



应用底线思维，共克时艰 —— 麦肯锡给车企的“抗 炎”建议



进入新的 20 年代，黑天鹅事件接踵而至。对车企来说，影响最大的无疑是这次新型冠状病毒肺炎疫情。此次肺炎疫情波及面很广，对全社会的消费、供给、流通等都可能带来很大影响。那么此次疫情对 2020 年汽车市场会带来怎样的影响，整车和零部件企业又应该如何应对呢？

对 2020 年车市影响的初步判断

如果回顾 2003 年 SARS 时期的车市，我们会发现，汽车市场并未受到负面影响，当年轿车市场二季度同比增长近 70%，三季度也同比增长超过 50%。SARS 触发了大家对私密出行空间安全性的向往，是 2003 年车市获得爆发性增长的原因之一。

然而，我们认为，今年的疫情对车市的影响总体将是较为负面的。因为今年的情况与 2003 年 SARS 的情况有几个方面的不同：

首先，宏观经济环境不同。此次疫情对上半年的经济特别是消费市场会有一定影响。2003 年，中国的产业结构工业占比近 60%，服务业不到 40%，而近年来，服务产业 GDP 占比已经超过 50%。疫情直接冲击的就是服务产业，比如旅游、餐饮、航空、零售等等。另外，2002-2003 年我国尚处于经济高速增长通道，GDP 连续保持 9~10% 速度增长，而且中国刚刚加入 WTO 不久，上升势头明显。而现在中国经济基盘变大，发展的压力较大。直接的后果就是遭受到冲击的中小企业需要更长时间缓过劲来，由于中小企业占到就业人口的 80%，中小企业的表现也会直接影响到消费者购买力。

其次，车市发展阶段不同。2003 年我国汽车保有量为 2400 万辆，汽车才刚刚开始进入千家万户，首次购车率几乎是 95%以上，千人保有量不到 20 台。如今我国汽车保有量超过 2 亿辆，首次购车率降到 70%以下，千人保有量达到 150 台以上。尽管此次疫情使大家知道私家车的重要性，但一二线城市主要是换购或增购，疫情对一二线城市的拉动作用将比较有限。可能拉动的需求主要体现在四五线城市，但由于服务业和中小企业遭到冲击，这部分需求又会被经济前景的不明朗所抑制。

最后，疫情广度深度不同。2003 年 SARS 主要是打击了北京、广东和香港等少数地区和城市，云南、贵州、新疆、黑龙江等省市都没有出现病例，内地 5300 多病例，广东及华北五省市占~97%。而本次疫情影响了全国各地，确诊人数截至 2 月 4 日已经超过 2 万人，并且还在继续扩大。波及面广带来一个问题是 4S 店销售受影响。二月份特别是二月上中旬，众多省市的 4S 店很难正常开业。另一个波及到汽车行业的问题就是供应链的问题。对汽车行业来说，整车和零部件的大省市，比如湖北、浙江、广东、重庆、江苏、北京、上海等，都居于确诊病例数前列。这意味着整个产能供应和供应链保证恐怕会受到较大影响。汽车两三万个零部件，缺一个就无法下线，供应链将在一季度受到严重的挑战，尤其对库存深度较低的车企而言。

因此，对车市而言，本次疫情对本来已经处于回升势头的整体市场还是一个不小的打击。从 2019 年的 11 月开始，车市本已经开始逐步回暖，

不少车企 2020 年 1 月份前 20 天的销售情况比较乐观。我们认为，此次疫情对于一季度的影响很大，第二季度能否反弹，还取决于后续疫情的发展和应对，但中长期来说，不会有太大的影响。

此外，中国市场不仅是全球最大的汽车消费市场，更是全球汽车产业链中重要的一环，本次事件还将给全球汽车市场产生重大影响，部分国际厂商在中国之外的生产经营活动也将受到一定影响。而中国品牌在海外市场也将面临挑战。

给整车和零部件企业的建议

有着最高层和各级政府的强力领导协调以及全社会的大力支持，我们有信心疫情会得到有效控制。但目前还无法准确判断此次疫情何时彻底结束，也很难判断何时整个经济能够完全恢复正常运行。

我们建议整车和零部件企业应该运用“底线思维”，为最差的情形做好准备，努力实现最好结果，化“危”为“机”；同时不能“因噎废食”，以灾情为借口不作为或少作为，推锅懒政，危机时刻，正是企业领导者发挥企业家精神的最好时机，正是企业转型改革和苦练内功的最好时机；最后要切实支持供应链和经销商中的中小企业，帮助他们共克时艰，维持健康的产业链生态。具体建议如下：

一是调整工作模式。整车或零部件企业人员众多，要把员工健康安全放在首位，积极投入并开展相关防护措施。还要合理安排工作模式，要让

全员尽快进入工作状态，有些工作不能当面进行，就要远程协作，对于不能实地上班的员工，也要安排远程培训等工作内容。要充分利用视频会议、文档协作、项目管理、在线培训等多方面的数字化工具替代传统业务开展方式。疫情面前，高管要统一思想，要把公司对于危机的认识传递下去，共克时艰带来的往往是真实而强大的凝聚力。

二是做好压力测试。考虑到短期（特别是一季度二季度）市场情形，车企自身也需要谨慎评估，如果上半年出现极限情况（比如销量同比下滑25%），现金流是否能保证，如何保证？下半年的资金会不会更好？投融资计划是否要相应调整？

三是评估供应风险。采购、物流、研发、质保、财务等部门需要建立跨职能供应商风险管理团队，逐个评估所有供应商的风险。尤其是来自疫区的中小企业供应商，他们的人力资源特别是产业工人是否能有效保障？他们的资金链是否能扛过极限情况（比如连续三个月的25%的市场下滑）？同时也要关注核心零部件供应商，他们的二三级供应商是否会出现问题？车企能做些什么帮助到这些供应商（比如提供供应链金融方案）？万一有个别供应商出现问题，B计划是什么？采购量是否要做好在不同供应商之间调配的准备？

四是确保供需平衡。去年车市下滑，为保护经销商利益，不少企业鼓起勇气没有在年底冲量。现在的疫情，恰是一次推手，进一步推动车企恪守“客户第一”的理念，放弃压库思维，打造“拉动式”供需模式。同时，

车企要优化不同工厂和产品组合的生产和供应计划，争取损失降到最小。对于不同类型的零部件，在风险评估的基础上，可能需要采取不同的库存深度策略。另外，还需要合理安排生产班次，把可能出现员工缺勤导致的产能损失降至最低。不少车企在供应链和生产制造领域的数字化走得比较靠前，所有决策信息非常透明，这样使企业具备敏捷的供应链体系，应对本次疫情能发挥巨大的价值。

五是调整经营目标。汽车行业的节奏性特点非常重要，要审时度势敏捷应变。这里两件事情比较重要，一是谨慎评估并调整各个季度的目标。这项工作将比较复杂。因为这里牵涉到各个体系的 KPI 业绩考核，也涉及到供应链的采购、物流和生产计划，又和经销商的激励计划有关系。但如果季度 KPI 不做应急的调整，可能的潜在负面影响会更大。可能的策略是，保持 KPI 一定的弹性，使其不是一个数值，而是一个范围，同时，保持持续优化的可能。第二件事就是要针对三四季度如果市场回暖，如何夺回失去的时间和市场，做好策略上的准备。既要避免过高不切实际的目标给渠道造成过大压力，造成库存高企，又要避免产能不足，错失市场反弹的机遇。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33652

