



# 人工智能助力车企优化 促销支出



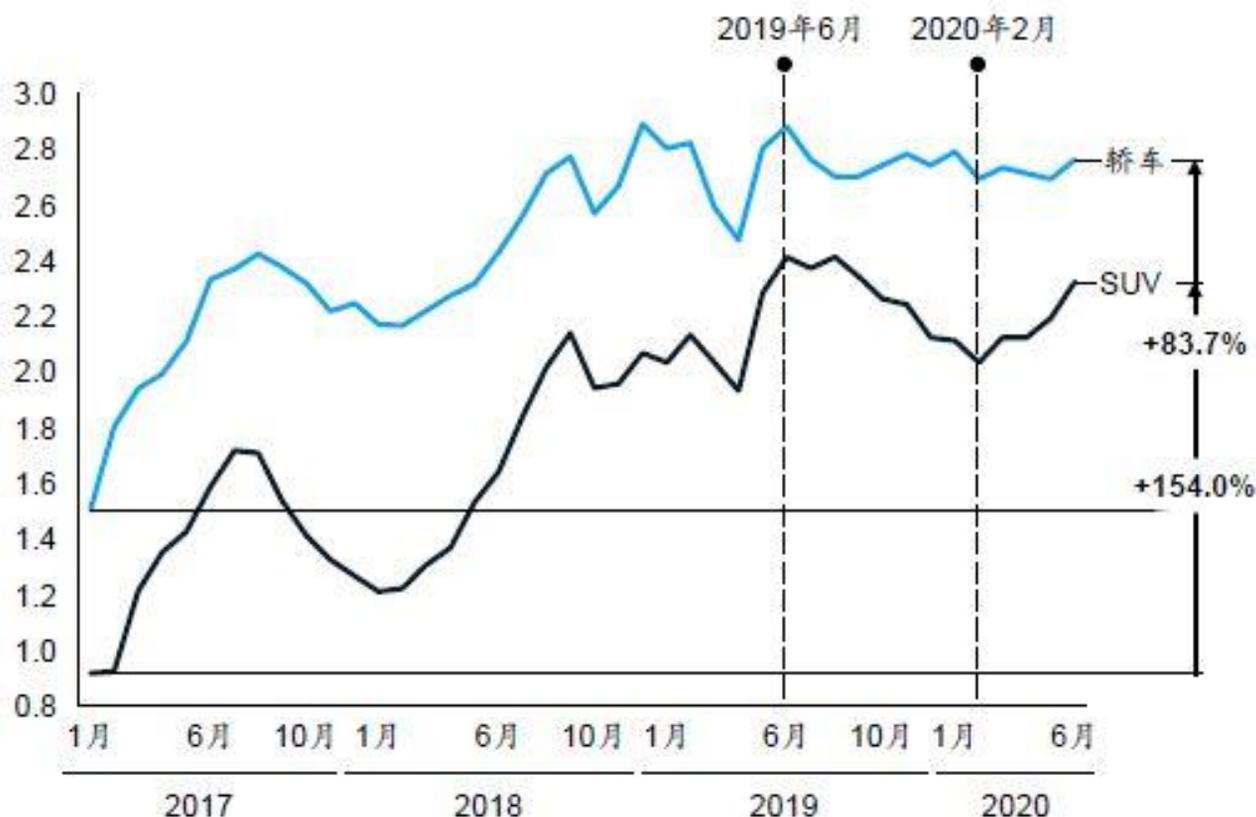
作者：Daniel Birke、赵钊、王平

促销方案越来越多，效果却越来越差

2017 至 2019 年，中国汽车销量萎缩了 10%。在此期间，客户数量没有增加，合资和本土车企反而越来越多。这意味着竞争重点从大举扩张经销商网络，转向积极争夺客户。车企不愿降低厂商建议零售价 (MSRP)，因为一旦降价就很难恢复原价。同时，市场上又有许多车型供消费者选择。因此，许多车企选择通过促销提供符合客户预期的价格。这就导致了车企的促销支出翻番 (见图 1)。

图1 平均每辆汽车的促销支出

单位：万元人民币



资料来源：中国乘用车协会；麦肯锡分析

虽说没有什么灵丹妙药能够解决中国车企面临的所有问题，但优化促销支出确实能为车企带来很多积极影响。比如，每辆轿车的平均促销支出超过 2.5 万元，SUV 超过 2 万元，如果车企能够节省 5% 的支出，那么一家年均销量为 10 万台的车企就能节约数亿元，大型车企则有望节约数十亿元。

车企管理促销支出的现行做法，通常是全面收集全国或地区的详细市场信息，一些车企还会针对友商的促销支出进行复杂的对标。但在促销管

理方面，车企普遍面临三大难题：1) 考量维度较多，包括车型、地域、促销类型、促销时间、客群等，导致一段时间后，促销政策过于复杂，难以评估；2) 不同促销方案对销量产生的影响难以明确，导致企业既无法在短期内淘汰“低回报”方案，也无法充分投资“高回报”方案；3) 陷入友商间的“无限对标”，只关注竞争对手动向，却忽略了客户需求。

与酒店、航空和耐用奢侈品一样，车企也可以依据客户的支付意愿来增加销售和利润。然而，在现行的经销商模式下，车企很难实现单独定价和动态定价。同时给经销商折扣时也要考虑竞争约束。但车企还是可以根据地区、车型、促销类型和促销时间来调整价格。车企可以借助人工智能技术来制定促销方案，并观察实际的促销效果，从而针对不同变量组合找出最合适的价格。我们在《麦肯锡中国汽车行业 CEO 季刊》创刊号中也探讨了促销支出管理。此后，这一领域的发展非常迅速。尤其是人工智能的应用，让车企得以更好地优化促销支出，这也是我们在本文中更新观点的原因。

### 基于人工智能技术的促销优化关键成功要素

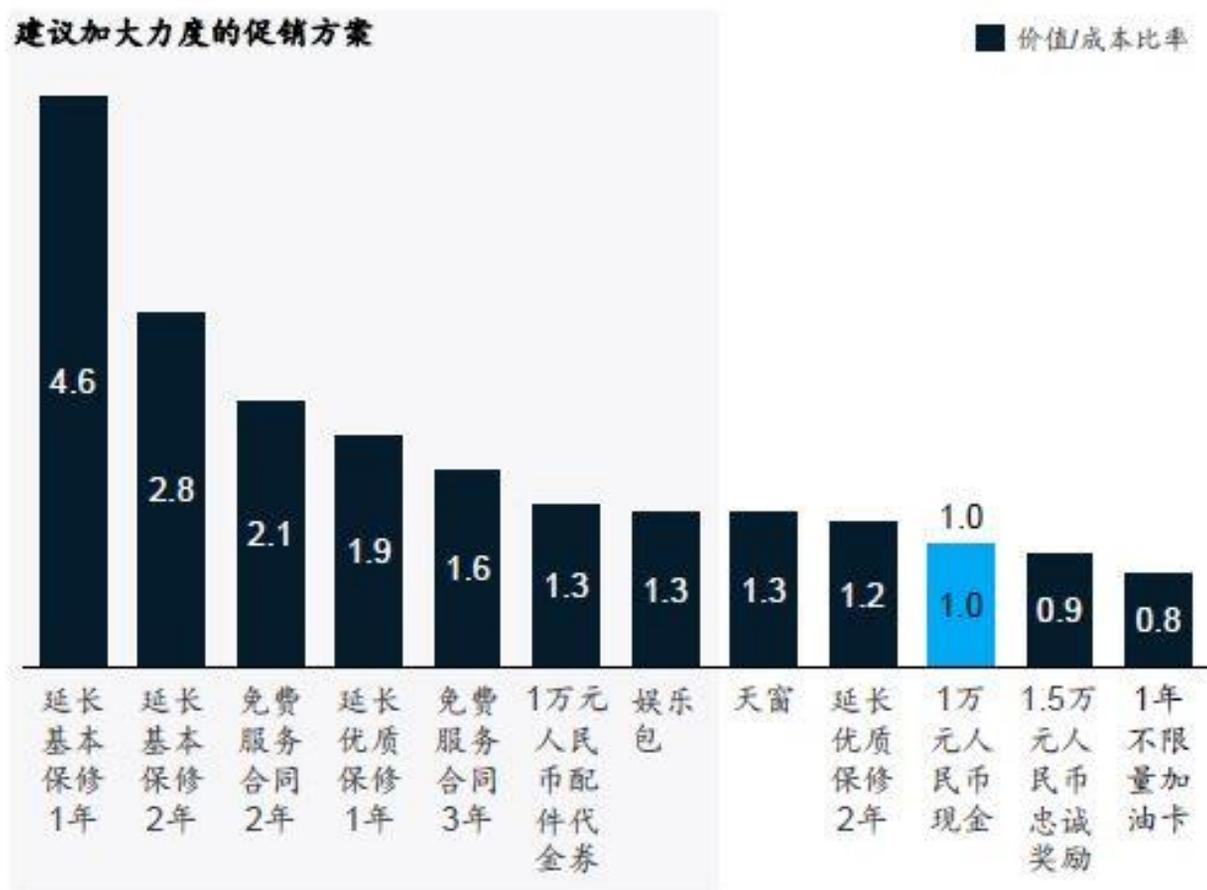
麦肯锡认为，车企在部署基于人工智能技术的促销支出优化措施时，可以重点关注四大因素：

#### 1 评估促销效果

在与车企合作的过程中，我们发现了一大问题，即他们在披露促销方

案的价值/成本比时，还是有所保留。提升这方面的透明度有助于车企设计更有效的促销方案。比如，我们发现，非现金促销手段能很好地稳定交易价格。我们的研究显示，车企若能找到最合适的非现金促销方式，其效果可能会比现金促销更好。比方说，延长保修期、延长售后服务、提供配件代金券等都是中国市场极具吸引力的促销手段。对车企而言，精品等实物优惠的边际成本也远低于直接降价。我们的客户调研显示，这些方案的价值/成本比率在所有方案中名列前茅（见图 2）。我们还发现，部分车企在金融方面的支出过高，建议加大实物或现金促销力度。

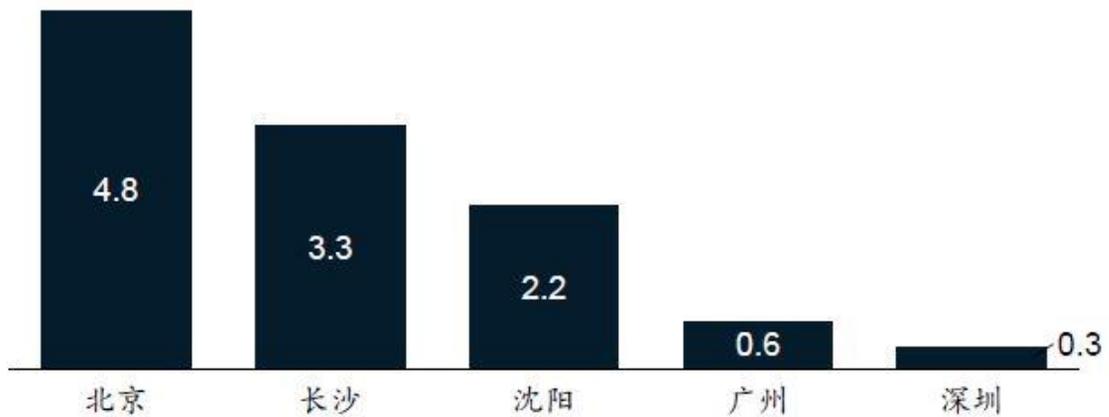
图2 不同类型促销对应的价值/成本比率，以1万美  
元现金创造的客户价值为基准



## 2 基于人工智能技术提供切实可行的建议

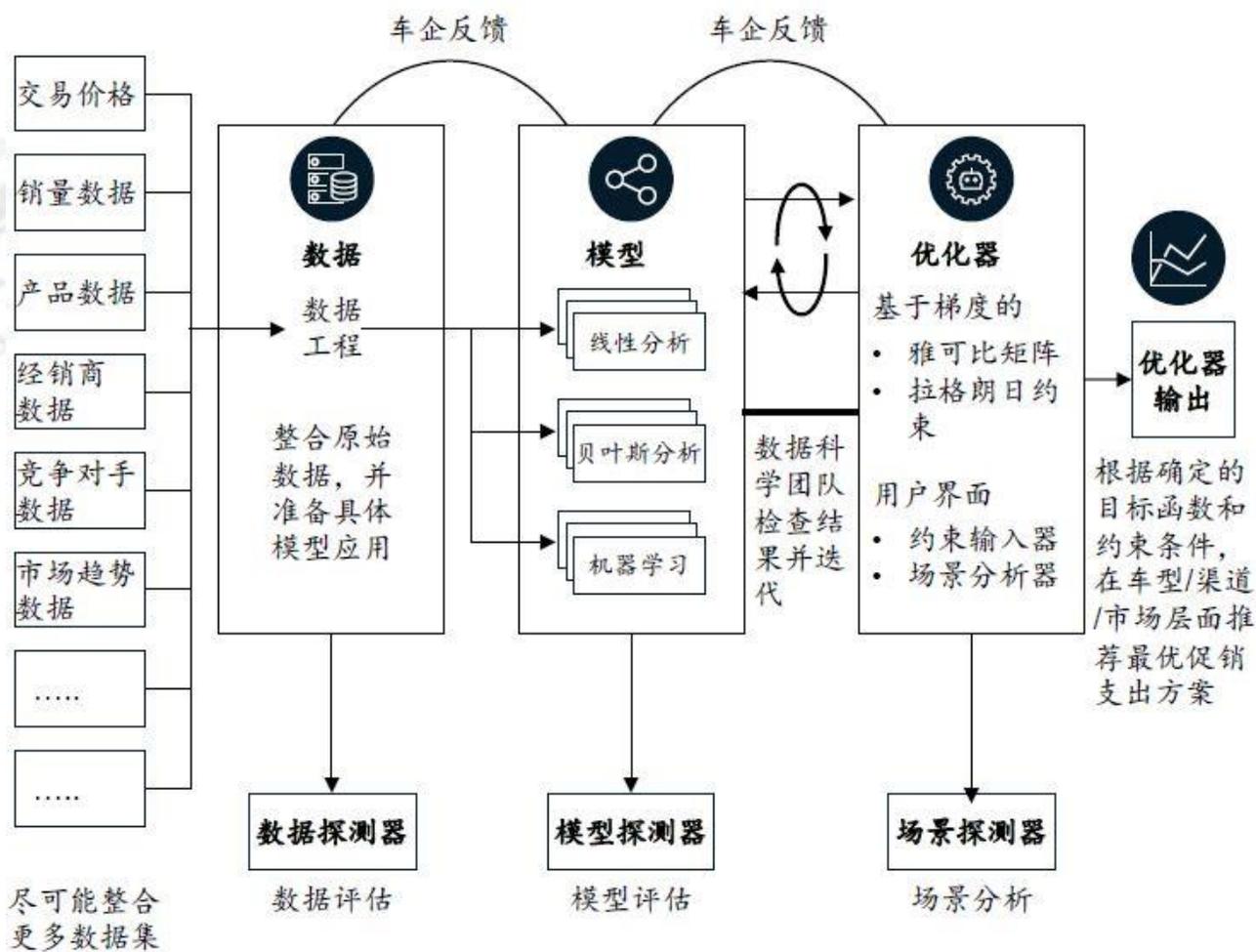
人工智能可用于测算不同区域、不同车型和不同促销时段的客户价格弹性，并且能够估算价格随着时间推移的演变情况。利用人工智能技术分析历史数据后我们发现，某家车企的价格弹性在北京等城市很高，在广州等其他城市却很低（见图3）。

图3 促销弹性——某车型在不同城市促销支出增加1%带来的销量增长（销量百分比）



在进行上述测算之前，我们采取了以下三大步骤（见图4）：

### 图4 基于人工智能的促销支出优化流程



资料来源：麦肯锡

车企在收集数据时，应密切关注竞争对手及政策法规的最新变化。在

**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\\_33640](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33640)

