

“互联网+”
行业深度落地系列

汽车后市场渠道模式升级及电商运营全案
汽车行业从业者、研究者不得不研读的生存手册

新零售

移动电商时代如何拥抱汽车后市场

新市场

吴宇◎著



NEW RETAIL
NEW MARKET



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

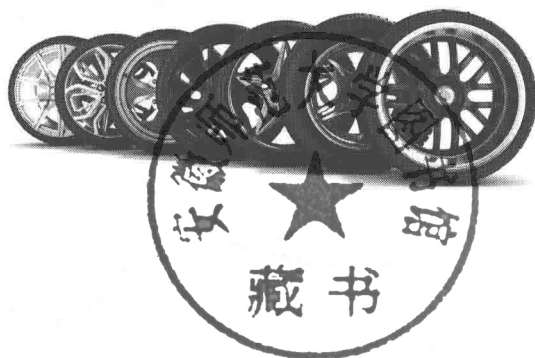
“互联网+”

行业深度落地系列

新零售 新市场

移动电商时代如何拥抱汽车后市场

吴宇◎著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

新零售新市场：移动电商时代如何拥抱汽车后市场 /
吴宇著. -- 北京：人民邮电出版社，2017.8
（“互联网+”行业深度落地系列）
ISBN 978-7-115-46353-1

I. ①新… II. ①吴… III. ①互联网络—应用—汽车
—市场营销—研究—中国 IV. ①F724.76-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第147462号

内 容 提 要

本书全面而实操地解析汽车后市场，帮助诸多正在或将要转型的企业科学转型，在竞争激烈的市场中赢得一席之地，真正实现“互联网+”的飞跃与升级。本书适合汽车后市场相关领域从业者、汽车后市场创业者，以及对汽车后市场有兴趣的读者阅读。

-
- ◆ 著 吴 宇
责任编辑 冯 欣
责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京鑫丰华彩印有限公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：16 2017年8月第1版
字数：211千字 2017年8月北京第1次印刷
-

定价：55.00元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315

汽车后市场的机遇与挑战

随着私家车保有量的疯狂递增，国内的汽车美容、维修保养行业开始渐渐被有车一族熟知，“七分养，三分修”的观念也逐渐深入人心。自2002年起，国家开始大力扶持汽车后市场，出现了一些政策上的倾斜，发展到了今天，我国汽车后市场的规模已经不容小觑，中国汽车后市场的前景被广泛看好。

但是，我国汽车后市场命运多舛。“散、乱、差”的情形屡见不鲜，市场上大多是单兵作战的小型企业，很难得到用户的信任。我们起步晚，发展的时间短，并没有在汽车后市场行业发展出具有代表性和绝对实力的龙头企业，这就导致了整个后市场一团散沙。当国外汽车后市场的行业巨头开始布局中国市场的时候，我们才悲哀地发现，以我们后市场自主企业当前的实力，想和美国“胜牌”、日本“黄帽子”这样的国际大品牌“掰手腕”还远远不够。

对于以前的汽车后市场来说，钱太好挣了，利润率让一些行业外的人瞠目结舌，所以根本没有考虑过在品牌、营销、管理等方面提升自己，只想着快速赚一笔钱。但这些钱，都是信息不对等带来的暴利，去保养、美容、维修、配件的车主，80%以上都是不懂行情的新手司机，该做什么项目、该付多少钱，基本上是门店的一言堂，他们只能被动地掏钱。

但现在不一样了，互联网打破了信息的不对等，让一切都开始透明化。用户地位的变化，意味着后市场企业坐着数钱的好日子基本结束了，企业要在成本不断上升、利润不断下降的情况下，竭尽全力才能存活下去。

再看过去两年倒下的后市场创业公司，进入汽车后市场多少有些盲目，虽然他们大都知道利用互联网的力量，但本质上都是在做“+互联网”，而不是“互

联网+”。真正在做“互联网+”的企业不是没有，而是已经突破了第一道关卡，朝着产业价值链上游努力攀登。这样的企业，才是抓住了机遇，并正在积极迎接后市场挑战的勇者、智者。

如何拥抱万亿元级汽车后市场

“汽车后市场”这个名词虽然早就存在，但到了最近几年，才被炒得火热，逐渐被人们所熟知。其实，汽车后市场由来已久，甚至可以说，自从汽车被发明出来，就有了后市场这个概念。它指的是汽车在销售之后，围绕汽车使用的各种周边产品，以及这个过程当中的汽车服务，所以，汽车后市场是汽车产业链中的一个重要组成环节。到了现在，后市场的地位已经能够与整车销售抗衡，可见其发展速度之快。

总体来说，汽车后市场涵盖了顾客买车后所需要的一切产品和服务。如果说汽车销售是一锤子买卖，那么汽车后市场的业务就贯穿汽车的一生，汽车从售出到报废的过程中，各种交易都离不开汽车后市场的范畴。

汽车后市场大体上可分为七大行业：汽保行业、汽车金融行业、汽车 IT 行业、汽车养护行业、汽车维修及配件行业、汽车文化及汽车运动行业、二手车及汽车租赁行业。

汽车保险和汽车金融就属于后市场，但通常与 4S 店和汽车经销商合作，进行捆绑式销售，在汽车销售的时候，就已经完成了业务，并在后期通过不断收费，始终与车主和车辆联系在一起，可谓是贯穿了整条汽车产业链，成为最大的赢家。还有个例外就是汽车 IT 行业，如汽车之家、爱卡汽车等门户网站和论坛，借助巨大的线上流量，收取汽车供应商、品牌商和经销商高额广告费用，也赚得盆满钵满。所以从这个角度来说，一部分汽车后市场的项目，早在新车销售之前和销售的过程中就已经开始运作，甚至是完成运作了。

所以，汽车后市场最精准的定义应当是指在汽车完成销售的前后，一切围

绕车辆、车主的服务行为、产品销售行为。

2017年开春，国内的汽车后市场形势依旧带着一丝寒意，2015年的资本寒冬对后市场的影响极大，2016年的整体形势也没有起色。但毕竟万亿元级的市场份额摆在这里，也有很多捞到第一桶金的企业。所以，谁能说这个市场在2017年不会取得突破式的发展呢？关键在于如何切入、经营后市场。

林子大了，什么鸟都有；蛋糕大了，什么人都想来分上一块。汽车后市场就是这么一块大蛋糕，即便是这块蛋糕现如今并没有被烘焙好，依然很烫手，但已经有无数人趋之若鹜。

到了2018年，这块蛋糕将会更加诱人：我国的汽车产量，届时极有可能突破2亿辆大关，而目前国内汽车后市场的份额只占到汽车产业链的8%~10%。在发达国家，这个数字是50%~60%，可见其背后的提升空间和潜在利益之大。

本书将从多维度分析当前国内汽车后市场的各个领域内的现状，帮助传统后市场企业插上互联网的翅膀，实现真正意义上的转型升级，帮助后市场企业找到适合自身发展的营销方式，避开可能面对的后市场陷阱，并给有志于从事汽车后市场O2O的企业指出一条颠覆并重启后市场的可行之路。希望本书能够给广大的制造商、经销商、门店带来些许启迪。

第1章 风口上的汽车后市场，危机还是转机

- 1.1 互联网跨界与新零售崛起，汽车后市场的焦虑 2
 - 1.1.1 焦虑源自对自身和互联网的无知 3
 - 1.1.2 跨界争夺，“互联网+”布局也焦虑 4
- 1.2 汽车后市场+互联网前景广阔，为何失败频频 5
 - 1.2.1 方向不明：线上和实体，该何去何从 5
 - 1.2.2 僵化互联网思维成为失败诱因 8
 - 1.2.3 败于供应链 10
- 1.3 重线下重门店，是负担还是财富 11
 - 1.3.1 门店在经营中的劣势 12
 - 1.3.2 门店在经营中的优势 15
 - 1.3.3 传统门店要不得，进化才是王道 17
- 1.4 新零售时代的汽车后市场，是蓝海还是红海 22
 - 1.4.1 新零售时代的汽车后市场，到底是蓝海还是红海？ 22
 - 1.4.2 部分品牌走向衰落成为必然 23
 - 1.4.3 市值千亿元的公司即将出现 24

第2章 战略？模式？汽车后市场寒冬将至

- 2.1 汽车后市场巨变，产商怎么办 28
 - 2.1.1 汽车后市场的4个痛点 28
 - 2.1.2 汽车后市场发展的7个趋势 30
 - 2.1.3 汽服门店寒冬将至 33
- 2.2 新零售时代的汽车后市场走向何方 35
 - 2.2.1 精确化：OBD如何提升驾驶体验 36
 - 2.2.2 智能化：汽车控制系统的互联网化与机器智能 37
 - 2.2.3 共享化：共享经济下的汽车后市场如何运营 38
- 2.3 如何构建汽车后市场产业链 41

2.4 汽车后市场五大缺陷, 如何应对 42

2.4.1 用户资源难找 43

2.4.2 用户黏性差 44

2.4.3 无核心精准定位 44

2.4.4 服务流程有待标准化 45

2.4.5 数据化只停留在口头上 47

第3章 移动互联网下的汽车后市场营销新模式

3.1 移动端营销: 新零售与服务的移动端新趋势 50

3.1.1 移动端营销能与汽车后市场擦出火花 51

3.1.2 移动端+后市场的5个问题 52

3.2 情感营销: 市场细分与价值定位决定消费者选择 56

3.2.1 细分市场, 带来用户情感归属 57

3.2.2 打铁还需自身硬: 先有价值, 才有消费者选择 58

3.3 场景营销: 无场景就无法打动消费者 59

3.3.1 打造场景入口 60

3.3.2 场景营销需进行资源的嫁接 61

3.4 娱乐营销: 新消费主义下厂商的最佳选择 62

3.4.1 用车体验娱乐化 63

3.4.2 娱乐场景下的汽车营销模式 64

3.5 销售电商化: 4S店体验, 线上下单常态化 65

3.6 门店微商化: 全渠道营销与全民营销 67

3.7 购买口碑化: 论坛口碑决定消费者选择 68

3.7.1 汽车之家论坛口碑 69

3.7.2 爱卡汽车的社区口碑 69

第4章 汽车后市场经销商如何突围

4.1 熟客思维: 移动社交下的新营销模式 72

4.1.1 熟客就是一个巨大的金矿 72

4.1.2 如何留住熟客 74

4.2 商圈思维: 做好一条龙式服务 76

4.3 标准化思维: 标准化是经销商成败的关键 79

4.3.1 缺乏标准化, 企业将寸步难行 79

- 4.3.2 制定标准, 决定成败 81
- 4.4 公司化运作思维: 通盘考虑, 协调整合 82
- 4.5 项目结构思维: 围点打援, 重点突围 84
 - 4.5.1 什么都想做, 什么都做不好 84
 - 4.5.2 树立项目思维, 步步为营 86
- 4.6 门店思维: 守住线下门店优势, 才能做好线上 88
 - 4.6.1 如何管理好门店的用户关系 90
 - 4.6.2 门店信息化与精细化运营 92
 - 4.6.3 汽车后市场门店进化论 95
- 4.7 移动互联网下, 轮胎行业的战略突围 96
 - 4.7.1 轮胎代理商: 走出迷途, 追本溯源 98
 - 4.7.2 把控产品本身, 打造“超级单品” 101
 - 4.7.3 做产品, 更要做服务 102
- 第5章 敢创新, 抢占汽车后市场的机会红利**
- 5.1 后市场上门服务的成与败 106
 - 5.1.1 响马帮、呱呱洗车: 上门洗车的出路在哪里 106
 - 5.1.2 58 汽车陪练: 服务是关键 108
 - 5.1.3 汽车保养的线上与线下对接 110
- 5.2 汽车金融是掘金地, 如何参与 112
 - 5.2.1 汽车金融的发展现状 112
 - 5.2.2 从汽车金融分一杯羹 114
- 5.3 共享租赁, 市场红利如何抢占 116
 - 5.3.1 共享租赁的持续火热 117
 - 5.3.2 汽车租赁将成为下一片红海 118
- 5.4 二手车市场有哪些机遇与挑战 119
 - 5.4.1 二手车的“蓝海特色” 119
 - 5.4.2 二手车面临的挑战 121
 - 5.4.3 如何打通二手车市场的 O2O 闭环 123
- 5.5 供应链整合, 如何拼能力与模式 124
 - 5.5.1 打通供应链, 意味着整合市场 125
 - 5.5.2 供应链模式创新, 创造全新的市场 126

- 5.5.3 供应链整合, 拼“互联网+”能力 127
- 5.6 线下门店根据地, 消费体验是中心 128
 - 5.6.1 线上平台忽视线下门店, 意味着什么 129
 - 5.6.2 线下门店同样需要植入“互联网+”思维 131

第6章 传统经销商转型升级的六大策略

- 6.1 传统经销商亟须转型升级 134
- 6.2 卖成品转向卖服务, 整合线上线下优势资源 137
 - 6.2.1 牢牢把控上游供应商 137
 - 6.2.2 深挖细分市场, 确保区域精耕 138
 - 6.2.3 卖产品转向卖服务 143
 - 6.2.4 轮胎行业的转型升级之路 145
- 6.3 重垂直, 做好渠道下沉后的市场运营 150
 - 6.3.1 渠道下沉: 根据市场特质重新划分产品线 150
 - 6.3.2 轻资产模式: 创建更多的二级网络 151
- 6.4 做好大数据, 精准匹配需求与产品 152
 - 6.4.1 大数据的特点是什么 152
 - 6.4.2 如何捕捉大数据 154
- 6.5 以门店为中心确保区域精耕 155
 - 6.5.1 门店区域半径组成有哪些 155
 - 6.5.2 区域精耕: 根据用户分类, 打造不同特色 156
 - 6.5.3 区域再细分, 深度挖掘门店的市场潜力 157
- 6.6 提供增值服务, 深化用户关系 158
 - 6.6.1 汽车4S店的增值服务 159
 - 6.6.2 汽车后市场的增值服务 159
 - 6.6.3 学会“互联网+”增值, 更要学会准确应用 160
- 6.7 加强人员培养, 打造强势队伍 161
 - 6.7.1 寻找那些真正的人才 162
 - 6.7.2 培训: 不断提升人员能力的关键手段 162
 - 6.7.3 用制度制约人员 163

第7章 汽车后市场经销商如何触“电”

- 7.1 自建或入驻电商平台: 零配件价格更便宜更透明 166

- 7.1.1 借力资讯、论坛平台，实现电商转型 168
 - 7.1.2 入驻电商平台，设置官方旗舰店 169
 - 7.1.3 自建电商平台，整合线上线下资源 170
 - 7.2 APP+ 微信公众号：匹配信息，主动基于位置选择门店 171
 - 7.2.1 电商与门店的“最后一公里” 172
 - 7.2.2 借助移动互联网匹配位置信息 173
 - 7.2.3 挖掘位置数据的全部价值 174
 - 7.3 构建品牌连锁，“门店+微店”打通线上线下 175
 - 7.3.1 “门店+微店”双管齐下 176
 - 7.3.2 微店做销售，门店做服务 176
 - 7.3.3 整合资源，构建品牌连锁 177
 - 7.4 用户关系要升级 181
 - 7.4.1 汽车社群新模式，实现车主聚合 182
 - 7.4.2 遵循基本逻辑，打造社群电商 185
 - 7.4.3 打造开放型社群，构建“大鱼塘” 186
 - 7.5 规范在线服务，完善汽车金融 186
 - 7.5.1 消费贷款 187
 - 7.5.2 融资租赁 188
 - 7.5.3 在线车险 189
 - 7.5.4 融资 P2P 190
- 第 8 章 汽车后市场的陷阱及决胜策略**
- 8.1 汽车后市场的 5 个陷阱 192
 - 8.1.1 陷阱 1：强线上，弱线下 192
 - 8.1.2 陷阱 2：整合能力弱，各自为政 193
 - 8.1.3 陷阱 3：无品牌，无核心竞争力 194
 - 8.1.4 陷阱 4：不重服务，重营销 195
 - 8.1.5 陷阱 5：人员素质不高，用户信任不足 196
 - 8.2 低头拉车+抬头看路，实现市场突围 197
 - 8.2.1 脚踏实地做好眼前的线下业务 198
 - 8.2.2 苦练内功，增强核心竞争力 203
 - 8.2.3 拥抱互联网，用好互联网工具 205

- 8.2.4 积极与互联网企业嫁接 206
- 8.2.5 做好同业异业联盟, 连锁是大势所趋 207
- 8.3 实现渠道转型, 扬长避短 208
 - 8.3.1 构建完善管理体系, 提供最优服务 209
 - 8.3.2 协调线上线下利益, 不自毁核心优势 210
 - 8.3.3 分步骤寻时机, 不可一蹴而就 210
- 8.4 创新模式, 利用分享经济风口 212
 - 8.4.1 汽车后市场的资源分享 213
 - 8.4.2 创新分享经济模式 214
- 8.5 提升门店运营质量, 牢牢掌控后市场服务人口 215
 - 8.5.1 精细化运营, 提高运营能力 216
 - 8.5.2 标准化运营, 增强扩张能力 217

第9章 互联网颠覆者如何重启汽车市场

- 9.1 人性本质需求出发, 提供全方位、一体化服务 220
- 9.2 大数据营销与服务, 准确把握用户需求 223
 - 9.2.1 大数据发掘用户潜在需求 224
 - 9.2.2 大数据推动服务细节更规范 225
 - 9.2.3 大数据丰富用户汽车生活 226
 - 9.2.4 大数据解决用户与服务商的信任问题 227
- 9.3 新能源+互联网, 改变用车模式 229
 - 9.3.1 新能源车的分时租赁尝试 230
 - 9.3.2 车辆管理的互联网化 231
 - 9.3.3 用车社群化、社交化 232
- 9.4 个性化保养与改装, 品牌更显价值 233
 - 9.4.1 量体裁衣, 做个性化保养 235
 - 9.4.2 合理操作, 做个性化改装 236
- 9.5 从分散走向聚拢, 独角兽企业崛起 237
 - 9.5.1 从分散走向聚拢 238
 - 9.5.2 走向产业互联网平台模式 240
 - 9.5.3 产业互联网平台的挑战 242

第1章

风口上的汽车后市场，危机还是转机

1.1 互联网跨界与新零售崛起，汽车后市场的焦虑

据推测，到 2018 年，我国汽车产量将达到甚至超过 2 亿辆。在成熟国家的汽车产业链中，汽车后市场的市场份额一般占全产业链的 50% ~ 60%，而我国目前只占到 8% ~ 10%，还有很大的提升空间。2016—2020 年，我国汽车后市场将保持在 10% ~ 15% 的市场发展增速。预计到 2020 年，汽车后市场的规模将达到 1.435 万亿元。

汽车后市场如此火热，很多人都说这个市场是万亿元级的市场，后市场的从业者也往往为这样的数据而振奋。但实际上，如果后市场不能在市场中找到合适的位置，如果没有自己的优势和特色，也将很快被淘汰。

现在的问题是，大多后市场企业都属于传统型企业，重资产运作，带着营销、管理、模式、人力资源等问题而负重前行。

想要在移动互联网浪潮下转型，会面临诸多的困难和挑战。几乎所有的汽车后市场企业都在寻找出路，包括 4S 店模式、修理厂模式、连锁店模式、社

区店模式，但都陷入苦闷，找不到出路。

这些企业不知所措，只好拼命请老师来向销售人员传授所谓的成交秘籍、销售技巧，结果是销售人员背熟了成交秘籍，却无用武之地。在美国西部片《夺宝奇兵》中有一个经典画面，当对方还在比画拳脚功夫的时候，主人公已掏出手枪，瞬间将其放倒。双方不在一个层面，你还在传统层面苦练销售技巧，结果是一点用处都没有。曾经你和隔壁的竞争对手抢客源，现在，你们同时发现没有用户上门了。

1.1.1 焦虑源自对自身和互联网的无知

很多线下经销商、实体店陷入了集体迷茫，当线上在谈商业模式、入口、流量、转化率、爆款的时候，线下仍然在谈4P（产品、价格、渠道、促销）营销，根本不在一个层面。很多线下企业甚至不知道该不该坚守自己，也找不到转型路径。这很大程度上是因为对自身及互联网不了解：互联网是一种连接方式，它并不能代替线下实体。

实体店自身存在诸如品牌号召力弱、业态混杂、标准化体系和服务流程缺失、IT系统混乱、网络营销和数据采集欠缺、人才队伍不稳定、培训难等问题，使线下实体店缺乏自我完善的原动力。

现在加上电商的冲击，门店销量、利润下滑愈演愈烈，而互联网在其中只是起了催化剂的作用。互联网打破了信息不对称的困境，使用户有了更多的选择，之前靠信息不对称赚钱的企业在互联网时代就变得越来越难盈利，传统靠线下销售推动的模式举步维艰。

有的后市场企业在互联网的浪潮下，完全放弃门店等线下实体，尝试纯粹线上平台的互联网模式，结果也是可想而知。

这都是对自身和互联网的认知存在误区，在互联网时代，门店（线下实体）并没有失去价值，互联网只是工具，并不能代替全部。实体店不是做不好，而

是你没做好。

实体永远不会消亡，消亡的是不适应、不改变的个体。

线上平台让价格信息公开透明，使信息更加对称，这只是导火线。如果再不提升自身实力，可能真的会被淘汰。

1.1.2 跨界争夺，“互联网+”布局也焦虑

都说移动互联最恐怖的问题不是对手比你强，而是你连对手是谁都不知道！做软件的雷军卖小米成功了，余额宝在撬动银行的铁饭碗，微信动了中国移动的奶酪……汽车后市场同样也充满了跨界争夺者，很多时候根本不知道对手到底是谁。

很多后市场传统企业和互联网创业者积极进行了“互联网+”的布局尝试，大致套路是：做一个吸引人的BP（商业计划书）、开发APP、建立平台、贴补地推、引入VC（风险投资）、烧钱做流量、进入B轮融资……

殊不知，大家都很浮躁，大家都想“轻”，都想建收费站不想修路，那路由谁修呢？看看那些相继倒闭的O2O平台即可明白其中的道理。

一些企业做“互联网+”或“+互联网”，只不过是吸引风投罢了，其目的并不是真正将线上线下优势整合起来，给用户提供更佳的服务。然而，这种没有模式、没有盈利点的布局尝试，注定是要失败的。

只有那些在迎合互联网浪潮的同时，通过多方整合资源，给用户带来更好体验的跨界模式，才是后市场企业未来的出路。例如，在人员配备上，做到全国连锁统一管理，用户投诉有章可循……

互联网和实体店相互结合，不但能为企业节约大量成本，还能为消费者带来不一样的体验，从而提高整个产业链的运营效率，这才是“跨界打劫”的成功秘诀所在。