

汽车经销商转型之路

BCG
THE BOSTON CONSULTING GROUP

BCG (波士顿咨询公司) 是一家全球性管理咨询公司, 是世界领先的商业战略咨询机构, 客户分布于世界主要商业地区, 涉及诸多行业。BCG 与客户密切合作, 帮助他们辨别最具价值的发展机会, 应对至关重要的挑战, 并协助他们进行业务转型。在为客度身定制的方案中, BCG 融入对市场和态势的深刻洞察, 并与客户组织的各个层面紧密协作, 从而确保客户能够获得可持续的竞争优势, 使其成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。

自2018年起, 中国乘用车市场结束了黄金增长期, 开始进入衰退期。2020年年初的新冠肺炎疫情更是在短期内对汽车市场造成了巨大冲击。市场疲软让经销商集团严重承压, 2019年有超过40%的经销商陷入亏损, 未来发展面临挑战。在此情况下, 经销商集团该如何应对与破局?

本文分析了乘用车经销商集团在品牌表现、财务表现、业务结构、数字化上的四大发展态势。BCG认为, 经销商未来主要面临销售模式创新、数字化、竞争透明化、行业转型四大方面的挑战。同时, BCG根据行业经验提炼了六把“钥匙”, 助力经销商集团重启繁荣之门。

乘用车终端经销呈现四大趋势

①消费升级, 不同级别品牌分化明显

近年来, 乘用车市场结构发生变化, 豪华品牌乘用车强势增长, 即使在整体市场销量逐年下降的情况下, 仍保持每年约8%的增长率。

2020年年初, 在新冠肺炎疫情影响下, 中国乘用车市场在第一季度受到较大冲击, 但从第二季度开始显著回暖, 豪华品牌整体受冲击较小, 并且后续迅速恢复, 稳定增长(图一)。

同时, 不同级别品牌在终端价格表现上存在较大差异, 疫情让分化更加明显。入门级产品受疫情冲击相对较大, 相应品牌往往需要提供更高的终端折扣来促进销量转化。而豪华品牌不但销量受疫情影响较小, 终端价格也保持得较好, 为经销商提供了更大的盈利空间。

②经销商集团财务表现分化明显

各经销商集团在财务方面表现迥异, 其中仅有少数经销商可以维持高盈利水平, 主要原因是不同品牌组合与终端效率差异。财务表现较好的领先经销商大部分以豪华车品牌为主力, 并在近几年持续优化自身收入结构和运营模式, 提升了终端运营效率。

BCG发现, 即使在同一经销商集团体系内, 不同门店的业务表现和盈利能力仍存在

较大差异。营收和效能“双高”的明星门店往往只占少数, 而大部分门店有极大的运营能力提升空间。面对如今的市场环境, 经销商集团更需要对各个门店的能力及未来发展潜力进行系统性评估。

③从增量到存量市场, 业务转型举步维艰

中国汽车市场正在从增量市场向存量市场转变, 而经销商集团普遍面临转型困难, 营收仍主要依赖于传统的新车销售业务, 导致整体盈利能力受限。在已经步入存量阶段的欧美等相对成熟的市场, 利润率较高的汽车后市场服务(包括维修、保养、保险、二手车服务等)和其他增值服务(如汽车金融、租赁)占整体经销商集团收入的50%甚至更高, 而中国经销商在诸如此类的下游业务上发展与推动力度不足。BCG认为, 通过盘活存量市场, 经销商有很大的提升盈利能力的空间(图二)。

④新零售模式下, 数字化将成为分水岭

如今, 数字化与新零售已渗透到汽车产业的各个环节, 并深远影响着消费者、主机厂与经销商之间的互动模式。部分领先经销商集团已开始大力投入数字化转型, 以实现对外客户数字直联、对内跨品牌数据打通。数字化转型的优势已经迅速转化成领先业绩, 并将在未来逐渐成为领先经销商与其他竞争者的分水岭。

汽车经销商集团未来面临四大挑战

中国乘用车市场的疲软与格局的变化给经销商集团带来了巨大压力。市场竞争激烈、新车利润下滑、库存压力大等因素驱使众多规模较小的经销商不得不退出市场。尽管已经熬过新冠肺炎疫情带来的寒冬, 但经销商集团未来仍面临诸多挑战。

①销售模式创新挑战

随着新能源汽车市场的高速发展, 诸多厂商持续加大对电动车的研发投资, 未来五年, 合资品牌将迎来电动车上市高峰。尽管电动车核心技术正在不断完善, 但新上市产品的竞争力和盈利性仍然存疑; 同时, 造车新势力在销售模式上的诸多创新正在颠覆传统模式, 而传统车企仍在探索直销、代理商、电商与传统经销商等模式中最有效且适合自身发展的模式。不仅如此, 新兴的销售模式导致经销商在专业

能力、售后服务业务等方面的转型方向存在较大不确定性, 对设定经销商集团的中长期规划构成挑战。

②数字化精细运营的挑战

精细化运营是经销商提升潜在客户转化、增强客户黏性、优化运营效率, 以及成功开拓以服务为核心的新业务的关键, 新运营模式对经销商提出了信息化、开放化、智能化的要求。5G时代的到来, 在提供给经销商有价值的车辆、车主信息的同时, 数字化的高渗透率也对经销商集团在数字化系统建设和实操应用等方面的禀赋构成挑战。在万物互联的时代, 经销商能否有效通过数字化的手段与客户直联, 是破局的关键所在。

③信息透明化持续渗透的挑战

中短期内, 市场数字化水平与互联网程度的加深, 持续推动消费者对信息透明度、确定性和服务保障的需求。汽车垂直平台、线上直播卖车等新兴渠道正在影响消费者的信息获取方式与购车习惯。未来, 垂直平台和行业挑战者将进一步提升售后、保险等各业务板块的信息与价格透明度, 挑战经销商集团传统的利润来源。

④汽车行业整体转型的挑战

中长期来看, 随着汽车行业的“四化”发展, 各类创新服务应运而生, 移动出行公司的诞生、车联网的建立、用车生活领域服务的推进, 都让汽车行业的利润池加速向产业链下游及出行服务等领域转移。传统经销领域的利润将被进一步摊薄, 重资产的商业模式在轻资产竞争环境中将无以为继。

六把“钥匙”破局经销商集团困境

①当务之急, 进一步优化品牌组合

梳理与评估品牌表现与发展潜力, 结合自身核心竞争力, 重仓有盈利增长潜力的品牌, 勇于放弃潜力较弱的品牌, 以优化品牌组合和提升增长与盈利能力。品牌还应积极与造车新势力合作, 增加潜力品牌, 丰富组合多样性。

②夯实生命线, 提高终端运营能力

通过诊断网络终端运营能力, 经销商集团必须识别门店发展瓶颈与痛点, 评估未来改善潜力与影响力。对

发展良好的经销商门店进一步引导, 探索创新业务与机会; 有针对性地提升能力较差的门店; 放弃那些发展受阻且改善潜力较低的门店, 以提高集团整体的终端运营能力。同时, 提升运营能力的核心终究是调动终端人员积极性, 经销商集团可通过改进激励措施的方式优化终端运营能力。

③审慎扩张, 提高网络布局战略性

在汽车市场增速放缓的环境下, 经销商集团在扩张上必须保持审慎的态度。同时, 集团应对已有的门店进行布局上的阶段性调整。评估区域增长潜力水平, 在潜力增长区域, 加大投资并进行潜在收购以扩大规模与影响力; 在成熟区域, 有效提升网络的协同效应, 增加单店能效与区域整体收益。探索逐步兴起的电商和代理商模式、积极迎合直销模式, 以降低库存、稳定价格, 在扩充增长机会的同时, 实现运营效率的提升。

④积极求变, 创新下游和增值服务产品

只有从传统的“被动创新”转向“主动创新”模式, 经销商集团才能贴近客户和终端消费市场, 了解客户真实需求。可通过积极发展二手车、金融产品、延保产品、多品牌售后中心等下游和增值服务产品, 在提升客户满意度、提高客户黏性的同时优化收入结构, 增进收入与盈利能力。

⑤拥抱数字化, 实现客户全生命周期管理

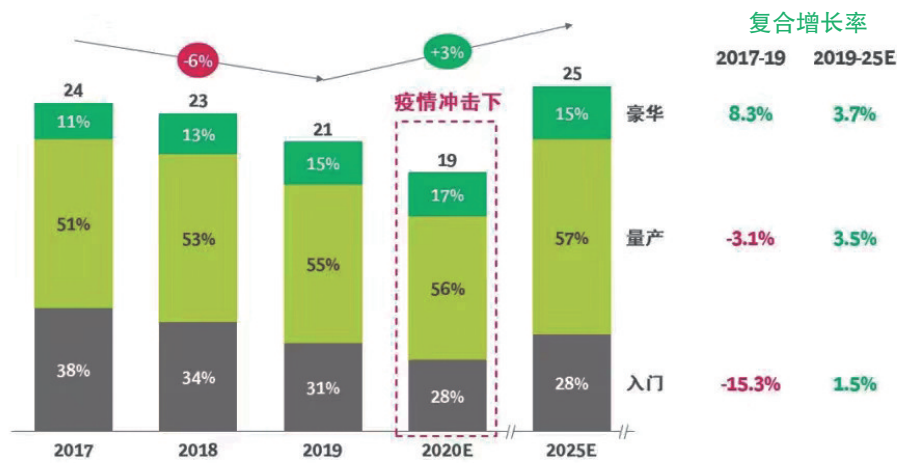
经销商集团必须积极建设并提升数字化能力, 打通客户数据平台以进行全生命周期管理, 促进消费者直联、转化、推荐、复购, 并同步提升获客效率与价值客户满意度, 提高客户的售后服务忠诚度。

⑥伺机而动, 发掘培育潜在增长业务

经销商集团还要全面评估自身业务布局情况, 在维护主营业务的同时, 顺应市场变化, 积极发掘与培育高潜业务(如车队管理、车队服务等), 优化业务结构, 降低单一业务依赖度, 以应对行业利润池转移的挑战。

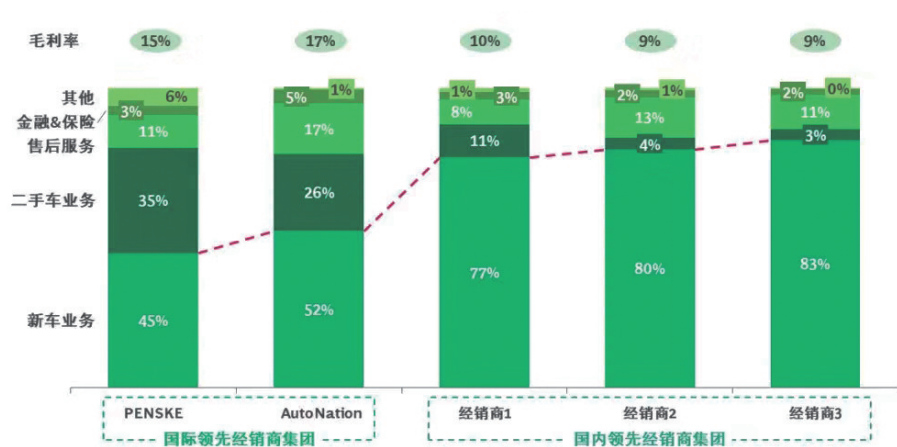
短期而言, 中国乘用车市场发展放缓, 经销商面临重重挑战。但长远来看, 那些积极顺应市场变化、从消费者需求出发、提前布局战略并构建能力的集团企业将在时代变革中脱颖而出, 成为行业领导者。

图一: 中国2017-2025年乘用车销量(百万辆)



来源: 汽车之家; IHS数据。
1.2020年第三、四季度销量为IHS预测值。

图二: 部分大型经销商毛利率与业务结构(2019年)



来源: 公司年报; 券商研报; 公开信息; 专家访谈; BCG分析