

爱分析 2017 年中国汽配行业研究报告



摘要：随着汽配相关政策落地以及产业链信息化改造的加深，汽配产业链结构将会发生深刻变革；汽车保有量的稳步上升和车龄的增加，助推 2019 年汽配行业市场规模突破 5000 亿；国内汽修厂数量远超美国市场的事实，使得汽配市场的集中度要低于美国；汽配市场成熟时期的市场格局为 4S 店占比低于 20%，头部创新公司占据 30%，剩余超过一半由各地区域性经销商共享；在市场所有玩家中，综合来看，我们更看好汽配 B2B+直营的模式。

汽车产业链从销售到后市场等，都在发生深刻的变革。爱分析之前对汽车销售发布过行业洞见（新零售时代，汽车销售将何去何从？ | 爱分析洞见），汽车后市场作为万亿级市场俱乐部新成员，也一直是我們重点关注和研究的对象。

回顾美国汽车市场，经过上百年历史发展，汽车后市场已然进入成熟稳定期，在这个领域的上市公司中，汽配行业四大独立连锁巨头赫然在前，合计锁定 30% 的汽配行业市场份额。

反观国内市场，汽配行业尚处于最初级的起步阶段，虽然已有部分创新者暂露头角，但是依然掩盖不了市场整体高度分散、流通环节冗长以及运营效率低下等问题。

爱分析结合近一年汽车行业调研，发布汽配行业首个报告，阐述中国万亿级车后市场中，汽配市场发展趋势及其驱动因素、市场规模、集中度以及市场格局等行业洞见。

核心观点

汽配产业链结构将会发生深刻变革。政策上，配件体系的逐步规范化，包括对非授权配件的扶持会深刻影响配件的生产、流通和消费环节；技术上，对传统产业链的信息化升级改造，极大地提升流通环节的效率，竞争力低下的批发商和经销商会逐步被整合，汽配城作为落后的消费场景，终将走向没落；供给端，原厂配件供应商依然多样化发展，但占比将下降，非原厂件供应商更加集中，占比将逐步上升；需求端，汽修厂的份额会逐步提高，4S 店体系则会继续下滑；供应链层面，整套管理体系将成标配，管理能力优劣是竞争力的关键；

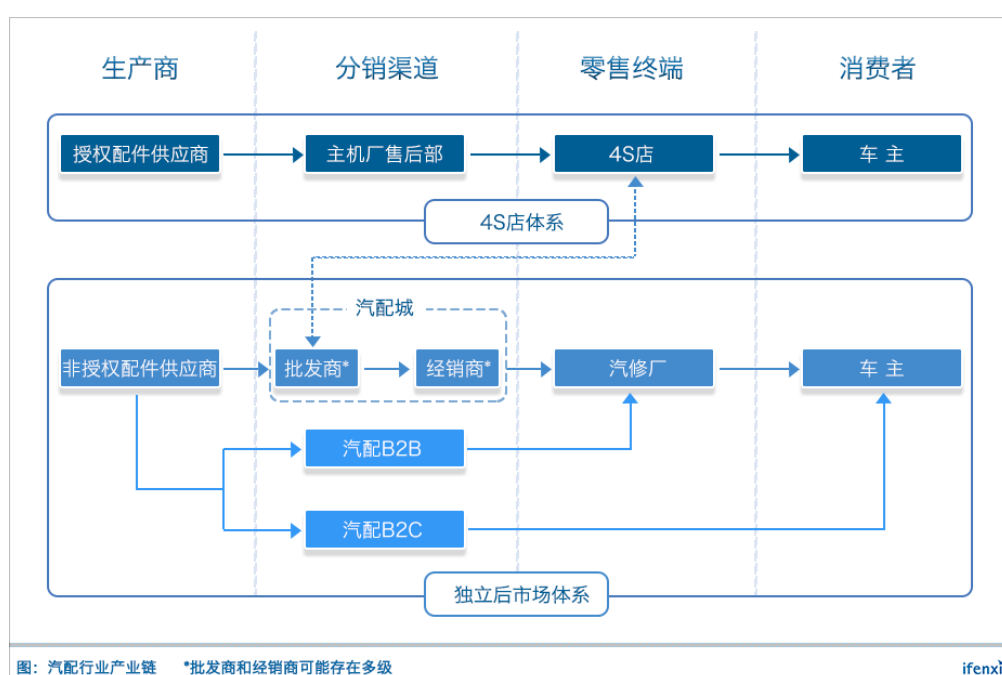
汽配市场规模预计 2019 年将破 5000 亿元，年复合增速 13.61%。在国内万亿车后市场规模中，汽配行业占比为 1/3，通过汽车保有量、车主每年用于维保的费用及其各自未来的增速，爱分析测算出未来 2-3 年国内汽配行业将保持 13.61% 年复合增速，并将于 2019 年突破 5000 亿元；

中国汽配市场集中度将低于美国市场。国内汽配行业从业者模式参考美国巨头公司，但是由于毛利率低于美国同行水平，所以头部公司需要更长的时间才能脱颖而出，再加上国内汽修厂数量是美国市场的 2.5 倍，也就决定了国内市场的集中度要低于美国同行水平；

4S 店最终市场份额低于美国市场，独立汽配公司比例相当。新车销量放缓，在保车辆占比将呈下降趋势，再加上相关政策的逐步落地，驱动着更多车主选择独立车后市场体系。美国成熟市场中，门店数量占比 7% 的 4S 店，其市场份额为 25%，类比预测国内成熟市场下，门店数量占比 5% 的 4S 店，其市场份额为 18%，低于美国同业水平。在独立汽配公司方面，由于其模式类似，可判断最终市场占比相当；

更看好汽配 B2B+直营模式。相比 B2C 模式的诸多限制，汽配 B2B 企业通过提供供应链服务，极大地提高产业链流通效率。直营模式保障在扩张的同时，统一服务理念，提升品牌价值，增强客户满意度。目前赛道内玩家中大多采用 B2B 模式，直营理念也在逐步渗透，未来走直营、重模式和重服务才有可能在竞争中脱颖而出。

产业链



4S 店体系和独立后市场体系并存

国内汽配行业产业链共有四大参与方：生产商、分销渠道、零售终端和消费者。由于汽配行业的特殊性，按渠道又可分为两类，4S 店体系和独立后市场体系。其中独立后市场体系除了批发商和经销商所在的传统链条，还有两条创新企业开拓的赛道，汽配 B2B 和汽配 B2C。

在 4S 店体系内，《汽车销售管理办法》自 2017 年 7 月实施后，部分非原厂配件可以进入 4S 店体系，使得批发商成为 4S 店额外的配件渠道。同时，4S 店体系内的原厂件也可以在外部进行流转，进入独立后市场体系。

这种变革，一方面降低了消费者在 4S 店进行维保的费用，另一方面也满足了消费者在非 4S 店体系对原厂配件的需求。

在独立后市场体系内，批发商和经销商的多级分销体系支撑着国内汽配市场的正常运转。由于国内汽修厂超过 44 万家，高度分散化的现状，使得分销渠道的重要性得以凸显。汽配城作为批发商和经销商主要的聚集地，也就成了国内汽配行业发展近 30 年重要的线下场景。

除了传统链条，创新公司也在通过各种模式切入汽配赛道，瞄准这个巨大的市场。由于 4S 店体系受制于主机厂等因素，新进入者较难切入，反倒是独立后市场体系内现存的诸多问题让他们看到了希望。

首先，独立后市场体系内流通环节的冗长直接导致零配件从供应商到消费者，经过多重流转后价格已然翻了几倍，且整体流通效率低下。

其次，国内目前尚无统一的配件编码和认证体系，而且配件信息存在很大的不透明性，流通环节中部分参与方，为了获取高额暴利，售卖大量以次充好、贴牌等假冒伪劣产品。

第三，在全民重服务体验的当下，服务水平的参差不齐也成为制约行业发展的一大顽疾。

所以，流通环节冗长、配件信息不透明和服务体验不完善成了倒逼汽配行业进行变革的重要因素。

多点切入，两种模式，殊途同归

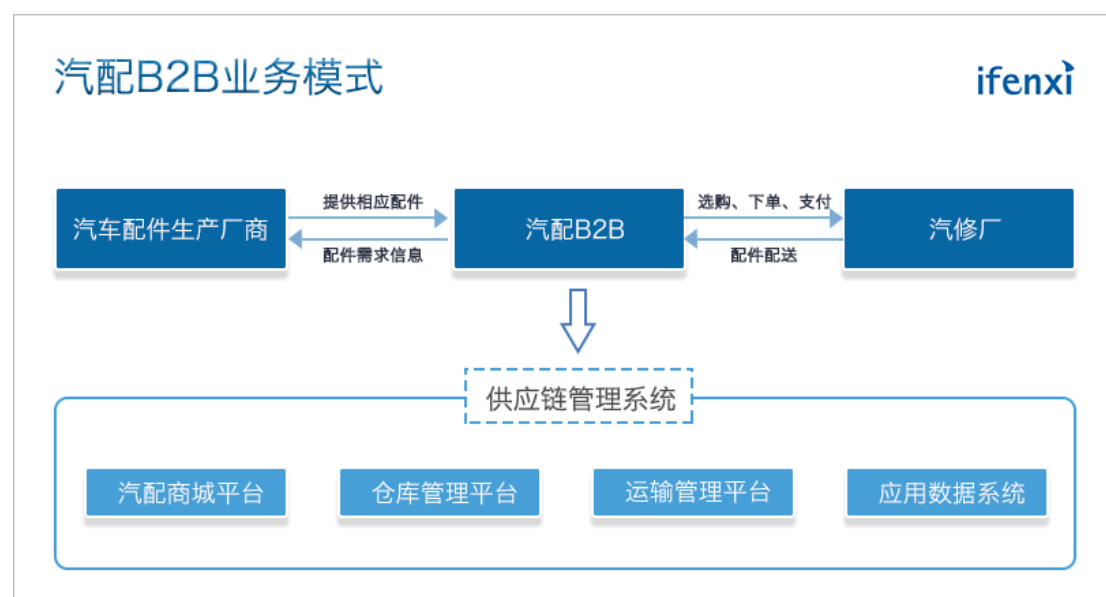
近几年汽配行业涌现出很多创新公司，切入点也各有差异。康众汽配、途虎等是直接切入交易环节；好快省则是通过给汽修厂提供 SaaS 软件服务反向切入汽配交易；掏掏汽配通过平台撮合模式在做寄售业务，未来也会切入交易；车通云则是通过汽配 SaaS 在做配件信息查询，交易业务已经在做布局。

公 司	模 式	类 型
康众汽配	B2B	直 营
中驰车福	B2B	直营+加盟
巴图鲁	B2B	寄 售
好快省	B2B	加 盟
掏掏汽配	B2B	寄 售
车通云	B2B	寄 售
途 虎	B2C	直营+加盟
汽车超人	B2C	直营+加盟

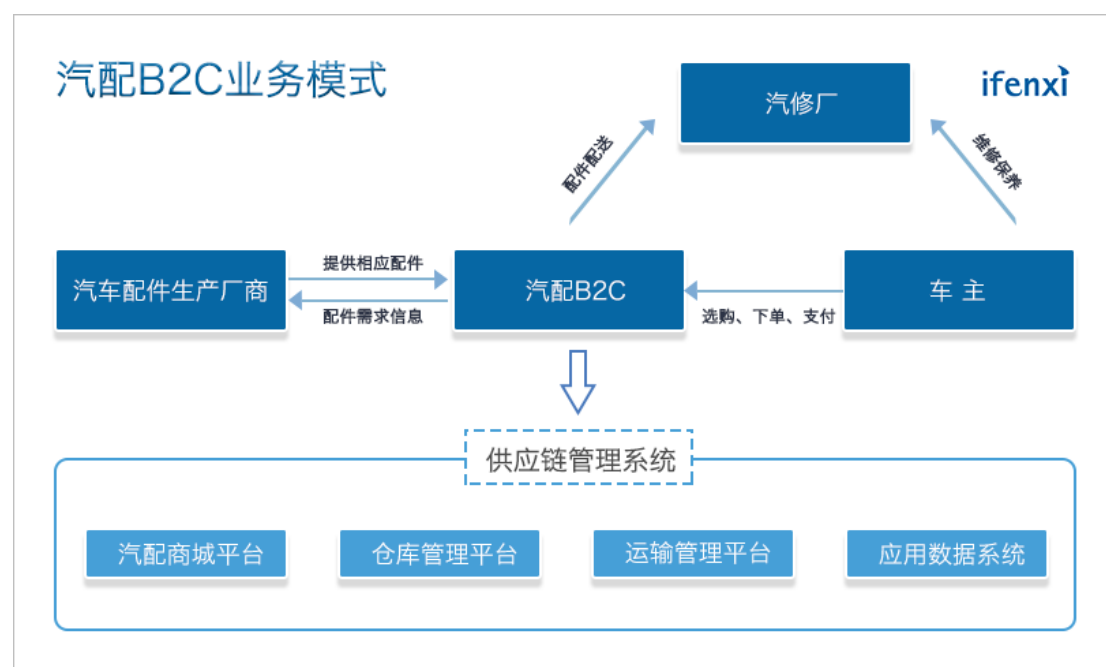
表：汽配行业创新公司模式和类型对比

ifenxi

按照业务模式，又可以把这些创新型企业分为 B2B 和 B2C 两种。



目前市场上的参与者中主要是通过 B2B 的模式直接服务汽修厂，砍掉中间环节，直接打通汽配上下游，用自研的供应链管理系统为终端汽修厂提供服务。



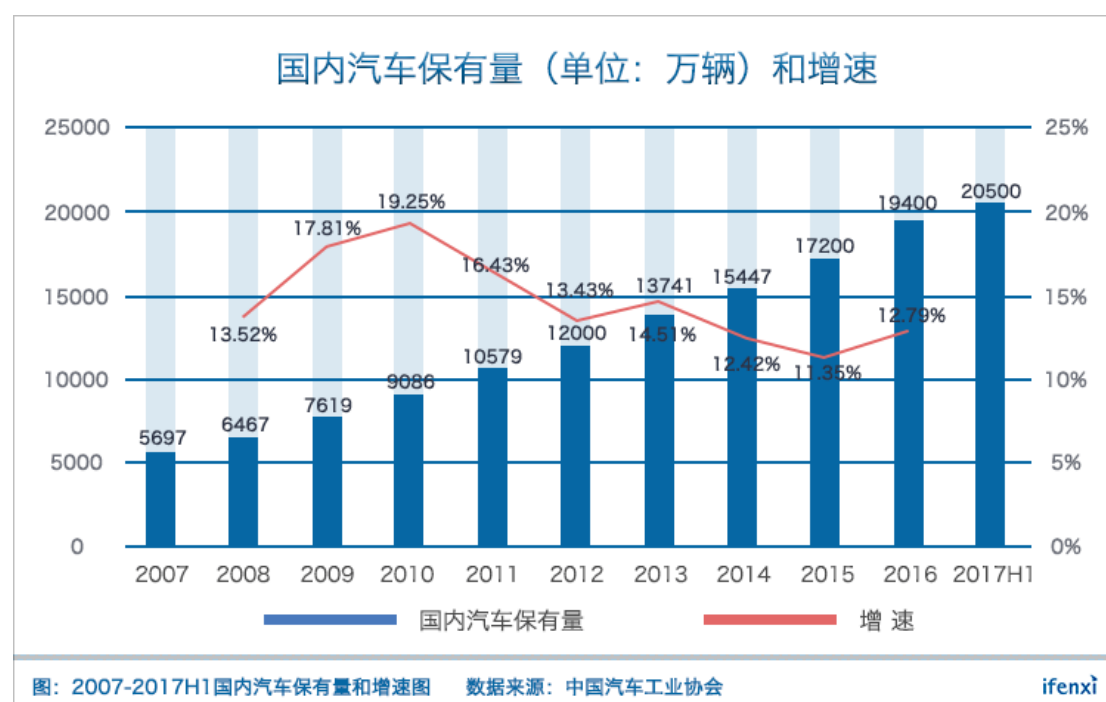
另外，还有像途虎和汽车超人等公司是通过 B2C 模式直接服务车主，车主在平台下单后，选择将配件配送到附近的汽修厂，然后汽修厂再为车主提供维保服务。目前在部分配件品类里也可以跑通，但是局限性较大。

这种局限性体现在，一方面，国内车主对汽车零配件信息了解有限，在不了解故障的情况下无法进行配件选购工作；另一方面，平台方需要匹配大量线下维修店给 C 端车主提供专业服务，而服务的水准很难统一。

行业趋势

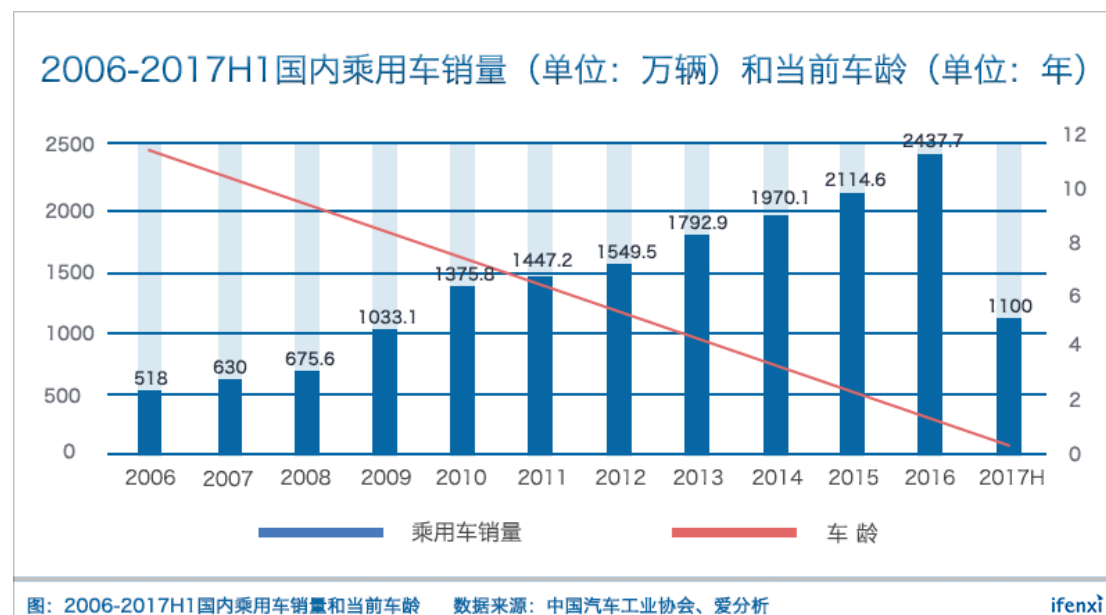
驱动因素：车保有量、车龄以及政策

中美两国汽配行业如此大的差异，核心原因在于美国汽车后市场已经发展上百余年，竞争非常充分，市场当前处于相对成熟稳定的状态。此外，美国相对较高的汽车保有量、高达 11 年的车龄和完善的政策法规也造就了时下的市场格局。



在汽车保有量方面，据中国汽车工业协会统计，截至 2017 年上半年，国内汽车保有量已达 2.05 亿辆，按照当前超过 10%的增速测算，2019 年有望超过美国，成为世界汽车保有量最高的国家。

较高的汽车保有量是汽车后市场规模继续扩大的基础，新款车型的推出意味着汽配 SKU 种类的增加，上游供应商需要为新车开辟新的配件生产线，终端修理厂则需要掌握新 SKU 的信息。



在车龄方面，按照 2006-2017H1 每年乘用车销量及其实际车龄测算，中国乘用车当前平均车龄已经超过 5 年，不及美国汽车平均车龄的一半。

车龄的稳步攀升，表明国内在保车辆的占比正在逐步减少，对独立后市场体系来说，其市场份额也会继续增加，将会对汽配产业链从供给端到中间环节，再到需求端，产生深远的影响。

在政策上，近几年，国家相继出台或实施了《关于促进汽车维修业转型升级提升服务质量的指导意见》、《汽车零部件的统一编码与标识》、《关于汽车业的反垄断指南》（征求意见稿）和《汽车销售管理办法》等政策，从打破配件渠道垄断，到规范配件体系等出发，给汽配行业，尤其是非原厂配件供应商和流通参与方创造了更好地商业环境。

时 间	政策	对汽配市场主要影响概述
2014年9月	《关于促进汽车维修业转型升级提升服务质量的指导意见》	明确要求破除维修配件渠道垄断，鼓励原厂配件企业、生产企业向汽车售后市场提供原厂配件和具有自主商标的独立售后配件；允许授权配件经销企业、授权维修企业向非授权维修企业或终端用户转售原厂配件；车主享有使用同质配件维修汽车的权利。
2015年9月	《汽车零部件的统一编码与标识》	汽车零部件(配件)将统一编码和标识规则，实现消费者配件查询、配件可追溯。
2016年3月	《关于汽车业的反垄断指南》 (征求意见稿)	不应限制售后配件的供应与流通
2017年5月	《汽车销售管理办法》	再次确定了汽车供应商、经销商不得限制消费 者选择售后服务商，供应商不得限制配件 生产商（进口产品为进口商）的销售对象， 不得限制经销商、售后服务商转售配件等原 则。

表：近三年汽配行业相关政策简述

ifexxi

这一系列政策的出台和实施，一方面配件体系逐步得到规范化处理，另一方面非授权体系的地位得以扶持，给国内后市场企业的发展提供了巨大的机遇。

产业链结构发生变革：非原厂配件供应商更加集中化，中间环节面临转型，独立后市场体系的市场份额继续增加

创新企业在流通环节的拼杀，产业链结构将首当其冲受到波及。

扶持非授权配件政策的出台和逐步实施，使得配件体系变得更加规范化，进而给非原厂配件更多的市场空间。所以，从供给端来讲，非原厂零配件的出货量未来将会有质的飞跃。

流通环节的冗余，最重要的表现就是低效。创新企业通过自建供应链体系，从中心仓到区域仓再到分仓，以及最后一公里配送服务等，在精简交易环节的同时，降低了零配件到达汽修厂和车主的成本，提升了零配件的流通效率。

这一系列的供应链服务使得终端汽修厂逐步放弃传统分级经销商渠道，独立汽配供应链服务商的地位也得到提升。

当配件流通效率提升后，汽修厂维修工位的利用率也会得到最大化利用，也进一步帮助汽修厂增收提效。

因此，汽配供给端、流通环节参与方（汽配城和批发商、经销商）以及需求端作为汽配行业产业链结构的重要组成部分，其未来发展趋势值得我们重点关注。

1. 供给端：原厂配件供应商依然多样化发展，但占比将下降，非原厂件供应商更加集中，占比将逐步上升

由于原厂配件种类跟车型种类呈正相关，每年新款车型的推出将继续提升汽配行业的 SKU 数量。但是各主机厂之间车型件等配件的不适用性，就导致原厂配件供应商的发展依然多样化。

政策上，原厂配件和非原厂配件在独立后市场体系和 4S 店相互流通的限制已经取消。由于非原厂配件在性价比方面更有优势，原厂件供应商为应对这种变化，已经开始下调部分配件价格。

但是，即便独立后市场体系对原厂配件的需求得到释放，原厂配件销量在配件总销量的占比依然会呈现下滑的趋势，相反，非原厂配件的占比会逐步上升。

国家对非原厂件的扶持，会直接导致大量以次充好，制造伪劣假冒配件的供应商陷入困境。而且随着创新型汽配公司（汽配 B2B 和 B2C）的发展，他们对配件供应商的选择策略越来越集中于头部供应商，这就使得非原厂件的供应商变得越来越集中，头部供应商的市场份额逐步增加。

此外，AutoZone 近几年毛利率提升的重要原因之一是自有品牌销量的提升，因此，随着汽配供应链服务商的市场份额越来越大，销售自有品牌的零配件将

会是他们提升公司毛利率的策略之一，这就会导致部分供应商成为汽配供应链服务商的代工厂。

2. 流通环节：汽配城颓势已现，频现倒闭潮，未来将消失

汽配城作为汽配行业发展过程中的重要一环，自 20 世纪 90 年代初开始兴起，彼时这种新经营模式将众多大小经销商聚集后产生的规模效应，确实促进了行业进一步向前发展。

然而，汽配城未来的发展趋势不容乐观，主要原因如下：

第一，从成本角度来看，经营状况较好的汽配城，由于客流量较大，其店铺租金也在逐年上涨，这就加大了经销商的负担，导致经营成本增加。而经营状况差的汽配城，空租率则很高，最后只能关门停止运营；

第二，从盈利角度来看，同业竞争者的增加，导致价格战频发，价格透明度也变得更高，经销商的利润空间被挤压。而且由于下游汽修厂的赊欠习惯直接影响经销商的资金周转，也加大了经销商的经营风险；

第三，在政策方面，由于汽配城假货泛滥，部分商家偷税漏税严重，导致政府监管成本高居不下。另外，在汽配城整体经营状况下滑的大背景下，汽配城对当地经济发展贡献有限，政府通过优化土地政策对汽配城进行整顿和行业改造等。

所以，汽配城作为落后的消费场景，当交易双方发生变革时，走向没落也是必然的结局。

3. 流通环节：批发商和经销商会一直存在，积极转型会活得更久

作为汽配行业流通环节的重要参与方，批发商和经销商分别扮演着不同的角色。其中批发商数量一般较少，主要集中于北上广等一线城市，尚未形成大型

连锁体系。他们直接从国外进口或国内零配件厂商处购买零配件，然后分销给下游经销商。

作为批发商下游的经销商，数量众多且高度分散。他们主要通过从批发商处进货，然后对接终端维修厂，往往有多层级分销体系。

目前来看，虽然汽配城已经开始走下坡路，但是批发商和经销商生存状况依然比较乐观，主要原因在于：

第一，国内汽配行业的市场规模还在继续增加，创新型独立汽配连锁公司在市场所占比重依然极小，大部分还需要原有的流通体系去消化；

第二，虽然汽配城作为天然的经销商聚集地，其地位有所下滑，但是一批具有先进经营理念的批发商和经销商，开始注重自有品牌建设，通过连锁等形式，逐步摆脱汽配城的限制。在已有客户资源的基础上，积极拓展新客户；

第三，随着国家政策对配件流通限制的放开，4S 店体系对非原厂件的需求也在增加，对批发商和经销商来讲属于利好。

此外，从美国成熟市场的现状来看，区域经销商的市场份额占比依然很大。类比国内其他业态，比如家电类，苏宁国美的崛起也并没有把经销商们全部消灭。

但是，需要明确的是，只有转变经营理念，开始注重品牌建设和客户服务，提高自身运营效率，才能更好地应对外部竞争。

部分批发商和经销商未来会被汽配 B2B 供应链服务商整合，运营效率低下的中间环节仍然会随着时间阶段性被淘汰。

4. 需求端：独立后市场体系的市场份额会逐步提高，4S 店体系则会继续下滑

在国内 2 亿汽车保有量中，目前在保车辆占 1/3。长远来看，随着新车销售增速逐步放缓，国内乘用车平均车龄在平稳增加，在保车辆占比将会呈下滑趋势。

4S 店体系目前正在面临新车销售利润下滑的窘境，但是由于主机厂对 4S 店的考核指标仍然以新车销量为主，导致维保服务很难成为发展重点。

而且，从政策角度来看，目前针对保修期内使用非原厂配件，甚至在非 4S 店体系进行维保后不能保修的限制已经放开，直接导致部分在保用户的维保需求外溢。

所以，作为汽配行业两个重要终端消费场景，独立后市场体系的市场份额会逐步提高，4S 店体系的份额会继续下滑。

5. 供应链：供应链管理体系将成为独立汽配服务商的标配，管理能力是关键

供应链管理体系包括商城平台、DOS（应用数据系统）、WMS（仓库管理系统）、TMS（运输管理系统）等数据管理系统。

商城平台包括商品管理、订单管理、支付系统、客服系统等，订单管理系统与仓库管理系统和运输管理系统多向打通。仓库管理系统服务于各级仓库的入库、分拣、仓库调拨、出库等业务，前端对接商城平台的订单系统，对所有订单实时响应，后端对接运输管理系统。运输管理系统通过对车辆、驾驶员以及路线等进行优化，提高运作效率，降低运输成本。

这一套后台系统的互通互联保证了零部件可以高效的从厂商配送到汽修厂。

所以，新型汽配服务商的出现，在满足汽修厂对配件需求的同时，开始注重对汽修厂的全流程服务。从技术上来看，供应链体系的搭建和逐步完善以及配件信息化的落实切实提升了维修厂的维修效率，帮助他们提效增收。

因此，在独立后市场体系内，供应链管理能力和逐步成为汽配服务商们的标配。创新型汽配服务商通过供应链体系等增值服务，客户的满意度和客户粘性也得到了极大地改善。

配件信息规范化：标准化认证体系逐步完善，消除配件信息不透明的现状

由于汽车结构极其复杂，导致国内目前所有汽车零部件的SKU在千万级，而且随着新车的不断推出，这个数量还在急速上升。

零配件的规范化是所有创新型企业的标配，但是鉴于配件的类型分很多种，目前还没有一家机构把所有配件信息全部进行规范化处理，企业方基本上都是在自己业务范围内最大化零配件信息的覆盖度。

从技术角度讲，配件的信息化是创新企业区别于传统流通渠道中批发商和经销商靠人来操作的关键点。

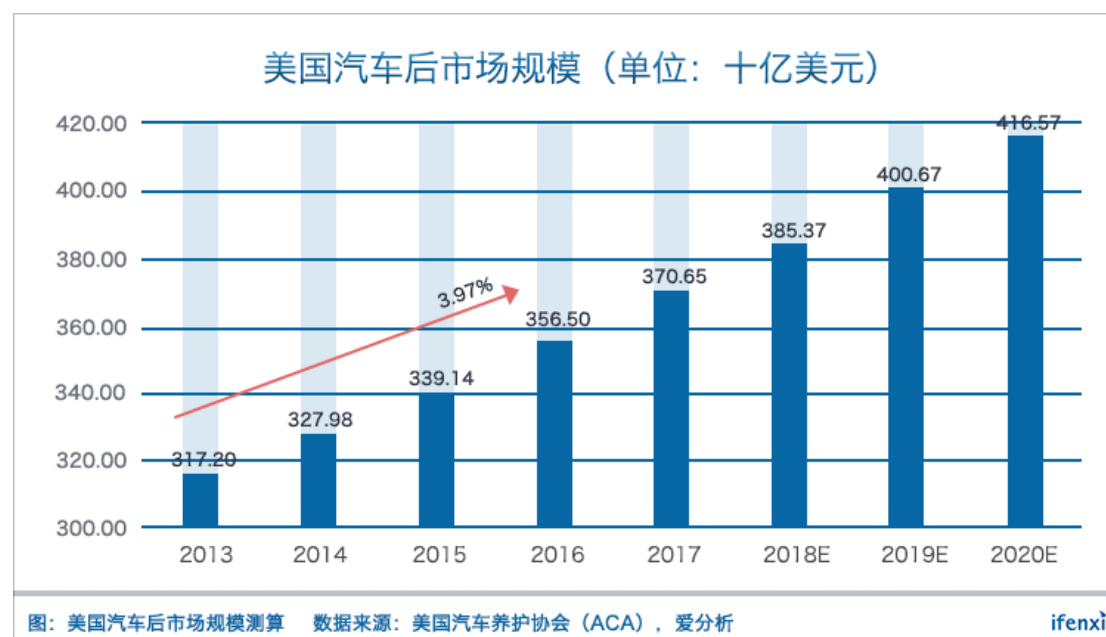
此外，认证体系的建立和完善也是未来的重要一环。随着越来越多的非原厂配件进入流通市场，势必会有部分低质甚至假冒产品混入，需要国家层面出台统一的认证体系来对配件进行分级。

只有完善信息化和认证体系，才能更多的消除关于配件的不透明性。

市场规模、集中度分析及竞争格局

汽配行业市场规模 2019 年将超 5000 亿元

爱分析对国内汽配行业市场规模的测算，参考变量为汽车保有量、车主每年平均维保费用以及各自未来的增速，同时参考美国市场汽配行业占整个车后市场的占比等。



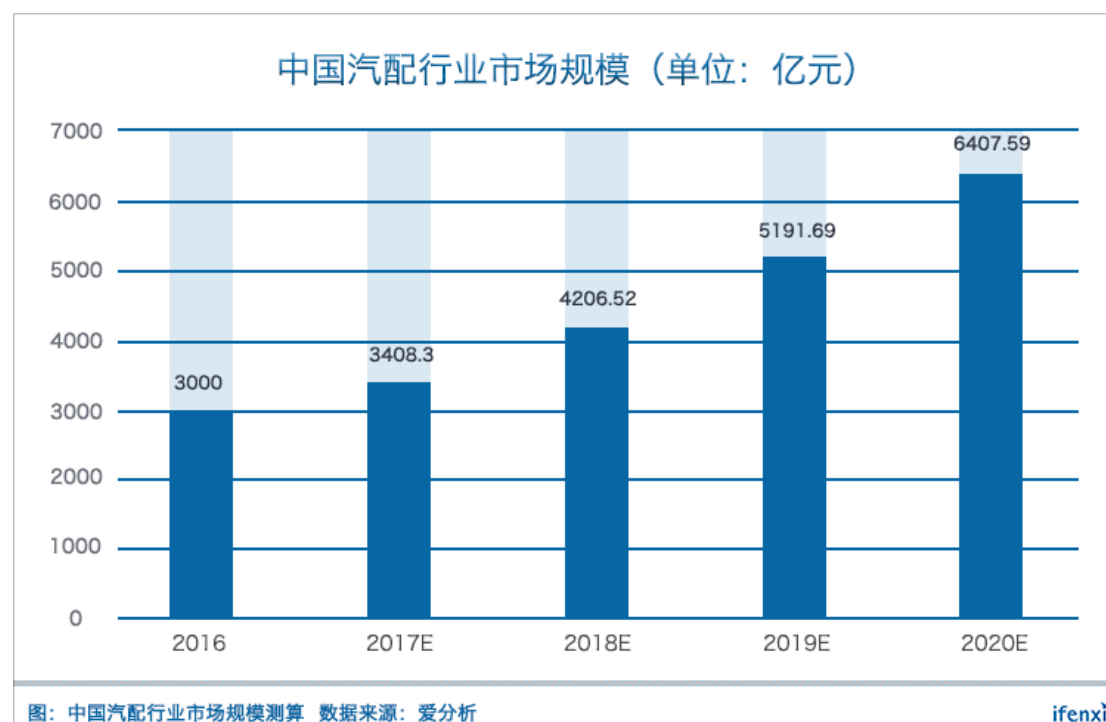
美国汽车养护协会（ACA）2016 年发布的《State of the Auto Care Industry Report》指出，2016 年美国汽车后市场规模为 3625.9 亿美元，近 4 年 CAGR 为 3.97%，据此预测 2019 年美国车后市场规模有望突破 4000 亿美元。

直接影响车后市场规模的两大因素为汽车保有量和维保费用，而影响维保费用最核心的因素则是车龄。当前美国汽车的平均车龄已经超过 11 年，美国市场 2016 年汽车保有量为 2.2 亿辆，相当于 2016 年每辆车用于维保的费用平均在 1648.14 美元。

目前国内汽车保有量达 2.05 亿辆，乘用车平均车龄已经超过 5 年。经爱分析调研，2016 年车主用于维保的费用平均在 4000-5000 元，按照 2016 年国内汽车保有量 1.94 亿计算，国内汽车后市场的市场规模已近万亿。

在美国市场，汽配行业 2016 年的市场规模近 1200 亿美元，占整个车后市场规模的 1/3。其中，美国四大独立汽配连锁巨头（AutoZone、Advance Auto Parts、O'Reilly 和 NAPA）共占据约 30% 的市场份额，4S 店经销商体系占比却不到 25%，剩下不到一半的市场空间则被大小区域经销商和批发商所瓜分。

类比美国市场，国内汽配行业的市场规模则在 3000 亿元左右，这是指的从汽修厂和 4S 店到 C 端车主之间流通环节的市场规模。



国内汽车保有量增速近三年保持稳定，爱分析认为，未来几年保有量增速将维持在现有水平，取 2014-2016 近三年增速平均值 12.19%。维保费用跟平均车龄相关，参考美国平均车龄的增速，近十年 CAGR 为 1.27%，国内维保费用未来几年增速取 1.27%进行测算。

所以，汽配行业未来几年的增速为 13.61%。2019 年，国内汽配行业市场规模将突破 5000 亿，2020 年可达 6400 亿元。

国内市场集中度低于美国市场

目前来看，在国内汽配流通行业，虽然部分创新型公司暂露头角，但市场份额占比依然极低，市场整体都还处于高度分散的状态。

汽配行业是很传统又很重的领域，从美国市场的发展历程来看，如今的四大巨头都经历了至少三十年的时间，才取得合计 30%的市场份额。

国内的创新企业虽然切入点各有不同，但所有的模式都绕不开线下服务。爱分析调研发现，除了最初从线下切入的公司，其余玩家也准备布局线下业务。而且汽配行业本身具有极强的地域属性，企业需要不断的建新店扩大自己的服务范围。

美国独立汽配连锁老大 AutoZone，经过 30 多年的发展，到目前已经拥有自营门店近 6000 家，至今仍在以每年 200 家左右门店的速度进行稳步扩张。国内市场目前处于第一梯队的康众汽配，其扩张策略与 AutoZone 类似，坚持自营，每年新增门店 100 家左右。

从单店人效角度来看，康众当前的人效已经接近成熟状态下的 AutoZone。AutoZone 的毛利率在最初的二十年一直维持在 40% 左右，最近十多年毛利率更是一路上涨，2011 年之后已经超过 50%，仍然在稳定增长中。而康众的毛利率只有 20%，这也是目前扩张较慢的原因之一。

剩余的市场参与者们，大多数都在以美国市场的四大巨头为对标。所以，国内高度分散的市场仍然会持续相当长一段时间。再加上国内维修店的数量是美国市场的近 2.6 倍，所以整体市场集中度也会低于美国市场，需要更长的时间才能达到美国如今较成熟的市场现状。

| 创新型汽配公司所占比例类似美国，但 4S 店占比低于美国市场

作为承接维保业务的两大市场主体，4S 店和维修店，中美两国在数量上也存在较大差异。目前中国的 4S 店有 2.3 万家，美国则是 1.3 万家；中国有 44 万家维修店，美国有 17 万家。两者数量综合来看，中国市场为美国的 2.5 倍。

参考当前成熟时期的美国市场，7% 占比的 4S 门店，其所占的汽配行业的市场份额为 25%，国内 4S 店的占比为 5%，在国内汽配市场进入成熟期时，4S 店所占的汽配行业市场份额预测在 18% 左右，低于美国市场，与在保车辆呈下滑趋势相吻合。

汽修厂份额提升的背后，创新型汽配公司发挥着重要作用。由于中美两国发展模式的雷同，可以判断国内未来头部公司所占的份额跟美国市场类似，大约为 30%。剩余 50% 的市场份额则由区域大小经销商们占据。

展望

更看好汽配 B2B+直营模式

汽配 B2B 企业通过提供全流程供应链服务，从零配件源头着手，砍掉中间环节，可以大大提高产业链作业效率。上游直接连接零配件供应商保证了配件来源可追溯和质量的可靠性，下游直接服务终端汽修厂，提供性价比高的零配件产品。

相比之下，针对 B2C 模式，其出发点是想绕过汽修厂，直接由消费者选购汽车配件。但是受限于消费者对配件的了解程度以及是否具有维修能力等因素，受众群体数量和可供消费者自选的配件 SKU 必然是有限的。

虽然 B2C 行业从业者们匹配了众多线下维修厂负责给消费者解决配件安装更换等问题，但是终究治标不治本。即便在美国，DIY 占比还在持续下滑，目前已经减为 20%。

在具体业务模式上，除了已经切入交易的企业，从汽配 SaaS 切入的车通云也在逐步引入交易，并设配件周转中心和线下直营门店；从平台撮合业务切入的掏掏汽配未来也会自建仓储物流，走直营模式。

虽然大家切入点各有差异，但是殊途同归，未来走直营、重模式、重服务的道路将会作为首选。

爱分析认为，在汽配行业，以直营的模式做重，才更有可能在竞争中脱颖而出，理由如下：

第一、汽配行业本质上属于服务业，尤其是在早期开拓市场时，必须通过提供优质的服务获客和留客，进而才有可能提高复购率和 LTV；

第二、直营模式可以保证公司服务理念的统一，通过建立内部培训机制可以保证从人才培养到管理理念的有序传承；

第三、先通过区域性的门店建设站稳脚跟，再扩张到全国时产生规模效应，以及这种规模效应产生的品牌壁垒很难被其他竞争者打破。

但是必须承认，直营模式是个慢活。AutoZone 发展 30 多年，一直坚持自营的理念，前期通过收购的方式扩张过部分店面，至今在北美已经有近 6000 家直营店。

革命尚未成功，共勉！

关注爱分析订阅号（ifenxicom），回复“汽配报告”即可获得完整版报告。



数万投资人和企业高管都在关注的互联网投研平台