



2018中国汽车流通行业年会
China Automobile
Dealers Industry
Convention
2018

流通新时代中的“智慧化”经销商

CDK Global 亚太区总裁

忻海洪

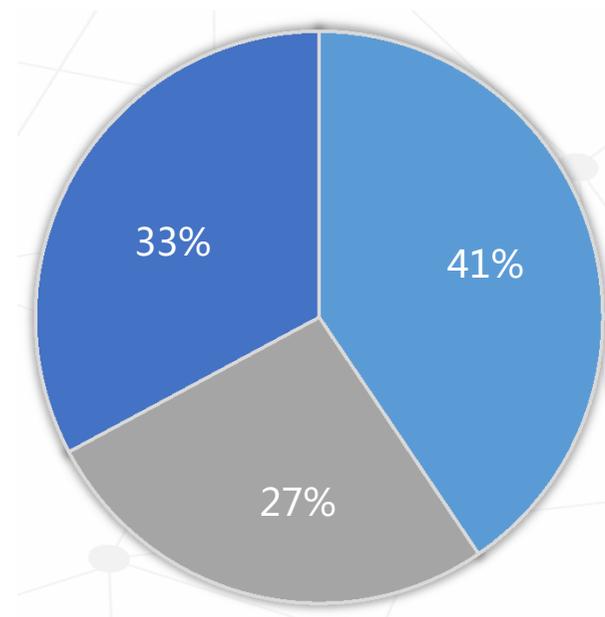
传统流通行业的寒流

SEARS申请破产



- 成立于1886年，百货店的“祖师爷”
- 第一家上市的美零售业(1906)
- 互联网环境下转型失利，自2011年以来亏损110亿美元
- 股价：130美元(2007) vs. <1美元(当前)

汽车经销商盈利状况



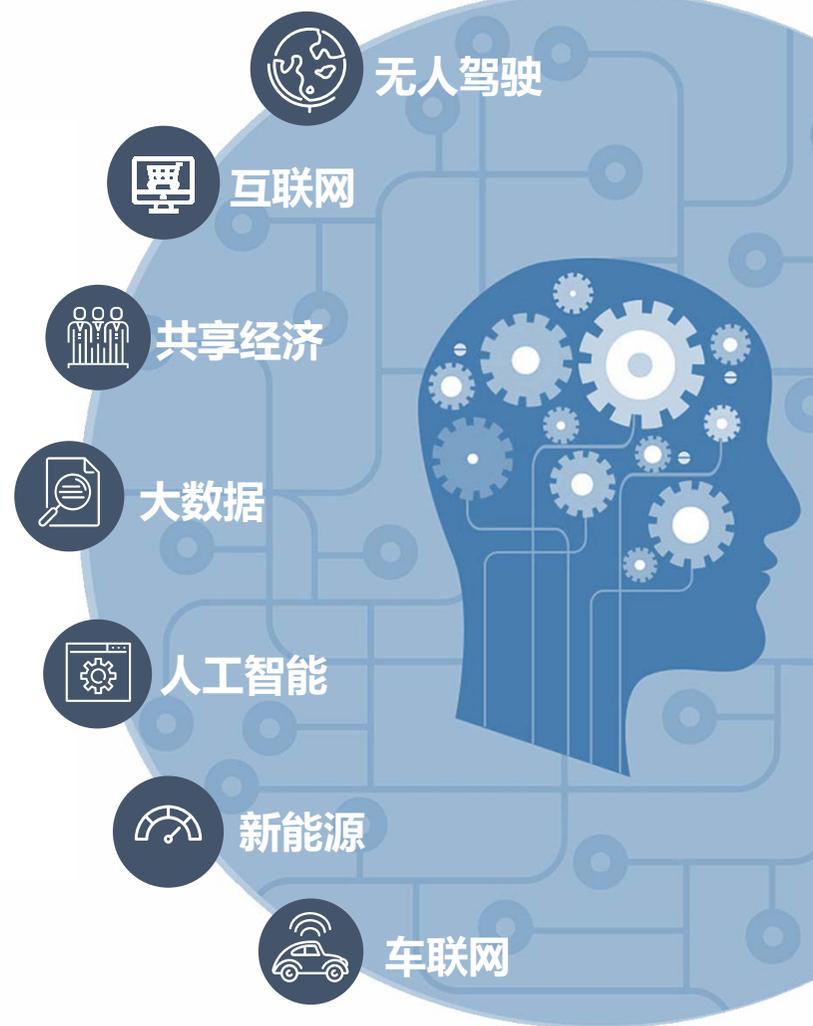
■ 亏损 ■ 持平 ■ 盈利

- 1-7月终端上牌量，同比上升2.3%
 - 1-7月渠道新增库存160万辆
 - 预计全年降幅3%左右
- 4年一次的车市调整促使流通行业优胜劣汰。

汽车流通行业正经历前所未有的变革

各种因素的叠加促使本行业的参与者重新定位自身的价值与服务...

- 新车销售的放缓考验经销商的盈利能力以及风险控制能力。
- 客户消费习惯的变化让传统的流通模式不再高效。
- 互联网已经渗透各行各业，对于汽车流通业，从单一的线上引流到数字化营销再到全渠道整合营销，互联网的影响在逐步深化。
- 新兴技术(如：大数据、人工智能、无人驾驶、新能源、车联网)既是挑战也是机遇。
- 新的商业模式(如：电商、共享经济)在开辟新的零售渠道，扩大销售机会的同时，也可能蚕食现有市场，流通行业需要未雨绸缪。
- 对客户的把握是流通行业永恒的主题，如何利用这些新技术改进运营效率、匹配客户行为将是未来整个行业的重点。
- 无论是内因还是外因，汽车流通行业亟需变革，旧的模式无法持续，新的模式正拉开序幕...



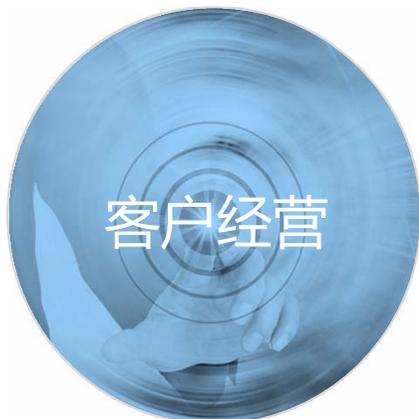
经销商智慧化转型的四个方向

市场与新兴技术共同推动经销商向智慧化转型...



数字化营销

- 统筹线上触点
- 优化沟通渠道



客户经营

- 客户价值挖掘
- 人·车·生活



门店运营

- 人工智能辅助流程
- 信息化业务创新



行业大数据

- 经营绩效拆解
- 行业对标改善

数字化营销

贯穿客户生命周期的线上触点



年轻人成为购车主力

23%的下一代(24岁以下人群)更偏好网购。(24岁以上人群仅为10%)。

互联网更加融入生活

97%的客户在购车之前会在线上浏览、搜索、查询、选购，获取相关信息。



传统广告形式地位下降

年轻消费者对经销商客户服务中心、电视广告、报纸以及路演等推广的信任度比更年长的群体低。

销售占比

经销商总体销量来源于线上渠道的线索。



买车

不仅仅是垂直网站 + 线索

垂直网站

- 单一线索来源
- 强依赖性
- 价格成为唯一导向

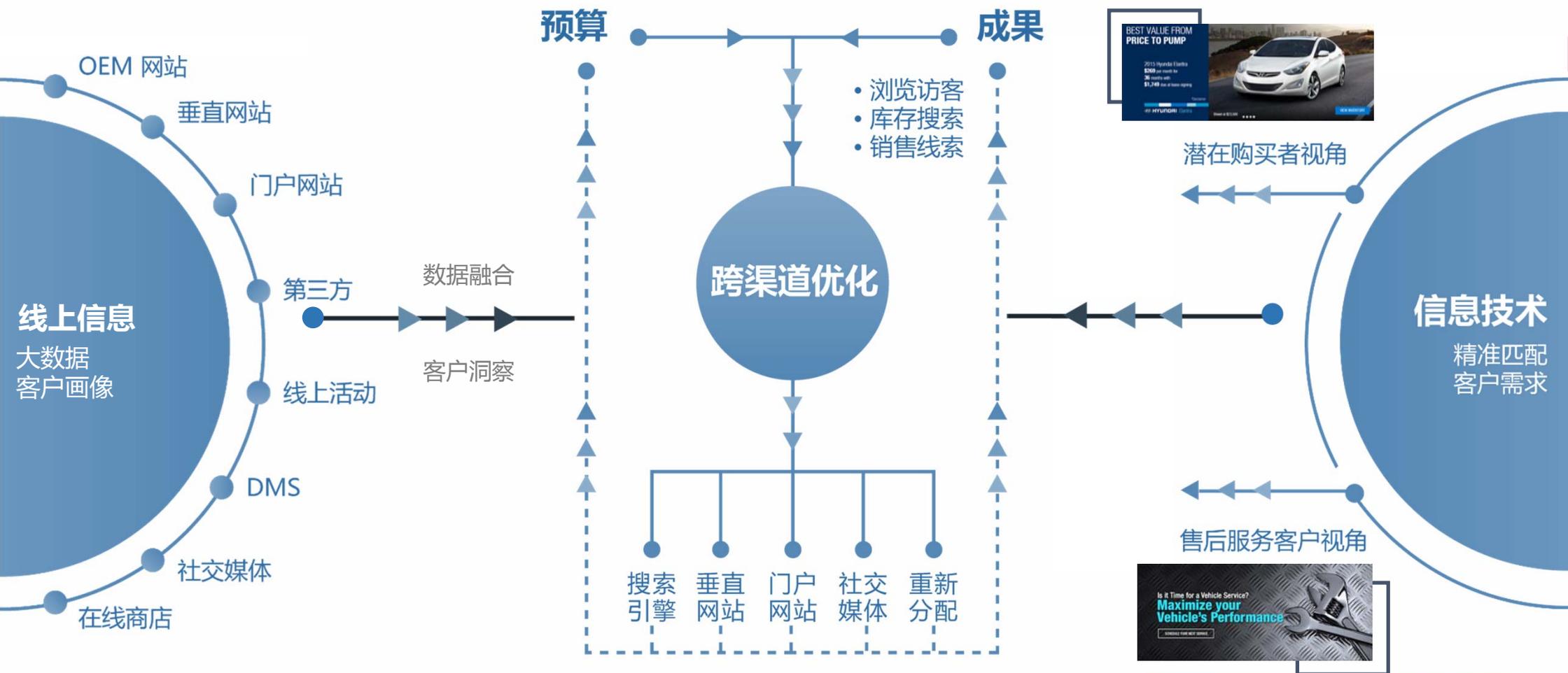


拥车

不仅仅是销售环节



线上触点的渠道优化



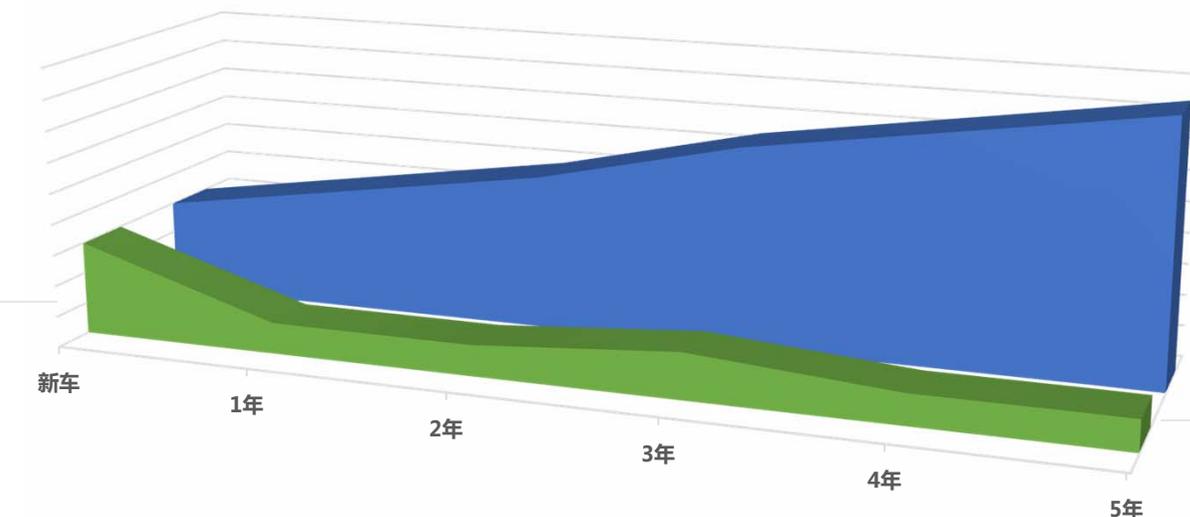
客户经营

健康的汽车零售行业客户价值曲线

■ 客户消费 ■ 累积价值

新车毛利 5%

- 目前经销商新车销售毛利平均水平5%
- 经销商必须在线下把握和客户接触过程，增加销售项目



售后利润 70%

- 售后客户中，10000公里以上客户产值占主要部分
- 维修增项占比极大程度影响着经销商售后利润

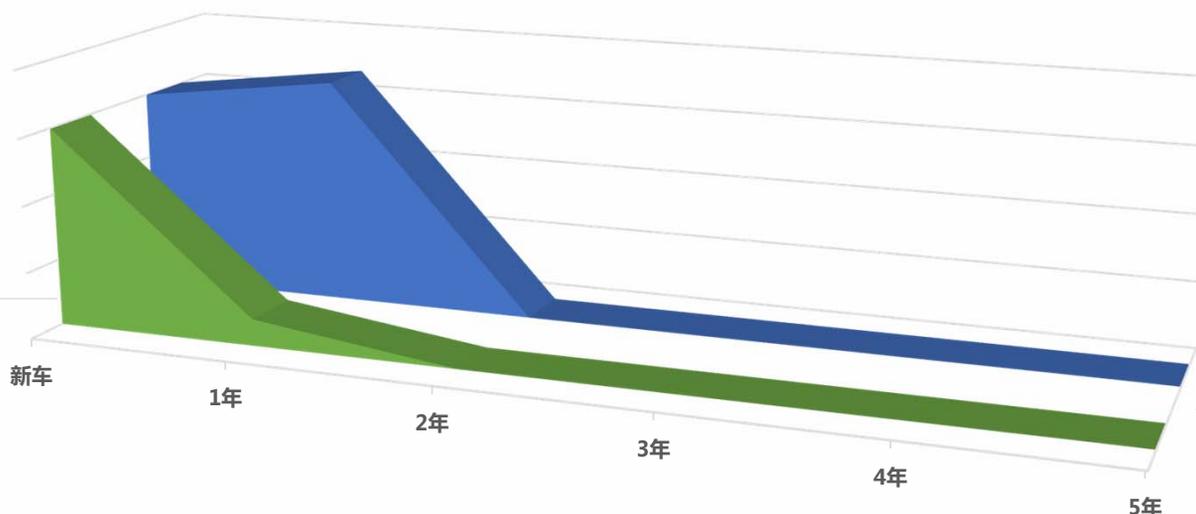
新车销售 车辆首保 事故维修 定程定保 置换

高粘度 客户粘度渐低 流失或置换

<p>新车销售利润</p> <p>新车利润在可见的未来会随着互联网的不断渗透，打破信息不对称的格局。</p>	<p>厂家保修</p> <p>主机厂倾向于提供越来越长的免费保修期，经销商在定程保养中仅能从主机厂获得利润较低的支持。</p>	<p>保险返修</p> <p>保险的返修可为经销商提供较高的利润，这取决于保险的渗透及续保的渗透。</p>	<p>客户付费</p> <p>优秀的经销商服务顾问要在满足客户需求，不影响满意度的前提下，尽可能增加单车产值。</p>
---	--	--	--

现实中的汽车零售行业客户价值曲线

■ 客户消费 ■ 累积价值



新车毛利

- 新车销售产生的利润受外界影响大
- 新车利润更容易受到互联网行业冲击，是不稳固的



售后利润

- 客户流失带来的不仅仅是利润的丢失，更重要的是缺失的客户沟通机会
- 客户流失不能及时响应，导致客户很难再次和经销商建立联系

新车销售 车辆首保 事故维修 定程定保 置换

高粘度

客户粘度渐低

流失或置换

新车销售利润

新车利润在可见的未来会随着互联网的不断渗透，打破信息不对称的格局。

厂家保修

主机厂倾向于提供越来越长的免费保修期，经销商在定程保养中仅能从主机厂获得利润较低的支持。

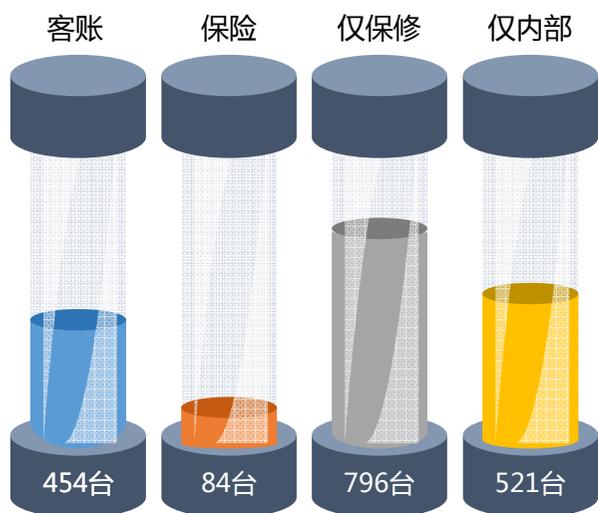
保险返修

保险的返修可为经销商提供较高的利润，这取决于保险的渗透及续保的渗透。

客户付费

优秀的经销商服务顾问要在满足客户需求，不影响满意度的前提下，尽可能增加单车产值。

客户经营(举例) – 流失预警期的客户规划



流失预警期客户
1,528台

某一汽大众店抽样示意

背景：系统上线1年，共产生1,528台流失预警客户。
检索条件：处于流失预警期的售后客户，及180天至365天未进场客户。



有客账历史客户
客户有意愿在店消费，经销商需要重新建立客户连接。
招揽难度：☆☆☆
客户价值：☆☆☆



有保险送修客户
会送修到店，应在续保流程中加入保养代金券等促销活动。
招揽难度：☆☆☆
客户价值：☆☆☆



仅保修客户
即免费首保后流失客户，招揽活动应注意低利润延长属性的活动。
招揽难度：☆☆☆
客户价值：☆☆☆



仅内部客户
即内部代金券等结算客户，招揽难度高且价值低。
招揽难度：☆☆☆
客户价值：☆☆☆

客户经营(举例) - 火花塞更换



一汽大众某车型

镍合金火花塞按照保养手册每30,000公里更换，最长不超过40,000公里。

工时价格：96 元
配件价格：180 (4个)

增项台次对比

三万公里以上台次更换火花塞占比

达标店面

三万公里里程以上车辆占2,000台，其中更换火花塞1,576台。



待改进店面

三万公里里程以上车辆占1,894台，其中更换火花塞430台。



相差：56.1%

单项产值影响

仅火花塞项目产生产值对比

达标店面 **434,976 元**



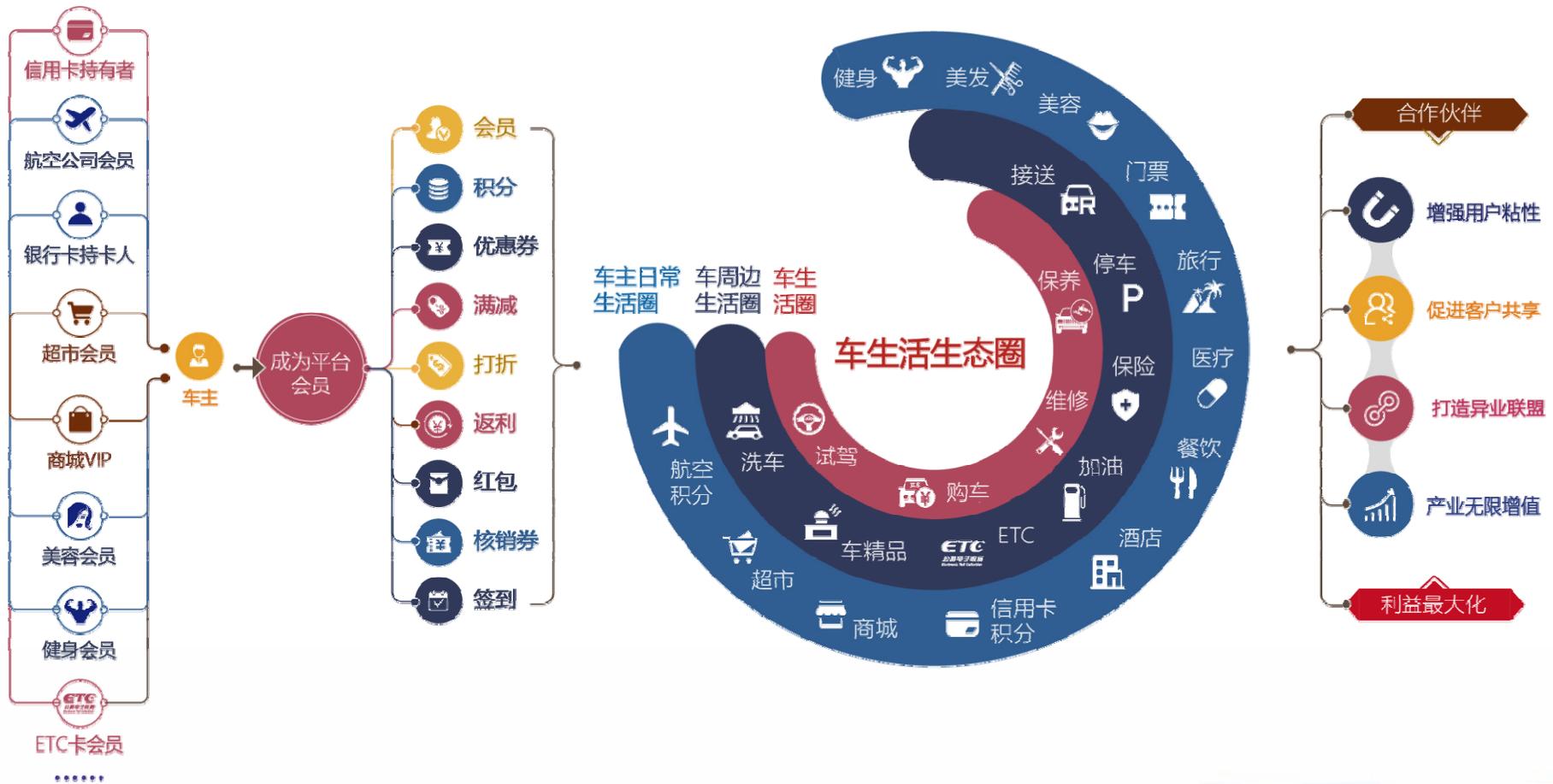
待改进店面 **118,680 元**



相差：316,296 元

人·车·生活

汽车融入生活必将推动跨业的整合与生态圈的建设。



门店运营

新兴技术推动流程(销售)



人脸识别

- 识别二次入店
- 自动客流统计



前台消息推送

- 重点客户提醒
- 客户资料提示

沉浸式体验

- 辅助产品介绍
- 虚拟试乘试驾



流量识别

- 总动客流统计
- 客流热点分析



智能接待机器人

- 产品介绍
- 标准话术沟通

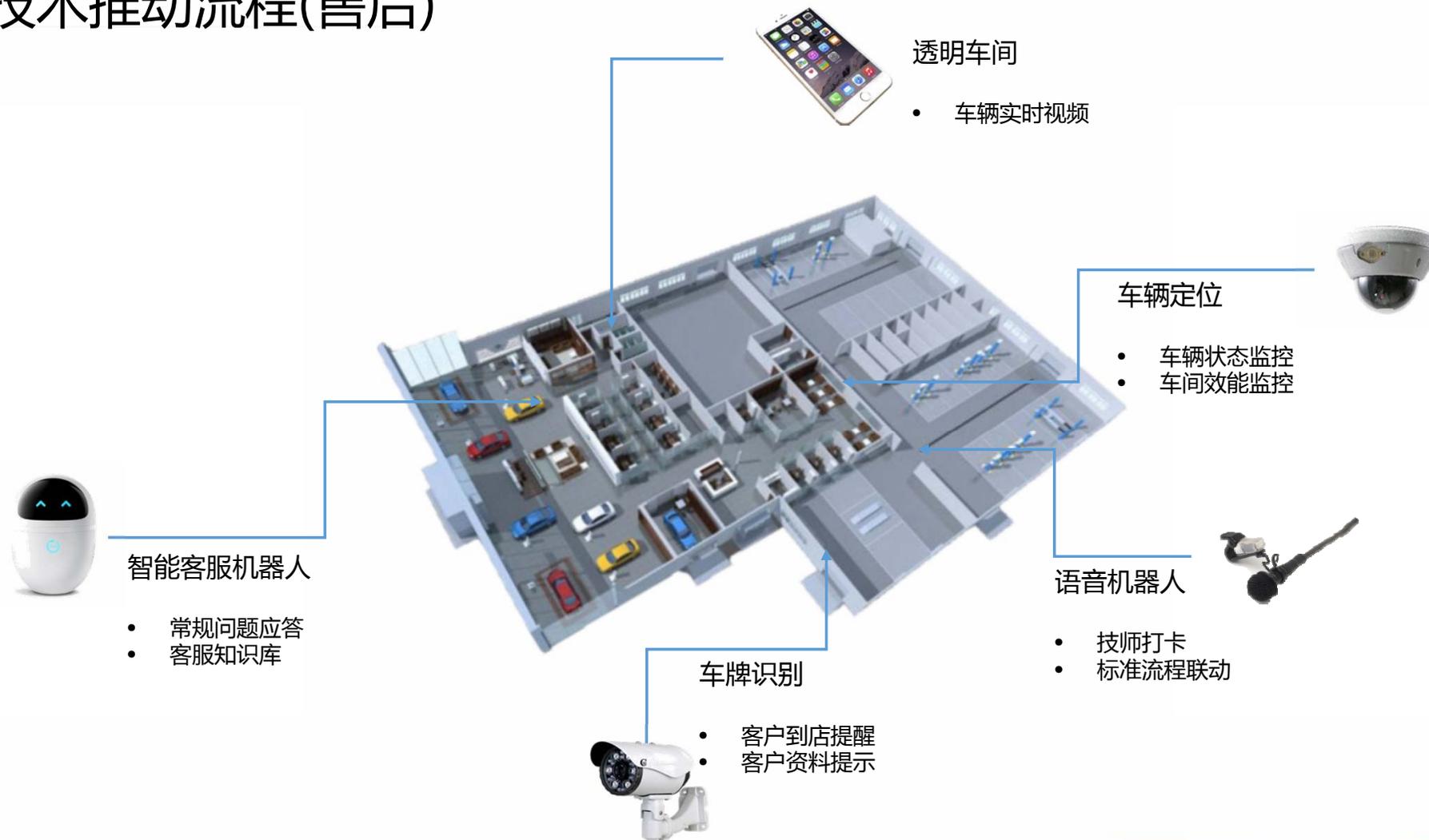


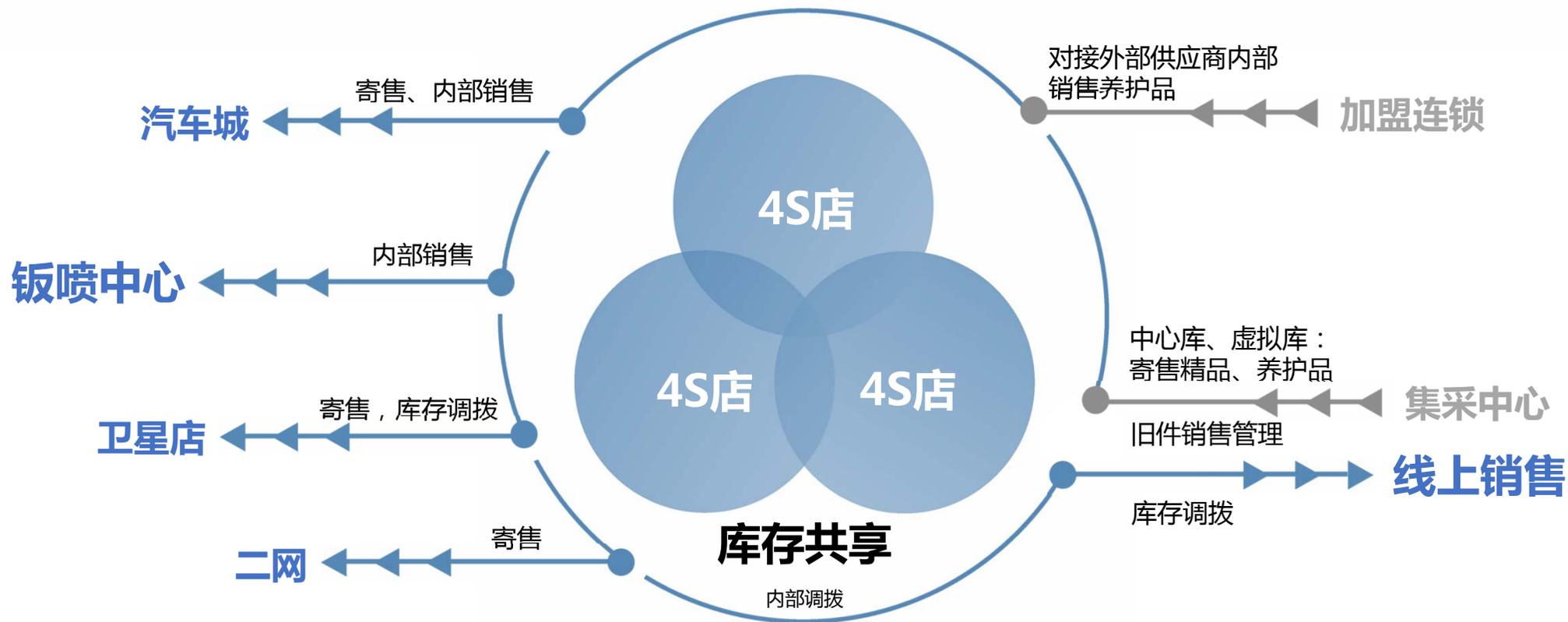
语音机器人

- 客户留资留档
- 试乘试驾辅助



新兴技术推动流程(售后)

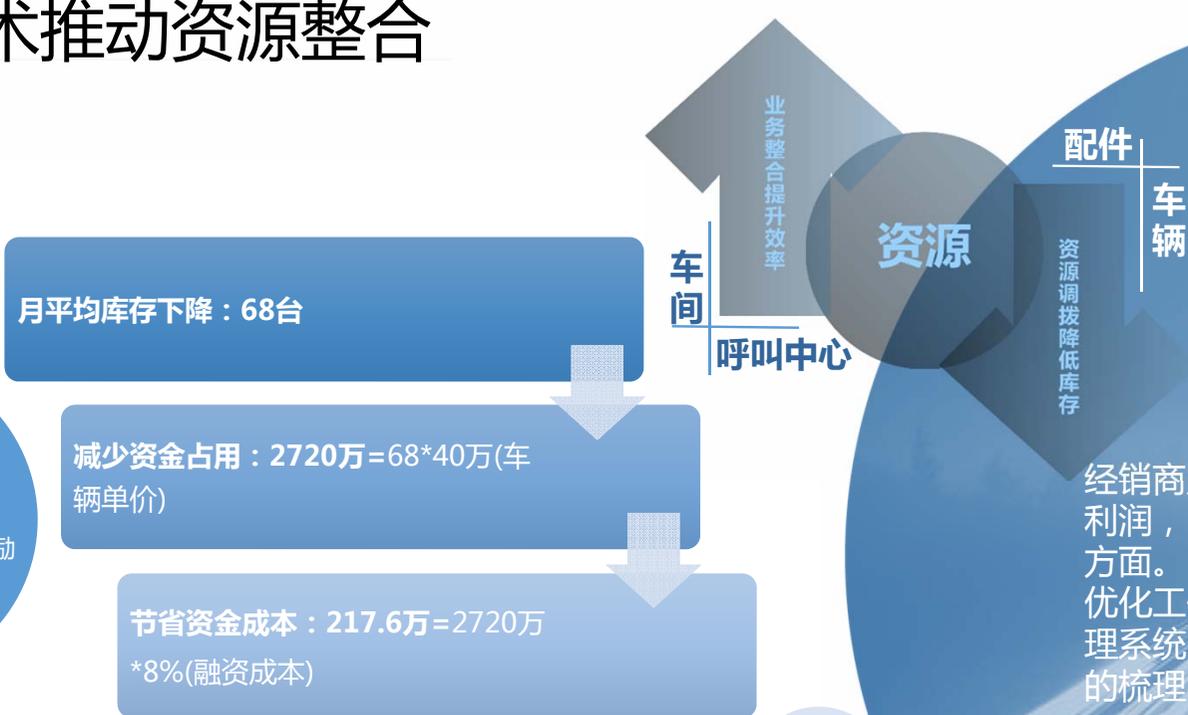




对于集采寄售过来的精品，以前每个月都需要在最后一天统计本月用量，把剩下的东西退货，然后跟集采对账，这些工作基本就得一天时间。上了系统以后，销售的时候就会自动形成一条集采和4S店的交易记录，省掉了这一天的统计、退货、对账的工作。

- 某华北经销商集团 50+门店

信息技术推动资源整合



规则：

- 1.5个月 - 强制公开库存
- 2个月 - 强制折价调拨
- 2.5个月 - 长库龄销售奖励
- 3个月 - 建立营销活动

经销商应将关注点放在如何提高新车销售利润，以及如何控制新车销售成本和库存方面。我们在 2014 年启动了销售部门的优化工作，导入 Autoline Drive 经销商管理系统，对整套销售管理体系进行全方位的梳理，优化了运营流程及组织架构。

— 某德国品牌经销商

- 山东省某德国品牌授权经销商，2013年开业
- 利用一年的时间重新梳理销售工作，建立车辆调拨规则
- 2015年全年销售东区第二

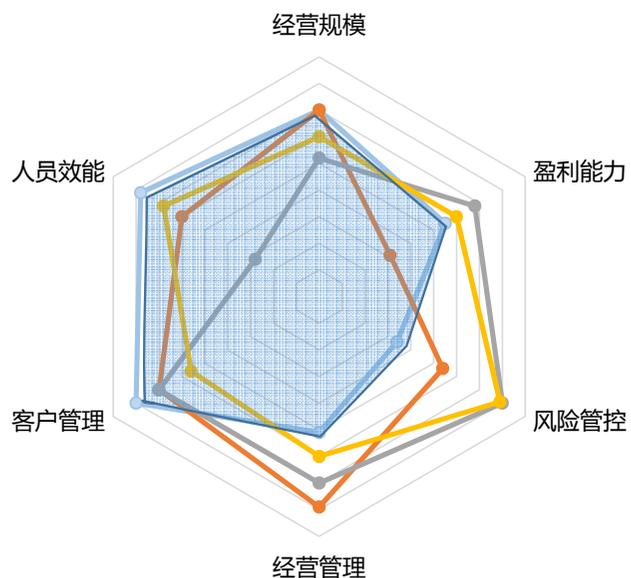
行业大数据

数据对标行业水平

1 对标行业、品牌、区域、集团数据，明确业务短板。

综合得分分析

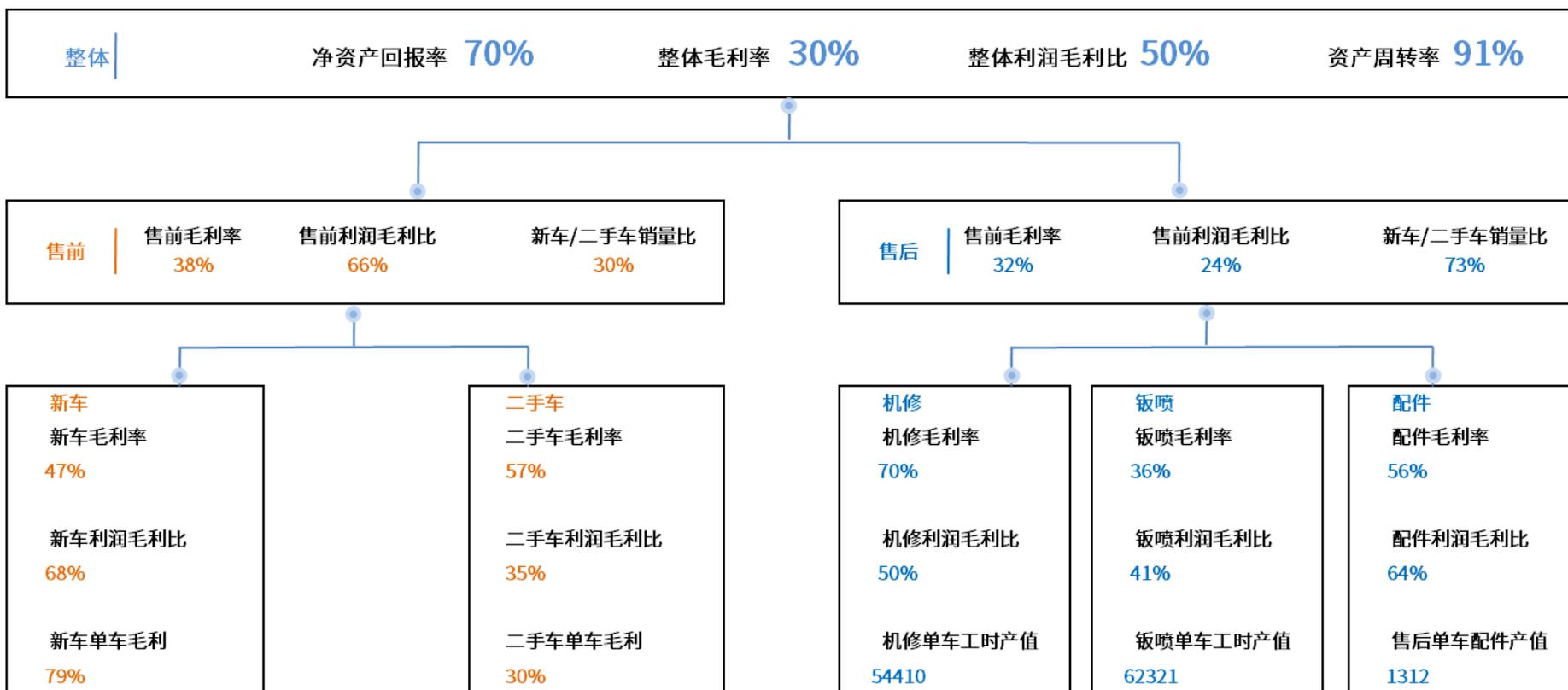
— 行业均值 — 品牌均值 — 区域均值 — 项目均值



品牌得分	59.6	区域得分	80	品牌排名	20	项目排名	3
指标类型	当前值	指标细分	当前值				
经营规模	47.3%	营业收入	1250.0				
		车辆销售台次	922.0				
		售后入场台次	5000.0				
财务指标	64.4%	营业收入	80.0				
		车辆销售台次	2.8				
		售后入场台次	12.0				
风险管控	61.30%	营业收入	65.0				
		车辆销售台次	25.0				
		售后入场台次	65.0				
经营管理	48.7%	营业收入	32.5				
		车辆销售台次	20.0				
		售后入场台次	56.0				
经营指标	57.8%	营业收入	8.0				
		车辆销售台次	50.1				
		售后入场台次	65.0				
客户管理	64.9%	营业收入	15200.0				
		车辆销售台次	56.7				
		售后入场台次	16.1				
人员效能	74.2%						

数据拆解自身业务

2 利用KPI体系分解自身业务，数据化理解实际运营状况。



数据定位问题症结

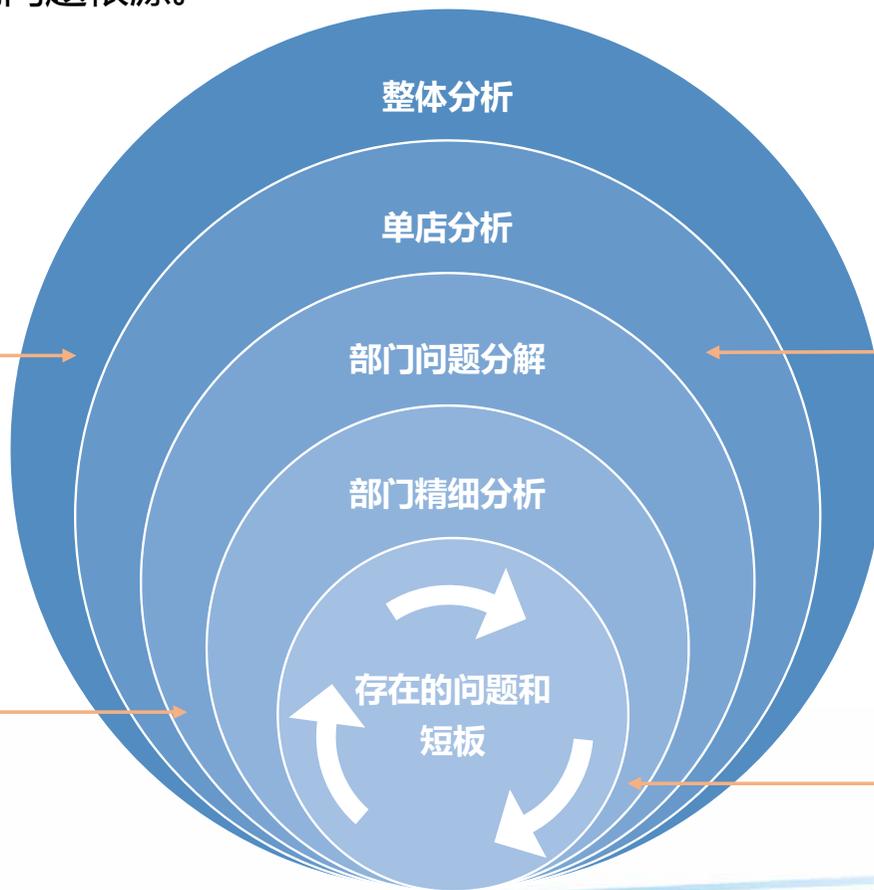
3 层层分解，逐层下钻明确问题根源。

1. 集团整体：

- 哪那家店盈利、哪家店亏损？
- 是主营业务、还是非主营业务？

3. 部门问题分析：

- 确认“问题部门”是费用问题、还是毛利问题？



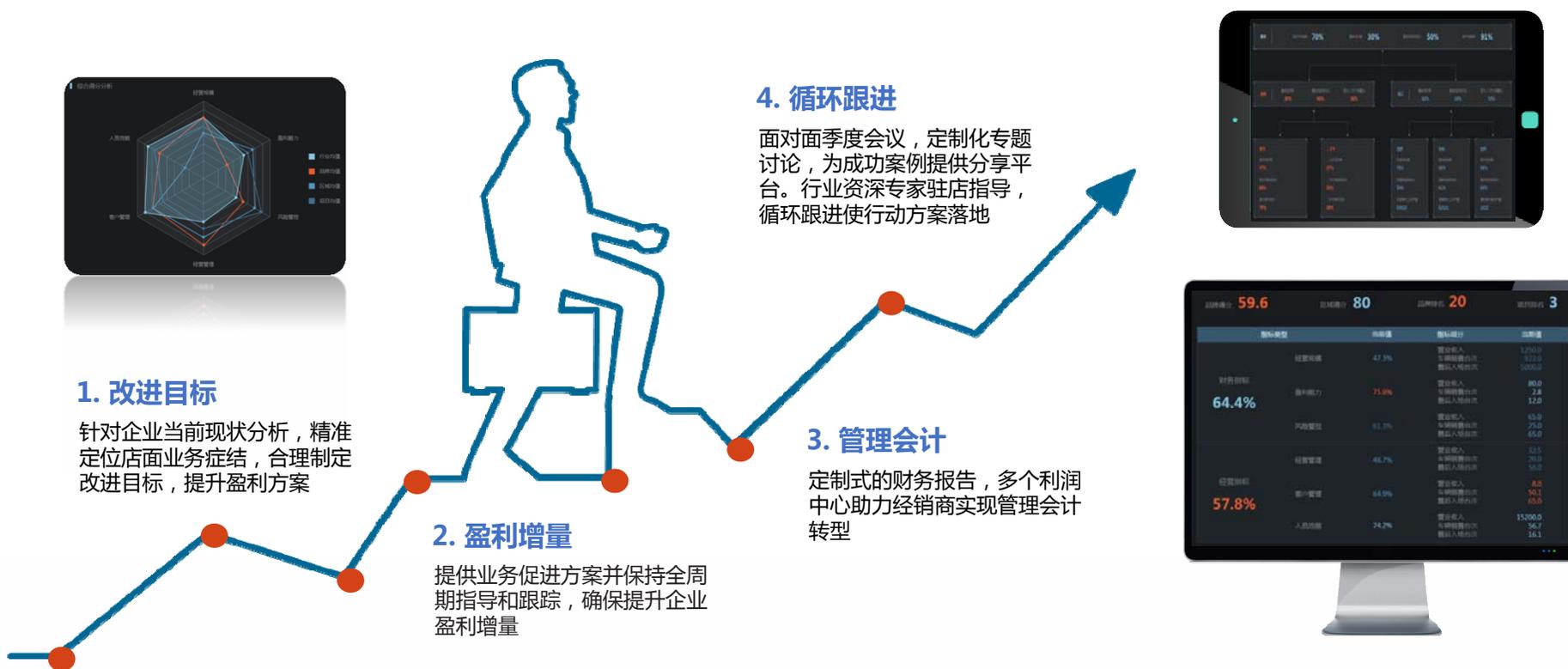
2. 单店分析：

- 整体费用分析：“费用or毛利”问题？
- 部门损益：哪个部门有问题？
- 综合指标：冻结资产、应收情况、人员效率。

4. 部门精细分析：

- 费用问题：进行费用细节分析。
- 毛利问题：进行销售类型、业务类型分析。
- 人员效能分析。

4 全方位透析终端店面实际运营情况，提供区域同层面品牌经营主要KPI对标。



数据驱动业绩提升



关键指标
100 KPIs

基础管理



主要指标
200 KPIs

深入管理



全部指标
1,500 KPIs

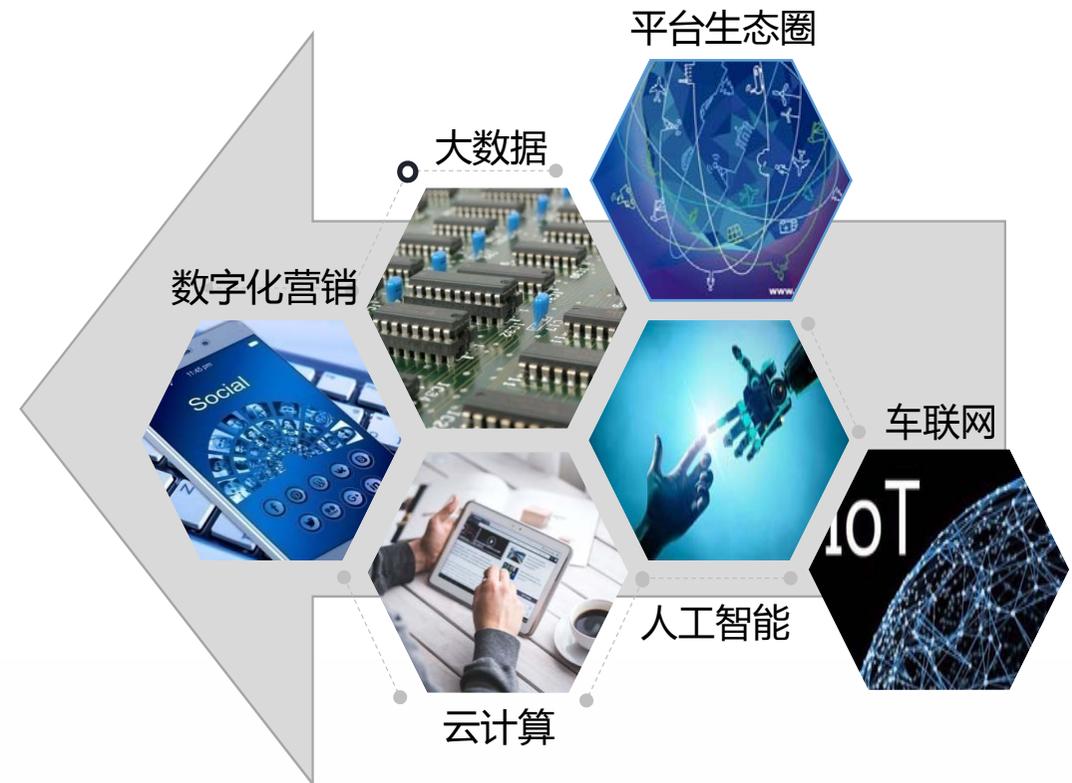
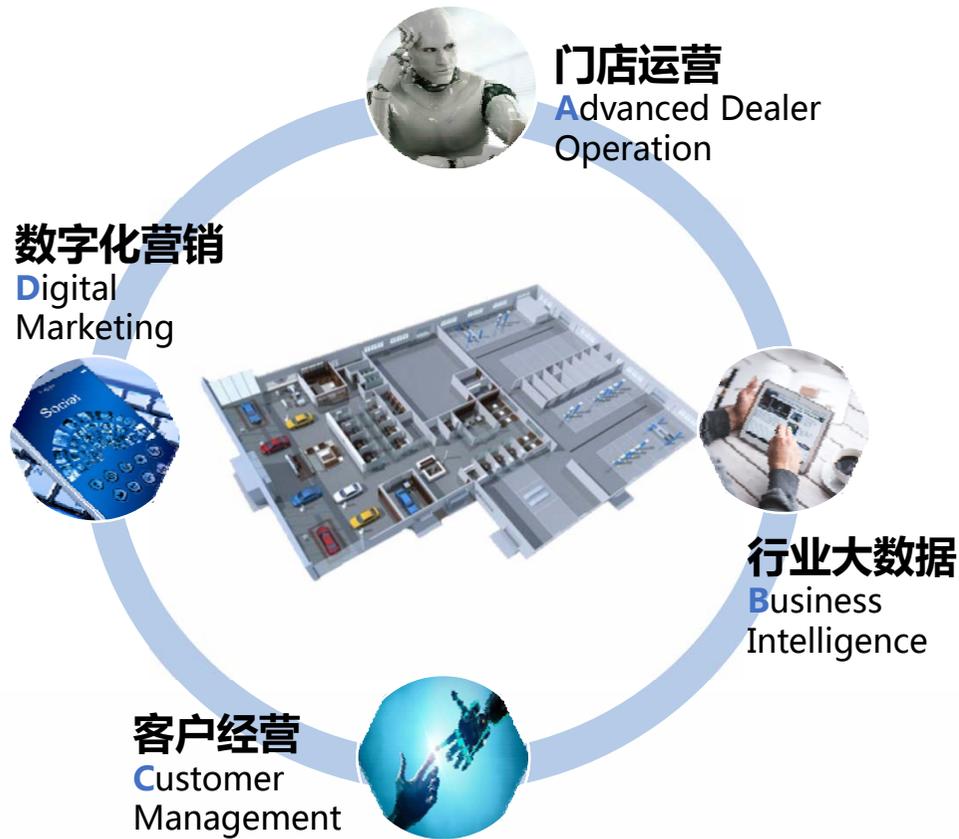
精细管理



CDK助力经销商智慧化转型...



CDK开放式平台辅助流通行业引入新兴科技...





2018中国汽车流通行业年会
China Automobile
Dealers Industry
Convention
2018

感谢聆听！



CDK Global 官方微信