

# 汽车直营会取代经销商模式吗？

汽车直营模式一定比传统授权经销商模式先进吗？

其实，问出这个问题，就代表没有搞清楚真正的症结在哪里。车企要考虑的，不是选择哪种销售模式，而是要达成车企、经销商、客户三方共赢的目的——卖好车、服务好客户、维护好品牌。因为理想的销售模式一定是能在成本、效率、用户体验之间找到平衡。

我们之所以会有直营还是授权经销商之争，本质上是存在于中国车市20多年的授权销

售模式已经越发体现在效率和用户体验层面的弊病。而造车新势力普遍采用的直营模式，又恰好能解决这些问题。

但是，没有哪一种销售模式是完美的。直营模式在提升用户体验的同时，也给车企带来了巨额的资金需求和运营复杂性。

虽然哪种销售模式最适合当下消费市场还没有定论，但我们却可以搞清楚选择销售模式背后的逻辑与方法论。解决了这个核心问题，销售模式的选择，只是一个结果。



## 逻辑一： 用商超开店替代广告

相比铺天盖地地打广告，商超开店在单位成本效率、有效人流、对消费者的触达与感染上都远远胜出。

所以，在一二线城市的众多CBD中，大到数千平方米的城市展厅，小到只能放下一辆车的门面，都已被各大新势力、新品牌占领。

对于一个全新品类而言，品牌在开创阶段一定要找到某个特定场景下的消费痛点，把人群聚焦在“窄众”。这一阶段最为强调的，就是流量效率。显然，在机场、高铁站摆放大幅广告牌，在各大APP做开屏弹窗广告，其效率都不及在核心区域CBD摆上几辆车。

所以，不论是特斯拉、蔚来等一众造车新势力，还是大众ID、奔驰EQ这种脱胎于传统大车企的新能源汽车品牌，都选择了这条道路。

但是，当品牌已经

完成了开创之战，拥有足够的品牌影响力后，这种对车企而言，成本极高的直营模式还有必要存在吗？小鹏汽车位于北京三里屯的500平方米店面，年租金约1000万元。而位于北京王府井的3000平方米蔚来中心，年租金超过7000万元。显然，这种模式只适合于极少数拥有足够优质人流的区域。

特斯拉选择部分撤出商超，逻辑正在于此。当它不再需要通过这种等同于打广告的模式后，就会选择效率更高、成本更低的方式，比如到租金更便宜、汽车经销商更密集的地段开一家4S店。当然，这并不意味着特斯拉会选择授权销售模式，这种4S店模式的店面管理权仍然归属于特斯拉。可以预见，在特斯拉需要逐步渗透的中低线级城市中，这种模式会被越来越多地采用。

## 逻辑二： 想直营，先变组织架构

汽车授权销售模式，在中国已经存在了20多年。车企的生产、

但是，当车企想要将与用户的沟通权收回到底时，现有的组织架构并不是一个能够支持直营模式的体系。

这不仅是一个技术问题，还是组织、流程和心态理念的转变。

目前，多数车企各部门之间的信息是独立的，缺少有效的数据打通与交换，缺少获取用户数据的渠道，缺少可以具体到终端的销售预测和用户响应。而且车企转型直营模式，原有的网络发展部门将会面临优化重组，因此在车企内部也会受到阻挠。

近年来，在汽车行业大大的数字化，并不是单纯地去建设一个数据中台，或是让经销商提交多少用户数据进行分析，而是从根本上将面向经销商的批发商角色转变为面向客户的零

售商，部门的职责、权限都要依此而动。

这也是为什么直营模式在造车新势力企业可以快速铺开，而到了传统车企那里就会面临种种阻碍。内部的改革，往往是最困难的。

不过，当车企为了适应未来竞争，而下定决心进行变革时，传统车企与造车新势力一定会“相向而行”。比如，本田已宣布将在澳大利亚取消传统授权模式，全部通过官网直销统一售价的新车。奔驰也表示，将在2022年尝试直营销售，并宣称到2025年将会有25%的乘用车销售通过网络渠道进行。

也许完美的销售模式难寻，但是组织架构的变革，对于很多车企而言，已经到了不得不动刀的时候了。

## 逻辑三： 收益不变，经销商乐于改变其他

不管是哪种汽车销售模式，车企和经销商最关心的事情有三个：第一，如何分利；第二，如何保证服务体验的一致性；第三，如何确保产品的销量节奏和迭代节奏。

如果按照经销商在车企直营模式中的参与

度来界定，那么直营模式大体上可分为三类。

第一类是线上专卖。此时，线下的经销商只做展示、咨询、试驾，购买环节只能通过车企独家线上渠道，发车也是由车企直接交付客户，经销商获取的是固定佣金。多数造车新

势力采用的就是这种模式，线下的店面投资人，仅仅只是做投资。

第二类是4S店从经销商转型为车企的代理商。相比线上专卖，这种模式更加复杂，车企承担了库存车和展车的所有权，而线下门店提供的是面向用户的服务，盈利模式也会变成根据销售数量预设佣金。大众ID系列、宝马等都在推广这种模式。

第三类是经销商与直营的复合模式。现有授权经销商依然存在，而车企会选择在繁华商业区开设直营店，与往往位于郊区的经销商形成补充，并且通过适度竞争来树立品牌标杆、提升经销商服务质量。广汽埃安、爱驰是这种模式的践行者。

传统的授权销售模式中，经销商的利润主要有卖车和售后的利

润、奖金，而直营模式下的利润变成了固定的报酬和协定的奖金。

这其中的主要区别是，以前由经销商承担的成本转由车企承担，比如车辆库存、销售人员提成。同时，佣金的计算是基于指导价而不是实际成交价，从而降低了终端优惠造成的压力。经销商的角色会更加向单纯的投资人倾斜，从而放弃一些业务所有权和运营权。但是经销商在售后、生态服务、二手车等方面业务却能更加集中发力。

总体来看，与更低的现金流压力、更稳定的业务增长模式相比，经销商乐于进行这种角色的转变。前提是，经销商们在汽车销售产业中，仍然能够获得足够的利润与足够的地位。(本文转载自《童济仁汽车评论》，有删改)

## 写在最后

汽车销售模式的转变，本质上是汽车产业运行的核心向用户转变的一种具象化表现。目前没有任何一种模式能够占据绝对优势，这决定了汽车销售不会是某种形式“一枝独秀”，而是多元模式共生并存。

渠道的存在，是为了触达消费者。任何能够规模化触达消费者的渠道，就是好的渠道。

所以，直营是未来或者授权经销商会不会消亡？评价标准只有一个：以用户为中心。