

布局新主场 车企面临五大突出挑战

据中国汽车工业协会统计,2010 年,中国汽车产销量分别达到 1826 万辆和 1806 万辆,蝉联全球第一,同比分别增长 32.44%、32.37%。但是,对汽车销量贡献最多的汽车下乡、以旧换新补贴等为应对金融危机冲击而推出的鼓励政策,也于去年底退出了历史舞台。同时,北京、上海、广州等城市出台了“治堵”措施。

对此,业界普遍认为,2011 年,国内一线城市汽车的销量将出现下滑,二三线市场将迎来汽车发展的高峰。“弱势品牌、经营不力者在此过程中将遭到淘汰。”原北京亚运村汽车交易市场中心总经理苏晖说。

自主品牌、合资品牌的汽车企业都在积极布局二三线市场。以一汽大众奥迪为例。尽管奥迪在北京、上海等大城市的销量保持着强劲的增长势头,但这并不影响他们向二三线城市进行渠道下沉的步伐。“到 2012 年,我们销售网络覆盖的城市将从现在的 86 个增加到 100 个。”奥迪销售事业部执行副总经理张晓军说。

很显然,2011 年,二三线市场将成为中国汽车业竞争的新主场。这个新主场,包括大部分省会、计划单列市和重要市县等。在这些区域,车企间的争夺战将更加白热化。抢占新主场,也成为重塑未来国内汽车市场格局的必由之路。但二三线市场毕竟与一线城市不同,车企该如何把握此次战略性调整的机遇?他们在开拓新主场时将面临哪些挑战?

《经理人》通过对多位业内资深人士、企业家的深入采访,总结出汽车企业布局新主场将面临的五大突出挑战:

挑战一: 市场能否精准把握

“中国汽车市场结构重心发生了根本性转移,未来汽车市场的增长潜力主要来自二三线及以下的市场。这种市场转移需要汽车企业根据自身特点寻求不同的发展路径,因此对二三线市场的有效把握是汽车企业面临的最大难题。”全国汽服委汽车咨询专家



▲二、三线市场巨大的潜力正得到汽车企业的加倍重视。

委员会秘书长张志勇认为,过去汽车合资企业对一线城市做了许多调研,但对二三线市场的理解还处于相对比较肤浅的状态,其实二三线市场与一线城市有很大不同,因此企业需要花相当的精力做充分的市场调研,才能获得相对精准的认识。

新日电动车股份有限公司副总经理胡刚也认为,二三线市场分散化、差异化特点明显,汽车企业要适应各地不同市场状况并不容易。比如,二三线市场的区域经济发展水平差异化明显,消费理念差异更大,对车价的敏感度更高;传播特点也不同,因为二三线及以下市场的消费者与媒体接触的习惯不同,他们对平面媒体和网络媒体的依赖度较低,对电视媒体的依赖度更高。

因此,二三线市场消费者要求汽车企业对产品进行区域化配置,且要求品种更多,性价比更高。这就要求企业必须深入了解消费者对产品外观、大小、价格、性能等的消费特点,进而找到自己的细分化市场,制定相应的策略,才能对二三线市场有一个更精准的把握。

挑战二: 管理是道坎

“二三线市场对企业管理能力的要求更高,尤其是对人的管理。”在

胡刚看来,二三线市场的管理难题主要表现在以下几个方面:一是员工队伍。因为二三线市场区域很大,而且更为分散,因此管理半径更大,企业可能出现力不从心的状况。二是经销商队伍。二三线市场经销商的平均素质普遍不如一线城市,因此对经销商的管理难度更大。三是对零配件供应的管理。二三线市场地域广阔,配送成本更高,库存压力会很大。因此,汽车企业做好市场规划就显得非常重要。

在二三线市场,市场不规范、渠道执行不力、管理混乱是普遍现象,由此可能引发窜货等扰乱市场秩序和激发厂商矛盾的状况。比如,一级代理商好不容易投入巨资开设了某汽车品牌的 4S 店,但本地的二级代理商往往在一个网点销售多个品牌的汽车,而且常把价格压得很低,通过窜货方式卖车,只要消费者欲购买某款车型,他们就从异地调货过来。由于 4S 店运营成本很高,所以一级代理商在售价上反而没有优势。这时,消费者买车方便了,但售后服务却得不到保障。

渠道下沉到二三级市场尤其四级市场,经销商不得不面临更大的成本压力,因为这些市场消费潜力巨大,但现实市场常常不足。因此,要让经销商能长期在这些市场经营,其中的亏损谁去补偿便成了问题。汽车企业该如何平衡好短期利益和长期利益?

挑战三: 人才成软肋

人才成为制约二三线汽车市场发展的瓶颈之一。保时捷中国首席执行官总裁柏涵募曾表示,越来越多的买主来自二三线城市,但高档车要转战二三线市场,面临的挑战是如何为二三线市场配备足够的技术人员。为此,保时捷不得不建立起自己的人才培训中心,以逐步满足二三线市场发展的人才需要。

其实,二三线市场不仅面临技术人才的不足,而且人员整体素质较低,营销能力较弱,营销和管理人才同样缺乏,引进这些人才的综合成本并不低。据一位二级市场的经销商介绍:按道理说,二级市场的人才薪资成本比一线城市更低,但事实并非如此,因为优秀的技术人才、营销人才、管理人才更愿意到一线城市从业,要吸引合适的人才加盟公司只能通过高薪,结果往往是,工资加年终奖与一线城市的总体薪资相差无几了。

因此,汽车企业在一线城市的人才管理模式难以简单复制到二三线市场,在市场扩张中需要重新打造一套适合企业自身发展的人才管理和培养模式。这对汽车企业来说显然是一个长期的过程。

挑战四: 4S 店模式成新挑战

一线城市以大规模、高投入的 4S 店为主导的网络布局与经营模式并不完全适合二三线市场。张志勇说:“一线市场的商业区、工作区、生活区集中,而二三线市场是由一个个散落的区域组合而成,这就决定了在一线市场成功的 4S 店经营模式,并不一定符合二三线市场的区域特点,需要厂商在经营模式上进行更多的创新。”

公开资料显示,奇瑞、吉利等汽车企业建一家 4S 店需要 300 万元左右,流动资金需要 500 万元左右;长城建一家 4S 店需要 500 万元左右,流动资金需要 800 万元左右;而一些豪华车品牌开设和经营一家 4S 店的成本就

更高。这对二三线市场的经销商而言是巨大的经营压力。事实上,目前汽车企业在二三线市场的网点数量普遍偏少,整体上渠道建设还处于起步阶段。

因此,苏晖认为,二三线汽车市场无法以单一的 4S 店模式去经营,尤其豪华车的销售量和维修量更是无法支撑 4S 店发展所需,在西北地区更是如此,也无法完全追求以汽车品牌专卖的形式去经营,因此要在二三线市场完全套用 4S 店或专卖经营模式,势必给经销商背上沉重的投资包袱。

挑战五: 销售与服务分离矛盾突出

与渠道经营问题紧密相关的难题是,二三线市场在维修、保养等配套服务方面跟不上汽车企业发展的需要。真正使任何角落的客户都享受到与一线城市一样的高品质服务,就必须具备相应的硬件条件,那就意味着要有相应的投资,但在市场容量相对小的前期阶段,企业的整体赢利水平会比较低,要保持可持续性的发展和创新,无疑是一大挑战。

目前在二三线市场的现状是,汽车的销售与售后服务呈二元结构,存在“只重销售,不重维修”等服务的局面。上汽通用五菱汽车股份有限公司副总经理袁智军说,因为二三线市场的售后服务网络覆盖率较低,而且其所涉及的区域和面积又广,造成用户难以享用到服务的便利性。其实在二三线市场,汽车的维修等服务集中在一些综合性修理厂,而它们与负责销售的门店属合作关系。这种销售与售后服务相分离的方式,导致若出现服务需求和纠纷问题,彼此就推诿责任,由此挫伤消费者的购车积极性。

另外,张志勇认为,在二三线市场,汽车本土品牌正面临合资品牌的战略挤压。过去,合资品牌与本土品牌的产品有一个看不见的水岭,合资品牌处于中高端,本土品牌处于中低端,消费人群重叠的范围不大,但现在双方无论在产品还是消费人群上都开始了直接争夺。本土汽车企业面临战略全面升级的极大挑战。

(《经理人》)

Facebook 短期入华困难

近日,作为全球最为风靡的 SNS 网站,Facebook 再度吸引了国内网民眼球,由于被 DCCI 互联网数据中心总经理胡延平爆出入华协议已经正式签署,落地合作方为国内某网站,并将采取另建新站的落地模式,给不少网民带来了不少遐想的空间。

不过,由于审批结果迟迟没有下文,此次 Facebook 入华的“计划”或将再度被束之高阁,对此,有业内人士评论称,即便 Facebook 入华审批得以通过,也需要相当一段时间。此外,即便顺利入华,Facebook 所需面临的难题绝对比团购网站鼻祖 Groupon 要来得更多。

“联姻百度”或是虚晃一枪

按照胡延平的说法,Facebook 真的即将进入中国,协议正式签署,国内某网站是落地合作方,采取另建新站的落地模式,但完全与 Facebook.com 打通不可能。期间,百度是此次 Facebook 入华合作网站的最为热门合作方。

不过,尽管如此,百度方面对于 Facebook 入华的消息则相当低调,不予任何评论。而 Facebook 方面也没有正面给予任何回应,只是近日对外声称,正在“学习和研究”中国市场的特点,及如何在中国的网络环境下,确保用户、开发者和广告主的利益。

面对着扑朔迷离的 Facebook 入华传闻,有业内人士指出,无论 Facebook 与哪家中国公司合作,中方企业须取得控股权,服务器必须设在中国,且会保持独立运营,不会和 Facebook 国际版对接。

与此同时,由于相关主管部门迟迟未能给予审批的答复,Facebook 即便选择了合作伙伴,业务也无法正常开展。也就是说,Facebook 想要在短期内进入中国的希望并不算太大。

“入华”要多加考量

“要有耐性,全面深入了解中国的市场与用户,莫想一步登天。”对于 Facebook 的入华传闻,原 MySpace 中国(聚友网)CEO 魏来在接受记者采访时表示,在他看来,Facebook 入华即使遵守中国的规矩,也不见得行得通。

记者注意到,Facebook 之前,有“社交网站鼻祖”之称的 MySpace 便在中国铩羽而归。2007 年 4 月,MySpace 与 IDG、中国宽带产业基金合资成立 MySpace 中国。此后,尽管 Myspace 宣布了一系列本土化策划,包括启用中文名“聚友网”,但其在中国的发展一直未有起色。

“尽管 MySpace 在中国的落败主要原因是因为其总份额的大幅下滑,但这对 Facebook 来说同样是不可忽视的前车之鉴。”有业内人士如是评论。公开资料显示,总部设在美国纽约的新闻集团旗下社交网站 MySpace 目前正面临剥离或出售。

除此之外,国内 SNS 市场的竞争日趋激烈,人人网、开心网、腾讯朋友等都已经占据一定份额。此外,微博的火爆也给 SNS 行业带来了不小的冲击,而这些都是 Facebook 入华之前所需要考量的问题。

(穆一凡)

加码中国医疗产业 佳能寻求深度合作目标

佳能正努力将医疗产业变成它在中国的新蓝海。

“今年医疗设备全球的增长目标是 30%,中国的销售目标应该在 50%以上。”佳能(中国)有限公司总裁兼 CEO 小泽秀树日前接受采访时透露,“未来几年,医疗设备在佳能(中国)全线产品的整体销售中将尽快占据 10%的份额。”未来还将逐步实现本地化生产。事实上,从 2008 年进入中国开始,4 年时间里,佳能医疗在中国的销售额已经增长了 5 倍。

但由于进入时间晚,相比于打印机、数码相机等佳能成熟产品,佳能医疗

目前在中国仅限于数字影像系统和眼科设备领域。而后者是去年才开始向中国市场引进的业务。

但显然,中国医疗市场的复杂性让佳能医疗的掘金并不容易,在医改向基层倾斜的路径指导下,佳能面临的不仅有 GE、飞利浦、西门子等国际大牌对手的竞争,同时还有大量熟悉中国市场操作的本土企业的抵抗。

对于中国医改带来的基层市场机会,佳能(中国)有限公司医疗设备产品事业部总经理松田康裕表示:“去年中国政府出台了医疗制度改革方案,其中特别强调要加强二级

医院的工作,所以我们从去年开始也是积极扩大二级医院的市场份额。”

据悉,佳能正在与具有强大实力的国内医疗设备企业寻求合作,尽管目前对于合作进展不愿多谈,但小泽秀树透露:“实际上从去年到今年,我们一直在做这方面的努力,而且也取得了一定的成果。”此前,佳能与沈阳东软集团一直保持合作关系,东软在其生产的很多系统产品上都采用了佳能的平板,而未来,更进一步的合作将有望被推及至更广泛的公司。

(王蔚佳)



世纪佳缘盈利模式遭质疑 面临社交网站冲击

离人人网向美国证券交易委员会(SEC)提交 IPO 申请不到一周,国内在线婚恋网站世纪佳缘也正式启动上市申请,计划在纳斯达克上市,融资 1 亿美元,代码为“DATE”,意为“约会”。

盈利模式受质疑

招股书显示,世纪佳缘由现任 CEO 龚海燕于 2003 年创办。前三位股东分别为世纪佳缘董事会主席、天使投资人钱永强,目前持有 31.03%的股份;龚海燕持有 25.79%的股份;上海启明创投董事总经理甘剑平持有 21.23%的股份。公司高管和董事会董事合计持有公司 77.98%的股份。

投中集团旗下数据产品 CV-Source 的统计显示,2007 年 4 月,世纪佳缘获 4000 万元投资,投资方主

要为新东方三位创始人徐小平、王强及钱永强,其中钱永强以 200 万元获公司 18%的股份。2007 年 5 月,启明创投投资世纪佳缘,金额不详。

2008 至 2010 年,世纪佳缘营收分别为 2760 万元、6390 万元及 1676 亿元。除了 2008 年净亏损 1390 万元外,2009 年扭亏为盈,净利 570 万元,2010 年公司净利 1670 万元。如果不计入股权激励支出,2008 年公司净亏损为 1370 万元,2009 和 2010 公司盈利分别为 730 万元和 2370 万元。

在市场竞争一栏中,世纪佳缘承认,目前中国在线婚恋市场虽然机会巨大,但面临进入门槛低、同质化现象严重等问题。该公司称,竞争对手众多,包括垂直互联网巨头、媒体公司,以及提供线下或线上服务的相亲服务机构。如百合网、珍爱网等婚恋网站,

新浪、搜狐、腾讯等门户网站以及人人网、开心网等社交网站。此外,由于中国婚恋市场的巨大需求,未来还将面临海外对手的竞争。

如果世纪佳缘最终成功上市,它将成为在纳斯达克上市的国内首家婚恋网站。但投资人和互联网专家并不乐观,他们表示,盈利模式尚待检验、同质化竞争激烈和缺乏行业监管依然是困扰婚恋网站未来规模化发展最核心的问题。婚恋网站如果片面追求上市,很可能将整个行业拖入更加疯狂烧钱的境地。

面临社交网站及微博冲击

一位投资人表示,差异化产品服务才是婚恋交友网站的竞争力所在,研发水平和技术能力将成为未来婚恋

网站相互竞争的关键。目前国内主要婚恋网站的页面风格、服务项目、产品和顾客定位都比较相似,而未来必须提供更丰富的产品,并将网站的发展置于整个产业链条之中,真正区别于其他竞争对手的差异化优势。

从外表看,国内目前三大婚恋主题网站的盈利模式不同,用户增长速度也不等。如世纪佳缘采取“搜索+发信”直接交友,收入来源是用户个人和广告;百合网运用“匹配度”进行交友,更倾向于向个人用户付费;珍爱网则提供更人性化的电话红娘服务等,但到底哪种方式才最利于长远发展,目前业内也存在很大争议,即使成功上市,也不意味着该模式无懈可击。

用户诚信度得不到保证也是婚恋网站屡被诟病的原因之一。

而婚恋网站的这一短板,很可能成为专业社交网站或是微博进军该市场的优势;由于社交网站等更倾向于用户实名制,且用户黏性更高,用户身份的真实有效性可以很大程度上避免婚恋网站的欺诈现象。

一位机构投资者告诉记者,在美国,包括 Facebook 在内的大型社交网站早已嵌入各种第三方开发的婚恋交友插件,通过此种方式获得收入达数千万美元。美国婚恋网站 Match.com 成长缓慢,很大一部分原因就是受到了 Facebook 这种服务的冲击。

“据我所知,国内的专业社交网站或是微博也对这块市场很感兴趣,有些已经抓紧开发,有些已经启动了内测。”上述投资人说,一旦它们切入,对婚恋市场的冲击将不可小觑。

(穆一凡)