

Alpha Helix Asset Management Investment

投資備忘錄 (三十九)

2022.05.31

傳統車廠轉型之困境及解決方式 (下)

在上篇投資備忘錄中，我們討論了傳統車廠生產鏈與電動車廠生產鏈的不同，並提出可以持續優化生產線來降低非電池成本以提高利潤及競爭力的傳統車廠，較有可能在車輛動力來源轉換競爭中勝出。除了生產鏈問題，傳統車廠與電動車的銷售通路，也有本質上的差異。本篇將討論兩者通路及消費者的差異與動態關係。

傳統車廠之通路-經銷商

傳統車廠銷售汽車的通路，主要是透過遍布各地的經銷商。由於傳統車廠崛起時並不像現代的世界資訊流通快速，若需要在全世界各地銷售汽車，就必須仰賴熟悉各地文化、民情的經銷商（例如台灣的汎德、和泰等）來進行行銷、銷售、以及維修。

通常經銷商會先預定一定數量的車輛，讓車廠有一定數量的保障訂單，這能夠幫助車廠在初入新市場時快速擴大營收。但隨著時間演進，利益不一致的問題便逐漸浮現：經銷商主要透過幫客戶服務及維修賺取利潤，但客戶希望汽車越不需要維修越好，這便導致了各大車廠需要在兩者之間作選擇，因為車廠需要經銷商的協助，而最後往往導致客戶買下品質較差的車輛。而這違背最近逐漸成為主流的「以客為本」的商業策略。這對於經營客戶關係、提升品牌忠誠度、透過客戶不斷地回購創造永續的經營，有不利的影響。

電動車廠經銷方式

隨著網路的發展，客戶開始能夠用網路進行比價、搜尋車輛的性能等等，除了維修車輛仍需仰賴經銷商的實體修車廠進行工作之外，大部分經銷商所能提供的功能都能透過網路來達成，這也導致了新型態的銷售模式出現。

特斯拉身為目前的全電動車廠代表，便採用了與傳統車廠截然不同的商業模式。特斯拉不再將各地的行銷、銷售與維修的工作交給經銷商，而是全部統一由總公司負責，並透過網路處理所有相關程序。如此一來，因為經銷商本身的需求導致與客戶利益不一致的問題，便能輕鬆的消弭。當然我們認為這主要是由於特斯拉發展時網路已經相當普及且快速，透過網路下訂、預約維修等等對客戶而言已經是稀鬆平常的事情，與各大傳統車廠發展時網路不普及的情況相比差異甚遠，因此他們可以完全不採用經銷商的商業模式。

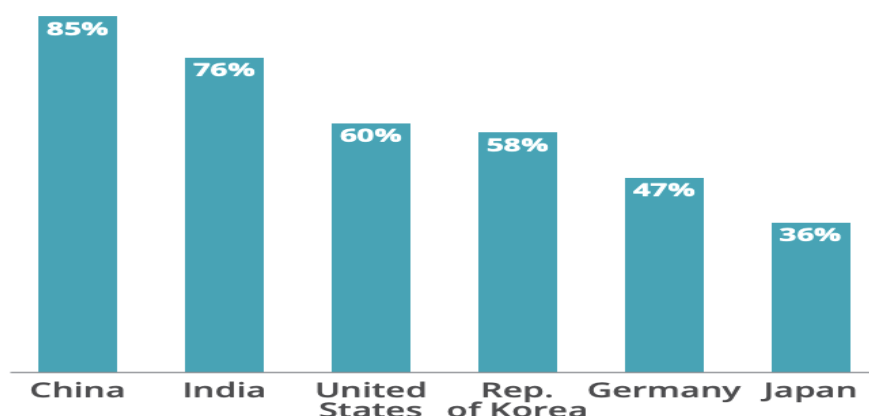
經銷商通路與網路通路

相對生產線的問題，我們認為經銷商與客戶利益不一致，對於傳統車廠來說是相對比較容易解決的問題。傳統車廠授予經銷商的經銷權、代理權，並不是一成不變，隨著合約年限到期，傳統車廠也可透過收回代理權限，分拆原屬經銷商的行銷、銷售與維修功能，將原先經銷商轉型為專注於維修的品牌維修廠，收攏並維護品牌價值。

由 Deloitte 報告中的圖表，我們可以看到不同地區對於在官網上購買汽車的意願程度是相差相當大的，在中國、印度、美國都有超過 6 成的民眾對於在官網上買車是相當有興趣的，而日本卻只有不到 4 成的民眾對此有意願。因此，傳統車廠也許並不需要完全的保留或去除經銷商，而是可以根據不同地區採取適合的商業模式，來達成「經營客戶關係」、「提升品牌忠誠度等目標」等目標。

結論

Figure 2. Percentage of consumers interested in acquiring their next vehicle online from an OEM



在電動車將逐步取代燃油車的大趨勢下，建議可以從「生產端」與「經銷端」兩個面向來評估，哪家傳統車廠能順利轉型克服時代的挑戰，釋放股價重估值的上檔空間。