

“存量化”新能源汽车市场中蔚来汽车竞争现状及战略分析

康 泰

贵州大学经济学院, 贵州 贵阳

收稿日期: 2024年3月9日; 录用日期: 2024年3月22日; 发布日期: 2024年5月14日

摘 要

本文针对新能源汽车行业竞争白热化,我国新能源汽车市场进入“存量化”转型阶段的背景,运用PEST分析法和波特五力模型深度剖析蔚来汽车面临的外部环境。同时,分析其核心竞争力与竞争劣势,明确蔚来汽车在高端市场的定位,并指出差异化战略是当前蔚来汽车应对行业挑战、发挥竞争优势的战略选择。

关键词

新能源汽车, 企业战略, 竞争战略

Competition Status and Strategic Analysis of NIO in the “Stockized” New Energy Vehicle Market

Tai Kang

School of Economics, Guizhou University, Guiyang Guizhou

Received: Mar. 9th, 2024; accepted: Mar. 22nd, 2024; published: May 14th, 2024

Abstract

In view of the fierce competition in the new energy automobile industry and the background that China's new energy automobile market has entered the “stockization” transition stage, this paper uses PEST analysis and Porter's Five forces model to deeply analyze the external environment faced by NIO. At the same time, it analyzed its core competitiveness and competitive disadvantages,

clarified the positioning of NIO in the high-end market, and pointed out that the differentiation strategy is the strategic choice of NIO to cope with the industry challenges and give play to its competitive advantages.

Keywords

New Energy Vehicles, Enterprise Strategy, Competitive Strategy

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在当前日益激烈的新能源汽车产业环境中[1], 2024年2月22日, 高合汽车这一曾备受瞩目的新势力品牌由于深陷降薪、停产风波及供应链资金紧张等问题, 对外宣布其自救窗口期仅有短短三个月, 这无疑为业界投下了一颗震撼弹。而仅仅五日后, 即2月27日, 市场又传来苹果公司可能终止长达十年的电动汽车研发计划的消息, 再次揭示了该领域竞争格局的瞬息万变与残酷现实。

高合汽车与蔚来汽车均定位于高端新能源汽车市场, 在面临相似挑战的同时, 高合的暂时性困境不仅反映了整个行业存在的共性问题, 也为同样处于亏损状态下的蔚来汽车敲响了警钟。鉴于此, 本文旨在运用经典的 PEST 宏观环境分析模型和波特五力竞争模型, 深入剖析蔚来汽车所处的内外部环境及其战略定位。同时结合对蔚来汽车最新财务数据的严谨分析, 以期提出针对性的战略建议, 并以此作为其他同行业新能源汽车企业制定与优化自身发展战略的重要参考依据。

2. 蔚来汽车公司简介

2014年, 由易车 CEO 李斌牵头、理想汽车 CEO 李想、京东 CEO 刘强东等互联网大佬联合腾讯、顺为以及高领资本等各行业顶尖企业共同成立了蔚来汽车科技有限公司(以下简称为蔚来), 蔚来以全球化的智能电动汽车品牌的身份首次出现在公共视野中, 迅速在新能源汽车市场占据了自己的一席之地。截至目前, 蔚来已发布六座智能电动旗舰 SUV ES8、中大型五座智能电动 SUV ES7、五座全场景智能电动 SUV ES6、五座智能电动旗舰轿跑 SUV EC7、五座智能电动轿跑 SUV EC6、智能电动行政旗舰 ET9、智能电动旗舰轿车 ET7、中型智能电动轿车 ET5 及智能电动旅行车 ET5T。

3. 企业外部环境分析

3.1. 宏观环境分析

3.1.1. 政策环境

在市场政策(Politic)方面, 由于全球范围内的化石燃料的紧缺、环境污染问题的加重, 全球各地积极推进新能源汽车技术研究和生产活动。我国也出台了大量的支持优惠政策来推动新能源汽车产业的发展(见表 1), 政府补贴对新能源汽车销售产生明显影响。

3.1.2. 经济环境

2020 年突发的新冠疫情给全球带来的影响还未消弭, 2020~2022 年, 我国经济增长我国经济依然保持稳中向好的态势, 2023 年全国 GDP 总量为 1,260,582 亿元, 相比上年增速 5.20% (见表 2)。在居民消

费领域，我国也呈现出积极的变化态势。随着我国经济的稳步发展和居民收入水平的持续提高，新生代消费群体正逐步成为市场消费的主力军。2023 年度全国居民人均可支配收入达到 8.94 万元人民币，同比增长 5.4%，这一数据揭示出我国民众购买力不断增强，消费需求逐渐释放[2] [3]。

Table 1. History of China’s new energy vehicle policy from 2009 to 2023
表 1. 中国新能源汽车政策历程表

	试点示范推广阶段		推广应用阶段	市场化调整阶段
时间节点	2009 年	2010~2012 年	2013~2017 年	2018~2023 年
核心政策	《关于开展节能与新能源汽车示范推广工作试点工作的通知》	《关于开展私人购买新能源汽车补贴试点的通知》	《关于继续开展新能源汽车推广应用工作的通知》、《关于进一步做好新能源汽车推广应用工作的通知》、《关于调整新能源汽车推广应用财政补贴政策的通知》	《关于调整完善新能源汽车推广应用财政补贴政策的通知》、《关于进一步完善新能源汽车推广应用财政补贴政策的通知》、《关于 2022 年新能源汽车推广应用财政补贴政策的通知》、《关于恢复和扩大消费的措施》
推广范围	13 个试点城市	6 个试点城市	88 个试点城市	全国范围
补贴车型	公共服务领域用车	私人购买用车	各类新能源汽车	各类新能源汽车

Table 2. China’s GDP growth and per capita GDP growth from 2018 to 2023
表 2. 2018~2023 年中国 GDP 与人均 GDP 增长表

历年全国 GDP 变化(2018~2023)				
年份	GDP (亿元)	GDP 同比增长	人均 GDP (万元)	人均 GDP 增长
2018	919,281	6.70%	6.55	6.30%
2019	986,515	6.00%	7.01	5.60%
2020	1,013,567	2.20%	7.18	2.00%
2021	1,149,237	8.40%	8.14	8.00%
2022	1,210,207	3.00%	8.57	3.00%
2023	1,260,582	5.20%	8.94	5.40%

3.1.3. 社会环境

乘联会数据显示，2023 年我国新能源车批发销量显著增长至 886.4 万辆(见图 1)，市场占有率达 34.5%，但行业已从单纯追求增量发展转向注重存量结构调整。特斯拉、比亚迪等领军企业降价举措加剧了市场竞争，揭示出未来市场将更关注品牌价值、产品功能创新以及智能化服务。在此背景下，智能驾驶与互联网技术的进步促使新能源车企必须强化产品的经济性和实用性，以满足改善型及增购用户对多样化、个性化需求的期待。尽管面临结构性调整挑战，新能源汽车市场因其广阔前景仍具有巨大发展潜力[4] [5] [6] [7]。

3.1.4. 技术环境

蔚来汽车投入大量资源进行自动驾驶、智能网联等领域的研发，力求保持在新能源汽车技术创新前沿，以吸引追求高科技体验的消费者[8] [9] [10]。电池续航里程、充电速度以及电池回收利用技术的进步将直接影响到蔚来的产品竞争力和长期可持续发展。随着充电基础设施不断完善，尤其是在快速充电站和换电站布局方面的推进，将大大缓解消费者的“里程焦虑”，从而促进蔚来汽车销量的增长。

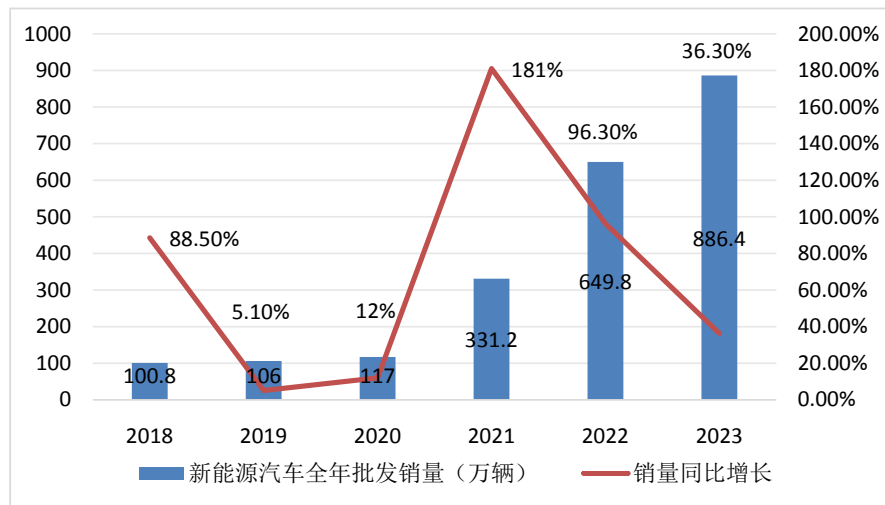


Figure 1. Sales trend of new energy vehicles in China
图 1. 中国新能源汽车销量趋势图

3.2. 波特五力竞争模型

3.2.1. 上游供应商分析

蔚来汽车作为新能源汽车制造商，其供应商主要包括电池、电机、电控等核心零部件厂商以及车身材料、电子设备等部件供应商。随着新能源汽车产业的发展，电池等核心部件供应商逐渐集中化，且技术壁垒较高，因此这部分供应商的议价能力较强。但蔚来通过自建工厂和自主研发电池等战略举措，逐步增强对供应链的控制能力，一定程度上削弱了供应商的议价权。

3.2.2. 买方议价能力

蔚来汽车定位于高端市场，消费者对于车辆性能、品牌价值和服务体验有较高要求，这使得购买蔚来的用户群体具有一定的价格敏感度较低、品质追求高的特点，买方整体议价能力相对有限。然而，由于市场竞争激烈，消费者选择多样，如果蔚来不能持续提供高品质产品和服务，消费者的忠诚度可能受到影响，从而间接提高买方的议价能力。

3.2.3. 同业竞争者

在国内新能源汽车市场，蔚来不仅要面对特斯拉、比亚迪等老牌车企，以及小鹏、理想等造车新势力的竞争(见图 2)，还要应对奔驰、宝马、奥迪等传统豪华品牌的电动化转型挑战。各家企业均在技术创新、服务模式、品牌建设等方面展开激烈竞争，行业内部竞争程度较高。

3.2.4. 潜在进入者的威胁

新能源汽车虽然技术门槛高，但由于政策支持、市场需求旺盛以及资本市场的热捧，近年来吸引了不少新进入者。同时，随着物联网、人工智能、共享功能的深度渗透，科技巨头也开始涉足新能源领域。但高合的停工，苹果放弃造车，都为新进入者敲响警钟。且蔚来已经建立了品牌知名度、渠道网络、服务体系以及技术研发积累，新进入者想在短期内撼动其地位仍面临较大挑战。

3.2.5. 替代产品的替代能力分析

竞品层面，插电式混合动力车作为新能源汽车的一种形式，因能够部分解决纯电动汽车充电设施不足和续航里程限制的问题，在一定程度上成为纯电动汽车的直接竞争对手。而纯电动汽车行业自身的发展瓶颈——充电配套设施建设进度未能同步跟上市场需求的增长速度，这进一步强化了插电混动车型的

市场地位。因此，对于蔚来而言，在提升产品性能的同时，如何推动充电桩网络布局的扩展和完善，是有效应对替代产品挑战的关键策略之一。

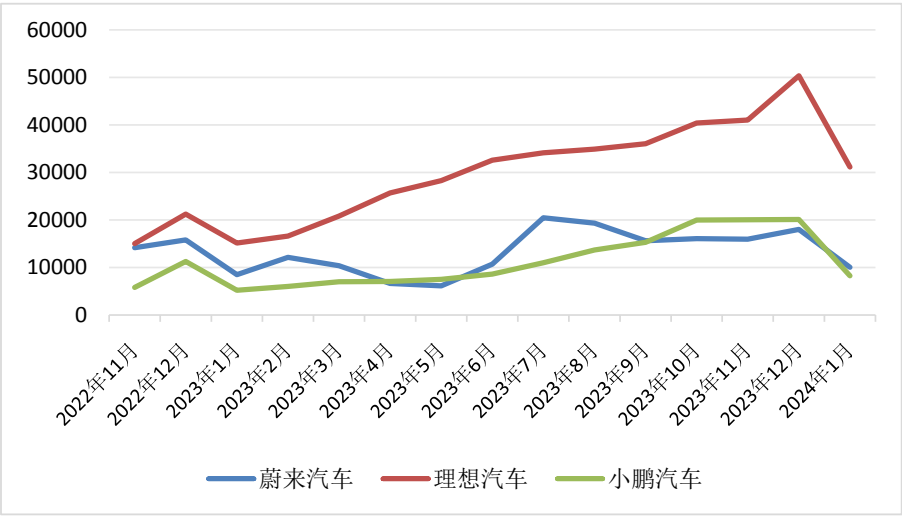


Figure 2. Sales comparison of NIO Automobile, Ideal Automobile and Xiaopeng Automobile
图 2. “蔚小理”销量对比图

能源层面，尽管氢能汽车和核能驱动的车辆曾被视为新能源电动汽车的潜在替代品，但由于技术成熟度低、基础设施建设滞后以及高昂的成本问题，目前在市场中并未对纯电动汽车构成显著竞争压力。

出行方式层面，公共交通系统的完善与升级，包括公交、轻轨、地铁等便捷交通方式的普及，为消费者提供了多样化出行选择。新能源电动汽车，尤其是蔚来这样的品牌，凭借其经济环保、静音舒适及智能化体验，在满足年轻一代如 90 后和 00 后个性化出行需求的同时，也面临来自优化公共交通系统日益增强的竞争。

4. 企业内部环境分析

4.1. 核心竞争力分析

4.1.1. 营销能力

李斌，蔚来汽车创始人，凭借其互联网领域的深厚背景(易车网创办人)，将互联网思维融入到蔚来的企业战略中，李斌深谙如何建立用户粘性与情感沟通，蔚来的核心优势在于打造了以用户为中心的生态体系，蔚来把用户体验放在公司金字塔的顶端，致力于提供超越传统汽车产品的愉悦生活方式体验。这一独特营销模式激发了车主的高度忠诚度和参与感，形成了强大的口碑效应。

4.1.2. 售后服务

蔚来汽车的售后服务体系以其全面且细致入微的服务体验赢得了广泛的赞誉。首先，蔚来在全国范围内精心打造了 98 家 NIO House，这些门店不仅是品牌与产品的展示和销售平台，更致力于营造温馨如家的环境氛围，其布局更为紧凑且精致，内部功能区域多样，集成了实验室、图书馆、新潮咖啡厅、乐趣营地、画廊、休闲客厅以及各类交流讨论会场等多元化设施。相较于蔚来中心 NIO House 拥有更高的密度，能够深入各大商圈，触及更多潜在用户群体。目前，NIO House 已成功覆盖了全国 109 座城市，与此同时，蔚来贴心地为首任车主推出了名为“NIO Service”的无忧服务方案。该方案确保车主能享受到包括终身免费质保、终身免费道路救援及免费车联网服务在内的三项核心权益，彻底消除了用户的后顾之忧。

之忧。此外，蔚来车主享受的政策包括蔚来承诺对车辆提供长达 10 年且不限里程的质保保障，并提供无期限、无距离限制的终身免费道路救援服务；同时，车主每月可享用 8 GB 流量的终身免费车联网服务。

针对新能源车用户尤为关注的充电问题，蔚来构建了创新高效的能源服务体系——NIO Power。通过移动互联网技术，NIO Power 不仅建立了遍布广泛的充换电设施网络，还特别配备了专业的充电专用车、专属充电桩和快速便捷的专属换电站。依托蔚来云的强大支持，这套体系实现了“可充、可换、可升级”的全场景加电解决方案，确保车主无论身处何种情境下，都能得到及时、灵活且高品质的加电服务。

4.1.3. 企业研发能力

蔚来汽车有三大核心零部件与技术：电机、电机控制器以及电池包，这三项部件均为蔚来汽车公司自主研发及供应。其他车企大部分的核心技术都为供应商所掌握，所以蔚来在技术上具有绝对的优势。同时蔚来的换电技术方面也是其核心技术，并受到车主的追捧，通过更换电池解决补能问题，解决了充电慢、充电难等问题，该项技术也是蔚来相对于其他新能源汽车厂商的一大优势。

图 3 是蔚来 2019~2023 年的研发费用情况，蔚来在 2023 年的研发费用创新高，达到了 134.31 亿元，而截至 2023 年，蔚来拥有的发明专利在众多“造车新势力”车企中一骑绝尘，发明类、实用新型类、外观设计类专利均排在第一位(见表 3)。

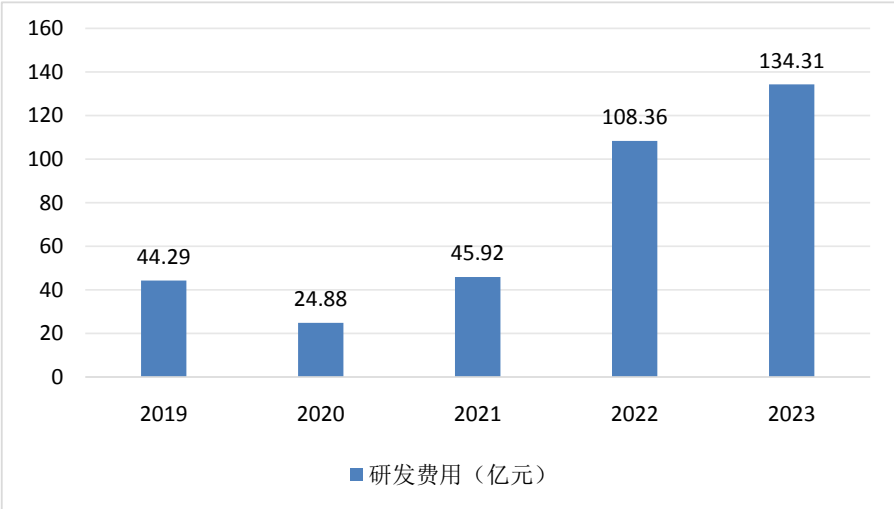


Figure 3. Research and development expenses of NIO

图 3. 2019~2023 蔚来汽车研发费用

Table 3. Comparison of the number of patents of new energy vehicle emerging enterprises

表 3. 新兴新能源车企专利数量对比

公司	全球总数	全球			境内	境外
		发明	实用新型	外观	境内总数	境外总数
蔚来	6390	2990	2188	1212	4802	1588
小鹏	3731	2514	788	429	3512	219
理想	3413	1033	2119	261	3209	204
哪吒	2437	1104	795	538	2406	31
零跑	2186	894	1083	209	2172	14
极氪	2048	1243	548	257	1966	82
高合	1759	791	456	512	1672	87

4.2. 存在的问题

4.2.1. 产能难以提升

蔚来成立初期尚未取得造车资质，用代工生产模式，借助于江淮汽车进行生产代工，这导致其在学习计划、产能调配等方面受到一定程度的制约。自建工厂是解决产能问题的重要途径，但工厂从规划、建设到正式投产，需要较长时间周期，并且涉及到大量的资金投入和技术积累。蔚来在早期没有自建工厂，后期虽加快了步伐，但仍需时间形成有效产能。

4.2.2. 成本居高不下

蔚来成立初期所设立的对品牌影响力的宣传与高端定位，对用户有着全心全意的服务，导致蔚来长期以来成本开销较大，现金流长期为负(见图 4)。主要包括以下几点。自研智能驾驶及车载系统，高昂的研发和生产成本。同时，推行换电模式导致大量资本投入于换电站建设和运营维护。且相较于大规模量产车企，蔚来产量较小，未能充分发挥规模经济效应。

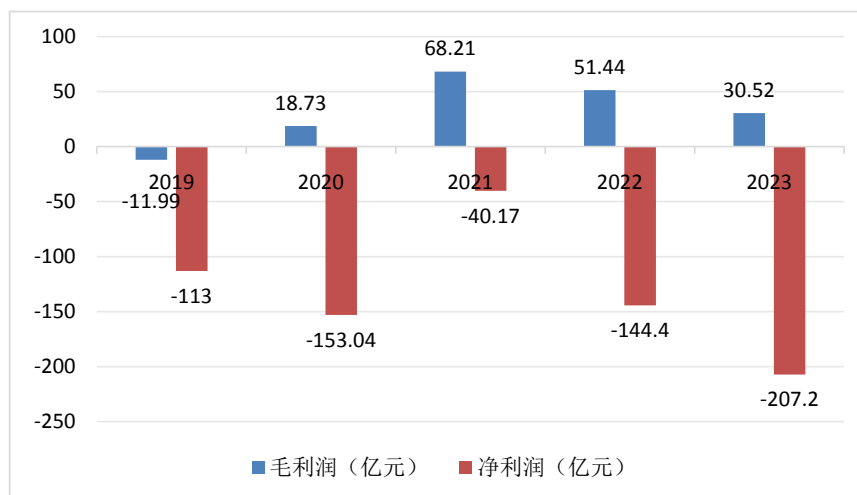


Figure 4. 2019~2023 gross profit and net profit trends of NIO

图 4. 2019~2023 蔚来汽车毛利润、净利润

4.2.3. 依赖资本输血无法盈利

自蔚来上市以来，仍未实现盈利，虽然至 2021 年蔚来的亏损现象能够有所缓解，但对于盈亏平衡的状态还未能达到，而根据 2023 年财报显示，蔚来的亏损幅度进一步扩大，全年亏损达到 207 亿，是自蔚来成立以来亏损最厉害的一年 2023 年蔚来共交付新车 16 万辆，同比增长 30.7%，销量创历史单季新高，但遗憾的是，平均每卖出一辆新车，蔚来就要亏损约 11.5 万元，因此蔚来在面对资金周转困难时仍需借助外部资金的支持，提升财务表现是蔚来的当务之急。

5. 蔚来汽车竞争战略的制定

5.1. 低成本竞争战略可行性分析

生产环节：2023 年 12 月蔚来终于获得造车资质，意味着蔚来将更深入地参与到生产流程中，通过自建工厂、优化生产流程和供应链管理等方式提高生产效率，从而降低成本。然而，蔚来的目标市场是高端用户，这意味着它可能不会为了追求成本优势而在品质、设计和技术上妥协。因此，即使能够提升生产效率降低成本，蔚来或许会选择将这些节省的成本用于技术研发、品质提升或售后服务等方面，以

保持并强化其在高端市场的地位。

非生产环节：蔚来注重用户体验和服务创新，例如换电技术(BaaS 模式)的推行，这是一项重资产投入的服务项目，虽然有助于解决用户里程焦虑，但也增加了企业的运营成本。另外，在充电网络布局上，蔚来投资建设超级充电站和目的地充电桩网络，尽管此举可以提升用户满意度和品牌忠诚度，但这同样属于高成本投入，短期内并不能直接转化为低成本优势。

5.2. 差异化竞争战略可行性分析

蔚来汽车自创立之初就瞄准了新能源汽车高端市场，避免直接与中低端市场竞争，而是通过提供高品质、高科技和高服务体验的产品来吸引并满足中高端用户的需求。蔚来 CEO 李斌说过，蔚来不打价格战。利用降价手段换取市场份额的增长无异于饮鸩止渴，坚守在目标价格区间内提供优质产品，这为实施差异化战略提供了明确的方向。

此外，蔚来汽车深知在高度饱和且竞争激烈的汽车市场中，单纯依靠产品性能已难以形成持久的竞争优势，因此将重心放在打造极致用户体验上。从 NIO House (蔚来中心)到换电服务(BaaS)、一键加电等创新服务模式，以及开发自家品牌手机以完善智能生态链，蔚来致力于构建全方位、无缝对接的服务体系，提升用户的满意度和忠诚度，这一点体现了其作为“用户型企业”的核心竞争力。

5.3. 集中化竞争战略可行性分析

蔚来汽车在实施集中化竞争战略方面确实有一定的可行性，但其实践方式并不完全符合传统意义上的“针对某一特定购买群体、产品细分市场或区域市场”的集中化战略定义。蔚来的做法可以理解作为一种创新的、广义的集中化策略。

尽管蔚来汽车的品牌影响力和网络覆盖范围广泛，但在实际营销活动中，蔚来会针对不同的用户群体采取差异化的宣传策略，比如对于无车积极者，强调产品的创新性和未来出行趋势；对于有车不积极者，则突出换电技术的优势以及智能化带来的全新驾乘体验，以此来激发他们的购买欲望。

5.4. 蔚来竞争战略的选择

根据上述分析，差异化战略和集中化战略均与蔚来汽车当前的市场定位和竞争态势相契合，但相比之下，差异化战略的优势更为显著，因此对于蔚来汽车而言，差异化战略是一个更为适宜的选择。

蔚来现阶段的差异化战略可以继续聚焦并强化以下几个方面：

加强车型设计创新，满足不同细分市场的需求，蔚来也将在今年发布自己的子品牌——阿尔卑斯，以更具性价比的中低端车型吸引更广泛的客户。

扩大换电网络布局，建立更完善的新能源汽车生态环境，2023 年年末长安汽车与蔚来签署换电业务合作协议，继续深化与能源公司、充电桩制造商及政府的合作关系，共同推进充电基础设施的建设。

深化智能驾驶功能的研发和应用，探索与高科技企业跨界合作，引入更多先进 AI 技术、物联网以及车联网服务，为用户提供更为个性化、智能化的服务体验。

参考文献

- [1] 温昕. 2024 年新能源汽车市场将进入白热化竞争[J]. 智能网联汽车, 2024(1): 88-90.
- [2] 张迪. 我国居民消费环境的测度及消费增长效应研究[J]. 商业经济研究, 2024(4): 189-192.
- [3] 清华大学中国经济思想与实践研究院(ACCEPT)宏观预测课题组, 李稻葵, 厉克奥博, 等. 稳中求进以进促稳先立后破——当前中国经济形势分析与 2024 年展望[J]. 改革, 2024(1): 23-39.
- [4] 王旭. 新能源电动汽车关键技术发展现状与趋势[J]. 汽车实用技术, 2021, 46(7): 13-15.

-
- <https://doi.org/10.16638/j.cnki.1671-7988.2021.07.005>
- [5] 李宁一. 中国新能源汽车高质量发展研究[J]. 领导科学论坛, 2023(11): 86-88.
<https://doi.org/10.19299/j.cnki.42-1837/C.2023.11.019>
- [6] 李成鑫. 我国新能源汽车保有现状及发展趋势分析[J]. 汽车实用技术, 2024, 49(4): 8-12.
<https://doi.org/10.16638/j.cnki.1671-7988.2024.004.002>
- [7] 王鑫怡, 卢强. 营商环境与企业战略差异度: 因时而变抑或静观其变[J]. 财会月刊, 2023, 44(18): 146-152.
<https://doi.org/10.19641/j.cnki.42-1290/f.2023.18.020>
- [8] 武建龙, 郝蒙晓, 黄静. “互联网+”环境下企业创新生态系统的构建研究——以蔚来新能源汽车为例[J]. 软科学, 2021, 35(5): 70-77. <https://doi.org/10.13956/j.ss.1001-8409.2021.05.11>
- [9] 杨武, 宋晓晴. 中、美、日、韩新能源汽车产业竞争优势测度与比较研究——以锂电池汽车为例[J]. 中国科技论坛, 2024(2): 180-188. <https://doi.org/10.13580/j.cnki.fstc.2024.02.007>
- [10] 李琳, 田思雨. 内部控制、创新投入与企业绩效[J]. 会计之友, 2021(3): 124-128.