

年终策划·“带”这一年

直营VS经销商 新能源车渠道之争

“野蛮人”造车新势力带来的新玩法，改变了造车，也改变着售车模式。今年，特斯拉创造的直营模式让各大商圈成为新老造车的必争之地，蔚来、小鹏不断拓展商圈化直营渠道，而转型中的传统车企也迅速跟进，自主品牌、合资品牌在推出电动化独立品牌的同时，也让新品牌试水新销售模式。东风岚图、北汽极狐、大众汽车、福特野马等品牌的直营店相继落地，其中在国内拥有庞大经销商网络的“南北”大众在销售纯电动ID.系列车型时，除建立城市展厅，还推出类似直营的经销商代理模式。

不过，当特斯拉带火的直营模式遭遇传统经销商模式，矛盾也一触即发。多年来与传统车企“相互扶持”的经销商们产生抵触情绪，车企把控车源和价格让经销商变身赚取佣金的代理商，令部分经销商认为自身利益受损。同时，部分车企甚至喊话欲取消4S店模式，这也让经销商更加焦虑，新老售车渠道间的矛盾逐渐升温。

新老玩家抢滩直营

“传统经销商退网”车企直营店增加”成为处在车市转型中的焦点之一。

中国汽车流通协会最新发布的《2021中国汽车经销商集团综合能力评价与对比分析》显示，去年百强经销商集团中，授权经销商门店为5821家，2018年授权经销商门店则高达6529家。三年时间，700多家4S店陆续退出百强汽车4S店体系。

不同于传统授权经销商减量，车企直营店的数量正逐步提升。其中，以直营门店为主的造车新势力迅速扩张，以小鹏汽车为例，今年三季度销售门店已扩张至271家，其中167家为直营店。同时，今年小鹏汽车还在北京三里屯开设首家旗舰店，小鹏汽车相关负责人表示：该店为北京首家旗舰店，占地面积500平方米。”此外，蔚来汽车计划于今年底将门店总数提升至366家，增设20座蔚来中心和120个蔚来空间。蔚来创始人、董事长、CEO李斌表示：蔚来汽车基本的策略为，有奔驰、宝马、奥迪4S店的城市，蔚来就将覆盖门店。”

面对造车新势力持续加码直营模式，传统车企也开始转型销售模式。今年3月，东风旗下独立高端新能源品牌岚图汽车宣布，全国6家直营渠道正式开业，分别位于北京、上海、广州、成都和武汉（2家）。其中，岚图旗舰店和岚图空间主要布局在城市商业中心。

相比岚图直接效仿特斯拉直营模式，更多传统车企则采取类直营模式。今年7月25日，广汽埃安全球首家线下品牌直营店开业，开启“直营+经销商”模式；今年10月，北京首家直营极狐交付中心正式开业，成为极狐汽车全国渠道建设规划的78家门店。与广汽埃安相同，极狐也采用“直营+经销商”的共同运营模式；“直营+经销商”与“直营为主”两种销售模式并行。

值得注意的是，提到今年新能源汽车销售渠道的变化不得不提大众，作为传统跨国车企转型最快的代表之一，大众在华推进ID纯电动系列车型落地的同时也改变了销售模式。ID.6 X以代理制营销模式进行销售，线上线下共同发力，为消费者带来新大众、新产品、新零售的全面升级体验。”上汽大众相关负责人表示，消费者在ID. Hub了解车型信息后，点击“订购”功能即可一键订购，经销商不再承担库存。目前，上汽大众ID.代理商已增至572家，基本实现对一、二、三线城市的覆盖。

价格矛盾显现

销售模式转变的背后，是传统车企看中直营模式所带来的价格管控和商圈开店等优势。

无论特斯拉还是“蔚小理”，均通过直营销售模式迅速打开市场，这也让不少传统车企“眼红”。乐车邦创始人兼CEO林金文表示，直营模式中售前和售后环节被完全分开，新车展厅选址在各城市商圈更有利于品牌传播。

然而，相比造车新势力带来的新模式，此前大部分车企依托于传统经销商网络，由于建店成本及附带售后属性等因素，很少有经销商选择在城市商圈建店，而为了提升自身新能源产品关注度，借助直营模式将展厅开进商圈便成为众多传统车企的首选。乘用车市场信息联席会秘书长崔东树认为：“85后”“90后”已逐渐成为购车主力群体，他们对于品牌的黏性更低，愿意尝



试新品牌。而年轻人的消费习惯也影响着车企直营店的选择，靠近市中心能够降低消费者购车的的时间和交通成本，进而拉近品牌与用户之间的距离，这也是传统车企转变营销策略的原因之一。

另一个关键因素便是价格。特斯拉相关负责人表示：与传统经销商模式不同，特斯拉采用的直营模式价格透明，所有特斯拉维修项目和配件价格统一，不会出现“一店一价、一车一价”的情况。”

事实上，在新能源汽车发展初期，消费者对它的接受程度并不高，不少经销商在销售新能源车时均以“价换量”，拉低品牌溢价能力。北京商报记者走访发现，由于销量不佳、集客难度大，上市不久的东风本田M-NV车型优惠便达7.5折，而被厂家强制进车的经销商，只能自掏腰包赔本销售。

中国汽车流通协会专家委员会成员颜景辉表示，采用直营模式，车企能够掌控车型售价，销售过程透明，价格统一，避免经销商为处理库存打折销售，影响产品溢价能力。同时，也能防止经销商为获得高利润肆意终端加价导致的市场价格混乱。

经销商的焦虑

从1999年首家广汽本田4S店算起，4S店模式在国内已发展20多年。直营模式或许避免了车型被打折销售的难题，但却让传统经销商产生抵触情绪，而诸多类直营模式的出现也并未从根本上解决问题。

“对电动车型的销售热情并不高。”一位一汽-大众4S店工作人员对北京商报记者坦言，ID.系列车型全国统一价，除验车、保险、售后其他环节均可通过官网完成，店内没有库存压力。但相比于燃油车型，纯电动车型不能随意优惠，本身各4S店间便存在竞争关系，虽然车企给4S店销售纯电动车型的售车佣金比燃油车型更高，但销售难度也更大，因此销售人员更愿意销售燃油车型。

据了解，为提升销售人员售车“热情”，车企已开出更高的补贴。上述一汽-大众4S店工作人员称：近期车企为每辆ID.系列车型开出3万元补贴，但需在年内开票销售，主要也是为提升整体销量。”不仅一汽-大众经销商态度消极，采取直营+经销商模式的北汽极狐也未守住价格体系。一位北汽极狐经销商销售人员表示：目前购买极狐车型可优惠1万元，并赠送5000元京东卡。”但北汽极狐直营门店仅针对置换车型提供1万元补贴。

业内人士表示，造车新势力能够顺利推进直营模式，因其自身为全新品牌并不需要顾及经销商网络，而传统车企想要改变销售模式却不得不考虑经销商利益。经销商投资建店，更多考虑如何平衡各类成本，因此仍会首先选择目前依然为销量基盘的燃油车型。

值得一提的是，经销商的抵触并未让车企减缓直营模式的脚步，甚至有车企直接喊话将取消4S店模式。今年7月，本田宣布将逐步取消4S店转为直营模式；随后，奔驰也表示明年1月将位于澳洲的所有4S店模式转换为直营模式。据了解，车企“激进”的销售模式转型让经销商颇为不满，包括中国、法国、德国等多国经销商协会集体发声，认为“车企布局直销、直营、代理制等新汽车销售模式过程中，忽视或伤害了经销商群体利益”。

欧洲汽车经销商协会理事长伯纳德·莱克表示，尽管决定推出何种分销模式是车企的自由，但对于目前

已经与经销商签订的合同内容，车企在决定前仍需要慎重考虑和充分尊重。中国汽车流通协会会长沈进军则表示，在中国市场车企拟推行的直销模式与现行的授权经销模式存在一定程度的冲突。

据了解《汽车销售管理办法》规定，现有经销商网络的厂商，必须与经销商经过探讨并形成一致意见，才能直接销售车辆给消费者。沈进军表示，未来五年，经销商在业态环境、经营模式等方面都将面临极大的转变，有一些变化甚至是根本的、颠覆的，直销模式是诸

“一日工匠”探秘广汽丰田匠心质造

广汽丰田产品在消费者心中一直是“高品质”代名词，这背后正是广汽丰田用匠艺铸造产品，用匠心沉淀品质的体现。从2016年开始，广汽丰田每年举办“一日工匠”品质开放日，旨在让更多人了解丰田品质是如何练就的，分享匠心质造的最新成果。



今年是第六季广汽丰田品质开放日，借此契机，广汽丰田通过品质讲座和车间探访的形式，让消费者了解TNGA下的双擎混动技术优势，探索广汽丰田质量管理的核心——“自工序完结”理念，并与自主品保班组的“黑帽子”工匠一起对产品“找茬”，感受广汽丰田“零缺陷率”工厂背后的品质精髓。

今年的“一日工匠”探秘地点为广汽丰田第二生产线，这里生产凯美瑞、威兰达、汉兰达等多个车型，每辆汽车都需要经历冲压、焊装、涂装、总装、检查五个制造环节，每个环节都按照丰田全球最高标准要求生产。

广汽丰田从源头把控产品质量。2台离线材料清洗机、7条伺服冲压生产线、内制90%以上大型冲压件，比例领先行业，最大化保证冲压品质。广汽丰田全数采用高精度焊接机器人打点，保证了焊点的精度与强度，焊装达到行业领先水平。不仅如此，广汽丰田依靠准时化（JUST IN TIME）和自■化”两大支柱”稳稳把控总装品质。“准时化”避免浪费，提升效率；带“人”字旁的自■化，则要求人和机器能够自动判断工序的好坏，发现问题时能及时停止并进行改善，不让质量问题流入下一道工序，杜绝零部件装配错误，达到丰田全球最高标准要求，打造丰田“零缺陷率”工厂。

广汽丰田生产线上，工位上方设置了黄红两色拉绳以及醒目的监控显示屏，这就是将品质问题可视化的安东系统。每当生产线上员工遇到无法解决的异常情况，马上拉动安东拉绳，显示屏会及时反馈问题点及工位，线上班组长立即进行处理，如车辆在到达下一工位前问题仍未解决，生产线将自动停止。

多变化中最为关键的一环。

“虎视眈眈”的人局者

值得注意的是，如何平衡直营和经销网络的问题还未解决，经销商们的新对手也已出现。

今年11月22日，万达集团与泰庆（北京）科技有限公司共同持股成立万达汽车科技服务有限公司，注册资本1亿元，法定代表人为曾茂军。12月6日，万达集团又出资500万元成立北京万达汽车科技服务有限公司。同时，汽车营销“老将”李宏鹏将辞去现代汽车集团（中国）商务副总裁，出任万达汽车科技服务有限公司总裁。据了解，万达集团成立的新公司并不是为了造车，而是卖车。天眼查显示，万达汽车经营范围圈定在销售汽车、汽车配件、技术开发、技术服务、机动车充电桩充电零售、汽车租赁、企业管理、数据处理等业务。

事实上，万达的人局瞄准了各车企直营模式打入商圈这一机会。据了解，万达汽车依托万达集团分布在全国各地400多家万达广场，每年超过50亿人次的消费人群，庞大的商业体系是万达汽车得天独厚的优势。李宏鹏表示：过去这段时间里，汽车行业的转型已势不可挡，未来十年汽车销售模式与消费场景必将随着新能源汽车的普及而被彻底颠覆，而万达汽车在打造汽车消费服务生态圈上拥有巨大机会。”对于万达来说，此时入局汽车市场，能够实现双方互利共赢。

目前，万达已开始联手车企铺路。今年8月，万达集团董事长王健林到访一汽集团，双方达成战略合作协议。根据合作协议，未来双方将从服务生态、能源生态、会员生态等三大维度相互赋能，创新共建“红旗用户体验生态”。

业内人士表示，随着汽车行业进入转型期，如何才能更好地推广产品成为各车企思考的问题，拥有商圈资源的房地产企业入局后，汽车市场或将形成在厂家直营和传统4S店之外的第三种渠道模式。如果该模式成功推广，或许将进一步压缩现有经销商网络的生存环境。北京商报记者 刘洋 刘晓梦 文并摄

任何一位生产线员工都有让生产线停止的权利，让品质问题在“当时、当地”得到解决，这在最大程度上保证了广汽丰田的一流品控水准。为避免人为偶然错漏所造成的拧紧不良，广汽丰田引入了“防错系统”，出错时设备自动停止，安东系统的三色灯柱便会自动报警指示。比如当开始拧紧螺栓作业时，蓝灯点亮，该工位才能被通过。否则，安东系统会自动报警，红灯将点亮，生产线停止，直至班长将问题解决，生产线才能再次开动，有效防止了漏拧紧的现象。这是总装自工序品质保证的重要一环，也是匠心质造的细节之一。

此外，在广汽丰田工厂内，有一个独立于制造部门的秘密品质基地，他们用超严格的标准牢牢把控着广汽丰田的出品水准——品质保证部自主监督班。即使是生产线判定合格的车辆，也要再精益求精，不断发现新的问题，并找出源头进行改善。戴着有SQA（自主品保监督）标志黑帽子的监督员们，按照丰田全球相同的方法和基准，从顾客的角度评价整车品质，评价项目超过1500项，严苛程度堪称“鸡蛋里挑骨头”。为了把品质做到极致，自主监督班甚至在丰田标准基础上制定了更高标准。

去年，广汽丰田生产线一次性合格率提升至99%，领先行业平均水平10%，整车不良下降至0.01件/台；供应商零部件不良率降低至0.29PPM（即100万个部品中只有0.29件不良），良好的品质为销量增长打下了坚实的基础。今年前10个月，广汽丰田销量超66万辆，亮眼销量背后是，广汽丰田一直以来的工匠品质功不可没。把品质做到更好，不断突破、持续改善，这也是广汽丰田致力于向消费者传达的工匠精神。