

4 营销渠道 Marketing Channel

渠道实战

为了在豪华车市场争夺份额，疯狂扩张经销商网络似乎是豪华车大佬们“必须”的选择。



渠道之困紧逼豪华车“变道”

■ 钱娟娟

豪车疯狂扩张网络

“今年我们制订的目标是增加超过 75 家经销商网点，逐渐覆盖空白市场。未来三年的发展规划是每年新开业不少于 50 家经销商网点。”宝马大中华区总裁安格在早前公布了今年的经销商建设计划。

戴姆勒中国业务主管唐仕凯在上海车展上表示，为了应对中国市场的低迷销量，奔驰公司今年准备增加 75 个经销店，实现早期计划在中国年增加 50 个销售网点的计划。

奥迪宣布到今年底经销商网点将由去年的 291 家，扩张到 340 家；雷克萨斯宣布，今年底经销商网点将从去年底的 99 家扩张到 120 家；英菲尼迪去年称，今年将把经销商网点扩张到 80 家，高层换届人后将 80 家定为 2014 年的目标；沃尔沃也将在两年内发展约

40 家经销商……

投资风险不断加大

众所周之，即便是普通品牌的汽车 4S 店投资都动辄千万元以上，而豪华车的 4S 店投资更是达几千万甚至上亿元之巨。在过去，建一个 4S 店大约一两年收回成本。但是，近年，随着豪华车的增长速度减缓受厂商和消费者的双重挤压，经销商投资人的投资风险在不断加大，资金占用严重，库存利用率低、重复投资、卖车不赚钱等问题使得经销商投资人的投资回报无法得以保障，经销商亏损的情况时有发生。投资人开汽车 4S 店的冲动已经不再，而厂家的疯狂扩张策略甚至让现有的经销商抱怨不断，厂家与经销商的关系日趋紧张。

造成的后果是，价格战此起彼伏，经销商服务质量不断下降，厂家的品牌形象受到极大影响，恶性循环往复不止。

经销商始终处于弱势

站在厂家的角度，如果不扩张网络，不覆盖更多的市场，就难以抢占更多的份额。

那么，车企如何破解先有鸡还是先有蛋的渠道困局，如何在加快网络扩张的同时又能与经销商实现共赢？

总结下来大致有几种。如调整网络布局，在已经饱和的一线城市减缓发展，把网络布局转向西部地区和二三线城市；帮助经销商开拓新的利润增长点，如二手车业务、金融服务业务以及后市场的业务；开设 3S 店、2S 店甚至 1S 店；更贴心的品牌如英菲尼迪则取消行业内“潜规则”的预付款制度，降低了经销商的现金流压力。也有厂家缩短给经销商返利的周期。

但是，不难发现，即使如此，在厂家网络扩张中，经销商始终处于弱势地位。现有的经销商无法阻止厂家扩张，新的经销商加入，开

店的过程中连一块地砖的品牌都由厂家指定；开店的风险完全由经销商自己承担。厂家一直将经销商称之为伙伴，但是，如何才能更好地体现这一伙伴关系？如何更好地与经销商捆绑在一起，实现真正意义上的双赢？近期，沃尔沃的尝试为更多的车企开拓了思路。

沃尔沃的网中网能否“破局”

沃尔沃汽车力求以和谐思维“破局”。10 月 31 日，沃尔沃借全新标准零售体验店揭幕之际发布未来渠道战略，并与首批 10 家战略合作伙伴签署合作协议。在未来渠道战略发布会上，沃尔沃汽车中国（微博）销售公司总裁兼首席执行官付强表示：“沃尔沃未来渠道战略的核心是三化两提升，即通过多样化网点类型、合理化网点规模、优化网点成本，以及提升网点形象、提升合作模式五大举措，逐步完善沃尔沃终端网络布局，打造更具优势的渠道体系竞争力。”

为了实现厂家、经销商、客户的长期共赢，沃尔沃汽车计划通过与有实力、有经验的经销商达成战略合作的方式，建立厂商渠道的大网络与经销商区域布局小网络相结合的“网中网”模式，形成大网带小网的“网中网”格局。

据悉，对于与沃尔沃有长期发展共识并达成战略合作的经销商投资人，沃尔沃会与其在规划的地域范围内共同制定中远期发展规划，批量授权，使得投资人最大限度形成规模效应，降低运营成本。具体做法是，根据区域的划分，将依据市场规模，采取不同的建店模式。例如一二线城市，将以在传统 4S 店功能的基础上增加电动车、可持续发展职能的 6S 全功能店为主，实现最全面的服务与销售。在三四线城市，沃尔沃将由 3S（即销售+快修）、销售展示厅、机修+钣喷中心、快修中心组成。而五线城市，沃尔沃以快修中心的形式建立。付强表示：“我们制定的中远期发展规划，将使得投资人最大限度形成规模效应，但是我们的投资只有其他豪华品牌建店费用的 50%。”

据了解，让有实力的经销商拓展网点的做法目前也有部分车企尝试在做。但在豪华车领域，像沃尔沃这样让经销商帮助厂家一起拓展网络的并不多。另一方面，很多豪华车品牌为了保持其豪华的特征，都以 4S 店为主，很少有 3S、2S 甚至 1S 店，这也让经销商的成本很难得以下降，投资风险大，不利于扩张。当然，沃尔沃的“网中网”模式是豪华车企的一种新尝试，我们看到了其合理之处，但能否真正破局恐怕需要看其执行的效果。

日本加快“全渠道”零售步伐 伊藤洋华堂等 300 万种商品将上线

据日本经济新闻网站报道，日本 Seven & I 控股公司将开通购物网站，旗下的伊藤洋华堂、7-11 等 20 家便利店、超市以及商店内销售的 300 万种商品将同时在网上销售。据悉，Seven & I 将投入 1000 亿日元构建库存信息一体化系统，所有店铺接受订单，然后统一配送，以此来打造不受时间限制的购物模式，同样的商品消费者既可以在商店也可以在网上购买得到。

首先 Seven & I 将于本年内组建两个网络业务公司，目前各便利店、超市、百货店已着手网购业务，新的公司则从集团整体出发制定网络战略。

2014 年以后，Seven & I 旗下各购物网站的 ID 号和密码将通用，用户可以通过手机等客户端订购，超市里的服装、杂货店的文具等将首先实现统一配送、统一结算。

2018 年之前百货商店网站经营的高级品牌商品以及设在商场地下食品部销售的食品除了能够配送到家门口之外，也可以选择就近的 7-11 领取。同时，用户还可以看到库存情况，可以搜索到离家最近的有库存的一家华堂的位置等。

目前，各公司负责人组成了 60 人的项目团队负责新业务，预计 2018 年之间构建完成新的业务体系。

据日本野村综合研究所调查，网购市场目前正持续扩大，2013 年度日本网购市场规模比 2012 年增长了 13 个百分点，达 11.5 亿日元，预计 2017 年可达 17.3 亿日元。电商巨头亚马逊日本发起猛烈攻势，将网购扩展到医药品等领域。

美国也提出了网站与商店相结合的“Omni channel（全渠道）”零售战略。美国著名百货公司 Macy’s 已经建立起实体店和网站统一供给的体系。

Seven & I 也加快了筹建“全渠道”销售模式的步伐。据报道，Seven & I 2012 年网络销售额为 1000 亿日元，到 2020 年有望提高至 1 万亿日元。

（编译：张丽娅）

日前，本报一则《泰隆减速机公司联手维权打“李鬼”》的报道，引起了记者对这家企业格外的关注。报道称，近期，泰兴市一家个体减速机制造商盗用“泰隆”商标，对数十台冒牌伪劣产品进行冒牌销售时被当地警方查获，并由此查出一件案中案。

泰隆集团总经理殷爱国与记者谈及市场的假冒伪劣现象时，从“真假美猴王”、“李逵与李鬼”等“艺术”的角度切入，坦言泰隆的治假方针：一是不怕，二是严打。并坚信具有“高端、个性、领跑”三大特点的泰隆品牌，是任何歪门邪道也无法阻止其笑傲天下的前进步伐的。

高端：从厚积薄发，到高处胜寒

殷爱国告诉记者，泰隆品牌能进入高端领域，其实是从“千里之行，始于足下”，到“厚积薄发，高处胜寒”的。尽管初创时期的泰隆，是个“穷得只有信念”、连台像样车床都没有的小作坊，为了打造泰隆品牌，父亲殷根章毅然地开始了自己的“原始科技积累”——每赚到 1 万元，至少要往设备更新改造上砸入 8000 元。经过 10 多年这种“二八开”的“砸”法，小作坊居然“砸”出了 10 多个精密机械加工中心、数以千台计的高精密设备，企业资产从不足万元飙升到 10 亿多元，成为一家在国内同行业拥有相当“话语权”的现代化大型企业。就是这个著名的“二八开”，使“泰隆梦”的内容价值具有了相当高的含金量。

机械工业被誉为国民经济的装备部，而减速机是装备制造业实施机械传动不可缺少 的关键部件。长期以来，由于受装备制造技术的约束，我国减速机制造业只能生产中、低档产品，国家重大领域、重点项目应用减速机一般只能依赖进口。为了尽快改变我国减速机应用受制于发达国家的落后局面，泰隆集团瞄准国际高端技术，广泛实施产学研联合，突破种种技术壁垒，攻克一个又一个技术难关，使我国高端减速机制造技术实施与国际接轨。

减速机在宇航、国防、冶金、化工、电力、交通、矿山等国民经济重大装备领域的应用十分广泛，其规格品种达数以百万计。中国入世以来，日本、法国、德国等发达国家的减速机制造 厂纷纷抢滩中国，设立制造基地，试图垄断我国的高科技减速机产品市场。为了打破国际垄断，殷根章早在本世纪初就高瞻远瞩地组织企业核心力量，博采当代国际设计与制造技术之 长，运用新的设计理念，以输入模块、输出模块 和支撑模块三大体系为基本单元，开发出 R 系列、P 系列、K 系列和 S 系列等四大系列 TL 模块化组合齿轮减速机，迈出了我国减速机制造 领域产品调整、结构转型的历史性步伐。

核电装备属于特高精密性制造领域，在我国建成投运的核电机组中，所有齿轮箱无一例外地从发达国家进口。为了加大核电设备国产



化进程，中国广东核电集团与核电国际设备采购供应商美国福斯公司批准，其核电齿轮箱首次选用国产设备，在国内实施招标采购。经过几轮筛选，泰隆集团国内首次中标，成为我国大型核电机组首家核电齿轮箱供应商，从而使我国核电齿轮箱国产化实现了“零”的突破。

记者了解到，近年来，泰隆先后开发研制各类高新技术减速机新产品 50 多种，其中获新产品发明和实用新型专利 40 多项，产品被广泛配套应用于南水北调、西气东输、三峡工程以及奥运场馆与世博会场馆等国家重点工程。

个性：从人无我有，到人有我精

在殷爱国看来，塑造品牌个性，首先应该解决品牌经营中的两个问题：一是品牌面向谁？二是品牌代表什么？

31 年来，泰隆一直恪守的“个性品牌观”，也是泰隆品牌战略的一大核心优势。他们深知，独具特色本身就是一种“高端”，植根战略深处的“个性”，往往能焕发吸引消费者的品牌魅力。

在记者看来，昂首阔步跨入高端领域的泰隆品牌，在以王者风范正面对人的同时，还给人一个个性鲜明的“背影”：莫以善小而不为，与人方便自有无限商机。正是这个以消费者马首是瞻的“背影”与“高端”的大家风范交相辉映，使泰隆品牌不仅在“平常时期”步履坚实，就是在“非常时期”也能化“危”为“机”，确保原有的市场份额，开辟新的经营天地。

在泰隆 31 年的发展历程中，2008、2009 年

国际金融危机留下了特别的一项。在全球经济连续两年出现负增长的严峻形势下，泰隆集团却是另一番景象：产销量和利税总额继 2008 年实现 9% 的增幅之后，2009 年实现销售收入 14.6 亿元，创利税 2.199 亿元，同比分别增长 12.6% 和 18.2%。同时，企业在获得“中国名牌产品”与“中国驰名商标”两项殊荣的前提下，相继蝉联“全国行业排头兵企业”，并荣获“中国工业经济示范单位”称号。集团公司总经理殷爱国被评选为“中国工业经济十大风云人物”，受到国家相关部门的隆重表彰。

从“人无我有、人有我精”，到“别人不做我做”，其中的“个性”势必转化为优势，泰隆人深知此理。殷爱国认为，只有做别人不能做、不愿做的产品，企业才有更多的创新机遇，才能攻克更多技术难关，实现突破性的市场增量。

有一个例子很能说明泰隆品牌的“个性化”魅力。当时，我国最大的铝业生产企业河南万达铝业集团，急需开发研制一种大型轧机专用联合齿轮箱调速装置，要求在两个月内开发研制出整套设备，完成组装与调试并投入正常运行。面对这一时间紧、任务重、技术难度大的非标产品，殷爱国主动接单，并亲自组建项目攻关小组专司其职。这一类似两层小高楼的特大型减速机输入功率 6000 千瓦，齿轮直径 3.4 米，箱体总长 4.2 米，高度 3.5 米，总重量 80 余吨，是我国制铝行业迄今为止最大的调速设备。为确保按时完成产品研制任务，殷爱国召集工艺、生产、技术、质量、热处理等部门的技术人员协同攻关，昼夜奋战，终于如期完成，创造了我国减速机制造史上的又一个奇迹。

据泰隆集团技术负责人介绍，31 年、特别

是近年来，泰隆先后研制各类高新技术产品 50 多种，其中获新产品发明和实用新型专利 40 多项。产品被广泛配套应用于南水北调、西气东输、三峡工程、奥运场馆以及上海世博会先期工程，其个性化产品销售占企业销售总额的 40% 以上，在我国减速机制造领域尽展个性化品牌一枝独秀的风采。

领跑：从政策风向，到市场晴雨

在 2008 年、2009 年的全球金融危机中，泰隆化“危”为“机”的两大力作就是：看准国家政策的“风向标”，牢牢把握产业振兴的“晴雨表”，使企业迅速摆脱危机，赢得了发展的主动权。

记者在泰隆的多次采访中了解到，针对金融危机对我国各地区减速机应用领域的冲击情况，为了摸清国家政策在各大区域以及重点工程的惠及程度，集团领导带领“小分队”，先后深入西安、重庆、成都、广州、湖南、西宁、沈阳等十多个省市的重点城市，进行广泛的市场调研与用户回访。同时，分布全国的 160 多家营销服务网络闻风而动，及时进行现场信息反馈，广泛了解减速机应用行业与地区的现状、需求和发展动态。在广泛而深入的市场调研中，殷爱国总经理发现宁夏回族自治区是我国金融危机冲击较大的地区之一。为了推动西部大开发，泰隆当即在那里充实力量，加大该地区的市场调研和产品开发力度。此举收到显著成效，仅 2009 年在该地区就新增减速机销售额 1.2 亿元。

殷爱国介绍说，金融危机爆发以来，泰隆在本土细分市场，抓大扶小，同时充分抓住国

家政策机遇，加强珠三角和渤海湾发达地区的市场开发。随着国家和地方扶持政策的不断实施，泰隆针对我国工程建设、交通运输等领域对减速机品种的要求越来越广泛，而电力、化工、医药等领域对减速机的精密度要求越来越苛刻的现状，因地制宜，调整结构，拓展市场。据最新相关资料显示，泰隆减速机在起重、运输行业的销售比重约占企业销售总量的 20%；在冶金、重工行业以及核电、风电等高科技领域的应用比重约占 50%；在化工、医药等行业的应用比重约占 10%；其他综合行业所占比重约 20% 左右，企业在逆势中实现跨越式发展，连续几年蝉联全国行业排头兵。

殷爱国告诉记者，为了做大做强泰隆品牌，他们坚持“战略、技术、能力、人才、机制、环境、管理”七大创新，他把这称为“七剑下天山”。这个曾经的外语系毕业生和税务局公务员，满腹诗文，用艺术形象诠释技术用语的水平令人赞赏。

在殷爱国看来，品牌能否成为领跑者，关键在于创新。年轻的总经理以一种坚定昂扬的口吻告诉记者，泰隆十一五期间制订的整体发展规划中，第一句就是“以品牌为核心的创新战略”。在“十二五”发展时期，泰隆仍将恪守“高端、个性、领跑”的理念和实践，以打造行业旗舰为目标，将“为工业传动减速，为民族振兴加油”的伟大事业进行到底！

记者点评：作为“泰隆梦”最核心的组成部分，泰隆品牌的价值意义是通过三“从”、三“到”体现出来的。“高端”的层次、个性的特色、领跑的风范，使“泰隆梦”成为“中国梦”中一道美丽的风景。