

Deloitte.

德勤

2014中国汽车经销商 风险状况调研报告



目录

调研目的与方法	1
主要观点和发现	2
经销商关键风险识别和分析	3
1. 产业整顿逐步加快，合规风险显著增加	3
2. 运营面临资金紧张，融资能力参差不齐	5
3. 整体盈利能力下降，业务升级面临挑战	8
风险管理提升领域	12
1. 经销商风险管理提升建议	12
2. 经销商集团风险管理提升建议	12
3. 厂商风险管理提升建议	13

调研目的与方法

《2014中国汽车经销商风险状况调研报告》旨在通过调研方式了解在当前中国汽车发展形势下经销商的生存现状。该报告根据调研结果识别2014年影响经销商网络日常运营风险的关键因素，分别从政策、资金和运营三大方面分析经销商的风险状况，并为汽车厂商、汽车经销商集团以及独立经销商提供风险管理改进建议。

调研对象与内容：

本次调研主要针对中国大陆地区汽车流通行业，包括豪华品牌、主流品牌、国内自主品牌汽车的经销商、经销商集团、以及汽车厂商，通过深入访谈和独立问卷调查相结合的方式进行。调研对象包括经销商总经理和财务经理、集团运营负责人、厂商区域经理等，共进行了近百次的现场访谈，收集了近400份调研问卷反馈。调研内容涵盖了包括政策影响、盈利能力、业务模式、费用管理、资金情况等方面的运营要素。

信息处理：

德勤中国汽车流通行业服务团队对调研结果进行系统的整理和分析，辅助以汽车流通领域行业专精数据库支持和对公开信息的收集和分析，最终形成对于中国汽车流通领域“关键风险识别及分析”和“风险管理提升领域”方面的专家见解。



主要观点和发现

在过去的几年里，中国汽车市场结束了蓬勃发展的“黄金十年”，整体增长趋势放缓，逐步进入“微增长”时代。尽管2013年在宏观经济稳中有升的背景下中国汽车市场有所回暖，但这一趋势在2014年未能延续，汽车消费增长速度明显回落。产销矛盾的日益突出，反垄断和行业管理法律法规的陆续修订与颁布，使得中国汽车经销商整体风险状况不容乐观。



产业整顿逐步加快，合规风险显著增加。2014年，为促进公平竞争，规范行业运作，中国政府针对汽车行业展开大规模反垄断调查，并修订和颁布一系列重要汽车行业管理政策。产业政策环境的变化，使汽车厂商和经销商存在已久的不合理行业操作行为面临法律法规制裁，而长远来看汽车行业竞争格局也将被逐步改变。

运营面临资金紧张，融资能力参差不齐。2014年，整车厂商激进的产能扩张与低迷的销售业绩的矛盾愈发明显，经销商的库存水平处于较高水平，严重侵占运营资金。对于集团经销商而言集团多元化规模扩张消耗大量财力，一定程度上加剧单店资金紧张，导致集团经销商间拆借现象严重。而随着国家利率市场化改革的推进，经销商经营能力和信用情况对经销商融资能力影响更加明显，经销商融资成本差异较大。

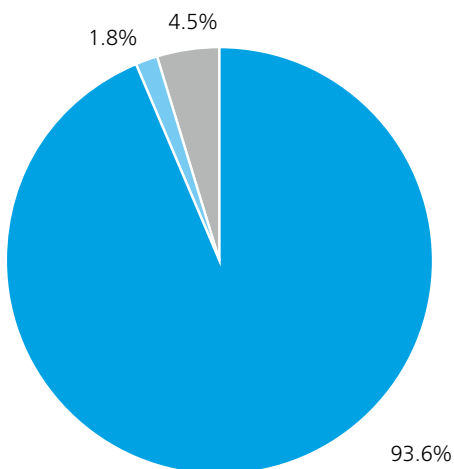
盈利情况令人堪忧，业务升级面临挑战。2014年下半年以来，新车销售不容乐观。经销商虽积极调整业务结构应对市场变化，但形势依然严峻。成本控制方面，库存水平偏高、管理效率低下以及优秀集团管理人才的稀缺，使得经销商的财务、销售、行政管理费用居高不下，多数经销商在盈亏平衡线上苦苦挣扎。

经销商关键风险识别和分析

2014年，在中国宏观经济环境整体相对平稳的背景下，中国汽车行业发展困难与机遇并存。一方面，一、二线大型城市交通堵塞、大气污染等社会问题依然严峻，各地政府政策继续收紧，消费者购车需求被持续抑制，汽车市场下行压力加大；另一方面，新城镇化发展不断释放四、五、六线城市汽车刚性需求，汽车厂商积极下沉销售网络，获得新兴市场销量的快速增长。纵观全年，中国汽车市场上半年延续去年回暖趋势，但随着行业环境变化影响的逐渐显现，下半年汽车销量增长速度明显放缓，全年增速不到10%，低于2013年的15.7%。

整体行业趋势的变化对汽车经销商的运营影响非常明显。在德勤2014年汽车经销商风险调研获得的近400份的问卷反馈中，近93.6%的受访者认为在当前市场比较低迷的情况下，汽车经销商的整体经营风险较往年有明显提高，而在深入访谈中，经销商反映的风险问题主要集中在政策合规风险增大、资金周转困难、业务盈利下降以及运营成本的上升等方面。

中国汽车经销商整体风险状况



- 经销商整体经营风险较往年有所提高
- 经销商整体经营风险有所降低
- 经销商整体经营风险与往年持平

数据来源：德勤中国2014年经销商风险调研

本报告根据以上调研结论，结合德勤汽车经销商风险分析模型，从政策、资金、运营三大方面分析中国汽车经销商面临的主要风险问题进行分析并提供具体风险管理提升建议。

1. 产业整顿逐步加快，合规风险显著增加

2014年国家限行限购政策呈现常态化且覆盖更广，汽车消费需求被明显抑制，经销商面临更加严峻的市场环境。于此同时，国家对于汽车市场的整顿步伐明显加快，反垄断调查以及行业法律法规的修订与颁布使厂商和经销商面临前所未有的合规风险，且对汽车行业的竞争格局影响深远。

1.1. 厂商渠道垄断遭重罚

2014年，为促进汽车市场公平竞争，国家发改委等执法部门对汽车行业垄断行为展开大规模调查，并开出总计超出17亿元罚单。目前看来，汽车行业反垄断将很有可能成为常态，对未来行业运行的规范起到重大作用。对于厂商来说，被长期诟病的整车零配件价格垄断、强制压库、搭售非畅销车型、限制跨区域销售等厂商行为都有可能面临反垄断处罚。而随后实施十年的《汽车品牌销售管理办法》也即将面临修订，此次修订可能会从法规层面动摇厂商长期强势地位的基础。

1.2. 经销商横向垄断被禁止

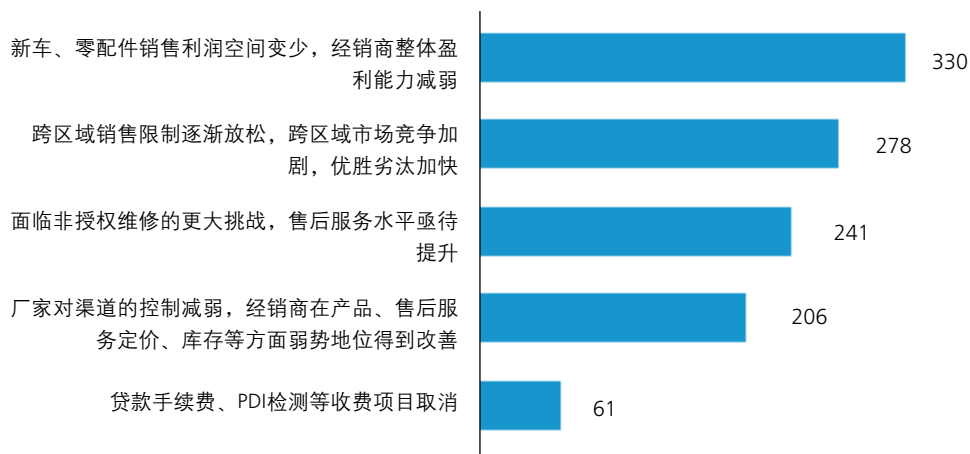
经销商零售层面也开始受到反垄断监管要求的关注。我们注意到一系列针对经销商之间共同限定新车销售和售后等业务最低价格，以及收取PDI手续费等问题进行查处并处以没收所得并高额罚金的惩罚措施。可以预见，未来国家将通过颁布法律法规继续加强对中国汽车市场的监督和管理，经销商若忽略对相关政策的解读，将承受更高的合规风险。

1.3. 流通领域竞争加剧

反垄断以及正在修订中的《汽车品牌销售管理规定的管理》将可能减弱厂商对整车、零配件价格、区域销售控制。而2014年9月十部委联合颁布的《关于征求促进汽车维修业转型升级提升服务质量的指导意见》推动消除汽车后市场原厂配件和售后维修技术保护等行业壁垒，促进售后市场竞争。最终，经销商将在整车、售后都面临激烈竞争。在2014年德勤经销商风险调研中，经销商对产业政策的变化对经销商运营带来影响排序如下：

- 受访者认为，近期来看，产业政策对前端销售市场的影响最大。由于反垄断调查引发多品牌厂商主动下调整车和零配件价格，消费者对未来车市价格走势预期受到影响，持币观望氛围更为浓厚，不利于新车及零配件销售。此外，厂家对跨区域管制的放松也将加剧跨区域经销商之间的竞争，新车、零配件利润空间将进一步压缩。
- 受访者认为产业政策对汽车后市场的影响将逐渐显现。长远来看，后市场壁垒的逐渐降低会极大促进配件零售业以及快修行业的发展，因此经销商在目前不完全竞争条件下维修的零配件及售后维修的高利润未来将难以持续。
- 在产业政策对厂商和经销商关系影响方面，多数受访者认为依托相关法律法规的进步，长期来看经销商将拥有更多话语权。
- 由于贷款手续费、PDI检测收费等现象仅存在于少数经销商，且该部分收入利润占比较少，因此受访者普遍认为该部分对经销商运营影响有限。

产业政策的变化对经销商运营的影响



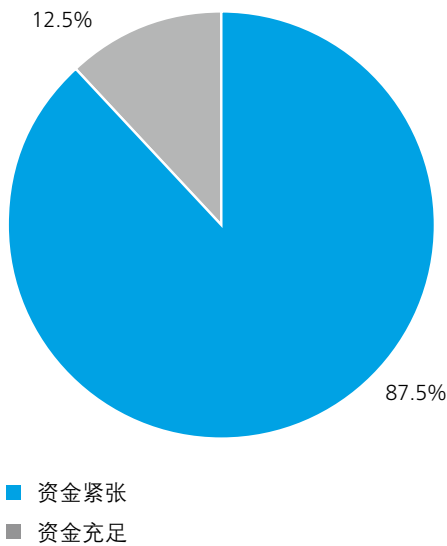
数据来源：德勤中国2014年经销商风险调研

注：排序题统计方法是针对选项赋予不同权重分，排序越高，权重分数越高，最终计算每一选项的总得分。图表中数值即表示统计所有问卷该选项排序后计算得出的总得分分值。

2. 运营面临资金紧张，融资能力参差不齐

2014年，汽车产业整体环境不容乐观，经销商经营压力增加的一大重要表现是资金紧张问题更加严重，资金链断裂风险加大。德勤风险调研结果显示，87.5%的经销商认为未来一年将遭遇资金紧张问题，其中库存压力上升是最主要原因。

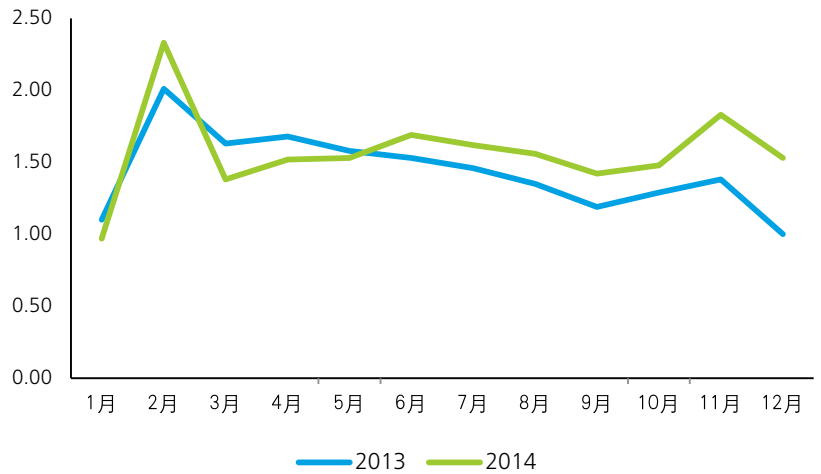
经销商未来一年资金状况预测



2.1. 资金需求大幅增加

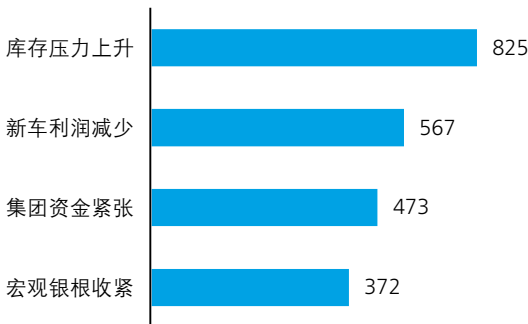
2014年经销商平均库存系数1.57，一直超出警戒值，远高于去年同期水平。大量库存积压渠道，严重侵占经销商运营资本。

库存系数



数据来源：中国汽车流通协会

影响经销商单店资金紧张的主要因素



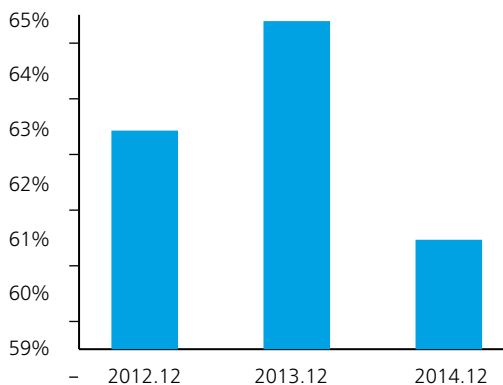
数据来源：德勤中国2014年经销商风险调研

注：排序题统计方法是针对选项赋予不同权重分，排序越高，权重分数越高，最终计算每一选项的总得分。

图表中数值即表示统计所有问卷该选项排序后计算得出的总得分。

由于新库存周转速度变慢，变现能力减弱，经销商无法获得足够经营现金流以偿还到期负债的可能性增加。根据主要上市经销商集团财务报告数据分析，经销商当前速动比率，即在去除当下变现能力较弱的库存后，经销商剩余流动资产仅能偿还61%的流动负债，较往年明显下降，流动风险明显增加。

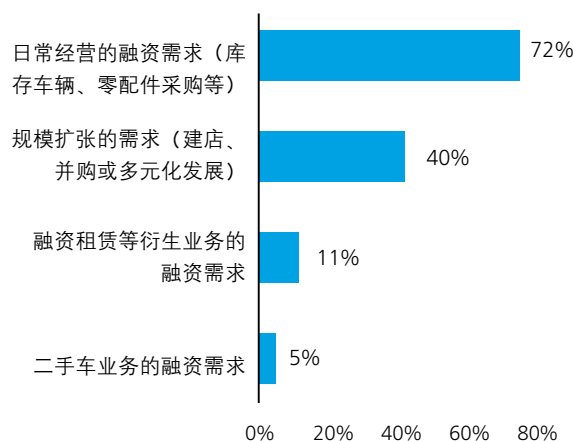
速动比率



数据来源：上市汽车经销商集团财务报告

而对于集团经销商来说，单店的资金状况在很大程度上取决于所属经销商集团的资金支持情况。近几年，由于4S店的投资回报率下滑，集团投资人为降低投资风险开始寻求多元化发展，导致大量资金流出汽车行业；此外，由于汽车品牌厂商对于建店硬件设施标准不断提高，经销商集团规模扩张时，资金投入也越来越大，回报周期越来越长。在此情况下，集团难以提供充足资金支持经销商单店日常运营，从而导致经销商单店压力加剧。

中国汽车经销商集团资金需求分布



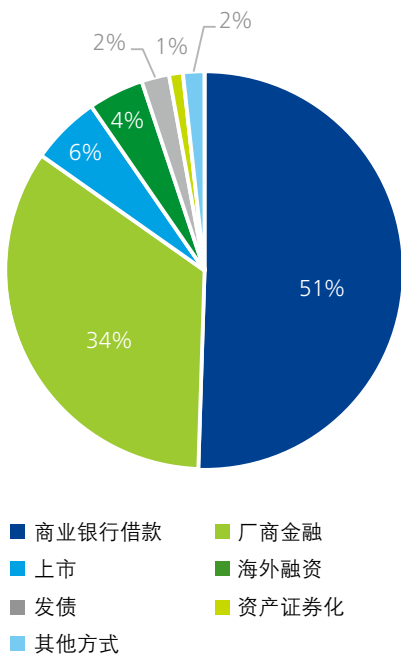
数据来源：德勤中国2014汽车经销商风险调研



2.2. 融资能力差异明显

经销商调研报告结果显示，除少数经销商通过集团上市获得成本低廉的长期融资外，商业银行依然是目前中国汽车经销商最依赖的融资渠道。而在对未来融资情况的预测中，14.7%的经销商集团预计未来1-3年同银行合作的融资占比将大于75%，29%的经销商集团将在40%-75%之间。银行贷款成本很大程度上决定了经销商的整体融资成本。

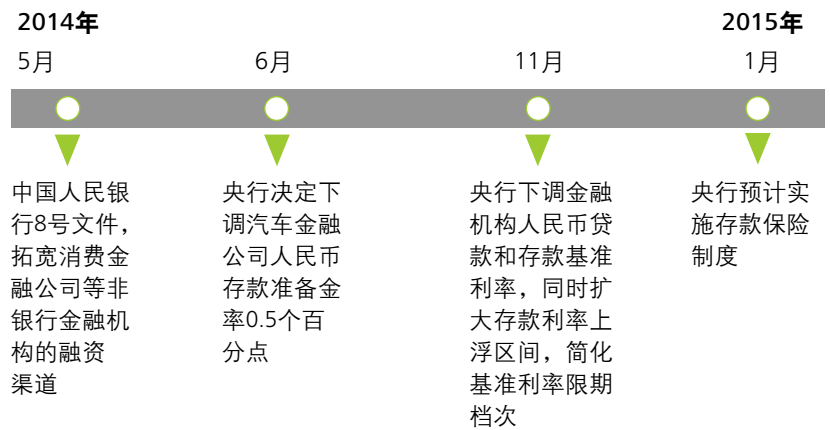
经销商融资来源分布情况



数据来源：德勤中国2014汽车经销商风险调研

值得注意的是，2014年来，利率市场化进入关键时期，经销商的融资环境有所变化。该政策是由央行公布贷款基准利率，各家银行制定利息浮动。

2014年金融调控线路图

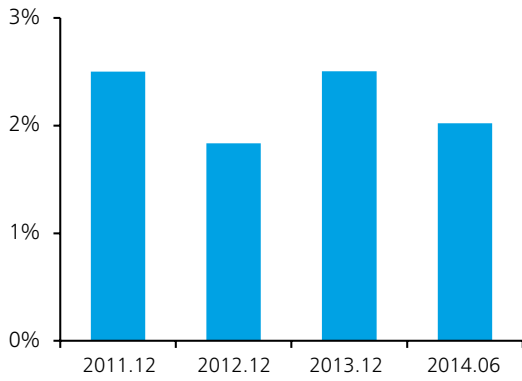


在利率市场改革趋势下，各经销商的融资能力表现差距更加明显，经营能力和信用情况直接影响经销商融资渠道建立的难易程度以及可获得的融资成本。通过对不同背景的经销商进行深入访谈可以发现，集团经销商通常能够通过借助集团统一融资，或由集团担保，从银行获得更为充足低廉的融资，从而有效缓解资金紧张，降低资金使用成本。而对于非集团经销商，由于整体经营实力相对较弱，在同银行进行合作时，通常需要面对更加苛刻的审批流程和获批条件，较之集团经销商，其融资渠道比较单一且融资成本明显偏高。

3. 整体盈利能力下降，业务升级面临挑战

2014年初，汽车市场还延续着2013年的回暖趋势，但随着行业政策、市场需求变化等因素影响，汽车经销商盈利情况不容乐观。2014年主要上市经销商集团销售回报率平均水平仅为2.02%，较2013年有明显降幅。

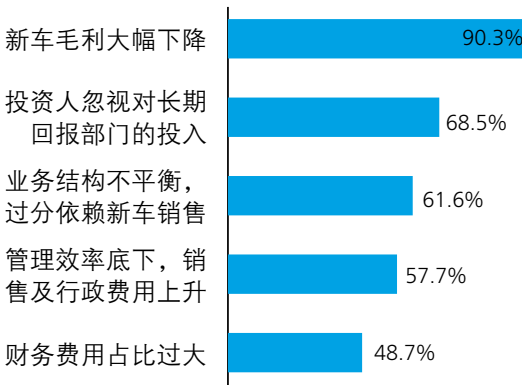
销售回报率*



数据来源：德勤中国2014汽车经销商风险调研 汽车流通行业上市公司公开财务信息
*销售回报率 = 税前净利润 / 营业收入

2014年德勤风险状况调研结果显示，导致经销商盈利下降的原因，按照影响程度，由大到小依次为：新车毛利大幅下降、投资人忽视对长期回报部门的投入、业务结构过分依赖新车、销售行政费用上升及财务费用占比过大。

中国汽车经销商盈利下降原因

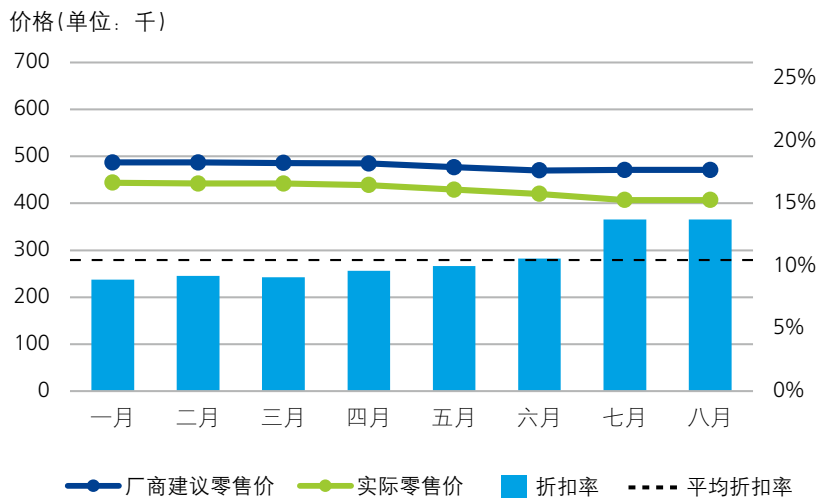


数据来源：德勤中国2014汽车经销商风险调研

3.1 新车利润下滑严重

由于新车库存过高，严重侵占运营资金，经销商必须采取“降价走量”以获得足够现金流，缓解资金周转压力。从豪华品牌经销商2014年1-8月价格变动趋势可以看出，经销商促销力度明显加大，经销商实际零售价格比厂商零售指导价平均低10.6%，7、8月份销售折扣率更升至13.7%，新车利润空间被严重挤压。

中国汽车市场豪华车2014年1-8月价格变动趋势



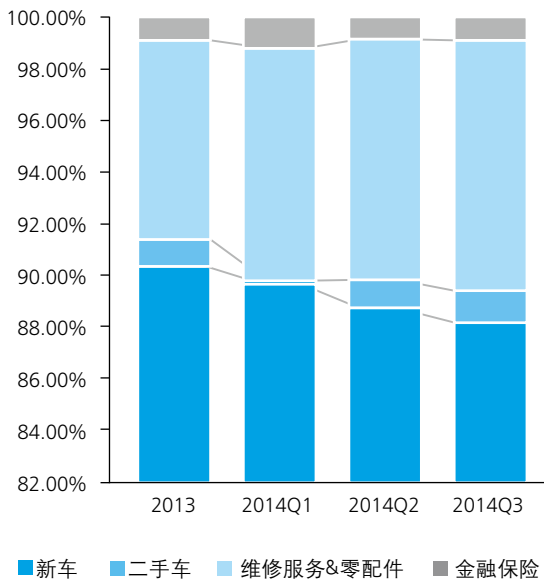
数据来源：德勤中国行业分析

随着新车销售疲软，经销商对厂家商务政策的依赖也更胜往年。行业数据显示，2014年豪华品牌平均销售返点在10%以上，自主品牌更达到13%以上。为了成功获得厂商返点，经销商不得不跟随厂家冲量步伐，因此始终难以摆脱高库存困境，从而形成了持续“降价走量”且严重依赖厂家支持的“非健康”循环模式，盈利能力难以提升。

3.2 售后竞争加剧，结构转型面临挑战

2014年德勤行业数据分析结果显示，中国经销商正在积极调整业务结构。2014年前三季度，经销商非新车收入贡献占比达11.81%。在市场不利，新车利润大幅下降的情况下，趋于平衡的业务结构在一定程度上抵御了外部环境变化对经销商盈利水平的冲击。然后与美国等成熟市场仅有60%左右新车收入相比，中国经销商接近90%，仍有很大结构调整空间。

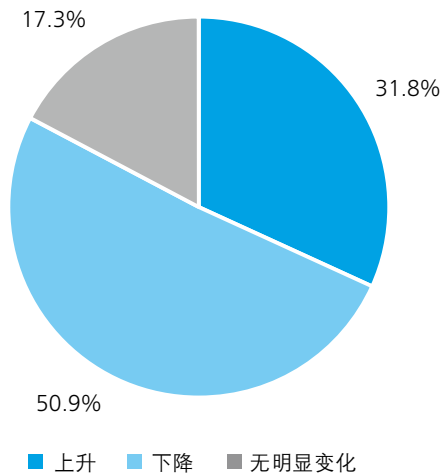
中国经销商收入结构变化趋势



数据来源：德勤中国行业分析

作为受市场环境影响最小的一块业务，售后的盈利状况对经销商整体盈利影响很大。然而在对1-3年售后利润进行预测时，半数受访者认为售后毛利率将呈下降趋势。

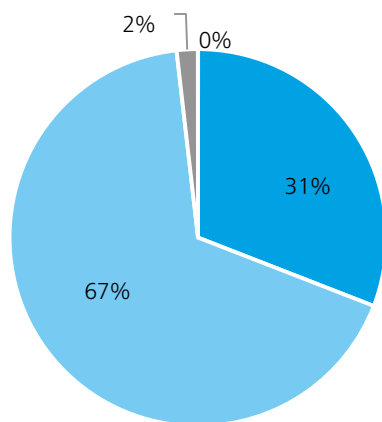
中国汽车经销商对未来1-3年售后利润变化的预测



数据来源：德勤中国2014年经销商风险调研

经销商对售后利润不乐观的一个重要原因是认为当前经销商的售后服务在与独立和连锁快修店竞争时缺少优势。德勤经销商风险调研报告显示，31%的经销商认为独立和连锁快修店出现已经导致经销商产值和利润的大量下滑，而67%的经销商认为，虽然目前独立和连锁快修店对经销商售后的冲击还不明显，但随着反垄断调查以及相关法律法规的颁布，配件以及售后维修技术垄断将逐渐被打破，独立连锁快修店等非授权维修店将迎来更大发展机遇，经销商售后业务将受到一定影响。

独立或者连锁快修店对于经销商售后产值和利润的影响

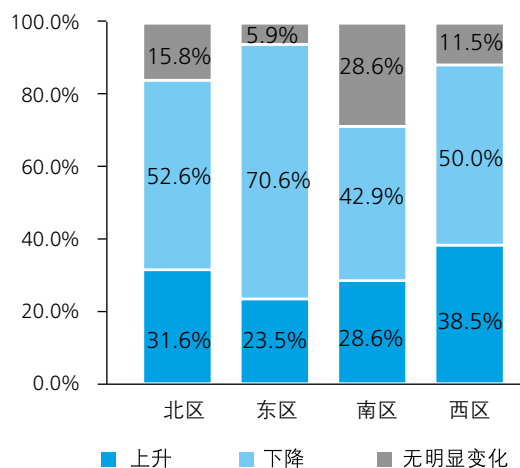


- 已经导致大量下滑
- 有一定影响，但还不明显
- 基本没有影响
- 不知道

数据来源：德勤中国2014年经销商风险调研

值得关注的是，不同区域受访者对未来售后业务利润走势预测有所差异。其中，在市场竞争较为激烈的东区，70.6%的受访者认为售后利润将呈现下降趋势，远多于其他区域，而一向重视服务质量的南区持该观点的受访者仅占42.9%，在各区域中最低。这一结果表明服务意向较强，服务质量较高的经销商在面对未来市场挑战时更有信心，或将显现更大竞争优势。

售后利润走势预测的分区域对比

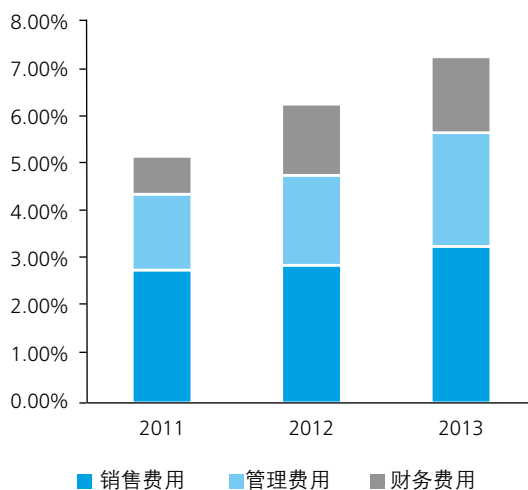


数据来源：德勤中国2014年经销商风险调研

3.3 运营成本持续升高

如调研结果所示，运营成本的持续升高也是影响经销商盈利的重要原因之一。根据上市经销商集团财报数据，2011年运营费用仅占经销商整体业务收入的5.2%，而2013年该数据已上升至7.3%。在汽车市场不够景气的背景下，居高不下的运营成本对经销商利润的侵蚀作用更为明显。

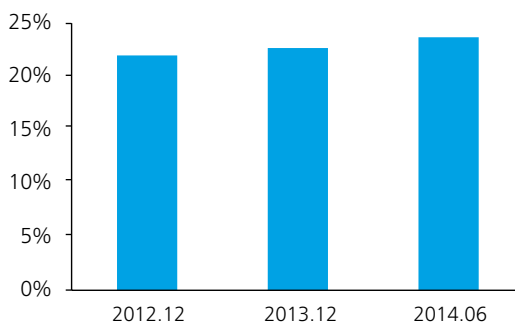
经销商集团主要运营费用占收入比



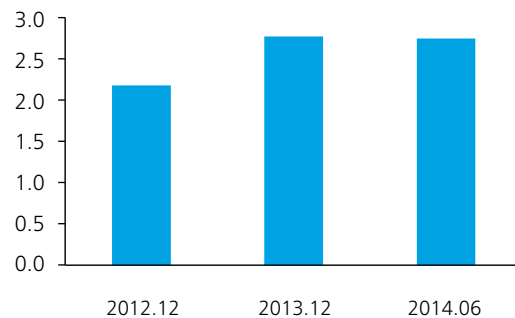
数据来源：上市汽车经销商集团财务报告

财务费用方面，由于集团扩张及库存融资需求，经销商通过多种融资渠道，从外部获得稳定的长期借款和短期流动资金贷款，并逐步改善其资本结构。2014年，中国汽车经销商资产结构中自有资本和利息保障倍数略有上升。其中，行业权益比率仍然只有24%，行业利息保障倍数仅为2.8。经销商偿债风险较大，且运营利润被财务成本严重侵蚀。

权益比率



利息保障倍数



数据来源：上市汽车经销商集团财务报告

销售与行政费用方面，随着集团品牌多元化和跨区域规模快长，集团管理人才以及单店经营优秀人才不足的问题逐渐显现。由于扩张步伐过快，新建的经销店一时难以通过集团调拨满足所有管理岗位需求，中层管理岗位往往由老店优秀一线员工进行填补，因此普遍存在管理人员过于年轻，管理经验较为欠缺，管理效率低下的问题。集团及单店管理人员不断增加但管理效率低下使得导致管理人员薪酬、办公及行政等费用支出持续上升。

风险管理提升领域

1. 经销商风险管理提升建议

1.1. 优化融资管理，缓解资金压力

由于高库存带来资金风险增大，运营成本持续上升吞噬经销商利润严重，优化库存融资渠道管理，增加流动性，降低库存融资成本对于经销商显得尤为重要。

第一，积极拓宽融资渠道。了解当地不同商业银行针对汽车经销商融资政策及方案，结合自身融资需求，建立广泛的、稳定的融资合作关系；

第二，争取有利贷款条件。针对商业银行提供融资方案的具体条款，如保证金金额、承兑期限、贷款利率等，应与银行进行进一步商谈，争取更适合自身且较优惠的条件；

第三，合理选择融资方式。应针对不同车型的库存周转天数，选择承兑期限匹配的融资方式；

第四，内部销售策略协同。新车销售部在制定某车型或单车的销售、价格策略时，需要充分考虑融资成本因素。若费用过高，则考虑开展促销活动进行针对性消化；若存在免息期或融资期间内费用固定，应充分利用该期间，守好该车型价格，优先处理其他融资成本较高或不

断增高的车辆，以节省下该车的贷款利息，从而降低整体财务费用。

1.2. 发挥部门协同，加快业务升级

在整个汽车消费市场的低迷，行业政策持续收紧的背景下，经销商应着力改变以往以新车销售为主的业务管理思路，重视客户关系管理，积极发挥各部门协同作用，加快业务结构升级，从而提升经销商整体业务收入和盈利水平。

第一，从业务导向到客户导向的转化，通过更优质的服务以及持续全方位的客户关系管理提高客户忠诚度，增加客户粘性；

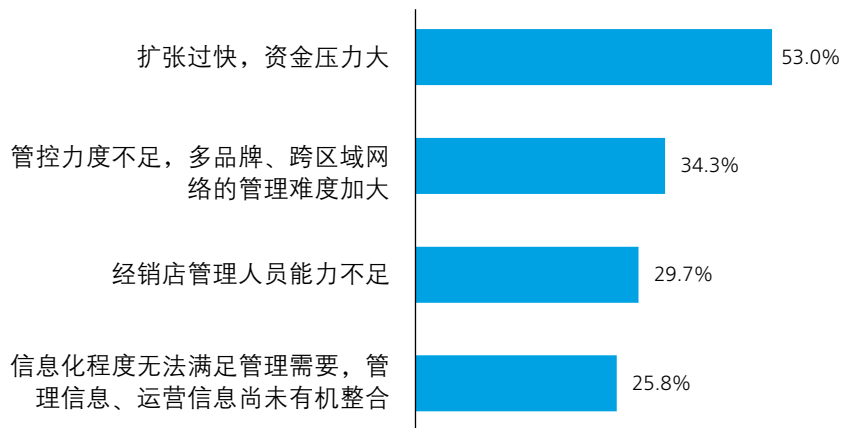
第二，重视各业务部门（新车、二手车、售后服务及车险车贷）之间相互配合，通过强有力的CRM，提供、创造更多的交叉销售的机会。

2. 经销商集团风险管理提升建议

2.1. 调整扩张节奏，提升管理水平

经销商集团化是中国汽车流通领域走向成熟的必经之路。然而，随着扩张过程中诸多弊端的显现，经销商集团也应该避免盲目寻求扩张之路，及时进行战略调整，积极消除制约集团发展的不利因素。

制约经销商集团发展的主要因素



数据来源：德勤中国2014年经销商风险调研

第一，适时调整扩张战略。在制定发展战略时，集团应充分考虑当前资源能否满足发展需求，并识别扩张过程中可能存在的风险并制定应对方案。在实施具体扩张方案过程中，应建立评估分析机制，确保品牌、网络增加能够带来实际效益，避免盲目扩张。

第二，提升集团资金管理效率。集团经销商应加强对集团整体以及各经销商单店现金流的合理预测，提高资金管理的规划性和灵活性，缩短集团内资金周转时间。此外，经销商集团应利用集团资源协助经销商自己开拓融资渠道，降低融资成本。

第三，加快集团管理梯队建设。集团层面，应将人才梯队建设纳入集团战略发展策略当中，提前做好人才培养计划，加快集团管理梯队建设，建立稳定的人才招聘渠道。经销商层面，集团应整合集团旗下经销商资源，完善调配激励机制，并协助单店进行招聘工作、完善人才培养体系。在制定薪酬体系时，考虑不同区域实际情况，给予单店管理层调控空间，确保薪酬竞争力，防止人才流失。

3. 厂商风险管理提升建议

3.1. 重视网络风险，调整管控思路

随着产销矛盾愈发突出，多个品牌汽车经销商由于难以承受价格下跌与库存积压的双重压力，发起停止提车、集体退网、索要返利等维权行动，影响销售网络稳定性同时也对品牌形象的造成损害。随着汽车行业规范政策的陆续出台，中国汽车市场中厂商强势将逐步削弱，经销商维权意识将不断增强，厂商也将面临更大的合规和网络风险。因此，厂商需要及时调整网络管理思路以适应新形势变化。

第一，厂商应强化对于经销商网络的财务管控力度，有效掌握经销商网络的盈利水平和流动性水平；

第二，厂商应配合灵活、稳妥的商务政策，例如调整批售节奏、市场策略、销售激励，支持经销商健康运营；

第三，厂商应根据经销商的运营特点和不足，针对性的提供技术、渠道的支持，例如培训、辅导、金融政策、信息平台等，帮助经销商持续改善其财务和盈利水平；

第四，厂商应建立完善的经销商风险管理体系，包括风险识别、评估、应对流程，确保网络稳定可控。

联系人

周永汉

德勤中国汽车流通行业主管合伙人
0755 3353 8633
winchow@deloitte.com.cn

周梓滔

德勤中国汽车流通行业合伙人
023 8823 1266
totchow@deloitte.com.cn

邓景山

德勤中国汽车流通行业合伙人
0755 3353 8639
tertang@deloitte.com.cn

刘为

德勤中国汽车流通行业合伙人
010 8512 5309
goliu@deloitte.com.cn

张旭东

德勤中国汽车流通行业总监
021 2316 6855
denzhang@deloitte.com.cn

Deloitte (“德勤”) 泛指德勤有限公司(一家根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其一家或多家成员所和它们的关联机构。德勤有限公司与每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司(又称“德勤全球”)并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所的详细描述。

关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指德勤有限公司(一家根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其一家或多家成员所和它们的关联机构。德勤有限公司与每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司(又称“德勤全球”)并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所的详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾150个国家及地区, 凭借其世界一流和高质量专业服务, 为客户提供深入见解以协助其应对最为复杂的业务挑战。德勤拥有超过200,000名专业人士, 致力于追求卓越, 树立典范。

关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所, 我们在大中华设有22个办事处分布于北京、香港、上海、台北、成都、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近13,500名员工, 按照当地适用法规以协作方式服务客户。本文件中所含数据乃一般性信息, 故此, 并不构成任何德勤有限公司、其成员所或相关机构(统称为“德勤网络”)提供任何专业建议或服务。在做出任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 请咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构不对任何方因使用本文件而导致的任何损失承担责任。

关于德勤中国

德勤品牌随着在1917年设立上海办事处而首次进入中国。目前德勤中国的事务所网络, 在德勤全球网络的支持下, 为中国的本地、跨国及高增长企业客户提供全面的审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。在中国, 我们拥有丰富的经验, 一直为中国的会计准则、税务制度与本地专业会计师的发展贡献所长。

本通信中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构(统称为“德勤网络”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

