



以门店精益运营，解汽车经销商 行业之困 | 经销商转型系列 文章之三



在复杂多变的市场环境下，汽车经销商集团不能再因循守旧，而是要认清新形势，采取新打法。

作者：许达仁、陈驰、李斌、孙世宇、刘钰曼

近年来，国内乘用车市场整体增速放缓，以新能源品牌为主的新势力玩家给汽车经销市场带来结构性颠覆，厂家直营模式对传统经销商体系造成直接冲击，汽车经销商面临重重压力。市场环境瞬息万变，门店运营举步维艰，新车销售利润不断压缩，售后客户流失率持续高企，汽车经销商转型迫在眉睫。精益化运营和科学化管理，为门店业务扭亏为盈、经销商集团价值重塑指明了方向。

汽车经销商门店运营面临三大挑战

市场波动剧烈，门店盈利空间大缩水

经销商盈利水平受限于整体市场环境和厂商政策等不可抗力，提升自身运营水平才是破解困境的根本之道。

2017年后，汽车经销商的盈利水平整体呈下降趋势。2017年~2019年，面对高库存的重压，经销商纷纷降价促销，希望“以价换量”，白热化的价格战导致利润大幅下跌。在此期间，中国上市汽车经销商集团平均税后法定净利润（NPAT）率由~3.0%下降至~2.4%。但自2020年起，经销商的亏损面呈现一定的改善趋势，主要原因有二：一是在疫情期间，厂家采取了下调年度目标、取消或降低考核标准等针对经销商的帮扶政策，二是芯片短缺造成的“缺芯”大环境有利于经销商消化库存，并收窄终端

优惠幅度，新车销售利润得以提升。宏观市场环境多变且不受控，盈利空间压缩常态化，经销商应从经营策略优化切入，考虑将经营中相对可控的衍生业务培养成新的增长点。

新势力攻势凶猛，保有客户流失成常态

新零售趋势致使消费者对全渠道体验的要求越来越高，传统经销商难以跟上客户需求的发展，导致保有客户持续流失。

经销商的客户流失率不断上升，主要受需求转变、数字化渠道延展、售后市场竞争激烈这三方面的影响。首先看需求方面，车主或车辆使用者年轻化的趋势日益明显，在追求个性化的互联网文化影响下，年轻消费群体的服务需求从之前的标准化向“随时、随地、按需”的定制化转变。其次，在新零售模式下，汽车消费者逐渐形成对数字化全生命周期旅程的偏好，数字化渠道（如汽车垂媒、视频平台等）已深入购买决策过程，并延伸到售后环节（如维保服务线上预约等）。虽然中国汽车售后维保市场仍以4S店为主，但随着独立售后市场渠道飞速发展，市场信息透明度不断提升，越来越多的消费者选择通过线上平台获取并比对维修门店信息，从线上平台购买维修保养服务已是大势所趋。此外，中国汽车保有量不断上升的同时，汽车维修保养服务机构的数量也在不断增加，给车主提供了更多样的选择，也使售后市场竞争更加胶着。

行业生态重塑，传统经销模式难再续

整个行业层面的市场环境变化，对于汽车经销商传统的管理模式带来前所

未有的挑战，亟需加快适应变局的行动速度。

在后疫情时代，如何敏锐捕捉汽车市场日新月异的变化趋势并及时采取应对策略，对于汽车制造商和经销商而言至关重要。随着新能源汽车的快速发展，越来越多的颠覆型玩家进入市场，汽车产品和技术在变，市场环境 & 结构在变，消费者需求在变，渠道也必然随之改变，全新销售模式横空出世，为传统汽车销售带来前所未有的挑战。通过提升管理水平推动组织快速应对市场变化，成为经销商在竞争中脱颖而出的关键。

精益运营科学管理提供行动指南

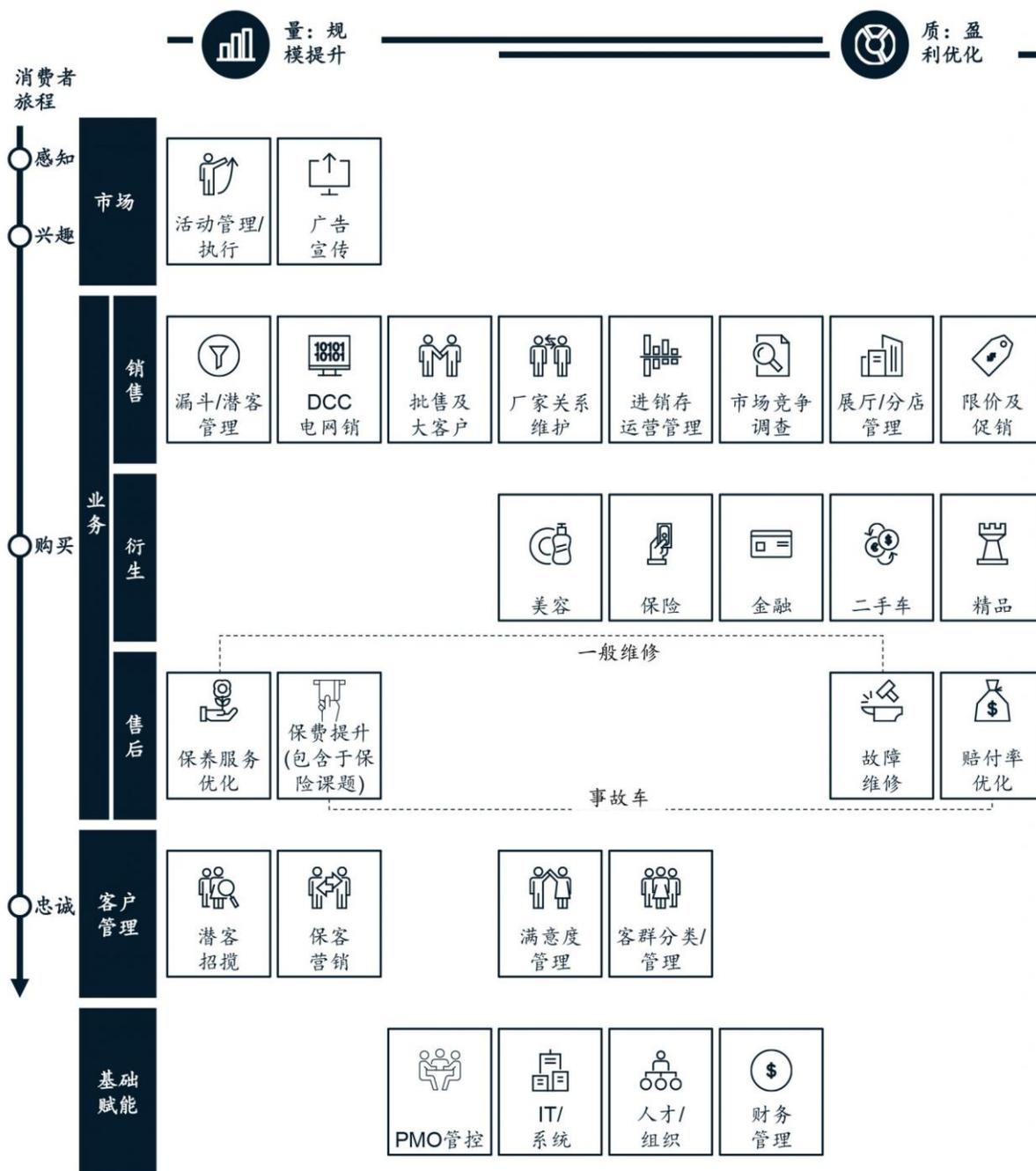
新车销售着重衍生业务，拉动门店毛利增长

进销差、销售返利面临巨大压力，年轻化消费者群体对衍生产品和服务的认可度不断提高，为汽车经销商改善亏损局面指明了方向。

衍生产品在新车利润中扮演着越来越重要的角色。经销商新车整车销售综合毛利由进销差毛利、整车销售返利以及衍生产品毛利三部分组成。近年来，乘用车新车毛利率不断压缩，在 2019 年首次变为负数，2020 年上半年进一步跌至-3.5%，汽车销售增收不增利。虽然去年“芯片荒”导致主机厂车源供给不足，漫长的提车周期致使 4S 店预售订单流失，但即使是在汽车可以加价出售的背景下，大多数品牌的新车毛利依然为负，销售即亏损的局面进一步加剧，其中中端品牌尤为明显。与此同时，新生代消费者对衍生产品的接受度不断提高，易车研究院有报告显示，54.6% 的年轻消费者有主动贷款购车的意愿。在进销差和销售返利面临巨大压力而消费

者年轻化的情况下，衍生产品和服务无疑成为汽车经销商度过寒冬的最大希望。

图1 汽车经销商集团重点业务全景图



McKinsey & Company

资料来源：麦肯锡分析；客户访谈

以金融业务为例，门店应注重三大抓手：优化业务推介流程、完善业

绩管理体系、构建专业培训系统。

在衍生产品越来越重要的情况下，经销商和门店应该如何切实抓住衍生业务机遇，优化整体利润空间？以收益较为突出的金融业务为例，优化金融渠道布局、推动门店金融业务结构性改变是关键；金融渠道的选择决定了高收益产品的占比，在渠道选择上打开思路，可充分释放利润空间。要提升金融业务毛利，门店应注重以下三大抓手。

第一，优化业务推介流程。通过引入管理介入机制，深化全转贷、贷转高收益的渗透，达到进一步提升金融产品销量和收益的目的。对不同岗位制定不同审批权限，依据对车型和渠道的金融政策分析，在无按揭全额购车、小额贷款、低期数贷款、非最优收益金融渠道等情况下设置介入转化，推动金融渗透，提高金融产值。

第二，完善业绩管理体系。通过构建金融业绩管理体系，提升业务和业绩管理的效率。以标准化业绩指标体系为管理抓手，覆盖事前、事中、事后的闭环管理模式，可节省沟通成本，提升识别问题核心原因的准确性和及时性，留出更充足的时间来解决问题。标准化业绩指标体系，指的是在管理过程中运用标准化视角识别问题，并以核心业绩指标对问题进行拆解和分析。闭环管理模式，则是将标准化业绩指标融入闭环管理的全流程，贯穿目标和计划、过程管理、业绩盘点（对标分析和业绩追踪）、提升计划，并在此基础上制定下一阶段的目标和计划。通过不断巩固事前计划、事中监控、事后复盘来改进闭环，实现全方位、全流程把控业绩进度和方向，

及时根据问题作出调整，持续提升金融收益。

第三，构建专业培训系统。通过对专人专岗进行专项培训，提升销售人员/金融专员的金融产品专业知识以及销售能力，掌握产品的核心销售卖点，在面对不同客户时能迅速识别客户需求痛点（如利息高、期数长、受传统观念影响不愿负债等），并灵活应用不同销售话术技巧针对客户痛点进行推介，为之匹配合适的金融方案，不断促进客户选择高收益金融产品的可能性，实现客户满意和金融方案收益最大化的双赢。

强化售后业务管理，增强保有客户粘性

售后业务对于门店持久运营至关重要，提升售后竞争力，拥有稳固的客户基盘以及行之有效的盘活策略必不可少。

面对新车销售增收不增利的低迷环境，门店的整体运营需要依靠售后服务和部分精品销售的利润支撑，可以说售后部门的盈利能力关乎门店的生存。然而，售后市场的竞争激烈态势不减。2021 年底，中国机动车保有量达到 3.93 亿辆，汽车售后市场规模庞大，但消费者对于消费体验和产品质量的要求日益提升，为汽车售后服务的优化提出了更高的要求，与此同

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_41892

