

困局中的汽车4S店：洗牌加剧 转型求生

汽车4S店提供整车销售、零配件、售后服务及信息反馈等服务，一直是燃油车传统商业模式的重要环节。

车企通常将车辆批发给经销商，再由经销商经4S店铺开渠道、进行零售，以此实现资金回流，同时采用年度销量目标考核及阶段性返利等方式约束和激励经销商。

与传统燃油车不同，部分新能源车如以特斯拉为代表的新势力广泛选择了直营模式，摒弃了传统的经销商体系，从而使4S店在新车销售与维保服务方面的功能被逐渐边缘化。在新能源车浪潮冲击下，汽车4S店如何谋求转型？

在日前举办的2023郴州秋季车展上，新能源车颇为受宠。图为市民在湖南郴州国际会展中心观展，选购新能源汽车。 人民图片



授权，主动寻求与新能源车企在后市场开展合作。永达汽车则在今年上半年新增了6家门店，豪华品牌和新能源品牌各占一半。截至今年6月末，新能源汽车门店在永达汽车占比接近15%。

行业或仍百花齐放

数据显示，包括新能源汽车销量领先的比亚迪、广汽集团新能源子品牌埃安及长安汽车新能源子品牌深蓝汽车在内的车企，均对经销商模式持开放态度。

头部企业小鹏汽车与蔚来汽车也显示出了此类转变。据透露，小鹏汽车正在逐步增加代理店面，而蔚来汽车新品牌“阿尔卑斯”正计划与永达汽车探索部分代理模式的合作。

代理模式介于直营和汽车4S店之间，是二者融合的产物。这类代理店面招募外部投资人加盟合作，同时保证产品定价在车企的严格约束下，避免了库存压力，并依赖销售佣金及其他服务费用获取利润。

郎学红表示，除特斯拉还在坚持采取直营模式外，为实现销量快速扩张，一些新能源车企可能会考虑与经销商合作。因为直营店面需要大量的资金和人力投入，而当前多数新能源汽车企业的财务状况并不乐观。

对此，蔚来汽车和小鹏汽车均表示继续扩大直营店面面临资金压力。特别是小鹏汽车，其2023年上半年的净亏损达到53.4亿元，其中二季度，汽车业务毛利率转负。面对如此压力，小鹏汽车不得不调整销售策略，选择经销商加盟，以确保研发等关键环节的资金投入。蔚来汽车情况类似，选择经销商大集团介入，帮助分担资金压力。

但这种代理模式是否真的是新能源车企和4S店最佳结合点仍存在争议。中国汽车流通协会会长助理宋涛认为，在代理模式下，经销商的利润空间受到压缩，若销量不佳，甚至可能造成亏损。同时，随着电商的兴起，新能源车企正加强其线上销售能力，这可能与传统代理模式存在结构性冲突。此外，代理经销商不再掌握全部消费者和业务数据，很难在新车销售之外开拓金融保险等其他收入来源。

宋涛进一步指出，未来3至5年还无法判断哪种模式会是主流，4S店也未必会被淘汰，行业仍将是百花齐放状态。无论是燃油车还是新能源汽车，关键还在于车企产品本身的核心竞争力，同时，优质的销售渠道在未来总会发挥其价值。

■中国城市报记者 孙雪霏

汽车4S店逐渐凋零？

今年，国内汽车“价格战”席卷全行业，把4S店也拖下了水。据统计，截至2022年末，国内有约3.3万家不同规模的4S店。中国汽车流通协会的报告显示，2023年上半年，仅1/4的4S店完成原定销量计划，其中半数店面处于亏损状态，这一比例攀升至2012年以来新高。

9月28日，据中国汽车流通协会数据，汽车经销商当月库存预警指数已高达57.8%，同比、环比皆呈上升态势。此指数逾50%则意味着汽车市场经营环境较为严峻。2023年已有3个月的经销商库存预警指数超过了60%，其中有高达75.4%的经销商表示9月市场表现未能达到预期。

尽管让利促销已成为车市常态，但首屈一指的汽车经销商中升控股在2023年上半年也难逃营收下滑，同比减少了4.8%，净利润更是下跌12.8%至30.15亿元，跌幅远超营收。类似的，广汇汽车和永达汽车，这两大经销商集团的新车销售的利润率在同期也均有大幅度的下滑，分别同比下跌60.7%和85.5%。

广汇汽车相关负责人告诉中国城市报记者：“4S店的黄金时代已经过去，我们正面临一个行业大洗牌的时代。”

事实上，自2001年中国加入世界贸易组织后，国内汽车市场短时间内迅速发展，4S店如雨后春笋般快速崛起，一度成为消费者购车的首选渠道。但2018年至2020年，随着汽车市场销量的连续3年同比下跌，4S店首次显露出衰落迹象。

2021年虽然市场稍有回暖，驱动力却从燃油车转为新能源汽车。此后，新能源汽车在新车销售中占比不断提升。

而汽车4S店是合资品牌绝对主力销售渠道，合资品牌如上汽大众等，因为在新能源赛道上明显滞后，导致销量规模大幅萎缩。

汽车4S店错过了市场增长点，更为致命的是，以特斯拉为代表的新势力广泛选择了直营模式。他们自建新车销售网络，并提供售后服务，不再像传统汽车企业那样招募经销商。汽车4S店的生存逻辑受到根本挑战。

对此，广汇汽车相关负责人判断：“今后经营汽车豪华品牌的4S店仍有生存发展空间，但面向大众市场的品牌4S店可能会大比例退出。”

调整策略应对市场变革

新车销售作为4S店的核心业务，不仅是其主要利润来源，也是后续维修保养等其他业务的开端。过去，获得厂家品牌授权及畅销车型配额是其首要事宜。永达汽车相关负责人对中国城市报记者表示：“只要这两条有了保障，盈利就不成问题。”

回顾2006年，广汽丰田的凯美瑞轿车连续多月称霸中高级轿车销量榜。仅凭这一款车型，一家广汽丰田4S店短短一年半内即可回收其全部建店投资。

然而，随着国内汽车市场从高速增长阶段进入调整期，4S店业务开始受到冲击。2008年金融危机导致中国汽车销量大幅下滑，同比仅增长6.7%。尽管我国政府在2009年出台了一系列救市措施，但2009年和2010年产能过度扩张的影响在2011年和2012年显现，国内汽车销量同比增速仅为2.5%和4.3%。永达汽车相关负责人表示：“2012年是一个转折点，从此降价促销成为常态，4S店盈利日渐困难。”

另据一名汽车4S店投资人透露，从2015年开始，大部

分经销商开始赔钱卖车，主要依靠厂家的返利才能勉强盈利，现在还有能力大范围扶持经销商的车企并不多。他表示：“过去的盛况可能不会再现。”

为了生存，汽车经销商开始调整品牌布局、积极探索新的转型方向，希望能在新能源汽车市场找到自己的位置。例如广汇汽车在半年报中称，其计划梳理网点布局、拓宽销售渠道，提升豪华品牌和国产新能源汽车品牌集中度。而永达汽车则积极调整业务结构，关停并转经营状况不佳的门店，截至2023年上半年，其260家运营网点中，豪华品牌占比达63.1%。

除此之外，4S店开始深挖其他业务环节的利润潜力，如售后服务、二手车交易和汽车金融保险。报告显示，永达汽车的售后服务业务毛利率高达43.1%。同时，随着二手车市场的逐步成熟，二手车业务也受到了4S店的高度重视。

但是，这并不是一条轻松的道路。中国汽车流通协会副秘书长郎学红表示：“燃油车销量在萎缩，新能源汽车还需要时间成长，汽车4S店转型可能要承受短期亏损。”

探索新的业务模式

日前，乘用车市场信息联席会发布了9月份汽车市场的销量数据，乘用车市场零售201.8万辆，新能源车市场零售达到74.6万辆，占总销售的36.9%。实际上，2023年以来，乘用车市场的变化明显，新能源汽车在新车销售中的占比远超业界预测。

去年底，实施了十余年的新能源汽车财政补贴退坡。郎学红表示，尽管许多燃油车企业对2023年的市场预期乐观，认为可以从新能源车企夺回一些市场份额，制定了较高的销量目标，但2023年开年，特斯

拉及其他新能源汽车企业开启降价潮破碎了燃油车的计划。

瑞银中国汽车行业研究主管巩昱称，资本市场及各大企业均对新能源汽车的未来发展抱有信心，甚至愿意承受短期的经济亏损。与此同时，插电式混合动力技术路线的崛起，综合了燃油车和电动汽车优势，也给传统燃油车市场带来了巨大冲击。

根据中国汽车工业协会的数据，到今年8月底，燃油A级车的销量同比下降了5.3%，而新能源A级车销量同比增长了52.1%。这明确显示了市场的转变趋势。

郎学红分析表示，新能源汽车的销售模式和传统汽车存在显著差异，以普遍统一定价特点，与消费者的议价过程几乎不存在。这使得传统的4S店“先批发、再零售，更注重培养销售人员的终端议价能力”模式在新能源汽车领域变得不再适用。

事实上，新能源汽车几乎不需要常规保养，众多的功能更新可以通过软件远程升级实现。以特斯拉为例，其只需在人流量密集的商业中心设立多个新车销售展厅和在城市边缘设置少量的交付中心和维修中心，就能满足整座城市需求。

据从汽车4S店转型、现负责新能源汽车直营店面的人士介绍，当前，4S店的功能被逐渐分解，售后环节也变得越来越专门化。新能源汽车售后维修实际上只剩下钣金喷漆，其他环节都需要新的参与方，例如电池专业问题交由电池企业处理，激光雷达等智能硬件维修亦需供应商解决。许多产品保有量还比较小的造车新势力大多会选择与途虎养车等专业的平台类维修企业合作，而不是授权经销商建设大批4S店。

广汇汽车等经销商也认识到了市场的变化，已从问界AITO、小鹏、阿维塔和埃安等多家新能源汽车品牌处获得了