

新能源车保值率助力提升品牌与产品价值



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，罗兰贝格已在中国成立5个办事处，拥有360余名咨询顾问。

罗兰贝格联合优与科技对2019年中国新能源汽车市场中的纯电动车型保值率进行了深入研究，并按不同的车身形式进行了保值率分类排名，旨在帮助主机厂更好、更真实地了解自身品牌量化保值水平，发现差距，识别行业领先产品和优秀实践，通过产品、商业模式等综合手段，衡量和监控品牌及产品价值提升水平，最终助力其提升品牌与产品价值，支持整个新能源汽车行业健康和可持续发展。

通过建立基于新能源车辆残值影响因子的算法模型对新能源二手车残值进行评估与预测，并结合市场调研对输出的结果进行修正与校准。优与科技与罗兰贝格基于量化分析，共同为新能源

(53.4%)。

保值率整体偏低

①目前，新能源汽车保值率整体偏低，主要归因于几大因素，即电池技术的快速进步，使得车辆整体性能较前期产品有较大的提升；缺乏统一的新能源汽车检测评估标准，特别是对于动力电池的检测评估，阻碍了二手车的流通；新能源二手车交易量有限，暂未形成稳定的供需关系，导致成交价与车辆实际价值之间形成较大的偏离。通过对2019年中国纯电动车型保值率进行梳理，我们发现保值率在50%及以上的车型在整体新能源汽车市场上处于相对领先的水平。其中，部分主机厂在

2019年纯电动轿车保值率(1年车龄)排行前五名的依次是特斯拉Model 3(进口)(71.4%)、特斯拉Model S(64.9%)、比亚迪秦Pro EV(57.0%)、广汽新能源Aion S(56.8%)、别克VELITE 6

新车营销及二手车再营销层面早早布局，通过发布认证二手车项目、保值回购服务，以及提供免费充电、免费保养等增值服务，以三位一体的整体战略逐步消除消费者对新能源汽车的电池与残值忧虑，不断提升消费者的用车体验，为其较高的保值率提供了有利的保障。

②纯电动SUV保值率排名较为明显地分为两个阶梯，豪华品牌纯电动SUV处于第一阶梯，自主品牌主流车型位于第二阶梯。第一与第二阶梯的车型都具有较高的产品力，但在残值管理及再营销策略的运用上存在明显区别，最终导致其保值率出现较大差异。

③纯电动轿车保值率排名中，普遍被认为是一线合资品牌的车型反而处于保值率的中间水平，主要原因在于其推出的新能源产品大部分处于过渡阶段，新能源汽车战略产品尚未推出，残值管理和再营销策略尚未全面推向市场。

建议主机厂采取的应对策略

主机厂已经针对新能源汽车残值以及整个流通过程的特殊性加以布局和考虑，但是体系化建设布局仍需加强，应逐渐从“点状”战术性手段过渡到覆盖车辆生命周期的“链状”战略性管理体系。

具体来看，不同类型的车企，其管理残值的切入角度具有相似性，但在程度上差异较为明显。造车新势力中，特斯拉早在2015年就推出保值回购业务，通过消除消费者的购车顾虑来促进销量和提升品牌知名度，其后又针对购买特斯拉认证二手车的客户给予认证二手车相关质量保证。这些服务对于提振特斯拉二手车保值率起到了非常关键的作用。

传统主机厂中，比亚迪在新能源车发展的早期阶段就已经完成对全产业链的提前布局，其针对新能源汽车的电池质保政策在行业内堪称典范。同时，基于多年在市场中的深入布局，比亚迪针对新能源车的售后服务种类丰富，并且率先在深圳实施保值回购政策，使得比亚迪新能源车得到消费者的广泛认可。

上述案例对于新能源车服务体系的搭建均做出了很好的积极尝试。然而，目前各主机厂的措施主要停留在面向消费者前端的短期战术

性方案，缺乏从定位到举措，再到支撑的完整体系(图一)。

主机厂应明确残值管理的定位以及核心商业模式，抓住车辆生命周期四个关键环节，采取多样化的战略举措进行管控，同时搭建运营平台作为战略的落地支撑。具体来说：首先，主机厂要明确残值管理在企业内的角色定位和原则，其通常支撑新能源车业务长期可持续发展，同时提高盈利水平。商业模式层面，主机厂应该具备“算总账”的思维，以全生命周期的视角设置关键的管控节点，最大程度地提高车辆价值并保护残值市场表现。

关键举措方面，主机厂需要思考根据品牌的策略和能力，从以下四个关键环节进行布局：

①新车购置环节，主机厂可以考虑销售和租赁并存，在总量可控的前提下，推出具备残值保障功能的回购计划。租赁产品的作用是保持对车辆的跟踪，在租赁期结束后进行回收，从而对残值进行保护，也可缓解消费者的顾虑。

②在使用环节，主机厂需要对新车提供针对性的打包服务，如充换电、电池升级、电池租赁、延长质保、道路救援等，以赋予车辆更高的附加值。

③在二手车环节，在规范二手车检测、评估、整备和定价(包括单独的电池部分)的基础上，开展二手车租赁、官方认证二手车等项目。需要注意的是，针对新能源汽车高度非标准化的特点，车企需要把控好动力电池评价与健康认证这一核心能力，建立本品牌认证二手车的检测标准和评估体系。官方认证二手车项目中，其还可搭建二手车交易平台并导入交易规则，作为基本的重要管控手段。

④进入循环利用环节，一方面应打通电池回收路径，另一方面为回收的电池制订梯次利用，甚至资源化的处理计划，从而完成电动汽车价值回收布局的最后一步，实现价值管理闭环。

支撑体系方面，主机厂应尽快建立跨多个职能部门，甚至外部伙伴的协作团队，搭建新能源汽车残值评估和预测模型。不断收集和积累各交易节点数据，用于支持上述举措的效果监测，防止“跑冒滴漏”。同时，针对新能源车残值预测模型的迭代演进提供数据基础(图二)。

图一：不同类型车企售后服务比较

	特斯拉	比亚迪	蔚来	广汽新能源
短期方案	保值回购	✓	✓	
	三电系统质保	✓	✓	✓
	充电服务	✓	✓	✓
	免费保养	✓	✓	✓
	道路救援	✓	✓	✓
	金融服务	✓	✓	✓
中期方案	电池租赁			✓
	新能源二手车检测评估	✓		✓
	新能源认证二手车	✓		✓
	电池延保	✓		✓
长期方案	电池升级			✓
	车电分离			✓
	OTA车联网服务	✓	✓	✓
				✓

资料来源：优与科技

图二：新能源电动汽车残值管理整体策略



资料来源：罗兰贝格