

倒下那么多经销商，中国汽车零售变了吗？ 15年的热血与荣光④

来源：郑伟哲 发布时间：2025-11-18 20:20:10

11月5日，2025中国汽车流通年会暨博览会在海口正式开幕。

会上，中国汽车流通协会会长肖政三就行业转型、数据流通、消费提振等核心议题发表了长达4000多字的讲话。

然而，真正引发行业内外广泛传播的，并非整篇演讲的宏观分析，而是一则不足40字的数据：2025年上半年，汽车经销商亏损比例上升至52.6%，仅30%的经销商完成销售目标。

尽管近年来经销商亏损、退网乃至倒闭的消息已不绝于耳，但每每谈及，其触目惊心的程度，依然令人心头一震。

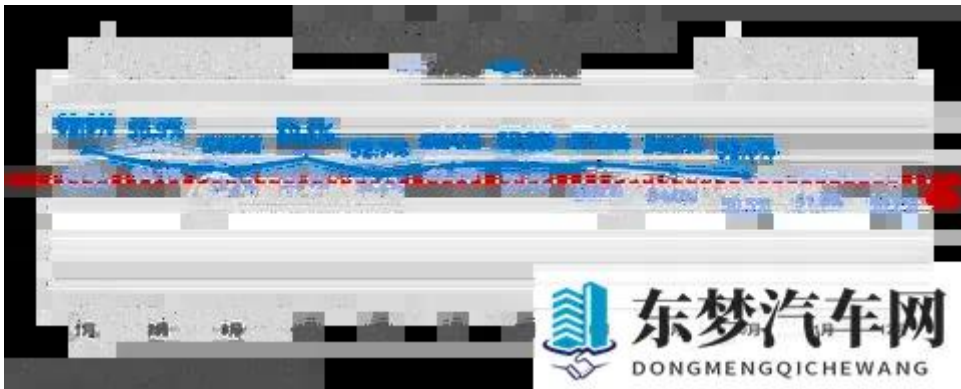


然而，将时间回拨至《汽车公社》成立的2010年，彼时经销商们依然是一派欣欣向荣的景象：由中升开始，各大4S店、经销商集团纷纷上市，在回响的敲钟声里，人人都对这个起步刚满十年、躺着就能赚钱的行业，抱有无限美好憧憬。



此时，没有人能想到，他们所沐浴的，已是黄金时代的余晖。

尽管主流合资品牌的4S店收回投资的时间由1-3年延长到了5年，但经销集团的盈利能力依然毋庸置疑。



一时的得意，往往注定着未来的失意。

汽车供求关系的变化、互联网飞速发展带来的一系列根本性变革，倒逼行业转型的同时，也残酷地清洗着那些习惯了野蛮生长、肆意扩张的经销商集团，臃肿的规模不再是利润的源泉，反而成了转身时最沉重的负担。

然而，个体倒闭破产映照出的另一面，是整个行业的突围与升级。价格愈发透明，服务水平在激烈的竞争中不断提升——行业的天平，正不可逆转地倾向那个曾经被忽视、甚至被信息差所牵制的角色：消费者。

历经20余年风雨洗礼与模式迭代，从野蛮生长到理性竞争，从渠道为王到用户至上，汽车零售的形态在直营、经销、代理乃至直播的博弈中不断重塑，在新零售的探索中持续演进，但最终所有变化都指向同一个核心：行业的重心，终于真正站在了用户的一边。

经销模式野蛮生长

汽车初入中国市场时，其稀缺属性便注定了行业经营模式的粗放化，也奠定了消费者的弱势地位。

1998年，汽车作为消费品走进百姓家。仅时隔一年，1999年3月26日，全国第一家汽车4S店在广州落地开业，开创性地引入“四位一体”（销售、维修、配件、信息反馈）的汽车销售服务模式，为行业发展奠定了早期框架。

彼时，改革开放已初见成效，而入世后的经济腾飞，更极大提振了消费者信心。市场蓬勃发展之下，社会对汽车的需求空前高涨，而与之对应的，是极其有限的汽车供应。

供需失衡的格局中，消费者想要购车，往往需要在不菲的原厂指导价基础上额外加价。对经销商而言，尽管前期投入规模较大，但对终端价格的绝对把控，为其带来了极为丰厚的利润回报。

早期市场中，4S店甚至创下过3个月收回投资的行业神话。

即便抛开极端案例，这一时期主流合资品牌4S店的平均投资回收周期也相当可观，仅需3年左右。稳赚不赔的行情之下，扩张，成为这一阶段的主旋律。

转眼至2003年，庞大集团正式成立，4S店模式逐渐形成规模化效应，行业集中度初步显现。

利润丰厚的市场前景，不仅吸引着经销商加速布局，也刺激着车企扩张。在汽车市场爆发式增长的驱动下，2002-2003年，众多车企纷纷扩大产能，最终因产能过剩与库存高企，被迫卷入全行业的降价漩涡。

2004-2005年，中国车市迎来第一轮猝不及防的价格战。

尽管“新车上市必降价”的行业魔咒就此被打破，但这场价格战并未触及经销商的根本。更何况，经销商早已将盈利触角延伸至金融贷款、售后维修、保险代理等增值业务，以此弥补新车销售的利润缩水。

有利可图的行业生态下，经销商集团的野蛮生长仍在持续。而这场缺乏节制的扩张，也为下一个十年的行业变局埋下了伏笔。

旧模式承压，新势力破局

当历史的车轮驶入2010年，在黄金时代的余晖之中，经销商野蛮生长时期埋下的隐患，终于悄然破土、生根发芽。

历史总在不经意间埋下呼应的伏笔。3月26日，这个与中国第一家4S店开业相隔整整11年的日子，中升集团在香港联交所挂牌上市，成为国内首家登陆资本市场的汽车经销商集团。

自此，一场经销商集团密集冲刺IPO的浪潮席卷行业，一个又一个财富神话在资本市场的敲钟声诞生。

然而，繁华盛景之下，行业的预警信号已悄然亮起。

这一时期，中国车市的底层逻辑正在发生根本性转变。乘用车产量首次超过销量，市场从长期的“供不应求”迈入“供需平衡”新阶段。

这意味着新车销售的暴利时代彻底终结，利润回归理性区间，4S店的投资回收周期也随之进一步拉长至5年。曾经“躺着赚钱”的底气，正在被市场饱和的压力逐渐稀释。

与此同时，消费端的觉醒已然来临。2010年我国汽车市场产销两旺，实现了汽车工业和汽车消费的跳跃式增长，但随之而来的，还有同比激增的汽车消费投诉。

这一年，全国消费者组织受理汽车类投诉14093件，较2009年暴涨51.1%，递升幅度位居各类投诉前列。

投诉焦点集中在质量问题与营销合同纠纷，合计占比超60%，虚假宣传、功能减配、配件以次充好等乱象浮出水面。随着维权意识的不断提升，消费者对行业粗放经营的容忍度持续降低。

行业内部矛盾凸显之际，外部的技术革命正以摧枯拉朽之势重构商业逻辑。2010年，苹果iPhone 4上市，智能手机的普及正式拉开了移动互联网时代的大幕。

这场浪潮不仅彻底破除了信息壁垒，让曾经支撑经销商盈利的价格信息差加速弥合，更为汽车零售模式的创新埋下了关键伏笔。

当传统经销模式弊端渐显，一场来自跨界的变革已经开始酝酿。

2013年，特斯拉在北京侨福芳草地开设首家购物中心直营店，如同投入行业的一颗石子，激起层层涟漪。这种模式实现了多重突破：厂家直营消除了中间环节，实现价格统一；“线上下单+线下体验”重构了购车流程；而选址核心商圈，则让汽车销售从郊区走向都市生活中心。

特斯拉的破冰，为行业打开了全新想象空间。紧随其后，2014-2015年，蔚来、理想、小鹏等造车新势力相继成立。

它们带来的不仅是新能源汽车这一全新产品形态，更是根植于互联网基因的用户思维——注重体验、数据驱动、社群运营。同期，借助互联网信息整合优势的“竹子买车”横空出世，通过寻找价格洼地，它又开辟了一条独立于直营与经销之外的全新模式。

2016年，抖音正式上线。不同于微信和QQ的私域传播形式，这个“记录美好生活”的公共平台，凭借其独特的传播特性，成为普通消费者发声的放大器。

也正是在这一年，“蔚小理”的首款产品陆续推向市场，直营阵营持续壮大，新旧势力的竞争格局初具雏形。

多股势力酝酿交织，终于在2018年迎来集中爆发，汽车零售行业的寒冬与新生同时降临。

这一年，中国汽车市场迎来28年来的首次负增长，经销商集团经营压力陡增，4S店“稳赚不赔”的神话彻底破灭。与之形成鲜明对比的是，新势力品牌的商场直营门店数量逆势猛增，成为市场中亮眼的新生力量。

还是这一年，5G技术实现关键突破，推动智能手机从图文时代全面迈入短视频时代，抖音借此迎来爆发式增长，注意力经济成为新的商业战场。

信息鸿沟被加速填平，个体的声音通过社交媒体被无限放大。在曾经“渠道为王”的行业生态里，“用户至上”从一句宣传口号，逐渐成为企业生存发展的必需。

多重变量交织之下，传统经销模式的根基不断被撼动，直营、新零售等新模式多点开花。这十年，是旧秩序承压、新生态酝酿的十年，是互联网浪潮、消费觉醒与跨界创新相互激荡的十年。

所有千丝万缕的变化，都在共同推动汽车零售行业告别粗放、走向成熟，在经历了漫长的博弈后，行业的天平，终于开始不可逆地向用户倾斜。

从精耕到跨界，汽车零售多元进化

困境往往孕育着改革的动力。当行业步入2019年，告别野蛮生长的汽车零售市场开始进入精耕细作的时代。服务升级、模式创新、出海拓展，成为这一时期的主旋律。

尽管传统经销商承受着前所未有的压力，其固有弊端也在市场考验中暴露无遗，但不可否认，中国汽车工业的腾飞，始终离不开这张庞大销售网络的支撑。

在车企专注制造、经销商承担买卖的传统分工下，主机厂得以将精力集中于供应链整合与产品研发，而不必为销售通路过度分心。这种长期形成的产业默契，为整个行业的快速发展提供了稳定基石。

经历粗放扩张的教训后，经销商群体也开始寻求转型。一方面，在车企竞争压力向下传导、压货亏损成为行业常态的背景下，经销商将核心竞争力聚焦于服务升级，通过优化购车体验、完善售后体系、深化用户运营，从卖产品向卖服务转型。

另一方面，转型的阵痛倒逼行业寻找新的增长曲线，“出海拓疆”成为部分头部企业的破局之路。以和谐汽车为例，其依托中国香港及海外市场的高速增长，实现了财务数据的显著好转，为经销商群体开辟了全新的发展空间。

当传统经销商在转型中求索，直营模式的双刃剑也逐渐显现。虽然直营体系能够确保服务标准统一、直接获取用户反馈，但其高昂的运营成本要求企业始终保持高速扩张和充沛现金流。

更重要的是，在全国范围内铺设直营网络需要时间，在激烈的市场竞争中，渠道覆盖的不足很可能导致区域客户的流失。

在直营与传统经销的博弈之间，以smart为代表的代理制模式（DTC）应运而生。这种模式创新性地保留了经销商的场地与服务功能，但将交易环节收归品牌方：消费者通过官方APP按统一价格下单，品牌方直接开票并调度车辆。对经销商而言，这种模式实现了零库存、低资金压力和高运营灵活性；对品牌而言，则保持了价格体系的统一和用户关系的直达。

在这场深刻的渠道变革中，汽车销售的核心内涵也在发生转变——从单纯提供产品，转向提供全生命周期的服务体验。

聚焦线下渠道革新的同时，新兴媒介催生的新零售业态，为汽车零售开辟了第二战场。小红书、抖音等平台成为汽车宣传与销售的重要阵地，直播卖车、短视频种草等形式，打破了传统销售的时空限制，让汽车消费触达更广泛的人群。

但必须正视的是，汽车作为大宗消费品，其决策周期长、体验需求强的特性，与直播行业依赖“情绪煽动、冲动消费”的逻辑存在本质矛盾。

当前阶段，互联网购车习惯尚未完全养成，直播卖车也未形成成熟的内容生态，这场线上线下的融合探索，仍处于摸着石头过河的阶段。

值得注意的是，面对市场结构的深刻变化，曾经占据主导地位的合资品牌也开始积极试水新渠道。一汽-大众对全新揽境采用直营模式；一汽丰田针对卡罗拉(图片|配置|询价)推出厂家直销方案；上汽大众则将经销商佣金的50%与服务品质挂钩，推动经销商向服务商转型。

更具象征意义的是，部分传统车企在旗下新能源品牌中启用直营体系，而一些新势力为加速渠道下沉，也开始招募传统经销商。这种相互借鉴、彼此融合的趋势，正成为当前阶段最显著的特征。

纵观这场持续二十余年的渠道变革，从4S店的野蛮生长，到直营模式的颠覆创新，再到代理制、直播卖车等多元模式的兴起，中国汽车零售业始终在探索中前行。

直营的精准、经销的稳健、代理的灵活、新零售的多元，各种模式本身并无绝对优劣，其背后折射的是中国市场足够广阔、消费者需求足够多元的现实。

直营、经销、代理，乃至正在兴起的直播卖车，每一种模式都在寻找自己的生态位，共同构建起一个更加丰富、更具韧性的汽车零售生态。

变革的表象之下，不变的是行业发展的本质规律：价格愈发透明，服务标准持续提升，竞争的核心从渠道掌控转向用户洞察。在这个消费者主权崛起的时代，所有商业模式的终极考验，始终是能否真正站在用户一边，为其创造价值。

正是这些永不停歇的探索与实践，让中国汽车零售业在变革中不断进化，在竞争中持续成长。

当行业的天平最终倾向消费者，中国汽车产业才得以在全球化竞争中，走出一条独具特色的发展之路，迈向更加广阔的未来。

HTML版本：[倒下那么多经销商，中国汽车零售变了吗？ 15年的热血与荣光④](#)