

年报看台

江淮汽车轻重缓急善理财?

这 里的轻与重概括了以轻卡为龙头,以小型SUV为主攻,会理财表明了“红顶徽商”以钱生金的管理智慧。

2014年,面对合资品牌的不断挤压,自主品牌面临的日子并不好过。如何突围?自主品牌江淮汽车在强调规模的同时,把效益和口碑已经放在了第一位。

增收不增利

去年,江淮汽车销售各类汽车及底盘44.68万辆,同比下降9.87%,实现营业收入341.95亿元,同比增长1.65%。不过,在收入微增基础上,公司净利润却出现了大幅下滑,公司实现归属于上市公司股东的净利润5.26亿元,同比下降42.67%。

如果剔除股票投资等非经常性损益,公司主营业务的净利润下滑了59%,经营活动产生的现金流下滑了33.31%。公司对此解释是“由于公司加大研发投入和新品市场开拓”。

真实情况是如何呢?从公司费用支出分析,三项费用中的销售费用同比减少10%,管理费用和财务费用都分别增加了11.7%、12%。

拆分看,销售费用中的广告费减少了

约4600万,售后服务费却增加了约7200万,而管理费用中的研发费用则增加了约2.3亿。

也就是说,公司在研发和增加产品口碑美誉度方面加大了投入,而不倾向于通过广告投放增加销量。

热衷于理财

江淮汽车还是个热衷于投资理财的汽车公司。2014年,公司不仅购买银行理财产品,还购买基金、炒股票、申购新股,在去年牛市行情赚了一笔。

有意思的是,公司买卖股票的操作很频繁,而且购买的股票品种也很多。公司在一年内买卖的股票不下几十只。它买过长安汽车、江铃汽车、国机汽车、上汽集团、华域汽车这些同行的股票,也买过海螺水泥、合肥城建、格力地产、美菱电器等和汽车毫无关联的股票。

而到了年末,公司大部分股票投资都已经基本清仓,只剩下葵花药业、国信证券、巢东股份几只股票。

受益于牛市,公司去年的投资回报还不错,包括长期股权投资在内的投资收益近1个亿。

S3成爆款

2014年对于江淮汽车来说是改革调整的一年。在年报里,公司用“做强做大商用车,做精做优乘用车”作为战略要求和经营目标,并认为各项业务在调整中呈现出积极的发展态势。

公司在商用车领域颇具竞争力。轻卡全面升级国IV,继续保持行业第二,化解了经营风险;重卡在行业下滑的不利情况下逆势增长达20.17%,增速位居行业第一,并成功与委内瑞拉签订5239辆重卡出口大单;瑞风MPV全年实现销量56382辆,同比增长8.59%,其中瑞风M5同比增长98.50%,继续保持细分行业前列。

在小型SUV领域,江淮让人眼前一亮。瑞风S3首创网络发布,上市不到40天订单突破2万辆,上市3个月登顶小型SUV销量冠军。

另外,新能源电动车全年销售2433辆,全新平台的第五代电动车年底顺利量产,是国内自主品牌首款真正意义上全新设计五人座A0级电动轿车,在国内继续保持领先地位;公司核心技术取得重大突破,1.5TGDI、DCT成功量产。

记者 张曦

营销策略

4S店集客方式的嬗变?

一 年前,90后小陈应聘江苏致成汽车4S店的销售时根本没想到,在HR列出的岗位要求里还有这么一条:除了店内销售外,应积极参与外拓工作。

原本,他以为卖车就跟售楼一样,站在店里等待意向消费者。过去一年来,这位年轻的销售顾问约150位客户中,通过店头积累的自然客户只是其中一部分。此外,他的销售线索还来自电网销、外拓、大小车展、老客户转介绍等。

实际上,小陈所在的4S店商业模式的嬗变,只是国内4S店行业经过17年发展变化的一个缩影,就是从原来的“等客户来”到通过互联网、车展、外拓等方式“走出去”,积极地把客户“引进来”。

“其实,从三年前我们店就开始实施外拓这种引流模式了。”东风标致江苏致成4S店大客户经理秦先生说,因为当时原店址所在地面临拆迁,“为了方便客户方便自己,就提前着手部署了这项工作。”

他介绍,所谓外拓就是将销售人员分组,开着试驾车到人气旺盛的小区,包括企事业单位楼下,进行宣传和现场完成消费者的咨询和试驾需要,“这项工作主要是为了品宣和店宣,尽管不考虑成交率,但会要求外拓小组成员需带回3-7个意向客户。”

近年来,随着城市发展,南京多家汽车4S店都面临拆迁或已经拆迁到偏远的市郊,原来老的4S店聚集的南京大明路汽车商业街,已然变为南京市汽车商业街网状布局上的一条线。

而随着主机厂产能的倍增,4S店无限扩张,一些偏僻的4S店就成了整个布局上的一个点。

位于花神大道的东风标致江苏致成4S店,就是这张网上的一个点。环顾四周,你会发现除了其独一家之外,周遭并没有“邻居”。那么,没有4S店集群优势的江苏致成成为东风标致全国渠道内的销售前十强,售后前十强,绝非“自守”所能胜任。

无独有偶,有的迁了址的4S店,为了吸引客流在原址附近设置一个小展厅,然后引流到现址完成销售。这也是一种集客方式,但在经济下行的压力下,随着互联网的蓬勃发展,消费者消费思维也发生了巨大变化,因此不断扩展新的“眼线”十分必要。

以江苏致成为例,为了拿到更多的消费线索,它的团队还拥抱电商促使营销数字化革命和参加车展集客,搭建4S店与消费者之间的桥梁。

“电商方面,我们经过调研选择一些知名网站,实现流量的转化。”江苏致成销售经理辛先生将此形容为“抓眼”。他介绍,目前来自电商渠道的有效线索比例为15%左右,而成交率维持在3%-7%;车展上采集的线索,因为要求的是百分百的有效线索,故成交率能到30%。

他补充说,除了店内的电商渠道,厂家也会做一些全国性的支持。“例如,跟天猫等综合电商合作搞节庆式的点营销。接下来我们东风标致会在天猫上线一个‘6·18年中大促’活动。”

如果将电商营销比喻为江苏致成促进销售的“抓眼”行动,那么,参加大小车展就是其线下“走心”的策略。“无论是在新庄国展,还是奥体西便门举办的车展,我们都会积极参加。”辛经理说,但前提是他们所做的车展调研靠谱,“只要能回笼成本,我们就参加。”

“前五个月销量不到1600台,预计今年上半年能完成全年2500台任务的80%。”辛经理说,除了大客户的200多台,前五个月单店月均销280台左右,库存情况现也就大几十台。“主力车型408、3008等都还好,各个车型相差不多。”

而东风标致全国的销售数据显示,前五个月累计销售176607辆,同比增速16%,几乎是行业平均增速的两倍。但作为东风标致全国第二大市场,显然南京的渠道商对助推东标的业绩上升起了重大作用。

记者 张雷

锐观察

捷豹路虎到底“联合”了什么?

阶梯成本

为什么只针对捷豹路虎成立联合市场销售与服务机构?回答是肯定的,就是针对中国这块特殊肥肉不得不采取的阶梯分割限制措施。因为从制造根子和品牌资本上说,是国产与进口分开,是多个不同的产权和利益归属。

换句话说,如果不分开,就没必要成立联合市场销售与服务机构。这也就是当初,捷豹路虎为何只卖给印度塔塔,而千方百计不卖给吉利。

尽管印度塔塔也是民企,但在并购争夺中有“优先权”。李书福为此“咬牙切齿”和“痛心不舍”是可理解的。而且首轮主管塔塔捷豹路虎的CEO依然是欧系福特背景,这说明带有冷战思维中的福特对自主体系崛起一百个“不放心”?更何况并购法规中规定了一段时间里,捷豹路虎沿用福特的发动机,否则就不允许在英国重新再建新的专属发动机厂供应中印市场。

合资、进口不是一向会讲故事吗?这个“拒吉媚塔”的故事和连连被并购走麦城的故事为何闷头不讲?一边演原罪,一边演人性?这就是跨国并购惯用的阶梯分割招数,如果有人对资本原罪不甚了解,推荐去看电影《百万英镑》和卓别林《摩登时代》,绝对是对资本原罪和人性活活现的注解。

“联合市场”只不过把死字典中的词条又激活了——如果通俗点,就是大片中道貌岸然的时尚杂志“女魔头”。所以根本不能听与看院线大片演什么和说什么,而是要看真正意义上的传播主旨?

从根子上说,这是福特为中印俄巴西市场各画了一张不同滋味的饼,可画饼又如何充饥呢?这就是联合市场耐人寻味的复杂性,让人钻进去有点绕不出来的概念。

正如尹同耀说的,可以明确的是奇瑞是要不再以低价战略去攻打全球高端制造。分析认为,否则失去奇瑞加入“一虎一豹”各自品牌的自主灵性?厂家在这里的国产的主导权异常重要,而非不重要?

所以进一步疏理解析胡俊对厂家与经销商的关系“是市场进入到成熟期的一种比较正常的反映,是生产厂家跟经销商间形成的均衡关系”,至关重要。

其实,联合市场销售与服务机构展现了一个重要的新兴大国与老牌资本大国联合制造清晰的重新力量划分。这从本土合资品牌人力资源加盟中部制造集团的新兴力量要素变化就可以看出,它不是一个简单的体系复制,而是自主体系里进行的跨国

重塑再造。这更说明奇瑞捷豹路虎联合新生门槛的艰巨性。

逻辑和原则

听话听声,胡俊对捷豹路虎联合市场销售机构的职能做了相当清晰的解释:当时设置捷豹路虎联合市场销售机构的时候,有几个基本原则,我们是一个组织,一个队伍,一个目标,面对一个经销商体系。

具体来讲,内部分工,主要几个大块,路虎品牌,捷豹品牌,销售跟售后,分四个功能块。整个机构是由内部两位副首席营销官负责,这两位负责四个功能块。

四个功能块的负责人,实际上是由合资企业和捷豹路虎共同派出的,两位对两位,四位同事是各自负责各自的专业领域,在首席营销官和副首席营销官的领导下开展工作。

分开考核

关于捷豹路虎联合市场销售机构考核,联合市场营销机构里面的同事,合同关系来自于两个不同的公司,一部分来自捷豹路虎中国,一部分来自奇瑞捷豹路虎。

考核的时候,并不是按照两个公司分开考核的,是按一个目标,将进口车和国产车放在一起考核,在一个目标的前提下,考核实际上是不分合同关系共同进行的。最后奖金数额是各个公司自己来付。有这样几个基本原则后,人事管理按照这样的逻辑和原则来开展。

补贴力度

豪华车靠补贴?今年前四月捷豹路虎在华的销量同比下跌20.6%。“3月份碰到销售压力,我们并没像很多厂家一贯的做法,把车压给经销商再说。”捷豹路虎联合市场销售与服务机构副首席销售运营官兼客户服务执行副总裁胡俊表示。

捷豹路虎加大了经销商的补贴力度,季度返利改为当季销售,下季度第一个月返利,提早五个月,同时,二季度的销售目标下调了10%至20%。事实是为鼓励经销商,新增了目标完成奖励,包括直接补贴经销商。

胡俊表示:捷豹路虎一直对经销商的利益比较照顾。因为捷豹路虎从一个成长蛮快的小品牌做大,这中间经销商起到很大作用。

但不可否认,因成长太快,跟其他成熟品牌比起来的话,经销商体系实力并不那么强。这个体系和人员的积累,需要时间的形成,整个体系在四年多时间里,从几千台级,

变成十万台级,这个中间的积累要练内功,这是一个事实。一是面对市场竞争的压力,要有及时的反应,二是整个营销体系,经销商的能力提升,包括进口车国产车之间的配合。

销售方式

在中国有一点比较特别,即行业里面厂家的指导地位太强,未来将进一步形成一种更加平衡的关系。在这个过程中,捷豹路虎在做类似的调整。

进口车的销售方式跟国产车不太一样,面对的消费者客群也不一样,所以这个对整个体系的调整,都有适应的过程,这也是现在在下功夫做的事情。

捷豹路虎整个体系里的变化,包括经销商现在的动作,是市场进入到成熟期的一种比较正常的反映,是生产厂家跟经销商间形成的均衡关系。

国产质量常态

奇瑞和捷豹路虎合资,推出路虎揽胜极光后,出现了进口路虎变速箱质量问题,有部分消费者担心,今后国产捷豹路虎产品,质量会不会有问题?

尹同跃说:现在国产的路虎极光不但不像有人担心的质量放水,实际在技术和质量上比进口车还要高。

为捷豹路虎供货的德国ZF,是世界最好的变速箱公司,出问题的9速变速箱,也给奔驰、宝马,以及欧美日本等很多品牌供货,产品软件在去年有些不完善,现在的产品尤其国产车型上9速变速箱问题已完全解决了。

奇瑞捷豹路虎的工厂采用的是世界顶级的装备,最新的工艺设备,管理团队都是来自大众、通用等企业的一些核心人员。国产的产品处于最新的技术状态,连电子模块都是最新的。

今天的“中国制造”,意味着全球最新的工厂,顶级的设备和工艺水平,成熟的管理水平。中国制造的汽车好于进口车的质量水平已成为一种常态。尹同跃如是说。



本版策划责编 祝虹



主笔 祝虹