



## 一场蓄势待发的商业变革

中国新能源汽车五大趋势分析与价值链  
定位模式和战略思考框架解读

前言	1
中国新能源汽车市场五大发展趋势	3
新能源汽车价值链定位三种模式及核心能力要求	8
新能源汽车业务战略思考框架	10
结语	18

# 前言

在刚刚过去的2019上海车展上，新能源汽车成为绝对主角，无论是发布车型数量还是精彩程度都创下了历届上海车展之最。在传统车企和造车新势力同时加速发力之下，消费者对新能源汽车的关注度和接受度正逐步提升。

但与此同时，接连发生的两起知名电动汽车品牌的车辆自燃事故，也在为产业发展敲响警钟，新能源汽车产品的质量与安全，特别是核心技术能力的发展，仍然面临严峻挑战<sup>1</sup>。新能源汽车产业发展还有很长的路要走，挑战与机遇并存。

今后两年，是我国新能源汽车产业由“政策拉动”向“市场引领发展”过渡的关键时期，这也意味着该产业即将进入高度市场化、差异化发展的2.0时代。与此同时，在新零售、智能科技、车联网等多产业和新模式与汽车产业全面融合之际，新能源汽车产业价值链正在被革新，传统的游戏规则被挑战、打破与重建，并由产品竞争转向服务竞争，由单环节竞争变为商业模式体系综合能力竞争，由行业内竞争转向跨行业竞合。

新能源汽车厂商面临着巨大的生存压力。从行业环境来看，补贴退坡、产能过剩，以及新势力造车企业的涌入正在加剧竞争。从自身盈利性来看，一方面成本不断攀升，包括智能科技的巨额研发投入和新零售转型与服务创新的海量投资；另一方面盈利模式尚待重构，新的利润来源存在较大不确定性，比如，如何创新服务和数据应用，创建新的利润池。因此，如何应对挑战、破局而出是摆在新能源汽车企业面前的一道必解之题。

结合德勤全球在新能源汽车领域的领先服务实践、前沿观察研究以及先进的战略分析工具，并基于对中国新能源汽车现有用户和潜在用户群体的深刻洞察，我们从技术路线选择、产品差异化、销售模式转型、竞争格局和价值链革新方面分析了中国新能源汽车市场发展五大趋势及背后驱动因素，并在此基础上提出三种价值链定位模式及核心能力建设的思考框架。希望通过本次分享，可以帮助新能源汽车企业，不论是传统车企还是新进入者，不论是国内企业还是国外品牌，在不断探索中，厘清思路，明确方向。





# 中国新能源汽车市场五大趋势

## 趋势一：纯电动汽车和燃料电池汽车将共同主导中国新能源汽车市场的发展

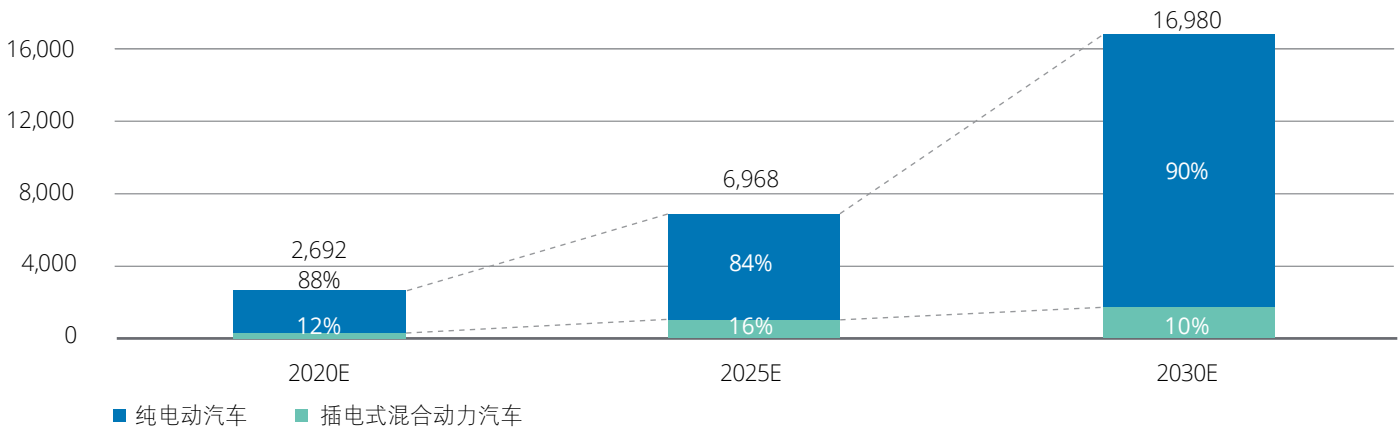
纯电动车型将会是乘用车市场的主流产品，混动车型只是过渡。燃料电池汽车将在商用车领域先行发展，短期内难以推广到乘用车市场。

电力与氢燃料并存互补，共同支撑新能源汽车产业发展是国家明确的战略方向。根据德勤新能源汽车市场规模模型预测分析，2030年中国市场纯电动汽车产销量将超过~1,500万台，占新能源总销量的90%，而插电式混合动力汽车（PHEV）占比将仅为10%。（图1）在未来十年发展中，纯电动汽车将占据市场主导地位，这一方面得益于政府政策

倾斜，另一方面，日趋完善的充电基础设施、电池技术提升、相较于混动车型更低的拥车成本等驱动因素也在加速纯电动汽车市场的发展。而受产业投资政策调整的影响，针对混合动力汽车的投资将会逐渐减少，再加上市场终端政策支持力度正在下降甚至取消，混合动力车型的发展空间不断被挤压。

图1：中国新能源乘用车市场规模预测

单位：千辆



来源：德勤新能源汽车市场规模预测

国家对燃料电池汽车给予越来越多的重视与支持，在补贴政策整体退坡的情况下，依然保持对燃料电池汽车补助不变，并把氢能源与燃料电池技术创新研究列为《能源技术革命创新行动计划（2016—2030年）》15项重点任务之一。但在我国以

电力为核心主体、氢供给体系为辅的能源战略下，与氢燃料供给相配套的基础设施，特别是加氢站的建设，受成本和技术水平制约，发展与普及尚需时日。同时，氢燃料电池系统高昂的生产成本也使其短时间内很难应用到乘用车市场。所以，对

加氢站依赖低、行驶路线和停放点相对固定的中大型客车、公交车、物流车及重型货车等商用车将成为氢燃料电池最先普及的领域。

**趋势二：在技术快速提升下，续航里程和充电便利性将不再是用户购买的阻碍因素，而智能化、网联化、人性化的功能设计将成为新能源汽车产品差异化竞争的关键**

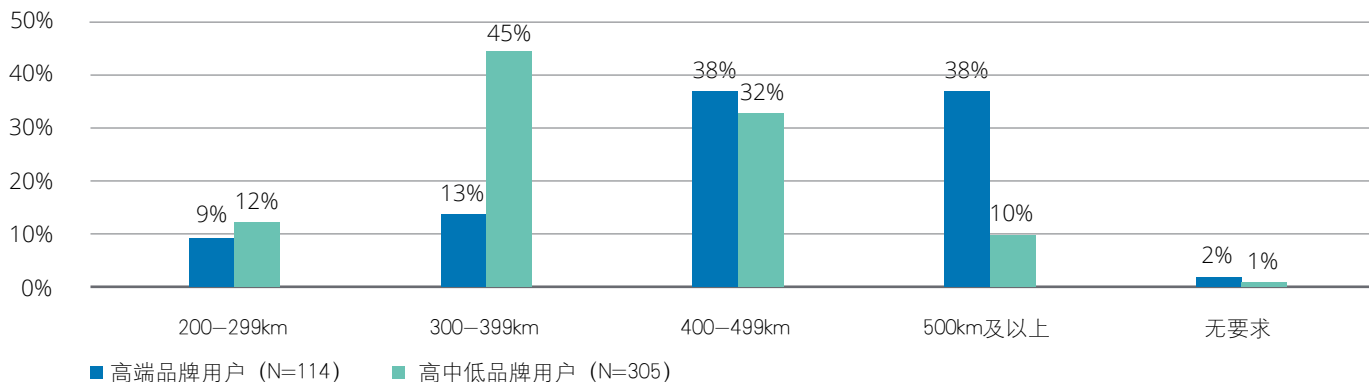
从工信部公布的2018新能源车推广目录数据来看，2017年到2018年新能源汽车的平均纯电动续航里程已从222km增加到了313km，年增幅高达41%，能量密度提升25%。2019年第2批新能源汽车推广目录显示，乘用车续航里程普

遍达到400km，这意味着充满电的电动汽车已经在接近加满油的传统燃油车的行驶里程。

根据德勤新能源汽车消费者调研数据，60%高端车主和89%中低端车主认为续航里程超过400km的纯电动汽车可以满足他们日常的使用需求。（图2）与此同时，随着更多颠覆性的电池和充电技术的发展，续航里程和充电便利性将真的不再是问题。例如，中国与日本2020年

即将合作完成的快速充电系统—充电时间将减少至10分钟以内；全新固态电池技术—能量密度超过400WG/kg，续航里程理想状态下可达1,000KM。除了技术创新以外，新能源汽车厂商也在不断创新充电解决方案以提升充电便利性，包括换电模式，移动充电服务，以及整合大量充电设施运营商（CPO）的一站式充电解决方案等。

**图2：新能源汽车用户对续航里程的期望**



来源：德勤中国新能源汽车消费者调研报告2018



**从技术角度看**，新能源汽车无疑是智能化技术的最佳载体。在智能科技产业与汽车产业全面融合之际，所有先进的智能化技术必将会优先应用于新能源汽车领域，加速新能源汽车由单纯交通工具向智能“移动空间”发展。智能网联科技成就了新能源汽车发展的新机遇，“电动汽车+智能网联”成为汽车厂商、跨界进入者都会紧紧抓住的汽车革命最重要的两极。



**从用户偏好角度来看**，新能源汽车诞生在万物互联时代，用户对它的需求必然是智能、互联与共享的。德勤新能源汽车消费者调研发现，~70%受访人群期待创新科技在电动汽车上得到最大程度应用，车载智能大屏、满足出行多用途的人性化空间布局等被视为电动汽车区别于传统燃油车的差异化标志，提升驾驶安全性的智能科技是备受青睐的差异化卖点。

**趋势三：新零售转型（包括试水直销模式）是行业发展的顺势所趋，是必然的和不可逆的。寻找用户体验和成本效率的最佳平衡点是转型成功的关键**

直销模式是互联网造车新势力为行业带来的最大变革与冲击，他们通过自建自营的零售新业态以及覆盖用户全生命周期的

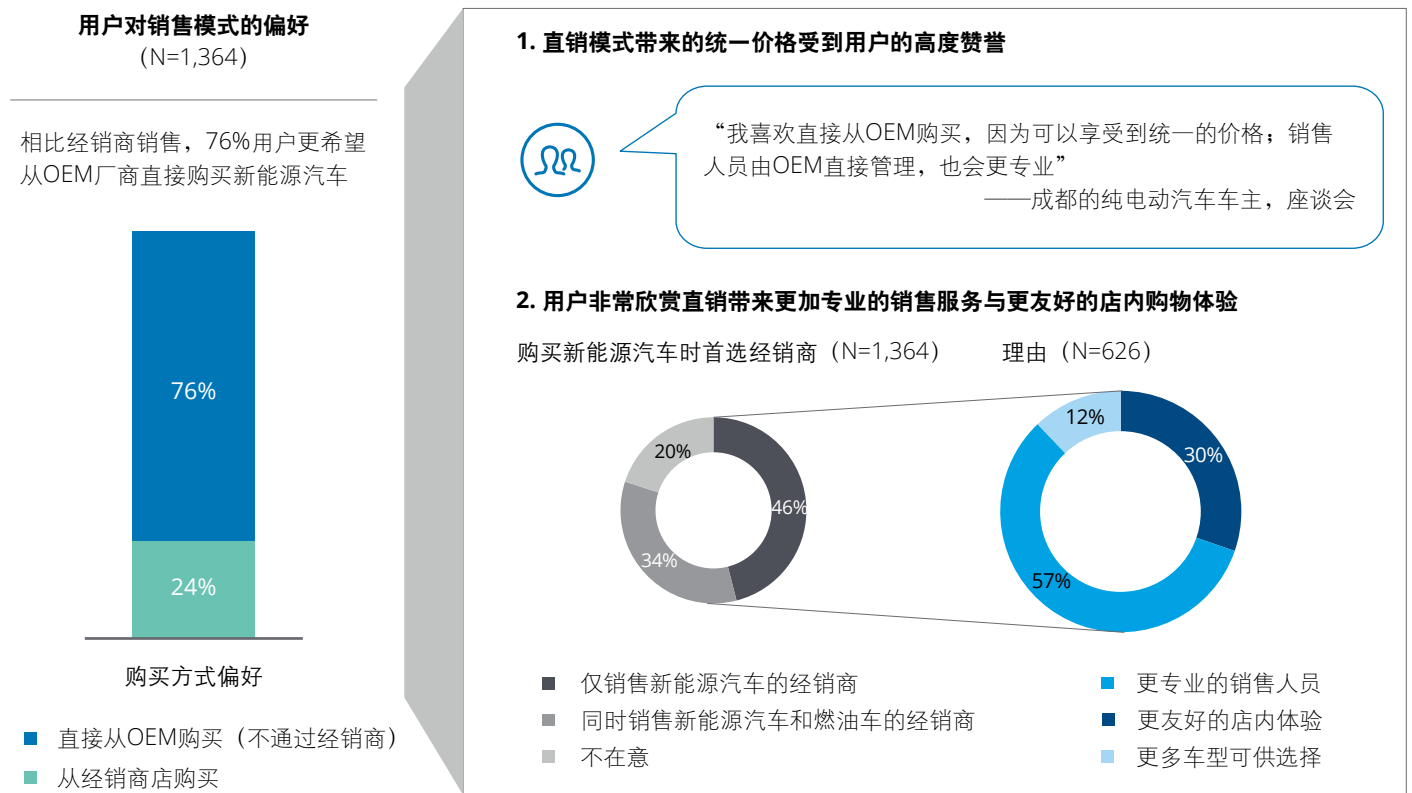
的服务，为用户带来耳目一新的品牌体验，解决了传统经销商模式下价格不透明、服务体验欠佳等诸多弊端。

但直销模式是一把“双刃剑”，在提升用户体验的同时，也带来了巨额资金需求、运营复杂性等多重问题，用户体验

与成本效率难以平衡。因此，并不是所有新能源汽车厂商都适用且能驾驭的。

（图3）

**图3：新能源汽车用户的销售模式偏好**



来源：德勤中国新能源汽车消费者调研报告2018

对于传统汽车厂商而言，从传统经销商体系直接转型为直销模式几乎是不可能的，也是不现实的。表面上看，用户更青睐直销模式，但本质上，用户喜欢的是直销模式带来的新体验，包括透明的价格、友好的店内体验等。传统汽车厂商的新零售转型将围绕渠道协同与业态创新两个方向发展。



**线上线下无缝协同：**通过官方APP、电商平台、虚拟体验中心、用户社群等多种线上渠道与线下渠道的协同，引流、培育、转化、保留用户。围绕着线上线下两个端点和用户这一主体的渠道协同策略，可以在提升全生命周期体验的同时极大优化运营效率。



**功能细分之下的业态创新：**国家政策取消单一品牌授权体制，大大增加了4S功能分化之下的业态创新、网络布局的灵活性。将服务与销售分离，让产品离用户更近提升体验，让服务集中在远郊优化成本，可以一定程度上平衡体验与成本之间的关系。

#### 趋势四：中外品牌、新旧力量、跨界巨头等多方势力间的全面竞争将重塑中国新能源汽车行业的竞争格局

占据全球半壁江山的中国新能源汽车市场，已经成为中外汽车厂商竞相发力的重要领域。从目前市场占有率来看，本土传统汽车品牌远超外资品牌，处于遥遥领先地位。但随着外资、合资以及本土造车新势力的发展加速，2020年后中国新能源市场即将进入全面竞争时代。

对于传统汽车厂商来讲，唯快不破。处于领先优势的本土传统汽车厂商将快速扩展全链条能力，以期继续保持领先地位。而那些起步晚、规划迟、转型慢的本土传统汽车厂商只能聚焦价值链的生产制造端，成为“代工厂”。对于传统的外资合资品牌来讲，必须加速市场进入、加快产品发布，如果不能稳固占领终端市场，将遭遇出局危机。

对于尚没有完成大批量交车的造车新势力来说，未来两年是生死存亡的关键节点，绝大多数企业会被淘汰出局。一是因为以直销为主的新零售模式带来的巨额资金压力；二是供应链管控能力较弱，导致量产阶段的不确定因素和风险加大；三是某些新进入者还停留在PPT造车空谈上，并不掌握新能源汽车核心技术实力；四是就连目前最领先的新造车企业都尚未实现盈利，如果无法尽快证明盈利模式的可持续发展性，大量新进入者将陷入融资困境，因资金链断裂而被淘汰出局。

除了传统汽车厂商和造车新势力之外，其他行业巨头也展开跨界入局，包括富士康、恒大等。这些拥有雄厚资金底气的跨界巨头，正在通过收购、合资等方式快速布局全产业链，或专注某些环节横向整合占领市场。

不管怎样，中国新能源汽车市场即使再大也无法支撑当前近500家注册在案的新能源汽车厂商的并存发展。优胜劣汰，强者生存，是未来两三年行业洗牌的必然结果。

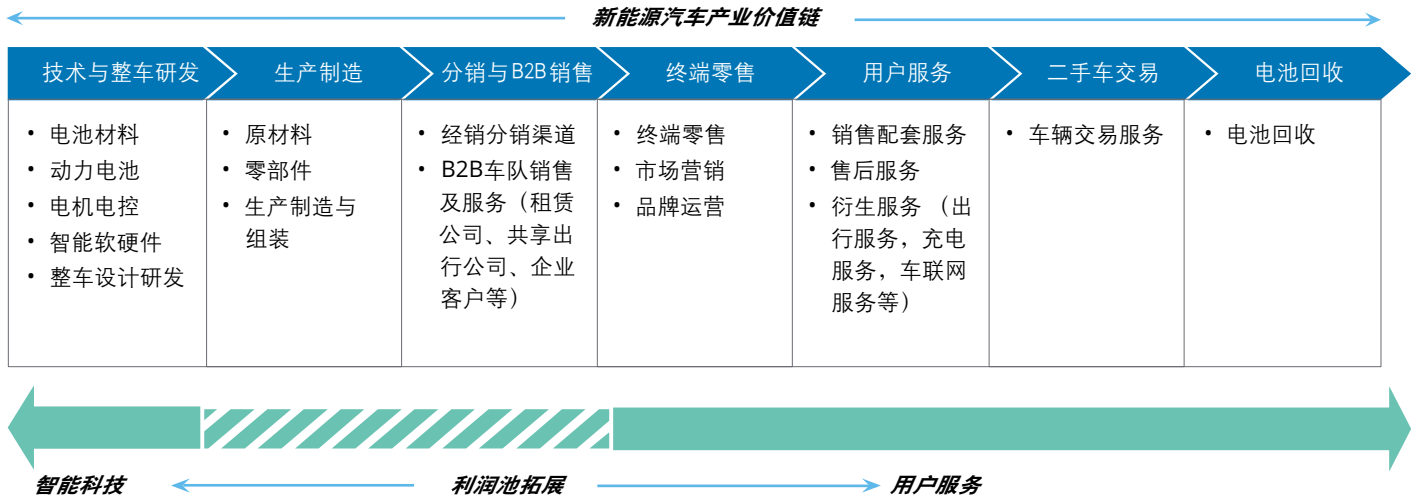
#### 趋势五：新能源汽车将汽车产业价值链向上下游大幅延伸，产业利润结构正在随之改变，上游动力电池和智能科技、下游终端市场用户服务将成为重要利润池

新能源汽车将传统汽车产业价值链向上下游有了很大的延伸。上游产业链延伸至动力电池技术和智能科技产业，下游产业链则延伸至终端消费者市场的零售、用户生命周期服务、电池回收等业务。价值链的演变带动产业生态链的形成和资本链的激活，在资本驱动下，不仅新造车企业纷纷入局，更吸引各种跨界巨头加速布局，包括人工智能科技企业、互联网巨头、5G-V2X信息通信公司、电池材料企业、能源互联网公司。

产业的利润结构也将随着发生调整，上游技术研发的利润将向动力电池和智能科技转移，特别是自动驾驶智能软硬件将贡献更大价值，但这一环节主要是由智能科技公司和Tier 1供应商主导参与的。中下游的利润将从整车生产制造与销售向终端市场的用户服务转移，覆盖用户全生命周期的衍生创新服务将成为弥补整车制造、新车销售、传统售后利润下滑的最重要的利润池。中下游市场将是新能源汽车厂商的主战场。根据利润结构变化趋势，决定价值链定位与布局，进而制定发展战略，将是我们下一篇章重点讨论的内容。（图4和图5）



图4：新能源汽车产业价值链及利润结构调整



来源：德勤分析

图5：新能源汽车产业价值链及利润结构调整

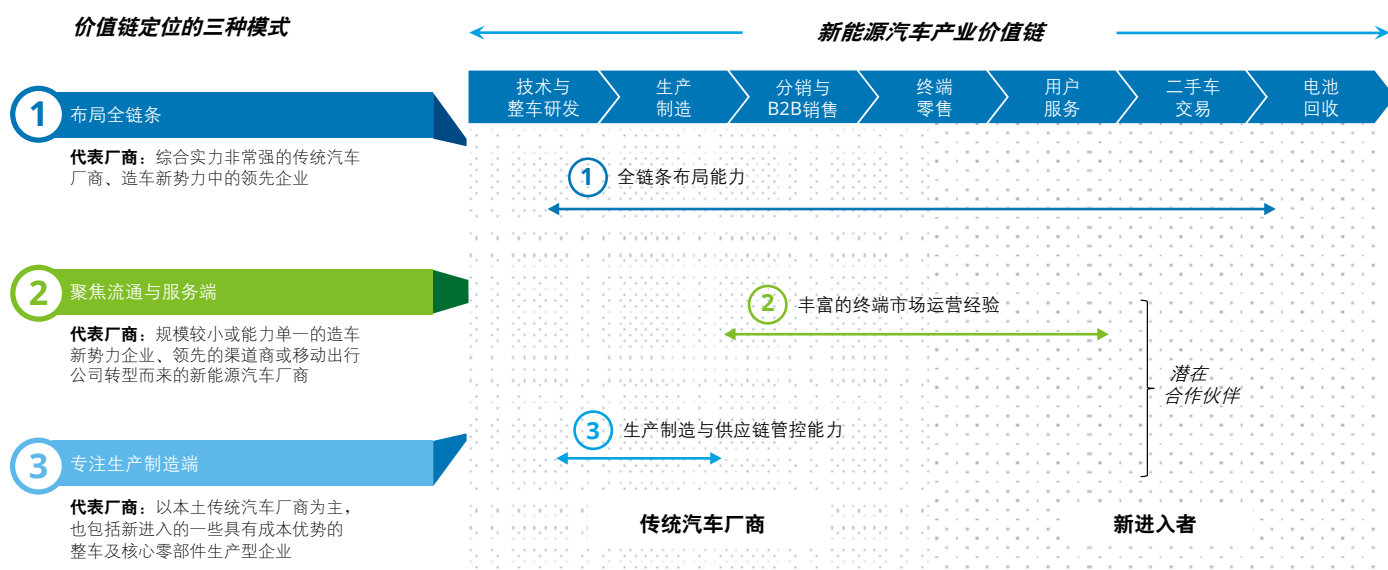
经销商4S店 利润结构	传统燃油车 (总计100%)		纯电动汽车 与之相比的利润变化	
1. 新车销售	2~3%	基本不变	→	
2. 售后服务 (人工和零配件)	60%	大幅下降	↓	改变售后服务模式 以降低单车服务成本
3. 衍生业务 (金融/保险/精品等)	35%	基本不变	→	
4. 二手车销售	1~2%	较大不确定性	?	
5. 创新服务 (充电/电池/车内生态服务等)	/	潜在增收盈利点	\$	创新衍生服务 增加更多利润来源

来源：德勤分析

# 新能源汽车价值链定位的三种模式及核心能力要求

新能源汽车厂商该如何把握价值链革新的机遇，重构盈利模式？厂商战略设计的源头是选择“Where to play”，即明确自己在产业价值链上的定位，清楚界定业务边界，才能有的放矢地制定应对策略。我们预期未来市场中会出现三种定位类型的新能源汽车厂商：（图6）

图6：三种价值链定位模式及核心能力要求



来源：德勤分析

### 类型一：布局全链条的新能源汽车厂商

主要由综合实力非常强的传统汽车厂商和领先的新进入者发展而来。双方虽携不同优势入局，但随着向全链条能力的扩展，都需要在发挥优势的同时培育新能力。传统汽车厂商需要由工业制造端向零售端和客户服务延伸，由传统的B2B生产制造与分销向以用户为中心的“产品+服务+运营”模式转型；而造车新势力则需要延伸至整车技术研发与生产制造端，具备核心技术研发、整车设计研发、供应链管理、整车生产与组装能力等。

布局全链条的厂商需要建立的核心能力是绝对领先的技术研发能力、产品持续创新力、兼顾体验与效率的流通体系、数据驱动的数字化生态。

### 类型二：聚焦终端市场流通、销售与服务的新能源汽车厂商

这一阵营的厂商主要是规模较小、能力单一的造车新势力企业，或者是知名渠道商、移动出行公司发展起来的新能源汽车流通服务企业。他们凭借终端市场的专业能力，为产业链上游合作伙伴输出品牌、组建渠道、创新服务与用户运营模式。

对于这一定位类型的厂商来讲，需要关注的三个核心能力问题是：

- 如何打造差异化的产品与服务全面占领目标用户市场？
- 如何基于用户数据拓展新业务，挖掘新的利润增长点，提升盈利性与可持续发展能力？
- 如何前瞻性地引领行业的新零售变革，打造极致用户体验？



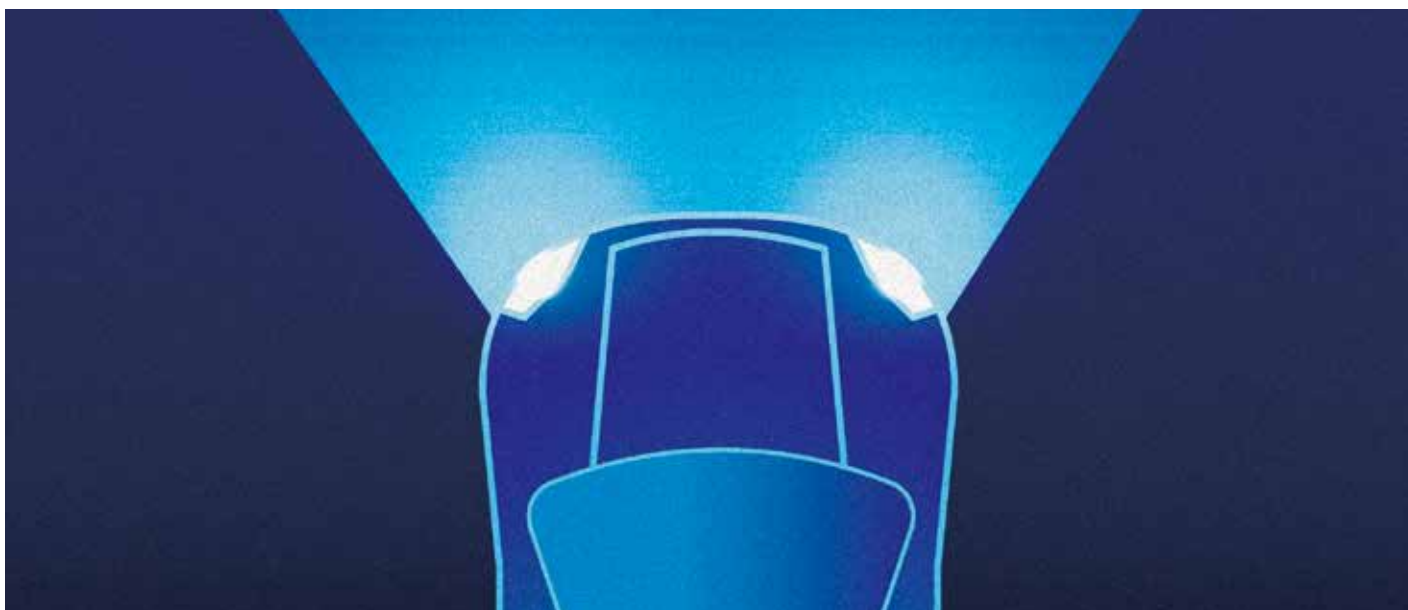
#### 采用以上两种定位模式的新能源汽车

厂商还需要注意一点，就是商业模式盈利性的整体测算而非局部评估。因为销售与服务模式的创新与转型是一个组合牌，即各产品、服务、渠道等定位会有所不同，有些是利润导向，有些是品牌导向，有些是规模导向，有些是竞争导向……定位不同，评估指标和测算方式自然要有所不同。如果以独立视角去测算每一块业务的盈利性，会大大降低创新的能力。

### 类型三：专注整车研发采购与生产制造的新能源厂商

这类企业以本土传统汽车厂商为主，也包括新进入的一些整车生产或核心部件生产型企业。他们为产业链上下游合作伙伴提供整车生产组装或白车身、车辆底盘等关键部件的生产制造，通过专业化、规模化生产，实现盈利。

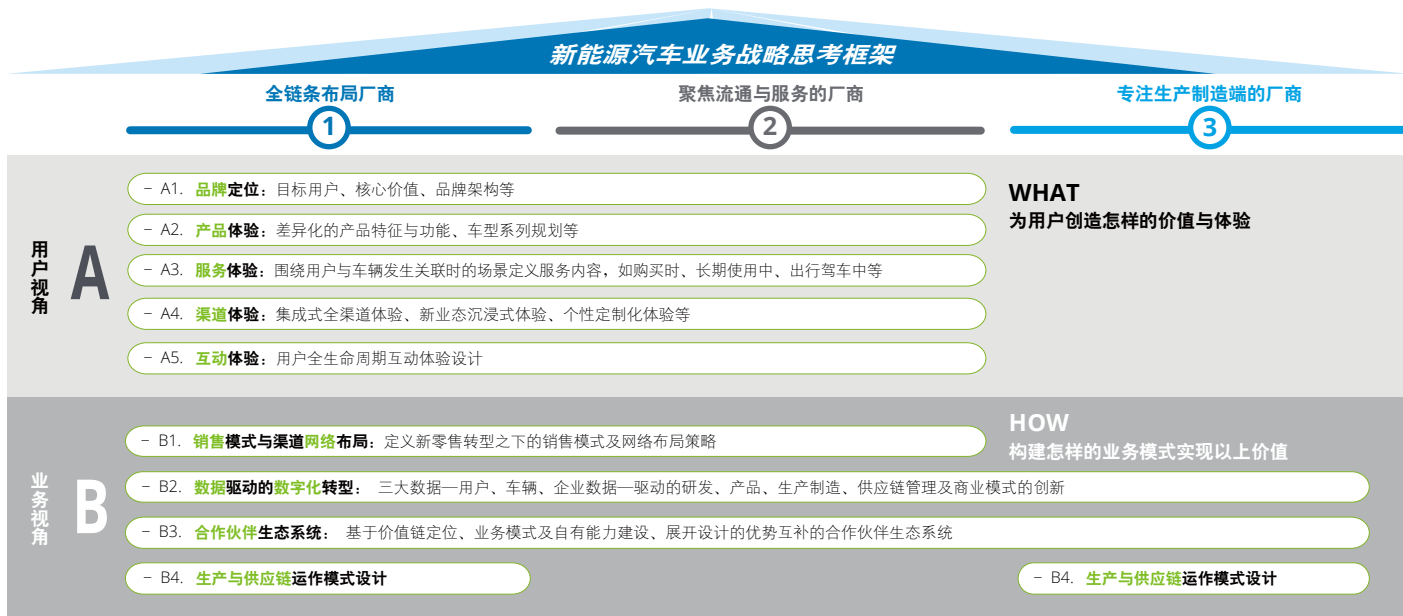
成本控制与供应链管控能力将会成为整车厂商最重要的核心能力。随着日益强烈的个性化定制需求以及快速变化的市场竞争环境，借助数字化、人工智能、大数据等技术提升供应链响应能力，实现柔性制造与生产变得越来越重要。



# 新能源汽车业务战略思考框架

根据价值链定位及核心能力要求，制定适合自身发展的新能源汽车战略是接下来我们要一起去思考与探讨的话题。在我们的新能源汽车战略思考框架中，首先要回答的问题是“**What**”，也就是为用户创造怎样的价值与体验。只有真正解决痛点、满足需求的产品、服务与体验，才能创造价值，赢得市场。其次是解决“**How**”的问题，即用怎样的业务模式去更高效、低成本地实现价值创造。当然，战略制定从来都没有唯一的或者绝对的答案，德勤希望通过引入框架，帮助新能源汽车厂商建立起思考主线，把握住核心问题。（图7）

图7：新能源汽车业务战略思考框架



来源：德勤分析

## 新能源汽车厂商将为用户创造怎样的价值与体验？

“以用户为中心”不应只是一句口号，而是应该具体落实到用户与品牌接触的每一个方面、每一种体验，包括产品体验、服务体验、渠道体验和互动体验。当然，所有这些体验内容的设计，都取决于品牌定位。

### A1. 品牌定位

在竞争日益激烈的新能源汽车市场中，明确聚焦的品牌定位是突出重围的第一步。根据企业发展愿景，选择目标市场和用户，并结合竞争格局演变之下的机会点，进行品牌的差异化定位，确立品牌核心价值。

对于传统汽车厂商而言，还需要考虑发展新能源汽车业务而带来的品牌架构策略及运作模式。他们需要明确是依托现有品牌价值发展新的产品系列形成主副品牌关系，还是创立全新的子品牌采用母子品牌架构。如果采用后者是背书关系还是平行关系？在营销、销售、服务等各环节业务运营中的品牌关系是怎样的？这些问题是传统汽车厂商设计新能源战略时需要回答的。

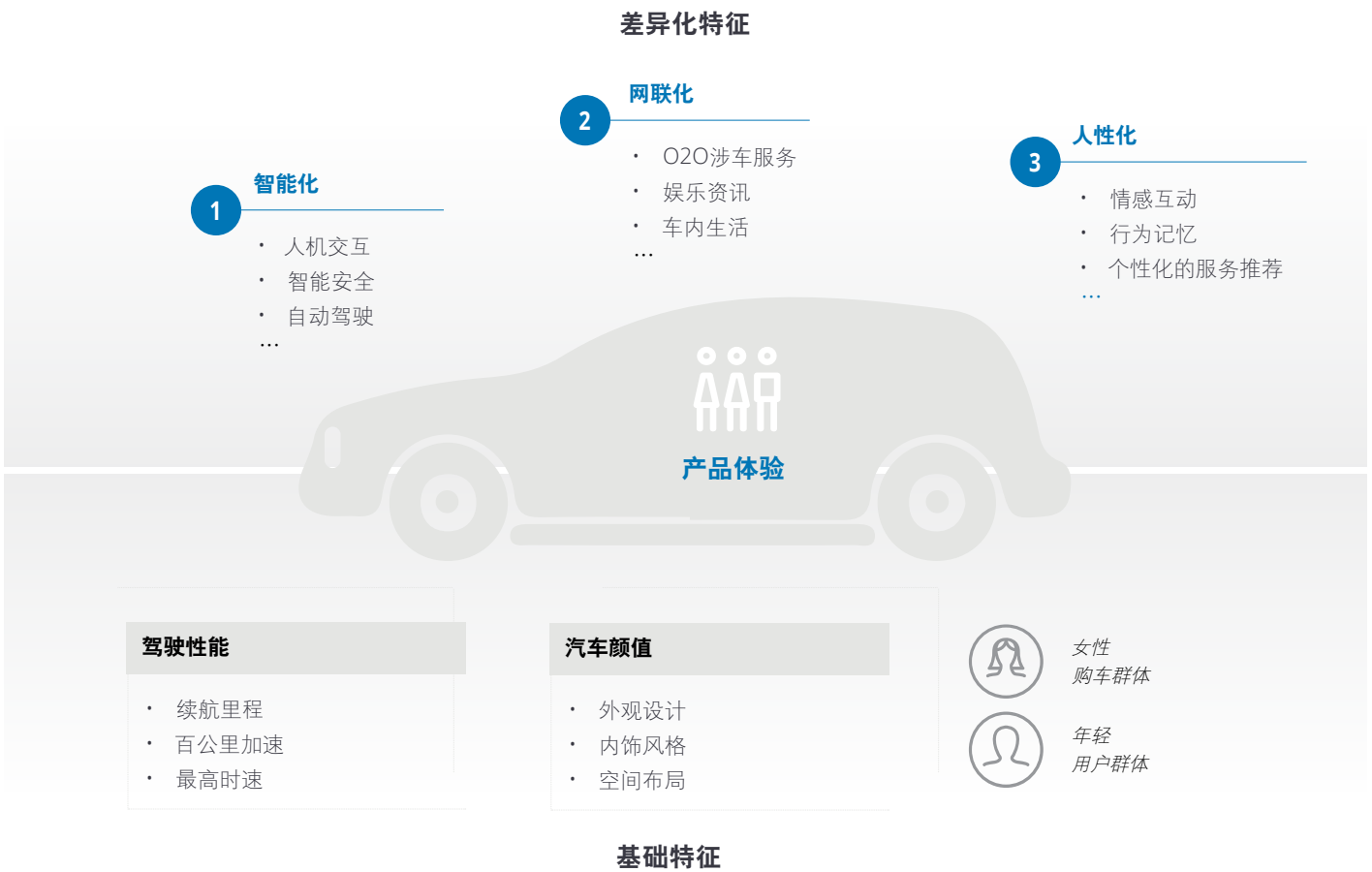
## A2. 产品体验

产品为用户感知品牌价值的重要载体，因此产品体验的规划与设计至关重要。如今，智能化、网联化、人性化是用户最为关注的产品体验，也是定义产品差异化的主要发力点。

**驾驶性能硬指标**和**汽车颜值**是新能源汽车产品**必须满足的两个基础条件**。续航里程、百公里加速、最高时速是新能源汽车性能比拼的硬指标。汽车颜值受到年轻消费群体和日益增多的女性购车人群的格外关注，他们对外观、内饰以及灵活布局的车内空间等产品属性的个性

化、时尚化设计有强烈需求。因此，打造与智能网联科技深度融合的有颜值、有智慧、有生命力的电动汽车，形成具有鲜明体验特征的车型产品，是塑造产品力的有效突破口。（图8）

图8：新能源汽车产品体验设计



来源：德勤分析

产品的销量和市场占有率在很大程度上影响着产品口碑与品牌力的形成，所以在选择细分市场进入和规划车型产品时，对真正潜在可触达市场规模（TAM）的估算也很重要。德勤新能源汽车市场规模预测模型对2030年之前的中国市场总量及各细分市场进行了

全面且详细的预估。概括来讲，未来十年，对SUV车型的消费会回归理性，轿车和SUV两大车型平分秋色，多用途汽车（MPVs）需求会有所抬升。中低端车型占据~75%的市场规模，高端和豪华品牌车型基本保持在~15%左右的比例。

## A3. 服务体验

服务内容应围绕用户与车辆发生关联时的场景来进行定义，以场景为基础，理解用户在此场景下的需求，才能提供与之匹配的场景触发式服务。德勤建议可以首先聚焦以下三大主场景，然后以此为切入点，推演出更多分支场景。（图9）



图9：新能源汽车用户服务体验



来源：德勤分析

**购买车辆时：**

新型出行服务正在改变年轻用户群体的汽车消费习惯，新型出行服务正在改变年轻用户群体的汽车消费习惯，“**购买车辆**”是否可以只购买使用权而非所有权？根据德勤全球汽车行业消费者调研结果显示，在中国用户中，接近40%的年轻消费群体更倾向于购买车辆使用权

而非产权，以享受成本更低、更便捷的出行服务。未来通过使用权交易的销售服务存在很大的市场空间，打包特定时段内的车辆使用权及所需的各项服务（充电、保险、保养维修、道路救援等）提供一种新的购买服务，可以抢占新型拥车理念用户市场。（图10）**是否提供一站式购买服务？**与传统燃油

车不同，用户在购买新能源汽车时会会有一个新增需求，即充电桩安装或不安装情况下的充电能力保障服务，这是消除用户里程焦虑、推动购买决策非常关键的一环，也是用户非常愿意为之付费的服务，尤其是在上海这种要求具有充电能力证明才能获取新能源汽车牌照的城市。

图10：新能源汽车用户的拥车理念

**质疑购买车辆（产权）必要性的用户比例**



来源：德勤全球汽车行业消费者调研——中国市场数据

**长期使用过程中：**

除了传统售后类服务外，在新能源汽车的长期使用场景中，**用户需求聚焦在动力源和智能科技两大类**。用户对电池延保、电池升级/换新、紧急充电等服务的需求强烈，愿意支付购车价格3%-5%的费用来购买此类服务产品。而对智能科技服务的需求程度和付费意愿也在不断提升，例如，OTA升级服务、自动驾驶功能升级服务、智能座舱细分功能的使用付费服务等。对于B2B客户中的车队管理公司，基于智慧物联网技术的车

辆智能管理平台、基于数据洞察的车辆安全和运营效率提升解决方案等服务正在成为需求热点。

**驾驶在出行路上：**

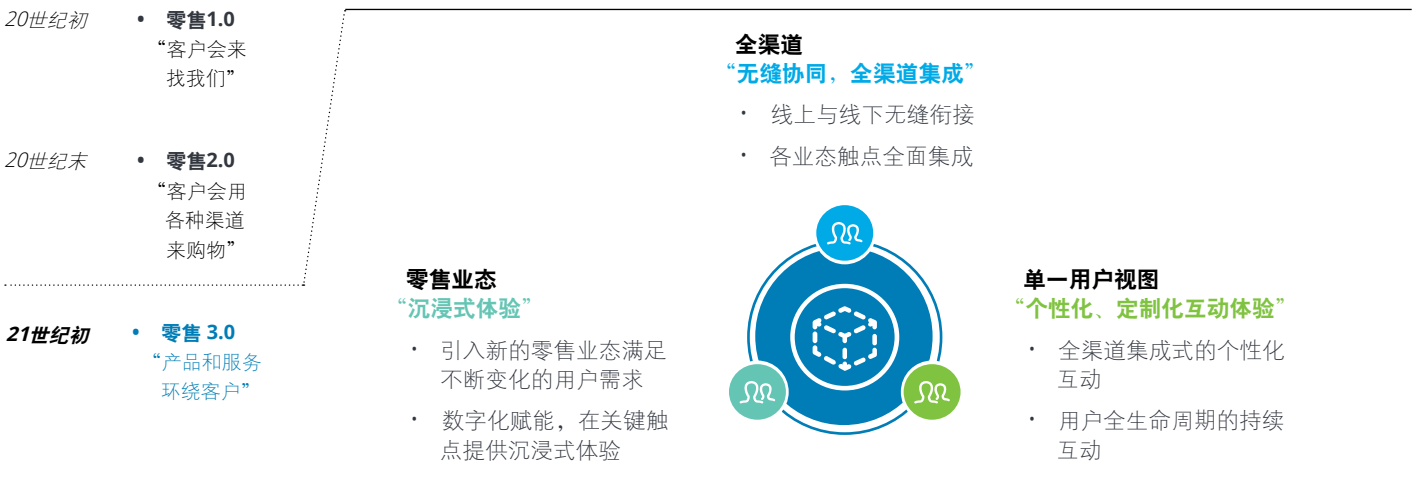
智能网联电动汽车正在成为人们的“第三生活空间”，在这一空间中，需求会因人、因时、因地而异，即“使用者是谁”、“目的地”、“车辆运行状况”、“时间”等要素共同构成了出行途中的服务与消费场景。**汽车厂商可以通过数据整合与智能分析，提供个性化的精**

**准服务推荐**，如个性化车险、数据流量包、洗车停车、旅游餐饮消费等，**让服务主动找人并实时在线，挖掘更多利润增长点。**

**A4. 渠道体验**

新零售3.0对渠道体验的要求是，将产品和服务环绕在客户身边。要做到这一点，我们建议新能源汽车厂商把握住以下三大原则：（图11）

**图11：渠道体验设计**



来源：德勤分析

**触手可及的数字化渠道。**

数字化渠道是可以让品牌实现覆盖最广、服务时间最长7\*24的渠道。APP、短视频、直播等触媒习惯的养成，以及AR、VR沉浸式体验技术的发展，数字化渠道对新能源汽车厂商的功能与角色将变得更加多元化，包括虚拟产品体验、驾乘体验、在线验车、远程售后服务等，都可以借助数字化渠道在提升用户体验。除自有数字化渠道外，第三电商

平台、O2O服务平台也在成为厂商数字化渠道布局的重要补充。

**更加贴近用户的多形态线下渠道。**

对于新能源汽车来讲，线下仍然是用户体验和销售转化的重要节点。更大程度地贴近用户，也就意味着更高的品牌/产品曝光和更多的销售机会。打破传统大而全、僵硬一体化的4S服务概念，采用快闪店、店中店、品牌游击店、特

展区，甚至是移动销售团队等新零售业态，靠近用户日常高频活动场景，以最近、最快、最及时、最低成本的方式建立品牌与用户的连接，提升体验并加快销售转化。同时，还可借助零售新业态—汽车超市、汽车大卖场等增加用户从竞品转化的机会。

**集成式的全渠道体验。**

不管是线上还是线下，不论有多少种形态，在以用户为中心的渠道设计中，必须让所有已经存在的渠道之间相互协作、无缝对接，为用户提供连贯连续的卓越体验。这就要求新能源汽车厂商建立整合全渠道触点的“单一用户视图”，通过数据弥合渠道边界，让用户毫无阻碍地在无缝连接的全渠道中定制自己的个性化体验。这里需要注意的一点是，**掌握数据不是目**

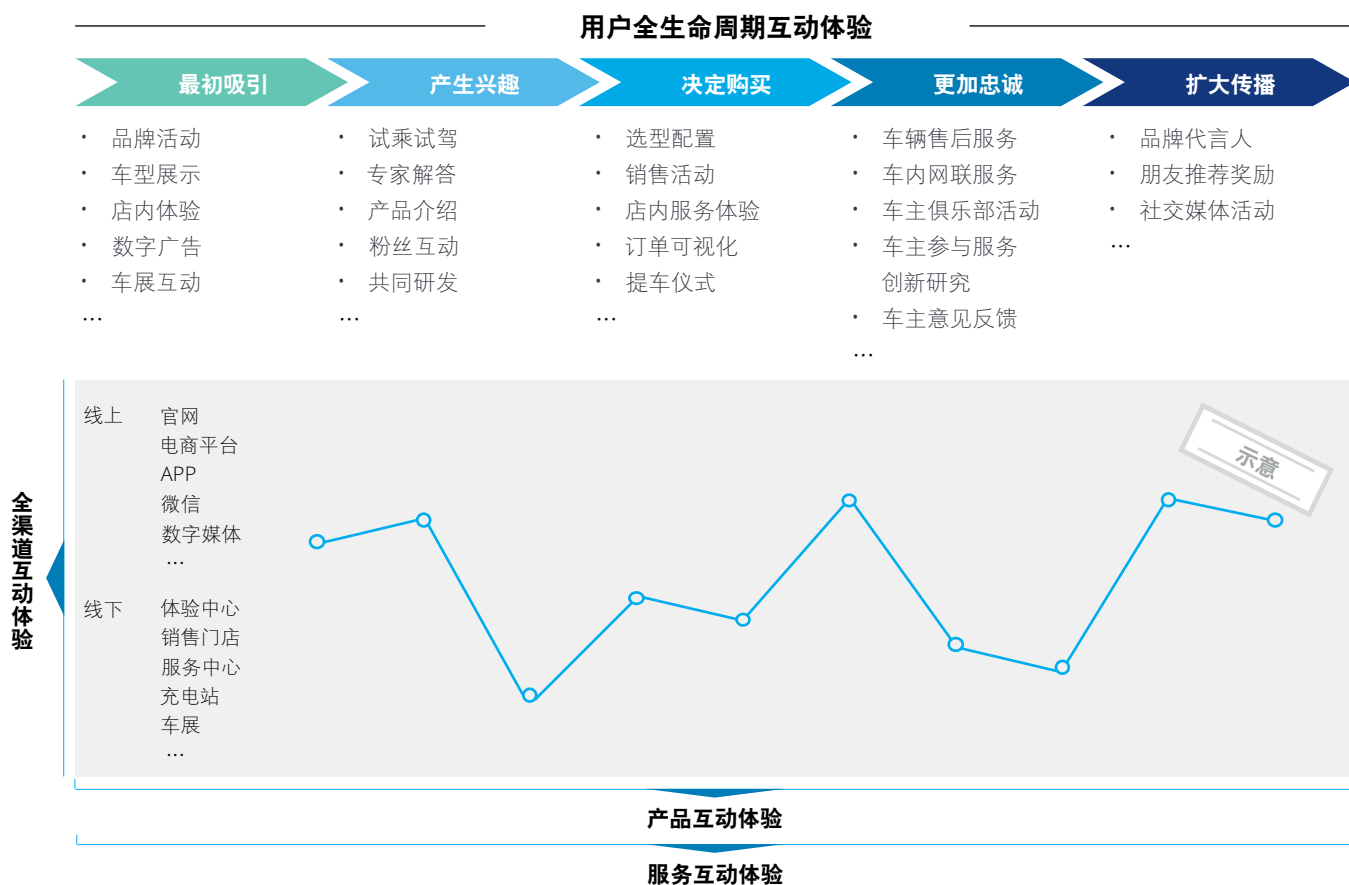
**的，有效使用数据释放价值才是目的。**新能源汽车厂商可以通过与互联网公司、服务提供商的战略合作，实现各方数据的深度打通、整合与分析，挖掘更多创造价值的应用场景。

**A5. 互动体验**

用户思维是互联网思维的核心，是让用户参与到产品研发、品牌建设、业务发展的各环节之中，而不再只是单纯的产

品购买者。从最初吸引用户关注、到激活用户开启互动、再到培养成为忠实粉丝、再到转化为新能源汽车产品或服务的用户、以及最终成为品牌的忠实用户与支持者，用户的全生命周期旅程建立在与品牌的持续互动之上，当然这些互动体验必须由全渠道体验、产品体验和服务体验来做支撑。（图12）

图12：互动体验设计



来源：德勤分析

构建怎样的业务模式达成以上价值目标

**B1. 销售模式及渠道网络布局**

整个行业都在探索如何转型销售模式，以拉近与用户的关系。造车新势力用形态多样的直销模式给行业带来了新思考，很多传统汽车厂商也在考虑直销模式，但是否适合且有能力采用这一模式，需要达到三个前提条件：

**第一.产品竞争力是否足够强?**

直销模式的核心改变是厂商对终端零售价格的统一控制，只有产品力足够强，

才能保证在细分市场同等价位下的竞争优势，实现销售拉动效应，这是进行直销模式的先决条件。

**第二.运营体系是否可以支撑?**

直销会大大增加终端渠道运营的复杂性，包括店铺建设与日常运营、人员管理、职责界定、终端物流、库存管理等，同时直销也会对生产和供应链运营模式带来挑战，包括需求预测准确性、柔性生产、供应链响应速度等。

**第三.足够的资金支持和对地方市场/政策与管理制度的认知?**

零售网络的扩张需要巨额资金投入，需要对地方市场需求特征、消费习惯、政策法规有充分认知。这对历来依靠经销商运营终端市场的传统汽车厂商无疑是个巨大挑战。但我们也看到这个问题可以通过招募地区代理人、合伙人加盟等不同的直销模式来解决。（图13）

图13：直销模式分析



来源：德勤分析

渠道网络布局在以上趋势分析中已经给出了答案，功能细分可以将网络分离。让销售网络建设围绕用户需求展开，让服务网络建设（交付、维修、保养等）集中设置降低成本。

## B2. 数据驱动的数字转型

新能源汽车具有非常强的数字化转型趋势，因为这是新能源汽车产品智能化迭代、业务服务化转型、柔性化生产制造、响应型供应链建设的必然要求。但深究下来看，这些要求本质指向的是对数据需求。

### 车辆数据：

是产品研发、自动驾驶等智能科技研发的重要基础，包括汽车行车工况数据、车辆监控、车辆诊断以及地图数据或周围场景数据等。

### 用户数据：

是精准内容分发与个性化服务推荐与互动的基础，主要包括驾乘操作数据、软硬件应用数据、全渠道交互数据等。

### 企业数据：

最重要的是生产制造与供应链数据和业务经营数据。生产制造与供应链数据是降本增效、优化供应链管理、提升上下游合作伙伴供应链协同效率的关键。业务经营数据是决策优化和资源精准配置的重要前提。

我们建议新能源汽车厂商根据业务发展优先级及其对数据的需求，分阶段、有步骤地展开数字化转型，逐步建立起支撑商业模式创新发展的大数据计算中台与大数据智能中台，全面打通新能源汽车产业链各环节的数据与业务，赋能技术研发、产品创新、服务创新与用户运营、智能制造以及智慧供应链等。（图14）

图14：新能源汽车厂商核心数据资源



来源：德勤分析

## B3. 建立合作伙伴生态系统

根据我们的产业价值链分析，新能源汽车制造厂商、互联网/科技公司、Tier1 供应商这三个必要要素才能形成产业化的基本格局。因此，协作创新、开放共赢是参与产业竞争的唯一途径。德勤建议可以从以下四个维度设计合作伙伴战略。

### 智能科技：

是所有汽车厂商都需要发展的伙伴类型，主要是掌握自动驾驶技术、车辆网络技术的高科技企业。

### 生产制造：

发展长期稳定的整车生产制造战略伙伴，对于新进入的造车企业尤为重要。

### 流通渠道：

根据销售模式选择支撑网络发展的合作伙伴。对于直销模式厂商，发展渠道代理人或者合伙人解决资金、运营、地域市场进入门槛的有效途径。对于采用传统分销模式的厂商，功能细分后的渠道伙伴的选择范围也将变得更加宽泛，包括各类汽车电商平台和线下新零售业态等。



**服务创新与交付：**

从传统售后服务到新能源汽车必须的充电服务，以及新兴的移动出行服务、车内网联服务等，新能源汽车厂商需要借助多种类的专业服务商组合来提供服务。

合作方式可以根据伙伴类型、合作领域、谈判话语权不同，进行多元化的设计，包括合资公司、股权投资等股权合作方式，也包括数据共享、技术研发、单一产品开发、系统平台、内容开发等灵活多样的项目合作方式。

**B4. 生产模式及供应链体系建设**

新零售转型和以用户需求为中心的产品定制服务，对新能源汽车厂商的生产和供应链运作模式提出了两大挑战：一是直销模式下，如何将库存成本与用户订单满足时间（OTD）平衡在最佳点；二是供应链能力是否可以满足用户个性化需求和快速变化的市场竞争。

传统销售模式下的经销商库存给汽车厂商提供了很大的缓冲地带，而直销模式下，所有库存压力与成本只能由厂商自己来背。如果继续采用BTS (Build-to-Stock) 模式，可以保证较短的OTD时间，但库存压力会比较大。厂商需要建立基于大数据分析洞察的智能算法模型，找准市场需求，提升预测准确性。也有部分领先的汽车厂商开始尝试BTO (Build-to-Order) 模式，即订单拉动的生产方式，这一模式有利有弊，一方面可以让企业实现按需生产、消除库存，但同时也可能会带来生产成本的增高、生产效率的下降、OTD时间变长，进而导致客户流失和市场份额下降。为了克服BTO模式下的弊端，德勤建议厂商根据自身产品竞争力、业务发展阶段，定义BTO应用程度和运作模式，以平衡OTD时间、生产复杂性与库存成本之间关系，并且可通过设计OTD体验（如，ETA体验设计）来提升用户接受度与满意度。

为了满足用户个性化需求和快速响应市场变化，传统由内而外的供应链体系应逐渐向以数据驱动、由外而内的智慧供应链转变，可以通过以下三步完成转变。

- 首先，需要定义产品配置的定制化服务内容，然后据此建立以用户需求为导向的响应式供应链系统；
- 其次，加强与上下游供应商之间的数字化系统集成、信息共享及订单状态的可视化；
- 最后，新能源汽车生产的上下游供应商在不断扩大且更加复杂化，包括智能软硬件、互联网公司，与他们建立长期的战略合作伙伴关系，而不是短期的供需关系，将有助于提升整体供应链的灵活性与适应性。



# 变革在即， 你准备好了吗？

正所谓“察势者明，顺势者智，驭势者独步天下”，只有深刻洞察未来趋势，顺势而为，驭势而上，才能在竞争中立于不败之地。

在本文中，我们首先为大家分享了未来中国新能源汽车市场发展走向的五大趋势解读，其中产业价值链的重塑是后面战略设计的最重要输入。然后我们分析了未来市场中可能会形成的三种价值链定位模式及核心能力要求，进而引入了战略思考框架，希望帮助新能源汽车厂商可以根据定位展开有针对性地思考与规划。本文只是抛砖引玉，更加详细的战略设计还需要我们共同努力，根据企

业战略诉求与发展实情来制定，德勤致力于赋能每一个新能源汽车厂商的变革发展之路。

当然，想要顺利度过由政策拉动向市场驱动转型的爬坡过坎阶段，单纯的战略规划是远远不够的，必须依靠科技创新、模式创新、业态创新、协同创新的勇气、果敢与实践。创新的商业模式从来没有一开始就能够成型的，都是在不断实践和竞争中形成的，是通过不断调整、改进才走到最终成熟落地的。创新策略与战术方法会因人而异、因企业而异。

# 尾注

1. Echo Huang, "Electric vans from one of China's biggest EV makers are catching fire," Quartz, March 10, 2019.

# 联系我们

## 何马克博士

领导合伙人  
汽车行业  
mhecker@deloitte.com.hk

## 周令坤

领导合伙人  
汽车行业管理咨询  
andyzhou@deloitte.com.cn

## 周梓滔

领导合伙人  
汽车行业风险咨询  
totchow@deloitte.com.cn

## 周翊

领导合伙人  
汽车行业税务咨询  
jchow@deloitte.com.cn

## 刘卫

领导合伙人  
汽车行业审计及鉴证  
wliu@deloitte.com.cn

## 虞正

领导合伙人  
汽车行业财务咨询  
micyu@deloitte.com.cn

# 作者

## 何马克博士

领导合伙人  
汽车行业  
mhecker@deloitte.com.hk

## Andreas Maennel

合伙人  
中国汽车行业管理咨询  
amaennel@deloitte.com.cn

## 牟嘉文

高级经理  
中国汽车行业管理咨询  
jemou@deloitte.com.cn

# 办事处地址

## 北京

北京市朝阳区针织路23号楼  
中国人寿金融中心12层  
邮政编码: 100026  
电话: +86 10 8520 7788  
传真: +86 10 8518 1218

## 长沙

中国长沙市开福区芙蓉北路一段109号  
华创国际广场3号栋20楼  
邮政编码: 410008  
电话: +86 731 8522 8790  
传真: +86 731 8522 8230

## 成都

中国成都市高新区交子大道365号  
中海国际中心F座17层  
邮政编码: 610041  
电话: +86 28 6789 8188  
传真: +86 28 0317 3500

## 重庆

重庆市渝中区民族路188号  
环球金融中心43层  
邮政编码: 400010  
电话: +86 23 8823 1888  
传真: +86 23 8857 0978

## 大连

中国大连市中山路147号  
森茂大厦15楼  
邮政编码: 116011  
电话: +86 411 8371 2888  
传真: +86 411 8360 3297

## 广州

中国广州市珠江东路28号  
越秀金融大厦26楼  
邮政编码: 510623  
电话: +86 20 8396 9228  
传真: +86 20 3888 0121

## 杭州

中国杭州市上城区飞云江路9号  
赞成中心东楼1206-1210室  
邮政编码: 310008  
电话: +86 571 8972 7688  
传真: +86 571 8779 7915 / 8779 7916

## 哈尔滨

中国哈尔滨市南岗区长江路368号  
开发区管理大厦1618室  
邮政编码: 150090  
电话: +86 451 8586 0060  
传真: +86 451 8586 0056

## 合肥

中国安徽省合肥市  
政务文化新区潜山路190号  
华邦ICC写字楼A座1201单元  
邮政编码: 230601  
电话: +86 551 6585 5927  
传真: +86 551 6585 5687

## 香港

香港金钟道88号  
太古广场一座35楼  
电话: +852 2852 1600  
传真: +852 2541 1911

## 济南

中国济南市市中区二环南路6636号  
中海广场28层2802-2804单元  
邮政编码: 250000  
电话: +86 531 8973 5800  
传真: +86 531 8973 5811

## 澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号  
澳门广场19楼H-N座  
电话: +853 2871 2998  
传真: +853 2871 3033

## 蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street  
1st Khoroo, Sukhbaatar District,  
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia  
电话: +976 7010 0450  
传真: +976 7013 0450

## 南京

中国南京市新街口汉中路2号  
亚太商务楼6楼  
邮政编码: 210005  
电话: +86 25 5790 8880  
传真: +86 25 8691 8776

## 上海

中国上海市延安东路222号  
外滩中心30楼  
邮政编码: 200002  
电话: +86 21 6141 8888  
传真: +86 21 6335 0003

## 沈阳

中国沈阳市沈河区青年大街1-1号  
沈阳市府恒隆广场办公楼1座  
3605-3606单元  
邮政编码: 110063  
电话: +86 24 6785 4068  
传真: +86 24 6785 4067

## 深圳

中国深圳市深南东路5001号  
华润大厦13楼  
邮政编码: 518010  
电话: +86 755 8246 3255  
传真: +86 755 8246 3186

## 苏州

中国苏州市工业园区苏惠路88号  
环球财富广场1幢23楼  
邮政编码: 215021  
电话: +86 512 6289 1238  
传真: +86 512 6762 3338 / 3318

## 天津

中国天津市和平区南京路183号  
天津世纪都会商厦45层  
邮政编码: 300051  
电话: +86 22 2320 6688  
传真: +86 22 8312 6099

## 武汉

中国武汉市江汉区建设大道568号  
新世界国贸大厦49层01室  
邮政编码: 430000  
电话: +86 27 8526 6618  
传真: +86 27 8526 7032

## 厦门

中国厦门市思明区鹭江道8号  
国际银行大厦26楼E单元  
邮政编码: 361001  
电话: +86 592 2107 298  
传真: +86 592 2107 259

## 西安

中国西安市高新区锦业路9号  
绿地中心A座51层5104A室  
邮政编码: 710065  
电话: +86 29 8114 0201  
传真: +86 29 8114 0205



#### 关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 了解更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的成员及其关联机构在澳大利亚、文莱达鲁萨兰国、柬埔寨、东帝汶、密克罗尼西亚联邦、关岛、印度尼西亚、日本、老挝、马来西亚、蒙古、缅甸、新西兰、帕劳、巴布亚新几内亚、新加坡、泰国、马绍尔群岛、北马里亚纳群岛、中国（包括香港特别行政区和澳门特别行政区）、菲律宾与越南开展业务，并且均由独立法律实体提供专业服务。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media)，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2019。欲了解更多信息，请联系德勤中国。  
RITM0281355 CoRe Creative Services