

10

国际车业
十大实力品牌发展战略
李一峰 著

Driving At Will

Studies on 10 International
Mighty Motor Brands'
Developing Strategies

车行天下

浙江大学出版社

品牌榜样
Mighty Brands



Driving
At Will

车行天下

国际车业十大实力品牌发展战略

浙江大学出版社
李一峰 著

图书在版编目(CIP)数据

车行天下：国际车业十大实力品牌发展战略/李一峰
著.—杭州：浙江大学出版社，2004.5

(品牌榜样/胡晓云主编)

ISBN 7-308-03631-6

I.车... II.李... III.汽车工业—工业企业管理
—研究—世界 IV.F416.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 024870 号

出版发行 浙江大学出版社
(杭州浙大路 38 号 邮政编码 310027)
(E-mail:zupress@mail.hz.zj.cn)
(网址: <http://www.zjupress.com>)

策 划 张节末
责任编辑 张节末
艺术总监 刘源春
装帧设计 朱 珺
排 版 杭州开源电脑技术有限公司
印 刷 浙江印刷集团有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 13
插 页 12
印 数 0001-5000
字 数 178 千字
版 次 2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-308-03631-6/F·491
定 价 32.00 元

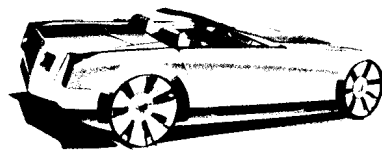


Figure 10-10
Strategic

10 International Motor Motors

Developing Strategies

前言

一、竞争格局

1. 动荡不安的全球车市

世纪之交,对汽车业而言,真有点“多灾多难”的意味。凡士通轮胎事件,使福特赶超通用汽车(文中简称GM)的良好势头被一下子“浇灭”;日元、欧元、美元之间比价一直不稳定,导致GM、丰田亏损多多;9·11事件,给处于低迷不振的全球经济又压上一个重担;几乎所有的厂家,都前赴后继地召回数量惊人的有缺陷汽车;伊拉克战争又暂时使美国经济受到巨大的压力……

这些都还只属于大环境因素的范围,行业内部也在动荡盘整。虽然GM、福特依然稳坐世界第一、二把交椅,但受经济减速的影响,销售业绩低迷乏力,市场份额下降;凡士通轮胎问题的负面影响,至今还困扰着福特;克莱斯勒与戴姆勒·奔驰虽是一家,但内部文化冲突较为严重,克莱斯勒依然只是北美地区的品牌;而以往盛产“大众车型”的大众集团决定进军豪华车市场。

与此同时,我们也看到,全球汽车市场的力量在不断凝聚,掀起资产重组、联合兼并的巨涛。以1998年德国戴姆勒·奔驰与美国克莱斯勒合并为起点,美国GM先后参股意大利菲亚特和日本富士重工;美国福特收购瑞典富豪;法国雷诺以商用车公司RVI换取瑞典沃尔沃20%的股份,并与日本日产以交叉持股方式结成战略联盟。

2. “6+3”的竞争格局

经过数年的激烈盘整,全球汽车业已基本形成“6+3”的竞争格局。

“6”是指 GM、福特、戴姆勒·克莱斯勒(文中简称为戴克)、丰田、大众、雷诺·日产(文中简称为雷日)。2000 年,这 6 家合计年产销量占世界总量的 83%! “3”是指相对独立自主的本田、PSA(标致·雪铁龙)和宝马。这 9 家公司的年产销量约占世界总量的 95%!

小车厂的生存空间不断在缩小。就“6”家中的集团而言,蒸蒸日上的丰田囊括了丰田、凌志、大发等品牌;规模相对较小的雷日,旗下品牌就容纳了雷诺、日产、大夏和三星。由此可见,全球汽车业总的竞争态势是巨型企业、跨国集团主宰市场,领导发展潮流,这是毋庸置疑的客观现象,并且将长期存在。在合并背后隐藏的强大意志,就是汽车制造业的规模经济要求。当然,另类的专业厂家仍能在夹缝中生存下来,例如跑车厂家保时捷。虽然有时也有可能发生“合而又分”的事件,例如宝马兼并路虎后转手给福特。但从全球整体看,绝不会再现汽车业早期“诸侯林立、群雄四起”的“战国时代”。

全球化也开始淡化国家汽车业概念。在美国,1998 年,克莱斯勒与戴姆勒·奔驰合并,美国人的“大三”(The Big Three,指 GM、福特和克莱斯勒)的说法由此显得不合时宜;在日本,1998 年,还有 5 个主要的、独资的日本汽车公司,可如今只剩下丰田和本田。股权的变更也影响了品牌的“国籍”,单纯的日本品牌、美国品牌早已不复存在。

3. 本地化生产的不断渗透

汽车业曾是美国 20 世纪工业成就的代表。1913 年,一批生机勃勃的汽车公司将底特律变为“汽车城”,经过持续发展,汽车业成为美国的支柱产业,“大三”成为美国经济的领头羊。

但这已是昨日辉煌。多年来,因为海外公司的“入侵”,美国汽车业经受着市场份额持续下降的痛苦。但是今天,攻击来自全方位:欧洲豪华品牌正从曾经强大的凯迪拉克和林肯身上咆哮驰过;日本厂商在有利可图的SUV领域埋头耕作;甚至曾以质低、价廉著称的现代也在提升价值链。自1995年以来,美国公司的市场份额已经失去了10%以上,而每失去一个百分点的市场份额,意味着40亿美元销量的变动!

美国《商业周刊》曾在2002年年中惊呼:今天,是外国公司振兴了美国的汽车业,并迫使美国汽车业发生一场根本性的变革。这些本土化生产的外资公司横跨美国南北。它们计划到2006年提高40%产能的雄心,直接引爆了美国汽车业由南至北,从美国公司到海外公司,从投资、就业到零部件供应等等的深刻变革。

虽然这些言论难免有些“本位主义”。美国企业又何尝不是如此。克莱斯勒的CEO曾说过:“如果每个人都在进攻,而你在防卫,你就输了。”在欧洲,GM旗下的欧宝与大众“短兵相接”,绅宝则与福特的富豪在北欧展开对抗赛;在日本,GM笼络了数家小型厂家,加上澳洲的霍顿、韩国的大宇,企图对丰田构成包围圈,争抢生机勃勃的亚洲市场。虽然有时“巨人”间也会携手共闯新生市场,例如GM和丰田展开广泛合作,但它们之间的距离越来越近,“肉搏战”时常会发生。

本地化生产加剧了品牌渗透与变迁。约瑟夫·爱泼斯坦曾在《美国学者》(1981—1982冬季号)中这样报道:敏锐的西德年轻知识分子认为,奔驰标志着一种“高级的庸俗,是专供比富利山的牙医和非洲内阁部长们乘坐的品牌”。确实,当时只有中上层阶级中最糟的一类才会买奔驰车,而这一阶层中最优秀的人士会开奥兹莫比尔、别克或者克莱斯勒,也可以是吉普或陆虎。但这种日子已经一去不复返了。传统消费群的不断老龄化,让GM忧心忡忡,顾不上傲慢与体面,连忙让当红的泰格·伍兹推销别

克新款 SUV——Rendezvous,以此抗衡日产、丰田、本田等厂家手中生机勃勃的 SUV 品牌。

总之,9 股力量盘根错节般交织在一起,就是当前全球汽车市场的现状。

二、品牌阵营

1. 纷繁多样的汽车款式

在汽车诞生的最初年代里,只有富人才买得起这种新鲜而复杂的产品,而且还要司机来专门驾驶和维修。那时或许很少有人认识到,这种机械上的奇迹将会从根本上改变这个世界。

正如我们所知,德国人可以宣称是他们发明了汽车,而法国人则给这个混合物增添了民族的色彩(偶然间也发明了汽车比赛),然而美国人才从整体上确认了轿车在社会上的地位。亨利·福特生产了一种任何人、任何时候都能驾驶到任何地方的汽车,而且来去自由。

亨利的 T 型车改变了汽车的外形,由原来的敞开式变为封闭式,使汽车的舒适性、安全性得到很大提高,并由此界定了当代汽车的基本外观。他还灵机一动,将他的“封闭式汽车”(Closed car)称为“房车”(Sedan)。其实早在汽车发明之前就有“Sedan”一词,专指欧洲贵族乘用的一种豪华马车,不仅装饰讲究,而且是封闭式的,可防风、防雨、防尘,较为安全。18 世纪,这种马车进入美国后,也只有纽约、费城等少数大城市中的富人才有资格享用。但从 T 型车开始,供普通百姓代步的汽车被统称为 Sedan。

随着汽车业的日益成熟,消费者需求的多样化发展,传统的房车逐渐变幻出 Hatchback(掀背车)、Notchback(斜背车)、Coupe(2 门单厢车,直译为古贝)、Convertible(可变换敞篷车)、RV(Recreational Vehicle,休闲车,也译为休旅车)、MPV(Multi Purpose Vehicle,多功能车)、SUV(Sports Utility Vehicle,运动型高性能车)、Off-Road 4x4(4

驱越野车)等等。

现在的车辆,从车型大小又可分成 Super-mini(超小型)、Mini(迷你型)、Small(微型)、Sub-Compact(小型,或称次紧凑型)、Compact(中型,即紧凑型)、Large(大型)、Luxury(豪华型)等。也许仅这些分类就够让人眼花缭乱了。但这还不够!仅以4驱车为例。又可细分为:正越野车(硬派4驱);越野、公路两用4驱车;城市用4驱车。正越野车例如丰田的 LC100、LX470、LC105 Prado、LC70、LC80、Surf;吉普的牧马人、切诺基;陆虎的 Range Rover、Discovery、Defender;奔驰的 G500、G320 等。它们的共同点在于专为越野设计的前后轴、悬挂系统和加大扭力的爬坡挡。正越野车还可以分出真正的硬派:丰田的 LC105、LC70、LC80;吉普的牧马人、切诺基 XJ、ZJ、WJ;陆虎的 Discovery、Defender。它们一致采用4驱非独立悬挂和硬车轴,但高速行驶稳定性就不及4轮独立设计。

如此众多的款式和型号,消费者如何才能识记、辨别?在市场的推动下,单纯的型号逐渐演化成了品牌。

2. 从制造汽车到制造品牌

汽车品牌从何时诞生?看似浅显的问题却包容着世界工业发展史的发展脉络。

追溯汽车的发展史,可以看到:目前大多数世界级的汽车品牌往往是与创始人紧密联系在一起的,例如美国的福特、别克,英国的劳斯·莱斯,法国的雪铁龙、雷诺,日本的丰田、本田,都是以创始人的名字而直接命名的;也有一些品牌的诞生完全是出于“新奇”,例如英国的美洲豹;再如宝马、绅宝,只是厂名缩写而已。无论如何,当今的品牌总能在其创业史中找到源头。但不能就此简单地认定,一个厂牌从诞生伊始就已经成为了一个品牌。

品牌的“原形”只是“商标”而已,但在商标还未被公众所广泛认可、尚未脱离物性(即它与具体的产品款式、型号之间的密切联系)之前,它很可能只是发明家标榜自

Driving At Will 车行天下

己业绩、用以自娱自乐的“称呼”。只有在一家企业完全实现了量产，只有当汽车业成为一个成熟的工业，BMW、Buick、Ford、Chrysler 才真正成为一个品牌。

但在实现大规模量产之后，简单的序列编号又开始不适应日益增多的车型款式（包括车身、底盘、引擎、排量、用途等诸多因素）。汽车业发展史中，大多数车型在诞生之初，往往只是以“A、B、C 型”或是“1、2、3 型”的排列顺序来加以简单区分。当车型、款式日益庞大，消费者开始被弄得“云里雾里”的时候，具体款式的品牌便开始出现。此时，汽车品牌开始呈现为 2 个层面：企业层面的品牌与产品层面的品牌。

量产催生出的品牌还不止这一方面。当某一个系列的车型款式广受市场欢迎，因而企业不断推出衍生车型、改进车型的时候，汽车品牌开始演进为 3 个层面：企业层面的品牌；车系层面的品牌；具体款式的品牌。这就是现代汽车业品牌的现状。

在当今以感性为消费潮流的汽车市场，3 个品牌层面的命名方式已经成了最佳销售策略。例如 2002 年 9 月上市的雷诺 Espace IV 共有 4 种型号可供选择，分别是 Authentique、Expression、Privilège 及 Initiale，并且有标准型和加长型 2 种车身形式。

当然在这里也必须说明，随着行业整合的加剧，“企业层面的品牌”逐渐提升成“集团层面的品牌”。一些品牌布局较为完整的车厂落入康采恩之后，笼罩在产品系列品牌之上的，不仅有企业品牌，还有集团品牌。例如瑞典的绅宝的 9-3、富豪的 S70 就分别笼罩在 GM 和福特的羽翼之下。集团层面的品牌对下属各个层面的品牌有深刻影响。例如欧洲人发现美洲豹的零部件和福特开始通用时，就怀疑美洲豹的品质开始下降。这就是集团层面品牌影响力的表现之一。



汽车业的品牌层次与品牌阵营

我们还可以见到, 当一个车系层面的品牌在某个地域市场发育成熟后, 在汽车康采恩手中似乎便成了可以四处张贴的“标签”。例如欧宝·可赛在中国变成了别克·赛欧, 但它在巴西却是挂着雪佛兰的牌子。这虽然让部分获知内情的消费者多少感到失望, 但却证明了: 脱离具体产品款式车系层面品牌所具有的威力。业内人士也曾有戏言: 一直不见长进的夏利 2000, 如果当初挂的是丰田 2000, 销售局面一定不会是目前这个样子。

3. 从单一车型到品牌阵营

21 世纪全球汽车市场的竞争, 在生产与销售层面将是集团化的, 但在品牌层面将是多元化的。

福特以单一的“T 型车”实现了汽车的工业化生产, 大众以“甲壳虫”实现累计产量超过 2000 万辆的骄人业绩。但这些都已经成了辉煌过去。在当今多样化的世界, 任何一家量产车厂倘若再想以单一车型打天下, 势必遭到市场的奚落; 任何一家汽车集团若想以单一品牌驰骋市场, 势必遭至消费者的冷眼。

为了吸引住那些容易在诱惑中动摇的消费者, 必须以集团军作战的形式来达成总体销量的提高。“6+3”中的

每一家集团,都已经构建起完善的“品牌阵营”。品牌阵营由集团品牌、企业品牌、车系品牌和产品品牌构成。其中,产品品牌针对消费者的特殊偏好与需求;车系品牌有着自己的市场定位与细分市场;企业品牌统领着车系品牌,并优化其间的资源配置;最高层面的集团品牌则使得各个层面的品牌达成协同、整合效应。

汽车康采恩在其发展过程中,不断吸纳成熟而有特色的企业品牌与车系品牌,考虑的基点不仅在于规模经济性,也在于充实品牌阵营。譬如宝马集团将劳斯·莱斯收归麾下。

汽车康采恩在其发展过程中,也在不断推出新的车系品牌来对应地域市场的特殊需求:面对宝马、梅塞德斯·奔驰,丰田在美国市场推出凌志;针对日本企业的进攻,GM 推出廉价的土星品牌;为了吸引年轻的美国消费者,丰田的第 3 代品牌 Scion 问世。

阵营式的品牌策略是当今的主流,巨头们都努力“把货架填满”。目前,GM 已经建立起庞大的“品牌帝国部队”:凯迪拉克(Cadillac)、别克(Buick)、雪佛兰(Chevrolet)、庞帝克(Pontiac)、土星(Saturn)、GMC、悍马(Hummer)、绅宝(Saab)、欧宝(Opel,在英国称 Vauxhall)、大宇(Daewoo)等等,如果把持股公司的品牌也统计入内,例如菲亚特(Fiat)、五十铃(Isuzu)、铃木(Suzuki)、富士(Subaru)等,再加上衍生出的产品品牌与认证品牌,那么它的品牌真的不可胜数。

4. 十大品牌阵营的确定

确定十大品牌阵营,有许多标准可以借鉴。但我始终认为,销售是衡量营销成败的最终指针。即使是为了远景目标也好,还是为了当前脱困也好,衡量一个企业、一个品牌的成败得失,终极标准就是销量和盈利。因此,本书以《财富》“全球 500 强企业排名”的最新排名为品牌筛选依据。它是以上一年销售收入为主要参数而得出的。

车行天下 Driving At Will

2002年《财富》“全球 500 强企业排名”中汽车企业排序

排名	公司名称	中文名称	总部所在地	主要业务	营业收入 (百万美元)	隶属或关联集团
3	General Motors	通用汽车	美国	汽车	177260.0	GM
5	Ford Motor	福特汽车	美国	汽车	162412.0	福特
7	DaimlerChrysler	戴克汽车	德国	汽车	136897.3	戴克
10	Toyota Motor	丰田汽车	日本	汽车	120814.4	丰田
21	Volkswagen	大众汽车	德国	汽车	79287.3	大众
41	Honda Motor	本田汽车	日本	汽车、摩托	58882.0	独立
49	Fiat	菲亚特	意大利	汽车	51944.2	GM
58	Nissan Motor	日产汽车	日本	汽车	49555.2	雷日
65	Peugeot	标致	法国	汽车	46264.1	PSA
112	BMW	宝马	德国	汽车、摩托	34443.5	宝马
125	Renault	雷诺	法国	汽车	32552.2	雷诺
133	Hyundai Motor	现代汽车	韩国	汽车	30863.6	戴克
171	Mitsubishi Motors	三菱汽车	日本	汽车	25598.0	戴克
267	Volvo	沃尔沃	瑞典	汽车	18301.3	福特、雷日
296	Mazda Motor	马自达汽车	日本	汽车	16754.3	福特
343	Man Group	曼恩集团	德国	汽车	14551.6	独立
381	Suzuki Motor	铃木汽车	日本	汽车、摩托	13342.0	GM
404	Isuzu Motors	铃木汽车	日本	汽车	12777.8	GM
462	Fuji Heavy Industries	富士重工	日本	汽车	10896.7	GM

按照集团归属,可以排序为:GM;福特;戴克;丰田;大众;雷日;PSA;本田;宝马。这 9 家排名与“6+3”格局完全吻合,与销量排名也完全一致,而且已经基本囊括了全球所有主要厂商。

此外,从列表中我们也可以见到,本田、宝马、铃木也生产摩托。其实在国际惯用的“Motor Industry”(车市)这一行业称呼中,摩托生产也是其中应有之意。况且,无论欧宝、标致、宝马等百年企业,还是本田、起亚等新生力量,都是从自行车或是摩托生产起步的。因此,本书在对“6+3”的品牌阵营展开研究中,也介绍了摩托生产与发展。在此基础上,本书最后添加了一个颇具传奇色彩的专业摩托品牌——哈雷·戴维逊(Harley Davidson,以下简称哈雷)。在 2002 年《商业周刊》“全球股票市值最大 1000 家公司”排名中,哈雷名列第 267 位,市值为 159.14 亿美元,高于雷

诺的 138.12 亿美元与标致的 136.77 亿美元。

最后需要说明的是,考虑本书是从“品牌阵营”的角度来展开论述的,因而中国市场的车市状况极少述及。这并不意味着本书不关注自己土地上日益兴旺的汽车业,而是力图为中国汽车行业发展战略的制定,提供一些国际品牌战略研究上的成果以供借鉴。

值得欣慰的是,2002 年全国轿车产销量分别为 106.24 万辆和 105.8 万辆,比 2001 年增长 52.8%和 50%,产销量首次突破百万辆,创造了 1993 年以来的最高增幅!新车型不断涌现,消费者从“饥不择食”的排队抢购,开始进入差别化选购阶段。国家经贸委还预测,2003 年中国汽车产量将达 360 万量,其中轿车为 130 万辆。荷兰国际集团(ING)预测,中国汽车业将在 2004 年成为世界五大汽车生产国之一。

与此形成鲜明对照的是,整个北美市场一片肃杀气象。报纸和电视天天播放“零利率分期付款”的广告,各家经销商纷纷推出降价措施。仅次于美国密执安州、集聚了加拿大 97%产能的加拿大安大略省,是北美第二大汽车制造中心。那边的各家车厂怨声载道。中国市场成了钢铁巨人们摆脱困境的一盏明灯。

于是,在一片高歌猛进声中,我们更应该警醒:中国不仅仅要成为制造大国,也要努力成为品牌大国!

李一峰

2003 年 11 月 8 日

于蒙特利尔 Sauvé House

liyifeng@21cn.com

目录

前 言

100 无所不在的“汽车帝国”： GM的品牌发展战略

GM的家族如此庞大,虽然已生产了无数汽车,但所有车型都以各自的品牌行销,所以在马路上看不到一辆标有 GM 品牌的车子。不过,在这个星球上,每 5 辆车就有 1 辆是 GM 制造的;而 1971 年 7 月 31 日,美国阿波罗 15 号登月舱在月球表面放下的海盗号“月球车”,正是 GM 高科技的结晶,它也是迄今月球上惟一的车子。这就是 GM——看不见,却无所不在。它的品牌阵营极为庞大,你喜欢的品牌或许都已尽入 GM 囊中。

500 开创现代汽车业文明： 福特的品牌发展战略

对美国人来说,福特汽车和它的创始人亨利·福特(Henry Ford)是这个国家的骄傲。1999 年,《财富》杂志评选出 20 世纪 4 位最杰出企业家,亨利名列其中(其余 3 位是 GM 前总裁斯隆、IBM 前总裁沃森与微软前总裁盖茨)。他并不是汽车的发明者,但却使汽车驶入千家万户。

现代汽车业文明正是从亨利创建福特公司开始的。美国前总统尼克松曾这样赞扬道：“亨利·福特代表了美国工商业的最高成绩，每个人都离不开他。”

290 艰难的三大洲同盟： 戴克的品牌发展战略

戴克的3位创始人——哥特里普·戴姆勒、卡尔·奔驰以及沃尔特·克莱斯勒，原本不可能同时出现在一家公司的历史手册中。哥特里普和卡尔几乎同时研制出了汽车，共同成为汽车的最早发明者，成为世界汽车业的“盘古”，但时至戴姆勒·奔驰公司成立，两位大师还素未谋面。远在美国的沃尔特开创的克莱斯勒公司，则是美国汽车业的第3根顶梁柱。在克莱斯勒的帮助下，三菱汽车开始称霸日本，并扶持临近的现代汽车。1998年，隔着大洋的两大派系终于走到一起，骄傲地宣布，他们将成为世界上最赚钱的汽车公司。话虽如此，迥然相异的企业文化是三大洲的版图拼合在一起时首先要填补的壕沟。

280 三大梯队构建全球阵线： 丰田的品牌发展战略

1999年3月，雷诺与日产的资本重组计划几经周折后终于发表。丰田的奥田硕会长毫不隐讳地说：“简直就像倒退了几十年。”“倒退几十年”，是指当时日本车厂从国外引进技术、开始量产汽车的时代。讥讽日产与雷诺的结合是“倒退”的奥田，在谈及丰田的前途时说：“丰田将走自己的路”。面对20世纪末世界汽车业的兼并重组浪潮，丰田泰然自若，以其特有的坚定步伐继续前进，并向船舶、航空器、航天器、信息通讯等全新领域进军。它已经牢牢占据世界汽车产量第三的位置，成为名副其实的“东方不败”。



103 崛起于第三帝国废墟： 大众的品牌发展战略

说起大众，多数人的脑海中会顿时浮现出“VW”车徽，但其实大众集团包含了以大众和奥迪为首的两大阵营。大众集团的历史，抒写了德国赛车历年的征程与小型车厂创业的艰辛，融会了萨克森王国工业的兴旺发达与第三帝国的骄横跋扈的历史，也包容了经济耐用的“甲壳虫”那一波三折的成长故事与豪华赛车奥迪的数次变迁历程。以生产经济型汽车出名的大众集团，在利润率的驱使下，如今正以 VW 和 Audi 为两杆大旗，率部向豪华车市场进军。

125 旌旗挥舞的欧亚联盟： 雷日的品牌发展战略

雷诺是法国第二大汽车公司，跻身于法国最大的工商业垄断集团和世界十大汽车公司之中。它还涉足引擎、农业机械、自动化设备、机床、电子业、塑料橡胶业。1934年正式成立的日产汽车，素以生产自动化和研发技术享誉世界汽车业，在日本，还有“科技的日产，销售的丰田”一说。它在日本的座间工厂(Zama Plant)生产自动化率高达97%！20世纪，雷诺和日产各自以超凡的技术、不懈的努力及丰富的发展史而引人注目。如今，携手并肩的雷日集团已做好充分的准备，以同样的炽热和活力，接受新世纪的挑战。

