

# 时不我待

——探讨中国整车集团售后零部件业务发展的可行业务模式

## 文章背景

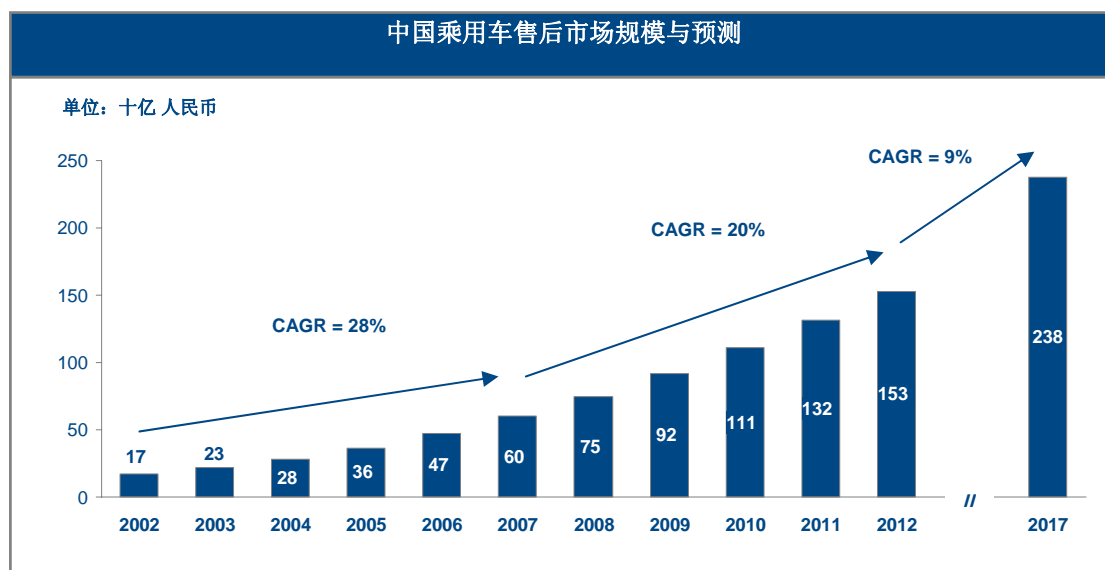
售后零配件业务对全球汽车整车厂商的利润贡献与新车销售的贡献相当，且其利润率远高于新车销售。整车厂和其他售后市场服务企业的竞争正在升级，各方都希望获得更多的市场份额和利润。在与其它售后企业的竞争中，整车厂使用各种方式来控制售后市场业务；一些汽车零配件生产商也尝试通过整合下游来分享售后市场的利润。

而在中国国内，伴随着新车销量和车辆保有量的快速增长，中国汽车售后服务及零配件产业也存在巨大的商机，产业收入年均增长率达到 28%（2002~2007）。但是，这个产业也正面临着来自消费者、技术、法规限制和竞争的各种挑战。如何顺应时机，建立自主售后零部件业务（战略和运营模式），并获得最大的收益，成为摆在各企业面前的重要课题。

## 中国汽车售后市场有很大的发展潜力

根据理特公司的估计，中国汽车售后市场的规模将从 2007 年的约 600 亿元人民币增长到 2012 年的约 1530 亿元，复合年增长率为 20%。（见图 1）

图1 中国乘用车售后市场规模与预测



来源：理特模型，4S店、整车厂、快修连锁、修理厂、车主访谈，案头研究

目前中国主要的售后服务企业在中国取得了一定的发展，并且各个企业都制定了非常宏大的发展计划（表 1）：

表 1 主要售后服务企业在华的发展计划

公司名称	2006 年在华收入	年增长率（计划）	2012 年收入（计划）
博世售后业务	5	20%	15
辉门中国	1.2	20%	6

万向普通服务	1.8	40%	13.5
--------	-----	-----	------

单位：亿元人民币

来源：理特行业访谈

### 售后服务业务是汽车企业未来一个重要的利润增长点

见下图，随着产品价格战和原材料价格的不断上涨，整车的利润率逐年减少，新车销售利润变薄（图 2），成为行业内的共识，由此各整车厂正在不断寻求新的利润增长点

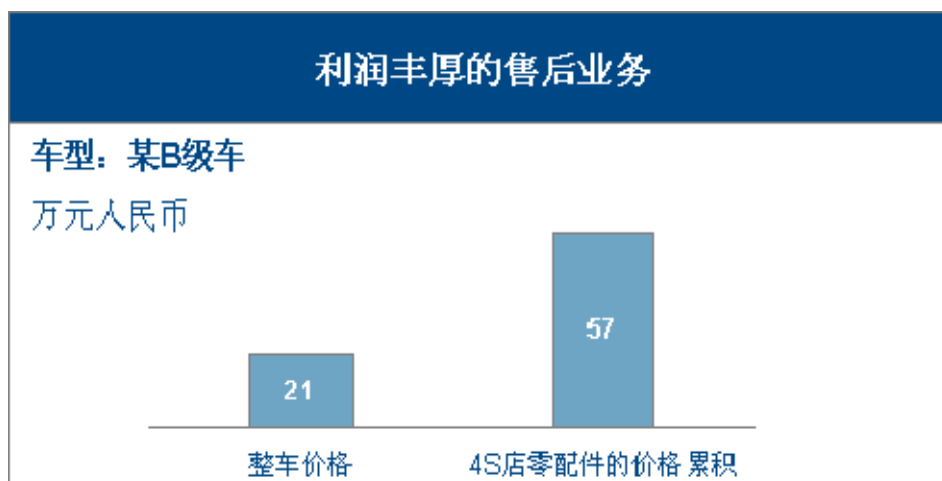
图 2 整车销售利润率变化（以国内某整车厂为例）



来源：理特公司分析

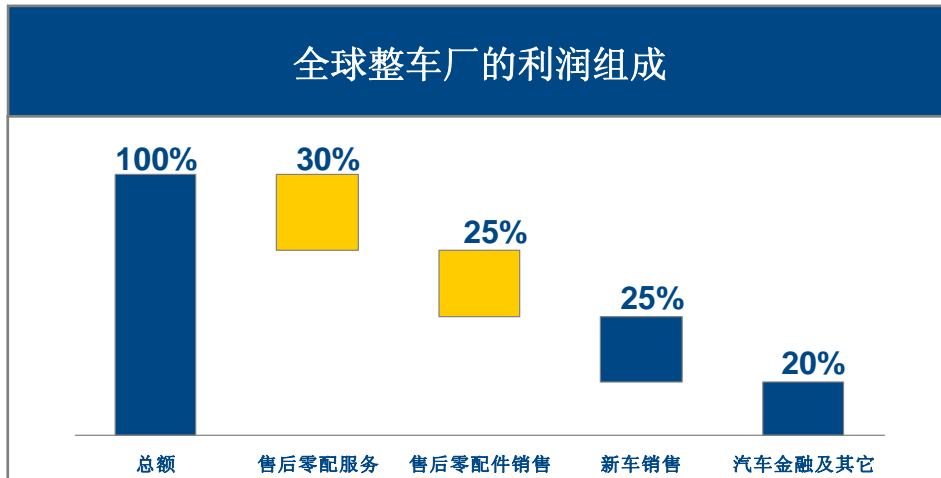
而相对应的，中国的实践也证明，售后业务相对整车销售业务而言，有更大的利润空间。（图 3）同时，国际的经验也告诉我们，全球整车厂的主要利润来源也都集中到该领域，大约已经达到总收入的 55%。（图 4）

图 3 中国售后服务利润（以某主流 B 级车 07 款为例）



来源：理特公司分析

图 4 全球整车厂利润组成



来源：理特公司分析

### 整车集团需要尽早采取行动以确保先发优势

如果整车集团不进入售后服务分销市场的话，一方面，在厂家对售后市场打假管理幅度便大副厂件和仿冒件失去的市场份额将被新兴的独立售后市场品牌所占据，如万向，AC 德科和博世等；另一方面，一些副厂件厂商可能成长成为独立的售后品牌，这样会造成售后市场的利润的流失。

而相反的，如果整车集团积极进入售后零部件市场的话，副厂件和仿冒件失去的市场份额将被各种售后独立品牌件占据，而其将成为这部分的领导者。此外，一旦整车集团自有的售后品牌将得到车主的广泛认可，而利用集团的强势地位，将迫使一部分副厂件生产厂商退化转变成为纯粹的生产基地，从而阻止其成为有力的竞争者。因此，从这个角度来看，整车集团积极进入售后零部件市场，发展服务贸易，对整体业务全局来讲有战略意义。

而总的来说，整车进入售后服务行业具有四大优势：

- 拥有雄厚的资金实力，对汽车行业全方位的深刻理解
- 下属众多整车和零部件公司，拥有宽广众多的产品线
- 相对于零部件企业，各整车集团在中国汽车市场拥有相对较高的声誉和强大的品牌知名度
- 各集团内部有众多优质的供应商有可靠的产品资源和良好的质量水平等

上述各项优势，将成为未来各整车集团引入售后服务业务的重要支柱和可靠依托。

### 售后零部件服务业务模式分析

#### 价值链的覆盖

作为整车集团，它对售后零部件服务业务的切入点需要和其他独立品牌等有所差异，由于实力和资金的差异，可以掌控资源的自由，整车集团可以选择并应该选择覆盖整条价值链的运作，这是因为无论是制造、采购、仓储仓储、批发、分销、零售及服务，相对于在这个领域活动的其它实体，它已经有了一定的先发优势，所谓“堂堂之阵，正正之旗”，它可以选择正面的全面的提供全方位的服务，一满足了消费者的整体需要，另一方面最大限度地能协调集团内的资源，达到规模效应

### 重点环节的投入

需要着重于分销、服务和自有品牌售后产品，体现独特的价值定位。

**分销业务：**应具备高效的物流和有效的渠道控制，致力于接近最终用户

- 首先应该为其分销客户带来高价值的服务
- 绕过低级别分销商，减少渠道层级这样不仅能给企业带来更高的利润，也能给最终用户终端带来更具竞争力的价格
- 避免地区分公司和一级分销商之间的竞争；按地区划界
- 高效的物流和有效的渠道管理十分关键
- 在不同地区（核心城市，主要城市、城区、郊区、农村地区等）采取不同的渠道策略的渠道深度

**终端服务：**拥有服务（零售）点并进行严格的管理，以增加与最终用户的有效接触，施加影响力。

- 采取不同的方法来服务相应的细分消费者群体
  - 直接向大客户供货
  - 可以通过集团自有或加盟维修点为终端客户提供服务
  - 对于其他区域的消费者通过企业控制的零售网络供货
- 对经销商提供有价值的服务，比如：
  - 发货迅速可靠，降低经销商库存和物流成本
  - 在合理范围内对经销商配件便捷地提供退货和更换
  - 保护经销商免于降价的影响。维持价格稳定，降价时对经销商的存货弥补差价
  - 对经销商进行业务及技术培训
  - 与经销商一起开展广告和促销活动，提供指导和协助

- 清晰描述服务点的服务范围 and 模式，并严格实施，比如：场地位置，规模大小，工人人数，服务范围等

**自有品牌的售后产品：**需要提供自有品牌的售后产品，同时通过品牌建设和市场营销在终端创造需求

- 针对日趋成熟车主的独特价值定位
  - 高质量，高可靠性
  - 合理的价格
  - 良好的信誉和服务，例如零部件的退货和更换
  - 需有效的生产和采购支持
- 通过营销创造车主需求
  - 目标客户：包括私家车主，维修工，经销商的采购人员，修理厂的采购人员，以及商业车队，这些人有着不同的特点。
  - 接近这些客户的渠道包括：
    - 线上营销渠道：比如互联网/电视/广播和杂志
    - 线下营销渠道：修理厂的海报，商业赞助，品牌化会议，汽车俱乐部和汽配展览

## 独立运营

理特公司分析了国内外数十家在售后零部件服务方面做得比较成功的案例，得出一个结论，要获得一个健康发展的售后零部件业务，必须对之加以足够的战略重视，售后业务部门应该作为一个独立的利润中心来运作，第一要务是确保业务成功并盈利。

售后业务部门是一个战略性的部门，它不能依托于其他的业务而存在，只有独立的核算，按企业盈利要求来规范它，才能得到健康的发展，由于盈利的第一要务存在，所以它应该做到以下几点

- 能获得供应商提供的产品是关键标准
- 应尽可能采购有竞争力的产品，才能使自身业务具备竞争力
- 对标研究的成功企业需要同时从集团内部和外部采购产品

另外，坚持独立运营的同时，并不反对，最大程度的利用集团内部资源：一方面，这对于企业其售后业务和集团内供应商来说是双赢；另一方面，应该尽可能多的将售后市场业务保留在集团内部，这样也保留了最大部分的利润留存。

## 总结

综上所述，中国汽车售后市场规模大（预计 2012 年市场规模可以达到 1530 亿元），增长速度高（2007 年到 2012 年的复合年增长率可以达到 20%），各整车集团深厚的汽车行业背景有助于其进入售后市场，包括分销业务和服务业务。随着竞争对手也在不断加大市场开拓力度，市场竞争愈发激烈，时不我待，应该尽快采取行动，以在售后市场取得先发优势。