

2026年欧洲卡车市场展望

脆弱的品牌忠诚度正与电动化及日益激烈的中国竞争发生冲突。

由卡尔·斯特雷姆佩尔、菲利普·罗伯茨和埃里克·泽ayer撰写



致谢

作者对Sebastian Kobarg、Niclas Vieten、Ingo Stein和Dhruv Anand为本研究提供支持表示感谢。

一目了然

- ▶ 贝恩公司对来自德国、法国、英国、意大利和波兰的500多名车队运营商进行了调查，涵盖了所有相关的卡车应用和车队规模，以了解是什么驱动了购买决策。
- ▶ 船队运营商的前景总体乐观：60%的人预计其船队将在未来三年内增长，而不到10%的人预计其船队会萎缩。

品牌忠诚度正在下降。与2022年相比，该行业的平均净推荐值（NPS）下降了21分。同时，35%的运营商表示他们可能会更换品牌，而另外三分之一则报告说他们与当前的原设备制造商（OEM）没有多少关联。

此外，船队运营商现在已显著更愿意考虑进入欧洲市场的中国卡车OEM厂商。

与此同时，运营商越来越倾向于考虑电动卡车（BETs），并在关键采购标准上给予其高度评价。对于大多数应用场景而言，电动卡车的总拥有成本已与柴油卡车达到持平。

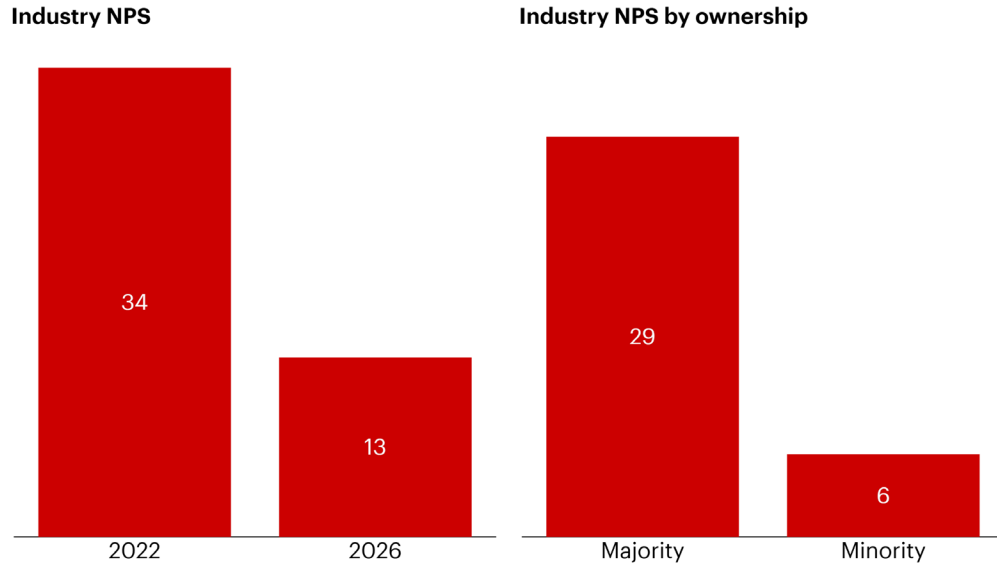
2026年，贝恩公司开展了其最新的欧洲卡车市场调查（这是我们数十年来进行的一系列研究之一），对德国、法国、英国、意大利和波兰的500多名车队决策者进行了问卷调查。我们的调查涵盖了各种规模的车队以及重型和中型应用。

首先，好消息是：欧洲卡车车队运营商普遍持乐观态度，超过60%的人预计其车队在未来三年内将增长。不到10%的人预计其车队将“适度”或“显著”萎缩。意大利的运营商显示出最强的增长预期，有71%的人预计扩张，其次是英国，为65%。德国、法国和波兰的车队运营商也报告了稳健的增长预期，超过55%的人预计其车队将扩大。

现在，坏消息是：车队运营商对制造商目前的供应和性能普遍表示不满。在本年度的调查中，该行业的平均净推荐值（NPS）与2022年相比下降了21个百分点（见图1）。沃尔沃、斯堪尼亚和梅赛德斯-奔驰在整体NPS方面处于领先地位，但若按国家和客户细分来看，它们的排名差异很大。

在我们上一项研究中，船队规模越大，净推荐值（NPS）就越高。今年，这一趋势发生了逆转：大型和中型船队报告的NPS最低（10），而自有经营者（owner-operators）报告的最高（28）。这一NPS的显著变化表明，大型船队运营商可能拥有更复杂的需求，而这些需求并未得到充分满足。这对于在日益整合的市场中争夺份额的制造商来说是一个令人担忧的信号。

图1：平均净推荐值降至13，表明车队运营商对制造商当前的产品和性能表示不满。



注意：某品牌的多数所有者是指该品牌占其车队份额最大的所有者；某品牌的少数所有者是指该品牌占其车队份额小于其他品牌的所有者。资料来源：贝恩卡车调查2026（样本量=507）

品牌集中度也对净推荐值（NPS）有显著影响，拥有单一主导品牌的车队其NPS远高于混合品牌或少数品牌车队。事实上，主要品牌所有者与少数品牌所有者之间的NPS差距超过20个百分点。这表明存在一种循环模式：更满意的客户购买更多，从而随着时间的推移强化了品牌集中度。这也意味着行业平均NPS掩盖了一个更重要的信号：当OEM品牌并非主导品牌时，其在运营商中的得分情况。而这个数字则要严峻得多。

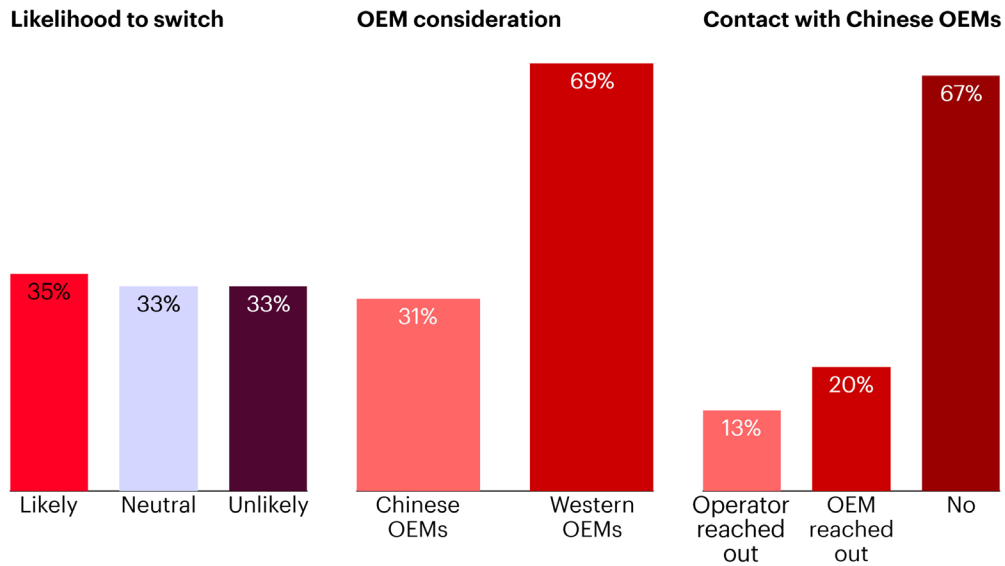
平均而言，品牌在其本土市场获得的净推荐值（NPS）比在它们出口的市场中高约20分。虽然这种“主场”优势有助于巩固现有市场地位，但也证明了以客户为中心以及精心执行的市占策略的力量。每家原始设备制造商（OEM）都必须致力于在其非本土市场建立与本土市场相媲美的忠诚度。我们预计，那些成功实现这一目标的品牌将拥有巨大的增长潜力。

总的来说，不过，忠诚正在消退。

三分之一的车队运营商表示，他们很可能在下一次采购时更换品牌（见图2）。另外还有33%的车队运营商表示，他们对当前的原厂制造商（OEM）没有特别的忠诚度。

各市场品牌转换意愿均十分高。即使在波兰（调查中最忠诚品牌的市场），近四分之一的运营商表示，在下一次购买时他们“很可能”或“非常可能”更换品牌。在法国，这一比例上升到45%。德国运营商是最...

图2：大约三分之一的船队运营商在其下一次购买机会时可能会更换品牌



备注：西方OEM包括DAF卡车、IVECO、MAN卡车与客车、梅赛德斯-奔驰卡车、雷诺卡车、斯堪尼亚、沃尔沃卡车和福特卡车；中国OEM包括中国重汽（Sinotruk）、一汽卡车、东风、陕西（SHACMAN）、福田、比亚迪、三一、徐工、吉利（远航）和玫瑰花园。

矛盾心理：近半数人表示他们既不太可能也不太不可能更换。这是一个庞大的犹豫不决的买家群体，现有企业不能想当然地忽视他们，这也为那些准备好服务这些客户的品牌创造了巨大的机遇。

总体而言，随着车队规模的扩大，转换意愿呈下降趋势。大型车队运营商报告的转换意愿最低（25%），同时中立受访者的比例最高（43%）。这种客户忠诚度的下降为所有品牌创造了机会，尤其是中国制造商。大约三分之一的 fleet 运营商已经与中国制造商接触过，并报告称“很可能”或“非常可能”在未来三年内购买中国制造的车辆。对中型卡车运营商的兴趣比对重型车队运营商的兴趣更强。在愿意采用 BET 的运营商中，超过一半表示愿意购买中国卡车。

对中国供应商的接受程度因地区和车队规模而异。与德国和波兰的同行相比，英国的车队运营商从中国制造商处采购的可能性是后者的两倍。中小车队所有者也对中国产品持更开放的态度。自有经营者不太愿意测试新产品；他们对单一卡车的依赖加剧了可靠性风险，使其成本不成比例地高昂。随着需要管理的大量更新量，大型车队运营商可能面临不同的制约：他们目前尚未准备好将车队的显著份额投入到未经验证的品牌中。

大多数运营商期望从中国制造商处获得折扣，与西方品牌相比：61%的运营商预计中国卡车将便宜10%至30%。

要预测这些动态如何在卡车市场展开，我们可以参考相邻的电动城市公交车领域，这是公交车电动化的主要领域。到2025年，零排放城市公交车在欧盟的市场份额达到了58%，而长途客车和城际客车的市场份额仅为4%。

中国制造商很早就抓住了公交车市场，将其在欧洲的市场份额从2017年的约10%增长到2023年的约30%，此后其份额大致保持稳定，在2024年和2025年期间维持在相似水平。此后，欧洲现有企业通过推出具有竞争力的产品，并利用其服务网络和客户关系来稳固自身地位。值得注意的是，这一中国增长发生时，城市公交车采购通常需要通过符合本地化内容的公开招标，这一结构性特征在商用卡车车队采购中没有明确的对应情况。

真正的启示在于增长模式：中国进入者最初取得了快速增长，但随着本地OEM厂商采取有效应对措施，其增长随后停滞。在卡车市场，西方OEM厂商仍能做出回应并捍卫其大部分市场份额。未来，中国制造商将在欧洲卡车市场扮演一定角色，但具体作用大小取决于现有OEM厂商的竞争力、灵活性和客户中心度。

中国参与者最初取得了快速增长，但随着当地OEM厂商采取有效应对措施，其增长随后停滞不前。

对车队运营商来说，重要的是什么

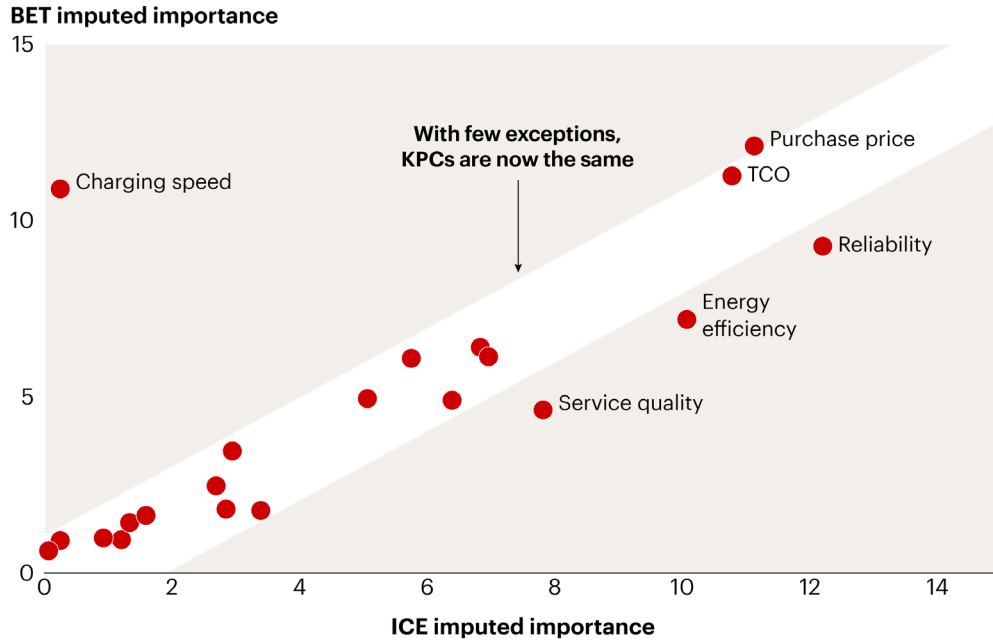
关键采购标准（KPC）在我们三十年的研究过程中保持相对稳定，可靠性、价格和总拥有成本（TCO）位居前列——远超服务、品牌声誉及其他考量因素。

可靠性是内燃机（ICE）细分市场的主要关键绩效指标（KPC），被一半的受访者提及。可靠性也是车主兼运营商的首选KPC，而小型车队运营商则优先考虑初始购买价格。总拥有成本（TCO）位居中型和大型车队运营商的首位。载货量通常是一个次要标准；它仅在车主兼运营商细分市场的顶级五个KPC中占有一席之地。

今年，我们比较了内燃机（ICE）汽车和电池电动工具（BET）的KPC（见图3）。值得注意的是：

图3：对于ICE和BET车辆，采购价格和总拥有成本 (TCO) 都是运营商的关键绩效指标 (KPI)。

Key purchasing criteria for ICE and BET



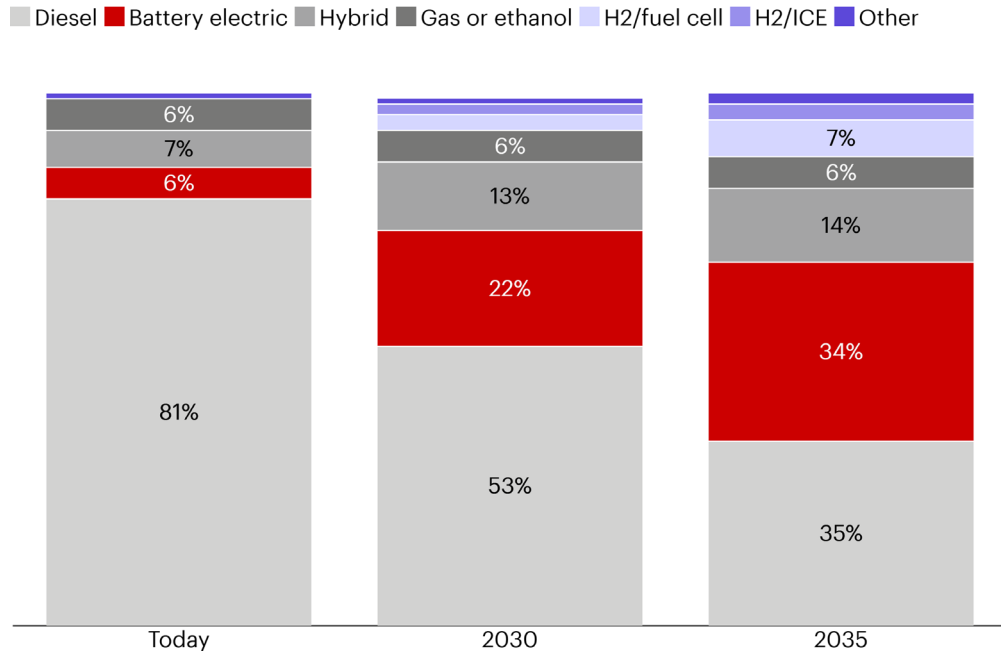
注意：充电速度和双向充电仅根据受访者对BET的评分进行评级。来源：贝恩卡车调查2026年（n=507）

- 随着新能源汽车和电池电动汽车的普及，KPC的重要性日益趋同；对于这两种车型，初始购买价格和总拥有成本都是最重要的KPC。
- 对于BET而言，充电速度比可靠性更重要。这表明运营商对运营时间有严重担忧。双向充电等二次电池特性在运营商的优先清单中排名非常靠后。
- 服务对两个类别而言均非首要关键绩效指标（KPC）。此外，ICE客户优先考虑服务质量和成本，而BET车主则关注服务成本和网络密度。值得注意的是，服务成本在BET的KPC列表中完全未出现。

受访者还就中国BET原始设备制造商（OEM）在关键性能指标（KPC）方面进行了评估，并在价格、总拥有成本（TCO）和技术方面给予了特别高的评价。事实上，中国竞争对手在续航里程、能源效率、连接服务和信息娱乐系统方面已被视为优于西方品牌。中国卡车能否在未来实际测试中证明这种认知还有待观察。品牌信任仍然是主要的负面因素，而服务网络密度、服务质量以及二手/残值也落后于欧洲现有企业。

图4：车队运营商预计其新车销售将从2035年开始，包含相同比例的燃油驱动和电池电动驱动系统。

BET evolution from today toward 2030 and 2035



贝恩卡车调查2026（样本量=507）

简而言之，中国BET在车队经理最看重的标准上表现优异。凭借这种对性能的期待，再加上预期的价格优势，中国OEM厂商已经成功进入了众多车队运营商的考虑范围。

BET转换

与我们的2022年研究类似，运营商预计其车队动力系统的构成将发生重大变化。他们预测，到2030年，新卡车中只有一半将是内燃机车辆，到2035年这一比例将下降到大约三分之一（见图4）。虽然这些预测总体上低于监管目标，但它们反映了运营商对什么才是现实的当前假设。

受访者预计基于氢的解决方案到2035年仍将仅占新车销售的细分市场。自2022年以来，对混合动力替代方案的兴趣也显著下降。在那项调查中，大约每四名运营商中有一名表示会考虑购买混合动力驱动系统。如今，这一比例已几乎减半，反映出车队运营商对纯电动巴士（BETs）的应用契合度和总拥有成本（TCO）竞争力的信心日益增强。

短期内，欧洲各地区的BET转型预期总体上保持一致。这种趋同现象主要体现在商用车运营商方面；而在乘用车市场，转型速度则因当地消费者偏好、信任程度、地方激励措施以及生活方式考量等因素而呈现较大差异。商用车队运营商更倾向于基于经济因素（总拥有成本）而非情感因素做出电动化决策，这表明电动化转型将更多地受到卡车性能、价格以及充电基础设施的可用性等因素的强烈影响。

从长远规划角度来看，各国之间存在一些分歧。到2035年，波兰和意大利预计其车队中BET（电池电动车型）的占比将低于法国和德国。这些预测反映了车队构成的结构性差异，而非对电气化的不同态度。

受访者被要求对其运营准备状态以及为BET支付溢价意愿进行评分。德国运营商的运营准备状态评分最高，但支付溢价价格的意愿最低。平均而言，德国运营商仅为BET愿意支付10%的溢价。这进一步强化了中国进入者若其BET价格仍低于欧洲OEM，所创造的风险。

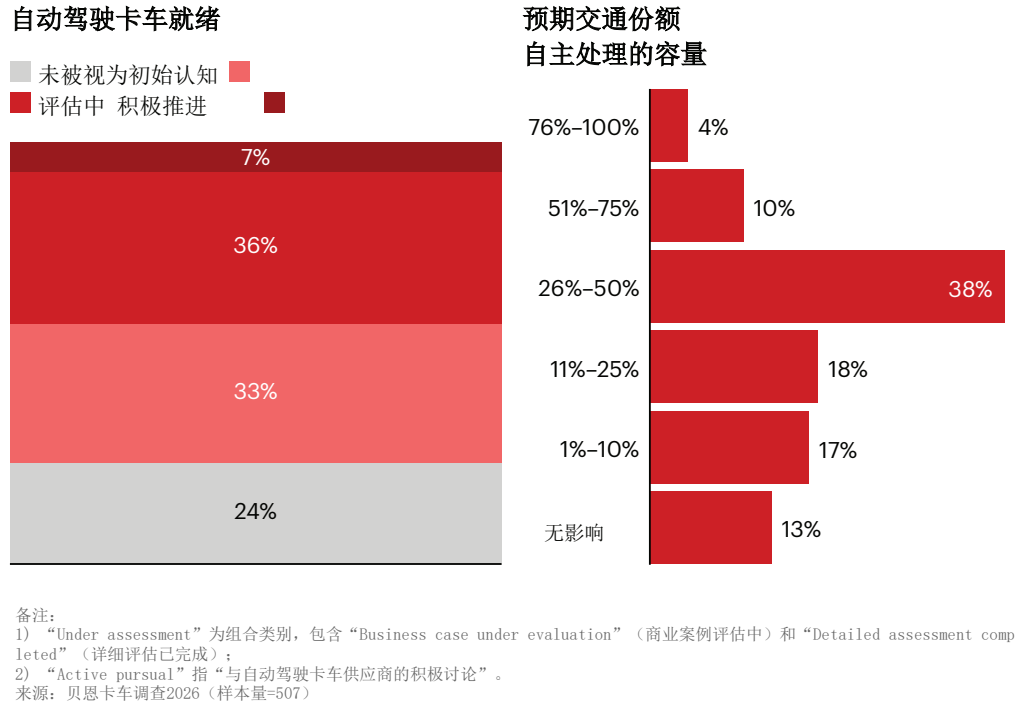
自我们上次研究以来，BET采用的障碍已发生变化。总拥有成本（TCO）已不再是最大的障碍，因为parity（成本相当）在大多数主要欧洲市场的大部分长途用例中已基本实现。例如，在德国，重型长途BET在五年持有期内，TCO可低至15%，这得益于能源成本降低和过路费节省。相反，有限的公共充电基础设施、高昂的初始购买价格、较少的运营灵活性以及较长的充电时间正在阻碍买家。

从长远规划来看，各国之间存在一些分歧。到2035年，波兰和意大利预计其BET份额将低于法国和德国。

应对颠覆

再过几年，将迎来另一波颠覆：自动驾驶卡车。大约43%的受访者表示，他们正在评估将自动驾驶车辆加入车队所带来的商业和运营影响（见图5）。近40%的车队运营商认为，他们未来运输量的26% - 50%可能将由自动驾驶承担。然而，只有7%的受访者正在与潜在解决方案提供商进行积极讨论。

图5：自动驾驶卡车将很快成为市场另一颠覆性因素



对卡车OEM的影响

在此拐点，欧洲OEM厂商无法通过单一手段来维持市场份额或实现增长。相反，OEM厂商需要专注于一系列高度精准、针对特定细分市场的举措，并根据运营商的机队规模、市场以及动力系统转型阶段来量身定制执行方案。

在此背景下，以下优先事项尤为突出：

- **恢复成本竞争力。**采购价格和总拥有成本（TCO）是运营商的关键绩效指标（KPI）。与此同时，中国OEM厂商在尚未达到规模效应前就已降低价格预期。BET转型通过更高的前期成本和不确定的残值进一步增加了定价压力。OEM厂商必须通过降低物料及其他成本驱动因素，同时系统地解决次要KPI，来优先考虑其成本和定价地位。

- **聚焦客户满意度。**净推荐值（NPS）是市场份额变动的领先指标：NPS显著提升的OEM厂商市场份额增长，而NPS下滑的则市场份额缩减。有33%的运营商可能更换品牌，因此竞争的激烈程度前所未有。然而，当不满情绪体现在市场份额上时，通常为时已晚。因此，OEM厂商必须监测更敏感的早期预警指标，例如少数品牌所有者的NPS，该指标对最弱势的现有品牌而言已经为负，并且需要调查贯穿整个客户旅程中不满情绪的根源，而不仅仅是在服务接触点。一旦大规模失去忠诚度，就非常难以重新获得。

• **缩小纯电动汽车（BEV）价格差距，加大销售和营销力度。** 产品组合的基础已基本就绪。当前的竞争在于认知、定价和时机。目前，不到10%的运营商同时具备高纯电动汽车（BEV）准备度和支付显著溢价的意愿，但随着纯电动汽车价格下降，转型速度将加快。西方原始设备制造商（OEM）必须在价格敏感型运营商转变之前采取行动，要么通过缩小绝对价格差距，要么通过有吸引力的融资方案或基于使用的变现模式来重新定义价值。与此同时，销售和营销信息必须直接针对欧洲现有企业与中国制造商之间在购买价格、总拥有成本（TCO）和充电速度方面的感知差距。目标是在早期纯电动汽车采用者锁定对下一批车队周期的品牌偏好之前，将运营商的准备度转化为购买意愿。让该细分市场仅因价格优势而落入中国进入者之手，是现有企业无法承受的风险。

投资组合的基础已基本建立。当前的关键在于认知、定价和时机。

• **充分利用真正有竞争力的资产。** 欧洲OEM必须依托两项中国新进入者目前无法完全匹敌的结构性优势：服务于多种应用/细分市场的集成式内燃机和电池电动化（BET）产品组合，以及能够实现总拥有成本（TCO）优化采购方案的自有金融服务部门。强大的服务网络和经证实的服务质量将构成第三道防线；然而，仅靠服务本身还不足以守住阵地。OEM必须在中国OEM建立滩头阵地关系之前，主动向车队经理传达这些差异化优势。

• **做好应对客户忠诚度较低的准备。** 由车主运营和小型车队是忠诚度最高的细分市场，也是最不容易受到中国竞争对手影响的群体。随着行业向中型和大型运营整合，客户画像将转向对总拥有成本（TCO）更敏感、分析更严谨的采购决策。OEM厂商必须相应地重新思考其商业模式：大型车队的服务依恋率较低，这将压缩重要的利润空间。最终的赢家将是那些能够调整其价值主张（及其盈利模式），以适应客户群体更加集中和需求更高的企业。

这些步骤对于欧洲商用车制造商在未来几年重获忠诚度并捍卫其市场份额是必要的。制造商还需要应对中国进入者设定的成本锚点，并利用中国供应商目前无法超越的竞争优势，例如邻近性、客户满意度和服务质量。

当我们再次监控市场时，船队无疑将呈现出不同的面貌。如今行动的欧洲原始设备制造商仍有时间来塑造这一结果，而不是被动地 реагировать на него。

大胆构想。卓越团队。非凡成果。

贝恩公司是一家全球咨询公司，它帮助世界最雄心勃勃的变革者定义未来

。

贝恩公司与全球领导者合作，帮助他们解决最棘手的挑战并实现持久成果。自1973年以来，我们与客户（包括私募股权和投资组合公司）合作，帮助他们构建所需能力以应对变化并重新定义其行业。我们的成功以客户的成功为衡量标准，我们自豪地拥有业内最高的客户倡导水平。

贝恩在全球范围内始终被公认为最佳工作场所之一。我们作为一个全球团队运营，汇聚了策略师、行业与职能专家、技术专家以及顾问，并与充满活力的技术合作伙伴生态系统紧密相连。

