



# 目录

第一章	中国电动两轮车产业发展现状	1
1.1	国内市场宏观趋势分析	1
1.2	行业竞争格局趋势分析	3
第二章	产业未来发展及转型关键趋势	4
2.1	产品向智能化、场景多元化发展	4
2.2	商用化产品深化发展	5
2.3	产业价值链及利润结构逐渐后移	6
2.4	品牌直接面对客户	8
2.5	扬帆出海逐鹿全球	9
第三章	对中国两轮车企业未来发展的建议	11
3.1	应对未来消费者三大体验升级需求，对车企应强化/构建的能力建议	11
3.2	对中国车企进一步实现高质量全球化，应重点聚焦的战略课题建议	13

# 第一章：中国电动两轮车产业发展现状

## 1.1、国内市场宏观趋势分析：新国标红利进入尾声，整体增速放缓，商用需求蓬勃发展将成为中国电动两轮车长期增长点

### 引言

中国在载人交通工具的电动化上取得的成绩是全球瞩目的，虽然在这当中汽车和高铁产业的成功更容易被关注，但实际上电动两轮车是目前各类电载人交通工具中，中国在产量及份额层面最具有垄断地位的细分领域，而这除了中国拥有最大的市场需求外，作为“世界制造业中心”，中国所特有的超强制造能力也使我国在全球电动两轮车生产制造业中拥有绝对的影响力。

目前，中国已经是全球电动两轮车产业的最大出口国、制造国和消费国；当前每年全球约八成电动两轮车产自中国，这得益于中国拥有的全球领先制造产业链；叠加上中国存在全球数量最多的大型城市群和全球最严的燃油摩托车限制等种种因素，这些共同造就中国成为全球电动两轮车需求最旺盛的市场。

### 回顾行业发展历史，国内的电动两轮车市场发展呈现出三阶段性——

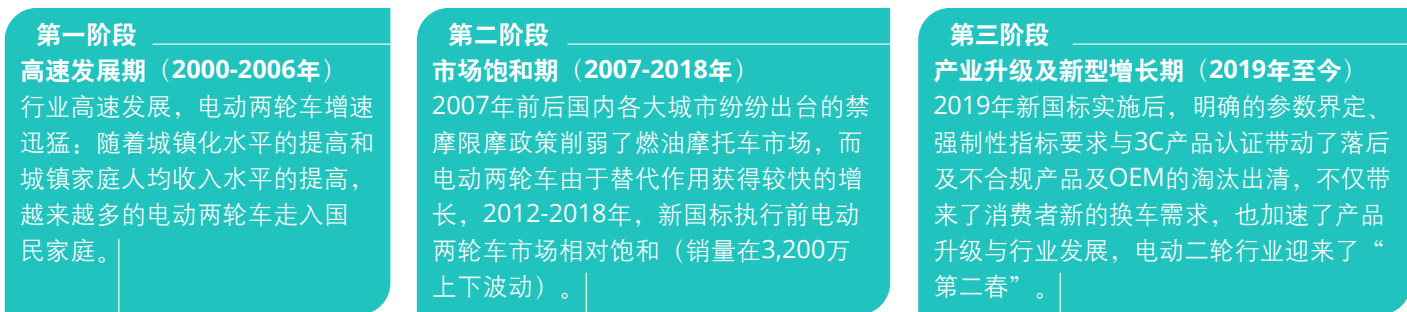
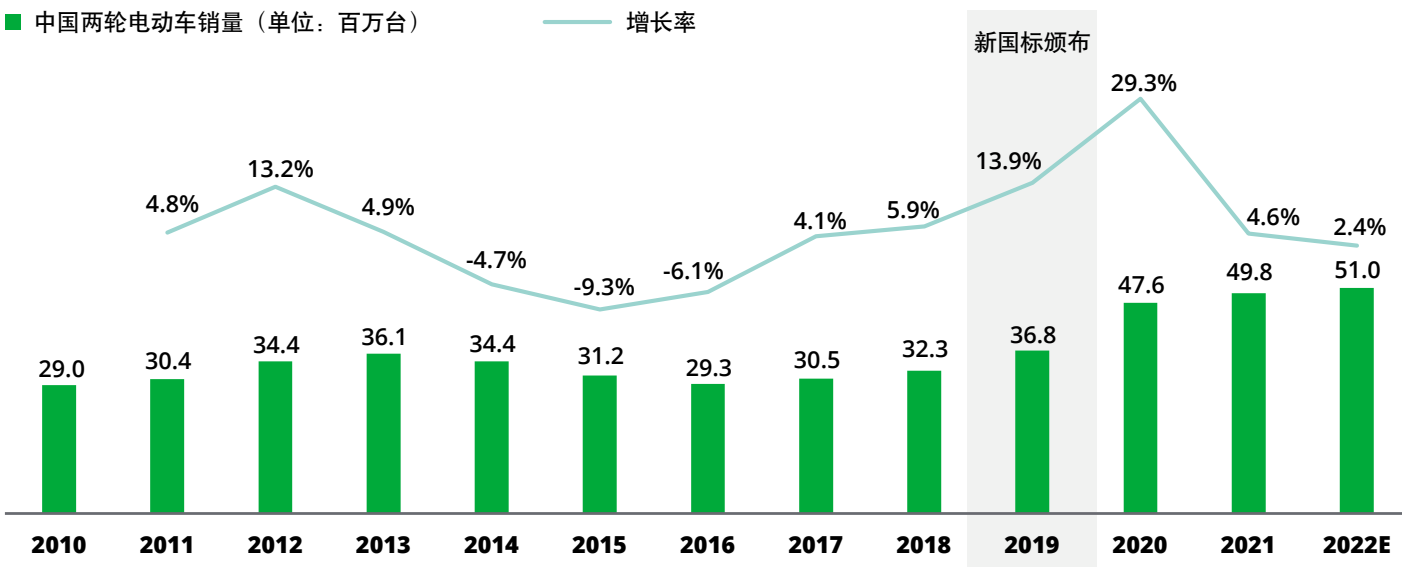


图1.1 中国电动两轮车销量趋势（2010年至2022年）



来源：中国自行车行业协会，国海证券研究院研报，绿源电动车香港IPO招股书，外部专家访谈，德勤整理及分析



面向未来，我们认为中国电动两轮产销量仍将处于景气周期，持续增长可期，而其背后的关键驱动力有以下四点：

### 1 新国标驱动下的替换需求强劲：

中短期内，新国标替换需求为行业增量主线。随着新国标在各地的过渡期结束，2022年兴起的换购潮将继续保持，新国标直接推动的换车量将成为2023-2024年的增长主力；考虑到电动车自然的更新周期为2~3年，在2025-2026年后，自然更新替换量将逐步增加。

### 2 商用场景有望持续带来高增长：

即时配送和共享电单车等新经济模式的成长将驱动电动两轮车构建第二增长曲线。当前国内各类市市场场景配送人员规模超800万，预计到2025年将超1,000万，基于用车损耗大，更换周期短等因素，即时配送市场对电动两轮车的需求量将超过1,000万辆。与此同时，虽然共享电单车市场目前还处于早期发展阶段，但各大平台正逐步加大投放力度；2021年投放量382万；预计到2025年共享电单车投放量将达到800万<sup>1</sup>。随着行业标准化、规范化日益完善，共享电单车市场或将带来更大增量。

### 3 不断增多的巨大保有量带来持续换新增量需求：

自行车协会数据显示，2021年我国电动两轮车社会保有量达到3.4亿辆，预计2022年将达到3.5亿辆。高保有量下，新增需求增长虽然放缓，但基数可观。当前我国电动两轮车保有量水平较高，相当于每4个国人就拥有一辆电动两轮车，新增需求的增速将逐步放缓。但结合我国较大的人口基数，将仍能带来每年千万级左右的市场空间。

### 4 海外电动两轮车的代步场景需求增长强劲带来出口增量：

随着全球碳中和战略的推进，全球大量国家在政策上大力补贴代步工具电动化，交通工具“限油换电”成为未来主旋律，加之疫情的推动作用，东南亚市场、欧洲市场电动两轮车消费正在快速增长，预计到2026年电动两轮车在海外市场年销量可达4,630万辆<sup>2</sup>，未来五年平均增速可达21.7%<sup>2</sup>。

来源：

<sup>1</sup> 2021年投放量、预计2025年投放量均来自iiMedia Research数据

<sup>2</sup> 绿源电动车香港IPO招股书，弗若斯特沙利文。



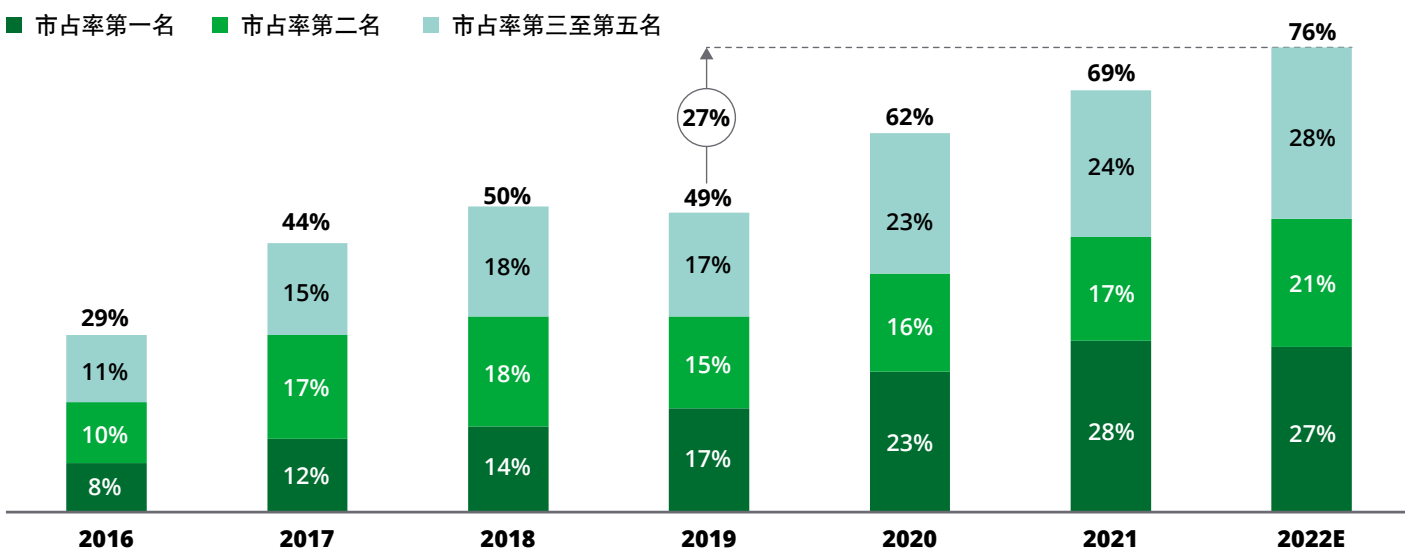
## 1.2、行业竞争格局趋势分析：国内规模化寡头格局明显，高端非传统代步市场竞争激烈格局未定，全球市场争夺将成为未来中资车企主旋律

政策收紧、产品力向上的趋势加速了行业集中度的提升，市场份额加速向龙头集中：雅迪、爱玛两家依然是最大巨头，整体市场的寡头垄断格局形成并得

到巩固；小牛、九号等颇具技术实力的创新品牌的市场份额持续上升，凭借差异化的优势，表现亮眼，但体量仍难撼动头部企业；互联网共享单车企业为代

表的新玩家也纷纷入局，给高集中度的竞争格局带来新的挑战。

图1.2 中国电动两轮车集中度趋势（2016年至2022年）



来源：上市公司业绩快报，绿源电动车香港IPO招股书，外部专家访谈，德勤整理及分析

### 传统巨头品牌一直表现强势，近年不断加大投入巩固行业优势地位。

渠道布局上仍占据绝对优势，两大头部企业经销商和终端门店数量规模均已超过2万，未来对终端网点进一步赋能，提高单店收益能力，渠道力有望进一步强化。同时，传统巨头近年来也积极布局产业上游、加大研发投入，掌握电机、电池等核心零部件的自主权。产品性价比突出，品牌力根基深厚，加之销售、营销投入的持续增长，进一步巩固了自身优势。

### 依靠其优秀的产品性能，小牛、九号电动近几年保持高速增长：

延续在智能化、高端化的优势，继续注重研发投入，完善智能生态；此外，近年来也推出低价品类、加速渠道建设，由中高端市场向中低端下沉，以抢占市场份额。

### 在高端细分市场，传统企业面临更强大的竞争压力。

在这一未来市场新增长点，仅依靠规模优势难以构建绝对优势。以哈雷为代表的摩托品牌与宝马、本田为代表的汽车品牌竞相发力高端电动摩托市场，捷安特、美利达、TREK等自行车、山地车品牌在电助力自行车和电动山地车上占据优势……面对这些在设计、产业链、品牌等层面都各具优势的对手，传统电动车品牌在高端细分市场面临不小的挑战。

未来行业技术快速迭代，高端化趋势明显，马太效应有望持续彰显；在更加激烈的竞争中，创新、技术、渠道与核心部件的掌控将是企业面对挑战的核心能力。

# 第二章：产业未来发展及转型关键趋势

## 引言

当前市场逐渐进入成熟期，头部集中度较高；但在政策推动下，行业逐渐走出价格战阴霾，进入高质量发展阶段：在供给端，产品、技术快速升级迭代，在需求端，基于智能化的多样需求逐步释放；整体市场的消费升级机遇来临。伴随着需求端的结构变化与产品力的高端化趋势，未来市场还将面

临诸多结构性机会。头部企业需要敏锐捕捉市场趋势，充分挖掘消费者的多样性需求，并随之构建相应能力，方能在未来市场中保持竞争力、巩固自身地位。基于对市场的洞察，我们认为OEM应抓住以下5大未来行业发展及转型趋势：

## 2.1、产品向智能化、场景多元化发展

### 1 产品智能化：消费者对于智能和个性化功能的需求逐步推动产品高端智能化

新国标的推广间接引导消费客群对产品需求的提升，“智能”“便捷”“流畅”等多样需求逐步释放；购买力的提高，与消费升级的大环境使得消费者需求更加高端化。在续航与电池、动力等性能需求的基础上，智能化、多元场景的个性化需求也成为影响消费者购买决策的重要因素。**智能化：在多样需求中最为突出，成为吸引年轻、高端客群重要抓手。**

智能驾驶辅助提高用户安全性与驾乘体验流畅度，而智能车况管理则让用户方便对车辆软硬件检测与升级。结合我们近期的市场调研，我们发现当前国内市场多数消费者认可智能化配置的必要性，也愿意为相应功能支付更高的溢价。在智能化功能中，安全防盗、车况检测、智能充电功能在消费者需求中呼声较高。

此外，智能化不仅体现在车辆的安全性与便利性，更是出行过程中包括互动、社交等全场景的服务与体验；如“一键分享”用车，邀请朋友一起来体验，增添社交价值。

### 2 场景多元化：消费者需求多样化、高端化，用车场景拓展至休闲趣玩等个性场景

从“最后一公里”到10公里以上，从通勤交通、生活出行到运动娱乐，车主的用车场景日渐多样，也推动了产品的多元化、高端化发展。

在城市通勤、其他交通工具接驳等日常高频场景之外，消费者对电动两轮车的需求还延伸到了跑山、越野、骑行社交等个性化出行场景。外出休闲娱乐场景在高价位车主用车场景中占比更大，也反映出多样

需求的高端化趋势；消费者对于电动两轮车的定位不再局限于出行工具，而是逐渐扩大为象征了休闲、兴趣、运动乃至时尚生活方式的标志，甚至承担了消费者交友、寻找圈子的期待。

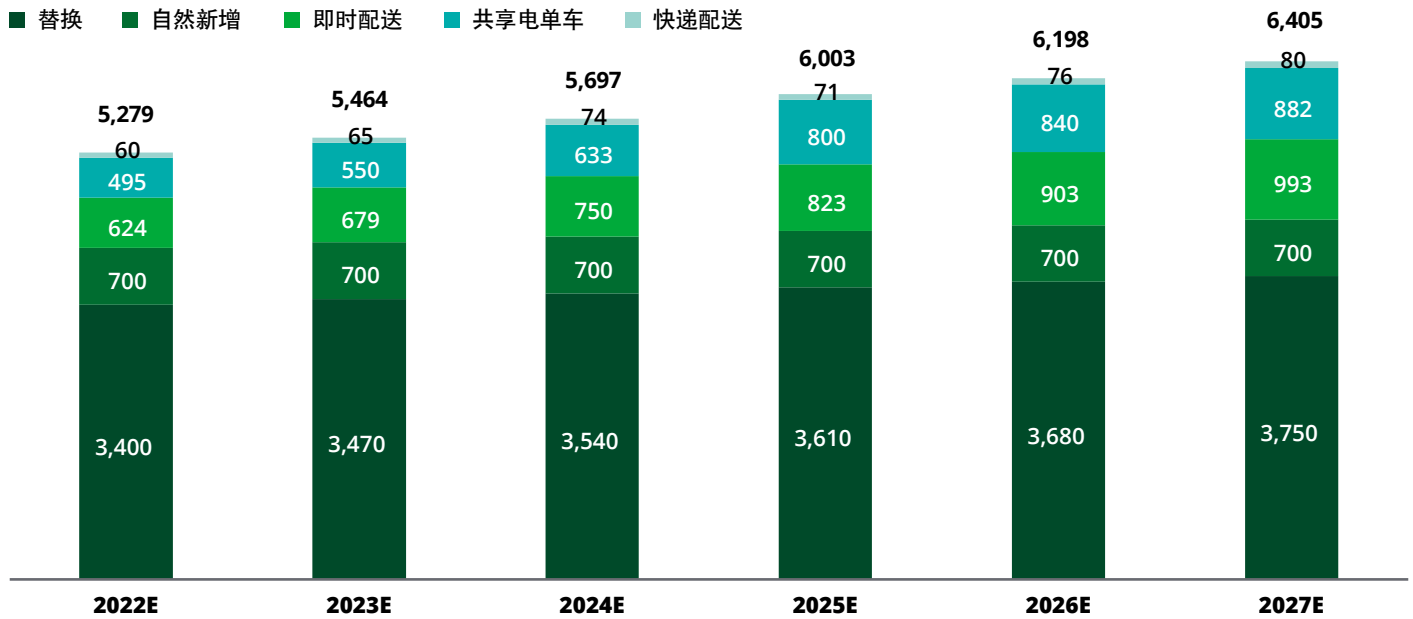
多样的需求促使了核心SKU、子品牌的分化——主打性价比、轻量化、时尚设计、高端智能等车型快速分化；此外，滑板车、电踏车、折叠车、平衡车等多元产品也已从小众单品逐渐变成流行潮品。

个性、高端的用车场景需求也对企业的品牌力提出要求。近年来各大企业都加强了品牌建设与营销投放力度，通过联名合作、代言、文化输出等方式强化品牌、提升产品附加价值，拓宽了客群消费维度。

## 2.2、商用化产品深化发展

随着短途配送服务业的成熟、共享经济消费习惯的深入，以即时配送、共享电单车投放为主的B端需求快速增长，消费结构逐渐变化，未来将成为重要增长动力。

图2.2.1 B端需求快速增长



来源：Wind，德勤整理分析

### 即时配送

——**即时配送、即时零售的兴起，让以外卖配送用车为代表的B端需求成为电动两轮车新的市场增量**

外卖等即时配送行业在疫情催生下进一步高速发展，即时配送人员规模达到千万级别；电动两轮车作为外卖行业依存度较高的交通工具，在即时配送场景下的需求量也随之快速增长。

即时配送场景下的电动两轮车用车历程具有用车强度高、折旧期短的特点，对未来产品与渠道的影响值得关注。与普通消费者不同，骑手们不仅行驶里程长、速度高，而且注重性价比，且对续航和充电效率有较高要求。

即时配送的用车需求直接带来了电动车租赁、快速换电等业务的发展，带动了配送平台与换电商合作增长，也对车企

提出了挑战。在渠道布局上，如何加强合作、建设配送站点，建设卖车、租车、换电与维修等多业务联动的商业闭环，或将是未来抓住需求、开拓市场的重要因素。



## 共享单车

### ——行业处于早期发展阶段，各大平台加速投放，为电动两轮车产销量走高提供强劲动力

“双碳”政策鼓励了绿色低碳的共享出行方式，疫情的因素也在一定程度上推动了共享单车/电单车的使用。共享单车市场目前还处于高投放量的发展阶段，电单车需求量有较大增长潜力，尤其在中低线城市发展迅猛；行业的标准和规范未来将日益完善，或将带来更广阔的需求增长。

数据显示，全国共享单车运营企业超过200家<sup>3</sup>。共享单车三巨头近年大力投放，带动百万级的投放量；中小玩家也纷纷布局下沉市场。未来投放量将保持高速增长态势，三四线城市的渗透率持续提升，到2025年预计投放量将接近800万，预计年复合增长率将达20%，为电动两轮车生产企业带来持续的订单增长。（图）

在用车历程上，共享单车使用频次较高；在产品上，共享单车与传统电动车相比有一定的专有诉求——在软件上，手机控制车辆(一键启动、关

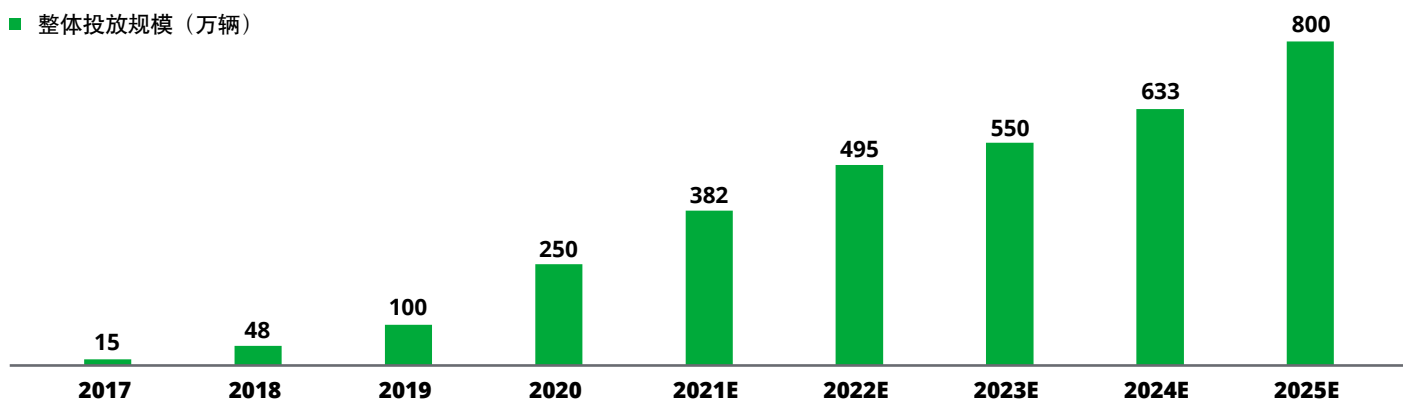
闭、寻车)，精准定位、车况检测、数据分析等功能尤为重要；在硬件上，耐用、监控防盗与快速换电等性能要求较高。

共享单车服务平台当前主要采取委托生产企业代工模式，但共享单车头部企业近年来也开始布局自主生产，或将给传统车企带来挑战。如何依托资源与经验优势，加强产业链生态合作，定向开发产品、加码换电赛道，提供标准化、精细化的解决方案是未来保证增长的重要议题。

来源：<sup>3</sup> 中国城市公共交通协会《全国共享单车行业发展报告》

图2.2.2 中国共享单车投放规模及预测（2017年至2025年）

■ 整体投放规模（万辆）



来源：iiMedia Research，德勤分析

## 2.3、产业价值链及利润结构逐渐后移

在当前成本上涨、行业薄利的情况下，仅依靠新车销售盈利不足以支撑电动两轮车厂商的长期发展，电动两轮车行业面临着在完善客户体验的同时改善利润结构的挑战。除原材料、零部件制造等中上游产业链和终端销售等常规下游产业链外，电动两轮车正在将产业价值链延伸至用户全生命周期服务，尤其是以维修、改装、电池回收、保险、紧急救援、二手交易为主的售后服务和以公共充电、换电、车载软件服务为主的车辆衍生服务。

图2.3.1 电动两轮车产业链向下游扩展





在行业主流品牌已充分匹配常规售后服务的背景下，不少厂商已经在车辆衍生服务方面抢先布局以优化客户体验，其中以换电与软件服务包为代表的服务已取得初步发展与成效。

**其一，换电服务快捷、灵活、安全，受到政策支持与用户青睐，使出行企业纷纷布局，行业新秀层出不穷，2021年市场规模已达到22亿元<sup>4</sup>，市场潜力巨大。**但换电服务因其高成本并非普适，B端消费者因追求高效而更具市场，相对来说，C端消费者的买车租电消费习惯尚未形成。因此B端先行、C端培养，成为换电发展必经路径。面向C端换电渗透，不少厂商采用多方合作模式进入市场，在拓展市场的同时以强强合作模式降低单方投入风险，实现业务稳健健康发展，例如雅迪科技集团、大长江集团以及Gogoro三方联合推出的“换换智能换电平台”。

**其二，基于OTA技术的软件服务使用户可以享受随时随地的远程服务，进一步提升客户粘性，有望提升企业盈利水平。**当前行业主要玩家中，小牛电动车是较早布局软件订阅服务的车企，服务包括远程诊断、车辆定位、实时车况、监控等特色智能服务。得益于软件服务较强的规模效应，小牛品牌通过软件服务业务有效的带动了其综合利润率的提升，经东吴证券研报预计，至2025年小牛电动车的软件收入有望突破5.5亿元，届时电动两轮车业务的综合毛利率有望达到25%以上。

通过覆盖用户全生命周期的创新服务不断提升附加值，拉动利润上涨，企业才能够抵御产业中上游风险，继续保持领先地位。

图2.3.2 电动两轮车行业智能服务包情况

	服务内容	定价模式
某品牌 A	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 远程解锁</li> <li>✓ 车辆定位</li> <li>✓ 实时车况</li> <li>✓ 振动监控</li> <li>✓ 电池用量</li> <li>✓ 骑行记录</li> <li>✓ 骑行统计</li> </ul>	车辆购买后首年免费赠送 第二年开始 <b>66元/年</b>
某品牌 B	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 智能定位</li> <li>✓ 轨迹回放</li> <li>✓ 行车历史</li> <li>✓ 电量查询</li> <li>✓ 电池管理</li> <li>✓ 里程预估</li> </ul>	车辆购买后首年免费赠送 第二年开始 <b>68元/年</b>

来源：公开信息整理



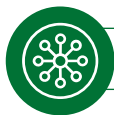
来源：<sup>4</sup> 数据来源于iiMedia Research

## 2.4、品牌直接面对客户

在行业同质化竞争加剧、消费者更加追求个性化产品与独特购物体验的同时，现有经销商模式为消费者提供的服务质量参差不齐，电动两轮车厂商不能直面消费者从而准确把握消费者的诉求，厂商与消费者之间缺乏直接沟通成为了

行业痛点。随着兴起的电商平台与内容平台为直达消费者提供了完善的数字化基建，直面客户模式将替代传统营销模式，通过数字化手段获取更加深入的消费者洞察，从而高效满足客户需求、提升客户体验。

对于电动两轮车厂商而言，向直面客户模式转型意味着搭建全渠道营销布局、打造完整私域触点与路径、创新线下渠道模式、构建运营与数据中台。四者缺一不可，构成直接面向客户的综合能力。



### 搭建全渠道营销布局：

传统线下门店获客覆盖面局限、针对性低，传统投放硬广、明星代言获客成本高、效率低，全渠道营销模式转型势在必行。为提高线下门店获客效率，已有不少头部厂商建立起个性化、智能化、全链条的概念店与体验门店，如某传统厂商就与旗下智能换电品牌联手开创换电车的沉浸式全场景体验中心，通过新车抢先体验和技术展示增加消费者认知度；某互联网出行公司则打造了首家全生态体系店，集交付、维修、换电、车友社交、周边售卖等功能于一体，不断强化消费者交互体验。而在线上营销平台中，公众号、社交媒体和视频网站正成为消费者收集电动两轮车信息的重要渠道。越来越多的厂商正全面建设淘宝、京东等电商平台，抖音、快手、B站等视频平台和小红书、微博等社交平台，通过跨界联名、客群定制活动等创新方式进行内容营销，不断拓宽潜在客户流量池，提升品牌认知度。



### 创新线下渠道模式：

电动两轮车销售仍多采用传统经销模式，使主机厂在用户与产品的全生命周期管理上控制力有限。建立有更强终端控制力的新渠道模式网络（如直营门店、代理直销门店等），实现强化渠道管理主动权，使渠道扁平化的同时提高客户的品牌及服务体验。



### 打造完整私域触点与路径：

公域营销覆盖面广但兴趣人群所带来的有效线索较少，只有辅以私域运营才能将更多的有效线索转移至厂商私有，产出更加具有针对性的营销内容，提升客户转化效率。品牌做好私域运营，一方面需打通营销平台与销售渠道通道，缩短销售转化链条；另一方面，通过搭建企业微信社群、公众号、APP、官网和微信小程序等全方位私域触点与客户持续互动，收集用户社交行为、形成社交裂变，以此完成用户积累、留存以及品牌口碑的传播。



### 构建运营与数据中台：

电动两轮车直营占比较低使不少厂商尚未形成体系化的直营渠道数据采集与分析利用，而经销商又往往忽略分析用户购买偏好及其深层原因，这就导致厂商无法敏锐感知终端客户需求。为实现全渠道高效运营和沉淀数据高效利用，厂商建立数据中台和运营中台正是大势所趋。一方面，厂商建立数据中台能够汇集用户数据、进行用户偏好动态分析、指导业务与营销决策，提高触达目标客户精准度；另一方面，通过运营中台建立内部内容管理和触点管理的能力，使数据资源能够合理共享，快速满足用户对产品迭代与升级的需求，形成直面客户的需求响应中枢。

## 2.5、扬帆出海逐鹿全球

“碳中和”大背景下，海外电动两轮车市场需求持续升温，面对广阔市场与各国政策利好，电动两轮车厂商出海成为大势所趋。但是，海外以欧美、东南亚与印度为代表的两大地区在两轮车市场的发展逻辑与发展阶段略有差异，也存在进入难点，厂商突破重围、抢占市场并非易事。

各地区发展逻辑的不同决定了需求的差异。区别于国内对电动两轮车需求

旺盛，欧美受健身娱乐观念影响偏好脚踏自行车，而东南亚与印度受基础设施与经济水平制约，更加需要续航长于电动两轮车、成本远低于汽车的燃油摩托车。近年来随着利好政策的推出与市场环境、消费者需求的演变，海外市场亦呈现出电动化趋势。欧美市场电动自行车前景广阔，主流国家已陆续宣布针对电动自行车的购置补贴和税收优惠，受疫情影响欧美群众也趋于降低公共交通的乘坐频率，转而将两轮车作为优先

的短中途出行工具，预计在2025年欧美电动两轮车市场规模将达到132.42亿美元<sup>5</sup>。而东南亚与印度市场正处于电动摩托车的起步阶段，随着印度及东南亚各国陆续出台各项“限油换电”政策，经济发展推动各项基础设施改善，预估电动摩托车市场规模将达到630亿元人民币<sup>6</sup>。

来源：

<sup>5</sup> 数据来源于Statista，其中欧洲2025年电动两轮车市场规模预计达118.36亿美元，北美2025年电动两轮车市场规模预计达14.06亿美元

<sup>6</sup> 数据来源于东吴证券研究所预测

图2.5.1 海外部分国家电动两轮车补贴政策

		2017	2019	2020	2021
欧美	法国			给予不超过200欧元/辆的电动自行车补贴；巴黎及其周边地区居民可获得高达500欧元的财政援助用于购买电动自行车	
	意大利			为购买微型机动车（包括电动自行车、踏板车和滑板车）的公民提供最高500欧元补贴	
	英国				电动摩托车获得35%折扣，最高达500英镑；电动轻便摩托车提供35%折扣，最高可达150英镑
	美国				消费者购买某些电动车可获得30%的税收抵免
东南亚+印度	越南	提出河内2025年之前三环内禁摩，2030年后禁令扩大到四环；胡志明市在2025年之前实现禁摩			
	印度		电动车税率从12%下调至5%；电动两轮车每千瓦时电池容量15,000卢比（最高40%的车辆成本）直接激励措施		
	泰国			对摩托车依照二氧化碳排放量征税；降低新能源车消费税	

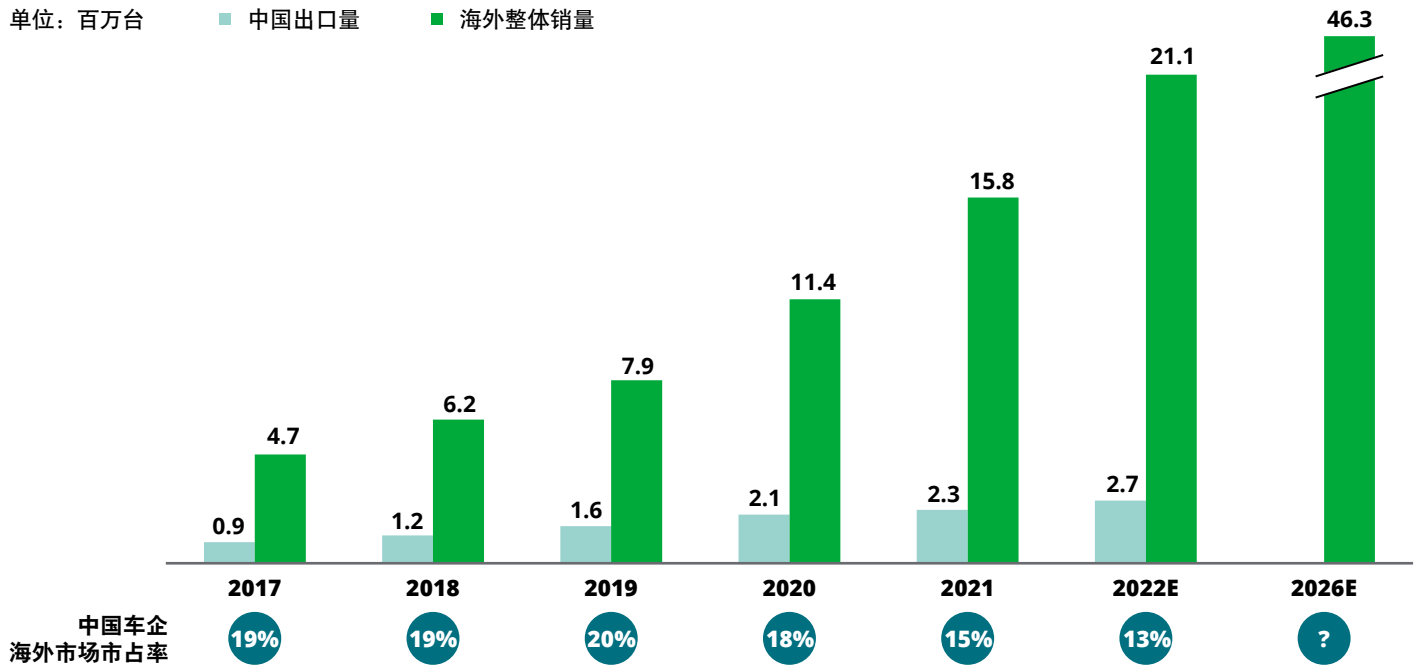
来源：各国政府官网公开信息整理

此外，以定量视角审视海外市场机遇的话不难发现，虽然电动两轮车海外市场整体需求绝对量虽长期落后于中国本土市场，但其增速自2017年开始呈现了快速增长趋势，预计至2026年海外整体市场需求将有望达到4,630万台，海外市场

将成为中国车企不可忽视的重要市场。但从截止于当前的中国车企海外市场拓展表现来看可谓是难言乐观，从海关总署定期披露的出口统计数据来看，中国车企海外出口绝对量虽持续多年增长，但增速低于海外整体需求增速，市场

占有率在过去几年呈现出一定的下滑趋势，在全球市场的地位并不稳固，而同期中国本土市场新车销量增速放缓进入稳定平台期，海外市场已经成为中国车企未来增长战略当中必须要抓住的“第二曲线”。

图2.5.2 中国电动两轮车车企出口及全球需求趋势对比



来源：绿源电动车香港IPO招股书，印度电动车制造商协会，美国国家自行车经销商协会，欧洲自行车产业协会，欧洲摩托车生产商协会，弗若斯特沙利文弗若斯特沙利文，中国海关总署

通过长期大量对中国电动两轮车车企的跟踪调研，我们认为当前中国车企的海外市占率短期弱势背后，恰恰反映出了

一些不可回避的全球化能力短板，特别是海外品牌建设、产品规划及研发在地化、供应链布局全球化、海外渠道开拓

与培育、全球化组织建设等方面，能力短板尤为突出，是未来车企全球化之路应重点聚焦构建的关键能力。



# 第三章：对中国两轮车企业未来发展的建议

过去10年，中国本土电动两轮车市场可谓千帆竞技、百舸争流，大浪淘沙之下逐渐出现了领军企业，也让中国电动两轮车产业规模站上了全球之巅，但从全球消费电子产业发展趋势来看，品类

规模化并进入快速发展后期会逐步进入品类精细化，细分创新及产品综合竞争力深度竞争阶段，逐渐从量的竞争走向质的竞争，产业利润往往会逐渐聚集到非产量规模而是技术及产品价值更高的

品牌，所以站在今天来看，对于电动两轮车企业来说正可谓凡是过往，皆为序章，未来必将呈现更高质量的竞争，中国企业拥有先发的卡位优势但同时也会面临诸多新的挑战！

## 3.1、应对未来消费者三大体验升级需求，对车企应强化/构建的能力建议

面对当前全球及国内产业发展现状及未来趋势，德勤认为国内电动两轮车企业想要在下一阶段更激烈的竞争中胜出，应在制造业研、产、供、销四大能力域中进一步识别未来需要强化和新构建的关键细分能力点，并最终通过这些能力支撑面向客户的品牌、产品及渠道体验全面升级，进一步巩固保持长期竞争力及市场地位。

### 电动两轮车产品未来消费者端所期待的三大体验升级方向



品牌体验



产品体验



渠道体验



### 品牌体验

未来电动两轮产品的定位将被进一步极致细分，将从以代步工具为主的市场逐渐向多元化、场景化、消费品类化发展，从消费品行业过去大量的发展历史经验来看，单一的品牌资产和传统的品牌体验向消费者的传递模式已经难以满足未来的发展需求，头部企业更全面的产品矩阵及更深入的品牌内涵表达需求使其需要进一步构建以下两大承载品牌体验升级的关键细分能力：

#### • 品牌群建设与协同运营能力

顺应消费者结构及需求的变化，个性化内容对企业带来的挑战，企业原有单一化的品牌印象及体验将很难提供差异化竞争力。企业需要结合自身情况及目标客户群，重新评估原有品牌形象，并应对多元化细分市场，考虑建立相应的新品牌或子品牌，精准各个品牌的定位，组成覆盖最大化或细分客群深度认同的多品牌群集。以明确的品牌战略为主导，在多品牌间形成高效运作，资源协同，从而提供最大化品牌价值的输出。

#### • 一体化品牌体验落地能力

数字化技术推动消费者对品牌认知及品牌体验渠道的演变，品牌不再是各类广告内容另一端虚无缥缈的海市蜃楼，而是需要面向消费者设计端到端的品牌体验策略并实现落地。从产品的品牌定位，整个客户旅程中的品牌输出，渠道端吻合品牌印象的店铺设计和个性化服务的提供等，都不可或缺且需要有保持一致性表达的能力。另外，部分车企已经通过数字化工具开启了直面消费者的品牌运营，在大数据赋能下，品牌体验的提升能够大大的带来消费者粘度的提升，如何持续的创新的提供品牌体验的互动，对企业的人才组织能力的构建上也提出了新的挑战。

A2

## 产品体验

如文章前面所述，未来的中高端市场场景化细分后将需要更专业、更智能的产品，而这恰恰要求市场中部分长期采取跟随战略的车企从过去的同质化、规模化组装发展战略，逐渐要开始构建主动、正向的市场进入能力，这就要求企业围绕产品体验升级课题在产、研、供领域进一步强化自身能力，我们认为以下三项关键细分能力将是中国车企实现高速产品体验升级的关键制胜能力：

### • 场景化模块化研发能力

随着国内市场消费升级不断深化及海外更多元的应用场景需求发展，电动两轮车产品将进一步向专业化细分方向发展，这就要求电动两轮车企业具备更强的场景化开发能力，特别是在场景识别、场景具体需求理解、需求与技术标定解耦、产品价值验证等方面要具备远超当前水平的能力建设，而当前我国电动两轮车车企在海外市场特别是部分高端市场还未能成为市场份额的领导品牌（如电动助力山地车自行车、休旅场景高端电动摩托车等），这与国内车企场景化研发能力不足不无关系。

此外由于终端市场对产品需求及使用场景进一步细分，当前国内销量领先的车企普遍同时向市场投放数百款（SKU）产品，而大量的车型个性化设计给供应链及售后带来了极大的压力和管理难度，我们看到近几年部分头部车企已经意识到该问题并已经开始收缩SKU数量并推动更高效的产品规划与研发策略，而我们认为未来的终局是产品研发的高度模块化，而在这方面相比其他发展时间更长的制造业企业来说，两轮车企业显然有更长的路要走。国内两轮车市场从过去高速增量市场竞争逐渐进入稳定存量市

场竞争环境，企业资产运营效率的提升变得越来越重要，而研发侧就要求在模块化研发的背景下，实现集约的平台化开发模式，从而提升关键技术及零部件的通用化率与局部相关零部件的集成度，最终带动更高效、安全的供应链及售后服务能力，使全价值链效率得到优化，实现更强品牌竞争力。

### • 软件研发能力

电动两轮车智能化是产品发展的必然趋势，虽然其使用场景、硬件特性与汽车有较大差别，智能化水平要求不会像新能源汽车这样高特别是在智能驾驶层面，但电动两轮车产品在车机体验、主被动安全、车辆管理、补能等方面的智能化需求依旧较高，而这

方面产品特性较强的依赖软件研发能力，这也要求车企未来需要进一步提升其软件研发能力，同时随着车用软件行业的蓬勃发展，车企在软件研发能力构建上的模式也越来越多元，但无论是自建、合作还是外包，主机厂都至少应当强化自身的软件研发管理

能力，随着智能化体验在产品整体体验中扮演越来越重要的角色，智能化软件研发效果将成为车企未来竞争中具有“木桶效应”的关键能力，不容有失。

### • 产业链纵向整合能力

电动两轮车组转工艺相对简单，其材料成本占整体生产制造成本逾九成以上，而材料成本中三电（电池、电机及电控）占比相比汽车更高，在高端电动两轮车产品中甚至三电在整体材料成本中可超过50%以上，所以从长期产业发展来看，车企对核心零部件

的研发、生产实现纵向产业链整合或是进一步优化竞争优势的必然之路。除成本端考虑之外，三电技术本身也仍处于高速发展阶段，通常当技术处于发展周期，核心技术的差异性价值会在产品侧和体验侧更为凸显；实现纵向整合，特别是技术研发资产的

一并整合，除成本侧获取一体化优势外，也有利于更强的技术实现优势，尤其是在高端产品市场中，技术会成为关键壁垒，国内车企想要未来在海内外逐鹿高端市场，产业链纵向整合能力同样是关键能力。

A3

## 渠道体验

渠道是品牌、体验、产品建立与消费者连接的桥梁，而随着消费者选购习惯的变化电动两轮行业中以线下渠道为主的渠道模式必将受到挑战，高品质的线上线下全渠道能力越发重要，以下两大细分能力我们相信将成为车企实现领先渠道体验的关键：

### • 实现品牌直面客户的全渠道能力

如今的电动两轮车乃至更广泛的消费电子消费者相比过去任何时候都更期望以数字化的形式与品牌直接互动，这要求企业及品牌方需要完善其

全渠道能力，特别是公域线上渠道及品牌私域线上渠道，实现全面的品牌直面客户能力，协同传统渠道伙伴一起实现全渠道运营能力构建。此外，

为消费者提供良好的线上体验的同时，通过数据抓手还可以不断完善渠道、产品及服务的品质提升，形成体验闭环。

### • 高品质的渠道体验设计与标准管理能力

无论是线上还是线下，渠道不再仅仅是销售的出入口，企业需要根据其整体战略对渠道的角色进行重新定义。渠道将承担品牌传播、品牌价值主张输出、产品深度体验及用户社群互动

平台等关键角色。但目前，多数渠道体验的品质不一，渠道能力与资源不足是企业面临的重大课题之一。如何提高现有经销商渠道的能力，如何根据经销商的资源及资质，设计体验及

流程，保障企业同质、高质服务的落地，是主机厂在未来品牌竞争时代重点应补足和构建的关键战略能力。

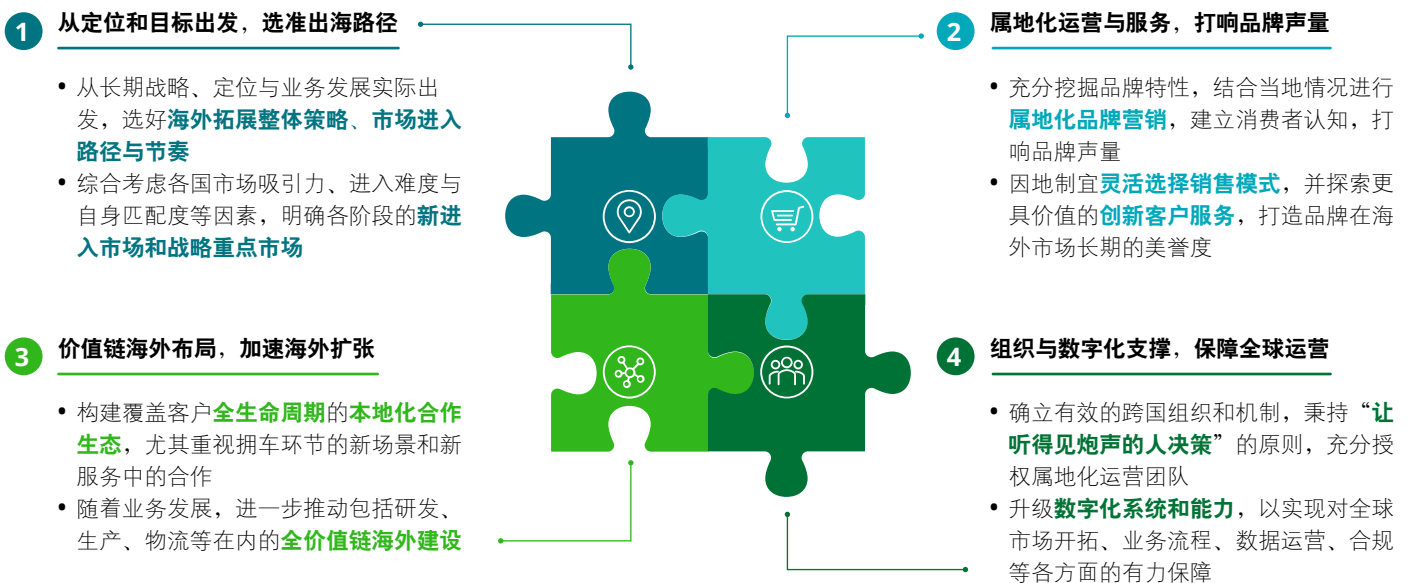
## 3.2、对中国车企进一步实现高质量全球化，应重点聚焦的战略课题建议

除以上提到的适用于国内外总体产业发展趋势的关键能力外，我们看到近几年中国电动两轮车出海是未来绕不开的必然选择，但这几年中资两轮车品牌在海外市场的市占率表现确实不如国内

的表现这般光鲜，亟待找到快速突围的路径。在出海课题上，我们建议企业在强化前述关键能力的基础上，应更进一步从出海战略角度来进一步审视突围机会，德勤管理咨询结合过往长期服务并

支持中国制造业出海的经验，建议国内电动两轮车企业特别在以下四大出海专项战略课题上，应考虑重新审视并优化未来战略：

基于以往项目经验和行业洞察，德勤梳理了汽车企业全球化发展的关键制胜因素，帮助车企界定核心的战略选项，制定在市场中制胜的策略，并挖掘持续增长的动力



来源：德勤分析

### 出海重点战略课题1：从目标与定位出发，选准出海路径

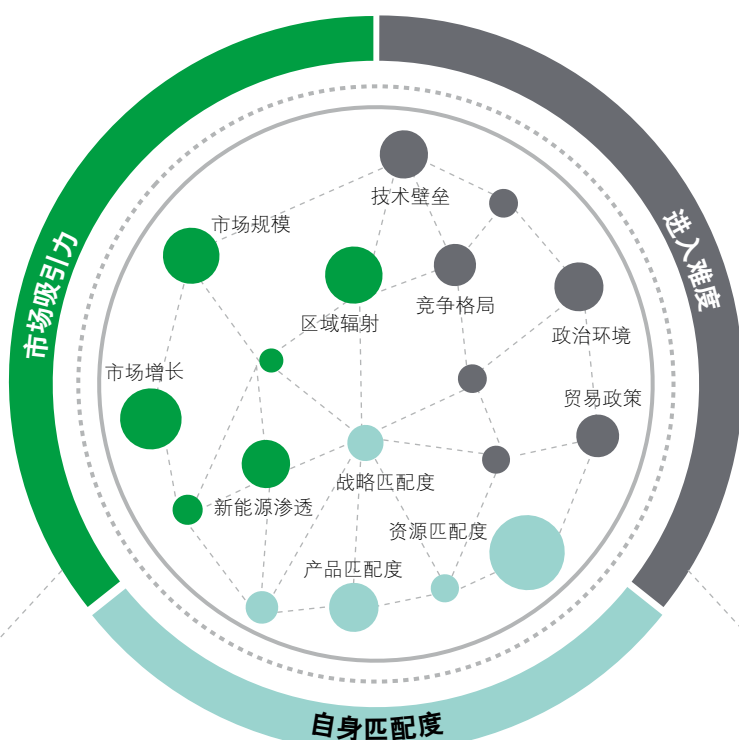
国内销量逐渐放缓后全球化发展是国内电动两轮车企业的必然选择，而海外市场与国内市场政策环境、消费需求、电动化产品替代逻辑等方面相差甚远，想在海外复制国内的成功并非易事。受全球碳中和政策的影响，各个国家都开始加速其电动化的脚步，但其中各国的推进力度又略有不同。欧美市场电动二轮市场推进节奏较为缓慢，个别企业通过

其高端燃油产品线，以其独特的外观及驾乘体验，快速打开市场，通过燃油产品扩大现地市场的知名度后，逐步投入电动产品，帮助其实现电动市场的过度。反观东南亚市场，受当地政府政策的影响，多数国家处于向全面电动化的加速转型阶段，巨大的蓝海市场中，现地企业的电动化部署仍未完善，国内企业借助其在中国的成功实践，加速入

局，尽早抢夺市场，又是一种选择。企业需要评估市场特征和自身资源，选好出海的整体思路与节奏，规划并动态调整各阶段重点市场。

针对于海外市场的选择上，我们建议可以参考区域市场评估框架，结合自身资源进行考量与选择：




### 区域市场评估框架参考



#### 市场吸引力

-  **市场规模：** 优先全球销量排名靠前的国家 如德国、法国
-  **市场增长：** 优先高速增长的新兴市场国家 如印度、巴西
-  **新能源渗透：** 优先新能源汽车发展迅速的国家 如挪威、瑞典
-  **区域辐射：** 优先地理位置辐射多个主要市场的国家 如土耳其、墨西哥

#### 自身匹配度

-  **战略匹配度：** 优先市场特征与企业战略目标匹配度高的国家
-  **产品匹配度：** 优先企业优势产品与消费者偏好匹配度高的国家
-  **资源匹配度：** 优先车企具备当地资源匹配的国家，包括政府关系、业务基础、产业配套、合作生态等

#### 进入难度

-  **政治环境：** 慎重考虑政治稳定性风险高的国家 如伊朗、巴基斯坦
-  **贸易政策：** 优先贸易同盟国等有贸易优势的国家 如东盟各国
-  **竞争格局：** 优先市场分散、本土优势企业少的国家 如比利时、荷兰
-  **技术壁垒：** 优先易满足当地法律法规、技术标准、产品要求的国家 如大部分发展中国家

注：以上海外区域市场评估模型引用自德勤2022年10月发布的《从出海向全球化飞跃 中国车企的第二增长曲线》文章



## 出海重点战略课题2：精准化品牌定位及营销，打响品牌声量

大部分企业渴望摘掉“性价比”的帽子，树立起有认知度的全球性品牌，以其获得更高的溢价及更强的盈利能力。企业可以借进入新市场之契机，合理规划资源，实现品牌定位的转变。但受限于需求差异和能力门槛，中国企业在进

入海外市场前期，仍需要考虑当地市场及消费者的特性，结合自身所在阶段，合理对其品牌进行定位。品牌定位一旦形成，很难在消费者心中轻易改变，对于新进入的市场，更是重中之重。

此外，在明确了品牌定位后，企业还需要借助品牌营销，建立消费者认知，打响品牌声量，并结合灵活的销售模式及创新的服务体验，进一步扩大品牌扎根力度。

**触达：**企业要精准把控当地主流营销渠道，充分了解和结合当地特色内容与营销形式，以触达目标消费者，打响品牌声誉。

**影响：**随着产品出口向品牌文化输出升级，企业需充分挖掘自身品牌特性，注重给消费者传达品牌理念和价值，占领客户心智。

**销售：**企业应敢于打破国内成熟的经销商模式，掌握销售主动权，为获取更大的市场，尝试直面消费者，深度理解消费者需求，加深消费者与品牌的互动。

**服务：**企业在创新用户服务时，应更加因地制宜和价值导向，从消费者实际需求出发，打造品牌在海外市场美誉度和用户亲密度。

## 出海重点战略课题3：价值链海外布局，加速海外扩张

面对广阔的电动二轮市场的蓝海，出口产品，树立品牌仅仅是万里长征的第一步。海外市场正在经历十年前中国电动二轮市场的变迁，企业需要延续在中国的成功经验，提高海外市场的资源投入，将海外市场作为第二个有力的增长点，逐步扩大其自身优势。

**短期内，**为建立覆盖用户全生命周期的服务体系，企业需要加强与本地生态进行合作。在合作中，灵活调整国内的相关经验，建立高效的合作伙伴筛选框架及管理方法，探索“1+1>2”的海外合作模式。

**长期内，**为深度理解客户，更好的提供上述“四大体验”，企业需要扎根海外，利用当地优势（人·资源），将价值链布局海外。需要考虑在当地建设研发中心，整车及零部件工厂，物流公司等，以提升海外市场洞察，生产供应效率，降低整车成本，实现资源优化配置。

## 出海重点战略课题4：夯实组织机制与数字化支撑，保障全球运营

伴随着海外市场拓展，企业业务和管理的复杂度提升，数据量与系统需求成倍增长。为提升全球竞争力，企业还需构建与业务目标相匹配的组织机制和数字化能力。

- **组织架构与协同机制设计：**组织机制是海外业务落地的重要载体。随着企业纷纷在海外设置销售公司，如何界定总部与海外公司的战略角色与职能边界成为新的难点。整体而言，企业应当秉承“让听得见炮声的人来决策”的原则，将销售、渠道、服务等核心职能的决策权充分下放至海外公司，而在产品和后台职能上发挥总部优势，整合资源，为出海业务赋能。为提升海外市场响应能力。

- **全球数字化能力建设：**欧美国家智能网联和个人隐私数据的严格监管，以及各国业务流程和技术架构的差异，都给出海企业带来新的挑战。大部分企业已经感受到数字化升级的紧迫性，着手调整IT架构、系统和软件工具，并建立海外数据中心。为加速数字化能力构建，企业应深入解读法规，规范数据治理，强化风险控制；推动各地系统对接、数据整合与指标体系统一；并逐渐形成可复用的IT建设模板。

## 变革在即，你准备好了吗？

正所谓“察势者明，顺势者智，驭势者独步天下”，只有深刻洞察未来趋势，顺势而为，驭势而上，才能在竞争中立于不败之地。

中国两轮车企业想要从由政策拉动向市场驱动转型，从国内市场霸主走向全球，单纯的战略规划是远远不够的，必须依靠科技创新、模式创新、业态创新、协同创新的勇气、果敢与实践。创新的商业模式从来没有一开始就能够成型的，都是在不断实践和竞争中形成的，是通过不断调整、改进才走到最终成熟落地的。创新策略与战术方法会因人而异、因企业而异。

创新策略与战术方法会因人而异、  
因企业而异。



# 联系人

## 周令坤

德勤中国汽车行业主管合伙人

德勤中国汽车行业管理咨询主管合伙人

电话：+86 21 6141 1028

电子邮件：lingkunzhou@deloitte.com.cn

## 梁木

德勤管理咨询中国高级经理

电话：+86 10 8524 8236

电子邮件：billiang@deloitte.com.cn

## 牟嘉文

德勤管理咨询中国合伙人

电话：+86 21 2316 6256

电子邮件：jemou@deloitte.com.cn

## 徐红阳

德勤管理咨询中国经理

电话：+86 21 6141 2182

电子邮件：honxu@deloitte.com.cn

# 办事处地址

## 北京

北京市朝阳区针织路23号楼  
国寿金融中心12层  
邮政编码: 100026  
电话: +86 10 8520 7788  
传真: +86 10 6508 8781

## 长沙

长沙市开福区芙蓉北路一段109号  
华创国际广场3号栋20楼  
邮政编码: 410008  
电话: +86 731 8522 8790  
传真: +86 731 8522 8230

## 成都

成都市高新区交子大道365号  
中海国际中心F座17层  
邮政编码: 610041  
电话: +86 28 6789 8188  
传真: +86 28 6317 3500

## 重庆

重庆市渝中区民族路188号  
环球金融中心43层  
邮政编码: 400010  
电话: +86 23 8823 1888  
传真: +86 23 8857 0978

## 大连

大连市中山路147号  
申贸大厦15楼  
邮政编码: 116011  
电话: +86 411 8371 2888  
传真: +86 411 8360 3297

## 广州

广州市珠江东路28号  
越秀金融大厦26楼  
邮政编码: 510623  
电话: +86 20 8396 9228  
传真: +86 20 3888 0121

## 杭州

杭州市上城区飞云江路9号  
赞成中心东楼1206室  
邮政编码: 310008  
电话: +86 571 8972 7688  
传真: +86 571 8779 7915

## 哈尔滨

哈尔滨市南岗区长江路368号  
开发区管理大厦1618室  
邮政编码: 150090  
电话: +86 451 8586 0060  
传真: +86 451 8586 0056

## 合肥

安徽省合肥市蜀山区潜山路111号  
华润大厦A座1506单元  
邮政编码: 230022  
电话: +86 551 6585 5927  
传真: +86 551 6585 5687

## 香港

香港金钟道88号  
太古广场一座35楼  
电话: +852 2852 1600  
传真: +852 2541 1911

## 济南

济南市市中区二环南路6636号  
中海广场28层2802-2804单元  
邮政编码: 250000  
电话: +86 531 8973 5800  
传真: +86 531 8973 5811

## 澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号  
澳门广场19楼H-L座  
电话: +853 2871 2998  
传真: +853 2871 3033

## 南昌

南昌市红谷滩区绿茵路129号  
联发广场写字楼41层08-09室  
邮政编码: 330038  
电话: +86 791 8387 1177  
传真: +86 791 8381 8800

## 南京

南京市建邺区江东中路347号  
国金中心办公楼一期40层  
邮政编码: 210019  
电话: +86 25 5790 8880  
传真: +86 25 8691 8776

## 宁波

宁波市海曙区和义路168号  
万豪中心1702室  
邮政编码: 315000  
电话: +86 574 8768 3928  
传真: +86 574 8707 4131

## 三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号  
蓝海华庭(三亚华夏保险中心)16层  
邮政编码: 572099  
电话: +86 898 8861 5558  
传真: +86 898 8861 0723

## 上海

上海市延安东路222号  
外滩中心30楼  
邮政编码: 200002  
电话: +86 21 6141 8888  
传真: +86 21 6335 0003

## 沈阳

沈阳市沈河区青年大街1-1号  
沈阳市府恒隆广场办公楼1座  
3605-3606单元  
邮政编码: 110063  
电话: +86 24 6785 4068  
传真: +86 24 6785 4067

## 深圳

深圳市深南东路5001号  
华润大厦9楼  
邮政编码: 518010  
电话: +86 755 8246 3255  
传真: +86 755 8246 3186

## 苏州

苏州市工业园区苏绣路58号  
苏州中心广场58幢A座24层  
邮政编码: 215021  
电话: +86 512 6289 1238  
传真: +86 512 6762 3338 / 3318

## 天津

天津市和平区南京路183号  
天津世纪都会商厦45层  
邮政编码: 300051  
电话: +86 22 2320 6688  
传真: +86 22 8312 6099

## 武汉

武汉市江汉区建设大道568号  
新世界国贸大厦49层01室  
邮政编码: 430000  
电话: +86 27 8538 2222  
传真: +86 27 8526 7032

## 厦门

厦门市思明区鹭江道8号  
国际银行大厦26楼E单元  
邮政编码: 361001  
电话: +86 592 2107 298  
传真: +86 592 2107 259

## 西安

西安市高新区唐延路11号  
西安国寿金融中心3003单元  
邮政编码: 710075  
电话: +86 29 8114 0201  
传真: +86 29 8114 0205

## 郑州

郑州市金水东路51号  
楷林中心8座5A10  
邮政编码: 450018  
电话: +86 371 8897 3700  
传真: +86 371 8897 3710



因我不同  
成就不凡

始于1845

#### 关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国30个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务与商务咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界而开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务。

请参阅<http://www.deloitte.com/cn/about>了解更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2023. 欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM1353872



这是环保纸印刷品