KPMG
毕马威

重塑高端格局—
中国豪华车
市场观察



未来行业50
Future Sector 50

汽车科技
Autotech

毕马威 创见不同 · 智启未来

kpmg.com/cn

2026年6月

卷首语



江立勤

毕马威中国
副主席

在政府政策支持与技术进步的双重驱动下，中国豪华汽车行业在荆棘密布的全球市场中稳步前行，“创新+技术”在行业中尤为突出。如今自动驾驶技术在道路交通中的应用日益广泛，新能源汽车品牌在经过一段爆发式增长后逐渐趋于稳定发展，智能座舱软硬件技术取得突破，这都能体现出新质生产力正成为点燃豪华汽车产业高质量发展的新引擎，我们相信，未来中国豪华汽车市场将会保持积极的增长态势，实现智能化、数字化发展。

目前，中国豪华汽车的发展已历经四个阶段，由2000年以前的萌芽期到合资扩张期，再到自主品牌破局期，最后到现阶段的智能电动化市场重构期，整体技术水平不断升级。随着汽车销量与保有量的提升，市场对豪华汽车的需求呈现出明显的变化，同时亦带动汽车行业生态格局与竞争规则的改变，由此可见，豪华汽车产业已成为我国数字经济下汽车行业转型发展的重要推动力。我们观察到，造车新势力以及跨界科技巨头正成为豪华汽车市场增长的主动力，传统豪华汽车品牌亦积极构建自身生态圈，不断提升市场占有率。在此背景下，中国豪华自主汽车品牌应抓住发展机遇，积极应对挑战，进一步推进资金链、供应链等方面的深度融合，通过技术创新来创造更好的产品。



徐侃瓴

毕马威中国
汽车行业主管合伙人

回顾过去的豪华汽车市场发展，我们关注到数字化技术进一步在豪华汽车产业各细分领域深入融合和变革。从目前的发展情况可以看出，中国豪华汽车产业的底层逻辑发生了根本性转变。在过去，豪华汽车的核心价值主要体现在机械性能的极致追求以及作为身份象征的社会属性上；而如今，以AI算法、大数据分析和智能感知为核心的“认知”能力，正在成为定义豪华汽车价值的新标准，中国豪华汽车产业正以集中式电子电气架构、智能辅助驾驶、智能座舱以及“人车家”智能生态为核心，构建起新时代的移动“第三空间”，这种以数字化技术为核心的变革，不仅重新定义了豪华汽车的价值内涵，也为整个行业注入了新的活力。

展望未来，中国高端汽车市场将踏入产业升级与技术迭代的关键阶段，众多车企以“科技豪华”为核心理念，重新定义高端出行的标准，市场格局将迎来结构性重塑，中国豪华汽车产量将持续上升。各汽车企业要更好地依靠在新能源与智能化领域的深厚积累，反哺全球合作伙伴，共同助力中国汽车产业高质量发展。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

目 录

01 汽车豪华品牌的跨时代演进 03

02 中国豪华汽车市场的进阶与重构 13

03 豪华品牌所面临挑战及如何应对 21



© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

01

汽车豪华品牌的跨时代演进



© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所— 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

1.1 高溢价属性定义下的产业战略高地

豪华汽车市场（Premium Car Market），通常被定义为介于大众市场（Volume Market）和超豪华市场（Luxury/Ultra-Luxury Market）之间的细分领域，代表着全球汽车工业中技术、品牌与价值的制高点。这一细分市场既区别于大众市场以规模化、性价比为核心的产品逻辑，也不同于超豪华市场以定制化、收藏属性为核心的定位。在全球范围来看，豪华汽车产品终端售价通常处于5万至15万美元区间，部分高端产品覆盖更高价格带，具备清晰的市场分层与明确的消费门槛。

豪华汽车长期以来一直被视为是汽车工业皇冠上的明珠，一方面是因为这一细分市场是全球汽车产业的核心利润支柱，因此也成为全球主流车企战略布局的核心赛道。行业数据显示，豪华汽车的销量在整体汽车市场中的销售占比约为13%—15%，但其在全球汽车产业中的利润贡献占比高达38.4%[1]，盈利能力显著领先于规模更大的大众市场。这种“低销量占比、高利润贡献”的市场特征，不仅让豪华汽车市场成为车企营业利润的核心来源，更为前沿技术研发、全球市场布局提供了稳定的现金流支撑，形成高盈利、高研发、高价值的正向商业循环，进一步巩固了豪华汽车市场在整个汽车产业中的核心战略地位。

另一方面，豪华汽车已成为未来全球汽车行业增长的重要引擎。从全球汽车市场来看，2024年和2025年销量同比增速分别为3%和5%，较2023年同比分别下降8个和6个百分点[2]，产业进入低速增长周期。反观豪华车市场，据预测，全球豪华汽车规模有望在2035年突破万亿美元，2026年—2035年间的复合增长率为6.3%[3]。



1. Luxury Car Market, Grand View Research, Mar 6th, 2026，https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/luxury-car-market-report
2. 一文了解2025年全球汽车市场动态，网易，2026年2月25日，https://www.163.com/dy/article/KMJM6DJM0527UP9U.html.
3. 豪华车市场 大小和分享 2026 – 2035，GMI，2026年1月，https://www.gminsights.com/zh/industry-analysis/luxury-car-market

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

1.2 豪华内涵的阶段跃迁

豪华从来不是静态的概念，而是一套不断被时代重塑的价值体系。纵观全球豪华汽车市场的百年演进，其本质是在行业技术发展与用户需求升级双轮驱动下，围绕“豪华”这一核心定义持续迭代、价值内涵不断提升的过程。大致可以分为三个时期：

阶段划分	1.0时期	2.0时期	3.0时期
定义演变	以“机械硬件”与“品牌工造”为核心的传统豪华汽车定义。	豪华汽车的定义已逐步扩展至新兴动力形式，以及对用户日常使用场景的覆盖能力。	顺应全行业智能化趋势，“软件定义”与“智能生态”已成为豪华汽车定义中的新要素。
核心标志	以燃油发动机、底盘、内饰设计、制造工艺为核心铸造独特豪华体验。	“三电”技术的成熟推动了新兴动力模式的形成，“冰箱、彩电、大沙发”等舒适性配置也顺势成为主流豪华车型的标配。	以集中式电子电气架构、智能辅助驾驶、智能座舱以及“人车家”智能生态为核心，构建起新时代的移动“第三空间”。
市场格局	欧系传统豪华品牌占据豪华汽车市场绝对主导地位。	特斯拉、国内新势力品牌入局，豪华汽车市场进入由传统豪华品牌与“新玩家”多元发展的市场格局。	国内汽车品牌发展迅速，豪华汽车市场进入多元竞争的白热化阶段。

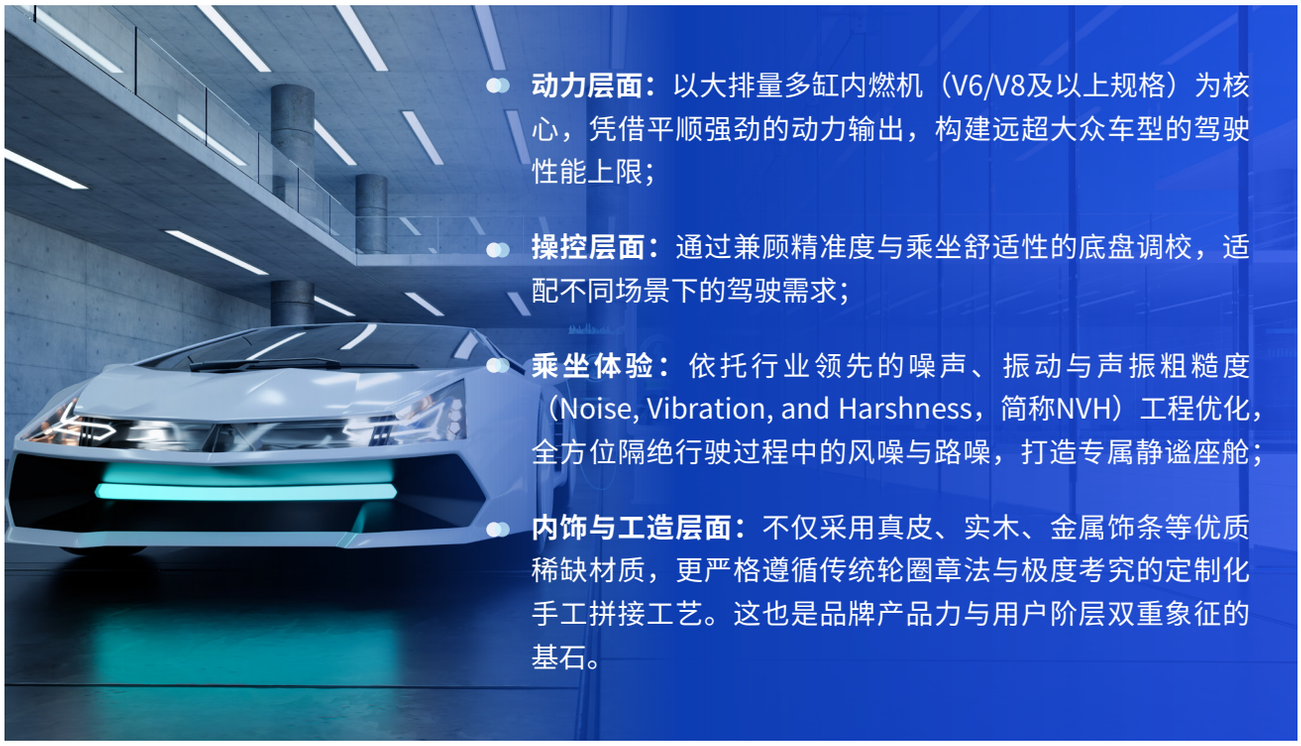
1.0时期：以“机械硬件”为尊与“品牌工造”为骨的传统豪华

1.0时期是全球豪华汽车市场标准的确立与主流发展阶段。这一时期主要以燃油车为核心载体，豪华汽车的边界是由汽车工程能力、硬件素质，以及两大不可或缺的核心支柱共同定义的——品牌底蕴与传统工造，这为行业后续的发展划定了基础框架。

这一时期的豪华评判体系，深刻结合了汽车的阶层属性与出行工具的本质。在品牌层面，豪华品牌附加值并非凭空捏造，而是由实打实的巨额研发成本、技术投入与历史积淀支撑起来的；在工造（Craftsmanship）层面，豪华车深度继承了欧洲传统豪华马车的制造规范与衣钵，讲究血统纯正。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

基于此，该时期的核心标志集中于以下四个维度：



- **动力层面：**以大排量多缸内燃机（V6/V8及以上规格）为核心，凭借平顺强劲的动力输出，构建远超大众车型的驾驶性能上限；
- **操控层面：**通过兼顾精准度与乘坐舒适性的底盘调校，适配不同场景下的驾驶需求；
- **乘坐体验：**依托行业领先的噪声、振动与声振粗糙度（Noise, Vibration, and Harshness，简称NVH）工程优化，全方位隔绝行驶过程中的风噪与路噪，打造专属静谧座舱；
- **内饰与工造层面：**不仅采用真皮、实木、金属饰条等优质稀缺材质，更严格遵循传统轮圈章法与极度考究的定制化手工拼接工艺。这也是品牌产品力与用户阶层双重象征的基石。

在这套严苛的机械与品牌工造标准下，1.0时期的豪华车市场遵循欧洲的划分传统，大致形成了以下的层级体系并得以在全球范围内推广：

层级分类（由高到低）	层级定位	代表车型	价位（主流区间）
全尺寸/大型豪华车（对应欧洲F级）	在过去很长一段时间里，“豪华车”一词几乎是专门指代这个级别的车型，代表了顶级车企的硬实力与工造水准。	如奔驰S级、宝马7系、奥迪A8等	10万-15万美金
中型豪华车（对应欧洲E级）	传统意义上，这才是真正的“入门豪华车”级别。	如奔驰E级、宝马5系	6万-9万美金
入门级豪华车（对应欧洲C级）	通常以较高级的“后驱平台”作为豪华准入门槛	如奔驰C级、宝马3系	5万-6万美金

资料来源：公开资料整理，毕马威分析

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

2.0时期：“三电”技术普及抹平机械壁垒，“冰箱彩电大沙发”成为豪华新标配

2.0时期是传统豪华定义边界拓宽、市场格局调整的转型过渡阶段。在这一时期，豪华的核心逻辑发生变化：由过去以“发动机、变速箱、底盘”等机械硬件素质和品牌溢价优先，开始转向“以人为本”的用户日常使用体验。在这一时期，造车新势力车企凭借电动化的先发优势，以“三电”技术做为底层支撑，将高端空间配置普惠化，以“冰箱、彩电、大沙发”为代表的内部空间舒适性配置开始成为豪华车的新标配。

在传统燃油车时代，内燃机和变速箱构成了百年车企牢不可破的技术护城河。但进入2.0时期，以特斯拉及中国造车新势力为代表的企业，依托成熟的“三电”供应链，打破了传统豪华品牌的机械垄断，为全新的豪华体验提供了完美的底层支撑：

- 驾驶体验层面：电动车型凭借天然的平顺性与即时扭矩输出，可提供优于传统燃油汽车的加速性能；同时电动汽车运行噪音更低，无燃油车发动机震动与变速箱顿挫问题，进一步提升了行驶过程中的静谧性与稳定性，构建了全新的豪华驾驶体验上限。

- 经济与维护成本层面：电动车型能源费用更低，电能价格低廉且波动幅度远小于燃油价格，大幅降低了用户日常用车成本，贴合消费者理性消费需求；同时电动车动力结构相对简单，无发动机、变速箱等复杂机械部件，日常维护保养的工作量与成本显著低于燃油车型，进一步降低了豪华汽车的使用门槛。

- 用车场景的实用性与拓展性：依托大容量动力电池与纯电高压平台的支持，电动车型在续航与补能层面已实现接近燃油车的使用体感，夯实了日常出行的实用性基础。同时，相较传统燃油车依靠低压电瓶仅能支撑低功耗设备运行的局限，电动汽车搭载的大容量动力电池，除为驱动电机供能外，还可为娱乐大屏、空调、冰箱等全车高功率舒适与娱乐型设备长时间稳定供电，同时针对户外或紧急场景，还支持对其他外接设备的放电功能，为豪华体验的全场景落地提供了核心硬件支撑。

正是因为“三电”技术解决了动力、平顺性与车内能源供应的问题，中国造车新势力开始将汽车设计的核心转向“以人为本”。他们精准洞察了中国消费者城市拥堵时间长、多代同堂家庭出行等真实需求，采取“三电保底+高配普惠”的差异化竞争策略，将原本仅搭载于劳斯莱斯、迈巴赫等百万级超豪华车型的配置变成主流标配，全方位刷新了以人为本的乘坐基准：

- 娱乐体验层面：以多屏交互为核心的“彩电”类娱乐配置实现规模化普及，原本仅搭载于顶级豪华车型的中控超大尺寸交互屏、副驾以及后排独立娱乐屏等配置，逐步成为主流豪华车型的标配，构造全座舱沉浸式移动娱乐空间。

- 乘坐舒适度层面：以舒适座椅为核心的“大沙发”类舒适配置完成全层级覆盖，高端真皮座椅、座椅加热/通风等功能已基本成为豪华车型的全系标配，“女王副驾”、“零重力座椅”、座椅按摩等进阶配置，也通过创新设计从旗舰大型车领域逐步覆盖至主流豪华轿车领域，全方位刷新了豪华车的乘坐舒适基准线。

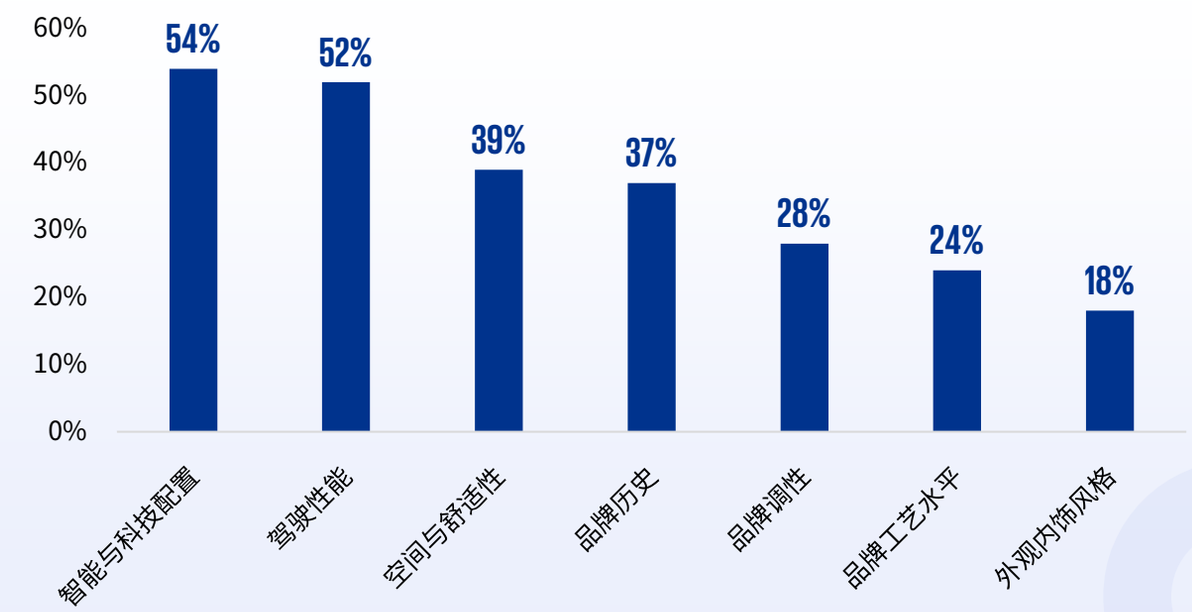
- 日常场景覆盖层面：以场景适配为核心的功能性配置快速上车，车载冷暖冰箱、双向充放电系统、可折叠商务小桌板、恒温杯托等配置的规模化应用，推动豪华车型突破了单一出行工具的属性边界，完成了生活、商务、家庭、户外等多元场景的车内化覆盖。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

3.0时期：智能化重构用户体验，“高阶智驾与情感交互”成为豪华新标准

智能化浪潮席卷全球，造车新势力与跨界科技巨头依托高算力芯片和AI大模型的先发优势，不仅率先普及了“软件定义汽车”的理念，更以此为底层支撑，将高阶智驾普惠化。于此同时，消费者对豪华汽车的诉求也正发生改变，2025年调查数据显示，消费者在购买豪华汽车时最看重智能与科技配置，占比54%（图1）。科技的进步和消费者理念的转变使得3.0时期豪华汽车的定义由传统的品牌和物理材质层面升级为智能化深度赋能并全面重构的用户体验系统。

图1：2025年豪华汽车市场消费者购买因素



数据来源：第一财经，毕马威整理

智能化重构用户体验的第一层是拓展汽车设计的边界。1.0和2.0时期的豪华主要由“可感知、可触达”的物理元素构成，例如高档真皮座椅、多屏联动的座舱等。3.0时期的智能化使得设计的边界得以大幅延伸。大模型技术下的“自然语言交互+多模态融合”使得车载语音助手正逐步从简单的指令执行者进化为能理解、会思考的智能管家，座舱不再是一个冷冰冰的机械物理空间，而是进化为可以与人互动的智能陪伴者。

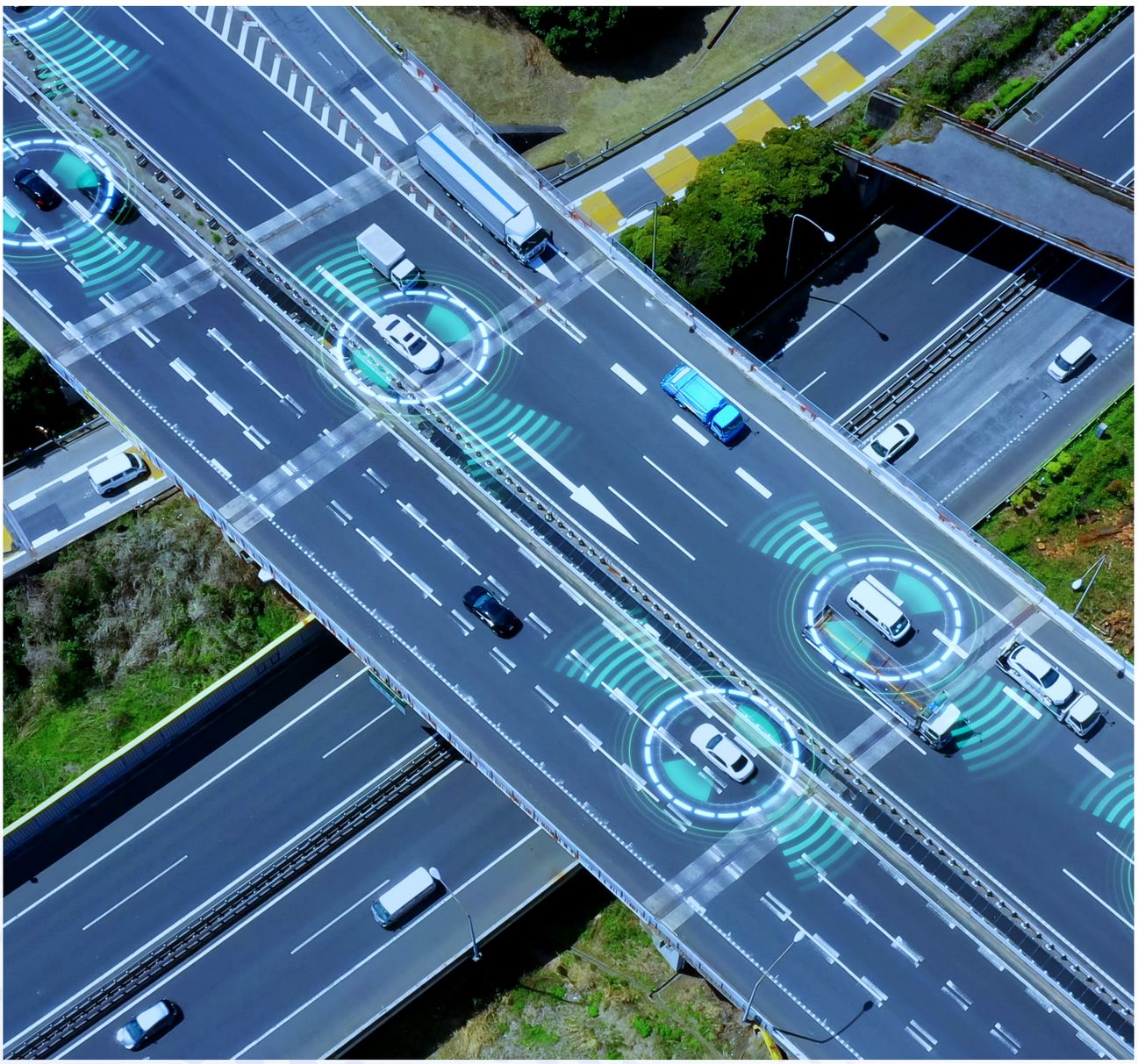
在此基础上，“透明”的智驾安全与“懂你”的智舱体验，则是新时期豪华跃升的核心支点。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

在智能驾驶维度，系统的安全可控和用户的信任是新豪华的核心要义。在面对斑马线避让、复杂路口博弈等场景时，先进的智能系统能通过UI界面向用户实时可视化展示决策过程，解释车辆行为的依据；在车外，智能灯语系统甚至能向周围行人和车辆传递行驶意图。这种“人机共驾”的透明度与交互感，消除了用户对智驾的未知恐惧，赋予其最高级的心理豪华感。

在智能座舱维度，新豪华体现在对全场景语义的深刻理解与服务前置。例如在全家出行的复杂场景中，依托强大的自然语义识别，座舱能够精准定位多乘员的复杂需求，甚至催生出“成语接龙”等多乘员娱乐交互功能，从单点指令升级为有温度的情感共鸣。

此外，智能化的触角还延伸至车外，以全生命周期的创新服务走完新豪华的“最后一公里”。在智能化时代，汽车从一次性交付的硬件变成了持续迭代的智能终端，车主与品牌的交互频次呈指数级上升。数字化工具的介入，让豪华品牌能够精准描绘用户画像，在用车初期即主动推送定制化的功能教育，及线上保姆式的操作指导等。这种从“被动维修”到“主动关怀”的服务模式跃升，进一步凸显了品牌的用户价值。



© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

1.3 中国市场的格局演变

全球豪华汽车产品定义的百年演进与三次跨越，在中国市场上不仅得到了最生动的映射，更经历了一场从“被动接受规则”到“主动重塑格局”的根本性转变。在1.0传统机械豪华时代，外资品牌掌握着中国豪华车市场的话语权；然而，随着2.0新能源浪潮的兴起与3.0智能化变革的深入，中国凭借庞大且充满活力的本土市场需求、完善的智能制造供应链以及前瞻的科技生态布局，已然从单纯的消费市场，跃升为驱动全球豪华车价值迭代的核心策源地。伴随这一产品底层逻辑的转换，中国豪华车市场的参与主体与竞争生态也经历了深刻的变迁。根据不同时期的发展情况，可大致把中国豪华汽车市场的变迁划分为萌芽期、合资扩张期、自主品牌破局期以及智能电动化市场重构期四个主要阶段（图2），每个阶段都有其独特的发展特点。

图2 中国豪华汽车主要发展阶段



资料来源：毕马威分析

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

萌芽期（2000年以前）：中国豪华汽车主要处于学习和积累阶段。由于技术、资金和市场环境的限制，汽车生产规模有限，产品线较为单一，中国豪华汽车市场主要被进口车型占据，高昂的关税使得豪华车成为极少数人的身份象征，国内车企在豪华车制造领域基本处于空白状态。

合资扩张期（2000年-2010年）：合资车企成为豪华汽车市场的主要推动力量。以BBA（奔驰、宝马、奥迪）为代表的国际豪华汽车品牌开启本土化生产，帮助中国豪华汽车市场逐步掌握先进的技术和管理经验。在市场需求方面，随着中国经济的快速发展和居民收入的提高，这十年也成为中国豪华车市场爆发的黄金十年，三大豪华品牌相继完成合资布局并实现产能与销量的飞跃。其中一汽奥迪作为最早本土化的豪华品牌，奥迪A6L成为了这一时期的政府用车的主力军，2010年销量超过22万，同比增幅超过40%，占据了当时中国豪华汽车市场销量第一的位置[4]；华晨宝马于2003年正式成立，随后迅速将宝马3系和5系引入国产。通过不断扩建大东和铁西工厂，华晨宝马在2010年的销量超过15万辆，同比增长84%[5]，确立了其在运动豪华细分市场的地位；北京奔驰于2005年正式成立，随后国产了E级和C级轿车。2010年北京奔驰在华的销量超过5万辆，与刚成立时相比连涨6倍，实现扭亏为盈[6]。至2010年底，BBA三大合资品牌在华已占据豪华车市场绝对的主导份额。

自主品牌破局期（2010年-2020年）：中国自主品牌依托新能源技术突破和例如直营模式、用户运营等商业模式创新，开始突破合资品牌和进口车的长期垄断，在豪华车市场中占据重要地位。一方面，国内造车新势力开始入局，例如蔚来在2017年正式上市ES8车型，搭载前后双电机，并首推电池租用模式，进入定价40万以上车市场[7]，迅速成为中国豪华电动汽车市场的代表之一。另一方面，传统国产豪华品牌迎来复兴。2018年，中国一汽发布新红旗品牌战略，并于同年推出红旗HS5，这是红旗汽车首款面向大众市场的豪华SUV[8]，旨在以高配置、中式豪华设计和性价比打开民用市场，随后红旗销量迎来了爆发式增长，在2020年销售突破20万辆，较2019年销量翻了一番[9]。

在智能电动化市场重构期（2020年至今）：本土豪华汽车品牌在智能化与电动化方面取得显著进展。在这个时期，利好政策纷纷出台，商业模式不断创新，本土豪华车企开始从“功能堆砌”转向场景化体验与高质量发展。例如问界M9车型依托华为生态赋能，搭载ADS 3.0高阶辅助驾驶系统，涵盖城市NOA、自动泊车等复杂场景，技术成熟度已无限接近L3级法规要求[10]；理想L系列自2022年上市以来，到2025年已实现百万辆交付的里程碑[11]。随着智能电动化技术的进一步成熟和市场环境的优化，中国本土豪华品牌有望在全球舞台上展现更强的竞争力。



4. 奥迪发布2010年业绩 在国内销量超22万辆，中国新闻网，2011年1月21日，
https://www.chinanews.com/auto/2011/01-21/2803362.shtml
5. 2010年宝马在中国内地创销量新记录，中国新闻网，2011年1月11日，
https://www.chinanews.com/auto/2011/01-11/2780115.shtml
6. 北京奔驰司卫：奔驰发动机厂明年在京动工，中国新闻网，2011年1月20日，
https://www.chinanews.com/auto/2011/01-20/2799769.shtml
7. 蔚来ES8正式上市 重新定义汽车用户体验，蔚来，2017年12月16日，
https://www.nio.cn/news/nio-launches-es8-suv-new-user-experience
8. 红旗首款SUV，能靠HS5打个翻身仗吗？新浪汽车
https://k.sina.cn/article_6533979407_185749d0f00100hjxw.html?ab=qiche&_rewriteTime=1776138192305
9. 国产豪车迎来春天，一汽红旗2020年销量达20万，同比增长100%，腾讯新闻，2021年2月5日
https://news.qq.com/rain/a/20210205A0FB6C00#:~:text
10. 问界M9搭载14项黑科技，1000万内SUV天花板实锤，汽车之家，2026年4月2日，
https://www.autohome.com.cn/ask/24261018.html
11. 理想L系列百万辆交付达成！新势力再创传奇，夯实中国增程SUV的领导者地位，腾讯新闻，2025年4月2日，
https://news.qq.com/rain/a/20250402A082BE00

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。



© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

02

中国豪华汽车市场的进阶与重构



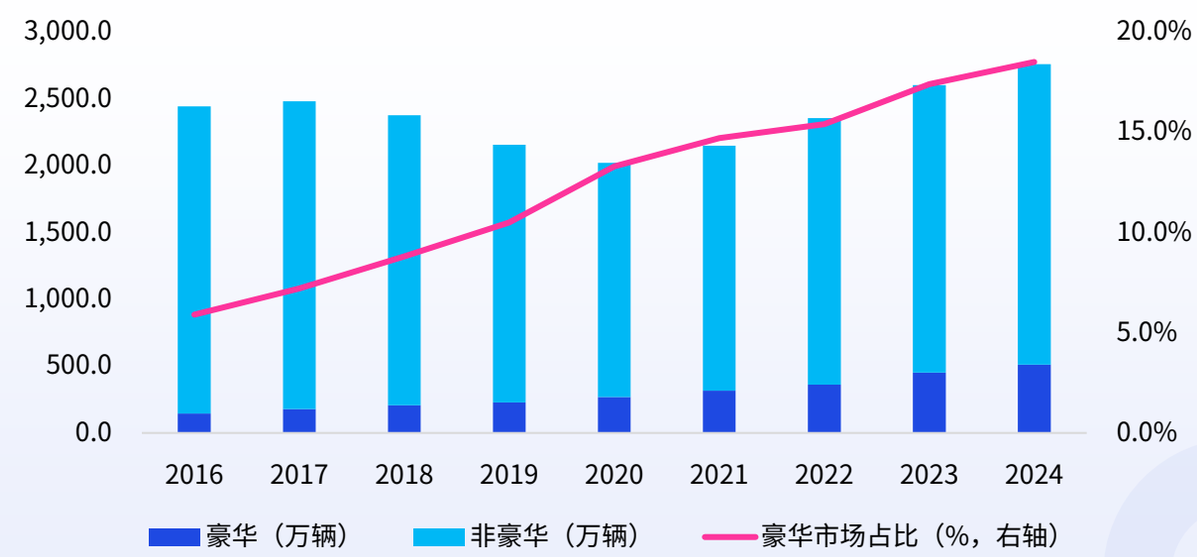
© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所— 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

2.1 市场容量进阶下的增速领跑

随着中国汽车消费结构步入增换购主导的新阶段，整体豪华汽车市场迎来了持续性的规模扩容。当下，中国消费者对汽车的需求已全面越过“基础代步”的门槛，转向对品牌文化、豪华质感以及前沿科技体验的综合考量。汽车不仅是身份的象征，更是智能与舒适驾乘体验的第三空间。

这种旺盛的高端消费需求，直接反映在整体市场销量的强劲攀升上。数据显示，中国豪华汽车市场的整体销量已从2020年的267.9万辆大幅跃升至2024年的511.3万辆，实现了近乎翻倍的飞跃。更为亮眼的是，2024年豪华汽车在全行业的销量占比已达到18.5%，这意味着在中国每售出五辆新车中，就有一辆是豪华品牌。中国豪华车市场的容量天花板正在被不断向上突破（图3）。

图3 2016年-2024年中国豪华车市场销量



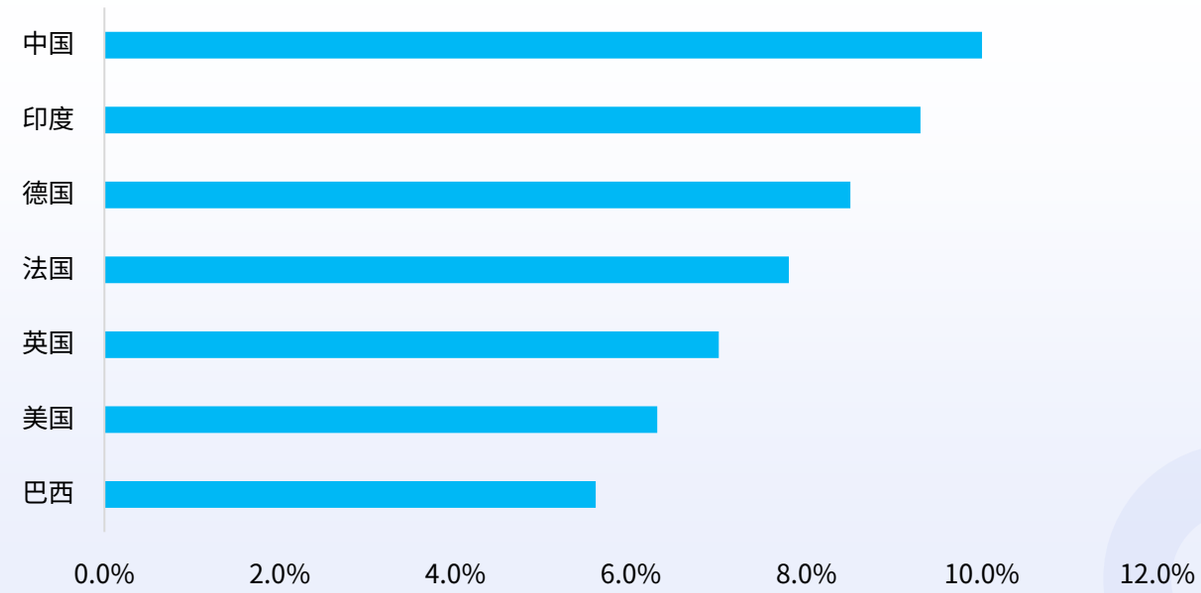
数据来源：盖世汽车研究院，毕马威分析

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

不仅当下体量庞大，中国豪华汽车市场的未来预期同样极其强劲，正在成为全球豪华车企最为瞩目的核心增长引擎。

据预测，在2026年至2036年的未来十年间，中国豪华汽车市场的年复合增长率（CAGR）预计将达到惊人的10%。这一增速不仅远超全球平均水平，更是大幅领先于德国（8.5%）、美国（6.3%）等传统成熟汽车市场（图4）。中国势必将稳居全球增长最快、最具活力的豪华汽车消费阵地。

图4 2026年-2036年部分国家豪华汽车市场复合增长率预测



数据来源：Future Market Insights’ proprietary forecasting model and primary research，毕马威分析

中国豪华汽车市场的高增速背后是独特的技术生态红利与高度成熟的产业链协同。中国不仅是最大的消费市场，更是全球豪华汽车前沿技术落地与产业链进化的先驱市场。

一方面，颠覆性的技术创新正在中国市场重新定义“豪华”，持续激发新的消费增量。新一轮科技革命推动中国成为智能网联技术的高地。车载智能计算平台、车用全域操作系统、端到端AI大模型等前沿技术的加速上车，让“科技平权”与“智能豪华”成为中国市场的标配。

另一方面，产业链协同与垂直整合，极大提升了中国市场豪华汽车的价值转化率。中国汽车产业目前已具备全球最完善的新能源与智能网联供应链。本土头部车企及深耕中国市场的全球品牌，正通过垂直整合深度掌控从核心零部件（如智能驾驶计算芯片、电驱动系统）到整车制造、软件生态的全链条能力。这种产业链协同带来的高效率，使得中国市场上的豪华汽车能够以更快的速度交付、更敏锐的姿态响应用户需求，从而源源不断地为中国豪华汽车市场的长期繁荣注入动能。

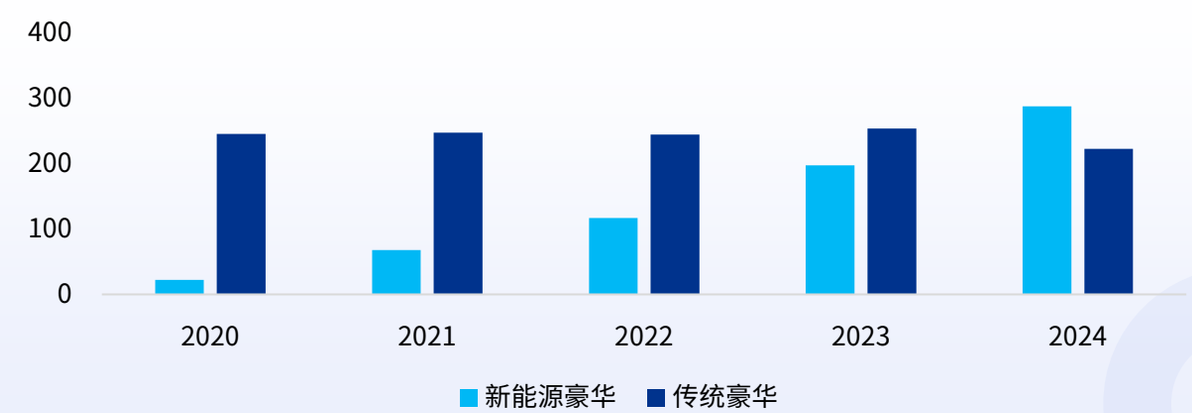
© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

2.2 智电新势力崛起颠覆传统豪华竞争格局

造车新势力与跨界科技巨头成为市场增长的主动力

2024年，中国豪华汽车市场迎来了历史性拐点。数据显示，国内新能源豪华车销量达到288.2万辆，正式超越传统豪华车223.1万辆的销量（图5）。这一反超不仅是销量的更迭，更反映了汽车行业评价标准的根本性转移：消费者对豪华车的认知，正从传统的“机械性能与品牌历史”向“智能化配置与前沿科技体验”倾斜。

图5 2020年-2024年豪华车市场销量，万辆



数据来源：盖世汽车研究院，毕马威分析

注：传统豪华品牌包括宝马、奔驰、奥迪、凯迪拉克、沃尔沃、林肯、捷豹路虎、英菲尼迪、红旗等；新能源豪华品牌包括特斯拉、蔚来、理想、问界、享界、智界、尊界、极昼、极氪、腾势、仰望、阿维塔、智己、岚图、猛士、方程豹等

这场深刻变革的背后，是由造车新势力与跨界科技巨头共同推动的结果。一方面，以蔚来、理想等为代表的豪华造车新势力发挥了先发优势，凭借敏锐的用户需求洞察和大单品策略，成功撕开了传统豪华车市场的壁垒，牢牢占据了高端消费者心智；

另一方面，以华为、小米为代表的科技巨头跨界入局，为汽车产业注入了科技势能。科技企业凭借在智能手机时代积累的底层操作系统开发能力、庞大的软硬件生态闭环以及极致的用户体验设计，将豪华汽车彻底转化为“轮子上的智能终端”。这种“新势力+科技巨头”的良性竞争与融合，正在以极高的效率重塑中国豪华汽车的市场格局。

汽车行业是典型的规模经济领域，现阶段，这些新势力与科技企业已展现出强劲的规模突破能力，其中问界、理想和小米汽车在2025年营收均突破千亿，分别为1,650.5亿元、1,123.1亿元和1,061亿元；蔚来汽车在2025年的交付量为32.60万辆，同比增长46.9%，创历史新高（表1）。不断攀升的产销规模，不仅有效摊薄了企业在底层AI算法、自研芯片及高压纯电平台上的巨额研发投入，更优化了整个供应链的运营效率，最终带动了中国豪华汽车市场整体利润率与抗风险能力的提升。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

表1 2025年部分新势力和科技跨界车企营收及交付量情况

	营收（亿元）	交付量（万辆）
问界	1,650.5	42
理想	1,123.1	40.6
小米	1,061	41.1
蔚来	874.8	32.6
极氪	685.4（2025年前三季度）	22.4

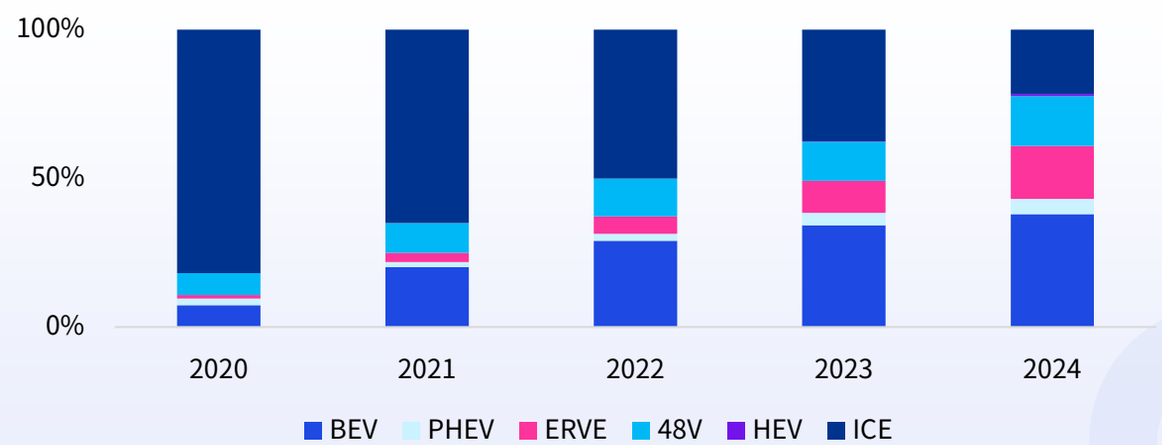
数据来源：公开渠道整理，毕马威分析

豪华汽车演进形成动力多元化与智能化升维的双主线

在动力多元化方面，本土豪华汽车不再盲目执着于单一动力形式，而是基于真实的用户出行场景、补能焦虑及基建现状，形成了包容务实的多层次技术格局：

- 纯电（BEV）占据主导：BEV依然是豪华车转型的核心基本盘，2024年其市场占比已达38%，全面超越传统内燃机汽车（ICE）的21.6%。
- 增程（EREV）与插混（PHEV）强势崛起：这两类技术有效解决了纯电时代的续航焦虑，提供“城市用电、长途用油”的灵活体验。2024年，EREV在豪华车市场的占比从2020年的1.2%飞跃至17.8%；PHEV占比也稳步提升至5.1%。多路线并行将是未来豪华车市场长期的常态（图6）。

图6 2020年-2024年中国豪华车市场分动力类型占比



数据来源：盖世汽车研究院，毕马威分析

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

在智能化方面，得益于智能网联与自动驾驶技术的快速发展，5G、云计算、人工智能等新技术的迅速成熟，为智能汽车产品的功能创新与体验升级带来了更广阔的空间，主要体现在两个维度：

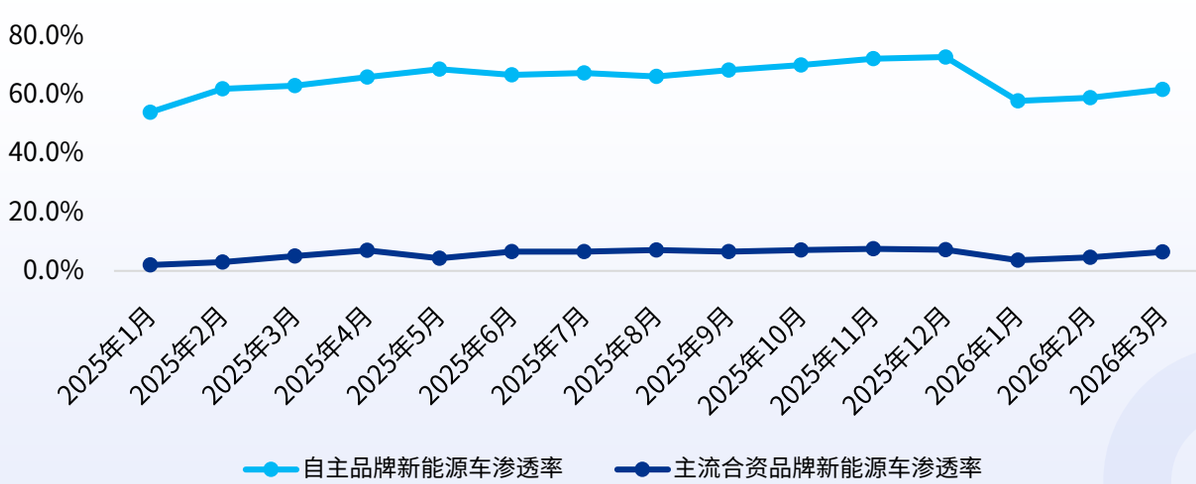
- 智能化技术全面下放带来的科技平权：传统豪华品牌与合资品牌正加快转身，不再将智能网联与辅助驾驶作为新能源车的专属。如今的豪华燃油车（ICE）及插混车型（PHEV）同样通过底层电子电气架构的升级，具备了与纯电车型比肩的智能座舱与智驾体验，兼顾了传统机械质感与现代科技。

- 高阶智驾与AI大模型上车：豪华新能源车的智能化竞争已进入深水区。头部车企全面引入“端到端（End-to-End）”全场景高级辅助驾驶系统，并在车端部署AI大模型。例如蔚来和小鹏设立大模型部门，加速端到端系统的研发工作；理想AD Max 3.0 高阶智能驾驶系统基于全栈自研技术，主打端到端全场景辅助驾驶能力，目前已在理想 L9 Ultra、L8 Ultra 等车型上标配，为中高端用户提供更多选择。

传统豪华汽车品牌正经历电动化转型，但总体节奏偏慢

近年来，中国汽车产业迈入电动化转型时期，电动化战略已经覆盖传统豪华品牌、造车新势力等领域。但是，传统豪华汽车品牌的电动化转型节奏偏慢，陷入“电车赛道缺位”的困境。数据显示，2026年3月，自主品牌新能源车渗透率61.7%，而主流合资品牌新能源车渗透率仅有6.4%（图7），两者相比存在显著差距。从传统豪华合资品牌来看，2025年奔驰全球纯电动车销量16.88万辆，同比下滑7.8%，中国市场作为其重要单一细分市场，是影响销量的重要因素；宝马集团新能源车型销量64.21万辆，占比约26%，但纯电车型的市场存在感不足；奥迪的纯电车型交付量虽增长36%至22.3万辆，但目前在中国市场尚未形成规模化的品牌效应[12]。对于传统豪华汽车品牌而言，历史底蕴、机械性能、身份象征等是其维持溢价能力的主要因素，高端燃油车型以及成熟混合动力技术依然是支撑品牌利润的关键，而电动车产业强调快速迭代及技术多元化，这种工业逻辑的不匹配，使得传统豪华汽车品牌的电动化转型进程推进缓慢，利润收益受到冲击。

图7 2025年-2026年3月自主品牌及主流合资品牌新能源车渗透率



数据来源：中国汽车流通协会乘用车市场信息联席分会，毕马威分析

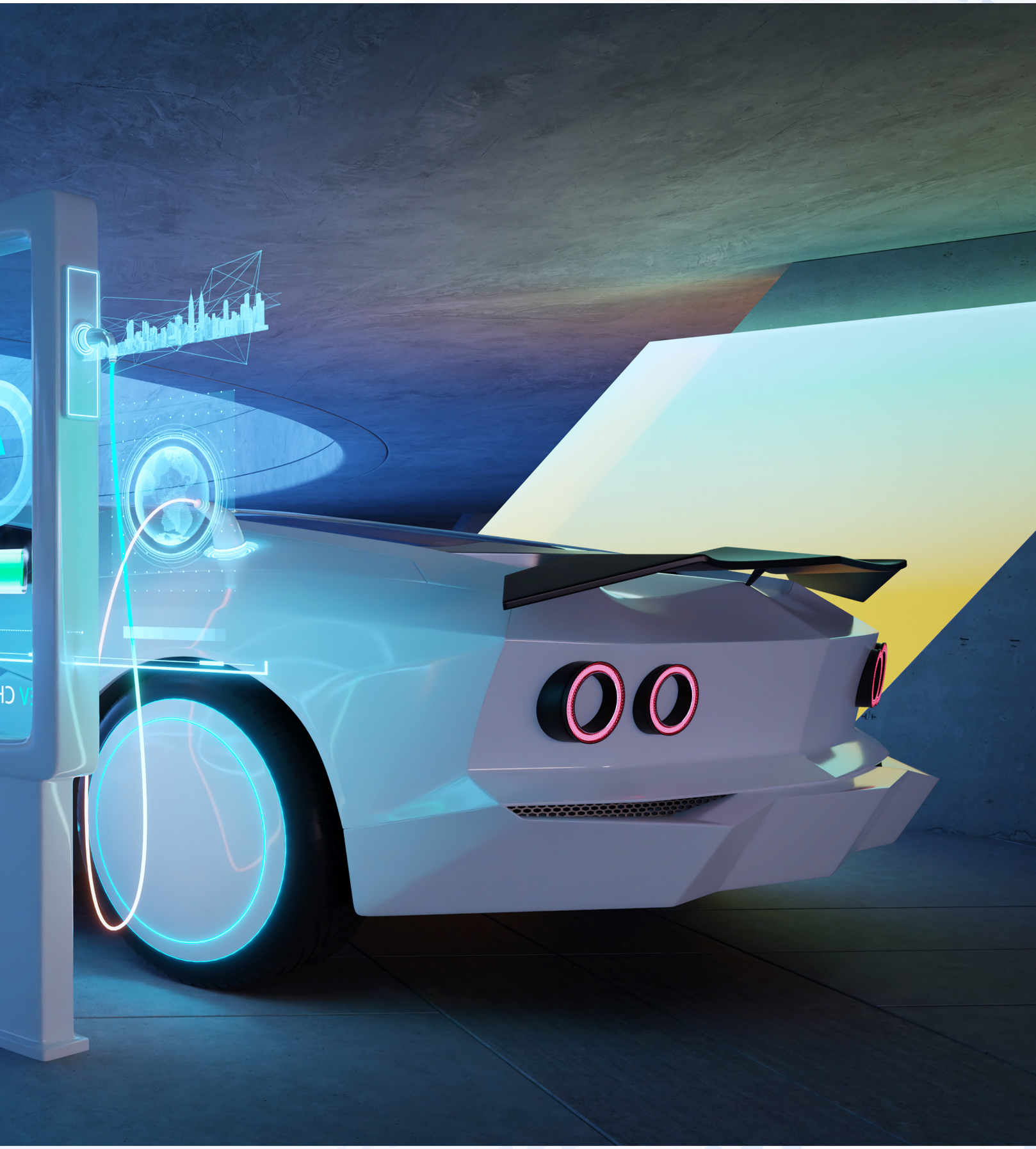
12. 奔驰、宝马、奥迪在华销量集体下滑，开启自救，21世纪经济报道，2026年1月19日，https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MjI3Njc0NTk4MQ==&chksm=b6fb8b14ca6b4422a46e25aaeaba5006a2f215c7e252c6cc552aa27e2ee77474aa9f5f18a857&idx=1&mid=2650552531&sn=b32eff30a56db8bab3816e9940b64154

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

在此背景下，以奔驰、宝马和奥迪为代表的传统豪华汽车品牌密集调整电动化战略部署，从“激进承诺”转向“多路径并行”，寻求燃油车和电动车之间的发展平衡。奥迪汽车曾在2023年宣布实施“全面停止研发和销售内燃机汽车”计划，以更好地适应市场变化，但是在2025年取消了这项计划，并不再设定明确的内燃机汽车终止时间表；奔驰汽车在2025年将原计划“2030年全面电动化”的目标调整为“2030年新能源车型（含混动）占比最高达50%”，采取了燃油车与电动车长期共存的灵活策略；宝马汽车则是下调了宝马品牌和MINI品牌纯电车型的销量预期，但是会执行技术开放战略，灵活推进电动化战略。

总体来说，传统豪华品牌电动化转型偏慢，并非不愿转型，而是受限于客户偏好、商业模式、技术积累与市场现实等方面的约束。从长期发展的角度来看，能否在保留品牌灵魂的同时重构电动时代的价值体系，将成为传统豪华汽车品牌的胜负关键。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。



© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

03

豪华品牌所面临挑战及如何应对



© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所— 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

3.1 本土品牌面临可持续发展挑战

挑战1 本土汽车品牌处于盈利模式转型的关键期，全链路价值挖掘能力仍需提高

> 本土品牌高端化的下半场，不再是单一的销量比拼，而是全链路价值创造能力的较量。当前行业过度依赖新车销售的盈利结构难以支撑长期可持续发展，需将战略中心转向对用户全生命周期的价值运营，打通售前-售中-售后全链路多元价值增长链条，筑牢本土汽车品牌在豪华汽车市场的长期竞争力。

——徐侃瓴 汽车行业主管合伙人 毕马威中国



本土汽车品牌虽在高端市场实现了销量的快速突破，但多数品牌仍处于从单一新车销售向全价值链运营转型的阶段，盈利结构有待进一步优化。目前行业核心营收仍以新车销售为主，对售后维保、汽车金融、官方二手车、技术授权等增值业务的布局与价值挖掘仍有提升空间。蔚来、小鹏、理想三家本土头部新势力汽车品牌发布的2025年财报数据显示，其汽车销售收入在总营收中的占比分别达到87.9%[13]、85.7%[14]、95.0%[15]，对汽车销售单一业务的依赖特征显著。

这一困境的核心诱因除源于本土汽车品牌增值业务布局滞后外，也与其售后服务体系的能力不足息息相关。一方面，服务网络布局需进一步均衡，本土品牌前期网点主要集中在一二线核心城市，三四线及下沉市场平均每200平方公里设有一个服务网点，是一二线城市的6.3倍，下沉用户的服务触达能力仍需提升[16]。另一方面，售后人员专业能力建设需持续推进，2025年行业相关数据显示，本土汽车品牌汽车维修工程师人才缺口超80万人，现有从业者中能够熟练开展核心动力系统检测维护、智能辅助驾驶系统维修的人员占比偏低[17]，一定程度上影响了售后增值业务的拓展空间。

盈利模式的多元探索与售后服务体系能力提升对本土汽车品牌稳固豪华汽车市场至关重要，需重点强化：

- 一是逐步重构盈利结构，将经营重心从单次新车销售向用户全生命周期价值运营延伸，依托现有用户基盘拓展全周期延保、核心部件专属租赁、官方认证二手车等后市场业务，同步推进自研核心动力、智能驾驶技术的行业授权合作，培育多元稳定的收入来源；

- 二是持续补齐服务能力短板，制定全国层级化的服务网络布局规划，通过与第三方专业机构合作加快下沉市场网点建设，同时建立系统化的售后人员培训与资质认证体系，搭建全国统一技术支持中心，提升复杂故障解决能力，为增值业务开展奠定坚实基础。

---

13 蔚来2025年第四季度首度盈利，新浪财经，2026年3月11日
https://finance.sina.com.cn/wm/2026-03-11/doc-inhqqqfu2740023.shtml
14 小鹏四季度盈利3.8亿，新浪财经，2026年3月21日
https://finance.sina.com.cn/roll/2026-03-21/doc-inhrtucr7196301.shtml
15 理想汽车营收利润“双崩”，新浪财经，2026年3月12日
https://finance.sina.com.cn/wm/2026-03-12/doc-inhquffy4519321.shtml
16 新能源车服务革新:科学网点布局，多途径优化维修体验，新浪汽车，2026年3月5日
https://k.sina.com.cn/article_7880068201_1d5b04c6901901vlnm.html
17 新能源汽车维修遭遇“成长的烦恼”，中国青年网，2025年5月28日
https://t.m.youth.cn/transfer/index/url/auto.youth.cn/xw/202505/t20250528_16027239.htm

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

挑战2 本土汽车品牌溢价能力薄弱，行业价格战进一步挤压企业盈利空间

> 本土汽车品牌迈入品牌进阶的关键周期，行业发展重心正由规模扩张转向价值深耕，依靠‘价格换量’的竞争逻辑已难以适配品牌长期建设目标。品牌溢价是企业筑牢豪华汽车市场的关键因素，是用户对产品全生命周期品质与服务的长期价值认可。依托长期产品积淀、成熟质量管控体系以及用户心智培育，是产业实现稳健盈利与品牌价值长效成长的关键抓手。

——张曰文 汽车行业税务服务主管合伙人 毕马威中国



多数本土汽车品牌正处于品牌向上突破的关键阶段，品牌价值体系仍在逐步构建中。为快速扩大市场份额，行业内部分企业采用了频繁调整产品价格体系、降价促销、权益加码等市场竞争策略，推动了行业整体价格水平的下探，形成“降价换量-品牌形象受损-溢价能力下滑-再度”的恶性循环。乘联会相关统计数据显示，2025年国内汽车行业整体销售利润率下降至4.1%，较同期下游工业企业5.9%的平均利润率存在明显差距；其中 2025年12月单月行业利润率进一步下探至1.8%[18]，行业整体盈利下行压力持续加大。

品牌溢价能力的培育是一个长期过程，与产品全生命周期的可靠性表现密切相关。在行业快速发展阶段，本土品牌为抢抓市场机遇，普遍将车型研发周期控制在16-24个月，较传统豪华品牌3-5年研发周期有所缩短[19]；这导致一些企业在生产过程中可能存在工艺不成熟、质量控制不到位的情况，导致成品率较低。另一方面有些企业为了降低成本，选择了一些未经市场长期验证的零部件供应商，这也会影响最终产品的可靠性。与拥有百年发展积淀的传统豪华品牌相比，当前本土品牌的口碑建设仍处于关键阶段，品牌价值的提升需要更长时间的市场验证与用户积累。

推动品牌价值与盈利水平同步提升，需坚持“价值竞争”替代“价格竞争”：

- 一是坚守品牌核心定位，摒弃短期销量导向的低价竞争逻辑，将价格让利资源转化为用户可感知的长期服务权益，通过持续的技术创新、产品升级与服务优化，逐步提升品牌核心价值；
- 二是强化汽车产品全生命周期管控，构建覆盖产品定义、研发验证、生产制造到售后迭代的闭环管理体系。合理优化产品验证周期，建立更为严苛的车规级软件质量管控机制，所有软件版本需完成全功能、全场景测试后方可推送至用户。通过全流程品质管控提升产品长期可靠性，筑牢品牌口碑根基，为品牌溢价能力提升提供坚实支撑。

18 乘联分会崔东树谈汽车行业利润，新浪网，2026年4月22日
https://auto.cnr.cn/2015xc/20260323/t20260323_527559771.shtml
19 严控车企压缩开发周期，搜狐网，2026年1月31日
https://www.sohu.com/a/982255849_121010002

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

挑战3 部分本土汽车品牌战略方向出现摇摆态势，资源分散制约企业长期可持续发展

> 战略的一致性与连贯性是企业避免内耗、构筑差异化竞争壁垒的根本前提。当前汽车行业竞争的核心已从点状技术突破转向体系化战略定力与资源运营效率的综合较量，唯有锚定核心发展方向、集中资源深耕优势领域，同时兼顾经营稳定性，方能穿越行业波动，实现长期稳健发展。

——季刚 汽车行业咨询服务主管合伙人 毕马威中国



本土汽车行业正处于技术快速迭代、竞争格局深刻变化的发展阶段。受资本市场业绩预期、市场短期竞争变化等多重因素影响，部分企业在发展过程中对技术路线选择、品牌定位进行过多次调整，一定程度上导致研发、市场、服务等核心资源的分散投入，不利于长期核心竞争壁垒的构建，同时也对企业经营基本面的稳定带来一定挑战。数据显示，从2020年至2024年，先后已有24个本土汽车品牌因经营调整退出市场[20]；2025年本土新势力汽车品牌中仅理想汽车、零跑汽车实现全年盈利，蔚来、小鹏、极氪、智己等多数本土汽车品牌中虽部分企业已实现亏损收窄或单季度盈利，但经营态势仍面临挑战[21]。

破解企业运营困境，需构建可持续的发展路线，实现企业的健康稳定发展：

- 一是基于自身资源禀赋与品牌定位，明确技术路线、品牌定位、渠道模式的长期发展方向，在保持战略灵活性的同时，避免受短期市场波动与资本市场压力影响而进行大幅战略调整，集中资源深耕核心优势领域，逐步构建差异化竞争壁垒；
- 二是强化现金流精细化管理，建立严格的现金流管控体系与安全储备标准，合理控制非核心业务投入，通过平台化、模块化生产摊薄固定成本，逐步实现经营性现金流自主平衡；
- 三是建立战略执行的动态评估机制，在保持核心战略稳定的前提下，根据市场变化适度优化战术动作，实现长期发展目标与短期经营业绩的有机平衡。



20 中国汽车市场，4年倒了24家车企，新浪财经，2024年7月19日
https://cj.sina.com.cn/articles/view/7894222131/1d6884533001012xcs
21 新势力车企盈利破局 多元布局AI业务谋增长，证券时报网，2026年3月17日
https://www.stcn.com/article/detail/3680237.html

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

3.2 外资品牌面临转型难题

挑战1 传统外资品牌在汽车电动化、智能化以及用户服务方面投入不足，在华市场竞争力持续承压

> 中国市场已成为全球汽车产业电动化与智能化变革的核心策源地，其发展速度与深度正重塑全球汽车产业竞争格局。传统外资品牌当前面临的核心挑战本质上是全球标准化研发及服务运营体系与中国市场独特转型节奏的适配性矛盾。行业近期实践表明，打破‘全球统一输出’的固有思维，推动研发、技术、服务体系的深度本土化重构，是外资品牌重塑在华市场长期竞争优势的核心路径。

——康琦明 并购及交易战略咨询合伙人 毕马威中国



中国汽车市场已迈入电动化、智能化深度转型的关键周期，本土汽车品牌凭借近年来的技术积淀，在电动化核心技术、智能化场景应用领域快速崛起，推动国内新能源汽车产业实现了跨越式发展。中国汽车工业协会发布的2025年汽车行业运行数据显示，2025年中国品牌乘用车市场占有率攀升至69.5%，较2024年同期提升4.3个百分点，其中新能源汽车的销售占比已经超过50%，而德系、日系、美系外资品牌市场份额分别仅为12.1%、9.7%和5.9%[22]。对于外资品牌而言，市场空间有收窄趋势，核心瓶颈主要体现在以下三个维度：

- **一是研发资源重心仍向燃油车相关技术倾斜，电动化技术路线偏于保守。**受全球业务布局影响，燃油车业务仍是多数传统外资品牌的核心营收来源，其近年研发投入的重点。仍集中在内燃机性能优化等燃油车相关领域，电动化核心技术研发资源分配占比长期偏低。奔驰2025年全年已经推出的4款新车包含3款燃油车与1款电动车，电动化产品覆盖策略仍偏保守[23]。技术路线层面，多数外资品牌仍以“油改电”的过渡性方案为主，宝马旗下多款新能源车型均基于兼顾多动力形式的CLAR平台打造，受平台架构限制，在空间利用率、补能效率、智能化升级空间等核心用车体验指标上，存在先天竞争劣势。

- **二是智能化核心技术研发与量产落地滞后，本土化功能适配能力弱。**智能辅助驾驶领域，外资品牌研发重心仍集中于全球通用的基础L2级辅助驾驶功能，针对中国城市复杂路况、人车混行等本土交通场景的高阶智能驾驶技术研发投入不足，城市NOA等核心功能落地进度落后于市场主流水平，中国汽车工业协会发布的《2025城市NOA汽车辅助驾驶研究报告》显示，2025年1月至11月国内搭载城市NOA功能的乘用车累计销量中，本土品牌占比达到81.1%[24]，外资品牌在高阶智能驾驶核心功能的规模化落地进度上，与本土品牌存在显著差距。智能座舱领域，外资品牌普遍沿用全球统一标准化的封闭车机底层系统，本土特色智能化功能适配空间小，车机功能丰富度、交互流畅度与本土品牌存在差距。

22 2025年汽车产销超3400万辆，中国青年网，2026年1月16日
https://auto.youth.cn/xw/202601/t20260116_16465436.htm
23 奔驰2025-2027年将推出36款全新车型，中关村在线，2025年2月21日
https://auto.zol.com.cn/951/9517551.html
24 《2025城市NOA汽车辅助驾驶研究报告》，中国汽车工业协会，2026年1月14日
http://www.caam.org.cn/chn/1/cate_16/con_5237001.html

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

三是传统4S店代理分销模式存在结构性弊端，品牌与用户连接出现断层。传统外资品牌在华普遍采用4S店代理分销的运营模式，品牌与终端用户之间形成了天然的信息壁垒。车辆交易完成后，品牌方无法直接获取用户的用车数据、需求反馈与体验痛点，难以与用户建立持续稳定的连接关系；同时服务标准与用户运营工作缺乏统一的管控体系，无法为用户提供标准化、全周期的用车服务。

针对上述问题，外资品牌可从三个核心方向推进系统性优化：

- **重构在华研发资源分配逻辑，优化电动化技术路线，深度适配中国市场转型节奏。**调整全球研发资源配比结构，基于中国市场新能源渗透率过半的行业现状，将在华研发资源的重心向原生纯电平台、新一代三电系统、高压超充技术等电动化核心领域倾斜，同时建立适配本土汽车市场节奏的快速技术迭代机制，实现核心性能指标对标市场主流水平。部分外资车企已开启相关战略的实施，2025年8月，大众汽车集团与小鹏汽车达成电子电气架构技术战略合作，双方联合开发的行业领先电子电气架构，将全面适配大众在华纯电、燃油及插混车型平台，大幅缩短车型开发周期，正是外资品牌依托本土合作深化技术本土化决策的典型实践[25]。

- **搭建本土智能化功能研发体系，适当开放系统生态，提升智能化体验的本土适配性。**在华设立独立的智能驾驶研发中心或采取与本土智驾技术供应商合作的模式，奥迪率先将华为乾崑智驾技术应用于旗下豪华燃油车型，完成全新奥迪Q5L等多款新车的上市与智驾功能落地[26]；宝马、通用别克、一汽丰田、凯迪拉克等多个外资品牌，均开启与国内智能驾驶系统厂商Momenta达成合作，依托本土企业的技术积累，加快高阶智驾功能的本土化落地与迭代[27]。同时，外资车企应针对中国市场开发专属的开放型智能座舱底层系统，与国内主流车载应用服务商、本土化AI大模型企业开展深度联合开发，打造贴合中国用户使用习惯的智能座舱体验。

- **重构品牌与用户的连接模式，升级全生命周期服务体系，打破分销模式的结构性壁垒。**在现有4S店分销体系基础上，搭建品牌官方直连用户的数字化运营平台，打通用户从看车、购车、用车、维保到换车的全链路数据，实现品牌与用户的直接触达；同时，建立全国统一服务标准与用户运营体系，通过提高服务覆盖广度与增加社群运营活动等方式，提升用户黏性与品牌忠诚度。一汽奥迪通过发布卓·悦Plus服务品牌2.0，进行了售后服务体系的本土化创新，通过60分钟快速保养、8小时钣喷快修等标准化服务，搭配全国高密度服务网络与数字化运营平台，实现服务效率与用户体验的提升，为外资品牌服务体系本土化升级提供了实践参考[28]。

25 小鹏汽车与大众汽车签订电子电气架构技术战略合作的协议，小鹏汽车，2025年8月15日
https://www.xiaopeng.com/news/company_news/5490.html
26 全新奥迪Q5L智混臻选型上市同步开启乾崑智驾，易车网，2026年4月21日
https://news.yiche.com/hao/wenzhang/109294089/
27 现代汽车电动化品牌与Momenta合作开发智驾方案，中国工信新闻网，2026年4月23日
https://www.cnii.com.cn/gxxww/rmydb/202604/t20260423_731955.html
28 从德国工艺到中国生态：一汽奥迪售后服务本土化创新路径，汽车之家，2025年3月13日
https://chejiahao.autohome.com.cn/info/19546960

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

挑战2 全球统一管理模式与当前中国汽车市场发展节奏不匹配，面临产品落地效率与适配性双重挑战

> 面对中国汽车市场的发展变革，外资车企在华战略的底层发展逻辑正迎来深刻转变。过去，外资车企主要将全球通用产品作简单适配后引入中国，整车核心技术与设计路线的决策权仍牢牢掌握在全球总部。随着中国本土智能电动汽车产业的崛起，外资车企逐渐意识到，单纯的本土化功能适配已难以应对日趋白热化的竞争。在此背景下，外资车企对中国市场的战略构想正式迈入2.0时代从‘在中国，为中国‘全面升级为‘在中国，向全球’。

——童喆 汽车行业市场及客户总监 毕马威中国



传统外资豪华品牌依托其技术与品牌优势，多年来是全球汽车市场的核心参与主体。而随着近年中国汽车市场全面推进行业进入智能网联电动汽车时代，行业技术迭代、需求变化的节奏持续加快，其“全球统筹、本土执行”研发模式，在适配中国新能源汽车发展过程中，面临转型困境，核心问题集中在以下两个方面：

- **一是全球一体决策机制与中国汽车市场发展节奏不匹配。**多数外资车企全球战略规划多基于欧美等海外市场的发展情况制定，产品定义、技术路线、研发投入等关键事项决策权均归属海外总部，中国区团队仅承担执行职能，核心事项决策流程与周期较长，难以适配中国汽车市场快速变化的竞争环境与需求特征。

- **二是产品定义逻辑以全球统一标准为核心，本土适配性不足。**产品开发逻辑与研发资源分配以全球统一标准为核心，本土适配性不足。外资品牌在华投放的车型多为全球同步导入，针对中国市场使用场景、用户功能偏好，未能在本土形成以中国市场需求为核心的正向开发体系。以奔驰EQS车型为例，该车型作为奔驰电动化旗舰产品，上市初期定位于百万级豪华纯电市场，但在智能座舱生态构建、高阶智能驾驶辅助功能本土化适配等方面，未能充分满足中国市场消费者的核心需求，产品市场表现与预期存在显著差距，导致产品上市后“水土不服”[29]。

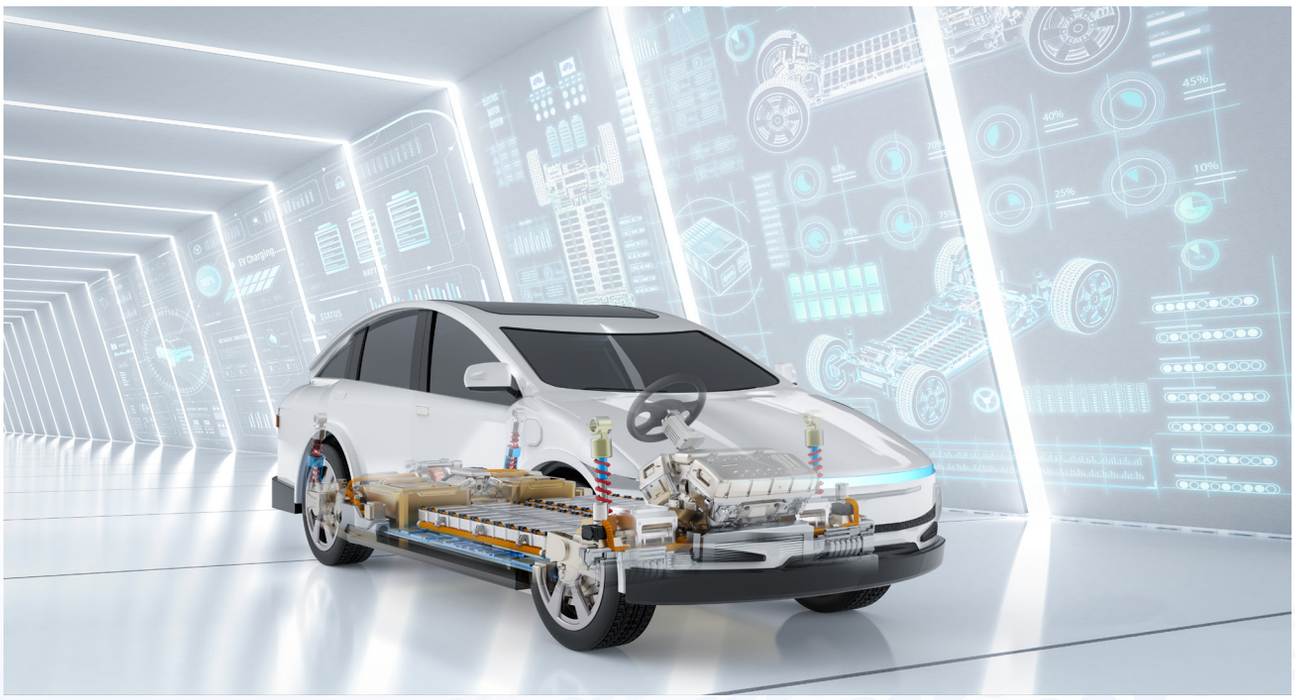
29 奔驰EQS从百万跌到40多万，有驾网，2026年2月14日
https://www.yoojia.com/article/10224657784183911463.html

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

面对中国汽车市场的发展变革，外资车企在华战略的底层发展逻辑正迎来深刻转变。过去，外资车企主要将全球通用产品作简单适配后即引入中国，整车核心技术与设计路线的决策权仍牢牢掌握在全球总部。随着中国本土智能电动汽车产业的崛起，外资车企逐渐意识到，单纯的本土化功能适配已难以应对日趋白热化的竞争。在此背景下，外资车企对中国市场的战略构想正式迈入2.0时代——从“在中国，为中国”全面升级为“在中国，向全球”。这一战略旨在将中国企业和跨国企业的优势相结合，打造“全球共生”新模式，具体可从两大核心维度推进：

- **向中方转移核心研发与决策权，重构本土创新体系。**外资车企正主动改变“海外研发主导、中国生产执行”的传统模式，将电动汽车、智能网联汽车的研发权实质性地转移给在华合资公司或本地团队。通过适度下放产品核心事项的决策权限，缩短跨区域审批链条，基于中国用户需求开展正向开发。例如，丰田推出中国首席工程师制度[30]，将规划、研发、生产到销售的完整链条交予中国工程师；日产明确授权本地团队主导车型开发，并计划斥资百亿扩建中国技术中心[31]；本田亦宣布推出由合资伙伴主导开发的纯电车型。同时，外资车企竞相与华为、Momenta等中国本土科技企业深化合作，加速智能化供应链的本土化融合。

- **以中国为创新策源地与出口腹地，反哺全球市场布局。**在全新战略下，中国不再仅仅是终端消费市场，而是升级为外资车企电动化转型的核心策源地与重要生产基地。外资车企正充分利用中国成熟的新能源整车及零部件供应链优势，将中国制造的智能电动汽车输出至全球市场，并将全球化电车的产品序列交给中国团队。例如，标致计划将中国产的新能源车型销往欧洲以外的全球市场，与欧洲本土车型形成互补，并期待未来反哺全球车型研发[32]；本田、起亚等品牌也已着手将中国制造的纯电车型推向全球市场。这一布局不仅推动了中国供应链的全球化，更大幅增强了跨国车企在新变革下的全球竞争力。



30 丰田将车型决策权交予七位中国首席工程师，易车 ，2026年4月26日，https://news.yiche.com/hao/wenzhang/109616271/

31 对话日产汽车马智欣：革新合资模式 赋予中国研发团队主导权，中国经营网，2025年5月8日 http://www.cb.com.cn/index/show/zj/cv/cv135305901260

32 外资车企入华2.0时代：在中国研发，向全球输出，腾讯新闻，2026年5月9日，https://news.qq.com/rain/a/20260509A01WPN00

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

附件一：毕马威汽车行业洞察



毕马威汽车行业全球技术报告（2026）



毕马威工业制造行业全球技术报告（2026）



2025年度全球汽车行业高管调查（2025）



智能制造 以人工智能驱动转型并创造价值（2025）



并驾齐驱：多元化动力争夺汽车市场（2025）



Impact of Chinese OEMs in Europe（Part II）（2025）



毕马威中国第七届领先汽车科技50（2024）



智慧之眼：开启汽车感知新时代（2024）



中国制造业企业出海白皮书（2024）

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

联系我们



徐侃瓠
毕马威中国
工业制造及汽车行业主管合伙人
电话：+8621 8691 2701
oliver.xu@kpmg.com



童喆
毕马威中国
汽车行业总监
电话：+8610 8553 3747
zhe.tong@kpmg.com



刘靖男
毕马威中国
汽车行业副总监
电话：+8621 2212 2011
carson.liu@kpmg.com



李思维
毕马威中国
汽车行业经理
电话：+8621 2212 2334
archie.li@kpmg.com



翁旭东
毕马威中国
汽车行业经理
电话：+8621 2212 4971
henry.weng@kpmg.com



范曼琳
毕马威中国
工业制造及汽车行业市场经理
电话： +8610 8508 5000
manlin.fan@kpmg.com

若您要推荐企业参评新一届汽车科技50评选，请联系autotech@kpmg.com

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
https://kpmg.com/cn/zh/about/office-locations.html

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2026 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所— 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

刊物编号：1772695771433