



# 汽车销售和售后服务 前景展望

## 当前行业趋势对于到2035年 OEM收入和利润的影响

欧洲五国、中国、日本、美国



因我不同  
成就不凡  
始于1845

前言	4
引言	6
研究设计	8
代理 OEM定义	10
行业趋势分析和驱动因素预测	18
战略选择对应的未来状态	32
业务板块定性和定量评估	38
研究结果概述	98
研究结论和优先行动	99
作者	100
联系人	101

# 前言

全球汽车行业正处于重大变革的风口浪尖。

除智能网联汽车、电动出行和自动驾驶等技术趋势不断涌现外，我们发现消费者的出行方式和购买偏好也已发生显著变化。

几乎没有任何专家质疑这些行业趋势，但是这将导致我们无法全面了解此等行业趋势对于整车制造商（OEM）的销售和售后服务收入与利润有何影响：

- 此等行业趋势对于汽车销售和售后服务等传统业务板块有何影响？
- 出行服务和智能网联服务等全新业务板块蕴含哪些机遇和风险？
- 此等行业趋势及其影响何时将会在核心市场中出现何种差异？

本研究旨在提高信息透明度，量化趋势影响和发展机遇，并为OEM度过变化莫测且充满挑战的转型期提供战略和方法。

值得一提的是，本研究完成于新冠疫情全球肆虐之前，但是我们并不认为疫情危机将会影响研究的有效性。事实上，我们预计汽车行业可能更早受到更加强烈的影响。我们不想就此做出任何预测，但是我们确实认为，收入暂时下降的情况下，OEM将面临更大的边际收益压力。此外，我们相信消费者的全渠道交互需求将会更快增长，因为我们发现许多行业的消费行为正在迅速转向数字化。最后，我们预计转型和整合趋势将会进一步增强，尤其是经销商和修理厂在新冠疫情爆发之前就面临转型和整合。

希望我们的观点见解和研究结果可以助您做出决策。

**Thomas Schiller博士**  
主管合伙人 | 德勤客户与行业



# 引言

## 研究原因

目前，行业趋势及其对于OEM业务的影响存在巨大不确定性，本研究旨在帮助决策者了解相关信息。

如今，媒体对于即将出现的行业趋势各执己见，且其观点通常过于狭隘——未将OEM业务板块作为整体进行考虑，亦未针对行业趋势及其对于OEM业务的影响开展全面分析。

就行业趋势对于OEM业务的影响而言，不仅缺乏定性分析，还缺乏可能有助于做出明确决策的定量分析。

## 研究目标

本研究旨在建立灵活的定量模型，模拟特定行业趋势（技术、社会、监管、宏观经济和竞争领域）在不同情况下对于OEM业务板块收入和利润的影响。

为此，我们确定了500多个收入和利润杠杆，并对其开展了独立分析和交叉分析。本研究从OEM的角度出发，以便OEM评估趋势影响，从而确保当前模型能够适应个别OEM的数据和假设。

我们认为，OEM绝不能完全依赖于行业趋势出现的单一可能性制定未来应对策略。对于我们而言，为选择不同战略方向的OEM构建适用于不同未来场景（可能受到行业趋势不同程度的颠覆性影响）的框架才是重中之重。因此，我们力求提供灵活的方法，以此挑战片面的假设并且生成多维度的未来愿景。

## 研究范围

本研究所涉市场包括中国、美国、欧洲五国（德国、法国、英国、西班牙、意大利）和日本。针对德国的深入研究报告已于2019年9月发布，现已可供下载。

我们预计，到2035年上述市场的新车销量将占全球新车销售总量的70%左右。然而，其他市场亦可适用于该模型。

就产品和服务而言，我们主要聚焦乘用车和乘用车相关服务。此外，我们还将轻型商务车纳入研究范围，但仅涉及拼车和机器人班车等自动驾驶出行服务。

就时间跨度而言，我们将会预测2035年之前的行业趋势及其影响。在新兴行业趋势分析中，我们发现某些行业趋势将在2030至2035年之间出现。因此我们认为，将该时间跨度纳入研究范围至关重要，尤其是在考虑到OEM为应对此等行业趋势而迫切需要开展大规模转型的情况下。

注：如前言所述，本研究完成于新冠疫情全球肆虐之前。我们预计汽车销量将在本世纪20年代初发生变化，但在2035年之前的时间内不会发生显著变化。此外，我们关注的代理OEM仅代表一般水平的中国、美国、日本和欧洲OEM（参见下一章节）。

# 研究设计

图2：研究设计概述

## 1. 代理OEM定义

首先，我们定义OEM为汽车销售和售后服务代理。其次，我们将会根据业务板块进行分别说明，并从收入、汽车销量、地域市场和组织结构等方面开展详细分析。

## 2. 行业趋势分析和驱动因素预测

我们将会预测各项汽车行业趋势下的基本情况和颠覆性情况，以此反映消费者、业务、技术和监管因素的不同表现，并为详细评估趋势影响奠定基础。

## 3. 战略选择对应的未来状态

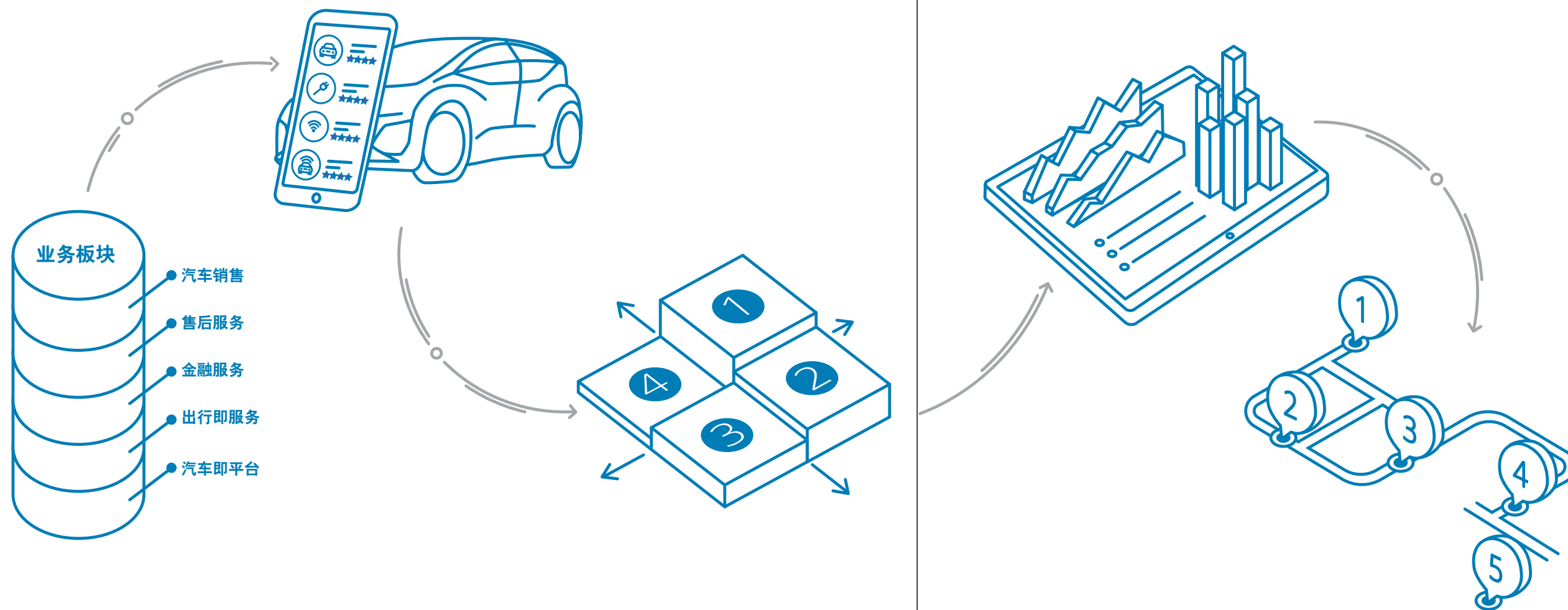
我们将会基于各项趋势下的两种情况针对趋势影响提出不同观点。除此之外，我们亦将分析OEM在未来竞争格局中的两种主导地位，从而得出到2035年可能出现的四种未来状态。

## 4. 业务板块定性和定量评估

我们将会详细介绍所有业务板块，并且说明行业趋势在未来状态下对于细分收入来源的定性和定量影响。相关结果均通过收入和利润发展趋势预测工具得出。

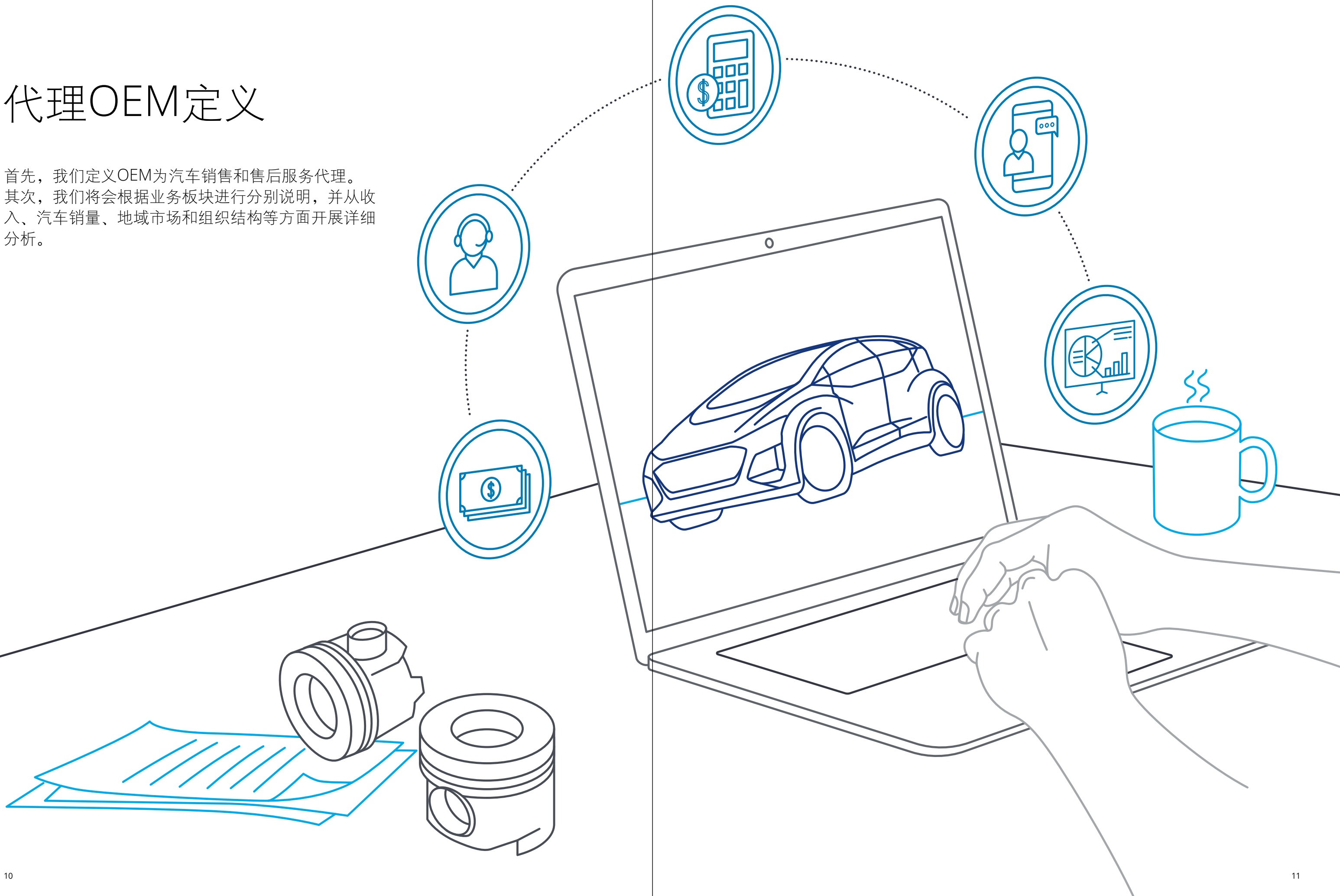
## 5. 优先行动

最后，我们将会提出OEM需要采取的优先行动，以此助力其在2035年之前取得成功。



# 代理OEM定义

首先，我们定义OEM为汽车销售和售后服务代理。  
其次，我们将会根据业务板块进行分别说明，并从收入、汽车销量、地域市场和组织结构等方面开展详细分析。



### 代理OEM特点

代理OEM具有以下特点，我们将据此说明行业趋势：

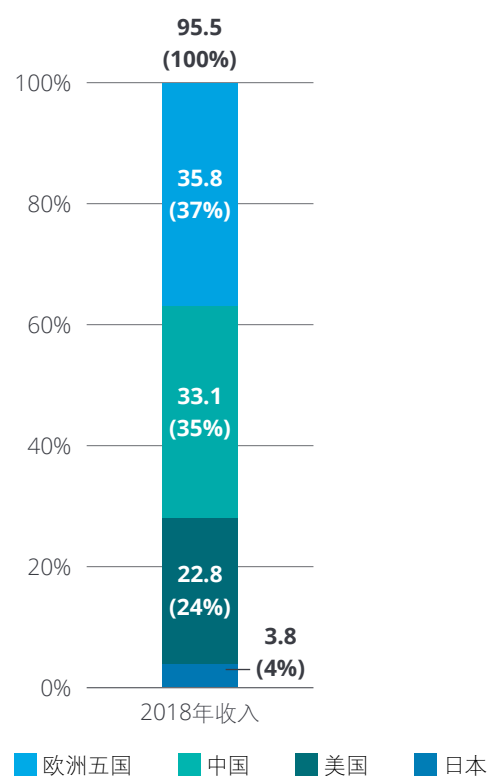
- OEM在全球范围内开展业务。本研究  
所涉市场包括中国、美国、欧洲五国  
(德国、法国、英国、西班牙、意大利)  
和日本。代理OEM没有特定原驻地，  
仅代表一般水平的中国、美国、日本  
和欧洲OEM。

- OEM收入来自五大业务板块，这种结构  
将会贯穿研究始终。我们将在下一页  
利用树形图说明OEM当前和未来的所有  
收入来源。如图3所示，OEM的大部分  
收入来自欧洲五国。然而，中国在新车  
销量方面位居第一，但就其他业务板块  
而言排名较低（图4）。

- 专属汽车金融公司被视为隶属于  
OEM。欲了解关于专属汽车金融行业  
未来发展的更多信息，我们推荐阅读德  
勤于2018年发布的研究报告《专属汽  
车金融行业前景展望——专属汽车金融  
行业2030年核心业务》。

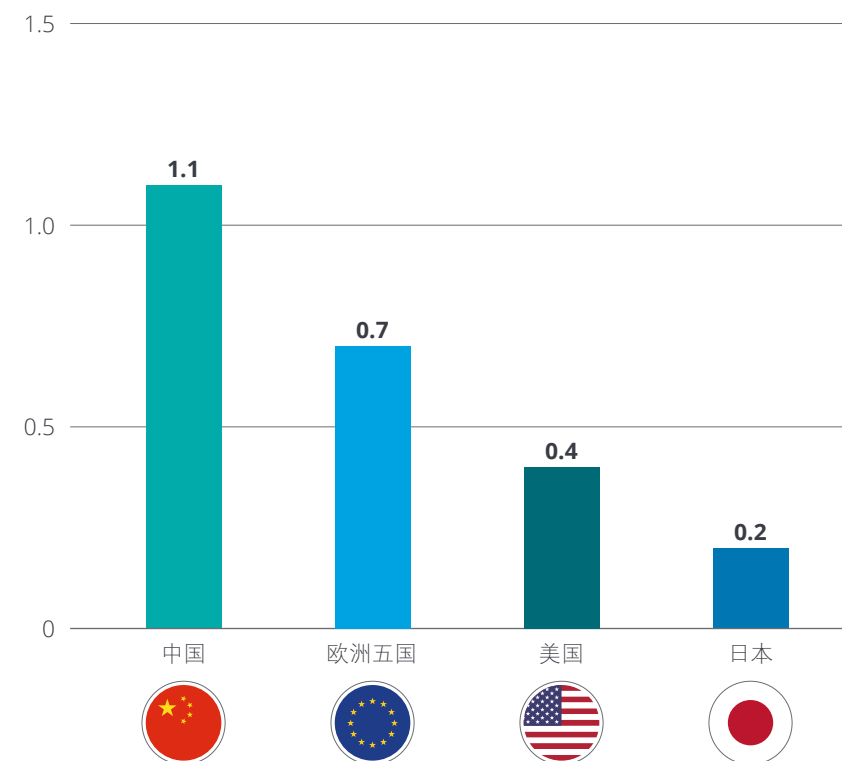
- OEM拥有车队服务实体，可以提供多  
品牌车队服务。
- OEM通常被视为优质的高档车制造  
商。各车型新车销量占比如图5所示。
- 替代动力汽车在OEM的新车销售总量  
中占比3%。
- OEM拥有部分零售网络。

图3：2018年收入（单位：10亿美元）



由于四舍五入，数值相加未必等于总和。

图4：2018年代理OEM新车销量（单位：100万辆）



由于四舍五入，数值相加未必等于总和。

图5：2018年代理OEM各车型新车销量占比

	中国	美国	欧洲五国	日本
<b>A</b> 微型车	5.1%	0.2%	6.1%	39.9%
<b>B</b> 小型车	10.0%	5.3%	21.5%	23.1%
<b>C</b> 紧凑型车	50.3%	37.8%	40.5%	15.3%
<b>D</b> 中型车	28.1%	48.1%	20.4%	17.8%
<b>E</b> 高档车	6.6%	8.5%	11.4%	3.9%
<b>F</b> 豪华车	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%

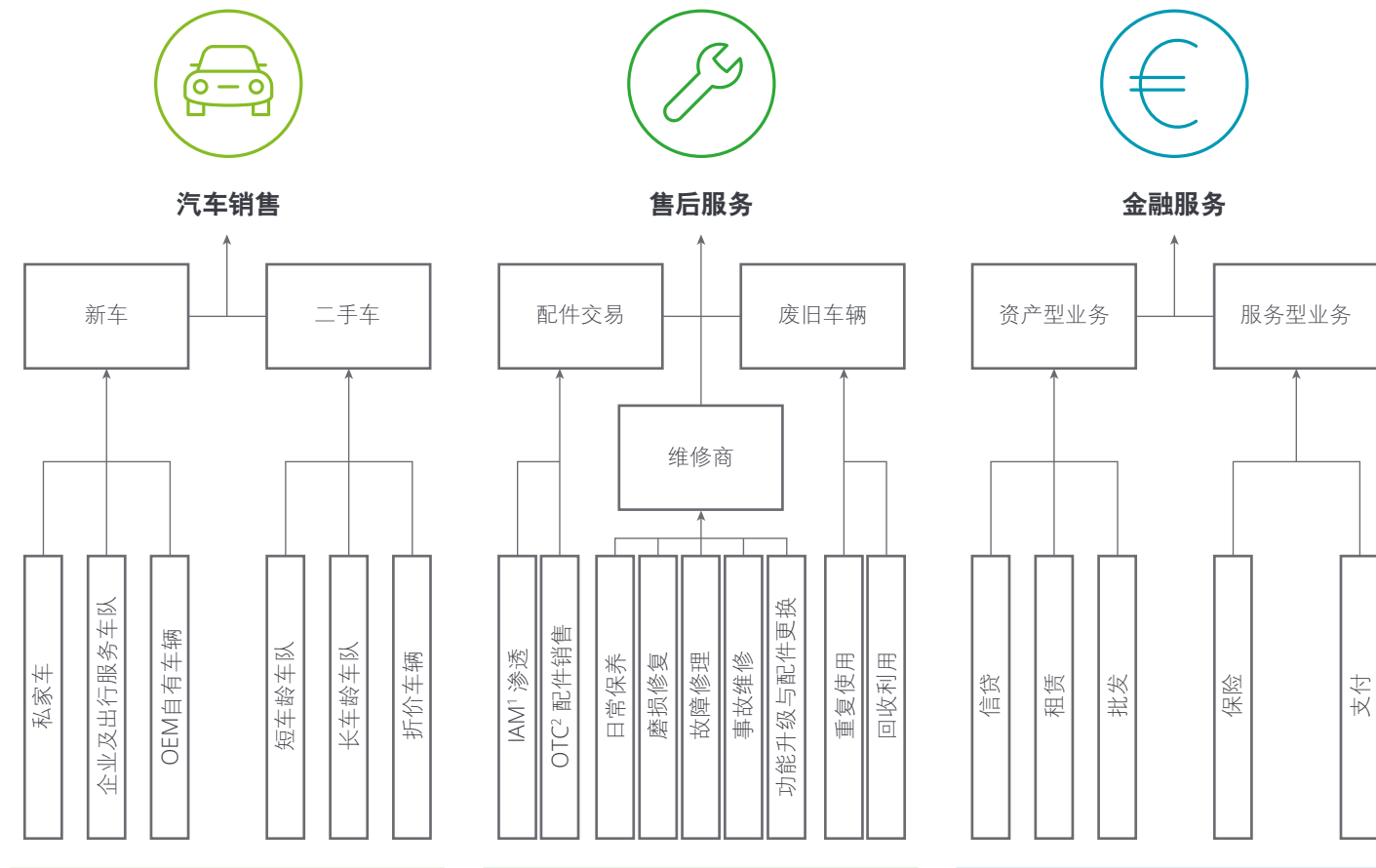
由于四舍五入，数值相加未必等于总和。

**收入树形图**

OEM收入来自五大业务板块，这种结构将会贯穿研究始终，其中包括OEM当前和未来的所有收入来源。

**图6：代理OEM收入树形图**

**传统业务板块**



□ (次级) 收入来源——一级收入来源定义参见下页

<sup>1</sup> 独立售后市场  
<sup>2</sup> 场外交易

**全新业务板块**

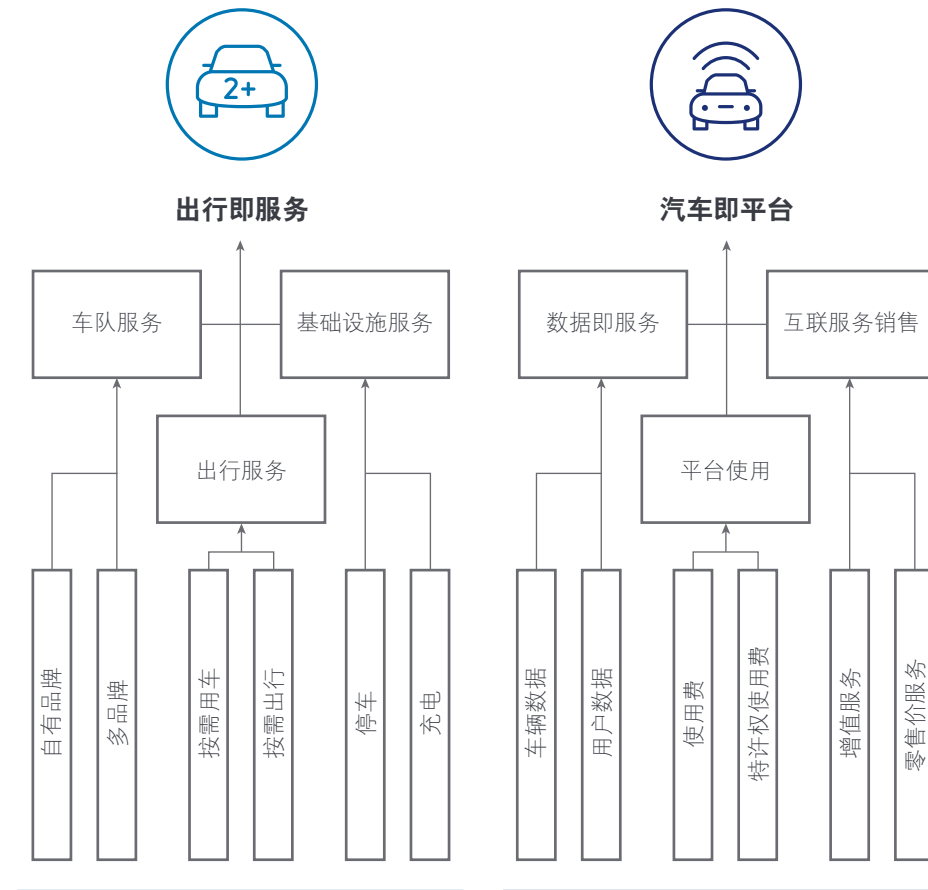


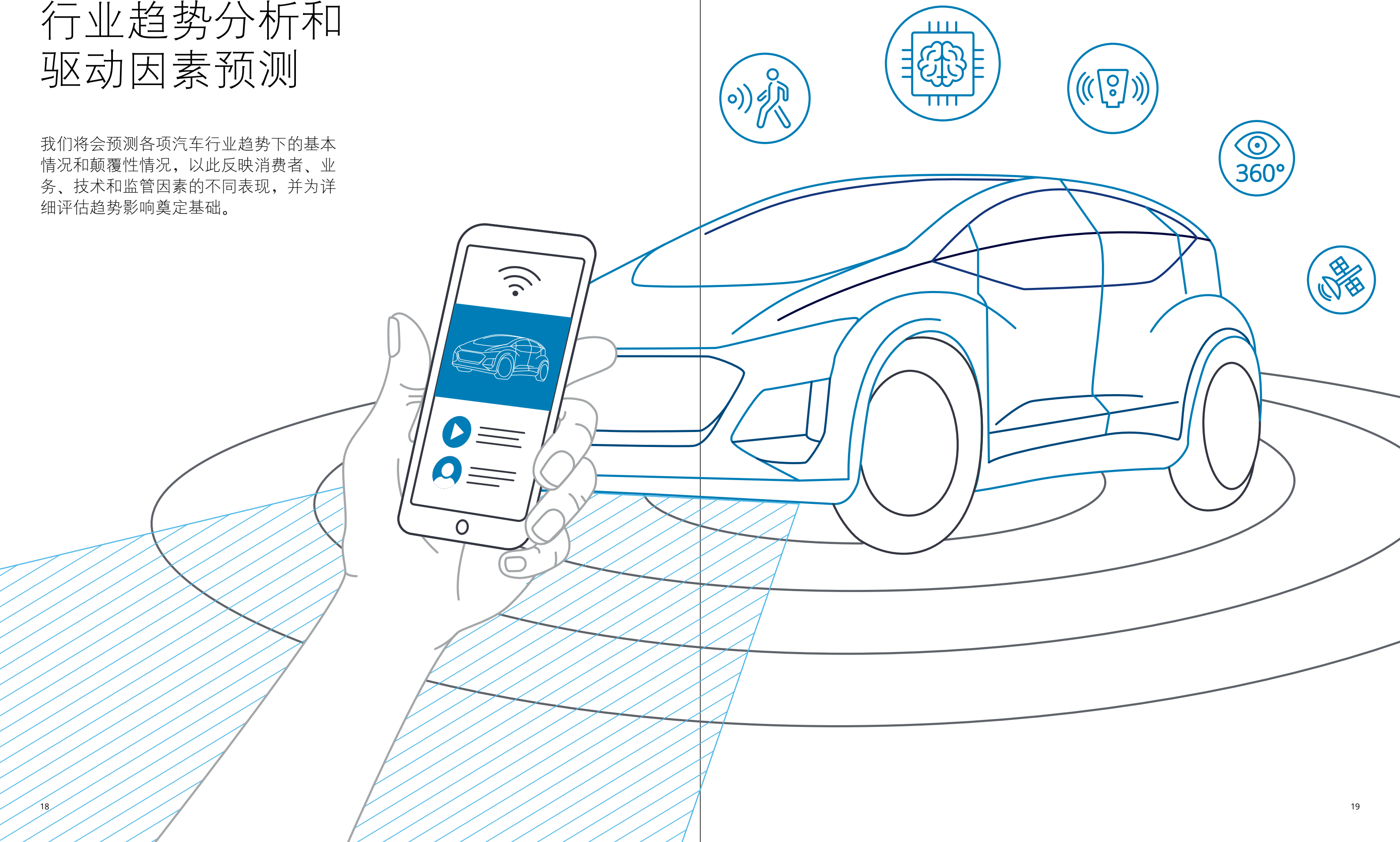


图7：收入来源——定义

传统业务板块	业务板块	收入来源	次级收入来源	定义
传统业务板块	汽车销售	新车	私家车	向私人客户销售乘用车
			企业及出行服务车队	向企业车队销售乘用车 (无论其是否拥有全服务租赁和出行服务车队)
			OEM自有车辆	(为员工) 提供自有车辆
		二手车	短车龄车队	由车队客户提供二手车 (车龄小于三年)
	长车龄车队		由车队客户提供二手车 (车龄大于三年)	
	折价车辆		由私人客户提供二手车	
	售后服务	维修商	日常保养	因提供车辆检测等服务获取经常性收入
			磨损修复	修复车辆使用磨损
			故障修理	修理车辆意外故障
			事故维修	提供事故维修相关服务
配件交易		功能升级与配件更换	购车后为车辆增添附加功能和设备	
		IAM渗透	向批发商、分销商和连锁维修商直接进行配件销售	
		OTC配件销售	向维修商和最终用户通过场外交易进行配件销售	
金融服务	废旧车辆	重复使用	销售废旧配件, 以供其他行业再次使用 (例如废电池)	
		回收利用	通过销售再生资源获取收入	
	资产型业务	信贷	通过信贷融资向私人、企业和政府客户销售车辆	
		租赁	通过融资和经营租赁向私人、企业和公共部门客户销售车辆, 包括签订 (全服务租赁) 车队管理合同	
		批发	为经销商整体布局以及所需硬件设施提供资金支持, 从而助力构建经销商网络	
出行即服务	服务型业务	保险	将现有产品 (例如全服务租赁合同) 与其他保险合同捆绑销售	
		支付	通过内部交易平台收取交易手续费 (因出行即服务产生的小额支付)	
	车队服务	自有品牌	因签订自有品牌车队服务合同获取收入	
		多品牌	因签订多品牌车队服务合同获取收入	
全新业务板块	出行即服务	出行服务	按需用车	提供共享出行服务, 但不提供驾驶员
			按需出行	提供共享出行服务, 并且提供驾驶员或采用第5级自动驾驶技术
		基础设施服务	停车	包括以代理商或运营商身份提供停车服务和相关基础设施 (沿街和非沿街)
	充电		包括以代理商或运营商身份提供充电服务和相关基础设施	
	平台使用		使用费	就平台使用权限收取使用费
	汽车即平台	数据即服务	特许权使用费	就平台销售活动收取手续费
车辆数据			以经纪商身份销售车辆数据获取收入	
用户数据		以经纪商身份销售用户数据获取收入		
互联网服务销售	增值服务	在车辆使用过程中持续进行服务销售 (例如通过订阅)		
	零售价服务	购车时按零售价销售服务		

# 行业趋势分析和 驱动因素预测

我们将会预测各项汽车行业趋势下的基本情况和颠覆性情况，以此反映消费者、业务、技术和监管因素的不同表现，并为详细评估趋势影响奠定基础。



## 引言

OEM的未来业务模式取决于各种难以衡量和预测的影响因素。

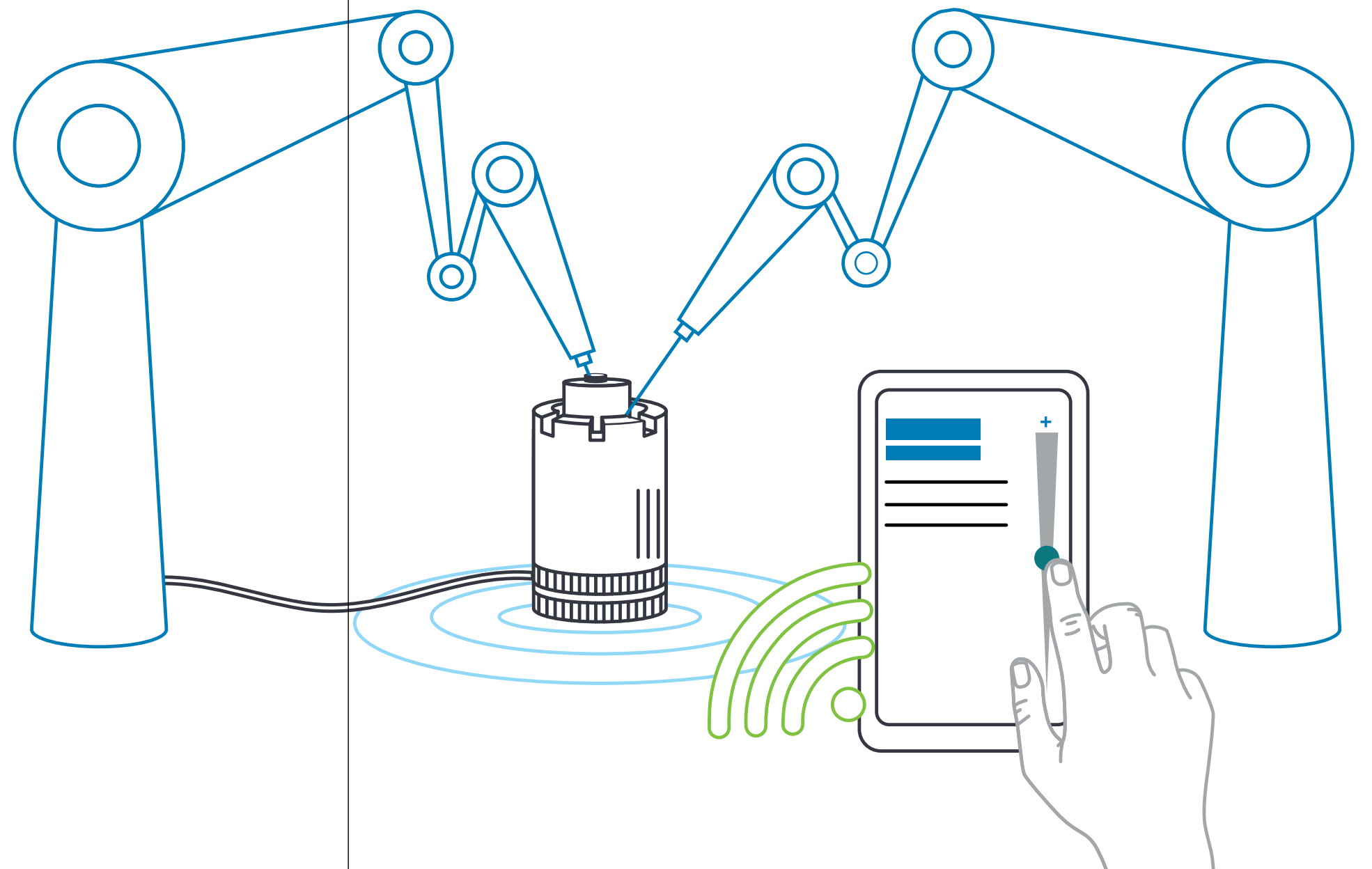
针对不同地区和行业的驱动因素进行筛选和分析之后，我们将监管决策、社会变迁、技术进步和市场参与者的战略决策等纳入考量。

但是研究结果却在行业专家、OEM高管、学术思想领袖访谈以及公共领域资源研究中得到不同意见反馈。

本研究主要聚焦最具颠覆性潜力的驱动因素，最终得出2035年之前影响汽车行业的四大趋势。除行业趋势外，我们亦将汽车行业的宏观经济发展纳入考量。

研究表明，在行业趋势出现时，对相关驱动因素所做的最小调整也会产生巨大差异，尤其是能够显著改变行业趋势上行或下行走向的监管决策调整。

为应对突发状况，我们已根据技术、社会、政治和经济驱动因素的变化情况做出不同预测。以下行业趋势分析中的数据分别代表基本情况和颠覆性情况，但是经验表明企业更有可能低估（而非高估）行业趋势而受到影响，因此我们建议您就颠覆性情况做好准备。从技术角度来看，我们确信未来至少将会出现基本情况。



## 互联互通

**我们预计，汽车互联程度（“互联汽车”）以及客户互联程度（“互联客户”）在不同市场中会因技术基础设施和消费者偏好而存在显著差异。**

我们预计，到2035年几乎所有市场的在售汽车都将实现互联，但是其中仅有一部分可以实现全面互联。此外，所有市场的消费者都将更加重视互联服务并大规模转向网购，但重视程度因市场而异。还应注意的，互联互通是自动驾驶趋势的主要驱动因素之一，二者密切相关。

### 互联汽车

汽车互联程度主要取决于智能基础设施建设、后端基础设施的数据处理功能以及可供消费者或第三方使用的接口。我们基于汽车功能和互联程度将互联汽车划分为六个等级，最高等级为车与万物互联（V2X）。V2X包括车与基础设施互联、车与网络互联、车与车互联、车与行人互联、车与设备互联以及车与电网通信互联。此外，我们发现所有领域的创新产品均已从研发阶段过渡到批量生产阶段。

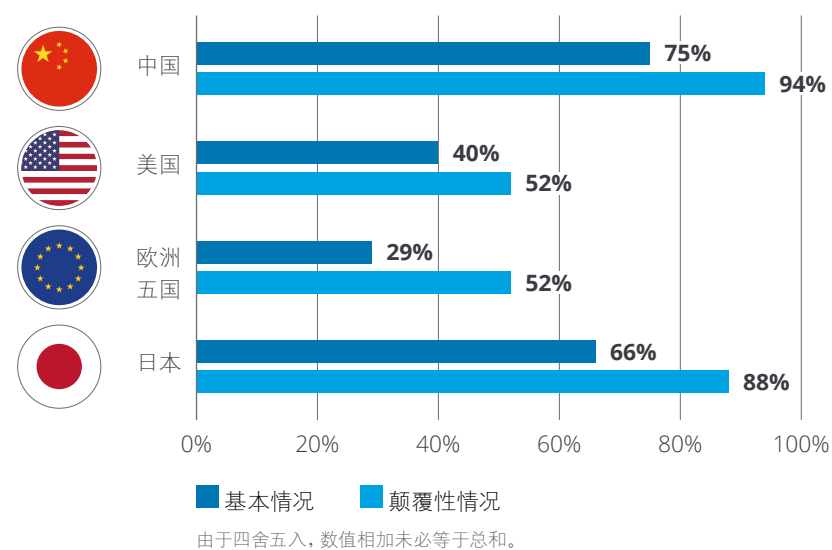
我们预计城市与乡村之间的差异将会持续存在，尤其是不同市场之间的差异，但是5G时代的到来或将推动下一个互联互通趋势热潮。

### 互联客户

特别需要指出的是，消费者之间的互联程度亦将增加，包括网购偏好。消费者习惯于网购消费品时无缝衔接的客户体验，并将这种服务期望转移至汽车行业。此外，大多数消费者重视并愿意为互联技术买单。

到2035年，即使所有汽车均已实现基本互联，但是仅有一小部分能够实现全面互联，主要原因在于硬件成本提高导致V2X成为乘用车领域的高端选择。

图8：2035年V2X汽车新车销量占比



### 中国

到2035年，预计75%的在售新车将具备V2X功能。

目前，76%的中国消费者认为汽车互联程度提升将会带来便利，并且他们最感兴趣的是接收关于交通拥堵和就近停车的即时信息。

相比其他市场，中国消费者尤其偏爱车载互联服务，并且愿意为汽车互联程度的提升买单。这将催生互联服务销售和数据即服务的市场需求，促进互联基础设施的投资。

除此之外，预计中国将成为自动驾驶出行服务的主要市场，进而推动汽车和基础设施互联需求的增长。

### 美国

到2035年，预计40%的在售新车将具备V2X功能。美国是目前互联汽车服务发展水平最高的市场，也是自动驾驶技术应用的先行者。但是在全国范围内应用互联汽车面临一大挑战——5G基础设施落地成本较高，需要建设高密度的5G基站（包括在偏远地区）才能实现全国互联互通。

尽管公众热忱期盼使用互联增值服务，但是汽车互联程度提升将会导致销售价格难以适众：仅有46%的美国消费者认为汽车互联程度提升将会带来便利。

### 欧洲五国

到2035年，预计29%的在售新车将具备V2X功能。

总体而言，欧洲五国消费者对于汽车互联程度提升持怀疑态度：只有36%的德国消费者认为汽车互联程度提升将会带来便利。虽然如此，不同市场之间依然存在较大差异。例如，英国消费者对于全自动驾驶汽车的信任度越来越高——2018年，49%的受访者表示全自动驾驶汽车并不安全（2017年为73%）。

欧盟委员会在行动计划中指出，到2025年，所有城市地区以及主要公路和铁路均应实现5G连续覆盖，以支持互联汽车的发展。OEM和科技公司也应通过统一标准来推进V2X功能和自动驾驶技术的开发。

### 日本

日本消费者对于汽车互联程度提升持怀疑态度，仅有49%的消费者认为汽车互联程度提升将会带来便利。

日本政府正在城市和乡村地区发展5G技术。由于人口密度较高，日本有望轻松实现必要的全国性5G覆盖。我们预计，90%的人口将在未来五年内接入5G，这是推动互联汽车发展的重要因素。届时，预计66%的在售新车将具备V2X功能。

## 替代动力系统

我们预计，未来将以纯电动汽车为主导，实现多种动力系统并存。替代动力系统的出现主要得益于生产成本不断下降、监管机制日趋完善、充电基础设施逐渐普及以及动力系统性能持续提高。

替代动力系统在动力系统组合中所占的比例将不断增加。就替代动力系统趋势而言，主导技术竞争尚未分出胜负并且可能会因市场而异，因此我们将多种动力系统纳入考量。

新兴替代动力系统包括纯电动汽车、混合动力汽车和燃料电池汽车。我们认为替代动力系统趋势出现的可能性极高，并将显著影响当前OEM价值链的所有环节。

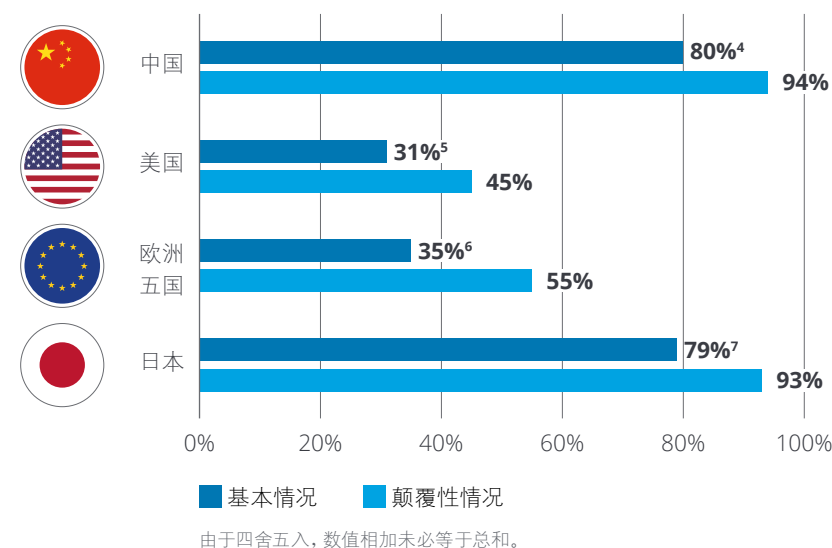
几乎所有OEM和众多供应商均已投入大量精力研发替代动力系统。环境法规趋严已为内燃机制造业带来冲击。但是汽油发动机（借助减缸和增缸技术）和柴油发动机（例如喷油器和高压泵等部件）仍有优化和改进空间。

内燃机亦可使用替代燃料（乙醇、生物柴油、压缩天然气、液化石油气）。使用替代燃料的动力系统仍属内燃机范畴，在此不做详述。预计内燃机在动力系统组合中所占的比例将不会增长。排量限制以及某些国家即将出台的内燃机销售禁令进一步证明了上述观点。

即便如此，内燃机销售也不可能完全停止。供应商甚至可能在强劲的市场整合趋势中发现新的商业潜力。

目前，替代动力系统的材料成本相对较高，但是我们预计这种情况会随着时间的推移而有所改变，并推动替代动力系统趋势的出现。不含稀土元素的电动发动机在短中期可以降低20%至30%的生产成本。缩小体积、减轻重量同样可以降低成本，例如使用碳化硅晶体管作为发动机的电子元件以减小电容器尺寸。我们预计，所有电子配件（例如电力电子装置、转换器、逆变器、电动机）的销量和需求都将大幅增加。此外，充电基础设施投资将加速电动系统的出现。

图9：2035年替代动力汽车新车销量占比



<sup>4</sup> 纯电动汽车占比76%；混合动力汽车占比3%；燃料电池汽车占比1%。

<sup>5</sup> 纯电动汽车占比29%；混合动力汽车占比2%。

<sup>6</sup> 纯电动汽车占比25%；混合动力汽车占比10%。

<sup>7</sup> 纯电动汽车占比15%；混合动力汽车占比62%；燃料电池汽车占比2%。

欲了解更多信息，请参阅德勤研究报告《未来汽车行业价值链——2025年零部件市场展望》。

### 中国

中国在替代动力系统方面拥有巨大潜力，这主要得益于新能源汽车和燃料电池汽车补贴以及直接研发投资等政府激励措施。例如，氢能与燃料电池技术创新被列为《能源技术革命创新行动计划（2016-2030年）》的15项重点任务之一。需要注意的是，中国认为电池才是核心动力，氢能“只是”补充动力而已。

除政府激励措施外，中国消费者对于替代动力系统技术也持开放态度。根据德勤新能源汽车消费者调查，60%的高档纯电动汽车车主以及89%的非高档纯电动汽车车主认为续航里程超过400公里的纯电动汽车完全可以满足他们的日常需求。

这种前景预期将激励企业开发创造性的解决方案，例如创新充电理念（电池更换、移动充电服务和一站式充电）。

欲了解更多信息，请参阅德勤于2019年发布的研究报告《一场蓄势待发的商业变革》。

### 美国

尽管美国被视为替代动力系统开发的先行者，但是美国消费者认为他们的下一辆汽车可能仍然是内燃机汽车。由于美国的地理环境和经济形势较为独特（农村土地面积较大，油价相对较低），内燃机汽车所占比例预计将保持高位。

由于地理环境限制，除个别OEM投资建设自有充电网络以支持其产品组合外，美国尚未大力开展基础设施投资。

### 欧洲五国

到2035年，我们预计欧洲五国市场中将有35%的新车采用替代动力系统。

欧盟委员会制定的二氧化碳排放标准推动了替代动力系统的出现。惩罚措施和具体排放指标更是为OEM摒弃内燃机提供了经济动机。此外，生产低排放和零排放汽车将会获得奖励。

欧洲五国和欧盟均已设立公共充电基础设施资助计划。众多市场参与者也在进行相关投资，例如公用事业服务提供商、公共交通公司或OEM。

### 日本

日本在混合动力汽车的市场渗透率方面排名全球第一，其中插电式混合动力汽车仅占一小部分。除此之外，日本格外关注燃料电池技术的开发和改造。日本力求通过各类支持举措（包括针对购买燃料电池汽车和基础设施建设的激励措施）成为氢动力汽车方面的世界领先典范。



## 共享出行

**共享出行将提高车辆利用率，同时推动车辆所有权从私人客户转移至车队运营商。此外，自动驾驶技术有望助力出行服务实现加速发展。**

共享出行趋势增强将显著提高车辆利用率，并且可能减少城市地区私家车保有量。共享出行趋势因市场而异并且主要取决于消费者偏好。

为量化共享出行趋势，我们以车辆利用率（年均行驶里程）作为衡量指标，因为私家车保有量较低通常意味着车辆行驶里程较长。

随着协调信息流动以及促进汽车、消费者和车队服务提供商的互联技术能力不断提高，共享出行应运而生。

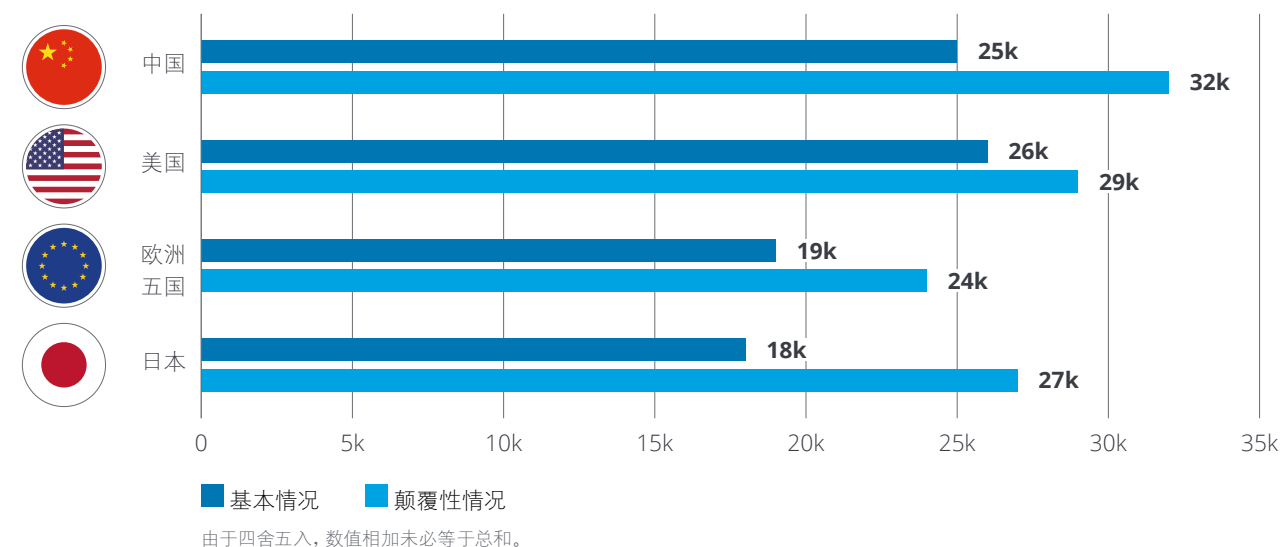
例如，支付处理基础设施的发展使得高效的小额支付成为可能。如今，消费者对于灵活性，服务可用性的偏好有所提高，资产共享的经济效益实现增长，这些变化进一步加快了共享出行趋势的出现。

其中资产共享的经济效益已因城市化进程实现了大幅增长。此外，精通技术的新生代力量正在进一步探索按次付费的出行方式。再则，服务质量业已提升：基于使用的业务模式可以持续提供透明的反馈信息，从而提升整体用户体验。

共享出行趋势促使出行服务向基于使用的业务模式转变，同时推动车辆所有权从私人客户转移至车队运营商，而车队运营商未来将会成为大多数OEM最大的客户群体。

由于目前驾驶员成本在乘用车成本中占比较高，第4/5级自动驾驶技术的出现或将推动出行服务实现强劲发展。

图10：2035年车辆利用率（年均行驶平均公里数）



### 中国

共享出行趋势已在中国悄然兴起，就用户基数和日均乘车次数而言，中国已成为全球最大的共享出行服务市场。得益于城市人口增长和基础设施建设，共享出行趋势将会继续发展。除以上因素外，政府政策业已成为共享出行趋势的关键驱动因素。

由于城市人口不断增长（从2015年的7.6亿增长至2050年的10亿以上）以及政府采取多种措施缓解城市交通拥堵和提升城市空气质量（限购和征税），预计未来几年共享出行需求将会持续增长。到2050年，共享出行在城市日常出行中所占的比例将达到32%（参阅德勤于2019年发布的研究报告《十字路口的网约车》）。

### 美国

由于城市化水平较高（82%），共享出行方面存在巨大需求，但是增速低于其他市场。到2050年，美国城市化水平预计将达到89%。

美国幅员辽阔并且替代动力系统使用率较低，从总体拥有成本的角度来看这有利于出行服务发展，但却导致共享出行服务增速放缓。

### 欧洲五国

城市化水平不断提高（从目前的74%提高至2050年的84%）以及内燃机监管日趋严格将推动共享出行持续发展，催生共享出行消费需求。

然而，欧洲地方性法规差异仍是共享出行服务提供商需要面临的一项挑战。协调各地差异或将促使服务需求和渗透率有所增加。

### 日本

日本公共交通系统发展完善、备受认可，这对共享出行服务提供商构成了挑战。铁路运输里程占客运里程的一半以上。相比之下，几乎一半的美国公民不能直接使用公共交通基础设施。

目前已有超过91%的日本公民为城市人口，因此预计2050年之前日本的城市化水平将增长缓慢。

## 自动驾驶

**最大的技术障碍存在于第3级和第4级自动驾驶技术之间。我们预计第4级技术至少可以应用于特定情况。**

自动驾驶是指汽车在无人干预的情况下实现完全自动化驾驶。在支持技术方面，自动驾驶是由出于主动安全性考虑而安装的高级驾驶辅助系统（ADAS）演变而来，该系统在近几十年得以发展并在不断完善。2014年，国际自动机工程师协会（汽车行业标准化机构）将自动驾驶技术划分为全手动到全自动六个等级（图12）。第0级到第2级需要人类驾驶员时刻监控驾驶环境。第0级技术完全没有驾驶辅助，第1级技术可以提供速度控制等简单支持。第2级技术在特定情况下可以进行横向和纵向控制，但是驾驶员仍需时刻监控车辆和交通情况并且随时准备控制车辆。

目前，汽车制造商将发展重点放在第2级到第4级技术。其中第2级（部分自动化）到第3级（条件自动化）的过渡最为重要，因为第3级技术可使驾驶员从驾驶任务中完全解放。第4级（高度自动化）和第5级（完全自动化）的主要区别在于系统能够控制特定驾驶模式还是所有驾驶模式（最终这类汽车将没有方向盘）。

汽车制造商力求基于驾驶辅助系统经验（尤其是第2级技术的成功经验）实现高度自动化和完全自动化。

然而，实现第3级到第4级的过渡才能实现系统可靠性的巨大突破。这两个等级下的系统均可监控驾驶环境，但就第3级技术而言，人类驾驶员仍需准备在几秒钟内控制车辆。而就第4级技术而言，系统能在无人干预的情况下处理特定交通状况，并在发生意外事件时恢复到安全状态。

第3级和第4级技术现已投入使用，第3级技术主要应用于高速公路领航系统，第4级技术则主要应用于特定情况，例如自动代客泊车或在特定城市建立的首批机器人出租车车队。

在基本情况下，到2035年中国将在自动驾驶汽车（第4/5级）新车销量占比方面排名第一（图11）。在监管决策较为有利、社会大众普遍接受和科技创新不断推进的颠覆性情况下，基本情况数据将会大幅提升。两种情况下数据差异较大的主要原因在于自动驾驶技术在特定情况之外的大规模应用，这方面尤其依赖监管决策。

图11：2035年自动驾驶汽车（第4/5级）新车销量占比

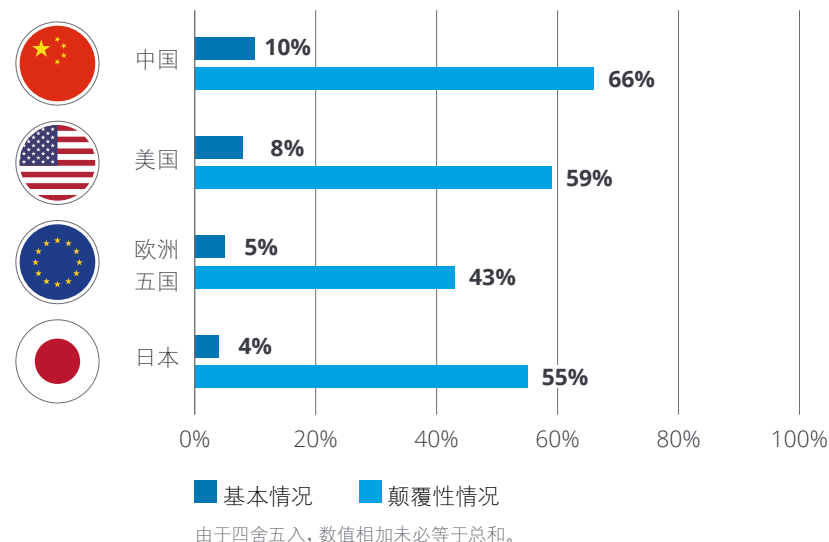
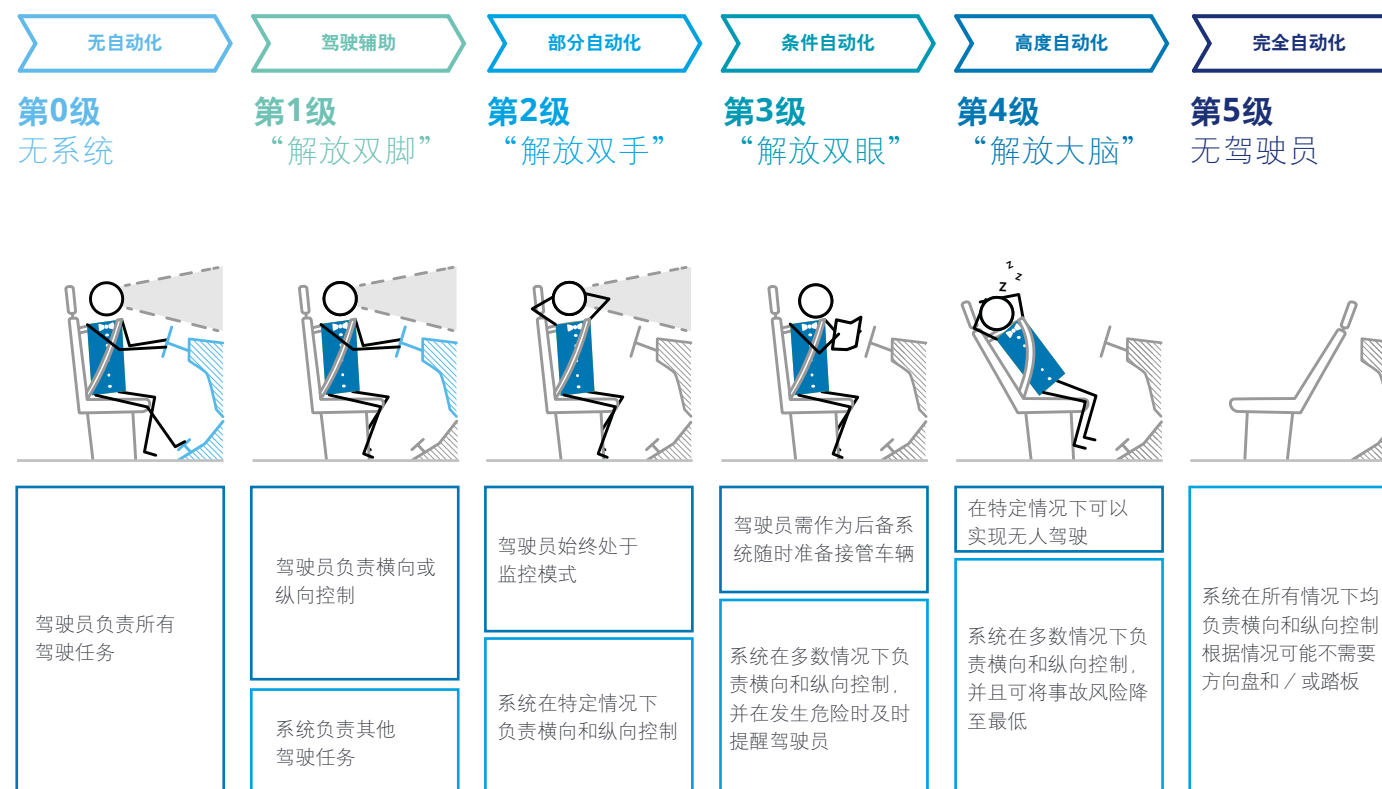


图12：ADAS系统等级概览



资料来源：德勤研究（2018）；国际自动机工程师协会（2014）。

## 中国

相比其他市场，中国最具增长潜力，在基本情况下预计将有10%的新车采用第4/5级ADAS系统。

中国政府高度重视新技术推广，并且愿意为在城市地区普及自动驾驶汽车提供大量基础设施投资。

这主要得益于中国城市人口数量庞大，技术亲和性消费者较为密集，且其对于自动驾驶出行服务的接受度高于其他市场。

## 美国

在基本情况下，我们预计美国将有8%的新车采用第4/5级ADAS系统（仅限于特定城市地区或专用路线）。

美国目前拥有最先进的自动驾驶汽车使用环境。许多州府已颁布与自动驾驶汽车相关的立法和行政命令。由于某些地区在交通、街道和天气条件方面非常适合作为自动驾驶试点，因此美国得以率先应用自动驾驶技术。

然而，美国消费者对于自动驾驶技术的接受度并不是特别高，部分原因在于近期新闻报道的自动驾驶汽车事故。

## 欧洲五国

在基本情况下，我们预计欧洲将有5%的新车采用第4/5级ADAS系统。然而，在监管决策较为有利、社会大众普遍接受和科技创新不断推进的颠覆性情况下，这一比例可能高达43%。

两种情况下数据差异较大的主要原因在于自动驾驶技术在特定情况之外的大规模应用尤其依赖充满不确定性的欧洲监管决策。交通安全立法对于ADAS系统应用和数据使用颇为保守，而在事故率显著降低之后，这种情况或将发生巨大转变。

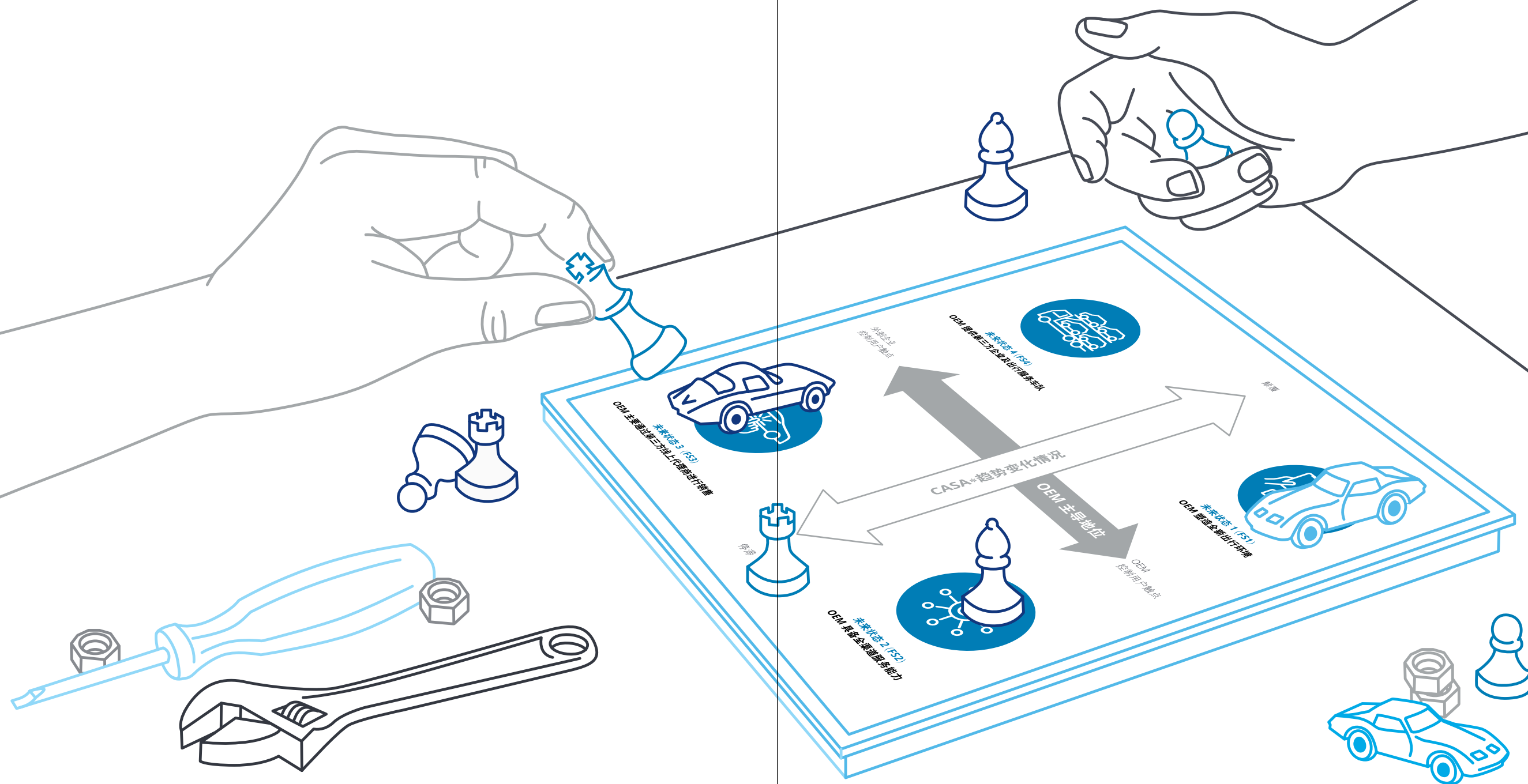
## 日本

在日本人口结构中，65岁及以上人口占比达到四分之一，因此自动驾驶技术可用于提供机动化出行服务。随着当地OEM、政府和初创企业推动技术开发和部署，我们很快便可见证首个完全自动化应用实例。然而，由于现行立法和消费者接受度等阻碍因素，相比其他市场，自动驾驶技术在日本的广泛应用或将受到限制。在自动驾驶技术有望得到最普遍应用的日本，网约车和拼车出行服务并不盛行，主要原因在于日本的公共交通系统较为完善。



# 战略选择对应的未来状态

我们将会基于各项趋势下的两种情况针对趋势影响提出不同观点。除此之外，我们亦将分析OEM在未来竞争格局中的两种主导地位，从而得出到2035年可能出现的四种未来状态。



**引言**

为全面、细致地展示行业趋势对于OEM业务的影响，我们已就行业趋势下的不同情况为选择不同战略方向的OEM构建相关框架。行业趋势的成熟度将决定OEM在2035年可能面临的环境。行业趋势的出现取决于将对OEM业务产生重大影响的政治、商业、社会和技术因素。

即便如此，OEM的未来也受自身战略决策影响，因此不同的OEM将处于不同的未来状态中。我们关注的代理OEM在汽车行业处于主导地位，数十年来已在许多市场销售汽车、提供盈利的售后产品和服务并且建立金融服务基础设施。除此之外，OEM通过间接实体零售满足客户需求，同时通过其业务板块中维修商和经销商的产品组合获取收入和利润。

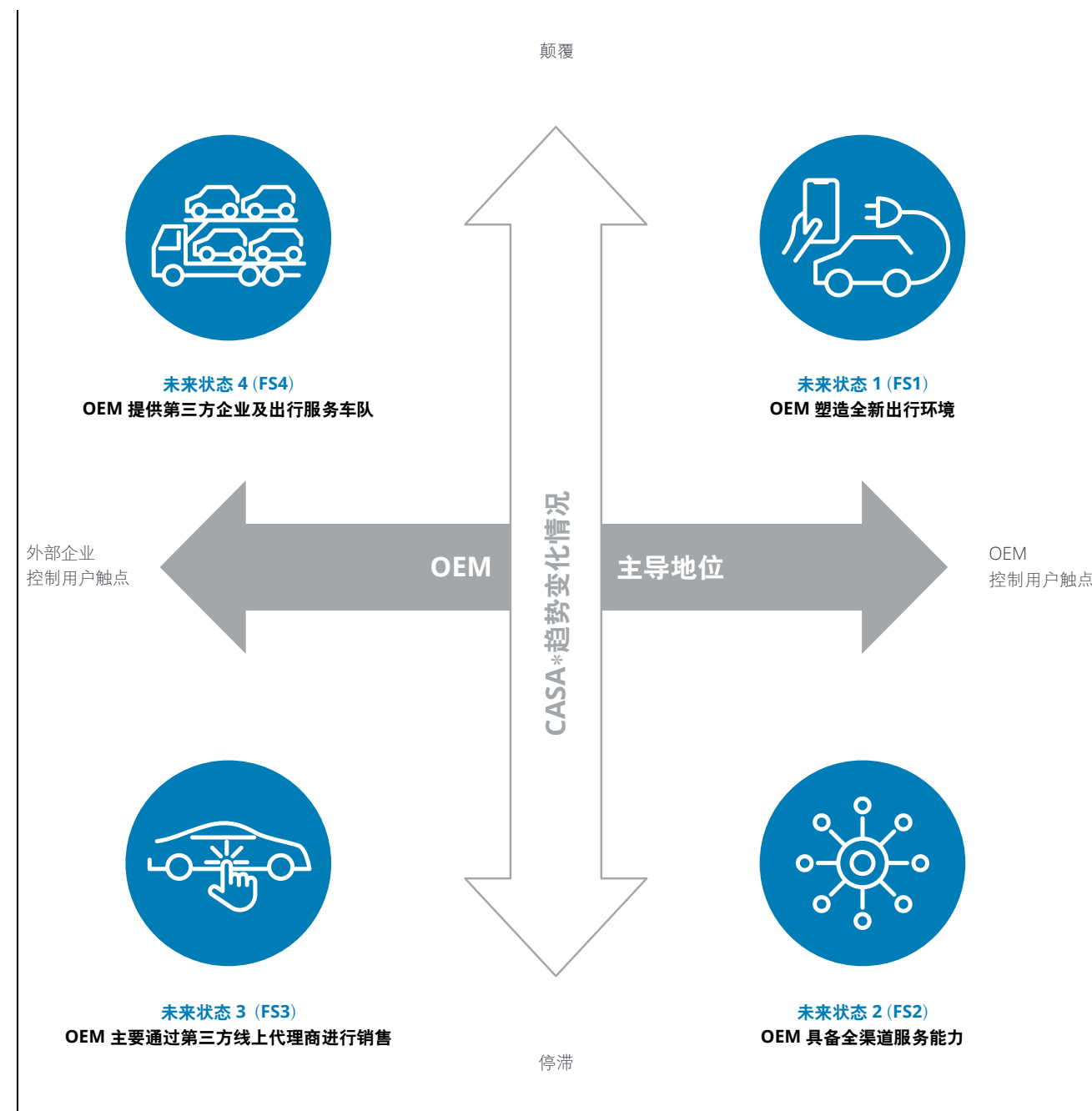
然而，鉴于目前的竞争态势，我们必须承认这种假设在未来可能并不成立。最近某些迹象表明，竞争态势已经发生变

化，新进市场参与者在以OEM为主导的汽车行业中各自占据相应份额。尤其是技术颠覆和出行服务用户行为变化已催生出新型竞争。来自非关联和相邻行业的市场参与者开始绕过OEM销售渠道并通过日益重要的数字用户触点直接销售产品。

我们还需要考虑到，在2035年，并非所有OEM都会以目前的形式存在。未来状态会是整合趋势的结果，可以反映代理OEM的主导地位。

此外，战略决策未必适用于所有OEM，其可能会因品牌和组织实体而有所不同。当然，由于行业趋势兴起速度因市场而异，各地区OEM可能处于不同的未来状态中。

**图13：2035年的未来状态**



\* CASA指互联互通、替代动力系统、共享出行和自动驾驶趋势

### 未来状态

我们根据互联互通、替代动力系统、共享出行和自动驾驶（简称“CASA”）趋势变化情况以及OEM在全新竞争环境中的主导地位确定了四种未来状态。

#### 趋势停滞情况下的未来状态

CASA趋势较弱的情况下，出行即服务和汽车即平台等全新业务板块的现实意义和市场潜力将会降低。即便如此，我们仍将看到汽车销售客户类型转变为在购车和用车过程中要求全渠道交互的车队客户和私人客户。就此而言，OEM需要建立直销网络并实施全渠道战略。此外，OEM还需确保售后服务收入。维修商对外部线上代理商的依赖与日俱增，因此OEM必须采取更多措施保留专有售后服务生态系统中的客户（而非仅仅实施以汽车为中心的售后服务模式），否则其将面临利润压力。大型数字化企业的议价能力将会有所提高，届时OEM会发现其已被挤压至价值链后端。因此，全渠道转型对于希望与数字化企业共存的OEM而言将是决定性因素。

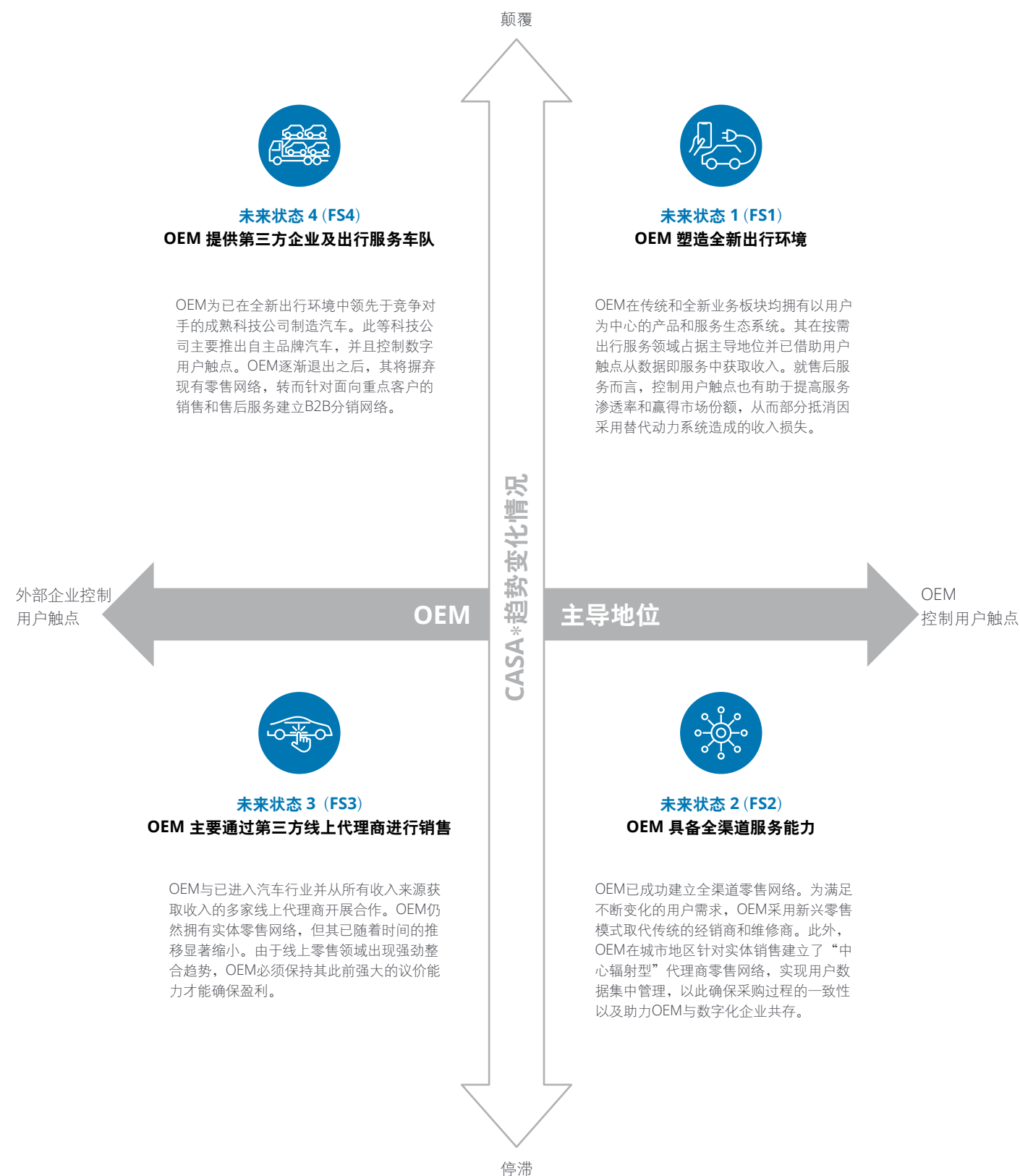
#### 趋势颠覆情况下的未来状态

CASA趋势较强的情况下，如果OEM想要在全新出行环境中占据主导地位，其将面临更大的转型压力。此外，全新业务板块中将出现强劲整合和“赢者通吃”的市场态势，同时新一代“数字原住民”竞争对手也将带来强劲冲击。如果OEM想要通过数字触点来接触未来的出行服务用户，其需针对远程功能进行大量投资并且采取保护措施。OEM可能还需避免针对业务模式做出重大改变，继续维持以汽车为中心的生态系统并与出行服务提供商和线上零售商建立合作关系，从而为涉足全新业务板块做好准备。

在这种情况下，OEM必须中断与出行服务最终用户的联系，转而建立重点客户直销结构。但是成本竞争和整合趋势导致这种转型并不容易。OEM必须利用规模经济，通过收购和合作或建立生产设施扩大产量。此外，OEM亦需大力投资新兴汽车技术（互联互通、自动驾驶技术、替代动力系统），以免被现有供应商取代。

无论处于何种未来状态，OEM均须开展重大转型以获得市场份额并抵御市场竞争。

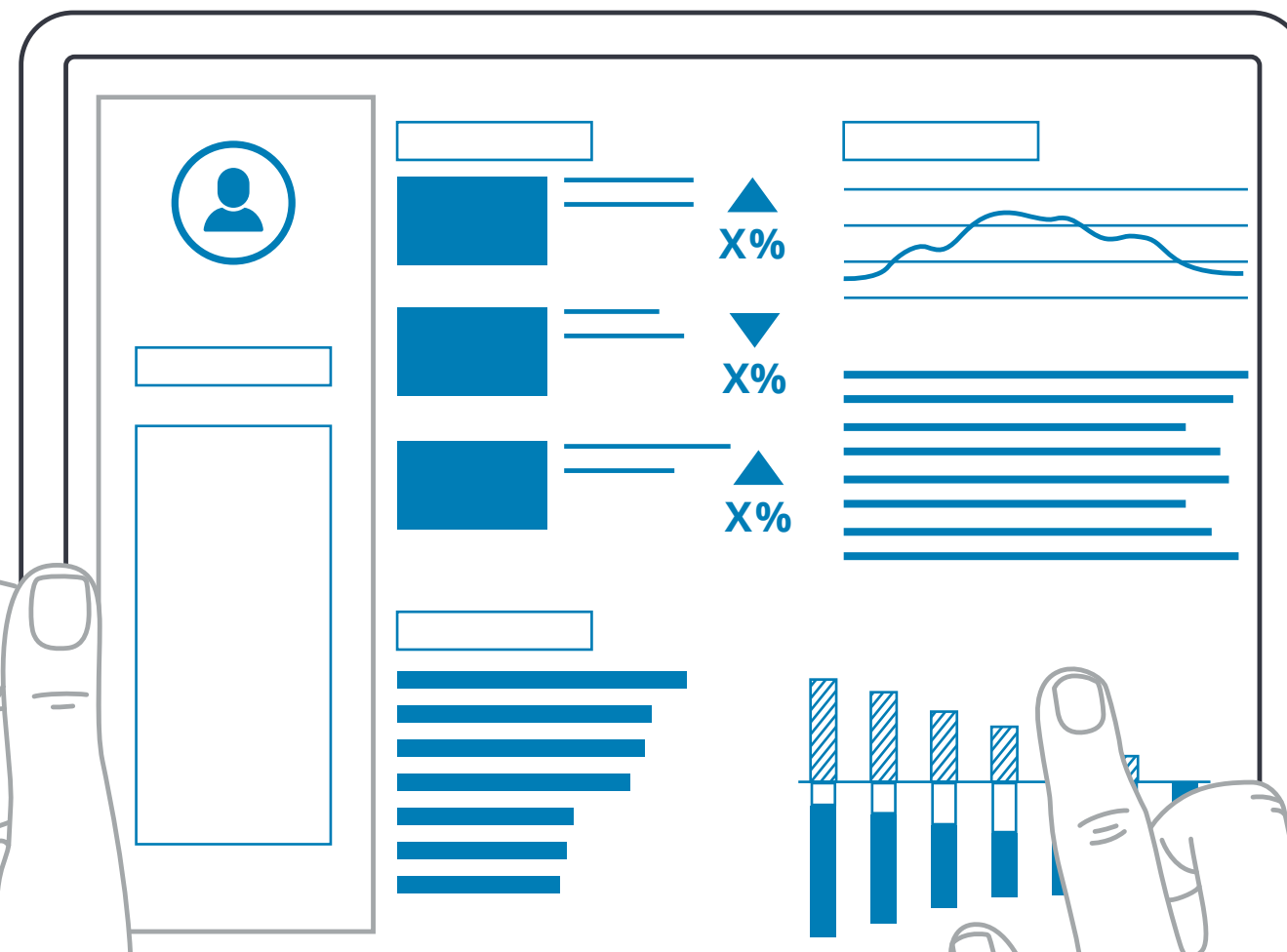
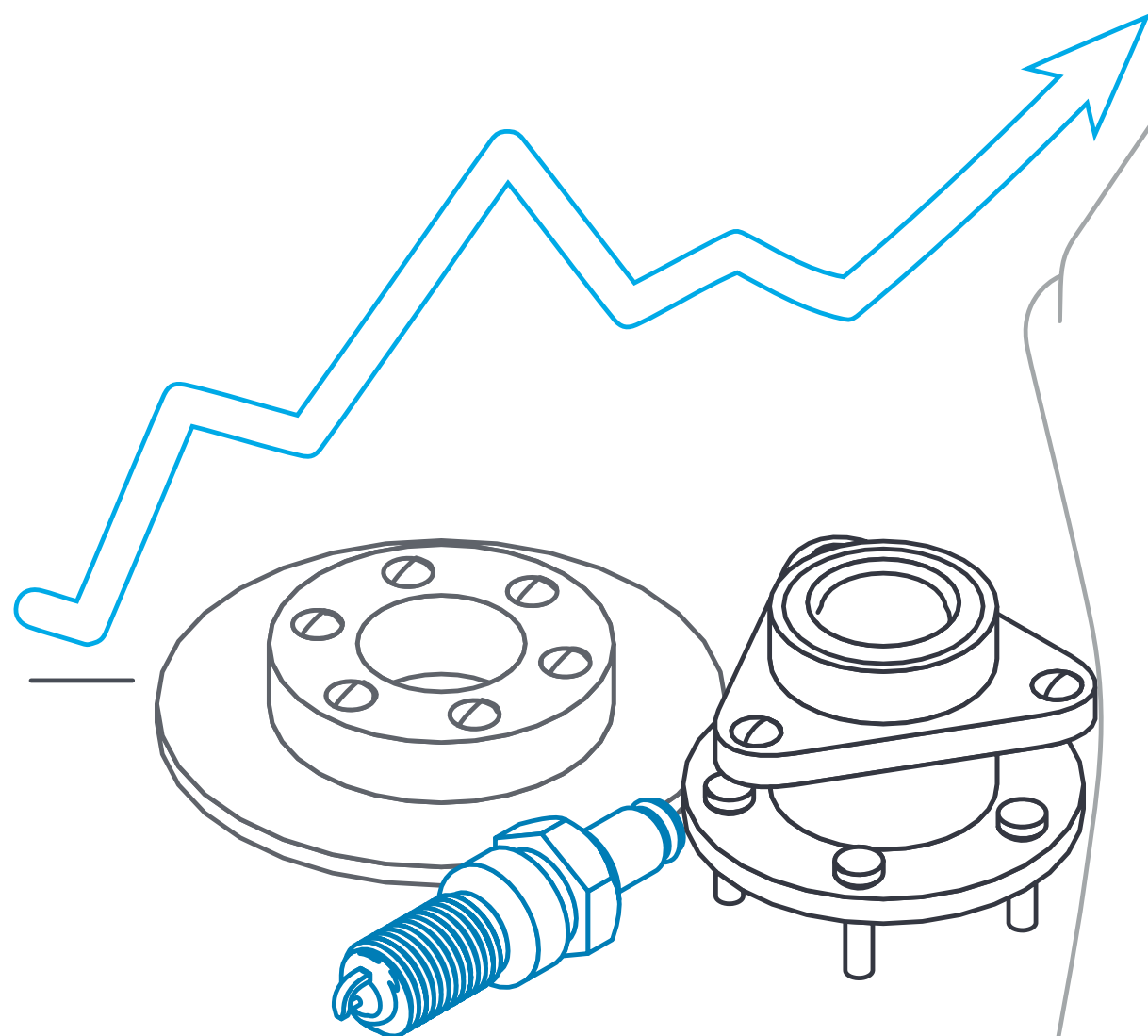
图14：2035年的未来状态——说明



\* CASA指互联互通、替代动力系统、共享出行和自动驾驶趋势

# 业务板块定性和定量评估

我们将会详细介绍所有业务板块，并且说明行业趋势在未来状态下对于细分收入来源的定性和定量影响。相关结果均通过收入和利润发展趋势预测工具得出。



## 评估方法

本研究力求协助OEM在面对不确定性时做出决策，因此量化预期变化及其对汽车行业的影响至关重要。在研究过程中，我们为评估四种未来状态对于OEM收入和利润的定量影响设计了相关模型。

### 1. 定义代理OEM

定义代理OEM是评估定量影响的基础。代理OEM仅代表一般水平的中国、美国、日本和欧洲OEM。然而，从OEM的角度开展分析有助于更好地说明行业趋势的影响。资料来源包括公开数据和德勤行业数据。

### 2. 计算2018年基准收入和利润

2018年基准收入是指上述定义中所有OEM的平均收入。我们根据边际收益计算利润（单位售价减去单位可变成本）。为研究2018年的财务状况，我们着眼于次级收入来源的价格和数量杠杆，并且基于公开数据和内部知识数据库计算相关

数值。

### 3. 预测2035年的基本情况

为预测2035年基本情况下的收入和利润，我们假设了行业趋势出现时的基本情况，并将所有价格和数量杠杆纳入考量。除此之外，我们还将宏观经济和人口变化等因素纳入基本情况预测。基本情况可以反映模型使用最可能发生的假设预期情况。此外，代理OEM并未大刀阔斧开展企业转型，而是维持现有业务模式。预测结果并未考虑通货膨胀因素。资料来源包括德勤现有研究及工具、公开信息、投资者报告以及客户和行业专家访谈。

### 4. 预测2035年的未来状态变化

随后，我们预测了行业趋势出现时的停滞性和颠覆性情况并据此调整了基本情况预测，由此得出OEM在目标市场中所占份额（取决于OEM通过自有销售网络获取收入的能力）。我们针对行业趋势成熟度以及OEM在传统和全新业务板块获取收入的能力所提出的假设主要用于

确定四种未来状态。

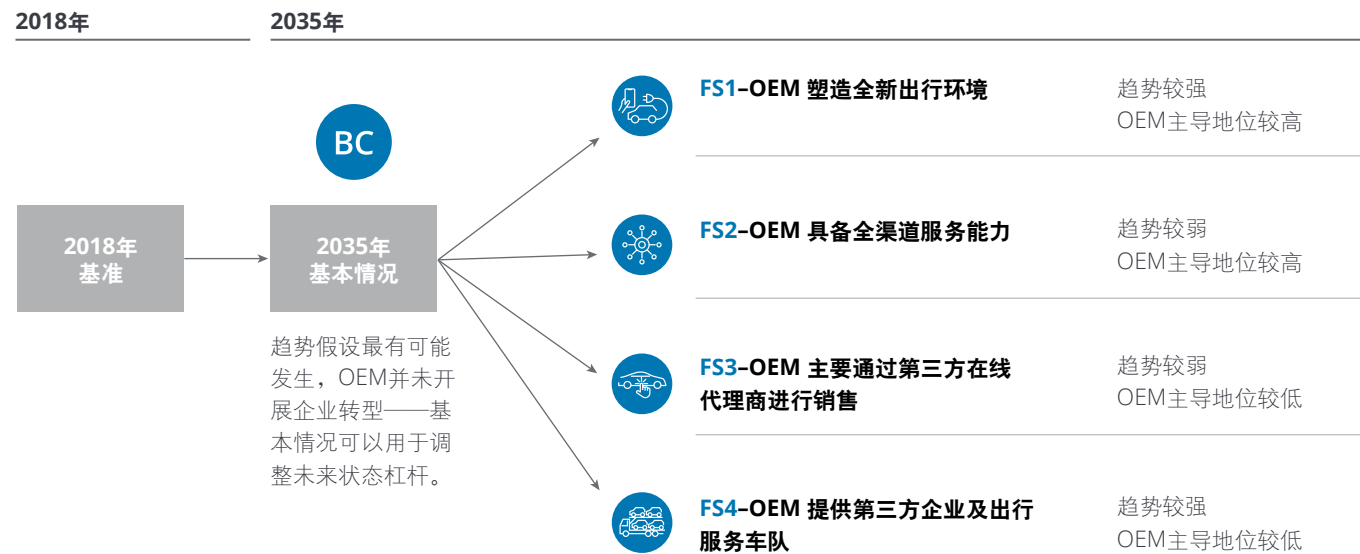
我们利用回归分析和专家见解等研究方法推导和量化行业趋势驱动因素之于收入来源杠杆的因果效应，以此确定趋势影响。此外，我们研究了次级收入来源的价格和数量杠杆，并且分析了各项趋势对其的影响。杠杆示例见图16。

### 5. 整合模拟工具

我们还为说明战略选择和未来状态开发了模拟工具，该工具可以使用具体的OEM数据计算各种战略决策的影响。该工具由德勤数智研究院开发，可以根据车型、地域市场、时间范围以及用户认为特定行业趋势出现的可能性进行调整。

该工具可以按照OEM的需求灵活设置，也可以调整基准和假设，提高细化程度（例如车型），并且根据OEM的组织结构重组或添加业务板块。

图15：说明方法

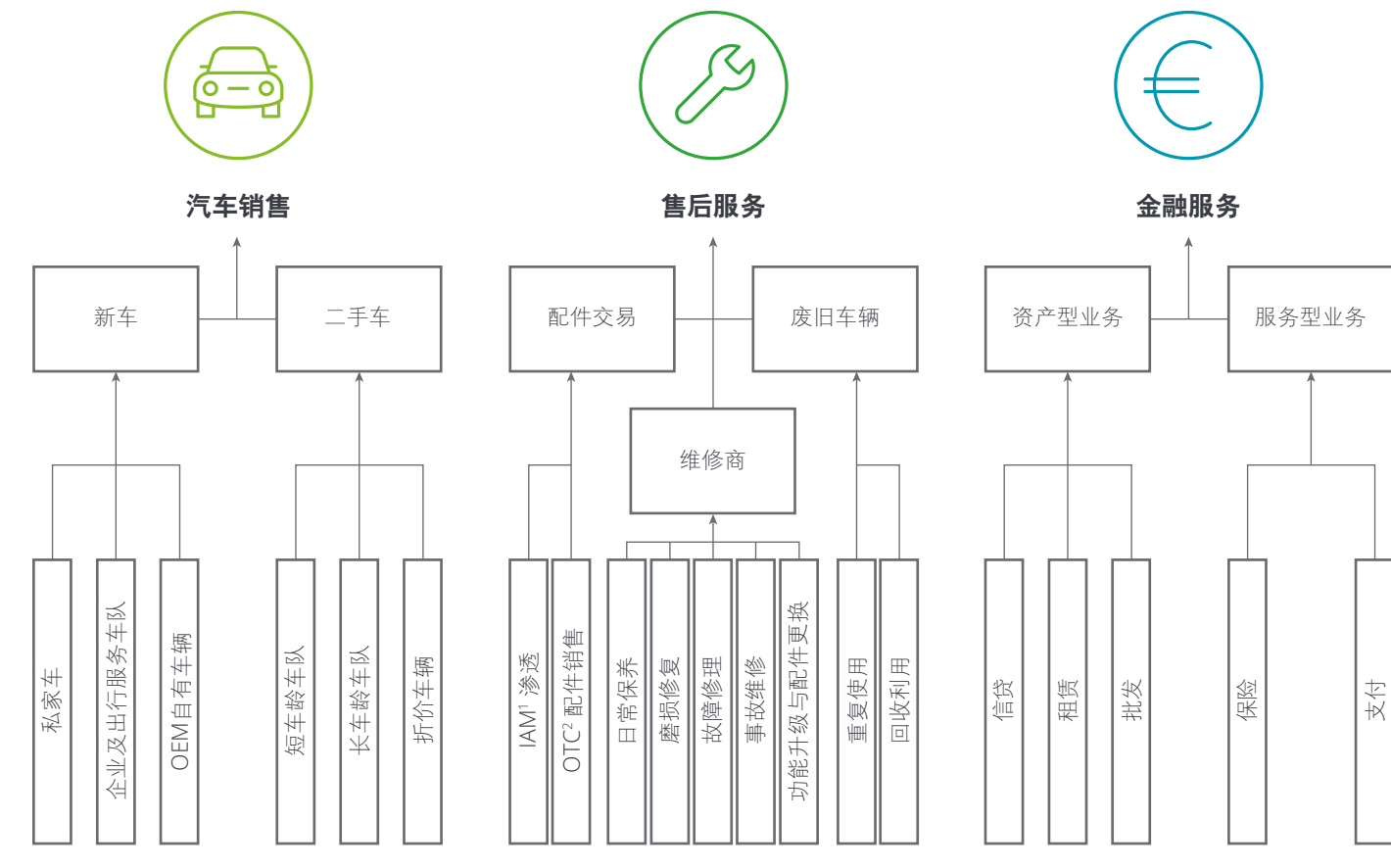


**方法**

为计算OEM的收入和利润，我们分析了行业趋势对于收入来源杠杆的影响。

**图16：代理OEM收入树形图**

**传统业务板块**

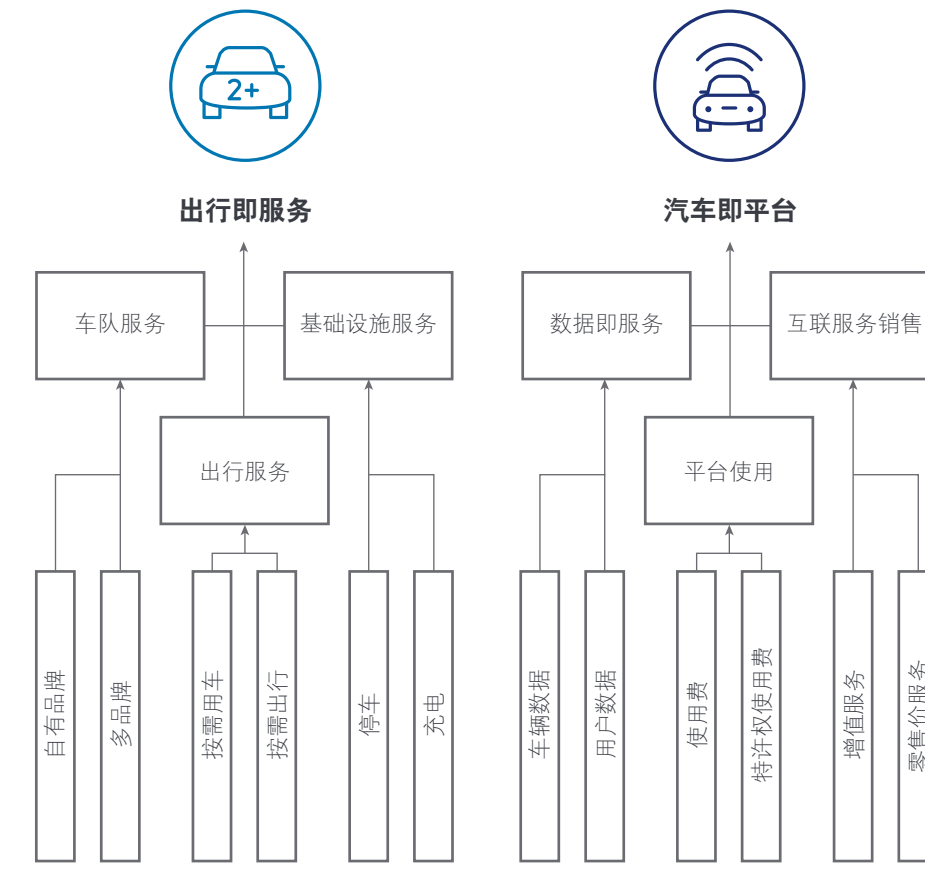


□ (次级) 收入来源——次级收入来源定义参见第16页

**杠杆示例**

汽车销量	平均订单规模	渗透率
汽车均价	维修次数	资产价值
边际收益	配件和劳务订单规模占比	平均合同期限
...	...	...

**全新业务板块**



乘客等候时间	手续费
出行服务车队运营成本	服务订阅比例
出行方式选择	数据市场价值
...	...

<sup>1</sup> 独立售后市场  
<sup>2</sup> 场外交易



**基本情况**

在基本情况下，代理OEM的收入将从2018年的960亿美元增长至2035年的1,460亿美元，复合年均增长率为3%。

在基本情况下，传统业务板块收入占总收入的比例将从2018年的97%降低至2035年的83%。

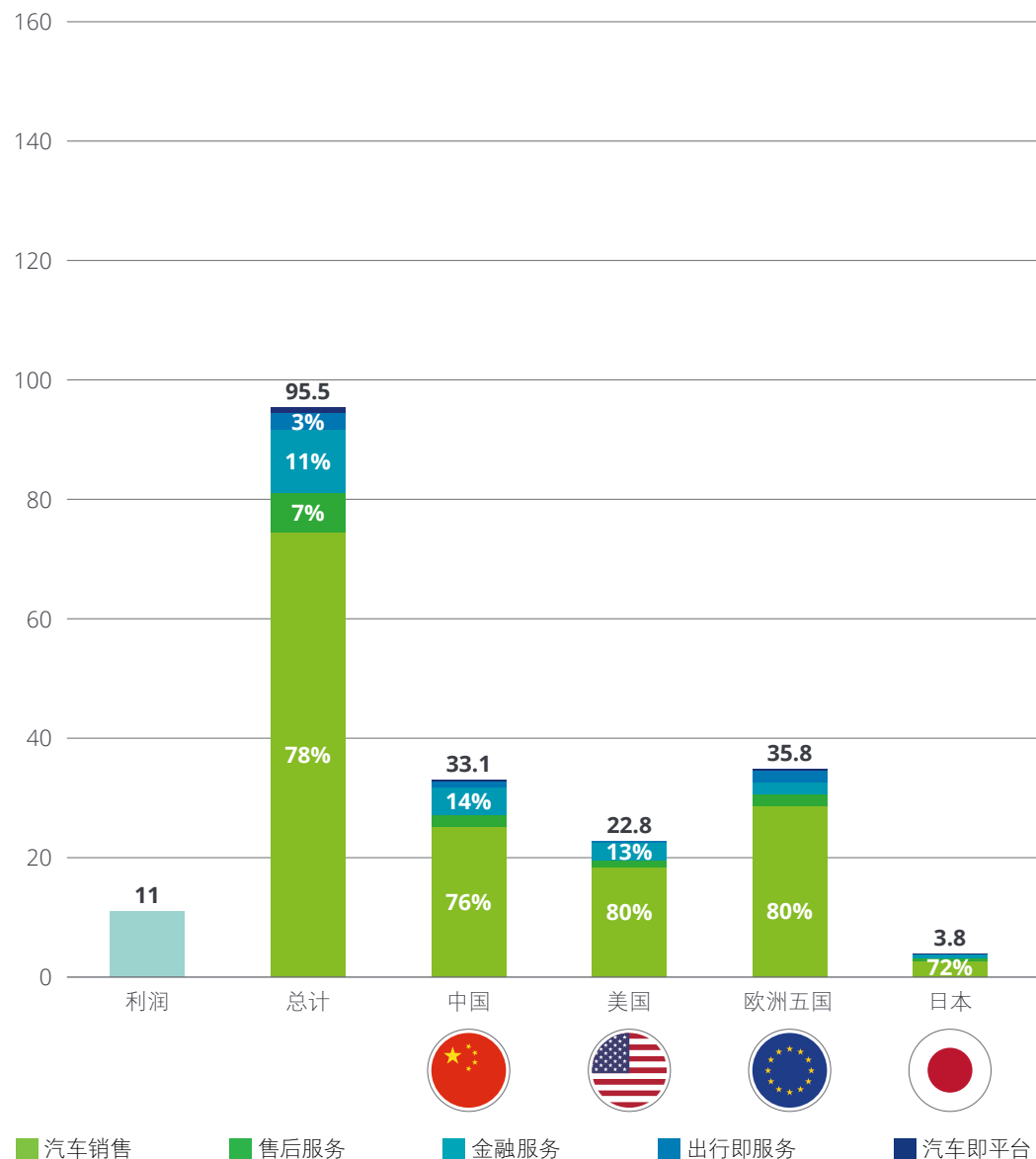
与此同时，出行即服务的重要性日益增加，在2035年将产生190亿美元的收入。

从区域市场的角度来看，中国是未来收入增长的主要驱动力，对于未来收入增长的贡献率约为83%。

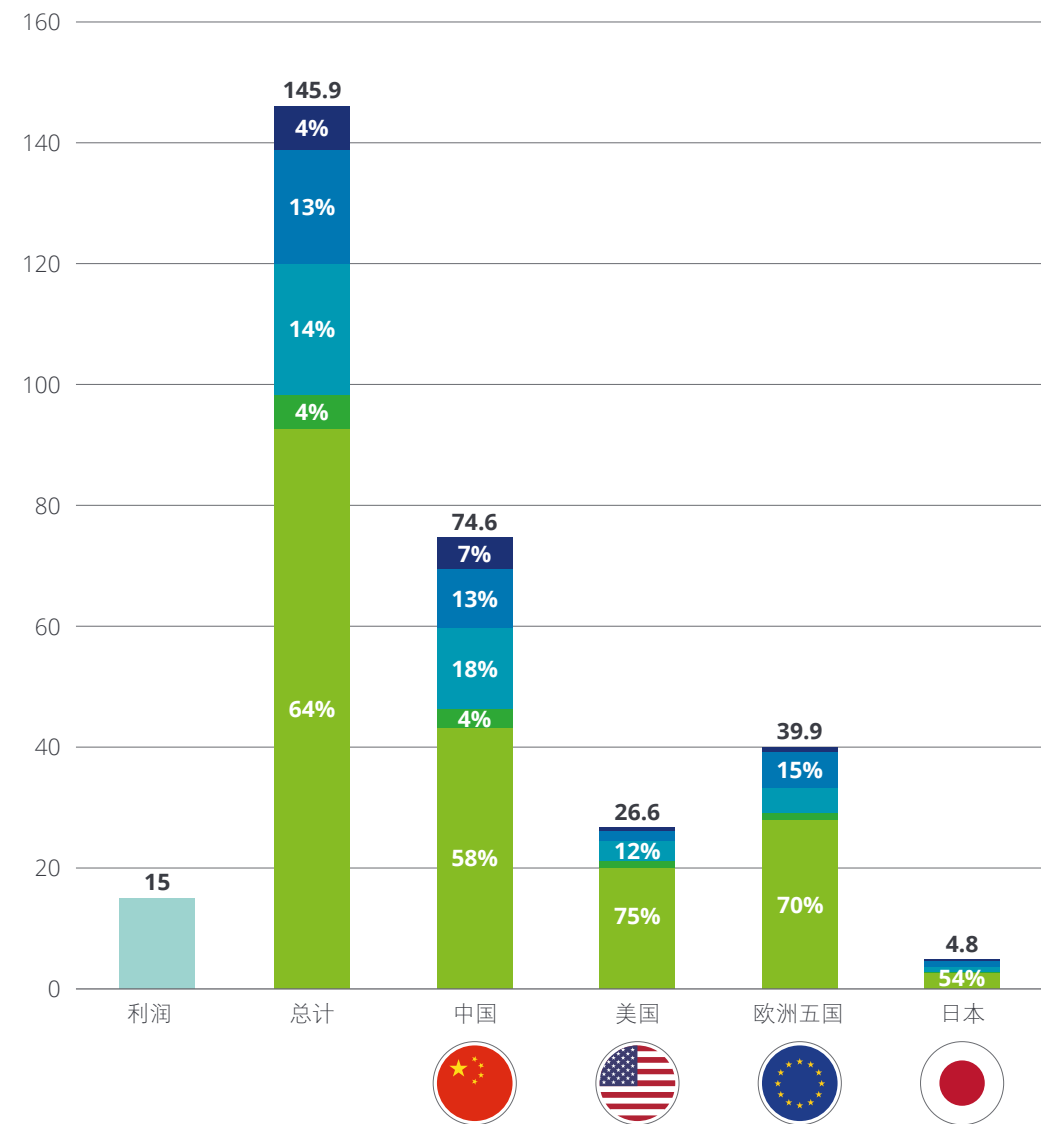
美国、欧洲五国和日本增长十分缓慢。例如，日本和欧洲五国将失去来自传统业务板块的绝对收入，只有代理OEM涉足全新业务板块才能实现收入增长。

**图17：2018年和2035年基本情况下代理OEM的收入和利润（单位：10亿美元）**

**2018年收入和利润**



**2035年基本情况下的收入和利润**



若不开展重大转型，OEM将难以维持目前的盈利水平。

绝对边际收益预计将从110亿美元增长至150亿美元，但是相对边际收益将会下降。

**业务板块概述**

下面，我们将深入分析五大业务板块的未来发展趋势。

虽然我们对所有未来状态进行财务模拟，但是我们主要关注基本情况数据以及特定情况下其他未来状态的不同表现。我们将从细分收入来源的角度说明行业趋势对于OEM业务板块的影响。

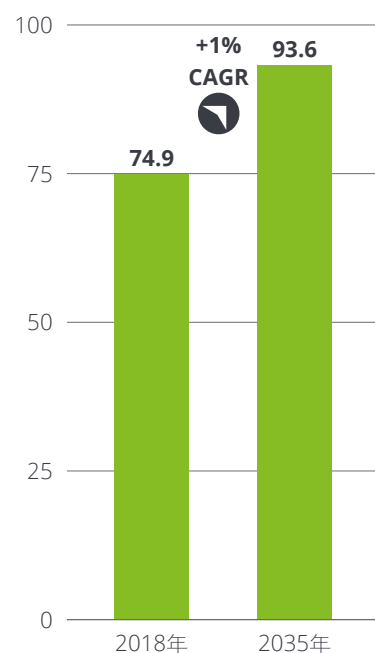
**图18：基本情况数据**

第50页



汽车销售

2018年和2035年收入（单位：10亿美元）

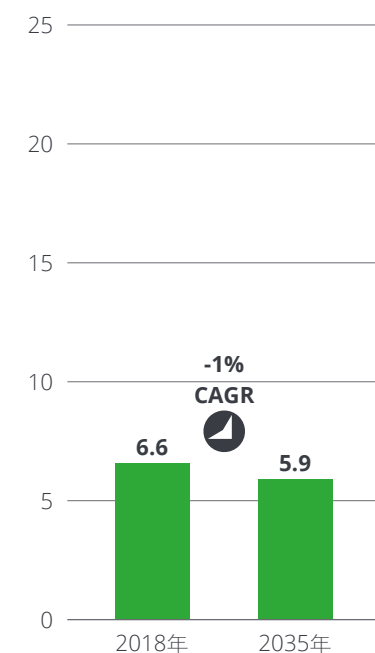


第60页



售后服务

2018年和2035年收入（单位：10亿美元）



**收入来源**

<b>新车</b> 2018-2035年收入增长 <b>+2% CAGR</b>	<b>配件交易</b> 2018-2035年收入增长 <b>+3% CAGR</b>
<b>二手车</b> 2018-2035年收入增长 <b>0% CAGR</b>	<b>维修商</b> 2018-2035年收入增长 <b>-2% CAGR</b>
	<b>废旧车辆</b> 2018-2035年收入增长 <b>+31% CAGR</b>

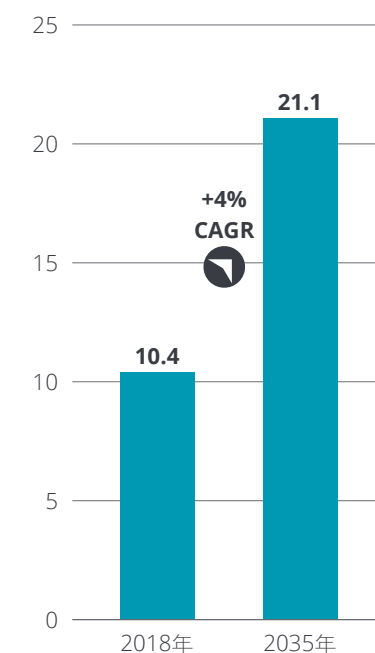
由于四舍五入，数值相加未必等于总和。

第66页



金融服务

2018年和2035年收入（单位：10亿美元）

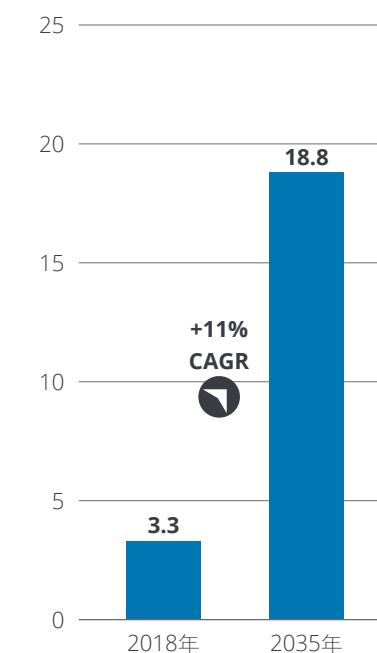


第74页



出行即服务

2018年和2035年收入（单位：10亿美元）

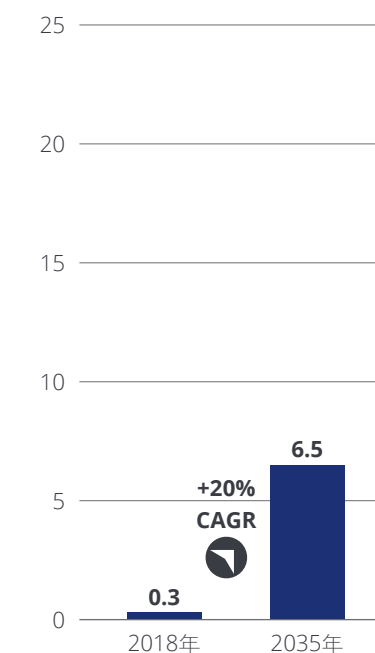


第86页



汽车即平台

2018年和2035年收入（单位：10亿美元）



<b>资产型业务</b> 2018-2035年收入增长 <b>+4% CAGR</b>	<b>车队服务</b> 2018-2035年收入增长 <b>+1% CAGR</b>	<b>数据即服务</b> 2018-2035年收入增长 <b>+43% CAGR</b>
<b>服务型业务</b> 2018-2035年收入增长 <b>+3% CAGR</b>	<b>出行服务</b> 2018-2035年收入增长 <b>+14% CAGR</b>	<b>平台使用</b> 2018-2035年收入增长 <b>+35% CAGR</b>
	<b>基础设施服务</b> 2018-2035年收入增长 <b>+19% CAGR</b>	<b>互联服务销售</b> 2018-2035年收入增长 <b>+19% CAGR</b>

\* CAGR表示复合年均增长率





### 1. OEM塑造全新出行环境

CASA趋势较强的情况下，OEM能够积极塑造全新出行环境，从而使其收入增加一倍以上。首先，OEM通过控制用户触点和为车队客户提供优质服务来获取传统业务板块的市场份额；其次，OEM已成功转型为出行即服务和汽车即平台服务提供商。



### 3. OEM主要通过第三方线上代理商进行销售

在这种未来状态下，线上零售领域出现强劲整合趋势，OEM对非专有销售渠道的依赖性日益增强，因此其盈利水平将受到影响。该未来状态下的边际收益率约为5%。此外，OEM亦将失去传统业务板块的整体市场份额。



### 2. OEM具备全渠道服务能力

在这种未来状态下，OEM将会实现强劲收入增长。整体利润率（边际收益率）约为13%，即220亿美元。OEM能够与数字化企业共存，甚至可以通过直销渠道结构节约零售成本。全新业务板块收入仅占总收入的13%。



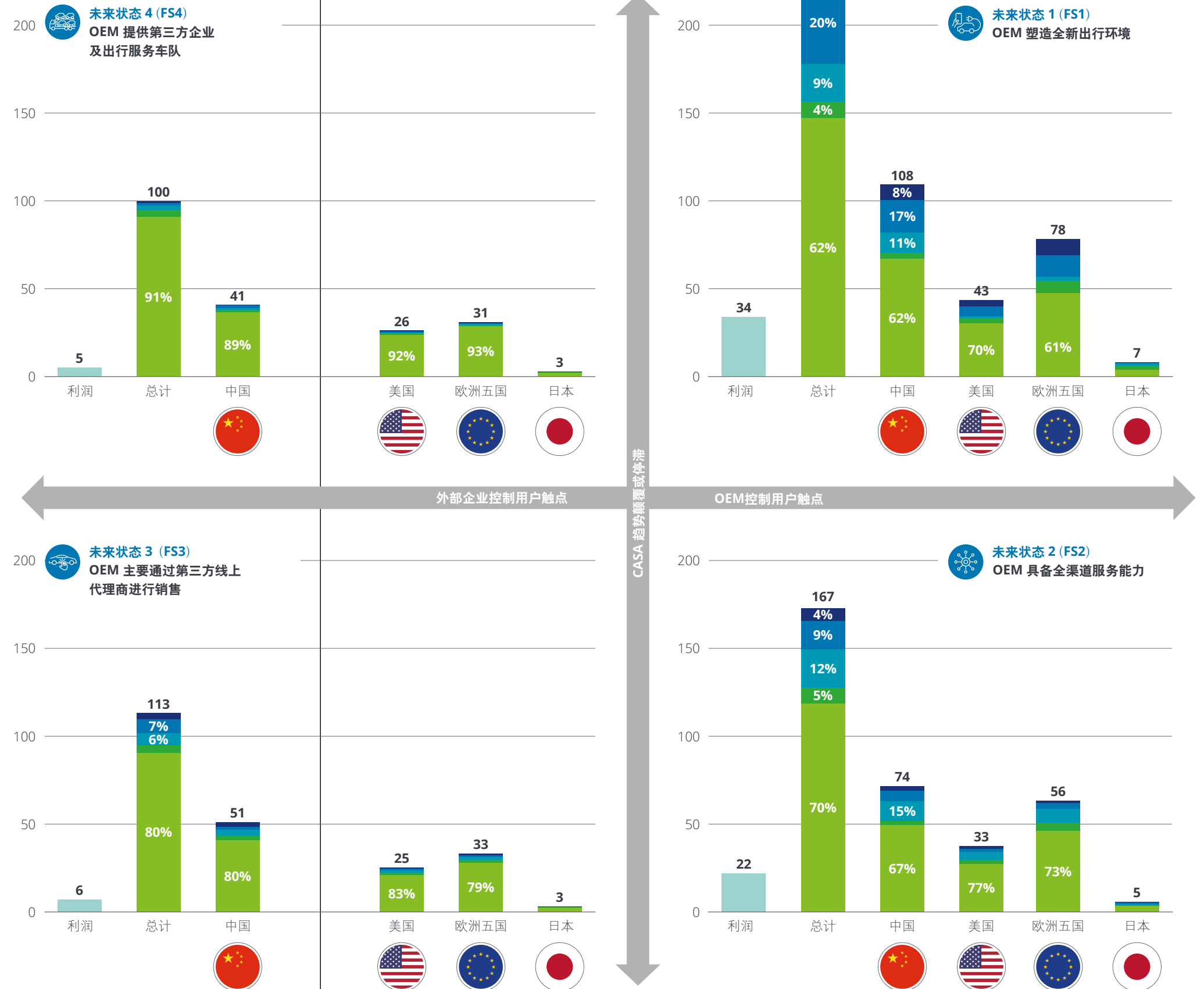
### 4. OEM提供第三方企业及出行服务车队

在这种未来状态下，全新业务板块尚未大力开发，OEM主要通过汽车销售获取收入。规模经济和优质配件可以帮助OEM在这种未来状态下生存。但是由于大型车队客户的议价能力较强，OEM将难以维持盈利水平。

图19展示了四种未来状态下的收入和利润发展情况。在业务板块深入分析中，我们将以基本情况为导向（基本情况定义详见第40页）。就出行即服务和汽车即平台而言，我们还将分析未来状态1（FS1），因为只有颠覆性情况下，这两大全新业务板块才能做出重大贡献，OEM才能成为全新出行环境中的领导者。

- 汽车即平台
- 出行即服务
- 金融服务
- 售后服务
- 汽车销售

图19：2035年代理OEM在不同未来状态下的收入和利润（单位：10亿美元）



由于四舍五入，数值相加未必等于总和。



## 汽车销售

### 概述

在基本情况下，代理OEM的汽车销售收入将增长25%。增长主要来自中国，美国也将实现小幅增长。欧洲五国和日本的新车及二手车销售收入均出现下滑。

主要驱动因素包括财富、人口和城市化等宏观经济趋势，但车辆从私人拥有到共享使用的转变同样影响汽车销售。影响程度主要取决于CASA趋势颠覆情况并因市场而异。技术发展会进一步影响价格（例如功能日益标准化），并最终影响边际收益率。

图20：2018至2035年汽车销售收入（单位：10亿美元）

	2018年	2035年 基本情况	OEM塑造全新 出行环境	OEM具备全渠道 服务能力	OEM主要通过第 三方线上代理商 进行销售	OEM提供第三方 企业及出行服务 车队
新车	61.0	80.0	127.5	98.2	77.7	82.7
二手车	13.9	13.5	20.2	19.4	12.6	8.7
<b>总计</b>	<b>74.9</b>	<b>93.6</b>	<b>147.7</b>	<b>117.6</b>	<b>90.3</b>	<b>91.5</b>

由于四舍五入，数值相加未必等于总和。

在基本情况下，代理OEM的汽车销售收入将增长25%。

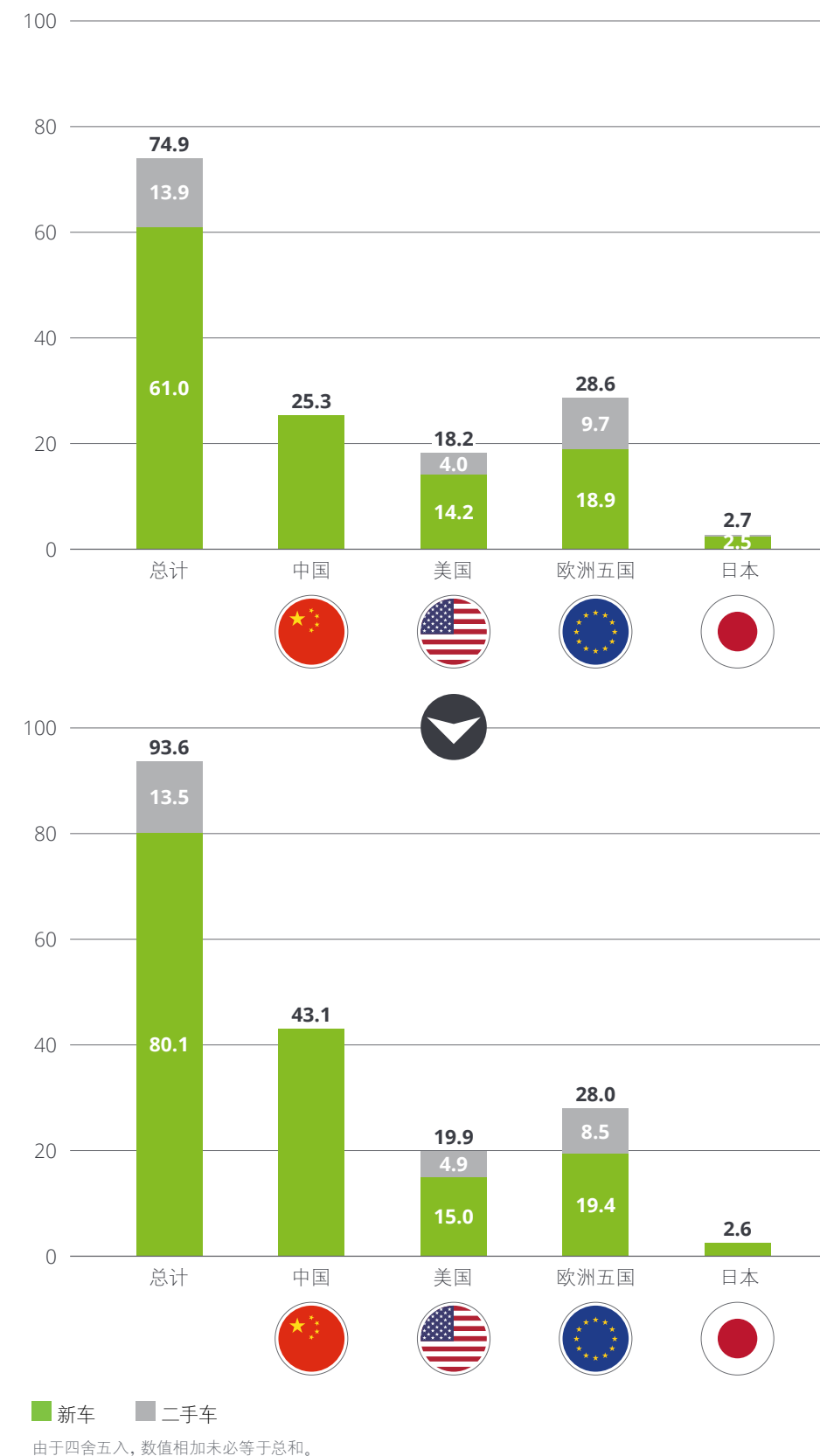
汽车销售收入增长主要来自中国，而美国的汽车销售前景虽然温和，但也积极向好。只有欧洲五国和日本的汽车销售收入将会下降。

我们将在下一页详细分析已确定和量化的影响，以便深入了解发展情况。

趋势影响可分为销量和价格影响。

行业趋势可能导致单位销量或价格提高或降低，进而影响汽车销售业务。下面，我们将会详细分析相关影响。

图21：2018年和2035年基本情况下的汽车销售收入（单位：10亿美元）





## 相关内容

### 全球汽车销售整体发展情况

#### 宏观经济驱动因素

汽车销量预测使用的数据集是基于德勤先前开展的分析得出。

由于汽车销量预测是模型中至关重要的敏感因素，因此本文将对相关方法和结果提出深入见解。

我们基于多变量时间序列回归法分析了过去20年的汽车销售情况，以此预测未来20年的汽车销售情况。因此，我们采取了三管齐下的方法：

#### 数据收集

49个国家的汽车销量和趋势影响相关数据

#### 回归分析

包括整体销售情况、高档车销售情况和批量销售情况三个方面

#### 收入预测

根据以往数据和未来趋势进行预测

考量因素包括：

- 财富  
家庭收入和人均国内生产总值
- 城市化  
人口密度
- 人口结构  
劳动人口占总人口比例
- 基础设施  
道路和真实网络
- 汽车吸引力  
个人新车购置率（“国家固定效应”）

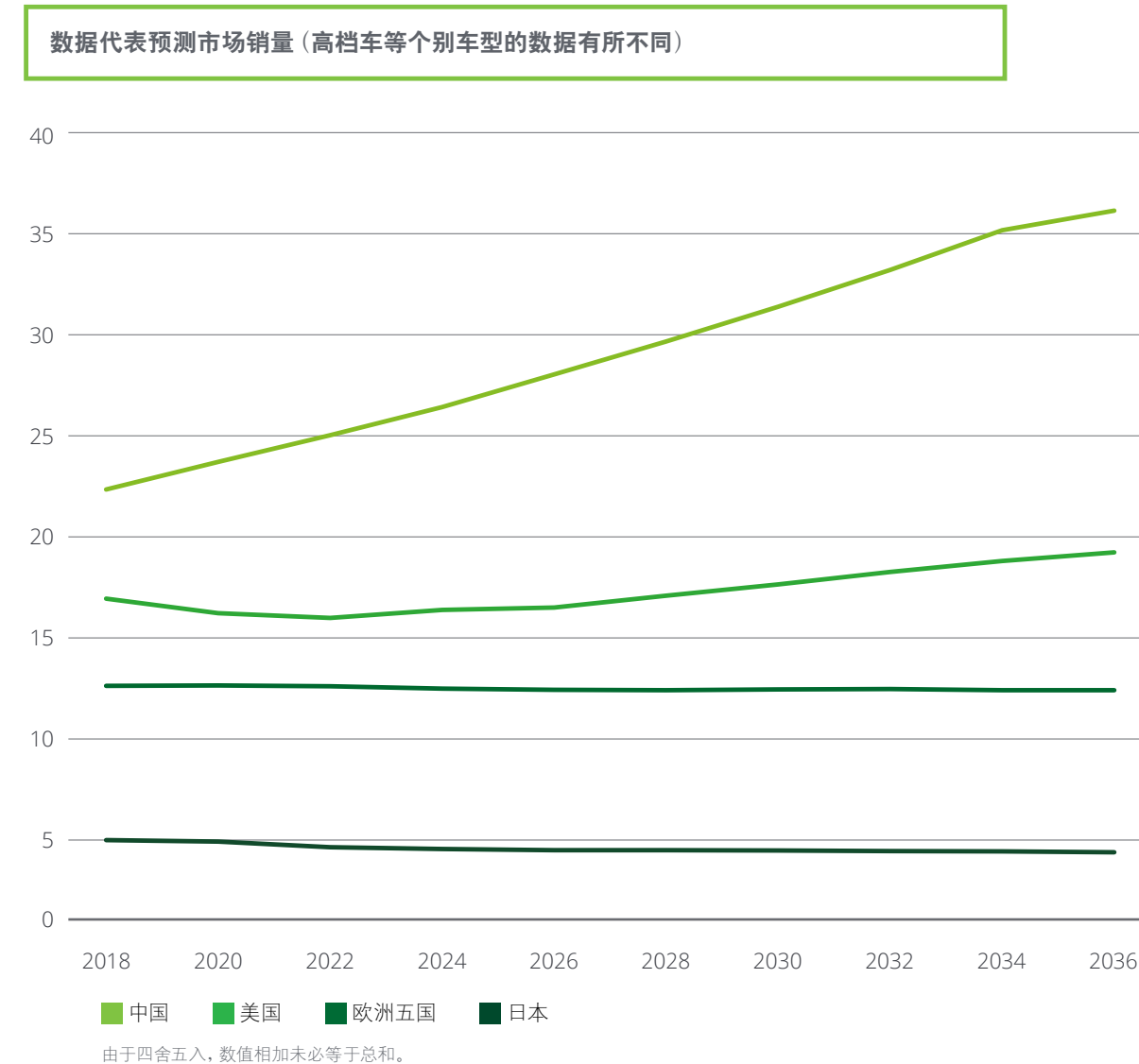
其中明确强调了12个国家的研究结果，包括本研究选定的重点市场（中国、美国、欧洲五国和日本）。

美国汽车销量将实现14%的温和增长，其中高档车销量增幅尤其之高，达到40%。

欧洲新车销量将会增加，这主要得益于东欧地区（俄罗斯和波兰）汽车销量的强劲增长。

中国和印度是亚太地区汽车销量增长的主要驱动力。由于市场饱和度较低（目前仅有20%的中国人拥有汽车），到2035年中国新车销量将实现62%的增长，与财富和收入的强劲增长保持同步。相比之下，日本汽车销量将出现13%的下滑。然而，高档车销量并未受到汽车销售总量下降的影响，保持大体稳定，造成这种局面的主要原因在于人口老龄化。

图22：中国、美国、欧洲五国和日本的汽车销量（单位：100万辆）



### 共享出行影响

我们已经讨论过共享出行对于汽车销量预测的影响，并且我们认为这种影响将会低于预期。例如，由于机器人出租车和机器人班车的出现，到2035年欧洲五国的新车销量将仅下降约1%。

共享出行对于汽车销量的影响主要分为三个方面：

#### • 私家车保有量下降

共享出行将导致私家车保有量下降，从而造成私家车销量减少。由于资产配置效率将会提升，因此面向车队客户的汽车销售不会完全取代私家车业务。而共享出行服务或有助于补充私家车保有量，但是主要限于城市地区。

#### • 车辆利用率提高

共享出行可以提高车辆利用率并增加年均行驶里程。这将导致磨损加剧、折旧增加，从而提高汽车置换率，对汽车销售产生积极影响。

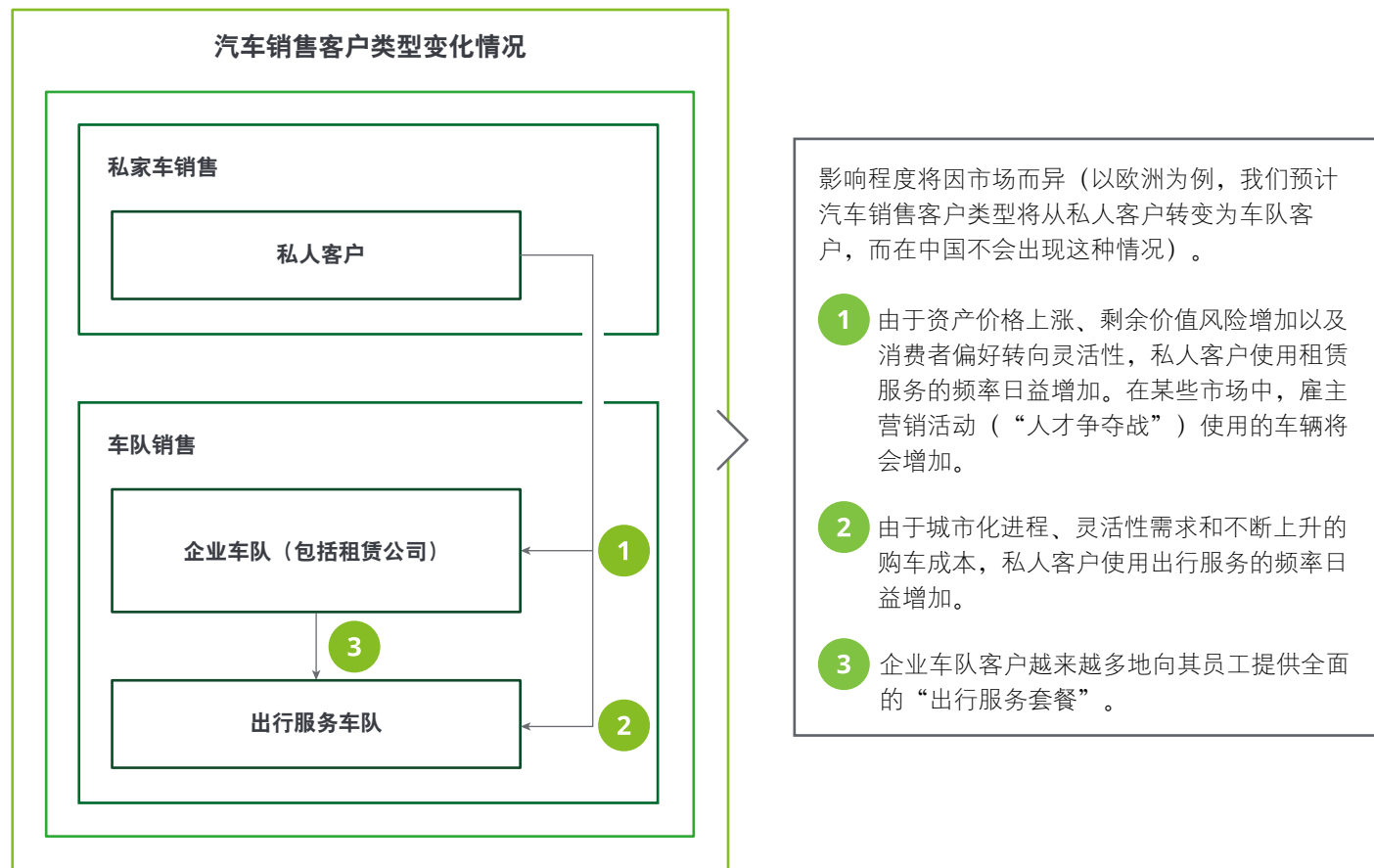
#### • 客户类型从私人客户转变为车队客户

如图23所示，客户类型正从私人客户转变为企业及出行服务车队。随着共享出行服务不断发展，客户类型从私人客户转变为租赁公司以及企业租赁和企业出行服务（例如出行代金券和员工班车）日益增加，企业及出行服务车队业务将会持续增长。

### 行业整合

来自传统竞争对手或新进市场参与者的激烈竞争将对利润率造成压力，但并非所有OEM都能应对这种局面。我们预计，在其他OEM倒闭的情况下，代理OEM将从过剩的市场份额中适度获益。

图23：OEM汽车销售客户类型



### 价格影响

我们预计价格影响主要体现在自动化和互联硬件配件（例如激光雷达、传感器、雷达和行车记录仪）的集成度提高导致汽车标价不断上涨。但是问题在于消费者是否愿意为这笔额外费用买单。此外，消费者愈发偏好纯电动汽车，因此我们认为内燃机和插电式混合动力汽车的价格将会下降，驱动因素包括监管决策、消费者日益增强的环保意识以及内燃机汽车的负面评价。再则，客户类型转变为车队客户也将造成价格压力，从而影响边际收益，原因在于车队客户相比私人客户具备更强的议价能力。我们在收入和利润模拟中未将一般价格影响和通货膨胀纳入考量。

### 二手车业务

二手车销量与新车销量之间存在直接关联。我们预计代理OEM将从长车龄车队或短车龄车队的二手车业务中获取收入和利润，而非以旧换新业务（纯经销商业务）。一方面，我们认为二手车销量将随车队所占市场份额的增加而提高。另一方面，终身租赁等新理念正在兴起，即汽车在其生命周期结束之前始终归汽车或出行服务提供商所有。这些是我们预测的一般趋势；其实二手车业务因市场而异，未来发展情况取决于各地区OEM采取的二手车业务战略。



### 中国不仅是全球核心市场之一，还是亚太地区的两大驱动力之一（还有印度）。

代理OEM将在中国市场实现70%的收入增长，复合年均增长率为3%。高档车销量也将增加，在汽车销售总量中占比达到8%。新车销量增加的主要驱动因素包括：

第一，汽车密度较低提供了巨大的发展机遇——与欧美等成熟市场相比，大约80%的中国人尚未拥有汽车。此外，中国家庭的平均汽车保有量也很低。

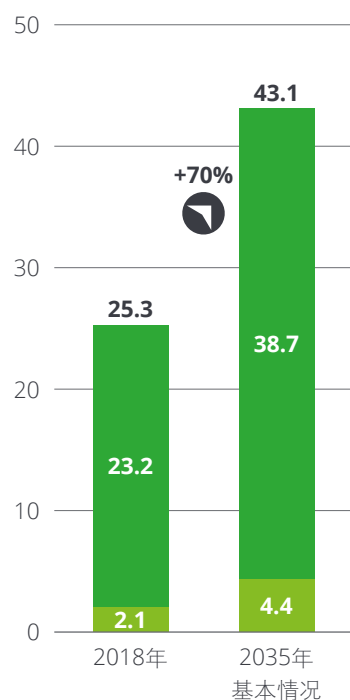
第二，中国人的财富正在增加，低收入家庭比例减少近50%。

第三，中国政府对于购买新车提供支持，包括放开牌照管理、取消无车家庭购车限制以及支持三四线城市的汽车销售（尤其是替代动力汽车）。此外，中国消费者乐于接纳新技术（例如电动汽车和互联汽车），并且愿意为此支付额外费用。

### 但是必须补充一点，中国市场在未来15年依然增长强劲，但是与过去15年相比增速有所放缓。

由于停车位成本较高等限制因素，中国一二线城市正在面临人口增长和车辆总体拥有成本提高的问题。此外，出行服务作为私家车的适当替代品正在不断发展。

图24：2018年和2035年收入（单位：10亿美元）



■ 私家车  
■ 企业及出行服务车队

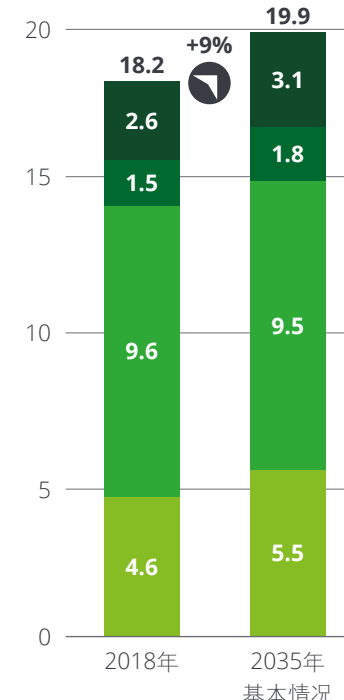
由于四舍五入，数值相加未必等于总和。



### 由于企业及出行服务车队以及二手车（短车龄和长车龄）业务不断发展，美国汽车销售收入将实现9%的温和增长。

到2035年，美国人口预计增长约15%，增长主要来自农村和郊区，而这些地区有利于汽车销售。高档车销量占汽车销售总量的比例将从2019年的11%增长至2035年的13%。随着租赁合同期限不断缩短，消费者对于租赁的偏好不断上升，因此推动更多二手车进入市场。此外，二手车业务的复苏可以提高剩余价值。再则，美国的地理条件有利于个人出行，这也是私人客户在汽车销售客户群体中占比较高的原因。

图25：2018年和2035年收入（单位：10亿美元）



■ 短车龄车队  
■ 长车龄车队  
■ 私家车  
■ 企业及出行服务车队

由于四舍五入，数值相加未必等于总和。



**总体而言，欧洲市场（欧洲五国）汽车销售收入将会下降，原因如下。**

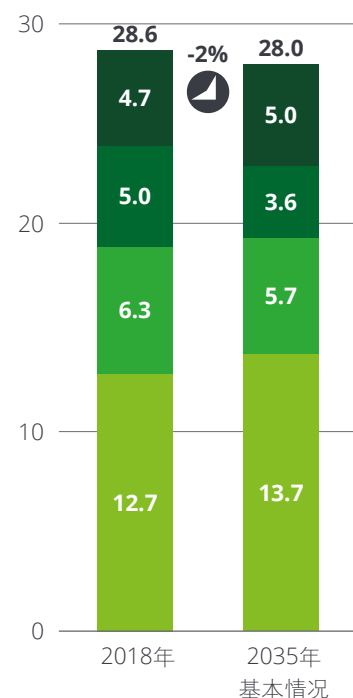
首先，人口老龄化和人口缩减导致潜在购车客户群体减少。

其次，共享出行持续发展推动城市化水平不断提高，因此导致私家车销量下降并且推动业务重点转向企业车队，尤其是短车龄车队的二手车业务。此外，我们发现车队业务客户类型也将发生变化（例如将出行服务纳入员工福利计划的企业客户）。

然而，汽车销售前景并非全然黯淡。家庭收入增加有利于高档车销售，但这通常将会导致汽车价格上涨。年收入超过75,000美元的家庭比例预计将从2019年的13%增长至2035年的33%。到2035年，西欧地区高档车销量将占新车销售总量的三分之一。

除上述两个原因外，新车标准技术含量提高对于收入也有积极影响。由于标准提高，汽车标价可能上涨，从而推动收入增长。

**图26. 2018年和2035年收入（单位：10亿美元）**



■ 短车龄车队  
■ 长车龄车队  
■ 私家车  
■ 企业及出行服务车队\*  
由于四舍五入，数值相加未必等于总和。

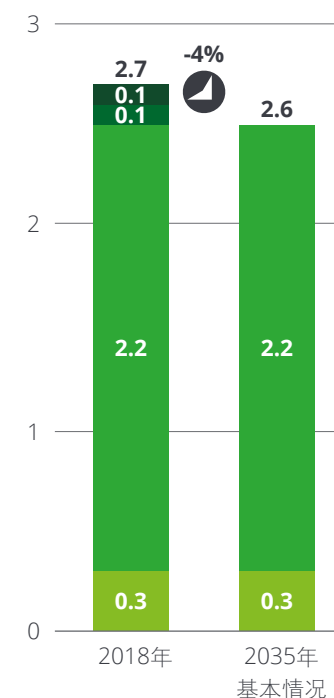


**在本研究选定的市场中，到2035年日本在汽车销售收入方面将出现最大降幅（4%）。**

汽车销售收入下降的主要原因在于人口老龄化。此外，日本城市化水平预计将达到94%，这将导致新车销量减少。再则，车队服务组合不断变化也将对收入产生负面影响。

二手车需求同样受到上述因素的影响——车辆平均使用寿命缩短5%，平均持有时间增加8%。虽然新车销售将会压低二手车平均零售价，但其仍将上涨5%，可以略微抵消收入下降。

**图27. 2018年和2035年收入（单位：10亿美元）**



■ 短车龄车队  
■ 长车龄车队  
■ 私家车  
■ 企业及出行服务车队\*  
由于四舍五入，数值相加未必等于总和。

**无论希望实现何种未来状态，OEM均需在全球范围内建立直销模式。**

在所有未来状态下，OEM均需落实直销模式以满足不断变化的客户需求。如前所述，车队客户在客户群体中将会占据较大比例，而间接销售模式无法充分服务于这一目标群体。相反，车队客户需要具有竞争力并且能够根据行业、关键客户分销结构和物流优化情况进行灵活调整的直销产品。

除此之外，由于房地产和汽车的资本投入较高，现行间接销售模式下的OEM零售网络在竞争更为激烈的环境中已成为关键的成本和风险因素。

**如果希望从私人客户群体中获取收入，开展全渠道转型至关重要。**

现有零售结构在便利性、灵活性和透明度方面无法满足客户期望。由于客户期望差异较大，因此OEM需要建立多种销售模式。此外，OEM需要就高科技汽车进行深入说明，而广大客户群体希望在购车过程中获得个性化支持和建议。侧重于为客户提供建议而非销售汽车的替代零售模式将满足这些需求。

就此而言，OEM可以在城市地区建立“中心辐射型”网络以集中客户资源和次级业务。中心枢纽可以作为客户服务的主要联络点，负责管理订单分配并将销售点和代理商与客户需求进行匹配。集中化的云基础设施还可以提高整个销售渠道的透明度。

如欲实现显著增长和盈利，OEM需要在中国取得成功，并对所有市场中的现有零售网络进行全面转型。





## 售后服务

### 概述

- CASA趋势将导致OEM当前的售后服务收入出现下降，尤其是替代动力系统将对OEM当前的总利润造成威胁。
- 由于在用汽车数量激增，中国成为唯一一个实现售后服务收入增长的市场。
- CASA趋势对于目前由独立售后市场主导的高龄车业务影响较小。
- 开发周期缩短或将导致保修率提高，从而使得保修服务在零售网络所提供服务中的占比越来越高。

图28：2018至2035年售后服务收入（单位：10亿美元）

	2018年	2035年基本情况	OEM塑造全新出行环境	OEM具备全渠道服务能力	OEM主要通过第三方线上代理商进行销售	OEM提供第三方企业及出行服务车队
维修商	5.9	4.5	7.2	6.4	2.7	1.9
配件交易	0.7	1.2	1.4	1.3	1.0	1.1
废旧车辆	0.0	0.1	0.3	0.2	0.1	0.0
<b>总计</b>	<b>6.6</b>	<b>5.9</b>	<b>8.8</b>	<b>7.8</b>	<b>3.8</b>	<b>3.1</b>

由于四舍五入，数值相加未必等于总和。

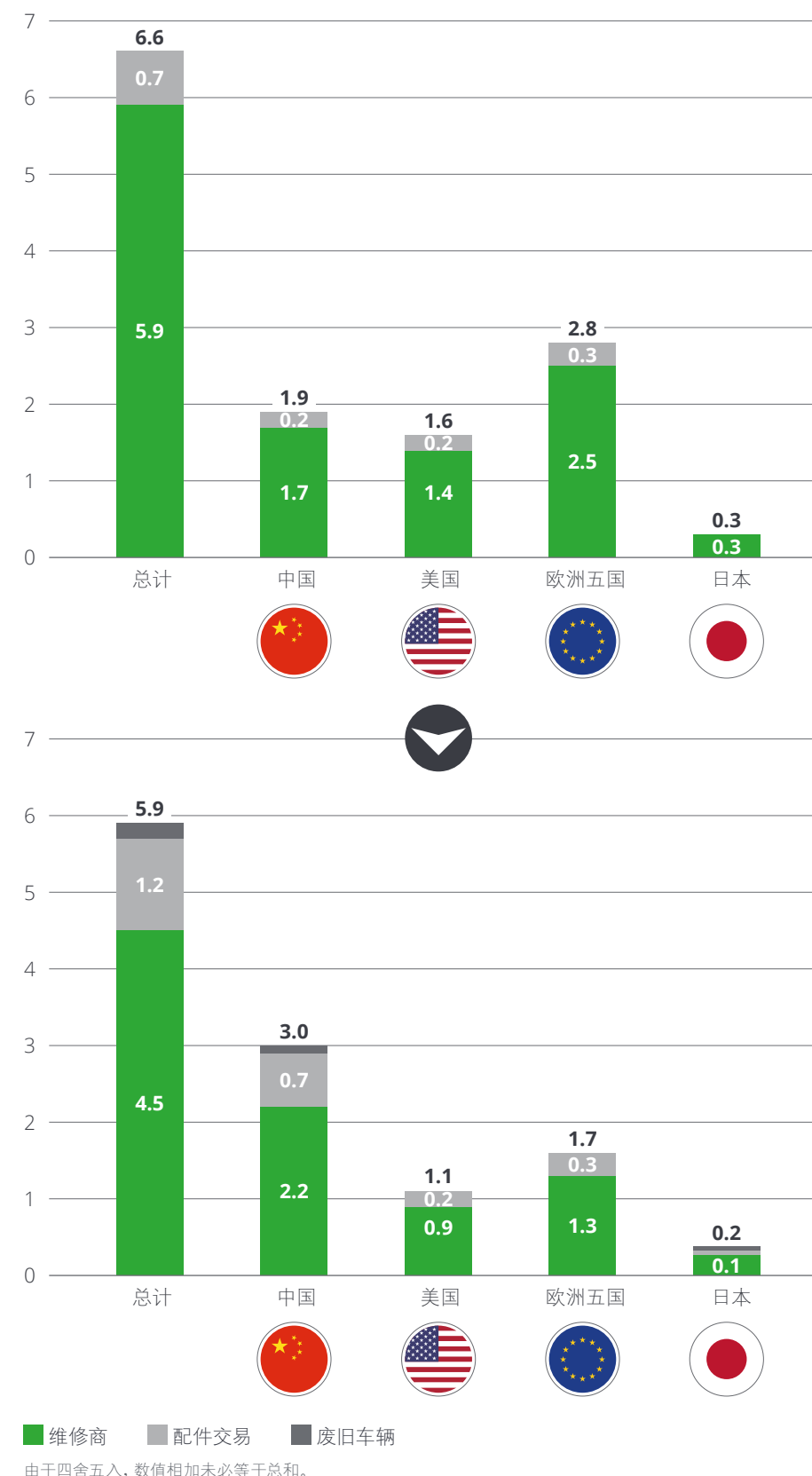
目前，售后服务收入占比约为7%，利润占比约为25%，因此售后服务及其未来发展对于OEM而言至关重要。

售后服务当前和未来的前景并不乐观，替代动力系统、客户结构变化和全新销售渠道都要求OEM立即采取行动。

目前，车龄不超过六年的车辆在OEM的售后服务中占比最高，而11+车龄段的车辆则是在独立售后市场中占据较大份额。CASA趋势将导致OEM目前主导的车辆群体发生重大变化，其中主要原因在于替代动力系统，特别是电气化进程。

此外，我们发现OEM与最终客户之间出现了新的客户群体：线上代理商和平台对OEM的价格竞争力提出挑战，并为OEM的利润带来下行压力。客户期望、车队客户的重要性以及线上渠道的价格透明度提高将会导致OEM压力增大，并且需要提出新的解决方案。

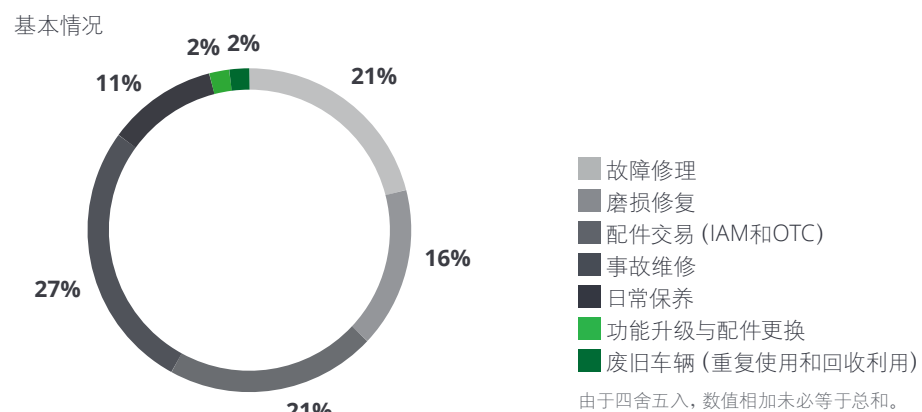
图29：2018年和2035年基本情况下的代理OEM的售后服务收入（单位：10亿美元）



由于四舍五入，数值相加未必等于总和。

下面，我们将概述CASA趋势对于OEM售后服务的影响——首先深入分析服务组合，然后提出OEM可以采取的行动以确保此等必要措施得到有效落实。

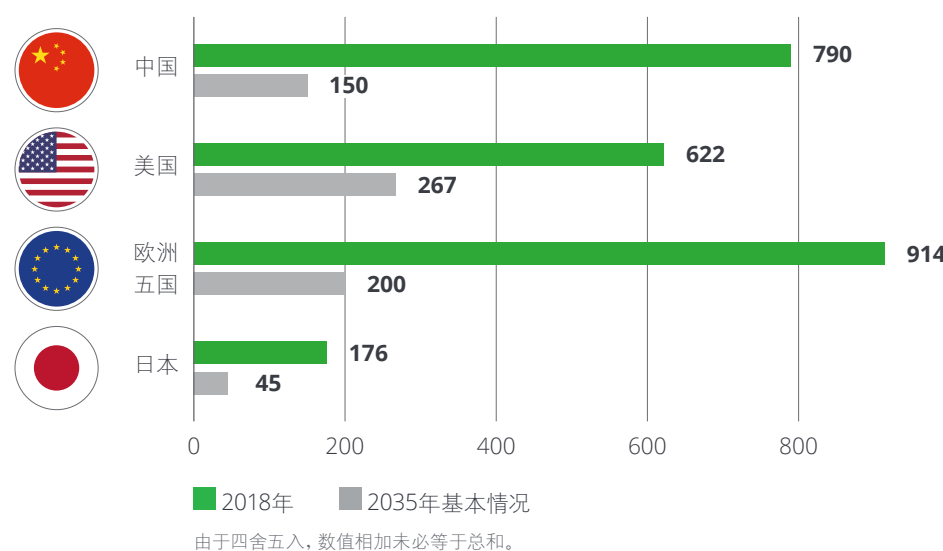
图30：2035年OEM售后服务收入占比



由于电动汽车的市场份额不断增加，日常保养业务收入急剧下降。

未来，I车龄段和II车龄段的替代动力汽车将会占据主导地位，这将导致主要来自内燃机汽车相关服务（例如石油和保养）等传统业务板块的收入大幅下降。汽车互联程度将因无线功能和软件更新而有所提高，这将带来小幅收入增长，但是不能抵消整体收入下降。

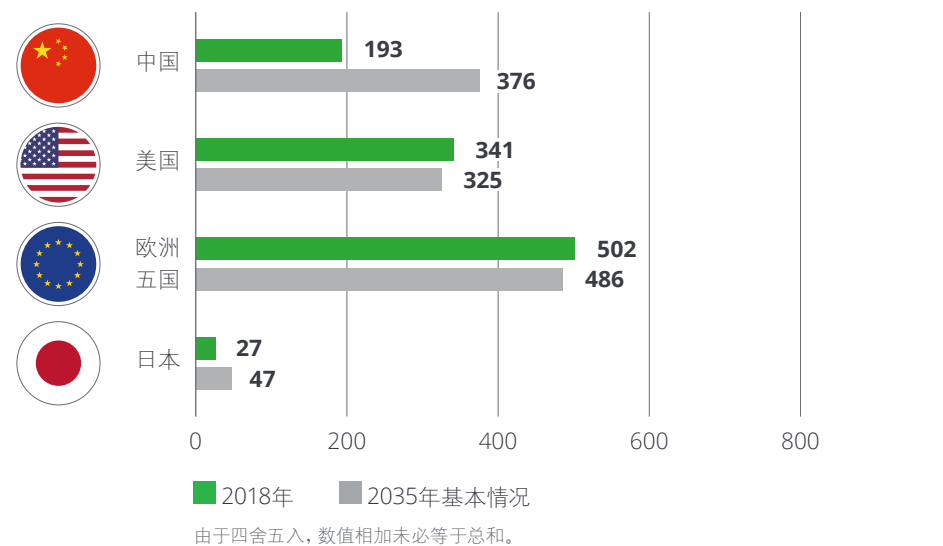
图31：日常保养



由于替代动力系统易损性降低以及汽车互联程度提高，故障修理业务收入有所下降。

车载平台的复杂性提高将会导致个人维修成本有所增加。即便如此，故障修理业务收入整体仍将出现下降，这是因为有效的预测性维修系统可以降低替代动力系统的维修频率和故障发生的可能性。

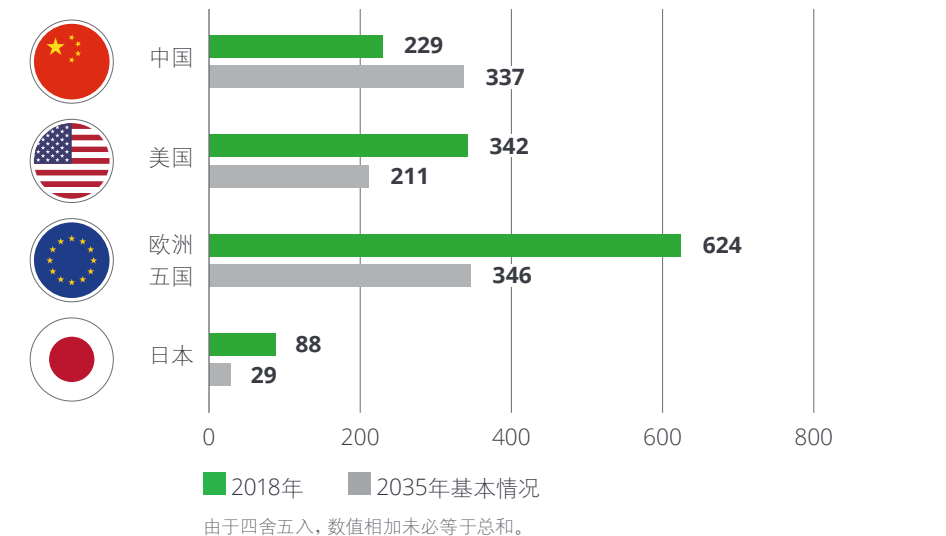
图32：故障修理



轮胎是磨损修复业务中唯一实现收入增长的产品板块，但其无法弥补其他产品板块的收入下降。

作为具有微弱增长潜力的少数产品板块之一，预计轮胎产品板块将因动力系统扭矩和汽车重量的增加而实现收入增长。其他产品板块预计将会出现大幅收入下降，原因在于替代动力系统所使用的活动配件数量较少并且质量较高。

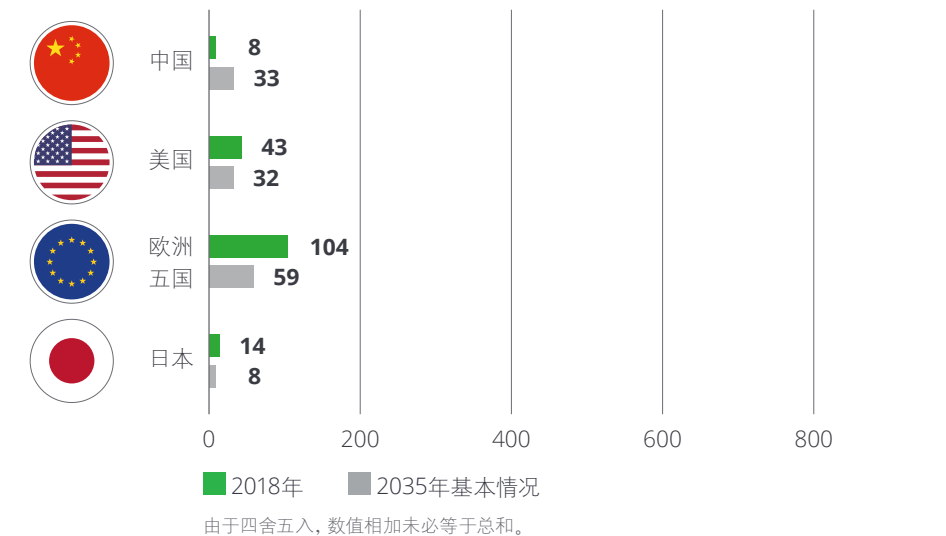
图33：磨损修复



收入下降的主要原因是车队运营商在客户群体中占比最高。

随着车队运营商成为OEM最大的客户群体，功能升级与配件更换业务收入将会下降，因为OEM会将相关生命周期技术预装到车队车辆中，并将各种互联功能集成到车载平台上。此外，监管变化将会影响OEM针对个别车辆进行改装和升级的能力。我们预计互联功能和电动汽车配件升级服务收入将会略有增长。

图34：功能升级与配件更换

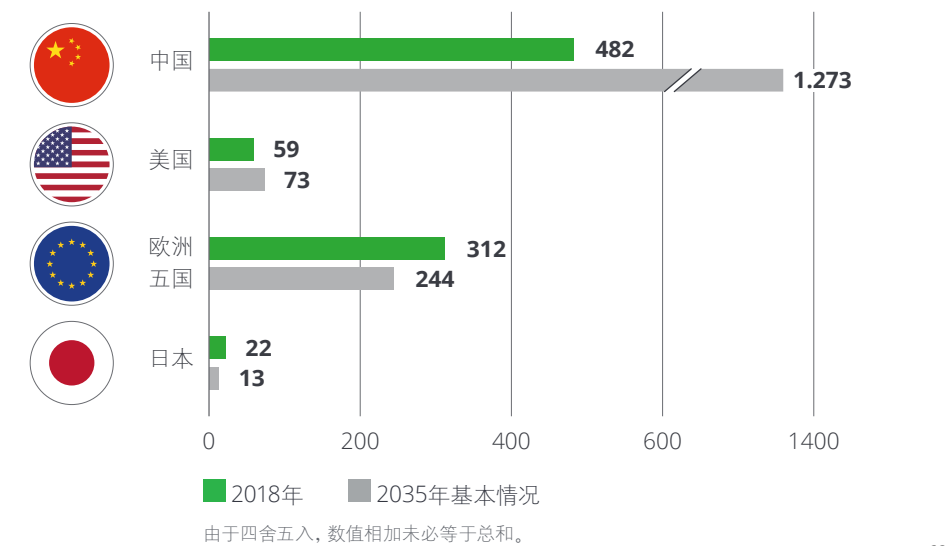


事故维修业务收入下降的主要原因在于自动驾驶技术的进步。

ADAS系统等级提高可以预防人为错误，因此事故率将大幅下降。但是根据监管要求广泛应用于在用汽车的较低等级ADAS系统（低于第3级）也已使事故率显著降低。

然而，由于中国在用汽车数量增加，事故维修业务收入整体将会实现增长，并且由于车载平台的复杂性和传感器密度提高，个人维修成本也将增加。除此之外，如果电池损坏，插电式混合动力汽车和纯电动汽车可能会面临更高的报废成本。

图35：事故维修

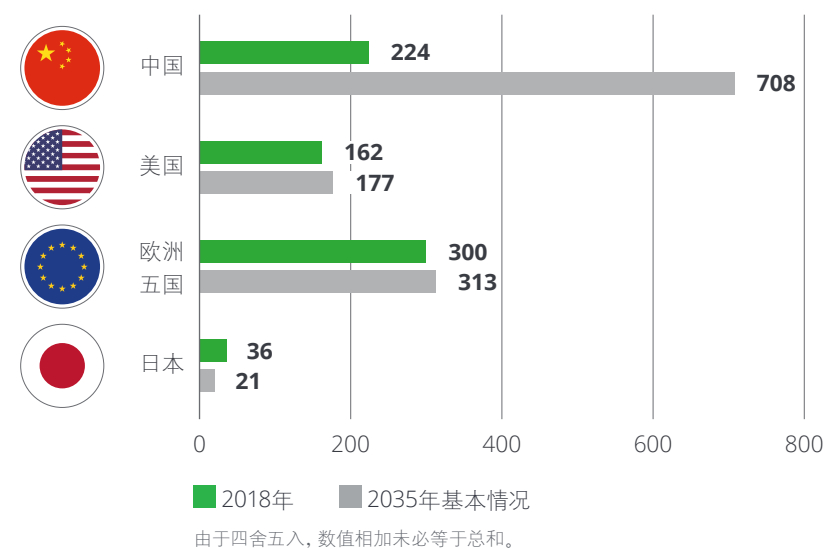




**值得特别注意的是，到2035年面向第三方的事故车配件销售业务在某种程度上仍受CASA趋势影响。**

配件交易似乎将会更加稳定，因为OEM将所有车辆均视为潜在目标。到2035年，市场上的车辆都将处于III+车龄段，而得益于当前的创新速度和更新换代频率，OEM能够在某些配件的独立售后市场销售领域实现小幅收入增长。

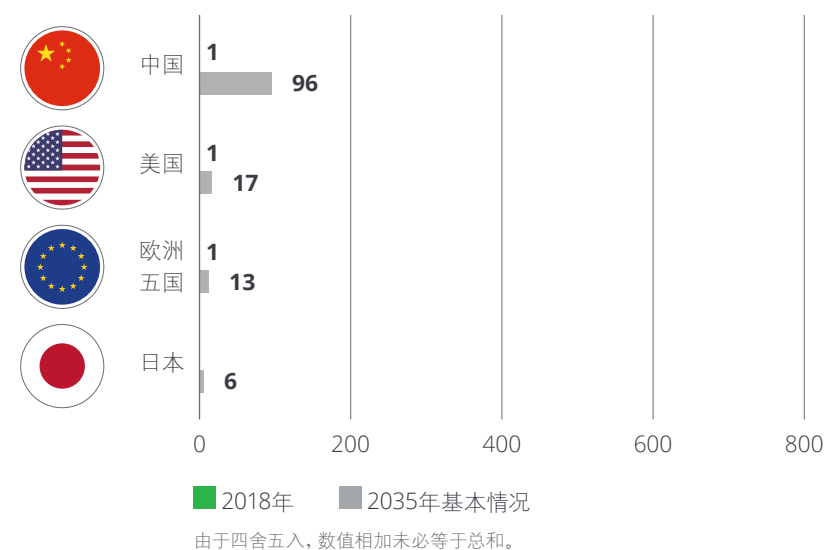
**图36：配件交易** 基本情况下的收入变化 (单位: 100万美元)



**电池再利用已成为日益重要的业务模式，而其他资源的回收仍将保持在当前水平。**

向第三方OEM和行业外部企业（不包括再制造企业）销售可重复使用的配件将会开辟全新收入来源。对第三方而言，电池是最有价值的资产，因为可以用于储存能量。回收利用通常并非出于商业目的。

**图37：废旧车辆** 基本情况下的收入变化 (单位: 100万美元)



CASA趋势将导致OEM当前的售后服务收入出现下降，尤其是替代动力系统将对OEM当前的总利润造成威胁。



## 金融服务

### 概述

- 到2035年，金融服务收入将会增加一倍以上，这主要得益于中国实现强劲增长——中国对于代理OEM\*金融服务收入的贡献率将会超过50%。
- 由于全新业务板块蓬勃发展，预计所有市场均将在服务型业务领域实现收入增长。
- 以直销为重点的全渠道销售将成为所有市场在资产型和服务型业务领域取得成功的关键因素。

就金融服务而言，我们仅从功能角度构建了OEM收入树形图。这意味着我们未将OEM旗下专属汽车金融公司提供的出行服务（例如车队服务）纳入考量。

我们已经分析了行业趋势对于收入来源杠杆的影响。就金融服务而言，这些杠杆主要包括渗透率、合同期限、名义利率、违约风险和再融资风险。下面，我们将说明CASA趋势对于信贷、租赁、批发、保险和支付等业务有何影响。

### 信贷和租赁

总体而言，我们预计汽车行业将会出现从拥有汽车到共享汽车的重大转变。相比融资业务，该趋势对于租赁业务更为有利，并且可能会因出行服务车队和基于订阅的其他理念日趋成熟而有所增强。此外，租赁业务也将受益于替代动力系统、自动驾驶和互联互通等技术因素，但是这些因素将会增加资产所有权方面的技术和监管的不确定性。自动化和互联功能成本较高带来的资产价值提升甚至可能增强这种影响。然而，替代动力汽车也将产生同等影响，影响程度取决于其与内燃机汽车之间的价差。

### 批发融资

行业趋势将为批发融资业务同时带来机遇和风险。通常而言，车辆技术开发（尤其是替代动力系统）需要针对经销商进行大量投资，而这笔投资很大程度上必须依靠融资。一方面，如前所述，我们预计经销商和维修商将会面临巨大压力，这可能导致经销商和维修商数量减少或至少导致其信用违约风险有所增加。另一方面，近年来的整合计划可能显著降低经销商和维修商的信用违约风险。除此之外，全渠道销售、新兴零售模式、无线维护、虚拟现实购物以及按订单生产将使经销商和维修商的整体布局缩小，并对批发融资业务产生负面影响。

### 保险

受行业趋势影响，保险业务将在许多方面发生重大变化。其中自动驾驶汽车（取决于自动化程度）所受影响最大。

相比人工驾驶汽车，自动驾驶汽车的事故率明显更低，但是事故维修费用可能较高。此外，谁来针对第4/5级ADAS系统提供保险服务的问题尚未得到解决。

由于客户类型不断变化（从私人客户到车队客户，从车辆所有者到车辆使用者）以及合同期限不断缩短，共享出行将对保险业务产生重大影响。保险服务提供商需要确保小额保险产品具有同等运营效率，并且具备价格竞争力和产品优势（例如灵活的支付解决方案）。此外，用户使用出行服务时的行为也会有所不同——对待车辆较为随意，可能造成更多事故。

互联互通将为保险服务提供商创造全新机遇（驾驶行为保险产品），并为专属汽车金融公司带来竞争优势（拥有内部车辆和客户数据）（注：数据所有权和保护法因市场而异）。

就替代动力系统而言，未来汽车价格走势仍不明朗，这将直接影响保险业务收入。无论如何，与替代动力系统相关的新配件都会带来新商机，例如电池寿命保险。

欲了解关于金融服务和专属汽车金融行业未来发展的更多信息，请参阅德勤于2018年发布的研究报告《专属汽车金融行业前景展望——专属汽车金融行业2030年核心业务》以及2017年发布的《出行需求不断变化，车队管理日趋重要》。

### 专有支付功能对于OEM未来提供出行服务至关重要。

2035年，OEM将更加专注于服务型业务，并将建设支付基础设施、提供全服务租赁以及投资多品牌汽车，力求在未来的出行环境中主导金融产品和服务市场。

传统业务板块的成本节约额和经常性收入将用于建立适应新兴出行需求的数字化业务模式。针对出行和互联服务的支付服务将独立于现有业务而存在，在用户旅程中通过小额支付交易产生收入。

值得特别注意的是，Y世代和Z世代消费者对于利用移动应用程序满足交通和微服务需求非常熟悉。按需选择功能将使这些应用程序变得更加重要。随着出行旅程中交易量的增加（图38），支付服务将成为OEM塑造全新出行环境的关键驱动因素。综合性移动支付解决方案对于无缝多式联运出行至关重要，其可帮助OEM获取客户数据，亦可通过避免向外部支付服务提供商支付交易手续费来节约成本。

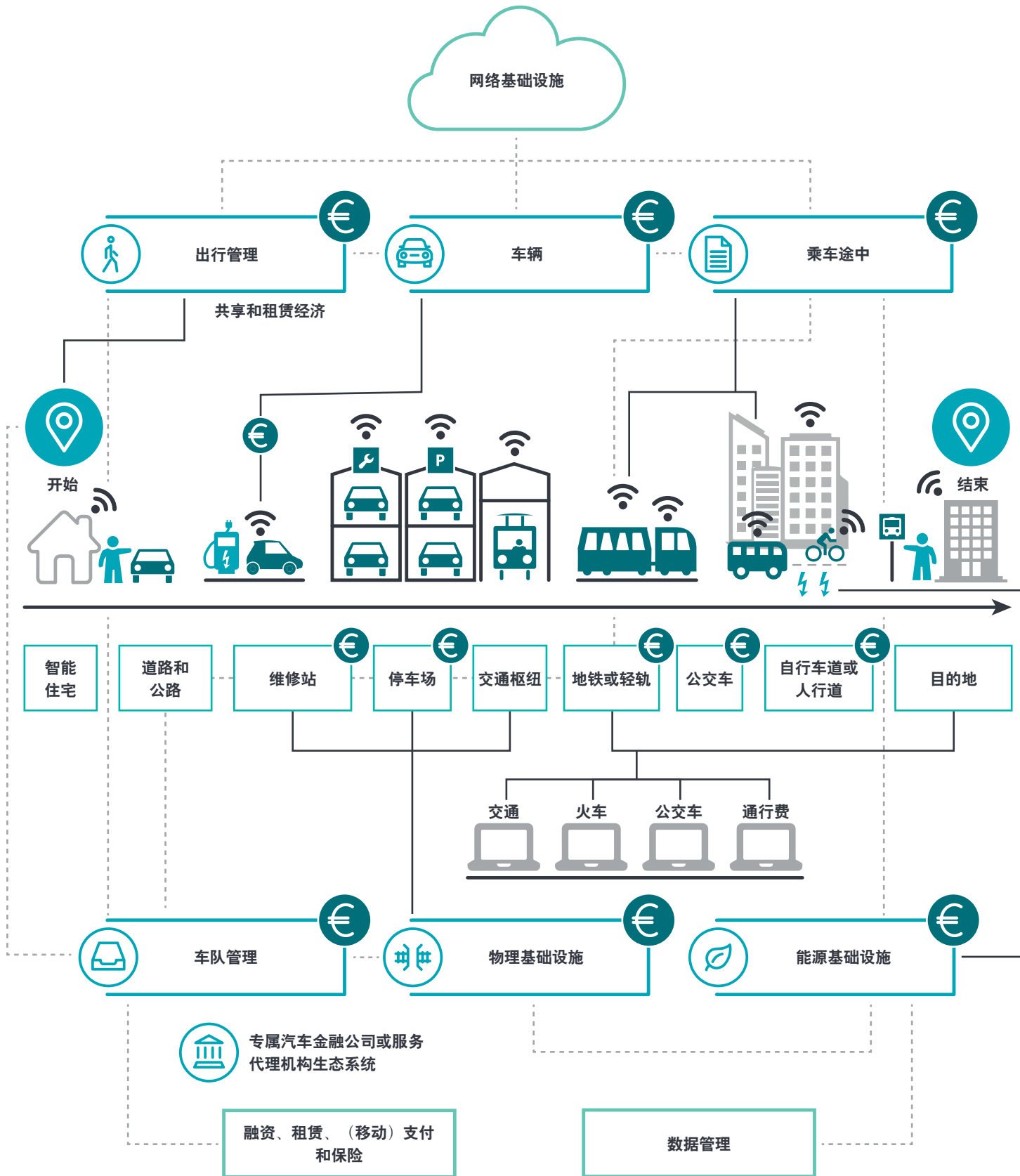
支付功能亦使OEM能够充分利用用户数据提高汽车即平台业务板块的收入，并且推动OEM现有产品和服务组合的市场驱动型创新。

保险业务还将受益于数据量的增加。OEM可以提供具有吸引力的按需选择和按次计费产品，并且保险费率可调。



德勤《专属汽车金融行业前景展望》(2018年)

图38：支付场景



目前，OEM的收入主要来自信贷、租赁和批发等资产型业务。

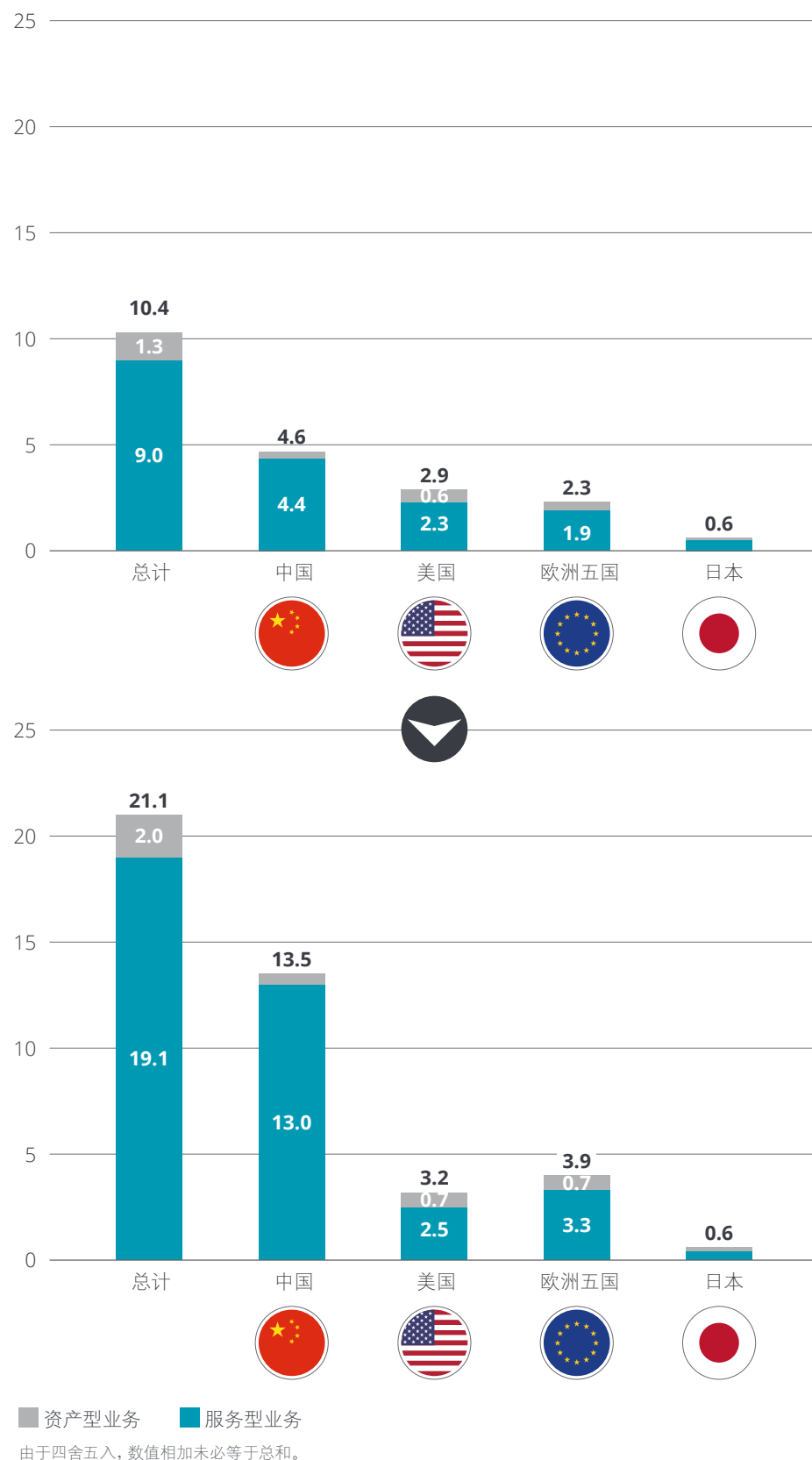
2018年，保险或支付等服务型业务就已推出初始产品，但未在全球范围内形成规模。这些产品目前无法产生可观利润，而保险是服务型业务的主要收入来源。

到2035年，多品牌租赁和剩余价值管理将确保传统资产型业务维持稳固地位。

资产型业务收入增长主要来自中国，到2035年中国对于OEM资产型业务收入的贡献率将会超过50%。中国资产型业务的发展主要得益于汽车销量增长以及信贷和租赁业务渗透率提高。

与过去几年不同，未来OEM将会扩大产品范围，为客户提供多品牌解决方案。尤其是出行即服务的出现将使多品牌产品在吸引客户以及满足客户偏好和应用需求方面发挥重要作用。到2035年，多品牌业务资产金额预计将在专属汽车金融行业资产总额中占据较大比例。

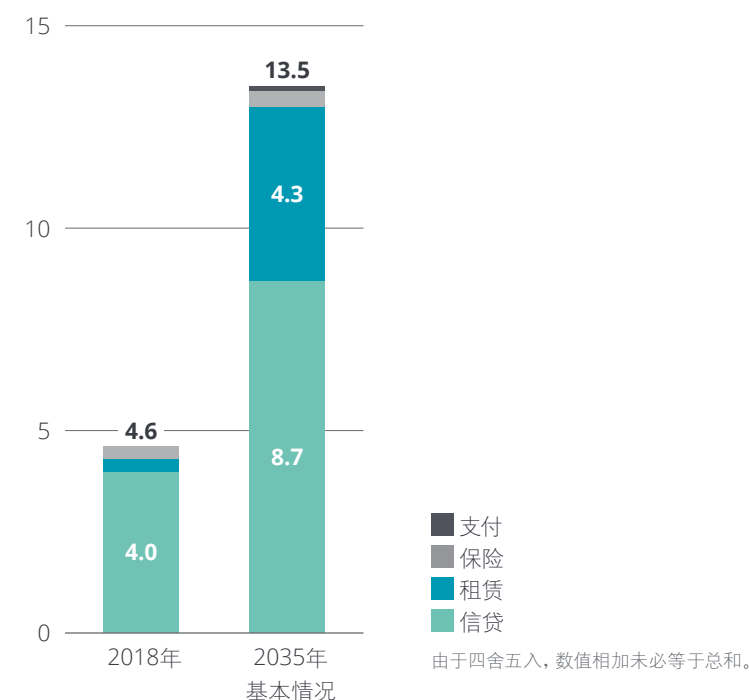
图39：2018年和2035年基本情况下的金融服务收入（单位：10亿美元）



得益于新车销量和融资利率的提高，中国金融服务收入将从46亿美元大幅增长至135亿美元。

中国消费者将会发生变化。许多消费者不再购买车辆，而将租赁视为一种融资选择。到2035年，代理OEM在中国获取的租赁业务收入将比2018年高出近10倍，在中国金融服务收入中占比32%。信贷业务渗透加深，业务收入持续增长。保险业务预计只会出现小幅增长，因为消费者通常会在购买车险时打包购买与车辆无关的其他保险产品。\*

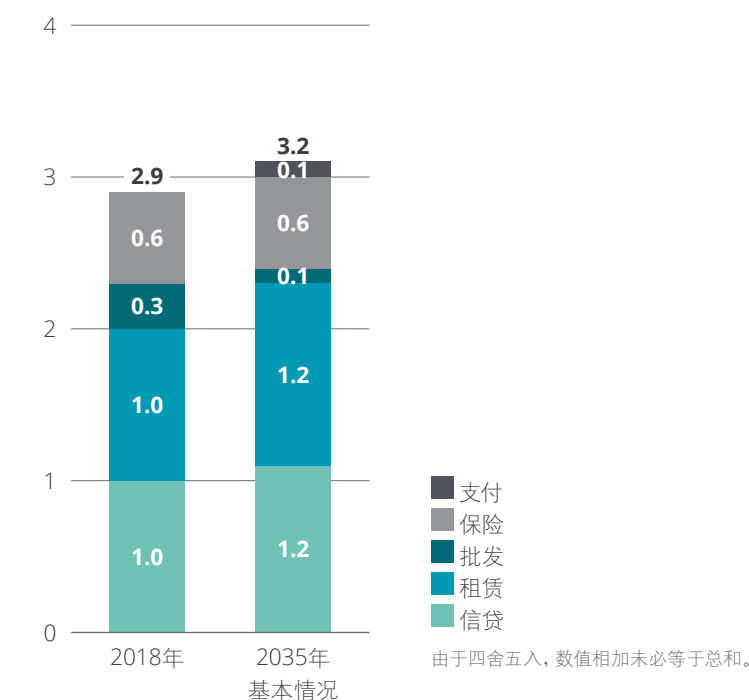
图40：2018年和2035年收入（单位：10亿美元）



美国金融服务收入将从29亿美元小幅增长至32亿美元，其中租赁业务收入增幅略高于信贷业务收入。

到2035年，美国仍为代理OEM的重要收入来源，其对OEM金融服务收入的贡献率为15%。其中，租赁业务收入增长最为强劲，主要原因在于消费者行为发生转变以及其他二手车再销售业务模式不断涌现。乘用车新车销量预计将会稳步下降并在2028年出现反弹，这将进一步推动资产型业务收入增长。除此之外，OEM将更加积极地参与剩余价值管理，从而优化其租赁和信贷业务。

图41：2018年和2035年收入（单位：10亿美元）



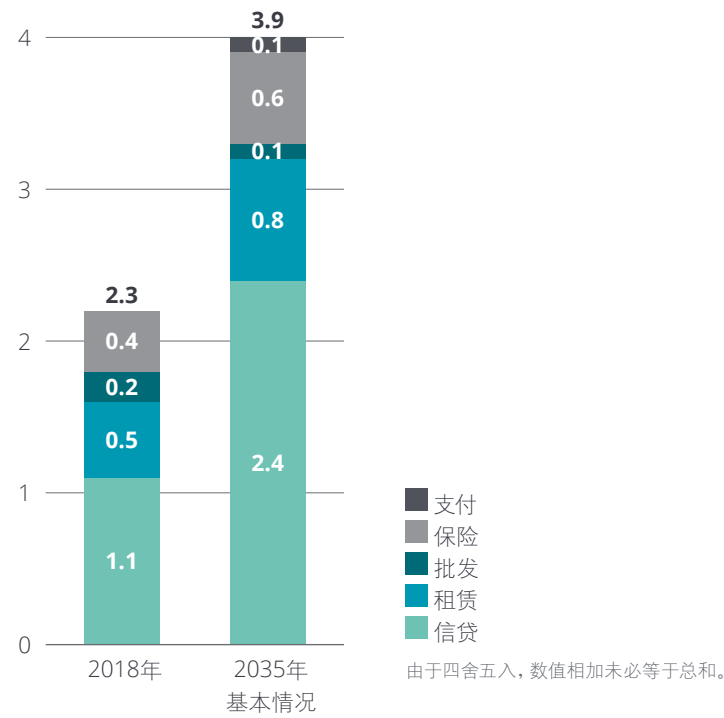
\*假设代理OEM不从事批发融资业务；但是其他OEM可能提供该项服务。



**得益于信贷和租赁业务的收入增长，欧洲五国金融服务收入将从23亿美元增长71%至39亿美元。**

随着越来越多的消费者从现金支付转向信贷支付，信贷业务在2035年之前将会保持强劲增长。OEM将会通过参与剩余价值管理和建立其他二手车再销售业务模式来抵消二手车销量下降的影响。

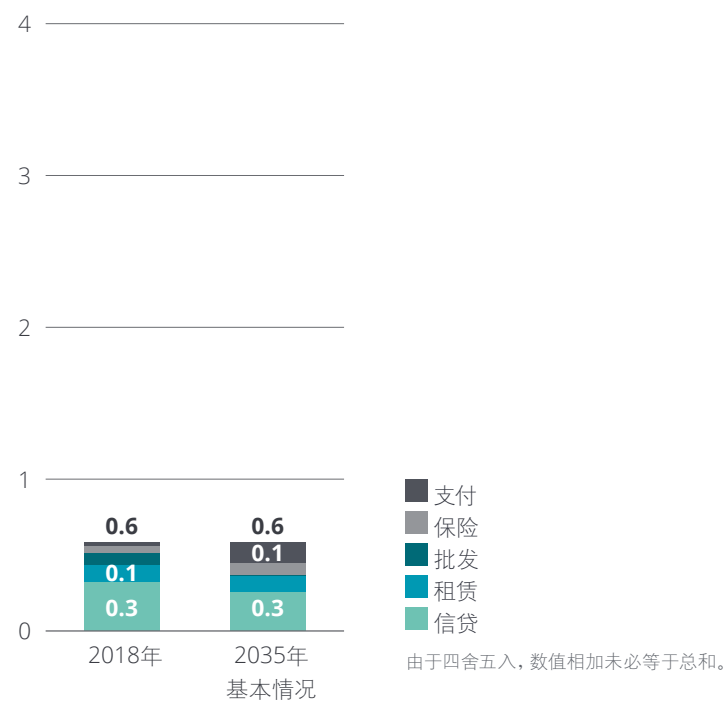
图42：2018年和2035年收入（单位：10亿美元）



**日本市场的金融服务渗透率有所提高，但新车销量下降将抵消这一增长。**

由于本地竞争较为激烈以及全国人口不断缩减，预计日本市场将会缓慢衰退。人口缩减将对新车和二手车需求造成冲击，城市化进程导致的个人交通需求放缓将为汽车销售带来更大压力。然而，这些变化也将为代理OEM提供机遇，其可从资产型业务转向服务型业务，为消费者提供新产品并满足消费者不断变化的需求。

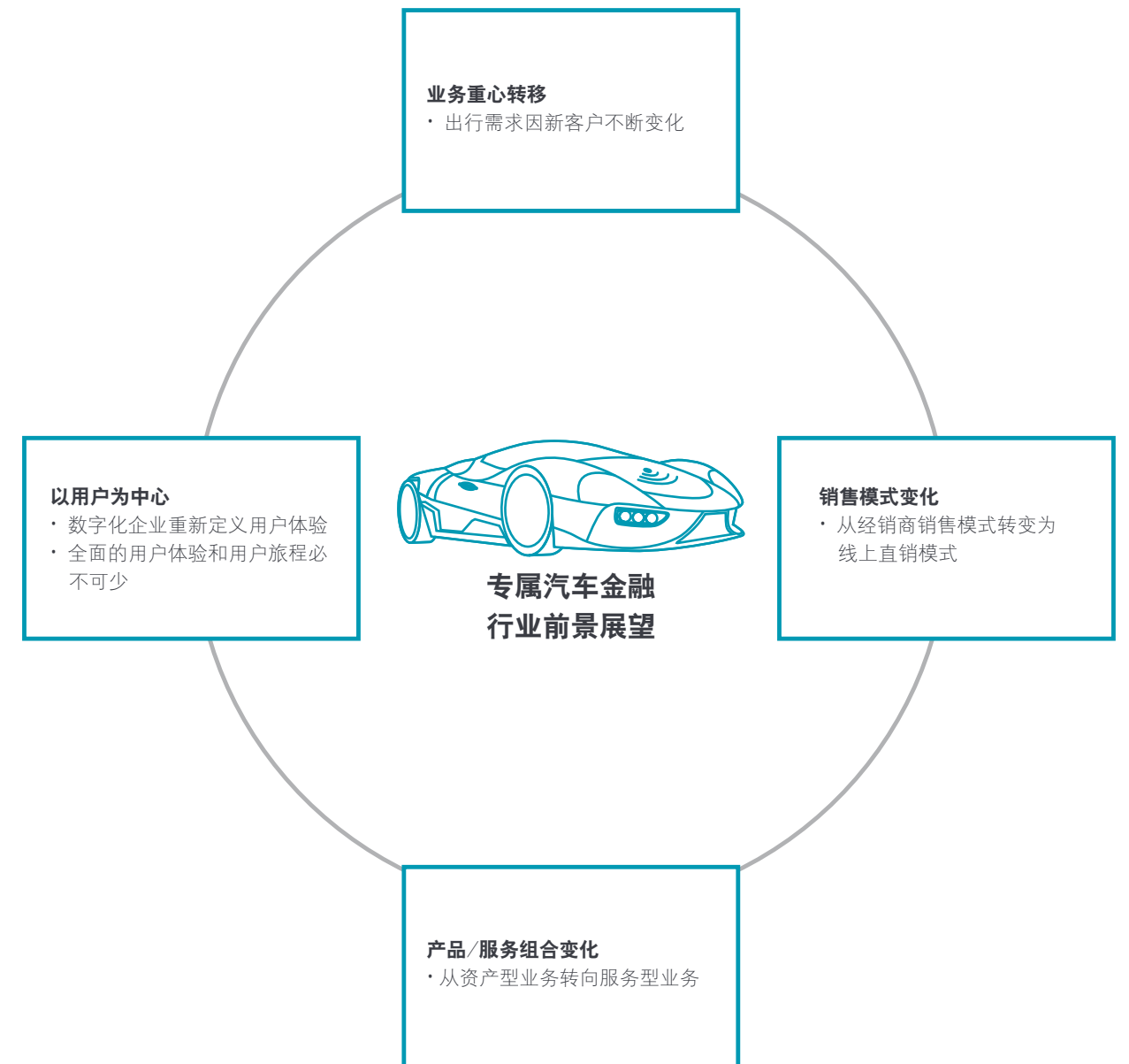
图43：2018年和2035年收入（单位：10亿美元）



**《专属汽车金融行业前景展望》研究报告阐明了该行业在2030年之前可能出现的发展趋势。**

专属汽车金融行业即将迎来有史以来最剧烈的变革。为支持读者做出稳健决策和塑造未来业务，我们为专属汽车金融行业开发了一个财务模型。该模型可以帮助我们量化代理专属汽车金融公司所受的影响，从而为读者提供更加切实的见解。

图44：《专属汽车金融行业前景展望》研究报告主要发现



资料来源：德勤《专属汽车金融行业前景展望》（2018年）。





## 出行即服务

### 概述

- 在基本情况下，到2035年OEM可以在出行即服务业务板块实现显著收入增长，复合年均增长率为11%。
- 中国市场潜力巨大，但是竞争激烈。
- 欧洲市场潜力相对较小，但是传统OEM仍有较大机会主导市场。
- 塑造全新出行环境有助于充分挖掘利润潜力。这意味着OEM需要成为“全方位出行服务提供商”，而这将产生巨大的协同效应，原因在于OEM可以控制端到端用户触点并优化所有次级收入来源的成本。因此OEM需要开展大规模转型，但是希望避免沉没成本投资的OEM并不愿意如此。

### CASA趋势较强并且只有少数市场参与者能够捕捉市场潜力的情况下，出行即服务将变得尤为重要。

由于出行服务和基础设施服务需要规模经济提供支持并且正在面临激烈竞争，因此我们预计该业务板块将会出现大规模整合。

从用户的角度来看，我们预计全方位服务整合将逐渐转向单一用户平台，这将增强超本地化情况下“赢者通吃”的市场态势。在这种情况下，我们还将研究OEM塑造全新出行环境的未来状态，因为出行服务将受益于行业趋势的强势兴起，而OEM的积极参与是提高出行即服务收入的前提。

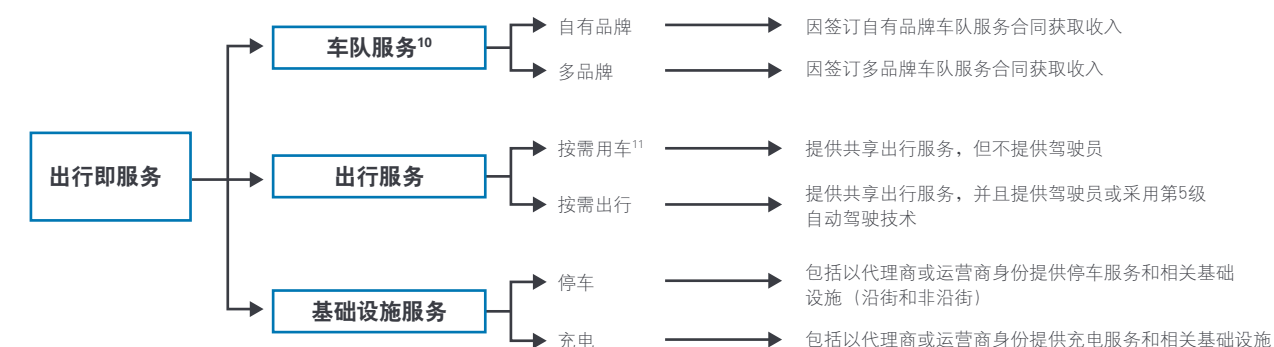
### 目前，典型OEM的出行即服务收入主要来自车队服务和按需用车服务。

目前，出行即服务的绝大部分收入来自为企业客户提供的车队服务。出行服务业务不断增长，但未产生可观利润。

但是我们认为，如果OEM采用服务组合方法，则其今天所做的投资将在2035年产生回报。

图45：出行即服务业务板块收入来源

出行即服务业务板块包括车队服务、出行服务和基础设施服务。



<sup>10</sup> 典型OEM拥有车队服务实体。

<sup>11</sup> 本研究所涉车辆仅包括乘用车和机器人班车。

### CASA趋势将推动出行即服务业务的发展。

下面，我们将概述在不考虑市场因素的情况下，CASA趋势颠覆对于出行即服务收入的主要影响。

#### 共享出行

首先，共享出行将推动出行服务的发展，因为共享出行是以车辆使用权（而非车辆所有权）为基础。资产效率和利用率的提高可以降低用户出行成本，从而再次提高利用率。欲了解汽车销量受影响，请参阅“汽车销售”章节。

此外，随着车队客户的市场份额不断扩大，车队服务将从共享出行趋势中受益。

共享出行对充电业务收入也有间接的积极影响，因为在频繁使用的情况下，纯电动汽车的总体拥有成本低于传统的内燃机汽车。

#### 互联互通

互联互通对于许多收入来源都是关键驱动因素，出行即服务也将从中获得巨大收益。车队管理系统愈发先进，车队服务客户也因便利性提高而受益（例如提供预测性维修服务、提高个人融资灵活性以及扩大车辆选择范围）。互联互通可为出行服务奠定基础。路线和乘客集中度可以进行优化，这将有利于最终用

户的出行体验。无缝支付功能和车队通信设备可以进一步提高用户满意度（例如减少乘客等待时间）。此外，基础设施服务也将受益于互联互通趋势。例如，智能停车解决方案将用户与停车位相连接，从而为沿街和非沿街停车场带来收入。

#### 替代动力系统

替代动力系统将推动出行服务的兴起，因为在频繁使用的情况下，替代动力系统具备总体拥有成本优势。除在基础设施方面拥有明显优势之外，替代动力系统亦将带来其他具有吸引力的收入来源，例如向私人客户销售家用充电桩、运营公共充电基础设施以及通过向用户推荐充电站应用程序来收取佣金等。然而，市场竞争将会非常激烈（包括公用事业服务提供商、科技公司、初创公司和其他OEM），如果OEM希望成为主导者，其需做出大量的初始投资。

#### 自动驾驶

自动驾驶将为出行服务提供支持，并且推动出行服务实现转型。自动驾驶趋势强势兴起的背景下，随着自动驾驶技术不断进步、出行成本持续下降（目前驾驶员成本在网约车服务成本中占比50%）以及新兴消费群体（例如老年人和年轻人）广泛使用机动化出行服务，预计共享出行用户数量将会成倍增长。采用第

5级ADAS系统之后，自由流动式汽车共享和网约车服务将融合为专门为个人出行设计的自动驾驶出租车服务。拼车服务将由机器人班车提供，其成本低于机器人出租车，但灵活性和舒适性较差。拼车服务面向多名乘客，且与城市公共交通之间存在激烈竞争。

除此之外，我们预计基于订阅的所有权、汽车租赁、P2P、基于站点的汽车共享以及乘车共享等出行服务理念在采用第5级ADAS系统后依然存在，但是将被视为与机器人出租车和机器人班车相关的利基市场。

### 第5级ADAS系统对出行服务的主要影响

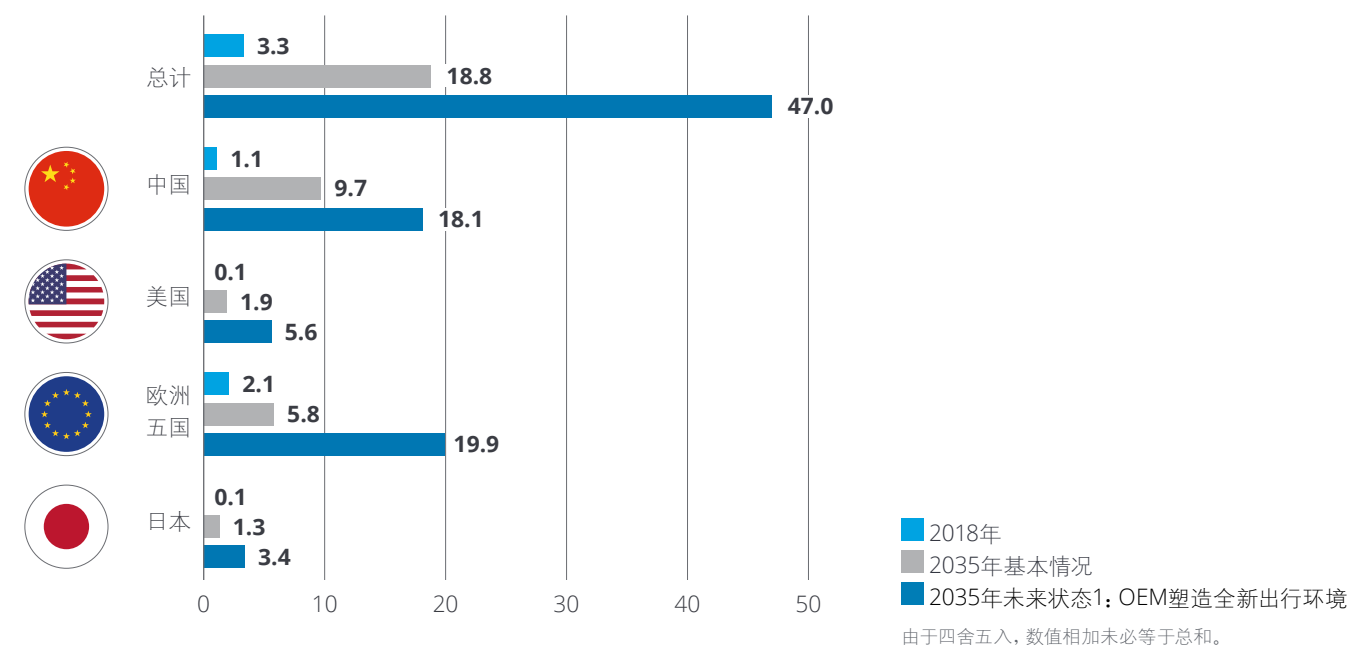
- 随着第5级ADAS系统得到广泛应用，按需用车服务将会过时，并为按需出行服务让路
- 驾驶员成本消除将会降低出行成本，并且显著增加出行服务需求
- 机动化出行服务用户群体不断扩大（年轻人和老年人）
- 自由流动式汽车共享和网约车服务实现融合（机器人出租车）

图46：现有出行服务理念以及其在CASA趋势颠覆情况下的未来发展

出行服务	现有理念	CASA趋势颠覆情况下的未来发展
所有权  按需用车* 乘客驾驶车辆	基于订阅的所有权 定期缴费会员每隔数月即可随意使用各种汽车	灵活性趋势和快速变化的客户偏好使其夺走租赁业务越来越多的市场份额
	租赁 租期灵活，从几小时到几星期不等	采用第5级ADAS系统之后仍然存在；允许用户长时间使用同一辆车（例如长途旅行）
	P2P共享 个人之间通过作为服务代理商的平台提供商互相借车	随着私家车保有量下降，市场处于下行状态——尽管车主（汽车采用第4/5级ADAS系统）更愿意共享汽车
	基于站点的汽车共享 车队运营商提供的借车服务，必须在特定点取车和还车	采用第5级ADAS系统之后，市场处于下行状态，因为其与自由流动式汽车共享相比竞争力较弱，但仍适用于特定情况（例如长途旅行）
	自由流动式汽车共享 城市地区借车服务（短途旅行），可在服务区内的任何地点取车和还车	市场份额不断增长——由采用第5级ADAS系统的机器人出租车在城市地区提供门到门服务
按需出行 乘客乘坐车辆  使用权	乘车共享 P2P共享的一种形式，驾驶员将为拥有特定乘车需求的乘客提供未使用的乘车空间以及驾驶服务	随着私家车保有量下降，市场处于下行状态——尽管车主（汽车采用第4/5级ADAS系统）更愿意共享汽车
	网约车 由专业驾驶员提供驾驶服务，通常在城市地区面向个人提供服务	<b>机器人出租车</b>
	拼车 由专业驾驶员提供驾驶服务，通常在城市地区面向前往相同方向的多名乘客提供服务	<b>机器人班车</b>

采用第5级ADAS系统之后，按需用车服务将转变为按需出行服务（乘客乘坐车辆）

图47：2018年和2035年出行即服务收入（单位：10亿美元）



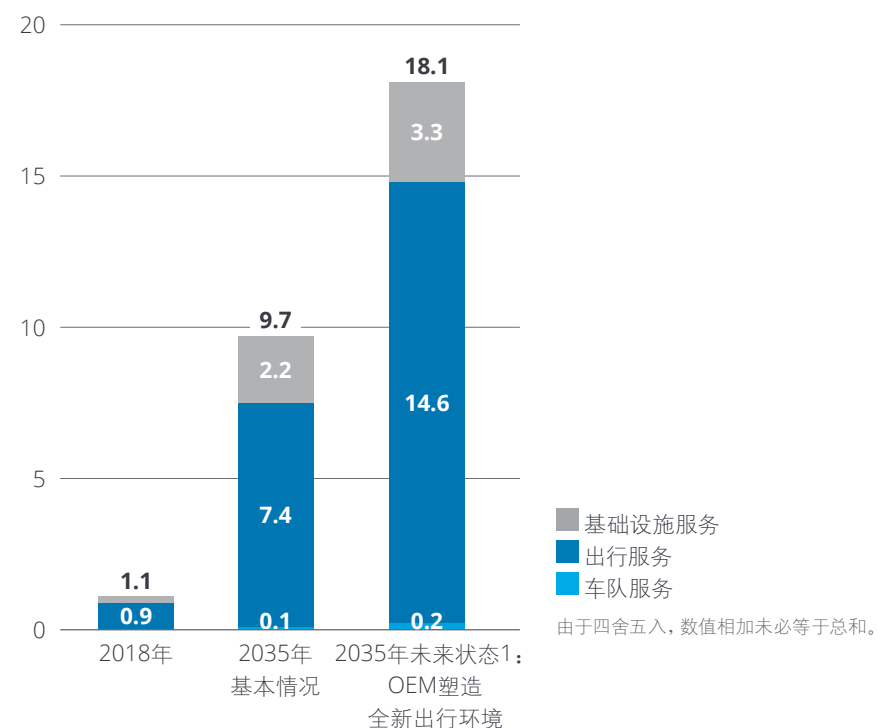
出行即服务业务板块的市场潜力主要取决于行业趋势的兴起情况。



在基本情况下，中国出行即服务收入将从2018年的11亿美元大幅增长至2035年的97亿美元，复合年均增长率为14%。

具体而言，车队服务增长最为强劲，主要原因在于车队服务目前尚未得到充分开发，但是随着金融服务和出行服务的发展，车队服务将会变得更加重要。出行服务收入的复合年均增长率为13%，这是因为OEM主要提供自有出行服务，因此其在按需出行服务相比按需用车服务更为强势的市场中所占份额相对较小。基础设施服务收入实现强劲增长，这主要得益于电动系统使用增加带来的充电站收入增长。此外，在不断发展的中国二三线城市（就人口和基础设施而言）塑造全新出行环境极具可行性，这将使OEM的出行即服务收入几乎翻番，达到181亿美元。

图48：2018年和2035年收入（单位：10亿美元）



在基本情况下，美国出行即服务收入将从2018年的1亿美元大幅增长至2035年的19亿美元，促使美国成为该业务板块收入增长最快的市场。

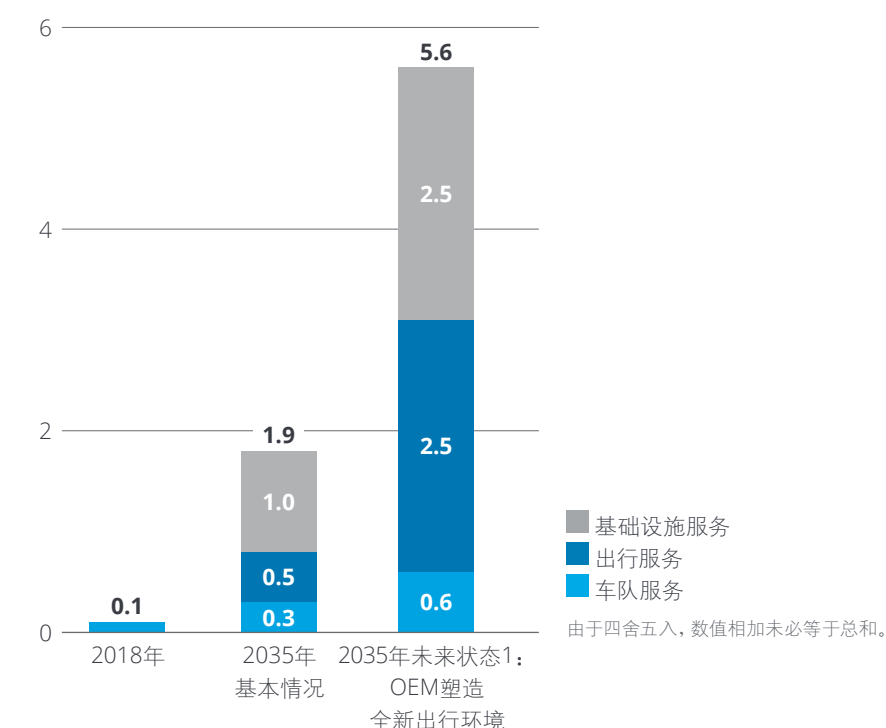
基础设施服务收入增长最为强劲，复合年均增长率为28%。基础设施服务收入主要来自充电站，我们预计OEM在与公用事业服务提供商、政府机构或新进市场参与者的竞争中将占据较大市场份额。

出行服务收入的复合年均增长率为20%，这是由于按次计费共享出行服务的使用频率有所增加（尤其是在城市地区）。

我们预计美国大部分地区的消费者将会坚持个人机动化出行。OEM在出行服务市场中所占份额主要是由在基本情况下占据主导地位的科技等行业外部企业决定。

然而，在OEM塑造全新出行环境的未来状态下，美国市场极具吸引力。人口密度水平（尤其是郊区人口密度水平）的提高带动共享出行需求不断增加，而在外部竞争中拥有优势的OEM产品可以满足这些需求。

图49：2018年和2035年收入（单位：10亿美元）







在基本情况下，欧洲五国出行即服务收入将从2018年的21亿美元增加至2035年的58亿美元，复合年均增长率为6%。

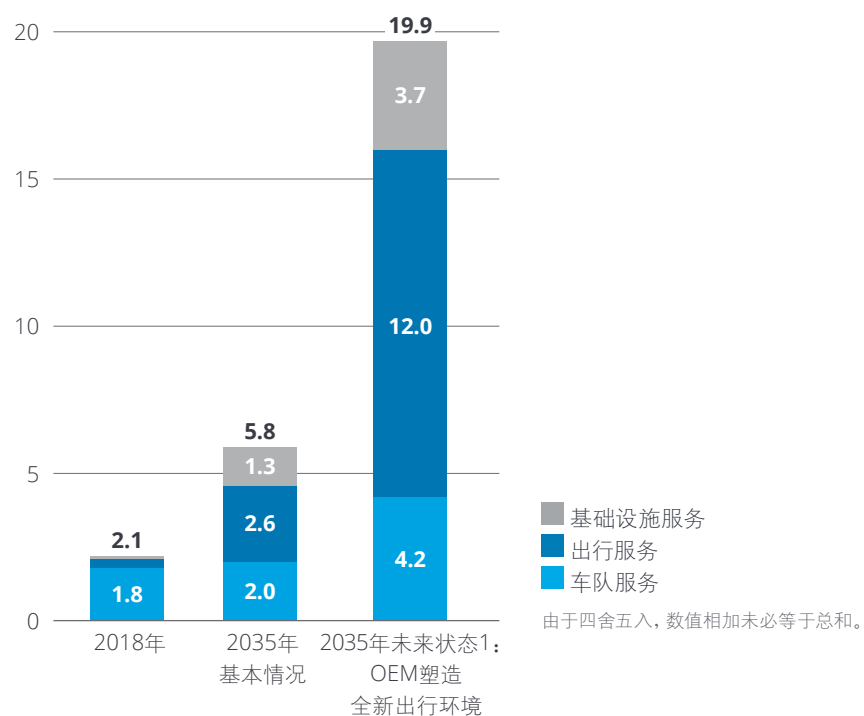
到2035年，该业务板块的绝大部分收入将来自车队服务，主要原因在于车辆所有权从私人客户转移至车队客户以及OEM开始为企业客户提供车队服务，包括开票、整车物流和租赁相关服务等。

出行服务收入的复合年均增长率为14%，并且与其他市场类似，欧洲五国也在向按需出行服务转变。但是在基本情况下，OEM将难以获得较高的市场份额。

就欧洲而言，出行服务市场份额主要取决于欧盟和欧洲各国的监管决策。

如果立法支持城市地区出行服务（未来状态1）基础设施建设并且OEM能够控制用户触点，到2035年欧洲五国出行即服务收入将达到199亿美元。

图50：2018年和2035年收入（单位：10亿美元）

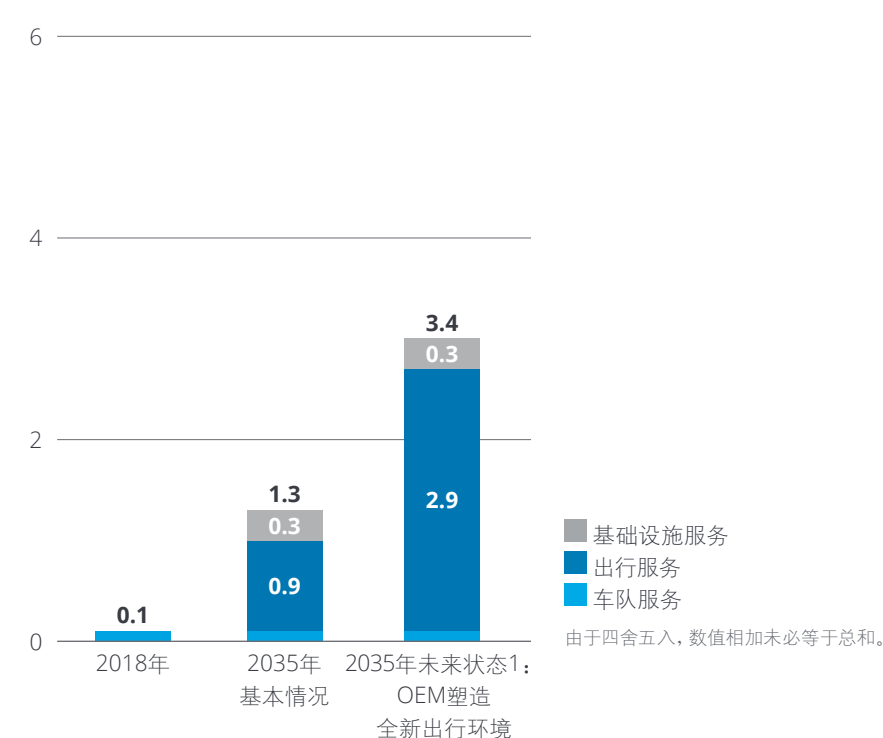


在基本情况下，日本出行即服务收入将从2018年的1亿美元增加至2035年的13亿美元，复合年均增长率为18%，这主要得益于OEM开始涉足共享出行业务板块。

基础设施服务收入增长最为强劲，复合年均增长率为63%，这主要是因为到2035年替代动力系统所占市场份额将会达到79%。出行服务收入的复合年均增长率为42%，原因在于出行服务市场目前尚未得到开发。车队服务收入的复合年均增长率为3%，原因在于车辆所有权从私人客户转移至车队客户以及车队合同渗透率有所提高。

在日本，如果OEM能够塑造全新出行环境，出行即服务收入将增长至34亿美元。尽管增长强劲，但是整体市场潜力有限，因为公共交通在个人日常出行中仍占较大比重。

图51：2018年和2035年收入（单位：10亿美元）





## 相关内容



### 中国网约车服务

#### 政府将在网约车服务发展中发挥重要作用。

OEM必须了解法规变化情况以及传统业务模式（直接向消费者销售汽车）所受影响，并且认清中国未来增长机遇所带来的挑战。

共享出行将更受消费者青睐，而由于政府出台管控政策（包括限购和提高消费者用车成本）以及共享出行和公共交通日益成熟，众多城市中的私家车保有量将会持续下降。

除对私家车进行监管外，中国政府还对网约车服务提供商实施更加严格的控制措施以此规范网约车服务，这就为纯C2C业务模式带来了压力，但同时有利于C2C/B2C业务模式组合的发展。全职驾驶员通常更加愿意遵守法规，并且操作相对稳定，因此更易监督。与此同时，政策要求的复杂性（例如替代动力系统要求和限牌政策）导致兼职驾驶员缺乏遵守法规的积极性。这些法规要求新进市场参与者必须投入大量资金，才能拥有稳定工作的全职驾驶员，完善的平台以及符合政府政策的车辆。

目前，中国政府主要针对大部分大城市中的网约车服务提供商进行管理，未来其对一二线城市中网约车服务提供商的监管将会更加严格并将采取“出租车

化”管理方式。相比之下，二三线小城市受政府法规的影响较小，原因在于市场规模有限导致出行需求和全职驾驶员较少，因此网约车市场在非高峰时段主要依赖兼职驾驶员提供服务，这可能会为新进市场参与者提供试点研究环境。

#### 市场呈现一强多弱格局。

龙头企业在一线城市中并未面临激烈竞争，其在46个一二线城市中所创造的收入占比达到87%。然而，在二三线小城市中，小型企业正在争夺市场份额。网约车市场的持续发展主要归因于以下因素：限牌政策、拥堵路况、人口增长和城市出行区域扩大。人口增长推动服务订单数量增加，城市出行区域扩大导致订单平均价格上涨。80%的人口增长来自二线城市。

#### 网约车服务提供商与OEM携手合作直接打入市场，如此可为OEM带来发展机遇。

战略合作旨在针对共享出行场景定制生产智能电动汽车。其他潜在合作包括开发网约车业务专用车。

除OEM外，租赁公司已进入网约车业务领域，并为驾驶员免除提供网约车服务时的购车成本。OEM亦可为网约车平台提供支持，这将产生协同效应并且降低新能源汽车成本。扩大网约车业务范

围还可以提高资源利用效率、丰富业务模式并进一步提升客户的品牌忠诚度。我们预计，未来将有更多依托OEM区域优势、资本优势和传统业务优势的网约车平台出现。



德勤中国《十字路口的网约车》(2019年)



## 相关内容



### 德国自动驾驶城市出行

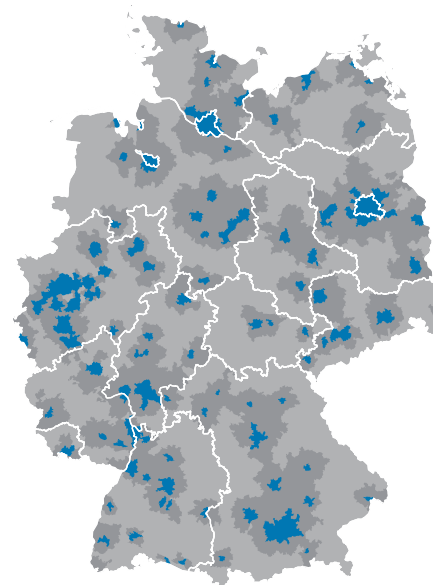
#### CASA趋势较强的情况下，到2035年德国自动驾驶出租车和班车服务市场规模预计将达到167亿欧元。

我们基于以下预测计算市场规模：机器人班车的平均乘车费用为1.50欧元，机器人出租车的平均乘车费用为3.40欧元。价格依据成本分析得出，其中包括在车队成本中占比60%的折旧及维修费用。高峰时段乘客等待时间不会超过10分钟。

通过联合分析、专家访谈以及社会经济数据解读，我们得出以下重要结论：

- 在110个城市（占总面积的7%，人口从施派尔的5万居民到柏林的410万居民不等）部署自动驾驶出租车和班车切实可行。

图52：自动驾驶出行服务业务区域



■ 机器人出租车和机器人班车业务区域

- 3,310万人口（约占总人口的40%）将有机会搭乘自动驾驶出租车和班车，其中年轻人和老年人将成为助推机动化出行需求增长的中坚力量。
- 3,310万人口中约有三分之一（32%）将在日常出行中搭乘自动驾驶出租车和班车，市场潜力约为167亿欧元。

欲了解关于自动驾驶出租车和班车之未来需求的更多信息，请参阅德勤德国研究报告《2035年城市出行服务与自动驾驶》。随着自动驾驶近年成为热议话题，该研究报告就当下自动驾驶出行服务的主要问题作出了回答。



德勤德国《2035年城市出行服务与自动驾驶》(2019年)

图53：未来自动驾驶出行服务定义



### 盈利能力

概述部分表明，出行即服务业务相对分散且较为混杂。目前主要问题在于如何设计服务组合。客户行为战略预测和利

润评估明确建议OEM采取整体性设计策略。

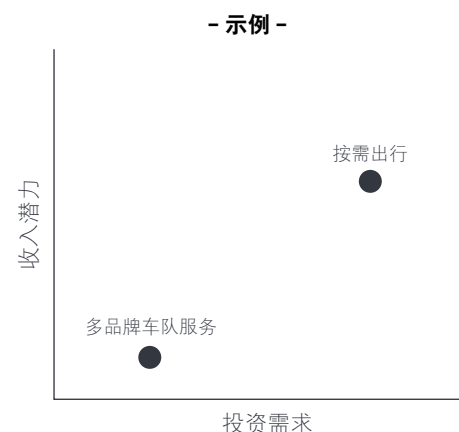
图54：服务组合设计策略及利润评估

#### 选择性设计策略

根据早期投资回报率、实施难易程度或客户需求迫切程度等标准选择服务。该设计策略的虚假投资风险较低，并且在理想情况下可以快速产生收益，因此适合初期尝试。

但是我们并不推荐采用该设计策略，原因在于其缺乏长期业务案例以及销售和成本方面的协同效应，同时其因无法全面覆盖出行服务用户旅程而将用户触点的控制权拱手让给竞争对手。

利润评估 ★★★★★



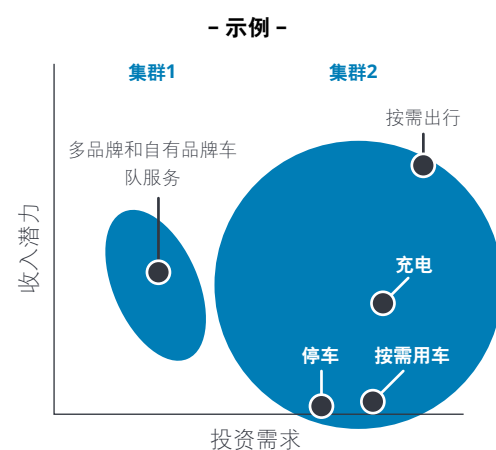
#### 集群性设计策略

选择具有直接相互依赖关系的服务，从而：

- 产生协同效应
- 确保用户的专属使用权以及市场的相互渗透（例如充电和按需出行）

集群性设计策略可以降低服务产品的复杂性，并且实现组织能力和基础设施共享。然而，其与选择性设计策略具有相同缺点，即缺乏长期业务案例。

利润评估 ★★★★★

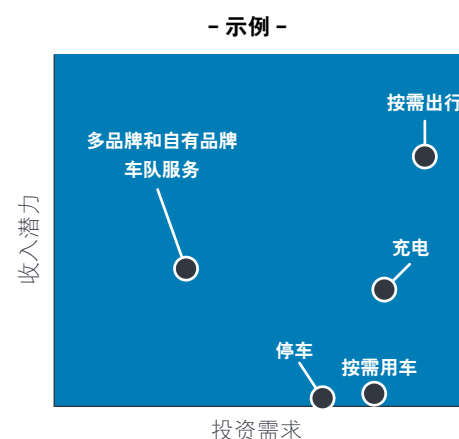


#### 整体性设计策略

通过控制端到端用户触点成为全方位出行服务提供商可以产生巨大的协同效应，并降低所有次级收入来源的成本。更重要的是，该设计策略允许OEM在联合用户平台上交叉销售服务。因此，这是最有利的服务组合设计策略。此

外，OEM未必会自行开发和提供每项服务，所以建立合作关系或外包服务可能是降低复杂性或成本的有效方法。

利润评估 ★★★★★



在OEM塑造全新出行环境的未来状态下，我们预计OEM将选择整体性服务组合设计策略。就出行即服务而言，OEM未必会自行提供所有服务，其亦可能建立合作关系，利用专有产品和服务控制出行旅程中的所有用户触点。

与选择性或集群性服务组合设计策略相比，整体性服务组合设计策略主要在盈利能力方面具备优势。原因概述如下：

#### 1. 成本协同效应：规模经济

由于客户对于价格高度敏感，某些收入来源非常依赖规模经济。举例而言，在联合分析中，我们发现出行服务竞争主要体现在价格方面。除此之外，营销活动和次级业务的成本可以分摊。

#### 2. 销售协同效应：交叉销售和锁定效应

出行服务用户希望获得一站式服务体验，即通过一家服务提供商享受各种出行服务。因此，控制用户触点对于出行即服务业务板块至关重要。从盈利能力的角度来看，OEM可以通过交叉销售和用户专属使用权获得更多利润。例如，OEM可以在出行旅程中通过用户平台推广自有充电站，并以准入壁垒提升为契机进行溢价销售。通过提供整体性服务组合，OEM可以吸引用户并为其出行服务生态系统带来锁定效应。在客户初次接触特定服务时给予折扣可以帮助OEM锁定客户并溢价销售相关产品和服务。

## 结论

所有市场在出行即服务业务板块都拥有巨大的增长潜力。但是，某些市场已经处于激烈竞争状态。因此，互联互通、替代动力系统技术以及理想化的ADAS系统等驱动因素对于OEM涉足任何市场都至关重要。

此外，OEM应当意识到其必须提供整体性服务组合才能实现盈利性增长。长远来看，未来只有少数几家公司能够在出行即服务业务板块占据主导地位，并且巨额的金融投资是取胜关键。

提供整体性服务组合意味着OEM必须谨慎作出生产、采购及合作等决策。

在出行即服务方面，中国市场对于OEM而言潜力最大。但是中国市场竞争较为激烈，大型企业已经建立越来越多的全方位出行服务生态系统。

美国市场增长潜力最大——虽然处于中等发展水平，但也具备强大的竞争力，这主要得益于活跃的行业外部企业。

在欧洲市场，OEM很有可能占据主导地位，而这是成为领先服务提供商的必要条件。共享出行仍处早期发展阶段。监管特殊性和某些超本地化情况导致行业外部企业的市场准入变得更加复杂。

与欧洲五国市场情况类似，OEM很有可能成为日本市场为数不多的补充公共交通基础设施的出行服务提供商。

在已处于激烈竞争状态的市场中，OEM应当利用自身优势脱颖而出：

1. 以汽车制造商身份带来锁定效应。
2. 利用生产、售后、金融服务和车队服务能力优化总体拥有成本以及参与价格竞争。

就出行即服务而言，尽管市场需求极高，但仍存在盈利挑战。

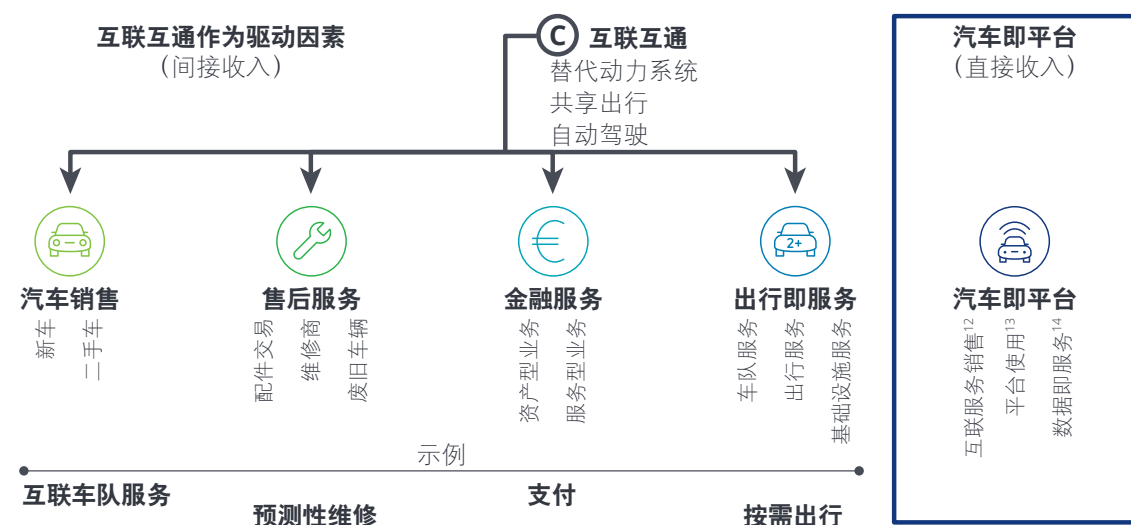


## 汽车即平台

### 概述

- 汽车即平台业务板块的直接收入预计将会增加，但是互联互通主要将在推动其他业务板块实现发展或优化成本方面发挥作用。
- 总体而言，汽车即平台收入仍然较低，在基本情况下仅占OEM总收入的4%。
- 汽车即平台收入主要来自中国的互联服务销售。
- OEM寻求塑造全新出行环境下，数据即服务将成为所有市场的主要收入来源。
- OEM应当仔细审查其业务计划与合作关系，以此避免沉没成本投资并为客户创造最大价值。

图55：收入细分



<sup>12</sup> 向第三方销售车辆数据或用户数据。  
<sup>13</sup> 向第三方销售用户及车载平台使用权限。  
<sup>14</sup> 在用车期间或以零售价销售增值服务。

### 术语释义

探讨互联互通的潜力时，“互联互通作为驱动因素”经常与“汽车即平台”相混淆。

前文已对“互联互通作为驱动因素”进行了深入探讨（例如推动预测性维修业务发展或作为车队服务、新兴出行服务或基础设施服务的驱动因素）。这些间接影响难以量化，原因在于其与自动驾驶或电动出行等其他驱动因素通常具有相互依赖关系。

本章将从数据即服务、平台使用或互联服务销售创造直接收入的角度重点介绍汽车即平台业务板块。

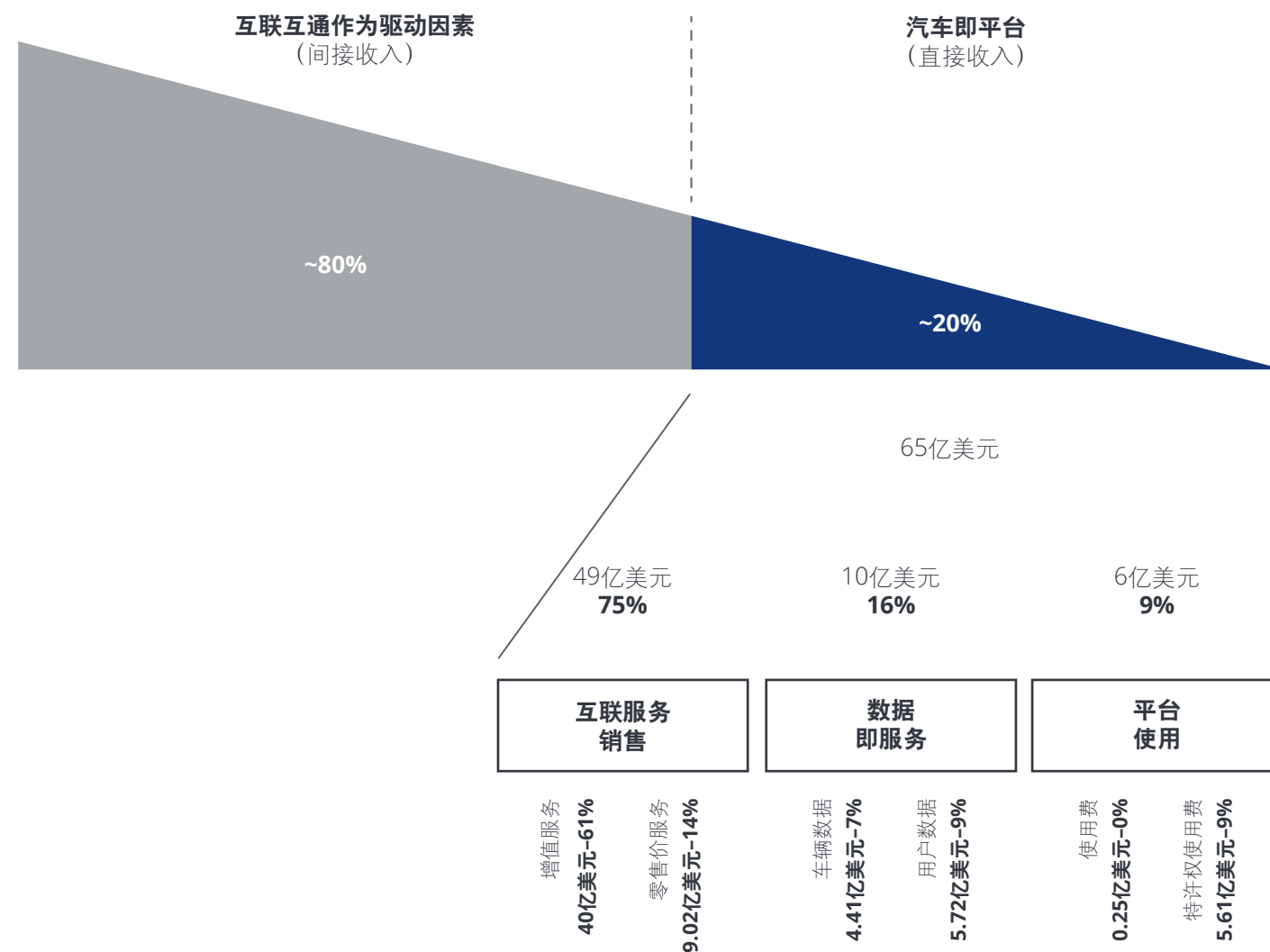
### 本章内容

除分析基本情况外，我们还将借助数据说明OEM如何利用其产品和服务塑造出行环境：

- CASA趋势较弱的情况下，汽车即平台将无法达到相应市场规模。
- 我们预计第三方将自行提供汽车即平台应用程序，因此如果OEM不能控制用户触点，其将无法获得绝大部分收入。

图56：2035年互联互通的收入潜力

基本情况



由于四舍五入，数值相加未必等于总和。



**汽车即平台收入在2018年触及低位后一路走高。**

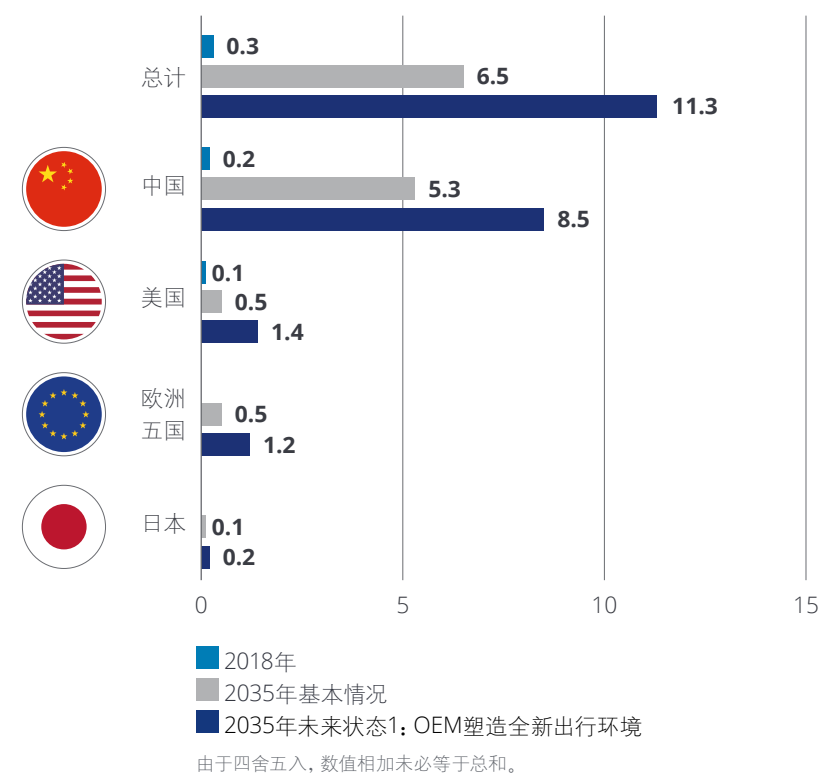
2018年，汽车即平台业务板块的直接收入为3亿美元，在OEM总收入中占比不足1%。汽车即平台收入主要来自以零售价销售的导航系统或语音助手等互联服务。

总体而言，随着客户偏好从产品种类极简化向产品功能个性化转变，汽车即平台的重要性将日益提升。产品即服务以及数字化趋势有助于推动互联服务的广泛应用。与此同时，一种全新盈利逻辑应运而生：用户要求针对多重交易按次付费。

由于在用汽车数量激增以及消费者偏好转向互联服务，中国市场将成为未来增长的主要驱动力。中国汽车即平台收入的复合年均增长率为23%。

OEM寻求塑造全新出行环境的情况下，数据即服务收入预计将占汽车即平台收入的25%。OEM可以通过向驾驶行为保险、车辆状态信息和位置追踪等应用程序出售车辆数据和用户数据而在数据即服务业务领域实现收入增长。V2X汽车已使OEM的数据盈利能力和用例实施能力显著增强。在这种未来状态下，我们预计汽车制造商可以充分利用出行旅程中生成的用户数据。

**图57：2018年和2035年汽车即平台收入（单位：10亿美元）**



**车辆数据和用户数据方面存在广泛多样的潜在用例。**

我们将相关用例划分为四大领域：保险领域、公共领域、汽车领域和其他领域。我们将对每个领域的代表性用例进行介绍。

下表并未涵盖全部现有用例，新的用例可能会在未来出现。

**图58：数据即服务精选用例概述**

1 — 保险领域	2 — 公共领域	3 — 汽车领域	4 — 其他领域
<b>PAYD/PHYD*保险政策</b> 利用速度、加速度、制动、位置或天气数据调整驾驶行为保险费率	<b>道路基础设施及设计改进</b> 利用道路质量数据进行定位、预测和避让	<b>车对车通信</b> 利用车辆数据、近距离传感器和交通信息实现自动驾驶汽车互联	<b>智能电网</b> 利用充电状态、速度和行驶方向数据将电力输送到电动汽车可能需要的充电站
<b>欺诈识别</b> 利用行车记录仪、近距离传感器和碰撞数据分析索赔相关情况并识别欺诈模式	<b>城市规划</b> 利用车辆地理位置、时间戳或周围环境数据智能规划道路和交叉路口	<b>配件性能优化</b> 利用使用数据、错误代码和道路质量数据了解配件问题并有效分配研发预算	<b>充电网络设计</b> 利用电动汽车使用数据智能规划充电站基础设施
<b>自动碰撞索赔</b> 利用车辆碰撞数据实时评估配件损坏情况及其严重程度	<b>停车</b> 利用行车记录仪和近距离传感器数据识别和引导驾驶员找到可用停车位	<b>保修索赔风险预测</b> 利用保修索赔和配件损坏数据推进预测性维修工作	<b>基于位置或时间的广告</b> 利用位置、速度和时间数据帮助零售商锁定附近客户
<b>健康监测</b> 利用车辆传感器、车内摄像头和车内空气质量数据评估驾驶员的健康或醉酒状态	<b>交通流量管理</b> 利用实时交通信息、危险信息和车辆数据优化交通流量	<b>自动服务预约</b> 利用里程表、错误代码和车龄数据实现自动服务预约	<b>车载商务和后备箱配送</b> 利用车辆重量和装载数据帮助零售商了解货物配送情况
	<b>驾驶行为征税</b> 利用里程表、速度和位置数据对驾驶员动态征税	<b>车队管理</b> 利用车辆地理位置、速度、租赁时间和行驶距离数据智能分配车队资源	

\*按驾驶里程付费/按驾驶方式付费



**进入数据即服务业务领域时，OEM应当考虑：**

**1. 制定业务战略**

OEM需要慎重考虑是否进入这个机遇与挑战并存的业务领域以及进入形式（独立、合作等）和进入程度。数据盈利在大规模实施的情况下效果最佳，且与OEM核心业务无关。因此OEM需要确定相关目标并且为之全力以赴。

**2. 建立专有中央数据经纪平台**

车辆数据经纪服务的关键成功因素是建立可以利用集中化功能确保端到端流程标准化的中央平台。此外，平台必须具备数据整合、匿名化和分配功能。

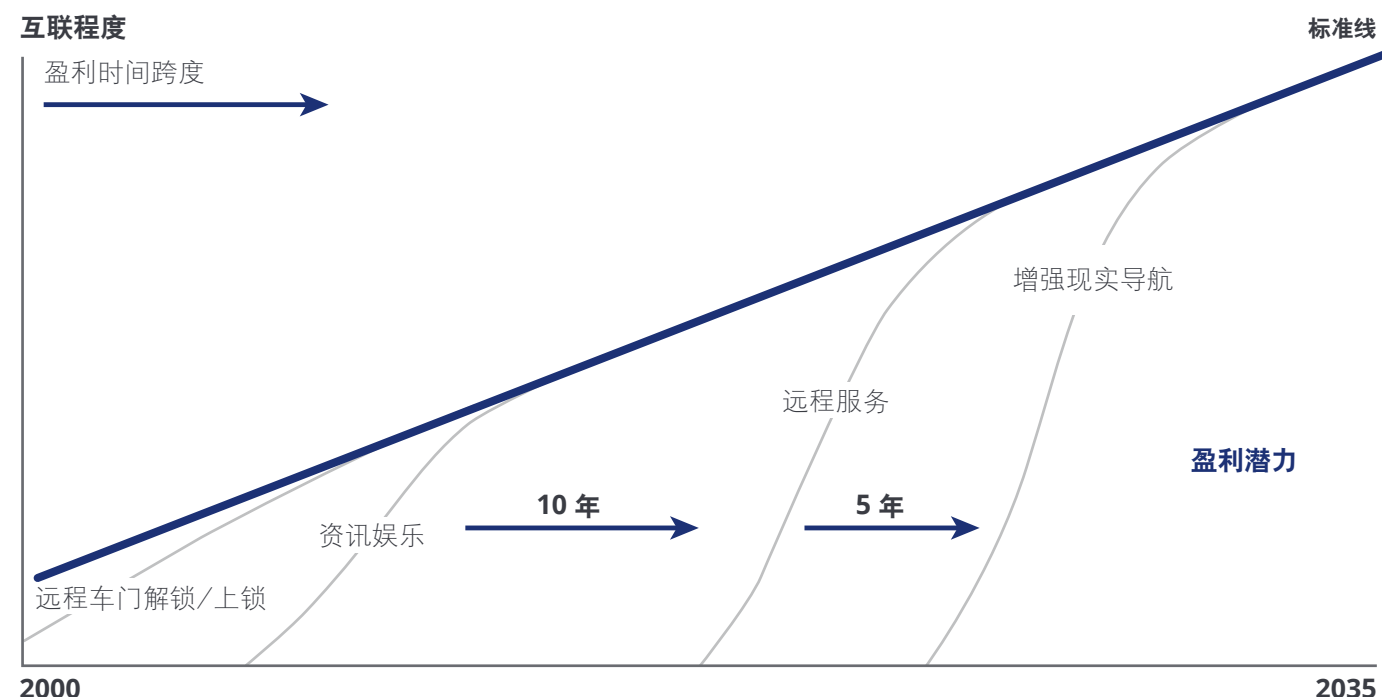
**3. 考虑法律约束**

OEM必须确保其数据处理系统符合地方法规（这些法规可能因市场而异且不容忽视）。在理想情况下，OEM将为各数据集建立审批管理流程，以确保客户同意共享其数据，否则必须对数据进行匿名化处理，但是不得删减数据。

鉴于产品生命周期不断缩短以及新技术日益标准化，代理OEM在互联服务方面的短期盈利潜力较为有限。如果希望凭借互联服务获得长期收入，代理OEM需要在企业内部或通过收购持续、快速地推广新技术。

技术应用成本可能因技术应用延迟而迅速增加。因此，我们建议代理OEM与科技公司建立战略合作伙伴关系，开展联合研发、制定创新标准并且尽量降低技术应用延迟带来的财务下行风险。

**图59：互联服务盈利潜力说明**



随着个性化服务的重要性日益凸显以及自动驾驶技术进步让客户享有更多空闲时间，互联服务收入预计将占全球OEM汽车即平台收入的75%。

OEM可能会将高度定制化的互联服务作为高端服务打包销售给私人客户，例如在车辆配置期间（购车时）提供选装包或在车辆使用期间推广持续订阅模式。自动驾驶技术的进步能够推动互联服务收入的增长，原因在于用户拥有更多空闲时间可以进行有效利用和/或享受资讯娱乐。

我们预计，中国消费者会将大部分时间用于享受资讯娱乐，并且其对增值服务最感兴趣。因此，服务组合将会变得更加广泛，我们预计生物识别、语音助手或游戏行业等其他领域的创新技术将进入出行旅程。

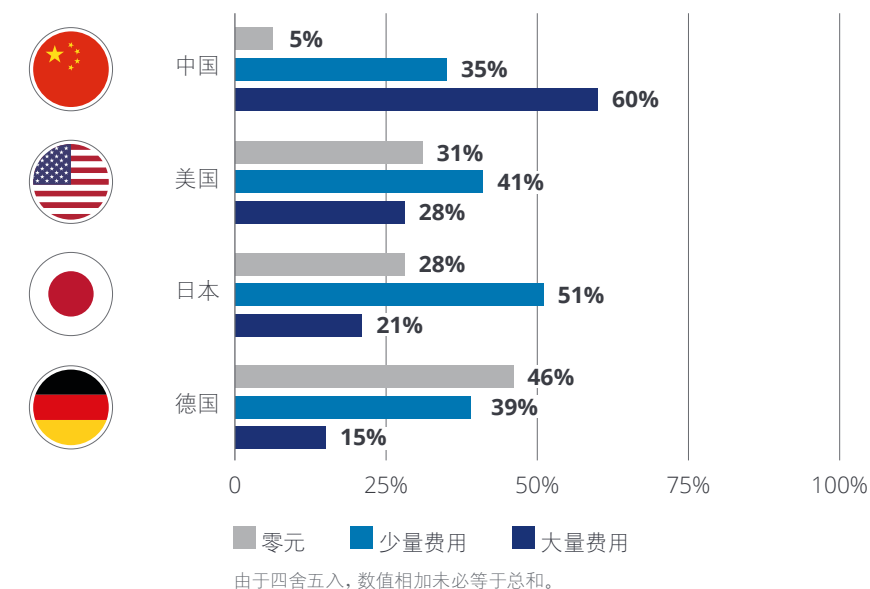
除此之外，我们预计功能升级将会逐步实现按需定价（例如车辆动力性能）。

**平台使用成为第三大收入来源。**

OEM还将允许外部服务提供商通过其移动应用程序和车载内容平台接触汽车用户。

除资讯娱乐应用程序外，OEM亦销售广告空间和时间，进而成功创造出具备高度可扩展性并且拥有最高边际收益的次级收入来源。

**图60：消费者愿意为能够与其他车辆和道路基础设施通信以提高安全性的汽车所支付的额外费用**



**总之，我们认为互联互通未来将会成为关键驱动因素，但是汽车即平台业务板块的直接收入实际上可能低于预期。**

提高汽车互联程度和优化相关操作模式当属最高优先事项。然而，由于OEM对于互联服务研发及运营的竞争格局和根本性质较为陌生，其在互联服务方面仍将面临巨大的盈利挑战。

**OEM应当合理制定汽车即平台业务战略并谨慎选择合作伙伴。**

OEM必须谨慎选择服务内容设计和实施策略，因此找到适当的合作伙伴将是关键所在。OEM需要探索全新合作模式（而非继续采用传统外包模式），以此应对新兴业务快速发展所带来的挑战。建立适当的合作伙伴关系对于业务发展的速度和规模增长亦至关重要。

晚期采用者将更难盈利。在内部运营方面，OEM必须消除功能阻隔，尽管将会使用具备可扩展性的云解决方案，但是由于用户偏好（例如界面控制和服务提供）因市场而异，OEM需要根据当地情况调整互联服务内容。

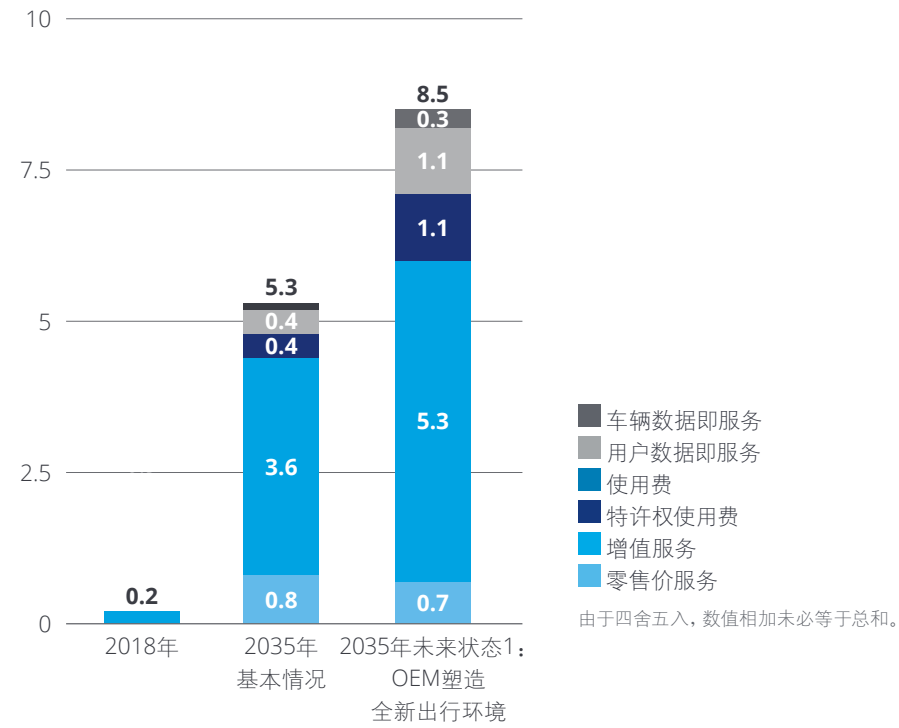


**中国汽车即平台收入将从2018年的2亿美元大幅增长至2035年的53亿美元。**

总体而言，由于在用汽车数量激增以及消费者偏好转向互联服务，中国汽车即平台收入将会增长。具体而言，汽车即平台收入主要来自为客户提供的增值服务：预计消费者将会增加服务订阅量，并且提高资讯娱乐套餐等附加功能方面的平均支出。此外，由于相关数据所有权仍难以获得，因此预计用户数据即服务和车辆数据即服务所占份额相对较小。

塑造全新出行环境（未来状态1）可以助力OEM获得更多车辆数据和用户数据的专属使用权，并且销售更多专有互联服务。有鉴于此，汽车即平台收入将增长至85亿美元。

**图61：2018年和2035年收入（单位：10亿美元）**

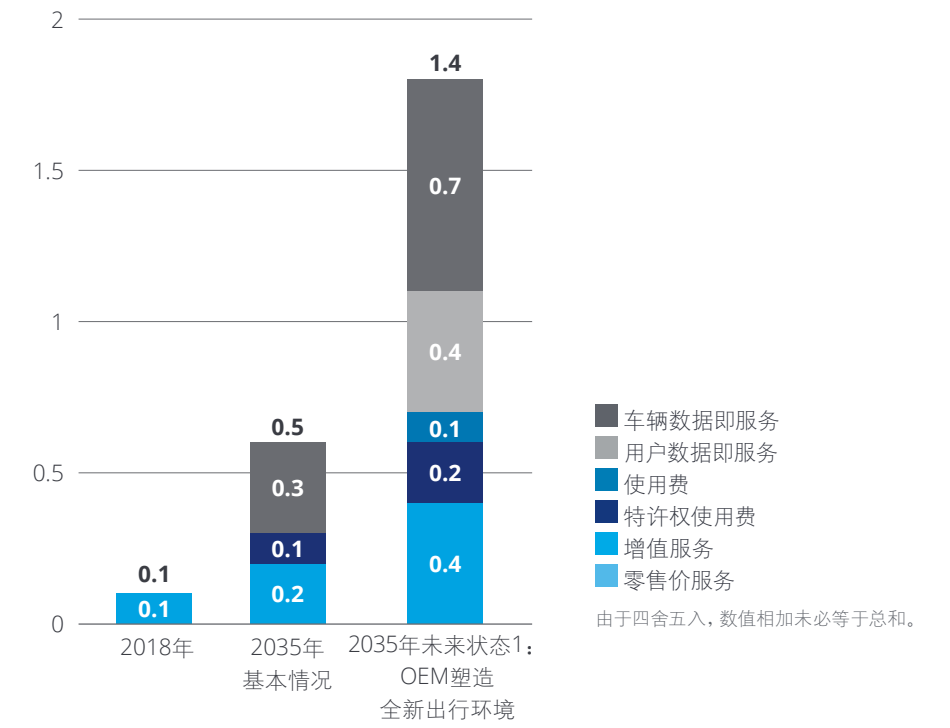


**美国汽车即平台收入将会增长（尤其得益于车辆数据盈利）并在2035年达到5亿美元。**

2035年，车辆数据即服务收入在美国汽车即平台收入中占比接近50%。增值服务收入占比约为37%。美国消费者尤其青睐基于订阅的互联服务业务模式，这就导致增值服务与零售价服务之间出现收入差距。

在OEM塑造全新出行环境的未来状态下，OEM能够在客户使用其互联和出行服务应用程序时获得用户数据即服务收入。此外，用例激增将推动车辆数据即服务收入实现强劲增长（图58）。

**图62：2018年和2035年收入（单位：10亿美元）**



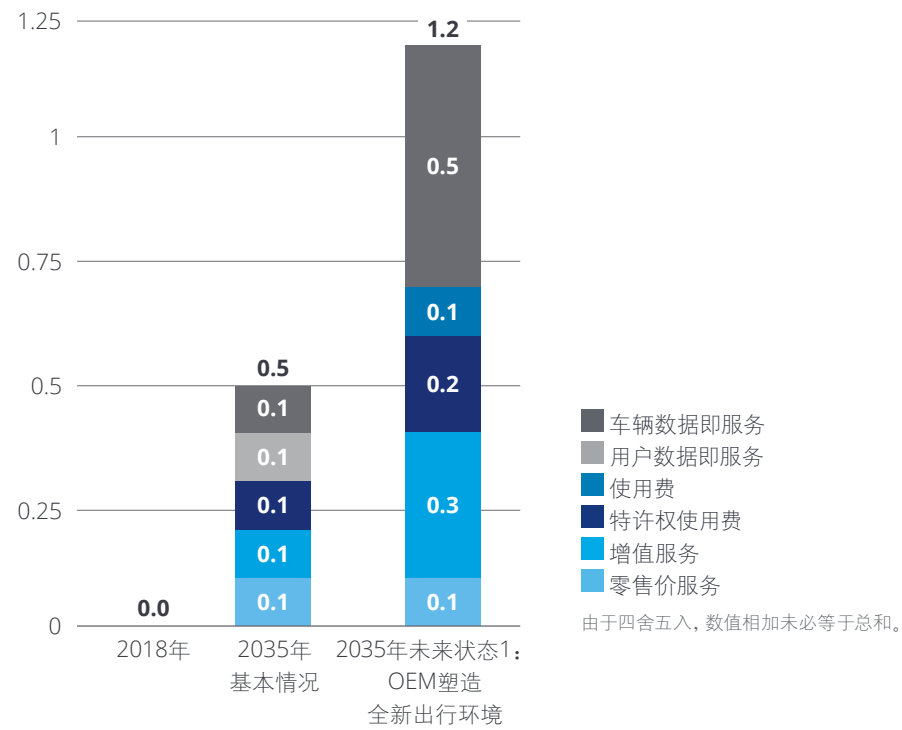


**欧洲五国汽车即平台收入将会增长并在2035年达到5亿美元。**

欧洲五国汽车即平台收入主要来自数据即服务和互联服务销售。在基本情况下，由于OEM缺乏专属数据所有权，欧洲五国的总体收入潜力较为有限。除此之外，消费者对互联服务价格更为敏感，因此其就是否购买增值服务犹豫不决。

在OEM塑造全新出行环境的未来状态下，欧洲五国汽车即平台收入将增长至12亿美元。由于第三方愿意就使用OEM用户平台向其付费，因此平台使用成为新增收入来源。

**图63：2018年和2035年收入（单位：10亿美元）**

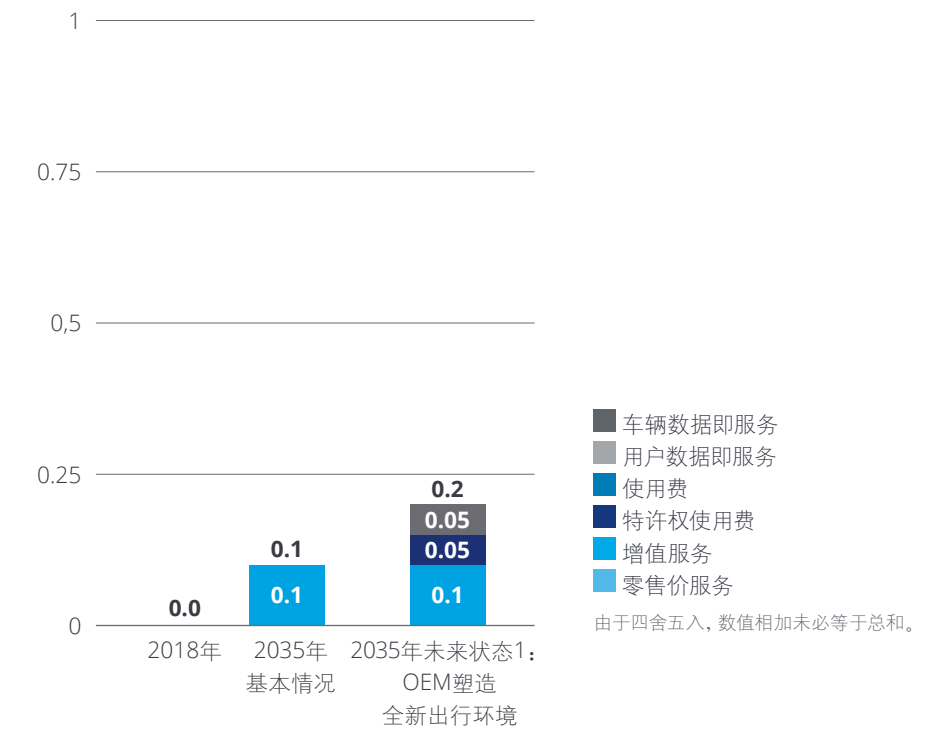


**由于在用汽车数量不断下降，日本汽车即平台收入将仅呈现小幅增长并在2035年达到1亿美元。**

2035年，增值服务将成为最大收入来源。相比其他市场，日本在汽车即平台收入方面增幅较小，在某种程度上是因为日本人口老龄化导致在用汽车数量不断下降。

在OEM塑造全新出行环境的未来状态下，得益于车辆数据盈利以及来自第三方互联服务销售的特许权使用费，日本汽车即平台收入将增长至2亿美元。

**图64：2018年和2035年收入（单位：10亿美元）**



# 研究结果概述

在基本情况下，2018至2035年代理OEM收入的复合年均增长率为3%。在所有市场中，中国将为整体增长做出最大贡献，其他市场仅呈现中小幅增长。欧洲五国和日本的传统业务板块甚至将会出现收入下滑，只有全新业务板块实现收入增长才能弥补损失。

## 汽车销售

在基本情况下，到2035年代理OEM的汽车销售收入将增长25%。增长主要来自中国，美国也将实现小幅增长，欧洲五国和日本呈现下降趋势。此外，所有市场均将实现从私人客户到车队客户以及从实体销售到线上销售的重大转变，这也可以说明为何全渠道销售和直销将会成为所有市场的关键成功因素。

## 售后服务

在基本情况下，到2035年代理OEM的售后服务收入将下降11%。而在颠覆性情况下，降幅将会更大。行业趋势（尤其是替代动力系统）将会导致OEM面临利润压力。在所有市场中，仅有中国因在用汽车数量激增而实现售后服务收入增长。行业趋势对于在大部分市场中由独立售后市场主导的II+车龄段车辆影响较小，因此该车龄段应为OEM制定售后服务战略时的优先考量因素之一。

## 金融服务

到2035年，金融服务收入几乎翻倍，这主要得益于中国实现强劲增长——中国对于代理OEM金融服务收入的贡献率将会超过50%。在所有市场中，仅有日本因新车销量减少而出现金融服务收入下降。此外，由于全新业务板块蓬勃发展，因此预计所有市场均将在服务型业务领域实现收入增长。以直销为重点的全渠道销售将成为所有市场在资产型业务和服务型业务领域取得成功的关键因素。

## 出行即服务

在基本情况下，到2035年OEM可以在出行即服务业务板块实现显著收入增长，复合年均增长率为11%。

车队服务因共享出行而受益，并且服务范围不断扩大至更多品牌服务。基础设施服务将因替代动力系统实现收入增长。

塑造全新出行环境有助于充分挖掘利润潜力。这意味着OEM需要成为“全方位出行服务提供商”，而这将产生巨大的协同效应，原因在于OEM可以控制端到端用户触点并优化所有次级收入来源的成本。因此OEM需要开展大规模转型，但是希望避免沉没成本投资的OEM并不愿意如此。

## 汽车即平台

汽车即平台业务板块的直接收入预计将会增加，但是互联互通主要将在推动其他业务板块实现发展或优化成本方面发挥作用。总体而言，汽车即平台收入仍然较低，在基本情况下仅占OEM总收入的4%。汽车即平台收入主要来自中国的互联服务销售。OEM寻求塑造全新出行环境的情况下，数据即服务将成为所有市场的主要收入来源。此外，OEM应当仔细审查其业务计划与合作关系，以避免沉没成本投资并为客户创造最大价值。

# 研究结论和优先行动

## 了解相关信息，做出明智决策

我们建议OEM充分了解行业趋势当前和未来对其业务的影响，同时参考以上分析结果并且根据自身业务特性做出调整。

- 深入了解与内部产品和销售规划（混合动力系统、新技术投资等）相关的行业趋势
- 分析并模拟行业趋势当前和未来对于业务板块收入及利润杠杆的影响，从而开展风险评估
- 审查现有投资和计划，了解其对实现既定战略目标有何助益
- 消除功能阻隔，探索合作模式，了解整体情况，做出明智决策

## 确保充分利用驱动因素

无论是否涉足全新业务板块，OEM均须开展产品和流程转型以响应科技进步。OEM需要并且应当充分利用各种杠杆，例如：

- 战略合作和收购（例如纯电动汽车平台、云服务和软件开发专业技术）
- 互联基础设施和平台（例如汽车互联平台和端到端客户参与解决方案）
- 自动驾驶功能标准化和替代动力系统应用
- 海量数据处理功能（包括车辆和客户数据）
- 价值链“内部”数字化，以此确保灵活性和效率（包括新功能和专业技术）

## 确保具备全渠道服务能力

无论处于何种未来状态，OEM均须针对其现有实体销售和售后服务网络做出重大转变，包括各种根本性的销售转型变革，例如：

- 缩减传统零售网络的规模和资产，为零售组合引入全新业务模式和数字化客户体验
- 开发真正无缝衔接的（数字化）客户体验（包括OEM与全国销售公司和零售渠道实现全面整合）
- 整合所有业务板块的数字化服务组合，为客户提供一站式服务
- 针对OEM直销模式打造公正平衡的“零售代理模式”
- 优化总体拥有成本，以此争夺车队客户，同时确保车队业务更具竞争力

# 作者



**Thomas Schiller**博士  
主管合伙人 | 客户与行业  
德勤  
电话: +49 (0)89 29036 7836  
电子邮件: tschiller@deloitte.de



**Paul Kummer**  
总监 | 汽车行业  
德勤摩立特  
电话: +49 (0)69 97137 2927  
电子邮件: pkummer@deloitte.de



**Andrey Berdichevskiy**  
总监  
未来移动出行解决方案中心  
电话: +65 (0)8336 7793  
电子邮件: andberdichevskiy@deloitte.com



**Melina Weidenbach**  
高级经理 | 汽车行业  
德勤摩立特  
电话: +49 (0)211 8772 3741  
电子邮件: mweidenbach@deloitte.de



**Jakob Sadoun**  
咨询顾问 | 汽车行业  
德勤摩立特  
电话: +49 (0)221 9732 4440  
电子邮件: jsadoun@deloitte.de

衷心感谢以下专业人士为本研究做出的贡献:  
**Holger Weuste**, 德勤德国汽车行业战略领导合伙人  
**Jeff Glueck**, Deloitte Consulting LLP汽车制造与客户体验负责人  
**牟嘉文**, 德勤中国汽车行业管理咨询总监  
**Ryan Robinson**, Deloitte LLP汽车行业研究总监  
**Florian Tauschek**, 德勤摩立特专属汽车金融行业经理  
**Mark Bommer**, 德勤经济与领先理念助理经理  
**谢耀平**, 德勤摩立特汽车行业高级咨询顾问  
**Paul-Alexander Bures**, 德勤摩立特咨询顾问

# 联系人

**周令坤**  
合伙人  
中国汽车行业领导人  
电话: +86 21 6141 1028  
电子邮件: andyzhou@deloitte.com.cn

**Yuki Kuboshima**  
合伙人  
亚太区汽车行业领导人  
电话: +81 (0)98560 1428  
电子邮件: ykuboshima@tohatsu.co.jp

**Guillaume Crunelle**  
合伙人  
法国汽车行业领导人  
电话: +33 (0)155 6123 05  
电子邮件: gcrunelle@deloitte.fr

**Giorgio Barbieri**  
合伙人  
意大利汽车行业领导人  
电话: +39 (0)115 5972 64  
电子邮件: gibarbieri@deloitte.it

**牟嘉文**  
总监  
德勤中国汽车行业管理咨询总监  
电话: +86 21 2316 6256  
电子邮件: jemou@deloitte.com.cn

**Karen Bowman**  
负责人  
美国汽车行业领导人  
电话: +1 513 929 3372  
电子邮件: karbowman@deloitte.com

**Michael Woodward**  
合伙人  
英国汽车行业领导人  
电话: +44 (0)207 303 0884  
电子邮件: mwoodward@deloitte.co.uk

**Dr. Harald Proff**  
合伙人  
全球汽车行业领导人  
电话: +49 (0)211 8772 3184  
电子邮件: hproff@deloitte.de

**Yoshitaka Tanaka**  
合伙人  
日本汽车行业领导人  
电话: +81 (0)803733 6529  
电子邮件: yotanaka@tohatsu.co.jp

**Jordi Llidó**  
合伙人  
西班牙汽车行业领导人  
电话: +34 (0)932 5337 02  
电子邮件: jllido@deloitte.es



# 办事处地址

## 北京

北京市朝阳区针织路23号楼  
中国人寿金融中心12层  
邮政编码: 100026  
电话: +86 10 8520 7788  
传真: +86 10 6508 8781

## 长沙

长沙市开福区芙蓉北路一段109号  
华创国际广场3号栋20楼  
邮政编码: 410008  
电话: +86 731 8522 8790  
传真: +86 731 8522 8230

## 成都

成都市高新区交子大道365号  
中海国际中心F座17层  
邮政编码: 610041  
电话: +86 28 6789 8188  
传真: +86 28 6317 3500

## 重庆

重庆市渝中区民族路188号  
环球金融中心43层  
邮政编码: 400010  
电话: +86 23 8823 1888  
传真: +86 23 8857 0978

## 大连

大连市中山路147号  
森茂大厦15楼  
邮政编码: 116011  
电话: +86 411 8371 2888  
传真: +86 411 8360 3297

## 广州

广州市珠江东路28号  
越秀金融大厦26楼  
邮政编码: 510623  
电话: +86 20 8396 9228  
传真: +86 20 3888 0121

## 杭州

杭州市上城区飞云江路9号  
赞成中心东楼1206室  
邮政编码: 310008  
电话: +86 571 8972 7688  
传真: +86 571 8779 7915

## 哈尔滨

哈尔滨市南岗区长江路368号  
开发区管理大厦1618室  
邮政编码: 150090  
电话: +86 451 8586 0060  
传真: +86 451 8586 0056

## 合肥

合肥市政务文化新区潜山路190号  
华邦ICC写字楼A座1201单元  
邮政编码: 230601  
电话: +86 551 6585 5927  
传真: +86 551 6585 5687

## 香港

香港金钟道88号  
太古广场一座35楼  
电话: +852 2852 1600  
传真: +852 2541 1911

## 济南

济南市市中区二环南路6636号  
中海广场28层2802-2804单元  
邮政编码: 250000  
电话: +86 531 8973 5800  
传真: +86 531 8973 5811

## 澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号  
澳门广场19楼H-L座  
电话: +853 2871 2998  
传真: +853 2871 3033

## 蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street  
1st Khoroo, Sukhbaatar District,  
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia  
电话: +976 7010 0450  
传真: +976 7013 0450

## 南京

南京市建邺区江东中路347号  
国金中心办公楼一期40层  
邮政编码: 210019  
电话: +86 25 5790 8880  
传真: +86 25 8691 8776

## 宁波

宁波市海曙区和义路168号  
万豪中心1702室  
邮政编码: 315000  
电话: +86 574 8768 3928  
传真: +86 574 8707 4131

## 三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号  
蓝海华庭 (三亚华夏保险中心) 16层  
邮政编码: 572099  
电话: +86 898 8861 5558  
传真: +86 898 8861 0723

## 上海

上海市延安东路222号  
外滩中心30楼  
邮政编码: 200002  
电话: +86 21 6141 8888  
传真: +86 21 6335 0003

## 沈阳

沈阳市沈河区青年大街1-1号  
沈阳市府恒隆广场办公楼1座  
3605-3606单元  
邮政编码: 110063  
电话: +86 24 6785 4068  
传真: +86 24 6785 4067

## 深圳

深圳市深南东路5001号  
华润大厦9楼  
邮政编码: 518010  
电话: +86 755 8246 3255  
传真: +86 755 8246 3186

## 苏州

苏州市工业园区苏绣路58号  
苏州中心广场58幢A座24层  
邮政编码: 215021  
电话: +86 512 6289 1238  
传真: +86 512 6762 3338 / 3318

## 天津

天津市和平区南京路183号  
天津世纪都会商厦45层  
邮政编码: 300051  
电话: +86 22 2320 6688  
传真: +86 22 8312 6099

## 武汉

武汉市江汉区建设大道568号  
新世界国贸大厦49层01室  
邮政编码: 430000  
电话: +86 27 8526 6618  
传真: +86 27 8526 7032

## 厦门

厦门市思明区鹭江道8号  
国际银行大厦26楼E单元  
邮政编码: 361001  
电话: +86 592 2107 298  
传真: +86 592 2107 259

## 西安

西安市高新区锦业路9号  
绿地中心A座51层5104A室  
邮政编码: 710065  
电话: +86 29 8114 0201  
传真: +86 29 8114 0205

## 郑州

郑州市郑东新区金水东路51号  
楷林中心8座5A10  
邮政编码: 450018  
电话: +86 371 8897 3700  
传真: +86 371 8897 3710





因我不同  
成就不凡  
始于 1845

#### 关于德勤

Deloitte (“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司, 以及其全球成员所网络和它们的关联机构(统称为“德勤组织”)。德勤有限公司(又称“德勤全球”)及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任, 而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构, 为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构(统称为“德勤组织”)为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about), 了解德勤全球约312,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司(即一家担保有限公司)是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 在亚太地区超过100座城市提供专业服务, 包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处, 德勤品牌由此进入中国。如今, 德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构, 由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media), 通过我们的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构(统称为“德勤组织”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何(明示或暗示)陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

©2020。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。  
Designed by CoRe Creative Services. RITM0526071