

# 中国轻卡趋势 研究

白皮书



## 目录

Page

A. 轻卡市场宏观	3
B. 轻卡市场发展趋势	9
C. 应对轻卡市场新趋势下的发展要点	28

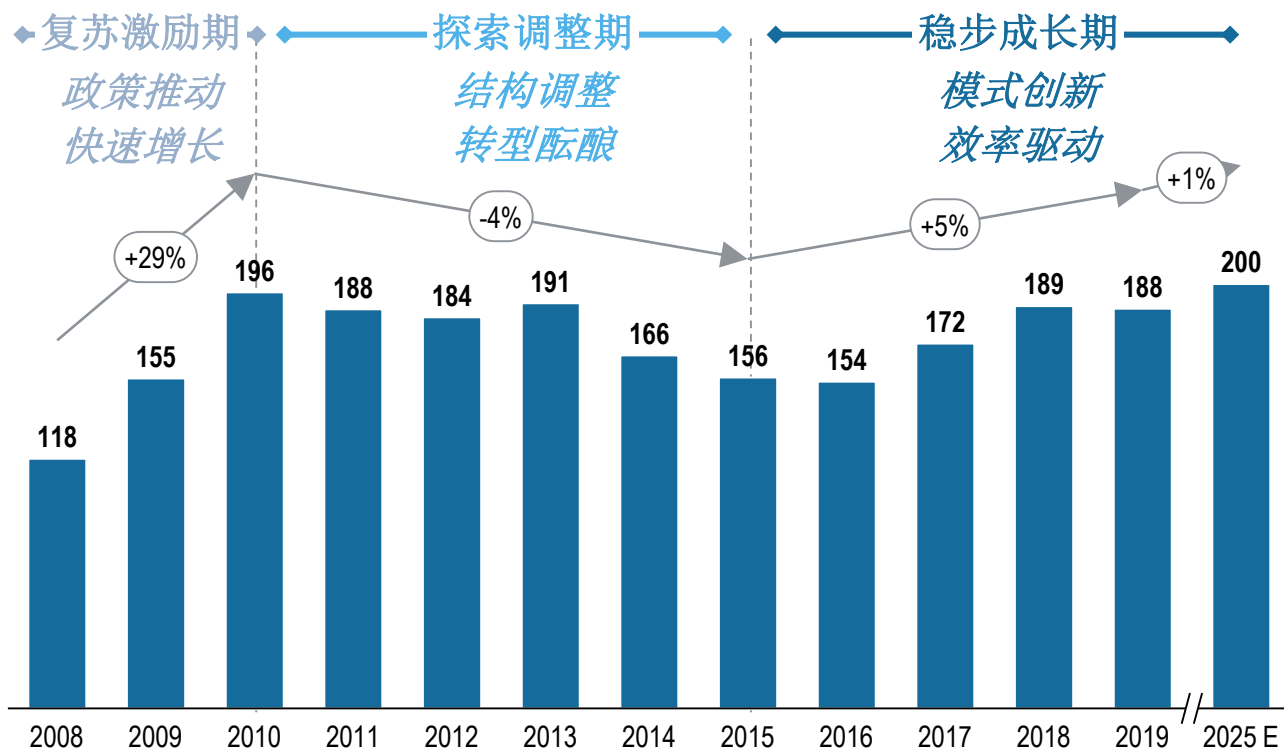
## A. 轻卡市场宏观



# 中国轻卡市场在经历政策推动的复苏期与结构调整的探索期后，进入稳步发展阶段，模式创新与效率驱动成为行业新的推手

中国轻卡市场进入稳步成长期

中国轻卡销量<sup>1)</sup>和预测 ['08-'25E, 万辆]



## 不同阶段分析

### 复苏激励期

- > 4万亿经济刺激复苏计划逐步落实，物流行业需求急速攀升
- > 汽车下乡补贴、老旧车报废等刺激性政策利好加速销量上升

### 探索调整期

- > 提前销量透支部分需求，市场进入调整期
- > 轻微客客货两用属性分流部分货运对轻卡的需求

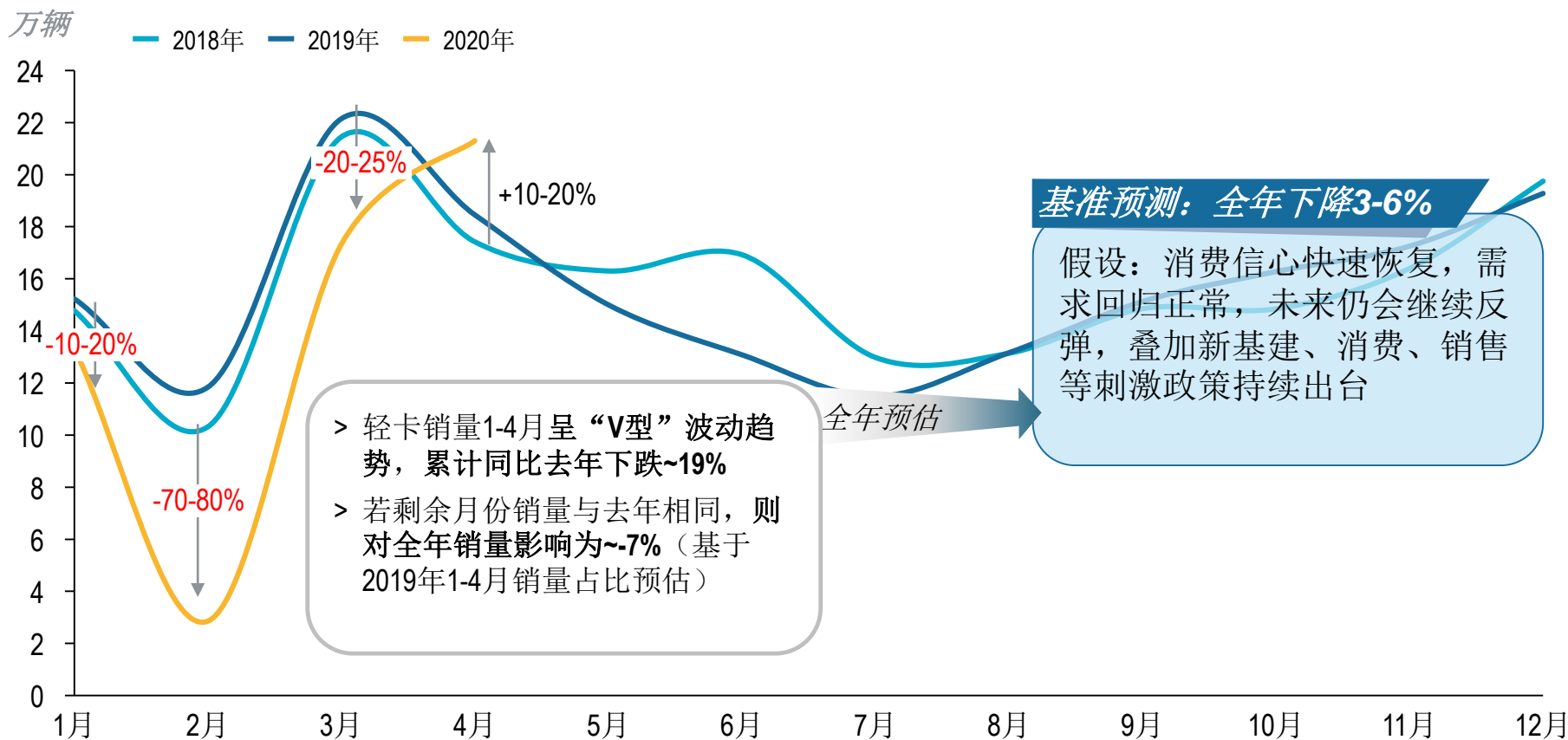
### 稳步成长期

- > 电商、新零售等新业态涌现，激发新的末端配送模式与需求
- > 物流运营高效化，催生新高端、高装载产品的迭代升级
- > 政策对轻微客货运管制，利好轻卡；治超和环保推动新一轮合规轻卡的迭代

xx% 年复合增长率 1) 1.8吨<总质量≤6吨货车，包含完整和非完整车，包含皮卡

# 疫情影响：短期受复产复工加速和经济活动的恢复，轻卡已呈现“V型反弹”，基准场景下全年轻卡销量下降3-6%

轻卡<sup>1)</sup>分月度销量 [2018-2020.04, 万辆]



1) 1.8吨<总质量≤6吨货车，包含完整和非完整车，包含皮卡

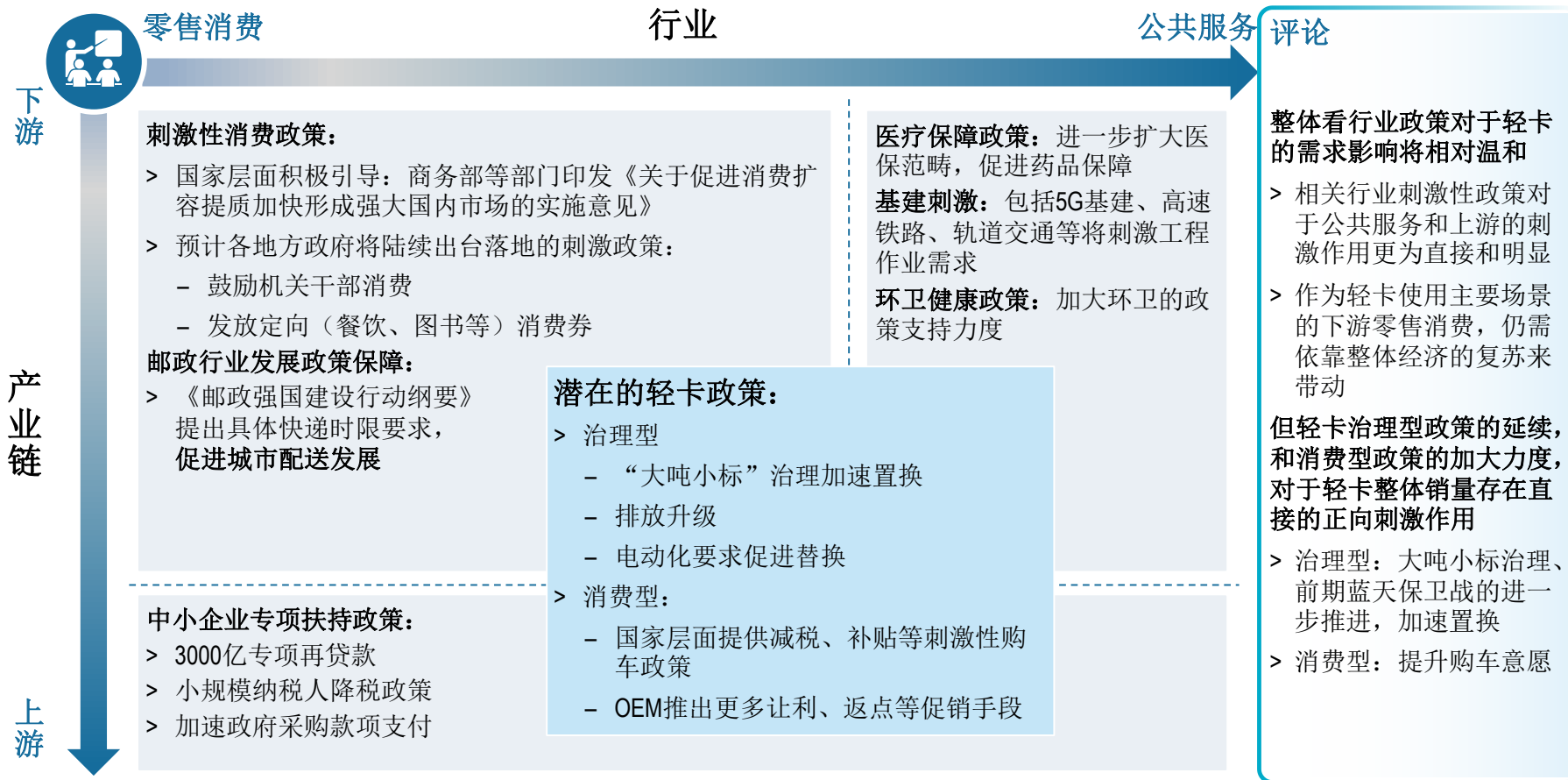
# 疫情影响：轻卡下游城配物流的货品需求以零售消费为主，疫情期 间受到的影响普遍较大，造成疫情前期轻卡销量快速下滑

## 轻卡对应需求行业和疫情影响分析



# 疫情影响：同时需求反弹的速度和高度受政策影响，其中潜在的轻卡政策将一定程度促进市场恢复

## 相关政策扰动对行业的潜在影响



# 在新的发展阶段，政策、经济、社会和技术宏观要素影响轻卡市场产品性能、应用场景和商业模式发展

## 关键驱动要素对轻卡市场产生深远影响

类别	驱动因素	描述	产品性能	应用场景	商业模式
政策 	治超合规趋严	“大吨小标治理”、不停车称重等治超政策趋严；“按轴收费”后轻卡回归城配，中重卡取代部分需求；安全合规趋严，如强制出厂轻卡安装ABS	✓	✓	
	绿色经济发展	国六标准推出、国三及以下柴油车淘汰、蓝天保卫战和新能源推广相关的补贴和限制政策驱动产品环保升级	✓		
	乡村振兴	刺激农村消费、改善农村人居环境、土地流转、汽车下乡等一系列盘活下沉市场机会			✓
经济 	"L型"发展	中国GDP增速将进一步放缓至~6%，进入L型阶段，外部市场下行压力驱动内部企业运营和物流的降本增效			✓
	新旧动能切换	改变基建托底经济发展的策略，通过减税等措施拉动消费内需增长	✓	✓	
	新业态创新	“互联网+”促进新零售、电商等新业态和经营模式的出现			✓
社会 	城镇化深化	城市进一步扩大和下沉市场的不断发展，驱动城市末端经济活力和城市专业化运输和服务业(如环卫)的发展			✓
	消费升级	人民可支配收入提升，对产品和服务品质要求提高；年轻群体更多关注除经济和可靠性外的舒适等个性需求	✓		
	运营集约提效	在数字化和平台化技术驱动下，社会及企业运营效率提升；行业整合化集约效益进一步加强；物流模式加速仓网规划的升级，带动运输效率提升			✓
技术 	能源技术发展	新能源三电技术不断发展，续航里程、电池能量密度、电控系统等不断升级，满足车辆应用需求	✓		
	智能网联升级	无人驾驶已经在低速封闭场景应用，车队管理系统不断成熟，智能网联渗透车辆的销售、使用和售后全价值链	✓		
	平台提效	配货平台出现提升物流车货匹配效率，聚集新的司机流量与支付入口，同时亦加剧运费竞争			✓

✓ 主要影响

## B. 轻卡市场发展趋势



# 放眼未来，在产品性能升级、应用场景专业化和商业模式延伸下，存在12大趋势助力行业细分机会的挖掘和价值链的创新

## 12大趋势核心内容



# 高阶指导性方针、国家与地方性补贴以及地方限行区域路权开放下刺激未来城市物流车的新能源化

## 政策助推环保升级与产品新能源化



### 指导性方针



打赢蓝天保卫战三年行动计划  
2018年6月



推进运输结构调整三年行动计划(18—20年)  
2018年9月

- > 预计到2020年，全国将建成**100**个左右的城市绿色货运配送示范项目
- > 在**新增/迭代轻型物流配送车辆**中，达到国六排放标准的清洁能源车辆的比例将超过**50%**，重点区域达到**80%**



### 补贴

- > 未来尽管**购置层面的国补和地补将全面退坡**，但是**运营层面的补贴**(如基建建设、低价充电)将持续甚至加大

郑州

《郑州市新能源汽车替代专项行动方案》  
> 2019至2021，给予每辆新能源货车最高5万元补助<sup>1)</sup>

苏州

《苏州市绿色货运配送车辆运营奖补办法》  
> 新能源面包车、轻卡、冷藏车每年每车最高奖补额0.8~2.8万元



### 路权

- > 推广使用新能源和清洁能源车辆，应**扩大通行范围提供通行便利**，对纯电动轻型货车**少限行甚至不限行**
- > 目前已有**21**个省市公布了路权相关政策，目前已确定天津、石家庄等**22**个城市为绿色货运配送示范工程创建城市



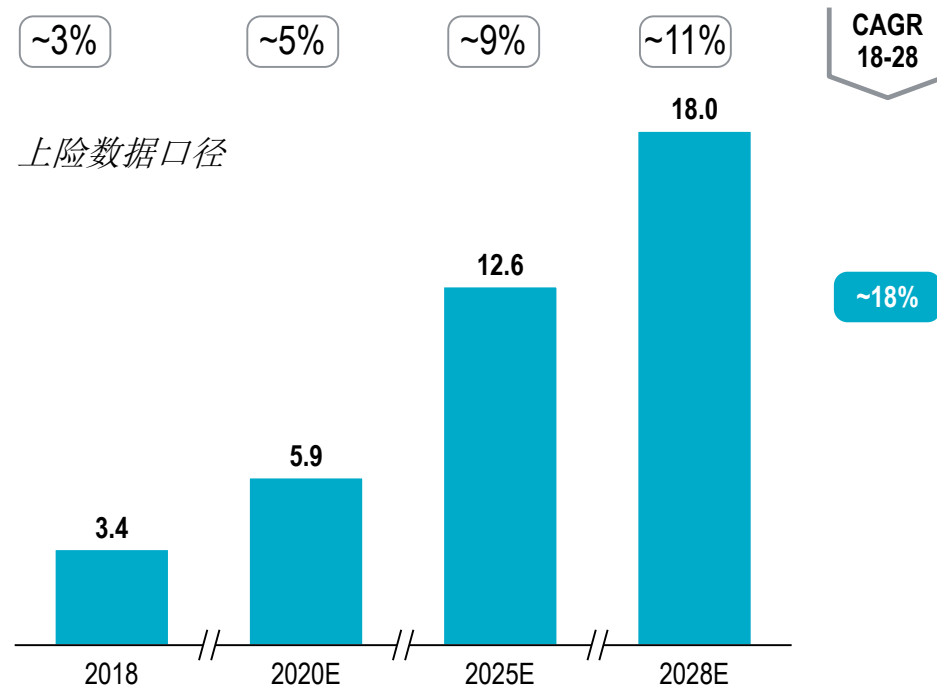
1)申请补助的车辆需纳入国家工信部目录，于2017年之后在郑州交警部门登记，且在郑州市行驶里程达到1.5万公里/年

# 新能源轻卡作为主要的城市物流用车未来市场潜力巨大

## 新能源轻卡市场潜力巨大

### 新能源轻卡市场规模 ['18-'28, 万辆]

新能源渗透率 (占2.5吨<总质量≤6吨轻卡):



### 评论

> 未来轻卡新能源细分市场增长抢眼，驱动力主要来自：

- **短期：**路权限制（随着蓝天保卫战在各地落实，路权影响范围扩大）与补贴政策为主要的推动因素
- **中期：**将受到三电技术提升和基础设施建设完善的驱动
- **长期：**新能源使用成本（TCO）优势将逐步呈现，特别在国六传统动力系统和油价上升后，且电池回收利用体系将更加完善，进一步通过电池残值优化提升纯电整体TCO

# 高附加值场景涌现及高端客户对运输时效与品质要求的提升，驱动轻卡产品高端化，头部玩家已经在积极布局

## 场景与客户要求提升驱动轻卡产品高端化

### 高附加值场景和高端客户出现驱动产品升级



- > 货值高要求车辆可靠：冷链、医药等，客户主要为专业物流公司或生产企业
- > 受法规要求的特殊货品运输：疫苗运输、危化等



- > 使用强度大对车辆可靠性和效率要求高：
  - 快运和快递，客户主要为专业专线及快递公司，如顺丰、四通一达等
  - 固定路线和货源场景，客户如商超、工厂物流等



- > 客户价格敏感度低：
  - 国企事业单位，如邮政、工程市政等
  - 珠三角地区经济条件较好的工商户
- > 关注品牌形象客户群体：
  - 如精品搬家公司、高端家具分销

### 头部企业已经布局高端市场

#### 高端车系

#### 相关策略

#### 欧马可超级轻卡



- > 基于“中欧汽车联合体”，集成全球智慧资源，深度链合戴姆勒、康明斯、采埃孚、莲花等世界汽车领导者打造超级卡车

#### 帅铃全能卡车



- > 提出坚持“六化”，品牌向上化、技术领先化、产品平台化、开发迭代化、制造精益化、市场国际化，相应推出全能卡车

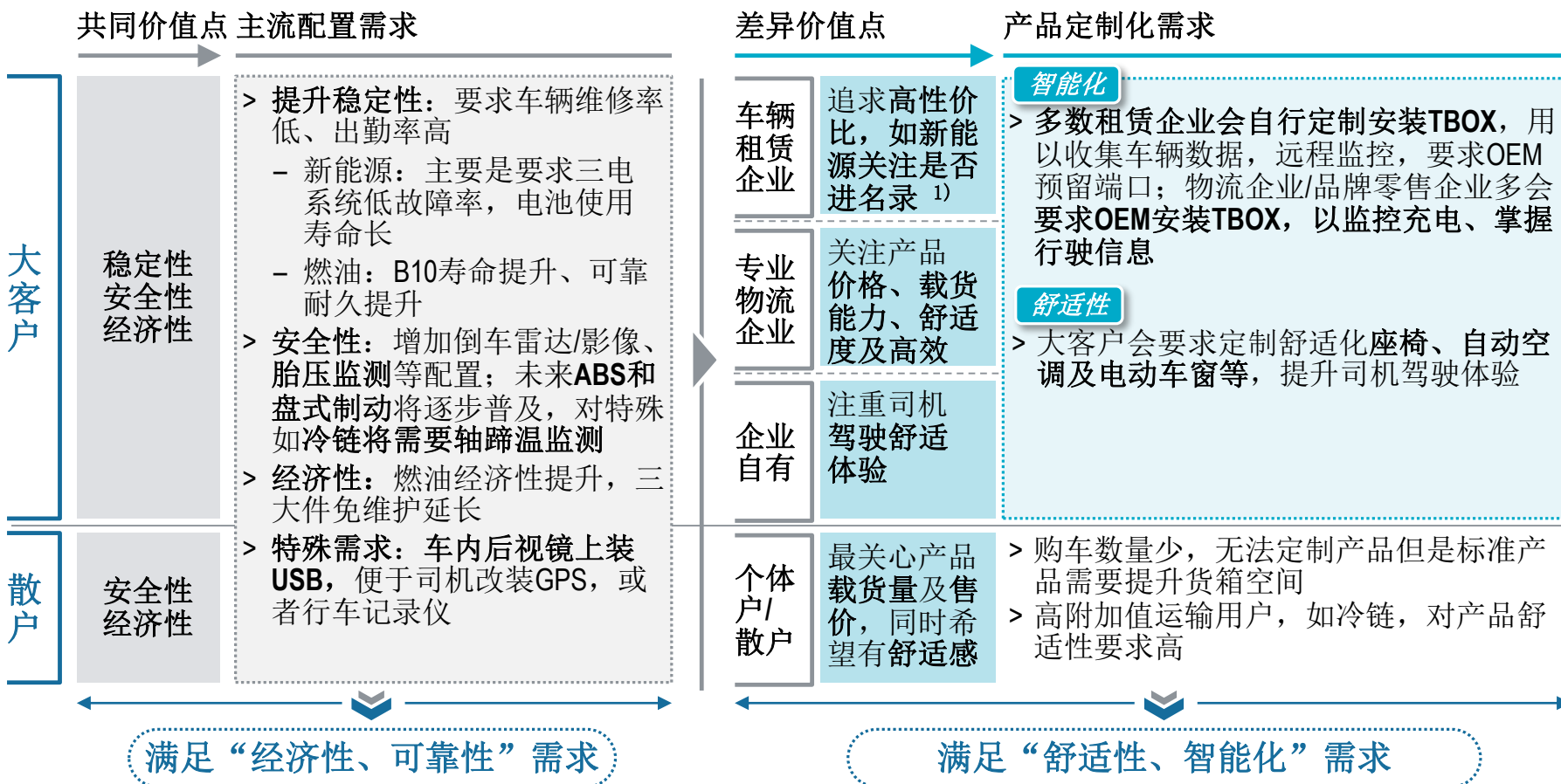
#### 凯锐800



- > 融合福特全球标准、五十铃技术、江铃品质工艺优势打造
- > 紧抓高效和节能，相继推出凯锐重载和电动版本

# 具体在配置层面，经济性、可靠性、舒适性和智能化，为未来产品高端化升级的核心抓手

## 产品配置的高端化差异点



1) 进地方补贴名录

# “轻卡大吨小标治理”和“按轴收费/不停车称重”治理进一步深化，轻量化成为未来轻卡产品核心竞争力

## 轻量化成未来产品核心竞争力

### 大吨小标治理趋严



> 2019年5月，工信部启动轻卡“大吨小标”治理工作，已经约谈重汽和陕汽，预计各地超载轻卡上蓝牌将受阻



> 2019年5月，国务院发布《深化收费公路制度改革取消高速公路省界收费站实施方案》同步实施封闭式高速公路收费站入口不停车称重检测，打击原用于城际运输的大重载轻卡

### 头部玩家积极布局轻量化产品



#### 底盘材料轻量化

- > 钢材替换铝合金：储气筒、油箱、轮辋、变速箱外壳等，如帅铃、欧马可
- > 车架使用超强度钢，升级601以上钢材
- > 部分金属替换为塑料件



#### 结构设计轻量化

- > 优化整车布置和结构，实现材料减少，或者一体化设计实现轻量化，如少片簧（重汽开始使用）、薄车身



#### 上装材料轻量化

- > 使用铝合金平板或箱体，顺达4.2米复合材料箱体自重仅500kg，重量减少一半

### 部分头部玩家已推出成熟产品



江淮帅铃Q6

车架减重：8.25%

- > 发动机油底壳为铝合金材料
- > 车架首次使用高强度钢
- > 车架横梁使用减重孔



重汽HOWO悍将

片簧减重：40%

- > 整车布局大量考虑轻量化和铝合金应用
- > 悬挂采用等刚度少片簧设计



福田领航城配之星

车厢减重：400kg

- > 上装车厢为轻型环保蜂窝厢
- > 可回收，寿命比传统车厢长，且各项核心参数表现优异

# 为了满足高效物流对装载量和周转效率提升的要求，轻卡底盘配合上装呈现宽体化、配尾板和带甩箱的设计趋势

## 底盘配合上装实现运输高效化



### 宽体车架



- > 驾驶室和车厢宽体化以满足车厢装载
- > 物流标准化提升，法规对托盘存在明确标准定义<sup>1)</sup>，多数轻卡厂商为提升装载率，最大能做到**2450mm**的内宽及**2520mm**的外宽

### 设计影响

### 案例

- > 四川现代推出内宽**2450mm**宽体轻卡致道500M，并配备**2080mm**超宽驾驶室，满足重载用户驾乘需求



### 尾板配备



- > 随车尾板对城市物流的**装卸效率和便利性有极大提升作用**，使得装卸场景更加随意化，且节省搬运人工及叉车费用，轻卡尾板需求上升

- > 上汽跃进的德邦定制版轻卡采用尾板、尾门一体设计，节省材料，实现轻量化，避免被罚改型



### 甩箱设计



- > 甩箱运输通过交换箱的形式，**节约装卸货等待时间**，提升物流周转效率，满足包括城市配送、绿色物流等在内的高效物流运输需求

- > 南京依维柯与常熟申毅合作开发成熟甩箱轻卡
- > 江淮定位城市物流货运，推出骏铃甩箱轻卡



1) 《物流业降本增效专项行动方案(2016—2018年)》中明确推广了1.2m×1.0m标准托盘的实施

# 数字化、无人驾驶和车联网的发展，推动轻卡销售、车辆使用和售后模式的智能化转变

## 智能化颠覆轻卡上下游

**销售：智能选配** **跃进**

上汽跃进C2B个性智能定制化

- 线上个性化选车
- 线上下单
- 线上监控造车进度
- 线下提车

> 互联网平台和内部生产数字化赋能

- 有效缩短产品的交付周期
- 提升产品开发能力，快速导入新产品
- 并同时降低潜在的质量风险，提升企业自身的品牌价值

**使用：智能驾驶** **江铃汽车**

江铃J-Pilot自动驾驶系统规划

系统版本	描述	投产时间	主要功能
1.0	预警与半自动驾驶辅助	2016	前碰预警，车道偏离预警，自动紧急制动等
2.0	部分自动驾驶	2019	自动循线、自动跟车、自动换道等
3.0	高速公路自动驾驶	2020	高速公路自动驾驶，无人泊车等
4.0-5.0	全自动驾驶	2023+	

> 于2018年展示了以凯锐新能源智能轻卡，实现

- **无人驾驶**：采用全线控底盘，运行过程中可避让行人、绕行障碍
- **车队管理**：通过车载4G-云端互联实现远程调度、监控的智能驾驶室

**售后：智能维保** **FOTON 福田汽车**

福田iFoton智能车联网系统

- > 车辆自检并警示用户故障
- > 行程查询
- > 主动救援
- > 车况监测
- > 驾驶行为监测
- > 保养提醒
- > 定期提醒车辆进行保养
- > 全方面车况监控并进行故障分析
- > 管理安全驾驶，并提供驾驶改善意见

> iFoton智能车联网系统的应用，让快递运输企业或个人实现车辆的**数字化、可视化**管理，及时、准确、全面地掌握运输车辆、货物及人员的信息，**降低运营成本、提升竞争力和服务水平**

末端分拣和规划升级赋能物流网络朝“干线+集中分拨”转变，轻卡在其中将出现大型和小型化两级分化，以更好匹配运输场景

物流网络模式发生转变

## 末端分拣和规划升级

分拨/分拣环节



### GIS赋能数据管

- > 将订单信息、网点信息、送货信息、车辆信息、客户信息等数据统一进行管理
- > 实现快速智能分单、网点合理布局、送货路线合理规划、包裹监控与管理

### 智能分拣系统

- > 快件经过扫描实现条码识别由中央分拣系统自动进行分拣派送
- > 顺丰华南枢纽使用的分拣系统效率约等同于150人同时工作，出错率从5%降低到0.01%

末端配送环节



### 智能快递柜

- > 智能快递柜提高快递员配送效率，形成末端交付小网点

### 无人快递车

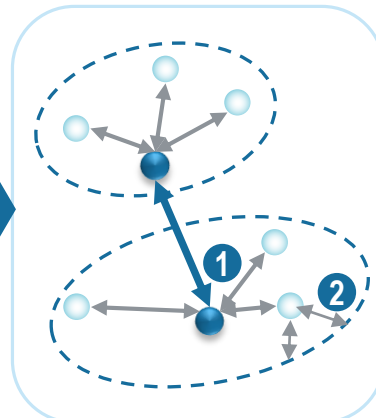
- > 无人快递车可以实现小区内等封闭、单一环境无人配送，提升快递员配送效率

## 网络模式转型

“点到点分散”



“干线+集中分拨”

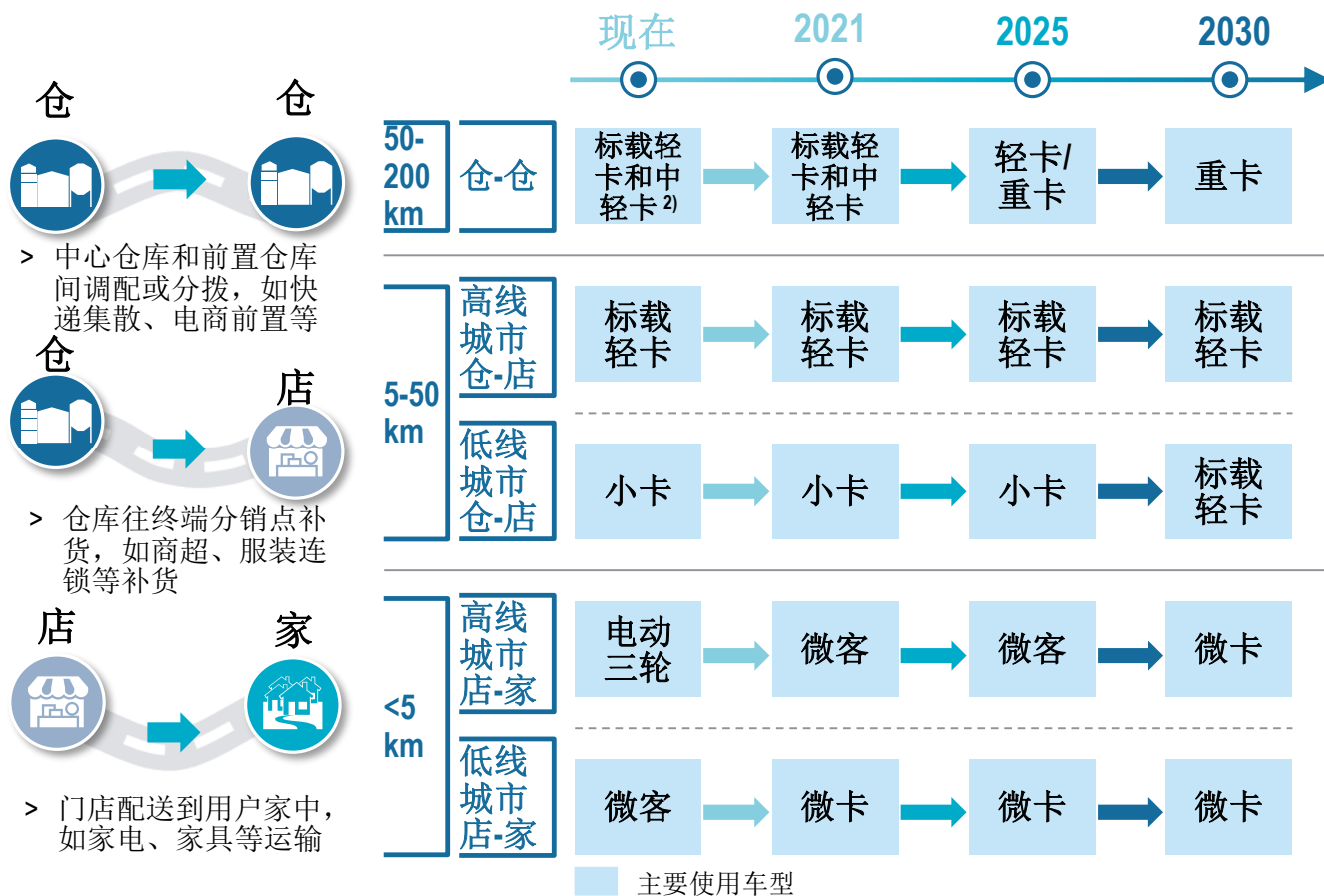


1: 大型化: 网络和路由优化下货量集中及按轴收费驱动下, 车辆变大装载效率提升

2: 小型化: 适配“最后一公里”货量和通过性及法规要求

# 为适应物流新网络模式下的高效运营需求，轻卡车型朝向大型化发展

## 轻卡<sup>1)</sup>产品朝向大型化演变



### 厢式车主流车型演变趋势

**评论**

- > 在仓-仓城市间的物流环节，装载能力更强的重卡将逐步主导
- > 在仓-店物流环节，短期内将维持现状，但最终标载轻卡将凭借高出勤率、高承载能力主导高低线城市市场
- > 在末端配送环节，新能源微卡路权放开后将替代电动三轮车和微客

1) 微卡：总质量≤2.5吨，小卡：2.5吨<总质量≤3.5吨，标载轻卡：3.5吨<总质量≤6吨；2) 中轻卡：6吨<总质量≤18吨

## 但在细分场景和法规驱动下，小型化小卡在短期内亦有发展空间

### 小型化适配“最后一公里”和法规

#### ① 治超政策扩充小卡和微卡生存空间

- > 随着各大城市严查超载，蓝牌轻卡车货总重被限制在4.5吨以下，考虑到车辆自重，**标载轻卡的运载能力急剧下降**，将被更短轴距的微卡和小卡替代

#### ② 国六柴油轻卡价格高涨，汽油小卡有成本优势

- > 国六排放标准升级带来柴油发动机价格大幅上涨，对购置价格敏感的散户更倾向于选择**偏低端、价格更便宜的汽油小卡、微卡**

#### ③ 城市毛细支线配送场景对车辆通过性要求提高

- > 城市物流配送不断精细化发展，“最后一公里”对车辆通过性要求更高，N1类微卡和小卡凭**低车身高、窄整车宽度**能灵活进入地下仓库、城市窄道等场景

#### ④ 下沉市场三轮车、微客载货量不足，需升级

- > 城镇化和消费升级背景下，三轮车和客货两用的微客载货量出现瓶颈；低线城市、城郊一般对载货车无限行，微卡、小卡**凭借载重优势将逐渐替代三轮车和微客**成主流



微卡

- > 总质量：0-2.5吨
- > 售价：4-6万元
- > 代表车型：五菱荣光、东风小康、长安新豹



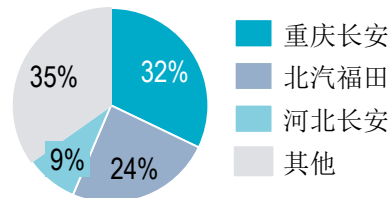
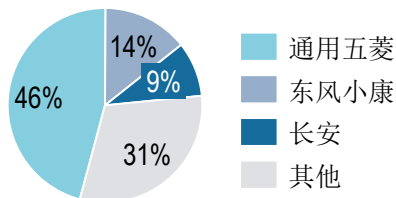
小卡

- > 总质量：2.5-3.5吨
- > 售价：5-8万元
- > 代表车型：飞碟缔途、东风途逸、福田祥菱

#### 定义

#### 竞争格局

#### 特征



- > 满足个体业主、运输个体客货兼运需求，乡镇地区应用比较广泛；也用于最后一公里配送

- > 主要用于乡镇和市郊散杂货运输，多为汽油机产品，定位较低端，散户比例高

随着专业细分市场运输需求的不断增加，未来专业轻卡销量将实现快速增长，各品牌均加快推出行业专用版轻卡

## 轻卡应用行业专业化发展

	冷链车	环卫车	物流专用厢车
市场驱动	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 居民消费能力提升</li> <li>&gt; 支持政策加码，推动活禽运输向生鲜运输转变，相关食品和药品运输恒温要求趋严</li> <li>&gt; 冷链仍处起步期，增长潜力大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 城镇化和居民生活水平提升促使垃圾数量和道路长度增加</li> <li>&gt; 劳动力成本上升加速环卫机械化</li> <li>&gt; 国家出台环卫市场化、垃圾分类、清运系统建设等政策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 厢式货车满足物流标准化和安全需求，助力效率提升</li> <li>&gt; 零担、快递和专线专业运输的发展带动物流运输类专用车需求</li> </ul>
轻卡应用驱动	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 生鲜电商发展带动配送</li> <li>&gt; 商超配送触达终端客户</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 乡镇环卫需求深化</li> <li>&gt; 城市末端垃圾收转和道路清扫</li> <li>&gt; 兼容中转模式，提升环卫效率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 城市配送货箱封闭化规定</li> <li>&gt; 末端配送对于时效和效率要求提升</li> </ul>
轻卡销量与产品发布	<p>轻卡冷链车销量 [万辆]</p> <p>2018: 3   2025E: 10 (17% increase)</p> <p>案例：福田奥铃在河南发布智慧冷链一体化解决方案，与双汇、三全、思念等企业合作，提高行业运输效率降低成本</p>	<p>轻卡<sup>1)</sup>底盘环卫车销量 [万辆]</p> <p>2018: 5   2025E: 12 (12% increase)</p> <p>案例：海沃环卫发布小型垃圾收转车，推广垃圾对接转运，满足城市细小街道和村镇需求</p>	<p>轻卡物流专用厢车发布</p> <p>2017年: 江淮骏铃V3 快递版 (首款快递专用轻卡)</p> <p>2018年: 康铃快递版轻卡</p> <p>2019年: 帅铃Q全能快递版</p>

1) 以上险数车辆类型为中型及以下车型的上险数量进行统计

资料来源：上险数据，案头研究：罗兰贝格

随着政策变化、产业环境更迭，轻卡客群结构中企业用户比重大幅上升，轻卡领先企业顺势集中化管理并向大客户提供更多运营服务

## 大客户运营挖掘新机会

?

轻卡客群中企业用户比重提升，该如何吸引大客户，并进行运营与服务？



### 轻卡市场中高端化

- > 强制性国家标准更新下，经济型轻卡成本大幅上升
  - 国IV、国V排放标准
  - 《轻型商用车燃料消耗量限值》，规定轻型商用车燃料消耗量新评价参数
  - GB12676-2014标准要求，N2类车型需强制安装ABS防抱死系统
- > 物流行业对运输工具的产品与服务要求提高
  - 更加注重轻卡的全生命周期成本，偏好可靠性更好、出勤率更高、运营成本更低、产品寿命更长、舒适性更好的轻卡产品



### 物流行业集约化

- > 个体用户向集团用户转化
  - 发票“营改增”后，作为个体司机无法向企业提供增值税发票
  - 集团化、连锁化的物流公司对个体用户具有竞争优势和吸纳作用
- > 行业巨头推动市场整合
  - 兼并购加剧，资本运作日益活跃，电商巨头开放自营物流入局
- > 国家政策引导规模效应
  - 国家发改委《物流业降本增效专项行动方案（2016—2018年）》，推动行业整合升级，鼓励行业进一步形成规模竞争优势



轻卡用户结构发生变化



大客户群体比例上升 ↗

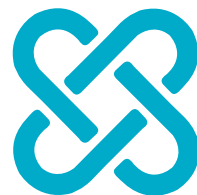
个人用户比例下降 ↘

## 江淮汽车大客户运营案例

- > 技术向营销转变，营销向用户转变
- > 了解用户需求，进行定制化产品开发
- > 面向不同细分市场成立项目组
  - 针对不同细分市场，将大客户进行分类
  - 公司与事业部成立项目组面向特定客户群

用户化产品开发

售后大客户运营



细分化大客户项目组

星级客户管理体制

- > 注重大客户运营，回购率行业领先
  - 专人定期提供车辆维护和上门服务
  - 面向大客户定制化开设服务站
  - 配件更换后重新计算保修期
- > 管理层参与客户运营
  - 中层领导到客服中心轮值，参与用户运营
- > 五档层级化管理
  - 集团或事业部对接维护五星客户<sup>1)</sup>与四星客户<sup>2)</sup>
  - 经销商运营维护三星客户<sup>3)</sup>、二星<sup>4)</sup>、一星<sup>5)</sup>用户

1)包括央企、国企等事业单位; 2) 运量规模化的快递、物流、货运公司; 3) 体量相对四星用户较小的运输公司; 4) 包括商贸公司、车队; 5) 购买能力强的个人

下沉市场机会有待挖掘，销售与服务网络需要下沉以扩大客户覆盖，助力份额抢占

销售与服务网络下沉覆盖新群体

## 轻卡市场下沉驱动因素

### 城市层级

### 轻卡主要的需求驱动要素

高线城市

高

> 存量升级

低线城市

> 进一步城市化

城郊/城乡  
结合

> 个体批发户/中  
小企业发展  
> 城市扩大

农村

> 乡村振兴，城乡  
一体化建设  
> 减税补贴，新一  
轮汽车下乡刺激  
> 三轮置换

下沉市场  
轻卡需求  
未来仍有  
巨大的增  
量空间与  
发展潜力

## 轻卡领先企业发力下沉市场

福田  
奥铃

- > 增加下沉市场的渠道网络建设、销售人员培训和金融支持，加大地区配件库存，保障下沉市场配件需求
- > 首推“救援服务3小时达”，统一全国范围轻卡救援服务的标准，保障下沉市场服务的及时性
- > 下沉市场销售展厅数字化升级改造，树立奥铃轻卡科技、智能化的品牌形象，提升用户体验与服务便利性

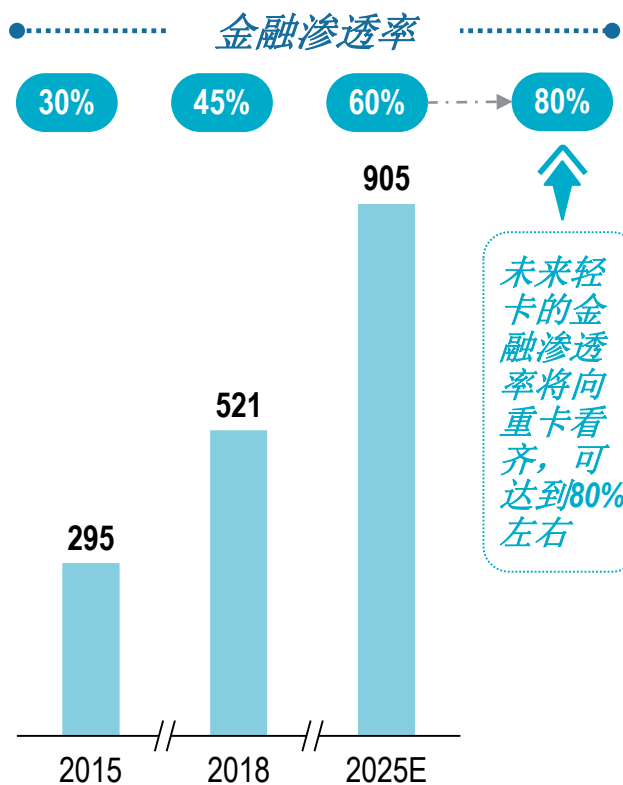
东风  
轻卡

- > 东风轻卡提出未来仍将把网络建设重点放在三四线城市，渗透各地级市、县等二级网点，让更多卡友在家门口就能买到东风轻卡
- > 秉承“关怀每一个人，关爱每一辆车”的营销理念，深入了解下沉市场客户需求，提供最好的产品与服务保障
- > 面向三四线城市，举办“新春团拜会”等一系列活动，提升地区影响力与品牌凝聚力

受中小型企业客户占比提升，及产品高端化和新能源化带来的单价上升，轻卡金融的渗透率将逐步提高，驱动轻卡金融市场规模增长

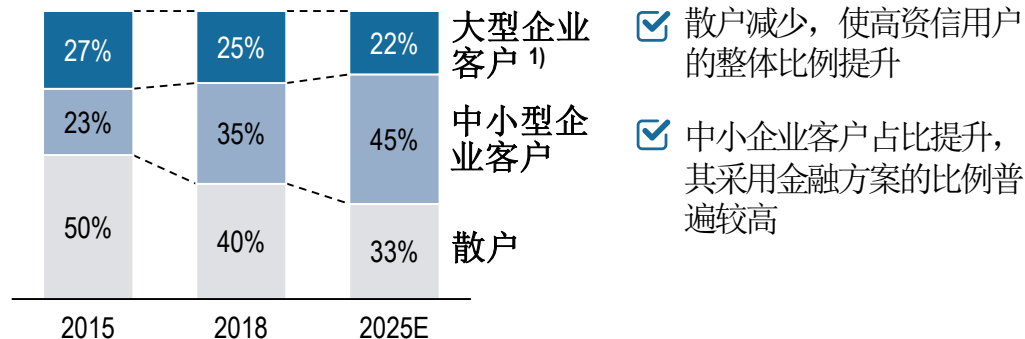
轻卡金融渗透率有望逐步提升

轻卡金融规模 [2015-2025E, 亿元]

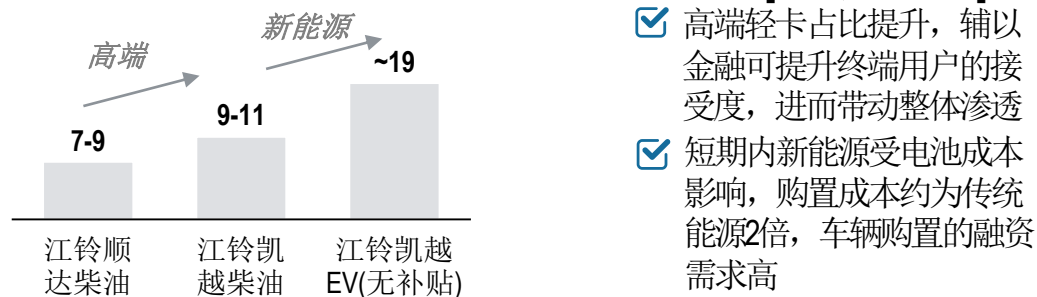


促使金融渗透率提升驱动要素

大型企业客户<sup>1</sup>和散户向中小型企业客户演变 [客户占比, %]



产品高端化和新能源使得车辆购置成本提升 [售价, 万元]



1) 包括大型物流车队和大型企事业单位自备

# 轻卡价值链上平台企业涌现，通过直接集采或标准输出影响散户购车决策，对轻卡企业的渠道和产品定制合作提出了新需求

## 价值链新平台涌现催生合作机会

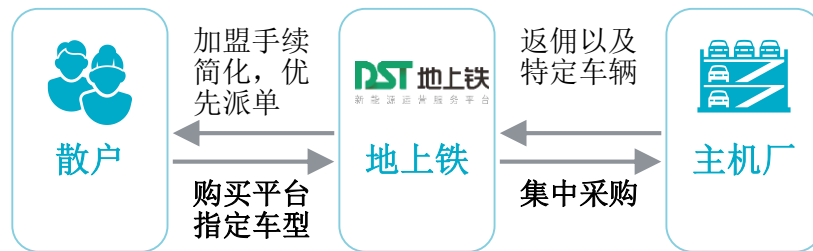
### 价值链上新的平台型企业

<p><b>配货平台</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 互联网信息共享的<b>轻资产模式</b>，整合线上线下货源和社会闲散运力</li> <li>&gt; 部分企业逐步开始建立新能源车的自有运力</li> </ul>	货拉拉 快狗打车 拉货 搬家 运东西
<p><b>租赁平台</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>重资产投入</b>，以租赁配套运维、金融等服务，自主招募司机并整合平台运力承接货运业务</li> <li>&gt; <b>主要购买新能源车型</b>，未来随着国家政策推动新能源渗透率提升，租赁公司购车规模将逐步提升</li> </ul>	DST 地上铁 新能源运营服务平台 八匹马租车 88PIEMARENTAL
<p><b>城配平台</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>自有车辆</b>的专业型城市配送服务商，多以传统物流运输企业起步</li> <li>&gt; 部分企业以融资租赁形式与司机合作，降低运维成本</li> </ul>	iVMA 驹马 唯捷城配
<p><b>运力平台</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 品牌商或物流企业由于自有车队模式下资产较重，未来倾向于运力外包，或自建平台招募运力，以降低运营成本</li> </ul>	顺陆

### 对轻卡企业的影响启示

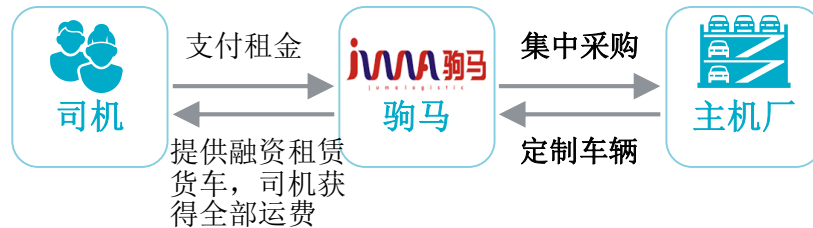
#### 平台企业鼓励特定车型，影响散户购车决策

- > 地上铁与主机厂深度合作，带动部分散户集中购车



#### 平台企业掌控采购话语权，推动定制化产品

- > 驹马物流与江淮新能源达成战略合作，驹马物流斥资亿元购入江淮帅铃智领版轻卡，搭载"J-ConNet"车联网系统，支持驹马智能配货、智能选车服务



当前对轻卡生产及销售环节产生较大影响的平台企业类型

# 新能源轻卡已经出现租赁模式，领先玩家欲打通产业链上下游，为客户提供新能源物流车辆的全产业链服务

## 轻卡租赁 – 地上铁商业模式分析

**DST 地上铁**  
新能源运营服务平台

### 车辆销售

- > 与主机厂联合发布车型，享有独家销售权，向企业/散户售车
  - 提供三电设计输入
  - 联合发布车辆公告
- > **业务概况：**现阶段销量有限

### 车辆租赁

- > 从主机厂购买新能源物流车辆，向企业客户/散户提供租赁服务

### 充电服务

- > 向租赁客户提供充电服务
  - 自建充电桩，现有~2,000个
  - 收取充电服务费
  - 与第三方充电服务网络合作
  - 如星星充电等

### 售后服务

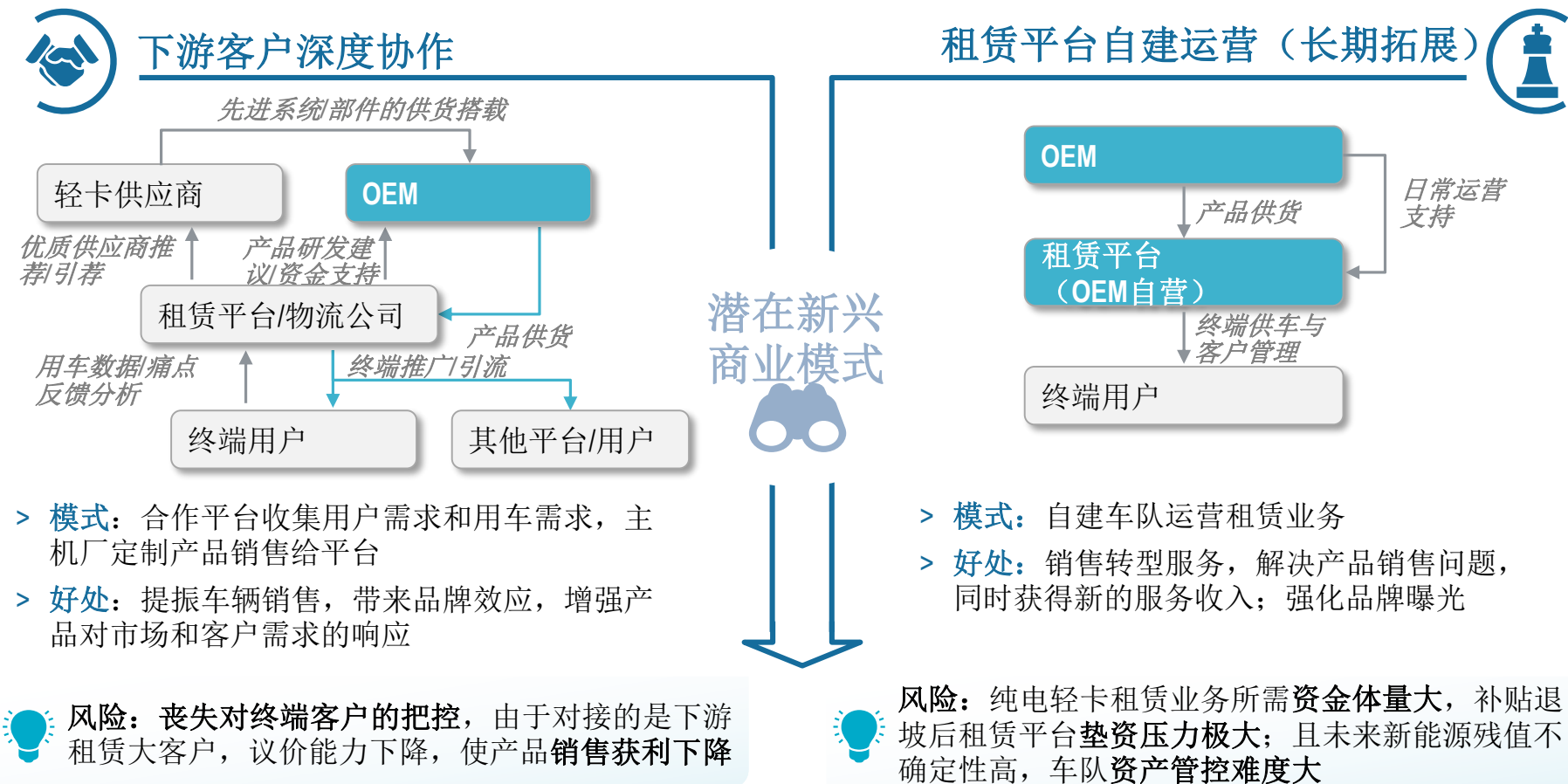
- > 向租赁客户提供车辆售后服务
  - 与主机厂售后服务网络合作
  - 指定服务网点
  - **盈利模式：**非厂家三包内的服务内容，抽取返点
  - **自建售后服务网络**
  - 现已自建三家，仍有一家建设中

现阶段主营业务

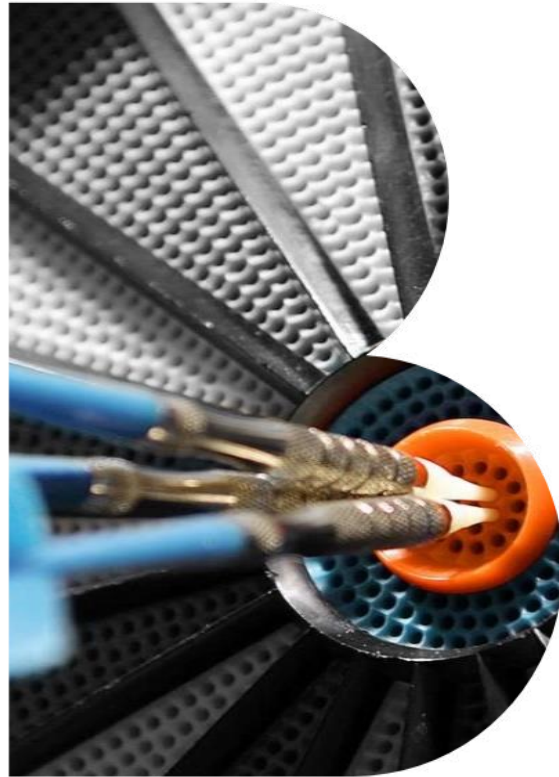
拓展阶段业务

对主机厂而言需考虑与租赁客户深度绑定，实现产品优化及终端销量助推，亦或在长期可自建租赁平台以提振产品销量

租赁新模式作为车辆销售的补充



## C. 应对轻卡市场新趋势下的 发展要点



为应对轻卡市场趋势，主机厂需要内外兼修，对内构建新的体系和能力，对外发展新的价值主张和伙伴



### 内：新的体系，新的能力

- > 建立大客户运营能力，加强行业客户合作
- > 探索新车队资产管理和金融服务相关能力，以拓展租赁、金融增值新模式

- > 建立敏捷的市场响应机制，对客户需求和应用场景精准洞悉

- > 优化生产制造、工艺和正向研发体系以助力产品升级
- > 借力数字化打通产品销售与服务体系，构建用户数字化旅程



3 模式：  
创新

2 应用：  
匹配

1 产品：  
领先



- > 强化生态合作，如配货平台合作、销服网络合作等

- > 提供定制化的行业整体产品和服务解决方案
- > 与客户或改装厂合作开发定制车型

- > 开发新产品供应链合作伙伴，如新能源、无人驾驶等，提供具有长久竞争力的产品
- > 提供创新服务解决方案，与新产品属性结合，如三电定制售后、智能维保等

### 外：新的价值主张，新的伙伴

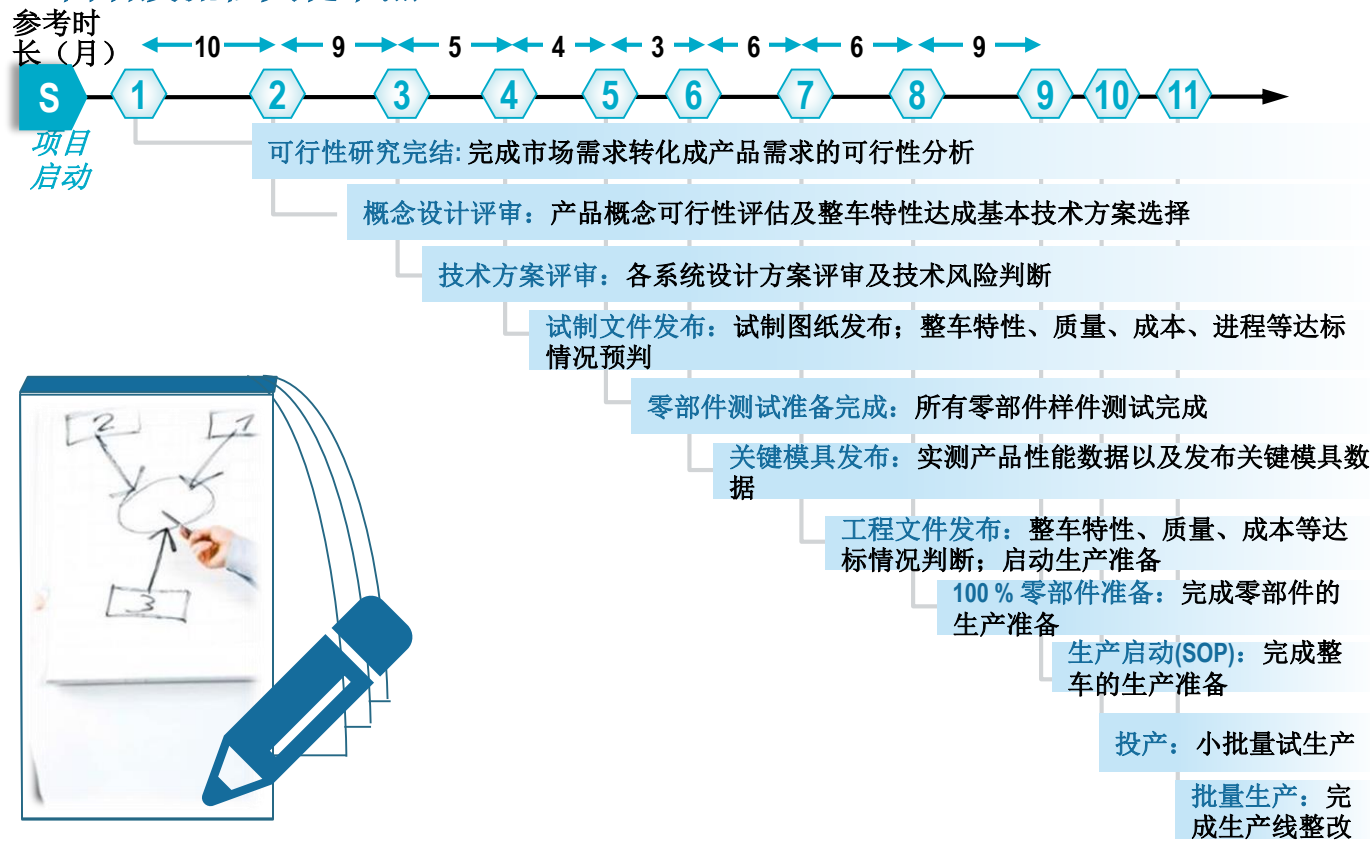


# 为实现产品领先，对内应构建“规划前瞻”、“市场导向”、“开发协同”和“资源保障”的正向研发体系

打造具有竞争力的研发体系 - 以罗兰贝格“正向研发体系建设”为例

示例

## 正向研发流程关键节点



### 核心要点:

**规划前瞻:** 强化战略规划, 布局实现生产一代、研发一代和储备一代

**市场导向:** 以用户需求和  
使用场景为核心指导  
产品开发

**开发协同:** 建立研发全  
流程的全员参与机制;  
内外部整车与零部件的  
协同开发

**资源保障:** 强化试验和  
整车匹配标定能力; 完  
善生产工艺, 保证  
产品落地的一致性

# 同时以智能化和高端化作为未来轻卡产品的差异化价值主张

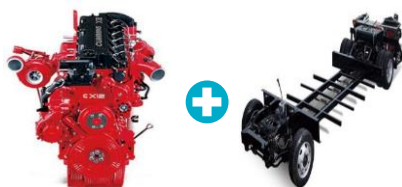
构建未来新的产品竞争力 - 以罗兰贝格“新产品技术规划”为例

示例

## 驱动力:

- > **使用场景:** 对物流运输的时效和安全性要求提升
- > **客户需求:** 关注舒适、使用便捷性等, 实现车生活融合
- > **客户结构:** 车队用户增多, 整体出勤和车队管理的要求提升

## 品质高端化为基础



进口或合资动力总成

国内领先底盘技术

- > 关注品质高端化的客户在轻卡客群中占比提升, 尤其是大客户, 高品质是其购车的基本要求
- > 轻卡企业需与领先动力系统和底盘零部件供应商建立战略合作, 保障动力总成和底盘技术领先

## 智能化高端配置为核心差异点

### 智能驾驶



- > **AMT**自动换挡变速箱
- > **辅助驾驶系统**, 包括ACC自适应巡航、AEBS紧急制动系统、LDW车道偏移系统、胎压监测等

### 智能交互



- > **智能语音交互系统**
- > **车联网系统**, 功能包括远程寻车、远程升级、远程诊断、车队管理、工程师在线、数据服务等

### 智能选配



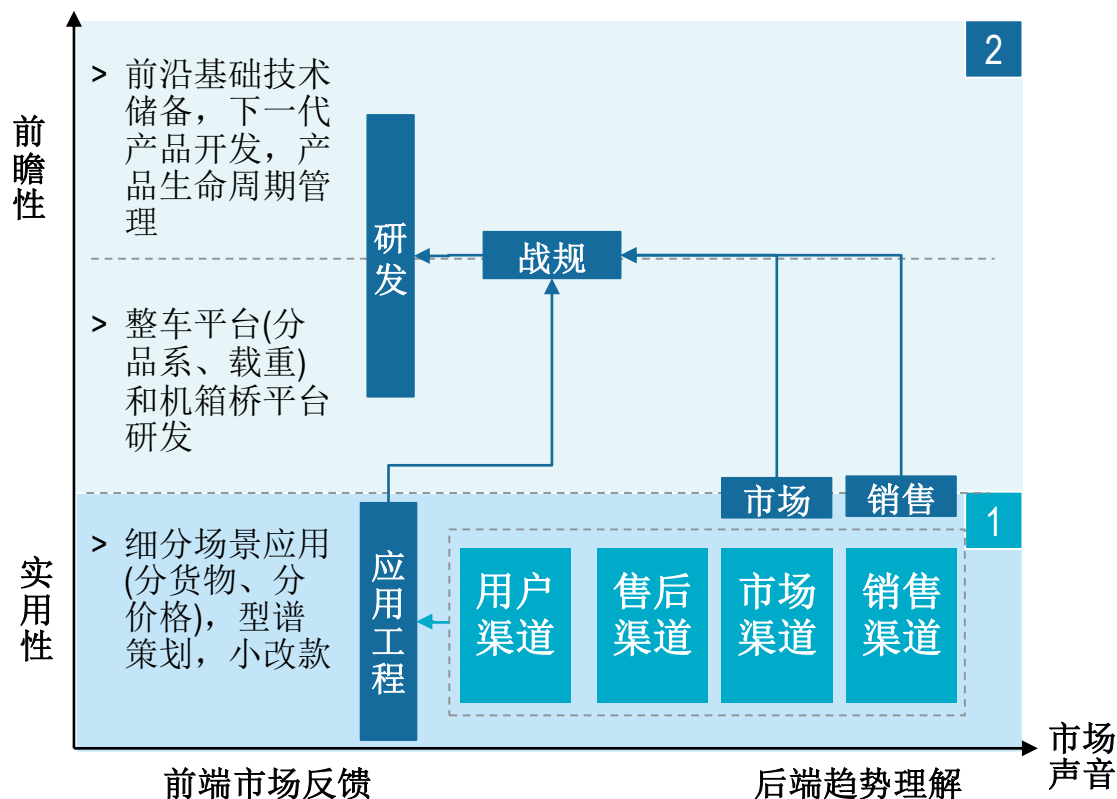
- > 依托**底盘平台化、功能模块化、布置柔性化**, 用户可以实现线上个性化选车、线上下单、线上实时了解造车进度、线下提车

应用匹配方面，内部需强化应用工程，以精准满足细分客户需求，同时多部门协同，以在中长期保持平台的竞争力，匹配未来需求

建立敏捷的市场响应机制 - 以罗兰贝格“敏捷市场洞察机制构建”为例

示例

产品储备



- 1 及时性：精准客户需求满足
  - 牵头：应用工程
  - 主要目标：谱系和配置优化，细分市场竞争力提升

- 2 前瞻性：平台竞争力提升，匹配未来需求
  - 牵头：战略规划部，研发、市场、销售等多部门协同
  - 主要目标：重点品系平台改进，整车和机箱桥平台规划，产品生命周期管理

# 针对不同的行业和使用场景，需要精准匹配相应产品和定制化服务解决方案

提供定制化产品和服务解决方案 - 以罗兰贝格“产品和服务规划”为例

示例

	仓到仓	仓到店	城乡运输
普货(散杂、快递等)	<p><b>场景:</b> 中短途城际、高速</p> <p><b>产品方案:</b> 可靠、高装载、高速、标准化、节油等</p> <p><b>服务方案:</b> 采取竞争型服务策略，提供闪修、无忧救援、预防提醒、托底补偿、延保等有竞争力套餐</p>	<p><b>场景:</b> 多点配送、轻拉快跑</p> <p><b>产品方案:</b> 通过性、装卸效率、节油等</p>	<p><b>场景:</b> 城乡、低附加值货物</p> <p><b>产品方案:</b> 重载、低成本等</p>
冷链	<p><b>场景:</b> 标的物主要为生鲜、冷饮、医药等保鲜要求高的民生用品；城郊和城内运输为主</p> <p><b>产品方案:</b> 可靠、冷链改装适配（如驾驶室导流罩适配冷机）、底盘和保温监控系统等</p> <p><b>服务方案:</b> 冷机与冷箱影响运输品质，可提供底盘和上装一体化维保方案；备用车满足货品时效</p>		
危化	<p><b>场景:</b> 标的物为成品油、化工品、气瓶、易燃品等危化品；服务郊区和乡镇加油站等续期</p> <p><b>产品方案:</b> 可靠、安全合规性（如安装盘刹、ABS等）等</p> <p><b>服务方案:</b> 关注安全，可提供定期上门检修等服务</p>		
自卸车	<p><b>场景:</b> 市区清理建筑垃圾、运送农林绿化和道路养护原料等，以及满足城郊、乡镇短驳渣料运输需求</p> <p><b>产品方案:</b> 可靠、重载等</p> <p><b>服务方案:</b> 部分工况相对恶劣，需要关注服务便捷和及时性</p>		

■ 产品方案 ■ 服务方案

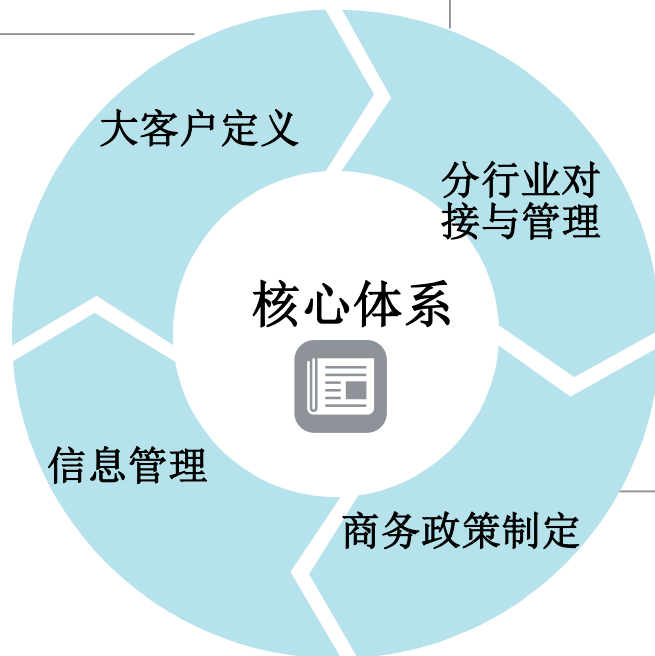
# 建立涵盖大客户定义、分行业对接与管理、商务政策制定和信息管理的闭环式大客户管理体系

建立大客户运营能力 - 以罗兰贝格“客户运营体系优化”为例

示例

- > 基于各级大客户定义，建立大客户分级体系，分类的标准可以依据年采购量、客户在行业内的排名、内部定义的战略细分来决定
- > 明确开发和**维护**责任主体，以及大客户清单的**更新机制**

- > 建设**大客户管理信息化平台**，并逐步将大客户信息平台与研发、营销、售后等职能进行对接，以充分调动大客户服务能力，并反哺自身产品和服务能力的提升



- > 提供具有行业及客户需求特点的产品及服务

- 分行业：如针对冷链客户可以联手冷机提供底盘及上装一体化售后
- 分客户：如针对保有量大的客户提供驻点的售后等

- > 明确分行业大客户开发与对接负责人及其**职责和具体考核方式**，如明确拜访周期、客户满意度评价等

- > 基于大客户分级体系，制定各级大客户的**商务政策**，体现出梯度差异

- > 梯度差异除了在整车销售方面，在**售后服务和备件等其他衍生业务方面**亦需体现，以充分挖掘大客户价值

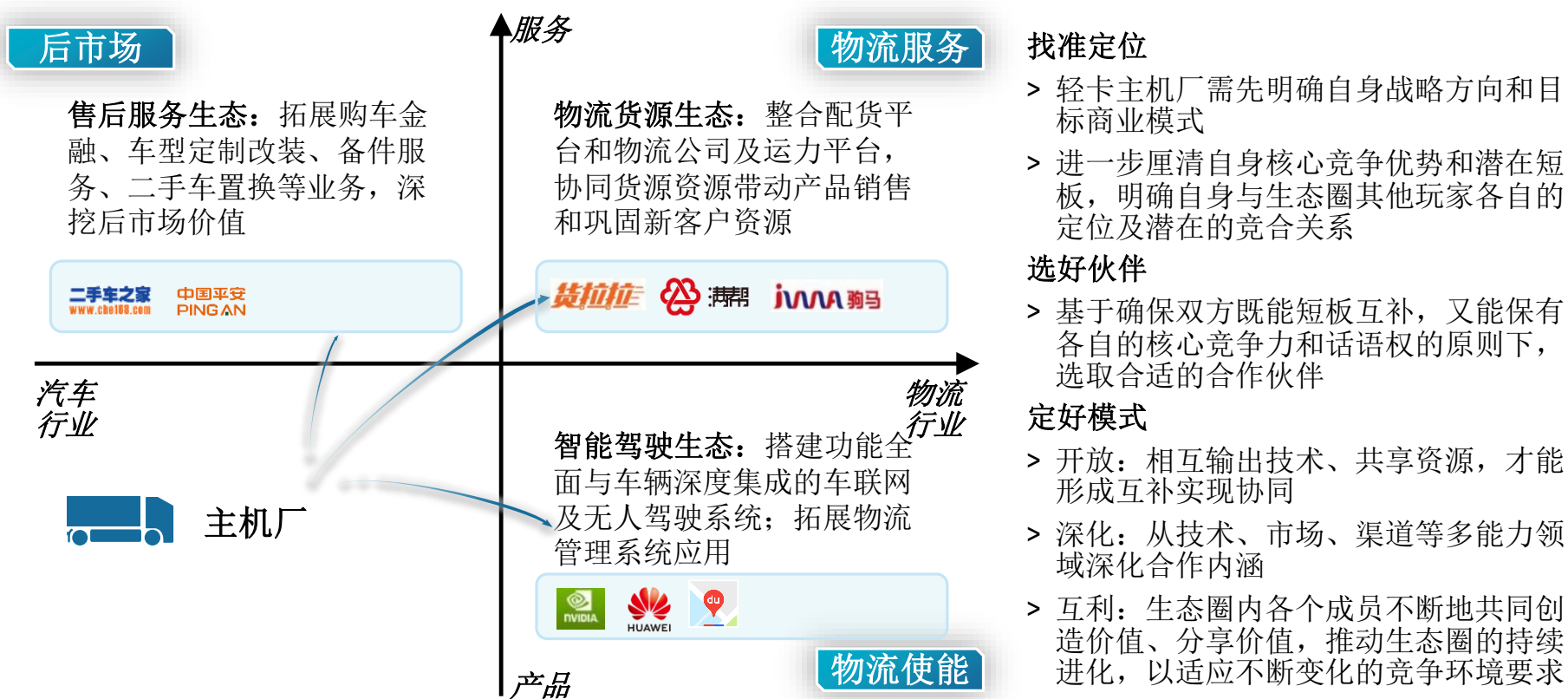
# 探索后市场、物流使能和物流服务相关的价值链创新机会，积极建设相关生态圈

深化模式创新 - 以罗兰贝格“价值链创新”为例

示例

## 生态圈打造

## 生态圈建设要点



### 找准定位

- > 轻卡主机厂需先明确自身战略方向和目标商业模式
- > 进一步厘清自身核心竞争优势和潜在短板, 明确自身与生态圈其他玩家各自的定位及潜在的竞合关系

### 选好伙伴

- > 基于确保双方既能短板互补, 又能保有各自的核心竞争力和话语权的原则下, 选取合适的合作伙伴

### 定好模式

- > 开放: 相互输出技术、共享资源, 才能形成互补实现协同
- > 深化: 从技术、市场、渠道等多能力领域深化合作内涵
- > 互利: 生态圈内各个成员不断地共同创造价值、分享价值, 推动生态圈的持续进化, 以适应不断变化的竞争环境要求

生态伙伴示意

资料来源: 罗兰贝格

Roland  
Berger  
罗兰贝格

