



惠之道

2020年7月 第37期
HUIHUA AUTO
ROAD
惠华集团
HUIHUA GROUP

惠之道

2020年7月 第37期

HUIHUA AUTOROAD

惠华集团 出品
HUIHUA GROUP

Audi 突破科技 启迪未来

一汽-大众

36期低利率 纵情进阶 高配人生

奥迪Q5L春风焕新季现已启幕，这一部，更值得



拓优势 · 补短板 · 扩差异 · 齐共进

HUIHUA

EXPAND ADVANTAGES · STRENGTHEN WEAK POINTS
EXPAND DIFFERENCES · ADVANCE TOGETHER

拓优势 · 补短板 · 扩差异 · 齐共进

SPEECH

董事长致辞

栉风沐雨 不负韶华

突如其来的蔓延全球的新冠疫情是全人类的一场灾难。这场灾难的应对好比一面镜子、一把尺子，对一个国家、一个民族的凝聚力、战斗力都是严峻的考验。对一个企业、一个团队、一个人的价值观是一次严肃而真实的检验。

资本主义的人权、民主、博爱、自由的虚伪性被暴露在光天化日之下，放弃对60、65岁以上确诊病人的治疗，连生命权都得不到尊重和保证，还有什么人权可言？

中国，当疫情发生后，一方有难八方支援，一省对口支援重灾区的一市，对武汉果断封城，对感染者的检测、救治全部费用由国家承担，全国停工停产等阻隔措施使全国的疫情得到很好的控制，有效避免更大灾难的蔓延。充分体现了中国共产党的坚强领导，社会主义制度的优越性，全国人民的高度自觉性。

对企业、团队和个人的检验更是直接和具体。同样在这场灾难的大背景下，各行各业、各家各户应对的情况是千差万别的。有的单位当突发的疫情来临时积极主动的调动所有的力量来应对。疫情面前，考验管理者的应变能力。疫情的发生不是谁设计出来的，就是有方案，在战场上枪声一响，方案的作用也没那么大。有的单位在疫情发生后，连自己单位使用的口罩等防护用品都满足不了。我们集团在第一时间从境外采购了3000个N95医用口罩、200套医用防护服捐给了辽宁省救治中心，对解燃眉之急发挥了重要作用。

灾难会摧毁很多腐朽的东西，同时也会带来新生。疫情期间全国采取的隔离措施，客户不能来店，我们的网络直接发挥了非常重要的作用。事实面前让我们很多管理层和团队对直播的认识有了质的飞跃。大众沈阳店认识高、行动自觉、收获也非常大。他们店的汪海涛、王冰的直播

被人民日报所属《环球时报》英文版予以报道，可见影响力之大。直播集客为复工成交奠定了坚实的基础。

灾难往往会使企业和个人置死地而后生。有时你想象不到你会迸发出那么大的潜力。疫情最严重的二月份，我们集团一分收入都没有，还要支付水、电、员工工资等必须支出的费用。一汽解放和一汽大众在我们最困难的时刻伸出援手提前支付返利4000余万元，解了我们的燃眉之急。这是我们二十几年商德诚信的积累，也见证了值得信赖的风雨同舟的战略合作伙伴，我们将永远铭记在心，并以我们的忠诚和担当来回报；

灾难对企业和职业经理人的基础管理工作是个严峻的考验。常言说得好，基础不牢，地动山摇。基础工作做得好，同样的背景下受影响的程度是不同的。解放商用车2020年一季度用不到2个月的时间完成了上年同期三个月的销量目标。疫情发生后金融机构从实际出发，做出了延期交纳信贷进度款的调整。由于我们客户的合作基础比较好，绝大多数客户都能按期还款，规避了欠款的风险。

由于国际疫情的严重蔓延，中国的有效控制，客观的讲中国是吸引资金和产业最好的地方。我们应该认清形势，抓住机会，有所作为。

风险和机会往往交织在一起。我们作为管理者必须勇于担当，坚持不懈的变革创新。不能随波逐流，更不能做群众的尾巴。我们今天的有些思维和习惯正是昨天破产或衰亡国有企业的弊端，吃大锅饭、吃老本，不变革图强，只有死路一条。希望管理团队在灾难面前必须树立危机意识、责任意识，不砸极少数混日子人的饭碗，就等于是在砸集团成千人的饭碗。孰大孰小、孰是孰非，大家心中有定力。

集团董事长：

李书海

IN TIME OF PEACE
PREPARE FOR WAR

福祸相依 居安思危

文 魏武

随着新冠疫情的爆发，我们不得不面对这次全面性的危机——环境危机与生存危机，企业和员工该如何面对呢？古人认为，实物总有阴阳两面，所谓“福之祸所倚，祸之福所伏”。有“危”就有“机”，有“机”也存在“危”。事物的发展永远在“危”与“机”之间转换。从经济学的角度看，经济危机具有周期性和必然性。当环境变化时，提前做好准备和预防措施，保持良好的心态，才能度过危机。“居安思危，思则有备，有备无患。”我们应该洞察危机的本质。

此次疫情波及各行各业，一批原本并不健康的企业就在危机中被淘汰。与此同时，未雨绸缪、快速反应的企业将迎来新生，迅速崛起。坏公司遭遇危机的摧残，好公司挺过危机的摧残，卓越公司则因危机而更上一层楼。危机不一定是坏事，它能使市场变得更有序，如果我们自身能力强，还可以借机脱颖而出，成为更加卓越的公司。

我们集团一方面提前做好防护工作，一方面做好经营准备工作。根据董事长的指示，集团办公室牵头组织做好疫情防控工作，统一采购口罩、消毒液、酒精、测温枪等防护用品，防护用品储备充足；集团六人领导小组在董事长的领导下充分发挥团队力量，及时调整经营策略和战略方向并采取及时的应对措施，在保资金、保经营、保安全、保稳定等方面快速反应，使得惠华集团及各经营单位经受住了疫情的洗礼和考验，惠华集团必将成为更加卓越的企业。



辽宁惠华汽车集团旗下实业

惠华融资租赁（天津）有限公司
惠华融资租赁（天津）有限公司沈阳分公司
惠华融资租赁（天津）有限公司吉林、黑龙江区域商代处
惠华融资租赁（天津）有限公司内蒙古区域商代处
惠华融资租赁（天津）有限公司西部区域商代处
辽宁惠华新业贸易集团有限公司
辽宁惠华汽车集团有限公司（一汽—大众品牌4S店）
辽宁惠华集团本溪汽车销售服务有限公司（一汽—大众品牌4S店）
辽宁惠华集团朝阳汽车销售服务有限公司（一汽—大众品牌4S店）
沈阳惠华新业汽车销售服务有限公司（一汽—大众品牌法库4S店）
辽宁惠华新业集团新民汽车销售服务有限公司（一汽—大众品牌4S店）
辽宁惠华新业集团辽中汽车销售服务有限公司（一汽—大众品牌4S店）
辽宁奥通汽车销售服务有限公司（一汽奥迪品牌6S店）
沈阳惠华新业汽车销售服务有限公司（一汽奥迪品牌4S店）
丹东惠华新业汽车销售服务有限公司（一汽奥迪品牌4S店）
辽宁福达汽车销售服务有限公司（一汽马自达品牌4S店）
铁岭金惠源丰田汽车销售服务有限公司（一汽丰田品牌4S店）
沈阳惠华红馆汽车销售有限公司（一汽轿车红旗品牌店）
辽宁惠华集团奔腾汽车销售服务有限公司（一汽轿车奔腾品牌4S店）
辽宁博达汽车贸易有限公司（一汽轿车奔腾品牌4S店）
辽宁一汽贸易有限公司（解放长春商用车沈阳4S店）
辽宁惠众汽车销售服务有限公司（解放长春商用车新民4S店）
辽宁惠华汽车集团铁岭销售服务有限公司（解放长春商用车铁岭4S店）
辽宁惠华集团丹东汽车销售服务有限公司（解放长春商用车丹东4S店）
乌鲁木齐惠华兴业汽车贸易有限公司（解放长春商用车新疆4S店）
辽宁惠华集团盘锦汽车销售服务有限公司（解放长春商用车盘锦4S店）
辽宁惠华集团商用车销售服务有限公司（解放青岛商用车沈阳4S店）
沈阳海华兴业商贸有限公司（轻卡销售事业部）
解放青岛商用车朝阳4S店
解放青岛商用车辽阳4S店
解放青岛商用车新疆销售事业部
解放青岛商用车盘锦销售事业部
辽宁惠华商用车备品销售事业部
辽宁惠华乘用车备品销售事业部
辽宁惠华集团国际贸易事业部
辽宁惠华新业汽车保险代理有限公司
辽宁惠华运输服务有限公司
辽宁惠华客运公司
延吉惠华兴业汽车销售有限公司
辽宁惠华汽车集团蒙古惠华FAW公司
辽宁惠华汽车集团俄罗斯布拉戈维申斯克合营公司

出品人：李彦海	President: Li Yanhai
本期监制：徐志超	Supervisor: Yu Zichao
总编：魏武	Editor in Chief: Wei Wu
编辑：唐一平	Tang Yiping
设计：陈婷婷	Designer: Chen Tingting
校对：张梦南	Proofreader: Zhang Mengnan
电子信箱：hhzdbjb@126.com	Email: hhzdbjb@126.com
出版：辽宁惠华汽车集团	Publication: Liaoning Huihua Auto Group
印刷：沈阳市美图艺术印刷厂	Printing: ShenYang Mei Tu Artistic Advertising CO., LTD

CONTENTS

目录

08 总结篇

44 盘点篇

64 发展篇

88 文化篇

106 惠华车世界

2019

THE GROUP HOLDS THE
THE 2018 ANNUAL CONFERENCE

惠华集团2019年度总结表彰 大会纪要

文 集团办公室



2020年1月22日14:00时，以“拓优势、补短板、扩差异、齐共进”为主题的惠华集团2019年度总结表彰大会在辽宁会馆多功能厅举行。集团董事长兼总经理、副董事长兼副总经理、集团副总经理和集团任命各级管理层及年度先进员工、先进团队代表参加了会议。

会议首先由集团运营管理总监、财务总监、人力资源总监兼办公室主任就2019年集团运营管理、财务管理、人力资源管理、审计管理、网络信息管理、行政管理等板块工作总结和2020年工作规划做了主题工作报告，接下来由六名经营单位代表做了典型案例分享报告，在颁奖环节对2019年度集团评优中获奖的个人、团队和单位进行了表彰，最后由集团董事长进行了总结与训勉。

一、集团各板块2019年工作总结和2020年规划主题报告

2019年度集团内部、区域、市场份额运营数据汇报。运营总监在会上首先展示了超预算或超同期达成的15项过程指标。销售模块，单车销售毛利的提升、大客户、出租车销量的提升充分体现了销售质量和渠道开发的成果；新保、延保、贷款、二手车衍生项目大幅度提升或超预算达成，实现了向衍生要效益；服务模块，单车产值、服务毛利率、机电收费和事故维修、送修比的提升和漆辅料占比的下降，体现了精细化管理，践行了服务创造未来的宗旨。

利润指标，2019年集团绩效利润整体达成62%，同期比为97%。其中乘用车店利润指标整体达成85%，商用车达成42%，事业部、保险代理、融资租赁利润达成117%，乘用车利润较去年同期提升1624万元，事业部及融资租赁公司利润贡献突显，2020年集团就亏损单位的运营模式已做调整，整体规划消灭亏损单位。在整车销量方面，集团整体实现17395台，同期比为104%。其中乘用车销量9986台，同期比97%，达成预算值；商用车销量6214台，同期比108%。其中大众沈阳、朝阳，解放沈阳、新民、铁岭、新疆，共6家单位达成预算值；大众沈阳、奔腾沈阳、解放沈阳、新民、铁岭、新疆、青岛沈阳，共7个单位销量高于去年同期。在服务产值方面：集团整体服务产值1.95亿，同期比98%。其中乘用车店产值达1.48亿，大众沈阳达成年度预算值，大众沈阳、丰田铁岭、奥迪辽阳3家单位较同期有所提升。商用车各店，在集团完善服务功能的基础上，产值规模达4688万元的规模，解放新疆达成预算目标，规模较大的店解放新疆和青岛沈阳超去年同期有所提升，商用车整体产值规模与去年同期基本持平。

集团所属各店与区域内同品牌店在销售、服务两大业务模块的数据对比情况，沈阳区域内大众品牌，从整车销量与维修产值、备件采购三项指标进行对比，一汽-大众沈阳市区5家4S店，集团大众沈阳店销量首次超过同城竞争对手，排名第一，服务综合排名第二，因出租车和迈腾买断资源销售，使销量反超547台。维修与和兴产值规模相差约

2000万，对方人员成本较高，店赢利规模高于对方。解放长春商用车在沈阳区域有2家4S店，其中集团内解放沈阳店销量远高于中联店，在信贷购车方面优势更为明显，维修产值中联明显高于解放沈阳店，随着17年后沈阳店新场地经营，集团顶层设计的关注，产值差异在逐年缩小，赶超对方已是明确的目标。

奥迪品牌：辽东小区销量整体下降10.5%，集团二店下降13.6%。奥迪品牌市场份额，辽东小区为28.6%，下降3.7个百分点；宝马较上年份额提升1.7个百分点、奔驰份额较上年下降0.6个百分点。但在辽东小区奥迪品牌市占率在豪华车品牌占比仍为最好。集团所属店，在保证销售质量前提下，销量仍有上升空间。

一汽丰田品牌：以STD为口径，辽宁省19年下降20.6%，市场份额上升0.1个百分点，为7.9%。集团所属丰田店19年销量下降11.3%，所在区域份额上升同样为0.1个百分点，20年会在销售质量与规模兼顾的情况下，重点调整车型结构，提升盈利能力。奔腾品牌，因新车型下线因素，辽宁省2019年奔腾品牌上升68.6%，AAK上升33%，但绝对值还是较低。集团所属沈阳店上升幅度分别为32.4%和17.6%。幅度低于省份平均值。20年集团奔腾店在销售场地改造升级和团队已调整到位的基础上，定会提升规模与质量。

解放长春、青岛两商用车品牌：长春产品，在辽宁省销量下降7.2%，市场份额下降1.3个百分点，厂家采购数据，集团所属解放长春品牌店，销量降幅为4.8%，低于省的销量变化；青岛产品，辽宁省销量下降17%，市场份额上升3.2个百分点，集团所属店销量提升20%；新疆自治区解放商用车销量提升4.7%，市场份额提升0.7个百分点，新疆店销量提升幅度为7%，高于区域销量提升幅度。

同质件的开发与应用：经过二年多的持续开发与推动，同质件应用额度达1500万元，毛利达1056万元，毛利同期提升486万，占比由年初的9%，提升至年底的20%。



2020年集团整体规划同质件规模为3000万元，为质保期外的客户提供更多渠道的选择，减少流失率，提升客户满意度。二手车业务提升明显，台次同比提升40%以上，二手车占比提升56%，毛利提升83%。二手车台次实现1546台，总体提升455台，其中乘用车实现1321台销量，商用车实现225台，以贷款为主；二手车占比达到11%，较19年提升了4个百分点；二手车毛利贡献达671万元，提升315万元，提升幅度为83%。

新媒体短视频、直播营销，自下半年集团各店陆续开展，四季度效果显现，9家单位实现集客，6家单位实现成交。乘用车集客815组，实现新车销售143台，二手车收购22台，二手车销售11台，新车成交率20%；商用车实现集客291组，成交33台，成交率11%。厂家已把大众沈阳店的新媒体营销在东北区推广。2020年集团在新媒体营销方面会持续推进。

（一）2019年度重点工作盘点

集团董事长：9月15日，集团董事长荣获全国工商联汽车经销商商会颁发的“建国70周年汽车经销商服务行业影响力人物”奖；12月12日，一汽解放年会中，集团董事长再次荣获“解放投资人”奖；12月20日，荣获全国工商联汽车经销商商会颁发的“2019年度领军人物”奖。品系方面：12月6日，集团商用车获中国汽车流通协会商用车分会

颁发的“2019年商用车经销商领跑企业”奖。大众品系获得大众东北区颁发的“卓越经销商集团”奖。12月20日，集团获得中国汽车流通协会“经营服务模式创新企业”奖。经营单位：12月12日，解放新疆店在厂家年会中获得“西部突破贡献”奖，备品事业部荣获“中国一汽备品销售”奖，解放丹东店荣获“中国一汽海外贡献”奖；12月17日，一汽-大众年会中，大众沈阳店荣获“五星级经销商”，12月19日，获得中国汽车报颁发的“十佳品牌4S店”称号。

2019年，集团董事长和副董事长多次带领管理团队外出考察学习，全方位交流营销模式、经营理念和管理经验，取长补短，持续发展。解放厂家年会期间，集团董事长带领解放品系团队，参观井冈山革命根据地，进行了一次非常有意义的红色革命教育之旅，使解放管理团队在思想层面上受到了洗礼，在精神层面上得到了升华。2019年8月，董事长带队到山东华腾奔腾品牌经销商交流学习；2019年8月，副董事长带队到浙江元通就备件业务进行交流学习；2019年12月，董事长带队到洛阳中集凌宇对商用车专用车业务进行考察学习；2020年1月，董事长带队到徐州朗驰汽车对商用车二手车业务进行交流学习。

（二）集团各板块2019年工作盘点

运营管理方面。2019年全价值链开发方面，集团商用车二手车事业部和物流公司完成首个年度运营，为新业务的开展，迈出了坚实的一步；观泉路大众沈阳店“城市定展中心”投放运营，为沈阳区域份额提升、满足沈北客户的购车需求奠定了基础；沈新路商用车汽车商圈布局“一汽解放销售中心”，为轻卡事业部中、重卡销售的业务转型，低成本运营，抢占优势市场，提升销量和获利规模布局；北二路奔腾展厅升级改造，新标识，新起点，利用优势地理位置，为集客提升打下基础。第三项重点工作：在精细化、专项工作方面加强。数据管理方面，2019年更加及时、全面，与时俱进，在原有7项数据报告的基础上，增加了以营销效果分析为主的《市场营销活动分析报告》、以客户为中心的《客户服务质量分析报告》，从服务创造未来的角度，增加了《服务三年规划评估报告》、《服务过程质量分析报告》。业务合规方面：对各店开展的衍生收费项目，乘用车个贷流程实施细节，增值保修、整车销售合同文本，车险代理业务进行合规化评估、梳理，规范经营单位具体业务实施的流程与标准，助力业务提升的同时，使业务合规。

培育多年的三个业务板块贡献突显，在集团整体战略规划下，从2008年开始培育的国际贸易板块，2019年在新

市场开拓方向业绩突出，实现量、利双收；2009年开始从店内独立出来的备品事业部，在2019年单一经营单位盈利能力方面挺进三强，贡献突显；2016年成立的融资租赁公司，在2019年整车贷款业务方面，特别是大客户开发和维系方面成果显现。经过多年培育的创新板块已趋于成熟并开始发力，成为集团未来支柱指日可待。

财务管理方面。2019年惠华集团实现收入33亿，同比增长3%，消费信贷存量10.7亿，同比增长25%，经营费用同比下降4%，财务费用同比下降6%，综合贷款利率同比上浮1.5%；经营单位实现盈利3811万元，完成预算66%，同比下降9%。商用车盈利1810万，占总体的47%；备品事业部盈利790万，占总体的21%；乘用车盈利634万，占总体的17%；国际贸易事业部盈利451万，占总体的12%；融资租赁盈利118万，占总体的3%；汽车行业连续二年出现负增长，央行在2019年又连续发布多个，防止发生金融风险的通知，在经济下行及严监管的大趋势下，现金为“王”的道理在2019年得到了更加充分的证实；集团财务面对错综复杂的局面，将“保资金、防风险、调结构、降费用”定为工作重点，制定了如下措施：拓宽渠道，调结构。通过有效资产，调整融资结构，争取最大效益；尝试普惠金融，探索新的金融产品；业财融合，保流动。制定滚动资金计划，通过加强应收账款、首保索赔、厂家返利等多纬度资金管控，使资金从筹集到运用形成良性循环；最大限度的提高资金运营效能；分类采购，促周转。将采购按销售周期，进行分类管理，根据类别，匹配不同的融资方案，调整库存结构，控制库存深度，防止资金沉淀；消除依赖，放能量。取消资金归集，激发店内自身潜能，彻底打消经营单位对集团的依赖，将资金纳入日常管理。在全体惠华人的共同努力下，2019年实现了月均超1个亿的现金结算，即保证了集团经营的顺利开展，也为调整4.6亿融资结构提供了坚实的资金保障；2019年集团财务持续优化核算流程，修订《内控手册》，完善内控制度；规避经营风险，提高财务运营质量；在实施管控的同时，向业务部门提供服务，真正做到向业务延伸；诚实守信、合法合规经营，新业集团及奔腾大东店获得了，纳税信用A级企业。

在信息化建设方面，自8月份集团正式启动了信息管理系统升级项目，集团信息化建设即将迈上新的台阶，遵循提高工作效率、准确提供经营参考、逐步实现智能化管理的思路，将为集团在“互联网+”时代中抢占先机创造条件；以系统为主线的信息化管理日渐完善；2019年，经过对多个经销商集团的考察和CDK软件的系统学习，对

系统升级理清了设计思路；以较低的折扣成功地将机房迁移至移动华为合作云上，费用按月支付，节约了机房硬件和安防设备的投入；网络安全管理方面，信息自查和故障处理能力有了显著提高，受病毒攻击后，能以较短的时间恢复系统运行。2019年DMS服务器在各种病毒的攻击下，通过死看死守，使数据得以完整保全，软件得以顺利运转。

人力资源板块，2019年人均效能数据指标情况，主要分为店人均总收入、店人均总毛利、销售部人均销量、服务部人均产值共计四部分数据，对比2019年与2018年的差异情况进行展示说明；2019年乘用车单位人均收入同比2018年提高20.3万元，提升幅度为11.03%；除大众法库店外，其他经营单位店人均收入均有较大幅度提高，尤其是奥迪丹东店、大众本溪店、奔腾沈阳店以及大众沈阳店都有较大幅度提升。整体数据说明各经营单位在总收入提升的同时，优化减员策略成效显著。2019年乘用车单位人均总毛利同比2018年提高3.49万元，提升幅度为32.13%；除大众法库、大众新民店以外，其他经营单位店人均毛利有较大幅度提高，尤其是奥迪辽阳店、奥迪丹东店、大众本溪店、奔腾沈阳店提升幅度最大。说明乘用车单位整体盈利水平较2018年有很大幅度提升，而表现最好的四家单位2家扭亏为盈，2家单位大幅度减亏，共计减亏1,000万元以上。销售部人均销量和服务部人均产值同比2018年均有较大幅度提升，分别提升19.18%和13.18%；综合以上四项人均效能指标数据，说明乘用车单位除新民、辽中、法库外，其他乘用车单位2019年的整体经营质量远远好于2018年。商用车整体人均收入指标基本与2018年持平，但分布极为不均衡，5家单位超过去年，5家单位低于去年。解放（长春）沈阳店超出2018年同期47.25%；人均毛利指标实际完成不理想，商用车整体人均毛利下降幅度为22.87%，在整体人员相对稳定的情况下盈利水平有所下降。商用车销售部人均销量同比2018年略微提升，提升幅度为5.35%；服务部人均产值同比2018年下降16.54%，而这个数据基本体现了各商用车单位实际服务业务开展情况；解放新疆和解放丹东人均产值效能最高，人均产值均超过40万元，青岛朝阳店较2018年提升幅度最大，超过300%；

2019年，集团整体优化减员卓见成效，截止到2019年12月底，全集团共有员工967人，比2018年减少120人，人员下降幅度11%；乘用车单位人员优化幅度最大，全年累计减员数量超过100人。集团持续进行关键管理岗位评估优化。全年下发任命文件37份，主要针对业绩不达标，工作办法少，工作能力有限的总经理和销售服务负责人，通过客观的业务数据，适时调整人员，以此提升业绩，满足日常经营需要。集团整体培训工作持续规范进行；全年累计开展各级培训1675次，其中销售类731次，服务类792次，管理类152次；集团人力资源部牵头完成四项关键岗位重点内容培训：打造职业化团队、新时期业财融合、财务人员财税专项、文字处理能力。集团人力资源部牵头组织编写专项报告4个，分别为人员结构分析报告、关键岗位绩效达成报告、薪酬绩效分析报告、人均效能分析报告，并按月度、季度统计分析，适时掌握店内实际业务情况，为管理决策提供参考依据。

综合管理方面。房产手续实现突破性进展，解放新疆店、大众本溪店和解放盘锦店不动产手续办理完成，全面推动集团固定资产由在建工程转变为具有规范合法手续的不动产；整体固定资产基本盘活，全年实现租金收入163.9万元，比2018年增长11.9万元；行政日常费用管理有序，2019年集团整体水费、电费、汽油费和食堂费用共计花费522万，比2018年降低43万元，同比下降7.58%；2018-2019年诉讼案件共计17件，胜诉率88.23%；同时集团法务针对诉讼案件，编制集团内部法务诉讼案例分析，加强风险防控。集团办公室与风险控制管理部及人力资源部协同作战，全面预防潜在法律风险，并且保证法务申请100%审核，规范风险提示；并结合案例分析，对各经营单位进行强有力法务支持。

（三）2019年度各板块存在的问题点

第一，信息化系统升级，没有实质性进展；网络平台营销缺少有力手段和资源整合能力，没有从集团的角度进行充分整合利用；对于新技术、新产品没有实现适时的引进，为企业经营、管理有效节约时间成本。下一步要调整思路，加快节奏，以适应业务的发展需求。第二个问题是业务发展不均衡、冰火两重天没改变，集团各经营单位的业绩情况极其不均衡，不同业务板块有长有短，同类业务

不同单位有长有短，同一单位具体业务有长有短，是急需解决的现实问题。新的年度，后进单位亟需改善业绩，弱势板块必须补齐短板，弱项指标提升水平，优秀单位要发挥帮、带的作用，通过培训基地项目，互通有无，互相借鉴、学习。

第二，有令不行、有禁不止，执行不到位。董事长在2019年度述职会议中训勉。惠华集团，从不缺乏管理制度和规范，每年内控手册都在修订、补充、完善，实际问题就是出现在执行落地上。有制度缺乏监督检查，制度就等于零；有制度没有执行落地，制度就相当于没有。新的年度在文件落地工作中职能部门和经营单位，要两手抓，解决现有的问题。第四点为，工作下沉，到店走访有待加强与整合；2018年8月31日集团下发了《关于集团职能部门下店及月度例会的相关规定》，对集团职能部门管理层下店走访进行了具体的规定，经过一年多的实施，较以前有了很大的改观，但就2019年工作中存在的解放铁岭店和解放辽阳店的服务业务问题，投资人到现场后才得以解决。各职能部门存在管理疏忽、监督管理不到位的情况时有发生，值得大家反思、认真总结。在新的年度还需要持续加强与整合到店走访工作。

第三，工作效率与执行力问题亟需解决；集团及各经营单位都存工作效率不高，执行力差的问题，就像董事长在年终述职会议上所说：三分制度，七分执行。惠华集团从不缺少制度，而实际缺少的是具体执行的人，也缺少监督制度落地执行的人，而作为集团职能部门，必须做到令行禁止，监督有力，切实深入基层，抓落实抓执行。关键管理岗位人员储备不足，关键岗位人员主动离职或者因不胜任被动离职时，不能及时调整合适人选立即到岗，只能经过一段时间，从外部招聘获得合适人选。影响集团整体工作安排，无法实现无缝链接。

第四，人力成本控制存在问题；2019年每月都会出现部分经营单位工资额缺口现象，频繁出现借支情况，店内人力成本和集团审核工资均需要加强，合理控制店内人力成本，避免借支现象再次发生。安全管理发生2次重大事故，奔腾沈阳店试驾发生交通事故；解放新疆店服务部用车自然事故。这些事故本可以避免，但因为管理上的漏洞和工作上的疏忽给企业带来巨大经济损失。

第五，财务管理方面；2019年集团经历了保监局、

外管局的检查，结果显示在经营过程中，部分业务产品的合规性待提高；应对银行、税务系统智能化、专业化的数据采集，方法措施比较单一；管理型财务人员储备明显不足，出现严重的断层。

（四）2020年度重点工作规划

走出去，向新市场要份额。2020各单位要开阔视野，走出去，向新市场要份额、要规模、要效益。备品事业部省外市场，特别是东北三省和内蒙的开发仍需深入；国际贸易事业部在2019年的基础上对东南亚、中东和西非等新市场的开发要持续；融资租赁公司省外市场，东北三省、内蒙成为20年主要拓展与增量的方向；商用车、乘用车要加大客户的开发力度，扩大优势客户的占比。第二项重点工作为向业务短板要增量，2020年，集团商用车、融资租赁公司，要在专用车销售方面做增量；乘用车板块，要在高端车的销售和维修方面做增量；备品事业部、商用车服务，要在非道路备品销售和维修产值方面做增量；集团各品牌4S店、商用车二手车事业部，要在二手车收售、置换、衍生方向做增量。

精细化管理提升质量。2020年，商用车产品借鉴乘用车的客服部工作标准、流程，组建客服部，对单位内部与客户相关的工作进行全面管理。在精细化管理方面，与大众沈阳店的精益管理全面对接。新的年度各经营单位管理团队和全员要转变思想观念和思维方式；要认清形势，决心要大，行动要快。通过落实精细化管理提升经营、管理质量。

形成坚强有力的领导集体。在2020年，集团投资人和职能部门负责人和管理团队，要形成很好的合力，做好顶层设计，确定好发展的方向和战略布局，对有成长空间的项目和短板要加强监督、快速推动；自身要加强职业技能的修养和学习；要确实切实担负起责任，形成坚强有力的领导集体，避免形成管理真空。

长远规模谋未来。解放、大众、丰田厂家在2019年的年会中，均提到了2025规划，集团组织商用车、大众品系就2020、2025的关键业务指标进行了复合增长率10%的目标。厂家对经销商最看重的是销量，政策向大规模经销商倾斜，要跟上厂家节奏，保持区位优势。集团解放和大众两大品牌最有条件和能力在整车销售和服务规模上拓展，冲击万辆目标。2020年各经营单位要充分践行厂家

的年会精神和行动方案，做到量、利双增。第六项重点工作是强化创新思维，互联网+、外部新势力对传统行业的冲击巨大，使得传统业务市场空间越来越小。管理层要着眼未来，要对汽车主机厂、经销商圈发生变化做好充足的准备，思考新的模式和变化点。要对系统升级在认识上、行动上重视并把握市场规律和变化趋势。要认真研究、持续创新，打造差异化竞争力，并通过与互联网、大数据深度，特别是新媒体融合，与上下游和同业、异业积极合作，持续为集团发展增添活力。要搭建共享平台、有效整合集团各方面的资源，使效能和盈利水平最大化。

财务管理方面。在经营环境复杂多变，竞争加剧的新常态下，财务要转变思维、改变工作方式，从末端转向业务前端，了解业务属性、建立良好的业财融合平台。规范经营，完善流程制度，推进“业财融合”一体化的建设；外部优化融资结构，内部深挖潜力，内外结合提升集团抵抗风险能力；调整薪酬结构，针对弱项指标加到考核力

二、经营单位典型案例分享

大众沈阳店：天道酬勤，精本立新。大众沈阳店全业务体系能力提升专题汇报。2019年大众沈阳店实现销量4655台，同比提升18%，在一汽大众东北区排名上升至第二位；服务产值实现5318万，同比提升5%；全年实现集客36187组，其中展厅集客9035组，网络集客26052组，新增新媒体集客804组。大众沈阳店还有一项重要任务就是要获得2020年度五星经销商。

解放新疆店：开拓只有起点，没有终点。持续增加新要客、并行维护成交要客；侧重政策解读、聚焦AAK成交；注重产品学习、要客拉动品牌；紧跟厂家思路、抢占第一阵营。

备品事业部：戮力同心谋发展，攻坚克难创辉煌。2019年备品事业部备品整体出库超过3.54亿元，销售出库2.46亿元，利润789万元，青岛备品区域库出库6927万元，索赔件出库4809万元，积压备品返厂60万元。

国际贸易事业部：坚持，是一种态度，更是一份决心。2019年国贸实现总销量834台，较预算659台达成率为127%，备件销售额520万较预算翻一番，店总毛利850万，店总利润451万，较预算达成225%。国贸包括财务合计11人，人均创造利润40万。另外较18年销量上提升

度，制定提升方案，引导激励指标达成；掌握税收新政，充分利用国家各项税收优惠政策，减轻企业税负；培养、储备专业人才，完善财务梯队建设。

人力资源方面。职业道德、职业技能、职业素养提升；职业化提升将作为重点工作规划，通过培训、学习、分享、交流等方式全面提高关键管理岗位的职业道德、职业素养、职业技能、管理意识、理论知识、保密意识、职业敏感性、勤奋敬业等方面；加强人力成本控制分析；严格控制工资费用率；合理规划社保统筹；寻求残疾人保障金突破；合理控制离职成本和减员成本。加强关键岗位人员培养储备；商用车人才储备培养；以解放沈阳店为培养基地，以学生干部为培养对象，全过程辅导培养后备力量；乘用车人才储备培养；以大众沈阳店为培养基地，针对销售、服务等业务部门进行有针对性的一对一辅导，全面掌握大众沈阳的管理方式，学习全面精细化管理，以便更好的输出关键人才。

170%，利润提升300%。无论从经营规模还是利润水平都实现了较大幅度的提升。

融资租赁：融资租赁市场突破与创新。转型后的市场突破与创新，2019年尤其是在大客户业务上取得突破性成果。2019年全年放款1.23亿，放款643台，融资租赁累计放款3个亿。利用一汽财务及租赁平台产品，制定融资产品、梳理放款流程，超额40%完成销售任务。大客户鞍山集团实现销售240台，放款额5627.07万元。大客户齐齐哈尔时代天城汽贸实现销售104台，放款额2563.4万元。19年部门新开发合作二手车经销商共计18家，实现销售54台，放款额646.5万元。19年部门新开发合作新车经销商共计9家，实现销售121台，放款额2909.6万元。19年部门当年销售车辆保持“零”欠款。

大众本溪店：磨砺聚变，同心同行。2019年大众本溪店实现经营扭亏，其中销售部毛利提升幅度较大，同比提升了644%，服务部毛利稳步增长，同比提升10%，总毛利提升47%，费用方面同比下降12%，总利润同比提升了101%。主要通过以下4个关键要素实现扭亏盈利：团队优化、精细化管理；控制费用、节约成本；寻求突破、增收毛利；服务提升、提高效率。

三、年会表彰环节

会议在表彰环节，对2019年度先进员工、团队和单位进行了颁奖。2019年度共评出惠华之星10人，突破创新奖4个，市场开拓奖3个，特殊贡献奖3个。由集团副总经理（主管商用车）、集团风险控制管理总监、集团副董事长兼副总经理、集团董事长分别为获奖个人、团队和单位颁发了奖项。



四、集团董事长兼总经理训勉

集团董事长兼总经理在会上做了总结与训勉，对三个集团总监工作报告和六个经营单位典型案例专题报告给予了充分肯定。希望大会结束后各个单位认真地组织学习、研讨和借鉴。

2019年集团取得了成绩，也存在问题和不足。集团三位总监的专项工作报告在肯定成绩的同时，也将存在的问题点抓的非常准，一分为二的进行深入剖析。一分为二既是世界观也是方法论，希望每一个单位在座的管理者践行这种工作思路和方法。另外，六位店总的典型案例分享让我很受触动和鼓舞，这六家单位能够在困境当中，在市场负增长的环境下，实现逆势飞扬，主要是因为他们具有强烈的危机意识和使命感。大环境对大家都是一样的，例如国际贸易事业部，我们培育了多年的东亚国家，好的年份出口接近上千台车，但是由于国际形势的变化，这个国家出口业务处于休眠的状态。国际贸易艰难的往东南亚、中东、非洲市场进行切换，市场切换说起来简单，但实际切换起来很不容易。他们非常执着，有一种不言弃、不放弃的精神，在2019年实现840多台车的出口，500多万的备件出口，人均利润实现40万元，是整个集团人均利润贡献最高的单位。融资租赁成立的时间短，在没有原始客户基盘的积累下白手起家，在外阜市场和大客户业务上实现重大突破，2019年销量增长幅度达到40%，难能可贵。2020年将在专用车市场和改装厂的销售实现大的举措和突破；另外，非常值得一提的是大众沈阳店和备品事业部，这两个单位从运营管理的角度讲，是我们集团最成熟的团队，产值、销量、利润都非常稳健。成熟的团队就是保证企业稳定、持续、健康的发展。个人也好，企业也好，怕的就是大起大落，今天在天上明天到地下。参加大众区域年会上获悉，大众沈阳店在综合管理方面，特别是盈利能力方面，在930家的经销商中，排名在前50名之内，甚至在前30名之内。备品事业部的业务规模和盈利水平在全国都是

数一数二得，值得我们兄弟单位管理团队学习。

接下来市场形势不会有根本性变化，因为中国汽车行业产能过剩是不争的事实，据专家讲过剩幅度在30%以上，产能过剩必然导致汽车厂家、经销商的淘汰、兼并、重组，这是不可避免的。

针对参加年会的管理层董事长提出四点要求，具体内容如下：

第一，站位高，格局大。要站在投资人的角度换位思考，著名诗人苏东坡有一首诗叫《题西林壁》，这样写道：横看成岭侧成峰，远近高低各不同。不识庐山真面目，只缘身在此山中。这首诗的内容很有哲理，我觉得在座的各位，也包括我，要跳出惠华看惠华，要跳出本单位看本单位。

一汽解放2019年的销量领先东风超过10万辆，解放作为60多年的老厂为什么能够焕发活力，为什么能够取得这样的成绩，很重要的一条就是站位高、格局大，解放明确对标欧标，口号是中国第一，世界一流。有这样一群人为了这个目标不懈的努力和奋斗，解放很多办公室的灯光很晚都没有熄灭，加班加点不是企业硬性要求而是自愿，大家在拼搏、在干事，拼搏到无能为力，努力到感动自己。实际上我们距离这样的境界还有差距，在困境当中，如果你还睡到自然醒，有可能在你没睡醒的时候就再也醒不过来了，这不是危言耸听，形势就是这样的形势，市场就是这样的残酷。希望大家站位要高，格局要大。

第二，以身作则。孔子曰：其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。说的就是领导干部、管理者必须以身作则，模范带头。战争年代，部队很多干部、甚至中高级干部都没有很高的文化，但是部队却有很强的凝聚力、号召力、战斗力，就是因为他们吃苦在前，享受在后。国民党的口号是给我冲，共产党的口号是跟我上，是截然不同的。红军在长征路上有这样一个故事：爬雪山时，部队首

长发现路边有冻死的士兵，本想把军需处长找来，询问为什么不给发棉衣，结果冻死的这个人就是军需处长。所以，中国革命的成功是必然的。作为店总、销售服务负责人，在管理幅度范围内应该做到一呼百应，既当指挥员，又是战斗员。作为店总，遇到大客户一定要带头上。大家一定要扑下身子，一定做好榜样，跟大家一起摸爬滚打。

第三，精细化。大众沈阳店在精细化方面做的很到位，店内盈利由若干个板块所组成的。一汽大众厂家把刘东明请到南方发达地区介绍经验，所以我们不要墙内开花墙外红，我们要在集团内全面学习大众沈阳店的精细化。有这样一组数据，截止到2019年底，集团集客量为11万多组，成交率为14.3%，如果工作再精细一些，让客户感受再好一些，成交率提升1个百分点，成交量将增加1000台；提升2个百分点，销量将增加2000台，这是非常大的空间，不是设想，这是很现实的。维修进店台次大多数有10万台次，如果每个进店台次增加500元的收入，那么产值将增加5000万元。所以，商用车板块一定要把客户服务部要建立起来，集客是源头。解放已经销售30年，客户基盘非常大，如果休眠客户激活一定百分比，维修产值将大幅度增长。所以，大店要设部门，小店要设专员，必须有专人负责客户服务，做到要快速反应。

第四，创新。革命性创新成本太高，微创新要向大众沈阳店学，向备品事业部学。最近两年备品事业部在创新方面下了很多功夫，备品市场竞争比整车市场竞争还惨烈，价格战血流成河。备品事业部在扩展区域市场，改善产品销售结构的同时，在分析厂家销售政策上也下了很多功夫，才能保持长期、稳定、健康的发展。希望各经营单位能够持续创新，打造差异化策略。

第五，提升执行力。惠华集团从来不缺乏制度，缺的是执行制度的人；如果不执行，制度就等于零。我们不但要轰轰烈烈，还要脚踏实地、扎扎实实。惠华集团潜力大、空间大，舞台足够大，但要有好的演员、好的主角。

YEARS

每 / 份 / 努 / 力 都 / 会 / 发 / 光

年度先进表彰

惠华之星

国际贸易事业部 总经理 高斯超

作为国际贸易事业部的总经理 2017年来到惠华集团
肩负起新市场开发 新业务模式转型的重任三年的时间里
面对复杂 严峻 多变的国际形势
始终坚持对国际贸易事业的执着 无畏困难 勇于挑战
带领国贸员工打开了中东 东南亚 非洲的大门
2019年国际贸易部更是销量突破800台规模 利润双增长
他始终坚信 未来 惠华的国贸人必将励精图治
惠华的国际业务必将蒸蒸日上



惠华之星

备品事业部 财务经理 杨静

管理3个经营场所门店财务 审核5个账套数据
提供6个部门绩效数据 她管控资金 控制欠款
2019年资金净回笼2007万 她每天跟0-9这10个数字打交道
通过报表将业务部门的经营成果展现在大家面前
她就是备品事业部财务经理杨静



惠华之星

大众朝阳店 客服主管 张洪霞

2011年加入惠华大众朝阳店 对待工作兢兢业业的付出
从电话回访专员到现在的客服主管岗位
带领客服团队大大的提高了服务进厂台次
为服务产值的提升做好有力的保障 在以后的工作中
会更加严格要求自己 努力锻炼自己 做集团发展的坚强基石
不做集团发展的“短板” 让自己时刻保持激情焕发
永梅青春常驻旧处



惠华之星



大众沈阳店 衍生经理 杨荣会

充分发挥衍生部门的工作职能 为提升销售质量作出贡献
衍生项目持续保持第一阵营 工作积极主动 勇于创新
在负责出租车销售工作中取得了较大的成绩
历时4个月销售出租车800余台
正所谓“他是惠华一块砖 哪里需要哪里搬”
通过自己专业的岗位技能多次获得厂家各项荣誉

惠华之星



融资租赁汽车业务部 销售经理 万永森

带领仅6人的销售团队克服集团资金紧张困难
积极开发齐齐哈尔大客户
最终以1.2亿的放款额140%超额完成销售部的任务

惠华之星



奔腾店 维修技师 徐艳昭

十六年的陪伴 十六年的成长 从青涩到成熟
练就了扎实的基本功 学会了责任与担当
客户的安全是他的责任 客户的笑脸是他的安慰
遇到的每一个技术难题给了他前进的动力
克服的每一个技术问题都变成了他成长的证明
用最朴实的工作作风描绘出了最为绚烂的工作画卷
2019年因技术支持更是对他技术的肯定
“英雄不问出处 榜样力量无穷”感谢他以“主人翁”
的心态兢兢业业工作 为自己 为惠华发光发热

惠华之星



解放丹东店 服务站站长 王坤

大学毕业转行服务 从基础学习 扎根在售后服务
在工作中进取 带领服务团队稳步发展 逐步提升
扭亏为盈 取得硕果

惠华之星



解放沈阳区域衍生部 清欠专员 赵宏

面对“欠款钉子户” 积极思考对策 并且迅速行动
尽快采取有效措施 为客户的欠款门率降低
虽为女生 有难则刚 清欠路上 斗志昂扬
心态阳光 充满正能量

惠华之星



解放青岛朝阳店 销售顾问 吴相坤

加入惠华9年，扎根销售，自2016年解放青岛朝阳店成立
迄今累计销量过千台 承揽内蒙信贷业务 每周往返
业务遍布整个内蒙 他业务知识扎实 勤勤恳恳
2020年他将扩大销量为解放青岛朝阳店年销1000台的目标助力

市场开拓奖

国际贸易事业部

2008年 在集团领导的高瞻远瞩下惠华成立了国际贸易事业部 开始俄罗斯 蒙古等边贸业务开发
2017年正式进军全球市场 先后打开非洲 东南亚以及中东市场 十年磨一剑
2019年在严峻的国际形势下
国际贸易事业部仍然超额完成销售任务 全年销量834台 利润451万元 11名员工人均创造利润40万元
两年时间里中东区域累计出口超800台
东南亚菲律宾 老挝 缅甸 马来西亚多点开花
累计出口超300台 2020年国际贸易部再接再厉 力争再创硕果



特殊贡献奖

大众沈阳店

2019年 在逆车市场更加严峻的环境下 大众沈阳店年初便确定客户经营价值 持续提升经营规模及盈利能力 在创新方面从未停止 开拓新的销售渠道 开展网络新媒体营销 销量百零台 在2019年经过4年多的不懈努力 捷达出租车终于成功入围了出租车市场
根据2019年下半年捷达出租车的更新量 成功挑战800台销量目标
大众沈阳店在集团的指导和帮助下 通过全员凝心聚力顺利完成集团下达的各项年度关键业绩指标 连续获得一汽-大众厂家年度评选的
五星经销商荣誉 优秀二手车经销商 品牌最佳总经理 销售总监 服务总监 金融总监 订单经理等8个奖项 “五星经销商”
奖项是一汽-大众对经销商的最高荣誉 此奖项也意味着在整车销售 维修服务 二手车业务 营销推广 客户满意度等诸多方面均名列全国前列



市场开拓奖

大众朝阳店

这是一支年轻充满朝气的团队 工作中随处可见他们忙碌的身影
加班加点的工作对于他们来说已经是家常便饭
但是他们从无抱怨 始终秉承客户至上的服务理念
2019年超额完成的公司制定的年度销售目标
全年销售车辆1846台 2020年相信这支优秀的团队会永不言弃 再创佳绩



特殊贡献奖

解放沈阳店

2019年面对严峻的市场竞争态势和银根紧缩的金融形势
他们响应集团号召 努力拼搏不记得失 发扬舍小家为大家的精神
销售整车1628台 最大限度的利用财务公司的库存车融资额度
加快资金周转, 全年运作回笼资金3.8亿元
为集团资金安全作出突出贡献 他就是解放沈阳店



市场开拓奖

解放新疆店

2019年新疆区域STD排位稳固第一位
同比2018年销量提升15%大客户销量同比提升24.5%
大客户占比提升7%服务部2019年产值同比提升28%
维修毛利提升35%其中事故车产值提升80%
事故车维修毛利提升500%社会维修毛利提升43%



特殊贡献奖

集团财务部

辩论大赛冠军 脾气暴躁艺术家 勤俭节约宣传大使
年底加班冠军 超级育儿大使
她们就是获得特殊贡献奖的集团财务部



突破创新奖

备品事业部

2019年备品事业部整车厂在收入毛利和利润上与去年同比均有所增长其中利润同比增长21%整车厂备品经营质量显著提升整车厂积极开发社会市场
长春备品在驾驶室专项销售上取得突破
社会市场销量增长79%青岛备品利用东北区域库优势向社会市场要效益 社会市场销量增长178%
长春备品中心销量在单一省份代理制备品中心排名全国第一 青岛备品中心销量在东北区域排名第一

突破创新奖

奥迪辽阳店

2019年他们想方设法控制成交价格 and 扩大衍生收益补充因市场整体毛利下滑带来的收益损失
综合单车收益同比大幅提升金融直接盈利区域排名前列 维修产值1970万 在18年同比17年提升20%的基础上再提升11%吸收率在19年店内增加固定费用基础上再提高14个百分点服务利润
从17年的200万到18年的400万提升100%
到19年的585万再提升46%
2019年 他们用泪水和汗水 坚定和努力做到了销售不拖后腿 服务创造未来

突破创新奖

大众本溪店

2019年面对年初人员减负厂家取消区域保护的困境外患 大众本溪店的所有管理者没有被困难打到团结一心绝不退缩 在集团领导点拨帮助下在集团董事长正确的方针指引下 上下同欲 敢抢敢拼 强势借助惠华集团和大众品牌力量
实现了19年扭亏的局面 2020我们不惧风雨 也不畏险阻 只争朝夕 不负韶华

突破创新奖

融资租赁汽车业务部

融资租赁汽车业务部充分发挥集团的优势利用一汽财务和一汽租赁对集团的授信开辟了融资业务的新天地
仅8人的业务团队全年实现1.23亿的放款额
2019年鞭策集团大客户放款额达5600万
累计放款额达 7700 万
大客户开发再次实现了新的突破



GOD REWARD THOSE WHO WORK HARDESSENCE OF THIS MODEL

天道酬勤 精本立新

文 大众沈阳店 刘东明

销售方面：2019年大众沈阳店实现销量4655台，同比提升18%，在一汽大众东北区排名上升至第二位，在2019年重点执行紧盯目标、精益管理、渠道拓展、人员优化、市场领航等工作。紧盯目标方面：绩效及目标月度制定、半月调整、周度修正、每日跟踪；精益管理方面：严格执行3量6率的过程监控管理，同时在资源端发力，推进精益采购预测管理、精益采购管理、精益库存管理、精益资金搭配等工作。使得库存周转天数由年初的72天降至四季度的26天，在渠道拓展方面，实现了出租车的销售突破，6个月的时间内完成了入围审批备案、车辆采购、营销推广、合格证换取、车辆改色等工作。实现销量832台；城市定展中心如期营业，使我们占据了战略要地，内部员工转介绍，自媒体营销推广取得了创新进

展。同时实现迈腾100台买断，辽宁省独家销售。在人员优化调整方面：销售部共计优化调整19人，其中销售顾问10人，经理两人。精英人才在持续充实。2019年市场完成了自身的重新定位，深入到业务一线，走在了销售的前端，起到引领和定向的作用。

通过潜客量和一次进店量走势分析，掌握价格和库存对客户的影响，提前规划月度节奏抢占先机。每周活动方案制定前重点对集客数据做精细化分析，通过数据规划出活动方案的重点，更具针对性。另外明确工作日和周末销量节奏，实时跟踪变化趋势，更为科学的进行活动和绩效投入，优化成本。每日跟踪邀约进度，提示监控邀约进展，及时调整活动政策，分析意向用户需求车型，为规划库存提供决策依据。全年实现集客36187组，其中展厅集客9035组，网络集客26052组，新增新媒体集客804组，全年完成营销活动79场，实现活动与库存资源、潜客资源对接，同时完成销售节奏跟踪，周末成交占比提升至56%，活动成交量有效支撑销售任务的达成。另外开展新媒体专场团购活动14次，集客804组，成交151台。

实现销量的同时，重点推进高质量销售工作，服务贡献度销量为4028台，增加近1000个新增有效用户。高端车型私家车销售占比达到29%，增长58%，大众沈阳店已连续四个月双探销量破百，东北区第一。这些数据，是服务的最大利好，为接下来服务产值的提升打下了坚实的基础。销售毛利完成1907万，同比提升46%，重点在创新突破盈利，延保全年收益140万，渗透率达到50%，老客户政策利用最大化创收85万，整备翻新占比50%，四季度预存款渗透率达到30%，出租车、迈腾买断车盈利远超预期，创新突破盈利是销售盈利的有利支撑。

服务方面：2019年服务工作在效益优先、创新优先、效率优先、客户优先的指引下开展工作。效益优先方面，服务产值实现5318万，同比提升5%，服务利润在18年成功破千万后，19年服务利润再增长9个百分点，突破1100万，目标达成率为112%。服务两项核心指标均超预算达成，在创新优先方面，增加可盈利项目，总计增收239

万，重点开展延保理赔业务、总成件深度维修业务、大客户重点开发、外拓业务来增加收益，有效的弥补了索赔等业务板块下滑带来的不利影响。在效率优先方面，推进服务质量精益管理工作，通过工具优化、设备更新，流程优化、软件监控(在事故车维修业务中导入钉钉软件，实现从车辆进厂到修竣出厂的全过程监控)。人员优化、能力提升、绩效优化增量考核等方式使得人均效能增加1.29万。效率得到有效提升。在客户优先方面：推进客户经理制工作，增加有效基盘561个，通过客户聚类营销、衍生项目绑定、保养套餐联动，微信用户管家群来实现。

全年实现续保单数7783单，同比提升15%，为下一步以续保为核心提升服务产值工作打下坚实的基础。客户邀约方面：首保回厂率93%，二保回厂率70%，钣喷维修信息邀约回店2869台，出租车维修信息邀约回厂1519台，四个季度销售、服务客户满意度综合得分均为满分。通过一系列的精益报表跟踪来实现。

二手车方面：2019年二手车销量实现713台，同比提升25%，认证车销量达到388台，同比提升26%，置换率提升4个百分点达到17%，二手车占比提升6个百分点达到20%。二手车的各项考核指标均超预算达成，实现品牌领先。二手车盈利288万，同比提升18%，通过费用控制、盈利渠道拓展（开启了外部采购、平台合作、厂家拍卖采购等渠道）同时推进精益盈利管理、获取全额厂家考核返利。

大众沈阳店全年实现毛利4190万，同比提升15%，全年费用控制在预算以内，全年实现利润1343万，同比提升50%。每年我们都有一项重要工作，就是获得卓越经销商奖励，2019年我们再次蝉联该殊荣，特别是在考核期内的最后两个季度，以满分的成绩勇夺第一名。让卓越成为了一种习惯。2019年大众沈阳店荣获一汽大众厂家五星经销商、二手车优秀经销商等团队和个人荣誉总计18项，在集团副董事长和运营总监的帮助下，被中国汽车报评为全国十佳品牌4S店。

过去的一年有进步，有遗憾，但这些都属于过往，面

对将来，我们重任在肩，接下来汇报大众沈阳店2020年工作规划。2020年集团提出了拓优势、补短板、扩差异、齐共进的工作主题。大众沈阳店将会坚定执行。2020年销量挑战目标为5000台，同比提升7%。销量达成的营销策略概括为“5211”既5大销售渠道发力+两大重点关注+大用户转型+置换升级，确保实现全年的销量目标。

5大渠道为：定展中心销售，新、辽、法整合、新媒体销售、存量用户营销、租赁销售。两大重点关注：第一、提升销售效率、第二、关注资金流动性。大用户转型包括三个方面。1、开拓企业大用户。2、出租车推广销售。3、异业推广。置换业务升级重点为引进数字化评估工具，提升工作效率，另外整合营销策略，提升成交率。2020年销售盈利目标265万，其中整车盈利充分考虑当前市场状况为-547.86万，衍生盈利为1838.64万，费用控制在1139.73万。为抵御风险，确保实现全年盈利目标，特制定新增盈利措施。包括：资源盈利、差异化盈利、全价值链盈利、用户终身价值盈利，4大项目，10小项的具体盈利提升措施，每一项能够贡献50万收益，将会实现500万的新增盈利，为抵御市场下行，实现盈利目标打好基础。

2020年服务产值目标5583万，同比增长5%。服务利润1188万，同比增长7%，有效客户档案量目标16680台，同比增长10%。实现的路径为增流量、稳收益。增流量就是要增加有效用户档案数，增加用户进店频次。稳收益就是要调整单价结构，稳定客单价。使其更科学、更合理，更具竞争力。增流量：从新增客户，保有客户入手，新增客户方面：推进高质量销售；整车销售端推进具备服务属性的销售。新保率100%，延保率50%，预存服务比率50%，全年吸纳资金600万以上。出险补偿、全损换新达到80%，整备翻新业务覆盖70%。同时增加区域半径内销售数量，成立高端车销售小组，持续提高高端车销量。为服务提升打好基础。保有客户方面：2020年续保目标挑战1万台。通过续保业务提升，增加有效用户档案数量。另外推进客户经理制2.0服务：以直面用户、时时互动、及时

响应、数据实时为指导策略，推进服务客户档案精益管理工作，实现服务漏斗管理，以客户的接触点为抓手，提供差异化、标准化的服务，另外2020年我们也将导入惠化家宴等项目，推进保客营销工作。降低客户流失率。2020年客户流失率目标控制在28%以内。稳收益方面：机电单价改善：将通过备件营销提升常规备件覆盖率，2020年常规备件覆盖率目标为2.3；另外将通过氛围设计、话术改变、周期监控、项目组合等办法来提升改善机电的客单价。事故单价改善：将推进定损内控工作，向管理要效益，提升收益，同时推进喷涂板面营销、整备翻新转化等工作，提升改善事故客单价。另外在服务客单价改善提升中，重点植入衍生单价概念，通过场景设计、季节产品推广、体验促动、改装服务、整备翻新服务来实现。衍生单价提升目标为单车50元，全年产值提升200万。同时通过同质备件导入等办法，将毛利率提升2个百分点。

2020年二手车目标占比21%，同比提升5个百分点；置换率目标26%；毛利挑战350万目标，同比提升22%。重点通过采购结构调整，销售质量提升，渠道管控来实现。

依据集团对大众沈阳店输出人才、输出管理模式、输出财务指标的要求，大众沈阳店将完成核心岗位的储备，重点培养可驻外的核心管理人才，推进人才梯队建设。在输出管理模式方面，培训基地为依托，输出优秀案例及管理创新经验。输出财务指标方面，大众沈阳店设定挑战目标，挑战目标为上述2020年核心指标规划基础上再上浮10%。

大众沈阳店还有一项重要任务就是要获得2020年度五星经销商，2020年度的五星经销商考核指标调整为STD以及销售服务综合满意度，可见厂家对用户满意度工作的重视程度，我们需要坚定不移的服务好用户，只有这样才会有更为美好的未来。

未来以来、乘势创变、精益至极、众擎登峰。最后祝集团蒸蒸日上、再攀高峰！祝各位领导同事在新的一年里身体健康、工作顺利、阖家欢乐。谢谢大家。



COLLECTIVE DEVELOPMENT

戮力同心谋发展 攻坚克难创辉煌

文 备品事业部 刘强

2019年备品事业部在集团各级领导指引下，兄弟单位大力支持帮助下，全体员工努力拼搏，备品整体出库超过3.54亿元，销售出库2.46亿元，利润789万元，青岛备品区域库出库6927万元，索赔件出库4809万元，积压备品返厂60万元。

一、2019年工作重点：

(一)、长春备品：

1、社会市场销售：2019年社会市场销量3251万，比2018年增长了81%。在省内社会市场深耕细作基础上，积极开发省外社会市场，省外社会市场销量占比达到20%以上，拿到了厂家的激励返利。

2、大总成件销售：2019年长春备品共计销售驾驶

室和驾驶室壳296台，其中驾驶室总成184台，驾驶室壳112台，拿到了一汽最高返利政策。销量比2018年增长了377%，大架子销量114个，同比增长了78.99%，对全年销量起到支撑作用。通过驾驶室与驾驶室壳大总成专项销售，变现资金近千万，加快了资金周转。

3、保障备品资源：从省外直属备品库调剂2069万，保证服务站三包需求，加强了自身库存储备，满足了社会市场需求。缓解资金压力，避免了库存积压风险。

(二)、青岛备品：

1、扩大辐射区域：充分利用区域库的政策与资源，对备品中心进行梳理，联系销量大的备品中心达成合作。在2019年区域外的备品中心提货2355万，占总出库额

的39.38%，同比增长138%。2019年仓储费与运费收入257.66万元，同比增长12.34%。

2、以资源换资源：与优势备品中心合作，通过出库和采购业务交换，利用价格优势，销售底盘配件与驾驶室大总成，2019年青岛备品社会市场销量完成计划的170.92%。

3、整体出库规模：东北区域库2019年出库6009万，同比增长4.7%。其中三月份单月创纪录出库877万。

(三)、配套厂：

1、外区域市场：2019年重点开发北方地区大客户，外区域大客户配件销量2600万元，比去年同期增长10%。

2、非道路项目：在集团李总的指导下，成立非道路项目小组，由专人对市场进行走访与维护，2019年非道路产品销量同比增长20%。

3、再制造项目：集团董事长亲自去锡柴厂，与厂家领导沟通协调，享受到了大客户的优惠价格政策，之后李总带队到西安学习考察，在营销思路与办法得到很大启发，运营质量显著提升。

4、厂家沟通：年初申请到了435万元的年垫底额度支持后，与厂家协调年度返利提前兑现，争取到了年度返利每季度提前兑现政策支持，2019年全年锡柴返利共计到账1050万元，备品部整体净回款2000万元，对资金起到了保障作用。

(四)、盛惠新：调整经营结构，采取灵活运营模式，取得了显著效果。

1、轻卡备品：出库全年达成918万，比去年同期增长187%，获得管理费收入54万元。

2、备件收购：通过多区域、多渠道联系沟通，低价采购锡柴配件及油品，形成价格优势，实现销量150余万元。

3、单项销售：曼牌滤清器销量50万，同比去年增长171%，获得厂家全额返利，取得了单项销售的成功经验。

(五)、乘用车备品：

1、客户开发：不间断的走访社会修理企业，重点开发修理厂客户和终端客户；集团客户与多家4S店达成合作。汽配城经销商客户销量显著提升。

2、项目渠道：品牌类配件销量较同期有所提升；OE配件与沈阳鑫奥捷、久蒂隆、奥盛联、北京源奥等全国

优质同质件供应商合作良好。原厂配件从集团各店采购外销。集团副董事长带队考察学习集采业务，帮助开发的单项产品采购渠道长春超拓，实现社会销售快速增长，效果显著。

3、费用控制：人员费用，通过人员和岗位的优化整合，从年初的13名员工减少到6人，降低了运营的人力成本。降低库存，销售超期库存60万元，减少库房占用面积，节省库房租金固定费用。乘用车备品2019年通过严控外部欠款、释放资金和延缓供应商结款等方式，实现借助外部资金163万元运营，减少资金费用，提升运营质量。

2019年在集团领导的指导帮助下，扭亏为盈，实现利润8.5万元。

(六)、仓储物流：

1、关注物流运输成本变化，及时调整、控制发货价格，减少运输费用支出。2019年青岛东北库和长春备品中心运费结余效果显著。

2、加快运输速度和质量。每天发货与货站认真交接核对，保证货物发送的及时性、准确性。对货物交接流程监督考核，检查运费价格是否合理，确保有质量的完成每天的发送货任务。2019年零担发货28001次，短途332次，送货71次。

3、加强货物包装，设立专职的包装人员，利用厂家到货大包装弃用材料，对分散发送货物重新包装加固。通过与货站沟通约定，快速解决货物损坏和丢失赔偿。有效的节约费用支出，减少货物损失。

二、2019年取得的成绩

1、长春备品：2019年全国代理制备品中心排名第二，单一省份解放长春备品中心排名第一，荣获了一汽解放销售公司授予的备品销售奖。

2、青岛备品：辽宁惠华备品中心在青岛东北区域内7家备品中心与经销商中，2019年销量与厂家采购量排名第一。

3、锡柴备件：锡柴专营店项目完成6217万元，销量全国第一，并且在2019年9月26日，解放动力第760万台发动机下线暨智能工厂启用，锡柴发动机厂厂庆76周年之际，荣获了解放动力的备品精诚保障奖。

三、2020年重点工作方向：以集团“拓优势 补短板 扩差异 齐共进”为指导思想：

1、重自营—长春备品：全力提升大总成备品销量，促进每季度完成厂家销量任务。主动与保险公司加强沟通，通过驾驶室和驾驶室壳销售带动肇事车配件销售，同时不断走访市场开发新客户维护老客户，提升社会市场销量。鼓励全员参与销售，对提供信息并成交的人员给予奖励，提高大家的积极性。实现解放备品保内、保外、自营和大总成产品销售齐头并进。解放长春备品销量争取全国第一。

2、抢份额—青岛备品：利用东北库2500万储备额度，加强储备，不断提高客户满意度，抢占服务站的采购量。重点关注社会市场和新渠道营销，关注线上销售，利用新媒体资源，重点开发终端客户、物流公司、修配厂等大客户，将线上、线下业务有效结合起来。青岛备品销量继续保持区域第一。

3、寻突破—锡柴专营店：借助优势产品锡柴备件项目与厂家争取一个亿的销量政策支持，提高市场份额。继续开发省外客户，把赤峰、通辽作为开发重点。针对锡柴毛利率低，大客户销量占比较高的情况，加强终端和零散客户的开发，通过新媒体、朋友圈、转介绍等多种方式促进直销销售，提升经营质量。非道路产品与再制造发动机、配件由专人负责进行市场开发与维护，销量目标比2019年提升50%。按照集团的指示，对销量目标进行分解，积极推进，确保完成任务目标。锡柴备件销量继续保持全国第一。

4、抓单项—盛惠新：利用青岛轻卡备品东北中心库优势，做好汽配城内和省内外省外的市场拓展，借助东北区域库辐射黑龙江、吉林、内蒙东部等区域。利用现有合作曼牌滤清器、一东离合器等单项产品做好分类和对标，突出产品好、原厂配套和价格低等优势。加强对配套厂，大总成、肇事车高仿外饰件等项目开发与销售，增加销量和盈利空间。

5、上台阶—乘用车：开发网络销售和自媒体销售。与专业网店运营公司对接，加强网络营销知识学习，尽快建立一支网络销售团队，争取在2020年实现网络销售有所突破。密切与国际贸易部合作，开发进口零部件业务，尽快增加OE、进口、品牌等配件新产品。精细化管理，强化绩效考核，加强学习和执行力，持续的完善流程和制度，保证运营管理高效有序。

经营目标：销量（不含税）24990万元，毛利1786万元，利润870万元，各项指标同比增长10%以上。

备品事业部的发展得益于集团领导多年来的培育和指导，也得益于兄弟单位的无私帮助，在此深表感谢，2020年在集团“拓优势 补短板 扩差异 齐共进”指引下，解决部门发展不平衡现象，强化细节和执行力，确保经营规模和运营质量稳步提升，保证可持续健康发展。备品事业部全体将士精诚协作，戮力同心谋发展，攻坚克难创辉煌。



DEVELOPMENT HAS ONLY A STARTING POINT AND NO END 开拓只有起点，没有终点

文 解放新疆店 刘旭昱

一、持续增加新要客、并行维护成交要客

市场开拓要具有持续性，维护保有客户的同时，新客户的挖掘速度不能放缓，2019年增加成交大客户36组，主要集中危化品行业、煤炭行业。

开拓区域共计七个重点地州，采取人员长期派驻、阶段性走访，对地州开拓要有持续性。

维护成交大客户50组，维护成交大客户二次采购140台，形成持续、长期的合作关系。

获得授权，确保锁定大客户，按照厂家大客户管理文件规定，获得授权确保规定范围内持续长期维护。

二、侧重政策解读、聚焦AAK成交

西部营销部通过多个维度制定商务政策文件，打点政策、AAK政策、库存促销等等，都是要求代理商按照厂家的规定动作去做，跟上厂家的脚步才能形成健康、可持续发展的良性发展，核心点还是在销量完成方面。2019年解放新疆店利润的取得，熟悉与运用政策是密不可分的，2019年解放新疆店最大限度的按照厂家规定动作执行，在同等销售价格基础上，毛利水平高于同品牌其他经销商。与此同时面对同品牌经销商竞争时，又在竞争中有了明显的价格优势，促进了成交，形成了良性循环。

2019年销售毛利略高于2018年，同比提升25%，围绕AAK成交有以下四点确保增量。

1.持续差异化产品销售，最大限度避免价格战。上半年在与竞争对手争抢危化品大客户时，采用LNG危化品车型，大胆储备，选择性推广，最终实现成交，利用差异化产品，保持销量的同时增加了单车收益。

2.针对大客户信贷采取一事一议，以信贷成交为目的。2019年金融市场的信贷公司层出不穷，并且推出多款套餐供大客户选择，短期内我们为大客户制定的信贷方案面临巨大挑战，为了坚定不移的信贷成交，我们也对于方案进行微调，目的在于实现最终的信贷成交，确保大客户的持续采购与选择我公司信贷的延续性。

3.精准开票实现AAK，确保厂家支持返利最高额获取。2019年厂家针对进销比例制定了阶段性促销计划，也就是M值转化。为了得到最高额返利，在洽谈与交付大客户时的时间上进行了严格把控，即要第一时间回款，确保资金运转顺畅，又要在厂家规定时间内完成开票。

4.迎合商代处阶段性买断库存实现

AAK。商代处在经销商库存量较大时推出买断库存销售政策，对库存车销售的跌价损失形成有效的补偿，利用厂家政策进行促销不但缓解资金压力，同时确保毛利损失降到最低。

三、注重产品学习、要客拉动品牌

持续产品培训；每月至少2次产品培训、配合情景实战演练、竞品配置交流、销售话术分享。

引导产品推荐；具备产品信息能力，全面了解产品与竞品信息，才能进行产品推荐。根据大客户实际运营情况，推荐适合的个性化车型，对运营与宣传起到推动作用。

提高品牌影响；大客户批量采购对品牌宣传与拉起到良好的推动作用。借助大客户平台与驾驶员、终端客户建立纽带，形成发散的口碑宣传。

四、紧跟厂家思路、抢占第一阵营

西部紧盯销量，并且看中增量，对于短板产品与新产品的推广，解放新疆店积极开拓，迎合厂家要求才会得到最大的支持力度。

抓要客、抢销量 重点开拓竞品大客户，批量采购与持续批量采购是确保销量稳步增长的基础。

补齐短板产品 西部销量增长点，其中短板产品占比较高，跟随厂家短板产品推广力度，推广厂家支持推广的产品，事半功倍。

积极推广新产品 西北经销商普遍实力较弱，新产品推广集中TOP10经销商，前期推广将得到厂家政策支持，推广中期会得到厂家销售区域或别样于其他经销商的打垫等政策，抢占先机。

青海长云暗雪山，孤城遥望玉门关，黄沙百战穿金甲，不破楼兰终不还。2020年只争朝夕不负韶华。



PERSISTENCE IS ATTITUDE AND DETERMINATION 坚持，是一种态度，更是一份决心

文 国际贸易事业部 高斯超

一、严峻、复杂又多变的国际形势

近三年国内金融市场过度紧缩，各行各业形势严峻，与此同时，世界范围内政治环境、经济环境错综复杂，中美贸易战持续升温，同时加剧了银行体系对外汇进收的管控，另外商标知识产权保护等一系列出口限制、海关制约对出口带来极大影响。而最困扰我们的则是种种因素的“不可控”性，我们惠华的国际业务也受之影响颇深，始终在低谷中前行，但越是低谷越需要厚积薄发的坚持，越是低谷越需要思维的创新和执行力的坚决。17年初入东南亚开始拓展新市场业务，18年优化团队、转变思想、改变打法，同时进军中东市场实现了扭亏为盈，如果说18年是实现转型和过度的一年，那么19年就是我们国际贸易步入正轨全面发展的开端。

二、2019年出口业务指标达成

19年国贸实现总销量834台，较预算659台达成率为127%，备件销售额520万较预

算翻一番，店总毛利850万，店总利润451万，较预算达成225%。国贸包括财务合计11人，人均创造利润40万。另外较18年销量上提升170%，利润提升300%。无论从经营规模还是利润水平都实现了较大幅度的提升。同时与解放21家出口商相比较，我们在长春、青岛产品出口总量上位列第一，占出口商总量的36%。

三、海外重点市场的开拓模式

细致探究近两年我们国际贸易的发展情况，可以归结为：中东区域的“以量取胜”和东南亚市场的“以质争先”

中东区域实现了奔腾产品的批量化、规模化出口，两年累计出口超800台，整车出口134台、KD出口680台套。累计销售毛利达722万，其中KD出口占一汽轿车公司KD出口总量的25%。境外建立了标准的销售门店、区域二级经销网，同时具备专业化的组装工厂，为持续增量奠定了坚实的基础。

东南亚市场，从17/18菲律宾的一枝独秀到19年的老挝、缅甸和马来竞相争艳，三年累计出口东南亚总量也超过了400台。另外“以质争先”的“质”体现在对东南亚各市场的深耕。在菲律宾，除主推长春主打的牵引、自卸产品外，逐步引入翼展车、搅拌罐车、消防车等特种车专用车。在老挝，抓住大众品牌的市场空白期，除导入捷达出租车外，丰富了宝来、探歌、探岳车型。更是在菲律宾、缅甸、马来注重终端大客户的攻坚。

与一汽进出口相比，我们的精细化和差异化始终是在抢占市场先机。

四、2020年国际业务新突破点

如果说19年我们的出口业务小有提升，那么2020年面对更加严峻的国际政治环境和国内经济环境，我们国际贸易部更需要砥砺前行。

中东市场：

奔腾X40/X80即将停产，我们在19年下半年开始铺垫，20年将全面向T77 T33车型切换，同时注重与代理商联合的终端售后服务以及境外组装工厂的技术服务支持，实现新车型规模上量。

在阿联酋的阿布扎比建立销售网，导入红旗品牌，借助一汽集团对红旗品牌的政策倾斜优势，把H5/HS5/HS7这面红旗插在阿布扎比的土地上。

东南亚市场：

菲律宾，我们将转换模式，转变市场角色，借助一汽进出口的资本力量去巩固我们在达沃的优势，并进一步扩大长春产品的差异化优势。

其他地区，老挝、缅甸、马来，继续利用大众品牌的空白期，导入新捷达，巩固探歌、探岳的市场销售，同时更多的挖掘中重卡终端大客户开发。

在新的国际业务增长点方向上，我们将利用19年在广州南沙港建立起来的二手车出口合作平台，尝试二手车出口业务。同时加大力度在宝马、奥迪等豪华车型的平行进口件业务，把进口业务打开一个突破口。第三，推进与华晨金杯、宇通等合作，丰富除一汽外其他车企品牌，包括客车、房车、工程机械等车型的多元化出口。与此同时，我们会有意识的在境外注重服务环节的创新和增收，包括自有服务人才储备，代理商服务技师学校，尝试承揽进出口的境外服务项目，目的是借助集团服务优势在海外先行一步，向服务创收进行转换，以便未来对市场特别是服务方向上掌握主导权。

五、2020年目标及展望

对于2020年，我们国贸全体员工已经做好了准备，准备面对更为严峻的国际形势，也准备迎接更大的挑战，我们制定了更高的目标，2020年力争销量突破1000台，利润突破500万甚至力争达到600万。继续强化员工综合素质培养，打造国际化的精英团队，实现人均创利超50万目标。

历经了17年的沉浮、18年的转折、19年的步入正轨，由衷感谢的，是董事长和副董事长对国际贸易事业一如既往的信任和支持；感谢的，是部门全体同事齐心协力、持之以恒的坚持和坚守。这份坚持是一种态度，是遇到挫折不屈服的态度和精神，更是一份决心，是面对挑战迎难而上的意志和决心。今后我们仍将继续这份坚持，未来惠华的国际贸易也会更加值得期待！



HONE FUSION CONCENTRIC PEER 磨砺聚变 同心同行

文 大众本溪店 温羽

一、2019年经营指标达成情况

大众本溪店经过多年的努力，在2019年全店实现了经营扭亏，其中销售部毛利提升幅度较大，同比提升了644%，服务部毛利稳步增长，同比提升10%，总毛利提升47%，费用方面同比下降12%，总利润同比提升了101%。

二、关键指标达成施策

2019年大众本溪店能够实现盈利的4个关键要素是团队优化、精细化管理；控制费用、节约成本；寻求突破、增收毛利；服务提升、提高效率。

1.团队优化：年初开始进行人员减负，减负后员工人数同比18年减少20人，人员减少，但整体业务和盈利能力，不降反增，人均战力得到大幅度提升，做到了员工效率最大化。工资费用同比下降了43万，做到了企业成本最

小化。人均工资增长了359元，工龄一年以上的员工占比80%。在日常倡导团队协作和快乐工作，让员工从经济和精神两个层面，同时得到了满足。对企业的忠诚度和满意度也得到了提升

2.精细化管理：向管理要效益，为了做到流程和业务上更好的精细化管理，19年进行了制度改革等管理变更。共计新增方案21套，项目35项。从管理者到员工的工作意识、流程标准、自身技能以及工作的价值观得到改善。

3.控制费用、节约成本：全店的经营费用同比下降了80万，其中工资、变动费用和财务费用下降幅度较大。增收节支方面，费用节省从细节做起，不花钱办小事，花小钱办大事。通过对各项费用的节支，业内联盟，从中节省变动费用将近5万元

4.寻找突破 增收毛利：2019年出租车业务可谓是过

程艰辛，但结果可贺。下半年出租车面临停产状态，竞品桑塔纳大幅让利。面对诸多不利因素，店内通过销量预判、与厂家公关车源，沈阳店进货等措施，扭转了不利局面。19年市出租车占率同比提升10%；出租车贷款渗透率提升15%；捆绑二次保养占比30%。最终达成全年销量151台（同比增长27%），毛利150万（同比增长87%）。

5.金融贷款业务：金融贷款业务是4S店唯一没有成本的创利项目。今年上半年出现奔驰女事件后，贷款手续费的收取便更加敏感。针对现状，店内对贷款业务及时调整。对外，进行行为模式的转变，避免出现敏感时期的业务缺失。对内，通过对技能和流程的强化，对绩效和奖励模式的改变，实现展厅和网销渗透率达到75%；整体渗透率同比提升了20个百分点。收入方面，保险环节增收盗抢险，GPS选择成本更低的产品；二网手续费单台增收500元。从各个维度进行金融衍生收入的强化，来增加信贷毛利。

6.二手车业务：目前新车市场增速放缓、车辆价格下探，新车销售形成亏损状态。未来二手车业务，将成为顶替新车利润的最大增长点，19年对于二手车业务的关键词是定义新标准。通过流程化管理、工作职能细分以及重新制定评估标准等措施。台次方面同比增长77%；毛利同比增长133%；二手车占比20%，高于小区平均值；二手车运营评价进入第一档。

7.售后毛利提升：首先是盈利意识的改变，每月1日召开绩效会议。内容涵盖：目标讲解、奖惩规则。当月绩效目标的签署增加仪式感，以合同形式签署当月绩效协议。增加员工思想上的重视程度。

8.盈利能力的提升：7月份机修车间开始导入水箱防护网、起动机保养等高工时项目。高工时项目的综合毛利率达到80%。7-12月一般维修工时费56万，环比上半年提升83%。

9.事故工时占比提升：内部，新增考核加入了对钣喷车间和事故前台的工时费占比。外部，对持有我店代金券的客户，工时收费标准进行调整。保险公司方面，2月份与各保险公司沟通，进行工时费调整，平安和中保给予的工时费都是目前本溪业内的最高标准

10.集团同质件采购：6月份战略性放弃厂家的外观件采购，同时7月份加大同质件采购占比，由上半年的5%提升到30%。毛利率由45%提升至50%；同质件直接利润35万；环比上半年月均增涨10万利润。

11.服务提升 提高效率：二季度售后开展的“四个一”的服务承诺

“1”分钟接待、“1”刻钟响应、“1”小时快速保养、“1”天内快速钣喷。“四个一”的开展取得了广大客户的认可和好评，在提升客户体验和粘度同时提升客户满意度。

12.运营质量提升：2019年关于品牌规范原则是参考厂家标准，高于厂家标准执行。通过全店所有部门的努力，全年两次检查均为优秀档，返利70万元。

三、2020年工作展望

拓优势：私家车和售后业务增量

私家车增量：通过大客户业务、二级网点、展厅和IDCC进行销量增束。扩大规模通过加大高端车的销售占比，来提高融资回款和售后单车产值。提升质量2020年关于整车做到有挑战的销量+有质量的销售,私家车冲刺目标900台,同比提升34%。

售后业务增量：向保有量要进厂量；细化客户基盘，重点关注预约和招揽。向保费要产值：预计保费为608万，总保费1:1的送修比，事故产值为608万。向定保要发展；绑定新车客户。售后按车龄制定政策。控制流失率。

补短板：夯实基础

夯实技能基础：2020年所有创利业务都要扩张，对兼岗人员提出更高要求。所有岗位进行过跨界学习。做到“全民皆兵”。

夯实客户基础：厂家的商务政策中，加大了对客户满意度的占比考核；客户信息准确率和客户满意度是销售和售后20年的重点工作。

夯实服务基础：做好客户经理制一对一服务，开展“12小时”客户等候，对每个周期阶段，提供客户关怀。

扩差异：6大业务板块增加盈利点

商务政策：做到充分解读，动态管控。品牌规范责任到人，返利第一档。

大客户政策：大客户业务的销量和毛利是提升销售利润的关键。政策吃透，利用规则获取更多销量和返利；

出租车：捷达退市不代表业务完全停止，寻求区域支持，开辟新的出租车的市场

衍生业务：差异化营销，增加创新项目；为售后后续进厂增加粘性。

资源维系：巩固政府、保险公司、厂家的人脉关系，获取更多厂家额外支持与驻店指导。

二手车业务：主动营销，缩短销售周期，加速回款。

2019年已经渐行渐远，不知不觉我们已经走在2020的路上，2019感谢一路有你，2020我们继续携手共进，同心同行

集团董事长
CHAIRMAN
OF THE GROUP

训勉



2019年集团取得了成绩，也存在问题和不足。集团三位总监的专项工作报告在肯定成绩的同时，也将存在的问题点抓得非常准，一分为二的进行深入剖析。一分为二既是世界观也是方法论，希望每一个单位在座的管理者践行这种工作思路和方法。另外，六位店总的典型案例分享让我很受触动和鼓舞，这六家单位能够在困境当中，在市场负增长的环境下，实现逆势飞扬，主要是因为他们具有强烈的危机意识和使命感。

大环境对大家都是一样的，例如国际贸易事业部，2019年在出口处于休眠状态，集团国际贸易事业部艰难地实现了往东南亚、往中东、往非洲市场的切换。切换说起来很简单，实际上很不容易，他们非常执着，有一种不言弃不放弃的精神。去年就实现840台整车出口，500多万的备件出口。人均贡献包括财务人员超过了40万，这是咱们整个集团人均利润贡献最高的一个单位，难能可贵。融资租赁成立的时间短，没有原来积累的客户基盘，可以说是白手起家，他们在大客户、在外阜市场实现了重大的突破。2020年他们将在专用车市场（这个也是解放品牌的一个短板）、在改装厂、在市场承销方面有大的举措和突破。2019年销量增长幅度达到40%，这也是难能可贵的。

另外我觉得非常值得一提的还有大众沈阳店、备品事业部，这两个单位从运营管理角度讲是我们集团最成熟的团队。他们无论在销量、产值、利润各方面都非常稳健，成熟的团队就是要

保证企业可持续健康稳定的发展。个人也好，企业也好，怕的就是大起大落，怕的就是大波动。今天在上天，明天到地下。今年我参加了大众大区年会，厂家年会是由副董事长参加。我在厂家会议上获悉，我们大众沈阳店在一汽大众930家经销商当中，大众沈阳店的综合管理，特别是盈利能力，在前50名之内，如果确切一点，有可能在前30名之内。备品事业部，它的规模和盈利水平，在全国确实是数一数二，确实确实是值得我们在座的兄弟单位的管理团队，很好的学习和思考。接下来市场形势不会有大的、根本性的变化，因为中国汽车行业产能过剩，这是不争的事实。有的专家讲过剩性辅助，有的说30，有的说40，产能过剩必然导致汽车生产厂家和经销商淘汰、兼并、重组，这个是不可避免的。接下来怎么办？咱们总监的报告和各位典型案例的分享，应该说也都比较全面。

我在这里再提几点希望，一是咱们在座的管理者站位一定要高，要站在投资人这个角度来换位思考，著名诗人苏东坡有一首诗词，“横看成岭侧成峰，远近高低各不同，不识庐山真面目，只缘身在此山中。”所以我希望在座的也包括我在内，要跳出惠华看惠华，各个单位要跳出本单位看本单位。最近媒体采访一汽解放董事长胡汉杰的时候，说解放作为一个建厂65年的一个老厂，为什么能够焕发青春和活力？解放在2019年领先东风，销量超过10万台。为什么能够取得这样的成绩，很重要的一点事因为站位高，格局

大。胡汉杰董事长明确提出要对标欧标，要晋升世界一流，他的口号是中国第一，世界一流。有那么一群人，为了这个目标的实现，不懈的努力、奋斗。解放不管是研发部门、生产部门还是销售团队，很多办公室的灯光晚上九点到十点还没有熄灭。胡汉杰讲大家加班加点，不是企业的硬性要求，大家是发自内心的，在拼搏在干事，也有很多人说表述的方式不同，但是这个道理基本都接近，拼要拼得到无能为为力，努力到感动自己。一汽集团董事长徐留平的表述是努力到不能再努力，创新到不能再创新。在困境当中，如果还是睡到自然醒，有可能就醒不过来了。这个不是危言耸听。市场就是这么残酷，希望大家站位要高，要有大的格局。

第二点希望在座的各位要以身作则，孔子说其身正不令而行，其身不正，则令而不从。说的就是领导干部、管理者必须以身作则，模范带头。战争年代，好多部队的基层干部，包括中高级干部都没有多少文化，但是他们那么有号召力，有影响力、有凝聚力，就是因为吃苦在前，享受在后。国民党军官是让士兵给我冲，共产党的士兵是跟我上。给我冲和跟我上这个是截然不同的。红军长征过程当中，在爬雪山的时候，有一位部队的首长发现路边有冻死的人，就把身边的人员叫过来，你把军需处长给我找来，为什么不给他发棉衣？后来手下的人跟首长报告，说冻死这个人就是军需处长，军需处长完全有条件给自己留一套棉衣，但是他恰恰没有那么做，这就是中国革命的成功。我们现在在座的各位，东明这块可能团队规模大一点，也不到200人了。领导百八十号人，特别是几十号人，按人力资源的术语讲叫管理幅度，店总、销售、服务第一负责人应该一呼百应。过去讲指挥员就是战斗员。我们在座的管理者有难度的工作你一定要自己亲自带头上。对于刚入职的年轻人，大客户、重要客户他连门都很难进。所以说大家一定要扑下身子，要给大家做好榜样。有的领导经常讲说不要太拿自己当干部，一定要跟大家一起摸爬滚打，这个是非常重要的。

第三点希望就是精细化管理，东明总经理的报告应该说阐述的非常清晰透彻，利润是由若干个板块组成的，不是笼统的谈明年我一定要完成什么样的目标。除了有目标，有什么措施和办法更重要。一汽大众生产厂家还把东明请到南方发达省区域去介绍经验，我们自己也要学习借鉴。我们精细化管理的潜力和空间非常大。闫总在述职会上有一个报告，说2019年我们整个集团集客11万多组，成交率14.3%，我们把这个工作再做的细一点，让客户的

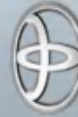
体验和感受再好一点，成交提升一个百分点，我们每年多销售整车1000台，提升两个百分点，整车成交销售都要增加2000台，这是一个非常大的空间，这不是在设想，它是可以实现的。我们维修进店的台次至少有超过10万台次，10万台如果你工作做得好，每年每一台车再增加500块钱的维修产值，我们整个产值还可以提升5000万。这是很简单的精细化。为什么我一再强调我们商用车这个板块一定要在体系之内把客户的服务部门建立起来，这是集客的源头。另外我们解放销售了将近30年的车，客户基盘非常大，休眠的客户能够激活一定的百分比，整车销售和维修产值就会大幅度的增长。小店要设部门，小店要设专员，要有专人干这件事，并且要快速反应。

另外一点就是创新，革命性的创新成本太高。微创新，像大众沈阳店学，像备品事业部学。备品事业部最近这两年在创新打造差异化方面下了很多功夫。备品的市场竞争比整车还惨烈，价格战杀的是血流成河。备品事业部在扩展区域市场和改善产品销售结构方面，确确实实下了很多功夫，所以才能够保持长期持续稳定健康的发展。我们商用车这块空间平台和回旋余地更大。最近我和李连超沟通的比较多，我觉得从他目前的精神状态看，明年有可能他也在这个台上可以跟大家分享拓展市场的心得，这些都是创新。

最后一点希望是提升整个团队的执行力，刚才几位的报告当中也都阐述和说明了惠华集团怎么样能够保证制度规范落地，有制度没有人带头的执行，没有检查督促、没有约束这个制度就等于0。今天我跟解放新疆店总经理刘旭罡沟通，我们不但要轰轰烈烈，一定还要扎扎实实，要脚踏实地。我想无论是厂家、媒体、相关行业的人员都感觉到惠华集团虽然体量不大但是平台非常好，可以做的东西很多，潜力大、空间大、舞台足够大，要有好的演员，要有好的主角。咱们年会的主题其中之一是补短板，有一些单位单点突破能力很强，但是短板也十分突出。这个不利于企业的健康发展。一定要均衡，要构建成熟的团队，前提是要有全面的体系能力支撑，不能瘸腿。集团未来稳健的发展还要拜托大家，在未来的工作当中，按照报告针对经典案例给大家提供的成熟的经验，组织团队好好的研究、思考消化，争取在2020年，在原有的基础上再上一个新的台阶。惠华在2020年取得更大的成绩是可以期待的。一年一度的春节还有两天就到了，给大家拜个早年，祝大家新春快乐，阖家欢乐，谢谢大家。



TOYOTA



唯有威尔法
VELLFIRE or NOT

日本原装进口
丰田全新豪华MPV

——一汽丰田



铁岭金惠源丰田汽车销售服务有限公司

销售热线：024-74291666 服务热线：024-74292960

地址：铁岭经济开发区机动车交易市场园区帽山街1号

皇冠座驾

威尔法双擎
VELLFIRE HYBRID

DURING THE EPIDEMIC, THE VICE CHAIRMAN WENT TO THE FRONT LINE

疫情期间副董事长深入一线

文 集团办公室

一场突如其来的新冠肺炎疫情，让企业和个人遭遇前所未有的生存困境。疫情期间，集团副董事长通过海外渠道采购大量口罩和防护服，无私捐献给沈阳第六人民医院（沈阳市传染病医院），累计捐献N95口罩超过3000个，医用防护服200套，为沈阳市新冠疫情的防护工作贡献力量。

同时，集团副董事长深入经营一线，为解放沈阳店、大众沈阳店、奔腾沈阳店、备品事业部、青岛沈阳店带去口罩等防护用品，慰问关怀一线员工，了解疫情防护工作，明确指示在做好疫情防护工作的同时保证本单位的正常经营。



VOLKSWAGEN

SHENYANG STORE WON THE HONORARY TITLE
OF FIVE-STAR DISTRIBUTOR

大众沈阳店获五星经销商荣誉称号

文 大众沈阳店 刘琪

2019年，乘用车市场持续下行，经营压力增大，大众沈阳店不畏艰险，迎难而上，年初便确定了凝心聚力，共克时艰、精益创变、2019再登峰的工作主题，始终秉承着集团提出的精细化和微创新来开展工作，将精益管理工作渗透至全业务链，同时不断的拓展新的销售渠道，以及创新盈利模式。全年实现服务利润1110万，同比提升9%，二手车销量实现713台，同比提升25%。整车销量实现4655台，同比提升18%，重回沈阳出租车市场，一举实现销售832台，同时积极拓展新媒体营销，增量百余台。全店利润实现1343万，同比提升50%。2019年再次荣获一汽-大众最高荣誉-五星经销商奖项，并且连续三年获得此殊荣，代表着大众沈阳店在整车销售、维修服务、二手车业务、营销推广、客户满意度等诸多方面走在了全国前列。



历年奖项与荣誉

董事长及集团所获荣誉

2004年董事长荣获辽宁省中小企业联合会辽宁省优秀民营企业家
2004年集团荣获辽宁省企业文化联合会辽宁省知名企业
2009年董事长荣获中国一汽功勋投资人奖
2010年董事长荣获中国一汽功勋投资人奖
2010年董事长荣获一汽奔腾投资人自主突出贡献奖
2010年中国汽车流通协会百强排行榜36名
2011年董事长荣获中国一汽功勋投资人奖
2011年董事长荣获一汽解放投资人奖
2011年董事长荣获一汽奔腾投资人自主突出贡献奖
2011年集团荣获沈阳汽车流通协会年度十强企业
2011年集团荣获中国汽车流通协会年度优秀企业奖
2011年集团荣获中国汽车流通协会年度杰出贡献奖
2011年集团荣获中国汽车流通协会年度公益事业贡献奖
2012年董事长荣获中国一汽功勋投资人奖
2012年董事长荣获一汽解放投资人奖
2012年集团荣获沈阳汽车流通协会年度十强企业
2012年董事长荣获一汽奔腾投资人自主突出贡献奖
2013年董事长荣获一汽解放功勋投资人奖
2013年荣获中国汽车流通协会2013搜狐汽车沈阳榜最佳集团奖
2014年集团荣获沈阳汽车流通协会年度十强经销商
2014年集团成为辽宁省汽车流通协会第一届理事会副会长单位
2014年集团成功注册“惠华”商标
2015年董事长荣获一汽解放投资人奖
2015年集团荣获沈阳汽车流通协会年度十强经销商
2015年集团荣获沈阳汽车流通协会年度领军人物奖
2016年董事长荣获一汽解年度放投资人奖
2016年集团荣获全国工商联汽车经销商商会年度汽车经销服务模式创新奖
2016年集团荣获沈阳市汽车流通协会年度十强经销商
2016年集团荣获沈阳市汽车流通协会年度经营模式创新奖
2016年荣获中国汽车流通协会2016搜狐汽车沈阳榜最佳集团奖
2017年集团荣获一汽解放投资人奖
2017年集团荣获一汽解放经销商投资人理事会理事长
2018年董事长荣获一汽解放投资人奖
2018年董事长荣获全国工商联汽车经销商商会改革开放40周年中国汽车经销商服务行业杰出人物
2018年集团荣获中国汽车销售服务行业杰出人物奖
2018年集团荣获沈阳市汽车流通协会年度十强经销商
2018年集团荣获沈阳汽车流通协会年度领军人物奖
2018年集团荣获中国汽车流通协会2018中国商用车经销商50强排行榜第6名
2019年董事长荣获一汽解放投资人奖
2019年董事长荣获全国工商联建国70周年汽车经销商服务行业影响力人物
2019年董事长担任全国工商联第三届理事会常务理事
2019年董事长担任全国工商联汽车经销商商会第三届中国商用车大会常务理事
2019年集团荣获中华工商业联合会优秀会员奖
2019年集团荣获中华工商业联合会年度领军人物
2019年集团成为全国工商联常务理事单位
2019年集团荣获中国汽车流通协会经营服务模式创新企业
2019年集团荣获中国汽车流通协会商用车委员会第二届中国商用车大会中国商用车经销商领跑企业
2019年集团成为中国汽车流通协会常务理事单位

下属经营单位所获荣誉

2013年解放沈阳店荣获解放功勋经销商奖
2013年青岛事业部荣获明星经销商奖

2013年一汽解放备品荣获优秀备品中心奖
2013年大众沈阳店荣获年度一汽-大众品牌-卓越经销商奖
2013年大众沈阳店荣获年度搜狐汽车颁发-最佳4s店口碑奖
2013年大众本溪店荣获年度优秀经销商奖-市场开拓奖
2014年大众沈阳店荣获年度“领军企业”称号
2015年奥迪丹东店荣获年度最佳成长奖
2015年大众沈阳店荣获年度一汽-大众品牌销量贡献奖
2015年解放青岛店荣获解放年度明星经销商
2015年解放盘锦店荣获解放年度牵引品系突出贡献奖
2015年备品事业部荣获解放年度最佳备品销售贡献奖
2016年大众沈阳店荣获一汽-大众年度大众品牌卓越经销商
2016年大众沈阳店荣获一汽-大众年度大众品牌销量贡献奖
2016年大众本溪店荣获溪湖区劳动监察局和谐劳动关系先进单位
2016年大众本溪店荣获本溪市工会活力建设先进单位
2016年奥迪辽阳店荣获一汽-大众年度最佳用户满意度奖
2016年一汽轿车沈阳区域奔腾店荣获沈阳市汽车流通协会年度优秀经销商
2016年一汽轿车沈阳区域奔腾店荣获易车网沈阳2016区域优秀网络营销企业
2016年一汽轿车沈阳区域红旗店荣获沈阳市汽车流通协会年度优秀经销商
2016年解放沈阳店荣获卡车之家网站口碑服务最佳经销商
2017年解放沈阳店荣获一汽解放解放动力功勋销量奖
2017年解放沈阳店荣获一汽解放解放J6十年开拓共赢经销商
2017年大众沈阳店荣获一汽-大众品牌-五星经销商
2017年大众本溪店荣获溪湖区“优秀党组织”
2017年大众本溪店荣获本溪市职工书屋“优秀单位”
2017年大众朝阳店荣获315诚信经营单位
2017年解放沈阳店荣获全国明星经销商
2017年解放沈阳店荣获卡车之家网络营销奖
2017年解放盘锦店荣获盘山县明星企业、优秀企业家
2017年解放新疆店荣获年度经销商
2017年解放新疆店荣获年度服务商
2017年解放（青岛）沈阳区域荣获厂家四星级服务站
2017年备品事业部荣获锡柴配件专营店优秀专营店一等奖
2017年备品事业部荣获无锡大豪动力有限公司大豪最佳进步奖
2017年一汽轿车沈阳区域奔腾店荣获上半年东北区域优秀经销商
2017年丰田铁岭店荣获易车网优秀经销商
2018年大众沈阳店荣获一汽-大众品牌-五星经销商
2018年大众沈阳店荣获一汽-大众品牌-客服满意度奖
2018年大众沈阳店荣获一汽-大众品牌-优秀二手车经销商
2018年奔腾沈阳店荣获一汽轿车销售最佳服务奖
2018年奔腾沈阳店荣获沈阳汽车流通协会优秀会员
2018年解放盘锦店荣获一汽解放三星经销商
2018年解放盘锦店荣获创新突破奖
2018年解放新疆店荣获一汽解放西部突破奖
2019年备品事业部荣获中国一汽备品销售奖
2019年解放新疆店荣获2019年度要客销售奖
2019年解放新疆店荣获万辆荣耀贡献奖
2019年解放新疆店荣获西部突破贡献奖
2019年解放新疆店荣获西部青岛产品开拓奖
2019年解放丹东店荣获中国一汽海外贡献奖
2019年大众沈阳店荣获一汽大众“五星经销商”称号
2019年大众沈阳店荣获中国汽车报十佳品牌4S店称号
2019年奥迪丹东店荣获一汽奥迪最佳金融进取奖
2019年奔腾沈阳店荣获一汽奔腾备品贡献奖

NEVER FEAR TROUBLE,

NEVER FAIL

不畏困难，使命必达

文 奥迪丹东店

2020年春节本应是全国人民欢庆新年、举家团圆的日子，却被突如其来的一场新冠肺炎疫情彻底搅乱了人们的正常生活。本应在结束春节七天小长假就恢复正常的工作生活却因疫情一再延长，始终无法正常复工。奥迪丹东店总经理董超根据集团以及厂家针对“抗疫防疫”工作的指示精神。立即通过店内、网络会议的形式对抗疫防疫、运营等工作进行部署。在会议结束后，各部门通过网络会议进行研究分析。

一、销售部：受疫情影响，客流稀少，邀约难度增加，销售顾问在给客户打回访邀约电话时，客户出于安全考虑普遍以观望为主，同时认为疫情后价格会下调，这给我们的邀约和成交带来了很大的困难。针对疫情期间客户出行的情况，制定出提升方案：

1、提供上门试乘试驾、线上展厅赏车、视频连线看车、线上咨询贷款、保险等服务；

2、线上与客户办理贷款、保险等提车手续，客户到店后验车、提车即可。其中有一位外地客户经介绍于我店购车，我店人员与客户视频验车，远程办理了一切提车手续，并在客户的授权下代理完成了车辆上牌，最后将车辆通过板车运输到客户所在地让客户足不出户喜提爱车；

3、利用厂家和集团的培训机会，全方位的提升销售

顾问综合素质。对课件和试题反复学习考核，确保培训效果。销售顾问在展厅每天演练接待流程，夯实基本功。根据疫情期间客户对小车型关注度高的特点，专项对小车型及其竞品做培训、演练，提升小车型销量。充分利用厂家政策，推出“白衣天使”、老车主增换购和转介绍活动，经大用户经理和衍生经理整理政策内容，对销售部全体人员进行培训，并设置不同场景进行演练。后由销售总监和大用户经理登门拜访丹东市中心医院，并与院领导就厂家的“白衣天使”活动政策进行了讲解，有多名中心医院工作人员于我店购车；

4、老客户的关怀与问候，销售顾问积极回访老客户并告知一系列针对老客户的关怀活动：例如进店“1元”车辆杀菌消毒，老客户增换购可享三次免费基础保养，介绍新客户送好礼。在对老客户关怀问候同时，也增加了销量，截至目前通过老客户的活动已成交6台。

二、服务部：受疫情影响店内2月份进台次数仅105台，维修产值53万。为响应国家及集团疫情防控要求，2月份店内仅安排应急值班人员到岗，且用户车辆也因防控几乎处于停置状态无行驶里程。3月份开始疫情情况有所缓解服务开始有序安排部分员工复工复产，为使产值受疫情影响降到最低且保证员工人身安全店内组织开展了

在线销售

一对一专属在线服务

防疫期间，为了您的安全与健康，如有购车等相关需求，可与销售顾问一对一的微信沟通。

安心0接触 咨询0费用 沟通0距离

销售热线：王世刚 手机：18841500453
销售热线：刘 洋 手机：13009217011
销售热线：孙 洋 手机：15004151891
销售热线：陈启东 手机：13124151188
销售热线：李长超 手机：18241511535

在线续保

方便快捷的在线续保服务

添加续保专员微信，并上传行驶证正副本照片，身份证正反面照片在线付款，即可实现在线续保

安心0接触 服务到家 安全便捷

续保专员：李 欣
续保热线：13941515391

在线服务

一对一专属在线服务

防疫阶段，为了您的安全与健康，如您有车辆故障相关问题，可与服务顾问一对一的微信沟通。

安心0接触 咨询0费用 沟通0距离

服务热线：毕诗东 手机：18741542987
服务热线：李 林 手机：13842530643
服务热线：张世峰 手机：18641528346

消毒防护

展厅购车安全无忧

为了给您提供安全、便捷的服务，展厅已经做好全面防护，并开通专属服务通道，欢迎进店购车

全员佩戴口罩 店内定期消毒 定期体温检测

丹东惠华奥迪4S店
地址：丹东市振兴区惠华路1号
销售热线：0415-2510088-1
服务热线：0415-2510088-2

店内防疫：

- 1、对于到店的客户，实行体温测量和实名登记，并在门卫、展厅入口、服务前台及卫生间等公共区域摆放“已消毒”公示牌；
- 2、各部门每日汇报出行轨迹，并实行实行两次体温测量；
- 3、要求保安每天早、中、晚对各区域进行全面消毒。

疫情期间业务提升及疫情防控专项研讨会议，提出以下措施：

- 1、结合奥迪厂家下发的疫情期间接待流程，优化店内服务流程，标准是减少接触时间、保持接触距离、先消毒后接待维修及无接触付款，将员工与用户接触时间减少，拉开接触空间保证客户及员工健康；
- 2、客户招揽结合厂家疫情期间开展针对疫情期间的客户关怀活动制定专项活动，活动内容包括免费上门取送车、1元购买杀菌消毒及进店保养优惠活动；
- 3、对一年内有进场记录用户进行筛选，由SA电话通知用户店内活动详情；
- 4、制作朋友圈定期转发，客户经理制微信群一对一推送优惠活动；
- 5、每日对当日招揽邀约情况进行总结分析，对用户反馈情况进行总结，根据用户需求制定应对措施；
- 6、对春季及疫情期间未完工车辆进行整理并分类，分为可维修，等待备件及等待定损。对可维修车辆根据车辆数量安排对应的SA、维修技师及钣喷技师到岗进行维修，对需等待备件车辆根据等待时间及预计到货时间安排相应SA及技师到岗时间，减少在岗人数同时保证车辆维修进度。





惠华集团2020年一季度经营管理 总结分析会议纪要

SUMMARIZE AND ANALYZE MEETING MINUTES

文 集团运营管理部

惠华集团2020年一季度经营管理总结分析会于4月21日在集团召开。

首先,由三位财务部长和财务总监就所分管的商用车品系、大众品系、综合品系和奥迪品系各经营单位一季度主要经营指标从经营状况和运营质量二个模块、29项重点关键指标进行了展示,并从财务视角对各店差异及弱项进行了对标、分析。财务总监就集团整体的关键业绩指标从利润、销量、维修收入、费用、过程指标和财务指标,共6个模块、77项进行了展示;对各经营单位,从店利润、整车销量、高端车占比、置换率、服务产值、服务客单价/毛利、单车综合毛利、贷款渗透率、服务吸收率、业务部门工资费用率、人员费用率、主要变动费用占毛利比和预存款收入,共13项关键经营管理指标重点从同期对比的角度进行了排序展示,并从财务视角进行了详尽

的分析。运营管理部总监对集团一季度经营管理亮点:商用车销量超预算、同期达成,高端车/专用车销量、占比,新媒体营销的集客、成交成果,变动费用额度、费用率同期下降比例,销售、服务预存款台次、金额的同期变化,共5大项,从集团整体、各经营单位及品系的角度进行了展示与分享。就重点差异项和各店不均衡的关键点:衍生收费项目发生的变化,衍生项目精益管理结果差异;与服务资源相关的保费规模变化,新保、续保、连保和延保台次,新保率、续保率、延保率和留修率的差距;与增效项目相关的同质件额度及占比,保养项目覆盖率,进厂车辆增项管理;与客户基盘相关的销售集客量、集客渠道占比的变化,广宣费用投入单个集客成本、成交成本,维修客户有效档案数基盘,单个档案产值、毛利贡献度和年回厂频次,4级备件、精品库存,共5个模块,15个指标存在的问

题及改善的方向进行了详细的展示与分析。根据一季度的实际达成,结合二季度各经营单位的规划,对整车销量、服务产值、维修产值、总毛利和总利润等关键指标上半年达成率和同期比进行了预估。

其次,5家经营单位总经理,大众新辽法区域总经理就“三店新的经营模式下,如何提升销量、产值和盈利能力”的专题报告从“团队调整、预算规划,销量、服务提升按区位优势规划,多品牌销售,闲置资产盘活和费用节支”等方面进行了专题汇报;大众本溪店总经理就“保持季度环比增长,确保年度盈利”的专题报告从“一季度经营指标差异分析,二季度业务指标规划和重点措施”等方面进行了专题汇报;奥迪丹东店总经理就“服务业务快速提升,为店整体提供有力支撑”的专题报告从“一季度数据分析、年度目标设定,目标分解、测算,将采用的重点措施”等方面进行了专题汇报;解放新疆店总经理就“快速恢复正常经营规模(销量、产值)、确保盈利水平”的专题报告从“销量提升采用的网络布局、集客渠道开发、降低采购成本、加速资金周转和库存结构调整,服务提升从主动服务、加强邀约和上门服务、激励政策和营销政策调整”等方面进行了专题汇报;轻卡销售事业部总经理就“发挥区位优势,在销量与盈利上提升,确保起到区位优势作用”的专题报告从“一季度销售情况、经营中存在的问题和二季度重点工作及措施”等方面进行了专题汇报。5家经营单位总经理,解放沈阳店总经理就“实现省内采购、销量双第一,销售业务持续提升”的专题报告从“辽宁区域经销商1-3月数据、主要经销商车型分析及差异、一季度主要重点工作,二季度保证持续提升的措施方案和各销售区域精细化管理”等方面进行了专题分享;大众沈阳店总经理就“精益管理”的专题报告从“直播营销运营、转化,事故车产值提升,精细化费用管控”等方面进行了专题分享;解放盘锦店总经理就“超预算实现一季度业绩指标”的专题报告从“一季度数据达成、实现开门红的有效措施和二季度持续提升采用的差异性措施”等方面进行了专题分享;备品事业部总经理就“3月份销售收入创历史新高”的专题报告从“一季度实施的重点措施、取得的成果和二季度重点工作规划”等方面进行了专题分享;国

际贸易事业部总经理就“千方百计促出口,提升销量和盈利”的专题报告从“一季度经营情况分析和二季度对海外业务的策略调整和措施”等方面进行了专题分享。

4月21日14:00至15:30,职能部门会议部分。

集团审计部、财务部、运营管理部、人力资源部总监,审计部、网络信息部部长,共6位集团职能部门的第一负责人,根据2019年度年终述职对2020年度工作的规划,结合一季度工作的实施效果,就自身分管条线在一季度的重点、亮点工作进行了总结,对存在的典型问题及改进措施进行了汇报;从各自分管角度,对二季度的重点工作内容和精细化管理工作进行了规划。

集团董事长、副董事长、副总经理认真听取了经营单位10位总经理的汇报与分享、集团职能部门6位部门负责人的汇报。集团董事长结合行业形势、经营单位的业绩达成、经营管理中的亮点与问题,就各位的汇报内容进行了集中的点评与训勉;对二季度的重点工作提出了明确的要求。具体内容汇总如下:

一、经营单位会议部分

董事长对各经营单位汇报和分享的点评与训勉。

1、一季度取得的经营成果来之不易

董事长提到。听了各位的分享和汇报,感到很欣慰,在前所未有的全国乃至全球重大疫情灾难的背景下,一季度集团能够取得这样的经营成果,超出心理预期,在大家的共同努力下,应该说成果来之不易。特别是商用车品系、备品事业部、国际贸易事业部、大众沈阳店,部分成果的取得,让人印象非常深刻,值得各单位很好的学习。

2、存在的问题及改进方向

集团内部各经营单位,同品牌、同区域发展不平衡的问题非常突出,如整车销量、维修产值、单车综合毛利等各店之间反差很大。疫情发生以后,通过直播陆续听了十几场直播课程,收获比较大,总结弱店产生的根本原因,源头在于集客,集团最近几年一直在强调要抓源头、抓集客,集客抓不好,单位的经营就是无源之水,尽管集团逢会必讲反复强调源头的重要性,但还没有引起所有单位第一负责人和销售、服务部门第一负责人的高度重视。现在集团有些单位还能维持生存,实际上是在吃老本,等老本

吃光了，肯定得进入恶性循环。集团也好，行业也好，真正的销售冠军并不一定是从业时间特别长的老员工，直播课程中老师讲得很直接，有些老员工，没在太大的压力，留有退路，这样就不会有背水一战的决心和勇气。

前几年，从危机角度考虑，总是提醒大家，说“狼”来了，喊时间长了但“狼”没来，大家就不相信了。等“狼”真的来的时候，没有做好相应的准备，麻烦就会非常大。整车成交价格低，与手里拥有的客户资源少有很大的关系，为了成交，店里没有太多选择的余地，谈到价格就得让步，使单车毛利下降，最严重的出现倒挂，这就是平时功夫下的不到的结果。乘用车店厂家输出的东西多，商用车厂家输出的东西相对少一些，直播课中也提到，销售顾问、服务顾问每天集客应该有指标，特别是管理层，也要有亲自打电话，邀约客户到店来的意识。商用车品系相当一部分单位没有集客方面量化的指标，没有指标压力与考核关联，大家就可能处于坐店等客的状态。

有的单位总强调区位优势，新疆区位优势比较好，进店维修客户一天可能达到50台到70台，很大一部分是自然进店。但地位优势没有这么明显怎么办？就要主动邀约去做客户的工作，我们应该向售楼的置业顾问学习，要有坚持不懈、契而不舍的精神，同客户不停的联系、沟通，直至成交。

商用车品系一定要强化客服工作。销售顾问、服务顾问接待客户的过程，乘用车是通过录音笔对服务质量进行监督，商用车基本上是散放，没有跟踪记录，这样就不能确保客户满意。解放品系经营30年，我们积累了很多的客户资源，前一段时间集团人力资源部和运营管理部组织开展“惠华经验积累20年”的大讨论，在行业里，没有比我们做的更早的，从计划经济过渡到市场经济，我们积累了客户资源、渠道资源和厂家关系资源，这些是不是真正得到了充分的发挥和利用？值得大家思考。“惠华”这个平台有非常大的优势，在资源紧张的情况下，青岛沈阳店能拿到几十台的整车，其他小经销商分配到的资源就是个位数，这就是这么多年积累品牌的价值体现。

集团财务部、运营管理部和各经营单位问题找的都非常准，下一步怎么干各单位汇报的也比较清楚，但一定要

落在“干”上。

3、不忘初心，方得始终

董事长跟与会的各位管理层分享了个人成长的历程。对带着部分国企同事“死里逃生”，利用“辽宁一汽”的平台给大家找到了一条生路进行了分享。就集团关键管理层的构成，主要为原国企追随者和后来的“学院派”，即走出校门就进“惠华”的学生，进行了说明。从“惠华”成立伊始，经过汽车行业快速增长的黄金期，“惠华”也在迅速的扩张，为千余人提供就业岗位，始终坚持“商德诚信”的理念。就2017年之后，集团面临的天灾、人祸双重因素叠加，导致集团资金链遇到的问题进行了说明。在资金困难时期，一汽金融在关键时刻没有袖手旁观，伸出援手，托了一把；2020年初，疫情期间解放、大众返利提前支付5000多万元，都是这么多年来，集团践行“商德诚信”的结果；近期，锡柴又给备品提供了450万元的周转件额度，充分体现了“惠华”就是金字招牌。到目前为止，集团商用车贷款存量已达到12亿的额度，在一汽金融的保证金已7000多万。集团的资产大于负债，没有那么大的风险，但流通企业需要周转，要千方百计的确保“资金流”。

在困难的时候要风雨同舟，2020年集团把工资费用率做了一些调整，近期把驻外补贴标准也做了一些调整，希望大家给予充分的理解，集团资金紧张情况会有见亮的一天。困难是暂时的，前途是光明的。集团代理的解放、大众、奥迪等品牌都是优势品牌，要客观看待目前的竞争态势，这个时候要想办法做差异化，挺过来就是强者。只要我们跟着厂家节奏就不会有问题。所有“岁月静好”，是因为有人替你“负重前行”，要咬紧压关，挺过困难期，希望在座的各位把会议中的信息传递到单位的员工层面，在困难时期大家一起攻坚克难，心态决定结局，集团的发展，要靠我们自己，靠大家齐心协力。

二、集团职能部门会议部分

对于职能部门会议部分，董事长提出明确的要求和关键点的提醒，汇总如下：

1、几点要求

亏损单位一对一指导：一季度数据显示有6家亏损单

位。要一对一的进行指导，运营管理部 and 集团对应的分管领导要一起对各店在会上提出的措施、办法跟进落地。

绩效考核调整、细化：对于目前各经营单位的绩效考核，要做进一步的细化，比如整车提成政策，应该按毛利水平划分几个档次，鼓励大家多赚钱，提升盈利意识。

客服部工作要强化：目前时期，商用车的客服部工作要强化，扭转过去吃老本的状态，改变集客既没有量化指标，也没有考核的现状。客服工作不光是商用车需要加强，乘用车整车销售和服务进店量比较少的单位也需要强化客户服务。

坚持这么一条原则：有成长性的或者成长性比较好的，有改善和提升空间的项目或单位就做加法，没有办法扭转亏损局面的单位或板块就做减法。商用车服务做沈阳区域式整合，解放新疆店服务站站长要属地化培养，时机成熟后结束外派是目标。

对于短板问题，应该及时发现，及时解决。不能等到季度或者半年再算总账。如解放丹东、青岛辽阳新保率低的问题，要尽快提升。

直播培训课程，对于课程有选择的收听，重点的内容人力资源部进行整理，以会代训的方式让店内做好转训，把老师讲的内容与我们的具体业务结合起来，做到学以致用。

头脑风暴研讨的成果要落地，不能虎头蛇尾。政府支持政策集团办公室要收集与整理，必要的时候去积极争取。

2、会议中提到的关键点的安排

信息化方面：集团门户网站老化的问题何去何从，融资租赁软件的问题，要组织研究，当前时期，不宜做大的投入。

现在是困难时期，有的单位满足现状，盲目骄傲、自满。要从集团角度，加大督促、检查力度。

对于饮食管理，保安、保洁的工作，要定期检查，做好测算，要严格管理，定好规矩。

套贷的问题，当前时期，资金紧张逼的一些企业什么办法都想，风险控制管理部要控制好。该同店内坐下来研究就一起研究。

关于旧件的管理，从运营管理的角度要加强，旧件也是黄金，旧件也有二次利用的价值，去给大家灌输这样的思想。

SPIRIT OF CRAFTSMAN DO YOURSELF A FAVOR

学习《匠人精神》 为自己助力

文 奔腾沈阳店 刘国莉

2020年3月30日奔腾沈阳店组织全员《匠人精神》之以道御术的转训。日本一流匠人秋山利辉的“匠人30条”，包含了工作的基本要求、态度、心理准备、意识、技术等以及做人的礼仪、感谢、尊敬、关怀、谦虚·····，这与中国传统文化的“仁义礼智信，温良恭俭让”一脉相承，影响深远。

其实匠人精神的核心就是不仅仅要把工作当作赚钱养家糊口的工具，而是要树立起对职业敬畏、对工作执着、对服务负责的态度，极度注重细节，不断追求完美和极致，给客户无可挑剔的体验。

而我们学习的目的更重要的是、为己用、付实践。

一、工作中，必须先学会打招呼。

每天我们都要元气满满地大声与人打招呼，是赢得客户和同事好感的第一步。

二、进入联络场所前，必须先学会联络、报告、协商

学会与上级、下级、平级有效的沟通，才能让工作中信息共享、团队协作。

三、工作中，必须是一个开朗的人

常言到“近朱者赤近墨者黑”，心态决定一切，当我们在工作中传递正能量、保持平心静气就会提高我们的工作效率。

四、工作中，必须成为不会让周围的人变焦躁的人

通常如何时我们能站在客户或对方的立场上考虑问题，换位思考理解别人，矛盾就不会产生。

五、工作中，必须要能够正确听懂别人的话

听别人说话不仅要听音还要听对方的想法，听得好才会说得对，只有在不断的确认中才能避免出错。

六、工作中，必须先是和蔼可亲、好相处的人

亲切地面对客户，会收获对方满意，让你继续为他服务；亲切地对待工作伙伴，大家的凝聚力就会提高，工作自然就能不断精进。所以好相处的人人缘都好工作开展起来也顺利。

七、工作中，必须成为有责任心的人

负责任是一种工作态度。尽责的工作必然会产生紧张感，这样就能集中心力工作，也能提升自己的技能。如果

大家能够出于对社会对公司的责任来从事工作，不管你从事什么工作都会特别愉快吧。

八、工作中，必须成为能够好好回应的人

工作中无论明不明白都要清楚的表达出来，这样会避免错误的发生。我们不要让差不多、也许、可能、凑合从我们的口中流出。

九、工作中，必须成为能为他人着想的人

工作中上下同心者胜。自私自利又如何能获得别人的帮助？

十、工作中，必须成为“爱管闲事”的人

当你发现问题看到问题，提醒帮助别人，自己也在获得成长。

十一、工作中，必须成为执着的人

有目标不放弃，这样你就会比别人多了成功机会。

十二、工作中，必须成为有时间观念的人

“守时”是美德。

十三、工作中，必须成为随时准备好工具的人

干什么工作就应该知道做好这份工作需要具备的“工具”，并随时做好准备，以备不时之需。

十四、工作中，必须成为很会打扫整理的人

“一屋不扫何以扫天下”，做好看似基础的工作也能培养我们认真负责、不骄不躁的态度。

十五、工作中，必须成为明白自身立场的人

无论何种场合我们对自己要有准确的定位，扮演什么



角色就唱什么戏。

我们需要弄清楚自己所处的立场，明白自己的职责，然后尽责去完成它。

十六、工作中，必须成为能够积极思考的人

我们要记住“方法总比问题多”，碰到问题我们是找方法还是找借口，这是一个人的能力体现。碰到问题要不断想、不达目的不罢休、勇往直前，让自己不断获得成长。

十七、工作中，必须成为懂得感恩的人

人们常常只能“看到得不到的，看不到得到的”，心怀感激，是做人做事的基础。所以我们要感谢父母、感谢师父和前辈，感谢同事、感谢公司·····让我们能够学到很多东西、成为持续成长的人。

十八、工作中，必须成为注重仪容的人

注重仪容仪表，是作为社会人士最基本的礼仪，对别人是一种尊重。所以在工作中着工装也会让我们能更自信且安全的投入到工作中。

十九、工作中，必须成为乐于助人的人

如何“助人”？助人就是为了让工作顺利，要及时、迅速。

二十、工作中，必须成为能够熟练使用工具的人

熟练使用能促成你完美完成工作的“工具”，能提高你的工作效率。

二十一、工作中，必须成为能够做好自我介绍的人

不断地重新认识自己，向别人展示你的长处，你才能获得别人的尊重。

二十二、工作中，必须成为能够拥有“自豪”的人

了解自己的产品和精心为客户提供特别服务，用你的喜悦和自豪打动客户让客户感动。

二十三、工作中，必须成为能够好好发表意见的人

工作中要用心思考，多说不断交流会让你成为团队核心。只有坦率地说出自己的意见，与他人分享各自的想法，自己才会不断成长。

二十四、工作中，必须成为勤写书信的人

优美的文字更能准确、深刻地传达自己的想法。这会比千篇一律的问候，更能打动人心。

二十五、工作中，必须成为乐意打扫厕所的人

“不挑活、不挑客人”，才能使你有更多机会

二十六、工作中，必须成为善于打电话的人

直接通话比微信、短信或邮件更能身临其境，能更好的感受对方的情绪处理事情事半功倍。

二十七、工作中，必须成为吃饭速度快的人

控制吃饭时间，对他人是一种尊重。

二十八、工作中，必须成为花钱谨慎的人

我们要知道，钱是工具，是用来增值的，要把钱花到刀刃上。

二十九、工作中，必须成为“会打算盘”的人

掌握多项“工具”，会让客户产生信任；拥有多项技能，能让你锦上添花。

三十、工作中，必须成为能够撰写简要工作报告的人

工作提升就是要不断的记录，学习、提升，没有捷径，都是不断训练的结果。

所以“匠人精神”适用于各个行业的从业者，无论在哪个行业，要想成为一流的人才，都需要发挥自己的潜能，在精神和身体两方面打好扎实的基础，积累知识，不断进步。学习匠人精神，在自己的工作岗位上，勇往直前。

NOT THE SAME STYLE

二手车不一样的风采

文 大众沈阳店 王明

回首2019年，整体汽车市场跌宕起伏，是随波逐流，还是逆势飞扬，我们选择再登峰。

越是变革就越有挑战，有挑战就有更大的机遇。2019年汽车销售市场低迷，二手车市场受到大环境影响较大。传统的二手车受互联网的冲击，导致原本信息不对称利润较高的日子已经过去。面对新的格局与事务，我们在领导的带领下迅速的研究市场，紧跟市场发展步伐，找到我们自身的优势与不足，扬长避短，使我们在过去的萧条时期逆势增长。我们的优势：资源优势、品牌优势、平台优势。

更好的销售离不开高效及符合客户心理的营销活动，每个季度我们都要开展1-3次的二手车营销活动或新车的二手车置换专场。受疫情因素影响，二手车集客明显下降，但我们依然通过努力，开展各种营销活动。



四月开展在主题为：大咖直播，轻松鉴车——一汽-大众官方认证二手车礼享直播季的活动。借线上直播热度，开展以二手车业务介绍为主的直播，提升直播专业度及用户认知，增强用户好感度，进而增加线上集客，提升置换量及提升二手车销量。疫情期为提高用户二手车认知，增强用户好感度进而增加线上集客打造个性化线上直播营销活动。通过前期充分的演练场景模拟及物料准备，本次活动网上观看人数2.4万人次，二手车集客二十余组，销售二手车两台。

二手车市场从暴利时代到理性时期，还有更多的事需要去做，只有更专业的技术，更高效的品质服务才会赢得更多的客户，4S店二手车业务大有可为，专业、品牌、平台让惠华二手车在4S店中名列前茅。但在巨大的二手车市场中还有更大的空间，需要我们投入更充足的资源去开拓更大的市场！



三月份我们开展了主题：“置”能升级“换”然一新活动，活动目的：提升置换量及二手车销量。以快手平台传播，增加店头优惠氛围营造，助力销售达成，以品牌升级带动业务量提升，通过多种类物料宣传，互联网+模式：线上+线下全渠道，快手平台，相互配合，扩大宣传，收集集客。此次活动现场与厂家领导连线，很好的向厂家及广大客户进行了品牌宣传。三月置换55台，二手车销售60台，达成了预期目标。

隔离病毒 不隔离爱

解放在身边

文 解放（长春）沈阳店 刘勋

2月份疫情肆虐，响应国家号召，我们大部分人都在家自我隔离，但是有一小部分人，他们放下个人安危，带着牵动亿万人民的祝福和希望用一辆辆叫做“解放”的大家伙不辞辛劳，日夜兼程的往返于疫区间。他们就是我们解放的逆行侠们。



他们给疫区乃至全中国人民传递着大爱和无私无畏的正能量，而作为解放的辽宁经销商，我们也要以身作则，为这些逆行侠们送去专属的关爱。虽然距离隔断了我们，但是我们仍然隔着屏幕，用快递送去了我们最真挚最暖心的支持。在此深鞠一躬，你们是人民的英雄，我们时刻在你们身后，我们也是你们坚实的后盾，最有力量的后盾团，同时，解放承诺为你们的爱车持续保驾护航。



隔离区

PENTIUM RESTARTS

从“新”做起，奔腾再出发

文 奔腾沈阳店 金连欢



从古至今，人类一直痴迷于预测未来。即使是破除迷信、崇尚科技的今天，人类也总是无法预测神秘的未来。

2020年春节期间，我们听到最多的词汇是“新冠肺炎”，“口罩”，“最美的逆行者”等，疫情的突然爆发打乱我们每个人的生活节奏，改变了传统的办公模式，所有的一切都在改变。生活还要向前看，还要继续往前走。

经过一个超长的春节假期，有序的返回到工作岗位当中。受到疫情的影响，汽车销售行业举步维艰，整体销量断崖式下滑，整个行业迎来了新的挑战，汽车销售模式迎来了新的突变。沈阳奔腾店销售部顶着巨大的销售压力，在一汽奔腾厂家的支持下，在集团各部领导的帮助下和在岳总的带领下，通过厂家线上视频直播的培训和与沈阳大众店的优秀主播的学习，我们通过店内开会研讨寻找适合本店的新营销模式，突破创新、改变！

通过不断的学习，吸取经验，总结不足，销售部门在2月份开展全员快手直播和短视频发布，从增加集客量开始，再到客户跟进，最后成交。经过一个月时间的改变和创新，取得了很大进步。3月份开始主推店里两名主播，固定时间直播，通过集团和厂家的直播培训，与沈阳大众店学习直播团购活动流程等，不断的积累新销售方式的经验和教训。

3月7日奔腾T77Pro正式上市，打破以往的宣传和新车型销售模式，通过快手短视频和直播宣传。在岳总的带来下和集团、厂家的支持下，直播效果越来越好。也得到了厂家领导的认可，在东北区域也是名列前茅。因此在2020年3月得到东北区域的支持，东北区域T77Pro上市发布会在我店举行，东北区域营销总监张昆到我店直播主播共同直播。在厂家的支持下，活动当天2个小时的直播时长，厂家领导的细心讲解和店内精心的活动策划，实现直播间在线人数高达1000多，直播间通过循环抽奖、发放红包调动直播间内气氛，增加在线人数，同时当日实现12组集客，实现订单1台，突破了之前短视频直播的订车的空白。

面对现在水深火热这样一个严峻的汽车市场环境，作为销售部，我们只能从“新”开始，从“新”再出发，坚持“凝心聚力、理清思路、开放思想、吸取经验、总结教训”，统一目标，统一思想，从“新”开始，奔腾再出发！

NEW MEDIA MARKETING

新媒体营销规划和主要关注点

文 丰田铁岭店 杨雷

现在直播已成为各4S店的标配，这也是各店必不可少的一个宣传沟通工具，这是继微信公众号，微博之后，企业品牌宣传、活动宣传的一件利器，它的优势在于比之前的公众号，微博的互动性、实时性要强，而且可信度要高，因为是直接能亲眼看到的，所以便于拉近客户距离。

品牌定位

根据铁岭当地的特点，选择受众范围较大的快手直播平台。

分为打造个人账户和公司账户2条线，一个是销售顾问从自身打造直播账户，直播讲车另一个是公司账户进行直播，建立品牌情感，增加粉丝对公司品牌的粘性。

利用直播为消费者提供品牌一流的购车服务和售后服务，并树立品牌的整体形象。提高促销的投入产出比

直播团队

由市场经理牵头，抽调部门人员组成团队，对直播账户的运营，由销售顾问进行直播。直播期间各部门主管都要进入直播间，应对客户的专项问题进行解答。

拍摄有内容的短视频，抓热点，抓情感，抓技术流的，来增加关注的粉丝人数。

精心安排每阶段直播的主题，慢

慢将观众带入情绪中，让观众们能随时保持着好奇心。对销售顾问定期进行培训，增加直播环节的内容丰富程度，并保证直播间内的文明礼貌。

品牌服务

提供全方位的品牌服务，在线看车，在线续保，在线团购，在线预约试驾，预约保养（免费检测，24小时救援，入场安心消毒，延保延长2个月）等。有意识的引导品牌口碑宣传，并且培养了粉丝客户忠诚度。通过直播宣导出去，广而告之。福利类，保客关怀，潜客政策，5888礼包，致敬逆行医护人员的活动

营销目标

1、为客户提供全系列产品的方案，为客户提供节约购物成本和提供购物便利，在线下订

2、整体产品的展示，在直播中充分展示产品，通过话术区别于竞品，实现终端拦截

3、捆绑促销，利用促销政策，绑定各种产品，例如定保通和延保，美容精品和增值包修等一同销售。

每日粉丝增长：粉丝增长100组，留资：20组，销售：1台

每月通过直播，粉丝增长：3000组，集客：600组，销售：30台，集客占比总集客80%，销量占比总销量60%，成为当地直播排名前3名的直播品牌。

厂家东北区域观看量排名第四，辽宁排名第一

管理控制

定期评估机制，重点评估渠道的销售定额完成情况，服务水平、市场覆盖、资金情况、促销合作程度等。通过定期评估，了解掌握直播的现状，随时对其加以必要的调整。同时制定奖励机制，通过物质奖励和精神奖励的有效结合，全面提高积极性。

整体规划

一、直播营销前期

1、直播目的

其实目的很简单，就是提升服务，让疫情期间，不方便到店的客户，也能享受和到店一样的感觉，想看哪个车就看哪个车，想问什么问题就问什么问题，顺便还能看看其他客户提的问题和看法。最终让客户产生意向，留资并促进成交。

2、直播营销方案的准备

首先设定完整的思路 and 方案，方案的作用是传达，让所有参与人员，尤其是直播相关人员既了解整体思路，又明确落地方法和步骤。直播的目的，直播的简述，人员分工，时间节点，预算控制五大要素。

3、直播营销方案的执行规划

执行规划具有针对性，观众关注共性的问题，需要参与者烂熟于心，在方案执行的细节上进行细化，明确每个阶段的具体工作是什么，完成的时间和负责人是谁。

4、直播宣传与引流的方法

线下利用制作海报，宣传画形式宣传直播内容。

线上利用直播标题、首页图、图文推送，全员转发形式，引导消费者关注直播。

5、直播硬件筹备

直播活动场地分为户外场地和室内场地，直播道具由展示展品，周边产品及宣传物料三部分组成，直播设备确保清晰，稳定的前提，相关人员需要对手机，电源，摄像头检查，以达到最优状态。此外还需要借助直播辅助工具进行优化。

二、直播营销过程

1、直播活动开场技巧

直播的开场是公司给观众留下的

第一印象，观众进入直播间，会在短时间内决定是否离开。直播活动开场需要五个方面的考虑：

①、引发观众兴趣——慰问礼貌语、借助热点话题、幽默的话术

②、促进观众推荐——直播红包、直播问答，抽奖

③、代入直播场——短视频的引导

④、渗透营销目的——介绍活动内容

⑤、运营人员分工——辅助岗位，回复客户问题

2、直播互动形式

①、直播红包：达到一定人数发红包

②、幸运问答：问答形式进行互动

③、幸运抽奖：截图抽取幸运客户

3、直播收尾思路

①、引导关注：引导客户关注主播账户，以便直播后继续向观众传达公司信息，或者让客户加销售顾问微信，进行跟进。

②、邀请报名：在平台上积极参与互动的观众，通常比其他观众更与主播同频，更容易与主播产生紧密联系，也更容易参与后续的直播，直播可以在直播之后邀请这类关注进群，结束后通过运营该群，逐渐将直播观众转化为忠诚粉丝。

4、直播重点与注意事项

①、直播艺名：直播人员给自己起个好记的艺名，让客户能够快速记住你，加深印象，在更换主播的时候让粉丝不会觉得突然和陌生

②、反复强调营销：直播期间随时会有观众加入，主播要不断强调活

动内容。

③、减少自娱自乐，增加互动：直播不是单项沟通，观众会通过弹幕把自己感受发出来，希望主播给与回应。针对大家普遍关心的问题，我们可以放到直播里边跟大家进行交流和介绍。

注意事项：直播中观众的弹幕是不可控的，部分观众对主播指责和批评也是无法避免的，如果主播过于负面回应，会对直播造成影响，避免与观众发生冲突。

三、直播后期

1、活动结束后跟进活动的订单处理，奖品发放等。确保用户的消费体验，及时与中奖者取得联系。

2、做好粉丝维护：在群中与粉丝沟通，调研粉丝对此次活动的评价，便于后期的优化和提升。主播可以对直播的观看，销量，活动效果，中奖者名单等进行宣传。

四、考核机制

每天设定留资目标，完成目标进行奖励，相反接受惩罚。

短视频营销

定期发布短视频，短视频内容要么有趣，要么有指导意义，要么能产生互动，要么引发情感共鸣，把产品包装成内容，短时间内展现出表达的重点，将重点展示给粉丝，同时向粉丝传达品牌文化。传播更具冲击力，与受众之间的关系更融洽。

争取更多曝光：

迅速发布全员进行转发

进行转发还不行，还要点赞

光点赞不行，还要评论

都要当天完成

T HOSE MORE NO NEW PLACE

走老路，永远也到不了新地方

文 奔腾沈阳店 王欢

时代在变，潮流也在变，现在的潮流无疑是“抖音”短视频。直播全网的销售都在卖汽车新的销售模式已开启。很多人都在刷刷刷抖音，发发发小视频，可是点赞少，评论少，粉丝少，这是最大的困惑，也是多数人的困惑，包括我自己！

2020年1月有幸参加厂家组织的抖音培训，让我这个小白收获大滴，让我了解到了抖音的基础规则，一些小技巧！先分享几点今天的收获：

- 1.视频拍摄技巧、角度、加位置地点！抖号只能改一次，要越简单越好，也可以跟微信同号！
- 2.拍抖音要跟谈恋爱一样用心，最好有故事，要坚持拍。
- 3.火的原因：动作夸张，剧情反转，音乐热门，高清，搞笑，内容引起共鸣等。
- 4.别人转发的原因是正能量，有价值或引起共鸣。
- 5.换位思考，关心顾客，要走心。
- 6.什么时候发作品容易火，上午9点到9点半、下午4点到4点半。
- 7.真人出镜最容易火，风格统一容易火。
- 8.如何看别人发动态的时间，日期。

抖音短视频，一个旨在帮助大众用户表达自我，记录美好生活的短视频分享平台。为用户创造丰富多样的玩法，让用户在生活中轻松快速产出优质短视频。

抖音直播介绍：在抖音APP内，除了能看录制好的短视频，还可以看实时直播。直播互动性更强，更有趣味。同时你录制的短视频和在线直播都会互相结合提升这个抖音账号的权重和综合人气。

疫情对经济到底有没有影响？在抖音逛了一个月，一时间我都有点迷惑。

在这足不出户的日子里，我们看到了两种截然不同景象：疫情下的实体产业确实受到冲击，增长面临一定压力。

而抖音直播间里则是百业兴起，各行各业干的热火朝天，不光救活了快要倒盘的生意，还迎来了一个新的腾飞。

春天已经到了，疫情已经基本控制，让各行各业尽快复苏并向好发展，是我们的新战场。从线下走向线上，从零开始，在一片新的领域里开疆扩土。现在，这个机会对所有人都平等。

关掉抖音，我总是不能控制地想到这些画面：那些快要被击垮，又终于找到销路，不是一个App或者一个新功能改变了他们的人生，是他们自己没轻易放弃，没向生活低头。

“做了直播后发现这东西一点儿不费事，不必端茶递水，工作也更加简单方便，做事也越来越高效。”讲解加试驾，不能出门，就在抖音看车点亮技能树时，我发现自己似乎已经落后一步。

车企4S店已经疯狂扑向抖音直播。

通过厂家的培训后 抖音的粉丝849 以前是105

同时也会获得了厂家组织的#爱的年终汇报三等奖和#不出门看好车二等奖。

抖音发展不断加快，尤其汽车板块就像一台踩下油门踏板的赛车一样全速前进。对于汽车品牌和创作者来说，短视频不同于图文时代的传播和营销玩法，让加入短视频不再是“弯道超车”，而是“换道超车”，在新生态下挖掘新的增长潜力。

不被时代接受只能被淘汰，接下来的时间里 我想每天固定发一条抖音小视频 积极参加厂家组织的培训 后续肯定爆单 爆单 爆单



IN VIEW OF THE SEA

“东”临“杰”石，以观沧海

——解放青岛沈阳店新媒体营销

文 解放（青岛）沈阳店 杨雷



我在最初接触新媒体线上营销的时候，几乎视其为“洪水猛兽”。原因是之前同二网运输公司了解过，也看过他们的直播，卡车行业直播的整体受众群体就比较小，几万粉丝基础的网红，直播时往往只有几十人，虽然相对而言能看直播的网友潜在有效率也会比较高，但对比咱们乘用车店的成绩还是让我倍感压力。

到底是压力还是动力，总之先撸起袖子加油干。

对于直播营销的方式我们从以下几点开始。

一、梳理流程

首先我们借鉴了乘用车直播的时间线，目的是在直播时将每个操作都具体化，减少冷场，规避意外发生。

商用车应厂家要求需要分品系直播，这样一来本就不多的车型就更显单一，所以我们加入新工厂或对应车型的测评视频，邀请服务部讲解服务政策和用车小窍门，使直播过程更加饱满，同时节奏轻巧灵活，互动性强。

利用厂家政策及库存情况，制定活动福利及特惠秒杀车型，用以吸引眼球促成成交。

根据时间线对人员进行分工，直播期间各司其职，默契配合。

二、选择主播

对于懂产品，业务能力强，主观意愿强的销售顾问，优先通过海选，进入分品系磨合阶段，继续夯实产品和流

程。

我们的主播也是十分用心，自己写稿子打磨文案加班练习，以达到直播的最佳状态。

三、物料支持

结合场地对厂家素材进行调整，在保证直播效果及拿到厂家评分的同时，压缩费用。

对一些必要的直播设备进行支持，以及互动礼品的支持。

四、线上引流

通过传统朋友圈传播，个人短视频账号分享并@企业号，自然进店通过网红墙进行关注，销售顾问主动回访潜在和基盘用户，邀约二网运输公司等方式对企业号进行引流，提前2周开始预热，以达到直播日的流量累计。

通过近2个月来的四场直播，店内整体流程的磨合较为流畅，促成及影响意向用户订单超过10台，直播在线人数稳中有升，同时在线峰值最高近600人，提高了企业在用户群体中的信任感和话语权，也提升了我们的信心，未知的事物不一定是可怕的，而可能是一个个机遇，抓住才能跟上时代的发展，此次疫情新媒体营销浮出水面，同样还有多少我们“未知”的渠道等待发掘。

最后我来介绍一下网红东杰CP。

全新奥迪Q7 众望所归 大有可7



HUIHUA AUTO
ROAD

HUIHUA AUTO

Audi 突破科技 启迪未来

一汽-大众

ORGANIZE

BRAINSTORMING SESSIONS

集团开展“惠华20年宝贵经验和差异项” 梳理头脑风暴式讨论

文 集团运营管理部

2020年开年的新型冠状病毒疫情，让全国上下、乃至全球措手不及，春节后一个多月的时间，集团职能部门和各经营单位按需安排人员上班，采用现场、网上结合的办公方式开展工作。随着国内和国际疫情发展形势越来越严重，疫情对国内经济、社会的影响乃至对全球经济的影响都将是深刻而长久的。各行各业未来面临太多的不确定性，我们集团也不例外。做到知己知彼，可以更从容的应对外部环境的变化，才能对集团未来的发展进行持续的研究和谋划。基于集团发展战略需要，按照董事长的批示，集团开展了对“惠华20多年来积累的宝贵经验”和“距离相对理想状况的差异”的头脑风暴式讨论。

2020年3月3日，集团下发了《集团开展“惠华20年宝贵经验和差异项”梳理的头脑风暴通知》，明确了三个方面的研讨议题。第一方面是资源：“惠华20多年来到底积累了哪些宝贵资源？除自身资源外，我们还能够整合利用那些资源？我们的资源在多大程度上得到充分利用和发挥？我们目前最缺少的资源有哪些？如何挖掘？”；第二方面是能力：惠华20多年来究竟有哪些能力的积累？我们的能力在多大程度上得到充分释放？我们目前最缺少的能力是什么？如何弥补和提升？”；第三方面是成功和教训：“20多年来我们最大的成功是什么？我们最大的教训是什么？”。

3月25日，完成了第一阶段，由集团各职能部门和经营单位层面的头脑风暴式讨论，并对讨论结果完成了总结与反馈。4月7日完成了集团高管层面的第二阶段性专题讨论，并确立了下一步挖潜、创新的重点，主要聚焦在备品、二手车、社会金融、自费维修、异业联盟、客户资源整合、运营成本管控和老客户营销的10个关键项目。5月25日，集团运营管理部结合现场讨论的内容和项目牵头人的调研、反馈结果，从集团长远发展，对10个项目从可执行落地的角度完成了实施方案的拟定，并于5月26日由董事长签批、

下发。

惠华第一个“20年”的辉煌是集团董事长带领千余名员工辛勤耕耘的结果，惠华第二、第三、第N个“20年”的辉煌要靠每一位惠华人锐意进取、砥砺前行。惠华明天会更好！

集团一季度经营管理例会亮点分享

2020年是特别的一年，突如其来、席卷全球的新冠疫情让每个人措手不及，让每个行业处境焦灼。

集团在董事长的带领下，组建“六人小组”，自正月初三开始，就疫情期间如何做好防疫，如何规范化经营、筹化资金，如何做好非接触式营销，如何加强培训、练内功等，做了全面的部署。

在这样的大环境下，部分业务板块在一季度经营管理中亮点突出，具体分享如下：

集团层面：集团商用车销量达成2021台，同期比127%，预算达成比105%。新媒体营销的集客、成交转化成果显著，直播时长1825小时，集客3818组，成交169台车，达到了新渠道做增量的目的。变动费用额度、费用率同期下降，2020年集团整体制定了变动费用率下降10%的目标值，一季度额度变动费用合计339万元，低于同期177万元，较预算节余319万元，集团经营单位整体变动费用达成率194%，较同期下降35%。2020年集团对高端车、专用车进行销量预算，以促进乘用车服务优质资源的提升，商用车在专用车短板上的改善，一季度集团实现408台销量，提升明显。自2020年开始，从销售前端维系客户，预存款项目从销售、服务两部门同时开展，一季度预存款台次达到998台，销售部实现294台实现了新的突破。

经营单位层面：5家经营单位总经理，就一季度在经营管理方面取得的成绩进行了专题分享：解放沈阳店就“实现省内采购、销量双第一，销售业务持续提升”的专题报告从“辽宁区域经销商1-3月数据、主要经销商车型分析及差异、一季度主要重点工作，二季度保证持续提升的措施方案和各销售区域精细化管理”等方面进行了分享；大众沈阳店就“精益管理”的专题报告从“直播营销运营、转化，事故车产值提升，精细化费用管控”等方面进行了分享；解放盘锦店就“超预算实现一季度业绩指标”的专题报告从“一季度数据达成、实现开门红的有效措施和二季度持续提升采用的差异性措施”等方面进行了分享；备品事业部就“3月份销售收入创历史新高”的专题报告从“一季度实施的重点措施、取得的成果和二季度重点工作规划”等方面进行了分享；国际贸易事业部总经理就“千方百计促出口，提升销量和盈利”的专题报告从“一季度经营情况分析和二季度对海外业务的策略调整和措施”等方面进行了分享。

董事长对于一季度集团取得的经营成果称之为“来之不易”，训勉各单位要很好的学习，从“一花独放”，到“百花齐放”。

DON'T MISS

辽宁卡友创佳绩，万辆庆典不缺席！

文 解放（长春）沈阳店 刘勋

2019年11月22日，以“创新高，续写荣耀；铸辉煌，缔造传奇”为主题的一汽解放辽宁区域万辆庆典活动，在沈阳东北大厦隆重举办。

一汽解放销售有限公司副总经理邬舸先生、一汽解放青岛营销服务部副部长李文龙先生、一汽解放辽宁商代处经理王鹏先生、一汽解放青岛辽宁商代处经理高兵强先生、一汽解放动力辽宁省经理张海峰先生、一汽解放传动事业部辽宁省经理郭海军先生、一汽财务辽宁省经理陶云女士以及辽宁省经销商代表与众多新老客户共同见证了这一荣耀时刻，领略了一汽解放品牌的传奇魅力。

展车区的活动序幕伴随着签到环节拉开了，“模拟赛车、体感游戏”等暖场游戏使活动现场精彩不断，在一段点燃现场气氛的劲舞之后，庆典正式开始。

一汽解放销售有限公司副总经理邬舸先生在会上致辞，并为辽宁区域的万辆车主李风波女士，送上了车钥匙与车模。李风波女士表达了对于解放产品的信赖与认可，并对解放品牌的未来发展，表示了衷心的祝福。

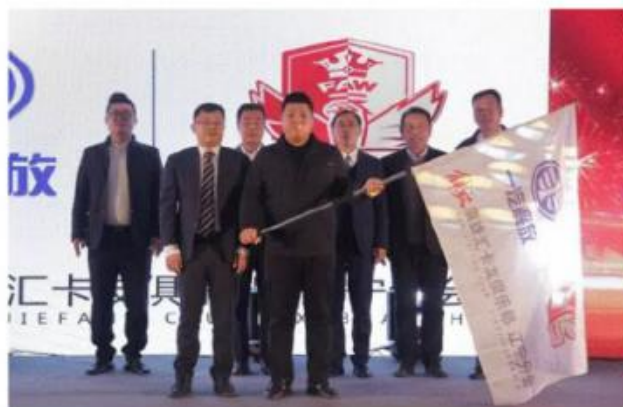
辽宁区域销售突破万辆是解放又一辉煌历史时刻。一汽解放销售有限公司副总经理邬舸先生、一汽解放青岛营销服务部副部长李文龙先生，一汽解放辽宁商代处经理王鹏先生，一汽解放青岛辽宁商代处经理高兵强先生，辽宁商会会长翟天齐先生，辽宁商会副会长陶晓明先生、寇祖刚先生，辽宁商会秘书长柳赞春先生共同走上舞台，共启华章，同心筑梦解放未来！

祝酒过后，一汽解放销售有限公司副总经理邬舸先生，一汽解放辽宁商代处经理王鹏先生，辽宁商会会长翟天齐先生，辽宁商会副会长陶晓明先生、寇祖刚先生，辽宁商会秘书长柳赞春先生登台为鹰雄汇的嘉宾颁发旗帜。

活动中，主办方还设置了精彩的舞蹈、游戏互动颁奖等环节，广大车主及卡友在欣赏表演、参与互动的同时，更能收获一份来自解放品牌的馈赠与惊喜。最终，活动圆满结束，到场嘉宾共享一汽解放辽宁销量过万的喜悦，并纷纷表示对解放的继续支持。

每一个万辆成绩，都是上万个技术攻坚、数万名解放人凝心聚力的结果，一汽解放作为中国民族品牌的实力担当，相信不久的将来，辽宁会取得更好的成绩。

FAW CREATE A FUTURE



OFFER LETTER

EFFECTIVE DISPUTE

录用通知书的效力之争

文 集团办公室 尹大群



【案情简介】

2011年6月30日，单某与泛太物流公司（以下简称“物流公司”）建立劳动关系，成为物流公司人力行政部员工。2011年7月29日单某无故未返回物流公司工作，同年8月17日单某通过电子邮件的方式向物流公司提出辞职。

单某主张物流公司与自己存在事实劳动关系，但并未与自己签订书面劳动合同，随后，其以该公司未与其订立劳动合同为由向北京市海淀区劳动人事争议仲裁委员会提出仲裁，请求确认其与物流公司于2011年6月30日至2011年8月30日期间存在劳动关系，请求公司向其支付2011年7月30日至2011年8月17日期间未订立劳动合同的二倍工资额。单某同时提交了《员工录用审批表》、工资发放流水等作为证据。

物流公司主张：公司已经与单某签订了为期3年的劳动合同，但被单某利用职务便利带走，对此物流公司提供了单某的《工作职责》为证。

上述材料载明：“2011年7月7日经理分配给我的工作如下：员工投诉……；员工档案管理；档案转我处后，审表格、审手续……”，且上述内容下方有单某本人的签字。同时物流公司还出具了与《劳动合同》一起存放在档案袋中的《员工录用审批表》等原件，主张公司不应支付未签劳动合同的双倍工资差额。公司提供的《员工录用审批表》也载明单某的姓名、性别、部门、工作地点等；聘用期限自2011年7月1日起至2014年7月1日止共三年，试用期自2011年7月1日起至2011年9月30日止，共三月；试用期待遇为基本工资1500元、岗位工资1500元、各项补贴500元、加班工资500元，合计4000元；转正后待遇合计5000元；审批表下方“人力资源部意见”以及“总经理批示”栏分别由相关负责人及法定代表人签字。

【裁判结果】

●一审：《员工录用审批表》具有劳动合

同性质

一审法院经审理认为，本案的争议焦点有两个，一是双方是否签订了劳动合同，二是录用审批表是否具有劳动合同效力。

一审法院认为，依据物流公司提供的《工作职责》的内容，单某负责公司员工的档案管理工作，其虽否认负责上述工作，且否认《工作职责》中自己签字的真实性，但经一审法院释明，其未申请对上述签字的真伪进行鉴定，亦未提供相反的证据支持自己的主张，一审法院对该证据予以采信。但仅凭单某负责保管档案以及其持有部分物流公司文件的事实并不足以证实物流公司曾与单某签订书面劳动合同书。反而是单某持有的《员工录用审批表》中明确约定了其工作部门、工作地点、聘用期限、试用期、工资待遇等，并附有物流公司法定代表人的签字，上述审批表内容已经具备劳动合同的要件，特别是《员工录用审批表》现由单某持有并作为证据提供，即可证明其认可该审批表的内容，因此一审法院认为该审批表具有劳动合同的性质。单某要求物流公司支付2011年7月30日至2011年8月17日期间未签订劳动合同的二倍工资差额，而这一时段恰恰包含在上述审批表所载明的合同期限内，即确认2011年6月30日至2011年8月30日期间单某与物流公司存在劳动关系。由于该审批表具有劳动合同性质，故物流公司无须支付上述期间二倍工资差额。

●二审：录用通知书是否具有劳动合同效力应结合立法目的分析

二审法院认为，由于双方均认可单某填写的《员工录用审批表》，且该表为单某持有并将其作为证据提供，所以，该案争议的焦点为该《员工录用审批表》能否视为双方的书面劳动合同。对此，二审法院认为应结合《劳动合同法》未签订书面劳动合同予以双倍工资惩罚的立法目的予以分析。

首先,《劳动合同法》第八十二条、《劳动法》第十六条针对实践中劳动合同签订率低仅规定“建立劳动关系应当订立劳动合同”,没有规定违法后果的立法缺陷,增设了二倍工资的惩罚,该第二倍差额的性质并非劳动者的劳动所得,而是对用人单位违反法律规定的一种惩戒。也就是说,二倍工资的立法目的在于提高书面劳动合同的签订率、明晰劳动关系中的权利义务,而非劳动者可以从其中谋取超出劳动报酬的额外利益。

其次,结合单某持有的《员工录用审批表》分析,该表已基本实现了书面劳动合同的功能。表中明确约定了单某工作部门、工作地点、聘用期限、试用期、工资待遇等,并附有物流公司法定代表人的签字,该审批表内容已经具备劳动合同的要件,既明确了双方的劳动关系,又固定了双方的权利义务,实现了书面劳动合同的功能。因此,一审法院认定该审批表具有劳动合同的性质、驳回单某要求物流公司支付二倍工资差额的诉讼请求正确,二审法院予以确认,不支持单某的上诉请求。

【争议焦点解读】

本案争议焦点主要在于如何认定《员工录用审批表》的效力,其是否具有劳动合同的性质。司法实践中认为,上述物流公司发出的《员工录用审批表》明确了劳动者工作岗位、薪资报酬、合同期限、工资标准及国家规定享受的福利待遇等内容,已具备了劳动合同的基本要件,亦基本实现劳动合同之功能,双方也应按该约定实际履行。

《劳动合同法》规定建立劳动关系应订立书面劳动合同,是因为书面形式更有据可查,使双方约定的各项权利义务能全面履行,更有力地保护劳动者的合法权益;并且《劳动合同法》规定未签订劳动合同予以双倍工资惩罚的立法目的,在于提高书面劳动合同的签订率,明晰劳动关系中的权利义务,而非让劳动者从中谋取超出劳动报酬的额外利益。

本案中,物流公司虽无法提供标题含有“劳动合同”或“劳动协议”等明确字样的书面文件,但根据《员工录用审批表》,可以知晓双方各项权利义务及应如何履行,因此法院认可该《员工录用审批表》具备劳动合同的性质,公司无须支付未签订劳动合同的二倍工资差额。

但是在司法实践中,录用通知书等书面文件具备劳动合同必备条款能否代替劳动合同,该问题存在一定的争议,主要有三种观点:

第一种观点认为,录用通知书等书面文件不能代替

劳动合同,只要是未签订书面劳动合同的,即应当向劳动者支付二倍工资的差额。依据《劳动合同法》的规定,用人单位与劳动者建立劳动关系,需要签订劳动合同,签订劳动合同有利于保障劳动者的合法利益,用人单位的录用通知书等书面文件不能代替劳动合同。持该观点的理由包括:

1.依据《劳动合同法》的规定,建立劳动关系时,用人单位需要签订劳动合同,而录用劳动者的通知书等书面文件,不能作为用人单位与劳动者建立劳动关系的凭证。

2.录用通知书等书面文件是用人单位对劳动者录用的证明,系用人单位单方意思表示,但劳动者收到录用通知书之后有权选择是否同意与此用人单位建立劳动关系,录用通知书等书面文件并不能证明劳动者当时的意愿,所以此类文件不能作为劳动合同,劳动合同应是双方自愿签订的。

第二种观点认为,只要录用通知书等书面文件具备《劳动合同法》第十七条规定的必备条款,且该录用通知书等书面文件已经用人单位和劳动者书面确认,即可视为双方签订了劳动合同,用人单位无须支付二倍工资差额。

第三种观点认为,录用通知书等书面文件虽然不具备《劳动合同法》第十七条规定的必备条款,但如果录用通知书等书面文件中约定了合同时段、工作岗位、工资标准等劳动合同的基本条款,且已经用人单位和劳动者书面确认,该录用通知书可替代书面劳动合同。

本人同意第三种观点。录用通知书等书面文件的法律效力虽未在我国《劳动法》和《劳动合同法》中明确规定,但它在劳动关系的缔结过程中起着十分重要的作用,其法律性质属于我国《合同法》中规定的“要约”。对于用人单位来说,一经发出到达劳动者后即生效,用人单位不得撤销;对于劳动者来说,收到录用通知书等书面文件,可以选择承诺或放弃,一旦选择承诺,双方合同即告成立。

公司发出的录用通知书等书面文件含有录用的意思表示,且具备劳动合同期限、劳动报酬、工作岗位、月薪标准等劳动合同必备要素,并对相关内容进行了约定,已经用人单位和劳动者书面确认,在劳动合同期限内双方亦按约定实际履行,在此种情况下,录用通知书等书面文件应认定为双方经协商后的真实意思表示,因此应视为双方已经签订了劳动合同。

虽然本案为最高人民法院公报公布的案例,但是具备

劳动合同必备要素的录用通知书等书面文件能否代替劳动合同,各地的司法实践并不一致,存在较大的争议。因此本人建议集团及下属经营单位在与劳动者建立劳动关系之后,还是应当尽快签订劳动合同。

【实务指引】

劳动合同的签订虽然只是企业人力资源管理中非常小的一环,但越来越受到企业的重视。本人结合多年人力资源法律服务的经验,针对劳动合同的签订提出以下几点建议,望对集团及下属经营单位有所帮助。

●警惕一个月宽限期的美丽陷阱

《劳动合同法》第十条规定:“……已建立劳动关系,未同时订立书面劳动合同的,应当自用工之日起一个月内订立书面劳动合同。……”虽然该规定给予了用人单位订立劳动合同一个月的宽限期,且不少用人单位为此暗自欣喜,希望在与劳动者建立劳动关系时能充分利用该宽限期的规定,如果在宽限期内觉得劳动者合适就订立书面劳动合同,如果觉得不合适就不订立书面劳动合同而直接辞退。殊不知,这一个月宽限期其实是一个美丽的陷阱,用人单位一旦使用,将面临较大的法律风险。原因在于,劳动关系从实际用工之日起即开始建立,企业如果没有法定的单方解除劳动合同事由,解除的即便是尚未订立书面劳动合同的劳动者,依然必须按照《劳动合同法》的规定支付赔偿金。

事实上,一个月的宽限期转瞬即逝,一旦双方过了此时段仍未订立书面劳动合同,用人单位将面临支付二倍工资差额的法律风险,除非用人单位有证据证明是由于劳动者拒不签订,并且用人单位在一个月将劳动合同的终止通知送达劳动者。

●及时补签劳动合同

用人单位与劳动者建立劳动关系后,未依法订立书

面劳动合同的,在劳动关系存续一定时间后,可以与劳动者在签订劳动合同时将日期补签到实际用工之日,视为用人单位与劳动者达成合意,这种情况下劳动者再向用人单位主张二倍工资差额,在司法实践中就很难得到支持,但劳动者有证据证明补签劳动合同并非其真实意思表示的除外。

需要注意的是,如果用人单位与劳动者虽然补签劳动合同,但未补签到实际用工之日的,对实际用工之日与补签之日间相差的时间,依法扣除一个月订立书面劳动合同的宽限期,劳动者据此主张未订立劳动合同支付二倍工资的,可以支持。

因此,如果用人单位发现已经超过一个月的宽限期仍然没有与劳动者签订劳动合同,为了避免支付二倍工资差额,应当及时跟劳动者补签劳动合同,日期补签到实际用工之日。

●在劳动合同中约定续延免责

为了避免劳动合同到期后没有及时与劳动者续签产生二倍工资的支付义务,用人单位可以与劳动者在劳动合同中约定劳动合同到期续延,即双方在劳动合同中约定,劳动合同到期后没有续签新的劳动合同,劳动者仍继续工作,双方均未提出解除或终止劳动合同时,属于双方意思表示一致续延劳动合同,可视为双方订立一份与原劳动合同内容和期限相同的合同。在这种情况下,用人单位在劳动合同到期后未及时与劳动者续签劳动合同,劳动者主张未签订劳动合同的二倍工资差额可能不会得到支持。但是,劳动合同约定续延条款是否定能规避未签劳动合同二倍工资的风险,在司法实践中存在一定的争议,各地做法也不一致。因此,为了从根本上规避支付未签劳动合同的二倍工资风险,建议集团及下属经营单位在与劳动者建立劳动关系当月及时签订劳动合同。

注意:1、二倍工资的立法目的在于提高书面劳动合同的签订率、明晰劳动关系中的权利义务,而非劳动者可以从其中谋取超出劳动报酬的额外利益。

2、公司发出的录用通知书等书面文件含有录用的意思表示,且具备劳动合同期限、劳动报酬、工作岗位、月薪标准等劳动合同必备要素,并对相关内容进行了约定,经用人单位和劳动者书面确认,在劳动合同期限内双方亦按约定实际履行,在此种情况下,录用通知书等书面文件应视为双方已签订劳动合同。

3、用人单位已超过一个月的宽限期仍然没有与劳动者签订劳动合同的,为了避免支付二倍工资差额,应当及时跟劳动者补签劳动合同,日期补签到实际用工之日。

文 大众沈阳店 孙薇薇

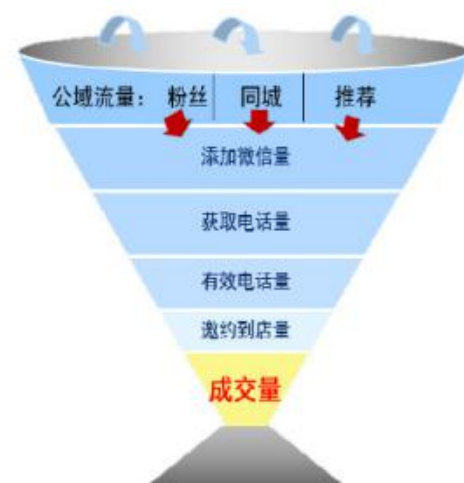
2020年初，随着突如其来的疫情，从各渠道的集客成交数据可以看出，大量的购车信息被挤压到直播营销平台中，为了在新形势下，抢占先机。2月初，大众沈阳店新即在总经理的指示下，系统的推动新媒体营销工作。在总经理组织的多次讨论中，对新媒体直播营销进行了总结分析：视频直播营销是电网销的延伸，但客

通过对平台规划的学习研究、并在实际直播运营中不断摸索，通过运营端及转化端的闭环运营，实现了集客与成交的增量。

意向客户	重点维护	1、定期高质量直播，提升意向客户线上粘性； 2、团队运营，提升高意向客户转化效率。
老客户	增购、换购、转介绍	1、优质短视频拍摄，提升老用户粘性； 2、老用户政策打造，提升老用户转化率。
边际客户	转介绍（经济人）	1、优质短视频拍摄，提升边际客户粘性； 2、线上互动及福利，提升边际客户转介绍积极性。

对每个帐号粉丝量、直播观看人次、直播时长、时段、加微、电话量、邀约量、成交情况等运营关键数据进行每日跟踪、分析,做到数据实时。

从直播入口管理开始，到添加微信，确保公域流量转化为私域流量，再到获取电话并完成邀约进店量均明确分工且有销售经理参与跟进，明确成交策略，实现成交。



通过以上一系列的运营方式大众沈阳店1-4月份度实现：

有效线索	邀约进店	成交台次	销量占比
926	79	54	9%

WE GROW UP

疫情使我们成长

文 奥迪辽阳店 艾丽荣

一场突如其来的疫情，打乱了我们原本的生活节奏。随之而来的是各行各业都大面积停工，何时复工复产都是未知数，各行业无一例外面临前所未有的艰难。汽车行业更是如此，疫情来势汹汹，使进店客户量骤减，如何提高客户量来支撑销量，是汽车行业面对的最大问题，这让汽车人将注意力又转移到汽车线上营销模式上。

一时间直播讲车、足不出户线上看车/订车、上门试驾等汽车线上营销成为了行业内的焦点，各个品牌无论是厂商还是经销商，都将注意力转移到线上直播业务，想通过这样的方式，提高品牌及店端的关注度，进而收集客户信息，来提升销量。此时，还未全面复工的我们也在总经理的带领下，开始深入到这项当下最火热的业务——线上直播营销。

短视频篇：

线上营销想要开展好，首要任务就是增加粉丝量，为了圈粉、引流、集客、势在必行的一个首要任务就是短视频的产出，对于短视频的工作，总经理亲自指挥，下达了以周度为单位的产出数量，并在产出过程中，督促短视频的质量，做到保质保量。现在回想起来，对于新接触该项业务的我们，像是不可能完成的任务一样，但是实际真正实施下来，也能驾轻就熟，说时迟那时快，选脚本，找演员，配道具，拍摄，一气呵成，第一个小视频我们拍摄了二个小时，拍摄了10多段，当时有想过找专业团队来完成拍摄和后期剪辑，对于我们这

样的新手，总经理是一路鼓励着、支持着……那段时间我们是天天刷抖音找段子、学拍摄、学剪辑，哪里不会学哪里，刚剪辑的时候，报天学，看书学，直播间学，为了配乐卡点能卡的准确，一个视频得翻来覆去的看、听、来来回回好几十次，有一种大海的感觉……最终功夫不负有心人，第一个段子成功产出，获得了3万多的浏览量，得到了领导和同事的认可，也使我们获得了更大的信心，继续更多更好的产出……

直播篇

短视频在持续更新中，在短视频的拍摄和制作过程中，我们也收获了许多经验，其实这一切都是为了直播做准备，一系列短视频工作的铺垫都是为了直播而准备，但机会永远留给有准备的人，在此期间，我们参加了许多短视频直播类的集团培训，厂家培训集团培训，来学习直播准备，直播技巧。再一切准备就绪后，注册企业账号，开通直播权限。每次直播前都会认真写好直播脚本，与销售主播一起，从头到尾仔细阅读，定稿。就这样，慢慢的我们也走上了直播的道路，直播间刚开通时，观看的人员少，员工来凑，进行互动和引流，到慢慢的员工退出直播间，再到销售顾问直播时的驾轻就熟，我们在成长并为之努力着，过程中也遇到了很多困难，直播观看人数少会影响主播的状态，管理层就一起鼓励着，并且在直播间增加了红包发放活动，增加抽奖活动等促进直播间人气的提升和观众的互动，一点一点，直播间的观看量陆续稳定，直播也按照周度的直播计划有条不紊的进行着，通过一个月的直播，我们也收获了客户订单，实现了真正意义上的直播成交。

团队配合篇

领导者是组织的核心。一个富有魅力和威望的领导者，会自然成为团队的核心与灵魂，全体成员会自觉不自觉地团结在其周围，疫情期间，每天的图文发送，销售和服务活动，直播预告，都是朋友圈第一时间转发，直播间互动，无一人缺席，拍摄短视频需要演员，沙场点兵，人人都是戏精上身，领导亲自上阵指挥参与，配合、支持，我们在快乐中工作着。这个过程中，使我充分的感觉到了团队的强大，一个人只靠自己远远不够的，一个团队的强大才是真正的强大。

换个角度思考，往往能发现更多

新冠病毒疫情爆发，来势汹汹，繁华仿佛被按下暂停键！但是如果你换一个角度来看待这个问题，你就会发现这场疫情带来的并不只有损失，它所带来的机遇更多考验的是人们的应变能力，线上营销便是最好的例子，如果你善于用不同的角度思考问题，且反应够快动作够坚决，这次疫情，让我们看到生命的脆弱，见证了什么叫勇气和担当。

疫情说：我给了你们磨难，但更想让你们成长
身体是本钱，不负好时光，来日不方长
愿你我迭代成长，终将凯歌



EXCHANGE OF LEARNING GAINS

大众沈阳店关于疫情期间的学习收获的交流

文 大众沈阳店 刘东明

系。目前已收订单2台，后续还会持续新增。

四、实现异业的推广工作

目前已经与招商银行，平安保险，苏宁易购等实现合作，通过直播等形式实现互动。增加客流，实现宣传和成交工作。

五、强化库存管理：

疫情期间有很多不确定性，利用厂家政策规划库存深度，库存结构，实现良性运行。另外及时追回提车账户返利，回笼资金的同时，避免资源

配发。3月末库存预估在300台以内，较为合理，度过了最苦难时期。为二季度经营工作有一个有利的支撑。

六、强化事故车维修效率：

在机电正常维修受影响较大的时间，重点提升事故车能力。

1、一方面是资源获取能力，在原有的平台中增加了客户经理制的推广强度，续保量提升弥补新车保费不足。

2、在维修方面重点提升效率，导入钉钉软件，对车辆进厂到维修，修竣全流程跟进，能够量化各业务环

节，更好的实现对接。维修效率得到提升，对当期产值提升有很大帮助。

七、精益客户管理：

随着疫情影响的深入，机电维修将会受到更大的冲击，因为车辆行驶里程在缩减，回店频次会降低。对此大众沈阳店在客户经理制的基础上推出了精益客户管理工作。通过对保养客户的生命周期跟踪分析，明确二次保养、三次保养、四次以上保养的流失率目标，责任人，通过绩效导向，提升保留率。目前已实现按日进行跟

一、强化线上销售业务：

网络销售方面：网络线索总量并未受到疫情的影响，同比略有提升。一方面在运维方面下功夫，继续提升线索总量，1-2月份大众沈阳店线索总量在同城排名第一。另外就是要重点利用，提升成交转化：

- 1、导入颗粒化管理，建立网销强化管理小组，调整客户级别判定标准，缩短跟踪时长。
- 2、量化跟踪过程及跟踪结果，逐级审核，提升线索的利用率。
- 3、重点关注线索跟踪的时效性和质量，目前线索跟踪等待时长均在10分钟内完成，1分钟通话时长占比达到50%以上。
- 4、邀约方式采用电话、微信、视频连线等多种方式进行跟踪。
- 5、截至17日，网络订单占比达到40%。提升了10个百分点。

二、积极开展线上直播营销业务：

- 1、成立直播营销小组，完成直播营销定位、推广策略、人员分工等工作，专人负责，专属渠道，力争做增量。
- 2、目前两位快手直播人员粉丝量超过1.5万，特别是王冰创造了汽车直播营销20天粉丝过万的记录。截至3月17日直播销售新增订单占比为12%。
- 3、同时店内也开展了二手车直播营销、单场实现成交2台，收集意向用户信息20个，将会对二手车的销售和盈利能力起到促进的作用。4、另外续保直播营销、服务直播营销等工作也在相继开展。

三、利用厂家政策，开展大用户业务

针对医务人员政策进行定点推广。目前已与沈阳市22家定点医院和发热门诊取得联

踪。另外，正在沟通同质件采购渠道，增加品种，降低单价提升毛利率。为用户提供更多的选择空间。

八、现金流管理：

店内在原有管理办法的基础上，重新梳理流程和跟踪办法。按照月初预算跟踪，收支两条线实现日管理的办法，提升资金管理、利用能力。分享几组数据：大众沈阳店连续5个月到期买断车为0，三级库存为0，现金车超目标完成，全部办公车试驾车实现抵押放款。

九、强化责任意识、执行力：

利用集团提供的学习平台，组织开展执行力、责任意识、领导力等培训，通过不间断的学习提升自身的管理能力和职业素养。推荐团队书籍，共同学习提高。

十、产品知识提升：

利用一汽-大众培训部开发的平台，组织全员学习，学习后参加区域及店内组织的考试，提升学习效果，另外，让更多的人员参与到直播之中，直播即是营销平台，更是学习平台，现场与用户互动，学习提升职业技能。

十一、降低运营成本：

从工资费用和变动费用两个重点项目出发。成立工资费用和变动费用管理评估组。

1、工资费用方面控制疫情期间值班人员数量，目前正在做全员绩效，逐岗评估。以绩效为抓手，增效降费，另外分级完成人员优化工作。

2、变动费用方面将公司整体的变动费用逐项跟踪，逐项落实降低办法。目前具体的实施办法已经开始实施。例如：降低办公车辆费用方面，将行政办公用车取消，利用销售电动试驾车，预计年降低费用1万元等项目，压缩整体变动费用。



LEARNING AND HARVEST

解放沈阳店关于疫情期间学习与收获的汇报材料

文 解放（长春）沈阳店 陶晓明

疫情期间我们参与了许多厂家和社会的视频会议和培训，由于时间原因这里就2方面的内容分享一下收获。这2方面内容我们参与了培训也运用到实际工作中来，体会颇深。总的体会是“机会总是留给有准备的人”。

一、关于疫情期间数字化营销的收获。

集团从18年开始一直在提倡数字化营销，我们店也相继成立了数字化营销团队，利用微信、朋友圈、自媒体开展数字化营销推广，有了一定的数字化营销基础。面对突如其来的疫情，集团提出疫情期间各店不能等、靠、要，在无法和客户见面的情况下，通过网络和数字化营销方式积极开展营销工作。

春节结束后，疫情影响导致假期一延再延，店内立即做出部署，通过线上工具大力宣传公司的动态，告知客户假期没有结束，但是我们已经线上开始工作，接受客户线上订车。同时制定话术：



辽沈地区广大卡友，大家过年好！解放卡车年前销量火爆一车难求，年后防控疫情复工仍需一周，一旦疫情得到控制恢复生产，资源仍难保证，解禁后全社会恢复生产生活，物流必做先锋。虽然在家休息，别忘春来早耕。辽宁一汽解放销售人员虽然不能与您见面，但是电话微信畅通，欢迎大家致电抢订，先定先得，祝您2020多拉快跑，财运亨通！

整个2月份店内共发布短视频350条，软文365条，直播平均每天1小时以上，当月到店客户仅仅10组，但是我们的订单达到69台，通过对比分析，疫情期间辽宁解放代理商网络宣传曝光率惠华集团为最高最早，使得我们抢占了市场的先机，取得了很好的效果。

在2月27日集团开展了关于视频直播的相关培训，各店逐一分享直播的相关经验，对于直播前的准备，直播时的注意事项，如何增加粉丝等方面进行分享，给日后视频直播工作带来了很大借鉴。由于厂家感觉我们集团商用车疫情期间动手早，同时我们网络营销开展的经验较为丰富，在2月29日厂家联合解放沈阳店共同开展了一次网络直播大型特卖会，这也是解放公司在全国首次开展网络直播特卖会。有厂家拿出费用，聘请专业三方直播公司给予全程策划，直播时长共计2小时，经过与三方公司共同精心策划并结合我集团网络营销培训内容，此次直播取得很好的效果，直播后统计最高峰在线观看人数达1300余人，总计观看人数达1.2万人，一次活动积累粉丝1700余人，四款特价车型现场全部秒杀，48小时内实现订单共计11台，直播期间厂家人员全程观看，事后也给予高度评价，并在厂家官方网站推送软文，让全国代理商朋友圈转发，供全国经销商学习，过后厂家又借鉴活动经验在全国多地开展线上直播活动。今后也要把网络直播作为重点市场推广活动内容。我们自身通过集团的网络销售培训，也通过此次直播活动积累了很多宝贵的经验，树立了信心，明确了方向，为日后网络营销更加健康发展打下良好的基础。数字化营销集团一直在提



3月18日					
序号	店别	帐面资金	当日收款金额	消费信贷放款	消费信贷未放款
1	解放沈阳店	839.67	186.3	716.41	0
2	解放丹东店	1	19.15	68.1	37.82
3	解放盘锦店	198	161.8	332.5	122.92
4	解放铁岭店	50	65.02	304.75	0
5	解放新民店				
6	解放新疆店	110.19	83		155.55
7	解放轻卡事业部	386	20.2	0	0
8	青岛沈阳店	51.8	83.6	257.7	0
9	青岛辽阳店	47	163.7	0	74.96
10	青岛朝阳店	329.36	571.17	0	148.16
11	青岛盘锦店	6	0	0	0
12	备品事业部	564	8.38		
	合计	2583.02	1362.32	1679.46	539.41

倡这种新的营销模式，我们前期打下了一定的基础，通过此次疫情网络营销的作用被无限的放大，没有前期的基础，很难快速的适应这种新的模式。

二、关于高效使用现金流创造利润

近年来由于汽车行业不景气金融部门对汽车经销行业支持力度下降，导致2年来集团资金持续紧张，关于高效使用现金流的问题早已经摆在我们集团面前，多年来我们也在一直采取措施提升现金流使用效率。通过高效现金流的培训让我们进一步认识到现金流的重要性。

1、加快现金流周转可以提升企业效益。

拿2、3月份举例，由于疫情影响集团的资金更加紧张，针对这种情况我们和集团财务配合，尽最大努力加快资金周转，取得了很好的效果，截止3月17号我们通过厂家返利提前支付和财务公司延期还款的机会，利用有限的资金，实现解放品系现款采购及回款过1亿元以上，现金采购实现的利润过百万，极大提升了解放品系的盈利能力，成为衍生利润外第二大的盈利点。

2、高效现金流的要求，也极大提升了店内的工作效率。

作为汽车流通行业，要想实现现金流的高效运转必须让每个工作环节都高效的运作起来，就像生产线一样，一个环节出现问题进度就会减缓周转速度，不能达到理想效果。比如销售要从排产、发车、采购、取证、交付、开票、保险、放款、每个环节都要高效运转。

3、为高效现金流采取的措施。

去年以来，经过不断的总结和积累，和集团财务部密切配合，采取了一系列的资金管理办法并取得了很好的效果：

a)对解放各店采取资金自给自足的原则，保证各店都有资金紧迫感，不吃大锅饭，谁回款快优先支持谁。这样各店从原来的没钱向集团要，变为没钱快回款、延缓支付外采购，卖库存现金车等方法，实现资金的周转最大化。

同时有原则也有灵活，遇到特殊着急用款的情况，需要跟兄弟店临时拆借，但是要承诺何时归还，解决紧急问题的同时，借的钱自己也有压力，能够保证资金快速回笼。

b)采购款采取少量多次请款原则，一周1次或2次，请款同时附回款计划表，承诺回款时间。品系和财务要求采购款到账5天内，实现回款，否则不予支付采购款。通过回款时间节点的要求，销售的全体人员全部动起来甚至跑起来，部门自己就每个环节制定了时间节点，工作效率大幅度提升。

c)为了保证现金流的高效流动，财务部门会同业务制定了许多数据表格，比如月初的现金车回款计划，资金日报表，同时建立了不同级别的资金沟通群，每天早9点前提报资金日报表，分店别的标注各店当日资金数据：比如厂家账面沉淀资金、返利未回金额、收款数、放款数、提车未开票金额、开票未放款金额、账面余额等资金数据，让各店随时掌握自己店的流转资金节点情况，发现哪个环节出现问题立即整改，同时形成比学赶超的工作氛围，树立大家的资金意识。

d)增加现金流的其他措施。

除了以上措施外还采取了其他措施：鼓励销售顾问多收取客户定金增加提成；全款订车给客户让利；外采购从原来的交付首付款后支付，改为贷款放款后支付，甚至放款后延期支付；跟长期合作的改装厂签订协议，争取月结；客户还款保证金从随时退还改为每月支付一次等等。以上措施经过一段时间的执行销售人员已经形成习惯，合作伙伴及客户也基本能够接受，这些措施至少每月能够沉淀资金500万以上，个别时点会更多，增加了现金流，节约了财务成本。

2020年经济形势会更加严峻，资金紧张的局面会一直持续下去，我们只有全员树立高效现金流创造利润的意识，不断的内部挖潜持续改进，精细化的科学管理才能应对困难局面。

ACHIEVEMENT TRANSFORMATION AND SHARING

集团直播培训成果转化分享

文 备品事业部 郭勇

自新型冠状病毒肺炎疫情以来，备品事业部全员按照集团领导的批示，通过华埔学堂的视频直播培训，加强学习，苦练内功，提升自身的营销业务能力。培训内容对全员进行了转训，就目前工作中已经应用的部分和在学习中可以应用到实现工作中的内容进行了细致探讨、学习。

一、对集团培训《经销商如何修炼内功》内容的收获与分享：

1、收入结构和毛利结构：

收入主要是由服务站销量和社会销量构成，服务站销量占有一定比例，但毛利较低，通过社会客户的开发和维护，提升整体销量，在终端客户身上获取更高毛利，通过量的达成去完成厂家阶梯返利最高任务，拿取最高返利才能获得价格优势，掌控市场价格可以控制获得毛利的高低。

2、运营质量：

衡量运营质量的高低取决于利润、毛利、费用占比这些关键指标来把控，通过精细化管理控制费用支出获得更高利润。对运费费用支出进行严格控制，通过对货站报价及选择，零担发运准变批量发运控制运费成本。在厂家运费补偿下结余出来的部分均是利润收入。

3、运营关键指标：

(1) 财务维度：

财务严格把控赊销，对资金运用平衡考量，保证了日常运营正常进行，对资金占用，欠款回笼重点给予关注。

(2) 客户维度：

客户分级维护并设定专人维护，保证对客户服务的满意度，定期对客户进行回访和到场走访，了解客户需求和建意，增加客户粘性。制定了客服工作安排，对大客户和流失客户部门经理亲自关注。

(3) 内部流程维度：

备品事业部对内部流程不断优化，内部管理不断提升。从采购计划到分货销售再到付货流程都做出了相关规定，日常管理中善于发现问题，对于存在的问题也一一进行了明文规定。

(4) 学习与成长维度：

备品通过老带新和培训对专业知识进行学习，通过自身不断学习和经验积累培养成行业内专家，专业知识的储备能更好的辅助工作。在管理、销售、仓储等方面对骨干人员重点培养，做好人才储备才能长期发展壮大。

4、精细化管理：

不仅对日常管理精细化，还对销售数据精细化管理，备品事业部每月内部报表，对经营项目销售情况进行分析，对客户提货量情况进行分析，对厂家和客户的供货率进行分析，对客户余款和欠款进行统计分析等等，报表以数据体现，用真实数据可以更好的体现和分析运营中存在

的问题，发现问题能够得到及时的改善和解决。

二、对集团培训《成为销售高手的三大秘诀》内容的收获与分享：

1、明确什么才叫销售高手，与普通销售人员的区别。我们日常工作中主要是做以下几点：

（1）对客户进行分级管理，销售人员根据客户区域及销量由专人进行负责，进行一站式服务（销售订单、销售开单、回款、对帐、开发票等）减少中间环节，提高客户满意度，要持续跟进，避免客户流失。

（2）销售人员进行培训，话述及业务能力的提升，让全员意识到我们销售的不仅是产品、服务、专业知识、销售技巧，要各项技能集于一身，才能更好地服务于客户，提高客户的粘度。

2、秘诀1：见识—眼界

(1)和大家明确，我们上班不能以打工的心态来上班，我们要以单位当家，明确惠华是奋斗者的家园，有单位才有个人，才有家的理念。
(2)客户上帝，有客户才需要我们现在的工作，我们要时刻为客户服务好，否则失去客户，我们就会一无所有。

3、秘诀2：技能—知识

（1）作为销售人员，我们首先要掌握产品知识与销售技能，能够熟练的掌握我们产品的优势，与客户能够进行很好的沟通，为客户服务好。

（2）了解财务知识，掌握利润的来源，费用的购成，财务各项考核指标，以便于更明确销售方向和产品，做到利润最大化。同时要了解行业上的变化，你懂的越多，了解的越多，才能成为销售上的高手。

4、秘诀3：态度—习惯

（1）一个人不管从事什么行业，都要养成一个良好的生活、工作习惯，销售人员更应如此。在日常工作中，我们要形成当日事，当日必的习惯，不能拖拖拉拉，不论是客户、领导还是朋友，问你的事，交待你的事，一定要第一时间回复，完成，养成好习惯，时间长了，就愿意和你这样的人打交道。

（2）好记性不如乱笔头，养成记笔记的习惯，避免工作中遗漏问题，要求销售人员对来店、电客户一定做好客户档案登记，作为我们重点回访客户。

（3）多沟通，不管是和厂家、领导还是平行部门之间，遇事多沟通，便于问题的解决，避免时间长了，积怨，造成问题积压，与厂家和领导多沟通还会让你无形当中收货更多的客户、信息等方面的资源，更便于开展销售

工作。

5、财务知识的重要性：做为一名销售人员，要不断的学习财务知识，掌握财务考核指标，了解各项指标的购成，能更有利于明确销售方向，提升毛利。

三、对集团培训《成就销售冠军的七把金钥匙》内容的收获与分享：

1、良好的心态：

心态决定一切，只要大家的思想统一，心往一处想，劲往一处使。不要讲客观的条件，只有目标完成，企业做大做强，才能成就自我。我们要加强责任心，爱岗敬业认真对待备品销售工作。

2、良好的职业素质：

通过高标准严格要求自己，心里有制度，严格按公司的制度办事，就是职业素质的良好体现。同时通过工作状态的标准化、规范化、制度化和专业化去体现出备品事业部全员的良好职业素质。

3、目标与计划执行能力：

对于备品的销售工作，年初制定销售目标，按月份分解任务指标，落实到人，人人担担子，绩效考核与指标挂钩。对于领导与厂家交给的事情或者任务，及时的完成，持续提高执行力是销售取得成功的关键和保障。

4、沟通与人际关系能力：

日常要经常与客户互动，定期的通过电话、微信、QQ等方式勤沟通，利用新媒体及时的更新所销售的产品，让朋友圈子内的客户看到了解我们的备品。我们的销售过程也是在与客户交朋友，同合作伙伴和厂家人员成为好朋友，这样在一起合作时才能达到事半功倍的效果。

5、善于客户开发：

充分利用新媒体，如微信朋友圈，抖音，快手等APP作为宣传吸引新客户，制定市场走访计划，找准目标客户有针对性的开发新客户。

6、掌握客户信息及需求的能力：

收集与我们合作的客户信息，要及时的关注客户的提货量，对提货量下降的客户要及时的沟通，了解真正的原因，时刻掌握客户信息动态。在每次做计划前要了解客户实际需求，客户提报的计划和临时需求要及时满足。

7、产品展示与成交能力：

在日常的工作中，利用新媒体工具，对所销售的产品进行展示与介绍，充分利用我们区域库、备品中心、专卖店等厂家代理项目，突出原厂备品的质量和服务优势提高成交率。

四、对集团培训《人人都需要的谈判致胜术》内容的收获与分享：

1、谈出来都是利润：

在日常与客户沟通中，抓住与客户交流的机会，通过与客户交流，了解客户的诉求，摸清客户的真正意图以及想法，在保证销售利润的情况下，制定符合客户心理预期的方案，达成销售，这样过程充分的体现谈判的作用，谈出的都是利润，也是双赢的过程。

2、占在对方的立场去考虑：

通过交流，换位思考，站在客户的立场去考虑问题，结合日常的备品销售工作，客户关注三方面的主要是，价格，服务，品质，汽车配件市场首选产品质量，其次价格，最后是服务，好的产品都有产品附加值，无非就是质量过硬，优质服务，只要我们的坚持不卖假，保证正品，物美价廉，服务到家，在销售中肯定会占用主动的优势，通过沟通客户都会与我们合作，达成销售。

3、不要把谈判只集中在一件事情上面：

对于备品中心，底盘配件没有价格优势，我们可以与客户的谈判沟通，利用区域库的投放额度，给他预储备配件，保证供货及时性，差异化优势争取客户。

4、不要太贪心：

我们销售给客户配件时，在销售的过程中，我们要自己心中设置目标，是希望这一次销售，赚钱很高的利润，还是要细水长流，价格合理。经过部门的研讨与论证，大家统一意见要赚取合理的利润，合作共赢，长久稳固的合作才是企业壮大的目标。所在我们在销售的过程中，切记不要太贪心。

5、利益为重，理性为本：

谈判与销售都是一种商业的行为，对待这个事件上要充满理性，不能冲动，给集团的利益造成损失，在整个商业行为的过程中始终以集团利益为中心，不赚钱、赔钱的买卖不能做，心中要有底线，触碰底线的行为，坚决杜绝。

6、付出成交法：

在与我们销售的客户接触中，强化与客户互动，加深印象，让客户付出更多的时间来了解我们的配件产品，在与客户的沟通中，尽量的让客户讲的多，讲的越多投入也就越多，让客户每个环节都深入的参与。

7、后开成交法：

在日常的与客户报价时，尽量让客户说出他现在能拿到的价格，不要暴露出自己的价格，只有你的报价比他的

价格低了，才能更有优势，更有主动权，也可以利用他的价格，分析出价格的准确性以及市场的行情，如果符合市场行情，及时调整价格，增加产品竞争力，所以，谁先开价谁先死。蓄势待发，后发制人。后开更主动，更有利。

五、备品事业部行动方案：

1、营销方面：

备品中心保证服务站保内供应同时主抓保外社会市场，长春备品重点销售大总成，青岛备品利用中重卡和轻卡区域库发挥区域库优势进行营销，配套厂保证对自建站的供应同时注重再制造和非道路等项目。对客户进行分级管理，对区域内客户深耕细作，对区域外客户主动开发，专人负责维护客户，掌握客户动态信息，对客户定期回访，做好客服工作。

2、内部管理：

对部门员工进行评估和跟进，对存在的问题进行指导。考核与指导相结合，增强员工的危机感和责任感。加强服务意识，针对我们的各块的服务态度、服务技能等做专项匿名式问卷，对我们的各部门人员进行综合评分。将考核评分与绩效考核挂钩，提升全员的服务意识，提高客户的满意度。

3、绩效考核：

将销量目标分解到每个人，合理制定绩效考核方案，使每人明确考核目标，向员工督促考核指标完成情况，制定销售激励政策，以低底薪高提成方式提高销售积极性。每月根据销售情况，对员工绩效考核方案进行微调，使员工更明确当月目标，考核更加合理。

4、集客工作：

通过线上和线下集客，线下有转介绍、到店客户、来电客户、厂家和销售提供客户信息等方式获取，做好客户档案维护。线上通过抖音、快手、淘宝店、微信、QQ等方式获取客户信息。每周至少直播2次以上，在直播间内增加关注和粉丝，在抖音、快手发布原创视频不少于5个，提高播放量吸粉，微信朋友圈每天至少1个，让客户了解备品事业部销售动态，联合厂家获取支持在线上做促销活动，淘宝店设专人维护，定期上架新品，对线上成交给予激励政策支持。

通过直播培训，备品事业部在直播培训中获取自身可借鉴、可操作的内容，转化到日常工作中并应用，对日常工作有所帮助，使备品事业部不断进步和健康发展，达到直播培训的初衷效果，真正的实现转化。

CONVERSION TO SHARE

集团直播培训成果转化分享

文 备品事业部 郭勇



2020年开年的新型冠状病毒疫情，让全国上下，乃至全球措手不及。按照当前国内和国际的形势，疫情对国内经济、社会的影响乃至对全球经济的影响都将是深刻而长久的。这场疫情彻底打乱了人们的生活节奏，大量线下门店一夜间关门歇业，众多企业也面临着资金周转不足的风险，“活下去”成为了当下最为关键的立足点。

相比于传统的线下营销模式，不受时间、地点、场地限制的直播营销方式及时性、参与度高，能够极大提升企业与受众之间的互动，受到了众多企业的追捧，线上直播迎来了大爆发，成为了企业转型升级的营销方式。为了能更从容的应对外部环境的变化，为了加强网络直播营销的力度和影响力，集团特意安排视频直播营销线上培训。

培训以如何选择直播平台，如何养号，如何打造团队，如何运营等多方面详细讲解视频直播营销的具体方法。国际贸易事业部一直以来以市场走访和线上营销双管齐下，而此次的培训无疑为国贸的线上营销业务的开展提供了很多新思路和指导性的建议。

视频营销是一种营销形式上的重要创新，是一种新兴的网络营销手段，也是非常能体现出互联网特色的板块。它的用户更为精准，能够实现与用户的互动，信息传递更为直接，迅速，能够深入沟通，达成情感上的共鸣而降低消费者的距离感。

从具体的操作流程来看，提前做好市场调研制定精准的营销方案，并且分析自身产品的优缺点，分析营销手段和可动用资源后最大限度发挥自身优势，才能达到意想不到的效果。此外，平台的选择，市场受众的定位，以及提前设计出良好的直播方案等方法都可以提升直播效果。

在国际贸易领域中，常见的线上营销方法大致分为以下几类。

第一，B to B 平台，是我们最为常见也是最为熟悉的线上营销方式，比如，我们所熟知的敦煌网，阿里国际，环球资源，还有

一些其他的付费与免费的平台。

第二，B to C 模式。B to C模式中C端是终端或者个人消费者，也就是说要在目标市场，直接针对终端客户进行推广从而被更多目标客户所看到。

第三，杂志和行业展会的报刊资料刊。

第四，官网的建立。这是目前比较长久，并且能够直接与客户建立信任度的一种方式。它可以更直观的将公司形象与产品信息传递给客户。

第五，也就是我们视频直播营销的主要平台，各大社交媒体平台。

虽然国贸业务因为时差等问题，暂时无法在全球范围内做到直播推广，但可以通过视频录制，并实时更新状态，与客户和目标群体建立亲密联系，形成与客户的纽带。通过这种方式树立品牌认知度，比起单纯的网页广告，这种可互动式的营销会增加潜在客户的信任度和好感度，从而有效提升成交率。

疫情尚未结束，而在这特殊时期，我们应该深入反思如何在危机中主动捕捉新的契机展开自救。显然，场地不受限，突破地域限制，受众面更为广阔的视频直播营销可以创造出一个巨大的新流量池，能为企业带来大量引流。

当然，视频直播营销并不是当下国贸部门激活市场的全部手段，它的主要作用仍然是刺激购买欲、聚客和引流，是线上为线下引流的手段之一。通过直播进行场景营销带来高流量，并从线上向线下导流，最终落地到线下体验、销售，服务等环节。它带来的是线上线下体验的闭环。

在互联网思维引导下，如何将线上线下打通，这是传统企业必须思考和面对的大命题，而此次疫情的影响正成为传统企业营销转型的催化剂。我们会积极探索线上线下渠道闭环的建设，展开一系列创新营销变革，保证部门乃至整个集团在未来的诸多不确定性中依然能稳步发展，鹏程万里。

用坚持和创新去填补空白

FILL THE GAP WITH PERSISTENCE
AND INNOVATION

文 国际贸易事业部 赵巍



采购140台出租车，同时竞标该项目的还有日本的丰田与韩国现代，两个品牌在当地建有4S店，不仅能销售还能够提供售后服务。

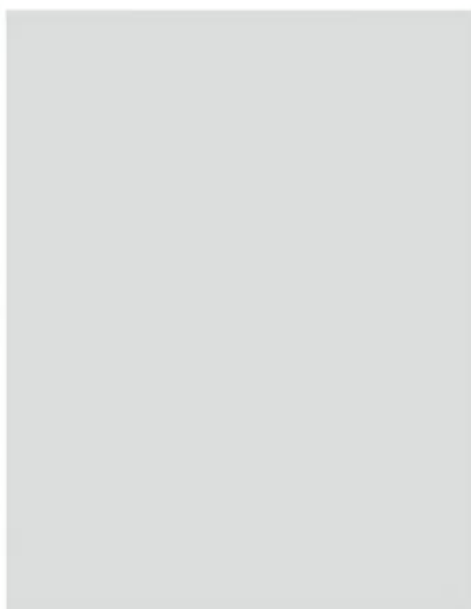
我们做了充分的调研和准备。本次面对的是终端客户而不再是合作的经销商。摆在我们面前的最大困难就是需要我们自行办理老挝境内车辆的进口清关手续，并需要为客户在当地办理车辆上牌的服务。日韩品牌在当地有经销商，进口清关及上牌服务是其常规服务内容。

在车辆出口的目的国办理进口清关手续，是集团国际业务开展十余年中的第一次。需要协调老挝的海关、商检、边防、运管等部门。老挝市场对我来说是一片空白，面对从未遇到过的困难，我转变了思路，带着问题去找办法，从老挝的海关数据进行分析，经过多方比较，最终与老挝VK集团建立合作，完成了第一批车辆进口及上牌工作。

通过该笔业务，与VK集团建立了长期稳定的合作关系，VK集团成为了我方在老挝的合作经销商，VK集团已经开工建设了乘用车品牌4S店。2019年已经占据老挝乘用车进口份额的11%。2020年虽受不可抗力因素影响，但目标不会变化，到达老挝乘用车进口市场份额的20%。

老挝也是社会主义国家，一党执政，政治相对稳定。是参与“一带一路”建设最积极的国家之一。近年来，中国逐渐成为投资老挝最多的国家。中国投资者在老挝的约800个项目中投资90多亿欧元(约合704亿元人民币)，在中资的推动下，老挝经济发展快速，年平均增速达7%以上。老挝虽然人口不多，但汽车市场依然竞争十分激烈，日、韩汽车品牌十余年前就开始布局老挝，近年来中国的车企也开始进入老挝。

面对复杂的老挝市场，只能转变思路，丰富渠道。市场开发目标不在只限于老挝境内汽车的经销商集团，而是把终端客户也作为主要的走访目标。在此过程中与老挝境内的一家出租车公司建立了联系，该公司计划



D 浅谈人力资源工作 数字化转型 DIGITAL TRANSFORMATION

文 集团人力资源部 魏武

——全面提升人力资源专业化管理



一、背景趋势

人力资源管理数字化转型浪潮早已开启。如今，各家企业对于数字化战略转型已经全面推进实施。

1.传统人力资源管理的转型升级是企业数字化转型的重要组成部分。近两年，关于HR 技术的讨论非常热烈，人力资源部门也在积极运用技术提升工作效率。根据德勤的最新数据表明，32%的人力资源高管开始投资云端 HCM；未来两年，65%的人力资源高管会投资预测分析；53%的人力资源高管会投资流程的自动化；47%的人力资源高管会投资人工智能，积极利用人力资源管理软件的出发点也是提升人力资源管理水平，为人才提供更好的工作体验。在企业人力资源管理数字化转型的过程中，核心人力资源管理系统智能化与流程化成为人力资源部门的优先考虑事项，当然这只是漫漫长途中的重要一步。打破数据孤岛，实现企业内部信息化系统的数据共享和实时联结，为业务部门真正赋能，为企业的战略布局与决策制定提供可靠的数据分析，才是长期的管理目标。

2.人力资源管理数字化转型不仅仅是人力资源部门的事情。企业数字化转型是一个非常宏大的、长期的系统性工程，包括管理哲学、企业流程、管理软件、硬件设备等诸多方面的转型。而数字化转型的本质内涵在于提升企业创新能力，实现商业模式、业务运营模式的创新发展，从而获得更广阔的发展。

人力资源管理数字化转型是企业整体信息化转型中的重要组成部分，HR数字化转型不仅仅是人力资源部门的事情，而是需要所有部门、所有员工都要参与进来，大家一起推进，集思广益，才能让项目成功落地。特别是信息技术部门，更要承担部分落地实施的责任，企业需要自上而下地认识到转型的重要性，才能为数字化转型奠定坚实基础。

3.人力资源管理数字化转型不是一蹴而就。人力资源管理数字化转型并非简单的把人力资源管理系统工具应用到业务中，转型的一个重要前提是内部流程已经实现顺畅、高效的运营。如果内部管理还没有做好充足的准备，没有对业务流程进行细致、系统的梳理，再先进的人力资

源管理系统也无法发挥真正的作用。

二、人力资源数字化转型目标

1.逐步转变企业管理者理念，增强员工意识，提高对人力管理信息化建设的认识。人力资源管理信息化涵盖了企业所有部门，使得所有员工的利益互相联系起来，因此，有必要增强员工信息化意识，这对组织和员工个人都是大有裨益的。对组织团体而言，它有助于营造良好的文化氛围，为人力资源信息化建设保驾护航；对员工个人而言，信息化意识的加强可以激励员工不断提高个人技能和竞争意识。

2.提高人力资源管理专业素养，完善专业化队伍建设。现如今，企业越来越重视人力资源管理的重要地位，迫切需要人力资源高素质人才。人力资源管理者必须掌握人力资源管理技能，具有专业化的知识体系，熟悉人际交往技巧，具备积极的工作态度、良好的心理素质、顽强的意志力、团队合作精神和高昂的工作劲头。同时要开展丰富的培训班，进行多渠道、各种形式的专业培训，不断提高人力资源管理者的文化水平和业务能力。

人力资源信息化系统可以快速的采集、分析处理、存储管理数据，提高工作效率和质量，还可以在第一时间为决策者提供及时的信息，这彰显出人力资源管理的高效行为模式和先进理念。精确的数据、规范的管理流程、灵活的业务功能模块，满足企业远期发展需要。

3.选择合适的软件，提高管理者计算机水平。企业要从自身的实际情况出发，选择性价比较高的人力资源管理软件。大型企业有着较为雄厚的资金储备，可以尝试用自己的研发团队自主开发软件或委托第三方技术团队进行开发，对于资金量较小的中小型企业，可以直接购买或者租用现有通用版本的人力资源管理软件，只需要付出使用费或管理费，这样选择一个适合于企业的人力资源管理软件就至关重要。人力资源管理信息化是完善人力资源管理体系的重要手段，它并非一个纯粹的技术项目，也不是简单的将传统人力资源管理咨询和信息技术拼凑，而是以信息技术为载体，有机搭载人力资源管理业务体系，优化以至升华再造。这不仅要求人力资源管理者对现代人力资源管

理有着深刻的领悟，还要熟悉计算机应用技术，拥有较高的IT应用能力。企业可以通过多种方式提高管理者的计算机水平，例如在职培训、专题讲座和脱产进修等。

三、人力资源工作现状及需要解决的问题

1.人力资源软件使用情况。目前集团使用的人力资源软件是启明Q3软件，已经开通的功能有组织管理、人事管理、工资管理、社保管理、月报管理；人力资源的日常管理工作的功能缺失非常多例如人员信息管理、考勤管理、合同管理、培训管理、招聘管理、入职离职转正审批管理等等，并且启明Q3软件的操作习惯、检索方式及分析方式完全采用财务管理的工作习惯，不适用于人力资源管理的日常工作；目前使用启明Q3软件的部门只有财务部，且只是在每月月初计算工资和计算保险时使用，功能上和使用频次上不到5%。

2.员工信息管理。目前员工信息采集的方式手工纸字版方式，员工信息收集、统计、整理、分析只能通过基层人力资源部进行手工操作和人工整理分析，极大的占用工作时间和精力，且意义不大。

3.员工考勤管理。员工考勤系统为独立于启明Q3软件之外的考勤软件，每月员工考勤管理和审核工作需要基层人力资源部先手工导出员工考勤记录，再核对出勤异常情况，再与部门负责人及本人确认，统一汇总后上报审批，这一系列工作都是通过人工手工操作完成的，且无法与员工的薪酬绩效实现软件上的无缝连接，财务部还需要考勤情况汇总表进行二次操作计算工资，工作效率及其低下。

4.培训管理。培训需求调研、培训发起、培训参加、培训考试、培训效果评估等等均采用手工操作完成，一个公司人员数量少可以完成，但是扩展到集团，扩展到上千人时，工作量何其多、何其大，即使是培训测试判卷工作量都是非常巨大的。而培训工作的现实情况是要不没有培训或培训工作不到位，要不就是没有培训效果，试问这样的培训员工的素质如何提高？

6.绩效薪酬管理。绩效管理和薪酬管理采取的工作方式均为存手工进行操作，每月月初各业务部门、人力资源部、财务部都会花费大量的时间和精力进行绩效考核核算和工资计算，工资计算的一小部分是采用的软件进行核算，这样的计算过程和方式准确性又能保证多少？这些

都不是最大的问题，而最为突出的问题在于经营单位及员工的绩效考核分析、薪酬人力成本分析及人员能力评估这三项重要工作要不没做要不敷衍了事，人力资源管理工作的作用在哪里？

7.流程管理。目前的人力资源管理的审批流程是通过OA系统审批来实现的，而存在的最大问题是OA系统是独立的，不与考勤系统连接、不与HR系统连接、不与财务系统连接、不与业务系统连接，所以在工作操作上在每一个工作节点或接口都需要人工操作，增加了人工操作就增加了工作量，就增加犯错的机率，如果有人力资源系统这样就可以将考勤系统连接，将人员的入职离职调动病事假等一系列的审批流程通过人力资源软件实现且与人员的真实信息连接，完全实现信息互通，包括劳动合同、岗位职责、绩效薪酬等等。

8.人力资源统计分析。目前集团人力资源统计分析的工作是通过月度人力资源报表来实现的，每月初各经营单位人力资源部通过填写人力资源部给定的模板来汇报本单位人力资源情况，如果公司的人员规模较小这样的工作量不大，可是汇总到集团人员的信息量何等巨大，集团人力资源部如何进行整理分析，如何保证准确无误，很难。还有就是工作上的时间差，人力资源管理本应是贯穿整个时间整个过程，因为信息的传递与沟通不能实时，造成工作解决方案的滞后、决策执行的滞后，进而体现人力资源管理的工作效率低下或沟通不及时。

9.人力资源规划决策。由于上述人力资源日常事务性工作占用了大量的工作时间和精力，人力资源信息收集、汇总、统计的工作占用了很多人力资源管理者没有时间和精力去对现有人员进行谈话、评估、熟悉各岗位及公司整体经营状况，无法静下心来好好想想，人力资源管理还存在哪些问题，如何解决如何规避，为企业的经营献计献策做好人力资源整体规划。

综上所述，人力资源管理数字化转型首先就是要合理使用专业的、全面的人力资源系统软件工具，高效管理个人信息、排班考勤、薪酬管理、绩效管理等等常规性统计分析工作，从中释放管理时间和管理精力，将有限的工作时间投入到更重要的人力资源统筹规划管理。

BE A RELIABLE EMPLOYEE

做一个靠谱的员工

文 奔腾沈阳店 刘国莉

从2020年开始，中国乃至于现在的世界，正经历着一场非常严重的疫情，好多企业受此影响而倒闭，那么企业裁员也算不得什么大新闻。当员工了解到裁员政策执行得公平公正，对企业的长期利益的事的时候，员工也通常都能理解企业的做法。但谁都不希望被公司解雇。那么什么样的人容易在公司困难期被裁呢？

公司不是慈善机构，它要把给你的工资、社保、公积金、奖金、福利等人力成本支出和你的产出作比较。如果你创造的价值抵不上公司花在你身上的钱，那么你就有可能在被裁的名单上了。以下这三类人最有可能在名单上：

第一类、惰性“老油条”员工。员工在职场待久了很容易产生惰性，“老油条”的目标就是做好本职，不愿意累着自己。他早已将公司运作模式以及部门工作节奏摸透，喜欢投机取巧。当一个人对自己的工作轻车熟路后就会丧失热情，如果再没有任何创新的规划，这样的人一旦老板察觉到将不会久留。

第二类、处于边缘部门（或边缘岗位）的员工。每家公司都会有核心业务、核心部门与核心岗位，相对地，也存在边缘化的部门或岗位。所谓边缘部门（岗位），指的是所在部门（岗位）的工作无影响力与决策性，简单重复，可取代性高。一般公司都会给核心技术业务部门（岗位）的员工相应嘉奖作为鼓励，给予晋升机会也是不足为奇的。

而边缘化部门（岗位）的工作一般来说难度不大含金量也不高，所带给公司的利益不多，自然不会受到公司过多的关注。虽说核心部门（岗位）≠业务部门（岗位），但处于不被待见的部门（岗位），被裁的几率自然是要高很多的。

第三类、能力定制化员工。之前各大公司从高层开始裁员引发了行业的关注与热议，说的是给年轻人更多的发展机会，但其实是裁掉了那些已经跟不上公司发展节奏的人。很多老员工抱怨，“我只会做XX”，这样的职场人，是最没有竞争力的，能力已经为这家公司所定制，一旦离开这家公司就找不到方向了。在任何一个行业，如果你只拥有单一技能，是很难跟上这个时代的进程的。行业一直不停地更迭，躲得过这次裁员，难保不遇上下一次。

如何做一个不容易被裁的员工呢？首先，摒弃固守思维、具备反向洞察力。在日常工作中，经常会遇到一些不尽人意的地方，总觉得有人在跟自己对着干，大部分人很容易陷入抱怨的漩涡，却很少能从这样的情绪中抽离并冷静分析。从本质原因去解决问题，而非抱怨与正面冲突累得多了，就能成为你的工作财富。摒弃传统的工作思维，从负面情绪中抽离，观察人事物的“反面”，分析并得出你的新观点。拥有这样反向洞察新思维的人，在职场中往往走得比较稳当顺利。

其次，具备多元化职能，职场韧性更强。所谓多元化职能并多职，而是在原有专业技能上拥有其他技能。这样的人不论是在团队中还是在项目里，可替代性十分低，在裁员大潮中相对来说会比较安全。

可能很多人认为，职场生涯就应该一条路“走到底”，但随着新时代的发展与变化，新的经济形态全球化蔓延，单一技能在职场逐渐不那么吃香。日常工作沟通必不可少，我们需要做到“有效沟通”，即有意识地去与周围的人增加往来，构建自己的信息网。比如行业里将有什么大动静，哪家公司会有什么动向以及是否有好的举措可以参考，哪里的新机会可以作为自己更好的选择等，这些都是有效信息。

新人想要构筑信息网也无需胆怯，只要平时做人还算友善且有意识地去积累，就会逐渐搭建起这张信息网。主动出击去整理自己的人

脉信息清单，打开职场的“传导通路”，联结更多的新想法以加深对行业的理解，为自己增值。另一方面，在裁员大潮中，这也助于自己找到新的机会。

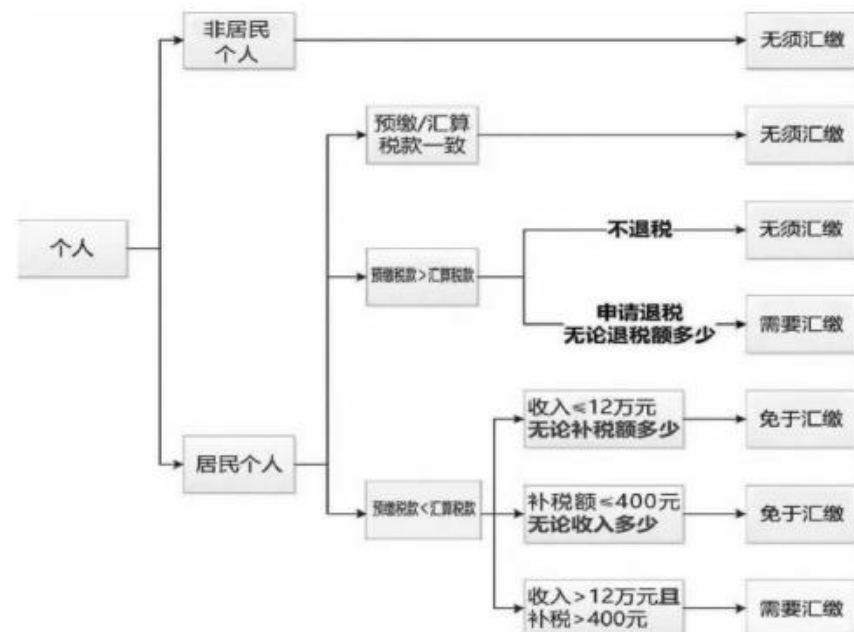
疫情一定会过去，但是经济发展总有周期有高峰，就会有低谷。不管是企业还是职场人，想要在充满变数的大环境下站稳脚跟，就要平时多练内功，这样才能做到既可以享受和风细雨，也不害怕狂风骤雨。毕竟，靠谱，也是需要实力的。

NEW STARTING POINT

你需要办理个税汇算清缴吗？

文 集团人力资源部 陈平

个税法修订后，最大的变化就是：很多人都要从2020年3月1日开始，做2019年的个人所得税汇算清缴。面对2020年有史以来第一次个人所得税汇算清缴，想必大家也是满腹疑问。就大家关注的几个重点问题，现在帮助大家理一理今年的汇算清缴。



一、个税汇算清缴到底哪些人需要办？哪些人不需要办理？

我们通过一张图片来了解一下到底哪些人需要汇算清缴，哪些人不需要。

二、综合所得年度汇算清缴要怎么计算？

综合所得年度应纳税个人所得税=（综合所得-专项扣除-6万元-专项附加扣除-依法确定的其他扣除）*税率-年度速算扣除数。

综合所得=工资薪金所得+（劳务报酬所得+特许权使用费）*80%+稿酬所得*80%*70%。

当年要补缴或者退税额=年度应纳税-年中综合所得已申报预缴的税款。

注意，在一个纳税年度内不论个人实际工作是否为12个月，均应当按照6万元扣除基本减除费用。

纳税人在按年计算综合所得的情况下，纳税人无论是否取得工资薪金所得，都需要维持基本的生计费用，因此不宜因为其某个月未任职未取得工资薪金所得而中断其扣除基本减除费用。

三、个税汇算清缴是单位一起申报，还是自己申报？

个人取得的综合所得汇算清缴应当以纳税人个人为申报主体，但《个人所得税法实施条例》第二十九条规定：“纳税人可以委托扣缴义务人或者其他单位和个人办理汇算清缴。”

但不论是个人进行汇算清缴，还是委托其他单位、个人或扣缴单位代为汇算清缴，均须纳税人个人签字确认，以明确法律责任。汇算清缴的具体办法将由国务院税务主管部门制定。

四、汇算清缴的四个注意事项

1、注意资料的填报与留存

《国家税务总局关于发布<个人所得税专项附加扣除操作办法（试行）>的公告》（国家税务总局公告2018年

第60号）第十条规定，纳税人选择在汇算清缴申报时享受专项附加扣除的，应当填写并向汇缴地主管税务机关报送《扣除信息表》。报送电子《扣除信息表》的，主管税务机关受理打印，交由纳税人签字后，一份由纳税人留存备查，一份由税务机关留存；报送纸质《扣除信息表》的，纳税人签字确认、主管税务机关受理签章后，一份退还纳税人留存备查，一份由税务机关留存。

第二十三条规定，纳税人应当将《扣除信息表》及相关留存备查。自法定汇算清缴期结束后保存五年。

2、注意相应的法律责任

需要汇算清缴的个人当年综合所得无论最终计算出来的结果是补税、退税，还是不补不退，均需要办理汇算清缴。

3、汇算清缴退税不加算利息

新个人所得税法对个人取得的综合所得实行按年计算，分月或分次预扣预缴，年度汇算清缴时，对纳税人依法多预缴的个人所得税，在向税务机关要求退还多缴的税款时不可加算银行同期存款利息。

4、汇算清缴补税不加收滞纳金

在个人所得税汇算清缴期正常补税不存在补缴个人所得税。但补缴平时应扣未扣或少扣的个人所得税是否加收滞纳金？《国家税务总局关于行政机关应扣未扣个人所得税问题的批复》（国税函〔2004〕1199号）明确规定，扣缴义务人应扣未扣税款，无论适用修订前还是修订后的《征管法》，均不得向纳税人或扣缴义务人加收滞纳金。

以上是大家关注的几个问题，希望能够帮助到大家。也给大家一个小建议，从现在开始记账，拿一个小本子，或做一张EXCEL表，记录每个月的收入。平时花费少量的时间，就可以为即将到来的汇算清缴做好充足的准备，也许你还会因此爱上记账，体会一把理财的乐趣。现在开始记账吧！

不负韶华，全力以赴 GO ALL OUT

文 丰田铁岭店 姜亮



从大学刚刚毕业离开校园，我就已经开始迈入了汽车行业，从一名普普通通的销售顾问做起，学习专业知识、不断完善自我、强化工作管理等，一点一滴积累，逐渐一步步升至销售主管、销售经理，最后成为总经理一职，一路走来，跌跌撞撞，却让我无悔。

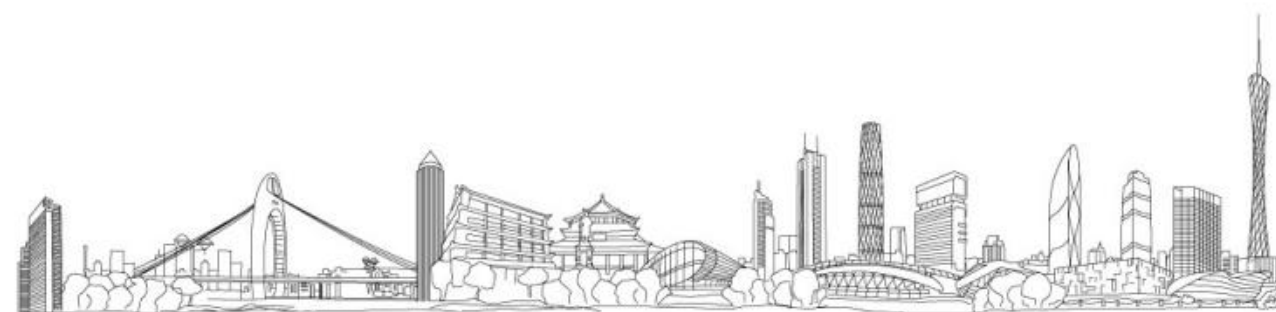
2019年12月，我加入了惠华集团，开始了我职业生涯又一段崭新而极具挑战的旅程，当踏入惠华之后，我便知道我的肩膀上多了一份更重的责任，知道集团领导对我的期许，我暗下决心，要付出我毕生全部的热血和青春，回报惠华集团。12月27日是一个特别的日子，是我正式步入丰田铁岭店的日子，进入一个全新的工作环境，对于我来说，既激动又担忧，但更多的是一句话占据了我的心头——全力以赴，不负韶华。

从自店总体运营和管理角度，应从三方面开展工作：

一、及时调整思想，更新观念，适应当下公司经营管理的需要

1、树立好“角色”意识，当好上级“配角”、演好公司“主角”。做为公司的总经理，严格按照集团的授权与经营管理范围，带领员工队伍围绕集团下达的年度工作计划指标和公司发展的实际需要，始终坚持以人为根本，以市场为导向，以规章为支撑，积极谋划公司的营销策略与发展蓝图，建立健全公司规章制度与奖惩机制，并想方设法地开动脑筋，锐意进取，拓展市场，完善服务，开展了一系列卓有成效的经营管理工作，并积极向集团报告与负责。

2、加强自身建设，贯彻“以德治企”的人本管理理



念。做好人，才能做好做强企业。企业管理者是企业的一面旗帜，起着领头羊的指引作用。入职以来，本着以人为本的思想，从严要求自己，坚持以企业“经理人”向出资人负责任的积极态度，矢志不渝加强自身素质建设，努力培养正确的世界观、人生观与价值观，用积极、健康、饱满的热情与工作态度来引领管好班子、带好队伍。对公司一起事务我们坚持做到大事讲原则，小事讲风格，平常讲人格，以此树立公平、公正，平等的管理氛围，让一切有用人为公司所用，为公司奋斗。

二、以人为本，身体力行，致力培育团结、和谐、高素质的经营管理工作团队

1、采取多种措施，营造良好的学习环境，着力提高员工素质。“人”是企业发展的第一要素，员工素质的高低决定着企业管理和发展水平。按照创建学习型社会的要求，结合企业经营管理需要，积极倡导建设学习型单位，采取“请进来、走出去”多种形式的学习教育培训方式，使在岗位人员经过培训达到人岗匹配，以良好的学习氛围带动员工愿学乐学爱学的学习热情，从而使企业整体文化水平与业务素质得到全面的快速的提升，为企业发展奠定坚实的文化基础。

2、坚持“以德为之，以情动之，以行导之”的管理原则，不断提升自身及班子的标杆作用。积极寻求建立科学的人际工作关系和处事方法，要求管理层在对待员工时，要用“德”立身，用“情”沟通，用“行”示范，让员工们时时处处看得见，摸得着，想得通，从而有效及时地化解工作出现的矛盾与隔阂，并积极培育团结、和谐的

工作氛围，纯洁员工队伍的思想，增强企业的凝聚力，合力地完成公司的计划与任务。

三、务实创新，科学规划，着力构建适应公司经营管理需要的新机制

1、按照“简捷、高效、适用”的原则，科学设置管理层次和职能，完善逐级责任管理建制，明确各自的分工和职责，强化的部门职能作用。

2、采取用多种方式，重视人才，发挥能人作用。根据工作需要设置部门岗位(职务)职数，对每一个岗位(职务)都制定了相应的岗位条件、工作标准和工作要求，基本完善了部门负责人、员工“双向选择”任用机制，月度、季度、年终考核，优胜劣汰。

3、完善考核办法及薪酬制度。根据全年的目标任务进行层层分解、人人细化，按照“多劳多得、按劳取酬”的原则，制定合理的薪酬分配方案，按照技术含量、劳逸程度、责任大小、工作贡献等系数指标适当地拉开岗位(职务)分配差距，绩效工资细化考核到每一个岗位。同时强化考核体系，加大考核力度，奖勤罚懒，激发公司内在活力，调动员工工作的主动性、积极性与创造性。

半年转眼即逝，一路走来，总结过去，在集团上级的领导下，经全体员工的辛勤工作，顺利地完成了各项任务，成绩是可喜的。展望未来，在其位谋其政，我当尽心尽职，勤勉工作，为公司下半年度的宏伟发展，早谋划早打算早运筹。在下半年里，我将加强各项工作的学习，与集团一起，带领公司全体员工们积极深化企业改革，以促进公司健康长远的发展，不断努力与奋斗。

HUIHUA AUTO ROAD



MAGOTAN COMPREHENSION

迈腾感悟 文 大众沈阳店 秦川

我在2019年11月在大众沈阳店贷款买了一辆 迈腾2019款 280TSI DSG 舒适型。在我最初有买车想法的时候，目标是A级的日系车，因为身边的很多朋友都说日系车省油，毛病少，开着省心，价格便宜。通过一个多月的了解，同事的认真介绍，发现日系车也没有外界说的那么好，尤其是安全性和做工品质方面和德系车还是有不小的差距。正巧我们店内有一款特价迈腾车，A级车的价格B级车的体验，性价比非常高。于是我就成了大众的车主了。

通过半年多的是有，对这款迈腾车有几点感悟，与大家分享。首先就是空间，这款车如论是前排还是后排空间非常大，坐着非常舒适。其次是油耗，都说德系车重，费油，不过通过我半年来的驾驶，并不是那样。目前我的车表显综合油耗是8.5！毕竟是B级车！所以能在10以下的综合油耗就算很省油了。我开车不算那种特别温柔的，如果要是温柔一点开的话，应该会比我的油耗还能更低一些。最后是外观，迈腾这款车是偏商务款的，外观大气，硬朗，低调有内涵。特别适合男同志开。以上就是我对这款迈腾的驾驶体验！



一汽丰田首创爱车养护课堂，全国经销店定期与店头及线上开展的养车用车知识普及活动。课堂内容丰富、形式多样，涵盖了用车、养车、出行、生活等方方面面。



以为客户省钱、省时、省心为宗旨，提供打包多次定期保养服务，只需预先在卡里储存资金，就可享受一汽丰田授权特约经销店（4S店）提供较低养护价格及各种免费增值服务，省去咨询保养事项和了解保养内容的烦恼。



为客户量身打造服务全流程之旅，在原首保体验业务基础上进行体验升级，增加交车体验流程，增设VR体验、车间互动及其车检报告等环节。



客服通过拨打电话，不仅可以解决所遇到的问题，还能了解销售的车辆、促销活动等信息。客户服务中心全天在线，随时准备为每一位客户排忧解难。



经销店开放日，邀请客户走进车间亲子参观体验售后服务项目，包括DIY维修体验、MINI保养课堂、服务流程展示等多个环节。



通过派遣专业维修人员到远郊区县偏远地区，送去和经销店相同品质的专业维修保养和用车指导，完善流程规范并全面升级，解决了众多远距离客户的修车养车难题。

DANDONG

我叫刘筱颖，来自奥迪辽阳店。现任店内行政经理岗位。我来自辽阳但我却不是辽阳人，我是丹东人，今天我就来讲一个丹东人在辽阳的惠华故事吧。虽然作为一个入职惠华仅3年半的员工，我可能无法像十年老员工深刻的诠释惠华厚重的企业文化，但这却是我人生最重要的部分，我用我的三年去看二十年的惠华，我自知浅薄，但是它们正如惠华二十载的发展史一样，都是短暂却又无比充盈的。

2016年，我放弃丹东的教师工作，为了家人从丹东来到辽阳生活和工作。那是惠华奥迪辽阳店开业的第三个年头。面对这座豪华车品牌4s店，梦幻般的四环标志、大气的建筑、高端的维修设备。对于汽车行业完全不了解的我，心里想着像如果能在这里工作与我而言是挑战但也是小小虚荣心的满足。于是我开始面试服务前台。但第一次面试并不顺利可能我不是面试里最优秀的，也可能我不是最出众的，迟迟没有接到入职通知，我感觉非常失落，本以为这份工作看着简单但却没有选择我，正当我以为与这座豪华的城失之交臂时，却接到了奥迪店再次面试的通知，但这次面试推荐我的岗位是销售前台，我果断决定参加面试，还好顺利通过了面试，2016年5月6日我这个丹东姑娘正式上岗，加入了惠华大家庭，担任销售前台岗位。

我终于进入了这座我渴望已久的豪华品牌。回想起入职第一天，第一次接待到店看车的客户，就那几句简单的话术，我却怎么都不好意思开口询问。是同事们鼓励我，给我信心，让我很快适应这里的工作。前台的工作看似简单，但其中的辛酸或许只有自己才懂，在前台工作的10个月里，每天接待不同的客户，我见过客户不屑的眼神，我受过

刁蛮的态度，我接受过无理的要求，那个时候我会觉得很委屈，也会想一个正规一本毕业的大学生为什么要从事这样的工作？憋闷受气。可是我知道这是我的选择，2016年奥迪品牌销量和毛利还尚可，奥迪辽阳店也是如此，我喜欢这里的一草一木，一桌一椅，我认识着新的人和事，感觉自己在变化。我也从最初的张不开嘴，到后来的微笑应对自如。我在这个集体中汲取养分，体味着惠华谦逊、实干的企业文化，逐渐融入快乐的团队，进入惠华第一年我就被评选优秀员工，这使我又惊又喜，充满自信。那一年，奥迪辽阳店与我个人成长一样，业绩都不错。2016，是我加入惠华第一年，它的关键词是：青涩、努力、融入。

2017年，市场形式发生变化，销售毛利急剧下降，集团内部财务成本摊销等核算方式发生变化，内外忧患，仿佛连空气都变得稀薄起来，这时候偏偏又遇上销售部内勤岗位贷款&精品专员、计划员集中产假休息。销售总监急的直跳。充满小自信的那个我看到这是个机会，我决定主动要求调岗并获得领导同意，开始接触精品、贷款业务学习，从前台到精品、贷款专员的转岗，感谢交接工作的同事，毫无保留的教我，将知识共享、互帮互助、互相成就、为我的迷茫期指引了方向，10月刚接手精品、贷款专员岗位不到一个月的我，又赶上了衍生经理离职，销售计划员产假休息，正逢我的婚礼也在10月，这对于我来说，虽然算不上晴天霹雳，但也绝对让我让我措手不及。对于当时的我来说，感觉太多事情太多变化，每天非常焦虑，可是我不能临阵脱逃。那段特殊的时期里，我一个人肩负销售部所有的内勤的工作，一人三职，工作量非常大，压力也很大，有时我真希望我可以分身为几个我，帮

STORY

一个丹东人在辽阳的惠华故事

文 奥迪辽阳店刘筱颖

自己完成工作，尤其对于还不是很熟悉的计划工作，永远有看不懂的代码，学不完的流程，真的是不知所措。我常常把配置单带回家晚饭后再看一遍，白天上班感觉会不那么陌生。这段时间里我所负责的工作没有失误，没有因自己是个新手给公司造成损失。对于人生来说，结婚是人生的几大幸事之一，但由于当时部门内勤人员集中离职或休假严重不足，为了工作正常运转，我主动缩减了自己的休假期，虽然对家人有些愧疚，但是他们一直非常支持我，是我坚强的后盾，让我能全身心的投入到自己的工作中。有困难并不可怕，只要有战胜它的决心，就是走向成功的一大步了，一路走来，一路成长，一路收获！2017，是我惠华第二年，它的关键词是：主动、坚持、坚强。

2018年，对于奥迪人来说绝不是个丰收的年份。市场形势更加严峻，经营更加艰难。工作在这座依然漂亮高端的城，这时看起来仿佛也不是那么轻松的事。店内开始不断的人员优化，人资专员离职。总经理要求销售部支持人员并岗，即三人变两人，其中一人抽调到综合部任人资专员。销售总监找我们三个支持人员分别谈话，我们其实都习惯了本职工作，团队温暖氛围好，我们都不愿意离开，况且综合部人资专员工资比现岗位要低。所以我们三人不约而同都拒绝了。当然最后的结果又是我，成了一名人资专员。我当时的想法很简单，就是觉得不想让我的领导为难，调个岗，多一技之长也没啥不好的。于是我接手了人资工作，接手的第二天原人资专员就离职，没人交接的岗位、无从下手的档案、集团、厂家的系统不会操作、外出办业务的处处碰壁。对于困难我想过放弃，但放弃就意味我认输了，输给了我自己，生活不会因为一次的放弃变得美好，只会让自己更加糟糕。所以，不管多难我都要坚持下去，上天不会辜负每一个努力的人，从零开始，从

头开始，不会的就去学，不懂的就去问。渐渐的，我越来越得心应手了。有句话说的好：思想有多远，人就能走多远。这两年里，惠华教给我质朴、踏实的工作态度，我坚信，也正是因此，才有奥迪辽阳店坚强的存在，也还有我个人坚韧的存在。个人的生存与企业的生存完全融合，更重要的是：高度一致与吻合。于是，2018年，我惠华的第三年，关键词是：改变、学习、适应。

2019年，即使奥迪品牌经历着寒冬，但一切都在像好的方向变化，所有人都充满着信心。永远有着一颗积极向上的心的我又有变化了。由于人员变动，总经理找我谈话，让我接受店内的行政经理工作，从基层到管理者，之前的变化都是调岗，这次可是要“走仕途”了。虽然这是个好机会，可是我的心里也发生了巨大的变化。我已经到了该要宝宝的年纪，我其实希望自己少些工作压力和变化，更重要的是我很忐忑，担心女生做不好行政那些活儿。这件事领导又找了我两次，最后我决定不管怎样也要试试。短短的两个月时间里，要尽快完成员工到管理层的思想转变，工作内容的转变，时间紧任务重，但非常感谢领导对我的信任、同事对我的帮助和支持，踏入人资行政工作的第一刻，我内心暗下决心要么不做，要做就把工作做好，好几年没修好的起落杆我修好了，维修多次反复失灵的展厅门感应器我找人修复后两个月没坏过，我不明白的业务就去问修理工，有了在销售部的工作基础，让业务部门同事帮忙也很顺利，大家都很支持我，总经理面谈告诉我我的工作完全认可。这些让我对未来很有信心能完成好行政的各项工

事情。于是，我的2019年，惠华的第三年，我赋予自己的关键词是：挑战、成长、提升。

集团董事长李总曾在全体管理层大会中提到：让我们携起手来，遵循学习，敬业，协作，创新的企业精神，开拓前进，让我们员工在服务企业奉献社会的过程中体现和实现自身的价值。在奥迪辽阳店工作三年半的时间，从一名销售前台到行政经理，我想自己早已与奥迪辽阳店的发展紧紧地结合到了一起。个人的成长，需要企业的支持，企业就是成就个人的发展，在这个平台上，有过太多令我印象深刻的瞬间，人生第一次坐飞机、第一次独立出远门、第一次参加厂家培训、第一次参加集团会议、第一次过年不再和爸爸妈妈要压岁钱……这里有我的变化和成长，与惠华一同成长的这几年，见证了企业发展的路程是艰辛的，惠华集团20多年的发展史积淀出实力惠华，和谐惠华、开放惠华的企业理念和拥有厚重、质朴的企业文化。

我只是一名基层员工，从我自身的经历看，我体会到永远不要等待机会，而是要自己创造机会。任何时候也不要放弃惠华人特有的对工作的执着和不断奋斗精神。如果没有这个信念，我相信三年半以后我依然是那个站在前台接待的姑娘而非现在的我。

在惠华的三年半时光，我几乎是一年一个台阶。我感恩惠华这个平台，感谢奥迪辽阳店这个充满激情与活力的团队以及一路上所有领导和同事对我的帮助，更感激李总以及集团给我迈向我的向上人生路的机会。这就是我的故事。我这个丹东姑娘早已爱上了这座没有海蛎子味道，海鲜也没有家乡好吃的城市，更爱上了我的工作，我愿把我的惠华故事分享给你们，希望它能带给每个惠华人美好、希望和快乐。因为这就是我故事的主题。我也更发自肺腑的衷心希望奥迪辽阳店会更好，惠华会更好！

Taste 品味



Staff presence

奔腾员工风采

备件部赵东



每个人听见备件两个字，就认为是进货出货卖货，再简单不过，其实不然，备件工作是一个需要耐心细心并且繁琐的工作。

备件部部门职能描述，目的：以充分满足车间生产需求为基础；以科学的管理方法为导向，优化库存，目的是用最少的备件资金，合理的库存储备，及时、准确维护库存管理系统，科学严谨的操作日常备件出、入、存流程，确保备件库存品种的帐、物一致，最大化满足车间生产力的配件需求。保证车辆的维修需要以及领导安排的各项任务。

完成备件订货工作都是从以下做

起：

- 1、年初的任务分解，准确到年，季度，月，周的每次
- 2、每周订货的把握，任务的跟进，进度的掌握情况
- 3、为了完成任务的备件外销，外销供应商的联系，结账，订货，清点码放，提货，此项工作具有相当的繁琐性。

今年到目前为止备件周转率有所下降，造成的原因是今年到目前为止备件的出库量较去年相比有一定的减少，同时，库存有所提升，今年接下来的工作是需要优化库存，减少备件滞留，提高资金周

转。

在备件部面临着人员紧张的情况，去年也还很好的完成了各项任务指标，并获得了厂家备件贡献奖的提名。

备件工作是一个需要有耐心，细心的繁琐工作。从出库金额，单数，毛利的数据，折射到日常工作中就是两个字：忙碌。工作量在不断增加和变化，每天电话响不停，到货时的卸货，清点，入库，忙碌到下班以后才能完成工作。

现在还有管理上的不足，需要提高市场竞争意识与服务理念，为打造品牌再创辉煌。

续保专员梅晓玉



转眼间我来到惠华第十二个年头，不变始终如一的认真、勤奋，我非常热爱我的工作，尽心尽责全身心的投入到工作中，坚守岗位，踏实工作，对待工作兢兢业业，不忘初心。2020年注定是一个不平凡的一年，早在疫情刚刚开始，就做好准备去迎接新的困难，新的挑战，不折不扣完成领导



交付的各项任务，疫情当前线上接单，在线代办车险续保，一季度荣获：一汽轿车“最美奔腾店，战役克时艰”经销商“续保开拓最活跃”奖！让我们携手并肩，共同努力，再创佳绩！

机电技师徐艳昭



作为一名车间维修技师，专业的维修知识、贴心的关怀服务是必不可少的，在自己的工作岗位上，勤勤恳恳10余载，用自己的专业技能和专业服务对用户负责，把好质量关！敬业爱岗，甘于奉献，客户满意度高。由于出色的



业绩，2019年被派出黎巴嫩两次技术支持。用最朴实的工作作风，描绘出了最为绚烂的工作画卷。我非常感谢单位能给我这个机会，这是单位对我工作的最大肯定，在今后的的工作中我会继续努力加油。

岁月无声
THE YEARS
品味
TASTE

GOOD BOOK RECOMMENDATION

好书推荐

推荐书名《5G时代-经济增长新引擎》

孙松林 中信出版集团

推荐理由:

2017年和2018年《政府工作报告》指出,中国要加快5G技术的研发与转化,推动相关产业的发展。5G带来的机遇,更是被视为经济增长的新引擎。2019年以来,与5G相关的政策研究、技术发展预测、商业场景应用,出现井喷式现象,新华网、人民日报等主流媒体论断,中国进入5G时代。

《5G时代:经济增长新引擎》作者孙松林教授,基于对通信行业二十多年的研究与思考,对国家相关政策的长期跟踪与分析,从技术创新、产业链重构、融合应用等维度,对5G在做大、做强产业、推动经济增长方面的支撑作用进行了深入解读,对关键信息给出了独到而准确的阐述。

本书以5G的发展与沿革为切入点,在深入浅出地阐述核心技术的同时,讨论了5G对社会、经济发展的诸多影响。重点分析了信息通信产业的发展规律和趋势,提出了很多新颖的观点,使我们更加深入的了解5G将会给我们的生活带来怎样的影响。

同长文摄影

TOYOTA

唯有威尔法
VELLFIRE or NOT

日本原装进口
丰田全新豪华MPV

一汽丰田

铁岭金惠源丰田汽车销售服务有限公司

销售热线: 024-74291666 服务热线: 024-74292960

地址: 铁岭经济开发区机动车交易市场园区帽山街1号

皇冠座驾

威尔法双擎
VELLFIRE HYBRID

“见地之上 驭天地”

辽阳惠华奥迪Q8上市品鉴会

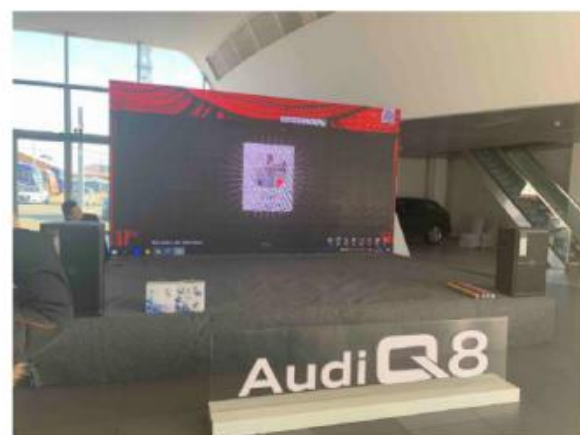
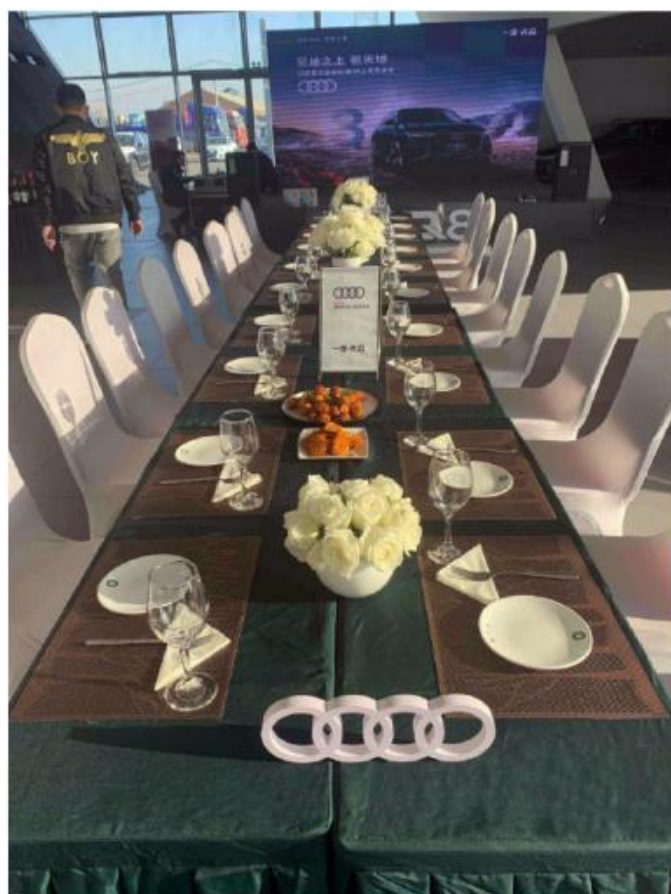
AFTER WAITING SO LONG,
HAVE YOU CHANGED?

文 奥迪辽阳店 艾丽荣

从A8到R8，奢华与性能“8”即是它的代表之言，这一次，奥迪家族给它重新定义了未来世界的模样，带来以“8”命名的全新家庭成员，它就是全新奥迪Q8

“见地之上 驭天地”辽阳惠华新业奥迪Q8上市品鉴会邂逅在一个温暖而又浪漫的午后。





迤邐东去的沙海之中，璀璨闪耀的星河之下，狂野与优雅结合，科技与豪华碰撞；
见地之上，驭天地，兼具未来美学与运动野性的智能豪华旗舰SUV——奥迪Q8，正式上市！
驾驭奥迪Q8者，阅遍豪华，自然拥有卓然见地。
其心境更为悠远，胸怀天地。
他们从不为当下的功成名就所局限，在征途之上，再次以磅礴实力和从容之姿驾驭世间万境，这是进取，更是新的境界。

作为奥迪Q家族最新的旗舰车型，Q8的到来，完成了“传奇8”旗舰产品矩阵的布局，更将开创一汽-大众奥迪在“新豪华时代”的全新战略格局。凭借最纯粹的贵族基因、最全面的使用场景、最尖端的创新科技，奥迪Q8重构了豪华旗舰SUV的市场格局，成为高净值、高品位用户的

最佳之选。

你想要的浪漫与优雅，精致与情怀尽在辽阳惠华奥迪带着法国庄园的清新浪漫，带着波尔多古堡的神秘高贵，纯香浓郁的气味和甘甜醇美的口感里，有着柔和细致的回味，给你生活该有的格调。

以卓然见地于世造就一番天地，更于天地间抵达别人未曾踏足的那片天地，无论崎岖皆能逾越更能无时无刻怀有独到见地见地之上驭天地……

本次活动是奥迪Q8在辽阳惠华首次正式亮相。活动期间，辽阳惠华新业奥迪倾情推出购车优惠政策，让您轻松实现购车梦，精心推出多重优惠政策，超值回馈大礼缤纷不断，游戏、演艺、抽奖、欢乐不停，见地之上 驭天地 辽阳惠华新业奥迪Q8上市发布会为大家呈现了一场酣畅淋漓的饕餮盛宴！



全新奥迪Q8,大自然让你看到他的狂野与壮美，而镜面让你看清自己。

有人说，人生的追求共有七层：生存、安全、爱、自尊、知识、美、自我实现。

而我坚信，七层之外还有突破为了抵达别人未曾踏足的那片天地为了遇见更好的自己其实怦然心动的浪漫不在远方就在身边