

# 对话：新能源汽车高端化之路该怎么走？



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。

临近年底，新能源汽车的热度持续高涨。新能源汽车高端化之路究竟该怎么走？换电之路是否可行？带着读者关心的一些问题，本报记者王伟于近日采访了罗兰贝格管理咨询有限公司大中华区副总裁方寅亮，他给出了不少有益的建议。

记者：混动车型是否是过渡产品？请从政策和消费端情况方面分析。

方寅亮：从政策走向来看，未来中国能源结构转型将作为国家战略的重要方向之一持续深化，2030年碳达峰、2060年碳中和的目标需要包括汽车工业在内的诸多经济支柱行业共同努力。因此，新能源汽车的发展目标也将以节能减排、降低排放为核心方向，在这一方向下，混动、纯电、氢燃料等有助于减少车辆排放的技术都是符合未来新能源车发展目标的技术路线，且减排效果依次递增。从政策视角来看，混动车是存在随着节能减排要求逐步提升而逐渐被纯电和氢燃料车替代的可能。

从消费端来看，除了经济性、使用便利性、性能等一系列传统考虑要素外，消费者对于车辆动力系统选择的额外影响因素主要是牌照及路权。在当前，新能源车产品技术，如电池寿命、性能等仍在提升的阶段，牌照及路权对于新能源车在消费群体中的推广起到重要作用，尤其像上海等对混动车有牌照及路权政策支持的城市。但牌照及路权又是在现阶段政府为鼓励购买新能源车而提供的特殊时期政策支持，随着未来新能源车市场的发展及保有量的提升，新能源车特殊政策回收将是大势所趋，因此，长期来看，消费者对于车辆能源类型的选择仍然会回到传统考虑因素中。

在几项传统考虑因素中，经济性方面，随着电池的成本、技术得到优化，纯电动车相较混动车将更有优势。便捷性方面，由于充电网络的普及速度在不同级别城市及地区有所差异，因此未来纯电动车在部分充电基

础设施较好的地区替代混动车将具备较好的消费端基础。而在部分充电便利性一般，诸如西部等地区，混动车仍然具有其使用便捷性的优势，但考虑到汽车销售主要市场以经济发达、充电基础设施发展前景较好的地区为主，整体来看，未来纯电的消费基础将优于混动。

因此，从政策和消费端来看，混动车在大概率上将作为新能源车发展的一种过渡形态。长期来看，纯电动车将成为主流形式。

记者：换电模式是否会成为主流？很多车企开始入局。消费者能否支持这一形式？

方寅亮：换电模式在近期多次受到政策层面关注，如今年4月23日，财政部、工信部、科技部、发改委四部委联合发布的《关于完善新能源汽车推广应用财政补贴政策的通知》中允许换电车辆不受补贴前售价30万元以下的限制。5月召开的全国“两会”中“换电”二字首次被写入政府工作报告。7月23日国务院新闻办发布会上工信部副部长辛国斌指出，“充电和换电都是电动汽车的能源补充方式，各有各的优势，各有各的使用领域和消费群体。”一系列的政策关注推动诸如北汽、长安等车企及南方电网等电力企业纷纷加码换电模式。

虽然有诸多政策上的支持，但换电模式最终的市场化程度仍将很大程度上取决于消费者在换电与充电模式之间做出的选择。当我们把消费者分为营运类型用户及非营运个人用户来看时，便捷性和经济性都是这两种消费者在换电和充电模式之间做出选择的主要考虑因素。

对于营运类型用户来说，换电模式的快捷、便利符合诸如出租车司机、重卡车队等用户的车辆应用场景需求，即可在相对固定的时间、地点快速更换电池而不影响出勤时间，而经济性方面也因为车队规模化管理、利用错峰波谷充电等，可在一定程度上得以优化。因此换电模式对于营运用户来说，未来具备成为主流模式的潜力。

但非营运个人用户的应用场景及服务使用场景与营

运用用户的差异较大，个人用户并不完全追求极速换电，“快充+社区慢充”的模式基本可以满足其单日行驶里程有限、充电频次较低的应用场景。另外，针对个人用户的换电服务也存在着运营经济性的挑战，不同品牌新能源汽车主机厂考虑到开发成本、生产成本等因素，难以在短时间内快速统一电池规格及标准，而这又将导致换电服务商难以针对多个品牌的私人用户提供规模化的换电服务，换电的便捷性将大受影响。因此，即使换电模式可以在车辆购置时通过电池租赁等BAAS服务降低用户购买成本，但使用过程中，换电模式推广仍需依靠主机厂、供应商、运营商、用户打造综合生态进行支持，而这一生态的打造并非易事。

因此，换电模式未来会大概率首先在营运用户中推广，在个人用户的推广上仍需解决相关问题。

记者：目前新能源车市场南方偏好、北方较差这种局面，今后是否会改变？请从政策和厂商及消费者角度分析。

方寅亮：新能源车市场南方偏好、北方偏弱的局面与新能源车本身在南北方适用程度不同，以及由此对消费者选择车辆能源类型产生的影响有关。首先从政策及主机厂的角度来看，新能源车的政策支持除了全国统一的层面政策之外，地方政策的差异性主要体现在牌照及路权方面。牌照和路权的地方性政策又与当地是否有主机厂有一定的联系，主机厂所在地的地方政府一般出于支持本地企业的考虑，会更加倾向于出台鼓励政策。因此，南方地区主机厂数量和规模稍多于北方地区，在一定程度上推动了南方新能源汽车市场的发展，但这并不是主要影响因素。

真正影响新能源汽车在南北方市场的差异主要来源于新能源车本身的技术属性及由此对消费者购买决策的影响，即与电池在北方地区的适用程度不及南方有关。北方冬天天气寒冷且持续时间长，电池在低温条件下的续航里程将受到影响，并且北方冬日低温对于空调的使用频次和程度远高于南

方，电耗也将大大提升，进一步缩减了车辆的续航里程。上述问题在南方的大部分地区则不明显，因此从消费者的角度来看，目前新能源车在北方并不是适用于当地天气的最佳选择。未来，电池在低温条件下的衰减问题能否从技术层面有效解决将会是影响北方市场的重要因素之一，但即使低温衰减的问题得到解决，北方冬季新能源汽车电耗明显提升也会影响一部分消费者的购车决策。

记者：新能源车高端化之路，该怎么走？

方寅亮：当前，新能源汽车的发展适逢汽车行业整体价值链转型时期，“新四化”的持续推进使得汽车行业整体价值链的重心不断由前端生产制造向后端销售服务进行转移，尤其是以车联网、电池服务、出行服务等为代表的服务环节，其在整体价值链中所占据的规模和利润比重不断提升。另外，汽车行业发展至今，行业主要玩家在价值链前端的能力经过多年发展，水平已经比较接近，在硬件方面打造差异化亮点的空间有限。

而服务领域，各家主机厂还在探索之中，发展方向和速度差异较大。因此新能源车企业的高端化之路，除了在传统的生产制造、硬件设计等方面保持高水准之外，在服务环节等新兴价值链环节的布局 and 深耕更有意义。

在服务环节，新能源车企业应以满足客户需求及解决新能源车使用痛点作为高端化之路规划的核心指导原则。

在用户需求方面，新能源车所带来的整车电子电器架构的革新及算力的提升将使智能化、网联化等诸多在原有传统车辆架构中难以实现的功能变为可能，新能源汽车正逐渐成为一种可以在出行的同时带来智能化体验的智能整体终端。搭载在智能终端上的各种与车辆相关及生活相关的软件服务，诸如自动驾驶、操控升级、智能应用软件等都有可能成为车企高端化的突破点。

在痛点解决方面，新能源车消费者目前的使用痛点主要体现在充电、换电便捷性等方面，消费者对于车辆的期望已不单局限在硬件及软件本身，软硬件之外的

使用服务也是消费者非常看重的地方，甚至成为对主机厂品牌形象地位的关键评判要素。诸多其他行业的品牌之所以被称为高端，服务在其中的贡献功不可没。因此解决用户充换电甚至是电池维护、更换等使用方面的痛点，以服务制胜高端化之路也可以帮助主机厂在解决用户痛点、提升价值链整体价值的同时，打造高端化形象。

记者：车企除了电动化，从经济学的角度出发，还有无必要在其他新能源形式上布局？

方寅亮：从经济角度出发，更多是从投入产出而非长期战略布局的角度去看布局其他形式的新能源是否具有价值，即布局其他形式的新能源所带来的收入提升是否能够覆盖企业在新技术路线上的投入。但经济性的衡量也需要明确评估周期，即在短期、中长期内是否有必要投入其他新能源形式。

从短期视角来看，纯电在当前市场上已经是符合政策导向、技术条件、市场需求的主要技术路线，电动化的市场空间和盈利能力已经得到验证，深耕纯电技术是具备市场基础的选择。

混动作为在部分对混动车有牌照及路权支持地区的主要新能源形式之一，短期内在特定地区具备较好的市场基础，但整体来看，规模仍然与纯电有较大差距。

因此，如若车企在混动方面现有技术储备较弱，需要再次投入大规模资源布局混动技术，则投入产出很有可能效果一般。毕竟混动整体市场规模相对有限，并且市场中已经有诸多成熟的玩家，新进企业获得的空间有限。

从中长期视角来看，纯电和氢能源将是新能源的主要力量，尤其是近期习近平主席提出2030年碳达峰、2060年碳中和的目标之后，氢能源作为汽车行业节能减排长期的重要技术路线之一，其市场空间值得期待，但在短期内，市场上尚未出现在氢能源领域具备绝对主导地位的玩家。

因此，从市场空间和竞争格局来看，中长期适时布局、储备新能源的技术路线具备经济性方面的潜力，是值得主机厂关注的领域之一。

## 对话嘉宾



方寅亮  
罗兰贝格全球合伙人  
兼大中华区副总裁