

6 管理诊所 Management Clinic

在用户心目中,超豪华车质量应该是完美无缺的。如果问题过多,容易对品牌造成致命伤害。

质量“大伤”品牌 宾利巨额价差阻碍在华销量增长

■ 曾高飞

2013 年,宾利全球销量首次突破 1 万辆大关,达 10120 辆。今年前三季度,宾利继续保持高速增长状态,全球销售 7786 辆,再度破万已经没有悬念。这在依靠手工制作的豪华车品牌中销量是首屈一指的。

1919 年,航空工程师出身的英国人沃尔特·欧文·本特利(又译宾利)创立宾利,希望有朝一日宾利像雄鹰一样翱翔蓝天,这就是宾利 LOGO“B”的深层喻意。

一切迹象似乎表明,宾利现在已经开进了美丽如画的春天,前途一片大好。但真要这样断定,或许为时尚早。

中国市场的重要性

从某种程度上看,宾利做工精细,质量无可挑剔。1919 年,宾利 3.0 横空出世,马力高达 85 匹,最高时速突破 80 英里,打破了当时几乎所有汽车的耐力和速度纪录,其衍生车型历史性地夺下 5 年勒芒耐力赛冠军,声名大噪,该车型也一半奠定日后宾利车型“快速,易驾驶,在持续高速条件下易操控,持久耐用,稳定”的口碑。

但这种高品质并没有给宾利带来好销量,因为虽然宾利产品性能过硬,质量卓越,但价格也是当时最贵的。所以,1922 年宾利只销售了 122 辆,1923 年销售了 204 辆,1924 年销售了 402 辆。这种销量让宾利入不敷出,到 1931 年,宾利公司债务高达 10 多万英镑,不得不被卖给竞争对手劳斯莱斯,本特利本人不得不忍辱负重,成为对手罗尔斯·罗伊斯手下的一名雇员。

这次卖身对宾利发展影响深远,在劳斯莱斯主导下,宾利逐渐丧失赛车本性,被改造成深具劳斯莱斯风格的豪华轿车。

惨淡的销量让宾利一直无法摆脱财务困境。

1998 年,宝马公司花 4000 万英镑购买了劳斯莱斯的商标和标志。2003 年宝马开始生产劳斯莱斯牌轿车。同年,大众在英国克鲁厂



房生产宾利轿车。宾利和劳斯莱斯从此劳燕分飞,再度各为其主,成为搏杀对手,其中,劳斯莱斯归宝马所有,宾利归大众所有。

大浪淘沙,宾利目前已成全球公认的最豪华的轿跑车。

近年来宾利一直保持两位数的快速增长。2011 年,销售 7003 辆,同比增长 37%;2012 年,销售 8510 辆,同比增长 21.5%;2013 年,首次突破 1 万辆大关,销售 10120 辆,同比增长 18.9%;今年前三季度销售 7786 辆,同比增长 19.49%。

宾利超乎寻常的快速增长,得益于中国市场的顺利扩张。2002 年,宾利进入中国,到目前已经在北京、上海、广州、深圳、杭州、武汉、南京、成都等 20 个城市设立了销售展示

大厅,经营的产品价格从 338 万元到 1800 多万元不等。

据有关数据统计,迄今为止,宾利在中国市场保有量已经上万,与美国、欧洲、中东地区一起,成为宾利全球最主要的 4 大市场。其中,2011 年在中国销售 1839 辆,2012 年销售 2253 辆,2013 年销售 2191 辆,今年前三季度销售 1959 辆,同比增长 54.9%。而宾利最大的国家单一市场的美国今年前三季度销量为 1986 辆,中美销售已经无限接近。所以,中国市场在宾利全球发展战略中举足轻重。

巨额价差阻碍在华销量增长

其实,宾利在中国销量暂时不及美国,并非中国土豪比美国少,而是宾利在中美的巨大价格差异所致。

单纯从销售数量上看,中美市场确实有细微差别。但如果把销售数量转化为销售额,那宾利在中国的业绩就比在美国的业绩漂亮多了:中国市场已经是美国市场的三到四倍。因为在中国市场上,宾利同一车型的价格普遍是美国市场价格的三到四倍。

从相关资料上,我们可以看到,宾利欧陆

GT 在美国售价约为 120 万元人民币,在中国售价约为 368 万元人民币;宾利慕尚在美国售价约为 185 万元人民币,在中国售价约为 568 万元人民币;宾利欧崇 GTC 在美国售价约为 130 万元人民币,在中国售价约为 428 万元人民币。做一个假设,如果宾利在中美能够实行同一价格销售,那宾利在华销售无疑将呈现几何级数的增长。

当然,这种增长或许是宾利不愿看到的,因为价格下跌了,利润就会受影响。如果销售 6000 辆宾利,与销售 2000 辆宾利,获利一样多,那宾利还不如维持居高不下的价格呢。销售量一大,对生产不仅是灾难,而且售后也将成为不可承受之重,利润被高度稀释,甚至会陷入卖得越多亏得越多的怪圈。那宾利在中国飞速发展,就不是福音,而是噩梦了。

虽然宾利价格极高,但其利润并不理想。宾利 2013 年利润率只有 10%。宾利在中国市场不仅销量巨大,而且单价是最高的。这足见中国市场对宾利利润的重要性。

当然,价格奇高却并没有让宾利赚得盆满钵满。由于是手工生产,效率极为低下缓慢,造成成本居高不下。从车体焊接、涂装、动力系统及传动系统、内装真皮缝制以及原木加工,都是由经验丰富的工匠们一点点手工完成。所以,生产线每分钟只能移动 6 英寸,生产一辆车要花 16 周至 20 周才能完成。在现代工业发展中,大规模生产已显示出极大的经济效益和强大的竞争力。宾利精雕细琢的手工生产方式让其在与对手竞争中处于不利地位。

在技术上,宾利早就被对手超越,由于其发动机是公认的“喝油冠军”,在提倡节能环保的时代,显得格格不入。所幸面向未来,宾利有混合动力的规划。

质量困惑

在用户心目中,超豪华车质量应该是完美无缺的。如果问题过多,容易对品牌造成致命伤害。

由于质量问题,宾利出现召回的新闻时

资不抵债 宁波首家五星酒店破产重整

近日,浙江宁波传出首家五星级酒店——慈溪雷迪森广场酒店破产重整的消息,引发业内关注。据《浙江在线》报道,五星级酒店破产重整,目前在宁波尚属首例。

实际上,今年以来,不少星级酒店遭遇业绩下滑,主动降星转型。对此,浙江大学管理学院休闲管理研究所所长王婉飞教授在接受记者采访时表示,在国家政策引导的市场变化下,高星酒店业务转型是趋势,通过重组或是重整的方式寻求发展之路,也是一种出路。

此外,首旅酒店日前发布公告称,公司就收购南苑集团持有的南苑股份 70%的股权基本达成一致。据悉,双方将重组宁波南苑集团股份有限公司,公司总部仍设在宁波。

传统商务业务过剩?

据悉,此次传出破产重整的酒店为宁波慈溪雷迪森广场酒店,其母公司慈溪市金色港湾旅业有限公司发布的投资人招募称,“慈溪市金色港湾旅业有限公司(下辖非企业法人‘慈溪雷迪森广场酒店’)系位于慈溪市逍林镇的一家五星级饭店……因资不抵债,无法偿付到期债务,经慈溪市人民法院裁定,进入破产重整程序”。

公告内容显示,慈溪雷迪森广场酒店于 2013 年 12 月被授予五星级酒店,涉及业务集餐饮、住宿、KTV 娱乐、室内游泳场馆、健身房、台球、壁球、国际会议中心等,为传统高星酒店基本业务。

据此前南苑集团方面的介绍,浙江南苑控股集团旗下的 10 个子公司和酒店,将通过股权转让的形式,注入到宁波南苑集团股份有限公司。具体涉及到:南苑饭店、南苑环球酒店及南苑新城酒店等 7 家公司的资产以及 3 家委托管理的政府酒店的委托管理协议。

记者注意到,在上述几家酒店中,宁波南苑环球酒店、慈溪雷迪森广场酒店均为 2009 年底开业。据悉,2009 年底,受世博会的“外溢效应”带动,上海周边城市高星级酒店曾经历

有发生。资料显示,从 2013 年 10 月 21 日起,大众召回装备了碳陶瓷制动系统的宾利欧陆 GT、GTC 及欧陆飞驰车型,共涉及 113 辆。召回原因是在含盐量极高的环境下使用过后,可能由于应力腐蚀导致后轴侧连接制动盘与制动盘毂之间的不锈钢螺钉受损,在特定情况下,可能使制动距离轻微增加,导致安全隐患。

宾利车颇受中国用户诟病的,是其会发出刺激难闻的气味。虽然宾利在中国数量不大,但发出难闻气味的,已经不是个案。2011 年 6 月,深圳车主花 606 万元从深圳市佳鸿贸易发展有限公司订购了一辆宾利慕尚豪华型汽车。2012 年 4 月,用户收到车后,发现车内有严重的刺鼻性气味,提出异议,销售解释说新车都有点,慢慢就会消失。但多日过去,刺鼻气味涛声依旧,人坐进去后容易产生头晕、头痛、恶心等症状。2014 年 4 月四川成都用户花 350 多万元购买的宾利欧陆飞驰 599BCC,行驶了三万多公里后突然出现严重刺鼻性气味,让人感到头晕恶心,车内空调不制冷。车主到 4S 店做了两次加氟,问题变得越来越严重,车主委托成都三家检测机构,检测了甲苯、苯、TVOC 三个项目,显示 TVOC 超标。对官方检测结果,宾利厂商家却不认可,让车主郁闷不已。

与车内发出难闻气味这一问题相比,更严重的是宾利的自燃和爆炸这类致命性的质量隐患。2013 年 7 月,杭州世贸君澜酒店,陈先生花 400 多万元买的宾利爆炸了,车用了才不到一年半,才跑了七万公里。事后宾利给了车主一个难以服众的解释:避震器坏了。至于为何爆炸,并没有交代原因。

作为超级豪车品牌,车主对其质量是“零容忍”。如果宾利不能从根上杜绝质量问题,这对宾利的发展可能就是致命的。俗话说,千里之堤,溃于蚁穴。如果任凭质量问题存在,并对解决这种问题缺乏直面和担当的勇气,那就会导致用户不满,进一步影响到用户的购买欲望,给品牌造成伤害——因为质量和品牌是驱动超级豪车前行的两个轮子。

放弃股权激励计划 贝因美改推员工持股

■ 张张伟

因为“调子”有点高,贝因美决定换一首“歌曲”。

公司最新公告称,业绩与此前制定的考核指标相差甚远,于是决定终止实施股票期权激励计划,并结合公司实际情况,研究推出员工持股计划。

对于这种临场“变卦”,乳业专家宋亮向记者分析称:“恒天然入股 20%后承诺不会进一步控股,所以贝因美酝酿中的员工持股的股份主要来自大股东或其他个人、机构投资者,与针对中高层管理者的股权激励相比,员工持股的覆盖面会更广,效果也会更明显,尤其是基层营销部门员工的积极性会提高。”

为何“变卦”

头脑一热,就容易“大跃进”,但计划永远赶不上变化。

贝因美方面解释称,“自公司推出股票期权激励计划以来,受市场环境变化、配方奶粉行业变革和公司进行业务转型和流程再造等综合因素的影响,公司经营业绩与股权激励考核指标有较大偏差,若公司继续实施该计划,将很难真正达到预期的激励目的和效果。”那么,当初究竟是怎么考虑的呢?一位知情人士向记者透露:“2013 年第四季度和去年全年业绩整体还不错,这让公司管理团队和一线员工异常兴奋,于是上报了相对‘大跃进’的指标,但公司董事会出于保护员工积极性的考虑,于是确认了这些高指标。”

该人士称:“原本以为通过努力可以触及到目标,但现在看起来高得有些离谱。”

根据贝因美 2013 年年报,公司期内实现营收 61.17 亿元,同比增长 14.14%;归属于上市公司股东的净利润为 7.21 亿元,同比增长 41.54%。“乳业新政陆续出台,行业改革风起云涌,公司拥抱变革,积极创新,各项工作扎实推进,经营效益再创佳绩。”公司方面彼时显得信心饱满。

公司今年 4 月份披露的股权激励计划方案称,拟向高管和员工共计 950 人授予 3800 万份股票期权,约占本计划签署时公司股本总额的 5.95%。在行权业绩考核指标上,该方案要求:以 2013 年为基准年,2014 年、2015 年、2016 年营收增长率分别不低于 23.00%、53.75%、99.88%;以 2013 年为基准年,2014 年、2015 年、2016 年净利润增长率分别不低于 15.00%、32.25%、65.31%。

然而,今年三季报则让贝因美认清了“骨感”的现实,并没有想像中的那么美好。1-9



月,公司实现营收 34.41 亿元,同比下降 25.77%;归属于上市公司股东的净利润为 1.35 亿元,同比下降 73.15%。

贝因美方面同时预计,2014 年度净利润为 0 至 3.61 亿元,同比下降 100%至 50%。

对于目前公司遇到的困境,贝因美称,行业集中整合还需要一个漫长的过程,未来 2~3 年奶粉企业压力都很大。“行业环境很复杂,竞争更趋激烈,可以说是前所未有的竞争环境。据报道,如今获准进入的婴幼儿奶粉品牌有 1686 家,从数量来看有增无减”。

员工持股谋变

目前,贝因美已启动对员工持股计划的可行性讨论及员工意见的征求工作。宋亮告诉记者,股权激励计划针对的主要是中高层管理者,而员工持股则会将更广泛的基层管理者纳入到该计划中来,这也是贝因美方面在考量后做出的更改,员工持股后的公司运营效率会明显提高。

上述知情人士透露:“持股的员工包括高管和部分营销、技术骨干,原股权激励计划中的 950 多人基本都在此次员工持股计划里面,最终应该会超过 1000 人。”当被问到员工持股计划是否与恒天然入股有一定联系的时候,该人士予以否定:“股权激励方案在恒天然入股之前就已经出台,两者没有必然的联系。”

▼ 行业观察

乳企纷纷推员工持股

今年 6 月 20 日,证监会发布《关于上市

