



# 腾讯 SSV，让善意生长更多可能

■ 彭华岗

腾讯邀请中企研作为“2024 可持续社会价值创新大会”的共同主办方，我欣然同意并早早预留好时间参加会议。腾讯是中央广播电视总台首届“中国 ESG 榜样”年度盛典的“榜样企业”，开这个会也是腾讯以榜样的力量推动中国 ESG 发展的积极行动，对此我十分期待。事实上，会议从形式到内容也都让我惊喜。

步入会场，接待人员首先给我胸前别了一枚“S”形胸针，因为可持续社会价值创新大会简称“S”大会。更重要的是还附了一张卡片，上面写着“您手里的这款作品源自潮汐中心位于天津滨海

和重庆奉节两个赋能站，天津滨海的 95 后赵老师携手一群 50 岁左右的妇女，重庆奉节的退伍军人丁老师带领 30 余位残障伙伴、困境母亲，一针一线织就的梦想与希望。您手中的这份产品，代表了 2 小时的公平劳动时间。”这让我顿感肃然。

会议的主题是“生长”，源自于腾讯可持续社会价值创新的使命——让善意生长更多可能。生长之道在于系统化创新能力，生长之法在于社会各方面共创。会议有联合国官员、清华大学、腾讯和我们的“洞见”（嘉宾致辞），也有来自腾讯、盖茨基金会、可汗学院、河钢等的“解法”（实践分享），还有腾讯 SSV 所属实验室的项目路演和各个

主题分享、平行论坛。有些项目让我印象十分深刻。

爱心餐。这个项目是利用微信支付的能力，联动商户、用户、公益机构等，为环卫工人送出爱心餐。小到一分钱的捐赠也可环卫工人送出爱心餐。项目开展以来，15 座城市近 20 万环卫工人受益，提供了 287 万份爱心餐，捐赠人次超 5300 万，爱心商家 2 万多家。数字技术使得每一份捐赠都能够追溯到它的使用。腾讯副总裁陈菊红讲了个故事，有个人为爱心餐项目捐了一分钱，3 天后，收到腾讯公益的反馈：“您的捐款已经和 15 个人的捐款一起为一位环卫工人提供了一份爱心餐。”看到这个后，他马

上又捐了 10 元钱。这个项目本身的意义不仅是给环卫工人送了爱心餐，更重要的是极大降低了公益门槛，拉近了普通人与公益的距离，让做好事变得简单，让助人者更有力量。

新基石研究员。这个项目我第一次听说时感到不可思议，第二次听还是有疑虑，会上见到腾讯高级副总裁姜丹又问他。其实不是他们说得不清，而是完全颠覆了正常商业思维。简单说，这个项目就是腾讯计划十年拿出 100 个亿，资助一批杰出科学家潜心基础研究，每年资助每名科学家 300-500 万元，连续资助五年，五年后经评估后还可以续期支持。选什么人科学家说了算，由各个

领域的顶级科学家共同推选；研究什么项目科学家说了算，没有 KPI，不用交作业；一切让科学家自己决定，把钱给他就不要管他，不要打扰他。这让我想到《共产党宣言》中的最后一句话：“每个人的自由发展是一切人自由发展的条件。”震惊吧？腾讯工作人员开始向科学家介绍这个项目时，别人以为他是个骗子。

会议结束看资料袋里还有个惊喜，是腾讯 SSV 推出的可持续文创产品，一只灰色的腾讯鹤，还附了一张卡片“再生个鹤”。鹤名：钢渣固碳鹤。破壳日：2024 年 12 月 3 日。体重：600 克（540 克钢渣混合固碳材料+60 克 CO2）。每年“生”一只鹤，一个故事，一份善意。[图]

# 4000 家 4S 店或将退市，汽车经销商面临生死关头

■ 牛小欧

2024 年，汽车行业格外“卷”。总体来看，汽车行业保持着高速发展的态势，但发展背后，结构却在悄然变化。业态转变、整合加速、竞争格局变革等一系列因素，都开始由内及外深刻影响着行业走势。

价格战已然打响，并将长期持续，这将对汽车市场竞争格局产生深远且持久的影响。

耳熟能详的汽车经销商或关停，或摘牌，或转投，动荡从岁首持续到年末。

2024 年初，拥有 27 年历史的老牌汽车经销商广东永奥集团陷入经营困境，旗下 80 余家 4S 店被查封。

8 月 28 日，中国最大的经销商集团——广汇汽车正式从股市摘牌。

12 月 4 日，曾经是北京最大的奥迪 4S 店——北京华阳奥通汽车销售有限公司宣布关店，售前服务将于 12 月底停止，目前已改售问界品牌。该公司曾在 2022 年累计销售奥迪新车超 2 万辆，但如今只继续提供维修保养服务……

中国汽车流通协会副秘书长郎学红也在日前透露，2023 年延续至今的汽车价格战，将行业压力率先传导给身处一线的经销商，令其生存愈发艰难，全年预计将有 4000 家 4S 店退出市场。汽车销售领域即将迎来一场重大的格局重塑。

## 回顾：经销商纷纷关门

一位合资车企经销商对《企业观察报》表示：“现在经销商压力重重，四面楚歌。从今年下半年开始，进店客流量就明显回落，成交率也持续走低。”从外部因素来看，经销商正遭遇消费者购买力减弱、汽车行业产能过剩引发的供需不平衡、汽车销售网络日益冗余等多方面的压力。

从内部因素来看，经销商面临着厂家压库、价格战等多重困境。

一位自主品牌经销商告诉记者：“厂家为了完成销量目标，往往会向经销商压库，导致我们库存压力巨大。由于市场竞争激烈，我们不得不降价促销，但这也进一步压缩了我们的利润空间。”

9 月 23 日，中国汽车流通协会（下

称“流通协会”）发布公告称，近期收到大量经销商反映，持续的“价格战”致使汽车经销商深陷泥潭，面临资金流动性极度紧张的突出问题。

基于此，流通协会向政府有关部门递交《关于当前汽车经销商面临资金困境和关停风险相关情况的紧急报告》（下称《报告》）。《报告》指出，当前汽车经销商的新车销售出现大面积亏损，普遍存在现金流赤字经营和资金链断裂风险加剧的情况，已难以摆脱生存的困境。截至 8 月，经销商进销倒挂数据最高已达 -22.8%，较去年同期扩大了 107 个百分点，8 月，新车市场的整体折扣率为 17.4%，“价格战”已致使今年前 8 月新车市场整体零售累计损失 1380 亿元。

针对经销商目前面临的重大问题，《报告》分析，一是消费不振和厂家批发的双重压力使得经销商库存维持高位，为降低资金压力和融资成本，经销商被迫低价抛售求生；二是“价格战”使得进销倒挂严重，经销商卖得越多亏得越多，同时又面临融资到期履约困难的压力，经销商面临经营回款断流，资金链断裂风险陡增。目前经销商现有流动资金维持时间已被压缩至极限。

上述自主品牌经销商对记者坦言：“现在卖一辆车，基本上赚不到什么钱，有时候甚至还要亏钱。”

“价格战”带来的压力已波及上游厂商。11 月 27 日，比亚迪要求供应商自 2025 年起降价的邮件引发关注。比亚迪乘用车事业部在给供应商的邮件中表示，为增强比亚迪乘用车竞争力，需要整个供应链共同努力、降低成本，要求供应商自 2025 年 1 月 1 日起降价 10%。对此，比亚迪集团品牌及公关处总经理李云飞回应称：“与供应商的年度议价，是汽车行业的惯例。我们基于规模化大量采购，对供应商提出降价目标，非强制要求，大家可协商推进。”

## 应对：渠道大手术

汽车厂家已深感危机，纷纷寻求破局之策。毕竟故步自封于传统经销模式，无异于坐以待毙，唯有打破陈规，方能开辟新生。

一是直接动刀。通过关闭部分亏损严重的 4S 店、开设更多的城市展厅和快修店等方式来减少销售环节和降低运营成本。

12 月 9 日，保时捷中国总裁及首席执行官潘朔驰介绍，保时捷将在未来两年逐步对经销网络进行淘汰优化，计划在 2026 年底保留 100 家左右经销商。目前，保时捷中国共管辖 138 个指定服务中心。

二是靠新品牌摸索新型销售模式。比如备受瞩目的华为鸿蒙智行最具代表性的销售门店“四界店”即将携手赛力斯打造的问界、与奇瑞联袂推出的智界、同北汽合作开发的享界以及与江淮共创的尊界汇聚一堂，构建了一个跨越不同厂家与制造商的渠道体系。

另一引起高度关注的“新入局者”小米汽车销售渠道则是分为多种形态：一种是小米之家，包括体验店和旗舰店；另一种是小米汽车，包括交付中心、销售服务中心、城市展厅和超级工厂店。小米汽车在网络建设时，更多选择百强经销商集团，因此不仅销售服务中心是前店后厂的模式，交付中心的一部分也呈现出销服一体的形态。

三是在适合自己的销售模式中“来回横跳”。

比亚迪旗下的方程豹和腾势品牌最初是通过公司自身建立和直接运营的销售渠道进行市场拓展。6 月 18 日，腾势和方程豹品牌宣布向全社会启动首批渠道招商，招募经销商加盟。从 7 月开始，这两个品牌开始对外开展特许经营合作，允许经销商参与投资并建立自己的店铺，目前这些由经销商投资的方程豹和腾势店铺已经开始营业。

汽车行业分析师顾彦涛告诉记者：“采取‘直营+经销商’渠道模式将直接减轻汽车厂商的成本压力。对于企业来说，自营模式需要巨额的投资，包括资金、劳动力和管理成本，都非常高昂，随着经销商的加入，销售成本将被分摊。且面对两大品牌新车型的推出，预计销量将迅速增长。实现规模化后，厂商在销售和服务上的快速反应能力势必受到严峻的考验。这也要求厂商提前应对销量增长可能带来的渠道压力，双轨‘经营’将化解这一问题。”

四是选择融合渠道和并网。

11 月，上汽自主品牌宣布荣威、飞凡渠道合并。上汽乘用车分公司常务副总经理俞经民坦言：“这两年‘卷’得很多主机厂都在优化人员，入不敷出，资金链紧张，可想而知，供应商、经销商活得很难，并且兑现车辆交付后的服务是商业问题。融合也是为了响应用户的长期承诺，让经销商的处境更好一些。”落实到经营层面，荣威飞凡将逐步整合经销商门店。

目前有 35 家荣威门店、12 家飞凡门店已整合成为荣威飞凡经销商门店，预计今年年底将有 100 家经销商门店完成整合。

东风风神、eπ、东风纳米品牌共用销售网点；吉利几何品牌整合进银河品牌；斯柯达整合进上汽大众销售体系以店中店的形式运营，即在一个 4S 店内划分两个独立的销售区，同时利用共同的售后服务设施。

中国汽车流通协会副秘书长朗学红表示，汽车制造商对销售网络进行调整，主要是为了寻求成本效益更高的方法，以适应当前市场环境。这些调整旨在减轻制造商在渠道建设上的资金和运营人员负担，也减轻了加盟渠道合作伙伴的经营负担。

## 展望：4S 店还有活路

经销商路在何方？

核心策略在于，经销商必须强化自身能力建设，聚焦于服务优化与盈利提升。顾彦涛强调，专业素养与服务意识是经销商不可动摇的基石，需通过卓越、高效及个性化服务赢得消费者信赖与忠诚。

当前，汽车厂家正加大对经销商的考核与管理力度，通过优化网络、提升服务等方式增强渠道竞争力。考核体系愈发严格，涵盖销量、客户满意度、售后服务质量等多维度。上述合资品牌经销商坦言，现在汽车厂家对经销商的考核越来越严格，不仅要看销量，还要看客户满意度、售后服务质量等多个方面。

在经营创新上，顾彦涛表示：“经销商需要转变经营思路，合理利用网络、电商思路，从‘坐商’转变为‘行商’，主动出击，通过线上线下下的方式进行营销推广，吸引更多的潜在客户。经销商可以通过社交媒体、短视频平台等线上渠道来进行产品展示和营销推广；同时也可以通过线下活动、试驾体验等方式来增强与消费者的互动和粘性。此外，经销商还需要在智能化、数字化方面积极探索实践，可以通过引入智能销售系统和数字化管理工具来提升销售效率和客户体验。”

此外，经销商应积极探索新业务增长点，如汽车租赁、共享出行等，以应对消费者需求变化。郎学红直言，经销商要摆脱困境，盈利模式需多元化，例如升级成出行服务商，拓展二手车、车辆租赁、洗车美容、改装、驾校培训等延展业务。

合作与联盟同样重要，经销商要善于合理共享信息、整合资源，并与产业链上下游企业紧密合作，降低成本、提升竞争力，灵活应对市场波动。

传统的汽车销售服务 4S 店最终是否会消失一直是今年汽车行业热议的话

题之一。顾彦涛表示：“我认为 4S 店模式在短期内并不会消失，因为其仍然具有独特的优势和价值。”

他进一步分析称，一方面，4S 店模式可以提供更加全面、专业的销售和售后服务；另一方面，4S 店模式也可以为汽车厂家提供更加稳定、可控的销售渠道。通过 4S 店模式，汽车厂家可以更好地掌控销售渠道和品牌形象；同时也可以更好地了解市场需求和消费者反馈来制定更加精准的产品策略和市场策略。

顾彦涛说：“2024 年对汽车经销商而言充满挑战，但也蕴藏转型与新机遇。经销商需沉着应对，既要适应当前市场需求变化，也要在未来市场中找准定位。”[图]

## 北京工商消费提示



### 如何选购使用儿童骑行箱

近期，市场监管总局对儿童骑行箱开展产品质量安全风险监测。经综合分析评估，发现一些儿童骑行箱产品存在质量安全风险。主要表现为：稳定性不足，在使用过程中可能发生倾倒；部分可由家长驱动的产品未安装制动装置，或安装的制动装置性能差，在斜坡等路况中可能造成儿童随骑行箱意外滑动发生危险。

在此，提醒广大消费者，在选购和使用儿童骑行箱产品时，要注意以下几点：

选购时，选择正规渠道销售、正规厂家生产的产品，同时注意查看产品标识信息，包括产品名称、生产厂家、执行标准、说明书等是否齐全。选购时，建议选择与儿童年龄相匹配的产品，规格尺寸不匹配会增加骑行时的倾倒风险。

查看检查拉杆等活动部件的间隙。针对 6 岁以下低龄儿童使用的骑行箱，仔细检查箱体的活动部件间隙，防止间隙不合理夹伤手指。

儿童在骑行过程中，儿童家长或看护人应实时监管。警惕因重心不稳可能发生的倾倒，尤其在空载骑行时，箱体更易发生倾倒。若家长或看护人在使用过程中需暂时松开拉杆，应及时锁定制动装置，并确保制动装置生效，防止意外滑行，造成摔伤。

