

# 变革营销机制 雪佛兰再造上海通用血液

经过数年经营,雪佛兰分外明确了全系列时代的市场价值,这一仗不仅自影帝始,更已从上海通用营销机制的变革中悄然开始。

□ 孙斌

自农历年初一,到2月14日西方情人节,一则由上海通用监制、梁朝伟主演,名为《心回 Malibu》的广告大片几乎占据了电视、社交网站、微博等所有媒体的醒目位置。上海通用以文艺气质的镜头宣告了雪佛兰中级车迈锐宝的回归。在这层清新外衣下,第八代迈锐宝已将主战场锁定了雅阁与凯美瑞。

## 不偶然的放权

影帝代言,好莱坞制作团队的加盟再次放大了上海通用对雪佛兰品牌的高期望值。在1月13日三亚试驾会期间,谈及迈锐宝这款中级车的对手,上海通用方面的回答出人意料:雅阁、凯美瑞,两款中高级市场曾经的销量



冠军。

去年的最后一个月,恰恰是这两款车型的市场地位被天籁替代。东风日产市场部部长叶磊曾表示,自今年元月,东风日产的10个销售大区将整合为华南、西南、华北、华东4个大区,在市场支配力上总部会对各地区充分放权。

无独有偶,同样把对手锁定为“雅凯”的迈锐宝,也把营销区域变革放在首位。早在2009年底,上海通用市场营销部执行副总监兼雪佛兰市场营销部长任剑琼就曾有意地将广东和海南定位为雪佛兰品牌的战略“特区”,“所有市场决策都在雪佛兰华南区总部形成,然后通过成熟的经销商管理系统迅速统一执行。”时任上海通用华南地区高级经理的陈文锦称。但在当时,上通总部并没有对此特别投入或

立项。对当时的任剑琼而言,这是其管理模式上的尝试和创新。

时隔2年多,事实证明任剑琼选择对了。2010年,雪佛兰品牌在华南区同比增长119%;2011年,在全国汽车市场平均增速仅有3%的时候,雪佛兰品牌在华南区也实现了28%的增长。而时至当下,上海通用相关经销商称,2012年上海通用的营销模式已出现较大的调整,大区制正逐渐被分销中心所取代。

“此前别克品牌设有6个大区,大区总监分别向别克销售部负责。目前6个大区已调整为10个分销中心,分销中心仍然向销售部负责,但分销中心的权力得到了加强。”上海通用内部人士证实,与别克类同,雪佛兰品牌也开始相似的管理变革。

一场自2009年年底始,为应对

大众南下而采取的市场提升非常措施,随着市场的变化,到2012年演变为一场全面的渠道下沉攻坚战。

## 重视区域市场

同为对手,这次上海通用与东风日产的做法早已不是于洪江所称的简单

的大区职能分割,而是基于各自企业的体量,赋予了区域市场足够的自主权。在业界权威人士吴迎秋看来:车企纷纷将网络下沉,使得营销网络分布更广、战线拉长,一线与总部之间的信息沟通障碍迫使主流车企采取了更高效、灵活的营销结构。大众中国副总裁杨美虹曾感言:“大众南方战略执行两年,市场占有率从12%到15.8%,这在我们意料之外。”而她的另一个意料之外或许是大众南下,促成了周边所有对手的群起而动,也促成了车市渠道

攻坚战的快速执行。今年第一仗,将围绕中级车市场率先开打。

# 北汽自主品牌 开创“京品”营销新路

□ 孙金凤

作为最后一个进入自主乘用车领域的大型汽车集团,自主品牌对北汽集团来说重要性不言而喻。

2012年是北京汽车自主乘用车真正起航的第一年,也是关键的一年。其A0级小车BC30L定名E系列很快就在3月上市,参与市场拼杀,而随后中高级车C70、越野车B40也将在年内陆续上市。然而适逢自主品牌发展的艰难时期,作为后来者,如何在本就惨烈的竞争中,为自主品牌争得一分天下,成了北汽股份公司副总裁董海洋和其销售团队日夜琢磨的问题。

## 强调“京品”打品质牌

北京汽车股份有限公司销售本部副本部长刘宇透露了北汽汽车的营销思路:“我们的企业地处首都北京,是全国人民都向往的地方。作为一个北京的企业,我们有什么样的社会责任感?我们认为要找到一个叫‘京品’的文化,确切地说是‘京品营销’的文化。”

刘宇用北京同仁堂的例子来讲述这个营销理念。提到了著名的老字号品牌“同仁堂”其成功之道就在两句话:“炮制虽繁必不敢省人工,品位虽贵必不敢减物力。”可以说,这是北京的百年老店积淀下来的一种品质内涵,一种溢价能力的体现。消费者愿意花更多的钱去购买同仁堂的产品。我们也希望通过这样一种方式,向消费者展现北京人对汽车的理解,北京人对汽车服务的理解。

“京品”首先的保障是高品质。刘宇介绍,北汽汽车的顺义高端汽车生产基地投资50亿元,而国内自主品牌一般建工厂,很少有投资超

过30亿元的,投资额的大小关系到自动化的程度。北汽汽车高端基地装备的杜尔涂装线,这是世界最好的涂装生产线。APT电控系统,法泽尔等也是最先进的设备,其制造水平在亚洲都是首屈一指的。北汽汽车通过收购萨博核心技术而来的自主品牌汽车就将在顺义高端工厂生产。“源于萨博,高于萨博”,是北京汽车吸收萨博技术的思路。

北京汽车股份有限公司副总裁董海洋解释说:“未来北汽基于萨博技术的车型,其外观跟萨博没有任何关系。因为萨博的设计,无论是外观还是内饰的设计都已经陈旧了,我们的产品将完全看不出萨博的任何影子。但是萨博优异的操控性我们会原汁原味地保留,而且还做了很大的升级。首款基于萨博技术打造的中高级轿车C70将于今年下半年与消费者见面。”

谈到已经定名E系列即将于3月份上市的A0级小车BC30L,刘宇表示,这款车的定妆照与大众在车展上见到的有很大区别,经过了来自国际合作伙伴的设计支持,北汽汽车把其定位“德式京品”。这里面可以看到,奔驰的底盘设计技术Smart for four。其整车的操控性调教由著名公司英国的米拉公司完成。“虽然是中国的自主品牌,但是北汽汽车要做的却是国际化的自主品牌。”

## 开创自主品牌销售新路

因为是刚刚起步的新品牌,销售网络建设要从零开始,白手起家,这让北汽汽车在渠道建设上更是费尽心机。

北汽汽车对经销商给予高额的

建店补助。今年现在建店补助高达70%,也就是说,一般国内一个产

商管理工作全部集中。”据上海通用有关人士称,其市场费用的使用已逐步由区域根据市场特性掌控,而不必向总部繁琐申请。

在两者之前,苏伟铭出任一汽大众销售总经理时,曾大刀阔斧地进行

区域营销制改革,以提升大区营销职能。而此后,将区域营销方式运作得比较成熟的是上海大众与斯柯达。

2005年,为应对大众品牌销量下滑的局面,上海大众启动营销结构改革,把24个分销中心压缩成12个,原来以销售职能为主的分销中心变成集市场、销售、售后、网络发展于一身的地区性机构,可根据当地不同情况制定不同的商务政策。目前,上海大众旗下的大众和斯柯达两个品牌都采用了分销中心的营销模式。而东风雪铁龙、东风标致等虽也有类似的大区制,只是功能较为单一。

对简单的大区制一直持反对意见

的是前一汽马自达总经理于洪江。他认为,大区制无非是将总部的职能分割,然后下到各个区域,对实际工作

指导不大,相反还会增加人力物力,增加沟通成本。

发展到现在,上海通用与东风日产的做法早已不是于洪江所称的简单的大区职能分割,而是基于各自企业的体量,赋予了区域市场足够的自主权。在业界权威人士吴迎秋看来:车企纷纷将网络下沉,使得营销网络分布更广、战线拉长,一线与总部之间的信息沟通障碍迫使主流车企采取了更高效、灵活的营销结构。大众中国副总裁杨美虹曾感言:“大众南方战略执行两年,市场占有率从12%到15.8%,这在我们意料之外。”而她的另一个意料之外或许是大众南下,促成了周边所有对手的群起而动,也促成了车市渠道

攻坚战的快速执行。今年第一仗,将围绕中级车市场率先开打。

品投资一个4S店投资在700万元左右,北京给予经销商的建店补助高达490万元,投资人只要有200万元的实际投入就能建设起一个标准的4S店。另外,如果产品超过一个月没有交付经销商,经销商这个月所有的工资、地租由企业来负责。

在培训工作上,北京汽车更是聘请国内知名的培训公司为4S店提供现场辅导。对于4S店关键岗位的招聘,北京汽车甚至会帮着面试。董海洋表示,北汽要开创一个自主品牌新的营销道路。“北京汽车的营销学院将从如何集客、卖车、营销策划、展车布置、提高资金周转率等各个方面对我们的经销商进行帮助。”目前在全国北京汽车已经累计了将近80家的轿车品牌、100家的微车品牌的投资人。

“建设好营销网络还是要为我们的车主做好更好的服务。”董海洋透露,北汽汽车产品上市后,将成为第一个实行汽车“三包”政策的车企。

据透露,北汽版的“三包”基本上与国家汽车三包政策第二次征求意见稿无大区别,最为核心的内容是:整车三包有效期为2年或50000公里(以先到者为准),三包的范围包括整车严重安全性能故障和动力总成主要零部件质量问题。发动机、变速箱等主要零部件出现问题的整车,只要是开具购车发票60日或行驶里程3000公里以内(以先到者为准),消费者可以选择要求厂家免费更换。董海洋表示,目前北汽还在继续完善其“三包政策”,具体细则有望在北京E系上市现场正式发布。也就是说,酝酿了8年仍未正式出台的

汽车三包政策,将从北汽汽车的消费者开始实施。

# 老板电器 牵手法格集团

或要进军豪华厨电

□ 王珍

面对厨房电器高端化的趋势,老板电器通过与西班牙法格集团(FAGOG GROUP)合资,引入“De Dietrich”(帝泽)品牌,进军中国豪华家电市场。

老板电器10日公告透露,该公司董事会已于当天通过了与法格集团成立合资公司的议案。

新公司暂定名为“帝泽家用电器中国有限公司”,注册地在上海,注册资金为8000万元,其中老板电器出资4080万元,控股51%;法格出资3920万元,占股49%。合资公司计划2012年开始营业,公司的生产由法格或其关联公司负责,销售和分销由合资公司非独家性负责。

合资公司董事会由7名董事组成,法格任命4名,包括董事长;老板电器任命3名,包括副董事长;在管理团队中,总经理和销售总监由老板电器任命,财务总监和市场总监由法格任命。

一位业内知情人士向记者透露,老板电器此次与法格合作,意在引入帝泽品牌,进军豪华家电领域。除了吸油烟机、燃气灶、消毒柜、电烤箱等厨房电器,帝泽还会涉及冰箱、洗衣机等其他家电产品。

他说,法格有10多个品牌,其中“帝泽”是拥有300年历史的法国品牌。由于豪华品牌行业与普通中高端产品的生产、销售完全不同,因此新公司完全独立于老板电器原有业务之外。

“新公司的生产在法国,销售在中国。”上述人士说,产品采取量身定做的经营模式,因此产能规模仍在讨论之中,“这是老板电器走向全球、整合全球生产资源的表现。”

上述知情人士还说,老板电器一直探讨多品牌战略,“老板”品牌定位于高端,去年推出的“名气”品牌定位于中低端,这次引入定位顶级市场的“帝泽”品牌,有利于全方位开拓市场。

法格是西班牙白色家电唯一全球性制造商,目前在西班牙、波兰、摩洛哥、法国、意大利和中国设有16家工厂,产品销往欧洲及美洲、非洲、亚洲等100多个国家和地区,2010年营业收入为1475亿欧元。在中国有上海、北京、深圳三个分支机构,营销网络遍及国内33个城市。

作为法格旗下顶级品牌,帝泽目前在法国、中国香港、新加坡的顶级厨电市场分别占12.5%、60%和50%的市场份额。

一位行业专家认为,厨房电器高端化趋势非常明显,方太、老板的品牌指数约为16-17,这两个品牌的吸油烟机、灶具等产品的售价约为行业平均售价的1.6-1.7倍。如果是豪华家电,恐怕将是1.7倍、1.70倍甚至更高。而要中国消费者接受厨电的豪华品牌,需要一个观念培养的过程。

一位证券分析师分析说,老板电器的高端化战略已提出了一段时间,曾有传闻称它将收购意大利品牌。这次它通过合作引入外国的高端品牌,是完善品牌布局、抢占不同细分市场的举措。

老板电器业绩预告透露,得益于渠道多元化及中低端品牌“名气”的推出,其2011年的营收收入达153亿元,同比增长246%;净利润达1.87亿元,同比增长39.4%。新合资公司的业绩将从2012年起纳入老板电器的财务报表。

中国指数研究院统计显示,集团化精装修将成为今后厨房电器的主流市场之一。随着中国高收入阶层不断扩充,奢侈厨



(21世纪经济报道)