



《2023 麦肯锡中国汽车行业 CEO 特刊》发布！驶向 2030——汽车行业竞速赛





回归价值创造，打造产业新格局

一、驶向 2030—汽车行业竞速赛

我们正在经历的，是汽车行业的又一次伟大变革。自 19 世纪 80 年代汽车被发明以来，无论是划时代的流水线生产，还是“石油危机”阴影下小排量汽车的突飞猛进，抑或安全带及气囊等的普及给被动安全带来的根本性提升等，这些新技术、新模式都极大推动了汽车的普及与可持续发展。但这些单一的局部变化都很难同眼下这场智能电动汽车变革相提并论。以智能电动汽车的迅猛发展为牵引，中国汽车市场正在经历一场深度及广度都远超预期的变革：

如果说 2019 年之前，智能电动汽车的发展只是天将明而未明之时远处的一缕微光，那么自 2020 年电动汽车销售井喷以来，其浩荡之势已似

东方喷薄欲出的灿烂朝阳！在《麦肯锡 2019 年中国汽车行业 CEO 季刊：制胜汽车行业下半场》里，我们曾针对 2030 年的中国汽车行业做出十大展望，目前其中有六点已成为或接近现实，包括行业高增速及高利润率难以再现、弱势汽车品牌的消亡、国际品牌溢价率的逐渐消失、专注于客户旅程体验的营销服务的重要性、传统 4S 模式的式微与转型，以及自主品牌对动力电池与中低价位电动汽车市场的统治力等。即使变化巨大如斯，这些仍只是汽车行业伟大变革的序幕，远非高潮。而真正的高潮，将在驶向 2030 年的汽车行业竞速赛上逐一显现：

眺望 2030 年，我们相信智能电动汽车的发展洪流将继续深入到中国汽车市场的每个角落。凭借在相关领域已建立的优势，以及对进一步巩固领先优势的渴望，我们预计中国车企的竞争力，特别是部分领军者，将得到极大加强。同时，在激烈厮杀的国内市场中脱颖而出的“卷王”，也将给海外消费者带来更多“闻所未闻”的高性价比车型，进而深刻改变国际汽车产业的竞争格局。在乐观情境下，我们预计将有 3~4 家中国车企得以跻身全球车企的前十榜单，同时将有 5~6 家中国零部件供应商名列全球供应商的前二十榜单。

在驶向 2030 年的汽车行业竞速赛上，必将一路高潮迭起。无论对老牌国际巨头，还是国内新生力量而言，今后三年都至关重要。若能在这三年竞争中找准感觉、占据有利位置，则远大前程可期！若蹉跎了这三年宝贵时光，在智能电动汽车领域建树寥寥，则不忍言之事恐不远矣！

二、前路崎岖，不可懈怠

中国汽车业对全球领先水平的追赶乃至赶超，根植于电动汽车的跨越式发展。这一“弯道超车”战略在经历多年风雨起伏后，终于在驶向 2030 年的汽车行业竞速赛上显露锋芒。弯道超车不是梦，但弯道超车时更须精准把控方向盘，以免冲出赛道！同时，如何充分利用在弯道积累的优势，在出弯后的直道上保持并扩大领先优势，也将是所有中国车企，尤其是头部企业需要深思熟虑的课题。

2030 年可期，但驶向 2030 年的汽车行业竞速赛绝非一路坦途！作为在中国汽车咨询业耕耘十余年，伴随众多业内人士走过无数崎岖坎坷的亲历者与记录者，我们衷心希望车企的掌舵人们能清醒认识到转型的困难和挑战，时刻保持警惕，避免某些乱象的重演，同时回归价值创造的本源：

与“放卫星”说再见：国内车企从不缺乏远大理想。若简单汇总诸多车企宣布的 2025 及 2030 年电动汽车销量目标，其总和甚至已接近全球总量，不禁令人疑惑这些远大目标的可行性究竟几何。仰望星空固然重要，但唯有脚踏实地，方能行稳致远！

在短期盈利与长期价值创造之间保持平衡：如何处理短期盈利与长期价值创造之间的不匹配，对许多车企都是难题。企业既不可一厢情愿，沉浸于“利润换短期销量”的迷思，不讲单车盈利，不静下心来修炼内功；亦不可囿于短期财务考核压力，对长远的核心技术能力投入不热情、不在行。类似的“走极端”均不可取，皆为不正确的转型打法！

完成从“2B 基因”到“2C 基因”的进化：“客户运营”或“以客户为中心”，正愈发成为汽车零售及服务创新的关键词。我们看到了部分领军企业在该领域的开拓性创举与成功案例，但同时也目睹了大量后来者的亦步亦趋、刻意模仿。模仿效果可谓参差不齐，一言难尽，亦不乏“东施效颦”；更有甚者，虽然嘴里念叨“以客户为中心”，但落地的却是一些令客户寒心的举措，堪称“竭泽而渔”。

切莫求新求异，好高骛远：中国车企似乎都在一夜之间实现了技术“大跃进”——全栈开发、高阶的电子电气架构、原生的电动汽车平台、高等级的自动驾驶等，几乎每家车企的发布会都在不厌其烦地强调自己已经掌握了这些“黑科技”。但与这些浮华共生的却是：消费者迫切需要的一些低级别基础功能，如 AEB（自动紧急制动）等，却不时爆出测试结果不甚理想的新闻。如此落差，不可能不令旁观的消费者心生疑窦。

告别“军令状”式的保供：由于多种因素叠加，保供正成为全行业关心的话题。但许多企业不对供应链发展进行深入探讨，对自身上游供应链的深度格局也缺乏了解，对新兴领域的新进入者更是不做研究，保供的一切努力都压在“军令状”式的“力保 XXX”上。这样能保得一时，岂保得了一世？须知保供的关键在拓宽“供”，而非苛求“保”！

正视出海的难度及挑战：中国汽车出口近来局面火热，出口规模直逼日、德等国，甚至有望反超。但与此同时，中国车企的整体海外业务仍处于“婴儿期”：全部中国车企在海外市场的乘用车销售总和，甚至不足某

日系龙头车企在日本以外地区销量的两成。而体系性地低估出海难度则是一个更严重的问题！在海外营销体系搭建、品牌美誉度、售后支持等维度，国际车企花了数十年方才积累相关资源及渠道，难以短期内赶超；同时，不顾目标国的具体国情，盲目照搬母国的产品设计及营销方案等，这些外资车企在华被反复诟病的老问题，也正在相当一部分中国车企的海外业务上复刻！此类顽疾若不加以克服，是否能“内战内行”姑且不论，“外战外行”几乎是必然的结局！

“减碳”从口号到落实：在“双碳”的大背景下，许多车企在不同场合都表达了减碳意愿，部分甚至公布了具体路线图。但减碳是一项系统性工程，不但需要对自身运营进行多维度地优化甚至重塑，也需要穿透式地追溯上游供应链，并与不同梯级的业务伙伴协作推进，绝非简单投资若干屋顶光伏并搭配储能设施即可万事大吉。

三、远大前程，尽在掌握

在过去很长时间内，“试错”是中国车企实现加速发展的核心法宝。在新品牌、新车型与新技术的创立、推陈与迭代中，中国车企通过快速“试

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_50492

