

# 汽车传统经销模式是否走到了尽头?



罗兰贝格管理咨询公司  
在全球36个国家设有50家分支机构。作为一家独立咨询机构，罗兰贝格已成功运营于全球各主要市场，而中国是其中最重要的市场之一。罗兰贝格进入中国市场30余年以来，已为众多中外企业提供战略、运营及业绩管理方面的咨询服务。目前，罗兰贝格已在中国成立5个办事处，拥有360余名咨询顾问。

众多车企新店面的闪亮登场，折射出整个行业对营销模式方面创新的渴望。传统的经销模式是否还有提升空间？直营模式究竟该不该学习？带着些许疑问，记者采访了战略管理咨询公司罗兰贝格合伙人徐虎雄。

## “推进直营模式，传统车厂主要有哪些顾虑？”

徐虎雄：推进直营模式，传统车厂在决心、能力等方面都有所顾虑。

一、经销模式下，库存压力在经销商，销售压力和资金压力也在经销商处，直销模式下这些压力转由主机厂承担，整车厂没有这份决心。另外，主机厂抛开跟随自己多年的经销商伙伴，自建渠道售卖车辆，对这份情感的割舍也无决心。

二、即使整车厂下定决心想要尝试直营模式，能力储备还远远不够。

整车厂内部并不具备直面C端消费者的能力。过往的C端消费者管理其实都是由经销商负责，客户热线、客户抱怨、24小时服务等都是由经销商伙伴承担。整车厂并不具备相应的团队和能力。

举例来讲，某传统车企在新能源汽车领域开展直销/代理销售模式的尝试，建设了微信端的迷你小程序作为用户触点，用户在小程序中与厂家建立联系后，就需要团队进行维系和培育。而在主机厂原有的销售组织中，并不具备相关人才的储备。与此同时，迷你小程序的开发和日常运维同样需要团队来进行，而这些都是主机厂从前并不具备的能力。

过去，整车厂的区域管理团队是管理各区域的经销商，主要负责资源分配和销售/服务支持工作。而在直营模式下，区域管理人员需要更多对区域内的新车销售和售后产值负责，对区域管理人员的能力要求也大不相同。管理和决策的敏捷性也有许多需要提升的地方。

概括来讲，能力的不足体现在人员储备、机制建设、管理流程等多个维度。

三、虽然更多造车新势力采用的直营模式确实带了更好的用户体验和用户反馈，但经销模式也有自己的优势，直营

模式也有其弊端。汽车直营模式多见于造车新势力，也有一部分原因是因为造车新势力没有时间和资源积累去发展经销商模式的渠道终端。

## “传统车企的4S店模式有无提升之道？”

徐虎雄：直营模式作为一种新的销售模式，有其优势，但也有不足之处。例如，城市的拓展（尤其是向低线城市拓展），导致直营店数量不断增加，就会增加总部管理的难度。直营店的这些弊端恰恰都是4S店模式的优势。但相比直营模式，传统4S店也的确存在不少弊端，主要是价格无法做到统一、透明，消费者不得不反复讲价。

价格不统一，订单最终达成的价格因素将会是重中之重。这一现象不改变，销售顾问不会真正重视服务，并给消费者带来美好的体验，因为消费者最终选择在何处购车还是由价格决定，而不是由服务质量决定。

4S店的一站式服务对占地面积有要求，通常都在相对偏远的地段，不利于消费者前往。

上述种种因素都会造成消费者的购车体验不好，满意度不佳。同时，在经销模式下，主机厂对用户数据的掌控程度也是一个大病灶，无法掌握用户数据，精准营销和用户运营就无从谈起。

上述弊端虽然可以通过管理制度、激励手段等方式消除，但由于本质上的不同，若要达到直营模式同样的管理效果和服务体验，在传统4S店模式下要付出的成本将更多。

## “当前，直营有学习经销模式，经销有借鉴直营模式发展的趋势，如何看待这种趋势？”

徐虎雄：直营模式的优势在于管理和服务的一致性，叠加授权制的管理方式，让造车新势力的管理更高效，客户的体验更好。

没有价格差异，也让终端销售将注意力更多集中到服务上来。但随着门店数量的增加，以及造车新势力不断向更多城市拓展、往低线城市拓

展，管理范围和幅度将越来越大，管理难度也将呈现指数式增长。所以终端数量不断增加的造车新势力开始考虑区域式的管理，开始考虑经营压力更小的“经销”模式。

再举一个例子，某造车新势力初期更注重授权管理，不重视标准服务流程建设，只要客户满意，服务流程和标准因人而异、“千人千面”。这让造车新势力的终端非常敏捷，非常贴近市场，能够真正在第一时间响应客户需求。

但过多的“千人千面”在门店数量不断扩张的过程中，让服务的一致性完全无法得到保障，尤其是在不断向低线城市拓展的过程中，由于不同城市人才储备的厚度不同，人员能力参差不齐，授权制的管理越来越受到冲击，该造车新势力开始逐渐考虑建立服务标准和流程，开始考虑传统车厂的“标检”和“飞检”体系。

从历史发展的角度看，发展都是呈波浪式前进和螺旋式上升的，直营和经销的交替发展从一定角度印证了这一点。所以更关键的成功要素不在于最终选择哪种模式，而是要在

## “特斯拉最新北京蟹岛店摒弃了原来闹市较小店面的模式，它的优缺点在哪里呢？”

徐虎雄：消费者的消费习惯是在培养过程中不断改变的。越来越多的消费者接受线上看车、线下试车，以及郊区交车、上门取送车等各类服务形式。

把交车区域放到郊外，场地租金更低，交车空间更大，主机厂交车形式也可以设计得更加多样化，集中交车也更利于开展，从而增强车主之间的线下互动。

在更空旷的场地和更具特色的场地进行交车，特斯拉并不是先驱。同时，位于空旷场地的交车中心也能够更好地拓展机修钣喷等业务。

## “除了营销环节，对于售后服务，怎样看待电商、连锁等发展趋势？”

徐虎雄：说起这些模式的发展趋势，还要从客户需求和

主机厂能力建设两个角度去看。

汽车消费者的购车偏好和购车行为是切实在变化的，客户希望购车终端离自己更近，希望线上、线下融合的体验更好、更顺畅，希望全生命周期的服务更全面，希望主机厂能够预测到自己的需求变化并提前响应，但又不希望被过度提醒、过度营销。这些都要求主机厂开始尝试电商，做好线上、线下的互联互通，渠道终端建设可以远近结合、轻重结合，不同功能采用多样组合等。

由于造车新势力和传统车厂的积累不同、能力特长不同，起点也不同，所以在向相同终点迈进的过程中，各自会选择不同的路线和前进的速度。但他们都会朝着客户更满意、效率更高的方向演进。

## “主机厂在发展营销新模式还特别需要注意的环节吗？”

徐虎雄：营销的本质在于客户的获取和转化，我们刚才提到的零售终端形态、销售模式、线上与线下的融合等方面都是在市场变化中产生的各种手段，目标都是提升主机厂的客户获取和转化能力。

但是，市场的变化还有一个重要的因素没有谈到，那就是由数字化及大数据分析能力不断提升带来的“精准营销”对客户获取和转化的影响。

实际上，若不考虑数据安全 and 隐私等方面的问题，当前的数据分析能力已经能够在很大程度上提升主机厂获取客户和转化客户的能力。汽车行业相对于快消等行业，在这一领域的应用其实稍显落后。

虽然汽车购买和快速消费品购买在周期、决策流程等方面存在很大不同，但若应用得当，当前的数据分析能力已足够帮助主机厂提升客户获取和转化的效率。所以在技术变革已经来临的当今时代，在营销技术手段的应用上，主机厂应该更加积极地去拥抱和面对，去尝试、去探索。

当然，任何分析都必须遵守相关的法律法规要求。更快找到合适的方法去拥抱变化，更快一步灵活运用技术红利，或许将成为未来一段时间内，各主机厂在营销领域的核心竞争力。（本报记者 王伟）