

# 三四线城市汽车市场的机遇与风险

①

三四线城市的市场前景

②

发展三四线城市的制约条件

③

布局三四线城市需新的探索

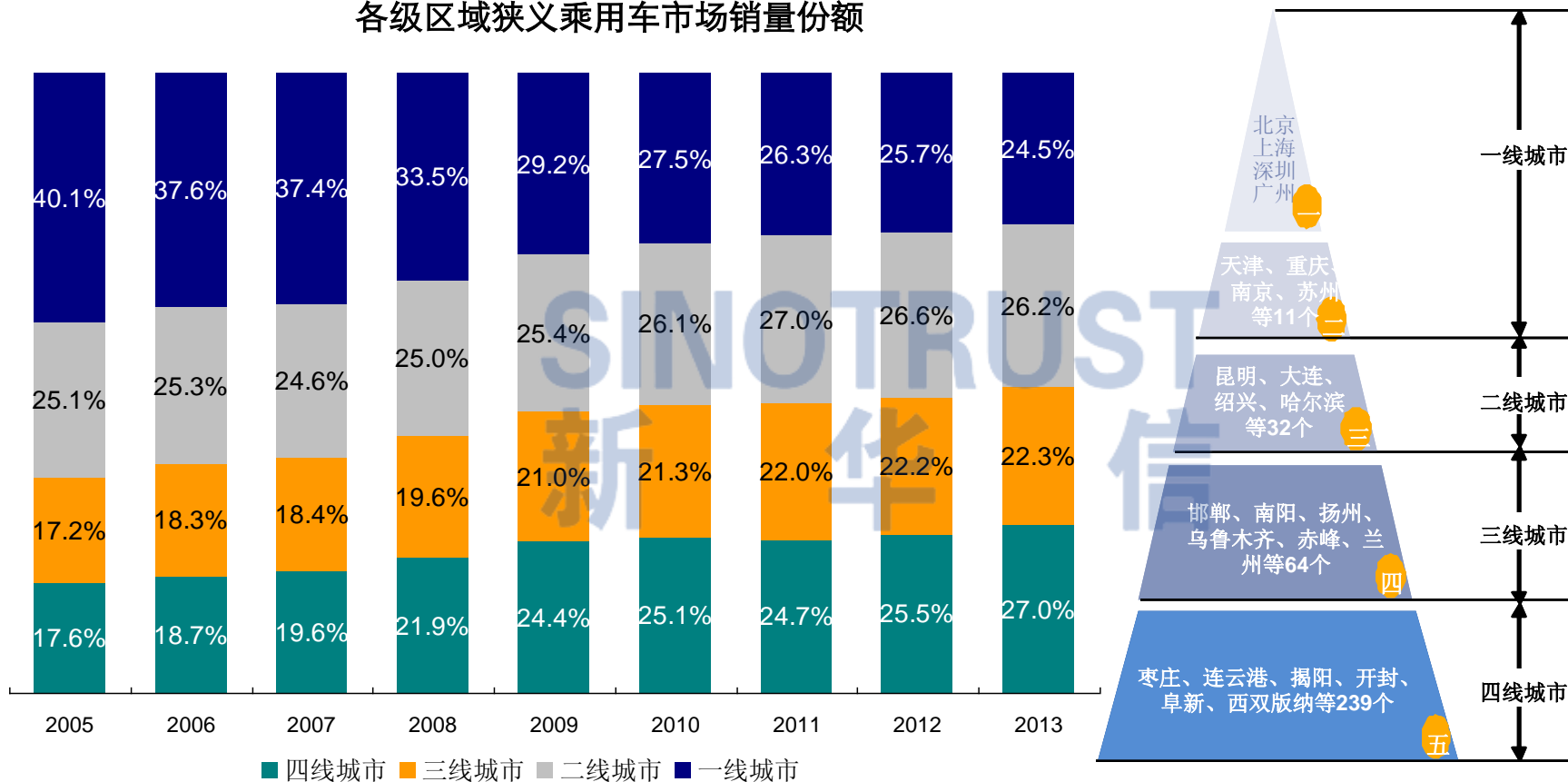
④

新华信的针对性建议

# 国内三四线城市汽车消费发展迅速

- 综合考虑经济、汽车市场发展等因素，将全国337个地级以上城市划分为五个等级，对应为四线城市；2008年以来，三四线城市增速明显高于一二线城市

各级区域狭义乘用车市场销量份额

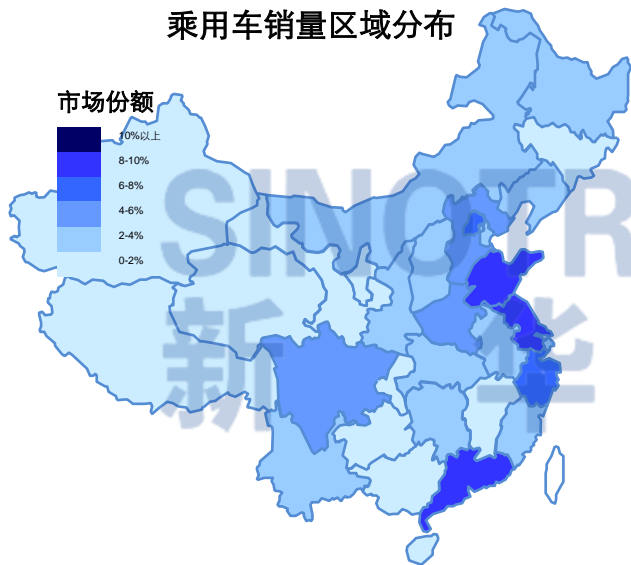


# 然而三四线城市的市场容量也许并不是一口深井

## ■ 除了“市场发展快”之外，其总体市场规模也是十分值得研究的课题

- ▶ 按照一线城市市场发展中的经验来看，千人保有量北京两百多辆、上海两百五十多辆（含1:1.5的外地牌照车辆）都已经达到了城市容量的极限。因此，三四线城市达到平均千人一百辆的可能性值得深入研究，三四线城市的市场容量很可能有限

乘用车销量区域分布



①

三四线城市的市场前景

②

发展三四线城市的制约条件

③

布局三四线城市需新的探索

④

新华信的针对性建议

# 基础设施相对落后 制约了汽车消费潜力

- 由于三四线城市和一二线城市相比，城市基础设施更为薄弱，道路通行能力以及应对突发情况的能力更差
  - ▶ 根据一二线城市的经验，当汽车保有量和增长速度，大大高于城市道路、停车设施建设速度时，必然会出现拥堵和停车难等现象
  - ▶ 加快城建发展速度、超前规划城市道路功能，是解决城市交通问题的根本措施之一，但在实际操作过程中，地方政府受到资金的限制，以及时间、人力等方面的制约，无法在短期内落实上述措施，不能立竿见影地解决道路拥堵问题



- ▶ 目前国内解决城市道路拥堵的另一条路径是以“限”字当头的各类行政手段，限购、限行和限停经常出现在各大媒体的报道中，对于当地政府而言，行政手段有着执行成本低、执行成效快、执行力强等特点，逐步成为短期解决道路拥堵的良策；然而“限”字当头的政策实质是以“压制”汽车消费、汽车使用为目的，必将影响消费者的购买决策

# 城区优质地块供应稀缺制约了网点的扩张

- 三四线城市汽车消费的增长来源于三四线城市经济的发展，伴随着当地经济的发展，城区内整体消费环境都会发生变化，各式各样的商业步行街、商务中心和百货大楼如雨后春笋般拔地而起



- 在这一轮发展浪潮中，城区优势地块成为各类开发项目的“抢手货”，作为占地面积大、单位面积经济效益有限的4S店，注定将被逐渐地边缘化。一二线城市已经上演的“汽车城”一搬再搬的情况，今后在三四线城市也很可能会出现
- 同时，三四线城市在郊区土地资源上的供给情况相比一二线城市来的更糟，由于三四线城市在郊区道路的便捷程度上存在较大差异，住宅用地、工业用地往往被优先占用，汽车城项目一般被安置在新开发的公路附近；而某些四线城市的郊区土地受到国家耕地政策的限制，闲置开发面积几乎为零



# 当地人力资源的稀缺制约了网点的运营能力

- 目前主流厂商均是针对一二线城市的地理位置规划布局培训中心，导致某些三四线城市的网点在人员培训方面面临较大的成本（例如：时间成本、交通成本等），间接影响了三四线城市网点员工的培训积极性，久而久之必然影响上述网点的运营能力
  - ▶ 一汽丰田在北京、上海、广州和成都建立了4个培训中心
  - ▶ 东风日产与各地职业学院签订合作协议，以“校内实训中心”的形式为经销商输送人才
  - ▶ 大众品牌针对网点多而分散的特点，开发了网络平台——“经销商培训管理系统”
- 另一方面，中国的人才流动路径主要是从三四线城市向一二线城市转移，特别是优秀的管理人才，更愿意留在一二线城市发展，这直接导致某些三四线网点在中高层管理岗位存在巨大的缺口，会间接影响上述网点的运营能力
  - ▶ 大部分单一门店的经销商在中高层管理岗位上存在空缺，需要厂商的直接辅导
  - ▶ 区域集中的经销商，在区域内具有中高层管理人才的调配能力，但是区域外调配能力稍弱
  - ▶ 全国大型经销商集团拥有完备的人才储备和调配轮岗计划，在经销商中高层管理岗位的供给上具有明显优势





①

三四线城市的市场前景

②

发展三四线城市的制约条件

③

布局三四线城市需新的探索

④

新华信的针对性建议

# 厂商需要探索因地制宜的网点规模和网点形式

- 自2009年中国汽车市场出现“井喷”式发展以来，三四线城市越来越多地受到汽车厂商的关注，各大主流厂商均表达了积极布局三四线城市的愿景和计划
  - ▶ 上海通用雪佛兰——2011年经销店将由401家增至500家以上，覆盖全部二线城市和绝大部分三四线城市
  - ▶ 长安福特——2010年年底公布网络扩张计划，新增64家经销商大多分布在西部和北部的二三线城市
  - ▶ 广汽丰田——2011年底计划将经销商队伍扩大达到350家，在新增的100多家经销商里，将有80%以上布局在二三线甚至更低级别的市场
- 目前汽车厂商在三四线网点布局上有两种发展方向：一种是以“主体店-卫星店”的模式发展三四线网点；另一种是以直接在三四线城市设立一级网点的方式建立完整的4S体系
  - ▶ 以东风日产为代表的汽车厂商，积极开发“卫星店”的形式，以二三线城市为支点，建立起以4S模式为主的母店，用卫星店辐射周边的三四线城市，形成一级网点布局，周边二级网点下沉的渠道体系
  - ▶ 以一汽-大众为代表的汽车厂商，正在全国范围内逐步取消三四线城市的二级网点，准备以一级网点的形式直接在三四线城市设立4S网点，用“正规军”去拓展三四线市场

# 厂商需要在三四线城市有选择性的进行扩张

- 从市场容量的角度来看，不同于一二线城市的全面增长和高速发展，三四线城市在市场潜力方面存在较大的差异性

- ▶ 有些发展较快的三四线城市，经过两年的高速发展，目前市场容量接近饱和，例如浙江海宁
- ▶ 有些地势险峻的三四线城市，城区建设在山林之中，城区道路发展的潜力较低，不适宜发展大规模的汽车社会



- 从物流运输的角度来看，不同于一二线城市便捷的交通物流，虽然目前各大厂商在扩张产能的时候有意识地进行了全国布局，但一方面实际产能到位与三四线网点布局存在时间差，另一方面有些三四线城市受地理位置的影响，运输成本居高不下，这些都无形之中增加了汽车商品送达终端消费者的成本（包括物流成本和时间成本），间接影响了经销商的盈利能力

①

三四线城市的市场前景

②

发展三四线城市的制约条件

③

布局三四线城市需新的探索

④

新华信的针对性建议

# 确保经销商在三四线城市的区域专营权

- 在总体市场容量有限的情况下，如何确保经销商的盈利能力，成为汽车厂商在三四线城市实现快速、高效布局的核心内容
- 在传统的商业模式下，三四线城市的终端销售渠道一般具有规模小、网点分散的特点，商品进货渠道呈现多样性，各区域之间“串货”相对严重，间接导致终端零售价格不统一；三四线城市的售后服务渠道一般距正规渠道偏远，城区内维修保养店规模小而杂乱的特点，消费者往往需要开车几十公里才能找到厂商授权的4S店，间接导致了终端服务品质的不统一
- 新华信认为，厂商在三四线城市的网点规划中，应该从终端价格和服务品质两方面追求全国的统一，以此来确保经销商的盈利能力；为达到上述目标，在区域内确保经销商的专营权至关重要
  - ▶ 在以“正规军”为主体的二级网点推进三四线城市的过程中，厂商通过取消当地二级网点，来确保经销商的区域专营权
  - ▶ 在以“卫星店”为主体的二级网点推进三四线城市的过程中，厂商可以与区域内的一级网点共同分析市场，在此基础上推进二级网点的发展（例如：一级网点参股二级网点）

# 以土地、物流和人才为导向的网点布局和开展全面的网点监测

- 基于汽车厂商在进军三四线城市中可能会遇到的各种风险，新华信认为在选择三四线城市网点布局的时候应确保如下三个原则：
  - ▶ 选择具有较完整的汽车城配套规划的三四线城市作为渠道突破口
  - ▶ 针对上述三四线城市，优先选择运输成本较低，时间较快捷的物流合作伙伴
  - ▶ 在经销商的选择上，除了资金、库存等硬性指标，同时考虑人才储备和人才培养计划



- 同时还要做好对网点服务持续的监测与改善，包括客户满意度、服务流程规范性等
  - ▶ 对于汽车厂商而言，进军三四线城市除了在经销商盈利前景、网点布局模式等方面存在挑战外，网点是否能够提供全国统一的服务水平，也将成为汽车厂商的一大挑战，从某种意义上说，三四线城市网点的建立相对容易，但网点的发展却需要长期的持续跟进

SINOTRUST  
新华信

北京  
北京市朝阳区酒仙桥路14号兆维大厦8层  
邮编：100015  
电话：(010) 5926 7688  
传真：(010) 5867 1800

上海  
上海市卢湾区建国中路29号国信商务大厦7层  
邮编：200025  
电话：(021) 6133 1788  
传真：(021) 6133 1766

广州  
广州市五羊新城寺右一马路18号泰恒大厦7层  
邮编：510600  
电话：(020) 2237 3266  
传真：(020) 2237 3299

Thank You!

新华信汽车营销解决方案

协助您开拓市场和管理客户关系