

车市调查

# 中国车市销量增速放缓 不再是外资品牌避风港

林远 傅勇 报道

从今年开始，在华已有 21 年历史的欧宝宣布正式退出中国市场，引发业界热议。专家认为，一些外资品牌相继在中国市场告负，反映了中国汽车市场已经告别了高增长的时代，不再是一些外资车企的避风港。

## 欧宝正式退出中国市场

记者日前从欧宝中国获得证实：欧宝品牌于 2015 年 1 月 15 日起正式退出中国市场。而在此之前，早有消息传出，欧宝要退出中国市场。

至于退出中国市场的详细原因，欧宝中国的答复是：“欧宝总部已经决定将资源集中在欧洲核心市场。而欧宝在中国市场的保有量非常有限。在中国，纯进口品牌生存艰难，需要靠本地生产来实现数量上的增长，从而成为一个主流品牌”。

据了解，欧宝品牌创立于 1863 年，1914 年跻身德国最大车企。1993 年欧宝通过进口渠道正式进入中国。虽然从品牌、质量等方面，欧宝都有着不错的口碑，但欧宝在中国的市场表现并不如意。入华 20 多年来，欧宝销量一直较低，始终不曾摆脱小众品牌的角色，国产计划也一直停留在传闻中。近三年来，欧宝在华的销量分别为 5000 辆、4500 辆和 4300 辆，在汽车规模全球第一的中国市场上，这样的数字几乎可以忽略不计。

业界人士认为，欧宝在中国市场的失败，首先应归于欧宝母公司通用不想将欧宝做大，以免欧宝和别克之间产生“内斗”。自从 2009 年开始实施“欧美技术、全球平台”战略转型以来，通用及时引进了欧宝的平台，并对旗下车型进行升级换代。这也直接导致了欧宝产品与



通用产品间的直面竞争。而近年来，别克在中国市场越发强大。在通用看来，与其在中国市场为别克制造一个竞争对手，不如让欧宝坦然退出。

除了定位模糊，欧宝的车型布局也是一个很大的问题，长期以来只靠一款 SUV——安德拉在支撑九成的销量。而近年引进的其他车型——英速亚、赛飞利、麦瑞纳以及雅特 GTC 等新车无人问津，也鲜有人知晓。

欧宝也一直在试图扭转颓势。早在 2010 年，欧宝中国高调宣布了它的“五年复兴计划”，涉及资金 110 亿欧元。该计划将更新欧宝旗下 80% 的产品线，并特别强调了可替代驱动能源驱动技术。虽然计划提出当年欧宝亏损近 3 亿美元，但欧宝依然对中国市场充满期待，并在 2012 年、2013 年均提出具体的复兴计划和车型投入计划，2013 年提出的复兴计划甚至涉及到未来十年的发展。

不过，复兴计划似乎并不给力。“2013 年我们引进了 4 款车型作为提升欧宝品牌在中国影响力的最后尝试。根据市场对于这些产品的接受度，我们认为无法再坚持对于欧宝品牌的投入，最好的解决方案便是停止其在中国市场的销售。”通用方面坦言，经历了最后一搏，欧宝只得做出品牌撤退的决定。

## 中国市场不再是避风港

在业界人士看来，欧宝退出中国市场，固然是通用从全球资源布局考虑之后的主动行为；但也说明了，中国市场已经不再是外资车企的“救世主”，并非任何车企都能在这个市场中生存。

可以说，中国市场的诱惑力之大，几乎是任何一个企业任何一个品牌都难以抵挡的。巨大的需求，让不少洋品牌意识到，只要进入中

国，便能获得喘息的机会。从 2008 年全球发生金融危机之后，这种显然尤其明显，通用倒下了之后，只有中国市场欣欣向荣，并依靠着中国市场的出色表现，迅速恢复元气。前些年，瑞典品牌萨博陷入困境之后，也第一时间想到了中国市场，试图与中国车企联手，开拓中国市场，以避免关门厄运。

而如今，欧宝主动退出中国市场从侧面说明，现在的中国市场，其竞争的激烈程度，并不亚于欧美发达市场。

目前，中国汽车的年销量已经超过 2300 万辆，基数已然较高，导致未来增速很难再达到两位数以上。据中国汽车工业协会一位负责人介绍，在“新常态”下中国经济发展的大背景下，GDP 增速将缓中趋稳。受此影响，中国汽车市场也将进入到一个相对稳定的增长阶段。预计 2015 年中国汽车销量为 2513 万辆，增速为 7%，而整年的汽车市场需求约在 2583 万辆。

而此前一些咨询公司的报告中也提出了同样的说法：随着中国市场的基数提高，未来几年中国汽车市场增速将维持在约 5-7% 的水平。与此同时，中国整车厂的平均产能利用率维持在 65% 以下，而行业获取稳定利润的标准水平则需要达到 80% 的产能利用率，企业风险在加大。

“曾几何时，中国市场就是一些国际品牌的避风港，无论是谁，都要跑到这里来淘金，但现在的市场格局已不再是侥幸主义者的乐土。”一位不愿具名的汽车行业分析师表示，欧宝、萨博都是典型的例子。目前，中国市场的汽车品牌可能是全球最多的。未来几年，会陆续有其他品牌像欧宝一样选择退出。

## 中国市场考验车企综合能力

业内人士一致认为，在告别了高增长时代

之后，中国汽车产业逐渐回归理性，进入平稳增长期。受此影响，多数车企在设定 2015 年销量目标时，并没有一如既往地追求高增长率，而是普遍选择了顺应大势，调低销量预期增速。

而恰是因此，未来市场竞争或将进一步加剧。有专家表示，由于前几年车企过于乐观的判断，导致了今天的市场形势。多数车企近年来致力于产能扩张，以至于目前市场出现了严重的供大于求，库存高企。更麻烦的是，目前大多数全球主要汽车制造商还在建设新产能，同时还在逐步提高其现有工厂的产量，通用、福特、大众今年都会有新的总装厂投产。在这种背景下，无论是销售终端，还是车企、品牌之间，冲突加剧是必然的。与此同时，很多车企的产能尚未完全释放，如何在逐渐稳定的市场中抢占更多的份额，是大多数车企正在面临的巨大挑战。

尽管如此，中国市场依然是个能左右车企全球走向的重要市场。正是凭借中国市场的卓越表现，沃尔沃汽车不仅一举扭亏，而且在中国和全球市场双创历史新高。

2015 年 1 月 5 日，沃尔沃汽车集团中国区宣布，2014 年沃尔沃汽车在中国市场累计销量达 81,221 辆，同比增长 32.8%，超额完成全年 8 万辆的销售目标，稳健实现“中国成长战略”的阶段性目标。沃尔沃汽车全球销量也首次刷新自 2007 年以来的年度销售记录，全年累计达 465,866 辆，较 2013 年同比提升 8.9%。

在沃尔沃看来，未来的中国市场将更加考验车企的综合能力。正是在第二本土市场战略的稳步推进中，沃尔沃实现了销售、品牌建设、产品规划和工业化体系建设等各方面的突破性进展，才使 2014 成为沃尔沃汽车的精彩中国年。

# 打破“富不过三代”魔咒：家族办公室中国化之辩

钟辉 报道

1 月 25 日，深圳华侨城，汉家族办公室举办了一场“中国家族传承闭门论坛”，随后发布《中国家族办公室行业白皮书》（下称《白皮书》）。

参会人数被限定在 50 人，来自北京、上海、浙江、福建、山东、东北、西北、广州、香港等地，均为国内知名家族企业的掌门人或传承人，主办方称参会家族掌管的部分上市公司市值合计超万亿。

目前，国内超高净值人群主要是改革开放以来的第一代企业家。数据显示，接下来的 8 年里，中国内地将有 300 万第一代企业家达到退休年龄。家族和企业的传承，将成为他们面临的重要课题。

## 为何日本百年企业居首

“国外的情况，只有 30% 左右的家族能传承到第二代，70% 的家族在第一代就消失了，传承到第三代和第四代的分别只有 9% 和 3%。这些完成传承的 30%、9% 和 3% 的家族，大部分都有家族办公室。”汉家族办公室创始人、董事长杨辉对记者说。

香港科技大学亚洲家族企业与创业研究中心副主任彭倩博士也表示，“富不过三代”并不是中国和华人家族特有的现象，但华人家族企业更明显。

彭倩介绍，日本相关研究机构数据显示，百年家族企业数量排名中，日本为 25321 家居首，并遥遥领先其他国家；美、德、英、瑞士分别为 11735 家、7632 家、3435 家和 1747 家，分列 2-5 名。前十名的国家还包括意、法、奥、荷、加。

除了民族特有因素，中国百年家族企业较少的主要原因是近代中国历史的变迁。目前，中国的家族企业几乎都是改革开放以来完成财富积累的。

杨辉认为，中国家族企业传承困难的主要因素是第二代继承人不愿意接班。根据相关调研，中国只有 16% 的企业家子女愿意接班，多数家族企业尚未形成清晰的传承路径；此外，还包括外部社会环境因素，中国传统文化的影响等。

“我的企业是做房地产和传统制造业的，子女不学这个，也不是非常感兴趣，孩子们对家庭、家族非常有责任心，但都有自己的理想，不一定做我们以前做过的事情。”浙江神力集团董事长郑胜涛就碰到了家族企业传承的难题。

根据香港科技大学金乐琦教授和彭倩的一项对华人家族企业传承的研究发现，华人家族“富不过三代”的原因来自多方面。首先，家族成员和家族企业管理者的角色含混不清，对管理大型组织缺乏理解。

其次，中国家族对外人和非家族缺乏信任，家族传承以男性为主导，人才库受限，“日本是长子（女）继承权，可让女婿或养子继承，对姓氏和血缘并不看中，这也是日本百年家族

企业全世界第一的原因”；第三，缺乏财富管理，个人财富和企业资产不分，家族财富依赖于企业成败；此外，缺乏或推迟个人及企业继承规划，不愿放手退休。

金乐琦和彭倩通过对利丰、李锦记、泰昌祥等拥有百年传承历史的大型华人家族企业案例研究认为，家族企业完成顺利传承有三个重要因素：一是要有可持续的商业模式，尽量通过多元化经营减少企业经营风险；二是引进西方成功的管理模式，但要保留中国传统文化优势；三是，企业所有权必须集中。

“再过 50 年、100 年，我认为许多著名的百年家族企业，很多将来自中国。”《胡润百富榜》创始人胡润说。

## 本土家族办公室的传承边界

金乐琦认为，对创富一代而言，他们对家族传承的期望可以用“三个保持”来概括，即保持家族财富的世代相传，保持家族成员间的世代和谐，保持家族名誉、价值、传统和社会资本。

“家族传承除了企业的股权和管理权外，家族价值和文化遗产也很重要，每个家族都有自己的核心竞争力，企业传承包括软实力的传承，家族的智慧，把一个好的家族理念传承给下一代。”浙江神力集团董事长郑胜涛表示。

依据欧美的经验，家族传承的上述需求可以由家族办公室来满足，而中国的许多金融机构和第三方也嗅到了这个商机。

“接班也许容易做到，传承就非常难。需要一套成熟的系统来规范家族成员的行为，管理许多复杂事务，家族办公室可以帮助打理家族企业，让企业家退休时没有后顾之忧。”杨辉表示，“家族办公室的标准定义是，提供以传承为核心的家族事务综合解决方案。因为除了财富外，家族还有很多其他事务，要保证家族的财富、企业资产、文化、价值观得以延续。”

根据欧美家族办公室行业标准，一般来说，家族办公室主要负责治理和管理四大资本，包括金融资本，家族财富的集中化管理，将分布于多家金融机构的家族金融资产统一汇集，进行财务管理；家族资本，即家族内部日常需求管理，比如家族治理、婚丧嫁娶仪式、旅行、安保、医疗需求等；人力资本，对不同年龄段的家族成员的持续教育，提升其能力和素质；社会资本，家族慈善规划和声誉管理。

“在家族办公室的细分需求上，中国超高净值人群与欧美有较大差异，除了税务规划外，其他所有需求都比西方的家族要求高很多。也就是说，照搬西方的家族办公室系统，满足不了中国客户的需求。”杨辉认为。

事实上，家族信托、家族工作室、家族办公室在 2012 年才开始出现在中国，包括银行、信托公司、保险公司等金融机构，及第三方财富管理机构相继加入。中国家族办公室尚在起步阶段，市场基础机制和行业标准尚待建设，尤其是法制建设、第三方服务标准的规范和多方服务合作的衔接等，都需要摸索。

# 传统商贸保卫战——当“店商”遭遇“电商”

雷敏 王敏 冯璐 报道

“触网”找死，不“触网”等死？电商浪潮冲击下，资金实力雄厚的百货集团、传统零售商努力转型寻求突围，涅槃能否重生？日子究竟怎么样？记者就此展开了调研。

## 电商步步紧逼 六成零售商“触网”

开业 9 年从未盈利，位于北京西直门的华堂商场去年 12 月关张，这也是该公司同年在北京关的第三家店。

不单是华堂，整个百货业日子都不好过。据中华全国商业信息中心的统计，2014 年 1 月至 11 月，全国 50 家重点大型零售企业（主要是百货企业）商品零售额累计同比下降 0.6%。

萧条，是中国实体商业遭遇电商冲击的惨烈注脚。

从服装用品、书籍刊物，到汽车电器、珠宝钻石，电商步步紧逼，店商节节败退。同时，实体店租金、人工、水电、物流等运营成本持续上涨，但商品销售毛利几乎没有增加。重压之下，2014 年上半年百强实体零售商关闭门店 160 多家（中国连锁经营协会数据），创历史之最，百货和超市业态是“重灾区”。

持续“关店潮”之后，负增长也开始成为困扰零售业发展的一大隐疾。截至目前，公布 2014 年三季报的 88 家商贸零售企业中，31 家商贸零售企业净利同比下滑，占比高达 35%。

形成对比的是，电商保持高速增长态势。2014 年阿里巴巴三季度营收同比增长 53.7%；京东三季度净营收同比增长 61%。

“不‘触网’等死，‘触网’找死”——由于开网店投入巨大，会进一步压缩利润空间。业界流行的这句话，勾勒出传统零售商对待转型的纠结心态。

尽管如此，在生死关头选择拥抱互联网的零售商还是大多数。王府井、银泰百货、天虹商场等七成以上百货企业已开设网店；大润发、TESCO 乐购、步步高传统超市也纷纷上线。据调查，国内 63% 的传统零售商已开展实体店、互联网、移动端等多渠道零售业务。

## 转型遭遇阻力 试水 O2O

“店商”开网店看上去很美，但转型之路布满荆棘，面临投资回报率低、盈利前景差等诸多困境。

据记者调查，目前零售商自建的网络平台规模较小，流量与销售额都无法与纯电商抗衡。2013 年连锁百强中，四成企业网络零售年销售额小于 500 万元。一半以上企业经营单品数在三千个以内，且缺乏特色，也毫无价格优势。

上市公司报表显示，2012 年以来受经济放缓及电子商务投入影响，国美、苏宁等零售



商相继出现业绩亏损。

为走出困境，原先势同水火的店商和电商开始探索线上线下 O2O 融合发展。

早在上世纪 90 年代末，苏宁就提出电商构想，受制于当时互联网基础设施的滞后，才大力发展实体店。2013 年，苏宁再度杀进互联网搏击，正式更名为苏宁云商，提出转型为“店商+电商+零售服务商”。当年 6 月，苏宁宣布线上线下同价，9 月启动“苏宁云台”，全面整合前台后台、融合线上线下。

2014 年，更多零售商“试水”O2O，这一年也因此被称为“O2O 元年”。3 月阿里宣布入股银泰百货，银泰加速了向 O2O 转型的步伐。同年 8 月，万达宣布与百度、腾讯合作打造全球最大 O2O 电商公司……

据中国连锁经营协会数据，百强企业中 43% 的企业已开展 O2O 业务。

“标准化、同质化的商品，容易产生线上消费。但对于高端体验型、生活定制型商品，更容易产生线下的体验式消费，线上和线下具备各自优势，O2O 融合将带来新商机。”盘古智库理事长易鹏说。

## 服务和品质仍是救命稻草

无论是店商还是电商，O2O 转型探索仍在路上。“电商之所以大行其道是因为实体店做得不够好。”一位业界大佬曾这样说。

改革开放以来，中国的实体店风生水起，极大满足了人民群众的物质生活需求。但如今看来，以百货商店为代表的许多零售商靠出租柜台、充当“二房东”获取高额收益，并未提供更精致的服务和产品。

放眼全球，发达国家的网购对实体店也造成一定冲击，但大型零售店中的佼佼者仍然用他们的办法留住人：美国梅西百货 90%

以上商品自营、德国阿尔迪折扣店 90% 以上为自有品牌，都是努力把商品经营管理的各个环节做到极致，“粘”住消费者。

“国外排名靠前的十家电商中，九家有实体店。长久以来，中国百货业靠联营扣点盈利，超市靠进场费转嫁风险，这些经营模式都导致实体零售商核心竞争力丧失，回归服务本质刻不容缓。”中国连锁经营协会会长郭戈平说。

专家指出，移动互联网时代，传统零售商迎来了数字化变革的机遇。能否重生，要看店商能否抓住零售业的内核，推动 O2O 升级，转型成为“无缝零售商”。

去年下半年以来，一种叫“热地图”的技术开始在苏宁各大门店铺开。顾客只要使用 WIFI，在什么时间点、品类楼层、品牌柜台，甚至在哪款商品前逗留等信息就会被搜集。根据数据分析，苏宁会定期调整场地布局、商品的摆放等，对顾客做出精准定位和个性化的营销服务。

“过去工业经济时代，工厂生产什么，商家就卖什么。如今我们通过大数据、云计算等，将消费者需求精准告诉厂家，消费者需要什么厂家就做什么。”苏宁云商集团股份有限公司副董事长孙为民说。

业内预计，各类电商、服务商、货品供应商与零售商的深度合作，将呈现更多体验、社交、生活服务和购物融合为一体的全新商业模式。

马云和王健林的 1 亿元豪赌，曾经掀起传统零售与电子商务谁与争锋的热议。这场“世纪赌局”，输赢判断为时尚早。但更多的传统零售业正在闷头做事。银泰百货总裁陈晓东表示：“传统实体店如能在‘虚实融合’上创新，并将消费者体验的功课做到极致，他们自然会重返实体店的阵地。”