

东风本田汽车市场竞争战略分析

摘 要

东风本田作为中国的一个中外合资的轿车生产企业，面对激烈的市场竞争，东风本田汽车从开始推出思域到后来陆续推出东风本田 CR-V 及后来的思铂睿，这些车款的推出使得东风本田在市场中的竞争更上一层楼，但面对其他的汽车，例如一汽丰田、一汽大众等等，东风本田汽车市场的竞争战略值得深思和研究。

本文主要以竞争战略理论及相关的市场营销理论为依据，首先阐述了国内外竞争战略的相关理论，然后对东风本田的企业外部环境进行分析，总结出东风本田汽车的的竞争机会与威胁。再对东风本田的企业内部环境进行分析，总结出东风本田汽车的优势与劣势。最后借鉴 SWOT 分析模式为东风本田确定新的竞争战略。希望能对东风本田以及国内其它汽车销售企业的竞争战略实施提供借鉴。

关键词：东风本田 竞争 战略

Dongfeng Honda automobile market competition strategy analysis

Abstract

Honda car manufacturers as a joint venture in China, in the face of fierce market competition, Honda introduced the Civic to the later launched the Honda CR-V and later Platinum Rui Si, the launch of these cars makes Honda to compete in the market on the floor, but to face with of the other car, for example, FAW Toyota, FAW-Volkswagen, Honda Automobile market competition strategy worthy of careful consideration and research.

In this paper, based on the theory of competitive strategy and marketing theory, first expounded the theories of competitive strategy at home and abroad, and Honda's corporate external environment analysis, summed up the Honda Automobile's competition opportunities and threats. Honda's internal environment analysis, summed up the strengths and weaknesses of the Honda Automobile. The final draw on the SWOT analysis model for Honda has established a new competitive strategy. Hope to provide a reference implementation of the competitive strategy of Honda, as well as other domestic car production and sales enterprises.

Key words: Dongfeng Honda;Competitive;Strategy

目 录

1. 绪论.....	1
1.1 选题背景与意义.....	1
1.1.1 选题背景.....	1
1.1.2 选题意义.....	1
1.2 国内外竞争战略理论研究现状.....	2
1.2.1 国外市场竞争战略的研究现状.....	2
1.2.2 国内市场竞争战略的研究现状.....	3
1.3 研究方法和主要内容.....	3
2. 东风本田汽车外部环境分析.....	5
2.1 东风本田汽车宏观环境分析.....	5
2.1.1 政策法律环境.....	5
2.1.2 社会文化环境.....	5
2.1.3 技术环境.....	6
2.1.4 经济环境.....	6
2.2 行业环境分析.....	7
2.2.1 供应商的竞争.....	7
2.2.2 替代品威胁.....	7
2.2.3 潜在竞争对手.....	8
2.2.4 购买者购买特征.....	8
2.2.5 现有竞争对手.....	9
2.3 机会与威胁.....	11
2.3.1 机会.....	11
2.3.2 威胁.....	12
3. 东风本田汽车内部条件分析.....	14
3.1 东风本田概况.....	14

3.1.1	东风本田公司及产品	14
3.1.2	企业文化	14
3.1.3	公司使命与目标	15
3.1.4	销售理念	15
3.2	研发能力	15
3.2.1	研发技术	15
3.2.2	研发中心	16
3.3	营销能力	16
3.3.1	营销策略	16
3.3.2	紧凑型产销	17
3.4	财务状况	17
3.5	生产状况	18
3.6	优势与劣势	18
3.6.1	优势	18
3.6.2	劣势	20
4.	东风本田汽车市场竞争战略	21
4.1	战略目标	21
4.2	竞争战略选择	21
4.3	差异化竞争战略的内容	22
4.3.1	产品策略	22
4.3.2	促销策略	22
4.3.3	环保策略	23
4.3.4	加强售后服务	23
	结束语	24
	参考文献	25
	致谢	26

1. 绪论

1.1 选题背景与意义

1.1.1 选题背景

汽车是现代工业文明的产物，从发明汽车开始，人类就开始步入了一个历史的新纪元。20 世纪初亨利福特就曾预言：“书籍、机器、贸易、科学和汽车，创造范畴的一切新事物都是一切新思维和活动方式的开始——这是一个新的世界、新的王国和新的人类^[1]。”汽车不仅成为人类代步的最有效方式，而且也成为改变世界的机器。汽车经过漫长的发展，目前全球的汽车产量已经超过 7000 万辆，汽车已经成为一个国家科学技术发达、国民走向富足的标志^[2]。

汽车在世界上的销售量越来越大，汽车产业地位日趋重要，对于国民经济发挥了巨大的拉动作用，汽车在国际竞争力水平有了一定的提高^[3]。可以说，汽车产业所蕴涵的巨大潜力正得到进一步的发挥，汽车产业作为一个国家经济增长“发动机”和“加速器”的作用正在进一步的增强^[4]。

从现在的汽车产业上来看，一个国家如果要从生产大国向汽车强国的转变面临着非常大的挑战与不确定性，它不仅要面对加强产品的结构调整、提高自主创新能力、增强零部件产业基础等产品自身方面的挑战，而且还必须面对能源、环保、交通安全及一些产业外部环境的挑战^[5]。而这些挑战，引导汽车产业在不断变化的内外部环境中持续、健康发展。东风本田作为汽车市场中的一员，它的变化及其各方面的发展在市场竞争中有着至关重要的作用。

1.1.2 选题意义

东风本田汽车是一个较大的汽车生产企业。通过对其汽车市场竞争战略的研究，可以了解汽车在我国已经快发展到产品生命周期的成熟阶段，在这一阶段行业内生产能力越来越大，竞争异常激烈。面对激烈的市场竞争，东风本田汽车在关注品牌力的同时，将更多的注意力集中到营销的建设来，树立正确的竞争策略思维，制定创新型的竞争策略模式，获取竞争优势，增强企业竞争力，

实现企业的可持续发展。在这金融危机、竞争激烈行业薄利的背景下，希望通过对该汽车市场竞争战略的研究，有利于东风本田汽车今后的发展，同时也希望可以为其它汽车产业起到借鉴或参照的作用。

1.2 国内外竞争战略理论研究现状

企业竞争战略是企业特定的产品和市场范围内，为了取得竞争优势，获得更大利润，建立与竞争对手难以模仿的优势^[6]。

回顾近 30 年来国外企业竞争战略理论的发展历程，先后涌现出了许多战略流派，其中最为有影响力的则首推行业结构学派、核心能力学派和战略资源学派，这三大主流学派一直在战略管理理论体系中居于重要的地位。

1.2.1 国外市场竞争战略的研究现状

(1) 关于波特的竞争战略思想研究

波特的竞争战略思想可以简单地表述为：有五个竞争作用力决定的既定产业机构内，通过企业的市场行为（即成本领先、产品差异化和集中化战略），来改变市场结构（具体指市场集中化程度、产品差异化程度以及进入壁垒等）并获得理想的市场绩效（主要指超额利润）^[7]。波特的“竞争战略”的概念恰好在战略管理和产业经济学之间建立了桥梁^[8]，具体得说，“五力模型”如图 1-1 为管理者进行行业吸引力分析提供了实用的工具^[9]。

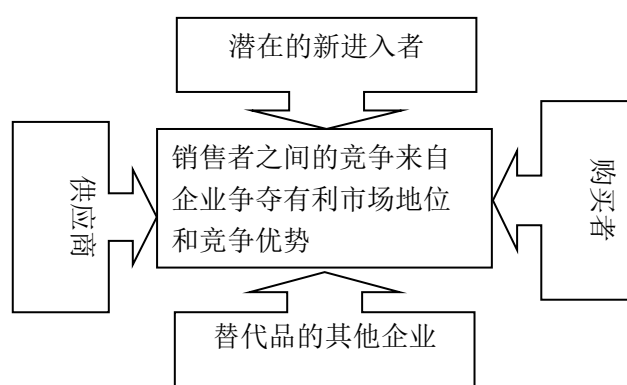


图 1-1 竞争五力模型

(2) 关于竞争优势的研究

资源学派以沃纳尔特、科丽斯和蒙哥马利等人为代表，其主要观点是企业

竞争优势来源与其拥有或支配的资源。企业要在市场竞争中长期获胜，需要对具有价值型、稀有性、非模仿性、非流动性资源的开发利用，特别是对非物质性的无形资产的开发利用。能力学派以哈默和普拉哈拉德为代表，其主要观点是企业的竞争优势来源于自身具有的核心能力，企业之间核心能力的差异造成了效率和收益的差异。

1.2.2 国内市场竞争战略的研究现状

与西方国家相比较，我国的竞争战略起步比较晚，但许多学者也对此做了深入的研究。周三多认为，企业的竞争战略主要是指企业产品或服务参与市场竞争的方向、目标、方针及其策略；徐二明认为竞争战略属于企业经营单位战略的范畴，是指企业正确分析和界定本企业在竞争中的地位后形成的战略。他在《企业战略管理》一书中提出，基本竞争战略是指无论在什么行业或什么企业都可以采用的竞争性战略；李宏生在“企业竞争战略模式的选择”一文中提出了多元化竞争战略模式和集中竞争战略模式等^[10]。

其实国内对竞争战略的关注和研究是基于中国的改革开放和全球经济一体化背景，为增强企业活力，提高中国企业国际竞争力展开的^[11]。从国内企业竞争战略的研究现状来看，目前竞争战略研究仍处于初期阶段，主要侧重于引进介绍和消化国外企业竞争优势理论，还谈不上理论的创新与发展^[12]。

1.3 研究方法和主要内容

(1) 研究方法

由于本文研究的主题有较强的实务性，所以文章主要采用了以下几种研究方法：

①规范研究。对国内外的相关理论研究进行系统的有效总结，找出一系列的规律，并应用到文章中去，使文章到一定的理论高度。

②综合分析比较分析相结合。有关市场竞争战略的问题涉及的知识面非常广，在充分结合企业本身的情况和行业发展的基础上，综合运用管理学、经济学、市场营销学等学科的知识进行合理的分析。

③定性与定量相结合。充分利用网络资源和相关文献资料，并结合国内外

相关理论对收集到的资料进行全面而合理的分析，对相关数据进行了细致的分析和加工处理，做出有价值的定量分析，使研究内容更加深入和有据可依。

(2) 主要内容

根据东风本田汽车实际情况，论文运用了 SWOT 矩阵分析、产业结构分析模型等工具分析了市场宏观环境、汽车行业市场竞争环境；运用价值链理论分析了企业内部市场竞争能力，最后得出企业自身的优势、劣势及面临的机会与威胁，在此基础上运用定性与定量结合的方法选择确定东风本田汽车产品竞争策略方案。由此我们可以看出论文基本框架,如图 1-2。

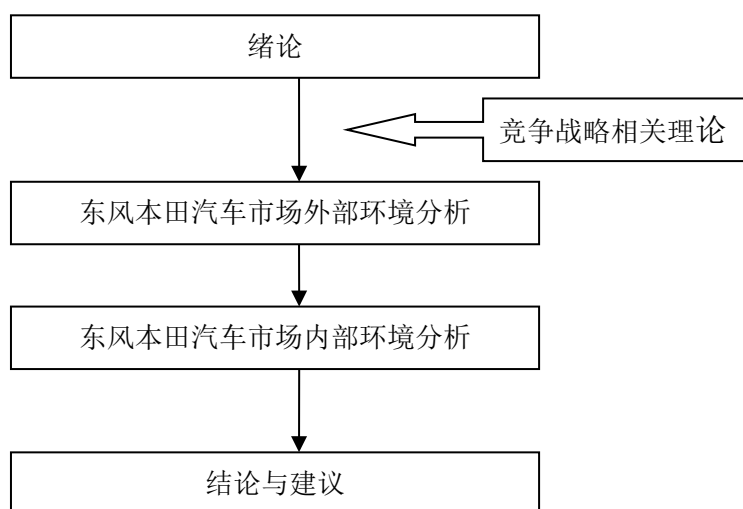


图 1-2 论文基本框架

2. 东风本田汽车外部环境分析

2.1 东风本田汽车宏观环境分析

2.1.1 政策法律环境

政府支持走合资的道路，中国政府在有关条款中提出：“把汽车制造业作为重要的支柱产业”，以及“高起点、大批量、专业化和联合发展的原则。”并且政府也带动的汽车市场的需求，政府用车一直以中、高档的合资品牌为主。与国内的内资企业也有所不同，外资企业低税率、窄税基、多优惠，制定《中华人民共和国外商投资和外国企业所得税法》、外商投资产业指导目录及外商投资目不予免税的进口商品目录，对于外商进入国内实行优惠政策。

国内财政、货币政策倾向拉动内需，鼓励居民投资消费。国家打击降低关税，改革汽车行业管理措施，降低购车成本，为汽车交易铺平道路，促进 09 年中国汽车市场开局正增长 3%，经济势头良好。对于 1.6L 排量以下的车型实行优惠政策。

2.1.2 社会文化环境

社会文化环境是指企业所处的社会结构、受教育水平、社会风俗和习惯、生活观念和价值观念、文化传统、人口、自然等因素的形成和变动。

随着人们生活水平的提高，人们对于其汽车需求的追求随着经济的发展越来越大，从奢侈品逐渐演变为必需品。同时人们更加关注汽车的环保性，对品牌的信誉度等都有了较高水平的关注度。

消费者消费观念的转变。绝大多数的消费者消费观念趋于理性，注重实用性和性价比，而环保消费观念也在逐步提高。

随着经济结构的发展变化，人们的消费观念发生变化，买车逐步成为一种时尚。并且近年来人民币不断升值，进口汽车售价大幅度下降，刺激了人们的消费欲望。

2.1.3 技术环境

据有关资料显示，东风本田汽车有限公司拥有具备强大技术研发力量研究开发中心，及冲压、焊装、合成树脂、涂装、发动机铸造、机械加工、发动机装配及汽车总装等先进工艺生产车间。同时具备在线清洗功能，可有效保证品质；焊装车间形成以机器人自动焊接、工件自动搬送技术为重点的自动化柔性生产线，最多可实现七种机型混流生产。车身主要大型塑料件保险杠总成和仪表台总成的成型、涂装和分装已实现一体化生产，构筑了自我完善的机能保证体制；涂装车间采用水性涂料，使有毒气体下降了 80%，相关工位的温度、湿度、压力等均属自动化控制，设备先进。

发动机机械加工车间拥有德国格林制造的珩磨机，本田 EG 工程公司制造的 MO 柔性专用设备、气门座圈双轴加工中心、柔性直线镗床，东风设备制造厂的 OKK 加工中心等国内外先进的柔性制造单元。

全生产线输送装置均采用摩擦轮驱动，具有低噪音、低能耗等优点。发动机项目的建成，标志着东风本田已具备了 Honda 发动机的核心制造技术。

2.1.4 经济环境

2011 年，面对复杂多变的国际形势和国内经济运行出现的新情况新问题，党中央、国务院以科学发展为主题，以转变发展方式为主线，坚持实施积极的财政政策和稳健的货币政策，不断加强和改善宏观调控，国民经济继续朝着宏观调控预期方向发展，实现了“十二五”时期经济社会发展良好开局。

中国经济危机中表现良好，经济增长采取保八战略，汽车产业发展较好。

近年来，我国国民经济持续快速发展，2011 年我国 GDP 达到 471564 亿元，比上年增长了 9.2%。全年全国规模以上工业增加值按可比价格计算比上年增长 13.9% 其中，汽车增长 3.0%，其中轿车增长 5.9%。全年社会消费品零售总额 181226 亿元，比上年名义增长 17.1%（扣除价格因素实际增长 11.6%）。其中汽车类增长 14.6%，增速比上年回落 20.2 个百分点。（来源：国家统计局）

2.2 行业环境分析

2.2.1 供应商的竞争

汽车在现今的社会中发展越来越好，购买汽车的人们增加，各汽车行业在竞争，相对的，汽车的供应商也在竞争以谋取更好地利益。

随着电子技术在汽车设计中的广泛应用，音响系统和电子电器系统的价值将大幅提高。而由于各国对汽车排放的限制，发动机系统的技术也在不断的改进，高技术的发动机将带来较高的附加值，增长的潜力也是很大的^[13]。

而随着汽车用户对汽车安全性、舒适性、操纵性要求的不断提高，汽车零部件供应商自然要不断改进相关的供应政策，以带来更多的利益，而整个车子也在制动系统、空调系统、燃料系统、内饰系统、乘员保护系统、转向系统以及车载系统、车身、玻璃、排放量、轮胎、沙发都要在不断的研发出更好，那么供应商就会在各个方面都配备齐全来应对市场的需求。

2.2.2 替代品威胁

全球汽车业目前面临的最大的挑战就是研发价格合适且款式吸引人的环保型汽车。进入 21 世纪以来，能源安全与气候变化成为国际社会关注的焦点，为实现交通领域的健康可持续发展，世界主要汽车生产国进一步加快推动节能与新能源汽车的发展^[14]。

根据机电混合度的不同，混合动力汽车与传统燃油汽车相比能够实现 10%-40%的节油效果，常规排放物和二氧化碳排放也显著降低，并具有性能稳定、可靠性强，不依赖于新建配套设施，因此被认为是近中期比较现实和有效的新能源汽车产品。

为推动包括混合动力汽车在内的节能与新能源汽车的产业化进程，中国政府目前局部小规模示范应用的基础上，近期将组织开展大规模推广应用工程，相关政府部门也在加紧制定专项财政补贴方案。将加速启动中国节能与新能源汽车市场^[15]。

据悉广汽丰田已经在着手研发和生产新一代油电混合动力系统（THS-II）的凯美瑞混合动力车型，而且在 2010 年 4 月有部分产品生产下线。

在另一方面，并不是只有汽车这个替代品的威胁，还有自行车可以替代，既环保又能锻炼身体，一举两得，并且有电瓶车、摩托车甚至于飞机都能代替汽车。

2.2.3 潜在竞争对手

对于东风本田这种中高级车市场而言轿车行业的其他细分市场是它的潜在竞争对手，这种威胁主要来自两方面：高档车市场轿车价格降低和低档车市场的需求威胁着中高级车市场在轿车行业的市场份额。

占中国轿车市场 20%的高档轿车将对中档轿车构成威胁。这种威胁主要来自高档轿车价格的降低。而这种价格的降低主要得益于中国轿车及零部件进口关税的降低。

尽管中档轿车在中国轿车市场上占据主要地位，但随着低档轿车品牌的不断增加，中档轿车将面临着低档轿车的直接冲击。主要原因是目前中国大部分消费者的收入水平仍然较低。尽管在一些居民的可支配收入连年增加，但真正有能力购买中高档轿车的人仍然相对比较少。另外，近年来我国城市家庭购买轿车的欲望越发强烈，但是相对于其可支配收入而言同时为了满足他们的购车欲望，他们只好瞄准低档轿车^[16]。

2.2.4 购买者购买特征

汽车的买方一般分为私人家用轿车或者商务公用车，但是主要是家庭私人用途的居多，这些买方都是分散型的客户，对于一般的家庭来说，汽车是一种奢侈品，它将是一个家庭一笔很大的支出，所以相对的购买量也都是比较小的，不过大量的消费者购买会形成汽车巨大的销售额，这些因素使东风本田在不考虑竞争对手时可以对买方拥有较大的侃价实力，同时供应商也可以影响购买者的购买决策，这些因素又增强了东风本田对供应商的侃价实力。

而有些客户会有从众心理，客户会觉得有很多人使用的车子应该会很好，而另一些人会有攀比心理，会和有汽车的人相比较，心里觉得要比别人买的好，买的贵。

2.2.5 现有竞争对手

经济的发展促使消费水平的提高以及汽车销售量的增加，在 2010 年汽车销量的前 15 名企业是第一名上海通用，全年销量 103 万辆，第二名上海大众，全年销量 100 万辆，第三名一汽大众，全年销量 86 万辆，第四名奇瑞，全年销量 70 万辆，第五名北京现代，全年销量 70 万辆，第六名东风日产，全年销量 66 万辆，第七名比亚迪，全年销量 52 万辆，第八名一汽丰田，全年 51 万辆，第九名吉利，全年 40 万辆，第十名长城，全年销量 40 万辆，第十一名长安福特马自达，全年销量 40 万辆，第十二名广汽本田，全年销量 38 万辆，第十三名神龙汽车，全年销量 37 万辆，第十四名东风悦达起亚，全年销量 33 万辆，第十五名广汽丰田，全年销量 26 万辆。

东风本田汽车的主要竞争对手有丰田公司、大众公司、通用公司、福特公司等等以及这些公司旗下相应的产品。

(1) 丰田公司

丰田汽车公司（简称“丰田”（TOYOTA），创始人为丰田喜一郎，是一家总部设在日本爱知县丰田市和东京都文京区的汽车工业制造公司，前身为日本大井公司，隶属于日本三井产业财阀。丰田是世界十大汽车工业公司之一，日本最大的汽车公司，创立于 1933 年。丰田汽车隶属于丰田财团。（丰田财团是以丰田佐吉创立的丰田自动织机为母体发展起来的庞大企业集团，2006 年仅丰田汽车的关联结算收入就达 210369 亿日元，经常利润 20873 亿日元，净利润 13721 亿日元。截至 2007 年 11 月，员工总数达到 30.9 万人。

丰田汽车公司自 2008 始逐渐取代通用汽车公司成为全世界第一位的汽车生产厂商。其旗下品牌主要包括雷克萨斯、丰田等系列高中低端车型等。

作为企业文化和人力资源管理结合中的一部分，丰田公司的企业教育取得了很大的成果。较高的教育水平和企业人才培养体系的建立，是企业乃至社会经济飞速发展的基础。这一点，在丰田的企业文化和人力资源管理中得到了证实。丰田公司对新参加公司工作的人员，有计划地实施主业教育，把他们培养成为具有独立工作本领的人。这种企业教育，可以使受教育者分阶段地学习，并且依次升级，接受更高的教育，从而培养出高水平的技能集团。

而丰田旗下有皇冠、锐志、普锐斯及开罗拉等等车型，而其中属卡罗拉与

东风本田旗下的品牌相竞争。

（2）大众公司

大众，汉语词语，意思是众多的人，也泛指民众，群众。大众，汽车品牌名，大众汽车公司是德国最年轻的、同时也是德国最大的汽车生产厂家。使大众公司扬名的产品是甲壳虫(Beetle)式轿车（由费迪南德·保时捷设计），该车在 80 年代初已生产了 2000 万辆。它启动了大众公司的第一班高速列车，紧随其后的高尔夫(Golf)、帕萨特(Passat)等也畅销全世界。从 1984 年大众汽车进入中国市场，大众汽车是第一批在中国开展业务的国际汽车制造商之一。大众汽车自进入中国市场以来，就一直保持着在中国轿车市场中的领先地位。

所以大众旗下有甲壳虫、高尔夫、帕萨特、辉腾等等车型，而其中甲壳虫与东风本田旗下的品牌竞争相对激烈。

（3）通用公司

其标志 GM 取自其英文名称 (General Motors Corporation) 的前两个单词的第一个字母。

通用汽车公司各车型商标都采用了公司下属分部的标志公司下属的分部达二十多个，拥有员工 266,000 名。通用汽车公司的全球总部位于美国密歇根州的汽车之城底特律，迄今在全球 35 个国家和地区建立了汽车制造业务。2007 年，通用汽车在全球售出近 937 万辆轿车和卡车。截至 2007 年，在财富全球 500 公司营业额排名中，通用汽车排第五。

通用汽车公司是美国最早实行股份制和专家集团管理的特大型企业之一。通用汽车公司生产的汽车，是美国汽车豪华、宽大、内部舒适、速度快、储备功率大等特点的经典代表。而且通用汽车公司尤其重视质量和新技术的采用。因而通用汽车公司的产品始终在用户心中享有盛誉。

2009 年 6 月 1 日，通用汽车申请破产保护。2009 年 7 月 10 日成立新通用汽车有限公司，结束破产保护。目前由美国联邦政府注资而持有其 60.8% 的股权，新公司标志保持不变，只保留“雪佛兰”、“凯迪拉克”、“别克”和“GMC”4 个核心汽车品牌。

而在相对的雪弗兰的科鲁兹、别克的英朗等都和东风本田所推广的车型在各方面都有一定的竞争。

（4）福特公司

福特汽车公司是世界最大的汽车企业之一。福特汽车公司的历史始于上个世纪初，凭着创始人亨利·福特标识特“制造人人都买得起的汽车”的梦想和卓越远见，福特汽车公司历经一个世纪的风雨沧桑，是世界四大汽车集团公司。2008年经济危机时，福特是唯一一家没有经过国家救济而自己走出经济危机的汽车集团！目前，它拥有许多世界著名汽车品牌：福特(Ford)、林肯(Lincoln)、水星(Mercury)、轿车。此外，还拥有全球最大的信贷企业—福特信贷(Ford Financial)，全球最大的汽车租赁公司Hertz，和客户服务品牌Quality Care。

今天，福特是全球最大的卡车制造商，全球第二大轿车及卡车制造商。我们在全球销售80多种不同的汽车，包括福特、林肯、水星、捷豹、阿斯顿马丁、陆虎及马自达等品牌（福特拥有马自达汽车公司34%的普通股股权）。福特的服务品牌包括金融服务（成立于1959年的福特汽车信贷公司）、汽车消费者服务（QualityCare）和汽车租赁（赫兹公司Hertz）等等。

而其中长安福特中的福克斯两厢及三厢的车型在各方面都与东风本田的汽车有一较高下的可能。

2.3 机会与威胁

2.3.1 机会

（1）市场需求不断增长

据相关资料显示，至2009年底我国汽车保有量已达7619.31万辆，与上年相比增加1152.10万辆，增长17.81%。我国汽车驾驶人已达1.38亿人，是汽车保有量的1.81倍，比上年增加1611.18万人，增长13.20%。相对于我国庞大的人口基数，7619.31万辆的汽车保有量预示着我国汽车市场的需求还有很大空间没有被满足。根据相关机构调查中高级车市场需求量占行业总销量的20%来推断，中高级车市场应该还有1530万辆的需求量。随着经济的发展以及消费者购买能力的提高，部分没有拥有汽车的人群会产生对于汽车的购买需求，原来的低端汽车的持有者也会产生相对高一些的中高级车的需求，我国的中高级车市场还有很大的需求空间如图2-1。

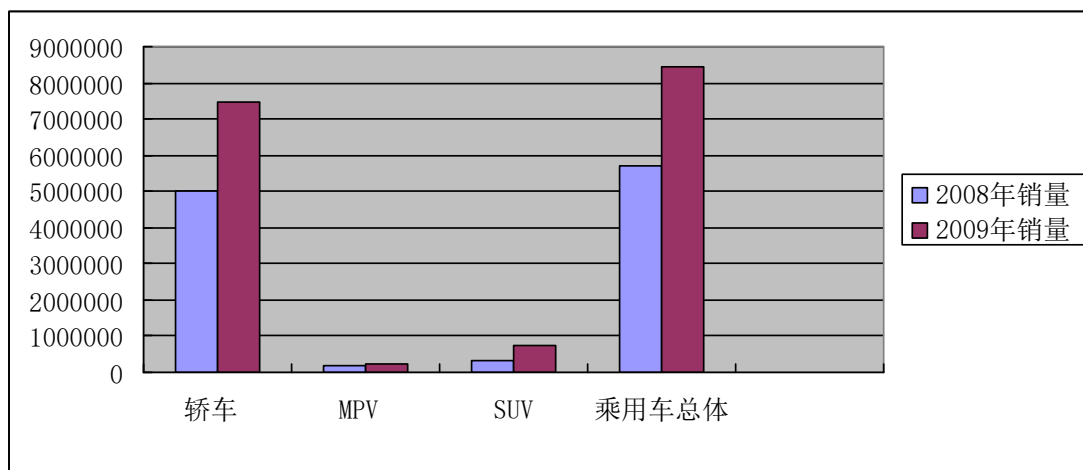


图 2-1 2009 年乘用车市场销售情况（来源：全国乘用车联席会）

（2）消费者的着年龄趋于年轻化

目前处于 25~35 岁的青年精英正在逐渐地成为中高级车市场的主要消费群体，据悉在 2005-2008 年短短的几年间，我国中高级车主流消费群体的平均年龄下降了 5 岁，其中受过高等教育的人群比例明显提升^[17]。同时个人财富的增长，消费能力的持续增强，使他们对于座驾的要求不再是造型中庸、驾驶平顺。相比上一代的车主，他们更关注动感的造形、出色的操控性和绝对的安全保障。苏晖等业内人士认为，通过不断投放新车型的培育，这一市场的增长空间将非常可观。

而且顾客的对于汽车的观念越来越不同，他们非常注重从价格、舒适度、操控性能、安全性能、使用成本、故障率、维修成本等方面，进行理性的性价比评估。

（3）持续的经济的发展

我国经济持续健康发展。随着我国经济快速的发展，人民生活水平不断得到提高。市场是由有某种需要的人、为满足某种需要的购买能力和购买欲望所组成。我国市场容量比较大，由人们收入增加而转化的购买力是销售的基础。我国经济的持续健康发展，为汽车的销售打下坚实的经济基础。

2.3.2 威胁

（1）政府鼓励发展小排量汽车

按照国家《产业结构调整指导目录》，政府制定有关政策措施，引导、鼓励

消费者购买和使用低能耗、低污染、小排量、新能源、新动力汽车。制定和完善鼓励节能环保型小排量汽车消费的税费政策。积极推动《乘用车燃料消耗量限值》国家标准实施，从源头上控制高耗油汽车的发展。进一步完善节能环保小排量的技术标准，不断提高其安全、节能、环保等性能。

(2) 汽车行业竞争激烈

随着经济的越来越发展，人们的消费水平的提高，汽车行业也发展迅猛^[18]。但是，在众多的汽车企业中，东风本田的销售量相对于其他的企业汽车的销售量具有一定的威胁。如图 2-2 所示 2010 年销售量前 15 名企业并没有东风本田汽车的存在。

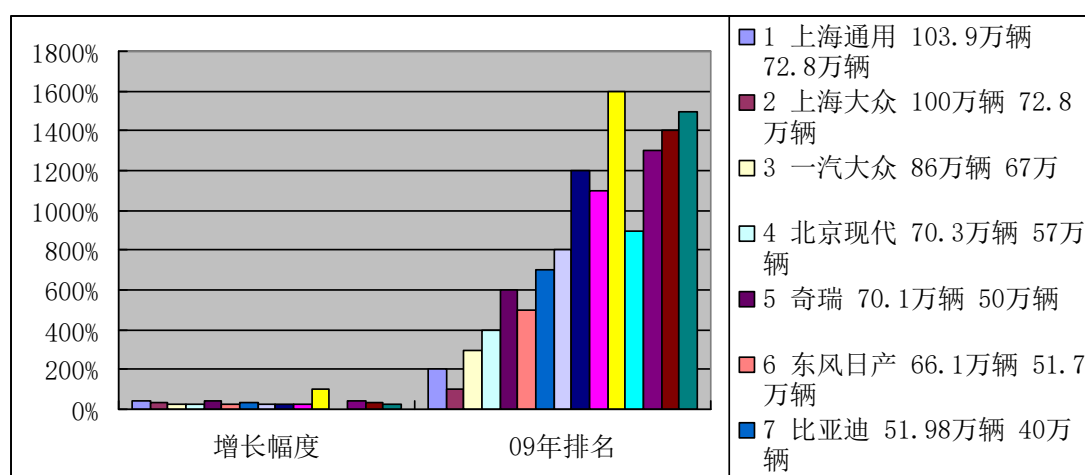


图 2-2 2010 年销量前 15 名企业 (来源: 百度数据中心)

(3) 油价不断上涨

随着经济的发展，人们的消费水平的提高，差不多三户人家就有一辆车子，而油价的上涨，导致了一部分的消费群体一直处在观望状态，怕买的起养不起，这也会使汽车销量缓慢。

3. 东风本田汽车内部条件分析

3.1 东风本田概况

3.1.1 东风本田公司及产品

东风本田汽车有限公司是一家由东风汽车集团股份有限公司与日本本田技研工业株式会社各出资 50%共同组建的整车生产经营企业。公司成立于 2003 年 7 月 16 日，注册资本 5.6 亿美元。公司现有员工 4854 人，占地面积 76 万余平方米，建筑面积 21.9 万平方米。

公司按照一次规划，分期实施，小规模起步，快速滚动发展的方针建设。2004 年 2 月，东风本田一期工程建成投产，形成年产 3 万辆整车及发动机装配的生产能力。2006 年 1 月，东风本田 12 万辆乘用车项目建成，从此企业具备了完整工序生产、全价值链体现的企业形态，实现了从小规模、单一车型、较低工艺水平向中等规模、多机种、技术先进的体制过渡，并在发展过程中，以“绿色价值观”为指导，追求又好又快的发展。2008 年，公司荣膺我国建设项目环境保护最高奖——“国家环境友好工程”奖。2009 年 5 月，东风本田 20 万辆能扩建设完成。

东风本田公司主要以 CIVIC（思域）为主要车型，随后出现东风本田的 CR-V、思域混合动力车（CIVIC Hybrid）思铂睿（SPIRIOR）。

3.1.2 企业文化

东风本田公司的价值观是以人为本，三个喜悦，说明了公司存在的意义。企业的价值关表明了企业最关注的问题，是企业做出任何行为的根本原因和遵循的基本原则。

企业的指导思想即宗旨是建立国际企业为目标，竭尽全力以合理的价格、提供全球化高品质产品，让广大的用户满意。企业的宗旨诠释出了企业为之努力的目标，是企业生产经营需要围绕的主导思想。

企业的行动方针及指南是永葆青春和梦想重视理论、创意和时间，热爱工作、注重交流，制定合理通畅的工作流程，不懈地研究与努力，同心协力、共

同发展。经营方针是东风本田的管理政策，诠释出公司的运作的规范与员工每日工作的纲要。说明了要达成主导思想应拥有的状态和氛围，它给公司的运作和员工的工作一个标准。

3.1.3 公司使命与目标

“尊重事物未来的发展规律以成功者不从众的坚定信念，力求经营管理上的不断突破；以成为“社会期待存在”的企业为目标，始终走在时代前端，力求实现人、社会、地球和谐、持续共生发展。“这就是”信念、突破、远界”的品牌口号精髓，它将指引着东风本田的不断突破，迈向更高的境界。

3.1.4 销售理念

东风本田在一开始的发展得力于广州本田的帮助，但是，在很短的几年内，东风本田就以“专业技术，用心服务”为售后服务理念。2008年在全国各主要省市发展或建立特约销售服务 170 多家。通过建设有实力、高标准的营销网络，东风本田将会为广大的消费者提供方便、可靠及更有实力的购买和售后网络的服务。根据资料表明，2007年在售后满意度的排名中，东风本田在小样本排名中为第八名。

东风本田根据不同区域的购买能力、消费心理以及地理情况，在全国各地开展具有地方和针对性的促销活动，真正通过“价值营销”惠及广大的顾客。

3.2 研发能力

3.2.1 研发技术

东风本田一直以来都致力于向消费者提供环保的车型。而东风本田的环保理念最直接的体现是 CIVIC HYBRID（思域混合动力），它采用本田最新一代 IMA 技术，测试数据表明，其综合工况油耗为百分里 4.7L。

2007年，东风本田销量达到 127 万辆，超过生产能力预期的销售能力。CR-V 处于热销中，其引领着潮流。从 CIVIC 上市以来，品牌的认知度逐渐上升，进入了主流的中级轿车序列。而 2007 年 11 月，从日本本田进口的最环保

的车型 CIVIC HYBRID，引领了中国车市的环保新风^[19]。在所属东风本田的三款车都是东风本田绿色产品的出色体现。

3.2.2 研发中心

2009年4月1日，原研究开发部变更为研究开发中心及品质管理部两个部门。进一步加大了公司自主品牌开发力度、强化了公司品质管理体制。

企业、设计与开发适合中国市场、满足公司发展要求的东风本田自主品牌产品。

公司通过 ISO9001:2000 国际质量体系第三方认证，从零部件到整车，东风本田在产品制造的各个环节十分注重品质控制，建成了国内处于领先水平的发动机实验室、排放实验室、整车实验室等。在交付顾客前，每部东风本田汽车都必须经过科学和严格的检测。

3.3 营销能力

3.3.1 营销策略

东风本田汽车公司认为六大营销策略是核心^[20]，即：

(1) 五大战区管理

将全国划分为五大战区（东区、南区、西区、北区、中区），由五个销售领域的科长带领区域领导，共同协商制定适当的销售策略并对区域销售情况进行跟踪。

(2) 政策激烈、转变意识

在 2011 年九月到十月双月营销促进活动中设立了跨越奖、筑梦奖、特别贡献奖等针对特约店的激烈政策。此外，在销售精英网中还设立了针对特约店销售经理的几分奖励。

(3) 销售进度管理

对区域管理系做出登录计划实施日跟踪管理的规定，要求对生产销售计划逐月制定和修正，登录计划总量分解至每日跟踪，每天进行实差分析，每周五修正后续登录计划并进行 PDCA。做到日管理、周检讨、月总结。

(4) 增加营销活动投入

除以往的厂家、特约店广宣，还通过营销活动来提升宣传力度，特别针对某些登录相对薄弱的一线城市进行直接宣传。在特约店层面，要求月月有主题、周周有活动，区域督导全面参与到现场活动中。

(5) 分销渠道提升

要求区域督导跟踪管理区域内特约店二级网点管理制度，并要求特约店制定相应的内部激励政策。大客户方面，政府采购在 2011 年九月份全国启动，大客户系于乌鲁木齐、广州、福州、昆明、南宁开展了推介会。

(6) 稳定价格、促销包装

确保 CR-V 价格稳定是此次活动的重要目标之一，通过对不同区域 CR-V 资源调配来控制价格及区域价格，确保新 CR-V 上市前价格稳定。

3.3.2 紧凑型产销

东风本田主要是以小众车型来，开拓汽车市场。因为小众车型的市场考的不是大规模的生产，而是小规模及其紧凑的生产，所以其生产的方式与紧凑型的产销联动体制相精准吻合如图 3-1。

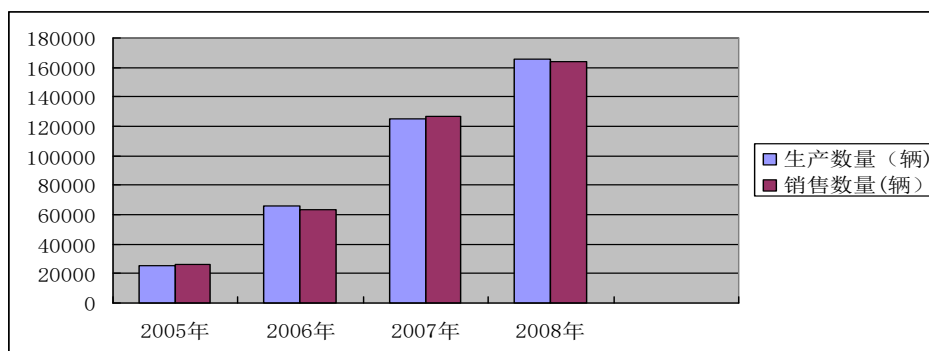


图 3-1 2005-2008 年东风本田产销紧凑数据 (来源: 百度数据中心)

紧凑型产销联盟体制是指非常强的市场适应力，适应市场随时的波动。在市场旺盛的时候，大力度的来满足市场的需求；在市场相对低迷的时候，可以保证比较高的负荷力生产。

3.4 财务状况

东风本田汽车公司是由东风汽车集团股份有限公司、日本本田技研工业株

式会社、本田技研工业(中国)投资有限公司按 50：40：10 的比例合资共同建立生产经营的企业，自成立以来，东风本田汽车公司小规模起步、滚动式发展，它以快速健康的成长和良好的经营业绩，成长为中国汽车行业的翘楚。

2004-2007 年，东风 Honda 连续 3 年销量增长超过 100%。在 2009 年 8 月，公司累计产销达 50 万台，累计上缴税金已突破百亿元，全年销售收入超过 300 亿元。在 2011 年东风本田共销售汽车 25.5 万辆，实现销售收入 400 余亿元，累计汽车产销与用户保有量双双突破一百万。

3.5 生产状况

公司现有员工 5654 人，占地面积 181 万余平方米，建筑面积 31 万平方米。

公司按照一次规划，分期实施，小规模起步，快速滚动发展的方针建设。2004 年 2 月，东风本田一期工程建成投产，形成年产 3 万辆整车及发动机装配的生产能力。2006 年 1 月，东风本田 12 万辆乘用车项目建成，从此企业具备了完整工序生产、全价值链体现的企业形态，实现了从小规模、单一车型、较低工艺水平向中等规模、多机种、技术先进的体制过渡。2010 年 6 月完成年产 24 万台产能建设。公司现拥有具备强大技术研发力量的研究开发中心，及冲压、焊装、合成树脂、涂装、发动机铸造、机械加工、发动机装配及汽车总装等先进工艺生产车间。为了满足市场需求，东风本田开始了第二工厂建设，于 2012 年夏投产，初期生产能力为 10 万辆/年，并逐步扩大生产，两个工厂整体产能将逐步提升至 48 万辆/年。

3.6 优势与劣势

3.6.1 优势

与其他竞争对手相比较，东风本田有以下几个优势：

(1) 诚信度高

东风本田公司设有私有的信用管理机构及人员，并且建立并运行的包括经济合同管理制度在内的各项信用管理的制度。东风本田建立以企业信用为重点、

个人信用为基础的信用主体，特别在建立和完善企业及个人信用管理制度，企业员工认真遵守职业道德行为准则，实施东风本田的诚信法则，提高了企业的诚信度。

东风本田根据经济合同在 45 天内付款，给供应商、配套商等合作单位信誉保障。公司严格遵守人民银行的相关规定，在银行信用良好，无任何逾期贷款、无拖欠税款、信用等级被评为“AAA”级。

(2) 行业关注度高

在众多的企业，合资企业最受关注，而东风本田属于合资型的企业，所以关注度相对其他的自主品牌或外资品牌会高一些。如图 3-2 可以看出合资品牌的关注度是 62.1%，而自主品牌和外资品牌的关注度分别是 25.1%、12.7%。合资品牌的关注度占了 6 成以上，这也可能和合资品牌的数量多，其销售量多的情况有关。

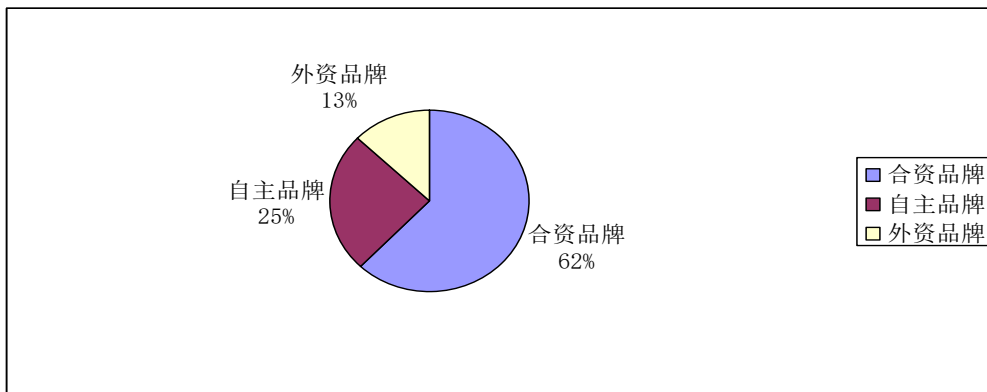


图 3-2 2009 年度不同汽车关注比例分布

(3) 节能减排实施

现在顾客对于汽车的需求不仅仅是看外观与其性能，现在比较注重其是否省油，对于空气污染的指数或者是汽车绿色能源的开发。东风本田公司实行绿色产品、绿色工厂以及绿色销售都是符合顾客对于现今汽车的需求。

东风本田公司致力于发动机的节能减排，其主要措施是存进固体废弃物资源化处置、节约原辅料消耗、改善车间环境、水循环利用、能源节约及推进合理化建议的实施。

(4) 质量好

东风本田汽车有限公司拥有具备强大技术研发力量研究开发中心，及冲压、焊装、合成树脂、涂装、发动机铸造、机械加工、发动机装配及汽车总装等先

进工艺生产车间。而东风本田中的主打产品思域在 2007 年出产思域混合动力车，这使技术向前迈出一大步。

在 2008 年中国新车质量调研报告中，东风本田品牌以 104 分的成绩位列国内汽车企业首位。东风本田追求 QCD 是第一名即企业全面精细化管理，用户满意的质量，最少的成本，按用户的要求在交付期交货。

3.6.2 劣势

(1) 相对竞争对手的劣势

作为一紧凑型车位主打的东风本田，而紧凑型车历来是竞争最激烈的，不少厂商认同“得紧凑者得天下”的说法。

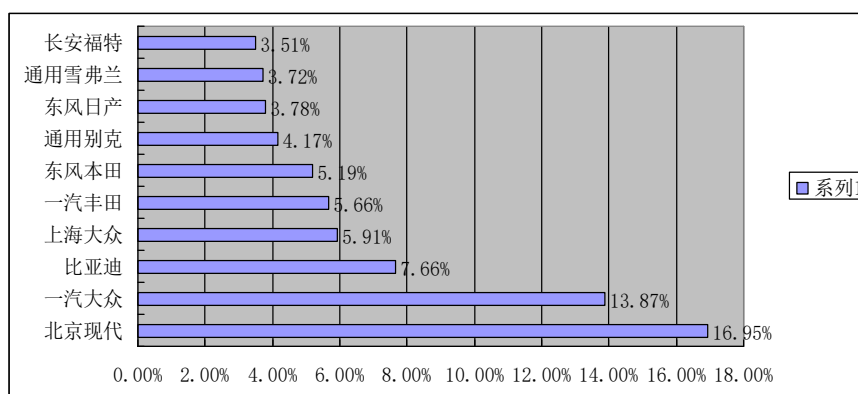


图 3-4 2009 年度紧凑型车厂商关注度排行前 10

(数据来源：互联网消费调研中心、汽车点评网)

可以通过图 3-4 了解到东风本田在紧凑车型上属于前十的位置，但并未能超过北京现代、一汽大众这些老牌的汽车，而与上海大众、一汽丰田的竞争更为激烈，只在于百分之零点几就能赶超于那些车。

(2) 战略比较保守

东风本田从一开始形成开始，就比价注重产品品质的提升，在产品的品质方面关注度比较高，这使得其战略比价保守。应该在重视质的同时还应重视量的累积，这样才能对这个公司更加的有利与发展。

(3) 起步比较晚

东风本田公司是在 2003 年由国内外两家公司所共同成立的一个合资企业，到现在只有几年的时间，所以在和其他的企业相比，东风本田公司的起步比较晚，顾客对于其认知度也比较晚，所以对于东风本田这个品牌还会存在着些许

的疑问以及不确定。相对的例如广汽本田是 1998 年成立，它的品牌知名度肯定会高于其他相对晚出现的企业。

4. 东风本田汽车市场竞争战略

在论文第二章东风本田汽车外部环境分析以及第三章内部条件分析的基础上，可以对于东风本田汽车的竞争战略做出以下几个方面的阐述。

4.1 战略目标

战略目标即是寻找目标市场，目标市场分为很多的子市场，而从中选择该企业要进入的市场进行分析研究，最后做出决定。东风本田公司从一开始的生产运动多功能的车到 SUV 款车直至现在生产中高级运动车型轿车，东风本田一直致力于生产中高级轿车 [21]。

考虑到外部环境的机会和东风汽车的优势，公司制定了两大战略目标：一是完成全年销售任务，二是稳定销售价格。为了完成这两个目标，东风本田在活动执行初始就制定了前面介绍过的六大营销策略，并严格执行。

4.2 竞争战略选择

竞争战略主要分为低成本战略、差异化战略、集中化战略这三大战略。而根据论文前面的分析，对于东风本田汽车公司可以选择差异化战略的实施。

东风本田汽车选择差异化战略的原因如下：

(1) 现在汽车行业的竞争越来越激烈，国产车、德系、日系以及其他的欧美车都在相互竞争着，而东风本田作为一个合资品牌，它具有自主的品牌，并且具备独立研发的设计能力而在技术与环保方面的作为也相当成功，这使东风本田将在这么多的车系中崭露头角。

(2) 汽车的逐渐普及，消费者的购买欲望逐渐变大，而消费者需求的个性化也日益凸现，尤其以年轻消费者为主体。东风本田汽车根据消费者的需求，制定各类中高档汽车，外形也比较美观柔和，比较符合消费者对购买汽车的需求。

4.3 差异化竞争战略的内容

4.3.1 产品策略

根据对于战略目标的需求的分析，东风本田应该有针对性的提高产品质量和服务水平，不断推动消费结构升级，充分挖掘消费潜力，在保持产品外观设计品质的同时在颜色方面可以增加一些女性比较喜爱的亮色。在产品质量安全保障和空间上保持优越性，同时寻求新的产品竞争优势和利润增长点，加速新老产品的更新速度，利用成熟可靠技术的优势，开发应用新的节能技术。

不过，在排量上考虑到国家政策的影响，1.8L 排量的车型在这一方面有一定的劣势，所以，作为东风本田汽车公司，可以生产 1.8L 排量以下的车型。

或者可以以 2.0L 排量的车型作为主力车型，分为中、高、低三种配置，然后以 1.8L 的为辅继续满足该市场的数量可观的需求，分为中、低两种配置，最后以 2.8L 排量的车型来满足中高级车市场的高端市场，配置为高配。

4.3.2 促销策略

(1) 广告策略：有效地区别于竞争对手，加强产品品牌营销，提高产品品牌关注度

首先制定内容上符合东风本田品牌和产品形象的有创意的优质广告，然后在广告投放媒体上选择网络、电视、杂志和报纸四种媒体结合的投放，最后在投放的频率上还需要结合对东风本田的目标消费者的阅读特点的正确研究和相关费用的预算来制定具体的投放方案。

在广告的投放上可以偏重于网络，目标消费者是 25-35 岁的新青年，这部分人群在闲暇时间更喜欢接触网络，而且在购车前的信息搜索阶段也比较依赖于网络，因此可以在全国的各大知名网站如百度、腾讯、新浪、搜狐、优酷等各个领域的网站投放数量较多的东风本田汽车的广告。

通过合理的广告策略的制定，明确而有效地告诉消费者“我是谁”，把东风本田在目标消费者心中明显的区别于竞争对手，加强产品品牌营销，提高产品品牌关注度。

(2) 经销商促销策略

经销商是直接面对消费者的企业，他们的促销组合将对销售起非常重要的重要。通过渠道上各成员功能的改变，增加市场经营活动的灵活性、使双方的风险进一步减小也是增强竞争的有力手段，东风本田汽车公司可以通过对其相关产品品牌的各个区域的经销商网络进行点对点的促销，结合个地方实际情况采取不同的促销手段。

（3）其他方式的促销

创新的促销方式往往会给企业意想不到的效果，东风本田可以采用的方法很多，如邀请媒体试乘试驾、体验售后服务；利用事件营销举办各种有创意的活动等。

4.3.3 环保策略

东风本田的 CIVIC HYBRID（思域混合动力）凭着本身的环保性能，已经连续三年成为北京国际马拉松赛的跑车。这款车可以作为东风本田最直接理念的体现，它采取了本田最新一代 IMA 技术。东风本田的汽车全部达到过 IV 排量标准，实现对有害物质的控制，创造绿色环境。思域是 1.6L 以上级别车型中的“节油王”，而 SUV 中 CR-V 是“节油第一”和“环保第一”的双料桂冠。

4.3.4 加强售后服务

在 2010 年东风本田实行车主乐享九项免费服务。因南北气候的温度差异，在南部五月份的时候，在北部六月份的时候很据当时的天气情况让消费者享受到东风本田公司的相关回馈，在这时间内所有到店里保养的车辆都可以免费检测及工时费优惠政策，并且免费检测空调、雨刮器、底盘以及发动机，车主还能够参加抽奖活动。

另外，东风本田可以成立客户服务中心、7*24 小时的全天候服务。可以引入了一系列让顾客满意的增值业务，例如“呼入呼出销售索引”、“东风本田车主紧急救援”等，其实现了有客户服务中心向客户关系管理中心、营销中心和客户数据中心的转变。东风本田将在 2013 年后的规划中，将自行开展市场分析、产品和客户调研。

结束语

本文首先分析了汽车市场的行业概况以及东风本田汽车所在细分市场的现状和发展态势，然后对东风本田销售的内外环境进行了分析，重点分析了其行业竞争环境以及其自身的优劣势等，最后结合 SWOT 分析结果为东风本田汽车提出竞争战略。由于本文作者所处的理论水平高度有限，所能收集到的资料也不是太全面，加上行业背景差异，对于行业的分析也只是一个概况的影响，所以使得本文对东风本田的竞争战略的研究还存在一定的不足。本文的目的仅在于通过东风本田的竞争战略的研究，为东风本田汽车公司或其它汽车生产厂家提供提高产品市场竞争力的参考。

参考文献

- [1] 杨钧.麻辣中国车市[M].机械工业出版社, 2010.
- [2] 张景来. 我国汽车营销的现状与展望[M]. 市场与营销. 2003.8.
- [3] 贾可. 中国汽车调查[M]. 上海交通大学出版社, 2005.
- [4] 朱明荣. 汽车行业的人才经济时代正在来临[J]. 经济日报,2006.
- [5] 何琼隽 .国家竞争战略[M].合肥: 中国科学技术大学出版社, 2010.
- [6] 包昌火, 谢新洲. 竞争战略与竞争优势[M]. 华夏出版社, 2002.
- [7] 戈登·沃克[美国]. 现代竞争战略[M]. 中国人民大学出版社, 2006.
- [8] 迈克尔·波特[美国]. 竞争战略[M]. 华夏出版社, 2005.
- [9] 冯丽云, 李宇红, 现代营销管理 [M],经济管理出版社,2006.
- [10] 迈克尔·波特.陈小悦译. 竞争优势[M]. 中文版. 北京华夏出版社. 1997.
- [11] 曾国波. 战略市场营销[M]. 第2版. 东北财经大学出版社. 2003.
- [12] 王海燕. 质量竞争战略理论及测评体系[M].中国经济出版社, 2006.
- [13] 向寒松.营销风云录[M].北京机械工业出版社, 2000—2006.
- [14] 刘勇. B级车市三强赢在何处[J]. 市场报, 2009.
- [15] 胡军. 混合动力汽车将在2-3年内成汽车市场主流竞争者. 中国新闻网, 2008.
- [16] 韩红云. 中国汽车市场的竞争格局及博弈分析[M]. 市场论坛, 2006年4期.
- [17] 中宏. 中国汽车市场的竞争变化趋势[M]. 上海汽车, 2009年12期.
- [18] 陈明哲. 动态竞争[M]. 北京大学出版社, 2009.
- [19] 何人民.东风本田“绿色价值观” [M].时代汽车, 2008(5).
- [20]. 刘洪, 郑浩, 赤坂拓郎.东风本田汽车 [M].汽车论坛, 2012(1).
- [21] 朱斌. 上海早苗食品有限公司市场竞争策略研究[D]. 湖南大学, 2008.