

中国汽车市场竞争激烈 经理人应谨慎乐观



2012年,是中国汽车行业进入低速增长期的第二年。根据中汽协的统计显示,2012年前11月,我国汽车产销同比分别增长4.51%和4.03%。尽管2012年12月的汽车销量数据还未公布,但从去年11月的统计数据来看,我国汽车将超越2000万辆已不成问题,与之而来的汽车社会问题考验着社会管理者、汽车行业的经理人。

回顾2012年,汽车市场表现出前所未有的变动趋势与格局:2012年日系车下半年销量遭遇滑铁卢;原本不被看好的自主品牌汽车在下半年业绩一路回升,海外出口更是稳健发力增长;另外2012年豪华车市场更是首次出现价格战使得豪车经销商压力空前。行业层面,2012年外资品牌无疑加大了对中国市场的竞争,多家车企加大扩产投资;菲亚特、三菱再次国产,豪华品牌英菲尼迪也宣布实现了国产;与此同时,德系品牌宝马、奔驰、大众均进行了重大人事调整;在日系车销量下滑后,原有的德、日、韩、自主品牌市场格局有了新的变化。

正是这些变化,使得2012年的汽车市场格外与众不同,市场变革与调整时刻存在。在2012年12月29日举办的第四届中国经济前瞻论坛汽车分论坛上,中国经济时报社党委书记、副社长李小千形容全年的汽车市场形势为:“2012年是中国汽车市场深度调整的一年。”随着2013年的到来,这种深度的变革对未来的汽车市场会产生怎样的影响值得追寻和探讨。

合资的竞争与自主机遇

虽然处于低速增长期,但2012年中国汽车市场的竞争也更为激烈,无论是汽车的产品竞争还是战略竞争。

2012年,几乎所有的合资品牌都加大了在国内市场的产品投放力度,合资自主品牌车型的推出也让市场的竞争到达高点。统计显示,2012年进口和合资品牌的新车型多达数百款。值得注意的是,在产品方面,合资品牌更是采取多代同堂的模式,这也成为中国市场最为奇特的现象。

与合资产品的多元化相比,合资车型对细分市场的深入更是让市场竞争白热化。目前市场上主流合资品牌中,对细分市场的占据成为各家车企的杀手锏。赛欧、雨燕、雅绅特等中低端车型不断深入乘用车细分领域,而广汽三菱劲炫、通用昂克拉、现代ix35和新胜达组合等车型也进一步深入到SUV市场,使得未来的SUV市场竞争更为激烈。

在产品的背后,也是合资品牌车企之间

的竞争,特别是大众与通用之间。自2004年将在华销量桂冠拱手相让通用汽车以来,大众汽车一直未能再领衔于中国车市。2012年11月,大众汽车集团在中国市场的销量大约为27万辆,同比增长约22%,已超过此前的市场领跑者通用汽车。通用汽车11月的销量为26万辆,同比增长9.7%。

数据显示,2012年1-11月,通用汽车在华销量为259万辆,而大众汽车则为253万辆,较上年同期的211万辆同比增长20.2%。颇有意思的是,2012年12月,大众汽车在市场的销量一路猛涨,大有超越通用的势头。此前有消息显示称,来自公安部的上牌数据显示大众全年或已实现夺冠。

与合资品牌相比,2012年自主品牌在承受住多方压力的情况下,下半年逆势上扬。中汽协的数据显示,11月,自主品牌乘用车销售63.86万辆,比上年同期增长11.9%,占乘用车销售总量的43.7%,比上年同期提高1.2个百分点。1-11月,自主品牌乘用车销售579.64万辆,比上年同期增长4.9%,占乘用车销售总量的41.3%,比上年同期下降0.8个百分点,降幅继续收窄。

和自主品牌国内销量同样喜人的则是自主品牌在海外市场取得佳绩。据统计,2012年11月汽车出口不错,比上年同期保持了较快的增长速度。1-11月汽车共出口96.47万

辆,比上年同期增长27.2%。不仅如此,2012年自主品牌企业的出口模式也在发生改变:从起初简单的整车出口转变为在当地投建工厂,进行本土化生产,自主品牌在海外市场逐步成熟。

豪华车价格战混乱 经销商压力增大

在2012年的豪车领域,价格战成为豪华车最为深远的影响,特别是进口豪华车混乱异常的降价,不少豪车品牌的降价幅度远远超过厂家规定的范围。

究其原因,主要是随着欧美汽车市场的低迷,在中国豪车市场增长的情况下,豪华整车厂家纷纷将原本国外的产量输送至中国市场,使得进口车的数量急剧增加。事实上,2012年中国的车市整体增速放缓,销售终端增长乏力已经成为了车市的发展趋势,目前国内对进口车的市场需求和供应达到了一种平衡,甚至出现了供过于求,因此,进口车占据未来市场的一种有效的方法便是选择降价销售。豪车价格战带来的深远影响除了豪车品牌价格外,豪车经销商的库存也使其运营压力增加。经销商流通数据显示,2012年以来,豪车经销的压力空前,除了严重亏损外,一些豪车经销商甚至倒闭破产。

2012年的中国汽车市场,事实上不光是

单一豪车经销商面临压力,一些大型经销商集团的压力也急剧增加。在第四届中国经济前瞻论坛汽车分论坛上,国内最大的经销商集团庞大汽车董事长庞庆华就表示,2012年是他从业以来感觉压力最大的一年,这足可见全年经销商所面临的汽车流行情。此前有调查数据称,在全国的数万家经销商中,仅有三成经销商表示实现盈利。

大众 通用 丰田 三家的格局之变

2012年国内汽车市场的变局不仅仅表现在销售领域,也表现在行业层面。

尽管前11月,汽车市场整体只有4.03%的小幅增长,但在乘用车行业,乘用车仍然增长7.09%达到1403.24万辆的销量,这一庞大的增量对众多车企来说是个不小的诱惑力。所以加大对中国市场的重视和投资势在必行。

在投资中,大众、通用、日产及现代集团都成为快速扩张的领军者。大众集团2018年战略提出,将其在国内的量产规模提升至400万辆。东风日产不仅将在国内的量产规模提升至120万辆,还进一步导入了日产豪华品牌英菲尼迪,使得这一豪华品牌在国内最终实现国产。2012年同时宣布实现全国产并上市首款新车的还有广汽菲亚特和广汽三菱。从两品牌的再次国产以及各自宣布的

雄心战略来看,其更是瞄准了中国市场的长远目标。

与加大中国市场投资和国产相比,提升中国市场地位也是各家车企的重要战略。2012年,通用、大众均重新调整了在华的高层,以期望在这一市场的业绩进一步得到提升。同样调整在华高层的还有德系豪华品牌宝马和奔驰,直接提升并加大中国市场的地位和作用的意图更加明显。通过直接的人事调整,宝马期望在华销量能够实现超越奥迪而奔驰更是意在调整在中国市场的管理,以确保追赶宝马、奥迪的整体战略。可以肯定的是,随着众多外资品牌战略调整,中国市场的地位已经不可替代。有分析人士认为,在中国市场的成败甚至能够影响到多家车企的全球战略,如目前竞争激烈的全球“三大”——大众、通用、丰田。

短评

汽车社会的不可承受之重

不管市场的未来情形如何,一项不容改变的事实却是,随着汽车保有量不断增长,我国开始逐渐进入汽车社会。与此同时,由于中国过快的增长速度以及庞大的增量,汽车在给人们带来优越的同时也相应带来一系列的社会矛盾。在第四届中国经济前瞻论坛汽车分论坛上,盖世汽车研究院院长陈文凯直接表示,假设未来十年中国汽车保有量由目前的一亿辆增至三亿辆,那么交通拥堵、能源供应和环境压力都将是汽车社会不可承受之重。在这一系列问题和矛盾面前,如何既要保持人们拥有汽车的权利,又要合理地解决众多问题和矛盾,不仅成为一道难题,也对我们今后的汽车产业政策提出了更大的思考。

在市场变革中,未来我们要合理地发展好汽车产业又该需要什么政策呢?

此前,国务院发展研究中心副主任刘世锦在《关于汽车产业若干问题的讨论》中有所描述。刘世锦把我国的汽车产业划分为三个时期:即“青春期”(或快速增长期)、稳步增长期和成熟增长期(2020年以后)。他认为我国汽车市场自2011年之后开始步入稳步增长期。就汽车市场来说,“前些年青春期中需要汲取的一个教训是,政府政策应当减少(汽车行业)而不是加剧增长的波动。随着我国汽车进入稳定增长期后,对汽车市场的把控更应持谨慎态度。”

刘世锦表示,今后中国汽车产业发展还将面临一系列艰巨任务,如结构优化和升级、技术进步、促进创新等。这就需要政府由过去较大程度上的“直接参与者”转变为“环境创造者”。汽车产业发展中与社会和环境发生的矛盾与问题,也应当通过互动中的更好发展得到解决,包括未来在新能源的战略上。

(曾才豪)

管理案例 I

沃尔玛十年来在中国的商业盈利模式探究

地开店,仅依靠土地出让的手段,也不会亏本。”一位了解沃尔玛经营方式的市场人员说。

沃尔玛是实行会员制的仓储式商场。在未开业前,需进行艰苦的招募会员工作。但沃尔玛宽松的会员制还是颇受个体消费者的欢迎。“我们的会员制与其他的会员制不同,在我们这里办卡不需要交费。只要你认同接受沃尔玛的经营模式我们就会发放会员卡给你,如果你只是临时来店里,办理一张临时卡也只需要两元钱,如果多次购买达到了一定的数量,你就会成为我们的目标客户。”这种宽松的会员制和那种需要比对照片、确认身份并付费购买的会员制显然截然不同。

会员制有很强的心理诱导作用,容易迎合一般市民的好奇和趋新心理,由于只有持会员卡的人方可购物,也强化了其“薄利多销”的形象,会对非会员产生强烈的激励作用。同时,办理会员卡条件的宽松,使得沃尔玛吸引了大批个人消费者竞相加入会员的行列。

沉寂四年重新定位

但是,沃尔玛的锋芒并没能持续闪现。在中国加入WTO的背景后,越来越多的国际零售巨头开始大举进入中国市场,同时,中国本土的零售商也在快速成长,大卖场、购物中心的形式开始分流沃尔玛的客户,在国外以零售方式从事批发业务的沃尔玛苦于在中国没有一个合法的身份,渐渐步入了长达4年的沉寂期。

从2000年北京店开业后的4年时间里,沃尔玛再也没有开张一家新店。回忆起那沉寂的4年,沃尔玛不讳言自己在中国走了一段弯路。“政策因素固然是一个方面,但中国的批发市场很强大是一个主要原因。”时任中联贸沃尔玛的荷方总经理杨博标说,正是由于批发市场的强力挤压,沃尔玛在中国被迫走了一段业务定位上的弯路。

沃尔玛在全球所有的店都是仓储式的会员制商店,这种业态的主要顾客并不是个人购买者,而是小型零售商、酒店餐馆以及机关

团体等专业客户。“沃尔玛在大超市这一业态中没有竞争优势,这是由它的业态自身特点决定的。”但在那4年中,由于受传统批发市场影响,分销商和供货商也在抢占市场,沃尔玛在经营方式上被迫实行批零兼营,甚至以零售为主的模式,以至于沃尔玛70%以上的销售额来自个人用户,面向专业顾客的批发销售份额反而较小,仅占20%~30%。随着众多内外资超市、大卖场的纷纷出现,沃尔玛的个人会员也逐渐减少,加上批发市场的恶性竞争,沃尔玛的销售额自1999年开始出现下滑,此外,由于公司注重通过业绩增长来实现发展的高层策略失误,导致沃尔玛在4年中一直没有开新店。

万刚曾是广东番禺某食品公司的北方代理,他的主要工作是把公司旗下的几个果冻产品做进北京的各大超市,和沃尔玛打过长时间的交道。万刚认为仓储式商店最大的特点,就是以较低的价格和较大的批量销售商品,而这—规模效益主要在于通过增加店铺数量来实现,作为供应商则希望能加大其产品的出货量。“如果它单店走的量越来越小,那对供应商来说是没有丝毫吸引力的,因为

它的店本来就少。”万刚说。也就是在这一年,沃尔玛意识到了这个问题,把客户群体调整为团体、中小零售商等单位会员,下滑的业绩才又出现了上升趋势。

广东的小生产、小批发业态高度兴盛,但无法进入规范化运作的超市,因此需要一种与之匹配的流通渠道,广东发达的集贸批发市场恰恰满足了这一需求。批发市场与仓储店的顾客相近,但不规范的操作使得它的运营成本要更低,这样仓储店就处于两面夹击之中:当它想走散客路线时,打不过成长迅猛的大卖场;当它想重返批发和团体客路线时,又被发达的批发市场切断了退路。怎么办?沃尔玛选择离开这个战场。

寻找市场发力突围

沃尔玛把战线缩短后,已获准在全国建立30家分店。2004年沃尔玛已经开始发力了,当年在天津、石家庄、沈阳各开了1分店,销售额为10亿元。它的目标是冲着专业批发商去的,它要挑战的是中国传统的批发市场。对已经拿到批发经营执照的沃尔玛来说,它已经不存在身份上的问题了。

“沃尔玛要从生鲜食品入手,向目前生意火爆的批发市场进攻。”杨晓红说。她的根据是,众多的批发市场因为假冒伪劣、偷税漏税、藏污纳垢等正受到中国官方的整治;另一方面,更重要的是,餐饮业在中国诸多领域一直是持续增长最快的行业之一,每年20%左右的递增速度令人心动,在人们已开始日渐关注自己一日三餐的食品安全的今天,沃尔玛要让千千万万的饭店、餐馆、机关食堂成为自己最忠实的顾客。

当然,扩大食品批发只是沃尔玛转型的一个切入点。同时,他们将通过营运管理、信息技术不断提高服务效率,培养和扩大稳定、忠实的专业顾客群。沃尔玛北京的两家店正在从面向最终用户向面对大客户转型,争取尽快实现70%至80%的销售额由集团客户来完成。

在沃尔玛的入口处有一块写字板,上面写着各类蔬菜每天的早市价格和沃尔玛的定价,哪个更便宜一目了然,比较下来,沃尔玛的定价要比早市便宜近20%。这样的低价源于沃尔玛强大的采购能力。曾与沃尔玛打过交道的万刚说:“沃尔玛是赚顾客的钱少,赚供应商的钱多。但是没办法,供应商也需要大批的出货量才能使手头的现金得到保证。”“高销售量、低毛利、低成本”正是沃尔玛营运模式的核心。

在有了稳定的供应商之后,沃尔玛又如何吸引了中小零售商成为自己的忠实客户呢?沃尔玛的一位管理人员表示,沃尔玛不会对中小零售商构成威胁,相反会加强对他们的培训,提供帮助让他们生存并发展的解决方案。他们与沃尔玛业务上是相辅相成的伙伴,实现双赢是沃尔玛的宗旨。

一些专家对外资商业加紧布阵大型连锁超市的现象给予很大关注。外商要求我国开放分销,其目的绝不仅仅只为获取流通利润,而是为了能够销售其母国公司生产的商品,是为了使国外的商品更加通畅地进入中国这个大市场。

沃尔玛的春天到了,是不是也意味着中国本土一些企业的冬天来了呢?

(李明明)

编者按:

沃尔玛在取得批发经营执照的外资零售企业之后,明显加快了它在中国扩张的步伐,并对中国传统的批发市场发起了强劲挑战,将对批发业改变现有的运行机制起到积极的作用。但在相当长的时期内,中国传统的批发市场灵活的价格优势、回扣返点等不透明的手段依然会强力地吸引住客源,还会具有强大的生命力,沃尔玛这种仓储式商场将只能与批发市场处于长期并存的状态。探究沃尔玛在中国商业零售市场的发展之路,值得我们广大的职业经理人学习借鉴。

首创锋芒震动京城

凭借首创的现付自运仓储式连锁会员的经营模式,沃尔玛开业不久就屡创销售佳绩,“沃尔玛”这个名字一时名震京城商圈,也被当时众多零售商家“克隆”,至此名为“客隆”的超市层出不穷,堪称中国零售业一景。

屡创纪录的销售额与现付自运的形式只是沃尔玛进入中国后闪现的锋芒之一,他在当时的一系列经营举措都让中国的零售业大开眼界,受益良多。

沃尔玛的设店投资,不像其他商家那样一味追求廉价地租,而是采取购买土地使用权的方式。沃尔玛认为虽然一次性投资较大,看起来是增大了成本,实际上对于投资商更为有利,一次性投资完毕后,必然省去了今后每年的土地租金,对投资各方的实力是很好的检验,并且省去了今后的再投资。此外,沃尔玛投资的重点基本为发展中国的大中城市,选址的地段都是很有发展前途的。若是用租地方式,租金的多少几乎是每年谈判的惯例。这必然会耗费相当的人力、物力、财力,并且不稳定;而购地投资,谈判只需一次,省人省力不说,今后地价升值,就会增加固定资产,降低经营成本。“即使沃尔玛将来不在此