

2013中国进口汽车市场 运作策略报告

REPORT ON THE OPERATION STRATEGIES
OF CHINA'S IMPORTED AUTO MARKET IN 2013

目 录

前言：根据《2012年中国进口汽车市场年度报告》中对2012年市场的分析及2013年的展望，2012年中国进口汽车市场所呈现的趋势性特征已经发出了市场风险预警，进口车市场格局已步入深度结构调整时期，特别是需求放缓、库存高企、排量下移、价格下探，进一步加剧了进口汽车市场恶性竞争，尤其是跨国汽车公司和经销商的上下游紧张关系已经达到临界点。结合全球经济及中国宏观经济形势，2013年进口汽车市场将回归平稳增长，供需结构、品牌结构、车型结构、网络结构等，都将面临较大调整，预计全年需求总量增长10%左右。但是，由于行业库存压力过大，2013年需要消化2012年延续下来的两个月左右的非正常库存量，进口量增速将大幅回落，库存大的品牌或将出现负增长..... 4

第一部分 综合目标平衡策略..... 6

一、销售目标理性增长策略：跨国汽车公司在设定销售目标时要充分考虑品牌库存深度，尤其是经销商库存，动态调整销售目标，以保持2013年进口量处于合理水平..... 6

二、品牌上下游“大家庭”发展策略：跨国汽车公司不应一味追求销量目标，而应同时关注品牌价值的提升，关注经销商和服务商的诉求，提升进口车价值链各环节的盈利能力，推动品牌的可持续发展..... 8

第二部分 加快车型结构调整策略..... 9

一、低排量、紧凑型产品策略：顺应汽车排量继续向下调整的趋势，加大低排量汽车和紧凑型车型引进力度..... 9

二、个性化产品引进策略：适应年轻消费者对产品的个性化需求，引入个性化细分市场产品满足市场需求.....	10
三、新能源汽车布局策略：结合政府政策，关注新能源汽车品牌，较早地做好产品引入规划，谋划未来市场格局.....	12
第三部分 品牌提升策略.....	14
一、价格稳定策略：保持市场价格的相对稳定，构建品牌的长期美誉度... ..	14
二、服务提升策略：提高服务水平，努力培养汽车消费者的品牌忠诚度... ..	15
三、延伸品牌价值策略：加大品牌内涵的丰富与延伸，挖掘品牌价值，持续提升品牌影响力.....	16
四、数字化营销策略：关注数字化营销，探索多业态与多领域的推广模式，开发品牌推广新途径.....	17
五、本地化策略：重视区域文化差异性，提升区域市场品牌推广的针对性..	19
第四部分 网络策略.....	20
一、战略投资人策略：加大与重要经销商合作力度，构筑共生共赢的厂商关系，以提升为客户服务的能力和客户满意度.....	20
二、多元化渠道策略：建设、利用灵活多样的、非 4S渠道的轻资产类销售模式，积极关注互联网等新渠道的影响力.....	21
三、网络运营能力体系构建策略：网络继续下沉，适度放缓网络扩张速度、着眼提升综合运营管理能力，形成与网络规模匹配的运营能力体系，应对当前及更长时期的市场调整.....	24

第五部分 水平业务策略	26
一、二手车业务策略：加快引进品牌二手车业务，与国内伙伴积极合作，共同推动二手车市场健康发展.....	26
二、融资租赁业务策略：加大与当地有实力伙伴的合作力度，积极开拓和引入品牌融资租赁业务.....	27
三、汽车金融业务策略：跨国汽车公司应与商业银行、经销商积极合作，加大汽车金融服务力度.....	28
第六部分 综合应变能力策略	29
一、抗风险策略：由于市场环境仍存在较大的不确定性，跨国汽车公司应提升自身适应政策变化、市场变化和竞争对手变化的能力，进一步建立适合中国市场变化的流程体系，在变动中把握市场机遇.....	30
二、资源整合策略：有效整合、集成优势资源，与合作伙伴建立和谐共赢的战略关系，借力提升自身可持续发展能力.....	30

前 言

根据《2012年中国进口汽车市场报告》中对2012年的分析及2013年的展望,2012年中国进口汽车市场所呈现的趋势性特征已经发出了市场风险预警,进口车市场格局已步入深度结构调整时期,特别是增速放缓、库存高企、排量下移、价格下探,进一步加剧了进口汽车市场恶性竞争,尤其是跨国汽车公司和经销商的上下游紧张关系已经达到临界点。结合全球经济及中国宏观经济形势,2013年进口汽车市场将回归平稳增长,供需结构、品牌结构、车型结构、网络结构等,都将面临较大的调整,预计全年需求总量增长10%左右。但是,由于行业库存压力过大,2013年需要消化2012年延续下来的两个月左右的非正常库存量,进口量增长将大幅回落,库存大的品牌或将出现负增长。

展望2013年进口汽车市场形势,从宏观经济面来看,全球经济增长乏力,国际金融危机的影响将继续存在;中国宏观经济告别长期以来的高增速,步入中速增长阶段,经济下行有望筑底企稳,弱势复苏。从行业政策面来看,出台对进口车市场产生较大影响的政策可能性较小,但《乘用车企业平均燃料消耗量核算办法》发布,以及讨论中的消费税调整方案若出台,使大排量产品面临着更加严峻的考验。从市场面来看,若无刺激性政策出台,预计2013年国产汽车市场增长不到5%;2013年中国进口汽车市场将有27款新产品投放市场,其中紧凑车型与SUV车型等主力新产品将为市场带来明显的拉动作用。从突发因素看,因“钓鱼岛事件”大大削减了日系品牌进口车的销售,这将影响2012年四季度及2013年进口车市场的品牌结构。预计2013年进口车市场需求增幅将继续回落,全年增长10%左右;但是,由于行业库存压力过大,2013年需要消化2012年延续下来的两个月左右的非正常库存量,进口量增长将大幅回落,库存大的品牌将会出现负增长。

具体看，**产品方面**，27款进口车新产品投放中国，新产品刺激作用更加明显，混合动力车型引入将进一步加快。**车型方面**，SUV市场占有率持续提升，但排量结构继续下移；旅行版、Cross和改装车等个性化车型增速加快。**品牌方面**，随着中国中产富裕阶层的日益壮大和对豪华品牌的偏好，豪华汽车将继续领跑进口车市场，但市场增速有所回落；入门级豪华汽车增速仍将保持高位。**国别方面**，欧系品牌，特别是德系品牌市场优势进一步扩大，日系品牌颓势难改，美系品牌市场份额有所恢复。**库存、价格方面**，行业库存仍将保持高位，市场继续保持较大的优惠幅度，但随着跨国汽车公司销售目标调整到位，价格有望止跌企稳。**排量方面**，随着《乘用车企业平均燃料消耗量核算办法》的实施，进口汽车排量结构将继续下移，这也将进一步催生跨国汽车公司品牌总经销商集团化整合运作的新格局。

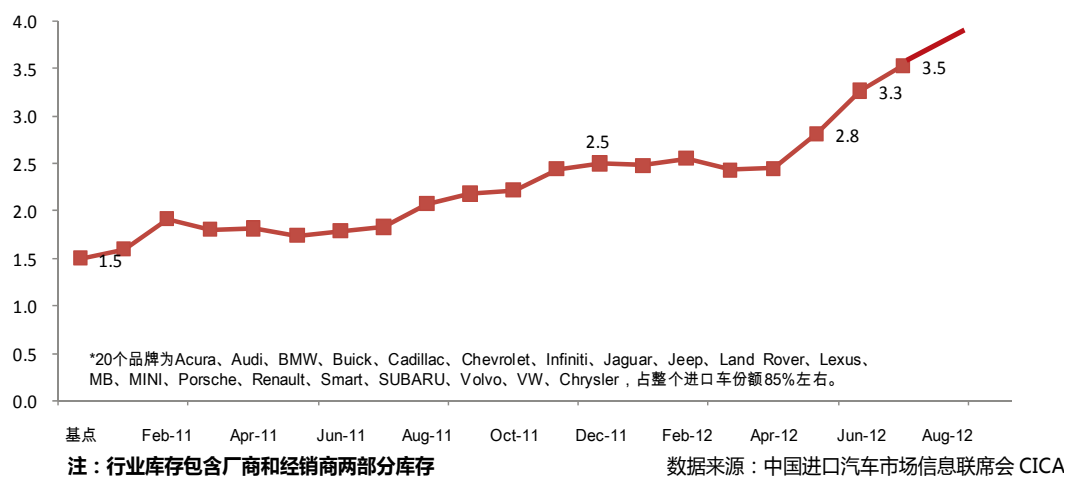
同时，市场环境将更加复杂，市场竞争更加激烈，品牌价值影响力将成为拓展市场空间的重要筹码，新的营销方式将改变传统的营销理念。为此，跨国汽车公司需要制定供需平衡的销量目标，通过更加灵活的策略应对中国消费需求的新变化，在目标制定和战略规划上更多地关注经销商的利益，与经销商逐渐形成共赢的战略合作伙伴关系，适应进口汽车市场新环境、新趋势，共同营造稳定、和谐、可持续发展的市场新格局。

第一部分 综合目标平衡策略

一、销售目标理性增长策略：跨国汽车公司在设定销售目标时要充分考虑品牌库存深度，尤其是经销商库存，动态调整销售目标，以保持2013年进口量处于合理水平

虽然2012年前10个月进口车终端销售增速下滑，但1-10月进口车市场供给持续增加，海关进口量达93.8万辆，同比增长17.6%，与终端销售形成明显反差。2012年4月开始，进口车行业库存深度（包括总经销商和经销商库存值）持续加大，截止到2012年10月，部分品牌进口车库存深度已经超过3，创一年来的新高。

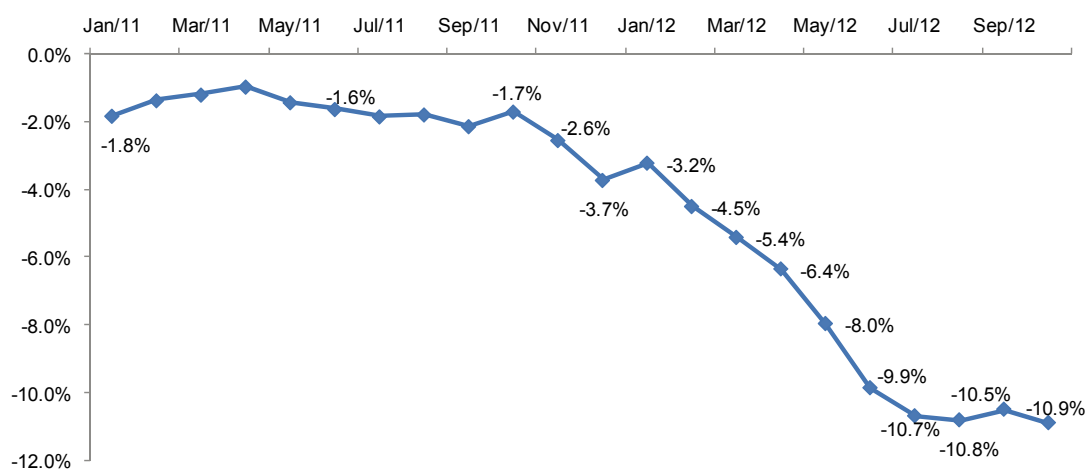
图1 2011年-2012年10月进口乘用车市场20个品牌累计库存深度



进口车市场出现如此局面，主要原因是大部分跨国汽车公司过高估计了中国汽车市场的增速，导致供过于求。再加上2012年中国车市整体下滑，更加剧了进口车供求失衡。目前整个行业的库存水平处于历史较高水平。

由于库存增加，销量增速下滑，进口车尤其是进口豪华车，从年初就开始了残酷的价格“肉搏战”。动辄几万甚至高达几十万元的“降价烽烟”从豪华汽车品牌一直延伸到中端品牌。激烈的价格竞争彰显出整个行业较高的库存压力。

图 2 2011 年-2012 年 10 月中国进口汽车终端优惠幅度



由于整体车市增速放缓，2012 年进口车经销商已经面临较大的库存压力，激烈的终端竞争、降价促销活动的增多已经影响到了进口车型品牌的提升和终端的稳定度，激进的销量倍增计划隐藏较大风险。库存提升不但增大了经销商的经营困难，损害了经销商的利润水平，也将反过来影响企业的品牌力，损害企业的整体发展。跨国汽车公司应尽快调整此前的急速扩张思路，建立理性的销售增长目标，并根据市场情况对销售目标进行动态调整，缓解终端经销商的库存压力。这样才能使 2013 年行业的库存回归到较为合理的水平，确保行业的良性可持续发展。

二、品牌上下游“大家庭”发展策略：跨国汽车公司不应一味追求销量目标，而应同时关注品牌价值的提升，关注经销商和服务商的诉求，提升进口车价值链各环节的盈利能力，推动品牌的可持续发展

构成品牌价值的要素，从内部看，不仅仅是产品销量，而且包括产品品质、价格及其给用户带来的感受，如果一味追求产品销量，忽视其他因素，不利于品牌的良性增长。2012年，由于不堪高库存压力，进口车品牌大面积卷入“价格大战”，平均优惠幅度达到10%左右，个别车型甚至远高于这一比例，这直接损害了品牌形象，应引起跨国汽车公司的高度关注。

从外部看，品牌价值还包括由服务带来的品牌附加价值。跨国汽车公司在开拓中国市场的过程中，经销商、服务商在创造业务价值的同时，也为跨国汽车公司——品牌的持有者，积累品牌价值、扩大品牌影响力、推进品牌实现“溢价”。因此，经销商、服务商是构成品牌价值链的重要环节。

然而，跨国汽车公司既有的主导地位，往往忽视经销商、服务商的诉求。特别是在面对市场变化时，跨国汽车公司仍一味追求过高预期的销量目标，大幅度增加对中国市场的供给，致使经销商、服务商面临较高的库存压力，造成资金占压、成本居高，赢利能力下降，个别品牌甚至出现全线大幅亏损。这一负面压力也必将传导至跨国汽车公司，削弱其市场影响力、影响其品牌价值。

建议跨国汽车公司一方面在考虑短期销量的同时，更加关注品牌的长期发展；另一方面，充分考虑品牌价值链上下游各环节、各利益共同体的诉求，树立“大家庭”意识，构建品牌价值链各环节间“鱼与水”般的共生关系。通过合理调整销量目标、灵活调节供货速度和产品结构等多种手段，与品牌上下游“大家庭”成员携手，共同提升品牌的盈利性和成长性，实现可持续发展。

第二部分 加快车型结构调整策略

一、低排量、紧凑型产品策略：顺应汽车排量继续向下调整的趋势，加大低排量汽车和紧凑型车型引进力度

国内油价上涨的趋势难改，新能源技术尚未有大的突破，无法代替传统燃料汽车，传统汽柴油汽车节能技术是未来 2-5 年节能减排的重要课题。近两年来，以德系车为首的欧美车企积极引入节能技术。在外观设计方面，采用低风阻系数车身设计、低滚阻系数绿色轮胎、新材料应用及轻量化技术等；在动力系统方面，应用机械增压、双涡管单涡轮技术、缸内直喷技术、双离合变速器等。

2012 年以大众为代表的跨国汽车公司在原有 1.8TSI 和 2.0TSI 的发动机基础上继续引入搭载排放水平更低、动力水平更出色的 1.4TSI 发动机，赢得了良好的市场表现；大众计划在 2 年左右的时间里普及 1.2TSI 发动机，以迎合消费者对小排量的需求，进一步拓展市场空间。如全球热销的大众旗下第三代甲壳虫车型已进入国内市场，最先引入上市 1.2TSI 及 1.4TSI 发动机车型，相较老款 1.6L、1.8T 及 2.0L 发动机动力提升非常显著。

图 3 新老款甲壳虫车型动力系统及参数对比



（左：新款 1.2TSI 及 1.4TSI 发动机，右：1.6L、1.8T 及 2.0L 发动机）

车型		发动机	最大功率(kw)	最大扭矩(N·m)	升功率(kw/L)	变速箱
甲壳虫	2013款	1.2TSI	77	175	64.17	7DSG
		1.4TSI	118	240	84.29	7DSG
	老款	1.6L	75	148	46.88	6TIP
		1.8T	110	220	61.11	6TIP
		2.0L	85	172	42.5	6TIP

预计2013年，小排量车型在进口车市场仍将倍受青睐，混合动力车型销量稳中有升。同时，传统燃油技术不断提升，涡轮增压技术预计会有更深一步的发展，且会扩大装备车型范围。日系企业此前一直专注于混合动力技术的研发，在涡轮增压技术方面不占优势，也缺乏代表性的产品；但马自达已经开始广泛应用其自主研发的“创驰蓝天技术”战略下的涡轮增压发动机；日产也推出新的1.6T发动机，顺应了低碳环保技术趋势。

2012年，SUV依然是进口车市场主导车型，市场份额为52.9%，同比增长13%。由于SUV市场保持快速增长，2013年，进口车厂商继续将此款车型作为主攻的细分市场，12款SUV新产品即将上市，这些新产品大多是紧凑型产品，表明进口厂商正在顺应市场这一新变化。

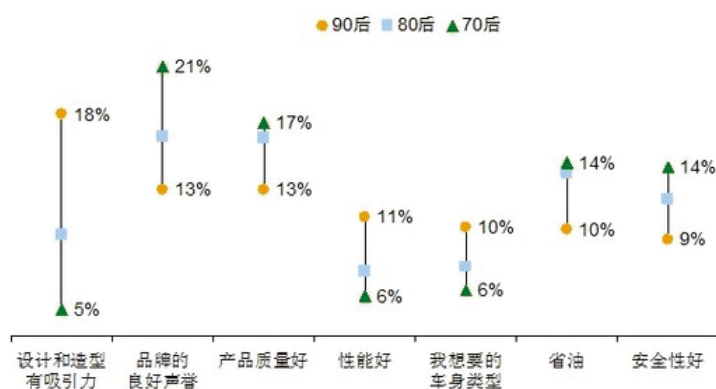
二、个性化产品引进策略：适应年轻消费者对产品的个性化需求，引入个性化细分市场产品满足市场需求

近两年，奢侈品消费已经部分让位于个性化消费。新一代进口车消费者更为年轻化，他们对个性化的需求更为强烈，希望能得到一些独有或是缺稀的产品，彰显其独特的个性。

未来几年，国内最主要的汽车消费群体将从60后、70后人群逐渐转向80后和90后人群，把握新生代消费者的心理变化至关重要。2012年3月，腾讯汽车与J.D. Power亚太公司通过邀请一般消费者填写网络问卷的方式共同完成了

针对受访者的购车态度与行为的统计分析。调查显示，不同年龄阶段的汽车购买者在购买意向和关注点等方面存在重要差异。就购车时考虑的主要因素而言，90后消费群体更看重产品的设计和造型（18%），这两项指标超过了对产品的声誉度（13%）和高质量（13%）的偏好；而对于70后、80后而言，最偏重后两者，其所占比例分别达到21%和17%。

图4 中国消费者购车考虑条件



数据来源：腾讯汽车

设计和造型与众不同造就一款产品的个性化，中国年轻一代消费行为将促进汽车个性化细分市场发展。近年来，对于运动化的追求已经成为年轻汽车消费文化的重要元素。运动化的进口车型倍受年轻消费者追捧，如奥迪 A4 Allroad、A5 Sportback、福克斯 ST 等车型。

SUV 市场也在不断细分。除了运动、越野，一些跨界风格的车型也更受到消费者的青睐。目前，虽然个性化产品的市场需求规模有限，但是在未来的 3-5 年中，这一市场的需求或将出现较快增长。

小众车型的引入不断增多，一些品牌的两门版车型和运动版车型的客户群越来越多，车型产品更加丰富，强化了一些品牌特立独行的个性化形象。如菲亚特

引入的菲亚特 500 两门版车型、Mini 品牌的 Countryman 车型等都取得了不错的市场反响，显示了个性化车型在中国良好的市场前景。

三、新能源汽车布局策略：结合政府政策，关注新能源汽车品牌，较早地做好产品引入规划，谋划未来市场格局

随着 2012 年国务院颁布实施《节能与新能源汽车产业发展规划(2012—2020 年)》，新能源汽车产业已经成为中国新兴产业发展的重点，新能源产业发展上升到国家战略。新的规划提出，中国将加快发展新能源汽车，如纯电动汽车、插电式混合动力电动汽车、燃料电池汽车；鼓励其他节能车如非插电式混合动力车和节能的传统内燃机车的发展。

在发展目标上，到 2015 年，纯电动汽车和插电式混合动力汽车累计产销量力争达到 50 万辆；到 2020 年累计产销量超过 500 万辆，届时年产能达 200 万辆。对比欧美国家的新能源汽车发展目标，中国的发展规划目标宏伟，但从现实的发展状态看，政府面临的压力较大。因此政府对于跨国汽车公司在中国新能源的发展有了新的要求，一些项目的审批直接和新能源项目的引入挂钩，以此积极支持和鼓励跨国汽车公司在中国引入新能源项目。

在目前的技术水平下，混合动力技术仍然是最优化的节油方式。进口汽车市场中已有多款混合动力汽车或高性能低排放的车型，并获得了消费者的关注及青睐，如搭载混合动力技术的奥迪 Q5 Hybrid、卡宴 S Hybrid、雷克萨斯 CT200h、ES300h，还有即将上市的日产 leaf、宝马 5 系 Active Hybrid 等。其中雷克萨斯 CT200h，节油优势较为明显，百公里油耗仅为 4.6L，月均销量达到了 1000 辆以上，在市场上颇受年轻人喜爱。这款车在售后维修方面还提供了 6 年 15 万公里的免费保修服务，这也大大提升了市场竞争力。

在混合动力技术领域，日系品牌占据主导地位，而中国政府更加关注和扶持的是以电动车为代表的新能源技术领域。随着“十城千辆”示范运行项目的推进，各地方政府新能源基础设施的建设进一步加快，一些大规模能源企业如中海油、普天科技、中国电网、中国石油也积极参与其中，新能源汽车使用环境有望不断改善。各跨国汽车公司要提早做好中国区域新能源发展规划，在进口车的车型引入方面未雨绸缪。

一些跨国汽车公司在新能源产品方面推出了全新的品牌，如宝马的 i 品牌。此外，一批全新的新能源汽车品牌也进入中国汽车市场，如美国的特斯拉等。

跨国汽车公司应适时结合中国政府的政策导向，在未来进口汽车市场的产品结构方面，着眼长期规划，统筹考虑产品引进，在新能源汽车领域加大投入力度，谋求未来市场发展的增长空间。

第三部分 品牌提升策略

一、价格稳定策略：保持市场价格的相对稳定，构建品牌的长期美誉度

自 2011 年 5 月以来，进口车整体终端市场呈现优惠销售状态。随着经济的持续下滑，进口车终端销售市场压力持续加大，到 2011 年 11 月，进口车终端优惠幅度迅速放大，优惠品牌、车型增多。截至 2012 年 9 月，进口车终端平均优惠 7.5 万元，市场优惠幅度在 10%左右。

进口车市场价格不稳定最主要影响因素是跨国汽车公司乐观放大中国市场的需求，导致供给过剩、行业去库存压力增大。“以价换量”成为众多品牌的无奈选择。从短期看，市场供需矛盾难以迅速缓解，市场竞争压力或将长期存在。

定价策略及其终端市场实际成交价格，其背后所蕴涵的营销手段，很大程度上折射着一个汽车品牌的内涵。只顾眼前利益，通过减配降价手段刺激销售，或者为了完成销量目标，以求冲量的营销模式，可能会在短期内形成不错的市场规模，但在更长远的时间内，却大大缩短了产品的生命周期，同时降低了消费者对产品的美誉度和品牌的认可度，并有可能波及同一品牌旗下的其他产品。

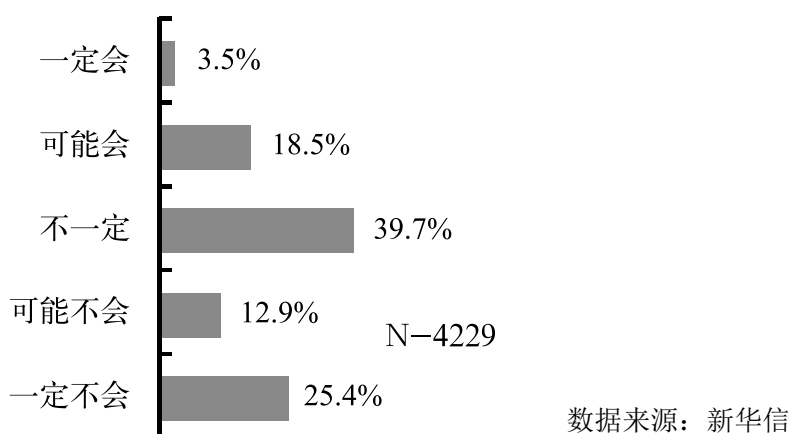
当前，激烈的终端竞争，大幅度降价促销已经严重影响到进口车的品牌价值和产品的美誉度。保持市场价格的相对稳定，构建品牌的长期影响力是 2013 年各跨国汽车公司一项艰巨的任务。

跨国汽车公司需要重新审视其在中国市场的长远利益，并做出具有前瞻性的战略调整，以稳定的价格体系与良好的产品性能获取市场份额。

二、服务提升策略：提高服务水平，努力培养汽车消费者的品牌忠诚度

中国车市从 2003 年开始呈现爆发式增长。如今，虽然首次购车客户依然是车市的中坚力量，但再购车正逐渐成为目前汽车市场增长极。腾讯汽车与新华信 8 月份共同推出的“您准备增购或换购汽车吗？”网络调查显示，再购车时有 3.5% 的消费者表示一定会选择购买相同品牌的车型。与欧美市场的消费者相比，国内消费者的品牌忠诚度仍相对较低。但另一组调查数据却不容忽视。分别有 18.5% 和 39.7% 的消费者表示再购车时“可能会或者不一定”要选择与第一次购买车型相同品牌的车辆。这说明，国内消费者品牌忠诚度的提升空间很大。

图 5 再购车品牌选择调查



在消费者再购车关注因素的调查中，品牌、性能和服务位居前列，可见售后服务水平的高低也是培养品牌忠诚度的关键因素。大多数进口汽车的消费者是再购车，有用车的经验。汽车消费者感知品牌的一个重要方面是购买、使用和维修车辆过程中的服务。跨国汽车公司应重视经销商服务水平的提升，加强对经销商的培训，提升售前、售中和售后的服务水平。良好的服务配合优质的产品，必将有力提升消费者的品牌忠诚度。

三、延伸品牌价值策略：加大品牌内涵的丰富与延伸，挖掘品牌价值，持续提升品牌影响力

品牌的内涵往往向消费者传递着该品牌和整个企业的文化核心内容和公关形象。如奔驰的豪华舒适、宝马的极致运动、奥迪的科技与性能、沃尔沃的低调与安全等。在国内，在政府示范作用的带动下，奥迪代表的社会地位、事业成就以及低调内敛的形象被社会所接受。梅赛德斯-奔驰积极推动诸如 F1 一级方程式赛车、ATP 网球大师杯赛等多项文化、体育事业在中国的发展，让更多中国用户从不同侧面了解梅赛德斯-奔驰品牌的核心价值与丰富内涵。

目前国内的汽车消费形态还没有定型，消费者的心理和消费环境仍需长期培育。这就需要跨国汽车公司在中国的品牌价值定位上不断延伸和变化，丰富自身的品牌形象，更加灵活的适应中国市场，而不是生搬硬套品牌在国外已经定型的品牌形象。

一些豪华汽车品牌在这方面的做法值得借鉴，其品牌形象正从感受领先技术领先转向体验人文关怀。如宝马品牌在进入中国市场之初以运动豪华为主要品牌形象，强调“一流的驾驶操控”。但近两年则从单方面追求“纯粹驾驶乐趣”，到全方位体验“BMW 之悦”，通过塑造新的品牌形象加快品牌的“中国化”。通过参加各类公益活动和组织文化活动提升品牌内涵，努力改变此前单纯技术、运动的品牌形象。“BMW 之悦”让国内客户感受到了更好的情感联系，也感觉到了更多人文关怀与社会责任。BMW 品牌在中国已经进入一个更高的层次。奔驰通过积极参与文化活动，赞助高端文体活动的推广，借以提升自身形象。在上海赞助建设的梅赛德斯-奔驰文化中心，以承接顶级文化演出和高端体育赛事为主，对奔驰在中国的形象有很大的帮助。

另一方面，一些此前已经建立了“豪华”、“尊贵”品牌形象的跨国汽车公司

也在着力丰富其内涵，强调自身的运动操控和个性化，以积极满足国内小众消费的需求。以奥迪为例，通过积极引入运动化更强的车型，在品牌宣传和媒体推广中强调技术优势和个性化特点，逐渐改变国人传统的“官车”印象，品牌价值得以丰富。此外，刚刚引入国内的 DS 品牌，虽然在发展中面临很多困难，但这一品牌的引入将改变国内消费者对于雪铁龙品牌的传统印象，丰富 PSA 集团在中国的整体产品形象。DS 品牌在推广中需要一方面强化和雪铁龙车型的差别，特别是技术和品牌上的优势，但另一方面也需要暗示其与雪铁龙乃至 PSA 的品牌联系，影响和提升 PSA 整体的品牌价值。

从具体手段上看，近几年的跨界营销成为诠释品牌内涵的重要途径，如音乐会营销、体育营销等，但这些手段需要日积月累，才能发挥出应有的作用。宝马的奥运营销是一个甚为持久的品牌战略。早在两年前，宝马便和中国奥组委签下为期长达 6 年的官方汽车合作伙伴协议。在伦敦奥运会上，BMW 品牌还赞助了中国击剑队和中国帆船队，MINI 品牌则赞助了中国自由式滑雪队和中国单板滑雪队。在 2012 年的成都车展上宝马邀请奥运男子花剑冠军雷声助阵展台。

最热门的事件往往也最能吸引广大消费者的眼球。跨国汽车公司应抓住这一消费心理，结合最具时代特征、符合潮流发展趋势的事物来制定对应的营销策略，在品牌战中先声夺人。

四、数字化营销策略：重视数字化营销的推进，探索多业态与多领域的推广模式，开发品牌推广新途径

新一代消费主力军——90 后成长于高速便捷的网络时代，追求标新立异以凸显个性，易于接受新事物。当他们逐渐成为购车主力时，跨国汽车公司应重视数字化营销，充分利用网络媒体平台作为其传递信息、引导消费、促进销售的重

要手段。

基于 3G 移动互联网应用的微博，将继续成为互联网互动式营销新的重要组成部分。目前，大部分进口汽车品牌都已经拥有官方微博账号，通过微博发布活动信息，公布或澄清新闻或谣言，分享驾驶技巧和保养建议、宣传产品知识和品牌文化等。根据新浪微博数据中心的统计，截至 2012 年 9 月，影响力排名前十位的都是国外品牌账号，其中斯柯达、宝马中国、Jeep 中国和 Mini 中国占据前四名。

进口品牌借助微博开展营销的例子屡见不鲜。2012 年的北京车展和成都车展前后，一批进口品牌在微博上开展互动活动，一方面宣讲品牌故事和品牌理念，一方面密切与和购车用户的关系，线上的活动和会展现场形成了有机而统一的配合，丰富了营销模式。

2012 年 7 月，借由伦敦奥运会释放的体育激情，捷豹路虎中国携旗下顶级车型捷豹 XKR、XJ 及路虎揽胜极光，途经北京、上海、广州和重庆四座地标性城市开启了为期一个月之久的“动感英伦，中国加油”城市巡礼活动。此次活动与捷豹路虎中国企业官方微博线上活动紧密结合，与亿万网民一起，为体育健儿们的精彩表现喝彩。这种在线互动的方式拉近了企业和消费者的距离，进一步加深了车迷和用户对捷豹路虎企业文化的理解。

以微博为首的社会化媒体的发展，正深刻影响着中国网民的消费习惯。相比于传统的传播手段，微博的营销几乎是零成本，而且覆盖面广。据中国互联网络信息中心的数据显示，至 2011 年底，中国网民人数已经突破 5 亿，达到 5.13 亿人，与 2011 上半年相比增加了 2800 万人。目前中国互联网普及率已经高达 38.3%，较去年增加了 4%。其中，年龄在 10-29 岁的群体互联网普及率几近 100%。建议跨国汽车公司瞄准 90 后这一支极具潜力的消费军，通过日趋多元化的营销载体

(例如博客、微博、视频网站、人人网、微信、SNS 等等), 运用在线互动的方式传播信息, 增强消费者对企业品牌的认知度和认同度, 从而为跨国汽车公司赢得在线声誉, 在消费者和商家之间架起立体沟通、无缝对接的桥梁。

五、本地化策略：重视区域文化差异性，重视区域市场品牌推广的针对性

针对不同区域实行不同的品牌策略, 抓住其感情联系, 满足区域消费者的基本需求, 建立可信可靠的品牌形象, 是更多跨国汽车公司成功实现品牌推广策略的基础。

2012年6月29日, 一汽大众奥迪宣布, 于7月26日在广州举办奥迪俱乐部杯足球邀请赛。对此, 一汽大众奥迪销售事业部总经理薄石表示, 由于中国市场甚为广阔, 各地区差异很大, 奥迪已将全国统一的品牌战略调整为根据各地市场特征制定的区域化营销。

图6 区域文化价值观决定了消费者的需求差异

区域文化价值观	个性特征	购车看重因素	广告偏好	汽车品牌偏好
沈阳 集体主义	谨慎、感性	看重油耗	豪华大气 	 
北京 长期导向	大方、温顺	看重质量, 环保	绿色环保 	 
郑州 回避风险	从众	看重外形和空间	气势磅礴 	 
晋城 回避风险	随心所欲	看重油耗和质量	科技动力 	 
温州 集体主义	安静	看重质量, 环保	温馨和睦 	 
昆明 经验主义	活泼	看重质量	豪华大气 	 
深圳 回避风险	理性、独立、稳重	看重质量, 车系	动力强劲 	 

数据来源：易车、新华信联合调查

第四部分 网络策略

一、战略投资人策略：加大与重要经销商合作力度，构筑共生共赢的厂商关系，以提升为客户服务的能力和客户满意度

在中国汽车产业的链条中，经销商处于市场中较弱勢的环节，同时也是最敏感的环节。当销量增长出现回落之时，汽车整车企业为了保证自己的利益，往往通过提升经销商的销售任务来减轻生产环节的压力、规避市场风险。因此，规模较小的经销商由于抗风险能力较低，往往承受着更大的市场冲击。

近几年，经销商重组频繁，经销商集团正在崛起和壮大。目前已经形成了多家实力雄厚的经销商集团。特别是一些经销商集团成功上市，在进一步提升管理水平，完善治理结构的同时，借助资本市场的融资优势，进行大规模收购、兼并，增强行业话语权。随着旗下代理品牌的丰富，以及区域优势规模的扩大，经销商集团在汽车产业链条中地位快速提高。中国汽车流通协会发布的信息显示，我国百强经销商在2010年共销售汽车380余万辆，占汽车总销量的21%，而2011年这一比例继续攀升，显示出百强经销商的销售能力高于行业平均水平，行业集中度进一步提升。从运营方面看，百强经销商维修服务、备件及附件业务，金融、保险、租赁等增值服务方面取得的营业收入占总体收入的比例不断提升，显示了良好的发展前景。另外，随着一批企业引入战略投资资本，经销商集团资金充足，内部管理结构更加科学和规范，财务管理更加严格，综合运营能力得到提升。

由此，2013年跨国汽车公司应重视与战略投资人之间的合作关系，更加关注经销商的利益，制定适宜的商务政策，加强与经销商的沟通，针对不同市场环境制定较为灵活的销售目标，避免库存深度过大。如果一味忽略经销商的诉求，

导致市场关系的扭曲，其结果也必将影响跨国汽车公司的整体利益。当然，经销商也要积极改进业务流程，提高销售能力、维修能力和水平业务能力，致力于提升客户满意度，推动销量增长，与跨国汽车公司实现双赢。

二、多元化渠道策略：建设、利用灵活多样的、非 4S 渠道的轻资产类销售模式，积极关注互联网等新渠道的影响力

随着中国汽车市场的日趋成熟，形式多样的汽车销售渠道形态正在逐渐形成并得以快速发展。2012年4月26日，上海永达浦西英菲尼迪联手上海东方购物在电视上对英菲尼迪 G25 进行销售，优化了电话订车、现场看车、交付定金、签订购车合同、提车等流程。电视媒体具有信息传播及时、传播画面直观易懂、传播覆盖面广、受众不受文化层次限制、互动性强等优势。跨国汽车公司可以利用电视媒体的优势，在扩大品牌知名度的同时面向更多的消费人群。

图 7 永达英菲尼迪联手东方购物电视销售



在知名购物网站天猫上已经出现了雪佛兰的网上 4S 店，所列商品与店内车型一致，包括科迈罗，除整车之外还有车用配件。而网络销售方式是：车辆方面，通过网络挑选车型，再咨询客服人员，随即支付定金，然后再至 4S 实体店详谈、签订购车合同，最后至 4S 店提车；而配件则用常规的网络快递方式销售。

网络销售的优势在于可以降低成本、收集潜在客户、补充传统 4S 销售模式；其次则是较为便捷的购物体验。跨国汽车公司应更多关注通过互联网进行汽车销售的新模式，如网上 4S 店、汽车商城等。

图 8 天猫雪佛兰网上商城

商家信息

天猫 Tmall.com

正品保障 提供发票 七天退换

店铺动态评分 与同行业相比

描述相符: 4.8 **高于** 13.73%

服务态度: 4.7 **高于** 1.54%

发货速度: 4.7 **高于** 1.35%

公司名称: 上海通用汽车销售有限公司

所在地: 上海

商家: 上海通用雪佛兰旗舰店

客服: 加我好友

服务电话: 400-800-0808
转830378

[进入店铺](#)

[收藏本店](#)

<p>【年中大促】专车专用脚踏垫 雪佛兰原厂副驾 科鲁兹原厂脚踏垫</p> <p>260.00 元</p> <p>已购: 106 件</p> <p>★★★★★ (已有94人评论)</p>	<p>雪佛兰 科帕奇CAPTIVA 2.4L 城市版2012款 定金支付</p> <p>1000.00 元</p> <p>已购: 94 件</p> <p>★★★★★ (已有18人评论)</p>	<p>【年中大促】雪佛兰 科鲁兹CRUZE 1.5 SL MT 定金支付</p> <p>1000.00 元</p> <p>已购: 94 件</p> <p>★★★★★ (已有32人评论)</p>	<p>【年中大促】雪佛兰 爱唯欧AVEO 内网/三厢1.4L SL AT 定金支付</p> <p>1000.00 元</p> <p>已购: 65 件</p> <p>★★★★★ (已有29人评论)</p>
<p>雪佛兰 科鲁兹CRUZE 1.5 SE MT 定金支付</p> <p>1000.00 元</p> <p>已购: 49 件</p> <p>★★★★★ (已有24人评论)</p>	<p>【雪佛兰】爱唯欧AVEO 三厢 1.4L SL AT 定金支付</p> <p>1000.00 元</p> <p>已购: 44 件</p> <p>★★★★★ (已有21人评论)</p>	<p>【年中大促】雪佛兰 爱唯欧AVEO 内网/三厢1.4L SL MT 定金</p> <p>2000.00 元</p> <p>已购: 39 件</p> <p>★★★★★ (已有22人评论)</p>	<p>【年中大促】通用原厂配件大灯脚踏灯高位刹车灯+科鲁兹脚踏垫HUV/SL</p> <p>100.00 元</p> <p>已购: 20 件</p> <p>★★★★★ (已有12人评论)</p>

图9 网上买车流程



另外，很多品牌在城市中心区域设立展厅的做法也值得借鉴。在土地成本不断上涨的情况下，优化渠道资源，建立展厅提升品牌形象，同时将销售和服务设立在郊区将逐渐成为趋势。还有些品牌正在尝试在三、四线城市建立小型“精英店”模式，灵活扩大网络布局。

2013年，跨国汽车公司可以充分利用各种多元化资源，通过与媒体的战略合作，利用媒体自身特点以及优势，尝试进行多样化的销售模式，不局限于现有4S店、城市展厅、维修中心等，采取更为灵活的方式进行销售，拓展与潜在客户有效接触的机会，从而推动销量提升。

三、网络运营能力体系构建策略：网络继续下沉，适度放缓网络扩张速度、着眼提升综合运营管理能力，形成与网络规模匹配的运营能力体系，应对当前及更长时期的市场调整

随着北京、上海、广州等一线城市限购政策接连出台，多地经销商“洗牌”加速。同时，由于一线城市市场成熟度较高，销售趋于饱和。工业和信息化部有关领导曾指出，未来十年，中国汽车工业不会再爆发式增长，但三、四线城市及农村市场将保障汽车业在未来十年或更长时间的稳定增长。

据腾讯汽车调查，以东部、中部以及西部的 19 个省（自治区、直辖市）的 76 个百强县市及地级市消费者为样本，在 3000 余位近 1 年内有购车计划的消费者中，首次购车的比例为 51%，换购为 26%，增购为 23%。这表明，未来一年，三、四线市场汽车消费仍以首次购车为主，刚性需求依然强劲。

在这一市场趋势的作用下，越来越多的跨国汽车公司将渠道下沉以及网络扩张作为其市场战略的首要任务。但三、四线市场的开拓并不顺利，直接将 4S 店模式推广到县级市场存在较多问题，很多企业的渠道扩张计划受到阻隔。

中国市场区域发展不平衡，而且一线城市和三、四线城市对于渠道管理能力的要求也不同。渠道的快速扩张要求企业加速终端培训能力的提升，优化网络布局，不断调整终端策略。更重要的是，在商务政策和渠道政策的制定上，要具备较高的灵活性，以往全国一个标准的模式，已经无法适应区域需求。

这些现象表明，随着国内汽车市场的深化和区域竞争的饱和，各跨国汽车公司的渠道规划和网络管理能力也需要不断提升。在制定整体扩张策略的同时，要考虑自身网络管理能力的局限性，适度放缓网络扩张速度。进口车企业在渠道的设置和选择上需要更加灵活，也可更多地考虑与国产车网络并网销售。

各跨国汽车公司在规划区域时，应针对不同区域的特点在有代表性的区域设立地区运营管理中心，将部分管理权限下放，增强区域管理的灵活性，提升终端的反应速度；并在区域中心强化配件供应体系建设，加快配件管理的有效性和及时性。通过集中配置资源，因地制宜的制定渠道管理政策。在定价、销售管理和库存管理等方面，根据各地市场情况，适时的调整政策，采取更加灵活的手段，确保经销商实现长期利益最大化。

2013年，跨国汽车公司在渠道管理方面应避免曾经出现过的僵化、冒进的策略，着眼于提升综合运营管理能力，加强渠道区域管理、价格管理，避免内部恶性竞争，提升经销商的综合能力，提高企业对于市场环境的应对能力，适时地调整网络布局，优化终端资源。

第五部分 水平业务策略

一、二手车业务策略：加快引进品牌二手车业务，与国内伙伴积极合作，共同推动二手车市场健康发展

近年来，中国汽车保有量增长迅猛，人们的消费观念和消费结构较从前也有很大转变，二手车业务必然会迎来发展的春天。

发达国家的二手车市场很发达，美国市场的新旧车销售比例达到 1:3。同时二手车市场的发达程度也会影响新车市场的发展。

如今，在市场需求不断增长的情况下，许多品牌纷纷启动了自己在中国的二手车业务。他们利用自身的品牌形象与专业化服务，迅速锁定目标人群，完成了对品牌二手车市场的定位。一些品牌二手车行制定了严格的工作标准和业务流程，最大限度地保障客户利益。同时，为了提升客户满意度，跨国汽车公司携手品牌二手车的零售店共同为客户提供二手车置换、过户、上牌、税费转移、购买保险等一站式无忧交车服务。例如奥迪通过和百得利的合作，引入品鉴二手车，推出品牌二手车的服务；大众 Das WeltAuto 于 2011 年 6 月在北京成立首家二手车批售中心。2011 年 12 月 9 日，由上海诚新二手车经营管理有限公司与江苏天泓汽车服务有限公司合资组建的“江苏天泓诚新二手车大卖场”在南京开业。国内整车厂参与品牌大卖场的二手车经营模式也开始运作。

随着消费者观念的不断转变，我国二手汽车市场也必将进入一个高速发展的阶段，二手车业务将成为整车企业未来新的利润增长点。企业需积极配合国家相关部门推进“二手车鉴定评估标准”的实施，强化管理标准和体系建设，尽早布局二手车业务，加强对经销商的培训，推动二手车市场的健康发展。

二、融资租赁业务策略：加大与当地有实力伙伴的合作力度，积极开拓和引入品牌融资租赁业务

在中国，融资租赁还是新兴事物，其销售额还远不及发达国家。融资租赁是指承租人以租金的形式在一定时期内获得出租者某种物品使用权的一种经济行为。当企业需要添置设备时，不是以直接购买的方式投资，而是以支付租金的形式向租赁公司借用设备。借助租赁这一载体，出租人既能减少风险，又能增加收益。同时融资租赁具有租赁形式个性化，支付方式灵活，可与多种融资方式配合的优点。融资租赁是市场经济发展到一定阶段而产生的一种适应性较强的融资方式，适应了现代经济发展的要求，如今已成为企业更新设备的主要融资手段之一。我国20世纪80年代初引进这一业务方式后，二十多年来虽然也得到了长足发展，但与发达国家相比，租赁的优势还远未充分发挥，市场潜力很大。

中国租车行业目前还主要活跃在企业 and 高端人群市场，对普通大众来说，租车的消费习惯也在迅速养成，国内汽车租赁市场的广阔发展前景已是有目共睹。越来越多的人开始尝试租车，特别是一些一线城市限购令出台后，租车公司的业务量明显增大。在未来数十年内，随着消费者对融资租赁业务的熟悉和接受，国内汽车融资租赁将保持高速增长。

2013年，跨国汽车公司和经销商应更加重视品牌融资租赁业务，通过学习借鉴国外成熟的运营模式，提升业务水平，加强与专业的融资租赁公司合作，使品牌融资租赁业务不再仅仅是附加服务，促使其成为拉动销量和利润的重要业务组成。

三、汽车金融业务策略：跨国汽车公司应与商业银行、经销商积极开展合作，加大汽车金融服务力度

随着中国消费者消费理念的成熟，汽车金融在汽车销售过程中发挥着越来越重要的作用，特别是当汽车市场整体新购增长比例放缓后，换购和增购比例增加，汽车信贷比例也将快速增加。

从整个价值链来看，汽车行业 80%的利润都来自生产之后的环节，15%来自于金融服务。因此跨国汽车公司、经销商、商业银行都在积极开展汽车金融业务。

大众汽车金融（中国）公司总经理薄科满先生认为，中国不会像美国一样，达到车贷渗透率将近 100%的水平，但一定会达到欧洲的水平，最终达到 60%~70%。大众汽车金融（中国）非常注重品牌、消费者、经销商、员工这四个因素，也非常重视金融服务意识的培养，在中国已经针对性的推出了多个信贷产品。其新的发展战略宣布，将继续加强对大众及其旗下汽车品牌的销售支持，提高对经销商、消费者的服务质量。薄科满先生表示，2012年下半年将再投入 12 亿资金扩充汽车金融业务。

建议跨国汽车公司和经销商集团在建立汽车金融公司时，要更注重与本地金融企业的合作。比如，一直致力于开拓汽车业务的民生银行、中信银行等。与商业银行的合作，将有助于改善汽车金融公司资本金不足、资产负债不匹配的状况，同时借助其专业力量加强风险控制，丰富金融服务产品。

第六部分 综合应变能力策略

一、抗风险策略：由于市场环境仍存在较大的不确定性，跨国汽车公司应提升自身适应政策变化、市场变化和竞争对手变化的能力，进一步建立适合中国市场变化的流程体系，在变动中把握市场机遇

从外部来看，2013年随着欧债危机继续蔓延，美国经济复苏缓慢，国际资本市场承压下行，劳动密集型的跨国汽车公司将继续受到冲击。2013年中国经济将在下行中筑底，弱势复苏。在外部需求乏力、市场不确定性因素增加、整体经济增速放缓的大背景下，中国汽车市场将继续保持个位数的“微增长”态势。

从行业内部来看，政策、市场、竞争对手的变化也为进口车市场带来不确定性。

2013年，政策方面，随着PM2.5列入常规监测评价体系、《乘用车企业平均燃料消耗量核算办法》的出台，国内对汽车消费的政策开始更多地考虑环境因素，排污费是否征收尚不明确，这也增加了市场的不确定性；2012年广州开始限牌，西安拟推“限购”政策，2013年如无政策干预，将可能有更多拥堵城市追随“北上广”，采取限制汽车消费的措施，这将极大影响国内汽车市场。

市场方面，“钓鱼岛”事件仍在发酵，这一事件将对国内汽车行业的品牌市场份额变化带来深远影响。2013年进口车市场需求增速继续回落，全年增长预计只有10%左右。

竞争对手方面，随着越来越多的品牌进入，进口车产品需求呈现出多元化趋势，小排量涡轮增压产品和新能源产品成为进口车市场新宠。销量上，宝马、大众、奥迪将继续维持在销量的第一阵营，但许多后进入者和二线豪华车品牌奋起

直追，销量上将不断拉近与德系第一阵营豪华品牌的差距，市场竞争持续加剧。

跨国汽车公司需认真分析宏观经济形势和行业发展趋势，结合政策、市场、竞争对手方面的变化，灵活制定产品计划、销售计划，及时调整库存量，以在竞争格局中取得优势地位。

二、资源整合策略：有效整合、集成优势资源，与合作伙伴建立和谐共赢的战略关系，借力提升自身可持续发展能力

各大品牌由于进入中国市场的时间及所处的地区差异，形成了不同的竞争优势。总体来看，选择合适的合作伙伴发挥各自的优势，是稳定扩大市场的重要策略。一些跨国汽车公司进口车业务在中国受挫最主要的原因之一是没有及时处理好与合资伙伴的关系，特别是进口车业务与国产合资业务的价值定位不清，造成运营的冲突和管理的混乱，延误了在中国发展的进程。这说明整合集成优势资源，明确业务方向对于各个企业都有着非常重要的意义，否则即使产品再有优势，品牌影响力再大，也会失去对市场的把握，乃至丧失优势地位。

另一方面，国内经销商集团的崛起已经是大势所趋。进口品牌、豪华品牌跨国汽车公司未来需要更多地和国内经销商集团合作。上市的经销商集团可以借助资本市场的力量快速扩张，通过兼并、重组中小经销商，加快对三、四线市场的开拓，从而在国内汽车市场格局中占据越来越重要的地位。如何与经销商集团建立和谐共赢的战略关系，在依托经销商获取更大的市场份额和把握自身品牌的控制权之间构建平衡，需要跨国汽车公司重新审视战略定位、做出策略选择。

豪华汽车品牌经销商在 2012 年面临了较大的经营压力，整体库存的提高和

价格战的加剧使得行业利润率下降。终端能力下降，无疑也会传导至上游生产企业。2013年跨国汽车公司在制定各项目标时要更多地兼顾经销商的利益，从产品引入时即广泛了解经销商的意见，在价格策略、商务政策和库存分配上采取更加灵活的灵活手段，逐步建立与经销商共生共赢的和谐市场环境。

近年来，中国已经成为跨国汽车公司全球成长最快、最具潜力的市场。跨国汽车公司需要不断调整其中国市场的业务整合方式，实现价值链再造。在不断变化的市场中，在市场的不平衡状态下，借力经销商集团伙伴等多方合作伙伴资源，共建可持续发展的中国进口汽车市场。



Add: 北京市海淀区中关村南三街6号
No. 6, Zhongguancun-Nansanjie Street, Haidian District, Beijing
Tel: 8610-82169288 82169388
<http://www.sinomach-auto.com>
<http://www.ctcai.com>