

# 电气化重塑中国汽车后市场 (之一)



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。

随着燃油车步入存量时代，中国汽车后市场迎来历史拐点：车龄增长驱动售后产值持续提升；新能源汽车加速渗透，“新四化”重塑售后市场价值高地和市场格局。

在整体行业发生巨变的情况下，后市场行业格局也迎来洗牌。

## 单车维保价值缩水超过30%

罗兰贝格预计，到2025年，中国市场乘用车电动化渗透率将达34%；到2030年，乘用车电气化渗透率将达68%（包含纯电动、插电式混动、燃料电池），并且有望挑战更高水平。从汽车保有量视角来看，电气化的快速渗透将导致燃油车保有量到2025年见顶，达到2.1亿辆，并且未来逐年下降。就保有量结构来看，未来十年仍将以燃油车为主，但新能源汽车保有量有望到2034年迎来反超。

在电气化的深刻影响下，电动汽车维保的特殊性也快速凸显。

以一辆A级纯电动SUV为例，除了其独特的“三电”系统检测和维修带来的价值增加外，由于纯电动车比燃油车重约25%，部件磨损带来更换频次提升，主要体现在轮胎、减震器、拉杆球头等易损件上。然而，些许的价值提升并不能阻挡因燃油发动机系统消失而带来的维保价值缩水，包括机油、四滤等。此外，电动车的能量回收制动功能也将部分减少制动系统的更换频次。整体来看，纯电动车单车售后维保价值将比同级别燃油车降低约

34%。

## 洗美与钣喷价值凸显

未来十年内，随着车龄快速增长，汽车后市场将持续增长，而且价值巨大。罗兰贝格预测，到2025年，中国汽车后市场总体规模将达到1.9万亿元，2022年至2025年平均复合增速将达5%。十年后，即2032年，中国汽车后市场总价值规模将超过2.2万亿元。

作为传统后市场业务的中流砥柱，维修保养业务在整个后市场的业务板块中占据着举足轻重的地位，2021年市场规模达到1万亿元。

随着规模和增长潜力“双轮”驱动，维修保养业务在未来10至15年里依然是后市场核心业务板块，贡献64%的市场份额（2032年），持续聚焦行业目光。

与此同时，伴随新能源汽车消费者更加年轻、女性车主比例增加、更关注车辆颜值与个性化等需求特点持续凸显，与汽车洗美养护相关的售后服务占比快速增加，显示出更大的增长潜力。

我们预计与汽车洗美相关的售后服务价值将从2022年的约3000亿元增长至2032年的约4100亿元。此外，随着车龄的增加以及个性化改色需求的凸显，钣金喷漆类服务价值也将快速提升，将从2022年的约2500亿元提升至2032年的约4200亿元。

值得一提的是，新能源汽车“三电”维保虽增速极高，但由于其真正高价值的电池维修频次极低，并且其他一般检测类服务的价值不高，因此在

整体后市场中的占比依然很小，不超过3%。

## 竞争格局仍高度分散

在新的移动互联技术和消费场景，客户的话语权越来越大，催生了以客户为中心的服务模式，大量客户群体从线下转向线上平台。我们观察到一些具备互联网基因的企业参与其中，通过轻资产模式参与后市场业务。行业玩家通过精细化客户分群、场景细分和定位运营，在价值链的每一个细分环节都能找到大量专注于不同模式和定位的市场“玩家”。不管是配件分销还是终端零售服务，业务规模前五名的公司所占的市场份额均未超过5%，市场依然高度分散。

进一步聚焦独立后市场，尽管格局变幻莫测，但商业模式层出不穷，并且市场格局已经逐渐出现向头部集中的趋势。由于头部“玩家”在供应链、服务能力等方面占据优势，连锁品牌（包括全国连锁和区域、城市级连锁）的门店数量占比预计将从2021年的约16%提升至2025年的29%。与此同时，各路“玩家”大力发展自身制胜法宝，在城市扩张、供应链整合，以及门店和用户运营等方面加强能力建设。相比之下，小型维修厂及夫妻老婆店将成为竞争中的“牺牲品”，逐步被整合或淘汰。

## 全国连锁S2B2C模式得到有效验证

经过了八年多时间的模式迭代和创新，S2B2C修配融合模式已经被市场广泛接受。出色的用户运营能力、门店管理能力、供应链掌控能力和规模化采购能力等成为其未来发展的重要利器。而今，电气化为这些强劲头部连锁品牌赋予了新的力量。头部连锁“玩家”积极与电动车主机厂和零部件商进行战略合作，投资新能源汽车技术和独立品牌产品，并且未来随着一线城市市场的饱和，将逐步向低线城市扩张。

在传统价值链形态中，配件需要在多级分销中流转。然而，S2B2C模式打破了这一传统形态，由连锁平台企业完成整合：一方面从客户端获取订单信息，对上游供应商进行赋

能；另一方面通过与零部件供应商进行战略合作，整合供应链和服务平台，消费者可直接在电商APP端下单，随后在门店获取服务。

“下沉”“多元”“电动化”是全国连锁平台发展的关键词。首先，为打通下沉渠道，行业“玩家”致力于提升对低线城市的客户吸引力，通过数字化赋能门店的方式吸引更多城市合作伙伴，同时在供应链能力上扩大采购规模，实行多元化零件零售，发展自主品牌产品，从而丰富服务组合；再者，行业“玩家”需加快与新能源汽车主机厂和供应商的合作。在此模式中，全国连锁平台需具备强大的供应链整合能力、物流能力和门店运营能力。

然而，在实际战略执行和资源部署过程中，由于专业技术人员和店铺经理稀缺，全国连锁平台在低线城市扩张仍面临掣肘；同时，总部（线上）与门店（线下）的流量分配和优化也会直接影响总部及单店的盈利水平。

## 关键成功要素一：打通上游供应链

得益于较强的溢价能力，头部“玩家”纷纷与核心零部件供应商建立战略合作关系，实现高品质规模化采购，降低采购成本，保障零部件品质与原厂一致。

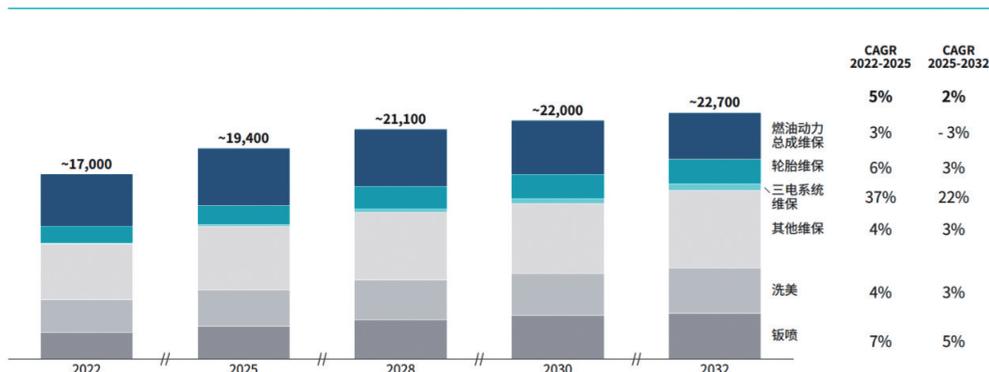
## 关键成功要素二：强控仓储物流

头部“玩家”的规模和合作能力使其具备自有仓储配送能力，通过建立终端销售系统有效交付配件，可以全程监控配件流通，保证交货时效和配件质量。

## 关键成功要素三：赋能线下门店

头部“玩家”通过控制配件供应和价格优势打造强大的线下运作能力，引流线上流量到店，平台对门店进行标准化培训、CRM和营销赋能。例如，某行业领先“玩家”通过发展供应链伙伴，实现高效和低成本采购，并推出了“无忧”库存管理系统，提升运营效率和人才管理能力。该系统通过数字化物流将客户的订单直接交付给门店，同时通过远程监控改进和优化流程，及时调整门店的不良行为，增加对门店的赋能，解决下沉市场人才不足的问题，从而实现稳健扩张。

## 乘用车后市场服务项目规模（亿元）



1) 包含主机厂授权渠道与非授权渠道；终端市场零售额口径，包含配件费用及人工费用；2) 包含电池、电机、电控的检查、维修、电池更换

资料来源：案头研究；罗兰贝格