

创新产品配置 重视首购机遇

strategy& 思略特
Part of the PwC network

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，思略特一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。思略特将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制订更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中唯一一个规模化的战略咨询团队，思略特凭借其强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制订最合适的战略目标，并指引实现目标必须做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制订的战略流程足够强大，帮助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付产品。这种战略将让企业得以顺应今日的变化，重塑未来，把战略愿景变为现实。

面对疫情，很多车企、经销商和零部件供应商开始采取应对举措，保障生存底线。从另一面看，疫情危机促使汽车行业诸多从业者与管理者重新审视和规划汽车行业的中长期发展，从而加速推动行业变革。

短期挑战 新车销量下滑，供应链受阻，现金流紧张

- ①短期消费需求不振。
由于汽车作为长决策周期刚需产品，大部分需求不会因疫情消失，但会导致购买行为延后，部分向第二季度至第四季度转移，部分向2021年转移。此外，疫情催生了部分人群的首购需求，但由于第三产业受影响明显，中小企业主及其从业者收入降低，会对增购和复购人群的需求造成抑制。因此，**预计新车销售短期内将急剧下降，春夏季与去年基本持平，全年降幅大约为6%-13%。**
- ②供应链短期受阻。
根据确诊人数，可将不同省份分为三类地区。首先，疫情对于分布在湖北的上下游企业影响最大，同时也需密切关注广东、浙江等重点二类地区的受影响情况。其次，全球前十大供应

商约40%的生产工厂和研发中心处于重灾区。由于汽车产业高度融合且相互依赖，短期内替换供应商的可能性较低，导致重点疫情区域零部件供应商生产受阻，致使一些整车厂商被迫延期复工或停产；但随着供应商复工，生产状况将会逐渐好转。

- ③现金流压力较大。
疫情冲击下，经销商不得不面临销量下滑、收入锐减、高额刚性成本费用及第二季度经营支出等开支，加之主机厂返利发放相对滞后，超过7成经销商面临资金紧张状况。经测算，豪华品牌经销商第一季度平均每家资金缺口约为600万至800万元，量产品牌经销商资金缺口约为300万至500万元。建议经销商储备3个月左右的营运资金以保证正常运转。
- 此外，2020年1月经销商库存预警指数为62.7%，达到近11个月以来新高。基于库存深度和销量预测，经销商基本可支撑第一季度销售，第二季度如果疫情得到完全控制，提车速度会明显恢复。
- ④线下营销活动暂停。
受疫情影响，导致大部分线下营销活动相继取消，短期内恐影响整车厂商的新车上市计划，并有可能产生因研发、投产、推广和销售之间脱节所带来的额外损失。

此外，由于交通物流受阻、人员无法到岗等问题，新车交付、门店提车、维修保养等售后服务存在延后性。

聚焦举措 抓住首购机遇，推广线上营销，加速扩展朋友圈

针对疫情给汽车产业链带来的挑战，我们将从首购机遇、线上营销与数字化管理、经销商管理及创新售后服务、供应风险防范及生态圈支持四个维度出发，为企业提供一些可参考性意见。

- ①抓住首购刚需人群。
首购人群比例会比原预测提升，应针对疫情之后的消费心理制订营销策略：一方面，抓住消费者在疫情之中体验到的没有私家车造成出行不便的心理；另一方面，疫情封闭期情绪压抑，经济复苏后消费者畅快的心理情绪或带来一定商机。聚焦三四线城市刚需人群和紧凑型车（见图）。
- ②推广线上营销与数字化管理。
整车厂商需要明确线上营销的定位及作用，即新媒体的内容运营，力争培育用户兴趣，运营潜客，并以此导流给经销商，提升销售线下转化率。

短视频内容平台是新的流量入口。随着抖音、快手等短视频的崛起，用户流量已经迅速向短视频媒体迁移，主机厂或可通过这样的机遇自建内容运营能力，通过运营线上内容，获取潜客线索，从而帮助经销商获取周边的潜客。

- ③推出创新型售后服务。
增加和支持线上办公：通过数字化平台，进行实时线上沟通，提供远程支持及售后服务。

强化现金流预测，应做好现金流压力测试，综合定量与定性的风险识别情况以及行业调研结果，综合评定经销商风险等级；主机厂可针对现金流压力大的经销商出台综合性的支持政策。另外，经销商也可通过引入社会资本投资等方式积极自救。

推出创新型清洁消毒服务：针对私家车用户，经销商可针对性地提供专业的消毒服务及安全、放心的售后服务。针对网约车，车内经常可以闻到各种异味也是行业的普遍通病，网约车内提供清洗消毒用品，在每次乘客乘坐后，车内进行简易清洗消毒工作，可以降低病毒传播的概率。

- ④构建生态圈，共同抵御风险。

供应商风险评估与防范：建立多维度风险预警机制，建设异地产能冗余，以抵御局部不可抗力因素造成的突然停产。适度建设产能冗余，有利于抵御风险，平时还可以降低库存。新增的冗余产能，应与现有产能的地理位置不同，以抵御局部不可抗力的风险。

生态圈抵御风险：**汽车产业链上下游企业可通过生态圈建设，形成利益同盟，增强共同抵御风险的能力。**在危机时刻，通过生态圈内互相借力，形成抗风险能力。例如，疫情期间，某主机厂利用产业基金采取10项举措助力汽车产业链伙伴共度难关，包括设立专项资金池、提供短期现金流方案、提供延期还款服务及保险保障方案等。

趋势判断 创新产品和场景应用，加强数据建设，提速无人驾驶技术

尽管疫情爆发带给了中国汽车行业一定的影响和挑战，但是也催生了人们对于整个产业链的思考与布局，以推动产业链加速变革。

- ①推出创新型的产品配置。

疫情过后，无论是私家车还是网约车消费者，势必会对车内环境卫生有更高的要求；车厂或者网约车公司在产品定义阶段就融入健康的产品理念的发展趋势会提速。“汽车+健康”概念会从细微的暖心设计开始，到以5G为基础的智能互联终端，纳入探索者的视线。各路市场参与者会加速从不同维度打造主动式的健康关怀管家，拓展汽车的应用场景。

- ②推广多场景应用。
汽车作为可拓展的移动空间的需求被加速挖掘，未来会驱动汽车超越出行功能，实现灵活的移动空间的服务功能。

整车厂商可以与领先的科技公司，针对汽车延伸功能进行创新。在疫情场景下，车辆可改造为紧急隔离和就诊的空间，而在常规时期可作为休闲空间来使用。

如丰田已经推出的E-palette概念，可以根据需求灵活变换产品，空间形态，如线上就诊预约、移动医疗车开进社区等，实现与医生线上面对面问诊，有效隔离病患，减少运输途中的交叉感染。

- ③加强数据能力建设。
疫情驱动下，车机端的实时分析能力或将得到重视，数据分析及运营能力建设将得以加速。例如，目前针对新能源汽车，国标规定车载平台需实时上报61项数据信息，但大量数据并没有得到主机厂的充分分析及利用。疫情期间，诸多线下调研无法推进，主机厂需要重新思考与消费者的直接触点是什么，而车机端数据可作为主机厂在数据分析运用上的发力重点。

打通汽车政务数字化通道：线上推广及应用离不开最后的落地实施，政务手续亟待数字化改造。建议由大型整车厂商及汽车行业协会集体推进，可以由行业发声，也可以由整车厂商领头，推进政府相关部门的数字化流程建设。

- ④无人驾驶技术提速研发。

疫情之中，具有无人驾驶功能的机器人、物流小车发挥了隔离病人的作用；此次危机对无人驾驶技术的推动有促进作用。诸多知名医院在此次疫情中引入了配送机器人，为隔离区病人递送餐食和物资，阻断病毒“人传人”的传染链条。

