



中国汽车企业在欧洲发展的观察与见解

Andreas Herzig | 德勤德国 | 2025.05.09

因我不同
成就不凡

始于 1845

议题

 **1 | 中国汽车业在欧洲的进展观察**

 **2 | 销售、售后管理和财务解决方案**

 **3 | 欧洲合规环境和德勤团队**



- 1
- 2
- 3

中国汽车制造商近年来在欧洲市场稳步扩张

中国汽车24个品牌在2023年强势进入欧洲市场，标志着显著增长。

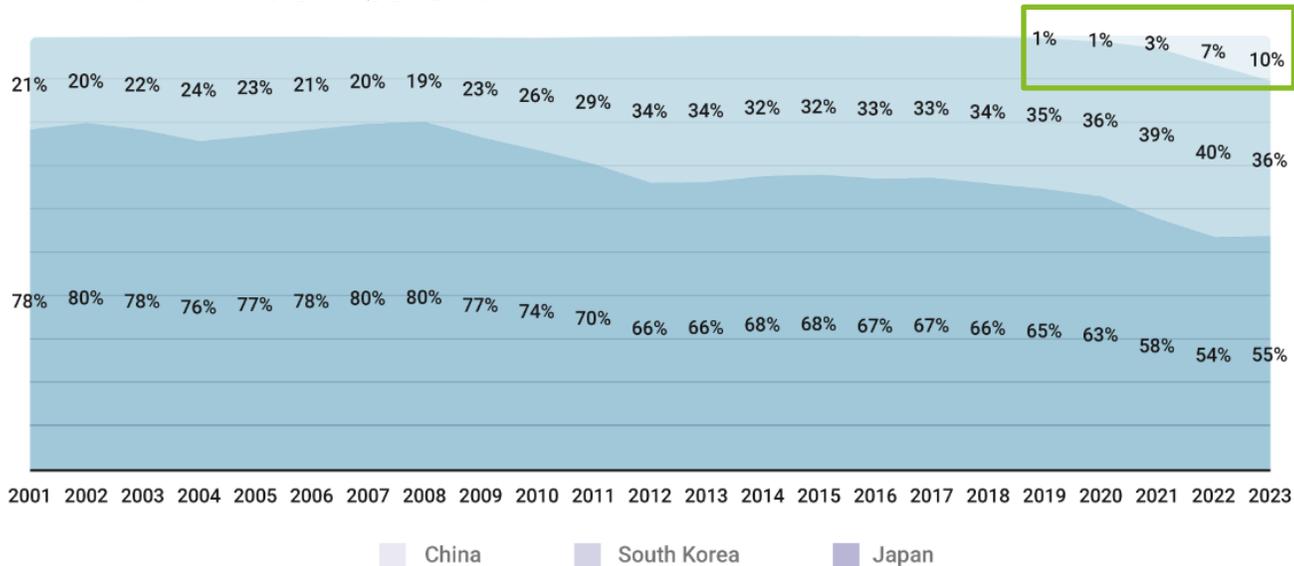
2023 年亚洲品牌在欧洲的发展

#brands available



进入欧洲市场的中国品牌数量已经是日本和韩国品牌的两倍。

欧洲的亚洲汽车品牌构成



尽管面临挑战，中国品牌在欧洲的亚洲品牌中所占比例正在迅速增加。

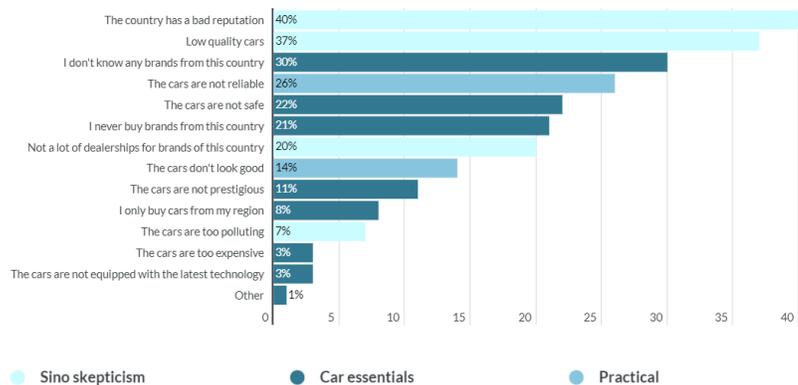
2023 年中国制造的汽车现在占欧盟电动汽车（BEV）销量 **20%** 以上，而三年前这一比例仅为3%，其中中国品牌贡献了约**8%**的份额。

挑战中国汽车企业进入欧洲市场的外部因素

除了竞争之外，中国汽车企业还面临诸如对中国品牌的偏见、地缘政治政策以及新能源车辆基础设施不足等挑战。

Why no Chinese car?

Sino skepticism is the most important reason to have China as the least favorite car country.



“中国制造”在欧洲的形象

70% 的比利时和德国受访者对中国产品表示怀疑。

37% 的消费者认为中国车辆质量低，这对中国品牌来说是一个主要的形象挑战。

PRESS RELEASE | 12 June 2024 | Brussels | 2 min read

Commission investigation provisionally concludes that electric vehicle value chains in China benefit from unfair subsidies

Elektromobilität

Umweltbonus läuft aus

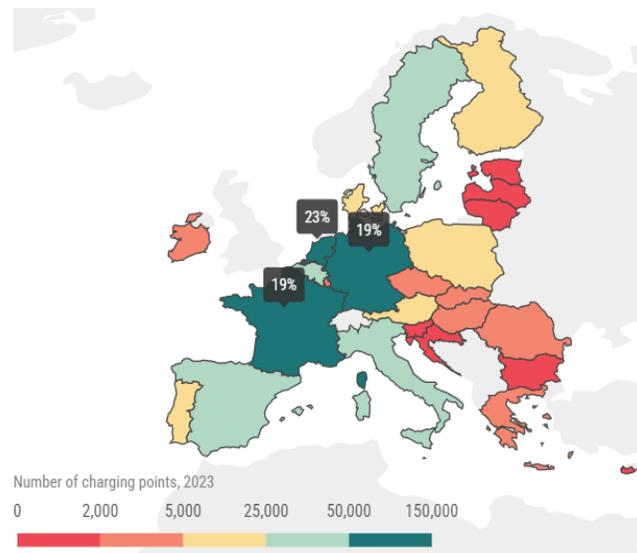
Mit dem Umweltbonus hat die Bundesregierung deutlich mehr E-Autos auf die Straßen gebracht. Diese Förderung ist nun ausgelaufen. Neue Anträge können nicht mehr gestellt werden.

Montag, 18. Dezember 2023 ⌚ 2 Min. Lesedauer

监管与地缘政治

欧盟正在考虑对中国电动汽车设定**最低价格**，这可能使中国汽车制造商更难与欧洲品牌竞争。电动汽车补贴的终止（如德国2023年12月结束的环保奖金）可能会因成本上升而**降低**消费者对电动汽车的兴趣。

中国汽车制造商还面临适应**中欧法规差异**的挑战，需要仔细了解和适应当地监管环境。



公共充电基础设施

2019年至2022年，欧洲的电池电动汽车（BEV）数量增长了400%，但充电站的建设速度并未跟上。到2023年，全部充电桩中有**61%**集中在欧盟的**3**个国家（荷兰占23%，德国占19%，法国占19%）。

1 进入欧洲市场的内部挑战

2 加强治理、文化协调、合规准备、工作文化、外部适应性和劳动力战略，以推动成熟市场的可持续增长和复原力。

3

1

全球治理结构
治理与内控机制
未能跟上企业增长的步伐

2

文化与管理差异
低估了本地差异及信任鸿沟

3

合规风险意识
对欧盟监管环境准备不足

4

业绩压力
应对竞争格局

5

灵活适应外部环境
政治与市场挑战

6

人才挑战与声誉
塑造企业形象
吸引并留住多元化人才

1 进入欧洲市场的内部挑战

优化治理结构，调整文化和管理实践，加强合规准备，以支持欧盟市场的可持续增长和响应能力。

1

全球治理结构
治理与内控机制
未能跟上企业增长的步伐

- **内部控制与政策**滞后于业务扩张
- 缺乏**透明度**
- **集中化**决策减缓了本地响应速度

2

文化与管理差异
低估了本地差异及信任鸿沟

- 忽视了**本地文化、法律和商业环境**
- **信任基础薄弱**，地方业务与总部领导层**脱节**

3

合规风险意识
对欧盟监管环境准备不足

- 由于欧盟严格监管（如GDPR），面临较**高法律风险**
- 对本地**合规要求**的**培训不足**
- **声誉**可能受到长期损害

1 进入欧洲市场的内部挑战

2 调整工作文化，适应外部挑战，加强劳动力战略，以有效驾驭绩效压力、政治变化和多元化市场的人才招聘。

3

4

业绩压力 应对竞争格局

- 总部设定的KPI未与本地市场情况对齐
- 竞争压力需要制定有针对性的战略

5

灵活适应外部环境 政治与市场挑战

- 监管变化迅速，需要灵活应对
- 供应链复杂性要求精准协调
- 可靠合作伙伴的筛选与维护具有挑战性

6

人才挑战与声誉 塑造企业形象 吸引并留住多元化人才

- 具备本地洞察力的多元文化人才至关重要
- 强有力的雇主品牌和企业形象建设
- 人才错位会导致压力和高离职率

1
2
3

中国汽车制造商在德国客户服务质量方面的差距正在减小

中国品牌保修条件与成熟亚洲品牌相似，但服务经销商及维修网点较少。

	经销商数量	质保政策	维修网点数量		经销商数量	质保政策	维修网点数量
	525	15年或250,000公里	424		146	7年或150,000公里	183
 HYUNDAI	466	5年不限里程	546		7	6年或150,000公里	29
	482	5年或160,000公里	443		29	6年或150,000公里	25
	386	7年或150,000公里	386		28	5年或100,000公里	21
 MITSUBISHI	536	5年或100,000公里	536	 GWM	150	5年或100,000公里	?

数据仅供参考，实际情况不断有所更新。

1
2
3

融资和租赁产品以及移动服务在欧洲是购车不可或缺的一部分
它们为终端客户、经销商以及OEM都带来了诸多好处。

自有金融服务实体

为什么?

可增加 >30% 的价值收益

在欧盟TOP Seller前25的23家中广泛应用 (2024)

2024 排名	品牌	销量	2023 相比
1	Volkswagen	1,354,966	+1%
2	Toyota	916,522	+12%
3	BMW	770,249	+6%
4	Skoda	757,000	+12%
5	Mercedes	709,721	+1%
6	Renault	695,039	+2%
7	Audi	660,403	-10%
8	Peugeot	642,074	+1%
9	Dacia	569,736	+3%
10	Hyundai	528,586	0%
11	Kia	526,775	-5%
12	Ford	461,291	-16%
13	Opel/Vauxhall	412,992	-9%
14	Volvo	368,280	+28%
15	Citroen	359,882	-2%
16	Tesla	325,449	-10%
17	Nissan	303,897	+4%
18	Fiat	295,528	-21%
19	Seat	259,686	+6%
20	MG	243,449	+5%
21	Cupra	233,107	+11%
22	Suzuki	191,004	+8%
23	Mazda	170,987	-5%
24	Mini	148,135	-20%
25	Jeep	130,204	+3%

75 %

在德国所有新车注册中，**租赁或融资**的比例上升度（尤其是在企业客户中）**

50 %

公司汽车是通过**租赁**方式获得的

58 %

在所有**租赁合同**中是由**私人客户**签订的***

通过汽车价值链中的租赁、融资、保险及其他与汽车相关的金融服务，它可以实现以下目标：

- **更高的利润率**（由于较低的现金价格折扣）
- **稳定的新车和二手车销售价格**（通过混合价格计算）
- **降低客户、融资公司和经销商的残值风险**
- **提高客户保留率**（您了解您的客户！）
- **定向营销**和后续销售
- **集团范围内的流动性管理**（包括货币管理）

* 例外是铃木（Suzuki）与战略合作伙伴以及中国拥有的MG品牌合作
 ** 来源: VDA Research - [Autobanken - Automobile Finanzdienstleistungen | VDA](#)
 *** 来源: AutoScout Leasing survey 2024 [Auto Leasing in Deutschland: Die große Leasing-Studie 2024!](#)

1
2
3

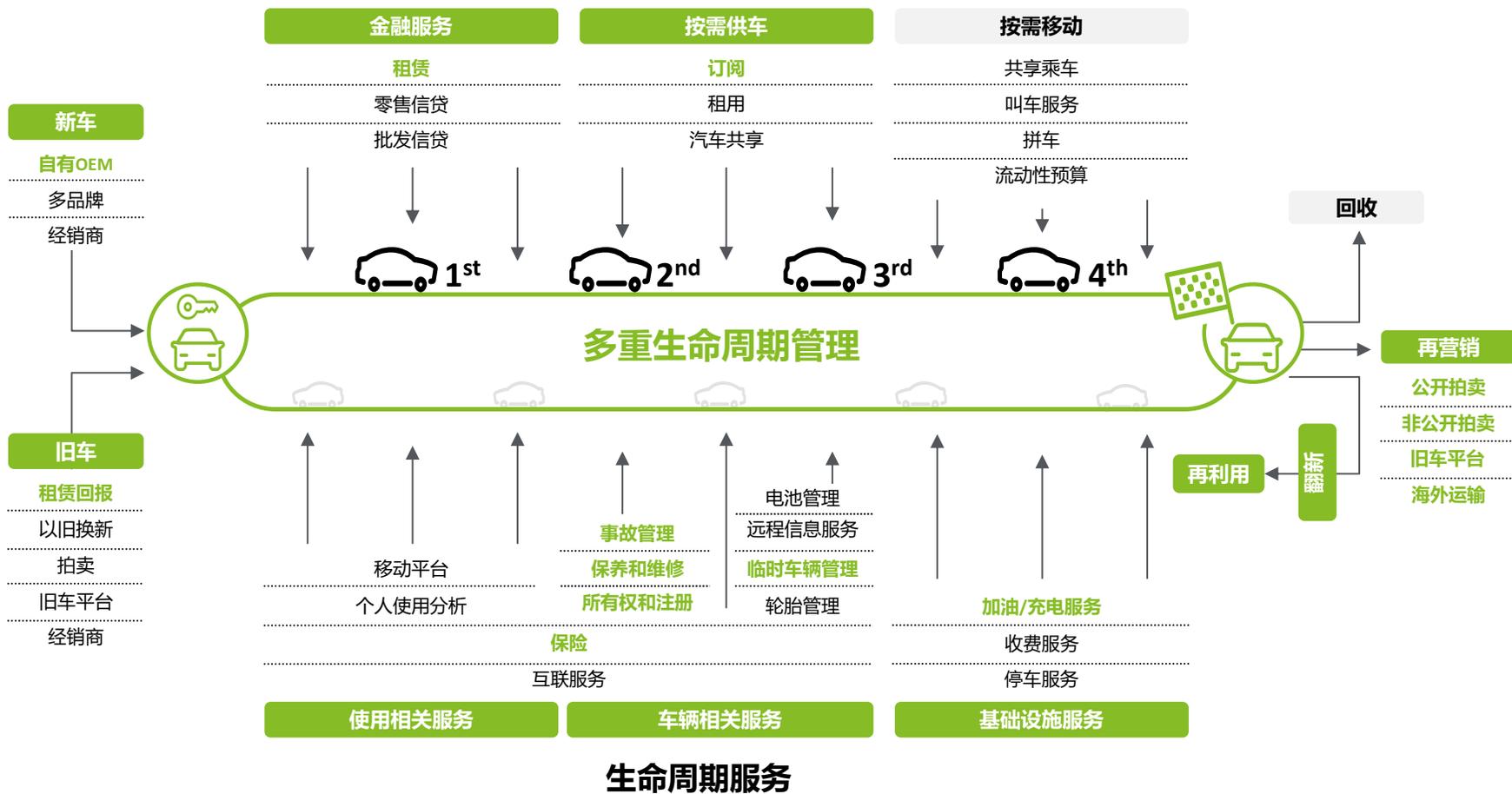
汽车移动价值链：捕捉最具潜力的利润池

明确的战略要求是打造可持续、数字化和便利的产品组合，同时严格关注最具潜力的利润池，这对于中国汽车制造商从一开始就取得成功至关重要。

车辆采购

面对最终客户提供车辆

结束生命周期



影响

- 重点**——专注于为您的战略带来最大价值并推动未来业务增长的领域
- 产品**——通过结合租赁、订阅和实时服务，中国OEM可以减少监管障碍和复杂性，同时满足未来客户需求
- 资产**——在多个使用周期内管理资产，释放二手车市场潜力，从而获得额外的收入，同时管理残值（RV）

1
2
3

中国汽车制造商未来金融服务业务的实施模式

在“自有金融公司”模式下，企业拥有最高的控制权和收益，同时也需要投入最多的资金并承担最大的风险。在合资模式中，这些因素相对较低；而在白标解决方案中，控制权、收益、投入和风险都是最低的。

选项

1 自有金融实体

描述



每个市场的**全金融**实体以**自己的名义**负责销售**自己的产品**。

优势



- + 全资所有，**收入最大化**
- + **完全控制**财务运营和客户服务

劣势



- 自身**监管**要求最高
- 风险最高
- 前期资本**成本**最高

风险、投资与货币
回报、控制

业务范例



2 合资企业

与独家金融合作伙伴建立**伙伴关系**，以**共同的名称**和**共同的责任**销售联合调整的产品。

- + **分担责任/风险**
- + 受益于金融合作伙伴潜在的**地区能力**

- 长期**依赖**第三方
- **共享控制权和共享利润**（取决于股东结构）



3 白标合作伙伴

与金融合作伙伴合作，以**自己的名义**销售**对齐产品**，并由金融**合作伙伴**负责。财务**风险**可由**合作伙伴承担或分担**。

- + 允许将**监管**要求“**外包**”给合作伙伴
- + **投资成本/风险低**

- 长期**依赖**第三方
- 对业务决策的**控制有限**
- **盈利潜力较低**



1
2
3

欧洲合规环境

欧洲拥有自己的政府和议会以及欧洲司法体系。然而，27个成员国拥有自己的政府、议会和司法体系，因此了解哪些内容在何种层面上受到监管非常重要。

当前需要注意的法规示例：

欧洲层面：

- 数据隐私
- 数据治理
- 型式认证
- 技术要求 (例如ISO标准)
- 交通规则
- 关于排放、社会标准和健康的法规
-

成员国层面：

- 交通规则
- 自动驾驶
- 贸易法律
- 关于排放、社会标准和健康的法规
-



即将出台的法规示例：

欧洲层面：

- 数据治理
- 型式认证 (自动驾驶等级)
- 使用基于人工智能系统的法规
- 关于排放、社会标准和健康的法规
-

成员国层面：

- 自动驾驶
- 责任与保险
- 数字化认证
-

- 1
- 2
- 3

德勤EMEA汽车行业服务团队

我们在欧洲、中东及北非地区广泛开展合作，致力于在欧洲大陆及全球范围内提供全面的咨询服务。同时，通过欧洲与中国合规团队的紧密协作，实现高效且无缝的合作模式。



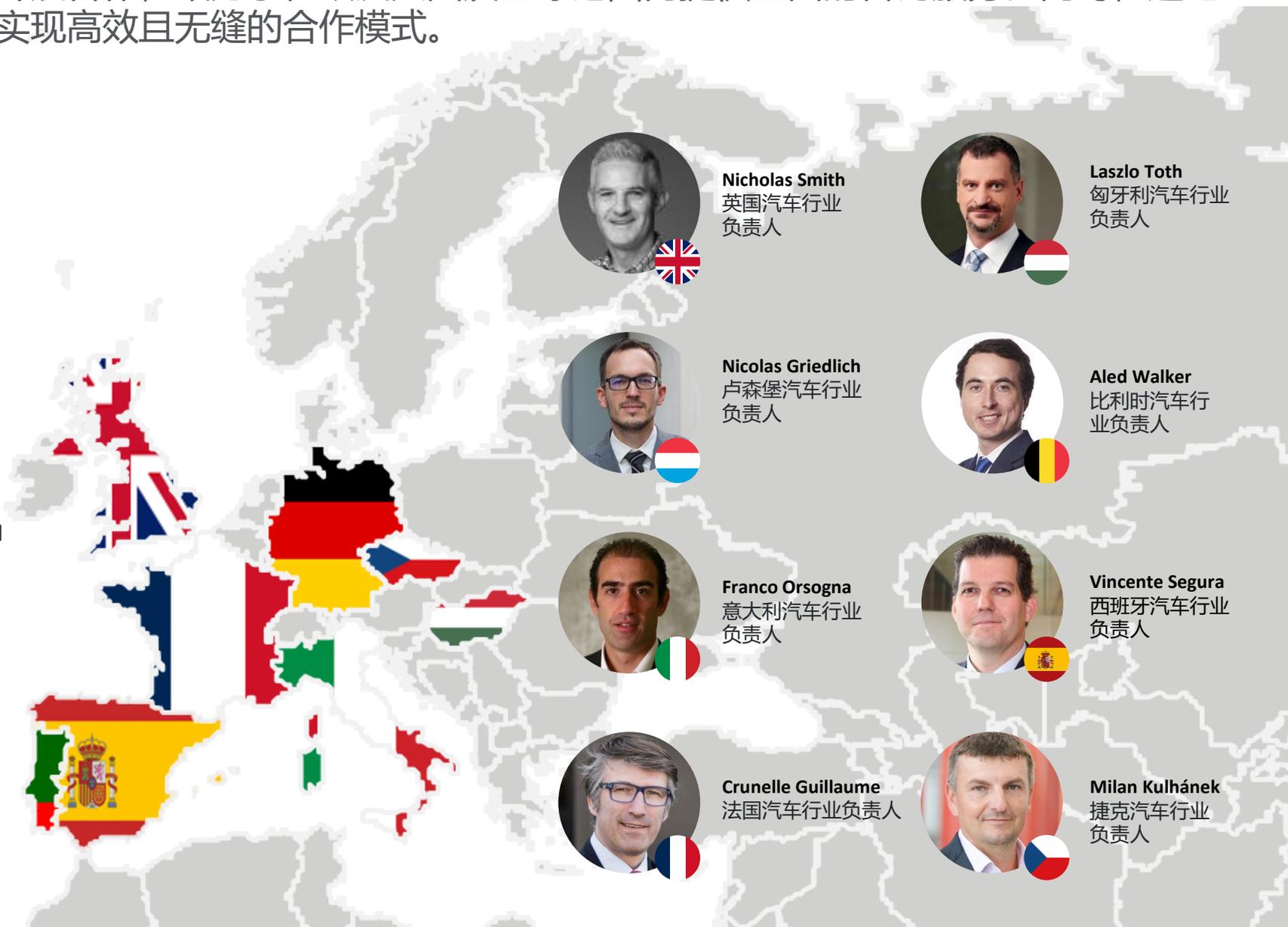
Andreas Herzig
全球汽车行业风险咨询
主管合伙人



陈旭
中国服务组
领导合伙人 - Tax & Legal



孙雷鸣
中国汽车企业欧洲出海
合规服务总协调人



Nicholas Smith
英国汽车行业
负责人



Laszlo Toth
匈牙利汽车行业
负责人



Nicolas Griedlich
卢森堡汽车行业
负责人



Aled Walker
比利时汽车行业
负责人



Franco Orsogna
意大利汽车行业
负责人



Vincente Segura
西班牙汽车行业
负责人



Crunelle Guillaume
法国汽车行业负责人



Milan Kulhánek
捷克汽车行业
负责人

1
2
3

客户和关系网络

凭借创新和多元服务，我们努力为汽车行业发展贡献一份力量。



成功因素 我们了解可持续发展 产业项目 参与决策 思想领导力



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/de/UeberUns to learn more.

Deloitte provides industry-leading audit and assurance, tax and legal, consulting, financial advisory, and risk advisory services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Legal advisory services in Germany are provided by Deloitte Legal. Our people deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets, enable clients to transform and thrive, and lead the way toward a stronger economy, a more equitable society and a sustainable world. Building on its 175-plus year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte’s approximately 457,000 people worldwide make an impact that matters at www.deloitte.com/de.

This communication contains general information only, and none of Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft or Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

Deloitte Automotive Focus Topics

Our automotive offering portfolio and expertise is focused on 18 key topics.



1. Sales & AS Transformation

Transformation of the sales & aftersales organization, distribution network & ecosystem



2. Connected Customer

Best digital customer interaction & engagement across the entire customer lifecycle



3. Connected Services

E2E provision of connected car services incl. business models, platforms and technology



4. Software Defined Vehicles

Transformation from hardware to software in automotive product development, from agile working models up to SW budgeting and pricing strategies



5. Vehicle as a Service

Business model extension to exploit lifecycle profit pools in financial, fleet & mobility services



6. Dealer Performance

Best dealer performance in terms of customer service, process efficiency and profitability



7. Digital Procurement

Untapping the potential of fully digitized procurement – across all dimensions and levers



8. Supplier Management

Proactive analysis and mgmt. of risks within supplier base and network (operations/financials)



9. Digital Production & Logistics

Digitization of core production and logistics operations incl. state-of-the art technologies



10. Finance Transformation

Transformation of the finance function, operating model and digitization of finance processes



11. Human Capital / Workforce Transformation

Transformation of the company's organization, its HR function and the entire "workforce"



12. Analytics & AI

Using the power of analytics & AI to create true value – based on best business & tech approaches



13. Cloud Services

Enabling the full benefit of cloud technologies (i.e. AWS, Google, Azure) ... plan, implement, run



14. Cyber Security

Protection of all company assets and information based on highly specialized expertise



15. SAP & S/4 HANA

Transformation of companies IT backbone based on full spectrum of SAP solutions – at scale



16. M&A Services

Integrated services around all types of valuation, PMI and financial performance



17. Sustainability/ ESG

New ways and approaches to successfully integrate sustainability within the entire organization

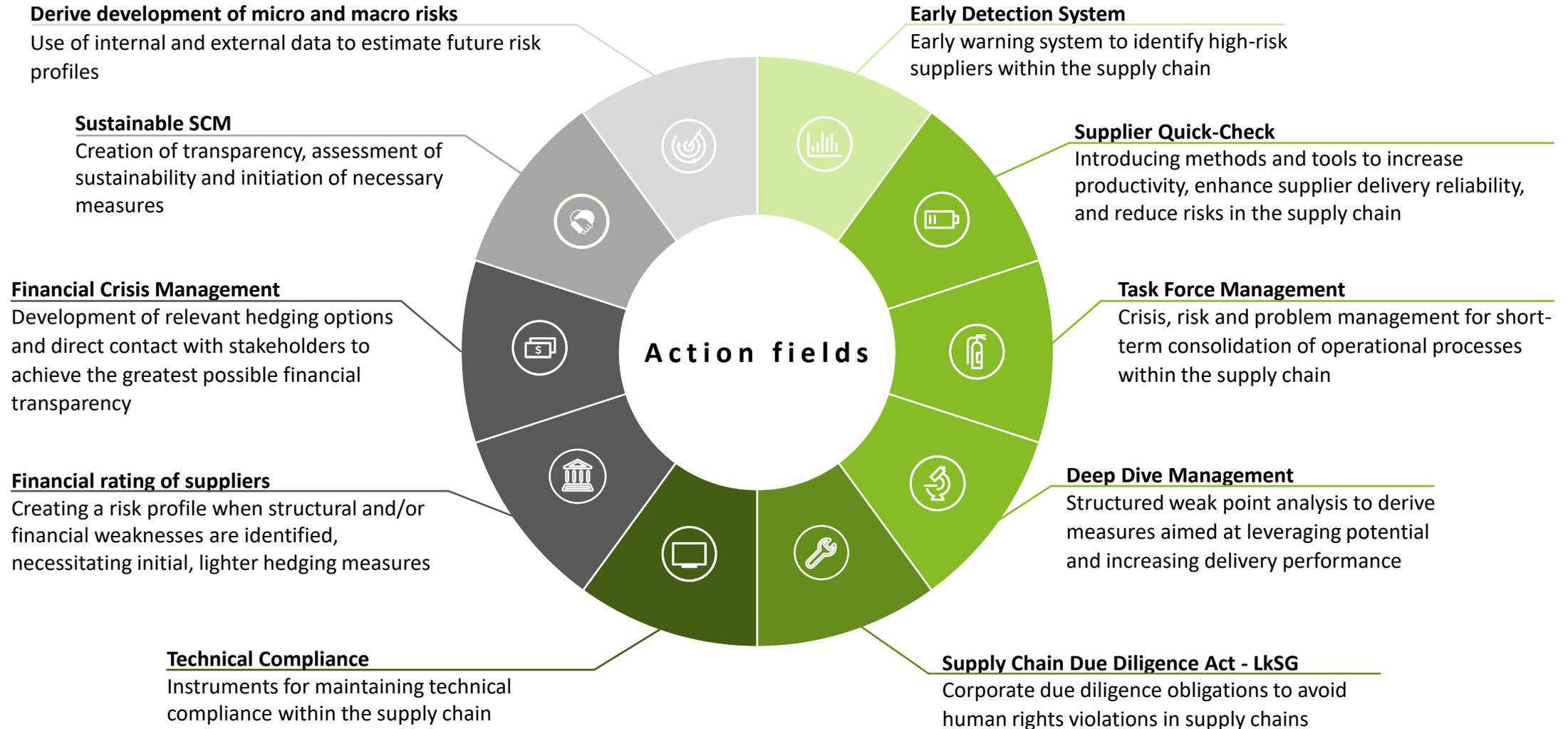


18. E-Readiness: batterie & charging

Transformation to E-Readiness and knowledge about sustainable usage of batteries and charging.

Supply Chain Compliance Response

Identifying risks in the supply chain at an early stage and actively managing them through differentiated options.



全球合规治理系统最佳实践分享 (1/2)

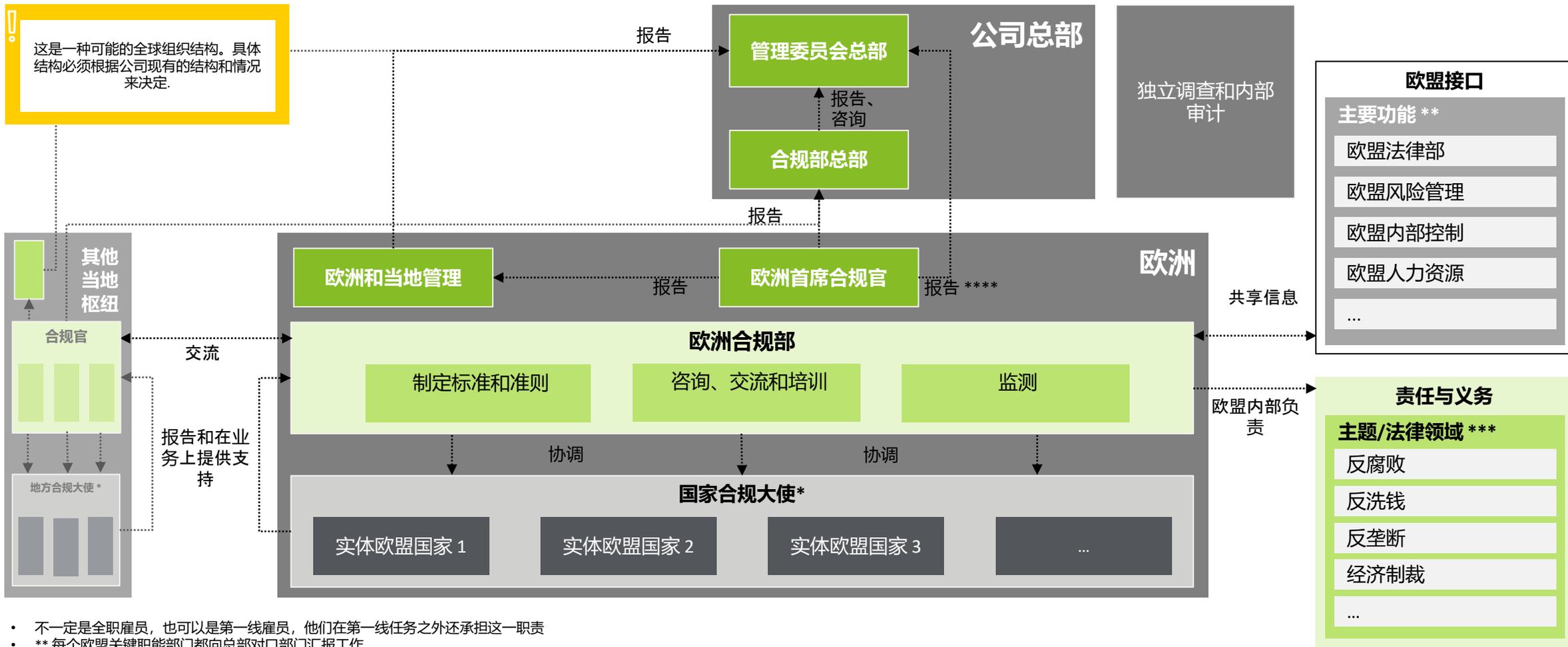
利用枢纽和倍增器建立全面的合规治理。

- 在全球层面进行有效合规管理的关键是**了解和调节全球和地方合规职能的动态**。
- 全球合规部门应**制定总体框架和最低标准**，但也应给予**地方中心灵活性**，使这些标准适应地方法规、文化和运营。全球合规部门应进行实地考察，以确保最低标准，并更好地了解当地风险和需求。
- 鉴于国家业务通常规模较小，往往只有区域（地方）中心才能配备专职合规官员作为正式的二线人员。不过，兼职的国家合规大使或类似的一线角色有助于将合规工作推广到较小的国家，同时保持**三线模式**。
- 报告线应保持简便，当地管理层和全球合规部应区分与当地合规有关的决策权限。
- 如果全球合规将培训等活动集中起来，则应制定**文化战略**，以适应当地情况。例如，“自上而下”的语调需要因地区而异，这样才能有效。现代传播活动规划、行为模型和人工智能优化传播可帮助实现这一目标。



全球合规治理最佳实践分享 (2/2)

有效的全球合规组织设置范例。



- 不一定是全职雇员，也可以是第一线雇员，他们在第一线任务之外还承担这一职责
- ** 每个欧盟关键职能部门都向总部对口部门汇报工作
- *** 某些法律领域可能属于合规部总部的职责范围，而其他领域则需要在当地/地区处理**** 与总部合规部的报告结构保持一致，以避免重叠、矛盾并确保独立性

Hot Compliance Topics: Data Compliance

An overview of data-related regulations of the European Union (EU) that companies must comply with when doing business in EU.

