

关注新能源车多元化生命周期服务



罗兰贝格管理咨询公司在全球36个国家设有50家分支机构。作为一家独立咨询机构，罗兰贝格已成功运营于全球各主要市场，而中国是其中最重要的市场之一。罗兰贝格进入中国市场30余年以来，已为众多中外企业提供战略、运营及业绩管理方面的咨询服务。目前，罗兰贝格在中国境内已成立5个办事处，拥有360余名咨询顾问。

新能源汽车发展会进入到一个竞争更加激烈的阶段，不仅是和竞品，更是和原有的燃油车体系竞争。企业迫切地要打造和打通围绕用户全生命周期的创新体系，从根本上解决用户用车、转卖、处置等环节中遇到的问题，提升产品和企业的竞争力。这一体系也会成为产品和企业差异化的核心竞争优势。

中国新能源汽车市场在过去几年中得益于政策补贴的影响，经历了一定的爆发性增长。然而到2019年，中国新能源车市遇冷，持续的高增长势头受阻。2020年新能源汽车市场走势仍将面临很大的不确定性。站在2020年的新起点，可以看到，新能源车政策已经开始向更广泛的供应链环节延伸。

产品与技术发展

新能源汽车面临严峻的保值问题，多元化的生命周期服务与残值管理方案逐渐成为各主机厂重点关注和探索的领域。

罗兰贝格研究发现，过去纯电动汽车的销售需求更多来自于企业客户，即以网约车、分时租赁出行服务运营商为主（占51%），仅有大约11%的销量来自对纯电动汽车性能与体验有真实需求，将电动车作为家中唯一车辆以解决刚性代步需求的客户。短期内，B端用户仍处于不可撼动的主力客群地位，出于运营性质的考虑，电动车的整体拥车成本（TCO）优势成为该客群重点关注的因素（见图）。

例如，截至2019年年底，BEIJING北汽新能源已在全国15个城市运营换电出租车1.6万辆，累计建设换电站超过180座，这样的运营模式对企业客户整体拥车成本TCO的优化和企业盈利水平的提升都有着明显的积极作用。

产品和服务：造车新势力基于自身灵活性等特点，

在产品和服务的设计上致力于探索消费者真实的使用需求，并着重打造对客户全生命周期的关怀，以此帮助消费者建立购买信心。同时，外资主机厂也逐渐开始向中国市场投放新能源汽车产品。然而，受传统的燃油车服务概念制约，电动车业务尚未形成独立的消费者服务闭环，在产品和服务创新上还带有明显的燃油车痕迹。

在纷繁多样的产品和服务引入中，许多主机厂都不约而同地开始探索融资租赁、回购等模式。保值回购短期内可以作为解决残值焦虑、拉动销量的一种方案。但残值的设定、后续残值兑现的措施，以及如何实现从“设定残值”到“被认可残值”的过渡，是各主机厂需要深入思考并着力解决的。

技术分化和进步：新能源动力电池作为新能源车的重点技术领域，近年来经历着快速发展，技术的更迭使得电池的各方面参数表现都有大幅提升。例如，动力电池续航里程已从起初的100公里发展到如今动辄500公里以上；每千瓦时电池成本也预计将在未来5到8年中从现在的约145美元下降至100美元以下；动力电池能量密度预计将从2015年的约170Wh/kg提升至2025年的约250Wh/kg。这直接导致上一代车型的电池技术势必落后于下一代产品，且贬值幅度明显。对于主机厂而言，面对日新月异的技术革新，在慎重选择先进技术的同时，也需要积极开展与电

池残值相关的主动管理，如提供电池升级、电池租赁、换电等保障计划，以解决电池贬值问题。

车企面临的主要挑战

从政策影响角度来看，疫情过后，补贴政策的走向还存在不确定性，但毋庸置疑的是新能源汽车产业整体发展已经从补贴政策驱动走向积分政策和市场需求的双驱动。供应端的产品力、盈利体系受到考验；需求端则对主机厂的整个产品服务体系提出新的要求。

①受到市场供应增加影响，面临更激烈的竞争，产品力角逐的挑战加大

从产品供应角度看，经过几年的发展，在整体市场新能源车型供应相对有限的背景下，自主品牌主机厂在品牌建设、产品布局、市场营销等方面形成了一定的先发优势，赢得了一部分用户的认可。从2020年开始，以特斯拉、大众等为代表的外资、合资巨头逐步扩大新能源产品的投放，市场中的车型供应逐渐丰富和多元化。虽然产品的造型、质量水平、智能化水平和技术构架水平等参差不齐，但市场竞争势必更加激烈，如何设计、研发、制造出更有价值和吸引力的产品，是主机厂需要面对的挑战。

②业务体系盈利支撑依赖于传统燃油车体系，构建具有独立盈利能力的新能源产品体系充满挑战

目前，大部分传统主机厂还是在初步探索销售、服务、使用、二手车流转等新的商业模式，与商业模式所配套的相应底层数据、技术流程和标准还更多依赖于传统燃油车体系。例如，经销商网络和售后服务缺乏新能源汽车的专属体系和流程，包括专门针对新能源二手车的体系也亟待建立。整车企业内部如何实现新能源车的

盈利，不应只从车辆销售这一个环节入手，新能源车专属服务、使用保养、二手车置换、电池和材料回收/梯次利用等都是提高盈利性全盘考虑的关键。

③消费者购车开始把残值水平纳入整体拥车成本考量，新能源车不经济的问题对车辆销售构成挑战

在购车方面，节能环保仍是当前新能源汽车核心产品优势，单从能源节省和维修保养角度来看，电动车远比特种燃油车更具有优势。然而，另一方面，电动车的电池成本逐年下降、续航能力提升，加之电池产品自身衰减等原因，都对其整体拥车成本造成了不可忽视的负面影响。

以某自主品牌2016款燃油车和同款电动车为例，据统计，电动车在初始市场售价上高出燃油车3.7万元，基于相对更低的动力成本和维保成本，3年内总使用成本较燃油车节省了约3.1万元。但是由于电动汽车的贬值速度过快，若考虑3年后的残值水平，该款电动车整体拥车成本仍然高出燃油车约10%。

这一情况已越来越受到消费者的关注。在一份有1500人参加的国内调研报告中，有超过51%的受访者选择“残值过低”作为不考虑新能源产品的主要原因，新能源汽车的残值问题已经浮出水面。

④主机厂在如何保持盈利性的前提下，通过技术和商业模式创新促进流通和保障车辆残值，进而提升用户体验面临挑战

在用车方面，用户首先关注的是电动汽车的质保，虽然主机厂对于新车都提供不同年数和公里数的质保承诺，但从全生命周期来看，二手车质保尚处于相对空白的地带，没有官方的质保承诺势必会对二手车的回收和销售产生不利影响。目前，

业内提供二手车质保的主机厂较少，承诺也仅限于官方认证二手车，如特斯拉对官方认证二手Model S提供4年8万公里或6年16万公里的延长有限质保，可以有效保护二手车的价值并促进流通。

此外，消费者对充换电网络的需求较大。目前，大部分主机厂仍以私人充电桩加公共充电桩合作的形式为用户提供服务，采用车电分离的换电商业模式的车企较少。虽然换电模式可以帮助终端用户剥离电池资产，但同时也对换电运营和生态合作能力提出了较高要求。

⑤新能源车业务长远发展需要主机厂构建独立的后市场服务体系，对主机厂现有能力形成挑战

在养车方面，目前大部分主机厂的新能源汽车服务网络并没有与传统渠道分离，只有少数拥有独立新能源车品牌的主机厂开始布局独立的新能源车渠道网点。由于新能源产品的零部件和服务与传统燃油车有较大的差别，特别是“三电”系统的配件流通及维修技术；在保有量慢慢上升后，新能源车零部件的售后服务专属供应链、后市场维修服务能力能否满足用户需求对主机厂品牌和销量来说非常关键。同时，新能源汽车智能化的水平也在慢慢提升，然而大部分传统主机厂在数字服务技术和商业运营上不具备足够能力，如何尽快建立有效的商业模式和支撑能力也是这类主机厂需要思考的问题。

最后，电池的报废处理是养车环节的终局。政策规定主机厂为电池回收第一责任人，在新能源车回收、报废或车主电池损坏更换后，未来主机厂如何处理大批量的废旧电池将是新能源车战略中不可或缺的部分。

⑥新能源保有车辆普遍缺乏回收渠道，如何构建可持续的二手车流通循环体系对主机厂挑战巨大

消费者新车置换周期正在不断缩短，但新能源二手车市场还处于摸索阶段。尤其是大批保有车辆存在于B端市场，进入C端和二手流通市场的数量相对有限；其次，早期产品品质不高，缺乏市场需求，二手车商或电商平台给出的估值和回收意愿都很低，造成流通难题，直接影响C端用户的置换意愿，进而波及新车销售。

总体来说，如何设计覆盖全生命周期的残值管理模式，形成整体良性循环，将是主机厂面临的重大挑战。

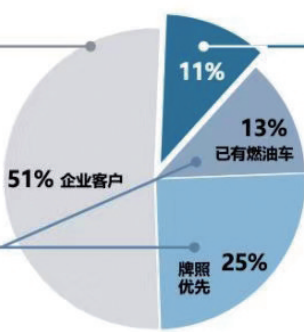
2019年中国纯电动车销售市场划分

企业客户

当前中国电动车的主力购车群体仍为企业客户，包括各出行平台、政企事业单位与车企内部消化

私人消费者

当前购买纯电动的主要动机仍为获取牌照（限行城市）或是尝试新鲜事物（增购）



真实纯电动车消费者

目前，真正购买用来刚需出行的客户（将电动车作为家中唯一车辆）占比有所提升，未来随着消费群体观念的转变，该占比将持续扩大

- 通勤经济性：主要场景被广泛认可
- 产品成熟度：产品力逐步补齐
- 需求差异化：工具属性向个性化属性迁移