

中升集团投资者日

大连

2023.6.5



议程

- 1 开场介绍
- 2 市场发展机遇展望
- 3 中升的服务品牌化战略
茶歇
- 4 中升服务品牌打造：客户服务
- 5 中升服务品牌打造：维修服务
- 6 中升服务品牌打造：二手车服务
问答环节

中升集团出席人员



黄毅
主席兼执行董事



李国强
总裁、执行董事
兼首席执行官



张志诚
执行董事
兼集团副总经理



郝青
集团副总经理
兼雷克萨斯品牌总经理



周新
集团副总经理
兼运营管理中心总经理



于宁
集团副总经理
兼财务总监



周正
首席战略官



姜云鹏
集团副总经理、
奔驰品牌总经理
兼二手车业务负责人

中升是国内最大的汽车服务商，业务覆盖汽车服务全链条

中升32个中心城市布局



417家
门店¹



318家
高能级城市3门店



765万
保有客户



52万辆
新车销量¹



14万辆
二手车销量¹



672万
入场台次¹



1799亿元
营业收入¹



198亿元
综合利润¹



No. 1
2022年中国汽车
经销商集团百强²



投资级发行人
三大信用评级机构

1. 2022年全年
2. 凯达卓越发布
3. 高能级城市包括4个一线城市、15个新一线城市及30个二线城市

在2022年挑战的外部环境下，中升坚持客户至上，展现了极具韧性的业务表现

核心指标领先行业



~354万
年活跃客户¹



15%
年活跃客户19-22年
复合增长率



59%
2022豪华品牌
销量占比



27%



49%



19%



21%



21%

32个中心城市²平均市占率

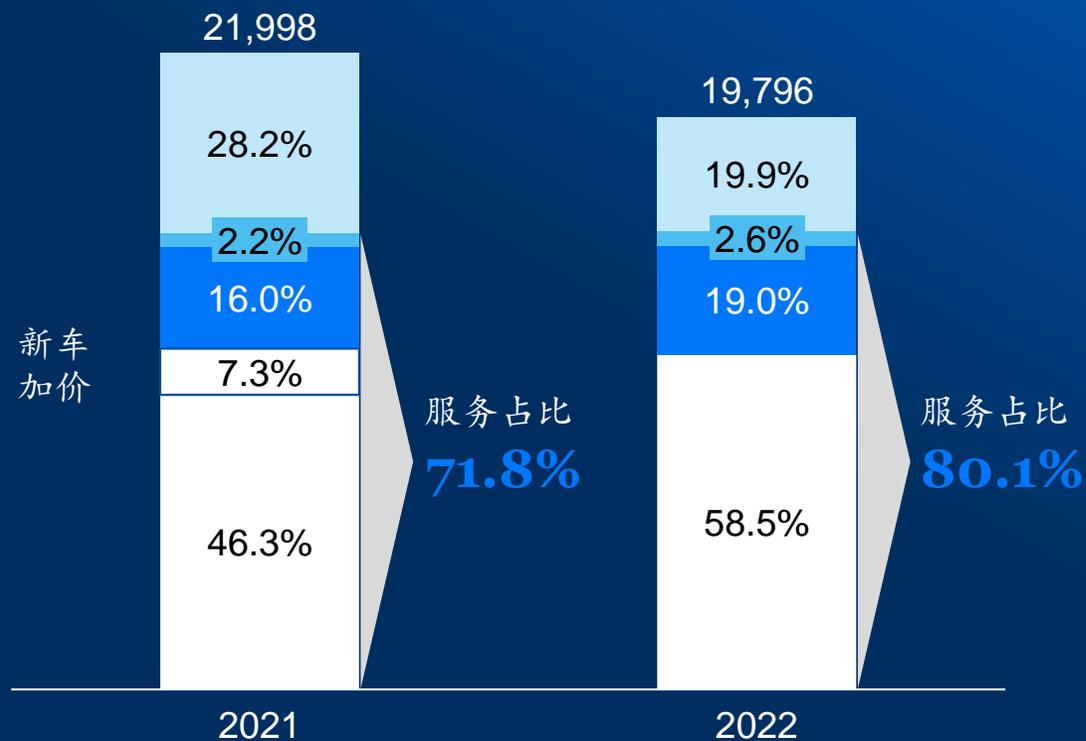
1. 截至2022年12月31日，12个月内按车架号计算入厂客户数及新车购买用户数
2. 中国一二线城市

汽车服务利润占比显著提升



综合利润构成，百万元人民币

■ 新车毛利 ■ 增值服务利润
■ 二手车毛利 ■ 售后及精品毛利



中升的发展目标



从单门店管理到平台化运营



从新车销售到提供客户全生命周期汽车服务



从汽车品牌经销到中升服务品牌打造



中国品质消费者最信任的
汽车服务品牌





议程

- 1 开场介绍
- 2 市场发展机遇展望
- 3 中升的服务品牌化战略
茶歇
- 4 中升服务品牌打造：客户服务
- 5 中升服务品牌打造：维修服务
- 6 中升服务品牌打造：二手车服务
问答环节

中国乘用车销量增速放缓，但整体保有量将持续增长，2022年超过美国成为最大保有量市场

■ 美国 ■ 中国

中国乘用车新车销量增长速度预计放缓

中国乘用车新车销量，百万辆



中国乘用车保有量持续增长并在2022年超过美国

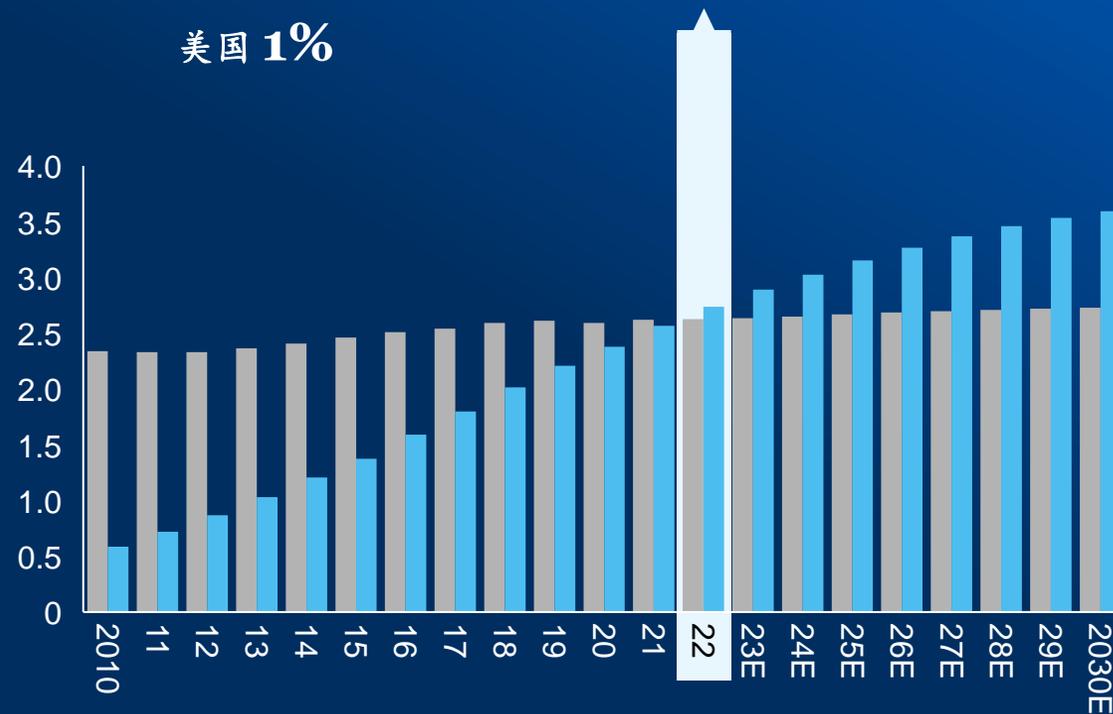
中美乘用车保有量，亿辆

2010-30年化增长

中国 9%

美国 1%

中国超过美国成为全球最大保有量市场



1. 美国市场包括轿车、SUV、MPV、皮卡

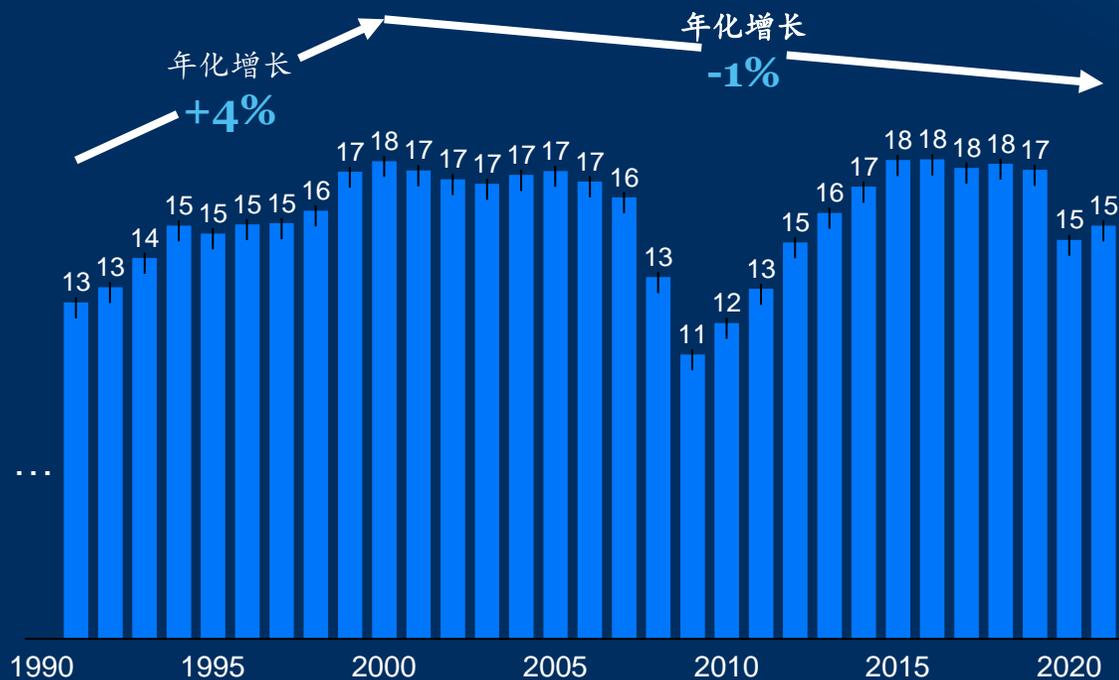
资料来源：IHS Markit

参考成熟市场经验，新车销量平稳后，以保有量为基础的售后市场和二手车市场将发生结构性变化...



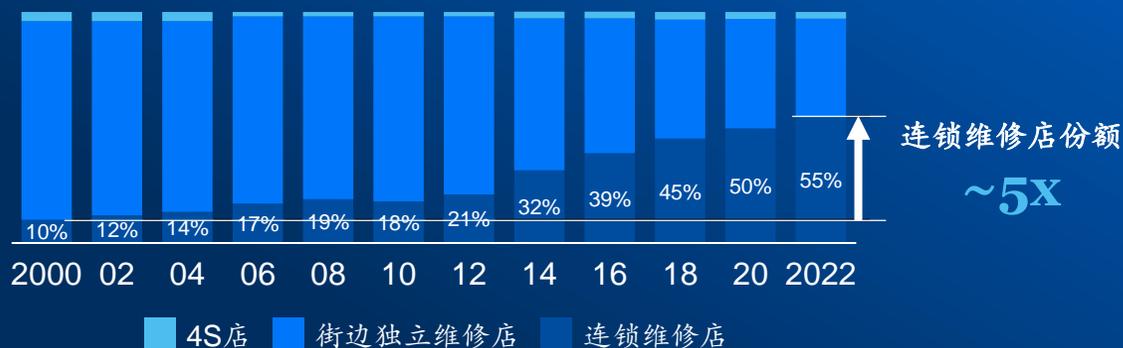
美国新车销量在2000年左右后趋于平稳...

美国新车销量¹，百万辆



...售后和二手车市场此后发生结构性整合

事故车保险赔付数量比例，按赔付渠道²



二手车市场集中度，按头部服务商销量³



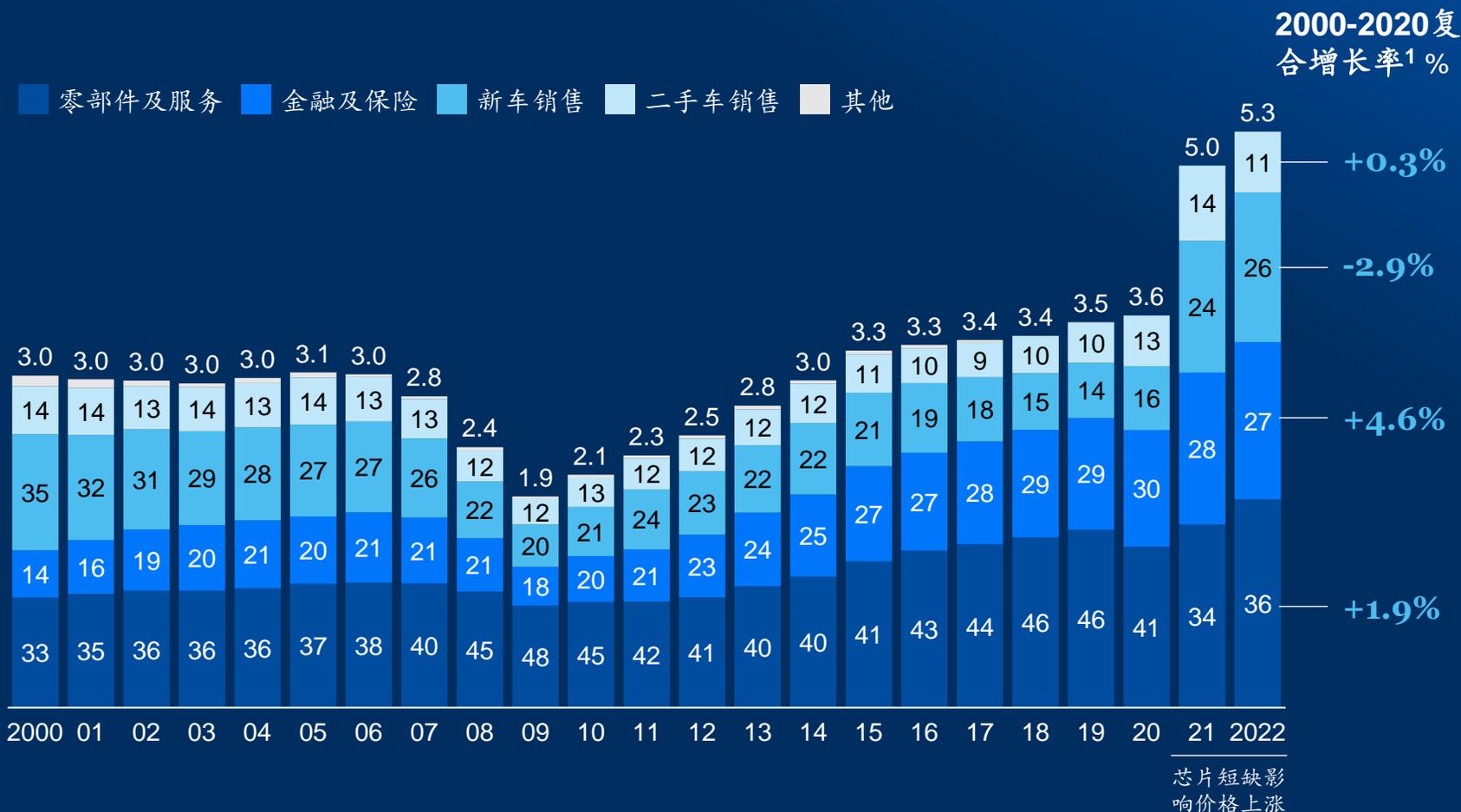
1. 统计销量包括乘用车及卡车；2. 包括全国性及地区性连锁维修店；3. CR5定义为二手车销量前五名的服务商市占率总和，CR10定义为二手车销量前十名的服务商市占率总和

资料来源：美国交通运输部；CCC Intelligent Solutions；Automotive News Top Dealership groups in the United States

...推动汽车服务商业逻辑的改变



美国最大汽车服务商AutoNation毛利结构变化，2000-2022，十亿美元，百分比%



AutoNation转型思路

转型售后和二手车

2000年后建立**53**个事故车维修中心、**15**家二手车中心、**4**个二手车拍卖网点

区域性整合

08年金融危机后，2009-16年间通过收并购快速增长，门店占比提升至全美第一

强化自有品牌

于2016年开始要求所有门店都以AutoNation统一品牌运营，如二手车品牌AutoNation USA、事故车维修品牌AutoNation Collision Center

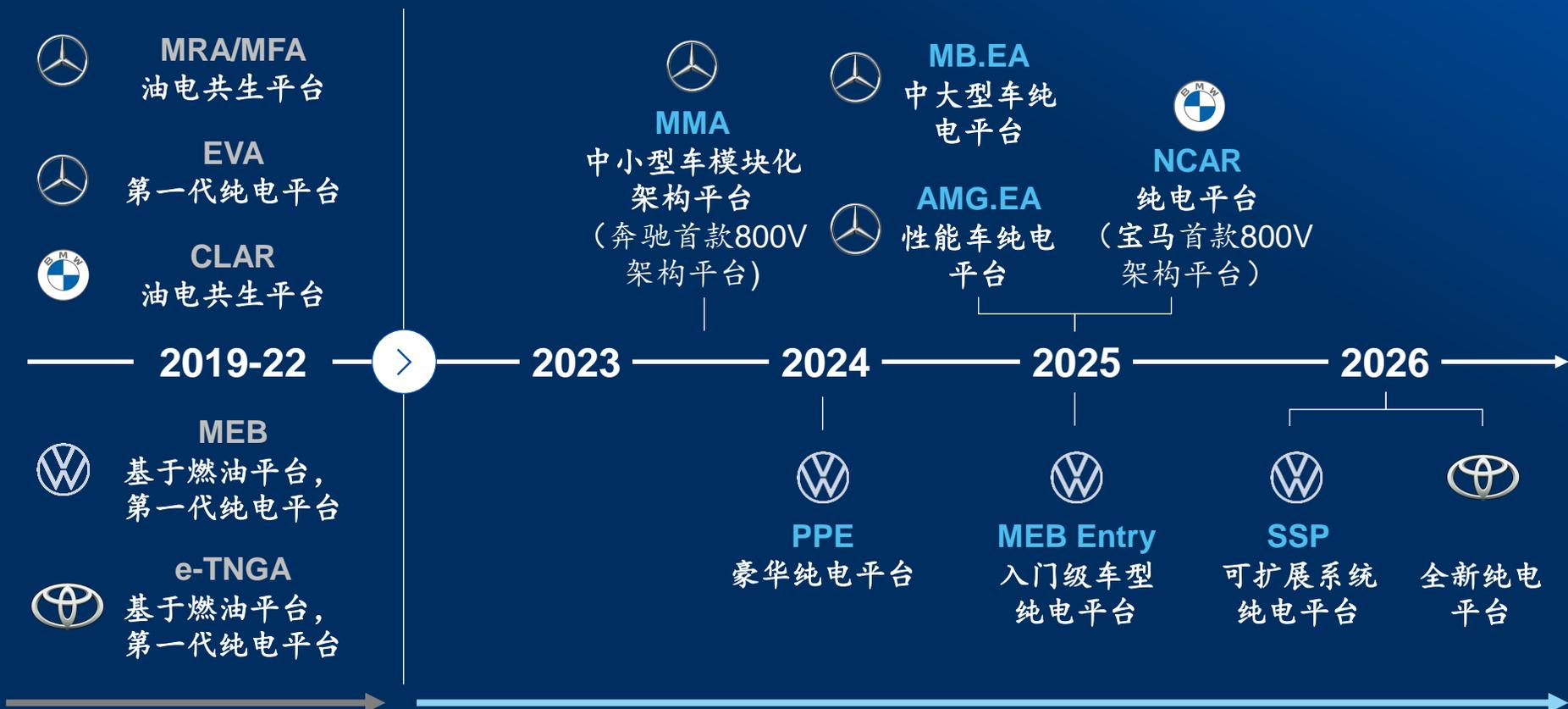
1. 由于2021/22年市场波动异常未纳入计算

资料来源：美国交通运输部；AutoNation Investor Presentation 2023Q1

电动化趋势下，外资主要品牌与本土车企在智能电动汽车领域竞争日趋激烈

外资主要车企加速电动化和智能化升级以应对来自本土车企的竞争

油改电为主 → 全新开发的新一代纯电平台



全新一代纯电平台将以三电系统¹和电子电气架构为主进行全面升级：

更先进的电驱技术带来更舒适的驾驶体验

更好的电池技术带来更优的续航表现

更智能的座舱和自动驾驶体验

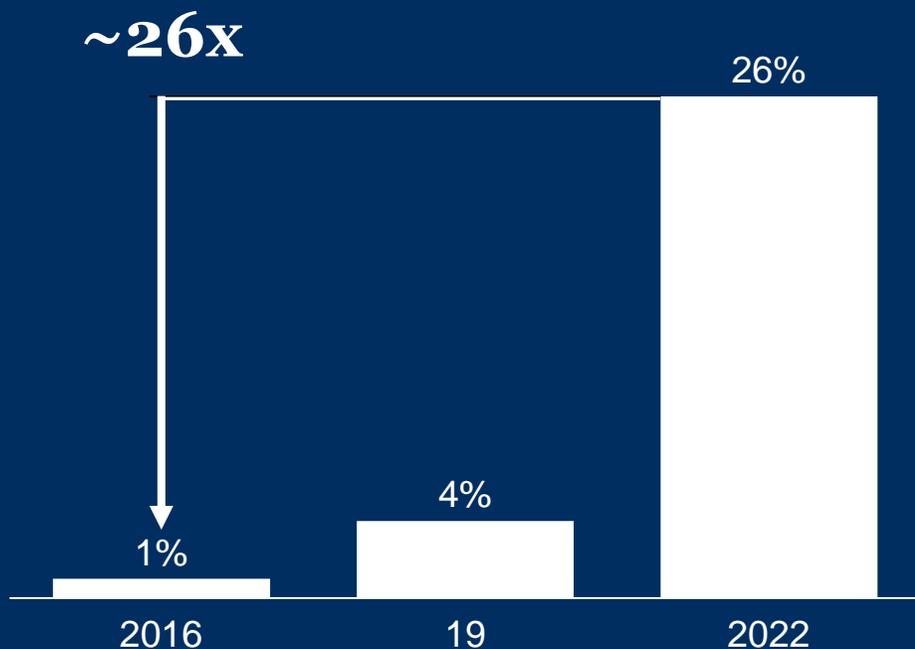
1. 电池、电驱、电控

资料来源：公开资料整理

电动化变革将为汽车服务市场带来新机会

中国电动汽车新车渗透率快速增长^{1...}

中国电动汽车新车渗透率



车龄及保有量的增长推动服务“量”的提升

~2年

电动汽车平均车龄

vs

~7年

乘用车总体平均车龄

~1300万辆

2022年电动汽车保有量

vs

~1亿辆

2030年电动汽车保有量



消费者提出服务水平“质”的要求

维修、保养环节体验净满意值²

50%

燃油车主平均

vs

44%

本土新势力代表品牌车主³

1. 包括纯电动汽车、插电式混动汽车、增程式混动汽车

2. 维修、保养环节体验净满意值：由给予9分及以上的消费者比例减去给予2分及以下消费者的比例计算而来；其中10分为最满意，1分为最不满意

3. 包含四家领先的本土高端电动新势力品牌

总而言之，我们认为当下中国汽车服务市场有3大重大发展机遇



A 万亿增量¹的汽车售后

B 突破瓶颈的二手车

C 汽车服务品牌化和行业整合

1. 2020-2030市场规模增量预计

① 售后：汽车保有量和车龄增长推动中国售后市场规模快速增长，预计2030年市场规模达到2.6万亿元，年增速约为6%

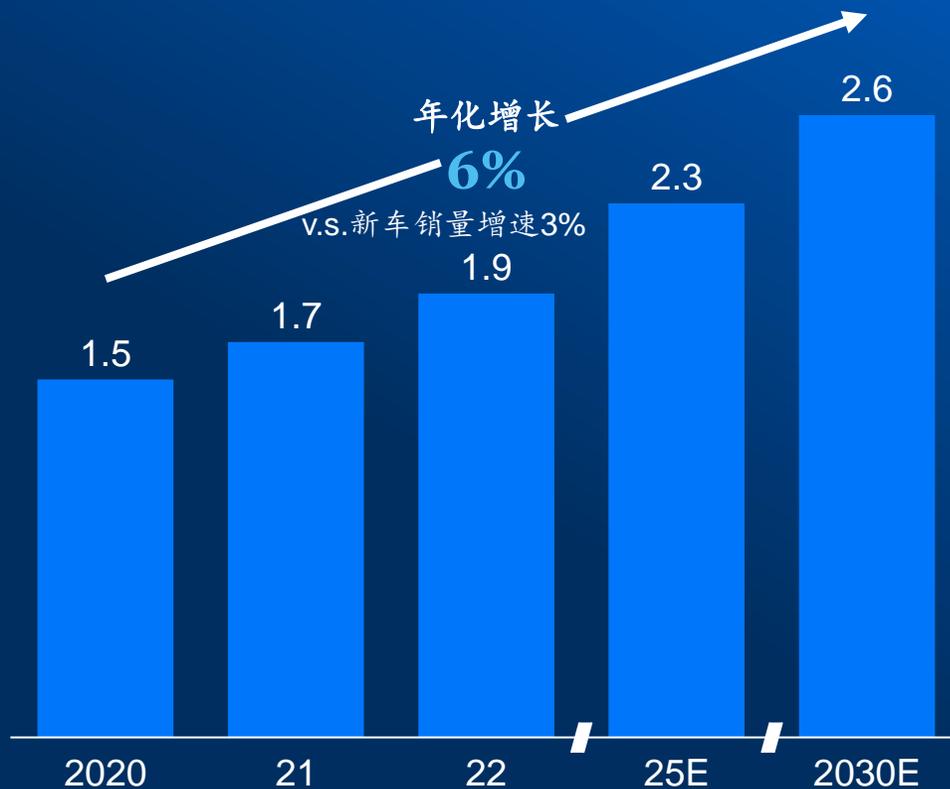
中国乘用车保有量，亿辆



中美平均车龄，年



中国乘用车售后市场规模¹，万亿元



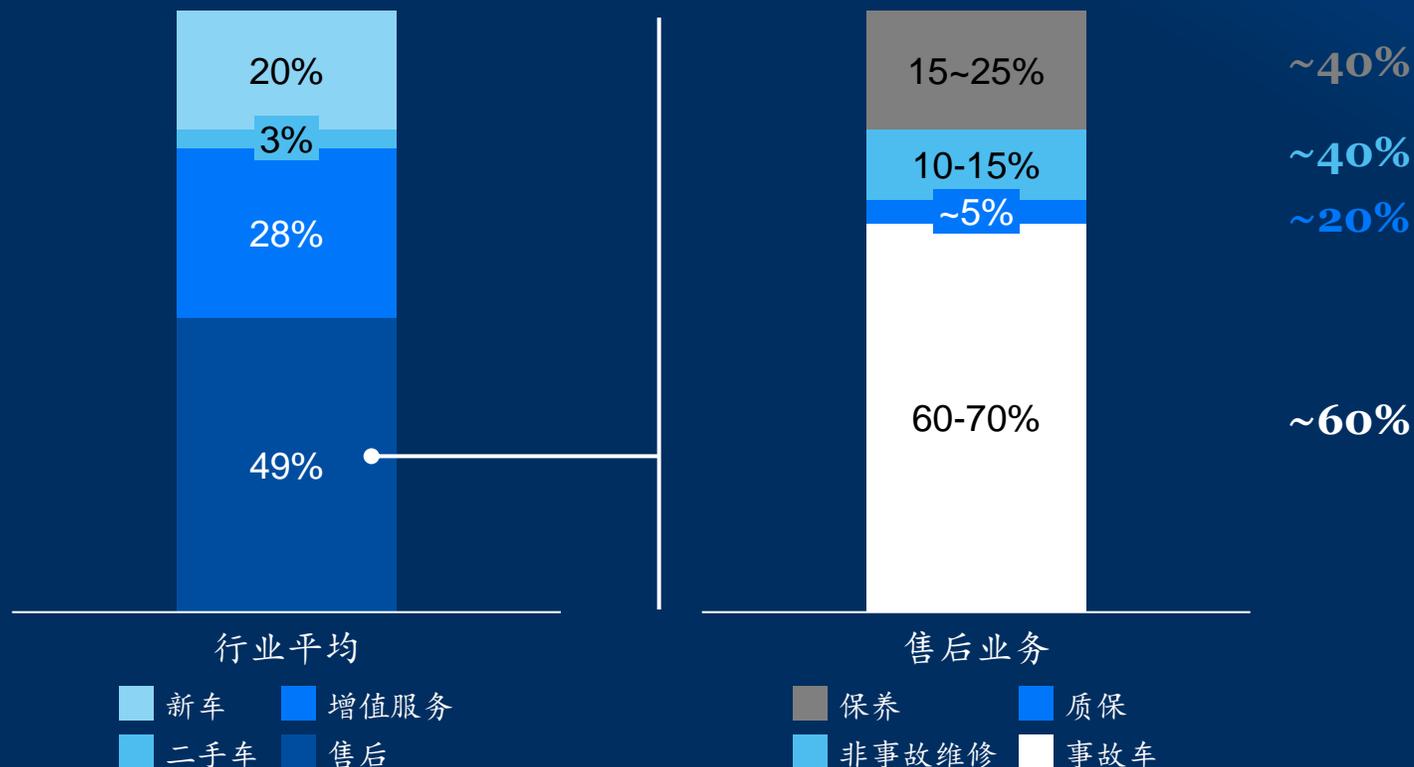
1. 包含主机厂授权渠道以及独立售后服务商，包含维保、事故车的配件、工时费用；通货膨胀影响未计入

资料来源：中国汽车流通协会；美国交通运输部；IHS Markit

A 售后：事故车维修是售后最重要的细分市场，电动化趋势预计将进一步提高其重要性

汽车服务行业平均售后业务毛利贡献接近50%，其中事故车业务占售后业务毛利池的60-70%

2022年经销商毛利结构



电动汽车保有量的提升将进一步提高事故车业务的重要性

相较燃油车，电动汽车在事故车业务中

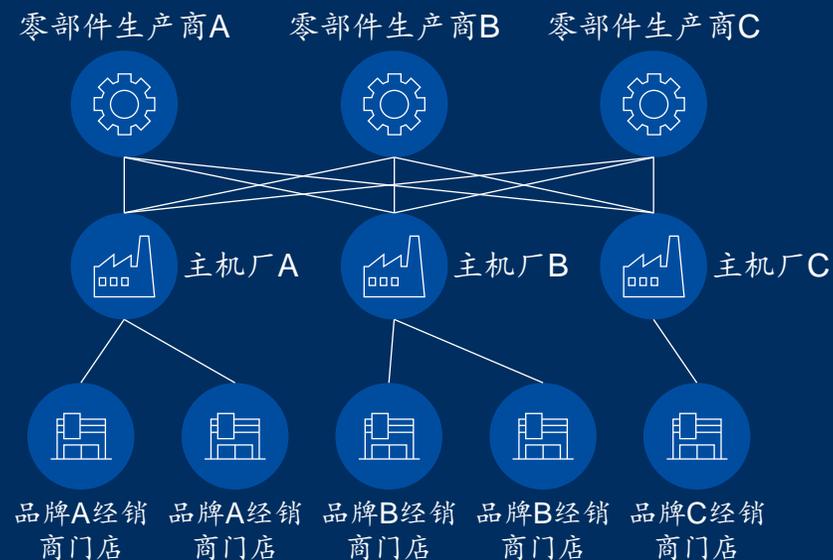


1. 出险率指固定时间内出险车辆占投保车辆总数的比例

资料来源：中国汽车流通协会；银保信

Ⓐ 售后：同时，零部件直采模式将有助于进一步提升售后服务的利润空间

传统采购形式



- 不同品牌需要单独向主机厂采购原厂零部件，主机厂作为中间商加价幅度在20-30%左右，配件零售价格相对较高
- 集团各品牌经销商单独采购，无法形成规模效应，缺乏与零部件供应商议价能力

集中直采



- 直接向零部件供应商采购非原厂件，减少流通环节，降低采购成本
- 通过需求整合产生规模效应，增强与零部件供应商的议价空间

2020年9月车险费改后，保险公司车险总保费下降但赔付率跃升，保险公司推动非原厂件应用进而降本意愿强烈

2018-2021年车险保费，万亿



1. 车险总赔付金额占保费总规模比例

资料来源：中国汽车流通协会

B 二手车：长期掣肘二手车市场发展的结构性问题正逐步得到解决，市场潜力势必将在中长期获得释放

1 消费者接受意愿

中国消费者对二手车持逐渐开放态度

消费者对二手车接受度
受访者占比，%



2 政策法规保障

取消限迁¹、进行税改以促进流通交易

- 2016-2020年：推动取消限迁但进展较缓，95%以上地级市仍在执行不同程度的限迁
- 2020年：按0.5%征收增值税（2009年4%、14年2%）
- 2021-2022年：全面落实取消限迁，先由20个城市试点推行，2022起全国推行取消

取消限迁后交易量提升显著
取消前后交易量提升，%

河南

+57%

山东

+51%

3 车辆信息透明

有望由第三方推动建立

成熟汽车市场如美国出现由第三方建立的、具有公信力的估价体系



1926年成立，早期作为经销商发布自身数据，后成功转型为美国影响力最大的二手车估价服务商



美国最大的二手车服务商，提供30分钟检测加估价服务（早期提供7天300英里有效），消费者即使不在CarMax交易也会将其估价作为重要参考

1. 商务部2021年《关于推进二手车交易登记跨省通办 便利二手车异地交易的通知》

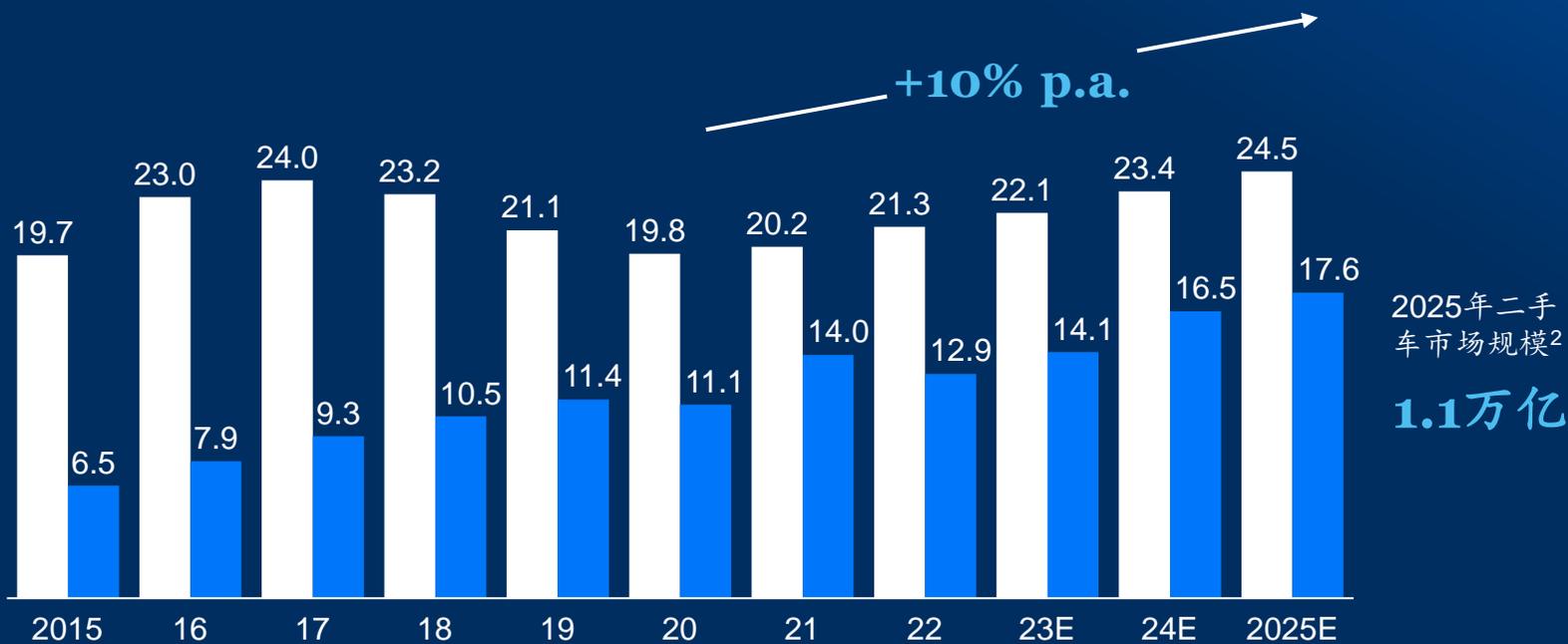
资料来源：麦肯锡中国汽车消费者洞察(2021)；中国汽车流通协会；公开资料整理

B 二手车：国内二手车市场预计2025年市场规模超1.1万亿，平均增速10%，与成熟市场相比增长潜力巨大

2015-2025年中国乘用车¹新车及二手车交易量

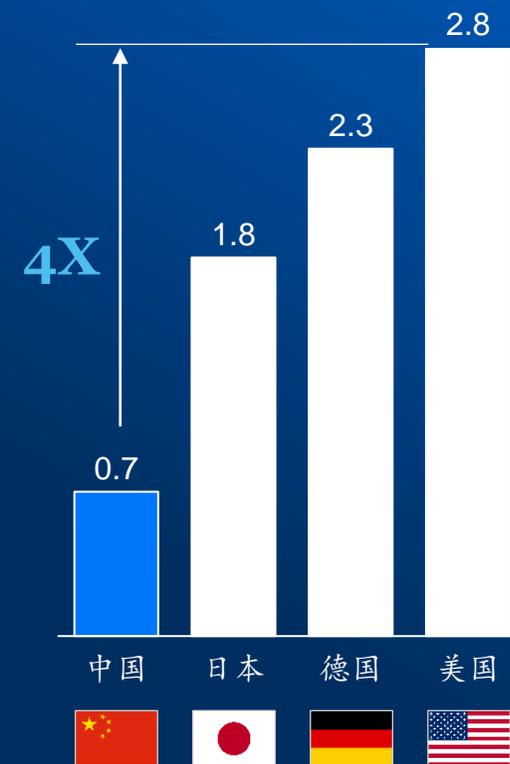
百万辆

■ 新车交易量 ■ 二手车交易量



旧新比

二手车销量/新车销量，2021年

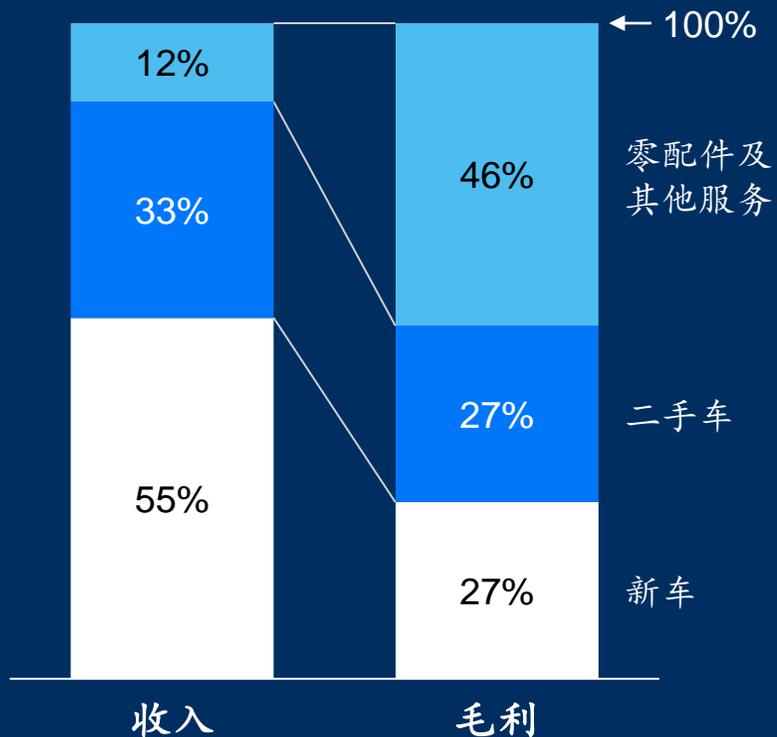


1. 包括轿车、SUV、MPV，不包括客车、货车、摩托车等车型
 2. 根据中国汽车流通协会数据，中国二手车交易单价约6.5万元

B 二手车：参考成熟市场经验，未来二手车将成为汽车服务商的核心利润支柱

成熟市场服务商二手车业务利润与新
车销售并驾齐驱

美国汽车服务商店均收入与毛利分布¹
百万美元, 百分比



案例：CarMax成功解决二手车购买的品牌信任痛点，成为美国最大的二手车服务商

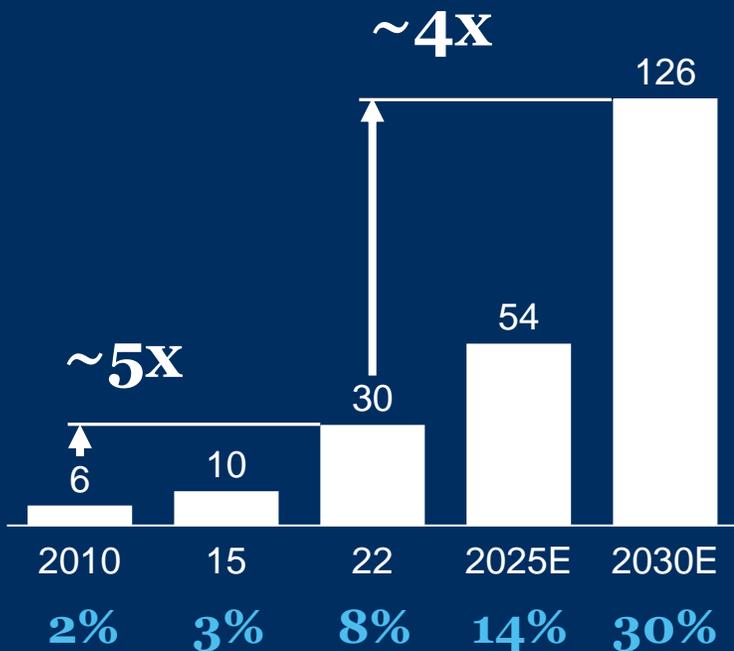


1. 基于2020财年表现

服务品牌化与行业整合：中国城市高收入家庭规模到2030年将扩大3倍，对高品质的汽车服务有强烈需求

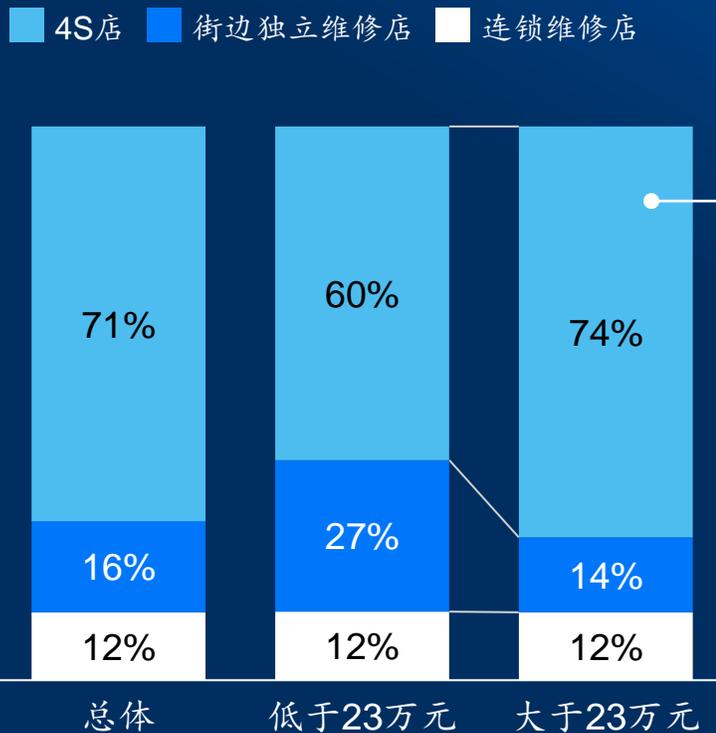
中国城市高收入家庭的数量在快速增长¹
中国城市高收入家庭数量，百万户

xx% 城镇高收入家庭占城镇总家庭数量占比



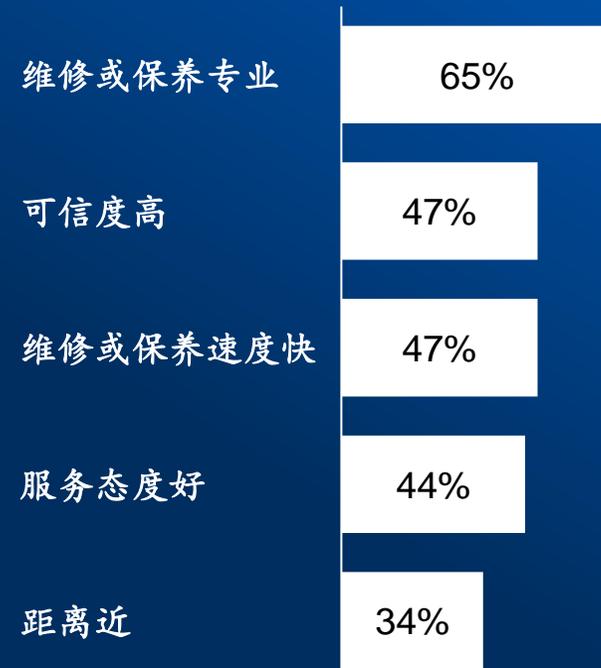
高收入家庭更倾向于选择4S店的售后服务

消费者倾向的售后服务渠道，按家庭税后年收入划分，受访者占比，2021年



服务和品质是高收入家庭选择4S店进行售后的最重要原因

消费者选择售后服务商TOP 5因素，受访者占比，2021年



1. 城市高收入家庭指税后收入在23万元及以上（按照2020年实际购买力）的城镇家庭

资料来源：麦肯锡全球研究院；麦肯锡中国汽车消费者洞察（2021）

服务品牌化与行业整合：供给端，汽车服务商高度零散化、服务水平参差不齐，存在巨大的整合潜力

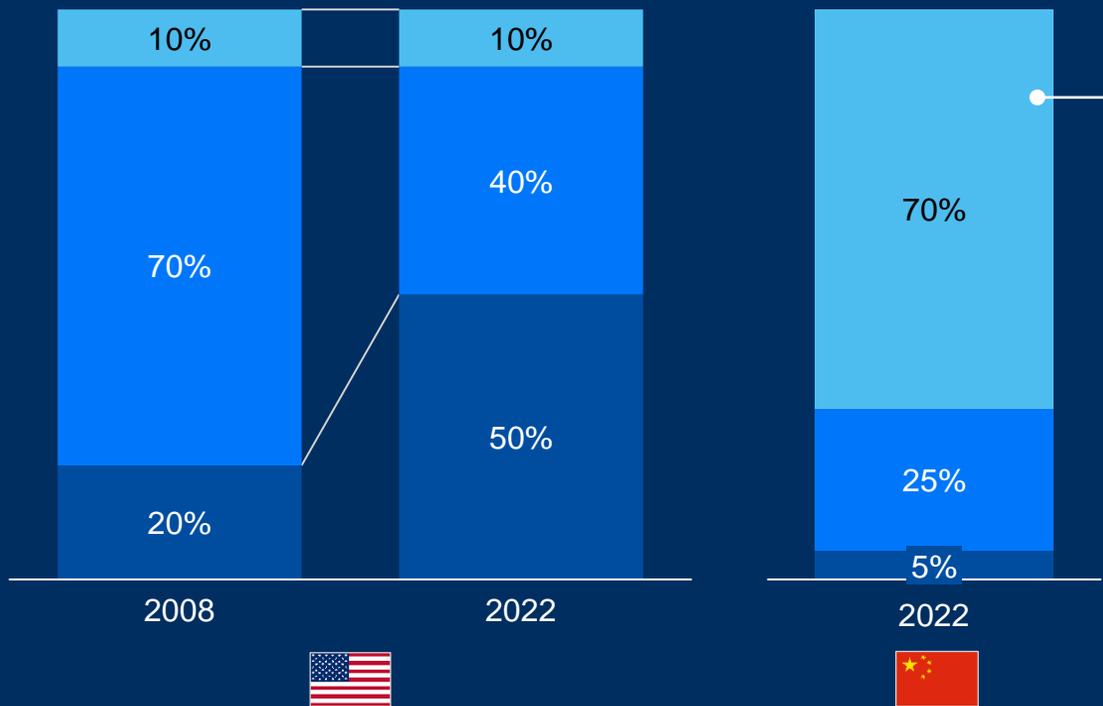
以事故车维修为例

事故车保险赔付金额比例¹

按赔付渠道

4S店 街边独立维修店 连锁维修店

目前全国整体车险
年赔付金额在**7000**
亿人民币左右²



高度分散、运营效率提升空间大

90%以上的经销商集团旗下网点不超过5个，其中拥有百个及以上网点的经销商集团仅**14家**³

在国内，拥有成本和品质优势的领先维修服务品牌可对传统4S店渠道进行整合



客户：获得实惠的维修价格和优质的体验，如代步车服务等



保险公司：获得更低的赔付金额及赔付率



主机厂：建立优质的维修合作伙伴关系



政府：推动节能环保，如废气净化、废水循环利用等

1. 中国数据基于四家全国性保险公司 2. 仅包含车损赔付金额 3. 截止2022年末

资料来源：CCC Intelligent Solutions；中国汽车流通协会

服务品牌化与行业整合：成熟市场企业通过高品质专业服务、一致的核心体验和核心区域高市占率实现品牌打造



汽车服务品牌化的关键成功因素

	描述	成熟市场实践 (AutoNation)
高品质专业服务	约65% ¹ 的消费者认为服务品质是选择售后渠道的主要考量	<ul style="list-style-type: none"> 提供新车一样的展厅体验 提供多种无忧服务，如5天250英里有问题退款
一致的核心体验	统一的线上入口，标准化流程、工艺、工具，确保门店体验一致	<ul style="list-style-type: none"> 二手车价格策略的统一制定 (One Price) 统一的数字化工具，如采用AutoNation Express进行金融方案制定
核心区域高市占率	本地客户覆盖度高，在核心地区有较强的市场占有率	<ul style="list-style-type: none"> AutoNation 2020年约64%的收入来自于3个州：佛罗里达(24%)、德克萨斯(21%)、加利福尼亚(19%)



AutoNation打造出了强品牌感知的自有品牌 AutoNation Collision Center (事故车中心) 和AutoNation USA (二手车中心)



1. 消费者最看重的因素有：维修或保养技术好、专业(29%)，可以信任(12%)，维修或保养速度快(8%)，服务态度好(6%)，预约时间很准，不用排队(5%)，舒适的客休区(3%)

资料来源：麦肯锡中国汽车消费者洞察(2021)；AutoNation Investor Presentation 2021 Q1

中升品牌化战略愿景：

成为中国品质消费者 最信任的汽车服务品牌

聚焦未来1.3亿高收入家庭

打造家喻户晓的中升汽车服务品牌



下一阶段战略目标

维修服务中心
100个

事故车维修产值
+100%

二手车旧新比
1.0



议程

- 1 开场介绍
- 2 市场发展机遇展望
- 3 中升的服务品牌化战略**
茶歇
- 4 中升服务品牌打造：客户服务
- 5 中升服务品牌打造：维修服务
- 6 中升服务品牌打造：二手车服务
问答环节

打造中升服务 品牌化战略

七大平台联动

- 提升门店服务质量
- 赋能门店客户运营
- 集团整体降本增效

五大能力禀赋



- | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| A 客户规模大
品质消费者保有量大 | B 品牌组合卓越
优质高端和豪华品牌为主 | C 地域集中度高
中心城市主要品牌市占率高 | D 用户运营领先
持续体验创新+数字化用户运营 | E 并购整合能力强
标杆的整合案例+经验丰富的团队 |
|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|

④ 客户规模大：中升客户保有量全国领先且长期保持高增速

765万
总保有客户⁴

354万
年活跃客户¹

15% 19-22年复合增长率

504万
企微客户³
2021年开始推广

200万
投保客户²

28% 19-22年复合增长率

104万
中升GO注册用户⁴
2023年4月1日正式上线

1. 截止2022年12.31日，12个月内按车架号计算入厂客户数及新车购买用户数
2. 2022全年
3. 截止2023年5.31日关注企微的客户数
4. 截止2023年5.31日



A 客户规模大：中升已形成对全国主要城市群覆盖，未来面向高收入群体进行区域深耕潜力巨大

中国主要城市群¹及中升门店、客户分布



XX XX 中升在该城市群门店数和年活跃客户数⁵

21/22

中升主要城市群覆盖²

~6%

2022中升客户占比⁴

~3X (2030年较2022年)

主要城市群高收入家庭数预计增长³

1. 按照麦肯锡全球研究院定义划分，覆盖全国75%以上的高收入家庭
2. 指中升在该城市群中心城市有门店覆盖
3. 高收入家庭指税后收入在23万元及以上（按照2020年实际购买力）的城镇家庭
4. 中升活跃客户占主要城市群高收入人口的比例
5. 活跃客户指截至2022年12月31日，12个月内按车架号计算入厂客户及新车购买用户

资料来源：麦肯锡全球研究院

B 品牌组合卓越：中升长期聚焦核心高端和豪华品牌优化

非穷尽



xx 门店数量

64%

豪华品牌门店占比

#1

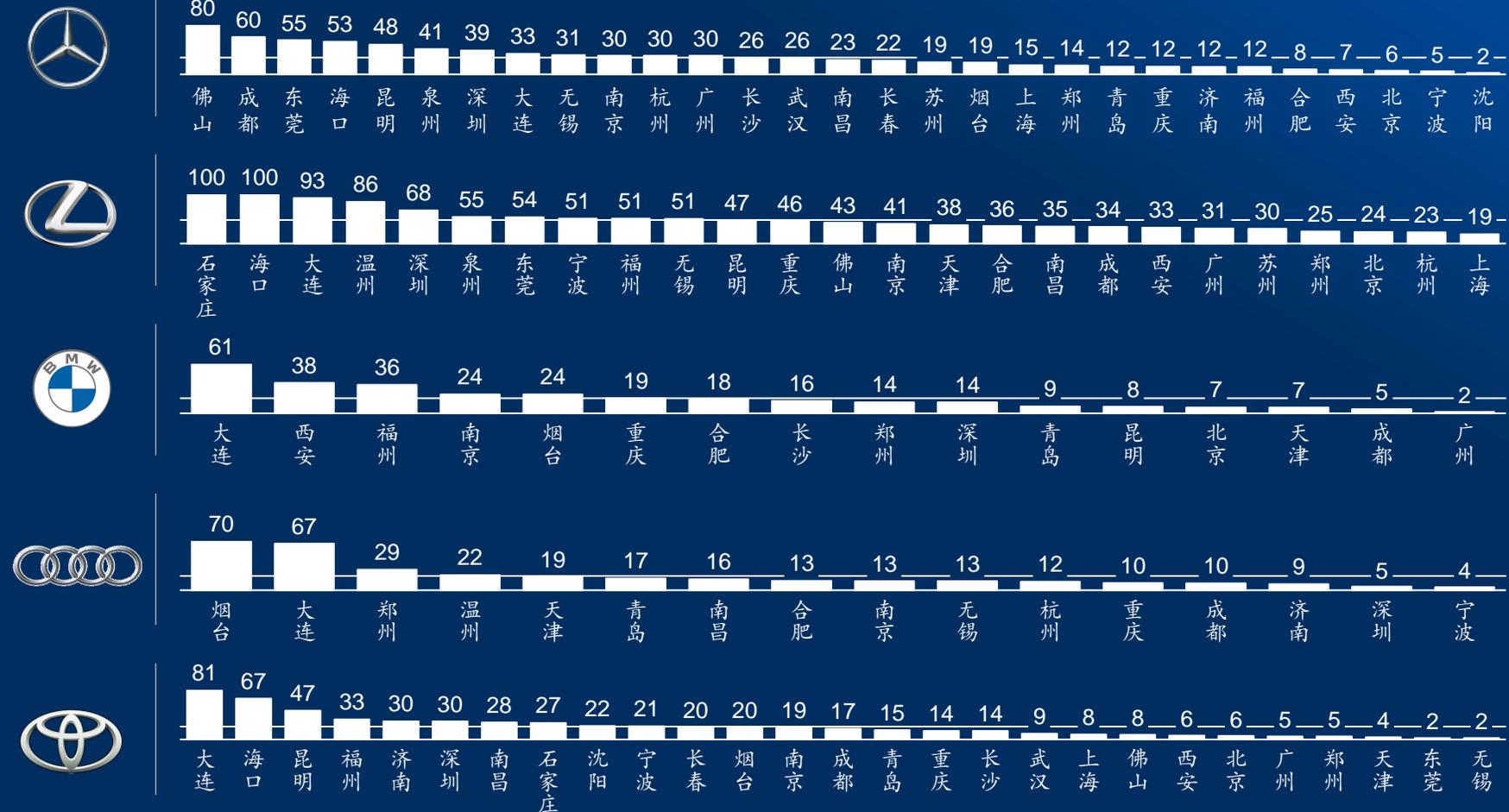
雷克萨斯品牌市占率

#2

奔驰品牌市占率

◎地域集中度高：中升持续深耕高能级城市和地区

2022年32个中心城市豪华品牌市占率，百分比



平均店龄³
(年)

8.6

8.9

7.0

10.7

11.3



所有品牌门店中

~50%

门店位于“万亿俱乐部”城市¹

318家

门店位于高能级城市²

10.1年

所有门店平均店龄³

1. 万亿俱乐部包括24个城市：上海、北京、深圳、重庆、广州、苏州、成都、武汉、杭州、南京、天津、宁波、青岛、无锡、长沙、郑州、佛山、福州、泉州、济南、合肥、西安、南通和东莞

2. 高能级城市包括4个一线城市、15个新一线城市及30个二线城市

3. 截止2023年5月31日

资料来源：中国新车上险数据库

D 用户运营领先：中升围绕用户体验持续创新，已打造出业内领先的数字化用户运营能力

用户体验持续创新



中升GO



2023年4月1日上线

上线首日访问量**135万**，新增用户**14万**，当日订单**11万单**

上线前2个月累计注册用户**~104万**

私域客户运营



已有**504万**客户接入企业微信由中升集中客服中心直接服务，服务频次大幅增加

每月客户沟通频次1，次



1. 电话客服和企业微信运营成果比较基于集团内非大连区域的客服以及大连客服中心运营数据

E 并购整合能力强：2017年以来，中升投入超百亿、并购超百家门店，具有经过实践反复证明的并购整合能力

并购历史 2017 – 2022



豪华品牌

XX 并购门店数量



79



20



13



1



9



168亿

17-22年总并购
金额（人民币）



131家

17-22年总并购
门店



122家

17-22年总并购
豪华车门店

卓越的并购整合能力



Zung Fu China
仁孚中国



23%

入场台数提升¹

6285元/台

新车水平事业单台
贡献度提升^{1,3}



41%

新车水平业务毛
利总额提升^{1,2}

-30bps

三费费用率¹



1. 所收购仁孚奔驰网络2023年1-5月与2021年第四季度月均业绩对比
2. 新车水平业务包含新保、金融、上牌、养车无忧PLUS、延保、新车代步车服务、新车维修无忧、新车有偿救援等衍生业务
3. 新车水平事业单台贡献度=新车水平业务毛利总额/新车销量

中升品牌化战略愿景：

成为中国品质消费者 最信任的汽车服务品牌

聚焦未来1.3亿高收入家庭

打造家喻户晓的中升汽车服务品牌



下一阶段战略目标

维修服务中心
100个

事故车维修产值
+100%

二手车旧新比
1.0



议程

- 1 开场介绍
 - 2 市场发展机遇展望
 - 3 中升的服务品牌化战略
- 茶歇**
- 4 中升服务品牌打造：客户服务
 - 5 中升服务品牌打造：维修服务
 - 6 中升服务品牌打造：二手车服务
- 问答环节

茶歇





议程

- 1 开场介绍
- 2 市场发展机遇展望
- 3 中升的服务品牌化战略
茶歇
- 4 中升服务品牌打造：客户服务**
- 5 中升服务品牌打造：维修服务
- 6 中升服务品牌打造：二手车服务
问答环节

四大平台联动，旨在以统一的品牌形象服务中升客户

以客户服务中心为统一客户触点，与其他业务平台相互配合，建立“中升服务”品牌体系



客服中心现状

2022年6月
成立时间

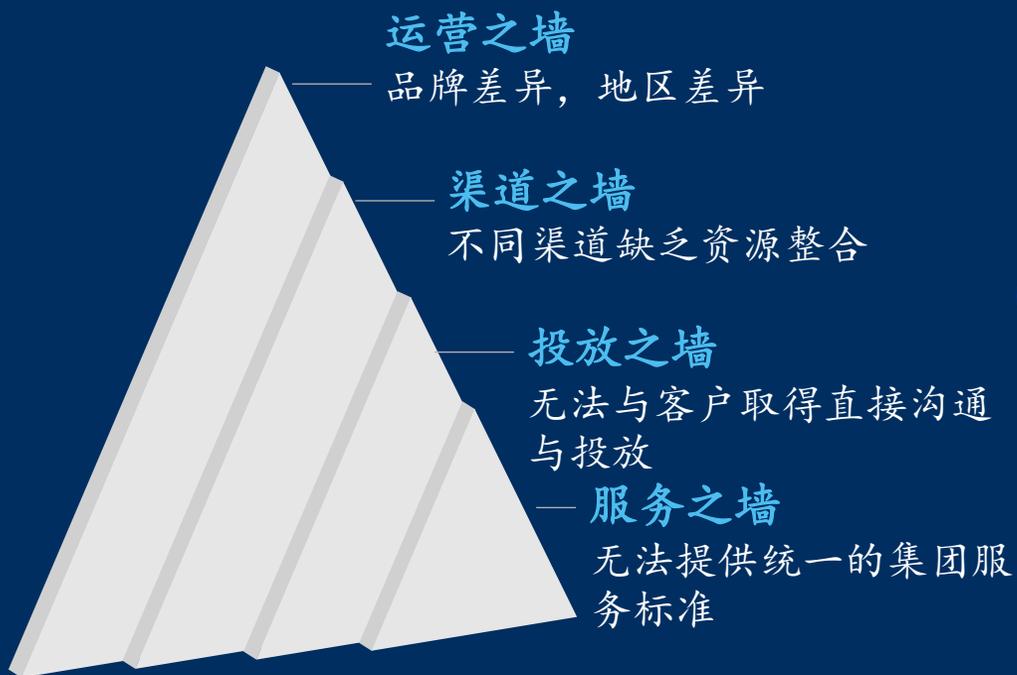
30+家
已成立客服中心

1,289人
现有业务人员

中升GO和
企业微信
数字化运营手段

与传统模式相比，客户服务中心实现了营销资源整合、服务流程标准化和数字化客户运营三方面升级

传统模式下客户运营面临“四堵墙”



突破传统模式瓶颈，三方面升级客户体验



A. 营销资源整合

- 集中作业、垂直管理，打破品牌和门店壁垒
- 连接新车销售、维修服务中心、二手车中心等，及时把握销售机会



B. 服务流程标准化

- 标准化流程和管理，确保为客户提供标准一致的优质服务体验
- 实名认证、数字化校验，确保优惠及权益直达客户



C. 数字化客户运营

- 利用数字化工具全渠道、全生命周期触达客户，提升客户交互频次和质量

A 客户服务中心整合营销资源，统一化标准流程管理，实现了服务质量和效率的 B 显著提升

客户服务中心涵盖业务范围



续保业务

营销资源数字化分发，权益直达客户



售后业务拓展

通过中升GO营销带来丰富售后服务



新车线索挖掘

全渠道、全生命周期客户触达



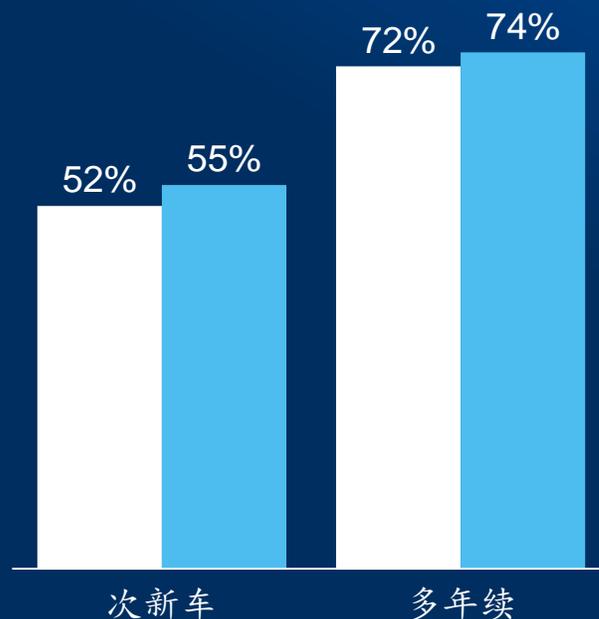
客户满意度回访

促进流程标准化与服务品牌化

新模式下，续保率和服务效率都显著提升

续保率,%

■ 2022.1-4 ■ 2023.1-4



-22%

人员减少

+40%

人均续保单数提升

◎ 数字化手段的运用让中升真正实现了以客户为中心，全生命周期和全渠道的客户运营

从传统模式通过经销店维系客户...

...到全渠道、全生命周期服务平台



- **车辆是经销店与客户联系的唯一路径：**车辆和店端发生变化，都将面临客户流失
- **资源分散：**单店规模受限、投放资源有限、客户运营能力有限

- **企业微信打造统一客户界面：**标准化流程和统一线上接口为客户提供一致的、统一的中升品牌的服务体验
- **中升GO平台全生命周期用户运营：**聚合集团资源服务客户以增加客户粘性，赋能全生命周期客户需求精准挖掘

客户分布



765万

总保有客户²

504万

企微客户²

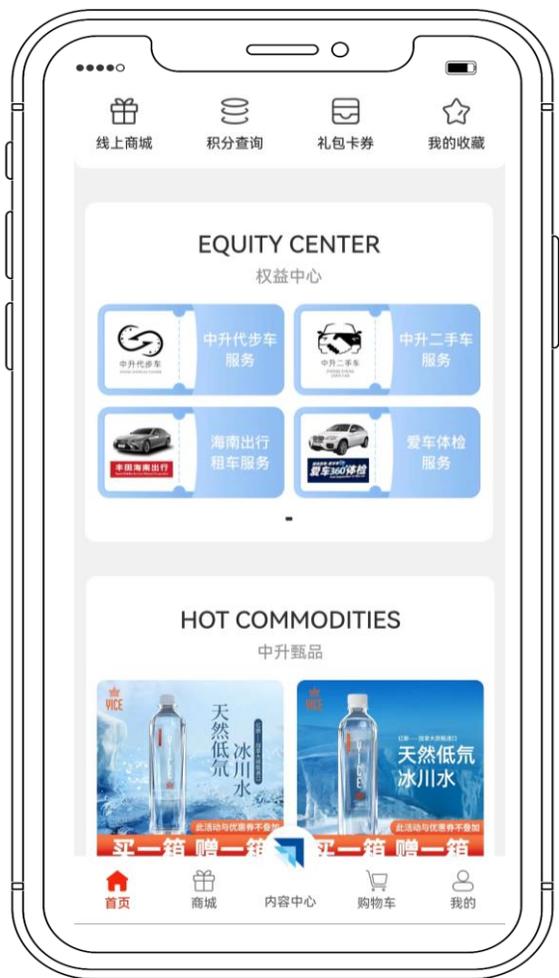
104万

中升GO上线前两月注册会员数¹

1. 2023.4.1上线，数据截止2023.5.31日

2. 截止2023.5.31

打造最有价值的会员平台，实现“人、车、生活的车主生态”



© 中升通过企业微信和中升GO实现客户服务从低频到高频、从线下到全渠道的升级

绑定企微、获取客户信息

付费订阅、增加互动频次

用户裂变，挖掘生命周期价值

通过企业微信链接504万客户

打造中升GO会员权益、增加粘性

拓宽客户来源，全生命周期运营

 绑定客户信息，锁定客户区域、品牌、经销店等ID，连接路径由车辆扩展至个人和家庭

 线下消费场景均生成客户积分建立“一分抵一元”会员积分体系，培养用户粘性

 基于用户画像挖掘客户及家庭成员用车周边需求，寻找服务机会

 打通付费订阅服务客户和中升客户服务中心的关系，一次接触、持续互通

 打通京东自营、打造中升甄选，享受平台合作资源，如保险公司、银行、景点等

 通过异业合作、打通会员体系等吸收更多客户成为中升GO会员

从以传统的客户售后回厂为唯一接触渠道...到数字化、高频、全生命周期客户运营

©我们希望将中升GO打造成汽车服务领域最有价值的会员平台

打造付费订阅会员的意义

付费订阅是获取积分的前提条件



高粘性：付费会员客户存在放弃成本，不会轻易退订



高权益：付费会员隐含客户消费权益，引导客户消费方向



高频次：付费会员登录中升GO平台的频次高，为平台带来流量和转介绍机会



高转化：付费会员的信息后台会精准计算，投放更精准，成交率更高

付费订阅会员专属权益

- 1 任何消费场景累积积分
- 2 参与平台任何时间节点的秒杀活动
- 3 尊享会员生日礼及单独的商品定制服务
- 4 参与中升甄品的选购，享受中升规模优势带来的红利
- 5 尊享中升代步车、中升出行用车等服务

其它福利陆续更新中……

全渠道客户运营 案例：中升五一 客户运营活动



活动发起

活动时间：2023年4.26-5.7

活动平台：线下门店+中升GO

活动内容：125元抵1250元
购车补贴及专属订车礼

制定集团统一的全渠道营
销活动策略，通过中升GO
和企业微信全面触达客户



执行过程

对浏览、权益领用、核销
等不同环节进行跟进，实
时反馈销售一线

中升品牌背书，营销活动
直达客户，减少中间环节
损耗



活动效果

2.1万台

活动期间新增订单
量

31%

新车订单同比增长



全渠道客户运营 案例：中升GO订阅权益618升级运营活动



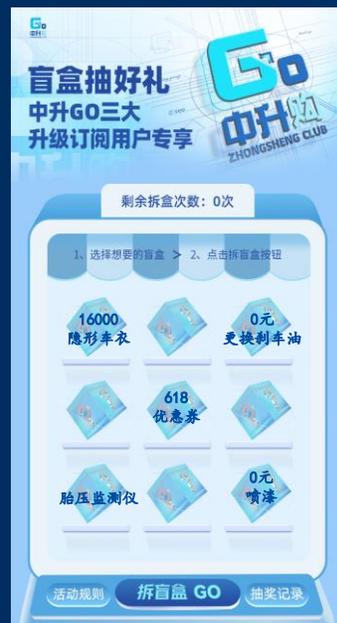
5月31日

三大订阅权益升级上线
促进新购车客户增值业务
潜客获取, 促进新车、二手车销售
促进保有客回厂、加强粘性



6月12日

盲盒抽奖上线, 重复吸引客户进入小程序, 反复加深客户关注



6月18日

订阅会员超值底价秒杀, 每天3轮热销品, 持续企微触达客户



*多种灵活线上营销活动持续输出上线, 预约秒杀、盲盒抽奖活动示意图



中升GO未来能实现什么？

- 1** 服务千万高收入家庭，实现由车到人再到车的转化
- 2** 为车主提供人、车、生活全方位的生态服务
- 3** 不断丰富中升优质甄品服务于付费订阅会员，让客户感受到来自中升实实在在的优质服务
- 4** 整合合作伙伴资源（保险、银行、产品供应商、主机厂等）为客户在平台上提供优惠的服务



最终目标



实现低成本的线索与高价值的转化，助推中升全链条汽车服务



议程

- 1 开场介绍
- 2 市场发展机遇展望
- 3 中升的服务品牌化战略
茶歇
- 4 中升服务品牌打造：客户服务
- 5 中升服务品牌打造：维修服务**
- 6 中升服务品牌打造：二手车服务
问答环节

当前维修服务领域，非集约化生产存在三方面痛点

服务质量差

- 施工人员效率和质量参差不齐
- 服务流程不规范，影响客户体验
- 品牌差异大，客户感受不到统一的服务标准

效率低

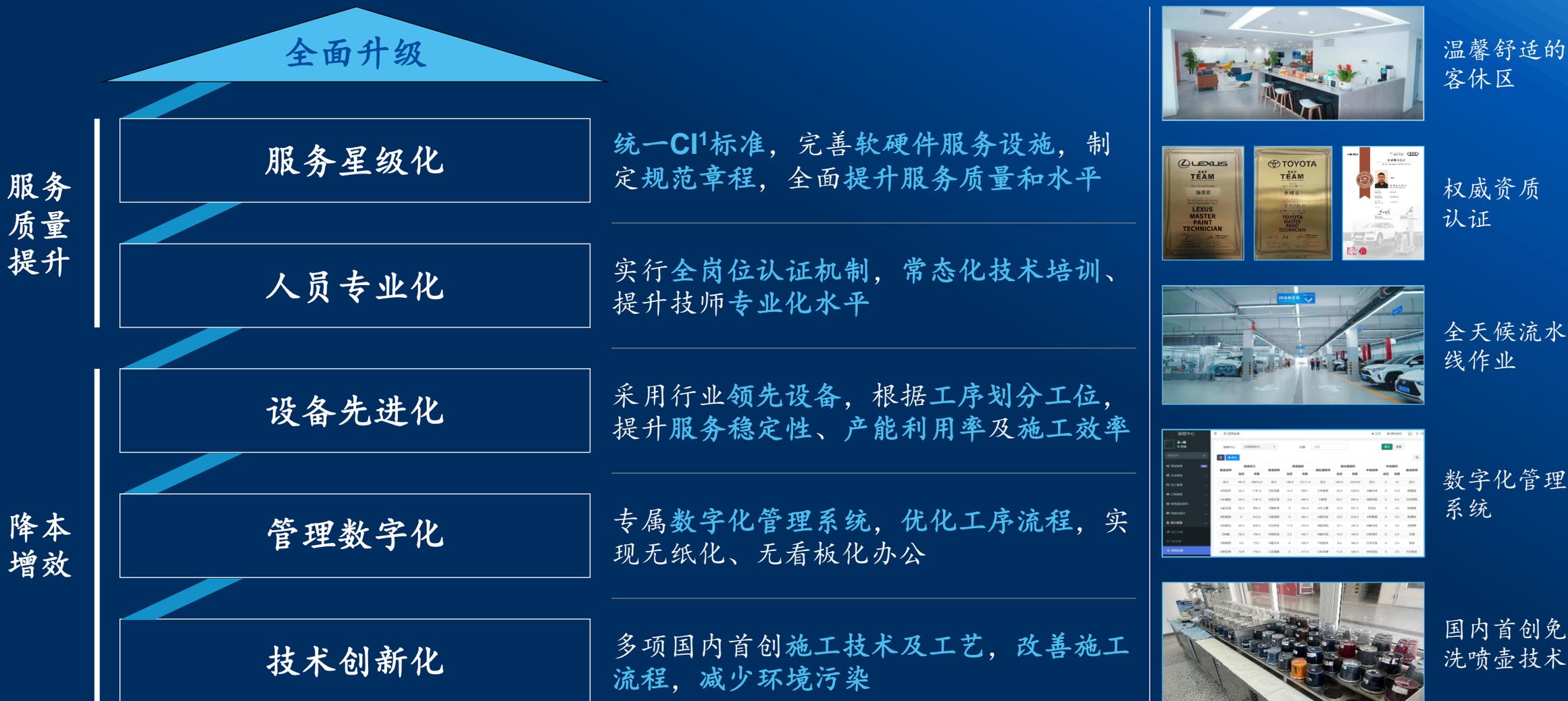
- 生产不饱和造成设备利用率低、资源浪费
- 车间布局不合理导致工位周转率低
- 技术更新跟不上行业发展

成本高

- 只服务本品车辆，车辆来源不集中，无法产生规模效应
- 4S店环评排污等需满足不断提高的环保要求



依托中升独有的资源优势，中升维修服务中心完成了对传统模式的全面升级



1. Corporate Identity, 企业形象设计

中升维修服务中心模式的打造依托中升集团优势，具有天生的护城河

建立维修服务中心核心要素



土地与资金

维修服务中心需要大片土地及大量的资金投入，包括建筑、设备、培训等，门槛高、连锁难度大



技术与人才

保证维修质量需要经验丰富的专业技术人员操作和管理，技术人才短缺是市场普遍问题



客户资源

足够的客户入厂量是建立维修服务中心的前提，没有足够的客户支撑则中心可能很难维持运营



高效运营

维修服务中心需要在价格、质量和服务等方面与其他竞争对手进行竞争



中升禀赋和优势



原有门店物业为基础，节省土地、资金、人员和设备成本



整合原店内优秀技师，集中作业坚持品牌标准，普及先进的维修技术



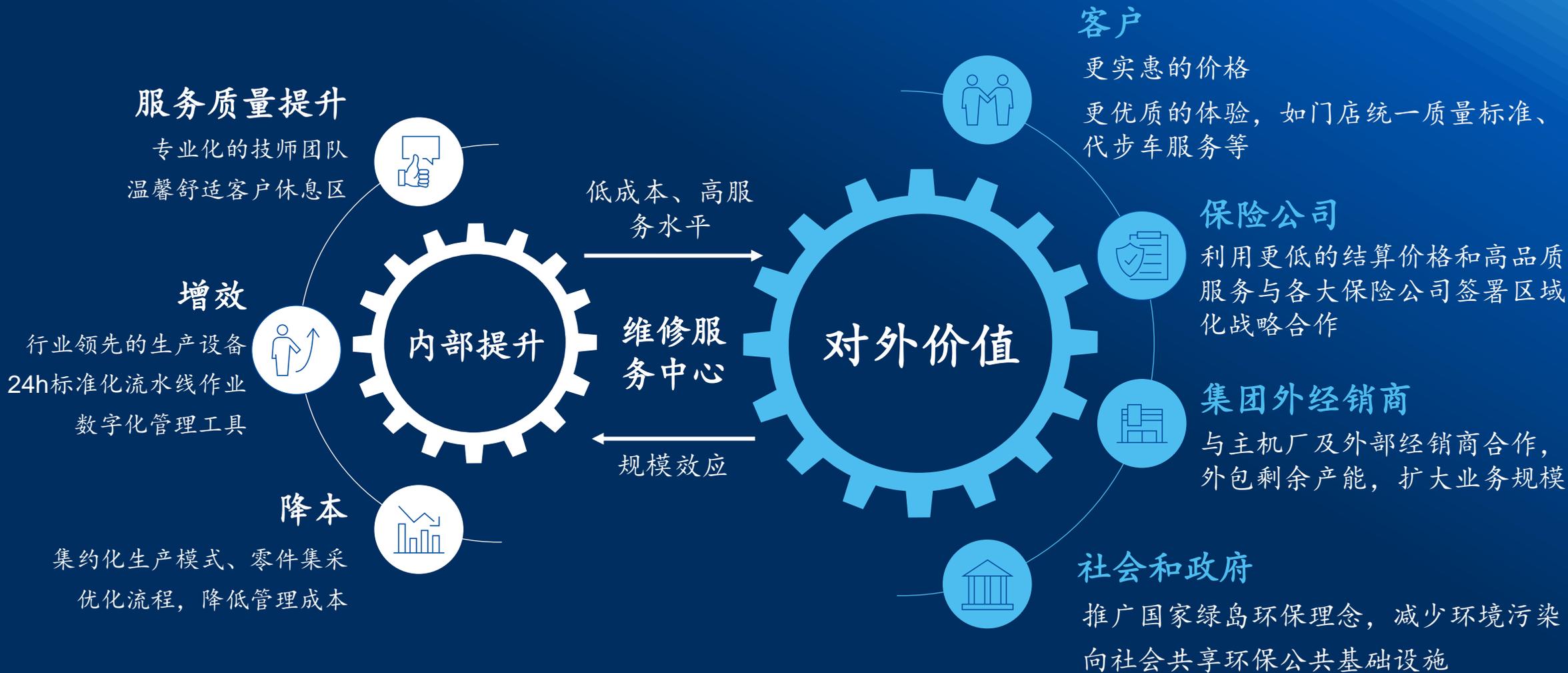
依托中升400+经销店700万+客户的基础，客服中心与保险公司的支持保证进厂量的稳定性



核心城市规模效应以及品牌影响力，打造成本优势、服务品质、质量保障



新模式下，中升维修服务中心对客户、保险公司、集团外经销商、政府带来独有的价值主张



案例： 大连维修服务中心



以大连维修服务中心为例，成立后降本增效成果显著，为中升未来规模化复制奠定了基础

资源整合，数字化、自动化全方位运营提升

1 集约化生产增效

维修服务中心聚焦钣喷修复加工，辐射大连地区22家经销店

2 专业化分工三岗分离

从一名服务顾问（SA）负责车辆入场、定损、交车切换为店端、派工、定损3位SA共同完成

3 数字化全流程看板

开发专有APP系统及PC后台，促使更好更快开展维修工作

4 自动化设备全天候作业

配备智能喷漆机器人24小时流水线作业

5 创新环保工艺

国内首创免洗喷壶、单烤房多颜色同时施工、PPG水性漆工艺等



服务增效

月维修台次 $\sim 5,000$

烤房利用率 $\uparrow 3x^1$

单人日均喷漆面积提升 $\uparrow 38\%^1$



成本节降

烤房数量 $\downarrow 63\%^1$

人员数量 $\downarrow 36\%^1$

车间成本 $\downarrow 30\%^1$

1. 2022年7-12月对比2022年1-6月，即维修服务中心成立前后，中升大连事故车维修服务数据对比

目前中升维修服务中心已建成6家，下阶段目标建成100家、实现事故车维修产值规模翻番

维修服务中心布局 and 规划



- 维修服务中心 1.0**
基于现有物业改造
目前**6**家运营中，**9**家推进中
- 维修服务中心 2.0**
布局优化，维修、环保设备升级
计划建成**30**家，实现中心城市覆盖
- 维修服务中心 3.0**
满足更高的市场需求，业务版图持续扩大
目标建成**100**家

发展目标



当前

25亿

年度产值贡献



阶段目标

200亿

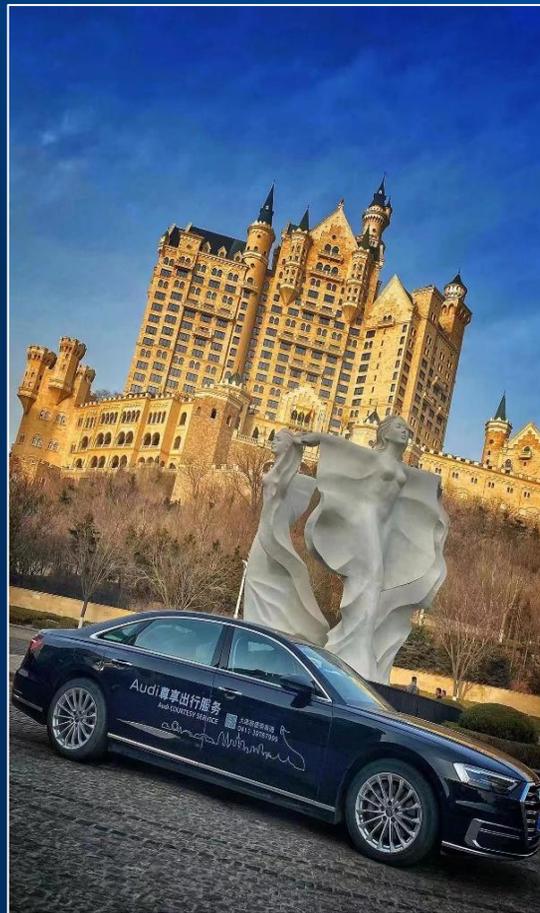
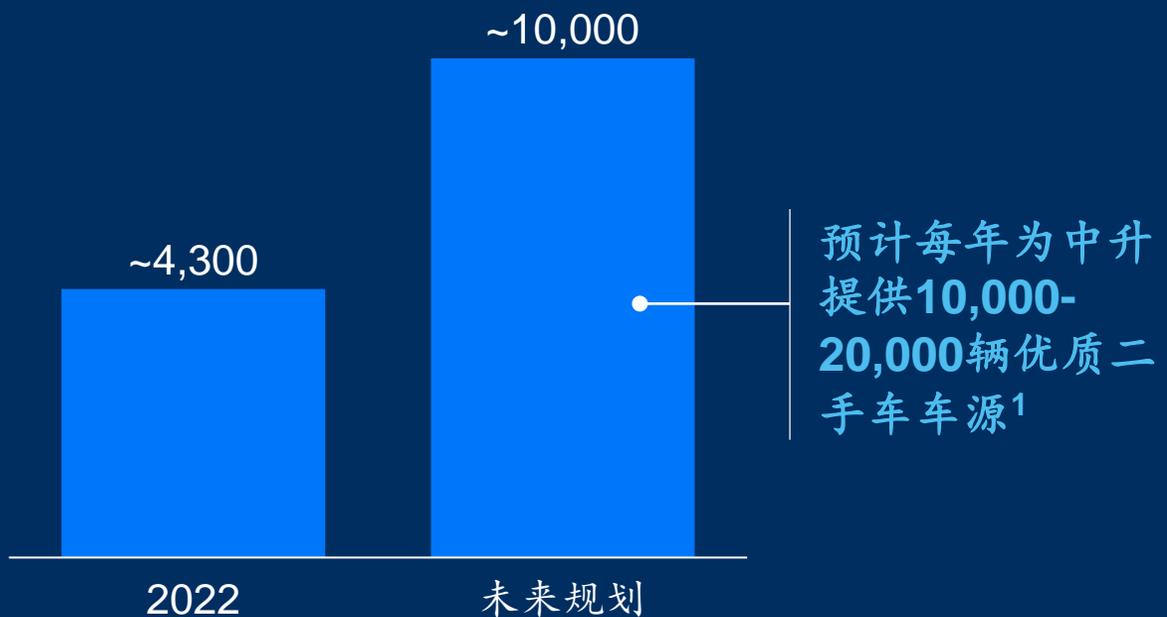
100家中心

年度产值贡献

维修服务中心代步车在为客户提供良好体验的同时，将为二手车业务提供优质的车辆来源

中升服务中心代步车预计未来能为集团每年稳定提供10,000到20,000辆优质二手车源

中升服务中心代步车数量，台



1. 二手车源数量与代步车平均留存时间相关，按半年到一年估算

中升维修服务中心的愿景：打造品质消费者最信赖的维修服务品牌，构建中升售后生态系统

下页展开

中升维修中心未来能实现什么？

- 1 为中升客户提供更**高品质**的维修服务，同时满足广阔的**新能源**后市场需求
- 2 作为**城市配套**服务所在城市，实现“**集约化、规模化、规范化、专业化**”
- 3 **跨平台联动**，承接保费规模扩大带来的**钣喷**资源，实现**更大收益**

维修服务中心与客服中心、中升GO共同形成业务闭环



阶段性
目标



400万用户



200亿保费



200亿产值



议程

- 1 开场介绍
- 2 市场发展机遇展望
- 3 中升的服务品牌化战略
茶歇
- 4 中升服务品牌打造：客户服务
- 5 中升服务品牌打造：维修服务
- 6 中升服务品牌打造：二手车服务**
问答环节

我们认为中国二手车市场未来将出现消费者信任的、百万规模的二手车品牌

随中国二手车市场逐渐成熟，在旧新比接近成熟市场时二手车头部服务商销量预计可达**220万辆**¹



二手车头部品牌核心制胜要素



车源获取

丰富渠道获取优质二手车车源，给予消费者量大质优的车辆选择



精准定价

基于大数据分析的精准定价体系



流转销售

售后保障无忧、强区域渗透、全渠道零售能力

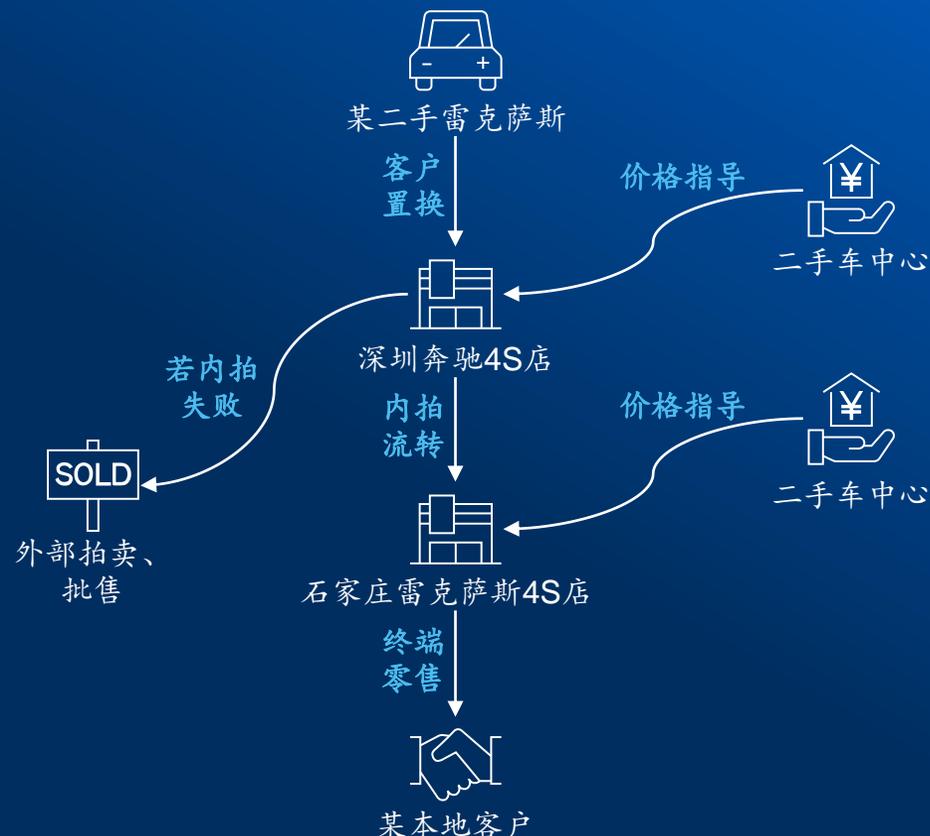
1. 根据中国、美国市场2022年新车、二手车销量及头部服务商销量计算; 2. 根据中国汽车市场旧新比达到美国市场计算; 3. 假设前提: 头部厂商二手车业务市占率达到美国二手车头部服务商水平

为捕捉行业机遇，中升建立了业内领先的二手车中心模式

2022年5月，中升二手车从“单打独斗”的传统模式升级到品牌打通、专业分工的二手车中心（UCC¹）模式



二手车中心二手车流转示意



1. 二手车中心 UCC (Used car Command Center)

中升二手车中心在二手车车源获取、精准定价和流转销售全流程基于自身禀赋进行了突破创新

中升已在11个城市建立二手车中心



A 车源获取



丰富的优质车源渠道

C端渠道：新车置换、客户运营（如中升GO会员）

B端渠道：维修服务中心代步车、租车车队、车型换代批量采购

中心化、数字化管理

通过二手车中心与门店权责划分和流程数字化提升专业能力，降低飞单等带来的利润损失

B 精准定价



专业团队

专业的定价师团队精准定价、把控风险、辅导交易

数据算法

大量车辆、用户、价格数据的积累和未来先进算法的应用建立技术壁垒

C 流转销售



内部流转

在全国范围内通过内拍机制实现客户和车源高效匹配，最大化利润空间的同时提升周转效率

全渠道销售

抖音等新媒体运营、品牌合作、维修中心联动（“售后无忧”）多管齐下打造品牌

A 车源获取：中升通过丰富渠道获取优质车源，同时在集团内部各大业务板块间产生协同效应



B 精准定价：依托专业定价师团队和大数据模型，中升打造了业内领先的二手车定价能力



专业定价师团队

快速准确给出报价、谈判支持



大数据模型

数据分析提供决策支持

地区和品牌专业化分工

根据不同品牌、区域进行专业化分工，提高准确度

100名专业定价师

从400家品牌经销店挑选优秀二手车定价师

>6年平均从业时间

具备评估、定价、销售谈判及端到端管理经验，对区域市场和品牌熟悉

50万中升独家交易数据

包含中升自2019年至今所有二手车交易价格及车辆信息数据

第三方数据库全面接入

与优信拍合作，掌握市场交易价格、配置、车况等实时情况

未来二手车价格智能预测

今年内基于机器学习算法的二手车价格预测模型将上线，进一步提高估价的准确性和前瞻性

© 流转销售：中升通过四大核心打法在销售端打造二手车品牌

中升二手车流转销售体系

车源提供



内部流转

(以奔驰品牌为例)



车辆销售



中升核心打法

- 1 立足规模优势，强区域渗透**
依托丰富的优质车辆渠道和高效的内拍机制（竞拍溢价7200元/台¹），在零售端打造出区域零售“大店”
- 2 售后无忧，品牌服务提升信任**
7天无理由退换、中升维修服务中心品牌服务
- 3 全渠道运营**
短视频平台高效引流、线下门店转化
- 4 品牌合作**
与汽车垂直媒体平台等合作，加强品牌影响力

1. 单车成交价格 - 竞拍起价，数据时间：2023/02-2023/05，业务规则规定内部起拍价不得低于二手车中心评估指导价

区域零售大店案例： 南京中升之星



店端举措

车源获取

参与内拍 + 建立规模优势吸引优质车源

- 50%的二手车源来自内部拍卖机制
- 规模优势建立信任，单店南京地区市占率达15-20%

销售提升

“一口价” + “二手车新零售”模式

- 二手车“一口价”模式受客户欢迎，月均增销10%
- 2名专职新媒体营销，店内50%销售线索来自抖音引流



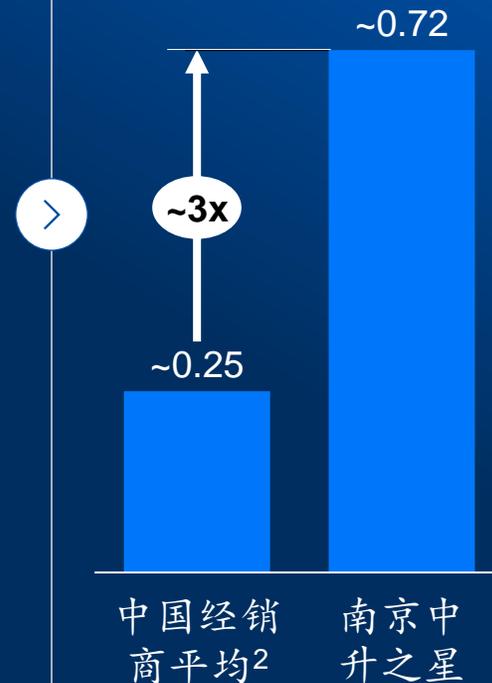
集团支持

跨区域内拍流转 + 定价支持

- 建立跨区域车辆内拍流转机制
- 二手车中心针对各品牌专业定价，支持“一口价”

2023单月销量近200台，旧新比达0.72，单车综合毛利9,600元¹

二手车销售量/新车销售量



1. 销量、旧新比、综合毛利根据2023/04统计数据统计
2. 中国上市汽车集团二手车与新车销售量比，2021

资料来源：中国汽车流通协会



议程

- 1 开场介绍
 - 2 市场发展机遇展望
 - 3 中升的服务品牌化战略
茶歇
 - 4 中升服务品牌打造：客户服务
 - 5 中升服务品牌打造：维修服务
 - 6 中升服务品牌打造：二手车服务
- 问答环节

中升品牌化战略愿景：

成为中国品质消费者 最信任的汽车服务品牌

聚焦未来1.3亿高收入家庭

打造家喻户晓的中升汽车服务品牌



下一阶段战略目标

维修服务中心
100个

事故车维修产值
+100%

二手车旧新比
1.0

A photograph of two men in business suits standing in a modern car showroom. The man on the left is gesturing towards a car, while the man on the right holds a tablet. The scene is brightly lit with recessed ceiling lights. The text '问答环节' is overlaid in the center.

问答环节

Backup

直售模式对传统经销模式的影响

部分车企开始尝试直售模式

“代理制”下传统经销模式将转变

“代理制”下，中升将继续为消费者带来行业最佳的服务体验

纯直销模式	“代理制”
 价格透明，自营门店 销售	价格透明，代理商 ¹ 负责门店运营
 主要与第三方售后服务商合作 售后	主要由代理商负责
 新势力，如   代表车企	传统品牌，如  

- 
 以销定产，代理商无库存压力
- 
 新车“一口价”避免价格恶性竞争，推动服务水平的竞争
- 
 维修、保养仍由代理商负责，售后无影响
- 
 定价权削弱带来经营灵活性降低

- 
 统一透明的售价及固定的佣金大幅降低代理商亏损的风险，不再背负库存极大减轻资金压力，提升资金效率
- 
 “代理制”对服务质量提出更高要求，中升将依托平台化服务提供更优消费者体验
- 
 中升数字化平台，如中升Go，可以进行消费者全生命周期价值挖掘，实现服务品牌打造

1. “代理制”将以往经销商的角色转换为代理商

售后：独立第三方和保险公司推动下，成熟汽车市场中非原厂件已获得广泛接受



1 独立第三方认证

CAPA (Certified Automotive Parts Association) 非盈利第三方认证对售后件测试评估



14类替换零件，包括五金件、塑胶件、前后大灯、水箱、密封件、保险杆等

80+零件生产商，分布在亚洲、北美、欧洲

2 保险公司推动

保险公司对认证过的非原厂件质量逐渐认可并推荐客户使用，非原厂件已得到美国前5的保险公司的支持

排名	保险公司	市场份额	
#1	Progressive	14.2%	✓
#2	State Farm	13.5%	✓
#3	Geico	12.5%	✓
#4	Allstate	9.0%	✓
#5	USAA	5.0%	✓

✓ 保险公司支持售后件使用

3 客户接受非原厂件

客户在保险公司质量背书和保费降低推动下使用售后零件

2023Q1美国各品牌非原厂件赔付比例，百分比



中心化管理：为打造二手车中心模式，我们进行了组织变革

1. 二手车部并入销售部，二手车经理转岗至中心定价经理或门店置换顾问/评估师



2. 二手车中心、评估师、置换顾问（销售顾问）三岗分离，杜绝飞单

	收购分工	岗位主责
评估师	查	查验车辆+手续类工作
定价经理	定	定价+库龄管理
销售/置换顾问	谈	合并商谈二手车收购价和新车售价

数字化管理：同时进行了流程标准化和数字化

推行流程标准化后进一步数字化，实现集团内信息透明、交易可跟踪、可追溯



以采购线索、车辆评估和定价为例（部分功能展示，非完整）

采购线索

当销售顾问或服务顾问收到采购线索后，可在App中创建

新增跟进信息

在线索跟进过程中，可随时添加跟进记录

采购线索

当采购线索需要评估师进行评估时，销售顾问可在App发起转评估

车况详情

销售顾问发起车辆评估后，评估师可在App中进行车辆评估

车辆评估报告

当车辆完成评估后，销售顾问可在App中，查看车辆的评估报告

出价(采购)

当车辆评估完成后，定价经理即可对车辆进行定价