

2012中国进口汽车市场 可持续发展策略报告

REPORT ON THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIES
OF CHINA'S IMPORTED AUTO MARKET IN 2012



中国进口汽车贸易有限公司
CHINA AUTOMOBILE TRADING CO., LTD

目 录

前言：根据《2011 中国进口汽车市场年度报告》预测，2012 年的进口汽车市场将回归理性增长，车型结构、排量结构、品牌结构等将有较大的调整，需求有望接近 100 万辆，迈上进口汽车市场发展的新台阶 /3

第一部分 战略定位及市场策略 /5

- 一、在中国进口汽车市场高速发展的背景下，跨国汽车公司进一步强化其进口车战略定位 —— 从“品牌提升、市场补充”主导转变为“量产化经营模式”主导 /5
- 二、新战略定位下，结合政策导向和市场发展趋势，跨国汽车公司加快推进集团化运营和品牌整合运作 /6
- 三、适应中国汽车市场包括进口汽车市场回归理性增长的大环境，及时调整产品结构、排量结构和进货节奏 /7
- 四、跨国汽车公司在保持长期目标持续增长的同时，2012 年度目标和经营决策也应进行适应性调整 /8

第二部分 产品策略 /9

- 一、加大传统石化能源汽车节能技术引入，下调产品排量结构，小排量、大马力的发动机优势越来越明显 /9
- 二、高端、豪华、改装型产品战略：继续加大高端、豪华以及高性能产品引进力度，满足升级、替换需求，提升品牌，同时关注豪华汽车市场阶段性增速放缓 /10
- 三、个性化产品战略：顺应新一代消费者个性化需求，引入个性化细分市场产品满足市场需求 /11
- 四、绿色节能产品战略：结合政策导向，关注新能源汽车品牌、产品的引进计划，谋划未来市场格局 /11

第三部分 品牌提升策略 /13

- 一、媒体多元化策略：重视新生代消费群，重视新媒体选择，适时调整媒体选择，提高品牌推广效果 /13
- 二、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 /15

第四部分 渠道策略 /17

- 一、网络扩张策略：合理规划一级市场网络，抓住二、三级市场发展机遇，加大销售网络布局力度 /17
- 二、多元化渠道策略：建设、利用灵活多样的渠道销售模式，积极关注互联网模式 /18
- 三、战略投资人策略：加大与重要经销商合作深度，构筑和谐共赢的厂商关系，提升为客户服务的能力和水平/19

第五部分 后服务市场策略 /20

- 一、加快引进国际先进经验和服务模式，建立服务标准，提升进口汽车后市场服务能力 /20
- 二、随着进口汽车市场规模的扩大，加大与当地有实力的合作伙伴积极开拓和引入品牌二手车和品牌融资租赁业务 /20

第六部分 综合应变能力策略 /22

- 一、由于不确定性仍然较大，跨国汽车公司应提升自身应变政策、市场、竞争对手的能力体系，进一步建立适合中国市场快速增长的标准化流程，提高风险应对能力 /22
- 二、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 /22

2012 中国进口汽车市场 可持续发展策略报告

前言

根据《2011 年中国进口汽车市场年度报告》预测，2012 年的进口汽车市场将回归理性增长，车型结构、排量结构、品牌结构等将有较大的调整，需求有望接近 100 万辆，迈上进口汽车市场发展的新台阶。

2011 年的汽车市场受宏观经济放缓、刺激政策退出、个别地区限制新车增长过快等三个层面的影响下，2011 年 1-10 月中国国产汽车销售 1516.06 万辆，同比增长 3.15%，增幅较上年同期大幅下滑，回落至个位数。作为中国汽车市场的重要组成部分，中国进口汽车市场却依然表现出较快的增长态势，增速远高于国产车增速，1-10 月海关累计进口总量达到 79.7 万辆，同比增长 29%。

2011 年，中国进口汽车市场也呈现出一些重大的变化及重要的特点：战略定位上，在进口汽车市场高速发展的驱动下，一些主要跨国汽车公司的战略定位已悄然由“品牌提升”主导转变为“量产化经营模式”主导；产品上，绿色节能产品的引入，改装汽车的引入，豪华品牌销量增速高于进口汽车整体市场增速；区域上，在东部省份恢复快速增长的同时，二级城市也保持了较高的增长速度……这些助推市场快速增长的要素都为进口汽车市场的持续成长注入了新的动力。

2012 年，一方面由于欧债危机继续蔓延、美国经济复苏步伐缓慢，全球经济发展充满不确定性，这将影响中国经济的平稳、快速增长，也影响中高端消费者的消费信心；另一方面，跨国汽车公司对中国市场重视程度仍将进一步加强，

新产品的引进步伐不会放缓,对于进口汽车市场的刺激作用仍然较大。根据《2011年中国进口汽车市场年度报告》预测,2012年进口汽车需求有望接近100万辆,迈上进口汽车市场发展的新台阶。

针对中国市场独特的特点,跨国汽车公司与汽车经销商尤其需要制定具有前瞻性的策略,密切关注市场动态,注重防范政策、市场等方面的潜在风险,及时明确、调整在中国市场的战略定位,通过加强品牌力、产品力、服务力、渠道力和应变力,及时、准确地修正、调整企业运营策略,实现企业、市场、行业的可持续发展。

第一部分 战略定位及市场策略

一、在中国进口汽车市场高速发展的背景下，跨国汽车公司进一步强化其进口车战略定位 —— 从“品牌提升、市场补充”主导转变为“量产化经营模式”主导

2011年在国产汽车市场增速大幅回落到个位数的背景下，中国进口汽车市场仍然维持25%以上的增长，凸显进口汽车市场的吸引力。

2011年1-10月，进口奔驰累计进口10.7万辆，国产奔驰销售2.7万辆（不含唯雅诺和威霆）；进口宝马累计进口12.7万辆，国产宝马销售4.1万辆。这一数字的对比向我们呈现出：跨国汽车公司在中国的进口车战略定位已经由原来的个性化、高端化、差异化、小规模化向量产化经营模式变化，即：以更丰富的产品序列，更大跨度的价格区间，面向更多样化的消费群体，赢得更大的市场占有率，谋求更丰厚的利润。

2011年8月18日，随着奥迪品牌等级旗舰车型加长版A8 W12上市，奥迪开始提速其进口车战略。2010年奥迪进口车数量为3.1万辆，同比2009年的1.4万辆增长109%，2011年1-10月奥迪进口车数量超过5万辆，迈入新台阶。

图1 2009-2011年奔驰、宝马进口车及国产车销量对比

		2009年	2010年	2011年1-10月
奔驰	进口	50281	119551	106791
	国产	19620	38856	27276
	进口:国产	2.6:1	3.1:1	3.9:1
宝马	进口	43666	110075	127250
	国产	44996	53963	40939
	进口:国产	0.97:1	2.0:1	3.1:1

数据来源：国产车销量来源中国汽车工业协会，进口车数据来源中国进口汽车市场数据库

同时，中国进口汽车市场快速增长带来的销量高速提升，加上我国原材料，人力资源等成本的提高，也促使一些曾考虑以国产化方式扩大销售规模的跨国汽车公司放缓了国产化的进程。

跨国汽车公司这一重要的战略定位变化，不仅将带来进口汽车市场更大规模的增长，也将带来进口汽车经营策略、运作方式的巨大改变。因此，2012年，预计各跨国汽车公司都将慎重思考、重新明确其进口车在中国市场的战略定位，并在新的战略定位下，运筹、把握、调整市场策略。

二、新战略定位下,结合政策导向和 market 发展趋势，跨国汽车公司加快推进集团化运营和品牌整合运作

自从2009年中国汽车市场跃居世界第一大市场以来，全球50多个汽车品牌，包括改装车品牌，都已经进入中国进口汽车市场，市场需求保持快速增长。

中国汽车市场持续快速发展，由此带来的能源安全和环境问题更加突出。中国政府对汽车油耗管理办法将出台新的政策：第三阶段《汽车燃料消耗量管理办法》。办法提出了核算主体的概念，并把进口汽车进行单独核算。

在以上两个方面的影响下，跨国汽车公司针对进口汽车业务正在积极应对，筹备进行集团化运营和品牌整合运作。即：在集团内部进行品牌整合，将集团内部的多个销售公司或者总经销商整合到集团中，形成一个多品牌的销售公司或总经销商。

随着第三阶段《汽车燃料消耗量管理办法》实施日期的临近，这种集团化运营和品牌整合运作趋势将愈发明显，这有助于多个品牌之间综合核算油耗，以达到第三阶段《汽车燃料消耗量管理办法》标准。

三、适应中国汽车市场包括进口汽车市场回归理性增长的大环境，及时调整产品结构、排量结构和进货节奏

中国汽车市场，特别是中国进口汽车市场与中国经济增长呈现正相关关系。预计 2012 年中国经济增长相比 2011 年略有回落，仍接近长期增长率，因此中国进口汽车市场将保持相对快速的增长态势，但增速将放缓，回归理性增长。

首先要密切关注宏观经济的走势。2012 年世界经济在欧债危机和美国经济复苏缓慢的情况下，不确定因素增加，各大研究机构均下调对世界经济增长的预期。对于中国宏观经济，在 2011 年紧缩货币政策的影响下，前三季度 GDP 增速为 9.4%，目前对 2012 年宏观经济的预测普遍低于 2011 年，低于 9% 的可能性很大。

其次是要密切关注宏观调控政策。2011 年，上调存款准备金率、提高利息和扩大存款准备金的范围等收紧银根措施的出台，以及加大对房地产调控力度，导致国产汽车市场增速回落至 5% 以内，从而对进口汽车市场增长带来一定的影响。2012 年需要密切关注宏观调控政策，目前市场预计调控力度有望结构性放松。

第三是要密切关注与进口汽车市场直接相关的政策变化。美国参议院 2011 年 10 月 11 日通过《2011 年货币汇率监督改革法案》。该法案的主要内容是要求美国政府对所谓“汇率被低估”的主要贸易伙伴征收惩罚性关税。此举主要针对中国，旨在逼迫人民币加速升值。该法案在得到参议院批准后，还需要在众议院获得通过并由美国总统奥巴马签署后才能成为法律。

中国商务部、外交部、央行均对此举提出抗议。此前，外交部负责人曾警告，一旦通过针对人民币汇率的法案并成为法律，将会引发中美贸易战。

商务部于 10 月 19 日召开了例行发布会。针对美国参议院通过的人民币汇率法案，商务部认为，美国严重违反了国际贸易规则，中国随后也将采取对应措施。

从美国进口到中国的汽车在上一轮的“双反”调查中受到调查，因此如果

中美发生贸易战，从美国进口的汽车将首先受到冲击，来自美国的进口汽车占整个中国进口汽车 15%左右的市场份额，因而也将对进口汽车市场产生冲击，需要引起我们的重视。

四、跨国汽车公司在保持长期目标持续增长的同时，2012 年度目标和经营决策也应进行适应性调整

2011 年国产汽车市场表现一般，而进口汽车仍然维持较快的市场增长，我们判断 2012 年进口汽车市场增速将会有所放缓，跨国汽车公司应避免对 2012 年市场过于乐观，制定过高的计划目标。过高的计划目标将破坏市场平衡，造成供大于求，加剧市场竞争，大幅降低利润，不利于市场持续发展，也不利于企业健康运营。据不完全统计，2011 年年底和 2012 年上市的全新产品有 28 款，比 2011 年新产品投入略少，但在市场增速回归理性的大背景下，市场竞争将会进一步加剧，价格战将导致经销商利润率下降。

豪华品牌跨国汽车公司对中国市场重视程度日益提高，纷纷将中国作为第一战略市场。如奔驰计划 2015 年在中国市场产销量达到 30 万辆，奥迪则宣布了未来三年在中国销售 100 万辆汽车的目标。跨国汽车公司长期战略目标持续高涨的情况下，应根据 2012 年总体市场增长趋势，并结合自身特点制订相应的产品计划、经销网络发展计划、市场推广计划以及价格策略等。在此基础上，结合库存、生产等因素制定合理的年度目标计划和季度、月度任务，提防库存风险。跨国汽车公司还应建立快速市场反应机制，及时针对市场短期变化调整季度、月度任务。

第二部分 产品策略

一、加大传统石化能源汽车节能技术引入，下调产品排量结构，小排量、大马力的发动机优势越来越明显

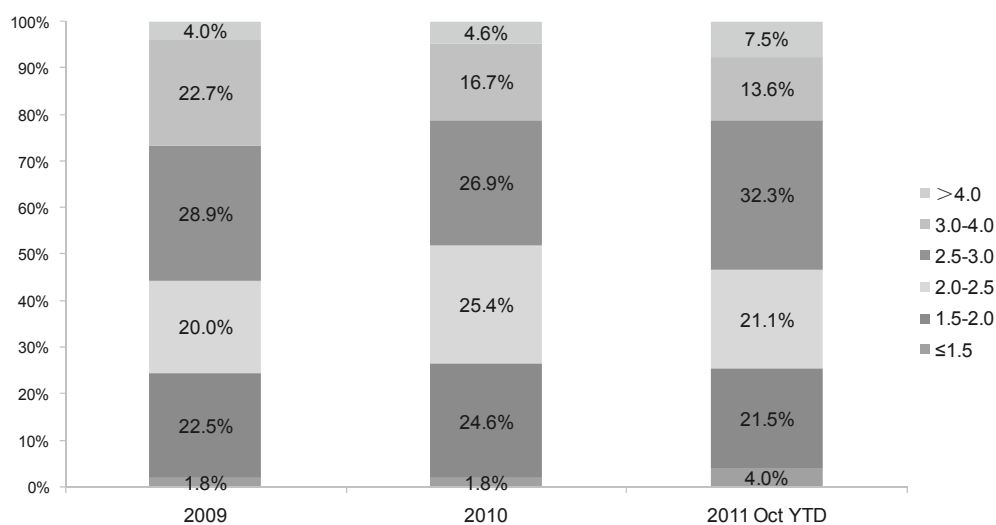
随着中国石油对外依存度超过警戒线，在发展新能源汽车的同时，传统的石化能源汽车是当前与未来 3-5 年汽车节能减排的重要组成部分。跨国汽车公司应积极引入传统汽车的节能技术，包括涡轮增压技术、缸内直喷技术、后处理技术、先进变速箱技术、降低轮胎阻力、降低车身阻力，新材料应用降低车重技术等等。

2011 年跨国汽车公司引入许多搭载排放更低、效率更好的 1.4TSI、2.0TSI 发动机的产品也取得了很好的销量。2012 年将会有 1.2TSI 发动机产品的引入，进一步降低发动机排量。这种小排量大马力的发动机优势将越来越明显。

2012 年中国进口汽车市场中小排量产品和混合动力产品受到青睐的趋势仍将延续，特别是涡轮增压技术的发展，在动力性能未受到大的影响的同时，还大幅度降低油耗和排放，顺应了汽车绿色环保的发展趋势。

随着政策的引导，特别是三阶段《乘用车燃料消耗量限值》即将实施的预期影响下，由于进口车燃油消耗的单独核算，将进一步加快进口汽车市场排量下移的趋势。

图 2 中国进口车市场排量结构分布



数据来源：中国进口汽车市场数据库

二、高端、豪华、改装型产品战略：继续加大高端、豪华以及高性能产品引进力度，满足升级、替换需求，提升品牌，同时关注豪华汽车市场阶段性增速放缓

随着跨国汽车公司加快对中国市场的投入，更多有潜在市场的进口产品将实现本地化制造，而其高端产品或者同级别的高端产品由于受众群体现阶段相对较小，所以更多的以进口的形式来满足市场需求，同时提升品牌形象。如宝马公司将特别为中国市场设计的 5 系加长版国产化，而 5 系非加长版以进口的形式来满足少部分消费者需求；奔驰的 S 级，宝马的 7 系，以及奥迪的高端车型 A8L 一直以进口的形式来满足市场需求等。

世界奢侈品协会近日发布的一份报告称，中国 2012 年有望取代日本成为全球最大的奢侈品贸易与消费中心，消费总额预计将达 146 亿美元，预计比上一年度增长 36.5%。目前进口到中国市场的有 8 个超豪华品牌超过 18 款车型，未来

有更多的超豪华汽车品牌进入中国，并长期以进口方式存在。

另外，改装型产品也进入预热阶段，未来发展前景光明。一直以来改装高性能产品主体主要是跨国汽车公司或者其在国外的合作伙伴，如宝马的 M，奔驰的 AMG，奥迪的 R/RS 系列。随着中国汽车改装市场的兴起，独立的改装品牌也进入进口汽车市场，如奔驰产品的改装品牌卡尔森，奥迪改装产品品牌 ABT 等。改装型产品将是进口车市场的新兴力量之一。

豪华、高端、改装型产品需要提升品牌知名度，稳扎稳打，积极关注豪华汽车市场阶段性增速放缓带来的影响，积极调整经营策略。

三、个性化产品战略：顺应新一代消费者个性化需求，引入个性化细分市场产品满足市场需求

据有关机构预测，未来三至五年，奢侈品消费可能部分让位于个性化消费。虽然奢侈品消费仍是消费增长的热点，但新一代消费者将更热衷于发掘一些新兴的设计师品牌和内涵独特的商品，从而体现对个性化消费的追求。

而汽车个性化细分市场的发展趋势也同样反映出中国新一代消费者的消费习惯，如个性化十足的 MINI 以及其竞争对手奥迪 A1、奔驰 A-Class 和菲亚特 500 先后上市；大众尚酷和高尔夫 Gross、旅行版的上市；SUV 细分市场的细化等。目前，个性化产品的市场需求还不足以支撑其产品的国产化，进口是高效满足当前市场的最好方式。

四、绿色节能产品战略：结合政策导向，关注新能源汽车品牌、产品的引进计划，谋划未来市场格局

“十二五规划”将新能源汽车放到了首要位置，并将整合电动汽车技术和

混合动力技术列为重点，也将推动市场整合和刺激国内市场需求。

目前，已经有多款顺应汽车产业发展趋势和消费需求的混合动力汽车或高性能低排放的汽车产品进入进口汽车市场，并且获得了消费者的青睐，如搭载混合动力技术的奔驰 S400 BlueHybrid、宝马 7 系 ActiveHybrid、大众新途锐 Hybrid、雷克萨斯 LS600h 和 RX450h 等等。

跨国汽车公司应结合中国政府的政策导向，对未来进口汽车市场的产品结构方面，给予“新能源汽车”必要的关注，在新能源汽车上进行多方面关注和长期规划，认真考虑新能源汽车品牌、产品的引进计划，这将有助于完善跨国汽车公司的产品线、有助于提升跨国汽车公司的竞争力以及提升品牌形象。

第三部分 品牌提升策略

一、媒体多元化策略：重视新生代消费群，重视新媒体选择，适时调整媒体选择，提高品牌推广效果

在 2011 年 7 月的尼尔森针对中国购车人群调查报告里显示，不同年龄阶段的潜在汽车购买者在购买意向和关注点方面存在若干重要差异。就其汽车购买动机而言，80 后和 90 后消费者更关注汽车是否能体现自己的身份、个性和风格。这与更注重汽车品牌、社交功能和出行用途的 70 后和 60 后形成了鲜明的对比。而以 90 后为代表的新生代消费者则将外观设计作为最重要的考虑因素之一（47%），仅次于安全性（54%）是其最先考虑的购车因素。

图 3 中国消费者购车考虑因素

	N=1852	90's	80's	70's	60's	50's
		299	701	607	163	82
安全性	59.6	53.8	55.6	63.3	73.0	59.8
车辆价格	52.1	38.8	49.2	61.0	55.8	51.2
质量	49.4	37.8	48.5	55.7	55.2	41.5
车身类型	40.5	35.8	37.4	43.2	48.5	48.8
经济性	39.7	31.4	40.1	42.0	43.6	42.7
外观设计风格	39.5	46.8	36.9	39.4	36.8	40.2
乘坐舒适便利性	37.9	28.8	35.8	41.0	49.7	41.5
空间大小	34.3	27.1	33.2	37.1	39.3	40.2
驾驶操控性	34.1	27.4	32.0	37.9	37.4	41.5
品牌形象	33.8	28.4	30.7	39.0	36.8	35.4

数据来源：尼尔森-中国购车人群调查

以 80 后、90 后为主的未来消费主力正在迅速崛起。在新的十年里，汽车的消费需求呈现出多元化、个性化和时尚化的一系列趋势。新生代消费者表现出具有不同的需求和关注点，汽车制造商必须了解这些差异，从而把握住未来十年这股旺盛的新生力量。

针对不同消费者的品牌营销推陈出新。当在网络时代成长起来的 90 后消费者逐渐成为购车主力时，网络推广及营销将成为厂商传递信息、引导消费、促进销售的重要手段之一。

2010 年 9 月，淘宝网和奔驰联合推出的 Smart 网上团购活动，短短 3 个半小时即实现销售 205 辆，相当于其近半年的销量。网上团购不仅是一种营销手段、也是一种品牌推广方式。随着电子商务的普及和发展，网上团购不仅对消费者充满诱惑，也是汽车厂商们提升品牌关注度、创造新的销售模式及获取新的利润增长点的有效方式。2011 年 8 月，MINI 开启网购渠道 MINI Tattoo 仅在网上销售，消费者可以登录 MINI 中国官网，在线了解、订购 MINI Tattoo。在线提交订单后，MINI 中国将在第一时间提供线下服务支持。同时，在北京、上海、深圳、成都 4 个城市的指定区域范围之内，MINI 还为客户提供一对一实车上门试驾服务。MINI 用户群相对年轻，喜欢尝试新鲜事物，因此线上销售模式首先从 MINI 品牌开始尝试。如果这种销售模式获得成功，不排除将来推广至宝马品牌。

中国社会化媒体的发展异常迅速，吸引了数以千万计的网民参与和营销者以及潜在的消费者关注，营销格局进入了一个新时代。以从传统广播、电视、报纸、杂志到手机、网络，从单向传播发展到互动营销，新媒体带来的崭新的传播及营销方式，深刻地影响着、同时改变着消费者的行为习惯。截至 2011 年 6 月底，我国网民总数达到 4.85 亿，互联网普及率为 36.2%，较 2010 年底提高 1.9 个百分点。手机网民 3.18 亿。现如今，营销载体更加多元化，博客、微博、视

频网站、Twitter, Myspace、SNS……在消费者和商家之间架起了立体沟通、无缝对接的桥梁。

基于 3G 移动互联网应用的微博,正在成为互联网互动式营销新的重要组成部分。微博以电脑为服务器、以手机为平台,把每个手机用户用移动通信网络连接在一起,让每个手机用户不通过电脑就可以发布自己的最新信息。目前,一些企业已经开始利用微博进行产品与用户的互动,扩大品牌知名度。如何在百字之内,形象、生动、个性、鲜明地传播品牌主张,树立完整、连贯的品牌形象,是习惯于传统营销模式的汽车厂商们面临的新课题。

网络营销需要基于职业、人群、策略和平台进行思考。建议汽车制造商通过在线互动的方式强化网络声音,与汽车消费者建立情感联系,为厂商赢得在线口碑。汽车厂商也要进一步针对不同类型的消费人群及社交媒体平台,应用不同的沟通策略。

二、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

在国家政策的推进下,中西部经济实力正在发生变化,从过去的不平衡发展进入到相对均衡发展。不同区域的发展格局保证了汽车市场的持续增长,同时不同的区域文化也使得各汽车厂商实行不同的品牌及战略方案。如早期北方比南方对大众品牌的偏好度相对较高(如下图所示),大众集团自 2009 年底开始南方战略以来,2011 年 7 月交出了不俗的成绩单,大众集团下的所有品牌在华南市场的份额均有所提升,截止到 2011 年 5 月份南方市场占有率达到 15.5%;其西部计划也在进行当中。

以国家政策为导向,针对不同区域实行不同的品牌策略,更加重视并强调

区域文化特征，了解这些区域消费者的生活重心，抓住其感情联系，同时满足他们的基本需求，建立一个可信可靠的品牌形象，并让消费者了解到品牌价值，是更多跨国汽车公司成功实现品牌推广策略的基础。

图 4 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 渠道策略

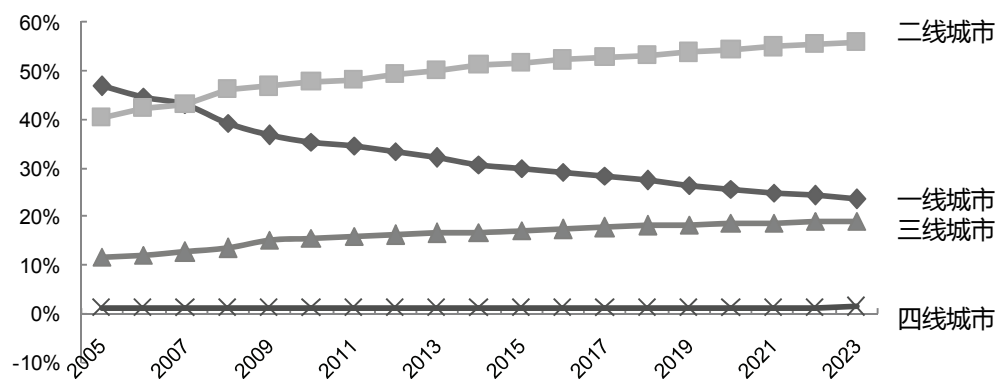
一、网络扩张策略：合理规划一级市场网络，抓住二、三级市场发展机遇，加大销售网络布局力度

过去五年，中国是世界上唯一一个汽车销售年增长率保持 20%以上的国家，2011 年，中国汽车的销量超过 1900 万辆。在北京、上海、广州等一线城市，既有车主已经开始了消费升级的历程，这将有利于豪华车细分市场的发展。但由于这些城市的市场成熟度较高，汽车销售已趋于饱和。对于该类汽车市场的渠道发展策略，建议考量单店销售规模是否达到合理水平，来衡量是否扩展网络。

对于中国二、三线城市，未来几年将成为拉动汽车行业发展的主要引擎。经过多年的积累，以及区域经济的快速发展，中国二、三级汽车市场从 2009 年开始提速。2012 年二、三级市场仍将保持快速增长，成为整体市场发展的主导力量。

根据尼尔森和 IHS Global Insight 研究表明：二、三、四线城市中产阶层数量逐年增加，尤其三、四线城市潜在市场容量大。对于三、四线城市中较发达地区需要优先、快速进入。

图 5 区域市场份额变化趋势图



数据来源：尼尔森和 IHS Global Insight 研究

根据中国进口汽车区域市场发展的特点和增长趋势，跨国汽车公司需要重新梳理、规划销售网络的布局，按照区域市场的潜在消费增长率和现有网络的覆盖率，调整一级市场的网络布局，加大二、三级市场的销售网络的布点力度，做到单店销售和服务量值的最佳化、效益最大化，形成全面覆盖、分销有序、协同发展的强力支撑的销售网络。

二、多元化渠道策略：建设、利用灵活多样的渠道销售模式，积极关注互联网模式

随着中国汽车市场的成熟发展，形式多样的汽车销售渠道形态正在逐渐形成并得到快速发展。2010年在汽车市场高速增长带动下，汽车贸易服务园区、汽车交易市场、汽车综合展厅都得到快速发展。汽车分销渠道的壮大和成熟，进一步促进了汽车市场的发展，更好地满足了消费者的需求。

2012年跨国汽车公司应充分利用经销商集团、汽车贸易服务园区、汽车交易市场越来越被消费者接受和认同的优势，加强与他们的战略合作力度。根据市

场规模和消费者的需求特点，选择适合的销售模式，突破单一 4S 店的固有模式，采取更为灵活的方式，将终端渠道形态引向多元化，探索建立多层次、多形式的销售网络，形成单体 4S 店、2S 店、城市独立展厅、展厅配套维修中心等灵活多样的销售模式。

此外，还可以关注通过互联网进行汽车销售的新模式，如网上 4S 店，网上汽车城等模式，适应时代发展的新需求。

三、战略投资人策略：加大与重要经销商合作深度，构筑和谐共赢的厂商关系，提升为客户服务的能力和水平

目前，进口汽车市场上出现一个新的趋势：一些主要跨国汽车公司与其在国内 4S 店的重要投资人建立起一种战略合作关系，对这些品牌忠诚度更强、品牌运作经验更丰富、资金实力更雄厚的投资人，给予更高的重视和更多的零售网络授权。这是一种通过强强联合，更快、更稳、更好地提升跨国汽车公司在中国的市场份额和品牌知名度、美誉度的有效途径。

随着汽车经销商集团的上市，资金相对充裕，2011 年汽车市场的经销商兼并重组步伐加快，如正通汽车收购中汽南方，上演蛇吞象的一幕，使得经销商集团的实力有所增强，客观上推动了战略投资人的策略。

此外，跨国汽车公司还应加强与经销商的沟通，不断改进面向客户的服务业务流程，保证不同地区、不同区域服务水平同质同量，提高销售能力及服务质量，提升客户的满意度；应关注经销商的投资回报和财务状况，制定合理的销量目标计划和库存达标水平，并提供相应的金融支持；应制定有吸引力的商务政策，保证经销商合理的利润区间。经销商则应进一步提高整体素质和业务能力水平，努力开拓当地市场，提高市场占有率，树立品牌形象。通过厂商紧密合作，采取多种措施促进经销商网络的可持续发展，实现厂商和经销商的合作共赢。

第五部分 后服务市场策略

一、加快引进国际先进经验和服务模式，建立服务标准，提升进口汽车后市场服务能力

随着中国汽车市场的快速发展，汽车服务市场进入全面发展时期，具有巨大的发展潜力。2012年汽车服务市场的专业化分工将更加精细，服务水平将进一步提高。

跨国汽车公司和经销商要高度重视汽车服务市场的开拓和发展，建立健全汽车服务体系，在建设自身的服务能力体系的基础上，应加快引进国际先进经验和技術，在汽车金融、汽车保险、汽车养护、汽车维修、二手车和汽车租赁等服务领域，加强与专业的汽车服务提供商的合作，真正实现汽车服务的全过程化和全系列化。

二、随着进口汽车市场规模的扩大，加大与当地有实力的合作伙伴积极开拓和引入品牌二手车和品牌融资租赁业务

随着中国汽车保有量的快速增长和消费观念的转变，参照国外市场的发展经验，二手车和租赁业务必然会得到快速发展。近年来，品牌二手车已经得到跨国汽车公司和经销商的重视，并开始初步的市场尝试。由厂商主导的规范化、品牌化、标准化、创新化的品牌二手车经营主体已经出现，并正在逐渐发展壮大。

融资租赁业务在国外汽车消费中非常普遍，是促进汽车消费、融通资金的一种重要方式，也是促进品牌汽车消费的重要服务手段。由于中国消费理念和消费环境的滞后，以及高准入门槛的限制，中国融资租赁业务仍处于起步阶段，尚

未得到消费者的广泛关注和认可。近年来，跨国汽车企业已经开始尝试通过设立自有品牌融资租赁公司，或与专业的租赁公司、经销商合作开展这一业务。

2012年，跨国汽车公司和经销商应高度重视开展品牌二手车和品牌融资租赁业务，积极参与和推动品牌二手车和品牌融资租赁业务的发展，注重加强与专业的二手车、融资租赁业务公司、经销商的合作，使品牌二手车和品牌融资租赁业务成为促进品牌汽车销售、提升为消费者服务的重要手段。

第六部分 综合应变能力策略

一、由于不确定性仍然较大，跨国汽车公司应提升自身应变政策、市场、竞争对手的能力体系，进一步建立适合中国市场快速增长的标准化流程，提高风险应对能力

中国汽车市场仍然是一个发展中的不成熟的汽车市场，有着自己鲜明的特点，2012年不确定性仍然较大，政策变化、市场变化、竞争对手变化都可能带来风险。

2012年，政策方面，各项鼓励汽车消费的优惠政策基本取消，同时按照“排量”或“油耗”划分的汽车税制政策仍未完全明朗。市场方面，一些一线大城市，如在北京采取“限购”、“限行”等“治堵新策”后，其他一些城市或将效仿；竞争对手方面，越来越多的品牌和产品进入中国汽车市场，竞争日趋激烈……因此，要想赢得中国市场，跨国汽车公司就要真正建立起适合中国市场的、运营高效的、抗风险能力强的综合应变能力体系。要能够认清、预判政策形势、市场走势、需求趋势，要能够认真分析中国进口车市场的消费需求，制定合理的产品计划、销售计划，通过灵活调整订货量、库存量，实现进口汽车市场价格的稳定，防范市场风险，在竞争中赢得更大的发展空间。

二、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

近年来，中国进口汽车市场已经成为跨国汽车公司海外市场中成长最快、最具潜力的“增长极”，引起了跨国汽车公司的高度关注。但是，要赢得中国市场，并在这一市场持续发展，除了需要打造自身应变能力体系外，跨国汽车公司

还需要与具有专业能力的中国本土企业，如专业的进口贸易服务商和优秀的销售服务商等，进行更广泛、深入的合作，以提升开拓市场的能力和应对政策风险、市场风险的能力，以实现在中国市场的快速、稳健、可持续发展。（完）



中国进口汽车贸易有限公司
CHINA AUTOMOBILE TRADING CO., LTD

Add : 北京市海淀区西三环北路72号世纪经贸大厦A座
Millennium Plaza , Tower A , No. 72 , North Road West Third Ring , Haidian District , Beijing , China
Tel : 86-10-8842.2222 Fax : 86-10-6848.8202 [http ://www.ctcai.com](http://www.ctcai.com)