

中国汽车销售的未来





目录

概要	3
调研方法	4
1. 中国汽车市场及其发展方向	6
1.1 举足轻重的中国汽车市场	7
1.2 汽车业的变革与发展：一个更迭的市场	8
2. 挑战迫在眉睫，机遇弃旧图新	12
2.1 中国消费者需求的转变	13
2.2 中国汽车经销商角色的变化	16
3. 中国汽车销售未来之路	22
3.1 转向直接销售的挑战与机遇	23
3.2 直销模式的财务评估	26
3.3 未来汽车销售的转型路径规划	32
4. 结论	34

概要

- 迄今为止，中国是全球最大、最重要且盈利最多的汽车市场，不仅在2019年售出2600万辆汽车，更是在新冠疫情后迅速恢复市场活力。
- 对于大多数整车厂而言，中国占其全球销量高达50%。但他们要面对的不仅是400多家同行厂商的激烈竞争，还有熟通科技手段、要求甚高的中国消费者。
- 要想脱颖而出，整车厂和经销商必须展望一种能够颠覆以往的全新销售模式，满足消费者对透明、便捷和无缝体验的需求。
- 由于强势的经销商们反对激进的变革，对于传统经营者而言，改革绝非易事，而多头竞争的中国市场更是需要车企采取谨慎严谨的方法。
- 汽车制造商要想继续在中国蓬勃发展，必须从批发商转型为零售商，果断明智地在与客户直接互动上进行投资。

近十几年来，中国的汽车市场对于汽车制造商的业务发展至关重要。而在后疫情时代，将变得更不可或缺。市场竞争激烈，国家政策当头，客户需求快速变化，整车厂必须迅速准确地认识到自身发展所需的必要条件才能在高速前进的市场中保持蓬勃发展。

综合对客户、经销商和行业高管的洞察，埃森哲研究表明，目前重新思考中国市场汽车销售方式的时机已经成熟。赢得中国消费者的关键在于线上和门店之间无缝衔接、市场服务标准化以及透明固定的定价。但这些对传统车企并非易事——不断攀升的销量对数字能力提升

提出高要求，而在经销商的强势反对立场下，从根本上改变销售模式面临重重阻碍。

凭借行业洞察和埃森哲各类项目经验沉淀，我们致力于针对当前紧迫的挑战提供解决方案，并为中国汽车销售的未来谋篇布局。在未来，汽车制造商将通过直接销售模式直接触达消费者，该模式也会整合经销商网络并使其受益。虽然销售模式转型复杂且伴随风险，但汽车制造商和经销商若想在乱局中脱颖而出，应当即刻启程，拥抱中国汽车销售的未来。

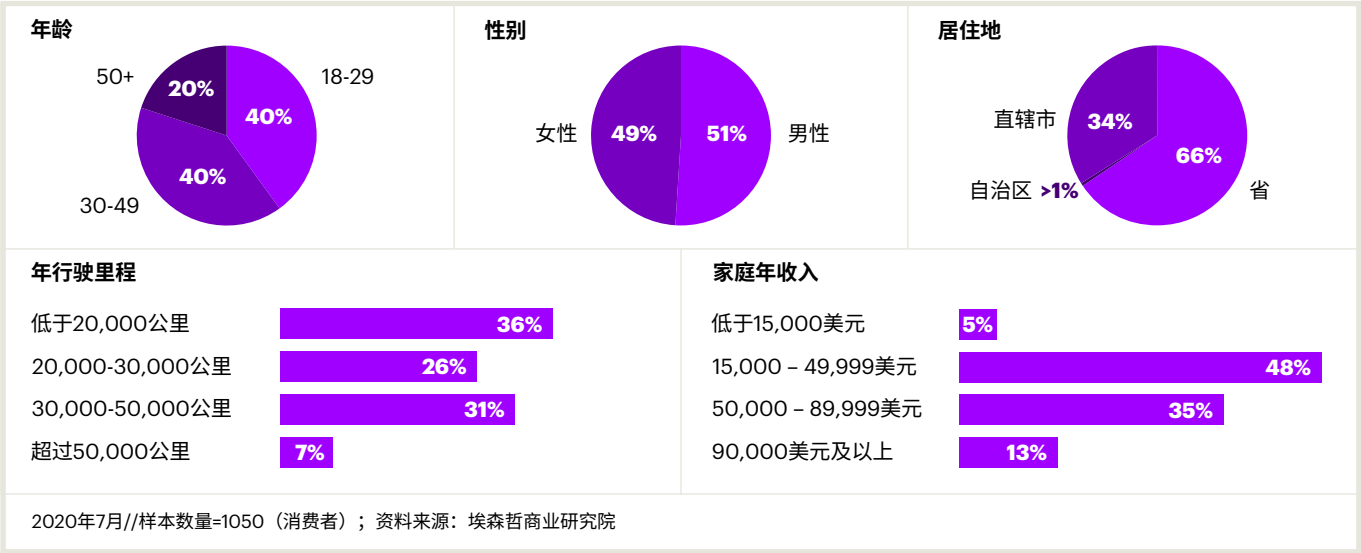
调研方法

在本次研究中，我们结合三个不同的视角对中国汽车销售的未来进行分析：

- 1. 对最近购买了新车的1050名中国消费者进行调研
- 2. 对中国250家汽车经销商进行调研
- 3. 对12位国内外行业高管以及中国汽车市场专家进行深度访谈

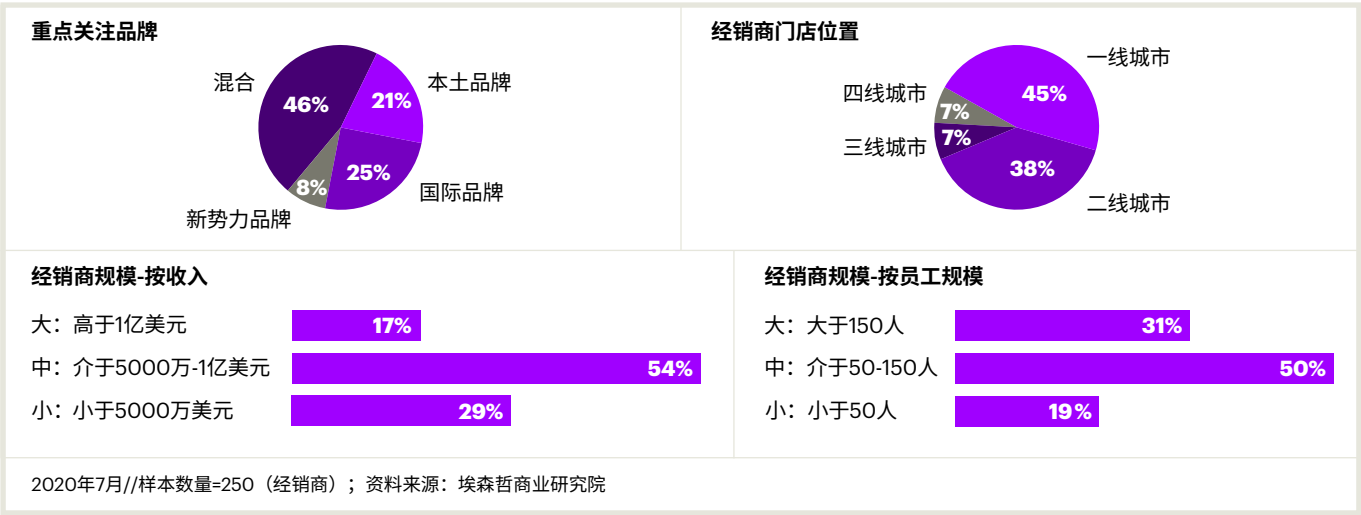
消费者

我们触达并调研了1050名中国新车主。选取的样本在年龄、性别、收入和其他各项指标上呈代表性分布，以解释需求和偏好的潜在差异。



经销商

我们组建了一个中国汽车行业专家团，对中国汽车经销商的投资者和经理提问调研。选取的样本在品牌、地点和经销商规模方面均具代表性分布，力求一个全面的视角。



高管和专家

为更好地论证我们的观点，我们与传统汽车制造商、造车新势力、第三方供应商以及技术巨头的高管进行了深度访谈。



彼夕乐 (Bernd Pichler)
亚太区总监
宾利汽车



李宏鹏
首席商务官
现代汽车集团



夏海杉 (Xavier Chardon)
副总经理
上汽大众汽车销售有限公司



匿名
副总裁
中国某领军科技公司



Daniel Lescow
销售、市场及售后副总裁
smart汽车有限公司



Sean Green
销售及市场高级副总裁
华晨宝马汽车有限公司



Johann E. Wieland博士
主席兼首席执行官
华晨宝马汽车有限公司



黄睿
副总裁、全国销售主管
拜腾汽车



Raymond Lee
董事总经理
森那美 (Sime Darby) 汽车集团



匿名
首席执行官
中国某投资集团



付强
联合创始人、董事长
爱驰汽车



高孟雄 (Morris Gao)
首席营销官兼业务发展主管
法拉第未来

1. 中国汽车市场 及其发展方向



1.1 举足轻重的中国汽车市场

尽管新冠疫情爆发加速了经济衰退，中国依然是全球最大的汽车市场，在2019年共售出2,576万辆乘用车和商用车¹。长久以来，中国汽车市场始终是全球汽车制造商增长战略的基石，更是长期意义上业务成功的关键所在。西方汽车制造商早期通过与中国整车厂成立合资企业站稳脚跟，现在更是倚重表现抢眼且走势上扬的中国市场业绩。如此背景之下，中国的汽车拥有率仅有19%左右，远低于德国（59%）和美国（84%），充满潜力。（见图1）

2019年底以来，新冠疫情大流行给全球汽车制造商带来严峻的挑战，而中国成为首个严格实施封锁的主要市场。2020年2月，大中华区疫情形势严峻，汽车销量同比下降79%（相比2019年12月下降了88%），这一趋势一直持续到同年3月（同比下降43%）。4月初，中国市场率先进入强劲的复苏态势²。事实上，自2018年7月购置税减免政策取消、中国汽车销量连续数十年的增长停滞以来，2020年4月的数据宣告汽车销量首次实现同比增长³。其中，在电商业务迅猛发展、政府大力支持下，邮政和快递服务需求强劲，进而带动商用车销量增长30%，是推动汽车销量上涨的原因之一。

2020年第二季度，全球五大整车厂在中国市场的销量占全球的一半（仅限新车）

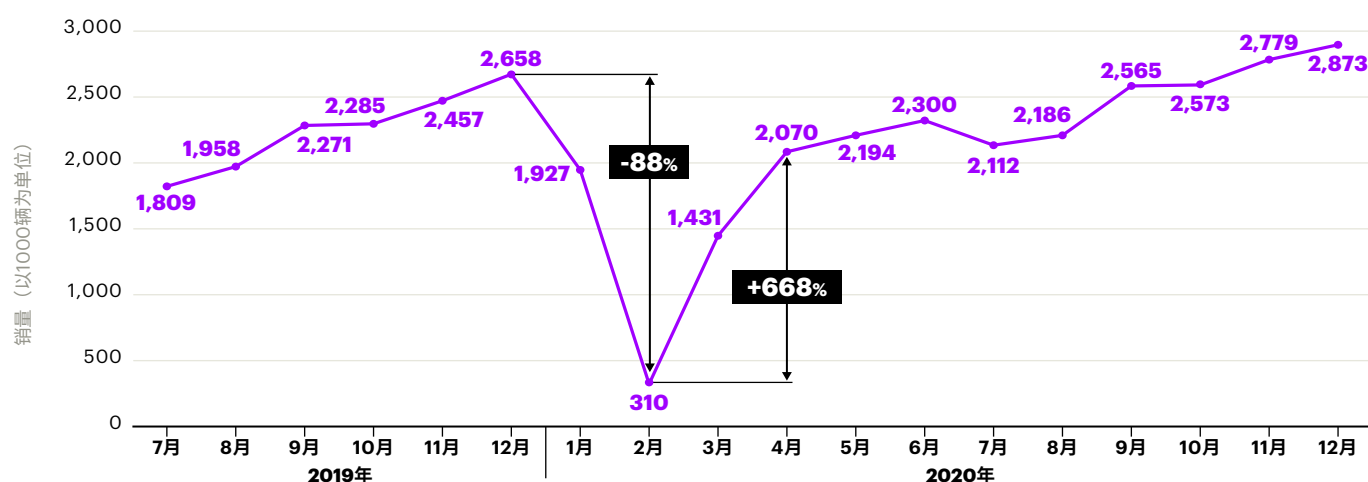
中国的迅速复苏推动了全球汽车制造商对其进一步依赖。2019年第二季度，远在新冠疫情爆发之前，全球五大整车厂在中国市场的销量就已占全球数额的近三分之一。2020年第二季度，新冠疫情期间，该占比已攀升至45.2%，意味着对全球五家最大的车企而言，仅中国就占其全球汽车销量将近一半。

中国每天都有2-3辆新车发售

中国市场较快恢复的根本原因既有大规模的补贴和免税政策，也有中国有关部门为提升新冠疫情后的汽车销售在2020年4月推出的进一步措施。措施包括将更严格的排放标准推迟到2021年1月实施、降低二手车经销商的增值税至0.5%、鼓励金融机构开发更有吸引力的低首付和低利率的消费信贷服务等。此外，至少有12个省市的地方政府开始向新车购买者提供每款车型高达近1万人民币（约1,400美元）的现金补贴。

中国市场在新冠疫情后迅速恢复，令任何一家全球汽车制造商都无法忽略这个举足轻重的市场。超过400家汽车制造商在这个市场同场竞技，平均每天推出2到3款车型。车企和经销商面临迫在眉睫的挑战：如何在市场中脱颖而出，并在未来保证持续、可观的销量？显而易见，是时候该重新思考如何在中国销售汽车了。

图1：2019年7月至2020年12月中国汽车月销量



资料来源：埃森哲商业研究院、Statista（2020）⁴

1.2 汽车业的变革与发展：一个更迭的市场

中国汽车市场完全是整车厂的理想国吗？不尽然是。虽然中国汽车市场潜力巨大，但是由于政策影响、竞争激烈和科技竞业者强大，仍极具挑战性。

近年来，中国政府大力支持国有电动汽车品牌，致力于发展蔚来、威马和小鹏等本土领军造车新势力。自2015年以来，大规模投资使得电动汽车市场增长了1000%以上。目前，电动汽车已占中国汽车市场总量的4.7%。由此种种，中国已是新能源汽车创新的沃土，并发展为这一细分板块的最重要的市场。在2019年，全球售出近200万辆电动汽车，中国占一半以上。

在中国，比亚迪是最大的电动汽车制造商，拥有6款车型，年销量超过25万辆，紧随其后的是特斯拉和大众。中国总共有500多家电动汽车初创企业，但很多还停留在概念研究阶段。截至2019年底，有12家电动汽车初创公司真正开始销售汽车，仅10家参加2020年9月的北京车展。不过，这些造车新势力成功地撼动了整个行业。



高孟雄 (Morris Gao)
首席营销官兼业务发展主管
法拉第未来



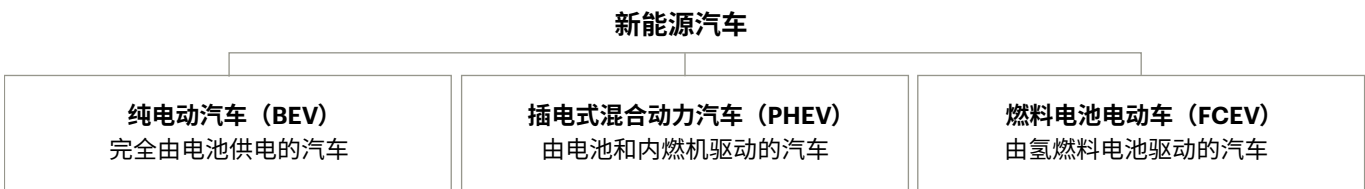
未来汽车将离不开软件，这就需要传统整车厂转变思维。目前，他们在产品上线前做3年市场调查，一旦汽车上市，便觉得大功告成。但中国消费者的偏好每年都在变化。车企不能松懈，需要不断改进、完善软件，为客户提供最佳体验。



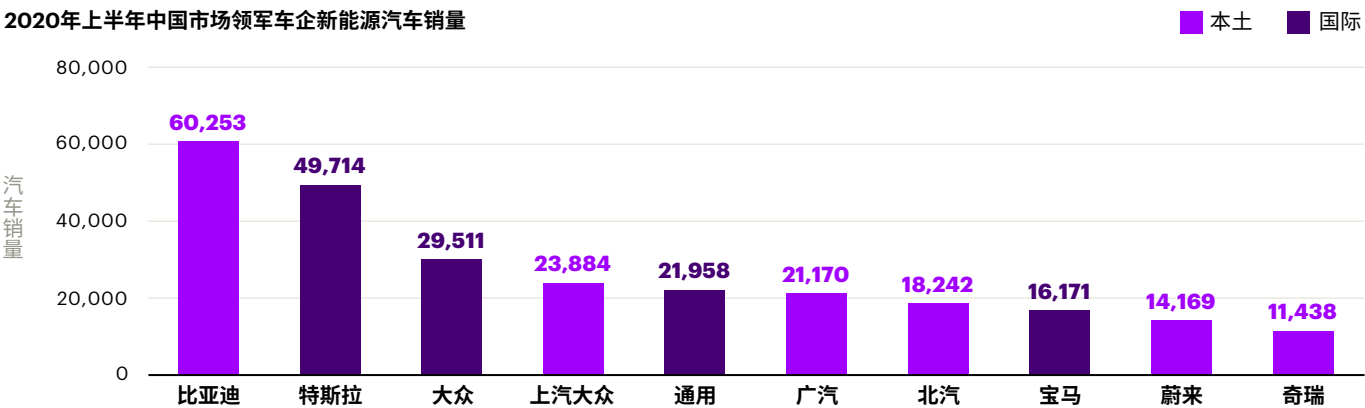
法拉第未来中国首席营销官兼业务发展主管高孟雄 (Morris Gao) 解释说，与大多数传统汽车制造商不同，造车新势力很早就明白，在竞争激烈的中国汽车市场，出众的软件和较短的创新周期是成功的关键因素。

全球销售的电动汽车中，
有1 / 2在中国售出

图2：区别不同类型的电动汽车



2020年上半年中国市场领军车企新能源汽车销量



资料来源：埃森哲商业研究院、Statista (2020) ⁵

那些获得投资者强有力支持的车企，继续追求着自己雄心勃勃的增长计划。比如，极星开设了20家新店，蔚来ES8和ES6越野车销量持续攀升，并通过国有投资完成了70亿元人民币的融资。背靠阿里巴巴的小鹏汽车频繁出现在公众视野——隆重推出P7电动轿跑汽车，706公里的续航里程使其成为目前中国续航时间最长的电动汽车。

2025年新能源汽车将占中国汽车销量的20%

中国电动汽车市场正加速增长。到2025年，我们预计插电式和全电动汽车的年总销量将达到600万辆。此外，到2025年，燃料电池电动汽车（FCEV）的影响力将越来越大，预计年销量可能会达到5万辆，占新能源汽车销量的1%。2025年后，中国有望在氢燃料电池汽车市场领先全球。中国已经计划到2030年，将有100万辆氢燃料电池汽车上路，与美国加利福尼亚州的目标持平，仅低于韩国180万辆的目标⁶。作为全球领先的氢气生产国，中国在燃料电池市场霸主地位的竞争中拥有巨大优势。



首席执行官
中国某投资集团

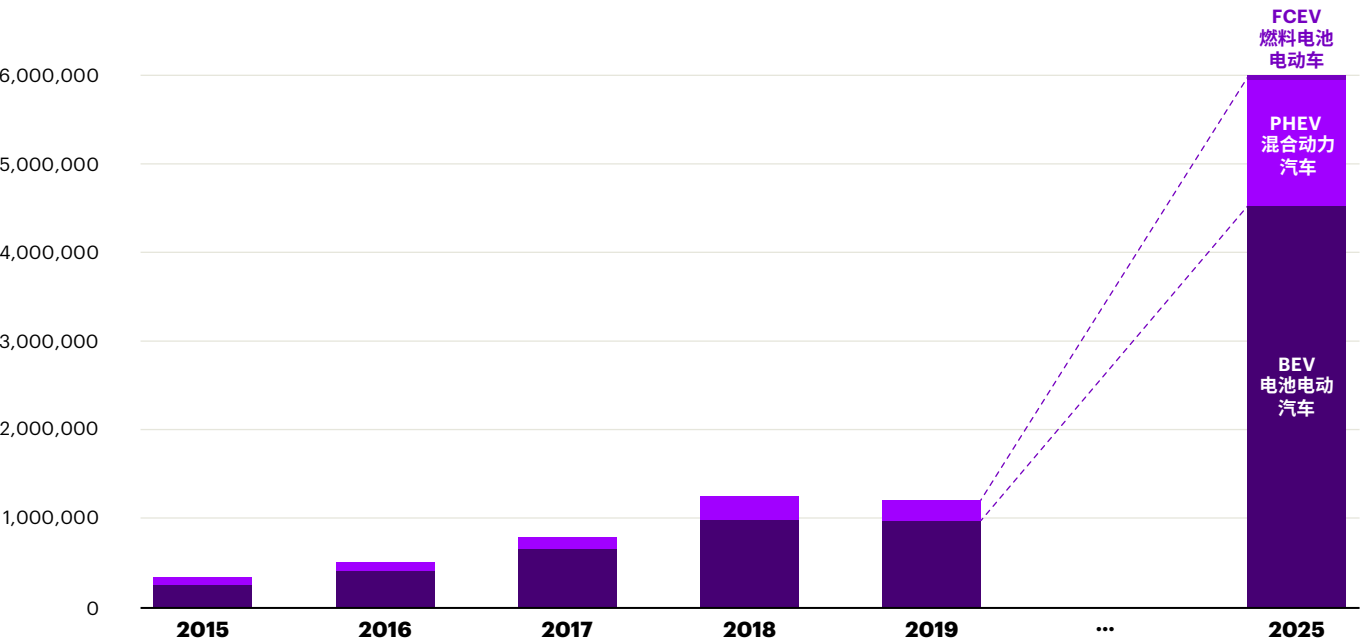


为数不多的在中国和全球范围得到大力宣传的成功故事，主要销售的是限量版车型，体量小，这在中国很容易做到。真正的挑战是将线上活动与线下经销商整合起来，形成一个整体可持续的销售渠道，同时满足客户的需求。



中国市场除了在本身规模、政策和竞争态势有别于其他市场，还有值得一提的不同之处，那就是科技巨头纷纷入场。百度、阿里巴巴和腾讯都在探索如何将汽车与各自的生态系统整合互联⁸。百度在推动发展自动驾驶技术的同时，还为几家中国汽车制造商的联网汽车提供操作系统；与此同时，阿里巴巴与小鹏合作，推出了一个车载迷你应用平台；腾讯则为客户提供以语音通信、社交媒体和购物为主的车载娱乐信息系统。

图3：中国新能源汽车市场规模（单位：辆）



资料来源：埃森哲商业研究院、Statista（2020）⁷

当然，中国的科技巨头目标不止于此。诸如汽车之家、易车、抖音、懂车帝以及阿里巴巴旗下的天猫等主要的第三方平台都已经积极响应了客户对便利和数字化的要求，致力于成为二手车和新车买家的首选资讯甚至是交易平台。车企已经注意到，疫情期间实体交易受到限制，这些平台则凭借互联网业务蓬勃发展。许多汽车制造商开始在社交平台上直播汽车销售活动，与消费者建立联系；超过50个品牌参加了2020年的天猫双11购物活动，总计获得了33万份订单。宝马甚至与阿里巴巴建立了大规模战略合作伙伴关系，加速其数字化转型。

还有许多例子，比如特斯拉也邀请网络主播薇娅来介绍旗下车型、参数和价格，时长一小时的直播吸引了400万观众观看。奇瑞通过直播独家发布新款车型瑞虎7和瑞虎7 PRO，官方数据显示当日产生超过7000个销售机会。天猫作为中国最大的电子商务平台之一，引入了越来越多的汽车产品和服务。最近，它与汽车之家合作，在818购物节期间推广精选车型，并成为长城旗下新能源车品牌欧拉的独家销售渠道。



Daniel Lescow
销售、市场及售后副总裁
smart汽车有限公司



虽然smart品牌已在中国扎根，但作为一家新公司，我们可以在很多方面采取初创公司的做法。要想建立一个与时俱进的销售模式，首先要满足中国高要求的客户，同时提供始终如一的品牌体验。此外，这种销售模式需要有足够的灵活性，以适应加速更迭的中国市场。



400万观众

观看了主播薇娅为特斯拉直播推广车型

图4：汽车行业中的科技巨头

	百度	阿里巴巴	腾讯
主要关注领域	自动驾驶 - 阿波罗	电子商务	传播与社交媒体
协同合作	哈弗H6 吉利 奇瑞Exeed	小鹏	长安 本田 宝马
车载软件平台	DuerOS 用于联网汽车解决方案和智能交通的开发者平台	支付宝·淘宝·高德 搭载阿里巴巴“超级应用程序”的智能汽车车载服务生态系统	TAI3.0 腾讯汽车智能、具备声控购物功能的车载信息娱乐系统
车载迷你应用	<ul style="list-style-type: none"> 核心功能：语音协助、娱乐、导航 超过50个迷你应用，包括电子商务、在线视频、旅行、售后等 整合驾驶员、车辆、道路和云平台的数据流 	<ul style="list-style-type: none"> 最初侧重以驾驶员为中心的功能开发（导航、旅行助手或驾驶员状态监视），逐步扩展到出行、生活方式和信息娱乐等功能 向第三方开发者开放以推出更多增值服务 	<ul style="list-style-type: none"> 按用户偏好内置车载应用程序 由人工智能和大数据驱动的车载应用程序，优化内容和语境联想 合并微信功能和专属小程序访问服务，包括QQ音乐和喜马拉雅广播

资料来源：埃森哲

通过这些例子不难看出，第三方平台可以成为车企提升销售和推动数字化销售之路的宝贵助力，但也显现出汽车制造商对平台庞大用户群和技术特长的依赖。而且，汽车制造商和第三方网络平台之间的关系也并非一片和谐。例如，2020年8月，电商巨头拼多多和特斯拉之间的法律纠纷升级，拼多多以低于特斯拉的官网价格售卖其新款汽车Model 3，损害了特斯拉的价格保障。此外，经销商的疑虑也在加剧。一位来自中国某投资集团的首席执行官表示，很多由汽车制造商和电商巨头组织的在线销售活动在财务表现上可能无法长久持续。越来越多的经销商开始远离像汽车之家、易车网或懂车帝这样的第三方公司，因为经销商利润微薄，而这些平台公

司的费用太高。考虑到42%的经销商在2019年没有盈利，汽车制造商不得不寻找更有效的方式，支持其零售网络的同时进行线上广告宣传。对于网络平台向经销商收取的部分费用进行补贴只是第一步。

显而易见，中国将是一个独特的市场，既能用以试点，也能用来完善未来汽车销售策略。正如smart汽车销售、市场及售后副总裁Daniel Lescow指出，汽车制造商需要对中国客户的需求有一个准确的把握，需要一个明确清晰的战略去探索、利用中国的数字生态系统，以建立一个与时俱进的销售模式。



2. 挑战迫在眉睫， 机遇弃旧图新



2.1 中国消费者需求的转变

尽管有400多个出行品牌在中国竞争市场份额，但在2019年售出的所有新车中，超过50%是由排名前9的车企所生产的。可见，造车新势力很难马上吸引中国消费者。而事实上，中国消费者的品牌忠诚度近年来有所提高。我们的调查显示，品牌形象是影响车型选择的首要原因。因此，造车新势力会为首次购买者推荐具备吸引力的价格的入门级车型，或强调其品牌的性能、美学设计、网联性能或服务质量。

68%的消费者

将新能源汽车作为新车首选

约56%的驾驶人认为，汽车在精神层面给与自己一种自由的感觉。新冠疫情引发的健康危机进一步激发了人们对独立运载的需求，80%的受访者对待自己和他人的健康变得更加谨慎。特别是在中国的大城市，人们对使用公共交通工具变得更加迟疑，即便有小部分消费者由于经济原因放弃购买新车，购买新车的意愿仍飙升了27%。同时，因为能够为用户减少接触其他出行者，共享汽车等新出行服务收费看涨。近78%的中国车主表示，他们偶尔也会使用滴滴（65%）、滴嗒顺风车（31%）或曹操出行（29%）等各类出行服务平台，而且几乎所有车主（90%）都希望未来能继续使用这些服务。



黄睿
副总裁、全国销售主管
拜腾汽车



谈到汽车销售，数字渠道已经在市场营销和产品传播方面发挥了非常重要的作用。但到目前为止，交易仍主要在门店进行。这是由几个原因造成的：首先，1万元人名币通常构成了网上交易门槛，而一辆汽车价格远超于此；其二，没有成熟的网上融资、保险交易体系；第三，折扣和交易价格缺乏透明度，客户必须线下与销售顾问协商；最后一点，客户希望在购车之前进行线下试乘试驾。



消费者车型偏好方面，新能源汽车的接受度和购买意愿正持续上升。政府希望能够在2025年把新能源汽车市场份额提升到25%，有68%的受访车主表示，愿意将新能源汽车作为新车首选。高收入阶层的消费者意愿更为强烈，家庭年收入超过60万元人民币的车主中，有81%对新能源汽车有购买意愿。在50岁以上的受访车主中（他们通常是更为传统的客户群），有意愿的车主占比也比政府的新能源车目标市场份额高出一倍。

新冠疫情对中国消费者的影响



80%的消费者
更加担心自己的健康



85%的消费者
更愿意在网上购物

- ▶ 仅**3%**的消费者的前一辆汽车是在网上购买，但有**14%**的消费者想通过线上渠道购买下一辆汽车



13%的消费者
新冠疫情之后，较之前更愿意购买一辆新车

- ▶ 由于经济衰退，销售额下降了14%
- ▶ 受健康顾虑驱动，汽车销量增长27%

2020年7月//样本数量=1050（消费者）；资料来源：埃森哲商业研究院

平均而言，消费者在签下购车合同前三个月就已经开始了他们的购车之旅。超过70%的消费者更喜欢在网上购物。在网上更便于比较价格和车辆参数，研究用户评论和反馈。虽然中国消费者普遍精于电商技术，但大多数消费者（77%）希望通过实体渠道来完成交易，表明数字渠道很可能无法取代经销商实体店所提供的“触摸并感知”的体验。拜腾副总裁、全国销售主管黄睿认为，这是因为大部分客户不仅希望在购买前进行试乘试驾，还想通过协商确认最终价格；而在线支付受到技术和法律的限制，无法满足交易需求。

77%的消费者 仍然希望在实体店购车

但经销商更应该清楚地认识到，现在进入4S店的消费者比以往任何时候都更具有信息知晓力，这点是爱驰汽车联合创始人兼董事长付强特别强调的。付先生表示：“传统汽车销售最大的问题是对客户缺乏透明度。从汽车制造商经过经销商再到客户，客户排在价值链的底端，也是最不知情的一环。然而互联网正在改变这一切，当下，顾客们已经可以在网上轻松比价。”当然，顾客也期待更加整合和高效的交易流程，例如，门店展示厅交流、体验更为数字化，或者实现多渠道追踪已付款车辆的装配与提车进程。



李宏鹏
首席商务官
现代汽车集团（中国）



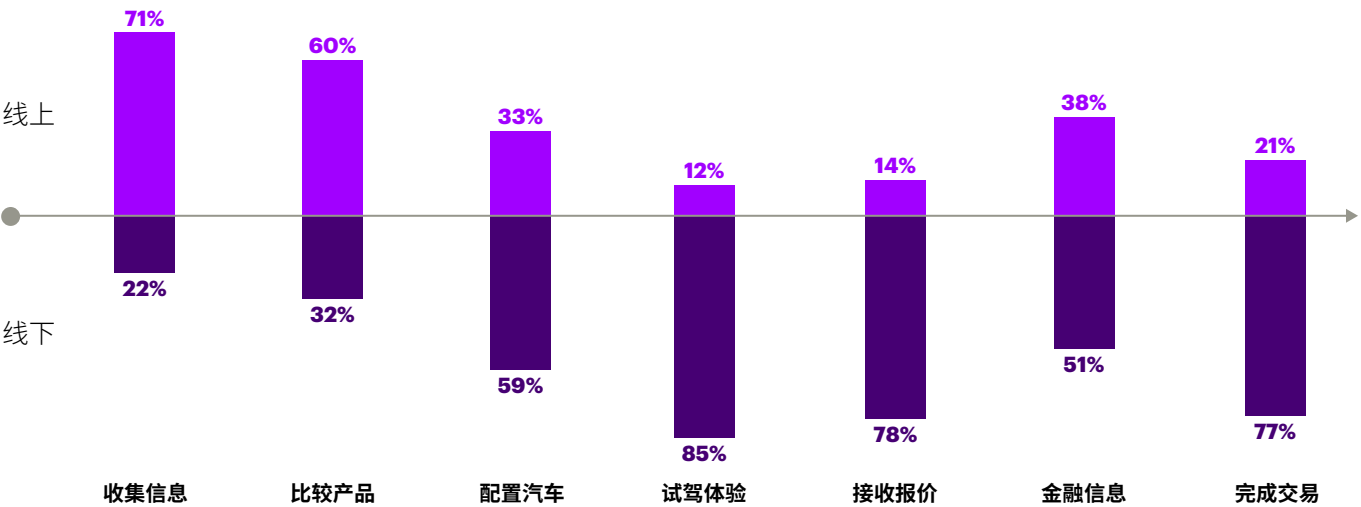
价格透明度是个亟待解决的问题。客户为什么要在买车前拜访两到三个经销商？因为客户不相信第一个经销商的价格足够透明。



对于汽车制造商和经销商来说，建立和管理一个无缝整合的线上线下销售模式势在必行，以改变目前各自为政的销售渠道以及不够灵活的响应机制。上汽大众汽车销售有限公司副总经理夏海杉（Xavier Chardon）呼吁，要在数字化触点和实体业务之间取得平衡。宾利亚太区总监彼夕乐（Bernd Pichler）强调，品牌需要通过构建有别于对手的独特客户体验，重点培养对客户同理心并与之建立信任。中国消费者已经对不同电商平台带来的便利快捷的购物体验习以为常，在购买汽车这样的高价商品时，他们也希望获得相匹配的客户体验。

2/3的消费者 会向同一品牌下的多家经销商咨询报价， 以获取最优价格。

图5: 销售过程中消费者的渠道偏好



2020年7月//样本数量=1050（消费者）；资料来源：埃森哲商业研究院

中国车主的行为习惯和偏好推动着新销售模式的发展。中国消费者在购车前平均拜访2.5家经销商，95%的潜在客户会拜访同一品牌的多家经销商。虽然部分消费者是为了比较车型或服务，但三分之二的受访者表示，他们这样做的主要目的是比较价格，让经销商在报价中相互竞争。现代汽车李宏鹏认为“客户不相信第一家经销商的价格足够透明”。经销商的利润空间面临巨大的额外压力，整体品牌价值也受损，而这并非是客户想要的结果。

事实上，价格谈判不仅令人反感，更是客户不满的首要因素。在我们的调查中，五分之四的中国客户更喜欢明码标价而不是讨价还价，因为这将有助于他们坚定购买的决定，增强对销售顾问的信任。因此，经销商和汽车制造商都在寻找提高价格透明度和稳定性的方法。

81%的消费者 表示他们更喜欢明码标价，不想协商议价

总而言之，虽然中国客户看重汽车品牌的知名度，但也渴望探索前沿创新，期待汽车制造商和经销商创新购买流程，例如消融线上和线下购买的界限，获得更加



彼夕乐 (Bernd Pichler)
亚太区总监
宾利汽车

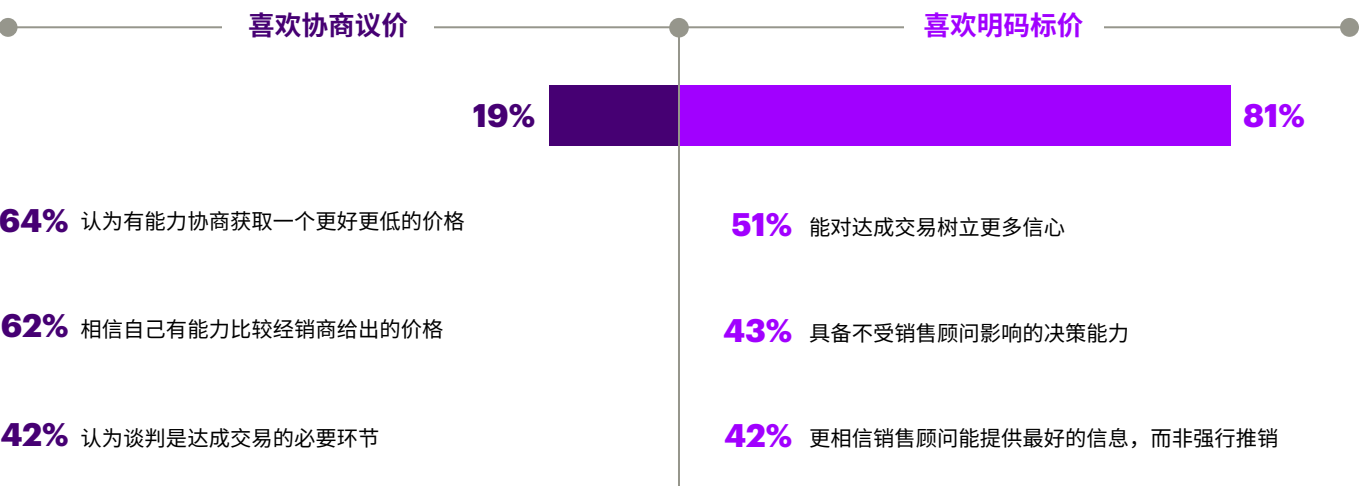


理想的销售既能兼顾各个销售环节，又能高度理解消费者，这也是其与一般销售的区别所在。我们必须在销售过程中采用恰当的技术，弥补线上渠道和实体店之间的差距。此外，我们的客户所期待的销售顾问，是一个能够与之建立关系、注重细节、理解他们的需求、提供可信任的建议的人。



完整的体验。87%的中国消费者愿意尝试使用VR技术来增强实体购买体验；对所购汽车的交付方式，77%的消费者喜欢无接触式送货上门。尽管85%的客户在新冠疫情之后更愿意在网上购物，但是在汽车销售过程最后阶段，他们仍倾向去实体店接洽。上汽大众夏海杉先生指出：“从选购我们ID.4车型的客户反馈来看，他们对于经销商担任代理销售的模式完全持接纳态度。”问题在于，汽车制造商和经销商是否准备好进入一个全新的销售时代了吗？

图6：消费者定价偏好



2020年7月//样本数量=1050 (消费者)；资料来源：埃森哲商业研究院

2.2 中国汽车经销商角色的转变

独立经销商是中国汽车零售的支柱。经销商拥有广泛的影响力，包括在定价、零售营销和客户关系管理等方方面面。就目前来看，经销商为汽车制造商创造了新车销售的所有收入。如此形势下，汽车制造商在试图改变当前销售模式时暂居劣势。2017年奥迪与一汽经销商的纠纷就是一个典型的例子。2017年，奥迪计划与上汽集团（SAIC public）组建合资企业，遭到一汽经销商的抵制，导致当年第一季度奥迪在华销量下降了近25%。奥迪只能在合同方面大幅让步，并赔偿一汽经销商近40亿欧元，才与其达成和解。从那以后，汽车制造商对待经销商更为谨小慎微，避免摩擦。

1/3的经销商

承认新车销售对他们来说无利可图



副总裁
中国某领军科技公司



自2018年以来，汽车制造商一直在转向互联网，而新冠疫情进一步加强了这一趋势，直播带货激增。当然，直播仅是展示产品的一种方式，线下体验仍然是购车过程中必不可少的元素。



尽管如此，中国经销商并非完全排斥在汽车销售领域的创新。其实许多经销商已经意识到，客户的购买偏好正向线上转移。几乎所有的经销商（99%）都使用数字工具来支持营销和销售。81%的经销商可以提供网约



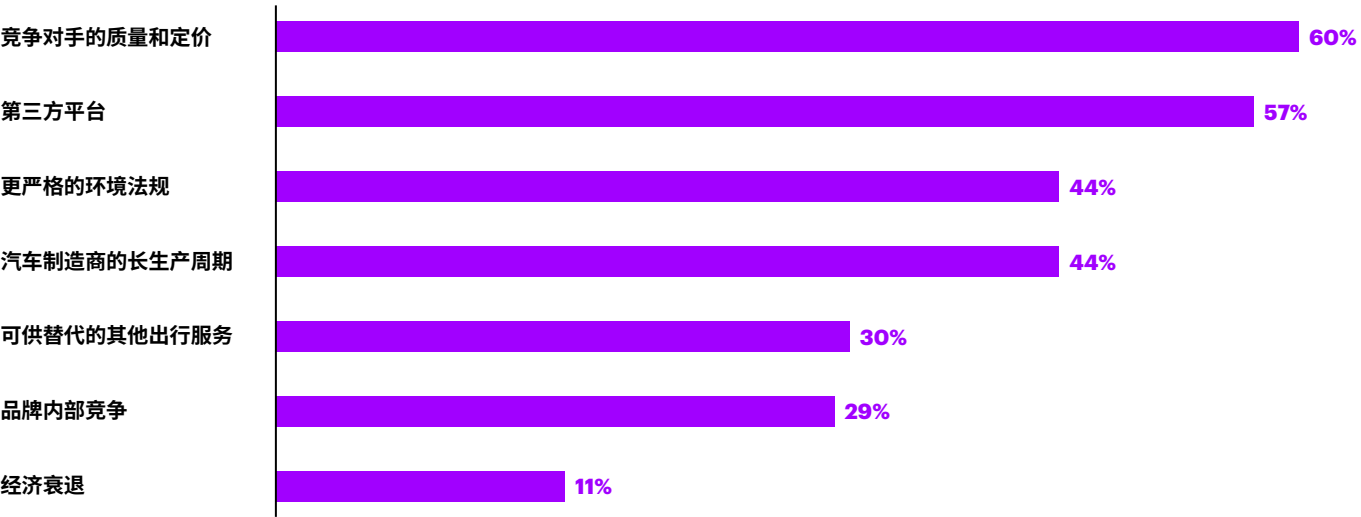
试驾服务，78%的经销商允许移动支付购车，超过70%的经销商提供直接的数字化互动。国内一家领军科技公司的副总裁表示，新冠疫情刺激了线上销售，特别是一些大型经销商及其代理的汽车制造商，有42%通过抖音等视频平台与消费者聊天互动，44%举办线上直播销售活动。

而且中国经销商也不会止步于此。56%的经销商认为数字化和在线展示露出是未来三到五年内投资的首要任务。但由于涉及到昂贵的开发成本，并非所有经销商都具备能力获取自己所需的数字能力。而在汽车制造商提供的数字工具与第三方平台的两个选项间，即便经销商普遍对平台持保留态度，仍有38%的经销商依赖于第三方平台。这是因为他们认为第三方平台提供的服务质量更好（44%）、更经济（43%）。展望未来，40%的经销商们正在敦促汽车制造商提供更好的线上经营方

案，35%期望其能改善多渠道销售的整体体验。当然，一方面，汽车制造商要提供更好的数字解决方案来满足经销商的高需求；另一方面，经销商也需要对新的解决方案秉持开放的态度，比如在数据共享方面配合协作。

经销商寻求与整车厂的合作机会这一趋势早已抬头，这个需求在疫情期间进一步扩大。我们的调查发现，疫情期间经销商销售一辆库存车量的平均时间从52天增加到81天，增加了56%。基于此态势，中国经销商预计2020年营业额将比前一年减少至少30%。当下，新车销售的利润已然很低，约42%的经销商在2019年没有盈利。我们的调查显示，约三分之一（25-36%）的经销商表示，新车销售对他们来说没有盈利空间。利润被侵蚀的一个原因是品牌内部的竞争，经销商提到69%的客户会主动与同一品牌旗下的其他经销商联系，且有29%的经销商认为这是他们业务的最大威胁之一。

图7：中国经销商认为对其业务的最大威胁因素



2020年7月//样本数量=250（经销商）；资料来源：埃森哲商业研究院

此外，在消费者触点日益碎片化以及线上和实体渠道需要融合的双重推动下，第三方平台蓬勃发展，颠覆传统经销商销售过程。客户通过访问汽车之家或大搜车来研究汽车信息和客户意见，这类平台也成为汽车制造商和经销商的一个有力的广告宣传平台。京东和天猫等平台则通过为消费者购买其他产品提供方便的入口，目标将自己定位为消费者购车的起始点。虽然消费者需求得以满足，但经销商和整车厂都越发受到压力，因为他们失去了许多直面消费者的机会。随着平台开发利用其自身业务能力与潜力并提高投放费用，商业潜力并提高费用，57%的经销商认为这对其业务构成了重大威胁。



Sean Green
销售及市场高级副总裁
华晨宝马汽车有限公司



尽管线上销售和直接销售是大势所趋，但我们认为经销商的前景依然光明。客户总是需要线下实体店来进行试驾，或寻求维修保养等各类服务。在中国，宝马有一个由600多家经销商组成的网络，这是我们的宝贵资产。



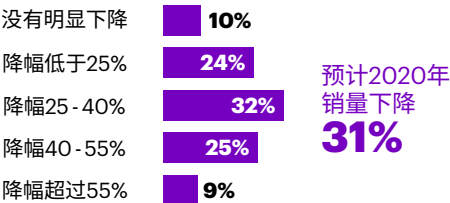
81%的经销商 认同要在未来取得成功，业务模式需要改变

面对不断增长的在线销售，主要的汽车制造商对经销商的前景依旧充满信心。华晨宝马销售及市场高级副总裁Sean Green指出，客户总是需要线下实体店来进行试驾，或寻求维修保养等各类服务。因此，一个由可靠经销商组成的强韧网络对传统汽车制造商来说是一笔宝贵资产。

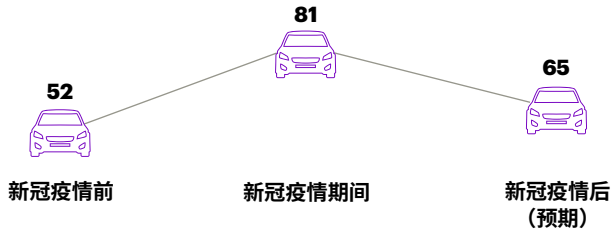
随着中国经济从疫情中复苏，只有11%的经销商认为经济进一步下滑会对业务构成重大风险；有44%的经销商将汽车制造商生产时间过长视为对其业务的威胁，突显了当前的消费者需求。同时，经销商需要坦然接受与消费者的连接方式还有实体店的变化，才能在未来赢得和留住客户。

新冠疫情对中国经销商的影响

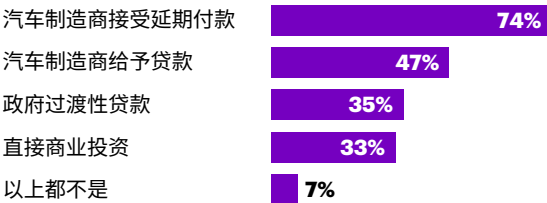
受疫情影响销量下滑预估



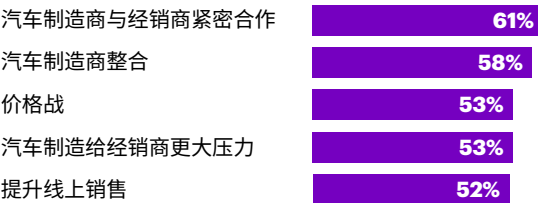
售出一台库存车辆的平均天数



经销商收到的支持措施



新冠疫情后，行业将如何变化？



2020年7月//样本数量=250（经销商）；资料来源：埃森哲商业研究院

中国经销商深知自己需要改变运营方式来保持行业影响力。在我们的调查中，81%的经销商认同要在未来持续增长，其自身的业务模式需要改变。经销商们知道很多客户对传统的销售流程日益反感。但是，将经销商眼中客户不满的原因和客户自身反馈的不满原因相比较，经销商显然错估了情况，尤其是在门店环节低估了客户的不满意度。

63%的经销商

认为固定的价格不会增加汽车销售困难

协商议价是导致客户不满的首要原因，而经销商认为这一点并没有如此重要。尽管如此，仍有63%的经销商会考虑采纳固定和透明的定价，并认同这或将成为满足客户需求的快速通道。总体来说，绝大部分中国经销商对汽车订阅和共享服务等新的商业模式持开放态度，

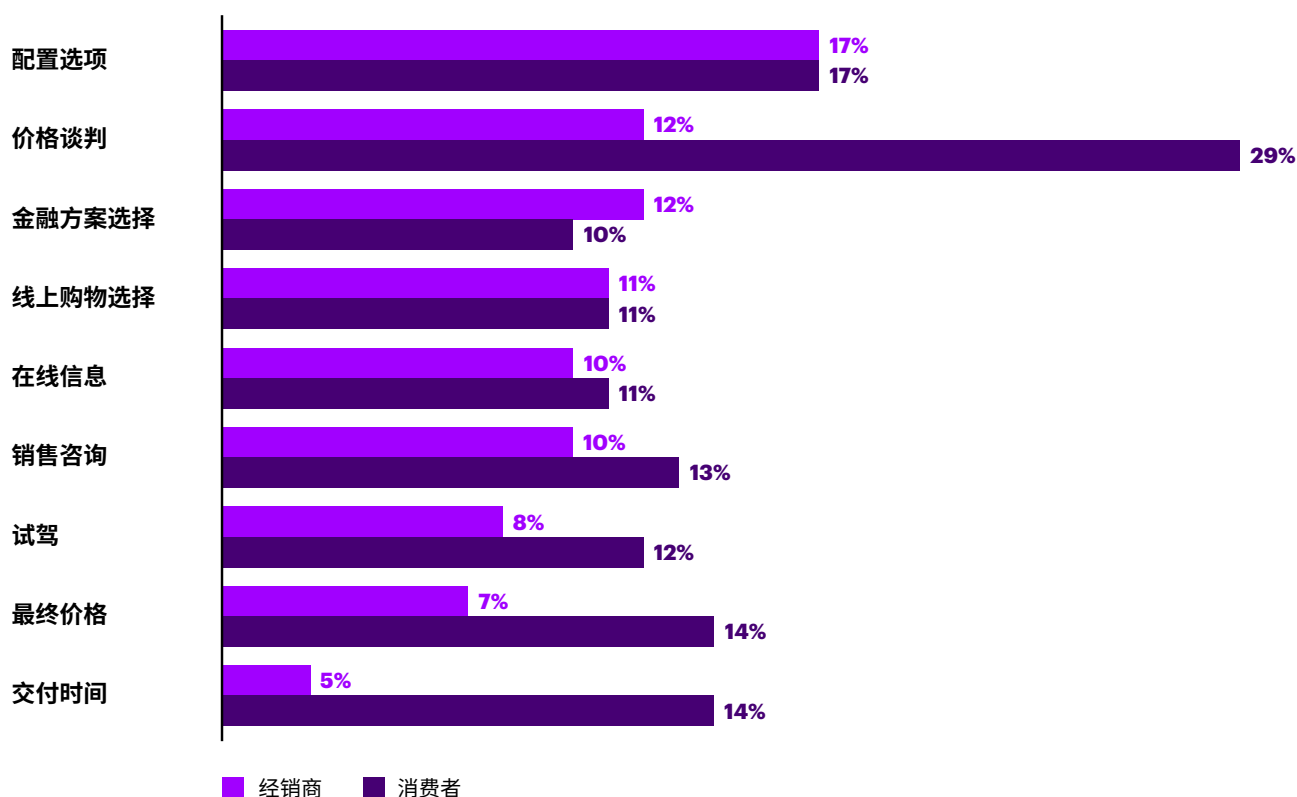
也欢迎销售模式的创新。值得一提的是，目前最重要的销售模式创新或许是引入直接销售，已有87%的经销商看到了汽车制造商试点或正式施行直接销售。

83%的经销商

认为固定的汽车销售佣金会带来积极影响

绝大多数的经销商（83%），特别是那些大型投资者，认为固定的销售佣金将给其给业务带来积极影响；仅11%的经销商持相反意见。在实行直接销售模式时，43%的中国经销商希望有更多的时间关注客户，其中更有40%希望由此获得更有针对性和预获资格的销售机会，39%的经销商希望借此降低成本和财务风险。此外，72%的经销商表示，他们欢迎汽车制造商接手大部分销售管理工作，如库存管理、开发票或信用核查。

图8：消费者不满的原因



2020年7月//样本数量=1050（消费者），样本数量=250（经销商）；资料来源：埃森哲商业研究院

同时，经销商也对直接销售模式提出了一些顾虑，包括销量可能会下降、销售顾问积极性会降低。然而，经销商们最担心、也是普遍持疑的，就是在中国市场多元多样，城市和乡村地区的消费者预期以及购买旅程迥然不同，汽车制造商是否具备必要的技术和运营能力让直接销售模式落地。

总的来说，我们看到中国经销商已经认识到数字化转型的必要性，也意识到客户最紧迫的痛点。此外，他们对新的商业模式持开放态度，看到直销模式带来的优势。然而，正如上汽大众夏海杉指出的，经销商仍然担心汽车制造商会抢走其核心业务。如果汽车制造商想让经销商接受新的销售模式，就必须透明、坦诚地与经销商沟通直接销售模式蕴含的机遇和挑战。



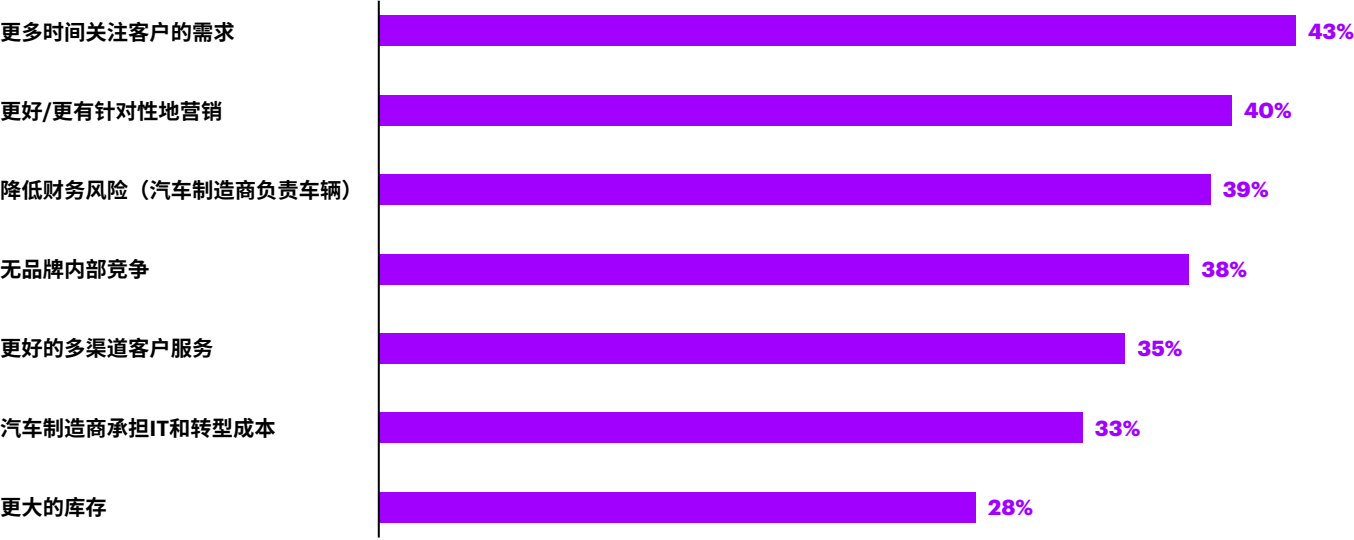
夏海杉
副总经理
上汽大众汽车销售有限公司



总的来说，虽然直销模式尚未盈利，但大型投资者和经销商这种新的商业模式持积极态度。然而他们依然担心大众会夺走其核心业务——我们绝无此意，因为我们相信实体互动在销售过程中非常重要。



图9：中国经销商认为直接销售可带来的益处



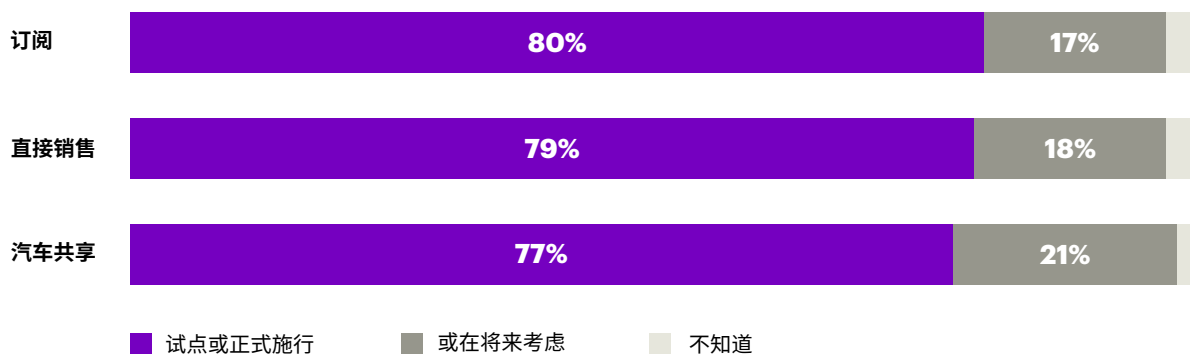
2020年7月//样本数量=250（经销商）；资料来源：埃森哲商业研究院



经销商对新业务模式的接触情况

电动汽车初创企业和数字科技企业纷纷涌入市场，为了应对更为激烈的竞争，汽车制造商正在尝试新的销售和商业模式。多达80%的经销商表示，他们正在试点、甚至是已经正式推出汽车订阅、直接销售或共享汽车等业务。值得注意的是，规模较大的经销商（90%）通常比规模较小的经销商（67%）接触到更多新举措。

经销商对新销售模式熟悉度



2020年7月//样本数量=250（经销商）；资料来源：埃森哲商业研究院

3. 未来中国的 汽车销售之路



3.1 转向直销的挑战与机遇

受疫情影响，汽车制造商及其经销商在加快寻找在中国高效销售的方法。实际上，几乎所有我们采访的汽车制造商和投资者都承认，现在是时候重塑汽车销售模式了。但我们的市场是否足够成熟呢？

相比西方市场，中国汽车销量正突飞猛进地增长。但如果汽车制造商和经销商想要继续保持市场地位，改革销售模式势在必行。最可行的方式或是将传统销售与创新相融合。例如，宝马和梅赛德斯-奔驰这样的全球品牌，已经开始为客户提供在线数字展厅体验，将其整合在微信小程序上。客户还能通过一对一的视频通话，与产品顾问实现实时沟通互动。当潜在的购车客户在虚拟陈列室中浏览产品时，销售顾问会及时分享相关图片和车型参数说明。

特斯拉也已开始为北京和上海的客户提供“无接触试驾”服务。客户可以通过电话或在线签署电子协议来预约。然后，销售助理可以远程解锁汽车，避免整个过程中与客户的直接接触。车辆信息和驾驶说明将通过视频在其车载中央屏幕展示。

然而，要真正在激烈竞争中赢得中国消费者，汽车制造商必须当机立断，明智地对客户直接互动环节进行投资。当下，汽车制造商是通过经销商间接面对客户。为了与客户建立紧密联系并创造中国消费者想要的购车体验，汽车制造商需要重新把握直面客户的机会，直接向客户销售产品。



李宏鹏
首席商务官
现代汽车集团（中国）



经销商知道商业模式将会改变，但是，因为担忧失去业务和各种资产，他们对改变之道无所适从。其实，他们不妨将自己当作投资者，让一个中央组织集中统一地管理展厅。汽车制造商承担中央管理的责任，负责调配员工、管理流程、价格和信息，让直接销售真正发挥其优势。



从间接销售转向直接销售（也称为代理模式），其关键在于汽车制造商必须从面向经销商的批发商转向面向客户的零售商。在这过程中，汽车制造商需要把业务中心向客户转移，不仅要加速技术创新，还需要转变组织、流程和心态理念。例如，许多汽车制造商仍依赖分布在不同系统上的不同部门、甚至是不同经销商来获取客户数据。但是，像现代汽车的李宏鹏这样的领军企业领导者深谙，客户数据必须由汽车制造商整合管理，以驱动整个网络。

同时，经销商需要接受角色转型，成为投资者，为获取最大回报而放弃部分业务所有权和独立性。我们调查的许多经销商都表示，只要其产业支柱地位不变，他们支持重塑汽车销售模式。森那美（Sime Darby）汽车集团董事总经理Raymond Lee确信“当下的汽车销售模式即将结束”。疫情余力犹在，新能源汽车创新持续发力，种种因素也促使经销商们寻求更稳定的业务增长方式，比如向汽车制造商收取销售佣金，降低库存、剩余价值和定价有关的财务风险。

在中国，我们观察到三类直销模式，经销商在每种模式中都有不同的参与度：线上专卖（Digital Exclusive），4S店转型（4S-Transformation）和4S店复合（4S-Complement）。虽然当下的行业实例可能结合了两到三类模式的各个方面，但它们的差异仍为汽车制造商提供了宝贵的战略方向。

线上专卖（Digital Exclusive）是汽车制造商选定一种或几种车型，放到专门的应用程序或平台上独家售卖。当下独立的4S经销商会通过展示这些车型获取固定佣金，并提供客户咨询服务。客户可以在4S店中实体看车并试驾。而在购买环节，经销商会将客户引导至汽车制造商的独家线上渠道。如后端流程顺利，这种模式可以大幅提升汽车制造商利润、提高生产和物流效率。

一个典型实例，上汽集团（SAIC）的荣威Marvel X这款车型可以在展厅体验，但它只在与汽车制造商工厂连接的专门应用程序独家销售。这样的订购模式使上汽集团缩短了生产交货期，而且能够直接向客户推送车辆生产的更新信息。类似还有吉利与阿里巴巴旗下的大搜车合作，以5%的折扣、不可协商的交易价格出售指定车型——吉利的4S经销商网络均无法提供这款特别版车型。

4S店转型（4S-Transformation）描述了一种更全面但也更复杂的直销模式。现有的4S经销商转型为代表车企的代理商，从现有的保证金和奖金制度转型为预设佣金的盈利模式。而作为回报，汽车制造商转承了目前经销商的大部分风险，例如库存车辆和展示样车的所有权。

到目前为止，中国市场还没有典型的“4S店转型”实例，但是欧洲汽车制造商已经活跃起来。例如，从2012年至2016年，宝马已在其19个市场试行其子品牌宝马i的代理模式⁹。戴姆勒在南非和瑞典为其所有车型和客户群成立了一家代理商，目前计划将该代理商模式进



Raymond Lee
董事总经理
森那美（Sime Darby）汽车集团



当前的汽车销售模式即将结束。虽然我认为全面转型至少需要10年的时间，但也要承认年轻消费者对购车的看法将对推动发展起到根本性的作用。他们在积极寻求线上购物，长远来看，试驾可能是唯一的实体体验。这就是为什么我们启动了各项线上数字化项目，比如打造数字展厅、在微信和抖音上直播。甚至把我们的销售顾问培养成意见领袖或网红，在网上推广和销售汽车。



一步扩展到欧洲市场。同样，大众汽车也以代理模式在德国推出其ID系列车型，并将覆盖更多市场、更多大众集团品牌¹⁰。在中国，几家不具名的汽车制造商正探索这个销售模式，将由独立的4S经销商组成的网络改造成一体的销售代理商网络。

4S店复合（4S-Complement）是在现有4S经销商基础上，汽车制造商另外推出直销零售模式。具体来说，汽车制造商已开始在商业街区开设直营门店，补充线下位于市郊的4S店，吸引常流连于各大购物中心的中国消费者。新型展厅侧重展示、实体体验和售卖精选新款豪华车型，以吸引客户。客户购车后，可以向现有的4S经销商寻求售后服务。上汽大众的夏海杉先生强调了经销商的不可或缺之处：“我们与特斯拉和蔚来不同，不能仅依靠城市展厅——我们的产品组合多、汽车库存大，因此仍然需要大型展厅来展示我们的全系列车型，也需要足够的维修等售后服务团队为客户提供服务。”这些4S店通常会在新开的中心城区零售店面进行投资，通过运营获取佣金。与此同时，所有汽车归汽车制造商所有，由他们制定服务标准和价格以确保一致性。

* “4S”是指提供销售、服务、备件和客户反馈的经销商。

我们预计“4S店复合”会在中国大型城市特别成功，因为传统经销商不用再顾虑过高的门店租金给运营成本带来的压力。在中国，这种模式已有一些试点。2020年12月，大众汽车与上汽合作推出了全国第一家数字化城市展厅ID. Store X¹¹。他们计划未来1-2年在中国29个城市，开设40个类似的城市展厅。除大众之外，其他几家未透露品牌的西方豪华车品牌和量产车品牌也在计划开设4S店复合展厅。爱驰汽车联合创始人兼董事长付强表示，成功的电动汽车造车新势力也在采纳类似的销售模式，既有自有旗舰店，同时也与提供售后等一系列服务的投资者建立合作伙伴关系。

但是，还有行业声音对“4S店复合”模式的成功持保留意见。现代汽车李宏鹏提醒道，城市展厅应被看作一种营销或品牌推广形式，而不是一种可行的销售形式，因为“归根结底，汽车并非高盈利产品，不应在极高租金的场所售卖。”

“线上专卖”模式在限量发售或者新产品试点的商业场景下有较好的效果，大批量销售仍需要整车厂与实体经销商网络深度整合。是否考虑“4S店转型”或“4S店

“ 付强
联合创始人兼董事长
爱驰汽车



与其他传统汽车制造商一样，我们会通过合作伙伴网络，或者自营的直销店销售汽车。区别在于，我们不设定销量目标，也不施加库存压力，并且我们直接拥有客户联系方式。我们的合作伙伴可作为维护点或体验中心，将客流与社群和交付相结合。



复合”模式，取决于汽车制造商的经销商网络结构、既往历史和竞争格局。

在以下章节，我们将通过各种商业案例详解汽车制造商如何成功地从间接销售转变为直接销售。这条转型之路雄心勃勃却也纷繁复杂，但我们相信，这是汽车销售通往成功的唯一道路。

图10：比较三类直销模式

类型	线上专卖	4S店转型	4S店复合
实例	【中国】上汽荣威Marvel X	【瑞典】梅赛德斯-奔驰	【中国】上汽大众
架构设置			
优点	<ul style="list-style-type: none">+ 较低的复杂性（无经销商参与）+ 通过应用程序和工厂直连提高生产效率+ 直接客户触达	<ul style="list-style-type: none">+ 全渠道价格固定和品牌内部效率提升+ 中心化的成本协同效应+ 推动第三方平台与经销商网络稳定(经济危机下)	<ul style="list-style-type: none">+ 在城市中心，围绕直销的零售门店形式+ 独立经销商作为投资者出现+ 创新销售方法实验室
缺点	<ul style="list-style-type: none">- 蚕食间接零售- 扩展到全产品组合有局限性- 经销商在汽车制造商的网上销售过程中参与度有限	<ul style="list-style-type: none">- 完全转型有高复杂性- 庞大的IT资源投资和额外的运营成本(人员、IT)- 汽车制造商财务压力	<ul style="list-style-type: none">- 高复杂性(全新投资领域)- 对新零售业态的重大投资- 整合现有4S经销商用于售后及其他服务

资料来源：埃森哲

3.2 直销模式的财务评估

我们从经销商和汽车制造商两个角度出发，评估直销策略的财务效益。站在经销商的角度，我们建议汽车制造商需要充分考虑经销商的利益，确保经销商在销售模式转型同时能保持净利润。森那美（Sime Darby）的 Raymond Lee 指出，转型意味着经销商的营业额和成本将发生变化，但仍要满足他们的主要诉求，即保护他们进行中的业务投资，这是应守住的底线。

在传统的间接销售模式中，经销商从汽车销售中获得的总营收取决于与汽车制造商事先协定的利润分成和奖金比例。此外，经销商可能会收到其他佣金，例如财务补偿。为了促进销售，经销商通常会给销售顾问高达 25%（平均 10-14%）的大笔返利，故而减少了利润。营收降低的原因还有市场和运营成本、人员支出、库存所有权成本（例如管理、维护、存储、保险）和其他运营费用（例如物业、行政、折旧）。

在直销模式中，经销商的总营业额由两部分组成：固定报酬和一些不定的奖金分红。虽然这些通常远低于传统模式中的利润和奖金，但新模式中经销商运营成本



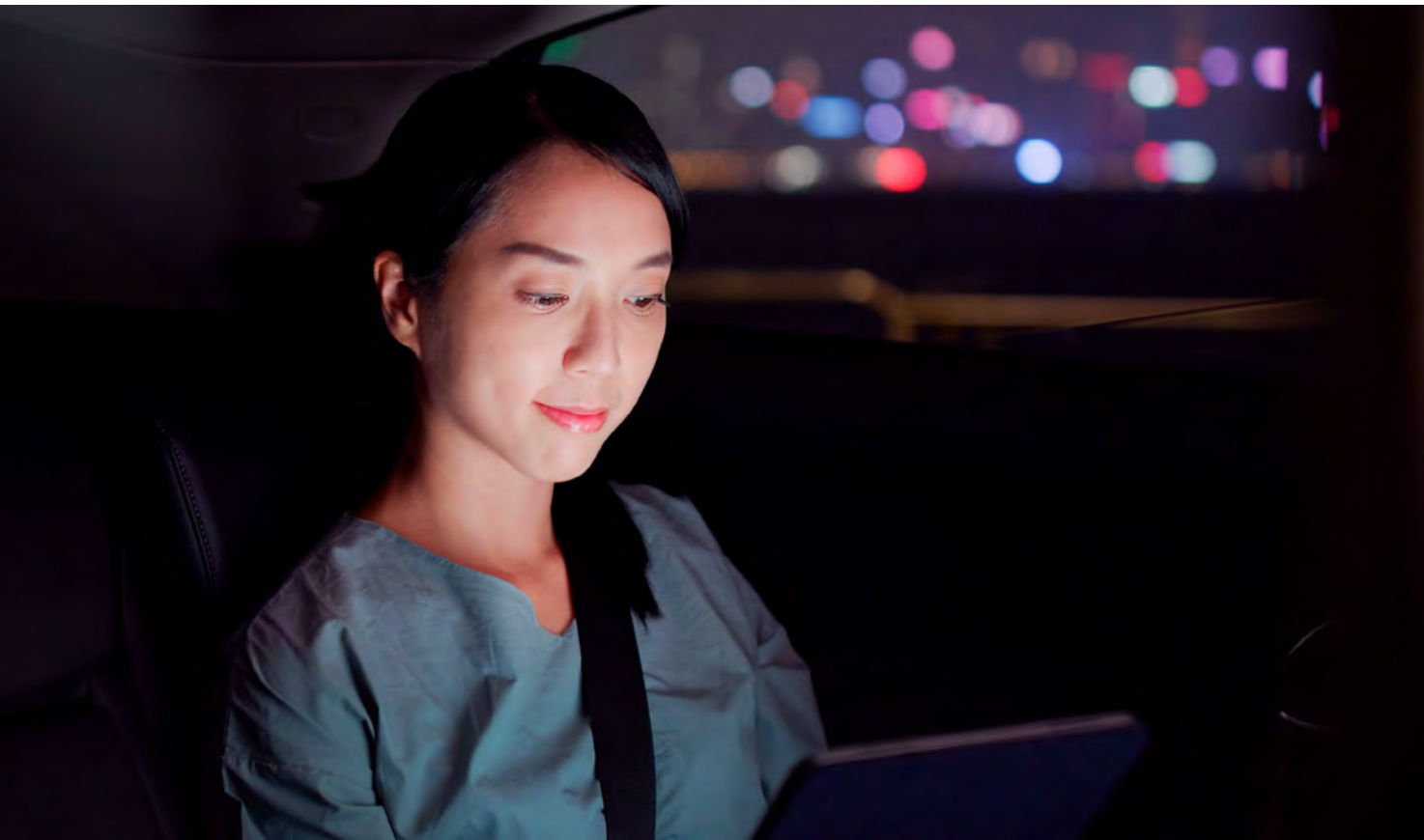
Raymond Lee
董事总经理
森那美（Sime Darby）汽车集团



传统汽车制造商和投资者之间需要紧密合作、互惠共赢。经销商（投资者）一直都在进行新网点的铺设，扩大业务范围，推动汽车销量增长。作为回馈，汽车制造商在重新定义、设计客户互动和销售模式时，应充分考虑经销商的利益。



更低。最重要的是，销售顾问的返利是由汽车制造商承担。此外，汽车制造商接管了一些重要的环节，例如管理维护库存车辆、管理订单、开票和记账。这将为经销商降低多达 2.5% 成本。根据我们的项目经验，经销商的报酬最终将设定在定价的 5% 至 8%，其净利润将保持稳定水平。



为了更好地管理销售模式转型，汽车制造商需要区分用于转型的一次性投资和转型后每年节省款项净额。前者是即时投资金额以及转型过程中必须预留的预算。其中，主要的成本在于调整升级现有IT系统并开发新IT系统，涵盖线上门店、定价、发票、客户关系管理（CRM），客户数据管理（CDM）以及销售终端（POS）系统。此外，汽车制造商需要专门设立一个全职项目团队，该团队需要一个由法律、IT和业务专家组成的专业外援支持。最后，诸如开发培训项目，培训经销商和建立支持职能等事项也都会产生成本。我们的项目经验表明，根据系统的成熟度和复杂性、流程就绪程度，网络结构以及转型范围，在中国开展销售模式转型的初始投资成本预估在5000到9000万美元之间。

平均而言，经销商销售新车的报酬为 定价的5-8%

为了计算汽车制造商可以实现的每年净节省额，我们接下来将探讨转变为直接销售模式后销售成本如何变化。我们在项目中看到主要的积极和消极的财务因素各有三个，但最终的综合影响仍是非常积极乐观的。

品牌内部效率：通过实施价格控制，汽车制造商可以减少甚至消除品牌内部经销商之间的竞争。当协商议价成为过去*，价格变得与渠道无关时，汽车制造商可以实现比间接销售模式中高1-1.5%的成交价。正如现代汽车的李宏鹏所说：“统一价格是销售管理流程的核心。”

线上销售：只有在直销模式下，汽车制造商才能确立具有吸引力的售价，且不会因为经销商低价竞售处于被动境地。与之相对，经销商将通过向汽车制造商收取手续费（将汽车移交给客户的费用）参与线上平台销售。线上销售可以使整个销售流程更加精简，虽然经销商的手续费所得低于原模式的利润和奖金分红，但可以节省多达0.5%的费用。



李宏鹏
首席商务官
现代汽车集团（中国）



汽车制造商需要实现价格统一。这并不意味着建议零售价不可调整，而是价格需要统一调整。价格调整应该辐射整个市场，而不是某个单一经销商。事实上，统一价格应当被视作销售管理流程的核心。



成本协同效应：在直销模式中，汽车制造商从经销商手中承接了多项任务和职责（例如开票、库存管理、库存所有权等），运营成本从经销商转移到了汽车制造商。任务中心化可以产生显著的成本协同效应，例如汽车制造商比单独的经销商更易从更低的财务成本中获利。与此同时，经销商方面的成本也降低了约1-1.5%，确保了经销商在销售模型转换中的净利润仍能保持平衡。

市场与运营：由于客户数据的所有权将从经销商转移给汽车制造商，因此由汽车制造商承担市场营销费用是情理之中的。汽车制造商总体运营成本将增加，比如更高的IT运行成本。总之，项目经验表明，市场和运营成本将增长0.5-1%。

员工成本：随着汽车制造商承接更多职责，他们将雇佣更多员工。根据我们的项目经验，汽车制造商销售相关的部门的全职员工数量（FTE）增加了10-15%，产生了高达0.5%的额外销售成本。

存货所有权：在直销模式中，汽车制造商是库存车辆的实际拥有者。这意味着库存财务投入增加。此外，经销商不再分摊存储、运输等车辆管理费用，整车厂的销售成本会增加1-1.5%。

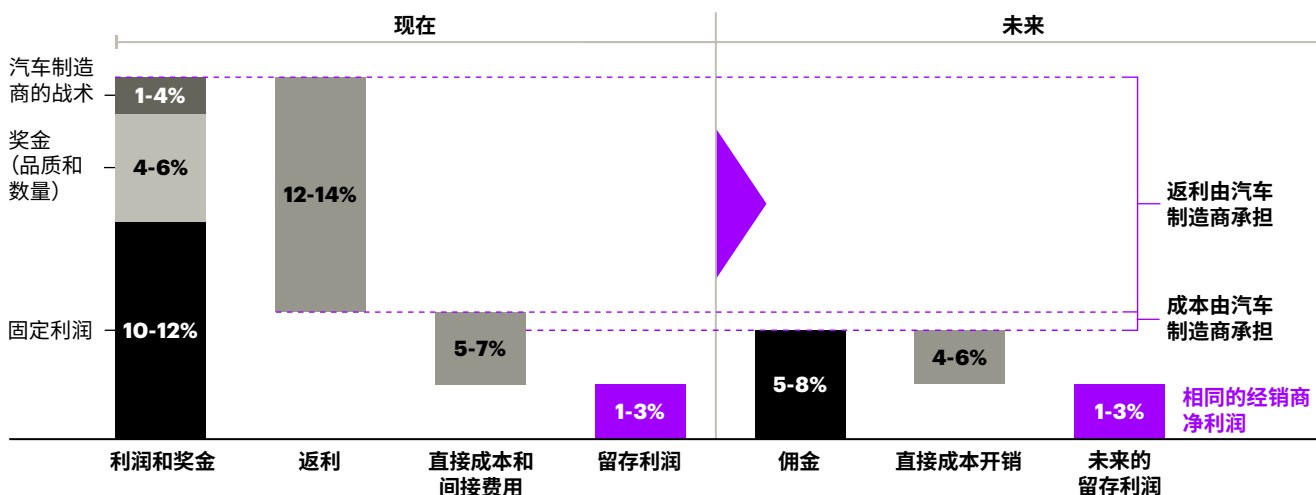
*更多关于未来汽车定价，敬请访问：[全新现实下的汽车定价（Vehicle Pricing in the New Automotive Reality）](#)

直接销售业务案例

经销商的角度

我的净利润将如何变化，我在直接销售模式中将获得什么？

年节省和成本/补偿变化 ≈ 0



对经销商净利润无负面影响

汽车制造商的角度

直接销售模式能帮我节省哪些成本？

一次性投资 $\approx 5000-9000$ 万美元

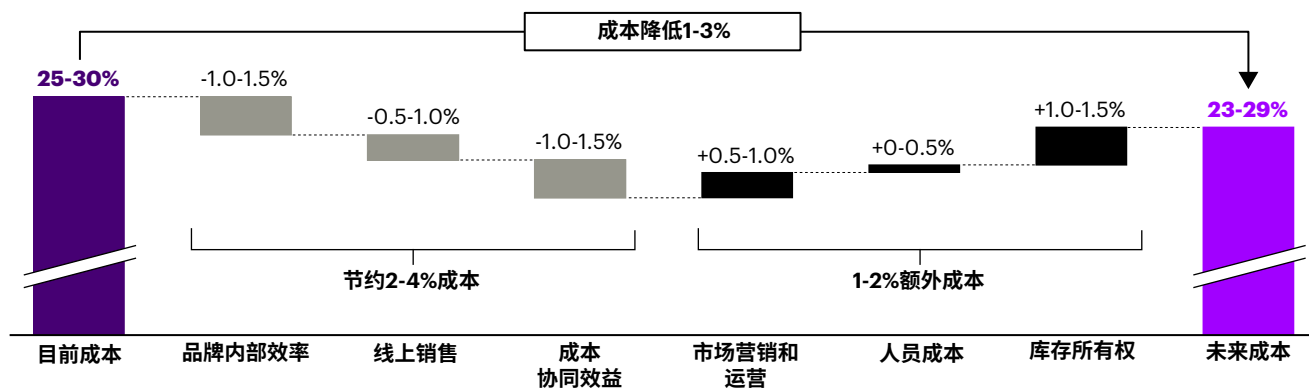
中央和本地IT系统
2000-6000万美元

项目团队
500-2000万美元
30-100全职人力工时 (FTE)

外部支持
1000-2000万美元
10-30全职人力工时 (FTE)

经销商培训
300-600万美元
建立概念

每年节省开支及成本5000-9000万美元



1-3年后摊销

资料来源：埃森哲项目经验、埃森哲商业研究院

疫情危机导致经济下滑，人们也愈发好奇采纳间接和直接两种销售模式的汽车制造商和经销商的业绩有何差异。虽然现有的案例有限，但模拟分析则显示直接销售模式具有惊人的韧性。

要理解个中差别，我们首先要了解危机所带来的影响。首先，客户需求和销量直线下降。然后，经销商网络中的库存增加，导致更长的库存期（即从车辆生产到客户提车的天数）。而且，由于经销商竭尽全力出售库存车辆，折扣更高，交易价格不断下跌。

在中国实施直销模式需要一次性投资

5,000万至9,000万美元

在直销模式下，经销商将在两方面获益。首先，原本由经销商承担的库存成本转移到汽车制造商，大大减轻了财务压力；另外，因为经销商的佣金收入是基于标价而不是成交价，他们将免受交易价下滑的影响。总而言之，直销模式可以减轻经济危机对经销商的负面影响，并使新车销售利润提升超过28%。同时也请注意，经销商在二手车交易、售后和体验服务方面的业务在很大程度上不受直销转型的影响，因此在危机中仍然受到负面影响。

对于汽车制造商而言，直销模式的强劲财务效益（即品牌内部效率、线上销售和成本协同效应）在一定程度上缓和了经济下滑带来的负面影响。但是，如果危机对销量和价格造成长期且严重的系统性影响，那么这些财务效益将被额外的销售成本（即库存、雇员、营销和运营成本）所抵消。华晨宝马总裁兼首席执行官Johann Wieland博士特别提示，虽然直销模式可以稳定经销商的利润，但汽车制造商必须确保该种模式下的风险在自己的承担阈值内。



Johann Wieland博士
总裁兼首席执行官
华晨宝马汽车有限公司



直销模式为稳定经销商的利润创造了无限可能，但在具体应用中也该精选用例。于汽车制造商来说，其经销商网络必须保持完整，也要充分认识到转型带来的风险，要确保其在可控范围内。



但是，宾利亚太区总监彼夕乐（Bernd Pichler）也指出，间接销售模式对汽车制造商来说也有风险。疫情期间，汽车制造商对经销商网络进行了大规模投资，通过提供贷款、延长付款期限、股权投资等措施防止经销商财务崩溃。而在直销模式中，这些支持措施就是非必要的，抵消了汽车制造商的额外成本。

总结来说，直销模式降低了同品牌内经销商之间的竞争，使汽车制造商获得了更高的成交价。同时，汽车制造商能够既减少销售渠道间的自相蚕食，又保证经销商参与度，真正推动线上销售。由于许多任务职责集中到汽车制造商统筹管理，由此产生的成本协同效应可使其总利润率提高2%。

此外，汽车制造商重新获得了所有销售渠道的控制权，能够协调经销商的销售活动，优化物流，管理转售价值，并与第三方平台直接谈判条款和条件。汽车制造商能直面客户，意味着可以开始在各个触点为客户创造出众、一致的品牌体验，并帮助客户建立交融且长久的关系，释放未来的价值池。

以上所述的方方面面在经济稳定时都体现了其重要优势；而在处境艰难时期，这些优势更是变得不可或缺。

经济危机时期的直接销售

常规情景：新车销售回报率为2%			
销量 2000辆/年	车辆标价 \$32,500	经销商返利 12%	存货在库期 按库存水平生产（BtS）：70天 按单生产（BtO）：14天

危机情景：销量减少，返利增加，存货在库期延长			
销量 3个月销售额下降30%	车辆标价 \$32,500	经销商返利 + 13% (+ 1%)	存货在库期 按库存水平生产（BtS）：100天 按单生产（BtO）：14天

间接销售		单位：美元	直接销售（代理模式）		单位：美元
净营业额	2,840,879		净营业额	2,810,817	
汽车销售收入	60,124,427	报酬方案介绍	固定薪酬	1,593,297	
汽车制造商进货价格	-50,203,897		奖金	601,244	
折扣	7,695,927	由汽车制造商负责的返利	折扣	-	
其他收入	616,275		其他收入	616,275	
直接成本	1,506,670		直接成本	1,506,670	
车辆交付(售前检查PDI)	314,937		车辆交接（PDI-出厂前检查）	314,937	
汽车管理费用，如燃料等。	830,290		车辆处理、燃料等	830,290	
其他直接成本	361,443		其他直接成本	361,443	
企业管理开销	2,111,665		管理费用	1,282,020	
人力资源	487,495		人力资源	487,495	
市场营销	300,622		市场营销	162,498	
展示汽车	14,733		展示汽车	7,800	
行政管理	60,453		管理	67,708	
房屋地产、租赁和保险	541,662		财产租赁保险	541,662	
折旧	14,857	库存财务成本抵消	折旧	14,857	
利息	691,843		利息	-	
税前净利润	777,456		税前净利润	22,127	
新车销售回报率	-27.4%		新车销售回报率	0.8%	

经销商新销售的回报高达28%

资料来源：埃森哲项目经验、埃森哲商业研究院



3.3 汽车销售的转型路线图

要想向直接销售模式顺利转型，汽车制造商需要专门建立一个管理架构严谨、职责清晰的项目团队。虽然不同的直销类型的重点关注领域也不同，但是事实与经验证明，围绕项目管理团队（PMO）、概念搭建、流程设计和IT系统这四个领域来开展工作，对帮助架构转型项目大有裨益。

概念搭建是为与客户的直接互动、后台和跨职能等业务领域准备。这些概念将回答有关未来销售模式的关键问题，还能够结合在一起，提供一个未来目标的完成图景。概念搭建的重要产出还包括代理商薪酬的明确指导，货量指导计划以及对所有概念的法律核查。

不同的概念能够内嵌到一个完整的端到端全流程视图中。该视图详细说明了整个销售过程，涵盖了所有可能

的场景，可以适用于客户、经销商、汽车制造商和第三方。通过比较该全流程与现状，可以获得准确的IT要求，确保相关工具的开发能够满足卓越的直接销售体验的需求。

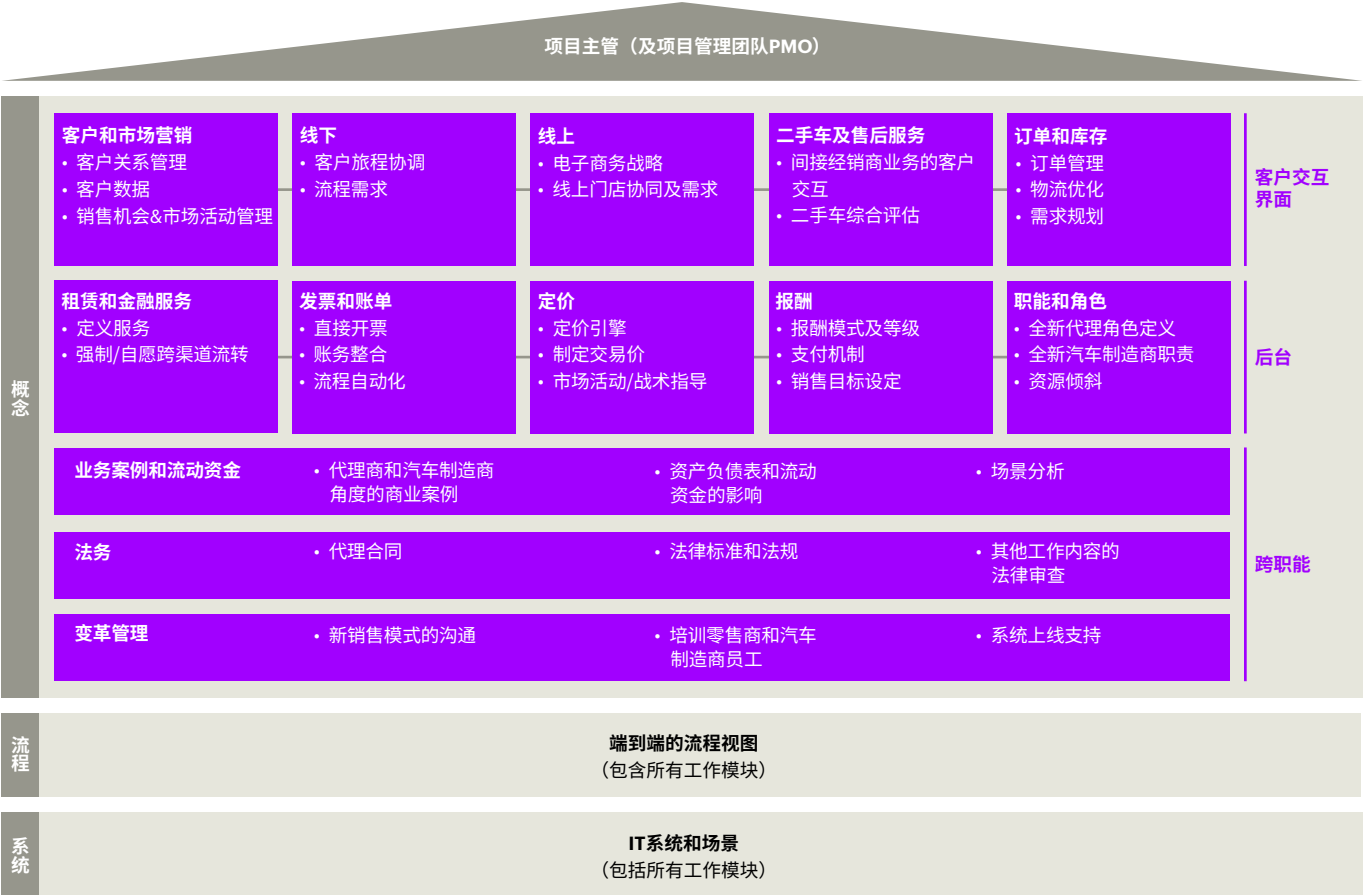
我们的项目经验表明，由于直接销售转型的涉及面广泛，汽车制造商在牵动整个销售网络转型之前，先行启动小规模试点会是更好的选择。主要试点对象可以是个别客户组（例如私人或商业客户）、个别产品线（例如内燃机车或新能源车）或个别市场区域。这将增加销售转型的可行性，并能取得可观的成功。但是，为了最大化折扣效益、成本协同效益以及线上线下渠道的整合，全局部署直接销售模式（或称代理模式）已时不我待。

图11：首选转型模块及其注意事项和可交付成果

<p>法务</p> <p>主要问题</p> <ul style="list-style-type: none">• 如何合法分离一个零售商运营的几种销售模式？• 代理合同会有什么要求？• 直接销售的产品和间接销售的产品有区别吗？ <p>关键行动和可交付成果</p> <ul style="list-style-type: none">• 获得汽车制造商销售车辆的许可证• 为概念安排法务审查• 起草代理合同• 与经销商沟通意向并签署合同	<p>报酬</p> <p>主要问题</p> <ul style="list-style-type: none">• 我们应该保持净利润均分吗？• 以业务为基础进行报酬分配？• 固定佣金和可变奖金（包括奖金构成）的比例是多少？• 如何将欺诈的可能性降到最低？ <p>关键行动和可交付成果</p> <ul style="list-style-type: none">• 制定未来报酬的总体指导方针• 定义和量化报酬构成要素• 在销售过程中定义相关的报酬流程，包括薪酬发放机制
<p>订单和库存</p> <p>主要问题</p> <ul style="list-style-type: none">• 如何优化库存水平使固定资本最小化？• 需要多少样车？• 如何处理不同类型的库存，包括最终重新上市？ <p>关键行动和可交付成果</p> <ul style="list-style-type: none">• 建立区域性库存集散中心以优化备货率和交货期• 创建一个货量控制计划• 定义高端订单流程，包括订单取消	<p>线上门店</p> <p>主要问题</p> <ul style="list-style-type: none">• 如何打造一个线上线下无缝衔接的客户购车旅程？• 如何与第三方平台合作？• 线上将以什么价格销售哪些车型？ <p>关键行动和可交付成果</p> <ul style="list-style-type: none">• 深度评估线上销售体验• 线上战略制定和潜在平台合作伙伴的分析• 定义开设线上门店的必要条件及其优先级

资料来源：埃森哲

图12：典型的直销转型项目架构

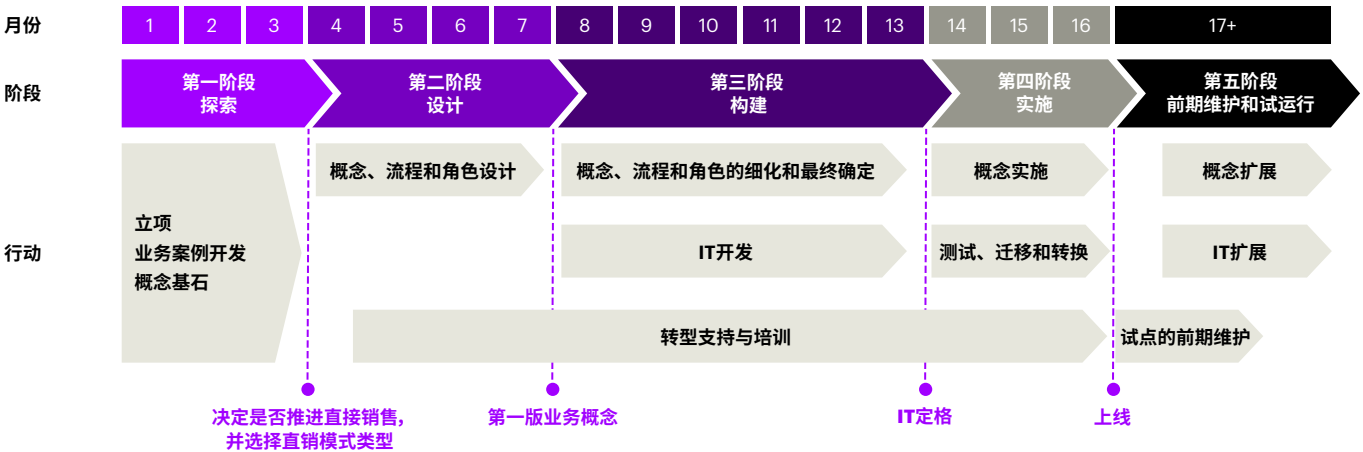


资料来源：埃森哲

一支专业高效的团队可以在18到24个月内完成从间接销售到直接销售的转型。在开始转型之前，我们建议汽车制造商审视总体可行性并研究市场环境，充分了解项目的收益和风险，对合资伙伴、经销商等利益相关者进行评估。然后，他们可以通过探索、设计、构建、实施以及前期维护，最后正式推出，实施全新销售模式。

为了完美转型到直接销售模式，汽车制造商必须将客户置于所有运营管理的核心。但知易行难，汽车制造商重新定义其自身角色——从制造商到零售商。这就是中国汽车销售的未来所在。

图13：规划转型阶段



资料来源：埃森哲

4. 结论

中国汽车市场对于汽车制造商至关重要，其市场规模和创新能力都令人无法小觑。但在400多家汽车制造商同场竞技的局面下，运筹制胜赢得客户并不容易。为了保持领先地位，汽车制造商必须从根本上重新考虑自己销售模式，传统的汽车销售方式已是强弩之末。

当下无所作为绝非良策。如果汽车制造商不及时地对传统的销售模式进行改革，就无法满足消费者对价格透明、销售便捷和无缝体验的需求，在未来10-15年，新的行业竞争者极有可能掠走其营收的30%。汽车制造商需要时刻把客户放在首位，拥抱销售模式革新，唯有如此才能避免行业颠覆带来的影响。

虽然当下投资者地位强势、经销商协会立场难移，但是销售模式的改革必然给汽车制造商和经销商都带来收益。正如本研究所揭示的，实施直接销售模式能使汽车制造商打造线上线下门店无缝整合的购车旅程，满足客户对价格公开透明、无须协商议价的需求，更能为客户提供无接触式销售服务——这一点已然成为疫情后的新常规需求。此外，汽车制造商在新的销售模式下承接了原属于经销商的财务风险，此番支持举措可以保证汽车制造商继续保留门店网络，拥有比造车新势力更广泛全面的市场区域覆盖。最后，直接销售模式中，通过集中地借力第三方，车企和经销商能有效地管理、保护、完善客户交互体验，共同获益，显著提高销售利润率。由此，直销模式解锁了保持中国技术创新领先地位所需的战略和财务杠杆。

汽车制造商要想跟上并引领中国汽车销售的未来，我们有以下五大建议：

- 1. 了解公司在中国蓬勃发展的必备条件，比如消费者需求、经销商想法和竞争对手的举措**
- 2. 拥抱零售商的思考方式，将客户放在首位**
- 3. 进行全面的可行性分析，了解直接销售转型对组织架构、技术和财务影响**
- 4. 成立专门的项目团队，设计策划从早期试点到全面推广的直接销售转型路线图**
- 5. 与经销商网络充分沟通，确保获得投资者的肯定和强有力的行动支持**

千里之行，始于足下。 销售模式转型已时不我待。



数据来源

- ¹ Statista (2020) : 2009-2019中国乘用车和商用车汽车销量,
<https://www.statista.com/statistics/233743/vehicle-sales-in-china/>
- ² 中国汽车工业协会 (2019-2020) : 2019年8月至2020年8月汽车工业经济运行情况,
http://www.caam.org.cn/chn/1/cate_3/con_5231797.html
- ³ 金融时报 (2020) : 中国汽车销量在近两年迎来首次上升,
<https://www.ft.com/content/34e5759f-107c-4e8b-a372-7096d599c9fd>
- ⁴ Statista (2020) : 2019-2020年中国汽车月销量,
<https://www.statista.com/statistics/276899/automobile-sales-in-china-by-month>
- ⁵ Statista (2020) : 2020年上半年各车企电动汽车在中国销量,
<https://www.statista.com/statistics/976376/china-electric-vehicles-sales-by-oem/>
- ⁶ Green Tech Media (2019) : 中国将削减氢燃料电池汽车补贴,
<https://www.greentechmedia.com/articles/read/china-to-eliminate-subsidies-for-fuel-cell-cars>
- ⁷ Statista (2020) : 2011-2019中国各类新能源汽车年销量,
<https://www.statista.com/statistics/425466/china-annual-new-energy-vehicle-sales-by-type/>
- ⁸ 动点科技 (2019) : 腾讯组建汽车智能专门团队入局汽车业,
<https://technode.com/2019/06/10/tencent-new-mobility-department-iov/>
- ⁹ 埃森哲 (2019) : 直接销售: 车企增长的破局之道,
https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-108/Accenture-Study-The-Future-of-Automotive-Sales.pdf
- ¹⁰ 金融时报 (2020) : 车企发行线上直接销售模式,
<https://www.ft.com/content/6681b877-348b-486e-8149-aa9dc6bd7fa4>
- ¹¹ 路透社 (2020) : 大众汽车在中国探索全新电动汽车销售模式,
<https://de.reuters.com/article/uk-volkswagen-electric-china-idUKKBN28JOCW>
- ¹² 埃森哲 (2019) : 汽车销售的未来。预发布版, 管理层洞见,
https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-108/Accenture-Excerpt-OEM-Insights-Online.pdf

作者

本篇报告是埃森哲专家数月的研究成果，他们使得这篇关注中国汽车销售的未来洞察成为可能。

Axel Schmidt

埃森哲全球汽车业主管、全球副总裁

axel.schmidt@accenture.com

Johannes Trenka

埃森哲战略首席执行官及企业战略业务董事总经理

johannes.trenka@accenture.com

Maximilian Holtgrave博士

埃森哲战略首席执行官及企业战略业务经理

maximilian.holtgrave@accenture.com

Tobias Büchsenschütz

埃森哲战略首席执行官及企业战略业务咨询顾问

t.buechsenschuetz@accenture.com

Florian Frederik Deutgen

埃森哲大中华区战略与咨询汽车业总监

florian.f.deutgen@accenture.com

费蓓娅 (Beatrix Frisch)

埃森哲大中华区互动营销汽车业主管、董事总经理

beatrix.frisch@accenture.com

马杰祺 (Marcello Tamietti)

埃森哲大中华区战略与咨询业务总裁

marcello.tamietti@accenture.com

焦洋

埃森哲大中华区汽车业战略与咨询总监

dave.yang.jiao@accenture.com

特别鸣谢Marcus Demmelmaier 博士、Ludwig Göbl和Julien Picart对本篇研究的巨大贡献。

关于埃森哲

埃森哲公司注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，在数字化、云计算与网络安全领域拥有全球领先的能力。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们为客户提供战略与咨询、互动营销、技术和智能运营等全方位服务，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约51.4万名员工，服务于120多个国家的客户。我们秉承“科技融灵智，匠心承未来”的企业使命，致力于通过引领变革创造价值，为我们的客户、员工、股东、合作伙伴与整个社会创造美好未来。

埃森哲在中国市场开展业务30余年，拥有一支1.7万多人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、杭州、香港和台北等。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页www.accenture.com以及埃森哲大中华区主页www.accenture.cn。

联系我们

王华

埃森哲大中华区汽车业董事总经理

ben.h.wang@accenture.com

蔡沈隽

埃森哲大中华区汽车业董事总经理

shenjun.cai@accenture.com

河原崎健郎

埃森哲大中华区产品制造事业部日企业务负责人、董事总经理

kenro.kawarazaki@accenture.com