

# 从“自上而下”到“自下而上”

## 东风日产：牵引式营销改变产销生态



2013年上半年,刚刚跨过成立10周年节点的东风日产双品牌(不含进口车)实现了395,338辆的销售业绩。

这是东风日产开展“牵引式营销”改革以来的首张半年成绩单,但这一业绩背后的勇气却鲜为人知。

东风日产一直勇于创新。2013年,东风日产再度“领先半步”,对传统的销售模式进行了“自下而上”的变革,通过“以销定产”的方式为经销商的库存松绑,从根本上扭转了“自上而下分解销量目标”的传统产销模式。经过半年时间,东风日产初步构筑起与经销商良性的“产销生态”。

“这是一次大胆的变革,是一个思维方式的变革,这个举动改变了多年以来厂家强势,而经销商弱势的关系,真正让厂家和经销商成为了休戚相关的伙伴。经过半年的试水运行,我们对这个变革的成功充满希望。我们认为,这个变革的成功不仅对东风日产,乃至对国内汽车产销模式产生都将深远而重大的影响”。东风日产市场销售总部副部长杨嵩说。

6月28日,J.D.Power亚太公司发布2013年中国汽车销售满意度研究(SS1)报告,东风日产以销售满意度732分的成绩位列榜首,大幅领先第二名达18分。这是东风日产试水产销改革、提升客户消费价值以来的重大褒奖。

### 牵引式营销输出产销生态正能量

#### 挤干水分的销量：

#### 东风日产稳居日系第一

东风日产上半年395,338辆的销量,由于改变了厂商的产销模式,这是一个“挤干了水分”的销量,含金量十足。

数据显示,2013年1-6月,东风日产NISSAN和启辰经销商从厂家提车395,338辆,终端实际交付给消费者的车为396,571辆,这意味着,东风日产上半年的销量,是真正“销售到消费者手中”的量,而非“销售到经销商”的量。

与此同时,东风日产依然领衔日系合资车企。上半年,在日产、丰田、本田日系三强中,东风日产以36.1%的市占率摘取在华日系汽车品牌的销量桂冠;而在绝对销量上,东风日产依然占据日系第一、行业前五的地位,也是乘用车市场销量排行前十中的唯一日系车企。

而在各细分市场上,东风日产的明星车型依然表现抢眼。作为东风日产的重磅旗舰车型,新世代天籁自3月18日上市以来展示出强大的市场竞争力,上市40天销量就直逼1.8万辆,并在接下来的5月、6月保持月销过万的态势。7月12日,中国汽车技术研究中心在天津发布了2013年度C-NCAP第二批车型评价结果,东风日产新世代天籁荣获C-NCAP碰撞测试五星级安全认证,并以总分57分的优异成绩成为本次参与测试的9款车型中的第一名。这一成绩也是C-NCAP自2012年启用新标准以来的最高分,达到了“超五星”水准。

在中高级市场上,新轩逸、新TIIDA、新阳光组成的“铁三角”攻势依然牢不可破,尤其是新轩逸:除了在受春节影响的2月出现销量波动外,新轩逸单月销量始终稳定在2万台左右,成为唯一跻身中国轿车市场销量前十的日系车型。

东风日产在SUV市场上的拳头产品逍客也不遑多让,单月销量保持着近万台的良好状况,备受消费者欢迎。

值得一提的是,东风日产的全新品牌启辰也取得了骄人的成绩,上半年销量43,673辆。启辰D50和R50组成的“双子星”不仅在今年4月实现了上市首年两款车型近7万台的销量,且在5月份以7,920辆的销量,在普及型轿车市场的占有率达到4.99%,创造历史新高。另外,随着启辰的车主群体的日益壮大,其可靠品质与百公里仅6L的超低油耗已形成口碑,进一步提升了启辰这一全新品牌的正面形象。

“2013年,东风日产给我们的最大感觉就是‘真正的共赢’。”拥有11家NISSAN专营店、3家启辰专营店的湖南兰天集团董事长汤国华对记者发出如是感慨。

“以前每年总部都会给我们制定销售任务,而今年就不一样。首先是由我们专营店根据所在市场的状况上报销售目标,再由地区营销部和总部研究、判断是否合理,最终三方协商制定出今年的销售目标。”

如他所言,汽车企业通常是年初制定目标,然后层层分解到经销商,无论是否能够卖出去,总之需要消化那个数字。

当市场竞争越来越激烈的时候,这种模式的弊端逐渐显现——经销商压力巨大,只能降价维持,同时也降低了客户的满意度。

2013年初,东风日产决定改变这个

局面。

这个改变,东风日产称之为“牵引式营销”。该变革的核心在于不再给经销商下达销售任务,而是由经销商根据当地的市场环境,主动上报销售目标,厂家则根据需求,制定生产计划。

这个变革改变了“以产定销、指标摊派”的产销模式,以市场的真实需求为导向,以销定产,由销售体系最前沿的客户和经销商来指引东风日产主机厂如何去下好每一步棋。

简而言之,“牵引式营销”是东风日产真正彻底地聚焦客户价值与经销商收益,以客户价值牵引东风日产全产业链体系,将从上至下的指令与分配转型为从前往后的服务与支持。

“牵引式营销对于经销商来说是好事,改变考核方式后,没有强制性的提车压力,

缓解了经销商的资金压力。这样一来,我们的经营质量有了很大提升。”汤国华说。

但是,这种模式与当前汽车市场上主流的营销模式在思维方式上发生了根本的变化,也引起了争议。有业界人士说,这种改变,由于经销商在松绑后会降低提车热情,将导致销量下滑。

对此,东风日产市场销售总部副部长杨嵩坦言,每一个变革都有许多不可预期的风险,但变革需要勇气,只要方向正确,就要坚持下去。

“作为主流厂商,东风日产不能单纯为了追求销量数据,给经销商施加巨大压力,这样会损害经销商利益,也会造成客户满意度的下滑。原来的产销模式,应该做出改变了,我们必须找到东风日产持久发展之道。我们希望输出一个正能量,让主机厂和经销商真正形成双赢的伙伴关系。”

### 客户价值创造者的“牵引力效应”

事实证明,在“微增长”的市场环境中,东风日产依然还是那个保持旺盛生机、始终“领先半步”的汽车企业。

2013年,东风日产遍布全国的专营店极大缓解了资金压力,在宽松的经营环境下,他们能够更好地捕捉市场需求,发挥主观能动性去卖产品、做服务。他们也能够和主机厂更加平等地对话,是与东风日产携手共赢的“合伙人”。

6月28日,J.D. Power亚太公司发布2013年中国汽车销售满意度研究(SS1)报告,东风日产以销售满意度732分的成绩位列榜首。该成绩不仅在主流车品牌中领先亚军北京现代(714分)18分,也领先豪华车品牌冠军奥迪(721分)11分,更远远超出行业平均满意度(647分)85分。

J.D. Power亚太公司中国区副总裁兼董事总经理梅松林博士表示:“在这样一个竞争异常激烈的市场中,将购车体验作为差异点非常关键。必须确保在价格竞争以外创造额外的客户价值,维持紧密的客户关系,从而打造口碑、并促进客户使用售后服务。”

梅松林的观点与东风日产“牵引式营

销”产生的“牵引力”效应不谋而合,都是在强调新形势下车企更应加强对客户体验的重视,从市场的真实需求出发去为消费者创造价值,而不是一味地去“血拼”价格。

事实上,一直在业内强调“客户至上”的东风日产,始终为创造更好的顾客体验而不断做出努力。去年9月中下旬开始,东风日产接连出台“安全保障承诺”和“品质无忧承诺”两大举措,赢得了市场的广泛认可。

进入2013年,东风日产在前两项承诺的基础上再接再厉,推出承诺第三季——出险代步承诺。该承诺让消费者享受个别豪华车品牌才拥有的代步车服务。东风日产三大承诺的相继出台,不仅打消了特殊环境下广大消费者的购车顾虑,而且还将以行业“标杆”的形式,引发更多车企的效仿与追随。而J.D. Power SSI的冠军荣耀,就是市场对东风日产作出的褒奖。

“经销商和客户都是我们的客户,而



‘牵引式营销’的核心,其实就是‘客户至上’。今年上半年的成绩也进一步激励了我们——客户至上是不能设置时间节点的,所以东风日产一向敢于跨出第一步,做真正的客户价值创造者。我们坚信,将彻底满足顾客作为一切事情的出发点,就一定能够得到顾客的拥戴。”杨嵩说。

