

洞见

罗兰贝格

07.2022
上海 / 中国



汽车后市场白皮书

电气化重塑中国汽车后市场

引言

经历了长达二十多年的发展沉淀，中国汽车市场已然成为全球最大的市场之一，其高速增长及不断发展变化是全球汽车发展的重要力量。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。在整体行业巨变下，后市场行业格局也迎来洗牌。

面对前所未有的行业变革，谁能抓住先机，谁将拔得头筹？后市场玩家如何把握时代风向标？连锁玩家如何扩张？区域玩家如何差异化竞争？零部件供应商如何创造价值？新玩家如何创新？罗兰贝格基于长期的行业观察，针对汽车后市场上中下游进行深入跟踪研究，深度解析中国后市场面临的深刻变革，分析代表企业在各领域所面临的挑战和发展机遇，识别成功关键因素，携手行业玩家共同探究制胜策略。

电气化革命：燃油车保有量2025年见顶，单车维保价值缩水超30%

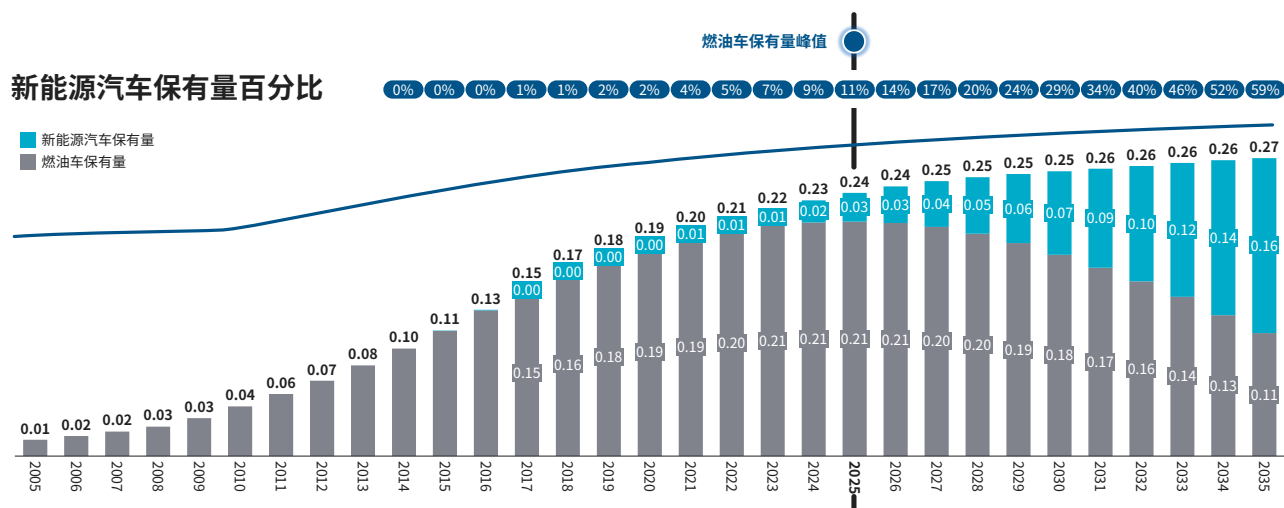
我国新能源汽车发展脉络清晰，目前已经从政策和供给驱动进入需求驱动的新时期；2018年至2021年，伴随电池技术不断成熟、生命周期拥车成本降低、产品多样化等，消费端担忧和痛点不断释放，迅速拉动电动车渗透；2022年起，随着用户接受度的快速提升，产品百花齐放，同时低层级城市电气化快速渗透，电动汽车市场化全面进入快车道。罗兰贝格预计，2025年乘用车电动化渗透率可达34%，2030年乘用车电气化渗透率可达68%（包含纯电、插电式混动、燃料电池），且有望挑战更高水平。

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于2025年见顶，达到2.1亿辆，且未来逐年下降。就保有量结构看，未来十年仍将以燃油车为主，但新能源汽车保有量有望在2034年迎来反超。→ [01](#)

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，主要体现在换胎、减震、拉杆球头等易损件。然而，些许的价值提升并不能阻挡由于燃油发动机系统的消失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，纯电车单车售后维保价值将比同级别燃油车降低约34%。→ [02](#)



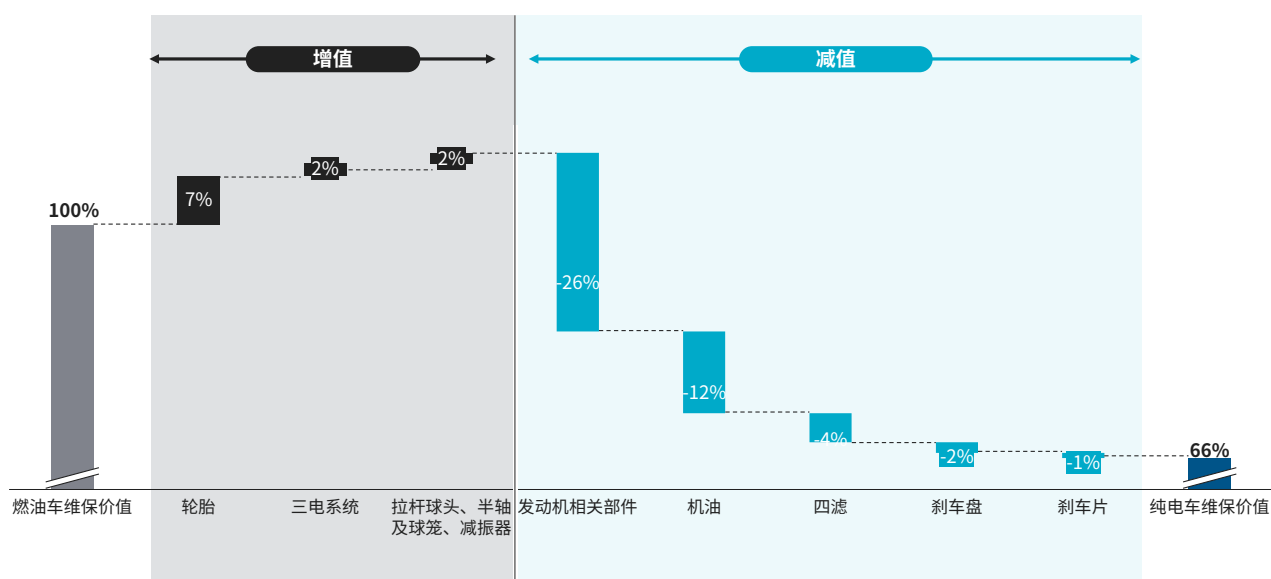
01: 中国乘用车保有量 [单位:十亿辆, 2005-2035E]¹⁾



1) 基于罗兰贝格乘用车保有量预测模型, 假设中国人口增长约为5%; 新能源汽车, 包括纯电动汽车、插电式混合动力汽车和燃料电池汽车

资料来源: 国家统计局, 罗兰贝格乘用车保有量预测模型; 罗兰贝格

02: 电动汽车对后市场影响: 单车价值视角¹⁾ [%]



1) 以A级SUV为例, 纯电车比燃油车重25%

资料来源: 案头研究; 罗兰贝格

存量竞争的时代下，洗美与钣喷价值凸显

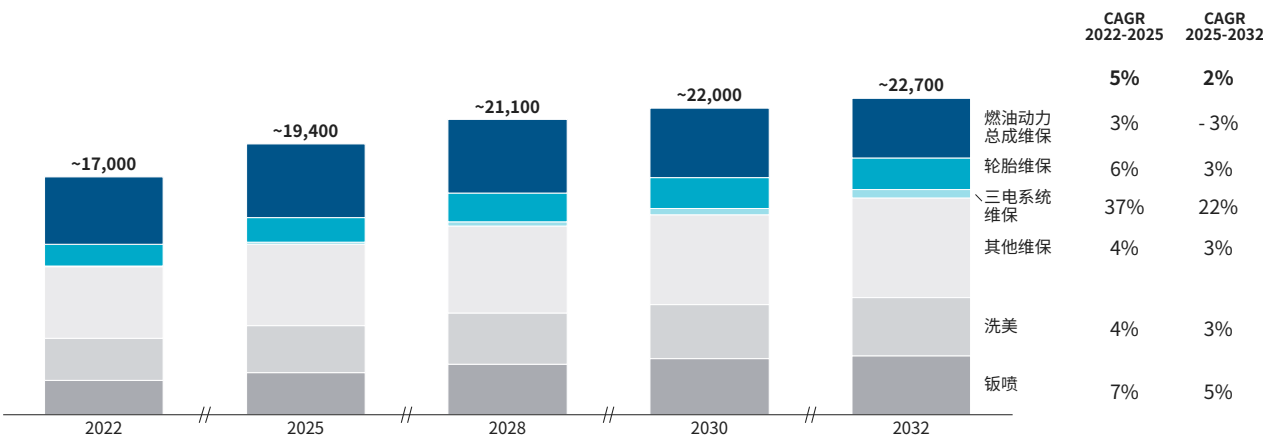
尽管中国汽车市场已不再是绝对的“增量市场”，且燃油车保有量将被售后维保价值更低的电动车逐步代替，但未来十年内，随着车龄的快速增加，后市场将持续增长，且价值巨大。罗兰贝格预测，中国汽车后市场总体规模在2025年将达到1.9万亿元，2022年至2025年平均复合增速达5%。十年后，2032年的中国汽车后市场总价值规模将超过2.2万亿元。

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举足轻重的地位，2021年规模达到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年依然是后市场核心业务板块，贡献64%的份额（2032年），持续聚焦行业目光。

与此同时，伴随新能源消费者更加年轻、女性比例增加、更关注车辆颜值与个性化等需求特点持续凸显，带来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。我们预计汽车洗美相关售后价值将从2022年的约3,000亿元增长至2032年的约4,100亿元。此外，随着车龄的增加以及个性化改色需求的凸显，钣金喷漆类服务的价值也将快速提升，将从2022年的约2,500亿元提升至2032年的约4,200亿元。值得一提的是，新能源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，且其他一般检测类服务的价值不高，故其在整体后市场中的占比依然很小，不超过3%。→ 03

03: 乘用车后市场服务项目市场规模¹⁾ [2022E-2032E, 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

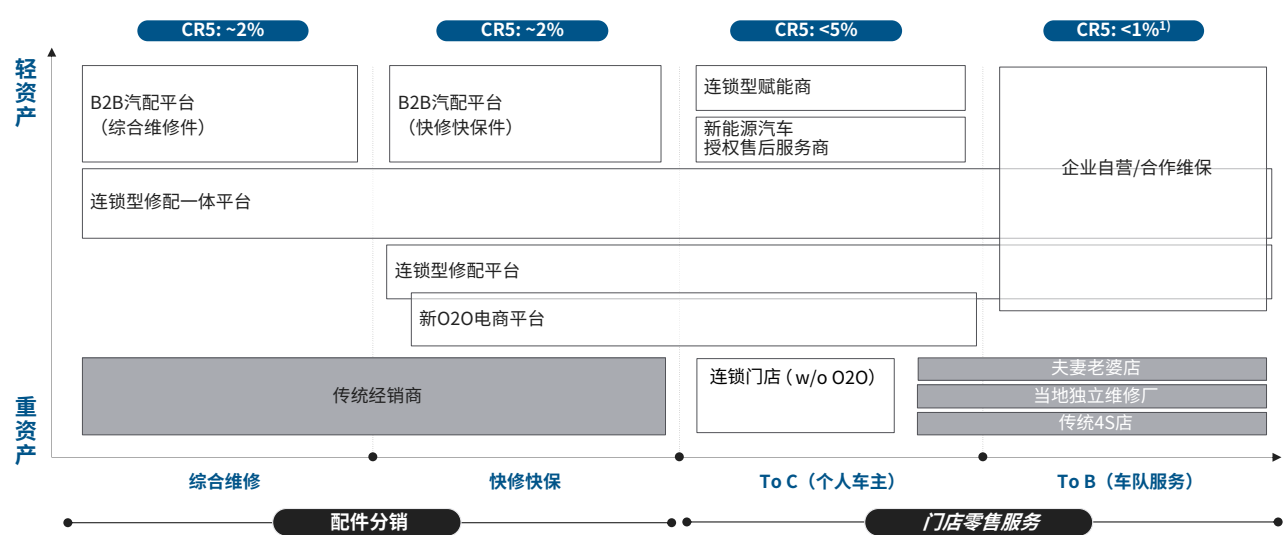
资料来源：案头研究；罗兰贝格

竞争格局仍高度分散，新模式新机遇涌现

后市场的巨大价值使其成为各类玩家必争之地，传统模式下的竞争难以满足市场需求，全新的行业拉锯战已然打响。在新的移动互联技术和消费场景下，下游客户话语权越来越大，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，通过轻资产的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，头部CR5的集中度均未超过5%，市场依然高度分散。→ 04

04: 后市场竞争格局与玩家模式分布



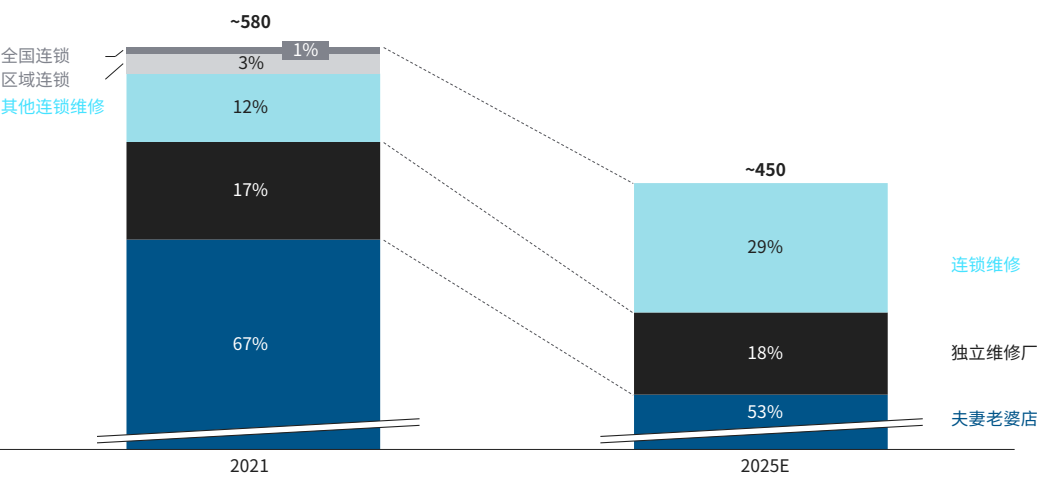
1) 受限于目前车队的自营拥车比例，绝大多数车队司机的维保行为并不受车队束缚，具备极高的自主权
资料来源: 案头研究; 罗兰贝格

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，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、服务能力等方面的优势，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完善能力。相比之下，小型的维修厂及夫妻老婆店将成为竞争中的“牺牲品”，逐步被整合和淘汰。→ 05

05: 独立后市场门店类型分布

中国独立后市场门店数量 [单位：千家]¹)



1) 2021年11月数据
资料来源: 案头研究; 罗兰贝格

全国连锁S2B2C模式得到有效验证

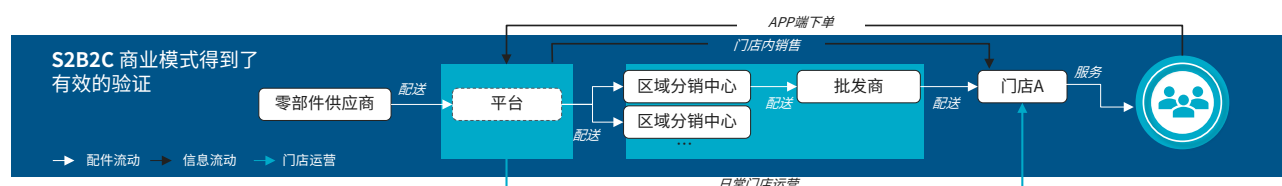
经过了八年多的模式迭代和创新，S2B2C修配融合模式已经为市场广泛接受。这也离不开头部创业者艰苦奋斗和不断试错的勇气，其出色的用户运营能力、门店管理能力、供应链掌控能力和规模化采购能力等成为其未来发展的重要利器。而今，电气化为这些强劲的头部的连锁品牌赋予了新力量。头部连锁玩家积极与电动车主机厂和零部件供应商进行战略合作，投资新能源技术和独立品牌的产品，且未来随着一线城市的饱和，将逐步向低线城市扩张。在传统价值链形态中，配件需要在多级分销中进行流转，然而，S2B2C模式打破了这一传统形态，由连锁平台企业完成整合，一方面从客户端获取订单信息，对上游供应商进行赋能，另一方面通过与零部件供应商的战略合作，整合供应链和服务平台，消费者可通过直接在电商APP端下单后在门店获取服务。→ 06

“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，多元化零件零售，发展自主品牌件从而丰富服务组合；再者，行业玩家需加快与新能源主机厂和供应商的合作。在此模式下，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中，由于专业技术人员和店铺经理的稀缺，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）的流量分配与优化也会直接影响总部和单店的盈利性。

- 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。例如，某行业领先玩家在供应链整合上采取向零部件供应商直接采购的模式，增加自有品牌和专有部件的份额，实现多元化采购，在2021年底实现了100余家直营店和3,500余家加盟店的布局。
- 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。例如，某行业领先玩家充分利用自身的物流能力，搭建供应链物流和仓储，通过数字化的管理方式进行零部件产品筛选、订单预测和智能工作订单规划，在2021年底实现约10家直营店和1,200余家加盟店的布局。
- 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，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，在2021年底门店数量达到1,700余家。

06: S2B2C商业模式



资料来源: 罗兰贝格

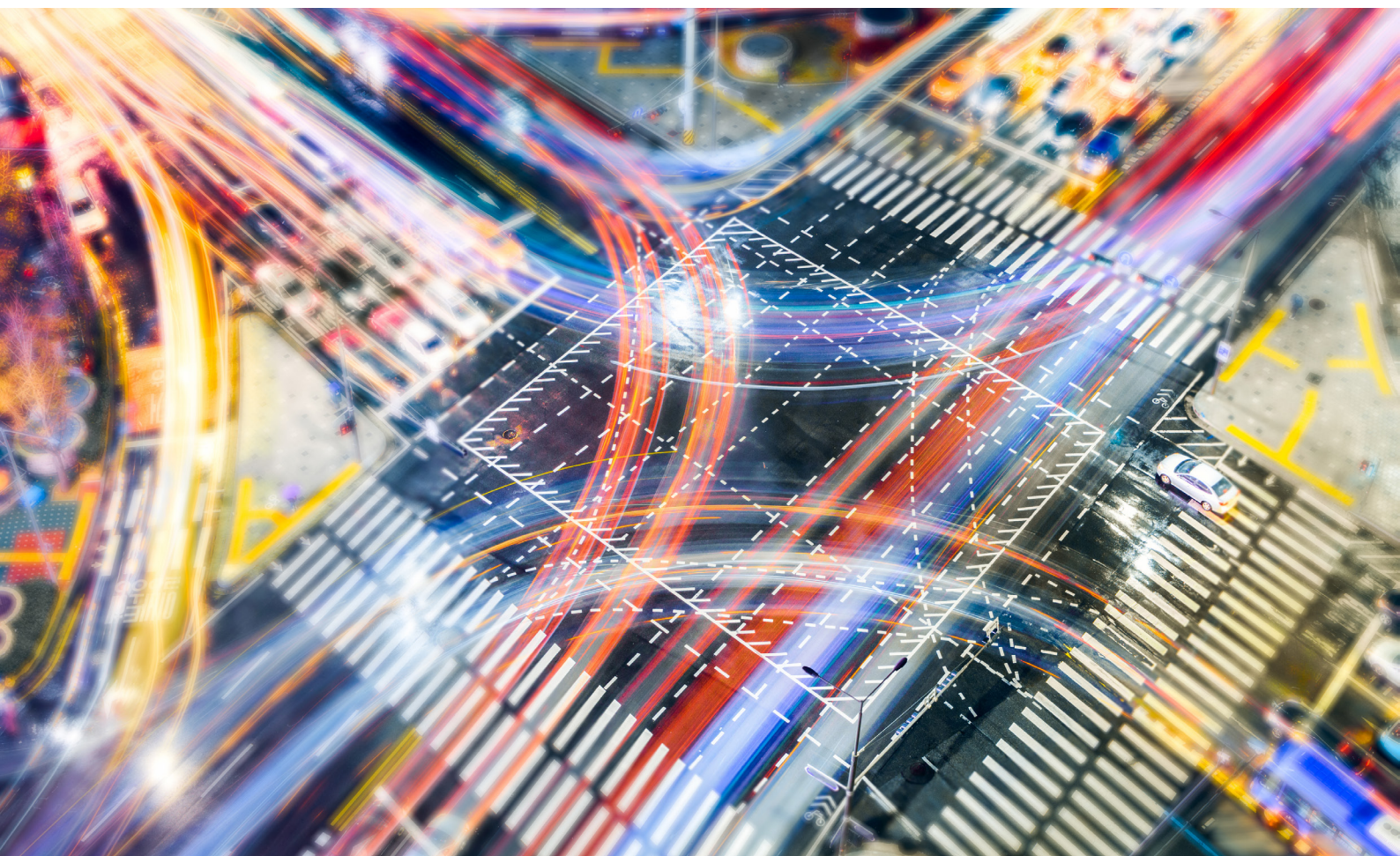
区域连锁聚焦三四线城市提供差异化服务，成为“城市英雄”

不同于全国连锁平台提供相似的服务和商业模式，区域连锁平台致力于打造差异化的价值定位，并专注于细分领域。区域连锁品牌大多靠近社区，具备敏锐的市场触觉，且结合差异化的价值定位拓展城市自营店。区域品牌大多为选定汽车品牌提供专业服务，在新能源方面也勇于尝试专属服务，通过加盟和直营的方式进行扩张。规模较小、缺乏采购竞争力的其他连锁门店可通过在郊区实现稳定的布局。得益于其得天独厚的地理位置，区域连锁平台市场反应迅速。

- 差异化打法一：专注于细分服务领域。区域玩家大多专注于细分领域，通常针对豪华品牌车型、出租车等特殊客群，提供所需的特定服务，实现扩张和布局。例如，山东济南某区域连锁玩家专注于提供高档车的一站式保养维修服务，利用其股东的高端化基因打造专业技术能力，同时得益于经销商网络 and 高端客户流量，提供变速箱、发动机、制动系统、冷却系统等深度维修服务，具备对高端客户的洞察和技术积累，截

至2021年底，其17家门店全部实现盈利。

- 差异化打法二：灵活的服务范围。区域玩家不同于全国连锁玩家提供标准化的服务流程，更加聚焦线下流量，辐射附近社区，可以及时根据用户需求调整服务范围，提供个性化售后服务，具备灵活性和个性化。例如，河南郑州某区域玩家在社区附近进行门店布局，充分了解用户维修需求，现已拓展包括专业润滑油更换、自动变速箱维修等12项服务，在2021年发展了超出200家门店，并助力其约90%的门店实现盈利。
- 差异化打法三：确保供应链能力。区域玩家受限于其规模和物流能力，无法像全国连锁平台那样进行直接采购和自建仓库，更多的是与不同的供应链伙伴合作，丰富配件货架，分散供应链风险。例如，某深耕浙江杭州的玩家，提供汽车喷漆、快修快保、轮胎维修等服务，自2019年起采用轮胎自有品牌件策略，2020年渗透率达到83%，帮助门店增加30%的收入，在2021年底实现1,105家门店布局，采用多渠道采购策略，在优化成本结构的同时分散风险，增加供应链水平，帮助其约93%门店实现盈利。

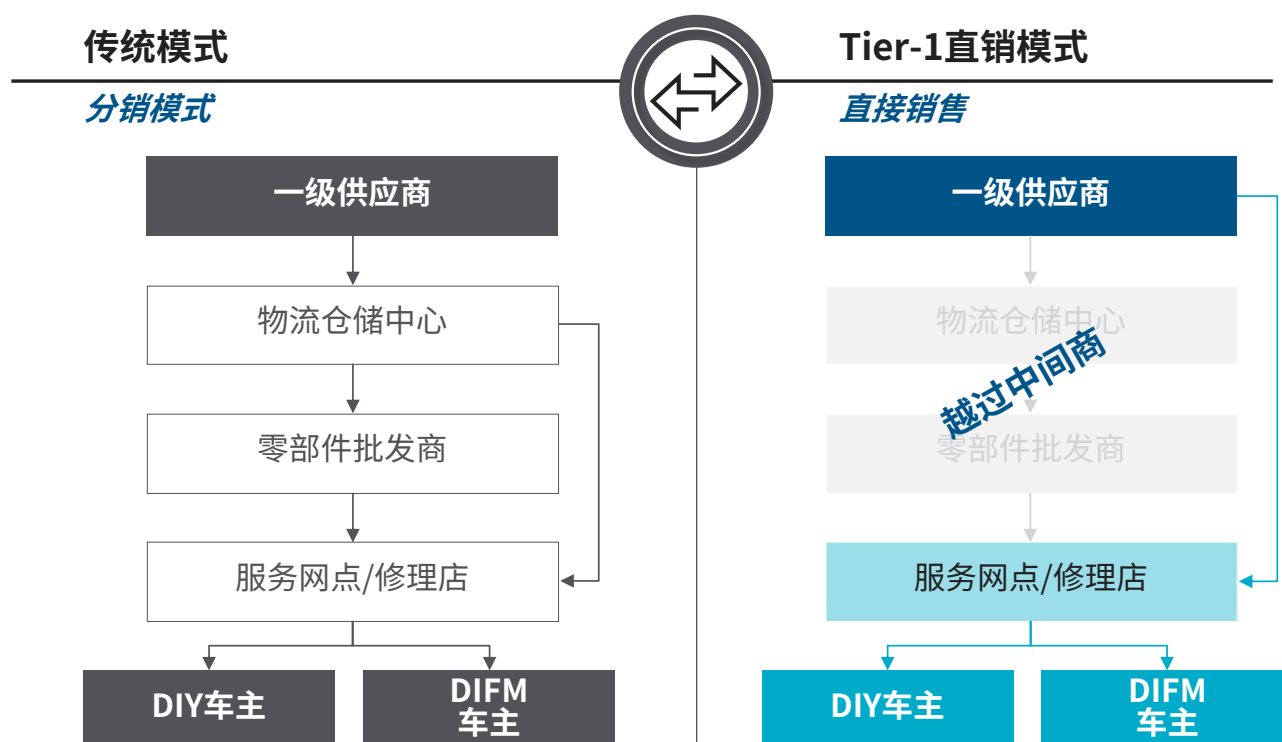


全球零部件供应商思辨破圈，直达小B终端

通常而言，零部件批发商针对不同配件有着多个零部件供应商，这使得即便是全球一级零部件厂家想要提升销量时，除了提供佣金外束手无策。无论是DIFM模式还是DIY模式，原厂件维保长期存在较大的市场需求，具备先天优势。类似于主机厂和传统的汽车服务连锁平台，一级供应商也尝试直接向服务网点/维修店销售，进行终端网络的布局，在扩大销售能力的同时获得产品改进的反馈。然而，在实际操作中，供应商需打破约定俗成的2-3层分销模式，构建强大的本地供应链网络、全面的产品覆盖和及时配送能力。→ 07

部分tier-1供应商布局后市场业务已颇有成效。例如，某商用车领先玩家利用通用零部件为轻卡和中重卡司机/车队提供包括润滑油、滤芯等配件后市场服务。2021年已覆盖约450万辆商用车，销售达到50亿元人民币，预计在2022年达到60亿元。此外，该主机厂已布局82个区域物流仓储中心和7,000余家授权维修厂，提供严格的标准化服务，实现5分钟反应、30分钟准备、2小时送达的服务标准，同时构建8年保修不限里程的延保服务，并利用线上数字化工具进行远程诊断，提供更换部件的建议，为卡车司机和车队提供便捷便利、物有所值的服务。

07: 价值链模式对比



资料来源：专家访谈，案头研究；罗兰贝格

跨界者利用自身资源和能力禀赋抢一杯羹

电气化的发展为更多的新兴后市场玩家提供了破局思路，其可利用自身在新能源业务的积累，通过互联网平台模式整合上下游服务资源，利用创新模式赋能门店，并实现产业链周边覆盖。在其破局过程中，以下三大能力助力其其后市场业务中实现快速布局。

- 特色一：新能源业务能力。在自身能力上与专业机构（如培训机构、高校等）合作，培养具备可靠技术能力的新能源技术人员，同时与新能源主机厂签订全国授权的售后服务合同，与上游电池厂商等新能源产业链公司合作，并向系统内授权门店下达维修订单。
- 特色二：智能数字化建设。一方面自主研发To C智能服务系统（如智能理赔等），提升门店运营效率，同时接入主机厂车主服务，实现车主数据的共享与连接，帮助主机厂开展车主服务。
- 特色三：产业链周边覆盖。布局充电桩等新能源产业链配套设施，提供整体服务方案，如发展自主研发的喷漆机器人、移动充电设备、无人洗车机等智能设备。

远期来看，在颠覆性技术驱动下，乘用车后市场会向行业集中化、收入多元化、玩家多样化、渠道扁平化和服务数字化的方向发展

在供给侧，除了模块化部件、车电分离、软硬件分离和三电系统带来的技术革新外，主机厂业务延伸至价值链的后端，推动零部件企业向标准化、数字化和集中配送发展。产业链玩家的合作和整合增强，行业集中度提升，在销售服务模式分离的趋势下，行业玩家共同开创服务体系，电池即服务(BaaS)的模式兴起，带来商业模式的创新。

在需求侧，消费者从“购车模式”到“用车模式”的转变推动车队模式兴起，后市场玩家积极采取措施，应对出行模式的变化，集中服务需求增加。同时，便捷性成为用户主要诉求，线上触点增多引发后市场对于数字化服务能力和全渠道管理要求的提升。消费者对于新能源汽车的充换电需求为更多玩家提供了后市场服务破局机遇，也为已有玩家提供了多样化收入发展空间。→ 08

08: 乘用车后市场终局

颠覆性的趋势正在推动深刻的变革		对乘用车后市场的影响	后市场演进趋势	
供给侧	技术创新	• 零部件标准化、模块化 • 车电分离 • 软硬件分离	• 模块化部件更换增加 • 三电系统和软件服务成为新的增长点	行业集中化
	模式创新	• 销售服务分离，前端销售后台服务聚焦 • 电气化相关新兴商业模式涌现	• 主机厂与售后服务供应商合作，开发服务体系 • 推广BaaS¹⁾运营模式	收入多样化
	行业竞争	• 主机厂向服务提供商转型 • 零部件供应商模式集成，降低分销层级	• 主机厂业务延伸到价值链的后端 • 推动零部件企业向标准化、数字化、集中配送发展	玩家多元化
需求侧	出行方式	• 从“购车模式”到“用车模式” • 共享出行普及率提高	• 单车里程增加，车队模式兴起 • 后市场集中服务需求增加	渠道扁平化
	产品偏好	• 消费者对新能源汽车的接受度提高 • 充/换电需求提升	• 新玩家涌现，例如充电服务供应商等 • 现有后市场玩家收入多样发展	服务数字化
	服务方式	• 便捷性成为用户首要诉求 • 用户触点从线下转为线上	• 市场后数字化服务水平和全渠道管控效率的重要性显著提升	

1) 电池即服务

资料来源：罗兰贝格

罗兰贝格后市场FAME模型从三大维度为企业赋能

针对战略定位，我们运用商业模式图谱、能力禀赋雷达等模型，助力企业明确自身在后市场发展中的角色。对于业务目标的梳理和制胜打法的制定，我们通过定价模型、数字化工具、网络优化手段、产品组合创新、合作整合方案、效率驱动手段、人才培养计划等解决方案，帮助企业应对后市场挑战。作为专注于包括汽车后市场业务在内的顶级咨询公司，我们有信心助力企业实现行业变革中的发展与超越，共同推动中国汽车后市场的发展。

- 战略定位：从5至10年视角出发，帮助企业解决战略

定位的问题，助力企业明确发展愿景，梳理差异化竞争优势，明确其在后市场行业中的角色与差异化价值点。

- 业务目标：从2至5年视角出发，帮助企业解决市场扩张、服务创新和品牌建设等问题，助力企业制定产品和服务组合，确认高潜市场，并重新调整品牌战略定位，确保价值定位与愿景、能力与市场潜力相匹配。
- 制胜打法：从短期视角出发，结合战略定位和业务，帮助企业实现短期制胜梳理打法策略，包括制定渠道战略、定价策略、数字化战略及表现绩效解决方案等，量化业务和利润指标，优化用户触达方案并推动数字化管理模式落地。→ 09

09: 罗兰贝格后市场解决方案



资料来源：罗兰贝格

作者

郑赞

罗兰贝格全球高级合伙人

ron.zheng@rolandberger.com

时帅

罗兰贝格合伙人

shuai.shi@rolandberger.com

罗兰贝格黎敏鹃、赵诗萌对本报告亦有贡献。

欢迎您提出问题、评论与建议

www.rolandberger.com

本报告仅为一般性建议参考。

读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2022 罗兰贝格管理咨询公司版权所有。

关于我们

罗兰贝格管理咨询公司成立于1967年，是全球顶级咨询公司中唯一一家始于德国、源自欧洲的公司。我们拥有来自35个国家的2700名员工，并成功运作于国际各大主要市场。我们的51家分支机构位于全球主要商业中心。罗兰贝格管理咨询公司是一家由近300名合伙人共有的独立咨询机构。

出版方

罗兰贝格亚太总部

地址：

中国上海市南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼，200040

+86 21 5298-6677

www.rolandberger.com