



厚积薄发，比亚迪强势崛起

比亚迪案例研究及启示

2022.09

核心问题

比亚迪抢占了谁的市场份额？

比亚迪的制胜之道是什么？

比亚迪的增长是否可持续？

比亚迪的增长和发展模式对其他车企意味着什么？

下一步计划

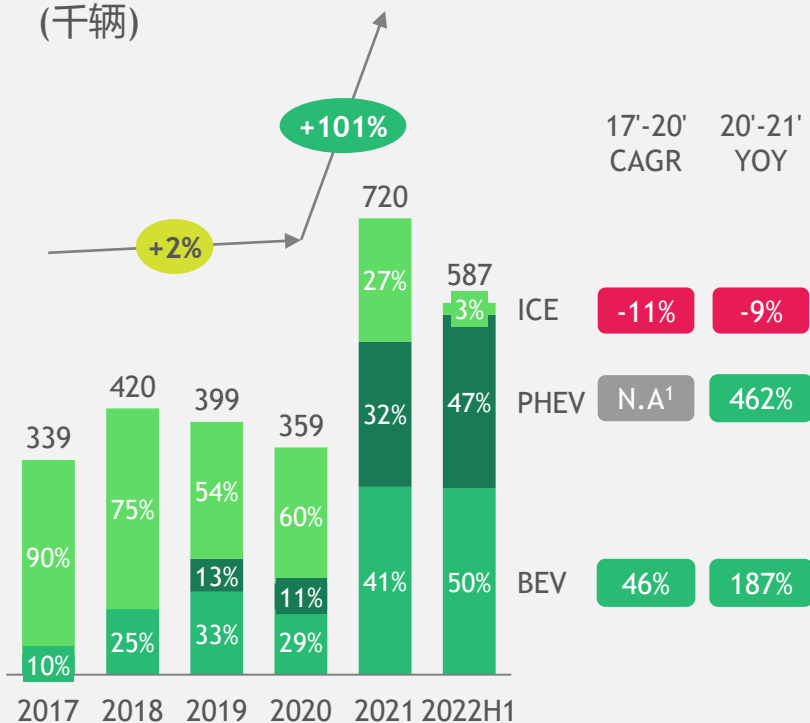
核心问题

- 比亚迪抢占了谁的市场份额?
比亚迪的制胜之道是什么?
比亚迪的增长是否可持续?
比亚迪的增长和发展模式对其他车企意味着什么?
下一步计划

比亚迪21年实现跨越式增长，销量增幅突破100%

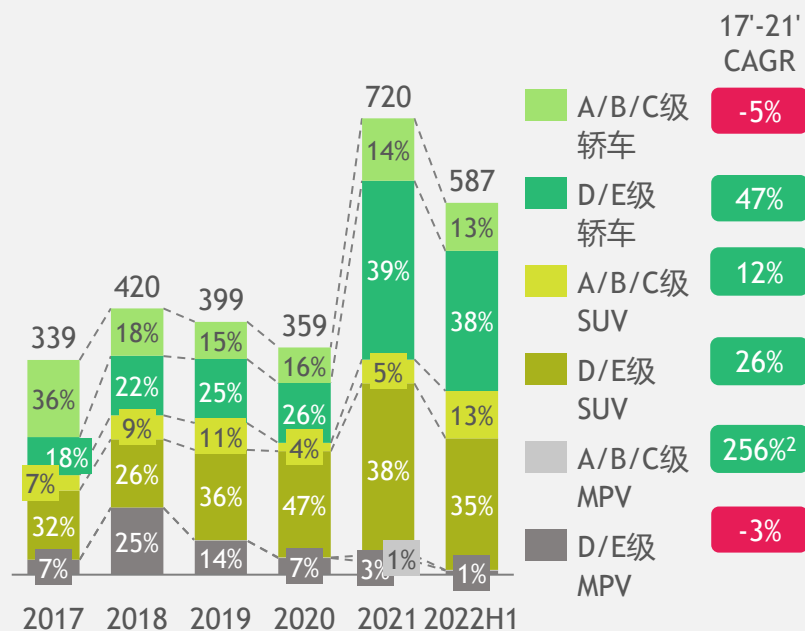
插混、纯电销量均高速增长

2017-2022 比亚迪新车销量 分能源类型 (千辆)



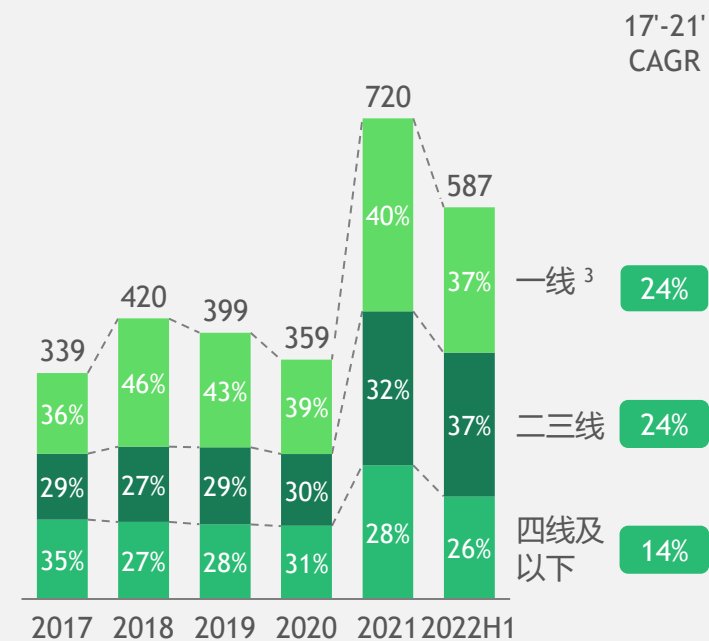
D/E级轿车和SUV销量大幅提高

2017-2022 比亚迪新车销量 分车型 (千辆)



二三线城市销量增幅显著

2017-2022 比亚迪新车销量 分城市等级 (千辆)



1. 比亚迪2019年开始产生PHEV销量; 2. A/B/C级MPV基数较小, 17年销量61辆, 21年销量9790辆, 22年H1销量928辆 3. 一线城市共15个, 包含: 北京、上海、广州、深圳、南京、天津、成都、杭州、武汉、重庆、西安、苏州、沈阳、佛山、东莞
资料来源: 中国乘用车上险量, IHS data, BCG 城市等级数据库, BCG分析

按品牌：在比亚迪销量前十省，大众、日产市场份额下滑最为显著，第二梯队包括本田、别克、现代、哈弗 (1/2)

2022H1 比亚迪销量前十省 乘用车销量Top 20品牌排名及市场份额变化 (vs 2020)

广东省		河南省		浙江省		江苏省		山东省	
2022H1	vs 2020	2022H1	vs 2020	2022H1	vs 2020	2022H1	vs 2020	2022H1	vs 2020
丰田	-0.4%	大众	-4.0%	大众	-2.8%	大众	-4.1%	大众	-3.9%
本田	-3.7%	五菱	+3.5%	丰田	-0.3%	丰田	+0.5%	丰田	+1.6%
比亚迪	+6.3%	本田	-0.2%	宝马	-0.7%	比亚迪	+5.7%	本田	+0.7%
传祺	+2.7%	比亚迪	+4.4%	比亚迪	+4.9%	奔驰	-0.1%	五菱	+2.3%
日产	-3.0%	丰田	+0.9%	本田	-2.0%	宝马	+0.3%	比亚迪	+4.0%
宝马	+0.1%	长安	+1.3%	奔驰	-0.7%	本田	-1.1%	长安	+1.1%
大众	-2.0%	吉利	-0.9%	奥迪	-1.2%	奥迪	-0.6%	别克	-1.4%
奔驰	-0.4%	别克	-1.4%	五菱	+1.8%	五菱	+1.3%	日产	-1.6%
长安	+0.2%	奇瑞	+1.9%	吉利	-1.0%	别克	-2.0%	奥迪	-0.0%
五菱	+1.5%	日产	-1.4%	特斯拉	+3.0%	长安	+0.1%	奔驰	+0.3%
特斯拉	+1.7%	荣威	-0.5%	长安	+0.1%	特斯拉	+2.8%	吉利	-0.5%
吉利	-1.0%	哈弗	-2.2%	别克	-1.9%	吉利	-0.5%	宝马	+0.2%
雷克萨斯	-0.4%	奔驰	+0.3%	日产	-2.0%	日产	-2.1%	奇瑞	+0.9%
奥迪	-0.9%	奥迪	-0.2%	奇瑞	+0.9%	奇瑞	+0.5%	哈弗	-1.8%
别克	-0.9%	传祺	+0.3%	传祺	+0.8%	荣威	-0.4%	传祺	+0.4%
小鹏	+1.1%	宝马	+0.2%	领克	+0.0%	哈弗	-0.8%	现代	-1.6%
哈弗	-0.6%	雪佛兰	-0.3%	小鹏	+1.4%	传祺	+0.5%	荣威	-0.2%
奇瑞	+0.2%	现代	-1.8%	欧拉	+1.4%	凯迪拉克	-0.5%	特斯拉	+1.3%
红旗	+0.2%	欧拉	+0.4%	蔚来	+1.4%	现代	-1.4%	雪佛兰	-0.5%
理想	+0.9%	红旗	+0.2%	现代	-1.8%	小鹏	+1.3%	红旗	+0.3%

跌出 Top20 现代、马自达、宝骏、福特

宝骏、东风

哈弗、雷克萨斯、马自达、荣威、东风

雪佛兰、雷克萨斯、马自达、起亚、福特、宝骏

宝骏、起亚

资料来源：中国乘用车上险量, BCG分析

按品牌：在比亚迪销量前十省，大众、日产市场份额下滑最为显著，第二梯队包括本田、别克、现代、哈弗 (2/2)

2022H1 比亚迪销量前十省 乘用车销量Top 20品牌排名及市场份额变化 (vs 2020)

上海市		北京市		四川省		陕西省		河北省	
2022H1	vs 2020	2022H1	vs 2020	2022H1	vs 2020	2022H1	vs 2020	2022H1	vs 2020
大众	-1.3%	大众	-2.6%	大众	-2.6%	大众	-2.3%	大众	-3.6%
比亚迪	+6.4%	丰田	+1.9%	长安	+0.0%	比亚迪	+5.1%	丰田	+1.2%
特斯拉	+3.1%	比亚迪	+3.3%	丰田	+0.1%	丰田	+0.4%	本田	+0.7%
荣威	+0.6%	奔驰	-0.1%	比亚迪	+4.0%	长安	-0.4%	五菱	+2.7%
宝马	-0.1%	宝马	+0.3%	吉利	-0.8%	吉利	-2.1%	比亚迪	+4.2%
别克	-2.2%	本田	-0.6%	宝马	+0.3%	本田	+0.1%	长安	+0.3%
奔驰	-0.9%	奥迪	-0.6%	本田	-0.3%	五菱	+1.3%	日产	-1.9%
丰田	-0.2%	特斯拉	+1.5%	五菱	+1.3%	奔驰	+0.3%	哈弗	-1.3%
奥迪	-0.2%	别克	-0.5%	奔驰	-0.4%	日产	-1.1%	吉利	-0.8%
本田	-1.5%	日产	-1.6%	奥迪	-0.2%	奥迪	+0.2%	奔驰	+0.6%
蔚来	+0.9%	BEIJING	-0.4%	哈弗	-0.9%	哈弗	-0.7%	奥迪	+0.2%
小鹏	+1.5%	传祺	+0.2%	别克	-0.7%	宝马	+0.1%	别克	-1.4%
雷克萨斯	-0.1%	红旗	+1.4%	日产	-1.6%	别克	-0.8%	传祺	+0.6%
凯迪拉克	-1.1%	长安	-0.6%	荣威	-0.3%	传祺	+0.7%	宝马	+0.2%
雪佛兰	-1.3%	吉利	-0.2%	奇瑞	+0.5%	特斯拉	+1.7%	荣威	+0.3%
吉利	-0.4%	现代	-1.2%	特斯拉	+1.3%	奇瑞	+0.7%	奇瑞	+0.4%
沃尔沃	-0.5%	哈弗	+0.1%	红旗	+0.5%	捷达	+0.1%	现代	-1.6%
长安	+0.1%	沃尔沃	-0.4%	传祺	+0.5%	领克	-0.0%	捷达	+0.1%
传祺	+0.7%	雷克萨斯	-0.5%	福特	-0.3%	福特	+0.1%	欧拉	+1.1%
福特	-0.1%	福特	+0.2%	MG	+0.3%	红旗	+0.5%	坦克	+1.0%

跌出 Top20 日产、斯柯达、五菱

凯迪拉克、荣威

现代、东风、雪佛兰

起亚、宝骏、斯柯达、现代、马自达

宝骏、雪佛兰、福特

资料来源：中国乘用车上险量, BCG分析

按车型：宋Plus PHEV销量领先的城市，丰田荣放/卡罗拉、荣威ERX5、哈弗H6、本田缤智、大众朗逸等车型市场份额下滑最显著

2022H1 宋Plus PHEV销量前三城市 乘用车销量Top 20车型排名及市场份额变化 (vs 2021)

宋Plus PHEV –
插混明星产品



2022H1 销量
94,427台



占比亚迪总销量
16%

深圳市

2022H1	市场份额	vs 2021
特斯拉MODEL Y	4.0%	+2.8%
宋PLUS PHEV	3.1%	+2.6%
秦PLUS PHEV	2.4%	+2.4%
特斯拉MODEL 3	2.1%	+1.6%
唐PHEV	2.1%	+1.4%
凯美瑞	2.0%	+0.3%
汉PHEV	1.9%	+1.5%
宝马5系	1.9%	+1.4%
汉EV	1.8%	-1.0%
埃安S	1.8%	-0.8%
宝马3系	1.5%	+0.2%
理想ONE	1.4%	+1.0%
雷克萨斯ES	1.2%	-0.1%
问界M5	1.2%	+1.2%
奔驰GLC级	1.2%	+0.8%
埃安Y	1.2%	+0.8%
轩逸E-POWER	1.2%	-0.1%
奔驰E级	1.2%	+0.7%
雅阁混动	1.2%	-0.2%
秦PLUS EV	1.1%	+0.8%

-0.4%

跌出 Top20
车型

卡罗拉、小鹏P7、汉DM、宝马X3、皓影HEV、
缤智、天籁、雷凌、宝马5系L、哈弗H6

-0.3%

-0.3%

上海市

2022H1	市场份额	vs 2021
特斯拉MODEL Y	5.7%	+4.1%
朗逸EV	2.7%	+0.9%
特斯拉MODEL 3	2.6%	+1.9%
宋PLUS PHEV	2.1%	+1.7%
荣威Ei5	1.6%	+0.3%
别克GL8	1.5%	+1.0%
宝马3系	1.4%	+0.2%
宝马5系	1.3%	+1.0%
奔驰GLC级	1.3%	+1.0%
秦PLUS PHEV	1.3%	+1.3%
帕萨特PHEV	1.3%	+0.2%
汉EV	1.2%	+0.2%
途观L	1.2%	+0.2%
理想ONE	1.1%	+0.8%
宝马X3	1.0%	+0.2%
荣威Ei6 MAXEV	1.0%	+0.8%
唐PHEV	1.0%	+0.4%
奔驰C级	1.0%	+0.7%
雷克萨斯ES	1.0%	+0.1%
蔚来ES6	0.9%	+0.7%

-0.8%

荣威ERX5、别克君威混动、英朗、荣威Ei6 MAX、
昂科威、小鹏P7、GL8、GLC级L

西安市

2022H1	市场份额	vs 2021
特斯拉MODEL Y	2.8%	+2.2%
宋PLUS PHEV	2.6%	+2.3%
朗逸EV	2.0%	-0.4%
理想ONE	1.6%	+1.2%
秦PLUS PHEV	1.4%	+1.4%
轩逸E-POWER	1.4%	+0.5%
唐PHEV	1.1%	+0.7%
凯美瑞	1.1%	+0.3%
特斯拉MODEL 3	1.1%	+0.9%
桑塔纳尚纳	1.1%	+0.8%
宝马5系	1.0%	+0.8%
哈弗H6	1.0%	-0.4%
坦克300	1.0%	+0.5%
速腾	1.0%	+0.0%
奔驰E级	1.0%	+0.6%
奥迪A4L	1.0%	+0.2%
帝豪	1.0%	+0.6%
宝马3系	0.9%	+0.1%
奥迪Q5L	0.9%	+0.2%
卡罗拉	0.9%	-0.2%

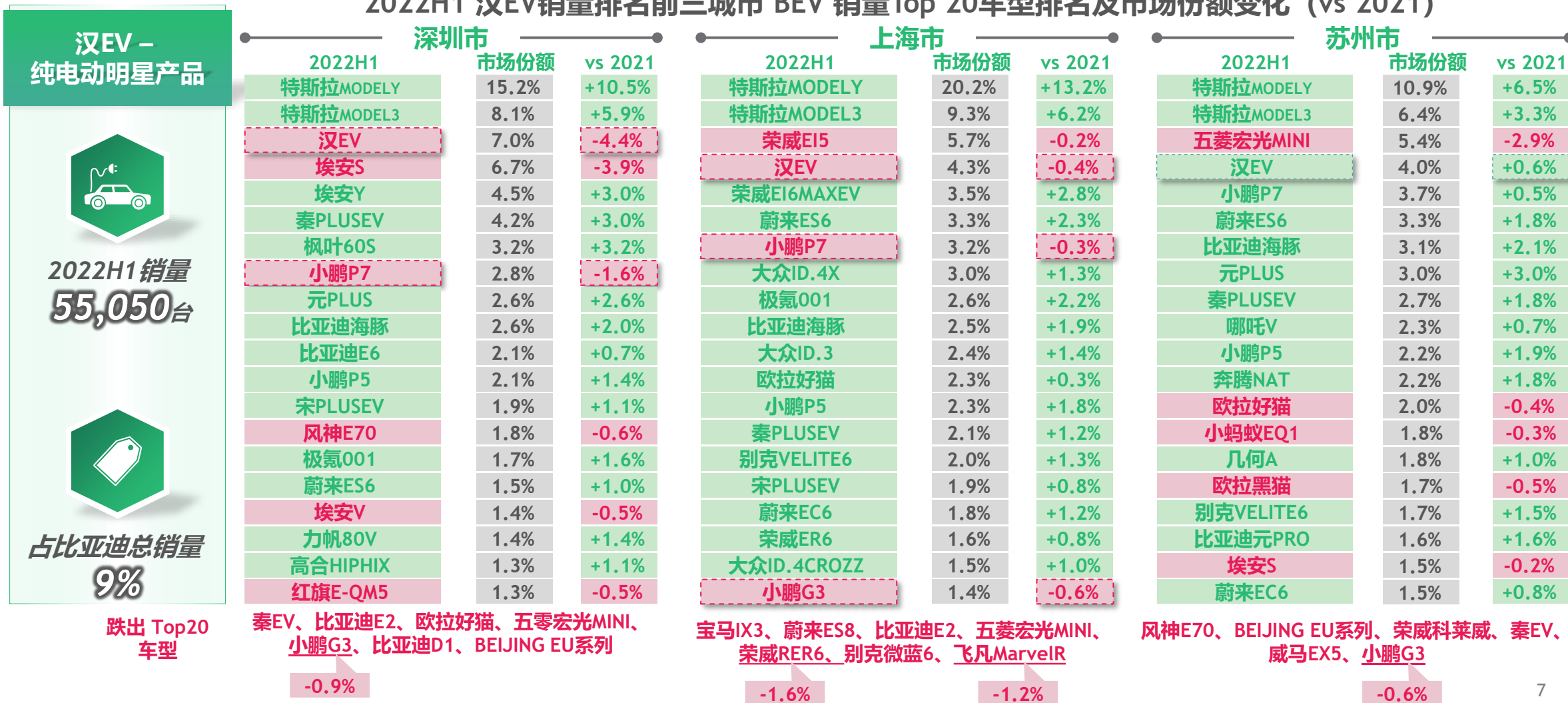
-1.0%

-0.3%

宝来、荣放、帕萨特PHEV、英朗、桑塔纳、五
菱宏光S、奥迪A6L、缤智、Model3、迈腾、帝
豪EC7NB、长安CS75PLUS

按车型：汉EV销量领先的城市，小鹏P7/G3、荣威RER6、飞凡Marvel R出现显著下滑；但汉EV的市场份额也受到特斯拉Model3和比亚迪其他车型蚕食

2022H1 汉EV销量排名前三城市 BEV 销量Top 20车型排名及市场份额变化 (vs 2021)



核心问题

比亚迪抢占了谁的市场份额？

➤ 比亚迪的制胜之道是什么？

比亚迪的增长是否可持续？

比亚迪的增长和发展模式对其他车企意味着什么？

下一步计划

比亚迪的制胜之道：守住技术和成本的核心底力，建立具有高竞争力的价格和产品策略，迅速抢占市场份额

核心底力



技术优势

电动化技术的持续
创新和领先地位



成本优势

价值链深度整合带来
的成本优势



竞争策略



高竞争力定价

同价位段性能最优，
插混价格媲美燃油车



产品矩阵全覆盖

覆盖所有级别/价位
抢占各个细分市场



战略意图：

- 在新能源市场爆发增长、竞争格局动荡时，迅速抢占市场份额，占领用户心智
- 在稳固行业领先地位前，盈利不是主要目的



① 技术优势：DM-i超级混动、刀片电池和e平台3.0技术共同发力，领先同级别竞品

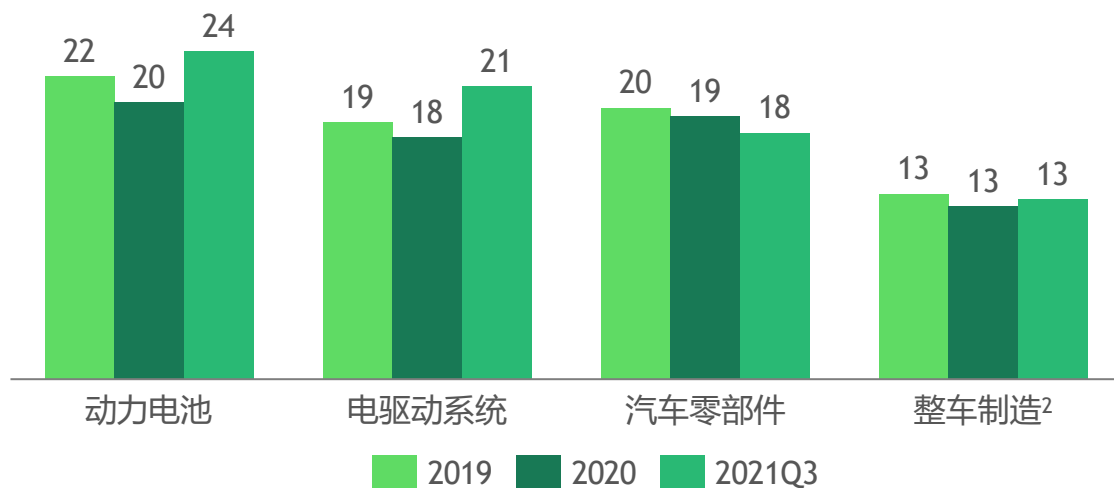
	DM-i超级混动 ¹	刀片电池	E平台3.0
技术描述	<p>以电为主</p> <p>驱动电机和动力电池供能为主、发动机为辅的电混架构</p>	<p>改良的磷酸锂铁电池</p> <p>采用CTP叠片技术，由电芯直接组成电池包，省却模组</p>	<p>全新纯电专属平台</p> <p>高效整合最先进的三电系统，全球首创的八合一电动力总成和发卡式扁线电机</p>
技术优势	<p>油耗低</p> <p>百公里油耗3.8L vs 同级别插混车卡罗拉 4.1L</p>	<p>长寿命</p> <p>4500次循环 vs 三倍于旧车型三元锂电池</p>	<p>效率高</p> <p>宋Plus DM-i电机效率97.5% vs 小鹏P7电机效率93%</p>
	<p>加速快</p> <p>百公里加速7.3s vs 同级别燃油车卡罗拉双擎11.3s</p>	<p>长续航</p> <p>刀片电池：汉EV最大续航里程~715km vs 三元锂电池：秦ProEV最大续航里程520km</p>	<p>质量轻</p> <p>八合一电驱动系统，重量降低10% vs 蔚来三合一电驱动系统</p>
	<p>动力强</p> <p>最大马力135Ps vs 同级别燃油车卡罗拉双擎121Ps</p>	<p>高强度</p> <p>蜂窝铝板结构 + 100根结构梁 vs 传统电池包4~5根结构梁</p>	<p>低风阻</p> <p>海豹整车风阻系数0.219 vs 小鹏P7整车风阻系数0.28</p>

1. 秦PLUS DM-i车型；
来源：比亚迪、理想、小鹏、蔚来官网，文献研究，BCG分析

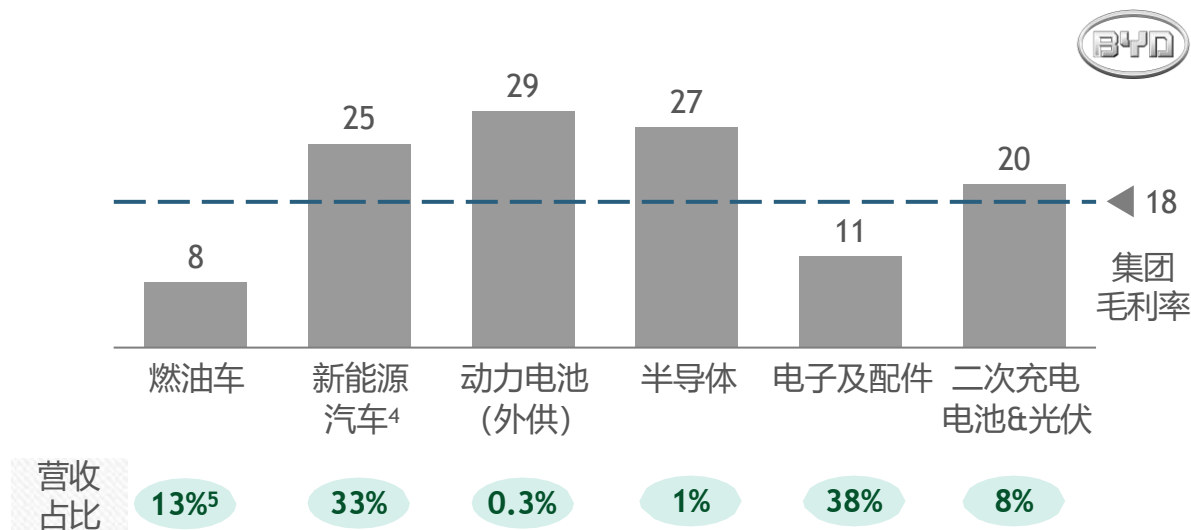


2 成本优势：通过对产业链的垂直整合，实现领先的新能源业务盈利表现

2019-2021年第三季度新能源汽车细分子行业平均毛利率¹ (%)



2020年比亚迪核心细分业务毛利率³ (%)



传统玩家若无法掌控新能源车上游，盈利性面临挑战

- 传统油车时代，尽管制造环节毛利表现较低，但主机厂仍可通过控制上游零部件环节，实现上游利润的内化；然而，在电动化转型趋势下，由于缺乏对上游核心零部件的控制，传统玩家不得不高度依赖外部供应商，导致未来盈利面临挑战，尤其自主品牌

伴随新能源业务表现持续向好，比亚迪加速退出燃油车市场

- 比亚迪掌控新能源上游核心技术及产能，伴随其新能源业务规模效应的不断显现，其竞争力及盈利表现将不断提升
- 与此同时，由于其燃油车产品规模效应不断减弱，整车及零部件产能利用率不高，导致单车盈利持续下滑，将加速其业务的退出

1. 以代表企业毛利率平均值作为行业平均毛利率 2. 为自主品牌所有汽车整车制造 3. 未列出口罩出口及云轨业务 4. 含动力电池利润 5. 燃油车业务营收逐渐萎缩，预测22'-23'年燃油车全部停产
资料来源：文献研究，专家访谈，BCG分析



2 备用：比亚迪三电系统深度整合，产业链核心技术全掌控

价值链占比

	动力电池系统 (~80%)					电驱动系统 (~20%)			系统集成
	原材料	正负极材料	电芯	电池模组/包	BMS	电机	电控硬件 (功率半导体)	电控软件	三电系统 整合
	×	×	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓
	×	×	×	✓	✓	×	×	✓	✓
 上汽集团 SAIC MOTOR	×	×	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	×	×	✓	✓	✓	×	×	✓	✓
	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	×	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓
	×	×	×	✓	✓	✓	×	✓	✓

电池价值占比高，是各类玩家，尤其领先玩家的布局重点，布局策略多样，尤其在电芯环节

尽管电驱动系统价值占比有限，但正成为产品差异化的重要环节，部分领先玩家正以不同策略积极布局

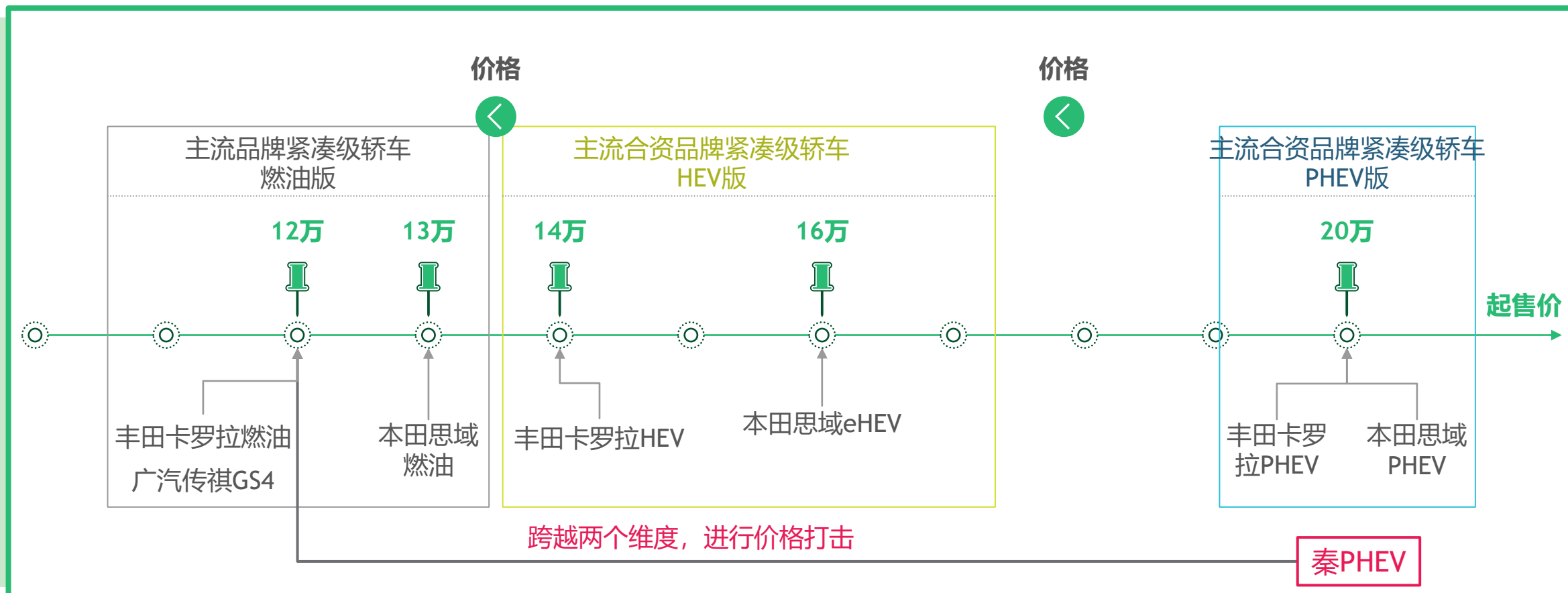
1. 以搭载50kWh电池的A级轿车为例

资料来源：文献研究，专家访谈，以往项目经验，BCG分析

✓ 自研自建
✓ 战略投资/合资合作
× 外部供应/财务投资



3 高竞争力定价：同尺寸同价格带产品中，比亚迪插混产品价格媲美合资品牌燃油车，更节油且无里程焦虑，势必冲击合资品牌燃油车以及混电车型销量

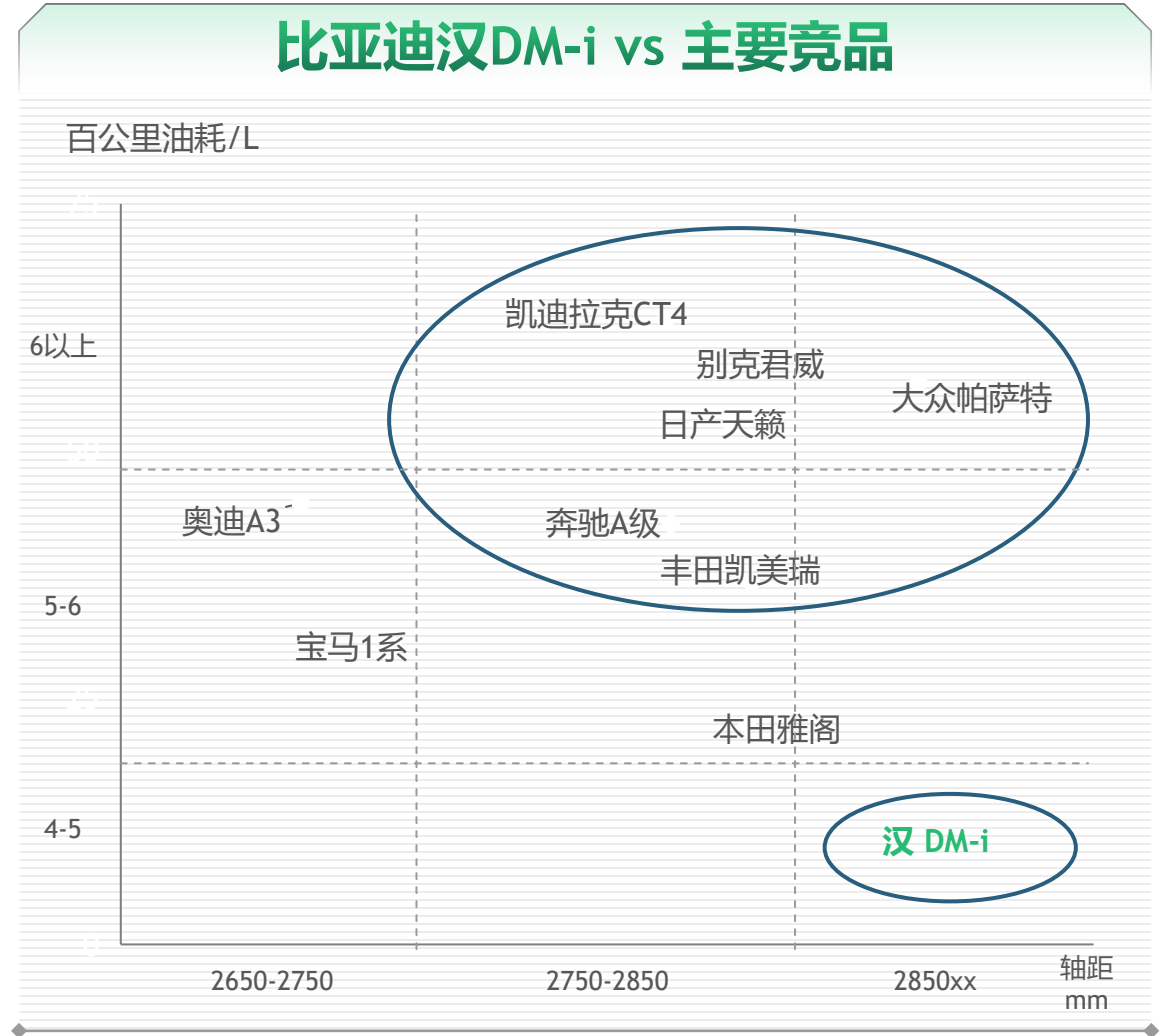
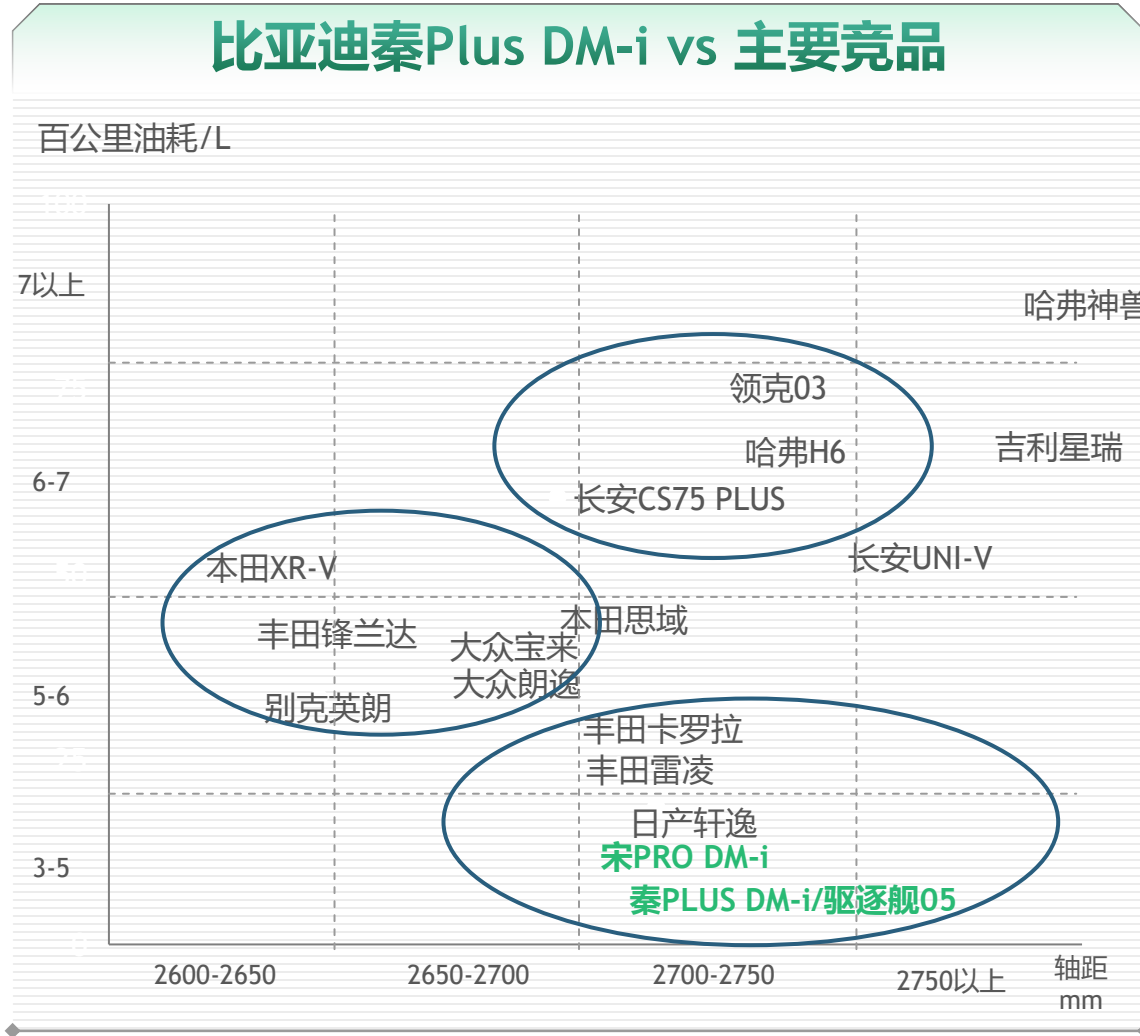


外资品牌难以抵御比亚迪的价格降维竞争

- 国内自主车型**外观、内饰造型**风格水平开始超越外资产品
- 外资品牌溢价在**紧凑级细分市场已很稀薄**



3 备用：同价位段产品中，比亚迪百公里油耗表现最佳



1. 竞品为同价位段同尺寸混动和燃油车产品
资料来源：汽车之家，东吴证券研究所，BCG分析



4 产品矩阵全覆盖：覆盖所有主流车型，抢占各个细分市场的用户心智

王朝 (~80%销量)：传统主力，向上拓展

海洋 (~20%)：年轻时尚，价格亲民

		<u>PHEV</u>			<u>EV</u>		
		<u>EV</u>	DM-p平台	DM-i平台	海洋系列	e系列	<u>PHEV</u>
SUV	大型	唐	唐	唐			
	中型	宋Plus		宋Plus 宋Pro			计划中
	小型	元Plus					
轿车	大型	汉	汉	汉	海豹		
	中型	秦Plus		秦Plus	计划中		驱逐舰05
	小型				海豚	e2	计划中
其他	MPV			宋Max			计划中

1. 目前官网在售的主流车型，不含腾势；2. 22H2-23目前官方计划上市海洋系列5款：插混轿车驱逐舰07 DM-i, 插混中型SUV 护卫舰07 DM-i, 插混MPV登陆舰系列, 纯电轿车海鸥, 纯电轿车海狮
资料来源：乘用车上限量数据，公司官网，文献研究，BCG分析

未来2-3年新车型主要来源



4 备用：比亚迪新能源产品矩阵（2022H1）：四大品牌，23个核心产品



1. 宋Plus EV和宋Plus DM-i 属于王朝品牌，但由海洋网络进行销售；2. 2022年上半年上限量数据；3. 未显示销量占比小于<1%的旧款产品
资料来源：乘用车上限量数据，公司官网，文献研究，BCG分析

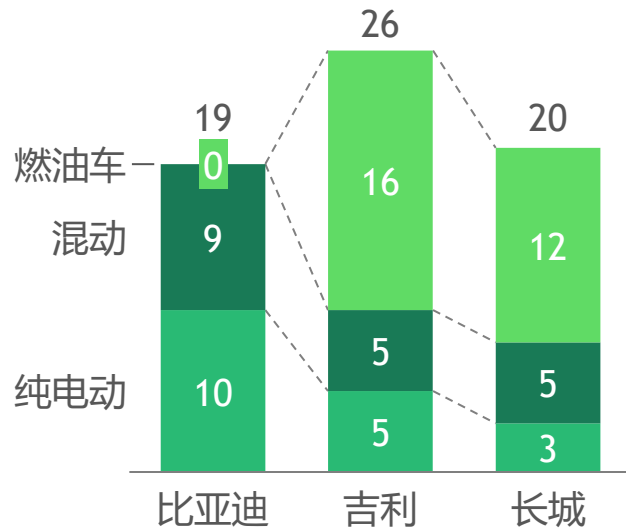
XX 销售占比 旧款在售产品 (官网不可见)



4 比亚迪的主要新能源车型数量和平均单车销量远高于吉利、长安新能源

比亚迪新能源产品线数量远高于其他自主品牌

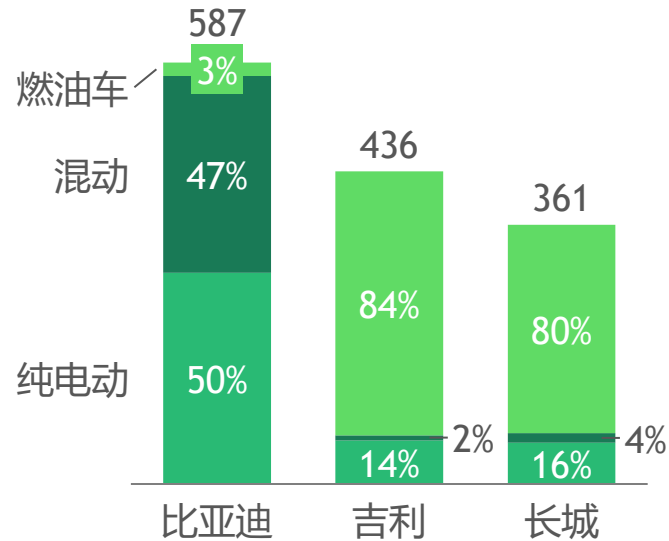
2022H1 产品线¹数量对比



比亚迪2022年3月起停止燃油汽车的整车生产

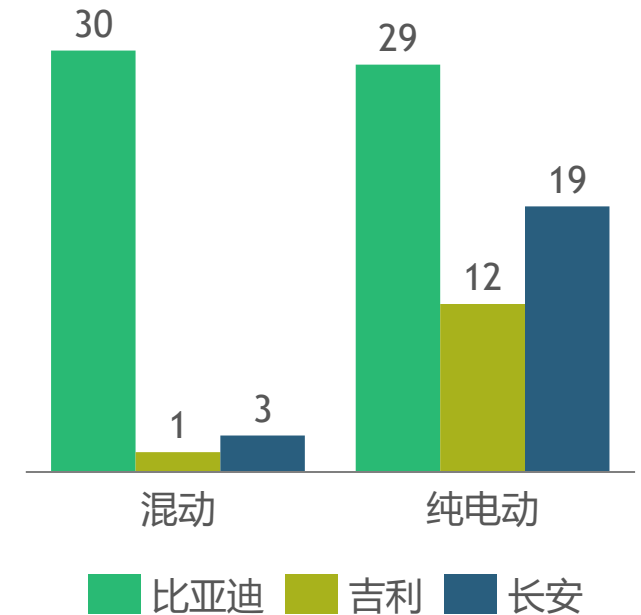
新能源车型带动比亚迪整体销量增长

2022H1 分产品线销量对比 (千辆)



比亚迪单台车型销量贡献大幅领先

2022H1 单台车型贡献
(总销量/车型数量, 千辆)



1. 只包含2022H1有销量的车型, 半年销量<500台的车型不包括, 合资公司车型不包括 (如腾势, 领克, 沃尔沃, 极星, Smart等)
资料来源: 乘用车上限量数据, BCG分析



4 然而，比亚迪尽管有四款热销车型8月销量排名所有乘用车车型前二十，但月销一万辆以下车型亦贡献接近百分之35%销量，盈利性存疑

2022年8月 中国车型销量排名Top20 及比亚迪销量单月上千车型

排名	2022年8月	单车销量 / 辆
1	日产轩逸	40284
2	五菱宏光mini	34510
3	特斯拉Model Y	31800
4	大众朗逸	30232
5	比亚迪宋PLUS PHEV	25985
6	大众速腾	23561
7	比亚迪海豚 BEV	23169
8	丰田卡罗拉	20530
9	本田CR-V	19093
10	丰田凯美瑞	18575
11	哈弗H6	18289
12	本田雅阁	17886
13	比亚迪秦PLUS PHEV	17626
14	宝来	17505
15	帕萨特	16913
16	天籁	16235
17	本田思域	15426
18	比亚迪元PLUS BEV	15287

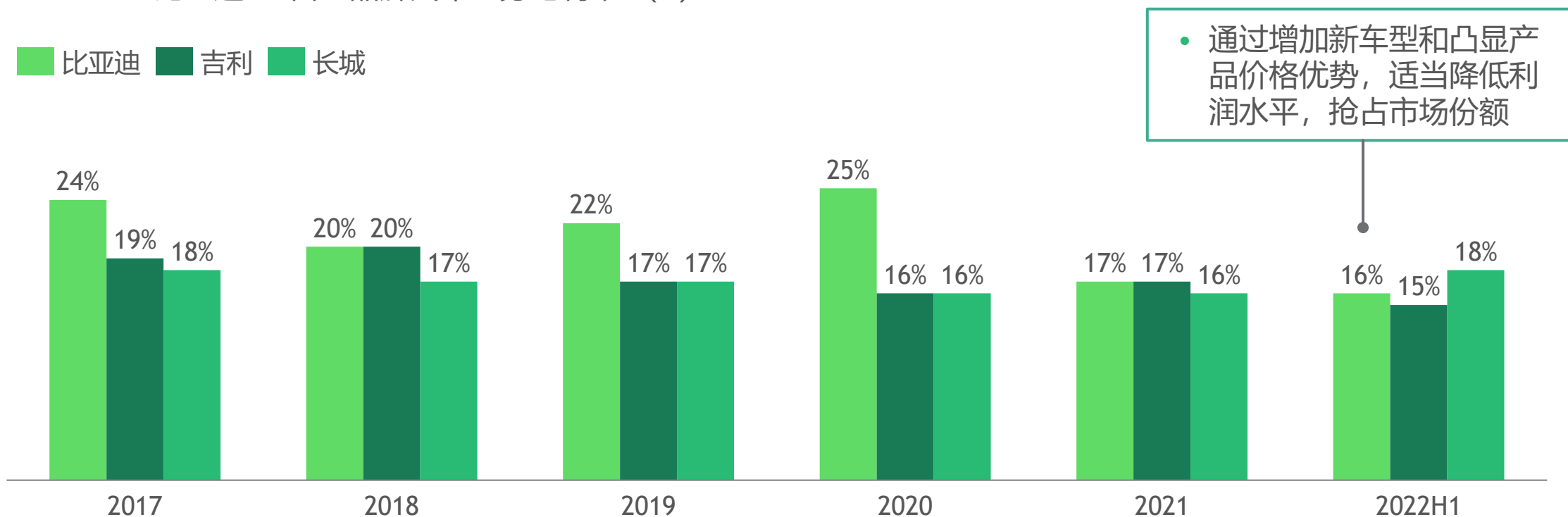
● 比亚迪单月销量上千车型 ●

排名	2022年8月	单车销量 / 辆
19	丰田RAV4	14744
20	奥迪A4L	14701
...
36	比亚迪汉 BEV	11328
37	比亚迪汉 PHEV	11207
39	比亚迪秦PLUS BEV	11068
68	比亚迪秦 BEV	8099
72	比亚迪宋Pro PHEV	7968
80	比亚迪唐 PHEV	7443
113	驱逐舰05 PHEV	5171
117	比亚迪宋PLUS BEV	5033
203	比亚迪元Pro BEV	2337
227	比亚迪唐 BEV	2018
254	比亚迪E2 BEV	1617

判断：比亚迪旨在新能源市场爆发增长、竞争格局动荡时，迅速抢占市场份额，占领用户心智；在稳固行业领先地位前，盈利不是主要目的

比亚迪2017-2022H1期间，汽车业务毛利率有所下滑，但仍和其他自主品牌基本持平

2017-2021 比亚迪 vs 自主品牌汽车业务毛利率 (%)



核心问题

比亚迪抢占了谁的市场份额？

比亚迪的制胜之道是什么？

➤ 比亚迪的增长是否可持续？

比亚迪的增长和发展模式对其他车企意味着什么？

下一步计划

比亚迪未来三年能否成为新能源市场绝对可持续的领先者，取决于宏观市场发展，竞争格局和自身能力提升三大要素

可能性评估

宏观市场

- 国家是否会持续对新能源的**政策支持**？



竞争格局

- 外资品牌不会对燃油车产品进行**大幅降价**，对比亚迪PHEV产品的价格优势产生冲击？
- **强势玩家入局**（如华为）和**本土品牌的下一代混动产品**（如吉利）不会对比亚迪产生份额冲击？



能力提升

- 应对新能源补贴退坡和新车型的持续推出，比亚迪能否继续保持**成本优势**？
- 比亚迪是否会迫于**资本市场压力**和高额研发投入改变目前重市场份额轻利润的策略？
- 比亚迪在**智能化**领域和新势力的短板能否被被补齐？
- 比亚迪在**品牌年轻化**和**新兴渠道运营上**(如城市展厅) 能否实现能力的提升？
- 比亚迪是否会因为刀片电池、芯片等关键材料和零部件**产能不足，限制交付**？

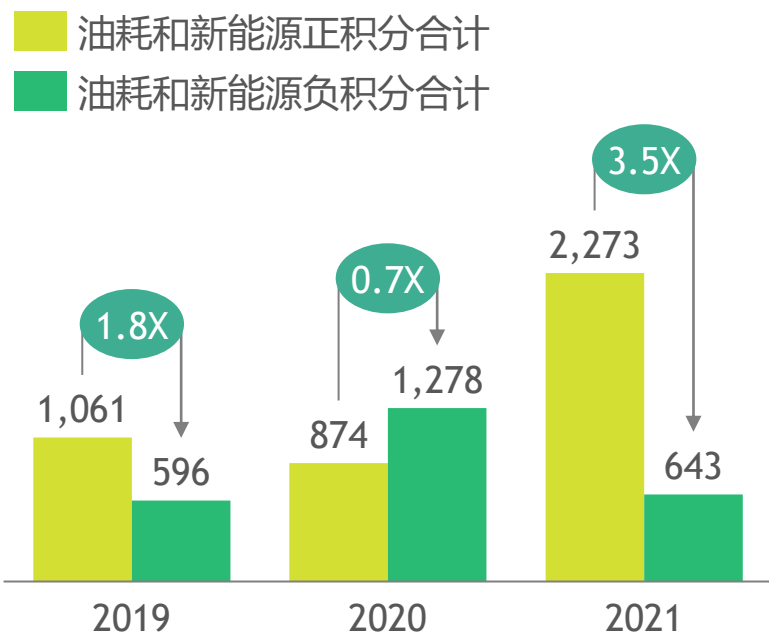




宏观市场：21年新能源汽车积分交易价格大幅下挫，对比亚迪等积分大户造成负面影响；但中长期政策将持续优化“双积分”管理方法，维持价格的相对稳定

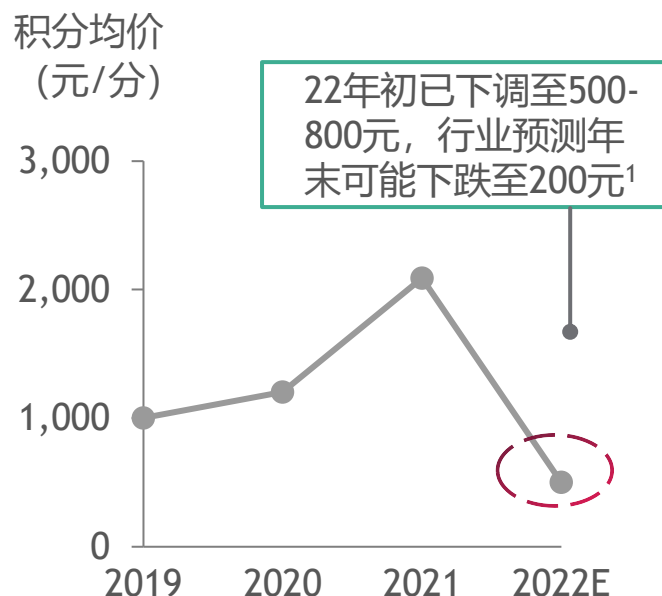
21年国内新能源汽车市场爆发式增长，正积分高达负积分3.5倍

2019-2021 中国乘用车新能源汽车积分（万分）



积分市场供需失衡导致交易价格跳水，导致比亚迪等积分大户收益显著缩水

2019-2022E 中国乘用车新能源汽车积分交易均价



短期新能源积分交易价或维持低位，中长期政策仍支持新能源发展

- 21年新能源汽车爆发式增长，超出市场预期，导致正积分供大于求，积分价格短期内维持低位
- 后续工信部将修订优化双积分管理方法，通过调整年度积分比例等方法，保证供需的相对平衡



“工信部正在加强对产业发展新阶段面临的问题，将修订完善双积分管理方法，探索建立灵活性调节机制，明确后续年度积分比例要求”

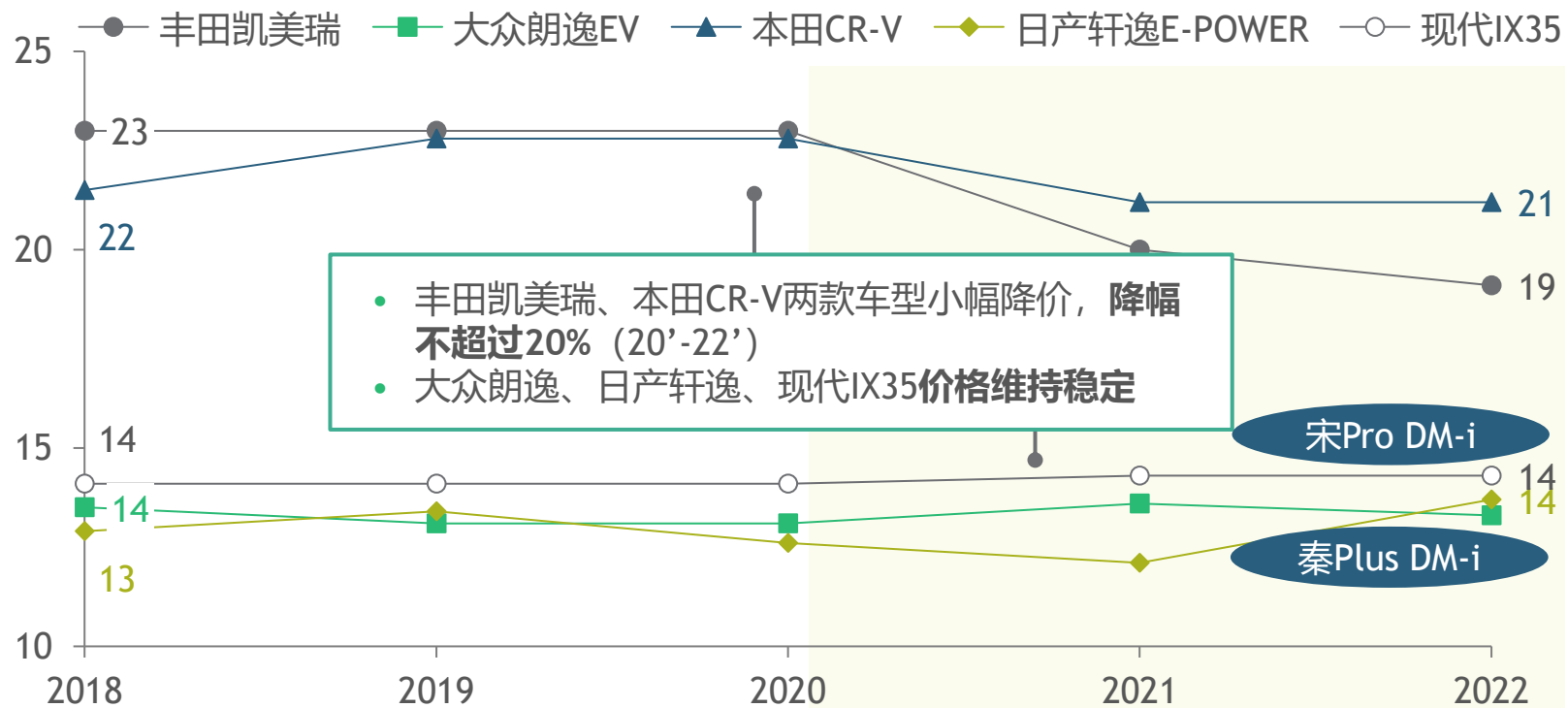
—— 工信部副部长 辛国斌
2022年3月



竞争格局：过去5年燃油车价格基本稳定，比亚迪插混产品因而保持价格优势

过去五年主要外资竞品燃油车价格基本稳定，降幅不超过20%

2018-2022 主要外资品牌销量最高燃油车型价格 (万元)



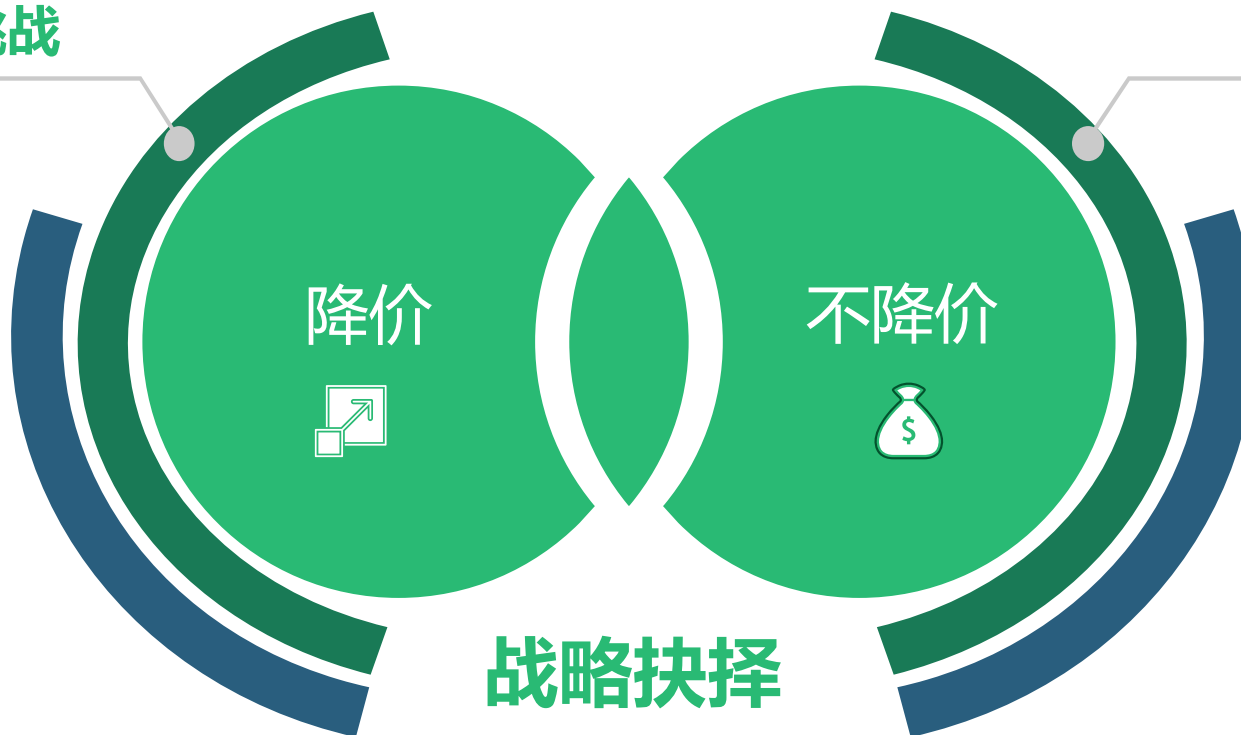
如果未来2~3年外资品牌燃油车不进行大幅降价，比亚迪PHEV车型将持续保持价格优势



竞争格局：但未来三年，外资车企恐将陷入燃油车是否降价的两难局面 ...

主要顾虑和挑战

- 新能源汽车市场竞争激烈且资本投入高
- 传统外资车企需通过燃油车利润补贴新能源投入，降价会导致企业利润率下滑



主要顾虑和挑战

- 如果不降价，则和自主品牌混动车型竞争时，不具备任何价格优势
- 进而导致市场份额丢失，品牌地位降低，长远对电车销售和企业整体利润表现也有负面影响



竞争格局：以华为为代表的价值链玩家强势入局，吉利等本土自主品牌纷纷加码混动车型，或对比亚迪的市场份额造成一定冲击

华为从产业链玩家向整车进军，成比亚迪有力对手



问界：与塞力斯合作，8月交付量破万

- 华为全面主导**产品定位、设计研发**以及**销售**等主要环节，塞力斯负责代工生产、交付和售后
- 目前已铺设**500+家**华为KA门店和~**150家**塞力斯用户中心，年底计划门店数达**1000家**



阿维塔：与长安、宁德时代合作，8月上市

- **首个全系标配华为全栈智能汽车方案**车型，由华为、宁德、长安共同负责研发（华为：软件；宁德：电动化；长安：整车）
- 8月正式发布上市首款车阿维塔11，计划**未来5年推出4款车型**

华为与业界18家OEM形成合作伙伴关系，并同样拥有汽车价值链整合的优势，是比亚迪强有力的竞争对手

自主品牌加速推出混动车型，与比亚迪DM-i 正面竞争



吉利：推出雷神混动，7，8月销量均破万

- 推出两款混动产品星越L雷神Hi·X和帝豪L 雷神Hi·X，采用吉利自研的最新混动系统，成为**比亚迪DM-i车型最大竞品**
- 8月雷神系列销量达到**11,113台**，但和比亚迪仍有一定差距（宋Plus DM-i 22,723¹ vs 秦Plus DM-i 11,632¹）



自主品牌纷纷加码插混和油电混动车型

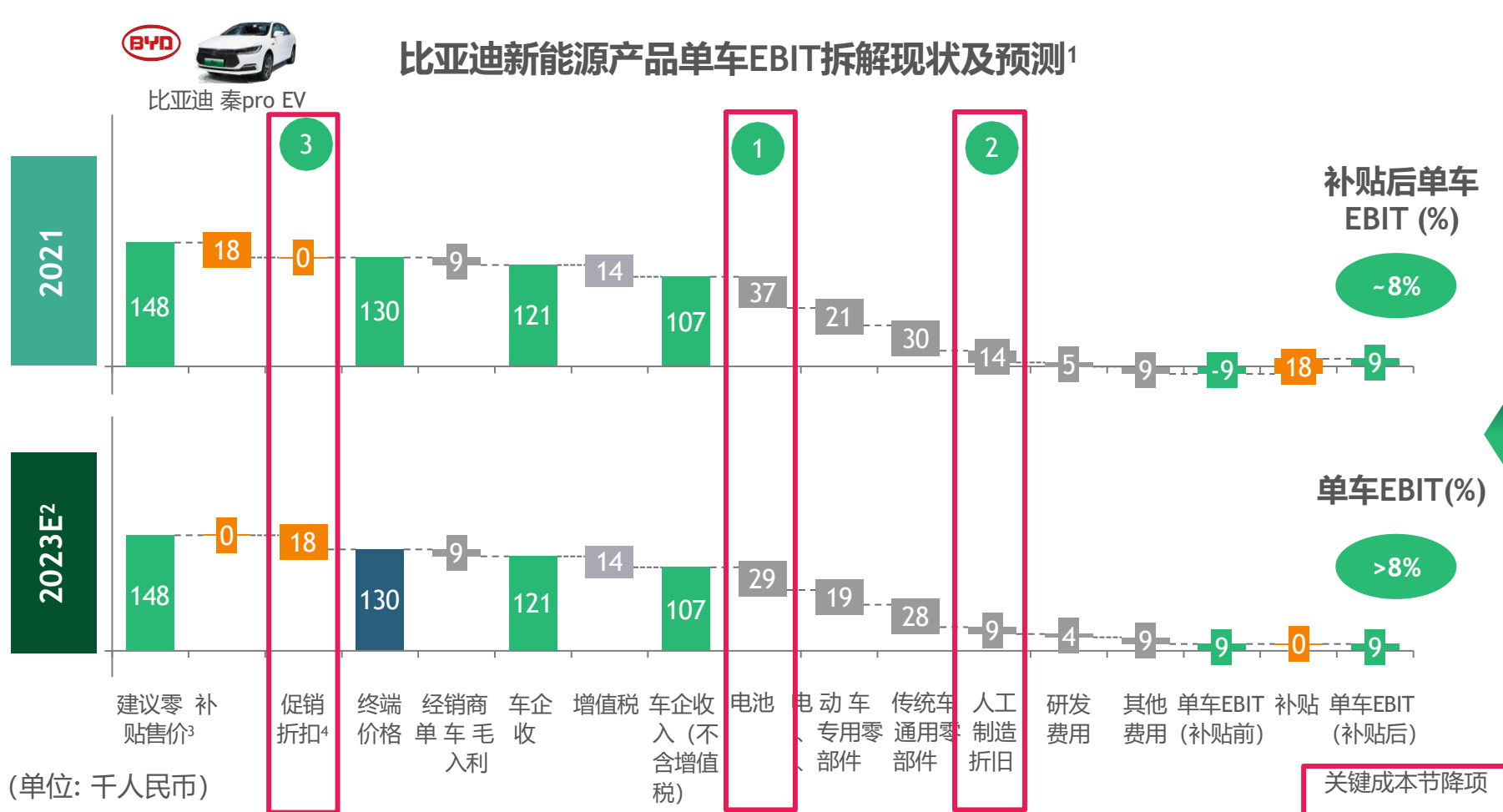
- **奇瑞**推出鲲鹏DHT超级混动，**长安**推出蓝鲸iDD混动系统（22年3月）
- **长城**推出哈弗H6 DHT混动车型，**五菱**推出首款混动车型五菱星辰混动版（8月）
- 广汽传祺计划于2025年实现**全系车型混动化**，2030年实现混动销量占比**60%**



1. 7月上限量数据，8月数据未公布
2. 资料来源：案头研究，乘用车上限量，BCG分析



成本优势: 当前, 比亚迪新能源产品在补贴后已实现盈利, 预期伴随电池成本节降, 即便未来补贴退坡, 其规模效应及品牌力仍将支撑较好盈利表现



- 垂直一体化供应链:** 比亚迪自研自产三电系统, 掌控供应链上游, 控制核心零部件成本, 使得当前在获取补贴情况下, 实现单车盈利
 - 规模效应显现, 盈利表现持续向好:** 得益于上游成本节降, 销量提升推进规模效应发挥, 未来在没有补贴的情况下, 亦可实现盈利, 且盈利表现有望持续提升
 - 技术及品牌力持续提升, 将助力单车更佳盈利表现:** 领先的产品力及品牌力, 将有效控制及减少终端促销费用, 进而提升未来单车盈利表现
- “ 比亚迪每年因为销售规模增长, 采购成本会降低5%, 正好抵消新能源产品补贴退坡... 预计利润率会逐步提高 - 比亚迪董事长 王传福

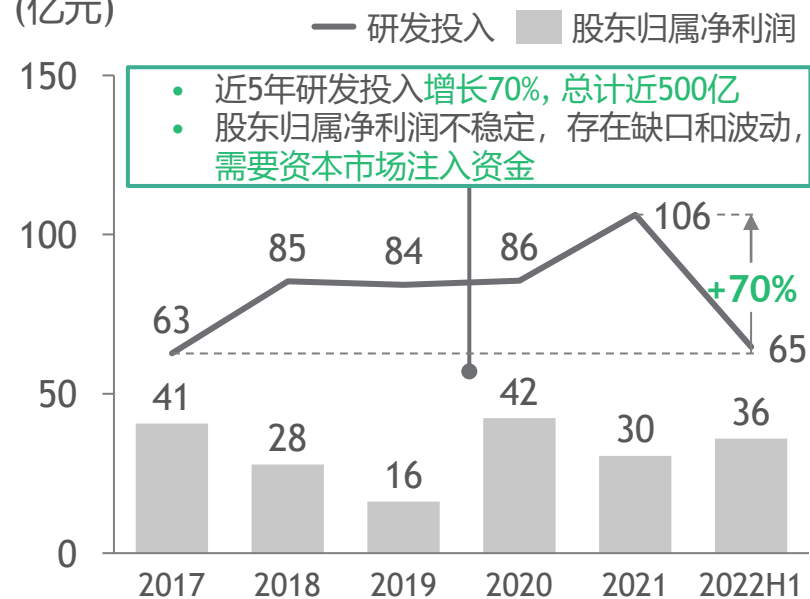
1. 以比亚迪秦Pro EV标准版为例, 电池电量53.1kWh, 2021年LFP成本为700元/kWh, 预计2023年LFP成本降至550元/kWh 2. 假设至2023年补贴政策取消 3. 假设至2023年产品MSRP保持不变
4. 促销折扣取决于品牌竞争力, 假设终端价格与补贴持平
资料来源: 文献研究, 专家访谈, BCG分析



资本支持：比亚迪5年半研发投入近500亿元，需要资本市场的持续支持；但其股价表现存在大量波动和不确定性

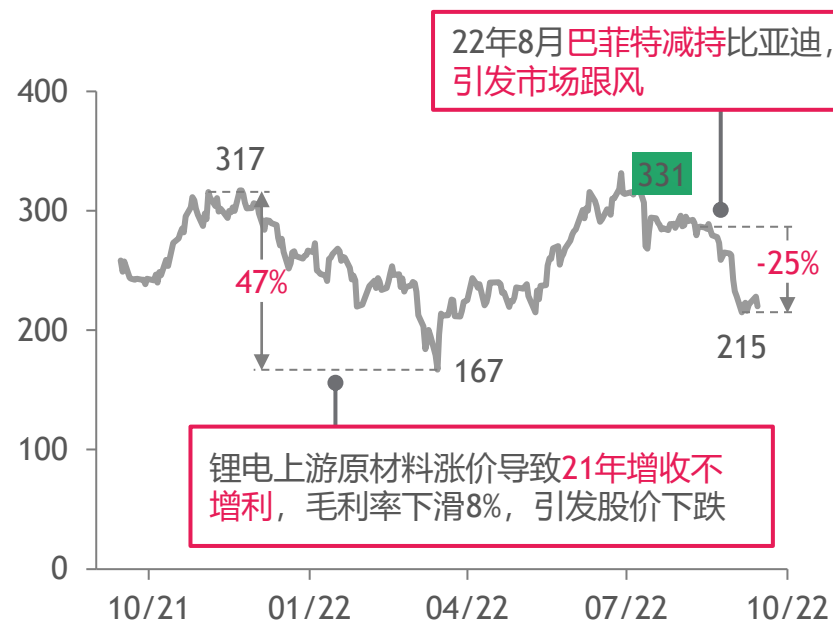
比亚迪研发投入5年增长70%，股东归属净利润存在波动，需要资本市场支持

2017-2022H1 比亚迪研发投入及股东归属净利润 (亿元)



然而受到上游成本压力及大股东减持影响，比亚迪近一年股价波动近50%，存在大量不确定性

21年9月-22年9月比亚迪 (SEHK:1211) 股价 (港元)



核心挑战

“资本补贴研发”型策略高度依赖比亚迪股东意愿

若股东对归属净利润提出不满，比亚迪则需通过提升产品价格，保护利润

届时，比亚迪市场份额上升势头将放缓



智能化：以自动驾驶为例，比亚迪持续通过合作及战略投资模式，补齐短板，追赶新势力车厂

■ 硬件 ■ 软件





品牌焕新：积极通过Logo焕新和跨界营销，实现品牌年轻化

Logo 焕新



王朝+军舰命名，聚焦“中国情怀”



B站国风up主合作宣传



王朝系列推出国风限量版（天青蓝，千山翠）；海洋系列以军舰命名



联动华为音乐上线“鹿蜀计划王朝季”主题曲和线下国潮音乐会

跨界营销，品牌焕新年轻化



海豚邀请cosplay演员助阵，推出噗噗粉、冲浪蓝等五种配色风格



以王朝系列为原型，推出了原创国风漫画《刀行天下》，进行IP营销

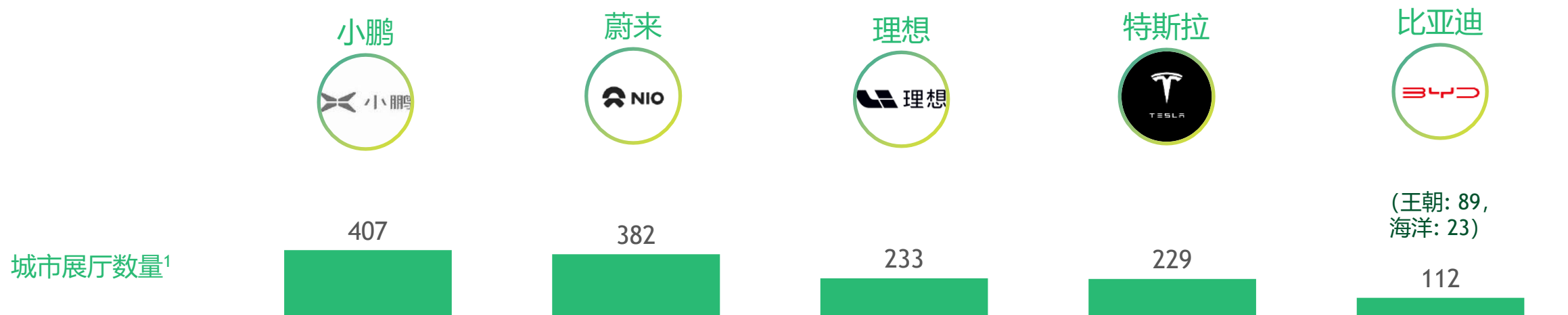


和中国移动5G云游戏平台咪咕快游合作，开辟全新的车载空间游戏场景

全新LOGO由沃尔夫冈·艾格先生带领的比亚迪全球设计中心团队设计。新LOGO视觉上呈现出链接更广阔世界的感受，以及“快速前进”的动感



渠道运营：比亚迪积极布局城市展厅，但总体仍以4S店为主，和新势力品牌有显著差距



运营模式	小鹏	蔚来	理想	特斯拉	比亚迪
经销商	-	-	-	-	>90%
代理	40%	10% ²	-	-	-
直营	60%	90%	100%	100%	<10%

- | 城市展厅布局特点 | 小鹏 | 蔚来 | 理想 | 特斯拉 | 比亚迪 |
|----------|---|---|--|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> 高线城市自营，底线城市加盟 逐步渠道下探至三线及以下 | <ul style="list-style-type: none"> 全部转为自营网点 目前主要集中在发达地区，未来逐步向内陆扩进 | <ul style="list-style-type: none"> 结合快闪店灵活布局 2022计划加速拓展网络到400家 | <ul style="list-style-type: none"> 关注效率，逐步向核心商圈外围拓展 计划加速下沉至三线 | <ul style="list-style-type: none"> 仍以传统4S门店为主 从2022年开始加速城市展厅布局，尤其海洋网络 |

1. 展厅计数不含港澳台；理想涵盖快闪店布局，比亚迪城市展厅数量截至2022年4月底，其他品牌截至今年上半年；2. 蔚来在2022、23年将把所有的NIO Space代理门店转化为直营门店
 资料来源：公司官网，文献研究，BCG分析



产能挑战：爆发性订单增长导致整车厂产能挑战；比亚迪虽自研自产刀片电池和部分汽车芯片，未来仍面临供应链短缺风险带来的产能限制

比亚迪半导体量产部分汽车芯片，MCU、PMIC等芯片仍大量依赖外供，抵挡下一轮“车芯荒”能力有限

	关键用途	车芯荒主要对象	比亚迪是否自产
MCU	发动机、变速器、BMS等模组控制芯片	✓	已量产，自供率<50%
PMIC	LDO、DC-DC等电源管理芯片	✓	✗
MOSFET	SiC高压驱动、低压驱动电机等功率型分立器件	✓	已量产，自供率<50%
IGBT	高压驱动与转换等功率型分立器件	✓	已量产，自供率<50%
CIS	与光传感器连接的图像识别芯片	✗	✗
SOC	座舱、低阶辅助驾驶等智能控制IC	✗	✗

电池、整车产能爬坡效果仍需观望

- 2021年刀片电池产能短缺，导致3款DM-I明星产品交车周期超过3个月¹

- 2022年爆发性订单增长导致整车厂产能挑战，5款最畅销明星产品交车周期超过3个月²，预计持续到年底

- 比亚迪计划2022年电池产能提升60%至215GWh，但新建工厂产能爬坡时间线未明确

1. 秦Plus DM-i, 宋Plus DM-i, 唐DM-i; 2. 宋Plus PHEV, 唐PHEV, 汉EV, 汉DM-i和海豚纯电等
资料来源：比亚迪门店沟通，案头研究，BCG分析

核心问题

比亚迪抢占了谁的市场份额？

比亚迪的制胜之道是什么？

比亚迪的增长是否可持续？

- 比亚迪的增长和发展模式对其他车企意味着什么？
- 下一步计划

**比亚迪覆盖各细分市场爆发式增长正对其他（尤其是中端）
新能源品牌的规模化和盈利之路形成巨大冲击；**

**而其插混产品的强大竞争力更将直接威胁到传统车企视之为
利润和发展新能源业务所需基金来源的燃油车业务 - 留给传
统车企的电动化转型窗口期正被进一步压缩！**

无论传统车企，还是新势力品牌，面对比亚迪的强势崛起及随之而来的竞争格局新变化，都有必要重新审视战略，果断采取行动

产品	<ul style="list-style-type: none">• 审视产品组合及未来型谱规划（对传统车企而言，包括燃油和新能源车）及各产品线销量、盈利目标• 基于真正的用户洞察，优化产品定义，用精确的价值主张，满足目标客户的差异化产品、服务需求• 优化产品定价，包括建议零售价、特殊折扣、用户福利、选配甚至电池即服务的创新定价方案
营销	<ul style="list-style-type: none">• 打造品牌资产，提升用户忠诚度、转介绍率和品牌溢价• 持续创新，在线上、线下营销端持续推动用户体验和销售效率的最优平衡
研发	<ul style="list-style-type: none">• 研发加速向“软件定义汽车”转型，大幅提升软件开发、整合能力• 通过组织、流程、技术等优化，使研发更以用户为导向、缩短产品上市周期，提升研发资源使用效率
供应链	<ul style="list-style-type: none">• 审视供应链战略，尤其针对三电、芯片等战略零部件，可考虑自建、战略合作、设立贸易平台等多种形式加强控制力，达到风险、成本与先进性的平衡
运营及组织	<ul style="list-style-type: none">• 营销组织向“以用户为中心”转型，探索独立前台、专业中台、扁平后台的平台化组织设计及运行• 通过精简组织、优化流程，大幅降低管理成本和提升组织效率，为提升产品价格竞争力提供空间

核心问题

比亚迪抢占了谁的市场份额？

比亚迪的制胜之道是什么？

比亚迪的模式是否可持续？

比亚迪的发展模式对其他车企意味着什么？

➤ 下一步计划

下一步

- 对报告分析及观点作进一步交流和讨论
- 分享BCG近期帮助国内外领先车企及造车新势力品牌在产品、销售、研发、供应链及组织转型各领域的实际案例
- 针对企业自身独特情况，明确企业优先急需提升、变革的领域，制定行动计划

Disclaimer

The services and materials provided by Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.



[bcg.com](https://www.bcg.com)