



# 识变从宜，制胜有道

——车企如何在下行市场逆势而起

许刚、谢天、徐杨、Thomas Palme、刘恭毅

---

2020年1月

# 目录

概要	1
<b>1. 市场展望: 25年持续增长落下帷幕</b>	<b>2</b>
1.1 短期仍将下行	3
1.2 长期前景乐观	4
1.3 车企面临利润压力	8
<b>2. 制胜良策: 跑赢新形势下的中国乘用车市场</b>	<b>10</b>
2.1 维持稳定	10
2.2 厚积薄发	11
2.3 全面转型	12
<b>3. 刻不容缓: 车企需要采取什么样的行动?</b>	<b>14</b>
3.1 行动方案	14
3.2 具体举措	14

# 识变从宜，制胜有道

——车企如何在下行市场逆势而起

## 概要

**凛冬已至：**市场下行态势仍将持续两年左右，恢复增长前还将下探约4%。但是，这并不意味着中国汽车市场的增长引擎就此熄火。

**形势错综复杂：**市场下行遭遇新技术的关键投资窗口，对此前未曾有过类似经历的车企提出了严峻挑战。据预计，车企盈利能力平均下降20%—30%，如何在寒冬中生存下来，将是一些车企必须直面的问题。

**求生存，更要求发展：**车企应全盘考虑，寻求快速突围之道，并为更长远的发展打下基础。做好充分准备在未来几年低盈利水平下尽可能保持组织健康运转，同时不放弃投资长期能力建设。

**十大建议举措：**既能求得当下的生存机遇，亦能实现长期的发展愿景。车企若能实践这十项举措，预计可将盈利能力提升20%—30%左右。

**当机立断：**采取行动的最佳时机莫过于现在，我们强烈建议车企评估资源基础、上下一心、协调一致，迅速采取行之有效的战略举措。

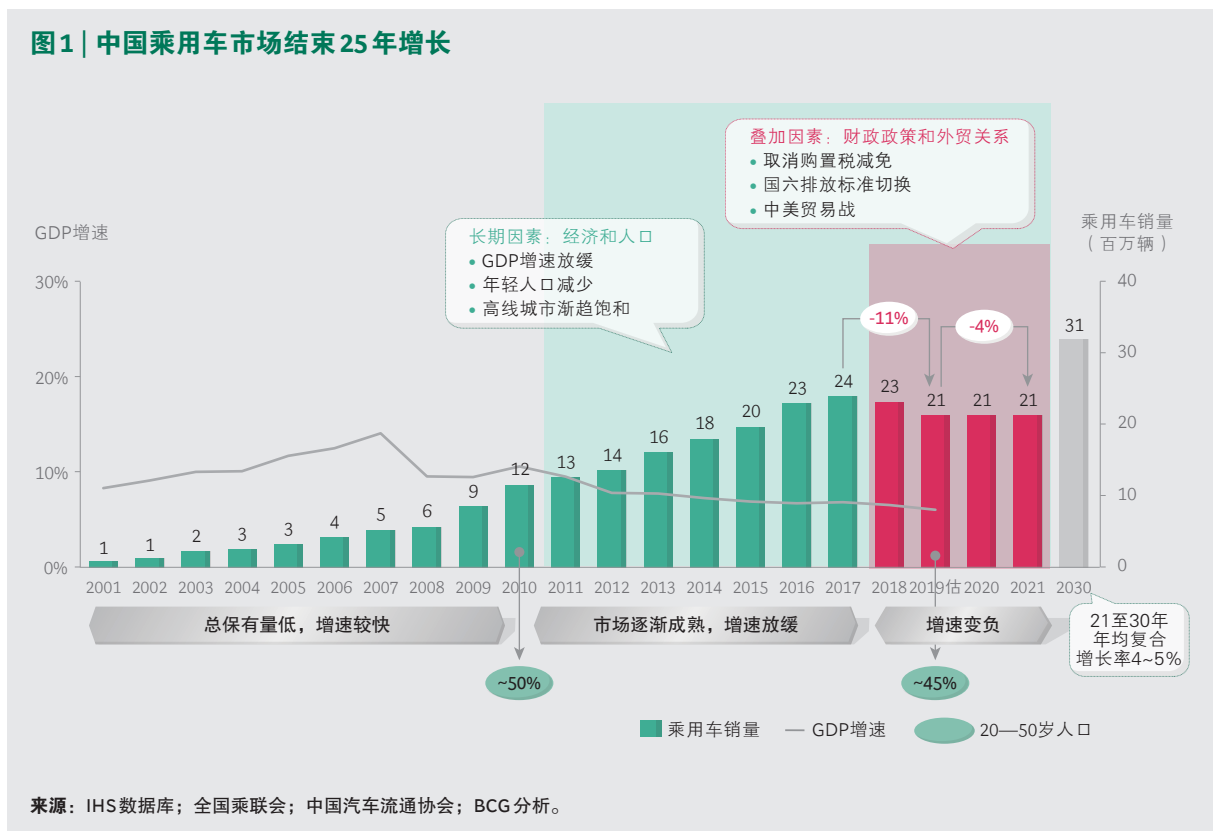
## 1. 市场展望：25年持续增长落下帷幕

中国乘用车市场第一场寒冬来临。尽管这并不一定意味着中国的增长引擎彻底熄火，但对从未经历过寒冬的主机厂商而言，确实构成挑战。

回顾中国乘用车市场的历史，以2010年左右为分水岭，此前，中国的乘用车市场呈现低基数基础上的高增长态势，2001年—2010年，年复合增长率超过30%。此后随着市场日渐成熟，增长也日趋放缓。2010年—2017年，年复合增长率降至10%左右。2017年开始，乘用车市场进入负增长区域，连续25年的增长正式告一段落。

导致市场下行的既有短期因素，如汽车购置税减免取消、国六排放标准过渡，以及当前中美贸易争端等来自财政和国际贸易领域的冲击，也有更为长期的因素，诸如经济由两位数的高增长进入中速增长阶段；人口结构发生逆转——在2010年，20—50岁人口占总人口的比例降至约50%，下降的趋势一直持续，2019年进一步降至约45%；与此同时，一线城市人口和车辆保有量趋近饱和，进一步增长空间有限（参阅图1）。

我们预测，市场下行还将持续两年，恢复增长前还将下探约4%，此后市场将回归温和增长态势。目前已能看到下行动力减弱的迹象。着眼长期，参照特定国家在相同经济发展阶段的态势，我们相信，重回增长轨迹的中国乘用车市场依然具备一定的增长潜力。



市场下行又与对关键技术的投资窗口相叠加，构成“双重打击”。中国的主机厂商在应对利润下降的同时，还要为未来发展下注。这一态势或促使行业进一步整合，改变当前碎片化的市场格局。那些近年来持续亏损并丧失市场份额的主机厂商，将被迫出局。

## 1.1 短期仍将下行

乘用车市场出现即时反弹的可能性不大。政府对汽车行业的态度由保驾护航转变为引导创新。我们从一些近期的政策变化中可见端倪：

- 放宽对合资企业的限制，将于2022年取消乘用车外资股比限制，并允许建立外资独资乘用车企业。
- 推出双积分政策，由“胡萝卜”（补贴）转变为“大棒”（设定硬性目标），鼓励主机厂商通过竞争提升能力。
- 取消动力电池“白名单”，引入外资竞争对手，名义上取消对本土企业的保护。

即使政府出台激进的鼓励购车政策（尽管为小概率事件），其效果也不会像2009年推出购置税减免时那般显著。原因是汽车保有量的基数相较十年前已经显著提升，而且当前缺乏量化宽松的配套政策，GDP增速降低从本质上抑制了消费端的购买意愿。

但好消息是，乘用车市场进一步下行的速度正在放缓。导致现行销售下降的因素，如上一轮购置税减免退出以及国六标准切换的影响正在消逝。

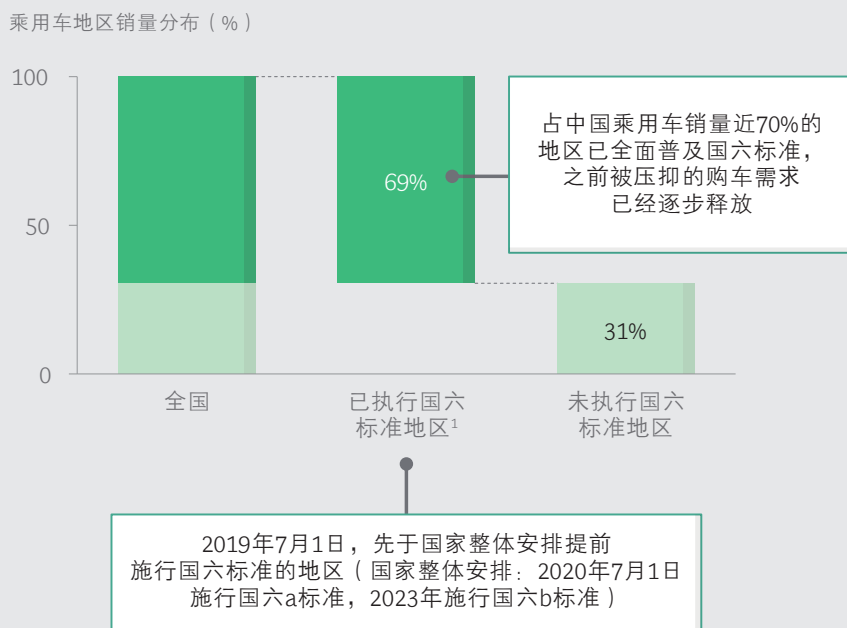
**购置税减免的退出。**自2018年1月1日起，购置税恢复按10%的税率征收。购置税减免预支了2018年和2019年的一部分消费，但对2020年及之后的消费预支影响并不显著，因为大多数消费者不会提前三年以上制定购买计划。

**国六标准切换。**2016年12月，国六标准发布，要求自2020年7月1日起，全国范围内实施国六a阶段排放标准，2023年7月1日起实施更为严格的国六b排放标准。这一标准切换引发了一部分消费者在2017年和2018年的观望情绪。而事实上相当一部分重点地区选择在2019年7月前提前实施国六标准。目前，乘用车销量占全国总量近70%的地区已经实施国六，市场观望情绪已经被大规模释放（参阅图2）。

**乘用车销售的短期参考指标。**历史上，中国乘用车销量与广义货币M2呈正相关，与此前一年的房地产价格呈负相关。<sup>1</sup>我们认为，这两个指数可以被用作短期乘用车销量的参

<sup>1</sup>乘用车销量增长为因变量、M2增长和上一年度房价增长为自变量时，R2等于0.8；乘用车销量增长和M2之间具有更强的相关性，房价增长根据CEIC和Wind数据得出。此处使用房地产销售名义价格进行计算。

图2 | 已实施国六标准区域的乘用车销量占比



来源：案头调研；BCG分析。

<sup>1</sup>包括北京、上海、河南、广东、海南、天津、山东、河北、山西、陕西、云南、安徽、江苏、四川、浙江和重庆。

考指标。近期M2增长率预计维持在7%—8%左右；另一方面，由于一线至三线城市降温，房地产价格增速趋缓，预计近期价格增速维持在5%—6%左右。由此，我们判断，乘用车市场谷底将在未来两年左右显现（参阅图3）。

综上所述，市场底部已经不再遥远。短期指标显示，市场下行还将持续一段时间，但下行幅度在减弱，其后，增长将会重现。事实上，我们已经观察到若干积极的趋势，例如销量降幅正在收窄，经销商库存正在下降（参阅图4）。

## 1.2 长期前景乐观

从长期观察，与处于中国当前发展阶段的成熟市场相比，中国的乘用车渗透率要低得多。此外，共享出行的兴起不对购车需求产生显著影响。这意味着，中国汽车保有量具备充分的增长潜力。关于这一判断，我们将中国划分为三大区域并对标相似的国际市场分别研究。

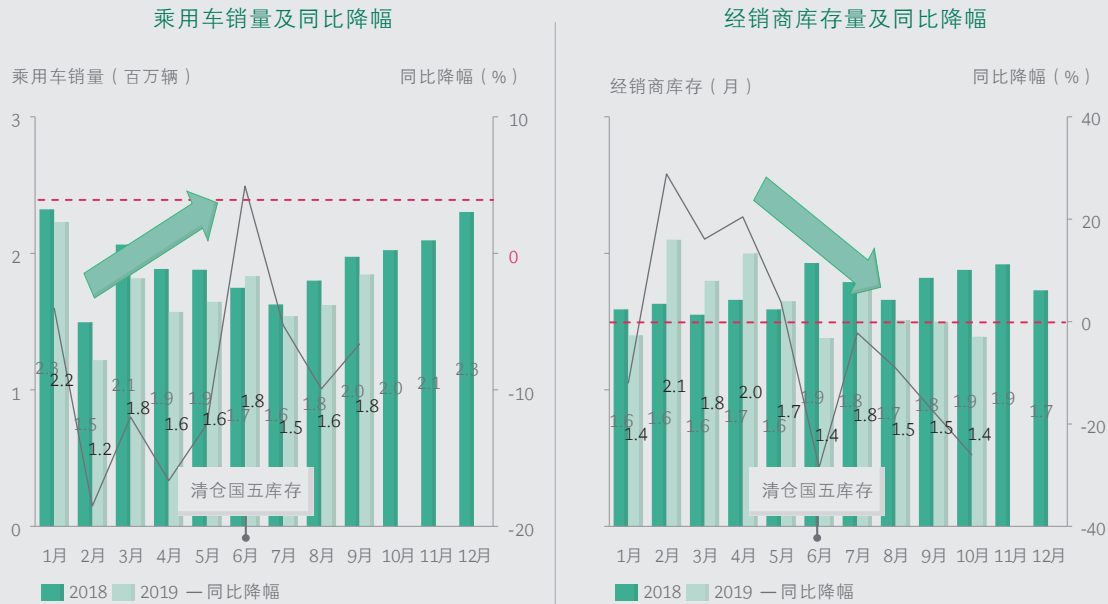
地理上，我们将中国划分为超级一线城市、胡焕庸线以西、胡焕庸线以东三大板块。这三个板块具备独特的经济/人口特征和汽车保有量渗透潜力。众所周知，乘用车保有量与当地人均GDP水平存在必然的线性关系，但这一线性关系本身却因地而异。我们认为，

图3 | 预计乘用车增长率 vs. M2/ 房地产价格增长率



来源：Wind；CEIC；案头研究；BCG分析。

图4 | 乘用车销量及同期经销商库存



来源：中国乘联会；汽车流通协会；BCG分析。

在一定的经济水平下，低人口密度和高人均道路里程将导致更高的乘用车渗透率，反之将会对渗透率有所限制。故我们选择这两个指标作为中国不同区域选择国际市场对标对象的依据。

超级一线城市，即北京、上海、广州和深圳，人口密度为3,403人/平方公里，人均道路里程为0.4公里/人，适龄人口（15—64岁）汽车保有量为208辆/千人。因牌照限制、驾驶体验、总体拥有成本（TCO）等因素，我们认为，即便GDP保持增长，超级一线城市渗透率增长潜力依然有限。

胡焕庸线以东（不包括上述超级一线城市）占中国领土面积43%，但人口则占94%。对这一板块的分析，由于其人口密度与人均道路里程等与日本、韩国较为接近，我们将这一区域内乘用车渗透率与人均GDP的关系与同期的日本、韩国市场进行参照。胡焕庸线以西包括新疆、甘肃、西藏、青海、宁夏和内蒙古。对这一板块的分析，由于其人口密度与人均道路里程等与美国、巴西较为接近，我们将这一区域内乘用车渗透率与人均GDP的关系与同期的美国、巴西市场进行参照（参阅图5）。

基于以上的划分以及对不同地区未来GDP走势的判断，我们预计乘用车在适龄人口（15—64岁）中的整体渗透率将从现在的约160辆/千人达到2030年的约310辆/千人（参阅图6）。

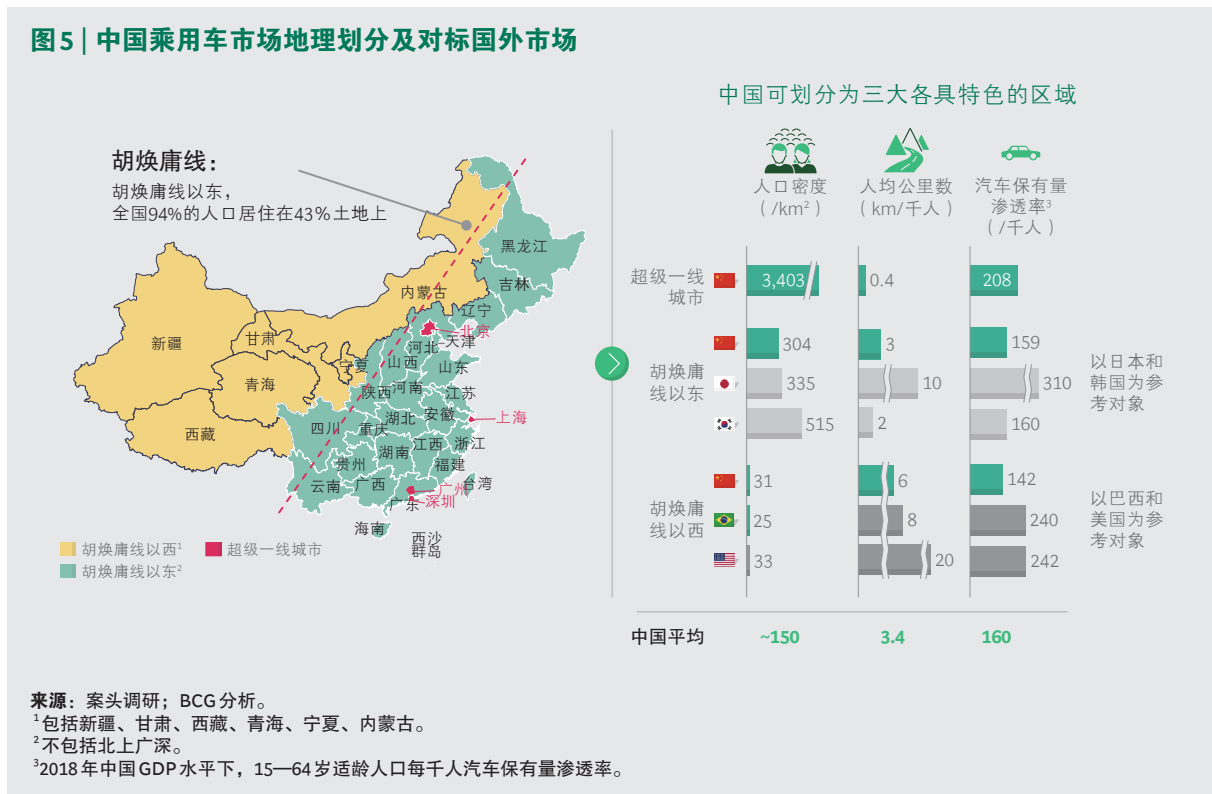
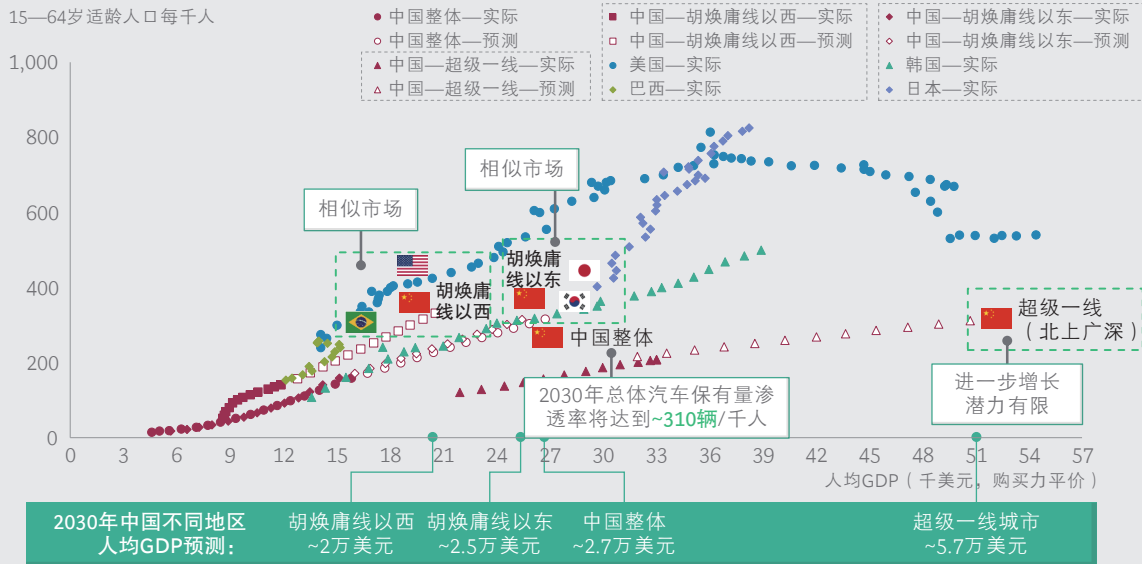




图6 | 中国乘用车渗透率预测

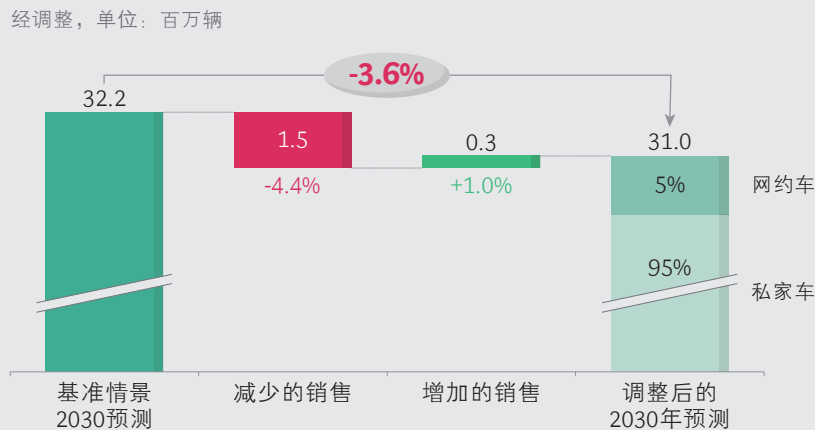
将中国划分为三大区域并对标相似国际市场分别研究



来源：经济学人智库；牛津；中国国家统计局；案头调研；BCG分析。  
注：胡焕庸线以东地区占全国总面积的43%，拥有全国94%的人口。不包括超级一线城市，即北上广深。

除上述因素外，另一个让我们对中国乘用车市场长期前景保持乐观的洞察是，共享出行等私家车替代方案对乘用车购买需求构成的冲击有限。共享出行的兴起，冲击的更多是私家车的使用场景，而非人们的购买意愿（参阅图7）。

图7 | 2030年共享出行对乘用车销量的影响预测<sup>1</sup>



来源：BCG中国乘用车市场模型（2010—2030）；IHS；BCG消费者洞察智库；BCG汽车行业数据库；公司年报；专家访谈；BCG中国汽车客户调研（样本数=1,500人）。  
注：共享出行包括全新网约车业务和传统出租车业务；不包括出租车折旧变动带来的影响。  
<sup>1</sup>折中估计。

共享出行主要应功能性需要，在总体拥有成本、便捷度等方面拥有优势，特别适合诸如大城市通勤等使用场景，确有可能取代私家车的部分使用场景。但消费者依然会购买私家车，以满足情感需求。这些情感需求主要包括家庭使用的便捷、安全、个人地位等。

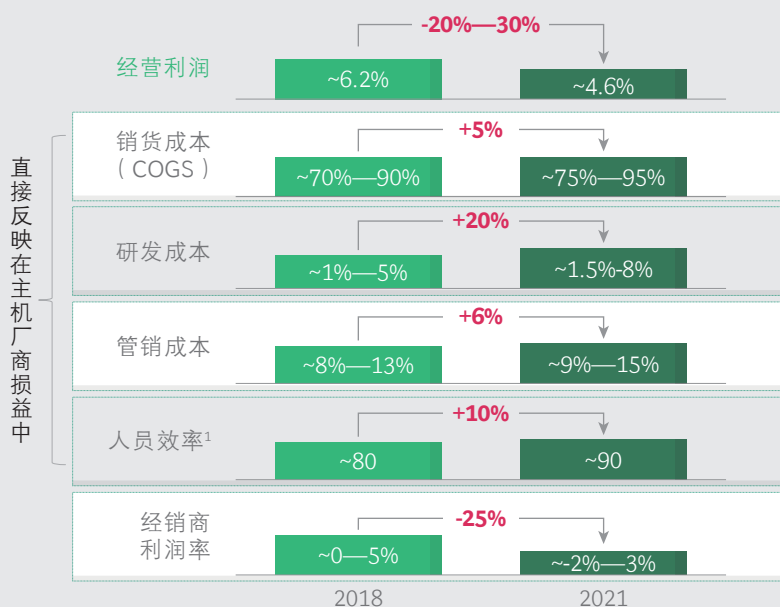
综上，共享出行所冲击的，更多是人们使用私家车的场景，而非购买决策。在特定使用场景下，共享出行会部分替代私家车使用场景，但消费者的重大情感需求仍需私家车来满足。

### 1.3 车企面临利润压力

在中国，未来利润的增量集中于新兴领域，尤其考虑到中国站探索“自动驾驶、车联网、电动汽车、共享出行”创新业务的最前沿，需要更多的投资才能跟上趋势。

预计中的市场下行与新技术的关键投资窗口相重合。中国主机厂商正面临“双重打击”：一方面，主营业务利润不断降低；另一方面，新业务领域尚需不断输血。在这一前提下，车企盈利能力面临严峻考验，预计未来几年将面临大幅下跌约20%—30%的风险（参阅图8）。

图8 | 面对市场下滑，主机厂商不得不面对盈利挑战



来源：BCG分析。

注：数据范围反映大多数情况，特殊情况下出现异常值的可能性很大；变化百分比是基于行业平均水平。

<sup>1</sup> 每千辆销售对应员工数。

造成这一结果的主要原因包括：

- 研发：电动汽车、自动驾驶和车联网研发投入逐年上升。
- 制造：电动汽车技术和排放标准不断升级，致使销货成本不断攀升，然而客户的相应购买意愿并未显著提高。
- 销售：未来几年内销售将呈现负增长，其后也只是温和增长。

我们已观察到主流主机厂商的大量研发投入行为，预计未来数年内还会有更多投资，主要集中在电动化、自动驾驶及传统部件升级等领域。

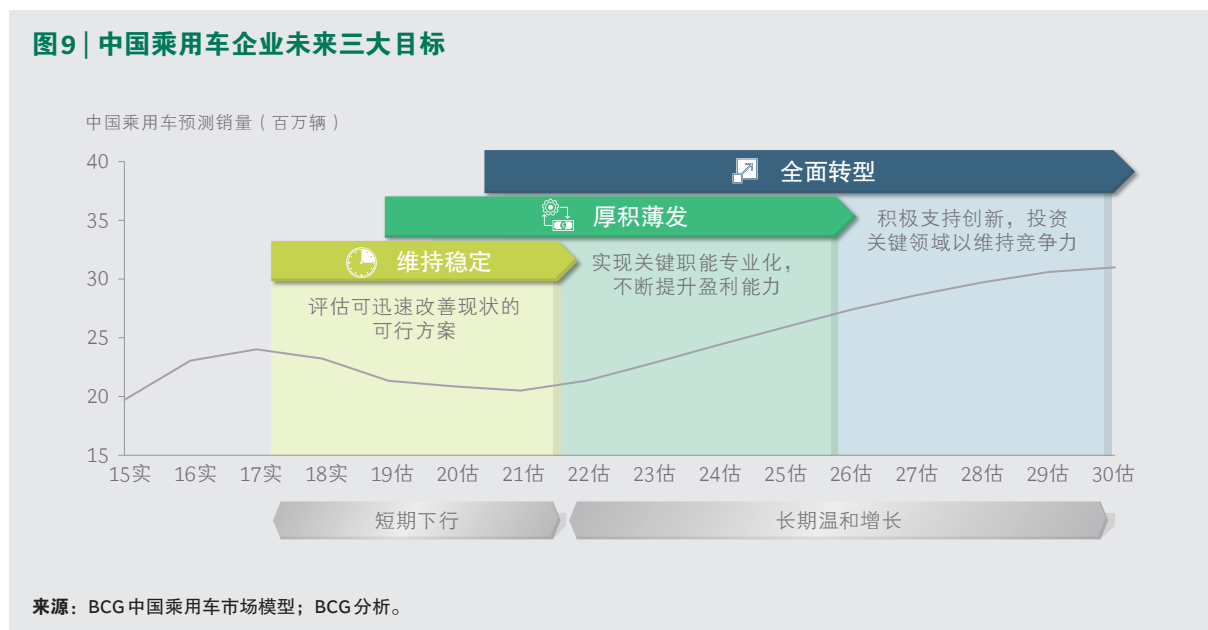
**在电动化领域：**电池技术方面，头部主机厂商在技术上投入巨资，并与领先电池生产商组建合资企业，生产电芯、电池模块和电池组；充电方面，部分在华合资品牌与自主品牌均与充电公司组建合资企业，生产充电设施；电池更换服务方面，部分造车新势力试水换电站网络，并投资相关科技领域。

**在自动驾驶领域：**算法方面，领先的车企利用自身能力内部开发诸如融合、规划等算法；域控制器单元（DCU）方面，某领先自主品牌与科技初创企业联手开发相关产品；高精度地图方面，部分车企与具备相关资质的图商组建合资企业，开发L4级别解决方案。

**在传统部件升级领域：**发动机方面，头部车企积极开发诸如汽油炭微粒滤清器（GPF）、车载加油油气回收系统（ORVR）、三元催化转换器（TWC）及相关电子控制器单元（ECUs），以提升燃油效率，满足更为严格的排放标准；内饰方面，整合创新性内饰以满足未来的共享出行和自动驾驶需求，如人机界面、资讯娱乐等。

## 2. 制胜良策：跑赢新形势下的中国乘用车市场

既然增长终将回归，那么当下要做的不仅是为生存而战，更要致力精进，为未来枕戈待旦。主机厂商未来几年需要实现的三个关键目标（参阅图9）。



- 短期——维持稳定：评估可迅速改善现状的可行方案。
- 中期——厚积薄发：实现关键职能专业化，不断提升盈利能力。
- 长期——全面转型：积极支持创新，投资关键领域以维持竞争力。

### 2.1 维持稳定

短期内，工厂产能闲置、经销网络亏损、投资资源不足三大问题迫在眉睫，是威胁到主机厂商持续生存的重要挑战。面临这些挑战，不少主机厂商已经采取了相应的措施，从中我们也可以一窥潜在的解决方案。

主机厂商在当下整体市场下滑的前提下，正在通过以下三个方法应对工厂产能闲置的问题：

- 转向中国产品认可度日益提升的出口市场：某自主品牌专营中高端轻型商用车，在中国市场需求有限。因此该主机厂商正加大对德国、爱尔兰、澳大利亚等海外市场的投入力度，于2018年售出1.6万辆车。2020年出口目标为6万辆。

- 为没有生产能力或牌照的造车新势力代工制造：某自主品牌拥有丰富制造经验，但其乘用车品牌历来处于相对弱势的地位。它选择通过代工新势力电动车赚取佣金，而不是一味扩大自有品牌的产量。
- 将产能出售给行业经验有限但资金充裕的新入局者：因旗下高端品牌的产品形象问题，某合资车企深圳工厂利用率无法提升（2018年净亏损约10亿人民币）。车企计划出售工厂，实现部分投资回流。

应对经销网络亏损的问题，一个基本原则是，宁可保留一个小而健康的网络，也胜过整个渠道一起垮台。我们发现部分主机厂商正在关闭低绩效门店，集中资源支持剩余门店，并与主要经销商集团加强合作。以某较为弱势的自主品牌为例，其经销商网络相较于其销量而言过于臃肿。先前为了支持部分低效的门店，导致原先利润水平健康的门店得不到应有的支持而收益受损，倾向于终结伙伴关系。该主机厂商在半年时间内主动关闭部分低效门店，打造更精简的网络并留存高绩效经销商，为其提供充足、有效的支持。主动降低经销网络规模要求企业领导层具备勇气和决断，但我们相信，在当前形势下，对于一些厂商而言，这是必须要做出的抉择。

至于投资资源不足的问题，我们建议精简研发成本，仅关注重点课题，并与其他行业参与者结成联盟。例如，两大国际车企巨头合作推出共享新能源平台，其出发点一是节约资源，其中一方将省下巨额的平台研发投资，同时充分借重成熟的解决方案；二是得以快速行动，因为任何在华车企都需要尽快推出新能源汽车以满足“双积分”<sup>2</sup>要求。另一个案例是三家自主车企与几家互联网头部企业共同成立共享出行公司。这种做法有助于克服主机厂商的两个劣势：一是运营专业能力有限，成立合资企业可以共享合作伙伴的运营能力和车辆资源，从而分摊风险；二是缺乏领先的大数据专业能力，而与互联网巨头共同投资，可以借助其大数据专长。

## 2.2 厚积薄发

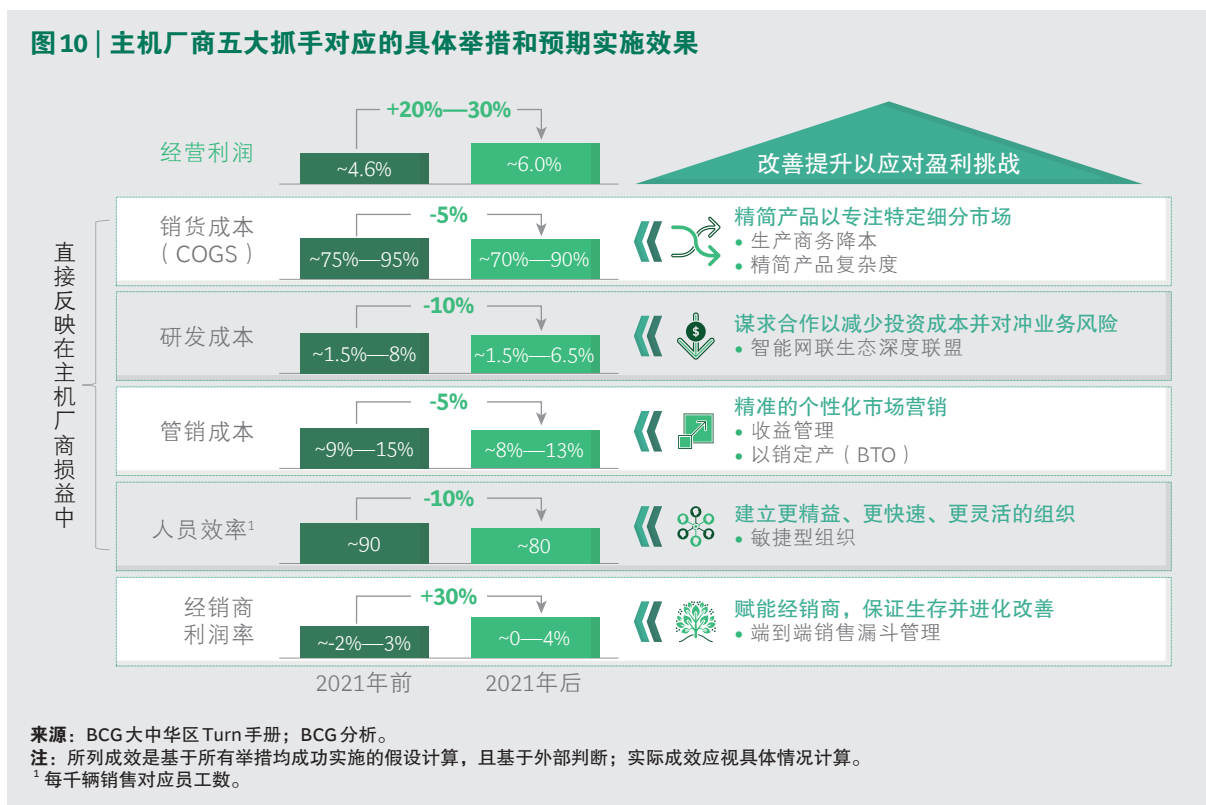
在解决了短期生存问题之后，主机厂商在中期又将不得不面对市场下滑以及未来增速放缓带来的盈利挑战。

面对这一挑战，主机厂商可利用五大抓手实现关键职能专业化，提升运营效率（参阅图10）。

- **精简产品以专注特定细分市场：**具体举措包括生产商务降本，精简产品复杂度；成功实施后将降低约5+%的销货成本。

<sup>2</sup>中国政府设立的目标，要求主机厂商必须生产足够数量的新能源汽车后才能生产内燃机车。

图 10 | 主机厂商五大抓手对应的具体举措和预期实施效果



- **谋求合作以减少投资并对冲风险：**具体举措包括智能网联生态深度联盟；成功实施后将降低约10%的研发成本。
- **精准的个性化市场营销：**具体举措包括收益管理（基于大数据的精准营销），以销定产（BTO）；成功实施后将降低约5%的管销成本。
- **建立更精益、更快速、更灵活的组织：**具体举措包括敏捷型组织；成功实施后将提高约10%的人员效率。
- **赋能经销商，保证生存并进化改善：**具体举措包括利用数字化实现端到端的销售漏斗管理；有望将经销商的销售转化率提升30%。

上述抓手的有效落地实施，有望帮助主机厂商提升20%—30%的利润。

## 2.3 全面转型

车企也应持续投资关键项目，以维持在中国的长期竞争力。

在新能源领域，中国处在全球领先地位。预计到2030年，中国的乘用车销售中，纯电

动（BEV）将占到30%，插电式混合动力（PHEV）将占到5%。这种趋势下，主机厂商应构建系统性产品平台，响应更快速的新能源汽车产品迭代。在特斯拉国产的竞争下，加剧了市场竞争。

中国的消费者习惯并且偏好数字渠道。调研显示，60%的中国受访者表示愿意在线购买汽车，高于35%的全球平均数，远高于英国、美国、法国等成熟市场（通常愿意在线购买汽车的消费者不超过30%）。主机厂商有必要把握年轻消费客群的媒体浏览习惯和购买习惯，打造线上线下一体化营销服务，通过大数据和云平台精确识别客户，开展个性化、数字化的用户全生命周期管理转型。

在中国，低线城市正在崛起。预计到2030年，中国新兴中产阶级及以上人口将增加2亿，其中三线及以下城市的贡献将超过80%。原有的4S店投入模式对盈利模式提出了挑战；针对低线城市建立有效率、财务可持续的网络模式是渠道发展的重要议题。

## 3. 刻不容缓：车企需要采取什么样的行动？

### 3.1 行动方案

为了能够在中国市场逆势扬帆，并且提高长期竞争力，我们建议主机厂商应采取如下行动计划（参阅图11）。



### 3.2 具体举措

主机厂应当逐步推进以下十大具体举措：

#### ① 生产商务降本和 ② 精简产品复杂度

- **为何关键**：产品成本远未实现最优，因为：1) 供应商管理与采购流程有待优化；2) 非必要车型变种繁多；3) 设计过多高成本复杂功能，但并非中国消费者的关注重点。
- **如何起效**：主机厂应掌握核心抓手——生产商务降本主要关注供应商管理与采购流程优化；产品功能与车型变种精简，避免过度设计，保证优化资源配置。
- **预期成效**：成本节降3%—10%。



### 3 智能网联生态深度联盟

- 为何关键：智能网联不仅需要大量投资，而且在商业价值、技术路线图与商业化进度等方面亦存在巨大不确定性。
- 如何起效：寻找能够提供关键技术与资源支撑的合作伙伴；定义共赢合作模式，并确保掌控核心数据资产。

### 4 收益管理

- 为何关键：大多数主机厂商目前所用的是大一统的库存管理、商务政策和促销方案。
- 如何起效：应采用差异化方案（如按产品、地域、渠道、车系等差异化区分），并由区域销售团队参与方案迭代过程。
- 预期成效：促销成本节降5%—10%。

### 5 以销定产（BTO）

- 为何关键：中国大部分订单均采用以产定销（BTS），导致库存高居不下。
- 如何起效：应使用BTS与BTO相结合的模式，以更好地平衡主机厂商与经销商之间的收益，提升整体系统稳定性。
- 预期成效：库存降低10%—20%。

### 6 敏捷型组织

- 为何关键：在市场繁荣期，缺乏敏捷迭代、职责不清等效率问题被掩盖了。
- 如何起效：1) 明确损益责任；2) 优化组织层级与管理幅度；3) 设计敏捷型组织以更好服务战略。
- 预期成效：人力成本降低10%—30%。

### 7 端到端销售漏斗管理

- 为何关键：在市场下行期，营销费用紧张且市场需求平缓使得提升销售漏斗效率变得格外重要。

- 如何起效：1) 建立一套透明的考核制度以监测端到端的转换效益；2) 每家经销商均需基于自身情况实施具体举措。
- 预期成效：零售转化率提升约20%。

### 8 新能源车产品体系

- 为何关键：大部分主机厂商缺乏系统性新能源车平台，限制了其产品组合扩展能力和快速产品迭代能力。
- 如何起效：为确定合理的新能源车产品体系，主机厂商需要解决三个关键问题，即设定外部合作研发策略、设计产品研发体系层级和制定产品研发路径。

### 9 个性化数字营销

- 为何关键：中国主机厂商营销开支明显较高，但营销效率有待提升。
- 如何起效：利用创新技术识别出最适合每个消费者的细分车型、营销渠道与营销内容，实现千人千面。
- 预期成效：营销降本15%—30%。

### 10 多元化零售业态

- 为何关键：如果市场增长的来源转移至低线地区，当前重资产零售业态面临财务可持续性问题的。
- 如何起效：在销售漏斗的各个步骤，与线上渠道协同，用多元化零售业态匹配不同消费者需求。
- 预期成效：经销商投资回报率提升约20%。

采取行动的最佳时机莫过于现在，我们强烈建议车企评估资源基础、上下一心、协调一致，迅速采取行之有效的战略举措。主机厂商应该立即着手于三项工作：

- 评估资源基础：从资源储备和业务基础两个维度入手，综合评估组织健康度。
- 上下一心、行动一致：设定下行期间的具体目标，并在组织内部协调一致；制定详细的行动计划，逐步实现目标。

- 采取无悔举措：快速行动，提升自身产能利用率，同时创造现金流，助力经销商逆势求生。

市场下行时期充满了挑战与不确定性，但车企并不能因此退却，而是应该主动出击、激流勇进、逆势扬帆、制胜未来。

## 关于作者

**许刚**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG 汽车与移动出行业务领域中国区负责人。如需联络，请致信 [xu.gang@bcg.com](mailto:xu.gang@bcg.com)。

**谢天**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人。如需联络，请致信 [xie.alex@bcg.com](mailto:xie.alex@bcg.com)。

**徐杨**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG 营销、销售和定价专项中国区负责人。如需联络，请致信 [xu.charley@bcg.com](mailto:xu.charley@bcg.com)。

**Thomas Palme**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人。如需联络，请致信 [palme.thomas@bcg.com](mailto:palme.thomas@bcg.com)。

**刘恭毅**是波士顿咨询公司（BCG）项目经理。如需联络，请致信 [liu.gongyi@bcg.com](mailto:liu.gongyi@bcg.com)。

## 关于波士顿咨询公司：

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型——推动变革、赋能组织、打造优势、提升业绩。

组织卓越要求有效整合数字化能力和人才。BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：[GCMKT@bcg.com](mailto:GCMKT@bcg.com)。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG 波士顿咨询；ID：BCG\_Greater\_China；或“BCG 洞察”小程序。



BCG 官微



BCG 报告集锦





