

# 这场生存危机，汽车经销商如何渡过？

“

安静的店面，停滞的销售，当疫情为汽车行业所有环节都按下暂停键时，最先感受到这股寒意的，便是汽车经销商。“不算还贷款，一个月就要50万元。”深圳一名汽车经销商负责人向记者计算，店内大约有50名员工，每月的固定支出中，店面租金和员工工资占了“大头”。

活下去才能看到曙光。这场生存危机，该如何渡过？

首席记者 阮希琼 综合报道

## 1 零库存的“订单式生产”

对汽车经销商来说，库存的多少直接决定了经销商的资金使用效率。疫情下，持续上升的库存压力让不少经销商感到焦虑、担忧。

“截至2月21日，只有二网（二级经销商）卖了一辆车，而售后服务营业额几乎为0。”奇瑞某4S店总经理说，“现在最大的困难就是库存太大，资金占用过高，没有现金流。”

中国汽车流通协会数据显示，今年2月，中国汽车经销商综合库存系数为14.8，同比上升6倍。根据国际同行业通行的惯例，库存系数在0.8-1.2之间，反映库存处在合理范围；库存系数>1.5，反映库存达到警戒水平，需要关注；库存系数>2.5，反映库存过高，经营压力和风险都非常大。如今，库存水平已经远超警戒线。

但有意思的是，此次危机，虽然咨询量和成交量都大幅下跌，可不少丰田的经销商却显得更为从容。

“丰田是从来都不压库的，都是订单制生产，厂家也没有库存，车辆到达经销

商店后，一到两个月就能够销售出去。”重庆某丰田4S店的负责人说。

“主机厂针对此次疫情，延迟了2月生产计划，3月产能也有所下调。目前，我们的库存状态较为理想，系数小于1；如果3月恢复考核指标，对我店来说可以承受。”吉林省某丰田4S店总经理表示。

该经销商称，虽然购买丰田车辆等待时间会长于其他品牌，但是现在为了缓解客户等待的情绪，针对全车系会赠送一些如车辆漆面养护镀膜、车内深度去味杀菌等附加优惠给予客户，以体现对客户等待的歉意。

事实上，零库存的订单生产模式，离不开精益生产的能力，这正是丰田在多次危机下练就的。翻开历史，经历过两次石油危机、泡沫经济崩溃、召回事件等无数危机的丰田，每次都能从危机中站起来。没有人能为“不可预知的未来”完全做好准备，但不断从危机中升级自己，让他们比竞争对手拥有更好地“御寒”能力。

## 2 抱团取暖

虽然不少经销商库存高，现金流情况不理想，但我们看到，疫情发生以来，几乎所有整车厂都在调整了

商务政策，以减轻经销商的压力。

上汽大众、上汽乘用车、一汽丰田、沃尔沃、捷



### “活下去”的几点建议

#### ■守住现金流

眼下，众多4S店都在进行线上卖车的转型尝试，但并不能带来多少对现金流的开源贡献，而积极采取多重措施以缓解现金流的压力更为实际。避免盲目的扩张和多元化经营，无法“开源”，就要做好“节流”工作。

#### ■精细化运营

企业最大的浪费除了战略错误以外，就是人力资源层面的浪费，科学高效的组织架构和切实有效的KPI管理，保持团队的精干和高效，是汽车4S店保持竞争力的核心与关键。

#### ■精细化服务，提升售后回厂业务

第一，疫情期间做好用户关怀；第二，制订免费的车辆回厂消毒杀菌服务活动方案，邀请车主回厂，同时要主动提醒保养到期和车险到期的用户回厂；第三，做好售后接待和车间的各项防疫工作，用心落实每一个细节。随着疫情逐步得到控制，被压制的售后服务需求将会逐渐得到释放，汽车4S店要积极做好准备。

豹路虎、起亚等品牌都在第一时间调整甚至取消2月考核，为经销商“松绑”。此外，不少整车厂还为经销商提供了库存贴息、金融扶持、上门试驾、上门取车保养、保修期延长等举措。

疫情对4S店的影响，直接体现在客流方面。为了增加到店量，上汽大众甚至为每个进店的客户投了保险。“进店看车的客户真的患病，那么上汽大众的这个保险就会生效。”某上汽大众4S店总经理说，“对于上汽大众推出的扶持政策，我个人非常满意。至于资金合理化运转，就要看经销商自身的承受能力了。我们店目前还可以，提车一部分是自有资金，其他是厂家的金融

支持，目前使用厂家金融进的车，还都在免息状态，所以没有利息。”该4S店总经理表示，周末已经有客户进店看车，并且有很多车主来为爱车进行免费消毒。

在汽车行业传统的“厂商关系”中，经销商是厂家生产与终端消费之间的缓冲，是厂家调节供需平衡的蓄水池。但在市场低迷的情况下，厂商和经销商携手共渡难关已成为当前车市的“主旋律”。

“唇亡齿寒”，在疫情冲击下，汽车厂商和经销商没有哪个时刻比现在更能体会这4个字的含义。作为利益共同体的最核心部分，危机中缺少了任何一方，另一方都将无法独存。

## 3 线上卖车？

疫情之下，“线上卖车”“直播卖车”在社交媒体和自媒体上呈现“狂热”态势。但对于该模式，汽车经销商多持“保守”“谨慎”的态度，并谈及关于汽车销售的底层逻辑。

从地理上来说，“线上买车”“直播卖车”面对的是全国的受众，而4S店仅能覆盖周边购车者；从竞争性上来说，扩大地理范围之后，由于网上每一个品牌都有大量的商家，商家往往会迎来更严酷的价格战；从购车习惯来说，汽车作为大宗消费品，当前购车者直接在网上下单的比例很低，更多是线下试乘试驾后成交。

虽然销售员在直播间里卖力“表演”，但实际转化效果并不理想。

全国乘联会秘书长崔东树也表示，汽车销售中往往涵盖金融贷款、上牌等信息的沟通，这一系列的服务都具有线下性。此外，线上卖车往往需要流量支撑，而获取流量的成本并不低，在目前线上卖车效果不佳的背景

下，盲目投入太多往往会给经销商带来现金流的损失。

对经销商来说，此次直播卖车多少有些“无奈”和“赶鸭子上架”，但却发挥了一个很重要的作用，那就是可以留下客户资料。“想要在线上直接卖车并不容易，我们还是需要和客户在线下进行进一步的沟通与联系，邀请客户有时间来店里实际体验一下，但是直播确实带来了很有价值的销售线索。”一位销售人员说。

千万不要小觑“习惯”这个词。疫情下，我们开始习惯蔬菜送上门，我们开始习惯“云端”工作模式……那么，那些曾经通过汽车网了解产品信息的年轻消费者，是否也会习惯于观看线上直播了解品牌和产品？

疫情就像一场大考，很多经销商惶惶不可终日。此次席卷全国经销商的“直播运动”虽然暂时没有带来根本性的变革，但经销商、厂商开始通过抖音等线上渠道收集线索，这是积极拥抱互联网一个非常好的开始。

## 4 存量市场的机会

我国车市已经步入存量竞争新阶段。

存量市场的主要目标客户群是现有车主，他们大部分都有驾驶经验，对汽车的了解程度也更高，所以决策时间可能更短。

从不同购车阶段用户的关注点来看，操控和动力性能等体验式指标是逐渐上升的，这些用户更需要去试驾、去“摸车”。他们需要更优质、高效的售后服务。于是，在这个无法面对面接触的特殊阶段下，不少4S店都推出了上门试驾、上门取车维修保养的服务，来维持存量用户对品牌的黏性。

值得注意的是，对于汽车4S店来说，存量客户更是一座可以挖掘的私域流量宝藏。危机下，车企营销预算缩减，越来越关注“低成本+高效”的方式，而这恰恰是私域流量最核心的“功

效”之一。

粉丝运营、客户运营、基盘客户开发……营销思维已经有了新的变化。最直接的操作方式是设计有偿分享的机制，将商品车信息和极具吸引力的优惠信息整合在一起，激发内部员工和存量客户利用社交资源分享传播，获取有效的购买意向，并将其转化为成交订单。

在近日举行的上汽荣威全国经销商网络年会上，“私域流量”被反复提及，荣威品牌正逐步转换营销思路，并指导经销商在疫情期间求新、求变。

尽管形势残酷，但疫情在此时的确扮演了过滤器的角色，它筛选出抗风险能力孱弱车企或经销商，他们或整合，或退场。经过此次疫情的淬炼，活下来的经销商则需要厉兵秣马，迎接存量市场更激烈的厮杀。