

罗兰贝格

聚焦

2020年3月

新能源汽车全生命周期价值管理挑战与展望
暨2019中国新能源汽车“驾值榜”发布



罗兰贝格与优与科技 联合发布



优与科技
Autobole

2 罗兰贝格 聚焦 - 新能源汽车全生命周期价值管理挑战与展望——暨2019中国新能源汽车“驾值榜”发布

目录

1. 新能源汽车市场回顾与展望	4
2. 新能源整车企业在2020年所面临的8大挑战	8
3. 2019年新能源汽车保值率排名，即《2019中国新能源汽车“驾值榜”》	14
4. 建议主机厂采取的应对策略	20

第一部分

新能源汽车市场回顾与 展望

- > 中国新能源车市历经了过去几年的爆发性增长后于2019年遇冷，但在多方政策调控的积极作用下，预计长期势头依然向好
- > 随着新能源产品和技术的飞速发展与迭代，新能源车面临严峻的保值问题，多元化的生命周期服务与残值管理方案逐渐成为各主机厂重点关注和探索的领域
- > 新能源市场用户近期仍以企业客户为主，车辆整体拥车成本(TCO)备受关注

遇冷，新能源乘用车销量为107万台，增长率仅为1.6%；但在多方政策调控的积极作用下，预计长期势头依然向好

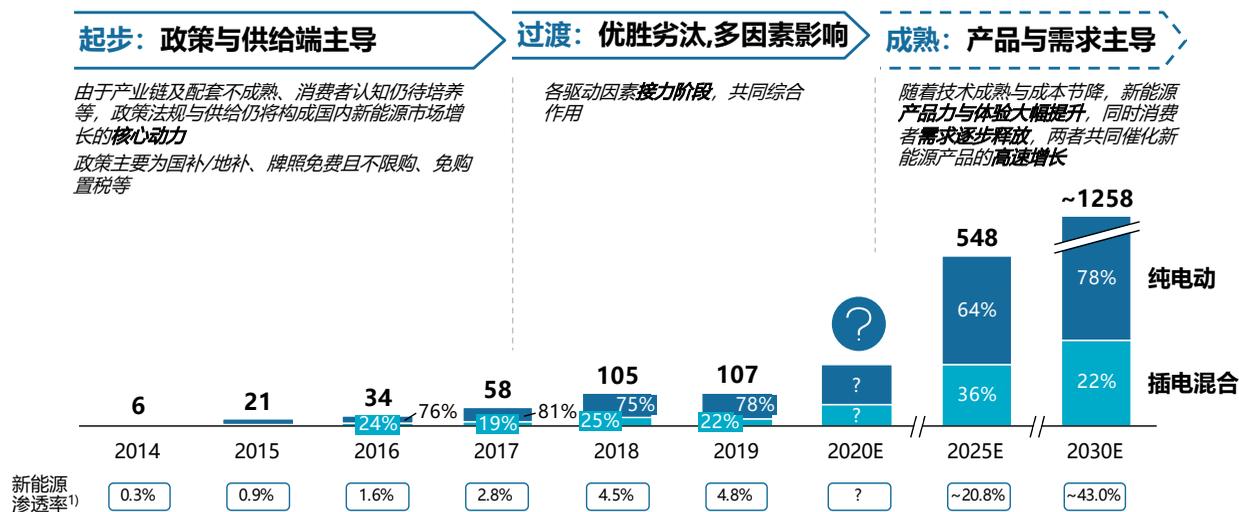
整体市场：中国新能源汽车市场在过去几年中受到政策补贴的长期影响，经历了一定的爆发性增长。然而回顾刚刚过去的一年，在中国整体乘用车车市低迷的大背景之下，加之新能源政策补贴退坡所带来的负面影响，中国新能源车市于2019年遇冷，持续的高增长势头受阻。据统计，中国新能源乘用车2019年全年销量107万台，相较2018年增长率仅为1.6%。→ [O1](#)

1. 新能源市场规模与政策情况

中国新能源车市历经了过去几年的爆发性增长后于2019年

根据近期行业内的论坛和其他形式的讨论结果来看，预计2020年政府将较大概率继续支持新能源产业发展，并且着重鼓励基础设施建设与企业的内生技术研发，因此

01: 中国乘用车PHEV/BEV规模 [万台]



1) 基于乘用车新车销量，20-25年的数据基于6%的人均GDP增长情景测算

估计2020年的政府补贴不会出现明显退坡。但由于目前疫情对于汽车产业的整体影响，2020年新能源市场走势仍将面临很大的不确定性。放眼到中长期未来(2025、2030年等关键时点)，我们仍然认为新能源市场长期利好走势不变。

回顾2015年至2018年，新能源车政策以驱动消费端的政策为主，在此期间消费者受到购车补贴、牌照限制和购置税减免等措施影响，催生出一部分需求。但来自供给端的产品性能提升步伐却相对较慢，与消费者的期待仍然存在差距。如今我们可以看到，新能源车政策已经开始向更广泛的供应链环节延伸。

一方面，新能源车政策正在从终端产品补贴向产品使用周期的各个环节转移，例如新能源车的相关基础设施和配套服务发展受到一定的政策倾斜。从2019年3月起，国家要求各地方完善政策，逐渐取消对新能源汽车(新能源公交车和燃料电池汽车除外)的购置补贴，转为用于支持充电或加氢基础设施“短板”建设和配套运营服务等方面。

另一方面，为鼓励企业切实提升新能源车产品开发能力和水平，维护双积分市场供需平衡，政府近期对于双积分政策进行了积极调整，预计该类政策会对主机厂未来的产品规划产生较大影响。具体来说，当下的积分市场正面临严重的供需比例失调，积分交易价格与实际获得积分的成本偏离较大，导致众多企业更加关注积分交易，以满足基本政策要求。为应对这种失调的情况，工信部2019年对于双积分政策进行了积极调整，引导和推动每分交易价格与技术成本之间的差距逐渐缩小，鼓励企业扩大技术投入和产品投放，以正面应对积分管理要求，而非单纯依靠积分交易等行为。

为了应对日趋增加的单个积分的合规成本，主机厂需要重新规划其新能源车发展计划，在技术路线和产品规划上进行优化选择，从而达到积分获取效率最大化的目的。新产品规划过程中，企业需要完整考虑车型的全生命周期管理，包括新车上市、销量提升和维持、车型改

型和代际更替、前代车型的置换回收以及下游的循环利用等多个环节，从而营造良好的市场流转环境。→ [02](#)

2 新能源产品与技术发展

随着新能源产品和技术的高速发展与迭代，新能源车面临严峻的保值问题，多元化的生命周期服务与残值管理方案逐渐成为各主机厂重点关注和探索的领域

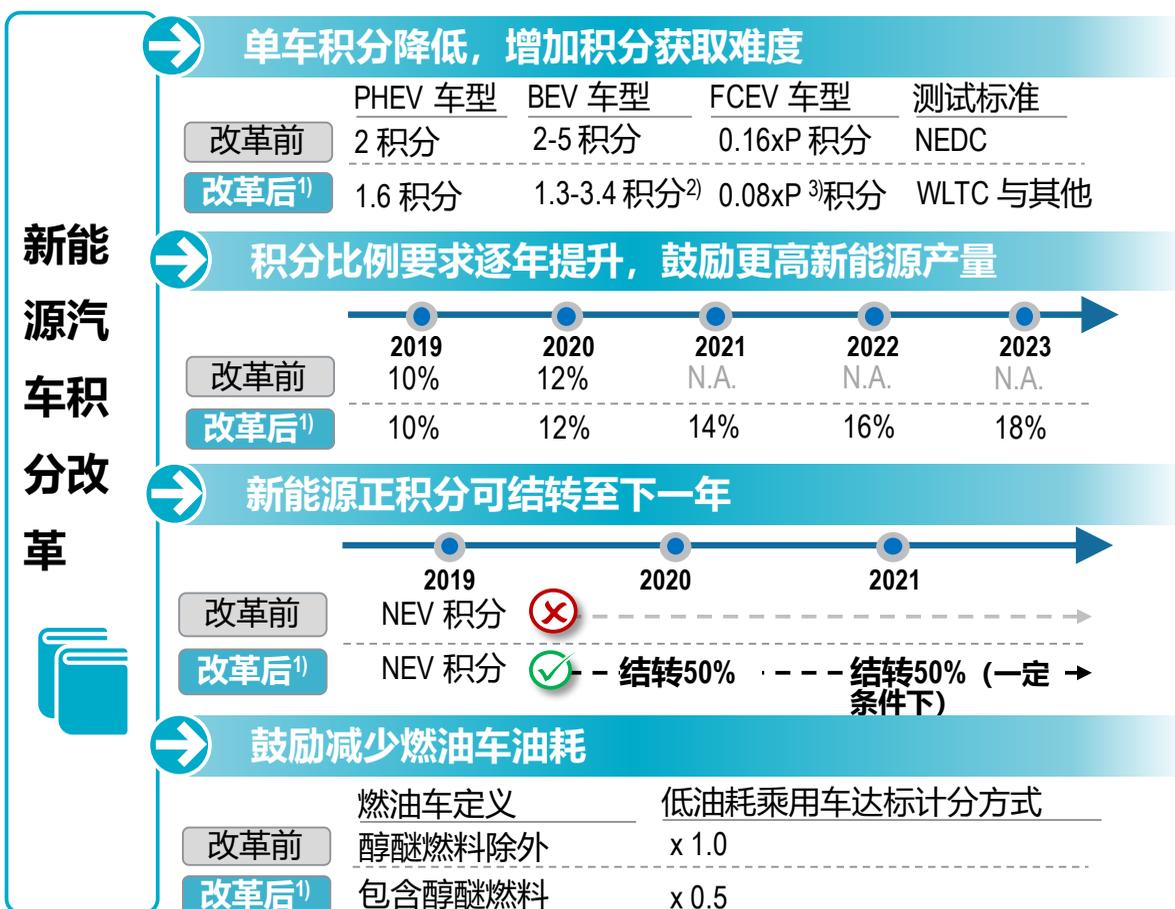
产品和服务：过去几年中，众多造车新势力、中国本土主机厂以及外资品牌相继入场，基于自身的优势，纷纷在新能源车产品和相关服务中推陈出新，新能源车型从以SUV和A0级小型车为主，明显向A、B级轿车细分市场延伸，整体市场供应更加丰富多元，但竞争也愈发激烈。

造车新势力基于自身灵活性等特点，在产品和服务的设计上致力于探索消费者真实的使用需求，并着重打造对客户全生命周期的关怀，以此帮助消费者建立购买信心。以蔚来NIO House为代表的新零售店业态，将服务延伸到了包括社交、休闲等在内的各种场景，NIO Fellow更是为客户提供贯穿始终的管家式服务。

同时，外资主机厂也逐渐开始向中国市场投放新能源车产品。以BBA为代表的豪华车品牌均已发布首款纯电动汽车，然而受传统的燃油车服务概念制约，电动车业务尚未形成独立的消费者服务闭环，在产品和服务创新上还带有明显的燃油车痕迹。

纵观市场中的各类玩家，在纷繁多样的产品和服务的引入中，许多主机厂都不约而同的开始探索融资租赁、回购等模式。例如，奥迪为Q2和e-tron推出保值回购政策，即为用户提供最高3年残值保障达55%的租赁方案，其承诺的保值率已领先大部分竞争对手。比较来看，特斯拉等品牌在上市初期，由于整体销量相对可控且对产品力抱有较强信心，也积极通过类似手段向市场传递保值信号。可见，保值回购短期内可以作为解决残值焦虑、拉动销量的一种方案。但残值的设定、后续残值

02: 新旧双积分政策变化对比



1) 根据2019年9月工信部发布的《关于修改〈乘用车企业平均燃料消耗量与新能源汽车积分并行管理办法〉的决定（征求意见稿）》；
 2) 如车型续航里程小于150km，则直接算1分；此处未将电耗系数的影响纳入考虑，若计入，则可能将分值调整为原数值的0.5或1-1.5倍；
 3) 指代燃料电池系统额定功率，单位kw

兑现的措施以及如何实现从“设定残值”到“被认可残值”的过渡，是各主机厂需要深入思考并着力解决的。

技术分化和进步：新能源动力电池作为新能源的重点技术领域，近年来经历着快速发展，各家供应商技术路线逐渐出现分化，例如宁德时代的NCM811¹电池技术，特斯拉无钴电池概念，以及用无模组技术(CTP=Cell to Pack)、刀片电池等。技术的更迭使得电池的各方面参数表现都有大幅提升，例如动力电池续航里程已从起初的100公里发展到如今的动辄500公里以上；每千瓦时电池成本也预计将从现在的约145美元，在未来5到8年中降至100美元以下；动力电池能量密度预计将从2015年的-170 Wh/kg提升至2025年的-250 Wh/kg。²这直接导致上一代车型的电池技术相比之下较为落后，贬值幅度明显。

未来，随着技术的逐渐成熟稳定，电池的相对贬值速度会有所下降，但技术的升级仍会成为上市车型残值损失

的重要因素。对于主机厂而言，面对日新月异的电池技术革新，在慎重选择先进技术的同时，也需要积极开展电池残值相关的主动管理，如提供电池升级、电池租赁、换电等保障计划，以解决电池贬值问题。

3 新能源市场消费端结构与需求

新能源市场用户近期仍以企业客户为主，新能源车辆整体拥车成本备受关注

消费者需求：罗兰贝格研究发现，过去纯电动汽车的销售需求更多来自于企业客户，即以网约车、分时租赁出行服务运营商为主(占51%)，仅有约11%的销量来自对纯电动汽车性能与体验的真实需求、将电动车作为家中唯一车辆以解决刚性代步需求的客户。随着电动车产品经济性优势更加明显、产品力提升、充换电设施完善等，预计未来具有真实需求的个人消费者用户数量仍会增长。→ 03

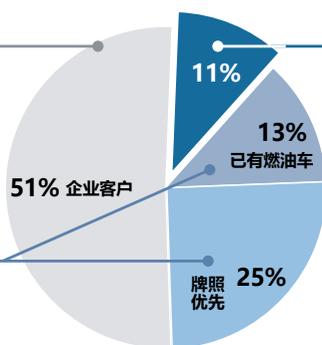
03: 2019年中国纯电动车销售市场划分

企业客户

- > 当前中国电动车的主力购车群体仍为企业客户，包括各出行平台、政企事业单位与车企内部消化

私人消费者

- > 当前购买纯电动的主要动机仍为获取牌照(限行城市)或是尝试新鲜事物(增购)



真实纯电动车消费者

- > 目前，真正购买用来刚需出行的客户(将电动车作为家中唯一车辆)占比有所提升，未来随着消费群体观念的转变，该占比将持续扩大

- 通勤经济性：**主要场景被广泛认可
- 产品成熟度：**产品力逐步补齐
- 需求差异化：**工具属性向个性化属性迁移

资料来源：案头研究，罗兰贝格

¹三元锂电池，以8:1:1的比例配比镍钴锰(NCM)三种材料形成电池正极，电芯能量密度可以达到240Wh/Kg

² NPE AG 2 - Roadmap integrierte Zell- und Batterieproduktion Deutschland

短期内，B端用户仍处于不可撼动的主力客群地位，由于运营性质的考虑，电动车的整体拥车成本优势成为该客群重点关注的需求。从电动车TCO角度分析，纯电动汽车购置成本较高，但在使用成本方面优势明显，其中包括远低于燃油车油价的充电成本以及相较燃油车较低的日常维保成本。未来随着动力电池技术的进一步成熟，新能源车型的总购买和使用成本存在进一步下降空间。预计2025年起，当动力电池价格低于0.8元/wh后，纯电动汽车的总体购买和使用成本将低于燃油车。

为了优化电动车的整体拥车成本，各个主机厂正相继采取一系列举措，力争提升产品成本竞争力以及TCO优势。例如，截至2019年底，BEIJING北汽新能源已在全国15个城市运营换电出租车1.6万辆，累计建换电站超过180座，这样的运营模式对企业客户整体拥车成本的优化和企业盈利水平的提升都有着明显的积极作用。



第二部分

新能源整车企业在2020年所面临的8大挑战

挑战1：年初爆发黑天鹅事件，阶段性打乱主机厂产销节奏和新车上市节奏

进入2020年，中国汽车产业也受到了COVID-19疫情的冲击，影响严重。据乘联会公布数据显示，1月份全国乘用车市场零售169.9万台，同比下降21.5%，创造了自2005年统计以来的最低增速，2月份受到更严重的冲击，批发数量下降超过80%，工厂停工和消费意愿的降低将会造成更大幅度的产销量下滑。预计国内车企陆续在3月实质性复产，快速修复供应链、激活购车需求、弥补缺口成为各大车企的首要任务。

1 供应端

挑战2：政策端的补贴减少和积分规则调整对盈利和产量完成构成挑战

从政策影响角度来看，疫情后补贴政策的走向还不得而知，但毋庸置疑的是整体新能源汽车产业发展已经从补贴政策驱动走向积分政策和市场需求的双驱动。主机厂无法再享受曾经的高额补贴，将直接影响产业发展初期车企新能源产品自我消化或者完全依靠B端市场消化的商业模式。主机厂需要开始重新思考真实的市场需求和业务策略。

挑战3：受到市场供应增加影响面临更激烈的竞争，产品力之间的角逐加大挑战

从产品供应角度看，经过几年的发展，在整体市场新能源车型供应相对有限的背景下，自主品牌主机厂在品牌建设、产品布局、市场营销等方面形成了一定的先发优势，赢得了一部分用户的认可。但从2020年开始，以特斯拉、大众等为代表的外资、合资巨头逐步扩大新能源产品的投放，市场中的车型供应逐渐丰富和多元化。虽然产品的造型、质量水平、智能化水平和技术构架水平等参差不齐，但市场竞争势必更加激烈，如何设计、研发、制造出更有价值和吸引力的产品是主机厂需要面对的挑战。

挑战4：业务体系盈利支撑依赖于传统燃油车体系，构建具有独立盈利能力的新能源产品体系充满挑战

在业务体系上，虽然主机厂新能源业务的比重在提升，但是目前大部分传统主机厂还是在初步探索销售、服务、使用、二手车流转等新的商业模式，与商业模式所配套的相应底层数据、技术流程和标准还更多依赖于传统燃油车体系。例如，经销商网络和售后服务缺乏新能源的专属体系和流程，包括专门针对新能源二手车的体系也亟待建立。整车企业内部如何实现新能源车的盈利，不应只从车辆销售这一个环节入手，新能源车专属服务、使用养车、二手车置换、电池和材料回收/梯次利用等都是提高盈利性的全盘考虑的关键。

2 需求端

随着市场发展，消费者对新能源汽车产品的认知不断深入，需求也更加复杂和多样化，从购车、用车、养车、换车，贯穿了完整的生命周期，无时无刻不在对主机厂的整个产品服务体系提出新的要求。

挑战5：消费者购车开始把残值水平纳入整体拥车成本考量，新能源不经济的问题对车辆销售构成挑战

在购车方面，当前新能源汽车仍以节能环保为核心产品优势，单从能源节省和维修保养角度来看，电动车远比传统燃油车更具优势。然而另一方面，电动车的电池成本逐年下降、市场续航能力提升，加之电池产品自身衰减等原因，都对其整体拥车成本造成了不可忽视的负面影响。

以某自主品牌2016款燃油车和同款电动车为例，据统计，电动车在初始市场售价上高出燃油车3.7万元，由于相对更低的动力和维保成本，3年内使用成本较燃油车节省了约3.1万元。但是由于电动汽车的贬值速度过快，若考虑3年后的残值水平，该款电动车总整体拥车成本仍然是高出燃油车-10%，即出现了新能源车不经济等问题。

这一情况已经越来越受到消费者的关注，在一份1,500人参加的国内调研中，有超过51%的受访者选择“残值过低”作为不考虑新能源产品的主要原因，新能源汽车的残值问题已经浮出水面。在购车金融服务方面，领先的主机厂金融公司已经对部分电动汽车制定有针对性的贷款产品和租赁产品，如残值类贷款产品，以及包含质保和维保服务的附加贷产品等，表明新能源汽车的残值和售后维保等问题已受到车企广泛关注。→ 04

挑战6：主机厂在如何保持盈利性前提下，通过技术和商业模式创新促进流通和保障车辆残值，进而提升用户体验面临挑战

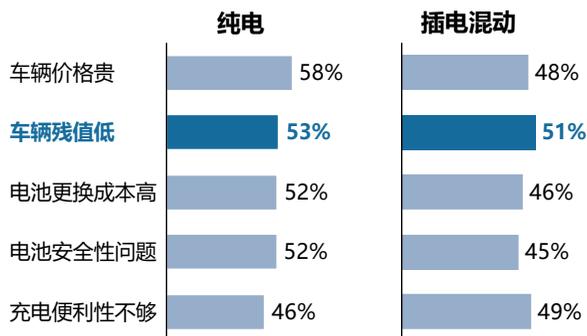
在用车方面，用户首先关注的是电动汽车的质保，虽然主机厂对于新车都提供不同年数和公里数的质保承诺，但从全生命周期来看，二手车质保尚处于较为空白的地带，没有官方的质保承诺势必会对二手车的回收和销售

有不利影响。目前业内提供二手车质保的主机厂较少，承诺也仅限于官方认证二手车，如特斯拉对官方认证二手Model S提供4年8万公里或6年16万公里的延长有限质保，可以有效保护二手车的价值并促进流通。质保会造成成本的增加，但也是二手车消费者的刚性需求，主机厂需要思考如何进行平衡，提升质保的成本开支真实性和合理分配等。

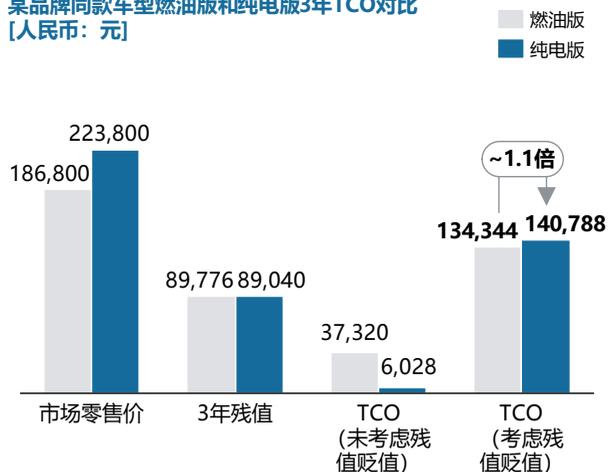
此外，消费者对充换电网络的需求较大。目前大部分主机厂仍以私充加公共桩合作的形式为用户提供服务，采用车电分离的换电商业模式的车企较少。虽然换电模式可以帮助终端用户剥离电池资产，免于承担电池在使用中价值变化的不确定性而维持车辆残值稳定，但换电模式对品牌主机厂的换电运营和生态合作能力都提出较高要求，一方面是换电网络资产的投入和管理，另一方面是电池梯度利用和拆解的闭环商业体系建设。

04: 消费者购买新能源汽车主要顾虑及新能源TCO对比

不考虑购买新能源车的原因 (% 参与人数 = 1,525)



某品牌同款车型燃油版和纯电版3年TCO对比 [人民币: 元]



资料来源：罗兰贝格

挑战7：新能源车业务长远发展需要主机厂构建独立的后市场服务体系，对主机厂现有能力形成挑战

在养车方面，目前大部分主机厂新能源汽车的服务网络并没有与传统渠道分离，只有少数拥有独立新能源品牌的主机厂开始布局独立的新能源渠道网点。由于新能源产品的零部件和服务与传统燃油车有较大的差别，特别是三电系统的配件流通及维修技术；在保有量慢慢上升后，新能源零部件的售后服务专属供应链、后市场维修服务能力能否满足用户需求对主机厂品牌和销量来说非常关键。

同时，新能源汽车智能化的水平也在慢慢提升，通过OTA等技术维护车辆并且推送增值服务不仅一定程度在收益上替代传统的机械维保，同时能够维持车辆价值的长期稳健。然而大部分传统主机厂在数字服务技术和商业运营上不具备足够能力，如何尽快建立有效的商业模式和支撑能力也是这类主机厂需要思考的问题。

最后，电池的报废处理是养车环节的终局。政策规定主机厂为电池回收第一责任人，在新能源车辆回收、报废或车主电池损坏更换后，主机厂如何在未来处理大批量的废旧电池将是新能源战略中不可或缺的部分，无论是循环梯度利用还是拆解都需要联合外部合作伙伴建立起有盈利能力的合作体系，才有可能最终建成有经济性的、可持续的新能源业务闭环商业模式。

挑战8：新能源保有车辆普遍缺乏回收渠道，如何构建可持续的二手车流通循环体系对主机厂挑战巨大

最后是换车，消费者新车置换周期正在不断缩短，但新能源二手车市场还处于摸索阶段。尤其是大批保有车辆存在于B端市场，进入C端和二手流通市场的数量相对有限；其次早期产品品质不高，缺乏市场需求，二手车商或电商平台给出的估值和回收意愿都很低，造成流通难题，直接影响C端用户的置换意愿，进而波及主机厂新车的销售。目前部分车企尝试在新车上市时由金融公司推出保值回购方案，通过向用户承诺在将来以相对市场

残值率较高的固定价格进行车辆回收或提供置换选择。类似方案在执行中实际效果并不理想，较大的价差较大和回收量对主机厂资金挑战巨大，最终成为高成本的营销手段，没有解决根本问题。

总体来说，消费者期待更好的新能源汽车全生命周期体验，主机厂如何能够打破企业内部壁垒，真正的实现充电、金融、电池租赁、维修保养、二手车等全环节的贯通对于消费者的体验提升至关重要。单一的举措无法长期有效的维持残值，如何设计覆盖全生命周期的残值管理模式，如何有效管理电池技术进步、整车产品迭代、后市场服务和二手车流通各个环节的顺利转换，形成整体良性循环将是主机厂面临的重大挑战。

第三部分

2019年新能源汽车保值率 排名，即《2019中国新能 源汽车“驾值榜”》

近日，罗兰贝格联合优与科技对2019年中国新能源汽车市场中的纯电动车型保值率进行了深入研究，并按不同的车身形式进行了保值率分类排名，旨在帮助主机厂更好、更真实地了解自身品牌量化保值水平，发现差距，识别行业领先产品和优秀实践，通过产品、商业模式等综合手段，衡量和监控品牌和产品价值提升水平，以最终助力提升品牌与产品价值，支持整个新能源汽车行业的健康和可持续发展。

通过**建立基于新能源车残值影响因子的算法模型对新能源二手车残值进行评估与预测，并结合市场调研对输出的结果进行修正与校准，优与科技与罗兰贝格基于量化分析共同为新能源车企实施车辆全生命周期残值管理提供数据支持**。本次排名仅针对纯电动汽车，插电式混动及燃料电池汽车等不在本次讨论范围内。同时，对于社会突发事件(如本次新冠肺炎疫情)等对车辆保值率的影响暂未涉及与考虑。

通过研究，我们发现：

1. 目前新能源汽车保值率整体偏低，主要归因于几大因素，即电池技术的快速进步，使得车辆整体性能较前期产品有较大的提升；缺乏统一的新能源汽车检测评估标准，特别是对于动力电池的检测评估，阻碍了二手车的流通；新能源二手车交易量有限，暂未形成稳定的供需关系，导致成交价与车辆实际价值之间形成较大的偏离。通过对2019年中国纯电动车型保值率进行梳理，我们发现保值率在50%及以上的车型在整体新能源汽车市场上处于相对领先的水平，其中部分主机厂在新车营销及二手车再营销层面早早布局，通过发布认证二手车项目、保值回购服务以及提供免费加电、免费保养等增值服务，以三位一体的整体战略逐步消除消费者对新能源汽车的电池与残值忧虑，不断提升消费者的用车体验，为其较高的保值率提供了有利的保障。

2. 纯电动SUV保值率排名较为明显地分为两个阶梯，豪华品牌纯电动SUV处于第一阶梯，自主品牌主流车型居于第二阶梯。第一与第二阶梯车型都具有较高的产品

力，但在残值管理及再营销策略的运用上存在明显区别，最终导致其保值率出现较大差异。

3. 纯电动轿车保值率排名中，普遍被认为是一线合资品牌的车型反而处于保值率的中间水平，主要原因在于其推出的新能源产品大部分处于过渡阶段，新能源战略产品尚未推出，残值管理和再营销策略尚未全面推向市场。

综上，我们发布了2019年纯电动汽车保值率排名，即《驾值榜》。

1 2019年纯电动SUV保值率排行 → [05](#)

根据以上榜单，对排名前五的车系进行具体分析。 → [06](#)

2 2019年纯电动轿车保值率排行 → [07](#)

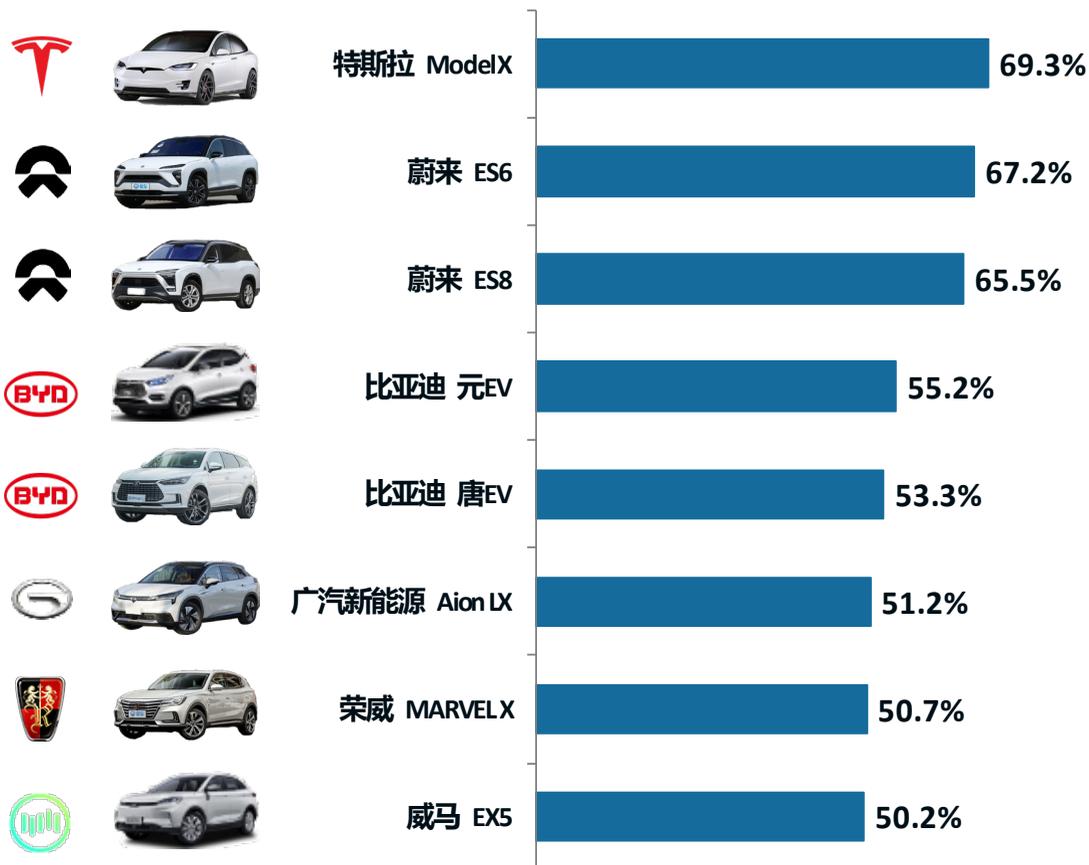
根据以上榜单，对排名前五的车系进行具体分析。 → [08](#)

05: 2019年纯电动SUV保值率排行

驾值榜

2019年中国纯电动SUV保值率排行榜 (1年车龄)

优与科技与罗兰贝格 联合发布



1. 一年车龄保值率由一年车龄二手车个人转售价与新车指导价的比值预测得出

06: 根据以上榜单，对排名前五的车系进行具体分析



特斯拉 Model X

特斯拉Model X凭借其优秀的续航性能、自动驾驶辅助系统 (Auto-Pilot) 以及OTA服务始终处于新能源汽车话题的中心。优秀的续航、科技的创新与成功的品牌塑造使Model X成为目前新能源汽车SUV市场上最保值的车型。



蔚来 ES6

蔚来ES6在纯电动中型豪华SUV细分市场中为稀缺产品。继承了ES8优质的客户服务及残值管理体系，在产品上较ES8有所更新，使ES6在中国新能源纯电动SUV市场中的保值率排名第二。



蔚来 ES8

蔚来ES8作为国内造车新势力里第一款正式量产的车型，凭借其产品力、优质而丰富的售后服务以及在残值管理和再营销策略上较为充分的运用，其一年期保值率排在第三位。



比亚迪 元EV

元EV在“10万元”同级竞品中以高性价比位列前十大保值率车型之一，较高的性价比及销量是其保值率的有利保障。



比亚迪 唐EV

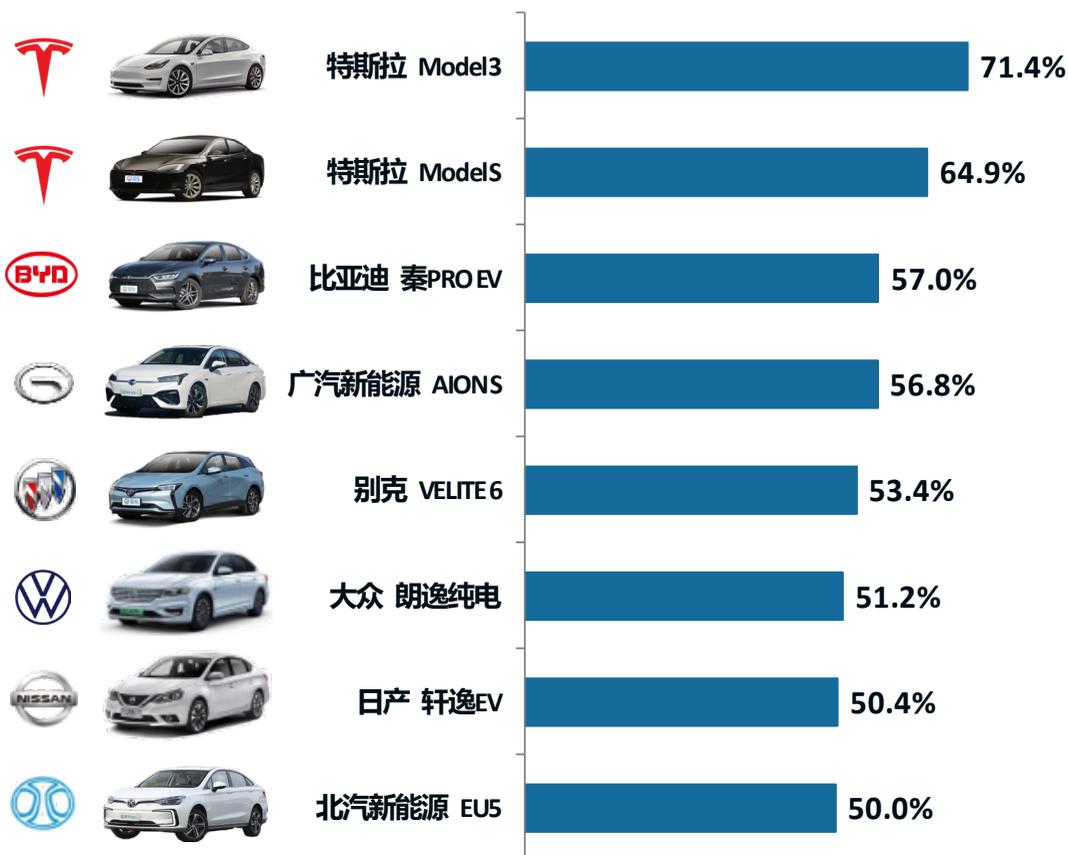
唐EV作为比亚迪纯电动汽车的旗舰产品，集比亚迪在新能源领域的优势于一身，整车质感体现了中国本土品牌的较高水平。

07: 2019年纯电动轿车保值率排行

驾值榜

2019年中国纯电动轿车保值率排行榜 (1年车龄)

优与科技与罗兰贝格 联合发布



1. 一年车龄保值率由一年车龄二手车个人转售价与新车指导价的比值预测得出
2. 排名中展示的特斯拉 Model 3 为进口版车型保值率

08: 根据以上榜单，对排名前五的车系进行具体分析



特斯拉 Model 3 (进口)

特斯拉Model 3进口版定位于中型豪华品牌轿车细分市场。凭借高续航、高科技配置以及特斯拉品牌在中国市场积累的口碑，在推出后就广受消费者追捧，其保值率在纯电动轿车保值率排名中摘得桂冠。



特斯拉 Model S

特斯拉Model S从上市就定位高端人群为目标消费者。作为在国内上市最早的纯电动汽车之一，又是特斯拉这一热门品牌的旗舰产品，一直拥有稳定的客户群体。使得Model S的保值率一直名列前茅。



比亚迪 秦Pro EV

得益于比亚迪在新能源领域的全产业链布局与持续发力，秦Pro的科技性配置和续航能力在同级别也表现优秀，使之保值率排名第三位。



广汽新能源 Aion S

广汽新能源Aion S凭借出众的外观内饰设计和高性价比赢得了较高的关注度，在推出后获得了不错的销量。



别克 VELITE 6

别克VELITE 6凭借在同级别中独特的两厢旅行车定位以及别克作为一线合资品牌在国内长期积累的口碑，使其保值率在榜单中排名第五位。

第四部分

建议主机厂采取的应对策略

主机厂已经针对新能源车残值以及整个流通过程的特殊性加以布局和考虑，但是体系化建设布局仍需加强，应逐渐从“点状”战术性手段过渡到覆盖车辆生命周期的“链状”战略性管理体系。

具体来看，不同类型的车企，管理残值的切入角度具有相似性，但在程度上差异较为明显。造车新势力中，特斯拉早在2015年就推出保值回购业务，通过消除消费者的购车顾虑来促进销量和提升品牌知名度，其后又针对购买特斯拉认证二手车的客户给予认证二手车相关质量保证。这些服务对于提振特斯拉二手车保值率起到了相当关键的作用。

蔚来在提升产品保值率方面也进行了诸多探索。一方面通过提供全方位的服务，如免费加电、免费质保、免费维修保养、免费技术升级等，着重打造对客户全生命周期的关怀，以此帮助消费者建立对于新能源车的购买信心，同时推出官方认证二手车业务，提供包括免费安装家庭充电桩、免费换电、免费车联网、免费异地加电等车主权益。

传统主机厂中，比亚迪在新能源车发展的早期阶段就已经完成对全产业链的提前布局，其针对新能源汽车的电池质保政策在行业内堪称典范。同时基于多年在市场上的深入布局，比亚迪针对新能源车的售后服务种类丰富，并且率先在深圳实施保值回购政策，使得比亚迪新能源车得到消费者广泛的认可。广汽新能源以“APP+25 hours体验中心”的营销服务新生态，打通线上线下服务通道，构建了“主机厂-经销商-用户”金三角服务体系，直接主动服务到每一位用户，让用户享受到“先人一步”的尊贵服务，解决消费者的用车问题。此外，她还针对新能源汽车推出多种组合的专属金融解决方案，降低消费者的购车门槛。

上述案例对于新能源车服务体系的搭建均做出了很好的积极尝试，然而目前各主机厂的措施主要停留在面向消费者前端的短期战术性方案，缺乏从定位到举措再到支撑的完整体系。 → 09

主机厂应明确残值管理的定位以及核心商业模式，抓住车辆生命周期四个关键环节，采取多样化的战略举措进行管控，同时搭建运营平台作为战略的落地支撑。具体来说：

首先，主机厂要明确残值管理在企业内的角色定位和原则，通常多为支撑新能源业务长期可持续发展，同时提高盈利水平。商业模式层面，主机厂应该具备“算总账”的思维，以全生命周期的视角设置关键的管控节点，最大程度地提高车辆价值并保护残值市场表现。

关键举措方面，需要思考根据品牌的策略和能力，从以下四个关键环节进行布局：

新车购置环节，主机厂可以考虑销售和租赁并存，在总量可控的前提下，推出具备残值保障功能的回购计划。租赁产品的作用是保持对车辆的跟踪，在租赁期结束后进行回收，从而对残值进行保护，也可缓解消费者顾虑。

在使用环节，需要对新车提供针对性的打包服务，如充换电、电池升级、电池租赁、延长质保、道路救援等，以赋予车辆更高的附加值。

在二手车环节，在规范的二手车检测、评估、整备和定价(包括单独电池部分)的基础上，开展二手车租赁、官方认证二手车等项目。需要注意的是，针对新能源汽车高度非标化的特点，车企需要把控好本品牌动力电池评价与健康认证这一核心能力，建立本品认证二手车的标准检测和评估体系。官方认证二手车项目中，还可搭建二手车交易平台并导入交易规则，作为基本重要管控手段。

进入循环利用环节，一方面应打通电池回收路径，另一方面为回收的电池制定梯次利用甚至资源化的处理计划，从而完成电动汽车价值回收布局的最后一步，实现价值管理闭环。

09: 主机厂生命周期残值管理策略分析

	 特斯拉	 比亚迪	 蔚来	 广汽新能源	
短期方案	保值回购	✓	✓		
	三电系统质保	✓	✓	✓	✓
	充电服务	✓	✓	✓	✓
	免费保养	✓	✓	✓	✓
	道路救援	✓	✓	✓	✓
	金融服务	✓	✓	✓	✓
中期方案	电池租赁			✓	
	新能源二手车检测评估	✓		✓	
	新能源认证二手车	✓		✓	
	电池延保	✓		✓	
长期方案	电池升级			✓	
	车电分离			✓	
	OTA车联网服务	✓	✓	✓	✓

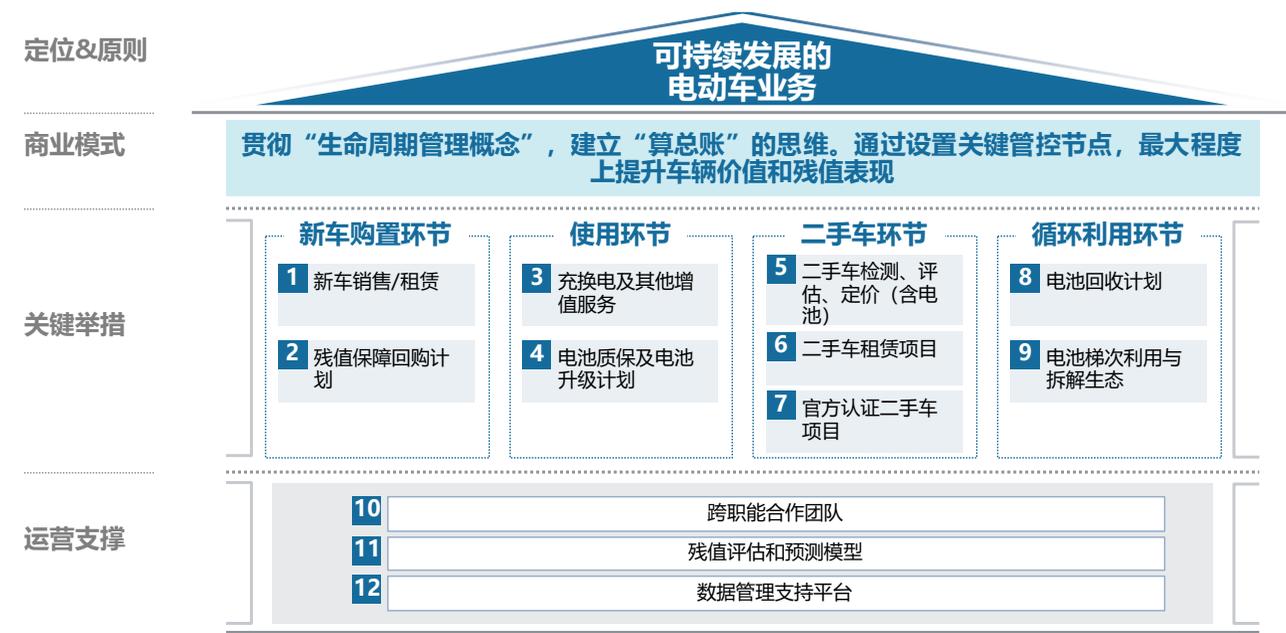
支撑体系方面，应尽快建立跨多个职能部门甚至外部伙伴的协作团队，搭建新能源汽车残值评估和预测模型。不断收集和积累各交易节点数据，用于支持上述举措的效果监测，防止“跑冒滴漏”，同时对于新能源车残值预测模型的迭代演进提供数据基础。→10

所带来的多方面挑战已然成为当下的任务。2020年，尽管我们面临的问题前所未有地复杂而严峻，但是我们相信，机遇同时蕴含在挑战之中，未来在新能源汽车赛道上胜出的赢家，一定属于那些着眼于解决本质问题，长远布局，果敢行动的汽车人。

结尾

新能源汽车普及的时代离我们越来越近，解决新能源车

10: 新能源电动车残值管理整体策略



版权声明

编委会

郑赞
罗兰贝格管理咨询公司全球高级合伙人

李明鸣
优与科技创始人

谷雅韬
罗兰贝格管理咨询公司执行总监

徐迎迎
优与科技市场研究与项目执行总监

潘硕
罗兰贝格管理咨询公司项目经理

张文斌
优与科技高级市场研究专员

顾晨光
罗兰贝格管理咨询公司咨询顾问

杨丰恺
优与科技高级市场研究专员

付凌潇
罗兰贝格管理咨询公司咨询顾问

欢迎联系罗兰贝格汽车团队

郑赞
高级合伙人
+86 21 5298-6677-163
ron.zheng@rolandberger.com

方寅亮
合伙人
+86 21 5298-6677-823
thomas.fang@rolandberger.com

Johan Karlberg
合伙人
+86 21 5298-6677-810
johan.karlberg@rolandberger.com

谷雅韬
执行总监
+86 10 8440-0088-663
yatao.gu@rolandberger.com

关于我们

罗兰贝格

罗兰贝格管理咨询公司于1967年成立，是唯一一家源于欧洲的全球顶尖咨询公司。我们在全球35个国家设有52家分支机构，拥有2,400多名员工，并在国际各大主要市场成功运作，是一家由230名合伙人共有的独立咨询机构。

以简驭繁

过去50年中，罗兰贝格携手全球客户成功把握变革；展望未来50年，我们致力于支持更多客户再攀新高。通过提供灵活高效、先人一步的战略咨询，罗兰贝格将以简驭繁，助客户实现基业长青。

优与科技

优与科技是一家行业领先的专注于汽车行业市场研究与数据分析的服务企业，依托行业领先的大数据平台与机器学习等技术创新，结合市场深度调研，提供覆盖汽车全生命周期的以数据为驱动力的价值管理与智能决策服务方案。

优与科技通过数据平台和算法模型对海量数据进行整合管理、互联互通、智能决策，挖掘汽车行业数据价值，帮助企业在产品规划，新车销售、二手车再营销与残值管理等领域实现利润最大化。

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

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。