

应时而变

2013 年汽车行业趋势展望

著名的丹麦物理学家尼尔斯波尔曾说过，预测是非常困难的，尤其是对于未来。对于此时此刻的中国汽车行业，这句话再恰当不过。业内外对 2013 年汽车市场增速的判断从最低的 6%到最高的 15%，相差达 150%。然而这种不确定性恰恰表明了行业正步入其发展的拐点。

几大因素表明中国汽车业的结构转型正在形成。随着中国政府日益收紧其在全球金融危机之后的宽松的财政政策，汽车行业在 2012 年的增长实际上已经降到了 4.3%。同时，中国大城市限购政策的陆续实施以及燃油价格的持续攀升，将继续影响新车特别是低端车型的销量。因此，中国汽车市场将很可能告别过往两位数的高速增长，进入与 GDP 8%增速相当的温和增长时代。

与此同时，中国内陆省份的广大消费群体，将会陆续迈过所谓的购车门槛，开始采购入门级的车型以取代摩托车和非机动车等代步工具。这些首次购车消费者，会和北上广深等大城市的消费群体有很大的差异。因而，市场对乘用车的需求将呈现两极分化的态势。一方面是东部沿海等发达城市的二次购车群体对品牌需求的日益高端化；另一方面是西部内陆地区的相对低收入群体首次购车数量的快速增长。

随着行业增速的减缓，产能过剩的情况会达到甚为严峻的程度。自主品牌的企业由于几年前投资了大量的新产能项目以应对预期的汽车需求的井喷式增长，产能过剩的情况尤为严重。因此，不少企业将会采用更多大规模降价手段以降低库存，并且进一步激化竞争。这将导致行业内大规模促销等在其他市场常见的市场手段常态化。事实上，中国市场很可能会像其他成熟市场一样，厂家需要面临利润的大幅波动、产品价格的激烈竞争以及降本增效的持续压力。

众所周知，在高度不确定的环境下制定商业计划是非常困难的。在这种环境下，传统的线性的战略拟定方式往往会失效甚至产生反效果。整车厂关键是要选择更灵活、可适应不同情形的方法，同时对那些不论在何种发展态势下都会是带来价值的战略举措进行投入。

我们认为至少有以下四点战略举措，无论在何种情况下都是值得中国的整车厂进行投入的：

1. 双城计

整车厂需要拟定不同的战略以同时应对东部以及高层级市场和西部以及低层级市场发展的需要。对于东部高层级市场，整车厂需要着力于打造高端品牌资源，拟定争夺竞争对手客户资源及提升已有客户忠诚度的策略，同时提升自身的人才资源建设以及打造相应的组织能力。对于西部低层级市场，整车厂需要打造具备价格吸引力的品牌策略，着力于对新客户的争夺，拓展其经销商网络，以及配备合理的人力资源和组织架构。

2. 客户生命周期管理

整车厂，尤其是其经销商队伍，需要进一步增强客户管理能力。这既包括从竞争对手手中争夺客户，也包括防止自身客户群体的流失。他们必须把原来只重视新车销售的模式转变为基于用户全生命周期的获利模式，建立用户忠诚体系，例如通过维修保养、保险业务、延保以及二手车业务等提升盈利水平。

3. 数字化

在电信宽带技术日益普及的今天，整车厂应该重新审视他们上一个十年制定的数字化战略。尤其是车联网技术的发展将可以在很大程度上提高汽车品牌与车主之间的联系，增强品牌营销的相关性。数字化营销的实现需要整车企业大力提升其在线和传统的市场营销手段的整合，实现从传统电脑到移动设备的跨平台连接。例如，在厂家和经销商的营销举措实现无缝连接的前提下，通过微博等社交媒体手段进行新产品上市推广将变得日益重要。

4. 经销商能力

重新审视传统的 4S 经销商模式，以及提升经销商能力，将会对整车厂在西部市场的渠道拓展以及在传统地域的市场渗透起着关键作用。例如，针对消费者相对分散的低层级市场，整车厂将继续尝试新的、相对投入少、形式有所简化的网络模式。同时，整车厂需要针对经销商的能力短板进行积极的培训和提升，以使其能应对日益激烈的市场竞争。最基本的培训提升项目应该包括集客和潜客管理、客户留存、投诉管理以及数字化营销等等。

综上所述，尽管准确预测未来是件不可能的事情，然而，我们有理由相信中国的汽车行业已经开始步入重要的转型期。随着未来几年汽车产业的剧烈变化，其所演变而来的竞争格局也将与现状有很大的差异。因此，各大整车厂需要对未来不同的发展可能性作出研判，同时投入更多的资源，用于我们上文所提及的能让公司立于不败之地的举措上。

徐沪初

朱利安

彭波

罗威

Huchu Xu

John Jullens

Bill Peng

Bill Russo

博世公司合伙人

博世公司合伙人

博世公司大中华区总监

博世公司大中华区高级专家

Huchu.Xu@booz.com

John.Jullens@booz.com

Bill.Peng@booz.com

Bill.Russo@booz.com