

# 麦肯锡方寅亮：中国车企或将改变世界汽车业版图

本报记者 陈燕南 北京报道

2023年的钟声已经敲响。回望过去一年，汽车行业走过了极不平凡的一年。然而在重重困难之下，汽车行业仍然表现出了强大韧性，不断有更多的中国新品牌通过新能源汽车实现了弯道超车，传统车企也正在积极转型，通过更新自己的战略思维以及自己的技术与平台，引领着时代的发展，呈现出了百年企业的责任与担当。在新品牌、新车型与新技术的创立、推陈与迭代中，车企通过快速“试错”摸准了市场脉搏，进而深刻影响乃至改变了产业走势。

总结过去，必须展望未来。面对汽车行业百年之大变革，汽车行业未来的格局与走势又是怎么样的呢？车企又该如何应对未来的机遇与挑战呢？对此，麦肯锡全球董事合伙人方寅亮接受了《中国经营报》记者的专访。

“如果以14亿人口规模基础进行计算，我们预计未来中国新车年销量将逐步攀升至2800万台左右，并在该水平上下适度震荡。我们认为汽车行业变革的高潮将在驶向2030年的‘竞速赛’上显现，电动车时代的技术竞争与燃油车显著不同，更多聚焦ACES（自动驾驶、智能网联、电气化、共享化）为主的‘新四化’技术，在新的时代，车企的长期运营与积累，而非短期销量，将更加重要。围绕长期满意度建立合适的客户运营与营销模式以及智能化带来的全新的全生命周期下的车辆价值增量，将成为未来重要的利润增长点。”方寅亮表示。

## “中国车企有望继续扩大海外业务规模和效益”

未来车企上升的渠道包含两大方向：一是提高产品的市场契合度；二是重塑客户体验。

《中国经营报》：2022年以来，中国品牌车企市占率不断提高，你如何看待这一现象？

方寅亮：在智能电动汽车的助推之下，市场格局正以前所未见的速度发生剧变。

一方面，得益于在智能电动汽车领域的领先地位，中国车企在国内大部分细分市场都取得了巨大的市占率优势。事实上，2022年中国品牌已经在中型电动汽车中占据了近一半的市场份额。

在燃油车领域，中国车企最近几年也同样取得了可喜的进步。从平均售价的角度来看，10年前中国品牌乘用车的平均起始售价（MSRP）仅约人民币6.4万元，相当于同期大众化国际品牌平均售价的49%；但今天，中国品牌乘用车的平均起始售价达到了10.7万元，相当于同期大众化国际品牌平均售价的69%，提升了20个百分点。与此同时，市占率也较为稳定，在各细分市场中占据10%—40%的市场份额。

《中国经营报》：麦肯锡的报告提到，中国车企的部分领先优势可能是通过试错战略试出来的。该如何理解这个试错战略？接下来，中国品

体环境的变迁以及行业估值逻辑的变化，“快速迭代”战略的生存空间将被压缩，金钱上的损失尚在其次，时间上的损失后果可能更为严重。总而言之，通过不断“快速迭代”来明确前进方向，将越发难以成为实现发展加速的工具，而将更多地成为车企精益发展的阻碍。

《中国经营报》：接下来车企的上升渠道有哪些？

方寅亮：麦肯锡研究表明，中国汽车市场的高端化趋势与汽车动力类型的转变紧密相关。2021年在高端市场中电动汽车渗透率已经达到22%，我们预计这个比例在未来5年中将进一步提升到60%—70%。

未来车企上升的渠道包含两大方向：一是提高产品的市场契合度，开发符合并超越消费者期待的产品；二是重塑客户体验，注重市场营销与销售环节，提升产品本身以外的客户体验。麦肯锡汽车消费者调研结果显示，超过60%的受访者认为，高性价比、更先进的自动驾驶、更优的智能座舱体验，是本土高端电动汽车品牌远超传统豪华品牌最吸引他们的要素，而有约40%的受访者则认为售前、售后服务及价格是他们最感兴趣的要素。这都充分说明了在未来发展中产品竞争力与服务竞争力在高端电动汽车品牌发

展中的重要性。

《中国经营报》：中国汽车出口量正在节节攀升、屡创新高，中国车企出海的挑战与机遇是什么？

方寅亮：通过出海中国厂商有望继续扩大海外业务的规模及效益。在中国国内市场及海外市场的双重加持下，中国车企以及伴随中国车企成长的国内产业链，将有望成为改变全球汽车产业版图的一股巨大潜在力量，对国际领先车企的固有格局提出挑战。但是与此同时，中国车企出海的挑战与机遇共存，我们认为未来存在四大方面的发展挑战：

1. 品牌建设：中国车企必将产品质量视作头号要务，同时可考虑提供超出市场平均水平的质保服务，以此在目标国树立口碑；同时建立有针对性的营销和品牌建设活动（如赞助、短视频与直播等），充分建立品牌与当地客户的感情联系。

2. 海外供应链建设：中国车企的海外业务目前仍以直接出口为主，但随着海外销量规模的提升，企业也须积极论证并实践在目标国设厂的可行性及落地方案；同时，车企还应探索供应商落地的方案，包括引入当地现有海外供应商，或与国内核心供应商抱团出海等。

3. 海外人才队伍建设：若想避免在目标国出现“水土不服”、不够



“汽车行业变革的高潮将在2030年‘竞速赛’上显现。”麦肯锡全球董事合伙人方寅亮表示。

本报资料室/图

“接地气”等窘况，车企就必须着手实施本地人才团队的招募、能力建设以及充分授权等。

4. 海外产品开发：在制定目标国的车型策略时，进行有针对性的

适应性开发，进一步考虑进行全球车型的开发；同时针对海外市场软件和数据要求，形成迥然有别的互联网应用生态，并制定合规的隐私保护及数据存储举措。

## “软件体验逐渐成为不同产品之间差异的核心”

未来汽车行业格局将呈现四大趋势：第一是技术重塑，第二是品牌定位重塑，第三是价值创造的变革，第四是减碳义不容辞。

《中国经营报》：回顾2022年的汽车行业，你认为有什么样的变化？

方寅亮：2021—2022年中国车市的发展可以说是跌宕起伏：无论供应链的堵塞与疏通、电动汽车（EV）渗透率的爆发式增长，还是造车新势力接连走向前台，在过往行业历史中都颇为罕见。针对2022年及未来汽车行业，可以这样总结：中国乘用车市场有望继续增长，但会逐渐逼近销量上限；中国车市正经历“百年未有之大变局”，电动汽车迅猛发展，中

国车企或将改变全球汽车产业版图，消费者品牌认知转型，能否妥善应对这一大变局将决定车企的生死。

《中国经营报》：麦肯锡在报告里面提到，未来车企竞争核心正逐渐由硬件性能转变为软件体验，你如何深入解读这句话？

方寅亮：我们认为智能电动汽车时代的竞争要素与传统燃油车时代截然不同，中国消费者对智能电动汽车提出了诸多技术需求，如高阶辅助驾驶、流畅的人机对话、

充满未来感的座舱设计、持续更新的软件体验等，这是在燃油车时代闻所未闻的。

在2022年麦肯锡汽车消费者的调研中我们发现，有68%的受访者表示选择本土高端新势力的产品是因为更优的自动驾驶功能，有63%的受访者表示是由更优的智能座舱体验。相比较而言，分别仅有36%和44%的受访者是因为直销模式以及透明的价格、更好的售后服务体验选择了本土新势力的产品，这说明了：目前产

品本身的核心竞争力是消费者更加关心及关注的，能否提供最优的产品体验成为客户是否选择的首要因素，而其中，智能化功能体验正在成为核心要素，如自动驾驶功能以及智能座舱功能。在智能化时代，硬件性能将变得更加通用化，而软件体验则逐渐成为不同产品之间差异的核心。

《中国经营报》：你认为在2030年之前，汽车行业的格局会发生什么样的变化？

方寅亮：未来格局将呈现四大

趋势：第一是技术重塑，电动、网联、智能等领域的技术发展将继续深刻塑造行业面貌及消费者需求；第二是品牌定位重塑，颠覆性技术变革将为新进入者入局创造有利条件，进而改写整体竞争格局；第三是价值创造的变革，新技术与新进者将持续改写行业的商业逻辑与价值创造模式；第四是减碳义不容辞，作为占据全球碳排放近四分之一的行业，汽车行业的减碳进展对于全球控温目标的实现至关重要。

# 保障股票期权激励计划兑现 长城调整2023年销量、净利润绩效指标

本报记者 陈茂利 北京报道

近日，长城汽车发布《关于调整2021年限制性股票激励计划及2021年股票期权激励计划业绩考

## 下调激励计划考核目标

公告内容显示，长城汽车下调2023年目标，调整后长城汽车2023年的绩效指标由销量不低于280万辆更新为销量不低于160万辆。净利润方面由此前的不低于115亿元更新为净利润不低于60亿元。经过此番调整，长城汽车2023年业绩目标达成难度大大降低。

长城汽车在2021年启动了公司发展史上最大规模股权激励。激励对象包括在长城汽车任职高级管理人员，控股子公司董事，公

核目标》的公告。

《中国经营报》记者注意到，长城汽车2023年的绩效指标由销量不低于280万辆、净利润不低于115亿元，下调为2023年销量不低于

160万辆、净利润不低于60亿元。

对此，长城汽车方面表示：“本次调整使公司激励方案的2023年激励目标与公司的业绩增长更为匹配，更具有科学性和合理性。调

整后公司层面的业绩考核指标仍是具有挑战性的业绩目标，更能有效发挥激励作用。”

“长城汽车需要稳军心。主动调低2023年的销量考核目标，本质

还是想方设法把股票期权激励计划兑现，让团队拿到激励，从而留人、留心、留预期。”企业转型专家、“汽车新四化”产业研究者杨继刚接受记者采访时指出。

继刚向记者指出。

另外，杨继刚强调：“尽管长城汽车2022年销量出现了下滑，但过去几年的产品与品牌战略升级见效了，单车价格提升了不少。长城官方给出的数据显示，在销量下滑的背景下，2022年前三季度营收逆袭增长9.56%，净利润同比增长64.80%。也就是说，长城初步实现了产品竞争力层面的‘腾笼换鸟’，有钱了，当然要‘苟富贵，勿相忘’，这也是长城汽车董事长魏建军在管理上的一贯风格。”

## 挑战160万辆业绩目标

对于2023年160万辆的业绩考核目标，长城汽车方面指出：“仍具有挑战性。”

杨继刚也认为，2023年的长城汽车依然有很多硬仗要打。“前有比亚迪与特斯拉在新能源汽车赛道的风驰电掣，后有吉利、奇瑞、长安、广汽等自主品牌的快速追赶，大众、丰田、通用、福特等跨国车企加速转型新能源，再加上理想、小鹏、蔚来等造车新势力与科技造车派的‘跨界打劫’，长城难以保持哈弗H6长达99个月的SUV销量神话，高管需要方向，中层需要路径，基层需要信心。”

在存量竞争时代，长城汽车2023年要如何实现几十万辆的增长？从长城汽车近期的动作来看，长城汽车将增长押注到新能源赛道。

2022年新能源汽车市场发展得如火如荼。中汽协发布的数据显示，2022年全年销量超过680万辆，市场占有率达到25.6%。

值得一提的是，众多车企中，比亚迪凭借新能源东风，乘用车销量在2022年实现了155.1%的增长。比亚迪官方数据显示，2022年全年销售乘用车186.24万辆。其中，DM（可充电混动）车型全年累计销售

94.62万辆，EV车型全年累计销售91.11万辆。比亚迪的成绩让不少车企更加坚定向新能源汽车转型。

面对新能源汽车的红利期，长城汽车也正在推动旗下五大品牌向新能源转型。记者注意到，第二十届广州国际汽车展览会（以下简称“广州车展”）上，在“新能源SUV专家”全新品牌定位下，哈弗新能源家族集体亮相。其中，作为哈弗品牌转型后第一款新能源车型，第三代H6 DHT-PHEV以1.5T四缸混动专用发动机，匹配两挡平行轴DHT混动专用变速箱正式切入新能源赛道。

魏牌携旗下全新旗舰六座智能SUV蓝山DHT-PHEV（主打家庭用户）、摩卡DHT-PHEV、拿铁DHT-PHEV一同亮相。

对于蓝山DHT-PHEV进入六座SUV细分市场，魏牌CMO周文讲述了其中的原因：“我们为什么要做这个产品，是基于对市场的研究，我们认为市场有两个特点：潜力巨大、竞争不饱和。2019年30万—50万元的六座SUV年度销量在25.4万辆，而到了2021年（上升）到47万辆，到了2022年应该能超过55万辆，年增长率在25%以上，目前在存量市场

有这么大的增量已经很不容易了。”

对于蓝山DHT-PHEV的产品力，周文显然是自信的，“魏牌看家的两个本领，一个是DHT，一个是NOH智慧领航辅助驾驶。DHT 2022年迎来了首次升级，重要的是两个改变：第一是续航更长了，WLTC续航最高可以增加73公里；第二是动力模式更多了，过去只有混动、纯电，现在有智能混动、纯电优先和纯电三种模式。”

除了欧拉、沙龙两大新能源品牌外，在广州车展上，坦克品牌也推出坦克500 PHEV长续航版。对于两大高端品牌魏牌和坦克在组织管理上的全面整合，长城汽车方面直言，将从产品品类、智能科技到越野体验，加速实现新能源面向高端豪华新能源市场的布局。而对欧拉和沙龙在组织管理上的全面整合，目标是形成专注纯电的全新组织，进一步增强在纯电赛道的运营效率和竞争能力，在产品层面实现纯电用户全覆盖。

## 营销变革剑指2025战略

摆在长城汽车面前的短期目标是挑战160万辆销量目标，长期则是2025战略的实现。

根据长城汽车发布的2025战略——到2025年，实现全球年销量400万辆，其中80%为新能源汽车，营业收入超6000亿元，未来5年，累计研发投入将达到1000亿元。

为了实现这一战略目标，需要打好全球化、高端化、新能源这三场战役。记者注意到，近期，在长城汽车首席增长官CGO李瑞峰的主导下开启了近两年来最大的一次营销变革。

据悉，此次变革的核心在于品牌整合和聚焦。现任沙龙品牌CEO文飞将担任沙龙和欧拉双品牌CEO。现任坦克品牌CEO刘艳钊将兼任魏牌CEO，对魏牌和坦克双品牌的经营管理及新能源进阶的打造全面负责。

“调整后，欧拉和沙龙、魏牌和坦克均将采用双品牌运营的模式。”据长城汽车副总裁傅小康介绍，“可以理解为1套渠道、1.5套组织、2个品牌，进一步集中优势资源，全面提升运营效率和协同，更好应对2023年更激烈的竞争。”

对于两大高端品牌魏牌和坦克在组织管理上的全面整合，长城汽车方面直言，将从产品品类、智能科技到越野体验，加速实现新能源面向高端豪华新能源市场的布局。而对欧拉和沙龙在组织管理上的全面整合，目标是形成专注纯电的全新组织，进一步增强在纯电赛道的运营效率和竞争能力，在产品层面实现纯电用户全覆盖。