

直销或代理： 汽车销售的 未来之路

全新战略方向下的
关键考量和能力建设



联系人

德国

Dr. Andreas Gissler
合伙人
普华永道思略特德国
+49-1512-3773-506
andreas.gissler
@strategyand.de.pwc.com

Jörg Krings
合伙人
普华永道思略特德国
+49-170-2238-574
joerg.krings
@strategyand.de.pwc.com

Joram Lauterbach
高级经理
普华永道思略特德国
+49-1753-4819-06
joram.lauterbach
@strategyand.de.pwc.com

瑞士

Andreas Schlegel
执行总监
普华永道思略特瑞士
+41-7987-306-94
andreas.schlegel
@strategyand.ch.pwc.com

意大利

Francesco Papi
合伙人
普华永道思略特意大利
+39-334-6209-639
francesco.papi
@strategyand.it.pwc.com

中国

金军
汽车行业主管合伙人
普华永道中国
+86-10-6533-2977
jun.jin
@cn.pwc.com

徐沪初
合伙人
普华永道思略特中国
+ 86-21-2323-5622
huchu.xu
@strategyand.cn.pwc.com

闫芳
执行总监
普华永道思略特中国
+86-10-6533-7355
fang.yan
@strategyand.cn.pwc.com

作者简介

Andreas Gissler博士是汽车行业的高管顾问，为全球主机厂提供数字化战略和转型、线上销售、直销、电子商务、新出行概念以及重组等大型项目的咨询服务。他常驻法兰克福，是普华永道思略特德国合伙人，也是全球汽车咨询业务的核心成员。

Joram Lauterbach常驻慕尼黑，是普华永道思略特德国高级经理，为多个国家的汽车主机厂提供以客户为中心的业务模式、数字化战略、出行战略以及大型转型等方面的战略咨询服务。

Andreas Schlegel常驻苏黎世，是普华永道思略特瑞士执行总监，拥有20年的国际汽车主机厂行业经验，围绕建立和转变业务模式、经销、销售、营销以及售后战略等议题为客户提供建议和支持。

序言

汽车行业正面临诸多重大挑战。主机厂近年来追求增长而导致产品供大于求。与此同时，年轻客户更喜欢通过数字化渠道购买车辆，并对订阅用车等更灵活的所有权模式提出了要求。普华永道思略特在研究了关键的欧洲市场后，发现主机厂和经销商都没有做好充分的准备以迎接这些不断变化的市场发展态势。

相比之下，中国在面对这些重大挑战方面，无论是在思维方式还是在战略行动上均领先一步。在中国，随着造车新势力异军突起，科技企业也纷纷加入造车大军的行列。加之传统主机厂在5G、大数据和人工智能的驱动下，不断探索创新产品开发和生态业务模式，使得中国汽车行业进入了一个数字化驱动的新时代。其中，一个比较热点的现象就是对汽车销售模式的创新变革。

新车销售战略必须满足不断变化的客户需求，同时保持主机厂和经销商的盈利，并帮助他们将来更好地了解和服务客户。主机厂将车辆直接销售给客户的直销或代理模式可以实现上述目标。为了使这种模式发挥作用，主机厂必须建立目前经销商具备甚至是不具备的各项能力。经销商则必须基于新的创收体系调整商业模式，同时改变职责和激励体系。

朝着全新销售模式的转型需要大量投资，但如果能成功实施，将为客户、主机厂和经销商带来巨大的利益。客户将能始终如一地体验从线上确定车辆配置到线下访问销售门店的无缝化旅程。主机厂可以受益于销售成本的显著降低，通过数字化提高对客户需求的了解，并更加聚焦于客户最重视的方面。对经销商而言，通过将每月销售和库存融资的压力转嫁给主机厂，能够显著降低商业风险、降低成本、专注于利润更为丰厚的业务。

本报告将详细阐述汽车行业当前面临的挑战，直销等销售模式的先决条件及其带给所有利益相关方的诸多效益。

主机厂的困境

大多数人的认知，是从当地经销商购买新车。消费者先研究新的车型，然后试乘试驾。在整个过程中，消费者挑选某家值得信赖的经销商提供服务，有时还可能享受到折扣价或以旧换新的优惠价。

但是，由于两大关键的变化，这一情况在过去十年中发生了根本性的转变。第一，主机厂一直寻求发展，不断追求创纪录的销售数据，不得不让工厂满负荷生产，确保对生产资料的大规模投资能够得到回报。

因此，世界上大多数地区的主机厂都需要处置过剩的产能，为其产品寻找新客户，从而给销售部门带来了压力。经销商除了获得经销利润外，还会从销售公司获得新车销售方面的奖励。这通常会导致激烈的零售端竞争，新车折扣经常达到15%–20%，甚至更多。

第二，更大范围的国际销售和客户期望经历了根本性转变。探究变化的原因，首先是数字化：大型的国际化电商崛起，导致竞争加剧、价格灵活、易于比较；其次是在电子商务的影响下，更加重视客户和整体的客户体验管理。

汽车行业迎来数字化时代，由于便捷和价格透明，消费者已习惯网上购物。如今，七成以上潜在购车者的客户旅程始于互联网，超过四成的购车者愿意直接对接主机厂而不是经销商。

新冠疫情期间，主机厂的网站访问量激增，较过去翻了一倍。客户行为的变化意味着网上销售正在取代前往经销门店这一传统途径，且这种趋势只会加速。但迄今为止，很少有主机厂能够针对不断变化的客户需求以及网上销售趋势做出合适的应对。例如在大多数情况下，网购体验仍不完整（没有“购买”按钮）。相反，主机厂还在努力通过经销商网络进行销售，通常导致非常高的折扣。

普华永道思略特的数据和经验表明，传统主机厂价值链中约30%的成本来自营销、销售和经销，这些成本包括主机厂营销支出、对销售公司的投资以及经销商的利润。主机厂结合市场情况，提供额外的销售和营销奖励来触发需求也屡见不鲜。大型租赁公司或租车公司等其他渠道则充当着压力阀的角色，通常以35%–40%的折扣在相对较短的时间消化掉车辆。

由于主机厂造成的新车市场供大于求，而经销商又必须通过出售车辆才能获得季度或年度奖金，中间商这类市场新进者就把握住了机会。carwow.co.uk、vehiculum.de、meinauto.de、digitalmotors.com、carvolution.com等（类似于中国的汽车之家、易车、大搜车、太平洋汽车等）网上平台大受欢迎，在希望购车的消费者与寻求消化库存的经销商或主机厂之间扮演着中间商的角色。当然，这些市场新进者对收益有分成要求，并不提供免费午餐。

总而言之，主机厂和经销商挣扎于产品供大于求、零售端激烈竞争以及年轻消费者偏好通过数字化渠道购车的种种挑战，但又没有合适的应对之道。此外，年轻客户群还期望有更灵活的购车或临时用车模式（例如订阅用车），而大多数主机厂和经销商同样没有针对这种消费者需求的变化做好准备。

建立网上销售渠道不能简单地依靠汽车销售网站来解决。这种方法只会加剧与经销商之间的竞争，并导致客户因为不同的定价而感到困惑。同时，它也不能提供线上线下触点间无缝化的客户旅程。

可能的未来之路

如何重塑新车未来的销售渠道以提升客户满意度，同时保障经销商和主机厂的利润、强化销售渠道管控、更好地了解和服务客户？

有多种方案可以打造更成熟、更无缝化的未来客户体验。我们提出了以下三种不同模式，并将详细介绍其中一种（见下页图1）。

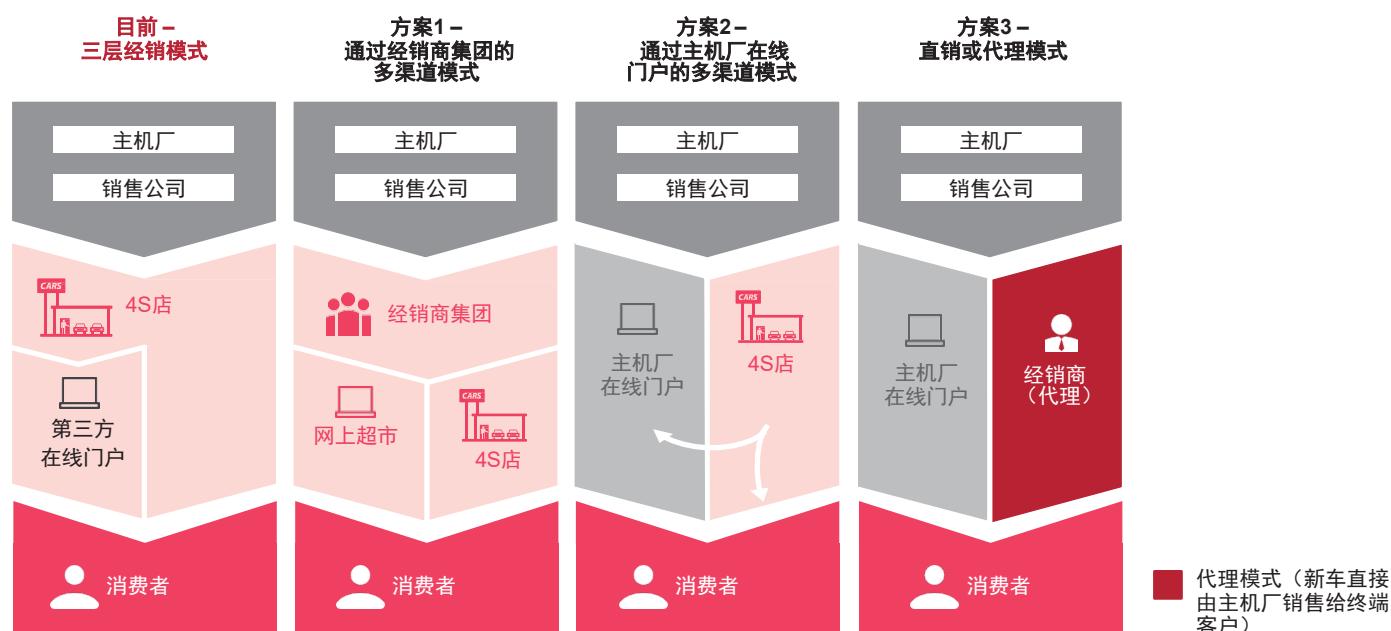
1. 大型经销商集团平台

在过去十年中，市场上大多数经销商网络经历了整合，中小型经销商被较大的经销商收购，且这一趋势将在未来几年中继续。2017年，有72%的经销商减少了经销门店数量，只有10%（主要是高端品牌）增加了主要经销网点的数量。

从2017年至2020年，中国市场中的经销商集团之间也频繁发生兼并收购，中低端品牌门店数量在不断整合减少，中、高端特别是高端及豪华品牌依然处于强势扩张中。

扩张后的经销商必须决定是否建立数字化销售平台，以在销售区域甚至全国范围内推广产品。在许多情况下，大型经销商集团拥有从经济型品牌到高端品牌甚至豪华品牌的多个品牌，具备覆盖所有车型和客群的能力。2020年春，Emil Frey集团率先推出了针对新车和二手车的数字化汽车商店。

图1
目前经销模式与未来可能的销售模式对比



资料来源：普华永道思略特分析

但是在进行投资前，经销商集团必须考虑能否吸引足够的网站流量，并为上网搜索的消费者打造熟悉又独特的品牌。他们必须满怀信心，相信随着时间的推移，能够逐步形成颇具规模的网上销量。同时，网络平台与经销商之间的流程必须同步，还需要确定潜在的效率提升领域。鉴于主机厂正致力于打造无缝化的客户体验，经销商集团能否在这方面表现更好，能否整合收费或付款等新服务，还有待观察。

为了成功地改变商业模式并实现数字化，经销商集团需要建立新的能力。例如，需要引入以数据为驱动的营销和在线支持，并将金融和出行服务纳入网络平台。考虑到同时开发这些功能会消耗资源，因此经销商集团应积极寻求合作伙伴，建立能使各方互惠互利的生态体系。

这种方案对于一些大型经销商集团而言有成功的可能，并且可以替代主机厂和中间商的门户网站。但要获得成功，经销商集团必须在技术集成、外观和感受方面做到高度成熟，能够为消费者提供完全无缝化的端到端体验。

在此方案下，消费者会发现对比不同品牌的成本以及管理每月出行的预算都更加容易。因此，对于品牌忠诚度较低、或对成本非常了解并希望直接对比不同品牌的消费者而言，这种方案特别有吸引力。

2. 服务于经销商的主机厂平台

在这种模式下，由主机厂代替经销商开发网上平台和数字化骨干网。该模式类似于主机厂网站上的二手车定位服务，经销商可在网站上录入其库存车辆的详细信息。主机厂可以增加金融服务和出行解决方案等其他功能，并提供信用检查和最终购买确认，进而批准交易。同时，经销商通过输入车辆详细信息来收取费用，参与主机厂的数字化销售渠道运作，同时仍扮演对接最终客户的卖方角色。

从表面上看，这种方案将展厅中的工作转移到了由主机厂管理的网站上，非常合理实用。但由于显而易见的原因，此方案尚未被任何一家主机厂大规模采用。

该模式最大的障碍是经销商需要披露其定价和折扣力度，事实上没有一家经销商愿意透露此类信息。在最糟糕的情况下，由于经销商争相降价以吸引客户，会导致自毁定价水平，这一情况在月末或者季度末时更甚。经销商通常仅会在门户网站上展示统一价格，而交易往往在线下展厅中进行。

总之，该模式面临多种挑战，其中价格透明度是最难克服的困难。

3. 直销或代理模式

直销或代理模式绝对值得主机厂考虑。尽管需要中长期的转型和投资，但在大多数情况下，潜在的收益将远远超过最初的投入。

通过对主机厂、销售公司和经销商的访谈，并结合思略特自身的经验和分析，我们认为当前以经销商和最终客户签约的三层经销模式将逐渐消失，取而代之的是直销或代理模式。在该模式下，主机厂直接将车辆销售给客户。

在探讨该模式为主机厂和经销商带来的效益前，我们将阐述该模式的基本要素，并说明利益相关各方的角色将如何改变。主机厂必须建立目前经销商具备甚至是不具备的特定能力。经销商则必须基于新的创收体系来运行新的商业模式，同时改变职责和激励体系（见下页图2）。

图2
直销或代理模式的构成要素



资料来源：普华永道思略特分析

1. 经销商协议和业态

主机厂必须对未来战略以及经销商网络将扮演的角色保持透明。换言之，主机厂与经销商网络之间的契约和法律关系应该十分明确。鉴于逐渐向电动车过渡的整体趋势，经销商的服务和维修业务将在2025年至2030年达到顶峰（取决于品牌和电气化速度）。之后，他们的维修业务将萎缩，盈利能力将下滑。

因此，在直销或代理模式下，有哪些可行的新车零售模式，经销商和主机厂各自负责哪种零售模式，都是需要考虑的问题。由于大多数主机厂不再需要如此众多的经销商来销售新车并提供服务，因此经销网络不可避免地会经历整合，从而为余下的经销商提供可持续的业务模式。

2. 技术

直销或代理模式需要相匹配的技术。主机厂需要建立网上销售渠道，该渠道将赋能客户旅程的所有触点。无论客户旅程是始于展厅，还是在家中上网挑选配置，技术平台都保持如一。同时，收集的客户数据和提供给客户的信息都将保存在同一个地方。

理想情况下，提供车辆配置和购买服务的技术平台应该与CRM、车辆订购系统打通，以便立即访问客户的历史和背景。如此一来，不仅可以预判交货时间，如果客户从现有库存车辆中选择，交付时间还能更快。打造这种无缝化的客户旅程并更好地了解和服务消费者，意味着主机厂必须全天候服务于消费者的需求。主机厂需要建立这些能力，并且让经过相应培训的员工来提供预期的服务水平。

3. 定价

在该模式下，主机厂将直接和终端客户签约，因此可以在全国范围内针对新车推出统一的定价结构。这一模式将消除零售端的竞争，防止消费者在经销商之间来回奔波，通过要求大幅折扣来压低价格。

当然，出于与其他品牌竞争或地区差异的考虑，主机厂仍会制定销售激励和返利政策，并经常性地从战术层面调整。但是，对经销商危害最大的折扣现象将消失。同样，月度或季度的销售压力将从经销商转嫁到主机厂，让销售公司的销售团队面对全新的格局。特斯拉已经在全国层面上运行了这种定价模式，并且已经获得成功。

4. 全国及零售端营销

由于达成月度销售目标的责任转移到销售公司的销售团队，提高知名度，并通过智能、成熟的方式推广品牌和汽车产品，自然成为主机厂的责任。我们将这种推广方式称为“数据驱动营销”，它针对离散的客户群制定量身定制的（主要是数字化）营销方法，并根据事先确定的关键绩效指标来评估成果。思略特已经与汽车、快消品行业的客户并肩实施了许多数据驱动营销项目，因此在评估营销效率方面具备丰富的经验，即使是在预算有限的情况下，客户也能实现价值最大化。

主机厂应避免站在经销商层面参与零售端营销。以区域性营销活动、在本地报纸和网站上刊登广告为例，要在每个区域开展如此细致的操作几无可能。这些任务最好交由当地经销商负责，并且通过新的经销商提成模式为此类工作提供支持。

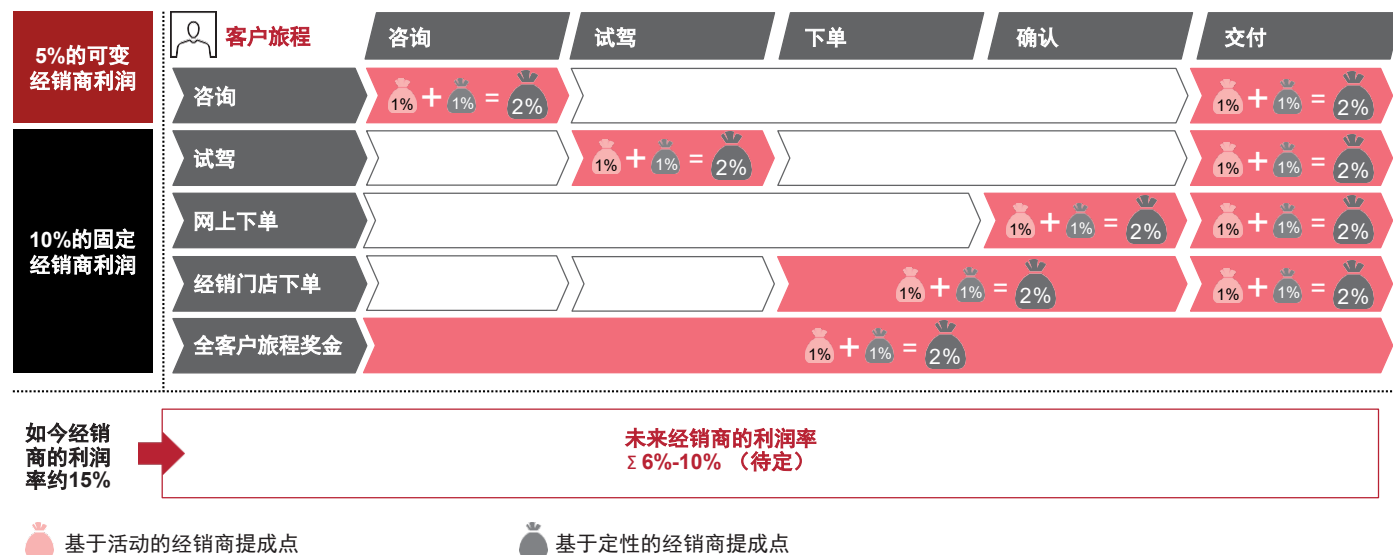
5. 经销商提成

随着客户旅程中各方职责的变化，如今基于固定利润和可变利润的经销商提成模式也需要相应地改变。在直销或代理模式下，主机厂需要降低展厅大小要求等经销商目前必须遵守的所谓经销商标准，并坚持一致的企业形象和营销方式。如果要保持业务活力，降低经销商的零售成本至关重要。

同时，经销商应该能够通过基于活动的提成模式来创造收入，该模式指明了整个客户旅程中不同的收入点。如果客户选择在经销商处进行咨询、试驾、下单和提车，则销售人员将凭借提供这些服务而获得各项收入。如果客户只选择其中一种，其他都通过网上或其他零售业态（例如主机厂的旗舰店或试驾中心）进行，则销售人员只会获得一项收入。

无论经销商在客户旅程的哪个环节得到收入，都应将其部分收入与客户满意度相关联。如果经销商的销售人员接待客户试驾且客户下单购车，则经销商可获得1%的利润；如果客户表示对讲解和展示方式非常满意，则经销商可再获得1%的利润（见图3）。

图3
直销或代理模式下的经销商提成（示例）



资料来源：普华永道思略特分析

6. 库存及展车融资

决定将销售模式转为直销或代理模式后，主机厂还应考虑如何进行处理和平衡目前由经销商承担的库存和展车。部分主机厂可能让专属银行或关系紧密的金融服务提供商来管理这些事务。如果对于主机厂而言两种方案都不可行，则可以将这些资产交由经销商处理，以换取提成点。

7. 再营销

由于主机厂、专属银行或金融服务合作伙伴将持有很大一部分的租赁、融资或订阅用车，因此，主机厂还需要在车辆归还后再次营销这些车辆。为了尽早启动再营销流程，他们需要引入专业的车辆处理和管理标准，包括实现成本和服务历史记录等信息完全透明，并得到最新IT集成系统的支持，从而最大程度地减少车辆在库停留时间并尽快转售。大多数主机厂目前尚未建立适当的流程，因此需要参考大型租赁企业打造类似能力。

8. 人员

尽管主机厂需要资源和新能力来开展定价、市场情报分析等活动，但向直销或代理模式转型所需的各种技术上和业务上的变革不难实现。通过减少支付给经销商的利润以及逐渐降低终端客户折扣等方式，将能够收回前期投资。

然而，改变主机厂总部和销售公司的营销销售人员的观念，无疑是最艰巨的挑战。销售模式的转变将从根本上改变每个人的责任，批发商必须转变成零售商。以前由经销商负责达成每月销售目标、处理客户投诉、定价和促成交易，这种缓冲带一旦消失，将带来不确定性甚至恐惧感。

转变销售模式前，主机厂需要做好充分的准备。对于许多团队和个人而言，将是全新的体验。因此，需要高度注意，防止出现抗拒、摩擦和可能的失败。

直销或代理模式的效益

主机厂从三层经销模式转型为直销或代理模式需要获得商业利益。否则，付出如此大的精力和投入，推动如此颠覆性的流程，应对由此带来的变革管理，这一切就毫无意义。对于经销商和客户而言，前者至少要能维持或提升其盈利能力，而后者应该从该转型中受益。

客户效益

消费者将从无缝化、统一化的客户旅程中受益，从线上配置车辆到线下访店进一步咨询或试驾，都完全具有连续性。

此外，不再会有讨价还价的环节。无论是在远程线上还是在线下门店与销售人员确认订单，消费者都必须决定是否接受报价。有些消费者可能会因为无法讨价还价而遗憾，但研究表明，大多数购车者并不享受这一过程。在做出决定前，他们已掌握了固定的价格信息。未来，越来越多的车辆销售将涉及每月的租赁、订购用车或金融贷款，而不是直接购买（见图4）。

图4
直销或代理模式的商业价值分析



资料来源：普华永道战略特分析

主机厂效益

对主机厂而言，直销模式主要的效益来自财务方面：在主机厂职能部门层面，销售成本有望降低2.5%-7.5%；在销售公司层面，边际贡献率可提高2%左右。当然，改变销售模式不会立竿见影地节省成本，实现所有的效益大约需要十年时间。但是，一旦效益变得明显，将持续带来可观的节省。

加深对消费者及其行为的认识，是直销模式给主机厂带来的第二个主要效益。全盘数字化的客户旅程可使主机厂加深对客户需求、车辆配置和服务预订的了解，从而可以根据每个消费者的喜好提供更令人满意、更具个性化的体验。此外，数字化将使主机厂能够重新分配营销支出，更加聚焦消费者重视的活动，并最终提升营销效率。

减少折扣和销售激励力度，是直销或代理模式带来的第三个重要效益。消费者将逐渐认识到，与其他行业一样，汽车价格同样没有还价空间。改变消费者的这种认识需要时间，但对于主机厂而言，长期利益将是巨大的，并会显著提升盈利能力。

经销商效益

在直销或代理模式下，经销商将每月销售和库存融资压力转嫁给主机厂，从而大大降低风险敞口。

经销商还应努力减少其对主机厂履行的义务，从而削减固定成本。他们应该高度聚焦于能够带来附加值并能从主机厂提成的职能和活动。在这种情况下，经销商能减少人员数量，更专注于至少在短期内仍能保持较高利润水平的二手车和维修业务。



在主机厂职能部门层面，销售成本有望降低2.5%-7.5%；在销售公司层面，边际贡献率可提高2%左右。”

Andreas Gissler

采用直销或代理模式的考虑和打法

并非所有的主机厂都需要采用直销或代理销售模式。与许多战略问题一样，任何此类决策的背后都需要经过全面的考虑。在选择改变销售战略前，主机厂应考虑以下几点：

- 1. 主要经销商参与决策**
主机厂需要全面分析与经销商的关系，而不仅仅是纯粹从法律的角度出发。他们需要向经销商证明，改变销售模式将使业务盈利更上一层楼。
- 2. 精心安排，周密筹划**
销售计划应与总体战略和产品规划保持一致。主机厂可以考虑将新的销售模式与产品的逐步电气化联系起来，从而为面向未来的销售伙伴关系奠定全新的基础。
- 3. 转型是长跑，坚持是关键**
决定将销售模式改为直销或代理后，主机厂应认识到从当前的三层模式过渡到两层模式需要5-10年时间。因此，主机厂的高管层和顾问委员会必须坚定地推动这一变革。
- 4. 任务艰巨，能力先行**
为了从销售模式的改变中受益并使消费者能够从更好的品牌体验中受益，主机厂需要对新能力、新技术进行大量投资。这是一项艰巨的任务。在制定能力路线图的过程中，主机厂应开展能力分析，探索需要发展的能力，确定可以缩减的能力。同时，还应该确定组织内的关键变革推动者。
- 5. 强强联手**
直销或代理模式给主机厂带来了更大的压力。需要与实力雄厚且高度配合的专属伙伴进行合作，能够比市场上大多数金融服务商提供更广泛的服务。市场领先的合作伙伴可以加快转型的进程。
- 6. 二手车再营销是差异点**
在租赁车辆归还后，完善的再营销流程有望改变竞争格局。因此，主机厂应与专属伙伴合作，尽早搭建流程，从而在归还的车辆开始增长时做好准备。
- 7. 不可忽视人的因素**
新战略得到董事会的批准并不难，难点在于如何以销售公司和经销商满意的方式摆脱数十年来的销售模式，才能让战略成功落地。改变方向会产生恐惧感和挫折感，甚至会招致抵抗。除了让主要经销商尽早参与决策外，还需要让总部或销售公司职能部门的所有团队都参与高管层决策或现场决策。每个人都需要了解变革的原因，以及自己在转型过程中所能发挥的作用。

有关思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：<https://www.strategyand.pwc.com/cn-s/home>

www.strategyand.pwc.com