

# 江淮营销模式改变了什么

——访江淮汽车集团公司副总经理、销售公司总经理严刚

■ 本报记者 张晓梅 张晔 吴明

中国汽车在经历了一段时间的低迷市场后,已变得更加成熟稳健。江淮作为自主品牌的代表之一,一直致力于中国汽车产业的创新发展,自2012年主帅平稳交接,一贯以品质制胜的江淮却被2013年的“3·15生锈门”风波揭开了企业多年发展遗留下来的顽疾。痛定思痛的江淮人陷入了反思,用户上帝论再次成为企业的行动指南,而最受牵动,也无法躲避的营销系统,最痛的这一刀当然从这里开始,而掌管销售的严刚老总却成了当然的操刀人。2月20日,记者就江淮汽车目前的营销模式采访了正在布局市场的安徽江淮汽车集团公司副总经理、销售公司总经理严刚。

《中国企业家》:分析当前的汽车市场格局,江淮在自主品牌中,特别是在乘用车市场中应当担当怎样的角色?

严刚:随着中国的经济、中国的人口、中国的城镇化的发展,三四线城市及乡镇将成为汽车行业的主力战场,这些市场的持续开发将助推汽车行业基本持续上升态势,这对于自主品牌汽车来说将是巨大的发展和机遇。中国市场将持续成为全球汽车市场发展的发动机,预计到2020年,中国汽车市场可能会占到全球汽车市场的35%左右。在这一过程中,中国的自主品牌企业将迎来极大的机遇。有专家表示,未来10年也是一个大浪淘沙、残酷竞争的过程,而在此过程中也将诞生中国优秀的汽车企业,将会有一两家甚至五六家企业成为真正的全球化企业。中国的自主品牌、中国的企业开始真正向一个国际化的、全球化的方向迈进。

就当前而言,微增长是中国汽车行业最显著的特征,处在微增长时代的汽车产业面临变革的新机遇与新挑战。而自主品牌企业在发展的十字路口,必须要从根本上提高自主品牌的核心竞争力,实现汽车工业的内涵式升级。

《中国企业家》:在后有追兵,前有堵截的2013年,江淮是在修复自身的基础上做出了令人刮目的业绩,其营销模式的创新再造起到了不可替代的作用,其关键因素在哪?

严刚:2013年在江淮内部被定义为“江淮乘用车元年”,江淮改革的核心关键,就是确立“敬客经营/服务销车”的经营理念。

由于过去在营销的指导思想上,没有系统确立基于顾客价值实



中国的自主品牌、中国的企业开始真正向一个国际化的、全球化的方向迈进。自主品牌正站在发展的十字路口,必须要从根本上提高自主品牌的核心竞争力,实现汽车工业的内涵式升级。

——严刚

现的营销理念和过程方法,习惯于以低价格、多品种参与市场的竞争,片面追求当期的销售规模,从而最终导致了江淮汽车从来没有遇到过的重大品牌危机。江淮汽车在痛定思痛,果断地对现有乘用车营销公司进行了组织调整和系统改革后,确立“敬客经营/服务销车”的经营理念,并以此作为新的营销公司一切工作的出发点和落脚点,从而逐步建成一支“主动服务的,专业的,职业的,廉洁自律的,有所作为的和持续创新的”营销管理团队。

所谓“敬客经营/服务销车”的理念,重点体现为:一是敬客,二是服务。通过大刀阔斧地推行改革,把原来的轿车、多功能、锐锐和配件四个营销公司“合四为一”后,立即突出以“顾客满意度”为核心的目标管理;明确提出顾客的价值导向,不再追求规模,原“十二五”规划制订的

乘用车年销售目标是100万辆,现调整到40万辆。

实际上,“顾客满意度”是衡量企业好坏的重要价值标准,也唯有以客户为中心,切实维护好、实现好、发展好客户的利益,才能保证企业可持续发展。在竞争激烈的中国乘用车市场,宏观形势与行业的发展都要求江淮要重视客户的利益。“敬客经营/服务销车”理念的提出,是江淮进一步落实客户利益的必然结果。

《中国企业家》:有人说自主品牌的营销就是“以价换量”,您对此有何看法?

严刚:2009年和2010年车市的飞速发展让许多企业对市场预期过高,而尤其对于自主品牌来讲,目前的微增长的市场形势不利于自主品牌在乘用车方面大激进地发展。乘用车毕竟是消费品,品牌是其发展

非常核心和关键的因素,这就需要时间的沉淀,而且一步一个脚印把事情做好,不能操之过急。

对于轿车而言企业前期投入很大,只有通过更大的规模来分摊才会有盈利,否则并不是车型越多,就一定会挣钱。从这个角度来讲,必须要推行平台化战略,在一个平台上,有很多种造型、风格差异化的细分市场产品出来。而最近二代平台的产品,比如瑞风S5和悦A30,出来的反响都是不错的,说明平台化的思路是对的,消费者是认可的。

现阶段,江淮在商用车领域已经形成自身优势。江淮轻卡销量全国第二,连续12年出口第一,用户口碑非常好,重卡也逐渐具备了在细分市场的竞争能力。江淮能做好是因为轻卡规模大,很多资源可以共享,形成了江淮汽车差异化的竞争优势。接下来江淮比较希望达到的目标是在全球商用车中进入前五强,这样就能基本解决江淮汽车的生存问题。有了很好的基础,乘用车领域就可以放手去发挥了。

《中国企业家》:前一段时间,江淮营销系统管理人员变动较大,随后您又对整个销售系统进行了一系列改革,其改革的核心在哪?还有哪些问题有待发展中解决?

严刚:江淮乘用车营销系统的一系列改革,是以层层推进的操作方式,除保留几个不可或缺的功能级部门外,其他部门全部市场化。

在江淮汽车公司一往无前的决心下,乘用车营销公司将部长级以上管理人员100多人,缩编至40%以下,精简下来的60%以上的人被派至全国各省,分别在区域规划、销售和服务部门担任具体职务,以省为单位,设立专门的经销商管理团队,将架构推向扁平化。“大锅饭”格局被打破,随之而来的是市场机制下的激励机制促进局面,新的营销公司希望通过整合资源,将品牌、渠道以及公关等整合进入大的营销公司,解决之前渠道、人员、品牌分散等问题。同时,也实现了深耕市场、更精准把握第一线市场消费者的需求。目标是通过层层激发活力,使江淮汽车单店年销量超过550辆。

随着全新营销体系的建立以及“敬客经营/服务销车”战略的实施,会有更多消费者参与到江淮的产品研发、制造等环节中来,江淮乘用车如何保证新体系的顺畅运营,如何细化敬客和服务的各项举措,真正保证消费者能享受到江淮更好的产品、更优质的服务,是江淮接下来最大的课题。

## 资讯

### 淮北矿业工程建设公司严把节后安全关

春节过后,淮北矿业工程建设公司岩巷第二分公司从思想教育入手,为全年各项工作开好局、起好步。为消除职工在节后依然沉浸在节日氛围之中,思想上松懈、精神状态不佳等不利于安全生产的因素,该公司超前工作,层层动员。各生产队组通过开展班前隐患排查,班子成员分专业联系队组,并深入班组进行收心教育,以期通过教育使职工尽快摆脱节日思玩、思乐状态,把心思和干劲落实到工作中,集中精力确保安全生产。(黄克南)

### 石台矿业打造融入型党建工作模式

今年以来,安徽淮北矿业集团石台矿业公司紧密结合党的群众路线教育实践活动,强力提升党建工作整体效能,将企业改革发展中的难点、重点、关键点,作为党建工作的结合点、切入点、落脚点。通过融入领导班子建设、融入人才队伍建设、融入经济建设、融入民生工程建设,使党建与全矿整体工作有机融合,工作目标更明确、党组织活动更丰富、党员干部在工作中找准定位,安全生产、经营管理步入了良性发展轨道。(孟军)

### 恒源矿深耕细作激活增效“聚宝盆”

一方面要完成紧急任务——对安庆石化供应原料煤,一方面要确保“全年煤质灰分完成32.5%,洗选精煤90万吨”的指标开局良好。日前,面对难题,皖北煤电集团恒源矿策马扬鞭打响煤质“保卫战”,井下合理配采,地面精心调配,截至2月12日,已向安庆石化发送原料煤4.37万吨,洗原煤20余万吨,销售精煤近10万吨,为迎战煤企面临的市场危机,保生存谋发展做出了应有贡献。(吴小平 郝玲)

### 任楼矿“合理化建议积分”凝聚员工智慧

“员工每提出一条可操作性、推广性的合理化建议,给予10工分的嘉奖;在一年内提出5次以上并有推广价值的合理化建议,该员工作为技术人才推荐培养……”不久前,安徽皖北煤电集团任楼矿开展合理化建议积分活动。对于员工所提出的建议,该矿根据建议的价值大小进行考核,考核结果录入“员工诚信档案”,作为评先评优、提拔任用的“升级”依据,充分调动员工参与活动的积极性和创造性。(张启红 郝玲)

### 青东煤业以精细化管理助推矿井安全

今年以来,青东煤业结合矿井安全生产的重点、难点,进一步强化安全质量标准建设,通过对各生产环节实施精细化管理,为矿井生产建设提供“有机动力”,促进矿井安全管理全面升级。在实际工作当中,青东煤业超前谋划,注重把握“制度、标准、过程、考核”四大环节,全公司严格依照制度“落实年”的总体要求,认真抓好各项工作落实,“精装门面”、“精装洞室”、“精装管线”等精装工程创建工作持续开展。(李亮)

### 卧龙湖矿织“安全网”节后早“收心”

日前,皖北煤电集团卧龙湖矿针对部分职工仍沉浸在节日的氛围之中,采取多种形式认真做好职工节后“收心”工作,确保矿井安全、生产、经营等工作有序开展。该矿通过职工晨会、安全例会、网络、广播等途径,加大节后安全管控力度,强化安全思想教育和形势任务教育,引导干部职工克服浮躁情绪和松懈心理,以旺盛的精力、良好的状态投入到安全生产工作中,严防安全不稳定因素和值班人员饮酒、脱岗等现象。(于和伟 郝玲)

## 方法探讨

### 围绕中心 提升办公室工作水平

■ 宋良勤

随着企业产品产业的多元化发展加速推进、改革创新模式的不深化,办公室的综合协调、文秘写作、信访接待等工作任务的不断增多,如何提升管理水平,强化工作能力,已成为企业办公室面对新形势下的新要求。

笔者认为,当前做好办公室工作,主要把握好以下几个方面。一、认清形势,明确职责,增强做好办公室工作的责任感和使命感。在当前和今后一个时期,加快推进企业发展是我们的中心任务,安全生产和项目建设是必须牢牢把握的两个基本点,不断优化结构、深化改革、改进管理、加强队伍建设是四个重要的突破口,这就是工作的大局。办公室工作一定要立足于企业发展大局,为领导当好参谋和助手,努力发挥职能作用。

二、扎实工作,开拓创新,提高办公室工作水平。具体来说,主要是在以下五个方面下功夫。

一是增强服务的主动性,实现参谋作用超前化。二是提高服务的实效性,实现服务内容优质化。三是强化服务的规范性,实现管理工作制度化。四是突出办公室的综合性,实现机关工作效能化。五是加强硬件建设,实现办公自动化。

三、勤奋学习,不断进取,加强办公室自身建设。打铁须得自身硬。做好办公室工作,必须努力把办公室建成特别讲奉献、特别能战斗、特别能吃苦、特别能育人的集体,使办公室人员始终保持蓬勃朝气、昂扬锐气和浩然正气。

一要甘于奉献。二要勤于学习。三要严于律己。办公室处在比较特殊的位置,往往是人们关注的对象。牢牢守住思想道德防线,严格要求自己,常除非份之想,坚持做到自重、自省、自警、自励。自觉遵守党风廉政建设有关规定,管好自己的嘴、管好自己的手、管好自己的腿。特别要正确对待和运用手中的权力,一切按制度办事,决不做先斩后奏、越位犯规的事,努力做到谋事而不谋利,奉献而不索取。

(作者单位:淮北矿业集团办公室)

## 论道

# 如何提高职工代表参政议事能力

■ 崔剑

职工代表大会是企业实行民主管理的基本形式,是职工行使民主管理权力的机构,也是职工代表平等参与民主管理企业的基本平台。职工代表是职代会职能的主要行使者,职工代表参政议事能力的高低就决定其履行审议、监督和维权能力的水平,也直接关系到职代会的作用能否真正发挥。因此,如何提高职工代表参政议事能力,笔者认为必须坚持做好以下四个方面工作。

一要坚持职工代表条件,选好职工代表。随着国有企业改革的不断深入,一些关系到企业发展的命运和关系到企业职工切身利益的重大决策问题,中央强调需要通过职代会全体成员的审议通过,强调了职工参与企业民主管理的突出重要作用。在这种形势下,职工代表的重要性就鲜明地突显出来。然而,当前

一些企业存在部分职工代表素质不高,作用发挥不明显的现象。究其原因,一是认识不到位。二是代表结构不合理,中层以上领导干部多,基层一线职工代表少。三是对职工代表权利与义务等培训少,缺乏民主参与管理知识和维护技能。四是职工代表选举缺乏竞争,使得一些有参政议政能力而又深受职工群众欢迎和拥护的优秀人选失去了当选职工代表机会。因此,选好职工代表是提高职代会质量的关键。

二要坚持职工代表培训,提高参政议事能力。首先要认真学习掌握有关的法律和政策。要充分认识到被选举为职工代表,就要利用法律赋予的权利,由原来的“要我参与”到“我要参与”,积极监督企业生产经营,为企业的健康发展建言献策,要敢于管理、善于管理,防止国企改革过程中资产流失等不规范行为的发生,切实做到学法懂法守法

用法,不辱使命。

其次要组织职工代表进行业务知识的学习培训。帮助职工代表树立全局观念,掌握参加民主管理的内容、方式、程序,提高参政议事的能力。工会组织应该采取岗位培训、办班培训、以会代训和交流考察等相结合的形式对职工代表进行“充电”,让职工代表有能力胜任此项工作。

三要善于客观理性分析问题,提高“能讲会写”能力。职工代表履职不仅仅停留在发现问题的层面,更应该善于客观理性分析问题,在深入问题的研究、决策与整改过程中发挥重要作用。这就需要建立起职工代表提案与日常监督事项的深入监督、追究、惩处机制,确保职工代表在履职过程中得到有关部门或单位的重视,反映的意见能够得到及时的回应或有效的处理。职工代表还需提高理性维权能力,这包括制定的制度和措施要倾向弱势群体。

目前市场劳动力供大于求,职工处于弱势地位。为此,在考虑企业发展的同时,应该多考虑职工的承受能力,切实从职工的需要出发,不仅维护职工根本的合法利益,而且还要把企业改革的力度、发展的速度同职工承受度有机结合起来,引导职工代表正确对待改革发展带来的利益调整,正确处理利益关系,保证职工代表维权渠道的畅通。

四要坚持营造宽松的企业民主环境。鼓励和调动职工代表的积极性,让他们愿意参与并且能够参与到企业的管理中来。企业的管理者应充分尊重职工代表的参与权、知情权、评议监督权、审议权和决定权,要相信职工,依靠职工,要为他们创造宽松的民主政治环境,让他们能够参与到企业的管理中来,这是保证企业长盛不衰的法宝。

(作者单位:安徽叉车集团有限责任公司工会)