

赴机在速：打造汽车经销商未来盈利增长新动能

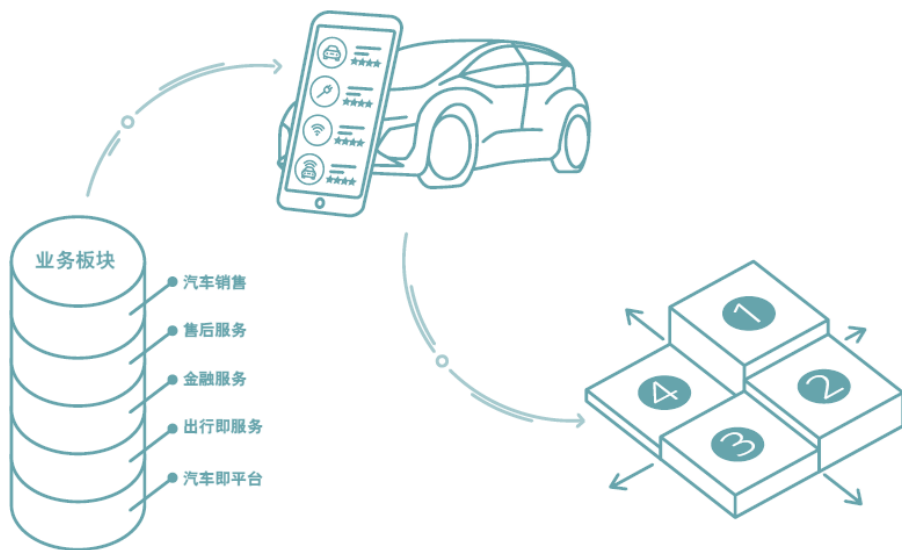
2022中国汽车经销商绩效标杆分析报告

德勤中国
2022年6月

因我不
同
成就非凡

始于1845

制胜业务增长的下一个十年



引言

作为全球最大的汽车市场，中国汽车产业在流通领域正面临着“人-货-场”关系的重构，传统汽车经销商在经营模式，盈利结构和运营能力等多方面正经历严峻挑战。

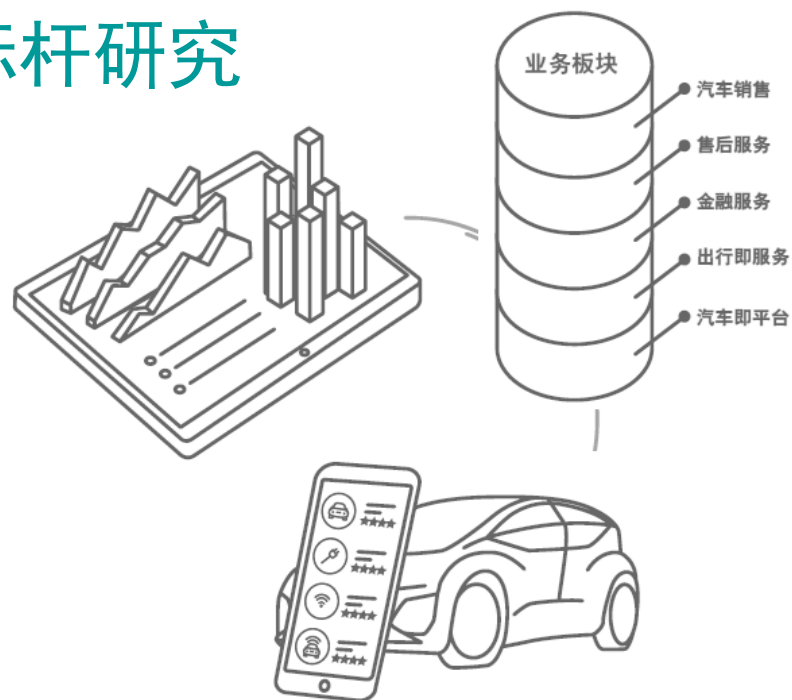
过去的2021年，由于“后疫情时期的需求反哺”及“芯片短缺造成的供给端产能不足”等多方面因素的驱动下，汽车经销商的盈利能力呈现出“暂时性的改善”，同时也为其打造未来盈利增长新动能提供了“变革窗口”。

如何把握变革窗口，在挖掘现有业务资源的同时，找准方向，突破思想藩篱，解锁全新业务发展能力，重塑业务增长新动能，将成为汽车经销商在下一个十年的制胜关键。

目录

对标卓越：2022中国汽车经销商绩效标杆研究	4
豪华品牌	8
量产品牌	20
新能源品牌	32
蓄势待发，制胜未来：打造汽车经销商未来盈利增长新动能	39
建设数据驱动的经营管理能力	43
重塑敏捷迭代、快速响应的业务运营能力	44
提升全业务链精益化管理能力	45
构建差异化的用户价值激活能力	46
联系我们	48

对标卓越： 2022中国汽车经销商绩效标杆研究

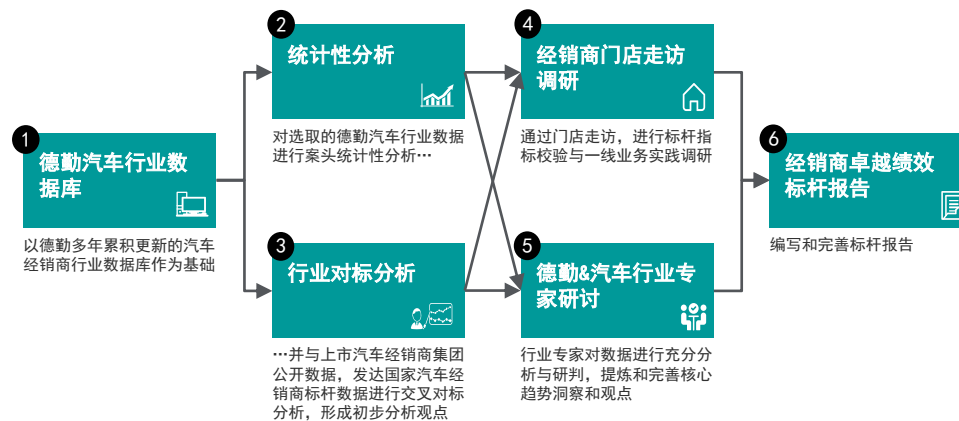


中国汽车经销商卓越绩效标杆研究课题简介

“中国汽车经销商卓越绩效标杆研究”是德勤中国汽车团队自2009年起持续每年开展的行业性研究课题。该课题过去的13年中不断打磨、力求精进，主要致力于协助中国市场汽车经销商解决在实施卓越运营体系建设进程中面临的“发展方向看不清”、“能力现状看不全”、及“提升路径摸不透”等典型管理迷思。

课题研究团队由衷希望，通过本次2022中国汽车经销商卓越绩效标杆研究，能够有效助力中国汽车经销商做好充分的行业对标，为把握行业变革窗口期，强化数据驱动的经营管理，通过对自身运营关键绩效指标的关注，积极调整运营策略和业务模式，全面提升盈利能力、抗风险能力、用户运营能力以及经营效率，并最大限度地提高企业投资回报水平，布局未来，制胜下一个十年。

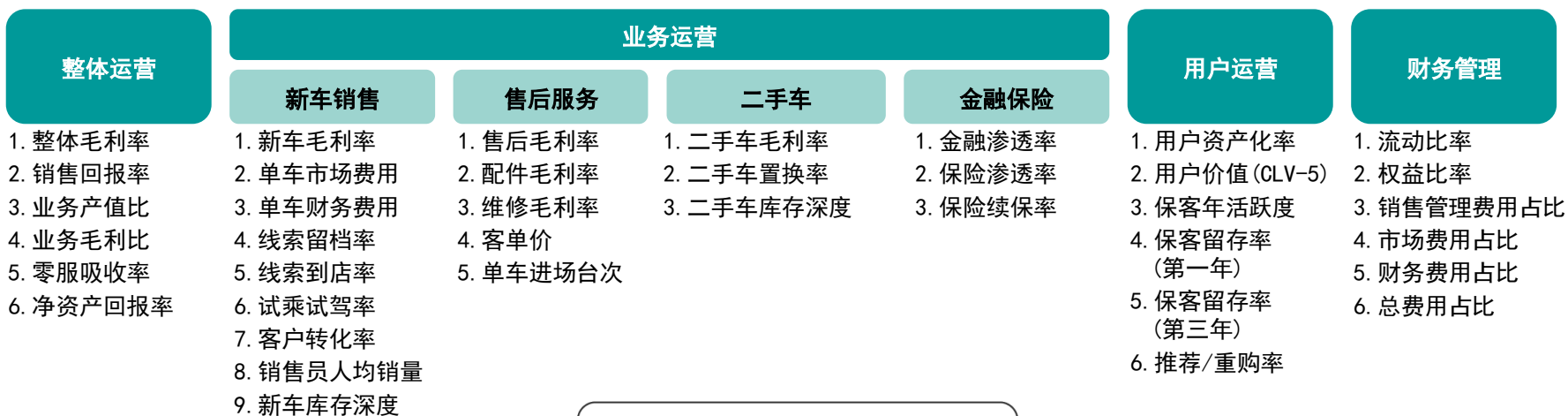
2022中国汽车经销商卓越绩效标杆研究是德勤中国汽车团队基于德勤汽车行业数据库对中国市场汽车经销商在2021年的全年绩效表现进行统计分析，综合行业数据（上市公司公开发布的2021年度数据）进行对标，经销商门店走访与业务一线对谈，在行业专家研讨的基础上形成的。



注：标杆指标结论不代表具体门店实际数据，仅代表标杆店能达到的运营水平。

中国汽车经销商卓越绩效标杆体系指标构成

中国汽车经销商卓越绩效标杆指标体系（38项指标）



资料来源：德勤研究

中国汽车经销商卓越绩效标杆关键词



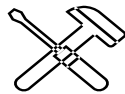
整体运营

- 受益于新车盈利能力改善，盈利情况整体转好，同时企业投资回报率得到有效的改善。新车与售后仍然是中国豪华品牌经销商的两大盈利支柱，业务结构有待进一步调整。
- 面对宏观环境及产业变革压力，企业投资及业务扩张意愿下降，一方面提升了短期的业务运营抗风险能力，但另一方面也给传统业务创新及新兴业务的拓展产生了一定的阻力。



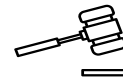
新车销售

- 由于“后疫情时期的需求反哺”及“芯片短缺造成的供给端产能不足”等多方面因素的驱动下，新车销售压力得到有效的缓解，并有效支撑毛利率层面的提升。
- 打造基于用户体验的个性化需求满足以及基于数字化营销的业务效率提升是经销商在新车销售领域进一步提升的主要方向。



售后服务

- 售后盈利能力在综合毛利率及客单价层面均有一定的提升，但与成熟市场对比仍有提升空间。
- 疫情对单车进场台次造成一定的影响，售后领域对O2O模式的探索有限，经销商依然未摸索出一套有效的数字化营销模式以支撑对传统业务的赋能。



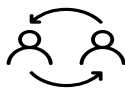
二手车

- 二手车业务已经成为经销商最为关注的新兴业务之一。同时，对比成熟市场，品牌溢价能力对经销商二手车盈利能力有显著的支撑作用。
- 对比新车销售，经销商在二手车零售业务的服务标准化及用户最佳体验等方面的运营能力亟需提升。



金融保险

- 从业务渗透率来看，当前中国市场经销商无论车贷渗透率及车险渗透率均远高于成熟市场。面向未来汽车金融产品零售终端竞争的逐步充分，厂商金融贴息力度的降低，以及政策层面对“消费者选择权”的进一步保护，当前的高业务渗透率将不可持续。



用户运营

- 传统经销商对用户价值有了初步的认识，但当前用户运营水平仅停留在对业务的“短周期”支持，无法有效形成用户资产来支撑“长周期”的盈利能力提升。
- 当前用户运营依然基于传统的业务视角，而非用户视角，从全用户旅程的角度讲，将造成体验碎片化及信息离散化，无法支撑用户最佳体验的打造，降低经销商对用户价值的激活能力。



财务管理

- 经销商整体财务风险得到有效缓解，其中新车销售压力的缓解有效降低库存相关的财务成本
- 在网络拓展及门店升级的谨慎投资策略有效降低了财务杠杆水平，进一步增强经销商对业务风险的抵御能力。

对标卓越：
2022中国汽车经销商绩效标杆研究

豪华品牌

豪华品牌经销商绩效标杆

综合表现

整体运营 (豪华品牌标杆)	2021 标杆值	2019 标杆值	成熟市场 标杆值
整体毛利率 (总毛利/总收入)	10.5%	9.2%	17.5%
销售回报率(净利率) (税前净利/总收入)	5.5%	4.0%	5.8-6.1%
零服吸收率 (售后毛利/总费用)	108.5%	99%	55-60%
净资产回报率(净资产报酬率) (年化净利润/年化净资产)	32%	30%	-

评论

2021年全球范围内的芯片短缺严重冲击汽车行业的供应链稳定，主机厂端产能停滞压力相应传导至经销商零售终端，直接造成了一定程度的新车供给短缺以及终端销量下滑，同时拉动豪华车终端零售价格整体回升。

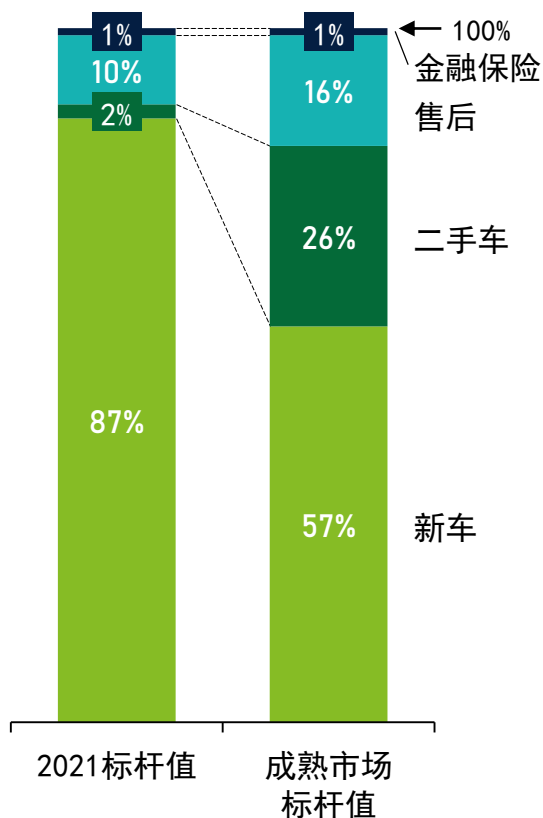
因此，受益于新车盈利能力改善，盈利情况整体转好，同时企业投资回报率得到有效的改善。

面对宏观环境及产业变革压力，企业投资及业务扩张意愿下降，一方面提升了短期的业务运营抗风险能力，但另一方面也给传统业务创新及新兴业务的拓展产生了一定的阻力。

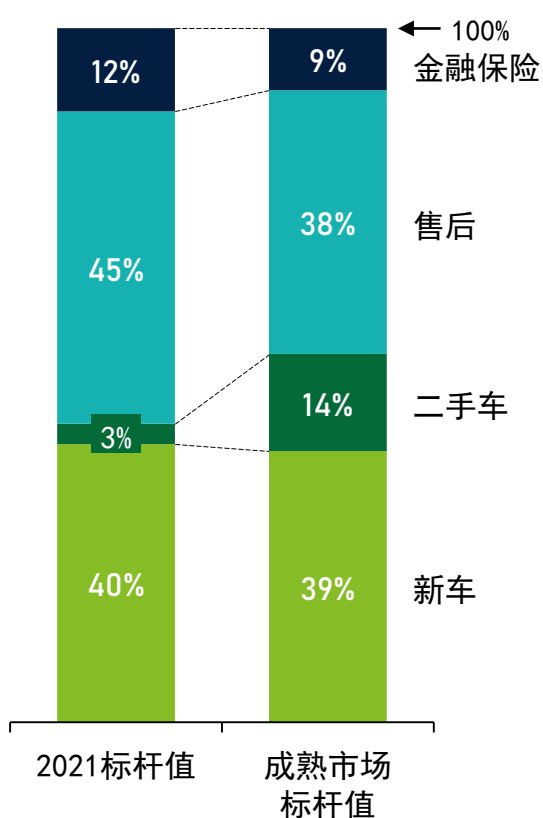
豪华品牌经销商绩效标杆

业务结构

业务产值占比



业务毛利占比



评论

新车与售后服务仍然是中国豪华品牌经销商的两大产值/盈利支柱，相较之下，成熟市场标杆经销商的增长动力呈现更加多元化的特征。对比成熟市场，二手车与金融保险业务板块发展潜力巨大。

另外，新车业务基于超过80%的业务产值占比仅贡献接近40%的业务毛利占比，对比成熟市场响应指标看，新车业务在业务效率及业务质量方面仍有较大的提升空间。

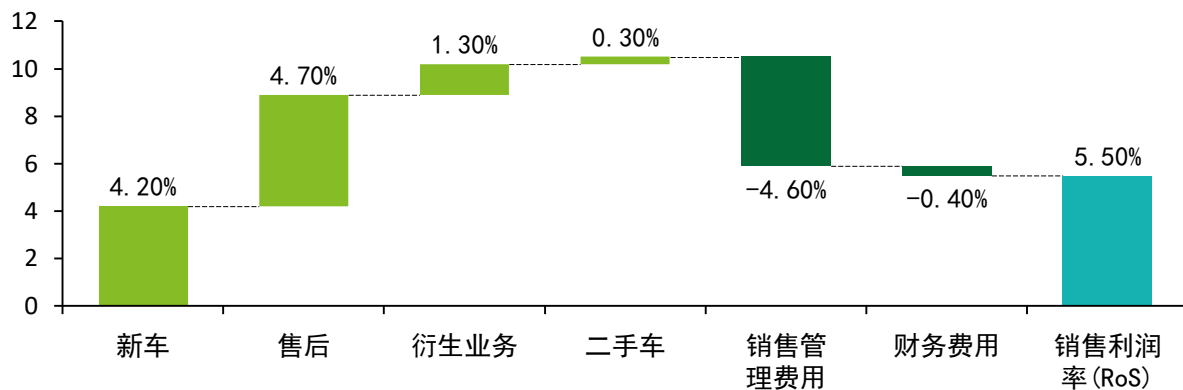
*二手车相关统计中，不包含二手车批售业务部分

资料来源：德勤研究，德勤汽车行业数据库

豪华品牌经销商绩效标杆

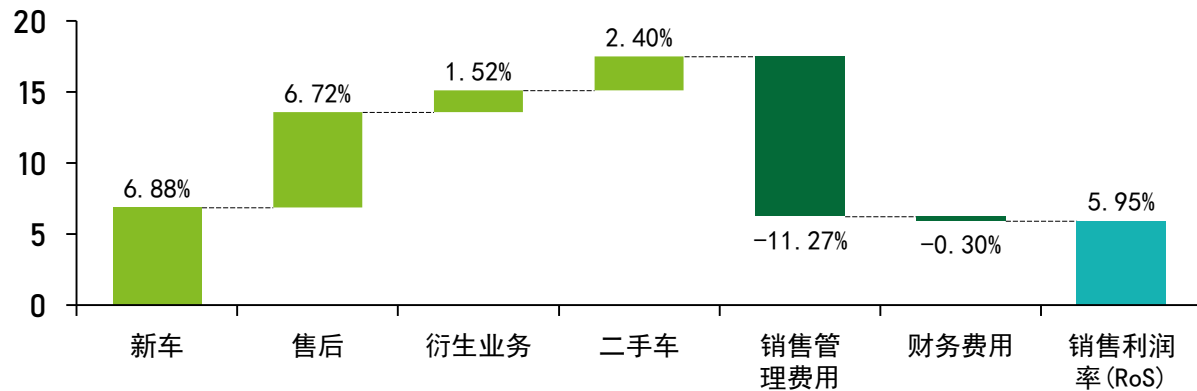
中国市场豪华品牌经销商标杆数据

单位：%



成熟市场豪华品牌经销商标杆数据

单位：%



评论

对比成熟市场，中国汽车经销商在各板块的业务效率层面均有较大提升空间，同时也需注意对费用杠杆效应的有效应用。

资料来源：德勤研究，德勤汽车行业数据库

© 2022。欲了解更多资讯，请联系德勤中国。

豪华品牌经销商绩效标杆

新车销售（1/2）

新车销售 (豪华品牌标杆)	2021 标杆值	2019 标杆值	成熟市场 标杆值
新车毛利率 (新车毛利/新车收入)	4.8%	3.8%	11-13%
单车市场费用 (市场费用/新车销量)	1,500	1,800	1,189
单车财务费用 (财务费用/新车销量)	1,000	1,200	1,034
销售员人均销量 (展厅销量/销售顾问人数)	10	9	12
新车库存深度 (新车库存 / 新车月销量)	32	36	45-55

评论

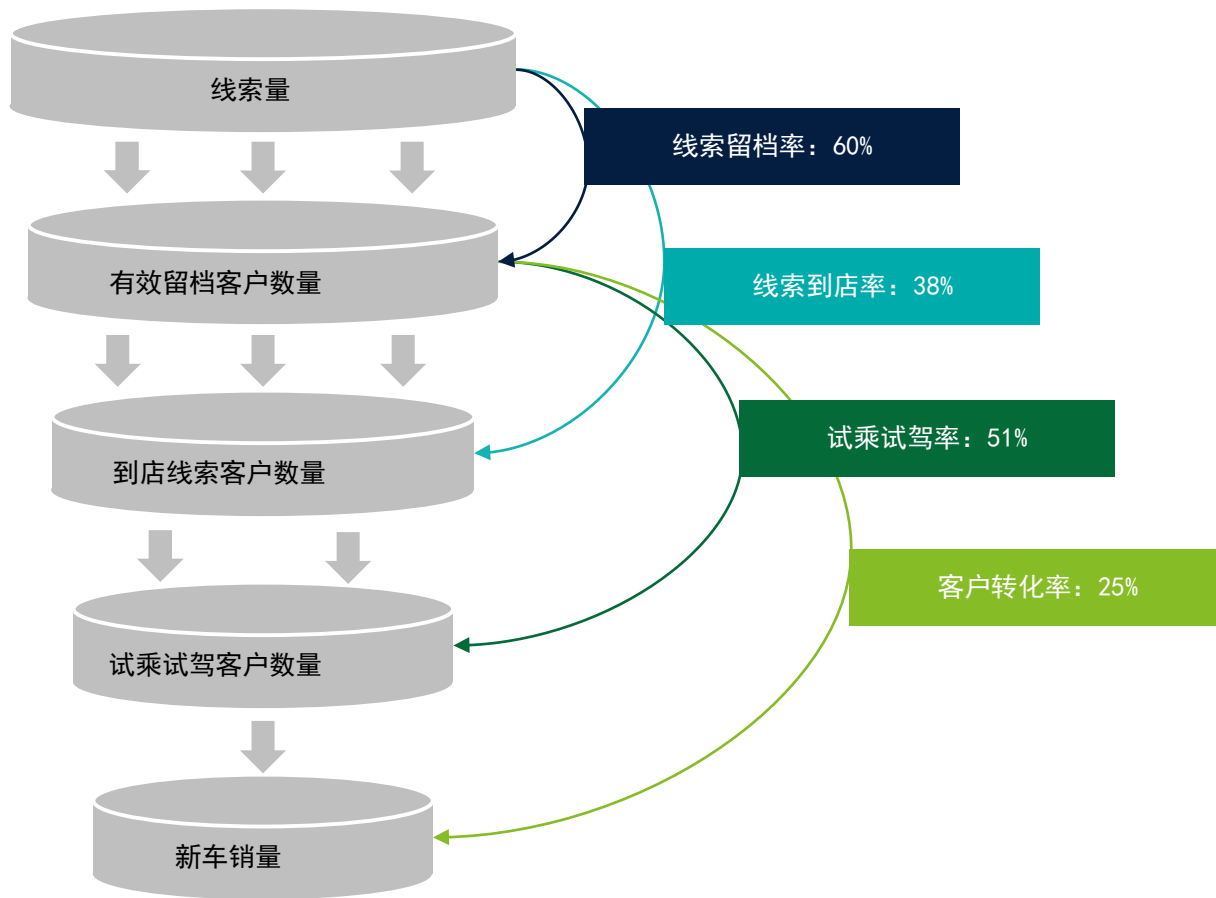
2021年全球范围内的芯片短缺严重冲击汽车行业的供应链稳定，主机厂端产能停滞压力相应传导至经销商零售终端，直接造成了一定程度的新车供给短缺以及终端销量下滑，同时拉动豪华车终端零售价格整体回升，带来领先豪华品牌经销商店端毛利水平的抬升。

另外，新车销售压力的减轻，也有效降低新车库存深度。但当前部分标杆经销商进一步思考，过低的库存水平是否会影响业务的可持续增长。

另外，疫情时期传统线下营销活动经常受阻，从而极大推动了经销商端数字化营销的落地进程，单车市场费用得到一定的优化，但长周期线索的有效维系成为数字化营销亟需突破的瓶颈。

豪华品牌经销商绩效标杆

新车销售（2/2）



评论

线索转化各指标处在较高水平。疫情期间，豪华品牌潜客的购买意向明确且直接，豪华汽车的品牌间可替代性不强，促成了客户转化效率的提升。

在疫情期间带来销售间歇性暂停的同时，领先经销商纷纷通过拓展线上展厅看车、直播电商等形式，拓展用户交互触点，一定程度上实现了客户转化率的提升（2019年豪华品牌标杆经销商客户转化率22%）。

同时，由于线上运营的加强，线索留档率有所提升，但线索到店率未显著提升，因此需对长周期线索运营能力进行进一步提升。

资料来源：德勤研究

豪华品牌经销商绩效标杆

售后服务

售后服务 (豪华品牌标杆)	2021 标杆值	2019 标杆值	成熟市场 标杆值
售后毛利率（售后总毛利率） ((配件毛利+服务毛利) / (配件收入+服务收入))	46%	45%	49%
维修毛利率 (维修毛利/维修收入)	75%	76%	65-67%
客单价 ((工时收入+车间配件收入) / 进场台次)	4,800	4,400	-
单车进场台次 (单车平均每年进场台次)	2.4	2.6	-

评论

得益于售后业务精益化营销能力及运营能力的提升，售后客单价在2021年得到进一步提升，从而推动售后综合毛利率的进一步改善。

由于工单结构中“维修费占比较少”，造成当前中国市场售后综合毛利水平仍低于成熟市场。

疫情对单车进场台次造成一定的影响，售后领域对O2O模式的探索有限，经销商依然未摸索出一套有效的数字化营销模式以支撑对传统业务的赋能。

豪华品牌经销商绩效标杆

二手车

二手车 (豪华品牌标杆)	2021 标杆值	2019 标杆值	成熟市场 标杆值
二手车毛利率* (二手车毛利/二手车收入)	13.5%	12.0%	8-10%
二手车置换率 (二手车置换数量 / 新车展厅销售数量)	43%	35%-40%	-
二手车库存深度 (天) (二手车库存 / 二手车月销量*30)	16	22	50-60

评论

二手车业务已经成为经销商最为关注的新兴业务之一。同时，对比成熟市场，品牌溢价能力对经销商二手车盈利能力有显著的支撑作用。

对比新车销售，经销商在二手车零售业务的服务标准化及用户最佳体验等方面的运营能力亟需提升。

备注：二手车相关统计中 不涵盖二手车批售业务部分

资料来源：德勤研究，德勤汽车行业数据库

豪华品牌经销商绩效标杆

金融保险

金融保险 (豪华品牌标杆)	2021 标杆值	2019 标杆值	成熟市场 标杆值
金融渗透率 (贷款购买新车的客户数量/新车展厅销售数量)	78%	56%	42-46%
保险渗透率 (在经销商购买保险的新车客户数量/新车展厅销售数量)	99%	99%	-
保险续保率 (在经销商购买两年及以上保险的客户数量/销售数量)	79%	53%	-

评论

从业务渗透率来看，当前中国市场经销商无论车贷渗透率及车险渗透率均远高于成熟市场，这主要得益于“低息免息类优惠政策的激励”以及“组合销售策略的实施”。

面向未来汽车金融产品零售终端竞争的逐步充分，厂商金融贴息力度的降低，以及政策层面对“消费者选择权”的进一步保护，当前的高业务渗透率将不可持续。

豪华品牌经销商绩效标杆

用户运营

用户运营 (豪华品牌标杆)	2021 标杆值	2019 标杆值	成熟市场 标杆值
用户资产化率 (18个月有过一次及以上触达的用户数量/36个月线索总数)	12%	-	-
用户生命周期价值 (CLV-5) (一个客户可能为经销商带来的全部收益总和 (以5年计算))	464,000	-	-
保客年活跃度 (次) (人均12个月内的活跃次数)	3.8	-	-
保客留存率(第一年) (第一年销售的新车中第二年回场数量/第一年新车销量)	93%	90~93%	-
保客留存率(第三年) (第一年销售的新车中第四年回场数量/第一年新车销量)	68%	64%	-
推荐/重复购买率 (老客户推荐或重复购买数量 / 新车销量)	15%	17~21%	-

评论

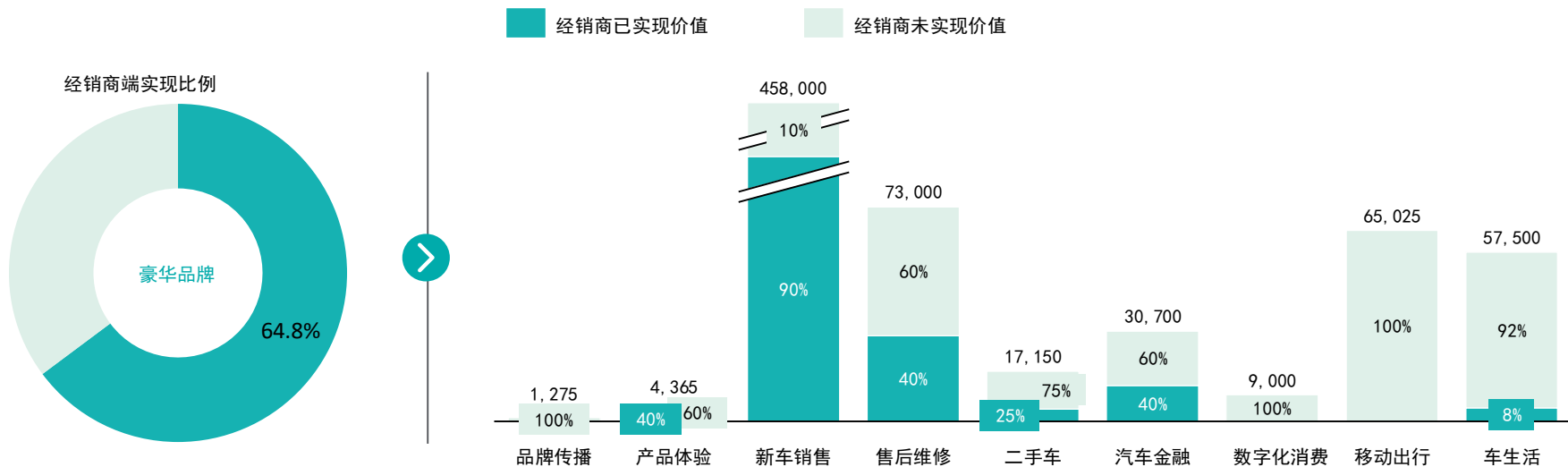
传统经销商对用户价值有了初步的认识，但当前用户运营水平仅停留在对业务的“短周期”支持，无法有效形成用户资产来支撑“长周期”的盈利能力提升。

当前用户运营依然基于传统的业务视角，而非用户视角，从全用户旅程的角度讲，将造成体验碎片化及信息离散化，无法支撑用户最佳体验的打造，降低经销商对用户价值的激活能力。

豪华品牌经销商绩效标杆

豪华品牌经销商
用户生命周期价值 (CLV-5)
464,000元

豪华品牌经销商用户全生命周期价值分析



评论

豪华品牌阵营经销商最先关注用户运营对客户粘性与复购的关键性作用，通过运用集团或店端开发的会员体系，对保客车主进行联系和运营。整体而言，主要聚焦尊贵的用户感受，通过提升线下回场，并以持续的车辆再销售与售后价值衍生为主要目标。

随着用户价值期待向全生命周期延伸，当下仍然可以看到大多数经销商仍然仅将用户资产运营理解为用户服务关怀，对用户价值缺少全局性认识和系统性运营能力。在全渠道拓展品牌流量，多维度丰富用户产品体验，构建信任以强化二手车与汽车金融业务渗透，拓展包括数字化消费、移动出行与车生活等全领域用户场景等一系列用户价值环节的过程中，还缺乏具体的用户运营策略目标、坚决的变革决心和具体的行动举措。

资料来源：德勤研究

豪华品牌经销商绩效标杆

财务管理

财务管理 (豪华品牌标杆)	2021 标杆值	2019 标杆值	成熟市场 标杆值
流动比率 (流动资产/流动负债)	134%	122%	-
权益比率 (所有者权益/总资产)	41%	34%	-
销售管理费用占比 (销售管理费用/总收入)	4.6%	4.7%	11.3%
市场费用占比 (市场费用占比)	0.5%	-	-
财务费用占比 (财务费用/总收入)	0.4%	0.5%	0.3%
总费用占比 (总费用/总收入)	5.0%	5.2%	11.6%

评论

经销商整体财务风险得到有效缓解，其中新车销售压力的缓解有效降低库存相关的财务成本

在网络拓展及门店升级的谨慎投资策略有效降低了财务杠杆水平，进一步增强经销商对业务风险的抵御能力。

对标卓越：
2022中国汽车经销商绩效标杆研究

量产品牌

量产品牌经销商绩效标杆

整体运营

整体运营 (量产品牌标杆)	2021 标杆值	2019 标杆值	成熟市场 标杆值
整体毛利率 (总毛利/总收入)	9.9%	9.7%	16.7%
销售回报率(净利率) (税前净利/总收入)	4.5%	3.9%	5.4%-5.9%
零服吸收率 (售后毛利/总费用)	80%	78%	53%-57%
净资产回报率(净资产报酬率) (年化净利润/年化净资产)	23%	22.0%	-

评论

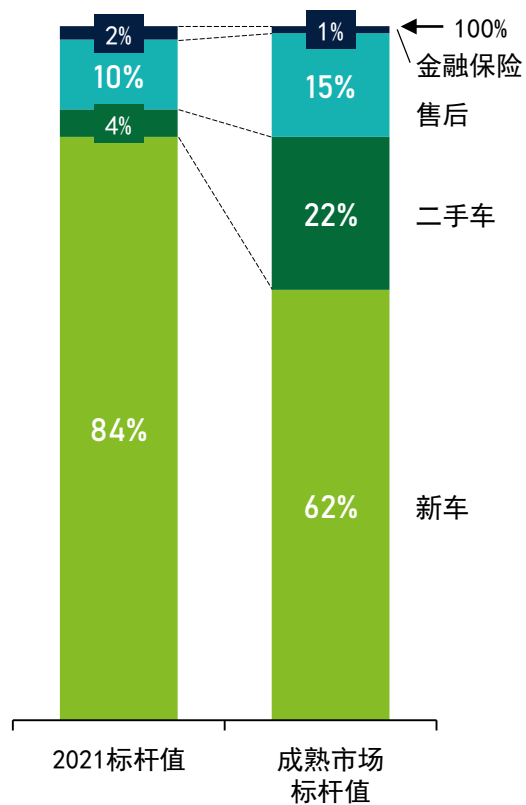
2021年全球范围内的芯片短缺严重冲击汽车行业的供应链稳定，主机厂端产能停滞压力相应传导至经销商零售终端，直接造成了一定程度的新车供给短缺以及终端销量下滑，同时拉动终端零售价格整体回升，带来整体毛利水平的抬升。

但由于业务结构优化空间依然巨大，整理毛利率仍然答复落后于成熟市场。

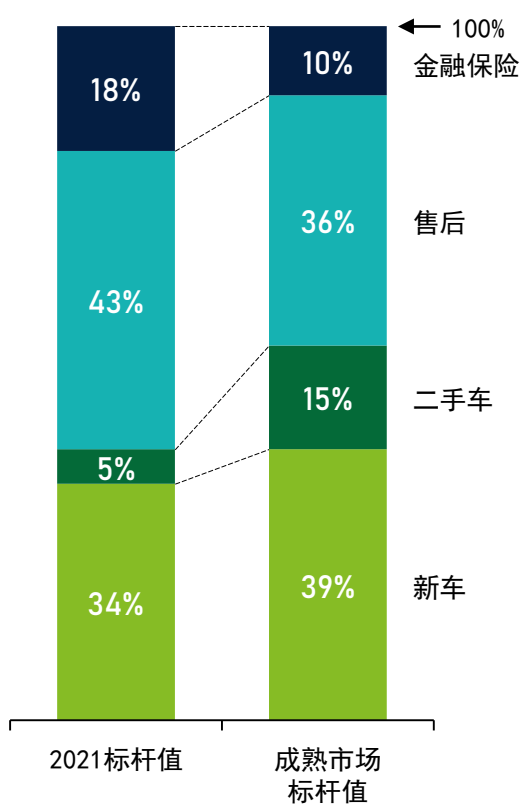
量产品牌经销商绩效标杆

业务结构

业务产值占比



业务毛利占比



评论

与豪华品牌经销商一致，量产品牌无论从业务产值及业务毛利层面，新车及售后是最主要的盈利支柱，同时金融保险业务占比增长迅猛。

二手车业务占比无论从业务产值及业务毛利层面对比成熟市场存在巨大拓展空间。

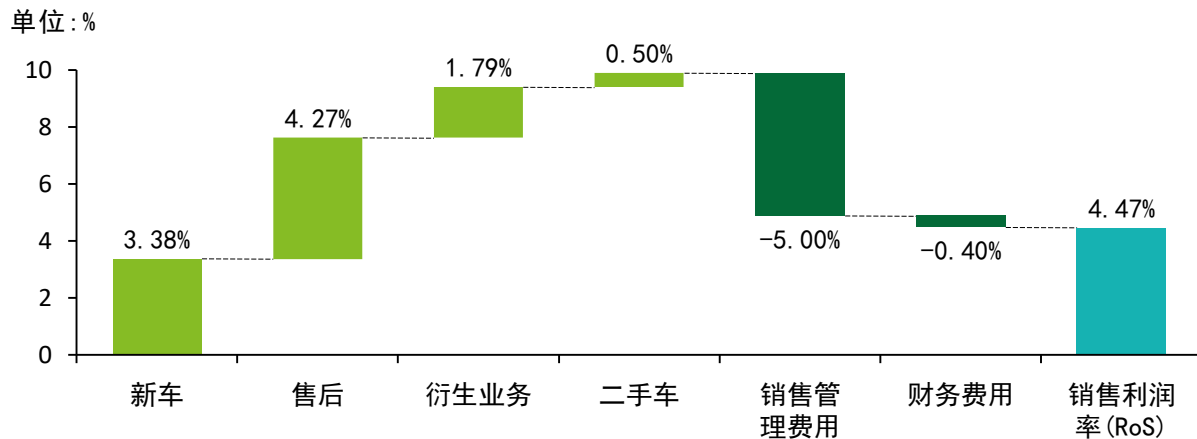
综合看，业务结构的持续优化将成为传统经销商提升整体盈利能力的核心举措。

资料来源：德勤研究，德勤汽车行业数据库

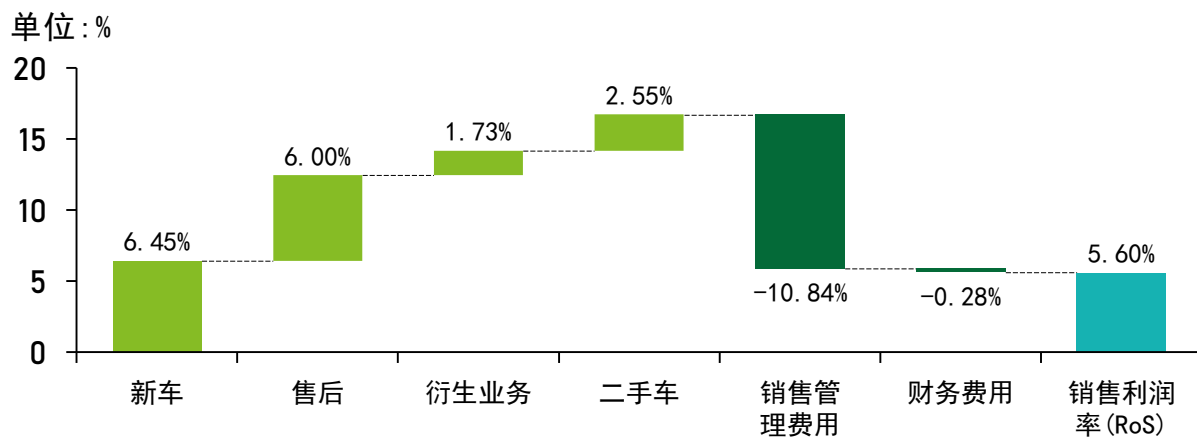
© 2022。欲了解更多资讯，请联系德勤中国。

量产品牌经销商绩效标杆

中国市场量产品牌经销商标杆数据



成熟市场量产品牌经销商标杆数据



评论

对比成熟市场，中国汽车经销商在各板块的业务效率层面均有较大提升空间。

另外，受益于管理精益化运营管理，国内量产品牌经销商的销售费用及财务费用均得到持续的优化，但对比成熟市场，也需注意对费用杠杆效应的有效应用。

资料来源：德勤研究，德勤汽车行业数据库

© 2022。欲了解更多资讯，请联系德勤中国。

量产品牌经销商绩效标杆卡

新车销售（1/2）

新车销售 (量产品牌标杆)	2021 标杆值	2019 标杆值	成熟市场 标杆值
新车毛利率 (新车毛利/新车收入)	3.8%	2.0%	10-12%
单车市场费用 (市场费用/新车销量)	720	800	686
单车财务费用 (财务费用/新车销量)	680	-	663
销售员人均销量 (展厅销量/销售顾问人数)	14	15	13
新车库存深度 (新车库存 / 新车月销量)	34	35-45	40-50

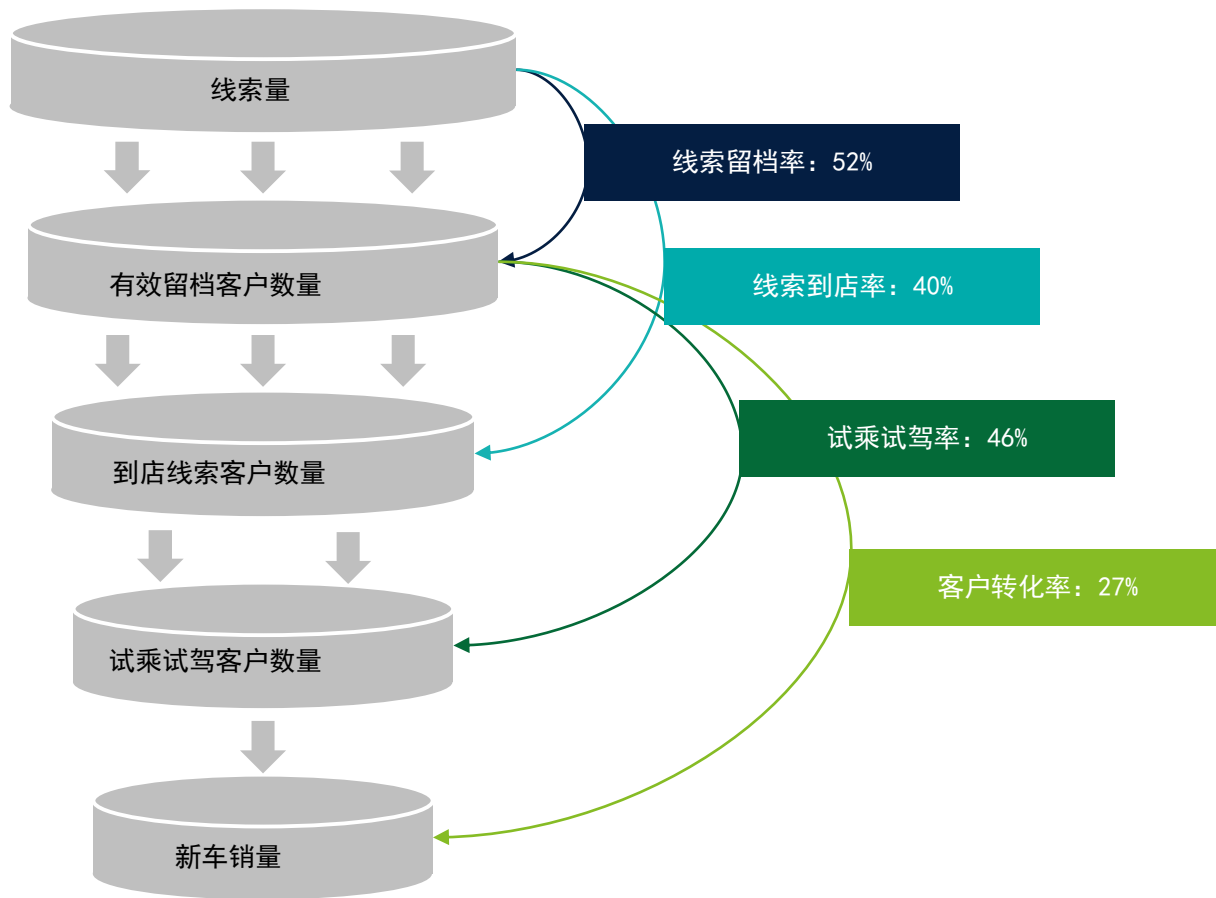
评论

在2021年度，“芯片荒”对新车产能的影响，一定程度降低了零售端的库存压力，对新车终端价格起到一定的提升作用，进经销商在新车毛利率层面有了一定的改善。但对比豪华品牌，量产品牌阵营中自主品牌的持续崛起，降低了合资品牌在销售终端的品牌溢价能力，推动整个量产品牌的市场竞争更加充分。

对比成熟市场，新车在毛利层面的盈利能力依然存在巨大的提升空间，针对中国市场的发展特点，打造基于用户体验的个性化需求满足以及基于数字化营销的业务效率提升是经销商在新车销售领域的主要提升方向。

量产品牌经销商绩效标杆

新车销售 (2/2)



评论

线索留档率 (52%) 显示, 经销商数字化营销在提升销售线索量的同时, 也将产生大量的“长周期线索”, 并对经销商端“线索全生命周期”的运营能力提出要求。另外, 标杆中的试乘试驾率及客户转化率均以“有效留档线索量”为基础进行计算。

标杆经销商在线索邀约、个性化试乘试驾 (如上门试驾) 及线索的持续性跟进等方面均有更为精益化的运营管理。

资料来源: 德勤研究

© 2022。欲了解更多资讯, 请联系德勤中国。

量产品牌经销商绩效标杆

售后服务

售后服务 (量产品牌标杆)	2021 标杆值	2019 标杆值	成熟市场 标杆值
售后毛利率（售后总毛利率） ((配件毛利+服务毛利) / (配件收入+服务收入))	42%	41%	55%
维修毛利率 (维修毛利/维修收入)	72%	72%	66-68%
客单价 ((工时收入+车间配件收入) / 进场台次)	2,000	1,800	-
单车进场台次 (单车平均每年进场台次)	2.7	2.5	-

评论

售后服务对经销商盈利能力的提升起着最为关键的支撑作用，也是所有经销商持续提升的业务板块。

对比豪华品牌，量产品牌在售后服务方面对客户进场的邀约能力表现的更为突出，尽管疫情对客户回厂产生一定的负面影响，但领先的量产品牌经销商通过业务多元化创新及更为积极的客户邀约措施，依然进一步提升了单车进场台次。

对比成熟市场，售后综合毛利率层面仍有较大的提升空间，“业务结构优化”及“客户需求的有效管理”是其主要提升点。

量产品牌经销商绩效标杆

二手车

二手车 (量产品牌标杆)	2021 标杆值	2019 标杆值	成熟市场 标杆值
二手车毛利率 (二手车毛利/二手车收入)	12.0%	10%	11-13%
二手车置换率 (二手车置换数量 / 新车展厅销售数量)	32%	16%	-
二手车库存深度 (天) (二手车库存 / 二手车月销量*30)	18	26	70-80

评论

二手车业务已经成为经销商最为关注的新兴业务之一。同时，对比成熟市场，品牌溢价能力对经销商二手车盈利能力有显著的支撑作用。

量产品牌经销商二手车置换率（32%）低于豪华品牌（43%），主要影响因素包括量产车客户群体对车辆估值更为敏感以及量产车经销商在二手车零售业务的服务标准化及用户最佳体验等方面的运营能力差距。

量产品牌经销商绩效标杆

金融保险

金融保险 (量产品牌标杆)	2021 标杆值	2019 标杆值	成熟市场 标杆值
金融渗透率 (贷款购买新车的客户数量/新车展厅销售数量)	79%	60%	32-36%
保险渗透率 (在经销商购买保险的新车客户数量/新车展厅销售数量)	98%	98%	-
保险续保率 (在经销商购买两年及以上保险的客户数量/销售数量)	51%	-	-

评论

对比成熟市场，中国汽车经销商端金融渗透率处于较高水平，这主要得益于“低息免息类优惠政策的激励”以及“组合销售策略的实施”，从而也造成在保客阶段的“续保率”对比新车销售时点产生的“保险渗透率”断崖式下降。

面向未来汽车金融产品零售终端竞争的逐步充分，厂商金融贴息力度的降低，以及政策层面对“消费者选择权”的进一步保护，当前的高业务渗透率将不可持续。

量产品牌经销商绩效标杆

用户运营

用户运营 (量产品牌标杆)	2021 标杆值	2019 标杆值	成熟市场 标杆值
用户资产化率 (18个月有过一次及以上触达的用户数量/36个月线索总数)	9%	-	-
用户生命周期价值 (CLV-5) (一个客户可能为经销商带来的全部收益总和 (以5年计算))	229,000	-	-
保客年活跃度 (次) (人均12个月内的活跃次数)	3.2	-	-
保客留存率(第一年) (第一年销售的新车中第二年回场数量/第一年新车销量)	92%	90~93%	-
保客留存率(第三年) (第一年销售的新车中第四年回场数量/第一年新车销量)	62%	64%	-
推荐/重复购买率 (老客户推荐或重复购买数量 / 新车销量)	12%	17~21%	-

评论

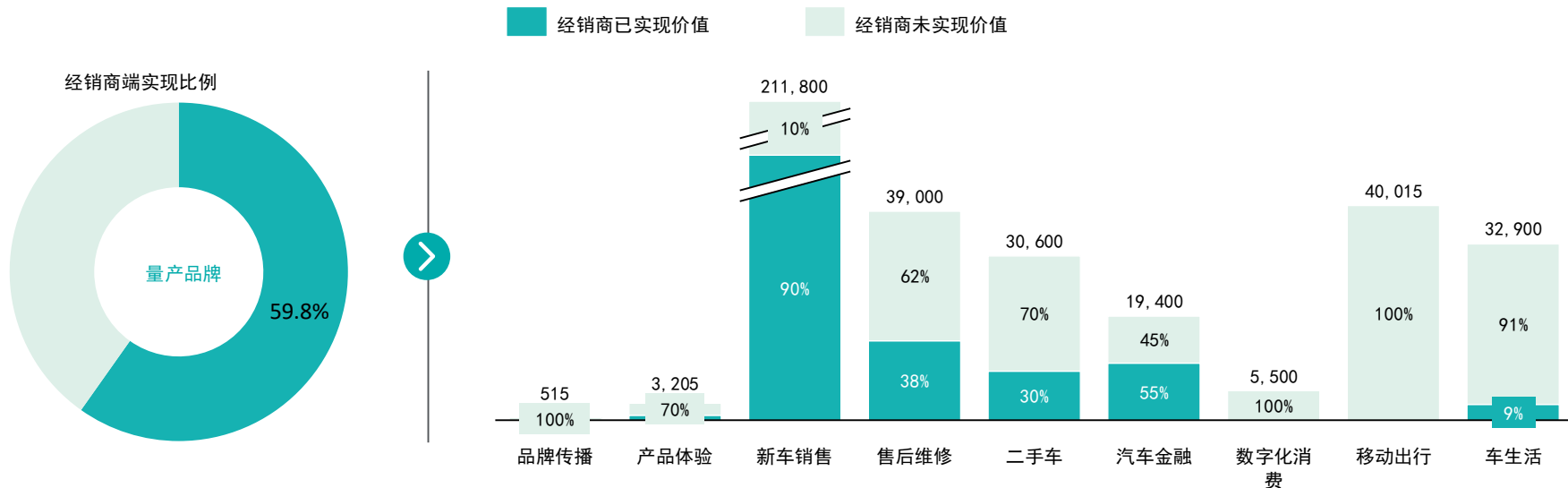
量产品牌经销商的用户资产运营意识普遍薄弱。“走量”仍然是绝大多数量产品牌经销商的业绩导向主线。量产品牌经销商对保客车主运营上虽具备一定基础，但对用户资产的关注度要明显低于豪华阵营。保客活跃仅限每年必要的线下回场与零星售后车主活动，缺乏全渠道用户成长运营举措的开展。

部分领先经销商已开始将注意力聚焦于全渠道的用户资产运营和裂变营销层面，通过对会员体系的有效应用，对用户价值的激活起到较好效果。

量产品牌经销商绩效标杆卡

量产品牌经销商
用户生命周期价值 (CLV-5)
229,000元

量产品牌经销商用户全生命周期价值分析



评论

近年来，绝大多数量产品牌也都将注意力投放至通过用户运营驱动品牌营销上来。量产品牌经销商目标重点更加聚焦，突出用户体验的实惠感。因此，在裂变式销售、售后服务延申、异业生态领域进行广泛布局，并更加积极地参与主机厂的用户运营及营销活动。

由于量产品牌用户价格敏感度更高，经销商更需要深入分析用户全生命周期的价值关注。在“用户为王”时代，量产品经销商应该通过积极深挖用户价值宝藏，优化业务运营效率，形成区域网络用户资产优势，降本增效，实现自身盈利能力的跃升。

资料来源：德勤研究

量产品牌经销商绩效标杆

财务管理

成本控制 (量产品牌标杆)	2021 标杆值	2019 标杆值	成熟市场 标杆值
流动比率 (流动资产/流动负债)	125%	124%	-
权益比率 (所有者权益/总资产)	37%	36%	-
销售管理费用占比 (销售管理费用/总收入)	5.0%	5.2%	10.8%
市场费用占比 (市场费用占比)	0.4%	-	-
财务费用占比 (财务费用/总收入)	0.4%	0.6%	0.3%
总费用占比 (总费用/总收入)	5.4%	5.8%	11.1%

评论

财务风险持续降低，这一方面得益于各业务板块盈利能力的提升，另一方面也与经销商主动降低财务杠杆率有关。

对标卓越：
2022中国汽车经销商绩效标杆研究

新能源品牌

新能源品牌经销商绩效标杆

新车销售（1/2）

新车销售 (新能源品牌标杆)	新能源 标杆值	豪华品牌 标杆值	量产品牌 标杆值
新车毛利率 (新车毛利/新车收入)	6%-9%	4.8%	3.8%
单车市场费用 (市场费用/新车销量)	1,100	1,700	720
单车财务费用 (财务费用/新车销量)	0-600 ¹⁾	1,200	680
销售员人均销量 (展厅销量/销售顾问人数)	13	10	14
新车库存深度 (新车库存 / 新车月销量)	6-16 ²⁾	32	34

评论

新能源汽车所采用的直销或代理模式对零售端价格实现了有效的管控，从而对新车毛利率层面起到了很好的支撑作用。

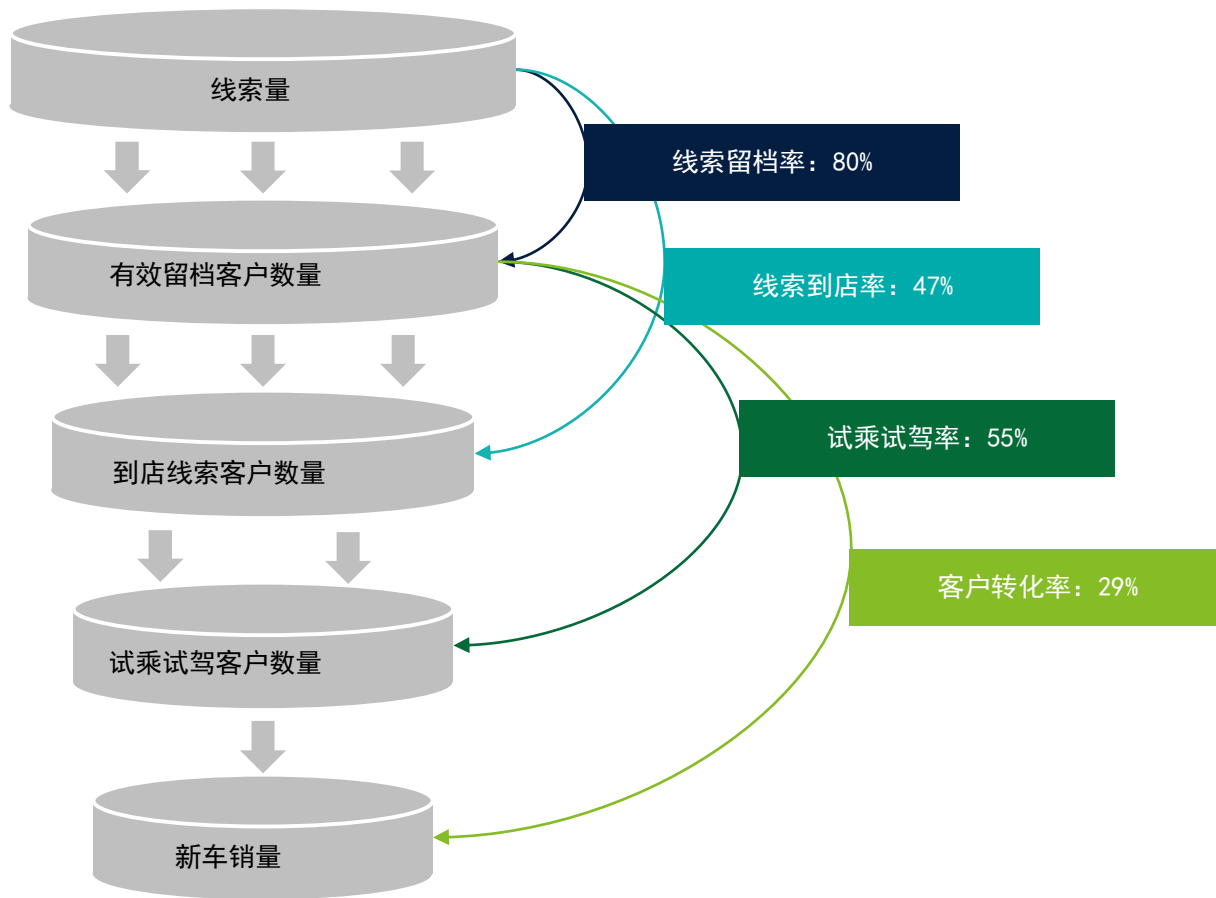
另外，更好的用户体验也大大提升了新能源车的新车销售的业务效率及业务质量。

1&2) 依门店模式不同而有所差异：代理制门店基于主机厂库存，批售相关财务费用极低；授权制度门店自建库存，但由于规模原因单车财务费用处于较低水平。

资料来源：德勤研究，德勤汽车行业数据库

新能源品牌经销商绩效标杆

新车销售 (2/2)



评论

新能源品牌乘用车由于用户端数字化营销程度普遍较高，线索留档率对比传统燃油车（包括豪华品牌及量产品牌）更高。

另外，新能源品牌基于数字化媒介，更加关注用户全生命周期运营和线索的持续跟进与孵化，围绕用户社交化、社区化、社群化和工具化需求，支撑整体客户转化率保持较高水平。

资料来源：德勤研究

新能源品牌经销商绩效标杆

售后服务

售后服务 (新能源品牌标杆)	新能源 标杆值	豪华品牌 标杆值	量产品牌 标杆值
客单价 ((工时收入+车间配件收入) / 进场台次)	4,600	4,800	2,000
单车进场台次 (单车平均每年进场台次)	1.8	2.4	2.7

评论

领先新能源品牌经销商的售后客单价水平远高于量产品牌，与豪华品牌基本处于同一水平。但较低的单车进场台次是当前新能源品牌在售后服务中的业务痛点。随着保有新能源车辆集中进入维保服务期，更多样化的售后服务需求会逐渐显现，更多与车生活及数字化消费相关的创新售后服务业态将是新能源品牌售后网点对未来发展需要积极探索的重要方向。

新能源品牌经销商绩效标杆

金融保险

金融保险 (新能源品牌标杆)	新能源 标杆值	豪华品牌 标杆值	量产品牌 标杆值
金融渗透率 (贷款购买新车的客户数量/新车展厅销售数量)	60%	78%	79%
保险渗透率 (在经销商购买保险的新车客户数量/新车展厅销售数量)	90%	99%	98%

评论

新能源店端金融渗透率水平低于燃油车。主要因素包括直销/代理模式下，车主在新车购买环节中对传统“组合销售策略”的选择权更大，进而对金融产品有更为多元化的选择。

新能源品牌经销商绩效标杆

用户运营

用户运营 (新能源品牌标杆)	新能源 标杆值	豪华品牌 标杆值	量产品牌 标杆值
用户资产化率 (18个月有过一次及以上触达的用户数量/36个月线索总数)	30%	12%	9%
用户生命周期价值 (CLV-5) (一个客户可能为经销商带来的全部收益总和 (以5年计算))	254, 000	464, 000	229, 000
保客年活跃度 (次) (人均12个月内的活跃次数)	26. 0	3. 8	3. 2
保客留存率(第一年) (第一年销售的新车中第二年回场数量/第一年新车销量)	99%	93%	92%
保客留存率(第三年) (第一年销售的新车中第四年回场数量/第一年新车销量)	87%	68%	62%
推荐/重复购买率 (老客户推荐或重复购买数量 / 新车销量)	51%	15%	12%

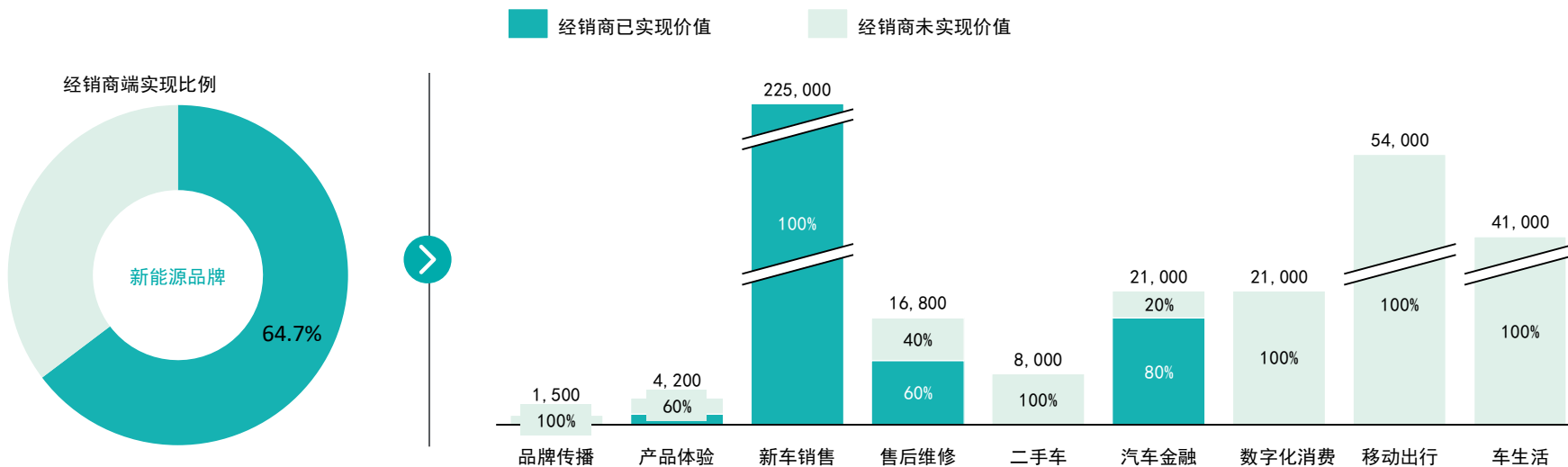
评论

由于营销数字化及车辆网联化智能化程度更高，新能源品牌相较传统品牌，拥有用户运营的先天优势，从而在用户资产化率、用户价值实现度、保客活跃度及留存度、及推荐重购率等指标均有很好的表现。

新能源品牌经销商绩效标杆

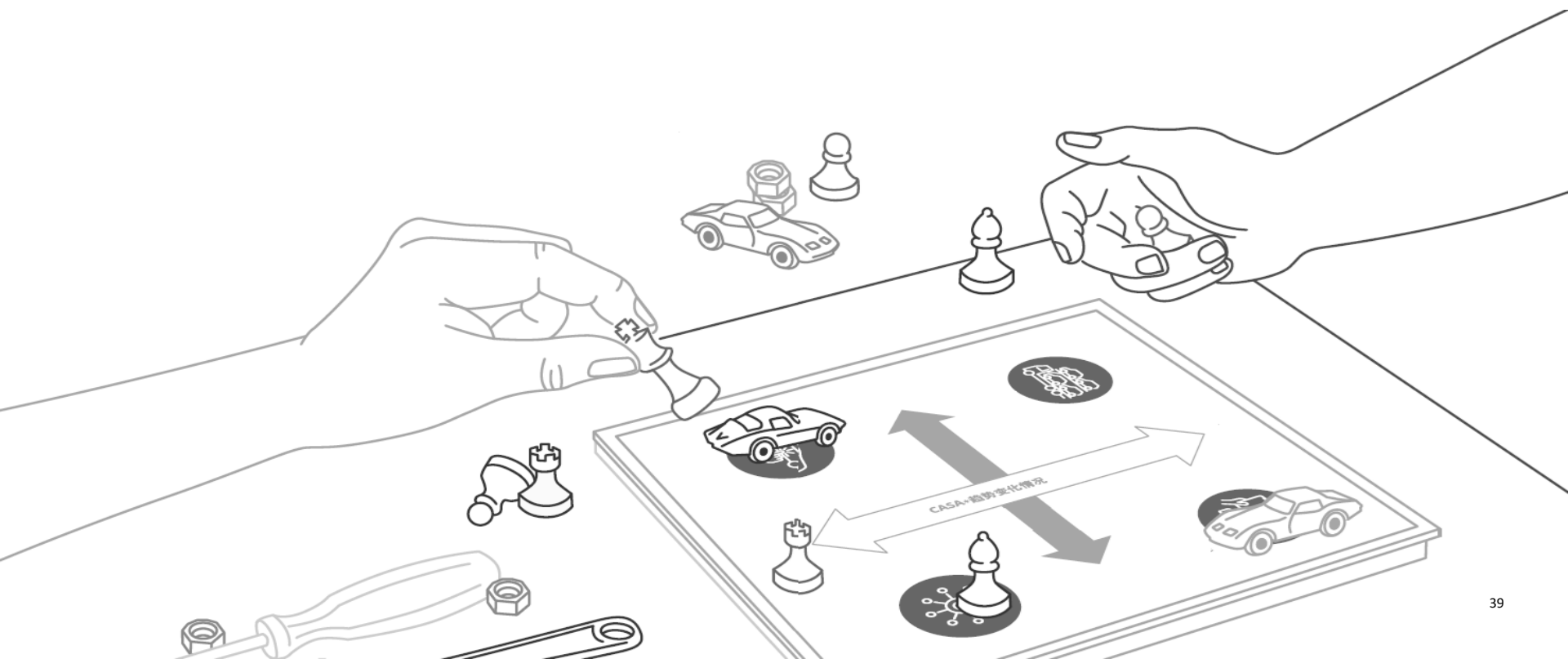
新能源品牌经销商
用户生命周期价值 (CLV-5)
254,000元

新能源品牌经销商用户全生命周期价值分析

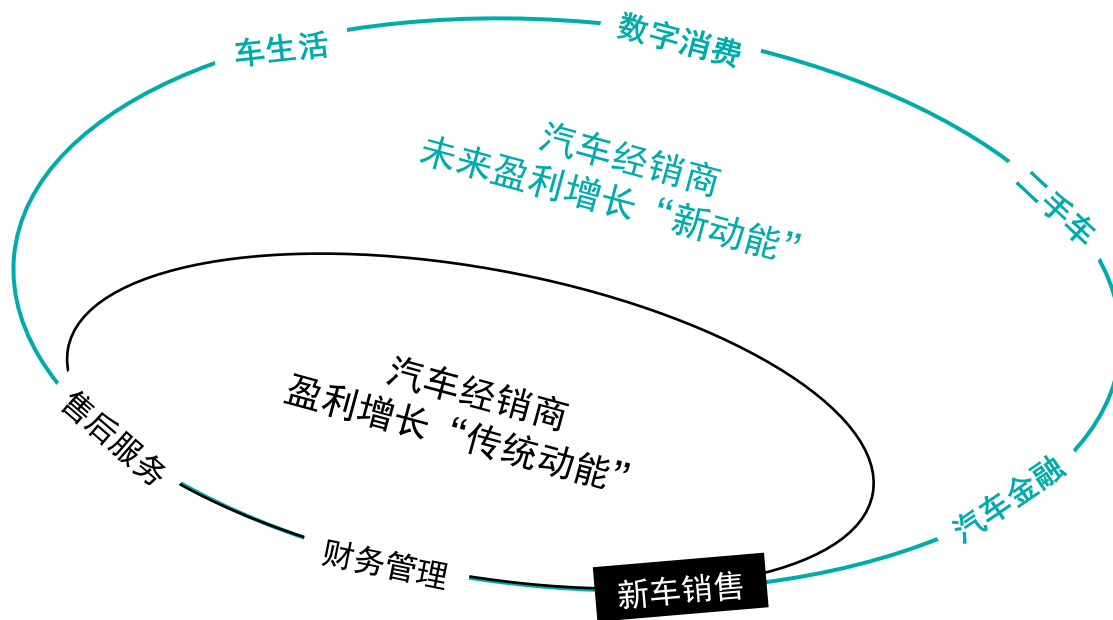


资料来源：德勤研究

蓄势待发，制胜未来： 打造汽车经销商未来盈利增长新动能



经销商盈利能力“增长飞轮”



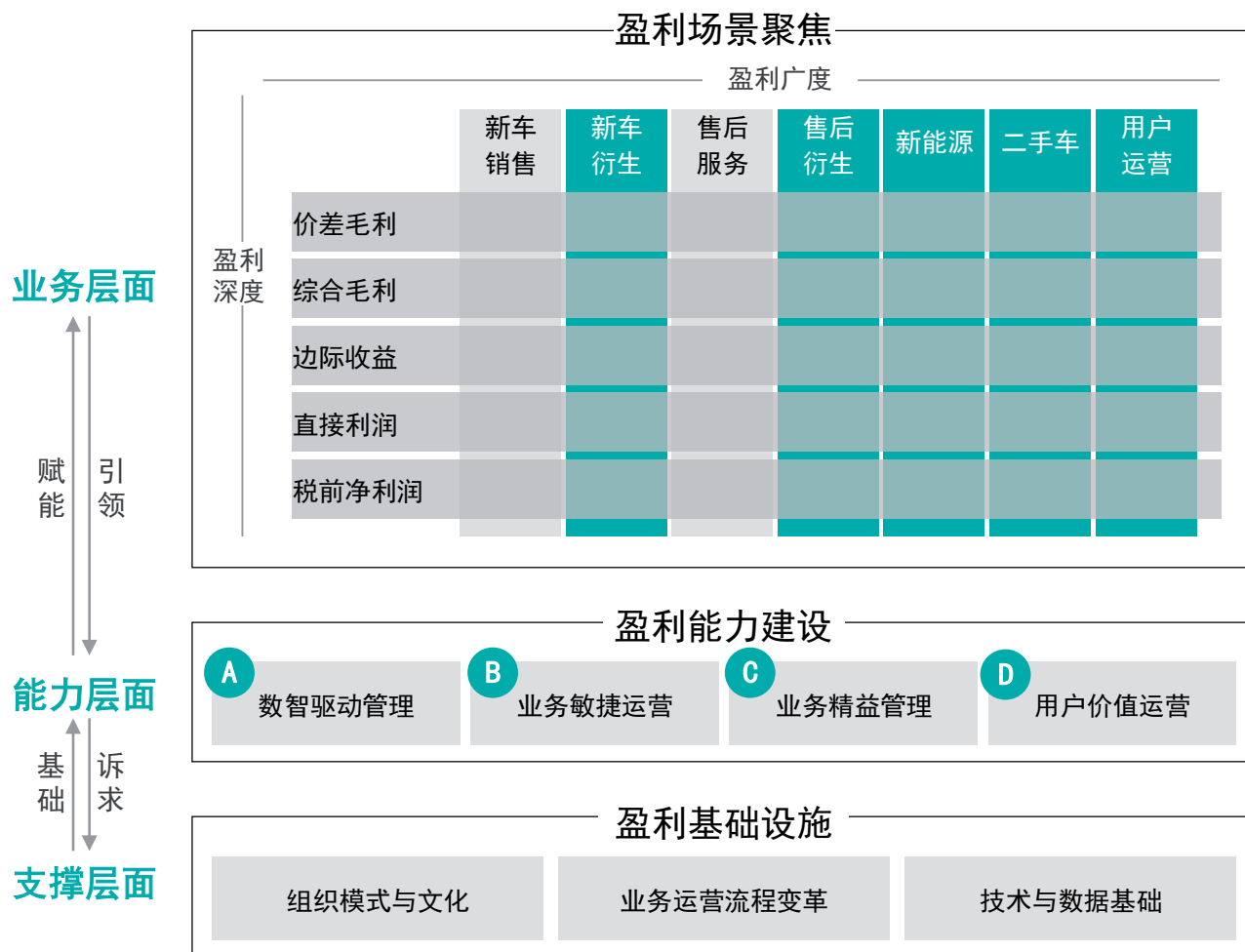
汽车经销商盈利增长“传统动能”

汽车经销商盈利增长“传统动能”包括新车销售、售后服务、财务管理等。过去，这些是拉动经销商盈利增长的主要动能，而随着汽车行业变局深化，传统业务正步入发展瓶颈期，短期来看仍尤为重要，但长期而言缺少爆发式增长的市场基础。

汽车经销商未来盈利增长“新动能”

汽车经销商盈利增长“新动能”包括汽车金融、二手车、数字消费及车生活等。当前，中国汽车市场存量特征愈加明显，新能源汽车正进入高成长阶段，用户运营空间广阔。通过深度挖掘客户价值，上述业务有望成为汽车经销商盈利增长的“新动能”。

经销商盈利增长管理框架 (PGM₁)



1) 经销商盈利增长管理框架 (PGM: Dealership Profitability Growth Management)

资料来源：德勤研究

打造“张弛有度”的盈利增长新动能

A 建设数据驱动的经营管理能力

汽车经销商打造数字化管理能力过程中，可以从“道、法、术、器”四个层面出发进行思考，并做好各层面的衔接。首先，高层需要有数据驱动管理变革的决心，包括价值认知、战略意图、变革决心等；在管理机制层面，要推动数据成熟度评估、数据治理、数据评价与认可、闭环推进改善等工作；在分析体系层面，需建立数据口径与标准、业务管理逻辑、分析流程和机制、分析团队的培养以支持做好以业务价值导向的动态数据分析；在分析工具方面，需要进行定时数据库维护、明确管理诉求、选择适当的分析工具，并组织人员对工具进行培训和应用。

B 重塑敏捷迭代、快速响应的业务运营能力

“用户为王”的时代，为适应注重体验、个性鲜明但也寻求群体认同的新时代消费群体的变化，汽车经销商可以从管理策略承接、业务运营迭代、敏捷团队赋能三个方面重塑敏捷业务经营能力。通过打造差异化精简策略、建设实时业务流程优化机制、培育业务敏捷响应团队，构建敏捷业务经营能力体系，迎合并进一步塑造新时代消费群体的汽车消费体验。

C 提升全业务链精益管理能力

汽车经销商应注重提升全业务链精益管理能力，股东关心的毛利率、经营杠杆系数、机会/潜客、转化率、价格、流动资产、固定资产、权益比率等对标价值，可归结为五大关键改进领域：部门效率、成本优化、部门协作、客户保留、财务策略。通过提升经销商在关键领域的表现，提升其运营结果及盈利水平，并最终实现经销商价值最大化。

D 构建差异化的用户价值激活能力

经销商首先需从顶层设计层面思考用户运营的整体战略，如打造“业务+用户”双轮驱动的价值增长业态；进而建立“业务-用户”的匹配矩阵；接着，进一步围绕着用户价值，从产品策略、价格策略、触点布局、营销策略、用户运营、生态协同及运营质量等1+7个维度思考相关核心竞争力的变革及建设路径；在运营层面，“全渠道会员体系”、“精准场域互联”、“数智化变革”及“共享共赢生态”将成为经销商需要构建的关键支撑能力。最终通过“用户运营工具打造”、“多元运营团队培育”、“敏捷业务流程变革”、“数字化平台支撑”实现最佳客户体验改造。

汽车经销商 数字化经营管理 能力建设框架

汽车经销商打造数字化管理能力过程中，可以从“道、法、术、器”四个层面出发进行思考，并做好各层面的衔接。首先，高层需要有数据驱动管理变革的决心，包括价值认知、战略意图、变革决心等；在管理机制层面，要推动数据成熟度评估、数据治理、数据评价与认可、闭环推进改善等工作；在分析体系层面，需建立数据口径与标准、业务管理逻辑、分析流程和机制、分析团队的培养以支持做好以业务价值导向的动态数据分析；在分析工具方面，需要进行定时数据库维护、明确管理诉求、选择适当的分析工具，并组织人员对工具进行培训和应用。

道 数据驱动管理变革 的高层贯彻决心

- 价值认知
- 战略意图
- 变革决心

术 业务价值导向的 动态数据分析体系

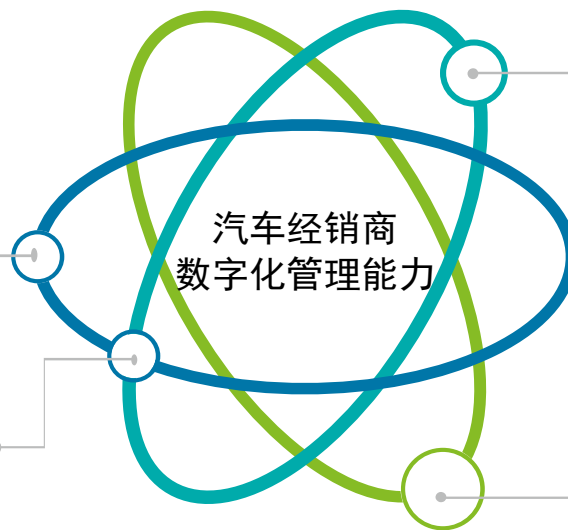
- 数据口径与标准
- 业务管理逻辑梳理
- 分析流程和机制
- 分析团队支持

法 数据成熟度对组织 管理的影响，完整 的闭环管理机制

- 数据成熟度评估
- 数据治理
- 评价与认可
- 闭环推进改善

器 灵活自助的商务 智能分析工具

- 数据库维护
- 管理诉求明确
- 工具选型
- 培训和应用

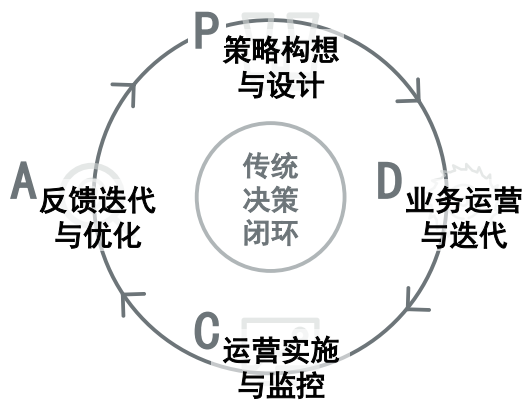


汽车经销商 敏捷业务经营能力 思考框架

“用户为王”的时代，传统汽车经销商的经营管理决策方式已不适用，注重体验、个性鲜明但也寻求群体认同的新时代用户对于汽车经销商的业务运营提出了“个性化”、“快速响应”等更高的要求。

为适应新时代消费群体的变化，汽车经销商可以从管理策略承接、业务运营迭代、敏捷团队赋能三个方面重塑敏捷业务经营能力。通过打造差异化精简策略、建设实时业务流程优化机制、培育业务敏捷响应团队，构建敏捷业务经营能力体系，迎合并进一步塑造新时代消费群体的汽车消费体验。

⊗ 传统经销商经营管理决策闭环
评估缓、周期长、迭代慢

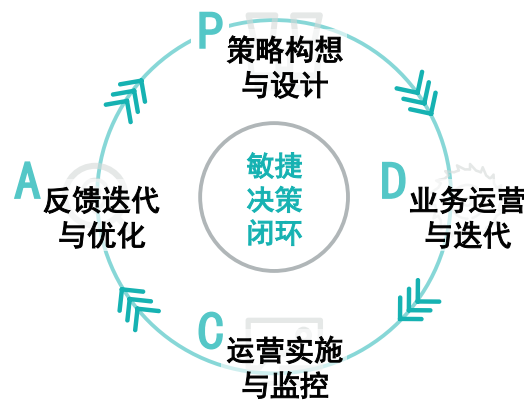


精简策略设计
简化业务开展策略，匹配市场环境，对策略实时规划与调整

实时执行迭代
打造实时响应的经营策略调整机制，缩短决策时间

敏捷团队赋能
培育高服务效率的业务团队，为用户提供智能化、差异化的服务体验

⊙ 未来经销商经营管理决策闭环
评估快、周期短、迭代频



特征：

- 店端内部**管理**为核心
- 数字化**应用程度低**
- 流程驱动
- 事后分析提高
- 决策周期**较长**

特征：

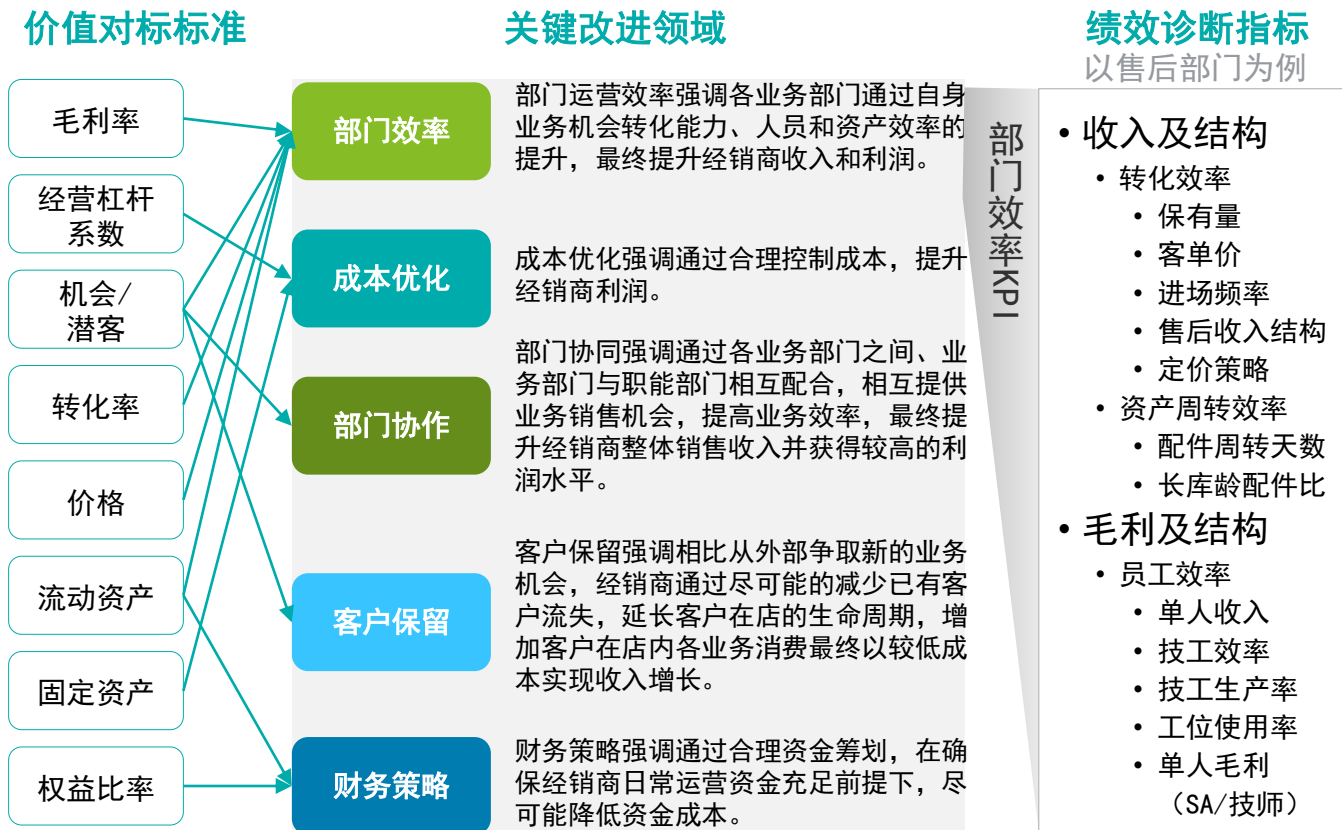
- 外部用户**运营**为核心
- 数字化**应用程度高**
- 信息/事实驱动
- 实时高频优化
- 决策周期**较短**

提升全业务链精益管理能力



汽车经销商 全业务链精益管理能力

汽车经销商应注重提升全业务链精益管理能力，股东关心的毛利率、经营杠杆系数、机会/潜客、转化率、价格、流动资产、固定资产、权益比率等对标价值，可归结为五大关键改进领域：部门效率、成本优化、部门协作、客户保留、财务策略。通过提升经销商在关键领域的表现，提升其运营结果及盈利水平，并最终实现经销商价值最大化。每一关键驱动领域下，设有若干关键绩效指标（KPI），用以诊断及支持现状分析，并可直接连接业绩提升方案。以售后部门的部门效率提升为例，可拆解为收入及结构、毛利及结构，每个大KPI下面可拆解为更小的KPI，支持进行绩效分析，进而提升汽车经销商全业务链精益管理能力。



资料来源：德勤研究

汽车经销商 用户生态运营体系 建设框架

汽车经销商面向未来打造盈利管理新动能时，构建差异化的用户价值运营能力不可或缺。经销商首先需从顶层设计层面思考用户运营的整体战略，确立好愿景/使命、价值定位/目标、生态规划后，进而建立“业务-用户”的匹配矩阵；接着，进一步围绕着用户价值，从产品策略、价格策略、触点布局、营销策略、用户运营、生态协同及运营质量等1+7个维度思考相关核心竞争力的变革及建设路径；在运营层面，“全渠道会员体系”、“精准场域互联”、“数智化变革”及“共享共赢生态”将成为经销商需要构建的关键支撑能力。最终通过“用户运营工具打造”、“多元运营团队培育”、“敏捷业务流程变革”、“数字化平台支撑”实现最佳客户体验改造。



资料来源：德勤研究

© 2022。欲了解更多资讯，请联系德勤中国。

智启非凡： 助力汽车经销商实现基业长青

结语

近年来，中国车市的根本性变革在于增长引擎由“产品驱动”逐步转向“用户驱动”，汽车产业链利润结构也随之改变。突然袭来的疫情更是为原已跌宕起伏的市场凭添诸多未知的变数与挑战。

新势力车企与进场造车的互联网科技巨头通过深耕新能源化，推动汽车行业向智能化转型。其颠覆性创新玩法更是不断孵化出诸多全新增长赛道，“搅动一池春水”。

围绕着智能化演进趋势，未来的汽车将从驾驶工具转变成人类生活的空间，未来的零售网络也势必发生结构性变革，以与之相适配。

为因应市场正在进行时的结构性变革，汽车经销商需要以更敏锐的市场嗅觉、更快的反应速度、更坚决的变革勇气、更一致的转型共识，重塑业务运营模式，打造未来盈利增长的新动能，在庞大的汽车生态系统中在保持战略定力，并不断校准自身差异化定位及优势，迎接下一个制胜十年，持续朝向基业长青的未来迈进！

报告撰写团队

张旭东

德勤中国汽车行业合伙人
电话: +86 180 0112 7600
+86 10 8520 7248
电子邮件: denzhang@deloitte.com.cn

杨明鑫

德勤中国汽车行业经理
电话: +86 188 1069 6349
电子邮件: nickyang@deloitte.com.cn

张越

德勤中国汽车行业副总监
电话: +86 189 1054 0670
电子邮件: yulzhang@deloitte.com.cn

同时, 感谢陈晓晨、刘岚松、信炜姣、吴萍、杨旭、张存伟、刘开圣、高敬寒、王晗、李旭聪、吴凡、熊培佐、张昊翔对本文的贡献。

德勤中国汽车行业服务

周令坤

德勤中国汽车行业领导合伙人
德勤中国汽车行业管理咨询主管合伙人
电话: +86 21 6141 1028
电子邮件: andyzhou@deloitte.com.cn

刘为

德勤亚太区汽车行业风险咨询主管合伙人
德勤中国汽车行业风险咨询主管合伙人
电话: +86 10 8512 5309
电子邮件: goliu@deloitte.com.cn



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。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。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、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非凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）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。任何德勤网络内的机构均不对任何方面因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

