报告

应对东南亚电动汽车颠覆浪潮

新能源时代汽车行业决策者战略要务

Roland Berger

引言

全球各国政府都宣布了实现净零排放理想目标的不同时间表。为了实现这一目标，加速交通运输行业的电气化至关重要，因为交通运输是温室气体排放的主要来源之一。顺应全球电动化趋势，东南亚、东盟国家已经也纷纷加入加入新能源汽车浪潮。尽管全球新闻头条都在报道电动汽车市场的“放缓”趋势，但是东南亚近年来电动汽车行业在加快增长。到 2030 年，东南亚的新能源汽车（包括混合动力汽车、插电式混合动力汽车和纯电动汽车）份额预计将达到 38%。电动汽车的长期增长轨迹仍然稳固且势不可挡，向电动汽车的过渡无疑会打破东南亚汽车行业的现状，并且创造一种新常态。行业参与者和决策者面临的战略问题不再是电动汽车在东南亚“是否增长”，而是可以发展的“多快、多大”？这将如何影响整个行业？我们应该如何精准定位，从而把握全新机遇并从容应对未来的挑战？

封面: morfous/iStock

内容

预见未来

Page 4 | 1 | 东南亚–战略必选项，而非选择题

7 | 2 | 乘势新能源汽车浪潮

11 | 3 | 打破旧格局，塑造新常态

19 | 4 | 主机厂的战略要务

38%

到 2030 年，东南亚 NEV（包括 HEV、PHEV 和 BEV）的份额预计将达到 38%

13%

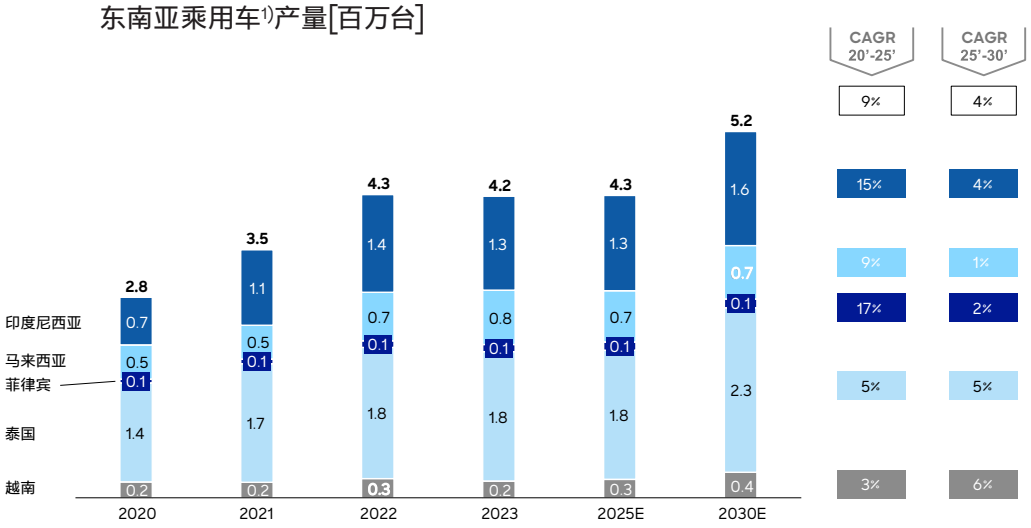
到 2030 年，中国自主品牌预计将占据 13% 的市场份额 - 日本的主导地位受到挑战

1 东南亚——战略必选项，而非选择题

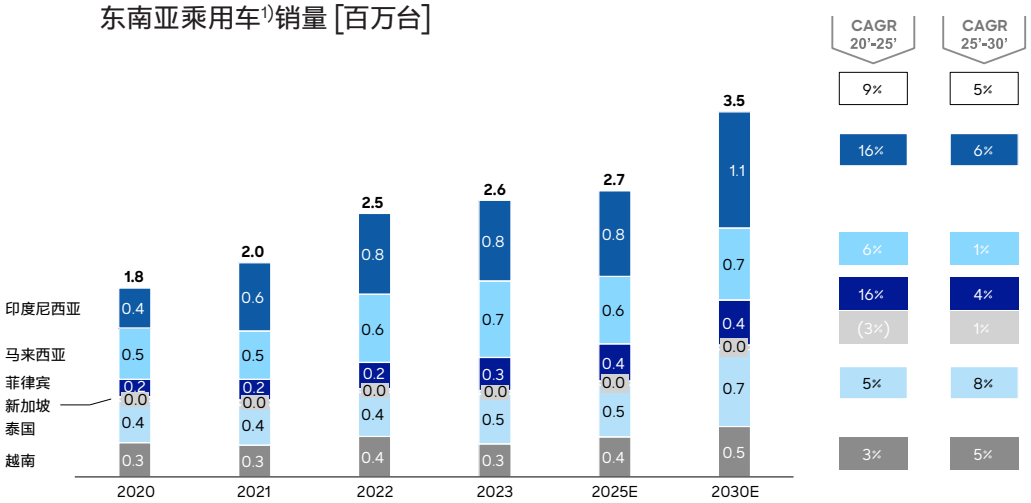
2023年，东南亚乘用车市场的总产量和销量分别达到420万和330万辆。在经历了新冠疫情的严重影响后，该地区重回增长轨迹。展望未来，增长前景依然乐观，预计从2025年到2030年，乘用车产量和销量将分别以4%和5%的年均稳定增长率增长。

A，B 东南亚乘用车市场产销量增长展望

未来几年，东南亚新能源车产量预计将增长以4%的增速增长
东南亚乘用车[1]产量[百万台]



未来几年，东南亚新能源车销量预计将以 5%的增速增长
东南亚乘用车[1]销量 [百万台]



1 不包含皮卡及轻型商用车

资料来源: S&P Global; 罗兰贝格

东南亚仍然是一个具有战略重要性的市场，也是全球汽车供应链不可或缺的一部分。不仅如此，东南亚是为数不多的几个保持明显乘用车市场增长的地区之一。该地区由许多汽车行业发展和需求水平不同的国家组成。这些因素使得在该地区/特定国家进行投资和扩张既是一种机遇也是一种挑战。

对于现有的日本汽车企业来说，东南亚长期以来一直是（并将继续是）一个重要的市场、区域供应链节点和生产中心。日本品牌一直主导着该地区。丰田、本田、日产等几十年来一直被熟知为“家喻户晓”的品牌。捍卫日本企业的主导地位并维护他们在东南亚的投资利益是一种战略需要，而不是一种选择。

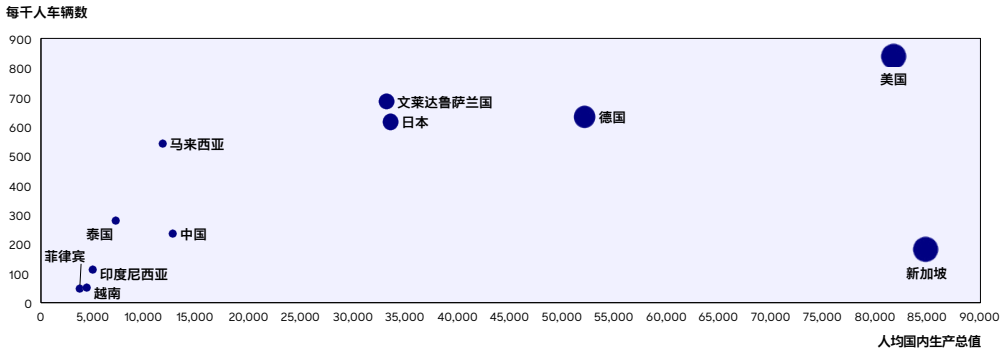
对于其他全球参与者和新的挑战者们，尤其是中国汽车企业，东南亚提供了战略和商业机会：

战略原因:

资源丰富 – 东南亚部分国家拥有对电动汽车生产至关重要的自然资源。例如，对于电动汽车电池组，印度尼西亚和菲律宾分别拥有最大的和第六大镍资源基地，而镍是一种 NCM 电池的关键原材料。

中立的地缘政治地位和有利的贸易关系 – 在全球地缘政治紧张局势加剧的情况下，东盟的中立使该地区的公司能够继续从与其他地区的稳定贸易关系中受益。贸易协议，例如东盟自由贸易协定FTA和区域全面经济伙伴关系RCEP，为汽车企业提供了有利的政策环境，使他们能够利用东盟作为生产和出口中心，从税收优惠中受益并满足本地化要求。例如，东盟自由贸易协定允许从泰国向东盟出口 CBU 时享受 0% 的进口关税。此外，还可以利用 RCEP 的优势向澳大利亚和新西兰等大洋洲国家出口；这两个国家都是右舵市场。

C 每千人车辆数与各国人均 GDP 的比较



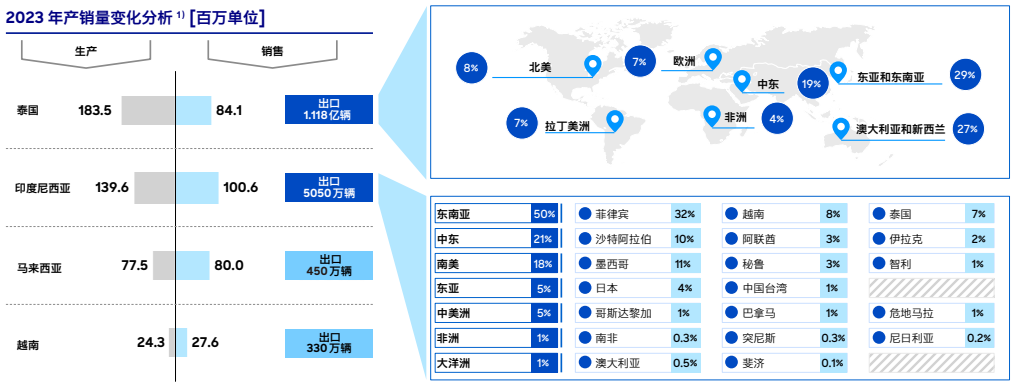
资料来源: Euromonitor, 案头研究, 罗兰贝格

商业原因：

当地国内市场的增长潜力 – 东南亚是全球增长最快的汽车市场之一，其驱动力是人口众多、经济持续增长、消费能力不断提高以及汽车保有量较低。与成熟市场相比，东南亚具有强劲的增长潜力。

低成本价值定位的采购、生产基地和出口中心 – 作为全球/区域汽车供应链/出口中心不可或缺的一部分，东盟完全有能力成为中国和其他全球 OEMs 扩大国际网络以服务东盟和大洋洲区域市场的理想区域基地。

D　东南亚轻型车出口分布，及泰国和印度尼西亚的出口国家明细



1 规格包括国际标准类别，如轿车、SUV、多功能车、皮卡、微型卡车、轻型卡车、厢式货车和其他轻型车辆

资料来源: S&P Global; 罗兰贝格

2 乘势新能源汽车浪潮

2.1/ 优惠政策促进电动汽车增长

顺应全球电气化趋势的发展，东南亚也加入了电动汽车的浪潮。电动汽车的发展主要受到三大力量的推动：

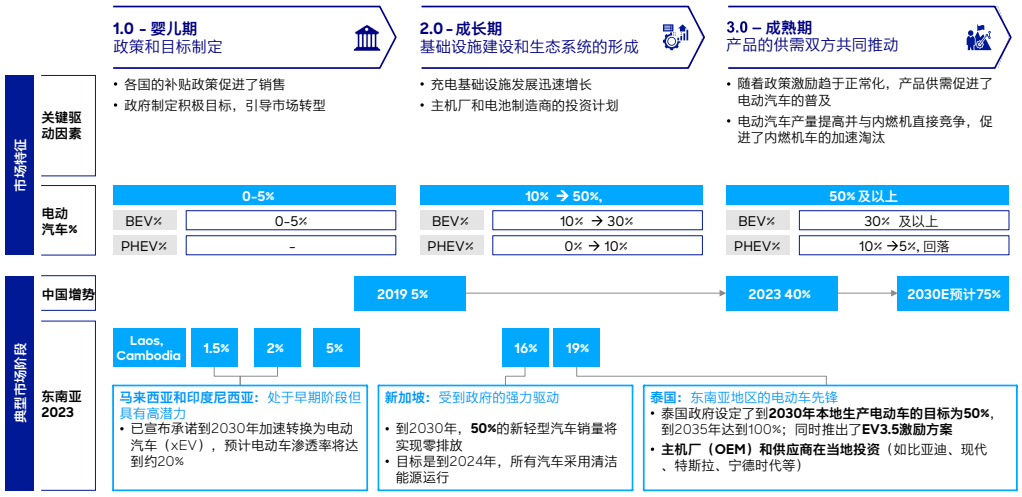
政府的推动： 政府出台的政策和激励措施用于促进绿色出行和电动汽车

客户的拉动： 消费者越来越多地考虑购买电动汽车作为他们的下一辆汽车。他们也愿意接受新品牌，并愿意为电动汽车支付比内燃机汽车更高的价格

支持性基础设施： 不断发展公共充电基础设施从而提高充电服务的可用性和可及性

鉴于地区差异，东南亚的电动汽车成熟度可以分为三个阶段：

E 东南亚电动车发展的阶段



资料来源：S&P Global; 罗兰贝格

第一阶段 的特点是政府出台了一系列政策和目标，以促进绿色能源和交通。这在一定程度上是由东盟根据《巴黎协定》承诺减少碳排放所推动的。大多数东南亚国家仍处于电动汽车发展的第一阶段（起步阶段）。

F 东南亚各国新能源车及基础设施政策

国家	支持政策			
	电动汽车 (EV) 目标	内燃机 (ICE) 禁令/限制	消费者补贴	电动汽车充电基础设施支持
泰国	到2025年和2030年，分别设定402,000辆和2,050,000辆电池电动汽车 (BEV) 上路的目标	自2035年起，禁止销售内燃机 (ICE) 车辆。	根据电池容量，新能源汽车的补贴方案范围为每辆70,000泰铢至150,000泰铢。	对于至少拥有40个充电桩，其中25%为直流充电 (DC) 类型的充电站提供商，享有5年的公司所得税 (CIT) 豁免 对于较小的充电站提供商，享有3年的公司所得税 (CIT) 豁免
印度尼西亚	到2030年，目标实现约220万辆电池电动汽车 (BEV) 保有量 2030年，目标实现50%的零排放车辆 (ZEV2) 销量	自2050年起，禁止销售内燃机 (ICE) 车辆。	每销售一辆电池电动汽车，提供8000万印尼卢比的补贴 每销售一辆混合动力汽车，提供4000万印尼卢比的补贴	目前尚无充电基础设施运营商的相关激励措施
马来西亚	到2030年，新能源汽车 (xEV) [1] 分别占新车销售的20%、40%和50% 道路税免征至2025年	目前尚未公布禁止销售内燃机 (ICE) 车辆的计划	无直接补贴措施 个人税免征额度最高为2500林吉特	绿色投资税扣除在2026年之前，对电动汽车充电站资本支出 (CAPEX) 提供100%的扣除
越南	到2050年，100%的道路机动车辆将由电力和绿色能源驱动[1]	从2040年开始，限制内燃机 (ICE) 车辆的生产和进口	目前尚无补贴计划	目前尚无充电基础设施运营商的相关激励措施
菲律宾	到2028年，菲律宾将部署240万辆新能源汽车 (xEV)，到2040年将达到630万辆	目前能源部 (DOE) 尚未宣布具体的内燃机 (ICE) 禁令，但计划有效限制新的ICE车辆销售，以支持其2040计划	目前尚无补贴计划	虽然没有强制激励措施，但DOE已宣布将在2040年前支持部署约147,000个电动汽车充电站
新加坡	到2030年，所有新轻型车辆销售中的50%将为零排放车辆	自2040年起，禁止销售新的内燃机 (ICE) 车辆	额外注册费 (ARF) 享有45%的折扣，最高限额为15,000新加坡元	电动汽车通用充电器补助计划涵盖充电设备、服务以及电缆和充电器安装费用的50%，最高补助为4,000新加坡元

支持政策强度: ■ 强 ■ 中等 ■ 弱 ■ 不适用

1 包括电池电动汽车 (BEV)、插电式混合动力汽车 (PHEV)、混合动力汽车 (HEV)、天然气车辆 (NGV)、生物燃料车辆 (BV) 和太阳能车辆 (SV)；

2 未明确定义电动汽车定义范围 (EV)；

3 包括混合动力车；

4 菲律宾能源部；

5 包括所有类型的车辆 (例如，四轮车、皮卡、两轮车、公交车等)；

6 目标仅限于电池电动汽车 (BEV) 和燃料电池电动汽车 (FCEV)

资料来源：案头研究，罗兰贝格

泰国一直被誉为该地区的电动汽车先驱，并决心加速零排放汽车的转型。泰国政府已设定目标，到 2030 年实现 50% 的电动汽车在本地生产，到 2035 年实现 100% 的电动汽车在本地生产。其最近的 EV3.5 激励计划进一步为主机厂们提供了在泰国投资和设立制造设施及运营的激励措施。

新加坡的目标是到 2040 年让所有车辆都使用清洁能源。其他国家，例如印度尼西亚、马来西亚和菲律宾等，也纷纷宣布承诺到 2030 年加速向 xEV 的转型。

此外，东盟政策制定者还超越了各自国家的利益并探索区域合作，从而共同加速东南亚电动汽车生态系统的发展。2023 年 5 月，发表了一项联合宣言，为引领未来各种区域举措提供了总体指导原则。

J 东盟领导人联合声明的影响

资料来源: IHS; 罗兰贝格

第二阶段， 可以观察到电动汽车销售渗透率同比增长的轨迹。第二阶段的东南亚国家的例子包括泰国和新加坡。充电基础设施建设持续增长，尤其是在大城市。这些国家也看到更多电动汽车品牌进入市场。在这些国家，精选的电动汽车主机厂们和电池制造商们已在当地开展生产运营或已宣布投资计划。

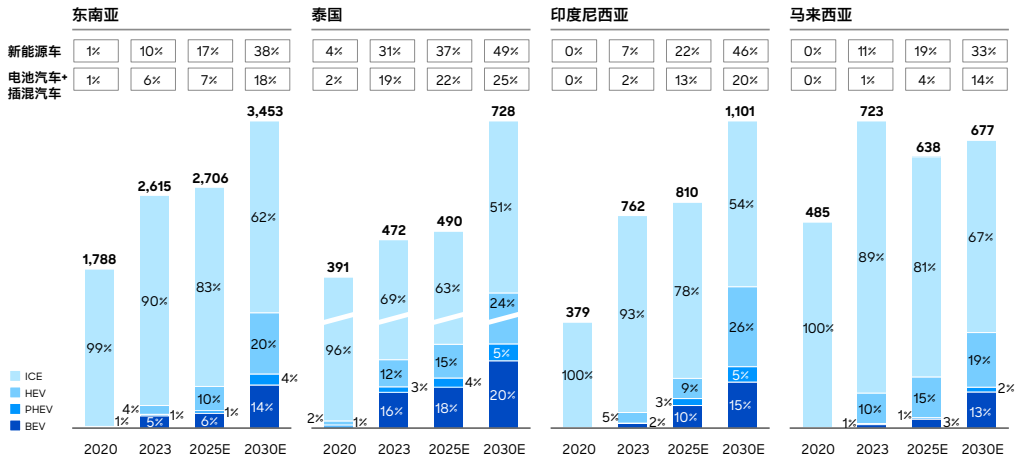
2.2/ 不是“是否”，而是电动汽车在东南亚能有“多大、多快”

尽管全球新闻头条都报道着不祥的电动汽车市场“放缓”，但事实上，近年来东南亚电动汽车的增长速度呈现加快态势。尽管销量激增，尤其是在泰国，但短期内市场调整是不可避免的。这主要受到市场力的推动，例如整体宏观经济（因此消费信心/能力）、供需（订单交付、库存积累）和电动汽车参与者的推动（例如，新产品发布、定价和促销等）。尽管如此，电动汽车的长期增长轨迹仍然完好无损，势不可挡。行业参与者面临的战略问题不再是“是否”，而是电动汽车在东南亚能以多快、多大的速度增长？这将如何影响行业？我们应该如何定位自己从而去抓住新机遇并应对挑战？

到 2030 年，NEV（包括 HEV、PHEV 和 BEV）的份额预计将达到 38%。随着混合动力车型的增多，内燃机车的份额预计将下降。插电式混合动力车（PHEV）和纯电动汽车（BEV）的兴起也将夺取内燃机车和新增长领域的份额。

H　乘用车市场概述，包括内燃机（ICE）和电动车（EV）类型的细分

乘用车市场 – 不包括皮卡和厢式货车 [千辆]



资料来源：罗兰贝格，客户示例

对于汽车决策者来说，维持“一切照旧”意味着可能会产生不利影响：

短期至中期 – 如果继续坚持内燃机（ICE）/混合动力汽车（HEV），到2030年可能会损失高达20%的市场份额（不包括插电式混合动力汽车）

长期 – 品牌因为专注于 ICE 和 HEV 而失去客户的心智份额和竞争力，可能会在电动/绿色出行时代变得 “无关紧要”。事实上，这对任何企业来说都是最危险的威胁

3 打破旧格局，塑造新常态

向电动汽车的转型无疑将颠覆东南亚汽车行业的现状。预计将会发生四个紧迫的转变：

东南亚市场动态的现状与显著变化

	当前现状	电动车时代的新常态
客户需求	• 汽车拥有权－汽车被视为地位象征，同时也具有实用功能 • 对传统动力系统的习惯－消费者习惯于传统动力系统（内燃机、柴油、混合动力）和品牌（主要以日本品牌为主）	• 年轻客户对新技术、新品牌持开放态度，并更加关注环保 • 愿意接受电动车，并对新品牌持开放态度
竞争格局	• 日本品牌在主流市场的强大主导地位 • 欧洲品牌更注重高端市场的定位	• 中国企业作为强有力的竞争者崭露头角，主要集中在xEV细分市场 • 拥有xEV产品组合已成为战略必需，以保持相关性并扩大客户的心智份额
销售模式	• 传统的授权分销商/经销商模式，主机厂（OEM）采取更为“放手”的态度 • 分销商/经销商承担库存风险，并与客户进行直接接触和互动	• 对新销售模式进行更多试验－新的直销模式（例如特斯拉、大众在新加坡），代理模式（如长城），以及增强分销并增加OEM控制（例如比亚迪、长安 • 关键在于在多个因素之间取得平衡：市场速度、成本、经销商实现销售目标的动力
售后服务和售后市场	• 通过授权维修车间（例如4S/3S店）提供的售后服务，近年来独立售后市场（IAM）参与者不断增加 • 零部件销售和服务仍然是重要的收入和利润来源 • 数量庞大的个体小修小补车间/车库呈现出分散化的特点	• 电动车减少了售后支出，因为所需零部件较少，定期维护的频率也降低 • 电动车需要一套新的能力，而汽车和电池制造商具备这些能力——这将有利于与OEM合作的授权经销商/售后服务提供商 • 数字化和线上线下（O2O）模式可能会出现

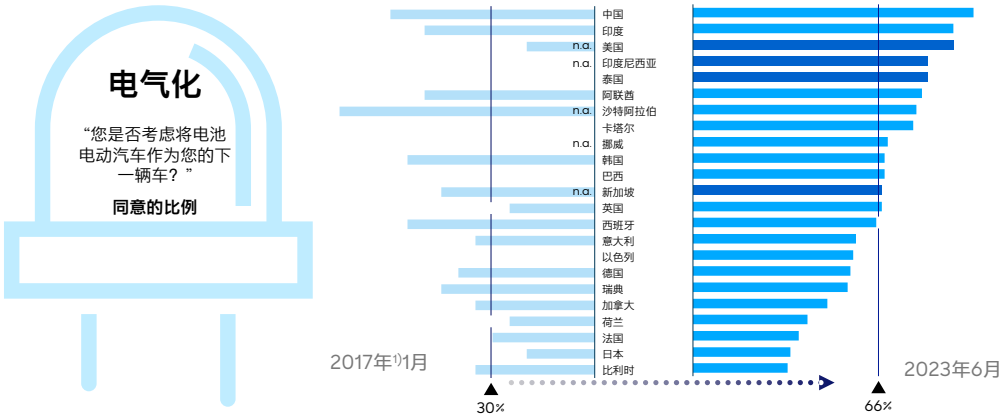
资料来源：罗兰贝格

3.1/ 不断变化的客户需求——消费者已准备好接受新技术和电动汽车

根据罗兰贝格每两年发布一次的汽车颠覆性雷达 (ADR)，该雷达跟踪汽车行业的颠覆性趋势，我们发现消费者转向电动汽车的意愿日益增强。

G **东南亚消费者越来越考虑购买电动车 (EV) ——如果没有xEV产品，将面临失去消费者关注度的风险**

客户偏好——随时间和地区的演变

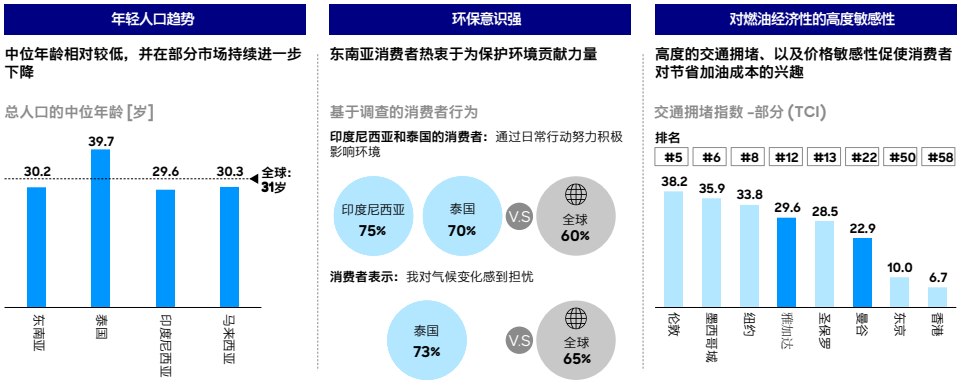


资料来源：罗兰贝格，客户示例

东南亚消费者一直以来并仍然将汽车所有权视为身份的象征。在某些情况下，汽车被视为实用品，用于满足个人及其家庭的日常通勤和其他需求。东南亚消费者表现出与其他市场不同的一些特征。

K **东南亚人口特征**

客户需求变化——由于年轻的人口趋势、高环境意识和对燃油经济性的高度敏感，消费者准备接受新技术和电动车 (EV)



资料来源：罗兰贝格，客户示例

年轻化人口的趋势——拥抱电动汽车和智能技术

东南亚主要国家的年龄中位数相对于全球而言较低，且呈下降趋势。东南亚的年轻一代渴望采用新的科技产品，这使得他们更容易接受纯电动汽车 (BEV) 和智能功能。

环保意识——推动电动汽车普及，从而减少排放

印度尼西亚和泰国的环保意识居民比例高于全球平均水平。政府推广电动汽车和替代能源的举措，加上已经影响当地居民的极端天气条件日益增加，提高了环保意识。调查显示，环境保护是泰国电动汽车购买者的主要动机之一。

对燃油经济的敏感性——更喜欢电动汽车作为具有成本效益的替代选择

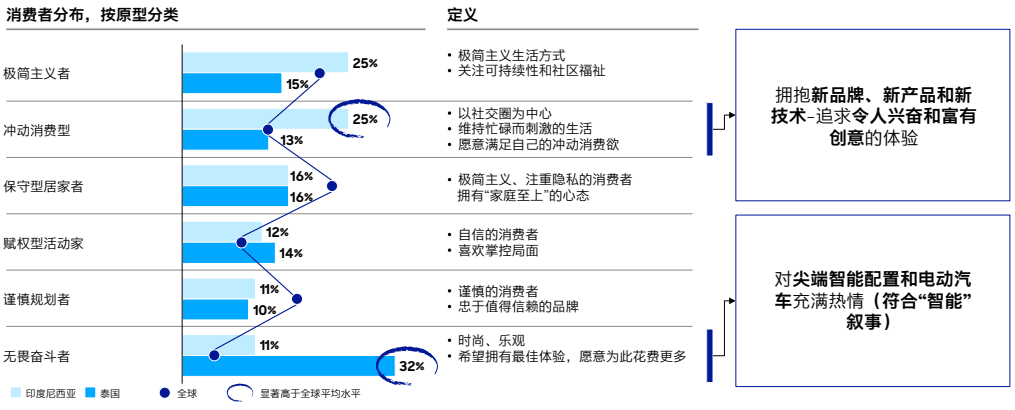
在雅加达和曼谷等东南亚首都城市，交通拥堵不仅影响客户的驾驶体验，还导致对燃油成本的高度敏感。当地消费者表示强烈愿意采用电动汽车和辅助驾驶系统来缓解交通挑战并降低燃料费用。

东南亚消费者已经接触过在主流和高端市场中的传统日本品牌和欧洲品牌。他们大多熟悉内燃机（汽油和柴油）、混合动力车型以及相关技术规格、性能、油耗、功能、售后服务和维护需求/成本以及转售价值。

电动汽车的推出将改变消费者对汽车的看法和选择方式。

L **东南亚消费者的分布**

消费者观点：印度尼西亚的消费者极化，冲动消费的比例高于全球平均水平；泰国有多达三分之一的毫不畏惧的奋斗者，对电动车 (EV) 和智能功能等创新解决方案表现出浓厚的兴趣



资料来源：Euromonitor消费者调查；罗兰贝格

3.2/ 不断演变的竞争格局——挑战日本品牌主导地位的黄金机会窗口

几十年来，日本品牌一直占据先发优势，主导东南亚汽车市场，利用其强大的品牌形象、优质、可靠、且省油的产品、搭配着合理的价格以及无与伦比的转售价值。

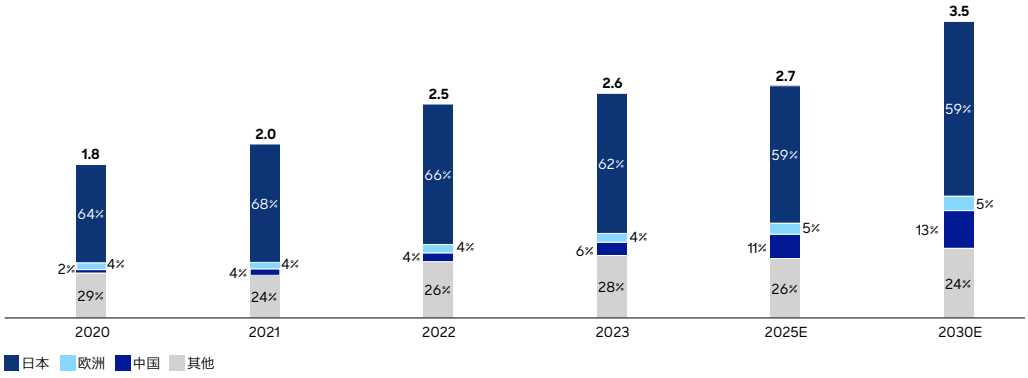
2023 年，日本品牌占据乘用车市场份额的约 68%。尽管面临来自其他汽车品牌的挑战，但这种主导地位预计仍将持续下去。

然而，电动汽车为新参与者，尤其是中国的品牌们，提供了机会，可以利用其 xEV 产品去挑战日本品牌的主导地位。2023 年，所有最畅销的纯电池电动汽车品牌都是中国品牌。领先的 OEM 销售了超过 30,000 辆乘用车。

L 东南亚汽车品牌的分布，按主机厂原产国划分

随着越来越多的中国主机厂进入东南亚市场，预计未来7年内中国品牌在东南亚的市场份额将提升约4%

东南亚乘用车品牌销量[百万台]



资料来源：罗兰贝格

中国品牌确实已成为挑战日本品牌在该地区主导地位的强大竞争对手。中国主机厂凭借其“中国速度、中国成本和中国技术”的优势，拥有竞争优势。

如果叠加“中国+1”，这一优势将进一步增强。1是中国品牌的全球化雄心。随着中国品牌在全球扩张，将进一步提升中国汽车的整体品牌形象和价值。

M 关于中国主机厂优势的洞察

中国主机厂的关键成功因素高度依赖于“中国速度、中国成本和中国技术”

		当前		过去		
速度	高速研发	24-30 月	VS	42-48 月	~60%	时间用于新产品开发
	简化生产	中国 1,600	VS	德国 9,000	~20%	每辆车的零部件数量
成本	规模效应	中国 2,223 万	VS	美国 1,230 万	X1.8	新车销售市场
	低劳动力成本	中国 $13,000/年	VS	美国 $34,000/年	~40%	每小时劳动力成本
技术	新科技高渗透	在中国			>50%	的L2及以上ADAS安装
	强大的供应链	在中国占国际市场			>60%	的xEV电池供应

资料来源：案头研究，行业参与者，罗兰贝格

展望未来，如果日本企业维持现状，且不推出具有竞争力的 xEV 产品组合，那他们可能会失去客户心智。他们需要不断创新，从性能和价格两个角度让自己的产品与 NEV 竞争对手脱颖而出。

N 泰国新能源汽车与内燃机车辆的产品比较示意图

产品比较：泰国代表性电动车 (EV) 与内燃机车 (ICE) 模型

		代表性新能源车 (NEV) 模型	代表性内燃机车 (ICE) 模型
价格	建议零售价	**899,000**	**999,000**
动力	动力	201 马力	140 马力
经济性考虑	能效	18.33kWh/100km	10.5L/100km
空间	轴距	2720	2640
内饰	真皮座椅	包含在标准选项中	真皮和合成皮革
	座椅加热	不包含在标准选项中	前排座椅包含 (后排座椅不包含)
	扬声器数量	8	6
	屏幕尺寸	12.8"	9"
驾驶辅助系统	自动驾驶	自适应巡航控制(ACC)、车道保持辅助(LKA)	自适应巡航控制(ACC)
安全性	安全气囊数量	7	7
	智能安全功能	胎压监测系统(TPMS) 、防抱死制动系统(ABS)、紧急制动、紧急制动信号(EBS)、 车道偏离警报(LDA)	防抱死制动系统(ABS),紧急制动信号(EBS)

资料来源：企业官网，罗兰贝格

韩国领先的 主机厂们利用印度尼西亚作为主要区域枢纽，投资电池生产，除了传统动力系统外，还支持新型 EV 车型。

欧洲主要厂商最近宣布了较低的目标和较慢的BEV增长速度。对于欧洲厂商而言，鉴于其规模和距离，东南亚可能仍将是一个利基市场并且战略重要性相对较低。他们将更多地关注具有竞争优势的特定细分市场、客户和产品，例如高端细分市场。

美国领先的新能源主机厂无疑将成为主要驱动力。东南亚将成为海外重点市场之一，因为它面临着来自中国 主机厂日益激烈的竞争。东南亚国家正在积极授权或吸引其建立本地生产设施和充电设施。

总而言之，电动汽车将颠覆东南亚汽车行业的竞争格局。这为新兴挑战者创造了前所未有的机遇，使其能够塑造先发优势，并为未来的增长奠定基础。

3.3/ 销售模式创新——成本与销售激励之间的平衡

在东南亚，传统的经销商模式在所有国家仍然盛行。在这种模式下，授权经销商承担库存风险，直接接触客户，并完全控制定价和售后服务。主机厂除了提供品牌指导、经销商利润/激励措施等，其作用相对有限。

新进入市场的中国企业大多采用相同的策略。他们倾向于与领先的本地经销商集团合作，以利用他们的团队能力、充足的现金和营销资源。通过与当地巨头成立合资企业，中国主机厂在进入市场的初期快速扩张网络的同时，合理分担了商业风险。

与此同时，合资模式增强了当地经销商集团的信心，因为他们对主机厂的投资承诺深信不疑。他们还从主机厂获得了足够的商业政策支持。

由于主机厂和经销商之间建立了紧密的合作关系，传统的分销模式仍将占主导地位，尽管在某些情况下需要进行一些改进，例如主机厂或全国销售公司制定价格的能力。

随着新参与者的出现，不同的销售模式，包括代理模式和直销模式，也在接受测试，尽管努力有限。有主机厂在东南亚尝试代理模式，以便更好地与年轻一代建立联系并创造新的购买体验。然而，在东南亚还需要做更多的工作来改进和证明这种销售模式的合理性，尤其是当代理商需要更多的佣金来激励时。

3.4/ 售后服务和售后市场

售后服务是授权经销商的重要收入和利润来源。以印度尼西亚为例，对于大众市场经销商来说，新车销售占收入的 55-65%，售后收入紧随其后，占 20-30%；然而，售后收入占 40-60%，是最大整体毛利率的贡献者。

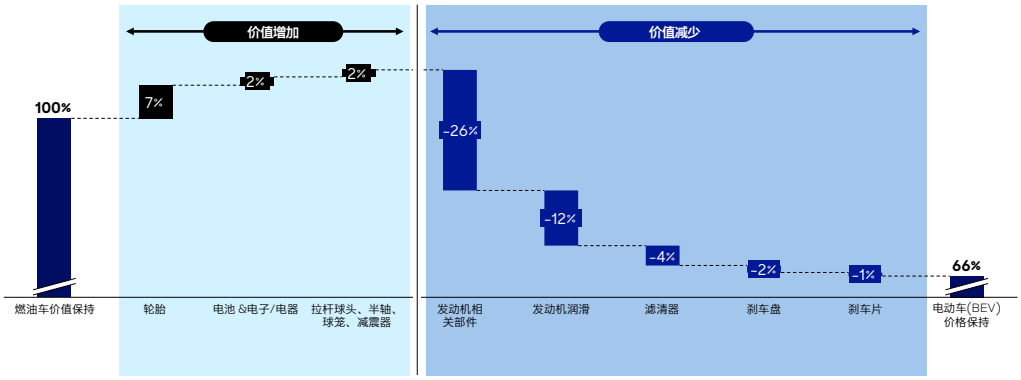
电动汽车的零件、部件和消耗品比内燃机汽车少。尽管轮胎和电池的价值有所增加，但传统内燃机零件的维护需求消失可能会导致东南亚电动汽车在其生命周期内损失约 34%。授权车间和售后服务供应商必须找到弥补价值损失的方法。

40–60%

整体毛利率贡献

单一电动车与内燃机车辆的售后价值示意

电动车对售后市场的影响: 单一车辆价值的视角 [%]



资料来源: 案头研究, 行业参与者, 罗兰贝格

此外, 电动汽车的维护要求和功能需求在零件、设备和技术方面与内燃机有很大不同:

a) 更多的封闭式维修技术, 核心技术掌握在主机厂手中
b) 更多的标准化、模块化组件, 供应商更少, 分布更集中
c) 更专业的维修/检查设备, 适合高压工作环境且安全

因此, 主机厂/电池制造商授权的售后市场渠道更有利于提供与核心电动汽车零件相关的售后服务。鉴于东南亚的售后市场高度分散, 强大的维修店连锁店和选定的独立维修店可能会利用 主机厂/电池制造商的早期授权, 逐渐对电动汽车时代的传统夫妻店构成威胁。

对于汽车零部件供应商和售后市场参与者来说, 电动汽车将创造新的机会, 同时对内燃机专用零件产生负面影响。例如, 随着电动汽车需要取代内燃机零件, 火花塞、排气管、发动机和变速箱的需求将随着时间的推移而减少。同时, 电动汽车专用部件、碰撞车身修复和再生制动需求的增加将推动新的售后市场需求出现。因此, 确保零部件供应商业务模式面向未来转型是减轻电动汽车颠覆风险的关键。

4 主机厂的战略要务

4.1/ 面向电动汽车时代的未来业务

在制定东南亚电动汽车战略时，围绕东南亚战略角色和目标的基本战略问题——在哪里发挥作用以及如何发挥作用仍然至关重要。

对于新挑战者，例如中国主机厂，从进入这个新市场的第一天起，就必须有长期的投资眼光和连贯的战略。必须避免常见的陷阱，例如品牌（和子品牌们）结构、品牌价值沟通、产品组合、价格定位/政策、分销模式和售后服务条款的反复无常。这将直接影响消费者对新品牌的长期承诺以及他们购买的汽车的转售价值的信心和信任。对于日本主机厂来说，当务之急是让东南亚区域业务与其日本总部保持一致，以便根据不可逆转的电气化趋势为产品组合和业务提供面向未来的转型保障。

需要解决的整体战略问题

需要解决的战略问题

资料来源：罗兰贝格

4.2/ 定位“面向世界的东南亚”以提升规模

鉴于东南亚汽车市场规模小且分散，主机厂应考虑将投资东南亚作为其整体全球化战略的一部分。东南亚不仅可以服务区域内需，还可以作为生产和出口中心，为更大的区域市场提供服务，例如大洋洲和其他右舵国家。东南亚还可以作为采购基地，因为它具有低成本的价值定位和与其他国家的贸易关系。

4.3/ 明确品牌定位并推动差异化

越来越多的新玩家正在东南亚战场上竞争，需要明确的品牌定位和差异化才能参与竞争并获得市场份额。尤其是在这些消费者相对年轻、愿意接受技术并热衷于新体验的市场中，差异化的品牌形象对于他们的生活方式和身份至关重要。

需要明确一致的品牌定位。首先，重要的是将产品、定价和服务与品牌定位联系起来，以支持将品牌形象传达给新的受众群体。

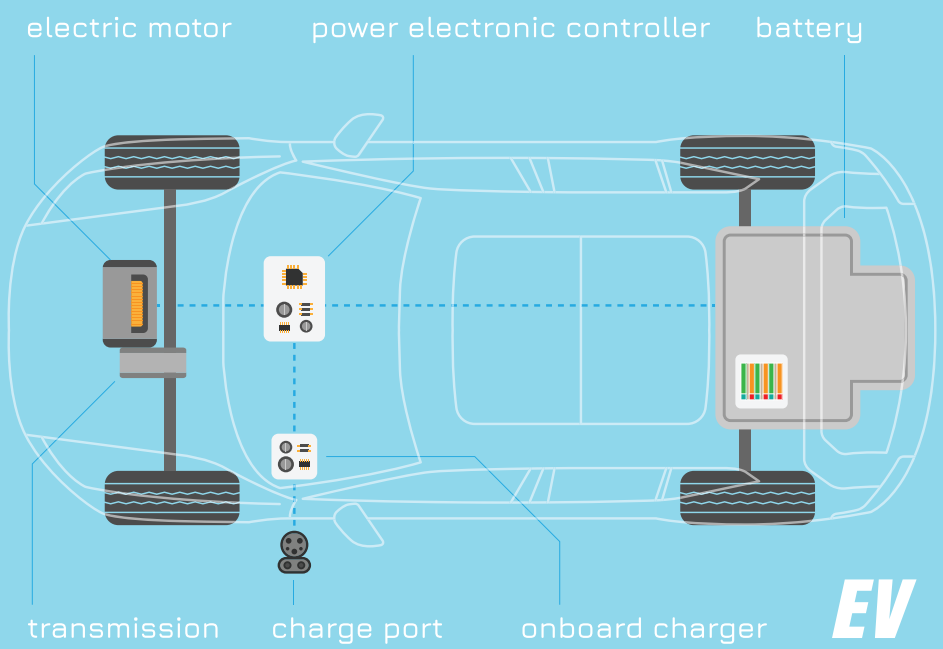
此外，一致性以及坚定不移的品牌价值和品牌传播将确保品牌资产的积累和加强。OEMs 需要避免反复无常，这进一步让消费者感到困惑并导致他们失去信任——尤其是年轻客户。

4.4/ 利用合作与伙伴关系

伙伴关系或战略联盟已成为一种常见且重要的市场开拓方式，旨在实现互利共赢。生态系统伙伴关系对于推动外国和本地合作伙伴之间的双赢至关重要。此类合作将利用合作伙伴之间的协同效应，加速创新，并巩固快速发展的汽车行业的竞争优势。生态系统伙伴关系可以采用生产、技术/工艺、品牌和渠道的形式。

总结

电动汽车的发展势不可挡，将颠覆东南亚汽车行业的现状。客户需求、竞争态势、销售模式创新、售后服务和售后市场影响的变化将对一些现有企业构成生存威胁，同时也创造新的机会。汽车决策者必须立即采取行动，确保其商业模式面向未来。最简单但最有害的决定是保持正常业务。



作者

郑赞
罗兰贝格全球高级合伙人
ron.zheng@rolandberger.com

袁文博
罗兰贝格全球合伙人
wenbo.yuan@rolandberger.com

周梦茜
罗兰贝格副合伙人
mengxi.zhou@rolandberger.com

林运
罗兰贝格副合伙人
yun.lin@rolandberger.com

TIMOTHY WONG
罗兰贝格副合伙人
timothy.wong@ rolandberger.com

罗兰贝格**ZHUHAN ONG**、**蒋洪阳**对本报告亦有贡献。

欢迎您提出问题、评论与建议
www.rolandberger.com

11.2024

ROLANDBERGER.COM

本报告仅为一般性建议参考。
读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。罗兰贝格管理咨询公司将不对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2024 罗兰贝格管理咨询公司版权所有.

罗兰贝格是全球领先的战略咨询公司之一，为相关行业和业务职能提供广泛的服务组合。罗兰贝格成立于1967年，总部位于慕尼黑。罗兰贝格以其在转型、创新和绩效改进方面的专长而闻名，并始终将可持续发展作为目标融入开展的项目。

出版方
罗兰贝格亚太总部
地址:
中国上海市山西北路99号
苏河湾中心办公楼23层，200085
+86 21 5298-6677
www.rolandberger.com