

解码中国电动车五条制胜实践

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

BCG（波士顿咨询公司）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户分布于世界主要商业地区，涉及诸多行业。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战，并协助他们进行业务转型。在为客户量身定制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保客户能够获得可持续的竞争优势，使其成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。

统计数据显示，在经济性及中端市场上，本土品牌以超过90%的市场份额占据统治地位。与此同时，中国头部电动车企业正在与全球汽车品牌同台对擂。2021年，中国电动车出口量达到58.8万辆，同比增幅高达163%；而到了2022年，这一数字仅在第一季度就已突破20万辆。另外，与燃油车时代大部分车企将产品出口到非洲、东南亚和拉丁美洲等新兴市场不同，中国车企正雄心勃勃地将电动车产品销往欧洲和北美洲等地区，希望在向零排放迈进的发达市场中分得一块蛋糕。

BCG结合国际视角，从中国市场出发，总结出了五条具有中国特色的发展制胜实践。

用户需求导向的产品

当“新消费”成为主流语境，汽车产业的变革同样不可避免。未来，“用户需求导向”的汽车产品的话语权将越来越大。

以新车销售环节为例，预计到2025年，仅有32%的新车销量来自首购，其余68%的市场需求来自换购或增购。关于如何选购汽车，消费者更加深思熟虑，汽车产品信息的获取方式从“被动接受”转变为“主动搜索”。同时，消费者不再仅限于“购买一辆好车”，而是向往“购买一种美好生活方式”。认识到这种转变后，电动车企业开始从特定消费者客群出发，针对使用场景、情感与功能诉求，以及围绕用车过程中的核心痛点进行产品设计与开发。不难发现，一批领先的

电动车企业已率先找到了自己的客群，并打造出了现象级产品。

显然，随着中国汽车消费者的日趋成熟，主机厂亟需摒弃过往单纯从技术角度出发，打造产品的思维，转而通过关注不同客群的特定用车场景，深度挖掘消费者在情感及功能上的需求，打造真正可以在用户使用过程中创造价值的产品，这一点尤其值得外资品牌注意。不可否认，在过去的燃油车时代，外资品牌通过品牌溢价以及“全球车型”的技术优势，在中国市场获得成功且延续至今，但它已不适用于电动车时代。

插混路线异军突起

相关数据显示，2021年插混车市场暴增147%，销量接近55万辆，成为中国电动车市场必不可少的一部分。

插混技术在中国市场大获成功并非偶然。在过去几年里，插混技术持续迭代，当下搭载最新技术的产品在燃油经济性方面甚至已可以向合资品牌混合动力技术看齐（馈电模式时），价格维度更是向同等级别的燃油车持续贴近，可谓竞争力十足。另外，“可油可电”的补能方式还有效缓解了里程焦虑，更大程度地满足了消费者的需求。

在插混技术路线上，中国汽车主机厂们无疑已经走在了世界前沿。如何扩大自身技术的“朋友圈”，以及如何将市场从国内扩张至海外，或将是主机厂值得思考的方向。外资品牌也应清楚地意识到插混

技术路线的潜力。

汽车智能化的跨界合作

市场需求的激励，使智能座舱的信息娱乐系统（IVI: in-vehicle infotainment）成为目前行业技术发展变革最快的领域之一。我们看到，不仅是车企，中国的科技巨头也在该领域“排兵布阵”。这一过程中，科技巨头用其所长，围绕自身较为完善的生态体系（如导航、流媒体音乐、电商、支付、社交等App产品），为各自的IVI解决方案提供有力支撑。除完善的生态应用体系之外，科技巨头强大的软件能力也保证了生态的维护与更新，以及完善的用户体验。相比之下，传统供应商则显得略逊一筹，无论是在生态体系的丰富度还是软件能力上，都难以同科技巨头匹敌。

随着科技巨头的进入，当前国内电动车企业在IVI领域上演着一场激烈的军备竞赛，竞争水准可谓全球最高。我们建议，无论是选择在中国自建团队以导入科技巨头的产品、服务，还是与科技巨头进行联合开发，外资品牌都需要尽快行动起来。

同时，考虑到中国IVI解决方案已经走在了世界前列，如何将中国相对成熟的解决方案，以及成功经验在全球其他市场进行定制化的改良、推广，并将其打造成可以适配全球其他市场用户及App生态的通用性解决方案，对主机厂以及科技巨头而言，都是一个充满挑战但价值巨大的议题。

价值链的垂直整合

我们观察到，中国领先的电动车品牌已在供应链的关键环节寻求垂直整合机会，例如电池、电驱电控，以及汽车的智能化（如ADAS/AD、IVI等）领域。事实证明，垂直整合战略对于主机厂对成本的掌控，以及提升客户体验等尤为关键。与此同时，领先主机厂基于自身的资源优势及能力禀赋，逐渐演变出以下三种不同的模式。

对外投资布局：以燃油车市场领导者，以及较早融资上市的造车新势力为主。他们往往现金流充沛，主要以直接对

外投资或投资旗下独立子公司/基金的方式，快速“补足”所需的能力。

传统内生整合：多以较早大力转型电动化的企业为主。他们往往会复制其先前在内燃机时代的价值链整合经验，选择在电池、电驱动、电控等动力系统领域，以及整车平台架构方面进行重点打造。

数字创新整合：这类整合主要由科技企业（或初创团队具备相关背景）进入电动车行业时使用。此类主机厂往往在汽车智能化方面进行大量投入，纷纷在软件维度打造“全栈自研”能力。更有部分玩家进一步向硬件维度渗透，力图在芯片维度实现突破。

今天，如何快速提升自身在价值链核心环节的渗透与掌控，已是领先电动车企业保证产品先进性以及成本竞争力的关键，也是当下提升供应链韧性的有力抓手。在这个过程中，外资品牌应充分发挥中国资源的优势，并与国际资源、能力进行有效协同，以实现事半功倍的效果。与此同时，我们不应忽视科技企业进入汽车行业后带来的变局与机遇，传统主机厂可以通过与其合作，在车联网、智能座舱及自动驾驶等领域实现加速发展。

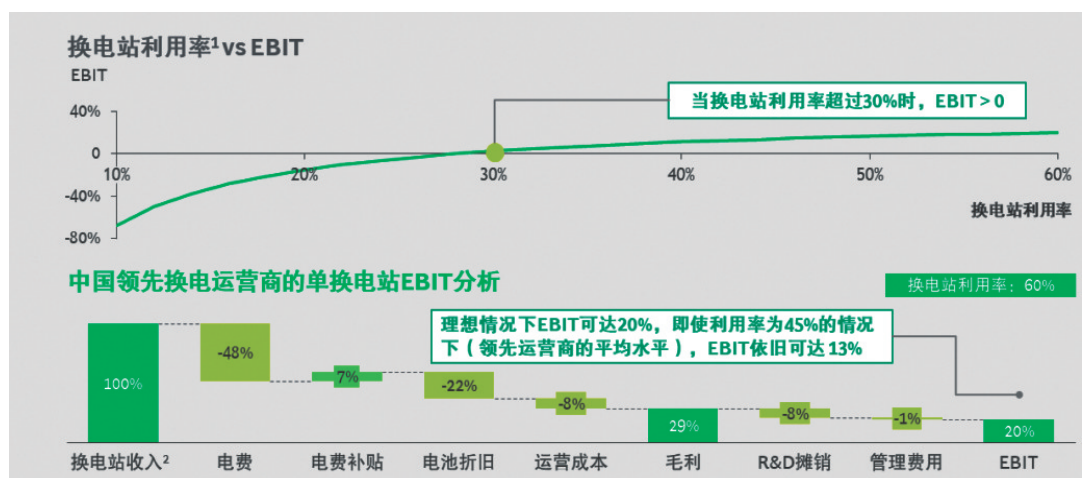
换电模式新纪元

随着市场认可、政策落地，“换电”模式正步入发展快车道。

随着技术的进步及运营模式的优化，换电业务过去一直被诟病的重资产运营、盈利难等问题已经被逐渐攻克。我们看到，多数全新一代换电站在利用率超过30%时，即可实现盈亏平衡。当换电站利用率达到较为理想的水平时（约60%），即可实现20%的EBIT。基于领先“玩家”对于2025年的规划，换电站的数量将从2021年的不足1500个，增长至2025年的30000个以上，实现爆发式发展。

考虑到行业当前快速发展的势头，中国电动车企（尤其是国际品牌）应重新思考其相关产品的补能战略。目前，换电模式也在海外市场展现出了强大的潜力，这为中国日趋成熟的换电技术及商业模式提供了潜在的广阔舞台。

随着技术的发展以及营运效率的提升,换电业务已经基本克服财务维度的挑战



1、利用率=每日实际换电次数（满电电池）/单日最大换电次数（满电电池）

2、0.35元/km，包括电池租赁费、电费、服务费