

《向上竞争》

导 论

全球汽车市场竞争和发展的根本规律

2010年，中国汽车产业经历了一个比井喷更幸福的后井喷年代。汽车销售总量突破1800万辆，超过全球销量排名二至四位的美国、巴西和日本的销量总和，占据了全球市场份额的25%。如果将全球汽车市场换算成全球陆地面积，中国汽车市场规模则相当于非洲和欧洲的陆地总和。

如果说，2009年中国汽车市场折桂全球，是承袭了经济危机的福荫；那么，2010年的再度折桂则确定无疑地表明：在美国、欧洲、日本之后，全球汽车消费的第四极已经崛起。中国已经成为全球汽车市场的超级大陆。

这是一个幸福的事实。但是，享受幸福的同时，我们不应该忘记另一个事实：中国只是全球汽车消费的第四极，而不是世界汽车工业的第四极；只是汽车制造大国，而不是汽车工业强国。

一流企业卖规则，二流企业卖技术，三流企业卖产品，四流企业卖成本。如果以此为圭臬，中国汽车企业——无论合资品牌还是自主品牌，都只能忝居三四流之列。

第四极，第四流。我们既在山巅，也在谷底。

这是中国汽车企业集体的尴尬与沉重。从前的发展模式让我们实现了中国造，但却无法为我们铺设中国创的成功阶梯。如果我们停下探索和攀登的脚步，就意味着中国在汽车制造上是巨人，但在汽车价值创新上却是侏儒；全球汽车工业的躯干在中国，头颅和灵魂却在中国之外。

因此，对于中国汽车来说，从中国造到中国创，不是从幸福向更幸福的转场，而是避免从幸福向苦难的堕落。

从中国造到中国创。通过创新赢得价值优势，这是中国汽车的向上竞争。

中国汽车企业领袖们的省思

2010年，中国汽车的战略觉醒元年。这一年，业界领袖们关注的不再是产能、销量、增幅、降价这些一米阳光式的话题，而是不约而同地展望起未来十年的中国汽车强国之路。我们惊异地发现，每一位领袖

的头脑里都有一条清晰的战略发展道路。而且，这些道路之间存在着严重的分歧。

第一条道路：有效提升企业对全球产业资源的整合能力，来创造自己的优势竞争力。长安汽车董事长徐留平是这种观念的代表。

世界汽车工业发展到今天，产业资源分布在全球不同的角落。就像超市货架上的肉品和蔬菜一样，公平地等待着汽车企业去选择和利用。整车制造企业要做的，就是要按照自己的战略拼图，有效整合全球资源，创造出与众不同的优势竞争力。对于中国汽车企业来说，这确实是能力木桶上的短板。

“现在全球整车企业是一个 OEM 商，做的是整合能力。我认为长安和国际企业没有什么太大差距。但是真正差距在什么地方，在于你能不能把这些资源整合得好。”徐留平如是说。

第二条道路：充分掌握国际先进的核心技术，来提升产品设计与制造的竞争力，从而创造自己的优势竞争力。北汽控股董事长徐和谊是这种观念的代表。

技术强则产品强，产品强则品牌和企业俱强。这是中国汽车特有的技术情结。现在，中国汽车拥有了全球最大的消费市场和制造工厂。但是，核心技术的缺席却让我们脑后仍然拖着一根落后的辫子。对于中国汽车来说，掌握全球领先的核心技术，是一种梦寐以求的存在方式。

“我们目前在国际市场上竞争力没有那么强，这个竞争力的核心是技术。也有管理问题、品牌问题、售后服务问题，但核心的还是技术问题。在自主品牌建设上我们走集成创新的道路，发挥企业多年的经验，再搭载着世界先进技术为我所用。”徐和谊如是说。

第三条道路：走国际化战略发展路线，让企业得到全方位的学习平台和成长空间，以熵变方式实现竞争力的飞跃。吉利集团董事长李书福是这种观念的代表。

中国企业大多习惯以内部渐变的方式实现企业成长。但是，李书福却为吉利选择了西方企业热衷的熵变成长方式。也就是在开放状态下让企业得到充分的学习和快速的成长。从铜锰到 DSI，再到沃尔沃，吉利的核心竞争力在一连串收购中实现重新塑造。从这个意义上说，李书福是中国汽车的默多克。

“吉利收购沃尔沃和此前国内汽车跨国收购不同，沃尔沃是一个完整的汽车公司，这也开了中国车企完整收购国际知名汽车品牌公司的先例。而且沃尔沃的安全性、环保性、社会责任、形象和品牌都是世界顶尖的，这将大大推进吉利集团的国际化战略的实现。”李书福如是说。

第四条道路：通过企业规模、核心技术、市场占有率、品牌影响力和自主创新能力的全面提升，实现企业竞争力优势的整合创造。广汽集团总经理曾庆洪是这种观念的代表。

“中国要做汽车的强国，关键是要拥有核心技术的自主品牌。并且在品牌、占有率、自主创新上要有竞争力。广汽通过这几年的发展形成了一定的规模，包括人才、竞争力、资本和技术。从去年开始，我们按照自身发展结构调整的需要，开始重组那些产品结构具有互补性的企业。”曾庆洪如是说。

对于中国汽车的未来发展，这些道路是正确的发展途径吗？在它们之外，有没有更根本的途径？什么是检验它们正确与否的标准？

保罗·萨缪尔森，诺贝尔经济学奖得主。他撰写的《经济学》自 1948 年首版发行以来，全球发行量超过 1000 万，成为当代经济学教科书的鼻祖。在这本书里，他给出了上述问题的答案：市场的核心决定要素有两个——消费者偏好与技术。汽车消费发展和汽车技术发展是横贯汽车工业历史的两条河流。我们溯流求源，就能发现汽车市场的根本竞争规律、也能厘清现时期汽车市场的发展主题。符合根本竞争规律、顺应当期发展主题的企业战略，就是正确的发展道路。否则，只会将企业引上歧途。

自 2007 年起，我们平安信德运用顾客价值优势替代理论和方法，对世界汽车工业历史进行了深入的研究。结果发现：在 100 多年的时间里，全球汽车市场经历了三个消费时代。同时，从整车设计与制造的角度考量，世界汽车工业经历了三次技术发展浪潮。

第一次技术发展浪潮与第一个汽车消费时代

第一次技术发展浪潮的发起者是亨利·福特。上世纪初，汽车诞生的最初 20 年，它是西方上流社会的时尚奢侈品。面对这种市场情势，亨利·福特提出了一个颠覆性的商业思想：汽车市场的未来在于让制造汽车的工人买得起汽车。

在这个商业思想的引导下，他提出了“单一产品原理”。福特汽车运用大量生产方式（Mass Production）制造 T 型车，大幅度降低了汽车的制造成本，让汽车进入了平民家庭，为整个美国社会装上了轮子，开创了美国的汽车生活时代。

作为当时经济最发达的地区，欧洲汽车工业迅速吸收了大量生产方式的巨大能量，赢得了与美国同步的发展速度。1901 年，全德国年产汽车只有 884 台。1914 年，年产量已经突破 2 万台。汽车进入了中产阶级的家庭生活。

由此，第一次技术发展浪潮缔造了美国和欧洲两大汽车工业的传统极地，也让人类社会跨过了第一个汽车消费时代的门槛。

这是一个以量为核心的消费增长时代。在这个时代，汽车消费的核心特征是渴望跻身有车族的行列。

人们的关注焦点首先是“我要买一部车”，其次才是“我要买一部什么车”。

在美国，这个时代出现在 1900-1929 年之间。1908 年，T 型车为美国人的有车梦提供了完美的答案。这种售价最低降至 300 美元的轿车，让普通的产业工人进入了有车族的行列。

在我国，这个时代大致发生在 1983-2002 年之间。在这期间，中国汽车实现了从第一家合资企业成立到年度汽车销售 300 万辆的神奇跨越。私家车在一、二级城市的富裕阶层得到了普及。在三级城市，拥有一部轿车已不再招聚周围羡慕的目光。

第二次技术发展浪潮与第二个汽车消费时代

第二次技术发展浪潮的发起者是丰田公司。1907 年，日本造出了第一台汽车。时至 1960 年，汽车产量只有 16 万辆。但是仅仅过了 7 年，汽车产量就突破了 300 万辆，超越欧洲各国，位居世界第二位。1980 年，日本汽车年产量达到 1100 万辆，崛起为世界汽车工业第三极。

日本汽车取得如此神奇的飞跃，关键在于丰田精益思想的诞生。从上世纪 50 年代末期起，包括大野耐一在内的丰田领导层，开始探索推行丰田精益生产方式（Lean Production），一种对顾客需求具有更高响应效率的生产方式。

精益商业思想的经营理念是：更有效率地响应顾客需求，更有效率地创造汽车产品的顾客价值。当时的丰田决策层审时度势，将这个核心理念转化为丰田汽车的两大核心战略：推行效率最优化的精益生产方式，设计制造使用效率最优化的精品小车。

规模制造是汽车工业的基本属性特征。但是，随着消费需求差异化的产生，个性化需求与大规模制造之间、生产成本与产品质量之间、供应速度与生产效率之间，产生了前所未有的矛盾。丰田精益生产方式正是消弭这些矛盾的济世良方。于是，它成为了第二次技术发展浪潮的标志。

与此同时，全球汽车市场进入了第二个消费时代。在这个时代，人们的关注焦点是“我要买一部喜欢的好车”。但是，在“喜欢的好车”的选择和评价上，人们的标准具有明显的趋同性。汽车消费的主流时尚虽然在变迁，但是每个时期都会被一种主流时尚统治。

在美国，这个时代主要发生 1946-1980 年之间。在这期间，从喷气式飞机式的夸张造型，到家庭式旅行车、到丰田精品小车，再到流线型的美洲豹 E 型，美国人的汽车时尚欢快地发生着阶段性变化。每一个阶段都会将一种时尚推升到极致的地步。而后，它便渐渐衰落，最终被一个新的时尚覆盖。

在我国，同样的情形发生在 2003-2007 年。在这个阶段，虽然汽车企业每年推出几十甚至上百款品牌车型，但主流消费时尚始终只有一个，那就是中产阶层的精英文化。国产乘用车表面上争奇斗妍，骨髓里却

始终被精英文化深深浸染。

第三次技术发展浪潮与第三个汽车消费时代

第三汽车消费时代是小众消费时代。在这个时期，人们的关注焦点还是“我要买一部喜欢的好车”。但在“喜欢的好车”的选择标准上，不同的人群却有着个性鲜明的消费主张。汽车市场不再被一种主流时尚统治，而是变成了多元时尚共同生长。

在美国，这个时代主要发生在 1980 年之后的年份里。美国人在拥抱日本精品小车的同时，并没有放弃对流线型家庭轿车和双门轿跑车的喜爱，甚至还迷上了小型箱式车、SUV 等多功能车。现在的美国是一个多元时尚同生共荣的汽车消费市场。每个人都可以找到惬意的品牌车型。

在我国，2008 年以后，经济发达城市迅速跨越了第三汽车消费时代的门槛。随着 80 后人群上升为汽车消费的主流群体，随着中产阶级的价值观、文化观和生活方式的分化，精英文化主宰市场的局面已经被彻底颠覆。各种小众消费时尚蔚然兴起。每一个人群都有着个性鲜明的消费主张。大陆一样的同质性市场已经消逝，群岛般的区隔性市场已经生成。

对于习惯了规模制造和规模效益的汽车工业来说，小众消费方式简直就是绞刑架。面对个性化需求日益强烈的产品订单，汽车企业越来越难以有效地降低成本，将产品价格控制在顾客能够承受的范围内。这对整个产业形成了难以抵御的颠覆性威胁。

于是，以平台战略为核心的第三次技术革命浪潮应运而生了。作为平台战略的创始者，德国大众对车型产品实现了富于柔性生产智慧的模块化整合设计和制造。有效控制成本的同时，极大地增强了车型设计的柔性设计裕度，为以较低成本设计和制造个性化车型提供了完美的解决方案。同时，平台战略还极大地降低了设计、制造和供应成本，加快了新产品推出的速度，促成了供应体系和服务体系的运营模式的巨大创新。

全球汽车市场竞争和发展的根本规律

大量生产方式以最有效率的方式，缔造了符合第一汽车消费时代的价值需求的车型产品。丰田精益生产方式以最有效率的方式，制造了最具使用效率的精品小车，最优化地实现了第二汽车消费时代的价值需求。面对第三汽车消费时代的价值需求，德国大众通过平台战略提供了最有效率的解决方案。

三次技术发展浪潮和三个汽车消费时代的内在关联，昭示出汽车市场发展的内在真相。在汽车市场，包括技术创新在内的企业竞争力的提升，都是为了一个目标：根据顾客需求的变化规律和发展趋势，以最

有效率的生产方式设计和制造出人们期望的汽车，让自己的品牌和车型拥有超越竞争对手的顾客价值优势，藉此赢得顾客的购买和满意，在市场上实现对竞争产品的价值优势替代。

同时，这也昭示出汽车企业竞争力发展路线：每个时期都会产生特定的汽车利益需求趋向。它决定了那个时期汽车产品的价值发展主题。要想让顾客购买你的品牌车型，就要顺应这个价值发展主题，最有效率地创造出符合顾客利益期望、超越竞争产品的价值优势。

福特如是，丰田如是，大众也如是。这是汽车市场竞争和发展的根本规律，也是中国汽车向上竞争的核心战略指针。

本书的写作目的

“荀悦论曰：夫立策决胜之术，其要有三：一曰形，二曰势，三曰情。形者，言其大体得失之数也；势者，言其临时之宜、进退之机也；情者，言其心志可否之实也。”

这是司马光在《资治通鉴·汉纪二》里的一段史论。它启示我们，我们要想在竞争中赢得生存和发展的优势，就要鉴明时势变化的规律和趋势，把握战略性发展契机。

准确地鉴明汽车市场时势变化的规律和趋势，辨识现时期的发展主题和竞争焦点，可以让我们从当局者迷变为当局者清。

依循顾客价值优势替代规律，创造出超越竞争对手的竞争力优势，可以让我们从追随者变为赶超者，最终成为新竞争规则的缔造者和领导者。

这正是本书写作的目的。

本书通过中国汽车市场、中国汽车企业和品牌车型产品三个层面，对市场竞争内在规律、竞争优势创新原理和方法等问题进行深入的讨论。在内容结构上分为三个部分。

上篇：第一势——中国汽车市场的竞争力发展主题和当期市场竞争格局。

上篇由第一、二、三章组成。通过这一篇的阅读，可以帮助中国汽车企业寻找到下述问题的正确答案。

- 1 现时期中国汽车市场的需求趋势和竞争焦点是什么？
- 2 现时期国产乘用车市场的竞争格局正在发生哪些重要变化？
- 3 面对这些变化，中国汽车企业的顾客价值优势创新路线图是什么？

中篇：第一力——顾客价值优势创新，中国汽车企业与产品的第一竞争力。

顾客价值优势创新，是中国汽车企业缔造竞争力优势的第一生产力。中篇由第四、五、六、七章组成。

通过这一篇的阅读，可以帮助中国汽车企业寻找到下述问题的正确答案。

- 1 在产品价值上，通过什么原理和方法创造出超越竞争车型的产品价值优势？
- 2 在品牌价值上，通过什么原理和方法创造出具有强大消费驱动力的品牌价值优势？
- 3 在服务价值上，通过什么原理和方法创造出让顾客的车辆持有更满足的服务价值优势？
- 4 在顾客关系价值上，通过什么原理和方法创造出让顾客更加喜爱和忠诚的顾客关系纽带？

下篇：第一位——顾客价值优势营销，占据顾客心灵和头脑的第一位。

实现顾客价值优势创新是一回事，让这种优势在顾客头脑里占据第一的位置是另一回事。这是营销的使命。下篇由第八、九章组成。通过这一篇的阅读，可以帮助中国汽车企业寻找到下述问题的正确答案。

- 1 面对品牌车型竞争日趋激烈的形势，如何占据顾客心灵和头脑的第一位？
- 2 面对区域消费差异日趋显著的形势，如何实现效率最优化的整合性差异营销？
- 3 面对顾客利益需求日益分化的形势，如何实现效率最优化的营销传播与推广？
- 4 面对互联网对汽车市场的巨大影响，如何实现效率最优化的互联网整合营销？
- 5 面对终端销售竞争日益严酷的形势，4S店如何实现效率最优化的汽车销售服务？

在汽车消费需求日新月异的浪潮中，每一个中国汽车企业都是一条船。在从中国造到中国创的航程中，是中途覆没还是顺利抵达成功的港湾？无论愿意还是不愿意，每一个中国汽车企业必须给出自己的答案。

因此，我们需要学会向上竞争。

向上竞争观念 1：汽车市场竞争和发展的根本规律

根据顾客需求的变化规律和发展趋势，以最有效率的生产方式设计和制造出人们期望的汽车，让自己的品牌和车型拥有超越竞争对手的顾客价值优势，藉此赢得顾客的购买和满意，在市场上实现对竞争产品的价值优势替代。

同时，这也昭示出汽车企业竞争力发展路线：每个时期都会产生特定的汽车利益需求趋向。它决定了那个时期汽车产品的价值发展主题。要想让顾客购买你的品牌车型，就要顺应这个价值发展主题，最效率地创造出符合顾客利益期望、超越竞争产品的价值优势。

这是汽车市场竞争和发展的根本规律，也是中国汽车向上竞争的核心战略指针。