



人工智能促销优化：助力 中国车企打赢市场复苏 “持久战”





作者：白桦 (Daniel Birke)、魏安垒 (Alexander Will)、赵钊、林婷婷

鸣谢：崔牧云

在中国汽车消费逐渐从增量市场转变为存量市场，造车新势力和本土老牌车企的产品力和品牌力不断提升的大环境下，中国汽车市场的竞争开始进入白热化阶段。2020 年初爆发的新冠疫情进一步加剧了市场竞争，这从车企的促销支出调整上可见一斑。从 2017 年初至 2020 年中，平均每辆轿车的促销支出上涨了约一倍，SUV 则上涨了接近两倍（见图 1）。

进入 2021 年以后，虽然消费者需求逐渐趋稳，但由于芯片短缺和供应链中断，中国车企普遍在供应端面临掣肘。这导致国内汽车行业的销售价格虽然保持在相对稳定的区间，但促销支出却在不断下降。通常，下半

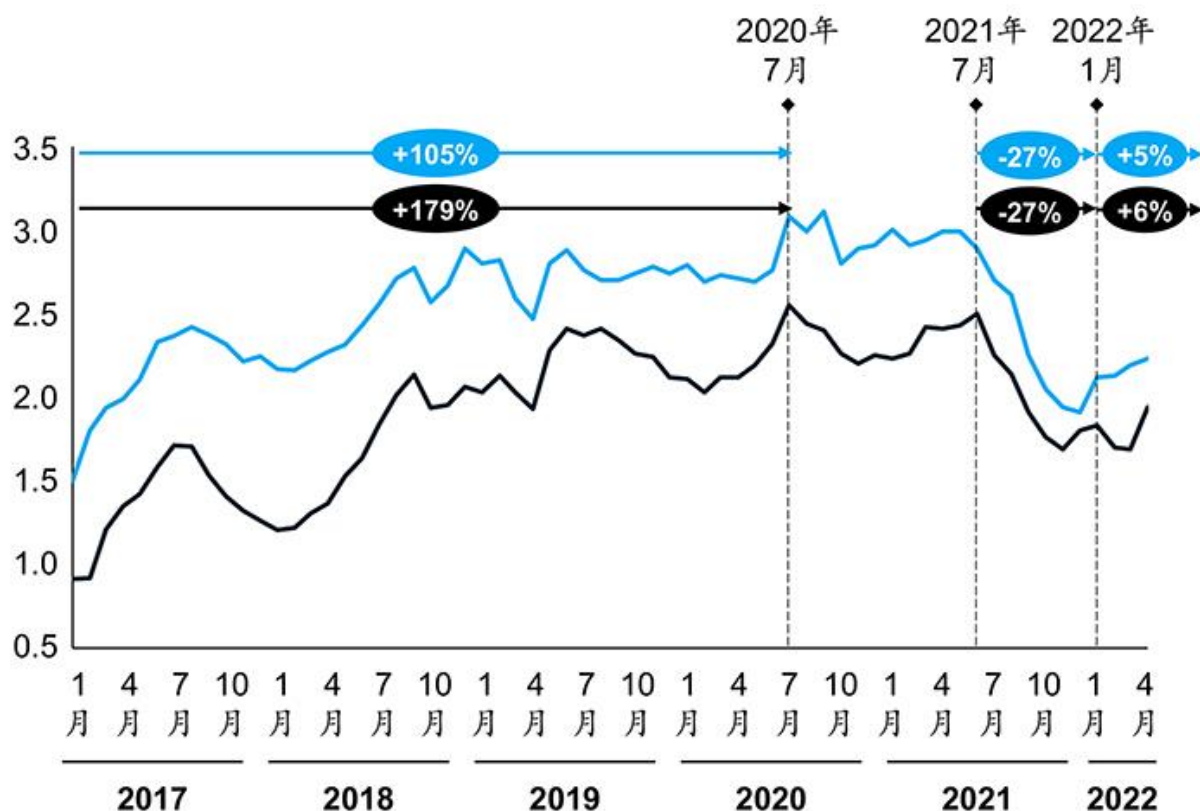
年是车企促销支出相对较高的时段,然而从 2021 年 7 月到 2022 年 1 月,平均每辆轿车和 SUV 的促销支出均下降了约 27% (见图 1)。

2022 年初,尤其是进入 3 月中旬以后,国内疫情呈快速多发态势,给汽车工业的正常运转带来了巨大的负面冲击。在供应端和需求端都遭受重创的情况下,车企开始重新提高促销支出以提振销量。2022 年 1 月以来,平均每辆汽车的促销支出上涨了约 5-6%,尤其在今年 3 月到 4 月期间,平均每辆 SUV 的促销支出增加了 15% (见图 1)。

图1 平均每辆汽车的促销支出

单位：万元人民币

— SUV — 轿车 (xx%) 促销支出变化

McKinsey
& Company

资料来源：中国乘用车协会，麦肯锡

这与 2020 年疫情初次爆发的情况看似如出一辙，但不同的是，此轮疫情下的市场形势显得更为严峻，主要体现在：1) 长春、上海、深圳等汽车工业重镇受疫情影响相继停工停产；2) 芯片短缺持续致使汽车供应链承压；3) 终端消费者尤其是一线城市消费者对市场的观望，导致短期内产销出现较大波动。

为了快速提振销量，多家车企选择使用最简单直接的方式，那就是加

大促销支出

受近几个月来供应链中断、原材料成本上涨以及终端市场需求疲弱的影响，4月份，中国汽车产销量同比分别下降了46.1%和47.6%，为近十年来的同期月度新低。

对此，中央和地方政府出台了一系列促消费、稳增长的政策，以期拉动汽车消费，推动经济回归正常轨道。例如，在2022年6月1日~12月31日期间，对部分乘用车（单车价格不超过30万元的2.0升及以下排量乘用车）实行购置税减半；开展新能源汽车下乡活动；地方政府出台相应购车补贴政策等。

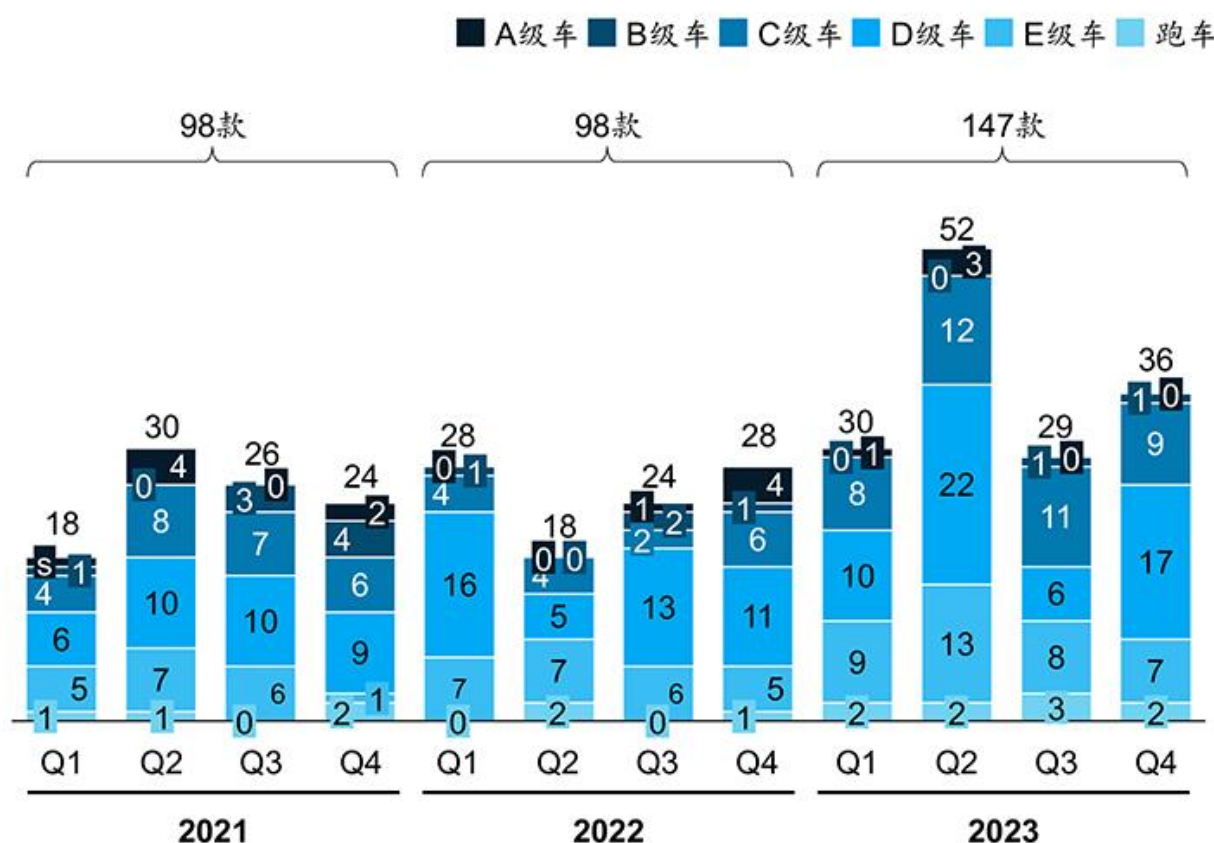
相关政策颁布后，各大汽车品牌也纷纷推出了购置税减征跟进措施，如购置税补贴、油费补贴、车辆免费保养等现金性和非现金性促销手段。当然，在销售终端，部分经销商在获得购置税减征政策优惠后，已经开始或计划收紧（部分车型的）优惠力度。这也反映出目前市场主体尤其是经销商面临的总体压力较大，以及在应对持续变化的市场环境时，全方位促销支出策略的重要性。

此轮疫情的复苏过程将更为缓慢，今年下半年的销量或将持续承压

近期的刺激政策对于我国汽车市场无疑是一剂强心针。但鉴于本轮疫情的深远影响，我国汽车产业总体面临的压力较大，此次行业复苏的过程预计将会放缓。我们建议车企做好迎接一场“持久战”而非“闪电战”的

准备，并在第三季度开始采用更为谨慎的促销支出策略。我们预计市场竞争将在 2023 年年中之前加剧，究其原因：1) 新发布车型的数量自 2022 年第三季度开始将显著增加，其中 C 级、D 级和 E 级车居多 (见图 2)；2) 各车企或持续加大促销支出力度以挽回今年第二季度损失的销量；3) 多项刺激政策可能将于 2022 年底结束，届时消费者需求可能会有一定程度的下降。

图2 2021至2023年各级别新车发布数量



McKinsey
& Company

资料来源：IHS，麦肯锡

当真正的战役在 2022 年第三季度打响，中国车企应何去何从？

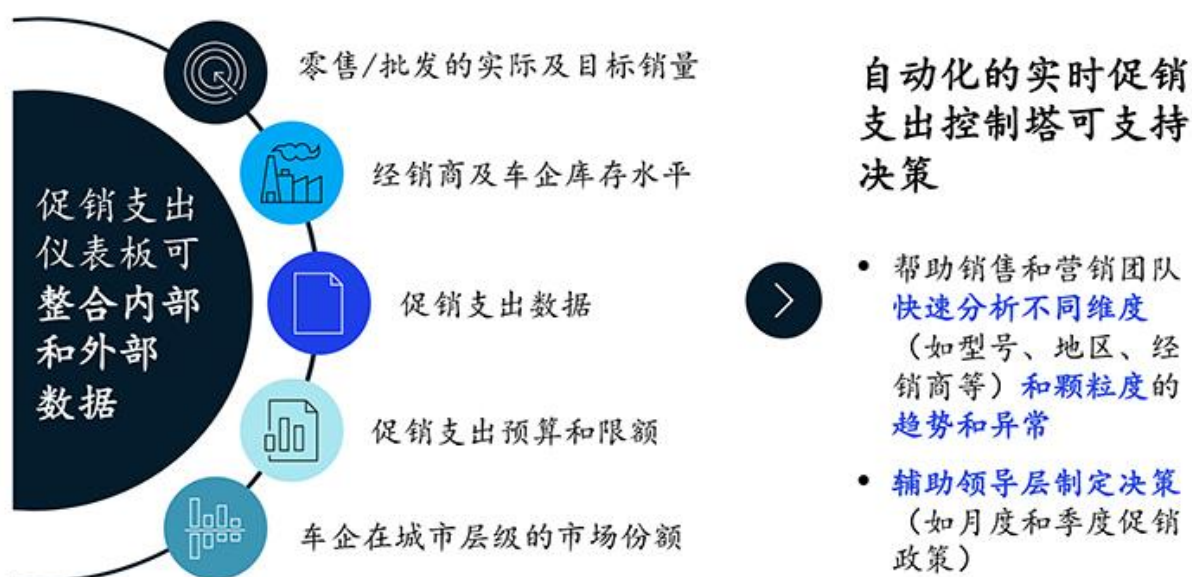
建立实时促销支出控制塔是当务之急

虽说没有灵丹妙药能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诸多积极影响。比如，每辆轿车的平均促销支出为 2.2 万元，SUV 为 1.7 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。

我们认为车企亟需建立起自动化的实时促销支出控制塔，以支持促销策略决策。控制塔应具备实时监控中央和地方市场动态的能力，并整合和综合分析内外部数据，例如销量指标、经销商和车企库存水平、促销支出数据、在各城市的市场份额等。

在短期内，控制塔可以帮助销售和营销团队快速分析不同维度（如型号、地区、经销商等）和颗粒度的市场趋势或异常情况。此外，控制塔也应具备用于辅助领导层决策（如月度和季度政策）的标准化仪表板功能（见图 3）。

图3 具有前瞻性的控制塔可为促销支出调整提供方向性指引



McKinsey
& Company

资料来源：麦肯锡

诚然，车企竞相提高促销力度导致恶性循环的风险依然存在。但车企应认识到，促销策略的制定不仅要考虑竞争对手的动向，更要确保促销支出策略与消费者的需求相匹配。车企可以向其他行业学习，如酒店、航空

八三 廿五目同头低旺泄非故泰份口八三 溪计老市不同客广的士什幸同

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_46827

