

# Research on Key Dimensions of Strategic Consulting for Automakers in the Transformation of the New Energy Vehicle Industry

Honggang Liu

Oliver Wyman Consulting (Shanghai) Ltd., Shanghai, 200031, China

## Abstract

The development of the new energy vehicle industry is in line with the current demands of energy strategy transformation and holds significant economic, ecological and social benefits. Strategic consulting is an intellectual service that provides systematic breakthrough solutions for enterprises through structured analysis tools and the accumulation of industry experience. It is of great significance to the development of automakers themselves and the transformation of the new energy vehicle industry. Based on this, the article takes automotive strategic consulting as the research object, combines the overall trend of the transformation of the new energy vehicle industry, and explores the key dimensions of automotive strategic consulting around technology, market and users, supply chain, business model, internal governance and scientific decision-making, organizational structure and talent reserve.

## Keywords

New energy vehicle industry Automotive enterprise strategic consulting Key dimensions

## 新能源汽车产业变革下车企战略咨询的关键维度研究

刘洪刚

奥纬企业管理咨询（上海）有限公司，中国·上海 200031

## 摘要

新能源汽车产业的发展，契合当前能源战略转型的需求，具有重要的经济效益、生态效益与社会效益。战略咨询是通过结构化分析工具与行业经验沉淀，为企业提供的系统性破局方案的智力服务，对车企自身的发展以及新能源汽车产业变革有着重要的意义。文章基于此，以车企战略咨询为研究对象，结合新能源汽车产业变革的整体态势，围绕技术、市场与用户、供应链、商业模式、内部治理与科学决策、组织架构与人才储备探讨了车企战略咨询的关键维度。

## 关键词

新能源汽车产业；车企战略咨询；关键维度

## 1 引言

近年来，国家积极发展新能源，并取得了显著的成效，而新能源汽车产业则是新能源产业的重要组成部分<sup>[1]</sup>。2024年，新能源汽车产销量突破1000万大关，占新车销售比重提升至40%以上。新能源汽车迅猛发展的同时，也面临着不少的问题。车企战略咨询能够为新能源汽车产业的发展提供智力支持。

## 2 技术维度

汽车行业为技术密集型行业，技术创新既是新能源汽车产业变革的基础，也是新能源汽车产业高质量发展的必由之路。当前，新能源汽车产业面临着多重技术难点。因此，

应将技术作为车企战略咨询的首要维度。

### 2.1 聚焦核心技术

核心技术作为制约新能源汽车产业变革的基本因素，主要包括电池技术、智能化技术两点。电池技术方面，不少车企面临电池容量小、充电速度慢、低温环境下电池活性降低等问题。应紧扣问题的表现形式、成因，为车企提供针对性的解决方案。以电池容量小为例，电池能量密度是决定电池容量的关键，可通过材料与技术的改进，来提高电池能量密度，比如，研发新的正极材料，提升电池性能。需要注意的是，电池能量密度与稳定性呈反比，能量密度越高，电池稳定性越差，越容易出现安全风险。应合理把握电池能量密度与稳定性的边界。智能化技术方面，智能辅助驾驶是新能源汽车的一大优势，但存在着系统稳定性不足、感知缺陷、算法成熟度不高、计算能力瓶颈等问题<sup>[2]</sup>。应结合问题，为车企提供高品质的解决方案，发挥战略咨询的支持作用。以

【作者简介】刘洪刚（1982-），男，中国辽宁人，硕士，从事企业管理与发展战略研究。

系统稳定性不足为例，可设计覆盖各种工况、场景的仿真测试、实路测试，做好软件验证，及时发现并修复软件漏洞。

## 2.2 构建多方协同的技术生态

从产业链的角度而言，新能源汽车产业链主要由上游的原材料、零部件产业，中游的整车制造产业，下游的汽车服务产业构成。仅凭车企自身，难以有效突破技术难点。应引导车企通过技术授权、跨界合作等方式，强化技术协同，打造良好的产业技术生态。从产研学的角度而言，高校、科研机构等智力资源密集机构，在技术研发中具有突出的优势。应为企业提供产学研一体化方案，引导车企利用外部力量开展技术攻关。

## 3 市场与用户维度

我国为新能源汽车产业大国，新能源汽车年产量位居世界首位。当前，车企间的竞争日趋激烈，一方面，传统车企，纷纷谋求新能源转型，另一方面，以华为、小米为代表的新兴企业，纷纷布局新能源汽车。如何在竞争激烈的市场中，站稳脚跟，成为车企不得不考虑的问题。因此，市场与用户也成为车企战略咨询的关键维度之一。

### 3.1 采用分层竞争策略

从宏观层面将新能源汽车市场分为经济型市场、高端市场两类，结合目标受众的差异，为企业制定分层竞争方案。经济型市场面向的是工薪阶层，可通过技术普惠与生态协同，最大限度压缩生产升本，降低汽车售价，同时，联合地方政府建设社区充电网络，提升下沉市场渗透率。高端市场面向的是商务群体，可通过技术壁垒加品牌叙事，强化汽车的技术标签、品牌影响力。

### 3.2 稳步推进全球化战略

我国为新能源汽车出口大国，统计数据显示，2024年，我国汽车出口达641万辆，其中，新能源汽车出口首次突破200万辆<sup>[9]</sup>。反补贴调查等贸易壁垒，对新能源汽车出口带来了极大的挑战。可为车企制定本地化生产方案，为车企海外设厂生产，提供咨询服务，加速车企从贸易出口向生态输出转型。同时，围绕基础设施先行、本地化深度融合、品牌重塑等，提高车企全球化布局水平。

### 3.3 坚持用户中心理念

引导企业从用户体验、客户关系管理两个方面，落实用户中心理念，提高用户粘性。用户体验方面，通过整合智能座舱、自动驾驶和能源管理，强化汽车的全感官体验。客户关系管理方面，引入基于人工智能的CRM系统，提高客户关系管理水平，提升客户的满意度、品牌信任度，助力企业长远发展。

## 4 供应链维度

新能源汽车的迅猛发展，深刻重塑着汽车产业的供应链，加强供应链管理，成为企业降低成本，提高竞争力的内在要求。

### 4.1 垂直整合降本

垂直整合降本是从供应链的角度压缩生产成本的有效方式，首先，核心环节深度绑定。动力电池是新能源汽车的核心装备，也是新能源汽车成本最高的零部件。可引导车企与电池供应商，如宁德时代，联合研发新型动力电池，通过技术共享和产能预购，降低动力电池生产成本，并使车企获得产能优先供应的条件。其次，技术路线多元化。动力电池的技术路线涵盖三元锂电池、磷酸铁锂电池、固态电池、钠离子电池、氢燃料电池等，每种路线均有独特的优势和不足。可引导企业制定多元化的技术路线，并与不同方向的电池企业建立战略合作关系。

### 4.2 增强供应链韧性

针对车企普遍存在的供应链韧性不佳的问题，围绕区块链技术应用、AI需求预测以及多源供应网络等方面，帮助车企提高供应链韧性<sup>[9]</sup>。首先，引入区块链技术，实现零部件，特别是电池等核心部件从生产到回收的全流程溯源，最大限度缩短纠纷处理周期。其次，坚持数据驱动理念，利用AI，对全球新能源汽车消费数据进行分析，根据分析结果，合理安排生产规划以及采购任务。最后，打造多源化的供应网络，如在锂矿丰富的地区，签订长期协议，确保关键原材料供应，在人力资源成本优势显著的区域，设立生产基地。

### 4.3 提供战略工具包

结合当前车企供应链管理中的突出问题，为企业遴选战略工具，形成战略工具包，助力企业定向提高供应链管理水平和。举例而言，随着越来越多的车企在海外设厂生产，全球化供应成为常态。全球化供应面临着多重风险，可围绕地缘政治、技术替代、成本波动构建风险评估矩阵，为车企供应链风险管理提供支持。

## 5 商业模式维度

新能源汽车产业变革背景下，车企间的竞争，不仅是产品间的竞争，更是商业模式的竞争。传统的商业模式，已然难以满足车企战略发展的需求。应将商业模式作为战略咨询的重点，围绕车、桩、网生态闭环，助力车企革新商业模式。

### 5.1 加速布局充电网络

充电桩是新能源汽车最为基本的配套设施，而充电桩安装成本高、数量不足等，也是制约新能源汽车产业发展的重要因素。可将免费安装充电桩作为增值服务，并加速布局充电网络，推动商业模式从产品销售向能源服务转型。

### 5.2 开展电池回收业务

电池作为新能源汽车的核心部件，占整车成本比重的30%-50%。不同类型的电池，使用寿命有很大的差别，理论上，三元锂电池约5-8年，磷酸铁锂约8-10年，然而，受各种因素的影响，电池使用寿命往往达不到理论值。电池更换会增加消费者的使用成本，并导致环境污染的问题。可开展电池回收业务，通过以旧换新的方式，降低消费者的使用

成本,同时,研发退役电池梯次利用技术,如将退役电池用于储能电站。

### 5.3 推广订阅制服务

与传统油车相比,新能源汽车的智能化程度更高,网络服务也是车企的重要利润源。在软件定义汽车成为行业共识的背景下,可引导车企推广订阅制服务,如从智能驾驶的角度出发,研发各种高级辅助驾驶功能,用户可根据自身的需要,按月付费,解锁相关功能,通过持续的软件升级和功能迭代,提升用户粘性与付费意愿。

### 5.4 提供个性化服务

个性化服务是提升用户粘性的有效方式,而用户驾驶行为、使用数据,则为个性化服务的提供奠定了坚实的基础。可引导车企利用智能网联系统,采集用户数据,为用户画像,根据用户行为习惯,自动调整空调温度、座椅位置等参数。

## 6 内部治理与科学决策维度

内部治理水平,对车企经营效率有着重要的影响。当前,不少车企面临着治理机制不完善的问题,并对企业决策带来了负面影响。应将内部治理与科学决策作为车企战略咨询的重点内容。

### 6.1 提高内部治理水平

将董事会建设作为治理机制改革的重中之重,从市场化经营的角度出发,推进董事会委员会,如战略委员会、薪酬委员会、提名委员会、审计委员会等的建设,在关键领域形成专业化决策能力。深刻认识到外部董事在车企经营发展中的作用,多维护大外部董事来源,构建专业化人才库。做好外部董事的履职考核,对不胜任者实施刚性退出。经理层是车企的实际经营者,根据委托代理理论,经营者与所有者的利益未必完全一致,存在经营者侵害所有者权益的风险。应严格经理层的遴选,以德才兼备为基本要求,确保经理层能够履行职责。落实董事会向经理层授权机制,实现“放活”与“管好”平衡。加强经理层的考核,将经理层的薪酬与EVA、ESG、战略新兴产业营收等指标挂钩。

### 6.2 推进科学决策

出台权责清单。车企治理主体多元,要合理厘清各治理主体在车企决策中的职责与权限,以清单的形式将各治理主体的职责、权限呈现出来,将民主决策作为完善决策体系的重要内容,在决策前,广泛听取基层员工的意见,允许、鼓励基层员工以各种形式表达意见,同时,决策后,要做好公示工作,利用企业内刊以及新媒体平台,向员工呈现决策结果,使决策更加公开、透明。

## 7 组织架构与人才储备维度

不少车企存在组织架构臃肿的问题,这不仅极大地增加了车企的运行成本,也降低了车企的经营效率。此外,车

企存在着高端人才不足的困境。因此,应组织架构与人才储备作为战略咨询的关键维度。

### 7.1 优化组织架构

中间层级过多是车企组织架构臃肿的重要表现,对此,扁平化管理有着重要的应用价值。扁平化管理是相对于传统的垂直式管理的新型组织管理模式,以最大限度缩短中间层级,强化高层与基层的联系为主要特点,既能改善组织架构臃肿的问题,也能提高信息在上下层的流通效率。要从扁平化管理出发,缩短车企中间层级,形成一条最短的指挥链。聚焦车企主营主业,全面梳理车企业务流程,以可视化工具,如鱼骨图等,将业务流程直观地呈现出来,从价值管理的角度出发,剖析业务流程中不具价值增值作用的环节,并将其从业务流程中删除,使业务流程更为的科学、流畅,为组织架构的变革奠定坚实的基础。

### 7.2 厚植人才储备

从长远的角度来看,人才,特别是高素质人才是车企高质量发展的根本保障。要引导车企坚定不移的实施人才战略,推动队伍持续优化,提高队伍活力。首先,加强人才引入工作。进一步加强人才引入工作,结合车企的发展态势、产业布局、转型升级需求,出台引入人才目录,切实提升引入人才的薪酬待遇,优化引入人才的发展空间,提高车企人才吸引力。其次,加强内设培训机构建设。根据现代人力资源理论,可开发性是人力资源的基本属性,而培训则是人力资源开发的主要方式。对车企而言,内部培训具有重要的意义,不仅可以推动人才的发展,也能以人才发展助力组织整体发展。要在企业内部设立专门的培训机构,将培养创新性、复合性、学习性人才作为内部培训的基本理念,明确内部培训的方向与重点,同时,从人才类型出发,因人制宜地制定培训方案,强化内部培训的针对性。

## 8 结语

当前,新能源汽车产业快速发展的同时,也面临着不少的问题。应围绕技术、市场与用户、供应链、商业模式、内部治理与科学决策、组织架构与人才储备六大维度,做好车企战略咨询工作,助力车企高质量发展。

### 参考文献

- [1] 王品.中国新能源汽车发展现状及对策建议[J].汽车实用技术, 2024(08): 187-191.
- [2] 王曦,杨俊峰.我国动力电池产业发展与特征分析[J].智能网联汽车, 2022(03): 62-65.
- [3] 刘凯.2024中国汽车出口超600万辆,新能源汽车出口首次跨越200万辆大关[N].华夏时报, 2025-01-19(03).
- [4] 戴道明,刘飞扬.互补性新能源汽车供应链续航努力与定价联合决策研究[J].湖南工业大学学报, 2025(04): 66-73.