



洞见

罗兰贝格

09.2020
上海 / 中国



罗兰贝格2020中国汽车金融报告

前言

2019年,中国乘用车新车销量延续了下滑势头,较上年继续下降近10%。随着中国汽车行业进入发展成熟的“新常态”时期,汽车金融市场的整体增速也开始减缓。与此同时,各种背景的公司继续涌入汽车金融市场,现有行业玩家也不断投入,加剧的竞争压缩了行业整体利润空间。日益严格的监管引领行业走上规范化的道路,但也给部分玩家带来经营压力,提出转型要求。

进入2020年,疫情成为各行各业讨论的关键词。汽车金融行业也受到巨大冲击,行业亟待反弹。在这样的背景下,汽车金融企业需要对自我进行审视,重整旗鼓,摆脱粗放的经营模式,塑造可持续的发展竞争力。

尽管困难重重,前市并不悲观,许多积极的市场变化驱动着行业前进。细分场景逐步明确,待拓空间逐渐明朗。拨云见日,我们看到汽车金融市场孕育着许多新的机遇。

汽车本身的变革将在未来很长一段时期内推动汽车金融的发展和变化。在汽车新四化的浪潮下,新能源和移动出行都催生出了区别于传统的金融需求,对乘用车金融的模式和渠道都将带来深远的影响。在这过程中,汽车金融企业迎来梳理业务、自我塑造的窗口。

与此同时,我们也发现,二手车销量及其对应的金融市场仍在快速成长,行业基础和规范的建立是大势所趋。从事二手车金融的企业迎难而上,继续努力创造市场秩序,随着数据体系的完善,突破业务瓶颈指日可待。

在本报告中,我们首次覆盖了商用车金融市场,对市场趋势、竞争格局和模式演变进行了总结。商用车新车金融是一个规模近3,000亿元的大市场,具备较高专业性,尤其在渠道开拓和风险管理等方面具有其独特鲜明的发展特点。此外,商用车在用车环节占据了更大的全生命周期价值,为相关金融服务提供了巨大的想象空间,正待不断进取的企业进行开拓。

面对各细分市场的机会,树立独特优势对于汽车金融企业来说尤为重要。新车销售渠道的下沉为市场玩家差异化渠道能

力创造条件。用车环节金融和出行金融服务也将成为汽车金融企业商业模式拓展的必争之地。在这样的背景之下,我们倡导开放合作、共同创新的发展主旋律。

本报告是罗兰贝格自2014年发布《中国汽车金融报告》以来的第六期。罗兰贝格持续观察汽车金融市场的变化趋势,并基于行业洞察提供相应的分析及预测,谨以此报告抛砖引玉,在这机遇和挑战碰撞的市场环境中,为行业相关人士提供思考,共同推进中国汽车金融行业的蓬勃发展。

目录

1/ 汽车市场发展概况	— 03
1.1 乘用车市场发展	
1.2 商用车市场发展	
2/ 汽车金融市场现状分析	— 07
2.1 市场总体情况	
2.2 乘用车金融	
2.3 商用车金融	
3/ 市场发展趋势和驱动因素	— 13
3.1 汽车金融市场增长潜力稳健	
3.2 需求端:年轻消费者占比提升,购车主力城市层级下沉,复购比例提升	
3.3 渠道:多元化并下沉	
3.4 产品:更加灵活和定制化	
3.5 竞争:进入综合能力比拼与合作阶段	
3.6 政策:相关政策促进销量提升,汽车金融政策规范化,带来行业机遇并鼓励优胜劣汰	
3.7 融资:汽车金融玩家融资渠道多元化发展	
3.8 数字化:汽车金融数字化转型成为企业竞争中的制胜关键	
3.9 业务拓展:汽车金融公司针对消费者出行需求扩展服务边界,向出行金融服务商转变	
4/ 行业参与者对机遇和挑战的应对	— 25
4.1 明确自身定位,有针对性布局	
4.2 围绕自身优势,打造差异化亮点	
4.3 整合相关资源,建立生态支撑	

第一部分

汽车市场发展概况

1.1/ 乘用车市场发展

1.1.1/ 新车：市场2017年起进入波动调整期，新冠疫情或使销量呈现“U型-延迟反弹”发展趋势

进入21世纪以来，受人均可支配收入水平快速提高、汽车行业供给侧产品不断丰富、政策积极鼓励汽车产业发展等因素共同驱动，我国汽车产业进入高速发展期。新车产销量自2009年起跃居全球第一，并在此后8年内持续保持年均两位数的增长速度，进一步拉开与全球第二位的差距。

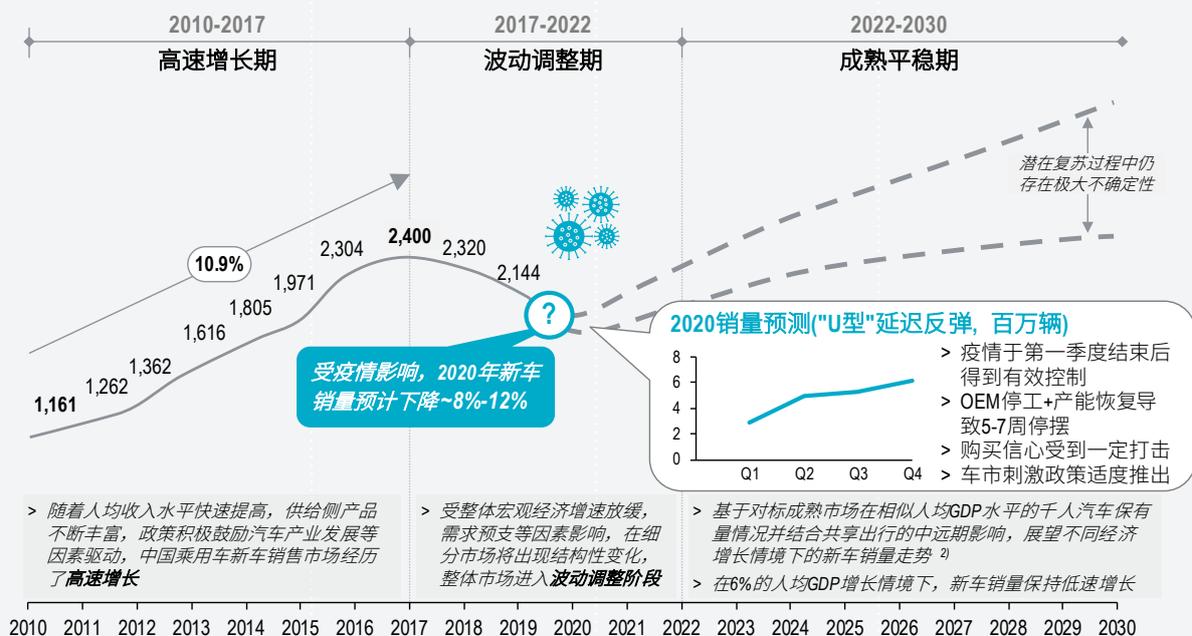
行业一路向好的趋势在2018年戛然而止。受整体宏观经济增速放缓，需求预支等因素影响，乘用车销量在城市层级和品牌

级别等不同细分市场逐步出现结构性变化，整体市场进入波动调整阶段。罗兰贝格认为，近两年汽车产业拐点的出现不能简单代表行业下行，更多意味着在历经28年持续增长后进入市场和产业结构的深度调整期，中国汽车产业全面进入“新常态”。

根据中国汽车工业协会数据统计，2019年中国乘用车产销分别完成2,136万辆和2,144万辆，产销量同比分别下降9.2%和9.6%。尽管年底降幅呈收窄态势，但整体市场回升缓慢，调整阶段仍将持续。→ 01

2019年底，多数机构、协会和企业预测2020年中国汽车销量将企稳，然而在市场筑底的当下，新冠疫情“黑天鹅”又为中国

01 / 中国乘用车新车销量¹⁾ [2010-2030E, 万辆]



¹⁾ 2010-2022年数据为IHS历史和预测数据，2022-2030年预测基于罗兰贝格测算模型

²⁾ 人均GDP增速以购买力平价GDP为计算基础

资料来源：IHS, Euromonitor, IMF; 罗兰贝格

汽车行业带来冲击。对于汽车行业，疫情使得生产停摆，消费需求被抑制，供应链及流通受到波及。基于当前全球疫情发展现状和应对措施，我们认为车市表现将出现“U型——延迟反弹”与“L型——深度衰退”两种走势，各国存在差异性。

得益于疫情的有效控制，中国在全球主要汽车市场中增速下滑最小。综合供给、需求与政策等要素判断，“U型”走势可能性最高，即2020年上半年因需求不振与供应链停摆，汽车销量下滑明显；而车市从下半年开始逐步恢复，需求愈发强劲，销量不断提振。在此情境下，预计2020年中国乘用车销量下降约8-12%。

与此同时，欧洲、美国市场或迎来较大幅下跌，或出现“U型”或“L型”走势。如果由于疫情持续较久而出现“L型——深度衰退”情形，那么终端用户购车意愿被显著抑制，供给端生产能力与供应链受损较大，将导致2020年销量一蹶不振，长期来看宏观经济的衰退与萧条对供需双方均将产生深远影响。

综上，罗兰贝格预测，2020年中国乘用车总体销量较2019年下降约8-12%，约达1,880至1,970万辆，而2021年有望实现

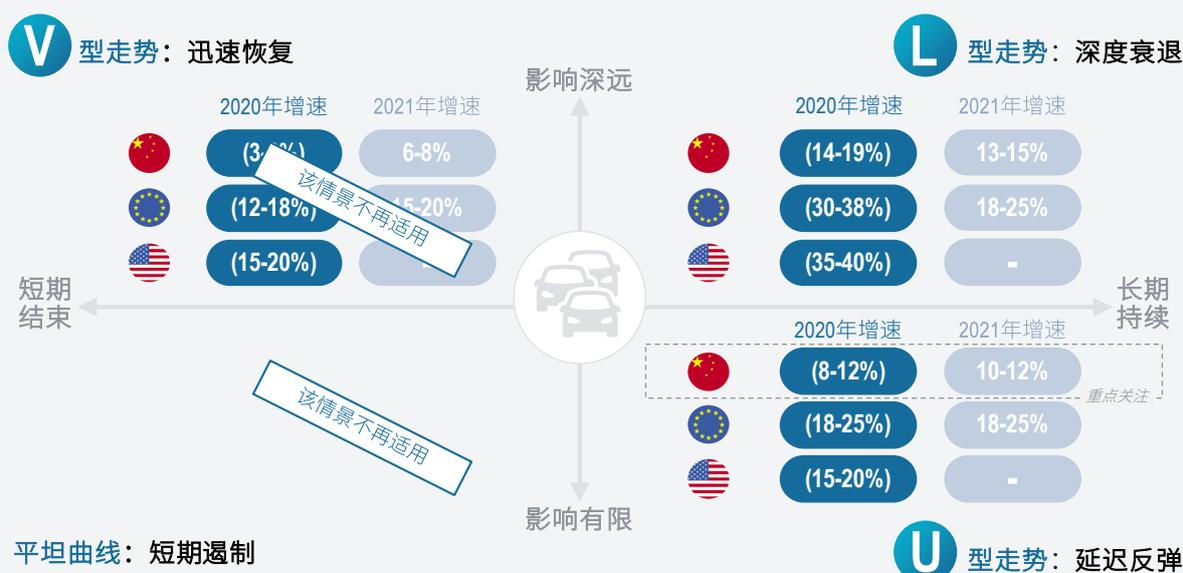
10%-12%的年增长率，2022年预计将恢复到2019年销量水平。→ 02

1.1.2/ 二手车:过去几年中,中国二手车市场经历了快速增长,相较新车销售将保持更积极的发展态势,预计到2025年可保持近10%的平均增长率

在中国新车销量经历增长拐点的同时，二手车市场销量逆势上扬，保持蓬勃增长，过去三年平均复合增长率超两位数，成为低迷市场背景下为数不多的增量市场。在中国汽车产业进入存量新阶段后，二手车将快速发展成为重要细分市场。由于中国汽车保有量稳定增长，消费者需求逐步成熟，政策法规日益完善，未来中国消费者购买二手车的意愿将逐步增强。

根据中国汽车流通协会统计，自2011年至2018年期间，中国二手车年交易次数总量翻倍，从682万次增长到1,377万次，2019年更升至近1,500万次。鉴于二手车普遍存在多次交易流通的情况，罗兰贝格通过对车管所、经销商和交易市场等相关方的调研测算发现，平均一台二手车的生命周期流转登记次数约为2.2次。→ 03

02 / 2020年汽车销量增速分情景预测¹⁾

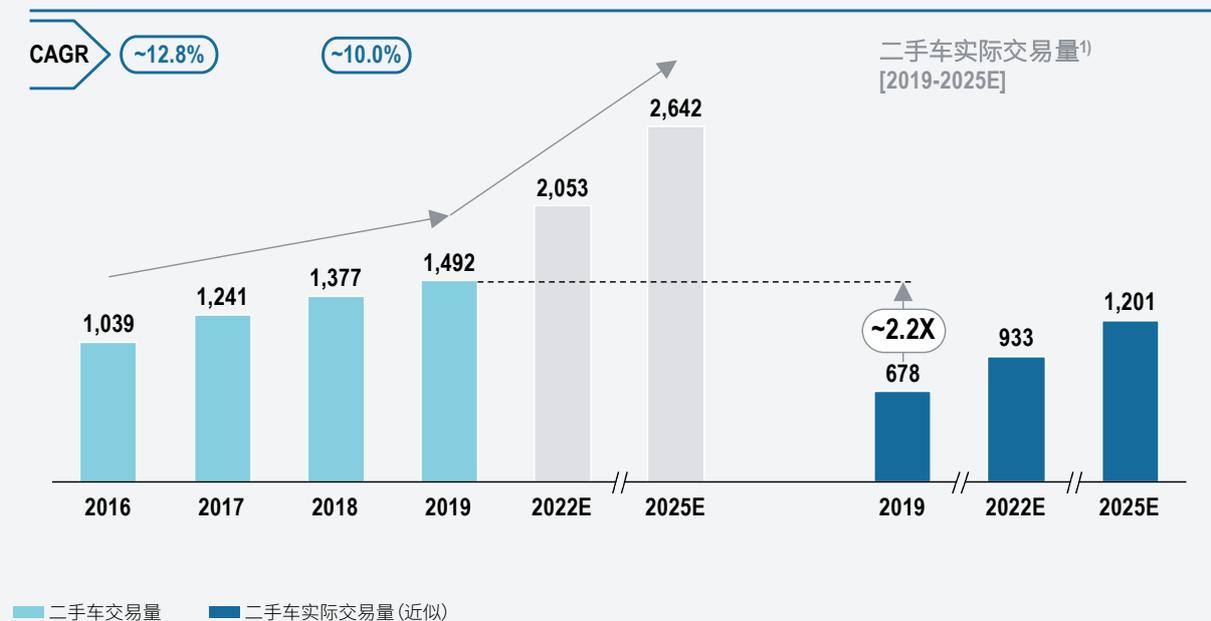


¹⁾主要针对乘用车及6吨以下的轻型商用车(轻卡、皮卡、微卡、微面、轻客等)

资料来源：罗兰贝格

03 / 中国二手车市场规模分析

中国二手车市场交易量 [2016-2025E, 万台]



¹ 交易量包括了由于车辆所有权转移而导致的交易重复计算, 因为平均每个二手车交易 (终端客户到终端客户) 涉及 2.2次所有权转让

资料来源: 中国汽车流通协会, 专家访谈; 罗兰贝格

聚焦乘用车, 2019年乘用车二手车交易次数约为1,214万次, 推算实际交易量约552万台, 相当于相应新车销量的26%, 与成熟市场约2倍的比例相比差距显著, 增长潜力可观。

1.2/ 商用车市场发展

近年来, 中国商用车市场规模整体平稳上升。2019年, 中国商用车总销量约289万辆, 与前一年相比保持稳定。其中, 中重卡销量约131万辆, 轻卡销量达143万辆。

与乘用车不同, 商用车作为生产工具担负着运输职能, 与宏观经济的发展趋势关联度较高。一方面, 在经济增长放缓的大背景下, 商用车的市场规模难有大幅增长的空间; 但另一方面, 为应对新冠疫情后外贸熄火、内需不振的挑战, 国家“新基建”和“十四五”期间的地方基建等经济刺激政策将给予商用车市场一定的支撑。因此, 未来几年的商用车市场预计将进入平稳阶段, 2020年和2021年销量继续维持稳定。

在各细分市场中, 中重卡与工程基建、矿产等行业紧密相关,

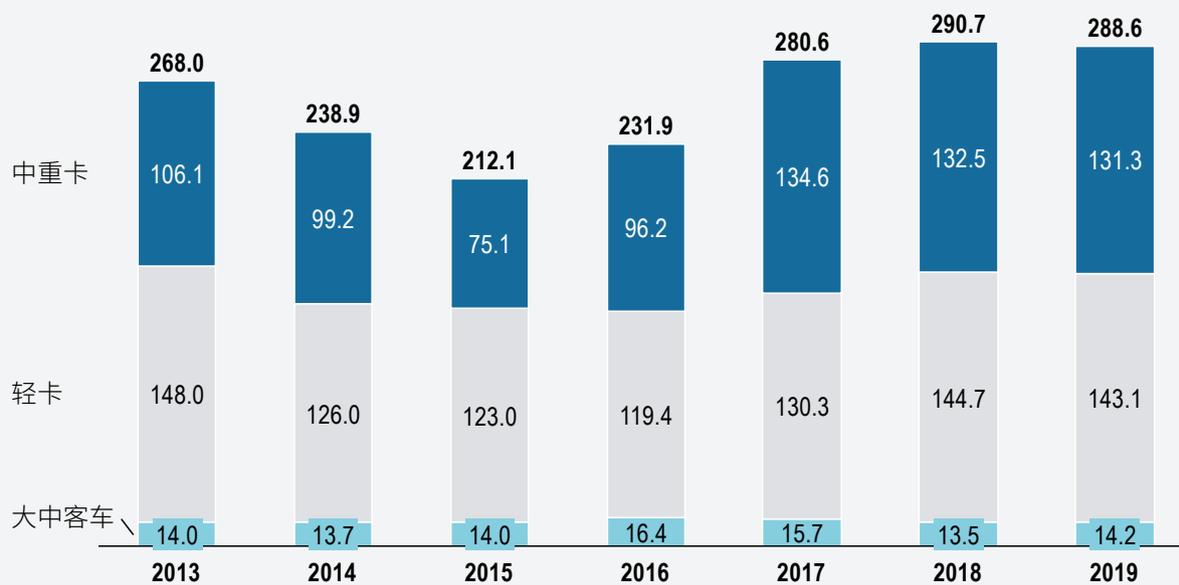
高度依赖产业周期, 其产销量和保有量一直被看作是宏观风向标之一。中重卡销量受治超、排放升级等政策利好影响在2018年攀峰; 预计未来几年保有量消化沉淀, 在基建投资的支持平衡作用下, 销量将有控制地逐年下降5%。

轻卡虽然也具有一定的周期性, 但总体来看作为城际物流和城市配送主力, 在城镇化等因素推动下有望恢复增长趋势。“干线运输+区域分拨”的物流模式逐步得到推广, 轻卡作为支线城际物流和城市配送的主力地位也得到提升。同时, 快递、冷链、危化等下游物流细分领域不断发展, 与之对应的细分轻卡需求也得到推动。2019年, 各地落实取消4.5吨及以下普通货运从业资格和车辆营运证, 一定程度上降低了轻卡购车阻力。

大中客市场整体体量维持在十万台级别, 市场规模相对较小。其中公交车销量近年在新能源驱动下快速增长, 但公路车受全国性出行结构转型影响规模下滑。→ 04

04 / 国内商用车市场

国内商用车¹⁾历史销量[2013-2019, 万辆]



¹⁾与后续市场分析统一, 此处销量包含中重卡、轻卡及大中客车型

资料来源: CAAM, 案头研究, 专家访谈; 罗兰贝格

第二部分

汽车金融市场现状分析

2.1/ 市场总体情况

自2008年《汽车金融公司管理办法》以来,我国汽车金融市场对风险管控的认识有所提升,遏制住了坏账率持续走高的不良势头,进入有序发展阶段。2013年后,随着融资租赁、互联网金融等新模式的涌现,市场进入创新发展阶段。这两个阶段的十多年来,中国汽车金融行业保持了年均24%的高速增长。虽然2017年后汽车销量出现震荡,汽车金融市场增速有所放缓(年均约20%),但势头仍远远领先于汽车销量变化趋势。2019年,我国汽车金融市场总体规模达到约1.7万亿元,其中持牌汽车金融公司约占一半份额。→ 05

2.2/ 乘用车金融

2.2.1/ 金融渗透率进一步提升

a) 新车金融

我国新车金融整体渗透率逐年提升,2019年新车金融总体渗透率达43%。按使用金融产品的台数比例,贷款渗透率约35%,融资租赁渗透率约8%,贷款份额依然大幅领先。与欧美成熟市场相比,我国新车汽车金融市场仍有较大发展空间。随着终端消费升级、信贷接受度提升,汽车金融将保持进一步增长。尽管商业银行和汽车金融公司的汽车消费贷款仍是占比最大的细分市场,但融资租赁近年来由于融资租赁公司更高的客户风险偏好和更强的产品灵活性而迅速发展,渗透率由2015年的2%提升至2019年的8%。其中,回租作为零售贷

05 / 汽车金融市场主要趋势



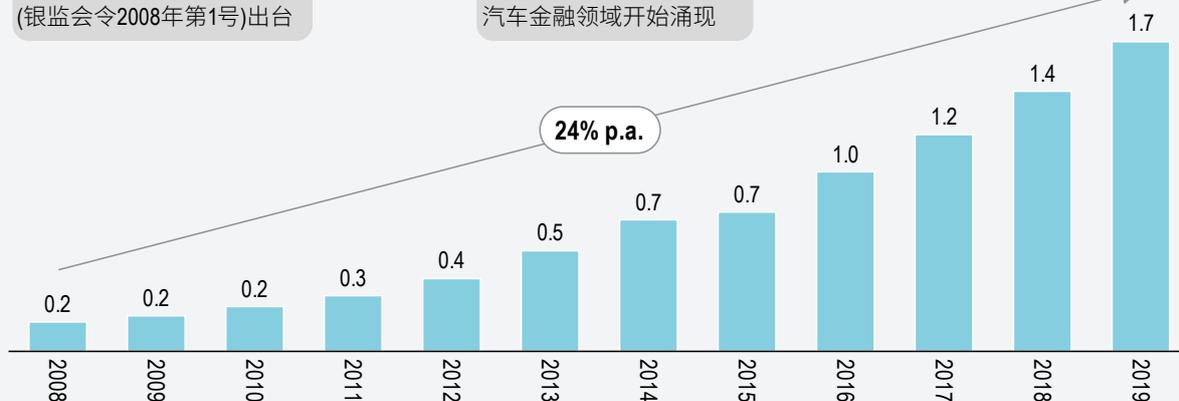
中国汽车金融市场规模[万亿元]

有序发展

创新发展

2008年
《汽车金融公司管理办法》
(银监会令2008年第1号)出台

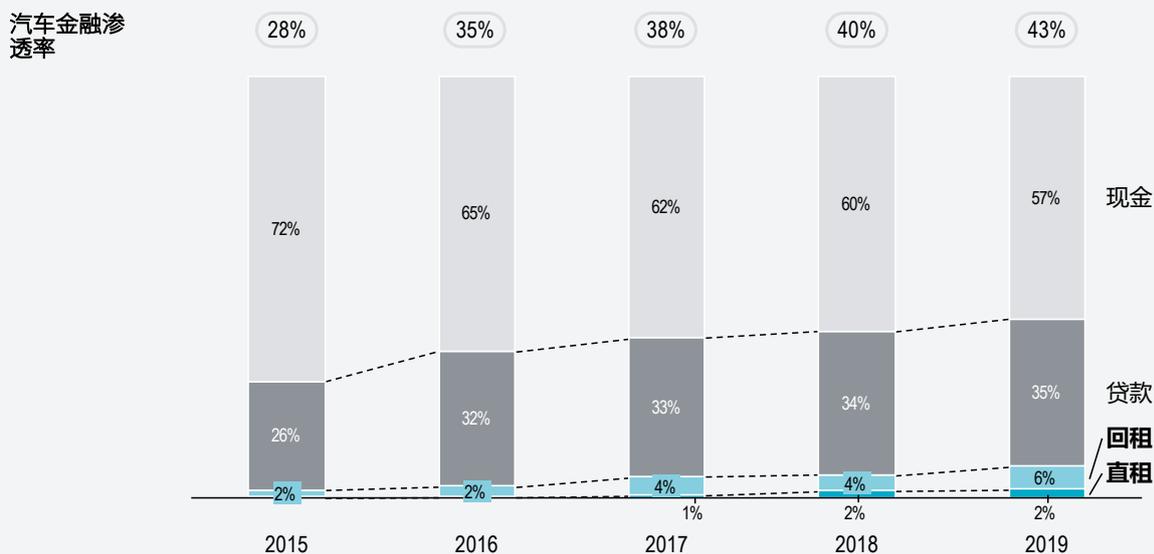
2013年
融资租赁、互联网金融在
汽车金融领域开始涌现



资料来源:中国汽车流通协会,案头研究;罗兰贝格

06 / 汽车金融与融资租赁市场渗透率

中国汽车金融与融资租赁市场



资料来源：专家访谈，案头研究；罗兰贝格

款的替代方式，是过去几年融资租赁市场的主要增长点。→ 06

b) 二手车金融

二手车金融受互联网汽车金融平台兴起的推动，近年来快速发展，截至2019年已达28%的渗透率。按使用金融产品的实际交易台数比例，贷款渗透率约18%，融资租赁渗透率约10%。与新车金融相比，由于二手车估值困难且客户征信情况相对偏弱，融资租赁在二手车金融市场中占比更高。目前，以二手车交易平台为代表的行业玩家出于提升利润率和长期发展的考虑，深耕二手车金融领域；商业银行、汽车金融企业也通过与平台合作等方式在风险有效控制的前提下开展二手车金融业务。但与欧美成熟市场50%左右的渗透率相比，中国二手车金融仍在发展初期阶段，发展空间广阔。

2.2.2/ 竞争加剧，互联网和外资背景公司涌入

a) 多元背景公司涌入，玩家份额动态变化

目前汽车金融市场的主要玩家包括汽车金融公司、商业银行、融资租赁公司、类金融公司（担保公司）等。随着电商渠道发

展，二手车电商也开始涉足融资租赁领域。

在众多玩家中，汽车金融企业是行业主力玩家，25家主机厂和经销商背景的持牌汽车金融企业在2019年的市场份额占50%-60%。除较早入局的合资品牌外，近年来各自主品牌和外资主机厂纷纷成立汽车金融公司，优先把握本品牌消费贷款业务，并展现出向多品牌业务拓展的意愿。→ 07

与此同时，其他背景企业则逐渐出现头部玩家，并进一步巩固竞争优势。商业银行中，平安银行汽车消费金融中心作为首家获得汽车金融牌照的银行业机构，贷款余额占市场总体份额已超过10%。类金融企业中，传统线下系的灿谷和互联网系的易鑫均已确立龙头地位，业务覆盖新车助贷、新车融资租赁及二手车融资租赁，两者在2019年分别斩获约40万台和56万台的业务量。

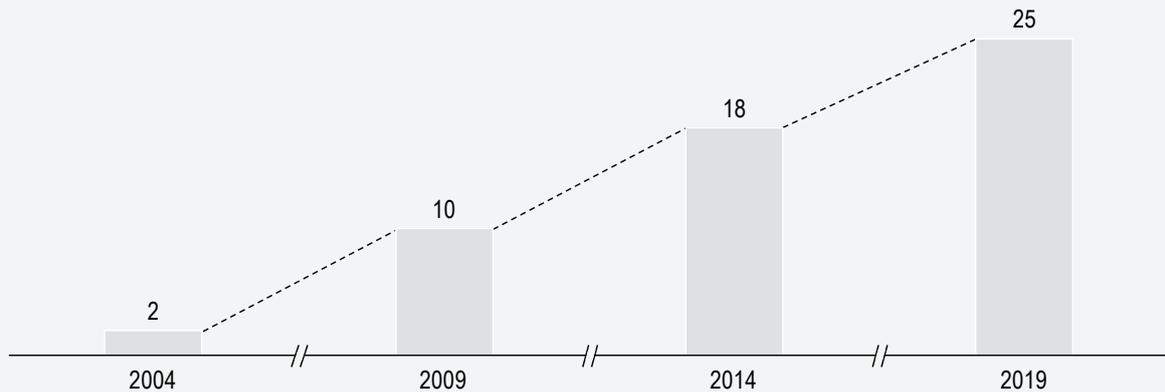
b) 汽车金融企业盈利压力增大

随着新车销量的下滑和汽车金融玩家数量增加，行业竞争加剧。主机厂背景的汽车金融公司为支持主机厂销量，更是通过放弃部分金融业务利润而吸引消费者购车。因此，行业整体利

07 / 汽车金融市场竞争趋势



中国持牌汽车金融公司数量变化情况[个]

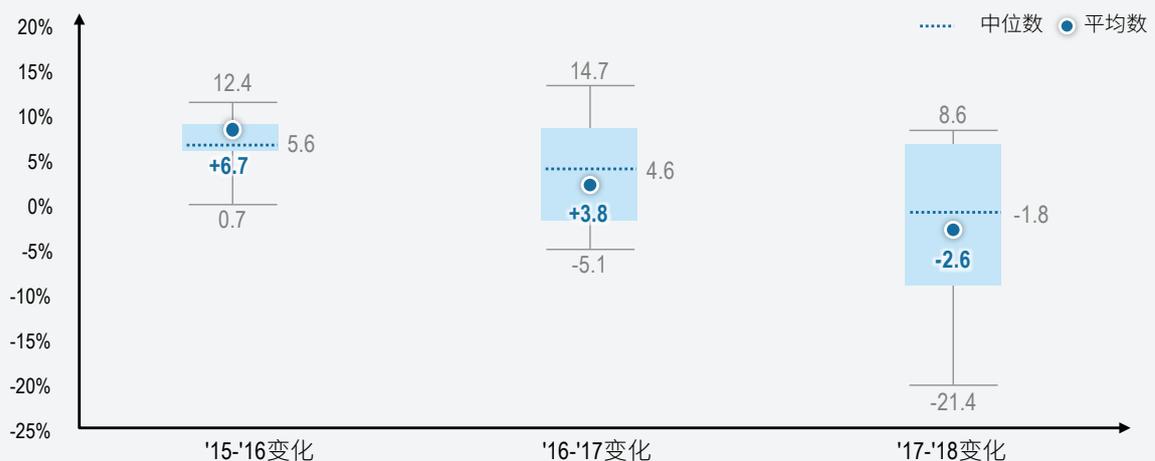


资料来源:案头研究;罗兰贝格

08 / 汽车金融公司盈利趋势



主要汽车金融公司净利率变化情况¹⁾[百分点]



¹⁾ 选取2018年总资产排名前10中公布净利率的其中8家汽车金融公司,包括上汽通用汽车金融、宝马汽车金融、东风日产汽车金融、福特汽车金融、大众汽车金融、奇瑞徽银、现代汽车金融、广汽汇理

资料来源:各公司年报/信用评级报告,案头研究;罗兰贝格

润空间被压缩，汽车金融企业近年盈利压力陡增。2018年前，主要汽车金融公司的净利润率整体呈上升趋势，但增速已出现收窄，而到2018年，主要汽车金融公司净利润率整体出现下降，部分企业净利润率的下降百分点甚至超过了两位数。→ 08

2.2.3/ 由于消费者选择融资原因改变，金融产品开始摆脱同质化，差异化产品涌现

a) 需求端：消费者使用金融服务的原因转变

因资金不足、无法全款购车而选择汽车金融产品的消费者对产品方案敏感度低，但这部分消费者比例正在降低。更多消费者开始出于资产管理考虑而选择购车融资方案，如留存现金用于其他消费或投资；成熟消费者还会通过对比选择最适合自身资金状况的金融方案，以此提升资产配置灵活度，因此对汽车金融产品提出更高要求。

b) 供给端：差异化产品涌现，产品竞争力愈发关键

为摆脱单一价格竞争并获取更大份额和利润空间，汽车金融企业逐步推出差异化产品以吸引消费者，借助产品方案的灵活性和增值服务脱颖而出，例如针对细分客群和消费者提供定制化程度较高的产品方案。

针对细分客群设计的产品考虑到客户的征信特征和金融需求，例如对于部分农户等缺乏个人征信记录的客群设计评估土地收入等特殊的风控方案，又如为小企业主等对现金流要求高的群体提供灵活还款方案。

消费者定制产品为客户提供参数可调节的个性化产品。根据信用情况，客户在一定范围内可选择首付比例、月(年)供条款及尾款比例等产品参数。

带余值产品的尾款设计则给予了客户更多选择便利。金融方案期末客户可选择付清尾款留购、展期、置换或退车，并且通常由主机厂或第三方(经销商、保险公司等)提供车辆余值担保。

产品创新的背后需要丰富的能力支撑，包括深度洞察客群、打通用户数据、全程风险管控和精确余值管理。只有不断提升自身能力，才能打造出真正具备竞争力的产品，从而避免单一的价格战。

2.3/ 商用车金融

2019年，商用车金融市场继续深化发展，行业专业程度不断提

高。在2018年商用车销量登顶并进入调整周期的背景下，金融渗透率继续提升，支撑商用车金融市场规模再创新高。与此同时，市场竞争暗流涌动，行业玩家面临内部产品风控能力、外部竞合关系、营销渠道等方面的一系列挑战和机遇，竞争逐渐开始激烈的市场也孕育着新的商业发展方向和商业模式。

2.3.1/ 商用车金融规模发展稳健，细分市场呈现不同特征

不断上升的金融渗透率是商用车金融市场规模整体保持稳定上扬趋势的主要原因。与乘用车相比，商用车因其生产资料属性，金融渗透率更高，并且该特点在部分细分市场中更加显著。

中重卡因其产品单价高和车队挂靠机制成熟的特点，2019年金融渗透率高达85%，并将继续缓慢提升。因此，中重卡成为商用车金融的主力细分市场，占据整体市场约83%。轻卡市场金融渗透率较中重卡则低得多，仅为35%，发展空间巨大，将保持稳步上升的趋势。→ 09

而客车主力买家为B端客群，金融需求发展相对缓慢。在销量维持稳定水平的背景下，旅游车及校车等细分车型客户购车规模将有所增长，金融需求小幅提升。

2.3.2/ 厂商金融保持领先，第二梯队进一步发力

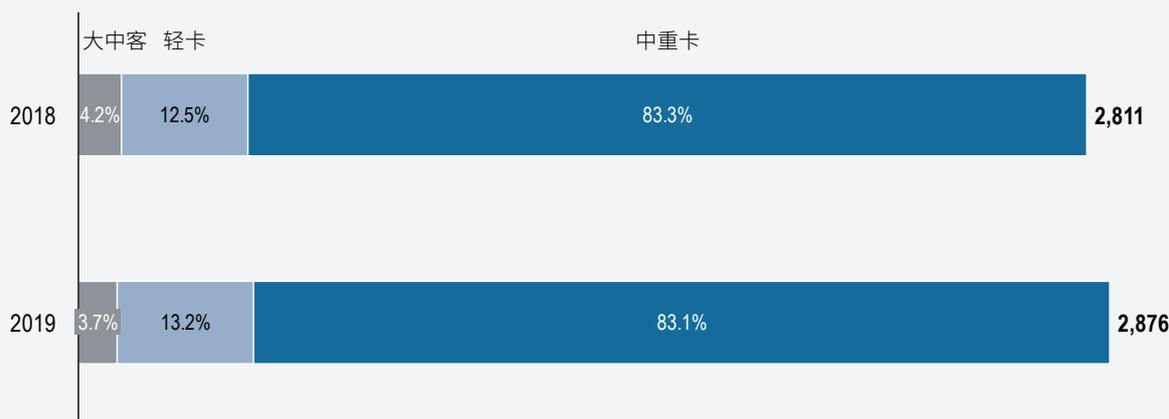
与乘用车金融市场相似，商业银行、厂商金融和融资租赁同样是商用车市场的三大金融服务提供主体。但商用车新车渠道更加复杂且不透明，因此需要汽车金融企业有更强的市场洞察和渠道开拓及运营能力。

在现有的竞争格局中，东风汽车财务和一汽财务凭借主机厂引流和贴息带来的价格优势以及经销商网络覆盖优势，在2019年共完成200亿元的营业规模，领跑商用车金融市场，与融资租赁系的狮桥组成第一梯队。第一梯队玩家深耕市场时间较长，掌握了丰富的渠道资源，具备相对完善的风控体系，市场份额优势明显且保持稳定。

第二梯队玩家涵盖优秀的银行、厂商金融和融资租赁玩家，在2016年后逐渐加大对商用车金融领域投入，近年来专业能力快速提升，脱颖而出形成强大的竞争势力，市场份额显著提升。这其中不同类型玩家各尽所能，通过不同渠道和运营方式获取竞争力。如海通租赁集中资源发展山东等优势区域，完善区域内营销渠道覆盖和贷后管理，形成了强大的区域业务能力；平安银行则与具有全国性运营能力的SP(服务提供商)携手共进，并发挥在乘用车业务中形成的运营优势开发经销商渠道，快速抢占市场。

09 / 商用车金融市场规模

商用车新车金融市场总规模 [2018-2019, 亿元]



资料来源:案头研究,专家访谈;罗兰贝格

而其他资金不充沛、行业经验不足、展业区域有限、运营能力较弱的中小型玩家则难以构建核心能力,面临份额被挤压,被市场逐渐淘汰的风险。

2.3.3/ 竞合格局加速转变,市场参与者着力开拓新合作模式

a) 渠道竞争白热化,优势玩家聚集一级经销商渠道

在三种类型的行业玩家中,厂商金融无疑具备了天然优势。在主机厂竭力确保商用车销量的前提下,厂商金融受到可观的贴息支持,推出了价格很低的商用车贷款产品,甚至可能为支持卖车而放弃部分利润。另外,厂商金融与主机厂一级经销商渠道有着天然的联系,相比其他竞争对手拓展该渠道较为容易。

受制于商用车行业壁垒且业务预期对全国性大银行吸引力有限,过去几年的银行系玩家主要集中在区域性银行和个别具有前瞻性的股份制银行,业务模式则主要依靠SP获客和担保。在厂商金融制造的价格竞争压力下,区域性银行及其SP

的利润空间越来越小,业务灵活的股份制银行被迫直接接触商用车经销商进行渠道开拓。

而融资租赁公司经过近年来对下沉区域的深耕形成了深刻的市场理解和风险认知,头部企业的业务开展也逐渐向一级经销商渠道拓展。

综上所述,行业优质企业在一级经销商渠道的聚集加剧了竞争,未来几年的态势将进一步白热化。随之而来的是大银行和大融资租赁与主机厂的总对总谈判,以营业利润换取快速发展的业务规模和对整体渠道的风险把控。

b) 各类玩家能力互补,新的合作方式涌现

在这样的竞争环境下,商用车金融服务商结合发展过程中自身的资产管理目标、盈利目标和商业模式选择,并考虑自身面临的行业监管压力,纷纷积极探索在资金、营销、风控和资产管理等方面的合作机会,力求能力互补,形成了竞中有合的新态势。

不同类型的行业玩家合作集中在以下层面：

资金换取获客渠道：银行资金充足，可以作为融资租赁公司和厂商金融的主要资金来源，换取广泛的客户资源。例如，受到资产规模监管影响的融资租赁公司积极借用银行资金资源发展助贷模式。

风险管理和资产管理支持：厂商金融和融资租赁公司可提供客户数据，凭借车队运营和车辆管理能力支持银行进行贷前风控和贷后管理。融资租赁公司也可为合作伙伴承担车辆资产管理的职能。→ 10

2.3.4/ 非担保模式、基于场景的产品定制化和用车环节金融产品蓄势待发

商用车金融新车市场的竞争在未来几年势必加剧，盈利空间将进一步被挤压。除了以精细化的运营和风险管理手段应对，市场玩家也需跳脱出固有的框架，挖掘商用车金融市场的更大发展潜力。

在模式上，传统的担保模式正面临市场和政策的双重挑战。市场方面，不少传统的商用车一、二级经销商逐渐明确业务重心，担保意愿下降。经销商担保所获利润与其风险控制能力并不匹配，而汽车金融企业更适合承担专业化运营的职能，在有效控制风险的情况下获取产业链上更多的价值。政策方面，政府机构已多次表示对经销商作为担保方身份的不认可，担保的形式和有效性面临巨大压力。因此，未来行业整体往自营非担保方向发展已是大势所趋，对汽车金融企业的资产管理能力和风险控制提出了极高要求。

产品上，基于运输细分场景的定制化是实现差异化竞争的有效手段。与乘用车不同，商用车的用车场景因运输业务的特征而有所区分。这些特征给予行业玩家针对客户业务现金流情况定制产品的机会，例如针对资金流周期性强的客户制定业务淡旺季还款额不等的方案。

服务覆盖上，针对商用车全生命周期价值的特点开发支持用车环节的金融产品，除购车环节的保险和税费以及车用设备外，向燃油、路桥、维保等环节发展，开拓更大的蓝海市场。

10 / 商用车金融市场主要玩家合作模式



资料来源：案头研究，专家访谈；罗兰贝格

第三部分

市场发展趋势和驱动因素

3.1/ 汽车金融市场增长潜力稳健

3.1.1/ 乘用车金融: 新兴细分市场前景可期

与欧美成熟市场相比, 中国的新车贷款、新车融资租赁及二手车金融渗透率较低。随着新一代消费群体观念转变、市场供给丰富和有序, 中国汽车金融市场未来5-10年依然有较大的渗透率提升和行业发展空间。→ 11

a) 新能源市场成长驱动相应汽车金融市场发展

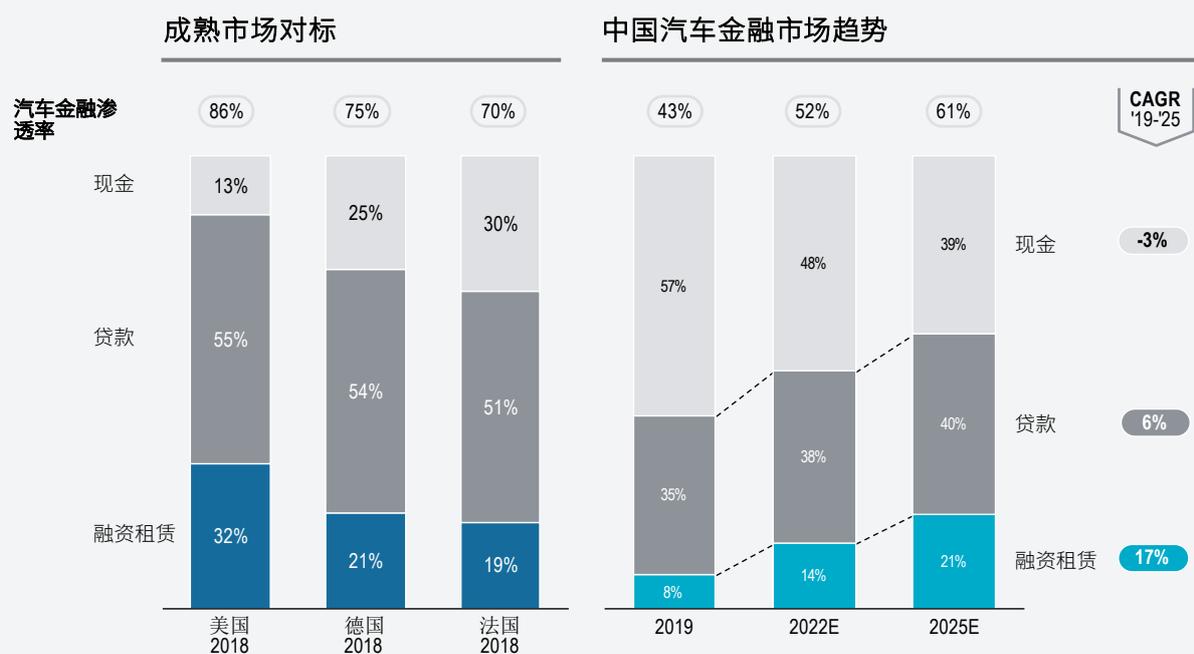
近十年来, 政府持续加强对新能源汽车行业的关注。2020年, 在车市下行和疫情影响下, 政策对新能源车继续进行引导与

扶持, 新能源汽车购置补贴和免征购置税政策延长2年。

供给端方面, 主机厂的新能源车型供给持续增加, 中国2019年新能源车型产品数量占市场车型产品总数已达19%, 在罗兰贝格第六期《汽车行业颠覆性数据探测》接受调研的国家中位居第二。同时, 主机厂加强对电池、充电等技术研发, 里程焦虑等潜在客户痛点陆续得到解决。中长期而言, 新能源车最后将逐步接近燃油车的购车需求和购车体验, 在产品型谱供应上也将和目前燃油车的结构更为类似。→ 12

由于新能源车的特性, 消费者对金融产品的需求更为迫切。一方面, 新能源汽车由于较高的电池成本, 整体价格相对偏高, 在未来补贴退坡环境下, 消费者更需要借助汽车金融满足购车和用车

11 / 汽车金融市场渗透率



资料来源: 专家访谈, 案头研究; 罗兰贝格

12 / 中国新能源乘用车销量和渗透率 [2014-2025E,万辆]

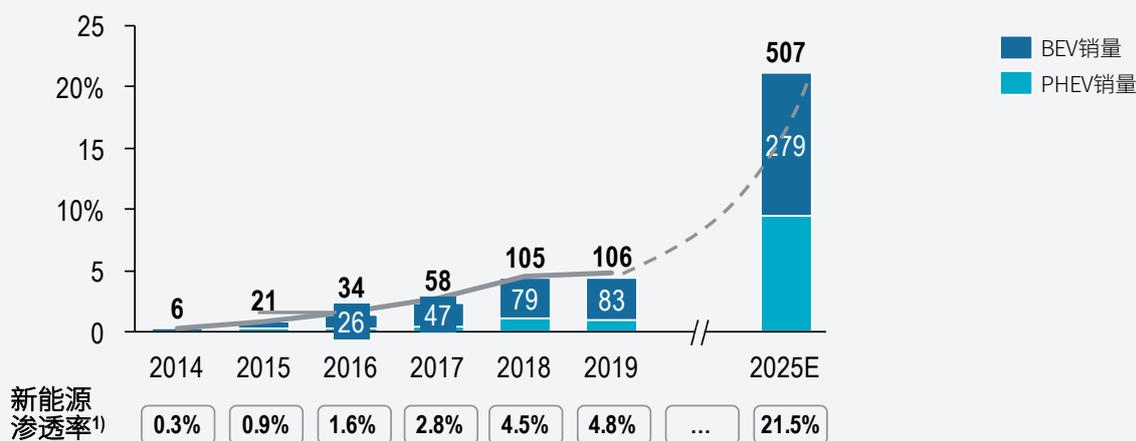
消费端政策引领 2015-2018

- > 立足于消费者端的政策补贴
 - 新能源购车补贴
 - 限牌/限行政策
 - 免征购置税
- > 供给端尚不成熟 - 新能源车型数量及产品力

政策主导的多元驱动 2018-2025

- > 政策手段转移 - 消费者端补贴收紧，加强供应侧政策引导(双积分、产品准入等)
- > 产品逐步成熟，供给车型增加 - 合资企业加速入局
- > 消费者主动需求呈现

市场需求主导 2025~



¹ 预测数据基于6%的人均GDP增长情景测算

资料来源: IHS, CAAM; 罗兰贝格

需求。同时，政策指导新能源汽车贷款最高发放比例高于传统动力车，鼓励新能源车贷款。另一方面，新能源车目前存在保值率低、电池生命周期短等痛点，消费者对余值的担忧将影响销售，因此已有行业玩家通过余值保障、车电分离等创新金融手段进行应对。

目前，各大主机厂从增值服务角度回应新能源车余值保障痛点。例如，一汽-大众奥迪提供最高3年余值保障达55%的租赁购车方案，比亚迪EV360推出三年全损免费换新保障。随着电池技术提升，电动车余值也将随之提升，这将大大提高汽车金融企业推出更具吸引力的含余值产品的动力，真正解决消费者购车时面对的低余值问题。

长期来看，车电分离亦有发展潜力，即主机厂和金融机构合作为消费者分别提供车辆金融与电池金融产品，并提供电池充电、维护和更换等配套服务。例如，蔚来已推出电池租用方案，电池在78个月租用期末的所有权仍属于客户。下一步，工信部将支持更为彻底的车电分离模式，在新车产品公告中即剥离电池，鼓励车企真正实现电池经营性租赁的商业模式，推动电池梯次利用、提

高综合经济效益。

b) 出行服务市场规模扩大催生大量汽车金融需求

中国自2014年起迎来了崭新的移动出行时代，以网约车和分时租赁为代表的移动出行行业快速发展，改变了消费者的出行习惯。2025年之前，移动出行市场仍将由网约车主导，同时分时租赁增速可观。在城市拥堵问题凸显、共享经济理念进一步渗透、政策支持和管理加强等多种因素的推动下，市场将进一步向更大、更标准化的方向发展。整体共享车队规模预计将从2019年的326万台上升至2025年的783万台。→ [13](#)

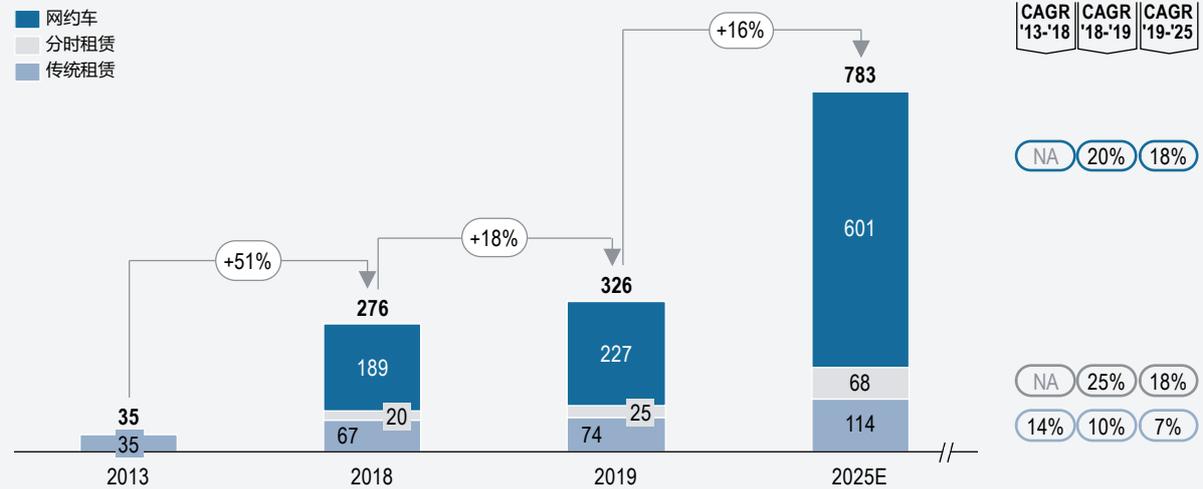
网约车等出行服务用车数量持续有力增长，且其商业主体的需求更契合汽车金融交易内涵——网约车司机将车辆作为生产工具，只追求使用权，平台在扩大车队规模过程中重视对金融杠杆的利用。针对网约车的金融服务可以覆盖贷款购车、融资租赁、维修、保险和二手车处置等各环节。

随着网约车营运车辆管理规范化，专业车队管理公司成为出行

13 / 中国移动出行市场展望

中国移动出行车队规模, 2013-2025E

[单位: 万辆]

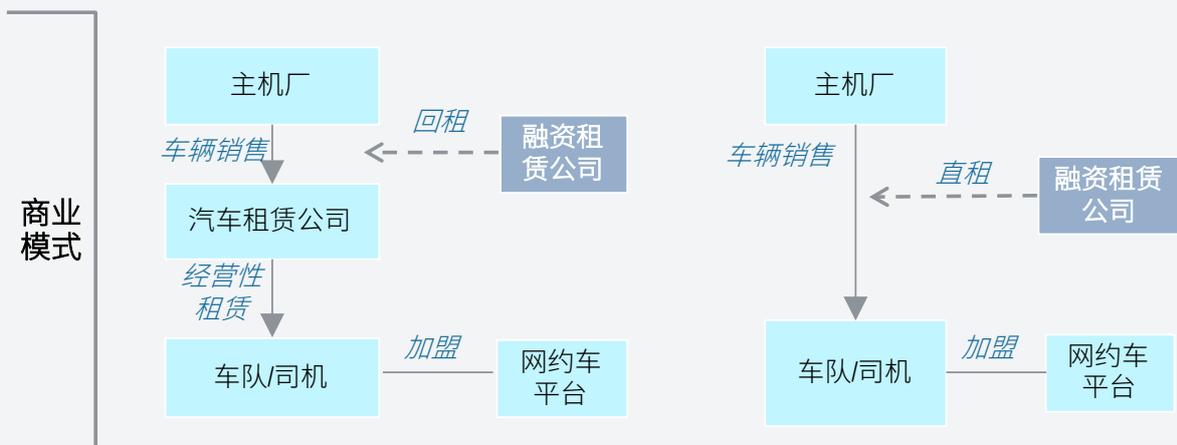


资料来源: 专家访谈, 案头研究; 罗兰贝格

14 / 网约车汽车金融业务模式

1 汽车租赁公司回租模式

2 车队/司机直租模式



资料来源: 案头研究; 罗兰贝格

服务车辆金融的关键。现阶段主流模式为融资租赁公司首先向汽车租赁公司提供售后回租服务，车队或司机通过经营性租赁获取车辆使用权。随着回租业务规范化，未来融资租赁公司直接向车队或司机提供直租服务的比例将进一步提升。→ 14

c) 二手车交易量快速增长和数据沉淀促进二手车金融发展

受新车销量增长与车辆置换周期缩短的影响，中国汽车保有量将保持稳定增长，预计到2025年达到约2.5亿辆，2030年超过2.9亿辆，高汽车保有量为二手车市场提供了充足的车源供应。在需求层面，由于二手车电商的快速发展，消费者对二手车交易的认知度和接受度快速提升。在政策层面，国家针对二手车市场的发展连续发布了多项促进政策，例如取消二手车“限迁”政策显著促进了二手车市场总销量与跨区流通的增长。疫情以来，二手车经销增值税率由2%下降至0.5%则将激励行业规模化、标准化发展，商务部还表示下一步将加快修订《二手车流通管理办法》。

虽然二手车交易量提升，典型消费人群具有消费观念超前、资金敏感等特征，是汽车金融的理想目标客户，但由于中国二手车市场规范性弱、数据积淀有限，主流汽车金融玩家涉足二手车金融

业务较为有限。对银行而言，二手车业务对渠道布局、残值评估、风控等汽车行业相关业务能力要求较高，因此谨慎开展二手车贷款。汽车金融公司则由于大多具备主机厂背景，主要关注新车金融业务，因而二手车市占率也居于低位。融资租赁业务在二手车金融中占比较高。

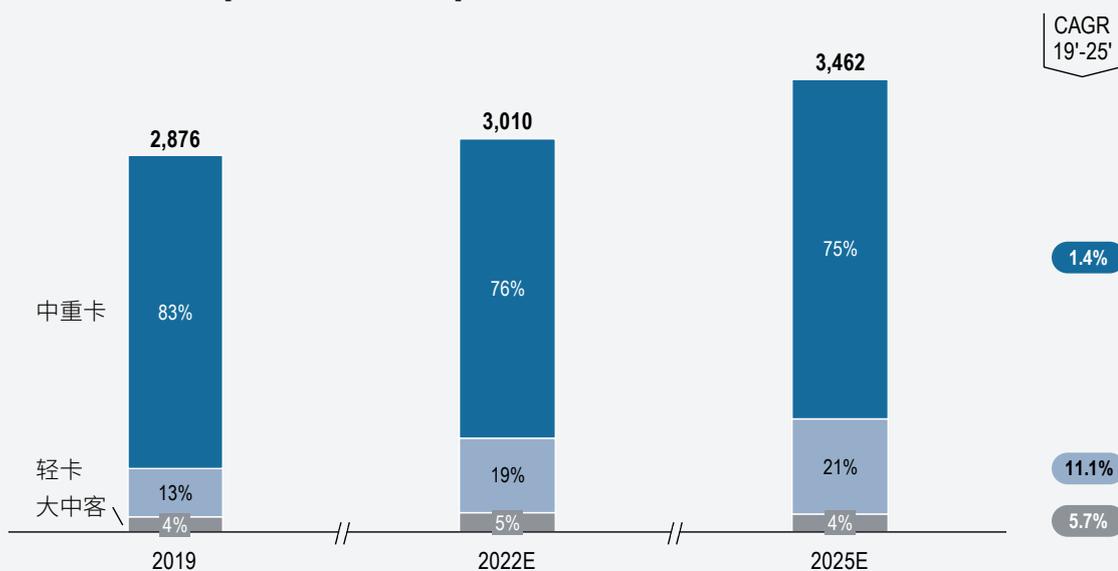
未来，随着优质二手车车源和认证二手车发展，二手车车价将有所提升，进一步促进二手车购车者对汽车金融的需求。同时，2018年1月1日起，中国人民银行和银监会将二手车贷款最高发放比例从50%提高到70%，刺激二手车金融市场发展。在此趋势下，二手车金融对专业玩家的吸引力提升，金融产品将从互联网平台主导的助贷、融资租赁向多元化发展，并叠加二手车翻新、保险等衍生服务与产品，覆盖购车、用车环节。

3.1.2/ 商用车金融：从新车金融向用车金融拓展，巨大潜力有待开发

商用车金融市场规模仍有较大的增长空间，预计2019年至2025年整体年增长率约为3.2%。市场的增长主要受益于中重卡的单车价值提升和轻卡的金融渗透率提升。其中，在车队规模化和规

15 / 商用车金融市场规模

商用车金融市场总规模[2019-2025E, 亿元, %]



范化的背景下, To B金融业务增长速度将高于To C消费金融。

中国重卡市场高端化趋势显著, 预计2025年单价40万以上车型占比将达到约40%, 制动、转向、智能驾驶等商用车系统已开始技术升级, 新兴技术也表现出加速渗透的趋势。当前中国物流效率相比成熟市场较低, 随着物流行业快速发展, 对配备新技术车型的需求将获得快速提升。

预计轻卡的金融渗透率到2025年随细分市场客户集中化发展和轻卡规范运营等趋势将增长至50%以上。→ 15

3.2/ 需求端: 年轻消费者占比提升, 购车主力城市层级下沉, 复购比例提升

随着中国车市震荡调整, 消费者画像也在发生结构性转变, 为汽车金融带来一系列机遇和挑战。

90后消费者在近三年将成为消费主力。千禧一代的消费者要求汽车金融更为灵活, 如提供更低首付贷款、融资租赁等选项。同时, 他们更加追求生活质量, 出行需求由“拥车”向“用

车”转变, 消费习惯超前, 这将利好直租市场发展。

同时, 购车人群中复购比例持续提升, 用户购车和用车行为更为成熟。这要求汽车金融产品和服务渗透消费者购车和用车的全生命周期, 并将消费者的二手车处置也纳入服务范畴。→ 16

3.3/ 渠道: 多元化并下沉

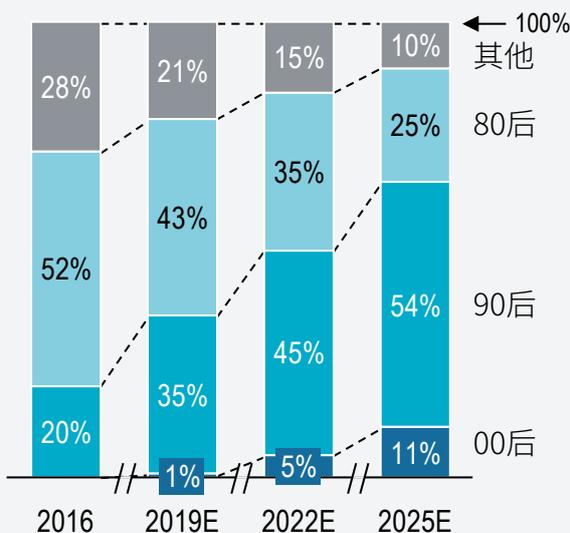
传统4S授权格局正在发生变化, 随着下沉市场销量占比增加和新零售加速渗透汽车行业, 购车渠道向多层次、多形态、多功能销售渠道网络发展, 非4S渠道整体销量占比在2025年预计将进一步放大到40%-45%。例如, 主机厂销售渠道下沉, 向三四线城市扩张, 车城、卫星店等销售形态初显; 多品牌出现共享销售和服务模式, 通过汽车园区和汽车超市实现同场经营并提供一站式服务; 汽车电商进一步赋能汽车流通, 互联网玩家涌入。

随着多元化的销售渠道出现, 针对新型渠道的金融业务将快速增长。各类汽车金融玩家通过与SP合作, 拓展自身业务渗透能力。例如, 主机厂背景的汽车金融公司可针对下游车商端

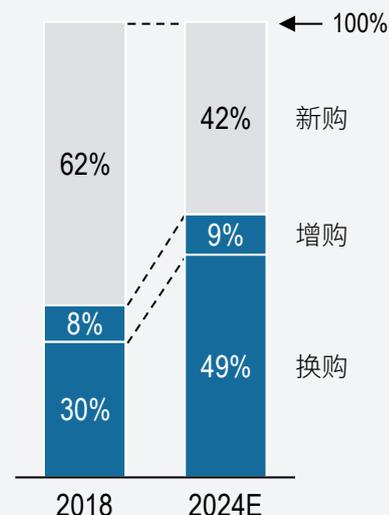
16 / 乘用车客群变化



消费者结构:
90后成为主力



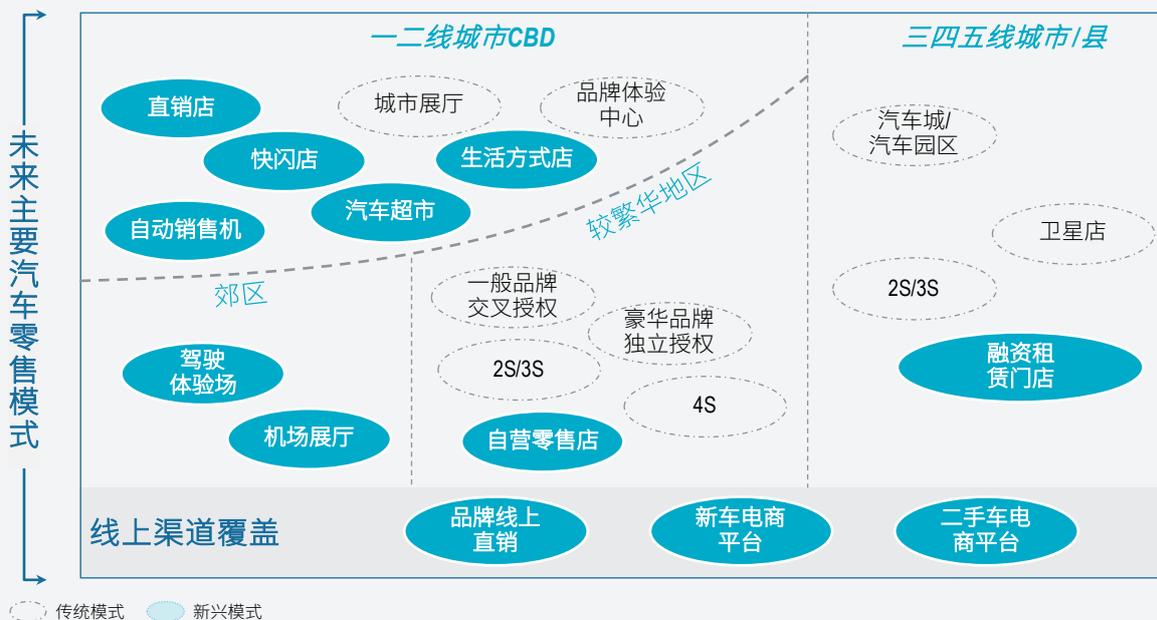
购车类型变化:
复购比例提升



资料来源: IHS, 案头研究, 专家访谈; 罗兰贝格

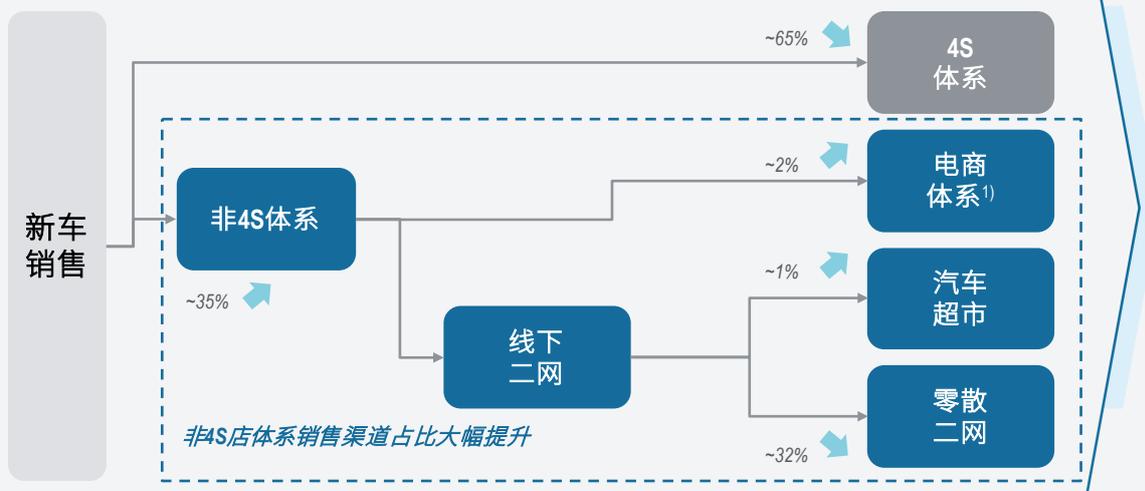
17 / 中国乘用车新车销售渠道和销量占比变化

中国汽车销售渠道演变



新车销量占比变化趋势

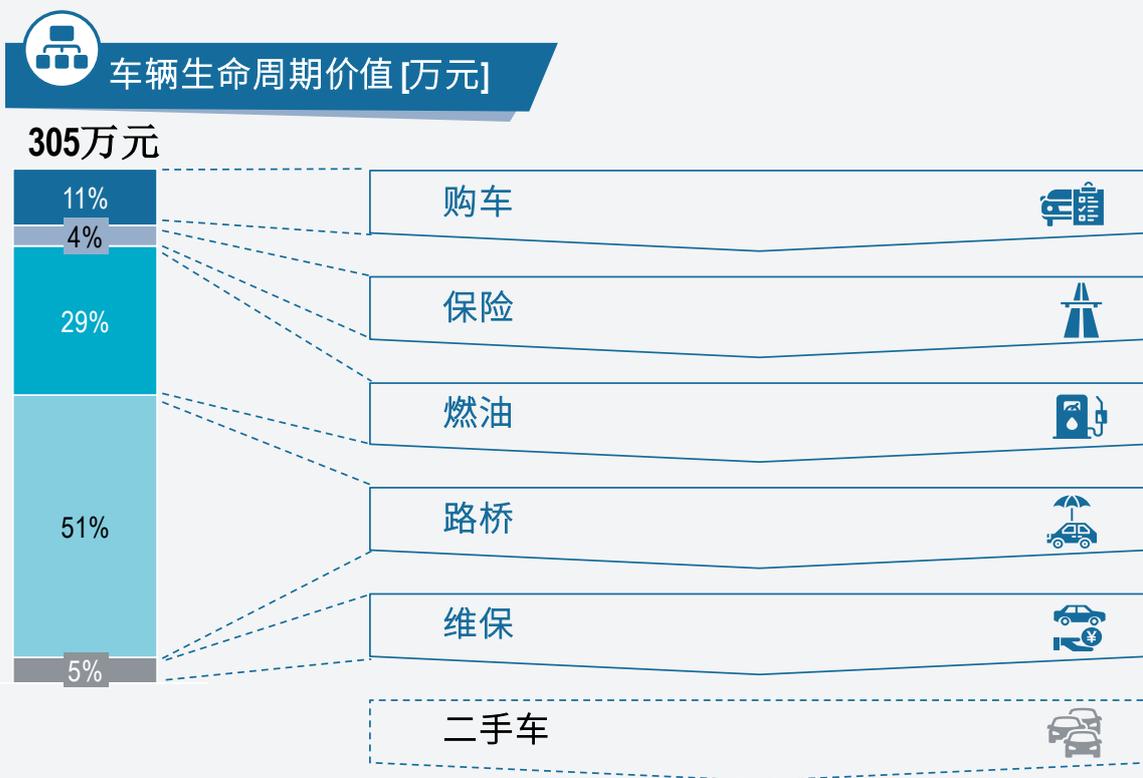
新车销售渠道结构[2018]



¹ 含线上导流、线下成交情形

资料来源: 专家访谈, 案头研究; 罗兰贝格

18 / 商用车全生命周期价值——以农副散杂干线重卡为例



资料来源:罗兰贝格

车辆价格信息不对称、优质车源稀缺、资金周转困难、异地购车难等痛点,通过车源保障等方式解决其痛点,取得渠道销量和金融业务共赢;融资租赁企业则可以利用自身在部分地区的推资源优势,布局精细细分市场业务。→ 17

3.4 产品:更加灵活和定制化

3.4.1 乘用车:产品多元化、定制化

中国购车消费者复购比例增加,对购车、用车、车辆处置的理解日益加深。同时,消费者使用金融服务的习惯逐渐成熟,分辨汽车金融产品差异的能力有所提升。因此,汽车金融市场新业态围绕着金融产品与衍生服务模式发展,满足汽车用户全生命周期的金融需求。

汽车金融产品将进一步朝着针对特定客群设计、灵活定制和带余值选项的方向发展。目前,领先汽车金融企业已开始在贷款或融资租赁基础上提供保险、购置税、保养、延保、道路救援、代步车等服务。例如,广汽汇理针对贷款购汇广汽本田品

牌新车的用户提供“延保颂”金融产品,即在原厂保修到期后延长1年/3万公里的保修服务,并额外赠送道路救援及差额保全服务;丰田金融则推出“融享荟”产品,为老客户提供额外减免1%的利率优惠。未来,汽车金融和衍生产品将更加丰富,并围绕用户“购车-用车-置换-复购”流程打通产品组合。

覆盖全生命周期的金融服务不仅增加了汽车金融玩家的直接收入,还将增强其管理用户数据和车辆数据的能力,并以此开展精准获客、二次营销等衍生服务。

3.4.2 商用车:从购车金融向用车金融拓展

商用车的用途和特点使得购车环节的价值在其全生命周期价值中占有的份额较为有限。以农副散杂运输车的典型情况为例(8X4载货车,额定载重19.5吨,车价30万元,车辆使用寿命6年),在总计约305万元的全生命周期价值中,车辆购置环节仅占11%。在运输业务正常经营的情况下,燃油和路桥费占总花费约80%,相应的金融价值不言而喻。→ 18

另外，商用车司机和车队在业务运营中经常面临资金压力，从费用支付到货款结算通常需要从月到季度不等的时，用车环节的融资能够大大提高资金流动性，需求明确。

2020年起，覆盖全国范围的ETC（电子不停车收费系统）的全面普及为商用车路桥费金融创造了诸多机遇。基于运输的真实消费场景通过电子化手段完整记录，并天然与车牌绑定，使贷款资金用途得以有效监控及回溯。目前市场参与者包括车联网服务商和无车承运人平台等，但面对商用车使用场景的金融产品仍在发展初期阶段——已推出针对性的信贷产品结构简单，上游资金资源待培育，下游场景对接完善，产业链有大幅提升空间。

从业务模式上看，路桥和燃油费金融的具体模式也将具有多样性，司机端和车队端都有切入机会。针对业务规模大、集中管理度高且资质好的车队，以对公整体授信的方式提供金融服务不仅利于车队内部费用管理，还有助于为车队现金流增加灵活性。

此外，针对维修保养费用的金融产品同样具有广泛的市场需求，相应的探索可由主机厂授权维保网点开始。随着TCO（总体拥有成本）托管模式兴起，“化零为整”将客户的维修保养费打包并提供相应金融服务亦将成为未来长期趋势。

3.5 竞争：进入综合能力比拼与合作阶段

受汽车行业震荡压力和消费者结构变化影响，汽车金融玩家之间的竞争将从简单的价格竞争升级为渠道竞争（全市场覆盖）、产品竞争（全生命周期多元产品）以及综合服务能力竞争。各类玩家优劣势显著，头部玩家领先地位将增强，并通过多方合作拓展业务类型和市场份额。

商业银行资金规模优势明显、客户优质，但汽车专业涉猎少、产品首付要求高。受风险偏好和能力影响，大部分商业银行将继续通过SP获客，平安银行等头部玩家将拓展业务边界与规模。

而主机厂和经销商背景的持牌汽车金融企业深谙汽车行业，拥有主机厂贴息和4S渠道优势，但风控等金融专业能力受限，正在通过数字化转型等科技手段逐步补强，在多数车企本品牌新车销量增长遇到瓶颈的情况下，将积极探索差异化业务方案和创新模式。

融资租赁企业所处细分市场增速快，玩家积极探索下沉市场，但融资成本较高、风控压力大。随着银保监会对于融资租赁行业规范政策的出台，行业竞争环境将得到净化，继续在中

立足的企业中长期必须合规发展，直租业务比例将有所提升。

担保、助贷企业目前在行业中起到补充非4S体系渠道的作用，帮助其他类型玩家筛选资质达标客户，但此类企业不掌握交易场景，合规管控压力大。未来，大量类金融企业也将优胜劣汰，玩家集中度提升，进一步发展助贷业务。

3.6 政策：相关政策促进销量提升，汽车金融政策规范化，带来行业机遇并鼓励优胜劣汰

3.6.1 汽车销售相关政策

a) 新车销售政策

2020年，汽车市场受到疫情极大冲击，第一季度销量同比下降42%。面对如此严峻的行业挑战，国家和地方出台了一系列新车销售政策，刺激后疫情时期的汽车消费。国家四部委出台通知，将新能源汽车推广应用财政补贴政策实施期限延长至2022年底；多个城市也实施了具体的汽车限购松绑、牌照指标增加等政策。这些政策有望在未来一段时间里帮助新车销量走出泥潭，从而促进汽车金融业务的稳步增长。

b) 二手车交易政策

2019年，汽车流通协会已建议财政部按交易利润征税，改善经销商生存环境。此外，2020年，国税总局明确从5月起对从事二手车经销的纳税人增值税率由减按2%下降至减按0.5%征收。在税改政策影响下，二手车经销商将在保证盈利的基础上缴税，个人转让交易导致的“小、散、乱”现象将显著改善，推动二手车市场交易更加集中化、规范化；而更加集中和规范的二手车渠道则将为二手车金融业务的发展提供合规性和专业性的土壤。

3.6.2 汽车金融相关政策

a) 融资租赁规范化

2020年1月，银保监会发布《融资租赁公司监督管理办法（征求意见稿）》，计划收紧融资租赁牌照，进一步限制融资杠杆倍数，并要求“依法登记租赁物的权属”。更加严格的杠杆政策势必对市场玩家竞争格局和竞合模式有所影响，融资租赁公司可能寻求更多与银行等资金方的合作机会。而对租赁物归属的要求可能使汽车售后回租业务受到严格限制，导致回租业务规模缩减。目前以回租为主的融资租赁公司面临业务转型，提升助贷和直租业务比例，甚至探索新的商业模式（如风控输出等金融服务）。

b) 担保业务规范化

从2012年到2019年第一季度,受日益趋严的监管影响,融资担保机构数量减少了约31%,共计2,653家。2019年10月,银保监会发布《关于印发融资担保公司监督管理补充规定的通知》,明确禁止汽车经销商和销售服务商等机构经营贷款担保业务。政策进一步影响了汽车经销商的担保意愿,对市场玩家的渠道演变造成间接影响。其中,商用车金融的渠道合作模式将加速转变,对长期依赖经销商担保的汽车金融企业提出更高的风控要求。

c) 汽车首付比例降低

2020年4月,发改委、工信部、银保监会等11部门发布《关于稳定和扩大汽车消费若干措施的通知》,推出新的汽车金融刺激措施,明确将通过“适当下调首付比例和贷款利率、延长还款期限等方式”释放汽车消费潜力。更低的首付比例意味着更高的贷款限额,这将直接扩大汽车金融市场规模。还款期限的延长将给予金融服务商更灵活的产品提升空间,也能激发部分

消费者的贷款意愿。但同时,这也将为汽车金融机构的风控和融资能力带来更高的挑战。

d) 外资金融放开

中国金融市场对于外资逐步放开,2019年版的《外商投资准入特别管理措施(负面清单)》对于金融领域的外资限制仅局限于证券公司、期货公司和寿险公司,不再包含汽车金融企业。同时,负面清单外的行业许可要求也大幅放宽,各路外资机构纷纷涌入。

汽车金融市场对外资开放,既有利于国内汽车金融公司的资本扩充,也有助于引进海外汽车金融机构更加先进的风险控制和管理经验。然而,外资进入可能加剧行业竞争,也不应被现有玩家忽视。

3.7 融资:汽车金融玩家融资渠道多元化发展

2019年金融市场杠杆回升,但相关政策不断出台促进了金融

19 / 2019年汽车贷款ABS发行情况

发行机构	总金额(亿元)	项目数
上海汽车集团财务有限责任公司	300.00	4
上汽通用汽车金融有限责任公司	260.00	3
宝马汽车金融(中国)有限公司	215.00	3
东风日产汽车金融有限公司	150.90	3
吉致汽车金融有限公司	129.98	4
奇瑞徽银汽车金融股份有限公司	110.00	3
天津长城滨银汽车金融有限公司	109.38	3
东风汽车财务有限公司	100.13	3
广汽汇理汽车金融有限公司	100.00	2
梅赛德斯-奔驰汽车金融有限公司	89.47	1
长安汽车金融有限公司	69.98	2
大众汽车金融(中国)有限公司	59.70	1
瑞福德汽车金融有限公司	50.35	2
平安银行股份有限公司	49.33	1
福特汽车金融(中国)有限公司	47.76	1
比亚迪汽车金融有限公司	44.22	2
北京现代汽车金融有限公司	40.00	1
一汽汽车金融有限公司	30.02	1
招商银行股份有限公司	9.70	1
总计发行	1,965.92	41

资料来源:Wind

市场的规范化,也再次对汽车金融玩家的融资能力提出挑战。一直以来,非银行汽车金融机构的增资渠道较为单一,融资也多依赖于银行同业借款。为降低融资成本,行业玩家纷纷分散融资渠道,提高资产证券及金融债比例,寻找新的股权融资方式,并利用合作模式增强资金端竞争力。

a) ABS (资产证券化)

因利率低、灵活度高、有助于优化资产结构等特点,ABS已经逐渐成为汽车金融行业内资信较好机构的重要融资渠道,能否成功发行也成为企业主体资质、业务能力和风控能力的衡量标准。汽车金融ABS评级为AA+和AAA的占比逐年上升,市场愈发成熟。

2019年银行间市场共发行41单汽车贷款ABS,较上年增加46.43%;发行金额为1,965.92亿元,较上年增加61.66%,增长迅速。汽车金融公司是汽车贷款ABS的发行主力,2019年有发行记录的金融机构中包含15家汽车金融公司,发行金额占比达到总发行量的76.64%。从发行机构的融资占比来

看,ABS已经成为汽车金融公司重要的资本市场融资渠道。

与此同时,汽车融资租赁公司也不断加大对ABS作为融资方式的利用。2019年,有车有家、狮桥、海通恒信、汇通信诚、汇益等多家企业也发行了基于汽车融资租赁资产的ABS产品。

→ 19

b) IPO (首次公开募股)

2017年底至2018年是互联网汽车金融平台上市较为集中的时期。易鑫、灿谷、优信、微贷网等具备汽车金融概念的互联网平台公司借助线上流量支持快速成长,完成海外上市进程。

在此之后,东正汽车金融的上市成为行业IPO的里程碑事件。2019年4月3日,作为中国唯一经销商背景的汽车金融公司,东正汽车金融在港交所挂牌上市,发行价3.06港元,净筹约15.34亿港元,成为中国25家持牌汽车金融公司中首家上市的公司。

20 / 科技手段赋能汽车金融



资料来源:罗兰贝格

通过二级市场筹资，非主机厂背景的市场玩家能够提升资金端能力，改善资金来源结构，并减轻资本压力，发挥其在产品种类及贷款选择方面的灵活性优势。

c) 助贷

2017年底，《关于规范整顿“现金贷”业务的通知》的下发为“现金贷”画上了句号，众多汽车金融行业企业将转型方向调整为助贷业务。受到2019年银保监会对于汽车消费贷款担保的强监管压力，多家汽车金融公司拿下融资担保牌照，加速向助贷方向的业务调整。

而不少受到监管杠杆限制影响的融资租赁公司逐渐转变为自营+助贷的模式，将资信能力符合要求的客户引流至银行资金渠道。例如，商用车融资租赁领先企业狮桥集团在2019年与多个银行达成助贷合作协议，大幅增加助贷业务比例，基于客户的资信、区域和业务的差异化匹配不同资金渠道、不同类型的商用车金融解决方案。

鉴于持续的政策压力和金融公司业务需求，汽车金融助贷模式的发展步伐仍将持续。

3.8 数字化：汽车金融数字化转型成为企业竞争中的制胜关键 → 20

a) 运营提升，降本增效

汽车金融企业的服务流程提升是围绕线上化进行的，未来线上化仍将是运营科技发展的主要方向。对于汽车消费者而言，贷款线上流程优化无疑将减少到店次数，提升整体贷款体验。

整体流程中，单模块科技应用可能短期内无法为汽车金融企业带来直接利益，但随着全链条数字化水平提高，优化带来的服务效率提升和人力成本节约将加快显现。目前部分流程因行业分工、内部管理和信息流通等问题仍需线下完成，而核心流程如贷款申请、风险评估、授信放款等已完成了一定程度的线上化，但仍有提升空间。

在进件和面签阶段，成熟的RPA（机器人流程自动化）电子文档识别和签名等方案的实施将有望为更顺畅的销售体验和更高效的内部运营打下基础。相关技术在汽车金融行业发达市场已取得了不错的成效，而在国内仍处于较初步的方案实施阶段。加之人脸识别、电子合同管理等技术的共同实施，面签效率将得到提升，退单率则有望降低。

审批阶段，基于大数据审批的方案，更广泛、更相关的数据提

取和使用可帮助汽车金融企业获得更有效的决策信息，简化申请人所需提供的申请材料，缩短申请和等待时间。

传统家访流程则有望依靠汽车金融企业的云部署和视频手段进行优化，实现远程实施，节约相应的人力和时间投入。

b) 数据变现，精准营销

大数据营销同样是汽车金融领域的重要趋势，有助于企业在细分市场和场景中，更精准地掌握目标客户群，提供相应的金融服务。因此，运营商、地理位置、关系网络和互联网行为等多维度数据，不仅可用于贷款风控，也有利于客户营销。

大数据营销的出发点是对用户画像的精准刻画和对用户需求的精确识别。通过对不同用户的购车需求和信用情况进行学习和分析，企业将促进金融产品更加多样化和定制化。汽车金融企业通过技术手段对客户背景和业务情况进行记录和分析以丰富数据来源，同时也可辅助公司进行二次营销。

更多的数据来源也为大数据营销带来机会。例如，ETC普及后产生的出行和支付数据能够帮助对车主和车辆进行更完整的用户画像刻画，对于目前汽车金融行业的数据体系是很有效的补充。尤其未来在二手车和商用车金融方面，ETC数据的挖掘和分析对相关业务具有巨大的探索价值。

c) 数字化风控

贷前风控一直是汽车金融科技化的热门方向。通过大数据平台获得更多维度的客户数据（如借贷、地理、社交、消费等），对传统数据进行补充，通过机器学习不断完善风控反欺诈模型，提高汽车金融企业的数字化风控能力。目前行业对数字化风控的实施方法已经有清晰的认识，但仍面临数据流通不够通畅、历史数据不够丰富、内部数据完整性低等问题。

未来，针对细分场景的数据将会具备更大价值。以商用车金融为例，目前行业内头部无车承运人平台在接入车辆的数据获取方面有着得天独厚的优势。商用车车队资质、载货订单、货源、现金流等信息与运输业务运营直接相关，有望成为借款人还款能力的重要衡量标准。而如何打通数据资源并将数据与现有风控体系结合，将考验企业科技运营的能力。

相比之下，目前汽车金融贷中和贷后管理仍较为粗放，有着较大的改进空间。贷中借助车联网设备对车辆状态进行监控，尤其对二手车和商用车的使用与运营状态监控，能够尽早识别风险，提前介入。当贷后涉及资产保全时，GPS（全球定位系统）平台和车联网功能也可以提供最大程度的帮助，精准定位

车辆,甚至在法律允许的框架下锁定车辆。

汽车金融科技的发展图景和主要手段均已明确,企业在各个环节都已尝试投入,逐渐构建起数字化的运营、营销和风控技术框架,并作为品牌建设的有效支撑。未来几年内,随着行业自身和相关生态的发展,数据连通性和积累水平都将逐步提高。在此过程中,汽车金融企业需以全流程科技进行考量,保持整体科技架构的开放性,确保未来新产品的科技体系支持,为技术实施预留灵活空间,以减少技术融合的难度和成本,确保快速实施的敏捷性。

3.9 业务拓展:汽车金融公司针对消费者出行需求扩展服务边界,向出行金融服务商转变

随着汽车及出行消费者对出行方案的灵活性要求日益提高,贷款、租赁、订阅、租车和即时出行等多种用车模式之间的界限已变得越来越模糊。因此,跳脱出传统业务框架,以消费者的出行需求为切入点,延伸汽车金融服务的边界,将成为汽车金融公司未来长期满足市场需求的发展思路。

世界领先的主机厂金融公司在成熟市场已纷纷迈出实质性步伐。2019年7月,戴姆勒实施新的组织架构调整方案,将原五大事业部重组为三家独立的新公司。其中戴姆勒移动出行(Daimler Mobility AG)的成立基础则是原戴姆勒金融服务部门。

戴姆勒移动出行部门的业务除了传统的车贷、租赁和保险外,还涵盖租车、分时租赁、即时用车、停车和充电桩服务,覆盖出行用车全生态。戴姆勒希望依靠丰富的金融服务手段为消费者提供最适合的整体出行金融方案——无论是个人或公司用户,也无论消费者需要10分钟的短途出行或3年的长期驾驶。

类似的服务理念在中国也开始萌芽。领先的汽车金融公司开始思考如何拓展自身业务边界,试图从“金融产品提供商”向“出行金融服务商”进行角色转变,探索对经销商、消费者和企业用户的服务模式转型,创造更大的价值。

第四部分

行业参与者对机遇和挑战的应对

汽车金融行业整体上已逐渐发展成熟，现有业务模式已较为明确，但同时产品同质化依然严重。受到愈发严格的监管影响后，市场将日趋规范。因此，汽车金融企业要想通过构建差异化竞争力脱颖而出，则必须去伪存真，从汽车金融的业务本质着手，在提升运营、产品、渠道等方面苦下功夫。

运营上，通过内部管理架构和流程的优化，辅以数字化手段的运用，实现内部效率和客户体验的双重提升。风控方面，着重塑造和优化完整的风控体系，有针对性地完善数据来源渠道和风控模型。融资方面，进一步拓宽融资渠道并降低成本，并在竞争中寻找合作机遇。

产品上，一方面力求实现差异化，提供更加灵活、更加符合用户需求的金融方案；另一方面，不受限于基础产品，审视拥车和用车过程中的金融需求与衍生服务需求，实现全生命周期覆盖。

渠道上，关注下沉市场和多元化的购车渠道，积极利用行业渠道资源，开拓合作机遇，并为渠道合作方的运营提供更大价值。如通过自身上游优势，在为各渠道提供金融产品的同时，解决下沉渠道的车源痛点，加强渠道粘性。→ 21

4.1 明确自身定位，有针对性布局

在行业同质化、竞争愈发激烈的市场环境中，明确自身业务定位是业务发展的首要前提。行业细分市场已开始逐渐分化，针对行业细分环节或场景的深挖将成为新的发展需要。各行业玩家需要根据对细分市场的充分认识，开展更加精细化的运营，构建更具细分环节和场景针对性的能力。

乘用车新车、二手车和商用车金融业务本质相同，但在实际操作中需关注的重要运营节点有着很大差异。例如二手车金融业务对估值定价依赖性强，而商用车金融业务则由于商用车的生产资料属性需要有不同侧重的风控体系。因此，汽车金融企业自身的业务定位和发展规划将决定其资源投入的方向。

不同类型市场的客户需求差异同样要求汽车金融企业明确自身定位。下沉市场客户在购车渠道、车型选择、金融产品偏好

等方面都表现出与一二线城市不同的特性，重视其需求并相应规划业务有助于企业更加深入地洞察需求、更有指向性地开展业务和设计产品。

另外，面对企业客户和个人客户的汽车金融业务也有着很大差异，其不仅体现在产品和服务需求层面，也从根本上决定了汽车金融企业应采取的业务开拓模式。只有在自身定位清晰的前提下，汽车金融企业才能有的放矢，发掘更多的商业机会。

4.2 围绕自身优势，打造差异化亮点

不同背景的玩家立足于行业之中，受益于各自独特的能力和资源禀赋，这要求汽车金融企业围绕自身优势，有重点地寻找可形成差异化的节点，进行模式转型和创新，并加大相应资源投入。

战略方向上，银行系玩家受风险偏好和能力影响，应着重开拓与其他类型玩家及SP的合作关系，通过有效分工和资源互补而提升竞争力。主机厂背景金融公司企业则可针对下沉渠道，积极探索创新模式和产品服务方案。而融资租赁公司受政策趋势影响，则可考虑发挥灵活性和深入渠道的优势，向直租业务过渡。

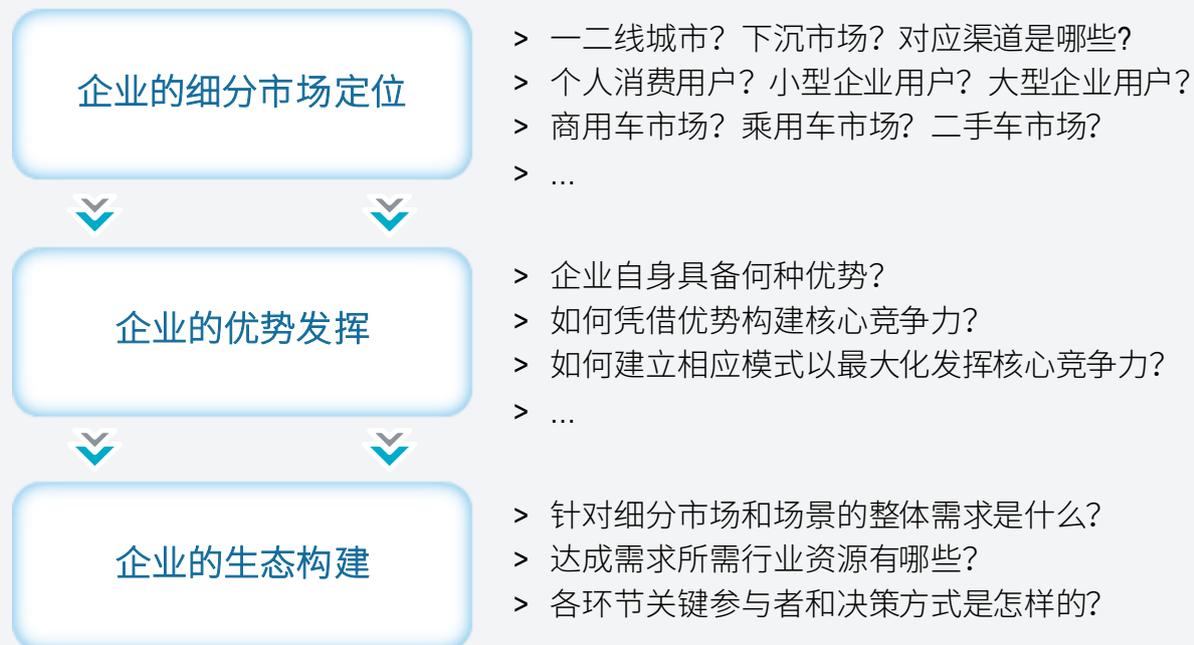
具体运营节点上，各类玩家更需要根据业务特点和运营情况总结自身优势，并结合业务定位寻找将优势转化为核心竞争力的方式。例如，在服务下沉渠道次优客户的过程中，融资租赁公司可考虑依托自身的风险管理能力，输出标准化的平台服务，赋能合作伙伴，获得更大业务覆盖。

4.3 整合相关资源，建立生态支撑

建立整体的合作生态是深耕细分市场和场景的基础，而深入理解细分市场和场景的客户需求至关重要。无论是主机厂、经销商、SP、维保网点等传统合作渠道，还是互联网平台、同业玩家等新模式助力者，都可成为汽车金融企业拉伸战线、完善服务的生态组成部分。

消费者对于汽车金融的需求正在发生变化，从仅仅关注价格

21 / 汽车金融企业对机遇和挑战的应对



资料来源：罗兰贝格

逐渐转变为关注整体产品，受金融方案本身吸引的消费者比例不断提升。围绕用户拥车和用车全生命周期的汽车金融产品和服务将提供更多用户触点机遇。

拥抱更广阔的市场机遇，汽车金融企业更需要致力于打造场景生态，与更多不同角色的伙伴构建紧密的合作关系。例如，汽车金融公司可与保险公司、整车企业、商业银行等联合建立新能源车贷履约险数据池，共同设计开发新能源汽车车贷履约险产品。再如，具有后市场网络合作优势的市场玩家可打包维修保养方案，增加客户服务触点，提升客户留存。

作者

郑赞

全球高级合伙人

+86 21 5298 6677 - 163

ron.zheng@rolandberger.com

方寅亮

全球合伙人

+86 21 5298 6677 - 823

thomas.fang@rolandberger.com

罗兰贝格高级项目经理赵雯婷博士、高级咨询顾问蒋洪阳、王美程对本报告亦有贡献。

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。

© 2020 罗兰贝格管理咨询公司版权所有。

罗兰贝格成立于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**2400**名员工,并成功运作于国际各大主要市场。我们的**52**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**250**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