

广汽集团扩张600家品牌店背后的风险博弈

中经记者 赵毅 广州报道

“我们是世界500强的国企，现在只需要投资100万元就可以获得广汽品牌代理权。”近日，广汽集团综合销售服务中心正在火热招商中，一位招商经理对《中国经营报》记者表示。

记者从广汽集团高管处了解到，广汽集团计划到2026年中建立600家覆盖三、四、五线城市的广汽品牌集合店，在该商业计划发布后报名的投资人超过1000家。广汽集团副总经理黄永强表示，此举是为吸引优秀人才投身销售与品牌营销。

然而在记者采访过程中，一位从事汽车销售10年的李先生却对该项计划提不起兴趣，他认为100万元的门槛虽不高，但当前环境下想要盈利不容易，店面租金和人工成本需要自己承担，如果业绩不好只会入不敷出。

李先生如此悲观的根源在于，市场供需结构失衡，价格战导致价格倒挂和巨幅亏损，吞噬了经销商本已十分微薄的利润空间。据中国汽车流通协会调查，2024年有84.4%的汽车经销商存在不同程度的价格倒挂，60.4%的汽车经销商价格倒挂幅度在15%

以上。

一边厢，零售端数据火热；另一边厢，流通端寒意逼人。汽车流通渠道正从传统4S店授权模式，向授权、直营、代理、混合等多元体系演变。在此趋势下，经销商和主机厂之间陷入了双向选择的博弈。

在广汽集团宣布渠道改革之前，已有多个品牌在尝试，然而这类品牌授权的轻量化代理模式能否赢得市场？售后服务能否跟上传统4S店？如何平衡主机厂和经销商之间的利益？规模快速扩张的同时也暗藏隐忧。



图为广汽集团发布的招商广告。

广汽集团官微/图

百万级轻量化代理模式

品牌店大多会放在“空白区域”，避开与4S店竞争。

“名额有限，首批100个招商区域火热征集中。”看到这样的招商广告，不免让人有些心动。招商的对象是针对区县本地资源丰富、熟悉当地经营的汽贸商以及有意转型汽车行业的跨界精英。

“传统4S店没有1000万元启动资金很难运转，但现在你只需要100万元左右就可以拿到我们品牌代理权。”广汽招商经理王先生(化名)直截了当地说道。根据他的介绍，投资人需要自行准备场地，200—300平方米即可启动，并提供300万元的存款证明。在满足基本条件后，公司负责对场地进行标准化改造，经销商自行招聘6—8名销售人员。

尽管广汽方面会提供一定建店及租金补贴，但大部分的运营成本仍由经销商承担。此外，支持经销商零库存运营，客户通过APP在网上下订，采用订单式营销减轻经销商压力，但若长期业绩不达标将被收回品牌代理权。

当记者表示如果从其他行业跨界，是否会有专业门槛限制，王先生暗示这并不是问题。“你们最好能找

一家维修公司合作，如果确实没有，那广汽4S店全国联保，你们可以引导客户去周边的4S店维修。”王先生直言，“卖车仅是一部分利润，后面的维修保养利润很高，把这些功能做起来才能利润最大化。”

通过王先生的介绍记者了解到，该模式与汽贸店的不同在于，汽贸店通过4S店拿车，且没有新车红利。而品牌集合店直接对接厂家，给到的费用和政策支持相同。其优势是，跟传统4S店相比，由于成本更低，具有更大的利润空间。“例如，一台车厂家给你们2万元佣金，如果你们给客户优惠5000元，那你们就赚15000元。”王先生举了这样一个例子。

此外，王先生还透露，品牌店大多会放在“空白区域”，避开与4S店竞争。经销商佣金根据业绩完成情况进行阶梯划分，若当月没有完成业绩可能佣金打8折。

记者听完觉得这似乎是一门诱人的生意，但在业内人士李先生看来，这和接手传统4S店一样是个烫手的山芋。李先生在常住人口不到70万的三线城市，2020

年前中心区的4S店一个月能卖出二三十台车，而现在卖出一台都困难，当地很多4S店干不下去纷纷找人接盘。此前也有朋友找他代理其他品牌，流程与上述王先生所说无异。但他再三思考后认为，这个模式终究难赚到钱。

“第一，价格战打了几轮，现在厂商的价格都很透明，客户也是货比三家，很难再吃差价。第二，房租水电和用人成本每个月保守估计十几万元，一个月要卖出多少车才能勉强覆盖成本。第三，随着品牌越来越多，供给大于实际需求。第四，客户买车注重售后服务，如果做不好售后对销售会产生负面影响。”李先生总结下来就是风险太大。

另一位在西南地区乡镇传统4S店工作多年的萨先生告诉记者，现在公司对他们的要求不是盈利多少，而是控制亏损金额。“确实很多客户在换新能源车，但像我们这种小地方，客户更看重品牌。”并且，萨先生认为投资100万元建出来的更像是汽车超市，因为实际运营成本可能更高。

市场下行的权宜之计

跨品牌经营过程中会出现协调成本，或将冲抵部分收益。

扩张600家品牌集合店折射出广汽集团急于为自己打造一支精英销售团队，并将目光锁定在县域市场。

广汽集团并非没有战略眼光，《中国县域高质量发展报告2025》显示，截至2024年年底，中国内地共有县域1869个，在全国经济总量占比达38.35%。“十四五”以来，全国新增23个“千亿县”。截至2024年末，全国共有61个县域GDP规模超过千亿元。

实际上，包括比亚迪、小鹏、理想、蔚来等品牌都在切入县域市场。例如，比亚迪依托新能源车下乡，以亲民的定价把服务末梢延伸至县城；小鹏汽车启动“木星计划”，推动渠道快速下沉；一汽-大众推出“轻量化”网络，鼓励4S店投资人在社区建设小型“服务店”。

此外，基础设施的完善也在加剧这一趋势。去年4月，三部门联合发布《关于开展县域充换电设施补短板试点工作的通知》，明确提出

出2024—2026年开展“百县千站万桩”试点工程，加强重点村镇新能源汽车充换电设施规划建设。一位电网工作人员告诉记者：“贵州要做到每个乡镇都有充电桩，每个乡镇大概建1—3个小站。”

在政策红利面前，如何扭转销售困境成为广汽集团悬顶之剑。数据显示，2025年前三季度，广汽集团实现营业收入669.29亿元，同比下降10.45%；净亏损43.12亿元，同比下滑3691.33%。作为广汽集团传统利润支柱，广汽本田、广汽丰田正面临新能源车型对燃油车的冲击，也进一步影响公司盈利能力。

曾经年销超50万台的广汽传祺，2025年上半年，其销量同比下跌22%，遭遇六连跌。而一度作为集团销量担当的广汽埃安连续6个月下滑，在乘联会发布的2025年10月新能源乘用车厂商批发销量排名中，广汽埃安已经排到了第16位。为摆脱低端标签，广汽集团成立高端品牌昊铂，推出超跑SSR

及昊铂GT、HT等车型，但其独立近一年仍未形成市场声量。

随着燃油车市场整体承压，传统主机渠道网络经历剧烈动荡。据统计，2024年九大发售车企共计1000家4S店“阵亡”，不少品牌在区域市场出现服务真空。这一现实，倒逼主机厂不得不加速调整渠道与售后策略。

在接受记者采访时，中国汽车流通协会副秘书长郎学红表示，一、二线城市市场需求已趋于饱和，未来的增长潜力在下沉市场。此外，轻量化代理是在市场下行、盈利能力减弱甚至出现亏损状况的一种权宜之计。

“在县域市场，单个品牌销量有限，短期内实现投资回报非常困难，所以广汽将集团所有的品牌集合在一起，形成统一授权、销售、售后的模式助推下沉。但该模式也有弊端，跨品牌经营过程中会出现协调成本，或将冲抵部分收益。”郎学红说道。

厂商的利益与风险博弈

主机厂的产品力、渠道政策、定价策略，才是决定经销商盈利比例乃至生死存亡的核心关键。

轻量化代理模式是汽车行业应对市场变革的一种创新尝试，具有降低成本、提高灵活性等优势，但也伴随着一定潜在风险。

“轻量化代理模式下，代理店规模较小、资源有限，可能难以配备专业的售后团队和技术设备。若主机厂未能建立有效的售后支持体系，可能导致维修效率低下、服务质量参差不齐，影响客户体验。”中国汽车流通协会专家委员会委员章弘指出，偏远地区的代理店可能无法及时处理复杂故障，客户需长途奔波到其他城市维修，引发不满。

章弘还表示，规模扩充可能使主机厂的渠道管理难度剧增，加之代理模式门槛降低，可能吸引缺乏汽车销售和服务经验的投资者加入。若经销商专业水平不足或出现个别代理店违规操作，客户可能因对经销商的不信任，转而对品牌产生质疑。

此外，对经销商来说亦存在

风险。郎学红坦言：“十几年前，选品牌看价格就行，车价越贵，盈利越强，拿到授权基本就能稳赚，投资不确定性极低。但现在，几乎所有品牌都充满变数，没人能确保某个品牌3年、5年仍能持续经营，且未来能实现稳定盈利并获得长期回报。”

“经销商能否盈利，固然和自身运营能力密切相关，但主机厂的产品力、渠道政策、定价策略，才是决定经销商盈利比例乃至生死存亡的核心关键。”郎学红在采访中直言，经销商需充分考虑自身风险，这是一个双向选择的过程。

广东广信君达律师事务所合伙人律师梁显军表示，这里面的法律风险同样值得关注。“合同约定独家区域代理的，授权具有排他性，主机厂允许其他经销商向该区域或相邻区域供货，侵害原代理商(或经销商)权益。若未签书面独家代理但有口头承诺的，需提供录音、录像、微信聊天记录等

证据，也可依《民法典》相关规则向主机厂主张权利。”

此外，梁显军表示，合同中“未达销量目标主机厂可单方终止合同”的约定，如系双方真实意思表示且不违反法律强制性规定，合法有效。但主机厂终止授权后，若未在该区域及时确定新代理承接相关义务致消费者权益受损，消费者可依《民法典》要求主机厂承担相应的赔偿责任。

梁显军进一步强调，经销商资金链断裂停摆，主机厂解除合同后，为避免双方对预付款、保证金返还、未售车辆回购以及未完成服务(如车主预购的保养服务)的责任划分各执一词，应根据实际情况提前在合同中列明。

今年10月，某主机厂旗下千店连锁爆“解约潮”，曾经门店数超千家的连锁汽车服务品牌将大规模退网，这或许是个案，但值得行业思考。记者就上述相关问题采访广汽集团方面，对方表示暂无回复。

广东低空经济按下加速键 产品商业化应用全面提速

中经记者 陈靖斌 广州报道

近期公布的“十五五”规划建议明确提出，要培育壮大包括新能源、新材料、航空航天和低空经济在内的新兴与未来产业集群。这意味着，低空经济首次被纳入国家级中长期发展框架，其产业定位从探索性试点上升为战略性

布局。在政策细化层面，国务院办公厅发布的《关于加快场景培育和开放推动新场景大规模应用的实施意见》亦给出了更加具体的产业路线图。

在全国范围内，广东是率先尝试将低空经济系统性产业化的省份，其低空经济规模已超千亿元，汇聚相关企业超过1.5万家，

从制造端到运营端形成较为完整的生态。产业集聚让广东具备率先开展场景示范的现实基础，也推动当地在空域改革、运营试点等方面走在前列。

《中国经营报》记者采访了解到，亿航智能、丰翼科技以及广汽高飞等代表性科技企业，正以更快节奏布局低空经济的实

际应用场景。从城市低空交通到智能物流、空中巡检等方面，各类型示范项目正在落地，企业的技术能力与商业模型开始进入验证期。

随着政策驱动与产业投入双向推进，低空经济已从概念期逐步转向可运营实践阶段，其商业化图景正在加速成型。

与中医院均已开设直达检验中心的固定航线，形成常态化运行体系，显著提升医疗检验效率。

飞行汽车企业也在加速与场景结合。广汽高飞相关负责人向记者表示，广汽高飞正研究飞行舱如何跟汽车形态更好地融合，加快“飞行+汽车”新模式的产业化落地，计划到2027年推出飞行汽车示范运行方案，在湾区内2—3座城市打造城际立体出行样板。到2027年，广汽高飞将全链条立体智慧出行，助力打造“40分钟粤港澳大湾区生活圈”。

随着一系列配套政策在广东加速落地，低空经济正在从示范性试点走向可规模化复制的阶段，也为科技企业在城市交通、物流配送与公共服务等领域拓展应用场景提供了前所未有的窗口期。

在载人飞行领域，亿航智能率先完成关键的牌照突破。亿航智能方面向记者透露，3月28日，其两家运营主体——广东亿航通用航空有限公司与合肥合翼航空有限公司获得中国民航局颁发的全国首批载人类民用无人驾驶航空器运营合格证(OC)。

在资质获批后，亿航智能已在广州穗港码头与合肥骆岗公园两地进入常态化的载人试运营。亿航智能相关负责人介绍，现阶段飞行体验主要面向内部员工、合作伙伴及受邀乘客，通过购票系统进行预约。企业希望在小规模试运行期间进一步积累安全运营数据，并在验证成熟后向公众全面开放售票，推动无人驾驶飞行从示范体验迈向真正的商业化服务。

在低空物流方面，顺丰旗下的丰翼科技则持续保持行业领先优势。作为国内首家获得民用无人驾驶航空器运营合格证(OC)。

产业仍面临底层技术瓶颈

科技企业之所以在低空经济领域加速布局，与近期出台的政策密切相关。

《关于加快场景培育和开放推动新场景大规模应用的实施意见》将低空经济置于新型数字基础设施的重要位置，明确要求推动海、陆、空全空间无人体系的应用和标准建设。并将工业生产、城市治理、综合立体交通等方向纳入未来拓展重点。低空经济被列为“稳妥有序拓展”的重点领域。

中国国际科技促进会低空经济分会专家顾问高承远向记者指出，当前制约产业发展的关键，并非空中的飞行器本身，而是支撑数字化低空运行的“三张网+一朵云”。其中，低空感知网需要依托厘米级北斗定位、5G/6G通信与ADS-B系统，实现300米以下空域的实时数字化；能源补给网必须能够支持无人机与飞行器的高功率快充、换电或氢能补给，使其具备跨城通用能力；调度协议网则要求打通空、天、地、海的统一调度链条，形成统一时间戳、身份码与毫秒级冲突解脱机制。而作为底层算力支撑的“云”，需要整合气象、

航迹、电磁环境与人口密度等全量时空数据，才能支撑城市级路径规划与运行调度。

高承远指出，目前仍缺乏3项支柱性规则：其一是类似“红绿灯”的空域分层动态释放机制；其二是跨部门间数据“无感共享”的标准清单；其三是基于区块链存证体系的事故责任认定与保险秒级理赔机制。“谁能率先跑通这‘三张网’，谁就能掌握低空经济的‘安卓系统’。”

从技术端看，产业仍面临复杂的底层技术瓶颈。北京社科院副研究员王鹏向记者分析，跨域装备的多模态感知与控制能力(如飞行汽车的动力模式切换)、高能量密度的动力电池体系(如固态电池)、复杂环境下的自主避障算法，都是影响低空经济规模化落地的关键因素。

在制度上，王鹏建议加快构建统一的制度体系，包括：跨部门协同的空域划分与数据交换规则、分级适航认证体系，以及明晰的数据采集边界与隐私保护机制。他强调，若监管框架不能实现统一，低空经济很可能在“九龙治水”与“黑飞”风险之间徘徊，难以真正实现商业化规模突破。