

2019汽车经销商运营现状白皮书

AC汽车

盖世汽车
Gasgoo

2019年2月

蜜蜂学堂

蜜蜂内参

不要错过让你洞察整个商业世界的蜜蜂内参！

如何免费入群？扫码添加Eva助教回复【入群】备注【姓名+城市+职位】

每日精选3份最值得学习的资料给你，不定期分享顶级外文期刊



加她，超级助教

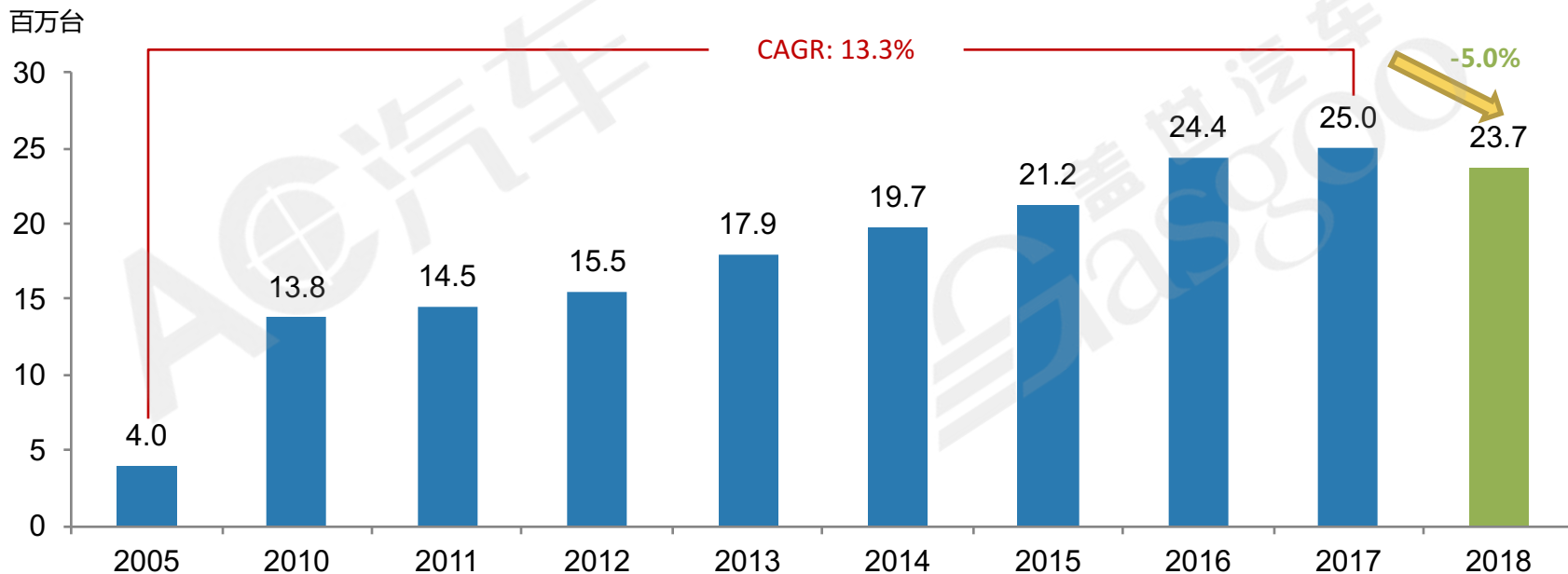


1. 汽车市场概览

- 2. 消费者成熟趋势对经销商业务的影响分析
- 3. 经销商痛点分析及优秀案例借鉴
- 4. 未来发展建议
- 5. 关于我们

- 中国乘用车市场经历了快速发展，年销量目前已经超过2000万台，成为全球第一大市场；但是，在2018年经历了第一个负增长，降幅达到5%左右

2004-2018年中国乘用车销量分析



出处：中国汽车工业协会

5大负面因素直接导致乘用车销售市场的第一个负增长

- 纵观2018年汽车市场发展，主要面临5大发展挑战，导致市场销量出现负增长

经济下行，消费信心不足	投资问题频发，居民财富缩水	激励政策退市	细分市场红利面临减弱	二手车市场开始冲击新车
<ul style="list-style-type: none">➢ 宏观经济处于下行周期，居民可支配收入增长乏力。教育、医疗、养老三座大山，导致居民消费信心不足	<ul style="list-style-type: none">➢ A股上证指数持续下探，沪深股市中超过 80% 的股票下跌➢ 金融监管日趋严格，使得P2P问题 平台数量大幅增加，加剧提现困难、逾期平台倒闭➢ 投资问题频发，渠道狭窄，居民财富缩水	<ul style="list-style-type: none">➢ 购置税优惠政策提前透支了部分用车需求，市场开始逐步进入政策刺激后的恢复及调整阶段	<ul style="list-style-type: none">➢ 以SUV为代表的红利产品市场出现减弱趋势，拉低市场增长	<ul style="list-style-type: none">➢ 二手车限迁政策放开，交易量提升，2018 年前10 个月二手车累计 交易1133 万辆，同比增长 13% ；二手车交易量的大幅提升，一定程度上影响新车市场走势

出处：AC汽车&盖世汽车分析

- 2018年全国主要汽车消费区域均增长乏力，上海、山东、广东等传统主力市场，均出现不同程度的增速放缓乃至负增长；而中部地区，尤其受到经济放缓、激励政策退市等因素影响，出现了大幅度的销量下滑

2018年1-11月中国乘用车上牌量分析（分地区）



统计数	2016	2017	2018	2018增幅
汽车保有量（亿台）	1.94	2.17	2.40	10.6%
新注册登记汽车数量（万台）	2,752	2,813	2,673*	-5.0%

注：*2018年新注册登记汽车数量为新浪汽车预估

- 根据公安部统计以及新浪汽车预估，2018年全年新注册登记汽车数量预计相较2017年出现约5%的负增长
- 而从懂车帝的统计报告来看，全国主要汽车消费地区市场均出现不同程度的增速放缓乃至负增长，其中：
 - 仅天津一地保持两位数增速，广东增幅不足5%
 - 吉林省降幅全国最高，达到约-21%

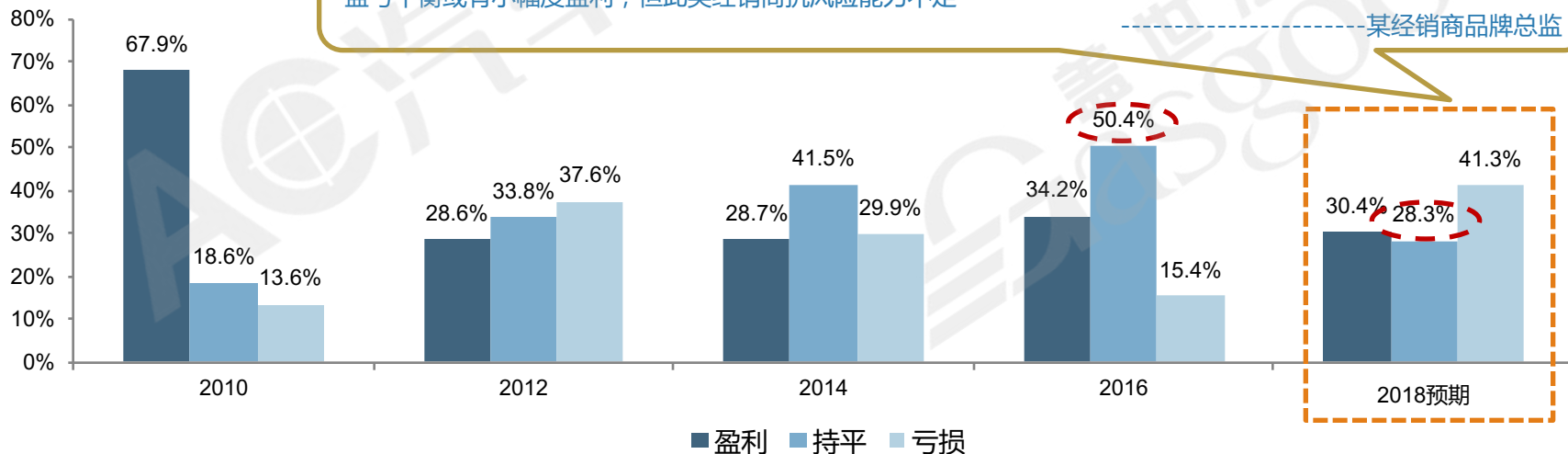
出处：分地区上牌量数据分析援引懂车帝、表格内汽车保有量相关统计数据来自公安部统计以及新浪汽车

- 随着整体市场销量的下滑，经销商的经营状况整体态势严峻

经销商经营状况分析

“经销商大致分两类，第一类经销商体量较大，自身业务基盘、业务运营理念较成熟，对市场波动承受力较强，盈利能力一般较稳定；第二类是基盘客户维护一般，客户运营体系较弱，市场环境好，加上厂商支持，则可确保盈亏平衡或有小幅度盈利，但此类经销商抗风险能力不足”

某经销商品牌总监



出处：历史数据源自流通协会、2018年预期源自访谈



1. 汽车市场概览
- 2. 消费者成熟趋势对经销商业务的影响分析**
3. 经销商痛点分析及优秀案例借鉴
4. 未来发展建议
5. 关于我们

• 我们通过如下方法论，对汽车消费者进行了调查研究

- **样本总量**：1,000人（实际完成1012）
- **调研方式**：线上（约占25%）+线下（约占75%）
- **样本分布**：
 - ✓ 性别对比：男性（85%）vs. 女性（15%）
 - ✓ 车辆保有现状：已购（60%）vs. 待购（40%）
- **地区分布**：全国
- **年龄分布**：35岁（含35岁）以下（约85%）、36岁以上（约15%）

随着车辆使用年限的提高，汽车消费者也开始步入成熟期，对车辆的购买、4S店的业务优势等观点，逐步趋于理性

- 车辆使用年限

- 超过半数的消费者目前已经使用当前车辆超过3年以上，其意味着国内相当比重的汽车消费者已逐步进入成熟阶段，该特征将逐步影响其在未来用车、买车过程中的行为



N=608

出处：AC汽车&盖世汽车分析

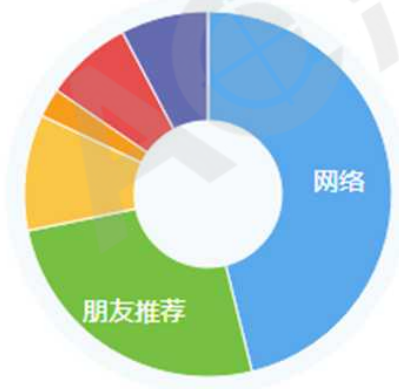
首先，网络目前已经成为消费者获取车辆信息的首要渠道；而社交平台受限于信息质量参差不齐，无法获得消费者更高的依赖度

- 车辆信息主要的获取渠道

- 网络目前依然是消费者获取车辆相关信息的主要渠道，紧随其后的是朋友推荐，即口碑传递；两者的占比合计已经超过七成

2.1. 车辆信息主要的获取渠道？

多选



	占比
网络	46.15%
朋友推荐	25.64%
微信	10.26%
微博	2.56%
传统广告（电台、电视、广告板等）	7.69%
其他	7.69%

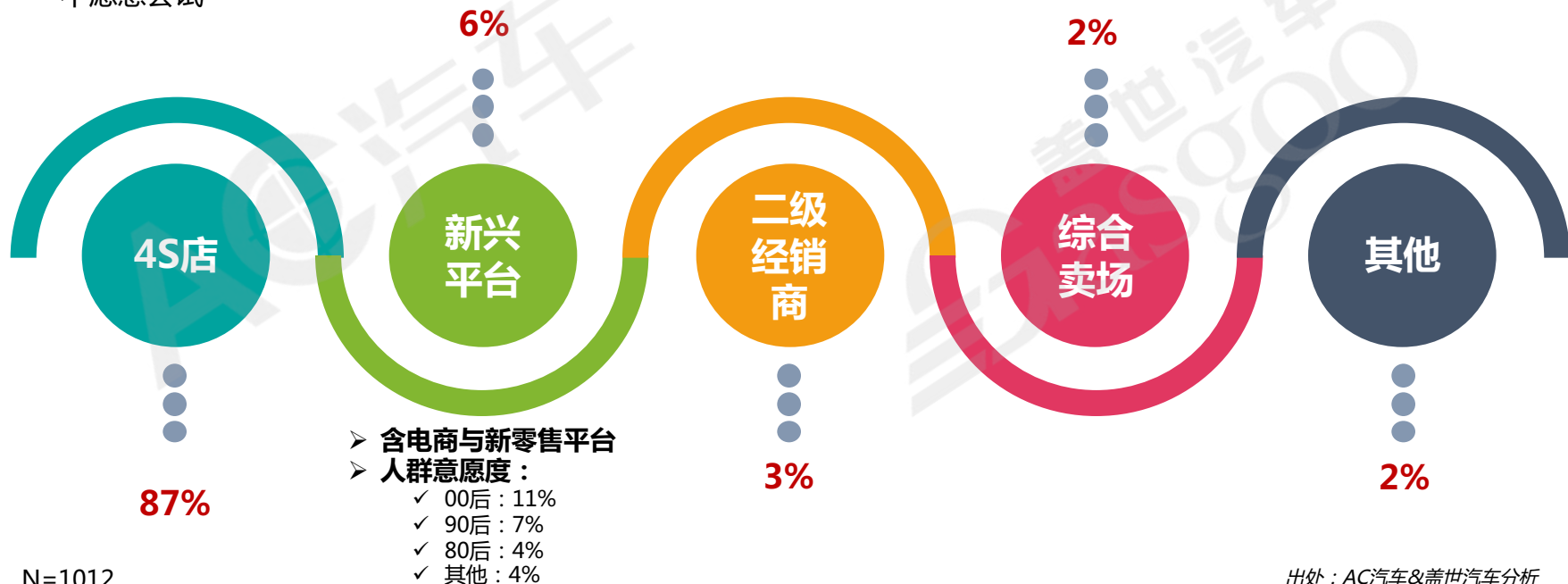
N=1012

出处：AC汽车&盖世汽车分析

其次，4S店依旧是绝大部分消费者购买车辆的第一渠道选择；另一方面，年轻消费群体也开始对新兴平台持一定的开放程度

主要考虑的购车渠道

- 4S店在购车渠道选择层面依旧保持了非常高的意向度，合计达到87%以上的被访者以4S店作为首选的购车渠道；但年轻人群针对新兴平台的尝试意愿也开始出现，尤其是00后消费者对新兴渠道的接受度已达到11%，而70前人群则基本不愿意尝试



N=1012

出处：AC汽车&盖世汽车分析

同时，在购车决策过程中，消费者也非常重视销售人员的接待体验，即消费者与销售人员之间信任度的建设

- 决策过程中的体验

- 试乘试驾是消费者最为关注的环节；同时，消费者到店过程中，门店人员的接待与介绍也非常重要

3.2.决策过程中，最关注哪些体验环节？

多选

占比

51.72%

44.83%

3.45%

■ 试乘试驾
■ 人员接待与介绍
■ 其他

N=1012

出处：AC汽车&盖世汽车分析

消费者与销售人员之间信任度的提升，有助于创造优质、高效的衍生产品营销商机；超过8成的消费者会在此节点，同步购买相关产品或服务

• 同步考虑购买的产品或服务

- 保险、贷款、配件、延保是消费者愿意在购车的同时，愿意在本店同时进行搭配的服务或产品消费
- 并且，80%以上的消费者愿意在购车时同步考虑，4S店销售人员应当抓准这些相关产品及服务的营销商机

3.5.车辆购买时会同时考虑哪些产品或服务？

多选



■ 保险
■ 延保
■ 个性化配件
■ 个性化贷款
■ 融资租赁
■ 其他



占比

36.59%

12.20%

19.51%

21.95%

7.32%

2.44%

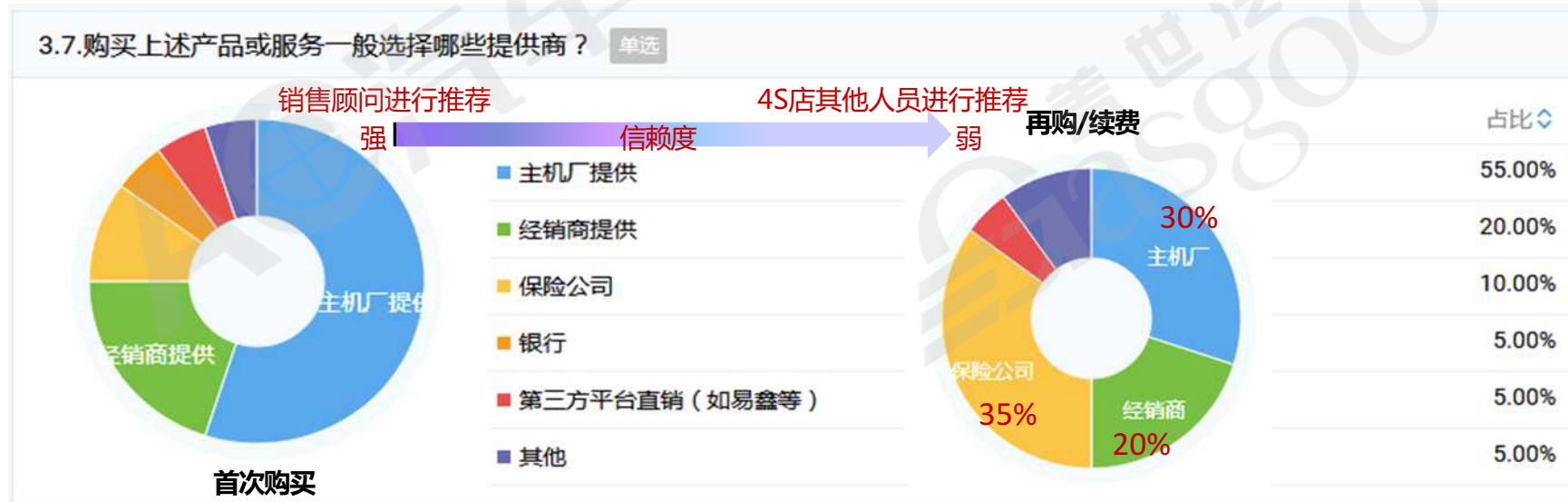
N=1012

出处：AC汽车&盖世汽车分析

错过这个绝佳营销时间点，转由其他工作人员介入后；与消费者间的信赖度逐步趋弱，4S店内衍生产品的营销优势逐步丢失

产品及服务商的供应商选择

- 具备主机厂及经销商背书的产品及服务，消费者在首次购买时具备明显的优势
- 但在“再购/续费”过程中，主机厂及经销商的优势变弱，而保险公司在特定业务领域的商机优势则显著提升



N=1012

出处：AC汽车&盖世汽车分析

• 维修保养渠道

- 4S店（53%）依旧是维修保养的主要渠道，而车厂主导的快修连锁（12%）也开始受到消费者的关注
- 独立渠道提供的上门保养（3%），已彻底沦为小众市场，其选择度甚至低于普通维修店



N=608

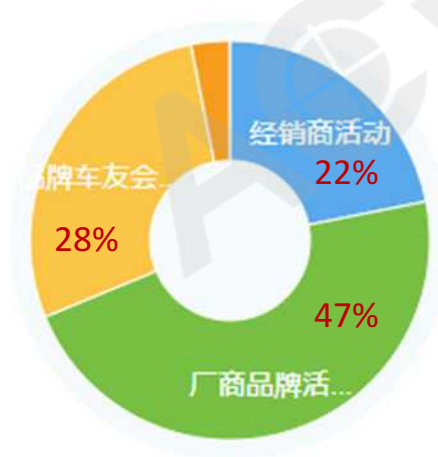
出处：AC汽车&盖世汽车分析

最后，消费者对车辆后续服务的延伸、置换等内容的关注度开始凸显；同时，对于主机厂、4S店提供的社交活动平台，也有望发挥保客价值

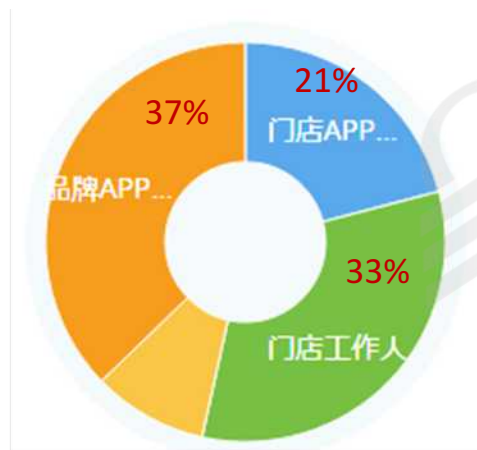
• 售后关注的信息内容偏好

- 车辆购买之后，消费者最为关心厂商提供的**品牌活动信息内容**（47%），希望能够从**品牌APP**（37%）或者**门店工作人员直接告知**（33%）；随着消费者平均车辆保有年限的提升，消费者热切希望获取**新车上市、换购活动类**的内容推送（35%）

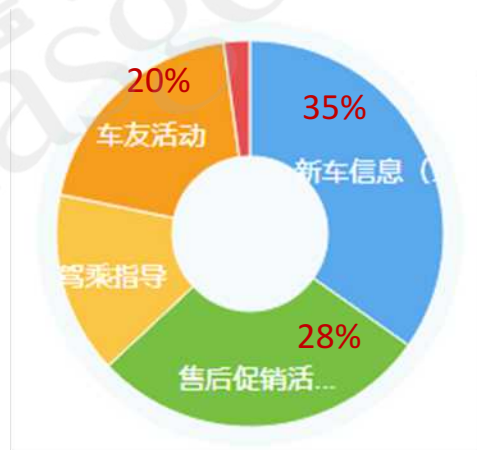
购车后可能关注的信息



偏好的信息渠道



最希望获得的内容推送



N=1012

出处：AC汽车&盖世汽车分析



1. 汽车市场概览
2. 消费者成熟趋势对经销商业务的影响分析
- 3. 经销商痛点分析及优秀案例借鉴**
4. 未来发展建议
5. 关于我们

- 我们通过如下方法论，对经销商集团进行了调查研究

- **样本总量**：20（16家国内经销商，4家国外经销商）

- **样本对象**：

- ✓ 品牌总监及以上人员

- ✓ 店总

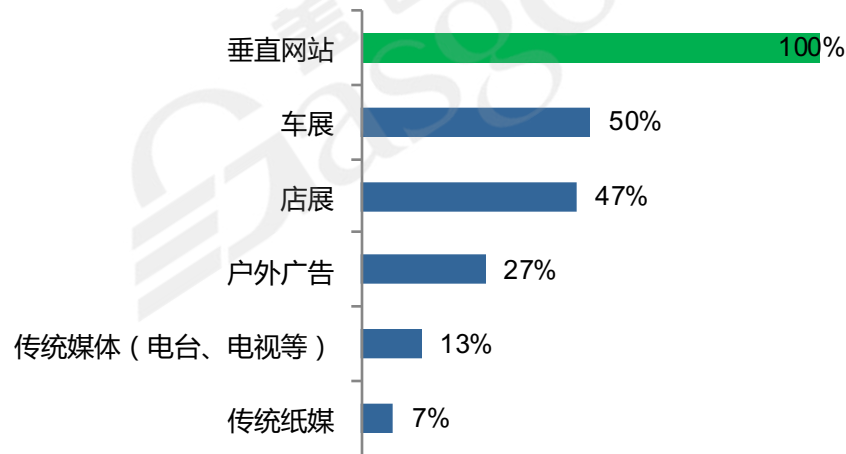
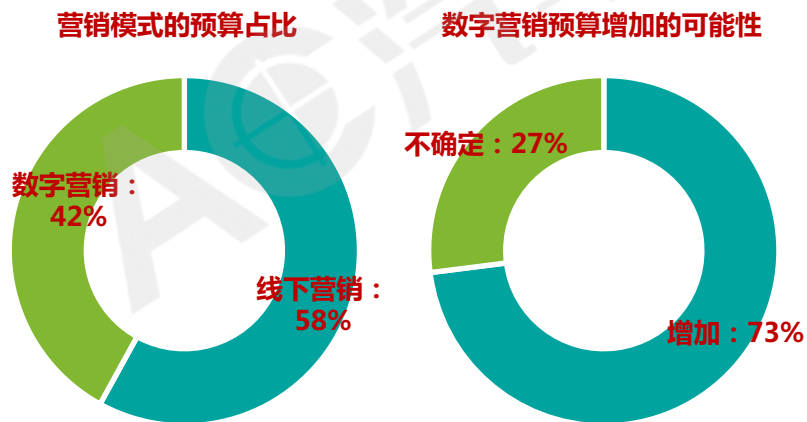
- **地区分布**：全国

数字营销已经成为经销商集客的重要选择，目前已成为经销商营销投入的一大方向，且可能会持续加码

- 通过经销调研发现，目前数字营销已经成为经销商的重要选择；数字营销的预算占比已占经销商超过四成比例，并且在未来还有7成的受访经销商认为可能会继续增加该部分的投入
- 目前，垂直网站（如汽车之家、易车、爱卡）基本成为所有经销商都会合作的集客渠道，而传统媒体的影响力在逐步减弱；但是，车展、店展依然是经销商较为重视的领域

营销集客的模式

营销集客的渠道



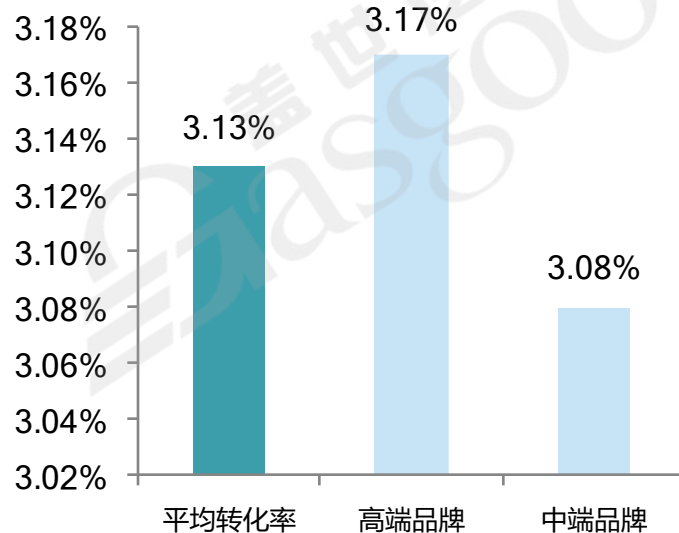
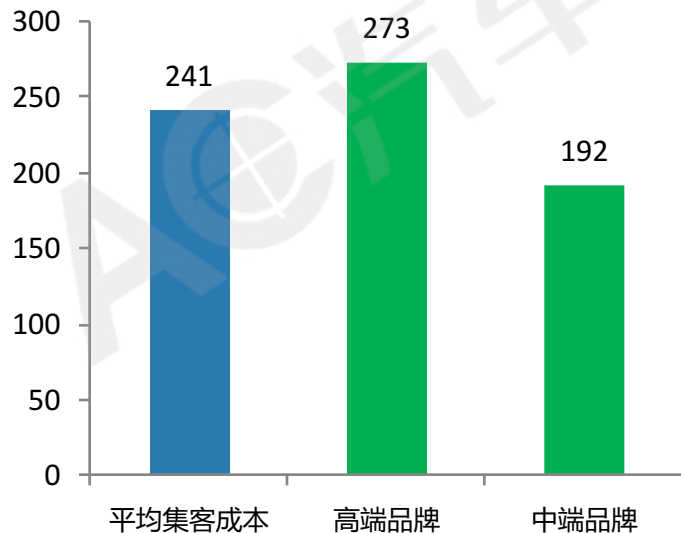
N=16

出处：AC汽车&盖世汽车分析

但经销商普遍认为数字营销渠道逐步出现营销方式同质化、线索质量下降等瓶颈，导致营销转化效率降低，且营销成本逐渐攀高

- 尽管数字营销模式越来越重要，但是目前经销商普遍认为其转化效率较低，且有效线索的成本逐渐攀高
- 从单位成本来看，目前平均集客成本超过了240元人民币/条，高端品牌则突破了270元单价；而其最终成交订单的转化率则基本徘徊在3%左右，如何提高转化率是当务之急

元/有效线索



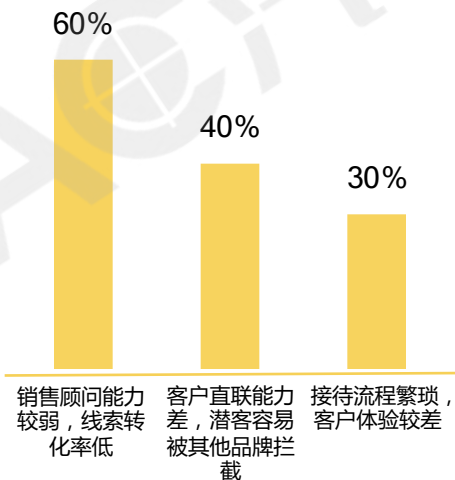
N=16 注：有效线索即去重后的线索；
高端品牌含奥迪、宝马、凯迪拉克、雷克萨斯等，中端品牌含别克、大众、丰田等
有效转化率即成交订单量/网站导流原始线索总量

出处：AC汽车&盖世汽车分析

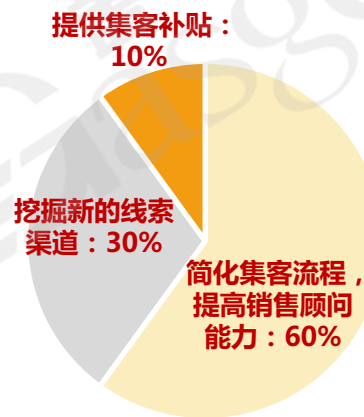
经销商亟需获得支持，提升转化能力的同时，强化客户直联能力，以缓解当前数字营销实践中面临的同质化问题，并提高营销成本效率

- 大部分的经销商集团在集客过程中**面临痛点**，且主要集中在3个方面，包括线索转化效率低、潜客易受其他品牌拦截、以及接待流程繁琐
- 目前经销商集团面对这些问题，主要的做法是通过自身的调整，挖掘**新的线索渠道**（30%），并在门店端开始**简化集客流程**（60%）；但经销商集团同时希望厂商可以提供支持，强化**销售顾问能力**（60%），并提供可能的**集客补贴**（10%）

主要集客过程中的痛点



当前期望获得的支持



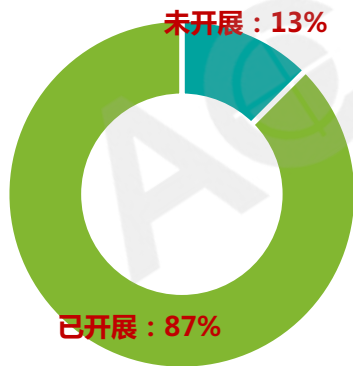
N=16

出处：AC汽车&盖世汽车分析

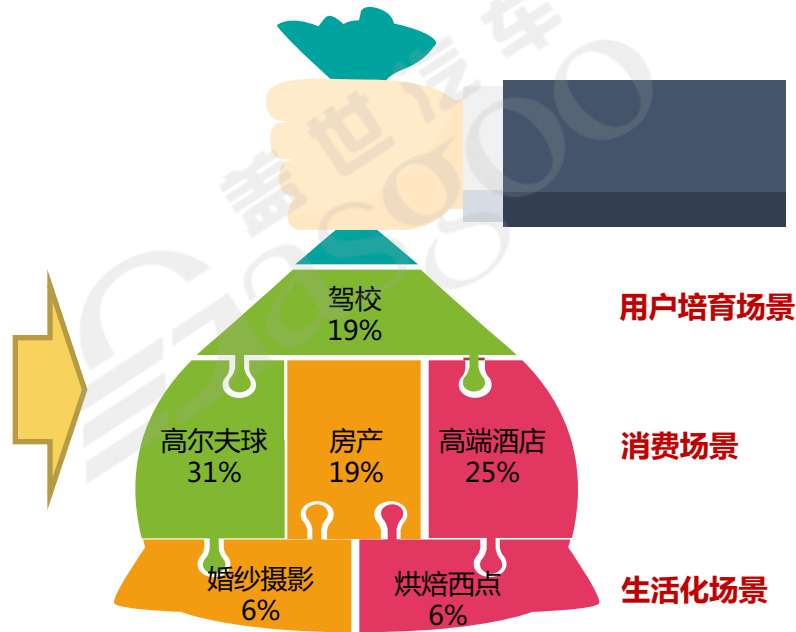
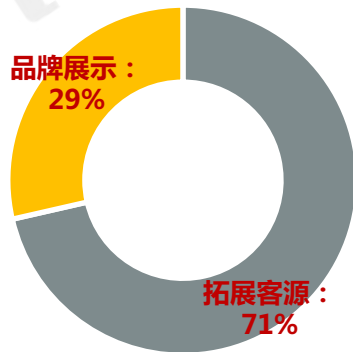
同时，经销商自身也已经开始积极探索方向，通过开展异业合作，拓宽4S店的功能，拓宽集客入口的同时，开发新的业务盈利点

- 接近九成的经销商目前已经开展了异业联盟的合作
- 经销商集团目前开展异业合作的主要目的是为了拓展客源（71%），其次为品牌展示（29%）考虑
- 目前异业联盟的主要合作场景分为三类，高端品牌依旧青睐于高尔夫球（31%）、高端酒店（25%）这样的消费场景

异业联盟的合作开展现状



异业联盟的合作目的



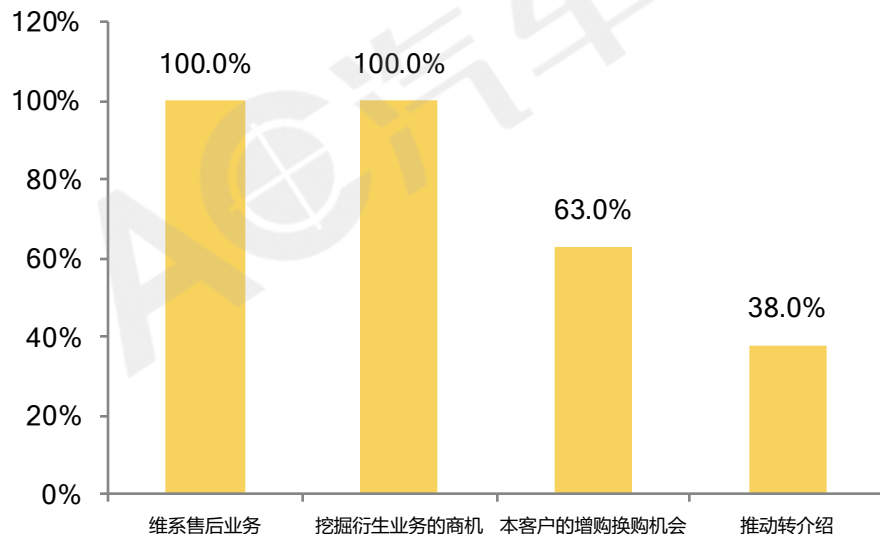
N=16

出处：AC汽车&盖世汽车分析

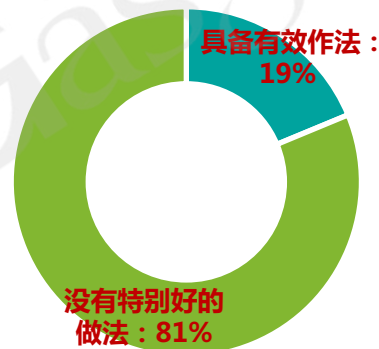
其次，经销商均高度重视客户关系的管理，并将其视为提升客户价值，创造各类商机的先导条件；但大部分经销商目前均缺乏有效的做法，亟需指导

- 受访的经销商集团均把客户关系管理作为推动“维系售后业务”、“挖掘衍生业务商机”的必然方式
- 目前大部分集团缺乏有效的做法（81%），受访的经销商代表中，认为目前比较有效的客户关系管理办法主要是车主俱乐部或车友会；其次为针对销售顾问管理模式的转变，即以销售顾问为触点，进行客户全生命周期的管理

客户关系管理的目的



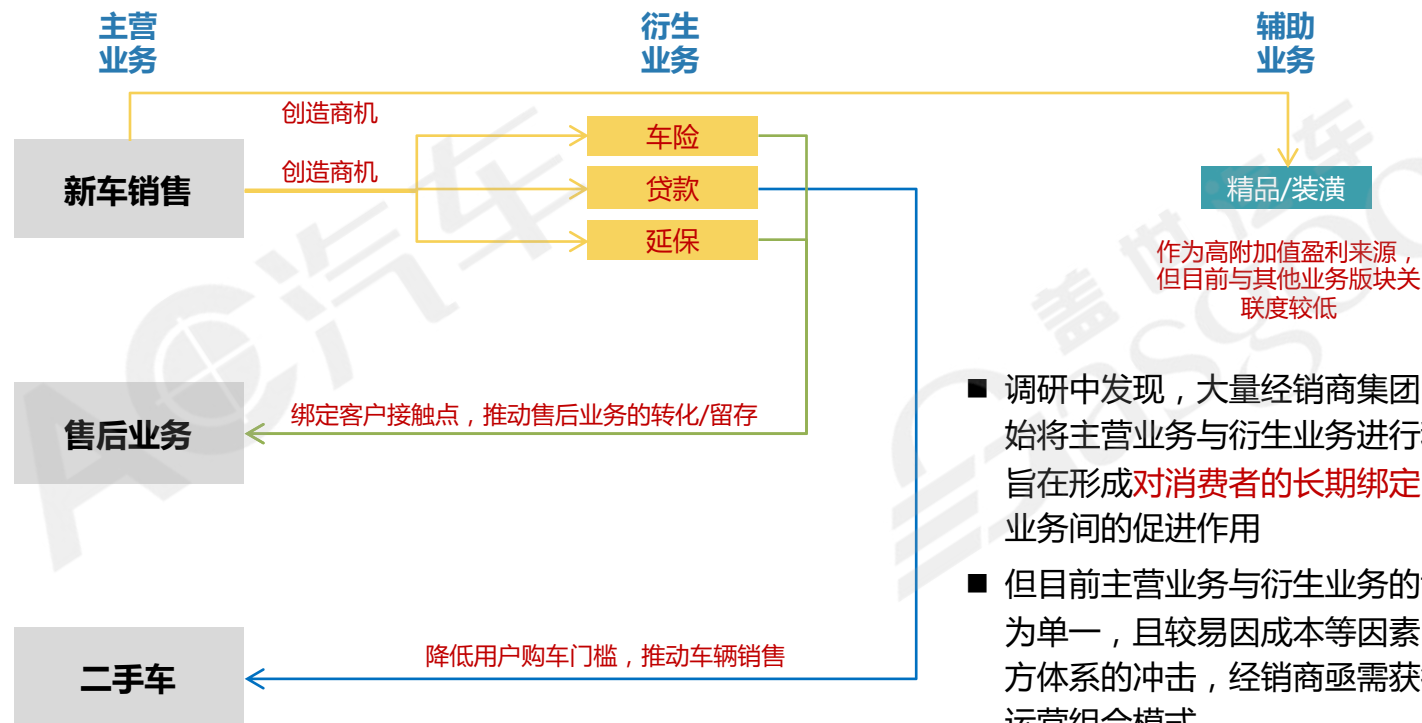
当前是否具备有效做法



N=16

出处：AC汽车&盖世汽车分析

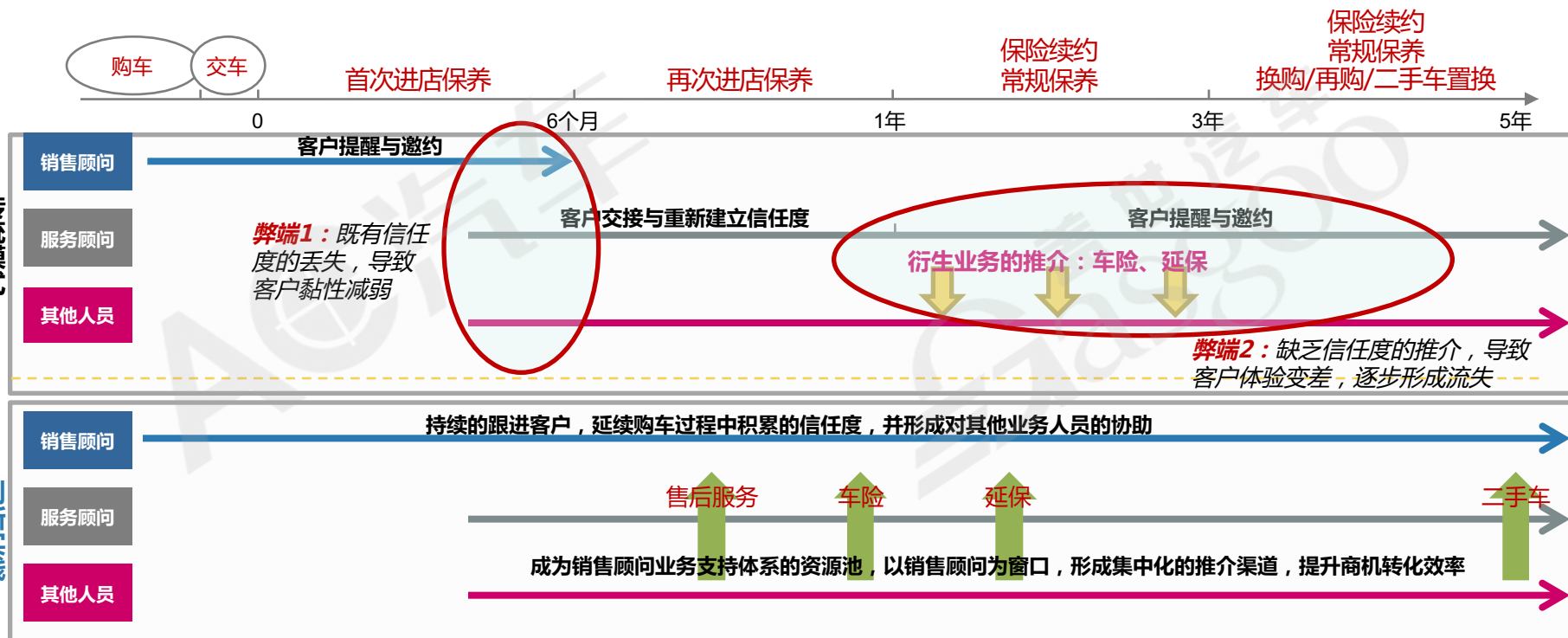
部分经销商已开始借鉴海外市场的运营理念，希望将各个业务领域进行协同发展，并重塑门店的业务运营理念，使之紧密捆绑用户的全生命周期



- 调研中发现，大量经销商集团目前均已开始将主营业务与衍生业务进行积极绑定，旨在形成**对消费者的长期绑定**，以此形成业务间的促进作用
- 但目前主营业务与衍生业务的协作模式较为单一，且较易因成本等因素，受到第三方体系的冲击，经销商亟需获得新的业务运营组合模式

并形成新的客户关系管理模式以及优化人员工作职能，围绕客户车辆的生命周期进行全面渗透，提高各个环节与场景下，相关业务的商机转化概率

- 部分受访的经销商集团目前已开始尝试推动销售顾问的角色转变，以销售顾问为触点，形成对客户全生命周期的关注与接触，提高各个环节的商机转化概率



N=16

出处：AC汽车&盖世汽车分析

与此同时，进一步发挥主机厂在资源体系层面的优势，通过产品手段，满足消费者需求的同时，强化消费者的黏性，是未来经销商运营的战略发展方向

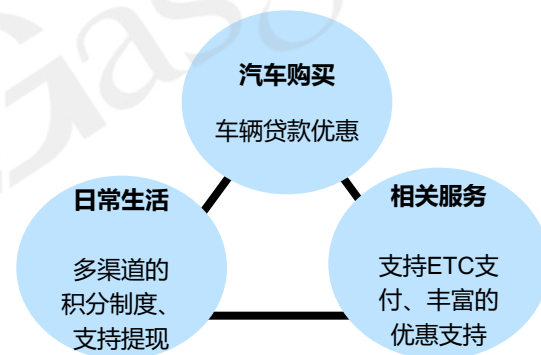


- 在美国与加拿大，Auto West Group针对亚裔留学生提供了融资租赁方式的购车方案，以规避银行信用门槛，并在租约期满后提供二手车买断选择，以宝马X2车型为例：

	签证有效期	
	低于24个月	24个月以上
首付	10%（部分可0首付）	0首付
押金	600美元/月，9个月	400美元/月，6个月
月租金（含保险）	600美元	400美元
期数	12-24个月	36-48个月
残值比例	60%	40%



- 丰田金融从2001年开始自行发放“TS CUBIC”品牌的信用卡；截止到2012年，活跃会员数即已超过1100万人
- 该品牌信用卡可作为日常生活付款工具使用，还可享受汽车贷款以及相关品牌合作资源所覆盖的各方面的优惠，如：
 - 与“JCB”、“VISA”等全球信用卡合作，打通积分体系，实现积分获取/兑换的便捷性与价值性
 - 凭信用卡可以享受独有的优惠待遇，覆盖了加油站、保养服务店（含4S店及厂商指定的服务门店等）及租车服务





1. 汽车市场概览
2. 消费者成熟趋势对经销商业务的影响分析
3. 经销商痛点分析及优秀案例借鉴
- 4. 未来发展建议**
5. 关于我们

消费者端的变化

- 汽车消费者的**成熟趋势**，为4S店业务的价值优势提供了新的竞争优势
- 正规化、高度重视消费者体验的4S店，仍旧是绝大部分消费者的**购车首选渠道**；但未来4S店也需要进一步**强化线上营销能力、丰富线上营销模式**，迎合新一代**年轻消费主力人群**（90/00后消费群体）的消费习惯
- 消费者与**销售人员**最易建立信任度，并直接创造优质、高效的**衍生产品营销商机**；随着消费者的服务责任向店内其他工作人员转移，该优势逐步减弱，并导致商机的流失，因此优化店内工作人员的**职能协作机制**，升级4S店运营理念，是最大化开发基盘客户价值的核心要素之一
- 消费者对**车辆换购、社交**的需求逐步扩大，未来4S店的功能需要进一步提升与转型，以此发挥维护基盘客户，推动商机转化的价值与效率

经销商的痛点与应变

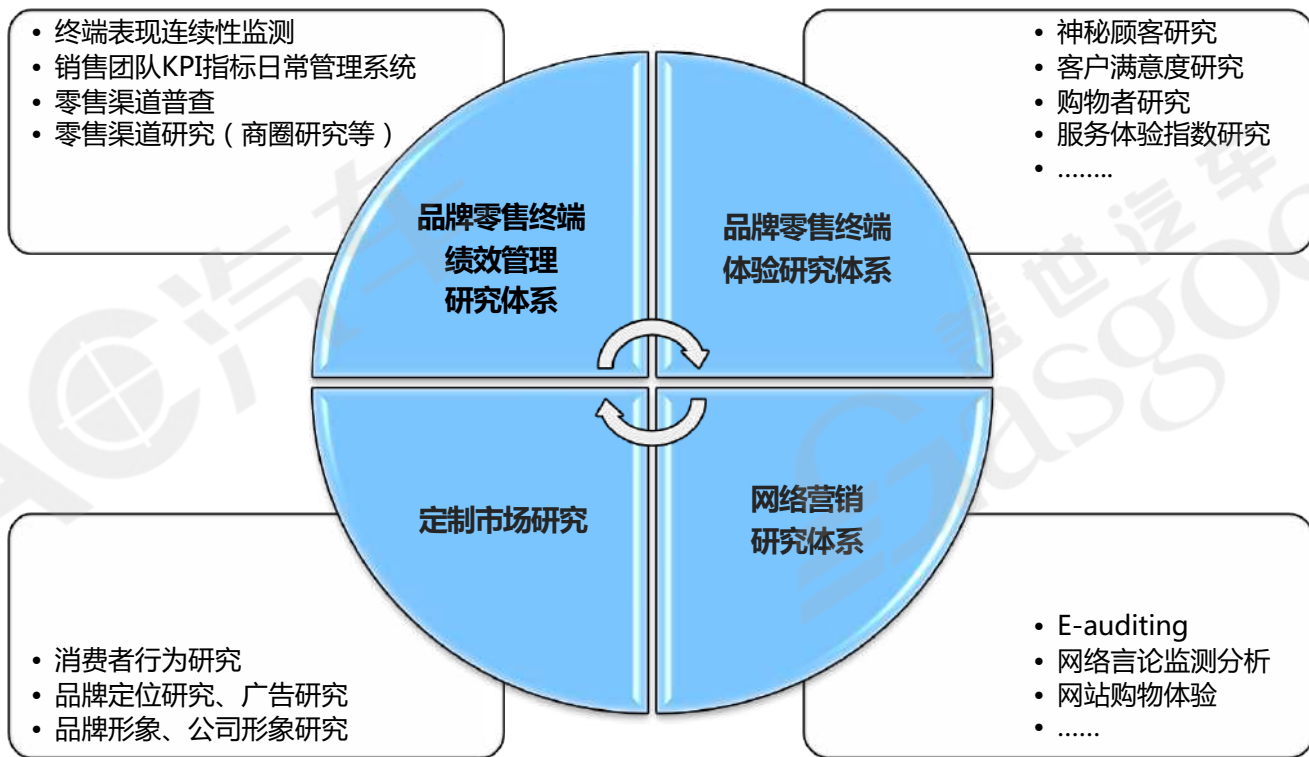
- 经销商高度重视数字营销的价值，但迫切希望提高**投入产出效率**，并打造**客户直联能力**
- 经销商开始摸索客户全生命周期的管理与价值提升，但目前缺乏有效办法，亟需引导



1. 汽车市场概览
2. 消费者成熟趋势对经销商业务的影响分析
3. 经销商痛点分析及优秀案例借鉴
4. 未来发展建议
- 5. 关于我们**



- AC汽车（公众号 acqiche）是专注于汽车后市场的**人才、信息和资源中心**，每年遴选并发布《中国汽车后市场连锁百强》榜单，联合优秀连锁企业负责人举办千人以上规模的“汽车后市场连锁发展论坛”，研究发布《汽车后市场连锁发展趋势报告》，帮助优质连锁企业塑造服务品牌，对接上下游优质资源；
- 基于媒体、专业活动和行业报告等持续积累，AC汽车已经成为行业影响最大、最广泛的专业信息服务提供商。成立三年来，AC汽车已与行业内最知名品牌建立合作关系，包括上汽集团车享家、平安产险，壳牌、嘉实多、飞利浦、固铂轮胎、威固、途虎、汽车超人、康众汽配等；
- 2017年起，AC汽车更与上海交大达成战略合作，专门开办“汽车后市场连锁EMBA高级总裁班”，结合上海交通大学在学术领域的领先地位、师资力量、连锁EMBA经验，与AC汽车在汽车后市场领域的深厚资源，为学员传授最实用的商战理论与实战经验，搭建国内汽车服务连锁领域最专业、高效的高端人脉平台；
- AC汽车研究院依托与产业链各层级建立的长期稳定合作基础，获取正确的市场信息；并且通过对行业发展的趋势洞察，帮助合作伙伴制定科学合理的商业决策。AC汽车研究院拥有洞悉汽车后市场的行业专家，以及具有丰富的大数据研究经验的研究团队。结合国际视野和其它行业的先进经验，对中国汽车后市场和商业趋势有深入了解。“全球资源与本地专家相结合”使AC汽车研究院能够提供**高质量的全行业数据、具有战略性的研究分析，定制化的可行性解决方案。**



我们服务过的客户



近三年的项目列表

项目名称	客户类型	实施时间
特定城市特定零配件产品行业研究	某综合投资集团	2018
售后三滤市场调研	某综合投资集团	2018
某配件电商平台业务优化及投资建议	某配件电商&某投资机构	2017
售后连锁业务运营体系策略支持	某大型售后连锁企业	2017
区域售后连锁业务发展战略设计支持及业务模式优化	某售后直营连锁企业	2017
售后市场配件产品渠道与需求研究	某零部件厂商	2016

底层数据库资源

- 拥有底层汽车数据库资源，覆盖乘用车产销量及7年预测数据、近3万家配套产业数据库、新能源产销量、电池配套及驱动系统数据、保险数据及合作机构数据资源等。

大资讯团队 提供信息来源

- 大资讯团队拥有30多位精英，其中资深内容编辑、主创10名以上，每个人长期关注并追踪具体的细分领域，同时整个团队成员技能和强项互相交叉，既可以保证及时的资讯和数据，又可以提供深入的洞见与观察。

专家网络

- 公司深耕汽车行业10余年，拥有超过1万以上专家智库，包括汽车行业协会领导、国家千人计划专家、科研机构学者、知名大学教授、主机厂及零部件厂商高层技术与管理人才等。他们拥有对政策、行业、市场、行业、技术和企业发展的深刻洞见，可以为客户提供深入的观点及见解。

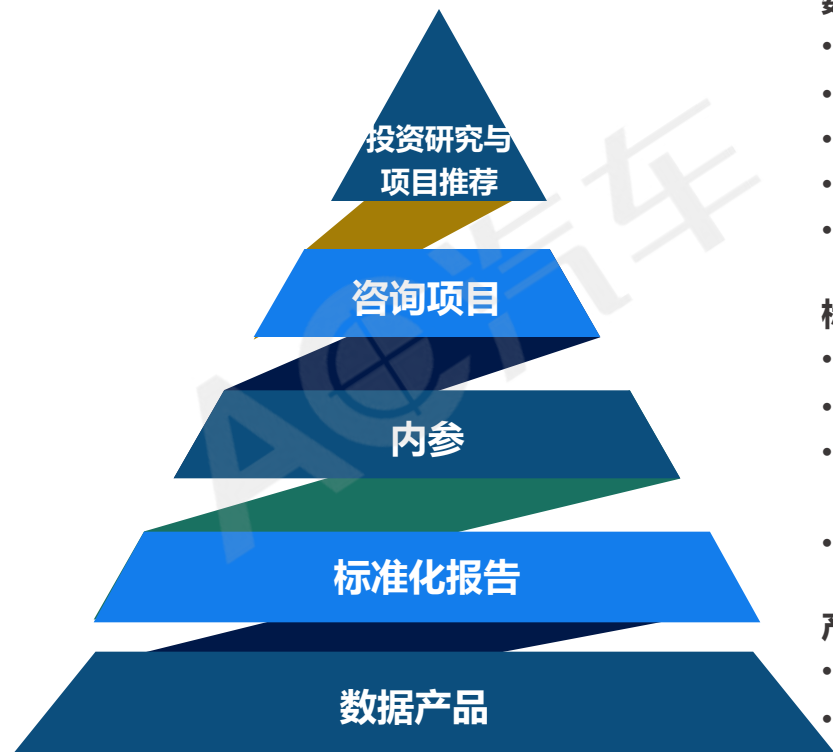
服务经验

- 长期合作的客户包含但不限于：戴姆勒、奥迪、通用汽车、泛亚汽车技术中心、沃尔沃、上汽集团、北汽集团、长安汽车、奇瑞汽车、蔚来汽车、博世、德尔福、佛吉亚、彼欧、麦格纳、华夏幸福等，服务产品涉及新能源汽车产业趋势研究、三电系统技术发展趋势、智能网联技术、汽车电子产业研究等。

团队经验

- 团队拥有5年以上咨询经验，成员组成多元化，有来自于咨询公司、数据公司、整车企业、零部件企业等，从各自专业领域为客户提供具有产业深度的研究服务。

盖世汽车研究院产品与服务体系



数据产品

- 未来7年乘用车产销量预测数据（中英文版）
- 乘用车产销量数据（中英文版）
- 未来7年动力总成预测数据（英文版）
- 新能源汽车整车产量及核心零部件配套调研信息
- 保险数据

标准化报告

- 汽车产业报告（年度约60份）
- 车企研究报告（年度约30份）
- 国内外展会报告（北京/上海、广州、CES、法兰克福、东京、日内瓦等）
- 月度销量分析报告（中英文版）

产业洞察

- 《汽车技术与产业洞察》双周刊
- 《全球汽车前瞻技术情报》双周刊

咨询项目

- 定制化深度产业研报
- 战略咨询服务
- 行业调研服务

投资研究及项目推荐（含企业库）

- 投资方向研究
- 项目推荐
- 尽职调查
- 投融资并购咨询业务
- 投后管理

期待与您共赢！

Thank You!

AC汽车

联系人：陈先生

联系电话：86-21-59577116

邮箱：Haisheng@acqiche.com

盖世汽车

联系人：顾女士

联系电话：86-21-39197893

邮箱：guxy@gasgoo.com