

宝骏基地正工投产

上汽通用五菱
40万新增产能牵出“经销商二代”

■ 本报记者 李逸

11月18日,被上汽通用五菱(以下简称SGMW)视为一次重新出发的节点。

当天,伴随SGMW总经理沈阳的一声令下,一辆红色的宝骏630从生产线上缓缓驶出,宣告新建成的宝骏基地正式投产,这块总占地3100亩,一期总投资约为80亿元的新基地,将为SGMW带来一年40万辆的新增产能。此时,合资方高层站在台上握手相庆。此刻的沈阳则一脸笃定地矗立一角,等待他的将是下一个10年。

在沈阳看来,除了产能提升外,新基地被赋予了另外一层含义,“宝骏基地投产是企业十年跨越发展的又一个里程碑。”这句话的背后,SGMW正在从起初单纯的微车制造转型为一家集合商用车、乘用车和海外事业全面发展的跨国车企。

此前,“乘商并举”是SGMW公关层面反复对外灌输的关键词。值得玩味的是,活动现场,SGMW创新性的在一块宣传牌上打出“经销商二代”的字样,即在原有五菱经销商的基础上,SGMW将乘用车宝骏经销商视为企业发展的新“伙伴”。

10年巨变
拥有“地球上最重要车型”

作为中国汽车业的亲历者和参与者,在过去10年,SGMW的转变颇富传奇色彩。这个在上世纪90年代末甚至拖欠员工工资的企业,已从最初的年销量14万辆,仅有一款自主研发的微车产品五菱之光,发展到如今今年销量近140万辆,国内微车占有率达到51%,保有量突破850万辆,兼商用车、乘用车生产销售的跨国车企。

美国的知名财经杂志《福布斯》曾以封面报道的形式深入解读SGMW,试图找出其迅速扩张的根本原因,值得一提的是五菱之光被该杂志定义为“地球上最重要的一款车型”。

对此,通用汽车中国总裁兼中国、印度和东盟首席地区运营官苏瑞博在仪式上如此解读SGMW的成功之道,“SGMW开创了‘低成本、高价值’的全球最佳实践,不仅赢得了中国本土市场,更促进了提升通用汽车在全球市场的竞争力,所取得的成就值得学习和研究。”

同样,上汽集团董事长胡茂元在给予SGMW高度评价后,转而话锋一转,“宝骏基地的竣工将给予上汽集团自主品牌乘用车事业强大的支撑。”这句话的背后,是对SGMW提出的更高要求。

与其他车企相比,至少从表象上SGMW并不具备任何优势。偏居西南一隅不利物流,股东方由上汽、通用、五菱三方组成,达成一致意见更需要经营管理层高超的沟通技巧,除此之外,还有一群被沈阳戏称为“野路子”的员工伙伴。

但就是这样一个企业,早在7年前年销量就已经突破百万辆大关,实现产业基地“南北联动(柳州、青岛)、拥有微车过半的市场占有率的龙头车企,同时兼顾海外多国的出口以及技术输出能力。

“SGMW的员工产能利用率连年达到130%多,生产车间的员工一年的平均工作时间是310天。”沈阳用数字诠释企业面临的满负荷状态。截至今年10月,SGMW的销量已达到121万辆,五菱汽车在商用车市场占有率超过51%,预计全年有望突破140万辆,创历史新高。这本身就是一个值得研讨的商业案例。

培植“经销商二代”
送年轻管理者读MBA

在经过1999—2001年、2002—2007年、2007年至今3个发展阶段后,SGMW按照规划,将在“十二五”末,实现200万辆的产能,具备相当的海外业务能力和技术输出服务水准。

在进一步确立在微车领域的地位后,



宝骏基地投产,合资方高层分享竣工的喜悦。此刻的沈阳则一脸笃定(左一)地矗立一角,等待他的将是下一个10年。

沈阳所领导的团队将更大的精力置于战略提升层面——即乘用车宝骏项目中。

在集合股东方的资源研发多年后,上汽通用五菱于去年8月正式推出乘用车首款车型宝骏630,这个马首LOGO的全新车标拥有十分接地气的定价,最低价仅为6万出头的策略,将目标直指二、三级甚至四、五级市场的潜在买家,同时在战略上与股东方上汽和通用旗下的乘用车品牌形成产品互补。

上市1年,宝骏的4S店网络已超过200家,其最高单月销量曾超过7000辆,最近的10月份宝骏630销量亦接近7000辆。对于一个初创品牌而言,在国内车市增速放缓的大背景下,这个成绩相当不易。

但这与宝骏刚刚上市时靓丽月均销量突破1万辆的目标仍存差距,乘用车用户和微车用户的需求点和购买习惯截然不同,对于SGMW是一次全新的挑战和机遇。

宝骏基地的投产仍可以侧面反映出SGMW对于宝骏未来的期待。对于SGMW而言,宝骏品牌未来的规划将覆盖从A00至SUV等多款车型。

“我希望经销商伙伴可以给宝骏3年时间。”SGMW销售公司总经理杨杰意有所

指的称。目前,宝骏品牌旗下除630外,还有刚刚换标不久的乐驰,车型并不多,可销售的资源有限,存在经销商起步难的问题,但杨杰认为,按照未来规划车型逐步上市,宝骏品牌的经销商将会与五菱经销商一样品尝收获的果实。

值得关注的是,由于宝骏经销商的老板多数也是五菱微车的经销商,因此在活动现场,SGMW提出了一个全新的概念,即“经销商二代”。

“其实我们内部叫‘接班人培训计划’”,沈阳纠正道。该计划的构想是建立在SGMW独特的经销商模式上,此前其微车的经销商很多都是家族企业架构,合资10年间微车经销商的实力不断壮大,而其家族企业的管理层也逐渐向年轻化转移,“尤其是乘用车宝骏的经销商,很多管理者都是我们微车伙伴的下一代。”

在此计划中,SGMW出资将许多宝骏经销商的年轻管理者送到中国人民大学攻读MBA,旨在提升经销商的管理思路。对于SGMW而言,40万辆的宝骏基地已经竣工,如何将有效产能转化为终端销量,将成为其下一步工作需要解决的课题,在产品线逐步丰富前,SGMW选择从硬件到软件多种层面的提升,挑战下一个十年。

动态

轿车年产能 50 万辆
吉林省筹建新能源汽车产业园

■ 本报记者 李逸

日前,由国家有关部委领导、吉林省及吉林市领导、金沙江创业投资基金、Protean 轮毂电机、波士顿电池以及来自中国新能源汽车产业链上下游的众多企业代表、研究机构和新闻媒体,相聚在金秋的北京钓鱼台国宾馆,举行了吉林市人民政府与金沙江创业投资基金共建新能源汽车产业园启动签约仪式暨 Protean 轮毂电机与波士顿电池技术展示说明会。

据悉,以电动汽车为代表的新能源汽车正逐渐成为全球汽车产业发展的主流,不仅可预见的市场规模巨大,而且对于我国的能源安全、节能环保、产业升级都有着巨大的战略意义。吉林省委省政府、吉林市委政府与金沙江创业投资基金决定在吉林市建设新能源汽车产业园,拟落地项目包括:新能源汽车生产基地、波士顿动力电池包含合资企业、电动汽车工程中心(包括轮毂电机本地开发)等。新能源汽车生产基地目标最终年产能轿车 50 万台(包括新能源汽车和传统车),围绕新能源汽车建设上下游电池、电机生产研发等,配合多方金融服务平台,争取建成全国最大、模式创新的电动汽车产业基地,助力我国新能源汽车产业蓬勃发展。

北京进口汽车博览会闭幕
28 个品牌携经销商参展

■ 本报记者 李逸

11月13日,为期5天的第四届北京进口汽车博览会在北京国家会议中心落下帷幕。2012北京进口汽车博览会以“行者之巅、品味之源”为主题,得到了进口品牌汽车企业的重视与支持,宝马、奥迪、捷豹、路虎、现代、起亚、中进汽贸、中欧房车、大众、法拉利、玛莎拉蒂、奔驰、凯迪拉克、斯巴鲁、双龙、阿斯顿马丁、宾利、兰博基尼、劳斯莱斯、庞巴迪等 28 个品牌携旗下经销商企业带来 200 余辆展车。

北京进口汽车博览会是由商务部批准,国家机电产品进出口办公室、商务部机电和科技产业司、中国进口汽车贸易有限公司倾力支持,由中国欧洲经济技术合作协会、中国流通协会共同主办的高端进口汽车展会,自 2009 年首届北京进口汽车博览会成功举办以来,该博览会已成功举办了四届,成为了进口汽车的风向标和国内汽车展会上专门针对进口汽车的高端品牌展会。在车展首日,还同期举办“中国进口汽车市场的新蓝海”研讨会。

宝马在华第 100 万辆车交付用户

三年再卖一百万 宝马加速跑

■ 本报记者 李逸

前不久,吴洪波在宝马长沙力天宝崑 4S 店订购了一辆全新 BMW 320Li。没过几天,销售顾问兴奋地打电话给他,“吴先生,你中大奖了”,仔细了解才知道,他成为了宝马在华的第100万辆车的车主。

起初,身为律师的他本能地认为这很可能是“策我的”(长沙方言“逗人开心”),然而当宝马集团大中华区总裁兼首席执行官史登科亲自将全新 BMW 320Li 的钥匙放到他的手中,吴洪波脸上的笑容再也没有停过。

对于故事的另一个主角宝马而言,为了等待第100万辆的到来,宝马在华耕耘了18年之久。然而,在达成这个具有里程碑的数字后,向来谨慎的史登科迫不及待地对外声称“宝马将在未来3年内完成第二个100万辆”。

宝马加速跑

对于刚刚完成的100万辆,华晨宝马销售副总裁段建军向《中国企业报》记者提供了一组数据,“从1994年全国销售810辆新车,到2011年全年销售新车超23.2万辆,再到截至今年11月份,宝马实现总销量100万辆,这说明宝马的策略是成功的。”

实际上,宝马集团在2012年前三个季度在中国市场的销量已经超过了2011年全年的销量,到2012年10月份的时候,BMW和MINI品牌在中国大陆前10个月的整体销量达到264884辆,同比增长35%。而在整个市场里只有7%—9%的增长范畴,整个豪华车增长了20%左右,宝马交上35%的飘红答卷。段建军认为,取得这样的成绩,根源在于宝马持续关注两个关键词——“质量”和“顾客”。

2004年底,史登科开始担任宝马



集团大中华区总裁兼首席执行官,此前宝马在华的销量不到10万辆,时至今日,史登科的赴任可以被看作是宝马在华崛起的标志性节点。在随后的8年里,宝马又迎来了超过90万辆的爆发式增长。

此前,史登科始终强调产品的质量,但在宝马产品得到市场认可后,他反而时常被问到另一个话题“宝马的品牌口碑和形象预期到底是什么?”史登科给出的答复是“我们希望成为最受尊敬的汽车品牌”。

对于豪华车车主而言,产品性能仅仅是基础条件,产品背后引申的品牌附加值,同样是决定销量多寡的决定性因素。

放在五年前,吴洪波坦言“连做梦都不会想到有一天买宝马”,但他始终认为“每一个宝马车的背后都有一个有关梦想励志的故事”。

作为一名房地产法律顾问,吴洪波经常要出席一些商务宴席与诸多老总洽谈,“不是说开宝马一定标志着很成功,但反过来说,一般的成功

人士,相当一部分是开宝马这个品牌的车”。这也是他最终购车的动因。

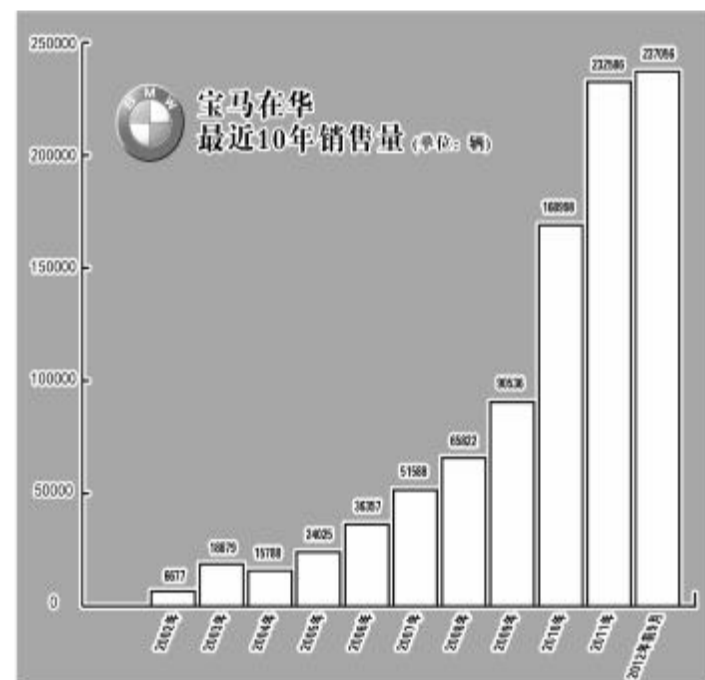
这正是史登科希望达到的效果,“宝马的很多活动,在网上报名,一天就可以收到数以万计的参与参与的请求。”尊敬客户、尊敬合作伙伴、尊敬每一个人,真正去了解各年龄层不同人群的需求,并针对不同需求提供产品过硬的车型,服务以及深入人心的品牌宣传,使宝马顺利度过了2004年、2008年以及如今的市场大环境的“危机”。

3年完成新百万目标

“雄关漫道真如铁,而今迈步从头越。100万辆是宝马的新起点,虽然未来豪华车市场的不确定因素很多,但宝马不会因为市场的短期波动,改变长期的战略。”当被问及宝马新100万辆何时完成时,段建军并未明确回应,更多的是对于未来市场的期待。

与其相比,史登科的言论却非常肯定,“按照今年的发展形势,宝马将在3年内完成下一个100万辆新车的销售”。史登科的自信不仅仅来自于产品本身,品牌力的提升、营销网络以及产能的迅速扩充组成了宝马新百万的基石。

撇开不断推出为中国车市量身打造3系、5系等车型外,宝马的品牌力不断提升,文化之旅、X之旅、MINI中国任务、宝马儿童训练营等活动已经深入人心。与此同时,在成为伦敦奥运会合作伙伴后,宝马在全球拉开了奥运营销策略的序幕。“All For Joy”是宝马2012奥运营销的主题。从今年年初,宝马便启动了一系列奥运品牌攻势,3月在广州举办“奥林匹克计划”启动盛典;7月,推出“BMW奥运之悦”嘉年华。借助奥运,宝马在原有惯性品牌活动的基础上,将品牌形象的运动性与奥运盛典结合,贴合



王利博制图

了品牌拥有突出“驾驶乐趣”的属性,实实在在地带着车迷过了一回“奥运瘾”。

与此同时,宝马的网络建设也在以每年约30%的速度增长。除了一、二线城市以外,宝马同样成为了进驻许多三、四线城市的首个豪华车品牌。

“我们更为关注宝马的可持续发展。”段建军称。为此,宝马创新性的提出5S的概念,“大家都知道4S,5S最后一个S就是代表可持续发展。”段建军介绍,未来5S店将在中国形成燎原之势。

这将成为宝马经销商发展战略的重要组成部分,到目前宝马在华的网络体系达到了325家,年底将会达到350家。今年6月,北京星德宝成为了宝马第一家全新的5S经销商,与4S店证书认定标准一样,5S店有174项标准认证,其中涉及经济、环境和社会责任三个领域。“风动力、雨水收集系统、废水处理系统都会在5S店中得以体现”。

营销网络不断扩展的同时,掣肘宝马多年的产能顽疾终于在今年实现突破。除了集中精力在网络扩张

上,产能的提升也在今年有了突破。今年3月份华晨宝马X1的上市宣布了华晨宝马沈阳新整车工厂——铁西工厂的正式投产。新工厂在今年将实现10万辆的生产能力,8月,华晨宝马又宣布了发动机生产提升计划,在未来几年内把在中国的发动机生产能力提升到每年40万台。

3年完成新百万辆,史登科为宝马马上了发条,高端品牌市场份额还有相当大的增长空间。宝马目前在中国车市的占有率大概在2.2%—2.3%,如果增长100万辆,相当于市场占有率达到4%。这需要宝马要比市场的平均增速快2倍以上才能够完成。即便对于宝马而言,这依然是个不小的挑战。

对此,深谙中国文化的史登科认为,“在中国市场发展,如果你想要创造机会、抓住机会,你要有强有力的保障,要有有效的商业模式和业务模式,要有有效的组织体系,才能够实现这一点。我们认为把全产业链的细节做好,成功可能就随之而来,并不是一开始设定一个非常苛刻的、僵硬的指标,这样看问题,这种方式在中国这样的市场不见得能行得通。”