

# 宝马经销商起义背后：7系单车销售亏5-10万

■ 黄少华 报道

12月份还未进入中旬，各个车企的销量喜报就不断传来。中国汽车工业协会相关负责人更是高调表示，2014年前三季度，中国汽车产销量已突破1700万辆，今年全年的总产销量预计突破2400万辆，有望连续第六年稳居世界头号汽车产销大国的地位。这是多么振奋人心的消息。然而，在这个主旋律背后，杂音却越来越多，也越来越大，甚至大有盖过主旋律的架势。其中，宝马经销商因“压力山大”而“起义”被认为是其中最典型的一个案例。

本月初，《华尔街日报》等海外媒体曝光称，宝马在华部分经销商因整车厂的压库任务太重，联合反向施压宝马，要求调低销量目标，并且获得更加有利的条款。据汽车流通行业分析师李颜伟透露，11月末，宝马经销商集团投资人多次举行小规模沟通会，最后共有32家经销商集团达成共识，这些宝马经销商集团的年销量达到32.38万辆，占宝马中国年销量的68%。

这些经销商集团提出的要求主要包括：宝马应向经销商提供60亿元补偿，弥补今年亏损；宝马应在制定销量目标时同经销商协商；宝马不得强制要求经销商购入汽车附件；宝马无论明确或含糊均不得要求经销商为每月零售销量垫付；宝马不应要求经销商购车。

此外，信函还批评了宝马在华业务的管理：宝马设立的目标不切合实际；宝马为了迅速扩充网络，向经销商提出不合理要求。据一位参与请愿的宝马经销商介绍，宝马为其设立的2014年销量目标是7000辆，同比增长15%，2015年的目标是在此基础上再增长20%。“这根本不可能实现，完全没有考虑当前中国的经济环境和市场环境。”李颜伟认为，目前经销商普遍面临的两大困难是：第一，单车价格下滑太多，导致卖车亏本。继续以宝马为例，7系、6系和X6常年7折销售，在扣除厂商补贴的20万元后，单车销售仍亏损5万至10万元；宝马3系、5系和X5等车型的平均优惠幅度也高达15%，因此经销商常年亏损不可避免。第二，压库严重，包括宝马在内的很多车企都陷入了“虚报-供货-积压”的恶性循环怪圈中。为了拿到返点，经销商咬牙拿车，当厂家把今年的销量完成情况汇报到总部后，总部就会下达更高的任务，最终库存成为压倒经销商的“最后一根稻草”。事实上，除了宝马之外，近期爆出经销商困境的还有一汽丰田。12月1日，江苏省汽车交易管理协会在其官网上发布了《一汽丰田江苏地区经销商生存状况调查报告》。报告称，“4S店多（仅苏南某市就有10家）、销售指标高（厂家年计划执行数超出经销商年计划销售数30%~45%）、市场出现饱和期等因素，加之厂家诸多不合理、不平等的强势商务政策，一些4S店库存超限高达10倍，导致经销商亏损严重，几乎挣扎在生死线上。”



12月8日，江苏省汽车交易管理协会在其官网上再次发布《再次商请一汽丰田调整商务政策缓解经销商生存困境的函》：“长期以来，由于我国汽车产业快速发展的‘热胀’效应，汽车生产厂家一直处于强势地位，形成了生产厂家与经销商关系失衡的局面，汽车经销商几乎没有话语权。在现阶段汽车市场出现重大变化的背景下，生产厂家与经销商理应回归荣辱与共、平等互利的正常关系轨道。只有这样，才能实现生产厂家与经销商的合作共赢，才能保持生产、流通环节的可持续发展。”

如果说联手抗议是经销商在困境中的挣扎，那么，退网则意味着绝望和放弃。据悉，即便是普通合资品牌，建一家4S店的硬件成本投入也高达上千万元，一旦退网，绝大多数投入就将打水漂。然而，即便这样，上海还是有多家北京现代4S店选择退网，这几家4S店目前已经停止向厂家提新车以及停止接受厂家相关考核。之所以如此毅然决然，是因为北京现代在上海拥有多达15家授权经销商，而且各款车型的优惠幅度都非常大，即便是在外界看来利润最高的SUV车型，经销商也难从卖车中获利。同样的困境，也出现在曾经位列国内车企单车利润最高的东风本田身上。曾几何时，CR-V一车难求，多年加价销售，无论厂家还是经销商都凭借这一款车型赚得盆满钵满。谁会料到，随着国内SUV市场的快速增长，目前CR-V的竞品车型多达数十款。被“分羹”的CR-V，如今也只好苦苦寻找销量的出路。受价格下滑、销量下滑的影响，8月起北京13家东风本田的4S店已经停止在厂家进车，以此来表明对厂家补贴政策的不满。

谁都知道，这是一种双输的局面。然而，明明知道“鱼死网破”，却有越来越多的品牌经销商加入其中，这说明什么？外媒在分析中指出，经销商事件成为中国这一全球最大汽车市场增速放缓的最新征兆。都说“旁观者清”，然而，身在其中的车企却有些身不由己。

还是以宝马为例，今年前10个月，宝马在华销量为37.5万辆，同比增长18%。与此同时，奥迪今年前11个月的销量已突破50万辆，达到51.3万辆，超过去年全年48.8万辆的销量；而奔驰今年前11个月的累计销量为25.3万辆，同比上涨近30%。与宝马相比，奔驰和奥迪的优惠力度也很大，经销商面临的问题同样严重。逆水行舟，不进则退。竞品车型的你追我赶，成为每个品牌身上的巨大“包袱”。而随着欧洲等传统市场的滞涨，越来越多的品牌将重心压在中国市场上，这也使得中国市场的负责人“压力山大”，并将这种压力转嫁

给经销商。

汽车流通协会的数据显示，今年10月，汽车经销商库存预警指数高达55.0%，比9月上升了9.2个百分点，处于警戒线(50%)水平之上。经销商普遍认为今年经营压力较大，而临近年终，汽车厂家为了完成销量目标，又都“例行”压库，可谓雪上加霜。北京百得利集团董事长周小波在接受记者采访时表示，目前国内超过60%的经销商正处于亏损或收支平衡阶段，最大的问题就是来自库存。

而要改变目前这种局面，釜底抽薪的办法就是改变已经实施10年之久的《汽车品牌销售管理实施办法》。据了解，目前《办法》的修订细则基本已经确定，近期就会在商务部官网上进行公示。修订后最大的变化就是名称中不再有“品牌”二字，但《办法》的核心——授权制度依然会保留。业内人士认为，授权制度的保留，意味着汽车厂家的强势地位不会发生根本上的改变。

“宝马中国与宝马经销商投资人达成的初步共识，可以说是渠道变革的重要里程碑。”业内人士认为，在不到一个星期的时间，经销商事件就有了结果，可见宝马德国总部对这件事的重视程度。近期经销商事件的连续爆发，对于今后汽车市场的可持续发展是有好处的，汽车厂家也应该彻底静下心来反思，结束了快速增长的汽车市场，应该怎样才能可持续发展。

# 伊莱克斯的中国困局：大小家电质量问题齐发

■ 陈维 报道

变的是总裁，不变的是问题。日前，伊莱克斯洗衣机质量问题再度被质监部门曝光，公司在产品质量上的管控令人担忧。由于品牌定位不清晰，加之与零售商包销合作，伊莱克斯早已失去产品生产、技术研发、销售渠道等资源的积累，尽管17年换了8任总裁，但其在中国市场的水土不服仍在延续。

## 大小家电质量问题齐发

日前，上海市质量技术监督局披露了2014年上海市电动洗衣机产品质量监督抽查结果，在共计22批次的产品中，生产企业为伊莱克斯(中国)电器有限公司、生产型号为EWF10743BW的滚动式全自动洗衣机被检测存在质量问题，不合格项目为漂洗性能。

对于产品的不合格原因以及整改问题，记者联系到伊莱克斯总经办李先生，不过其以对此事并不知情为由，表示晚些时候告之。不过，对于记者再次致电和短信，其均未给予回复。这并非伊莱克斯今年首次登上质监部门的黑榜。早在今年4月，北京市工商局发布的2014年流通领域小家电类商品质量监测结果显示，伊莱克斯(中国)电器有限公司生产的规格为EOT550的电烤箱，也同样被检测存在质量问题。

家电分析师梁振鹏告诉记者，伊莱克斯早已将洗衣机、空调、小家电等家电产品，与国内家电零售商进行了独家包销合作。而这种独家包销形式，基本上产品生产研发都是由零售商负责，相当于将品牌出租给零售商，但零售商往往并不具备产品研发生产的

实力，最终只能寻求代工，从而导致伊莱克斯产品工艺质量水平并没有优势。

早在2011年，伊莱克斯曾联合苏宁推出其子品牌扎努西，苏宁获得扎努西冰箱和洗衣机在华独家销售权。同一年，伊莱克斯与国美达成战略协议，双方签署了包括空调、厨卫、生活电器等品类在内为期五年的全面深度合作。

记者通过对比国内各大家电线上销售平台也发现，苏宁易购有标称“扎努西·伊莱克斯”的洗衣机和冰箱产品在售，还销售伊莱克斯品牌的洗衣机和冰箱。而国美在线中伊莱克斯家电产品则包括空调、冰箱、空气净化器、热水器、电烤箱等大小家电产品。其中，国美和苏宁两大家电渠道商除了都销售伊莱克斯冰箱外，其他产品几乎都是独家销售。对于伊莱克斯产品质量问题，记者后续又多次致电和短信李先生，不过截至发稿前其均未给予回复。

## 低端化战略引发包销苦果

事实上，独家包销对家电企业的长远发展和品牌维护非常不利。零售商为何青睐独家包销？据一位不愿具名的家电经销商告诉记者，独家包销可以避开中间代理商，省去中间环节的一些成本，能够最大限度地获取渠道利润，这类产品往往进行大幅度促销时，也依旧可以保证利润。

然而这种形式对家电品牌来说却伤害很大。梁振鹏指出，零售商往往更注重渠道的利润，不会过多的关注产品的研发创新能力以及产品工艺质量，在进行低价促销时，也不会顾及对公司品牌战略是否不利。同时，包销往往是由于生产资源不足，企业无

法很好地控制产品工艺质量和可靠性，容易引发质量问题，影响品牌口碑。

对伊莱克斯的做法，业内专家普遍认为，是由两大因素所致，一方面是刚进入中国市场时定位低端策略的失策；另一方面是伊莱克斯在中国市场的品牌定位一直摇摆不定。中国家电商业协会营销委员会执行会长洪仕斌指出，伊莱克斯最初进入中国市场，为了迅速占领市场，采取激进策略，主打中低端市场，希望通过价格战的方式来攻占市场。

但相比国内本土家电企业来说，外资品牌不管是在运营效率，还是成本节省方面都要差于国内企业，这一策略注定难有成果。而此前记者通过查阅外电资料也发现，伊莱克斯首席执行官凯斯·麦克洛林也曾公开承认，之前在中国构建的出于降低成本、吸引消费者的商业模式的确失败。

伊莱克斯在中国市场品牌定位问题一直备受业内诟病。梁振鹏表示，伊莱克斯刚进入中国市场时定位为低端，希望通过价格战占领市场，后来又改为中高端，再后来又恢复到低端，然后又是高端，就这样在高端和低端方面摇摆了很多次。而这期间，伊莱克斯中国区总裁也是频繁更换，不过却未能打开市场局面，最终将众多产品分别与国美苏宁合作，也是无奈之举。

## 高端化破局难上加难

据市场调查机构中怡康监测数据显示，今年二季度，伊莱克斯冰箱在中国市场的零售额市占率为2.7%，冰柜为0.9%，洗衣机为1.8%，空调为2.4%，电热水器为1%，这种市场表现与伊莱克斯在欧美市场的表现可谓天壤之别。

尽管市场数据表现较差，但伊莱克斯却并未放弃中国市场。早在2013年，伊莱克斯便表示，将重整旗鼓打入中国高端家电市场，并计划在2013年底之前实施高端化战略。然而一年过去了，市场上却并未见伊莱克斯有所动作，也没有重磅产品推出。

据统计，从1996年进入中国市场到去年，伊莱克斯这17年间在中国区的主帅换了8任，最短的任期不过数月，公司甚至曾隔几个月换一个新的市场策略。

事实上，伊莱克斯一直对中国市场较为重视，一直尝试打开市场局面，聘请知名企业高管。现任伊莱克斯(中国)大家电董事总经理的任伟光，此前担任HTC中国区总裁，而如何推动伊莱克斯高端化发展并取得成效，可能是其能否持续执掌伊莱克斯中国区的关键。据一位业内人士表示，作为来自瑞士的伊莱克斯，公司带有明显的欧洲风格，就是公司股东、董事会更加注重公司的实际效益，一旦在职者难以改变现有局面，那么就要面临下台的命运。

“当伊莱克斯将众多家电产品包销给国美和苏宁时，便相当于放弃了伊莱克斯在中国市场的口碑塑造、产品工艺质量水平控制、中国本土化研发创新能力等方面的提升，想要改变现有市场局面，便需从这些领域进行改变。”梁振鹏指出。

在梁振鹏看来，伊莱克斯尽管在中国发展了17年，但最终却是“一事无成”。既没有强大的产品生产线、技术研发机构，也没有掌握产品销售渠道，同时市场推广方面也没有形成有效的体系，这也导致了伊莱克斯对于中国市场仍是摸不着头脑。而现阶段，除了伊莱克斯本身原因外，中国家电市场高速发展也早已一去不复返，这对于伊莱克斯想要借高端化发展无疑是雪上加霜。

## 绿地万科行业老大之争：海外项目决定名次？

■ 苏锟 报道

近日，突然出现了一则万科、绿地争夺行业老大的新闻。亿翰智库发布了房企今年前11月销售业绩榜单，绿地集团在今年前11月销售金额预估为1918亿元，排在第一位，万科则以1911亿元退居次席。但绿地的销售数据并非源于公司公告。

亿翰智库研究总监张化东认为，绿地为了整体上市而进行了一场混合所有制改革，规模化发展较快。绿地去年土地储备较多，可去化货值高，而绿地在下半年这波回暖中采取的促销手段，效果也非常明显。更为关键的是，海外战略到了收获期，为绿地增添了新的业绩来源。

不过，从2014年全年销售额来看，绿地想要真正超越万科，尚存未定之数。

## 海外项目贡献不菲

绿地海外战略今年初显优势。以11月份为例，该公司当月380亿销售额里面，有160亿是大宗交易和海外收入。可以说，绿地在战略上已经不单纯立足于一种市场，而是进行了创造性的布局。

目前绿地全球范围内房地产在建面积超过7500万平方米，总投资超过600亿美元（其中海外项目总投资超200亿美元），持有酒店超过100家。绿地集团董事长、总裁张玉良预计，今年海外业务销售收入将达200亿元，明年再翻倍。

绿地海外销售增幅可观。此前绿地集团副总裁许敬表示，绿地国内销售与海外销售的最佳比例为3:1。按照今年绿地2400亿元的销售目标匡算，绿地海外销售将达到800亿元以上。而万科的海外项目只占微不足道的比例。

此外，绿地在房地产开发、酒店、产业园等多个领域取得了丰富的投资成果，与其多元化战略布局不无关系。12月2日，绿地首单总投资约117亿元的地铁产业花落徐州；12月9日，绿地宣布其投资开发的第24座世界级超高层城市地标建筑“绿地中心·杭州之门”动工。

绿地国内多个超高层项目已相继进入关键开发节点。今年10月份至今，济南绿地中心、武汉绿地中心、成都绿地中心均已相继动工或建成。绿地方面表示，地标项目如期推进也有力带动相应配套商办及住宅产品的市场销售。

一方面，绿地所擅长的超高层地标建筑模式，对其品牌影响力有较强提升作用，有利于该公司获得城市近郊的大型住宅用地；另一方面，绿地提出的产业新城概念，与新型城镇化战略相适应，产业新城可以使绿地获得可观的规模效益。

德佑地产新房销售一区区域总监王守伟表示，绿地比较注重房产相关资源的整合，如地铁城市规划，在地铁附近拿地，绿地比较具有优先权。另外，从营销策略上说，绿地属于激进派，是相对开放型的一家公司，而万科做事相对谨慎。

绿地销售方面的激进策略表现在其营销创新上。今年10月份以来，绿地携手平安好房，推出好房贷，通过首付款分期、短期过桥借贷，解决购房者首付款不足、以及首付定金补贴等问题，促进销售资金快速回笼。不仅绿地，多家房企包括世茂、金地、越秀等也在使用这种营销创新手段。

据不完全统计，在平安好房推出的“好房贷”中实现全部贴息的绿地海域玺樾楼盘网签套数达908套，居整个上海楼盘销售套数第二位。这与当下一些大型房企采取惜售而非降价促销形成反差对比。

## 商业销售可持续性存疑

区域扩张、地产产业链的延长，必然需要大量资金，而绿地商业地产的比重从2013年开始就走向占据所有开发业态50%的目标。而2013年正是住宅进入调控常态的节点，绿地选择了调结构。

但商业地产的区域泡沫化已经初步显现。即使力主转型商业的万科，也非常谨慎。“我们更高调，更注重配比，比如一万平米应该配什么商业，配多少商业，我们研究得比较深刻。”张玉良曾在2013年接受媒体采访时透露，绿地要做综合型公司。

由于商业地产周转率低，因此绿地大部分商业为销售型，“商业地产销售部分将占50%以上。”以各地的绿地中心为例，涵盖写字楼、商铺和酒店等业态，大部分将用于出售，这将缓解绿地来自商业地产的资金压力。

然而，德佑地产研究总监陆骑麟却提醒道，绿地集团商业地产分布较多，从商业地产整体过剩来看，未来难有较大突破。

陆骑麟认为，购买商业地产的投资者，往往更看重项目的投资回报率，而投资回报率高的商业产品，如恒隆以及凯德的龙之梦、来福士，开发商均具有较好的运营能力。绿地集团作为商业地产的建造商，散卖产品对其取得高额投资回报具有一定的阻碍，“另外，市中心商业地产更适合自持，绿地出售稀缺性商业地产以换取销售额，其可持续性运营有待商榷”。