

电动汽车热，车企如何避免成为“气氛组”

accenture
埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，依靠卓越的数字化能力，为客户提供战略与咨询、互动营销、技术和运营服务及解决方案，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约50.6万名员工，服务于120多个国家和地区的客户。

埃森哲在大中华区开展业务30余年，并在该区域拥有一支1.7万多人的员工队伍，分布于多个城市。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，埃森哲正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，实现转型，提升全球竞争力。

2020年，伴随着新冠肺炎疫情的暴发和持续蔓延，车市“寒冬”雪上加霜，但电动汽车却异军突起。多家第三方机构的评估信息显示，全球电动汽车销量在2020年同比增长40%；世界知名汽车品牌纷纷上线全新电动车型，积极布局市场。

在全新消费需求、循环经济以及快速发展的新技术助推下，电动汽车市场未来可期。

汽车“新四化”正以前所未有的速度改变着汽车行业。在这场颠覆性的变革中，电气化并非唯一的外力，但却是变革的核心。电气化推动了车企按照全新目标对汽车进行再设计，推动联网技术的应用，对电动汽车进行远程控制和管理，将相关充电服务并联入网等。

电动汽车自身的特性也迫使传统车企在实际经营中改变思路。

①全新供能方式和汽车概念：

电动汽车在很大程度上依赖于电池电源，电池作为电动汽车中的单一部件，在汽车总价值中的占比高达35%，并且会影响车辆的行驶里程、充电所需时间和发动机功率。电动汽车或将成为电网中的一个活跃部分，为能源的有效管理赋能。

②全新原材料和供应链：

新的供应商和电池制造商成为电动汽车发展的重要合作伙伴；新的原材料，包括锂、钴、镍，以及来自刚果、中国等国家的其他原材料，带来了潜在的地缘政治和伦理问题。

③全新能量补给模式和客户体验：

从使用燃油车到使用电动汽车，消费者要经历从加油到充电、从加油站到充电站/家庭

充电桩等主要变化。另外，电动汽车作为一种集成式设备，能在未来智能家居和智慧城市情景下实现能源协作和交换。

④二次电池部件：

废旧电池既可用作新能源存储介质，也可作为可再生能源纾解用电高峰。同时，它可以融入电池租赁等新的服务，或用作低性能车辆的首块电池。

“气氛组”还是“竞争者”？

电动汽车市场异常火爆，无论是传统车企还是造车新势力都在积极布局，以争取市场和消费者。但是大浪淘沙，如果这些参与者还是采取过往的汽车研发和产销思路，最终难免成为烘托热闹场景的“气氛组”。唯有洞悉产业革新的内核，才能赢得先机，驾驭未来。

埃森哲认为，电动出行浪潮的到来，意味着汽车行业的三大关键要素将发生根本性改变。

①采纳电子价值链：

革新标准价值链，在适应电动汽车的设计和制造标准的同时，也要考虑用户的感受。电子价值链一方面要包含新供应商，另一方面也要满足消费者的需求和期望。

②为消费者创造新体验：

基于充电时间和需求，消费者体验正不断演化升级。同时，消费者比以往更加关注环境影响，以及可再生能源和资源的使用。

③探索发现新生态系统：

新车企打破了汽车行业长期保持的现状，地位变得越来越突出。为了在市场中站稳脚跟，这些造车新势力正在投资打造一个强健的电动汽车行业生态，包括布局和落实充电服务的基础设施建设。

电气化变革创造了一个全新的、不断演进的生态系统，其中涵盖了公用事业单位、充电基础设施开发商、新的出行服务提供商和电池制造商等。为了保证车辆开发落地、相关配套服务和充电体验的协同一致，车企必须与新参与者开展合作，协调平衡行业生态系统。

例如，戴姆勒为第三代电动汽车车队打造了一家“实体备件商店”，其中的电池存储工厂面向能源市场，提供基本的平衡电源。它的模块化设计使系统能够连续、自动地稳定电网，实现电力平衡。这个解决方案是一个很好的实例，展示了车企如何将电池业务转化为收益机会，同时支持并整合能源和电网运营商。

电气化不仅需要配备高压电池的轻型动力系统，而且要更加注重相关软件的开发。这些变化促使车企重新定义并设计出涵盖诸多特别触点、内嵌全新充电体验的电动汽车消费者旅程（如图）。

在中国，许多行业领先车企也拥抱变革，进军电动汽车市场。在此之前，他们亟需厘清消费者的用车痛点，并为其提供既扎根本土，又内嵌品牌核心价值的用车体验。

埃森哲多管齐下，探索中国电动汽车消费者的用车习惯和用车焦虑点，深入挖掘客户品牌核心价值，为客户提供指导意见，支持其设计出功能强大的手机移动端应用程序。车主通过软件，可以实时监控车辆数据、获得车辆周边的充电桩布局信息，更可以选择通勤、短途、长途等多个充电场景，规划行车路线，确保用车的流畅和安全。在埃森哲的助力下，一些车企对开拓电动汽车市场充满信心。

传统车企的价值链升级举措

电动汽车市场对于传统车企来说，是巨大的机会，但他们也要克服盈利性、可用性和可持续性这三大障碍。同时，为了保证车辆开发落地、相关配套服务和充电体验的协同一致，车企必须与新参与者开展合作，协调平衡行业生态系统。埃森哲建议，传统车企可以从以下九个方面着手，升级自身的产业价值链。

①工程：

定义清晰的技术升级战略并开发专用的电动汽车平台。利用工程服务来重新设计产品，并利用新技术来模拟长期电池性能等组件行为。

②车载软件：

通过整体研究重新思考汽车信息通信技术架构，在升级软件的同时加以简化，实现对电池和电动发动机的有效管理，并整合新的服务。

③供应链和采购：

跳出传统的封闭式系统，采用协作性更强的一级供应商（Tier1）思维来创建新的供应链，确保获得新技术。使用新技术来保证供应链的全盘可见性和透明度。

④制造：

利用新的数字化制造解决方案和模拟仿真技术来设计灵活的装配线、改善人力资源成本。

⑤营销：

建立人们对电动车的认知和需求，提供关于产品和服务的明确信息，并开发新的销售选择。重新设计消费者旅程，增强其购买电动汽车的特有触点。

⑥销售和出行服务：

回顾销售策略，包括重新设计零售网络，整合直接和间接渠道，以及使用出行平台加强电动汽车的可用性。引入创新出行服务，为客户提供有价值的购买选择（比如，汽车和/或车队共享、会员订阅模式）。

⑦车联网服务：

善用车辆和客户数据并与合作伙伴开展合作，提供创新且可盈利的电动车数字服务。

⑧售后：

在提供新的电气化相关服务的同时，重新评估车企的能力，从而有效管理新的电动汽车和电池等专用组件。

⑨回收：

充分利用废旧电池并与外部参与者开展合作，控制电动汽车对环境的影响，创造新的收入来源。

电动汽车变革即将到来，其在国际市场的主流地位已经毋庸置疑，但车企在这场颠覆中扮演什么角色，目前尚未可知。制胜之道并无定法。然而，通过正确读取市场信号并迅速采取应对之策，车企或可充分准备，甚至引领和驱动这场电气化变革。

（本文节选自埃森哲报告《电动汽车：不止于动力系统的革新》）

电动汽车消费者旅程

