

普华永道独角兽CEO调研2018

新能源汽车 独角兽报告



普华永道

| 摘要

2018年6月，普华永道对中国独角兽企业的CEO进行了一系列调研和访谈，其中包括新能源汽车行业的主要独角兽企业。普华永道持续专注汽车行业，一直对新能源汽车行业市场的发展格局和未来发展趋势进行研究，也特别对独角兽企业进行追踪，助力其快速健康发展，为中国汽车市场转型升级注入新活力。

目录

受访独角兽
企业CEO对
新能源汽车
市场的洞察

P4



2018-2019
年新能源汽车
市场发展
特点

P7



新能源汽车
独角兽企业
面临的挑战

P12



新能源汽车
独角兽未来
发展的两大
要素

P18



小结

P20

A close-up, low-angle shot of a blue electric vehicle (EV) parked on a wet, reflective surface. A blue charging cable is plugged into the car's charging port, which is located on the side of the vehicle. The car's body is covered in water droplets, and the background is a blurred, wet pavement. The overall color palette is dominated by blues and greys, creating a clean, modern aesthetic.

受访独角兽企业CEO 对新能源汽车市场的洞察

受访CEO对新能源汽车市场的机遇和挑战，未来发展提出了建设性的意见：

行业挑战：

当前主要挑战是如何在短期内推出符合市场需求的产品。谁能够真正交付是最重要的。我们认为交付就是一个普通用户，既不是公司员工，也不是关系户，也不是所谓的极客，能够按时提到车……能够按约定交付产品的挑战很大，毕竟智能汽车是世界最复杂的智能产品。

汽车与人的生命高度相关，怎样制造一款保质保量批量化又安全的产品交到用户手上，这是最大的挑战……汽车难不是难在造一款样车，难是难在批量化生产，保证品质和安全的前提下交付给用户。

最大挑战是未来三年能不能造出一款让用户满意的产品……我们认为造出来的汽车从品质上也好，从服务上也好，从产品定义上也好，是不是用户真正需要的，用户愿意为其买单的。

行业机遇：

我认为最大的机遇在今后三年之内新能源汽车产业的格局会发生变化，因为只有在变化的格局里面我们才能掌握机会。相比于传统汽车市场已处在饱和阶段，新能源汽车市场充满巨大潜力。

我们需要抓住的最重要机遇在于汽车从传统汽车向智能汽车转变的之中的红利。

蜜蜂学堂

蜜蜂内参

不要错过让你洞察整个商业世界的蜜蜂内参

如何免费入群？扫码添加谢小胖助教回复【入群】备注【城市-职务-姓名】

每日精选3份最值得学习的资料给您，不定期分享顶级外文期刊



撩他！撩他！

未来新技术应用：

汽车行业在未来三年内主要应用的几大技术，第一是人工智能，它将革新汽车从研发到售后的整个产业链。第二是大数据，汽车产业链涵盖了海量数据，如何发挥其积极作用，将是我们的研究重点。第三是物联网，它将成为汽车的重要基础设施之一，将车辆与生活场景等方方面面进行互联。

企业竞合：

特斯拉可谓新能源汽车行业的先锋，对消费者的教育产生了巨大贡献。因为新能源汽车是新事物，而众多消费者因特斯拉而加强了对新能源汽车的认知。在这个方面，我们应该感谢特斯拉。

我一直强调加强与造车新势力的合作，共同把新能源汽车市场蛋糕做大。这个行业固然存在竞争，但更重要的是合作、互利、共赢。这是造车新势力与传统汽车行业的一大区别。

以上观点来自于普华永道中国独角兽CEO调研2018中对于威马汽车CEO沈辉、爱驰汽车谷峰、奇点汽车沈海寅、零跑汽车朱江明的访谈，在此再次感谢各位CEO对本次调研报告的大力支持。



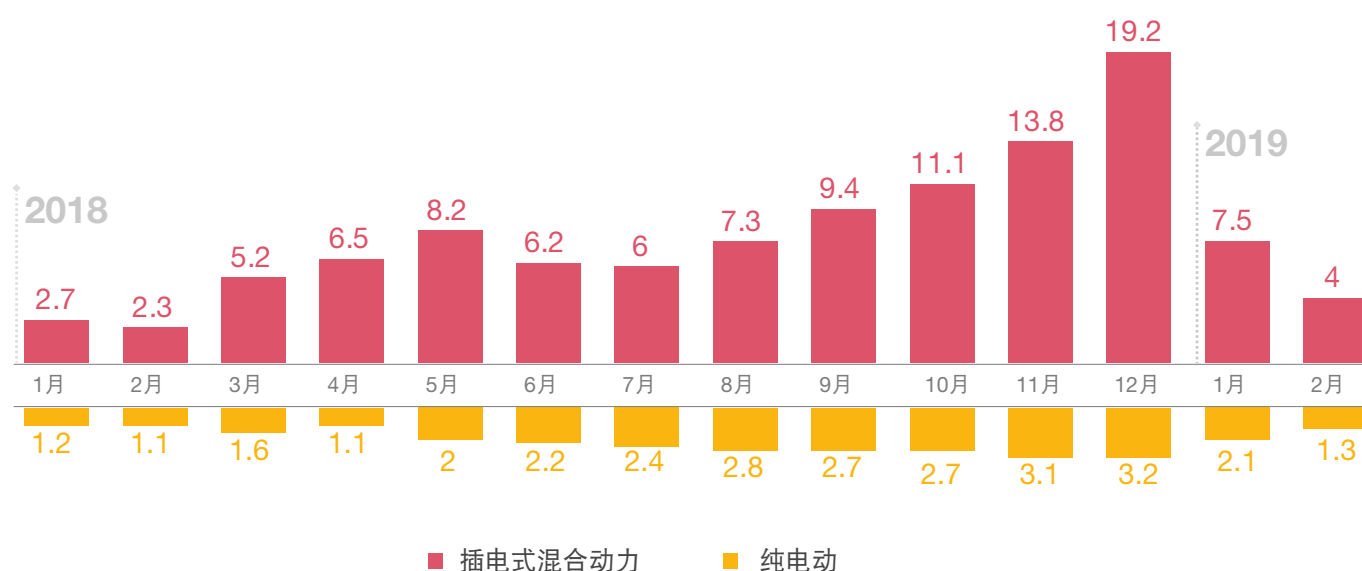
2018-2019年新能源 汽车市场发展特点

2018年注定是中国经济进程中极不平凡的一年，国内外经济形势复杂多变，消费整体大环境呈下行趋势，汽车行业也在持续增长的历程中首次出现负增长。在政策支持与消费需求的驱动下，新能源汽车行业取得了不俗成绩，其中独角兽企业更是快速走向市场。

1、2018年新能源汽车销量实现快速增长，成为汽车市场亮点

2018年，中国的新能源汽车总销量突破120万台，同比增长61.7%。从月度销量来看，基本保持上升趋势。从细分类型来看，目前主要以纯电动汽车为主，占月度新能源汽车总销量的67%以上，且该比例总体呈上升趋势。2019年1、2月新能源汽车销量随同比增加120%与56%，销量占当月汽车总销量的4.1%和2.9%¹。中国乘用车市场信息联席会预测2019年的新能源汽车销量170万台²。

2018年-2019年2月中国新能源汽车每月销量（万台）



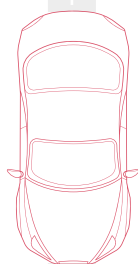
来源：前瞻产业研究院，中汽协

1. 汽车工业协会据
2. 乘联会《2019年4月份全国乘用车市场分析》

造车新势力在2018年取得了令人鼓舞的成绩，以蔚来和威马汽车为代表的独角兽企业开始实现销售。蔚来汽车的ES8销量达到11379台，威马汽车的EX5的销量达到3850台。

2、2018年下半年开始，独角兽企业陆续推出新车型

- 2018年11月 ○ --- 爱驰汽车U5量产版全球首发；
- 2018年12月 ○ --- 蔚来举办蔚来日(NIO Day 2018)发布会，推出蔚来ES6；之前发布的ES8率先实现量产；
- 2019年1月 ○ --- 拜腾亮相2019美国拉斯维加斯国际消费电子展（CES），公布了计划于今年实现量产的BYTON M-Byte车型的诸多细节；
- 2019年1月 ○ --- 零跑举办品牌暨S01上市发布会，宣布其首款十万元级智能纯电动Coupe——零跑S01正式上市；
- 2019年3月 ○ --- 爱驰汽车在日内瓦国际车展上展出其首款量产A+级智能纯电动SUV爱驰U5和全球第一款赛道级电动跑车Gumpert Nathalie。爱驰成为国内首家将量产车带上国际车展的新势力造车企业；
- 2019年3月 ○ --- 小鹏汽车CEO何小鹏在微博发布了小鹏汽车第二款新车谍照。新车内部代号为E28，定位一款中型纯电动轿跑，目前正在黑河进行极寒测试，将于2019年4月开幕的上海车展首发亮相；



3、2019年4月独角兽企业闪耀上海车展

新能源乘用车购车补贴政策对比（按续航里程）		
生产厂家	车辆类型	车型
蔚来汽车	纯电动	ET Preview
威马汽车	纯电动	EX5 Pro
		EX6 Limited
奇点汽车	纯电动	iC3
		iS6
小鹏汽车	纯电动	P7
零跑汽车	纯电动	S01
		C-More
爱驰汽车	纯电动	U5
前途	纯电动	K20
合众汽车	纯电动	合众U
天际汽车	纯电动	ME7
博郡	纯电动	iV6
国机智骏	纯电动	GX5
		GC1
		GC2
		GT3
GYON	纯电动	Matchless
清源	纯电动	小尊
大乘汽车	纯电动	E20
		G60E
艾康尼克	纯电动	seven II
		muse
理想	增程式混合动力	one
Karma	插电式混合动力	Karma Pininfarina GT
		Revero GT
		SC1 Vision
格罗夫	氢燃料	运动轿跑格兰尼
		SUV欧思典运动款
		SUV欧思典

4、独角兽企业运用新零售模式积极布局销售网络³

各家独角兽企业采用了以客户为中心的新零售模式打造创新的销售网络，各具特点：

蔚来与传统整车企业通过经销商的销售模式不同，采用线下体验+线上购买的直销模式，蔚来中心作为线下体验店已在多个城市（北京、上海、广州、深圳、成都等）开业，客户一旦决定购买可通过APP或者官网下单，将线下体验、提车、服务与线上下单进行打通，构建起新零售模式体系。

电咖同时面向共享领域和私人用户市场进行销售。在共享出行领域，自电咖EV10上市后便与数家分时租赁公司达成战略合作。在私人市场领域，区别于传统4S模式，电咖与庞大、永达等大型经销商合作，设置城市展厅，打造“小而精”的销售店。另外，也与Evbuy等专业新能源经销网络合作。

威马构建了创新的4S店模式，即“Space威马体验馆”、“Store威马用户中心”、“Station威马服务之家”和“Spot威马E站”，各司其职为客户提供试驾、出行服务、销售、维修、充电、后市场等服务。此外，威马还在新4S模式基础上推行的智行合伙人制度，通过大数据精准算法进行导流、选址以及经销商等级设定，更好地将用户场景需求与产品服务相匹配，令智行合伙人布局更加合理。

爱驰计划开创一个不同于传统经销和直销的新模式。该模式基于自建平台，招募销售、服务等领域的合作伙伴，将传统4S点的业务板块分割并根据不同的功能进行区分，避免重资产投入。该销售策略遵循“分、享”理念，缓解传统汽车经销商模式中的经销商与厂商之间所存在的痛点。

拜腾目前已在开放其全球首家品牌体验店BYTON空间，标志着拜腾的“直营店+合伙人店”模式正式落地。该模式采取线上+线下多元协同的直销模式。线上将充分利用APP、官网、微信、呼叫中心等建立现金的在线直销渠道，线下在不同城市建立BYTON空间城市展厅、BYTON空间中心店和BYTON服务中心三种实体店，为用户提供全方位的销售及售后服务。合伙人店提供基础设施和人员，销售和服务功能可以灵活组合。消费者无论选择哪家店，哪种方式，都将与拜腾直接签约，享受全国统一价格。到2019年底，拜腾预计将开设25~30家线下实体店，覆盖北京、上海、广州、深圳、南京、重庆、杭州、成都等国内一二线城市。

奇点针对传统4S渠道模式的痛点，从多个维度进行了创新革新。首先，奇点搭建了线上客服平台并为每个客户一对一匹配专属管家，提供覆盖汽车全生命周期服务。在经销商渠道体系方面，奇点在线下结合客户生活半径开设体验中心，以及结合客户的出行轨迹开设服务中心，搭建“1+N”立体化渠道体系。“1”是主店，是在核心商圈建立起的体验中心、交车中心和服务中心；N是辅店，即位于次级商圈的体验中心、交车中心开通的销售功能的店铺或者连锁销售及维修机构等，是整个外围的部分销售以及服务的连锁店，进行多场景的覆盖。此外，奇点还在总部打造一支数字营销团队，通过运用互联网、大数据等手段将优质的销售线索为线下引流。按照渠道战略规划，奇点预计分批次进行线下渠道扩展。目前已率先进驻北京、上海、杭州等TOP5的城市；未来计划入驻天津，青岛等TOP6-20的城市；再进入东莞，佛山等TOP21-50的城市。

3. 华金证券《蔚来汽车》
中银证券《汽车行业周报》
侃车e族《创新改革新方向，威马汽车加速新零售》
中国汽车报《直营店+合伙人店：拜腾渠道创新有一套》
搜狐汽车《电咖销量突破千辆背后》《爱驰汽车新一轮融资正在进行中，企图凭借销售模式实现多方共赢》



新能源汽车独角兽 企业面临的挑战

尽管新能源汽车行业存在巨大的市场潜力，在未来发展的进程中，造车新势力仍面临若干重大挑战。

叫好叫座的品牌：

如何令消费者从认识品牌持续转化为 实际消费？

挑战一、提高品牌认知度。

华金证券研究表明⁴，对于传统车企来说，品牌价值需要长期的积淀。然而造车新势力成立时间较短，普遍不足5年，若想获得较高的品牌认知度，要么在短期内投入巨资塑造的品牌价值，要么进行长期的品牌价值沉淀。从短期来看，独角兽企业可以结合新能源汽车目标群体日趋年轻化的特点采取新型的营销玩法以提高品牌认知度，如利用直播、短视频等社交媒体进行宣传，建立线下快闪店、邀请KOL向公众进行推广等手段。

挑战二、促进品牌认知到转化购买。

由于新能源汽车是对大部分消费者来说是新事物，尤其在面对全新品牌时，消费者对车辆性能、使用便捷性顾虑较多。且新能源汽车相较传统汽车来说价格更高，从品牌认知到转化购买这个过程存在较大的挑战。独角兽企业可以借鉴某些行业典范，通过租赁的方式，降低用户了解、尝试新能源汽车的门槛，能更快的让更多的用户使用新车，体验汽车的各种性能与智能功能，实现以租促售，快速占领市场，获得先发优势。目前，小鹏汽车携手神州优车集团打造完整汽车服务体系，以帮助小鹏汽车“租售结合”的商业模式实现落地⁵。

4. 华金证券《蔚来汽车》

5. 华夏时报《成立产业基金领投小鹏汽车 神州优车“租售结合”模式落地》

快速增长的新销售模式： 在现有渠道上升级还是完全采用革新新模式？

目前新能源汽车有多样化的销售模式，他们各有利弊，选择何种销售模式对造车新势力来说的确是难题：

- 传统的4S店模式：
可以很好的继承用户的购车习惯，发挥老客户的资源优势等。很多传统车企推出新能源汽车会采用这种销售模式；
- 新型4S模式：
车企采用合伙人制度与经销商合作，建立创新4S营销模式。范例为威马；
- 新零售模式：
车企跳过分级经销商，直接采取线下体验+线上下单模式。由车企自身掌握营销渠道，并更好地控制终端价格，并优化用户购车体验。目前部分新能源造车企业（如特斯拉、蔚来）正在使用这种模式。除车企直销外，部分车企（如小鹏汽车）还与微信、天猫、弹个车、神州优车等电商平台合作销售。

但是考虑到新能源汽车的受众情况及造车新势力构建渠道的可行性来看，新零售模式可能对造车新势力来说是最优选择。

从受众情况来说，新能源车主日趋年轻化。第一电动⁶网调研显示，30-40岁群体是目前新能源汽车消费主力人群，占据47%的比重。20岁以下准车主开始出现，20-30岁青年群体占比大幅增加，40-50岁及50岁以上中老年人所占比重则随之降低。新零售模式更为年轻车主所接受。

从构建销售渠道可行性来说，新零售模式构建难度远低于传统的经销商模式；造车新势力只需布局少量的线下体验店并自建APP或者与知名电商企业建立合作即可实现线上销售，而若布局经销商则需要花费大量人力物力。

6. 第一电动《2018中国新能源汽车消费升级调查—线上调查报告》



增加的售后和服务需求： 在销量增加基础上如何保证效率和质量？

目前，新能源汽车的售后体系仍处在建立阶段，存在较多问题⁷：

技术不成熟，售后处理周期长。

新能源汽车是新兴产业，目前在技术方面有待提高。一位汽车电池专家表示，当前新能源汽车售后问题中80%由电池引发，而当前新能源汽车企业都在追求整车销量，电池的售后服务捉襟见肘，导致部分质保期内车辆更换电池需等待的时间长达数周甚至数月（如需要从国外备货调货），而且车主还需支付高昂费用。

售后网点少，未形成售后供应链。

目前，新能源汽车的售后服务体系大部分沿用传统汽车的原有体系，或尚处在初步构建阶段。同时，新能源汽车涉及众多新兴技术及产品（如电池、充电桩）等由第三方提供，当车辆出现问题时，可能需要车企、售后门店、第三方共同解决。然而目前缺乏将各方有效联合沟通的机制，整个过程少则半月多则数月，导致售后服务效果、效率大打折扣。另一方面，各车厂设立的售后门店可服务的汽车容量远远跟不上市面售出的百万辆新能源汽车。

缺乏统一的新能源汽车行业售后服务标准与体系。

目前，车企在新能源车的质保期及售后服务体系方面各自为战，并没有形成一套行业规范及标准，售后服务质量参差不齐，为车主带来诸多不便。

售后技术人才缺乏。

随着新能源汽车的快速发展，它已经成为不少人出行代步的不二之选。而该行业售后人才培养的速度远远赶不上社会对新能源汽车快速增长的需要，以至于厂家想及时为车主解决问题，却显得心有余而力不足。



7. 电动汽车资源网《不可忽视的新能源汽车售后服务》
中国汽车报《维修环节问题显现，新能源汽车售后还需走出困局》

1

华金证券研究表明⁶，目前众多新能源汽车独角兽都面临“盈利诅咒”：即销量越多、营收越大，亏损越重。独角兽企业只有打破诅咒、实现盈利，才能证明其商业模式的可持续性。

- 一方面，独角兽面临控制成本的挑战，可考虑采取一系列措施，如优化销售模式以削减渠道销售成本、革新材料及工艺以降低生产成本、整合售后服务体系以降低售服成本等。
- 另一方面，独角兽企业需要迅速培育和抢占新的细分市场（如全自动驾驶智能汽车、飞行汽车、菱形汽车等），并在该领域形成比较优势，以占据蓝海、实现盈利。然而，为实现这一点，前期需要投入大量的资金和时间进行技术研发，确保技术的领先性。

8. 华金证券《蔚来汽车》



不仅如此，2019年3月财政部等四部出台《关于进一步完善新能源汽车推广应用财政补贴政策的通知》（简称《通知》），宣布新能源汽车的补贴政策的众多变化，这对新能源汽车独角兽的盈利性来说既是挑战又有机遇：

一方面，挑战在于购车补贴政策大幅收紧。以新能源乘用车为例：

新能源乘用车购车补贴政策对比（按续航里程）			
车型	2018年（万元）	2019年（万元）	变化
纯电动乘用车	150-200km：1.5	/	250km以下取消补贴
	200-250km：2.4		
	250-300km：3.4	250-400km：1.8	补贴退坡47-60%
	300-400km：4.5		
插电式混动乘用车	400km及以上：5	400km及以上：2.5	补贴退坡50%
	50km及以上：2.2	50km及以上：1	补贴退坡55%

信息来源：财政部、工业和信息化部、科技部、发展改革委《关于进一步完善新能源汽车推广应用财政补贴政策的通知》

政策收紧主要体现在提高购车补贴门槛、减少可补贴区间的补贴金额。中国汽车工业协会秘书长助理许海东表示，补贴减少一定程度上会影响车辆的销售价格，尤其是地补取消以后，给厂家的压力会大一些，他们很可能挤压产品利润或降低成本。

另一方面，机遇在于国家加强对新能源汽车整体体系的补贴。《通知》规定，过渡期后将对新能源汽车(新能源公交车和燃料电池汽车除外)补贴转为用于支持充电(加氢)基础设施“短板”建设和配套运营服务等方面。崔树东认为，这表明国家对新能源汽车产业的支持由产品层面转向了整个新能源汽车体系。

The background image is a composite of several elements: a dark-colored car is visible on the right side, with its side mirror and part of the body visible. The car is on a road that curves into the distance. In the background, there are several white wind turbines on a hill. The sky is bright blue with some clouds, and the sun is shining brightly, creating a lens flare effect. The overall scene suggests a clean, sustainable, and futuristic transportation environment.

新能源汽车独角兽
未来发展的两大要素

造车新势力想要取得长足的发展， 未来应重点考虑两个问题。

围绕用户需求打造出行生态圈，增加用户粘性，提升用户体验

汽车行业专家认为，在汽车产业链中的利润分布在整车制造、汽车零部件、汽车维修、汽车金融等各环节。这意味着企业能覆盖的产业链更长，可以赚取更多环节的利润。

因此，独角兽企业应当在产品企划阶段即以场景需求、用户服务平台为市场定位，围绕“车、桩、网”打造一个综合出行场景的服务平台，以形成足够大的用户规模与足够强的用户粘性，在平台基础上延伸出各类增值业务（如生活服务、智能互联服务、整车与电池金融服务、能源服务和品牌关怀服务等创新业态），做到不仅卖车更卖服务。

一方面，独角兽企业应当将这一生态平台构建成为开放式平台，类似一个以整车为核心载体建立出行领域的IOS/安卓系统，邀请各类有关企业进驻提供服务，彼此取长补短以共同构建未来出行生态圈。

另一方面，独角兽企业还需要努力探索前沿技术（如人工智能、云技术、5G、物联网、大数据等）在新能源汽车产业链中的应用，打通各个环节以实现汽车生态的整合与重构。为实现这一点，造车新势力可以考虑建设新能源汽车产业园区，分区开展新兴技术对整车及相关服务应用的研究与实践。目前，部分车企已在进行探索。例如广汽新能源正在打造智能新能源汽车产业园区，主要包括无人驾驶的实验区、供高端人士居住的生活区“汽车小镇”、汇聚研发机构的“创客服务区”、构建数字化、智能化、定制化工厂的“智能制造区”等。

新势力、传统车企和互联网巨头的竞合

短期内，积极探索三方的合作机会，共同开拓市场。正如某国内知名汽车独角兽CEO所言，目前新能源汽车仍是新事物，对这一行业的探索仍需投入巨额的资金与人力，任何一家企业都难以独自应对挑战，企业应该积极合作一起把蛋糕做大。此外，未来的汽车将从传统交通工具转变为移动智能出行综合平台，不仅满足人们最基本的出行需求，更承载着安全、物联、社交、娱乐等各类生活需求，造车新势力、传统车企和新进入企业应当各占所长共建出行生态。

长期来看，各方将形成一定的阵营，并以阵营为单位逐渐开展竞争、瓜分市场。在造车新势力、传统车企、新进入企业合作共建新能源汽车生态圈的过程中，整个玩家市场将逐渐显现出不同的阵营。待新能源汽车智慧出行市场这块蛋糕足够大之后，将以阵营为单位开展瓜分市场蛋糕大战。造车新势力若想在市场获得理想的收获，应当合理选择合作伙伴及阵营。



小结：

面对中国蓬勃发展的新能源汽车，独角兽企业应牢牢抓住机遇，积极应对发展过程中的挑战与困境，把握关键要素，整合与重构汽车产业链，与传统车企、新进入者和参与者形成良性的竞合关系，持续快速发展。战斗刚刚开始，未来的道路曲折漫长。

普华永道愿与中国的新能源汽车独角兽企业同舟共济，为企业提供战略、数据、人才、财税、资本、法律及风控等全方位服务，助力独角兽企业做大做强，建立长青基业。





编辑团队

金军

普华永道中国

汽车行业咨询合伙人

+86 (21) 2323 3263

jun.jin@cn.pwc.com

郭誉清

普华永道中国

创智中心合伙人

+86 (21) 2323 2655

yuqing.guo@cn.pwc.com

侯奕

普华永道中国

思略特管理咨询顾问

+86 (21) 2323 8706

viola.y.hou@strategyand.cn.pwc.com

联系人



周伟然

普华永道中国内地及香港
通讯、媒体及科技 (TMT) 行业
主管合伙人
+86 (755) 8261 8886
wilson.wy.chow@cn.pwc.com



高建斌

普华永道中国
通讯、媒体及科技 (TMT) 行业
主管合伙人
+86 (21) 2323 3362
gao.jianbin@cn.pwc.com



黄佳

普华永道中国内地及香港
创业与私营企业服务联合
主管合伙人
+86 (21) 2323 3029
elton.huang@cn.pwc.com



黄翰勋

普华永道中国内地及香港
创业与私营企业服务联合
主管合伙人
+86 (10) 6533 2255
stephen.h.wong@cn.pwc.com



郭誉清

普华永道中国
创智中心合伙人
+86 (21) 2323 2655
yuqing.guo@cn.pwc.com



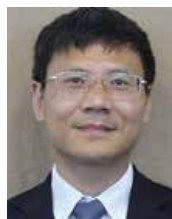
廖仲敏

普华永道中国
汽车行业主管合伙人
+86 (20) 3819 2278
w.liu@cn.pwc.com



金军

普华永道中国
汽车行业咨询合伙人
+86 (21) 2323 3263
jun.jin@cn.pwc.com



徐沪初

普华永道中国
思略特管理咨询合伙人及
大中华区总裁
+86 (21) 2323 5622
huchu.xu@strategyand.cn.pwc.com

