

解读十大趋势， 赢在重卡3.0时代

罗兰贝格2019年中国重卡
发展趋势报告



上海，2019年2月



执行摘要 (1/2)

1

全球重卡市场波动上升，呈现“监管政策与排放标准愈发严格、行业集中度不断提高、头部客户加速壮大”三大发展趋势

2

中国市场贡献全球重卡销量近五成，中国市场的波动对全球市场造成重大影响；国内重卡周期性明显，销量攀峰后下行风险增大，行业竞争加剧，颠覆性趋势亦将加速行业变革，**中国重卡即将迈入3.0时代**

3

放眼未来，贯穿上游技术、下游客户及主机厂自身的**十大趋势**正在引领中国重卡3.0时代的变革

上游技术

- 1.智能网联：**智能网联带动商用车产业链向“软硬结合”与“产服融合”方向发展，重卡主机厂应拥抱智能化、整合行业资源以巩固价值链地位
- 2.新能源：**中国新能源卡车市场潜力将进一步释放，轻卡将以纯电为主，中重卡混动比例较高，凭借环保绿色、续航更长等优势，燃料电池在重卡公路运输环节的应用前景可期
- 3.产品升级：**中国重卡市场高端化趋势显著，预计2025年，单价40万以上车型占比将达到~40%，制动、转向、智能驾驶等商用车系统已开始技术升级，新兴技术也表现出加速渗透的趋势

下游客户

- 4.用户结构演变：**行业头部客户集中度不断提高、运输效率提高，平台客户快速涌现

执行摘要 (2/2)

5. 个性与定制化：新生代重卡消费群体的出现和细分市场产品的定制化趋势，要求主机厂更加关注用户的个性需求

6. 互联网+：“以用户为中心”的指导原则将促使汽车厂商采用更为积极创新的模式，从而实现潜客与车主全触点的体验升级

主机厂

7. 平衡品系：重卡牵引车与自卸车销量波动较大，而载货车则较为稳定；平衡品系成为领军企业的发展趋势

8. 价值链延伸：国内汽车行业的利润重心目前还主要集中在产业链前端，未来将转向后市场业务板块

9. 销量波动：不同时期(月份)、不同地区、不同品系间的销量波动幅度大，要求主机厂必须拥有灵活调整的商务和促销政策

10. 敏捷管理：国内重卡企业逐步从标准化向精益管理转型，而欧美领先重卡企业正迈向敏捷型管理模式

4

未来重卡企业实现突破发展，赢在3.0时代需要三大关键点

- 1. “引领产品创新”：**推动前瞻技术与产品、加强外延式投资发展
- 2. “强化用户运营”：**加强与大客户运营合作、提供整合式、定制化解决方案
- 3. “敏捷响应市场”：**制定灵活的市场策略和商务政策、建立赋能前线的敏捷性组织

目录



A

全球重卡市场发展
历程与趋势

5



B

中国重卡3.0时代
的十大趋势

10



C

应对重卡3.0时代
的三大关键点

36



D

联系我们

42

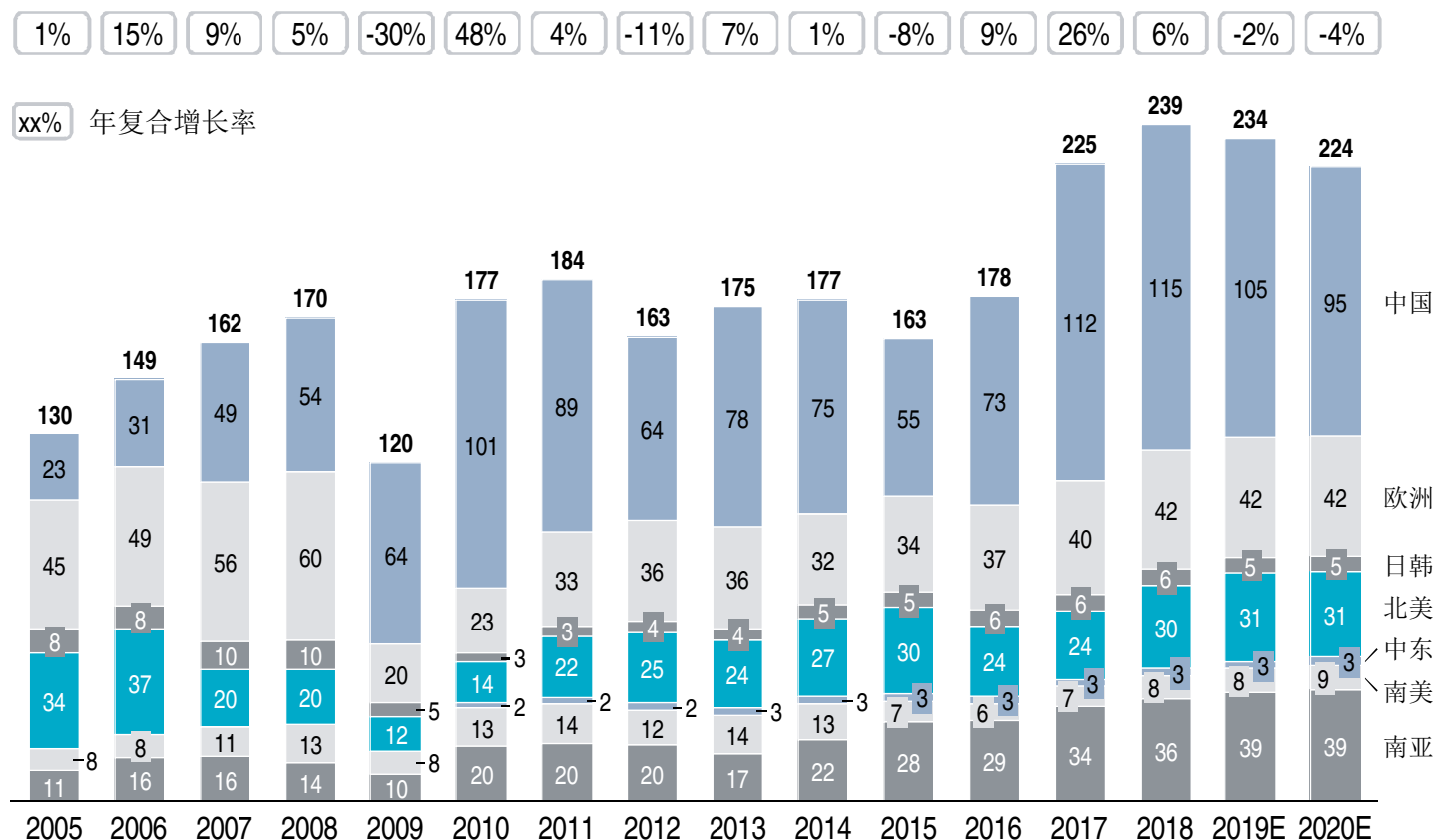
A. 全球重卡市场发展历程与趋势



全球重卡市场呈波动型上升，中国贡献全球销量近五成，中国市场的波动对全球市场造成重大影响

全球重卡市场：销量发展趋势

全球重卡销量及预测(2005-2020E)[万辆]



评论

- > 过往15年全球重卡市场经历两次高峰：2009年销量触底，随即在**2011年**应全球主要经济体刺激，销量达到**第一次高峰**，**2017年**销量高峰则主要由中国地区推动；在全球市场销量剧烈波动的2009、2010、2017年，中国销量占比均超过50%
- > **中国**自2008年后成为最大市场，销量占比最高峰时期达**57%**(2010年)，对全球销量平均贡献率维持在**40-50%**

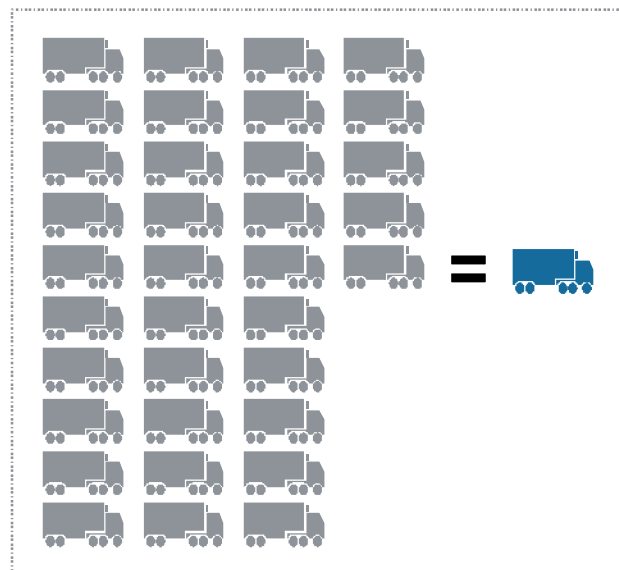
全球市场三大趋势：监管政策与排放标准愈发严格、行业集中度不断提高、头部客户加速壮大

全球重卡市场发展趋势

排放标准： 监管愈发严格



- > 欧盟排放**标准不断提高**
 - 欧盟I标准发展到欧盟V标准
- > 每35辆欧盟标准5的车辆污染排放相当于1981年初1辆欧盟标准0的车辆



并购案例为不完全列举

竞争格局： 行业集中度不断提高



- > 市场销量持续下降，当**行业集中度**不断提升
- > 经过不断的兼并整合，以**戴姆勒、沃尔沃、MAN、斯堪尼亚**为代表的领先重卡企业在欧洲市场脱颖而出



用户结构： 头部客户崛起



- > 物流行业迅速发展，重卡**用户结构**比例迅速变化，车队客户崛起
- > 全球物流行业整合趋势明显，**头部客户**市场**集中度不断提高**，更加注重运营效率，车辆利用率提高



欧洲重卡快速发展的25年 (1986至2011年)经历了不断发展成熟的过程，中国市场预计也将经历相似的发展阶段

欧洲成熟市场发展历史回顾：以MAN为例

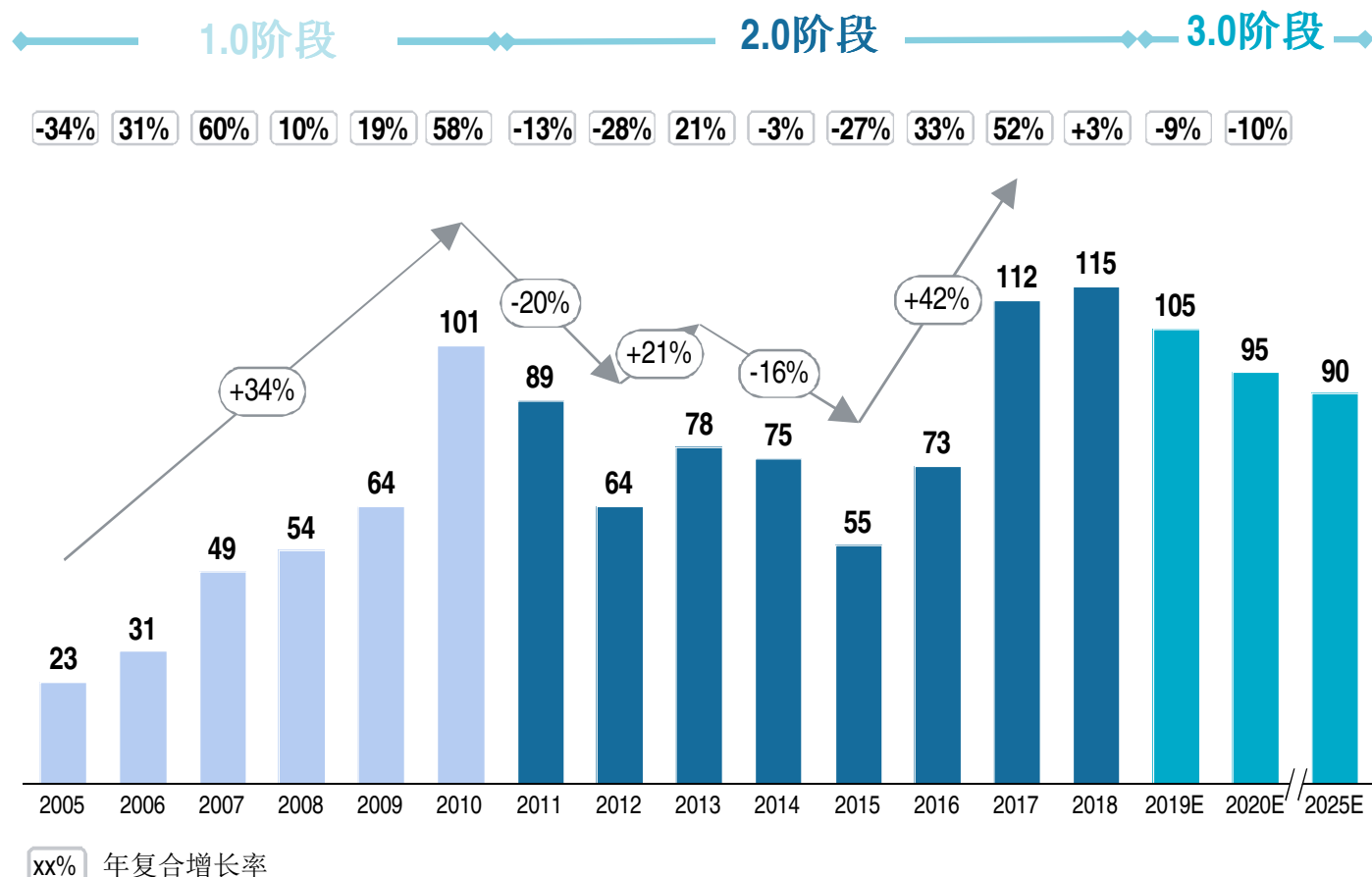


	1986年	2011年	变化趋势
 市场销量规模	> 德国地区重卡年平均销量约 50,000 台	> 德国地区重卡年平均销量 缩减至35,000 台	> 产品质量与可靠性提升，年平均销量相比 减少30%
 单车油耗水平	> 欧盟实施欧I排放标准 	> 欧盟实施欧V排放标准 	> 排放监管日趋严格，单车油耗水平不断降低
 畅销单品售价	> 最畅销单品 4X2 售价 38,000 欧元	> 最畅销单品 6X2 售价 83,000 欧元	> 用户需求提高，产品配置规格升级， 单价不断提升
 动力系统提升	> Turbo Intercooled 240至360马力 (机械式)	> EGR / SCR 解决方案 300至700马力 (电气化)	> 主流动力系统提升明显， 大马力重卡 产品受到欢迎
 竞争格局变化	> 1981年 18个 重卡品牌经过不断的兼并，到2011年只剩下 7个主要品牌 ，戴姆勒、沃尔沃、MAN等品牌脱颖而出		> 领先重卡企业 市场集中度不断提高
 用户结构演变	> 物流市场的不断发展、壮大、成熟，物流车队客户经历了不断重组的过程		> 行业头部客户 集中度不断提高，大客户比例 显著上升

国内重卡周期性明显，销量攀峰后下行风险增大，行业竞争加剧，颠覆性趋势亦将加速行业变革，**中国重卡即将迈入3.0时代**

国内重卡市场：销量发展

国内重卡销量及预测 (2005-2025E) [万辆]



► 1.0阶段:
市场激发
快速增长

► 2.0阶段:
市场成熟
结构调整

► 3.0阶段:
创新技术
多元模式
精细运营



B. 中国重卡3.0时代的 十大趋势



放眼未来，贯穿上游技术、下游客户及主机厂自身的**十大趋势**正在引领中国重卡3.0时代的变革

全球重卡市场：行业变化趋势及对主机厂的影响



上游技术：智能驾驶、车联网、新能源三大趋势下的开放式合作将重塑产业生态——智能卡车时代，传统车厂核心地位受到挑战

重卡前瞻技术的发展

重卡领域三大前沿技术的协同发展



以Tesla的概念车Semi为例:

- > 搭载智能驾驶系统Autopilot，实现自动巡航等高级辅助驾驶功能
- > 电池续航里程800公里，快充30分钟可达640公里

未来格局三足鼎立

自动驾驶算法企业

- > 如谷歌 (Waymo)、Mobileye等以深度卷积神经学算法为基础，**掌握自动驾驶系统的核心和大脑**
- > 专注于重卡车队自动驾驶解决方案的自动算法供应商包括图森未来，Peloton Technology, Embark, Starsky Robotics等



传统重卡主机厂

- > 目前**德系**车企在自动驾驶领域**布局较广**，与国际领先的Tier-1形成**成熟的产业联盟**
- > 沃尔沃已提供基于特定使用场景和工况的重卡产品，如深坑开采、垃圾回收、农作物收割、特定路线长途运输等



长期而言，传统重卡主机厂将面临失去产业生态核心地位的严峻挑战



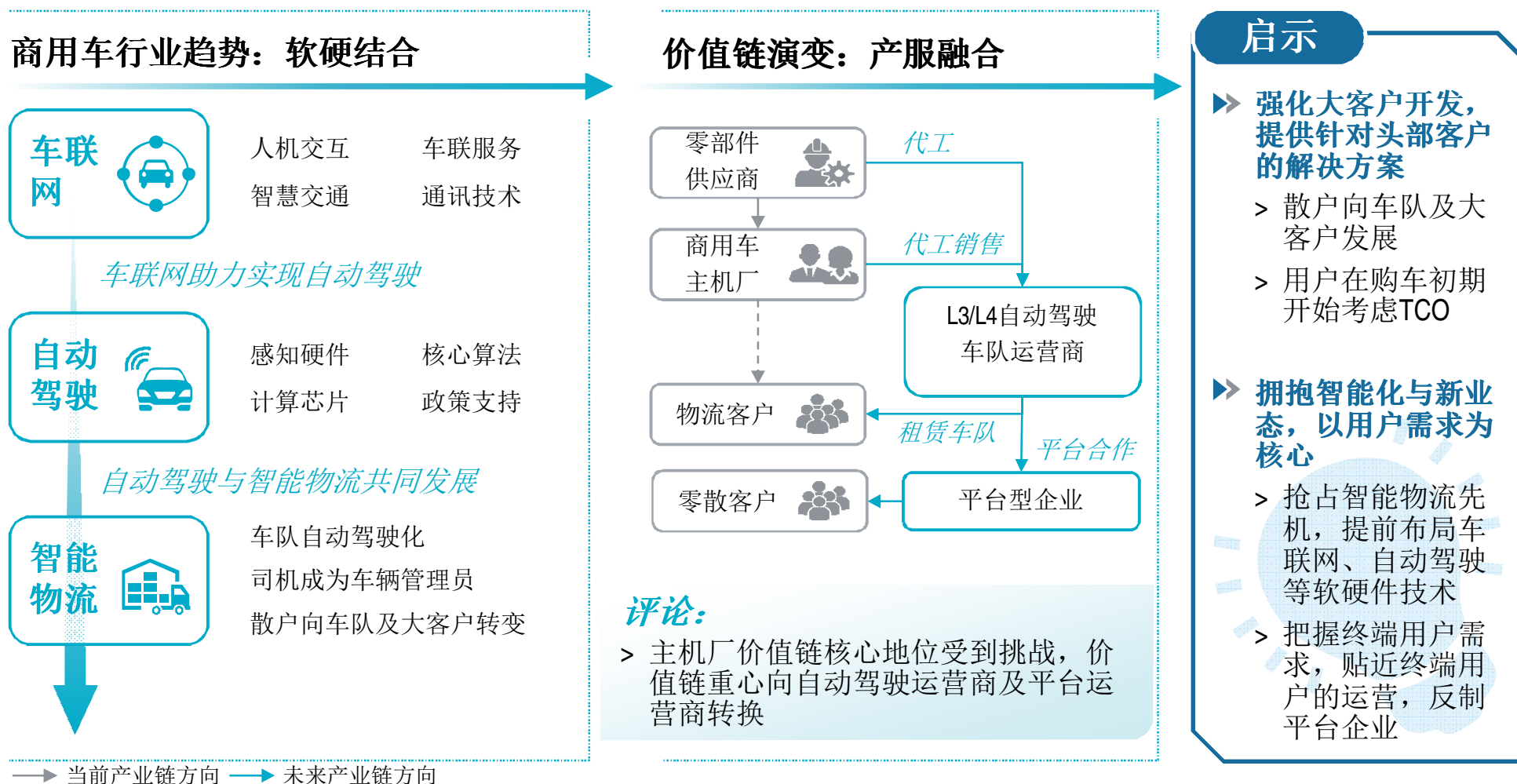
初创造车企业

- > **特斯拉**等新能源初创企业：推出超级电动卡车Semi
- > 以**Uber**为代表的移动出行**服务提供商**：以6.8亿美元的价格收购自动驾驶卡车公司Otto



智能网联带动商用车产业链向“软硬结合”与“产服融合”方向发展，重卡主机厂应拥抱智能化、整合行业资源以巩固价值链地位

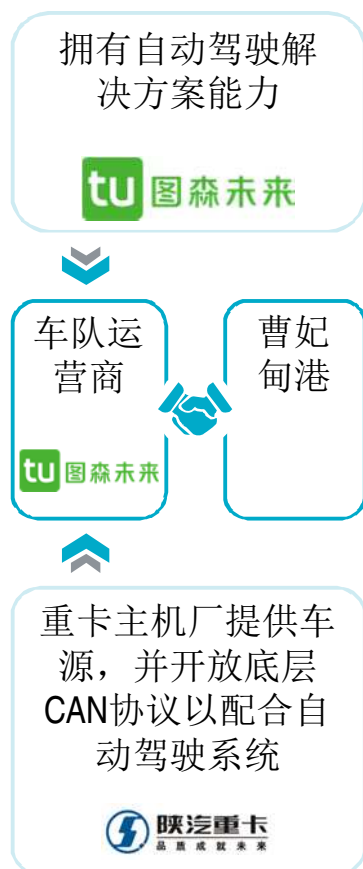
产业价值链变化趋势



作为车队运营商，图森与主机厂合作，在曹妃甸港建立自动驾驶卡车试验基地，开创“深度运营”模式以实现自动驾驶商业化运作

自动驾驶发展与主机厂角色

商业模式



曹妃甸港口自动驾驶卡车试验基地案例



时间节点

- > 2016年与曹妃甸区政府签订战略合作协议
- > 2018年实现第一条**高速路线的自动驾驶商业化试运营**

发展现状

- > 目前8台装载自动驾驶系统的试点重卡
- > 预计至2018年底增加至20台车队规模

技术路线

- > 每台牵引车上搭载10个摄像头，集装箱挂车搭载2个精准定位雷达，每套智能感知硬件成本约为2万美金
- > 研发港口规划系统，匹配物流管理

试点意义

- > 图森作为**车队运营商**，将在曹妃甸区成立自动化物流园，承担固定路段的自动运输

优势总结

更高效

- > 自动驾驶系统与港口物流规划的紧密配合

更安全

- > 无人为差错与高精度识别，减少环境影响

更经济

- > 节省司机成本、更高的运营效率与更低能耗

车队客户增多、司机年轻化、车辆新能源化将长期推动车联网在硬件、交互、内容与连接上实现不断的技术升级与终端渗透率的提升

车联网渗透率发展与驱动因素

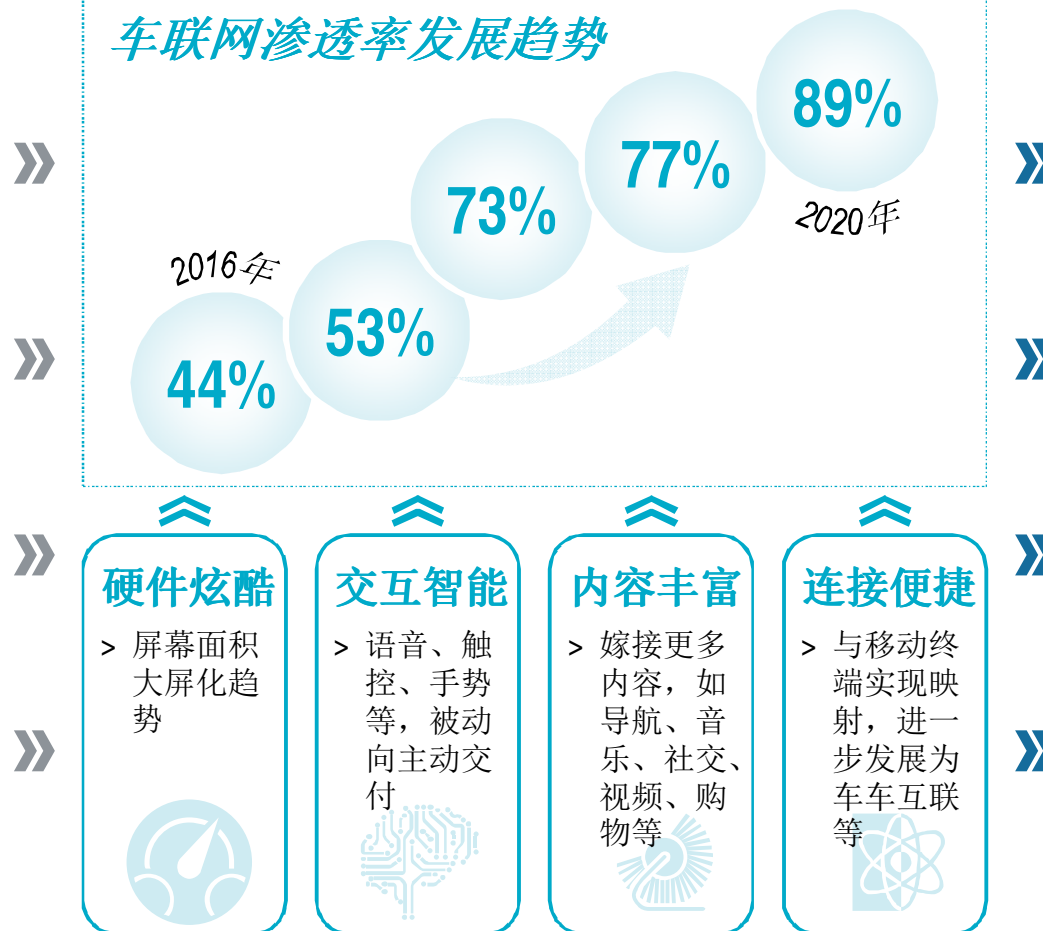
过去：沦为鸡肋

- > 车联网发展**整体落后**于乘用车板块
- > 驱动因素
 - 国家对**危化品运输**政策要求
 - **大客户**车队管理系统
 - **金融控车**的辅助手段(远程锁车)
- > 用户体验差，散户无装载需求，车队用户使用自有或第三方车队管理系统，因此付费激活率及续费率较低

主机厂目标：

- > 增加卖点，政策要求

车联网渗透率发展趋势



未来：核心关注

- > 车联网与智能座舱未来将成为车厂的**核心关注**
- > 驱动因素
 - **车队客户比例**持续上升，物流头部客户**集中度与运营效率**提高
 - 用户**年轻化**与数字化生活方式
 - **新能源比例**持续增加

主机厂目标：

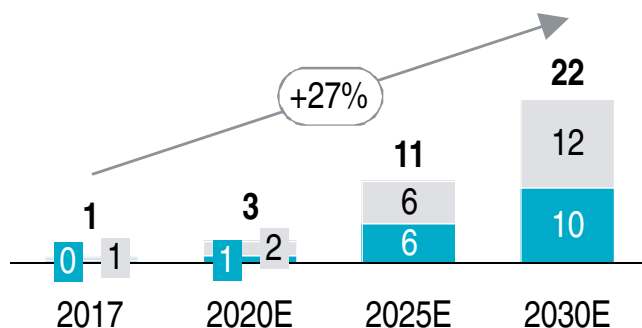
- > 用户粘性、利润挖掘深度、数据应用

中国新能源卡车市场潜力将进一步释放，轻卡将以纯电为主，中重卡混动比例较高

中国市场纯电和插混卡车销量 (2017-2030E) [万辆]

中重卡

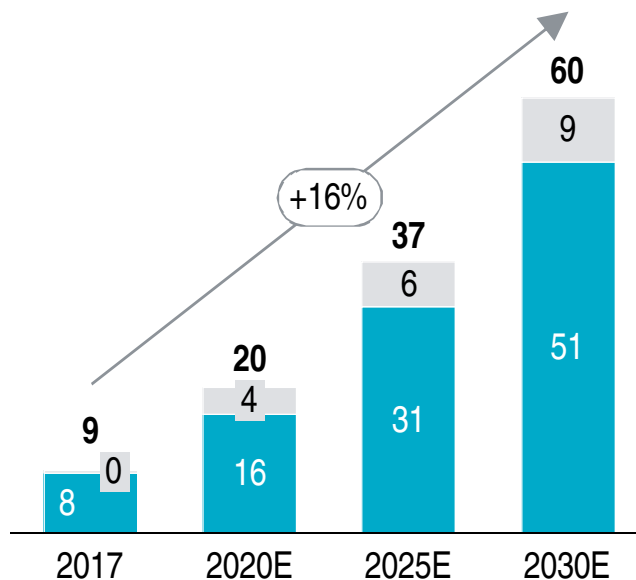
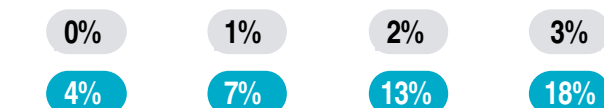
占总量比例:



■ 插混 ■ 纯电

轻卡

占总量比例:



中重卡

- > **市政用车及中途物流**是新能源中卡增长的主要动力
- > 新能源**重卡**增长主要限于**特殊工况**环境，如矿用和码头
- > 预计未来新能源占比将有一定**提高**，但受到中重卡工况及电量高要求的**限制**
- > **插混**由于高扭矩输出等技术优势，在中重卡中预计会有一定地位



轻卡

- > 近期轻卡新能源比例呈现**爆发式增长**，主要由于政策刺激、电池成本降低、风险投资涌入等多重因素推动
- > 未来新能源轻卡渗透率潜力适中，其主要驱动力来自**新能源物流车**
- > **纯电动**轻卡是电动化的最主要推动力，而**插电混动**类处于市场导入初期

凭借环保绿色、续航更长等优势，燃料电池在重卡公路运输环节的应用前景可期

燃料电池中重卡发展趋势

燃料电池中重卡优势显著



- > 燃料电池车型无尾气污染，且氢燃料可循环再生，**更加环保**



- > 氢燃料能量密度较大，续航里程能够超越传统汽/柴油车，且燃料补充十分迅速



- > 中重卡运营**路线相对固定**，可通过加氢站的定点建设**减少前期投入**，快速推广

优先应用场景

案例

> 封闭场景运营

- 主要应用于港口、工业园区内部
- 牵引重卡为主，同时有少部分载货车需求



> 重汽HOVA氢能源港口拖车

- 350hp 马力，扭矩超过4000N·m
- 主要用于港口内部短途的集装箱转运

> 固定线路运营

- 包括高速干线物流、仓库/工厂间定点货运
- 牵引车/载货车均有涉及



> 丰田Project Portal 2.0 氢燃料牵引车

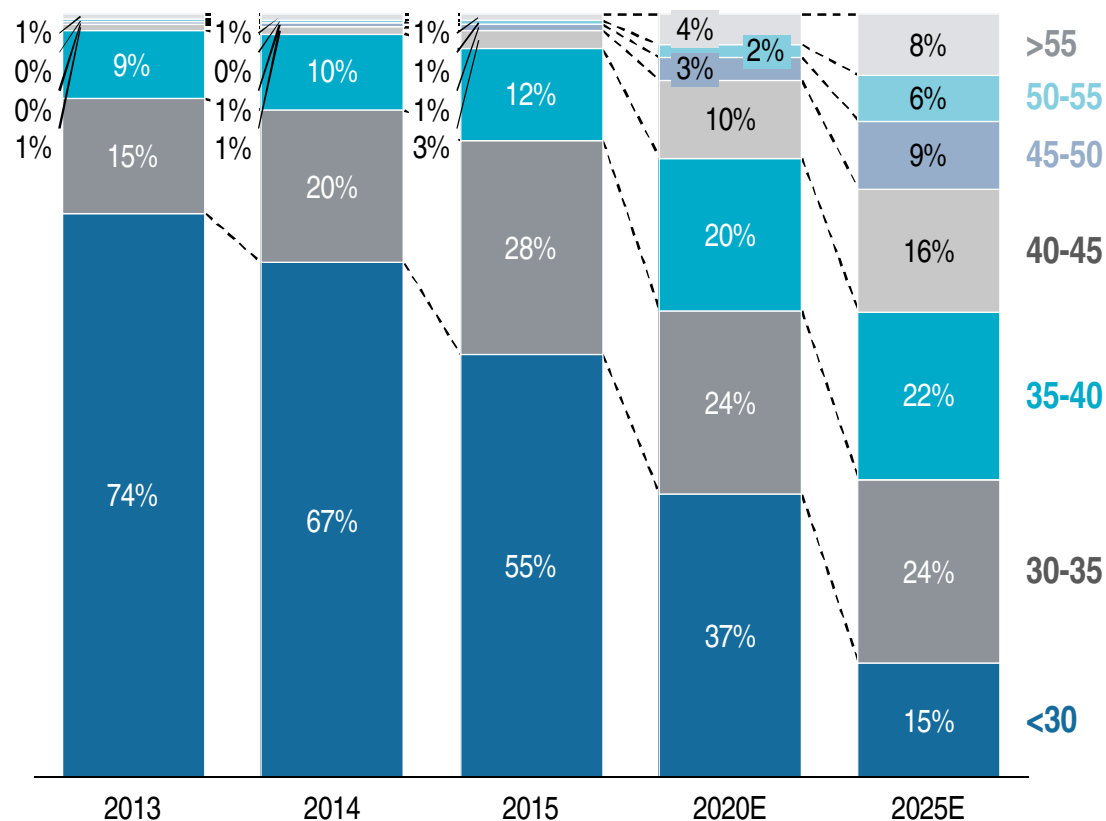
- 670hp 马力，续航里程接近500公里
- 主要在物流中心与洛杉矶港之间进行集装箱搬运

- > 受限于加氢站等基础设施的不完善，当前燃料电池中重卡将逐步从封闭场景向干线运输场景扩展

中国重卡市场高端化趋势显著，预计2025年，单价40万以上车型占比将达到~40%

中国重卡市场变化趋势

不同价格区间重卡销量占比变化(2013-2025E)[万元]



评论

> 我国重卡市场目前仍以低价车辆为主流，未来市场结构的变化受到**需求和供给端共同驱动**

A 需求端

> 当前物流效率相比成熟市场较低，随着物流行业快速发展，未来将获得快速提升

B 供给端

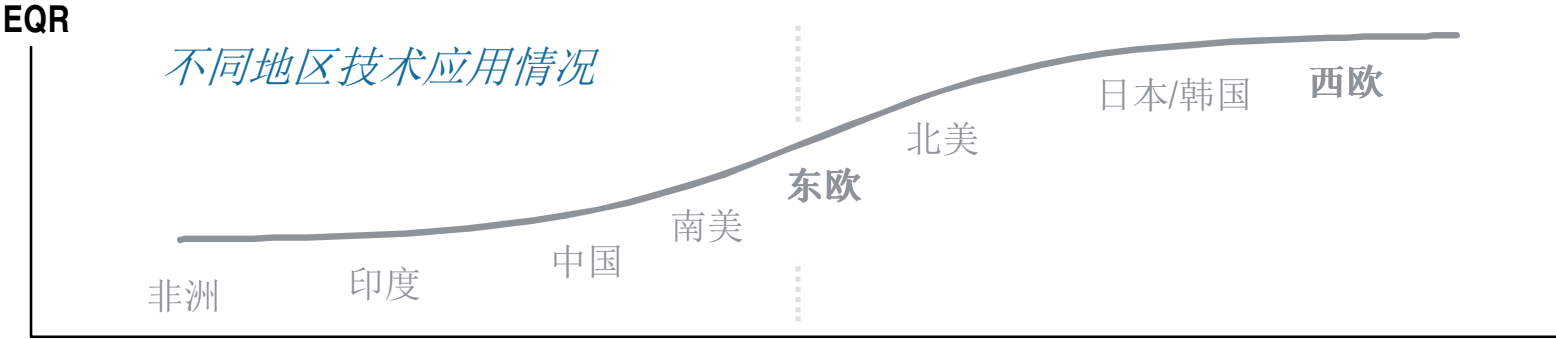
> 本土品牌能力提升，推出高端产品系列
> 国际传统品牌同时进行本土化探索

> 到2025年，**中高端重卡将主导整个市场**，高端重卡(单价40万以上)销量将占据重卡市场39%

由政策推动及运营拉动所带来的技术升级是未来市场价值提升的主要驱动因素

政策推动			运营拉动		
类型	描述	主要影响	类型	描述	主要影响
排放标准	监管政策与排放标准愈发严格，如包括CO ₂ 排放标准	发动机气体	全生命周期成本 (TCO)	提升燃油经济性 降低司机压力 优化损耗及运营成本	动力系统 传动、ADAS 刹车及转向系统、ADAS
安全性	安全标准更为严格，如包括强制安装某些ADAS设备	刹车及转向系统	司机数量短缺	如美国卡车市场正面临司机数量短缺的问题	传动、ADAS
零/低排放区	零/低排放区规划 (尤其是重点市场的城市区域)	电气化			

商用车系统技术升级



示例

- > 排放标准日趋严格
 - > 提升道路安全标准
 - > 整体司机数量充足
- > 对安全与可持续议题的高度关注
 - > 司机短缺提升驾驶安全性及舒适性需求
 - > 全生命周期成本 (TCO)

全球范围内，制动、转向、智能驾驶等商用车系统已开始技术升级，新兴技术也表现出加速渗透的趋势



1) 盘式制动器技术在西欧已成熟；2) 包括ADAS感知、转向与执行；3) 不包括中国

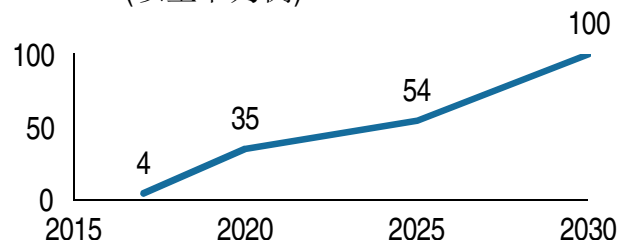
受法规、舒适与安全性需求及产品高端化驱动，未来十年盘式制动器、半/全自动变速箱及智能驾驶等新兴技术将加速渗透

重点零部件渗透率分析[%]



盘式制动器

(以重卡为例)



→ 牵引车载货车

- > 出于法规要求和车辆安全性考虑，盘式制动器渗透较快
- > 2020渗透率达到60%，2030达100%
- > 2020年前仅前轴两轮安装，至2030年全盘安装

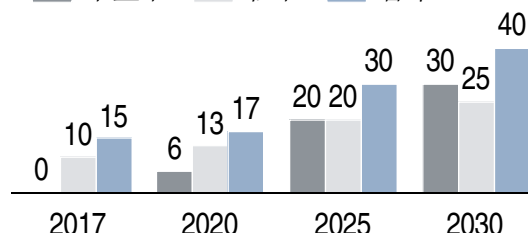
→ 自卸车专用车

- > 2025年前，无装配盘式制动器需求
- > 2025年后，随成本下降，渗透率逐渐达到100%



半/全自动变速箱

■ 中重卡 ■ 轻卡 ■ 客车

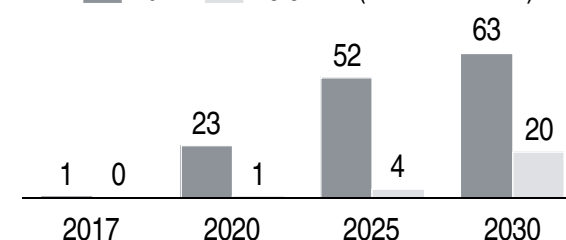


- > 目前AT与AMT在商用车领域渗透率低于15%，尤其在中重卡领域，渗透率几乎为零
- > 而欧洲中重卡AMT经过几十年的发展，目前已经非常成熟，AMT装备率已在80%以上
- > 随着国内高速公路网络趋于完善，公路物流运输需求增长，商用车驾驶员对车辆的**安全性、舒适性和燃油经济性需求**越来越高，中国商用车市场对AT与AMT变速箱的需求将高速增长



智能驾驶

■ L0-2 ■ L3-5 (以重卡为例)



→ L0-2级系统

- > 短期内，受强制性法规驱动，长途运输卡车逐渐安装AEB/ACC等系统，L0-2级ADAS系统主导重卡ADAS市场

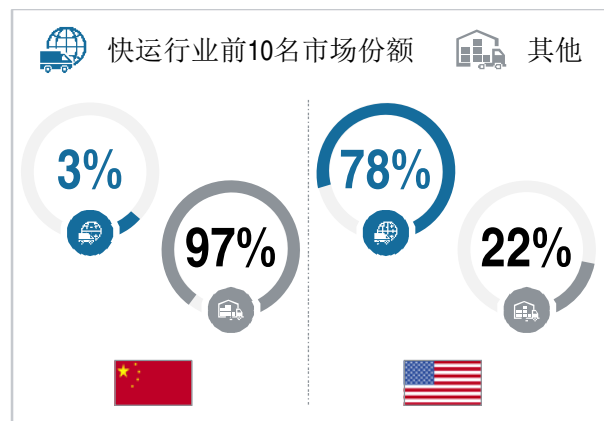
→ L3-5级系统

- > 短期内仅用于港口和矿用卡车细分市场
- > 2030年，在卡车市场的渗透率将达到20%，主要在高速公路场景和特定区域应用

下游客户：行业头部客户集中度不断提高、运输效率提高，平台客户快速涌现

重卡行业用户结构的深化变革

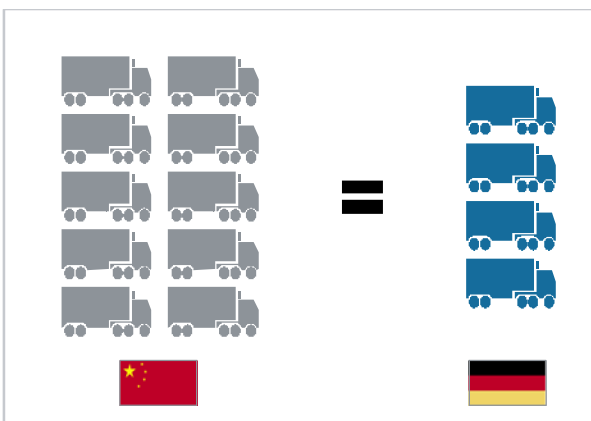
物流行业¹⁾头部客户集中度



- > 国内物流行业的**头部用户集中度**仍存在较大的提升空间
- > 2017年统计显示，中国快运行业CR10仅占**3%**；美国CR10占比达到了**78%**，营收排名前五的**FedEx、YRC、XPO、OLD货运和UPS**，市场集中度达到**55%**

1) 物流行业一般包括快递(10%)、快运(75%)和大宗货运(15%)

物流行业运输效率



- > 相比发达国家，国内物流行业的整体运载效率仍存在较大的提升空间
- > 德国每运输1,000吨货物需要**82辆卡车**，而在中国运输同等重量货物需**202辆卡车**，是德国的**2.5倍**

平台客户涌现



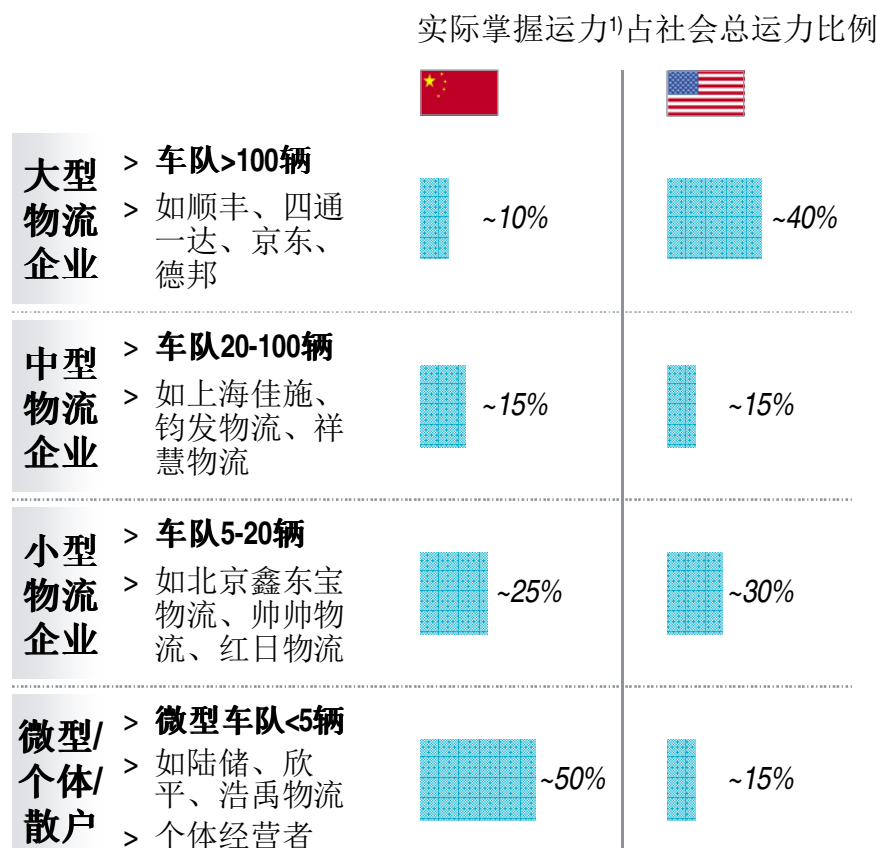
- > 车货匹配的撮合型平台的优势：
 - ✓ **信息匹配效率**：货主通过平台直接找到运输司机
 - ✓ **车辆运营效率**：等货时间减少以降低空载率，增加营运时间
 - ✓ **价格扁平化**：打通了货源与司机之间的通道，更多的价格空间与选择

物流效率提升推动着重卡用户结构发生显著变化：车队客户更有可能实现更长的营运时间与更高的周转效率

重卡行业用户结构演变与驱动因素

物流效率提升将推动用户结构显著变化

驱动物流行业发展的核心因素



1) 实际掌握的运力包含自有车队和第三方挂靠社会车辆

更长
营运时间



更高
周转效率



产品质量 

> 重卡产品**可靠性**不断提高，以及公路轻量化与油耗水平降低

产品高端化 

> **车队客户**的涌现与随之提高的效率和品质需求，对高端重卡产品提出更高要求

售后服务 

> 售后服务站网络的健全、库存完善与技能提升将降低维护耗时，**提高出勤率**

智能网联 

> **自动驾驶**(完全自动驾驶水平)与**车队管理**的成熟将使24小时/7天运转成为可能

装卸时间 

> **标准化挂车**将提高货物装载与卸载的效率

平台物流 

> 物流配货平台(如满帮)的涌现将降低回程空载率，提升**产品实际利用率**

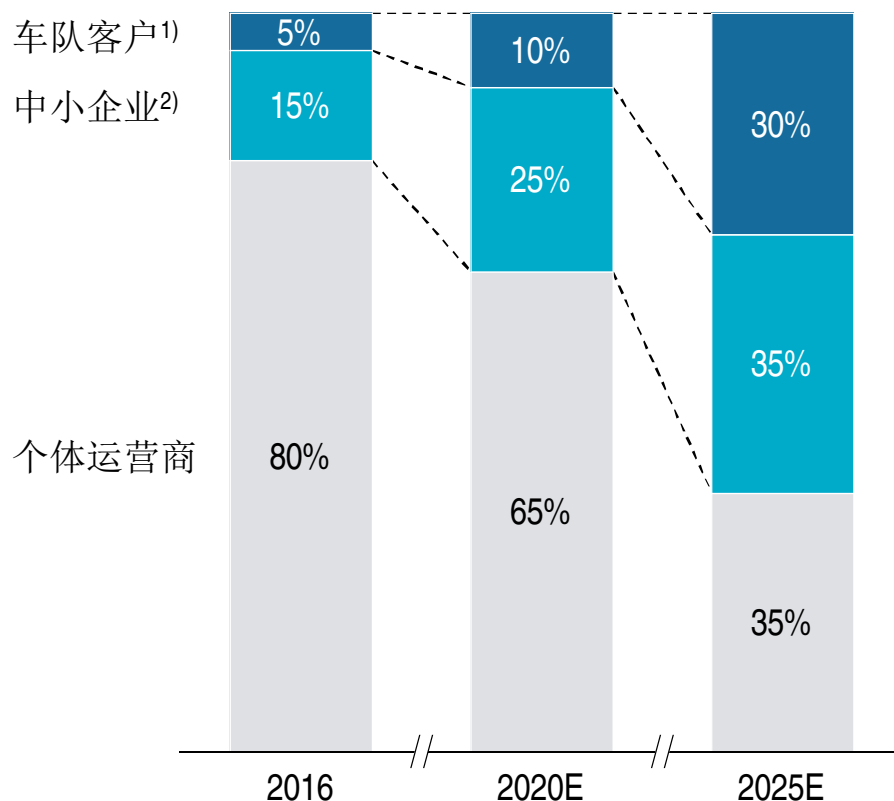
专业性提升 

> 车队管理系统的普及与应用使**零担物流专业性**不断提升

未来车队与企业客户比重显著增加，对拥车成本、售后服务能力提出更高要求

客户整合趋势

客户结构变化



1) 车队客户群体规模大于10; 2) 中小企业规模在5~10

资料来源：罗兰贝格国际汽车工业数据库；罗兰贝格分析

对重卡市场影响

TCO (整体拥有成本)意识提升

- > 未来的客户需求将从采购成本转向全生命周期成本(TCO)
- > 更多运营时间要求(如电商时效性)和可靠性要求(如冷链物流)

客户需求增多/对服务能力要求更高

- > 企业采购将对车辆运营及售后配套服务能力提出更多需求
- > 适应不同细分市场，企业客户对车辆定制化需求高

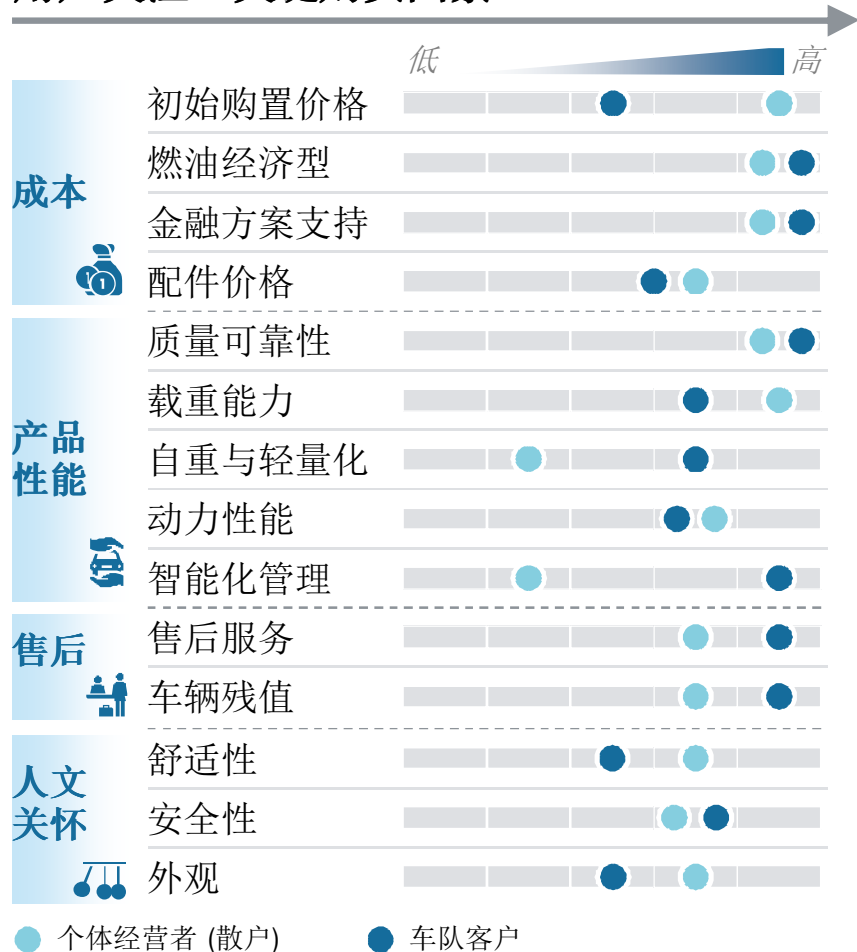
高端产品的价格负担能力提高

- > 个人客户对价格更敏感，较难负担高端产品
- > 中小企业的TCO意识大幅提升
- > 车队客户价格敏感度较低，对高端产品负担能力较强

集中式客户逐渐形成两大关注：愈发关注产品的TCO，愈发关注产品购买时的一体化销售解决方案

整体拥车成本与一体化销售方案提供

用户关注：关键购买因素



方案提供：关注整体拥有成本与端到端定制化

01 TCO (整体拥车成本)

- > 包括购进后**运营与维护**的费用，帮助组织(车队客户)进行成本总体预算的考量
- > 除**购置成本**外，重点关注**燃油经济性、配件与服务费用、质量可靠性(影响出勤率)车辆残值**等因素

02 整体销售解决方案

产品开发定制

按需**量身定制**的产品方案：针对不同的细分市场，识别用户需求并解决问题，开发满足实际工况需求的产品

购置

如金融方案支持、购车环节简化等，解决资金困难

使用与运营

如货源匹配、车队管理等

贯穿研发、购置、运营、售后、置换

二手车与置换

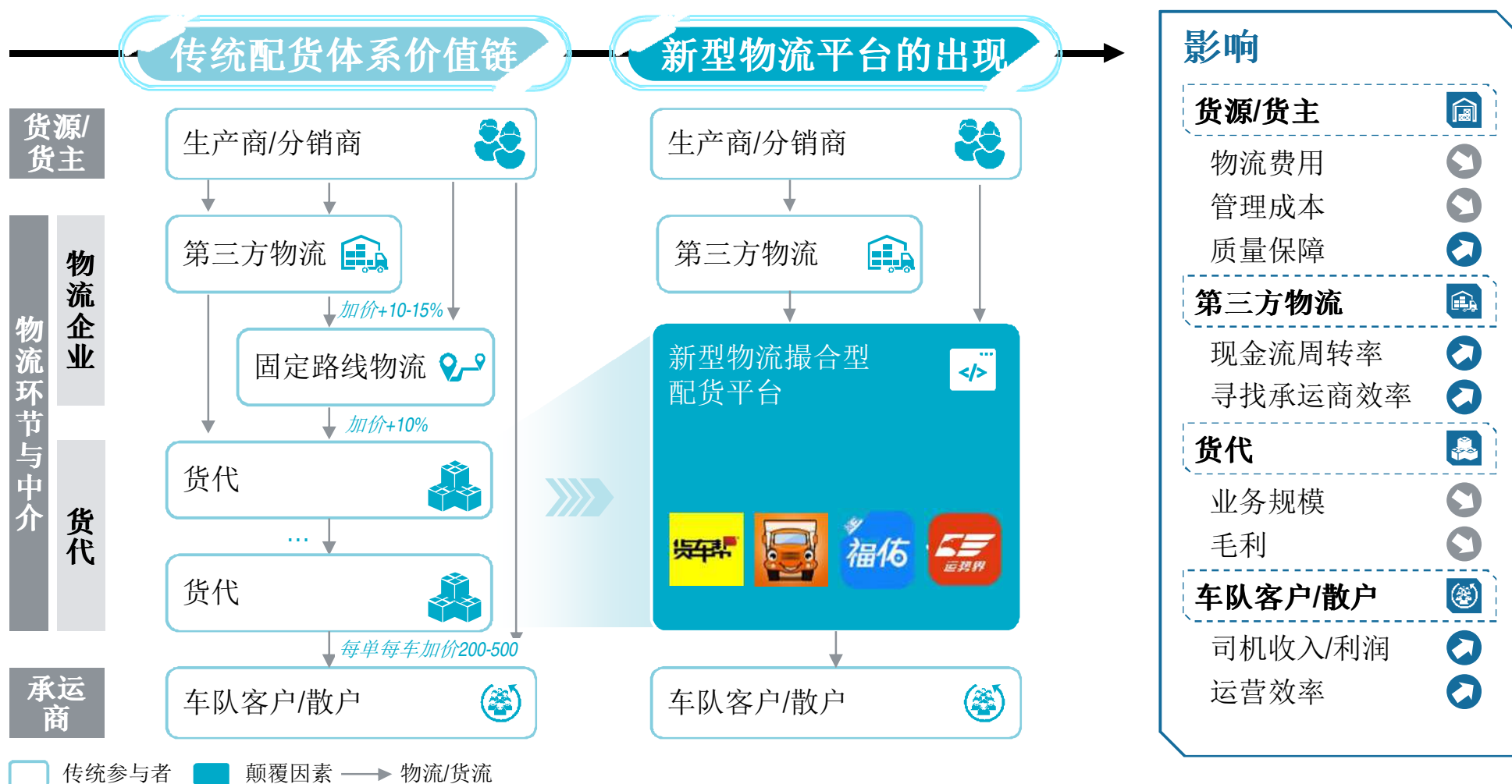
如认证二手车、承诺回购协议、以旧换新等

配件与服务

如托管服务、定点服务站、上门检修、替换车等新模式

配货物流平台的出现颠覆了传统的配货价值链，极大挤压了转货商的生存空间，而运营效率与司机收入得到了有效提升

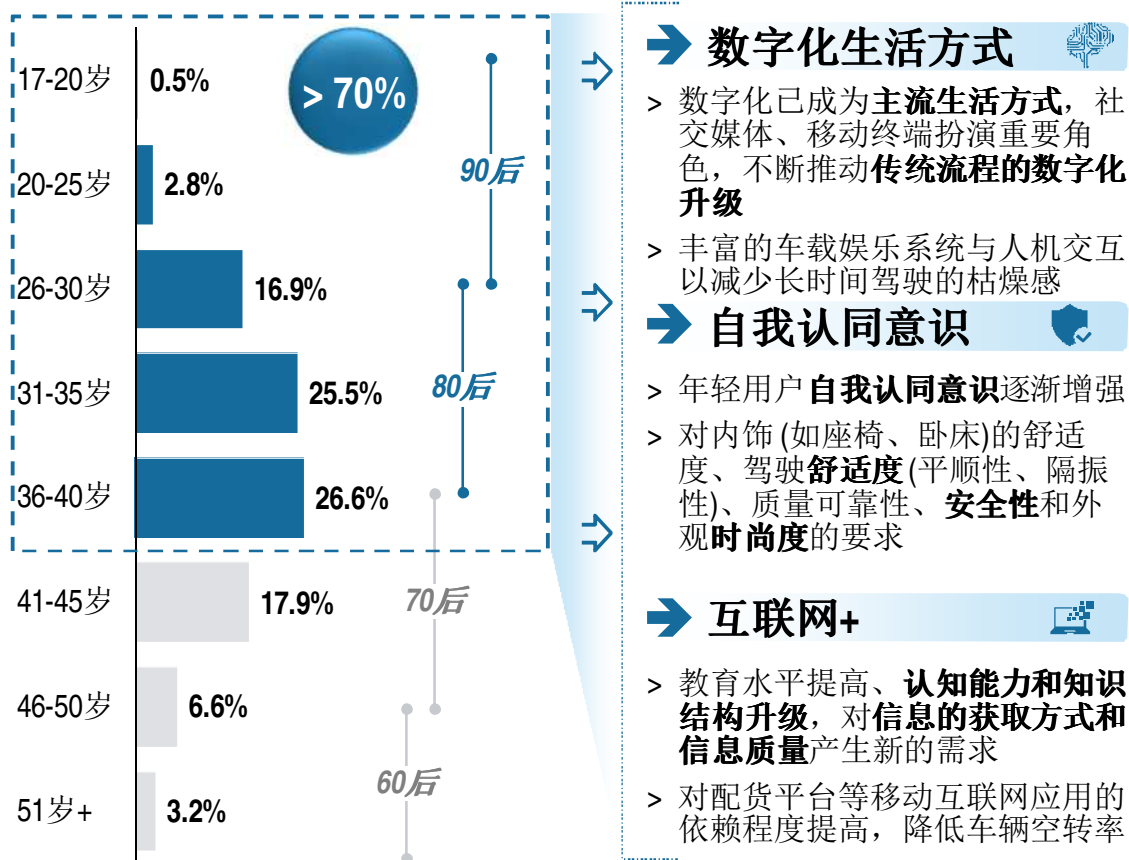
用户结构与数字化变革：平台客户涌现



新生代重卡消费群体的出现和细分市场产品的定制化趋势，要求主机厂更加关注用户的个性需求

重卡用户个性化与实际工况定制需求

80/90新生代重卡用户成为主流¹⁾

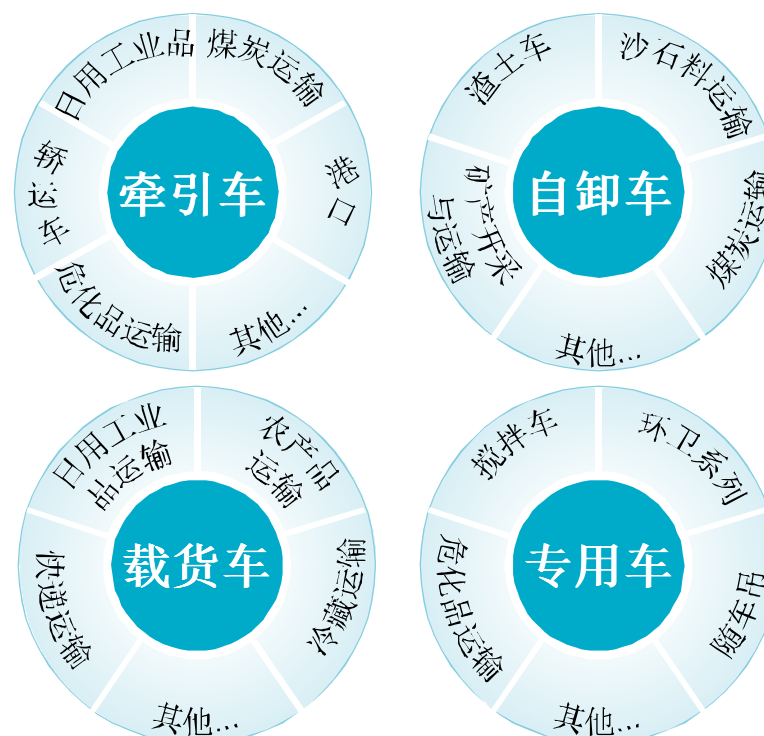


1) 2017年清华大学社会学系社会调查中心卡车司机调研课题组《中国卡车司机调查报告》

资料来源：案头研究；外部专家访谈；罗兰贝格分析

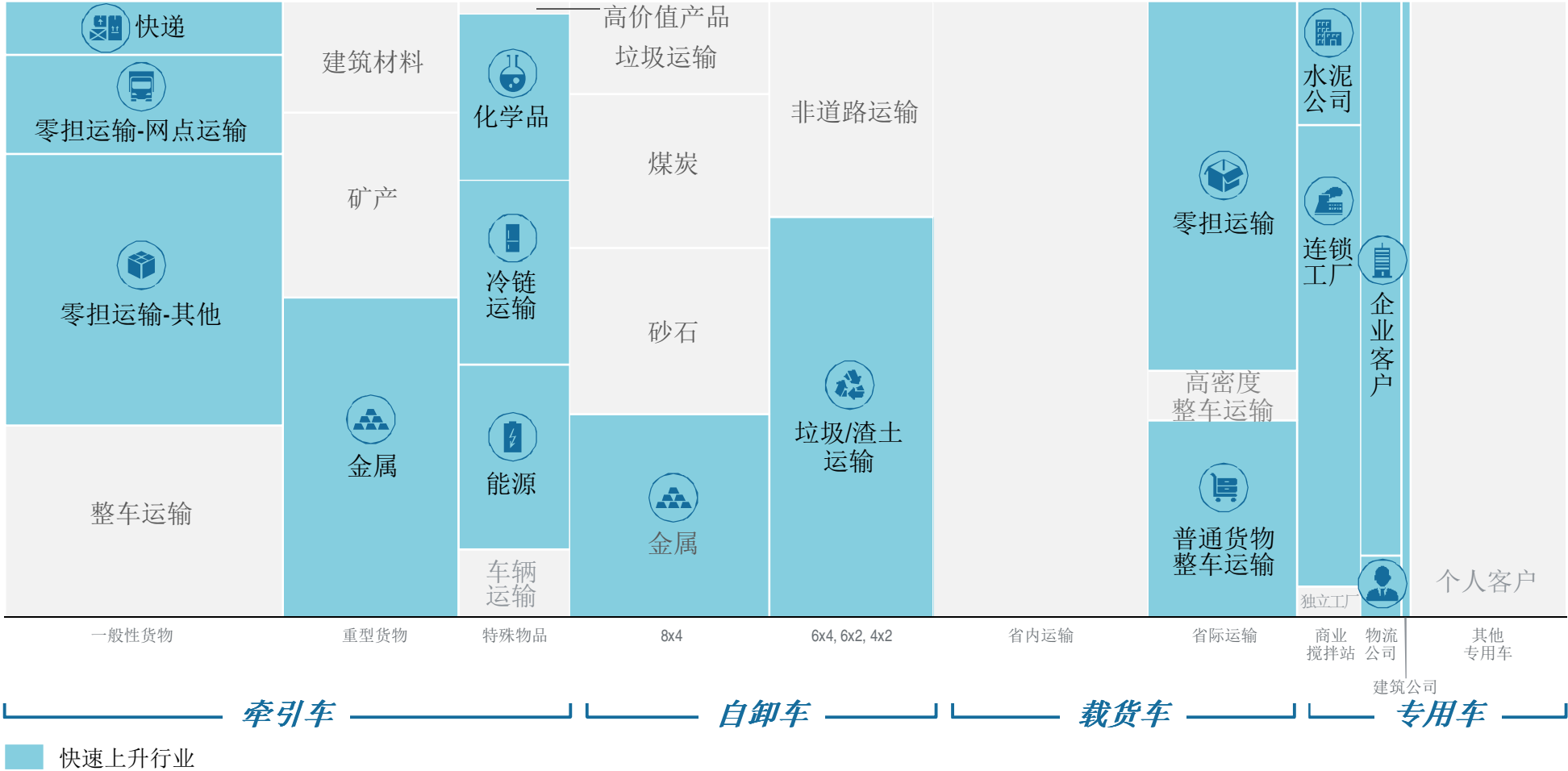
根据实际工况的深度定制化

▶ 产品定制而造：根据用户实际需求，将整体市场进行深入切割



从客户角度来看，各行业对重卡车辆品类有着较明确偏好，对应细分市场客户将会对重卡产品提出定制化需求

2020年不同行业客户对重卡的需求预测



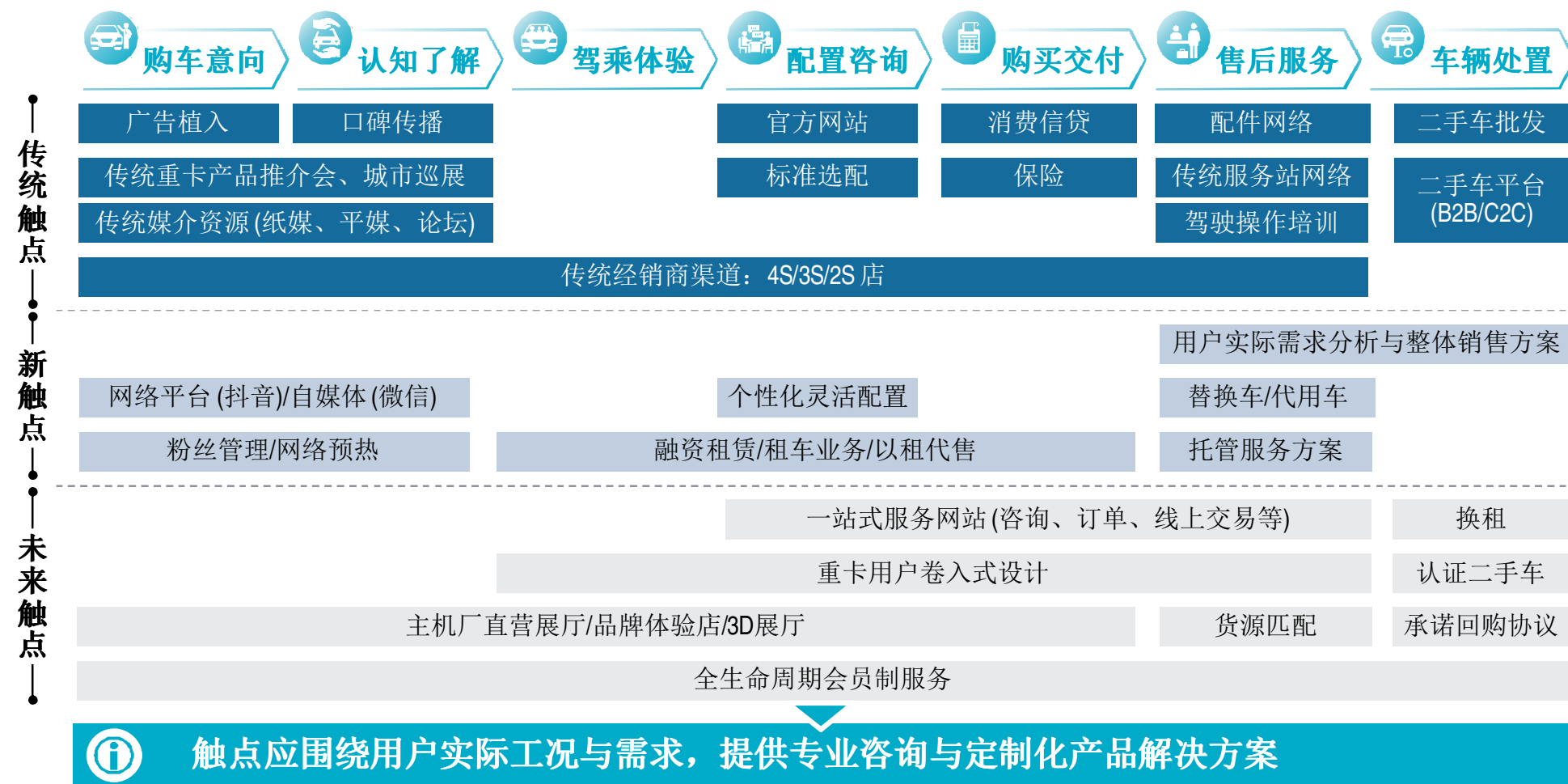
不同客户的细分市场增长也将驱动重卡品类的精细化迭代升级

关键细分市场分析

关键细分		增长潜力
牵引车	 快递	> 快递运输 从网购发展中受益匪浅，未来将持续快速发展
	 零担运输	> 零担货物运输 – 网点有固定的时间表和高利润率，其年增长率在接下来几年将会保持在 15%~20%
	 金属	> 国家政策积极推动，预计未来市场将保持 ~20%的速度高速增长 (冷链运输市场3年连续超20%速度增长)
	 化学品	
	 冷链运输	
自卸车	 能源	
	 金属	> 有色金属 将在 基础材料 领域持续发挥重要的战略作用
	 垃圾/渣土运输	> 国家对渣土车治理愈发严格 ， 用户置换新车 或将成为未来主要增长点
载货车	 省内零担	> 由于中国 电商的快速发展 和 对交货及时性需求的日益增加 ，省际零担货物运输领域的载货卡车近年来呈现快速增长
	 省际零担&整车	> 省际整车运输中的载货卡车与宏观经济高度相关， 预计近期保持稳定增长
	 整车普货运输	
特种车	 集团公司	> 在国家主推 环保及水泥去产能 的政策下，2019年基建提速但不足以完全对冲水泥需求下行风险， 水泥市场下行压力较大
	 区域搅拌站	> 随着管理的不断提高 ， 区域性搅拌站的规模将来会快速增长
	 独立搅拌站	

“以用户为中心”的指导原则将促使汽车厂商采用更为积极创新的模式，从而实现潜客与车主全触点的体验升级

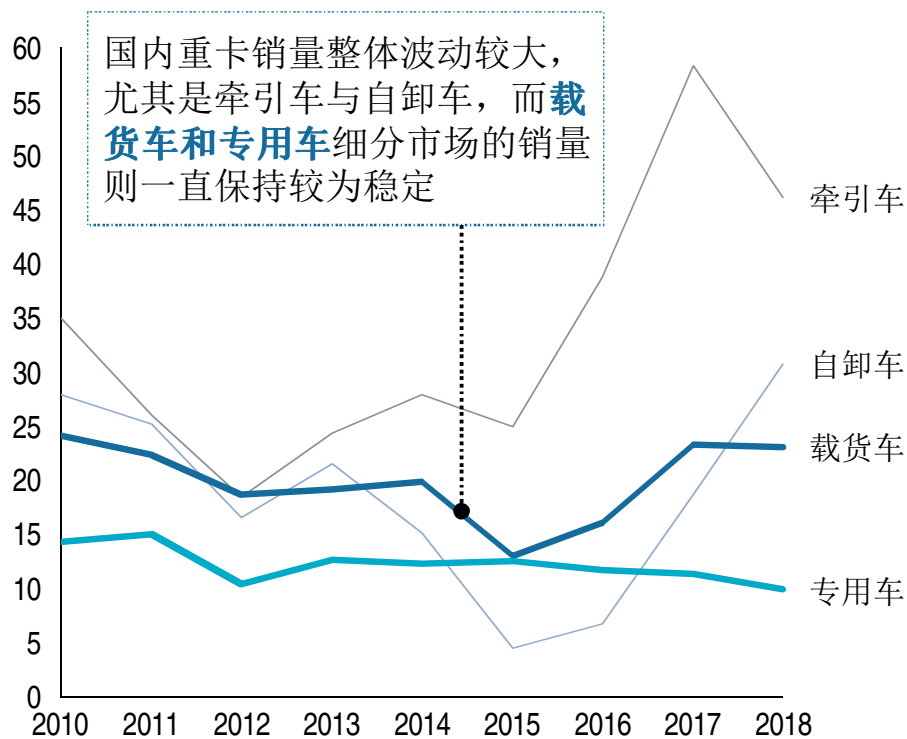
潜客与车主全触点分析



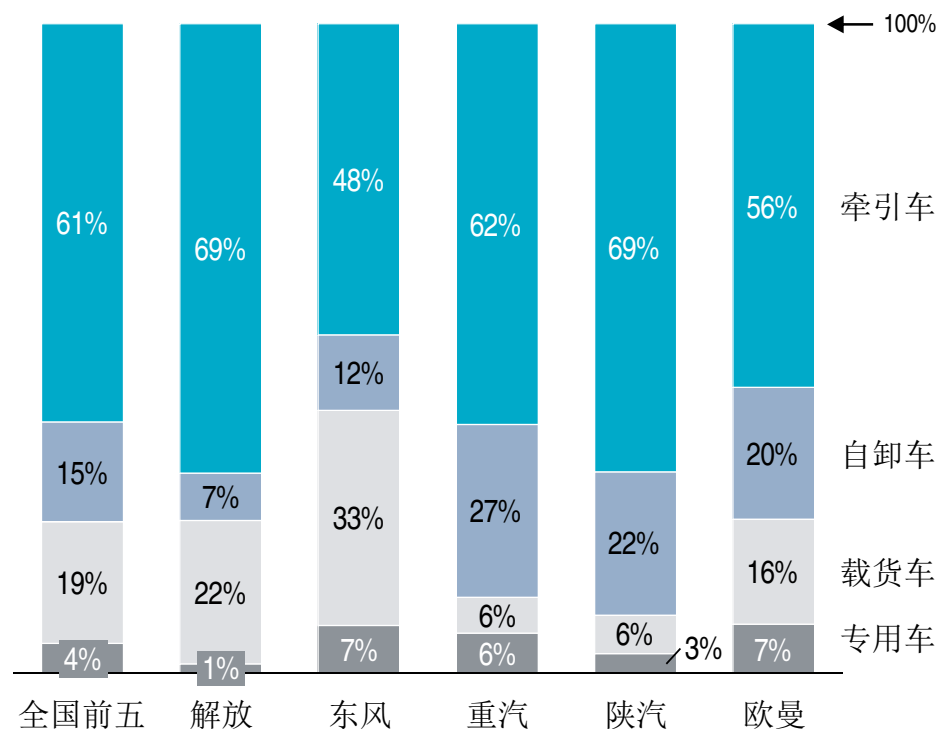
主机厂：重卡牵引车与自卸车销量波动较大，而载货车则较为稳定；平衡品系成为领军企业的发展趋势

国内重卡市场规模发展

国内重卡分品系销量发展(2010-2018)[万辆]



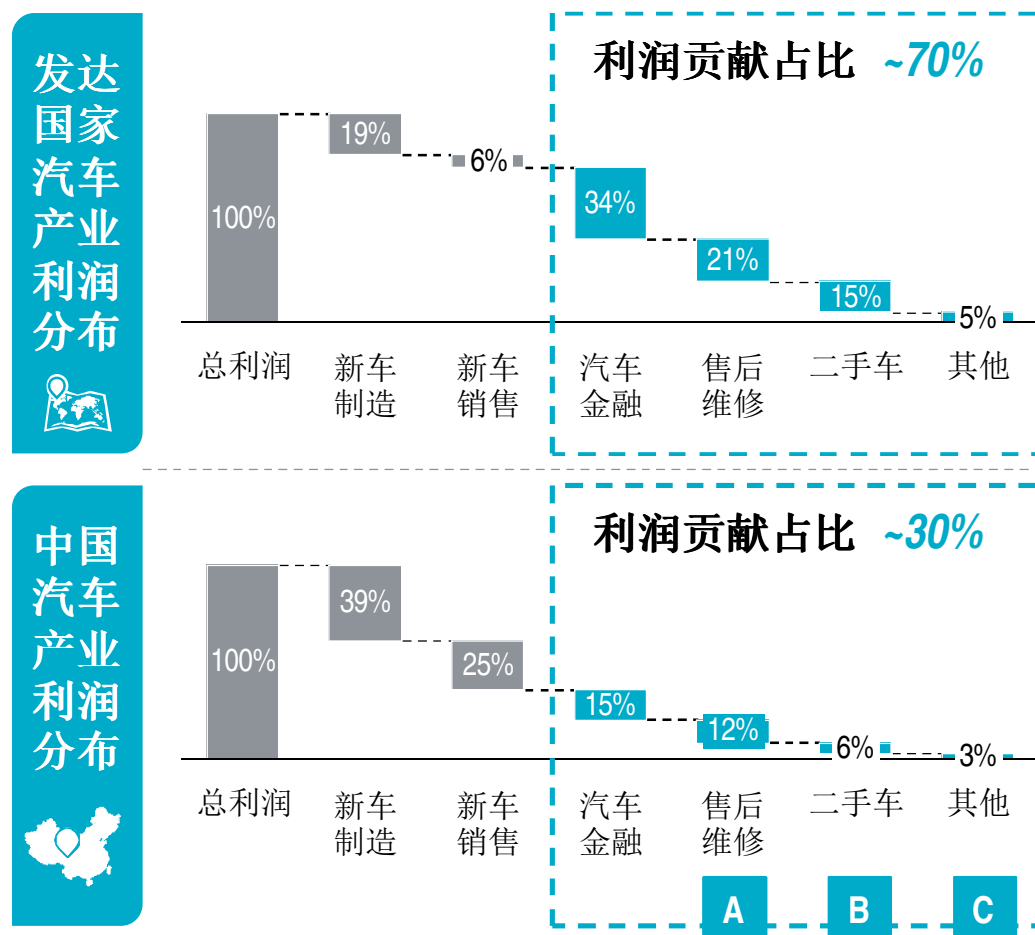
国内主要重卡企业分品系销量结构(2017)



在重卡行业保持持续领先，要求企业拥有较为均衡的分品系销量结构

纵观汽车产业价值链，国内汽车行业的利润重心目前还主要集中在产业链前端，未来将转向后市场业务板块

汽车产业价值链利润分布对比



A 布局**零配件服务渠道与服务模式创新**，如“托管服务”“服务管家”等



B 开展**认证二手车业务(CPO)**，攫取二手车利润并提高品牌留存率



C **车联网业务**，欧美领先重卡企业提供完善成熟的车队管理系统解决方案

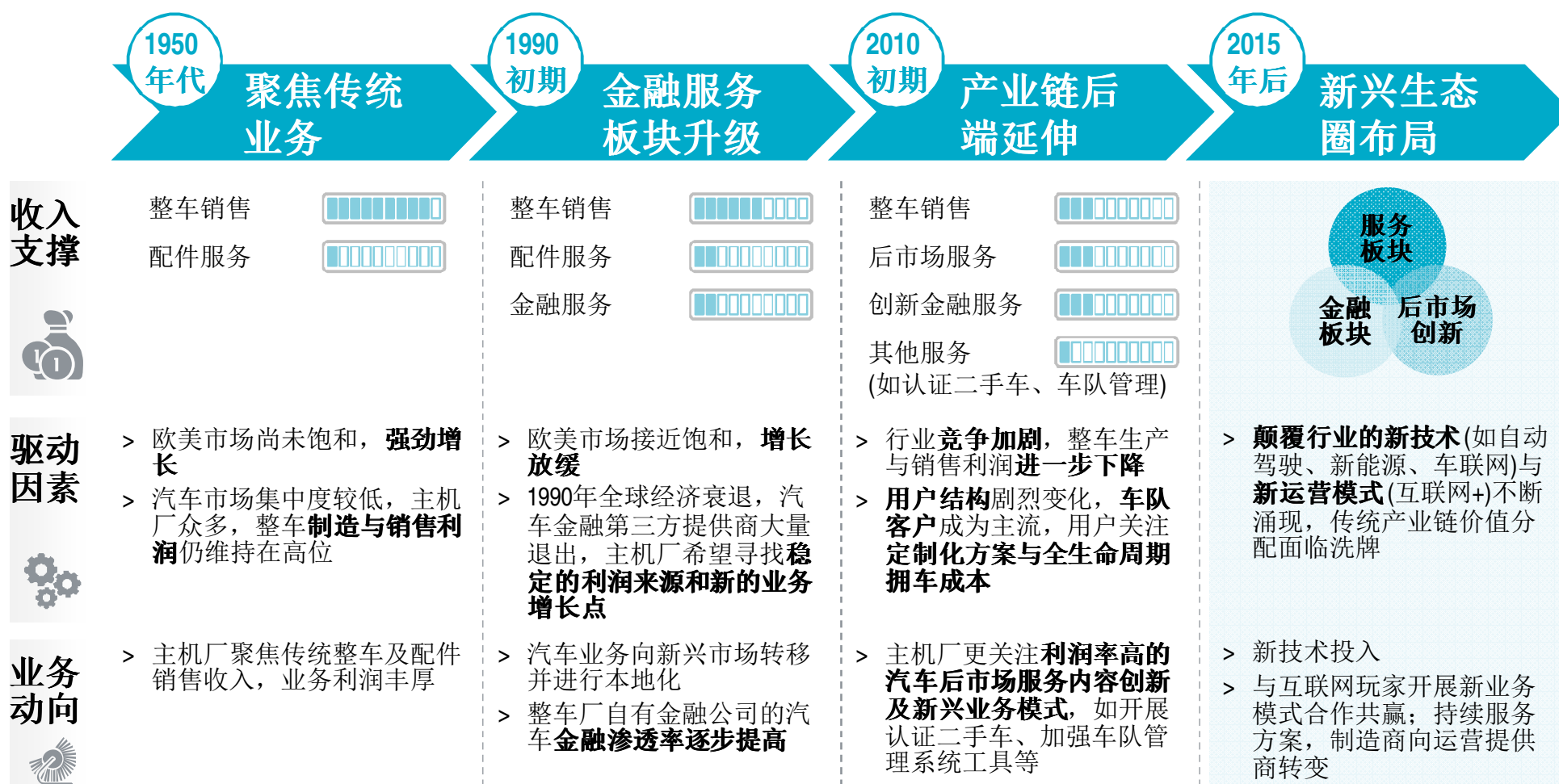


➤ 对标成熟市场，中国汽车行业 (尤其是商用车市场)的利润重心**目前主要集中在产业链前端**，未来将转向新车销售之后的衍生业务

➤ **现代服务贸易**面临重要发展机遇，如：**汽车金融、保险、售后维修、二手车、租赁、物流、零配件、零部件再制造、报废回收、废料回收**等

为响应变化趋势，国外重卡企业正快速减少对传统业务的依赖，并从配件销售、金融服务逐步向新兴的新能源及泛后市场生态圈延伸

国外整车厂盈利模式阶段变化



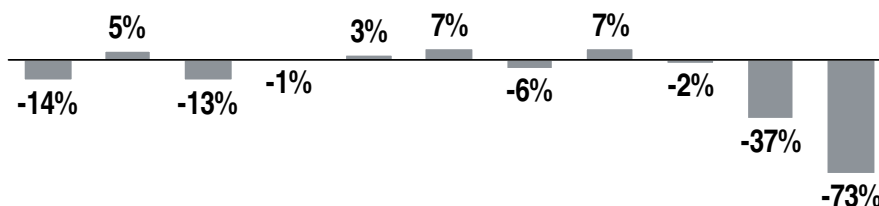
同一主机厂在不同时期(月份)、不同地区、不同品系间的销量波动幅度大，要求主机厂必须拥有灵活调整的商务和促销政策

重卡市场销量波动与主机厂政策调整

重卡销量波动比较分析

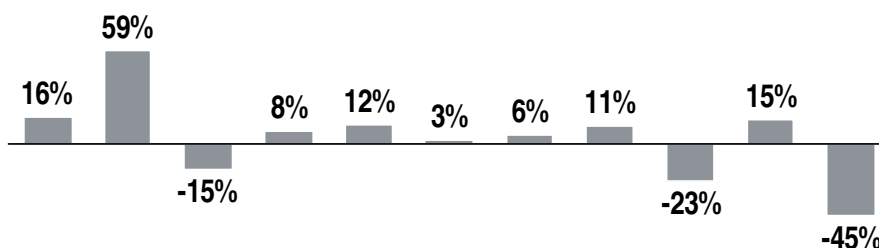
(以2017年销量为例，按月份销量同比波动幅度)

以**一汽解放**2017年按月份销量波动为例



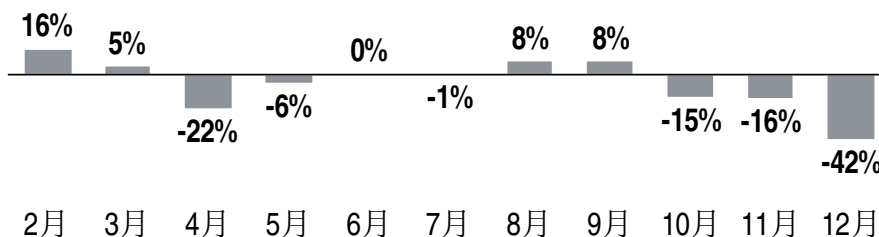
同一主机厂不同月份之间的销量波动幅度大

以**西安地区**2017年按月份销量波动为例



同一地区办事处不同月份之间销量波动幅度大

以**牵引车市场**2017年按月份销量波动为例



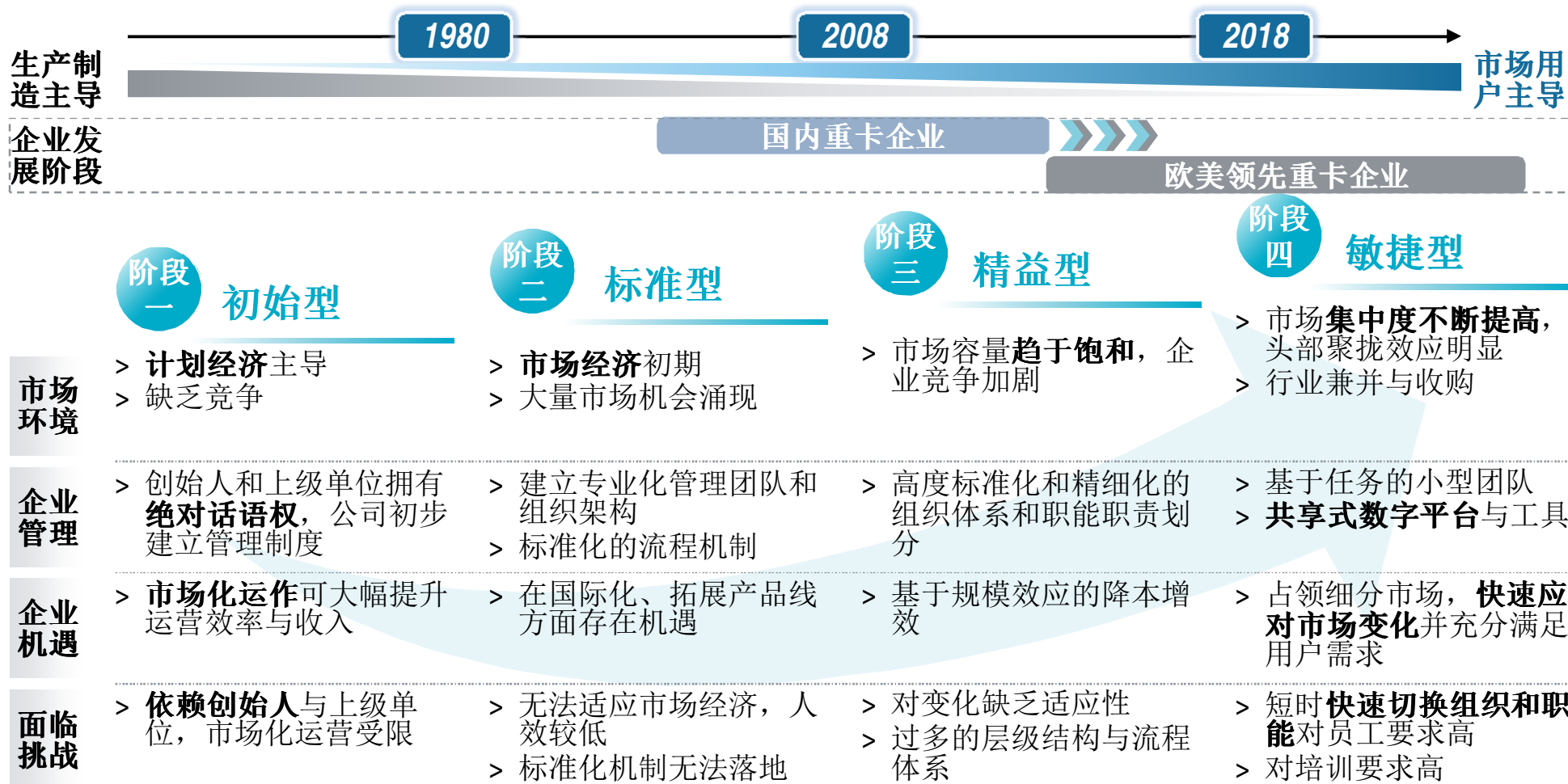
同一品系不同月份之间销量波动幅度大

同一主机厂在不同时期(月份)、不同地区、不同细分品系之间的销量波动大，要求主机厂必须**实施灵活调整的商务和促销政策**



管理理念经历了不同的发展阶段，国内重卡企业逐步从标准化向精益管理转型，而欧美领先重卡企业正迈向敏捷型管理模式

管理模式与管控理念专业化发展的不同阶段



C. 应对重卡3.0时代的 三大关键点



基于行业十大核心趋势，重卡企业需要思考从过去向未来转变的策略，以应对3.0时代的到来

行业趋势总结与内涵

重卡1.0、2.0			重卡3.0	
上游： 技术演进与变革	1	智能网联	> 无车载智能，硬件为王	> 车载智能、万物互联、软硬结合
	2	新能源	> 传统内燃机	> 纯电动、混动、燃料电池的能源结构
	3	产品能力升级	> 低端车辆及零部件系统	> 核心技术全面升级的高端化车辆
下游： 用户结构与需求	4	用户结构	> 个体经营者为主，关注价格与产品	> 车队客户为主，关注TCO与解决方案
	5	需求多样化	> 产品需求同质化	> 关注个性化、定制化的实际需求
	6	互联网+	> 传统销售渠道与模式	> 数字化与创新营销(卡车+互联网)
主机厂：创新机遇与挑战	7	平衡品系发展	> 单一品系竞争	> 多品系平衡对冲市场波动
	8	价值链机遇	> 整车销售为利润中心	> 关注价值链衍生服务利润机遇
	9	销量波动	> 关注整体的标准化商务政策	> 适应销量波动的灵活商务政策与风控
	10	专业管理理念	> 标准化向精益化转变	> 精益化向敏捷型升级
“以生产制造为核心”			“以市场用户为导向”	

“引领产品创新”、“强化用户运营”与“敏捷响应市场”将成为未来重卡企业实现突破发展的三大关键点

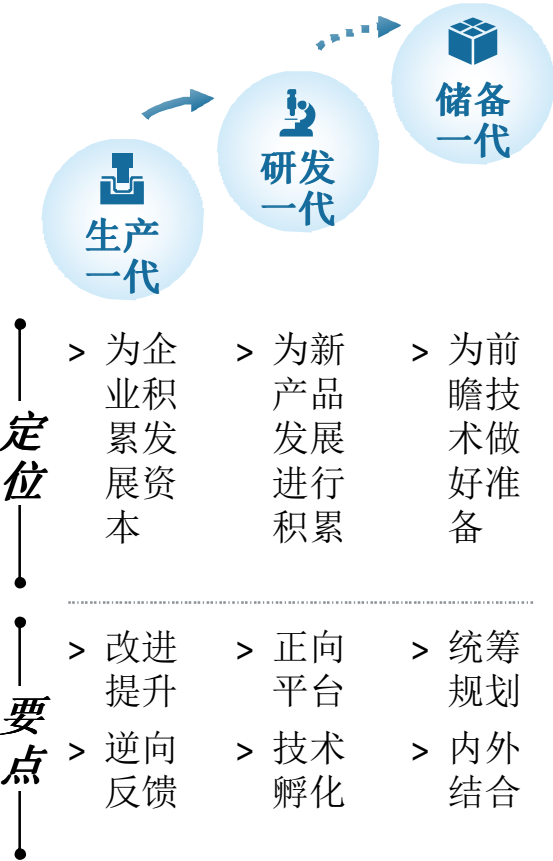
重点发展启示



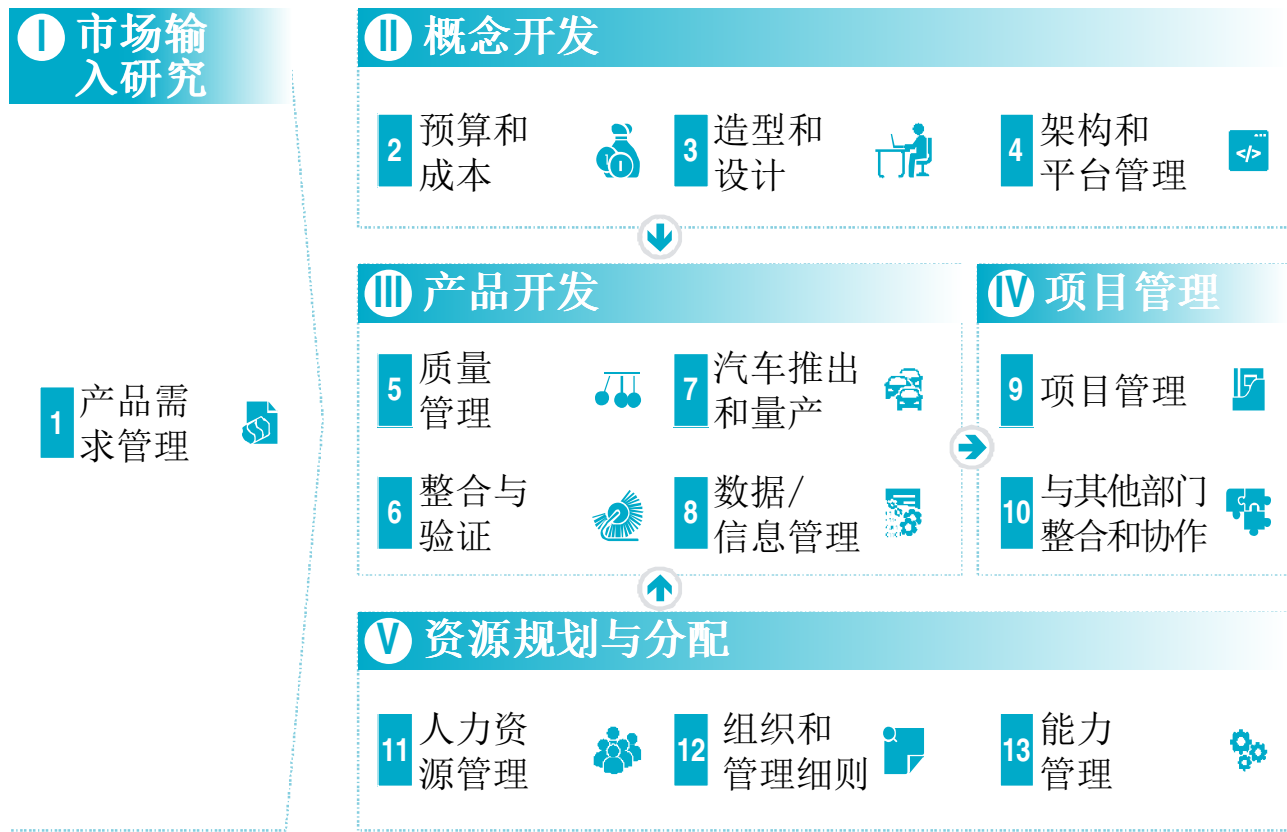
产品创新领域，重卡主机厂应长短结合，分层布局前沿技术，构建基于市场需求的正向研发体系

构建技术+市场双引领的正向研发体系——以罗兰贝格“前瞻性研发体系”为例

前沿技术布局



产品开发过程



用户运营方面，围绕不同用户核心需求，构建产品+服务一体化的综合解决方案

深入挖掘客户需求，构建解决方案——以罗兰贝格“司机之声”研究为例

消费者需求优先级 低 高

成本	购车成本	■■■■■
	燃油经济性	■■■■■
	维修成本	■■■■■
整车性能	动力性	■■■■■
	安全性	■■■■■
	自重与轻量化	■■■■■
运营效率	可靠性	■■■■■
	载货能力	■■■■■
	维修便捷性	■■■■■
智能化	智能化	■■■■■
人文关怀	舒适性	■■■■■
	外观	■■■■■

核心需求

1 购车成本与使用便捷性

- > 整体购车成本及燃油经济性为首要关注因素
- > 遇到车辆故障时，快速找到附近维修站进行快速修理，使车辆尽快上路
- > 自行购买常用备件进行基础安装替换，降低维修成本

2 提升智能化及安全性

- > 搭载丰富的车载功能，降低驾驶枯燥感
- > 在陌生路况，需预知潜在道路隐患，提升驾驶安全

3 提高运营收益

- > 快速找到高价货源，消除车辆空档期，增加收入
- > 获取本地/附近货源，减少车辆空载/空驶，降低成本

市场新兴解决方案

智慧重汽/陕汽车轮滚滚



- > App搭载配件销售、报修、车联网、金融服务、二手车置换等功能板块，基本涵盖用户在车辆使用整个生命周期的需求
 - 通过手机App定位车辆，推荐附近维修站，节省维修时间，提升车辆使用效率
 - 司机可通过App从厂官方渠道家购买配件，保证产品质量的同时降低维修成本
 - 车队可通过关联车辆信息，远程监控车辆状态，提升车队管理能力

上汽红岩互联网梦想卡车



- > 红岩杰狮C500搭载自主打造的智能系统，通过语音实现车内多数功能控制，丰富驾驶智能化体验
- > 当前道路预警功能帮助司机避免潜在危险，未来将配备DMS人脸识别技术，减少疲劳驾驶隐患

货车帮+运满满

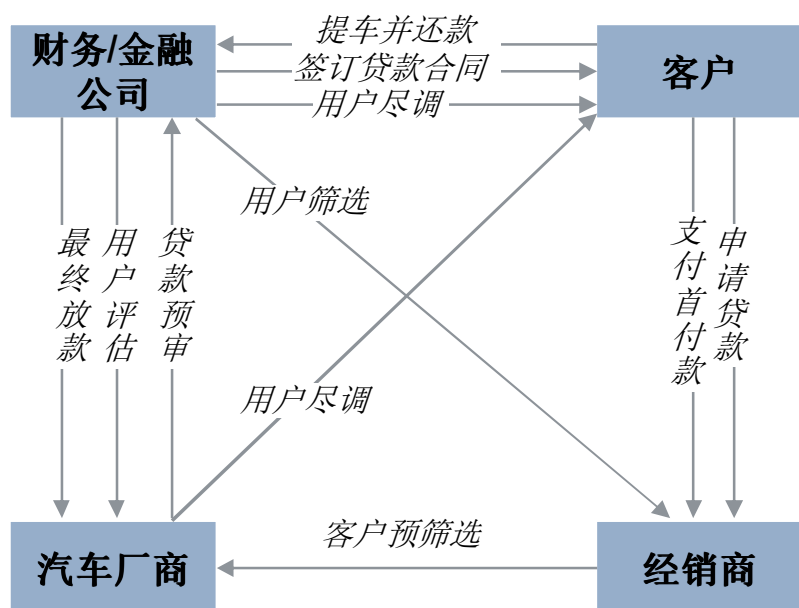


- > 直接连接货主与车主，消除信息不对称，减少车辆空载，提升车辆使用效率，增加车主收入

并且以市场拉动，构建跨部门合作的敏捷性组织与机制

构建跨部门机制，赋能前线——罗兰贝格“敏捷型营销案例”为例

金融与营销体系各环节紧密结合



- > 前台：金融在用户筛选/车辆发车/贷后管理各环节都需要紧密结合，销司**融入更多金融职能**
- > 后台：构建用户分级信用体系，建立风控壁垒

营销与服务体系结合



> **现状：**各部门缺乏整合一体的产品方案

- > 打通销售、服务、配件各部门设计平台壁垒
- > 提高一体化产品的协同
- > 加强全生命周期各部门一体化管理

D. 联系我们



罗兰贝格汽车行业中心覆盖了五大关键业务领域，是汽车咨询行业的领导者

罗兰贝格汽车行业中心

私募股权
投资基金



罗兰贝格
汽车行业
中心



后市场与
汽车金融服务商

移动出行
服务商



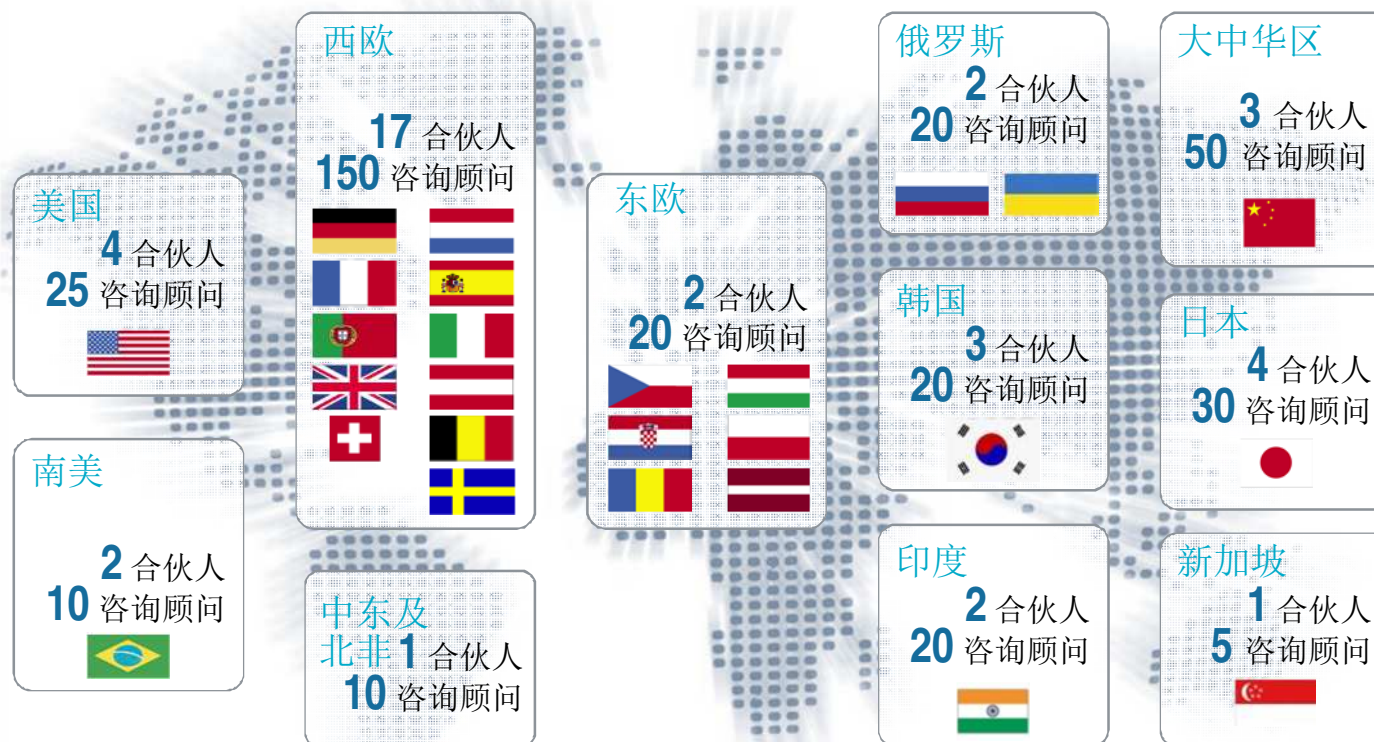
汽车零部件供应商



乘用车与商用车企业

罗兰贝格全球汽车行业中心拥有全球超过350位专业顾问，致力于服务汽车行业客户

罗兰贝格全球汽车行业中心



- > 全球汽车行业团队有超过350位专业汽车顾问
- > 为超过400家客户提供咨询服务
- > 自2000年以来，罗兰贝格中国汽车团队成功完成了超过1,000个汽车行业项目
- > 罗兰贝格先进的工具与方法论已经得到市场的证明，成为世界汽车行业的思想领袖

作为汽车行业的意见领袖，罗兰贝格对行业的前沿趋势和发展方向有着深入的洞察

相关的研究成果发布 (部分示例)

自动驾驶技术 — 出行方式 — 行业趋势洞察 — 行业颠覆性变革 —



2018自动驾驶汽车发展指数



再连乡村：自动驾驶案例实践



汽车即服务



2018电动汽车发展指数



新趋势下的车企未来竞争力



汽车行业颠覆性数据探测：第三期



汽车行业区块链浪潮来袭



卡车行业自动化与电动化趋势



新一代汽车：按需出行的定制汽车



汽车分时租赁：如何在中国成功



场景致胜：汽车产业趋势洞察



2018全球汽车供应商研究



汽车行业颠覆性数据探测：第四期

报告联系人



郑赞

罗兰贝格
全球合伙人
大中华区副总裁



方寅亮

罗兰贝格
全球合伙人
大中华区副总裁



袁文博

罗兰贝格
执行总监



Roland
Berger
罗兰贝格

