

strategy& 思略特

Part of the PwC network

中国汽车物流
市场：
迎接挑战
把握机遇



联系方式

上海

徐沪初

合伙人

+86 (21) 2323 5119

huchu.xu

@strategyand.cn.pwc.com

蒋逸明

合伙人

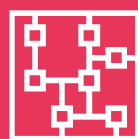
+86 (21) 2323 5101

steven.jiang

@strategyand.cn.pwc.com

前言

近20年来，中国汽车市场高速发展，汽车物流作为汽车行业供应链的关键环节，也逐步发展繁荣。然而，2018年中国车市销量首次下滑，无疑使汽车物流市场的参与者感受到了压力；相关政策和法规的颁布将更进一步推动汽车物流市场的结构性变革。在这样的背景下，中国汽车物流市场将在可预见的未来走向何方？汽车物流公司又该如何应对市场的风起云涌？



机遇与挑战并存

近年来,得益于蓬勃发展的中国汽车市场,中国汽车物流市场快速增长。2013-2017年,中国汽车物流市场规模实现了超过10%的复合增长率,市场规模在千亿元级别¹。

思略特认为,未来受新车销售、汽车后市场、新能源汽车等整体行业发展趋势的影响,中国汽车物流市场将出现机遇与挑战并存的发展格局,主要体现在整车物流市场和零配件物流市场两个方面。

1. 资料来源:文献研究,思略特分析



在整车物流市场

- 1) **新车物流市场:** 2018年中国新车销售出现20余年来首次下滑, 新车物流市场面临较大挑战; 同时, GB1589政策的实施将导致整车公路运输成本上升, 催生对于合规运力的需求
- 2) **二手车物流市场:** 二手车市场近年来蓬勃发展, 异地迁移限制取消, 或刺激二手车物流市场快速发展; 但同时由于二手车销售需求较为零散, 消费者购买偏好以及市场格局等原因, 二手车物流市场发展前景谨慎乐观

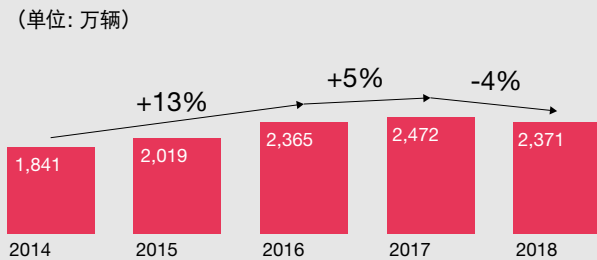
在零配件物流市场

- 1) **售前零配件物流市场:** 新能源车市场迅速增长, 将拓展三电相关零部件入厂以及造车新势力客户机遇; 但新能源市场规模仍旧较小, 对于售前零配件物流市场影响有限
- 2) **售后零配件物流市场:** 近年来中国汽车后市场快速发展, 带动售后零配件物流市场蓬勃发展; 但汽车后市场复杂的渠道以及庞大的产品种类数量, 对售后零配件物流市场的发展提出了较大挑战。

新车物流市场承压

2018年中国乘用车新车销售数量为2371万台²，同比下滑约4%，乘用车新车销售出现20余年来首次下滑（见图一）。在这样的汽车销售寒冬下，销量的进一步下滑将直接挤压原材料、入厂件及整车物流的市场空间。

图一
2014-2018年中国乘用车销量



资料来源:
中国汽车工业协会, 文献研究, 思略特分析

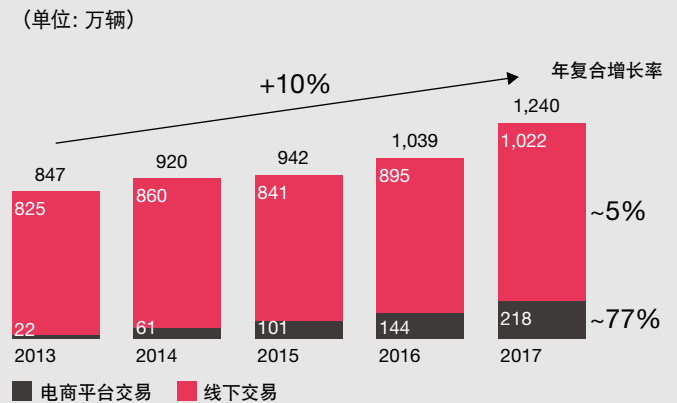
与此同时, 中国汽车物流市场长期以来存在物流成本居高不下、资源利用不足等问题。同时, 整车物流受市场需求影响, 季节性波动明显, 无法像原材料及入厂件通过JIT (Just-In-Time) 等方式实现零库存, 物流及库存管理难度进一步加大。并且国内各大汽车企业均自建运输网络, 企业间缺乏有效合作, 造成运力资源的重复投入。

在此背景下, 《汽车、挂车及汽车列车外廓尺寸、轴荷及质量限值》(GB1589-2016) 全面实施将进一步导致整车公路运输成本的上升, 单量轿运车运力缩减, 从而催生全行业新增7-8万台合规轿运车需求³, 且合规轿运车运力的购置导致公路运输成本上升25%-50%⁴。

二手车物流市场发展前景谨慎乐观

近年来, 国内二手车市场快速发展, 二手车交易量持续增长。2016年, 中国二手车交易量为1039万辆, 首次突破千万量级别。2017年, 随着限迁政策的解除, 二手车交易量再次攀升达1240万辆, 同比增长19%; 二手车交易额达8093亿元, 同比增长34% (见图二)。

图二
2013-2017年中国二手车交易量



资料来源:
IHS, 文献研究, 思略特分析

二手车电商的蓬勃发展, 也同时催生了对于二手车物流的业务需求。2017年二手车电商各类型平台的总交易量为218.4万辆, 同比增长51.2%。二手车电商平台的营销投入, 以及其在二手车认证等方面做出的巨大进步, 使得更多消费者选择电商渠道购买二手车。

与此同时, 国务院办公厅发布《完善促进消费体制机制实施方案(2018—2020年)》明确将全面取消二手车限迁政策, 便利二手车交易。思略特认为, 取消二手车限迁政策将成为进一步刺激以二手车交易为主的汽车行业消费流通的重要手段⁵。

虽然二手车交易量快速上涨, 但相比新车物流二手车物流市场的发展仍存在多种挑战:

- 运输节点布局分散: 不同于新车物流由厂家至经销商的集中式运输模式, 二手车车源较为分散, 对二手车物流市场的运营效率提出了挑战。
- 无固定运输线路: 不同于新车物流的固定线路运输, 二手车物流的运输线路极大程度上取决于车源和客源的地理位置, 较难进行可预期的物流线路规划。
- 单个订单量小: 目前大型跨区域二手车经销商仍旧规模有限, 二手车订单仍以当地或临近区域的单辆二手车为主, 且由于对车辆里程数要求较弱, 甚至无需物流车辆参与运输。

2. 资料来源: 中国汽车工业协会, 文献研究, 思略特分析
3. 资料来源: 交通部副部长刘小明新闻发布会表示全国约4万台不合规轿运车, 按1:2比例置换
4. 资料来源: 中国汽车报
5. 资料来源: IHS, 文献研究, 思略特分析

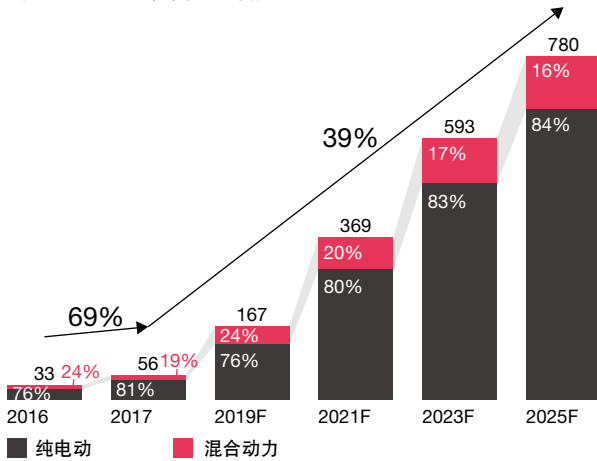


售前零配件物流市场面临结构性调整机遇

思略特预计到2025年新能源车销量将有机会达到780万台⁶（见图三），新能源汽车市场的快速增长将拓展三电相关零部件及入厂物流市场机遇、实现零部件整合管理，但同时也对电池回收及运输提出了新的挑战。

图三
中国新能源乘用车市场销量预测

（2015 - 2025F, 单位：万台）



资料来源：
乘联会，文献研究，思略特分析

- **三电零部件增长机遇大：**以“三电”为主的零部件及入厂物流市场极大拓展，包括电池、电控、电机等零部件的入厂物流需求迎来快速增长。
- **新能源车零部件数量较少，有利于整合管理：**新能源车平均零部件数量1.1万个，约传统燃油车1/3；同时，新能源车模块化水平较高，标准产品增多，便于集中化管理，对于整车零部件入厂物流的运营效率提升提出较高要求。
- **电池回收释放市场空间：**2020年预计有12~17万吨动力电池需要报废处理⁷，同时动力电池中的稀缺金属丰富，为电池回收带来广阔的市场空间；但是，电池回收逆向物流的管理复杂程度高，且运输及管理安全要求高，对物流企业提出了新的挑战。

虽然新能源汽车市场近年来得以快速增长，但目前市场规模仍旧有限，短期内较难对于零部件物流市场产生较大影响，但是长期来看新能源车市场或将对于零部件入厂物流市场带来结构性变革，汽车及零部件物流企业应紧密跟随市场动态，探索发展与转型机遇。

6. 资料来源：乘联会，文献研究，思略特分析

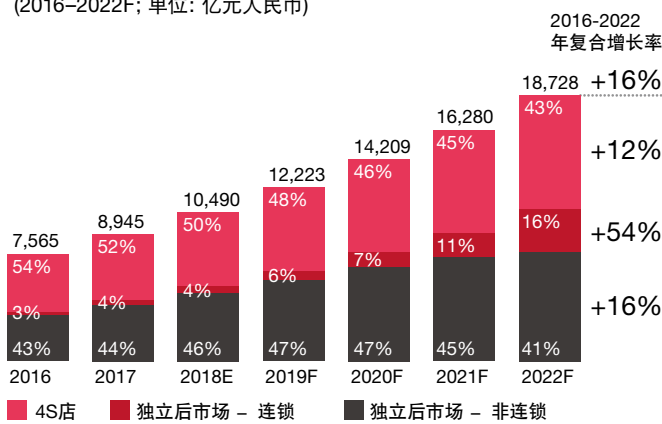
7. 资料来源：汽车商报



快速增长的售后配件物流市场

近年来汽车后市场增长迅速，2017年中国汽车后市场规模超过8900亿元⁸，为售后零部件物流带来广阔市场空间（见图四）。尤其以蓬勃发展的连锁独立后市场玩家为代表，我们预计包括途虎、驰加、车享家等的连锁独立后市场将在未来3~4年保持超过50%的复合增长率。同时，售后连锁更集中的售后零部件的采购有助于提升整体售后零部件物流市场的运营效率。

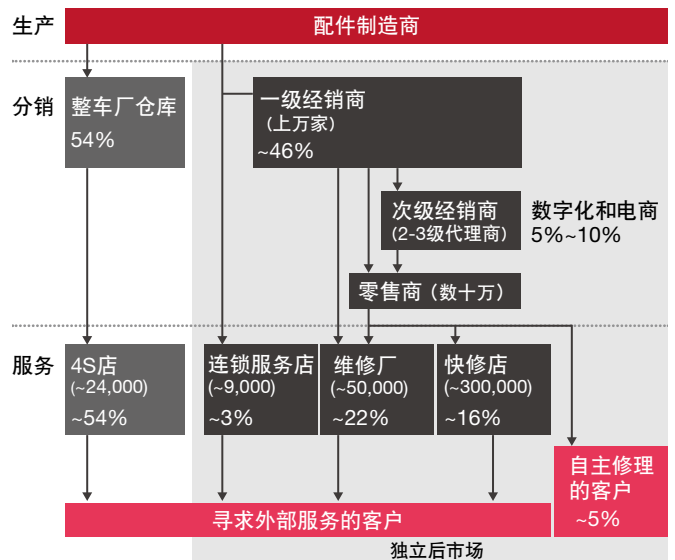
图四
中国汽车后市场按渠道分市场规模
(2016-2022F; 单位: 亿元人民币)



资料来源：
乘联会，文献研究，思略特分析

但同时，由于售后零部件品类及数量繁多，且渠道结构分散、层级多，同样也对售后零部件物流企业提出了较大挑战（见图五）。

图五
汽车后市场结构概览



资料来源：
文献研究，思略特分析

不同渠道业态对售后零部件物流提出了运输成本、仓储管理、配送时效等多方面的要求，且不同渠道需求各异，也增加了物流复杂度（见图六）。

图六
不同渠道对售后零部件物流的核心需求

	运量	运输类型	核心物流需求
主机厂售后备件库	大	整车+零担	<ul style="list-style-type: none"> 低成本运营 运输包装安全
一级经销商	较大	零担	<ul style="list-style-type: none"> 低成本运营 区域网络覆盖 区域需求预测
电商平台	较大	零担	<ul style="list-style-type: none"> 低成本运营 入电商仓库
零售商	较小	零担+快递	<ul style="list-style-type: none"> 运输成本优化 区域仓储管理
维修厂	较小	零担+快递	<ul style="list-style-type: none"> 普通订单与紧急订单响应
快修店	小	快递	<ul style="list-style-type: none"> 末端需求预测

资料来源：
文献研究，思略特分析

8. 资料来源: IHS, 文献研究, 思略特分析



中外汽车物流 行业对比

经历了几十年的发展，发达国家的汽车物流市场高度成熟。早在上世纪70年代，海外整车厂已经感受到来自供应链降本增效的压力，同时也发现第三方物流公司由于其高度的专业性以及规模效应，相较整车厂独立开展工作，有着更大的优势。因此海外整车厂逐渐将运输、仓储乃至规划和优化等供应链模块，交给第三方物流负责。同时考虑到不同第三方物流公司在不同领域和区域的独特优势，海外整车厂也不介意和多家第三方物流公司进行合作。相较国外高度专业化市场化的市场格局，国内的汽车物流体系仍较为封闭，未来有着较大的改善空间。

同时，国际领先的汽车物流企业在产品线、跨界发展和国际化等方面也有诸多值得国内企业借鉴的地方：



- **产品线：**国际领先企业往往拥有丰富的产品系列。他们基于入厂物流、生产物流、出厂物流、售后件物流和逆向物流等传统模块进行了横向和纵向的拓展，开发了诸多精细化和定制化的产品和服务。同时，由于汽车行业所面对的供应链问题越来越复杂，国际领先企业也能针对性地提供一站式的解决方案。丰富的产品线使得交叉销售成为了可能，让企业能捕捉到更多客户的需求，从而把业务做大做强。



- **跨界发展：**国际领先企业往往都采取了跨行业发展的策略。虽然很多第三方物流企业是做汽车物流起家，但由于各种可以借鉴的经验和资源，他们往往对汽车以外的领域也都有涉猎，如工业品、消费品、零售、医疗等。跨界发展使企业摆脱了对于单一客户和单一行业的依赖性，大大增强了企业的抗风险能力。



- **国际化：**国际领先企业往往都积极进行全球化布局。有的企业跟随自己的客户进行全球扩张，而也有的企业凭借自身的技术和规模优势，主动向其他区域市场进军。由于第三方物流行业的规模效应较为明显，因此全球化的布局也使企业能继续巩固自己的领先地位。

为了实现在产品线、行业和区域等不同维度上的扩张，国际领先的汽车物流企业往往采用了收购或合资等无机增长模式。这些以收购或合资为手段的增长模式与全球第三方物流行业的整体趋势也是相一致的。这样的增长模式对于尚处于发展阶段的中国第三方汽车物流企业有着一定的启示作用。



- 在产品线上，美国综合物流巨头XPO Logistics于2015年以30亿美元的对价收购了总部位于美国密歇根的Con-way，极大地提升了XPO公司在零担方面的实力。



- 在行业上，国际综合物流巨头德迅 (Kuehne+Nagel) 于过去几年间收购了包括Quick International Courier等多家医疗物流企业，不断补强德迅在医疗领域的实力。



- 在区域上，国际汽车物流龙头捷富凯 (GEFCO) 于2015年以5200万欧元的对价收购了总部位于荷兰的IJS Global，拓展了其在东南亚和大洋洲的业务；著名汽车物流企业美集物流 (APL Logistics) 通过合资公司形式进入了印度等新兴市场。

汽车物流企业的发展探索与思考

在机遇与挑战并存的中国汽车物流市场背景下, 思略特认为把握股比放开的市场结构性变革机遇、探索多式联运以及构建先进的IT管理系统, 或将成为未来汽车物流市场玩家的关键发展方向。



股比放开的市场结构性变革机遇

2018年4月17日，发改委进一步明确了汽车行业股比开放的时间表：汽车行业将分类型实行过渡期开放，2018年取消专用车、新能源汽车外资股比限制；2020年取消商用车外资股比限制；2022年取消乘用车外资股比限制，同时取消合资企业不超过两家的限制。通过五年过渡期，汽车行业将全部取消限制。

- **短期内对于汽车物流行业的影响有待验证：**根据工业和信息化部2017年6月联合发布汽车投资项目管理办法意见，中国已明确不再核准新建独立法人传统燃油汽车整车企业。因此传统燃油汽车外商将较难布局独立车企，只能在现有的实体内博弈股权。目前大部分乘用车企的合资合同到期时间为2030年左右，也就是还有十年的期限。同时合资企业所建立起的供应链、研发、生产以及经销商体系已经发展成熟，转换成本较高，因此我们认为中短期内在汽车行业尚难以发生巨大变革的前提下，股比放开对于汽车物流市场的影响有待验证。
- **长期或将对汽车物流市场带来结构性变革机遇：**长期来看，外方寻求在合资公司中更多的股份占比或成为市场格局变化的催化剂，甚至在保持合资企业的同时，通过并购、投资等方式影响现有合资企业之外建立新的中国业务分支，从而减小其对现有合资公司以及中方在业务上的依赖以及技术、产品投入。而在股比结构调整的情况下，合资企业中针对采购、物流、生产等关键运营活动的话语权分配也将发生巨大变革。在股比结构调整后，合资公司甚至纯外资公司针对业务模式的调整和重组势必将直接影响到汽车物流供应商的选择，汽车物流公司应把握这次股比放开带来的结构性变革机遇，优化并扩大客户资源，实现业务的快速扩张。

多式联运

目前中国超过80%的汽车物流运量仍旧以公路运输为主，铁路、水路等低成本运输模式的较慢发展导致中国汽车物流成本居高不下，这成为了汽车物流行业发展的重大难题（见图七）。而多式联运作为传统运输方式的分支，通过对多种运输方式的组合，在保证原有运输方式的相对优势的同时，其能够在很大程度上弥补单一运输方式所带来的缺陷。

图七
中国汽车物流运量按运输方式占比



资料来源：
2017年中国汽车物流发展报告，文献研究，思略特分析

思略特认为，标准化、规模化、信息智能化将成为未来多式联运的三大核心发展趋势，汽车物流企业应以这三大趋势为方向，积极探索多式联运的发展机遇。

- **标准化：**多式联运的标准化包括“软件”、“硬件”两个方面：“软件”是指多式联运在运作规则、操作标准、技术标准、信息系统、单证、管理制度等方面的标准化以及彼此的衔接。“硬件”是指技术装备的标准化发展，包括铁路多式联运专用装备、铁路集装箱、载货汽车、内河运输船舶、江海直达船舶的标准化，应用集装化和单元化装载技术的推广等。
- **规模化：**多式联运具有明显的规模经济效应，大型物流企业对其物流设施建设、市场拓展和信息化管理等方面更具实力，借助重资产的发展模式以及多元化的对外合作，强化对于运力、客户等资源的把控，将更有效地提升多式联运企业的物流处理效率以及更优质的服务体验。
- **信息智能化：**多式联运对于高效的运力管理体系具有较高的要求，随着产业环境信息化的不断完善，多式联运企业的信息系统建设不仅要发挥整合能力，打通物流信息链，实现物流信息全程可追踪，还要利用信息大数据实现价值挖掘，以数据驱动供应链，推动产业结构的进一步转型升级。多式联运企业应投入资源开发先进的IT管理系统，以进一步强化市场竞争力。

先进的IT管理系统

汽车物流作为物流行业中较为复杂的物流活动，在汽车物流活动的生产装配、仓储、运输配送、装卸搬运等各个环节都有对信息技术应用的需求。汽车物流企业的信息化建设可有效实现物流过程控制、优化资源调配、提升效率、降低成本。信息技术已经在汽车物流行业中得到了广泛的重视，电子订单管理系统（EOS）、销售时点系统（POS）、仓储管理系统（WMS）、乘用车运输管理信息系统（TMS）、客户关系管理系统（CRM）以及网上支付系统等已在一些大型企业中逐渐推广。

思略特认为，物流过程可视化、车辆安全在线化、车辆配载自动化将成为未来汽车物流信息系统的三大核心发展趋势，汽车物流企业应以这三大趋势为方向，通过投入建设先进的IT管理系统实现竞争力的提升：

- 物流过程可视化：**汽车物流可视化可以帮助汽车物流企业加快数据信息的处理效率，使时刻都在产生的海量数据得到有效利用。利用卫星定位、GIS、射频识别（RFID）、无线电技术、计算机图形图像等技术构建的物流可视化、自动化平台，在物流过程中进行实时车辆定位、在线调度与配送可视化与管理的系统，实现对运输的全程监控和管理以提高物流服务水平和效率。
- 车辆安全在线化：**由于经销商及客户对于产品外观和质量的较高要求，整车物流相对于零配件物流而言，对于车辆运输安全的要求更高，因此需要确保工作人员实现对于车辆在运输过程中状态的实时监控。为实现对于车辆运输的实时监控，需要企业通过对运输车辆布局传感器、搭建车辆安全监控平台等，以降低车辆运输损坏率或控制损坏率保持较低水平。
- 车辆配载自动化：**自动化车辆配载技术创建的是汽车产品端到端的供应链解决方案，是一个完全实现数字化和自动化的超级系统，并实现对供应链各个环节全面管理。而通过与车联网技术相结合，实现对于车辆从生产至报废的全生命周期的状态监控与自动化物流解决方案，全方位降低汽车物流成本，优化产品交付周期并实现供应链的效率提升。

思略特认为，中国汽车物流市场在可预见的未来将会走向成熟。在迈向成熟的过程中，对于汽车物流公司而言，机遇与挑战将伴随左右：虽然新车销售正在放缓，但是二手车以及零部件后市场正在崛起；随着政策的变化以及各方面成本的上升，公路运输的综合成本不断升高，通过技术等手段进行降本增效的吸引力也日渐明显；虽然汽车行业的股比放开可以加速中国汽车物流市场化，但这也将吸引国外领先企业以及国内综合物流巨头参与竞争。这些机遇和挑战都对汽车物流企业提出了新的要求，而市场化程度高、技术先进、规模效应强的企业将会从未来激烈的竞争中占得先机。



有关思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：<https://www.strategyand.pwc.com/cn-s/home>

www.strategyand.pwc.com