

展望

Z H A N W A N G

汽车行业洞察

前言

如果说汽车是“现代工业皇冠上的明珠”，那么观察过去一年全球汽车产业发展，中国汽车可谓是最璀璨的一颗。

2023年，中国汽车全年产销量首次突破3000万量，创历史新高；外贸出口方面，2023年中国汽车整车出口491万量，同比增长57.9%，跃升世界第一汽车出口国。其中，中国电动汽车继续领跑全球，集成各种先进技术爆款产品频出，让中国电动汽车在国际竞争中崭露头角。

然而，车企要想延续“高光”势头，离不开天时、地利、人和的加持。车企需要不断创新、紧跟潮流，顺应汽车电动化、智能化、网联化、共享化的发展趋势，保持对政策、技术、市场和消费者需求的敏锐洞察力，同时企业决策层需要拥有谋变的魄力和智慧，以应对日益复杂的市场环境。

本期**《展望：汽车行业洞察》**将深入探讨当前汽车行业的热点话题，包括汽车出海、电动化出行以及数字化服务变现。**这些主题不仅是汽车“新四化”趋势带来的历史性机遇，也是国内市场竞争激烈背景下车企寻求新增长的必然选择。**

尽管中国汽车出口高歌猛进，但出口数据能否全面体现中国车企出海实力？**《中国车企出海，在挑战中前行》**一文着重分析了中国车企所处的出海阶段、特点、挑战及应对策略，为中国车企在电动车时代实现“弯道超车”建言献策。

未来二十年将是汽车行业数字化服务全面崛起的时代，到2030年有望带来225亿美元的可观收入。**《引领电动出行新纪元》**及**《车企数字化服务变现指南》**两篇内容将带领读者畅想一个汽车、电力系统和充电桩网络共促协作的生态系统和随之而来的便捷出行未来，并助力车企从当下布局，挖掘潜在价值。

展望2024年，“卷”将继续成为中国汽车市场的关键词。我们认为，除了以成本管理应对价格竞争之外，中国车企需要携手供应链企业加快属地运营以提高经营韧性，同时继续在核心技术发力以塑造核心竞争力。

千里之行，始于足下。尽管面临诸多挑战，但汽车产业仍然充满着无限的机遇和动能。我们期待本期**《展望：汽车行业洞察》**能够为读者带来前瞻性思考，激发创新型决策，让我们携手迈出坚实的一步，谱写美好的出行未来。

《展望》编委会

畅享数字化“悦”读体验， 即刻扫码 阅读全新《展望》



《展望》微信小程序



《展望》主页



目录

中国车企出海, 在挑战中前行	6
引领电动出行新纪元	20
车企数字化服务变现指南	24

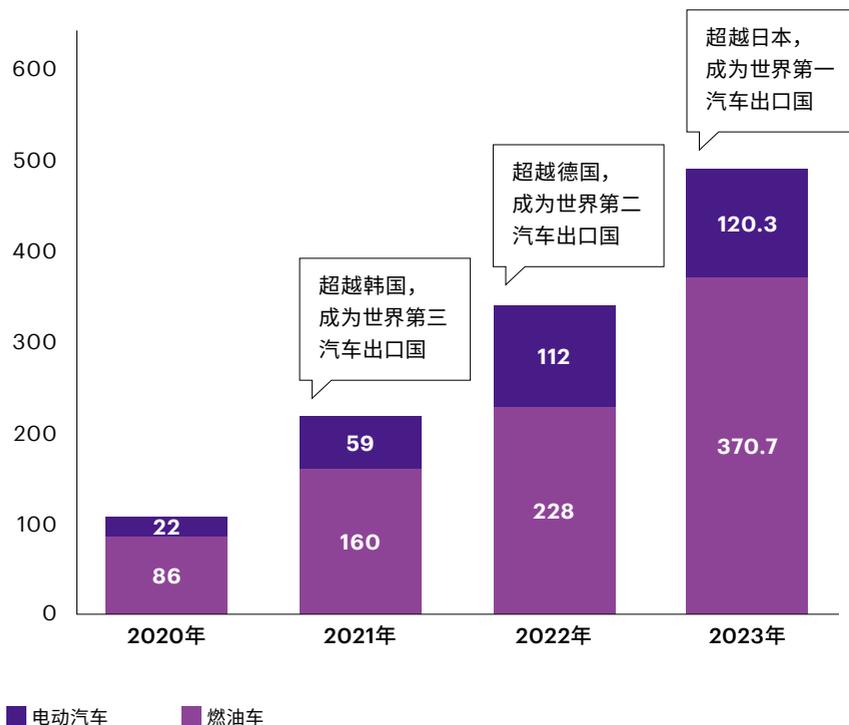
中国车企出海， 在挑战中前行

文 尤尔根·里尔斯 (Juergen Reers)、穆酷思 (Markus Muessig)、
郁亚萍、斯蒂芬·哈图拉 (Stefan Hattula)

根据中国汽车工业协会统计数据，2023年，中国汽车销量超过3009万辆，其中，中国汽车出口491万辆，同比增长57.9%，出口对汽车总销量增长的贡献率达到55.7%。从2021年突破200万辆、2022年突破300万辆，再到2023年突破400万辆——过去三年，中国先后超越韩国、德国、日本，跃升成为世界第一大汽车出口国（见图一），中国车企出海步伐加快已是不争的事实。

出口高歌猛进的背后也潜藏隐忧。事实上，中国汽车出口实力并不直接等同于出海实力，因为中国汽车出口数据不仅包括中国车企旗下品牌（包括收购品牌和自主品牌），还包含在中国建厂的独资和合资品牌。为了更客观地分析中国车企的出海现状，我们聚焦国内主流乘用车车企旗下自主品牌的海外战略和市场表现进行分析，希望提供深入洞察帮助车企更全面地审时度势，稳扎稳打推进出海战略。

图一 2020年至2023年中国汽车出口量（万辆）



数据来源：中国汽车工业协会，埃森哲研究。

中国车企加速出海呈现新特点

多年来，中国乘用车车企在海外销量一直徘徊在50万辆左右。进入2021年，随着一大批车企宣布进入欧洲等海外市场，中国车企出海迎来了质的飞跃。过去三年，主要乘用车海外销量翻了四倍达到了200万辆，2023年更是获得了59%的增长。值得注意的

是，这些车企的整体海外销量已占总销量的13%，相比2020年的5%实现了大幅增长。这一数据趋势令人联想到70年代日本车企进入全球市场的初期，预示着中国车企开始跻身全球汽车市场。

我们认为，三股造车势力将推动中国车企海外销量增长，这三类企业所处的国际化阶段虽然不同，但都有独特的竞争优势（见图二）。

图二 三股造车势力将推动中国车企海外销量增长

三股造车势力	优势	进展/目标
传统车企	<ul style="list-style-type: none"> 成熟的汽车制造和体系能力。 销售规模及供应链优势。 合资品牌带来的收益。 丰富的动力系统产品组合（燃油、纯电、插电式和混动）。 	<ul style="list-style-type: none"> 传统车企主导着国内和海外市场燃油车和电动车汽车销售。 奇瑞、吉利、上汽、长城等主要车企均在积极推进国际化。目前大多数海外销售依赖于燃油车，但电动车出海是战略重点。 比亚迪在电动车领域领先，2024年前四个月出口了14万辆电动车，占中国电动车出口的三分之一。¹
造车新势力	<ul style="list-style-type: none"> 先进的电动车技术。 创新的客户运营模式。 敏捷的组织架构。 	<ul style="list-style-type: none"> 初步开展海外业务。 虽然困难重重，国际化脚步并未停下。市场重心正从欧洲转向东盟，最近开始探索中东市场。 继哪吒、蔚来和小鹏等出海之后，零跑和理想等正在加入。
高科技企业	<ul style="list-style-type: none"> 技术及生态系统优势。 国内外知名度。 成熟的全球销售网络。 强大的财务基础。 	<ul style="list-style-type: none"> 尚未进入海外市场，但潜力巨大。 小米汽车计划在15至20年内成为全球前五大OEM。

1. 前四个月新能源汽车出口：比亚迪超过了特斯拉（2024年5月23日）。新浪财经：https://finance.sina.com.cn/jjxw/2024-05-23/doc-inawemwu4796549.shtml?prefer_reader_view=1&prefer_safari=1。

中国汽车出海进程加快，呈现三大特点。

- **出海市场：从边缘市场走向主流市场。**中国汽车品牌已从传统的中东、非洲、南美等发展中国家走向欧美等成熟市场（见图三）。在东欧，中国车企在俄罗斯迎来了爆发式增长，拿下近一半的市场份额；中国车企在西欧虽进展不及预期，但包括上汽、吉利、长城、比亚迪、蔚来、小鹏等品牌已在多个国家开展业务，除沃尔沃和极星外，中国品牌2023年在西欧的总销量约为30万辆，年增长率接近79%。此外，中国车企在美洲（主要是墨西哥）、澳新、东南亚市场也经历了显著增长。根据中国汽车工业协会数据，汽车出口量前十的国家中，俄罗斯、墨西哥和比利时出口量位居前三，市场表现较强；电动汽车出口的前三国家为比利时、泰国和英国。
- **出口策略：从产品出海到品牌出海。**中国车企正在扭转过去“中国制造”的负面印象，从依赖低价策略的产品出海走向依托技术实力的品牌出海。虽然中国品牌在欧洲、北美认知度还较低，但在东南亚已经赢得较好口碑。例如，比亚迪、哪吒、长城欧拉和上汽名爵荣登泰国市场五大最受欢迎电动车品牌。²除了在海外市场获得越来越多

消费者的认可，中国电动车新势力和跨国车企合作进行技术输出也成为行业看点，如小鹏汽车将与大众汽车共同开发两款大众汽车品牌的电动车型；³ Stellantis将投资15亿欧元收购Leapmotor约20%的股份，双方合资企业预计于2024年9月在欧洲开始运营。⁴从过去的合资换技术，到现在的反向技术输出，中国企业正在引领全球汽车行业向电动汽车时代的转变，这也为中国车企出海提供了底气。

- **生产策略：从走出去到走进来。**中国车企正在加速海外建厂和全产业链布局，头部企业已初步完成海外市场的区域部署。长城、上汽、江淮、奇瑞、吉利等车企在海外多个市场已有设计中心、组装厂或制造基地，而更多的投资和建厂也正在规划或筹备中。在东南亚，长安汽车在泰国启动了首个海外生产基地；⁵ 哪吒已开始并在泰国生产电动车，并会在印尼和马来西亚建设另外两家工厂；⁶ 比亚迪宣布其泰国新工厂于2024年第三季度开始生产电动车。⁷在欧洲，上汽正在规划工厂，⁸ 比亚迪也有计划在匈牙利建设其欧洲首个电动汽车生产基地。⁹

2. 比亚迪是2023年泰国最畅销电动汽车品牌，哪吒位居第二（2024年1月9日）。CarNewsChina.com: <https://carnewschina.com/2024/01/09/byd-is-bestselling-ev-brand-in-thailand-in-2023-neta-is-runner-up/>。

3. 大众汽车与小鹏汽车签署技术合作协议 共同快速开发两款智能电动车型（2024年2月29日）。大众汽车: <https://volkswagengroupchina.com.cn/news/Detail?ArticleID=7814321E4040419780E1BE6B91636E61>。

4. 2024年9月起零跑国际开始在九个欧洲国家开展业务以扩大全球电动汽车销售（2024年5月14日）。Stellantis: https://www.stellantis.com/en/news/press-releases/2024/may/leapmotor-international-begins-operations-to-expand-global-electric-vehicle-sales-starting-september-2024-in-nine-european-countries-followed-by-other-key-growth-regions?adobe_mc_ref=

5. 长安汽车首个海外生产基地——泰国制造基地动工（2023年11月11日）。澎湃新闻: https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_25264079。

6. 哪吒在马来西亚建造电动汽车工厂（2024年1月23日）。Electrive: <https://www.electrive.com/2024/01/23/neta-increases-production-capacity-by-building-factory-in-malaysia/>。

7. 比亚迪将于2024年第三季度在其新的泰国工厂启动电动汽车生产（2024年4月1日）。Automacha: <https://automacha.com/byd-thailand-plant-to-open-in-q3-2024/>。

8. 上汽：今年海外销量目标135万辆，海外建厂需要有销量基础（2024年1月18日）。澎湃新闻: https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_26056813。

9. 中国汽车出海又现历史性一步，比亚迪将在欧洲建设首座工厂（2023年12月30日）。澎湃新闻: https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_25849243。

图三 2023年中国主要乘用车企业广义乘用车全球销量(千辆)及2023年同比增长



数据来源: IHS Auto, 埃森哲研究。

主要车企包括北汽、比亚迪、长安、奇瑞、东风、一汽、吉利、长城、广汽、海南汽车(海马)、合众(哪吒)、华人运通(高合)、江淮、江铃、零跑、理想汽车、蔚来、上汽、上汽通用五菱、小鹏电动汽车。

销量包含中国车企旗下的自主品牌以及收购并负责运营的海外品牌。不包括合资品牌以及如沃尔沃等被中国公司控股但不直接运营的海外品牌。

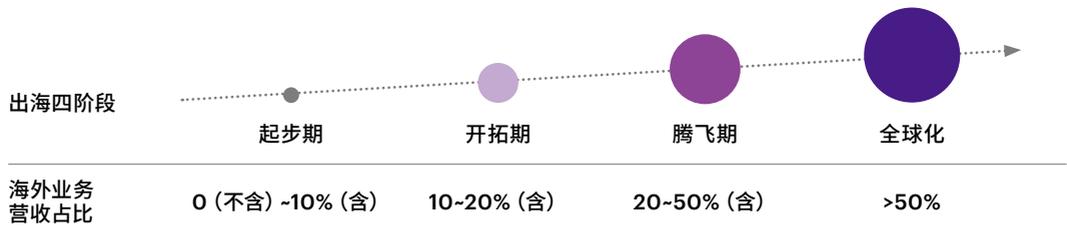
中国车企出海处于全球化进程早期

企业国际化并不是一个一帆风顺的过程。为了深入了解中国企业在国际化进程中所展现的特点,埃森哲在2022年对中国112家出海企业进行了调研,¹⁰ 调研显示,海外营收占比程度不同的企业表现出了明显的差异性,我们按照企业海外营收占比的不同将中国企业国际化分为四个成长阶段:起步期、开拓期、腾飞期、全球化(见图四)。

目前,大部分中国车企尚处于起步期和开拓期,与国际车企相比,海外销售收入规模和占比仍存在巨大的差距(见图五)。要突破这些差距并不容易,埃森哲研究显示,起步期和开拓期是全球化四个阶段中最具挑战的两个阶段。从市场定位、出海车型选择,到海外团队、服务能力和生态体系的建设,起步期企业在海外策略制定和落地过程会遇到各种挑战。但是,出海中最艰难的阶段是开拓期,当企业海外业务发展到一定规模,企业将面临风控合规、文化差异、组织运营等全方位的挑战,需要满足市场扩张和能力建设的双重要求。

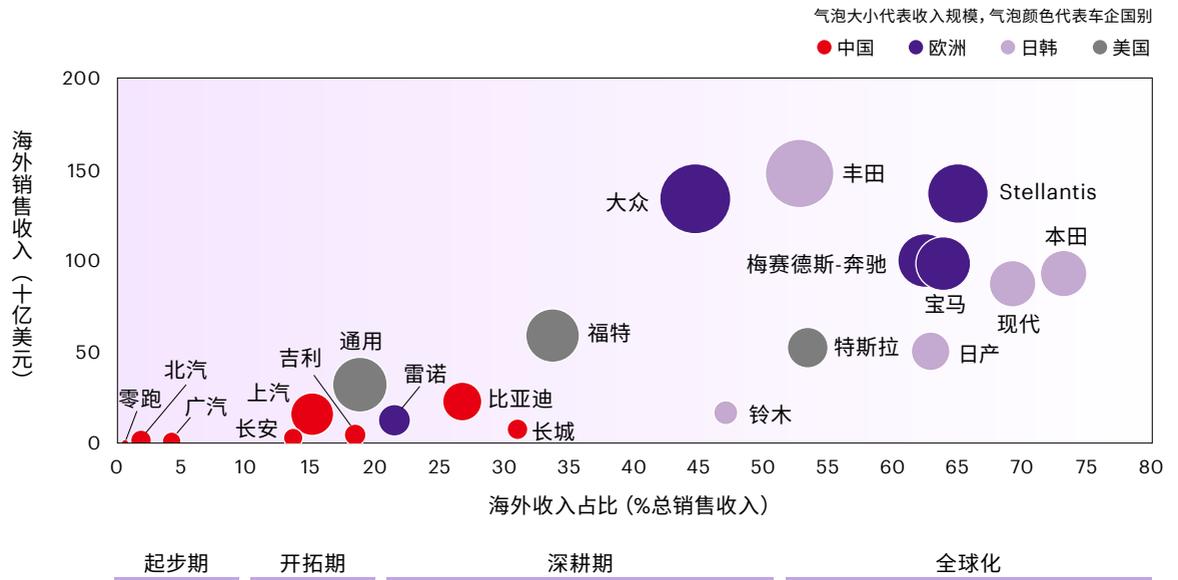
10. 走向全球,行稳致远——埃森哲2022中国企业国际化调研(2022年)。埃森哲: <https://www.accenture.cn/cn-zh/insights/operations/china-inc-go-global>。

图四 中国企业国际化四阶段：从“起步期”到真正“全球化”



数据来源：埃森哲2022中国企业国际化调研。

图五 中国车企与国际车企海外销售收入对比



数据来源：Capital IQ，公司年报，埃森哲研究。

注：1. 中国、美国、欧洲、韩国车企销售收入基于2023年，日本车企基于截止2023年3月底12个月数据。

2. 对于欧洲车企（大众、宝马、奔驰），海外市场指欧洲以外的市场。

另外，一个企业的全球化不仅要看海外销售占比，更重要的是，车企是否能够进入主流市场。受到中美贸易争端等不稳定政治因素影响，大部分中国车企对进入美国市场持谨慎态度。欧洲被认为是中国车企最有希望进入的市场，但进展尚不顺利。

中国车企在西欧

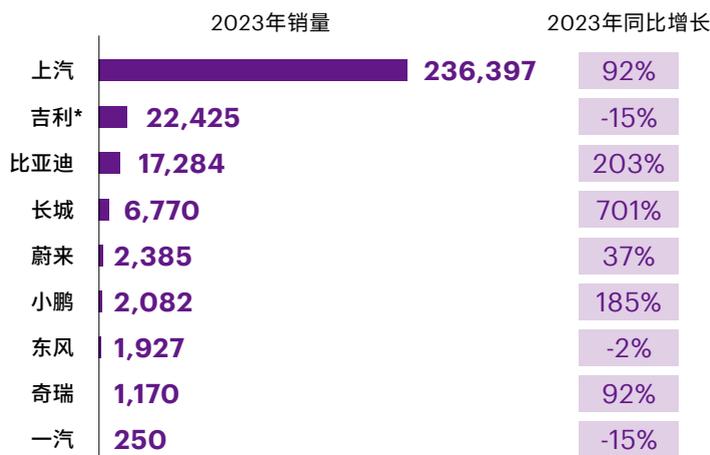
西欧作为汽车工业发源地，是中国车企出海梦想舞台。在燃油车时代，西欧市场给中国品牌提供的机会有限。近年来，随着欧洲政府大力支持电动车发展，但当地电动车供给不足，这给中国车企提供了难得的机会窗口。2020年至2021年，超过十家中国车企宣布进入欧洲市场。

然而，在竞争激烈的西欧市场，除了像上汽等车企凭借旗下有欧洲血统的品牌有不错的销量外，多数中国品牌尚未能建立市场影响（见图六）。

蔚来、小鹏虽然在欧洲5个国家开展了业务，但销量不足3000辆，进展远远低于预期。即使是全球电动汽车销量冠军的比亚迪，虽然进入欧洲后增长强劲，但销量不到2万，市场份额仅占0.1%。

中国汽车品牌在西欧受挫有多方面影响因素。一方面，品牌建设需要一个长期过程；另一方面，中国车企在市场定位、治理、文化和流程等方面还有改进空间。

图六 2023年中国车企集团在西欧的汽车销售量（辆）



数据来源：S&P Global Mobility, 埃森哲研究。

*吉利汽车管理的品牌，包括吉利、极氪和领克。吉利汽车母公司吉利控股旗下品牌，如沃尔沃、极星、路特斯、LEVC、Smart等不包括在内。

成功主要依靠旗下收购的有欧洲血统的品牌

上汽集团是目前在西欧销量最高的中国车企，其西欧广义乘用车市场约占2%市场份额，但上汽大部分销量来自于旗下收购的品牌名爵和大通。

2023年，上汽名爵和上汽大通在西欧销量达到23万辆，接近翻番，其中上汽名爵占总销量的94%，其成功展示了中国OEM重塑收购品牌的能力，然

而“物有所值”的定位和其欧洲品牌的原有品牌力对成功也至关重要。值得一提的是，他们近一半的销量来自于燃油车，而非电动车。

上汽的下一步是将其智己汽车引入海外市场，这意味着真正挑战的开始。

电动车出海机会窗口正在缩窄

展望2025年，中国车企出海将面临国内外双重压力。一方面，国内市场严重内卷，激烈的价格战使很多车企面临经营和财务压力，一些新势力造车企业面临现金流紧张的困境，这将影响企业对海外市场持续投入；另一方面，全球电动车增长低于预期，补贴退坡、市场保护以及传统车企电动化战略的变化，使得海外市场环境从需求端到政策端、供给端都充满变数。我们认为电动车出海将面临以下几大挑战。

全球电动车增长低于预期。全球电动汽车增长速度正在减缓，渗透率趋于平缓。2023年，以中国、欧洲、美国为代表的主要电动车市场纯电动增长速度相比前几年显著下降（见图七）。在欧洲，低收入预期、高定价、补贴退坡、基础设施限制和电动车低

残值正在使消费者选择推迟购买纯电动汽车而转向燃油车或混合动力车。虽然电动车在中国的受欢迎程度持续上升，但市场增长动力已从纯电动车转向插电式混合动力汽车（PHEV）。在监管层面，英国把汽油、柴油新车禁令时间从2030年推迟到2035年，欧盟修正2035年“禁燃”协议，允许在2035年后销售带内燃机的汽车，条件是这些汽车需要使用碳中和合成燃料。¹¹

全球电动车增长放缓、市场对燃油车的偏好以及政策支持等因素，促使一些汽车制造商重新评估其电动车战略。梅赛德斯-奔驰、Stellantis和丰田等传统车企加大对混合动力、插电式混合动力和燃油车车型的投资，短期内会进一步稀释市场对纯电动车的需求。

图七 乘用车新车销售增长（按动力分类）

	美国		中国		欧盟	
	年均复合增长率 (2020-2022年)	2023年 同比增长率	年均复合增长率 (2020-2022年)	2023年 同比增长率	年均复合增长率 (2020-2022年)	2023年 同比增长率
燃油车	-8%	6%	-13%	-10%	-17%	8%
纯电动车	72%	54%	111%	17%	45%	27%
插电油电混合动力汽车	69%	44%	140%	66%	31%	-4%
油电混合动力汽车 +轻度混合动力汽车	30%	57%	28%	14%	26%	27%

数据来源：S&P Mobility，埃森哲研究。

市场定义：

美国：轻型车重量不超过6吨，不包括货车和底盘驾驶室车。

欧盟和中国大陆：乘用车重量小于3.5吨，不包括货车和底盘驾驶室车。

11. 欧洲推迟2035年燃油车禁令（2023年3月28日）。SA: <https://www.sae.org/news/2023/03/european-ice-ban>。

电动车国际赛道竞争激烈。虽然低于预期的全球电动车增长使一些车企选择放缓全面电动化步伐，但大部分车企仍然长期看好纯电汽车，在兼顾市场需求和投资回报的同时，选择更务实地推进电动化转型。未来2至3年，宝马、梅赛德斯-奔驰、大众等

多家车企将基于新的纯电动车平台推出更有竞争力的车型，而一些车企也将与友商、中国车企合作开发车型。老牌车企在混合动力市场也在推出更多有吸引力的车型。在不同的动力系统之间，全球消费者将有更多选择，中国车企将面临更大的产品竞争压力。

图八 国际主要车企电动化计划

车企	电动化进程和计划
宝马	<ul style="list-style-type: none"> 纯电车型销量目前已占整体销量约15%，2030年目标50%。 计划扩大电动化战略以涵盖所有细分市场。2025年将推出Neue Klasse平台。 宝马认为插电式混合动力车辆作为过渡性技术在其产品组合中扮演关键角色。¹²
奔驰	<ul style="list-style-type: none"> 2022年，电动汽车销量占该公司总销量的13%。 奔驰将其电动化目标推迟了五年，预计到2030年，纯电动车和混合动力车将占其车队的50%。但公司对电动车的前景持乐观态度，并将持续投资于电动车技术和平台。 2024年底将推出紧凑型 and 中型电动汽车平台MMA，2025和2026年将推出AMG.EA和VAN.EA平台。
大众	<ul style="list-style-type: none"> 大众坚持认为未来将全面电动化。2023年最后一个季度，其纯电动车销售占比达到了10%。管理层预计2024年电动车占比将增加，并且随着新车型的推出，到2025年将会有更强劲的增长。 大众汽车将在2024年推出30款新车型，涵盖所有品牌，其中约一半是混合动力，另一半是纯电车型。¹³ 奥迪Q6 e-tron和全新保时捷Macan Electric是大众在新的PPE高级纯电平台上的首款车型，已准备好上市。
Stellantis	<ul style="list-style-type: none"> 公司将在2024年推出另外18款纯电动车，使总数达到48款。 Stellantis的新纯电动汽车平台具有极高的灵活性，能够容纳多种动力总成配置，包括混合动力和燃油发动机。
福特	<ul style="list-style-type: none"> 福特未能在2023年达到每年生产60万辆电动车的目标，现在计划在2024年实现这一目标。 公司计划到2030年为其整个福特Blue系列提供混合动力系统。¹⁴ 福特还在开发一种低成本的电动汽车平台，以与特斯拉和中国车企竞争。¹⁵
丰田	<ul style="list-style-type: none"> 电动汽车（主要是油电混合动力汽车）2024财年第二季度销量占比为35%，高于2023财年的30%。公司计划该比例在2025年和2030年分别达到40%和70%。¹⁶ 丰田在推进电动化，但纯电动不是唯一选项。基于2023年4月的披露，公司计划到2026年推出10款纯电动汽车。¹⁷

12. 宝马Neue Klasse——宝马能在2024年重新定义豪华吗？（2024年4月2日）。Equisights。

13. 2023年业绩电话会议（2024年3月13日）。大众汽车集团。

14. 福特更新电动车和混合动力计划，准备制造工厂（2024年4月4日）。福特：<https://media.ford.com/content/fordmedia/fna/us/en/news/2024/04/04/ford-updates-timing-for-next-gen-evs--readies-manufacturing-plan.html>。

15. 福特正在与“最优秀的电动车工程师”合作建造低成本电动车平台以对抗特斯拉（2024年2月7日）。Electrek：<https://electrek.co/2024/02/07/ford-buildin-low-cost-ev-platform-tesla/>。

16. 丰田汽车公司 (TM) Zacks公司报告（2024年4月4日）。

17. 丰田新社长发布电动化目标，2026年前推出10款纯电动汽车销量达150万辆（2023年04月10日）。界面新闻：<https://www.jiemian.com/article/9212727.html>。



贸易壁垒和行业保护加剧。随着中国车企出海加快，出于对其抢占市场份额的担忧，各国贸易保护和技术性壁垒可能会愈演愈烈。如欧盟在2023年10月初宣布对产自中国的纯电动汽车正式启动反补贴调查；2024年6月，欧盟委员会宣布将对从中国进口的电动汽车最高加征38.1%的额外关税，对比亚迪、吉利和上汽分别加征17.4%、20%和38.1%的关税。¹⁸ 2024年2月份，美国总统拜登发表声明称中国网联汽车给美国国家安全带来风险，宣布将采取措施，阻止包括电动汽车在内的中国网联汽车和卡车进入美国市场；5月，拜登宣布对中国制造的电动汽车征收100%的关税。¹⁹

全球不断趋严的环境、社会和治理 (ESG) 监管合规要求是中国汽车出海路上的另一道障碍。2023年1月生效的欧盟《企业可持续发展报告指令》(CSRD) 要求上市公司和符合条件的大型企业对可持续发展相关议题进行全面和详细的披露。与CSRD

呼应，美国证券交易委员会 (SEC) 也刚出台了气候披露法规，澳大利亚、巴西、新加坡和英国等也有类似举措。²⁰ 欧盟还出台了《欧盟电池和废电池法规》，要求从2027年起，动力电池出口到欧洲必须持有符合要求的“电池护照”，记录电池的制造商、材料成分、碳足迹、供应链等信息。²¹

值得一提的还有2023年5月生效的欧盟碳边境调节机制 (CBAM)，该机制将对从非欧盟进口、在国内生产过程中没有征收碳税或能源税且存在实质性能源补贴的排放密集型商品征收二氧化碳排放关税。CBAM目前在试运行阶段，首批被纳入高碳排放的行业被要求履行报告义务。2026年起，CBAM将开始正式实施，届时欧盟的进口商不但需要继续按时提交报告，还需要支付相应的碳边境关税。该机制将从根本上改变进入欧盟的许多产品的成本竞争力，目前汽车还不在于CBAM范围，一旦被纳入，中国车企出口欧盟将面临大额的“绿色”账单。²²

18. 欧盟对中国电动车征收关税 (2024年6月13日)。路透社: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/eu-impose-multi-billion-euro-tariffs-chinese-evs-ft-reports-2024-06-12/>。

19. 拜登宣布对中国制造的电动汽车征收100%的关税 (2024年5月14日)。卫报: <https://www.theguardian.com/business/article/2024/may/14/joe-biden-tariff-chinese-made-electric-vehicles>。

20. 中国主要股票交易所公布新强制性企业可持续性报告要求 (2024年2月12日)。Fintech global: <https://fintech.global/2024/02/12/major-chinese-stock-exchanges-reveal-new-mandatory-sustainability-reporting-requirements-for-firms/>。

21. 理事会通过了关于电池及废电池的新规定 (2023年7月10日)。欧盟理事会: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/07/10/council-adopts-new-regulation-on-batteries-and-waste-batteries/>。

22. “碳关税”，新能源汽车入欧的又一拦路虎 (2023年11月6日)。财经网: <http://m.caijing.com.cn/article/315285?target=blank>。

翻越山海，抵达繁星

复杂的海内外环境考验着中国车企能否完成出海阶段性跨越。我们建议中国审时度势，内外兼修，从七大方面确保其出海战略的可持续性。

降本增效，释放生产力

全球电动汽车的渗透率预计将在明年达到重要的20%门槛，标志着其进入大众市场，²³而大众市场的消费者对价格更为敏感。低迷的市场需求和价格敏感的消费群体，使车企不得不考虑降低价格以提高竞争力。例如，特斯拉在全球已多轮降价以巩固市场份额，比亚迪在德国将主打车型Atto 3售价下调了15%，²⁴大众在英国、法国等市场也大幅下调了ID系列的售价。²⁵

比亚迪和特斯拉凭借垂直供应链和规模效应有更多的降价空间，传统车企也正通过其他方式紧随其后。例如，福特和通用汽车称两家公司正探讨通过深化合作来降低电动汽车技术成本。²⁶日产在计划生产磷酸铁锂电池，这种电池的制造成本比锂离子电池低20%到30%，这些电动汽车最早将于2026年在新兴市场销售。²⁷雷诺计划到2027年将内燃车和电动车的单车生产成本分别降低30%和50%。²⁸

为了在海外市场保持价格优势，中国车企需要加强前瞻性思考。除了依赖传统供应链、电池和电动车技术优势，企业还可利用生成式AI、数字孪生等新兴数字技术降低研发、生产、销售和运营成本，重塑组织，提高效率，并将这些能力复制到海外市场。例如，理想汽车正在通过组织重塑和数字化转

型建立更高效的组织。该公司还成立了AI技术委员会，以统筹整个公司的AI资源，推进技术研发和产品落地。²⁹

应对从犹豫到拥抱电动车的过渡期

随着成本、安全、续航和充电速度等关键指标与燃油车持平，电动车在需求端所面临的挑战将会消失。电车与油车“势均力敌”已在中国发生，在全球市场，从主要车企的电动化计划来看，预计最快也要到2027年才会发生。在此期间，中国车企可通过与消费者沟通和营销展示其在成本、续航和充电技术方面的显著优势，以增加海外消费者对电动汽车的接受度。销售激励措施也是一种策略，但它们可能对盈利能力产生负面影响，企业需考虑财务健康，确保有足够的资金来支持。

残值问题也是在过渡期需要解决的重要问题，绝大部分消费者不购买电动车是因为电动车的低保值率。欧洲的一些汽车租赁公司已经因为电动车极低的残值而将中国品牌从其采购清单中移出。中国车企可以考虑建立自己的二手车业务或汽车租赁公司，以维持二手车的价格。此外，他们可以提供二手车回购保证或认证的二手车计划，以向客户保证其车辆的长期价值。

电动化是未来，但全面电动化还需很长一段时间，电动车、混动车和燃油车在某些市场可能会长期共存。中国车企需要更谨慎地选择目标市场，深入了解海外市场需求和竞争格局，寻找细分市场机会，同时积极规划和调整产品结构以满足当地市场需求。

23. ESSENTIALS: 五个问题，五个想法 (2024年1月2日)。汇丰研究。

24. 比亚迪在德国降价15%，加强海外市场电动汽车攻势 (2024年1月15日)。界面新闻：<https://www.jiemian.com/article/10654730.html>。

25. 比亚迪在德国大幅降低电动汽车价格，力图超越特斯拉和欧盟汽车制造商 (2024年1月12日)。Electrek：<https://electrek.co/2024/01/12/byd-slashes-ev-prices-germany-tesla/>。

26. 围堵中国电动车，欧美政府和车企双管齐下 (2024年3月4日)。新浪财经：<https://cj.sina.com.cn/articles/view/6490737212/182e0ca3c001019gbt>。

27. 日产希望通过使用更便宜的LFP电池降低电动汽车价格 (2024年1月30日)。Electrek：<https://electrek.co/2024/01/30/nissanlower-ev-prices-cheaper-lfp-batteries-byd/>。

28. 雷诺目标到2027年将电动汽车生产成本降低50% (2023年12月7日)。界面新闻：<https://www.jiemian.com/article/10505834.html>。

29. 消息称理想汽车成立AI技术委员会：统筹全公司AI资源、推进产品落地 (2024年1月12日)。IT之家：<https://www.ithome.com/0/744/980.htm>。

提升品牌知名度，建立消费者信心

近年来中国品牌的海外营销以及强大的制造能力已逐渐改变消费者对中国制造的印象。在专家和消费者调研中，能听到越来越多诸如“比亚迪品牌在欧洲的发展势头非常强劲。这些汽车的质量令人惊叹”³⁰的积极评价，但主流的海外消费群体对中国品牌的认知仍然非常有限。为了增强品牌在欧洲的知名度，比亚迪作为官方出行合作伙伴亮相欧洲杯，这是欧洲杯首次携手电动汽车品牌，同时也是首次“联姻”中国汽车品牌。³¹

另外，对质量持久性和对售后服务的担忧也是阻碍海外消费者选择中国汽车品牌的主要原因。一些品牌进入市场准备不足，导致备件不足、维护服务怠慢等问题。因此，进入新的市场，中国车企不仅需要清晰的品牌和价格定位、质量持久的产品，还需要有完备的体系以确保在汽车整个生命周期都能提供长期稳定的服务。

采用灵活的销售和运营模式

特斯拉和很多新势力车企通过直营模式在中国获得了成功，但这一策略在海外市场并不一定行得通。比如，经销商在欧洲市场的销售和服务中扮演着重要的角色，要快速打开市场，很多新进入的车企会选择与成熟的经销商进行合作。

在国内和欧洲一直坚持采取直营模式的蔚来，也在调整其海外运营战略，CEO李斌在最新一季度的财报电话会上答记者提问时表示，蔚来在海外市场会采取更灵活和开放的策略，不排除与当地合作伙伴合作的可能性。³²和消费品行业一样，汽车正在从经销商模式转向直营模式，但这并不意味着车企可以用一套模式打天下，企业应根据区域市场的特点，灵活选择合适的销售和运营模式。



30. 南欧对电动车的热情减退 (2024年2月23日)。专家访谈, alpha-sense.com。

31. 比亚迪作为UEFA EURO 2024™的官方合作伙伴及官方电动出行合作伙伴，展示了其在欧洲发展雄心 (2024年1月12日)。比亚迪: <https://www.byd.com/eu/blog/byd-demonstrates-its-european-ambitions-as-official-partner-and-official-e-mobility-partner-of-uefa-euro-2024.html#:~:text=BYD%20has%20announced%20its%20significant,the%20brand%27s%20visibility%20in%20Europe。>

32. 蔚来汽车2023年第四季度财报电话会议 (2024年3月5日)。



中国车企在客户运营方面处于领先地位，这可能成为与西方车企竞争的差异化优势。比如，中国车企可以借鉴国内超级APP、客户数据平台等经验，更好地收集和整合客户数据。无缝、互联、高效的客户运营模型不仅能产生有价值的消费者洞察，增强用户体验，还能推动基于用户需求的有效销售和营销活动。

加快本地化生产，提高海外经营韧性

中国车企已在海外加快建设研发中心和整车制造基地以实现本土化生产。企业还应该协同供应链企业，建立类似于西方车企与博世、采埃孚等供应商的战略合作关系，加快整个产业链的本地化和区域化进程。

截止2023年上半年，在海外设立工厂或者研发中心的中国汽车供应链百强企业，在欧洲、东南亚和北美已分别高达89家、69家和62家，³³ 这为中国车企的海外生产提供了良好的供应链基础。只有将中

国的供应链优势延伸到海外，中国车企才能从根本上应对潜在的地缘政治、贸易保护壁垒等风险，同时更快响应当地市场需求。但同时，车企也应仔细评估本地化生产的利益和风险，全面审慎地布局全球生产和供应链。

建立全球企业文化和组织

随着出海步伐的加快，尤其在多个市场开展海外业务时，企业会发现组织层面的问题越来越多。比如，国内的管理模式在各个国家水土不服、各市场业务运作方式差异大且复杂、缺乏统一的管理模式，与生态伙伴的合作模式和信息集成充满挑战等。长城汽车与销售合作伙伴Emil Frey的数月来回交涉曾令其销售陷入停滞。³⁴

中国车企需要摆脱本土经营的思维惯性，建立适应当地市场的企业文化和生态合作体系。企业还应充分考虑各市场的投资、经营主体以及海外治理模

33. 汽车商业评论（2024年2月）。

34. 中国汽车制造商如何在欧洲起步失败（2024年2月16日）。德国经理杂志。



式的灵活性。企业在出海之际就预先设计好灵活、敏捷、可拆分的人力资源管理体系，可以应对业务差异化和各地区政策法规不同等情况。随着销售规模扩大，企业要规划并逐步建立更加独立的海外业务，包括数据中心、技术中心甚至海外投资人。

构建全球化的ESG战略

全球范围内，环境、社会和治理（ESG）问题日益受到关注。中国车企应该在全球范围内考虑其可持续发展工作，并根据目标市场的法规要求调整其ESG战略。这种战略必须具有前瞻性和可操作性，并与企业整体业务和海外业务战略规划相一致。

ESG战略不仅意味着合规和社会责任，更是品牌塑造、产品差异化和企业价值创造的利器。尤其在欧洲等成熟市场，消费者高度关注企业的可持续发展。对于电动车，消费者不仅关心车辆使用是否环保，还关注电池回收、车辆制造过程和报废处理是否

可持续。极星计划2030年，通过全面消除供应链、制造和报废环节的排放，打造一款真正的气候中性量产车。为此，极星会详细披露旗下车型的碳足迹与所造成的气候影响。³⁵

企业应将可持续发展视为企业发展的基石。通过减少整个价值链碳排放、发展循环经济、构建可持续的供应链、完善ESG治理和管理体系等努力，中国车企可以更好地应对海外监管的复杂性，并在全球舞台上实现增长、创新和持久成功。

与欧美步伐一致，中国主要证券交易所最近也公布了新的企业强制性可持续发展报告要求，塑造全球化的可持续战略也有益于企业在中国的合规和本地运营。

中国汽车出海是国内市场竞争激烈背景下企业寻找新增长的必然选择，也是全球汽车行业电动化转型给中国车企带来的历史性机遇。但罗马非一日建成，进军国际市场需要长期的投入和战略定力。现代汽车用了20多年才立足欧洲市场，特斯拉在中国，从交付首批进口车到在上海工厂下线国产车辆，也花了5年多时间。以长期主义为导向，相信中国车企必能走出自己的全球化节奏，推动全球电动化浪潮。

作者

尤尔根·里尔斯 (Juergen Reers)

埃森哲资深董事总经理，全球汽车行业主管

穆酷思 (Markus Muessig)

埃森哲大中华区产品制造事业部董事总经理，成长型市场汽车行业主管

郁亚萍

埃森哲商业研究院汽车研究经理

斯蒂芬·哈图拉 (Stefan Hattula)

埃森哲商业研究院汽车研究总监

35. 极星: <https://www.polestar.cn/zh-cn/sustainability/>。

引领电动出行 新纪元

文 桑达·图兹利奇 (Sanda Tuzlic)、安德烈亚·雷加利亚 (Andrea Regalia)

2035年一个平凡的清晨，一位电动汽车车主拔下汽车充电插头。她查看了一下应用程序，发现她的车在晚高峰期间向电网传输了电量，她因此从V2G（车辆到电网）公用事业灵活用电计划中获得了一笔收益。晚高峰之后，电价开始下降，智能充电桩会将电量逆向回充到电动汽车上。早高峰开始，太阳升起，她的电动汽车充电器会从电网供电切换到屋顶太阳能供电。

今天，她将驱车与朋友们外出踏青，但她不必担心途中的充电问题。她的电动汽车会实时向她提供目的地充电桩信息，车载路线规划器会跟随充电桩的动态变化，合理调整行车路线。它会基于电量需求和供电时间，推荐最经济合宜的充电桩。

她按照指示将车停靠在推荐的停车点并开始充电。充电桩直接连接她的电动汽车，及时识别她的账户，开始充电。晚上回家前，电动汽车已满电，随时可以返程。她无需使用信用卡付款，因为充电结束时系统会自动扣费。一回到家，她立即为电动汽车插上电源，让电动汽车再次接入公用事业灵活用电计划，第二天早晨她的电动汽车将再次充满电。

上述无缝用户体验正是电动化出行的未来愿景。为实现这一愿景，打造卓越的用户体验，价值链的各个环节必须全面重塑，整个生态系统都必须部署协调运作机制，即依托于汽车、电力系统和充电桩网络之间共促协作的互操作性基础设施。

立足基础：优化客户体验

全面优化客户旅程体验意味着：从客户考虑购置首部电动汽车的那一刻起，客户旅程就已拉开帷幕了。从这一角度审视，电动出行产业亟待做出更多的改进，例如，驾驶员往往无法轻松获取公共充电桩位置、容量、可用性或车辆充电费用的相关实时数据；因为等待许可审批和供应商交付充电硬件，充电桩的安装工程往往延后数月；电动出行领域的应用程序不断涌现，功能繁多，给驾驶者造成了选择困难和使用挫败感；缺乏数据共享意味着整个充电网络缺失了单一信息来源等等。

创造良性客户体验有四大要素——简捷性、透明度、信任感和高性价比。若是电动出行能够在整个客户旅程中将这四点做到位，客户信任度将稳步提升。

具体来说，在客户切换到电动汽车的过程中，必须加强宣传，让用户充分相信电动汽车的电池续航能力足以保障日常使用需求，同时还要重建用户对充电基础设施的信心。这意味着，行业必须确保新的充电桩按时交付、安装人员快速安装设备且配电网络运营商及时连接电网并按时进行所需的电网升级，同时电动出行应用的功能有待进一步完善，提供更清晰、全面的实时信息，内容涉及公共充电基础设施的可用性和成本等等。

兼容并蓄：汇聚三条价值链

打造无缝体验的重要途径就是统筹电动汽车价值链。作为朝阳产业，电动出行引入了新的价值链，即充电基础设施，它与现有的两个价值链——汽车和电力公用事业——交织融合。汽车和电力价值链为公众所熟知，而电动汽车充电基础设施价值链则由新型参与者构成。三条价值链上的全体参与者都有责任促进三者的紧密结合。

价值链越趋于无缝衔接，互操作性就越强，可以提供更加丰富多元的服务，收费体验会变得越来越顺畅，客户满意度越高。三个价值链结合之后，汽车制造商和整个充电桩基础设施价值链的参与者将采用统一的软硬件标准，以确保各种类型的电动车辆顺利接入充电桩，并有机会参与各种电动汽车项目，例如开篇所畅想的实现双向电力流动，为V2G功能提供支持。

上述生态系统合作并不纯粹为了优化客户体验。它还能对整个电动出行生态系统引爆更多优势价值，释放各种新型商业模式的活力潜能。融合之后的电动出行生态系统能够围绕充电桩衍生出创造客户价值的无限商机，例如电力系统灵活性模型、电动车队管理或电动汽车蓄电池的二次利用等，同时还将对多个行业产生深远的影响，包括：

一、重塑石油和天然气行业。新型电动出行生态系统将取代乘用车的内燃机（ICE）燃料价值链，这意味着，电力将成为汽车燃料，充电桩将为越来越多的汽车蓄能。给电动汽车充电的准入门槛要低得多，车主只要拥有路边停车位，即可安装充电桩。石油和天然气行业给内燃机汽车加油的垄断优势将受到挑战，但与此同时，新型电动出行生态系统也将拥有前所未有的重塑机遇。

二、重构电力行业的商业模式。电动汽车给电力行业带来了百年难遇的发展机会，它对电力的旺盛需求势必将拉动公用事业的收入激增；但电动汽车同时也带给了电网运营商极大的挑战，在当下竞争激烈的市场中，电力零售商不可避免地面临供电竞争。

三、激发汽车制造商创新浪潮。站在汽车制造商的视角来看，电动出行不可以过于简单地理解为从一个动力传动系统切换到另一个动力传动系统的过程。过去，汽车引擎是各品牌汽车制造商之间展现差异化竞争优势的关键一环。然而，电动汽车的移动部件仅为内燃机汽车的百分之一，这极大地限制了产品差异化优势的潜力空间。有鉴于此，主机厂（OEM）亟需发掘新的竞争领地，使他们的关注目光会再次投放在驾驶体验上。



特别要注意的是，**若要打造无缝充电体验，或开创新型商业模式，电动出行生态系统和公共部门之间的并肩合作是重要一环。**公私合作伙伴关系将有利于使充电基础设施日趋完善。监管机构要合理管控，不压制正常的竞争业态，恰到好处地引导行业步入正轨。

有的放矢：重新审视优势定位

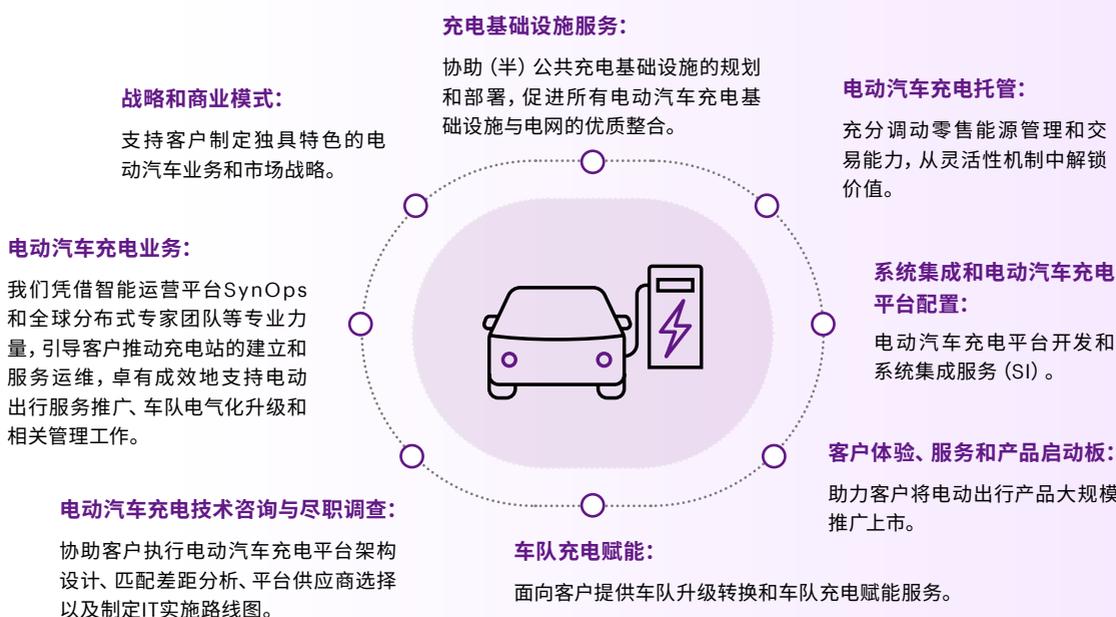
在统筹跨界融合时，每个参与者都要深入了解各自的需求和优势，在生态系统中相互取长补短。朝着融合迈出的每一步，都将有助于巩固和加强相互之间的依存关系，同时进一步优化整体客户体验。**参与其中的企业需要重新审度自身在这一朝阳产业中的优势定位，有的放矢地制定明智战略，明确跨界合作的优秀做法。**

对于石油和天然气公司来说，他们可以成为充电桩运营商或电动出行服务提供商，可以推动服务前站的改造升级，在原有基础上增加对全新业务模式的支持，例如充当电动出行枢纽或拓展零售服务等。他们还可以变身为综合能源公司，开始提供面向客户供电的服务支持。

电动出行生态系统依托于强大可靠的电网为之供应清洁电力。电网运营商需要确保电网足够强大、灵活，满足所有电动汽车的充电需求。为此，需对电网提供激励政策，尽一切可能释放“车轮上的电池”的灵活潜能，例如积极倡导驾驶员参与灵活出行计划，从中赚取一定的经济回报。置身于激烈竞争市场中的电力零售商，可以有选择地提供综合服务，包括供应清洁电力、统筹住宅电动汽车充电桩的安装、供应充电卡以供随时随地充电、提供屋顶太阳能、接入当地能源社区、安装固定电池或销售热泵等。

而对于汽车制造商来说，电动出行生态系统将促使他们的关注焦点从硬件向软件转移，诸如高级电池管理、路线规划和信息娱乐系统等。部分制造商正在全力进军电力供应、电动汽车充电基础设施、保险、太阳能电池板和家庭存储领域。这个行业有能力有机会涉足的领域不胜枚举。它可以开发超级清洁、经济实惠的电池。它可以聚力开发新型所有权模式，例如共享所有权、租赁、出租、车辆即服务等选项。

图一 埃森哲为行业客户提供端到端的周到服务，力求契合电动出行行业当前的发展成熟度



电动出行行业加速腾飞，将为多个行业、消费者和生态环境带来正面影响。为此，所有参与者需深刻洞察，为生态系统中的其他参与者提供所需的支持，取长补短。电动出行行业如能找准紧扣趋势的客户体验模式及方向，在整个充电客户体验旅程中，高屋建瓴地站在价值链的视角考虑问题，全力消除摩擦与冲突，优化电动汽车充电体验，提高客户对电动出行的信任感，即可为未来大规模应用铺好前路，从而创造源源不断的价值。

作者

桑达·图兹利奇 (Sanda Tuzlic)
埃森哲董事总经理，电动出行全球负责人

安德烈亚·雷加利亚 (Andrea Regalia)
埃森哲董事总经理，可持续出行意大利、中欧和希腊负责人

业务联系

吴杉杉
埃森哲大中华区战略与咨询董事总经理，能源与化工行业主管

车企数字化服务 变现指南

文 斯蒂芬·哈图拉 (Stefan Hattula)、尤尔根·里尔斯 (Juergen Reers)

未来二十年将是汽车行业数字化服务全面崛起的时代。埃森哲预测，数字化服务或将在汽车行业内创造3.5万亿美元的额外收入，占行业总收入的40%，远高于汽车销售额的占比。车企对此也非常乐观，梅赛德斯-奔驰预计到2025年数字化服务将产出12亿美元的利润；福特和通用汽车分别预计到2030年订阅和软件服务将实现200亿美元和250亿美元的创收；欧洲汽车巨头Stellantis预测到2030年，他们的数字化服务将带来225亿美元的可观收入。

在巨大的利润潜能驱动下，车企们集体启动了一轮面向数字化服务的转型。然而结果却不尽如人意，数字化服务为何会如此可望而不可及呢？

阻碍服务变现的双重挑战

埃森哲认为，汽车数字化服务是指以车联网数据为基石，无缝集成基础设施提供商（如停车场）、服务提供商（如加油站、咖啡店）、技术提供商（如智能手机）、智能城市等生态系统，从而创造和衍生出的各种车辆周边服务。这些服务可大致分为三类：互联服务，依托车载设备和系统互联来创造价值，例如娱乐和收费服务；车载服务，通过与车辆本身的互动创造价值，例如自动驾驶和数字钥匙；数据服务，通过车载数据的处理和使用来创造价值，例如预测性维护和数据保险。

车企们一致认为，数字化服务将成为未来汽车行业群雄竞逐的关键能力，于是纷纷斥巨资进行相关布局，包括开发全新的操作系统和软件架构；全面整合入网，打造互联汽车；发力人工智能和自动驾驶的研发等等。据悉，到2025年大众汽车集团用于研发汽车数字化的总投入高达320亿美元。

然而相比动辄上百亿美元的投资，汽车数字化服务的创收能力却相形见绌。2021年，通用汽车的相关服务收入仅占全年总收入的1.5%，约为20亿美元；Stellantis公司的相关收入占比仅为0.3%，其中大部分还是来自导航和实时交通数据这类传统的数字化服务；中国的车企新势力蔚来也没能例外，包括汽车

互联服务在内的“其他销售”收入仅占当年总收入的3.6%。

数字化服务的变现之路为何如此艰难？埃森哲对全球305位汽车企业高管进行了采访调研，研究发现，众多车企在向数字化服务转型的过程中普遍面临两大困境，**一是缺乏强大的数字内核作为根基，二是缺少明晰的变现路径作为引导**，这两点是阻碍车企数字化服务变现的最大挑战。唯有解好这两道题，才有机会打通变现之路的任督二脉。



打造强大的数字内核

如今，汽车的产品周期已经越来越短，消费者希望更快速、更频繁地体验各种新颖的数字服务，汽车企业唯有充分发挥数字内核潜能，才能精准洞察客户偏好，持续赋活服务新思路，将信息转化为竞争优势。

没有强大的数字内核，数字化转型便只是流于表面。埃森哲调研发现，86%的受访企业只是踏上了所谓的“转型”之路，其数字化并非覆盖整个业务层面，传统的运营方式、老套的业务流程仍在占据主导地位，传统车企在这一方面的表现尤其不佳。此外，许多车企内部还存在严重的孤岛现象，部门之间各自为政，既缺乏共同的目标，也不共享信息，根本无法从信息中创造价值。

企业激活数字化服务的第一步，就是打造强大的数字内核。埃森哲认为，企业可以从以下四方面着手：

一、建立企业数据湖

首先，车企需要建立企业数据湖，从各个信息生成系统（车辆本身、销售账户、财务和营销等）获取和分析数据。这不仅限于公司内部的数据源，还包括在整个行业范围内搭建数据湖组织。例如Catena X就是车企们合作开发的一个汽车网络系统，可通过开放式数据生态系统联结汽车行业的全球厂商。

二、打通企业内部协作

此外，车企还要创建敏捷灵活的企业文化，通过配套的支持流程督促各部门之间协作配合，以有效缩短决策和开发周期。要实现这种内部协作，上到首席执行官，下到一线员工，都要努力拓展软件、设计和创新方面的新能力。才配其位，方能人尽其才。

三、速度至关重要

对于那些非关键维度的体验功能，例如娱乐和便利性，速度至关重要。在这方面，消费者大多愿意接受“基本ok”的初始服务质量，再通过互联网实现轻松快速的更新或修复。因此，车企要争取率先将消

费者喜爱的新奇服务推向市场。以蔚来、小鹏、比亚迪为代表中国车企就成功把握了这一风向，它们在车载信息娱乐系统中添加了K歌功能，即使最初的界面并不完美，但消费者还是悦享其中。随后，企业再以“线上更新”的方式进一步优化界面，不断完善用户体验。

四、新的战略合作伙伴

鉴于数字化服务正逐步整合到公共生态系统中，为确保消费者在访问数字化服务时尽享无缝体验，车企亟需缔结一系列新的战略合作伙伴关系，将自有数据池与保险公司、移动服务提供商、基础设施提供商（如停车场、收费站）、加油站等外部厂商的数据池整合在一起。

四大模式助力价值变现

事实上，在汽车行业，数字化服务的价值变现点远比想象中更多。除了日新月异的硬件技术不断催生车企的差异化服务，在“软件重新定义汽车”的加持下，车身乃至车内空间也摇身一变成为创收新渠道。比如车载摄像头可用作安全摄像头，通过远程控制成为创收途径。特斯拉就已推出相关功能，其Sentry模式可监控车辆四周，录制可疑活动。

如能打通车内与车外世界的联结，还能发现更多价值创造点。吉利旗下领克品牌近期在车上推出了新款会议应用，驾驶者只需点击信息娱乐屏，即可在车内快速加入Microsoft Teams电话会议。蔚来则围绕社群需求推出了一项应用程序，用户可随时进行在线交流，其线下空间NIO Space和NIO House则可供车友会面交流，有人甚至想在这里举办婚礼等重要活动。通过与公用事业机构和能源服务提供商合作，车主还能在能源需求高峰期将汽车电池中存储的能量转送到家庭用电，反之，在家庭用电低谷期将电能反向传输回汽车电池。



这些例子都表明，数字化服务的价值机会无处不在，具有探索精神的先锋企业们也一直在积极行动。但难点是，身处频繁多变的市場新环境中，尚无成熟经验可遵循的车企们很难快速精准地找到最适合自己的价值变现之路，只能在摸着石头过河的状态下不断试错纠偏，难免错失宝贵的时间机遇窗口。

为了帮助车企们快速、便捷且清晰地梳理出最适合自己的价值变现路径，埃森哲从五个评估维度出发，再结合不同类型企业的特点进行综合分析，总结了四种最高效的汽车数字化服务价值变现模式，供有志于此的车企们进行决策参考。

这五个维度分别是：

1) 消费者的价格敏感度：当消费者大多基于价格做出购买决定时，要想在整车价格之外加收数字化服务的费用将十分冒险，消费者更青睐随附基本标准功能或仅象征性收取小额费用的车企。

2) 端到端体验的掌控度：时至今日，汽车体验早已不再局限于车辆本身，对接外部基础设施和生态系统已成为大势所趋。若想为目标消费群体打造个性化体验，车企能否掌控用户界面，对用户体验至关重要。

3) 竞争强度：在竞争激烈的市场中，价格鏖战往往不可避免，这时车企在数字化服务上加收费用将愈发困难。

4) 用户群规模：坐拥庞大客户群的车企能够拥有更大的议价能力，可在与第三方谈判时敲定优惠交易。消费群体越大，追加销售的成功机率也越大。

5) 硬件吸引力：如果车企能为第三方企业的数字化服务提供有吸引力的应用环境，就有了追加创收的可能。例如，车内音乐播放的品质很大程度上取决于车载扬声器的质量，车企若能提供良好的硬件环境，在与音乐服务提供商谈判时便容易掌控主动。

这五个维度也是车企在进行最终决策前应首先厘清的五个信息点。以此为基础，再结合企业自身情况和所处环境，或许便可从以下四种主流变现模式中找到最适合自己的那一款。

模式1: 纯收入分成

即直接嫁接第三方平台的服务。选择这类模式的车企往往资源有限,无法独立开发必要的功能来提供独家性的数字化服务,但他们拥有强大的消费群体,在与外部平台供应商洽谈合作时具备一定优势。

凭借这种优势,他们便不会沦为科技企业的硬件供应商,从而确保自己能在数字化服务中的获得收益。最适合选择这种变现模式的车企,是那些生产入门级价位车型且产量较高的车企。



模式2: 完全间接收费

即将数字化服务费用作为车辆售价的一部分进行捆绑销售。选择这类模式的企业通常会推出多种方案,包括提高车辆售价、向部分B2B客户收取高价来获取交叉补贴、将驾驶资料数据出售给第三方、向开发商收取佣金等,以抵消无法直接从消费者处收

回的成本。这种模式可能会吸引大量传统汽车制造商,即那些老牌车企。他们的车辆硬件趋向商品化,很难凸显与竞争对手的差异化优势。其消费者也更希望数字化服务包含在整车价中,而非支付额外费用。



模式3: 完全直接收费

即在整车价之外,就所有数字化服务向消费者另行收费。采用这种模式的车企能在汽车的整个生命周期内获取经常性收入流,且不必上调购车价。最有可能采用这种方法的是高端品牌和豪华车品牌,这

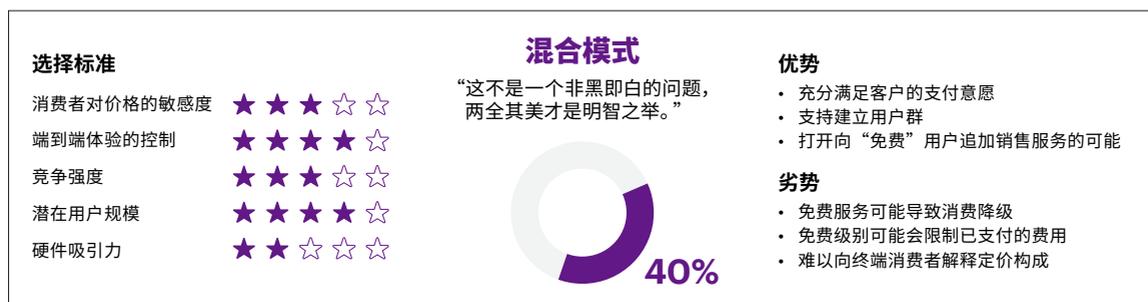
些品牌的消费人群虽小但忠诚度高,大多愿为这一排他性服务买单。这类车企也能从现有消费人群中获取高额利润,有能力投入额外资金用以开发和维持端到端技术堆栈的控制。



模式4: 混合方法

更多车企可能会采用结合了“完全间接收费”和“完全直接收费”的模式,即混合模式。在这种模式下,车企将大部分基础数字化服务包含在整车售价中,只对一小部分“额外收费”的数字化服务单独以订阅形式推出。附加的高端功能有助于凸显车企的差

异化优势,且很大程度上与汽车硬件相关联。最有可能采用这一模式的车企是那些高产量车品牌或豪华车品牌,其潜在消费群体愿意从免费数字化服务转向付费购买高级数字服务,这些品牌的销售额也足以部分抵消他们提供的数字服务成本。



随着互联网企业、科技巨头和新兴车企相继入局,老牌车企与新晋者们的竞争正愈发激烈,能否成功开拓数字业务已成为决定胜负走向的战略。要想在未来几年的竞争大潮中稳操胜券,车企必须积极拥抱新变化,加速打开数字天眼,立足于数字化服务来打造差异化竞争优势、缔造契合品牌的独特使命,并以此来满足消费者多变的个性化需求,这样方能在激荡的时代浪潮中抓住机遇,稳住一席之地。

作者

斯蒂芬·哈图拉 (Stefan Hattula)
埃森哲商业研究院汽车行业研究总监

尤尔根·里尔斯 (Juergen Reers)
埃森哲资深董事总经理,全球汽车行业主管

关于埃森哲

埃森哲注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，致力于帮助全球领先企业、政府和各界组织构建数字核心、优化运营成本、加速营收增长并提升社会服务水平，实现快速且规模化的价值创造。埃森哲是《财富》世界500强企业之一，目前拥有约75万名员工，服务于120多个国家的客户。我们以卓越人才和创新引领为核心，引领全球技术变革。凭借在云、数据和人工智能方面深厚的行业经验、独特的专业技能、强大的生态协作网络以及翘楚全球的一体化交付中心，我们为客户提供战略&咨询、技术服务、智能运营、工业X和Accenture Song等全方位服务。基于卓越的服务能力、共享成功的企业文化，以及创造360°价值的承诺，我们帮助客户实现企业全面重塑，并建立长久互利的合作关系。同时，埃森哲以360°价值衡量自身，为客户、员工、股东、合作伙伴和整个社会创造美好未来。

埃森哲在中国市场开展业务37年，运营和办公地点包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、杭州、香港和台北等多个城市。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们不断创新、积极参与商业和技术生态建设，致力于帮助中国的企业和组织把握数字化机遇，通过战略制定、流程优化、技术赋能，实现高质量发展。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页 accenture.cn。

以下是埃森哲在华主要办公室的联系方式：

埃森哲（上海）

上海市黄浦区淮海中路381号
中环广场30层
邮编：200020
电话：86 21 2305 3333

埃森哲（上海）

上海市长宁区长宁路1027号
兆丰广场30-31层
邮编：200050
电话：86 21 2305 3333

埃森哲（上海）

上海市静安区广中西路777弄55号
启迪大厦11层
邮编：200072
电话：86 21 6142 5555*22000

埃森哲（上海）

上海市静安区广中西路777弄88号
华清大厦6-7层、9-10层
邮编：200072
电话：86 21 6142 5555*22000

埃森哲（广州）

广州市天河区天河北路898号
信源大厦8、13层
邮编：510898
电话：86 20 3818 3333

埃森哲（北京）

北京市朝阳区东三环中路1号
环球金融中心西楼21层1-7&16单元
邮编：100020
电话：86 10 8595 8700
传真：86 10 6563 0739

埃森哲（大连）

大连市软件园东山路44号24号楼
邮编：116024
电话：86 411 8474 7000

埃森哲（大连）

大连市甘井子区黄浦路953号
27-29号楼
邮编：116085
电话：86 411 6214 8888
传真：86 411 6214 8800

埃森哲（成都）

成都市高新区天府大道中段1366号
天府软件园E5，9-10层
邮编：610041
电话：86 28 6555 5000
传真：86 28 6555 5288

埃森哲（深圳）

深圳市宝安区石岩街道塘头一号
路创维创新谷6号楼2层0201-0206房
邮编：518108
电话：86 755 2780 9982

埃森哲（深圳）

深圳市南山高新南九道10号深圳湾
科技生态园10栋B座31层02-03号
邮编：518057
电话：86 21 2305 3406

埃森哲（深圳）

深圳市福田区深南中路3031号
汉国中心21层103单元
邮编：518033
电话：86 755 8270 5268

埃森哲（杭州）

杭州市滨江区西兴街道阡陌路
459号B楼1302-1303室
邮编：310051
电话：86 571 2883 4534

埃森哲（香港）

香港鰂魚涌華蘭路18號
太古坊港島中心2樓
电话：852 2249 2388
传真：852 2850 8956

埃森哲（台北）

台北市敦化南路二段207号16楼
电话：886 2 8722 0151
传真：886 2 8722 0099

本报告引用了归第三方所有的商标。所有这些第三方商标分属其各自的所有权人。相关内容没有任何明示、暗示或表示得到了该商标持有人的赞助、认可或批准。本报告内容仅作为通用参考信息，并非用以替代埃森哲专业顾问的咨询意见。

© 2024埃森哲版权所有。

埃森哲及其标识均为埃森哲公司的商标。

敬请关注



埃森哲官方微信



埃森哲官方微博



《展望》微信小程序

业务联系

穆酷思 (Markus Muessig)

埃森哲大中华区产品制造事业部董事总经理，
成长型市场汽车行业主管

markus.muessig@accenture.com

陈明

埃森哲大中华区工业X服务董事总经理

m.a.chen@accenture.com

展望

Z H A N W A N G

汽车行业洞察