

电气化重塑中国汽车后市场 (之二)



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。

在整体行业发生巨变的同时，后市场行业格局也迎来洗牌。

不同于全国连锁平台提供相似的服务和商业模式，区域连锁平台致力于打造差异化的价值定位，并专注于细分领域。区域连锁品牌大多靠近社区，具备敏锐的市场触觉，并且结合差异化的价值定位拓展城市自营店。

区域连锁 聚焦三四线城市

区域品牌大多为选定汽车品牌提供专业服务，在新能源汽车方面也勇于尝试专属服务，通过加盟和直营的方式进行扩张。规模较小、缺乏采购竞争力的其他连锁门店可在郊区实现稳定的布局。得益于得天独厚的地理位置，区域连锁平台市场反应迅速。

差异化打法一：专注于细分市场

区域“玩家”大多专注于细分领域，通常针对豪华品牌车型、出租车等特殊客群，提供所需的特定服务，实现扩张和布局。例如，山东济南某区域连锁“玩家”专注于提供高档车的一站式保养维修服务，利用其股东的高端化基因打造专业技术能力；同时，得益于经销商网络和高端客户流量，提供变速箱、发动机、制动系统、冷却系统等深度维修服务，具备对高端客户的洞察和技术积累。截至2021年年底，该玩家的17家门店全部实现盈利。

差异化打法二：灵活的服务范围

不同于全国连锁玩家提供标准化的服务流程，区域玩家更加聚焦线下流量，辐射附近社区，可以及时根据用户需求调整服务范围，提供个性化售后服务，具备灵活性和个性化。例如，河南郑州某区域“玩家”在社区附近进行门店布局，充分了解用户的维修需求，现已拓展包括专业润滑油更换、自动变速箱维修等在内的12项服务，在2021年发展了200多家门店，并助力其中大约90%的门店实现盈利。

差异化打法三：确保供应链能力

区域“玩家”受限于规模和物流能力，无法像全国连锁平台那样进行直接采购和自建仓库，更多的是与不同的供应链伙伴合作，丰富配件货架，分散供应链风险。例如，某深耕浙江杭州的“玩家”提供汽车喷漆、快修快保、轮胎维修等服务，自2019年起采用轮胎自有品牌件策略，2020年市场渗透率达到83%，帮助门店增加30%的收入，在2021年年底实现1105家门店布局；采用多渠道采购策略，在优化成本结构的同时分散风险，增加供应链价值水平，帮助旗下大约93%的门店实现盈利。

零部件供应商思辨破圈

通常而言，零部件批发商针对不同配件有着多个零部件供应商，这使得即便是全球一级零部件厂家想要提升销量时，除了提供佣金外，没有其他办法。无论是DIFM模式（车主自己购买或委托门店购买配件，然后交给门店安装）还是

DIY模式（车主自己购买配件自己在家自动动手安装），原厂件维保长期存在较大的市场需求，具备先天优势。类似于主机厂和传统的汽车服务连锁平台，一级供应商也尝试直接向服务网点/维修店销售，进行终端网络的布局，在扩大销售能力的同时，获得产品改进的反馈。然而，在实际操作中，供应商需打破约定俗成的2-3层分销模式，构建强大的本地供应链网络、全面的产品布局和及时配送能力。

部分tier1供应商布局后市场业务已颇有成效。例如，某商用车领先“玩家”利用通用零部件为轻卡和中重卡司机/车队提供包括润滑油、滤芯等配件后市场服务，2021年已覆盖约450万辆商用车，销售额达到50亿元，预计在2022年达到60亿元。此外，其已布局82个区域物流仓储中心和7000余家授权维修厂，提供严格的标准服务，实现5分钟反应、30分钟准备、2小时送达的服务标准；同时构建8年保修不限里程的延保服务，并利用线上数字化工具进行远程诊断，提供更换部件的建议，为卡车司机和车队提供便捷便利、物有所值的服务。

跨界者利用自身资源和能力禀赋抢一杯羹

电气化的发展为更多新兴后市场“玩家”提供了破局思路，他们可利用自身在新能源汽车业务上的积累，通过互联网平台模式整合上下游服务资源，利用创新模式赋能门店，并实现产业链周边布局。在破

局过程中，以下三大能力助力实现快速的业务布局。

特色一：新能源汽车业务能力

在自身能力建设方面，与专业机构（如培训机构、高校等）合作，培养具备可靠技术能力的新能源汽车技术人员，同时与新能源汽车主机厂签订全国授权的售后服务合同，与上游电池厂商等新能源汽车产业链公司合作，并向系统内授权门店下达维修订单。

特色二：智能数字化建设

自主研发To C智能服务系统（如智能理赔等），提升门店运营效率；同时接入主机厂车主服务，实现车主数据的共享与连接，帮助主机厂开展车主服务。

特色三：产业链周边布局

布局充电桩等新能源汽车产业链配套设施，提供整体服务方案，如发展自主研发的喷漆机器人、移动充电设备、无人洗车机等智能设备。

远期来看，在颠覆性技术驱动下，乘用车后市场会向行业集中化、收入多元化、“玩家”多样化、渠道扁平化和服务数字化的方向发展。

在供给侧，除了模块化部件、车电分离、软硬件分离和“三电”系统带来的技术革新外，主机厂业务延伸至价值链的后端，推动零部件企业向标准化、数字化和集中配送发展。产业链“玩家”的合作和整合增强，行业集中度获得提升。销售服务模式分离的趋势，行业“玩家”共同开创服务体系。电池租用服务(BaaS)的模式兴起，带来商业模式的创新。

在需求侧，消费者从“购车模式”向“用车模式”转变，推动车队模式兴起，后市场“玩家”积极采取措施，应对出行模式的变化，集中服务需求增加。同时，便捷性成为用户的主要诉求，线上触点增加引发后市场对于数字化服务能力的全渠道管理要求的提升。消费者对于新能源汽车的充换电需求为更多“玩家”提供了后市场服务破局机遇，也为已有“玩家”提供了多样化收入发展空间。

针对战略定位，我们运用商业模式图谱、能力禀赋雷达等模型，助力企业明确自身在后市场发展中的角色。

乘用车后市场终局



1) 电池即服务

资料来源：罗兰贝格