



行业营销实战经典丛书

威文 邢何明 杨利强 编著

●第一流的品质●第一流的形象●

第一流的汽车营销

经典案例全接触

机械工业出版社
China Machine Press



行业营销实战精典丛书

HANGYE YENGXIAO SHIZHAN JINGDIAN CONGSHU

第一流的汽车营销

精典案例全接触

►►► 威 文 邢何明 杨利强 编著 ►►►

机 械 工 业 出 版 社

汽车行业是一个颇具魅力的行业，它造就了数不清的名牌。在我国，汽车市场也日益火爆。如何能在激烈的竞争中脱颖而出，这不仅要依靠自身的品质与实力，更重要的还在于对汽车进行有效的营销活动。如何进行汽车市场调查及预测？如何塑造富有行销力的品牌？如何进行形象设计？如何开展汽车公关活动？如何策划与运作成功的促销？如何在汽车企业导入并实施 CRM？这一系列的问题都将在书中找到答案。本书以案例的形式揭示了汽车企业“打天下”的成功经验，并通过专论进行了系统的总结与归纳。想赢得“汽车战”胜利的经营者，不可不读！

图书在版编目(CIP)数据

第一流的汽车营销：精典案例全接触/威文等编著.

—北京：机械工业出版社，2002.6

(行业营销实战精典丛书)

ISBN 7-111-10405-6

I. 第… II. 威… III. 汽车—市场营销学

IV. F724.76

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 037544 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：陈海娟

封面设计：鞠 杨 责任印制：付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2002 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

890mm × 1240mm A5 · 12.125 印张 · 295 千字

0 001—5 000 册

定价：28.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、68326677—2527

封面无防伪标均为盗版

前言

过去的 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、巴西等)都是因为他们国内的汽车行业的快速发展而获成功的。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符实，但 2010 年后汽车行业一定会是名符其实的支柱产业，从我们国家对汽车行业的投入也可以得出这一趋势。

汽车行业是资金密集，技术密集，高附加值的产业，就像一棵大树，它的根系十分庞大，几乎可以带动所有行业的发展(如冶金、机械电子、化工、城市基础建设等)。有关研究表明汽车行业的波及效益是该行业产值的 2.5 倍。卖出一辆汽车，可使国家得到利税 3 万元；汽车带动的就业比率为 1:7，即一个人在汽车工业就业，可以使七个人在相关行业获得就业。世界经济的发展表明，为了满足居民日益增长的消费需求，继家用电器普及之后，主要是提高住房水平和轿车进入家庭。轿车是高价值商品，而且在使用中不断支出费用，一辆轿车的生命周期中，所支出的使用费总和大约为轿车价格的 2~3 倍。目前世界各主要汽车生产国，汽车工业所创造的产值，约占制造业产值的 10%，并带来约 2.5 倍的波及效益，包括相关产业在内，提供就业机会，占全国就业人数的 10%~20%。

但是，我国汽车企业的竞争优势却相当薄弱，其中一个重要的瓶颈就是“营销”，营销是一个很系统的概念，从公司战略、竞争战略、市场细分、市场定位、市场开拓、价格/产品/渠道/促销/政府/公关整合营销，新观念、新手法层出不穷。本书所搜集的案例不是教学类案例，而是为了满足营销第一线经营运作需要的实战案例，并通过专论增强了对实务操作的指导意义。

为编写此书，北京威文新知管理研究中心收集和整理了很多资料，参考了大量报刊杂志和各类书籍，引用了一些学者的研究成果，其中大多数案例都已获得相关企业支持和授权，个别案例因时间仓促未能及时联系，在此一并致谢。

作者

2002年5月于友谊宾馆

CONTENTS 目 录

目 录

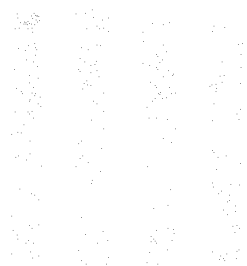
导言：“普桑”——市场常青树的秘诀	1
第1章 市场调查：汽车营销决策的利器	15
案例：别克轿车的市场调研实务	17
专论：汽车制造商如何操作市场调查	30
第2章 汽车营销战如何打	39
案例一：丰田大打“营销战”	40
案例二：大众汽车——中国汽车市场最大赢家	44
案例三：通用汽车——两头并进	47
案例四：福特汽车——不甘人后	51
案例五：戴姆勒-克莱斯勒公司的“中国”策略	53
案例六：法国标致雪铁龙——颇费周折的市场争夺	54
案例七：日本汽车公司——奋起直追	56
小档案：世界汽车角逐中国市场	61
专论一：如何赢得汽车营销战	66
专论二：中国汽车的冷思考	74
第3章 塑造富有营销力的品牌	79
案例：宝马——运作品牌的“大腕”	81
专论一：如何定位出有竞争性的卖点	103
专论二：如何塑造富有营销力的品牌识别	115
第4章 汽车形象营销白金法则	127
案例：奔驰形象独行天下	129

CONTENTS 目 录

小档案：奔驰的诞生	138
专论：企业形象的白金法则	141
第 5 章 创造汽车品牌的“常青树”	151
案例：别了，奥兹莫比尔	154
小档案：奥兹莫比尔大事记	159
专论：再定位的再青春	160
第 6 章 展现汽车公关的魅力	167
案例：别克赛欧上市“SHOW”	168
专论：系统公关才是正点	184
第 7 章 促销！促销！——提升业绩的利器	189
案例一：“野马”驰骋市场	191
案例二：奇瑞——成功促销如虎添翼	192
专论：汽车促销决策的制定	197
第 8 章 打出汽车业的服务牌	203
案例一：一汽-大众——服务让人性重新回归	204
案例二：他山之石：日本汽车的售后服务市场	214
专论：汽车服务：关键成功因素和新的利润区	218
第 9 章 走进客户心——CRM 的实施	229
案例：上海通用的 CRM 实施	230
专论：成功的 CRM 才有竞争优势	241

CONTENTS 目 录

第 10 章 无“网”不胜：汽车业的销售体系	251
案例一：广州本田汽车的“四位一体”	252
案例二：东风裕隆的全新营销体系	259
案例三：美国土星公司的汽车营销经验	265
案例四：一组我国汽车的销售模式	266
专论：除了惊险一跳还有什么	270
第 11 章 走进大规模定制的世界	277
案例一：上海别克的“定制式”营销模式	279
案例二：丰田汽车公司的大规模定制	279
案例三：日产公司的大规模定制	280
案例四：赫兹公司的定制式服务	282
专论：汽车业大规模定制的竞争范式	284
第 12 章 汽车零部件供应商的营销	303
案例一：部分汽车零部件类上市公司经营业绩解析	304
案例二：上海离合器总厂以市场为导向的产品开发	308
案例二：上海申雅密封件有限公司核心竞争力的构建	316
专论：中国汽车零部件企业参与全球竞争的策略	321
第 13 章 车到“关”前：WTO 与中国汽车营销	335
案例：奇瑞不怕人世	337
专论一：WTO 为汽车产业带来的冲击与机遇	346
专论二：从汽车价格的变化看中国入世	355
附录： 我国汽车工业发展“十五”规划	363



导言：“普桑”——市场常青树的秘诀

- 独特的营销理念
 - “普桑”的产品决策
 - “普桑”的价格决策
 - 比完价格比服务
 - 制胜在终端
-



第一流的汽车营销

在中国乃至世界汽车史上,桑塔纳可称得上是一辆奇特的轿车。这不仅在于它的外形和技术,更在于它的市场表现:16年来,桑塔纳一直保持着中国汽车市场销量最大的纪录,至今尚无明显衰退迹象,堪称世界汽车史上的奇迹。任凭车市各种“后起之秀”轮番轰炸,围困万千重,“普桑”自岿然不动,笑傲中华车坛。

随着越来越多的新车下线上市,桑塔纳遭受了越来越多的挑剔、不满、指责:车型老,价格高,厂商已赚得盆满钵满,是否该降价或停产了?可奇怪的是,2000年,桑塔纳共销售19万辆,其中“普桑”12万辆,接近60%,是神龙公司富康轿车5.2万辆销量的2倍多,也超过一汽大众捷达、奥迪11.1万辆的销量之和。2001年1~2月,桑塔纳销售37000辆,市场占有率又大幅度上升,超过40%。

“普桑”的新业绩是在老牌产品降价正酣、新车型层出不穷的市场“围剿”中取得的。进入新世纪,当“赛欧”等家用轿车紧锣密鼓地筹划批量上市之际,全国有近30种汽车产品纷纷亮出了降价的底牌,以抢占市场份额,但效果并不尽如人意。而坚守着价格阵线的“普桑”并没有像诸多业内行家预测的那样,在市场的内外夹击中溃不成军,反而在更趋激烈的角逐中焕发了青春,市场份额依然那样稳固,且呈上升趋势,因而显得备受人注目。它何以能够红火16年,且从1993年开始,年销量10万辆以上,保持着国产轿车单一车型销量最高纪录?它还能走多远,其长盛不衰的秘诀是什么?

独特的营销理念

上汽大众销售公司以市场为出发点来组织生产、经营活动,把产品设计和生产都当做销售过程的准备和一个努力理解与不断满足顾客需求的过程。

中国的轿车市场明确地划为公务、商务、出租、家用4大块。





这决定了轿车销售必须细分市场,采取区域性、条块化的营销、管理策略,以解决“生产什么”、“为谁生产”的问题。

长期以来,桑塔纳一直是公、商务车市场的首选车型。尽管近年先进的新车型不断推出,但基本都在20万元以上,对“普桑”的影响有限。出租车市场也是“普桑”主打的市场,目前全国一年就有十几万辆的新增容量。而且,随着城市形象提高的要求,出租车越来越倾向于中级车。至于家用车市场,车型外观大、适应性强、维修方便的“普桑”,也是讲究实惠的消费者的选择,耐用、实用的“普桑”在这一市场仍然有大量需求。

许多人将私人购车混同于家庭用车,其实两者是有差别的。目前,私人购车中,有机关事业单位无购车指标而以个人名义购车的;有做个体出租的;有私营企业主或自由职业者用于商务用途的;还有商务和家用兼顾的,真正把轿车纯粹作为家庭用车,只是其中的一部分。举一个例子可以证明,目前广州本田雅阁、奥迪A6等高档轿车的私人购买比例均在60%以上,显然不可能都是人们一般理解上的家庭用车。据统计,国产轿车私人购买的比例已经超过35%,但事实上真正作为家庭用车的实际比例应在20%以下。也就是说,轿车进入家庭仍处于起步阶段,轿车的主要市场仍为公、商务及出租市场。“普桑”也同样如此。

出租市场是“普桑”越来越重要的部分。据统计,目前全国出租车的保有量在90万辆左右,按照保守的年更新率15%计算,一年就有十几万辆的新增市场。由于出租车主要集中在大中城市,而随着城市形象提高的要求和老百姓乘坐要求的变化,出租车从微型面包车和微型轿车向中级轿车过渡已成为大的发展趋势。因此,“普桑”在这一市场内仍有大量的需求。

根据这样的判断,桑塔纳经销商有的放矢,加大对目标市场的拓展力度。通过对目标市场的细分,了解需求,及时反馈给上海大众。近一年多来,上海大众改进产品,连续推出了2000型时代超人、2000型自由沸点、2000型俊杰、电喷+LPG出租用车、电喷+





第一流的汽车营销

CNG 出租用车、俊秀等新车型,对症下药地投放到不同的细分市场,有效地抢占了市场空间。

上汽针对不同的细分市场,产品不同,销售策略也不同。对传统的公、商务车市场,经销商加强同各级政府的联系,做好政府采购车辆的供应工作,做好售前、售中、售后服务;对出租车市场,以灵活的价格、方便的维修服务打动出租车公司;对私车市场,则采取丰富多彩的促销办法。种种行之有效的措施,使桑塔纳的销售量节节攀升。

“普桑”的产品决策

一个有着 16 年历史的老品牌何以长盛不衰? 行家认为,正是牢牢抓住了“性能价格比”这根迎合消费心理的主线,不断推陈出新,致力于全方位提高技术、服务等品牌内涵,才成功延长了桑塔纳品牌的生命周期。

对于大多数中国家庭来说,尽管轿车正在以前所未有的速度驶进家门,但它仍然是一种持久耐用的特殊消费品。随着收入的提高和消费心理的渐趋成熟,用户购买时,必然会充分考虑产品的动力性、舒适度、安全性等各项技术性能,而不会一味贪图廉价而置自身价值于不顾。一辆安全可靠、技术性能俱佳的轿车,哪怕价格比同档次车型偏贵,消费者仍会因其物有所值而果断地掏钱购买。

首先,“普桑”在国产车中具有明显的车型优势。它在引进之前,在国外就属于 B 级车,即中级轿车。这是由其车型大小、内部尺寸、发动机大小等因素综合决定的。在同一级别及价位的国产车型中,它的内部空间是最大的,因此乘坐舒适性优势比较明显。长期以来,“普桑”都是公务用车及商务用车的首选车型,较大的乘坐空间是一个非常重要的因素。近年来,由于各大中城市为提高城市形象而提高了出租车的档次,用户对乘坐舒适的要求也不断





提高,“普桑”又在出租车市场中体现出很强的竞争优势,成为出租车型的主力品种。

其次,“普桑”具有一定的产品优势。它作为一个生产了 10 多年的成熟产品,具有很强的可靠性。对于大件消费品,经久耐用是中国人最注重的特性。如今,奔走在大街小巷的桑塔纳轿车中,使用了十年以上的比比皆是。“普桑”具有很好的可靠性,除了整车及零部件的质量比较可靠外,还表现在它的发动机对各地质量良莠不齐的汽油具有很好的适应性,以及它较高的底盘和悬架机构对好坏不一的路面条件具有良好的适应性。“普桑”的原型车为 20 世纪 80 年代中期德国大众第二代 B 级车,它的车身、发动机舱和转向柱经过优化设计,可以达到很好的被动安全性。

乍看“普桑”,其外型似乎还是多年前的老面孔,但若仔细端详,其“五脏六腑”几乎每样都经过翻新。自进入中国市场至今,“普桑”除车身外,发动机、变速箱、转向系统、制动安全系统、离合器等操控系统已屡屡改进,输注了当代最成熟的轿车技术,其内部装备已与面市之初不可同日而语。技术含量的持续丰富,使“普桑”的性能价格比大为提高,再加上维修方便、配件便宜,使得桑塔纳能够长盛不衰,在市场竞争中保持稳固地位。

“普桑”的价格决策

亚运村汽车市场的统计数字显示,桑塔纳的市场份额自 1998 年开始连年减少。从 1998 年到 2000 年,桑塔纳的市场份额从 26% 降到了 19%,2001 年 1~2 月又有所下降,降到了 16%。而且,长期占市场交易量第一的位置从去年开始被捷达取代。主要原因是捷达的技术改进步伐比“普桑”快。捷达从 2000 年 2 月开始推出两气门发动机以后,与它的五气门一起匹配普通捷达和捷达王,加上变速器的改进,车型体系和价位覆盖上比“普桑”和桑塔纳 2000 要完整,而桑塔纳一直给人一种一成不变的感觉,即使有





第一流的汽车营销

变化,也只是小改动,加上它在市场的年头这么长,销量下降是正常的。

有这样的一个事实,那就是在今年的汽车市场上,无论新车亮相还是老车改头换面,眼睛盯着的都是私人购车群体。私人购车确实正在成为汽车销售的主流,有数字显示,从1996年开始,全国私人购车份额连年超过非私人购车,今年北京市亚运村市场前两个月的私人市场份额与车市火爆的1998年持平。正因如此,汽车厂家纷纷把车型定位在家庭用车上。这些车要么以价格取胜,要么以技术见长,都是为了迎合私车消费者讲求多样化、有特色的心理。

桑塔纳最大的特点是它的通用性,适合公务、商务、出租车的使用。正所谓“成也萧何,败也萧何”。当年,桑塔纳独步车市的时候,正是国内轿车奇缺的岁月,私人轿车更是梦想。现在,国内市场上的新车几乎与世界同步,最新的车是什么样,消费者清楚。凭着十几年不变的“老脸”,桑塔纳很难吸引私人购车者的目光。

在目前国内所有的轿车品牌中,最有降价空间的当属桑塔纳。一个汽车产品生产了十多年,它的成本随着生产量的增多是逐渐降低的。如厂房、设备的折旧、零部件成本的吸收、产品的开发费用分摊等。桑塔纳的降价是一直都在进行的,它的1.8升(L)排量的车,本该定价在中级车上,但是现在它却与捷达、富康这样的1.6升(L)、1.4升(L)排量的车挤在一起,已经是降价了。

轿车是由许许多多零部件构成的,其中有些是由轿车厂自己生产的,而大部分都是从其他零部件生产厂购买的,它们也称为配套厂。一般的轿车厂,都具有冲压、焊装、油漆和总装四大工艺,有些厂自己也生产发动机、变速器等。轿车厂的成本主要由产品研发、零部件及原材料采购、厂房及设备折旧、人员费用等构成。

国产轿车尤其是一些新引进的车型中,大量使用进口的零部件,需要缴纳40%左右的关税,以及长距离运费、海关费等多





项费用，与国外跨国汽车公司的零部件采购成本相比，国产车的进口件成本至少高出 60%。此外，由于国内各轿车厂基本都不具备自我开发产品的实力，产品的引进费及部分零部件的生产许可证费也使成本大为增加。

分析轿车价格的构成后，可以看到，轿车的价格不是由轿车生产厂家能够单独决定的，市场规模的大小、政府的税费、配套工业的水平、轿车厂自身产品设计开发能力都是轿车价格的重要因素。

20 世纪 90 年代初期，“普桑”基本型 LX 的市场零售价最高曾达到 18 万元左右，黑市价甚至在 20 万元以上。1994 年，上海大众公司公布的“普桑”基本型 LX 的市场零售价为 16 万元，以后逐年降低。现在“普桑”基本型 GLi 的零售价格为 11.3 万元，降幅为 30%。如果仅从幅度来看，并不为大。其实，现在的“普桑”除了外形基本无变化之外，早已不是当初的它了。十几年来，上海大众公司对“普桑”做了大量的技术改进，较大的就有几十项，而且许多技术均为 90 年代的轿车技术。新技术、新装备的应用必然导致成本的增加，但上海大众公司一直坚持增加产品的技术含量而尽量不增加产品售价的方法，来满足用户对新技术和新装备的要求。因此，如果简单地以静态价格为衡量指标来评判“普桑”，是不符合实际情况的。

20 世纪 90 年代初期，由于国家的高关税保护，市场处于供不应求阶段，轿车作为特殊商品又实行政府定价，给轿车企业提供了一个快速积累、滚动发展的机遇。那时候，轿车的利润确实是比较高的。但同时应该看到，轿车工业早期的高利润带动了中国轿车工业的整体发展。十多年中，轿车工业从无到有，不仅仅指产品本身，还包括整个零部件国产化配套体系及售后服务体系的从无到有。这一点应该是所有关心中国轿车工业发展的人有目共睹的。

随着生产批量的逐步扩大、企业降本增效以及市场竞争日益





第一流的汽车营销

激烈等多方面因素综合作用，轿车价格逐步走低。以“普桑”为例，从1994年基本型LX的16万元降至目前基本型GLi的11.3万元，显性的价格下降为30%，再加上新技术的使用、新装备的增加等隐性的价格下降因素，实际下降幅度已超过50%，它的利润率已经降到了比较合理的水平。

降价不是解决市场问题的根本办法，在轿车企业不断降低成本并让利于用户的前提下，走提高技术含量、提高售后优惠条件和服务水平的道路，才能形成厂家、政府、用户的多赢，才能形成中国轿车工业健康发展和用户放心消费的良性循环。

比完价格比服务

市场竞争一天比一天激烈，价格战已经打疲了，拼杀正逐步向服务领域延伸。2000年，上海大众举办了以“满意多一点”为主题的上汽大众(北京)服务规范大赛。举办此活动有三个目的：一是扩大上海大众特许经销商和特约维修站的社会知名度和用户认知度，提升上海大众的品牌形象；二是让消费者了解车辆销售过程和服务过程，增加了用户的汽车消费知识，提升汽车消费意识；三是逐步完善特许经销商和特约维修站的服务规范和标准，最终是让用户满意多一点。

中国已入世，中国汽车工业最具竞争力的就是销售服务网络。举办这次大赛正是主动应对入世的一个重要表现。在用户心中他们已认可上海大众在全国的销售服务网络最密、配件最便宜、维修最方便，现在迫切需要的是通过规范动作，提高网络的整体竞争力。在开拓新客户的同时，通过“一次购车，终身服务”来追求用户的回头率。据国外有关资料显示，获取一个新客户的成本是保持一个老客户的5倍。作为拥有160万辆保有量的上海大众，自然应提升网络的服务质量来吸引用户，赢得市场。

“普桑”具有较大的售后服务优势，它提供一年时间但不限





行驶里程的质量担保，而许多国产车包括进口车只提供3万或5万公里行驶里程内的一年质量担保。这对于使用频繁、经常走长途的用户，尤其是出租车用户非常有利。“普桑”的售后服务网络遍及全国，上海大众自成立之日起，就开始在全国各地建立特约维修站，至今全国已有500家特约维修站，其中大部分已通过ISO质量认证及推行了24小时全天候服务。它的配件也随处可买，并且其纯正配件的价格也处于国产轿车的低水平。

制胜在终端

从1995年起，“普桑”从卖方市场转到了买方市场，在严峻的市场形势面前，它不得不对原来的营销观念、营销模式进行反思。

单纯的扩张型营销模式的弊端日渐显露。买方市场下商品车走势明显减缓，原先的“贷款制”销售（即由上汽销售公司担保，上汽财务公司贷款，经销商销车），由于贷款难以收回，应收账款和贷款大量增加，财务费用上升，经营风险越来越大。原来的公商务车市场，只要国家银根一紧，市场就萎缩。要提高“普桑”抗市场疲软的能力，必须开掘私人购车市场和出租租赁市场。由于多层次的层层批发，给予不同层次不同形态的经销商不同的经营费率，造成他们之间高低不一的价格，于是有的商家以低于进货价销售，使价格倒挂、竞争无序、价格混乱、市场波动。

“普桑”营销网络的弊病也日渐明显。当时的营销网络是一种典型的计划经济流通体制的多层次模式，一级向二级批发，二级向三级批发，各级批发商由于自身也销车，出于利益关系，批发商及其下级零售商之间的矛盾逐渐尖锐，甚至发展到“分崩离析”的地步。而上汽销售公司由于只直接面向一级批发商，缺乏对一级以下网点的控制，整个“普桑”营销网络处于不稳定的态势。加上市场网络几乎完全控制在各级批发商手中，各地批发商

