

# 整车厂与供应商“价格博弈”启示录

本报记者 陈茂利 北京报道

临近年终，整车企业根据本年销售、市场环境对下一年销量做出预测，制定采购目标之即，一封邮件将国内整车厂和供应商之间的博弈送上热搜。

2025年市场竞争将更加激烈，行业将更加内卷。为增强竞争力，近日，有整车厂致信供应商希望能够给予支持，比如供应商

## 整车厂和供应商的博弈

少数具备独特竞争优势的供应商在谈判中有更高的议价权。

据了解，按照惯例，车企会按照一款车型的生命周期来选定供应商，随着产品销量规模增长，模具、产线等成本摊薄，车企会要求供应商在车型生命周期内按照一定比例每年调降零部件价格。

尽管年度议价是行业惯例，但记者采访多位人士了解到，近两年受行业“价格战”影响，一些车企对供应商提出的降价目标过于“激进”。“2022年汽车行业供应链企业的平均年降约8%，2023年约10%。今年要求的降幅在10%—15%。”上述主机厂人士称，“我们年初也降过一次，后来集团又给了新的降价指标，所以又跟

## 行业“价格战”掀风波

“价格战”中仅靠供应链降本获得竞争优势，从短期来看，能赢得增量，但长期来看，影响创新研发投入。

今年轮番上演的“价格战”被认为是这场风波的始作俑者。今年以来，有几十家车企参与到“价格战”中，行业极度内卷。

受“价格战”影响，汽车行业利润进一步下滑，今年前三季度中国汽车行业的利润率只有4.6%，比2020年还低1.6个百分点。乘联会数据显示，今年前9个月，国内汽车行业单车利润已降至1.6万元。

“车企卷成本的原因是希望在‘价格战’中取得优势地位。成

提供更具竞争力的原材料采购方案，或者通过技术创新降低材料使用量。另有整车厂致信供应商希望降低10%采购价。

《中国经营报》记者采访多位业内人士了解到，“年度降价是行业常态”。不过，近两年受行业“价格战”影响，一些车企对供应商提出的降价目标过于“激进”。

一位传统主机厂人士告诉记者，“2022年汽车行业供应链企业

供应商谈了一次。”

“确实，这两年从主机厂到Tier 1价格竞争日趋激烈。”一家头部造车新企的供应商表示。不过，也有供应商反映，“并不是下游整车厂要求降价，供应商就一定会降，最终会不会降价要看具体谈判，要看自身客户结构分散情况。”

“一般而言，车企的话语权更大，只要车企的战略中有‘降价’这一条，整个供应链肯定要跟着降本。只有少数具备独特竞争优势的供应商在谈判中有更高的议价权。”汽车新四化产业研究者、知行韬略合伙人杨继刚在接受记者采访时指出。

本低，降价空间更大，中国汽车行业正处于转型升级的过程中，现在车企数量有100多家（含商用车），行业集中度还不够高。跟欧美日韩等发达国家车企数量相比，我们国家车企数量是它们10倍还多。车企数量太多，每家车企产能利用率就会较低，很多车企产能利用率在50%之下，无法达到很好的规模经济效益。”北方工业大学汽车产业创新研究中心研究员张翔告诉记者。

在一些业内人士看来，“价

格的平均年降约8%，2023年约10%。今年要求的降幅在10%—15%。如果车企能抓住供应商的软肋（愿意降价的痛点），一两次就可以谈成。如果没有，那就只能磨，或许一年也没有任何效果。”

与降价一起被关注的还有“付款周期”，记者采访长城汽车供应商以及宝马了解到，两家企业付款周期相对较短。长城汽车核心部件供应商人士告诉记者：“长城是

这场“降价”风波引发了行业对传统厂商应付账款市场的关注，特斯拉更是因为付款周期火上微博热搜。

特斯拉公司副总裁陶琳发文称：“2024年我们对供应链伙伴的付款周期比去年又缩短了，现在只需要90天左右。”陶琳特别提到，“给供应商快速回款，并不意味着需要提高产品价格。”

从Wind统计的一份车企应付账款周转天数来看，大部分上市车企的数据在今年均面临挑战。头部造车新势力付款周期普遍在100天以上，最高的200天，而相对成熟的传统车企付款周期则相对较短。

格战”中依靠供应链降本获得竞争优势，从短期来看，能赢得增量，但长期来看，影响创新研发投入，则行业会遭遇“质量”反噬。长城汽车董事长魏建军此前在一场直播活动中警告，“价格战”的后遗症可能会延续六七年的时间。

博世智能出行集团中国区董事会执行副总裁张颖认为，在没有任何盈利情况下卷价格容易破坏行业创新，“为了生存不断地打价格战，创新就会停滞。当创

90天账期，准时支付，从不拖欠。”

在“价格战”以及电动智能化加速转型的行业环境下，整车厂与供应链企业应该建立怎样的关系？多位业内人士给出的答案是，整车和零部件厂商应建立协同创新关系。So.Car产品战略咨询创始人张晓亮向记者表示：“我了解的是，特斯拉会协同供应商一起挑战技术开发与技术降本目标，也会派团队参与供应商的协同研发过程。”

有宝马内部人士告诉记者，“宝马给供应商的付款周期实际上比特斯拉还要短，仅为30—45天，而且从不延迟。”

付款周期短意味着供应商可以更快地收到货款，资金周转速度更快，有效缓解资金压力，降低资金成本。同时，供应商可以更从容地进行生产运营、技术研发等工作。

付款背后显示的是车企的现金流实力。理想汽车供应链副总裁孟庆鹏在活动中曾表示，理想会按照合同金额准时付款，当下理想的现金储备维持在很高的水平，目前达到1000亿元左右。

新停滞，最后只能牺牲质量。我们希望‘价格战’能够控制在良性的环境下。”

不过，在杨继刚看来，一些供应商面对大客户要求的积极创新谋求降本却不是坏事，“供需双方‘议价’本质是博弈，也是供应商会不会出局的一种考验。如果一家供应商不想玩‘降价’这个游戏，最好的办法，就是‘掀桌子’（创新），然后用新技术、新模式来反过来牵引客户的创新。”



整车厂和供应商应该建立协同创新关系以降本增效。

本报资料室/图

## 协同供应商挑战技术性降本

与供应商伙伴共生共赢，通过技术革新来增效降本，企业才能走得更远。

多位业内人士认为，单纯且过度压价只会导致产品质量下降以及创新乏力，整车和零部件厂商已经建立协同创新关系。

“与供应商伙伴共生共赢，通过技术革新来增效降本，企业才能走得更远。”陶琳称，“上海超级工厂95%以上的零部件都来自咱们（中国）本土的供应商，特斯拉在中国乃至全球所取得的成绩都与这些伙伴密不可分。”

公开资料显示，特斯拉零部件本土化率已达95%以上，签约的本土一级供应商超过400家，其中60多家已进入特斯拉全球供应链体系。

特斯拉供应链管理一直是很多车企学习的对象。“主要是他们真的是在推动研发，而不是纯粹的商务谈判。”张晓亮称，“之前合资车企也是在协同供应链研发，只不过现在合资车企在电动化领域落后了，这个动作没之前那么明显了。”

孟庆鹏说：“特斯拉的采购策略是，（如果）单一供应商可以满足需求，就只选择一家，一家做不

了就不再增加一家。供应商非常开心，因为特斯拉的规模大、产品单一，供应商的产能利用率可以达到‘80%以上’，相比于业内不足50%的平均产能利用率，特斯拉的合作伙伴效益非常高。”

记者从理想汽车供应链人士了解到，近年来，双方一直在协同创新降本，“我们这两年一起做了很多这样的案例，比如增程‘五合一’技术，这让我们成本大幅下降。”该人士特别提到，在与理想的合作中产品质量、平台能力提高了，在面对其他客户时更有竞争力。

一些传统车企也逐渐意识到供应链价值提升的重要性。东风公司采购管理部副处长屈峰在“2024中国汽车供应链大会”上说：“过往大部分采购活动围绕价格，我们希望与供应商博弈，在采购过程中获取最低的价格，（未来）采购价值提升更多是内部对客户理解。我们需要降低未来产品的复杂度，尽可能减少变革，从原来采购价格变成降低我们共同的供应成本。”

# 10月交易量刷新年内纪录 政策“及时雨”促进二手车市场回暖

本报记者 尹丽梅 张硕 成都报道

国内二手车市场的情况在好转。“由于新车价格战，从毛利的角度来看，今年上半年一直在亏

钱，手里有的车是亏4万—5万元卖掉的，上半年行业内不少二手车商都是亏损状态。不过，下半年的行情好了很多。”12月5日，二手车行业头部企业澳康达集团总经理

助理孙汶在接受《中国经营报》记者采访时如是说道。

孙汶的感受与二手车行业的统计数据趋于一致。12月3日，中国汽车流通协会披露的数据显

示，2024年10月，全国二手车市场交易量171.15万辆，环比增长3.20%，同比增长6.37%，刷新年内纪录。2024年1—10月，全国二手车累计交易量1592.83万辆，同比

增长5.48%，与同期相比增加了82.75万辆，累计交易金额为10510.76亿元。

中国汽车流通协会有形市场分会名誉理事长苏晖告诉记者，国

家出台的以旧换新、汽车报废更新等政策带动了二手车市场的增长，今年下半年二手车市场逐渐恢复，预计全年二手车市场可能会迎来2000万辆左右的销量规模。

## 补贴政策“带飞”二手车市场

在汽车消费疲软的背景下，为拉动车市增长，今年以来主管部门陆续出台了针对汽车的补贴政策。先是在今年3月，国务院印发《推动大规模设备更新和消费品以旧换新行动方案》，要求各地和各部委组织开展汽车以旧换新促销活动。紧接着，4月26日，商务部、财政部等七部门印发《汽车以旧换新补贴实施细则》，消费者在2024年年底之前报废满足条件的燃油或新能源乘用车，并购买新车，可获得7000元或1万元补贴。

进入下半年，主管部门加大了以旧换新激励力度。7月25日，国家发展改革委、财政部印发的《关于加力支持大规模设备更新和消费品以旧换新的若干措施》指出，在《汽车以旧换新补贴实施细则》基础上，对符合条件的汽车报废更新，燃油乘用车和新能源乘用车补贴分别提高到1.5万元和2万元。

真金白银的补贴政策有效激活了汽车消费市场。商务部新闻发言人何咏前近期在例行新闻发布会上表示，以旧换新政策持续发力，截至11月11日，汽车报废更新补贴申请已达到188.6万份，置换更新补贴申请超180万份。

补贴政策也惠及二手车市场。“10月，我国二手车市场在传统汽车销售旺季的推动下，呈现出蓬勃的发展态势，单月交易量刷新

了今年的新高点。”中国汽车流通协会方面表示，各地汽车置换更新补贴政策的持续加码，有效推动了二手车置换车源的快速增长。据经销商反馈，10月份二手车置换车源平均提升了约30%，优质车源数量持续增加，显著提升了二手车市场的交易活跃度，并缓解了经销商的经营压力。

11月份，二手车市场回暖趋势延续。中国汽车流通协会最新披露的数据显示，11月1日—11月24日，全国二手车交易量为140万辆，较10月同期增长1.6%。预计11月交易量将达到172万辆左右，与2023年11月相比增长4%。

“11月份，随着本轮汽车置换更新活动结束期的临近，有更多优质二手车源进入市场，车源数量将持续增加。同时，年底购车需求的增加也将为二手车市场注入新的活力，推动销量进一步提升。”中国汽车流通协会方面表示，对于整个第四季度，经销商普遍持乐观态度。超过七成的经销商预计四季度二手车销量将与去年持平或增长，同时也有部分经销商表示新车降价影响持续存在，经营压力依然较大。

孙汶告诉记者，虽然今年二手车销售没有达到年初的预期，但是由于下半年新车市场价格较为稳定，以及受补贴政策等影响，今年3月试营业的西南区首座澳康达（成都）名车

广场每个月的销售额均呈递增态势。“我们开业第一个月的销售额是4000多万元，截至目前，总销售额已经接近7亿元。”

记者关注到，近期贵州省发布的文件指出，要加大汽车以旧换新、旧车联动叠加政策宣传力度，对个人消费者报废或转让名下旧乘用车，购买新能源汽车的最高补贴标准提高到1.95万元，购买燃油车或符合条件的二手乘用车（含二手新能源汽车）最高补贴标准提高到1.9万元。贵州是全国第一个将二手车纳入了以旧换新政策补贴范畴的省份。

11月16日，2024年成都市第四轮汽车消费奖励活动发布，这次活动的亮点之一是购买二手车也能参加成都市汽车消费奖励活动。这是成都首次为购买二手车的消费者发放补贴。

孙汶呼吁，希望能有更多的地方政府将二手车消费者这一角色纳入省市以旧换新、汽车消费奖励等活动。“实际上，在今年3月国务院发布的以旧换新通知中，文件所指的以旧换新政策不只是针对新车，而是涵盖汽车的全链条、全生命周期。”

在孙汶看来，国内二手车产业正处于成长初期，目前中国二手车换手率（汽车保有量与二手车交易量的比率）为5%，而二手车产业比较成熟的国家的换手率已经达到15%，前者相较于后者还有2倍的成长空间。

## 从“小散弱”加速向经销模式转型

二手车是汽车全生命周期承上启下的重要一环。长期以来，相较于成熟汽车市场，我国二手车市场存在经营主体“小散弱”的现象，二手车经营主要以经纪模式为主。

所谓经纪模式是指二手车经营主体将收购的二手车过户到车商/员工个人名下，销售时再将该二手车过户登记到买家名下，这种模式的好处是企业不用按照车价全额的0.5%缴纳增值税。为了降低成本，很多二手车商采取的方法是通过大量个人身份“背户”，买入二手车再卖出，以经纪之名行经销之实。经销模式则是指先将车收购至公司名下，再对外销售，在这种模式下，需按照二手车销售价格0.5%进行缴税。

在经纪模式下，二手车交易普遍存在规模小、车况信息不透明、无法保证售后服务和消费者合法权益、市场诚信问题突出等现象，阻碍了二手车市场的规范化、专业化发展。

根据企查查发布的数据，2021年二手车行业相关企业数量为56万家，到2023年二手车企业数量增长到79.7万家。而从交易量来看，2021年二手车交易量为1758万辆，2023年交易

量为1841.33万辆。这意味着，从2021年—2023年，平摊下来，一家二手车企业一年的交易量从31辆下降到了23辆。

不过，记者关注到，国内二手车市场的集中度在2024年有所提升。根据中国汽车流通协会近期发布的《2024年度中国汽车流通行业二手车经销商百强分析报告》，2024年百强企业总销售额达到824.5亿元，相比2023年增长了17%，头部企业销量增速跑赢行业平均水平，拥有规模化优势的企业在二手车赛道的竞争力不断提升。

苏晖告诉记者，这两年国家出台了鼓励二手车市场发展的政策，政策比较密集、力度比较大，使得国内二手车行业加速进入转型期，带动了二手车经营主体由“小散弱”向品牌化、规模化发展过渡。随着长期存在于二手车市场的商品属性问题得以解决，二手车由“非商品”转变为商品，二手车经销必定向集中化方向发展，许多实力不强的传统“夫妻店”将被淘汰出局，行业生态进一步优化。

“在当前市场环境，要生存下来，那些采取经纪模式的二手车商会面临更大的挑

战。今年，我走访调研过一个比较大的二手车市场，其中已有40%的二手车商退市。”孙汶告诉记者，在二手车行业进入淘汰赛的背景下，以及随着更多高素质人才进入二手车行业，将加速由经纪模式向经销模式转型。

中国汽车流通协会副会长罗磊在上个月举行的2024二手车经销商发展论坛上指出，政策与市场环境的双重变化，正在促使行业优化调整。企查查数据显示，今年上半年我国累计注册8万家二手车经纪相关企业，比去年同期减少了17%。他认为，二手车产业进入行业优化阶段，在市场竞争之下，规模小的个体户以及其他经营者将会出现“关停并转”现象。

“二手车市场的主体结构正在经历一场显著的变革，传统上由单一交易市场加小微车商构成的模式，正逐渐转变为以经销企业为主导、多维度市场主体并存的新格局。”罗磊认为，在这一转变中，大型经销商集团、新车销售商及生产企业等新主体的涌入，不仅为二手车市场注入了新鲜血液和活力，更有力地推动了二手车市场向更加规范化、专业化的方向发展。