

退潮之后：4S店的转型之路

2015年，汽车行业遭遇退潮，最大的“裸泳者”是4S店。意识到这一点的汽车公司和经销商越来越多，它们正在寻求改变。不论是上汽这样的行业巨头，还是马天飞这样的一线经销商，都在这次汽车市场退潮后选择了新的发展方向，试图在这个匆匆成长起来的4S店体系中寻找新机会。未来，越来越多的汽车业玩家将认清这一点。谁能率先解决上述实际问题，谁的胜算就更大一些。

遭遇退潮

在马路上只有桑塔纳、夏利和富康的年代，马天飞就是一名汽车销售。如今，他是汽车经销商陕西天锐集团董事长，在西安拥有十几家4S店。

而去年是他从业21年以来最刺激的一年。2015年3月起，10年来一直高速增长的中国汽车市场突然停滞了，人们的买车欲望消失了。那些最风光的主流品牌也不得不大幅降价以吸引顾客，或是拿出现金补贴濒临崩溃的经销商。

这样的状况延续了半年。直到去年10月，购置税减免的政策终于刺激了市场。先前犹豫不决的意向车主才下定决心买车。去年11月，中国新车销量同比增长竟达到23.4%，俨然回到黄金时期。但马天飞总有些担忧，“旺季过后，3月可能会像去年一样疲软。”他对记者说，他总觉得这样的场景与2015年年初一模一样。

转机在后市场

在这个行业翻滚21年的马天飞决定调转方向。不论2016年是否会复制2015年的剧情，马天飞都决定把心思更多地投入到新项目——独立汽车售后连锁。

2009年，新车销售的差价占据了马天飞旗下4S店利润的70%；而现在，这个数字不超过35%。在不景气的时候，新车销售带来的利润甚至是负数。关键是，按照2016年年初的节奏，这种情况将持续下去。考虑到4S店在土地、人力、硬件上的投入，这种业态正变得越来越缺乏竞争力。

当每一辆新车的利润消失殆尽，汽车行业淘金者都意识到，这个汽车保有量超过1.6亿辆的市场下一个大机会将转移到售后环境。在欧洲等成熟市场，非4S店体系拿走了汽车售后利润的50%。

去年年底，上汽集团宣布成立独立售后服务连锁品牌“车享家”。它将在2020年开出1万家连锁汽车维修保养店，其中7000家是小型的社区店，常规的保养、维修都可以在这里完成。这大概是有史以来最具野心的汽车售后连锁目标。美国的同类公司NAPA，花了50多年时间才扩张到了这一规模。

为了这一计划，上汽给予了“所需的一切资金支持”，把原本的零配件物流中心并入车享家，并让它和旗下所有相关零部件公司对接系统，开放了员工持股，并且引进

一直以来，汽车业奉行“造更多工厂，开更多4S店，卖更多车”的逻辑。它看似正确，但在实际操作中，却容易使4S店密度过高。

截至去年，中国的4S店数量超过2.6万家，网点规模排名前三的大众、通用、日产加在一起大约有8400家。而肯德基、麦当劳和星巴克这三大快餐连锁品牌在中国的门店加在一起，也只有8666家。在中国，4S店已经变成了一个类似快餐连锁规模的庞大网络。

但这些经销商缺乏专业性和抵抗风险的能力，以及足够的话语权。中国规模最大的经销商集团也仅占整个市场约5%的份额。另外，同品牌店之间的相互竞争让亏本卖车变成了常态。厂商会用返点等方式奖励扩大销量的经销商，最后形成一个扭曲的销售体系。这些问题在销量增长时都可以被掩盖，而当市场遇冷时就会暴露出来。

地产行业、石化行业的战略投资人。

上汽旗下拥有自己的经销商——上汽销售公司，后者有上百家4S店，除了经营上汽相关品牌，也代理其他品牌。“当初上汽自己开4S店也是为了寻找造车以外的利润增长点，现在你也看到了，4S店模式无法满足售后服务的需求。”上汽销售公司总经理、车享平台CEO夏军对记者说。他负责包括车享家在内的所有上汽售后领域业务。

在提出5年1万家的目标之前，车享家在上海做了一个小规模试验。它开设了十几家叫做“A车站”的社区型汽车售后连锁店，每家店的初期投入在100万元以内，大多数门店在两年内进入盈利期，并完成了主要保养和维修服务的流程标准化。在成熟市场，一个新的连锁店开张后，平均在第18个月进入盈利状态。这也让上汽内部认可了这一业态的可复制性，决定在2015年启动这一巨大的计划。按照计划，投资人为车享家店铺投入资金和员工，而上汽则输出管理体系和服务标准。合资将是这1万家门店的主要运营方式。

马天飞就是其中一个合作方，他接到了车享家渠道拓展负责人的电话，邀请他加入车享家网络。2015年11月，马天飞成了车享家首批产业投资人。根据马天飞的估算，在西安开设20家门店，基本上就能覆盖主要居民区，让车主到门



店的距离缩短到3公里以内。“4S店最大的问题就是服务半径，这是售后连锁店的关键优势。”马天飞说。

与博世和米其林这些可以从自身内部供应体系以成本价采购汽车零配件的品牌相比，上汽和经销商投资人的新店暂时还没有办法掌握从源头完全控制上游采购体系的成本价格，要用价格击败对手，就必须吸引更多加入连锁网络，通过规模效应才能让车享家这样的品牌获胜。

对于汽车销售公司，以及这些从传统经销商转型而来的投资人，需要多少扩张成本始终是一个绕不开的话题，连锁经营需要门店和具

有良好技术水平的人员提供稳定品质的服务，门店投资必不可少。但留给这些企图转型进入售后市场的公司们最大的问题是，如何通过完成连锁扩张的第一步——怎么通过物流采购的整合来降低成本，最终形成规模效应。

对于马天飞这样的中型经销商来说，与上汽的车享家合作，是因为他们清楚，单靠自己做售后连锁难以保证成功。马天飞也承认，他曾经考虑自己做维修品牌，但加入车享家更看重的是其品牌背书——毕竟让经销商自己重新树立品牌需要花费精力和成本，经销商们更擅长店面管理和运营。

挑战在线下

之前，中国没有出现像样的独立售后连锁品牌，这并不是没有道理，这是个对专业管理要求极高的行业。“现在，西安也有很多小的街边维修保养店，竞争非常惨烈，比4S店惨多了。”马天飞说。原因主要是这些门店没有形成连锁，在物流、采购等方面成本偏高，而它的品牌可信度又较低，所以只能用低价吸引客户，这使得街边店利润微薄。

你可以把汽车独立售后连锁想象成和餐饮、服装一样的零售业态，后者在建立在线供应体系方面已经十分成熟，而汽车业在这方面的落后有时难以想象。大多数的维修店向供应商订货的方式是微信或手写纸条。车享家在合并共同零部件时发现，有时同一个产品，各个供应商那里的名字却不统一，比如机油滤清器，在有些城市被叫做油格。

对于车享家而言，一大挑战在于，一家“大而全”的维修连锁店要覆盖所有车型，而不仅限于上汽关联品牌。这就要求上汽建立一个完整的零配件数据库，然后与零配件供应商系统对接起来。借此未来门店的采购需求直接传输给供应

商，保证合理库存。上汽之前已经拥有了覆盖东部地区的零配件配送中心，而它旗下的一些主要零部件制造商，比如内外饰、车灯等占据了中国市场一半的份额。这些都让它在物流和采购方面拥有先天优势。

人才和跨区域管理也是这类连锁店的难题。一个熟练的技师很容易被挖走，而保证他们按照统一的标准工作，往往需要花费比装修一个门店更多的成本。车享目前的方案是为技师提供更好的上升通道。“那些优秀的技师，我们会提供资金支持，鼓励他们回购店铺，自己成为老板。”车享家CEO吴宏对记者说。而在日常管理方面，车享家想在App上尝试大众点评式的打分，把它与绩效考核挂钩。这些听上去都是值得尝试的新办法，但能否成功执行，才是决定这个零售尝试成功的关键。

马天飞已经把这个项目当做未来5年的“头号工程”。“如果单从投资额上看，20家车享家门店也就是2家4S店的规模，但是花的精力可能比20家4S店还多。”他对记者说。（肖文杰）

相关链接

国内汽车后市场数据分析

无论从市场规模、投资热度、车龄老化，还是从行业平均水平来看，国内汽车后市场可发展的空间还很大。另外，车联网、二手车、改装车等也存在巨大商机。

汽车后市场规模：1万亿元

汽车后市场现有产值约为6000亿~8000亿元，预计随着平均车龄逐渐延长、汽车保有量稳步增长，汽车后市场的产值规模将突破1万亿元。

汽车后市场投资增长：10倍

据统计，2014年全年，资本市场共产生了1756次投资事件，有150多件与汽车行业相关，其在汽车后市场的投资是2013年的10倍。

维修年产值：5000亿元

据交通部公布的数据，截至2013年年底，全国共有机动车维修业户48万家，从业人员近300万人，完成年维修量3.3亿辆次，年产值达5000亿元以上。

超过保修期汽车：6700万辆

目前，全国约有1.3亿辆汽车，平均车龄3.23年。2015年超过保修期的汽车数量约为6700万辆，占汽车保有量的比重为54%，市场主要集中于维修、养护等方面。

改装车市场规模：3000亿元

今后两至三年内，将有3000亿元左右的改装车市场。由于汽车改装纯属于汽车消费或高消费，完全不属于汽车总量增加，允许改装车市场发展，更重要的是对拉动内需将起到巨大的推动作用。

车联网市场规模：4000亿元

据预测，到2020年，我国汽车保有量将达到2.5亿辆，车联网用户数将超过4000万，渗透率超过20%，市场规模将突破4000亿元。