

存量竞争时代汽车销售终端革新：轻量化突围

中经记者 陈茂利 张硕 北京报道

“商场里的汽车品牌展示店换了好几拨，上次看到的品牌换了另一家。”在北京东三环一家人流如织的商场里，一位打算买车的消费者对《中国经营报》记者表示。

随着激烈的市场变化，曾经火热一时的“汽车商超门店”（直营）逐渐褪去光环，看似过时的4S店也正在积极求变。这背后折射出的是存量竞争市场上汽车销售终端的自我变革。

鉴于传统重资产的4S店面临高成本、高库存压力，一些

传统车企开始推广建立轻量化网点，通过小型化展厅和数字化手段降低投资与运营成本。

“未来汽车终端将长期处于多元模式（4S店、直营店、代理店）并存状态。”多位汽车产业人士在接受记者采访时分享了这一观点。

中国汽车工业协会副总工程师许海东在接受记者采访时表示：“新势力发展初期重销售体验，多选择采取直营模式，但随着规模扩大，产品数量增加，需要引入经销商分担经营压力，更快触达消费者。”

中国汽车流通协会副秘书长

郎学红在接受记者采访时表示：“渠道模式的选择需基于品牌定位、资金能力及市场目标，无绝对最优解。核心是通过技术和管理优化实现产销协同，而非单一追求渠道形式的颠覆。”

对于销售终端革新，一汽奥迪方面对记者表示：“在单一市场内，一汽奥迪依靠优势投资人中心4S店，开展辖区内1+N运营模式，以卫星店、商超店等多元渠道形式协同经营，有效提升经销商网络运营效率和用户服务响应效率。”资料显示，今年3月，一汽奥迪与中升集团战略签约并计划在2025年内协同新建至少10家新网点。

“价格战”与新能源转型导致经销商普遍承压也被行业所关注。记者采访多位经销商了解到，减轻库存压力、保障经销商盈利成为厂商共识，“以销定产”和优化返利政策被提上日程。

新车市场之外，二手车市场也是重要增长极，但受新车“价格战”冲击，库存周期延长、毛利率下滑、资金链紧张等问题显露。面对行业困境，不少二手车厂商开始优化经营策略，利用社交平台和数字化工具提高经营效率。



刘洋/制图



直营、经销、代理“并行”

“透过直接控制权，集团可在营销策略方面拥有完全自主权，精心打造敏捷、定制化方案，应对不断发展的行业趋势和消费者喜好。”

4月底，一家自主品牌头部车企在公告中披露，计划以近3000万元收购六家经销商店。这只是经销商渠道变革的一个缩影。近年来，随着新能源汽车市场进入快速发展期，不少传统车企开始试水直营模式。累计销量突破1400万辆的长城汽车，正突破传统“授权经销”模式，建立直营渠道“长城智选”。

长城汽车CGO李瑞峰谈及“直营模式”时表示：“在互联网时

代，主机厂都在向‘以用户为中心’转型。在变革的关键节点，长城汽车迫切需要贴近用户，以提供更好的服务。所以，我们建立直营体系，把制造、销售、服务链路打通，全面触达客户。”

郎学红介绍：“直营模式下厂家直接投资建设门店并运营，掌控销售全流程（定价、服务、库存）。”

与传统车企不同，造车新势力开始向授权经销、代理经销模式靠拢，在直营模式之外，引入经销模式加速覆盖二线及以下城市。

一位头部造车新势力高管分析直营模式利弊：“发展初期，

直营模式虽然能够带来较高的服务体验、较高的毛利和统一的价格管控，有利于建立品牌形象、获取一手客户反馈，而当企业发展到一定规模，产品的数量增加、受众人群增加，需要更多展厅实现市场覆盖。”

除了上述模式之外，零库存、低投入的代理模式也获得厂商青睐。代理模式下经销商仅承担门店建设、客户接待和交付服务，不买断车辆、不承担库存风险，经销商赚取佣金和返利。客户线上下单，厂家锁定订单后分配至最近代理门店。

这种模式大大降低了经销商的资金压力。一位豪华品牌

负责人在谈及该品牌引入授权代理模式的考量时表示：“与大众所感知的动辄投资几千万的传统4S店不同，一间150—200平方米的销售展厅，投资额可以控制在25万—50万元之间。”

谈及上述三种渠道模式，一位豪华品牌经销商向记者分析：“未来三种销售模式可能会在一个品牌渠道体系中共存。小型授权代理商超店负责集客，中型体验店负责交付，经销商4S店发挥厂家与消费者之间矛盾的缓冲作用。不同资金实力的投资人可选择不同合作模式参与汽车销售。”



以轻量化门店置换4S店

建立一家4S店的成本包含品牌授权、土地建设、人员设备等多项成本，动辄上亿元的建店成本、高库存压力、冗余人员配置，在存量市场竞争中已成负资产。白热化的市场竞争下，除了引入新的销售渠道，传统主机厂开始革新渠道——布局轻型网点以替代重资产4S店，其中颇具代表性的当属一汽奥迪。

“在单一市场内，一汽奥迪依靠优势投资人的中心4S店，开展辖区内1+N运营模式，以卫星店、商超店等多元渠道形式协同经营，有效提升经销商网络运营效率和用户服务响应效率。”一汽奥迪方面向记者介绍。据悉，与传统4S店相比，通过模块化设

计、数字化中台支持的奥迪轻量化网点初始投资、运营成本大大降低。

一位奥迪品牌经销商告诉记者，为了降低投资门槛和投资人资金压力，对于轻量化网点，奥迪允许建立小型化展厅。“过去奥迪展厅面积要求在1500平方米以上，容纳16—17台车的同时保留一定的会客空间。现在奥迪推出的小型化展厅，展厅最小面积450平方米，容纳4台车即可。”

“轻量化不是降级服务，而是将节省的硬件成本投入人员培训与用户体验。”一名美系豪华品牌高管曾分享其品牌建立轻量化网点的逻辑。

除了轻量化之外，资金链健康对于经销商经营非常重要。近年来，在行业“价格战”和新能源汽车转型双重影响下，行业不少4S店因资金压力而“退网”。中国汽车流通协会公布的数据显示，2024年，共有4419家4S店退网。

“主机厂知道我们经销商资金压力大，推出了‘月度返利’，返利周期从60—90天压缩至30—45天。”一位从业十几年的经销商负责人告诉记者，“依赖季度销量平滑返利，资金压力集中在末期，按月达成目标即返80%，剩余20%考核后补发，我们不用垫付‘单车倒挂’差价。”

至于当前“库存预警指数高，

部分品牌库存系数超2个月”问题，该经销商认为：“中国消费者偏好现车提货，厂家有时需要维持高库存。”乘联会发布的消息显示，截至2025年4月末，全国乘用车行业库存为350万辆。

“中国消费者较为喜欢提现车，”许海东称，“350万辆并不意味着危机。单月库存值需结合销售周期判断，比如为‘五一’假期备货。”

“比销量更重要的是产品的盈利能力，我们一定要保证经销商赚到钱。”一家合资企业总经理在今年3月宣布，自家品牌将采取“以销定产”的模式减轻经销商库存压力。



二手车市场迎来重塑拐点

在多项利好政策的持续刺激下，2024年，我国二手车市场实现6.52%的增长。2024年全国二手车累计交易量达1961.42万辆，对应交易总额12852.05亿元。

不过，在市场增长背后，行业结构性调整以及“价格战”持续升级也给二手车业务带来诸多挑战——库存周期延长、单车毛利率下滑、价格倒挂。

“这两年二手车行情比较差，新车打‘价格战’我们跟着遭殃，希望行业价格尽快恢复稳定。”不少二手车商在社交平台上反映。许海东分析：“这两年新车‘价格战’倒逼二手车价格同步下行，品牌产品的快速迭代也可能引发二手车估值的波动。”

“我们对于保值率波动较大的品牌往往采取‘快进快出’的策略，缩短库存周期。”一名二手车经销商向本报记者介绍。

面对困境，二手车商积极利用数字化工具转型。“我们每天在社交媒体发布多条车源信息，‘线上选车定车、线下提车’已成流行方式。”上述二手车经销商表示。记者观察到，通过微信、抖音、小红书等平台分享车源、获取线索已成为行业惯例。

目前二手车产业链中游参与者主要有独立车商、4S店、线上平台。信息不对称、市场乱、车况评估没有统一标准等问题，让一些消费者不太敢从独立车商手中购车。

“泡水车、调表车、事故车，二手车水很深。”由于对小的经销商有顾虑，孟先生花4万元从一家线上二手车平台购买了一款2016款斯柯达，“大平台选车、购车方便，可以做第三方检测的品质更有保障。”

相比而言，品牌官方认证二手车、线上平台渠道更容易获得消费者的信任，且利润率高于独立车商。

“我最近一有空儿就‘泡’平台，

想买一台二手宝马325Li M，看来看去，还是官方认证的二手车更放心。整备期间使用BMW原厂配件、12个月不限里程原厂延保，还是很吸引人的。”翟先生告诉记者。

“二手车市场仍有倍增空间。中国二手车和新车交易比低于发达国家。随着限迁解除、临时产权登记等政策进一步落地，将释放更大的潜力。”许海东建议，“二手车行业需向品牌化运营升维，同时，主机厂应该加快品牌二手车体系建设，推动认证二手车渠道下沉。”

近年来，二手车市场跨区域流通趋势增强，但仍存在一些堵点。就此，郎学红给出建议：“未来需依托全国统一大市场的建设，全力打破地方保护壁垒，构建互联互通、高效便捷的交易网络。借助数字化技术手段，搭建全国性的二手车交易信息平台，实现车辆信息的实时共享与精准匹配；制定统一的交易流程与标准规范，提升交易的透明度与可信度。”

除了国内市场之外，二手车出口成为新增长极。对此，许海东建议，完善二手车出口配套政策。

记者注意到，一些省市正积极搭建二手车出口基地。2024年8月，中国(四川·双流)二手车出口基地启动，不到一年时间，该基地引育了83家二手车外贸企业，完成71家企业的出口资质备案。

此外，该基地整合四川乃至全国近10万辆二手车源，通过四川整车贸易服务平台、EXCARs二手车出口平台、宏盟海外出口平台、taocars等多个平台实现车源的精准匹配，为海外买家提供数字化展示及交易服务，并通过标准化整备、检测认证体系提升车辆品质；另一方面，依托8个海外联络中心搭建的贸易网络以及二手车出口基地企业的海外业务布局，推动二手车出口至“一带一路”沿线国家。