

# 普华永道中国汽车 市场蓝皮书 (2017版) 中国汽车市场： 见证变革

普华永道中国  
汽车行业洞察



---

# 目录

导言.....	3
中国汽车市场: 正值转折点 .....	4
新能源汽车: 未来可期 .....	7
智能网联汽车时代是否已来? .....	12
汽车业降本增效的可行之道 .....	16
数字化挑战下的汽车销售新模式探讨 .....	20
精实增长 —— 新常态下的汽车经销商战略选择 .....	24
汽车后市场的掘金术 .....	27
汽车金融市场之八大痛点解读 .....	31
汽车股比开放之法律解读.....	35

尊敬的客户您好,感谢您一直以来对普华永道汽车团队的关注。随着中国汽车市场高速增长,我们团队亦不断地发展壮大,我们也将一如既往地秉承“筑信解惑”的理念为您提供优质的服务。

纵观汽车行业,未来几年中国汽车市场将迎来前所未有的转型。在中国政府对新能源汽车的大力扶植下,国内新能源汽车时代已经到来,同时更具颠覆性质的智能网联汽车也在加速发展。这对整个行业的关键技术的创新提出了更高要求。同时,互联网巨头们以及其他新兴参与者正在积极地涌入市场,给传统汽车制造商以及经销商带来压力与冲击。时代浪潮下,传统产业、新兴玩家均更需把握消费心理,更快更准地进行商业出击。

转眼汽车售后市场,数字化时代正悄然到来并改变着传统消费模式。汽车金融的快速发展、二手车市场不断增长都标志着市场正从首次购车的大潮中向更加多元和成熟的市场迈进。但是,带来机遇的同时挑战也随之而来,市场渗透率低、大数据分析欠缺、互联网金融的冲击等问题都意味着汽车后市场急需突破和创新。

普华永道汽车业团队是普华永道全球汽车业网络中不可分割的一部分,后者包括4,800名合伙人和客户服务专业人士,聚焦于整个汽车业价值链中的服务。我们相信,融合了资质、经验、全球视野、领先思想、以及专业的汽车领域综合服务能力的普华永道是其他专业服务机构都无法匹敌的。因此,无论是财务、法规、运营或战略事务方面,我们都热切地期望与贵公司合作,制定解决方案,提高贵公司的效益,确保在中国乃至全球的长期成功。

如需了解我们的经验,能力以及如何为您和贵公司提供具有价值的服务,敬请与我们联系。

顺祝商祺,



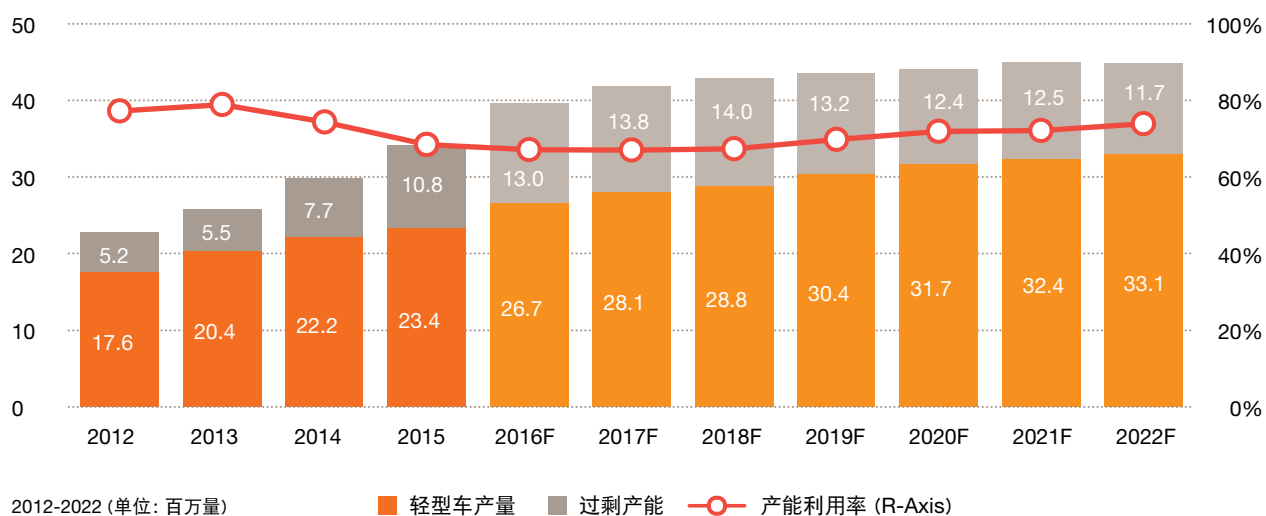
**Wilson Liu**  
中国汽车行业主管



2015年下半年,受到减税政策刺激,本已陷入疲态的中国汽车市场在四季度强势拉伸,于年底收官增长8.2%,该项政策于2016年延续令整体汽车市场持续升温,年底我们预计将达到14%的增长。我们认为,随着刺激政策退出,中国汽车市场将在明后年逐步回归温和增长,并且产业逐渐成熟,这也许是中国“新常态”的标志之一。

## 中国汽车市场: 正值转折点

中国: 轻型车产量



资源: 普华永道Autofacts 2017第1季度预测发布



## 转折点

经过十几年的迅猛增长，中国的汽车市场迎来其发展的关键点。在2015年第四季度，两位数的强势反弹使得市场增量于年末定格在8.2%。进入2016年，减税政策持续发酵，前三季度车市保持高速增长至13.3%，由于担心刺激政策将在2017年全面退出，来自刚需消费者的提前购买冲动预计将持续到年底，2016年我们预计整体车市增长14%左右。2017年车市遇冷的风险较大，并且随着保有量的快速增长，整体市场也将逐渐步入成熟轨道。

除了增长速度，衍生产业的发展是中国市场走向成熟的另一个标志。汽车金融和租赁的出现，二手车和售后市场的增长都标志着市场正从首次购车的大潮中向更加多元和成熟的目标迈进。众所周知，当前老一代的车主消费相对保守，他们更倾向于一次性的现金支付。这使得汽车金融渗透率始终保持在较低水平（20%左右），而相比之下，成熟市场的金融渗透率已经达到50%-80%。目前市场消费者特征正在发生改变，越来越多的年轻买家进入市场，他们更愿意尝试各种多样的金融工具，如信贷和租赁。市场成熟的另一个标志是，新汽车销售量和产量的增长放缓，二手车销量激增，在2010-2015期间，其年复合增长率（CAGR）十分惊人，达到18.6%。去年，二手车交易量为960万台，预计在2016年突破1000万台大关。



## 科技带来转变

随着市场不断变化和发展，关键技术亦不断进化。当前，污染和雾霾问题持续笼罩市场。中国政府为解决这一日益关注的问题，致力于推广新能源汽车（NEV）。新能源汽车在2015年的销量达到330,000台，是上一年的三倍，较世界其他市场遥遥领先。预计政府将在2016年及随后几年中继续对新能源汽车进行激励（可能不是现金），因此新能源汽车的产销量将会持续增长。Autofacts预测，2022年新能源车年产量将达到185万，也就是说，2015到2022年期间的复合增长率将达到28%。

至于车载系统，消费者对汽车互联与智能交通的需求亦日益旺盛，这就意味着相关市场规模也不断扩大。据估计，中国2015年大约有超过6亿的手机用户。到2020年为止，60%的中国人口将生活在人口稠密的城市中心，对智能交通和相关技术的要求将更高。我国科技巨头百度、阿里巴巴和腾讯（BAT）均已有前瞻性的布局汽车领域的业务，正如国外的科技公司也在设计和制造领域扮演了愈发重要的角色。中国互联网公司已然进入了汽车后市场，推出了相关产品和服务，在某些情况下，他们的研发周期比他们的国外同行更短。这表明中国整车制造企业和私营企业之间跨行业合作，形成战略伙伴关系不可避免，同时也是产业成长和开拓新领域的好机会。



## 发展的阻碍尚存

当然，中国市场的前进不仅要考虑到增长和发展的机遇，也要意识到市场存在不少挑战。最大的问题是汽车品牌和整车制造商的数量需要整合，尤其是那些国内的汽车品牌和制造商。当前，市场上有76家整车制造集团，184家汽车整车装配商。自2013年以来，监管部门在工信部的敦促下，采用吊销其生产许可证的手段旨在消除所谓的“僵尸公司”，也就是那些没有实际产量的整车制造商。这个过程是缓慢的，但这是迈向整合的重要一步。随着市场的增长逐渐放缓与成熟，内部和外部的力量都会促成越来越多的并购行为。我们预测较小的整车制造厂商会寻求战略伙伴或者直接被大的厂商进行并购。在接下来的十年里，产业整合会逐渐加速，形成精简的竞争格局。

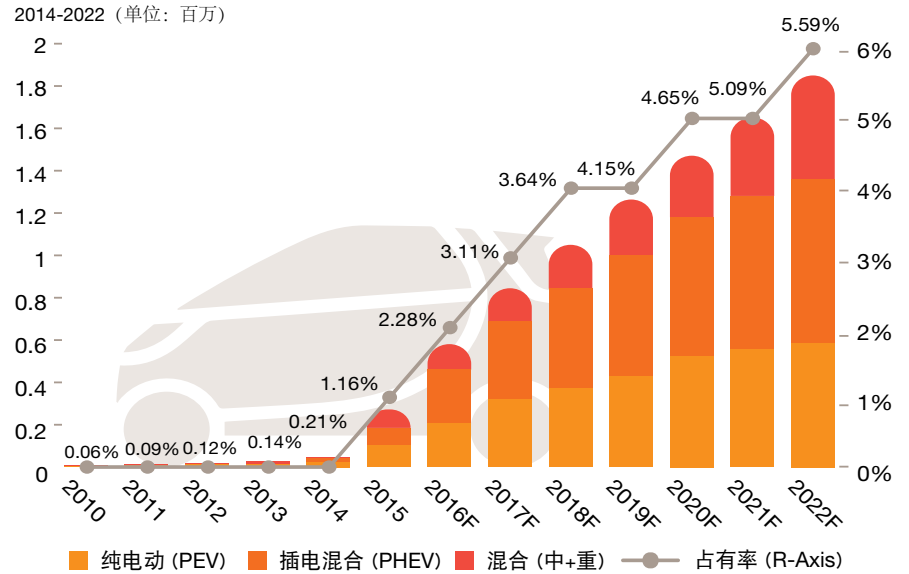
另一方面，产能过剩也是行业一直存在的一大问题。过剩产能预计在2016年超过1000万台，且该数字在市场增长放缓的过程中只增不减。例如美国和欧盟几个成熟的市场中，面对下滑的经济，也不得不进行闲置工厂或关闭工厂这一艰难的抉择。中国的整车制造商们也终将面临这一困境，但一旦度过难关，产能利用率将大幅提高，利润率也将更高，与此同时，整车装配商的产能利用也将维持于高效区间内，变得更加合理。



## 稳步前进

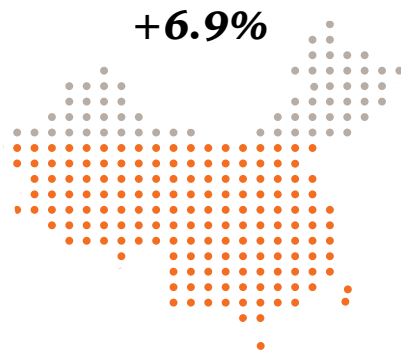
随着汽车行业在中国的持续发展并愈发成熟，我们预计未来每年的销量上涨速度相比于往年有所减缓。事实上，2003到2013年之间超过20%的高复合年增长率已成为了历史。新兴的衍生产业，不断发展的技术，合理化的市场参与者以及其与市场状况匹配的生产能力都是维持汽车产业增长的必要因素。当然，对产品和质量的关注在这一关键时刻也同样重要。

## 中国：新能源汽车产量预测

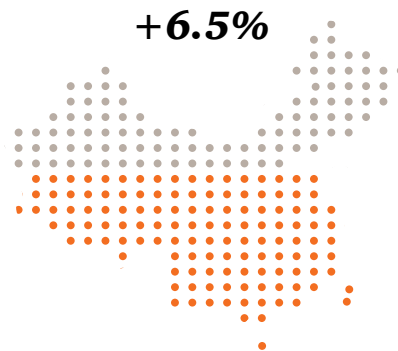


资源：普华永道Autofacts 2017第一季度预测报告，牛津经济研究院

## 中国：经济展望



2015年GDP增长率



2016-2020年增长率预期



整体汽车市场步入平缓增长,但是新能源汽车则开始逐渐发力。2015年整体销量增长180%至33万台,受到政府大力驱动的新能源汽车在销量上得到了爆发,但是在产品力上却并没有得到消费者认可,万众瞩目下行业前途如何?企业应当如何布局?

## 新能源汽车: 未来可期

普华永道思略特长期跟踪与监测新能源汽车(纯电动及插电式混合)的发展,最近几年的新能源发展态势暗示新能源汽车产业进入快速发展轨道。2015年全球新能源汽车达到50万台销量,其中中国销售出33万台。新能源汽车在个人消费为主的乘用车领域的潜力,正逐步得到验证。

能源安全、环境保护、掌控技术先发优势等是我国发展新能源汽车产业的重要原因。中国政府早在2010年以前即着力发展新能源汽车,但由于消费者接受度、基础设施、技术与成本等方面面临较大挑战,新能源汽车市场“蓄势待发”了很多年。从2014年开始,国内新

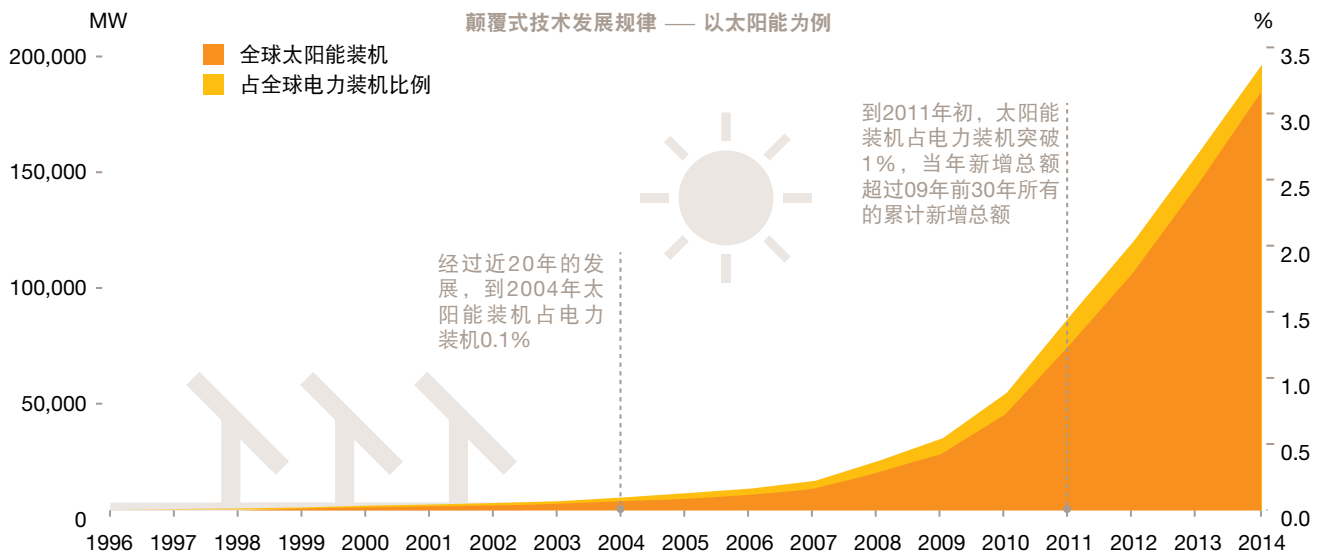
能源汽车市场进入转折点。随着纯电动的技术及成本不断改善、基础设施逐步规模化、消费接受度提升,政策对纯电动的力度加大。

目前,市场参与者对新能源汽车的发展前景仍持有不同的态度。综合考虑产业发展规律、产品可行性、产业环境、政策趋势,我们认为新能源汽车在未来五年将进入快速发展轨道。



- **新技术产业发展规律:** 颠覆式技术 (如太阳能) 的发展轨迹说明, 一旦新技术的保有量突破1%后, 其发展将实现非线性、爆炸式发展, 远远超越普遍预测 (图1)。在汽车行业, VVT, FWD等技术的商业化过程中, 用了10-15年时间达到50%的渗透 (图2)。目前新能源汽车经过多年的推广已达到近1%的销量渗透, 未来消费的网络效应有助于新能源汽车的进一步快速发展。

**颠覆式技术如太阳能的发展轨迹说明, 一旦新技术的保有量突破1%, 其发展将实现非线性、爆炸式发展, 远远超越普遍预测 (图1)**

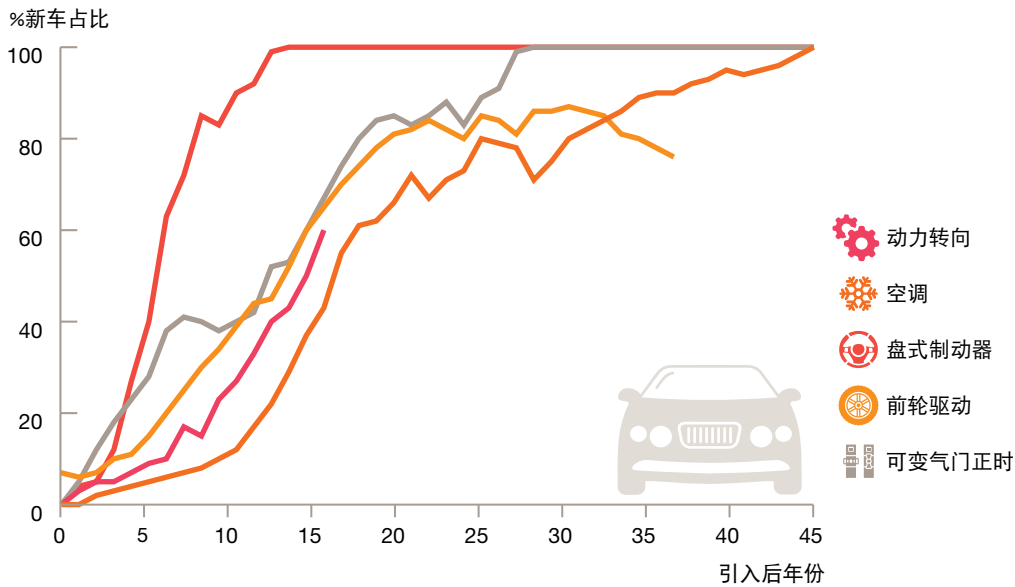


注释: 太阳能逐渐成本按照Swanson定律发展, 即出货量每翻一番, 成本便下降20%

资料来源: BP, EIU, 思略特分析



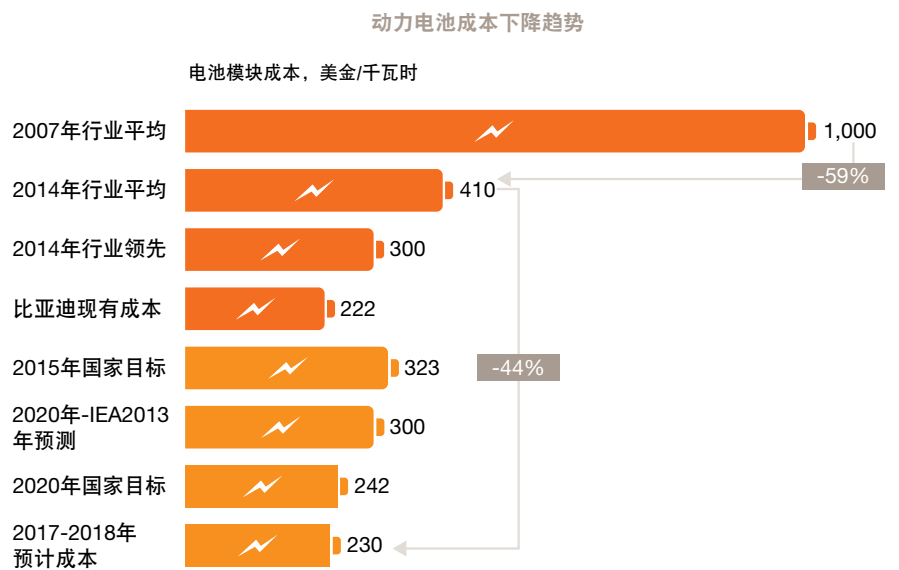
**汽车领域新技术的产业化也符合非线性规律，如传统渐进式汽车技术创新一般只用了10-15年的时间就在超过50%的新车上使用(图2)**



资料来源: MIT, Wards, Electric Coalition, 思略特分析

- **电池成本:** 多方预测, 受技术及规模的驱动, 至2020年电池的成本有望进一步降低40%, 使得整体车辆成本达到与汽油车类似的成本水平。尤其是中国电池企业正在突破目前由日本及韩国主导的动力电池市场。

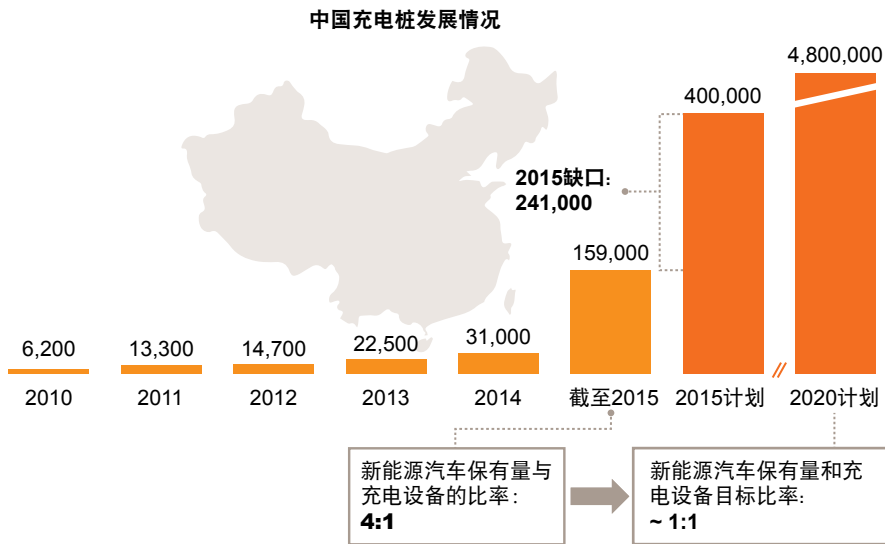
**电池成本的下降速度已经远超行业权威预测, 并且有望在以后3-5年进一步下降40%以上, 大大降低电动车的成本, 实现和ICE车的成本平价**



信息来源: 文献研究, 美国阿贡国家实验室、电动汽车百人会、IEA Global EV Outlook, Carbon Brief思略特分析

- **电池成本下降速度超预期**
  - 2013年国际能源署(IEA)曾经预测到2020年, 电池成本将下降到300美元/千瓦时。然而2015年最新研究表明领先企业如日和特斯拉已经实现了这一水平。
  - 规模化生产、流程改进、原料成本下降、技术进步等成为电池成本下降的推动因素; 由于靠近供应链和市场, 中国的电池成本预计下降速度快于国外公司。
- **电动汽车未来5年内有望具有经济竞争力**
  - 电池成本在300美金/千瓦时, 电动汽车开始变得有竞争力, 跌破150美元/千瓦时, 电动汽车市场就会发生量变。
  - 美国阿贡国际实验室电池成本模型显示, 现在新建电池组成本已经下降到260美金。
  - 特斯拉预计在其超级工厂上线后, 成本可以降至200美金甚至更低。
  - 比亚迪预计其电池成本3-5内还能下降50%, 达到110美金。

- 基础设施:** 目前充电企业尚且存在瓶颈, 实现新能源车的普及需要实现约1:1的充电装置配比。至2015年底, 我国已建成充电桩达到16万个, 相比计划完成率不到40%, 每4台新能源车共享1个充电桩, 不利于新能源汽车的发展。随着电动车规模化、国家政策支持加强、充电标准成熟、电网企业加大投入、产业对私开放, 充电桩产业将逐步规模化并实现盈利模式。



来源: 中国科技部: 十二五电动汽车发展计划; 中国绿色科技 (CGTI) 报告, 中国充电站及充电桩市场报告2014-2015 (researchmarkets.com); 工信部2015年1月电动汽车充电设备发展指南 (2015-2020), 普华永道思略特分析文章

- 消费意愿:** 过去五年, 政策不断刺激消费, 如: 3-5万的大幅度补贴、消费税等税收减免、牌照优先、电价优惠等措施, 在限牌的一、二线城市大幅促进了购买。电动车在敢于尝试新事物的高知人群中受到初步认可, 本来被迫最先“吃电动车螃蟹”的消费者发现, 驾驶体验、充电体验比想象中的要好。同时, 据思略特的初步调研, 在政府的鼓励与支持下, 各电动车分时租赁平台在运行的新能源车辆达到万台, 积累用户量达到50万以上。考虑到目前分时租赁主要集中在五个一二线城市, 那么电动车的人群渗透还是较为可观的。分时租赁提升了电动车的消费认知、促进了使用习惯的培养, 同时互联网一代年轻消费者对新能源汽车的接受度较高, 这些因素均为电动车未来的普及做了良好的铺垫。



- **政府刺激:** 最后, 尽管补贴将逐步退出, 政策的刺激有望持续。在充电设施建设、牌照优惠等方面的政策有望持续, 政策与实施细则将更加明确, 随着试点城市的推广力度加大, 更多地方政府将被设定明确的新能源推广目标, 并计入政绩考核体系。

不同于燃油车, 目前新能源车市场销量主要由国内汽车品牌主导; 鉴于对新能源车战略的不确定性以及产品的高价定位, 合资品牌参与度较低; 受智能网联汽车研发的驱动, 不少互联网及创业企业同时加入新能源汽车市场, 如: 乐视、蔚来汽车等, 而这类企业尚未有成熟的产品。最新消费者研究表示, 目前市场上的电动汽车产品在充电里程、品质等方面还比较粗糙, 随着新能源车的发展环境改善、需求提升及盈利性提升, 越来越多的传统汽车企业、新型汽车公司将会加入竞争, 提供更好的产品。

面对即将进入快速发展通道的新能源汽车市场, 我们建议汽车企业在以下四个方面做好准备:

### 1. 发现有吸引力的产品细分市场, 确定有盈利能力的产品组合

相对于同级别的燃油车, 目前销量较大的新能源车型在内饰、质量、配置、动力等方面差距较大, 而新能源车的初期购买人群不少是中高级燃油车的目标消费者, 因此消费与供给在一定程度上不匹配。由于电动车成本较高, 合资汽车品牌尚不能提供与燃油车具有相似品质, 且具有成本竞争力、价格竞争力的新能源产品。因此, 企业需要认真研究潜在的细分市场需求, 结合自身的成本发展趋势, 确定自己的目标市场, 确定有盈利能力的产品组合。

### 2. 确定新能源车的动力总成战略

动力总成占据了电动汽车最大成本, 企业自制或外购动力总成将是影响其成本及盈利性的关键因素。日韩系供应商在动力电池上占据领导优势, 而国内电池供应商正在快速发展, 有望大幅降低电池成本。企业应结合自身能力以及市场供给情况制定有利于盈利性、差异化的动力总成战略。

### 3. 确定销售与服务战略

在新能源汽车产品发展的初期, 通过已有的4S店网络销售, 比较难以支撑新车型的快速上量。由于现有经销商大量收入来源来自于燃油汽车, 电动汽车的销量占比过小而得不到足够的重视, 同时在规模不足的情况下, 在人员培训、车辆库存、售后服务等方面的单车运营成本较高, 进一步打消了经销商促销新能源车的积极性。因此, 一些车企通过与分时租赁企业合作, 将自己的新能源产品推向市场, 在树立新能源品牌形象、培养消费者方面取得成效, 如: 北汽新能源汽车公司。另有车企通过融资租赁的形式销售新能源产品, 如: 宝马的之诺品牌。

### 4. 充电基础设施战略

由于电动车充电基础设施发展较为滞后, 不少车企已涉足充电领域, 以图促进自己的新车销售, 同时希望依托布局充电, 把握消费者流量入口, 打通更多汽车生态业务。充电基础设施市场具有较长的产业链, 如: 电力供应、设备商、安装与运营商、充电网络应用商等。汽车企业需要制定自己的参与目标, 如: 使充电网络更加接近自己的客户从而促进新车销售, 获取消费者用车大数据等, 根据自己的产品定位和大业务生态, 考虑如何参与到充电基础设施市场, 如: 控股、参股、合作等模式。





自动驾驶被视为是汽车行业的未来，但是未来有多远？许多迹象表明生产商、研发机构、政策制定者正加快脚步。普华永道预测到2030年自动驾驶车辆的市场占有率将达到15%-20%。但是随之而来的网络安全问题却是硬币的另一面，汽车行业是否能够向消费者提供足够的应对策略？

## 智能网联汽车时代是否已来？

普华永道思特略 (Strategy&) 持续开展年度智能网联汽车研究，跟踪调查了智能网联汽车的发展情况以及智能网联汽车对汽车产业价格、销售量和技术创新的影响。最近的调查显示，随着越来越多的生产商开始致力于智能驾驶系统的开发，智能网联汽车领域内的技术创新也随之而迅猛发展。新近较为领先的技术有宝马公司的远程代客停车技术，即待乘客下车之后，自主停车的技术；大众公司的应急辅助系统，该系统能在紧急情况下自动刹停车辆。几乎所有的整车生产商都在寻求能够在这个数字化舞台上创造价值的途径。在高端车市场，汽车公司和他们的供应商试图通过创造数字化经验的方式使自己区别于其他公司，从而使自己能够在这个竞争激烈的市场里脱颖而出。而经济型汽车生产商，则试图在成本效益的基础上寻找基本的数字一体化功能。他们有可能需要借助外部合作伙伴的力量。

智能网联汽车产业仍将以以下七大功能性领域为其发展核心：

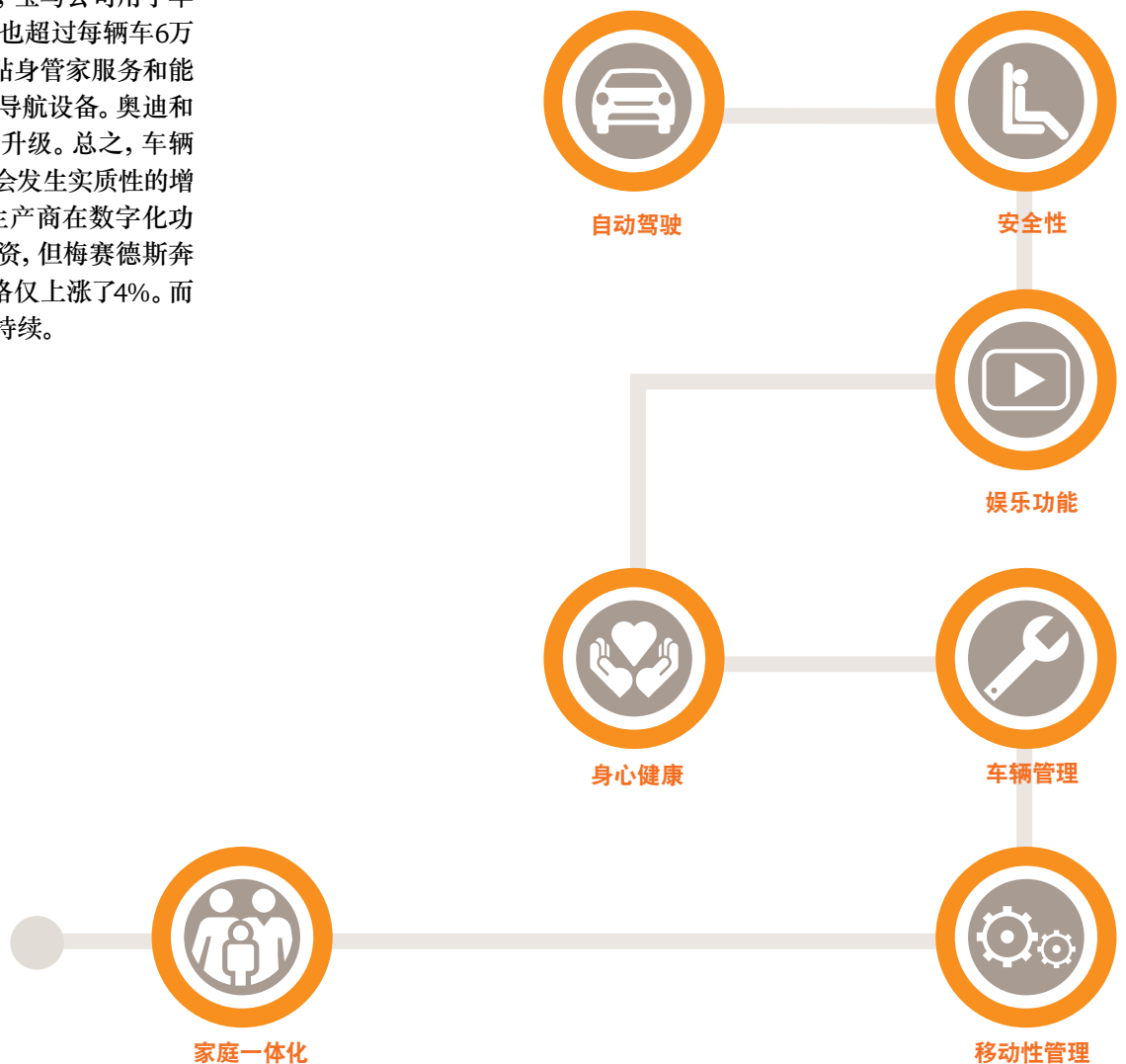
- 自动驾驶：车辆自动行驶，无需人员操作。但尚未普及，只适用于部分领域，例如：自助泊车汽车、高速公路服务站，以及在精心划定的运输路线上运输货物的联网货车。
- 安全性：对道路安全问题进行警告和自动感知并排除潜在碰撞的功能，例如：危险预警信号和紧急呼叫功能。
- 娱乐功能：为乘客和司机提供音乐和视频等娱乐项目的功能，例如：智能手机接口、无线或局域网热点、社交网络访问接口或“移动办公”等。
- 身心健康：优化司机身体健康和驾驶状态的功能，例如：检测或减轻司机疲劳的电子警报功能，以及其他形式的个人协助功能。

- 车辆管理：最大程度地降低运营成本，提高舒适度的功能，例如：远程控制汽车功能、显示服务项目和汽车状态、传输交通数据。
- 移动性管理：根据特别针对车辆收集的数据而制定的操作规范，以实现更快、更安全、更经济、更节能的驾驶体验，例如：显示实时交通信息、显示维修和服务相关信息和传送使用数据等。
- 家庭一体化：将车辆连接到住宅、办公室或其他建筑物的功能，例如：连接家庭报警系统或能源监测系统。

我们预期，2016年终端客户用于智能网联汽车技术的费用将高达4030亿人民币。其中，在安全性和自动驾驶上的消费支出占比最大，约占消费总额的61%。到2021年，高端车市场用于数字化技术的支出将上升到车辆销售总额的10%，是目前的（4%）两倍多。

在高端车市场，高端车生产商把这些功能视作是“筹码”。他们必须保持竞争力并且避免价格稀释，但他们并不会提高车辆销售的整体价格，至少整体价格不会因为新的功能而有所提高。例如，内置了2015年数字功能包的梅赛德斯奔驰E级轿车的售价仅比2010款高1.6万元，尽管用于数字连通功能的成本就已超过7万元左右。这些连接功能中的大部分被用于替代目前汽车中基本配置，而这些基本配置曾经也被视作是特有的竞争优势。同样，宝马公司用于车辆数字化功能的花费也超过每辆车6万元，其中包括捆绑式贴身管家服务和能提供实时交通信息的导航设备。奥迪和雷克萨斯也有类似的升级。总之，车辆的整体价格预计并不会发生实质性的增长。例如：尽管汽车生产商在数字化功能方面做了很大的投资，但梅赛德斯奔驰E级轿车的平均价格仅上涨了4%。而这种现象也预计将会持续。

在经济型汽车市场，即目标客户为中等收入消费者，汽车生产商也在试图增加车辆的基本连通功能。到2021年，用于数字化内容的支出将达到车辆总售价的2.6%，而2015年，这个比重仅为0.5%。然而，我们的研究显示经济型汽车市场的消费者并不太愿意花钱购买由汽车整车生产商提供的连通功能或连通设备，尽管这个消费族群也十分重视车辆的数字化功能和服务。从目前来看，他们更愿意从第三方后市场购买相对便宜的替代品或是通过智能手机下载应用程序。为了保证利润率，经济型汽车市场的整车生产商需要思考他们的客户愿意为什么样的数字化功能买单。目前，一套TomTom导航系统的售价为约1800元，而整车生产商所提供的导航系统售价约6000元。





## 自动驾驶的愿景

一辆联网汽车在一定程度上更像是一个新的汽车技术功能包。这是一种突破性的技术，它会颠覆传统的汽车产业结构，迎来新的商业模式，并且改变汽车产业的本质。汽车正在迅速成为物联网中的“物”：电脑、智能手机、传感器和执行器等其他智能设备之间的互联互通。到2020年，预计会有500亿部智能设备与互联网相连接，这个数字是个人电脑的10倍。

我们预计，到2020年，汽车产业才会开始真正地向自动驾驶转移。到2025年，在出售的新车中，20%的车辆具有明显的自动驾驶功能。试点驾驶会首先在城市范围内开始，并且最初的自动驾驶并不会是完全自动。虽然数字化参与者们正在努力研究革命性的创新，如没有方向盘的自动驾驶，而汽车整车生产商将自动驾驶功能视作是司机辅助功能包，从“被动”的功能（例如如今的停车辅助系统）到司机可以随时控制的半自动驾驶系统。当然这些技术将会越来越成熟稳定，而当2030年，人们甚至能看到没有方向盘的自动驾驶车辆。即使是保守估计，预计到2030年，自动驾驶车辆的市场渗透率将为15%-20%。

## 网络安全挑战

智能网联汽车让汽车生产商看到了一个丰厚的新收益增长点,但同时也会带来前所未有的危险。对于近来针对某些事故所做的大肆报道,引起了社会公众对智能网联汽车的漏洞和电子化恶意攻击的广泛关注。

安全隐患已成为汽车生产商所面临的最主要的威胁之一,因为这危及司机安全,也会影响生产商的声誉和财务状况。黑客可以通过潜入汽车网络的方式,在不支付任何费用的情况下享受数字化服务,或是要求消费者为他们并未订购的服务买单。芯片调谐器可以通过CAN总接口增加引擎功率,并且操控引擎。犯罪分子还可以通过禁用汽车的防盗系统并且设置汽车行驶方式远程偷盗车辆。客户的移动设备和他们车辆之间的同步又增加了个人信息泄露的危险,因为黑客可以通过入侵车辆蓝牙或无线接口的方式,远程窃取用户的个人信息。

这些安全隐患严重影响了客户对智能网联汽车的信任,而这种信任对汽车生产商来说又是至关重要的因素。当消费者知道使用智能网联汽车可能会泄露个人信息,甚至有可能危及人生安全时,他们自然会对智能网联汽车产生抵触心理。因此,如想要实现数字汽车技术的巨大潜能,汽车生产商就必须说服消费者,并且使他们相信这种完全依赖于开放电子网络的技术是安全可靠的。

必须向消费者提供最有效的应对智能网联汽车网络安全的策略。我们认为,智能网联汽车的安全性责任最终会落在汽车整车生产商的肩上。作为服务的提供商,汽车生产商需要让消费者建立起对他们的安全系统的信任。只有重视安全性的生产商才能赢得市场,而那些忽视安全性的生产商则会在这场竞争中落后。

## 汽车行业的应对策略

未来汽车行业要应对智能网联汽车发展趋势,将需要从文化和策略上进行调整。普华永道思略特将为车企提供相关支持。

在文化方面,科技公司有数字化文化,拥有可加速决策进程的平层管理。强调结果多过进程,他们赋予员工创造力,打破壁垒,通过各种方式实现目标。他们奖励有愿景、有好奇心、有灵活度且有动力的员工。沟通协作是关键,由来自不同部门专家组成的混合团队共同服务一个项目。职业发展快速且不可预期。这反映了活力四射的科技行业,其中的变化快速且不可预期,存活依存于创新,胜利取决于快速反应。汽车行业如何进行文化调整以适应变化将至关重要。

在策略方面,比如对于高端整车厂商来说,是否需要定义一个可以主导的领域:一款除了你没有其他人可以生产出来的车。成为这一领域的“超级竞争者”:这一领域的大师,其他公司必须与你合作方有成功的可能。同时,搭建出在全球范围内生产这款车的能力,即使可能需要出售其他品牌(只要你控制着全局)。如果可以挖掘出新的数据价值,那么可以勇于尝试一些数字化风险。从一个以交易为基础的商业模式转换到服务至上的模式,在此模式中你的客户将成为你的终身客户。

比如,对于普通整车商来说,你还需要找一个切实可行的发展道路:用公司可以承受的代价,为正确的客户提供正确的数字化功能,从而将公司带入新世界。通过聪明的协作将研发成本与其他公司共同承担。以单独或者与别人合作的形式来挖掘数据价值。有选择地进行创新,尽可能理性地、高产用地使用研发经费。找出可以移除官僚作风的方法,以保证在释放创造力的同时又能节约资源。塑造并支持移动生态系统,为当下分享汽车的司机们、为未来不开车的乘客们设计汽车。

对于一级供应商,将面临选择:是与整车厂合作,还是自己创新数据化产品,目前的技术前提下,不足以两方面同时兼顾。重新拜访你现有和过去的整车厂商合作伙伴,帮助他们重新进行投资规划。从提供硬件设备转变到服务至上的模式。同时,启动自身的数字化变革,使自己成为一个真正的行业催化剂并从中获取溢价。



产能过剩、成本高企、整体运营效率低下，从年产几百万台的行业巨无霸到产量不足几千台的小微车企都在车市微增长时代面临降本增效之命题。精益制造虽然是几十年的老话题，但是却是当下企业经营者必须要沉静下心认真考虑的当务之急。

## 汽车业降本增效的可行之道

### I. 传统汽车产业链条上的各方正承受“降无可降”的成本压力

中国汽车行业经历了10年高速发展于2011年开始进入平缓期，以及近年来互联网模式对于传统商业模式的冲击，使得汽车行业供求状况也由卖方市场转变为买方市场。

我们认为当前的中国汽车市场具备以下几个的行业特征：1) 整体行业各环节竞争加剧；2) 主机厂产能利用率及利润率回复正常水平；3) 新车销售增速放缓，但中国汽车市场保有量的不断增长带动了售后服务市场，未来万亿规模的售后服务市场将成为新的增长亮点。

这样的整体行业形势变化对汽车行业各细分板块有了新的机遇与挑战：

零部件厂商：新车增速放缓间接产生了对零部件企业的成本压力。

- 相对整车而言，国内零部件行业仍处于发展整合初期。未来零部件配套增速受整车影响将有所放缓，虽然长期而言保有量提升下推动的售后市场的增长可弥补新车配套增速的放缓。但短期内由主机厂传导到零部件企业的成本压力仍将不会减轻。
- 此外，出口将成为零部件做大做强的重要途径，本土乘用车零部件具备较大的进口替代和出口空间，而本土商用车零部件凭借较强的竞争力将获得出口扩张和多元化机会，但由于人民币汇率及世界政治经济形势的波动，此类机会对于零部件产品的质量和价格提出了更高的要求。



整车制造厂商: 汽车销售的利润水平将进一步下滑的空间, 主机厂成本压力将日益凸显。

- 中国各主流合资企业目前利润率在5%~10%之间, 各自主品牌利润率分化较大。但从成熟市场的历史利润率来看, 美国及欧洲过去三十年间主要主机厂的年平均利润率约为2%, 韩国过去二十年间主要主机厂的年平均利润率约为3%, 日本过去三十年间主要主机厂的年平均利润率约为3%; 当前合资品牌年均约7%及自主品牌年均超过3%的净利润率超过国外主机厂的历史平均利润率水平。基于利润水平的数据, 我们预计未来主机厂的利润将受到未来产能利用率及规模效应降低、研发费用提升及人力成本等提升等带来的成本压力的挤压, 主机厂的成本压力日益凸显。

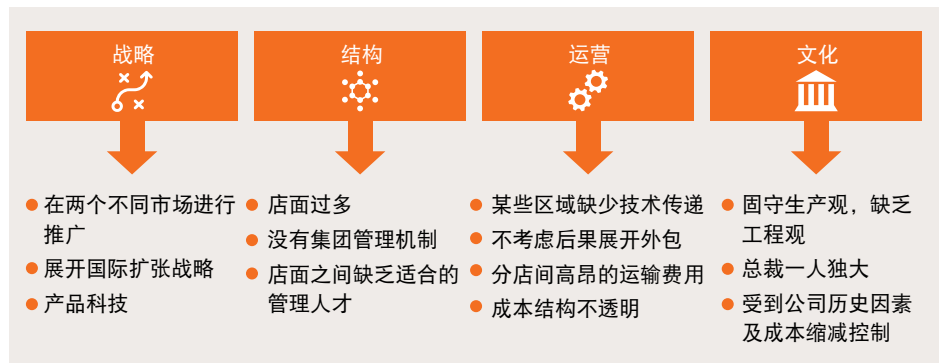
经销商: 新车销售利润空间几乎为零, 急需新的利润增长点及更适应市场的业务模式, 新的业务模式对经销商成本管理能力提出了调整。

- 自2012年开始, 经销商新车销售业务利润大幅萎缩。各大经销商的售后服务业务成为主要利润来源, 预计未来将保持15%的年复合增长。伴随着中国汽车售后市场规模的日益扩张及新车销售毛利水平的稳定, 经销商将从过去的新车销售业务模式转换到售后服务的业务模式, 新的业务模式带来新的利润增长点的同时也伴随着对其自身管理能力的挑战。

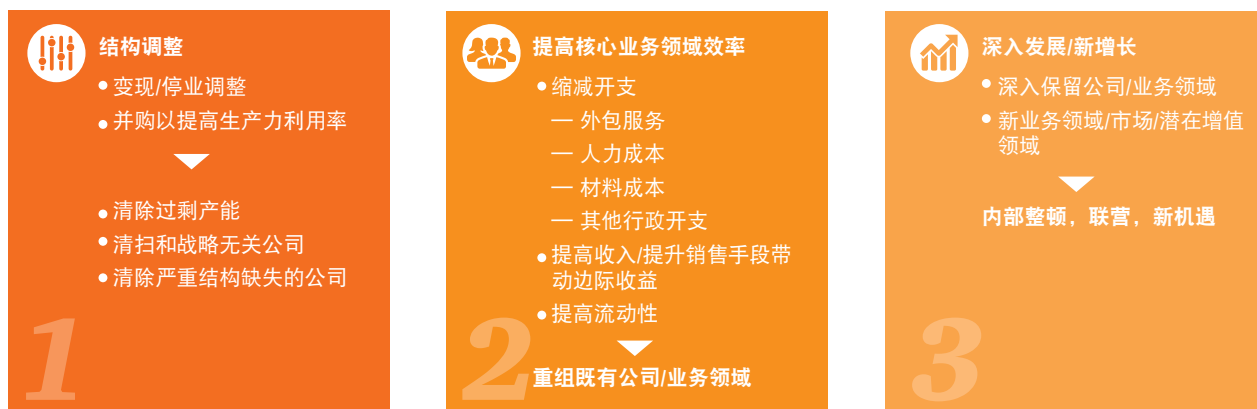
综上, 不难发现汽车产业的各环节都面临着各类不同的成本挑战。未来降本增效将成为各环节企业的关注重点, 如何实现降本增效将是各企业的重要课题之一。

## II. 以更全面、系统的视角去重新审视整个系统运作的成本与效率, 而非在单个节点上不断施压。

- 成本问题是一个企业问题的表象。典型的企业问题链条是从战略层面逐渐传导至文化层面, 最后在各类型的财务运营数据中显现。普华永道的从战略到文化全链条视角的分析方法, 能更全面地剖析出客户隐藏在成本问题后的本质管理、战略或其他问题。



在识别出了本质问题后, 如何解决本质问题并实现成本的优化, 解决方案通常包含以下三个层面: 1) 核心业务架构调整; 2) 整体运营效率提升; 3) 突破现有业务边界, 识别新兴利润增长点。通过以上三层的评估与设计, 才能为企业带来全面的成本优化方案



### III. 如何采取全面的方法来帮助汽车相关企业审视自身的成本与运营

- 在具体项目中普华永道有一套从自上而下与自下而上兼得的方法论, 来推动客户的降本增效项目:



#### IV. 汽车企业可以迅速切入的降本增效途径

切入点一：识别传统成本架构中销售费用及管理费用的成本优化点进行削减：

- 通过对标和成本项细分，识别出潜在的成本节约项，例如市场活动费用、行政管理费用等。再对其中的每一个成本细项进行梳理与优化。
- 普华永道某客户以产品升级和降本增效作为公司转型突破口。实现了流程管控的优化，主要原材料成本下降，使得毛利率提升2.4个百分点至10.1%，净利率提升1个百分点至1.5%，盈利能力改善显著。

切入点二：通过搭建共享化的职能中心来摊薄整体成本，例如SCCC，尤其适用于对于在当前政治经济形势下的汽车行业大量的兼并收购整合活动：

- 尤其对于兼并收购后的企业而言，将一些通用的职能进行集中共享管理。从而可以形成一定的规模效应从而降低整体运营成本。
- 普华永道某客户拟建的财务共享中心将实现集中管理的信息流和资金流。并建立集团内的财务统一模式，以确保财务管理质量标准化和降低内控风险，并可以低成本、低风险实现管理方式的输出和支持集团规模扩大。

切入点三：以创新的方式降低财务费用及资金成本，同时提升资金效率以实现在动荡时期的平稳度过，同时利用资本扩大业务规模

- 对于2B端：对于复杂精细的汽车产业，供应链金融对于产业链中不同环节的企业都有一定的财务优势。通过不同形式及合作类型的供应链金融业务开展。供应链金融可将资金有效注入中小型的供应商企业，并为大型企业进行更优的资金管理，从而解决供应链中资金分配不平衡的问题，并提升整个供应链的企业群体竞争力。
- 对于2C端：无论在新车、旧车，还是在车主、车企，2C端的供应链金融将会更大程度上为广大消费者提供更多更快信贷，在更大范围内破解融资难、融资贵的难题。不仅覆盖了汽车售前、售中和售后的全过程，而且延伸到汽车消费等相关领域。从金融服务的方式来看，除了信贷业务之外，还包括融资租赁、购车储蓄、汽车消费保险、信用卡、担保、汽车应收账款保理、汽车应收账款证券化等汽车消费过程中的金融服务。



“O2O运营、数字化战略”这些名词在汽车销售领域已经成为时髦用语，我们看到传统汽车制造商及经销商正努力转身试图抓住技术更新换代给行业带来的新挑战新机遇。中国的新世代是在互联网中成长起来的一代，消费者体验、电子商务等硅谷发明如今已经是汽车制造商及经销商急于傍身的销售利器。

## 数字化挑战下的汽车销售新模式探讨

中国汽车消费者的消费习惯正在发生变化，汽车行业的零售渠道也需要随之做出改变。

近年来，中国的高端汽车行业并不景气。经销商和他们的投资者或金融支持者，已经感受到了来自不断上涨的房价和下跌的股票市场的双重压力，此外他们还必须应对日益激烈的市场竞争以及满足更多需求更高，信息更广泛的客户。许多经销商的利润受到独立服务供应商“ISPs”（详见下文）在关键的售后业务中的压力的同时，其融资也困难重重。这样一来，经销商越来越依赖汽车制造商的融资来维持正常资金周转，而有的甚至已经破产。

然而之前的状况并不是这样的。就在几年前，中国经济保持两位数的高速增长，汽车制造商正在忙着扩大全国二三城市的零售网络。经销商背后的投资者可以很快收回投资（速度肯定快于美国或欧洲投资者），并且获得很高的利润。

当时，客户对购车信息的获取更依赖于经销商。根据普华永道在2015进行的一项调查（“调查”），客户在做决定之前，平均会拜访经销商4-5次。由于客户对于自己想买的车只有一个基本的了解，销售员有足够的机会与客户建立互信关系并最终达成购买协议。





## 中国经销商面临的三个关键挑战

通过调查（主要研究消费行为变化和经销商角色）和普华永道的高端客户部门反馈显示，这种经营环境的变化已经动摇了高档汽车零售业。基于对中国20个1线，2线，3线和4线城市超过1300名汽车拥有者的调查显示，经销商和制造商如果想要适应这些新的市场环境，他们需要在以下三个方面做出努力。

行业面临的第一大挑战来源于**数字化**。这会影响客户研究如何购买，以及经销商和汽车制造商该怎样利用技术，以最大限度地提高销售机会，并优化他们的运营和零售业态。从根本上来讲，客户希望通过一个联系人，即可同时咨询并了解到车型是否有货、经销和售后地点的信息。汽车行业需要确保它可以利用数字技术，使客户体验尽可能的简单便捷。

随时可以获取的网络在线资源也为潜在的客户提供了比以往任何时候都多的信息。这对经销商和客户之间的关系产生了深远的影响，客户可以通过这些信息比较经销商的报价然后获得一个尽可能的最低价格。据调查，90%的买家会到展厅实地看车之前，花一个多星期的时间研究在线资源。

现在的潜在客户很可能在拜访一两次经销商后便做出是否购买的决定，所以经销商和汽车制造商需要确保他们数字化展示从线上到线下（“O2O”）是无缝连接的。这意味着在实践中，一个潜在的客户，假如其在网上进行过查询，在其访问实体零售网络时信息应是一致的，这样经销商可以适当跟进，从而希望产生一个销售机会。

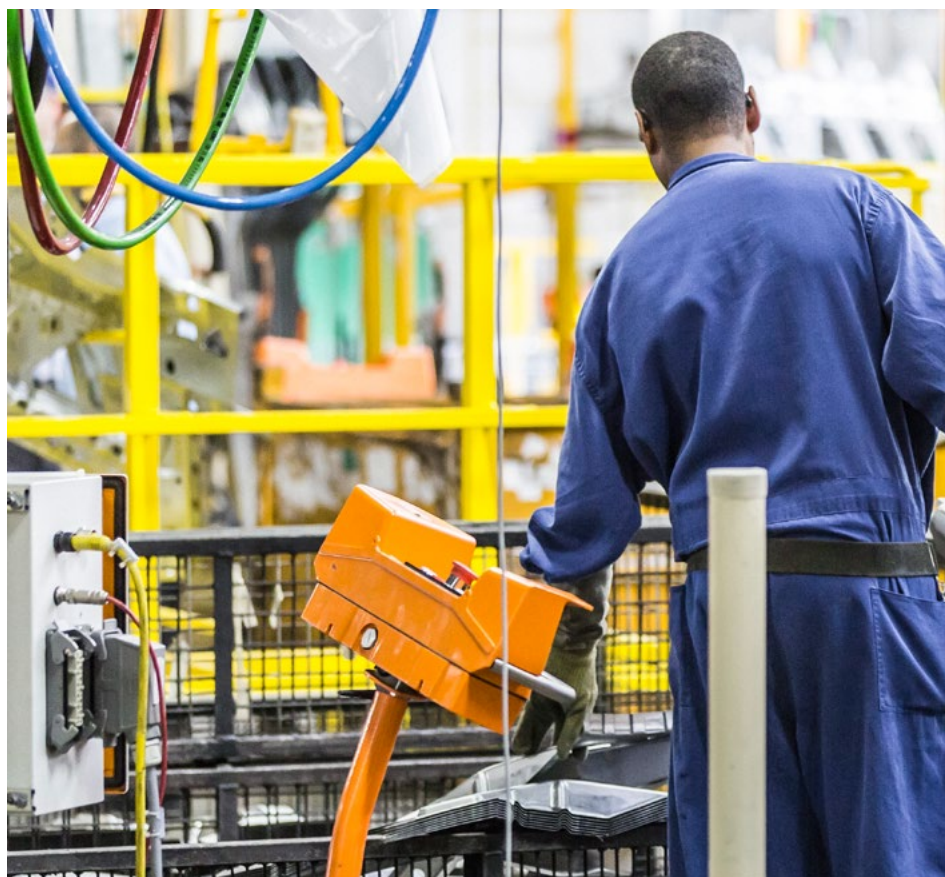
数字化也影响着客户在经销商处的购买体验。调查表明，消费者希望在访问经销商期间能有更多的数字化体验，有61%的受访者说，他们希望能够使用触摸屏，互动墙，和3D显示器更逼真地配置他们汽车的规格，甚至是享受虚拟驾车体验。正如我们所知，如今客户在购买过程中可能只拜访一次经销商，经销商们需要抓住机会给客户留下深刻的印象。

第二大挑战是经销商如何可以**优化当前的展厅模式**，包括最大化汽车销售数量，售后工作区和娱乐设施。调查显示，客户希望在实际购买之前能够有更真实的用车体验，尤其是当客户选择从普通汽车升级到高端汽车时。大多汽车制造商通常都想在经销店里展示不同车款，势必会导致展位拥挤，这将会给经销商造成一个不小的挑战。经销商也需要确保试驾，这一购买过程中必不可少的一部分，不要时间太短显得太敷衍。根据调查，75%的受访者都希望有试驾体验，但由于不理想的路线设计或不熟练的销售顾问，实际体验往往达不到预期。

客户也希望有一个休闲娱乐的地方，当他们在店里浏览车型时可以有一个区域让他们吃些东西放松放松，甚至能够让他们放心地把孩子留在那里。78%的受访者表示，他们期待经销商那里有休闲区，62%受访者表示希望经销商提供一个有咖啡/茶的区域，因为超过60%受访者会带配偶或他们的朋友一同来看车。虽然我们看到越来越多的经销商升级他们的设施以满足客户的期望，但是仍有很多经销商需要效仿前者，进行改进。

第三个主要的挑战是汽车制造商如何调整他们的零售网络，并使用更灵活的模式。经济高速增长时期的迅速扩张，留给许多高档汽车制造商的是低效和笨拙的经销商网络。有时一个制造商在一个城市有太多的经销商；或者经销商们可能分布的太密集，并最终互相蚕食对方的市场。这类经销商正在艰难运行着难以盈利的业务，他们要么是经济上有汽车制造商的支持要么就是已经倒闭。

我们认为，随着更小更灵活的经销商的出现，更灵活的零售网络将会成为解决之道。例如，消费者对销售地点有不同的要求，尤其是售后服务，根据我们的调查，应距离家30分钟车程。他们可能会准备在离家远一点的地方买车，但他们主要会看售后服务的位置是否方便，而经销商需要满足这些需求。一些大的所谓的“4S”经销商（一站式店铺提供综合的销售、维修、配件和信息服务）可能因此需要补充或更换为新的、规模较小的专业服务地点，变为更加灵活的形式，专门应对大量出现并拥有便利地理位置的ISPs的竞争。



### 最后一点看法

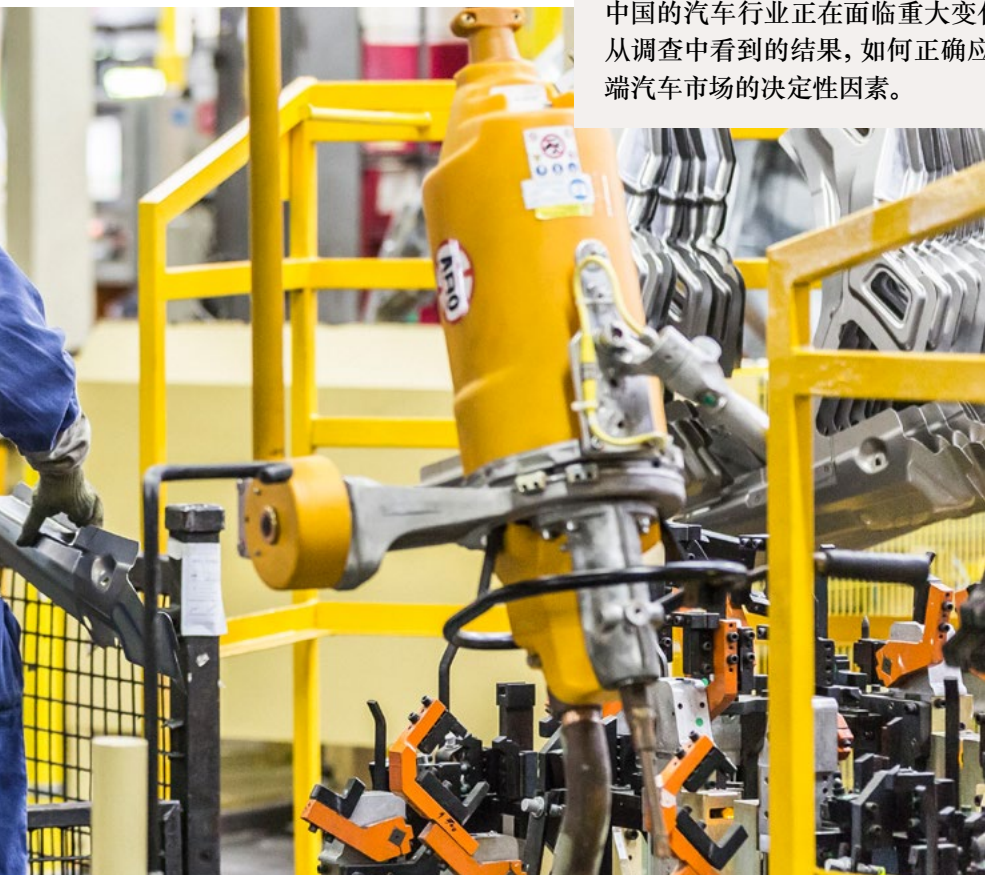
普华永道已经看到在广泛的高端汽车行业内发生的显著变化。大多数品牌正在采取措施以提高其O2O服务的整合并提供更多战略性分布的售后中心来对抗ISP的竞争。我们也看到许多情况下，经销商给客户提供了系列令人印象深刻的娱乐设施，以确保客户得到积极的整体体验。

但这种进展并没有统一地反映在更广泛的高端市场。制造商和经销商需要采取更一致的方法来更新他们的商业模式。比如，一个整合过的O2O运营对最大化销售机会是至关重要的，但这还需要辅以正确的传统实体设施为补充。这将要求一个位于市中心的品牌店铺，配有高科技数字体验功能，交通方便的售后地点和大型的城外展厅来提供众多的汽车模型和试驾设施。

但未来更多的监管变化会给整个行业蒙上阴影，这些变化有可能造成深远的影响。我们已经注意到来自商务部2014年九月颁布的一项针对售后服务的新法律，此项法律鼓励独立运营商在传统利润业务领域进行更大竞争。当前新的立法还要求汽车制造商出版工作手册，此举使得ISP可以为高档汽车品牌提供售后服务。

预计近期将有更多的法规出台。这两个政策可能会重塑汽车制造商和经销商之间的关系，而这取决于法规的具体措辞和合规处罚的严厉程度。中国商务部的汽车销售管理办法草案（“草案”）和国务院的汽车行业反垄断参考草案（“参考草案”）将如预期一样，对那些授权经销商进行多品牌，而非针对单一品牌销售和服务的汽车厂商产生影响。这些法律也可以使得经销商不必跟随制造商的昂贵企业形象/品牌要求。

中国的汽车行业正在面临重大变化。正如我们从客户处得知的信息和我们从调查中看到的结果，如何正确应对这些挑战将是竞争日益加剧的中国高端汽车市场的决定性因素。





汽车经销商的日子正越过越紧，退网关店的消息此起彼伏。但是曾经的辉煌和丰厚利润又令大部分投资者不忍离开战场，需要找到差异化生存的途径。新常态下，一场“精实增长”塑身征程已然开始。

## 精实增长——新常态下的汽车经销商战略选择

善战者，因其势而利导之。随着中国经济进入变速换挡期，国家政策力推“供给侧改革”、“三去一降一补”，越来越多的企业包括整车企业步入新常态下的“紧日子”，产业链末端的经销商甚至面临生存压力，经销商网络管理的改革其实也是汽车行业供给侧改革的一部分，同样需要去杠杆去库存降成本补短板。我们注意到，很多企业在承受盈利压力后更加关注管理转型，从重规模速度向重质量效益转变，追求轻资产、低资本、强管控、高收益，实现可持续增长的管理方式就是“精实增长”，英文是“Fit for growth”。

### 普华永道的“精实增长”（Fit For Growth）方法论

Fit for Growth精实增长的理念及框架，简单来说，不仅是追求规模及市场份额的增长，而且要持续识别并优化资源配置。以财务职能转型为基础，贯通财务及业务数据，通过多维度的因果及对标分析，识别高附加值业务，发

现并淘汰低效资产，并围绕精实增长优化组织流程和管理系统，激发内在潜力，形成“精益化”发展的健康氛围和基础，促进企业的转型升级。

### 汽车经销商网络管理的挑战

具体到汽车经销商行业，过去的黄金十年中，中国汽车市场全球一枝独秀，整车厂为追求市场份额，一方面扩大产能，另一方面加大投入扩展经销商网络，从一、二线城市到三、四线城市，甚至覆盖重点郊县，希望“红旗插遍中国”。投资一个中高端品牌4S店的成本大约5000万，每年净赚1000万，五年就能收回投资，年回报率是两位数。一时间，各行各业人士竞相投资品牌4S店，也确实有许多投资人实现了“躺着赚钱”。相应的整车厂家的营销网络业绩管理主要是根据销量、标准检查和满意度得分给予各项返利。

近年来伴随着中国汽车市场增速下滑、产能过剩、价格下探，加上新车限牌、二手车限迁，连锁快修及电商的冲击，潮水退去后，汽车经销商面临经营困境。某些豪华汽车品牌500家经销商中300多家亏损，占比近70%。从厂家角度看，这些亏损经销商中有一部分入行时间短，缺乏运营管理经验，业务已经“僵尸化”，既没钱提车进货，也无力提供优质服务，却依然占据宝贵的市场资源，还一直嗷嗷待哺，消耗着汽车厂家的巨额补贴。从经销商投资人角度看，厂家持续转移压力，无视经销商的资金困境，让经销商自生自灭，一个店每个月要赔一两百万，即便微利也赚不出折旧费。银行方面还不断威胁抽贷，因为地方政府关系原因，很多家的土地证一直办不出来，抵押品不足，只好借高利贷，不知在为谁打工，真可谓满目苍凉、四面楚歌。



此时圈内的关注点都在厂家的大规模补贴，但厂家大水漫灌式的巨额补贴显然缺乏精准效率，因为车企现有的管理报告仅覆盖经销商按照城市分布、运营年限等进行销量、收入、盈利、客户满意度等管理指标，面对大面积亏损，通过传统管理指标难以识别并剖析经销商的各种问题根源，例如，是因为自身经营管理能力不足，人员流动大？还是由于投资人特殊的问题，如债务纠纷、其他产业亏损，或者初始投资过大、替他人担保融资而造成现金流的失血过多？亦或是地方市场层面的原因，造成目标市场急剧萎缩？汽车企业迫切需要通过更精益化的管理信息分析手段，剔除非正常不可控因素的影响，还原经销商的真正业绩水平，将真正的“僵尸”与可帮扶对象区别出来，劝退“僵尸”，救活战略性经销商。通过识别无效的资源占用，把有限的补贴资源用在最能创造价值，最值得厂家投入的渠道对象上。

### 网络细分及差异管理助力经销商精实增长

我们运用精实增长管理工具，帮助多家大型车企客户首先实现了对经销商的多维评级和分类管理。经过深入调研，发现经销商当前的问题大都集中在营运资金层面，除去初始投资过高的某些新经销商，其实很少有营业多年的主流高端品牌4S店纯粹是因为自身经营问题而活不下去的，投资人其他业务对4S店资金的占用或者投资人之间的股权纠纷才是这类僵尸经销商的主要问题根源。

以往，厂家在网络管理中，往往会选择救急不救穷，同时又要全面撒网，做点和面的平衡。这样的好处是一方面勉力维持僵尸经销商不立刻退网，避免严重的市场真空，另一方面让大家感到有福共享，利益均沾，体现出公平原则。但这样的救急措施，比如临时性的降低指标、现金返利、票据贴息、费用补贴往往特别针对已经几个月不提车的僵尸经销商，释放出的资金又难以进行闭环监管，结果往往又被投资人挪用填补其他地方的黑洞去了。而全网络大规模补贴时往往依据销量贡献，变相鼓励经销商借钱冲量，结果是本来业绩就好的拿到了最多的补贴，其次是咬咬牙，“创造性地”达成了销售指标的经销商，而真正最需要帮助且拉一把就能悬崖勒马凤凰涅槃的那类经销商反倒无法获得足够的支持。厂家动辄几十亿，上百亿的钱投出去，却因为不够精准，没有见到明显效果。



基于上述分析，我们建议厂家着重关注以往业绩突出、管理水平被普遍认可，而目前出现严重资金紧张且不是因为股东挪用资金的那部分经销商，他们的困境往往是地方市场环境及厂家产品在当地的接受度导致的。也就是说内部管理的基本面没有问题，而外部市场因素迟早会雨过天晴。基于现场采集大量数据，并进行甄别、筛选与分析，针对这类优先帮扶对象，我们建议并协助实施了一系列支持政策，及时现金返利、调整商务计划，基于应付未付返利支持短期融资，回购试乘试驾车等，这些政策在最关键时刻帮助经销商避免被列入银行黑名单、或陷入高利贷泥潭，帮助经销商稳住阵脚转危为安；同时也不能局限于头疼医头、脚疼医脚，在厂家政策支持的同时输出最佳管理实践，督促经销商尽快实现绩效逆转。尤其是在汽车金融和二手车业务上力求快速突破，实现以粘性客户关系为基础的客户价值提升。这部分经销商往往是区域龙头，在当地有着较高的市场影响力和示范作用，对重振网络士气，保持投资人信心尤为重要。

而针对僵尸经销商则避免盲目持续补贴，建议采取厂家信息库交易支持、战略经销商区域重组、实力投资人全面托管等方式，必要的情况下鼓励有序退网。

在过去一年多的时间里，相关厂家深入评价并果断劝退了近10%的经销商（加快了投资人的更迭），同时调整资源配置对另外10%有潜力的战略帮扶对象进行了快速而有力的投入，最终使全网络整体扭亏为盈，网络盈利能力达到了全球平均水平。精实增长不仅为企业带来了盈利，也振奋了整个营销渠道的精气神，为下一步的可持续发展提供了夯实的基础。

精实增长如同企业的塑身教练，以数据为指导，通过不断检测、不断调整策略，有针对性地减去冗余脂肪，达到健康和塑型的双赢效果，因此是新常态下企业实现逆风飞扬、可持续发展的战略选择，受到很多客户的信任和青睐。





2016年,相关部门开始就《汽车销售管理办法》征集意见,使得众多汽车配件商看到后市场中的商机。随着汽车市场逐步成熟保有量逐年递增,汽车的养护和维修成为配件市场稳定且相当的利润来源。我们借此机会讨论如何在庞杂的汽车配件市场中挖掘到一些机会,让汽车产业链真正成为万众参与、带来财富与机遇的重要载体。

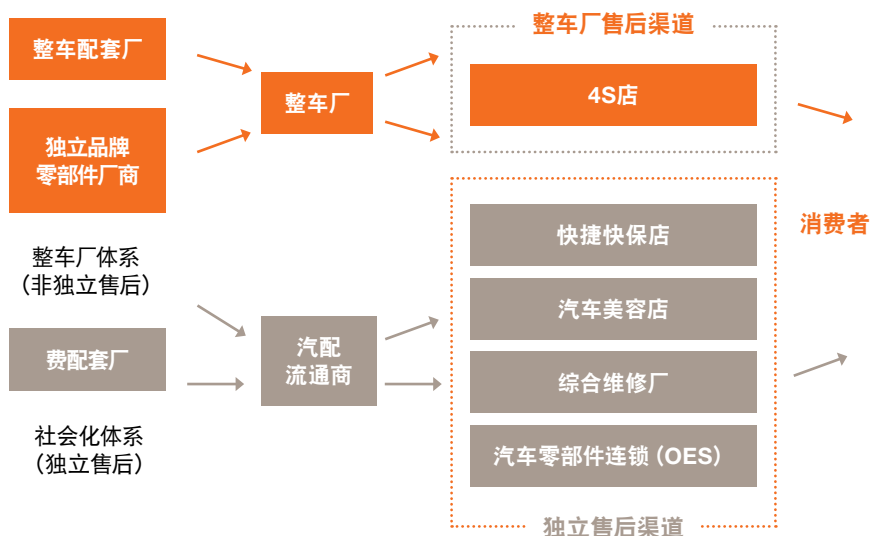
## 汽车后市场的掘金术

### V. 如何在庞大的配件市场中占有一席之地

对于汽车零部件企业而言,主机配套市场与汽车售后市场是支撑其运营的两大主要业务板块:

1. 对于主机配套市场而言,中国各主机厂与成熟市场主机厂有相同的运营模式,各自拥有一套自有的完整采购目录;
2. 对于中国的汽车售后市场而言则有着与成熟市场完全不同的竞争格局,中国的汽车售后市场正进入一个快速增长通道,汽车保有量的增大所累计起来的售后市场容量的增加。但由于中国汽车售后市场长期形成的无序状态,让各类型的汽车零部件企业都在寻求适合自身产品业务形态的运营模式,当前中国汽车售后市场的各主要业态如下:

中国汽车配件市场渠道模式概览



《汽车品牌销售管理办法》对于反垄断的限制，有望扩大售后配件的流通渠道，汽车配件市场的业务模式有望逐步与国际接轨，汽车零部件有望受益

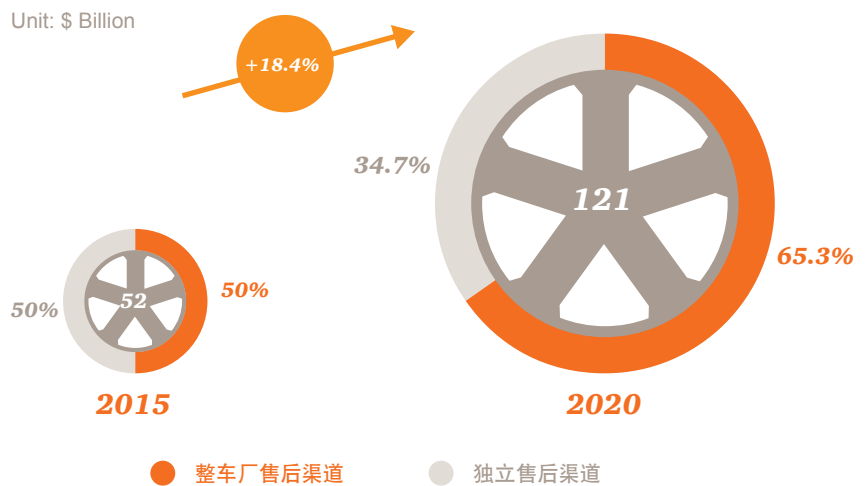
- 与此同时，《汽车品牌销售管理办法》新出台的规定：对未经汽车品牌销售授权或不具备经营条件的企业，不得提供汽车资源。该规定导致汽车厂商对售后配件具有很强的控制权，且汽车厂家在选择零部件供应商时，一般都会与零部件厂家签订关联协议，比如，可以要求其汽车配套零部件供应商不得向4S店以外的渠道出售相应的零部件。
- 而在欧洲2002年，欧盟的汽车销售服务法规就规定，汽车修理不再和汽车销售捆绑在一起，制造商不能要求经销商一定要有修理店，并要求汽车厂商公布全套技术信息、工具、设备以及培训给非自己授权的独立的汽车修理店。对于消费者，消费者可自行选择汽车维修渠道。

- 反垄断事件发生后，国内售后市场有望逐步与国际接轨，《汽车品牌销售管理办法》存在修改的可能，若能打破汽车行业纵向垄断，则各汽车零部件企业有望收益。

未来独立售后渠道将替代整车厂售后渠道的部分市场份额，到2020年达到65%从而成为汽车配件市场的主要的业态：

- 据分析，随着非整车厂配套售后渠道的发展及消费形态的转变，未来我们预计各个独立售后渠道将渠道部分整车厂售后渠道市场份额，在2020年达到65%左右的市场份额，成为主流的业态。

2020年中国汽车配件售后市场规模预测 (单位: 十亿美元)



各零部件企业需借鉴在成熟市场上获得的经验，同时也必须立足于中国市场多元结构的特点，制定出更灵活的售后运营模式以抢占庞大汽车售后服务市场的一席之地，我们认为未来的汽车配件企业的主要售后业务模式如下：

### 模式一：汽车零部件企业独立提供售后维修市场产品



- 汽车零部件可作为整车企业的供应商，提供OEM服务，另外，在售后市场打破纵向垄断后，可选择不通过进入4S店销售渠道，自身建立售后销售渠道。
- 对于汽车零部件企业而言通过OEM和售后市场结合，可扩大零部件销售规模，且能提供比4S店具有价格竞争优势的产品，一方面增加零部件收入来源，另一方面由于零部件销量规模扩大可降低上游采购成本。

### 模式二：汽车零部件企业将产品出售给综合零部件批发商



- 未来如果《汽车品牌销售管理办法》修改，则汽车零部件企业可向4S店以外零部件批发商或独立维修店出售产品，再由批发商销售给消费者。
- 若未来政策放开整车对经销商售后零件授权，则零部件制造商还可以将产品直接出售给经销商，不通过厂商的流转，然后再由经销商销售给消费者。

### 模式三：汽车零部件企业将产品出售给线上专营零部件电商



- 已出现的线上专营售后零部件网站出现；目前这些电商网站主要是从国内外大型知名品牌零部件企业采购，这些企业由于综合实力强，可以不完全受控于某一家汽车制造商，而拥有向售后市场出售自己产品的选择权；如配件流通逐步放开，则其它零部件企业也可向电商提供产品。
- 线上电商与传统的快修店不同的是，解决了零部件的假货问题。电商提供的零部件虽然部分不是原厂件，但保证都具有与原厂件同等的质量保证，同时具有价格优势。

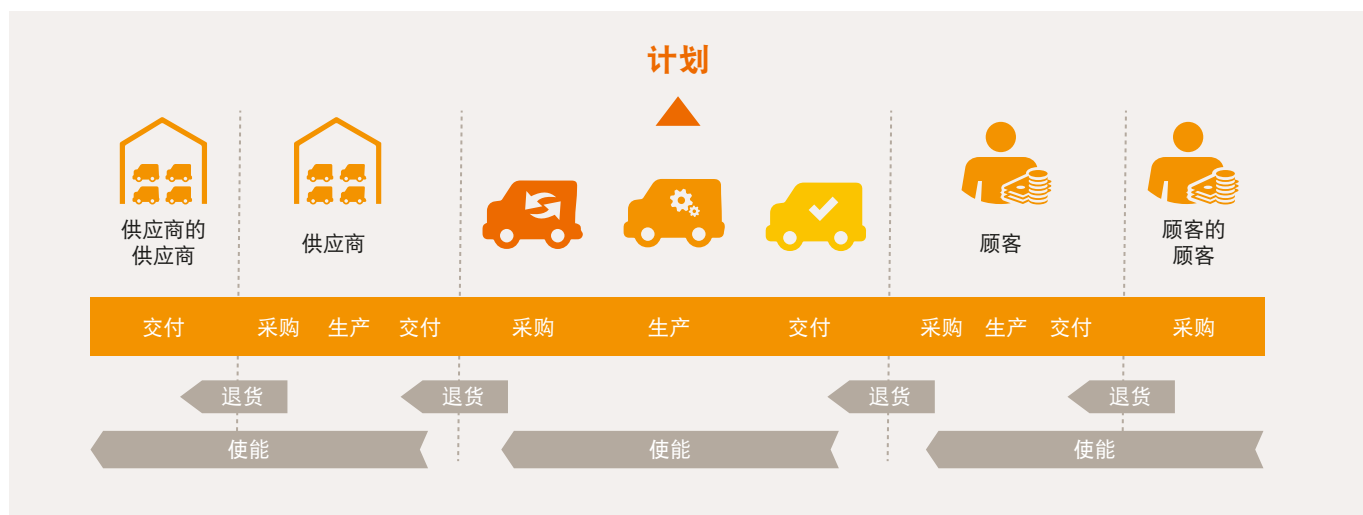
## VI. 从预测、计划、采购、物流、网络、销售策略等多角度构建领先、精益的配件体系

从全球成熟市场来看，汽车售后市场中的其他独立售后渠道和汽车零部件连锁（OES）的市场份额各占一半。但各地区情况又各不相同，如在美国、德国、英国等地，其他独立售后市场高达80%，20%是汽车零部件连锁（OES）市场；在日本、韩国等地这一比例则刚好相反。而中国市场的汽车零部件连锁（OES）市场份额在15%左右，汽车零部件连锁（OES）能否在中国市场存在进一步发展面空间，面临着以下运营问题：

- **经销商/代理商覆盖面较窄的车型分布及单一的业务结构：**国内成千上万的小规模经销商雷同的配件，相似的经营模式，业务结构不合理，以车型件为主的汽配经销商很难改变固有的经营模式，更谈不上为客户提供满足其维修需求的服务。国内配件经销商改变模式，通过代理品牌来覆盖更多的车型为终端客户提供服务，就更加符合市场的需求
- **经销商/代理商运营能力欠缺：**中国经销商的备货(管理库存)能力非常有限，计划性不强，对现金流的掌控很弱。经销商的这种经营模式为OES的推广和经营带来困难和阻力
- **仿冒件对正品件的市场份额冲击：**许多汽车零部件品牌，尤其是外资品牌在中国独立售后市场上，都遭遇过被仿冒的尴尬局面

不论汽车零部件企业选择何种运营模式下，在业务模式确定后以上这些运营问题的解决方案将是未来在中国汽车配件市场可持续成功的关键。

对此类运营问题，通过我们的SCOR模型可对各环节的运营水平进行评估，从而识别并解决问题：



环节	定义
计划	平衡总需求计划与供应流程，以形成最佳满足采购、生产和发送需求的行动过程
采购	获得材料与服务的流程，以满足计划或实际需求
生产	材料变成成品的流程，以满足计划或实际需求
交付	提供成品与服务的流程，以满足计划或实际需求，典型包括订单管理、运送管理及物流管理
退货	与退回或接受退回产品的流程。此流程延伸至发送后客户支持
使能	支持流程管理供应链的关系、绩效及信息。一般支持流程将供应链流程和其他领域（例如销售、IT服务、人力资源）连接在一起



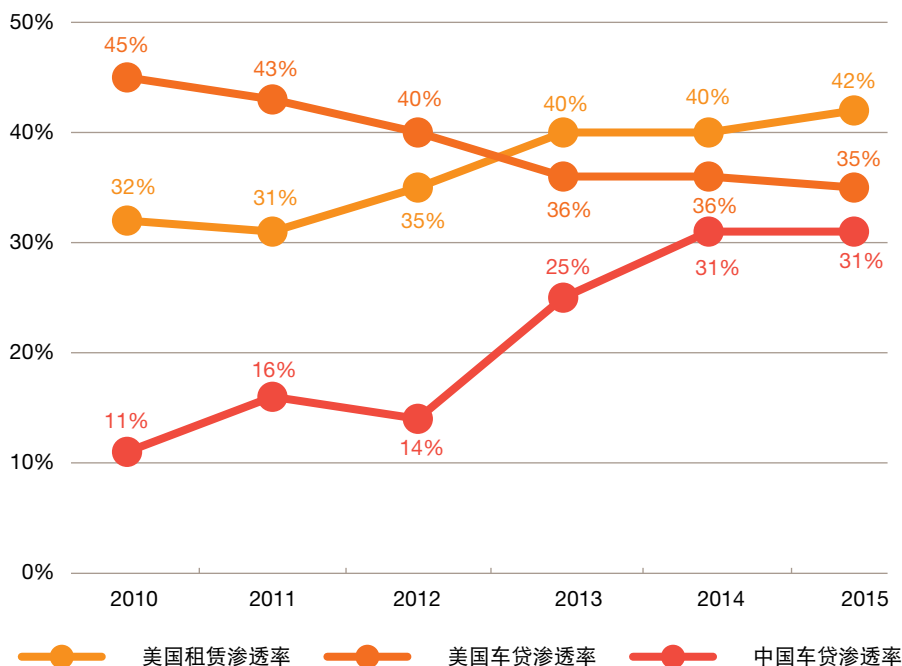
在成熟市场，汽车金融被视为是新车及二手车销售的重要工具，随着中国汽车市场蓬勃发展，该项业务在过去几年经历了高速增长后遭遇瓶颈，如果汽车金融业务想要继续健康发展，需要清除诸多障碍才能得以实现。

## 汽车金融市场之八大痛点解读

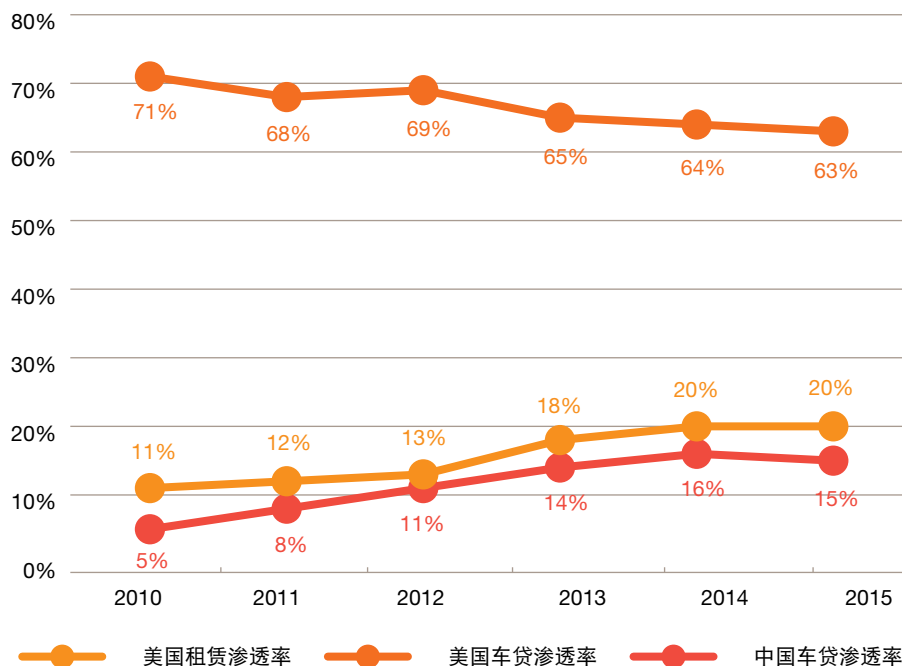
2015年，中国乘用车新车销量2100余万台，其中车贷渗透率在27-28%之间，也就是说至少有560万辆新车是通过贷款方式进行销售的。从2004年我国第一家汽车金融公司诞生，经历了12年的发展，在新车销量持续增长的大背景下，车贷渗透率也一路攀升，从最初的不足5%，上升到了将近30%的水平。虽然车贷渗透率有了大幅提升，但距离发达国家全款购车只占比不到20%，其它全部通过金融手段实现销售的现状，依然有较大差距，这就意味着国内汽车金融渗透率依然有较大的提升空间。但目前国内汽车金融机构普遍感觉在业务发展上遇到了瓶颈，车贷渗透率的提升也出现趋缓的迹象，那么为什么会出现这样的情况呢？笔者简要分析如下：

第一，融资租赁渗透率低。发达市场零售汽车金融业务常规车贷和融资租赁共同构建而成

### 豪华车市场



## 非豪华车市场



目前，国内乘用车市场的融资租赁渗透率还比较低，只有不到2%，而且这不到2%的份额大部分并未被拥有汽车融资租赁牌照的汽车金融公司所占据，而是被市场上大大小小的近百家融资租赁公司占据，其中最大的单一乘用车融资租赁企业就是广汇汽车旗下的汇通信诚。汽车金融公司并非不想开展融资租赁业务，但是多家主流汽车金融公司在推动融资租赁业务时，不是畏首畏尾就是跌跌撞撞，成功案例也屈指可数，个中缘由，恐怕只有亲身经历过的人员才能深有体会。

第二，二手车金融发展依然处于初步阶段。2015年，二手车销量940余万辆，但是车贷渗透率能有多少呢？据不完全统计，这个比例也只有不到10%，二手车融资租赁的渗透率比例都不足1%。但是反观发达国家，二手车的金融渗透率与新车所差无几。

第三，车贷险依然处于试点阶段。由于新车渗透率在这几年的快速提升，目前也有一些行业主流的保险公司也试图通过车贷险来切入这块市场寄期能分得一杯羹，这在发达国家市场也是很常见的一种业务模式。但是由于保险公司在2000-2003年间车贷险上吃过亏，一朝被蛇咬，十年怕井绳，因此反应到车贷险业务的拓展上也是犹抱琵琶全遮面的心态，所以车贷险的试点和拓展也比较缓慢，无法对车贷市场起到实质的推动作用。



第四,主机厂对于汽车金融业务贴息的效果产生疑问。对于目前满眼的低利率零利率广告,主机厂对金融公司和信用卡进行贴息的金融产品所吸引眼球方面的效果已经大不如前,消费者出现审美疲劳。同时摆在厂家面前的一个难题是进行金融贴息是否真的对新车销售有促进作用?是否对增加客户粘性从而增加售后服务产值有帮助?如果答案是肯定的,这种帮助有多大,是否还是其高性价比的选项之一?在这种疑虑下,主机厂对于汽车金融业务贴息的态度和力度也在发生变化。

第五,互联网金融企业也想借助互联网的力量分食汽车金融这块诱人的蛋糕,但是由于互联网金融企业去中介化,高频次低交易额等特点,与传统汽车金融企业低频次重营运的模式有着天然不同的基因,因此到目前为止,还没有一家互联网金融机构能形成完整的汽车金融链条闭环的营运,消费者当然也无法有很好的体验,故互联网金融未能对汽车金融行业产生颠覆性的影响。

第六. 存货融资业务风险加剧。随着这几年新车销售竞争越来越激烈,经销商在零售端面临很大压力,而厂家又在扩大市场份额和销量增长的双重压力下不断把这些压力通过压库的方式传导给经销商,因此经销商存货融资业务风险也逐步暴露体现,逾期率和坏账率明显上升,金融公司和银行在这块所遭受的损失也呈现上升态势。

第七,想借助第三方渠道进入汽车金融领域的资金方面面临选择困境。目前,很多拥有大量资金的资金方看好汽车

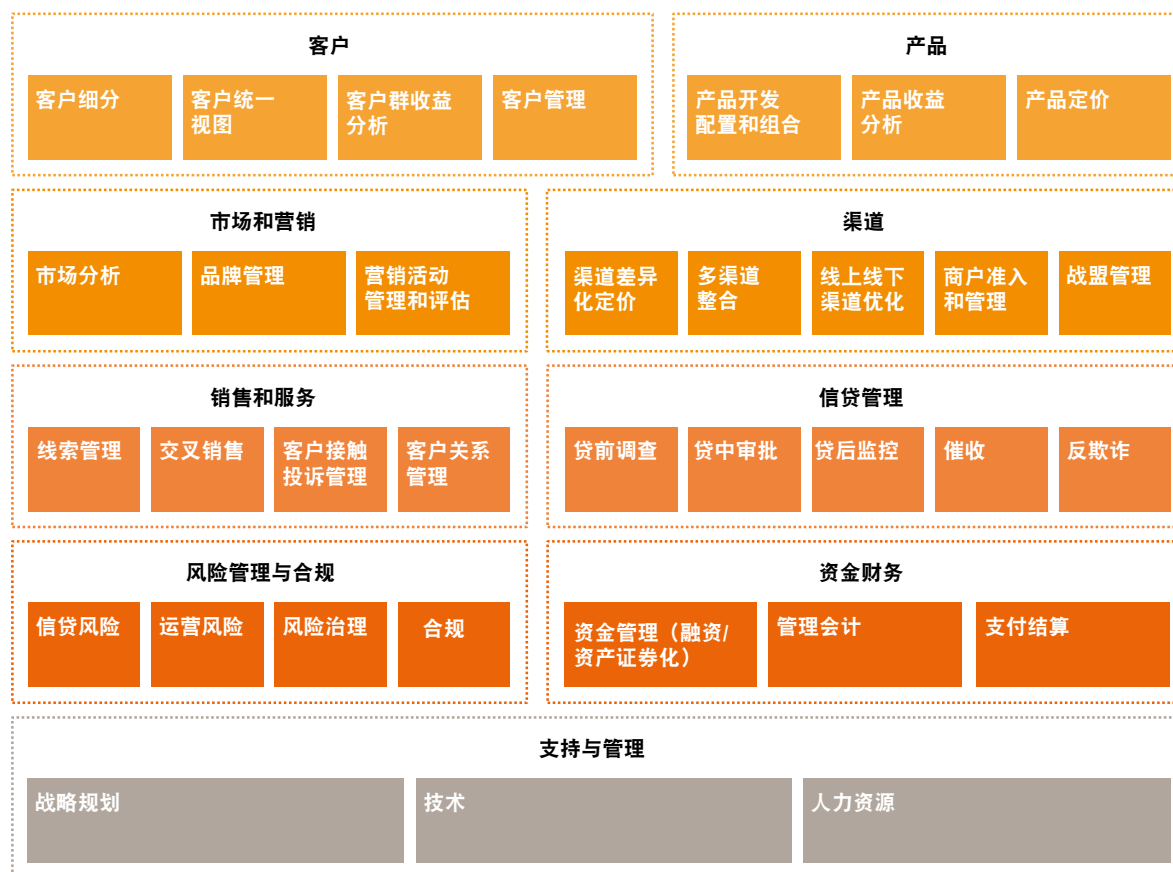
金融业务,但是由于没有金融公司的渠道优势,也没有大型银行的网点和人力资源优势,只能依靠第三方渠道来拓展汽车金融业务,目前市场上比较多的第三方以SP的模式存在(SP可以简单理解为担保公司的变种和升级),然而由于SP具有低准入门槛、低创业成本的特点,目前这种模式尚处于野蛮生长阶段,因此其中难免鱼龙混杂,对于想进入汽车金融领域的资金方来说,在进行SP合作筛选时也经常是丈二和尚摸不着头,面对管理水平参差不齐的SP时,不知该何去何从。

第八,汽车金融大数据依然没有得到实际应用。由于汽车金融公司在过去几年的高速增长,其存量客户也相当可观,但对于这些存量客户,各家是否能倚靠大数据时代的分析工具和解析能力,为行业自身的发展提供更多参考和指引,目前看来汽车金融大数据尚未发挥其应有的作用。

中国有句古话:不破不立。作为消费金融的重要组成部分,汽车金融急需进行突破和创新,因此希望各位同仁能勇往直前,百尺竿头更进一步,为推动汽车金融行业的发展添砖加瓦。



针对上述痛点，普华永道认为发展汽车金融业务不但需要有清晰的商业模式，而且需要明确的运营模式，需要对商业模式中关键的业务模块和能力有深入的理解，基于普华永道多年在消费金融领域累积的实践的经验，同时结合汽车金融行业特点，按照汽车金融行业特点，可以划分为八大业务模块，分别为：客户、产品、市场和营销、渠道、销售和服务、信贷管理、风险管理与合规、资金财务、支持与管理。



普华永道可以基于各类型金融机构的不同的战略定位和业务现状，设计差异化的运营模式，同时我们将结合行业研究，针对每类能力分享国内外领先实践，进行行业对标和差异化分析，给有客户该领域的执行性很强的提升建议，真正做到有的放矢，量身定制。



近几年来,外商投资整车制造企业合资股比是否放开这一话题引发了行业界的持续讨论和猜想。合资股比的放开将导致我国汽车产业格局的重大变化,对于汽车整车制造行业的经营者而言,应对合资股比放开需要长期的准备和考量。本文拟从法律角度探讨合资股比放开后,汽车整车制造企业的外方股东收购中方股东股权将会涉及的法律问题。

## 汽车股比开放之法律解读

2016年7月22日,中国汽车工业协会与一汽集团、东风集团、上汽集团、北汽集团代表以及中国汽车工程研究院、中国汽车技术研究中心专家就外商投资整车制造企业合资股比是否放开进行了讨论。引发了行业界对于合资股比开放的讨论和猜想。

自1994年发布的《汽车产业政策》中明确规定了汽车整车制造企业的合资股比,“汽车整车、专用汽车、农用运输车和摩托车中外合资生产企业的中方股份比例不得低于50%”。产业政策几经修订,汽车整车合资股比的规定一直沿用至今。

近两年来,有关汽车行业的主管政府部门就合资股比放开释放了诸多积极信号。2013年11月19日,商务部新闻发言人在商务部例行发布会上表示:“将进一步放开钢铁、化工、汽车等一般制造业领域的外资准入限制,包括放宽外资在注册资本、股权比例、经营范围等方面的限制”。工信部部长苗圩于今年4月25日2016中国汽车论坛闭门峰会上透露,股比放开已进入倒计时阶段,“长则8年,短则3-5年就会放开”。今年6月底,在天津举行的夏季达沃斯“世界

经济论坛”上,中国发展改革委员会(以下简称“发改委”)主任徐绍史在接受采访时直言:“政府正在调查提高50%股比限制的事项。”而2016年7月19日,国务院宣布国内四大自贸区放开对摩托车生产股比限制,允许外商独资经营。自贸区一直是中国政府推行新政的试验田,这也被视为是放开汽车整车制造企业合资股比的一个信号。

合资股比的放开将导致我国汽车产业格局的重大变化,对于汽车整车制造行业的经营者而言,应对合资股比放开需要长期的准备和考量,我们简要列明了合资股比放开后汽车整车制造企业的外方股东收购中方股东股权(“产权转让”)将会涉及的法律问题:

### • 国有资产评估及批准

鉴于汽车整车制造合资企业的中方股东大部分为国有企业及国有控股企业,其在合资且中的产权转让需符合企业国有资产交易监督管理机制的规定,需进行国有资产评估,并且转让原则上需要经过产权市场招拍挂公开进行,且通过国有主管机关的批准,以防止国有资产流失:

- 国有资产评估。由于汽车整车制造合资企业的中方股东大部分为国有企业及国有控股企业，产权转让需要先进行国有资产评估，评估结果需经核准或备案，转让价格根据评估结果为基础确定。
- 国有产权的转让手续。即使是汽车整车制造企业股东拟内部之间转让股权，产权转让也应当经过产权市场公开进行且进行披露。因此，就产权转让而言，外方可能会有多个竞争者。
- 国有主管机关批准。如果汽车整车制造合资企业的中方股东为国家出资企业，则其向外方的产权转让由中方股东决定。如汽车整车制造合资企业为中方股东的重要子企业，则该产权转让还可能需报中方股东的同级国资监管机构批准。

#### • 相关政府机构的审批

除国资委的相关审批流程外，汽车整车制造合资企业的产权转让还可能需报发改委、工信部及商务部的审批：

- 发改委。根据《汽车产业发展政策》，现有汽车整车生产企业(含中外合资企业)变更法人股东属于需要经发改委核准的项目。
- 工信部。根据工信部出具的《乘用车生产企业及产品准入管理规则》，在该规则发布前已获得准入的乘用车生产企业，股权变更需向工信部申请审批。
- 商务部。中外合资企业的股东变更，需经外商投资主管审批机关批准，一般而言，中外合资汽车整车制造合资企业的商务主管部门均为商务部。

#### • 经营者集中申报和国家安全审查

汽车整车制造企业的产权转让还可能触发经营者集中申报以及国家安全审查：

- 经营者集中申报。汽车业属于重资产、重营业额的行业。汽车制造企业本身及其股东的营业额一般均会达到中国法律规定的经营者集中申报的门槛；其次，外方收购中方股权，会导致汽车整车制造企业的控制权发生变动，由多个控制权转为单一控制权，基于这两个原因，汽车整车制造企业中方向外方进行的产权转让极可能会触发经营者集中申报的要求。
- 国家安全审查。目前国家安全审查审查的范围包括关系国家安全的重要农产品、重要能源和资源、重要基础设施、重要运输服务、重要文化、重要信息技术产品和服务、关键技术、重大装备制造等领域。汽车行业并未明确纳入国家安全审查相关规定所列明的安全审查的范围。但值得注意的是，近期出台的《外国投资法》草案进一步扩展了安全审查的范围，审查范围包括“外国投资危害或可能危害国家安全”，外国投资主管部门在进行准入许可审查时可以依职权启动安全审查。因此，不排除合资股比放开之时，外国投资主管部门会考虑外方收购中方在汽车整车制造企业中股权的交易触发国家安全审查的可能性。

想要继续对话并了解更多普华永道中国汽车行业洞察，请登陆网站 [pwc.com/auto](http://pwc.com/auto)。

## 出版及业务联系人



**Wilson Liu 廖仲敏**  
中国汽车业主管合伙人  
+86 (10) 6533 2278  
w.liu@cn.pwc.com



**Sophie Shen 沈晓英**  
中国汽车业高级项目经理  
+86 (21) 2323 5329  
sophie.x.shen@cn.pwc.com

## 相关作者介绍



**Jun Jin 金军**  
管理咨询, 合伙人  
+86 (10) 6533 2977  
jun.jin@cn.pwc.com



**Sophie Shen 沈晓英**  
Autofacts 中国市场首席分析师  
+86 (21) 2323 5329  
sophie.x.shen@cn.pwc.com



**Bill Peng 彭波**  
思略特, 咨询合伙人  
+852 2289 6394  
bill.peng@strategyand.pwc.com



**Yan Fang 闫芳**  
思略特, 咨询总监  
+86 (10) 6533 8800  
fang.yan@strategyand.cn.pwc.com



**Gordon Xie 谢雨**  
管理咨询, 合伙人  
+86 (21) 2323 2112  
gordon.xie@cn.pwc.com



**Eric Xiao 肖祺巍**  
管理咨询, 总监  
+86(21) 23238217  
Eric.qw.xiao@cn.pwc.com



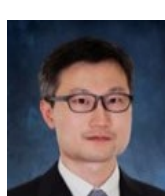
**Simon Strom**  
管理咨询, 合伙人  
+86(10) 6533 2356  
Simon.d.strom@cn.pwc.com



**Marco Fischer**  
管理咨询, 总监  
+86 (10) 6533 7119  
Marco.fischer@cn.pwc.com



**Steven Hai 海威**  
管理咨询, 合伙人  
+86 (21) 2323 2717  
steven.hai@cn.pwc.com



**Joseph Yang 杨绪**  
管理咨询, 总监  
+86 (10) 6533 8800  
joseph.x.yang@cn.pwc.com



**Catherine Shen 沈晓琳**  
法务, 合伙人  
+86 (10) 6533 2786  
catherine.x.shen@cn.pwclegal.com

[www.pwccn.com](http://www.pwccn.com)

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

©2016 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自独立。  
详情请进入[www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。CN-20161018-2-C1