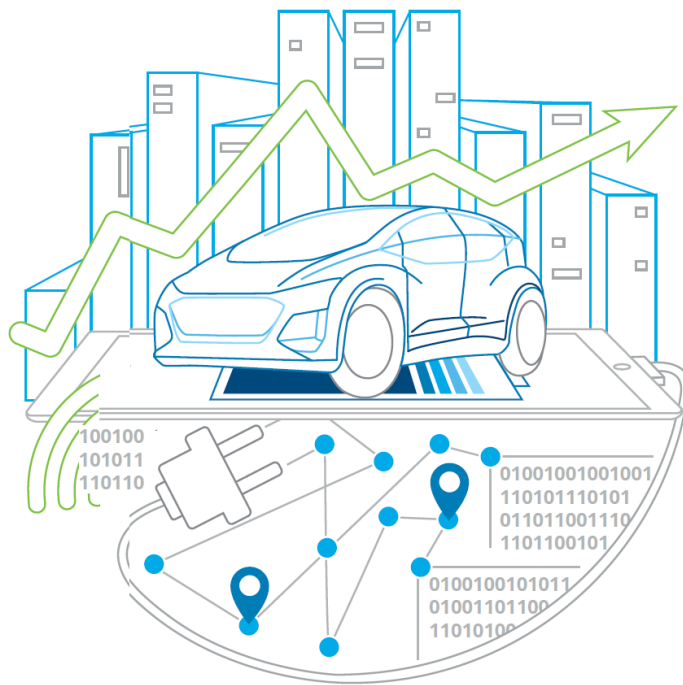




赴机在速：打造汽车经销商未来盈利增长新动能

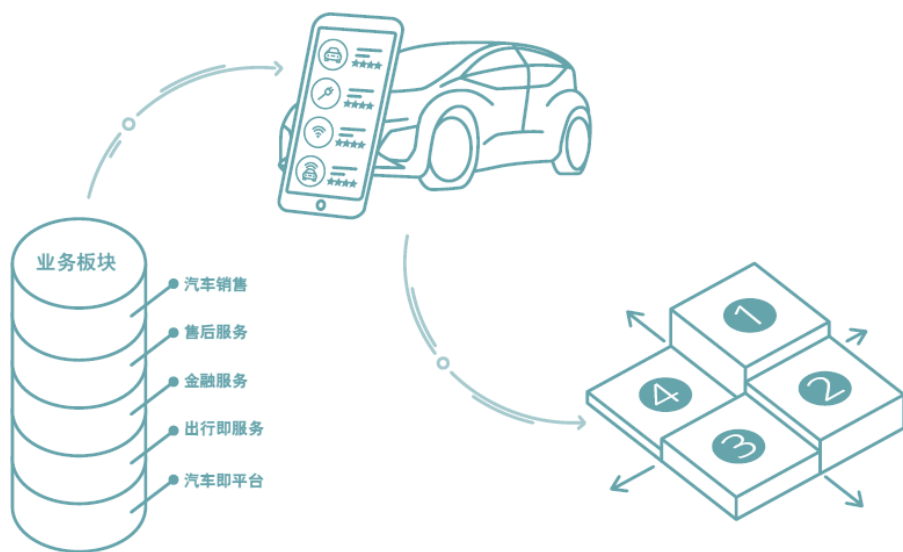
2022中国汽车经销商绩效标杆分析报告

德勤中国
2022年6月

因我不同
成就不凡

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。

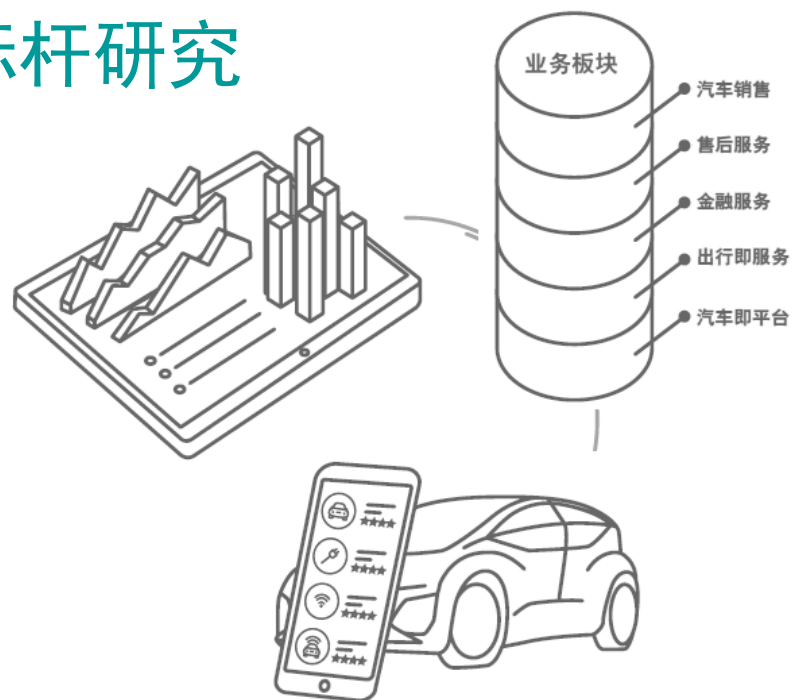
过去的2021年，由于“后疫情时期的需求反哺”及“芯片短缺造成的供给端产能不足”等多方面因素的驱动下，汽车经销商的盈利能力呈现出“暂时性的改善”，同时也为其打造未来盈利增长新动能提供了“变革窗口”。

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

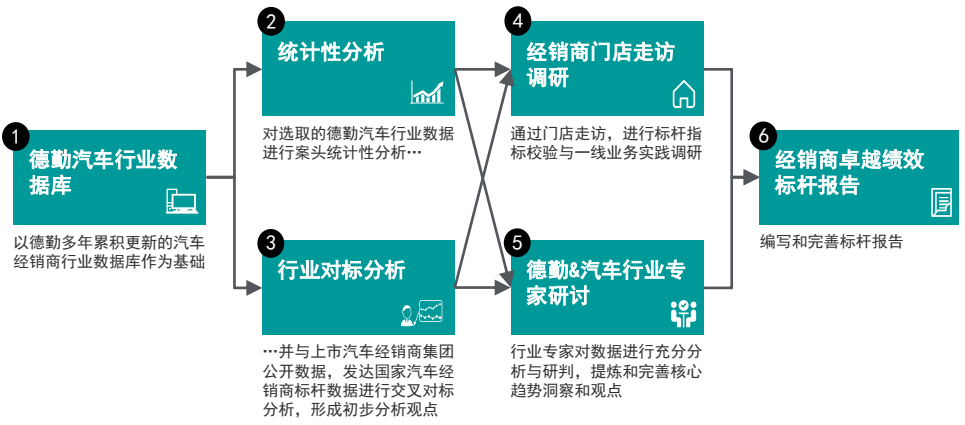


中国汽车经销商卓越绩效标杆研究课题简介

“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）

整体运营	业务运营				用户运营	财务管理
	新车销售	售后服务	二手车	金融保险		
1. 整体毛利率	1. 新车毛利率	1. 售后毛利率	1. 二手车毛利率	1. 金融渗透率	1. 用户资产化率	1. 流动比率
2. 销售回报率	2. 单车市场费用	2. 配件毛利率	2. 二手车置换率	2. 保险渗透率	2. 用户价值 (CLV-5)	2. 权益比率
3. 业务产值比	3. 单车财务费用	3. 维修毛利率	3. 二手车库存深度	3. 保险续保率	3. 保客年活跃度	3. 销售管理费用占比
4. 业务毛利比	4. 线索留档率	4. 客单价			4. 保客留存率 (第一年)	4. 市场费用占比
5. 零服吸收率	5. 线索到店率	5. 单车进场台次			5. 保客留存率 (第三年)	5. 财务费用占比
6. 净资产回报率	6. 试乘试驾率				6. 推荐/重购率	6. 总费用占比
	7. 客户转化率					
	8. 销售员人均销量					
	9. 新车库存深度					



资料来源：德勤研究

中国汽车经销商卓越绩效标杆关键词



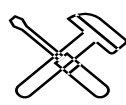
整体运营

- 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。



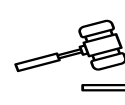
新车销售

- 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。



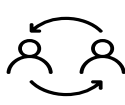
二手车

- 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

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_42852

