

宝马—成功的新形象

汽车是一个拥有 16 座汽车制造工厂，员工总数超过十万名的大企业，每年制造 100 万辆汽车。透过分布全球的 120 个国家的行销公司，宝马公司所建立的顾客群达千万人之众，奠定了宝马名列全球 12 大生产交通运输工具集团之一的地位，产值名列全欧第 7 位，销售额居第 5 位。1994 年销售总额 42100 百万马克，较上年增长 10.1%。

1993 年，大多数国家的汽车制造业被卷入一个全新调整时期，处于汽车王国的美国制造厂商早在八十年代就被迫进行传统结构的修正，欧洲、日本也在不景气中开始类似的重新改组，面对低迷的市场，宝马适时地采取行动，整合市场定位和提高生产力策略，绕过了汽车市场的低谷。当年，宝马是德国唯一能够避免减时工作却又能创造利润的汽车制造商，交车数量达到 534397 辆，维持了汽车市场中高级豪华车种最成功厂牌的地位。”如果你只是跟着别人的步伐，那么你就不要期望能够超越它。”这是宝马公司总裁 Pischetsider 在表述其公司哲学时的一句名言。宝马汽车制造商于 1985 年首次在新加坡成立了亚太区域分公司，九十年代，他们抓住国际汽车市场调整和亚洲中产阶级崛起的机遇，制定了一系列市场方略，诸如提高销售量和市场占有率，使宝马成为高级车市场的第一厂牌。它渗透亚洲市场，使现有市场的代理商网络更臻完善；在顾客对产品及服务满意度方面处领先地位，并紧紧跟随这一发展目标，稳步实施。1994 年，在亚洲市场，宝马共卖出 2.5 万部车子，整个市场占有率从原来的 1.6% 提高到 2.1%，在他们设立的重点区域——印尼、台湾和香港三个市场，1994 年增长率分别达到 86%、70% 和 31%。

九十年代的汽车竞争呈现出新的特色，从两个极化的因素，可以感受到一个愈来愈明显的现象：不同制造商出产的汽车流线设计的趋势、外形愈来愈近似。这使车体造型愈来愈相像，同时，一家制造商出产的改良车型也愈来愈难从外观上判定改进的地方，造成某些车型的厂牌更加混淆。大众化的汽车制造商推出精心设计的车型，渗入宝马的市场与形象诉求，竞争者希望用较低的价格但车型与其相近的办法来赢得市场，这导致宝马较低价位的车种，日渐面临主要来自欧洲和日本的竞争。

以平治 / 宾士(奔驰)为代表的传统高档豪华车则凭借传统名牌和市场先机，固守着亚洲市场，这又为宝马豪华系列的渗入造成障碍。针对上述现实状况，宝马审时度势，制定了被后来证明是十分正确的行销策略。独具特色的宝马市场行销方略，集中反映在它的厂牌定位、产品策略、定价策略和沟通策略上。

“最完美的驾驶工具”是宝马别出心裁的厂牌定位。这个诉求结合了三大要素：设计、动力与科技。从而塑造了宝马“尊贵、年轻、活力”的形象，这一形象与传统名牌平治 / 宾士汽车的“尊贵、传统、豪华”区分开来。宝马公司所有的传播沟通策略都至少以其中一项作为主题依据，每一个要素的定义都特别考虑到宝马的顾客群。使宝马在亚洲成为“成功的新象征”。宝马的厂牌定位，巧妙地绕过了平治 / 宾士这一强劲敌手。通过区别旧与新，使宝马从其他厂牌中分离出来，全力吸引新一代，寻求经济和社会地位成功的亚洲商人，明述宝马能够满足那些在乎形象、追求极致表现的车主所有要求，而不是紧紧跟随平治 / 宾士过去的陈旧步伐。

宝马的产品策略——系列优雅风格。宝马的汽车种类繁多，分别以不同系列来设定它们的等级。从较小型、时髦的三系列，到提供安全舒适空间的五系列，再发展适合高级人员的七系列房车，直到独特优雅的八系列双门跑车，所有车系都具备了宝马汽车惯有的优雅风格，潜在的动力、高品质的做工，以及无与伦比的安全标准。从而进一步稳固宝马“成功的新形象”。

高价位：宝马的定价策略。宝马的目标在追求成功的高价政策，以高于其他大众车厂牌的价格出现。这一定位是基于宝马优于其他厂牌的产品及具备完善的服务特性，以及宝马品牌象征的价值。这一价位策略达成了以下机能：作为宝马汽车品质的指标，价格也传达了品牌象征与声望的讯息；相对于竞争厂牌的专用性与独特性，消费者的社会成就可以在他的生活里得到反映。从价位角度再次折射出宝马“成功的新形象”。如上所述宝马对亚洲市场的目标主要在加强宝马的形象，并赋予宝马的顾客一种价值：当和顾客接触时，他们无时无刻不忘传达宝马与生俱来的实力——创新、动力、美感。因此，宝马的沟通策略无不紧紧围绕着宝马新形象来进行。当与豪华汽车市场潜在顾客沟通时，宝马首先确立了沟通战略目标：成功地把宝马的牌子定位溶入潜在车主中；加强车主与宝马之间的感性连结；在宝马的整体象征之下，一致地勾勒宝马产品与服务的组合；针对宝马的产品提供详尽的讯息。依据上述战略目标，宝马通过自己的沟通管道——广告、直销、项目策划等把这一战略变成现实。

今天的消费者面临着无数的广告和商业信息的包围。为了能够有效地接触到自己的顾客群，宝马采用不同的沟通管道，包括广告、直销、项目策划，以及公共关系的建立。综合各种不同渠道使宝马创造和顾客直接接触的机会，传达许多不同的讯息，这项策略反过来又帮助宝马建立起正面的形象。

①多层次的广告。随着世界愈来愈象个“地球村”的发展，整合宝马在多种不同广告上呈现的“象征”变得十分重要。为了适应这项需要，宝马在亚洲地区发展了一套牌子象征的计划。今天愈来愈多的媒体具备超越国界的影响力，使其所传达的讯息能够一致，宝马充分利用统一的广告手法树立起完整的宝马形象。不论在哪一个市场，宝马公司的广告任务都集

中在提升并支援宝马的整体形象上。并通过四个层次予以推进。第一层：企业性宣传活动——全球性地推广和定位品牌；第二层：亚洲地区广告网——以加强宝马牌子的优越形象和建立其在当地的信誉与地位来支援宝马的牌子广告网；第三层：全国性形象塑造活动——在各地建立形象以提高品牌知名度，进一步赢取短期利益，并支持品牌所诉求的讯息；第四层：适当用当地行销的策略性广告，激发销售量，引导并支援产品的定位。以上四个层次广告逐层递进，并配之以品牌宣传活动。使宝马形象日臻完美，收到了预期的效果。

区域性牌子宣传活动的主旨则是提升厂牌，利用宝马清晰明确的定位，诉说宝马在亚洲是成功的新象征。在第一阶段的宣传活动中，主要是告诉消费者有关宝马居高级豪华车市场的第一把交椅，同时并阐明了宝马公司的成就与成功经验。在第二阶段的宣传活动中，宝马采用第七系列作为主打产品，用于证明在汽车设计、安全、舒适和照顾顾客的需要方面宝马是顶尖汽车市场里的领导者。

②直销。直销在世界各地日渐重要的事实已成共识。在一些国家，这种比较个人化的沟通方式的支出已达到所有宣传费用的一半。宝马同样十分重视直销方式。所以当宝马汽车公司在企划广告和销售计划时，与目标消费群直接的对谈占了愈来愈重的比例。身为一个独特、个人化且技术领先的厂牌，宝马锁定的对象并非是大众化汽车市场。随着亚洲市场的快速发展，宝马必须了解变化了的环境对顾客群沟通方式的影响，因此宝马采用慎选的个人化手法，用合宜有效的方式把讯息传达给消费者，这就是宝马的直销计划。这一计划是依据消费者方面、产品方面、市场方面、沟通方面的诸种趋势而制定的。

以沟通方面为例，由于信息污染程度愈来愈严重，特别在广告上，愈来愈多的电视台与报章杂志，使得对已锁定的主顾客的沟通工作愈来愈不容易进行。在这种情况下，在亚洲直销的两个主要目标更加明显：一方面要有能力面对明确的目标顾客，另一方面要能把讯息成功传达给目标主顾客。但是在这方面采用传统广告是很难实现的。因此，只有直销最符合这种需要。同时，直销还具有下列功效：使宝马成为和顾客距离最近的一个成功企业，并表现出对宝马车主或驾驶人的承诺；利用有条理的面谈，和宝马顾客建立一定的关系，将宝马的各项服务整体的对外沟通：财务状况、销售情形、售后服务和零件配备；缩小目前目标顾客群讯息渴望程度的差距，利用主顾客来作为宝马的“品牌大使”；利用现有宝马客户的资讯来发展内部管理资讯系统。

③项目策划。争夺潜在客户的竞争日益上升，加上“传讯污染”的负性影响，使得和客户直接沟通变得非常重要。因为这将会为宝马创造机会。为了实现这一目标，宝马成功地策划了两个销售促进活动，达到了直接与目标客户接触，争取潜在客户的目的。一是宝马国际金杯赛：这项活动对宝马和重要目标客户的直接沟通有很大的帮助。这是目前高尔夫球业余赛中规模最大的，包括 6 万名参赛者和在 20 个以上的国家举行。它使宝马在目标客户心中

显示出来。同时它又与其他传讯项目密切配合，其作用集中表现在：传达了一些其他传讯方法不能如此集中表达的讯息；高尔夫球呼唤出了目标客户的心声；提供了与目标客户直接沟通的机会；高尔夫球赛代理商在车主和潜在客户间建起了一座桥梁。这一活动更提供了以下机会：帮助顾客下决定去买；保持联系；增加品牌忠诚度；使客户把宝马和代理商的形象带上潮流；支援正在筹备的策划；并起到公共关系的作用。

二是宝马汽车鉴赏巡礼。这是宝马行销策划的又一力作。随着竞争的增加，潜在客户沟通的方式就变得一定要和其他品牌不同，而且要安排在特定的环境里，因而宝马汽车鉴赏巡礼主要目的就是把宝马的世界带给目标客户。这一项目非常具有激发性，因为陈列展示的宝马汽车，反映出了牌子的基本特性、动力、创新和美感。因而宝马通过这一活动把它的经验和领先群伦的意识灵活地带给目标客户。宝马这一销售促进活动，加强了潜在客户、现在客户和潮流领导者之间的关系；沟通了与其他场合不易传达的潜在客户的联络；传递了有关牌子和产品的特性；把客户产品的印象带上潮流；加强和肯定牌子的形象；并介绍或提供某些典型汽车。此外，宝马还对一些特别锁定的目标客户开展了一些特别项目策划：如每月定期和某些主要的新闻记者聚会；和一些媒介代表探讨车子的功能；和特别目标客户群尝试七系列的宝马，进口商主动提供一些社交及文化活动；资助一些现有和固定的活动，如运动、社交和文化等。

“宝马就等于形象、机力和性能”。宝马所代表的，是实际资产、竞争力和将来的丰厚利润。宝马成功的今天，得益于它的策略性管理，优越地位和口碑。