

## 某某客车营销战略分析

### 一、企业的背景

十五年前，某某联合汽车工业有限公司从零开始，发展至今天已经成为国内客车行业的旗舰企业，成为承担我国客车技术研究和发展的中坚力量。回顾十五年来的发展，公司注册资本从 1988 年的 2000 万元到 2003 年的 16800 万元；大中型客车的产销量由最初的 8 台增加到 2002 年的 13899 台；销售收入由当时的负数，增加到 2002 年的 40.6 亿元。

1989 年，某某公司开始从事豪华客车专业生产；1990 年起，自主设计出了第一代中型豪华旅游客车产品；1994 年，开发出高速客运的大型豪华客车；1995 年，城市公交车开始向着高档化发展，及时推出了豪华公交车；1997 年，城市间中短途客运车辆面临大批更新，适时推出了中、高档中巴；2000 年，自主开发了达到国际先进水平的全铝、全承载式客车；2001 年，公司在国内首家开发出超低地板公交车；2002 年初，某某公司正式推出自主设计的某某牌客车专用底盘，同期推出某某客车“统一制造平台”，在造型外观上形成统一识别印象，更加突出某某的品牌特色。

利用国际知名零部件是某某客车提升产品品质的一个有效办法，某某客车是国内较早选用大功率、低排放、高可靠性的发动机以及 ABS 制动系统、ASR 防侧滑装置、空气悬挂等装置的客车企业。所有主要零部件全部来自世界著名品牌，如：德国 ZF、MAN，美国康明斯等，这些零部件均具有出色的安全、环保和耐用性能，特别是在环保方面上，某某客车一直保持与世界先进水平同步。

科学技术在企业的应用不仅仅体现在产品这个载体上，而应该贯彻到企业生产经营的每一个环节，同时要在这一过程中讲求时效、获得收益，必须要有一个高效、快速、实用的信息交互平台。基于这个平台，可以进行同步、交互式设计，对公司的生产、销售进行有效监控，对物料、资金、人力等资源进行优化管理和配置。为此公司自 1997 年底正式启动企业信息化的步伐，1998 年引进了计算机集成制造系统（CMIS，又称现代集成制造系统）项目，成为国家 863/CIMS 主题的双示范企业，2001 年 11 月开始实施 CIMS 二期工程。

某某公司结合自身的生产管理特点，分别在产品设计领域全面推行 CAD 设计，在产品数据管理以及企业资源计划领域分别建立了 PDM 和 ERP 电子管理分系统。在生产领域实施了 MRPII 物流管理系统，对物料、资金、技术、人力、设备等制造资源进行有效管理，通过市场驱动，实现动态的生产计划与组织，从而提高工作效率，大幅减少库存，加速资金应变能力。某某客车将继续坚持“以人为本，营造美好舒适的驾乘空间”的经营理念，坚持以科学技术提升产品品质和品牌质量。

## 二、产品和定价

某某公司是一家专门生产中高档大型客车的企业。2002 年客车销售量和销售额在全国近 200 家客车企业中连续第三年保持第一位置，在国内客车市场上的占有率超过 20%。近几年来，公司技术中心实时跟踪国内外新车型和新技术，密切联系市场的需求，平均每半年就推出一个新车型。迄今为止，某某公司已经自主设计五大系列共 150 多个品种客车，产品涵盖了旅游、客运、公交等领域。

公司的主要产品如下：

车型 车长 产品系列 适用领域 定价 (万元)

中巴 7-8 米 捷欧 旅游、客运 20 - 30

大巴 9 - 10 米 捷欧、世纪星、蓝精灵 旅游、客运 35 - 50

11 米 飞腾、奔腾 旅游、客运 50 - 65

12 米 豪爵、欧洲之星 旅游、客运 85 - 140

城巴 7-12 米 公交 27 - 39

卧铺 11-12 米 客运 60 - 90

特种车 7-12 米 采血车、商务车等 特别领域

#### (1) 中巴

国内中巴市场在造型上普遍存在单一、大众化。“捷欧”中巴在保证中巴经济适用功能的同时兼顾了外型之美，大胆将“捷欧”造型设计与女性形象结合进行诠释。“捷欧”的外型设计向人们充分展示了女性的俏媚之态，整车形体纤巧，风姿绰约。

“捷欧”中巴前后悬架设计为变截面钢板弹簧，装有横向稳定杆和双向作用筒式减振器，提高了整车行驶的舒适性和平顺性，使车辆行驶更安全；该系列客车制动系统采用前盘后鼓式，在中巴车上采用这种制动系统在国内是一种先进的作法，其好处是增加了制动可靠性。另外，在“捷欧”中巴的设计中放弃了国产中巴车通常采用的手动助力转向，改为液压动力转向，使操纵驾驶更轻便。

#### (2) 大巴

在 9-12 米大巴车行中，分别世纪星、飞腾、欧洲之星等系列涵盖中高档旅游和客运市场。

世纪星主要针对高速客运和旅游用车，在设计上对车辆的动力匹配、性能和舒

适性作了很大提升，注重车辆的环保指标和燃油经济性。根据客运和旅游用车辆具有行程远、行李多的特点，该车设计了大容量油箱和贯通式大行李仓。此外，世纪星具有很高的性能价格比，是国内旅游行业和客运行业的首选品牌。

飞腾系列前、后围造型另类，突破了国产客车前、后围造型的局限；采用很高工艺水平的辊压蒙皮，增强了整车的刚性和平整度。在驾驶区设有倒车监视器，保证了行车安全；人性化的整合式仪表台在满足轻松驾驶的同时，也注重了美观性。高端配置全部选用进口件，以确保整车的稳定性和可靠性。经济型配置主要采用国内先进总成件与公司优良的匹配技术结合，具有较高的稳定性和可靠性，价格却较进口总成降低 20%。

“欧洲之星”采用了大量世界前沿的技术水平，是具有高科技水准的产品。配装的无盲区大视野后视镜，提高了安全性和美观性。在内装饰方面采用最负胜名的西班牙贵宾级内饰。前桥采用公司特有设计的国际领先的独立悬挂。在电涡流缓速器上应用液力缓速装置，这是国内客车企业首次在电涡流缓速器上应用。另外，车内照明系统首次设计了光导纤维夜行灯。在驾驶区增设了国内具有领先水平巡航驾驶系统。司机椅增加了气囊减震功能，有效减轻了驾者长途旅行的疲劳。

### (3) 城巴

城市巴士充分考虑了城市的环保要求，所有车型都提供环保发动机，还特别开发了 CNG（天然气）、LPG（液化石油气）公交车产品供用户选择。前窗、侧窗均为大幅观景玻璃设计，视野开阔。整车地板高度仅 350MM，在国内处于领先水平，低地板对于乘客上下车很方便，特别是为老弱病残的人群提供了很大方便。

#### (4) 卧铺

侧窗采用整幅式大曲面玻璃，配备 1.8 米全躺式平铺，简易实用的储物箱。内饰色彩配备贴近“家”的品味，更温馨更和谐，为乘客带来更舒适的感受。配备了制冷强大的顶置式空调，具备除霜、换气功能，使车内空间弥漫清新空气；装备有独立式水暖系统、多功能视听娱乐系统等

#### (5) 特种车

特种车主要有采血车、商务车等。

方舟 I 号是一款结构颇为独特的商务车，是某某客车的“概念之作”。主要特点是：一层半空间结构，内饰高档豪华；功能多变，把旅游运输、观光、休闲及商务等多项功能引入到客车，无论国内国际均无前例。为了更加符合“未来客车”的设计思想，方舟 I 号还集合了各种现代电子信息装备：特殊制作的高音质音响系统；DVD 视听系统；电动液晶翻转电视系统；多方位可记录全车监视系统；GPS 全球定位系统等。

### 三、竞争对手和市场状况

公司大中客主要竞争对手宇通客车采取“外部扩张收购式”的方法扩大公司经营规模。某某公司在政府支援、采购运输成本、产品区域辐射力等方面均不及宇通客车。2002 年，宇通客车共计销售大客 2032 辆，同比增长 1231%，销售中客 2200 辆，同比增长 45.92%，大客月度市场份额稳步提升，已经从 2002 年之初的 3%左右提高至 2002 年末的 18%，在产品结构上宇通客车已经实现从原先中客为主的产品向大客的转移，2002 年公司大客已占到所有客车比重的 48%。

宇通公司的主要产品：

车型 车长 产品系列 适用领域 定价 (万元)

中巴 7-8 米 优宝 旅游、客运 20

大巴 9 - 10 米 俊朗 旅游、客运 40

11 米 天骏、爱琴海 旅游、客运 80

12 米 莱茵系列 旅游、客运 160

城巴 7-12 米 都市亮点 公交 35

特种车 7-12 米 采血车 特别领域

从宇通的产品系列可以看出，完全同某某公司的覆盖范围一样。从市场表现来看，宇通在中巴系列有一定优势，某某在 11-12 米大巴方面优势较明显，产品的性价比较高。

从市场状况来看，主要有以下几个方面的特点；

1. 目前国内大中型客车价格主要集中在 30 万元以下的低档产品中，这部分占据了 80%的份额，其次是 30-80 万元的中档客车，大概占了 17%的比例，而 80 万元以上的产品则不足 3%，200 万元以上的产品更是少之又少。中高档大中型客车尤其是高档产品大多用于城际运输，如客运系统、旅游企业等等，而在城市内部使用较少。目前竞争热点主要集中在中高档产品之间。

2. 扩大产能和兼并重组是今年客车行业的两大显著特征。在宇通集团、厦门某某、苏州某某、厦门金旅、中大集团、中通客车等强势企业的共同推动之下，整个客车行业的扩张趋势十分明显。

3. 2004 年大型客车市场仍然会持续增长，细分市场应该是 11~12 米客车增长最快。

4. 旅游客车增长缓慢，而公交客车增长势头良好。目前北京等十余个大城市都

在制定发展城市快速公交专用线路的具体措施，将会有很多地方出现公交封闭运营等特殊线路。这些线路选定的车型也将以 12 米铰接大型客车为主，动力系统应该是欧 III 排放柴油发动机。

#### 四、竞争战略的分析和建议

##### (1) 市场挑战

某某客车在进入客车业的时机上和别人打了一个平手，但是它的过人之处在于它的定位是“适合国情”中高档客车，而不是一相情愿的追求“档次最高”和“价格最贵”。过于简陋低端的产品只能抑制市场的发展，同样过于高档豪华的产品在当时我国的经济背景下也只能让用户望而兴叹。贴近市场，以市场的需求和接纳能力为导向，某某客车紧紧的抓住了这个原则。在 94 年率先推出了 11 米客车，该车的推出主要思路很简单：针对 12 米客车上座率无法达到 100%，而生命周期内的养路费用比 11 米客车多了 4 万多元，本着车主利润最大化的开发思路，使得 11 米某某客车销路一路上扬。在 98、99 年，占据了某某销售额的一半。

1997 年，某某客车看到了旅游市场的广阔前景，制定了集中力量发展高档大型旅游车的战略计划。当年，中青旅提出了一个 4 种车型，50 辆高档大巴的订单，但由于时间紧、要求高，吓退了不少客车制造商。某某抓住机会，迎难而上，以快速的反应机制和高超的技术组织能力，交上了一份满意答卷，并一举震动了北京客车市场。之后，北京巴士公司、新月出租车公司、北京长途汽车公司等纷纷向某某发出订单，某某从而快速打进北京市场。到 2000 年，北京 60% 的高档旅游客车市场都归为大某某所有。

经过十几年在客车市场的摸爬滚打，某某公司在客车行业从小字辈发展成为

2000 至 2002 年连续三年销量保持第一。

## (2) 市场防御

从 2002 年大中型客车行业的增长开始放缓，在这种情况下通过降低价格扩大市场销量或抢夺对手的市场份额就成为占领市场的重要手段。价格竞争是宇通与某某之间展开的。自进入 7 月以来，某某的广告就开始在各媒体轮番“轰炸”，从附赠礼品到直接降价等各种手段都有所运用，其中降幅最大、最广的产品当属中型客车。此次降价中，某某的主打客车，经过几次调价，降价幅度达两万多元。

在降价的同时，为应对竞争对手的挑战，某某客车不断开发新产品进行差异化营销。2003 年，某某公司加快了新技术和新产品的研发，先后开发了风云系列长途客运车，飞腾 K118 客运车，方舟 I 号 K125 一层半豪华客运车，都市天使 G121 超低地板城市公交车，都市航母 G110 豪华低入口双层巴士，都市绿影 G120 混合动力环保城市客车，以及客运版捷欧 K886、多功能商务车 L840 等将近十款新车。这些新车的投放市场，迅速赢得了市场的青睐，扩大了市场份额。

## (3) 扩大总市场

在成功占领国内市场的同时，某某公司积极拓展海外市场。2000 年，某某公司一次就向伊拉克出口了 30 辆豪华客车；2000 年至 2001 年，某某公司陆续为香港提供了 200 多辆豪华双层客车。2002 年至今，在澳门地区完成销售车辆 35 台，在马耳他已完成销售车辆 80 台。公司产品出口还遍及南美、澳洲、东南亚、非洲、中欧等地。某某客车海外市场遍地开花，有相当一部分市场是属于发达国家和地区。

#### (4) 细分市场

1995年，针对城市公交车开始向着高档化发展，公司及时推出了豪华公交车，并很快打入北京、上海、深圳等市场。1997年，城市间中短途客运车辆面临大批更新，公司又适时推出了中、高档中巴。由于该产品经济适用，为营运者带来了丰厚的经济回报，所以很快打开了市场。2000年，自主开发了达到国际先进水平的全铝、全承载式客车。2001年，公司在国内首家开发出超低地板公交车。2002年至2003年初又先后推出了代表国内最高水平的“欧洲之星”豪华大巴、“捷欧”系列中型高档车、政府公务用车和环保公交车等新车型。这些新车型的推出，在各自的细分市场取得了良好的业绩。

2004年公交客车市场增长快速的一年，特别是北京市场。北京公交车的销量始终排在全国的头几位，再加上2008年奥运会公交车大面积更新，北京的公交市场必将是群雄逐鹿的目标。某某公司最新开发成功的都市天使G121低地板城市公交车、都市绿影G120的混合动力城市客车，都市航母G110豪华低入口双层巴士必将在这一细分市场抢得先机，大有作为。

针对商务车市场发展迅速的情况，推出了方舟I号。该车空间结构独特，内饰高档豪华；功能多变，上层主要用来乘坐观光，下层空间可以根据用户需求随心设计成会议厅、商务茶座等，把旅游运输、观光、休闲及商务等多项功能引入到客车，无论国内国际均无前例。

### 五、产品和服务策略的分析和建议

#### (1) 把握产品和服务策略的核心

美国西北大学著名教授舒尔茨在其全球第一部《整合行销传播》(IMC)专著中指出：在同质化的市场中，惟有传播能创造出差异化的品牌竞争优势。而有

效的传播必需要一个以消费者欲求为出发点的"轴心"概念。

客车行业是一个高度同质化的市场，如何在同质化的市场中找到产品的差异，满足顾客的内在实质要求，就能在激烈的市场中勇往直前。

根据市场调研表明，客运企业、乘客和司机对客车的要求都聚焦在"舒适"上。但实际上，客车的第一需求是性能稳定，不要经常停运。某某公司在制造过程中通过 CIMS 系统和 ERP 管理系统，来保证产品的质量，又通过引进大量的新技术和新工艺来提高行驶的安全性和稳定性。这些措施满足了顾客内在的实质需求，另外产品在外观和内饰上新颖独特，豪华而实用，也充分满足了顾客的精神需求 - "舒适"。因此，某某客车在营销策略上应突出 3S 产品理念。3S 产品理念：制造稳定性，结构稳定性，运行稳定性。

stability(稳定性)是客运市场的一贯核心需求，很多客车企业都意识到，但没有人说出来。某某客车目前市场保有量达到了 4 万台，是目前全世界范围内客车保有量最多的客车品牌，这充分说明其产品的结构稳定性和运行稳定性。应利用这一优势，采取在全国范围内征集最长公里无大修记录的某某客车的活动来突出 3S 产品理念，把 3S 产品理念演绎到极致。

## (2) 提高顾客的整体满意度

客车销售不仅仅是产品和服务的销售，更重要的是满足顾客的精神需求，在提高顾客整体满意度的同时，也提高了企业的竞争力。

顾客的精神需求是多种多样的，也是复杂的，有娱乐、情趣的精神需求，有美的精神需求，有荣耀的精神需求，有被关心尊重的精神需求，如何才能进最大可能满足顾客的精神需求呢？首先是选择有潜在购买大型客车的作为主要营销对象。由于大型客车一般为旅游公司、公交公司或大型企业购买，可以通过巡

展的方式让公司了解公司的产品。

2003年，“欧洲之星”全新上市，为了让全国的用户充分了解某某客车的高端产品，引领高档豪华客车潮流，公司开展了以“领跑世界某某相伴”为主题的全国巡展活动。在高档客车的主要市场广州、杭州等地，巡展不仅达到了让顾客了解产品的目的，更让顾客欣赏到了某某车的独特魅力。

中国车船旅游协会年会汇集了全国各地旅游行业的老总，对主要针对旅游市场的某某车来说是个难得的机会。某某公司应积极出席了这样的旅游界重要年会，力争让某某车成为会议用车，让旅行社的老总们亲身体验某某车的魅力。

其次为了提高顾客的整体满意度，某某公司已经采取了很多营销手段：

1、为了保证客户在黄金周期间安全、高效运营，确保售后服务不会“关键时刻掉链子”，某某客车销售公司为客户建立了节假日备件供应“绿色通道”，使顾客有被关心和尊重的感觉；

2、针对2003年非典疫情，加装专利产品——车载电子除菌清新器，使之成为某某健康客车，作为非常时期的标准配置，让顾客体会到被关心的感觉。

3、某某车作为2003年厦门国际马拉松的指定用车，在电视转播中不仅有厦门旖旎的风光，也把某某车完美地融入到厦门的风光中，使某某车的美展现的淋漓尽致。

还可采取以下营销手段：

1、争取成为全国党代会、人大会议、政协会议指定使用的专车，借这些重要会议在全国的影响，必将使普通的乘客在乘坐某某车时有着一种尊贵和荣耀的感觉。

2、同合作伙伴共同研制和生产锂离子电动车，为北京的“绿色奥运”献礼，从而

进一步树立某某客车在国内外客车市场的品牌形象。

3、与全国性大广告公司合作，开辟新的宣传渠道，如在中央电视台作广告宣扬某某客车“以人为本，营造美好舒适的驾乘空间”的品牌理念。

### (3) 提供个性化产品

客车市场不是引导消费占主体的市场，客户的个性化需求使市场呈现出多样化，企业能否满足市场的需求，表现出对市场的最大的适应性，是企业生存能力的重要体现。

某某公司应把定制式生产确定为未来豪华车型发展的核心动力。为此，某某应早作准备，利用已经在生产中实施的 CIMS 和 ERP 系统，在生产环节中引进“定制式”理念，按顾客的订单进行生产和销售。

某某的定制式生产系统建立在“白色车身”的标准模块上，可以提供最多同时较经济的选择。顾客可以在车型变化、内饰及颜色、个性化技术和标准车身颜色选择。另外应大力缩短最终装配到交货的时间，以适应顾客订单变化和其供应链的需要。

## 六、总结

某某客车的发展是科技创造品牌和进行差异化营销的结果，从率先推出了 11 米客车到推出方舟 I 号一层半，不仅仅自有核心技术，更重要的是把握了市场的脉搏，不断在新的细分市场中领先一步。在今后的市场营销中，树立“以人为本，营造美好舒适的驾乘空间”的经营理念 and 品牌形象，把握产品和服务策略的核心 - 3S 理念，并把定制式生产作为今后的发展方向，这样某某客车就能够屹立潮头，在国人和世人面前打造一家卓越的百年老店。