



# 让新车在华如期发布





Axel Krieger, 王三强, Jeongmin Seong

新车如期发布不仅可节省数十亿元,还可以提振公司股价、保护品牌。其关键在于变革和加强新车上市管理。

市场需求的纷繁芜杂和变幻莫测,很多汽车制造商选择通过增加新品牌、新设计和新功能来扩容其产品组合,因此近年来产品组合衍生愈演愈烈(见图1)。2011-2013年,某德国汽车制造商的产品组合足足翻了一番,而同期另一家公司的产品组合扩充了40%。

图1: 汽车市场产品组合衍生迅速

## 产品组合衍生给新车发布管理带来更大挑战

车型数

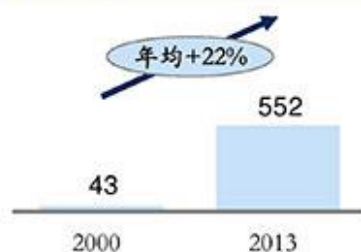
全球案例

德国制造商1 (溢价)

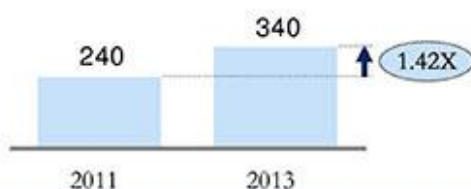


中国案例

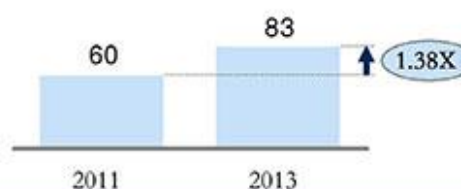
总体中国轿车市场



德国制造商2 (销量)



在华德国制造商



资料来源: 报刊检索; 麦肯锡

不单单是新品数量的增多，与外部的合作以及新技术应用也越来越深入，企业需要更多地在全球市场的背景下进行思考和行动。诸如此类变化使得新车上市管理成为全球车企一项非常关键的能力。在中国市场，挑战更为严峻，原因在于：

- 庞大的规模：中国作为全球最大的汽车市场，产品组合哪怕走错一小步都可能产生大问题。2013年，中国市场的汽车销售量达到2200万辆，美国市场的销量则为1600万辆。
- 大跃进式扩张：2005至到2013年，中国的汽车市场规模增长了31%。汽车制造商致力于扩大国内版图，规模投资不断加码，同时运营也日趋复

杂化。

- 陡峭的学习曲线：本土汽车制造商在研发和设计方面缺乏专业人才和经验，困难重重。

在如此复杂的新环境下，推迟上市意味着损失惨重。哪怕只是晚几个月，就会对公司的财务状况产生难以限量的影响。麦肯锡相关研究表明，推迟上市给全球性汽车制造商造成的损失高达数十亿美元。在中国，某本土车企推迟发售一款重要的运动型多功能车，结果仅仅一天股价就暴跌12%。如果企业的新品发布管理能力到位，就有希望避免此类延期。

除了财务和运营损失，上市期的变动亦会对相关无形资产造成负面影响，如汽车制造商的公众形象，与经销商的互信关系等。举一例，某日本汽车品牌的众多中国经销商退出了经销网络，原因就在于合资公司的中方效率低下，未能如期推出产品（见图2）。

图2： 新车发布延期造成的影响

## 延误时间再短都可能给业务带来重大损失

### 全球案例

#### 航空公司



##### 原因

- 产品成熟度低
- 供应商扩产能力不足
- 未妥善建立新车发布组织

##### 首次交付延误

40 个月

190亿美元 成本损失

### 中国案例

#### 中国制造商



##### 原因

- 产品开发延误
- 重要部件存在严重缺陷

股价一日狂泻 12%

#### 汽车制造商



##### 原因

- 供应商扩产能力不够
- 工厂准备不充分

##### 首次交付延误

4 个月

20亿欧元 利润损失

#### 日本制造商



##### 原因

- 贴牌合作模式拖累了新产品推出的速度
- 合资公司技术转让授权到期
- 合作双方二次谈判不成功

经销商退出经销网络

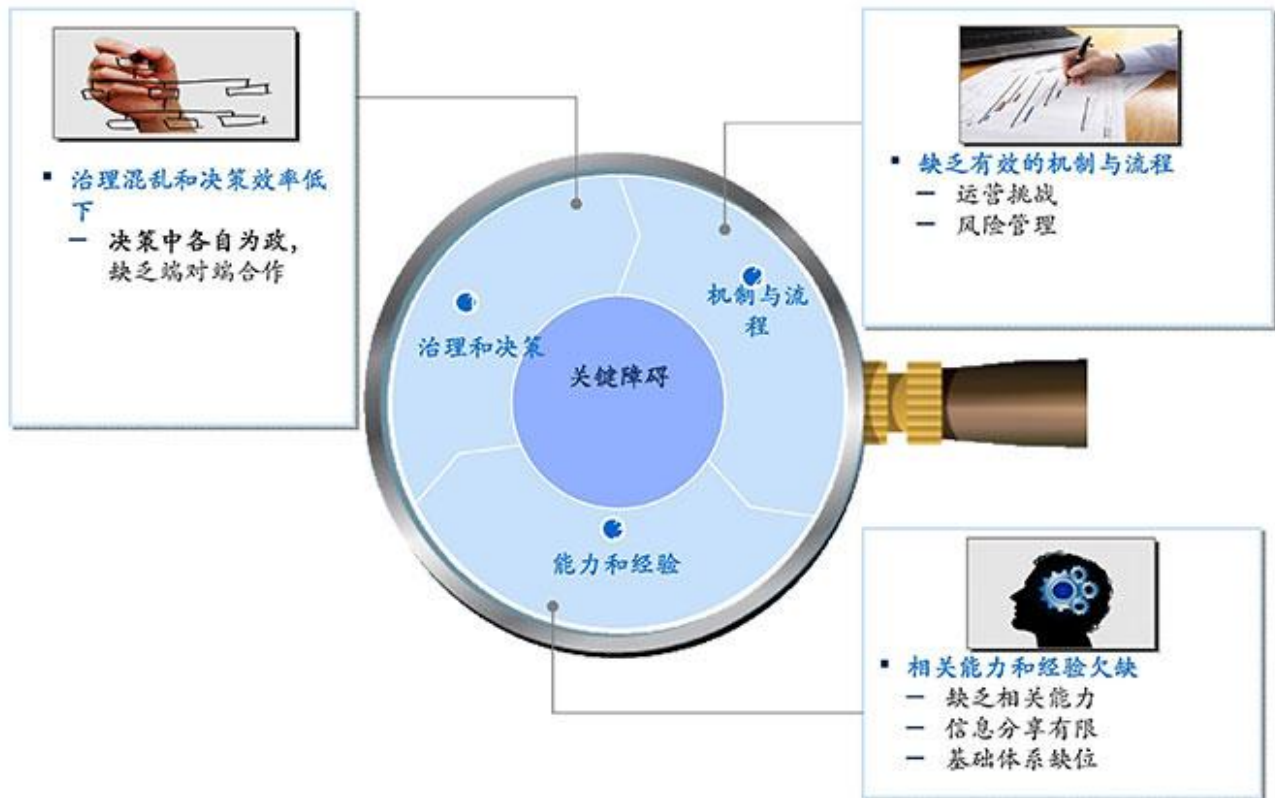
资料来源:Teal 集团, Web 分析; 金融时报; 德国金融时报; 麦肯锡

## 发布管理的窒碍

新车如期上市往往遵循着相同的规律: 团队精诚合作、未雨绸缪, 生产线准备就绪, 供应商供货及时等。失败的原因却多种多样 (见图 3)。麦肯锡为此进行了大量的案例研究, 总结出三大原因。

图 3: 新车推迟上市的三大原因

## 我们找出了当下新车发布管理中的三大不足



资料来源: 麦肯锡

各自为政的决策导致治理混乱和效率低下。企业内部的端到端全程合作非常有限，无形中造成了各自为政。如果这种割裂现象出现在设计、工程、销售、市场推广、供应链和生产等核心职能，就可能产生负面影响。而流程管理缺陷，包括跟踪进度、制定关键业绩指标 (KPIs)、汇报重大问题等等也总是让不少企业头痛不已。

对在华合资公司而言，这些问题尤为棘手。全球总部与合资公司的紧张关系往往导致决策周期的延长。

缺乏有效的机制和流程。缺乏有效的机制和流程将从两个方面影响发

布：

- 运营牵制：包括产能限制（如工厂产能不足无法支持新产品）、供应商短板（如部件质量欠佳，或无法满足发布的日程要求）和制造方面的问题（如扩产阶段的失误等）。例如，由于产能饱和，某汽车制造商的新款敞篷车不得不延期发布。
- 风险管理：企业常常不去评估潜在风险，也没有有效的预案来应对政策变化或自然灾害等内外部突发因素。比如，由于暴雨淹没了工厂，一家中国汽车制造商不得不推迟了 2012 年新款车型发布。再举一例，由于没有获得政府对一款新型油电混合车的补贴，某本土汽车产商推迟了该车型的上市。

相关能力和经验欠缺。无法实现内部信息共享与交流是很多汽车制造商的一大痛点，尤其是当员工流失或调动时更甚。一些本土车企缺乏相关领域的的能力，设计、工程和运营人才严重不足，也没有足够的配套体系，如员工培训方案。

### 提升发布管理绩效

针对上述种种问题，麦肯锡总结出三条策略，帮助汽车制造商实现卓越的新车发布管理。

#### 1 建立清晰的组织和管控模式

有效的发布管理要求一整套复杂的规划流程，这就需要关键职能的全

体相关方参与进来。而为了达到妥善应变所必需的响应度和灵活度，汽车制造商还必须保持卓有成效的组织内外沟通和决策流程（见图 4）。

最佳实践经验表明，成立一个“发布指挥中心”（launch cockpit）非常关键，然后要集中力量组建发布小组实施其运作。这支团队应由来自各个职能的相关人员组成，他们专注于理顺发布前的所有准备和实施流程。为确保整个生产周期内妥善、到位的管控，发布小组负责人应获得充分授权，与各关键职能部门一把手平等互动，至少从新车上市到生产高峰期间应该如此。

图 4：新车上市的最佳实践经验示意

新品发布组织的建设应着力于建立跨职能小组并设计完善的跟踪机制，对关键的发布业绩指标进行监控

新品发布组织的汽车案例



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\\_46832](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46832)

