

从“卖车”为主到“卖服务”为主——

汽车经销商跑出新赛道

本报记者 徐佩玉

传统的汽车经销商，主要靠卖车赚差价。如今，这些经销商正在主动打破旧模式，加速向新能源、二手车、智能化深度融合的新生态转型，售后维修、二手车售卖等业务在利润构成中渐成主体。

从“卖车”到“卖服务”，汽车经销商正驶入新赛道。

建立新的业务增长曲线

燃油车时代的汽车经销商以新车销售为主营业务，以卖车赚差价为主要盈利模式，消费者买车时往往需要在不同经销商开设的4S店间比价。

随着新能源汽车火起来，汽车经销商的业务结构也发生了变化。中国汽车流通协会发布的《2026中国汽车经销商发展报告》（以下简称《报告》）显示，2025年，100家头部经销商集团新增网点920家，其中绝大部分为新能源品牌；同期关闭网点576家，主要为传统燃油车品牌。一增一减之间，清晰折射出行业向新能源赛道加速靠拢的趋势。

另一组数据印证了这一趋势。《报告》显示，2025年，100家头部经销商集团新能源转型提速，渗透率首次突破30%，达到33.6%；新能源车的销量也同比大涨35.4%，达到203万台。

二手车业务同样成为新的增长极。《报告》显示，2025年，100家头部经销商集团二手车销量达170万台，同比大幅增长21.7%；在利润贡献上，二手车毛利占比提升至4.7%；盈利集团二手车销量占比23%，平均毛利率达到6.7%。部分头部集团已实现收购、整备、零售、金融全链条规模化盈利。

在收入结构上，《报告》显示，新车业务仍占100家头部经销商集团总收入的74.9%，但利润贡献正在向后市场集中。售后业务以9.5%的收入占比，贡献了64.6%的毛利，平均毛利率高达44%。售后业务已成为名副其实的“利润压舱石”。售后利润的持续增长，得益于经销商主动开展延保、保养套餐、事故车维修等精细化运营。

根据《报告》，盈利集团靠的是多业务协同而非过去的单一销售模式，例如售后服务、二手车售卖、数字化运营等。中国汽车战略与政策研究中心高级研究员刘锋向本报记者表示，对经销商而言，售后维修、金融保险、二手车等业务是当前的利润支柱。新车销售虽不再是主要利润来源，却必须保留，是获取客户、为售后与二手车输送用户的唯一规模化入口，更是维系厂家授权的必要条件。

从单一的“卖新车”到多元的“卖服务”，新能源、二手车、智能化三位一体的经销商新生态正在逐步形成。

市场变化带来转型契机

汽车经销商转向“卖服务”，背后是中国汽车市场正在发生结构性变化。

新车定价逻辑变了。刘锋表示，随着直营模式和代理模式的快速渗透，新车终端价格高度透明，经销商定价权逐步丧失，过去赚进销差价的模式不再适用。业内人士认为，这不是坏事，反而倒逼经销商把能力从“拼资源”转向“拼服务”，谁能为客户提供更好的全周期体验，谁就能留住用户。

市场竞争格局变了。过去，汽车经销商主要经营燃油车品牌。如今，新能源乘用车零售渗透率超过60%。汽车经销商在渠道上不得不进行品牌切换，拓展更多新能源汽车品牌，提升新能源汽车销售占比。

中国汽车流通协会副秘书长郎学红向本报记者表示，新车高速增长阶段已经过去，现在是存量市场。经销商的业务必须更多依赖非新车业务，寻求新的增长空间。

汽车保有量的持续增长和平均车龄的上升，为售后



▲近日，消费者在山东烟台夏季车展上了解国产新能源汽车。

唐克摄（人民视觉）



►四川省乐山市市中区一家大型商业购物中心里，消费者在选购新能源汽车。

李华时摄（人民视觉）

业务提供了广阔空间。中国汽车保有量已达3.6亿辆，这意味着保养、维修、保险等售后需求将长期稳定存在。同时，新能源汽车的渗透率快速提升，虽然常规保养需求减少，但电池检测、三电系统维护等新型服务需求正在兴起，许多经销商已经主动布局新能源售后能力，抢占先机。

政策环境持续优化，为二手车和新能源业务发展提供了有力支撑。近年来，全面取消二手车限迁、便利二手车交易登记等政策落地见效，大大激发了市场活力。政策红利的释放，促使了二手车业务从过去的“边缘”走向了“核心”。同样，新能源领域的新版“双积分”、置换补贴、购置税减免等政策，也为经销商转型创造了良好条件。

总体看，正是市场变化为汽车经销商带来了主动转型的契机。

升级为全生命周期综合服务商

新能源、二手车、智能化深度融合的经销商新生态正在加速成型。

刘峰分析，这一新生态意味着经销商的生态转型，要与新能源业务、二手车业务、智能化能力三者深度融合，构建覆盖车辆新增量、存量价值、全链路提效的新型经营体系，推动自身从传统车辆销售商向全生命周期综合服务商升级。

从三者的定位来看——

新能源业务是战略底盘。刘锋表示，经销商须将新能源销售服务从“可选项”转为“必答题”，抓住渠道

格局重构的窗口期，快速建起新能源业务的增长曲线。

二手车业务是核心利润引擎。经销商要推进二手车经销与零售业态整合，建立独立的二手车服务品牌，以检测、认证、质保、金融全链条服务，转型为车辆全生命周期价值运营商。

智能化是决胜能力。刘锋认为，经销商要从数字化迈向智能化，以AI深度重塑营销获客、邀约转化全链路，将经销商角色升级为车主全生命周期的智能管家，实现降本增效，构建新的核心竞争力。

针对经销商如何加速转型，刘锋建议，经销商要从“资源批发思维”转向“用户运营思维”，用效率换生存空间。

主动“瘦身”。果断退出持续亏损、前景黯淡的品牌，将资金和人力集中到能跑通新模式的品牌上。砍掉不必要的展厅、人力成本，用数字化工具减少浪费。

调整业务重心。刘锋建议，经销商不要只看新车销量，把资源向售后、二手车等高利润业务倾斜。

拥抱新能源。郎学红建议，对于仍以燃油车为主的经销商，要继续进行品牌结构调整，提升新能源销售占比和销量。刘峰认为，哪怕先从交付、售后切入，经销商也要通过新能源品牌先“占住”用户。

用数字化提升运营效率。在营销获客、客户跟进、车间管理、金融保险等全流程实现数字化，挤出无效成本，用管理利润对冲经营亏损。郎学红表示，通过AI等智能化工具来降本增效，能够使经销商的经营压力有所缓解，盈利状况得到改善。

“经销商的核心困难仍然是新车亏损的状况还没有改善。解决这个问题，最主要的还是减轻销售压力。”郎学红说。经销商通过拓展非新车业务、拥抱新能源、运用智能化工具，正在走出一条主动转型的新路。

在调试期间，项目团队围绕设备现场与典型焊接场景开展密集测试验证，累计完成近1000组焊接实验，构建了包含焊接电参数、摆动参数和排道逻辑等参数的500余项工艺数据库，进一步提升了设备现场工况适应能力和连续作业稳定性。目前，设备适用钢材最大厚度达70毫米，一次焊接合格率超过98%，较传统焊接模式综合效率提升40%以上，大幅降低焊材消耗及设备台班成本。同时，该技术已形成4项专利，核心技术指标达到国际先进水平，填补了我国海洋工程智能化焊接装备领域技术空白。

依托海油工程天津智能制造基地，公司在推进焊接机器人应用的同时，同步完善配套智能装备矩阵。海油工程天津智能制造基地模块结构预制车间负责人刘睿锋介绍，依托柔性制造智能焊接机器人设备系统的上线，项目团队自主研发智能打磨机器人也投入应用，累计完成超过500余根型钢母材的打磨工作，依托智能视觉定位与实时力控补偿技术，攻克了大型复杂截面型钢自动化打磨难题，打磨效率提升15%。

第48届世界技能大赛将于9月22日至27日在上海举办。这是全球最高层级的职业技能竞赛，来自70多个国家和地区的1400多名选手将共赴这场全球技能嘉年华。那么，世界技能大赛究竟比什么？怎么比？

先看大赛比什么？

世赛项目覆盖制造、交通、建筑、信息、创意、服务等6大类，既有云计算、机器人系统集成等代表新质生产力的项目，也有健康和社会照护等贴近民生需求的项目，通过技能交流、成果转化，串联起技术革新、人才培养、就业增收与高品质生活的需要。本届大赛竞赛项目首次超过60个，达到64个，新增了无人机系统、数字交互媒体设计、轨道车辆技术等7个项目。

以汽车技术项目为例，比赛把汽车搬到了赛场，要求选手对汽车故障进行检测与维修；再如美发项目，选手要对各种发型进行设计，洗、剪、吹、烫、染，最后看谁设计的发型更符合世界潮流。“这次大赛现场有1.2万多件设施设备要进场。企业的岗位有什么，比赛就比什么。”第48届世界技能大赛组委会秘书处秘书长、人力资源和社会保障部职业能力建设司司长吴礼彪说。

谁来比？

按照世界技能组织的要求，参赛选手主要是青年人，一般项目不超过22周岁，个别项目放宽到25周岁。“主要是激发、引导更多青年人投身到技能岗位上，走技能成才的道路。”吴礼彪介绍，选手一辈子只能参加一次世界技能大赛。

怎么比？

世界技能大赛一共要比4天，每天大概6小时操作时间，一般不进行理论考试，直接上手操作。比赛内容大部分项目是提前公布的，比如烹饪项目要做什么作品，数控车项目要车出什么产品，会提前公布规则。但为了增加比赛难度，会设置一些神秘模块，现场公布。每个选手在各自工位上，按照同一个标准，使用同样的设施设备、工具、耗材进行竞赛。

多年以来，一批批优秀青年通过学习技能、参加大赛，实现成长成才、人生出彩，引领带动了技能人才队伍规模扩大、结构优化、素质提升。我国技能劳动者总量超过2.2亿人，其中高技能人才达到7200万人，为经济社会发展提供了坚实支撑。

“世界技能大赛不仅是全球顶尖技能选手竞技的舞台，更是一场全民参与的技能盛会。”第48届世界技能大赛组委会秘书处秘书长、上海市人力资源和社会保障局局长杨佳瑛说，本届大赛立足“国际视野、本地实践、未来发展”这三个维度，全力打造一场可看、可玩、可感的“技能嘉年华”。

——让世赛“人人乐看”，可参观。世界技能大赛其实是“一赛两会”，同步举办的世界技能博览会展陈面积近5万平方米，有关国际组织、赛事合作伙伴、国内外相关协会都设有特色展台，我国及各省（区、市）设有主题展位，将生动展现全球和中国在职业技能发展领域的实践成果，让大家直观了解新技能在新兴产业领域的实践应用。

——让世赛“人人乐玩”，可体验。大赛场馆里设置了丰富的技能体验项目，从趣味挑战到专业咨询，从传统非遗到未来技能，“玩酷技能”体验将无处不在。每个比赛项目旁边都有“一试身手”技能体验站，观众可以参与拆解设备的元器件、操控机器人，亲手体验3D打印和插花工艺。在“未来小工匠”技能体验工坊，小朋友可以在专业老师的带领下，参加AI、数字媒体、航空航天、美术工艺、未来的职业和生活技巧等不同主题的技能课程。

——让世赛“人人乐感”，可通关打卡。世界技能博览会兼顾不同年龄段的需求，采用多媒体、智能体、实物模型和图文展板等多种展陈方式。面向专业观众和青少年，还规划了多条各具特色的参观动线，创新推出“赛博逛展”等模式，丰富观展体验。

“技能是人类共通的语言。世界技能大赛已走过近80年的辉煌历程，早已超越赛事本身，成为技能互通的窗口、文明互鉴的桥梁、国际合作的纽带。”第48届世界技能大赛组委会副主任、人力资源和社会保障部副部长颜清辉说，诚邀社会各界到上海观赛、观展，近距离感受匠心风采、技能之美。



在浙江交通技师学院的第48届世界技能大赛轨道车辆技术项目集训基地，新加坡代表队队员与中国代表队辅导员在“车辆转向架检修”参赛项目模块集训中进行技术切磋，共同备战。

时补法摄（人民视觉）

世界技能大赛比什么？怎么比？

本报记者 李婕

一键启动、一次焊接合格率超过98%——

海洋工程柔性制造智能焊接机器人投用

本报天津电（记者新博）海洋石油工程股份有限公司近日发布消息，我国首批自主研发的海洋工程柔性制造智能焊接机器人设备系统在天津正式投用，为海洋能源领域新质生产力培育提供装备支撑。

据了解，该设备系统是中国海油“十四五”重大科技项目智能制造关键技术课题之一，于2025年8月完成设备系统集成。经过近10个月的现场调试与工程验证，各项性能指标达到设计要求，顺利实现工业化投用。

该设备系统设计寿命20年，最大承载能力达30吨，核心软件与工艺库实现100%国产化。系统具备高度环境适应性及作业灵活性，可有效应对海洋工程大型结构

件复杂空间焊接可达性差、精度控制难等突出问题。

据海油工程柔性制造智能机器人研究课题组长陈欣介绍，海油工程创新提出“定制产品向标准产品转型、标准产品向标准部件延伸”的工程理念，针对标准化的系列部件开发了智能焊接机器人系统。项目团队攻克了变截面焊接坡口识别、复杂路径规划、智能焊接工艺参数匹配及自适应调节等多项行业技术难题，实现了焊缝AI视觉识别、三维激光视觉智能组对、多层多道智能排道焊接等10余项国内技术创新。机器人可一键启动，自动完成产品部件焊接，并具备焊接轨迹智能纠偏、智能封底、双面四丝智能填充等功能。