

# 罗兰贝格 聚焦

电商“搅局者”如何助力二手车产业升级  
中国二手车电商行业报告



# 前言

随着二手车市场规模的快速增长和二手车电商企业的大规模兴起，二手车已成为汽车产业的又一热点领域。本次罗兰贝格发布《中国二手车电商行业报告》，旨在对二手车产业进行全面梳理分析，覆盖市场规模、流通格局、电商商业模式等课题，并结合消费者视角，分析二手车电商“搅局者”给行业带来的积极面和问题点。最后，我们从产业链不同玩家的视角，提出未来发展思考和建议。

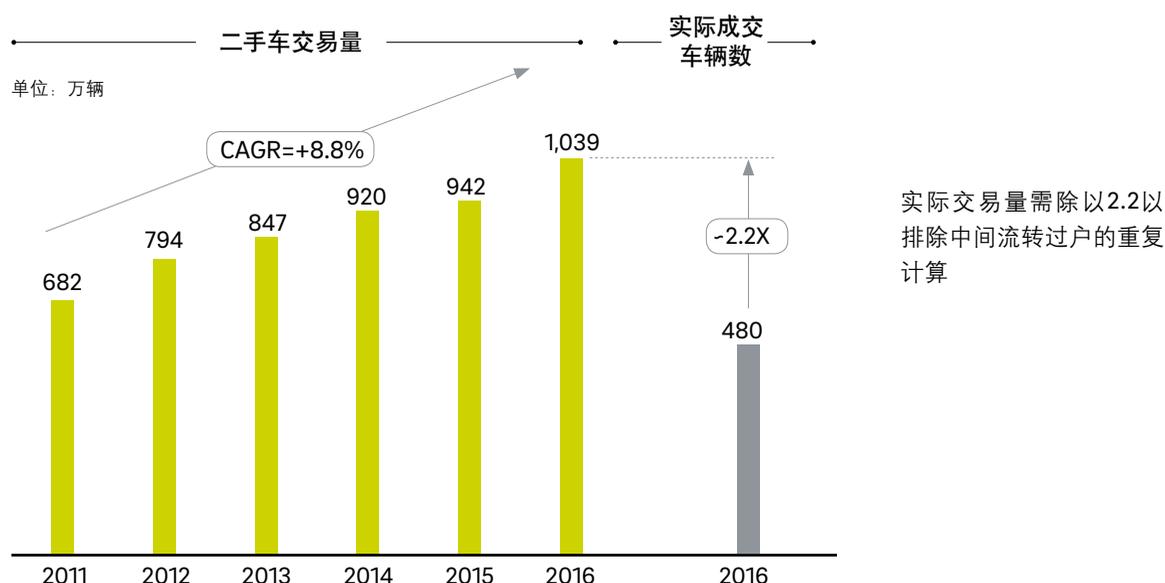
## 第一部分：

# 二手车市场蓬勃发展，交易量持续增长

自2009年起，中国成为全球汽车产销第一大国并蝉联至今，2016年底中国汽车保有量达到1.94亿辆。随着国内个人汽车保有量的持续增加，大量新车进入置换期，为二手车市场提供了足量的车源基础。根据中国汽车流通协会的数据，在过去6年时间里，二手车年交易总量翻倍，从2011年的682万辆增长到2016年的1,039万辆，成功迈进交易量“千万时代”。→A

从2011年的682万辆增长到2016年的1,039万辆，成功迈进交易量“千万时代”。

A: 中国二手车交易量历史趋势图



资料来源：中国汽车流通协会，罗兰贝格分析

#### 4 罗兰贝格聚焦-电商“搅局者”如何助力二手车产业升级

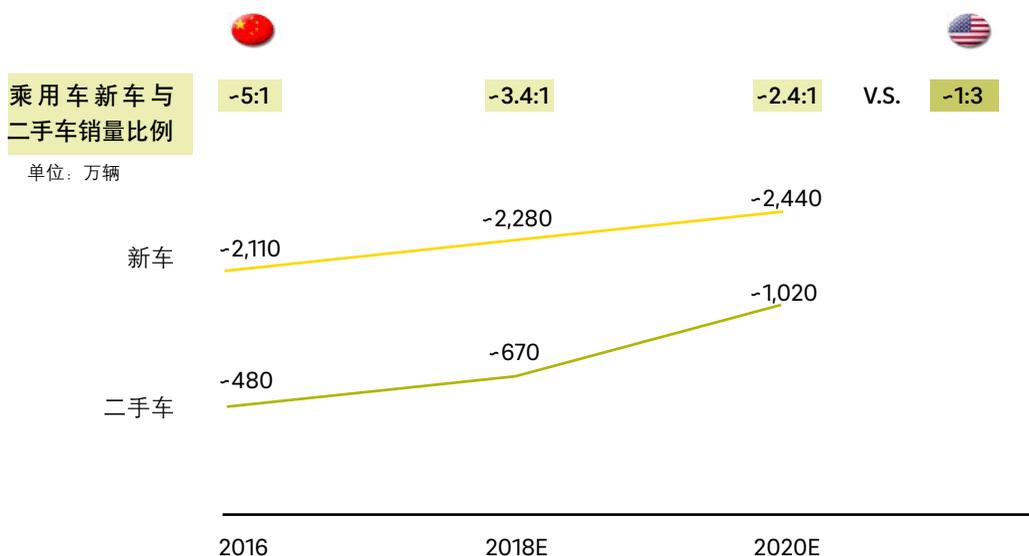
鉴于二手车普遍存在多次交易流通的情况，罗兰贝格经过对车管所、经销商和交易市场等相关方的调研测算发现，平均一台二手车的生命周期流转登记次数约为2.2次，因此实际的二手车交易台数约为480万台。

罗兰贝格分析预测，中国二手车市场短期内将保持高速增长，长期增速则会放缓。短期来看，中国汽车保有量稳定增长，政策法规日益完善，车辆替换周期逐步缩短，消费者购买二手车的意愿会增强；长期来看，中国汽车保有量会趋于稳定，甚至由于共享出行的发展而有所下降。

基于短期内汽车保有量与消费者购买意愿的提升，以及替换周期的缩短，预计到2020年，中国二手乘用车市场实际销量将达到约1,000万辆，复合年均增长率约为20.7%。→ B

预计到2020年，中国二手乘用车市场实际销量将达到约1,000万辆，复合年均增长率约为20.7%。

#### B: 中国乘用车新车与二手车未来销量预测



## 第二部分：

# 二手车电商百花齐放， 全环节逐步渗透

### 电商在二手车市场各个环节的渗透

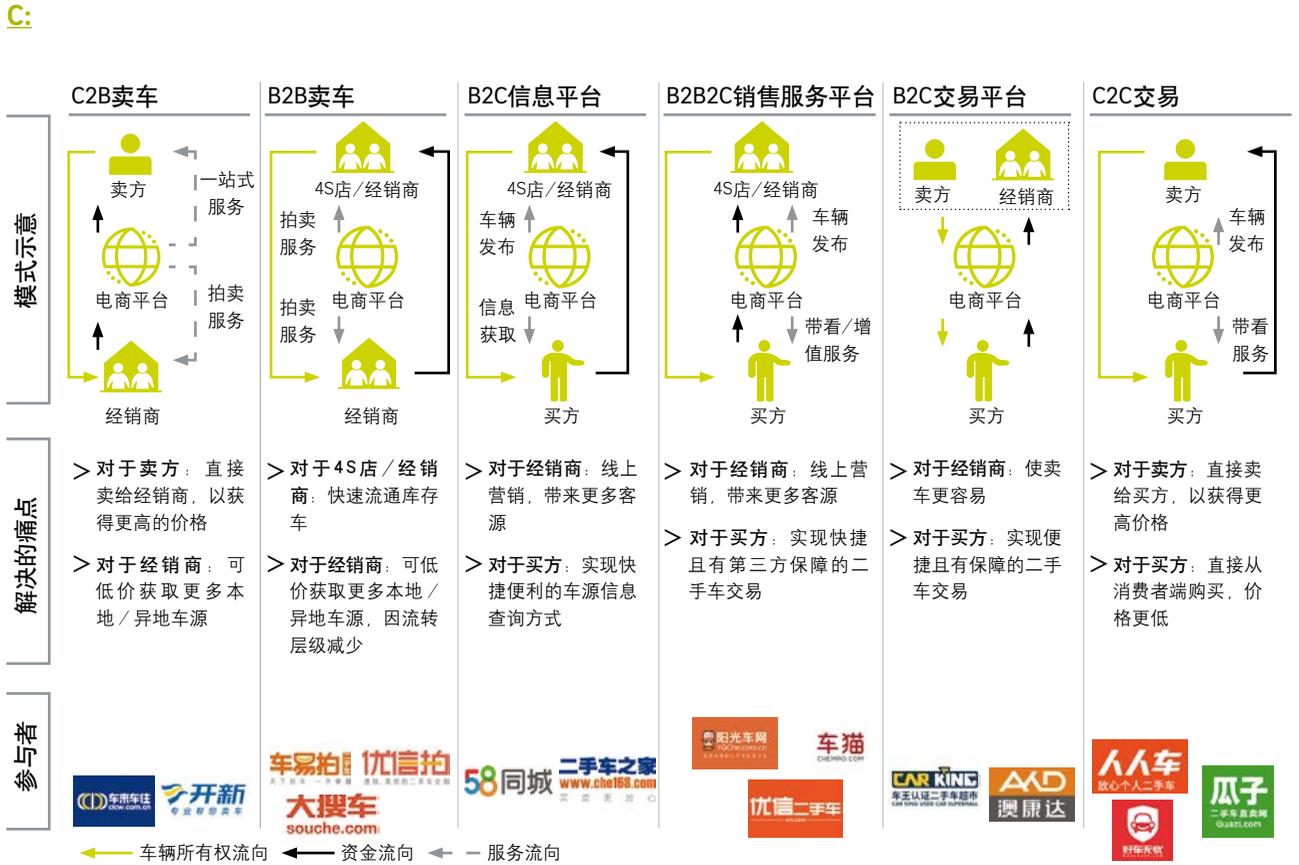
中国二手车电商市场从2014年开始呈现井喷态势，吸引了大量资本与企业的进入。过去国内二手车交易一直使用传统的线下渠道，经过几年的发展，数目众多、模式各异的新兴电商“搅局者”在全国涌现，并且逐步渗透到二手车市场交易的各个环节。

罗兰贝格依据二手车电商针对的客户群体、参与的流通环节与业务模式差异，将二手车电商分为C2B卖车、B2B拍卖、B2C信息平台、B2B2C销售服务平台、B2C交易平台、C2C交易这6种模式，聚焦不同模式的二手车电商业务侧重不同，专注解决的消费者痛点也不同。→C

例如，B2C信息平台的模式重点是提供海量的二手车资讯，架起消费者与4S店/经销商中间的信息桥梁，消费者可以通过信息平台获取4S店/经销商发布的二手车信息，但需要直接与经销商进行二手车交易；B2B2C销售服务平台则在信息平台的基础之上，为消费者客户提供带看、车辆检测等增值服务，并向两方收取佣金；与前面两者不同，B2C交易平台会作为交易实体参与到车辆所有权与资金的流转过程中，电商平台从4S店/经销商或消费者手中购买车辆并销售给另一方，使整个二手车交易过程更加便捷和有保障。

经过几年的发展，数目众多、模式各异的新兴电商“搅局者”在全国涌现，并且逐步渗透到二手车市场交易的各个环节。

## 6 罗兰贝格聚焦-电商“搅局者”如何助力二手车产业升级



从二手车的流通渠道看,以限牌城市为例,4S店是二手车的主要收车渠道,约70%旧车流向4S店用于新车置换,另有20%流向经纪商。在流向4S店的二手车中,绝大部分(60/70)又会再次流回经纪商/黄牛。

→D

二手车电商在这个流通体系的很多环节都有显著的渗透。例如,在个人消费者卖给经纪商/黄牛的二手车中,约25% (5/20) 是利用了C2B电商平台达成交易;在B端之间的流转(经纪商/黄牛和4S店之间),B2B拍卖平台的渗透率达到了50%;在B2C环节,电商的渗透率同样超过50%(使用电商平台查询二手车信息并引流的客户也被纳入B2C渗透率计算范畴,并不局限于最终交易是与B2C平台这个交易实体达成的)。

→E

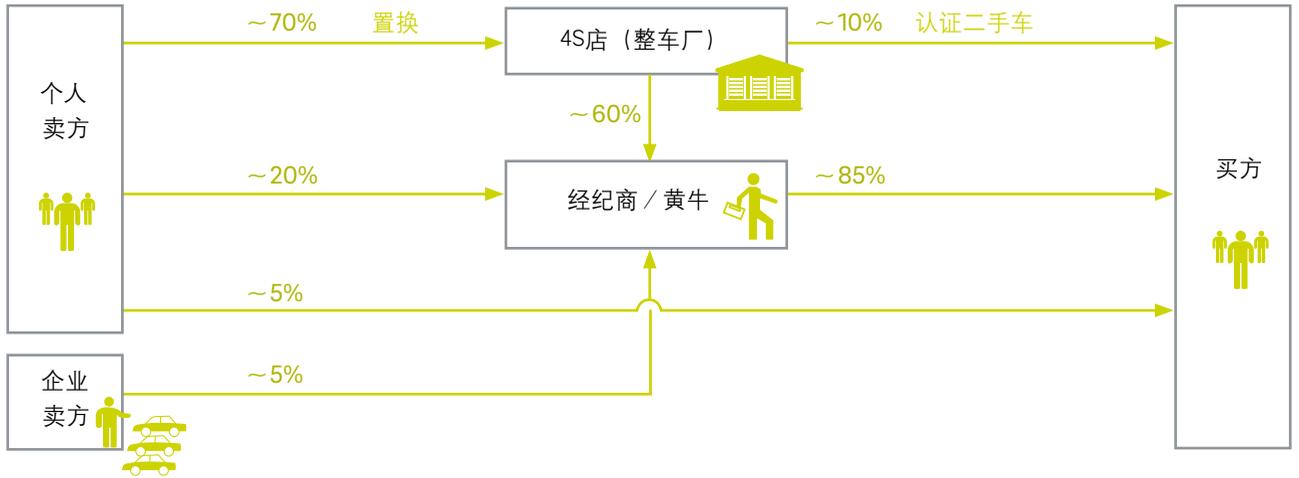
## 电商渗透对各个环节的参与者均带来积极的影响

相比于传统线下经纪商和黄牛,电商“搅局者”提升了二手车市场的透明性,增加了行业发展活力,为主要市场参与主体带来了积极的影响。对个人消费者而言,电商平台打破传统线下交易中信息的时间和空间限制,能够让他们及时便捷地获取各地区各类型的二手车信息,有更丰富的车辆选择;对经销商来讲,电商平台让二手车的流转效率显著提升,B2B电商的拍卖模式促进了二手车批售,而2C模式则极大促进了零售;二手车电商能够在一定程度上解决消费者与4S店现有的需求痛点,具备很大的增长潜力。

**二手车电商能够在一定程度上解决消费者与4S店现有的需求痛点,具备很大的增长潜力。**

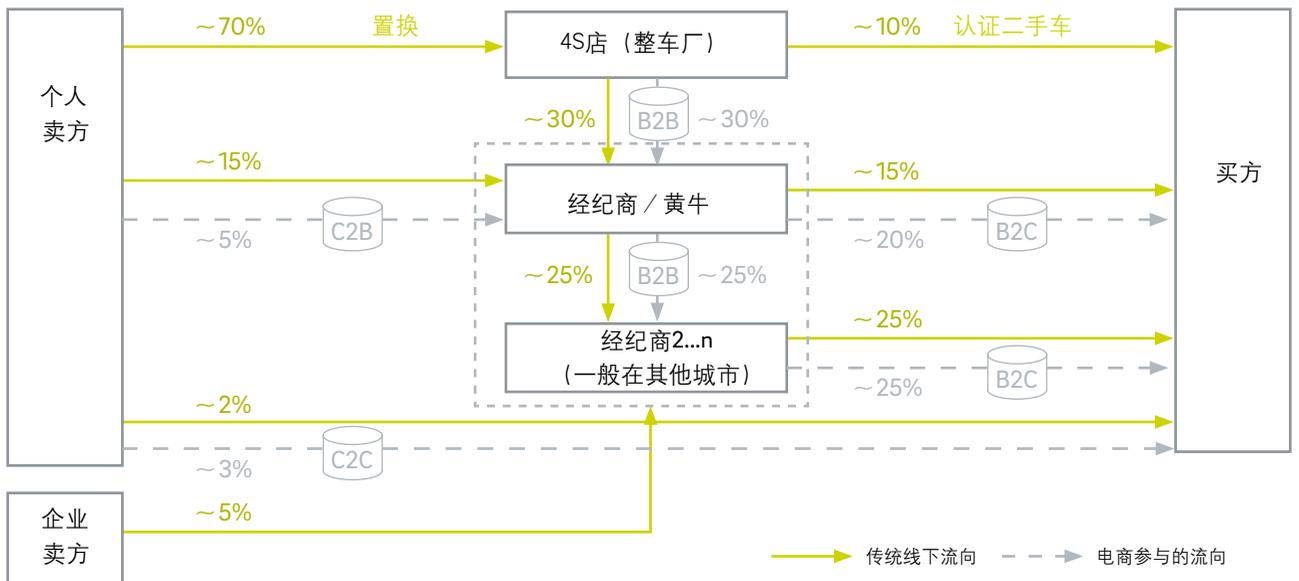
8 罗兰贝格聚焦- 电商“搅局者”如何助力二手车产业升级

D: 二手车流通渠道一览（限牌城市为例）



资料来源：罗兰贝格分析

E: 二手车流通渠道电商渗透率（限牌城市为例）



资料来源：罗兰贝格分析

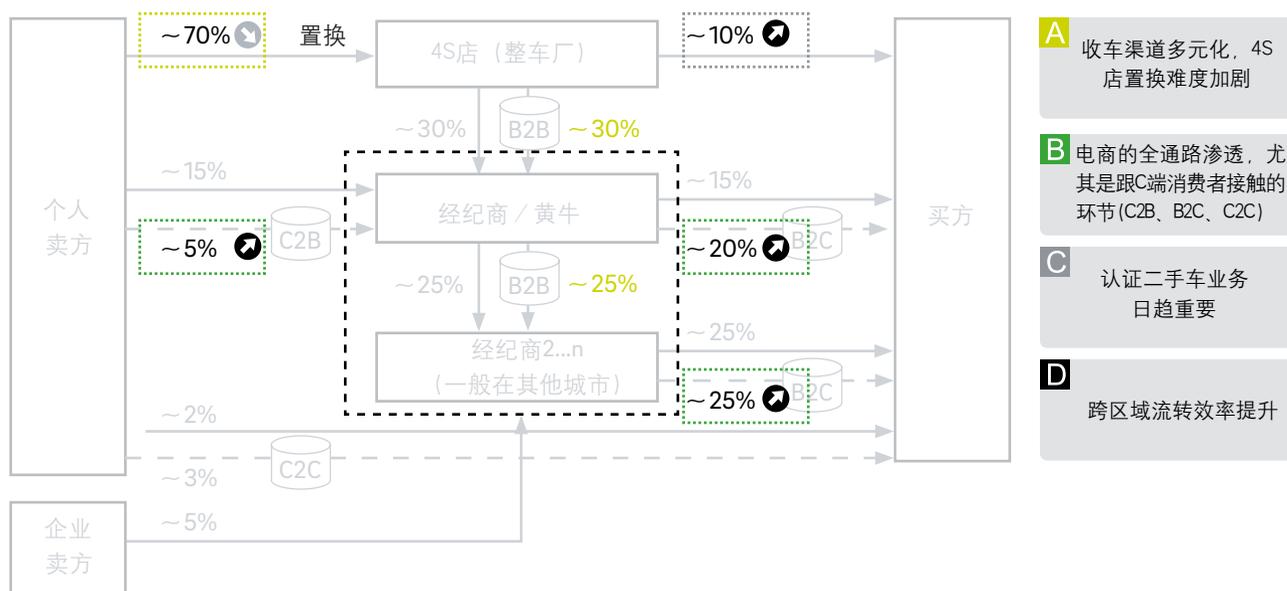
## 未来二手车电商渗透比率会进一步提高

目前国内二手车电商用户集中在一线、二线城市和东部沿海地区等电商流行的区域，而随着二手车电商的业务拓展和线上消费理念与习惯的普及，未来三四线城市与内陆地区的二手车电商渗透率会逐步提升。

此外，二手车电商能够解决经销商与个体消费者在传统交易模式中的诸多痛点，越来越多消费者在二手车交易中都选择使用电商平台，因此更高比例的销售机会由电商平台引流给经销商，间接促进了经销商使用电商平台的意愿。消费者与经销商两者对电商平台的青睐相辅相成，罗兰贝格预测，到2020年中国二手车B2C市场的电商渗透率将进一步提升至80%。→E

罗兰贝格预测，到2020年中国二手车B2C市场的电商渗透率将进一步提升至80%。

### E: 未来二手车流通变化（限牌城市为例）



## 第三部分：

# B2C环节凸显电商价值， 直击消费者三大痛点

在传统二手车市场，B端经销商处于强势主导地位，C端个体消费者由于信息渠道、时间区域和知识的限制，在二手车交易中的选择与评估能力有限，面临的交易痛点非常多。

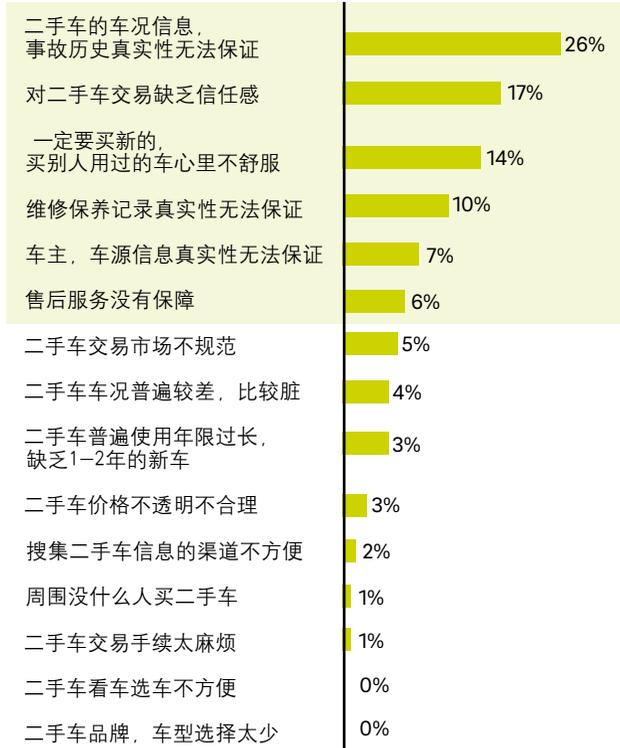
罗兰贝格在2017年对953个新车消费者进行了二手车购买意愿及原因的深度问卷调查。调查结果显示，购车者不愿意买二手车的最主要原因是车况车源信息的真实性无法保障。→G

基于该消费者调研结果，罗兰贝格总结出中国传统二手车市场上个人消费者主要面临的三大痛点：首先，传统个体消费者只能在当地二手车市场的车辆中选择，品牌与车型有限，可选的优质车源相对缺乏；其次，个人消费者只能被动接受当地经销商对车况的介绍与给出的二手车价格，很难进行车况检查并得到公允的价格参考；最后，传统二手车市场很少提供退货服务和质保政策，金融产品与服务也较为单一。→H

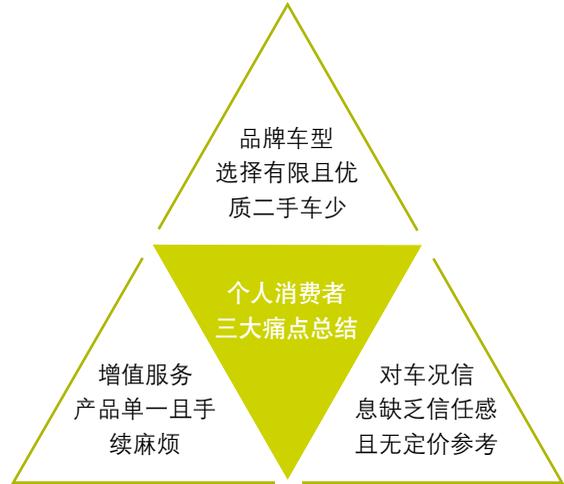
而二手车电商的出现，在很大程度上破除了传统交易中个人消费者面临的信息、时间与地域的限制，改变了行业格局，创新了商业模式，提升了经销商与消费者的交易体验。而在2C零售环节，电商的意义和价值最为突出，有效解决了个体消费者的大多数痛点。

**C端个体消费者由于信息渠道、时间区域和知识的限制，在二手车交易中的选择与评估能力有限，面临的交易痛点非常多。**

### G: 购车者不考虑二手车的原因<sup>1)</sup>



### H: 个人消费者三大痛点总结



1) 多选题, 数据为该选项被选中频率

资料来源: 消费者调研 (样本量=953, 2017年5月), 罗兰贝格分析

## 第四部分：

# 二手车电商形成梯队化， 线上线下一互补发展

在国内二手车电商的6种模式中有4种模式切入了2C环节，2C环节市场参与者众多，不同模式的电商平台业务侧重与关注的消费者痛点不同。为了对当前二手车电商平台的业务模式、战略侧重与经营状态建立一个清晰的概览，解析二手车电商市场的竞争格局，罗兰贝格基于消费者痛点、业务模式重点和经营状态设计了二手车电商平台业务对比罗盘，并对市场上主要二手车电商平台进行了全方位多维度的调查与分析。该评估体系涵盖了车源丰富性、信息可靠性、业务覆盖全面性与经营状态四个核心维度及其子维度。

其中，车源丰富性维度主要统计二手车平台展示的车辆总数、覆盖的城市数量、与车型选择丰富度；信息可靠性维度主要考察二手车平台是否提供车源透明度，是否对车况进行完整专业的检测并提供车况报告，是否有科学公允的定价参考；业务覆盖维度主要调查电商提供的质保时间与距离、事故车售后保障服务与参与的业务模式丰富性；经营状态维度则分析比较二手车电商的盈利能力、交易量规模、品牌网络热度。→!

罗兰贝格挑选了目前中国二手车市场上规模与网络热度较大的八家电商公司进行了上述4个核心维度的梳理，并将传统线下经销商与二手车电商的区别进行比较。→J

通过比较分析我们发现，中国二手车电商市场上的企业已呈现差异化发展，主要二手车电商的价值侧

重、企业定位、业务重心各不相同，主要体现在业务模式类型与业务轻重这两个维度上。

在业务模式类型这个维度上，目前国内大部分二手车电商都以单一业务模式为主，选择专注运营B2C、B2B、C2C或C2B中的一种，少数企业开始突破

### ! 二手车电商平台业务对比



J

	车源丰富性			信息可靠性			业务覆盖全面性			综合经营状态			
	展示车辆数量	覆盖城市	车型选择	车源透明度 <sup>1)</sup>	车况检测与报告	定价准确性 <sup>2)</sup>	质保政策	售后保障服务 <sup>3)</sup>	业务模式丰富性	盈利能力 <sup>4)</sup>	业务规模	网络热度 <sup>5)</sup>	
												百度指数	微信指数
优信	20万	200	二手车电商平台普遍覆盖多个品牌与车型，在此维度上差异不大	✓	✓	智能定价参考	1年/2万km	30天保障，退车退佣金	B2C销售服务，B2B拍卖，线上平台+线下门店	2016年实现183个城市盈利	累计超过100万台次	48,432	46,629
瓜子二手车	15万	179		✓	✓	智能定价参考	1年/2万km	14天保障，退佣金	C2C交易，线上平台	预计2017年3季度盈利	目标8万/月	34,397	48,411
人人车	5万	39		✓	✓	不提供价格参考	1年/2万km	14天保障，退佣金	C2C交易，线上平台	目标2017年实现全面盈利	约1.5万/月	18,398	22,003
二手车之家	50万	375		✓	✗	传统残值参考	不适用	不适用	B2C信息平台	未公开	不适用	8,188	9,568
易车二手车	90万	344		✗	✗	传统残值参考	不适用	不适用	B2C信息平台	未公开	不适用	8,316	1,288
优车诚品	3,300	4		✓	✓	不提供价格参考	1年/2万km	14天保障，退车退佣金	B2C交易平台+线下门店	2015年实现盈利	数据未公开	318	347
好车无忧	3,000	5		✗	✓	不提供价格参考	1年/2万km	14天保障，退佣金	C2C交易，线上平台+线下门店	基本持平，部分单店盈利	数据未公开	978	825
车猫	3,700	70		✗	✓	不提供价格参考	1年	30天保障，退车退佣金	B2B2C销售服务，线上平台+线下门店	2016年底看到盈利可能性	数据未公开	283	7,187
传统二手车经销商	50	1-4	车型与品牌选择有限	✗	✗	车商自定义	无或几个月	✗	B2C交易	可盈利	一般为20-30台/月	不适用	不适用



电商相对于传统经销商的显著优势

- 1) 车源透明度指平台是否有明确告知车辆来源，上一任车主信息以及车辆使用历史；
- 2) 定价参考中的智能定价参考指根据市场变量和车况资料，利用大数据进行残值估价，传统残值参考指通过首次上牌时间、行驶里程、车型、品牌这几个指标估价；
- 3) 售后保障服务指“重大事故”车售后的保障服务；
- 4) 盈利能力指根据公开数据与资料，该企业是否已经实现盈利；
- 5) 网络热度计算过去90天指数平均值，时间截止2017年7月30日。

资料来源：案头研究，市场调研，专家访谈，罗兰贝格分析

单一模式的边界，例如瓜子和人人车开始从C2C往C2B模式发展，车置宝从C2B往C2C模式发展，还有优信集团同时运营B2B、B2C与C2B三个模式。

在业务轻重这个维度上，以互联网为核心基因的二手车电商多以轻资产模式起步，少数企业如优车诚品、车王、澳康达、车猫等企业采用了线上平台加线下门店的模式。另外，还有优信这样一开始是轻资产模式，后来逐步向重模式发展，为优化产品与服务布局线下门店并自建物流的企业。

从发展趋势上分析，首先，未来越来越多的二手车电商会打破单一模式的经营，多样化业务模式类型，并形成多模式间的协同效应；其次，二手车电商有从线上轻模式逐步向线下重模式拓展的趋势，通过线上平台与线下门店及其他配套联动发展，提供更全面高质的服务。→K

我们认为，多样化差异化的业务模式配合以不同地域覆盖，能够满足不同细分二手车市场的需求，有特色的业务模式定位既有利于企业的长久发展，也有益于整个增强整个二手车市场的活力。

此外，我们还将传统线下经销商和二手车电商在4个维度上进行了对比。可以看到，在车源丰富性上，二手车电商给行业带来指数级变化，突破了传统线下经销商个位数城市的覆盖，为消费者带来了海量车源选择；在信息可靠性与增值服务维度上，电商很好地补充了传统线下经销商的车况检查评估、售后保障和质保服务。不过，**无论是哪一种业务模式的电商，都离不开与线下经销商的协作运营。**二手车电商在各个模式中分别成为经销商与个人卖方、经销商与经销商、经销商与个人买方之间沟通交易的桥梁与助推器，线上电商与线下经销商互相补充配合，才能提升中国二手车市场的整体效率和服务水平。

总结来看，中国二手车市场上已经出现了一批综合表现优异的电商企业，且这些企业的业务模式呈现差异化发展。电商“搅局者”的出现与兴起突破了传统二手车市场的车源限制，提升了信息的透明度与服务的全面性，线上电商平台与线下经销商平台联动运营裨益了广大个人消费者。

K:



## 第五部分：

# 行业发展问题诸多，模式创新助力变革发展

尽管二手车电商市场在过去几年间经历了高速发展，在一定程度上触及了传统二手车交易问题，但横向与欧美发达市场比较，纵向进行行业发展阶段解析之后我们发现，目前中国二手车电商行业整体尚未成熟，部分消费者痛点未能得到有效满足，仍有诸多问题与待改善提高之处。而针对其中的一部分问题，我们欣喜地看到，国内电商企业在不断探索通过商业模式创新去解决，国外成熟二手车电商企业的模式亦值得国内电商学习。

第一，在车源丰富性方面，目前国内大部分二手车电商的车源只覆盖一部分区域或少数城市，全国性二手车电商少之又少，无法满足中国消费者跨区域购车的需求。究其原因，既有历史政策遗留问题，也是电商创新与实力不足导致。

国内个人消费者异地购车是一个长期存在但被压抑的需求。此前，国内各省市普遍设有限迁政策，不符合迁入标准的异地车辆不能跨地域进入本地市场销售。这项政策对二手车市场交易影响很大，降低了二手车的流通效率，使得区域价格差异增大，车辆无法从资源丰富的地区流入二手车匮乏但需求量大的地区。

针对这个异地购车痛点，2017年6月，优信二手车推出了“全国直购”模式，通过线上商城体验与线下门店服务结合，打造异地购车的检测认证、过户、物流运输、售后全流程服务。罗兰贝格调查数据显示，约83%的国内一二线和五六线城市消费者对“全国直

---

**目前中国二手车电商行业整体尚未成熟，部分消费者痛点未能得到有效满足，仍有诸多问题与待改善提高之处。**

购”模式感兴趣,约87%的三、四线城市消费者对“全国直购”模式感兴趣。

此前,二手车跨区域交易实现的一大障碍是物流,而优信规划通过构建自有物流网络与联合战略伙伴两个方式,搭建现代化智能物流体系,建立骨干线+中心仓、联络线+中转仓以及最后一公里的物流布局,推动汽车电商物流走进2.0时代。

“全国直购”模式的推出,是国内二手车电商较为成功的模式创新尝试,使消费者的选购空间呈几何级增长并获得可靠优质的购车体验,解决了区域供需错配和价格差问题,让一二线城市的二手车车源能顺利向三四线城市甚至乡村流动,提高了整个二手车市场的交易效率。

第二,在信息可靠性方面,国内部分电商平台为了引导消费者产生兴趣,存在上传虚假车源或刻意设置低价的情况,到线下环节再通过别的手段促成其他款式车型的交易;类似的行为还包括不规范地出具平台检测报告等,以图在促成销售的同时保障较可观的交易价格。这些问题暂时还没有看到行之有效的解决方案,除了推出更为完善的政策法规与行业规范之外,也希望电商企业内部自律,设立完善的监督管理机制,主动创造诚信健康的二手车市场环境。

第三,在二手车残值参考方面,大部分国内二手车电商仍然采用传统残值参考方式,准确性、一致性和可靠度不足,极少数电商在国内推出了智能定价参考,但整个行业的二手车估值还不成熟。在这个问题上,欧美市场的二手车估值模式可供借鉴参考。

COX集团是美国二手车产业的龙头企业,旗下布局了估值定价平台KBB (Kelly Blue Book)、B2C销售服务平台AutoTrade.com和B2B拍卖平台Manheim。

KBB是美国权威汽车价值评估机构,在早期为新车和二手车消费者提供估值参考,现在还提供汽车保险和汽车金融服务。通过COX旗下的B2B与B2C平台,KBB成功联合了美国绝大多数已经通过认证的二手车商、经销商,因此KBB的估值参考业务拥有足够多的交易记录量和庞大数据库去支持估值模型。强大的模式协同与完整的二手车残值生态打造正是目

## 强大的模式协同与完整的二手车残值生态打造正是目前国内二手车电商市场相对缺失的一个环节。

前国内二手车电商市场相对缺失的一个环节。

第四,在售后保障方面,虽然各平台或多或少提供质保与售后维保服务,但仍存在部分平台为规避高昂的维保成本,设置壁垒以阻碍用户充分行使售后保障权益。在这个方面,国内电商中做得比较好的是优信二手车与车猫为购车客户提供事故车辆30天内退车退佣金的服务,保障时间较长,极大免除了客户购买二手车的后顾之忧。

我们认为,现存的多数问题主要是由电商平台内部的管理机制不完善导致的,虽然出发点是善意的,且是为了解决消费者痛点,但在线下运营环节仍难免出现执行不力的情况,在伤害消费者的同时损害了二手车电商行业整体的公信力。

## 第六部分：

# 对行业参与者的思考和建议

面对二手车电商兴起带来的产业格局影响，现有的传统玩家（主机厂、二手车经销商、政府/协会）需要思考如何更好地应对挑战并把握机遇，促进业务发展；同时，二手车电商企业也需要斟酌，未来是否有能力在众多企业中脱颖而出。在此，罗兰贝格以主机厂和电商平台为例，对于关键问题和潜在解决方案进行抛砖引玉。→L

二手车行业的体量和复杂度决定了其不是一个单一企业/玩家能主导的产业，任何一个环节的参与者都不可或缺。我们也期待在二手车电商“搅局者”带来的创新助力下，传统的二手车产业能够走向更加成熟和健康的明天，为消费者创造美好优质的二手车新体验。

---

**二手车行业的体量和复杂度决定了其不是一个单一企业/玩家能主导的产业，任何一个环节的参与者都不可或缺。**

L:	关键思考问题	潜在解决方案
主机厂 OEM	> 如何定位与电商平台的关系？在哪些环节可以合作，提高二手车置换成功率，促进零售业务开展，以提高经销商盈利性？	> <b>OEM主导的电商平台合作</b> ，而非现有的经销商 / 电商单点互动状态 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 置换环节Co-branding → 提供消费者的第三方收车竞价方案，提高置换成功率</li> <li>■ B2B拍卖的深化运用 → 快速分销，加速流通，降低成本</li> <li>■ B2C平台的渠道利用 → 提高认证二手车零售潜在客户</li> <li>■ 多渠道的平台化线索管理</li> </ul>
	> 面对着B2C电商逐步开展自身的优选 / 认证二手车业务，OEM的现有认证二手车业务应如何强化，提高竞争力？	> 强化 <b>消费者需求导向的认证二手车方案和品牌承诺</b> ，打造完整的认证、翻新和营销体系 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 原厂翻新标准和品质背书</li> <li>■ 多样的质保 / 延保方案</li> <li>■ 灵活的金融手段</li> <li>■ 有效牵引的经销商考核机制</li> </ul> > OEM牵头的 <b>大客户销售回购</b> 计划，保证高质量车源获取
	> 在残值定价方面，如何与电商 / 大数据企业协作进一步完善二手车残值管理？	> <b>二手车数据联盟</b> - 发挥OEM的本品牌车源的数据深度和电商平台数据广度的优势，强化在本品之外的残值信息收集获取 > <b>残值主动营销</b>
二手车 电商 平台	> 面对众多的电商参与企业的挑战竞争，如何构筑差异化的竞争优势，实现可持续发展？	> <b>战略梳理定位</b> - 明晰自身的资源能力优劣和商业模式定位，精准化确认自身的价值主张 > <b>内部运营提升</b> - 结合平台客户的使用体验和反馈（尤其是终端消费者），持续地优化自身的产品服务体系、运营流程细节，提高消费者满意度 > <b>品牌营销创新</b> - 强化自身品牌建设，提高二手车在消费者心中的认知和好感 > <b>商业模式探索</b> - 从产业链实际痛点出发，参考领先实践，积极探索创新商业模式，并形成内部协同合理 > <b>战略同盟构建</b> - 与上下游伙伴形成业务同盟，强化黏性和壁垒，如主机厂、经销商、其他电商平台等

---

# 关于我们

罗兰贝格管理咨询公司于1967年成立，是全球唯一一家源于欧洲的德国咨询公司。我们在全球34个国家设有50家分支机构，拥有2400多名员工，并在国际各大主要市场成功运作，是一家由220名合伙人共有的独立咨询机构。

## 以简驭繁

过去50年中，罗兰贝格携手全球客户成功把握变革；展望未来50年，我们致力于支持更多客户再攀新高。通过提供灵活高效、先人一步的战略咨询，罗兰贝格将以简驭繁，助客户实现基业长青。

---

## 版权所有

欢迎您提出问题、评论与建议

**舒畅**

**合伙人**

+86 21 52986677 - 807

chang.shu@rolandberger.com

**吴钊**

**项目经理**

+86 21 52986677 - 108

neil.wu@rolandberger.com

本报告仅为一般性建议参考。  
读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。  
罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2017 罗兰贝格管理咨询公司版权所有

## 出版方

地址:

中国上海市南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼, 200040

+86 21 5298-6677

[www.rolandberger.com.cn](http://www.rolandberger.com.cn)