

浩物之道

■ 劳文蕊 杜凯文

浩物机电公司全称是天津市浩物机电汽车贸易有限公司,成立于2000年,隶属于天津市物资集团总公司,主要以汽车销售为主,兼营物流、汽车租赁、评估、拍卖和维修、机电产品经营及国际贸易。十年来,浩物一路披荆斩棘,乘风破浪,在对手如林、竞争惨烈的汽车销售市场上,走出了一条独具特色的发展之路。如今,浩物机电旗下已经拥有60余家全资及控股公司,总揽70余种国内外知名品牌代理权,营业收入增长近100倍,荣列中国汽车经销商集团12强,缔造了中国汽车销售业的品牌神话。

管理

上下同欲者胜

企业经营中,管理是最重要的环节。长期以来,浩物机电公司依托公司总部先进的管理经验和理念,建立了一套极为精细、健全的管理制度。

但是,仅仅依靠制度进行管理并不被姜阳认可。“制度是什么?是针对那些不遵守纪律的人制定的。制度与考核,只是管理的一种手段,而不是管理的实质,管理的最高境界就在于被管理者的自觉。”在姜阳看来,制度用到了极致,反而会令企业失去制度而成为一盘散沙,丧失了核心竞争力。

在汽车服务行业中,“客户满意”是考量一个企业服务理念和服务质量的核心标准。但“客户满意”,并不是通过严苛的管理条款和繁杂的考核指标实现的。姜阳认为,企业说到底就是人,企业竞争其实就是人的竞争。只有调动员工的主动性、积极性和创造性,让员工和管理者拧成一股劲儿,朝着一个目标努力,才能使企业立于不败之地。因此姜阳提出,要真正实现客户满意,首先要让员工先满意!

《孙子·谋攻篇》中称,“上下同欲者胜。”意思即为,官兵同心,上下齐心协力,定能克敌。这一观点,被姜阳运用得淋漓尽致。“员工满意了,才能对企业有认同感和归属感,也才能真正以积极的心态对待工作,而这将决定企业的生存和发展。”

但是,由于汽车4S店员工结构的多样性,单一的激励机制显然无法满足员工的需求和促进企业发展的需要。为真正实现“员工满意”,浩物机电公司采取了“硬件软件两手抓”的策略。

硬件方面,浩物公司力求员工在物质方面的满足。在浩物,员工都有

很优厚的工资待遇。无论哪一个岗位,只要肯干,工资就绝对“给力”,干得好,还有丰厚的奖金。姜阳认为,工资是企业对员工劳动认可的一个表现形式,要让员工满意,就要付给他们有足够竞争力的工资,这样员工才有被认可、被尊重的感觉。此外,浩物还十分注重员工的日常生活管理。比如,公司要求,食堂一定要保持整洁干净、员工宿舍的生活设施必须齐全、修理工一定要有浴室洗澡等等。虽然这只是一些琐碎的小事,但要在一个数千人的公司中,不出一丝一毫差错地落实并不容易。为保证切实落实到位,公司经常派出专人进行检查,在哪个环节发现问题,相关责任人都要承受严厉的处罚。

而在软件方面,浩物则追求员工精神层面的满足感。首先就是“不拘一格”的人员选拔任用机制。著名实战型管理专家余世维曾说,“兵随将转,无不可用之才。作为一个管理者,你可以不知道下属的短处,却不能不知道下属的长处。”这正是浩物机电公司的用人特色。

每一个浩物员工都有可能成为主管、经理甚至更高层的管理者。这不仅是因为浩物在干部任用方面开放的竞争平台,更是由于领导层对员工的精心培养。而这自然会极大地激发员工积极向上的职场进取心。

在员工管理方面,姜阳还有一道秘籍。那就是“让员工心气儿顺”。“员工心气儿顺了,就会自觉地工作,而不需要监督”。

在浩物机电公司,党总支书记是一个相当关键的职务,他不仅抓日常的党建工作,还担负着总公司党委交付的一项极其重要的工作——监督现任4S店总经理。姜阳认为,让员工心气儿顺,离不开主管领导的管理理

在汽车经销领域,浩物机电公司的发展轨迹很像一个传说。浩物机电究竟有着怎样的经营秘籍?在与浩物机电公司董事长姜阳的对话中,我们看到一张以人为核心的浩物经营图谱,其中深深渗透着兵家的谋略和道家的智慧。



浩物机电公司董事长 姜阳

念和管理风格。但对于一个机构繁杂的庞大企业而言,要想细致深入地了解各个部门主管领导的管理水平绝非易事。而通过党总支书记的监督,这些总经理对员工的工资、奖励和关怀程度以及员工的提拔程度等各方面的做法,都将被如实地反映到公司总部领导那里,这将直接影响到他们的业绩考核。

此外,党总支书记还定期对普通员工进行走访,通过“聊家常”等方式了解员工的想法、意见,并在公司例会中提出,从而使公司领导层能在第一时间了解底层员工的心声,并及时解决他们的问题。

管理的链条越短越好,而监督的链条越长越好。浩物机电公司的领导层从来都没有高高在上的威严面孔,而是永远关注着一线员工的成长。因

此,虽然浩物机构庞大,但员工并没有被层层管理、考核的压力,而每一个人的需求和发展都能被最高层的领导“发现”。

如今,无论你走进浩物公司哪一家门店,都会感受到一股扑面而来的暖意。浩物员工那种积极、热情和贴心的服务,会让你感觉到,你走进的并非是一家汽车销售门店,而是一个和谐温暖的大家庭。即便你不想买车,也很想多感受一会儿这种温馨的氛围。

“和谐是一个国家的灵魂,也是企业的灵魂。而和谐一个最基本的条件就是满意度。员工的满意度直接决定客户的满意度。”长期以来,这一观点始终渗透于姜阳的管理风格中,而浩物,也因这种管理风格收获了不俗的业绩。

经营

以信接人 精诚之至

在企业竞争中,关键的制胜法宝就是构建差异化的品牌。在汽车产业飞速发展的今天,车市已经进入了一个明显的产品同质化时代。因此经销商手里的品牌,就是服务。而体现经销商品牌服务的就是口碑,口碑好,企业形象就好,企业的品牌才能真正树立起来。

姜阳认为,要树立企业的服务品牌,关键要靠诚信。“诚信是做人的基础,做企业也是一样。一个人或者一个企业,如果不诚信,是很难立足的。”

魏晋时期思想家杨泉在《物理论》中曾指出:“以信接人,天下信之;不以信接人,妻子疑之。”意思即为,以诚信的态度对人,就会赢得天下人的信任。庄子也曾说,“真者,精诚之至也。不精不诚,不能动人。”真,就是极致的精诚。这句话的意思是说,极度的真诚才能真正让人感动。一个“真”字,把诚信提升到了一个新的境界。而这个“真”,正是渗透于浩物经营理念中的诚信之道。

多年来,浩物机电公司始终着力打造独具特色的服务品牌。如今,几块响当当的“金字招牌”在业界已经有很大的名气。比如,“管家式服务工作法”、“亲情服务工作法”、“28分钟售后服务工作法”以及“十有销售流程工作法”等等,每一个服务方法,都深深彰显着浩物人精益求精的服务理念。

如“28分钟售后服务工作法”指的是,通过提前电话预约,为顾客开辟绿色通道,保证进入车间的车辆在28分钟内,能被保质保量地完成各种基本保养项目;而“十有销售流程工作法”则指的是,进店有引导、店外有迎接、进门有问候、咨询有专业、介绍有针对、试驾有收获、协商有诚意、订车有礼品、交车有仪式,服务有保证等“十有”服务标准。

如今,这些特色服务已经深深植根于消费者的心中,使得浩物机电公司在众多经销企业中一枝独秀。

诚信品牌的建立是一个极为漫长的过程,而毁掉这个品牌很可能就在转瞬之间,因此,浩物人对诚信品牌的呵护,犹若生命。

在汽车服务行业中,售后服务和维修纠纷时有发生,新车交给客户后,如果发生质量问题,生产厂和汽车经销商必须负责售后服务,将车修好。在售后服务的过程中经常会发生客户的投诉,这里面有汽车经销商的服务质量问题,也有客户在发现有质量问题时有些过激行为,甚至要求退车。浩物机电要求旗下所有的汽车专卖店,在卖出的汽车发生质量问题时,无论客户的要求是否合理,都必须耐心地对客户做出解释,并及时地为客户解决问题。如果客户的要求合理,无论生产厂解决与否,浩物必须无条件地为客户解决问题。

这样的例子在浩物有不少。有一次,一位塘沽的客户在浩物买完车后有事先走了。浩物机电公司便帮这位客户办好了所有相关手续并上了牌照,为不耽误客户使用,浩物机电公司还派人将车送往塘沽客户家中。但在途中不慎出了交通事故。按照常规,汽车上了牌照后是不能退车的,但浩物并没有把这个损失强加给消费者,而是坦诚地告诉客户,这辆车由于发生了交通事故,浩物将其收回,并换一辆新车,待办好各种手续之后,再送给客户。而一切损失,都由浩物机电公司自己承担。

“卖车,口碑很重要!现在我们不是一个店,而是40多个店,下一步我们还要发展到100多个店,我们就要承诺,凡是我浩物买车,我保证你不会出现任何问题,这是我们诚信的基础。”姜阳的话掷地有声。

十年来,诚信经营伴随着浩物人每一步坚实有力的前行,浩物的品牌形象也深深地赢得了消费者的喜爱和信赖。同时,作为一家具有社会责任感的企业,浩物不忘积极回报社会,践行企业责任。每一次灾害发生,浩物人都在第一时间积极行动,用爱心构筑一道坚强有力的壁垒,体现出国有企业的爱国热情。

2008年汶川地震,浩物人迅速伸出援助的双手,向震区捐款225397元;2010年青海玉树地震,浩物公司仅用两天时间,就筹捐捐款284203.5元并及时送往灾区;2010年西南地区遭遇特大旱灾,浩物公司全系统1388名团员青年马上行动起来,共计捐款7079元。此外,公司员工还时常自筹资金,购买书籍和书包等学习物品,向贫困学生奉献爱心。而公司员工还多次自发走向社区,举办购车、售后以及维修咨询等各种公益活动。

诚信经营让各种荣誉接踵而来。2010年,浩物公司入选天津市百强企业第72位;被中国商业联合会评为“中国商业信用AAA企业”;被天津市银行业协会授予2008年和2010年“信贷诚信企业”称号;荣列2009年中国汽车经销商集团12强;被中国汽车流通协会评定为:改革开放30年最具影响力的优秀经销商集团。

而让浩物人感到最欣慰的,则是用十多年的真诚服务换来的市场认可。在今天的汽车销售市场,浩物机电的企业名称就代表着一个诚信的品牌。每一个浩物人,都是诚信的代言人,每一次公益活动,都将浩物的本真精神传播得更远,这就是品牌的力量。如今在老百姓心目中始终有这样一条公认的“真理”——“买车就去浩物”,这充分表明了消费者对浩物机电公司的肯定和信赖。

未来,浩物将进一步加强企业诚信建设,发挥企业的核心竞争力,让天津浩物成为屹立于全国市场的诚信经营标杆。

这十年,浩物机电公司的发展令人惊叹,下一个十年,浩物机电公司将续写新的市场传奇。

竞争

先为不可胜



商场即战场,兵谋即商谋。

《孙子兵法·形篇》中指出:“昔之善战者,先为不可胜,以待敌可胜。”意思是说,善于指挥作战的人,总是先创造条件使自己处于不可战胜的地位,然后再等待战胜敌人的时机。在汽车销售行业摸爬滚打数十年的姜阳,已经练就了敏锐捕捉行业发展趋势,优化市场战略的功夫。

近几年,全国车市呈现出的繁荣景象,带动了汽车销售行业的迅猛发展。2011年,北京实施了汽车限

购令,不少观点认为,这将给天津市带来大约10%的增长机会。据悉,不少汽车经销商纷纷做好了扩容扩店的准备,以便借此机会大赚一笔。

然而姜阳对此却有着另一番看法。“北京限购令对天津市市虽然有一定的刺激,但这个影响不会太大。其实,稳健发展的中国车市本来就是10%—15%的增长速度,如果每年都是40%—50%的发展速度,对中国车市而言并不是好事而是坏事”。

目前,我国汽车产业发展突飞猛进,已经大大超过了其他行业的平均水平。但过快的增速带来了许多新问题:一方面是燃油紧张、交通拥堵、设施欠缺、环境污染等人与环境和社会之间的矛盾问题;另一方面,车市的火爆带动了经销商数量的激增。据统计,2010年全国新增汽车经销商数为1.4万家。从2005年实施汽车品牌经营备案制度以来,工商总局审核备案全国正在经营的经销商约为5.5万家。由于大批不懂汽车营销

的企业匆忙入市,竞争的压力和逐利的需求使得汽车销售企业和服务频频出问题,严重扰乱了行业的正常经营秩序。

姜阳认为,为保证产业健康、可持续发展,国家一定会出台相关政策对汽车产业进行规范和限制,车市不会永远这样“疯狂”。因此眼下最关键的战略并不是盲目扩店,而是必须制定一个长远的发展策略,并逐步进行实施,等全国车市迎来新的产业格局和竞争格局的时候,这个战略将以绝对的前瞻性和适用性助力企业迅速腾飞。

颇具战略眼光的姜阳还瞄准了新能源汽车。在中国汽车产业的“十二五”规划中,新能源汽车被列为汽车发展的重中之重。作为国家节能减排的重要组成部分,新能源汽车更是被列为加快培育和发展的七大战略性新兴产业之一,相关部门将继续在资金和政策层面给予重点支持。

毫无疑问,新能源汽车的全面上市已如箭在弦上,各大车企今后的主导产品也将以新能源汽车为主。姜阳认为,大量引进销售新能源车也是经销商企业应尽的社会责任。

但涉足新产品,市场培育必须走在前面,这样才能实现产品推广与消费需求的完美对接。为向公众介绍新能源汽车,2010年“十一”国庆期间,浩物公司举办了一场以环保节能车型为主线的车展。在高档、时尚、宽敞的展区内,上百种国产车和进口车系数到位,专业的浩物销售人员不厌其烦地进行现场讲解,吸引了大量市民前来观展,浩物机电的品牌知名度和影响力得到了极大提升。

