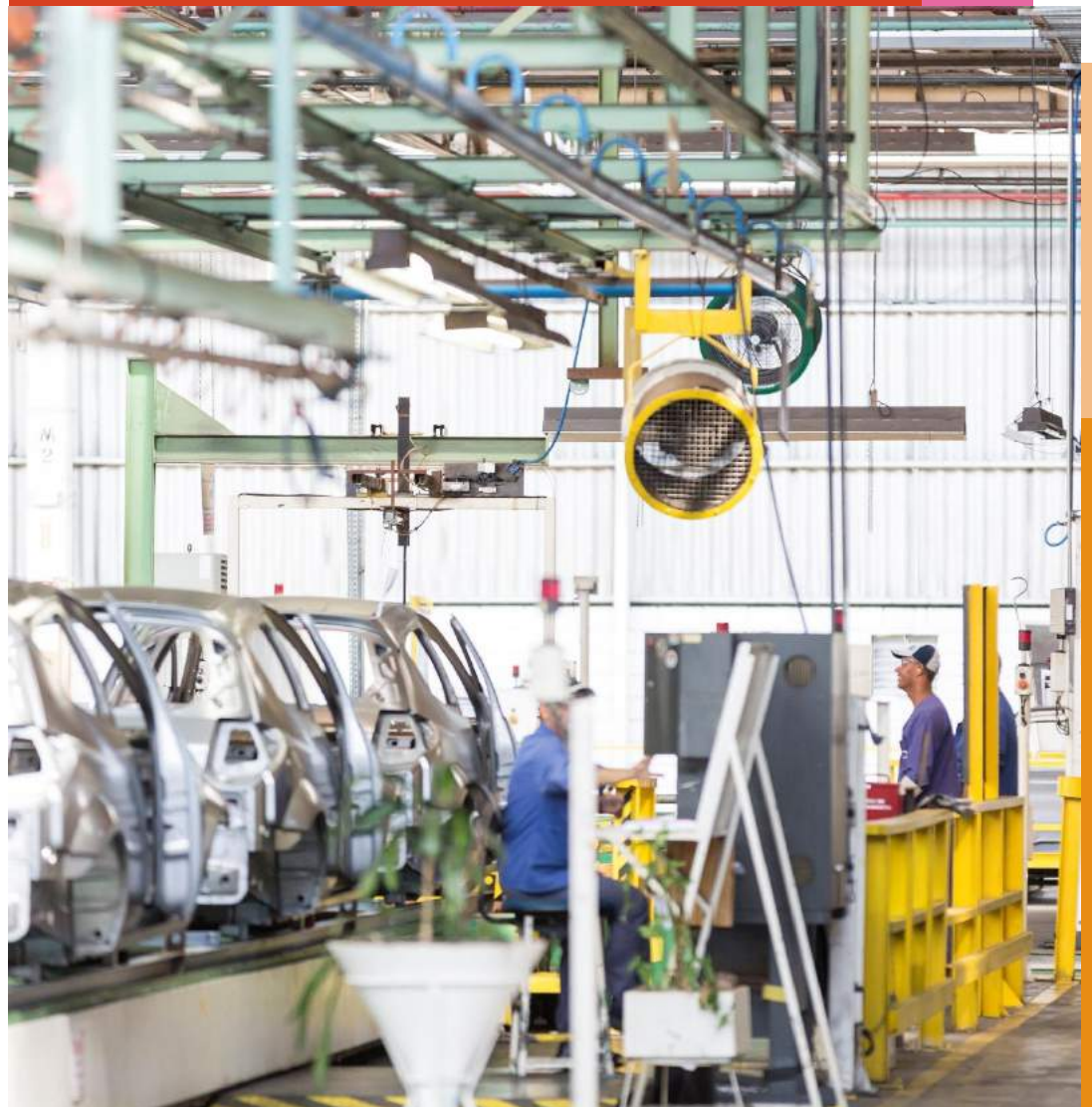


# 普华永道： 汽车业股比开放对行业 的影响及建议





2018年4月10日，中国国家主席习近平在博鳌论坛上发表主旨演讲，宣布将在扩大改革开放方面引入若干重大举措，汽车行业作为战略性制造业被重要提及：尽快放宽汽车行业等制造业外资股比限制。该报告被市场迅速传播，一石激起千层浪。随后4月17日，国家发改委披露了中国汽车业对外开放的时间表：将分类型实行过渡期开放，2018年取消专用车、新能源汽车外资股比限制；2020年取消商用车外资股比限制；2022年取消乘用车外资股比限制，同时取消合资企业不超过两家的限制。中国汽车业将用5年的时间完成真正开放，实现入世承诺。

近几年关于股比开放的呼声、反对与讨论不绝于耳，外资、中方、政府、机构、游说团体为外商投资上限50%这根动辄涉及几千亿利润红线保留与否奔波疾呼。

#### 1980— 合资起步，汽车业起步

- 1984，大众汽车和上汽集团在中国汽车行业成立第一家合资企业
- 1994，50/50投资股比政策由中国政府正式引入，并适用于所有在中国投资的国际性整车集团
- 90年初主要国际性整车公司在中国成立合资公司，并保持持续投资

#### 2000— 大发展

- 2001中国加入WTO后，中国汽车市场开始加速发展
- 市场从2000年的仅有100万增长到2010年的1500万，成为全球最大市场，一段真正的大发展时期
- 中国市场的成功为全球OEM创造了巨大的利润。随着时间的推移，自主投资的愿望越来越强烈

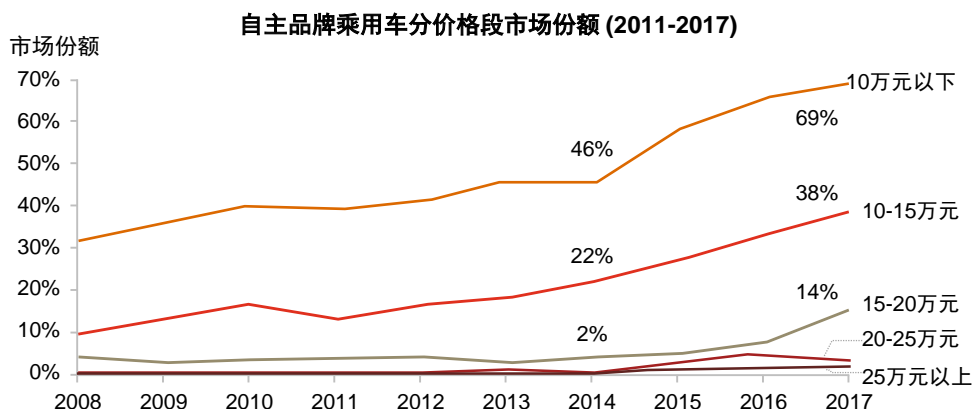
#### 2020—2025 全面放开

- 习近平主席在2018年初宣布汽车工业开放，5月正式宣布了改革时间表：
  - 2018年取消专用车、新能源汽车外资股比限制
  - 2020年取消商用车外资股比限制
  - 2022年取消乘用车外资股比限制，同时取消合资企业不超过两家的限制
- 中国汽车业将用5年的时间完成真正开放，实现入世承诺。

## 为什么现在提出开放？背景如何？

首先，这是中国倡导全球化、深化对外开放宏大背景下汽车业面临的必然趋势。中国于2001年加入世贸组织，作为入世条件之一承诺将全面开放制造业。但彼时，中国的汽车制造业尚处于起步阶段，全国市场规模百万台左右，由此政府决策层以扶持产业发展为由，将汽车整车制造企业中外方投资者的投资上限设为50%，希望最终形成“以市场换技术”的良好局面。作为全球化最大受益市场之一，中国在入世之后凭借三驾马车及人口红利获得高速发展，2000年至2010年中国GDP总值涨了四倍达到41万亿人民币，在此期间中国汽车市场亦从百万级销量规模迅速发展成为千万级规模市场，甚至于2010年超越美国成为全球最大的汽车产销国。中国汽车市场的发展得益于全球化，更得益于中国对外开放释放的经济活力。

其次，中国自主品牌通过几年的积累与沉淀发展有目共睹，从销量到口碑均有长足进步。自主品牌的乘用车市场占有率从2010年的29%提升到2017年自主品牌市场占有率达到40%，部分品牌从产品销量到议价能力均以跳升一个台阶。在增长最快的SUV细分领域，自主品牌的市场份额达到60%。在JDPower2017年的中国市场销售满意度指数年度评比中，广汽传祺和上汽荣威位列最佳行列。2017年在反映主流消费水平的10-15万乘用车排名前十位中，自主品牌占据四席，分别是广汽传祺GS4（年销34万台）、吉利博越（29万台）、长安CS75（24万台）、荣威RX5（23万台）。而吉利汽车旗下高端品牌领克也在经历投入市场后的初期爬坡后在销量与价格上得到了消费者的“买单”，定位紧凑型SUV的两款车型01与02价格区间接近同等细分的合资品牌。另外，从我们监测到的长期价格趋势看，自主品牌的议价能力以及分价格段的市场份额均在稳步提升。



信息来源：iHS, 思略特分析

另一方面，新能源市场在中国迎来爆发期，2011-2017年市场复合增长40%，2017年，中国市场完成新能源销量60万台占到全球的半壁江山。而从2017年数据看，自主品牌的新能源销量亦占到整体市场销量的99%，可以说目前的中国新能源市场基本由自主品牌主导。由于政策扶持和消费者接受度提升，预计新能源市场仍将保持高速发展，普华永道Autofacts预测到2025年新能源产销将超过5百万台，而自主品牌在这场新领域的市场争夺战中与外资对手可以说实力相当。

综上所述，不管从外因（全球化及扩大开放要求、以及外部游说团体的推动）还是从内因（尊重国际条约之自我约束，自主品牌自我造血能力增强、新能源实力不落人后）来看，政策当局认为正式启动全面开放的时机已经成熟。

## 那么从产业的角度，这将为汽车行业带来怎样的影响，局面将如何演绎？



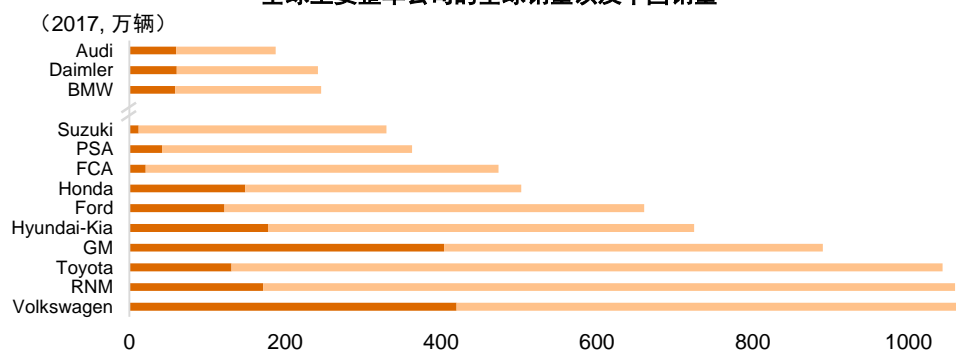
### 案例介绍

我们先来看一下完全开放竞争的美国市场在七八十年代经历了什么？彼时美国市场汽车三巨头面临石油价格不断上升民众消费成本随之提高的困境，市场后来者日系车以提升燃油效率缩减汽车尺寸为策略为市场提供大量替代传统美国肌肉车的经济型车，迅速获得市场份额的扩展，日系品牌得以在美国立足发展，在此期间日系品牌在美国市场做了几个部署：出口->投资->扩大投资。

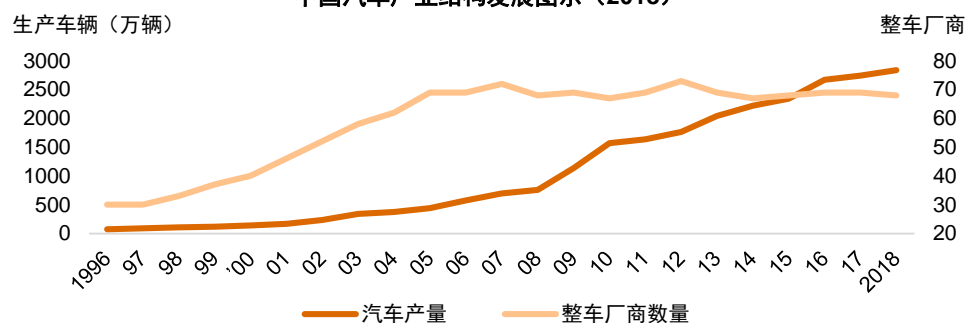
第一，我们认为外资品牌将扩大在中国的投资，以获得更多市场份额。我们认为，中国市场将出现类似美国市场的发展轨迹，在预测市场拥有足够增长空间的前提下，竞争者将集中资源在最具增长潜力的市场竞争。外资仍将视中国为最重要单一市场，同时为获得公司决策的独立性、确保利润考虑，他们将扩大中国市场的投资。根据我们的统计数据显示：十多年来，由于中国市场在全球汽车市场地位不断提升，在中国市场所销售汽车往往占到整个集团的20-40%占比，中国成为很多全球性品牌的最大单一市场。

第二，中国企业之间将进一步整合。中国市场存在的显著分散的特征，我们认为由于汽车产量增长与生产厂家数量增长在近几年发生脱钩，市场进入淘汰阶段，整合将必然发生。全面开放股比限制将加速这一阶段的进程，自主品牌将面临一场由实力主导的淘汰赛，而在水外品牌亦会重新考虑以怎样的身份留在赛场上。

全球主要整车公司的全球销量以及中国销量



中国汽车产业结构发展图示 (2018)



信息来源：普华永道Autofacts分析

第三，我们认为中国的汽车产业链上供应商将更有机会。由于汽车制造的高度复杂性，汽车产业链早已完成全球性渗透，而在为全球性品牌提供产品配套服务中获得能力提升的中国供应商比如电池、玻璃、汽车电子、软件等将有机会参与全球分工，为汽车产业进一步全球化做出贡献。同时，我们认为外资供应链企业将加强在中国本土的研发及生产，以降本增效，以及提高产品的本土适应性。

第四，民营将获得更多机会，比如并购国企。这在过去程序上很难实现，但是股比限制放开后必将出现一部分失去造血功能需要救济的车企，民营的资本行为将获得鼓励。





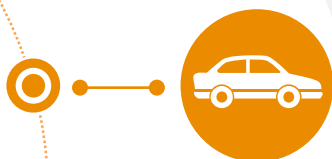
## 那么自主品牌如何应对未来的产业政策变革？

我们从四个层次来阐述：



1

夯实自主业务：毋庸置疑，扎实的自主品牌业务能在未来的博弈中获得更高的话语权。



2

大力发展电动车业务。电动车业务上积极主动，拥有很强的平台能力，将能在2022年之后的竞争中处于主动地位。



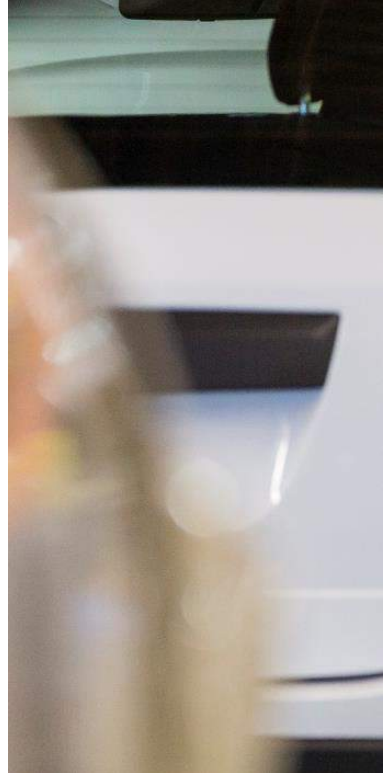
3

产业链布局。在后市场、出行、汽车保险金融领域拥有产业链上的优势，将能摆脱对产品竞争力的单一维度竞争。而且未来市场必然是多维竞争，本土企业在产业链机会上深度布局，将能有效改善总体竞争力和谈判地位。



4

打造世界级品牌。汽车市场的开放将是相互的。我们认为，完全开放之后的中国市场将有机会诞生若干具备真正出海实力的超级竞争者。中国企业应该在外资源准备上，格局和眼光可以放得更远，做好储备和准备。



# 外资企业又如何抓住机会？

这场持续数年的“利润之争”短期看将迎来对于外商投资方有利的局面，即他们在决定自己所投资企业性质（即合资还是独资），以及与谁合作等重大问题上有了更多的自主权，这将有利于外资在谈判桌上获得优势，也有利于今后迈向更具现代公司治理的企业管

理，当然，最直接的是对于利润分配的主动权。

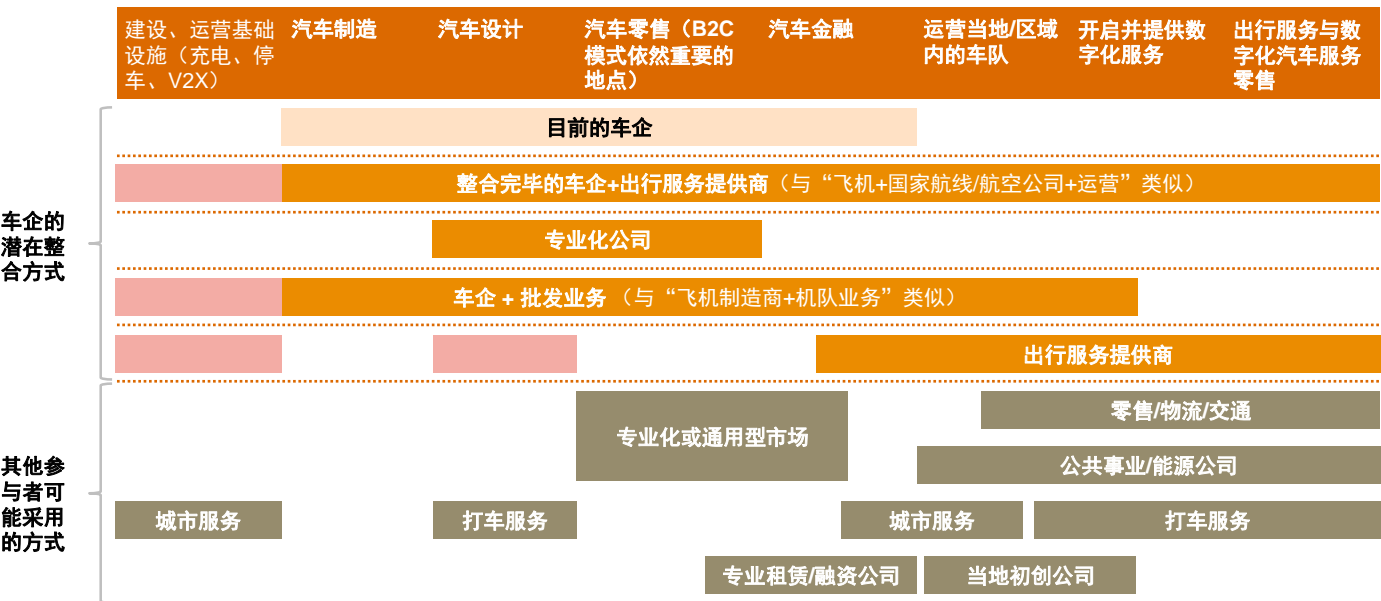
设想有一种情况是外资果断退出现有合资主体谋求独立或通过增资实现绝对控股，那么在做这一决定前，我们来试问几个问题：

- 独立发展经销商网络是一项复杂的工程，耗时耗资，外资是否已经做好了准备？
- 中方合资伙伴带来的隐形福利，比如对于当地市场的高度认知、地方政府的政策倾斜、人才的落地支持等，这些外资在独立之后如何获得？

- 更为重要的，外资巨头应当看到全球汽车市场当下正如火如荼进行中的“新四化”趋势，这些趋势在中国的发展更为明显，“新四化”带来的商业量化在中国更巨大，中国政府为产业链上各方参与者提供了无与伦比的政策支持，在城市场景试验、运营牌照、人才落地等多方面给予“绿灯”通行。所以应当看到眼前这块市场蛋糕正越做越大，外资是否已经做好准备独立竞争？而我们在全球市场看到更明显的趋势是合作共赢，在擅长的领域做正确的事情。

- 2025年，根据政府规划，在中国生产的汽车中20%是NEV。中国的OEM在新能源领域有很多方面领先于市场：电池供应、消费者数据、运营模式、地方政府支持等
- 2030年，汽车共享将是超级竞争的市场，具有区域性/地方性特征，涉及OEM、数字技术公司、政府、公用事业、运输公司、物流和电子商务车队
- 为了赢得下一级的竞争，OEM需要制定一个新的公司身份。所有的OEM都需要重新审视他们的合作策略、商业模式、联盟伙伴、生产足迹等

## 价值链整合的潜在发展



信息来源：思略特分析

部分拥有价值链

完全拥有价值链



## 结束寄语

这是一个前所未有的市场，扩大开放一定会给行业带来阵痛，同时也应当看到市场完全开放后新的机遇与挑战，我们相信，参与者的眼光、能力、决心决定了一切的未来。

如您希望进一步对话，请联系我们的专业人士。





---

## 联系我们

### 廖仲敏

普华永道中国汽车业主管合伙人

电话: +86 (20) 3819 2278

电邮: [w.liu@cn.pwc.com](mailto:w.liu@cn.pwc.com)

### 彭波

普华永道思略特中国汽车主管合伙人

电话: +852 2289 6394

电邮: [bill.peng@strategyand.hk.pwc.com](mailto:bill.peng@strategyand.hk.pwc.com)

### 沈晓英

普华永道中国汽车行业高级经理

电话: +86 (21) 2323 5329

电邮: [sophie.x.shen@cn.pwc.com](mailto:sophie.x.shen@cn.pwc.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。

© 2018 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入 [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。CN-20180810-4-C1