



直面至暗时期：麦肯锡给车企高层的建议



彭波 王平

2019年春天的车市，下滑趋势比预料的来得更猛烈一些。

四月份销量数据出炉，不是往常几家欢乐几家愁的画面，而是“哀鸿遍野”，除了日系车企。第一次，行业十多年的稳定竞争局面出现天翻地覆的变化：前三强梯队首度被打破；几家自主品牌的传统强者和造车新势力也是疲态尽显，增长乏力。

面对不同寻常的车市，市场领先者担忧自己成为下一个溃败者；跑赢市场的车企同样战战兢兢，担心自己成为下一个出局者；纵然逆袭市场的日系车企，也在竭力调动一切资源，谨慎行事，避免在大风大浪中失手翻船。某种程度上，这是中国汽车市场的至暗时期，而不仅仅是至暗时刻。因为这种状况很可能要持续几个月，甚至几年。对不少车企，准确地说，未来两年是生死攸关的两年。

毫无疑问，淘汰赛的号角已经吹响，没有谁是注定的胜者，也没有谁持有未来的入场券。车企高管们除了要面对惨淡的市场，往往还要背负股东或者高管同事的压力，以及成千上万名员工的殷殷期盼。

如何带领车企走出困境，赢取未来？

首先，要有迎接挑战赢得竞争的信心。

企业家的经营能力只有带领团队走出困境后才能上一个台阶，就像只有战争获胜的将军才能留得生前身后名。当年的戈恩和马尔乔内，无不是

带领企业绝境求生，一仗成名。中国车市近三十年顺风顺水，企业做得再好，多半会归功于顺势而为。现在的严峻挑战，正是汽车行业企业家博得声名、书写历史的难得机遇，也是定义企业家一生经营能力高度的绝佳机会。高管团队主动积极地以乐观心态迎接挑战，这是车企走出困难的重要前提。从另一个角度来看，至暗时期，对于优秀的车企来说，反而可以借机整合市场，提高市场份额。对于优秀的车企高管来说，更是沧海横流方显英雄本色的绝佳良机。

其次，要有锐意进取果断变革的决心。

多年快速发展给车企带来了种种“副产品”，比如效率低下、资源散乱、各自为战、执行力低下等等。在市场环境较好时，企业家往往觉得没有必要，也难以下定决心革除弊病。过去几年车企各项成本大幅攀升，但在销量利润都好的时候，成本结构不合理的种种问题就被掩盖了。好比沿江而下的帆船，发现帆破了，不需及时修理也能继续前行。但准备逆流而上时，再不大修，就无法前进了。员工在至暗时期更容易众志成城戮力同心，更有利于车企高管凝聚共识，锐意变革。车企领导应思考以下问题：

再次，要有聚焦基础苦练内功的恒心。

市场下行，企业比拼的是每个关键动作的效率，以及核心价值链环节的竞争力。研发、制造、质量、渠道和营销，这些核心环节的基本功是否得到切实提升，每个月是否看得到新的进步，就至关重要了。日系品牌今年依然能够逆势而上，除了受益于中日关系改善的大环境，很大程度上与

其扎实的基本功直接相关。基本功的修炼需要树立长期聚焦基础狠抓内功的恒心。为此，车企领导应向自己的团队提出以下问题：

然后，要有时不我待狠抓执行的苦心。

越是身处困境，领导团队就越应激发全体员工的能量，积极行动，主动应变。各项重要举措出台后，变革团队需要及时跟进推动。车企领导应自问以下问题：

最后，要有超越自我奋勇前进的雄心。

麦肯锡对全球近 3000 家企业持续十多年跟踪后发现，逆市而上非常艰难。没有雄心大动作，企业难以突破自我。而成功者通常在以下五个方面做出大动作[1]：

对于车企高管团队来说，在非常时期必须常葆“五心”。此外，还应力求三个“避免”。

首先是避免平庸。

平庸难以突破困境。企业经营必须要有“锐度”和“压强”，可以体现在以下几个方面：

其次是避免价值链失衡。

越是困难时期，车企就越要保持全价值链的健康发展。应避免为追求月销量，把经销商逼得无路可走。不能为了降低成本，一味要求供应商降

价，更有效的策略是从产品源头入手降低成本。供应商被榨干利润后往往弄虚作假，以次充好。经销商干不下去只好改头换面更换品牌。因此，车企需要打通整个价值链以平衡各方利益，保持产业链的健康发展。从另一个角度看，在华全球性车企也应减少转移其中国合资公司的利润。技术转让费和核心零部件成本也可适当降低，从而保持其在中国的整车公司的健康发展。

最后是避免损害中长期竞争力。

全球汽车市场处于转型期。车企为了迎接“四化”，在电动车领域、智能驾驶领域、网联技术领域和数字化领域等大举投资。然而此类投资在短期内大多处于投入期。在平衡资源投入时，应避免一刀切，不要把一些决定未来竞争力的投入全面砍掉。我们建议车企可以考虑联合投资、共同研发、平台共享等举措，以保持中长期竞争力。

常葆“五心”力求“三避免”是我们基于麦肯锡全球 600 多个转型升级项目经验的一些初步思考。各家车企处于不同的发展阶段，企业能力和资源也不同，具体举措也应有各自的特点。我们相信，未来两三年必将看

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_33658

