



共克时艰：新冠疫情“大考” 下的中国汽车业



本轮突发新冠疫情打断了中国汽车工业的正常运转。为帮助企业走出困境，更好应对今后类似不可控风险，麦肯锡基于在供应链管理、全渠道营销及工厂建设与运营等方面的经验，提出若干应对之举，希望对国内汽车企业及供应链伙伴有所帮助，以期共克时艰。

2022 年 3 月以来国内新冠疫情突发，给中国汽车行业带来巨大冲击，打断了其正常运转。长春、吉林、上海及其毗邻的江浙地区，对中国汽车产业稳健运行至关重要。以上海及其周边地区为例，该地区整车产量约占全国 15%~20%，零部件行业规模约占全国三成。此外，在绵密的供应链传导下，密集布局该地区的诸多主流零部件企业，对下游整车厂商的辐射范围远超长三角本地，遍及全国。有鉴于此，本次突发疫情造成的停工停产，对中国汽车工业的影响很可能超过 2020 年年初的疫情。

而且疫情影响并不仅限于生产端。在疫情突发前，市场广泛期待原定于 2022 年 4 月举行的北京车展，因预计有多款全球及中国品牌的重磅智能电动汽车会在本次车展集体亮相；但疫情导致本次车展被迫延期，这不仅影响后续举办的成都、广州车展，也给车企新品牌、新车型发布及相关营销、投产及上市策略实施带来巨大影响。

与此同时，始于去年下半年的原材料与能源价格上涨，叠加“缺芯”的持续影响，已经给汽车行业带来巨大经营压力（见图 1）。以新能源汽车为代表的诸多整车厂商也因此开启了涨价潮。整体环境不确定与车价上扬抑制了新车需求增长，而突发的停工停产更是令早已备受煎熬的汽车产业

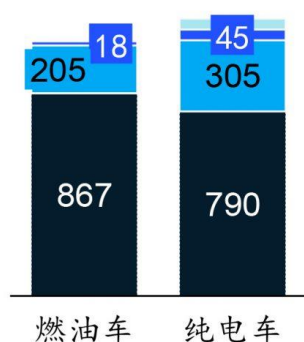
雪上加霜。

图表1：近期原材料成本上涨已给汽车行业带来重大影响

2022年紧凑型燃油车和纯电动汽车均值

原材料重量，公斤/车

镍 铜 铝 钢

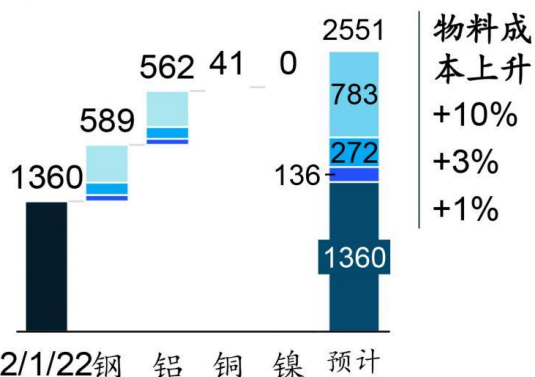


情景定义，
价格上涨百分比

	低	中	高
镍	+40	+80	+100
铜	+10	+30	+50
铝	+10	+30	+90
钢	+10	+30	+90

燃油车原材料成本增加，美元/车

高 中 低

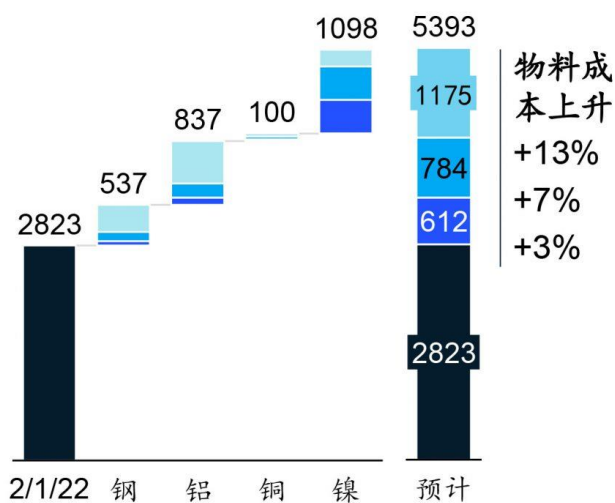


2/1/22 钢 铝 铜 镍 预计

- 钢和铝价格上涨对燃油车物料成本影响最大
- 高情景可能导致燃油车物料成本增加**10%或1,191美元**

纯电动汽车原材料成本增加，美元/车

高 中 低



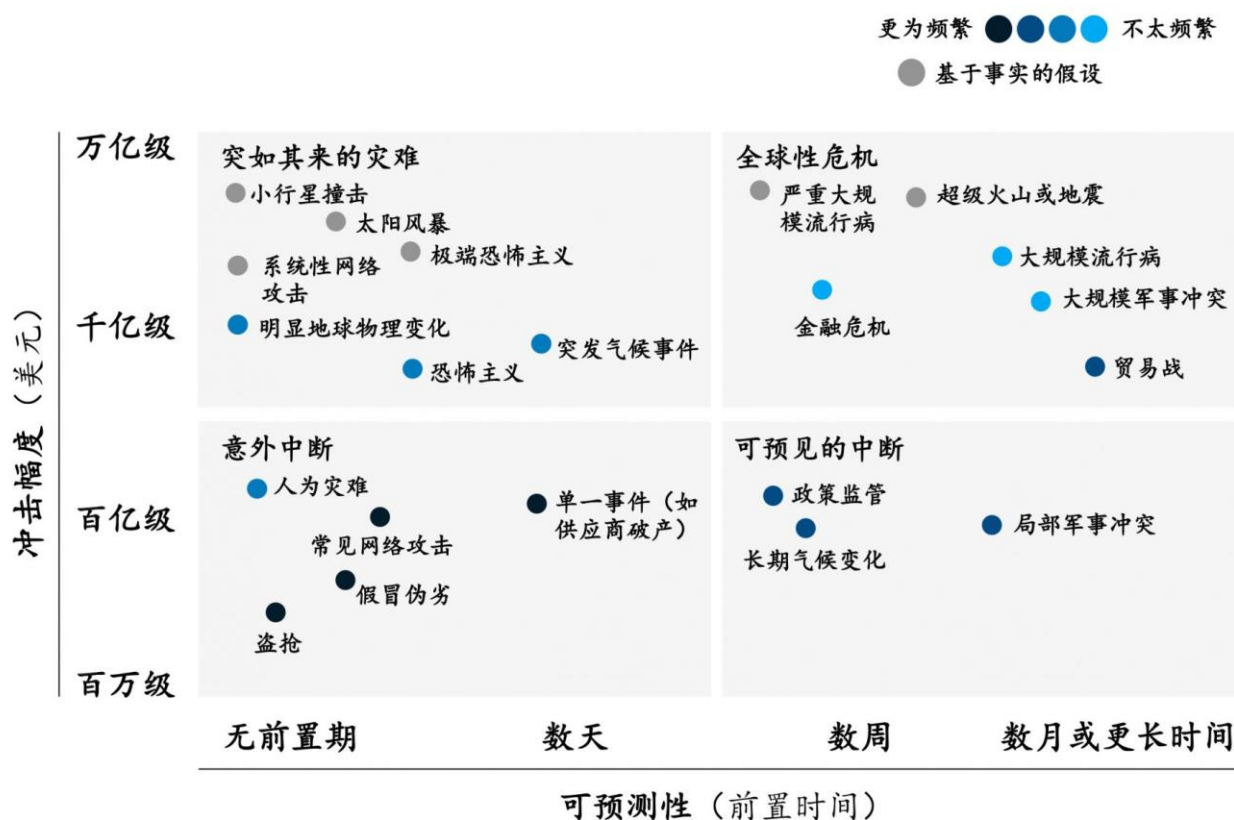
2/1/22 钢 铝 铜 镍 预计

- 三元811电池大量使用的原材料镍，可能导致纯电动汽车原材料成本大幅增加
- 高情景可能导致纯电车物料成本上升**13%或2,570美元**

针对当下中国汽车行业困局，我们从供应端、营销端及生产端三方面提出应对之策，这些举措不仅针对本轮“黑天鹅”，对车企今后应对其他类似不可控事件也有借鉴意义。

麦肯锡研究发现，对汽车供应链的突发冲击性事件虽然难以预测，但却有规律可循（见图 2）。

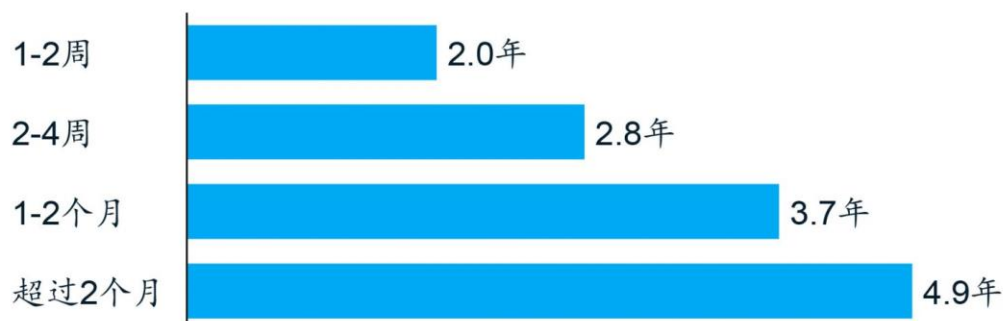
图表2：对供应链形成冲击的重大事件通常无法预测，却有规律可循



按持续时间划分的不同冲击性事件发生频率 (年)

基于专家访谈, N=35

冲击持续时间



McKinsey
& Company

资料来源：专家访谈、文献评论、新闻搜索、麦肯锡全球研究院分析

不同规模、频次的突发事件对供应链的冲击不可精确预测，更遑论避免；但企业并非只能“徒呼奈何”。我们认为，要实现未雨绸缪，全行业需逐步改变传统学院式、追求成本及效率最优的供应链策略，转而以增强供应链韧性为核心目标。面对接踵而至的各类突发事件，各级供应商及主机厂长期奉行的 JIT 理念，可能已无法满足业务可持续性要求。在过去两年世界其他地区疫情反复的过程中，国外部分企业已率先开展诸多供应链转型实践，力图提高供应链韧性及可持续性（见图 3）。例如，麦肯锡全球供应链领导者调研显示，73%的企业不满意疫情前的供应链布局，并表示将通过提升关键物料库存水平、以及多来源采购等方式加以应对；同时，也有 89%的企业意识到提升供应链韧性的重要性，并将持续监控供、需两端风险以提前应对。

图表3：全球范围内，很多企业在过去两年疫情反复过程中，已采取很多供应链转型举措，来应对不定期危机冲击影响

受访者占比%



McKinsey
& Company

资料来源：麦肯锡全球供应链领导者调研（2021年5月4日至6月16日，受访总数：71）

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_40723

