



“为第一而生”

山东银座汽车 11 周年之际专访总经理刘岩

置身银座国际汽车广场上海通用店的二楼，窗外是一望无际排列齐整的库存车，给人真切的感受是银座汽车“真的做大了”。

已近不惑之年的银座汽车总经理刘岩，当下已是“身价”数十亿的汽车行业名流。1999年之前，这位年仅28岁的年轻人满腔激情地进入这个行业的时候，家底只有100万元和一间现在看来略显狭促的展厅。刘说，越跑越快的汽车流通业竞争必然空前激烈，银座汽车站在新的十年发展的又一个节点上，大脑和脚步将一起开始加速。

7月8日下午，多了一丝将军霸气之感的刘岩，向记者描绘了另一幅企业腾飞的新蓝图。

本刊记者 辛升 王士强

数字·银座

旗下正式营业的五个4S店中，奥迪全省第一，销量是第二名的2倍多；上海大众全省第一，全国第二；一汽大众全省第一；长安福特济南市第一，山东省第二；上海通用成立仅仅十个月就取得1400台的销量，增幅全国前列。

这就是山东银座汽车去年以来的销量报表。“银座汽车就是为第一而生”。刘岩笑着说。

十年沧桑，让一个男人从血气方刚蜕变到沉稳内敛。如果再以十年为界限，刘岩决心带领银座汽车做成三件事。一是布局“深耕济南、立足山东、服务中国”的战略宏图，做成数百亿的“中国银座汽车”；二是通过自己的亲身实践，探寻出一套最适合中国国情的汽车营

销模式；三是在下一个以汽车为载体的综合竞争时代，要用现代化的市场工具，通过资产和资本的整合性运作，采取多元化、多样化的低成本扩张模式，兼并融合、拓展网络，占领未来。

雄心壮志下，一个崭新的“汽车全服务”概念跃然眼前。刘岩已经开始向自己的目标迈出第一步。位于北园国贸中心的“银座汽车生活馆”已经进入装修阶段，预计今年下半年正式营业。在这个面积超过15000平方米的全新业态中，双方交易的已非传统的汽车买卖租赁、快修保养，而是立体覆盖汽车服务的所有细节。这里可以解决驾驶者所能遇到的任何临时需求。“这在山东乃至全国，也是第一个。”

○品牌解读：

山东银座汽车

山东银座汽车有限公司是由山东省商业集团总公司（鲁商集团）投资组建的大型专业汽车服务企业。“银座”品牌是山东流通服务业的第一品牌，在山东具有极高的知名度和美誉度。自1999年涉足汽车行业以来，银座汽车始终坚持“服务创造价值”的经营理念，成功借鉴国内外汽车先进经营经验，迅速抢滩山东汽车流通市场的制高点并成为推动山东汽车流通改革的先行者。

1999年7月8日，银座汽车开启创业的风帆，在山东第一家实现现代化展厅式汽车销售模式。开业第二年，银座汽车开始介入炙手可热的济南出租车市场，并取得60%以上的市场份额，并逐步全面入主省政府采购市场和集团用户市场。目前，银座汽车在济南

出租车市场份额超过90%。2003年，银座汽车取得中国联通集团汽车采购项目，一次性实现销售1800台，成为至今无人能破的“中国汽车行业第一单”。

2005年，占地9.93公顷的“银座国际汽车广场”正式启用，先后引入一汽大众、上海大众、长安福特、一汽奥迪、上海通用别克、上海大众斯柯达项目。2006年9月，开通全省统一客户服务电话96566，标志着银座广场服务体系再次升级。

几年来，银座汽车先后获得山东省消费者满意单位、山东省维修诚信企业、山东省汽车维修百家信得过企业、济南最优秀的汽车营销企业、一汽大众-J.D.Power山东首家卓越经销商大奖、福特亚太地区QualityCare认证等荣誉。

创新·银座

刘岩告诉记者，自己最不愿意听到员工说“原来就这样”。在他看来，墨守成规的思维方式和行为方式，是企业发展的大忌。对于一个企业经营者来说，“只有不一样的产品才会吸引客户。”而对产品同质化几乎到百分之百的汽车销售行业来说，差异化竞争显得尤为重要。

一直以来，银座汽车低价卖车在行业内颇有微词。刘岩说，汽车产品同质到每一个细微零件，本身并无差异化可言，行业内部的差异化竞争只能通过价格体现。“谁也不会傻到赔钱卖车，我们当然也有底线。”刘拿全省销量第一名的上海大众店为例，当初设计销量为1080台，去年全年销量已经突破5000台。用5000台的利润去消解1080台的运营费用，单车成本当然要比全年销量不过2000台的同城对手低得多。

在整个汽车行业毛利率不足4%的情况下，价格竞争已非低层次的同城混战，而是汽车经销商之间综合实力和管理水平的血刃之争。

刘岩说，企业竞争到最后，都无非是资源和成本之间的竞争。在银座汽车广场，成本意识已经深入到每个员工的日常工作。这里使用的每张白纸，都要经过事前申请，事中审核和事后总结三个环节。每一

笔帐都仔仔细细，每一笔钱的花费都清清楚楚。其他汽车经销商很少提及的“保险回单率”、“客单价”、“平方米效益”，在银座也会纳入每位员工的收入考核中。在这种近乎苛刻的要求下，员工们需要付出更多的努力，更细致的工作和更周到的服务，银座的成本优势也在集体上下的努力中，日渐明显。

鲁商集团曾经对旗下各个产业提出两个百分点的目标，即毛利率提高一个百分点，费用降低一个百分点。对于利润空间可观、竞争压力相对较低的其他行业来说，完成“两个百分点”的任务并不困难，可对于“售前赔钱卖车、售后费力找平”的汽车行业来说，这样的任务谈何容易。刘岩和他的团队经过一年的努力，利润增长1.5%，费用下降1.2%。

同质化竞争如此残酷，创新之举如何实现？同样一辆上海大众POLO，在济南就有四五家专卖店，客户为什么要到银座去买？刘岩给出的答案是“贴身克隆”：超越对手半步。同样是展厅饮料，银座要为客户提供更多一种选择；同样是保洁，银座展厅的门窗要更整洁一点；同样是微笑，银座的员工要更灿烂一些；同样是价格，银座就要再低一些。

传承·银座

提起银座，济南市民已经不再简单地与商场等同，它正在潜移默化地影响着这个城市的生活方式。同样是西红柿，价格即便比周围自由市场里高出40%，大家也会首选银座超市。因为在我们大多数人看来，银座就是诚信的代名词。

刘岩坦诚，银座汽车正是背靠着鲁商集团这块金字招牌，才实现了过去十年的几何式突变。

如果没有集团上下十几万员工的艰辛努力，没有鲁商集团十几年来的执著坚持，也就没有银座这个日渐深入人心的品牌，更不会有银座汽车今天的横空崛起。

刘岩给记者提供了一组数据：在银座汽车广场的购车客户中，最稳定的40%来自老客户介绍，11%来自114查询台，另外有7%的客户是路过银座汽车广场，他们都是慕名而来，信得过银座的牌子才来买车。粗略计算，竟然有60%的客户是靠着银座汽车的口碑传播来买车。而口碑的树立，正是全体银座人用辛勤的汗水和努力铺就的。

谈起十年变化，刘岩转向窗外，指着远处的银座汽车广场对记者说，这个广场建设初期，我就建

议用大理石地面。虽然每平方米价格要比沥青贵出二十块钱，比水泥贵出四五十块钱，但是它给消费者带来的感觉，是济南任何一家汽车经销商都没有的。注重每一个细节，带给消费者完美的购物感觉，这是整个鲁商集团一贯坚持的传统，如今也成为刘岩带领的银座汽车的优势所在。

刘岩曾经不止一次地在飞机里看到，长年累月飞固定航班的空姐，即便对预告信息再熟稔在胸，也会每次都拿着“照本宣科”。这些空乘人员面对乘客的时候，会在一瞬间的满脸疲惫，转为灿烂的笑容。刘岩感叹，这就是规范和专业。

他把这个故事讲给银座汽车管理团队，用最规范的流程，让最专业的人干最专业的事。服务不但能够创造价值，而且能够擦亮品牌。

从银座初创时的“买真货，到银座”，到银座汽车成立初始的“起步，与世界同步”，再到现在的“百年魅力银座，汽车服务楷模”，我们从一个个广告语的转变中，细品语境背后的深层含义，也许能够品味出这家深耕济南，立足百年的汽车企业，正在一步一步地走向伟大，变成传奇。

○记者随笔

银座汽车：

山东的 中国的

采访中，刘岩谈到最多的一句话就是：银座汽车是为第一而生的。

谈到上海大众拿到山东省第一名、全国第二名的销售成绩，刘岩说，在济南这样的国内二线城市，能够取得超越京沪一线城市的成绩，实属不易。即使放眼整个山东，以济南的经济总量、消费水平、市场容量，也不足以支撑超大量级的经销商出现。考量河北庞大、浙江元通、新疆广汇等国内汽车巨无霸，山东省内的几家汽贸集团更是微不足道。刘岩正是横向比较这样的百亿企业之后，感慨省内龙头汽贸集团的市场空白，决定打造属于银座汽车的“AUTO MALL”。位于港西立交桥的这个主题公园建成后，占地400亩，能够同时容纳36个标准4S店，规模将超过美国加州的AUTO MALL，成为全球第一。

在济南市区内，除了现在的经十东路银座国际汽车广场和即将动工的港西银座汽车AUTO MALL之外，位于北园国贸中心的“汽车生活馆”也在规划之中，绕城高速附近的项目也已经提上日程。济南之外，潍坊、淄博的项目已经定点，将于不久开工建设。青岛、烟台、临沂等地的选址工作正在有条不紊地进行，一个连通全省的大银座汽车形象，正在日渐清晰。

刘岩谈起自己的角色，既不是集团老板，也不是职业经理人，准确定位应该是“国有企业经营者”。他说，自己孜孜以求的，是为中国汽车行业探寻一套最符合自身国情的汽车营销模式。等到再一个十年总结，应该给社会留下些东西，让社会记住银座汽车。

深耕济南，立足山东，服务全国。这是刘岩在新的十年伊始，给银座汽车写下的座右铭。我们有理由相信，在下一个十年到来的时候，这句话也许会变成遍及全省乃至全国的一座银座汽车城。