

红旗 H7 出师不利 梦想如何跨越现实的鸿沟

■ 黄少华 报道

眼下,合资股比应该放开与否正讨论得轰轰烈烈。以吉利、比亚迪为代表的民营企业是“开放派”的支持者,而依靠合资获取利润来补贴自主的大国企则成了众矢之的。做大自主品牌的赛跑中,留给大国企的时间已经不多。

一汽的合作伙伴大众已经在多个场合明确表现出觊觎股权的“狼子野心”,是全面沦为外资的代工厂,还是用实力与之抗衡,实现汽车强国梦,一汽人的压力之大无须多言。

从“不顾一切干自主”的口号,到调集有着多年合资经验的安铁成、张晓军等精英强将到自主项目,再到巨额资金的不断投入,憋着一股劲儿的一汽人,希望在一汽轿车特别是红旗项目上打一个翻身仗,一雪前耻。

然而,理想是丰满的,现实是骨感的。从去年5月30日红旗品牌首款车型H7上市至今,已有9个月的时间,销量却只有3000多辆。当时,成功将奥迪品牌从“官车”形象扭转为年轻私人消费群的张晓军笃信:“红旗只有在私人市场取得成功,才是真正的成功。”

没想到,首战就出师不利,这为红旗的下一步发展蒙上了一层阴影。

研发:巨额研发费用哪儿去了

“每个一汽人都有一个红旗梦,就是要通过红旗来实现中国自主汽车工业本质上的突破,以红旗来检验中国汽车工业是否具备参与国际竞争的能力。”在红旗H7的上市仪式上,一汽集团总经理许宪平表示,一汽要做好自主就必须做好红旗,这是一汽宝贵的财富。

早在2012年4月,沉寂已久的红旗举办首次品牌战略发布会,当时,一汽集团董事长徐建一就高调宣布,一汽集团投入巨大人力资源和资金,振兴被称作“国车”的红旗品牌,把红旗品牌打造成中国自主品牌高端轿车的标杆。

徐建一介绍,从红旗项目启动以来,团队人员达到1600人,累计投入研发费用52亿元。“十二五”期间,一汽将再投入105亿元,进一步提高红旗产品的研发能力,丰富产品系列。”一汽集团副总经理孙国武在一次接受记者采访时也表示,从2008年到2012年,一汽累计投入研发费用2234亿元,其中相当大的比例用于红旗品牌的研发。

也就是说,以最保守的估算,红旗这几年的研发投入至少已经上百亿元。这是一个什么样的概念呢?以在全世界范围内炙手可热的特斯拉为例,财报显示,去年特斯拉的研发投入约为3亿美元,折合人民币不到20亿元,这已经是加大研发投入后的数字。

如果说特斯拉是基于硅谷的新能源汽车,不具有可比性的话,那么,同为中国品牌的观致则更具参考意义。作为一个全新的汽车品牌,观致在过去的几年里,总花费约为20亿元。其中,2011年的支出约7亿元,80%投入了研发方面;2012年的运营支出为6.73亿元,其中3.43亿元用于新



红旗 H7 轿车

车的研究和开发。

然而,用这20亿元,观致从无到有,研发出了国内首款在欧洲E-NCAP中碰撞达到五星的车型,并成为E-NCAP当年碰撞车型中得分最高、历史得分第二高的车型,超过竞争对手速腾。如果光从产品研发上来说,观致无疑开创了一个全新的模式。这个模式,就是网罗全球最高端的研究人才,严格按照国际标准和流程,从汽车平台开发起步,把开发汽车的全过程掌握在自己手中。

这种研发模式,有很多值得自主品牌借鉴的地方,特别是对于在人才招聘和使用方面比较封闭的一汽。因为,只有一流的团队和一流的人才,才能打造出一流的产品。超过百亿元的大投入,如果换来的只是在皇冠和奥迪技术上的“再创新”,又怎么能称之为“完全自主”呢?相比观致的全流程开发,我们不禁要问:红旗的巨额研发费用都到哪儿去了?

渠道:高举高打能否带来销售回报

除了在研发投入上大把烧钱外,对于渠道建设,一汽同样不惜砸入重金。

“红馆选址必须是高端商业圈,这样才能符合红旗消费者的身份。”作为首批开业的全国9家红旗城市展厅之一的北京红馆,位于寸土寸金的金宝街,占地面积近600平方米,投资约3000万元,毗邻宾利、劳斯莱斯、法拉利和玛莎拉蒂等超豪华品牌专营店。

据业内人士推算,红馆一个月的租金开销大约要20万元,一年仅店面租金的运营成本就超过200万元。对此,北京红馆投资人王龙芳认为,只有这样,红馆才符合红旗品牌回归高端、豪华的市场定位。

然而,投资人毕竟不是慈善家。即便有再深的红旗情结,如果无法盈利的話,也不具有可持续性。据一汽集团内部人士透露,红旗城市展厅的投资,经销商只承担了20%的资金,剩下80%的投资是由一汽汽车销售公司承担。

按照一汽的规划,除了首批9家红旗城市展馆之外,后续还有13家红馆会陆续开业。然而,令人遗憾的是,如此巨额的投入,换来的却是3000多辆的总销量。另据全国乘用车联席会的统计数据,红旗H7去年11月的销量为662辆,12月的销

量为566辆,今年1月的销量竟只有100辆,呈逐月下降趋势。

近日,记者在走访北京红馆时发现,豪华的店面里冷冷清清,不仅没有意向客户,就连进店参观的人数也少得可怜,偶尔有一些人驻足观望,也很快离开。一位店里的工作人员告诉记者,虽然H7的售价在2998~4798万元之间,然而,2998万元的车型只针对政府采购的客户,不对私人消费者出售,私人可购买的最低配车型为31.98万元。

这个起售价,已经远高于皇冠2.5L V6导航版的市场售价,甚至已接近奥迪2.0TFSI标准型的经销商报价。尽管一汽高层认识到,红旗在高举高打公务车市场的同时,还必须打开私人消费市场,但是在品牌、配置和性价比都不占优势的情况下,如何说服私人消费者购买H7,却成了最真实的难题。

为了改变目前的局面,从今年1月开始,一汽轿车正式设立专项红旗营销职能部门,负责红旗的市场宣传、销售管理、渠道建设和售后服务等营销工作。此外,为了保证用户获得高品质的服务,一汽已经在红馆所在的城市建成了11家红旗专属服务中心,年内还将有25家陆续开业,完成对全国36个省会城市和直辖市的覆盖,改变“买车到红馆,维修到奔腾”的局面。

然而,这位工作人员却告诉记者,目前北京红馆仍然只有展示和销售的功能,试驾、提车 and 售后维修服务都要到位于石景山的一汽奔腾4S店,专属的服务网点最快也要两年后才能建成。“我们店的月销量能达到60辆左右,目前的客户主要是以央企采购为主,私人购买的比例较小。”

营销:“以公带私”的路是否行得通

在市场推广初期,通过政府采购消化30%左右的销量,剩余的70%再由经销商卖给私人消费者,以公务采购带动私人消费市场,这是一汽轿车与红馆投资人达成的共识。

作为一个有着极强政治色彩汽车品牌,红旗选择这条路并没有错。然而,从2012年开始逐步严格的公车改革,却给刚刚处于襁褓之中的红旗闷头一棍。由于受公车采购价格和排量等硬性指标的限制,红旗H7对应的政府采购群体只能

是副部级以上的官员,包括具有相应行政级别的央企和国企领导。这就意味着,红旗H7的政府采购量实际上十分有限。

去年年底,在中共中央、国务院印发的《党政机关厉行节约反对浪费条例》中更是明确提出:“坚持社会化、市场化方向,改革公务用车制度”、“改革公务用车实物配给方式,取消一般公务用车”,这被业内称为迄今为止最严厉的公车改革措施,或将改变公务用车市场的格局,更几乎阻断了红旗的公务用车采购之路。

何去何从,这是摆在安铁成和张晓军面前的难题。作为奥迪在中国市场披荆斩棘的实际操盘手,这对“黄金组合”,带领奥迪从2005年年销不到6万辆到2012年年销36万辆的大跨越,并在豪华车阵营中一骑绝尘。可以说,奥迪的成功,既源于保有市场的良好口碑,更源于“从公务向私人消费”的完美转身。

红旗要想复制奥迪的成功,就必须复制奥迪“以公务带动私人消费”的发展道路。很难想象,如果没有公务用车市场巨大的示范效应,奥迪如何开拓中国潜力无限的商务和私人市场,并在全球范围内赶超宝马和奔驰?

只可惜,时不我待。在可预见的未来几年里,公车采购基本难以指望,奥迪“发家致富”的路已然走不通。因此,只有下大力气开发私人市场,红旗才不会重蹈前两次停产的覆辙。而要想打开私人消费市场,首先要有产品,目前红旗只有一款售价超过30万元的H7,显然难以满足消费者的需求。此外,红旗滞后的专属服务中心也可能让观望者望而却步。

据悉,今年除了H7的年度改款外,红旗还将上市备受瞩目的礼宾车L5,售价或将超过百万元。另外,H7的混合动力车型也将在4月首发,该车在纯电动模式下可行驶30公里。只可惜,这两款在定位和定价上都如此高大上的产品,如何才能驶入寻常百姓家?

作为“国车”的代名词,红旗首先要想明白自己要走什么样的路线。有人说,红旗就应该高端大气上档次,不是普通消费者就可以买的,这也是品牌发展的一种思路,但显然,这个思路不符合一汽管理者对于红旗年产3万辆的定位。如果想要走量,那红旗就不能“端着”,以“国车”的思维营销,一副“爱买不买”的样子。

红旗如何跨越从梦想到现实的鸿沟?该是转换思路的时候了。

红旗需符合高端形象的产业链体系

■ 周磊/文

今年1月份,一汽轿车正式设立专项红旗营销职能部门,负责红旗的市场宣传、销售管理、渠道建设和售后服务等营销工作。同时,除了市场运作上的独立,2014年红旗“正在计划推出专属的服务品牌”,从而摆脱现在“买车到红馆,维修到奔腾的局面”,力图实现从产品到服务上的真正“复兴”。笔者以为,如果真正要复兴红旗品牌,则其独立运作是有必然性的。

应该说,作为自主的高端品牌,红旗品牌有着相较于其他自主品牌不可比拟的最大的一点优势,就是其作为自主高端品牌,在品牌提升和品牌价值方面比较明显优势。对于参与过自主中高端品牌建设的笔者而言,一个很深的感触是,阻拦自主进军高端的两大困难点,就是品牌和产品,而从目前的发展现状来看,产品力的提升实际要比品牌力的提升相对容易,品牌力可谓是阻拦自主进军高端的最大拦路虎。而众所周知,对于红旗品牌而言,由于历史和国人对其情感的祭奠,其作为自主高端品牌的形象实质是早已确立。因此,对于一汽而言,高端品牌形象无疑是红旗品牌实现复兴的一个很大的机会点,这种机会点无疑是其他自主品牌企业进军高端遇不到也求不到的。

在这种背景之下,红旗此次实施独立运作,笔者认为,要从以往其复兴失败的经验教训中总结经验,要从当前及未来市场需求特征和竞争格局及其趋势中,找准发展的方向。

从红旗以往的经验教训以及国内自主品牌进军高端的曲折经验来看,建立起一整套符合高端品牌形象和标准的产业链体系无疑是核心关键所在。

建立起一整套符合高端品牌形象和标准的产业链体系是当前自主企业打造高端品牌的一个难点,也是能决定高端品牌是否成功的关键点。应该说,要建立高端品牌的标准及体系,必须要明确的一个前提是,要在清晰的品牌战略指引下,才能梳理并建立起适合自身发展的高端品牌的标准与体系。而从自主车企业的角度来看,高端品牌的标准及体系,应该包括技术、工艺、质量、采购、成本、备件保供等方面的标准和体系。只有这一系列的标准和体系得以建立,才能在打造高端品牌的过程中做到有章可循。

从目前中国豪华车市场发展的趋势来看,红旗应该要全面推进从入门级到高端车型的产品线布局,在官车与私车市场,在一二线城市与三四线城市应有各自的侧重点。

据了解,红旗品牌未来5年的产品规划中重点在于完善其在C、D、E级车领域的部署,重点在于品牌塑造和私人市场拓展。同时,我们也注意到,目前红旗品牌面临的困境是经销商数量太少,目前红旗仅有10家红馆开业。

而从目前中国豪华车市场发展的趋势来看,一方面是越来越多的豪华品牌开始向中国引入更多的入门级产品;另一方面是越来越多的豪华品牌通过国产化能举措,加速在中国汽车市场的布局,无论是一二线城市还是三四线城市;此外,在因政策而在官车市场地位渐失的背景之下,越来越多的豪华品牌强化了私人市场的开拓。

因此,在笔者看来,红旗品牌在产品规划方面还是应该实施全线产品的统筹规划。

在官车市场与私人市场方面,虽然在官车市场红旗有着得天独厚的优势,但官车市场对于高端车型的需求相对较少,对于中低端车型的需求更多,因此,红旗品牌不应该由于自身只规划C级以上级别产品,而将自身排挤在中低端车型之外,毕竟无论奔驰还是宝马等豪华品牌,也都能推出各自的A级甚至是A0级和A00级别产品。推出中低端级别的车型并不会影响到品牌的高端形象。实质上品牌的高端应该是在各个细分市场的高端,而非以车型级别的高低来决定品牌的高低。同时,在私车市场,实质也有对中低级别车型的需求,毕竟能够买得起高端豪华车型的消费者并不在多数。

在一二线城市与三四线城市方面,为什么目前红旗只有10家经销商?一个非常关键的原因是,因其选点在一二线城市所导致的高额的建店成本。而红旗这种只在一二线城市的核心区建店的举措,虽然对其高端品牌形象及高端车型的销售有利,但在这些区域由于有来自于其他海外豪华品牌的竞争,红旗面临的竞争压力肯定是巨大的。这种只在一二线城市与海外豪华品牌直接竞争的模式,对于红旗而言,由于其各方面的优势不明显,显然很容易处于下风。如果红旗能够在三四线城市也建立营销渠道,通过主要销售中低级别的车型,来实现在销量规模上的突破,无疑会很大的缓解其一二线城市的各种诸如建店成本、竞争等压力。实质上,海外豪华品牌虽然也角力于一二线城市,但其并没有不重视在三四线城市的开拓。

综上所述,从目前红旗的产品规划来看,感觉一汽对于高端品牌的认识还是停留在“中有高级别车型才是高端品牌,低级别车型不是高端品牌的阶段”,如果这个认识不改变,如是不认识到“高端品牌也可以做低级别车型”,且红旗品牌一味地通过提高车型来实现所谓的复兴,则其成功的概率将很低,比较认识决定战略,战略决定未来。

红旗欲推垂直营销 体系再造直指私人市场

■ 刘旭 报道

红旗品牌再次酝酿“独立运动”。

2014年伊始,一汽轿车正式设立专项红旗营销职能部门,负责红旗品牌的市场宣传、销售管理、渠道建设和售后服务等营销工作。据记者了解,红旗营销职能部门的建立,是一汽集团推进营销体系改革的方式之一。

眼下,提升红旗品牌的市场销量,是一汽集团亟待解决的问题。汽车行业分析师贾新光告诉记者,红旗无疑是一汽集团的“烫手山芋”,在进行大量资金投入之后,市场表现尚不尽如人意。来自全国乘用车联席会的数据显示,2013年红旗品牌销量共计2534辆,这意味着其自5月30日正式上市以来,月均销量不足400辆。

对于一汽来说,在当下公务车市场显现收缩态势的环境中,如何快速撬动红旗的私人消费市场,成为红旗品牌复兴的关键。对于其他同样定位于公务车的绅宝、荣威、传祺等自主品牌来说,也面临同样的问题。

红旗营销 推行渠道“垂直管理”

据悉,从2014年开始,一汽轿车正式设

立专项红旗营销职能部门,负责红旗的市场宣传、销售管理、渠道建设和售后服务等营销工作。尽管这一团队的具体运作模式尚未对外公布,但是一汽轿车旗下服务于红旗品牌的经销商,普遍看好此次调整。

一位红旗品牌的北京经销商告诉记者,此前红旗与奔腾品牌属于同一营销管理团队,“这一部门的成立,会使得红旗的营销管理从现在‘混合式管理’转变为‘垂直管理’。”

自2008年9月,一汽取消红旗销售公司和事业部之后,红旗一直归一汽轿车进行管理,红旗经销商转向销售奔腾。2013年5月红旗H7上市前后,专营红旗品牌的城市展厅才陆续出现,但是红旗的售后服务仍然由一汽轿车经营奔腾品牌的经销商提供。

一汽相关负责人表示,针对红旗消费者的售后服务也应与奔腾客户有所区分。除了市场运作上的独立,2014年红旗品牌计划推出所谓的“专属服务品牌”,从营销推广活动,到服务体系,都会实现红旗品牌独立的运营。

按照一汽对红旗品牌的规划,在红旗投放之后,以“红馆”形象传递品牌,依托奔腾销售网络进行售后服务;在2014年和2015年红旗的销量达到既定规模之后,红

旗品牌将单独建4S店进行销售。此前一汽相关负责人也曾坦言,经销商网络过少影响了红旗销量。

以北京经营红旗品牌的金宝街红馆为例,据记者了解,去年这家经销商销售红旗H7近500辆。“今年销量预期为800-1000辆。”上述红馆负责人告诉记者。但是值得一提的是,这家红馆的红旗客户几乎全部是私人消费者。

“现在不能说是合适的时机,而是红旗‘迫不得已’。”贾新光向记者表示,从市场情况来看,对于一款上市半年、9家经销商营业的品牌来讲,目前红旗品牌面临的困境是经销商数量太少。

此次专职营销职能部门的设立,以及独立售后服务中心的规划建设,都是一汽为红旗品牌独立化运作所做的尝试;加上红馆50%以上的建店补助,在一定程度上增加了经销商投资人的信心。

红旗体系变革直指私人市场

“这次转型代表红旗品牌定位的变化。”贾新光向记者表示,从主攻公务车到主攻私家车,红旗从营销开始进入变革期。

“目前,红旗品牌只有一款车型,单一颜色、单一内饰。”据记者了解到,今年4

月北京车展上,红旗将推出多款颜色的车型,还有望推出“定制服务”,以及发布红旗L平台的最新信息。

“更加亲民、更加关注私人市场的选择,成为红旗品牌接下来市场布局的关键。”一汽集团相关人士介绍。

实际上,率先开拓公务车市场,通过公务车扩大市场销量,提升品牌形象之后,再逐步拓展私人用车市场,这是红旗品牌的市场战略。去年5月,红旗H7上市后,通过直销方式率先进入政府采购。此后,红旗作为省部级公务用车,获得多批政府订单。据媒体报道数据显示,2013年红旗获得政府订单的数量超过1000辆。

一汽将红旗品牌的产品定位为高端乘用车和多功能车,产品主要包括L系豪华车、H系高档车两大平台系列,产品开发覆盖高级公务车、礼宾车、旗舰车、面包车和SUV等车型。

一汽集团相关负责人向记者介绍,红旗将严格按照高端车的生命周期规律进行产品的换代换代工作,具体规划为“4年小换型、7年大换型、14年平台换代”。

遵循产品研发周期的同时,红旗产品推广也必须遵循市场规律,从专注于相对小众化的公务车市场,转向更为广泛的私人消费市场。