

# 如何应对东南亚电动汽车的颠覆浪潮?



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。

近年来，东南亚电动汽车行业增长势头迅猛。预计到2030年，新能源乘用车渗透率将达到38%，电动汽车的长期增长轨迹仍然稳固且势不可挡。向电动汽车过渡无疑会打破东南亚汽车行业的现状，并且创造一种新常态。

本文将详细研判东南亚地区电动汽车市场格局发展态势，以及汽车行业决策者把握东南亚发展机遇的战略要务。

## 东南亚是战略必选项，而非选择题

东南亚是一个具有战略重要性的市场，也是全球汽车供应链不可或缺的一部分。不仅如此，东南亚也是为数不多的保持乘用车市场明显增长的地区之一。2023年，东南亚乘用车市场总产量和总销量分别达到420万辆和330万辆，预计从2025年起至2030年，乘用车产量和销量将分别以4%和5%的年均增长率稳定增长。

东南亚乘用车市场一直由日本品牌主导，对现有的日本车企来说，东南亚长期以来一直是（并将继续是）一个重要的市场、区域供应链节点和生产中心。而对其他市场参与者和新兴挑战者，尤其是中国车企来说，东南亚提供了全新的机会：

**战略原因：**东南亚部分国家拥有电动汽车生产至关重要的自然资源。例如，印度尼西亚拥有最大的镍资源基地，而镍是电动汽车三元锂电池的关键原材料。而且在全球地缘政治紧张局势加剧的情况下，东盟的中立政治地位为汽车企业提供了有利的政策环境，使它们能利用东盟作为生产和出口中心。

**商业原因：**受人口众多、经济持续增长、消费能力不断提高等因素驱动，东南亚市场是全球增长最快的汽车市场之一。而且东盟可作为低成本价值定位的采购、生产基地和出口中心，成为中国与其他全球主机厂扩大国际网络以服务东盟和大洋洲区域市场的理想区域基地。

虽然受本地竞争加剧、美国潜在长臂管辖影响，泰国市场或将面临更加严苛的竞争，但作为新能源汽车重要的海外市场，依然具有战略阵地意义。

## 乘势新能源汽车浪潮

为顺应全球电气化趋势，东南亚也加入到电动汽车的发展浪潮中。电动汽车的发展主要受到三大力量推动：政府出台政策和激励措施，促进绿色出行和电动汽车发展；消费者越来越多考虑购买电动汽车作为下一辆汽车，愿意接受新品牌，并愿意为电动汽车支付比内燃机汽车更高的价格；不断发展的公共充电基础设施提高了充电服务的可用性和可及性。

东南亚的电动汽车发展可以分为三个阶段：**第一阶段为起步阶段**，政府通过出台一系列政策和目标，促进绿色能源和交通发展。目前，大多数东南亚国家仍处于电动汽车发展的第一阶段。**第二阶段为增长阶段**，充电基础设施建设持续加强。同时，主机厂和电池制造商在当地开展生产运营或已宣布投资计划，从而逐步建立起较为完善的基础设施与生态系统，主要代表国家有东南亚电动汽车先驱泰国、政府推动力度极强的新加坡。**第三阶段为成熟阶段**，由产品供需双方共同驱动，电动汽车产品不断改进，产量不断提高，并与燃油车直接竞争，加速替代进程。

尽管全球新闻媒体都在报道电动汽车市场“放缓”趋势，但东南亚电动汽车行业近年来仍在加快增长，并且长期增长轨迹势不可当。到2030年，新能源汽车市场份额预计将达到38%。随着混合动力车型的增多，内燃机汽车的市场份额将下降。插电式混合动力车和纯电动汽车的兴起也将夺取内燃机汽车和新增长领域的市场份额。因此，对于汽车行业决策者来说，在东南亚市场面临的战略问题已不再是“是否增长”，而是电动汽车在东南亚能以“多快”的速度增长。若维持“一切照旧”，那么内燃机汽车到2030年可能会损失高达20%的市场份额。而且长期来看，品牌若因专注于内燃机汽车而失去客户的心智份额和竞争力，可能会在电动车时代变得“无关紧要”。

## 塑造新常态

向电动汽车转型无疑将颠覆东南亚汽车行业的现状，预

计电动汽车时代将会发生4个紧迫的转变，形成新常态：

**不断变化的客户需求。**东南亚消费者一直以来将汽车所有权视为身份的象征，同时兼具一定的实用功能。由于年轻化的人口趋势、不断增强的环保意识和对燃油经济性的高度敏感，消费者对新技术和电动车产品接受度高，并对新品牌持开放态度。

**不断演变的竞争格局。**几十年来，日本品牌在东南亚主流市场占据强大的主导地位。2023年，日本品牌占据乘用车市场约68%的份额。然而，电动汽车将颠覆东南亚汽车行业的竞争格局，为新兴挑战者创造了前所未有的黄金机会窗口。中国企业作为强有力的竞争者，在新能源汽车市场崭露头角，已成为挑战日本品牌主导地位的强劲竞争对手。2023年，所有畅销的纯电汽车品牌都是中国品牌。

**销售模式创新。**传统的经销商模式仍在东南亚国家盛行。但是，渠道模式创新依然有助于主机厂建立“新势力”形象。面对高企的竞争压力，需要深度绑定本地伙伴，保证其共担库存、销量压力。同时，主机厂需要通过更多直面客户、赋能经销商提升销售能力，或采取与经销商更深的合作形式布局销售网络。

**售后服务和售后市场。**售后服务是授权经销商的重要收入和利润来源。然而，由于电动汽车零部件和消耗品比内燃机汽车少，售后服务供应商必须找到弥补价值损失的方法。此外，由于电动汽车的维保能力要求与内燃机有很大不同，而主机厂和电池供应商具备这些能力，因此主机厂和电池制造商合作将有利于授权经销商/售后服务提供商的业务发展。“中国车企需要在具备战略定力的同时，结合政治和经济环境变化、深化合作共赢思维，以创新树形象、立标准强管理、深布局融本地。”罗兰贝格全球高级合伙人郑赞表示。

## 主机厂的战略要务

**面向电动汽车时代的未来业务。**在制订东南亚电动汽车发展战略时，围绕东南亚战略角色和目标的基本战略问题——在哪里发挥作用，以及如

何发挥作用至关重要。对于中国主机厂等新挑战者来说，从进入新市场的第一天起，就必须有长期的投资眼光和连贯的战略。必须避免在品牌结构、品牌价值沟通、产品组合、价格定位/政策、分销模式和售后服务条款等维度的反复无常，这将直接影响消费者对新品牌的信任度。而对于日本主机厂来说，当务之急是让东南亚区域业务与其日本总部保持一致，从而顺应电动化发展趋势，为产品组合和业务发展提供面向未来的转型保障。

**定位“面向世界的东南亚”以提升规模。**鉴于东南亚汽车市场规模小且分散，主机厂应考虑将投资东南亚作为其整体全球化战略的一部分。东南亚不仅能服务区域内需，还能作为生产和出口中心，为更大的区域市场提供服务。得益于低成本的价值定位，以及与其他国家的贸易关系，东南亚也可以作为采购基地。

**明确品牌定位并推动差异化。**随着越来越多的新“玩家”加入东南亚市场竞争，需要明确的品牌定位和差异化才能赢取市场份额。尤其是面向相对年轻、愿意接受新技术并热衷于新体验的消费者，差异化的品牌形象对于他们的生活方式和身份彰显至关重要。此外，一致性以及坚定不移的品牌价值和品牌传播将确保品牌资产的积累及加强。主机厂需要避免反复无常，不能让消费者感到困惑并导致他们失去信任。

**利用合作与伙伴关系。**伙伴关系或战略联盟已成为一种常见且重要的市场开拓方式，旨在实现互利共赢。生态系统伙伴关系对于推动外国和本地合作伙伴之间的双赢至关重要。此类合作将利用合作伙伴之间的协同效应，加速创新并巩固竞争优势。

在东南亚市场，电动汽车的发展已势不可挡，并颠覆当地汽车行业的格局。客户需求、竞争态势、销售模式创新、售后服务和售后市场的变化将对一些现有“玩家”构成挑战，同时将创造全新的机遇。汽车行业决策者应立即采取行动，明确战略定位，保持长期视角，确保商业模式能够面向未来，从而把握机遇，乘势而起，实现高速增长。