



中国汽车行业 2.0 时代：车企启示录



高旭、王平、管鸣宇、彭波

过去十年，中国汽车市场年复合增长率达到 15%，是全球增长最快的市场，占到全球市场增量的 70%，2012 年，中国也超越了美国成为全球最大的汽车市场。但在 2018 年，中国车市出现拐点，近三十年来首次出现下滑，进入一个调整区间。今年以来，市场下行的趋势仍未扭转，预示着资格赛结束了，淘汰赛开始了，中国汽车行业进入了 2.0 时代。

“这是最好的时代，这是最坏的时代”，中国汽车行业 2.0 时代是一个机遇和挑战并存的时代。我们归纳总结出了 2.0 时代的五大特点。

特点一，淘汰赛开始：过去 30 年车市的高速增长掩护了很多“滥竽充数”的“躺赢者”。过去两年，车企的表现已经呈现了明显的两极分化，利润差距巨大，接下来将是大浪淘沙的淘汰赛，谁将成功，谁将出局，就要看真本事了。举例来说，某百万级销量的合资品牌，由于产品、组织等各方面的原因，两年之内，出现了断崖式的跌落，今年上半年仅有不到 10 万的销量。再过一两年，很多耳熟能详的品牌将彻底的“挥手自兹去”。我们的调研显示，消费者的品牌忠诚度从两年前的 12%，增长到今年的 31%。也就是说，缺乏品牌地位的企业，将面临越来越大的挑战。同时，受到豪华车品牌和入门级车辆的双重挤压，市场容量最大的中端车（10-20 万）出现了增长和利润的双重困境。一方面是自上而下的压力，豪华车品牌更加平民化，不断下探，从价位上靠拢中端车市场；麦肯锡的最新消费者调研发现，10-20 万的消费者普遍愿意下一辆车的价格在 20-30 万元区

间。而现有的 20-30 万的车主，换车时超过 50%依然定位在 20-30 万的车型。这说明 20-30 万的价格区间才可以满足主流消费者对品牌和性能的要求。另一方面来自自下而上的挑战，很多自主品牌推出了更有竞争力的十万+的产品和品牌。一场淘汰赛正在上演。

特点二，新四化迷思：汽车行业是重资产行业，需巨额研发投入，领先的国际厂商每年需要投入的研发成本高达 500-1000 亿元人民币不等。而新四化 CASE 潮流一方面带来新的发展机遇和想象空间，但是到目前为止尚无清晰稳定的盈利模式，给车企带来巨大的压力。面临巨大的投资压力，车企开始审视 CASE 投资的力度和节奏。同时，因应对这样的改变，行业整合与跨界协作正在不同领域间展开。最典型的案例是宝马和奔驰在未来出行方面的全面合作，以及大众与福特在自动驾驶和电动汽车方面的全面合作。与此同时，消费者对于出行模式的态度转变和自动驾驶技术的发展将推动汽车所有权模式向共享模式转变。而智慧出行也将成为智慧城市的重要组成部分。调查表明，中国消费者对于共享无人驾驶汽车的接受程度高达 80%，是德国和美国的两倍，再加上政府政策的支持，中国很有可能成为新出行模式的先行者。

特点三，新零售变局：传统经销模式压力日趋加大，迫切需要新零售模式，推动从产品导向到客户导向的转型。经销商行业高度碎片化，中国前 100 家经销商企业仅仅占到全国销量的 30%，而供过于求的市场情况和厂家推动式的营销模式，导致经销商的新车销售利润率持续低迷；统计

表明，中国经销商大面积亏损（保守估计 30%以上），新车销售库存高企（平均 1.5 月以上的库存当量）。很多车企已经在谋求新零售的破局，比如特斯拉侧重网上的直销，蔚来推出 O2O 商业模式，奔驰推出全新的线下体验（Mercedes Me）等等，都在采取不同的方式积极地尝试渠道转型或加强渠道的竞争力，以应对未来渠道演变所带来的机遇与挑战。

特点四，回归卓越运营：从全球范围来看，十年的增长已到尾声，全球汽车行业开始进入雨季。在上一次经济衰退期间，汽车供应商的绩效差异很大，具有“韧性”的企业能够灵活调整成本，将收支平衡点降至收入的 60%，而绩效欠佳的却为收入的 84%，EBIT 为负数。整个汽车产业链要回归制造业强运营的本质，梳理公司的重大成本项，如促销费用、市场费用、材料成本、固定费用等方面，在运营上结合数字化创新，优化业务模式，转型升级，中国车企才能实现高质量发展，由大变强，后发先至。

特点五，创新与敏捷转型：面对淘汰赛，领先的车企不仅仅有迎接挑战赢得竞争的信心，还有锐意进取果断变革的决心。“聆听中国消费者需求”作为产品开发的核心；车联网互联网等技术的进步使得车企更容易与消费者进行“直接接触”，更精准且直接地接收消费者对产品的反馈，从而推出更符合本土消费者产品。为此，很多品牌加强了在中国的研发，建立创新中心，同时加强供应链本土化进一步降低成本。通过打造敏捷组织、升级人才管理模式和重新定位人力资源部门、梳理公司治理模式和创建平台型组织，可以做到因地制宜、持续进化、循序渐进。同时，借力数字化

赋能带动业务、组织和技术转型，迎面新四化挑战，打造新一轮车企竞争力的核心利器，也是关系到未来生死存亡的重要因素。

尽管中国汽车行业已经进入了 2.0 时代，但对比发达国家和全球平均水平，中国市场仍极具吸引力。从长期发展来看，中国还有十亿国人尚未实现汽车梦，只要经济持续增长，乘用车市场的增量仍然可观。中国目前的千人拥车量是 150 辆左右，相比于美国(850)、德国(600)、日本(500)、韩国(420)等国家仍有较大的增长空间。我们预计，中国乘用车市场仍有机会保持中低速增长。中国市场也是全球汽车行业最大的利润贡献者。过去 5 年，中国汽车行业的平均利润率在 8-9%左右，而全球汽车市场的利润率仅有 3-6%不等；对于知名的汽车品牌来说，中国市场的销量占到全球市场的 30-40%，而利润贡献则占到全球市场的 35%-50%。中国市场是名副其实的金色粮仓。

大浪淘沙，谁是 2.0 时代的赢家尚无定论，但市场容错空间越来越小，躺赢者不复存在，只有痛苦的转型升级者才能笑到最后。

为此，我们尝试为车企高管们提出一系列迫在眉睫的关键问题：

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_33656

