

【贝战疫情，感恩前行】车企战疫，如何化危为机，致胜长远

作者:



曾伟民，贝恩公司全球合伙人，
亚太区绩效提升业务主席，工业品、制造和汽车业务资深领导



赵立强，贝恩公司全球合伙人，大中华区工业品、制造和汽车业务主席



刘湘平，贝恩公司全球合伙人



沈思为，贝恩公司董事经理

突如其来的新冠肺炎疫情打破了中国车市翘首以盼的回暖迹象。

春节前夕还在全力备战“开门红”的车企，不得不从鼠年的第一个工作日开始应对不断变化的疫情影响——对内调整经营计划、稳定上下游，对外转变营销模式、强化线上业务成为重中之重。与此同时，部分车企在复工复产的同时，紧急转产跨界生产口罩，彰显了汽车作为国民经济支柱产业的担当。

疫情防控已进入关键阶段，车企“战疫”随着逐步复工也已拉开帷幕。疫情将对汽车市场的全年走势造成哪些影响？车企应采取哪些必要的“标配”手段和领先一步的“高配”手段，帮助企业转危为机呢？

在本文中，贝恩希望与广大车企从业者共同思考此次疫情带给中国汽车市场的影响与挑战，并为车企的应对之道提供启示。

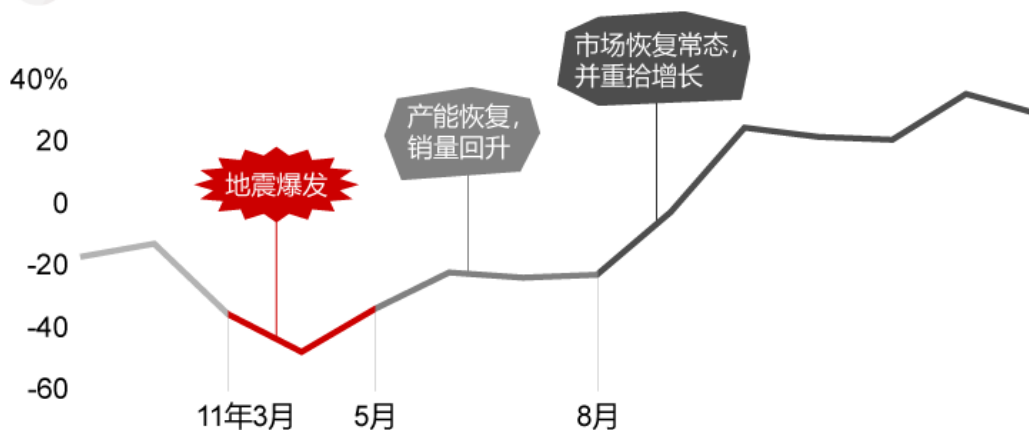
过往疫情对汽车市场的影响

回顾 2003 年，非典疫情不但没有令车市增长停滞，反而激发了消费者对私人交通工具的需求。根据中汽协的数据，当年乘用车销量近 200 万辆，同比增长超过 70%，远超 2001、2002 年。

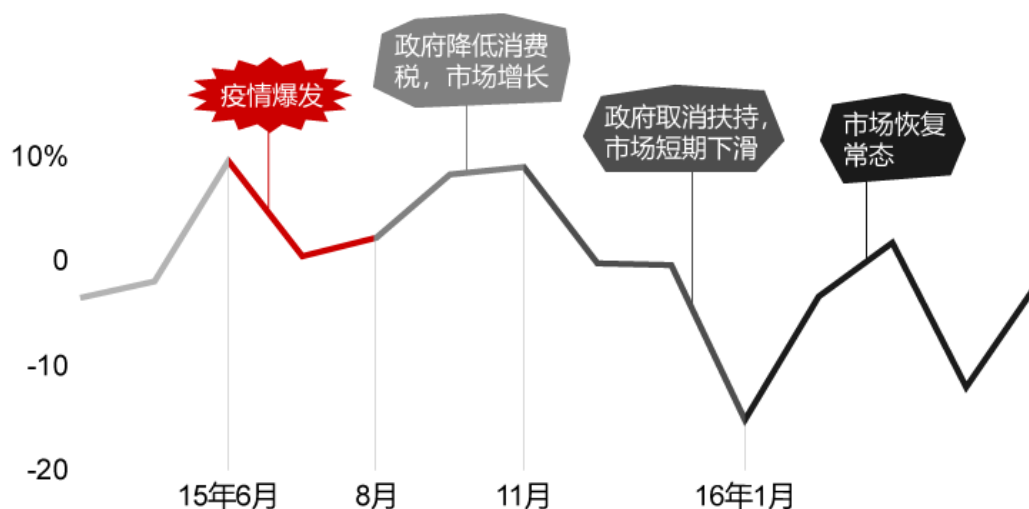
如今，在整体经济增速放缓、新冠肺炎疫情传播范围大于非典、用车需求得到多年释放的大背景下，中国车市想要在此次疫情后重现当年非典后的增长几乎不太可能。回顾成熟市场以往的疫情和自然灾害，我们发现，市场一般在经历 2-3 个月的快速下滑与低位运行后才会开始逐步恢复，而通常在 4-6 个月后恢复到常态水平。

疫情/灾害对当年新车销售增速的影响 (月度, %)

● 日本2011年地震及核泄漏



● 韩国2015年MERS疫情



疫情对今年和未来汽车市场的影响

企业一旦复工，遇到的第一个难题就是供给侧冲击。但贝恩认为，在当前车市大形势下，供给侧冲击对车市的总体影响是有限的，而由疫情带来的需求侧的变化则更需要引起关注。

供给侧

复工复产是当下车企面临的难题，但预计这一现象将在 3 月初逐步恢复。除了个别热销车型外，疫情总体对终端销售形成的制约有限，但车企的盈利毫无疑问将受到冲击。研究发现：

- 小部分零部件和主机厂从 2 月 10 日起复工，大部分则在 2 月 17 日前后复工，综合延迟 10-20 天
- 由于返岗率低、防护物资不足、供应链产能恢复慢、物流不畅等原因，不少车企仍需要两周甚至更长时间才能恢复全部产能。贝恩预计，在疫情不发生反复的情况下，产能全面恢复将迟至 2 月底或 3 月初
- 尽管生产受到较大冲击，但渠道库存一般仍可支撑 1-1.5 个月正常销售。考虑到疫情期间终端需求显著降低，大部分经销商短期内可依靠渠道库存开展业务直至生产恢复。因此，我们认为由于供给侧冲击导致大面积供不应求的情况不会发生
- 然而，生产线停止或低位运行将直接导致主机厂一季度的盈利下降

短期需求

汽车属于大宗耐用消费品，用户购买决策慎重也具备时间上的弹性，所以汽车消费需求受短期事件的影响较小。然而，此次新冠肺炎疫情对总体经济运行的冲击迅猛而全面，因此我们认为不仅 2、3 月份的购车需求将被延后，整体的购车需求也会因经济下行和消费力受损而减少。

若不考虑政策等额外利好因素，我们研究发现：如疫情在一季度结束，服务业及中小企业从业者的消费力损失可控，全年新车销售仍有望与去年持平；如疫情持续时间更长，导致整体经济和消费力进一步承压，悲观情景下新车销售将可能面临 10% 甚至更多下跌。无论哪种情况，有一点是必然的：全年需求侧必将经历“急速冷冻”和“分批企稳”两个阶段。



一季度：急速冷冻

疫情一方面延后了购车行为，同时服务业和中小企业从业者的消费能力也将受一定打击。延后需求有望在二三季度逐步释放，但消费能力的损失及需求的抑制，将难以迅速恢复



二三季度：分批企稳，部分延后需求兑现

预计市场将呈现出冷热不均、分批企稳的状态

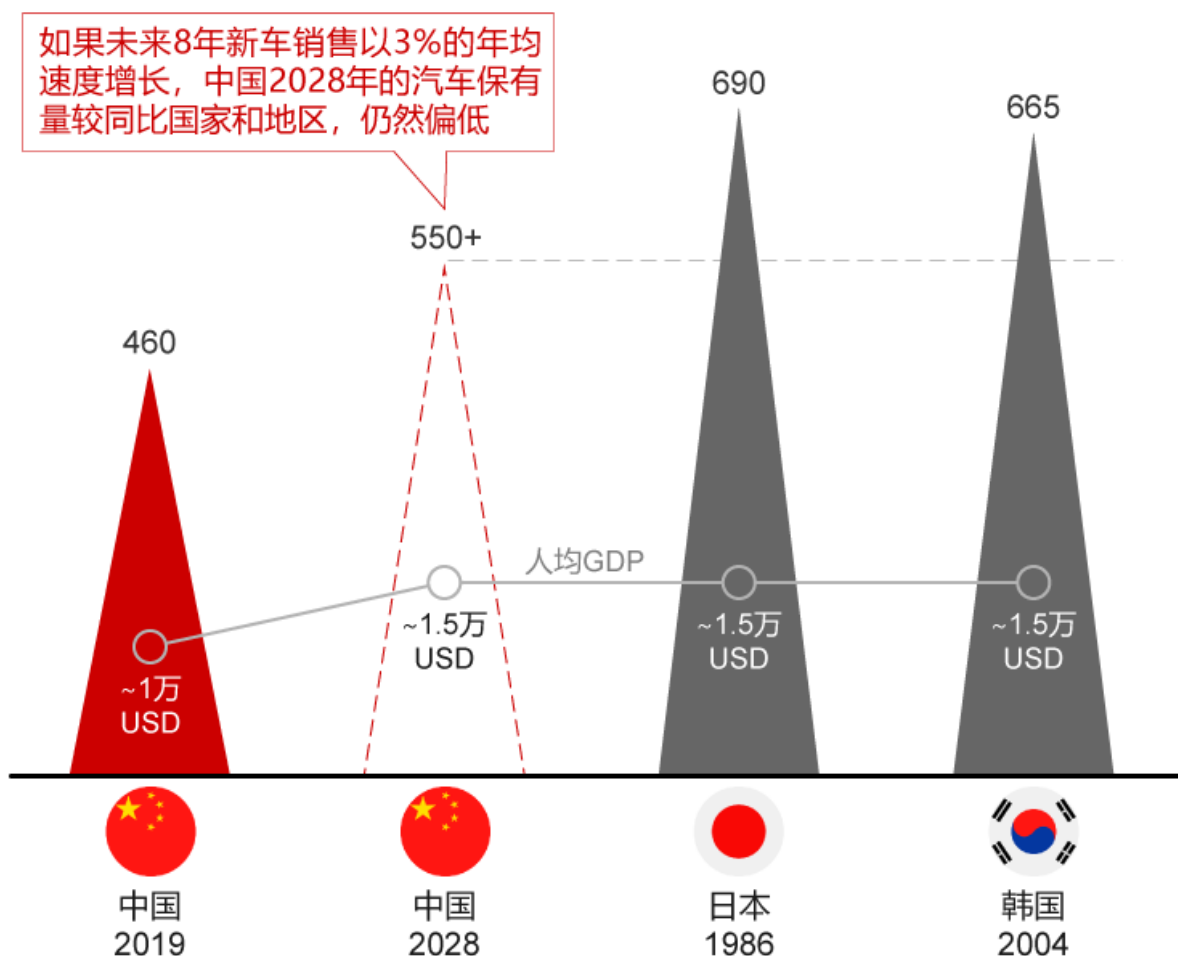
- **中高端市场**将首先开始兑现一季度“储存”的需求。尽管效果不如非典后显著，但疫情下积累的对公交和移动出行的安全性顾虑，仍将激发一定的首次购车需求
- 但是**低端、入门级市场**仍将面临更严峻的考验，服务业、中小企业受到冲击而损失的消费能力，将会抵消本应延迟释放的一季度需求，以及受疫情刺激额外产生的首购需求

长期需求

2019 年四季度，中国车市已经从近两年的下跌中呈现出止跌回暖的迹象。短期内这一回暖势头将会被疫情打断，但长期来看，疫情催生的对公交卫生状况的担忧、无法及时获得出行工具的焦虑，都会刺激消费者的拥车意愿，并在购买力恢复后逐渐兑现。因此我们认为，除非出现疫情失控、蔓延数月不能控制的局面，否则不会改变汽车行业回暖及长期健康发展的态势。

汽车作为支柱产业，将受到三方面基本因素的长期驱动：一是中国人均汽车保有量与国外可比水平相比仍处在低位，经济的发展与居民收入的持续增长将带来对汽车消费的长期稳定需求；二是作为国家支柱产业，汽车行业仍将得到持续的政策发展支持。政府具备充足的政策选项，例如购置税减免、增值税减免、限牌政策放松等；三是房地产市场趋稳。房地产和汽车是居民两项最大宗的支出，在房地产市场坚持“房住不炒”、保持稳定时，汽车市场能吸纳更多居民消费能力。

每千户乘用车保有量



资料来源：中国国家统计局；IMF；世界银行；贝恩分析

同时长期来看，疫情带来的生活方式的改变，很可能会催生购车消费习惯的改变——当年的非典疫情，使被长期隔离的消费者开始尝试与适应网上购物，拉开了电商发展的序幕；而在5G、视频直播、人工智能、虚拟现实与大数据等技术基础远比当年成熟的现在，当消费者将更多的生活场景转移到线上后，线上完成车辆选择、比价、购买、服务等汽车消费场景也将更加容易被接受。此次疫情有望成为一个契机，加速汽车消费线上化。

贝恩给车企的行动建议

贝恩建议，车企的当务之急是在有序推动复工复产的同时，结合自身情况，采取必要的“标配”手段和领先一步的“高配”措施，做好以下八件事，为企业的短期和中长期发展做好准备。

“武装大脑”：强健自身经营

1、重新制定年度经营计划，突出现金流管理

疫情对不同类型车企的冲击程度不同，部分盈利较差的传统主机厂及造车新势力将面临更严峻考验，伴有更大的现金流风险。考虑到后续市场反弹时的价格竞争、以及额外的抗疫情支出，即使是盈利状况良好的车企，同样不能忽视现金流和成本管理。对这些车企来说，应立即采取措施降低非紧迫的支出，合理平衡抗疫与疫后应对竞争的资源。在全力保障现金流的基础上，考虑长期、系统性的成本管理提升，例如零基预算、综合预算管理等。

2、明晰价格策略

全力抓反弹将会是二、三季度中国车市的主基调。主机厂要保证全年业绩不（少）受影响，经销商也急于消化累积的库存压力，届时市场价格“踩踏”恐难以避免。在此背景下，每一个车企品牌、每一款车型都必须在价格策略上做出选择：是坚持回归品牌，严控折扣，守住盈利？还是适当放松折扣，确保销量及市场份额？

“疏通经脉”：关注合作伙伴，带领产业链共克时艰

3、向供应商伙伴施以援手

整车有数十万个零部件，任何一个部件一旦出现供应问题，生产就将停滞。顶级供应商没有压力，并不代表中小供应商、二三级供应商不会出现资金链问题。因此，我们建议主机厂首先采取“标配”手段，主动沟通调研、对上游供应链安全性进行风险评估；同时主动推动“高配”手段，积极预防潜在风险、提前布局以保证跟上需求反弹，例如：利用专业化供应链金融方案或临时调整账期、提前结款等，同时准备 B 计划以避免断供或形成对少数供应商的过度依赖。

4、对经销商网络松弛有度

“标配”手段包括调整年度目标、减免一季度考核要求，并对商务政策进行调整。这不仅是从经营现状出发的必要调整，更是对经销伙伴“同舟共济、共生共赢”承诺的体现。但是，目标与政策放松，不代表管理要求放松。疫情阻断了门店客流，正是闭关修炼、解决网络积弊的好时机。此时，把平时未竟的培训前移到每一位销售代表、把

密采中暴露出的体验问题逐个解决、把过去不准的渠道数据一一校准、踩实价格策略和折扣管理机制，最后共同制定二三季度商业计划。练好内功，才能避免后续反弹行情中靠天吃饭、折扣先行。

“温暖人心”：在困难时期赢得用户的信任与青睐

5、为车主暖心护航

疫情困难时期，汽车品牌的广大车主用户不仅身心焦虑，也面临用车养护方面的各种困难。这正是维护用户关系、体现客户关爱、赢得用户信任的关键时刻。在推出各类优惠及上门服务之余，车企可以与经销商网络共同合作，与车主建立直接沟通，从简单而诚挚的问候、解决部分具体困难，到联合车主举办抗疫情公益活动，更是打造品牌归属感、体现品牌差异和提升忠诚度的关键。

6、从用户新诉求出发，提前备战疫情后的销售反弹

疫情结束后，延后的消费将会释放，同时被疫情所刺激的部分首购需求也会出现。抓住这部分需求，需要车企提前准备，一方面在产品本身难以立即调整的情况下，在品牌营销方面加强沟通品牌及产品对车主健康、个人防护的重视；另一方面，则可转门店被动等客上门为主动出击获取用户，结合线上线下的渠道覆盖，提前掌握客源；同时，对赠品附件等促销要素、销售话术等门店体验要素，做出针对性调整，助力销售转化。

“大展拳脚”：以应对疫情为契机，积极推进业务转型升级

7、把握线上化趋势，抓住线上营销精髓，推进全渠道数字化营销

新冠肺炎疫情爆发以来，多家车企和经销商加码了对线上营销与服务的尝试，加大线上营销投入、增加上门取送车服务等成为应对疫情的“标配”手段。但向线上转型，不仅仅是短期内把营销资源倾斜到线上，更不是简单的在“线上卖车还是 4S 店卖车”之间做选择题。而需要“以终为始”从用户线上行为的痛点和预期出发提前布局，充分发挥线上在效率、可视化等方面的优势，结合线下已有资源，解决过去汽车线上业务水土不服的问题：



营销与集客领域，不能直接将传统的知名度营销或品牌营销复制到线上。作为低频消费，汽车在线营销的精准要求比一般消费品更高，不仅需要找到目标人群，还需要识别近期有购车需求的优质潜客；同时疫情期间的营销切忌一次触达，知晓了事，而是需要尽可能做到潜客留存，利用多种方式保持与潜客的持续交流，为市场反弹积累用户



线上销售领域，则需首先针对汽车产品购买决策周期长，决策考量因素众多的特点，设计不同平台、各个触点的定位、功能和体验，做大线上订金、甚至交易规模；伴随着规模的扩大，布局和探索整体销售模式的优化



售后服务领域，则需关注用户体验细节，做好经销商、取送车(代驾)服务商各项业务流程的衔接落地，避免牺牲用户体验仓促上马

8、系统性提升运营效率

疫情带来的市场冲击会降低全行业的盈利水平。在汽车市场放缓的大背景下，加剧企业的经营困难，加速行业的优胜劣汰。车企应当长远谋划，以此次疫情作为全面提升精细化管理与效率意识的催化剂。从数据出发，对前端营销活动、用户旅程以及后端的产品与供应链管理进行数据化改造。提升决策有效性，促使决策基于全面、透明的数据，并充分利用新的技术、算法与数据资源，减少主观经验的影响。最终实现精确管理关键业务细节，达成全面效率提升。

尽管疫情仍在发展，对汽车行业的影响还有很多不确定性，但我们相信，只要车企在迎战疫情的同时，提前布局疫情后的市场，升级被动应对的“标配”为主动迎战的“高配”，就能充分应对冲击与不确定性，战胜疫情，致胜长远。

(贝恩公司咨询顾问陆晨琪、李虹苇，对本文亦有贡献)

关于贝恩

贝恩公司深耕汽车领域，为领先的汽车制造商、供应商、零售商、移动出行服务商以及相关科技公司服务。我们凭借深厚的行业经验、与客户通力合作，通过制定并落地突破性战略、发掘业务最大潜力并洞察未来发展新机遇，助力客户实现卓越的运营和财务成果。