



李海港，汽车行业资深营销专家，从事汽车营销超过20年

冬夜来电——写给2019年的汽车市场

一个寒冷的冬日夜晚，我正在灯下玩手机，突然接到陌生的来电。电话那头非常嘈杂，熙熙攘攘，似乎是在一家餐馆。来电者是位中年男子，他含糊不清地报了自己的名字，也叫出了我的名字。他的名字让我有些恍惚，在脑海里搜索了半分多钟，终于想起来，他是我十几年前认识的一位汽车4S店老总，当时因为工作关系，我们接触较多。

他是个酷爱学习、思路敏捷、充满自信的人。记得2008年，那时的汽车市场受到诸多因素影响，一路走低。刚刚担任销售部长的我，面对节节下滑的数据，焦虑万分。于是在一个类似的冬夜，我曾打电话给他，让他给我一些建议。电话那头的他声音非常爽朗且自信，他劝我别着急，说困难是暂时的，前途是光明的，汽车市场很快会好起来。

我问为什么？我问为什么？他抛出一个理论，任何行业的好坏都是由供求关系决定的。中国消费人口众多，千人保有量远未达到欧美水平，未来需求一定会高速增长。所以他认为2008年市场困难是暂时的，未来一定向好。他又建议我保护好经销商，让他们在短暂的市场寒冬里继续健康的活着，别等到春天到来时，人没了。后来事实证明，他的判断是准确的。

“把我忘了吧？”电话那头略带醉意的他调侃着我。我恍然从过去的思绪中转回到现实，他接着含糊不清地说道：“这一年哥们过得生不如死，以前每天盘算着店里卖多少车、挣多少钱，而现在每天想的都是如何让自己的4S店活下去”。对于这一年来汽车市场的变化我当然是知道的，但它对于一个4S店的微观影响如何，我确实没有切身的感受。

“电话里也说不清楚，我只告诉你几组数据”。谈到业务时他突然好像清醒了，又恢复了固有的专业范儿，“今年总销量比去年至少下滑30%，单算下半年估计下滑50%，我的库存深度都快到3了，库里放了300多辆车，每月的财务成本和仓储成本就三十多万。每辆车卖出去亏3000多，去年我这个店大约挣了500万，今年估计要亏500万，短期亏也不怕。就是不知道，这种状况什么时候是

个头，再这样下去，不出1~2年，真要关门了”。

我默然了，不知怎么回答他。对他的专业能力和行业经验，我毫不怀疑，所以首先把经营不善这个原因排除了。我思忖了一下，说到：“这个话题太大了，我一时也想不清楚，你先好好喝酒，我想好了发微信给你。”

放下电话时间已近午夜，我关灯睡下。但脑子里一直灼烧着他的问题。凌晨2点，从失眠状态中起床，开始写微信给他。安静的冬夜里，码字效率极高，大约花了40多分钟，我给他发出了如下的文字：

首先，供求比决定着汽车行业的整体健康度：按照政治经济学的原理，供求关系决定产品价格，但在汽车行业，供给侧的产能投入周期较长，且投入成本及退出成本巨大，导致了供给量一旦形成，就会相对固化且刚性，很难去除。因此，在汽车行业，供求关系不但决定产品的价格，更决定着行业整体的健康度。一旦需求出现下滑，甚至是少量的下滑，那整个行业的疼痛度就会加剧，更会高于其他行业。

其次，供求严重失衡是目前汽车行业系统性的问题：中国汽车行业自2002年突破100万辆后，15年时间增长了近30倍。快速的发展以及长期的红利期，吸引了更多资本的进入以及产能的扩张。在这15年里，供求关系分为三个阶段，第一阶段，供给追赶需求的阶段，特点是产品供不应求、新产品加价现象普遍、渠道快速发展、主机厂及渠道盈利性很高；第二阶段：供给和需求达到动态平衡，特点是出现了局部价格战、渠道选择性的扩张，主机厂和渠道的盈利性回归正常水平；第三阶段，供给大于需求，特点是全面价格战，库存高企、主机厂和渠道盈利性急剧下降，并且出现分化，有些甚至死掉。一旦产能所带来的供给长期大于需求，汽车行业的系统性问题也就出现了。

至于是什么时间出现的，我认为是2015年前后，但随着当年购置税政策的推出以及SUV新的增长点出现，这一问题暂时被掩盖了，直到2018年爆

发。据统计，截止2017年底，中国车企年产能包括在建产能合计共6400万辆。而当年销量不到3000万辆。供求比最大值可以达到2。

再次，2018年为何如此之痛：中国汽车市场有接近3000万辆的体量，在如此大的体量下，出现销量的波动甚至下滑，也许是正常现象。但为何汽车行业的从业者，尤其是营销领域的从业者，在今年感受如此之痛？业内专家给出了很多原因分析，如购置税政策退坡、经济影响、贸易战、消费者信心降低，这些观点或许都是对的，但大多聚焦在市场需求端，对供给端的分析还不够，或者还不全面。

正如上面所说的，汽车市场的疼痛度是由供求两端叠加造成的。不仅如此，在中国这样一个世界上绝无仅有的品牌众多的市场，一旦供求失衡，所有品牌都会按照自己的方式抢夺既有的存量客户，在缺乏协调的竞争环境下，大家最终都会效仿使用最极端方式抢夺市场的那个品牌，最终形成一种“合成谬误”效应，从而加剧行业疼痛度。因此2018年的痛，是由供求比这个系统原因以及2018年市场需求下滑共同造成的。奈何不痛？

最后，如何看待2019年的市场：按照以上逻辑推导2019年的市场，供给侧，在大多数主机厂经历过2018年的市场痛苦后，在编制2019年的产销计划时，一定会回归理性。零增长或者少量负增长会成为大多数人的共识。一些弱勢的品牌甚至会计算自己生产线的开工成本和闲置成本，当前者大于后者时，会宁愿选择让自己的产能放空。因此总体判

断，2019年供给端的总量会大幅度调减。在需求侧，2019年不会有特别大的逆转，但随着国家经济政策的逐渐调整，贸易战的结束，至少不会比今年差。甚至略有好转。分子分母的变化，会导致2019年市场的供求比会好于2018年，整个行业的疼痛系数会有一定程度的缓解。

内容发出后，我便沉沉睡去。第二天一早，我被微信的提醒声唤醒。打开微信，我看到了他的大段回复。

“哥们，你讲的有些道理，但我一个4S店的总经理也想不了那么多，我就想如何在未来活下去。昨晚和团队喝酒，总结了一句话，就是降本增效。降本就是控制两大成本，即财务成本和人员成本，我年底前想把库存降到100辆左右，人员从现在的120人降到90人以内，我算了下，这样我的财务成本每年会减少200多万，人员成本也会减少200多万。增效就是再加大对汽车金融、保险以及水平业务的关注度，控制好售后客户流失率，争取每年增加100万的毛利。如果以上都能做到，我估计自己还能活几年。没办法，我们卖车的就是这么俗，每天考虑的就是量和利。当然，借你吉言，我也希望明年市场会更好”。

我回复：“希望明年市场不太坏。”

走出家门，冬日里的寒风掠过我的脸，除了冷还有点疼痛。昨天的雾霾已经散去，天竟然变得湛蓝，太阳悬在东边，散发着白色的光。此时，我突然感受到了些许暖意，大步向前走去。P





金永生，特恩斯新华信市场咨询（北京）有限公司首席执行官。

新零售与好零售之辩

早前曾写过一篇文章《谈汽车行业的“伪新零售”》，自以为已经深刻洞悉了这一课题，殊不知最近跟一个快消界的专家请教后才发现之前只是很表层的理解。虽然以前提到的观点至今仍予以坚持，即新批发、新金融、新权属比新零售更亟需引入汽车行业，但新零售本身确实值得更深入地去解析。

首先，汽车行业应当升级现有场所内的服务体验。新零售还是零售，好的零售一定要有好的用户体验。比如，中国一二线城市的消费者为什么越来越不愿去传统的购物中心，因为用户体验太差，停车体验差，洗手间体验差，导购体验差，付款体验差等等。但为什么日本购物中心的人流却很密集呢，原因便是他们的用户体验做的很好，从硬件的无障碍通道坡度，到软性的香氛、背景音乐等，无处不传递着卓越的体验设计。

汽车行业也一样，对原有场所内（4S店）的服务，重新基于用户体验的五个维度进行升级是实现新零售或好零售的必经路径，产品体验维度上如何做到像优衣库那样无难度，空间体验维度上如何做到像宜家那样不冲突，品牌体验维度上如何做到像大丸百货那样标签化，数字体验维度上如何做到像盒马先生那样全贯通，交互体验维度上如何做到像迪斯尼乐园那样直达内心，汽车行业的4S店体验才算洗心革面、换代成功了。

其次，汽车行业应当加快建立场外非常态经营的据点。从2017年和2012年的数据对比来看，已购车用户对4S店的集客功能重要性评价从0.84下滑到了0.38，品牌形象功能从0.79下滑到了0.43，产品展示功能更是从0.92下滑到了0.40，也就是说2019年车企如果仍依赖于“坐商”模式的话，很快将没有饭吃，所以地理位置偏远的4S店向“行商”做转型已经迫在眉睫，也只有“行商”才能解决车企数百家4S店的集中性和数十万个潜在销售机会的分散性之间的错配。

而目前虽然说为了扩大集客，汽车行业已经在使用Roadshow外展等方式，但从更积极的新零售角度看还远远不够，这个体现在三点：一是数量上，单个经销商全年的外展次数非常有限，并且仍

止步在周末和节假日时间，而数量更多的工作日仍猫在展厅里面守株待兔，这样的安排设计显然与客流逆向而动；二是区位方向上，外展一窝蜂集中在休闲娱乐街区和购物中心，而工作日特别是午餐午休时段人流集中的CBD写字楼和餐饮场所则鲜少涉足；三是形式上十分地传统，要么布置一个或若干展车，要么仅仅搭个桌子放些资料传单。实际上，外展场地上也需要充分的考虑产品、空间、品牌、数字和交互，不能只升级现场4S店场所内的服务体验，而把非常态经营场所内的服务体验弃之不顾。

最后，一切好零售和新零售都需要落实到人，而人这个因素上的不足需要全行业予以直面。我们常常说2019年对于车企来说最大的挑战是什么？是自己的目标市场被对手全部吃光，自己的目标客户被对手全部抢掉！而车企去迎击这个挑战过程中，除了产品、品牌外，最大的风险点是什么？就是经销商不去做从“坐商”到“行商”的经营模式转变，经销商不去扫楼，不去外展做Roadshow，不去争取每一个潜在机会！

但经销商去做外展、扫楼过程中却面临销售团队在人员高流失率冲刷下日渐不支的业务技能和购车者不断提高的期望值之间形成的脱节与矛盾，这个脱节和矛盾，目前实事求是地说，靠老生常谈的所谓“加强厂家对经销商的培训力度和形式创新，以及优化对一线员工的绩效激励和归属管理”已经不再行得通。

在这种情况下，车企只留下利用外部科技发展和内部商业模式创新对出战一线的经销商予以实质性赋能这唯一一条路。一个初级销售顾问并非不能绽放出神级销售大师的战斗力的，关键看你将其武装到什么程度！而能让初级销售顾问如虎添翼的，就是目前在客户体验上发力最狠准猛的数字化工具。用数字化工具将销售顾问武装到牙齿，一方面可以赋能，让一匹下等马跑出别人中等马都未必稳定具备的水准，另一方面也可以稳定水准，最大限度地降低对销售顾问个体技能和经验积累的依赖。

所以，到底是新零售，还是好零售？其实新零售又是好零售，好零售又才是新零售。P



杨鹏，生于70年代的陕西人，传播学博士，复旦大学新闻学院副教授。主要研究领域为传播学、新媒体、青年文化等。

“无人”的革命

无人驾驶技术这两年有了不少进展，人工智能也给无人驾驶添加了一些新鲜话题。促使“无人”话题保持热度的还有一些外围因素。例如，司机路怒事件经由社交网络扩散为一个个社会事件，有时候会听到这样的说法：无人驾驶的话，这个问题就可以成为历史了。发生了重大交通事故，像重庆万州公交车上司机双方肢体冲突导致车辆冲下大桥，也有评论提到：赶紧实现自动化驾驶吧，避免这种悲剧重演！

谈论无人驾驶汽车的文章不少，但主要还是围绕便利性、安全性，或者只是因为这种技术的神奇色彩神奇功能引人注目。那么，更广泛、更深层的社会变化呢？夜深人静时我想象了一下车辆的“无人”状态——突然觉得非常怪异，突然意识到我习以为常的生活将变得面目全非。

第一个场景：春节长假回老家。如果不乘坐飞机火车的话，那就长时间疲劳驾驶吧，已经干过好几次了。白天大好时光都耗费在单调的高速公路上。有了无人驾驶，可以选择夜间行驶，俨然私家卧铺列车。既然不要驾驶员，那么窗子都可以遮挡得严严实实，在私密空间可以打牌、读书，可以闭目听歌，就算睁大双眼，也是专注于车载影院系统。甚至，两口子在车里寻欢作乐也完全合法合规、合情合理。如果嫌年货行李占空间，可以安排一部辘重车辆同行，类似京东的无人快递车。这种工具车不用豪华舒适，仅仅用于储物，价格便宜就行。哦，对了，过年喝酒也不用担心。“代驾”成为历史，法律条文当中的“酒驾入刑”也会删除。

第二个场景：工作日的城市通勤。我生活的上海以发展公共交通为重而限制私家车数量的增长，主要是受到道路空间、停车空间的制约。但是公共的东西很难满足个性化需求。“无人”革命带来的将是智能化交通，道路资源和车位资源可以得到更加充分的利用，与此同时满足个性化需求。如果不是干体力劳动的，通勤过程中就可以在车上开始工作了。公司上班打卡也没必要那么严格，“无

人时代”的通信技术完全可能满足在线办公。为职业人士设计的车辆，座椅桌子也可以针对办公需求，没有驾驶位、乘员位的区隔，车内空间可以得到很好的利用。车子的私密性也完全可以保证。再说了，开到湖边景区办公，也是好主意。

第三个场景：居家生活。我要说的是空间位置。当前城市住宅价格主要取决于地理位置。环境好、生活便利、配套设施齐全的地段非常有限，房价自然高企。地段不能移动，好地段很难增加！但是车子是可以移动的。如果说房车根本上是“车”而不是“房”的话，主要因为需要驾驶操作；实现无人驾驶的话，房车就可能成为真正的“房”，只是附带了“车”的功能。住宅可以移动，一些小店、小公司也可以成为移动工作场所。家庭可以挪过去享受某种服务，而服务提供方也可以主动移过来提供服务。朋友聚会、亲戚往来，也用不着为公共交通犯愁了，直接开到约定地点，都妥了，顺带预约厨师和他的团队，带着无人驾驶餐车过来搞一桌大餐。要是嫌目前的房车还不够宽敞，那么完全可以研发空间足够大的无人驾驶交通工具。已经有公司对集装箱进行专业改造，把它们变成可移动的住宅或者营业场所，那么这么大的无人驾驶车辆也完全不是难题。

其他的问题就不在话下了。在车上随时可以通过语音设置目的地（目前中国的语音智能输入技术已经非常方便了），车子自己就会自动到达要去的地方，也会算出燃料、电量够不够用，不够的话也会自动驶入加油（充电）站。要知道，我家前几年买的扫地机器人已经能够自己回到充电座上充电了。

无人驾驶也会带来很多社会问题。利用无人车辆进行违法活动，肯定也会出现。赌场、妓院、聚众吸毒……都可能处在移动过程当中，难以追查。更麻烦的是，幕后的操作者可能远在天边。当然，最大的危险莫过于正常车辆被黑客远程操控！但我也相信，“车到山前必有路”，无人驾驶会带来新问题，也肯定会有新的解决办法。P