

# 一汽—大众销售公司采用整合营销传播的战略线索研究 (Research on Clues of Faw-VolksWagen Marketing Company Adopting Integrated Marketing Communications)

李秀伟

## 摘 要

长期以来，一汽—大众销售公司在产品开发、生产制造等各方面不断推陈出新，以增加产品技术含量，满足消费者多样化、高标准的需求；在市场方面，立足于国内市场，同时积极开拓国际市场，不断地加快营销机制变革，营销战略转变；在研发与人力资源方面，一汽集团汽车研究所有相对较强的独立开发设计能力，具有较先进的科研设备和国内优秀的科研技术人才；在经营与政策方面，也得到了国家的大力扶植。与此同时，一汽—大众销售公司还存在着不少问题。主要是体制和机制尚不适应国际市场竞争和跨国经营发展的需要；经济规模和资本实力与世界大型汽车生产商还有很大的差距；研发力量较为薄弱；生产成本居高不下；营销方式与服务理念落后等。

基于以上分析，本研究认为将整合营销传播理论作为一汽—大众销售公司今后发展的战略武器至关重要。本研究提出了一汽—大众销售公司的整合营销传播战略应用模式。主要包括传播策略、品牌策略和服务策略。传播策略包括将服务传播提高到品牌传播的战略高度和以优异的服务承诺来提高品牌忠诚度。品牌策略包括对细分市场精准定位、实施多品牌策略和尽力拥有自主知识产权的独立品牌。服务策略包括实施顾客满意的服务战略、提高顾客让渡价值战略、以产品赢得服务战略和加强服务质量管理。通过以上基本战略的实施，清晰地描绘出一汽—大众销售公司的战略线索，以期为一汽—大众销售公司今后的发展有所裨益。

**关键词：**汽车工业企业 一汽—大众销售公司 整合营销传播 竞争战略

## **Abstract**

For a long time, the Faw-VolksWagen Marketing Company is weeding out the old and bringing forth the new constantly on different fields, such as product development, manufacturing, etc., in order to increase the technological content of products, meet consumer's diversification, high-standard demand. From market, base on the domestic market, explore world market actively at the same time, accelerate the marketing mechanism to improve constantly, marketing strategic change. In research and develop with the human resources, the automobile of the Faw-VolksWagen Marketing Company studies all relatively strong independent development designed capacity, have more advanced scientific research equipment and domestic and outstanding scientific research technician. In dealing in the policy, have got the fostering energetically of the country too. Meanwhile, the Faw-VolksWagen Marketing Company still have many problems. It is mainly that system and mechanism do not still meet the international market competition and transnational need of managing development. Economic scale, capital strength and large-scale automobile manufacturer of world have very great disparity. Research and development strength is comparatively weak. The production cost remains high, marketing channel and service etc...

Base on the above analysis, this research shows that regards it as the Faw-VolksWagen Marketing Company to combine the Integrated marketing communications theory. The strategic arms that the masses will develop in the future are essential. Originally research and propose the Faw-VolksWagen Marketing Company merger marketing propagates strategy and uses the mode. Include propagating the tactics, brand tactics and service tactics mainly. Travel tactics and include serving and propagating and bring up to the strategic height that the brand spreads and improve the loyalty of brands with the excellent service promise. The tactics of the brand include making a reservation, implementing many brand tactics and doing the best to have independent brand of the independent intellectual property right perfectly in subdividing the market. Serve tactics and include implementing customer's satisfactory service strategy, improving the customer and amortizes value strategy, gains service strategy and strengthens and serves quality control with the products. Through the implementation of

the above basic strategy, depict the Faw-VolksWagen Marketing Company's strategic clues, regard one as the Faw-VolksWagen Marketing Company development in the future is beneficial.

**Keywords: Automobile Corporation, Faw-VolksWagen, Integrated Marketing Communication, Competitive Strategy**

## 第一章 相关理论的回顾

### 第一节 IMC 理论回顾

#### 一、IMC 理论的演进历程

IMC 的营销思想是随着营销发展史的发展,在传统营销理论基础上建立起来的。它吸收了许多其它学科的相关思想理论及方法,在环境因素和创新意识的驱动下,形成了其立论基础 4Cs 的经营思想,并通过有效的价值分析方法及系统思考的方式逐渐发展为全新的 IMC 理论体系。

IMC 理论包含的内容比较多,对于该理论的回顾是一项巨大的工程。鉴于作者精力有限。本研究将思路简单概括为图 1-1 所示内容,即在市场营销理念的演进的主线下,对于 IMC 经营思想的发展可以从四个方面进行回顾和探讨。

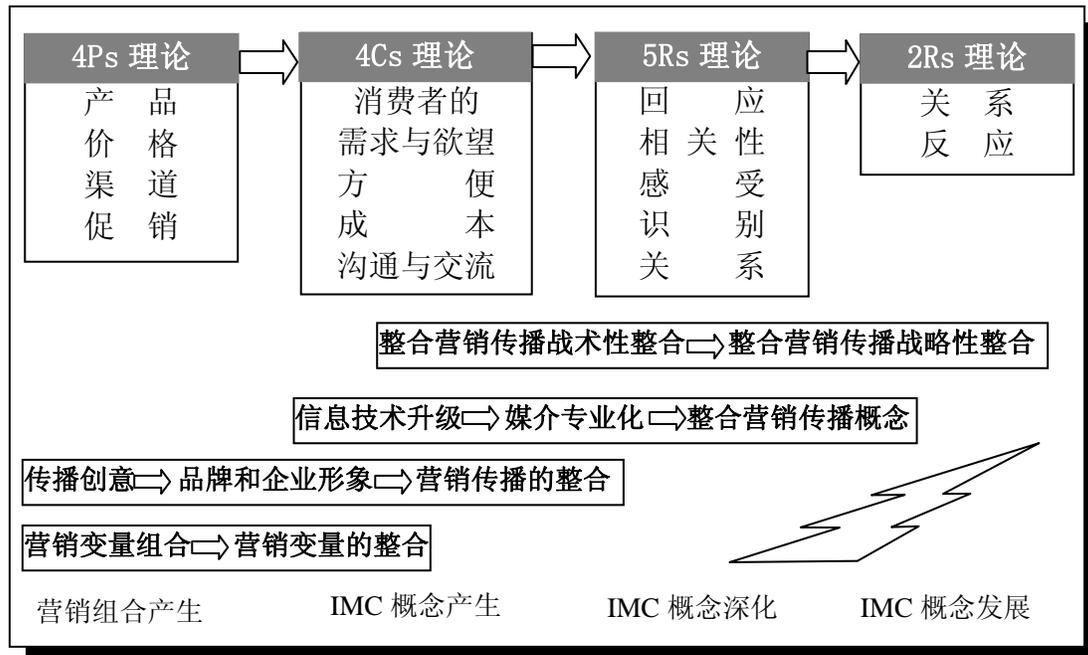


图1-1 IMC营销理念的演进示意图

资料来源：根据申光龙、袁斌、吴新宇，“中国医药保健卫生企业采用整合营销传播的战略线索”，《南开管理评论》，2002年第3期，第63页。（作者有改动）

### （一）从营销变量组合到对营销变量的整合

1950年美国著名学者尼尔·鲍顿(Neil Borden)提出的“市场营销组合”的概念，那时他已就营销中各种要素组合的重要性提出了自己的论述。虽然当时“组合”的概念还只是一种静态意义上的、机械式的结合，但其思想的火花已成为IMC思想的亮点，“市场营销组合”的概念也成为了IMC的雏形。<sup>[1]</sup>

1960年密西根大学教授杰罗姆·麦卡锡提出4Ps理论。4Ps理论简化了营销组合要素并使之便于记忆和传播，从4Ps理论开始，营销要素组合及其实践成为营销方法研究的重点。

随着营销理论和营销实践的发展，人们逐渐认识到对营销策略性工具进行组合运用的实效性，但策略性工具的组合运用终究是战术性的而不是战略性的，企业很

<sup>[1]</sup> 王方华等著，《整合营销》，山西经济出版社，1998年，第11~14页（作者归纳总结）。

难从策略性变量运用的结果看出决定企业营销成败的关键变量。20 世纪 70 年代中后期，为解决企业战略性营销问题，菲利普·科特勒提出“大营销”概念并将公共关系和政治作为两个中观变量；之后，科特勒(Philip Kotler)提出战略性营销管理构架并将探察(Probing)、分割(Partitioning)、优先(Prioriting)、定位(Positioning)作为战略性 4Ps。

营销策略性变量和营销战略性变量的理论演进和实践运用过程中，营销规划和营销传播将战略性 4Ps 与策略性 4Ps 及其它营销变量按照有效合理的方式组合起来，而这种对各种营销要素的组合运用，在改变企业与市场对话的路径和方式的同时带来了更高的营销效率，因此可以将营销变量的组合运用看成是整合营销传播理论对各种营销可控变量进行整合的思想萌芽，也就是说，营销要素组合理论及其发展是形成整合营销传播理论最为基础的理论。

## (二) 从传播创意、品牌和企业形象到对营销传播的整合

20 世纪 50 年代初雷斯提出 USP(Unique Sales Proposition)理论，以“独特的销售主张”向消费者灌输产品的独特性并以此推动产品的销售。USP 是向消费者传播的独特产品信息，尽管 USP 没有提出用什么方法及其组合进行消费者灌输，但 USP 首先提出了传播创意。USP 理论的应用在 50 年代末 60 年代初随着替代产品和仿冒产品竞争的增多而逐步减小了它的效力。

随着 USP 对产品销售推动力的减小，60 年代大卫·奥格威提出“品牌形象理论”。品牌形象理论认为：在产品差异性变小，产品功能利益点越来越小的情况下，消费者购买产品时看重的是实质性利益与心理利益之和，而形象化的品牌即产品品牌形象会给消费者带来的较大的心理利益，由此形成品牌形象对销售的推动力。品牌形象理论在提出品牌形象重要性的同时强调品牌形象的塑造在于一致的品牌传播行为，也就是说，已经提出了营销传播的一致性问题。

1969 年艾·里斯和屈特(Al Rise & Jack Trout)提出定位论(Positioning)，认为在产品同质化、相似化的背景下，企业营销成败的关键是从传播对象即消费者的角度出

发，由外向内使产品和品牌在消费者心目中占据一个有利位置，一旦产品和品牌占据了这一个有利位置，企业就创造了品牌在消费者心理的差异，创造了品牌的个性化差异，也就意味着企业或其品牌得到了消费者的认同并且可以有效地解决企业销售问题。20世纪80年代以来广泛盛行的企业形象系统(Corporate Image System: CIS)理论及其实践将传播目标从品牌形象扩展到企业形象，认为企业形象的建立要比单纯建立品牌形象更为重要；CI理论比较于品牌形象论、定位论更加强调传播的力量及统一传播内容、统一传播行为的重要性。

定位论是科特勒提出营销战略框架的基石之一；从营销方法论而言，定位论又是对品牌形象论在方法上的完善，因为品牌形象不仅应该是差异化和个性化的，而且品牌形象的塑造从品牌定位开始并贯穿于企业品牌传播行为的全过程；从营销传播论而言，定位论本身就意味着企业应围绕自己的定位来进行传播活动，通过“统一的形象、统一的声音”来实现和强化产品及其品牌的定位。因此，定位论不仅以更大的创意提供了新的思路和方法，而且成为整个营销活动的战略制高点，是决定诸多策略的出发点和依据。由此可以看出：在USP创意、品牌形象塑造、企业及其产品定位、企业CI理论的运用及发展过程中，逐步形成了“统一内容、统一行为、统一方法、统一传播”的营销传播思想，这是形成整合营销传播理论的另一个实践积累和理论基础。<sup>[1]</sup>

### （三）从信息技术升级与媒介专业化到提出整合营销传播概念

20世纪80年代开始，信息技术和传播媒介的发展改变着企业与消费者沟通的方法，媒介细分和媒体的更加专业化使企业在营销组合、传播创意与媒体选择上面对一个难题：何种传播组合才可能在有限的营销预算范围达到对细分市场的有效传播？

营销理论界提出“传播合作效应”的定义，进而由“传播合作效应”概念发展到“整合营销传播”这一概念。20世纪80年代，整合营销传播理论研究的重点在

---

<sup>[1]</sup> 屈凡军著，“论整合营销传播理论及其演变”，中国营销传播网，<http://www.emkt.com.cn>，2002年5月14日。

于对这一理论进行描述和定义，并把整合营销传播放在企业营销战术的角度上去研究，研究的出发点是站在企业的角度上来考虑：整合营销是企业协调和管理营销传播(广告、销售推广、公共关系、人员销售和直接营销)的一种方法，通过这种方法能够保持企业信息一致。

最初的协调和管理传播活动的战术性的整合营销传播，以统一传播计划为基础，以协调各个产品、分部、地区及市场的具体营销活动为过程，以“一种形象，一个声音”作为目标。因此，此时的整合营销传播更多地是对促销活动、营销传播的统一管理，企业希望通过统一管理(整合)以上各种活动，使企业能够在传媒多样化的时代获得最大的传播协同效应。营销实践一直将有效地组织营销变量与有效地进行营销传播作为营销的两个重点。形成整合营销传播概念以前，对营销变量的组合与营销传播组合是没有得到有机统一的，即当时的传播是狭义的、单纯的、仅对大众媒介而言的传播，营销者并没有将营销组织过程、由诸个营销变量转化的市场行为作为营销传播的一部分。因此最初的战术性的整合营销传播的最大贡献就在于：它提出了整个营销过程即传播的思想，而这一思想不仅改变了营销传播方式，而更为重要的是它在改变营销组织方式的同时改变着营销管理架构，改变了企业与市场的沟通机制与对话方式。

#### (四) 整合营销传播从战术性整合发展到战略性整合

进入 20 世纪 90 年代后，随着众多企业对整合营销传播实践的不断深入，逐步形成许多关于整合营销传播的清晰概念与认识。AGORA 公司作为 APQC 研究的主题专家提出：整合营销传播是一个业务战略过程，它用于计划、制定、执行和评估可衡量的、协调一致的、有说服力的品牌传播方案；它以消费者、顾客、潜在顾客以及其他内部和外部的相关目标为受众(APQC 标杆研究，1997)。同期，许多研究机构也提出了关于整合营销是一个战略性管理过程的研究结果，并在很大程度上推动着整合营销传播实践的发展。<sup>[1]</sup>

在媒介复杂多样化的时代，营销和传播是紧密结合的两个部分，整合营销传播

---

<sup>[1]</sup> 神雕数据库营销网，“整合营销传播实践”，2005 年 5 月 10 日，  
[http://www.great2008.com/sjky2\\_1210.htm](http://www.great2008.com/sjky2_1210.htm)。

理论由战术性管理工具发展成为战略性管理模式。

随着整合营销传播理论的发展,逐渐产生了一种更成熟、更全面、更彻底观点,即将“利害关系者”概念引入整合营销传播理论的研究体系。汤姆·邓肯(Thomas Duncan)在将“利害关系者”概念引入整合营销传播研究时认为:整合营销传播指企业或品牌通过发展与协调战略传播活动,使自己借助各种媒介或其他接触方式与员工、顾客、投资者、普通公众等关系利益人建立建设性的关系,从而建立和加强他们之间的互利关系的过程。显然,“把消费者视为现行关系中的伙伴,以他们作为参照对象来理解整个传播体系的重要性并接受他们与企业或品牌保持联系的多种方法”是站在消费者角度考虑企业的营销与传播问题,当整合从企业的角度发展到消费者(即市场)的角度时,整合的重要性及过程都得到了改变。<sup>[2]</sup>

营销理论与实践的发展过程始终围绕着企业的商业过程,从关心产品销售到关心消费者需求,从策略工具组合到企业营销的战略化组织,从一般的促销组合到传播的整合再到今天的整合营销传播,一直变化的是企业与市场(消费者)对话的方式方法,而目标——企业赢利与发展始终是不变的;不管是产品的 USP 还是企业形象或者是品牌,只是作为一定时期的对话形式。无论整合营销传播的具体过程如何,整合营销传播仍然以品牌作为对话的目标,只不过它改变了传统营销中企业与消费者沟通与对话的方式。

随着企业管理工具的演变与进化,如 CRM、DBM、RBM、CALs、电子商务等不断产生。针对这些问题,IMC 理论的创始者 Schultz 在 2000 年提出了 5R's 框架:回应(Responsiveness)、相关性(Relevance)、感受(Receptivity)、识别(Recognition)、关系(Relationship)营销新理论,阐述一个全新的营销五要素。作者相信随着时间的推移,IMC 理论一定会不断的完善和发展。

## 二、IMC 定义及内涵

随着环境的不断变化发展以及科技水平的飞速提高,IMC 的营销思想正在被更

---

<sup>[2]</sup> Duncan, Thomas R., "The Concept and Process of Integrated Marketing Communication," *Integrated Marketing Communications Research Journal* 1, 1995, pp.3-10

多的学者和企业界人士所青睐。目前有关 IMC 的定义有很多，下面列举了几个有一定代表意义的定义：

最早是由美国广告代理业协会(American Association of Advertising Agencies: 4As)于1989 年末对整合营销传播进行定义：整合营销传播是一种从事营销传播计划的概念，确认一份完整透彻的计划有其附加价值。这份计划应有评估不同的传播技能在策略思考中所扮演的角色，如一般广告、直效营销、促销活动及公共关系，并将其整合，透过这种系统的整合，向外界提供清晰一致的信息，并发挥最大的传播效益。

<sup>[1]</sup>由美国广告代理协会观点，可看出其对整合营销传播是采取一种由内向外(inside-out)的观点，强调企业采取整合营销传播策略须从传播策略与营销目标规划到协调运用各种营销传播工具，以求达到最大传播的效益。

舒尔茨(Don E. Schultz)等学者在1993年初次提出对整合营销传播的定义：

“整合营销传播是一种在长时期内对现有及潜在消费者采取不同形式的说服传播计划过程，目的是要直接影响所选定的传播受众的行为。这一过程要考虑到一切消费者接触公司或品牌的来源的不同，运用各种潜在渠道传播企业及产品信息时。此外运用所有与消费者相关并可使他们接受的传播形式。总而言之，整合营销传播是从现有及潜在消费者立场出发，决定及定义一种说服传播计划所应发展的形式及方法。”<sup>[1]</sup>

1997 年舒尔茨 (Don E.Schultz) 对整合营销传播提出了新的定义：整合营销传播是企业长期针对现有及潜在消费者及其它内外部相关受众，发展、执行并评估可测量的说服力传播计划的策略。<sup>[2]</sup>

Patrison & Wang与汤姆·邓肯(Thomas Duncan)将整合营销传播界定为：组织策略性的运用所有的媒介与信息，并使其相互协调一致，以影响其产品价值与被知觉的方式。<sup>[3]</sup>而这定义不限于消费者，对企业或其品牌信息有兴趣的所有公众都包括在内，强调的是影响公众对企业组织的态度而非行为。

---

<sup>[1]</sup> Duncan, Thomas R. & Stephen E. Everett, "Client Perceptions Of Integrated Marketing Communications," *Journal of Advertising Research*, May/June, 1993, p. 31.

<sup>[1]</sup> 舒尔茨、田纳本、劳特朋著，吴怡国等译，《整合营销传播》，内蒙古人民出版社，1997，第67～70页。

<sup>[2]</sup> Schultz, D. E., "IMC in the hyper-competitive marketplace," *Marketing News*, 1997.

<sup>[3]</sup> Patrison L. S., Wang P, "Integrated Marketing Communication: Examining Planning and Executional Considerations," *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*, 1996.

整合营销传播传入中国后，中国的一些专家学者通过研究对整合营销的定义也有了一些见解。其中在北京三木广告公司出版的《整合营销传播》一书中，以4Cs的营销思想、从广告战略的角度对IMC做了如下定义：IMC是指从消费者的角度做逆向思考，通过研究他们的需要和欲求及他们愿意为此付出的成本，来进行多角度、全面的广告策划、媒体利用，以达到在双向沟通和购买方便性上取得成效，最终实现利润、市场占有率、品牌、接近公众这四大成本效益，以主动地引导消费的过程。<sup>[4]</sup>

而复旦大学王方华教授等在所著《整合营销》一书中对IMC的定义似乎更能为中国营销界同仁所认可：IMC是以消费者为核心重组企业行为和市场行为，综合协调地使用各种形式的传播方式，以统一的目标和统一的传播形象，传播一致的产品信息，实现与消费者的双向沟通，迅速树立产品品牌在消费者心目中的地位，建立产品与消费者长期密切的关系，更有效地达到广告传播和产品行销的目的。<sup>[5]</sup>

仁者见仁，智者见智，我们暂且不去品评哪一个定义更加科学、完整，从以上对IMC定义的阐述中我们可以看到用整合营销传播来重塑品牌形象的轮廓：以消费者的认知为基础，整合各种方式、过程的传播策略，通过有效地双向沟通，向消费者传播清晰一致的品牌形象信息，以期在消费者心目中建立起牢固的品牌忠诚。

值得一提的是，IMC绝不是什么包治百病的灵丹妙药，它更多地是向人们灌输一种全新的营销理念，一种重新看待营销、思考营销、执行营销的方法。

本研究认为应当以韩国学者申光龙对IMC的定义作为研究依据。即所谓整合营销传播(Integrated Marketing Communication: IMC)是指企业在经营活动过程中，以由外而内(Outside-in)战略观点为基础，为了与利害关系者(Stakeholders & Interest Groups)进行有效的沟通，以营销传播管理者为主体所展开的传播战略，即为了对消费者、员工、投资者、竞争对手等直接利害关系者(Interest Groups)和社区、大众媒体、政府、各种社会团体等间接利害关系者(Stakeholders)进行密切、有机的传播活动，营销传播管理者应该了解他们的需求，并反映到企业经营战略中。<sup>[1]</sup>

<sup>[4]</sup> 北京三木广告公司，《整合营销传播》，工商出版社，1997，第62页。

<sup>[5]</sup> 王方华等著，《整合营销》，山西经济出版社，1998，第238页。

<sup>[9]</sup> 申光龙著，《整合营销传播战略管理》，中国物资出版社，2001年6月，第7页。

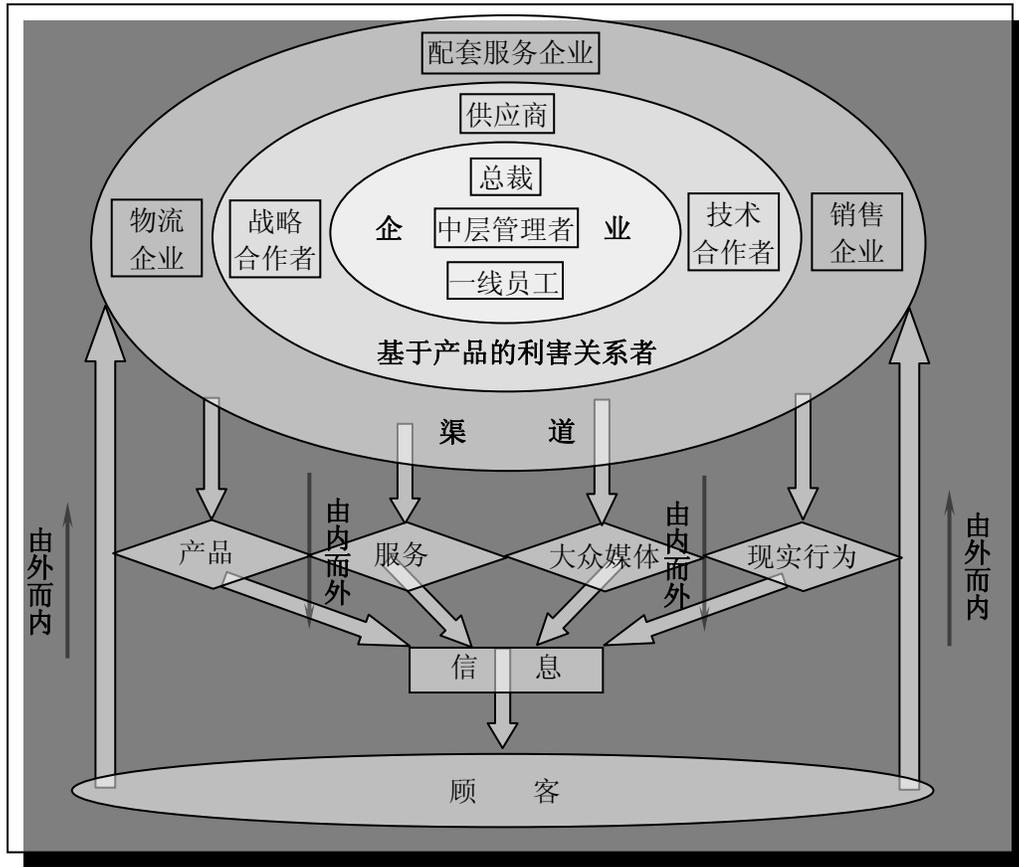


图 1-2 制造业企业整合营销传播管理模型

资料来源：作者整理。

同时，在研究过程中结合一些行业的实际情况，以主要利害关系者为研究对象，并通过产品、服务、大众媒体、现实行为，以企业为中心，整合内外部的传播资源与途径，以品牌和形象传播为目的整合的、有体系的、反馈的相互传达活动。整个体系及内容如图 1-2 的模型所示。

## 第二节 竞争战略理论回顾

竞争战略的一个中心问题是企业在其产业中的相对地位。地位决定了企业的盈利能力是高于还是低于产业中的平均水平。一个地位选择得当的企业即使在产业结

构不利、产业的平均盈利能力水平不高的情况下，也可以获得较高的收益率。

要长期维持高于平均水平的经济效益，其根本基础就要有持久的竞争优势。虽然一个企业与其竞争企业相比可能有无数个长处和弱点，但它仍可以拥有两种基本的竞争优势，即低成本或差异化。一个企业拥有的一切长处或弱点的重要性，最终是它对相对成本或产品的特点产生影响的一个函数。成本优势和差异化转而又来源于产业结构，它们是由一个企业比其竞争对手更增长于应付五种竞争力量的能力所决定的。

## 一、基本竞争战略

两种基本的战略优势与企业谋求获得优势的活动范围相结合，就使我们得出了为在产业中取得高于平均水平的经济效益的三种通用战略：成本领先、差异化和集中化。集中化的战略具有两种形式，即成本集中和差异化集中。<sup>[1]</sup>

将所追求的竞争优势的形式选择和要取得的竞争优势的战略目标的范围结合起来，则每种通用战略都包含着通向竞争优势的一条迥然不同的途径。成本领先和差异化的战略是在广泛的产业部门范围内谋求竞争优势，而集中化的战略则着眼于在狭窄的范围内取得成本优势（成本集中）或差异化（差异化集中）。实施每种通用战略要求采取的具体措施在各产业之间大不相同，正像每个特定产业切实可行的通用战略互不相同一样。然而，尽管选择和实施一种通用战略并非轻而易举，它们却是任何产业都必须深入探索的通往竞争优势的必由之路。

通用战略思想的基本观念是，竞争优势是一切战略的核心。一个企业要获得竞争优势就需要做出抉择，即如果一个企业要获取竞争优势，它必须就争取哪一种竞争优势和在什么范围内争取做出选择。万事都领先，事事都要每个人满意只会造成战略上的平庸和经济效益的低下，因为这往往意味着一个企业根本没有竞争优势。

成功地贯彻这类战略需要不同的财力和技能。这些一般性战略也包含着不同的组织措施、控制程序和发明创造制度。结果，持久地把其中一种战略信奉为基本目

---

<sup>[1]</sup> Porter, E. Michael, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, 1985, pp.33-61.

标往往是为取得成功所必需的。

## 二、成本领先战略

成本领先也许是三种通用战略中最清楚明了的。在这种战略的指导下，企业决定成为所在产业中实行低成本生产的厂家。企业经营范围广泛，为多个产业部门服务，甚至可能经营属于其它有关产业的生意。企业的经营面往往对其成本优势举足轻重。成本优势的来源因产业结构不同而异，它们可以包括追求规模经济、专利技术、原材料的优惠待遇和其它因素。<sup>[1]</sup>例如，在电视机方面，取得成本上的领先地位需要有足够规模的显像管生产设施、低成本的设计、自动化组装和有利于分摊研制费用的全球性销售规模。在安全保卫服务业，成本优势要求极低的管理费用、源源不断的廉价劳动力和因人员流动性大而需要的高效率培训程序、追求低成本的生产企业地位不仅仅需要向下移动学习曲线。而是必须寻找和探索成本优势的一切来源。典型的低成本生产企业销售近失业地或实惠的产品。并且要在强调从一切来源中获得规模经济的成本优势或绝对成本优势上大做文章。

如果一个企业能够取得并保持全面的成本领先地位，那么，它只要能使价格相等或接近于该产业的平均价格水平，就会成为所在产业中高于平均水平的超群之辈。当成本领先的企业价格相当于或低于其竞争企业时，它的低成本地位就会转化为高收益。然而，一个在成本上占领先地位的企业不能忽视使产品别具一格的基础。一旦成本领先的企业产品在客户眼里不被看作是与其它竞争企业的产品不相上下或可被接受时，它就要被迫削减价格，使之大大低于竞争企业的水平，以增加销售额。这就可能抵消了它有利的成本地位所带来的好处。德克萨斯仪器公司（Texas Instruments，手表工业）和西北航空公司（Northwest Airline，航空运输业）就是两家陷于这种困境的低成本企业。前者因无法克服其在产品别具一格的不利之处，而退出了手表业，后者则因及时发现了问题，并着手努力改进营销工作、乘客服务和为旅行社提供的服务，而使其产品进一步与其竞争对手的产品并驾齐驱。

---

<sup>[1]</sup> Porter, E. Michael, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, 1985, p.38.

尽管一个成本领先的企业是依赖其成本上的领先地位来取得竞争优势的，而它要成为经济效益高于平均水平的超群者，则必须与其竞争企业相比，在产品别具一格的基础上取得的价值相等或价值近似的有利地位。产品别具一格基础上的价值相等使成本领先的企业得以将其成本优势直接转化为高于竞争企业的利润；产品别具一格基础上的价值近似意味着为取得令人满意的市场占有率所必需的降低幅度还不至于冲销成本领先企业的成本优势，因此，成本领先企业能赚取高于平均水平的收益。

成本领先地位的战略一般必然地要求一个企业就是成本领先者，而不只是争夺这个位置的若干企业中的一员。许多企业未能认识到这一点，从而在战略上铸成大错。当渴望成为成本领先者的企业不只一家时，他们之间的竞争通常是很激烈的。因为每一个百分点的市场占有率都被认为是至关重要的。除非一个企业能够在成本上领先，并“说服”其它企业放弃其战略，否则，对盈利能力以及长期产业结构所产生的后果就可能像一些化工行业中出现的情况那是灾难性的。所以，除非重大的技术变革使一个企业得以彻底改变其成本地位，否则小成本领先就是特别依赖于先发制人策略的一种战略。

成本领先战略的成功取决于企业日复一日地实际实施该战略的技能。成本不会自动下降，也会偶然下降。它是艰苦工作和持之以恒的重视成本工作的结果。企业降低成本的能力有所不同，甚至当它们具有相似的规模、相似的累计产量或由相似的政策指导时也是如此。要改善相对成本地位，与其说需要在战略上做出重大转变，还不如说需要管理人员更多的重视。

### 三、成本领先战略可能带来的问题

许多企业失于从战略的角度充分理解它们的成本行为而不能利用改善其相对成本地位的机会。企业的估价和按照成本地位采取行动时会犯的一些最常见的错误包括：

### **（一）集中于生产活动的成本，别无他顾**

提起“成本”大多数管理人员都会自然而然地想到生产。然而，总成本中即使不是绝大部分，也是相当大一部分产生于市场营销、推销、服务、技术开发和基础设施等活动，而它们在成本分析中却“常常很少受到重视。审查一下整个价值链，常常会得出能大幅度降低成本的相对简单的步骤。例如，近年来计算机和计算机辅助设计的进步对科研工作的成本有着令人瞩目的影响。

### **（二）忽视采购**

许多企业在降低劳动力成本上斤斤计较，而对外购投入却几乎全然不顾。它们往往把采购看成是一种次要的辅助职能，在管理方面几乎不予重视；采购部门的分析也往往过于集中在关键原材料的买价上。企业常常让那些对降低成本既无专门知识又无积极性的人去采购许多东西；外购投入和其它价值活动的成本之间的联系又不为人们所认识。对于许多企业来说采购方法稍加改变便会产生成本上的重大效益。

### **（三）忽视间接的或规模小的活动**

降低成本的规划通常集中在规模大的成本活动和（或）直接的活动上，如元器件制作和装配等等，占总成本较小部分的活动难以得到足够的审查。间接活动如维修和常规性费用常常不被人们重视。

### **（四）对成本驱动因素的错误认识**

企业常常错误地判断它们的成本驱动因素。例如，全国市场占有率最大的又是成本最低的企业，可能会错误地以为是全国市场占有率推动了成本。然而，成本领先地位实际上可能来自企业所经营地区的较大的地区市场占有率。企业不能理解其成本优势来源则可能使它试图以提高全国市场占有率来降低成本。其结果是，它可

能因削弱了地区上的集中一点而破坏自己的成本地位。它也可能将其防御战略集中在全国性的竞争企业上，而忽视了由强大的地区竞争企业所造成的更大的威胁。

### （五）无法利用联系

企业很少能认识到影响成本的所有联系，尤其是和供应企业的联系以及各种活动之间的联系，如质量保证、检查和服务等等。利用联系的能力是许多日本企业成功的基础。松下电器公司(Matsushita)和佳能公司(Cannon)认识和利用了联系，即使它们的政策与传统的生产和采购方法相矛盾。无法认识联系也会导致犯以下一类的错误，如要求每个部门都以同样的比例降低成本，而不顾有些部门提高成本可能会降低总的成本的客观事实。

### （六）成本降低中的相互矛盾

企业常常企图以相互矛盾的种种方式来降低成本。它们试图增加市场占有率，从规模经济中获益，而又通过型号多样化来抵消规模经济。它们将工厂设在靠近客户的地方以节省运输费用，但在新产品开发中又强调减轻重量。成本驱动因素有时是背道而驰的，企业必须认真对待它们之间的权衡取舍问题。

### （七）无意之中的交叉补贴

当企业在不能认识到成本表现各有不同的部分市场的存在时，就常常不知不觉地卷入交叉补贴之中。传统的会计制度很少计量上述产品、客户、销售渠道或地理区域之间所有的成本差异。

因此，企业可能对一大类产品中的某些产品或对某些客户定价过高，而对其它的产品或客户却给予了价格补贴。例如，白葡萄酒由于变陈的要求低，因此所需要的桶比红葡萄酒的便宜。如果酿酒企业根据平均成本对红、白葡萄酒制定同等的价格，那么成本低的白葡萄酒的价格就补贴了红葡萄酒的价格了。无意之中的交叉补

贴又常常使那些懂得成本。利用成本来削价抢生意以改善自身市场地位的竞争企业有机可乘。交叉补贴也把企业暴露在那些仅仅在定价过高的部分市场上集中一点的竞争企业面前。

### **(八) 增值的考虑**

为降低成本所做的努力常常是在现有的价值链里争取增值改善，而不是寻求重新配置价值链的途径。增值改善可能会达到收益递减点，而重新配置价值链却能通往一个全新的成本阶段。

### **(九) 损害别具一格的形象**

企业在降低成本中万一抹杀了它对客户的别具一格的特征，就可能损害其与众不同的形象。虽然这样做可能在战略上是合乎需要的，但这应该是一个有意识选择的结果。降低成本的努力而主要侧重在对企业别具一格没有什么好处的活动方面。此外，成本领先的企业只要在任何不花大钱就能创造别具一格的形象的活动方面下功夫去做，也会提高效益。

## **第三节 服务营销理论**

### **一、顾客满意**

在现代社会，企业要赢得长期顾客，就要创造顾客满意(Customer Satisfaction CS)。要做到这一点，企业不仅要比竞争对手更了解顾客需求及其消费行为，同时也要了解顾客满意发生的机制，即顾客为什么会对其购买行为的后果产生满意，如何才能最大限度地使顾客满意。

### （一） 定义顾客满意

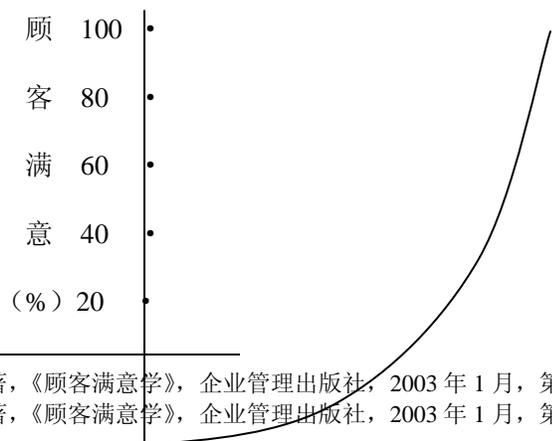
顾客满意是一种心理活动，是顾客的需求被满足后的愉悦感。菲利普·科特勒指出：“满意是指一个人通过对产品和服务的可感知的效果与他的期望值比较后形成的感觉状态。”<sup>[1]</sup>

### （二） 顾客满意度的内涵

顾客满意度在营销学中是一个比较新的概念，源自于日本企业提出的顾客满意战略。从个人层面和企业两方面来理解。从个人层面上讲，顾客满意不仅仅体现在对对一件产品、一项服务、一种思想、一种机会上，还体现为对一种系统、一种体系的满意；从企业层面来讲，顾客满意度是企业用以评价和增强企业业绩。以顾客为导向的一整套指标。它代表了企业在其所服务的市场中的所有购买和消费经验的实际和预期的总体评价，是企业经营“质量”的衡量方式。

### （三） 顾客忠诚度

增强顾客满意度的最终目的是提高顾客忠诚度。顾客满意是一种态度，而顾客忠诚是一种购买行为，代表了企业的盈利能力，顾客满意并不等同于顾客忠诚。因此，企业要尽可能推动满意的顾客向忠诚的顾客发展。<sup>[1]</sup> 如图 1-3 所示：



<sup>[1]</sup>吴必达 编著，《顾客满意学》，企业管理出版社，2003 年 1 月，第 83 页。

<sup>[1]</sup>吴必达 编著，《顾客满意学》，企业管理出版社，2003 年 1 月，第 85 页。

非常不满意 不满意 无所谓 基本满意 非常满意

图 1-3 竞争行业中顾客满意与顾客忠诚的关系

资料来源：瓦拉瑞尔·A·泽丝曼尔(Valarie A.Zeithaml)，玛丽·乔·比特纳(Mary Jo Bitner)著，张金成，白长虹译，《服务营销》，机械工业出版社，2002 出版，第 79 页。

随着时代的发展，市场竞争的日益激烈，越来越多的企业意识到只有领顾客满意，才能获得顾客忠诚。施乐公司对顾客满意度与再购买愿望做了比较，发现最满意的顾客中具有再次购买的愿望的顾客比满意的顾客中具有再次购买愿望的顾客多了 5 倍。他们还发现顾客满意度与顾客忠诚度之间并非是直线关系，而是越是满意的顾客越是有着更高的忠诚度。

## 二、顾客让渡价值

### (一) 顾客让渡价值的含义

顾客让渡价值(Customer delivered value)是菲利普·科特勒在 1994 年出版的《市场营销管理——分析、计划、执行和控制》(第 8 版)中提出来的一个新概念。他认为提供最高顾客让渡价值的公司购买商品或服务。<sup>[1]</sup>

顾客让渡价值是指顾客获得的总价值与顾客为之付出的总成本之间的差距。如图 1-4 。

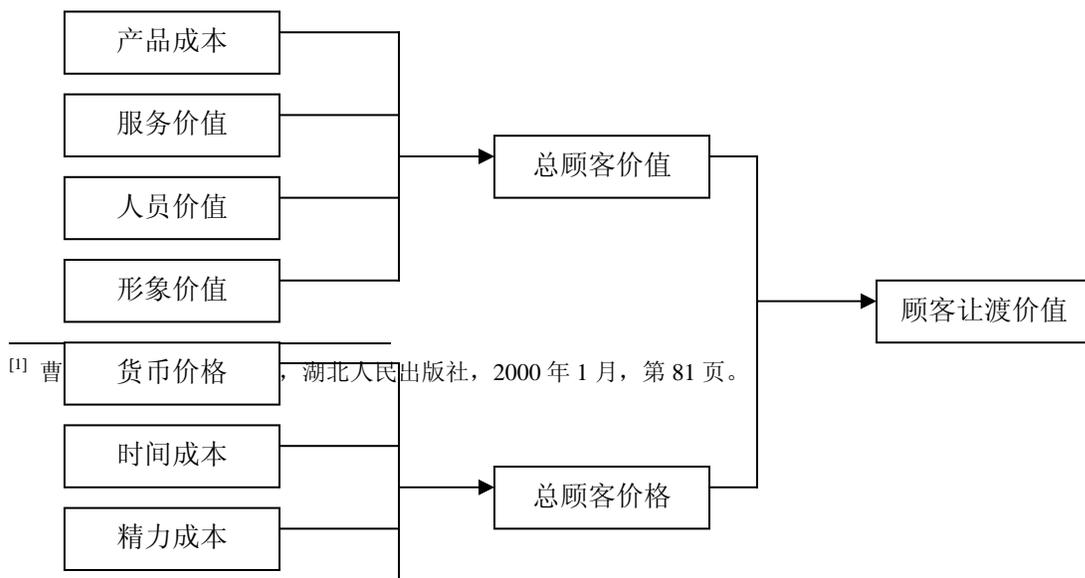


图 1-4 顾客让渡价值构成

资料来源：曹礼和 著，《服务营销》，湖北人民出版社，2000 年 1 月，第 81 页。

## （二）顾客让渡价值的衡量

由于顾客在购买产品或服务时，总希望把货币、时间、精神和体力等有关成本的降到最低限度，而同时又希望从中获得更多的实际利益，以使自己的需要的到最大限度的满足。因此，顾客在选购产品或服务时，往往从价值与成本两方面进行比较分析，从中选出价值最高、成本最低，即“顾客让渡价值”最大的产品或服务作为优先选购的对象。

### 1. 顾客总价值（total customer value）

是指顾客购买某一特定产品或服务所获得的全部利益，它包括产品价值、服务价值、人员价值和形象价值等。

使顾客获得更大“顾客让渡价值”的途径之一，是增加顾客购买的总价值。顾客总价值是由产品价值、服务价值、人员价值和形象价值构成，其中每一项价值因素的变化均对总价值产生影响。

#### （1）产品价值

是由产品的功能、特性、品质、品种与样式等所产生的价值。是顾客选购产品的主要因素，因而一般情况下，它是决定顾客购买总价值大小的关键和主要因素。

## **(2) 服务价值**

服务价值是指伴随产品实体的出售，企业向顾客提供的各种附加服务，包括产品介绍、送货、安装、调试、维修、技术培训、产品保证等所产生的价值。服务价值是构成产品总价值的重要因素之一。在先代市场营销实践中，随着消费者收入水平的提高和消费观念的变化，消费者在选购产品时，不仅注意产品本身价值的高低，而且更加重视产品附加价值的大小。特别是在同类产品质量与性质大体相同或类似的情况下，企业向顾客提供的附加服务越完备，产品的附加价值越大，顾客从中获得的实际利益就越大，从而购买的总价值就越大。因此，在提供优质的产品同时，向消费者提供完善的服务，已成为现代企业市场竞争的焦点。

## **(3) 人员价值**

人员价值是指企业员工的经营思想、知识水平、业务能力、工作效益、经营作风、应变能力所产生的价值。企业员工直接决定着企业为顾客提供的产品与服务的质量，决定着顾客购买总价值的大小。因此，高度重视企业人员综合素质与能力的培养，加强对员工日常工作的激励、监督与管理，使其始终保持较高的工作质量与水平是至关重要的。

## **(4) 形象价值**

形象价值是指企业及其产品在社会公众中形成的总体形象所产生的价值。包括企业的产品、技术、包装、商标、工作场所构成的有形形象所产生的价值，公司及其员工的职业道德行为、经营行为、服务态度、作风等行为形象所产生的价值等。因此，企业应高度重视自身形象塑造，为企业进而为顾客带来更大的价值。

## **2. 顾客总成本 (total customer cost)**

是顾客为了购买某一特定产品或服务所耗费的时间、精神、体力以及所支付的货币资金等，它包括货币成本、时间成本、精神成本和体力成本等。

使顾客获得更大“顾客让渡价值”的途径之二，是降低顾客购买的总成本。

### **(1) 时间成本**

在服务质量相同的情况下，顾客等候购买该项服务的时间越长，所花费的时间成本越大，购买的总成本就会越大。因此，提高工作效率，在保证产品和服务质量的前提下，尽可能减少顾客的时间支出，降低顾客的购买成本，是为顾客创造更大的“顾客让渡价值”、增强企业产品市场竞争力的重要途径。

### **(2) 精力成本**

精力成本（精神和体力成本）是指顾客购买产品时，在精神、体力方面的耗费与支出。消费者购买产品的过程是一个从产生需求、寻找信息、判断选择、决定购买到实施购买，以及购后感受的全过程。在购买过程的各个阶段，均需付出一定的精神和体力。就复杂购买行为而言，消费者一般广泛全面地搜集产品信息，因此需要付出较多的精力。对于这类产品，如果企业能够通过多种渠道向潜在的顾客提供全面详尽的信息，就可以减少顾客为获取产品情报所花费的精神与体力，从而降低顾客购买的总成本。

因此，企业采取有效的措施，对增加顾客购买的实际利益，降低购买的总成本，获得更大的“顾客让渡价值”具有重要意义。

## **三、服务质量**

### **(一) 服务质量的含义**

服务质量（Service quality）是指服务的效用及其对顾客需要的满足程度的综合

表现。<sup>[1]</sup>服务质量既表现在服务者提供的服务本身的效用，又表现在顾客对他们得到的服务的满足程度上。包括技术性质量和功能性质量。

### 1. 技术性质量

指服务结果的质量。即服务本身的质量标准、环境条件、网点设置以及服务项目、服务时间、服务设备等是否适应和方便顾客的要求。

### 2. 功能性质量

服务过程的质量。服务功能性质是指服务人员的仪态仪表、服务态度、服务程序、服务行为是否满足顾客需求。

## （二）服务质量的评估

顾客对服务质量的期望受企业的市场沟通活动、企业的市场形象、其他顾客口头宣传、顾客的需要和愿望等一系列因素的影响。企业可控制广告、公关、人员推销、营业推广等市场沟通活动，却无法直接控制顾客的口头宣传和企业的市场形象。顾客主要是根据自己从前在企业接受服务的实际经历，向亲友介绍服务情况，并形成、加强或改变自己对企业形象的看法。顾客的需求和愿望也会对他们的期望产生重大的影响。

美国著名营销学家柏拉所罗门、塞登尔和贝利 1988 年系统地提出一种服务质量模型（SERVQUAL）评估企业的服务质量。这个模型分析了造成各类服务失败的五大差距。<sup>[1]</sup>

1. 顾客期望值与管理人员认识之间的差距。
2. 管理人员的认识与服务质量标准之间的差距。

---

<sup>[1]</sup> 曹礼和著，《服务营销》，湖北人民出版社，2000年1月，第285页。

<sup>[1]</sup> Brucks Merrie and Valarie A. Zeithaml, "Price as an Indicator of Quality Dimensions," *Marketing Science Institute Working Paper*, 1991, pp.5-8.

3. 服务质量标准提供服务之间的差距。
4. 提供服务与外部沟通之间的差距。
5. 认识的服务与期望的服务之间的差距。

为了消除以上的五个差距，提高服务质量，除了加强服务人员的挑选和培训以外，西方国家的服务业常常用差距分析（Gap Analysis）的方法来衡量顾客的期望。一般来说，顾客的期望值常受他人的意见、本人的需要、过去的经验以及促销活动的影响，而顾客的满意度则取决于营销人员怎样提供服务。

### （三） 服务质量维度

顾客认知质量不是一个一维的概念，也就是说顾客对质量的评价包括对多个要素的感知。有些学者提出了适用于产品和服务评价的 8 个质量纬度：性能、特征、可靠性、一致性、耐用性、服务性、美学性和已被感知的质量（美誉度）。

这些纬度代表了在顾客心目中用来组织服务质量信息的方式。

## 第二章 中国汽车产业分析

### 第一节 中国汽车工业企业现状

目前，国际汽车市场的格局被形容为“6+3”，“6”指通用、福特、戴姆勒-克莱斯勒、丰田、大众、雷诺—日产这6家巨型跨国公司，“3”则指相对独立的本田、标致—雪铁龙和宝马3家公司。这9家公司的汽车年产量占世界总量的比例约为92%。中国汽车市场在中国汽车业在与外资合作18年后，看看目前的竞争布局，“3+X”的背景正是“6+3”。这句话也可以这么说：热热闹闹的“3+X”背后，就是“6+3”。主要的市场竞争如图2-1所示。

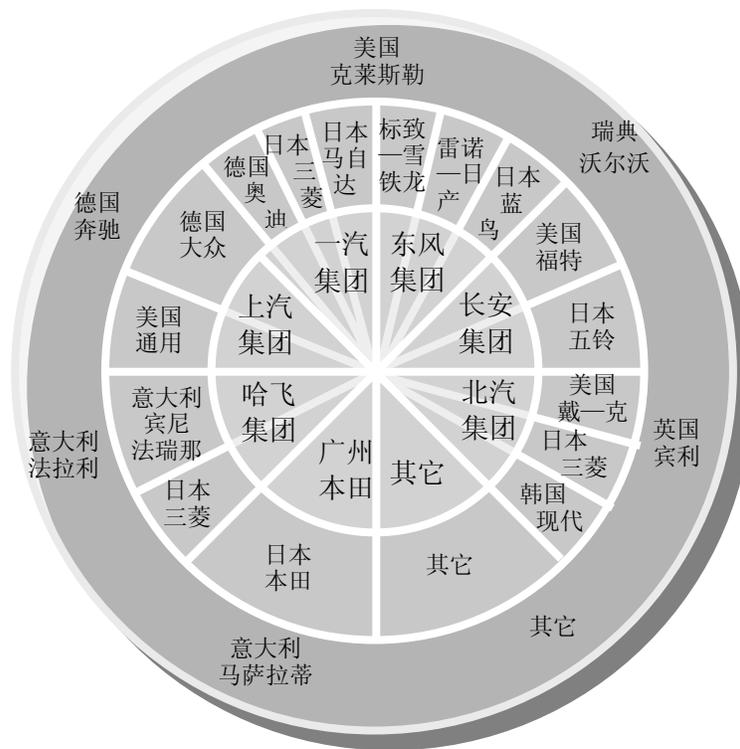


图 2-1 中国汽车市场的竞争格局

资料来源：作者整理。

1985年，以戴克和北汽集团合资成立的北京吉普为标志，拉开了中国汽车工业引进外资的序幕。18年后，通用汽车选择了“3”中的上汽及“X”中的华晨作为合

作方，并成立了上海通用及金杯通用两家合资公司；福特汽车则选了“X”中的长安及江铃汽车进行合作；戴克则将“X”中的北京吉普、亚星客车作为合作方；而“3”中的一汽目前是丰田的惟一合作伙伴；大众则将“3”中的上汽、一汽一举纳入麾下，并凭借桑塔纳、奥迪两款车型风靡中国；而雷诺-日产系则和“3”中的东风合作，并增持“X”中的郑州日产汽车公司的股份。

这个事实不是不令人沮丧的。50年风风雨雨，仍然难以摆脱我们的汽车产品后面的外国影子。但是很多选择总是比没有选择或者选择有限要好。随着中国加入WTO的进程，中国汽车市场的竞争进入了如火如荼的焦灼阶段。中国汽车生产企业面临着复杂的竞争格局。2003年，中国的汽车产量有望突破390万辆，全球排位有望上升至第四位。对于中国汽车市场的巨大潜力，国外汽车制造商们觊觎已久。回顾中国国内汽车市场，可谓群雄逐鹿。中国汽车工业主要企业主要有表2-1所示：

表 2-1 中国汽车制造业主要企业列表

生产汽车种类	主要制造企业	市场份额及生产能力
重型载货汽车	中国第一汽车集团公司 东风汽车公司 重庆重型汽车集团有限责任公司 中国重型汽车集团有限公司 陕西汽车制造总厂	五家企业 2001 年产量合计 152986 辆，占全国重型汽车总产量 157073 辆的 97.40%。
中型载货汽车	中国第一汽车集团公司 东风汽车公司	均已具备了世界级生产规模。
轻型载货汽车	北京汽车工业控股有限公司 东风汽车公司 跃进汽车集团公司 江铃汽车集团公司 一汽红塔云南汽车制造有限公司	五家企业 2001 年产量合计 228411 辆，占全国轻型汽车总产量 362823 辆的 62.95%。
微型载货汽车	柳州五菱汽车有限责任公司 长安汽车有限责任公司 昌河飞机工业公司 北京汽车工业控股有限公司 哈尔滨哈飞汽车制造有限公司	五家企业 2001 年产量合计 465825 辆，占全国微型客车总产量 491656 辆的 94.75%。
轿车	上海大众汽车有限公司——桑塔纳 一汽-大众汽车有限公司 上海通用汽车有限公司 神龙汽车有限公司 广州本田汽车有限公司	五家企业 2001 年产量合计 527543 辆，占全国轿车总产量 703521 辆的 74.99%。

资料来源：中国汽车信息网，<http://www.cnautomobile.com.cn>，2002 年 4 月。

目前，中国汽车工业的 SWOT 分析如下：

表 2-2 汽车工业普遍存在的 SWOT 分析表

	优势	劣势
内部条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 有丰富的汽车产品生产和开发经验</li> <li>➢ 有一大批起点高，管理先进的企业</li> <li>➢ 产品结构趋于合理，技术水平提高</li> <li>➢ 部分产品拥有技术和市场优势</li> <li>➢ 有一定的资金实力和较强的融资能力</li> <li>➢ 具有高素质的领导层和明晰的经营理念</li> <li>➢ 具有一批自主知识并带开发的品牌</li> <li>➢ 具有资源优势 and 劳动力优势</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 企业生产效率低下、管理水平较低</li> <li>➢ 没有形成生产规模，技术工艺落后</li> <li>➢ R&amp;D 投入低、开发水平落后</li> <li>➢ 生产机构不合理，生产集中度低</li> <li>➢ 分工协作程度低、生产能力不能充分利用</li> <li>➢ 企业的品牌效应得不到发挥</li> <li>➢ 产品缺乏价格优势和明显的质量优势</li> <li>➢ 营销能力滞后，营销体系不完善</li> </ul>
	机会	威胁
外部环境	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 中国是最具发展潜力的汽车市场</li> <li>➢ 国家汽车产业政策大力倡导集团化建设</li> <li>➢ 形成了以“三大工地”为核心的汽车工业基础，生产集中度明显提高</li> <li>➢ 产量增长迅速，产业规模扩大</li> <li>➢ 新一轮汽车产业技术革命可能形成后发优势</li> <li>➢ GDP 增长刺激购买汽车族增加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 国内汽车市场竞争日益加剧</li> <li>➢ 对汽车性能、款式、个性化等要求愈高</li> <li>➢ 全球兼并、全球采购加剧国内和国外竞争</li> <li>➢ 汽车相关政策不够完善</li> <li>➢ 汽车行业进口大于出口</li> <li>➢ 国产化优惠政策取消，成本加大</li> <li>➢ 对外依存度较高</li> <li>➢ 国际环境更加复杂，风险加大</li> </ul>

资料来源：胡树华、汪秀婷著，“中国汽车工业企业发展战略重点选择”，《北京汽车》，2002 年第一期，第 1 页。

从这些资料来看，中国的汽车制造业企业现有的市场竞争者主要还来自于本土的一些合资、合作企业。来自通过直接进口的国外汽车制造商的竞争压力还不小，但是随着中国汽车行业的入世进程。

中国汽车工业企业面临的挑战和压力越来越大了。这一切在加入 WTO 的背景下使中国各汽车生产企业产生无限遐想和深思。从长远来看，如何提高自身的竞争优势是每个中国汽车制造上必须考虑的问题。在目前，中国的各汽车工业企业多致力于提高新车型国产化率、降低汽车成本和销售渠道建设等方面。作者认为，在面对国内林立的竞争者和国际环境的挑战者，中国的汽车工业企业必须制定和实施长远的战略，从而扩大自己的国内市场。

## 第二节 中国汽车产业的增长潜力与外部发展环境分析

## 一、中国汽车产业增长分析

中国汽车产业已经进入了以大众消费为基础的快速增长阶段，汽车社会正向我们迎面走来。一方面，中国汽车产业具有巨大的增长潜力，中国可能会发展成为世界新兴汽车生产基地，汽车的普及将使国民享受到汽车文明所带来的种种好处；但与此同时，我们也面临着城市规划、交通、能源、环境等方面严峻的挑战，中国向汽车社会的转型将付出巨大的环境和社会成本。

### （一）中国汽车产业增长前景广阔

从发展趋势看，中国汽车市场需求增长的幅度关键在于轿车，而轿车增长又取决于家用轿车的增长。国际经验也表明，随着居民收入水平的不断提高，居民家用轿车需求将经历一个快速增长阶段，然后在较高水平保持低速平稳增长的态势。课题组以中国城镇居民人均年收入与不同收入水平上每百户家庭家用轿车拥有量的数据为基础，结合国际经验，对2004年至2020年中国家用轿车的需求进行预测，并对轿车市场的总规模进行推算。<sup>[1]</sup>

情景分析的结果显示：在GDP年均增长8%的条件下，2010年家用轿车总保有量将达到2388万辆，2020年达到10193万辆；在GDP年均增长7.1%的条件下，2010年家用轿车总保有量将达到2344万辆，2020年达到9476万辆；在GDP年均增长6%的条件下，2010年家用轿车总保有量将达到2172万辆，2020年达到8233万辆。到2020年，中国汽车普及率将大幅提高。在高方案下，百户家庭汽车保有量将达到40.3辆，低方案下也将达到32.5辆。研究表明，中国汽车产业的增长前景广阔，今后十几年将保持快速增长状态，而家用轿车将成为汽车工业增长的主要拉动力量。随着中国加入全球汽车产业体系步伐的加快，中国有可能成为全球新兴汽车生产基地。不过，由于中国人均可支配收入仍然处于较低水平，汽车普及率与发达国家相

---

<sup>[1]</sup> 市场报，“需求增长掩盖产业问题 我国汽车业存在四大不足”，人民网，2004年4月6日，<http://www.sina.com.cn>。

比仍将有较大的差距。<sup>[1]</sup>

## （二）积极实施集群化发展战略

产业集群是指在特定的领域中，一群在地理上集中，且有相互关联性的企业、专业化供应商、服务供应商、相关产业的企业，以及相关的机构（如大学、制定标准化的机构、产业协会等）所构成的群体。作为一种中间组织形态，产业集群的竞争优势源于其专业化、集中化、网络化与地域化特性。产业集群能够产生并释放出集群效应，因而有助于提升汽车工业的竞争优势。

为了满足中国日益增长的大规模而多样化的汽车消费和促进中国汽车工业的快速健康发展，应以“在开放中形成大国竞争优势”为导向，根据中国汽车工业的客观现实和未来的发展趋势，在汽车产业全球价值链中界定中国汽车工业的位势与升级途径，积极实施汽车工业集群化发展战略，争取形成一批具有一定竞争优势的汽车产业集群。

中国目前还没有严格意义上的汽车产业集群，只有一些生产的地域集中。从国际汽车产业集群来看，汽车产业集群基本上都是围绕一个或多个汽车总装厂进行零部件企业与其他相关企业的聚集而逐步形成。因此，中国汽车产业集群形成的基本方式有：一是通过汽车企业的地域集中，不断提高聚集效应；二是促进汽车企业及相关单位之间的合作，强化联合行动效应；三是加强必要的制度建设，形成制度释放效应。

目前中国有27个省、市、自治区均有汽车企业分布，但具备一定工业规模的却只有上海、广州、长春等16座城池。中国未来的具有国际竞争力的汽车产业机群将有如下：

1. **上海**具备了成为汽车产业栖息地的最佳条件，其产业基础、企业与企业家、本地区位、产业历史绩效、跨国公司实力、市场化程度等表现均属优秀。  
广州虽然居于其次，但随着丰田汽车公司的即将落户，它也会成为日本汽

---

<sup>[1]</sup> 李安定，“门外车谭：外部环境能否支撑‘汽车社会’”，人民网，2005年2月11日，<http://www.people.com.cn/GB/qiche/29883/2334965.html>。

车公司在中国的集聚地，将迅速成为中国一个重要的汽车产业栖息地。这两地都可能发展出具有国际竞争优势的汽车产业集群。

2. **长春**是中国重要的汽车生产基地之一，振兴东北老工业基地也将为其汽车发展带来新的机遇，但是长春并非最佳汽车产业栖息地，如果国家政策允许国际汽车集团在中国独资生产汽车，它们投资长春的积极性可能不是很强，这一切意味着长春发展出具有较强国际竞争优势的汽车产业集群的难度较大。
3. 随着东风汽车集团与日产汽车公司的全面合资，**武汉**已成为东风日产公司的总部所在地，其汽车产业栖息地条件会越来越好，但其它一些制约因素导致了武汉只能发展出具有全国性影响的汽车产业集群。
4. **北京**具备发展汽车工业的良好条件，但绩效长期较差，如果戴克集团能够加大对北京的投资，同时北京的汽车企业能够建立起良好的机制，将有可能发展出具有全国性影响的汽车产业集群。
5. **重庆**并非很好的汽车产业栖息地，但发展经济型车的基础良好，也有可能发展出具有全国性影响的汽车产业集群。
6. **南京**具备成为汽车产业栖息地的诸多良好要素，但其现有总装厂的能力较弱，如果能够吸引诸如福特这类的国际汽车集团公司落户，加以必要的其它措施，南京极有可能发展出具有区域性甚至全国性影响的汽车产业集群。
7. **沈阳**具有发展汽车产业的良好条件，宝马汽车公司的落户也在一定程度上提升了沈阳的汽车产业栖息地环境，如果沈阳能够利用振兴东北老工业基地的机遇，吸引具有较强竞争力的轿车企业落户，加之其它的必要措施，沈阳也可能发展出具有全国性影响的汽车产业集群。
8. **天津**并非很好的汽车产业栖息地，但随着夏利并入一汽集团，丰田汽车公司加大对天津的投资力度，辅以明确的发展战略，天津有可能发展出具有地方影响力的汽车产业集群。
9. **哈尔滨、南昌、合肥、济南、长沙**都不是很好的汽车产业栖息地，但这些地方分别有着良好的经济型车、客（货）车、重型载货车与越野车基础；若能善加引导，这几地都可能发展出具有地方影响力的、专业化的汽车产

业集群。

10. **杭州**具有较好的汽车产业栖息地条件，但目前缺少轿车总装厂，若能吸引一两家轿车总装厂落户本地，杭州有可能发展出具有地方影响力的汽车产业集群。
11. **柳州**是目前惟一的同时吸引了一汽、上汽与东风集团公司投资生产汽车之地，表明该地拥有发展汽车工业的某些独特要素，柳州若能强化集群效应，很有可能发展出具有地方影响力的汽车产业集群。

中国目前还没有严格意义上的汽车产业集群，只有一些生产的地域集中。从国际汽车产业集群来看，汽车产业集群基本上都是围绕一个或多个汽车总装厂进行零部件企业与其它相关企业的聚集而逐步形成。因此，中国汽车产业集群形成的基本方式大致有三：一是通过汽车企业的地域集中，不断提高聚集效应；二是促进汽车企业及相关单位之间的合作，强化联合行动效应；三是加强必要的制度建设，形成与释放制度效应。

### （三）应对石油供应和石油安全带来的挑战

机动车数量快速增加及其燃油消耗的明显增长，是推动中国石油消费大幅度增长的主要因素。情景分析的结论得出，如果不对现行政策进行调整，2020年中国的石油消费很可能突破6亿吨，这将对中国的石油供应和石油安全问题带来更为严峻的挑战；另一方面，如果措施得当，2020年的石油消费也有可能控制在4.5亿吨左右，在促进经济增长和提高人民生活质量的同时，较从容地应对在石油安全方面带来的新问题。要获得如此显著的效果，必须针对机动车燃油这一造成石油消费快速增长的主要推动因素，着重解决此领域当前存在的突出问题，尽快弥补制度和政策缺陷，在发展中化解新的矛盾。

在汽车大众消费时代到来的情况下，应对石油供应和石油安全挑战的对策是，“抓两头，建储备，大攻关”。所谓“抓两头”是指，一方面抓供应侧的两个标准，即燃油效率标准和油品质量标准，以及国内石油资源的进一步勘探、开发，实行石

油国际化战略；另一方面抓相关制度建设，主要是燃油税和其他经济激励政策。所谓“建储备”是指建立国家战略储备制度和石油安全预警制度；所谓“大攻关”是指制定中国的新一代汽车发展计划，并组织实施。

#### **（四）缓解城市车路矛盾的主要出路在车路之外**

车路矛盾已经成为影响中国汽车工业发展的重要因素。如果城市结构、交通模式和交通管理制度不能得到较快的优化和改善，道路等基础设施建设不能相应增加，则大部分城市的车路矛盾还会有进一步加剧的趋势。

车多路少无疑是造成车路矛盾的重要因素，但缓解车路矛盾不能只将眼光盯着车和路，而要寻找车路之外的更合理出路。从逻辑上看，缓解车路矛盾的出路无非有三个：一是相对减少车；二是相对增加路；三是调整车和路的结构。限制车虽然可以缓解车路矛盾，但这是以牺牲汽车产业发展、国民经济发展和居民便捷出行等为代价的，不符合现代化的方向。增加路虽然可以缓解车路矛盾，但增加路受城市土地和空间的限制，受资金的约束，成本很高，而且在城市结构不合理的情况下，增加路往往达不到预期的效果。因此，解决城市车路矛盾或交通拥堵的主要出路，不是限制车和没有规划地增加路，而是寻找车路之外的出路，如优化城市结构，改善交通模式，健全交通管理制度等。

#### **（五）减轻汽车排放对大气质量的影响**

在中国汽车保有量持续快速增长的情况下，汽车污染物排放对中国大气质量，特别是城市大气质量形成了严重威胁。在北京、上海、广州等大城市的市区，汽车排放对大气污染的分担率较高，机动车排放已经成为一氧化碳、氮氧化物、可吸入颗粒物、碳氢化合物等污染物的重要污染源。尽管目前中国的大气污染仍以煤烟型为主，但从环境变化的趋势看，如果不能有效控制汽车污染，汽车尾气污染的分担率将日趋上升，城市污染也将从煤烟型污染向汽车尾气型污染转化。

从国际经验来看，只要采取有效的控制汽车污染措施，单车汽车污染物排放量

将会持续下降，这在新车上表现得最为明显。也就是说，如果措施得当，汽车污染是能够得到有效控制的。但这需要政府、企业、消费者各方共同付出努力。

我们必须通过多种途径努力减轻汽车排放对大气质量的影响，当前应做到四管齐下：一是提高新车的性能，完善在用车检查和维护制度，从新车和在用车两个层面减少汽车尾气排放量；二是不断提高油品质量，减少汽车油耗，并积极开发利用污染小的新能源；三是针对交通路网规划、交通管理体系、城市发展战略等涉及汽车运行状况的因素，采取有效的改进办法，解决交通拥堵问题，为汽车使用创造好的外部环境；四是利用减少汽车污染的激励政策以及其他经济手段，引导汽车制造企业和消费者控制汽车污染。上述四方面的措施是配套使用的，缺一不可。与此同时，我们还应采取完善环保管理体制，增强公民的环保意识。

## 二、当前中国汽车工业中存在的主要问题

### （一）汽车市场有效需求的开拓力度不足

中国汽车工业起步较晚，产品从技术和成本方面竞争力都不强，产品以满足国内市场为主。国内汽车市场由公款购车和私人购车两部分构成。自1993年以来，公款购车市场需求增长趋缓，在汽车总销量中的比重逐年下降，而由于又缺乏完善的鼓励汽车消费的政策。车价高、车型不合理、使用费用高、使用环境差，尤其是一些地方采取地区保护政策，限制使用非本地企业生产的轿车或微型汽车，人为分割市场。乱收费和繁杂的购车手续抑制了个人购车的积极性，阻碍了个人购车的积极性，阻碍了市场需求增长，导致汽车总需求增长缓慢。与快速增长的汽车生产能力相比，中国汽车市场的有效需求开拓不足，出现了目前汽车供过于求的不利局面。

### （二）国外大企业进军国内市场

1990年代以来，美国的通用、福特、克莱斯勒，日本的丰田、三菱、日产，德

国的大众、奔驰，法国的雪铁龙、雷诺，意大利的菲亚特，韩国的大宇等大汽车公司纷纷进入中国，进行合资、合作，在争夺整车项目的同时，积极进入零部件领域，进一步加剧了国内汽车工业激烈竞争的局面。是一些国外大公司建立的零部件独资企业，与国内零部件企业抢占国内有限的资源和市场，对国内零部件企业冲击很大。而且，往往是国外一家企业集团，在国内却有多个合资企业，并各自为政：德国一个大众中国却有两个南北大众；美国一个通用中国却有多个通用，若长此下去，自相矛盾，前景甚忧。

### （三）国内生产企业缺乏有效的竞争力

#### 1. 企业规模普遍偏小

随着电子技术和其它高新技术在轿车产品技术、开发技术、制造技术和产、销各环节的大量应用，汽车产品（尤其是轿车）的规模经济性特点愈来愈显突出。当今世界轿车工业的经济规模已经不是什么 15 万辆、30 万辆、60 万辆。事实上，具有国际竞争力，能够支撑当今产品开发、车型换代的经济规模已经上升到 200 万—300 万辆以上。1998 年以来，世界汽车工业战略大重组的重要背景，就是通过收购、兼并、资本合作与技术合作等捷径扩大规模，以适应汽车工业，尤其是轿车工业全球化和技术进步所带来的经济规模大幅度增长的趋势。<sup>[1]</sup>

目前中国仅大型的汽车企业（集团）就有 103 家，2001 年整车年产超过 5 万辆的企业仅有 12 家，产量超过万辆的企业也仅有 19 家，达到规模效益的屈指可数。这种分散的状况使企业严重缺乏推进技术进步的能力与动力，造成了整个行业生产率低下的。

#### 2. 基本不具备产品自主开发能力

---

<sup>[1]</sup> ICXO.COM，“我国汽车工业与市场简析”，《世界商业评论》，2004 年 10 月 18 日，<http://motor.icxo.com/htmlnews/2004/10/18/409941.htm>

产品与技术结构的欠缺是中国汽车工业结构性缺陷的核心问题，其外在表现就是产品结构不合理，而我们不掌握先进的技术、没有强大的自主品牌和自主开发能力是其深层原因。由于创新能力薄弱，中国汽车，尤其是轿车产业还不具备自主开发能力，缺乏国际竞争力。

目前，国际上轿车产品的更新换代速度明显加快，大的汽车公司每年都有多种新车型面向市场，中国引进的轿车到能大批量出厂时，产品在国外已接近淘汰，在国际上没有竞争力。近些年，随着中国入世和市场化程度的提高，以及世界轿车市场竞争形式的变化，各跨国公司纷纷调整在中国的发展战略。通用、本田、丰田、福特接踵而来，拿来了别克，雅阁等不错的产品。制造技术和生产手段也有所提高。但是，近 20 年各合资企业的集中特点是产品开发权由外国公司控制，产品更新需再次引进，我们没有开发能力，没有自主品牌。<sup>[1]</sup>

关于产品开发，合资外方希望我们望而怯步，或在联合开发中干点辅助工作，不希望中国掌握核心技术，并建设和发展自己的开发能力和自主品牌，重要的合资外方的人士公开表示，不赞成在合资子公司建设与其本部“重复”的开发手段、或进行“重复”的开发工作。这就是说，合资企业不可能建设自主开发能力，其产品的更新只能依赖外方母公司。

与整车相似，中国零部件生产企业中除少数优秀企业外，整体制造技术水平较低，产品质量不高，也都不具备开发能力，不能与整车同步开发新产品当整车更新换代时只得同步引进零部件产品。即使有一些零部件厂家初步具有开发能力，因为整车产品权在合资外方，国内产品即使质量性能满足要求也不能实行等效替代，或等到通过外方的条件苛刻的认可时，已错过了产品的最佳生长期，大量的开发资金不能有效回收，影响了企业的发展后劲，挫伤企业开发新产品的积极性。同时，又由于零部件开发能力的薄弱，影响了整车的开发能力，形成了产品开发的恶性循环。

### 3. 配套零部件工业存在着配套体系结构不合理的弊端

---

<sup>[1]</sup> ICXO.COM，“我国汽车工业与市场简析”，《世界商业评论》，2004年10月18日，<http://motor.icxo.com/htmlnews/2004/10/18/409941.htm>

中国的配套零部件工业以地方、部门或整车企业集团各成体系，致使投资分散、厂点分散、产品重复，多数企业产品技术水平低，批量小，不能形成经济规模，从而无法控制成本，缺乏竞争力。中国主要零部件企业产品技术多是整车合资外方从国外带进来的，未能形成一批可以为多家整车企业配套的第一层次零部件骨干企业和一批专业化、通用化程度较高，能面向国内外配套、维修市场的、产品能够适应多种车型配套的二、三层次零部件企业，致使配套体系层次不清，结构不合理。由于配套体系不合理，影响了整车整机企业的产品质量、市场反应速度和产品成本。

#### 4. 缺乏企业成长的大环境

汽车行业是典型的资金、技术劳动密集型行业，而中国在这几个要素市场方面发育程度很低，其具体表现在以下几个方面：

##### (1) 缺少有效积聚资金和资本的能力

目前中国的汽车生产企业融资渠道单一，企业不能根据市场和企业的实际状况选择筹措资金的方式和数额，造成资金使用成本高市场风险大。同时因为体制原因，企业尚未成为完善的市场主体，缺少在市场环境中自我发展的机制，市场对国有资产配置的调节能力很低，资本要素不能自由流动，存量资本沉积，当市场和生产发展时，企业不能很快的调动市场现有生产要素，必须重新投入巨额资金，降低了企业对市场的反应能力，加大了企业风险也造成了社会财富的巨大浪费。从计划方面看：改革开放以来的放权让利，使计划管理体系也呈现高度分散的状态。原来中央集中管理的投资模式，随着投资资金来源的多样化和投资审批权利的不断下放，转变为多级、多部门分散管理的投资模式。由于地方利益和部门利益的不同，在投资资金上难以形成较大的联合，难以形成投资的集中，因此也不能适应结构调整集中配置资金和资源的要求。<sup>[1]</sup>

---

<sup>[1]</sup> 新浪网，“加息后的中国汽车：生产企业拓展融资渠道”，中国投资，2005年3月10日，<http://www.sina.net>。

## **(2) 缺少自我发展和创新能力**

改革开放以来,中国工业化的方向经历了从重工业内部循环为主到围绕消费需求发展的重大转变,因此工业中直接服务于居民消费的那部分生产迅速发展.但以重加工业为主的传统工业难以很快适应这一转变,这样就形成了这部分工业产业主要依靠进口设备、零部件和关键技术发展的格局.制造业结构的这一变化,使中国产业迅速适应了依靠消费扩张的局面,推动了国民经济的迅速发展.但同时出现的问题是消费品工业的发展缺少国内基础工业技术、特别是装备工业的广泛支持,因此缺少自我发展和创新能力,总的情况是跟在国际先进产品技术的后面学习模仿。

## **(3) 劳动力资源方面缺乏技术创新的专门人员**

当前中国的汽车生产企业中普遍缺乏技术创新的专门人员,即使有这样的人员,也因体制和待遇问题,不能充分利用。而对一些企业不再需要的人员,又不能轻易下岗分流。企业是一个生产利润中心,追求最大的产出投入比和利润是企业的基本动机。人员如果不能自由流动,不仅企业不能有效控制产品成本,而且会挫伤优秀职员的劳动积极性,降低整个社会的生产效率。保障社会成员的劳动权利和生存权利应是政府的责任,不应推给企业,因为只有企业兴旺发达,我们的国家才能兴旺发达。

## **(4) 缺乏公平竞争的市场环境**

缺乏一个健全统一开放有序,能公平,公开,公正竞争的市场环境。在汽车市场竞争中,不能真正依靠质优价廉,服务周到,使消费者获得实惠争夺国内外市场,形成市场优胜劣汰的竞争法则。没有激励企业依靠技术创新获取国际竞争力的压力和能力。

## **(5) 缺乏公共信息服务网络**

缺乏公共信息服务网络，企业很难获得政府计划、国家基础数据、专利信息、市场信息和国内外竞争对手的信息等有关资料。

### 第三节 中国汽车工业企业的竞争战略选择

近期，由商务部产业损害调查局和中国汽车技术研究中心共同发布的《中国汽车产业国际竞争力评价研究》，报告得出结论：中国汽车产业国际竞争力极弱，远远落后于美国、日本、德国和韩国等汽车产业强国。中国汽车产业综合竞争力分别是美国的 41.7%、日本的 42.4%、德国的 47.3%和韩国的 61.6%。由于中国汽车企业未能在 20 年的合作过程中逐步培养起开发能力和自主品牌，对汽车工业的长远发展带来了不利影响，也影响了中国的经济安全。中国汽车产业应该实施赶超世界一流汽车企业的目标的战略，有所作为，对世界汽车产业的发展有所贡献。毫无疑问，未来引领世界潮流的汽车必然是技术先进、材料与燃料消耗日益减少、尾气排放无害化、车与环境更加和谐、给人类带来更加安全与舒适。<sup>[1]</sup>

#### 一、同世界一流汽车企业合作战略

在中国汽车产业竞争力依然低下的形势下，同国际一流汽车企业进行合作仍然是现实的选择，也是无奈的选择。这是一般企业常用的追随战略。切忌不可选择同在世界汽车产业处于追随战略的企业进行合作，那样，中国汽车企业只能处于间接追随战略的地位，进一步加大了与一流企业差距，不利于中国汽车产业的发展。应当指出的是，目前中国存在处于间接追随战略汽车企业。

#### 二、创建中国汽车名牌战略

中国汽车改革开放以来获得快速发展，但遗憾的是还没有创建出中国汽车产业

---

<sup>[1]</sup> 薛凌、田筠，“中国汽车竞争力虚弱 指数为 0.53 不及美日德一半”，易信情报，21 世纪经济报道，2005 年 3 月 7 日，<http://www.exin.net/information/car/news/view.jsp?id=0422BB975.0000221E.6201>。

的名牌。中国汽车企业面临的是如何在与国际一流汽车企业进行合作的同时，构建自己的名牌战略。中国汽车企业面临如何整合资源，研发具有自主知识产权的技术与商标，走向创建中国汽车名牌的战略。

### 三、加大研发力度

在重大领域取得突破，具备更多的关键性的专有技术，引领世界汽车产业发展的目标。包括：首先是汽车轻量化、小型化、安全化、节能化、环境清洁化，其次最为重要的是应在材料替代、能源替代上有所突破，这样才能使中国汽车产业为生态环境的改善做出积极贡献，引领未来世界汽车产业新潮流。上海大众汽车有限公司产品工程部负责人透露，上海大众要研发燃料电池车，这种车的最大魅力是找到了一种理想的替代能源，使用氢气和氧气的合成反应，产生热力，转换成蓄电池的动力，再转换成汽车动力，排放的是水。而汽车的外形、行走性能完全可达到汽油汽车水平。如果上海大众真能首先在世界上实现燃料电池车的商业化运作，就是中国汽车产业的屹立于世界汽车产业之林的日子。

## 第四节 中国汽车工业企业的 IMC 运用现状

汽车产业的营销传播向来比其他产业复杂，这是因为汽车工业企业的利害关系体系非常庞大。中国汽车工业企业多年来受到多方面的限制与压力，如国家政策、技术革命、知识产权、资金限制等。对于与国际汽车业巨头相比还很幼稚的中国汽车工业企业来说很难从容应对各种压力，往往在营销传播方面显得捉襟见肘，自顾不暇。尤其在应付突发性事件上往往手忙脚乱，对于企业形象品牌的建设缺乏系统化的整合营销传播理念。

本研究将针对汽车工业企业在整合营销战略传播（IMC）所涉及的各个方面的应用情况作以下简单的分析。

### 一、服务传播现状

## （一）汽车服务贸易

在中国，虽然自 1998 年推出了汽车的分期付款业务，但金融服务至今还差强人意。首先，中国信用制度不完善导致形信用评估手续繁琐，对顾客束缚太多。同时导致服务效率及其低下，根本谈不到什么顾客满意。其次，由于信用体制不完善，造成诉诸法律的种种“惩罚”措施，致使顾客没有安全感，导致其接受服务的欲望受到遏制，从而导致大量消费者流失。在中国汽车市场上，金融服务业已成为软肋。而此时此刻，中国巨大的汽车消费信贷市场份额却吸引了全球最大的金融服务企业。五年前，美国福特汽车公司的汽车金融服务公司就在中国建立了代表处，然后是美国通用、德国大众和法国PSA集团的独资或合资汽车金融服务公司、汽车销售公司等汽车服务贸易机构。<sup>[1]</sup>显得有些稚嫩的中国汽车制造企业是否有要为此付出代价？也许我们看到中国的信用制度和抵押制度仍不完善也是对外商的束缚，然而这种束缚可以对中国企业保护多久？

## （二）汽车售后服务

中国的汽车售后服务是汽车产业的致命伤。总体上看，中国的汽车售后服务反映出的问题比较多，问题的层次也比较低，主要集中在维修技术差、服务人员素质低、管理落后、配件假冒伪劣、收费混乱等方面。

其实，造成汽车售后服务疲软的深层原因是许多品牌的汽车生产与售后服务脱节和企业战略的整体性的欠缺。部分厂家与其经销商的关系不是利益共同体的关系，而仅仅是一种经济利益行为。厂家基本上把市场风险转嫁给了经销商，经销商则几乎把厂家所给的商务利润全让给了消费者，主要收益全靠厂家按销量给予的年终返利、奖励及新车销售的装饰、美容、保险等相应服务。部分经销商把服务承诺仅仅当作是促销的一种策略，往往夸大服务承诺，这样的服务承诺无形中提高了顾客对售后服务的期望，由此加深了消费者对售后服务的不满。此外，多数厂家仅以扩大销售为目的来推广包括售后服务在内的 3S 或 4S 专卖体系，而汽车作为高档商品对

---

<sup>[1]</sup> 章瑞，“服务：中国汽车业的软肋”，《经济时刊》，2002 年，第五期，第 16 页。

售后服务所需的投入成本的要求比较大，许多销售商的经济实力根本达不到要求。这样进一步加大了脱节现象，购买了产品之后，将希望寄托在厂家的售后服务机构上的消费者往往的不到满足。

服务就是品牌，服务传播就是整合营销传播的重要组成部分。然而由于厂家与售后服务机构这种关系导致了厂家对维修站控制乏力。在具体的售后服务中，服务机构往往以自身利益出发，“恶意”服务，往往包含一些价格欺诈行为。这些不但伤害了消费者利益，而且是生产企业的形象大打折扣，从而使顾客忠诚度和满意度遭受打击。

至于配件的供应问题。那本来售后服务网络的基本职能之一。可是在目前的售后服务工作中，的确存在因配件缺货而不能及时修复车辆的现象，而其中消费者又成了无谓的受害者，这种现象如果出现过多的话，品牌信誉度将会大大降低，到时候厂家将不仅仅是得失一两个顾客的问题。所以消费者迫切期待生产厂家能够在配件上有大的举措。

## 二、产品形象现状

### （一）价格

价格历来是横在汽车消费道路上的高门槛，因此很久以来，轿车成为身份、地位以及经济能力的代表，也成为少数人拥有的奢侈品。随着国内家用市场的启动，一批以低价位进入市场的经济型轿车出现在消费者面前让消费者怦然心动。一度引起热销，结果引发了国内汽车市场旷日持久的价格战，也使得汽车保有量大幅度增长。

不过许多消费者对于国内主流产品的价格还是提出了质疑：为什么它们的价格要比国外同级产品高出许多？中国已经加入WTO为什么还不迅速将价格与国际接轨以图在几年的保护期内占领更多的市场？众所周知，汽车同其他产品一样，其价格是生产成本、品牌价值以及市场需求等方面的给合体现，而对于国内汽车产品来说生产成本对于外人永远是一个迷，可以说目前国内汽车价格并没有完全按照市场

规律的发展去制定。根据专家推测，国内一些主流汽车产品价格已经远远高于其投入的成本，其目前制定的价格实际是一种暴利行为：虽然厂家一再否定，但国内汽车价格高于国际同类产品缺陷太多是一种不争的现实。尽快使汽车价格接近消费者的需求是消费者最大的期待。

## （二）质量

国内目前众多汽车生产厂家，其生产线均由国外引进，但这并不代表着产品能达到国外同类产品的质量要求：因为在汽车生产过程中，还涉及很多因素，例如生产工艺、装配工艺及材料加工等等。任何一个环节的不足都会为汽车产品带来质量问题。

“金无足赤”，没有任何一个产品不出现质量问题，奔驰、宝马还都有出现质量问题的时候。一些国内汽车生产企业对其产品出现问题后，经常会以此种方式解释。但这不是理由，国外汽车产品出现质量问题是时有发生，但在一种车型上不会集中出现那么多。国内有些汽车产品可以说刚刚下线就是病态的，这种事实让人难以接受，而这些产品的诞生直接反映出国家相关部门对国内汽车生产厂家的监督管理不够。有幸的是，消费者对质量问题的反映并不是很强烈。朴实的消费者在无奈中对相应的一些质量问题都采取了宽容的态度。不能因为消费者的朴实而放缓提高产品质量的脚步。可以说消费者的态度为汽车生产厂家提供了更多的机会。

## （三）车型

虽然这几年在车市上涌现了许多新面孔,使原本枯燥的车市添加了几许活力。但其中一些新创品牌，综合竞争力并不强。因此许多消费者在车市徘徊之后，还是将目光停留在几种老车型上。这也为生产厂家迟迟不愿将这些车型价格下调提供了借口。因为市场需求。从某个角度来说还是国内汽车市场竞争不够激烈。各汽车企业多年来产品不愁销售，使厂家产生了一种惰性：这种惰性大大降低各厂家产品开发能力。目前的繁荣背后，隐藏着车型竞争力不强的重大危机。这在今后几年的发展

中，将会逐渐暴露出来。

因此对于国内汽车生产厂家来讲，应该把握目前国外品牌对国内威胁不大的时机，尽早结束一两种车型战天下的时代，将不适宜的产品束之高阁。加大新产品开发力度。多层次、多角度地满足不同消费者需求。扩大品牌的覆盖面，从而占有更多的市场。只有这样，才能与大批即将进入的国外品牌相抗衡。否则结果有可能是悲惨的。或被国外品牌兼并或不堪竞争而退出汽车市场，这些结局是谁都不愿意看到的。

#### （四）配件

配件价格高，配件质量参差不齐，这一直是消费者心中的痛。本来售后服务站点应该提供质量可靠的正厂配件，可维修站的配件价格吓走了很多消费者。厂家为什么将配件价格定得那么高，副厂配件为什么那么便宜？与正厂配件相差3~4倍甚至10倍的价。其成本真与正厂配件差那么多？目前生产厂家都是用质量担保来锁住用户，靠“副厂件的质量差”的话语让用户使用正厂件，但单纯地责备那些不按规定到服务站做维修的消费者是没有道理的。消费者自己也不情愿在质量没有保证的地方去做维系保养。促使消费者远离厂家的恰恰在于厂家自己，以厂家目前的实力，完全能够将配件价格降得更低，就像打击盗版音像制品一样来打击副厂配件及假冒伪劣件。让失去的消费者重新回到自己身边来。配件上存在的问题一直制约着消费者的购买决策，同时，也直接影响到汽车的品牌形象。

### 三、广告与媒体选择问题

现在中国汽车工业企业在广告和媒体宣传上存在这一些问题：

#### （一）广告与产品的直接关联度不够

广告的制作和使用上与产品本身的性能形象不协调。比如说前不久中央电视台

上播放的福美来汽车广告，在宏厚的音乐背景下，风云突变的荒漠中出现了以量娇小的福美来轿车。且不说广告到底要传达一个什么含义，光从画面的直观感觉上就很不协调。在这种非正常的视听效果影响下，观众往往忽略了广告的真正意图，往往对宣传效果大打折扣。而轻快的音乐声中，欢快的街道上是一辆轻盈的白色微驰给人的视听冲击时可想而知的。

## （二）广告宣传的连贯度不够

国外的汽车企业在推出一款新车的时候，在酝酿阶段就开始着手广告策划。一般先从概念下手，进行铺垫。然后在汽车进入市场前大力宣传，扩大影响力。中国现在的汽车广告往往不太注意概念的宣传，中华轿车的概念宣传是比较成功的，但后期由于各方面的原因时的广告没能系统地继续下去。中国的汽车广告宣传往往将重点集中在促销上，尤其是降价和让利上，这对于建立品牌尤其是维护长期的形象有待商榷。

## （三）媒体选择面太窄

中国的汽车工业企业在做宣传时往往倾向于传统媒体，往往轻视互联网上的推广。其实现在的购车族很多是追求时尚的年轻人，这部分人群往往是网络营销的顾客。互联网尤其不可替代性，尤其是宣传上的时空无限性，往往对于汽车产品的介绍可以比较详尽。对于汽车的宣传是一项非常庞大的工作，需要调用各类媒体，尤其是影响力最大的媒体——电视，然而在这一点上中国的汽车工业企业却远远落后于中国的保健品企业。

总之，中国的汽车工业企业由于本身的局限性，再加上整合营销战略传播(IMC)传入中国不到十年，在这样一种情况下在对于理论的应用上还从在很多的困难。诸如和政府部门、保险部门、物流服务部门等利害关系者之间的关系处理，以及在对信息的回应与反应上存在着大量的问题。针对这些问题的解决本研究在下一章将提出模型及相应的解决思路。

### 第三章 一汽--大众销售公司整合营销传播战略分析

经过前面的研究,在本章首先给出一汽--大众销售公司实施整合营销传播战略的框架图(如图 3-1),然后以框架图为线索对一汽--大众销售公司的整合营销传播战略的思路进行整理。

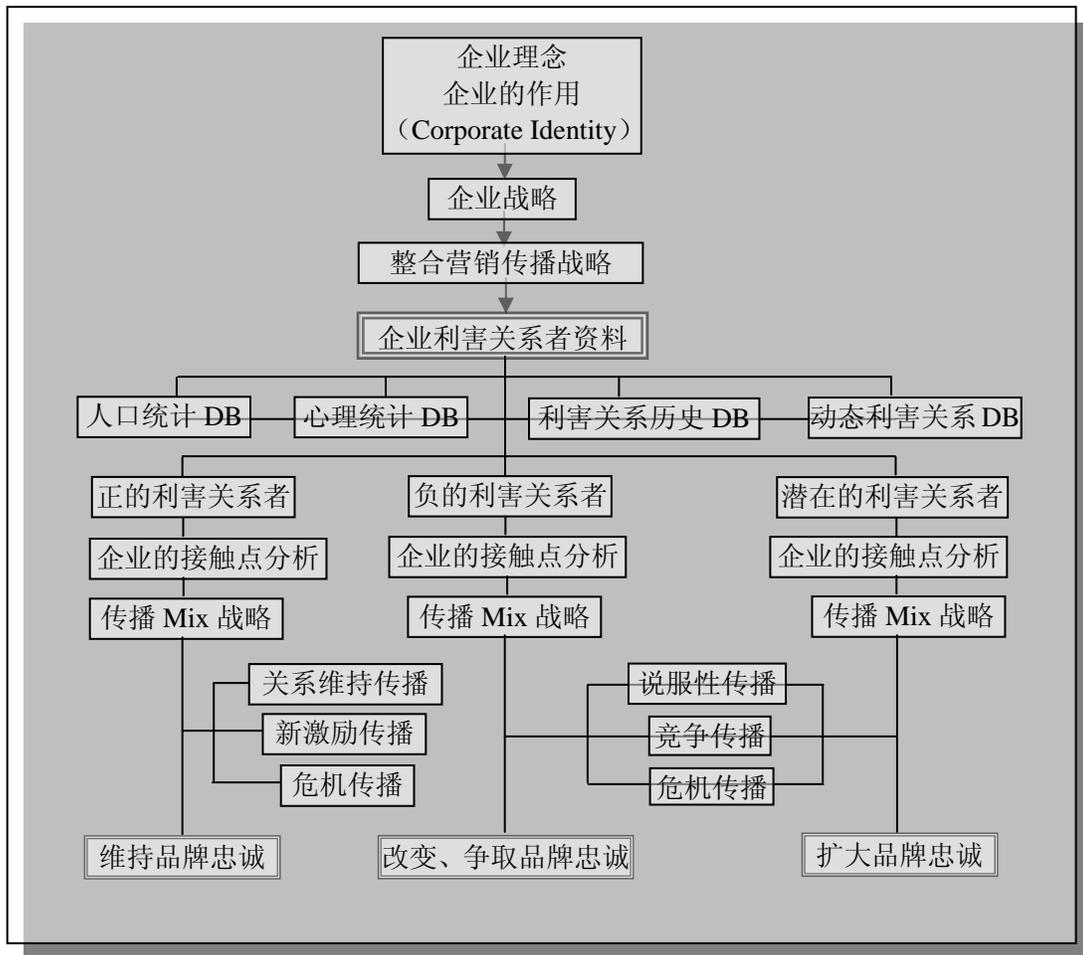


图 3-1 整合营销传播战略的框架图

资料来源：申光龙著，《整合营销传播战略管理》，中国物资出版社，2001年6月，第173页，作者有改动。

一汽--大众销售公司汽车有限公司是由中国第一汽车集团有限公司和德国大众汽车股份公司、奥迪汽车股份公司及大众汽车(中国)投资有限公司合资经营的大



## （二）产品方面

2002年2月1日，一汽-大众销售公司第50万辆轿车下线，当年销量首次突破20万辆。此后，一汽-大众仅用不到两年时间，就完成了又一个50万辆，将累计产量翻了一番，2004年1月7日达到了100万辆。2003年，随着国产奥迪A4、奥迪A6行政版和运动版以及高尔夫轿车的面世，一汽-大众销售公司产品年销量已达29.8万辆。目前，一汽-大众销售公司拥有奥迪、大众两大品牌，五个车型系列，上百个品种，覆盖了所有10万元至57万元的国产轿车市场；在高级公务和商务用车、出租用车和私人用车等细分市场上，一汽-大众销售公司的主打车型已成为用户的首选。<sup>[1]</sup>

长期以来，一汽-大众销售公司在产品开发、生产制造等各方面不断推陈出新，以增加产品技术含量，满足消费者多样化、高标准的需求。率先在国产轿车上安装ABS刹车防抱死装置和安全气囊，开发出国产自动变速箱，应用世界当代先进的机器人自动焊接和激光焊接技术，引进和开发出当代先进的单缸5气阀发动机技术和涡轮增压发动机技术，使用奥迪独有的multitronic自动一体变速箱和quattro全时四驱技术，配置电子智能防盗、定速巡航、EDR制动力分配、倒车雷达预警、前大灯自动清洗调光和雨刷器感应等最新技术装备，率先引进节能环保的柴油发动机技术等，使一汽-大众销售公司的产品在技术上达到了国际先进水平。

在产品方面，2002年推出的被称为中国首辆“驾驶者之车”的宝来轿车，不仅率先在国内实现了技术上与国际同步，而且通过先进的设计理念，打破了“大尺寸”和“乘坐者”为重点的传统观念，在国内开辟了一个新的细分市场；继宝来1.8T投放市场后，1.6L、1.8L车型又相继上市，月销量达7000多辆，成为企业新的增长点。奥迪A6从1999年9月投入市场后，始终遵循“技术领先”的宗旨，年年都有升级改进，其配置的豪华程度早已超越了同级轿车的基准，销量仅用了三年多时间就超过了10万辆，创造了豪华品牌单一高档车型在单一市场上的销售记录；2003年4月推出的奥迪A4是全球中型轿车的顶尖产品，其领先技术和在同级轿车中无与伦比的动感、安全特征，得到了用户的认可，销量超额完成了指标。企业的第一个产品——捷达轿车不断升级改进，极佳的可靠性和强劲的动力使其保持了在同级轿车中销量冠军

---

<sup>[1]</sup> 人民网，“顺应市场追求进步 一汽-大众第100万辆轿车下线”，2004年1月8日，<http://www.people.com.cn/GB/qiche/1049/2286462.html>

的称号；装配技术领先的柴油发动机，使捷达成为国产轿车“柴油机新时代”的开创者。

### （三）市场方面

一汽—大众销售公司立足于国内市场，同时积极开拓国际市场。在市场经济条件下，一汽—大众销售公司不断地加快营销机制变革，营销战略转变。在巩固原有出口市场的前提下，进一步提高市场占有率，在拓展整车国际市场同时，不断提高售后服务的质量和配件的供应能力，并利用现有的生产条件，大力挖掘现有资源，努力创造条件，以多品种、宽系列满足各类用户的需求。

为保证销售目标的完成，顺应市场的发展，经管会成员分片包干，靠前指挥，调查研究，了解用户，分析市场，进一步调整和确定了自己的营销对策。具体做法是通过三条途径强化“品牌”效应，实施市场战略：一是顺应市场需求的变化，适当调整产品定位，并通过会展、试乘试驾等活动将产品品牌和产品技术及性能的特点以及产品增置不增价等信息有效地传达给消费者；二是根据市场竞争已由“价格竞争”转向“差异化竞争”的这一新趋势，结合各地区的实际，满足用户“个性化”需求。为了满足出租车市场“差异化”和“个性化”的需求，仅出租车就先后推出29种不同颜色；三是打造“用户第一”的经营理念，本着“优先、治理、提高”的原则，加速经销服务网络建设，加强对经销商的管理和培训，以保证对用户服务的质量。在具体措施上，奥迪品牌提出了“奥迪服务全球‘同步’”的服务理念，大众品牌及各车型也都不断推出具有个性化的服务措施。通过这些努力，一汽—大众销售公司牢固地树立起了技术领先、质量可靠、品种丰富、服务周到的产品品牌和企业品牌形象，并受到了用户的青睐。

作为国内最佳中外合资企业之一，一汽—大众销售公司产销以每年30%—50%的速度递增，累计向国家上缴的税金大大超过建厂投资，并为就业做出了贡献，同时也为中国汽车工业培养了一大批技术、经营及管理人才和熟练工人。为了适应中国汽车市场未来发展的需要，一汽—大众销售公司轿车二厂已于2003年7月破土动工，现在已经进入封闭阶段。随着轿车二厂的建成投产，一汽—大众销售公司将以更丰

富产品系列和产品品种，来满足用户个性化、高标准的需求。

#### **（四）研发与人力资源方面**

一汽集团汽车研究所有相对较强的独立开发设计能力，具有较先进的科研设备和国内优秀的科研技术人才。吉林大学汽车学院这一培养汽车人才的高等学府坐落在吉林省，每年都为一汽集团公司输送大量的人才。吉大汽车学院在国内同行中实力较强，汽车动态模拟国家重点实验室设在该校，汽车领域唯一的院士在该校任教。该校强大的教师力量对于发展吉林省的汽车工业有着不可估量的价值。另外吉林省廉价的劳动力资源在中国这个劳动力剩余的国家显得格外丰富。

在生产方面，为最大限度地挖掘生产潜能，不断优化生产节拍，一汽--大众销售公司在保证质量的基础上实现了捷达、宝来、高尔夫的混流生产。捷达线生产节拍由 112 秒缩短到 96 秒，捷达、宝来生产线也由日产 380 辆提高到 905 辆。奥迪线由 2003 年初的 7 分 30 秒，提高到 5 分 10 秒。工厂设备开动率达到 95% 以上。全员劳动生产率为 32 辆/人年，达到国际汽车工业劳动生产率水平。在零部件采购方面，一汽--大众销售公司始终坚持德国标准，从而有效地保证了产品的质量。一汽--大众销售公司还在管理上不断创新，把降低成本作为头等大事来抓，努力提高性价比，在产品质量可靠，品牌又好的情况下，让用户得到更多的实惠。

#### **（五）经营与政策方面**

在经营方面，面对入世后中国汽车市场行情的变化，一汽--大众销售公司经管会确立了“一个中心，六个支撑点”的经营战略。资本国际化、行为法律化、运行程序化、工作流程科学规范合理化，已经成为一汽--大众销售公司的一整套运作机制。“一丝不苟、精益求精”已经成为广大员工的自觉行动，并成为了一汽--大众销售公司企业文化的重要组成部分，为 100 万辆轿车的质量保证做出了重要贡献。

《汽车工业“十五”规划》中指出，通过集中扶持，形成 2 至 3 家大型汽车企业集团。一汽集团公司当属国家重点扶持的对象之一。国家支持企业进行重组，以促进汽车工业产业组织结构合理化，获取规模经济效益；鼓励国内汽车生产企业通

过引进外资、引进技术来提高技术水平。另外为刺激国内汽车市场的需求，政府采取了一系列措施，例如消费信贷、取消相关消费税以及费改税等等。这些措施的实施，对于汽车市场的发展确实起到了积极的作用。再者，中国公路建设近十几年来取得了很大成绩，尤其在“十五”期间，国家实施西部大开发战略，基础设施建设会首当其冲，这些必然会拉动汽车需求的增长。

## 二、劣势分析

### （一）体制和机制尚不适应国际市场竞争和跨国经营发展的需要

一汽集团被称为中国民族汽车工业的摇篮，肩负着振兴民族汽车工业的重任，这种政治使命的压力以及国有企业的种种沉重负担，都压在一汽的身上。一汽集团公司现有在职职工 15.5 万人左右，离退职工 3.6 万人，目前仅职工工资方面年费用高达 20 亿元左右，企业实在难堪重负。这些负担的存在，使企业顾及眼前生存已是捉襟见肘，根本无力开发、无力改造。企业虽然名为公司，实际上仍是工厂体制，没有建立起现代企业制度。在改革开放 20 年中，汽车企业同其他企业一样，在机制上没有什么大的变化，仍然停留在过去那种低收入、低效率、大锅饭的状态，企业很难留住人才。

### （二）经济规模的差距

1997 年，世界上产量超过 100 万辆的汽车厂家共有 15 家，其中没有一家是中国厂家，目前一汽集团公司产量达 45 万辆左右，但这是中、轻、轿几个系列产品的合计。其中中型车基本达到了经济规模，轻型车还差得远，一般来说，在市场激烈竞争的条件下，轿车最好是两大系列，每个系列 30 万辆，共计 60 万辆。中国只有上海桑塔纳轿车超过了 20 万辆。

### （三）资本实力的差距

汽车行业的特点是资金密集、技术密集型产业。国际汽车大厂的总资产和总股本都是以千亿美元、百亿美元计，一汽大众与这样巨无霸竞争，某一个产品、某一个企业的相对优势几乎没有意义。没有雄厚的资金，不必说削弱了开发能力，单是在产品低价位竞争策略中，就不能与国外巨头竞争。因为，如果为了与像通用、福特这样的巨头竞争，亏损 5 亿美元、10 亿美元，那只是它股本中的零头，但仅仅以此举就可以打败中国的任何一个厂家。这样强大的资本实力是我们无法比拟的。

#### （四）研发力量薄弱

从现实的开发能力来看，吉林省汽车业只能说基本具备了货车的开发能力，但开发出来的产品在质量上往往不能一次成功，投入市场后，还要有一段成熟期，新产品的目标成本也难以控制，而国外以 24 个月为开发周期，几个车型同时开发，目标成本控制得很精确。轿车开发现在还处在起步阶段。从开发的投入来看看，国外汽车生产厂家通常将其销售收入的 3%—5% 投入到研究开发上。像通用、福特、丰田这样的大公司每年的开发投入在四、五十亿美元左右。一般开发一辆整车需要费用 20 亿美元，一个简单的换型要 1—2 亿美元。而中国汽车企业每年的研究开发费用全部加起来仅 20 亿人民币。而目前吉林省汽车工业的开发研制费用只占销售额的 1% 或更少，远远少于国外同行业的开发研制费用，应调整到 3% 以上，这样才能为开发更具水准、更能满足消费者需求的产品做资金上的保证。

#### （五）生产成本居高不下

与国外汽车巨头相比，较小的生产规模使单车分担的固定投资成本居高不下，而较高的生产工艺费又使这一情况雪上加霜。一汽—大众销售公司虽然具有人工成本较为低廉的优势，但是比较前两项成本而言，这一优势则是微不足道的。一汽—大众销售公司花费在材料上的费用约是美国的 3 倍，日本的 4 倍。

## （六）营销方式与服务理念落后

在国外，由于轿车营销的主要对象是个人，迫使营销方式更加周到，不仅购车者受到上帝般的服务，在支付方式上，完全适应消费者的要求，按揭贷款、分期付款、以旧换新、接订单供货是最基本的方式。目前，一汽—大众销售公司的营销方式现金交易办理手续都要上上下下跑多个部门，何况分期付款，银行按揭的审查手续繁琐，办理时间之久更是无法使大多数消费者接受。再者，服务理念方面，国外的轿车消费者拥有终身服务的权利，厂家为培养品牌忠诚用户，从购车的第一天起就以各种方式与用户保持十分密切的联系。中国的轿车市场长期以来是以集团消费为主，售后服务以修公车为主，服务质量、服务态度、维修价格和维修时间都是弹性的、不严格的，而对私家车用户的服务无法适应。这正是一汽—大众销售公司在国际竞争中最大的差距。

## 第二节 一汽—大众销售公司的利害关系体系

利害关系者理论的一个重要代表学者是弗里曼(R. E Freeman)，他在 1984 年出版的《战略管理：利害关系者理论(Strategic management: A stakeholder approach)》是利害关系者理论的一本代表作。弗里曼给利害关系者下的定义是：“一个组织中的利害关系者是能够影响组织目标的实现或被组织目标实现所影响的任何集团或个人”。<sup>[1]</sup>因此由弗里曼利害关系者的定义可以对组织内外部的利害关系者的具体所指对象有所了解。

申光龙按照利害关系者的来源以及与企业生存和发展的相关性将利害关系者分为直接利害关系者和间接利害关系者两种，并对两种分类进行了详细的阐述。<sup>[2]</sup>但是从本研究来讲，对于一汽—大众销售公司还要进一步将直接利害关系者划分为三层。其中第一层的利害关系者如股东、债权人、员工、技术合作者和零部件供应商是直接关于产品——汽车的利害关系者，没有他们的参与产品不可能生产出来。中间层的利害关系者如物流企业、服务商、销售商、保险公司和银行等，没有他们汽

<sup>[1]</sup> Freeman, R. Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc., 1984, p.46.

<sup>[2]</sup> 申光龙,《整合营销传播战略管理》,2001年6月,第115~124页。

车不可能顺利进入市场，也不可能如愿卖给广大的消费者。第三层是终端市场的两个利害关系者，消费者中的现在顾客是正利害关系者，竞争者是负利害关系者，而潜在顾客是潜在利害关系者。

一汽-大众销售公司的利害关系体系比较复杂，主要的利害关系者如图 3-3 所示。

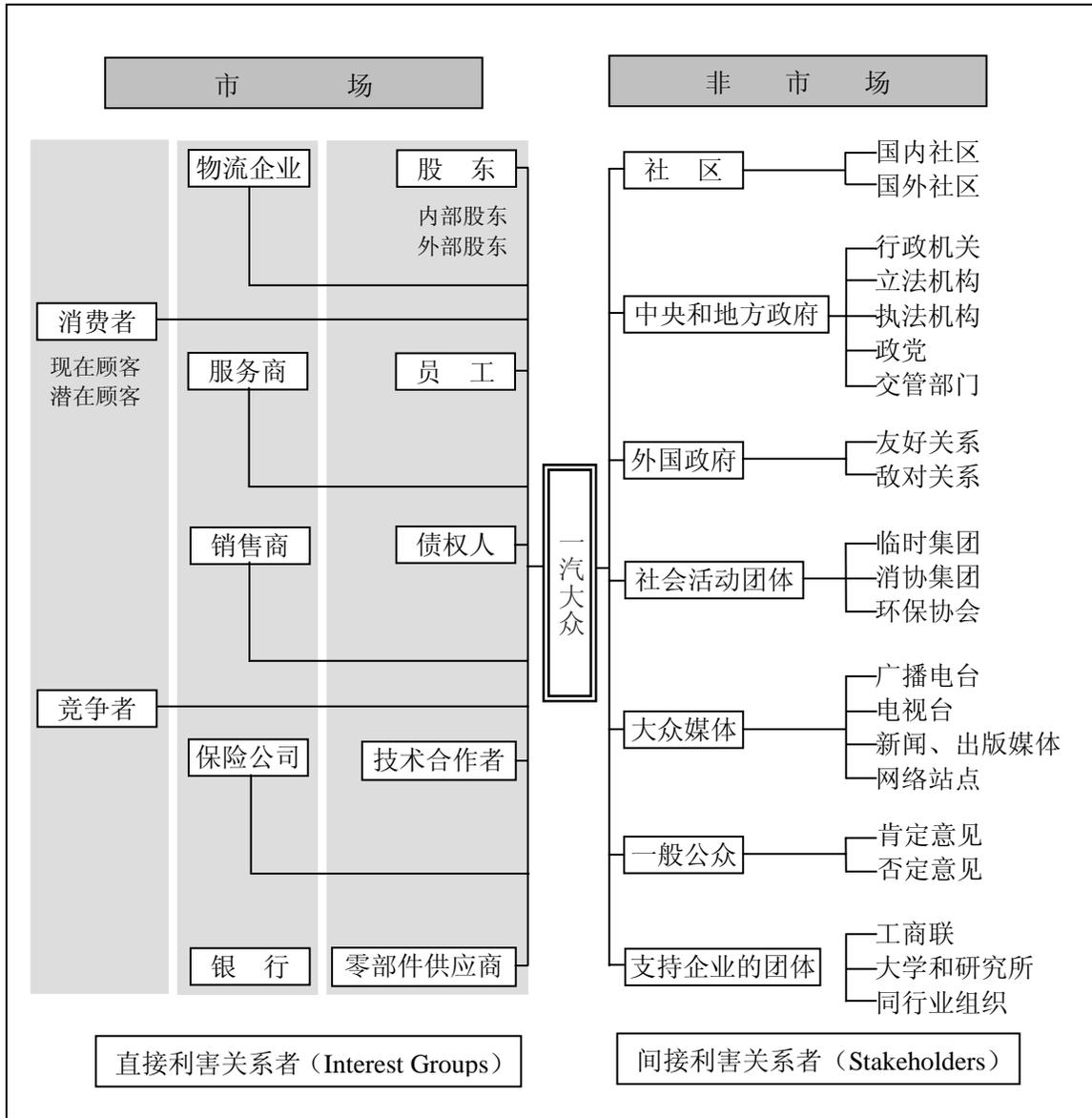


图3-3 直接和间接利害关系者

资料来源：申光龙，《整合营销传播战略管理》，2001年6月，第112页。（作者做改动）

对第一层的利害关系者是汽车工业企业必须首先进行关系维护和负责的，对于第二层的直接利害关系者要注意建立战略联盟，对于第三层的利害关系者必须采用市场组合策略进行系统地处理。

### **第三节 一汽—大众销售公司的服务系统分析**

#### **一、一汽—大众销售公司服务的深度营销理念**

一汽—大众销售公司服务的深度营销，是由汽车产品特征和汽车消费特征决定的。所谓深度营销，是指在满足消费者表层需求之后以深层次 IMC 巩固、保留原有市场并拓展新的市场需求的过程。

一汽—大众销售公司服务有两层含义：一是以优质的服务质量和新的服务项目巩固、维持和深化已有的市场；二是拓展基本需求之后的新的层次的不断提升和消费结构的不断提升和消费结构的不断调整。

因此，一汽—大众销售公司服务的深度理念是要使服务突破传统产品营销局限于销售商品的框架，而是把着眼点放在整体商品所能提供的利益，考虑顾客的终身价值，建立一汽—大众销售公司和顾客之间相互依存的伙伴关系，维持顾客。这是营销方式和营销理念的升华，是带来营销行为转变的归因。

#### **二、一汽—大众销售公司服务中的超值营销理念**

从消费者的购买心理看，消费者对产品的选择是建立在对商品外观接受、性能的满足和品牌的信任基础上的。当消费者所获得的产品价值超过其所支付的成本，即超值心理预期。表现为三种形式：一种是产品利益的折让，即以较低的价格出让较高质量的产品（服务），消费者以低价获得高质量的产品（服务）；二是超越常规的服务。超越行业通行的服务标准和内容；三是消费者对产品的认知和感知超越了原有的预期。

### 三、一汽--大众销售公司服务中的内容

#### (一) 购车咨询顾问

购车前的各车型的性能比较, 顾客适合的车型, 购车在哪里能够得到较好的服务, 购车需要注意的问题, 购车过程中容易出现的问题, 及时的告诉顾客各种汽车相关的信息, 各种促销和试乘试驾信息, 根据顾客的具体情况提供合理的建议, 一汽--大众销售公司建议顾客购买最适合的车型。此种服务, 不仅能够得到顾客, 还能得到顾客的心, 有力于一汽--大众销售公司的形象塑造, 形成良好的口碑, 此可用于俱乐部营销, 可开发大量的潜在顾客。

#### (二) 汽车金融服务

汽车金融公司是为汽车购买者及销售者提供贷款的非银行金融企业法人, 专门从事汽车贷款业务。国外专业的汽车金融机构大多以制造商的全资子公司形式存在, 较之银行, 他们具有更强的专业性优势。

国际上汽车生产企业利润大部分来源于汽车服务, 而服务中很重要的部分就是汽车信贷服务, 放贷面包括消费者、经销商、售后、汽车美容、装潢、维修、零配件、租赁等各个环节。

汽车金融服务在国外成为厂家撬动市场的一个重要杠杆。据通用公司的资料表明, 以融资方式销售汽车的比例, 美国为 80%—85%、德国为 71%、印度为 60%—70%, 台湾为 50%—60%。<sup>[1]</sup> 在国外, 汽车消费信贷主要由专业的汽车金融服务公司来做, 这些公司多为汽车公司的全资子公司, 主要承担为母公司销售产品的任务。目前世界上许多的大汽车集团公司都开办了提供汽车金融服务的公司, 如美国通用汽车公司、欧洲的戴姆勒——克莱斯勒集团公司等。

一汽--大众销售公司是中国最大的汽车金融服务的公司之一, 其金融服务的收入占到整个公司总收入的 20% 以上, 而这还是个保守的数字。一汽--大众销售

<sup>[1]</sup> 张锐, “服务——中国汽车业的弱项”, 《上海汽车》, 2002 年 9 月, 第 22-24 页。

公司金融专业公司不仅有资产规模大、服务规范、法律保障完备的特点，而且服务范围广，其服务内容远远超过单纯为用户提供购车贷款；它不仅仅为一汽—大众销售公司旗下的全部品牌的汽车进行融通资金的服务，同时也为其它品牌的汽车进行融资服务，一汽—大众销售公司用一套独特的全国联网电脑设备，对用户单纯或个人的信用进行评估，确定等级，其良好的性能吸引了许多国内汽车销售商租用这个系统为汽车消费者提供金融服务。

### （三）售后维修服务

汽车销售商的利润来源中，售后服务占 50%，汽车销售占 10%，零部件销售占 10%，二手车经营占 20%，这说明售后服务大有开拓余地。丰田汽车公司在全球有 7300 多家的售后服务网点，将近有 10 万名员工，是从事制造员工的两倍多。

一汽—大众销售公司采用 4S 形式，即整车销售、售后服务、零件供应、信息反馈四位一体。因此，汽车的售后服务是汽车正常使用的前提和条件，把销售和服务结合在一起。

一汽—大众销售公司严格按照的标准建筑模式要求代理商，售后维修服务中心功能齐全，设有快修预修车间、机修车间、沙钣喷漆车间，调漆中心、先进汽车美容设备、原厂配件供应仓库、客户信息中心、员工培训中心、客户休息室等；让服务中心设施完善，拥有电脑全自动刹车检测线、一汽—大众销售公司专用检测电脑、美国罗宾耐尔冷气维修装置、豪华烤漆房、两柱举升机、四柱举升机、大梁校正仪、电脑四轮定位仪、五尾气分析仪、喷油嘴全自动清洗机等先进设备；服务中心技术力量雄厚，拥有包括德国售后服务专家及一汽—大众销售公司技术支持网络高级工程师、技师在内的高素质队伍，所有上岗员工均通过一汽—大众销售公司公司的严格专业培训。服务中心的电脑管理系统更采用国内同行业中领先水平的业务管理软件，使一汽—大众销售公司与合作伙伴公司的业务、信息传递更方便、快捷准确。

### （四）汽车养护

业内人士认为，谁能抓住汽车时代养护商机和服务商机，谁就能够挖到中国汽车时代最大的财富金矿。其实在国外，汽车养护早已不是一个新兴的市场。在上个世纪 80 年代的美国，汽车养护企业已经占到整个汽车保修行业的 80% 以上，年营业收入超过 1000 亿美元，减少车辆报废率达 21.7%。<sup>[1]</sup>在德国，每 7 个工作岗位中，就有一个与汽车的生产、销售或养护有关。在国外，汽车保养业已经成为一个有着巨大市场和丰厚利润的行业。而我国的汽车养护业还没有形成严格的行业标准和服务体系。

汽车由于其高值、耐用和高技术的特点，使其营销中的服务作用更加突出，服务的内容更加丰富，服务的效力更加明显。汽车副营销的理念不仅具有一般意义上的共性特征，并且具有更广泛的延伸和拓展。

---

<sup>[1]</sup>张锐，“服务——中国汽车业的弱项”，《上海汽车》，2002 年 9 月，第 34 页。

## 第四章 一汽—大众销售公司采用整合营销传播的线索

### 第一节 沟通与策略思考

实施品牌营销必须在促进销量增长的同时，注重品牌形象的提升和品牌资产的积累。在这个强调互动、强调沟通的时代，我们的沟通方式更应是贴心的，而不是灌输式的——沟通从心开始。

因此，在与消费者的沟通策略上我们应以拉式策略(尤其是对新品牌的促销)——先激起潜在消费者对品牌的渴望和对产品的兴趣，纷纷向经销商询问或订货，从而厂家得到经销商的订单和销售中的鼎力支持。在拉式策略的指导下，广告就成为沟通的重要手段之一，它在汽车品牌营销活动中有着强大的号召力和生命力。品牌营销下的广告运作要坚持统一的品牌形象，这包括专一的广告诉求和统一的广告网络两方面的含义。专一的诉求千百次的敲击受众的心灵，在其心目中逐步建立起鲜明的品牌形象认识，并不断强化之，最后使其产生强烈的品牌认同感，促使购买行为的发生；统一的广告风格或者说标准的广告模式，能够提高观众认识广告的速度，从而提高广告的传播效率。在媒体覆盖范围不断扩大的今天，标准的广告模式能极大地降低沟通的成本。<sup>[1]</sup>

寻求多种沟通方式，除了传统的四大媒体以外同时要注重电子商务与网络技术的应用。随着电子商务发展和在汽车行业的应用，电子商务同样会给汽车及零配件生产企业、汽车行业的销售模式和汽车及零配件经销商等带来巨大影响。如何面对电子商务营销模式对传统营销模式的冲击，建立适合中国国情的汽车及零配件电子商务市场，是摆在中国汽车及零配件生产企业、经销商和整个汽车行业面前的一个重要课题。在这方面，国外的一些著名企业和国内部分企业进行了有益的尝试。

研究中国汽车及零配件生产企业、经销商的 Intranet 建设情况和电子商务应用情况与国外汽车企业电子商务应用进行对比分析研究，结合中国互联网络发展状况，分析了中国汽车及零配件生产企业、经销商应采取的对策与措施，并提出了适合中

---

<sup>[1]</sup> 王惠军著，“汽车品牌营销模式下营销组合的应用”，《企业集团导刊》，2003年第四期，第60页。

国国情的汽车及零配件行业电子商务市场的系统结构和模式。

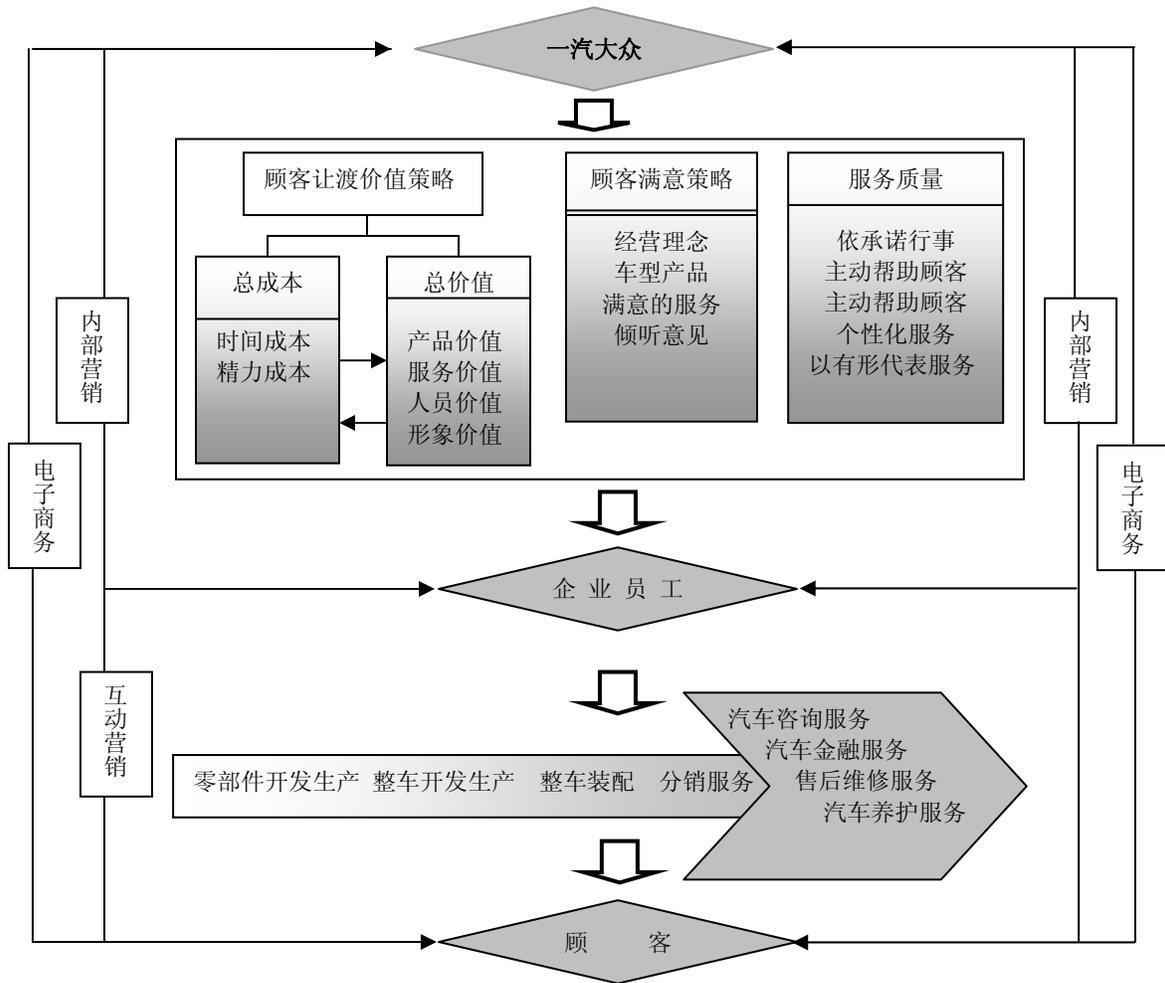


图 4-1 一汽--大众销售公司的 IMC 应用模式  
资料来源：本研究设计。

## 第二节 服务传播策略思考

所谓服务传播，是指在品牌传播过程中企业对与消费者之间制定和实施服务承诺的控制。在 IMC 品牌传播策略中，对服务传播给予了很高程度的重视，这其中既包括有企业可以控制的传播也有许多不可控的传播载体，这些因素对企业的品牌构建起着非常重要的作用。而中国企业普遍对服务传播的重要性缺乏足够的认识，仅仅把它当作产品销售的一个辅助工具，这多少制约了企业的品牌战略实施。导入

IMC 品牌战略，要求汽车工业企业要从两个方面来改进。

## 一、将服务传播提高到品牌传播的战略高度

良好的服务是品牌塑造的一个重要环节，是提高品牌忠诚度的有效措施，通过对服务传播有效地控制，不仅可以了解到企业产品的使用情况以及品牌信息，从而建立起真实完善的资料库，进行有针对性的品牌接触管理，同时它也是得到新的信息、新的顾客的一种可靠方式。

## 二、以优异的服务承诺来提高品牌忠诚度

服务承诺在密切与服务对象的关系，提高顾客满意度，增进顾客对品牌的忠诚度等方面都有着潜在的巨大作用。如果使消费者对服务承诺产生了怀疑，从而丧失了热情，品牌忠诚也就无从谈起。传统认为公司的那种典型金字塔结构在服务传播的理念之下应该倒置过来同时，金字塔的两侧也是顾客，这表明一汽—大众销售公司的每一级的管理人员都应该了解顾客、服务顾客如图 4-2 所示。

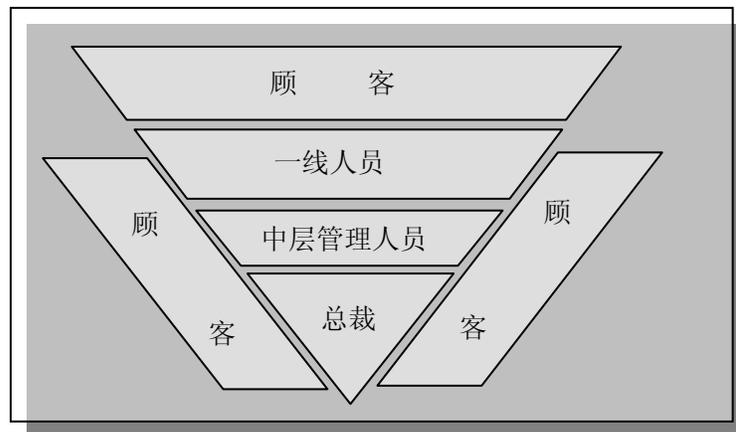


图 4-2 服务传播的倒金字塔

资料来源：陆翔，“运用整合营销传播重塑品牌形象”，南开大学 MBA 硕士论文，1999 年，第 35 页。

优化设计服务承诺是服务传播的关键，也是构建品牌忠诚的关键，对于一汽--

大众销售公司建议应从利害关系体系入手贯彻全方位多层次的服务传播理念。

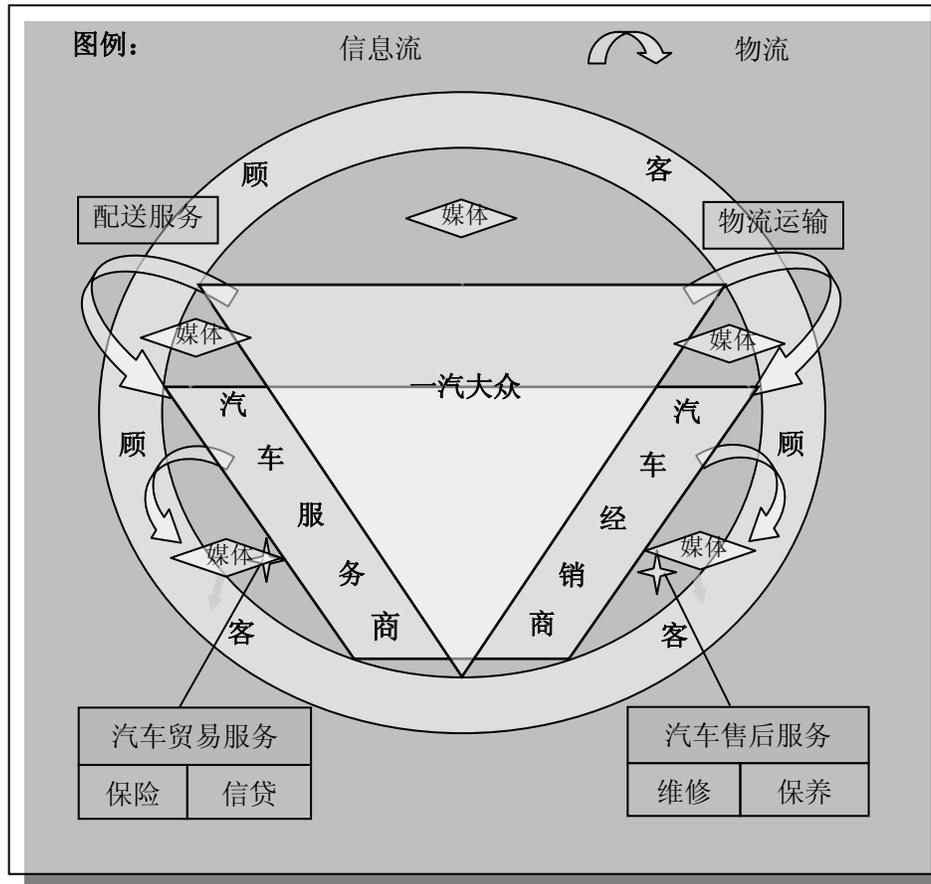


图 4-3 一汽--大众销售公司的利害关系体系

资料来源：作者整理。

如图 4-3 所示，对于一汽—大众销售公司来讲，除了企业内部的服务传播外，还必须讲服务理念传播贯穿到外部利害关系体系中，一直要将服务传播理念贯穿至终端消费者。其中包括销售服务、物流服务以及信息服务等方式和内容的应用。以服务最终建立品牌形象，使得品牌忠诚度得到维护和提高。

### 第三节 品牌策略思考

本研究将以 4Cs 理论为基础，对汽车品牌营销中应用营销组合做出分析。

品牌策略的基础是要有精确的品牌定位。精确的品牌定位是从准确的市场定位

开始的。<sup>[1]</sup>

首先，必须通过市场细分找到我们的目标市场，然后针对这部分消费群体去研究产品如何满足他们的需求(物质需求和心理需求)——进行产品定位。然后针对这部分消费群体和产品的关联性，研究应该塑造一种什么样的品牌形象——品牌形象定位。此外，还要深刻挖掘品牌价值的精髓之所在，构建品牌的生命力和稳定性。曾有一种轿车品牌从产品区隔来看应定位于私家车，但由于私家车市场规模太小，为了做大市场企业采取私家车、公务车和商务并举的市场定位策略，从而导致了品牌定位的偏差和品牌形象模糊不清，企业为之努力的品牌形象诉求一直不为消费认可，市场销售受挫折是必然的。

再者，对不同品种的汽车产品，笔者认为应尽可能多的采用多品牌策略。单一品牌策略对于处于市场领导者地位的企业是有利的，它有利于加快新产品市场成长的速度、降低促销成本，同时强化强势品牌，如韩国三星就在汽车、电器、工程机械、通讯等不同产品使用同一品牌。但它的缺点在于品牌风险大，一个产品出现问题将破坏整个品牌的安全。因此，对处于市场挑战者、市场跟踪者和市场补缺者地位的企业，就适合采取多品牌策略。它便于准确的定位，将市场做更精细的分隔，使其品牌诉求更易抓住人心，并且多品牌策略最适合争夺战术和渗透战术在竞争中的运用，这是上述企业在市场竞争中较为有效的战术。同时，众多的个性品牌将为其拥有者营造较为坚固的多品牌防线，有效防范竞争对手的冲击，使强者更强。另有调查显示，亚洲人在品牌的选择上有较强的标新立异的特性，多品牌策略可以吸引更多的不同品位、不同价值取向的潜在消费者购买本公司的产品，防止老顾客的流失。

第三，拥有自主知识产权的独立品牌是关键。中国的汽车市场有其特点，国人的汽车消费文化与西方迥然不同，因此引起国外的汽车要国产化，品牌形象也要国产化。一种做法是品牌名称不变，只对其品牌的诉求作修改；另一种是做创新品牌。两种办法的选择主要是依据原品牌对中国市场的适应程度如何。适应性强的可以采取第一种，水土不服的必须采取第二种。第一种方法给品牌的定位造成困难，品牌

---

<sup>[1]</sup> 王惠军，“汽车品牌营销模式下营销组合的应用”，《企业集团导刊》，2003年第四期，第57页。

诉求与目标群的心理差距较大,但有利于产品返销国际市场(最早的国产轿车多采用这种方法);第二种有利品牌个性的确立,亲合力强,但产品推广期广告投入大。最终,中国的本土汽车公司(国资的也好、合资的也好)都必须努力拥有自主知识产权的汽车品牌,这样才拥有核心竞争力,才能掌握市场竞争种的主动权。

## 第四节 服务策略思考

一汽--大众销售公司要在扩大经济规模的基础上加大产业的延伸力度,全方位进入与汽车市场直接相关的一汽--大众销售公司的 IMC 领域,尽快加强汽车营销网络和服务体系的建设,特别是要努力提高汽车金融服务、保险服务、租赁服务等新兴一汽--大众销售公司的 IMC 项目的水平,增加服务品种,改善服务质量。与一般商品销售不同的是,汽车销售过程与这些新兴服务项目的发展密切相关,汽车市场的扩张很大程度上依赖于这些服务的品种和质量。

在这方面,国外跨国汽车公司拥有系统全面的服务体系和高水平、高质量的服务项目及品种。中国汽车企业只有全面发展和提高服务功能,才能减弱开放一汽--大众销售公司的 IMC 贸易所带来的这种无形的市场冲击。

### 一、实施顾客满意的服务战略

一汽--大众销售公司实施顾客满意的服务战略的根本目标,在于提高顾客对于企业的生产经营活动的满意度,而要真正做到这一点,则必须切实可行地制定和实施如下关键战略:

#### (一) 塑造“以客为尊”的经营理念

“以客为尊”的企业服务经营理念,是服务顾客最基本的动力,同时,游客仪引导决策,联结公司所有的部门共同为顾客满意目标奋斗。比如美国新港造船和码头公司的创办人抗亨顿之所以成为市场的大赢家,就是因为他认识到一个重要的事

实：“顾客为尊：才是一家公司欣欣向荣的基本要素。”

## （二）开发令顾客满意的车型产品

顾客满意战略要求企业全部的经营活动都要以满足顾客的需要为出发点，把顾客需要作为企业开发产品的源头。所以企业必须熟悉顾客、了解用户，既要调查他们现实和潜在的要求，分析他们购买的动机和行为、能力、水平，研究他们的消费传统和习惯、兴趣和爱好。只有这样，企业才能科学的顺应顾客的需求走向，确定产品的开发计划。

## （三）提供令顾客满意的服务

热情、真诚为顾客着想的服务能带来顾客的满意，所以企业要从不断完善服务系统，以便利顾客为原则，用产品具有的魅力和一切为顾客着想的体贴去感动顾客。售后服务是生产者接近消费者的直接途径。由此不难看出，今后企业的行为必须以“消费者满意”为焦点。

## （四）科学地倾听顾客意见

现代企业实施顾客满意战略必须建立一套顾客满意分析处理系统，用科学的方法和手段检测顾客对企业产品和服务的满意程度，及时反馈给企业的管理层，为企业不断改进工作，及时、真正地满足顾客的需要服务。目前，很多国际著名企业都试图利用先进的传播系统来缩短与消费者之间的距离。

21 世纪将是服务取胜的年代，这个时代一汽--大众销售公司的基本准则应是使顾客感到满意。不能使顾客满意的企业必无立足之地。因为在当今社会，企业要保持技术上的优势已越来越不容易，企业必须把工作重心转移到顾客身上，从某种意义上说，使顾客感到满意的企业将是成功的企业。

## 二、提高顾客让渡价值战略

顾客服务创建比较竞争优势可以用菲利普·科特勒的“顾客让渡价值理论”来说明。科特勒认为顾客在选择不同企业的产品和服务时，首先考虑是否能获得最大的顾客让渡价值。所谓顾客让渡价值，是指总顾客价值减去总顾客成本的差。因此，提高服务价值也就意味着加大顾客让渡价值，从而也就提高了企业的竞争实力。顾客服务活动正是提高了服务价值的主要途径，也就是顾客服务创建企业比较优势的理论依据。

### （一）提高顾客总价值

#### 1. 提高产品价值

不断改善汽车产品质量，提供比同业质量更好、性能更佳的产品。着重考虑汽车的耐用性、可靠性的开发，突出产品的特色，向消费者提供更为个性化的车性产品。

#### 2. 提高服务价值

一汽--大众销售公司在的服务系统是在购车咨询顾问、汽车金融服务、售后维修服务、汽车养护等环节向顾客提供优质服务，其中应用以下服务理念：

##### （1）全过程服务

全过程服务是针对顾客购买与消费每一环节的所进行的细致而深入的服务。消费者一般的购买与消费过程如下：出现消费需要——产生消费动机——进行购买准备——注意商品——发生兴趣——产生联想——购买决策——购买实施——使用与消费者体验重复购买或 放弃。

在这里本人把整个购买和消费行为分为售前行为、售中行为和售后行为。全过程服务就是从消费者售前产生消费欲望的那一刻起，到商品使用价值耗尽为止的整个过程，都对消费者细心服务，使消费者与本企业的品牌紧密相联，让消费者在每一层面都感受完全满意。

## **(2) 全方面服务**

全方位服务不仅意味着全过程服务，而且还意味着全方面的服务，包括为消费者提供所需的各种服务项目。因为，今天的顾客有条件为企业提供的服务挑三拣四，如果不满意，他们便随时转身而去。为了抓住顾客，服务已不仅仅是旅馆中的一些诸如为顾客铺床、枕头上放一块巧克力等，服务的内涵变得非常丰富，服务并非经由盲目演变或艰苦试验而形成，服务来自于理解更加成熟的顾客，理解更加复杂的产品，和理解不断变化中的营销条件。

## **(3) 全顾客个性化服务**

长久以来，一汽--大众销售公司习惯于同质对待消费者，即使运用了细分市场原则，消费者的范围缩小了，营销手段的针对性加强。以全方位服务企业不能再将注意力投注于全体消费者的一般需求上，而应投入于消费者之间的需求差异上。应针对个体消费者，设计并开发企业的产品及服务项目，以适应当今个性化和多样化的消费趋势。

## **(4) 承诺服务**

任何企业都承担有实现购买者对其产品或服务正常合理的期望的责任。当这种责任用文字或传媒进行公开保证时，它就变成了承诺。承诺是一种普通的保证；也是一种销售工具；同时也是一种定位手段。

如奔驰汽车公司让顾客对汽车质量具有高度信心，其广告：如果有人我们的奔

驰发生故障，被修理厂拖走，我们将奖励你 1000 美元。

企业承诺最终的目的是为了培养顾客的忠诚，为此，必须保证顾客在该企业能享受到其他企业无法得到的服务，其中承诺和兑现承诺是顾客满意的重要保证。所以，企业承诺实际上是一种外部约束机制，一旦企业有了某种承诺，就意味着将企业的经营监督权交给了消费者，这极大地提高了消费者的参与感，加强了一汽--大众销售公司与消费者的联系与沟通，从而提高了消费者的忠诚度。

### **3. 提高员工价值**

高度重视一汽--大众销售公司员工综合素质与能力的培养，加强对员工日常工作的激励、监督与管理，尤其是汽车营销人员的专业知识能力的培养，使其始终保持较高的工作质量与水平。

### **4. 提高形象价值**

一汽--大众销售公司通过广告、汽车展示等形式，加强产品品牌塑造，在消费者心目中树立高信誉度、高质量的品牌形象，并针对汽车这一产品的特征，树立持久、耐用、安全、可靠的产品形象，使消费产生信赖感。

## **(二) 降低顾客购买总成本**

### **1. 降低购买时间总成本**

由于汽车产品的特点，决定了消费者在购买产品时，一汽--大众销售公司必定要花费大量的时间来搜集产品资料、对比产品的性能与价格，使消费者在购买前期投入了大量的时间成本，因此，一汽--大众销售公司应定期举办或参加大型的车展和销售咨询活动，并专门设立销售咨询免费电话，为消费者提供集中挑选、咨询的机会，从而降低购买的时间成本。

## 2. 降低购买精力成本

同时间成本一样，消费者在购买前，会花费大量的时间去了解、比较产品，制造商应通过多种渠道向消费者提供全面、详尽的信息，减少消费者为获得产品情报所花费的精神与体力，从而降低成本。

## 三、产品战略

如果一种核心服务或产品，在设计时未将顾客服务纳入考虑，则要求提供杰出的服务是绝不可能的。由于对顾客服务是一个全面的系统性工程，因而对顾客服务除了涉及服务设计本身之外，还要涉及产品设计及服务基础道设施。

从某种意义上讲，产品设计决定着顾客服务能否取得成功，可以说服务始于产品设计。一个合理的产品设计，不但给顾客和服务人员带来方便和快捷，还会降低服务成本，树立高质量、优质服务的企业形象。正如，品管大师戴明指出：制造过程中的瑕疵，不能怪罪工人。制造设计是管理层的责任，产品之设计亦然。机师修不好你的汽车，很少是他们的错，多半错在汽车设计人员，以及负责建立服务部门的管理人员，忽视产品设计地服务可能造成的影响，将使公司付出高昂的代价。最轻的损失是，顾客由于产品极难维修，或根本不提供某种服务，感到沮丧或愤怒，从此不再购买公司的产品。

如果产品设计师把顾客、维修技师放之脑后，而“闭门造车”，不但顾客使用产品时苦不堪言，即使想通过顾客服务来补救，有时都可能无济于事。因而，如果要使产品设计既符合顾客要求，又便于提供维修、运输等服务，那么就应该让顾客和维修人员参与到产品设计中来。这种参与未必是一起设计，而是充分考虑他们的意见和要求。同时，设计人员还要根据产品特性以及对顾客的价值进行最优化设计。具体要做到以下几个方面：

### （一）要在产品设计与开发中让顾客和服务人员参与

在产品开发的过程中，企业要时刻关注顾客与服务人员的意见，使得产品从诞生之时起便杜绝给顾客和服务人员造成麻烦。

## （二）要根据产品特性及其对顾客的价值进行合理设计

此外，产品设计时要特别关注一些需要维修或更换的敏感性要素。在设计时，尽量给服务人员和顾客提供方便，使他们方便而及时地检修和更换，如汽车的轮胎与引擎上的火花塞。如部件技术复杂，要提供详细的说明书。

了解顾客需要只是企业生产经营的起点，更重要的是企业必须按顾客的要求组织生产。国外许多汽车企业采取先接订单后生产的做法，如日本丰田汽车公司根据订单的多少安排生产，按照顾客的要求进行生产，不仅满足了顾客对商品数量的要求，而且满足顾客对商品质量、花色、式样或款式等方面的要求，使产品真正做到了适销对路。

## 四、服务质量管理

### （一）服务质量评价的 5 个纬度

本研究在第二章第二节系统的介绍了服务质量纬度的概念。下面关于汽车行业质量感知的研究，显示出该行业质量评价的 5 个纬度：

1. 可靠性：准确可靠地执行所承诺服务的能力。
2. 影响性：帮助顾客及提供便捷服务的自发性。
3. 安全性：雇员的知识 and 谦恭态度，以及能使顾客信任的能力。
4. 移情性：给予顾客的关心和个性化服务。
5. 有形性：有形的工具、设备、人员和书面教材的外表。<sup>3</sup>

顾客判断 5 个服务纬度的离例子（以汽车维修为例）如表 4-1

---

<sup>3</sup> Merrie Brucks, and Valarie A. Zeithaml, "Price as an Indicator of Quality Dimensions," *Marketing Science Institute Working Paper*, 1991, pp.5-8.

表 4-1 顾客（汽车修理）判断 5 个服务纬度

	可靠性	响应性	安全性	移情性	有形性
汽车修理 (消费者)	问题一次性解决, 并且是真正解决	地理上便利, 不需等待, 对要求做出反应	合理的结构	记住顾客姓名, 记得顾客以前的问题和偏好	修理工具, 等待区域, 制服, 设备

资料来源: A.Parasuraman, Valarie A.Zeithaml, and Leonard L.Berry, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, spring 1988, pp.12-40.

## (二) 提高服务质量战略

一汽--大众销售公司对服务质量的规定和执行贯穿于整个服务传递系统的设计与运作过程的始终, 而不单单依赖于事后的检查和控制, 因此, 服务的过程、设施、装备与工作设计等都将体现出服务水平的高低。而且顾客对服务水平的评价是一种感知认可的过程, 他们往往习惯于通过服务传递系统中, 一汽--大众销售公司服务人员的表现及其与顾客的互动关系来进行评价, 显然, 人的因素对于服务质量的提高至关重要。

根据以上 5 个顾客服务质量纬度一汽--大众销售公司应采取响应的战略:

1. 依承诺行事: 一汽--大众销售公司需要意识到顾客对可靠性的预期, 如果提供给顾客与感知不符合的核心服务, 回直接导致顾客失望。
2. 一汽--大众销售公司主动帮助顾客: 为在响应性纬度上做到优异, 企业必须站在顾客的角度而不是企业角度来审视服务传递及处理顾客要求的过程。
3. 一汽--大众销售公司激发信任感。
4. 一汽--大众销售公司将顾客作为个体来对待: 本质是通过个性化的或者顾客化的服务使每个用户感到自己是唯一和特殊的。用户想要感到提供服务的一汽--大众销售公司对他们的理解和重视。
5. 一汽--大众销售公司以有形物来代表服务。

## 结 论

对一汽--大众销售公司来说，全球化是无法回避的事实。为迎接全球化挑战，企业必须走国际化道路。国际竞争的本质是生存空间和发展空间的争夺。加入 WTO 后，国际贸易障碍和壁垒进一步削减，国家产业政策的保护和干涉力度将不断趋弱，市场竞争将更为加剧，企业对市场的争夺仅靠传统的模式是不够的，只有以战略性的营销策略才能赢得长久的胜利。利用整合营销传播（IMC）战略提高企业市场竞争能力的战略选择从长远来看是无法回避的。

一汽--大众销售公司的发展战略应与中国汽车行业的发展战略相呼应，与中国汽车行业共同成长。

### 一、自主开发战略

一个没有创新能力自主开发的企业是没有希望的。日本汽车工业是引进消化吸收，打造自己的品牌，形成自己的研发能力，然后出口开发海外市场，这条战略路线是非常清晰的。丰田公司最终把福特拉下马取而代之成为世界老二；韩国是从日本引进的技术，也是消化吸收，迅速形成自己的研发能力，以最佳的性价比进入国际市场开拓海外市场。以前说韩国的汽车质量不过关，现在在美国，零首付，10 年免费维修，很吸引人。

在中国，一汽--大众销售公司通过合资合作，接触了一些先进的制造技术、经营理念、营销技术、产品技术，但合资是过程不是目的，要注意积累，在积累的过程中，也要有这样的观念形成自己的研发能力，打造自己的品牌，否则就没有核心技术、决算权、话语权，而只能是制造工厂，虽然现在能生产 500 万辆，是生产大国，但永远不会成为生产强国。在缩小差距的基础上，要接近国际水平，然后进行再创新，形成自己自主开发的能力。

### 二、零部件发展战略

一汽--大众销售公司现在比较重视整车的发展。零部件是整车发展的基础。现在在中国还没有摆脱散乱差的局面，还没有一个强大的零部件基础作为整个产业发展的支撑。有上万家零配件生产厂家，但有规模、达到国际水平的企业寥寥无几。比较好的企业大多是合资企业。零配件怎么发展应该深思。现在零配件遇到难得的发展机遇即国内外两个市场的需求。国内市场汽车产量用了3年时间达到500万辆，为零配件提供了很大的市场；国际上，由于汽车产业的转移，也为零配件发展提供了很好的机会。不久前，通用公司代表来中国，希望中国在零配件出口上给予回应配合。通用公司每年采购零配件1000亿美元，从中国要采购100亿美元。中国零配件企业应该抓紧时间武装自己，把零配件产业做大做强。

### 三、出口战略

中国汽车虽然与国际水平存在着差距，但也不要妄自菲薄。一汽--大众销售公司在低端产品上，依然有竞争力，如：卡车、客车、改装车、经济型轿车等等，出口的数量越来越大。零部件出口以每年50%的速度在增长，俄罗斯、印度等国都要来中国采购零配件。

要使战略得以有效的实施，就必须增强企业的执行力。国内汽车市场竞争的环境，亟需新的营销理论的指导。中国的汽车业如同中国的家电企业经过一段时间的高速发展，已经成为一个高度市场化的产业，获得了快速发展。但随着竞争的加剧，价格大战连绵不断。价格成为各个企业市场竞争中的双刃剑，在打击了对手的同时，也伤害了自己，整个行业进入了微利时代。但我们也发现，价格战是短期的，而品牌才是企业长远的生存之道。产品的销售更多地依赖其巨大的品牌影响和品牌拉力，而整合传播的核心作用就在于其有助于塑造、提升企业的品牌。这恰是中国汽车工业企业目前最为需要的。国内已经成长起来一大批职业化的营销传播队伍，虽然这支队伍的水平还有待提高，但已经能够充分理解并操作先进的营销理论。这是整合营销传播在中国生根、发芽、成长的关键因素。不论什么事业，人的因素始终都是第一位的。大批的职业化人才是整合营销传播在国内发展的组织保证。

由于作者的经历和水平有限，而汽车企业的整合营销传播战略的研究又是一项非常庞大的工作，所以只能提出一些浅显的见解。对于汽车工业企业的整合营销传播战略的进一步的研究将在以后的学习工作中继续。总之作者认为中国汽车工业企业进行整合营销传播战略推广的趋势是不可逆转的，让我们拭目以待 IMC 给中国汽车工业企业带来的新局面。

## 参考文献

- [1] [美]尼尔·瑞克曼等著、苏怡仲译：《合作竞争大未来》，经济管理出版社，1998年。
- [2] 陈理宣著，“做成自己 营销自己——美国西南航空公司的营销战略与营销传播”，《空运商务》，总第36期。
- [3] 胡树华、汪秀婷著，“中国汽车工业企业发展战略重点选择”，《北京汽车》，2002年第一期。
- [4] 黄红梅著，“中国汽车品牌的入世思考”，《理工高教研究》，2002年2月，第21卷，第一期。
- [5] 陆翔，“运用整合营销传播重塑品牌形象”，南开大学，MBA硕士研究生论文，1999年。
- [6] 申光龙著，《整合营销传播战略管理》，中国物资出版社，2001年6月。
- [7] 石章强著，“独木哪能成桥：解读IMC”，《企业管理》，2002年，第七期。
- [8] 舒尔茨、田纳本、劳特朋著，吴怡国等译，《整合营销传播》，内蒙古人民出版社，1997。
- [9] 思议，“整合营销传播：IMC”，《化工管理》，2001年，第一期。
- [10] 王方华等著，《整合营销》，山西经济出版社，1998。
- [11] 王惠军，“汽车品牌营销模式下营销组合的应用”，《企业集团导刊》，2003年第四期。
- [12] 阎峰，“看康佳集团的整合营销传播案例 推广新的理念”，财经频道，<http://www.tom.com>，2003年6月20日。
- [13] 叶秉喜、庞亚辉，“色彩激活冰箱市场——荣事达“彩e”冰箱整合营销传播案例”，中国营销传播网，<http://www.emkt.com.cn>，2003年1月10日。
- [14] 章瑞，“服务：中国汽车业的软肋”，《经济时刊》，2002年，第五期。
- [15] 郑松茂、裘民辉，“案例：反败为胜的裕隆NISSAN汽车”，《中国广告》，2001

年9月。

- [16]Duncan T., Caywood, C., "The Concept, Process &Evolution of Integrated Marketing 34 Communication," *In Integrated in Communications: Synergy of Persuasive Voices*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah N. J., 1996.
- [17]Duncan, Thomas R. & Stephen E. Everett, "Client Perceptions Of Integrated Marketing Communications," *Journal Of Advertising Research*, May/June, 1993.
- [18]Freeman, R. Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc., 1984
- [19]Miller, D. and Rose, P., "Integrated Communications: A Look at Reality Instead of Theory," *Public Relations Quarterly*, Vol. 39, No. 1, Spring 1994.
- [20]Novelli, William D., "One-Stop Shopping: Some Thought on Integrated Marketing Communications," *Public Relations Quarterly* 34, 4., 1989-1990.
- [21]Patrison L. S., Wang P, "Integrated Marketing Communication: Examining Planning and Executional Considerations," *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*, 1996.
- [22]Patrison, L. S., Wang P, "Integrated Marketing Communication: Examining Planning and Execution Considerations," *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*, Lawrence Erlbaym Associates, 1996.
- [23]Pettegrew, Loyd S., "If IMC is So Good, Why Isn't It Being Implemented? Barriers to IMC Adoption in Corporate America," *Journal of Integrated Communications*, 2000-2001.
- [24]Relations Quarterly, Vol. 36, No.1., Spring 1991.
- [25]Rossiter, John R., Larry Percy, *Advertising Communications & Promotion Management*, 2nd. Edition, McGraw-Hill, March 1, 1997.
- [26]Schultz, D. E., "IMC in the hyper-competitive marketplace," *Marketing News*, 1997.
- [27]Schultz, D. E., "Integrated Marketing Communications: Maybe Definition is in the Point of View," *Marketing News*, Jan. 18, 1993, p. 1. ; "Four Basic Rules Lay Groundwork for integration," *Marketing News*, Aug. 16, 1993.
- [28]Schultz, Don E., "Four Basic Rules Lay Groundwork for integration," *Marketing News*, Aug. 16, 1993.
- [29]Schultz, Don E., "Integrated Marketing Communications: Maybe Definition is in the

Point of View," *Marketing News*, Jan. 18, 1993.

[30]Sirgy, M. Joseph, *Integrated Marketing Communications: A Systems Approach*,  
Prentice- hall, November 1, 1997.

[31]Smith, Paul, *Marketing Communications Strategy: An Integrated Approach*, Kogan  
Page, January 1997.