

奔驰整合“妥协” 暂缓渠道争端

■ 本报记者 李逸

僵持一年,奔驰在华的营销体系整合艰难推进。

日前,奔驰中国宣布,戴姆勒股份公司、戴姆勒东北亚和利星行三方共同签署了就合资企业股比分配达成的协议。根据协议,戴姆勒所持有的梅赛德斯-奔驰(中国)汽车销售有限公司(简称“奔驰中国”)股份将由51%增至75%,利星行的股份则由49%减持至25%。

奔驰在华进一步收权后,计划与合作伙伴北汽成立法律上实体的销售公司,觊觎借此改变奔驰中国与北京奔驰两个营销渠道各自为战的格局。

表面的“妥协”

与竞争对手奥迪和宝马不同的销售体系相对统一不同,奔驰在华素有“两张面孔”。一张是奔驰中国,一张是北京奔驰。前者主要负责进口车的销售工作,后者则担负国产车的市场运营。

尽管系出“同门”,但两者在终端市场却屡有摩擦。2年前,北京奔驰国产新E级上市前,奔驰中国进口了1万多辆新E级车在华销售。但当国产车上市后,经销商对进口新E级大幅降价促销,直接导致进口车比国产车价格更低。

业内普遍认为,背后的推力来自利星行。

上世纪80年代,利星行获得了奔驰在华销售的独家代理权,直接推动了奔驰在华的销量。为回报利星行的贡献,2006年奔驰中国向利星行让渡49%的股份,收回了总代理。即便如此,至今利星行仍控制奔驰在华近40%的销售渠道。

实际上,利星行不仅一举成为大股东,其多位高层也同时担任奔驰中国董事。相比“隔”了一层的北京奔驰,在商言商的利星行力保奔驰中国渠道中进口车的销量本无可厚非,但也直接打击了北京奔驰的市场竞争力。

因此,去年8月北汽集团兼北京奔驰董事长徐和谊对外表示,将与奔驰成立新的销售公司,新公司将不会出现利星行的身影。

同时,徐和谊从上海大众斯柯达挖来了付强,后者的履历堪称辉煌,先后为奥迪和斯柯达在华的成功拓展立下汗马功劳。

来到奔驰后,付强迅速推出了“价格管理及价格回升计划”和“销售区域管理政策”,旨在建立稳定的价

从表面上看,利星行是阻挠奔驰与北汽整合的障碍。但从根源看,利星行只是德国人博弈中国的筹码。



眼见利星行的角色从支持者变成了“不安定因素”,奔驰在华的天平逐渐向北汽倾斜。 王利博制图

格体系,但没想到这一业内常见的营销思路,被终端的经销商联名告到了中国汽车流通协会。

同时,有业内人士指出,奔驰在华的9成利润来自S级轿车等进口车,利星行作为奔驰在华的最大经销商,利用渠道优势令进口奔驰的销量明显放缓。迫于多方压力,付强最终无奈离职,也令奔驰的在华整合陷入僵局。

对于奔驰而言,利星行的角色从支持者变成了“不安定因素”。在中国市场,目前奔驰国产车与进口车的销售比例为3:7,到2015年奔驰希望将这一比例变为7:3。利星行的“阻挠”与奔驰的在华“大计”出现偏差。

经过多轮磋商,利星行同意减持24%的股份,戴姆勒所持有的股份提升至75%。但从资本层面看,奔驰仍然做出了不小的让步。此次戴姆勒的股比提升是通过增资换取,而非利星行出让股份,为此戴姆勒方面需追加5760万元的投资。除此之外,知情人士透露,奔驰还将保证利星行在华东和华南地区的利益。

奔驰的算盘

从表面上看,利星行是阻挠奔驰与北汽整合的障碍。但从根源看,利星行只是德国人博弈中国的筹码。

在全球范围内,由于奔驰在中国市场表现欠佳,奥迪已经超越奔驰,尾随宝马跃升豪华车品牌销量榜第二位。为挽回颓势,今年奔驰率先上演价格战,但与宝马、奥迪相比,销量增长未达预期。

今年上半年,奥迪和宝马销量分别为19.38万辆、15.89万辆,同比增长均超过30%。奔驰的销量仅为10.52万辆,同比增长为11%。

戴姆勒股份公司董事会主席兼梅赛德斯-奔驰汽车集团全球总裁蔡澈的官方解释是,一方面是由于奔驰工厂关闭6周导致市场供应短缺,同时在渠道扩张和下沉方面,宝马在华明显强于奔驰。此外,奔驰在产品定位上也存在问题。为此,奔驰计划将新一代A级车和B级车引入中国,以提升产品竞争力。

而一旦媒体碰触更为核心的营销渠道整合问题时,蔡澈的态度向来语焉不详。

与竞争对手宝马相比,奔驰整合的难度有目共睹,撇开利星行的股权纠葛,宝马与在华的合资方华晨集团是业内典型的逐利性合资。与华晨集团甘于“放权”坐收进账不同,强势的北汽集团试图合理介入技术、生产、销售等多个环节。面对强悍的合资方,利星行一度成为奔驰制衡北汽的棋子。

但眼看奥迪和宝马在华渐行渐远,奔驰以往“重进口、轻国产”的策略显得不合时宜,利星行的逐渐淡出是奔驰在华隐性的战略调整。

有消息称,利星行曾希望持有新公司10%的股权,但无论是北汽还是奔驰,都很难让渡哪怕1%的股权。

实际上,一旦新合资销售公司成立,北汽将成为短期内最大的获利者。按照徐和谊的设想,新销售公司将北京奔驰的销售、市场、售后等业务与奔驰中国整合在一起,这意味着奔驰将不再是“两张面孔”。同时,北汽可以直接参与国产车以及进口车的价格决策,将进一步提升国产车的市场竞争力。

而在更远的未来,奔驰仍将作为最大的受益者,摆脱渠道困扰后,将有更多悬挂奔驰LOGO的奔驰车行驶在中国道路上。

满足上述可能的前提是,北京奔驰的销售公司能够尽快达成一致。对于此次增持,奔驰中国明确表态,“下一步我们将通过成立新的销售公司,进一步发挥奔驰中国和北京奔驰各自资源与人才的优势,从而形成营销合力,促进奔驰在华销量增长。”

在其描述中,对于新的销售公司成立的时间并未透露。显然,与北汽的谈判远没有想象中简单。

之前,中国的汽车产业仿佛是一个取之不尽,用之不竭的大金矿,人们对其趋之若鹜。似乎只要“跨进来”,就会有机会。微型客车市场给我们的启示之一则是,后进入市场的企业,无论其背景有多么强,牛皮吹得有多大,除非奇迹出现,否则已经没有机会。由此是不是可以推论:在产销规模已经达到200万—300万辆的大众、通用等在华合资企业的压迫下,这两年才开始合作、建设,至今尚未投产的其他乘用车企业,其前景一样不被看好,如广汽菲亚特等等。

其次,不是所有的兼并重组一定会释放“正能量”,一些凭领导“拍脑门儿”,靠部门行政命令的兼并重组,将被打回原形。

让我们再看整个微型车市场,即微型客车与微型货车之和(表2)。

后进入市场的企业,无论其背景有多么强,牛皮吹得有多大,除非奇迹出现,否则已经没有机会。

并非所有的兼并重组都一定会有1+1>2,或1+1+1>3的效应。

知微见著

——微型车市场给汽车行业的两大启示

■ 特约撰稿人 张宇星

一段时间以来,中国汽车市场进入到一个微增长阶段,个别细分市场甚至进入停滞或下滑区间。怎样看待这种高速增长之后的剧烈变化,它可能会给汽车产业带来什么?

近日,在研读国产微型车产销数据及行业发展状况时,记者发现其中一些具有规律性的问题,甚至对整个汽车行业都有很大的启迪与警示作用。

根据乘联会的统计,上半年,微型客车(亦称:交叉型乘用车)销售1140216辆,而上年同期销售1160544辆,同比下降1.8%。在总体销量上依然上涨的乘用车市场中,微型客车不能不说是一个“异类”,一个唯一下滑的细分市场。

关于微型车,一直就是“车微言轻”,颇有“姥姥不疼,舅舅不爱”的味道,或者说是非主流、非正统、不受待见。但是,人常言:知微见著。如果我们能够把微型车产业发展的得失分析透彻,能够“知己知彼”,或许就能从整体上把脉中国汽车产业的某些问题。

首先,由于市场集中度的不断提高,汽车产业或一些细分市场的后来者几乎没有机会。

让我们来看微型客车市场(表1)。

表1:1—6月销量过万辆的微型乘用车企业(辆、%)

排名	企业	半年销量	去年同期销量	同比增长	份额
1	五菱	630024	569388	10.6	55.25
2	长安	280503	303496	-7.6	24.60
3	小康	11861	134329	-16.7	9.81
4	一汽	27666	31664	-12.6	2.43
5	哈飞	25068	43920	-42.9	2.20
6	昌河	19264	24193	-20.4	1.69
7	海马	16864	25923	-34.9	1.48
8	奇瑞	11206	19682	-43.1	0.98
9	北汽	10882	-	-	0.95

(其中,由于北汽威旺上市较晚,不便与去年的数据作比较)

作为微型客车行业领头羊的上汽通用五菱,上半年在市场上依然独领风骚,销售630024辆,同比增长10.6%,市场份额高达55.25%。

其余厂家的微型客车销量则全部下降,哀鸿遍野,如位列第二的长安销售280503辆,同比下降7.6%;长安旗下的另外两大传统强势品牌——昌河销售19264辆,同比下降20.4%;哈飞销售25068辆,同比下降42.9%。位列第三的东风小康销售111861辆,同比下降16.7%。

另外一个半年销量超过2万辆的一汽佳宝,销售27666辆,同比下降12.6%;半年销量超过1万辆的奇瑞优胜、优派和优优3个系列产品,累计销售11206辆,同比下降43.1%。

以上几家业内领先的企业尚且惨淡经营,那么,其他在最近两年进入这一行业的企业业绩就可想而知了。从表1可知,后来者中唯一一个半年销售过万辆的只有北汽威旺,市场份额不到1%;其余全部厂家所占的市场份额仅有0.61%,已经没有任何实际意义。

之前,中国的汽车产业仿佛是一个取之不尽,用之不竭的大金矿,人们对其趋之若鹜。似乎只要“跨进来”,就会有机会。微型客车市场给我们的启示之一则是,后进入市场的企业,无论其背景有多么强,牛皮吹得有多大,除非奇迹出现,否则已经没有机会。由此是不是可以推论:在产销规模已经达到200万—300万辆的大众、通用等在华合资企业的压迫下,这两年才开始合作、建设,至今尚未投产的其他乘用车企业,其前景一样不被看好,如广汽菲亚特等等。

其次,不是所有的兼并重组一定会释放“正能量”,一些凭领导“拍脑门儿”,靠部门行政命令的兼并重组,将被打回原形。

让我们再看整个微型车市场,即微型客车与微型货车之和(表2)。

表2:1—6月微型车企业销量(万辆、%)

排名	企业	6月销量	半年销量	份额
1	五菱	9.61	69.21	48.8
2	长安	5.05	31.67	22.3
3	小康	2.40	17.46	12.3
4	哈飞	0.60	4.44	3.1
5	一汽	0.44	3.70	2.6
6	昌河	0.26	2.69	1.9
7	其余	1.87	12.66	8.9

由于国家和地方出台多项政策鼓励等因素,在2009年和2010年的两年间,微型车市场高速增长,不但有众多企业涉足微型车,原有微型车企业间的兼并重组力度也不断加大,以图做大做强。最吸引眼球的是兵器与中航两大央企微型车业务的整合,即“长安+哈飞+昌河”所形成的“大长安”。

“大长安”成立的理由固然有很多,业界内外对它的高度期许也属正常,企业内部甚至冀望于:以“长安+哈飞+昌河”之组合,来挑战并战胜另一个行业老大。但是,经过多年的运转后,“长安+哈飞+昌河”的市场份额非但没有增长,反倒是不断下降,其竞争对手的业绩却节节攀升(笔者在今年初的《细分市场变局检验兼并重组效果》一文中已有分析和论述,数字见表3)。

表3:2009年至2011年,长安集团微型车销量及市场份额变化(辆、%)

年份	微客	微货	累计	份额
2009	756263	183419	939682	38.78
2010	922317	198165	1120482	36.10
2011	620808	153854	774662	28.16

今年上半年,这种下降的趋势还在蔓延,“长安+哈飞+昌河”的销量仅为38.80万辆,所占份额仅为27.3%;而上汽通用五菱的销量为69.21万辆,市场份额达到48.8%。

同时,哈飞、昌河今年上半年分别销售2.69万和4.44万辆微型车,几乎倒退到十多年前的水平。微型车市场运行给行业的启示之二就是,并非所有的兼并重组都会有1+1>2,或1+1+1>3的效应。

最后,谁来告诉我们,这如果不是“长安+哈飞+昌河”主导者当时的初衷,那么这种兼并重组的结果是因何而来?

(作者系资深汽车媒体人)

商业案例

斯柯达的中国策

■ 本报记者 李逸

在中国市场,与其他国外品牌相比,斯柯达无疑是一个“小字辈”。纵然它已拥有横跨百年的品牌历史,但必须承认作为“迟来者”,绝大多数中国买家是在最近5年才开始了解并接受这支来自捷克的“绿色飞箭”。

谁也无法想见,从斯柯达携手上海大众的那一刻起,中国市场即开始上演一场绿色狂潮。5年74万辆的销量成绩,对一个5年前品牌认知度仅有不足9%的国外汽车品牌而言,是一则引人深思的商业案例。

斯柯达在华取得的成功,背后引发的思考至少有两点:用了不到5年时间,斯柯达在华的品牌知名度何大幅提升,使品牌拥有“站立”的资本?其次是斯柯达在品牌力不够强大的背景下,如何在短期内积累广泛的美誉度?

不管怎样,斯柯达要感谢中国市场,称中国是其品牌的“复兴地”毫不为过。自2010年开始中国就成为了斯柯达的全球第一大市场。同样,中国买家也要感谢斯柯达。这个专注于提高用户体验的汽车品牌,为中国买家提供了享受生活的物理载体。

前不久,当上海大众斯柯达将品牌口号从“睿智感悟 恒久魅力”改为“真实感悟 真爱生活”,其背后的意义在于,宣告了斯柯达品牌在华品牌宣传取得阶段性成功之后,由“虚”到“实”的渐变历程。

“捷克飞箭”已不必再去刻意强调品牌背后的百年历史和造车经验,更多地了解、倾听、感悟中国买家的消费诉求,提供更好的用户体验,达到最终的多赢局面,是斯柯达下一个5年的目标。

乱中取胜

自从斯柯达进驻中国,便与中国市场玩起了数字游戏。

从2007年全年销售的2.7万辆,到2011年的22万辆,上海大众斯柯达用5年将年销量提升了8倍之多。另一组数据同样值得关注,2007年斯

柯达品牌的无提示知名度仅为9%,5年过后已经提升到41%。与此同时,消费者对斯柯达的购买意向也从最初的不足20%攀升至接近40%。

需要强调的是,过去的5年间,中国汽车市场呈现出前所未有的复杂性。一方面,随着汽车保有量的增多,中国车市的增速逐渐放缓;另一方面,中国车市依赖政策方面的问题暴露无遗,2008年金融危机波及中国,车市立现个位数增长。为了重振车市,政府在2009年出台一系列利好政策,随后的两年里,中国车市的整体销量重回30%—40%的同比“快车道”。但到2011年相关利好撤销,且一线城市限购限牌政策已有向二三线城市转移的趋势,车市再次陷入整体低迷。

斯柯达品牌正是在如此复杂的市场环境中乱中取胜,5年间的总体增速均将行业平均增速远远抛至身后,并逐渐跻身主流行列。

我们不禁要问,这个产品系列中仅有晶锐、明锐、昊锐三款车型的汽车品牌,缘何能在中国取得巨大成功?

许多分析将斯柯达的成功归结为上海大众的金字招牌和其汽车本身的性能,上述原因固然不错,但并不全面。实际上,分析斯柯达的在华成功本身就是一个商业案例。

简而言之,斯柯达在华走对了三步棋:

首先,在于斯柯达首款产品的成功投放。斯柯达引入国产的第一款车型明锐在欧洲同样是该品牌的拳头产品,刚好又是符合中国市场定义的“黄金排量”,2007年明锐正处产品生命周期的前端,而晶锐此时则处于产品周期的末端,选择代表斯柯达技术和平台优势的明锐是自然之举。与此同时,也为斯柯达力推精品的品牌形象进行了“产品定调”,随后相继投放的晶锐和昊锐除了丰富斯柯达的产品线外,还进一步向外界传达了斯柯达的精品路线。

其次是产品的定义成功。在明锐上市初期,斯柯达内部曾将其定义为“德系车中的日系车”,既包含了德系

车的严苛做工,同时也充分考虑到中国消费者对于配置的需求,尤其在内部空间方面,斯柯达与多数同级车相比优势明显。更重要的是,明锐主张的“内敛大气”的品牌理念与中国固有的传统观念契合,最终用实实在在的性价比吸引了众多买家。实际上,设计满足市场诉求的车型,精准定义消费人群,也在晶锐和昊锐的推广中取得成功。

再次是斯柯达在品牌宣传上的成功。从植入电影《疯狂的赛车》与本土导演深度合作,到北京奥运会以及后续诸多体育赛车,再到全程支持张学友演唱会、聘请张靓颖担任晶锐的代言人,斯柯达进行了多种模式的本土化品牌营销。在竭力宣传百年造车历史,打造品牌固有的“国际范儿”同时,寻求与中国文化属性层面的高度统一,从而引发了市场的强烈共鸣。

3%背后的50万辆

中国市场的迅速蹿红对斯柯达到底意味着什么?

2011年,斯柯达在全球销量达到了87.5万辆,远超年初设定的80万辆,其中中国市场销量突破22万辆,占全球总量的1/4强。

早在2010年,中国已成为斯柯达在全球的第一大市场。对于斯柯达在华的前景,斯柯达汽车董事会主席范安德毫不掩饰喜悦之情,并称“斯柯达在中国还有很多的机会”。

他设想中的目标是,到2015年斯柯达在华的市场份额将从2%提升至3%,虽然只有一个百分点的提升,但作为全球第一大市场,3%的市场份额意味着2015年斯柯达在中国的年销量至少要达到50万辆,是2011年销量的2.3倍。

考虑到中国车市正逐年回归理性,未来几年斯柯达的设想增速仍然将远远超过行业增长。显然,这是一个不小的挑战。

如何做到这一点?首先,在汽车设计方面,斯柯达将更多倾听中国消费者的声音。目前,斯柯达的设计团队成员来自20