营销进而形成新的品牌营销体系，是中国商用车行业营销理论发展的重要课题。研究品

牌营销有着非常重要的现实意义。

在完成本书之前，笔者先后完成了约二十万字的相关资料积累，同时也大量参考了其他行业中关于品牌方面的经验和理论。书的章节安排包括了品牌规划、品牌管理、品牌传播、品牌营销等。结合行业特点，本书具体介绍了在品牌建设中每个环节的方式方法和行业案例，同时本书可以作为企业品牌管理人士的参考书籍。

此外，本书还汇集了作者近年来在行业品牌建设中的一些创新理论和方法，包括品牌屋顶理论、品牌传播中的靶向力分析、品牌假象分析、价格竞争环境下的品牌分析等。这些理论和方法得到了很多业内专家的肯定，此次也编入了不同章节，供大家参考。

“工欲善其事，必先利其器”，我们要推动商用车产业不断前进，必须不断提高自己的理论水平和执行能力，希望本书能为广大商用车从业人员提供完善的理论参考。

同时感谢李会玲经理在本书的信息整合、编排及出版发行方面的帮助，没有她的大力支持，本书将难以完成。

由于本人水平有限，本书一定存在一些不足之处，希望读者谅解，并欢迎到本人博客——曲涛：客车评论(<http://keche.blog.tianya.cn/>)留言讨论。

曲 涛

2007年6月

前 言

无论是国内市场还是海外市场，“增长”成了近十年来中国商用车行业的主题。产销量的增长并没有带来行业大规模的整合，除了个别企业因为自身原因退出市场外，多数企业还在以不同方式生存和发展。行业中的强势品牌也并没有因为销售量的增长而真正强大。

和很多行业一样，中国商用车行业也是从计划经济走过来的。在计划经济时代，中国的商用车行业是完全的自主产业，那个时代是短缺经济，根本不需要什么品牌建设，只要有个商标就行了，什么样的车都有需求。但是随着改革开放时代的到来，市场经济体制也对商用车行业产生了深远的影响。以客车为例，当卖方市场向买方市场转化以及全国统一大市场形成后，客车业出现过第一次“洗牌”，大量地方性中小企业被淘汰出局，也同时有“三龙一通”这样的企业发展壮大。在这个阶段，品牌的作用逐渐显现。宇通、金龙等企业品牌也成长为全国性商用车品牌，而且一改以往中低档商用车的品牌形象，更让人扬眉吐气的是由于这些强势国内品牌的成长壮大，使得国外洋品牌的生存变得更加困难，不得不放下身架，调整产品策略。2006年中国客车品牌集体走向国门，更标志着中国客车品牌走向一个新的阶段。

回顾中国商用车品牌的发展历程，可以发现在短短的十几年间，中国商用车品牌发展经历了四个阶段：

1) 一统江山，全国统一大市场的形成。据有关部门统计中国客车行业的商标品牌有158家，其中自主品牌120个，国外品牌38个，自主品牌占品牌总数的76.9%。由于地方保护主义的存在，超过80%的

品牌只存在于区域市场，这些带有计划经济色彩的市场结构，严重地影响了中国商用车行业的市场化进程。20世纪80年代末及90年代初期，随着中国市场经济体制的建立，传统计划经济模式下的各地区性企业在市场经济的大潮中经受不住冲击，多数或是被淘汰或是在维持。只有少数企业能迎头赶上，不断壮大，在全国的统一大市场中攻城拔寨，最终形成客车行业的领导企业，当时比较有名的是亚星、黄海等。

2) 百舸争流，商用车第一集团企业形成。20世纪90年代中期，商用车市场已经完全成为买方市场，这个时候，也正是商用车企业产品创新和营销创新的开始阶段，解放、东风等货车品牌以及金龙、宇通等几家客车品牌率先成为产品和营销方面有所作为的企业，逐渐形成了领先优势。成为中国商用车企业的第一集团军。

3) 提升品牌，和进口品牌面对面竞争。20世纪90年代中后期国外商用车企业纷纷扎根中国，一大批合资合作企业相继成立，这些国外商用车企业带来了国外的先进技术和生产工艺。在这方面客车业的合资企业表现得最有代表性，由于当时国产商用车在制造工艺和设计水平方面还与这些国外品牌有一定的差距，但是国内企业技术水平的快速发展无疑让这些国外品牌感到无所适从。短短几年中，国内外强势品牌终于在70~100万这个价格区间开始了面对面的竞争。而原来由国外品牌一统天下的100万以上的商用车市场，由于受到70~100万元价格区间产品的吸引，正在快速萎缩。国外品牌的“冬天”来临了。

4) 走出国门，海外市场成为中国商用车行业的又一个发展的机会。由于中国商用车产业在劳动力成本方面的相对优势，出口海外市场早被预见，但是这一切的真正到来是在2006年。中国商用车企业厚积薄发，2006年海外大订单不断。这是中国商用车企业建立国际性品牌的时机，但是到目前为止，我们还没看到哪家企业出台过海外品牌战略。当前中国商用车行业就其发展水平来看，正处在一个上升的阶段，

品质不断提升，竞争力增强，这是走向海外的最佳时机。从战略的角度讲，商用车企业要实现从产品输出到服务输出，最终实现品牌输出。这也是实现爬升微笑曲线高度的方法，纵观世界经济发展史，很多新兴发达国家，比如日本、韩国其实都走过这样一条道路。不怕企业的起点低，就怕企业没有目标，没有战略，用小富即安的思想来开拓世界市场是注定要失败的。如果说，实现品牌输出还是很多国内商用车企业的梦想，那么实现这个梦想的路就在脚下。我们现在比以往任何时候都贴近世界。

国内市场竞争激化，海外市场有待开拓。对于中国商用车企业来讲，我们的品牌策略是否能够适应当今的市场变化，企业是否理解自己品牌的市场价值，品牌在营销中是否能起到关键的作用，这一系列问题正在成为商用车企业必须面对的课题。

随着商用车市场竞争的加剧，品牌建设已经成为很多企业加强竞争优势的战略之一。品牌是企业可持续发展的最重要资源之一。良好的品牌，可以提升企业形象，提高产品价值的人性化，增强企业及产品的竞争力。

在谈论品牌建设时，我们有必要认识一下品牌在市场营销中的作用。很多人把轿车行业的品牌理论和观点用来指导商用车的品牌建设，其实这种简单的挪用是值得商榷的。多数情况下，轿车是一种消费品，人们在选择消费用品时，可以根据自身的爱好和物质条件选择适合自己的品牌，比如成功的年轻男士可能会喜欢宝马，而家庭主妇则可能选择POLO，这里除了价格因素外，还有很重要的一个原因就是一种身份的象征，这种象征实际上就是品牌差异性带来的。但商用车产品却有很大的不同，商用车属于生产资料，说白了就是用来赚钱的工具。和轿车相比，这种目的的差异性直接导致了品牌差异性的弱化。在现实中，商用车品牌的象征意义趋于同质，品牌忠诚更是无从谈起，客户选择的惟一

标准就是能否带来更多的回报。客户在选车时，既要考虑采购成本，又要考虑服务质量；此外，经营线路的盈利潜力、市场竞争态势等也都成为重要的决策因素，客户很少会以个人的感受来选择产品，在这种情况下，品牌的作用需要重新界定。利用消费品的品牌价值观来分析商用车行业，很容易过分看重品牌价值所在——合资企业在国内所走的弯路已经很能说明问题了。但这并不是说品牌没有作用，说到底品牌是企业综合素养的体现，这在任何行业都是适用的。商用车行业的品牌作用应该主要表现在两个方面：一方面是基本的象征意义，即企业和产品素质的具体化，一个企业在产品质量、市场适应性、价格、服务等方面的优劣，最终都会被客户具体化为品牌的好坏，这和轿车品牌在荣誉和身份方面的象征意义是有所不同的；品牌的另一个作用是针对终端消费者（即乘客）的号召力，随着乘客对商用车品牌认知度的不断提高，具有良好品牌形象的商用车品牌会更有吸引力，进而实现更好的经济效益。当然品牌也有负作用，当客户对某个品牌的期望值高于实际满意度时，就会产生不满——国外品牌的企业应该在这方面吃过不少苦头。

随着市场和企业的发展，应该说国内企业在品牌建设方面也取得了较大的进步，品牌意识有了空前的提高，但我们也应看到目前企业在品牌建设中也有着一些问题。主要表现在：重广告，轻服务；重形式，轻内涵。品牌从来都不是孤立存在的，品牌是形神共生体：具体的产品和名称是品牌的形，内涵是品牌的神，形式是内涵的载体，内涵是形式的生命。很多商用车企业过于重视形式上的宣传，最终造成品牌的形式和内涵的脱节，品牌知名度提高了，但却毫无个性而言。“无为而治”，老子的这句传世名言用在品牌建设方面也许是最合适不过了——专注于企业的产品和服务，强化自身长处，而不是一味依靠广告，良好的品牌形象才可能最终形成。个别企业在品牌建设中表现出心浮气躁，急功近利。俗话说日久见人心，品牌也是一样，只有经得起时间考验的品牌才

能成为好的品牌。有些企业喜欢提出一些假大空的口号来进行所谓的“品牌提升”，但由于没有相应的系统策略支撑，最后却变成了炒作。一次失败的炒作对品牌带来的伤害要比不作为还大。

经过十几年的飞速发展，中国商用车行业取得了举世瞩目的成就。中国商用车行业在人力成本上的优势是国外企业所无法比拟的，但成本低并不意味着档次低、品质低、利润低，更不意味着品牌价值低。建立强势品牌是中国商用车行业提升自身素质，参与国际竞争的必经之路。中国商用车工业已经有了比较丰富的积累，技术含量、生产能力、服务水平等都基本达到了与国际相当的水平，但我们也不得不承认，在产品研发、强势品牌的建设等方面还处于劣势，中国有句成语：行百里者，半九十。最后十里的行程往往是最艰难的，品牌建设也是这个道理。现在国产品牌已经被广大客户接受和认同，可以说有了最广泛的群众基础，现在要做的就是认清商用车行业的发展特点，实实在在地开展全方位的营销工作。

这里有必要强调两点：第一，强势品牌背后一定会产生一个强势的企业，企业只有在产品、服务等方面形成优势，强势品牌才可能会产生。第二，品牌强势并不意味着价格强势，这是由行业特点决定的。

期待国内强势商用车品牌的出现！

作者

目 录

序

自序

前言

第一章 从价格战到品牌营销	1
第一节 反思商用车行业的营销现状	2
第二节 商用车营销面临的挑战	6
第三节 品牌与品牌营销	8
第四节 从价格战到品牌营销	15
第五节 开创中国商用车行业的品牌时代	20
第二章 商用车品牌管理	27
第一节 品牌管理的目的	28
第二节 品牌管理的步骤	35
第三节 商用车品牌的诉求	38
第四节 商用车品牌的评价体系	41
第五节 品牌再定位	44
第六节 如何提高客户的品牌忠诚度	48
第七节 商用车品牌愿景规划	54
第八节 品牌价值管理	59
第三章 如何构筑品牌体系	72

第七章 商用车营销发展的七个趋势·····	205
第一节 趋势之一——品牌营销是中国商用车长治久安的生存之道·····	206
第二节 趋势之二——从“吃、拿、卡、要、送”到“四度影响力”·····	214
第三节 趋势之三——从价格战向价值转型·····	221
第四节 趋势之四——销售管理：过程比结果更重要·····	226
第五节 趋势之五——从吃喝销售到职业顾问·····	230
第六节 趋势之六——得大客户者得天下·····	235
第七节 趋势之七——重复购买是商用车行业不变的追求·····	239
第八章 业务管理的八个流程·····	249
第一节 销售推进流程·····	250
第二节 成交管控系统·····	267

第一章

从价格战到品牌营销

价格战与品牌

价格是企业的生命线，也是企业竞争的重要手段。在激烈的市场竞争中，企业为了争夺市场份额，往往会采取价格战。然而，价格战是一把双刃剑，虽然短期内可以带来销量的增长，但长期来看，低价竞争会损害企业的品牌形象，降低企业的利润率。品牌营销则是企业通过建立和维护品牌形象，提升品牌知名度和美誉度，从而实现长期稳定的发展。品牌营销的核心在于创造独特的品牌价值，通过优质的产品和服务，赢得消费者的信任和忠诚。在品牌营销的过程中，企业需要注重品牌定位、品牌传播和品牌形象的维护，不断提升品牌的竞争力。价格战和品牌营销是企业竞争的两种不同策略，企业应根据自身的实际情况，选择合适的竞争策略，以实现企业的可持续发展。

第一节 反思商用车行业的营销现状

市场营销是企业最重要的经济活动，关系到企业的生死存亡。随着中国改革开放和市场经济环境的不断完善，中国商用车企业的营销水平得到快速的提升。在最近的 20 年中，商用车行业发生了翻天覆地的变化，虽然是汽车行业中市场份额较小的一个产业，但却能独立门户，并走出国门，成为民族汽车工业的希望所在。然而，我们必须看到由于市场化时间相对较短，市场环境并不十分规范，中国商用车产业的整体营销水平还有待提高，深入的理论和市场研究还不够，部分企业对市场营销尚未真正理解，以至于在实践的运用上经常走入误区。中国商用车企业已经走出国门，开拓海外市场，面对国外企业强有力的竞争，我们必须不断提高自己的营销水平，这是中国商用车产业能否称雄全球的关键。

结合中国商用车行业发展过程中的一些案例，我们觉得以下几个问题值得关注，这是很多企业经常犯的错误。

一、营销还是推销

对这个问题，有些企业的理解是片面，把市场营销等同于推销。事实上，营销工作应该早在产品生产之前就开始了：营销企划部门首先要确定哪里有市场，市场规模多大，有哪些细分市场，客户的偏好和购买习惯是什么；营销企划部门必须把市场需求情况以产品定义的形式反馈给研发部门，研发部门据此开发产品，产品开发过程中还要不断地进行市场确认。营销企划部门还必须为产品走向市场而设计定价和促销计划，让客户了解新产品并乐于购买。在产品售出后，还要考虑提供必要的服务，让客户满意。虽然这个过程很多企业都明白，但是在具体实施

中往往过于主观，缺乏科学决策的过程，最终变成了形式主义。由于产品开发的市场导向存在缺陷，“营销”最后还是变成了推销。这也是行业中出现价格战的深层次原因之一。

二、我们的商用车卖给谁

商用车是订单生产，但是为什么有些企业门庭冷落，而有些企业却是热火朝天？同样的客户为什么厚此薄彼？问题不在客户，而是企业不知道自己的车卖给谁。这是目标市场不明确造成的。曾经有一家规模不大的客车企业，他们基于自己的技术条件，想开发一款 10.5 米商用车用于华南某区域的短途、中短途、中途等线路的客运市场，这是一个非常好的开发计划，但却因过于理想化而失败。一般情况下，几十公里的短途市场比较喜欢用 8 米左右的商用车，一方面价格相对便宜；另一方面可以缩短发班时间，提高竞争力。而超过一百公里的线路则倾向使用 11~12 米的大型商用车，主要想法是在使用成本差距不大的情况下，希望有更大的乘载量，提高边际收益。可以想象 10.5 米商用车的定位是高不成低不就，其市场前景可想而知。目标市场策略是企业营销的核心策略，主要是通过市场细分，对影响客户需求的诸多因素进行分析，了解不同客户的具体购买要求和使用环境，从而根据自身企业的优势条件，选择为客户生产商品和提供服务。在买方市场条件下，传统的客运、旅游等市场细分程度已经不能满足客户需求，更细分的“小众市场”正在得到越来越多的重视。

三、价格战是清理市场的惟一手段

价格竞争是市场营销的重要策略，也是营销组合中最受企业重视的因素。市场营销大师菲利普·科特勒指出，在价格策略中最常见的错误是“将价格策略同其他营销组合因素分开考虑，而不是将其视为市场