

IBM商业价值研究院

# 中国乘用车行业的渠道转型



---

## **IBM商业价值研究院**

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：[ibvchina@cn.ibm.com](mailto:ibvchina@cn.ibm.com)

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

---

# 中国乘用车行业的渠道转型

作者：陈琳，王雁

## 目录

- 3 中国乘用车行业渠道转型势在必行
  - 中国乘用车市场进入平稳增长期
  - 乘用车市场正在变得日益复杂
- 7 渠道转型需要解决的问题
  - 如何进军三、四线城市？
  - 如何在一、二线城市深耕细作？
  - 如何利用数字媒介推动终端销售？
- 9 乘用车行业渠道转型方向与机会
  - 三、四线城市渠道下沉
  - 一、二线城市渠道深耕
  - 利用数字互动渠道推动终端销售
  - 未来的渠道模式更加多元化
- 15 渠道转型成功之路
  - 三、四线城市渠道下沉所需关键能力
  - 一、二线城市渠道深耕所需关键能力
  - 利用数字媒介推动终端销售所需关键能力
  - 渠道转型的基础能力
- 18 开始行动
- 19 结束语

## 执行摘要

经过十年的高速增长，中国已经成为全球最大的乘用车市场之一。现在，乘用车行业的增长节奏明显放缓，步入稳步增长阶段，而乘用车市场受四大力量的影响变得非常复杂。首先，三、四线城市将替代一、二线城市成为汽车消费的主要增长引擎；第二，消费者的消费行为日渐成熟，消费者更加关注总拥有成本和服务，同时网络已经成为影响消费者购买决策的重要渠道；第三，随着市场增长的放缓，竞争更加激烈；第四，某些汽车制造商在2009、2010年大量投资于产能提升，它们在未来2-3年将面临如何通过渠道消化产能的挑战。

上述四大驱动力量正在重塑乘用车行业环境，而渠道是汽车行业竞争的最前沿。传统以一、二线城市为重的经销商渠道分布、以一次性汽车销售为导向的销售模式和以经销商为主要交互渠道的客户沟通方式，将在新的行业环境中面临重大挑战。国内乘用车渠道必须作出适时的转型，以应对行业变化带来的挑战。

本报告认为，汽车制造商要想在新的行业环境下实现增长、保持竞争力，必须从三个方面入手重新思考渠道战略：(1)进军三、四线城市，(2)在一、二线城市深耕细作，(3)利用数字媒体推动终端销售。由此，我们提出了乘用车渠道转型的三大方向和机会：

第一，为了快速进入三、四线城市，汽车制造商可以采用与现有经销商合作开发形式多样的二级网络的方式，这种主辅结合的模式既可以降低投资风险，同时又可以充分满足三、四线城市市场对汽车购买和服务的需求，维护和宣传自身品牌；

第二，对于趋向成熟的一、二线城市，汽车制造商需要着力于将销售重点和收入模式从传统一次性的汽车销售向提供汽车拥有生命周期(Ownership Lifecycle)服务转变；这一方面需要经销商重新定义价值定位，同时也意味着汽车制造商需要为新的产品与服务开辟新的渠道；

第三，汽车制造商需要关注各种形式的数字媒介在端到端销售与客户关系维系过程中的作用，包括各种在线渠道、<sup>1</sup> 社交媒体、App应用甚至车联网，建立与客户多维度、持续的交互渠道，促进终端销售和客户忠诚度的提升。

实现渠道的成功转型，汽车制造商必须关注转型所需具备的关键能力。本报告分析了在向上述三大方向转型的过程中，汽车制造商所需具备的关键能力和基

础能力。三、四线城市渠道下沉，这意味着汽车制造商必须重新审视并优化对新进经销商的能力培养和绩效管理；并通过为三、四线城市相对小型的经销商提供简化的、甚至基于云服务的经销商管理软件，实现渠道开拓过程中IT系统的快速部署和高效日常维护，支持市场的快速拓展。

在实现对一、二线城市的深耕过程中，汽车制造商应重点关注如何协助汽车经销商从汽车销售商转型为汽车综合服务提供商；利用整合的客户信息以及由此产生的客户洞察提升品牌忠诚度、汽车拥有生命周期的价值创造以及汽车销售效率，特别是客户的二次购买；以及建立为客户提供各类售后和增值服务的能力，例如，车联网服务。

而在利用数字渠道推动终端销售方面，汽车制造商在制定数字渠道战略、设计创新的渠道业务模式的同时，必须关注如何利用各种新兴技术建立各类数字渠道应用平台，并建立数字交互渠道与最终的销售渠道的流程协同以及通过数字交互渠道获取多维度的客户洞察。

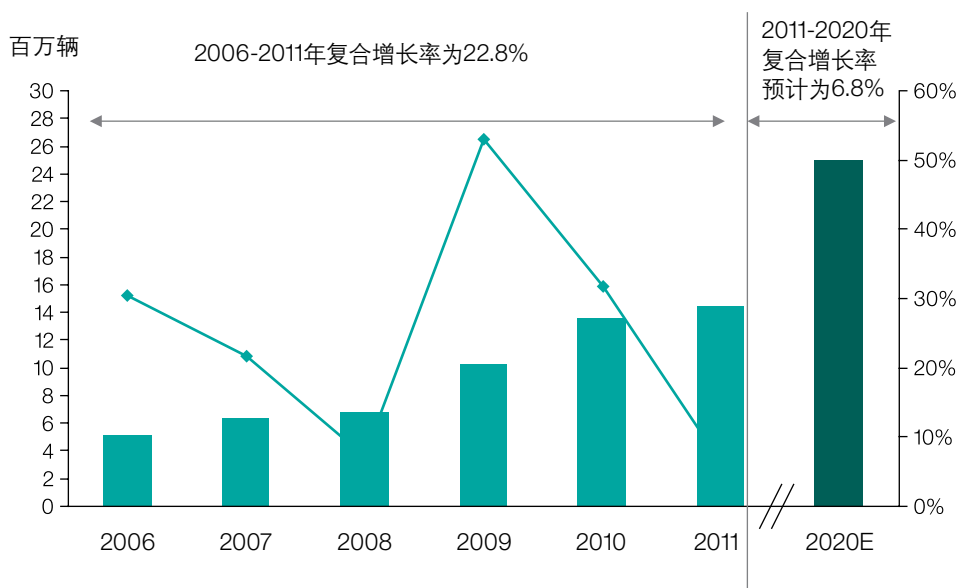
## 中国乘用车行业渠道转型势在必行

### 中国乘用车市场进入平稳增长期

经过十年的高速增长，2009年，中国已经超过美国成为世界第一大的汽车生产和汽车消费国家。乘用车作为国内汽车行业的核心构成，2010年其销量已经超过1000万辆，中国成为全球最大的乘用车市场之一。然而，乘用车行业在经历了2009年和2010年的爆发式增长之后，增长节奏已经开始明显放缓。受各方面利好和利空因素的影响，国内乘用车市场预计未来10年的年复合增长率将在6.8%左右。<sup>2</sup> (见图1)

GDP与国民可支配收入的增长将是乘用车市场保持增长的一个重要推动因素。发达国家汽车行业发展历程表明，平均车价/人均GDP(R值)决定一个国家或地区

乘用车发展的趋势，当R值介于3-5区间时，市场将进入一个快速增长期。<sup>3</sup> 相关研究表明，2010中国汽车的R值已经低于4。<sup>4</sup> 随着中国经济的进一步发展，中国城镇居民的人均可支配收入将进一步提高，同时汽车工业的日臻成熟使得平均车价逐年下降，居民汽车购买力显著提升。而另一方面，一系列汽车消费刺激政策的退出以及汽油、停车费等汽车使用成本的攀升，将在一定程度上降低消费者的购车意愿。与此同时，虽然国内大部分地区的汽车承载密度(按每公里汽车保有量)低于发达国家水平，尚未对乘用车市场的发展造成阻碍，但北京、广州等一线城市和东部沿海发达地区的交通拥堵情况日益严重，汽车承载密度已经超过了一些发达国家，这将成为这些地区乘用车市场发展的利空因素。



资料来源:中金公司,“2012年下半年汽车行业投资策略”,China Infobank

图1. 2006-2020年中国乘用车销量与年增长率

### 一至四线城市的定义

正如中国经济发展的区域性不均衡，不同区域的乘用车市场也呈现不同的发展趋势。为了更好地研究中国乘用车市场在不同地区的发展动态，我们对本文中所指的1-4线城市进行了定义。根据相关研究机构的分析，人均GDP、人口数量、家庭储蓄和三产增加值等因素是影响不同区域市场汽车需求的关键因素。<sup>5</sup> 基于这些影响因素，我们对全国地级市及以下的区域市场按一至四线进行了划分和定义：<sup>6</sup>

- 一线城市：国家经济中心，城市人口在600万以上，城市人均GDP大于4.5万元，如北京、上海、深圳、广州，全国共有5个；
- 二线城市：区域性经济中心和沿海发达城市，如位于长三角、珠三角的发达城市，城市人口在400-800万，城市人均GDP在2.5-6万元之间，如杭州、南京，全国约有20个地级市以上城市属于二线城市范畴；
- 三线城市：发达的地级城市(多数位于沿海地区)和中等发达省份的省会城市(如中西部省会城市)，城市人口在200-500万，城市人均GDP在2-6万元之间，如哈尔滨、淄博，全国约有100个地级市属于三线城市范畴；
- 四线城市：中等发达地级城市和欠发达省份的省会城市，城市人口在100-200万，城市人均GDP在1.5-4万元之间，如张家界、襄樊，全国约有150个地级市属于四线城市范畴。

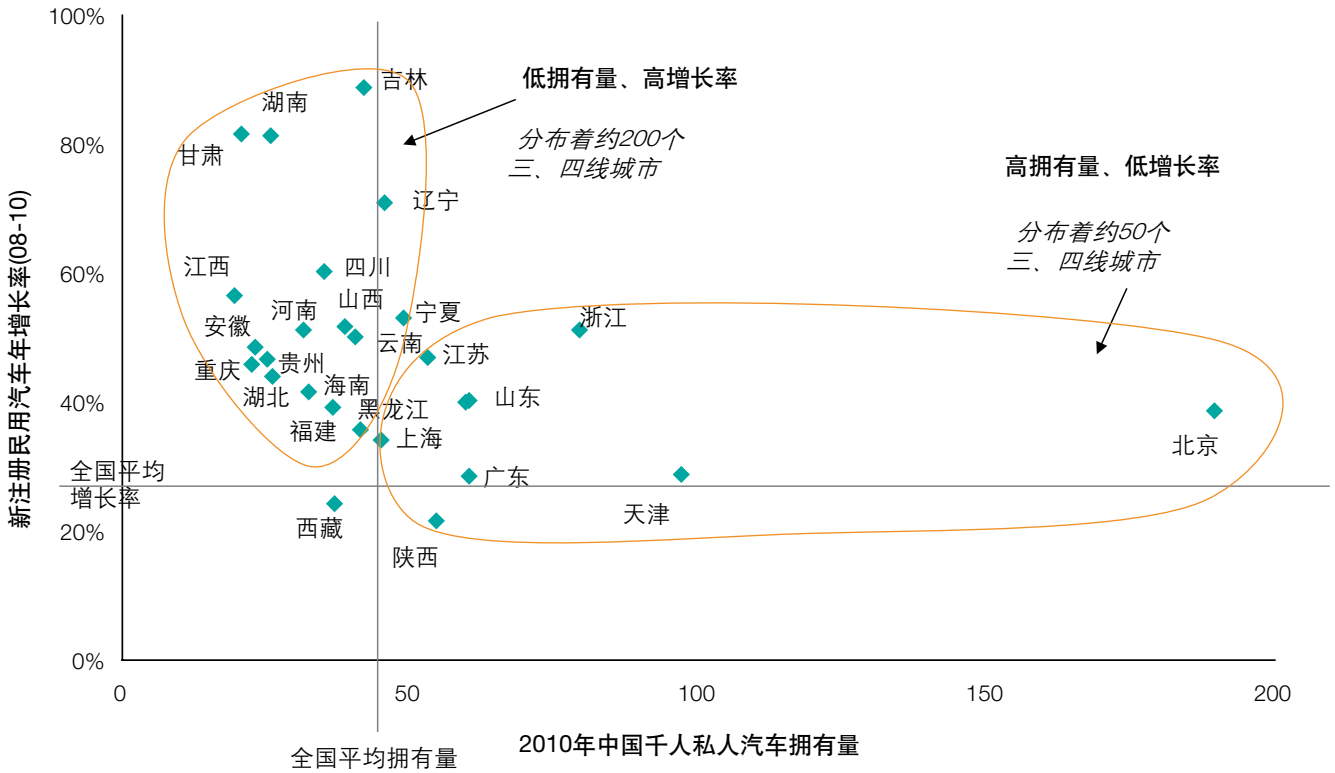
### 乘用车市场正在变得日益复杂

随着国内乘用车行业步入稳步增长阶段，乘用车市场在市场需求、客户消费行为、竞争、供给等四大力量的影响下变得日益复杂。

#### 1. 新的增长引擎

**三、四线城市成为行业增长的重要引擎** 统计数字表明，在过去几年中，尽管许多中、西部省份(即广大三、四线城市的主要所在省份)的汽车保有量(按千人汽车拥有量计算)低于一线城市与沿海经济发达省份(广大二线城市的主要所在省份)，但其每年的汽车上牌增长率却已经超过一线城市和沿海经济发达省份。例如，湖南、甘肃、四川等省份，其汽车保有量低于全国平均水平，而08-10年的汽车上牌年增长率却超过40%，远远高于全国平均上牌增长率。因此，未来3-5年，以首次购车为主的三、四线城市将成为国内乘用车市场发展的重要引擎。(见图2)

**一、二线城市步入二次购车时代** 作为国内乘用车市场最先崛起之地，一、二线城市已经步入二次购车时代。据2009年数据显示，一、二线城市超过55%<sup>7</sup>的乘用车已经使用超过3年，按家用汽车平均使用年限为7年计算，可以预测，在汽车保有量较高的一、二线城市，换车需求将逐步释放，二次购车将成为汽车消费的主旋律，而其中又以豪华车和SUV为市场亮点。



资料来源: China Infobank, IBM商业价值研究院分析。注: 本图表中不包括河北、广西、青海与新疆的相关数据, 这些地区大约拥有20个左右三、四线城市

图2. 国内各省、直辖市汽车保有量与年上牌增长率

## 2.变化的消费行为

随着汽车购买和用车经验的累积, 消费者变得日益成熟。除去品牌、质量、价格和外观这些贯有的选择标准, 当前的消费者、尤其是二次购车者, 在购车时更

加关注汽车拥有生命周期(Ownership Lifecycle)的总拥有成本(Cost of Ownership)与服务(包括销售服务、质保条款、售后服务条款、金融服务等)。

另一方面，有数据显示，国内目前超过50%的购车者年龄介于25-35岁之间，<sup>8</sup> 他们也是互联网的主要使用群体。由于网络对消费者的汽车购买决策已经产生重大影响，传统的与经销商面对面的交互对汽车购买决策的影响开始变得相对有限，消费者访问经销商门店时往往已经对所选择的品牌和车型有了基本意向。

在研究过程中，我们发现，在消费者获取汽车相关信息的主要渠道中，互联网的重要性已经齐平甚至超越4S店、家人与朋友、车展这些传统渠道，同时也成为消费者最信赖的信息渠道之一。在互联网渠道中，搜索引擎、论坛、汽车制造商及经销商网站、社交媒体等都是影响消费者购车决策的重要渠道。在传统的汽车消费中，家人与朋友的影响非常重要。现在，社交媒体构建了虚拟的交际网络，我们有理由认为社交媒体有望成为各种互联网媒介中至关重要的信息渠道。

与此同时，我们也看到随着移动互联网的快速发展，手机等移动终端及基于移动终端的各种互联网应用将成为消费者在购买和使用汽车时的重要信息渠道。

### 3. 激烈的市场竞争

国内乘用车市场竞争非常激烈，竞争参与者超过世界上任何一个国家。数据显示，2011年中国乘用车市场共有49家汽车厂商，而相比之下欧洲市场只有22家汽车厂商，美国市场有17家汽车厂商。<sup>9</sup> 不同品牌之

随着市场进入平稳增长期，汽车厂商争夺市场份额的竞争进一步加剧，市场集中度将得以提升。我们看到，一些主流合资品牌推出大量新车型以占领不同的细分市场，同时通过扩大销售网络的方式积极开发原先由自主品牌主导的三、四线城市市场。以上海通用为例，其针对三、四线城市推出了新赛欧2011与雪佛兰爱唯欧等经济车型，并将中部地区的经销网络占比提升了3%。<sup>12</sup> 而同时，自主品牌也开始通过建立合资产品、投放高端车型、加快开店速度等方式加入对一、二线城市的争夺。例如，奇瑞推出自主合资品牌观致并计划在一、二线城市建立独立经销商网络；<sup>13</sup> 比亚迪于2011年推出了G6，定位于一、二线城市的中级车。<sup>14</sup>

### 4. 部分厂商的产能压力

汽车行业是重资产行业，产能利用率的高低将直接影响到企业利润率水平，研究表明，汽车制造商只有当产能利用率超过70%之后，<sup>15</sup> 其盈利水平才会呈现较大的向上弹性。在2009和2010年市场形势一片大好时，一些汽车厂商纷纷扩大产能，尤其是部分自主品牌提出了较为激进的产能目标，这些投资将在之后2-3年逐步投产。在这样的背景下，某些汽车制造商2011年的产能利用率已经远低于70%，其未来2年的产能年增长率更远远高于市场规模的增长水平，超过10%，有些甚至超过30%。<sup>16</sup> 因此，当市场增长趋于平稳，这些厂家无疑将面临如何消化过剩产能的重大挑战。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_38767](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38767)

