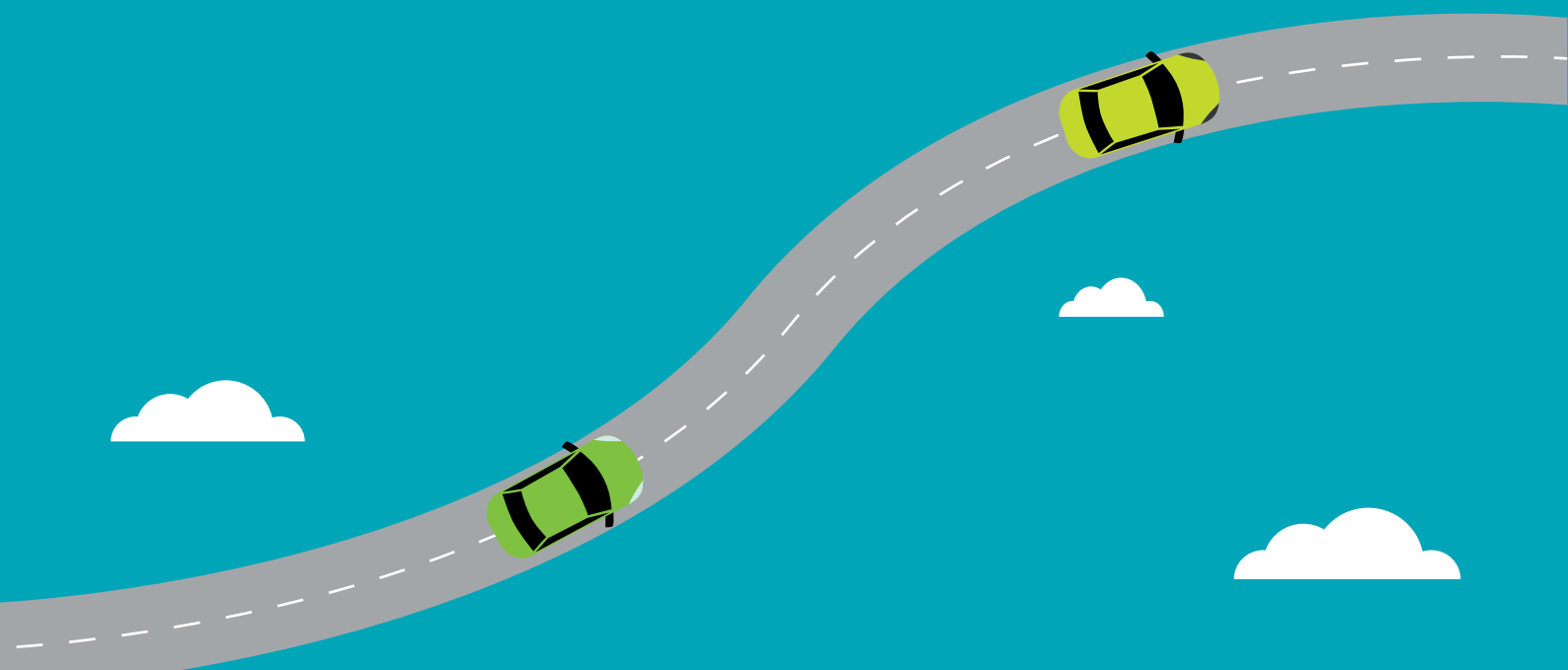




# 2019中国汽车后市场白皮书

## 站在新零售十字路口的红海市场

<b>一、从增量明星向存量巨无霸的转变：汽车行业转折点到来</b>	2
1.1 中国新车销量多年称霸全球，保有量也即将成为全球最大存量市场	2
1.2 后市场成为汽车产业新焦点：新车增长失速，后市场具有可持续的高增长高潜力	3
1.3 行业迎来历史性发展机遇：售后维保市场容量大、成长性好且集中度低	4
<b>二、快速成长的万亿级巨婴市场：中国汽车维保市场现状分析</b>	5
2.1 前进的车轮从未停止：中国汽车维保市场发展四阶段	5
2.2 中国汽车维保市场成熟度较低但潜力巨大	6
<b>三、行业进入洗牌期：中国汽车维保市场发展趋势</b>	9
3.1 消费者、信息技术及来自行业自身的内生发展：三大行业变革核心驱动力	9
3.2 市场集中度走上快车道：大量互联网玩家入局，行业纵向整合加速	15
<b>四、汽车后市场新零售：中国市场的落地与实践</b>	18
4.1 行业新零售怪相：后服务=卖配件	18
4.2 回归商业本质，行业加速对“人”“货”“场”的重构	21
4.3 新零售变革之下的终端服务零售落地与实践	22
案例——汽车超人：汽服数字门店领先实践者	24
4.4 新零售变革之下的后市场供应链落地与实践	25
案例——新康众：汽配供应链领先实践者	28
<b>五、启示与未来展望</b>	29
<b>附录——专家观点</b>	31



# 前言

2018年中国新车销量出现了历史性拐点，首次出现了负增长且短期市场调整趋势不改，新车增长失速直接带动新车价值链参与者纷纷盈利下滑甚至亏损，新车产销行业洗牌期已至，产业内玩家与资本的目光也随着汽车保有量和平均车龄的提升逐渐投向了汽车后市场。其中，售后维保市场作为汽车后市场的主要领域，具备体量大、成长性好、集中度低等特点，因而也格外受到关注。

中国在新零售转型的实践及执行力层面领先全球，与零售、服务相关的众多细分领域已经开展了深度的转型和尝试，汽车后市场也是各路玩家重点进行新零售尝试的领域。当汽车后市场碰上新零售，两者将擦出什么样的火花？

结合德勤在汽车领域的领先服务实践、前沿观察研究和分析，以及汽车超人、新康众等玩家在汽车后市场的探索案例，并基于对汽车后市场行业专家的深度访谈和案头研究，本文全方位分析了汽车后市场当中的维保市场，发现呈现出以下特点：



中国汽车售后维保市场历经近20年高速发展后一跃成为全球最大的后市场之一，但在渠道结构、市场集中度、服务质量等方面仍与美国等发达国家存在一定差距；



消费者、信息技术和汽车行业自身发展驱动中国汽车售后维保市场高速发展；



中国汽车售后维保市场玩家呈现多元化的格局，近些年随着大量互联网玩家入局，加速行业整合，行业进入洗牌期；



汽车后市场新零售的转型因汽车后市场重服务的属性受到极大挑战，单纯的模式创新很难改变行业本质，对行业深度理解并整合多方资源才有机会在红海市场中破局；



未来的汽车后市场势必会发生变革：汽车零配件线上化进程加速，配件供应链提供商应向全面综合的赋能平台转型。终端服务提供商应以数字化技术为抓手，以提高服务品质为核心，持续提升自身的盈利能力；

相比成熟市场，中国汽车后市场经过快速的野蛮生长，传统模式下快速成为了红海市场，现在站在新零售转型的十字路口的后市场已经进入了转型白热化阶段，消费者端虽然感觉波澜不惊但行业内的变革却暗流涌动，本报告希望通过专业的行业视角、深入浅出的分析以及精彩的行业实践案例给读者分享我们对该行业正在进行中的行业变革洞察以及未来趋势的判断。

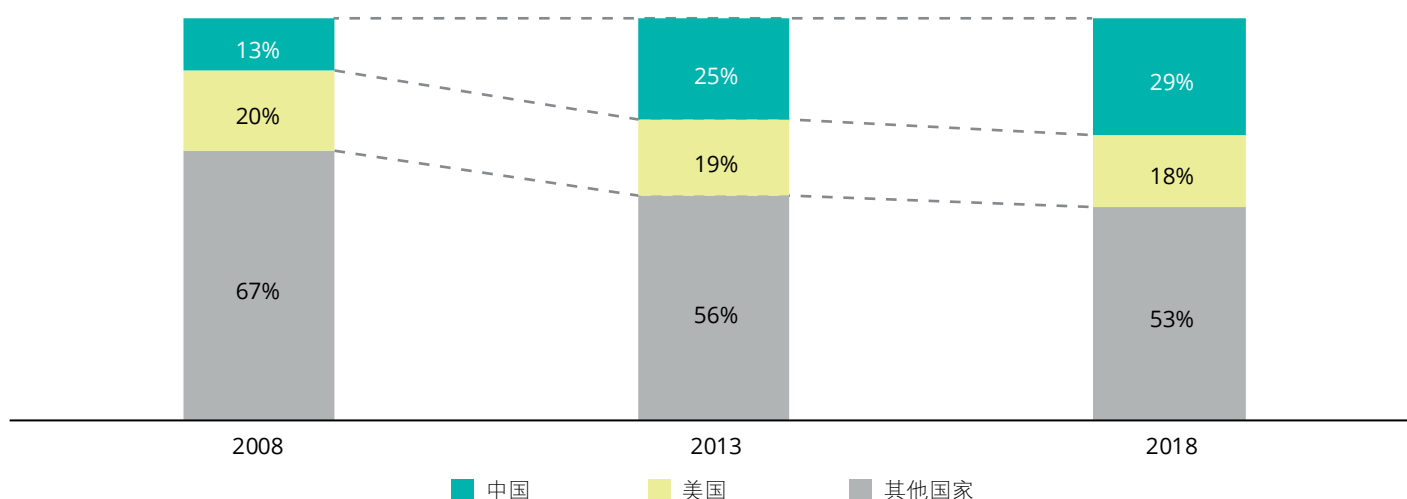
# 一、从增量明星向存量巨无霸的转变：汽车行业转折点到来

## 1.1 中国新车销量多年称霸全球，保有量也即将成为全球最大存量市场

### 中国汽车销量已连续多年成为全球最大单一市场，汽车保有量有望在2020年超越美国成为保有量全球最大市场

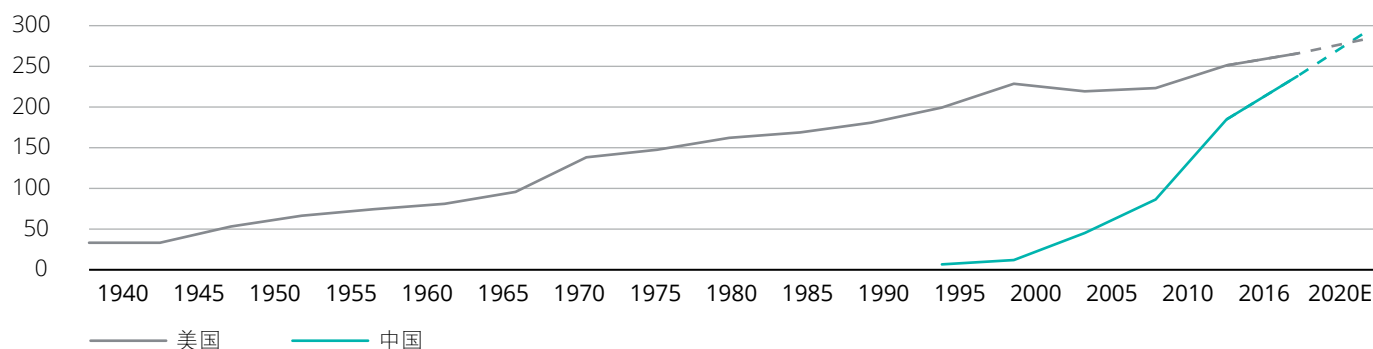
中国汽车产业起步发展较晚，但自2009年中国汽车销量超越美国以来，中国已连续十年蝉联全球汽车产销第一，近几年每年超2,000万辆的年新车销量，也使中国汽车保有量保持年均10%以上的速度增长，截至2018年末全国汽车保有量达到2.4亿辆，保有量有望在2020年超越美国成为全球第一大保有量市场。

图1：中美两国汽车销量占比（%）



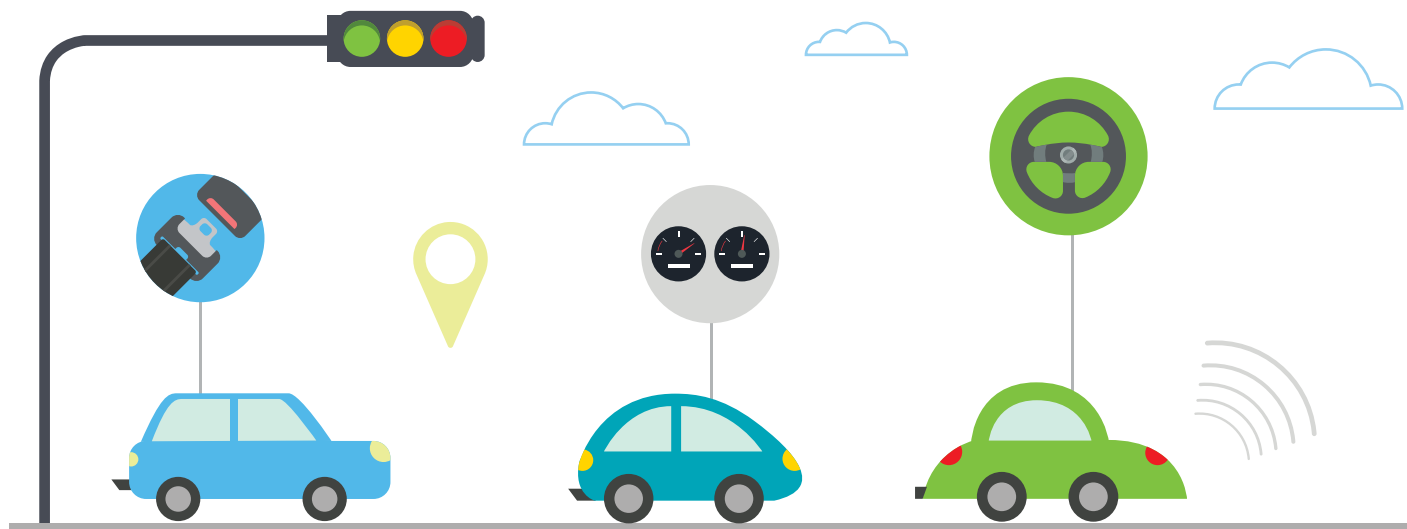
来源：IHS Markit

图2：中美两国汽车保有量（百万辆）



来源：AAIA<sup>1</sup>

1. Auto Aftermarket Industry Association



## 1.2 后市场成为汽车产业新焦点：新车增长失速，后市场具有可持续的高增长高潜力

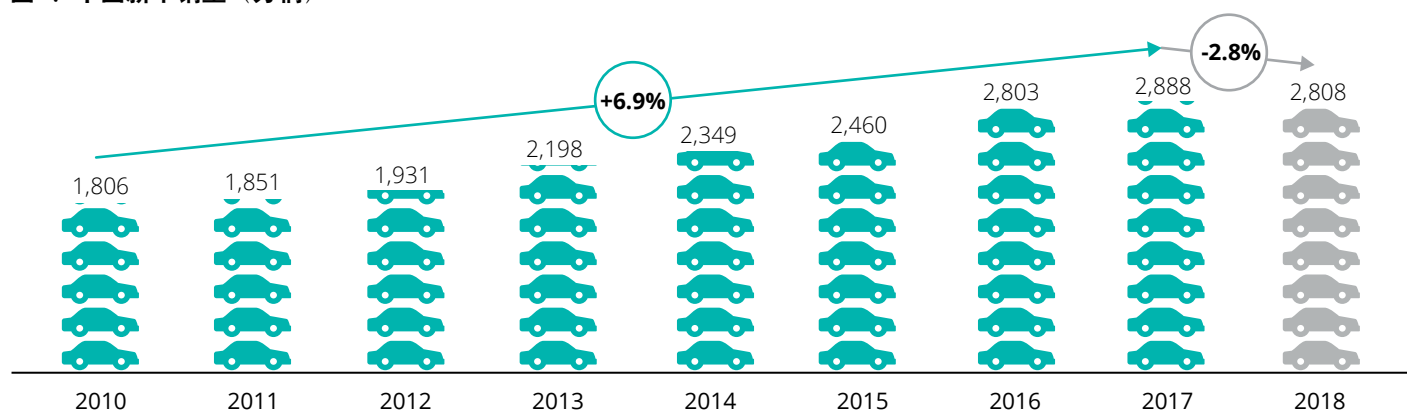
### 汽车销量28年来首次增速出现拐点，新车增长失速，OEM以及汽车经销商持续利润下滑

中国市场过去十年的汽车年销量飞速增长和高增长预期促使中外主机厂在国内积极扩充产能，但随着需求的放缓和市

场的调整，2018年中国新车制造与零售行业出现了历史性拐点，中国全年汽车销量2,808万辆，同比销量下滑2.8%，在持续增长了28年之后首次出现负增长，中国汽车行业正式告别黄金十年。从中短期看，中国汽车新车销量截止到2019年6月已经连续第12个月下滑，由于经济增长放缓和消费者需求持续走低，目前仍看不到任何回暖迹象，短期车市的整

体增速将彻底告别过去的高速增长，汽车市场由增量市场转变为存量市场。新车增长失速与主机厂的销量预期的不匹配迫使汽车经销商陷入大面积亏损，根据中国汽车流通协会的数据<sup>2</sup>，2018年经销商新车毛利降至0.4%，2017年时仍有5.5%；亏损经销商占比则从2017年的11.4%扩大至39.3%，进入2019年盈利面恶化的经销商比例仍在继续扩大，而新车毛利率则转负。

图3：中国新车销量（万辆）



来源：中国汽车工业协会

### 车龄增长、保有量增加双效驱动汽车后市场高速发展，使后市场逐渐成为新的产业焦点

目前中国保有车辆平均车龄约4.9年并随着进入存量市场平均车龄还在持续增长，对照国际市场用车经验，车龄超过5年后将迎来大型维修保养高峰期。同时随着中国汽车制造业逐渐走向成熟，耐用性和汽车质量的改善也不断延长了车辆平均生命周期，“车龄+保有量”双效驱动汽车后市场高速发展，成为汽车产业的新增长点。

2. 《2018年汽车经销商生存调查》，覆盖全国30余家汽车经销商集团，1,200个门店经销商

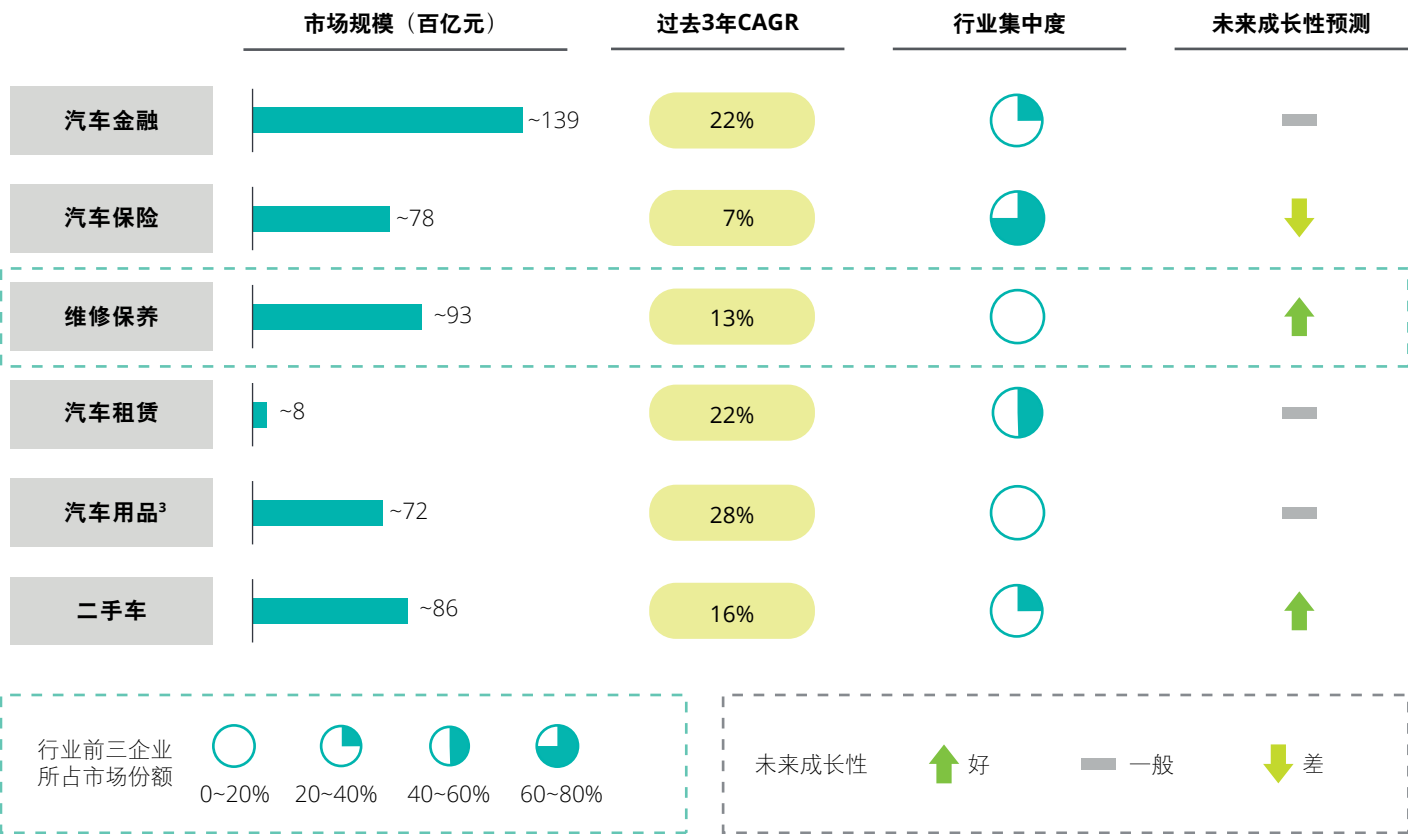
1.3 行业迎来历史性发展机遇：售后维保市场容量大、成长性好且集中度低

从广义角度而言，汽车后市场包括了消费者自购车到车辆报废周期内围绕各个环节衍生出的需求和服务。中国的汽车后市场价值链具体可分为汽车金融、汽车保险、维修保养、汽车租赁、汽车用品、以及二手车六个细分领域（如图4所示）。从体量看，维修保养服务位列第二位，仅次于汽车金融，占据汽车后市场约20%的市场份额。

同汽车保险、汽车金融等市场准入门槛（资本和牌照）相对较高的领域不同，汽车维修保养市场的进入门槛较低、市场集中度低且成熟度低，具有较强的潜在的集中度提升机会，是目前中国各行各业中红海市场里集中度较低的行业之一，因此近几年维修保养市场吸引了大量社会资本进入，并且从商业模式、信息化和平台等多个领域切入，新玩家新

资本对维保市场进行多维度、精细化的新模式探索，是中国新零售的重要阵地之一，本文后面将主要围绕狭义的“后市场”即维保市场具体展开。

图4: 汽车后市场各细分领域市场规模和未来成长性预测



来源：中商产业研究院，前瞻产业研究院，招商证券，中国汽车流通协会，德勤研究

3. 汽车用品包括电子用品、改装用品、装饰用品、安全用品、维修用品（非配件）

## 二、快速成长的万亿级巨婴市场：中国汽车维保市场现状分析

### 2.1 前进的车轮从未停止：中国汽车维保市场发展四阶段

中国维修保养市场发展历程较短，但近20年历经了高速发展已经一跃成为全球最大的后市场之一，在过程中也历经了几个发展阶段，德勤将几个关键阶段总结如下：

#### 90年代：汽车服务萌芽期，服务对象主要是公务车，汽配、汽修厂开始萌芽

当时中国的私家车消费刚刚起步，汽修市场仍以服务公务用车的综合维修厂为主导，随着路上行驶的车型越来越多，国营综修厂已经很难满足各类车型维修所需的专业维修技术和配件信息。在此背景下，依托汽配城开办的个体维修店和维修技师开办的社区店越来越多，并逐渐发展成小型的维修连锁；

#### 2000—2008年：4S兴起使私家车规模开始高速发展，海外售后连锁品牌纷纷进入中国掘金

这一时期4S店模式引入国内，这一销售和售后服务捆绑的业态迅速占据中国汽修和保养市场的主导。在此期间，中国

汽车产销呈爆发式增长，汽车保有量急剧增加。同时，国际连锁汽修企业纷纷进入中国，先在沿海城市成立汽修连锁店，随后轮胎、润滑油等易损件和保养件品牌也瞄准了中国售后市场，以提供换胎、保养、小修及装饰等服务的形式建设连锁网络。与此同时，国内一些颇具技术实力和客户积累的大型维修厂，也迅速转型试水连锁模式；

#### 2009—2015年：资本与新技术推动下的新商业模式不断涌现

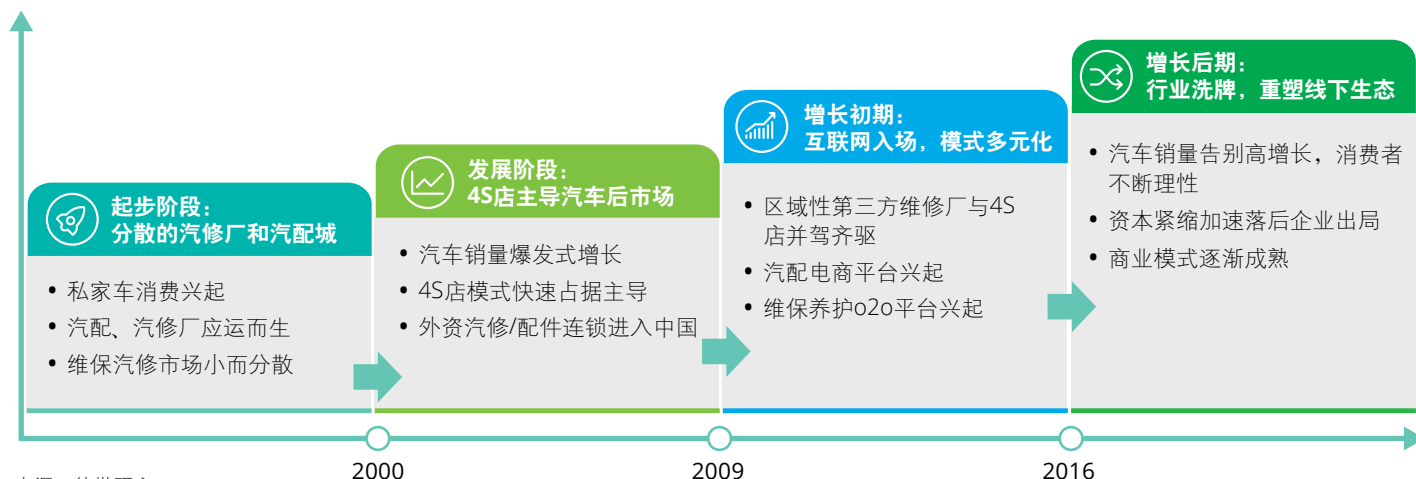
这一时期私家车已经成为绝对的市场主力，大部分区域均出现了区域性第三方维修连锁龙头，第三方服务提供商与4S店并行，并且随着移动互联网开始普及，后市场的新模式进入者开始增多并围绕电商化、O2O以及新零售趋势开始试水；市场最早涌现的是围绕更换频率高、SKU数量少且相对标准的轮胎和保养易损件为主的电商平台，希望打破代理商-分销商-批发商-零售商的传统销售渠道，实现S2B2C扁平化供应链模式，以厂商授权直销或利用集采优势，获得相比4S店价格更透明的保养件来吸引C端车

主。但由于汽车配件重服务的属性，2C端的汽车电商相继转型O2O模式；与此同时，一些新兴企业则以上门服务为核心模式，凭借减免场地设备等固定资产投入，借助移动互联网便利性、高效性的优势，重新匹配维修保养资源和需求，很快成为资本追逐热点。汽车后市场在互联网背景下，资本与新技术双轮驱动，推动汽车后市场快速发展；

#### 2016年—至今：线上线下深度融合，新模式新方向开始逐渐清晰

经过大量的模式创新尝试，资方开始回归理性，使模式创新项目逐渐回归商业本质，大量后市场纯粹的模式创新型企企业夭折，特别是2016年当中大量长期靠烧钱为继的上门保养、洗车类O2O公司相继因模式具有局限性加之资金链断裂退出市场或开启艰难转型，存活下来的具备良性商业模式的后市场企业，则更加重视线下服务能力与线上互联网技术的深度结合，同时实力雄厚的巨型电商平台随着生态的日趋成熟也纷纷开始发力后市场，促使后市场不断成熟。

图5：汽车维修保养市场发展历程





2.2 中国汽车维保市场成熟度较低但潜力巨大

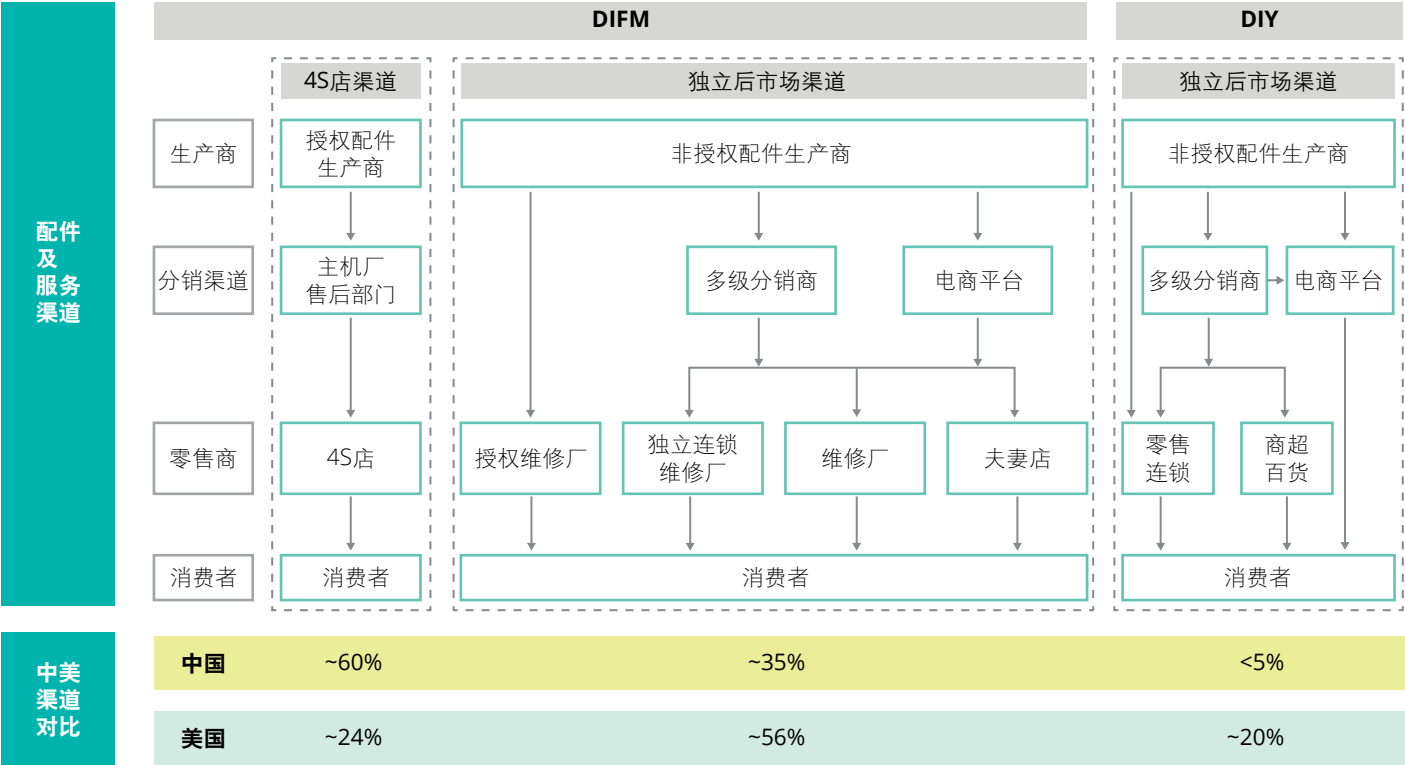
渠道结构：中国4S店渠道虽占主导，但连锁和新兴渠道快速兴起，未来有望超过4S店市场份额

售后维保市场从客户角度可将配件及服务渠道分为DIFM (Do It For Me) 和DIY (Do It Yourself) 两种模式，前者由修理厂为客户提供专业化的服务，后者由车主自主完成配件采购和维修。中国的汽车后市场同欧美汽车后市场的成熟度存在较大差异：DIFM模式在中国占比超过95%，其中主机厂系的4S店占据约60%的市场份额，剩余约35%市场份额被独立后市场占据；DIY模式市场份额占比不足5%，这主要是因为中国劳动力成本相较美国有显著优势，且中国居住条件与美国差异较大，中国消费者普遍不具备自己操作的空间及条件。

中国独立后市场渠道的市场份额从90年代不足10%增长到目前35%，已经取得了不俗的成绩，尽管如此，仍有很多客户会首选4S店，主要是消费者对独立后市场中的第三方服务提供商的不信任造成的，这种不信任体现在配件质量参差不齐、价格信息不透明、门店服务技术偏低和售后保障体系不完善四个方面。但随着数字化时代的到来，大数据分析、人工智能、SaaS系统等技术在汽车后市场领域更为广泛地应用，线下连锁店逐渐扩大规模，品牌力越来越强，服务趋于标准化和流程化，将会促进市场信息更加透明，服务更加高效。预计未来5~10年独立后市场会快速发展，成熟度提升，4S店的市场份额将被压缩，独立后市场的市场份额有望超过4S店。

而在美国，后市场主机厂授权渠道市场份额占比约24%，约56%的市场份额由独立后市场占据，剩余约20%由车主自己完成，车主购买配件的渠道主要以大型配件零售连锁店、商场百货店和电商平台为主。由于美国的售后配件具有规范且严格的认证体系，汽车零部件认证协会（CAPA）对出厂前的零件进行严格的检测，所以配件的质量、匹配度和售后服务都有保障，CAPA和保险公司建立联动机制，对于出现信用问题的企业有成熟的惩治机制，而且品牌件价格相较原厂件更有竞争力，所以多数车主在质保期后会选择购买配件并通过独立后市场渠道安装和维修，或者自己动手。

图6：中美售后维保市场渠道对比



来源：ACA<sup>4</sup>，《中国汽车后市场物流服务洞察》，公开信息，德勤研究

4. Auto Care Association



### 市场集中度：与欧美市场相比，中国汽配供应商基数大，行业集中度低，未来有望出现整合

美国和欧洲的汽配市场历史发展悠久，后市场主要玩家通过多年兼并收购实现整合扩张，呈现集中度高的特点。

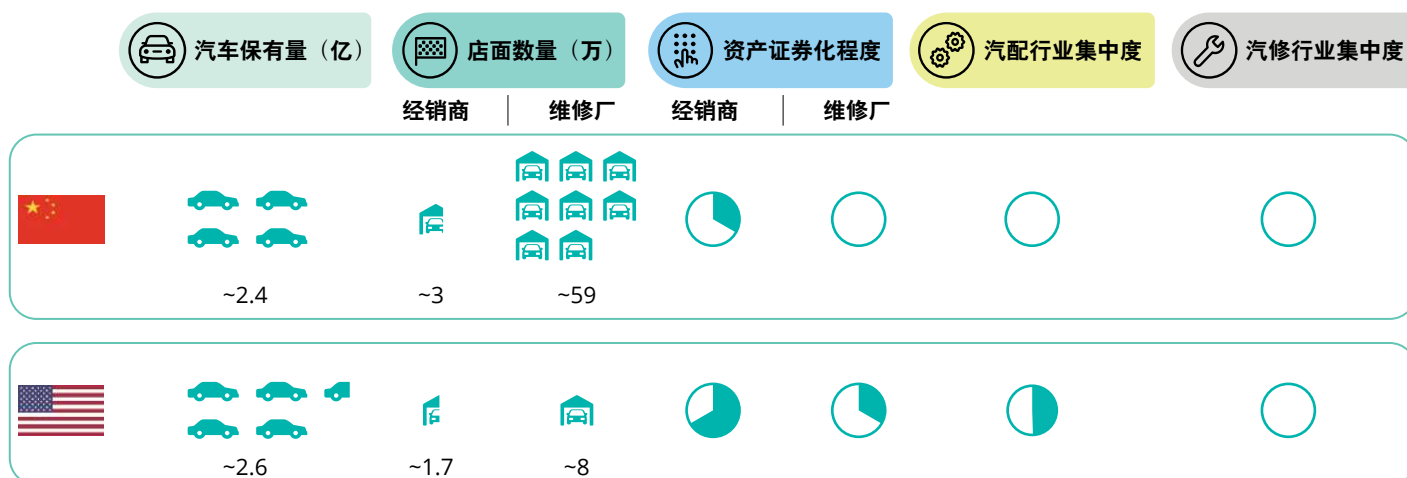
在美国汽配市场，汽配生产和流通相对集中，四家汽配连锁巨头（包括Autozone, Advance Auto Parts, O'Reilly和Genuine Parts）占据全美约30%的市场份额，对上游品牌商拥有较高话语权，其中Genuine Parts更是绕过经销商直接通过OEM代工销售贴牌零部件。四大汽配连锁巨头通过一系列兼并收购，或增加对供应链体系、上下游企业的控制，促使供应链体系扁平化，提升供应链运营效率，实现规模效应，或加速门店扩张，巩固其规模化优势。Autozone作为美国最大汽配零售供应商之一，有近40年的发展历史，早年主要以线下实体连锁店起家，随着互联网时代的兴起，积极拓展线上渠道。物流系统管理方面，采用集中采购的方式，建立仓储中心，分级管理各地分店，自建高效的物流体系，保证配件精准流通。

再来看美国汽修市场，以汽修服务提供商Monro Muffler Brake为例，20年内门店数量从仅一百家扩张至一千家以上。公司主要采用“直营+并购”模式，直营店和并购店数量几乎相同，业务范围专注于易损件维修，初期在自营店经营成熟、品牌力强化后，利用门店的POS（Point-of-sale MIS）系统以及电子化存货管理系统将服务流程标准化，形成自己的智库，以三年为一个并购周期，以全资控股和深度管理的理念，迅速通过并购实现区域性的业务复制和扩张，打造集群优势，实现规模化发展。

欧洲后市场同样分为4S店渠道和独立后市场渠道，且以独立后市场渠道占据主导。在波兰、英国、西班牙等国独立后市场渠道份额达到60%以上。过去十年来，欧洲后市场并购整合趋势也如火如荼。LKQ通过并购扩张进入欧洲市场，成为欧洲最大的汽车配件分销商，并通过供应链的整合实现了规模效应及成本缩减。

反观国内，中国的售后汽配汽修市场，由于主机厂对原厂件的流通和配件技术信息的垄断，长时间处于市场高度分散、信息不透明、质量层次不齐、流通成本高的发展初级阶段。中国汽车保有量与美国接近，然而经销商和维修厂数量均远远高于美国。中国每千辆车拥有维修厂的数量是美国的7倍以上，终端门店的复杂性、分散性和多样性的特点，决定了配件厂商大多采用代理、分销的层级流转模式，使配件最终到达维修门店，汽配城在较长一段时间内是维修厂配件采购的主要渠道。同时，独立后市场渠道财务合规性差也是中国汽车维修市场的另一大特点，财务透明度不高，资产难以证券化，这也是制约独立后市场渠道做大做强的因素之一。

图7：中美售后维保市场关键指标对比



来源：公安部，交通部，中国汽车流通协会，AAIA，NADA<sup>5</sup>，ACA，专家访谈，公开信息，德勤研究

**服务质量：市场起步晚且成熟度低，各类传统渠道目前均存在明显短板，无法全面满足客户多元化的需求**

目前中国汽车维保市场的渠道形态主要由主机厂授权渠道及独立后市场渠道组成，其中独立后市场渠道多为小规模路

边店，大中型维修厂及品牌化连锁店虽在高速发展但目前仍是少数派。中国售后维保市场发展近二十年，三类主要渠道的服务品质也在不断进步，但目前各类主要渠道在整体客户体验角度仍旧存在诸多弱项，没有一种形态可以较为完

善的满足客户的需求，也正是因为这一原因，大量内外部玩家看到这样一个历史性的机会，纷纷通过模式创新希望瞄准各类渠道短板以体验创新来杀入汽车维保市场。

图8：不同售后维保渠道服务竞争力比较



来源：德勤研究

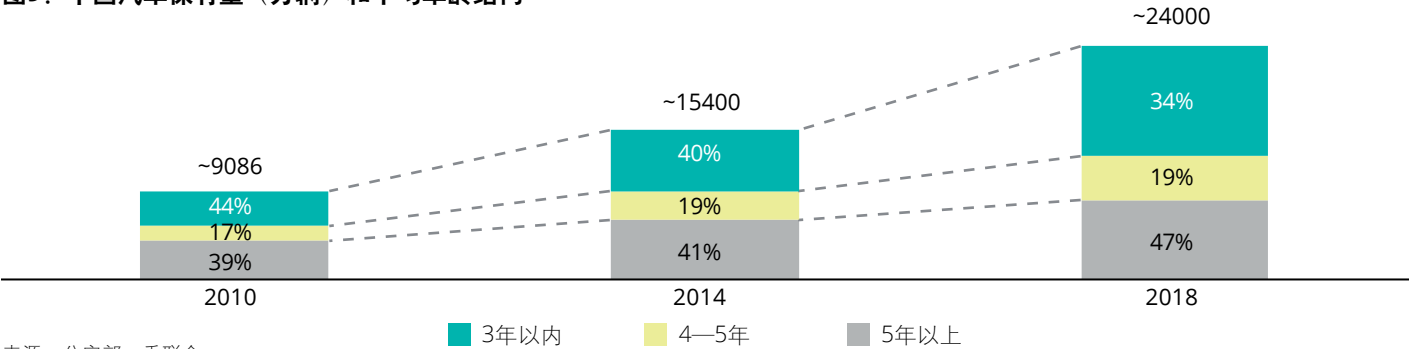
**汽车车龄：中国平均车龄仍与美国差距较大，但逐年快速提升，开启汽车存量市场序幕**

2018年美国平均车龄超过10年，而中国平均车龄仅有4.9年，但保有期5年以上的车辆占比较2010年增加8%。一方

面，平均车龄增长将提升消费者自费费用比例，因为大量汽车原厂质保期为三年，质保期外消费者会寻求低成本的服务解决方案，消费者对4S店依赖性下降，消费者维修习惯会逐渐改变；另一方面车龄增加提升养护需求频率，部分

易损件进入更换周期。以美国汽修市场为例，70%的“脱保”车辆通过独立后市场渠道接受售后维保服务。上述趋势为汽车后市场发展奠定基础，第三方服务提供商存在巨大利润提升空间，汽车维修保养需求将迎来高峰期。

图9：中国汽车保有量（万辆）和平均车龄结构



来源：公安部，乘联会

# 每日报告

不要错过让你洞察整个商业世界的  
每日报告

如何免费入群？扫码加好友后回复  
【入群】

每日精选3份最值得学习的资料给您  
，不定期分享顶级外文期刊



撩他！撩他！

## 三、行业进入洗牌期：中国汽车维保市场发展趋势

### 3.1 消费者、信息技术及来自行业自身的内生发展：三大行业变革核心驱动力

#### 01. 驱动因素1—不断变化的消费者

中国消费者需求与行为的快速变化已经对零售服务行业的消费渠道组合、形态及营销模式产生了深远的影响，德勤通过近几年持续的对消费者进行研究发现，中国年轻消费者有如下几大特征：

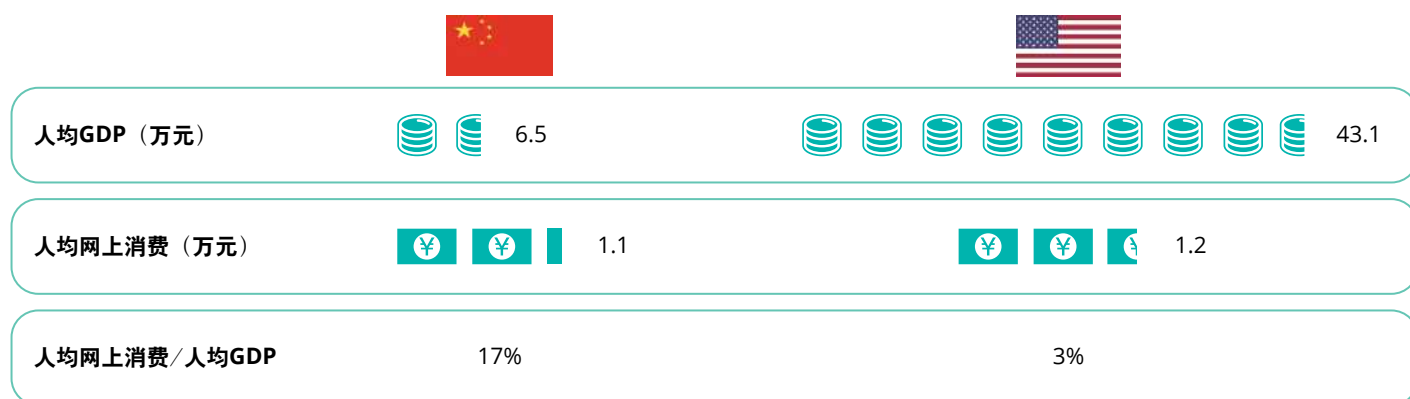
#### 热衷于线上消费体验

中国年轻消费者呈现出非常极致的线上消费化趋势，与电子商务较为发达的美

国相比，尽管中美人均GDP还存在较大差距，但中国消费者对线上消费偏好明显，中美年度人均网络消费总额差别不大，中国消费者对线上消费的热情要远高于欧美发达国家，尤其是年轻消费者，据互联网信息中心统计，在中国88%千禧一代每周网购一次，移动互联网渗透率占全体网民98.6%，2018年在中国通过手机支付交易额约34万亿美元，手机支付金额是美国250倍以上，78%客户通常在购物选择前会受到网上提供的信息的影响。中国年轻消费

者也热衷于与品牌形成社交式互动，例如Nike、蔚来等品牌均在中国市场利用移动端场景并通过移动端社交媒体和APP与用户开展充分的社交与沟通，这有助于在品牌和客户之间建立信任，增强消费者粘性和O2O服务体验。据CBNData分析，汽车后市场线上交易总体增长较快，消费者年轻化趋势明显，95后消费者数量在不同年龄阶段中呈现最快速的增长，中国消费者已经成为全球最热衷线上消费的消费群体。

图10：中美人均国民产值与网络消费对比



来源：国家数据，商务部，IMF，Internetworldstats，美国商务部

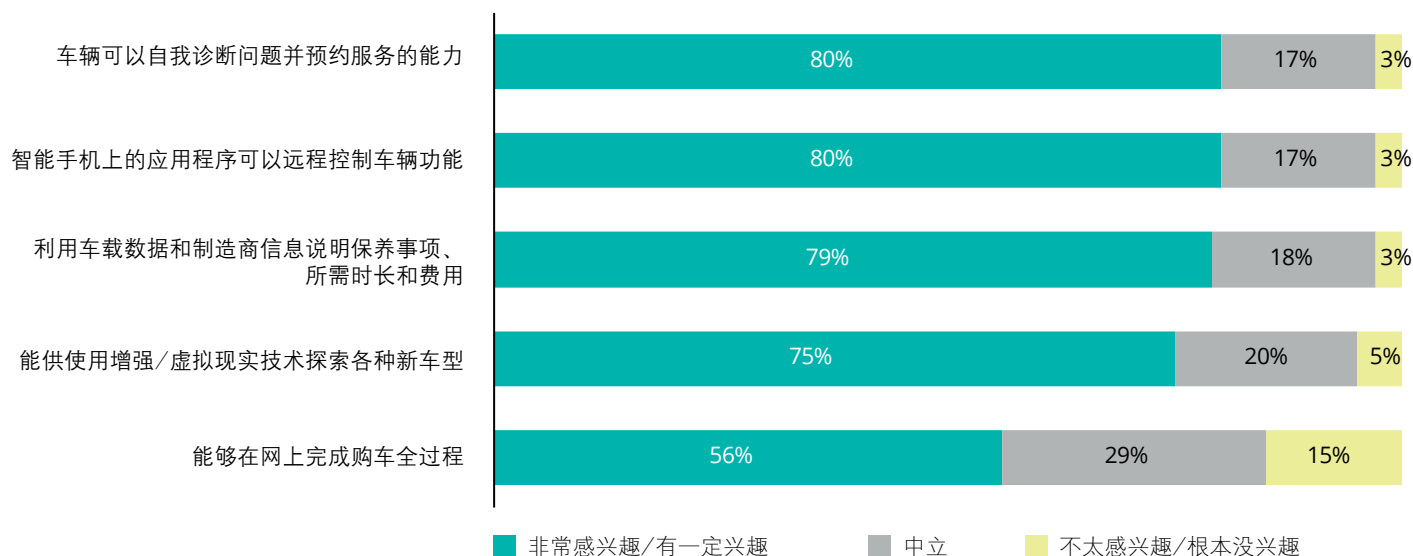
#### 对服务效率和服务体验的极致追求

年轻消费者热衷于使用更便利的手机消费来替代过去的繁复消费体验，节约时间和成本是消费者首先考虑的因素。德勤报告中指出，80%的消费者为使服务

体验更简便的科技感兴趣，通过一站式的简化服务流程，提升服务效率和体验，成为未来消费者追求的服务模式，相比于欧美国家，中国市场消费者更倾向于使用数字化工具更便捷快速地获取

维保信息，更愿意拥抱通过数据交换获得更好的汽车维保数字化体验，数字化触点为竞争激烈的汽车后市场提供了差异化的机遇。

图 11：中国消费者对未来汽车消费场景的兴趣



来源：德勤《2019年全球汽车消费者调查报告》

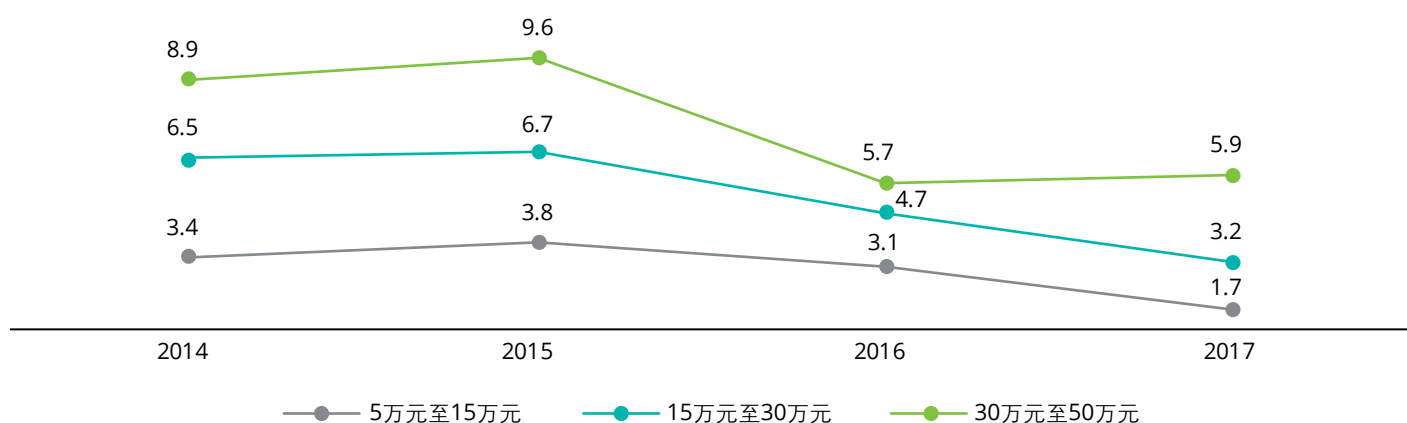
由于消费者对便利性的极致追求，中国消费者形成了生活服务外包化的趋势，据互联网信息中心统计，线上金融服务、外卖、移动支付等在中国渗透率远超海外市场，截至2018年6月，网购渗透率为71%，相较2017年末增长6.7%；网络外卖渗透率49%，相较2017年末增长6.0%；网约车用户数量较2017年末增加5,970万，增长率约20%。

#### 更感性的渠道选择，更理性的养车态度

随着汽车后市场信息的透明和服务的完善，中国消费者的年度车辆维保费用显著下降，特别是中低端车型的年度维保费用下滑较为明显，一方面消费者可选择的交通工具越来越多元化以及维保独立后市场渠道的市场份额占比越来越高使养车单位成本降低，另一方面也说明了消费者对车辆的养护成本态度及预期越来越理性；

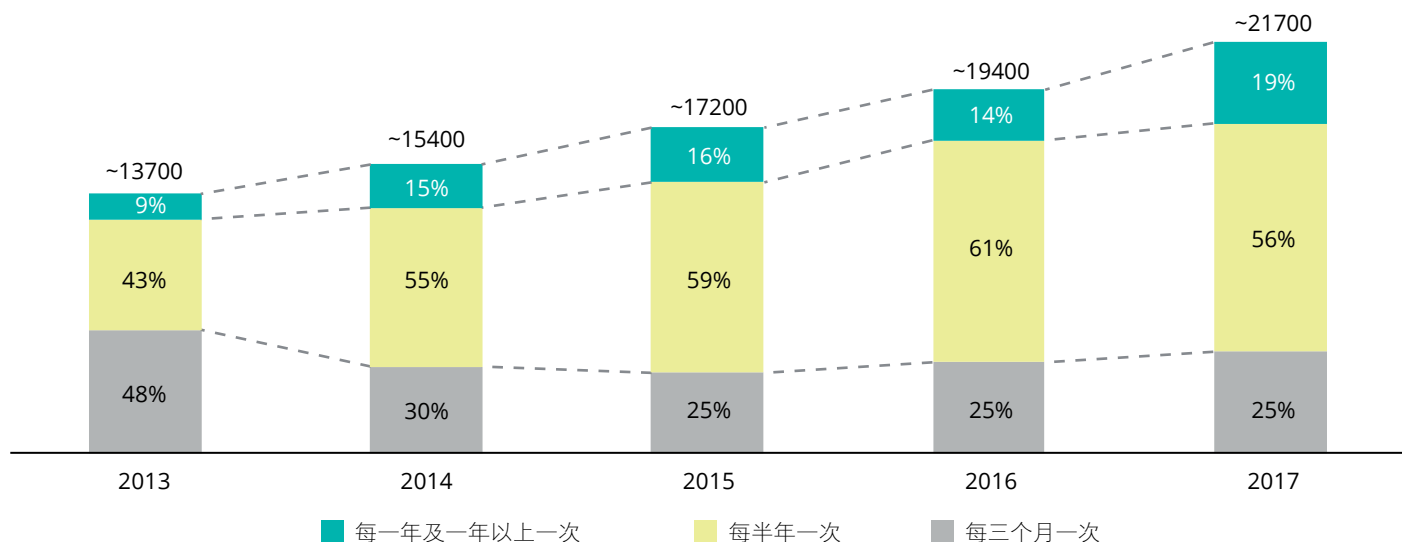
因汽车保养件和易损件存在技术要求低、通用性高和价格敏感的特点，越来越多的消费者开始尝试通过电商平台以及O2O服务进行保养件和易损件的更替，中国消费者更愿意拥抱互联网，通过更感性的渠道享受更便捷的服务。

图12：不同车价维保费用（千元）



来源：菁葵研究院

图13：中国汽车保有量（万辆）和常规保养频次分布



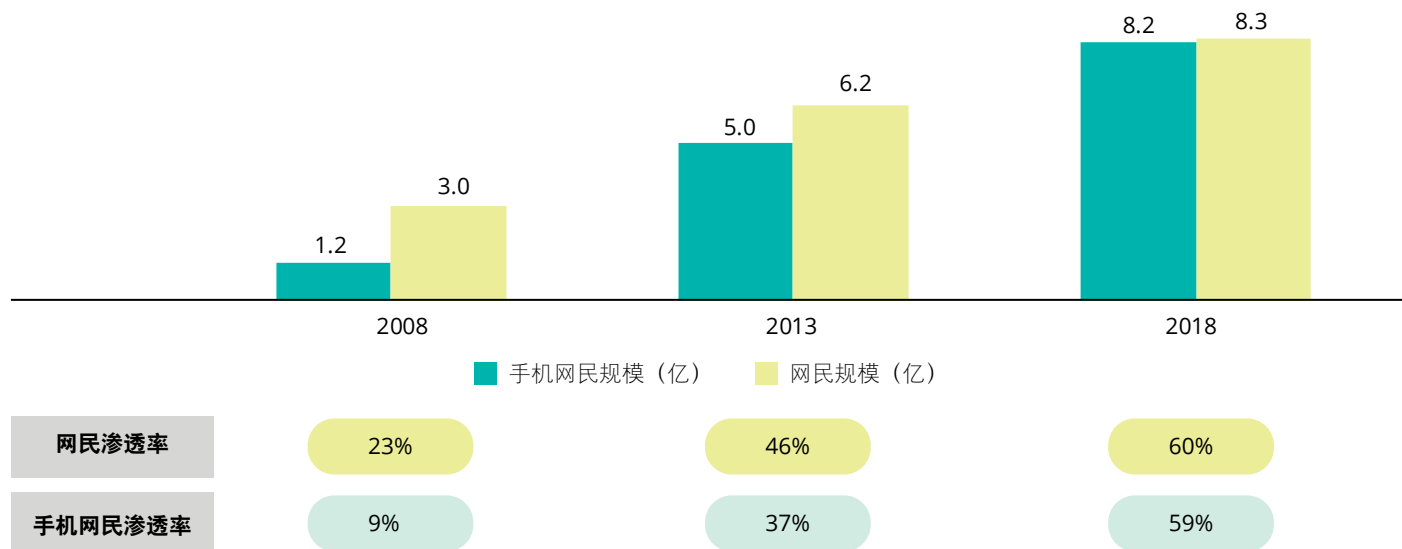
## 02.驱动因素2—互联网时代与数字技术 互联网渗透率增加为线上线下融合提供基础

中国互联网呈现规模大、增速快的发展趋势，2018年网民超过8亿，普及率近60%，网民数量全球第一，城镇网民普及率约75%，农村地区互联网普及率较

5年前增长约10%，互联网覆盖范围的扩大、渗透率的提升为汽车后市场在互联网时代线上线下深度融合提供基础，为创造新的生态发展提供可能。2015年《政府工作报告》中提出并制定“互联网+”的行动计划，推动移动互联网与现代制造业结合，截至2018年末，我

国网民使用手机上网比例高达98.6%，已全面进入移动互联网时代，移动终端的普及给模式创新带来了终端交互形式统一化的基础，海量移动数据为汽车后市场提供价值深挖机遇。

图14：网民规模和互联网普及率





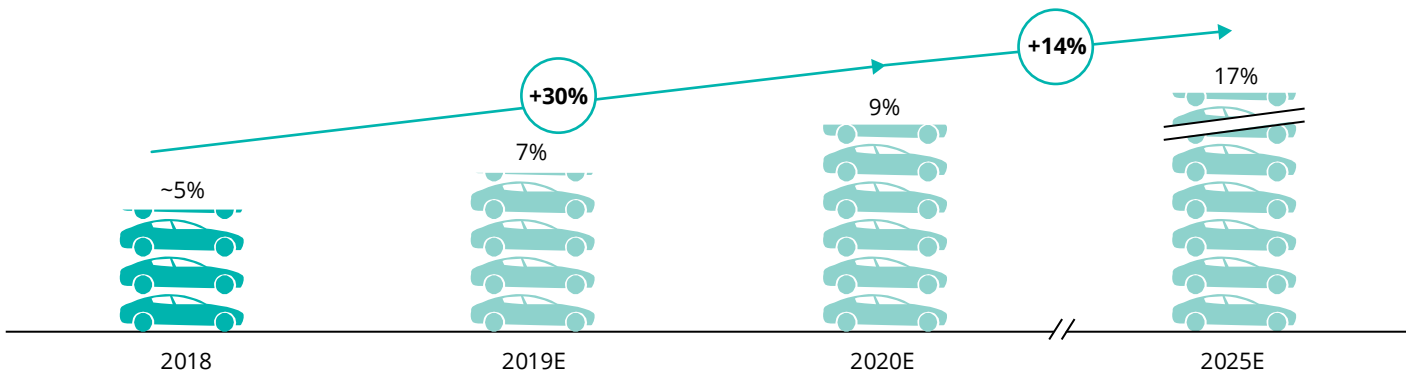
售后维保市场线上消费化趋势催生服务模式新模式

中国消费者是全球领先的重度网购爱好者，2017年中国互联网零售额占全球互联网零售额接近45%，其中超过20%的零售是通过电子商务完成的。从品类

来看，目前，中国互联网零售渗透率更高的是一些生活类快消品，高价值类（房产、汽车、珠宝等）、服务类商品电商零售渗透率较低。但随着中国O2O商业模式的快速兴起，未来汽车后市场维修保养线上渗透率有望实现快速增

长：2018年汽车维修保养市场电商渗透率仅5%，预计2025年可达到17%，线上消费化的趋势将驱动消费者对汽车维保O2O服务依赖程度加深，并提供模式创新的基础。

图15：中国汽车维修保养市场线上渗透率



来源：专家访谈，德勤研究

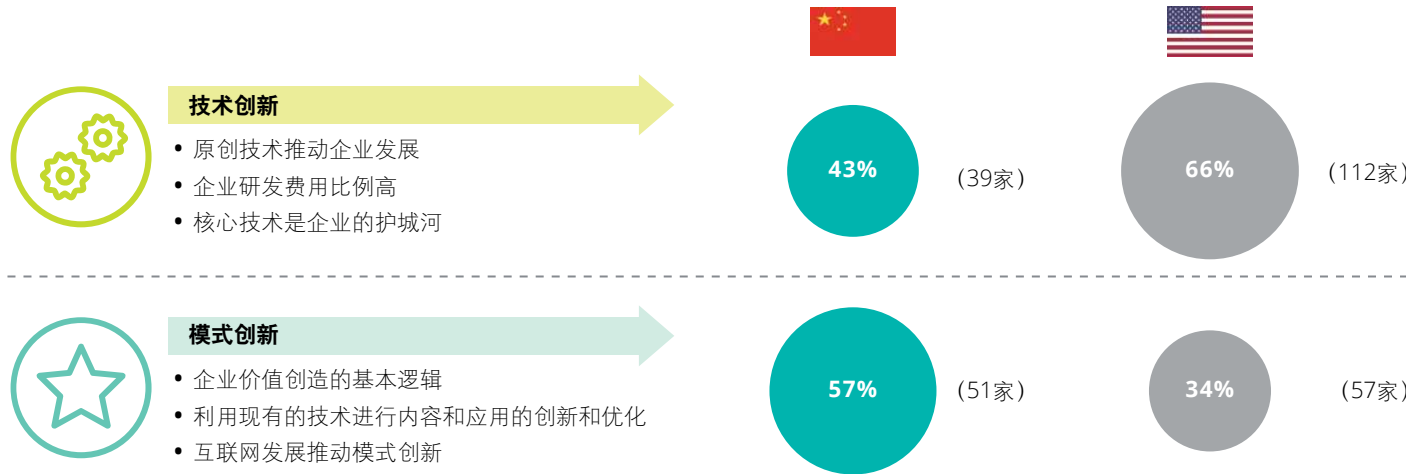
中国互联网对模式创新的热情驱动行业模式转型

在全球市值大于10亿美金的公司（独角兽）中，中美拥有公司数量排名全球前两位，总占比约74%，具有绝对优势，重要的原因是两国互联网规模的扩大和

创新的驱动，其中中国更加热衷模式创新，对独角兽公司进行分类，模式创新比例中国（57%）远高于美国（37%），美国更侧重技术的创新。中国的独角兽公司主要集中在对市场模式创新更为看

重的行业，如电子商务和汽车交通等，创造价值的来源在于内容和应用的创新，模式的创新倒逼互联网持续发展，也为汽车后市场服务模式的转型提供重要的驱动力。

图16：中美模式创新和技术创新对比



来源：CB insight，统计时间截止到2019年6月，德勤研究

### 03.驱动因素3—汽车产业的发展

#### 产业政策：产业政策出台刺激汽车后市场市场化高速发展

美国在汽车后市场一系列法律法规保证公平竞争机制。《谢尔曼法案》、《克莱顿法》和《联邦贸易委员会法》奠定了美国反垄断基本法律体系；《马格努森—莫斯保修法》和《汽车可维修法案》等促进了汽配件自由流通和维修技术信息公开，为第三方服务提供商提供

保护。例如《马格努森—莫斯保修法》规定，汽车制造企业和经销商不得强制消费者使用原厂件，消费者如果在非汽车经销商渠道进行车辆维修并不会令其保修合同失效等。

自2009年起，国家也频繁出台中国汽车产业的相关政策，为汽车市场及后市场提供有序的竞争环境。一方面，消费者购置新能源汽车免征车辆购置税，对购置1.6升及以下排量乘用车征税税率

重新提升至10%，刺激新能源汽车消费需求，为新能源汽车后市场提供充足市场容量；另一方面，汽车市场及后市场政策对第三方服务提供商及零配件供应商越来越开放，汽车生产商需向维修经营者无差别公开汽车维修技术信息，打破汽车维修领域垄断，给第三方服务提供商及零配件供应商带来了新机遇，保证汽车后市场信息的透明化，渠道的多元化。

图17：中国售后维保市场政策法规（部分）

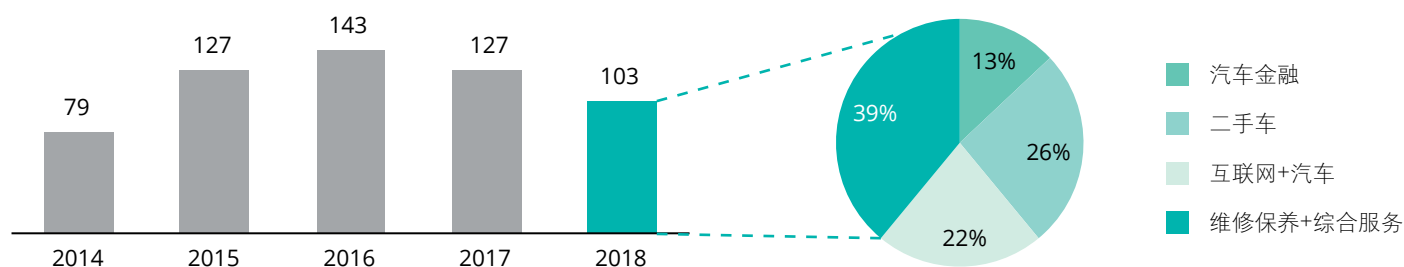
	2009/3	2015/9	2015/9	2016/3	2016/4	2018/7	2018/8	2019/7
政策名称	汽车产业调整和振兴规划	汽车零部件的统一编码与标识	汽车维修技术信息公开实施管理办法	关于汽车业的反垄断指南（征求意见稿）	《机动车维修管理规定》	国务院关于取消一批行政许可等事项的决定	新能源汽车维护技术标准	新版《机动车维修管理规定》
政策机构	发改委	国家标准委	交通运输部	发改委	交通运输部	国务院	上海市汽车维修行业协会	交通运输部
主要启示	宏观上促进汽车产业整体发展，发展包括售后在内的现代汽车服务业是其中重要的一环	支持汽车零部件及维修后市场标准化建设，提高零部件的信息管理升级，促进市场整体诚信和品牌建设	确保维修技术信息公开，保证市场充分竞争，为独立（第三方）维修企业提供市场机会	禁止汽车供应商在售后维修方面的各项垄断，保证市场和第三方维修企业充分竞争以及消费者自主选择的权利	确保维修技术信息公开，保证市场充分竞争，为独立（第三方）维修企业提供市场机会	取消机动车维修经营许可一定程度降低了行业准入门槛，节省审批费用、缩短审批时间，便于更多资本、玩家进入维修行业	提高维护质量、规范新能源汽车维护相关技术要求，促进新能源汽车维护市场发展	全面公开维修经营者信息，加强对维修企业和从业者的信用管理

来源：政府官网

#### 产业资本：资本注入为汽车后市场提供保障

近五年来，我国汽车后市场竞争激烈，2016年融资次数达到高峰，其中维修保养和综合服务细分领域热度最高，也是最具有发展潜力的市场。2016年后融资次数减少势必带来行业内部竞争加剧，加速了行业内部的洗牌，商业模式的成熟化，有利于落后企业的出清。

图18：2014—2018年我国汽车后市场融资次数及融资结构



来源：前瞻产业研究院，德勤研究

产业技术

A.汽车新能源化会拓展后市场业务内容与范围，给后市场同时带来新机遇

对比传统燃油车和电动车后市场细分领域规模，由于技术特性，在汽车维修保养和二手车销售领域，电动车会使年度单车维保成本降低，二手车交易规模减小。新能源创新后服务（如出行服务、充电/换电服务、电池回收服务、车联网服务等）将成为弥补传统售后服务利润下滑的最重要的利润提升空间。除电动车外，随着国家对氢燃料电池汽车相关的政策逐步落地，未来汽车后市场可向该细分领域进一步拓展。

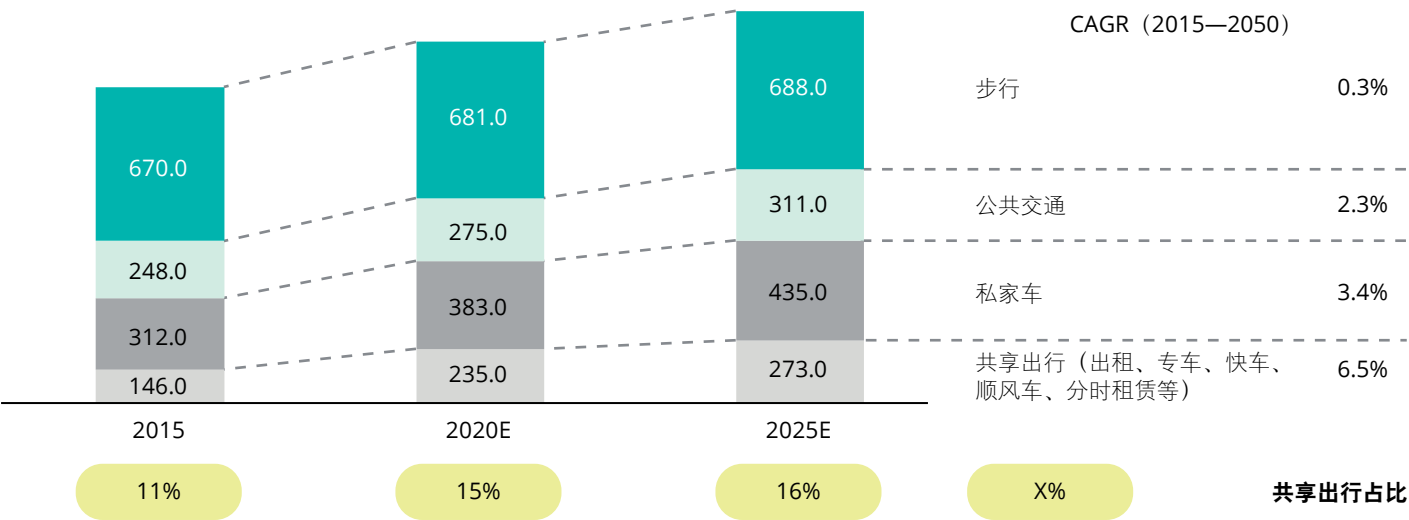
B.汽车智能化和网联化降低汽车事故，促进汽车全生命周期数据联动

高级驾驶辅助系统（ADAS）与智能驾驶会使汽车碰撞事故率降低，C2X辅助下的智慧交通也会降低碰撞事故率，改善效率，降低能耗，减少保养易损件更替和事故维修的频率。车联网会形成新的后市场与客户的数字化触点，营销模式可能因此发生变化。汽车出行数据、诊断数据和维保数据将紧密联动，汽车后市场玩家对数据的掌握和应用能力至关重要。

C.汽车共享化促进消费者共享出行，后市场B端服务进一步打开

2025年以前私家车仍是消费者选择的重要出行方式，但随着低碳环保的理念深入人心并得到实践，城镇化发展日渐完善，政府对公共交通的引导以及移动共享出行模式的日益成熟，预计2025年开始，公共交通及共享汽车出行需求将成为私家车出行需求的替换性需求，将受到更多消费者的青睐，并最终挤压私家车出行需求市场，使全社会出行效率更高，也意味着更多的汽车使用里程将被共享汽车等B端服务提供商所消耗，形成越来越大的B端后市场，并有望在未来超过C端后市场规模。

图19：城镇人口细分出行次数变化（百万人次/天）



来源：德勤《网约车市场白皮书》

### 3.2 市场集中度走上快车道：大量互联网玩家入局，行业纵向整合加速

消费群体需求变化倒逼商业模式转型，技术条件成熟使大量各类来源玩家特别是互联网玩家纷纷入局，竞争加剧，不同来源的市场参与者入局有不同的目标以及不同的商业模式

中国售后维保市场规模高速发展且集中度低，近几年大量的玩家进入，并纷纷通过基于互联网技术的模式创新来尝试改善目前的消费者痛点以占领市场，目前市场中主要的玩家背景有以下几种：

图20：汽车维修保养市场不同来源玩家背景、定位目标及主要模式

玩家背景	代表性生态玩家	定位及目标	核心业务		
			2C服务	供应链B2B	引流平台
传统汽车经销商	中升集团 	传统服务供应商坚守	✓		
传统第三方服务供应商	华胜汽修集团 	传统服务供应商坚守	✓	✓	
传统车企	上汽集团 	产业链延伸； 拓展后市场服务形态	✓		
传统配件生产商	米其林 	零售渠道开拓	✓		
传统配件生产商	金固股份 	产业链延伸	✓	✓	✓
互联网生态巨头	阿里系 	逐利新进入者			
互联网生态巨头	京东 	逐利新进入者	✓	✓	✓
互联网新势力	巴图鲁 	逐利新进入者		✓	
互联网新势力	途虎 	逐利新进入者	✓	✓	
互联网新势力	乐车邦 	逐利新进入者		✓	✓
保险公司	中国人保 	降低保险赔付率		✓	

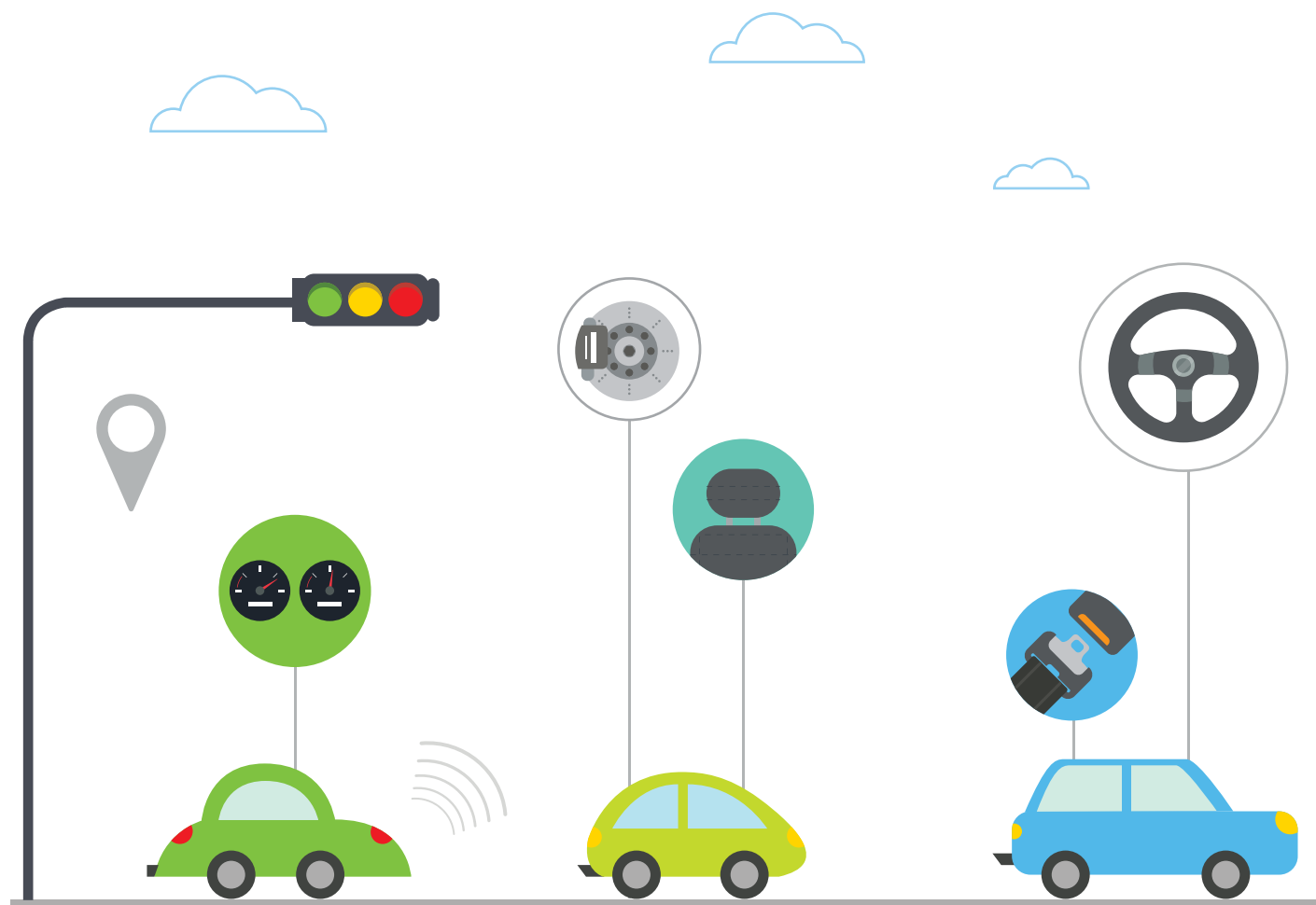
来源：企查查，企业官网，德勤研究

注：汽车超人由金固股份80%控股，阿里通过新康众20%参股

**传统服务供应商坚守：**传统汽车经销商和第三方服务提供商分别以原厂服务和非原厂服务占据汽车后市场大半江山，在新兴玩家进入前垄断市场。传统汽车经销商提供高品质、可信赖的原厂配

件，并提供从快修保养到综合维修的全方位服务；传统第三方服务提供商以连锁化和标准化为发展趋势。近年特别是维保类门槛较低的业务受到互联网玩家的冲击，虽然依托深厚的行业历史积淀

仍然是目前后市场最主要2C渠道但为了坚守原有阵地，传统服务供应商也纷纷开始建设线上能力并跟随互联网时代的数字化变革。



**传统车企入局拓展后市场服务形态：**一方面新车销量出现拐点，新车产能过剩且整体市场来自新车销售的利润贡献持续下滑，主机厂盈利寻找新的贡献点；另一方面为了满足不同价格敏感度的消费者的后服务需求，大型汽车集团开始走多品牌战略，后市场打造不同形态服务供应商来提供不同层次的汽车全生命周期价值体验。

**配件制造商向下拓宽渠道：**高端品牌保养用品及易损件技术壁垒越来越低，制造商想要维护高端品牌形象，需要持续通过零售渠道及市场营销教育客户，因此大品牌通过持续进行零售渠道投资，

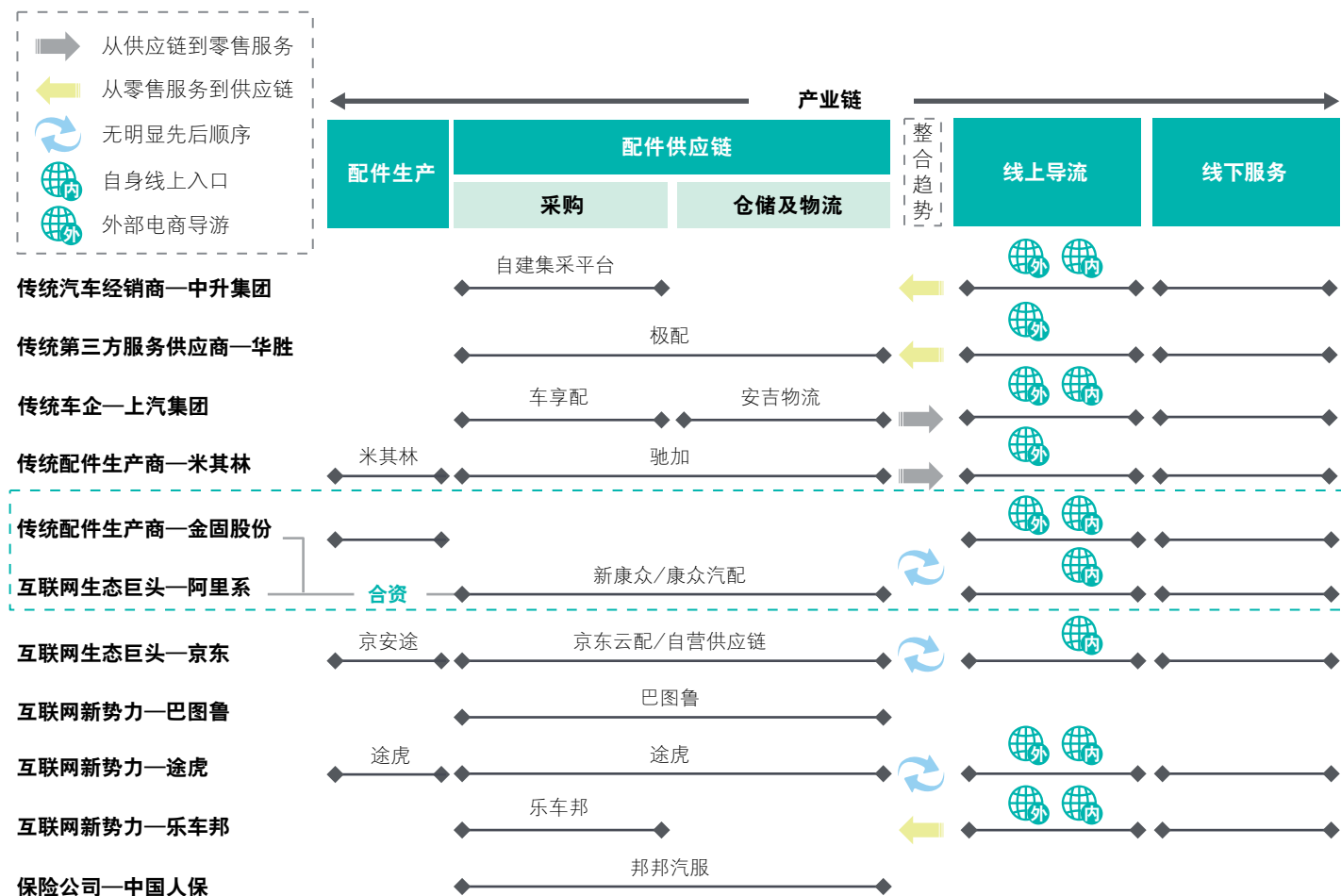
参与到后市场当中；部分大体量的普通品牌配件制造商为了自身发展也开始整合产业链，希望从幕后走向台前，开拓下游市场。

**保险公司为解决自身痛点被动入局：**车险赔付率一直居高不下，主要因为定损核价不规范，中国的整车型号过多，整车件SKU远多于成熟市场。保险公司想要准确定损核价难度极高，存在定损腐败等问题。通过整合供应链，保险公司能利用供应链的定损能力以及配件销售能力去加强定损价格风控以及终端维修质量风控，从而改善理赔服务体验、降低理赔成本、提升理赔效率。

**互联网新进入者通过新模式逐利掘金：**资本热潮过后，线上养护维修市场回归理性。除了互联网初创企业外，自带流量与供应链能力的生态巨头纷纷入场，在整合线上、线下服务体验以及提升供应链能力两个维度发力，利用资金优势、流量优势并结合互联网模式创新在汽车后市场逐利掘金。

**以线上导流、线下服务端建设为支撑，上下游价值链整合是汽车维修保养市场大趋势**

图21：汽车维修保养市场不同玩家产业链布局



来源：专家访谈，企业官网，德勤研究

### 上下游价值链呈现整合趋势，各类玩家纷纷着力打通商业闭环创造更大价值。

上述不同背景的玩家为服务好C端客户，纷纷开始拓展自己的后市场供应链及线下服务能力，通过自身基因和在产业链上的原有布局，或进一步向上整合供应链，或向下拓展零售端服务能力。

供应链更具规模效应，尤其在易损件领域龙头显现；维修服务端市场分散、整合难度大，但长期来看未来必将有大品牌玩家逐渐引领市场。保养易损件SKU相对较少，供应链企业通过整合上游资源和聚拢下游客户容易形成规模效应，以新康众为代表的部分玩家崭露头角引领市场。后端维修服务市场较为分散，区域市场特征明显，单一品牌很难整合市场。但长期来看，线下连锁龙头将通过不断扩大网络布局和标准化管理形成全国范围内的品牌力。

维修保养核心痛点仍然是线下服务，后市场巨头均以不同形式布局线下维保服务能力。中国消费者于欧美发达市场消费者有显著的需求差别，中国消费者现阶段是一种极致的DIFM文化。DIFM模式的4大核心竞争力是配件品质、配件满足率（包含产品线广度及物流效率）、服务品质以及价格，因此后市场巨头均瞄准服务端网络覆盖和品质提升进行线下布局。



# 四、汽车后市场新零售：中国市场的落地与实践

## 4.1 行业新零售怪相：后服务=卖配件

中国在新零售转型的实践与及执行力层面领先全球，大量的零售及服务行业已经开展了深度的转型和尝试，新零售模式在中国大力推动了商品价值链中的生产、流通、销售以及客户关系管理等环节的升级，线上线下融合已成为大势所趋，而汽车后市场体量较大也是各路玩家与资本重点关注并进行新零售尝试的重要领域，大量玩家从汽车易损保养件切入，将汽车后市场服务视作一种配件销售主导型的交易，认为消费者的核心诉求是配件采购和价格，但汽车后市场服务因其拥有非常特殊的属性以及交付服务需求使其有别于常规商品零售及常规服务零售市场，这也是汽车后市场服务与传统实物类产品零售行业的本质区别，导致大量后市场新零售参与者直接借鉴跨行业新零售领先实践模式在该市场遇到了极大的挑战。具体来看差异主要体现在：

- 维修保养服务呈现刚需、周期性特点，不是一个需求创造型市场；
- 需求低频，每年每台车的平均维保需求约为2次左右；
- 维保市场新零售最后一环是服务，而传统零售商品的最后一环是物流，所以依托线下与消费者有效交互、提供高品质服务是保留客户的根本；
- 维修服务技术门槛较高，导致服务质量良莠不齐，制定并实施统一服务标准阻力大；
- 中大事故件和维修件SKU繁多导致供应链复杂程度远高于传统零售供应链，长尾特点显著，供应链集约化管理困难重重；
- 服务专业性高，C端客户几乎没有车辆诊断能力，对服务提供商依赖性高；

后市场服务的本质是一种含配件销售及人工工时销售的综合性服务，根据需求及配件的特征可主要分为三类服务：

- 01. 易损/保养服务：汽车定期进行易损和保养件检查和替换服务，如机油机滤、轮胎、雨刷等，以减小故障发生的概率，增加汽车使用周期；
- 02. 小事故/小维修服务：汽车在发生小型事故或故障后进行的维修服务，主要以钣金喷漆为主，消费者主要选择就近维修厂修理，维修速度较快；
- 03. 中大型事故/中大型维修服务：汽车发生中大型事故或故障后进行的维修服务，如动力总成、减震器、保险杠的维修和更换等，维修配件多为汽车核心配件，维修期较长；

图22：不同汽车后市场服务分类及特点

	易损/保养服务	小事故/小维修服务	中大型事故/中大型维修服务
技术门槛	↓	—	↑
SKU数量	1	2	5
服务费用主要支付方	车主自费	车主半自费 (原厂免费质保+商业延保保险支付等)	保险公司赔偿
配件/工时比重	易损保养配件占比高	小维修配件和工时占比基本接近 小钣金喷漆工时超过80%	大事故配件占比高
客户诉求	便捷、便宜	便捷、便宜、效率	诚信、质量
未来零售趋势	O2O	O2O	1.第三方维修厂销售保险带动业务增长 2.利用移动端救援功能寻找销售线索

SKU数量

1 少 2 中 5 多

技术门槛

↑ 高 — 中 ↓ 低

来源：德勤研究

对于易损、保养件更换服务以及小型钣金喷漆服务，由于其拥有技术门槛低、产品选择决策简单以及价格敏感等特点并结合移动互联在中国本土的深度发展，目前已经呈现出了较强的“线上采购，线下更换”的O2O新模式趋势，此类服务未来会加快O2O的脚步。

对于中大型维修及事故车维修服务更像是汽车产品的重症医疗服务，由于技术门槛较高、消费者没有自我诊断能力、没有识别所需维修零部件的能力以及自我施工能力，消费者更看重的是诚信与维修技术与质量，且更多的情况下是非自费服务，价

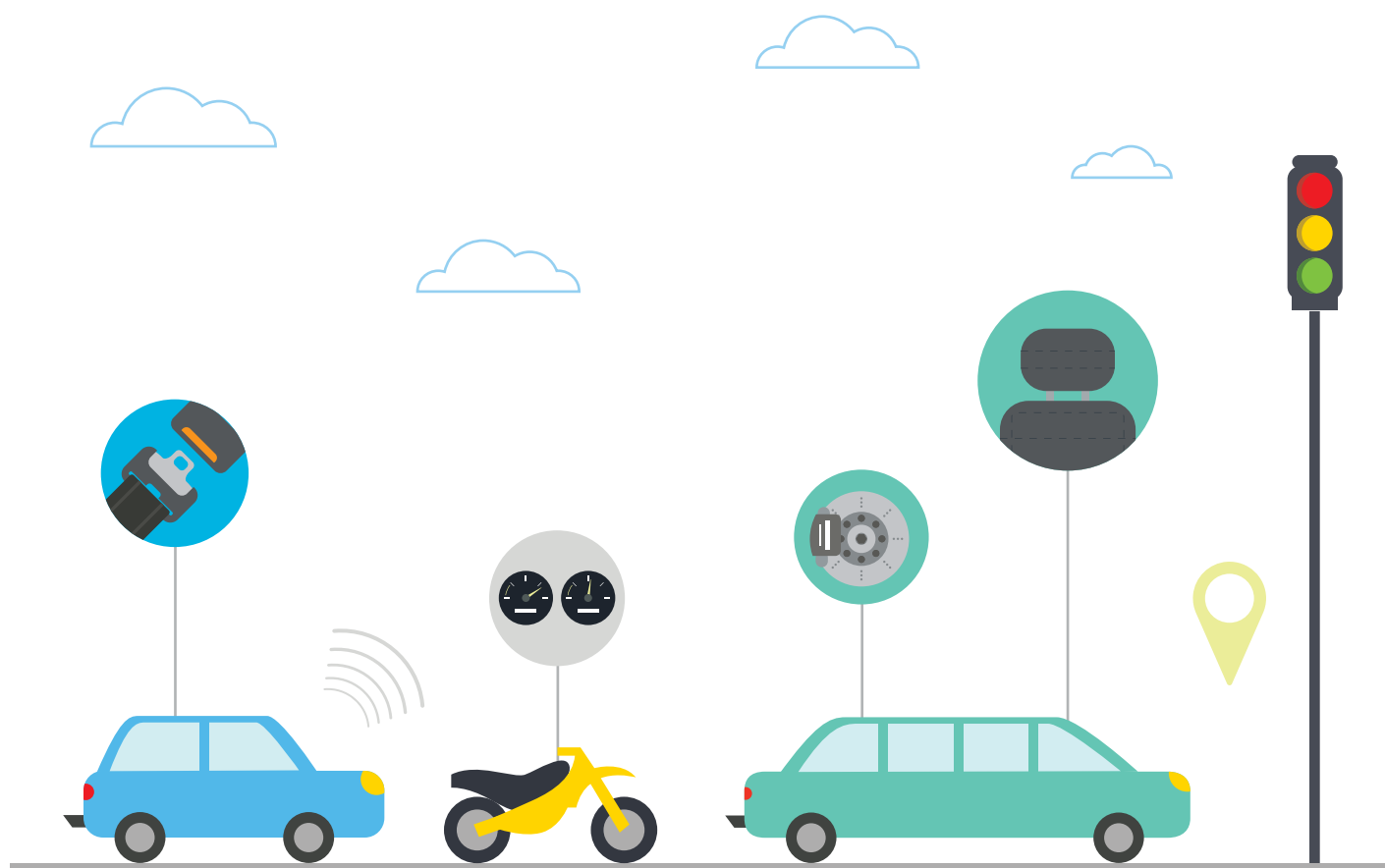
格敏感度低，导致此类服务在终端并未体现出很强的直接互联网化趋势，但也有些基于间接业务逻辑的互联网化趋势，主要表现在利用互联网技术更便利的销售保险以及利用移动端的车辆救援功能来间接收集维修线索等。

**中国汽车后市场的模式探索从未停止，但由于行业特殊性，真正的破局者寥寥**在中国汽车后市场新零售转型上，大量新的探索者凭借新的概念和模式进入市场进行尝试，模式创新不断更迭，类似流动经营上门服务（如上门养车洗车）的新模式探索，因其前期获客成本高、

市场培育周期长、重运营的特点，目前大多数企业仍难找到盈利的商业模式，单纯的模式创新很难真正改变行业本质和效率，目前来看汽车后市场当中的新零售模式转型需要建立在深度对行业的理解并高度整合多方资源之上才能实现相对可持续的模式，需要模式与运营同时深耕，才能有机会破局，重塑业态结构与生态圈，真正做到从“保留”到“引流”再到“保留”，以消费者为中心打造线上线下一站式、全生命周期汽车养护维修体验。

图23：汽车养护美洗服务市场新商业模式（部分案例列举）





**“保留”：传统汽车经销商拥有天然客户流量优势，但留存客户挖掘汽车全生命周期服务价值是关键挑战。**国内早期汽车后市场全部是线下市场，4S店的服务开启了客户生命周期的起点，拥有绝对的客流优势，每年有大量的新车销售客流，经销商的核心目标是传统的客户保留；线下第三方服务提供商早期作为后市场的补充，利用线下门店及价格优势吸引了一些放弃4S原厂服务的客户，且他们的核心目标也是传统的客户保留；

**“引流”：全渠道体验在移动互联时代重要性日益凸显，线上线下多元化的触点能为后市场企业提供更多的流量入口。**随着客户需求的改变以及移动互联网技术的普及与发展，电商及O2O的兴起使客户拥有了更多的选择，接触客户的触点越来越多元，价格体系越来越透明，客户对线上服务体验的需求从购车开始到完成再到后市场服务贯穿整个汽车生命周期。线下客流开始逐渐越来越多的转化为线上客流，引流成为了中国后市场任何形式的参与方不可忽视的重要工作；

**“保留”：线上线下融合体验和高质量的产品服务是客户留存的核心。**随着流量线上化线上流量争夺激烈且线上获客成本高企，客户保留再次成为了后市场玩家一个绕不开的核心任务，目前的流量电商平台更多的只能引流保养及易损件需求，此类业务的客单价较低产品价格透明化给线下网络带来的客单利润非常有限，而获客成本高昂使无论是平台还是线下网络都需要客户的长期保留和持续消费才能弥补获客的高昂成本以及线下运营成本，但模式的创新并未对客户保留产生本质的影响，客户保留仍需要线下服务品质、服务效率作为背书，虽然数字化可以提供更便捷的预约、供应链效率及丰富的产品组合体验，但线下最终的服务是否高质量仍旧是客户最关心的，也是客户是否选择保留最为核心的最后一步。

4.2 回归商业本质，行业加速对“人”“货”“场”的重构

新零售模式探索虽百花齐放，但无论新零售如何对后市场产生影响，商业本质离不开对“人”“货”“场”三者的重构。人货场三者作为汽车后市场重要的直接参与方，各自均有不同的核心诉求，无法全面提升人货场体验并平衡人货场利益关系的模式从远期看很难破局，而汽车后市场新零售转型的核心目标也是同时解决三方的核心诉求：

图24：汽车后市场新零售“人”“货”“场”的核心诉求



来源：德勤研究

在汽车后市场，数字化是人货场重构的重要赋能工具，但对行业痛点的理解以及终端服务品质仍然是行业基石，目前传统行业玩家和互联网玩家在对方深耕领域都互有短板，传统玩家的长板更加“重”且规模效应弱，互联网玩家想

要补齐能力目前也无法一蹴而就，价值链全面整合是理想型终极形态但难度较大且需要时间；后市场线下产能供大于求且集中度低，但优质产能仍旧稀缺，线下网络势必会拉开整合序幕淘汰落后产能，互联网玩家普遍拥有开源开放式

赋能基因，作为优质线下网络来说，合作与归化也均能充分得到高品质供应链及流量赋能，选择更多，低质量线下网络挑战巨大，通过合作或归化借助强平台赋能提升全方位服务能力或是低质量产能未来的唯一出路。

4.3 新零售变革之下的终端服务零售落地与实践

概括来讲，服务提供商通过线下门店服务以惠及终端消费者的具体实现方式是服务效率的提高和服务质量的保证，其中关键指标如工位利用率、门店坪效和服务标准化程度等都深刻影响服务端玩家的竞争力。零售服务端不同的所有权形态带来不同经营管理效率和服务品质，线下是汽车后市场服务闭环的主要阵地，各路玩家开始进行“人”和“场”的布局，深耕线下服务。

图25：汽车后市场不同玩家线下服务端布局

终端后服务品牌	成立时间	现阶段渠道战略定位	核心模式	服务品质	主要流量来源	主要服务范围	店面数字化/智慧化	品牌线下管理赋能
华胜高端汽修连锁	21年	利润中心	直营			保养+大小修理+钣喷	自研管理数字化系统	连锁集团拥有赋能线下的管理和技术输出
驰加汽车服务中心	17年	成本中心	加盟			保养小修	品牌方提供供应链及信息管理系统	品牌方拥有区域负责人，定期线下销售侧指导
途虎工厂店	8年	成本中心	加盟/合作			保养小修	品牌方提供供应链及信息管理系统	线上及信息化赋能
汽车超人汽修连锁	4年	利润中心	直营/参股/连锁合作		 	保养+大小修理+美洗+钣喷	数字化营销和服务等全方位数字化工具	提供门店数字解决方案，升级门店

差 好 线上 线下

来源：专家访谈，企业官网，德勤研究

各路玩家从追求网络布局速度转向追求门店运营效率和终极线下商业模式形态的验证

在最开始资本快速进入市场的阶段，各路玩家普遍更追求线下服务网络的扩张速度，较少关注网络质量以及运营效率，导致快速扩张的同时频频爆出客户满意度低下以及投资人倒戈的负面事件。随着各路玩家对汽车后市场服务本质以及客户需求理解的加深，近两年市

场各路玩家纷纷开始投入相比以往更多的精力及资源去关注网络的质量，不少玩家意识到门店网络质量才是最终商业模式落地的关键因素并最终将影响商业生态的可持续性，在快速完成从0到N的门店网络发展后终于回归到从0到1的细节商业模式打磨。

同时，汽车后市场尤其是维保汽修线下服务行业细分领域的技术门槛较高，是

典型的劳动力密集型行业，服务自动化率较低，规模效应较低，扩张核心壁垒是人才及精益管理能力，所以现阶段我们更关注各类玩家从0到1阶段核心能力及运营模式的打磨，以及能力标准化水平的建设，下文我们将重点从网络合作模式、门店管理以及门店赋能等角度去展开新零售变革背景之下的终端服务零售网络在中国落地与实践的现状与领先案例。



### 01.合作模式能快速布局线下网络，品牌加盟模式依托品牌力实现了一定程度的标准化，但两者都有一定局限性

**以互联网玩家为代表的新进入者最初通过合作拓展线下渠道。**汽车后市场重服务的特点使得互联网玩家必须线下服务载体，中国各种类型、规格的大小汽修厂数目众多，通过合作模式能快速形成O2O服务闭环，提高线下覆盖能力并提升消费者体验。

**品牌授权依托背后品牌力和一定程度的标准化管理提升服务品质。**止于引流的浅层合作模式难以确保线下顾客体验，因此客户留存率存在挑战。相比于合作模式，品牌授权加盟能在分散资金压力的基础上保证一定的管理和标准化，并通过供应链赋能实现额外利润。

**合作门店服务质量差异大，终端体验层次不齐。**互联网平台通常为了网络规模以及便利性向品质妥协，合作门店服务质量难以保证。实际消费过程中，客户需要自己通过历史评价进行鉴别，终端服务体验差异大，且后期也很难有管理抓手进行品质提升。

**部分品牌授权的新店存在过度依赖线上流量的现象。**某些互联网品牌加盟的新店没有原始客户积累，完全依靠线上流量，如果线下服务体验不佳导致客户留存率低，长此以往将面临“断流”风险；同时线上导流的订单只收取维修工时费用利润空间狭窄，增加门店交叉销售赚取利润的压力。

### 02.直营/参股模式拥有更多管控抓手，但需要一定程度的行业深耕才能实现高效运营和盈利

直营为主的线下连锁品牌优势在于整合的供应链支持、统一的信息系统和管理治理体系，但直营体系存在资金压力大、管控困难等痛点。相比于传统线下玩家的深厚客户、技术与供应链积累，快速布局直营店虽然能在标准化上取得初步成效，但实现高效运营并盈利仍困难重重。

**传统第三方服务提供商中的优秀连锁品牌依靠行业积累、效能提升赢取市场，在快修保养和事故维修两方面发力。**以华胜、汽车超人等为代表线下连锁品牌在行业内深耕多年，整合区域优质维修企业。事故维修领域标准化难度大、技术要求高，头部连锁企业通过连锁化和多年运营以及人才积累形成好口碑。多年的技术积累和以老带新、校企合作的人才梯度培养等运营管理模式提供了良性扩张的基础。

**通过兼并购或参股区域连锁，汽车超人在保障品质的基础上实现了网点扩张。**尽管各种汽配供应链平台发展快速并提供从产品、人才、技术到系统全方位的支持，但在综合事故维修领域，区域化严重、技术人才缺乏等特点使得供应链的赋能对于建立新店仍稍显不足。汽车超人通过参股或收购的方式整合区域优质终端资源，依托阿里的生态流量以及互联网营销工具，实现线上线下进一步引流，为线下门店在原有客户及服务技术积累的基础上实现进一步效能提升。

### 03.线下门店的数字化转型为破局汽车后市场效能困境提供动力

随着数字化红利逐步释放，消费者对数字化的需求倒逼汽车后市场服务提供商走上数字化转型的道路。华胜从2014年起自研管理数字化系统，用数字化工具驱动运营能力。驰加和途虎利用品牌方提供基础供应链及管理信息化工具。汽车超人提供数字化营销、2C数字化服务和产品、数字化管理体系等全方位数字化解决方案，借此提升门店的经营效率，降低门店的运营成本和提升门店的盈利能力。无论以何种方式实现数字化的转型，最终实现数字化应用场景落地并实现可持续的经营才是提升玩家核心竞争力的关键所在。

### 04.品牌线下赋能途径多种多样，但殊途同归，助推门店降本增效是根本目标

传统实物类产品的新零售模式并不能全盘嫁接到汽车后市场服务领域，线下门店仍是后市场重要的流量入口，玩家对于线下门店的赋能能力显得至关重要。华胜利用多年在行业的深耕和积累，打造专门赋能线下的管理团队以及技术输出。驰加品牌方拥有区域负责人，定期线下指导尤其是销售侧的辅助。途虎快速扩张网络，更多是线上及信息化赋能。汽车超人通过服务体系标准化、数字门店、大数据后台、数字营销等技术类项目全面赋能，同时，吸收各合作优质区域连锁的优势，加以提炼复制，打造汽服连锁门店2.0，升级门店体系。



# 案例——汽车超人：汽服数字门店领先实践者

汽车超人重点打造汽服连锁领先品牌，通过线下门店标准化管理体系，结合数字门店实现精准运营，提升管理效能，推动盈利增量。

## 01.数字门店：线上线下整合产业链条，以门店数字解决方案为核心，实现降本增效

**通过数字化管理工具，提升门店管理效率。**通过数字门店管理系统，分析门店经营状况，结合业务数据对门店进行业务诊断和合理性分析，科学优化业务结构。其完整服务链路可以为用户快速提供养车解决方案，通过数据分析、知识管理等手段工具进行需求精准预判，促进库存智能化、营销精准化，促进效率提升。

**以客户为中心的数字化服务，提升用户养车体验。**不同于传统O2O平台，汽车超人通过数字化服务与线下服务进行融合打通，为消费者提供一站式数字养车服务。用户从车辆进店后的智慧接车，到为车辆进行智慧检测，再到形成智慧养车解决方案，以及云端保险等，并利用大数据评价体系对服务进行优化，形成良性循环。以超人智慧检测为例，通过对车辆进行标准化、系统化的安全监测，产生可视化车辆安检报告，并提供完善的检测解读，报告单可实时查询，保障客户行车安全的同时，实现客户进一步转化和销售提升。

**结合消费者需求设计门店数字化产品。**通过一键预约、一键救援、车主评价、智能客服、智慧大屏等数字化产品提升用户在门店的服务体验，提升服务的便捷性，同时保障线下门店高效运营、提升盈利能力。以一键预约为例，用户可以在APP、小程序等平台预约洗车、保养、美容等服务，避免进店排队；用户还可以通过一键救援服务线上发布救援需求，实时定位，门店及时到达响应；再如通过智慧大屏，消费者可以实时了解维修车辆在门店的进度以及观看实时工位监控录像，并全方位了解车辆的最新情况。

**数字化营销生态。**依托汽车超人APP、微信小程序、服务号、会员体系、在线商城和营销平台等多维度线上营销渠道，同时结合阿里生态流量导入等为线下门店进一步提供客源。通过大数据营销模式实现门店周边3公里商圈的精准营销，提升消费者体验和粘性，拉动用户复购率。利用大数据分析对消费者需求进行挖掘并实现新价值转化，精准刻画消费者画像，实现拉新、孵化和培育的全链数字化营销。

**基于大数据在门店形成服务标准化体系。**依托大数据积累和分析，洞察行业及用户需求和特点，设计打造标准化服务流程，提供完善合理的养车服务项目SOP，提升服务效率和体验。对员工进行科学系统的培训支持，提升员工工效。标准化体系的建立有效降低门店整体运营成本，推动门店可复制的扩张，最终推动全行业快速发展。

## 02.全国连锁：优质区域连锁的强强联合为消费者提供高效优质的线下服务

**汽车超人布局全国养护维修服务市场，覆盖多个区域。**汽车超人已战略入股精典汽车、名骏车业、云南快易修、宁波德通等多个区域优质汽服连锁品牌，加上原汽车超人服务门店，线下门店已覆盖上海、浙江、江苏、安徽、四川、重庆、云南等全国多个区域，逐步形成全国性连锁品牌，全方位保证线下门店服务质量。通过与优质的区域连锁进行强强联合，提炼并复制成功项目经验，深度触达区域网络，保障高效优质的汽车养护服务。

**线下门店形态多样，从社区店到综合维修店打造一站式汽车后市场服务体系。**社区店专注快修、保养、美容等业务，综合店具备钣金喷漆、大型维修等能力。社区店网点丰富，可为综合店引流从而满足消费者多方位需求，形成养护维修服务闭环。

#### 4.4 新零售变革之下的后市场供应链落地与实践

随着数字化时代的到来，“线上配件采购，线下维修服务”的模式会成为多数消费者采取的后市场服务途径，这会对库存的深度和周转率、物流效率、物流成本的可控性和服务提供商的盈利性提出了更高的要求和挑战，来自不同背景的玩家赋能供应链端，试图将供应链扁平化，以“货”为中心，努力打造专属的供应链平台和体系。

#### 01.供应链整合的大背景下，各个玩家在供应链端进行各有侧重的布局以及能力建设

图26：汽车后市场不同玩家供应链端布局

玩家背景	代表性玩家	供应链品牌	供应链产值（亿元）	仓储及物流能力	是否向外输出	产品品类		产品模式	
						整车件	易损件	自有品类定位	贴牌件
传统汽车经销商	中升集团	中升集采平台	N/A	N/A				中高端为主	
传统第三方服务供应商	华胜汽修集团	极配	~14	<ul style="list-style-type: none"> <li>自有仓储体系：全国 20 多个省市设立了近 40 个专业仓储配送网点</li> </ul>	✓	✓	✓	全系	
传统车企	上汽集团	车享配	~13	<ul style="list-style-type: none"> <li>上汽安吉物流</li> </ul>	✓	✓	✓	中高端为主	
传统配件生产商	米其林	驰加	~30	<ul style="list-style-type: none"> <li>自有仓储体系：全国 8 个中心仓库</li> </ul>			✓	高端为主	
传统配件生产商 / 互联网生态巨头	新康众（金固 / 阿里）	康众汽配	>100	<ul style="list-style-type: none"> <li>自有仓储体系：31 个区域仓和中心仓，900 个前置仓</li> </ul>	✓		✓	全系	
互联网生态巨头	京东	京东云配 / 京东自营	50~100	<ul style="list-style-type: none"> <li>在原有自有仓配体系下，逐步建立集仓和前置仓，结合城配体系</li> </ul>	✓		✓	全系	 京安途
互联网新势力	巴图鲁	巴图鲁	~30	<ul style="list-style-type: none"> <li>自有仓储体系：华南、华东、华中、华北、西南、西北、东北七个区域仓，总面积约 25 万平方米</li> </ul>	✓	✓	✓	全系	
互联网新势力	途虎	途虎	~50	<ul style="list-style-type: none"> <li>自有仓储体系：全国 24 座城市，建立了超过 30 个仓储物流中心，总面积超过 17 万平方米</li> </ul>	✓		✓	全系	 途虎
互联网新势力	乐车邦	乐车邦	~3	<ul style="list-style-type: none"> <li>无</li> </ul>			✓	中低端为主	
保险公司	中国人保	驾安配	~15	<ul style="list-style-type: none"> <li>自建物流平台聚合第三方物流；</li> <li>仓库在建中</li> </ul>	✓	✓	✓	全系	 邦邦优品

来源：专家访谈，企业官网，德勤研究

**供应链品类侧重与线下服务端息息相关，整车件整合困难，供应链需要强背景和强需求支撑，新玩家多从易损保养件切入。**整车件供应链整合通常需要下游服务端需求驱动，如传统背景服务提供商和保险公司，除此之外以巴图鲁为代表的互联网玩家作为流量平台连接产业上下游，通过整车件数据和平台优势立足，但缺乏客户粘性抓手，不能确保交易在平台达成；另一方面，互联网新玩家从SKU少、交易频次高的易损件和保养件领域切入，通过缩短供应链降低渠道成本、提升服务效率。

**行业供应链整合仍在初级阶段，集中程度较低，为实现规模效应和价格优势，绝大部分的供应链都选择对外输出，全面赋能除自有维修门店品牌外的各类线下网络：**供应链的拓展和能力建设能更好的赋能自有体系内的维修门店，但通过品类的扩展和网络布局的完善，大型供应链服务商可以整合下游需求，一方面通过规模效应获取价格优势，另一方面以平台服务建立品牌并实现供应链的进一步整合。

**供应链的核心价值在于配件品质和配件满足率，仓储物流能力的建设是保障供应链高效和及时性的关键：**现有玩家大多通过自建大型中心仓、广泛布局前置仓、自有物流和第三方物流相结合实现配件的及时配送，进一步确保下游服务端的客户体验的流畅性和完整性。

**大品牌供应链玩家进入汽车贴牌配件市场，提高供应链端利润水平的同时促进下游门店盈利性进一步提升：**保养易损件领域品类相对较少、头部品牌供应链利润越来越透明。随着消费者对高性价比非原厂件接受程度逐渐增加，京东、途虎等有品牌和流量优势的供应链玩家通过销售贴牌件能提升自身利润水平，同时也为下游维修门店创造更多盈利机会。

## 02.未来领先的供应链企业应转型为集需求匹配、数据对接、仓储物流以及末端门店赋能为一体的供应链平台

**汽配供应链1.0时代——传统区域经销及线下汽配时代（2008年以前），**汽配城及传统区域代理经销模式在较长一段时间内都占据着配件流通的主导地位，配件供应链普遍较长，中间商较多且集中度低，采购议价能力低，无法实现规模化采购，供应链逐级利润空间薄弱；另一方面，终端服务市场以及供应链市场不规范，经销商进货渠道混乱，供应链存在假货和质量低劣等问题。

**汽配供应链2.0时代——汽配信息化时代（2009~2015），**传统各级配件经销商开始洗牌，淘汰小型落后经销商，区域性龙头经销商开始出现；此外汽配电商开始快速发展，普通易损件领域主要是传统的B2B电商平台以及传统的B2C综合电商开始快速进入市场并凭借自身流量优势快速建立交易规模，此时的电商更多的是在扮演平台的角色，电商平台自身并未真正参与到整体供应链价值链当中，但此时期一些大的电商平台开始为真正的配件经销商匹配供应链服务比如物流和仓储等；在整车件方面，由于SKU繁多，修理厂长尾需求资源整合难度高，综合电商平台普遍较少涉及这个领域，行业内开始逐渐出现一些垂直类供应链B2B电商平台，通过对行业更深入地理解开始搭建更符合产业需求的垂直类平台来推进整车件汽配电商化。

**汽配供应链3.0时代——汽配O2O时代（2016~今），**随着O2O的兴起，保养易损类汽车配件电商的渗透率越来越高，开始逐渐从平台模式走向S2B2C模式，大型电商开始充分参与到供应链全价值链当中，开始全面提供供应链信息流、物流及资金流服务，并且大型互联网生态型玩家开始逐渐壮大并对原有的传统区域代理模式发起了挑战；此外玩

家开始借助O2O风潮突破供应链原有边界，开始向上下游价值链延伸，开始出现供应链玩家贴牌产品以及利用供应链品牌背书通过不同模式开拓线下服务网络，给消费者提供闭环服务；在整车件领域，也出现了更多的供应链模式，保险公司、原有线下产业玩家以及互联网玩家纷纷入局，主要包含了整车件交易撮合平台型供应链服务商以及整车件综合供应链O2O服务商，由于整车件SKU繁多且专业性较高，相比保养易损类件，整车件供应链现阶段市场集中度仍旧较低，电商龙头规模仍旧较小，传统割裂的玩家仍旧是市场主力。

**汽配供应链4.0时代——线下赋能型供应链时代，**未来先进的供应链企业应能提供全方位一站式的综合供应链服务。在交易端，供应链平台应整合配件数据，通过精准的配件匹配和报价系统实现快捷的供应链交易服务；在物流端，利用自有及第三方物流仓储资源，建立智能高效的配件配送系统；在下游赋能端，供应链平台应能提供门店所需的全方位技术、管理及系统支持，同时基于智能风控的供应链金融支持将为下游企业发展提供更多可能。已有一定积累的供应链品牌可以为下游非连锁维修企业带来巨大的品牌势能，形成修配融合的产业供应链品牌力。

图27：汽车配件供应链发展



来源：德勤研究



## 案例——新康众：汽配供应链领先实践



### 01.供应链能力建设领先实践：新零售下对于备件供应链提出新要求，新康众具备供应链三大核心能力

**仓储能力：**新康众结构化的仓配体系，通过三级仓网络实现全国配送网络覆盖和快速送达。截止2019年8月，新康众已建有31个中心仓和区域仓，900个前置仓，涵盖国内主要省市。前置仓可服务半径5—10公里以内的线下维修门店，通过高效及时的配送提供便捷的供应链配送服务。

**采购能力：**新康众整合上游供应商，具有丰富的品牌资源，涵盖易损件、车油轮并着手布局整车件。新康众整合原汽车超人覆盖全品牌的轮胎、机油供应链体系和原康众汽配易损件供应链资源。同时通过上游体量优势和下游系统赋能的6,000多家门店的终端需求数据优势，布局整车件领域，满足下游从快修到综合维修多维度配件供应需求。

**数字化能力：**新康众通过F6 SaaS系统赋能下游维修企业，注重不同业态的系统匹配和打通产业链数据，提高供应链效率。通过积累的易损件、整车件大数据和信息匹配能力，帮助线下修理厂高效精准选货，满足不同的维修保养需求；提供的系统服务在软件和硬件层面对不同的经营业态（如社区店、综合维修店及钣喷中心等）进行匹配，差异化帮助门店进行产品组合设计与管理，实现运营的数字化和高效化；同时通过整合的门店管理系统和供应链管理系统，打通采购、库存、销售数据，通过末端需求动态管理供应链，反向支撑采购端和仓储端，实现更小的库存深度的同时保证更好的库存满足率。

### 02.供应链产品销售模式领先实践：差异化客户服务策略，新康众建立多层级服务体系，针对不同下游维修企业客户提供从采购贸易、系统支持到认证赋能的多样化供应链服务

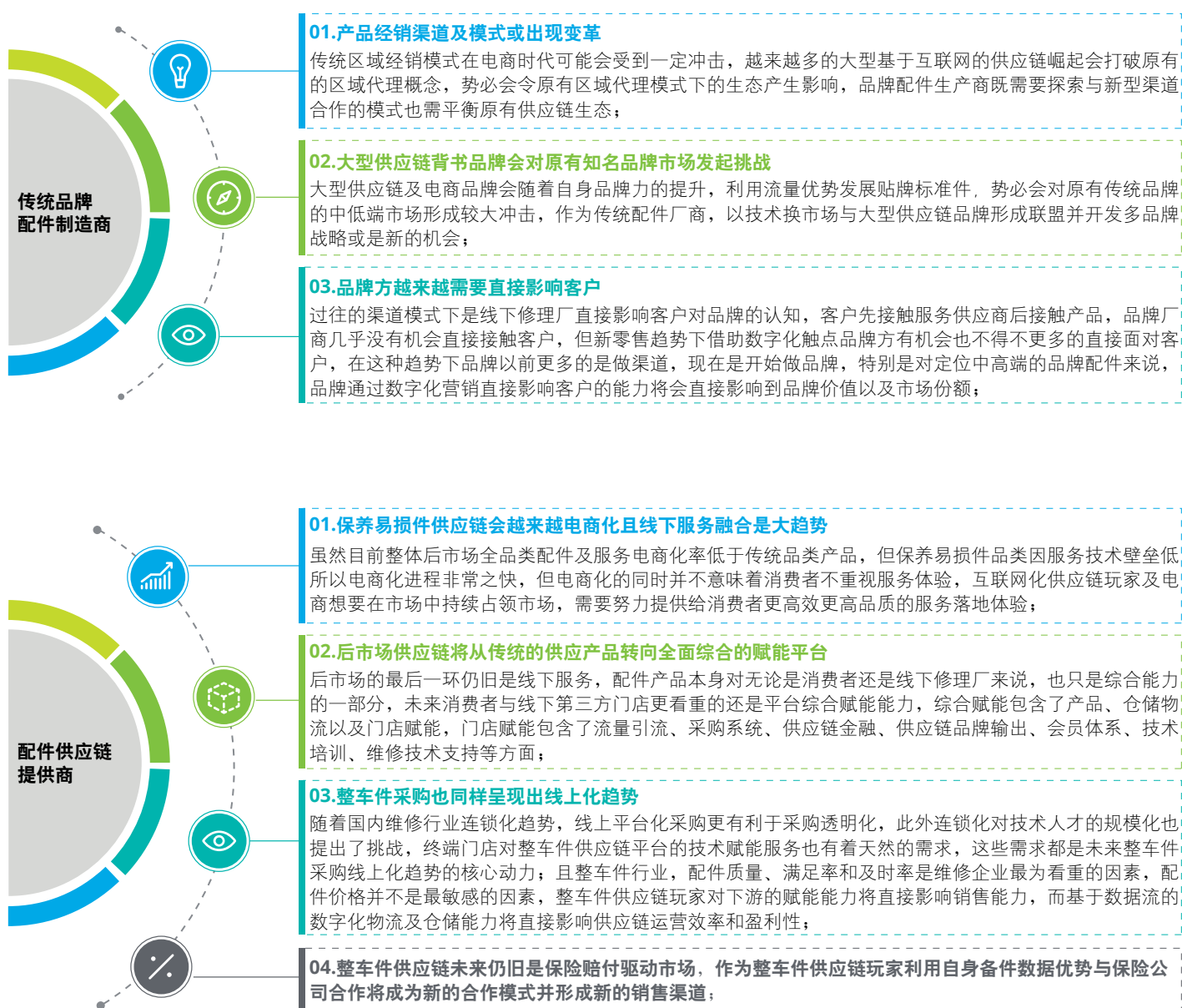
**广泛合作：**利用店库一体终端形态为外层数万家维修厂提供基础的汽车配件采购贸易供应链服务。充分利用新康众在易损件领域的品类资源、广泛的仓储和前端网络布局、向上游的集采溢价能力以及供应链数字化积累的运营数据等，向数万家维修厂基础供应链服务。

**深度赋能：**利用F6 SaaS系统为数千家线下门店进行数字化管理赋能。满足维修企业进销存、绩效报销等运营需求，并以数据为基础提供数据查询、配件采购、库存管理等功能。

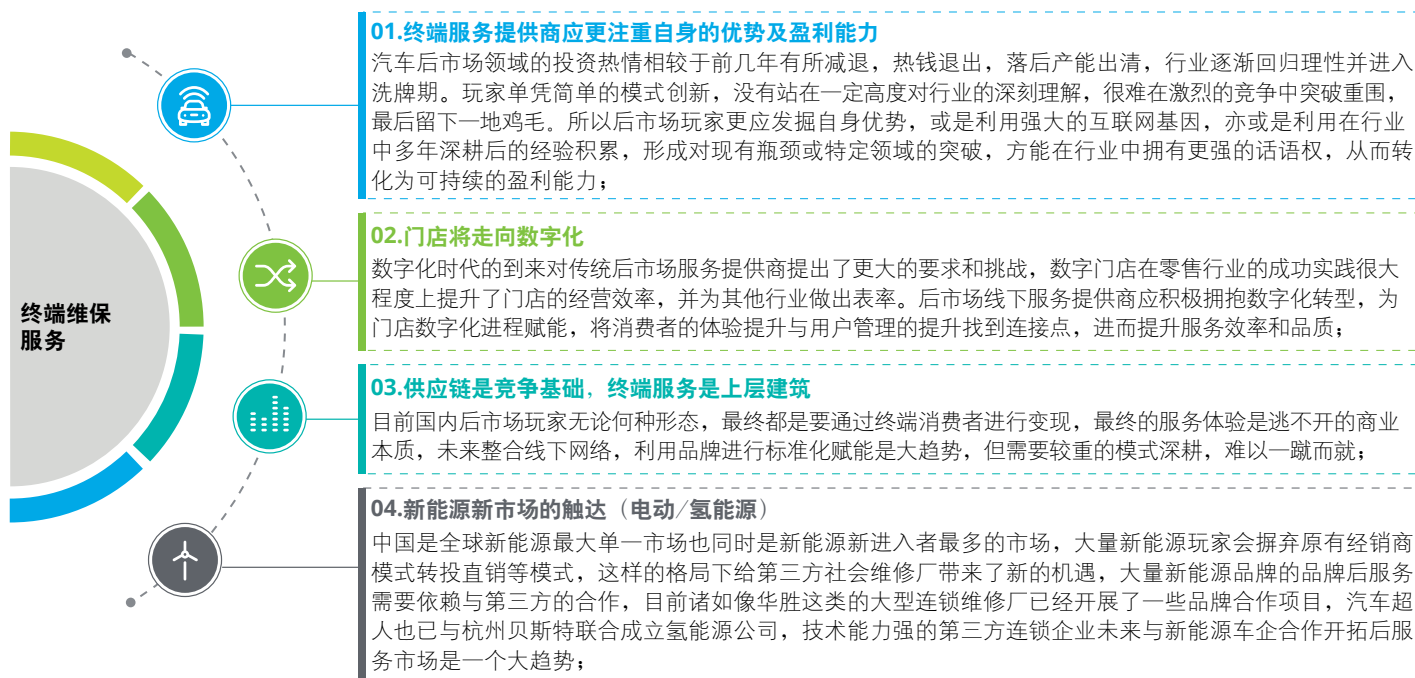
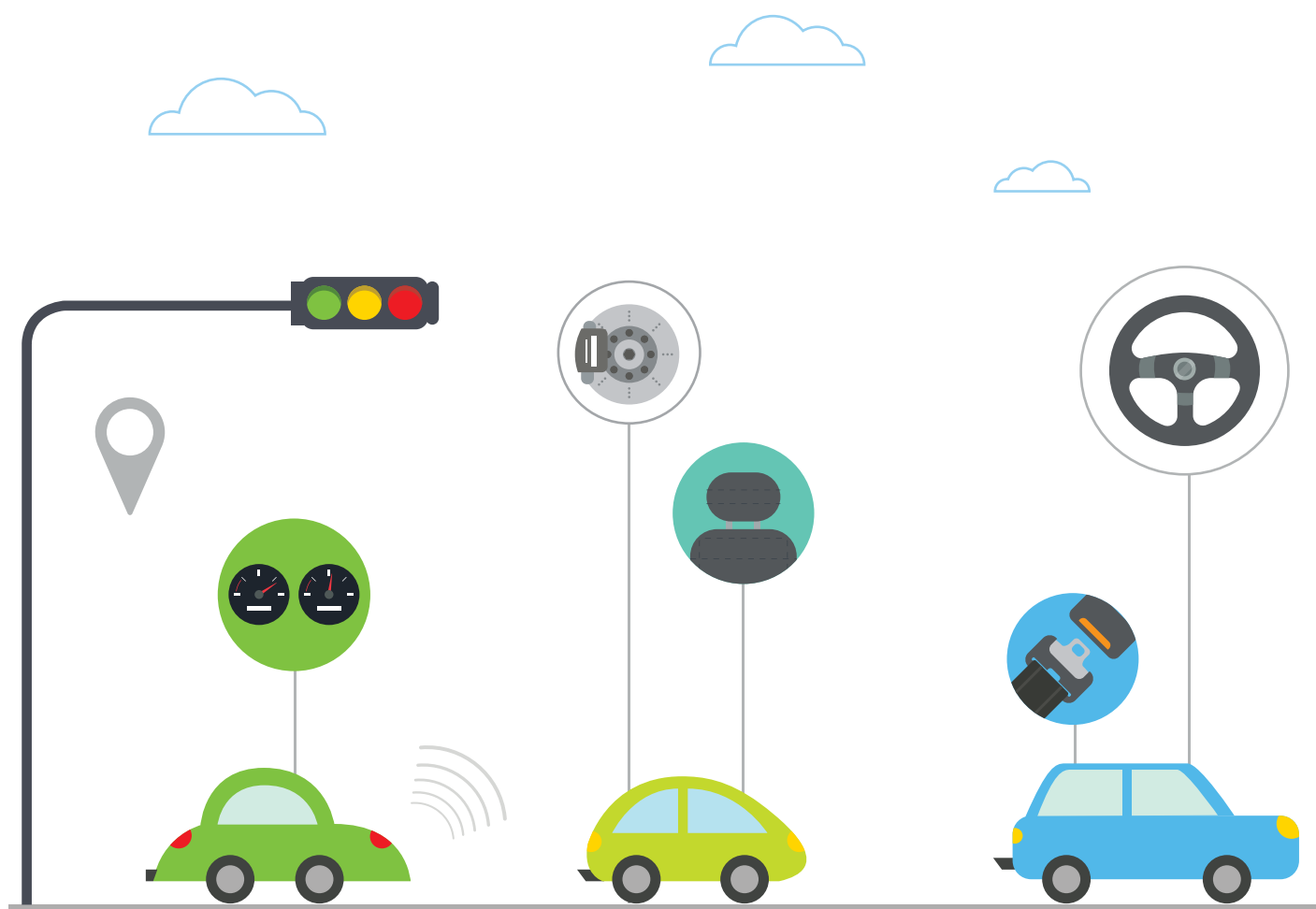
### 03.供应链品牌定位领先实践：不同于其他主流大型生态玩家，“天猫车站”独立品牌拥有淘宝/天猫对线下服务网络做认证，本质是为C端鉴别高品质网络。中国汽车后市场区域性差异大，各区域主要车型分布不尽相同，目前来看单一品牌很难满足维修终端多样化、分散的服务需求。天猫车站并不是一个连锁品牌体系，而是一个品牌认证体系，而对于异地开店的新门店，天猫车站通过品牌背书、供应链全面赋能可让门店顺利度过业绩爬坡期。

# 五、启示与未来展望

中国新车销量失速，整车厂和经销商利润下滑，但汽车保有量和平均车龄稳中有升，使得汽车后市场成为汽车产业下一个重要焦点，各路玩家与资本密切关注并进行汽车后市场新零售的大胆尝试，但后市场重服务的独特属性和高技术门槛令玩家在黎明到来前频频受挫，汽车后市场未来仍有很大程度的可塑性。后市场价值链各类玩家都需要重新审视自身战略寻求破局，在未来竞争中获得优势地位，充分分享汽车后市场的高速增长。







# 附录——专家观点



**蔡滨旭**  
汽车超人执行总裁

## 汽车后市场新零售的理解

汽车后市场在几年前随着互联网时代的到来涌进大量玩家，但最终都以失败告终，究其原因汽车后市场80%—90%属于服务的属性，服务提供是需要线下进行的，只有线上线下打通和融合的玩家才能在这个行业立足，汽车后市场新零售的概念借此萌芽。

汽车后市场的未来发展方向：用户需求精准化、行业连锁化、项目增值化和门店数字化。具体来说，利用互联网工具精准描述消费者画像，精准营销以提升复购率。行业连锁有利于门店服务提升和员工培训标准化。项目增值是利用门店优越的地理位置，发掘更多的商业模式，实现更好的盈利性。门店能基于历史数据更好地分析消费者，优化供应链管理，更加科学地运营。

汽车超人汽服连锁品牌致力于将用户的需求精准化识别，利用数字化的管理体系和数字化产品，升级终端服务门店，提供高效优质的美容洗车、维修保养服务。随着国家相关政策的出台和落地，主机厂的维修技术变得更加公开和透明，汽车超人将整合现有的资源，形成自己的竞争壁垒，步入高速发展的快车道。



**李逸**  
新康众首席运营官

## 布局汽车后市场的动机

消费者的消费行为发生巨大改变，尤其是年轻消费者，对于服务便利性和服务品质的追求，门店口碑带来的影响力不可小觑。新康众希望构建一个价值网络，利用我们的核心优势——供应链和线上构建能力，通过我们的F6 SaaS系统将消费者、第三方服务提供商和新康众的供应链系统全部打通，提升效率。同时给门店做认证和分级，形成并导入标准体系，提高规模化的经营能力，让消费者对门店的服务更加放心，让市场更加透明、合规。

目前，大多数消费者对非授权第三方服务提供商仍旧存在不信任，包括对配件质量的不信任、服务品质的不信任和售后保障体系的不信任等，而阿里与金固股份、康众汽配联合打造的新康众致力于打造国内最具规模的高品质配件供应链及后服务提供商，相信未来汽车独立后市场会逐渐成为主流。



**周沐**  
天风证券分析师

### 美国后市场发展阶段和借鉴意义

美国汽车后市场经过百年发展，已经进入稳定成熟阶段，回顾历史，美国后市场发展主要经历三个阶段

阶段一：传统商业成熟稳定，传统经销商渠道占据主要市场份额，信息系统成为汽配供应链最重要的系统；

阶段二：美国汽配连锁在80—90年代蓬勃发展，出现大量并购整合，形成汽配连锁四大巨头；

阶段三：随着互联网时代的来临，消费者对订单交易的时效性要求提高；

美国汽车后市场发展的模式值得我们的借鉴，例如零配件标准认证机构的成立、反垄断法律的完善、行业随着兼并收购后的巨头出现逐渐成熟等。

未来中国汽车后市场的终极形态是价值链的整合、寡头局面的形成和数字化运营的深耕。



**胡军波**  
汽车服务世界联合创始人  
&CEO

### 4S店和独立后市场的竞争态势

汽车维修市场主要有主机厂授权渠道和独立后市场渠道，独立后市场渠道主要有维修厂，连锁维修店和路边店三种模式。

4S店是主机厂的连锁模式，据问卷统计，半数以上的车主倾向于选择在4S店维修保养，4S店模式仍符合市场需求并且是后市场的主流力量。但随着中国汽车车龄的增加、独立后市场的资源整合、标准化服务体系的推行、反垄断政策的落地，车主会考虑通过独立后市场渠道维修保养质保期外的车辆，独立后市场渠道会抢夺4S店的“蛋糕”。但同时，4S店也积极谋变截流，为车主提供增值服务（例如延保、终身保养服务等），相信汽车后市场的渠道竞争将更加激烈。

目前汽车后市场潜在服务产能呈现供大于求的局面，全行业工位利用率较低，未来高品质连锁店数量会大规模增加，连锁店利用品牌进行标准化赋能是大趋势，优质资源聚集，资本“掐尖”，行业面临洗牌，行业集中度会有所提升，行业已基本完成0—1模式试错与确立阶段，逐渐进入1—N的加速发展阶段。



**周令坤**  
德勤汽车行业主管合伙人

### 汽车后市场远期趋势

在汽车产业电动化、智能化、网联化和共享化“新四化”推动下，我国汽车后市场或许会发生翻天覆地的变化。

“新四化”会诞生很多新的玩家，他们的新模式或会催生更多的后市场合作形态，比如外包给有规模的第三方维修厂，对高品质维保服务提供商是一种新机遇。

电动化让车辆的电气化程度更高，未来服务需求更透明，第三方维保服务提供商在新技术上需要二次积累并借助各方力量去进一步推动并降低电动化下的技术封锁及壁垒，提前应对电动化的技术需求。

智能化和网联化促进汽车全生命周期数据联动，包括汽车出行数据、诊断数据和维保数据等，汽车后市场玩家对数据的掌握和应用能力至关重要。数据的高效应用将反哺于汽车后市场，促进我国汽车产业健康发展。

共享化促进消费者共享出行，未来会出现更多的B端客户。B端服务的打开，市场需求增长潜力巨大，为第三方维保服务提供商创造新机遇。



**冯莉**  
战略和运营咨询合伙人

### 如何破局后市场新零售

中国已经成为全球新零售的标杆市场之一，大量行业尝试新零售转型，而汽车后市场新零售一直没有实现比较清晰的破局成果也说明了汽车后市场本身与传统零售业及服务行业有较大的差异，破局思路仍需进一步梳理。

对于后市场新零售玩家来说，要想建立差异化竞争优势，必须要进一步提升线下服务履约能力，这背后需要加强的是门店的服务体验、门店的运营管理效率以及构建高效的备件供应链，未来线下门店的数字化、智慧化以及供应链一体化能力或将成为后市场新零售破局胜负手。

对于传统主机厂而言，面对未来市场，一方面需要考虑如何充分利用自身已有的基盘客户数据深挖客户洞察赋能业务，推进售后业务的数字化转型和O2O深化，探索线下售后服务渠道的多元化转型，同时更要开放的思考如何与经销商、供应商、独立第三方、保险公司和各类互联网平台企业构建一个共享、互惠、竞和的售后业务生态，共同挖掘客户的全生命周期价值。

# 联系我们

**周令坤**

**德勤管理咨询**

**汽车行业主管合伙人**

电话：+86 21 6141 1028

电子邮箱：andyzhou@deloitte.com.cn

**何马克博士**

**领导合伙人**

**德勤中国汽车行业**

电话：+852 2852 6588

电子邮箱：mhecker@deloitte.com.cn

**冯莉**

**管理咨询**

**德勤中国汽车行业**

**德勤中国物流和交通运输行业**

电话：+86 10 8512 4885

电子邮箱：lifeng@deloitte.com.cn

**梁木**

**管理咨询**

**战略和运营项目经理**

**德勤中国汽车行业**

电话：+86 10 8524 8236

电子邮箱：billiang@deloitte.com.cn

# 办事处地址

## 北京

北京市朝阳区针织路23号楼  
中国人寿金融中心12层  
邮政编码：100026  
电话：+86 10 8520 7788  
传真：+86 10 6508 8781

## 长沙

中国长沙市开福区芙蓉北路一段109号  
华创国际广场3号栋20楼  
邮政编码：410008  
电话：+86 731 8522 8790  
传真：+86 731 8522 8230

## 成都

中国成都市高新区交子大道365号  
中海国际中心F座17层  
邮政编码：610041  
电话：+86 28 6789 8188  
传真：+86 28 6317 3500

## 重庆

中国重庆市渝中区民族路188号  
环球金融中心43层  
邮政编码：400010  
电话：+86 23 8823 1888  
传真：+86 23 8857 0978

## 大连

中国大连市中山路147号  
森茂大厦15楼  
邮政编码：116011  
电话：+86 411 8371 2888  
传真：+86 411 8360 3297

## 广州

中国广州市珠江东路28号  
越秀金融大厦26楼  
邮政编码：510623  
电话：+86 20 8396 9228  
传真：+86 20 3888 0121

## 杭州

中国杭州市上城区飞云江路9号  
赞成中心东楼1206-1210室  
邮政编码：310008  
电话：+86 571 8972 7688  
传真：+86 571 8779 7915 / 8779 7916

## 哈尔滨

中国哈尔滨市南岗区长江路368号  
开发区管理大厦1618室  
邮政编码：150090  
电话：+86 451 8586 0060  
传真：+86 451 8586 0056

## 合肥

中国安徽省合肥市  
政务文化新区潜山路190号  
华邦ICC写字楼A座1201单元  
邮政编码：230601  
电话：+86 551 6585 5927  
传真：+86 551 6585 5687

## 香港

香港金钟道88号  
太古广场一座35楼  
电话：+852 2852 1600  
传真：+852 2541 1911

## 济南

中国济南市市中区二环南路6636号  
中海广场28层2802-2804单元  
邮政编码：250000  
电话：+86 531 8973 5800  
传真：+86 531 8973 5811

## 澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号  
澳门广场19楼H-N座  
电话：+853 2871 2998  
传真：+853 2871 3033

## 蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street  
1st Khoroo, Sukhbaatar District,  
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia  
电话：+976 7010 0450  
传真：+976 7013 0450

## 南京

中国南京市新街口汉中路2号  
亚太商务楼6楼  
邮政编码：210005  
电话：+86 25 5790 8880  
传真：+86 25 8691 8776

## 上海

中国上海市延安东路222号  
外滩中心30楼  
邮政编码：200002  
电话：+86 21 6141 8888  
传真：+86 21 6335 0003

## 沈阳

中国沈阳市沈河区青年大街1-1号  
沈阳市府恒隆广场办公楼1座  
3605-3606单元  
邮政编码：110063  
电话：+86 24 6785 4068  
传真：+86 24 6785 4067

## 深圳

中国深圳市深南东路5001号  
华润大厦13楼  
邮政编码：518010  
电话：+86 755 8246 3255  
传真：+86 755 8246 3186

## 苏州

中国苏州市工业园区苏惠路88号  
环球财富广场1幢23楼  
邮政编码：215021  
电话：+86 512 6289 1238  
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

## 天津

中国天津市和平区南京路183号  
天津世纪都会商厦45层  
邮政编码：300051  
电话：+86 22 2320 6688  
传真：+86 22 8312 6099

## 武汉

中国武汉市江汉区建设大道568号  
新世界国贸大厦49层01室  
邮政编码：430000  
电话：+86 27 8526 6618  
传真：+86 27 8526 7032

## 厦门

中国厦门市思明区鹭江道8号  
国际银行大厦26楼E单元  
邮政编码：361001  
电话：+86 592 2107 298  
传真：+86 592 2107 259

## 西安

中国西安市高新区锦业路9号  
绿地中心A座51层5104A室  
邮政编码：710065  
电话：+86 29 8114 0201  
传真：+86 29 8114 0205



## 关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 了解更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的成员及其关联机构在澳大利亚、文莱达鲁萨兰国、柬埔寨、东帝汶、密克罗尼西亚联邦、关岛、印度尼西亚、日本、老挝、马来西亚、蒙古、缅甸、新西兰、帕劳、巴布亚新几内亚、新加坡、泰国、马绍尔群岛、北马里亚纳群岛、中国（包括香港特别行政区和澳门特别行政区）、菲律宾与越南开展业务，并且均由独立法律实体提供专业服务。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家本土注册成立的中国专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media)，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2019。欲了解更多信息，请联系德勤中国。  
Designed by CoRe Creative Services. RITM0307876