

MBA管理辅导：还原消费者的真实想法凯迪拉克危局求变MBA考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文 https://www.100test.com/kao_ti2020/530/2021_2022_MBA_E7_AE_A1_E7_90_86_E8_c70_530491.htm 奥斯卡获奖影片《雨人》中，汤姆克鲁斯所饰演的查理一直觊觎父亲最珍爱的一辆别克敞篷车，终于在中学时找到了一个机会偷偷开出去和朋友兜风，结果被父亲严加指责，父亲甚至报警，查理被当作小偷关进了警察局。因为这辆1949年出产的限量车，查理和父亲的关系一直到父亲去世都没有好转。颇具戏剧性意味的是，父亲离世时留给查理的遗产就是这辆别克车和玫瑰花，他认为这个大大咧咧的儿子和玫瑰花一样，是艺术，应该被尊重。听上去似乎不可思议，但在美国，大批出生于上个世纪五六十年代“婴儿潮”时期的购买群体，对儿时家里的老式美式汽车确实有着深深的眷恋和怀旧情绪。和别克同属于通用汽车旗下的凯迪拉克正是美式汽车的代表，从某种意义上，它们也是美国精神的象征。定位尴尬 凯迪拉克无疑是一个充满荣耀的品牌，有着辉煌的品牌历史，很多美国总统的座驾都是凯迪拉克。四年来，凯迪拉克在中国豪华车市场上同样是特立独行，在完成销售和产品布局的同时，还全面导入了美式豪华车品牌理念“敢为天下先”。不管是2004年的“敢为天下先”，在北京太庙将凯迪拉克引入中国市场，还是今年年初的“敢为天下先”，将全新的凯迪拉克CTS发布会会场选在深圳明斯克航空母舰上，凯迪拉克一直在告诉人们：没有什么不可能！2004年将凯迪拉克引入中国市场的时候，通用信誓旦旦地表示，这个最能代表美国豪华轿车品质和形象的品牌，能就此打开中国市场。然而四年过去了，凯

迪拉克上市自以来，销量一直平平，不要说与奥迪相抗衡，就连其后通过国产方式进入中国市场的宝马、奔驰都后来居上，占据了有利的市场位置。与此相对的却是在中国市场如鱼得水的奥迪。“凯迪拉克太张扬了，我还是会选择低调的奥迪。”很多凯迪拉克的目标受众都这样感叹。这就是那句开疆辟土、尽显气魄的“敢为天下先”留给凯迪拉克的尴尬。大多数中国消费者并不想过于招摇，而中庸和低调的奥迪正好符合他们的心理需求。外形远比宝马和奔驰夺人眼目的凯迪拉克，对于大多数中国消费者来说的确有些过于“显摆”了。凯迪拉克与众不同的先锋形象，对于一些目标消费者，反而造成了他们的迟疑，这是上海通用始料未及的事。去年11月初，上海通用正式对外公布调整组织结构的消息：将市场营销部一分为四，将原来按照品牌、销售、售后业务流程分类管理的模式，调整为按照凯迪拉克、别克、雪佛兰和萨博四个品牌分别管理的模式，将每个品牌的品牌科、销售科和售后服务科划归到各自品牌的市场营销部。品牌成为上海通用实施管理的核心内容。“上海通用的市场营销模式正在从过去的产品功能性导向转变为以品牌为导向。”对于上海通用组织结构上的这种转变，新华信汽车分析师孙木子评论说。以品牌为导向的操作方式促使上海通用重新思考凯迪拉克品牌在中国的发展。上海通用凯迪拉克市场营销部长陈威旭公开表示：“品牌转型是凯迪拉克今年全球市场的重点工作之一，原先的品牌理念已经不适合凯迪拉克快速的品牌发展需要。”还原消费者的真实想法于是，凯迪拉克开始细致地做市场调研，更精准地对消费者的需求作出反应，包括对竞争对手和自己的目标消费者进行详细分析，还原消费者

的真实想法。《2007年凯迪拉克品牌健康指数调研综合报告》指出，消费者对凯迪拉克的印象集中于：这是一款极其奢华、尊贵、象征身份地位的汽车；它非常之大，就像一条船一样；如果谁的婚礼上能有凯迪拉克助阵，那将是一件极其荣耀的事情；凯迪拉克给人的感觉是霸气、引人注目、有气势、富有力量；它的形象是与跨国公司董事长、穿黑衣服的保镖等联系在一起的；看到凯迪拉克就让人们想到红地毯……这些存在于中国消费者心目中的形象，对于凯迪拉克来说可谓喜忧参半：喜的是豪华、尊贵这一部分，必须尽全力予以保留；但另一部分，过于呆板、远离人们的生活，却必须舍弃。接下来，上海通用对凯迪拉克的核心消费者进行还原，结果发现大致可以分为三类人：商业翘楚：40岁以上，大多是大中型工商企业老板或高级主管，来自草根，白手起家。行业精英：35岁左右，大多具有高等教育背景或海外留学经历，拥有专业技能，凭借自己的才华和能力，引领科技创新和管理模式变革；潮流新锐：30岁左右，年轻时尚，出生在较好的时代，拥有丰富的资源和机会，有国际观，崇尚当代流行的新趋势、新时尚、新科技和新生活观念。为了准确地表述核心受众低调而又富于进取的“中国梦”心态，凯迪拉克必须和顾客做更深入的交流。上海通用分析了消费者认同和排斥凯迪拉克所致力于宣扬的“美式豪华精神”要素，其中认同的部分主要有：对未来有自己独特的看法；开拓创新，走在别人前面；有胆有识，创造机会；不进则退，不断进步；追新求变，突破常规；追求成就与自我实现；独特个性，表现自己……于是，这些消费者对凯迪拉克品牌认同的要素被提炼为：前瞻，领先，创新，不断追求成功。上海通

用认为，凯迪拉克应该选取“美式豪华精神”中符合消费者认同的核心元素，融入中国市场作为品牌传承。怎样将消费者认同的要素融入凯迪拉克品牌？上海通用认为自己必须做好三项工作：明确判断凯迪拉克目前的市场状况；理解豪华轿车细分市场的需求；调整品牌的定位。首先是清醒地认识自己。经过分析，上海通用找到了凯迪拉克品牌所面临的主要问题：保有量较低；旗舰车型相对低端；母品牌具有较理想的知名度，但品牌熟悉度和偏好度较低；品牌联想比较杂乱，特征不明显；各个阶段的广告及沟通在概念和调性上差别比较大，产品优势塑造得不够准确。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com