

前言

历经近20年高速发展后，中国汽车存量市场即将一跃成为全球最大单一市场，其高规模、高增长也在吸引着越来越多企业和资本的关注。不断攀升的汽车保有量和平均车龄保证了中国后市场持续的增长潜力，产业互联网的深入发展则以数字化之手为汽车维保市场全价值链带来了效率的突破，也进一步加速了行业的变革与整合。

风起云涌的中国汽车后市场产业链，背后是哪些力量在推波助澜？从业企业经营发展状况如何？消费者的特点是什么？未来价值链分工及格局将何去何从？本文希望通过政策、资本、消费者、商业逻辑等多维度的深入分析和解读，与读者分享德勤对于汽车后市场行业变革的洞察和未来趋势的判断。



市场：全球最大单一市场初长成，向高质量发展的华丽转身正当时

- 维保市场容量持续维持可观增长，预计2025年可达**1.7万亿**规模
- 产业中下游成熟度偏低，产业开放性配套政策虽密集出台，但仍需产业内生驱动带来进一步成熟化发展
- 过去三年资本大力推动产业变革，行业单笔亿元以上融资超过**50笔**，但同时资本投入明显开始趋于理性



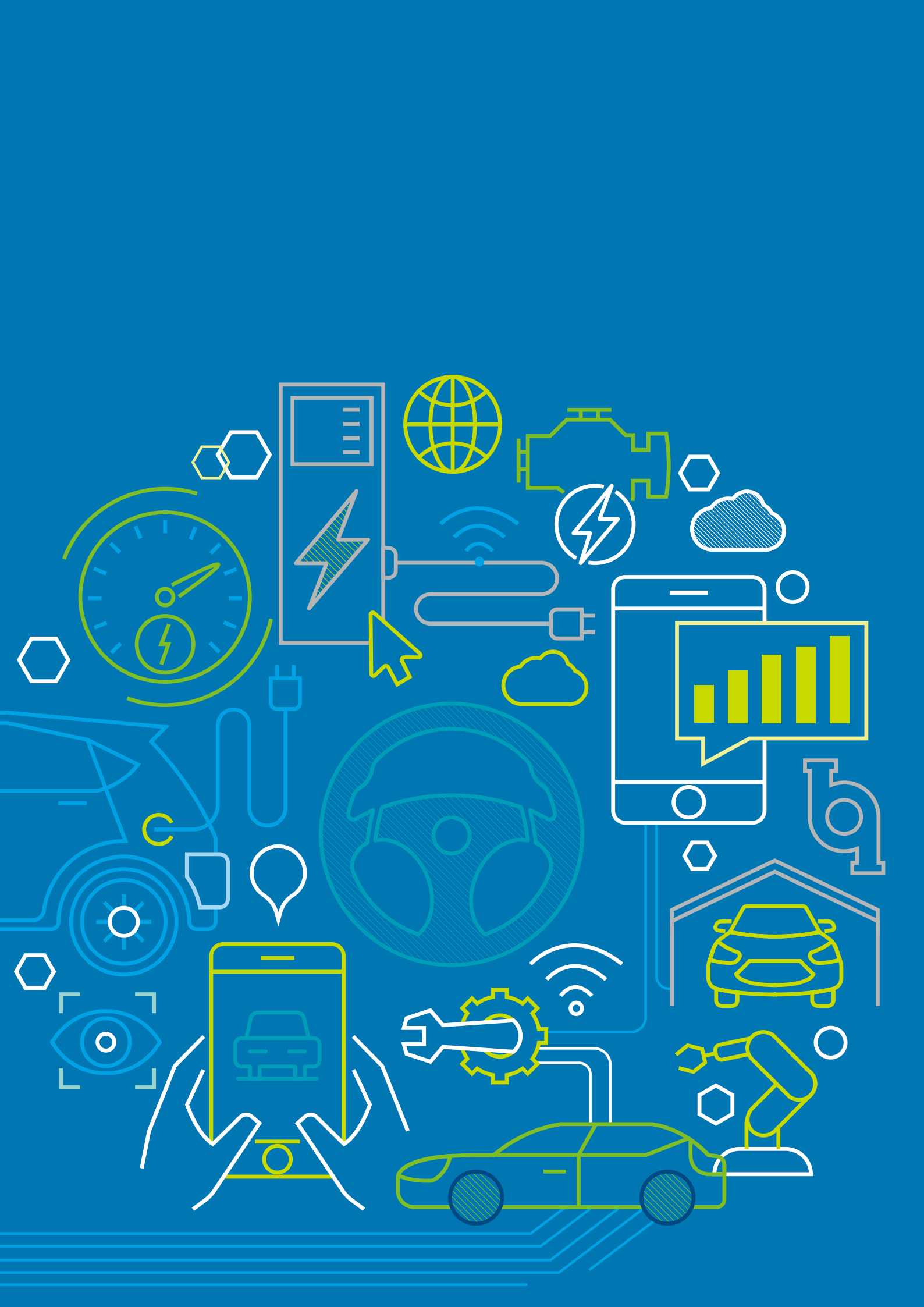
消费者：消费者依然追求“放心、省心、舒心”，线上化体验成为关键

- 中国汽车产业起步晚，千人保有量仅为**173台**，远低于欧美日本等发达国家，消费者对汽车产品了解程度有限，对汽车维保观念仍不成熟
- 中国劳动人口相比发达国家，日均休闲时间少**20%**以上，更忙碌的生活节奏使消费者更期待“放心、省心、舒心及高性价比”的维保服务
- 中国消费者对线上渠道消费维保服务体现出浓厚兴趣，维保服务**线上化率**有望至2025年保持高达**22%年化增速**
- 维保配件中，“油、电、轮”零售线上化率最高，**普遍可达5%~10%**，未来线上化零售渗透率将进一步提升



产业发展趋势：数字化重塑“人、货、款、客、店”，让价值链整合从资本式整合走向数据流整合

- 维保行业价值链纵向整合趋势明显，M2B2b2c及S2c模式已成为转型主流趋势
- 整个产业模式转型正在开启，互联网企业将成为引领模式落地的主体，S2c模式或是中期的终极形态，有望出现巨头并推动行业集中度快速提升
- 模式变革背后的核心驱动力是数字化的深度渗透，但下游标准化及技术积累也是重要能力拼图，互联网企业与原价值链上游、中游企业各自具有差异化优势
- 行业整合将进一步加快，互联网企业将进一步推进与原价值链企业深度合作并形成新的整合共同体，完成纵向整合并不断提升行业集中



篇章一 中国汽车维保市场有望加速转型，华丽转身正当时	5
1.1 中国汽车后市场：重要的万亿级民生经济市场初长成，规范化发展任重而道远	6
1.2 “后”积薄发：中国汽车市场前景明朗，未来10年将继续维持高增速	11
1.3 中国汽车后市场维保行业宏观机会：险峰中的明确宝藏，引英雄无数，数字化及客户导向思维或是开启宝藏的密匙	16
篇章二 更可靠、更丰富、更便捷：中国汽车维保市场消费者画像	17
2.1 消费者期待：透明、省心、便利的消费体验	18
2.2 中国汽车后市场消费者线上消费行为特征分析	21
2.3 线上维保品类消费趋势分析：油电轮最大品类地位稳固，零售线上化率仍有巨大发展空间	25
2.4 消费趋势驱动产业变革：竞争加剧买方开始拥有主动权，倒逼产业开始围绕消费者需求完成产业升级	26
篇章三 借数字化东风，价值链整合新模式将引领行业新格局	27
3.1 中国汽车维保市场现状盘点：传统模式下固守阵地的拉锯战已无法满足需求趋势，新模式机遇全面打开	28
3.2 商业模式及转型方向：各路企业纷纷思变出圈，技术快速发展或让价值链整合模式成为行业共同的“罗马”	32
3.3 商业模式转型的背后：数字化浪潮推动“人、货、款、客、店”的现象级重构	37
3.4 回归商业本质，维保市场未来赢家的五大必修课	43
篇章四 数启未来，变革迎来机会	44
结语	46

篇章一

中国汽车维保市场有望加速转型，华丽转身正当时

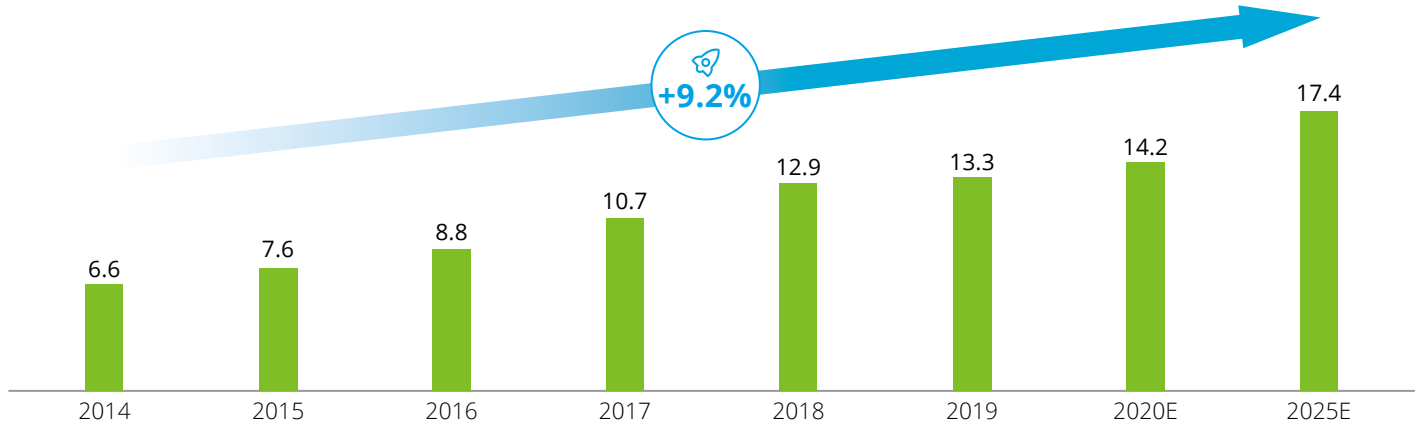


1.1 中国汽车后市场：重要的万亿级民生经济市场初长成，规范化发展任重而道远

中国汽车新车市场增速放缓已是趋势。中国汽车市场已不再是新车“增量”独角戏，全球最大“存量”市场即将易主中国，巨大的存量宝藏吸引了大量目光。而在繁杂冗长的汽车后市场产业链中，维保业务是消费者用车生命周期中“需求最刚性”、“消费频次相对较高”的细分产业之一，产业规模大且潜力巨大，汽车维保行业将在未来很长一段时间内成为后市场的明星赛道，持续吸引行业目光与资本的关注。

中国汽车维保市场高增速的华丽外表难掩背后的长期发展痛点。尽管过去十几年汽车后市场规模快速增长，但繁荣发展背后仍存在各类问题和行业发展痛点，长期被高速发展所掩盖，但随着数字化渗透加快及消费者逐渐走向成熟，市场变革有望加速，行业洗牌窗口呼之欲出。

图1.1-1：2015-2025中国汽车后市场维保市场规模趋势（千亿元）



数据来源：维保市场规模预测包含乘用车和商用车维修保养，2018年之前数据来自中国汽车工业协会公布数据，19年市场数据和20-25年预测基于德勤预测。

“中国汽车市场最近十几年井喷式发展，服务市场相对滞后，近10年才快速发展起来，整体处于散、乱、小的阶段，这是行业的痛点，但同时也是很大的机遇，随着移动互联及数字化技术的发展，我认为会有更符合市场需求的新模式发展起来，未来也一定会出现比较大的头部企业来引领行业更加高质量的发展。”

中国汽车维修行业协会汽车维修配件工作委员会秘书长
魏同伟

注：本文中提及“汽车维保市场”指汽车检查维修及保养维护市场。

受中国特色的经济、产业基础和社会因素等综合影响，中国汽车维保市场的发展形成了一些独有的特征：

市场规模大、增长速度快

过去20年得益于在经济高速发展和人口红利，我国汽车销量长期以来增势强劲，中国汽车保有量有望在2025年超过美国，成为全球保有量最大市场。此外，已经连续多年成为全球新车销量第一大市场的中国市场以及存量市场中不断攀升的平均车龄将双效合一，共同驱动后市场继续高速增长。

社会效益突出

汽车行业是一个规模大、制造成本高、投资周期长、资金密集、劳动密集的特殊行业，中国汽车工业的快速发展显著拉动了上下游关联产业发展。2017年，全国汽车工业总产值达8.82万亿元，占全国工业总产值的7.6%。从汽车工业产业链来看，其能带动100多个产业的发展。根据《中国汽车产业发展报告（2019）》蓝皮书，2017年末，汽车制造业直接从业人数是630万人，相较于2007年的204万人，10年增长了209%。国务院发展研究中心对2005年我国62个部门的投入产出流量表进

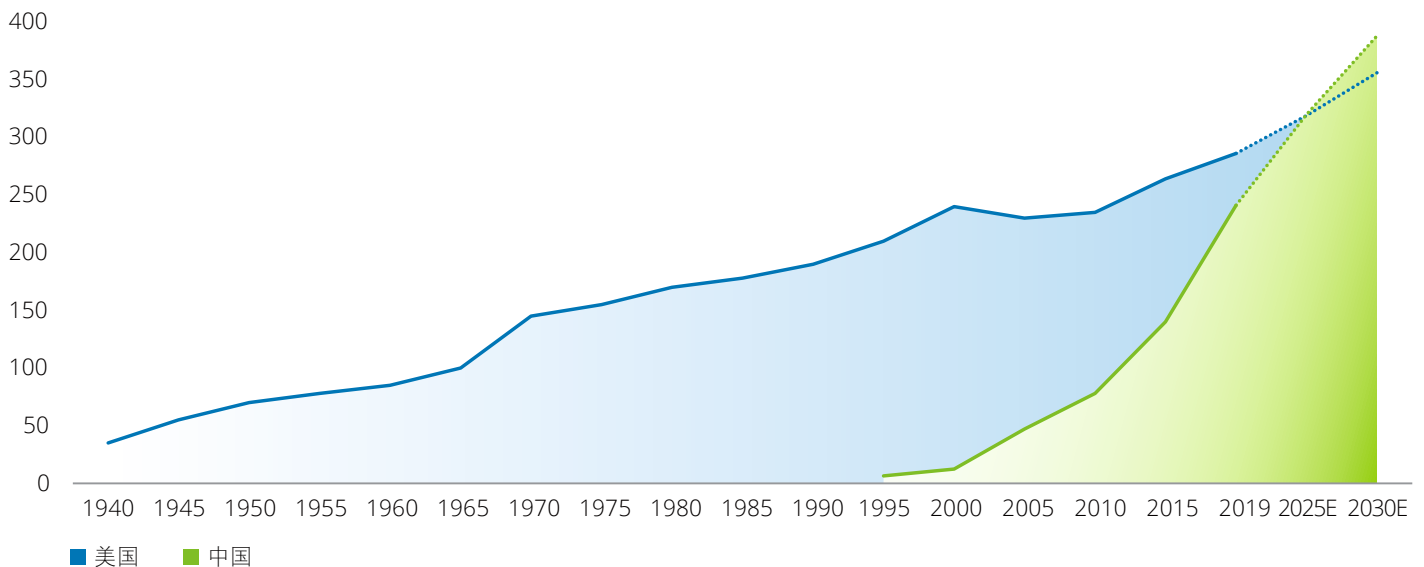
行了分析，结果显示汽车制造业每增值1元，就可带动上下游关联产业增值2.64元。国家信息中心分析认为，汽车产业（包括零部件企业在内）和相关产业的就业比例关系是1：7，即汽车产业每增加1个就业岗位，就会带动相关产业增加7个就业岗位。按照《中国汽车工业：中英文版》的推算，从全产业链带动就业人数的角度，汽车业是第一制造产业。

行业成熟度低

中国汽车维保市场发展历史较短，与经历了近百年发展历史的欧美成熟市场相比，中国的汽车维保市场发展可以说是刚刚起步，行业快速发展至今仍旧有很多不成熟的地方和痛点：

- **行业标准匮乏，发展规范性不足。**中国维保市场由于发展历史短、行业协会权威性不足、政策体系待完善、市场集中度低等多种因素，目前在主要配件、服务流程、维修技术等方面的标准和认证体系都相对欠缺，行业发展规范化的实现任重道远。
- **信息化程度低。**虽然近年来数字化技术发展迅猛，大量依托数字化技术的智慧零售模式异军突起，但占比还是少数。而从行业整体从业者来看，从业者素质参差不齐，大量从业者对经营管理缺乏数字化认知，而过度竞争也使企业信息化购买力偏弱，加剧了从业者对产业信息化的需求和理解都停留在相对不足的现状。

图1.1-2： 中国和美国汽车市场乘用车保有量趋势对比（百万台）



数据来源：AAIA, CEIC, IHS, 德勤建模计算

• **维修技术信息不对称。**虽然近年来国家频繁出台相关政策，禁止汽车主机厂在售后维修方面的技术垄断，要求主机厂向社会无差别公开汽车维修技术信息，但目前从行业实践来看，大部分主机厂采取的是形式上配合的策略，在披露信息质量以及配套诊断工具等方面存在不足，以目前的技术披露质量来看，还难以满足社会第三方汽服行业从业者在技术上的信息对称需求，一定程度上阻碍了第三方汽服行业从业者的发展。后市场信息的透明化、发展的开放化和渠道的多元化仍需从业者的持续努力。

交通运输部公路科学院许书权曾在“绿色汽车暨汽车后市场创新论坛”上公开披露了目前维修技术公开的工作进度，工作报告中指出，目前有95%以上的汽车企业开通了网上平台披露对应的维修技术信息，**但也存在一些问题，比如资料专业加工能力不足，公开内容不全面不彻底，公开质量参差不齐，公开平台友好性不足**等问题。可以看出，目前我国的维修技术公开更多是**上有政策下有对策，更多厂商只是例行公事，仍旧有所保留。**

• **人才培养体系不完善。**据汽车后市场行业协会专家不完全统计，目前全国开设汽修专业的各类院校总量近千家，从院校数量角度看人才供应应该不是行业短板，但实际情况却是科班人才与终端网络对人才的需求存在错配，大量科班人才并未最终流入汽服行业，行业高端及高质量人才依旧较为缺乏，因此目前汽服行业大量汽服网络人才培养仍以传统“学徒模式”在开展，并以非科班人才店内培养为主，这也是目前制约行业的高质量发展的一大核心痛点。

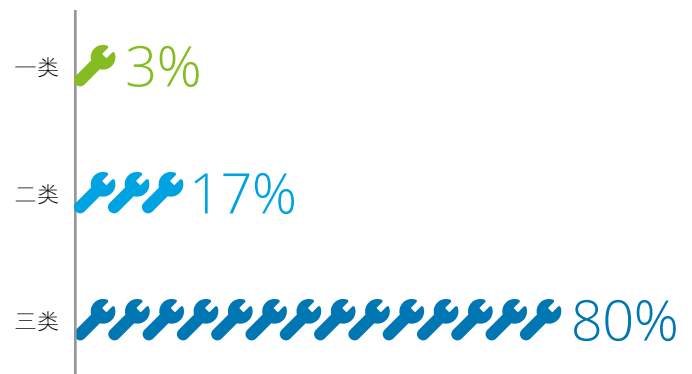
• **行业投资人成熟度低。**由于中国汽车产业发展时间较短，目前中国独立后市场网络主要经营者大多是非专业出身的第一代投资人，特别是有大量经营者是从过去零配件汽配行业走向下游加入了汽服大军，拥有明显的配件销售烙印，但服务意识、商业素质、管理能力及数字化能力等参差不齐。同时高质量投资人及参与者的长期欠缺，一定程度上也为行业高质量发展带来了阻碍。

行业发展质量参差不齐

• **行业准入门槛低，从业者发展质量良莠不齐。**受行业特性影响，维保市场初级基础服务技术、资金、人才、行业资质等方面的进入门槛都相对偏低，导致目前行业内中小型维修企业众多，特别是在监管较弱的广阔下沉市场中，甚至存在大量无照经营的网络，它们往往在经营环境、服务品质、人员素质等方面都存在较大短板，不断加剧着社会对维保行业的负面刻板印象。

据中国汽车协会信息工委于2017年的不完全统计，截止于2017年底，工商在册全国汽车维修经营企业共计约43万家。其中一类大型综合维修企业占比不足3%，二类中型汽修企业占比也不足20%，市场中超过80%的在册企业是三类中小型维修企业，预计在册之外还存在着数十万家小型汽车维修企业，整体比例悬殊，品质良莠不齐，真正高品质的有规模的维修企业占比并不高。

图1.1-3：中国汽车维修企业按类别占比（仅涵盖工商在册企业）



数据来源：中国汽车协会信息工委（2017披露数据），专家访谈，德勤研究

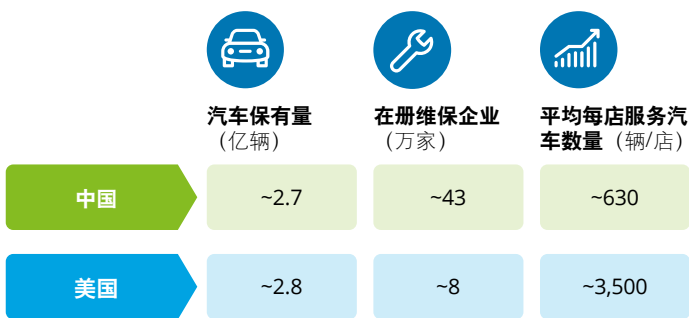
• **从业者社会地位待提升。**从改革开放以来，我国持续拥有全球瞩目的人口红利，劳动力过剩导致消费者普遍对服务行业特别是在经营环境较差、充斥过剩无序竞争的维保行业从业者欠缺价值认同和尊重，特别是目前行业中最真实的基层从业者（主要指汽修技师）往往受教育程度偏低、薪酬待遇低，因此汽车维修行业对人才的吸引力也十分不足，而这也进一步加剧了行业高质量人才的短缺，在这样的恶性循环下，形成了我国汽修技师职业社会地位和职业尊严不足的现状。

据行业协会专家预估：全国470多万的从业人员中，70%左右的只具备初中文化水平，而真正具备维修和检测能力的员工不超过30%，这样的人员组成结构，严重影响了汽修行业的进一步发展。

随着后市场规模的扩大和行业发展的深入，上述特征引发的痛点也正在变得越来越明确和突出：

过度竞争导致盈利性低下。过低的行业准入门槛导致中国后市场从2015年前后就开始进入竞争白热化供求倒挂状态。横向来看，我国维保市场单店服务汽车数量的平均水平远远落后于美国。单店平均保有客户规模过低，导致行业竞争异常激烈，资产效率难以提升，决定了行业整体利润率微薄，此外，供需失衡下出现的长期价格竞争又是我们熟悉的剧本，进一步让行业利润空间雪上加霜。

图1.1-4：中美汽车维保企业平均服务汽车数量对比



数据来源：中国汽车工业协会，专家访谈，德勤研究

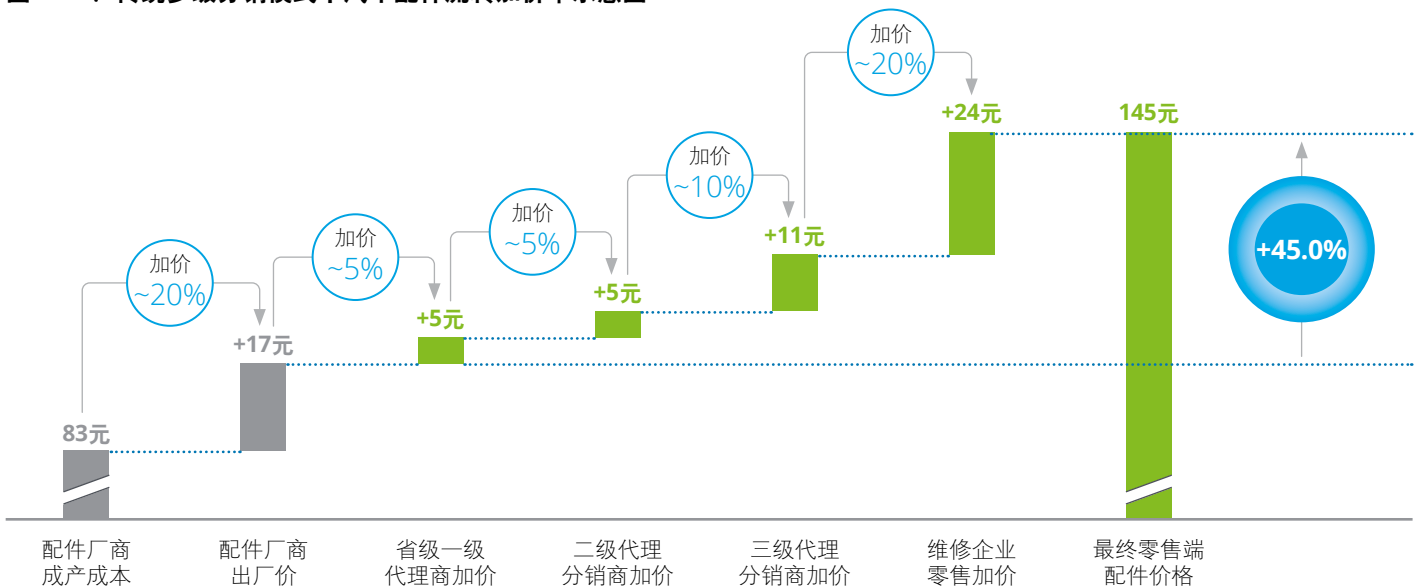
行业诚信缺失/信任危机难以化解。长期过度竞争的市场环境下，出现了很多商家为维持盈利使用低质甚至是假冒配件的现象，同时消费者维权成本较高，部分商家的不正之风难以得到有效抑制，长期以来导致劣币驱逐良币，行业面临严重信任危机。同时，行业普遍在价格透明度和服务过程透明度上有所欠缺，再加上中国消费者本身对汽车了解程度偏低，导致目前客户信任危机难以化解、基盘客户难以构建的困境。

中消协日前公布了《2019年全国消协组织受理投诉情况分析》，根据报告中数据显示，去年全国消协组织共受理消费者投诉821,377件，同比增长7.76%，解决614,246件，投诉解决率75%；其中，汽车及零部件投诉34,335件，占比4.2%，大幅超越其他行业投诉量，占投诉量“榜首”，而汽车及零部件投诉中，以下几个方面问题成为消费者投诉的热点：

- 一是产品质量问题多，大部分投诉集中在汽车零配件上；
- 二是售后服务问题多，故障不能一次性修好，出现返修状况，或故障多次维修却不能彻底解除，维修不出具明细等；
- 三是检测举证维权难，汽车、配件及服务一旦出现质量问题，消费者举证难、鉴定难、求偿难。

传统供应链模式效率低下。中国汽车零配件供应链长期是区域性多层分销汽配模式，中间环节众多且高度碎片化，各环节的信息化和标准化程度低，流转成本高、供应链效率低下。同时，层层加价模式下，消费者要同时为价格虚高和效率低下买单。此外，供应链市场规范性不足，经销商进货渠道混乱，还存在假货和质量低劣等问题。

图1.1-5：传统多级分销模式下汽车配件流转加价率示意图



数据来源：行业专家访谈，德勤整理

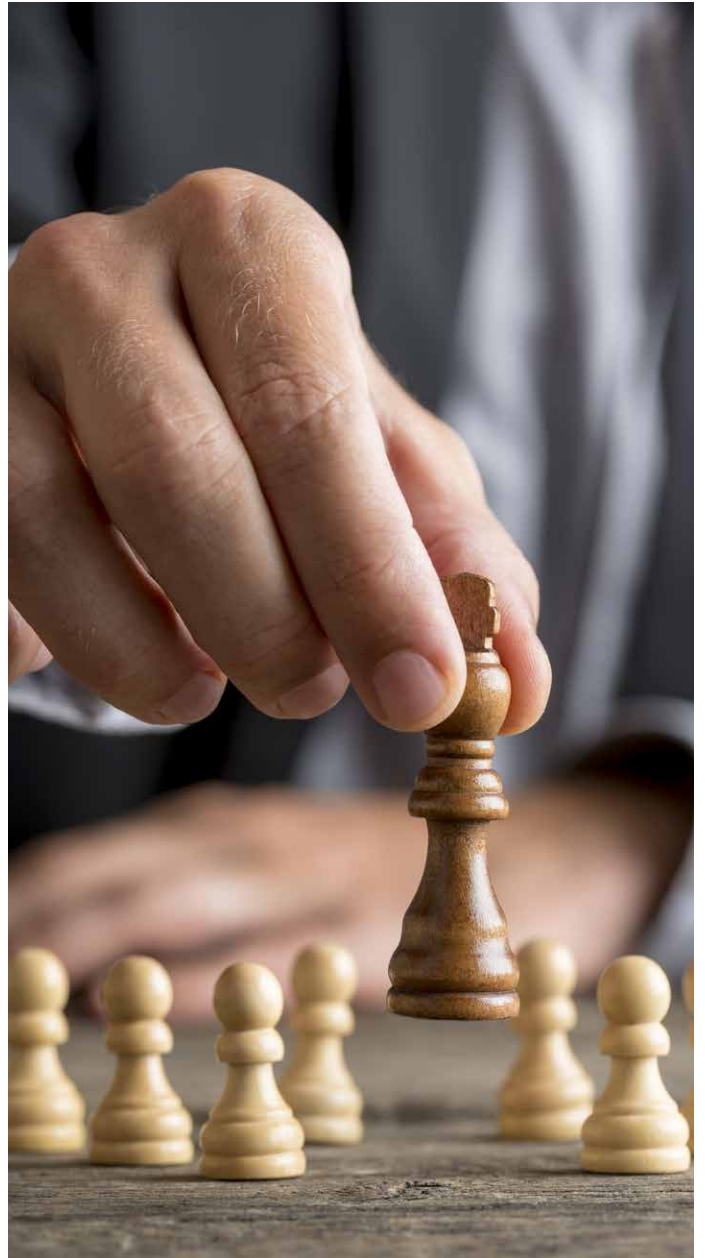
“汽配经销从分销阶段到连锁阶段再到电商阶段，在制造厂与经销商或直接消费者之间的中间环节，原来需要多个分销商或连锁商，进入电商模式后，中间环节只需要一个电商平台即可。它将把25%~40%的多层分销模式综合加价率和15%~25%的终端服务商平均加价率，降低到自营电商B2C模式的7%~10%加价率，对产业链上的多数企业是难得的市场机遇。”

中驰汽配电子商务公司高管
张后启

可见在国内市场，多层分销模式下零配件出厂至消费者消费端平均加价率较高，终端消费者的采购成本一直居高不下，渠道扁平化具有极大的需求空间。

“人才荒”问题愈加严峻。汽修技师社会地位和薪酬水平长期偏低，导致对人才的吸引力逐渐下降，同时当前汽修培训教育体系与终端实际用人需求仍有较深供需错配现象，还难以规模化高质量满足行业人才需求。

管理水平低下。后市场大量的参与者当中，除部分领先的数字化智慧零售平台外，原有大量企业在规范化、标准化、数字化方面的发展仍不尽人意，究其原因除了前述的行业从业人才掣肘外，低盈利能力以及投资人对管理价值的低认知，也导致了行业信息化程度及信息化投入不足，这也极大地影响了管理效率的提升，为行业的规模化发展设下了又一道阻碍。



1.2 “后”积薄发：中国汽车市场前景明朗，未来10年将继续维持高增速

市场端：新车销售长期增势不改，存量登顶全球，推动后市场成为长期焦点

疫情造成短期新车产销承压，但长期增长势头不改。疫情造成短期新车产销承压，但长期增长势头不改。今年年初爆发的新冠疫情一度重创中国汽车市场，但得益于中国政府防控有力并加上财政和货币刺激政策、各地方政府对新购车（置换）补贴等一系列稳消费举措的出台，中国汽车市场止跌企稳，自5月起已连续5个月实现单月同比正增长，回暖迹象明显。

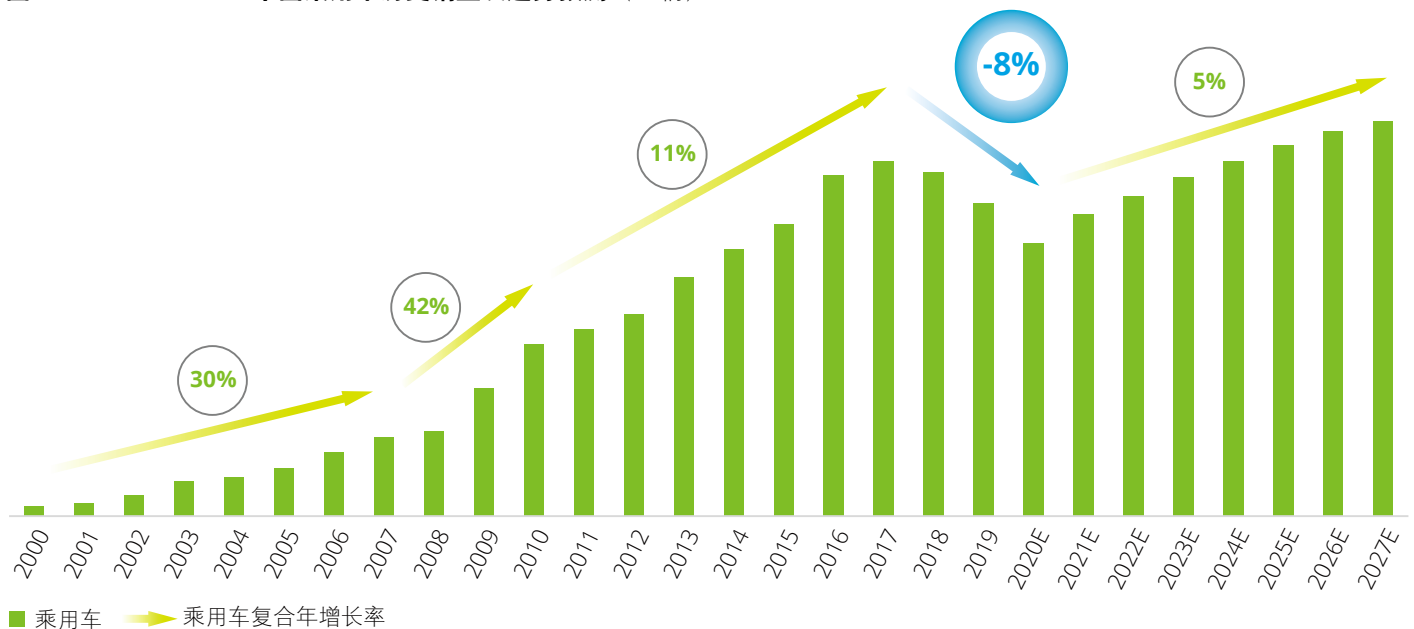
疫情带来的短期波动将被时间熨平，市场不要忽视长期的结构性因素。中国车市自2018年中旬起便陷入了长达22个月的衰退期。在此期间，汽车市场呈现出明显的结构性特征：首先，置换和增购需求超越首购，成为乘用车市场主要的销售动力；其次，豪华车销量稳步攀升，渗透率不断提升；而中低端市场，尤其是售价8万元以下的乘用车市场份额加速萎缩¹，这也一定程度造成了自主品牌车企市场份额的大幅下滑。乘用车市

场的结构性特征集中体现了中国社会消费升级和消费降级并行的趋势。

随着存量替换取代首购需求，中国车市未来5年的销量增速或也将随之放缓。据德勤预计，市场至少到2022年恢复至2019年销量水平。长期来看，新车销售市场高增长时代的一去不返，也预示着汽车市场整体从增量市场转变为存量市场。

电动车市场增速虽快但中短期后市场仍旧由燃油车主导。虽然乘用车整体而言销量高增速不再，但新能源车经历快速洗牌周期后已进入阶段性爆发前夜，而从中长期来看，按照2020年11月2日国务院办公厅印发的《新能源汽车产业发展规划（2021-2035）》指导来看，随着中国汽车行业“新四化”趋势进一步深化发展，新能源车有望在2025年实现销量占比20%的目标，但就市场整体结构来看，未来5-10年还是以燃油车为主，其市场保有量基盘主体地位依然稳固。

图1.2-1：2015-2027E中国乘用车历史销量及趋势预测（万辆）



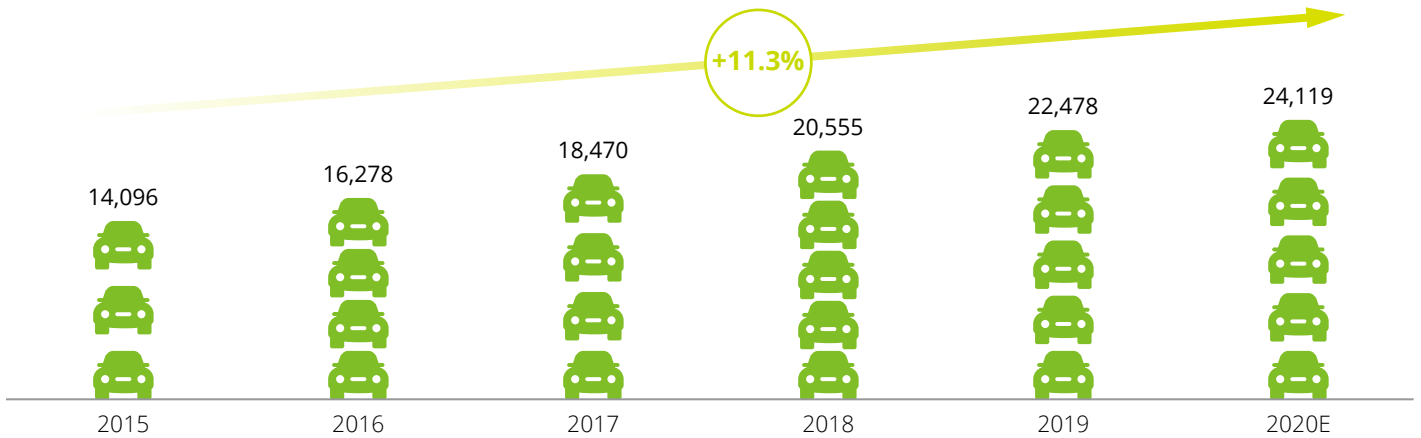
数据来源：IHS，德勤分析

1. 乘联会, <http://www.cPCAauto.com/newslist.asp?types=cjsj&id=10877>

存量有望未来5年登顶全球，后市场将成为长期关注焦点。 稳定增长的汽车保有量、逐步老化的车龄结构，为中国汽车后市场的中长期发展提供了良好基础。截至2020年末，德勤预测中国汽车保有量将达到2.41亿辆，总量进一步加速挑战全球存量最大单一市场——美国（截至2020年末，德勤预测美国汽车保有量将达到约2.86亿辆）。

按照单车年均维保花费4,000元每年计算，目前国内汽车售后维保市场容量有望超过万亿规模，新车市场虽然出现增速放缓迹象，但中国市场仍旧是全球第一大新车市场，维保市场容量将持续稳步增长。

图1.2-2：2015-2020中国汽车保有量（万辆）

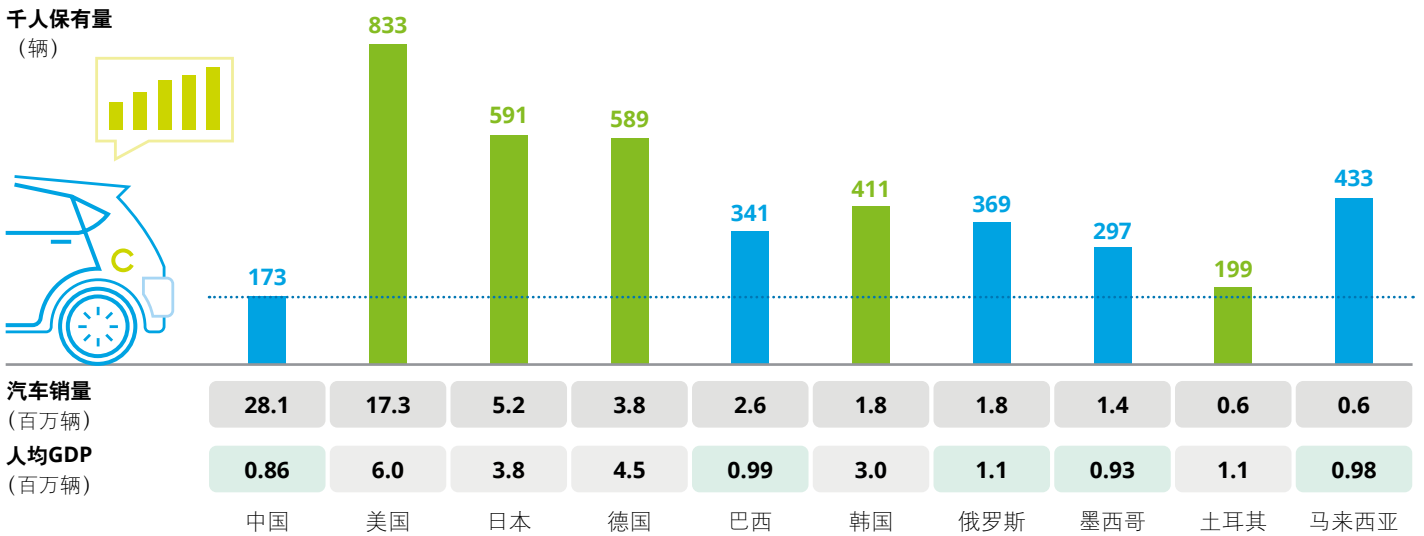


数据来源：公安部交通管理局，IHS，德勤分析

此外，从新车需求长期潜力看，中国的千人汽车保有量无论是对比欧美日韩等成熟市场，还是同马来西亚、俄罗斯、巴西等与中国人均GDP相近的新兴市场比较，都存在一定的差距，这也意味着中国汽车保有量从中长期看仍有很大增长空间。此外，驾驶员数量的稳定增长也为汽车保有量的持续攀升提供了需求保障，截至2020年6月，全国汽车驾驶人数量达到了4亿人。



图1.2-3：中国同发达和新兴市场国家千人汽车保有量对比²



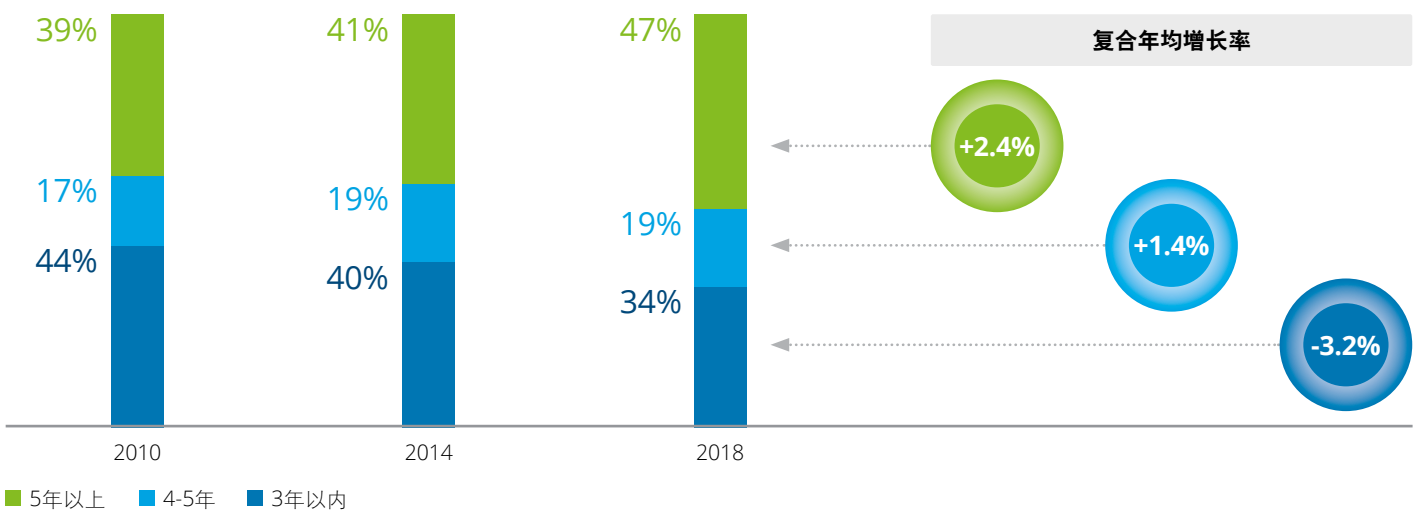
- 巴西、俄罗斯等国家在首次达到中国现有人均GDP水平时，其千人汽车保有量水平和中国大致相似
- 上述几个国家均在2015年前后经历了一定程度经济衰退，期间汽车销量也陷入低迷，千人汽车保有量增速放缓至低增长中枢

数据来源：世界银行、各国汽车工业协会、公开资料

车龄的老化进一步加速其从4S店体系流失，利好第三方维保行业发展。据公安部交通管理局统计，在2010~2018年间，我国保有期在5年以上的车辆占比呈逐年上升态势，保有期在5年以上的车辆占比从39%提升至47%。车龄的增长一方面将直接

带来更多的维保需求，另一方面随着车龄突破质保期限，消费者对4S店体系的依赖性也会逐渐降低，更多转向独立后市场服务提供方，为整体后市场尤其是独立后市场的发展创造了良好条件。

图1.2-4：2010-2018中国汽车保有市场车龄结构分析



数据来源：公安部交通管理局，安信证券研究中心

2. 注：均为2018年数据

政策端：政策起步较晚，近期政策频出但落实效果有待进一步提升

我国汽车后市场政策端关注度有所升温，支撑政策频现。在2014年之前，中国的汽车维保产业在较长一段时间内均处于相对缺乏配套政策的状态。2014年，由交通部牵头，联合发改委、工商总局、质监局等共十部委联合印发的《关于促进汽车维修业转型升级提升服务质量的指导意见》，不仅确立了汽

修产业在后市场中的重要地位，更是开启了政府对维修保养等产业发展的引导、规范和监管周期。2015年起，多部门密集出台相关政策，涉及产业链各环节和各利益群体，试图引导行业朝着公平健康、良性有序、创新活力的方向发展。梳理过去五年来针对汽车后市场的政策细则可以发现，监管主要围绕三个整治思路 and 方向：**开放化、透明化和规范化**。

图1.2-5：2015年以来汽修产业政策主要关键词及影响导向



数据来源：相关政府部门官网，德勤研究

开放化：最能体现政策开放性思路的是发改委于2016年发布的《关于汽车业的反垄断指南（征求意见稿）》。该指导政策开启了后市场反垄断监管的新常态，并对后续的配套政策、反垄断执法提供了政策依据。反垄断指南要求主机厂和4S店为代表的授权体系开放技术、信息和配件，迫使4S店体系特别是在售后业务上完全进入市场化竞争；通过放开原厂件流通、培养自主品牌售后配件，扶持独立维修体系，从而推动中国汽车售后零部件和维修行业的发展。

透明化：透明化和开放化两大政策方向相辅相成。透明化主要体现在两个层面：第一仍然是要求主机厂对配件信息、维修技术信息的透明化和公开化，具体到检修设备的型号信息、购买渠道，零部件商标、编号及购买渠道等。第二是维修机构（包括4S店和独立售后）对终端消费者在配件来源、价格、服务的透明化。2015年的《汽车维修技术信息公开实施管理

办法》、2016年的《机动车维修管理规定》均反映了这一政策导向。

规范化：规范化是后市场产业政策的另一大指导方向，它具体又可表现为行业信息化的建设、服务标准化的确立以及对售后企业经营活动的约束和监管。首先，在信息化建设上，交通部自2016年便在全国范围开展以车辆识别代码(VIN码)为身份识别的汽车电子健康档案系统建设试点工作，并交由各级交通管理部门主导推进。2019年7月出台的新版《机动车维修管理规定》则进一步加强了对于汽车维修电子健康档案系统建设工作的监管力度。

其次，对于维修企业经营活动的规范性引导上，第三次修订的《机动车维修管理规定》给出了详细的监管示范，更进一步清晰化了规范化动作以及惩罚措施，推动了行业规范化进程。

但同时也应理性看待政策，目前产业政策更多以引导为主，落实以及高质量发展的深化还是需要行业内部自身来推动，特别是头部企业应在政策指导方向上做出表率作用，推动行业健康有序发展。

“从行业政策支持上看，应该说支持力度还是明显增强的，但在汽车维保行业本身并不是一个资源和政策强驱动的市场，行业更需要的是内生发展质量的改善，非常依赖优秀的企业出现来改变行业发展方向，但我相信随着技术与市场走向成熟，优秀的高质量企业会逐渐出现引领市场发生变革，这种趋势已经初见端倪。”

中国汽车维修行业协会汽车维修配件工作委员会秘书长
张学辉

资本端：依旧是资本重点布局赛道，但热度有所降温，细分赛道选择趋于理性

由于后市场发展的持续向好，后市场一直以来也都是资本重点聚焦的领域，但纵观近年汽车出行领域的融资情况可以发现，与新车市场炙手可热的共享出行、自动驾驶、智能网联等细分赛道相比，资本对汽车后市场的整体态度有一定降温，后市场企业融资的次数和规模都开始出现收缩趋势。资本端的紧缩也进一步加快了行业洗牌、优胜劣汰的步伐，推动行业商业模式的成熟化和整体发展质量的提升。

产业投资趋于理性，总额有明显下降。从具体后市场内的赛道投资趋势上看，资本方的投资风格与前几年的“百花齐放”、“敢于试错”不同，2019年开始赛道选择趋于理性，不再轻易为求新求异的商业模式买单，而是更加客观冷静地审视商业逻辑可行性以及企业关键业绩指标，更倾向于寻找商业模式逐渐清晰、具备可持续发展潜力的标的进行投资。因此，从资本市场的投资态度上看，资本规模有所降低，赛道选择越来越谨慎。从细分赛道上看，汽配供应链领域逐渐开始受到资本的更多青睐，近年发展迅速，这与产业互联网发展逐渐深入以及汽配供应链商业模式逐渐清晰有密切关系。

图1.2-6：2019年汽车出行行业各细分赛道融资占比情况

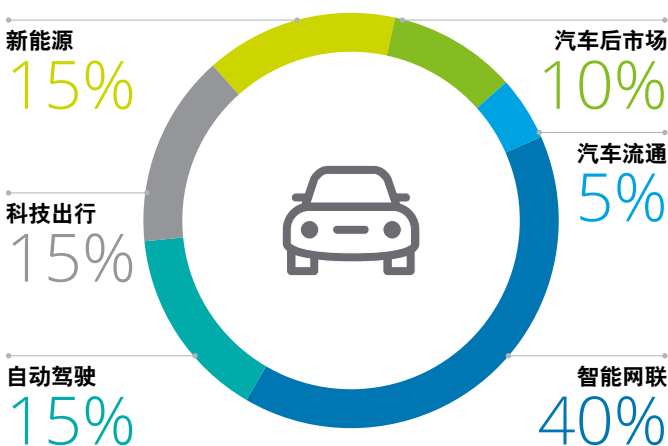
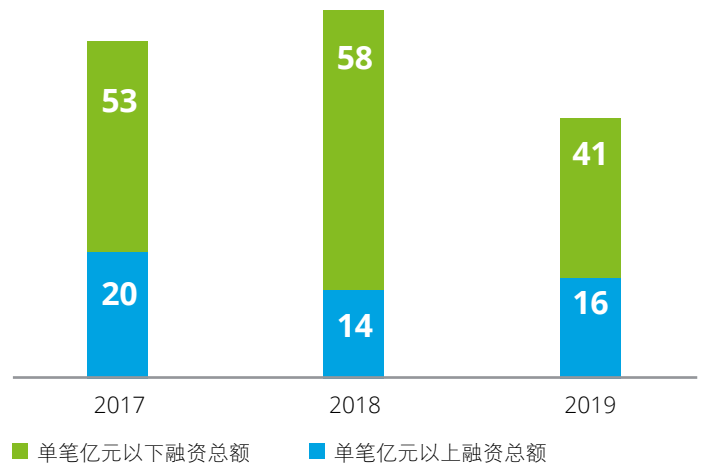


图1.2-7：中国汽车后市场按融资规模划分融资笔数统计



数据来源：亿欧网月度汽车行业融资汇总统计，<https://legacy.iyiou.com/p/121678.html>

1.3 中国汽车后市场维保行业宏观机会：险峰中的明确宝藏，引英雄无数，数字化及客户导向思维或是开启宝藏的密匙

尽管市场存在诸多痛点，但存在痛点也意味着行业中蕴藏着巨大的发展机遇，行业内外的新老企业也都纷纷使出浑身解数，从痛点着手希望推动行业变革。而之所以近几年后市场转型加速热闹非凡，德勤认为很重要的驱动因素是数字化技术发展达到了相对可支撑变革的周期，传统的痛点有望借助数字化技术得到高质量、高效且具备规模效应的改善，未来行业变革胜出的关键也在于谁可以利用数字化技术并基于对行业的深度理解完成数字化与业务的深度适配。

而后市场最终的消费主体——“车主”是一切变革的价值终点，数字化是关键变革工具，但行业如何真正从过去的本位主义及配件销售逻辑走向消费者为中心的业务思维，是征服市场的最重要抓手，也是底层商业逻辑的重大变革。那么目前消费者在后市场有怎样的消费趋势及消费偏好，本文也力求借助一些量化数据给读者抛砖引玉，帮助读者更好的了解目前后市场的消费者特征。



篇章二

更可靠、更丰富、更便捷：
中国汽车维保市场消费者
画像



2.1 消费者期待：透明、省心、便利的消费体验

中国消费者的基础特征

“开车少”：用车强度低。中国消费者的用车场景主要集中在通勤等市内短途出行，与美国相比，我国汽车年均行驶里程明显落后。同时，需注意的是，美国目前的汽车千人保有量是我国的4倍多（美国：833v.s.中国：173 v.s.）³，而其年均行驶里程也显著高于我国，更加进一步显示出我国消费者的用车频率与美国等成熟市场之间依然相去甚远。

“不懂车”：汽车认知度偏低。我国汽车工业起步时间晚、发展历史短，与欧美发达国家相比，差距明显，以美国为例，从1900年第一届汽车博览会开始算起，至今已有120年历史，而汽车特别是私家乘用车进入中国消费者视野也不过短短二三十年时间，因此与美国消费者相比，中国消费者对汽车的认知

水平普遍偏低，且随着共享经济的盛行，这种对汽车产品本身的认知的不足长期来看也难以得到改变。

“消费品”：汽车消费态度偏感性。中国消费者用车频率低以及对汽车的认知程度低决定了其对汽车产品的消费态度更偏向于消费品，消费决策相对更感性，更重视品牌。相比之下使用频率和了解程度双高的美国消费者一般将汽车视作耐用品和代步工具，选择更理性。

“没时间”：更愿意为便捷服务付费。对比欧美发达国家，中国劳动人口每天的休闲时间明显更少，生活节奏普遍较快，对便利性的追求也更加强烈。同时，我国人口红利下，服务成本相对偏低，生活服务外包化趋势逐渐强化，因此在汽车维保场景中，中国消费者也更愿意为方便快捷的服务付费。

图2.1-1：中美汽车年均行驶里程对比

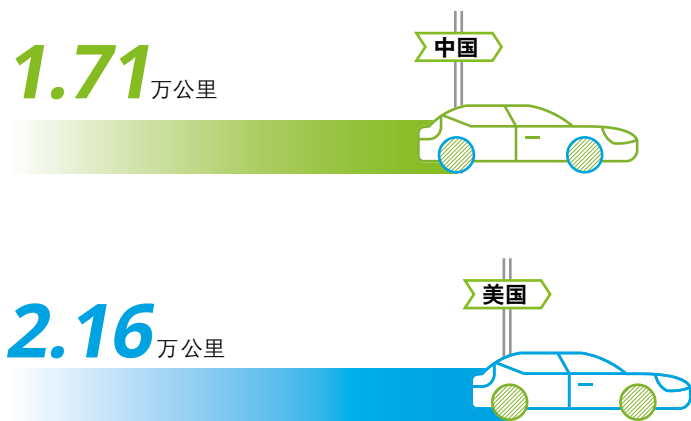
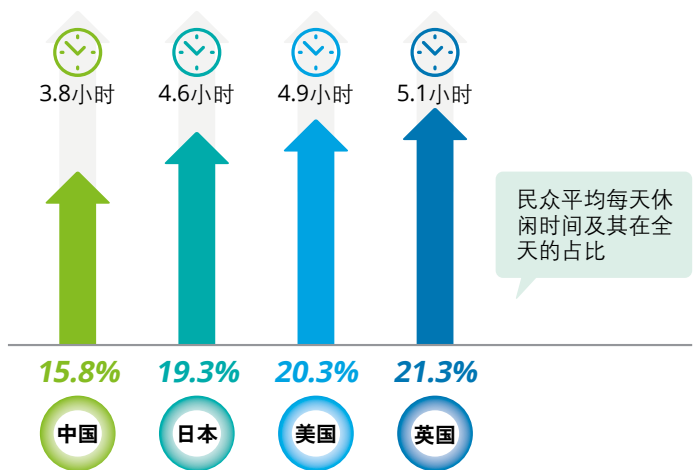


图2.1-2：中国、日本、美国、英国劳动人口平均每天休闲时间绝对时长及占比分析



数据来源：行业专家访谈，德勤整理

数据来源：国家旅游局《中国国民休闲状况调查报告》世界OECD经合组织全球劳动人口休闲时间调查，<https://stats.oecd.org/>

3. 公开信息：德勤分析。千人保有量=汽车保有量/国家总人口*1000
注释：本文中提及“汽车维保市场”指汽车检查维修及保养维护市场。

中国消费者的需求趋势

放心：追求品质保障

授权4S渠道长期以来一直占据中国汽车维保市场的核心主导位置，也说明中国消费者还是非常在意服务品质的，信任危机的特殊背景也加深了中国消费者对品质保障的追求，“正品”、“品质保障”这种在成熟市场难以成为核心差异化竞争力的定位，在中国市场却是现阶段我国消费者的核心诉求之一。

省心：偏爱一站式综合服务

与欧美市场消费者更偏爱垂直细分类服务不同，中国消费者更偏爱一站式综合服务。主要原因首先是中国消费者对汽车了解不足，对于大量消费者来说垂直的服务渠道选择知识门槛过高，此外行业存在的诚信危机也使消费者普遍厌倦了一次次重新建立信任的过程，他们更希望与某一门店或品牌低成本的建立信任关系并期望得到更多元的一站式服务。

舒心：体验经济来临

随着中国居民可支配收入的攀升和数字化带来的消费推动力，中国正迎来一个消费全面升级的新时代，中国消费者正在从单一的商品消费转向体验消费，从原来的重点关注商品的价格、功能、品牌向同样关注消费过程中的体验转变。消费者对维保预约、线上线下融合体验、线下服务体验等方面的期待和要求正在逐渐提高。

省钱：相比追求低价，更愿意追求性价比

中国特有的商业环境和消费文化下，广大消费者对性价比的追求有一种天然的热情，在维保市场亦是如此。同时，汽车销售市场价格不断下探，汽车消费的平民化和普及化，也使汽车后市场的受众人群人均支付能力和意愿有一定的降低，进一步强化对汽车配件和服务性价比的追求。

便捷：高度线上化

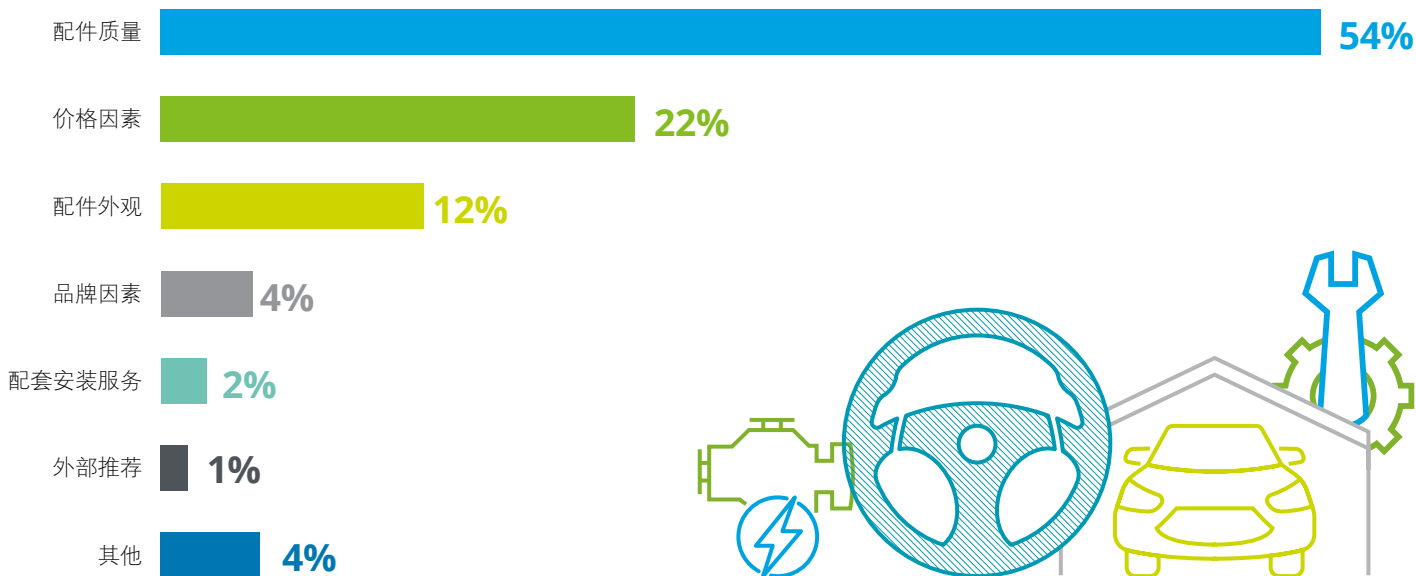
中国劳动人口工作时间较长且持续的人口红利使社会服务成本偏低，中国消费者对服务的便捷性有极致的追求，这也是中国消费者更偏爱便捷化的线上消费、快递、移动支付等外包服务的主要原因。

据互联网信息中心统计，在中国88%千禧一代每周网购一次，移动互联网渗透率占全体网民99.1%，2019年在中国通过手机支付交易额约50万亿美元，手机支付金额接近美国的500倍。⁴ 在汽车维保市场，中国消费者也更愿意拥抱数字化以更加高效、优质的获取维保信息和服务体验，数字化触点为竞争激烈的汽车后市场提供了差异化的机遇。



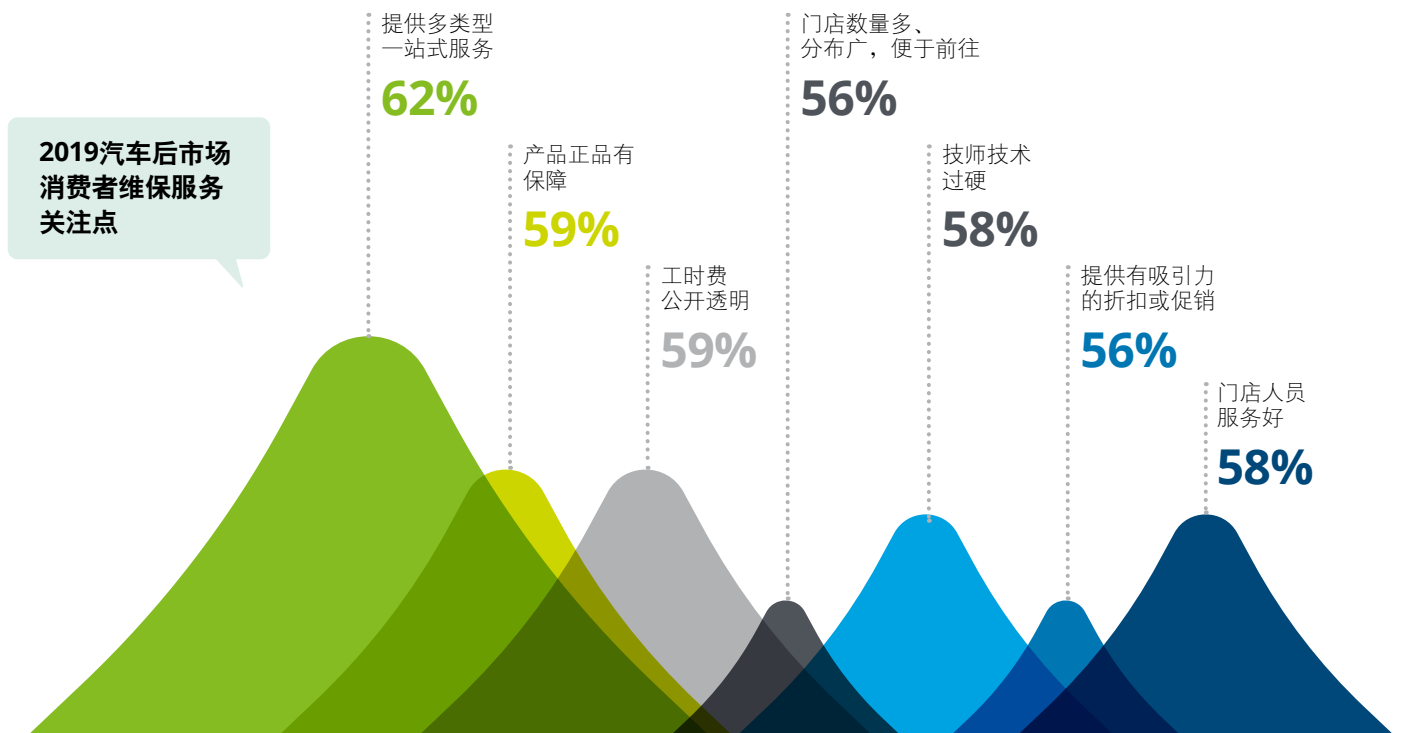
4. 数据来源：中国互联网络信息中心 (CNNIC) 第46次《中国互联网络发展状况统计报告》

图2.1-3：中国消费者汽车配件消费决策因素分析



数据来源：德勤研究及整理

图2.1-4：中国消费者汽车后服务消费决策因素分析



数据来源：德勤研究及整理

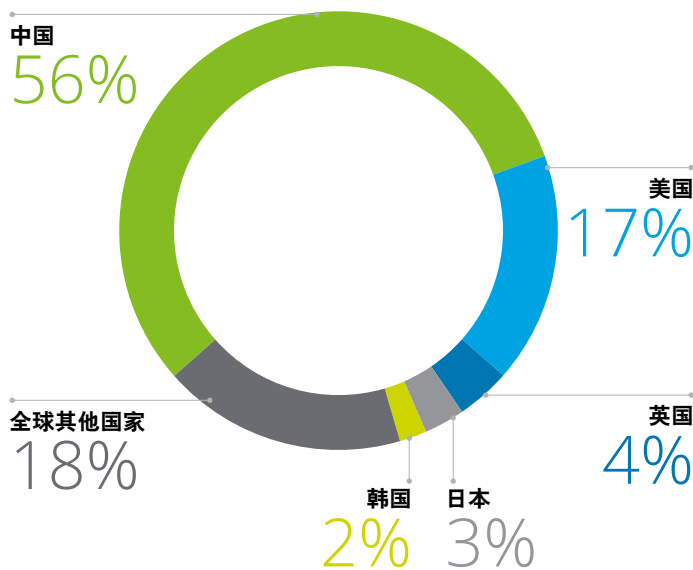
2.2 中国汽车后市场消费者线上消费行为特征分析

中国是全球第一大在线零售市场，国人线上消费习惯全球领先。 2018年全球在线零售额达到3.5万亿美元，前五大线上零售市场将占总线上销售额的82%以上，其中中国电商销售额同比增长30%以上，总额逼近2万亿美元，占全球在线零售总额的一半以上，线上渠道已经成为中国消费者的重要消费渠道。⁵ 而从国内线上零售趋势来看，线上零售额持续保持较高速度增长，虽然增速有所放缓，但绝对增速依旧远高于传统行业，德勤认为中国市场的线上零售额以及零售业线上化率仍将进一步以较高速度提升，而这也主要得益于以下几个方面的支撑：

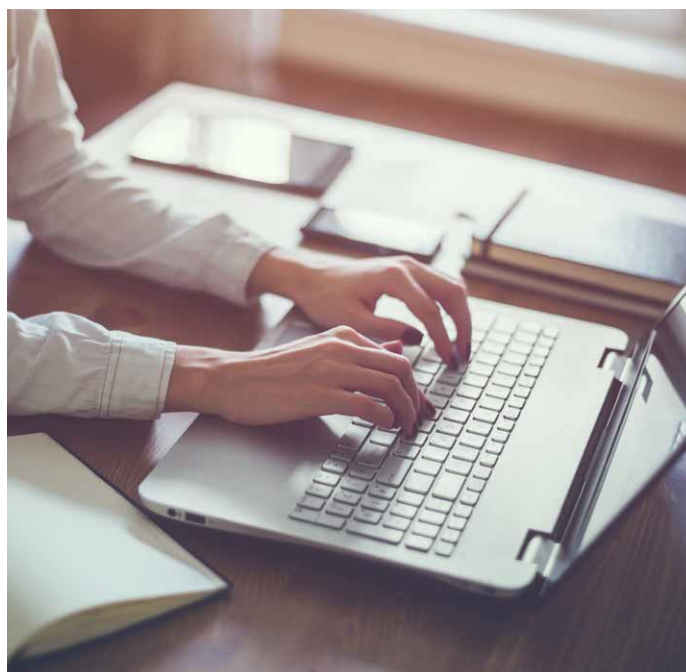
- **国内消费品供应链多级分销环节多，分销层成本高**
国内消费品多为多层分销模式，产品流转中间成本一直较高，消费者对电商的热情持续高涨。
- **国内社会物流成本较高，但快递物流成本放眼全球有成本领先优势**
国内人口城镇化率60%的数字还低于欧美发达国家普遍的80%以上，⁶ 但主要的城镇人口都聚集地在核心都市圈，大城市人口密度高，且国内人口红利使人力成本显著低于欧美发达国家，从而使我国的2C快递业成本较为领先，相比中国十几元的起步快递价格，在欧美发达市场普遍价格要超过百元，相对更低的快递成本是国内电商发展的重要推手之一。
- **国内线下零售成熟度低于发达市场，线下零售集中度偏低**
过去10年，国内土地价格持续快速增长，房价居高不下，商铺租金也是水涨船高，让本就线下商业发展不成熟的国内市场线下经济发展难度更高，而国内人均拥有的大型商场数量也是远低于欧美发达国家，线下商业的丰富度成熟度偏低，使消费者更乐于接受线上丰富的而高品质的选购体验。

与此同时，汽车后市场也呈现出了明显的线上化趋势，德勤基于不完全统计及行业专家访谈输入，经测算国内汽车维保线上化率从2019年至2025年将维持年化超过22%的迅猛增速。⁷ 零配件零售线上化并匹配线下服务的模式已是大势所趋，电商所带来的极致体验已经成为中国消费者无法戒掉的生活方式。而电商对汽车维保行业来说，扁平化且规范化了供应链，使过往长期存在高价格、假货多两大顽疾得到了质的改善，此外线上购买配件线下安装的新体验也使消费者体验得到大幅提升，这一切都推动着汽车维保行业线上化的快速发展，也使消费者对维保零配件及服务的线上化需求成为了本行业必须去研究的重点课题，本文在本章节将进一步展开为读者深度剖析国内消费者在线上渠道的具体需求与趋势。

图2.2-1：全球线上零售额占比



数据来源：eMarketer, 2018年全球互联网电商报告，<https://www.emarketer.com>

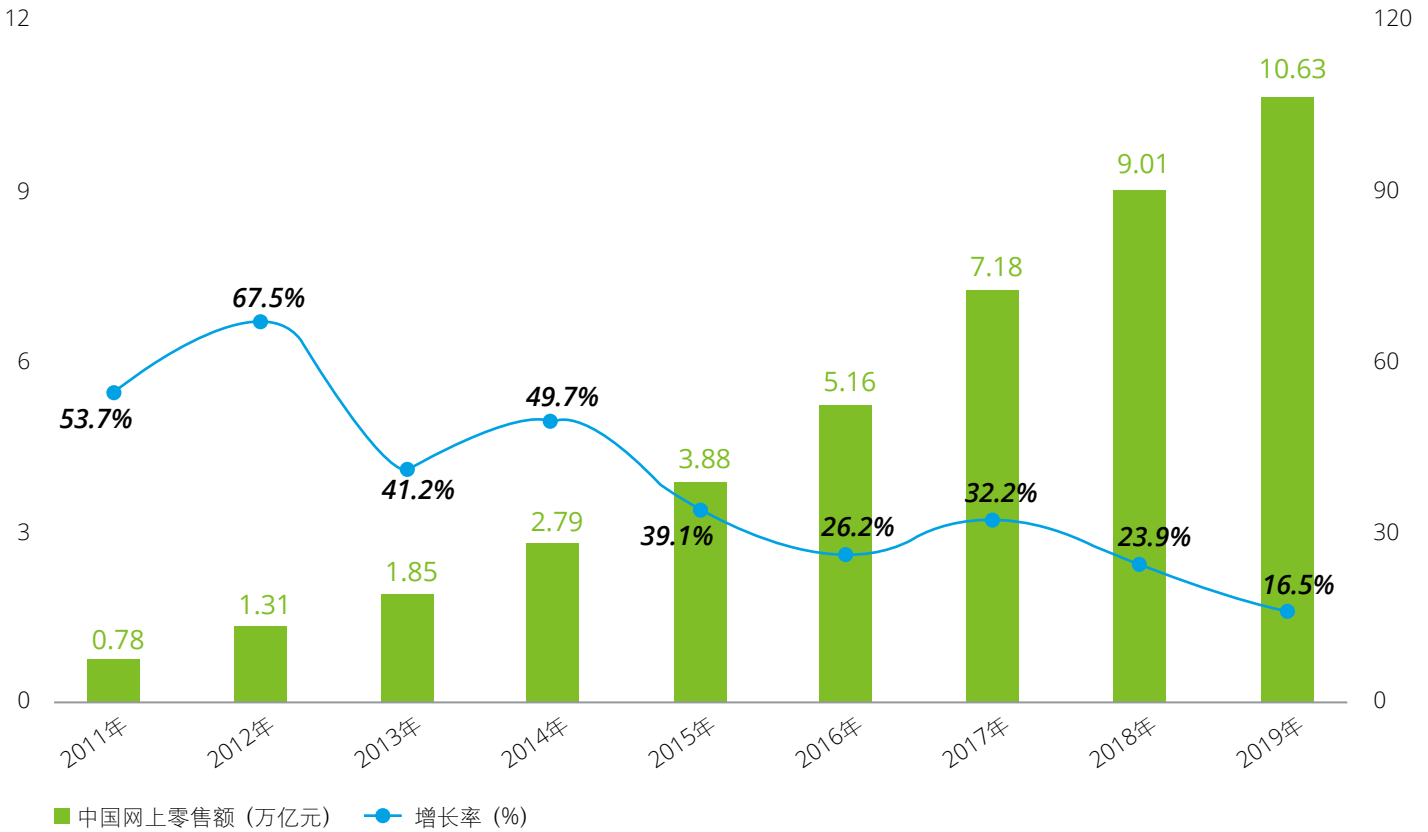


5. 数据来源：eMarketer, 2018年全球互联网电商报告，<https://www.emarketer.com>

6. 数据来源：中国经济网《2019年国民经济和社会发展统计公报》，http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/gdxw/202002/28/t20200228_34360903.shtml

7. 数据来源：专家访谈，德勤测算分析

图2.2-2：2011-2019中国年度线上零售销售额及增速趋势



数据来源：商务部《中国电子商务报告2019》，<http://dzsws.mofcom.gov.cn/article/ztxx/ndbg/202007/20200702979478.shtml>

线上汽车维保群体画像

线上用户年龄呈现年轻化趋势，女性用户快速增长

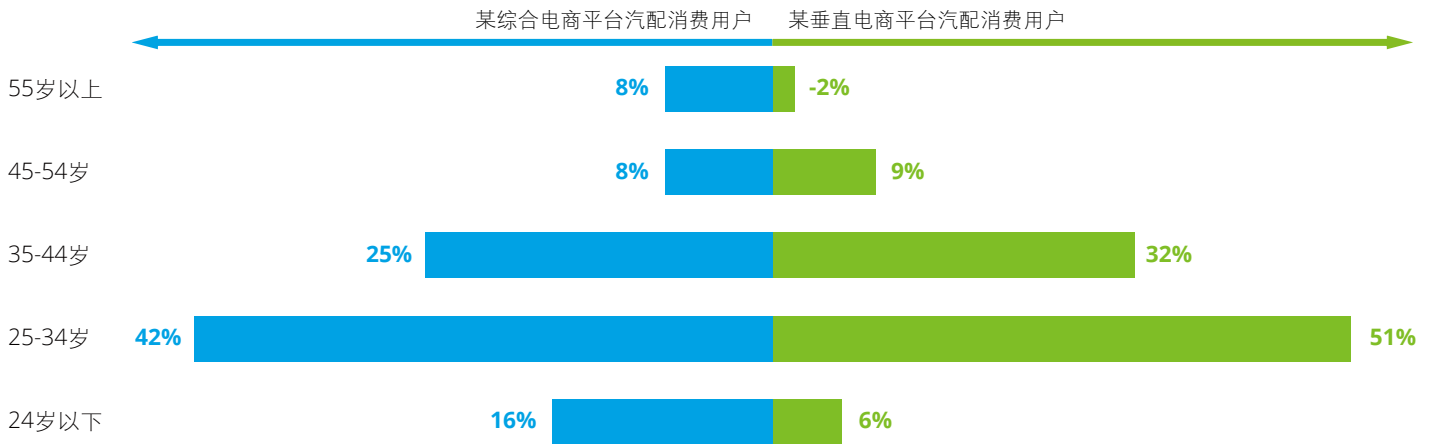
从年龄结构上看，中国线上汽车维保消费群体在年龄分布上呈现出标准的“橄榄型”结构，即主要以25岁-54岁之间有较高消费能力的青壮年为主，这部分人群总占比90%左右，其中25-34岁占比最高，达50.9%；35-44岁占比紧随其后，达到31.9%，年轻化趋势明显。⁸ 从性别指标看，虽然男性消费者的绝对主导地位稳固，但是作为网购主力女性消费者在线上汽车养护群体中的占比也在快速增长。

社会中间阶层占据强势地位，汽车价格多在10到20万

综合线上用户的汽车价格、手机品牌等因素，可以发现社会中层消费者是在线汽车养护群体的主力：他们开中档价位（10-20万）的汽车，使用iPhone或华为手机，喜欢在白天工作之余浏览在线汽车保养平台。

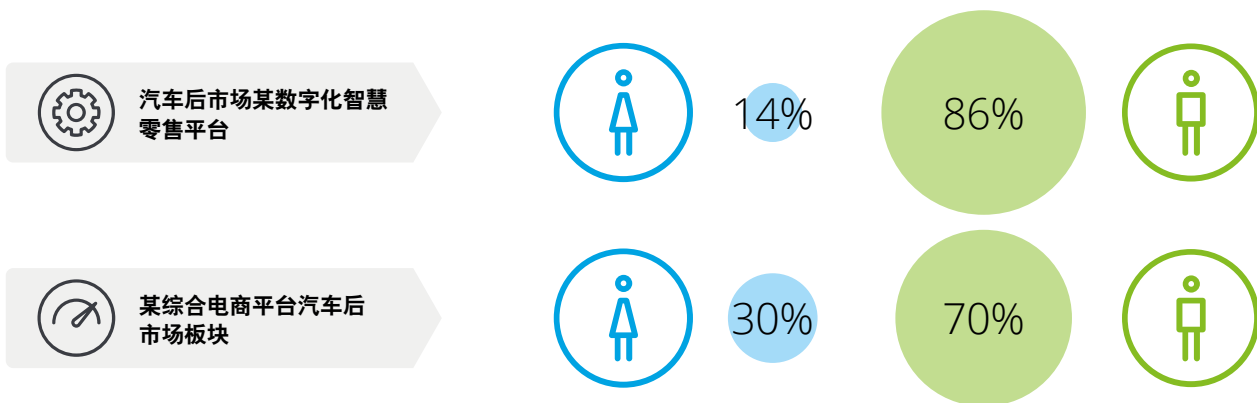
8. 数据来源：德勤研究及整理

图2.2-3：2019年线上汽车维保消费群体年龄结构（%）



数据来源：德勤研究及整理

图2.2-4：2019线上汽车维保消费群体性别结构（%）



数据来源：德勤研究及整理

线上汽车养护市场消费行为分析

车龄4年以上者更加追求性价比、是线上用户的绝对主力

从车龄分布上看，线上用户车龄主体集中在4-9年，合计占比超过60%，0-3年车龄段用户占比最低，⁹这部分较新车龄的用户更倾向于在原厂4S网络完成售后服务，质保的心理约束以及对新车的更高的在意程度都使这部分群体消费者相对有更低的价格敏感度，对品质要求更高。但随着反垄断政策、质保三包政策的进一步规范以及非原厂服务网络的进一步品质提升，未来0-3年车龄段用户占比有望进一步提升。

线上购买品类偏好分析

从线上整体汽车配件销售来看，相比整车件事故件，易损保养件是线上零售绝对的主力，已经形成了非常可观的销售规模，尤其

是高度标准化、品牌化的油（润滑油）、电（电瓶）、轮（轮胎）三大品类，销量更是一骑绝尘长期排名前列。同时，与汽车相关的车品产品也是线上化销售的重要品类，其中热销品类主要集中在各类车用添加剂、车载3C类电子产品、车内氛围配饰等。

从门店服务客户的保养周期来看，超过60%的车主每年保养次数在2次以上，超过80%的车主至少每9个月保养一次、即年保养次数为1-2次，超过90%的车主每年至少保养一次。¹⁰体现了线上汽车维保市场客户对于汽车保养的重视，也在一定程度上说明了汽车维保市场规模潜力之大。

结合汽车行驶里程来看，不同里程汽车的年均养护次数与其行驶里程之间大致呈现正相关关系，即行驶里程越高的汽车，年度

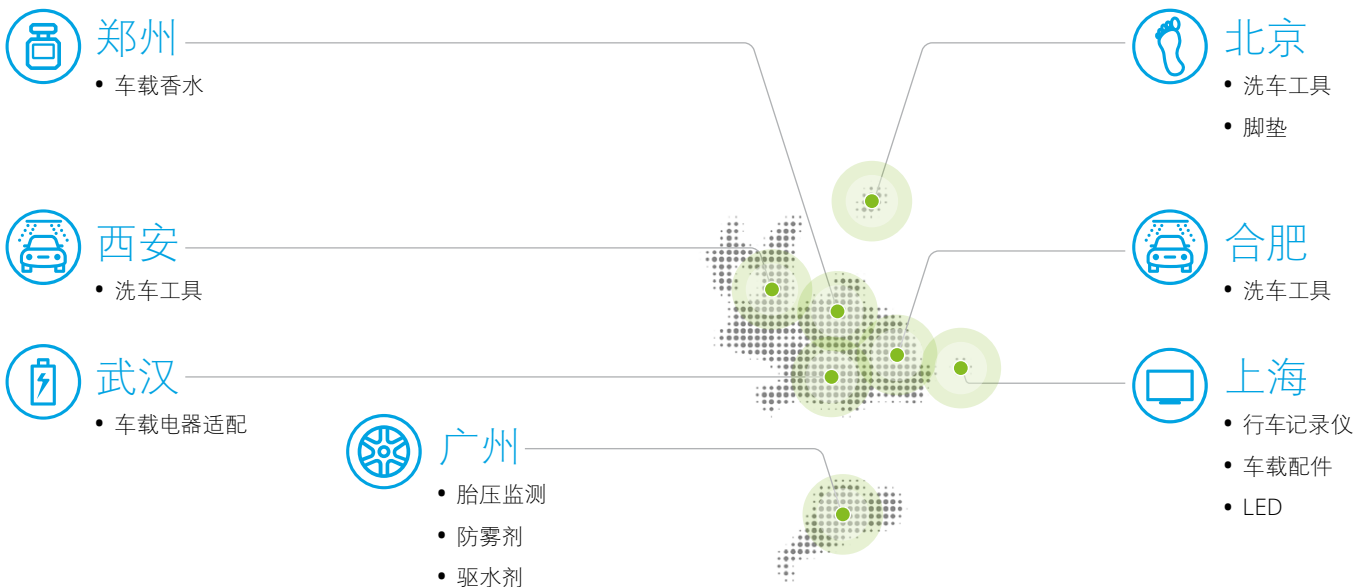
9. 数据来源：德勤研究及整理

保养频次越高，但频次增长与历程增长不成正比，也说明了高频用车的车主对车辆养护的态度非常理性，不再按照里程数指引去保养自己的车辆。从费用上来看，总费用和单次平均费用最高的却分别是行驶里程次低的6-10万公里和行驶里程最低的6万公里以内客户，同时大致呈现出了随着里程提高、单次费用降低的趋势。

消费偏好的区域性差异分析

中国由于幅员辽阔，气候、环境、地方文化差异较大，线上零配件消费品类偏好也呈现出较大差异，特别是非刚需类的车品产品，例如南方广深车主购买防雾剂的人数和频次全国领先，与该地区气候湿润、降水偏多不无关系，而北方气候干燥尘土较大，车身易脏，洗车工具类产品非常热销。

图2.2-5：2019线上汽车维保市场客户需求地域特色分析



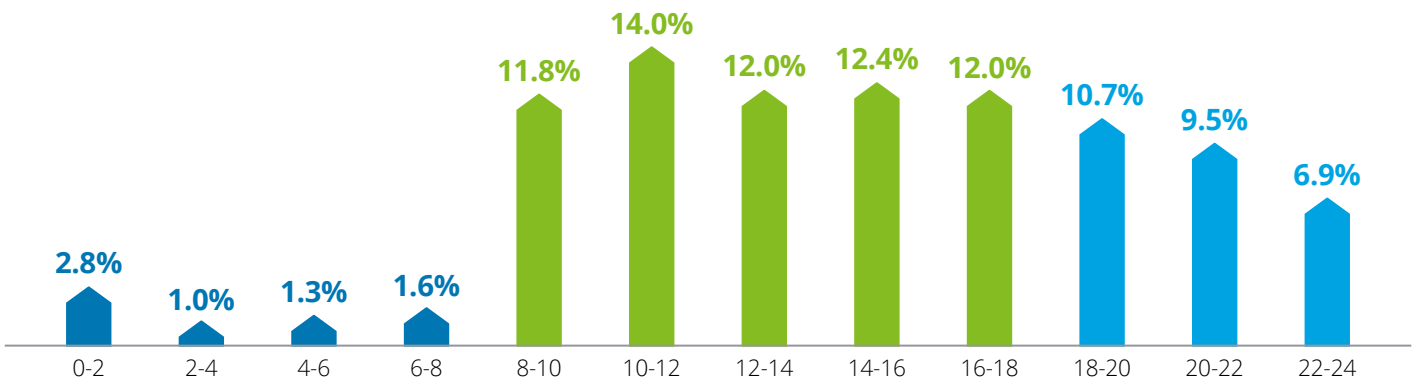
数据来源：德勤研究及整理

客单价角度来看，普遍经济发展水平更高的城市排名普遍更靠前，前10名中9名都是一线城市及新一线城市，经济发展水平与配件线上购买力保持高度一致。

线上消费行为时段分析

线上汽车维保APP的消费群体普遍活跃时间在白天时段，晚间时段的活跃用户占比相比白天有所下滑。

图2.2-6：2019年线上汽车维保消费群体线上活跃时间分布 (%)



数据来源：德勤研究及整理

2.3 线上维保品类消费趋势分析：油电轮最大品类地位稳固，零售线上化率仍有巨大发展空间

持续攀升的汽车保有量、逐渐老化的车龄结构、不断增长的用车频率和行驶里程以及消费行为的变化和消费需求的升级，无不推动着汽车维保产业的发展壮大。

进一步从细分品类来看，油品、蓄电池、轮胎（下文简称为“油电轮”）零售市场规模超过百亿元，而且作为易损件中的核心大品类，“油电轮”较早地从批售化向快消化、终端零售化转型¹⁰。据德勤测算，目前轮胎已经成为汽配网销市场份额最大的单一品类，电商渗透率约为10%，且在进一步增长，

业内专家及从业者普遍看好其渗透率的持续发展，普遍预期长期看能够实现50-60%线上化渗透率；其次是机油机滤，也实现了较高的线上化率（约7-8%）；再次是蓄电池，线上化渗透率约为5%。

虽然目前汽车维保类零配件相比其他消费品线上渗透率还偏低，但快速增长潜力巨大，这也与中国特色的互联网经济土壤有密不可分的相关性，我认为中国维保市场与欧美发达国家相比，数字化及线上化趋势会更加明显。

图2.3-1：易损件主要品类产品特征及线上化率对比

种类	轮胎	机油/机滤	蓄电池	空气滤	刹车片	火花塞	雨刮器
更换频率(每年)	~1-1.5条	~2.4次	~0.4次	~0.6次	~0.2次	~0.3次	~0.5次
标品	●	●	●	○	○	○	○
品牌认知度	●	●	●	○	○	○	○
流通效率 ^{注1}	●	●	●	○	○	○	○
线上化率	10%	7~8%	5%	<2%	<1%	<1%	<2%

● 程度高 ○ 程度低

注1：流通效率泛指配件分销层级、渠道数量、流通复杂性等；

数据来源：东兴证券，2020年4月研究报告《汽车后市场产业：后积薄发、后发制人》

经过这几年上游供应链的整合、渠道的精简、流通效率的提升，再加上电商平台、O2O初创企业对行业的正向引导和赋能，汽配用品行业在线上化率方面取得了显著进展。从行业细分领域来看，“油电轮”能够率先实现较高的电商渗透率，得益于几方面原因：

首先，从产品及服务层面来看，这三大品类符合以下几大共性特征：

- A. 产品标准化程度高，可选SKU数量相对少，型号和参数易辨识
- B. 都属于相对高频的刚需类的维保服务
- C. 相对单次更换价值较高，电商带来的绝对价格优势较为明显
- D. 经过品牌商近几年的市场宣传，产品在消费者心目中均拥有较高的认知度
- E. 假货问题在线下零售中频频发生，消费者对线下信任度低

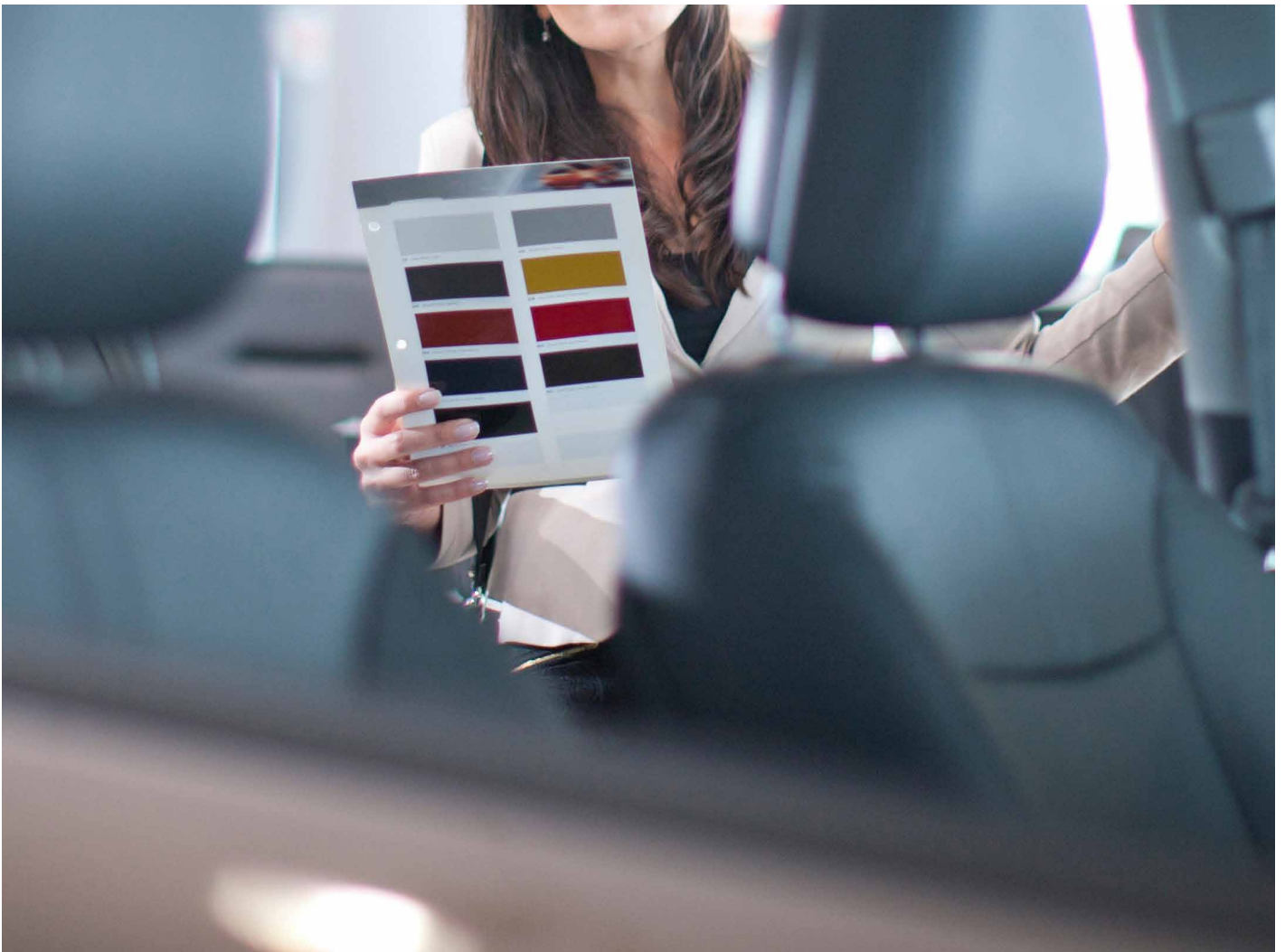
随着电商在维保市场的进一步深耕，刚需类的大品类易损易耗件有望线上化渗透率进一步提升，轮胎作为排头兵已经为行业率先完成了比较完善的供应链整合及智慧零售模式整合，未来油电轮大品类有望在经德勤测，未来5年完成线上化渗透率超过20%的目标，其他易损易耗件核心品类（空气滤、刹车片、火花塞等）也有望在未来5年挑战线上化渗透率10%的目标。

10. AC汽车, <http://www.acqiche.com/archives/37903.html>

2.4 消费趋势驱动产业变革：竞争加剧买方开始拥有主动权，倒逼产业开始围绕消费者需求完成产业升级

基于前文对中国消费者的深度研究，可以看到目前中国消费者的需求与发达市场有较大差异，更多还是希望得到“放心、省心、舒心”的维保服务，特别是呈现出年轻化特征的千禧一代消费人群与上一代人不同，他们更具备消费升级所带来的个性化+互联网化需求，以及中国幅员辽阔文化差异大，共同导致了在维保需求上有着巨大的差异化发展空间，并且国内消费者相比全球其他市场，是领先于全球的更具移动化消费偏好的消费者，这也要求行业必须向数字化转型，满足消费者新的偏好趋势。

随着移动互联技术的蓬勃发展，越来越多的新模式涌现，开始更好的满足消费者核心诉求，特别是大量拥有互联网基因的企业参与其中，大力推动了以客户为中心的后服务商业模式发展，消费者一时间拥有了大量新的选择，行业加速市场化，开始出现大量消费群体转向线上电商平台完成配件级服务消费以获得更好的体验，而反观传统模式下的痛点越来越凸显，开始倒逼整个行业进入加速变革期。那么未来市场格局将会怎样演变？哪些模式将会脱颖而出？谁又能在这场变革中突围？我们将在第三章给读者重点展开介绍。



篇章三

借数字化东风，价值链整合
新模式将引领行业新格局



3.1 中国汽车维保市场现状盘点：传统模式下固守阵地的拉锯战已无法满足需求趋势，新模式机遇全面打开

首先从整体市场价值链全景来看，按照终端需求可以将国内汽车维保市场分成三大类型需求，分别是原厂维保DIFM需求、非原厂维保DIFM需求以及非原厂维保DIY需求。

中国维保市场由DIFM模式主导并且长期趋势依旧如此。DIFM模式终端消费产值占比目前在国内市场份额超过95%，并且由于中国市场消费者普遍不具备自行更换配件能力以及劳动力市场红利犹在，长期来看市场将继续由DIFM模式主导。

在DIFM模式中，原厂维保需求从终端消费产值份额上看，目前依旧是市场规模最大的需求，但中长期来看份额将持续被非原厂维保需求所转换是大概率事件。主要原因有以下几点：

- **网络数量下滑：**由于传统4S在过去20年过度发展，网络数量长期来看将持续萎缩

- **服务价格较高：**新车销量下滑导致4S网络新车业务长期亏损，售后是其主要利润来源，以及原厂配件采购成本较高，导致其售后服务定价长期缺乏竞争力

- **网络位置不便利：**传统4S店面规模大且环保要求较高，普遍布网位置距离主城区较远，与市场上的第三方维修厂来比较，缺乏便利性

中国汽车流通协会于2020年7月发布的《2020上半年全国汽车经销商生存调查报告》¹¹显示：

- 上半年有1019家4S店相继退网，经销商网络数量增势结束；
- 近八成4S店新车销量处于下滑趋势，新车整体毛利率下降至-3.5%，“买的越多亏得越多”局面进一步加剧；
- 近3万家经销商中，38.3%经销商出现亏损，32.9%的经销商持平，只有28.8%的经销商实现盈利

图3.1-1：中国汽车维修保养市场格局现状



注释：DIFM=Do It For Me，即配件由服务提供商完成服务作为消费结束点
DIY=Do It Yourself，即配件由消费者自行安装作为消费结束点

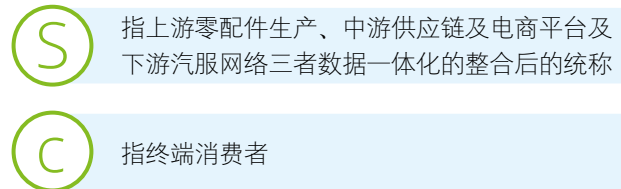
11. 数据来源：《2020上半年全国汽车经销商生存调查报告》http://www.cada.cn/Trends/info_92_7644.html

聚焦于非原厂DIFM需求市场，在过去价值链分工非常明确，上中下游的业务边界清晰，数据几乎不存在系统性交互，这种相对传统的价值链的分工模式在最近几年发生了巨大改变，其原因主要是由于技术的发展为价值链纵向整合提供了可能性。具体来说，常规消费品（包含维保类产品及服务）行业依托数字化技术普遍在发生着以下价值链纵向整合趋势：

M2B2b2c价值链纵向整合趋势：



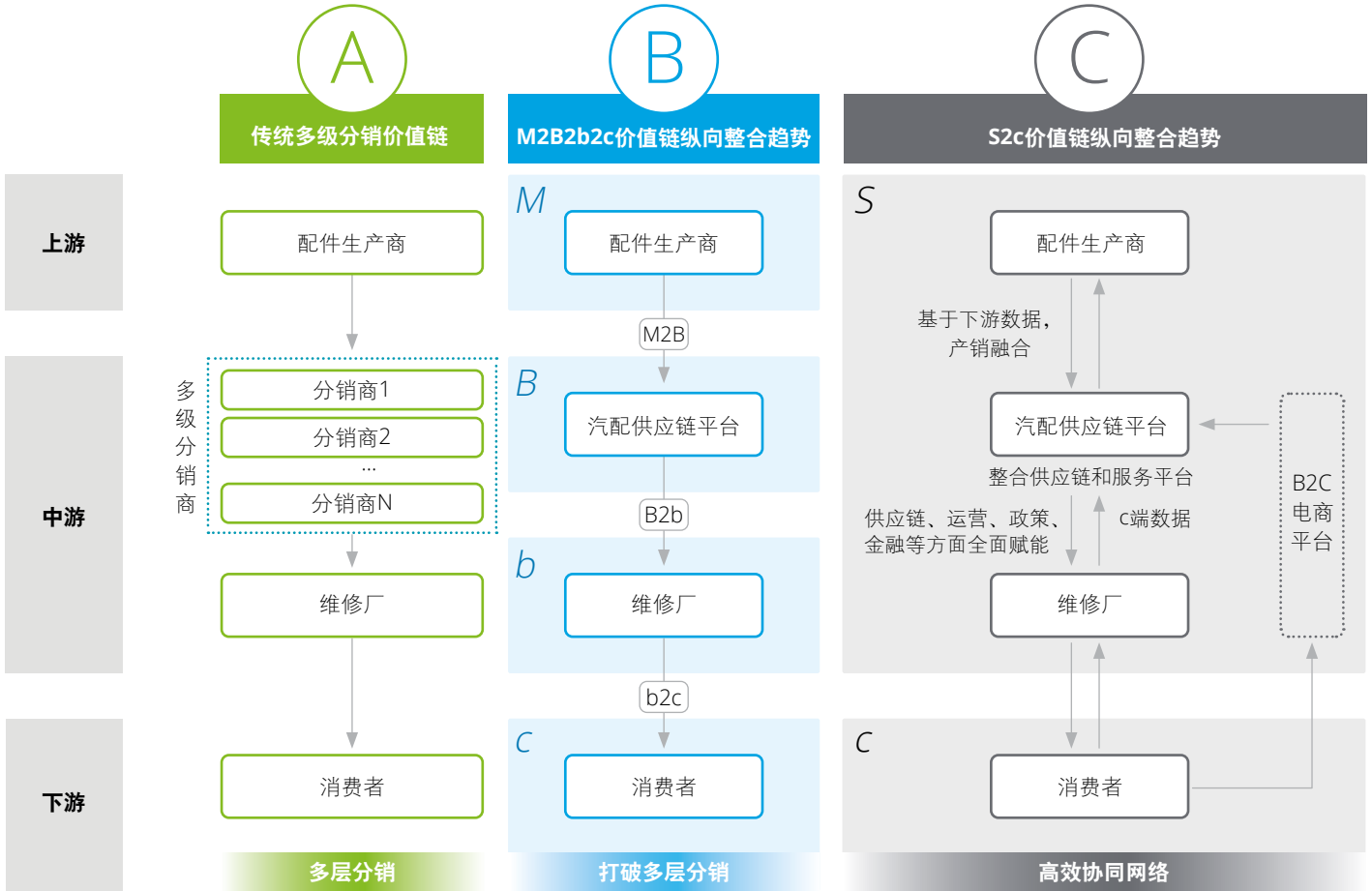
S2c价值链纵向整合趋势：



在传统价值链形态当中，在中游零配件流转层具有多级分销商参与其中，而M2B2b2c趋势打破了多层分销的传统形态，中游汽配供应链由一家平台型供应链企业担当，并在部分品类上向上对接上游生产厂商，向下对接终端服务网络，实现了扁平的配件流转，降低中间流转成本，但在上下游数据交互层面，中游供应链企业并不会系统性的、标准化的形成实时数据交互，本质上是中游层级完成了扁平化整合，实现上游配件企业节约渠道成本，下游服务网络降低配件采购成本，中游供应链层级同样可以得到客观的供应链利润，形成三赢的局面。此外，传统的M2B（配件厂商到供应链平台）、B2b（供应链平台到终端汽服门店）、b2c（终端汽服门店到消费者）三段业务是完全独立且信息割裂的状态，本质上M2B2b2c是在供应链中的一种去中间商化的一种趋势。

在汽车维保行业中，S2c是在M2B2b2c趋势基础上的进阶形态，在S2c趋势中，M2B、B2b及b2c原本是呈割裂状态的三段独立业务流，在S2c模式下统一由中间的供应链平台企业来完成整合，供应链平台企业与上游供应商形成强协作关系，对上游产能及生产计划完成需求数据赋能，甚至形成贴牌代工关系；与此同时，对下游汽服门店形成供应链赋能，完成品牌、网络及服务标准、数字化运营、2c电商及客户运营等方面的品牌一体化赋能，一体化赋能抓手通过加盟、参股或直营等方式来获得，从而实现S2c的一体化价值链整合，同时最重要的是实现上下游数据的打通和整合，利用数据完成上下游极致的产销协同实现上下游最优的资产效率。

图3.1-2：传统多级分销、M2B2b2c和S2c的三种趋势对比



数据来源：德勤研究

行业价值链整合进入加速期，推动未来行业集中度加快提升。目前S2c价值链纵向的趋势已经初具规模，相比传统多级分销及M2B2b2c趋势，该新趋势将会拥有最优化的供应链效率及产销协同关系，实现更低的供应链全链条库存深度优化并实现最

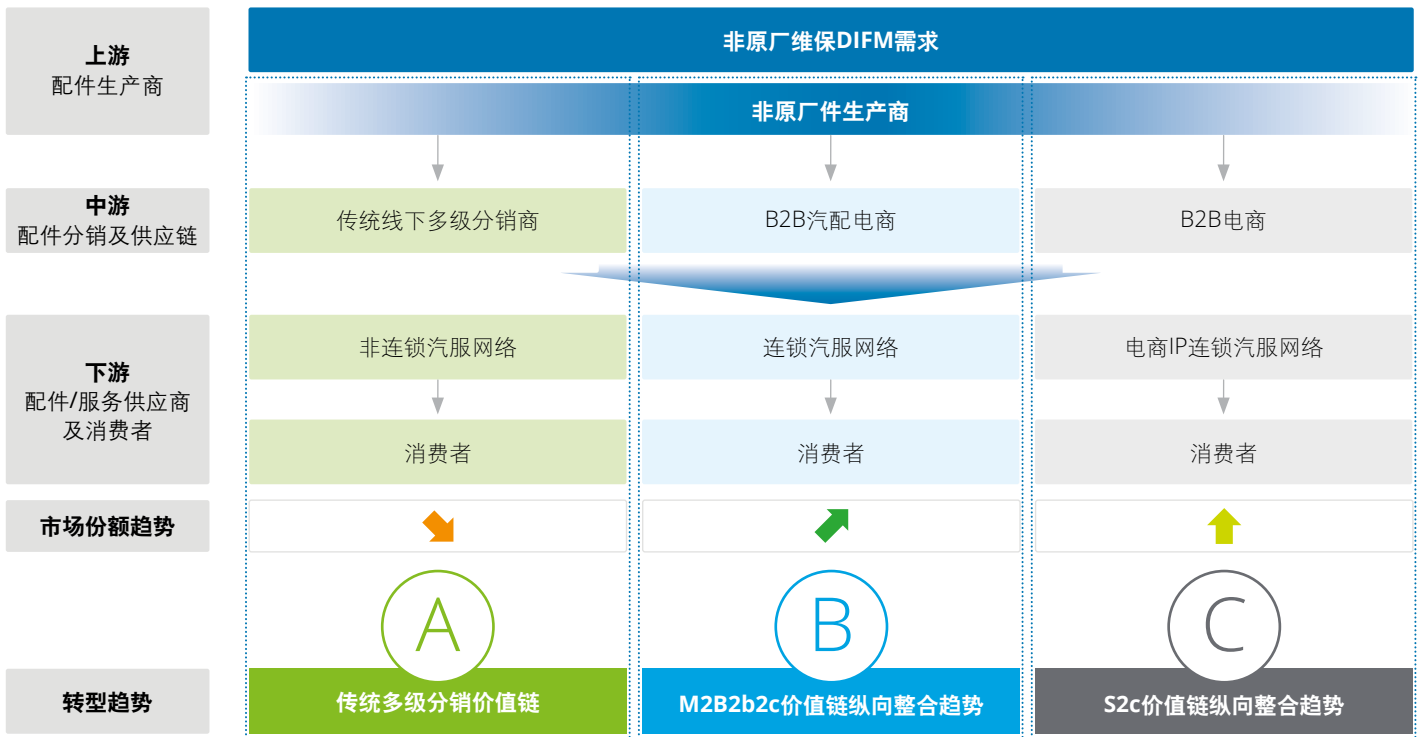
具优势的零配件成本，此外极致的赋能也将会使下游网络更具竞争力，由此德勤认为随着S2c价值链纵向整合趋势不断地优化并走向成熟，将引领整个维保行业集中度提升。

在非原厂汽服DIFM需求中，传统多级分销价值链模式的下游多是一些中小型汽服单店，由于单店体量普遍较小，上游缺少供应链能力，下游缺少服务标准化能力及品牌背书，自身技术及人才储备非常薄弱，市场中最为不稳定的参与者长期来看缺乏竞争力。

此外，在非原厂汽服DIFM需求中，M2B2b2c模式下游多由一些大中型连锁服务网络所主导，中长期看此类模式会呈现温和增长趋势。传统汽服连锁虽然在数字化能力上存在先天不足，但是与广大中小型单店相比，在零配件采购规模、门店运营、技师资源等方面依然具有显著的成本优势和资源优势，且随着市场对规范化的需求日益强烈，品牌连锁会成为一种发展趋势。

此外在非原厂汽服DIFM需求中最具爆发力的模式是S2c模式，此类模式的终端网络多为一体化供应链平台IP下的服务网络，此类模式近几年发展迅猛，规模效应显著且可复制性强，头部品牌呼之欲出。

图3.1-3：传统、M2B2b2c及S2c三种模式市场份额发展趋势



↑ 较高份额提升潜力 ↗ 中度份额提升潜力 ↓ 中度份额下滑趋势

数据来源：专家访谈，德勤分析

3.2 商业模式及转型方向：各路企业纷纷思变出圈，技术快速发展或让价值链整合模式成为行业共同的“罗马”

前文我们总结了从价值链角度的两类纵向整合大趋势，而这些新趋势逐渐由行业中的代表性企业所引领，他们或是以价值链局部覆盖的形式参与到趋势中，或是希望以价值链全面整合的形式参与到趋势中，而且随着近几年移动互联网技术的飞速发展，众多互联网行业头部企业也开始跑步入场，原有价值链上的大企业也纷纷出圈寻求新的模式突破，经过几年的发展，依托于纵向价值链整合大趋势下的全新商业模式日渐清晰，据德勤观察，主流的商业模式大致有四类，在这四大类模式当中，来自不同背景的企业各自有怎样的优势，谁未来会成长壮大，德勤的判断如下：

商业模式1 M2B2b2c趋势下的一体化整合模式

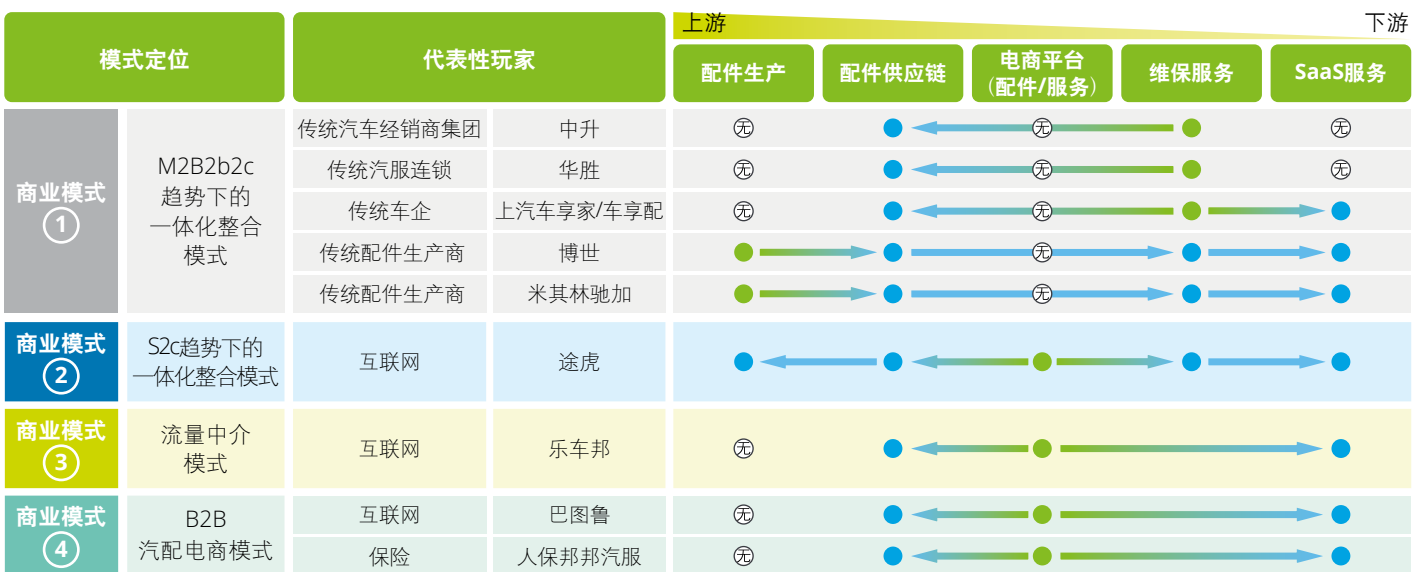
在传统多级分销价值链模式下，主要的企业有传统经销商集团所代表的原厂后服务连锁（即原厂4S网络体系），也有传统第三方汽服连锁企业、传统OEM以及传统配件生产企业所代表的维保连锁品牌，他们各自的发展潜力如下：

传统汽服连锁：目前国内传统汽服连锁真正具有体量优势的并不多，想要依靠自身发展完成M2B2b2c整合难度较高，且除了纵向整合外目前国内传统连锁之所以鲜有较大规模的品牌，本身其所欠缺的数字化能力就造成其规模化扩张具有明显天花板，此类企业想要完成M2B2b2c整合长期来看恐怕需要与价值链中的企业深度协作来实现。

传统OEM：目前传统OEM中有部分已经开始在尝试实践维保M2B2b2c价值链模式，例如上汽车享家与北汽好修养，虽然目前这些案例背后的业绩结果也许还未能达到主机厂的预期，但OEM在维保市场还是具有明显的优势，其优势主要是其在维保技术与标准、配件供应链体系、标准服务流程、已有的客户数据沉淀等层面已有丰富积累，很多新进入者的短板对其来说都是已经具备的能力。德勤认为对于传统OEM来说，未来最佳的模式应该是S2c模式，在现有的M2B2b2c能力基础上，构建更强的数字化能力以及直接面对客户的能力，特别是构建电商能力，最终实现向S2c模式的转型。德勤认为OEM具有先天资源和能力优势，未来有望出现OEM背景的企业参与到S2c模式当中。

传统配件生产企业：与传统OEM类似，部分传统配件生产企业也早已有终端维保连锁网络的布局，近几年也都纷纷在构建M2B2b2c价值链整合优势。而其相比OEM来说，除了具备OEM所拥有的优势外，其控制力更有优势，配件成本优势也比OEM更强，但此类背景企业目前其也同样面临与OEM类似的处境，仅完成M2B2b2c的阶段性整合仍旧无法形成极致的供应链效率及资产效率，未来想要更进一步取得更大的商业成功，需要进一步转向S2c模式，德勤认为配件生产企业特别是综合性配件生产企业，在S2c模式下与传统OEM企业类似，也具有较多先天优势，未来很可能也会参与到S2c的模式当中。

图3.2-1：汽车维保市场各类模式及代表性企业价值链整合趋势对比



- 后市场最初业务布局 指某企业涉足汽车后市场最开始布局的业务类型
- 后延伸业务布局 指某企业后续在最初业务基础上，为进一步完成价值链整合，后续进入的价值链业务
- ⊕ 暂无布局 指某企业截止至目前，未涉足或未高质量涉足的价值链领域

备注：上图截止于2020年10月，德勤基于公开市场信息整理

“我们看到S2c模式虽然看上去长期是大趋势，但也要看到汽车维保行业中服务类型非常多元，配件SKU非常多，中短期S2c模式更多还在深耕养护类服务，目前S2c模式还未真正对非标准类维保服务产生较大冲击，我们看到具有地方资源优势以及技术积累的大中型综合维修企业，中短期布局M2B2b2c模式也是一种阶段性的发展选择，但未来我认为非标业务也不是无法完成S2c模式的整合，但也许会以部分业务试点的形式逐渐开始渗透，例如钣喷业务以及相对更具备标准化属性的业务。”

汽车维修行业垂直媒体汽车服务世界
总经理胡军波

商业模式2 S2c趋势下的一体化整合模式

S2c价值链模式目前主要由互联网背景的企业所主导，且普遍的发展路径都是从价值链当中的电商平台开始切入，并与此同时向上游和下游完成价值链整合。向上整合方面，利用电商渠道的规模优势结合少量核心品类快速实现规模效应，迅速超越传统线下渠道成为头部渠道，此外随着规模效应的不断深化，利用自身品牌构建代工产品线，进一步降低零配件成本，快速成为市场上最具价格竞争优势的企业。

此外，向下游整合方面，互联网企业拥有更强的数字化及线上获客能力，相比传统行业属性背景的企业普遍拥有以下核心差异化能力：

- **数字化客户运营能力：**利用电商及移动端平台，实现数字化客户运营与营销及精准营销；
- **服务标准化能力：**利用数字化改造传统汽服流程及体验，实现更高质量标准化；
- **汽服网络数字化运营能力：**利用数字化技术可以帮助汽服下游网络实现更高质量的量化运营管理能力，实现更高的管理规模效应；

- **消费者洞察能力：**利用电商及移动端平台，可以实现更加全面、量化且直接的客户洞察，帮助品牌更准确识别高需求区域，完成更高质量的布网位置选择。

因此德勤认为S2c价值链整合模式相比传统纵向整合模式，拥有诸多竞争优势，分别在客户运营、配件成本以及汽服网络运营质量三大方面均相比传统模式及M2B2b2c模式拥有更具差异化价值的护城河，该模式具有极高的发展潜力，以S2c模式主导非原厂汽服DIFM需求市场的企业有望进一步做大做强，并且由于其相比其他模式拥有更好的规模效应和可复制性，占据市场较高份额，推动行业集中度的快速提升。

从目前的市场格局来看，S2c模式经过近几年的快速发展已初具规模，并且出现了绝对的引领性企业，头部代表是途虎养车。

途虎养车从2011年电商上线到2016年开始构建S2c模式线下连锁闭环网络，该平台已建立近10年时间，而经过近5年的线下网络发展，其完成了超过2,000家工场店（即途虎养车IP形象的连锁专门店）+13,000家合作店¹²（保持原有网络门头及名称，途虎提供配件供应链服务），依靠数字化和标准化“两个关键”实现的线上线下整合能力得到了市场的验证和认可，其在汽车服务领域的实践积累快于全行业平均水平。

近两年，天猫和京东作为两大综合电商开始涉足S2c这种价值链整合领域，天猫目前的模式与途虎相似，但起步晚，京东车会对线下门店采取的是“轻管控”模式，目前在门店网络布局和纯S2c市场份额上途虎养车处于领先地位，主要的核心能力优势点在于：

下游门店：

- **标准化能力：**途虎利用传统流程梳理、数字化操作工具以及数字化线上人才培养体系，构建了较高的标准化服务体验，标准化程度高有助于快速与消费者建立信任；
- **数字化门店运营能力：**构建了高品质的电商及客户运营数字化触点，形成了完整的数字化闭环，为S2c模式提供了最重要的数据资产，并同时帮助门店完成数字化管理赋能，实现数字化精益管理；
- **大数据选址能力：**随着途虎的用户越来越多，数据沉淀带来的价值在选址过程中得到了淋漓尽致的体现，目前途虎可以基于未覆盖区域的真实订单及周围门店的工位利用率形成重要的布网参考，完成精准布网，使新建店的资产回收期短于同类竞品或传统模式布网回收期。

12. 数据来源：途虎养车官网公开信息整理，<https://www.tuhu.cn/>

中游供应链：

- **更专业的配件仓配能力：**途虎的仓配能力专注于汽车零配件，相比传统综合电商具有更强的专业化仓配能力，大部分门店可实现一日两配的频率；
- **规模成本效应：**目前途虎在多个配件品类已经具备非常强的渠道规模效应，上游溢价能力较强，成本较为领先；
- **C2M能力：**途虎所沉淀的消费数据已经可以帮助到消费者形成反向上游定制，途虎会根据消费者对产品的反馈优化上游产品使产品体验更好带来更高粘性；
- **基于需求预测的库存管理能力：**途虎利用SaaS为下游零售赋能的同时获得了终端的直接需求数据，并基于需求完成产销协同，甚至可以做到基于预测的主动铺货，使门店不需要垫资进货的同时也可以保障供应链整体库存深度保持低水平，也让下游门店库存管理变得非常简单，几乎不占用管理资源。

上游配件生产：

- **品牌自有产品线能力：**途虎利用自身的规模优势，完成了部分产品线的自有品牌贴牌，可以得到更好的中游和下游利润。

目前的S2c模式中的竞争格局来看，途虎在整体价值链整合方面发展的比较均衡且处于领先水平，但巨大的市场仍等待开拓，现有的门店网络还无法满足所有消费者的需求，未来发展空间广阔。从S2c模式中企业布网增速上看，速度快于M2B2b2c模式，长期来看S2c模式具备更好的可复制性，该模式下的巨头企业有望引领整个汽车维修市场。

商业模式3 流量中介模式

单纯的流量中介无法实现让消费者、平台及维保服务网络三方共赢的局面，商业逻辑难以支撑其可持续发展。目前行业内出现的流量中介大多上游对接产能利用率不足的4S店，以优惠作为吸引消费者的卖点，形成对价格敏感消费者的需求收集并分发给4S店服务网络，这背后加剧了4S店体系价格竞争，从目前互联网发展趋势来看，单纯的流量中介生存空间已经越来越小，想要可持续的高质量发展需要在流量中介之外寻找新的价值创造点。目前行业里定位于此模式的企业例如乐车邦也已经开始转型，逐渐开始向上游整合供应链，下游开拓SaaS及服务网络管理赋能服务等，也都是在寻求真正的价值创造来实现多方共赢的平衡点，因此目前来看以流量中介作为切入点的企业想要实现华丽转身，需要构建的上下游能力较多，相比以智慧维保连锁纵向整合模式切入市场的企业来说，已经不具备核心卡位优势，面临较大的转型挑战。

商业模式4 B2B汽配电商模式

B2B汽配纵向整合是商业逻辑非常清晰的整合模式，站在供应链整合的角度来看，几乎各类消费品行业在数字化时代都会完成供应链的扁平化纵向整合，逐渐替代原有的多层分销模式下的部分市场，汽配行业也必然会出现专注于汽配的B2B大型电商。

在B2B汽配纵向整合模式中大致分为两类差异化聚焦的企业，一类是聚焦于整车件的B2B汽配电商，一类是聚焦于易损易耗件的B2B汽配电商。整车件汽配一直以来受制于国内车型远多于成熟市场导致整体市场整车件SKU过多的困扰，在数字化技术普及之前一直都是非常割裂的传统汽配模式，分销层级多、供应链低效、供需匹配缺乏数字化技术支持，导致一直以来依赖众多中小型毛细血管般的小汽配商来满足众多社会修理厂的汽配需求。从供应链效率提升的大趋势和行业痛点解决价值来看，依托数字化技术的整车件汽配B2B电商赛道具有很高的发展潜力，商业模式可以形成多方共赢，是比较明确的机会。目前头部企业也纷纷从汽配电商平台开始向上游逐渐整合供应链，进一步打破多层分销的低效供应链体系，另一方面是向下整合终端社会维修厂的管理数字化业务，提供供应链SaaS及车辆诊断订货一体化技术支持SaaS等赋能工具，构建下游赋能能力，构建更具价值的纵向整合模式，德勤认为该模式整合思路相对清晰且具备多方共赢的商业价值创造本质，是未来非常有机会的新模式。

而聚焦整车件汽配电商赛道，目前新兴的企业巴图鲁和开思吸引了大量资本和行业的目光，两者的模式也各有侧重，巴图鲁的模式偏向集仓模式，依托自建的仓配体系，联合整车件代理商完成各类整车件的集仓效应，为代理商提供仓配服务及下游需求的对接，此外还提供供应链金融服务，从而构建整车件的纵向供应链整合生态。而开思相对利用更轻的模式进入B2B电商领域，聚焦于交易撮合，上游对接汽配经销商，下游对接第三方维保服务网络，利用数字化技术形成零配件SaaS支持平台完成对终端的赋能，形成高用户粘性。两者的模式分别是目前整车件B2B电商的重资产集仓平台模式以及轻资产交易撮合平台模式，两类模式所形成的服务能力有各自的重点，由于模式也都起步不久目前还难以判断未来哪种模式会主导市场，但整车件B2B电商是具有确定性的未来趋势，相信未来也一定会走出具有市场影响力的企业。

另一类B2B汽配纵向整合模式是聚焦于易损易耗件的B2B汽配电商，此类汽配普遍是前述的M2B2b2c及S2c纵向整合模式下的关键商业拼图。易损易耗件相对来说消费者具有更强的品牌意识及直接决策力，加之SKU相对较少，供应链构建相比整车件更容易，但消费者品牌意识较强的品类供应链加价率相对较低，德勤认为中长期来看，此类易损易耗件B2B汽配电商作为M2B2b2c及S2c价值链纵向整合当中的重要商业拼图，与纵向一体化整合型平台一起协同去发展更能发挥出其战略价值。

案例

美国汽车维修市场发展案例回顾

中美两地市场一直以来在各类行研当中常被视为中国市场的未来场景被研究和对标，但从汽车后市场来看，两地在诸多方面还是有比较明显的差异，中国汽车后市场未来也注定会成为一个具有中国特色的市场。虽然美国市场不一定能代表中国汽车后市场的远期情况，但其一路走来背后的一些商业发展逻辑仍旧值得中国市场参考与借鉴，本文也将从美国市场中值得中国市场参考和借鉴的角度，为读者梳理其中的关键点，高效的让读者了解美国市场中的可借鉴亮点。

市场需求格局

美国汽车维修市场发展历史悠久，从市场需求侧来看，20%的需求来自DIY配件零售，原厂DIFM需求占据了约24%，剩余56%是非原厂维保需求。而在56%的非原厂维保需求中，CR4市场集中度超过50%，经过多年的发展，四家头部汽配销售服务连锁品牌占据了整体市场需求30%左右的份额，且随着其收购兼并等规模扩张活动，市场份额依然在增长中。¹³

价值链模式

美国汽车维修市场是一个典型的M2B2b2c模式市场，市场中目前存在四家头部大型汽配连锁企业（AutoZone、Advance Auto Parts、O'Reilly和GPC），四家企业占比超过30%份额。¹³ 由于美国存在大量的DIY市场，美国这四家大型连锁企业最初几乎均是以汽配为主营业务的企业，业务最初包含B2B汽配以及B2C（DIY）汽配，利用多种规格层级网络覆盖全美，做大后部分品牌连锁逐渐开始在连锁中涵盖售后服务，但整体来看，四大企业中真正来自B2C维保服务收入的金额占比并不高，这一点与中国市场非常不同。这种差异主要由于以下两大原因造成：

- 1. 美国的零配件企业的产能普遍在海外。**产销协同受到物理距离的限制，灵活度相对较低，上游灵活度低就要求供应链具备更深的库存作为缓冲器来缓解供需的波动，所以即便是S2c模式中的数据基础实现，也很难真的实现高效产销协同，达到像中国本土S2c模式下的极致高效。
- 2. 物流成本较高。**美国整体物流成本要低于中国，所反映在GDP中物流占比数字也是美国低于中国，足以说明美国整体物流成本占社会生产总值更低，这主要得益于美国长途运输业成本更低。但反观城市配送物流成本，美国要远高于中国，这主要是由于城市配送中人工成本占比较高，而中国的劳动力成本远低于美国，所以国内B2B城市内配送以及B2C城市内配送成本显著低于美国，这也导致美国配件零售线上化率并不高。

所以在以上原因叠加之下，让美国市场的四大企业其实更多的是以线下汽配网络为主的商业模式，网络中的售后服务能力只是四大中比较小的业务，仅有部分网络具备售后直接的服务能力。

例如以Autozone为例，其与中国主流汽配仓储物流体系的“中心仓-省仓-前置仓”模式不同，美国四大多建立了网点规模庞大的4级网络体系，其4级线下网络体系分为中心仓、Mega hub、Hub和卫星店。AutoZone 20多万SKU中，中心仓备货率高达98%，卫星店备货率达到60%-70%。¹³ Mega hub和hub都是前店后仓的模式，可以同时完成零售和辐射门店调货，使整个体系更加灵活，其最初的商业逻辑和业务切入点是在汽配供应链环节，四层的供应链既满足B2B汽配需求也同

14. 数据来源：行业专家访谈，德勤整理

时满足下沉层级网络在B2C需求上的覆盖。慢慢随着业务的发展，四大开始像下游延伸，开始借助并购以及原有网络覆盖后服务业务。

价值链整合亮点

上游及中游配件供应链：

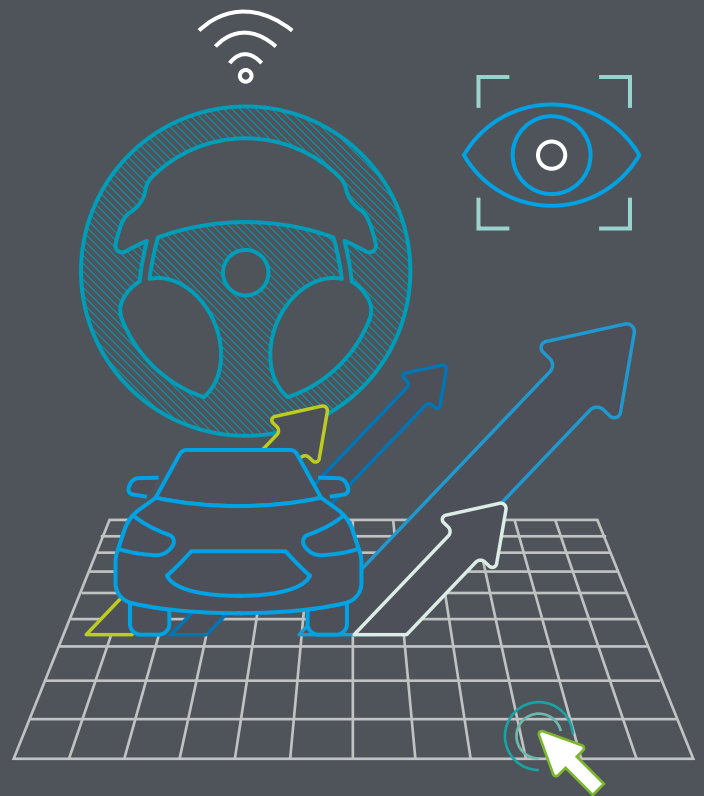
利用渠道集中度优势反向向上管理配件采购成本。四大之一的O'Reilly在发展过程中，非常注重控制单个供应商的采购规模以压制其话语权，确保企业规模优势。以O'Reilly 公司为例，其在2019 年有735 家供应商，最大的供应商供应比例约为7%，第2 到4 大供应商供应占比分别在3-6%之间。¹⁴ 一方面可以增加配件等货源的渠道，不受制于单家供应商，另一方面渠道话语权提升也使得越来越多的生产商愿意提供更长的应付账款账期，也为财务成本的控制和经营灵活性提升带来更多可能。

利用供应链IP打造贴牌产品增厚供应链成本优势。美国汽配四大均在覆盖主流国际零部件品牌的基础上，构建了一系列自有品牌，利用自身供应链品牌IP贴牌产品来增厚供应链利润，如AutoZone有AFO（过滤器）、Autokraft（维修工具）、Femo（油泵）等品牌，O'Reilly有BestTest、BrakeBest、MasterPro、Murray、Precision 等品牌。

下游配件零售及服务网络：

高度标准化的门店运营，确保单店收入稳定并快速构建连锁品牌力。美国汽配四大为了保证门店高质量的规模化扩张，都围绕门店运营的各方面建立了相对成熟完善的标准化体系，包括从装修、商品陈列类目、后台管理系统和人员培训等各方面。

基于对终端网络及消费者数据的控制与分析，可以更精准识别需求及布网潜力区域，提升选址精准度，实现高质量扩张。例如AutoZone在美国市场围绕当地用户画像、车型图谱、顾客消费趋势、竞品店铺数量和规模以及租金等建立了标准化新店选址体系，经过深入调研和严密测算，力求保证新店在收入（如当地客户需求规模和特点）和成本（如租金）上均有较强的竞争力。在此基础上，新店开业后迅速复制其完整的运营模型和体系，对运营效率和成本进行有效控制。



14. 数据来源：O'Reilly公司2019年财报公开披露信息

3.3 商业模式转型的背后：数字化浪潮推动“人、货、款、客、店”的现象级重构

每每谈起中国汽车维保市场行业转型，更多的目光都会聚焦于模式创新，同时产业资本和行业参与者也纷纷开始践行“模式主义”，寄希望通过对模式的深入探讨和选择来实现更准确地布局和发展，但往往实际并不像想象那么简单，看似正确的赛道上充满了竞争，真正脱颖而出的头部企业并不多。德勤认为模式更多的只是资源整合的外在形态，在汽车维保市场背后，最根本的业务逻辑和本质在于如何更有效地提升“人、货、款、客、店”五要素质量，能够真正实现五要素根本性改善的模式均有机会在市场上占有一席之地。而目前，中国维保市场也正在数字化浪潮的推动下，出现了快速转型机遇，下文就将从数字化角度深入剖析未来市场将如何利用数字化技术完成在“人、货、款、客、店”五要素上的重构。（人：技师和门店管理者；客即指消费者。）

“我认为汽车维保行业不应该过分看重模式，例如途虎一路走来在所谓模式上也发生过变化，我们的本质是服务消费者，消费者所需要的就是我们要做的，能让上中下游及消费者都能得到更好的服务才是最终的状态，所以我也希望无论是业内还是一直以来关注本行业的人，都能更重视商业本质的东西。我们一直很关注为行业‘人、货、款、客、店’五要素的优化重塑，任何的所谓模式都需要本质上能改善这五要素，并通过这些要素最终实现对消费者价值的提升。而这一切有机会被重构主要是由于数字化技术的发展，所以我们也一直很重视数字化方面的投入，希望未来可以携手行业中的生态参与者一起，让汽车后市场越来越好越来越成熟。”

途虎养车创始人兼CEO
陈敏

数字化对“人”的重构——数字化解放技师培养效率，提升技师价值

汽车维保行业离不开线下辛勤的技师与管理者，而在数字化时代来临前，技师维修技术能力的培养效率低是五大要素中“人”这个要素的主要痛点，而随着数字化技术的发展，这一痛点开始被一些数字化方案逐渐解决，有望未来根本性的改善行业中“人”的要素质量。行里中领先的数字化解决方案正在加快人才培养的效率，实践方向主要有：

- **数字化培训：**利用数字化线上平台及数字化培训体系让人才培养效率更高，此外可利用数字化平台搭建线上人员能力认证体系，构建清晰的人员能力成长“知识树”，形成可视化人员能力成长路线图，为人员成长赋能。
- **人员执行标准化：**在技师业务流程中，引入数字化工具及设备的参与（例如诊断工具、手持流程引导工具等），关键操作节点形成执行轨迹，利用数字化来推动重要流程的高度执行，用高度执行来快速完成人员标准化能力建设。
- **数字化技术支持：**将维修技术及技术内容数字化，并依托知识管理平台完成对技师的赋能已经是一个明确的行业发展趋势。此外，数字化技术诊断工具也是目前的一大热点趋势，诊断工具可结合大数据、物联网等新兴技术，为技师提供专业、智能的汽车诊断及技术支持服务，降低技师门槛，快速实现人员能力提升。

案例

数字化诊断助力降低非标准修理业务技术门槛

2019年8月，某全球最大汽车技术及整车零配件供应商汽车售后市场大中华区总裁表示：“配件+诊断+维修站服务”是该企业售后全球的战略，其中数字化诊断服务以及专业的维修站赋能服务是其最具竞争优势的点。目前该企业在车辆诊断数字化工具方面具有领先的市场地位，其全系列检测设备包括发动机分析仪、智能诊断仪、汽车专业示波器、尾气测试设备、

雷达标定测试设备、能源系统测试设备、空调和流体测试设备等，这些设备与配套软件共同构成了其全面又别具优势的数字化诊断模块，未来国内汽服连锁想要进一步深入覆盖非标准化汽修业务，数字化的高效诊断工具是非常重要的能力及工具，但此类工具具有较强行业壁垒，包括其在内的头部技术巨头拥有绝对的卡位优势，也正在引领行业中数字化诊断趋势。

案例

AR/VR数字化技术培训赋能

此外，某头部汽车技术及整车零配件供应商也在不断探索用前沿数字化技术赋能人员技术培训。例如其将AR技术应用于汽车售后技术培训，通过现场或远程的方式为学员生动形象地传递汽车知识，可以作为汽车厂家技术培训和院校汽车专业的辅助教学工具，使学员快速掌握最新的汽车相关技术和维修技能，有效提高培训效率。



数字化对“货”的重构——极致的扁平与久违的诚信

中国汽车零配件供应链长期是区域性多层分销汽配模式，层级多导致配件出厂价与终端服务网络销售价之间的综合流转加价率较高，消费者一直以来承受着高昂的配件价格。而高昂的配件成本也并未带来放心的产品，过度的竞争导致大量商家为了生存出售假冒伪劣配件以获得更可观的利润，而这些难题有望借助数字化迅速实现质的改善，这其中主要的方向有：

- **极致扁平的供应链：**数字化时代让信息极度透明，让信息交互及供需匹配成本极大的降低，这也使M2B2b2c及S2c模式均重点改善的传统供应链痛点，借助数字化平台、头部供应链平台通过对一些品类销量的快速积累形成对上游配件生产企业的控制力，促使上游具有强品牌力的头部品牌积极通过多品牌战略来实现对供应链平台的极致扁平化支持（市场既有品牌难以快速脱离经销模式直接切换至M2B2b2c及S2c模式）。
- **极致的终端配件需求预测：**通过数字化SaaS赋能下游终端服务网络，掌握下游网络进销存及消费数据，利用数字化模型对终端完成高质量预测后，可以实现极致的产销协同，使配件厂商、供应链以及渠道整体实现最优的整体库存深度管理，来实现极致的库存效率提升，降低库存深度所带来的垫资成本降低会带动最终消费者购买成本的而降低。
- **C2M反向定制：**利用数字化触点构建电商平台，可以有效的收集消费者反馈，特别是通过触点评价系统以及内嵌化的社交生态数据，完成反馈聚类分析，形成对产品优化或特殊人群需求的识别，基于此可以反向向上游完成产品优化，并基于消费者标签推送符合其需求的反向优化产品，更好的迎合消费者需求，实现更精准的营销。
- **极致的配件满足率：**高度数字化的终端订单及需求收集结合移动设备的位置信息，可以使价值链整合方将配件满足率完成极致的优化，这些数据首先可以完成对多级仓库选

址及位置组合的优化，其次可以对城市配送运力形成极致的优化，此外还可以居于终端需求历史数据进行相对准确的预测，实现消费测的库存预判，这些能力组合在一起可以使消费者的消费需求一次性配件满足率大幅提升，并且实现更经济的城市配送能力建设投入，构建更强的高频以及临时配送能力，使无论是应对消费者的计划购买还是临时购买，都能在更短时间内完成配件满足和配送。

- **看得见的货真价实：**利用数字化技术，从生产端至零售端形成数字化节点足迹，使消费者可以完成配件溯源查询，极大程度上解决了消费者对配件真伪不放心的困扰。

数字化对“款”的重构——从解放账房先生到Fintech赋能

一直以来国内维保行业集中度极低，究其原因其中有两个与“款”密不可分痛点是其重要的制约因素，一个是在数字化时代来临之前，后市场连锁模式无法通过数字化完成与客户的互动关系的建立，无法直接线上获取终端消费者需求和完成消费支付（即商流及资金流无法数字化），导致商流及资金流跑冒滴漏问题难以避免，管理成本高，业务规模效应低，连锁体量天花板明显。另一个是中小企业难以得到足够的金融体系融资支持，依靠内生增长完成扩张效率很低，而随着数字化技术的发展，未来有望在以上两点上得到根本性的改善，具体方向有：

- **数字化订单及支付：**利用数字化客户运营平台实现需求的线上化收集，实现高渗透率线上化订单及支付，大幅降低原有线下订单及支付所难以避免的“跑冒滴漏”现象，较大程度解决了职务侵占财务风险，并且实现了账目自动化及数字化，降低了投资人的财务管理资源投入。
- **数字化金融赋能：**传统维保服务网络轻资产运营缺少有效抵押物难以取得传统金融系统的融资支持，而新趋势下，供应链及平台方向终端门店提供数字化客户运营平台及支付平台，并结合进销存数据获取，可以实现利用交易及进销存数据来完成供应链金融助贷授信，以帮助维保服务网络取得融资实现更快速发展。

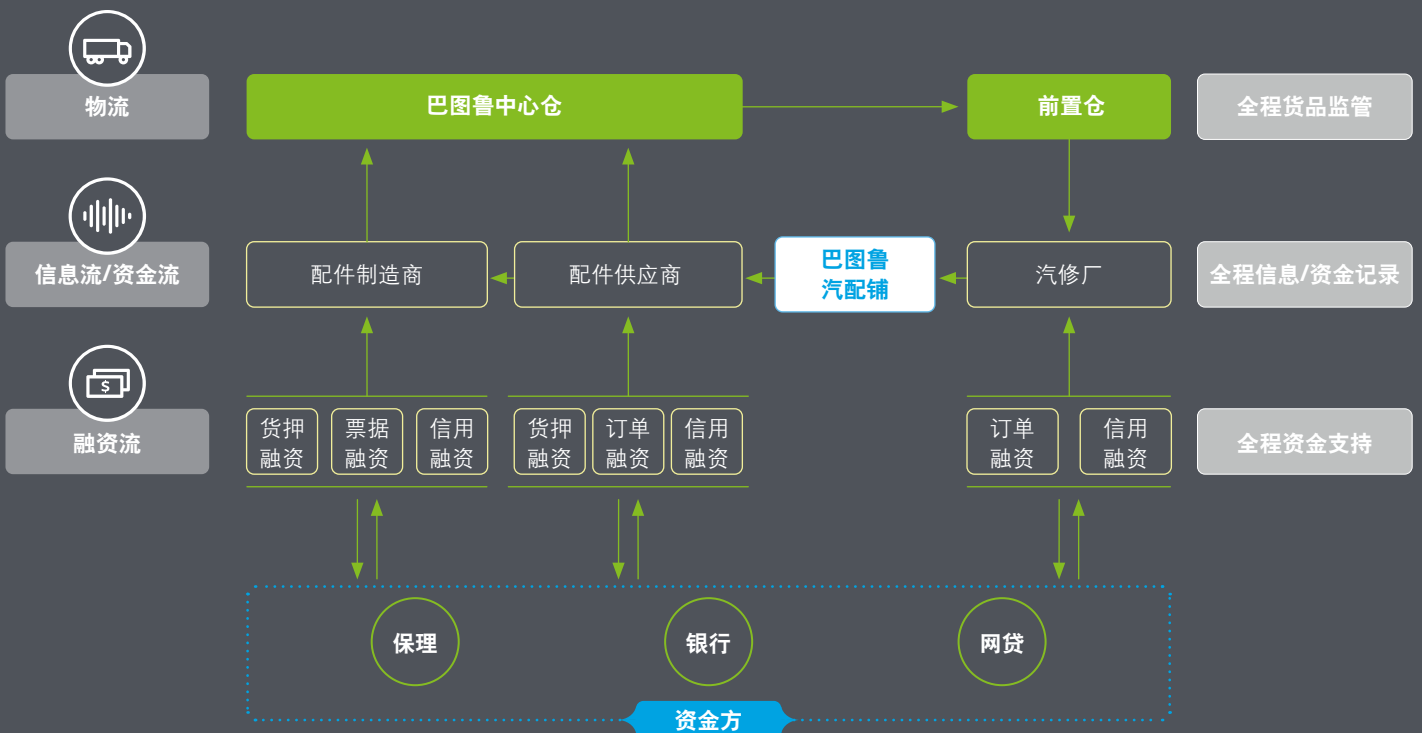
案例

醉翁之意不在酒，打开数据变现新思路

作为提供汽配B2B服务的汽车后市场基础设施平台，巴图鲁通过提供标准化、智能化的在线交易以及仓配一体化供应链服务解决方案，实现了信息流、物流、资金流、数据流的闭环，真实的业务闭环数据现在已被各类Fintech融资平台视为核心授信数据基础，作为传统银行的重要补充性金融渠道，基于业务闭环数据的供应链金融具有良好的发展空间，可以有效的支持上下游后市场参与者实现快速扩张。

巴图鲁作为B2B汽配行业的领先企业，基于自身的数据能力，已联合第三方资金，针对配件制造商、供应商及终端客户推出不同的金融产品，解决各个端口资金周转需求。其中，针对综合采购实力强、信誉好的大型维修连锁、4S店提供的周期性结算工具--授信宝，已帮助平台数万家维修企业解决采购资金问题，备受客户认可。

图3.3-1：巴图鲁业务模式示意图



数字化对“客”的重构——放心、省心、舒心

在过去传统模式下，汽车维保行业经营者与客户的关系缺少有效的过程管理和运营介质，汽服网络主要采取坐店引流模式，配件价格及服务定价缺少透明度，消费者对第三方汽服网络存在较强的不信任感，而随着数字化技术的发展，越来越多的企业开始利用数字化手段与工具完成对消费者体验的颠覆性改善，在数字化赋能客户体验课题上，主要有以下几个核心方向：

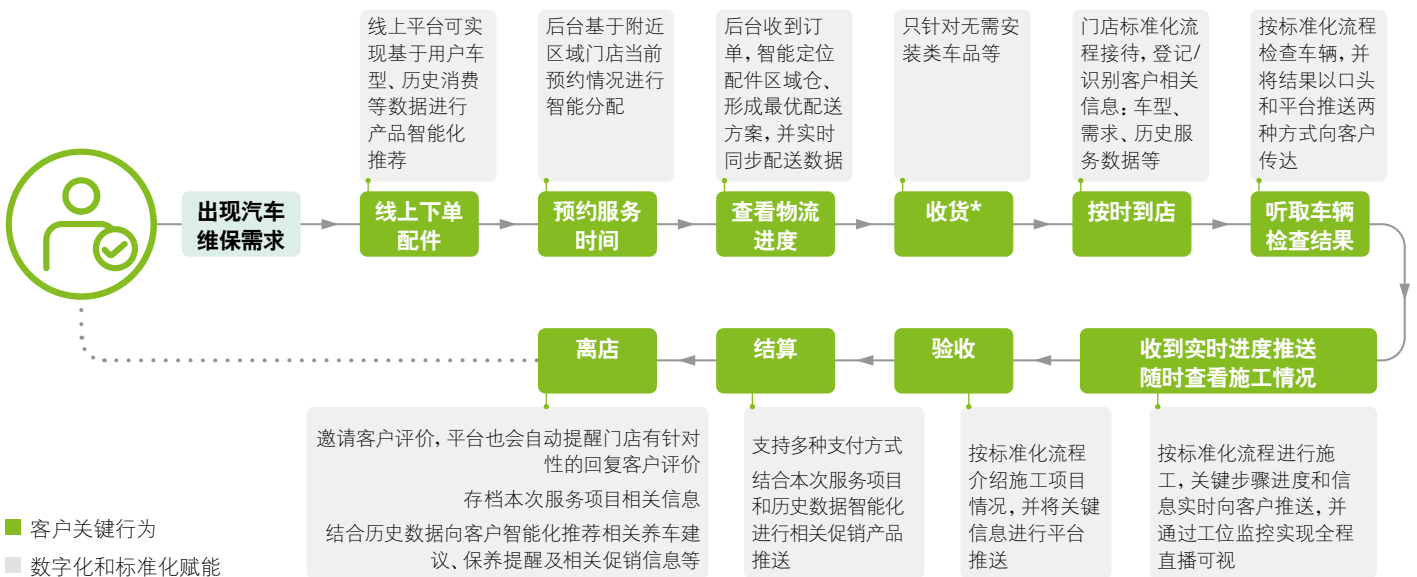
- **透明放心的客户体验：**利用数字化技术可以实现对传统端到端体验的极大改善，例如通过数字化平台完成透明的预约与服务价格确认、利用数字化检测设备完成量化的车辆检测、数字化物流追踪及信息披露实现正品溯源体验等。
- **极致的便捷的服务体验：**利用数字化平台及功能可以实现极致的端到端便捷体验，例如配件线上购买、数字化支付、工位状态实时披露及预约、上门电瓶更换及回收等。
- **放心舒心的品牌互动平台：**基于数字化技术设计并开发品牌与消费者互动的平台，如利用互动潜力较高的APP来构建主要的消费者互动平台，包含品牌曝光、品牌服务需求匹配、品牌主题社交等功能，打造与客户直接互动的数字化平台。
- **透明的车辆管理：**利用标准化的流程数字化中所形成的数据，全面透明的呈现车辆状态，例如每次返厂监测的数据，如刹车片损耗状态、电瓶电压状态、轮胎磨损状态、进气及空调滤芯状态等，站在消费者角度协助其完成人车关系的透明化管理。

数字化对“店”的重构——极致的标准化及资产效率

过往传统维保服务网络在没有数字化解决方案加持下，网络的体验标准化程度低且资产效率低是普遍的行业痛点，而近几年部分头部智慧维保连锁服务品牌利用数字化能力在以下几个方面不断突破，解决了一直以来的核心痛点：

- **数字化助力体验标准化：**利用数字化工具结合流程进行再造，将流程各步骤构建数字化足迹，以形成不得不执行的标准化体验动作，相比以前传统非数字化体验模式网络，基本可以实现脱离对网络人员执行动作主观能动性的依赖，在服务中实现极致的标准化客户体验。
- **数字化助力高效清晰的网络运营管理：**基于标准化体系及相应数字化赋能系统、门店监控等，实现店内各类运营事项的高度标准化和高效引导、实现与监督，在大大降低对店内管理人员依赖的同时，实现更高的管理效率。
- **数字化助力实现极致资产效率：**对于运营中的网络，基于店内运营和客户服务的数字化，可以实现店内资源管理的高度数字化、智能化，如基于当日客户预约与到店服务类型，进行工位的智能分配，实现更高的工位利用率等；另一方面对于网络扩张，基于数字化赋能下的店内运营标准化为网络扩张提供了高效的“复制模板”，可以实现新店迅速起步和快速发展，且数字化赋能下也可以实现更加精准的网络布局选址，基于客户历史订单位置数据，识别未覆盖的高需求区域，实现对潜在布网地区更加智能准确的评估，提升布网质量，使全新网络在开业初期就能实现较高资产效率。
- **数字化合规赋能：**利用数字化线上预约平台及数字化支付体系完成对流量和支付的数字化，可以极大程度上改善传统模式下的合规风险，让投资人和门店管理者可以更具规模效应的完成门店管理。

图3.3-2：数字化智慧门店客户旅程及体验亮点示意图



数据来源：行业专家访谈，德勤整理

案例

数字化门店运营体系捅破规模化管理天花板，全面升级“人、货、款、客、店”五要素

途虎目前在S2c模式头部企业中，布网速度近一年明显提速，网络复制能力领先，其主要原因是对“店”的数字化智慧赋能体系已经逐渐成熟，形成有效的样板，其对店的智慧化打造主要体现在以下几点：

- **智慧流程标准化：**其不仅仅是梳理并完善了自有的服务流程，更重要的是利用数字化硬件工具结合到流程中，使技师的标准化变成必须执行的流程
- **门店数字化支付结算：**一方面通过APP高渗透率形成电子化结算，另一方面服务范围及配件全部是主动配货，服务范围更标准更透明，形成高质量高渗透率数字化支付，规避现金结算合规风险并可同时降低门店财务管理资源投入
- **数字化门店管理赋能：**途虎基于全链条的数字化可以实现对门店管理的全面数据收集，利用其自主研发的“蓝虎”系统，可从客户管理、维修派工、车间管理、库存管理、经营分析等多方位对门店运营管理进行数字化赋能
- **智慧选址：**途虎目前拥有业内领先的投资人回报周期，这也是对于S2c模式企业来说极大的规模化优势，而途虎在选址上会利用大量历史订单数据来识别潜在空白区域，并结合已有网络的资产效率综合识别布网位置，精准的需求识别使其可以相比传统线下连锁企业获得更好的投资回收周期，吸引到更高质量投资人

此外，途虎作为S2c模式的代表性头部企业，其非常强调“以人为本”的发展理念，无论对提供服务的门店技师还是终端消费者都有打造出一些有别于传统模式的关怀与创新，例如：

- **关注人才的成长，为行业培养更标准化人才：**途虎一直以来投入不少资源在整理行业技术标准，并联合人民网推出「诚信服务联盟·服务标准开放平台」以及通过自有的蓝虎APP进行技术公开化发布，满足自己及行业从业者对技术公开的需求，推动打破技术壁垒让技师有更多的学习和成长机会。此外其APP中还构建了业内领先的云学习平台，既服务于途虎品牌旗下的连锁网络技师及人员，也同时服务于整个行业，包含大量公开课程。员工们可以根据自身能力及需求，选择感兴趣的课程，帮助行业从业者学习与与时俱进的新技术课程，较为领先的实现了人才的数字化培养。
- **以客户为中心，重点解决消费者核心痛点：**目前中国维保市场消费者最核心痛点之一就是产品真伪的问题，而途虎一直以来也将放心消费为己任，并与腾讯联合壳牌喜力，携手推出“一物一码”货品全链追溯系统，通过三方相关系统的打通，在业内率先实现了壳牌润滑油从工厂生产、在途运输、渠道库存到终端消费者的全链条追踪，消费者扫描二维码可以进行油品验真、溯源查询，实现了放心消费的诉求。

3.4 回归商业本质，维保市场未来赢家的五大必修课

纵观后市场近几年的变化，可谓风起云涌，巨变中包含了价值链格局的变化、商业模式的变化以及行业核心要素的优化迭代等，而回归的商业底层本质，社会各界参与者想要在未来市场中胜出，建议在底层核心能力上着力构建以下五点能力：

数据获取及数据增值能力

目前行业内所发生的转型，其底层本质是一场围绕数据展开的商业变革，本文前述所分析的价值链变化、模式变化，无一例外的需要围绕数据作为核心，其本质在于对上下游数据的进一步掌握与控制，数据的收集权及控制权是未来商业隐形的“生产资料”，在未能实现对上下游数据完成一统的情况下的变革都是传统变革，竞争力的可持续性有限。而数据的结构化规模化获取离不开数字化工具的支持，而汽车后市场由于包含了大量线下的实体服务，对数字化的能力的要求更加多元，既需要有传统线上数字化能力，也包含了众多线下软硬件结合及物联网数字化能力，而在这个部分传统的行业从业者面临巨大挑战，如何能够快速建立数字化能力参与到行业基于数字化的变革当中，是目前行业参与者特别是传统参与者无法回避的课题。

供应链能力

目前后市场正在孕育的各类价值链整合模式，无一例外的包含了供应链，可见其一方面是目前行业核心痛点，另一方面也是因为其具有极大的商业价值。此外，从长期价值来看，供应链不仅仅是完成上下游的货物流，更重要的是扮演着数据流桥梁的作用，只有拥有足够有价值的供应链实力，才有机会通过供应链完成上下游数据的获取和打通。

维保技术与标准

我国汽车维保行业一直以来下游市场集中度较低，传统模式下规模天花板明显，想要打破并实现规模效应，构建标准化维保技术与标准是实现规模化复制的关键底层要素。

行业生态构建能力

汽车后市场的转型虽然近几年风起云涌但不得不说是显著晚于其他消费品行业的，究其原因汽车后市场的既有生态显著的复杂于其他消费/服务行业，模式的适配难度更高，单纯从模式上看，跨行业的模式实践已经非常丰富，过去几年尝试模式“拿来主义”的新老企业可以说呈现出跑步入场的趋势，但大多难以快速跑通商业模式，这其中非常值得深思。而在汽车后市场，最终的模式适配的核心原则是要回归商业本质，为复杂生态系统中支撑商业模式的众多参与者均能得到价值创造。

迭代创新

目前，汽车维保行业的转型仍处于变革期，从宏观模式到微观实施均需要参与企业具有足够的敏捷迭代创新能力，此外还需要企业的管理体制也能够满足并为创新迭代形成促进作用，体制性支持能力包含了企业战略弹性、组织敏捷程度、资本募投的灵活性、项目孵化灵活度等角度。

篇章四

数启未来，变革迎来机会

后市场特别是维保市场，在中国大经济体当中算是变革起步较晚的行业，这与第一章所提及的其复杂的生态现状不无关系，这也使变革充满了挑战与机遇，那么在未来的发展趋势下，所处各个不同价值链位置的企业应该如何把握机遇、如何应对未来的挑战想必也是读者所最关心的话题，下面本文就从价值链上游至下游，结合对趋势的研判，分享未来发展建议。



价值链上游企业：积极探索新渠道模式，借助自身卡位优势参与纵向整合

积极拥抱产品分销创新模式

在中国市场，无论是M2B2b2c 还是S2c 模式，配件中游的分销模式都将走向扁平化，未来分销新模式存在结构性机会，利用多品牌战略或差异化产品线战略参与到头部M2B2b2c 或S2c模式利益联盟当中是值得尝试的发展方向。

积极构建直接面对消费者的能力

配件线上化渗透率提升是必然趋势，构建直接面对消费者的能力站在渠道战略角度已经是必然选择，站在收集客户数据完成客户洞察角度，也是同样重要的战略选择。

积极结合自身优势介入非标维修类业务

非标类大修理及事故类后服务目前还未形成清晰的模式变革方向，市场集中度极低，对于价值链中上游的头部企业，例如头部主机厂或配件制造商，应积极利用技术及供应链优势布局非标维修业务，这个市场的变革才刚刚开始。

价值链中游企业：做深赋能、做强纵向整合、积极探索数据变现新机会

做深B2B赋能价值，构建竞争优势，控制终端数据

未来市场对供应链的期待已经超脱出供应本身，赋能将成为供应链最核心价值，所以从消费者和下游汽修厂的核心痛点出发，未来供应链企业要想获得更大的市场份额和更广阔生存空间，就必须进一步提升数字化能力、完善平台对下游B端汽修厂的赋能能力。此外，通过赋能价值的构建，要进一步形成控制数据的能力，利用下游连锁化工具更强的对其终端数据完成控制，未来的B2B供应链平台的盈利能力或大比例来自数据变现类业务。

做深纵向整合，成为产销融合间的智慧桥梁

供应链作为上下游的实物流转渠道，未来应深度扮演数据中介角色，随着供应链企业对下游的更深度赋能将掌握越来越多的消费者终端需求数据，其可以反向赋能和指导上游生产实现更好的产销平衡，特别是对一些大品类，通过供应链所积累的数据，完成基于某些品类的上中下游产销一体化融合，形成更高效的价值链解决方案，创造更高价值。

借助供应链数据能力，挖掘Fintech机会

中短期来看，数据变现的最佳场景是金融，回到汽车维保市场来看，无论是上游配件生产商、下游服务网络还是终端消费者，都有极大的银行系金融体系无法满足的金融需求，而一旦供应链企业实现了端到端业务及消费数据的掌握，也自然会出现供应链金融机会。

价值链下游企业：数字化、标准化驱动能力升级是行业大势所趋

积极寻求供应链平台赋能

各类终端网络无论目前处于怎样的市场地位，寻求供应链平台赋能都是必然的趋势，因为以目前国内下游连锁品牌的规模来看，其体量仍旧难以依赖自身体量反向完成高质量的供应链整合，因此积极寻求外部供应链平台是必要的。

巩固非标类业务，做强保险业务

目前来看，业内新模式转型主要聚焦于维保业务，非标类维修业务还未出现根本性的变革趋势，而维保业务对于大中型综合汽服连锁来说冲击有限，所以强化保险续保能力以及地方出险车辆资源外拓依旧是大中型连锁综合汽服连锁企业的重点方向。



结语

变革来的总是如此之快，近5年汽车行业的巨变可谓是史诗级的，无论是新车还是后市场，一直以来给人以传统行业印象，现在已成为了新经济的排头兵，吸引了无数消费者、产业参与者、投资人及行业治理层的目光和期待。而这种变化趋势，快速点燃了市场参与者及投资人的热情，以互联网企业为代表的参与者的出现，推动行业加速迭代升级。尤其是数字化的东风渐强，汽车后市场这一片蕴含着巨大宝藏和潜力的土地正在焕发出更大的生机与活力。

而近几年市场在数字化技术革新、资本热潮的推动下，让这条原本传统的万亿级赛道已经成为了新经济的排头兵，让原本“经营环境差”、“行业缺乏诚信”、“服务意识弱”等很多刻板印象渐渐得以改善。而新模式层出不穷，价值链上的分工和地位也不断变化，但是毋庸置疑的是，回归后市场商业本质，在资源整合基础上的终端用户服务品质和体验将是永恒的制胜关键。

时势造英雄。汽车后市场这片沃土上，谁将在激烈竞争中脱颖而出、在下一个春天到来之时长成参天大树？各类企业各显神通，答案可能不止一个，但一切都将在时间的检验下不证自明。

主要作者及联系人

周令坤

汽车行业

领导合伙人

+86 21 6141 1028

andyzhou@deloitte.com.cn

冯莉

汽车行业

管理咨询合伙人

+86 10 8512 4885

lifeng@deloitte.com.cn

梁木

汽车行业

管理咨询项目经理

+86 10 8524 8236

billiang@deloitte.com.cn

特别鸣谢以下为本文提供过观点的行业专家：

交通部公路院汽运中心副主任 **许书权**

中国汽车维修行业协会副主任、全国汽车维修标准化技术委员会委员 **张学辉**

中国连锁经营协会主任 **苏霜**

汽车服务世界创始人兼CEO **胡军波**

办事处地址

北京

北京市朝阳区针织路23号楼
国寿金融中心12层
邮政编码: 100026
电话: +86 10 8520 7788
传真: +86 10 6508 8781

长沙

长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码: 410008
电话: +86 731 8522 8790
传真: +86 731 8522 8230

成都

成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码: 610041
电话: +86 28 6789 8188
传真: +86 28 6317 3500

重庆

重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码: 400010
电话: +86 23 8823 1888
传真: +86 23 8857 0978

大连

大连市中山路147号
森茂大厦15楼
邮政编码: 116011
电话: +86 411 8371 2888
传真: +86 411 8360 3297

广州

广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码: 510623
电话: +86 20 8396 9228
传真: +86 20 3888 0121

杭州

杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206室
邮政编码: 310008
电话: +86 571 8972 7688
传真: +86 571 8779 7915

哈尔滨

哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码: 150090
电话: +86 451 8586 0060
传真: +86 451 8586 0056

合肥

合肥市政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码: 230601
电话: +86 551 6585 5927
传真: +86 551 6585 5687

香港

香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话: +852 2852 1600
传真: +852 2541 1911

济南

济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码: 250000
电话: +86 531 8973 5800
传真: +86 531 8973 5811

澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-L座
电话: +853 2871 2998
传真: +853 2871 3033

蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话: +976 7010 0450
传真: +976 7013 0450

南京

南京市建邺区江东中路347号
国金中心办公楼一期40层
邮政编码: 210019
电话: +86 25 5790 8880
传真: +86 25 8691 8776

宁波

宁波市海曙区和义路168号
万豪中心1702室
邮政编码: 315000
电话: +86 574 8768 3928
传真: +86 574 8707 4131

三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭(三亚华夏保险中心)16层
邮政编码: 572099
电话: +86 898 8861 5558
传真: +86 898 8861 0723

上海

上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码: 200002
电话: +86 21 6141 8888
传真: +86 21 6335 0003

沈阳

沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码: 110063
电话: +86 24 6785 4068
传真: +86 24 6785 4067

深圳

深圳市深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码: 518010
电话: +86 755 8246 3255
传真: +86 755 8246 3186

苏州

苏州市工业园区苏绣路58号
苏州中心广场58幢A座24层
邮政编码: 215021
电话: +86 512 6289 1238
传真: +86 512 6762 3338 / 3318

天津

天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码: 300051
电话: +86 22 2320 6688
传真: +86 22 8312 6099

武汉

武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码: 430000
电话: +86 27 8526 6618
传真: +86 27 8526 7032

厦门

厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码: 361001
电话: +86 592 2107 298
传真: +86 592 2107 259

西安

西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码: 710065
电话: +86 29 8114 0201
传真: +86 29 8114 0205

郑州

郑州市郑东新区金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码: 450018
电话: +86 371 8897 3700
传真: +86 371 8897 3710



因我不同
成就不凡

始于 1845

关于德勤

Deloitte (“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司,以及其全球成员所网络和它们的关联机构(统称为“德勤组织”)。德勤有限公司(又称“德勤全球”)及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体,相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任,而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构,为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构(统称为“德勤组织”)为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about,了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司(即一家担保有限公司)是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体,在亚太地区超过100座城市提供专业服务,包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处,德勤品牌由此进入中国。如今,德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力于中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构,由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media,通过我们的社交媒体平台,了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息,任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构(统称为“德勤组织”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前,您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何(明示或暗示)陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2020. 欲了解更多信息,请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM0523017



这是环保纸印刷品