



七大制胜法宝全面助力汽车 经销商集团转型



伴随着中国汽车市场结构发生巨变，乘用车经销领域来自于原始设备生产商（OEM）、消费者以及同业竞争对手的挑战日益凸显，汽车经销商集团应运用七大法宝，在艰难环境中探索转型之路。

自 2018 年以来，中国内地汽车市场整体增长放缓，导致汽车产业链收入结构发生变动、利润水平下降，促使 OEM 寻求转型之道。与此同时，伴随着电动汽车（EV）的兴起，越来越多的颠覆型玩家进入市场，形成新的竞争格局，也加重了竞争压力。此外，由于数字化技术的普及，消费者对线上服务的需求提升，也更加追求个性化和便捷的体验。面对以上市场三大趋势，中国汽车经销商集团如何应对严峻挑战，突破阻碍，成功转型，将是未来的制胜关键。

OEM 转型压力向经销商传导

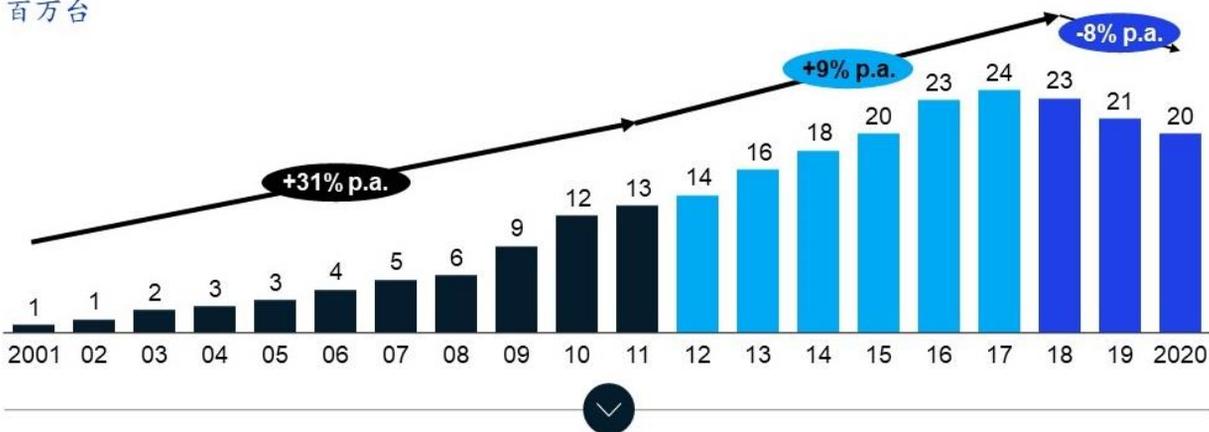
面临市场规模缩水的压力，传统乘用车 OEM 期望其传统的汽车经销商伙伴转型为客户信赖的服务提供方。

中国内地乘用车销量在经历了近 20 年的持续增长后，自 2018 年起连续 3 年下滑。受市场下行影响，当前汽车产业链收入结构已被重塑，原本可观的售后收入持续下降，除超豪华、高端及部分日系中端品牌增长较快外，其余品牌均“量价齐跌”。

图1 中国内地乘用车市场整体增长放缓，经销商集团利润率下降

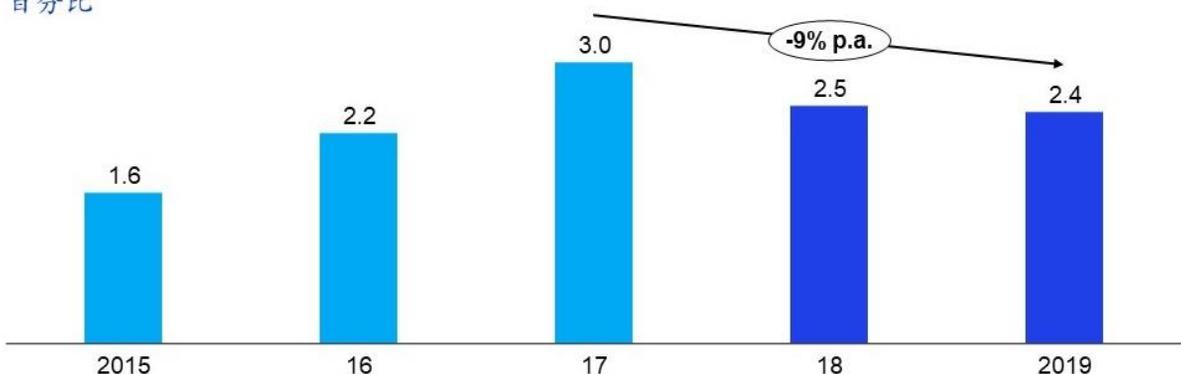
经历了近20年的持续增长，乘用车销量自2018年起已连续3年下滑

中国内地乘用车销量
百万台



经销商集团盈利性2017年后持续下降

中国内地上市集团经销商盈利水平
百分比



McKinsey
& Company

资料来源：HIS数据库、中国汽车经销商行业协会、2019年麦肯锡中国汽车消费者报告

在市场压力下，OEM 积极探索转型之路。同时，OEM 的转型压力也正在向经销商传导，越来越多的经销商集团开始拥抱变化，寻求与 OEM 合作转型之路。

例如，奔驰中国通过设计实践多种新零售渠道模式，以提升品牌影响、

优化消费体验。他们与经销商合作数字化零售门店，以先进设施和数字化体验营造无缝交互的全新客户体验模式。品牌以自营为主建立了多业态线下体验店，这些门店不再单纯聚焦产品销售，而被打造成消费者频繁光顾的高品质生活体验场所。同时，品牌也自营多种线上渠道，为消费者提供更多元化的购车及服务体验。

颠覆性玩家进入行业

颠覆性玩家的进场使得乘用车市场发生结构性变化，促使传统 OEM 探索新的经销合作模式，也为经销商集团带来了挑战。

随着新能源车热潮的兴起，越来越多的玩家进入汽车行业，蔚来、特斯拉等造车新势力强势占据消费者心智，重塑消费者旅程触点，其重要的品牌直营模式也正在颠覆传统主机厂主要依靠 4S 店的零售模式。

例如，蔚来从认知到销售都基本摒弃了传统 4S 店经销渠道，转而采用销售和服务线上线下分离的模式，打造以客户体验为中心的新零售模式。蔚来的线上线下渠道均为自营自建，线上(官网+APP)作为唯一销售渠道，在服务新车销售的同时，也通过综合用户平台将服务、社交、媒体、商场等属性与车辆定制、管理、车友社交、用户运营等功能进行整合。与此同时，线下高端体验店 NIO Life 和实体服务中心作为用户体验与售后服务的载体，也为用户提供休闲娱乐区域以及提车、维修保养、上门取送车、代客维修等服务。

消费者需求升级

中国市场消费者对于渠道体验需求的提升，也推动着厂商和经销商思考如何升级线上线下渠道的服务体验。

数字化技术的发展与普及深刻影响着消费者的决策和旅程。当前，数字渠道已成为中国消费者获取信息的首要方式。对于线上服务的需求，使得线下体验升级搭配多渠道融合成为触达消费者的新标配。消费者期待在消费旅程的每个环节都能体验到更个性化、更便捷的内容、产品与服务。

经销商直接面对消费者，处于转型升级的前沿阵地。顺应新零售趋势，为消费者打造全渠道数字化体验将是经销商转型的必经之路。

面对来自 OEM、竞争对手和市场的三重压力，我们观察到领先的汽车经销商集团通常会善用以下七大制胜法宝，以在复杂市场环境中立于不败之地。

优化品牌矩阵

对于汽车经销商集团而言，经销品牌的选择往往直接决定其当前盈利水平和未来增长空间，在相同的市场环境下，经销商若布局合理，其利润增速往往可以达到市场平均水平的 2-3 倍。如何基于现有情况，通过优化品牌矩阵来保障未来可持续增长，是经销商集团转型的首要考量。

换言之，转型的第一步，就要求汽车经销商集团从自身情况出发，分析现有品牌的盈利能力与未来潜力，筛选重点品牌发展方向，并结合该

方向进行品牌矩阵优化或重建。

例如,某汽车经销商集团通过扫描 2016-2020 五年间中国乘用车市场发现,中国乘用车销量总体呈下滑趋势,但这主要是受非高端车品牌走低的影响,高端车品牌则保持了每年两位数的强劲增长。背后的原因一方面来自于需求端的中产崛起、消费升级;另一方面也来自于供应端豪华车品牌对于原中档车价格段产品的拓展。另外,高端车品牌相较于非高端品牌不仅市场增速更快,其单车综合毛利也更高,对于已有一定经验积累的经销商集团来说,加大高端车领域的投入将是未来重点发展方向。

建立区域优势

除品牌布局外,经销商集团区别于 OEM 的主要优势在于其丰富的门店网络布局,以及其更加贴近终端消费者。如何合理规划门店布局,发挥区域组合优势,是经销商转型必不可少的一环。

转型的第二步,就要求汽车经销商集团从自身情况出发,分析现有门店集中区域及相应市场份额,选定重点发展区域并形成合力。

在划分区域市场时,我们认为可以将内地市场划分为由几个临近省份组合而成的大区,如华东区域、华南区域、西南区域等。另外,我们认为评价一个供应商集团已形成“区域优势”的具体定义,应该是至少在该区域内进入重点品牌经销商排名前三甲。形成区域优势后,对外来说,不仅有利于经销商集团增强与品牌方的议价能力,保障稳固合作,同时也有利

于经销商优化统筹区域内渠道布局，拓展消费者触点；对内来说，则有利于形成规模效应，方便资源集中统筹，缩减运营成本。

流程自动化降本增效

受整体增速放缓、市场竞争加剧等影响，中国汽车经销商的盈利水平持续走低，2014-2018 年累计下降 1.5%，这突显了降本增效的紧迫性，特别是传统主要成本项(人效、AnP 费用等)的优化。汽车经销商集团需要识别现有组织效能瓶颈，优化成本结构，进一步提升运营健康度。

从降本维度出发，我们认为应从梳理现有流程着手，结合行业最佳实践，在现有流程基础上进行调整优化，并在需要投入大量人力的环节引入自动化工具加以辅助，从而在现有流程框架下达成极致人效。

从增效维度出发，我们通常建议经销商集团设立大品牌事业部制度。对内来说，品牌事业部可以统筹协调同品牌门店资源，例如，经销商品牌事业部可以牵头建立区域会员体系，同品牌门店会员进行服务共享，增强客户粘性并建立经销商集团品牌效应。对外来说，品牌事业部可以作为经销商门店与厂商集中沟通的窗口，在年度商务政策谈判等方面发挥重要作用。

门店精益运营

受市场整体下滑及产业链利润结构变化的影响，OEM 和市场都对经销商集团的精益运营能力提出了更高要求。

从 2018 年开始，中国乘用车市场规模逐步下滑，而 OEM 的利润率从 2014 年起便逐年下降，这直接导致了 OEM 对于下游经销商业务的参与度日益提高，特别是对于战略性重点经销商的支持力度（主要在营销方面）持续提高。另一方面，OEM 通常只与头部运营经销商（例如区域前三）合作，这对经销商集团的精益运营水平提出了更高要求。

为了顺应市场趋势，在激烈的竞争中脱颖而出，汽车经销商集团需要进一步优化盈利结构，强化客户粘性，建设科学管理体系，三管齐下共同提升经销商门店精益运营水平。

关于门店精益运营的具体方法与途径，我们将在本系列后续文章中详细展开。

合作伙伴拓圈

中国市场消费者需求升级，经销商难以靠一己之力满足客户的多样化体验需求，领先的经销商集团已在积极寻求跨界合作。

从市场趋势来看，新零售模式正在全球范围内获得更多消费者的

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_39247

