

银座汽车的力量

银座汽车12周年之际专访总经理刘岩



7月12日,银座汽车广场上海通用二楼。窗外停满了一排排尚未揭下保护膜的新车,骄阳之下,熠熠生辉,仿佛阵列士兵,整装待发。在窗明几净的办公室内,记者见到了银座汽车总经理刘岩。刘岩回顾银座汽车的十二年创业史,在所谓“轮回”的又一个起点,他说似乎找到目前汽车流通行业发展的一个“真谛”,并将要进行“艰苦的转身”。中国汽车进入井喷式发展后的理性回归,位于整个产业链终端的汽车经销商,如何尽快实现核心竞争力突出、盈利模式先进,探索符合“中国国情”的汽车发展模式,成为当下必要。而刘岩历经数年探寻的Automall(汽车中心)项目,已经被列为山东省重点建设项目,不久将于省内三市面世。

□车界记者 辛升 王士强

数据的力量 银座的第一

2011年上半年,银座汽车依旧保持了多年来高调的强势市场表现。旗下五大品牌,上海大众、一汽大众、奥迪全省销量第一,而且和第二名的优势越来越明显。上海通用别克品牌,增幅全省第一,长安福特济南市第一。几年来,银座汽车先后拿下上海大众斯柯达、奔驰、菲亚特、广汽本田、长安马自达、北京现代等多家国内一线品牌经营权,并与广汽集团达成战略合作意向。

几年来,刘岩已经习惯了这些数据报表。银座汽车“为第一而生”的雄心壮志,成就了如今的市场表现。平淡而略显枯燥的数据,却反映了银座汽车的实力。

举两个例子,在四月份齐鲁春季车展上,仅仅四天的时间,银座汽车麾下五个品牌就实现销售近千台。旗下上海大众品牌,更是创造了单日销量过百的奇迹。

早在2007年,银座旗下4S店就已经进入满负荷运营状态。上海大众,建店之初的设计年销量容量为1200台,当年全年销量超过

4000台,奥迪,当初设计年销量为600台,如今销量超过2000台。

就单店运营来讲,能够维持如此高水平运转,已经很难。更难能可贵的是,银座的每个4S店,都在持续稳健发展。

按照国际惯例,当千人汽车拥有量达20~100辆时,汽车消费将进入普及期,这时汽车市场将会迎来10%左右持续时间长达10年以上的第二个高速增长期。但是,在经历了2009~2010年的井喷之后,2011年第二季度以来,中国汽车行业发展增速趋缓,销量同比增幅滑落至5%左右,业内唱衰之声再度响起,不少声音甚至开始担心整个行业发展。

“如今,整个汽车行业已经告别飞速暴涨阶段,开始进入普及期。中国汽车迎来第二个浪潮,汽车人均保有量增大,车市销售增速放缓,产品结构调整,稳健发展应该是这一阶段的主要特征,消费者购车更加理性,经销商和主机厂也应该理性面对新形势下的市场变化。”对于当前的市场表现,刘岩给出自己的意见。

学习的力量 成就标杆

“俗话说,人人都看着自己的孩子好,而我,总是看着别人的孩子好。”学习,首先从竞争对手开始。刘岩说,银座汽车通过认真分析,在全国汽车经销商范

围内确立了自己的行业发展标杆,旗下的每个品牌,又各自确立了行业内最高发展标杆。为此,刘岩曾亲自带领业务骨干前往国内最知名的公司考察。考察对

象包括培养了全国销售冠军和服务冠军的深圳兆方投资公司,大连中升集团和上海永达集团。深圳兆方以精细化管理和丰田全球标杆店闻名业内,大连中升则是国内第一个汽车流通行业上市公司。

对比这些行业标杆,银座汽车查缺补漏,做出71个流程修改之处。“银座汽车12岁之后,需要更踏实、更规矩地做好每一个规定动作。”刘岩说。

在银座汽车省体育中心店,销售顾问任培把展厅接待分解为准备、沟通、寒暄、消除疑虑、需求分析、车辆介绍、试乘试驾、议价成交八大部分,将自己的经验心得分享给每一位同事。据他介绍,作为一位销售顾问,如果仅仅把客户接待简单地看作是车辆介绍,远远不够。如何将形形色色地客户群体区分对待,用客户听得懂、喜欢听的语言,将自己的产品介绍给他,需要了

解客户性格、主动寒暄,在最短时间与客户建立感情,在此基础上,用真诚去打动客户,适时将产品推荐给他,车辆售出之后还要及时进行售后跟踪、客户回访,只有这样才称得上合格的销售顾问,才算胜任自己的岗位要求。

除了提供质量过硬、价格公道的产品之外,如何最大限度地满足客户需求,引导客户、留住客户,则是银座汽车潜心学习的更重要的功课。“努力创造一个客户来了不愿走的银座汽车广场,是我们整个团队不懈努力的核心理念。”

如今,在银座汽车展厅里,前来选购、保养、维修的客户越来越多。在这里,一尘不染的展厅玻璃幕墙、宽敞便利的停车空间、花样繁多的饮品茶点以及舒适的客休环境,都成为吸引客户之处。留住客户,已经成为现实。

超越的力量 越·无界

一年一度的周年庆,银座汽车总会提炼一个主题。当第12个生日到来的时候,银座将本年度的主题定位越·无界。

从银座汽车广场开业时的万人空巷,全城优惠,到十周年的十年磨砺,蛟龙起腾,到今天的银座汽车,超越无界。刘岩说,银座也在经历着自己从单纯追求销量到内外

兼修的华丽转身。从“起步,就与世界同步”的横空出世,到如今十二年一轮的自我发展壮大,银座的跨越,是一种精神,一种勇气,更是一种责任,一种信念。

几年来,银座汽车除了保持旗下各品牌4S店连年“第一”的销售表现之外,在服务客户、回报社会方面,同样值得大书特书。

创新的力量 再造城市新中心

提起银座,每个人都会翘起大拇指。无论是百货商城,还是购物广场,银座都潜移默化地影响着这个城市商业状态。生活在这个城市里的每个人,几乎都离不开银座。“从银座出不来。”刘岩讲起银座的成功之处,如此形象地说。

从成立之初的“买真货,到银座”到后来的“购物银座,享受生活”,从口号的简单变化中,我们可以体会银座几年来对整个商业发展变化的把握和适应。银座购物中心不但满足了客户们全方位的消费需求,而且为消费者创造了一个舒适、惬意的购物环境。到银座购物中心,买是一种享受,逛同样是一种享受。“正是这种舒适的购物环境和愉悦的精神享受,让银座成为我们购物的第一选择,甚至成为我们的生活方式。”这些变化,更是对这个城市群体消费需求的精心把握和潜在引导。

银座商业模式的成功,能否与欧美发达汽车市场广泛使用的“Automall”业态有机结合,成功借鉴到中国,是近几年来一直在刘岩脑海中翻动的念头。

不断的思索和实践,让刘岩探寻出一条“以汽车为主题,涵盖餐饮、娱乐、购物、休闲等多种业态组合的Inzone Automall”发展模式。

如今,刘岩率领的银座汽车,已经在济南、烟台、潍坊三地着手建设

奖项,同样是对银座汽车发展的最好证明。

2010年,银座汽车再次进入中国汽车流通企业100强,并蝉联“山东维修诚信企业”、“山东省AAA级维修企业”,荣获“省城市年度最佳汽车集团”,上海通用别克荣获省城市最佳4S店,一汽奥迪拿下省内汽车行业首个“J.D.Power SSI第一名”,上海大众荣获五星级经销商。

“越·无界”,将银座汽车荣耀12载的精神与信念融汇,将银座汽车辉煌12载的梦想与追求展翼。在坚持一流、超越巅峰的同时,刘岩已经将目标锁定在领驭未来,跨越无界。

Automall项目。近期,山东省人民政府印发了《关于下达2011年省重点建设项目名单的通知》,公布了2011年省重点建设项目名单,占地上千亩的银座汽车潍坊Automall项目与南水北调东线一期(山东段)工程、青岛市地铁一期工程、烟台港码头航道项目等并列其中。

记者在银座汽车济南Automall规划图上看到,在占地超过千亩的整个项目中,汽车城、地产、酒店、会所、学校序列分布。其中,Automall项目和如今存在的4S店完全不同。刘岩介绍,这种单体店面积将是目前普通4S店的两倍以上,涵盖汽车金融、汽车百货、二手车、餐饮、娱乐于一体,建成后将成为全球最大的汽车中心(automall),满足一切汽车主题消费需求。

这种集合了汽车销售、汽车金融、汽车百货和地产、酒店、购物多业态组合的Automall已经体现其切中肯綮的行业发展潜力。国内最具实力的广汽集团已经先与银座汽车签订战略合作协议。银座旗下的所有Automall项目中,广汽集团不但所有品牌参与其中,而且广汽集团还将斥资开发。

“在合适的时候选择适合的业态,实现自我造血功能,继而实现永续发展。这才是我心目中的银座汽车。”刘岩坦言,这个“银座汽车”一旦建成,逛银座汽车“不愿出去”的愿景效果将水到渠成。

采访手记

银座来了,世界变了

在银座汽车总经理刘岩的办公室,记者看到《公司的力量》一本书。随手翻翻,看到有北京大学光华管理学院院长张维迎的一句话:我们找不到一个公司制度不发达,国家经济可以发达的例子。找不到一个市场不发达,这个国家可以发达的例子。所以,现代社会财富的创造,国民财富的积累,市场经济的发展和公司的发展,实际上是同一个问题。

采访中,刘岩将目前中国汽车市场现状归纳为“第二次浪潮”,意为车市销售增速放缓,产业结构调整,消费者更为理性,加上国家有关汽车消费优惠政策陆

续取消等等的影响,汽车4S店的日子将迎来又一个“低谷期”。那么,汽车4S店要生存,汽车营销方式势必创新,不在创新中发展,就要在低谷中死亡。

刘岩出手了。他把“鲁商集团”成功的业态组合模式纳入到自己的汽车营销中来。他要做的是“核心竞争力突出,盈利模式先进,国内领先,国际一流的汽车服务运营商”。这种模式的企业就是刘近年来“刻苦钻研”的“Automall”,容纳有汽车销售、房地产、学校、商铺、旅馆以及各种休闲娱乐场所。“它的商圈半径将达50公里,让你一天

逛不完逛两天”。就像现在的济南人只要逛银座,就有种“出不来”的感觉。

军事家和下棋高手早已懂得这样的道理:在自己擅长的地方和对手战斗。我不知道,刘岩在“鲁商集团”能够获取哪些优势,但我从他言语的自信和数年酝酿的“效果图”里,已经感觉到取胜的最大可能。刘岩说,这个“概念”的价值已经有现实的效果:广汽集团明确表示,你的“Automall”开到哪,我的车就跟到哪。

众所周知,高尔夫运动中有个顶尖高手,名字叫泰格·伍兹。他出现的

时候,别的选手只能争夺亚军了。但他就无懈可击了吗?不是,伍兹的“沙坑救球”仅排世界61位,但聪明的伍兹没有在这方面下功夫,而是在他障碍技术达到一定水准后,便集中到进一步改进和完善他最擅长的“大力挥杆长射”和“进洞技术”中去了。

这大概也是刘岩的过人之处,在自己最擅长的地方战斗,全力发挥自己的优势。

这样的一幕,似乎会在很短的时间内,展现在我们眼前,银座汽车Automall的出现,或许真的会改变这个汽车世界,或者说改变这个汽车世界的潜规则。