2021

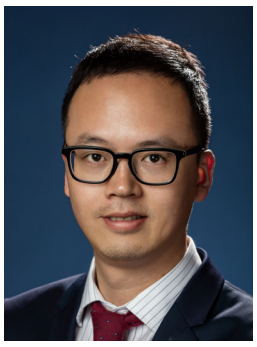
中国二手车金融与生态报告

Roland Berger 平安银行 CADA

前言

中国二手车行业发展在历经过去二十年的“萌芽”、“探索”及“成长”后，即将迈向一个崭新的“提质”阶段，标准和制度的建立以及行业整合等成为未来发展不可绕开的话题。疫情的出现在一定程度上加剧了行业竞争，而MADE颠覆性变革趋势则带来了诸多新的发展机遇和挑战。未来相关政策加码，供需两侧持续发力，将有效推动相关体系建设和行业玩家整合进程，促进二手车销量快速增长。

与此同时，二手车金融行业也逐渐向成熟市场看齐，在相关部门的监管和行业领先玩家的引领下，行业规范和标准逐步建立，助力二手车金融渗透率持续提升。从用户真实需求出发，围绕二手车价值链打造的金融服务将展现巨大的市场潜力。



郑赟

罗兰贝格全球高级合伙人

大中华区副总裁

方寅亮

罗兰贝格全球高级合伙人

大中华区副总裁

前言

平安银行自2002年进入汽车金融领域以来已深耕近20年，并于2019年成为国内首家获得汽车金融牌照的银行，2021年一季度末汽车金融贷款余额达 2,630.92 亿元。同时，平安银行也见证了中国二手车及相关金融行业的发展。作为中国二手车金融行业的先行者和领导者，我们通过借力金融科技和集团综合金融优势，推动平安自身作业体系标准化、产品创新规范化、风险控制专业化和流程体验人性化，进而带动全行业的服务创新，维护公平公正的市场环境，促进汽车金融市场健康稳定发展。

随着未来国内二手车金融相关制度体系逐步健全，消费者对二手车接受度日益提升，我们相信中国二手车行业将迎来高质发展期。平安银行汽车消费金融中心将持续秉持以消费者需求为核心，提供有温度的汽车金融服务，伴随二手车行业成长，推动行业规范和标准的建立，助力二手车产业链的成熟完善。

傅忠强

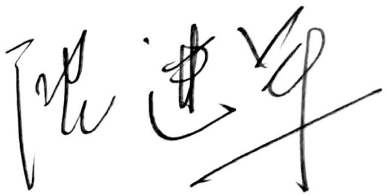
平安银行汽车消费金融中心总裁

前言

经过二十多年的快速发展，中国汽车市场已经进入存量市场阶段，盘活存量，是确保汽车市场可持续发展的重要举措，。而二手车和汽车金融正是未来产业发展的重要内生动力。随着二手车经销企业增值税减按0.5%征收、破除二手车限迁、以及二手车交易跨省通办等一系列政策的推动下，二手车市场将进入行业结构调整期，规范化、规模化、透明化正在逐渐成为市场发展的主流，消费者买车将变得的更放心，经营者经营也将变得更便捷，二手车商业化进程正加速推进。

二手车金融行业领先玩家也积极参与推动行业规范、支持行业健康发展，如中国汽车流通协会和平安银行通过组织建立二手车金融诚信同盟、联合发起《汽车金融行业消费者权益保护倡议公约》等行动，发挥行业领导者的决策影响力，与行业协会、优质经销商等相关行业参与者共建诚信、规范、透明的二手车金融市场。

随着政策标准不断完善和行业玩家竞争力提升，未来二手车金融市场的增长潜力将被激发，行业发展也将更为规范有序。



沈进军

中国汽车流通协会会长

序

对于中国汽车产业而言，过去的2020年无疑是相对困难的一年。新冠疫情不期而至，打乱了所有市场参与者的既定节奏。乘用新车销量自2018年以来，连续第三年下滑；近二十年未见跌势的中国二手车交易量也在2020年下降约4%。这是步入21世纪以来，我国首次出现新车、二手车市场同时下跌的局面，汽车行业面临严峻挑战。然而，我们相信，这是我国汽车产业发展必经的阵痛。放眼未来，以MADE（Mobility 移动出行，Autonomous driving 自动驾驶，Digitalization 数字化应用，Electrification 电气化）为代表的颠覆性行业趋势仍在持续，且在2021年大有加速实现之势。

2021年是我国“十四五”规划的开局之年，在构建“以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局”指导下，打通汽车流通环节，尤其是二手车产业，对于加速汽车产业“内循环”的构建有着深远的意义。基于此，本报告将聚焦2021年中国二手车金融行业。

回首过去，自本世纪初起步以来，我国二手车金融在政策监管、行业参与者与消费者的共同努力下，开始步入规范化发展阶段。2020年，我国二手车金融渗透率达30%左右。基于中国汽车流通协会交易量，二手车金融在未来五年供需两旺的基本判断之上，预计我国二手车金融渗透率在2025年可达48%左右。

前途光明，道阻且长。当前，我国二手车产业链各环节均面临不同程度的挑战，而MADE趋势所带来的各类新模式、新产品和新服务将进一步要求行业各方积极创新，加强应对。

在此过程中，以平安银行、中国汽车流通协会和大众集团等为代表的国内外领先机构协会，通过构建和参与二手车生态圈以推动行业可持续发展，同时利用数字科技实现降本增效、创造价值。我们将此趋势概括为“一个生态圈，一把金钥匙”。

展望未来，我国二手车消费者将迎来透明信赖和一站式的车生活体验，二手车行业参与者将成为敏捷开放、互相协作的生态伙伴，而政策监管主体将秉持鼓励支持、宽严并举的思路，为行业持续繁荣保驾护航。

今年是罗兰贝格以2014年首次发布《中国汽车金融报告》为起点，持续关注中国汽车金融市场的第七个年头。罗兰贝格作为中国汽车产业的长期观察者，持续关注中国汽车金融市场变化趋势，基于行业洞察提供相应分析与预测。与此同时，本报告得到了罗兰贝格的合作伙伴平安银行与中国汽车流通协会的大力支持，得以“跳出金融谈金融”，旨在以更聚焦的思维和更广阔的视角，向消费者、行业参与者和政策监管机构分享我们的洞察与思考，以期共同促进我国汽车金融，尤其是二手车金融行业的蓬勃发展。

目录

01/ 二手车市场概况：风雨历程三十载，而今远望，潜力兑现在即 **1**

1.1 二手车市场发展历史：经历“萌芽”，持续“探索”，大步迈入“成长”期 1

1.2 二手车市场趋势展望：供需两旺，MADE趋势加持，未来车市亮眼细分 4

02/ 二手车金融市场概况：蓬勃发展二十年，稳步渗透，金融增长可期 **8**

2.1 二手车金融市场发展历史：十年“起步”，十年“加速”，金融步入“规范”期 8

2.2 二手车金融市场现状与展望：一步一脚印，金融渗透向成熟市场看齐 9

2.3 二手车金融参与者现状与趋势：链条长，参与者众，稳健规范是长远之计 11

2.4 行业监管与政策分析：严宽并举，打击行业乱象，促进良性发展 12

2.5 海外成熟市场发展经验：他山之石，可以攻玉，成熟经验值得借鉴 13

03/ 中国二手车产业链面临的挑战：“旧困未解，又添新难”，试问路在何方 **17**

3.1 二手车产业链现存挑战：产业链痛点四散，纷繁庞杂 17

3.2 二手车产业链未来挑战：新能源新挑战，尚需新解法 19

04/ 国内外领先机构的应对之策：“一个生态圈，一把金钥匙”，破局之道或在于此 **23**

4.1 “一个生态圈”：以行业可持续发展为目标的模式创新 23

4.2 “一把金钥匙”：以提升效率与创造价值为目标的科技创新 29

05/ 二手车生态圈展望：百花齐放，秩序井然，旧貌换新颜 **34**

5.1 未来的二手车消费：“透明、互通、可信赖”的消费体验 34

5.2 生态圈参与者的行动：“文化、战略、战术”三重举措，谋求长远 34

5.3 行业规范的发展方向：“保障消费者利益，促进可持续发展”为核心目标 35

01/

二手车市场概况

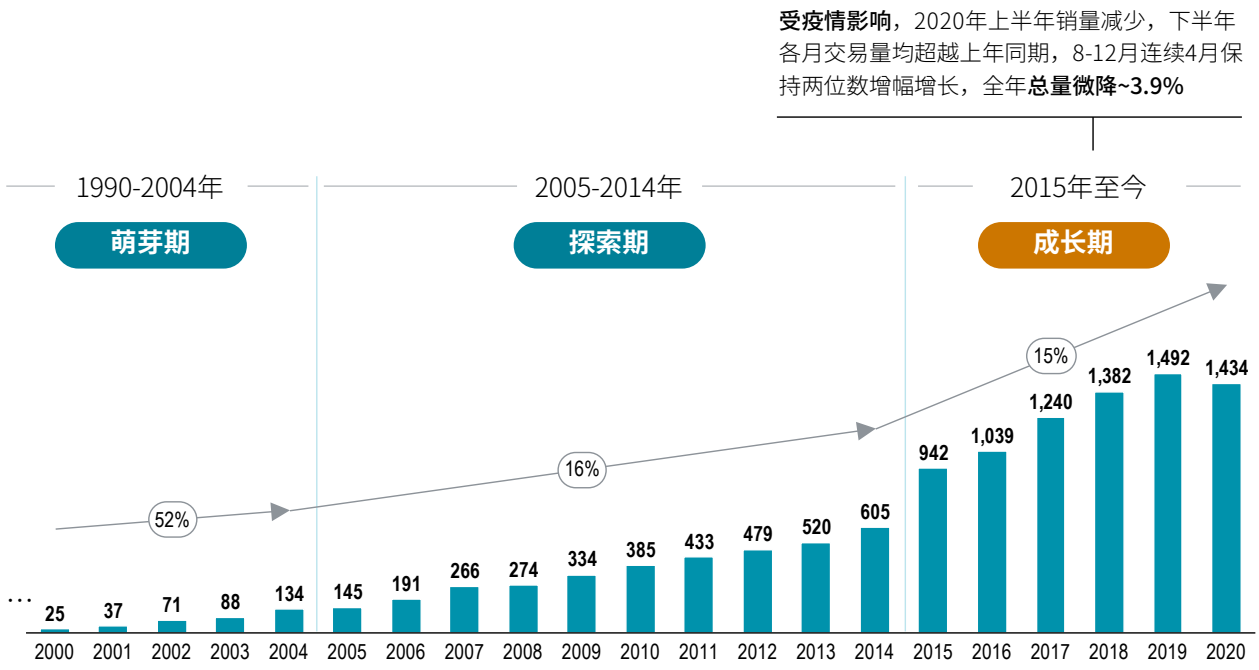
风雨历程三十载，而今远望，潜力兑现在即

1.1 二手车市场发展历史

经历“萌芽”，持续“探索”，大步迈入“成长”期

回顾过去，我国二手车市场长期以来存在不规范、不透明的行业现象，且在税收与二手车商品化未完善等因素的影响之下，我国二手车市场整体发展缓慢。展望未来，在中国经济“双循环”新格局和“十四五”发展新要求之下，以二手车为核心的汽车流通产业作为稳增长、扩内需重点领域，将具备重要的战略意义。因此，审视我国二手车市场的发展历史，将有助于行业更扎实地迈向发展新阶段。→1

1 中国二手车历史交易量与发展阶段 [万台]

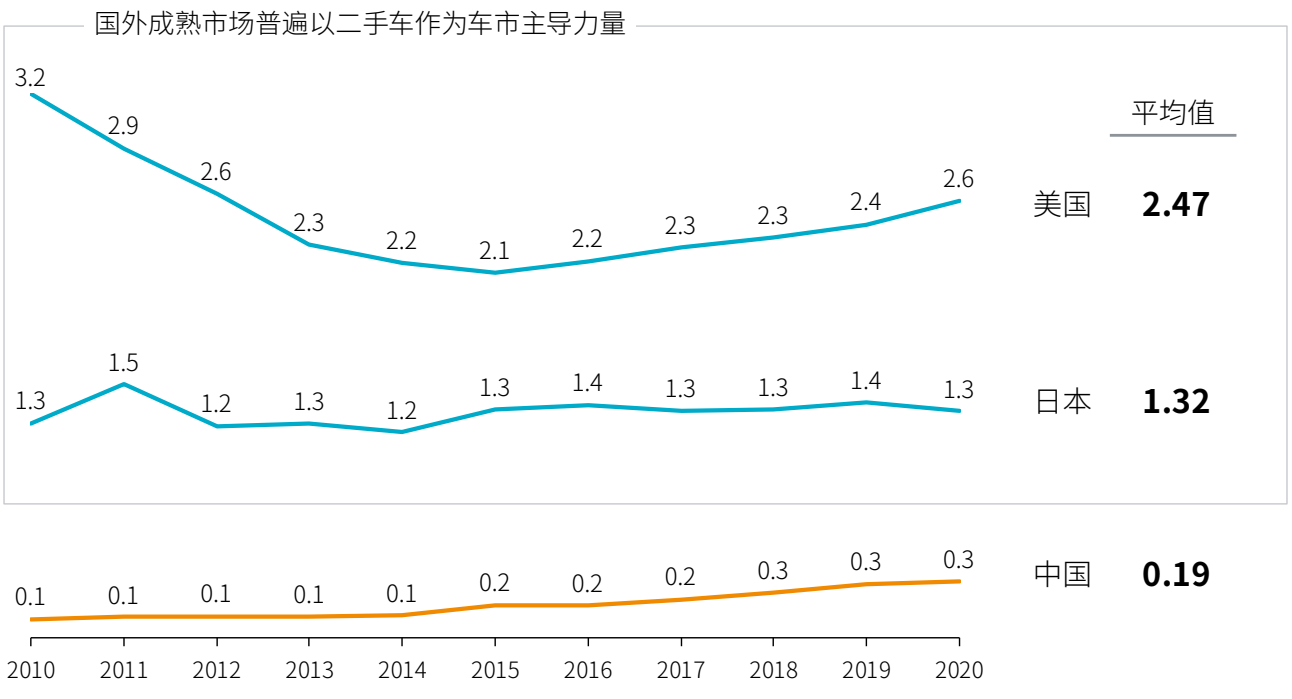


资料来源：二手车流通协会，案头研究；罗兰贝格

我国二手车发展历经萌芽期（1990年-2004年）、探索期（2005年-2014年）和成长期（2015年至今）三个阶段。萌芽期的各类法规并不完善，而二手交易体系也尚未建立。随着2005年《二手车流通管理办法》实行，二手车交易市场的“垄断地位”逐渐打破，此后，包括车王、优信拍、大搜车等在内的中大型玩家开始出现，国际二手车龙头CarMax和Manheim也开始试水进入中国，行业交易体系与供需匹配逐步完善。2015年始，随着互联网玩家的快速扩张，以及以《关于促进二手车便利交易的若干意见》、《关于稳定和扩大汽车消费若干措施的通知》、《关于进一步优化营商环境，更好服务市场主体的实施意见》为代表的国家支持性政策法规密集出台，我国二手车交易规模快速上升，行业整合淘汰加速。

在过去几年中，中国二手车市场保持着快速增长的态势，2019年突破交易量1,492万台。然而，与成熟市场相比，中国二手车市场仍处于早期发展阶段，整体市场二手车占新车的比率较低。→2

2 中国与成熟汽车市场二手车/新车比例变化趋势 [二手车/新车，2010-2020]



资料来源：CADA，Edmunds，CoxAutomotive，JADA，中国汽车工业协会，案头研究；罗兰贝格

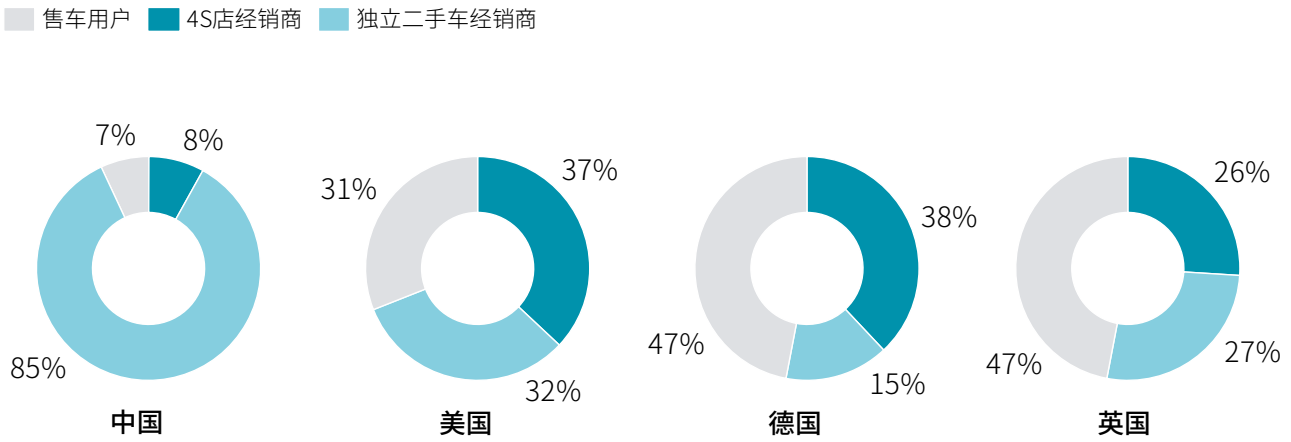
公开数据显示，在2020年产生的二手车交易中，华东地区仍是交易最为活跃的地区，占全国总交易量的33%，一、二线城市的交易量有所增长，而三、四线城市小幅下降。从车龄分布状况看，二手车车龄呈纺锤形结构，3-6年车龄车型交易量占38%，与成熟市场相比，3年以下车龄二手车流通量较少。

二手车交易一般包含收车（私家车C2B/机构车B02B）、流转（B2B）、卖车（B2C）三块，而有能力的个人卖家可直接与终端买家产生交易（C2C），以此减少流通环节费用。

以个人买家视角为切入点，在中国，非4S店的独立二手车经销商（包括连锁经销商与线下交易市场等）仍为用户购车的主要渠道，占二手车交易总量的85%。线下看车的消费习惯、跨区域交易限制以及4S店以新车业务为重点收入来源的传统尚未改变等现状是中国独立二手经销商占比领先的主要原因，而二手车线上交易渠道仍处于探索量和盈利性平衡阶段。→3

对比美国、德国与英国成熟市场，由于新车市场已成熟，二手车相较新车更高的利润促使4S店经销商进军二手车业务，而其在车源上的优势，也对占比的提升带来帮助。除此之外，市场信息公开化、透明化与市场监管的规范化使售车用户的私人交易更有保障，C2C业务占较大份额。

3 中国与成熟市场二手车主要流通渠道对比



1) 独立二手经销商中包含二手车市场与独立黄牛等渠道，与流通协会统计口径存在差异

资料来源：案头研究；罗兰贝格

1.2 二手车市场趋势展望

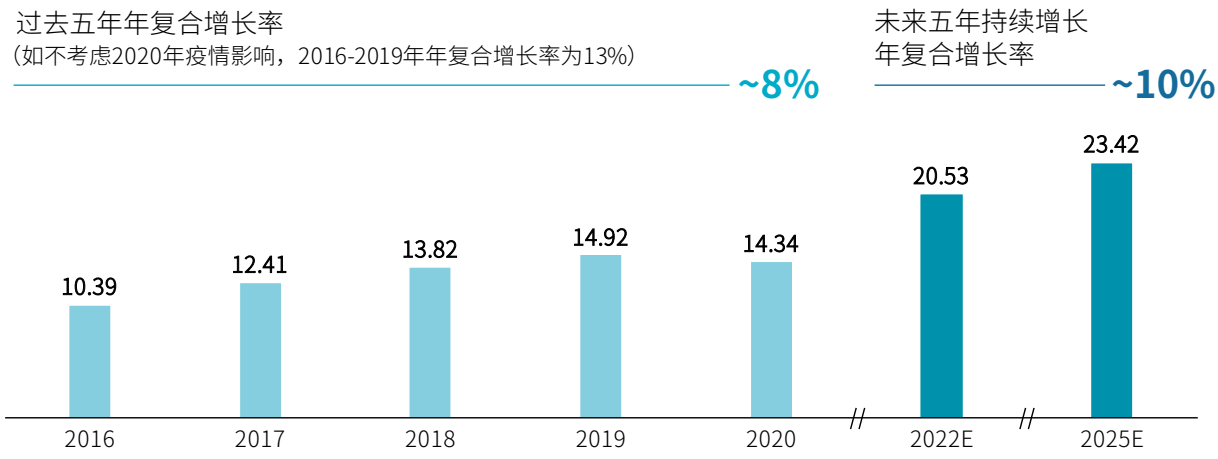
供需两旺，MADE趋势加持，未来车市亮眼细分

在供应端和消费端共同利好的影响下，未来二手车市场存在较大的发展潜力。与此同时，汽车行业的MADE（即移动出行、自动驾驶、数字化应用与电气化）颠覆性变革趋势也对二手车市场的发展带来一定影响。

从需求端看，汽车消费观念的转变和二手车市场的规范化是推动二手车市场需求上涨的主要原因。过去几年，随着汽车消费理念的成熟，消费者对汽车的理解从“拥车”转向“用车”，传统只买一手新车的价值观念有所转变，对二手车的开放度提升。同时，在二手车电商的推动下，二手车整体市场环境有所改善，用户购买渠道与车辆信息透明度有所提升，使二手车的购买意愿提升。未来五年，随着汽车消费人群中增换购比例超过50%，人们的汽车消费观念将更为成熟，而市场的进一步规范与成熟也将推动二手车市场的规模增长。→4

从供应端看，汽车保有量持续上升、机构车队规模增长与数字化资产管理需求提升是二手车供应量上升的主要原因。未来新车销量增速虽放缓，但汽车保有量仍将保持稳定的增长；而移动出行新模式的出现使机构车数量迅速提升，机构车辆较快的更新速度将带来批量高质的二手车，随着移动出行渗透率进一步提升，出行平台、融资租赁机构二手车源将快速增长。除此之外，随着行业数字化需求的提升，企业/机构单位将

4 中国二手车市场交易量预测 [2016~2025E，百万辆]



资料来源：CADA，专家访谈；罗兰贝格

产生更多数字化车队管理需求，对企业/机构用车数字化系统提出新要求，加速旧车淘汰。同时，由于个人用车换购比例提升，以及车队管理系统使用背景下的车队车辆维修保养得到及时追踪，供应端二手车质量在一定程度上有所提升。

聚焦车辆流通渠道，未来中国二手车市场整体流通效率将得到提升。线下渠道方面，借鉴国际成熟市场发展经验，且随着我国二手车市场的法律法规逐步完善，市场机制进一步建立，行业将加速优胜劣汰。与此同时，作为授权经销商传统核心业务的新车销售增长乏力，二手车作为下一个重点拓展方向获得行业共识，此举将提升授权经销商渠道的二手车销量占比，而此类参与者的大举入局将有效增强线下二手车渠道的规范化和效率提升。线上渠道方面，各类模式的线上渠道在中国市场百花齐放，虽大部分尚未完全验证商业模式的可持续性，却不可否认其有效地推动了二手车流通的线上化进程，未来线上渠道的二手车交易量预期也将得到提升，流通效率将进一步提高。

此外，汽车产业MADE颠覆性变革趋势正在推动全球汽车产业的变革，也为中国二手车行业带来新的机遇与挑战。→5

移动出行（Mobility）：到2025年，各类移动出行车队规模将达约800万台。供应稳定、车龄较短的各类机构二手车源比例增加，且置换周期缩短将进一步提升二手车车源析出量。

自动驾驶（Autonomous driving）：到2025年，部分/有条件（L2/L3级别）自动驾驶渗透率将接

5 MADE变革对二手车产业带来的影响

Mobility 移动出行

2025年，预计各类移动出行车队规模达 **~800万台**

>供应稳定、车龄较短的各类机构二手车车源增加

Autonomous driving 自动驾驶

2025年，部分/有条件（L2/L3级别）自动驾驶(PA/CA) 渗透率 **~50%**

>辅助/自动驾驶软件迭代升级，提升二手车保值率

Digitalization 数字化应用

2025年，车联网汽车的新车装载率预计高达 **~90%**

>加快二手车流通效率，推动行业高质量发展

Electrification 电气化

2025年，新能源汽车销售占新车总销量的比重预计达 **~20%**

>加速新能源二手车交易与创新交易模式拓展

资料来源：《智能网联汽车技术路线图2.0》，案头研究；罗兰贝格

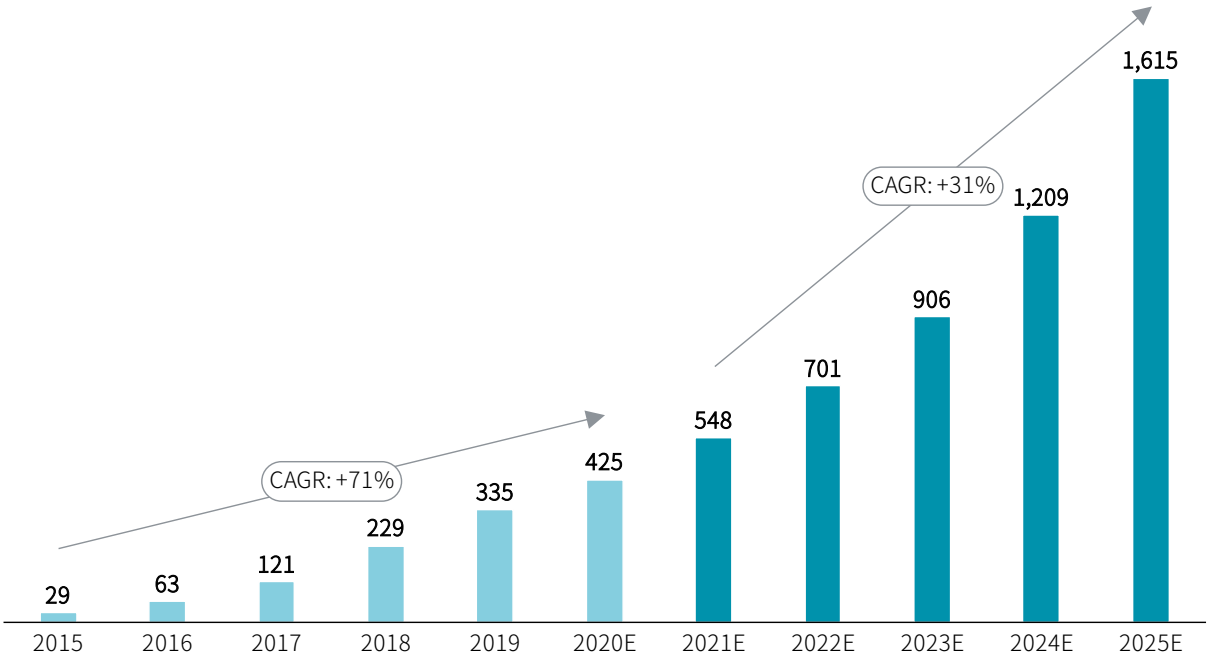
近50%。辅助/自动驾驶软件能力可通过远程在二手车上持续迭代升级，提升二手车保值率。

数字化应用（Digitalization）：到2025年，车联网汽车的新车装载率预计高达约90%。数字化发展带来海量的车辆数据资产，叠加数字经济赋能，二手车流通将更为顺畅透明，具备领先技术能力的车商可加速行业整合，提升行业集中度，推动行业高质量发展。

电气化（Electrification）：到2025年，新能源汽车销售占新车总销量的比重预计约达20%。新能源汽车发展将加速新能源二手车交易，目前新能源二手车产业链各环节尚待完善，行业参与者拥有掌握行业标准话语权及开拓创新商业模式的机遇。在国家新能源汽车行业发展政策牵引下，新能源汽车保有量快速上升，随着续航里程衰减程度降低，新车产品性能差距进一步缩小，新能源市场将迎来长足发展。→6

综上所述，罗兰贝格预计，中国二手车市场未来五年仍将保持约10%的年化市场增速，2025年二手车交易量预计可达2,340万辆左右，中国的二手车市场仍是未来我国汽车价值链的高价值潜力环节。

6 中国新能源乘用车保有量 [2015-2025E,万辆]



资料来源：IEA；罗兰贝格

02/

二手车金融市场概况

蓬勃发展二十年，稳步渗透，金融增长可期

2.1 二手车金融市场发展历史

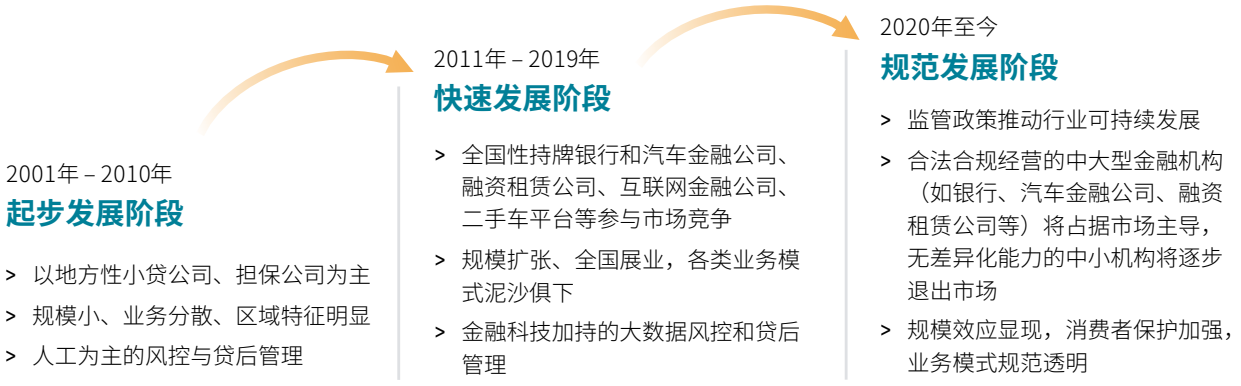
十年“起步”，十年“加速”，金融步入“规范”期

作为提振二手车消费的重要助推力量，中国二手车金融和二手车市场的发展历程一脉相承。→7

21世纪前十年（2000年-2010年），随着二手车市场的发展从萌芽阶段向探索阶段过渡，我国的二手车金融行业进入起步发展阶段。市场上开始出现以地方性小贷公司和担保公司为主要参与者的二手车金融业务模式，其特征为高度依赖线下获客开展借贷服务，风控和贷后管理主要依靠人工审核和熟人家访等方式。整体而言，这一阶段的二手车金融业务民间借贷烙印较深，规模小而业务分散，区域性特征明显，行业成熟度较低。

21世纪第二个十年（2011年-2019年），随着二手车市场从探索阶段向成长阶段过渡，我国的二手车金融迈入快速发展阶段。全国的行业参与者在此阶段推动二手车金融业务，其中包括以平安银行（2012年）、上汽通用金融（2012年）为代表的持牌银行和汽车金融公司，也包括大量的融资租赁公司、互联网金融公司和快速发展的线上二手车平台。各类二手车金融业务模式泥沙俱下，既有贷款、信用卡和融资租赁等传统模式，也有民间借贷、P2P等处于灰色地带的业务模式。与此同时，金融科技带动基于大数据的风控模式与贷后管理系统逐渐成为行业主流。整体而言，在这一阶段，我国二手车金融规模在二手车交易量和金融渗透率的双重推动下，实现较快增长。

7 中国二手车金融发展历程



资料来源：案头研究；罗兰贝格

21世纪第三个十年伊始(2020年以后),中国二手车市场步入变革期,我国二手车金融行业将进入规范发展阶段。一方面,随着消费者心智的成熟以及金融维权意识的提升,部分行业参与者高收费、套路贷、砍头息等违法违规的业务实践引起消费者极大不满,消费者权益保护亟需提上日程。另一方面,二手车及二手车金融行业严重依赖线下场景获客,2020年突如其来的新冠疫情打乱了行业固有的发展节奏,行业整体进入修整状态,大量线上平台、中小型二手车车商、渠道中介乃至资金机构整顿调整。疫情过后,以瓜子、优信为代表的线上平台逐渐消退,活跃度下降;而以资金能力、客户资源与客户关系能力见长的银行机构(如招商银行、农行、邮储等)开始入局。在此背景下,后疫情时代二手车行业竞争格局全面升级,市场化程度加速提升,竞争与整合加剧,行业合规化要求进一步提升。鉴于此,政策制定者、监管机构和行业协会等近年来相继出台政策法规与行业指引,开始大力整顿行业乱象,引导行业可持续发展。在这一阶段,消费者权益将得到充分保护,规范自律的行业参与者将得到充分支持;同时,行业逐步整合,头部的规模效应开始显现;此外,人工智能、区块链等技术将逐步应用于金融机构,以提升风险防控与运营管理能力。

2.2 二手车金融市场现状与展望

一步一脚印,金融渗透向成熟市场看齐

根据罗兰贝格测算,经过约二十年的行业演进,2020年我国二手车金融渗透率(当年新增融资台数/二手车实际交易量[1])已达30%,相较2019年上升2%。核心原因在于受疫情影响,部分行业参与者将重点聚焦于确保新车金融业务平稳,而二手车金融业务整体上以市场为导向,并未增加额外投入。从结构上看,二手车贷款(含信用卡融资)占总融资笔数约78%,融资租赁占比约22%。整体而言,相较国外成熟汽车市场50%左右的二手车金融渗透率,我国仍有长足的发展空间。

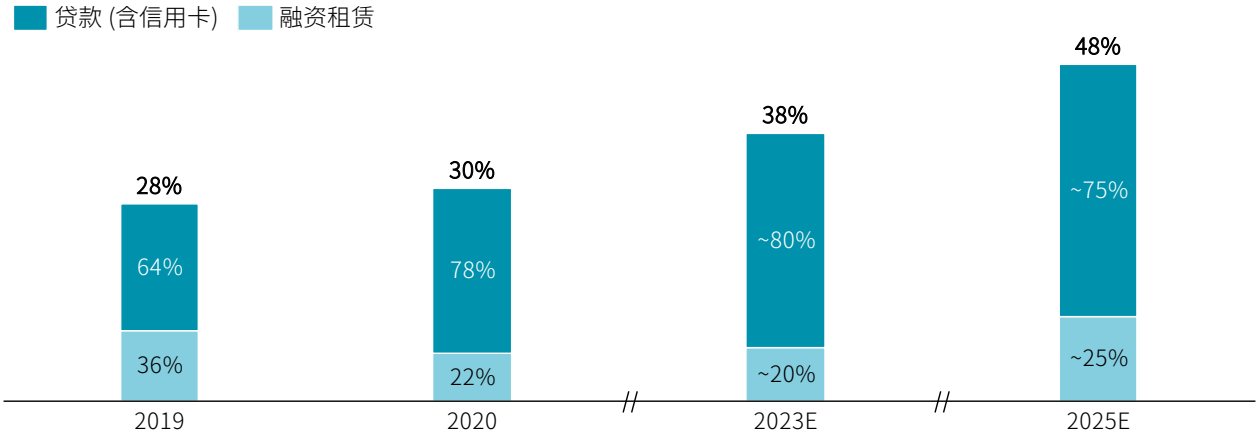
展望未来,在行业参与者与监管政策的共同推动下,我国的二手车流通各环节将愈加透明完善。在供给端,各领先资金机构(尤其是银行和汽车金融公司等大型全国性持牌金融机构)出于普惠金融和做大增量汽车金融市场的战略考量,结合我国不断改善的金融信用环境,将充分重视并角逐二手车金融市场。在需求端,随着用户的金融消费意识愈发成熟,以及更多元的金融产品和更下沉的市场触达,二手车金融需求预计将持续释放。

到2023年,罗兰贝格预计二手车金融渗透率可达38%。鉴于短期内银行和汽车金融机构将加强贷款类产品供给,预计二手车贷款占比将提升至80%,融资租赁约占20%。

到2025年,预计二手车金融渗透率可达48%。中期部分消费者拥车需求将被用车替代,因此更灵活的融资租赁产品将得到一定程度的发展,预计二手车贷款占比将有所下降至75%,融资租赁产品将占25%左右份额。→8

1 考虑批售占比和跨区域多次过户等因素

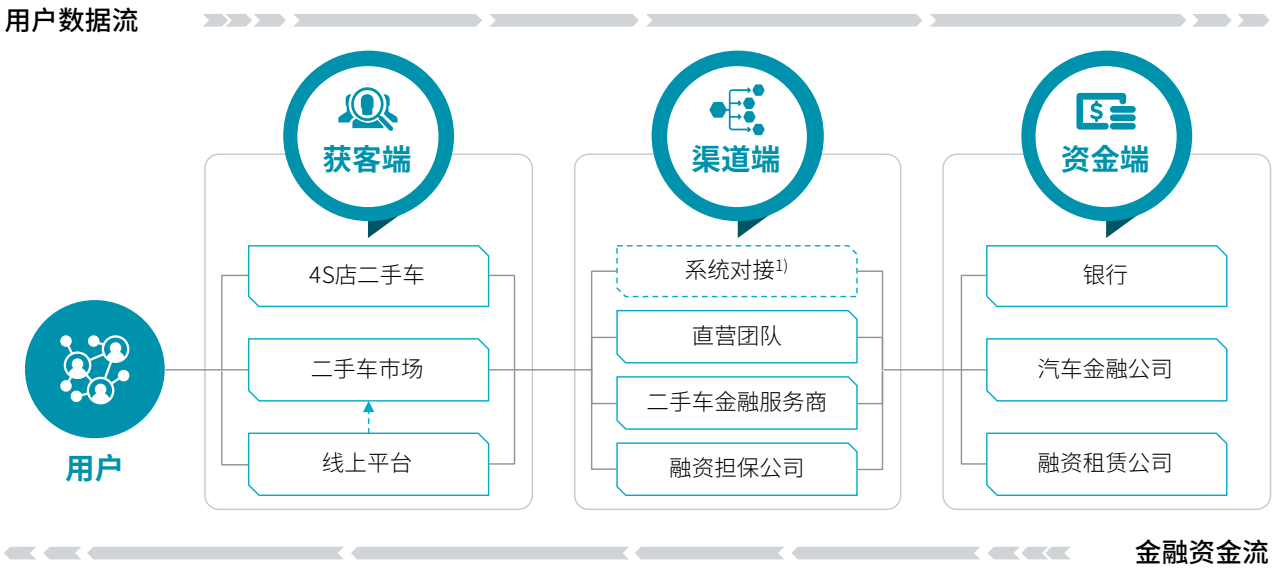
8 中国二手车实际交易量[1)]金融渗透率与产品结构 [2019 – 2025E, %]



1) 实际交易量不包括由于车辆所有权转移而导致的重复计算，平均每个交易（终端客户到终端客户）在2020年涉及2.1次所有权转让，2025年随着二手车商品化属性增强、流通效率提升，将下降至1.8次

资料来源：专家访谈，案头研究；罗兰贝格

9 二手车金融行业参与者



1) 系统直接对接，无第三方渠道参与，如4S店与汽车金融公司的系统报单对接

资料来源：案头研究；罗兰贝格

2.3 二手车金融参与者现状与趋势

链条长，参与者众，稳健规范是长远之计

根据二手车金融各业务环节主体类型，我国二手车金融市场的参与者可分为获客端、渠道端、资金端三大类型。其中，获客端的参与者主要包括从事二手车零售业务的4S店经销商、独立二手车经销商或经纪人以及线上二手车平台，渠道端的参与者主要包括融资担保公司、SP（金融服务方）以及机构的直营团队，资金端的参与者则主要包括银行、汽车金融公司以及融资租赁公司。→9

在获客端，我国二手车交易仍属于线下低频业务场景，二手车市场或独立二手车经销商门店依旧占据C端流通渠道的主要份额，且部分线上平台的交易也会回流至二手车门店或市场完成最终交易。整体而言，获客端呈现大型经销商较少，中小型甚至个体户商贩充斥市场的发展现状。在此局面下，出于税务考量，抑或由于商贩名下无公司实体，大量二手车交易不通过法人实体，而是以个人名义登记转移的方式开展交易，为了顺利实现车辆的登记，此类交易发票由第三方代开成为行业惯例。从消费者端分析，此类现象易发生交易纠纷或导致消费者（买车人或卖车人）个人信息泄露等问题；从金融机构视角分析，不利于开展“真人真车真交易”的风控审查；从监管、税务和相关机构视角分析，亦不利于掌控实际流通情况以开展相应工作。展望未来，随着二手车商品化的推进以及二手车税务优惠的落地，二手车商的交易将更加真实和规范，行业参与者也将由此在各自的业务开展过程中而受益。

在渠道端，当前二手车金融以SP与担保系为主要展业渠道。融资租赁公司与部分汽车金融公司为挖掘下沉渠道或弥补难以大规模铺设销售团队的困境，主要采用广阔的SP渠道开展贷款进件。在当前实践中，通过SP和担保公司展开业务存在一定的局限性。首先，资金风险把控难度较高，通过SP和担保公司进行贷款发放，较难把握资金流向。其次，合规性风险依然存在，监管部门已禁止不具备融资担保资格的经销商和第三方开展实质上的融资担保业务，因此要求无牌照渠道端担保的操作将被定义为违规。最后，消费者需求较难满足，非直营渠道在产品设计和敏捷响应上能力有限，且存在多发放款项以收取更多佣金的利益冲动，导致损害消费者权益事件时有发生。展望未来，非直营渠道仍将是大部分金融机构的展业模式，金融机构将通过流程设计和过程管控的方式，严格管理和把控渠道端操作规范，规避相应风险，有实力的融资担保公司将成为合作首选。此外，部分有实力的金融机构或将通过直营渠道与获客端直接对接以开展业务，彻底解决渠道端经营的合规性风险，把控财务风险并优化客户服务。以平安银行汽车消费金融中心为例，通过建立直营团队，对每个渠道资金流向形成相对敏感的把控。同时，倚靠平安集团的金融科技能力，实现风险全流程把控。凭借较为灵活的公司体制，通过条线管理体系，对客户需求形成快速响应与垂直决策。

在资金端，随着参与方不断入场以期挖掘二手车金融市场红利，银行、汽车金融公司以及融资租赁公司面临产品同质化，因而大打价格战的竞争局面。为了更快、更大规模地占据市场份额，部分金融机构通过“高融高返”（即融资金额越高，佣金返点越多）的政策吸引获客端或渠道端的产品推荐。此类实践将反向推动渠道和获客端隐瞒收费，或巧立名目增加融资金额，进而在实质上损害消费者利益，甚至引发法律纠纷。展望未来，在央行明示贷款利率和收费名目的要求下，资金端参与方必将采取更加合规的方式展业通过产品、运营、服务等核心能力参与市场竞争，市场份额将更多地向合规经营、规模领先或者有独特资源禀赋的资金端参与者集中。

2.4 行业监管与政策分析

严宽并举，打击行业乱象，促进良性发展

如上文所述，当前我国二手车及二手车金融市场的发展仍存在部分缺陷与局部乱象。为保障行业的可持续健康发展及消费者的合法权益，政策制定与监管部门已采取行动，联合行业协会和行业领军者共同推动行业的规范化。 →10

在二手车流通领域，政策和法规旨在为买卖双方创造一个更开放、门槛更低的市场，以进一步刺激二手车市场未来发展。例如：

- 取消二手车城际交易的限制将使买方能够选择来自全国的二手车源，从而推动二手车交易的显著上升；
- 明确二手车商品属性促使二手车流通企业通过库存商品进行会计处理，提高银行信贷资信能力，简化二手车交易开票流程；
- 针对二手车交易的税改和优惠将降低交易成本，规范现有二手车经销业务，激发二手车经销商的展业主动性，推动二手车需求的进一步释放；

10 近年来我国二手车与二手车金融相关政策（部分）

二手车市场政策	**解除**对二手**车流入的限制**	> 2016年（2019年再版）出台的《关于促进二手车便利交易的若干意见》，明确规定除特定城市外，不允许对二手车城际交易进行限制
	针对二手车**交易的税改和优惠**	> 2020年3月，国家常务会议提出二手车经销企业增值税减按0.5%征收
	明确二手车**商品属性**	> 2020年7月，国务院提出简化二手车经销企业登记制度，为二手车提供商品属性的登记
	优化二手车**市场监管**	> 引入独立的二手车认证 > 创建可公开访问的二手车数据库 > 对二手车市场参与者进行更严格的监管 二手车流通管理办法（征求意见稿）
二手车金融相关政策	**放宽**二手车金融**贷款比例**	> 2017年11月，《关于调整汽车贷款有关政策通知》放款二手车金融至30%，原来是50%
	从严规范融资担保服务开展	> 2019年10月，九部委联合发布《融资担保公司监督管理补充规定》，明确未经监督管理部门批准，汽车经销商、汽车销售服务商等机构不得经营汽车消费贷款担保业务
	加强融资租赁公司**合规化经营**	> 2020年5月，银保监会发布《融资租赁公司监管管理暂行办法》，规范融资租赁公司业务操作和风险管理等事项
	贷款产品明示年化利率	> 2021年3月，中国人民银行公布公告，所有贷款产品均应明示贷款年化利率

资料来源：案头研究，专家访谈；罗兰贝格

- 此外，关于整体二手车市场监管的优化，包括二手车认证、二手车数据库、未来二手车临时产权政策等都已在政策讨论中。

在二手车金融领域，政策和法规旨在通过整顿市场、设立机制和建立规范，以更完善地保障消费者合法权益，促进二手车消费金融的规模提升，同时保障流程合规、风险可控。例如：

- 降低二手车金融贷款首付比例至30%，以直接推动二手车金融渗透率提升；
- 针对融资租赁公司和融资担保公司的监督管理办法推出与规定，以杜绝非法担保、违规放贷等行业违法违规操作；
- 规定明示贷款年化利率，以充分保障消费者知情权，以期整治“低月供”、“砍头息”、费用繁多等金融乱象。

可以预见的是，针对违法违规的行业实践，未来我国的政策法规将愈加严苛，进而从严打击行业乱象，坚决保护消费者合法利益；而针对合规透明的行业做法，政策和法规则将予以充分鼓励与支持。由此，我国二手车和二手车金融行业的可持续发展将得到政策法规的保驾护航。

2.5 海外成熟市场发展经验

他山之石，可以攻玉，成熟经验值得借鉴

展望未来，我国二手车行业的发展终究将跨入更为规范、透明和成熟的阶段。他山之石，可以攻玉。对于海外成熟市场发展经验的剖析，将指导我国二手车行业在发展过程中少走弯路，更加精准高效地应对现有的生态挑战。

回顾美国和日本的二手车行业发展历史，不难发现，在二手车行业的发展初期，国家和行业协会层面的法律法规与相关标准将有效推动二手车行业走向规范化。待规范化基本形成后，市场本身的独有特性将决定市场参与者的竞争格局（大型经销商强者恒强，抑或小型经销商抱团取暖），但整体而言，大型的规模化参与者或行业联盟将逐步形成，并建立高效运营体系，同时带动行业朝着透明、高效的方向发展。

1）美国

美国二手车市场起步较早。在发展初期，法规和政策是美国二手车市场规范化发展的主要动力。20世纪60年代，美国二手车市场初具规模，但缺乏完善的二手车评估、认证、置换、拍卖、收购和销售机制，整体市场混乱无序。1980年以后，二手车政策法规逐步出台，监管和把控二手车交易全流程。1985年，美国联邦贸易委员会（FTC）正式颁布《二手车法规》，明确了对售前环节二手车商准入资质的严格监管及二手车销售环节车况信息展示要求。此外，各州“柠檬法”（泛指各州汽车保证使用法则，以“柠檬”指代瑕疵汽车）陆续出台，对二手车售后的质量保障问题做出规定。至此，美国二手车交易全环节的法规体系基本形成。

在估价方面，1984年成立的Carfax提供车辆查询服务，购车者可通过查询VIN码，得知车主记录、车辆严重问题记录、保养记录与建议估值等信息，帮助购车决策。从美国汽车经销商协会（NADA）、“二手车价格指南”到KBB（Kelly

Blue Book)，购车者可进一步实现二手车直接报价。

在B2B拍卖环节，美国市场高度集中，主要玩家Manheim和ADESA垄断市场70%份额。B2C环节，成立于1993年的CarMax把二手车和超级市场的概念相融合，通过明码标价、质量认证以及规模化经营，成为美国最大的二手车连锁经销商。

2) 日本

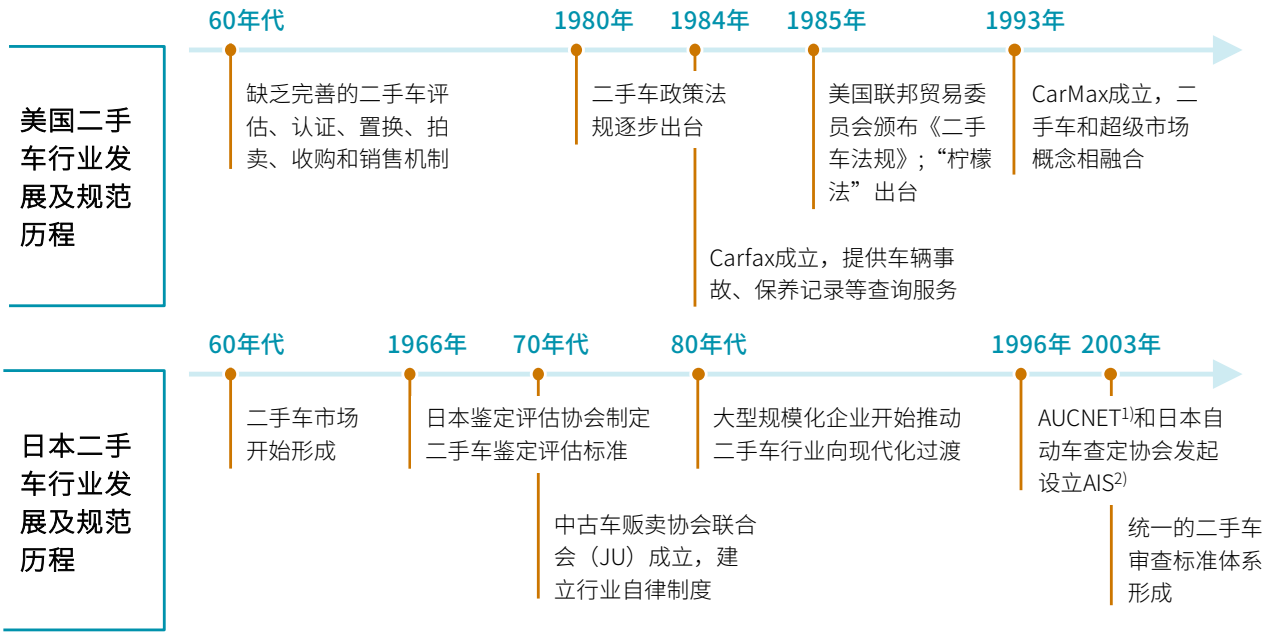
从20世纪60年代开始，随着新车置换需求的增加，日本的二手车市场开始形成。1966年，日本鉴定评估协会制定了二手车鉴定评估标准，形成价格透明的体系。

70年代，成立中古车贩卖协会联合会（JU），建立行业自律制度并规范行业经营。

80年代以后，大型规模化企业开始推动二手车行业向现代化过渡。在此期间，日本的二手车认证体系也逐渐发展统一。1996年，AUCNET和日本自动车查定协会发起设立AIS（Automobile Inspection System），开展二手车认证信息咨询服务。2003年，日本统一的二手车审查标准体系形成。

就时间跨度层面而言，从二手车行业形成到初步规范，美国历时约25年，日本约30年。我国从2000年开始至今，二手车行业的发展已跨越二十载，相信在未来的5-10年，中国的二手车市场将初步形成规范，整体朝着更加透明高效的方向不断发展。→11

11 美国和日本二手车行业发展经验



1)日本国内最大的二手车网上拍卖企业
2) Automobile Inspection System，用于二手车认证信息咨询

资料来源：案头研究；罗兰贝格

03/

中国二手车产业链面临的挑战

“旧困未解，又添新难”，试问路在何方

3.1 二手车产业链现存挑战

产业链痛点四散，纷繁庞杂

当前，我国二手车生态在供需两端、流通环节和政策监管等环节均面临一定的挑战。

1）二手车供需两端

在二手车车源供给方面，当前我国二手车源以个人车主销售处置的车辆为主。根据罗兰贝格测算，此类供给占市场整体车源90%以上。在此背景下，我国车源供给整体稳定性较差、不成规模且地区差异明显，同时由于个人车主的车辆使用习惯不尽相同（如保养频次、维修标准等），导致我国二手车源质量参差不齐。

在二手车终端需求方面，信息不对称与交易过程复杂是当前我国二手车消费者面临的两大核心痛点。首先，信息不对称带来消费者对二手车行业的信心匮乏。隐瞒车况、泡水车、事故车、价格高估、合同欺瞒、金融不透明等各种负面信息屡屡见诸报端，而面对鱼龙混杂的二手车黄牛中介，消费者往往成为弱势群体。其次，交易过程复杂带来消费者对于二手车买卖体验的不满，最终望而却步，放弃购买二手车而转投新车。罗兰贝格调查显示，消费者在二手车和二手车金融交易过程中最大的关注点并非价格，而是时效与便捷，诸如开票难、审批慢、过户手续繁杂等问题严重影响消费者的购车体验。

2）二手车流通环节

我国二手车流通环节包括车辆评估和定价、车辆整备、物流仓储、车辆销售、金融保险、延保维保、增值服务等各项环节。每个环节都面临相应的挑战亟待解决。→12

12 二手车流通环节产业链图（行业痛点梳理）

资料来源：专家访谈，案头研究；罗兰贝格

车辆评估定价环节：当前我国车辆检测以人工检测为主，在检测的专业性和时效性方面有所欠缺。市场上存在各类第三方检测机构提供二手车检测服务，但检测的项目和采用的标准各不相同。在车辆评估定价方面，当前我国缺乏权威、完整的行业车辆交易数据以形成公允定价，而该环节既是二手车流入市场成为商品的第一步，也是消费者购买二手车最关键的一步，行业参与者因而容易招致道德风险，车商与检测评估机构串通欺骗消费者事件亦偶有发生。

车辆整备环节：我国二手车市场文化不如欧美成熟，加之二手车流通环节黄牛和小商贩数量较多，因此对于收车后的整备环节重视程度不高，往往只是进行初步清洗和检修，即上架售卖。此举不但影响消费者对于二手车况的整体认知，整备工作的疏忽亦或将导致后续消费者用车环节产生额外成本。

物流仓储环节：车源分散以及明显的区域差异导致目前二手车物流在实际运营过程中普遍存在车源整合性差、资源利用率低、多层中间商赚差价等问题，而二手车经销商在进行异地购车时，也常遇到物流服务参差不齐、价格体系混乱等多项痛点。

车辆销售环节：该环节首要挑战是信任体系的建立。除此之外，我国二手车商在销售环节面临一定的流动性资金压力，资金周转受限，导致难以快速实现规模扩张，更遑论规模效应。在运营方面，中小车商缺乏经营管理工具，作坊作业的模式较为普遍，影响交易效率。在操作层面，尽管经销商税改政策已经出台，但仍有经销商由于税务、法人实体存续以及过户不便等因素，通过私人过户的方式开展二手车交易。以上种种二手车销售环节的实际操作与挑战极大地不利于我国形成二手车市场交易价格和交易信息的数据闭环。

金融保险环节：二手车商品属性不明确，交易流程相对不规范，交易价格和交易真实性易篡改，加之二手车市场相对下沉，消费者信用体系相对不健全，传统金融机构出于风险考量，往往不愿进入二手车零售金融市场，少部分进入市场的金融机构往往索取较高利率或寻求担保以抵补信用风险；而二手车批发金融市场，由于市场经营主体呈现长尾小散特征，抗风险能力差，亦不符合传统金融机构展业思维，因此我国二手车金融渗透率长期相较欧美国家处于低位。然而，事实上，不论是车商还是消费者，对于二手车金融的需求长期存在，供需的不平衡导致我国二手车金融领域近年来乱象丛生，乱收费、高利贷、套路贷等问题层出不穷。

延保维保环节：与欧洲部分国家的二手车市场不同，我国在法律法规层面未规定二手车商销售二手车需提供质量保证，因此消费者如购买过保二手车，就意味着需要额外付出一定代价购买延保产品或选择无保障用车。而在延保产品的销售过程中，亦存在价格不透明、产品属性不明等问题，中小二手车商往往不具备大型经销商在车辆维修保养方面的能力，因此，二手车交易就成了一锤子买卖。二手车消费者在维修保养环节，往往通过当地小型车行接受服务，这恰恰严重影响了二手车生命周期的数据收集，不利于加速行业的透明和规范。

增值服务环节：当前我国尚无成规模、成体系的二手车产业链增值服务机构提供一条龙服务产品，如SaaS（软件即服务）平台、专业权威的认证、残值承诺与兜底、运营支持等。

3）二手车政策监管

我国二手车市场具有参与主体小而散、地域跨度广且深、市场发展迅速、消费者诉求多元等显著特征，对我国二手车市场的政策和监管提出了较高的要求。目前，我国二手车政策和监管存在

管理对象分散、执行难度较高和数据互通遇阻等关键痛点。

管理对象分散：二手车行业参与者众多，二手车商群体更是存在杂而散的情况。监管政策的建议、设计、意见征求、执行、反馈和修订的闭环难以全面触达行业各方。

执行难度较高：面对如此广袤的二手车市场，尤其是大量交易依旧在线下完成的现状，监管政策的出台和执行不仅要兼顾各个省市的地域差异，还要考虑不同层级城市与农村地区的可行性，因此难免使得最终政策效果有所偏差。例如，异地限迁政策在国家层面的取消和在地区层面的实际执行存在时间和力度上的偏差，而部分地区对于国五车辆的限迁直接影响该地区国五二手车交易的异常。

数据互通遇阻：我国二手车交易与车量生命周期数据尚未完全打通，使得行业设立相关标准、建立权威数据库指引交易变得难以实现。部分行业参与者对于数据的互联互通和开放共享存有疑虑，因而数据碎片化和数据孤岛的现象一直存在。

3.2 二手车产业链未来挑战

新能源新挑战，尚需新解法

近年来我国新能源车保有量的快速攀升将有效带动新能源二手车产业的蓬勃发展，也为二手车产业链带来全新的挑战。

1）车辆保值率低

目前我国整体新能源二手车的保值率处于较低水平。以1年期保值率为例，公开数据显示，2019年中国纯电动汽车续航300公里以内的中低端车型保值率普遍低于35%；而罗兰贝格2020年最新数据显示，300公里及以上的中高端新能源车型保值率亦低于75%。对标燃油车平均80%（部分车辆达到90%）的保值率，新能源二手车保值率问题显著。

此外，我国新能源车呈现置换周期短的特征。2020年前三季度的天天拍车数据显示，相较于燃油车平均4-5年的置换周期，约60%的新能源车置换车龄在2年及以下。从行驶里程看，约80%的新能源车在出售时的行驶公里数在8万公里以内，而燃油车的该比例仅为49%。→13

较短的置换周期将在短时间内向我国新能源二手车市场输入相对较多的车源，而消费者在短期内对于新能源车型的接受度有限，并且出于对电池续航迅速衰减和科技迭代加速产品更新换代的担忧，新能源二手车的消费者购买意愿相对较低。由此可见，供给端基数有所扩张，而需求端的需求相对低迷，这将导致我国新能源二手车市场短期内相对供大于求的局面。→14

2）二手车产业链拓宽后面临的全新领域

新能源二手车的出现将带动我国二手车产业链衍生更多元的产业发展与业务模式创新，例如：

13 纯电动乘用车保值率排行榜

2020年中国纯电动轿车保值率排行榜

[Top 5，一年车龄]

特斯拉 Model 3	72%
特斯拉 Model S	68%
比亚迪 汉EV	60%
小鹏 P7	57%
比亚迪 秦PRO EV	54%

2020年中国纯电动SUV保值率排行榜

[Top 5，一年车龄]

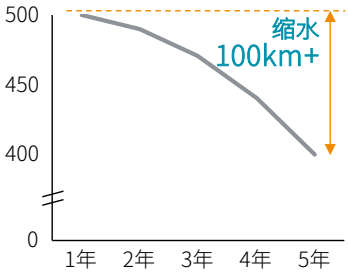
蔚来 ES6	74%
特斯拉 Model X	73%
蔚来 ES8	64%
比亚迪 元EV	59%
比亚迪 唐EV	56%

资料来源:罗兰贝格

14 新能源汽车低保值率影响因素

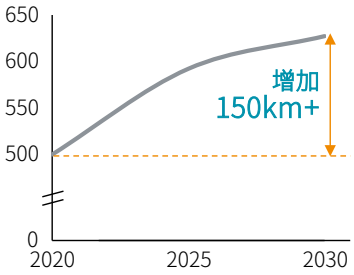
续航里程衰减显著

续航里程随车龄变化趋势[1] [公里]



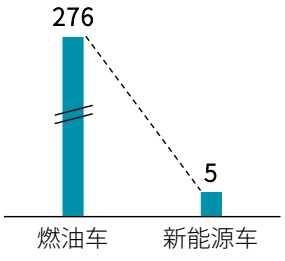
新产品性能不断升级

未来新车续航里程演变趋势[2] [公里]



用户接受度仍待提升

保有量对比 [2020年，百万台]



1) 以某新车里程为500公里的新能源车为例，假设为运营属性，年行驶里程8-10万公里；
2) 以A级紧凑型纯电动车为例，未来随着电池能量密度提升与新平台应用，续航里程将稳步增长

资料来源:专家访谈，案头研究；罗兰贝格

- 新能源汽车车电分离后二手电池产业的探索，包括二手电池残值定价、二手电池交易，三电系统检测与整备修复，以及回收电池的梯次利用等；
- 二手新能源充电桩产业的探索，包括新能源车置换过程中私桩充电桩的交易与回收等；
- 智能电动车网联数据在二手车产业应用的探索，包括上游车况数据的搜集与分析，以及下游渠道交易/用户数据的有效利用。

这些新能源二手车产业链趋势都将对行业参与者和监管政策制定者带来挑战。

04/

国内外领先机构的应对之策

“一个生态圈，一把金钥匙”，破局之道或在于此

国内领先的行业参与者正着手探索破局之道，结合海外最佳实践的研究，为我们勾勒出国内二手车及二手车金融的潜在发展方向。罗兰贝格将其概括为“一个生态圈，一把金钥匙”，即以行业可持续发展为目标的生态模式创新，并通过科技创新的“金钥匙”，提升效率，创造价值，激活生态圈。

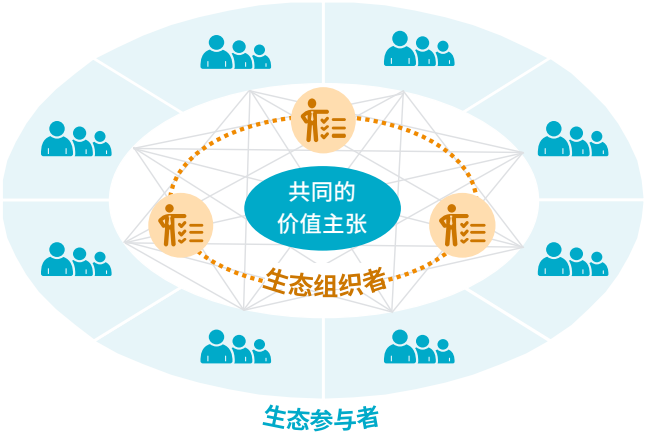
4.1 “一个生态圈”

以行业可持续发展为目标的模式创新

伴随着移动互联网的兴起，移动支付、掌上消费和APP经济在我国已十分普及，消费者越来越习惯于通过线上和一个端口完成其对一系列商品和服务的诉求，这导致传统的行业界限被完全打破，公司与公司以及公司与个人之间的联系愈发紧密。与通过网络与数据，各经济参与主体之间能够以史无前例的速度和频率交换信息并创造价值。基于此，围绕特定消费者人群的商业生态圈应运而生。

根据罗兰贝格与瑞士顶尖商学院圣加仑大学的联合研究，商业生态圈是指经济参与主体之间通过合作关系提供任何一方无法单独提供的产品与服务，如我国常见的移动支付生态、本地生活生态、医疗生态等。一个生态圈的核心构成要素包括一个共同的价值主张，一张价值共创的合作网络，以及一个（或多个）生态组织者和多个生态参与者。→15

15 商业生态圈定义



生态组织者

> **统筹规划行业生态**的核心公司，主要职责在于**确保与保持行业生态一致性**

> 行业生态系统通常包含**多个**生态组织者

生态参与者

> 位于行业价值链服务于终端用户的**各环节企业参与者**

> 在**专业领域**拥有出色的能力以满足**特定客户的需求**

资料来源：罗兰贝格

我国的二手车和二手车金融市场覆盖广泛、构成复杂。面对供需两端、流通环节和监管政策三个层面的各类挑战，没有任何一个行业参与者能够凭借一己之力完美应对。行业领军者开始探索通过挖掘自身潜力，协调各方以形成价值共创的合作网络，共同解决行业面临的各类困难。因此，基于“满足消费者需求，促进行业可持续发展”的共同价值主张，行业各方打造二手车生态圈的需求水到渠成。

我国的二手车生态圈可由供需主体（车主与车源）、流通服务主体（包括车交易、车流通、车金融、车服务、车生活、赋能支持和出行等）和政策与监管主体（包括政策制定部门、金融监管部门、消费者保护部门、城市管理部门和行业协会等）三类参与者共同构成。二手车生态圈的打造将满足供需主体的核心诉求，提升流通服务主体的运行效率，并从政策与监管端协助解决行业规范化发展的痛点。

4.1.1 国内领先二手车金融机构对于生态圈的探索

我国流通服务主体企业已开始积极搭建二手车生态圈，以求打造企业自身“护城河”。以车流通和车交易为主业的汽车信息平台是积极搭建生态的主要玩家之一。以易鑫集团为例，通过易车为其提供用户流量和数据入口，同时将汽车信息服务进一步延伸至二手车交易、融资租赁、购车贷款等服务，覆盖消费者选车、购车、养车、换车的用车周期，实现二手车消费生态闭环。此外，重点布局汽车金融的银行类玩家是另一方车生态打造的主要参与者。以平安银行为例，将自身二手车金融业务作为切入点，打造“以客户为中心”的完整服务链条，提供有温度的车金融服务。平安银行与平安集团体系内平安产险等板块开展合作，充分调动体系内用户资源，更好地服务客户用车生命周期中的需求。此外，与包括58、汽车之家在内的二手车生态车流通玩家形成战略合作，为用户提供从买车到用车的一站式服务体验。平安银行还与如澳康达、宏盟等二手车市场方开展战略合作，从源头把控车源质量，为用户打造更为放心的购买体验。平安银行与集团的深度协同、创新探索与科技运用使其走在二手车生态布局的前列，对行业生态发展存在一定的借鉴意义。→16

近年来，通过外部企业战略合作与内部业务发展，平安银行围绕“以客户需求为导向”探索构建汽车生态圈。在二手车领域，聚焦二手车交易环节中“车源、客源、资金”三大关键需求，以车主为核心，打造买车、养车、卖车的全链条生态。

在车金融方面，平安银行扎根主业，为二手车车主和车商提供消费贷和车商贷金融产品。其中，车商贷具有高额度、流程简、方便灵活、品牌强、渠道稳定等优势，并提供了免抵押的信用额度形式，经销商无需再去拿房产等作抵押来获得贷款。此外，平安银行在二手车生态中引入体系内平安产险与汽车之家，形成业务联通，为用户提供一站式的保险理赔服务与个性化的保障方案。

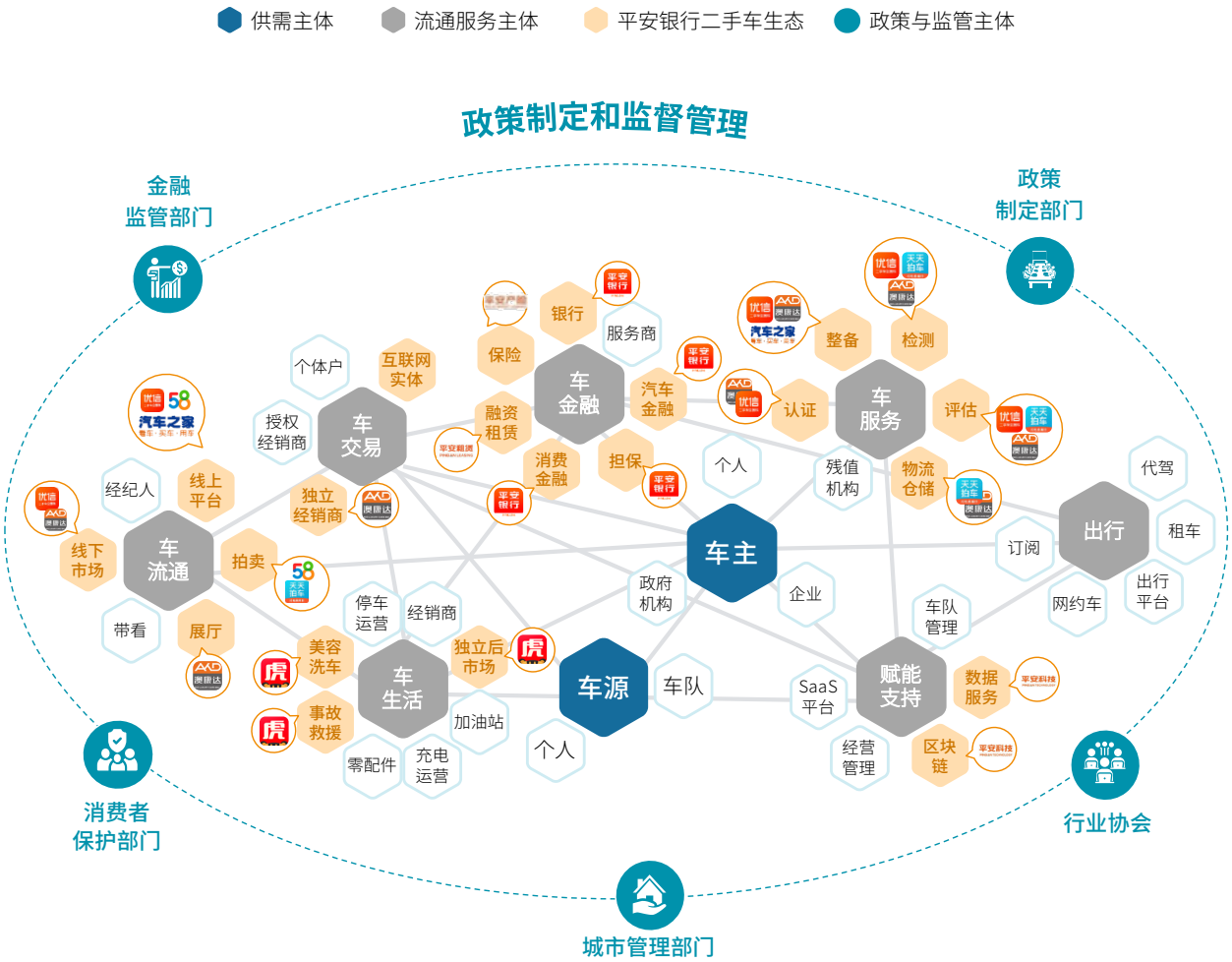
在车交易、车流通与车服务方面，平安银行通过与体系内汽车之家、拍卖平台如天天拍车等互联网二手车交易平台的战略合作，以平台为服务入口，为广大车主与车商的二手车交易提供线上信息与交易平台；同时，通过外部合作，提供一系列的车辆检测、认证、评估与物流运输等专业服务。此外，平安银行与多个行业内领先玩家开展合作。例如，与58二手车签署战略合作协议，围绕二手车价值链进行全面合作；携手全国

最大二手车经销商澳康达，连接线上线下、售前售后服务新场景；联合成都宏盟二手车交易市场，提供车辆交易、售后、汽车生活等一系列服务，为二手车交易保驾护航。

在车生活方面，平安银行着重底部数据打通，未来或可通过平安银行APP，打通车主账号与平安信用卡中的养车、用车、车生态部分，实现权益共通，一站式解决车主/车源生命周期的养车与用车需求。

平安银行二手车生态的建立同样也推动行业规范化发展。平安银行推出车辆交易资金监管软件“收车保”，服务依托银行的资金监管资质与口碑，由银行方做背书并担任中间方，解决了二手车商异地车辆交易过程中存在的资金结算

16 我国二手车生态



资料来源：案头研究；罗兰贝格

信用不透明的主要痛点，保障买卖双方的权益并协助车辆交易安全、高效进行。

2020年底，平安银行与中国汽车流通协会达成战略合作，双方携手共同促进中国二手车行业发展，为二手车交易市场及经销商提供更全面、更优质的综合服务，构建“车生态、创共赢”的发展愿景。

在现有资金监管服务基础上，平安银行与监管形成密切沟通与主动汇报机制，共促行业发展。平安银行将逐步对接并推出包括车辆检测、车辆物流运输、金融贷款产品及保险等第三方机构及市场方服务，加速搭建满足二手车经销商全场景业务需求的车商服务体系及生态圈，推动行业规范建立。

4.1.2 二手车生态全面满足供需主体的核心诉求

与新车不同，二手车生态的供需主体在某种意义上相互统一，企业或个人车主等需求主体在卖车时将成为二手车供应主体，而二手车车源方未来可能购买二手车成为需求主体。与此同时，不论需求主体还是供应主体，在生命周期内都有大量的养车和用车需求。因此，可从车主视角出发，探究二手车生态圈在满足供需双方核心诉求方面的作用。→17

1）二手车生态满足 车主购车诉求

“流程便捷透明，产品值得信赖”是消费者在购买二手车时的核心诉求。二手车生态圈各参与主体可通过信息联通与服务协同，从二手车信息获取环节开始，协助消费者更精准高效地开启车辆购买旅程。同时，由于生态圈中赋能支持角色的存在，车服务主体（如评估、检测机构等）将更透明、准确地评估车辆价值，车金融主体在大数据的支持下将提供无缝衔接的金融审批流程，最终在生态圈组织者的信用背书之下，提供消费者值得信赖的二手车购车体验。

大众金融在欧洲投资成立HeyCar二手车平台，专注于为包括非大众集团客户在内的消费者提供轻松可信赖的二手车购买服务。一方面，HeyCar背靠大众集团销售生态，通过与经销商端（包括非大众体系二手车经销商）的数据互通，确保每一辆平台二手车的优秀品质和销售过程真实可控。另一方面，为了让消费者购车过程更轻松便捷，HeyCar平台从选车看车、购车金融、车辆交付、销售质保等全流程着手优化体验，如平台无广告、无接触上门交付、所有车辆自带质保、10天无理由退款等。

值得一提的是，基于大众金融特有的优势，通过授权后的信用分查询预审批机制，确保有金融需求的消费者浏览查询的每一辆车都符合大众金融贷款政策，一旦消费者选择下单购买，金融手续可无缝衔接，以此免去传统意义上的先看车后金融审批，审批不过重新选择这样的冗长流程。

2）二手车生态满足车主/车源的养车用车诉求

“一站式省心服务，卓越安心的体验，灵活优惠的定价”是车主在养车用车环节的核心诉求。随着生态的不断延展，除原有传统的车辆维修保养服务以外，生态组织者为充分满足消费者诉求，持续协同创造二手车生态圈价值，将推动更多车生活和出行服务主体融入二手车生态。届时，消费者可通过生态入口，一站式体验完整的车生命周期服务。

美国二手车订阅服务提供商Fair推出一站式的二手车使用新模式。消费者与Fair签订合约，可通过按月付费的模式，持续使用或者更换二手车。Fair为消费者提供纯线上的二手车订阅流程体验，并且提供门到门的车辆运送服务，同时，Fair的月度服务包中，已包含上牌、保险、保养、道路救援等一系列增值服务，从而让消费者免除养车用车之忧。对于消费者而言，Fair的二

手车订阅模式除了免去其购买和拥有二手车带来的一系列繁琐体验和潜在风险（如车辆检测鉴定、二手车交易流程、车辆折旧等），还通过月度付费的灵活模式，让消费者体验更灵活的养车用车定价。

3）二手车生态满足车源卖车诉求

“丰富的渠道，公允的价格，便捷的流程”是企业和个人车主在新车二手车处置环节的核心诉求。由于二手车生态参与者众多，结合优质的评估与检测服务，完善成熟的二手车生态能够快速打通处置渠道并提供公允透明的价格与车况信息。同时，在生态组织者的推动下，政策监管主体将与二手车生态进行互联互通，保证二手车源在过户环节的稳定高效。

在欧美国家，由于市场相对成熟，二手车生态实体多样，二手车处置的渠道丰富，个人与企业车主可根据自身诉求进行选择。根据罗兰贝格观察，部分欧洲国家的车主可选二手车处置渠道多达十个。例如，想更快售车的车主可直接前往二手车经销商，想获得更好售价的车主可选择相关互联网平台，甚至想处理已严重损坏车辆的车主也可通过部分拍卖渠道得到较好的处置结果。

4.1.3 二手车生态提升流通服务主体的运行效率

二手车生态在生态组织者的协调下，将有效整合现有行业资源，一改以往行业小、散、乱的发展状态。同时，更多的服务商随着行业的成熟，将出于各自的战略诉求，加入到二手车生态之中。

在生态圈内的各类流通主体将受益于体系内不断循环的客流、物流、数据流和资金流，提升其运行的效率。

二手车商将获得更丰富的车源，接触更广泛的客源，并且由于赋能和支持主体的存在，大量二手车商将实现智能化运营，数据将通过平台和各类系统实现沉淀，并以数据分析与建模的方式得到有效利用。

17 二手车车主需求

资料来源：案头研究，专家访谈；罗兰贝格

金融服务商将能够根据海量的交易、行为、特征等数据精准评估生态内各实体的金融风险，从而更“敢贷敢保”。具体来看，二手车商将获得库存融资或车商贷以提升周转能力，加大经营杠杆，获得更高利润；消费者将获得汽车金融和消费金融服务，以实现汽车购买、租赁、养车和用车等消费目标；各类服务提供商将获得诸如供应链金融、小微贷款等金融服务以增强业务运行效率。

其他的生态参与方将各自获得自身的发展机遇，以往鲜有参与者进入的领域或将迎来机遇，如二手车物流仓储的专业服务机构将受益于车源和中小车商的整合，实现车辆运送仓储的集约效应，从而降低成本，提高服务质量。

各类汽车服务主体也将被二手车生态不断规范和扩张的趋势所吸引。由于二手车生态圈自身的网络效应，在生态良性循环的前提下，消费者也乐意在生态圈内获得一站式服务和通用的权益体验。各服务主体为拓展新客户或激活存量客户，也将融入生态，共同创造价值。

58集团作为二手车生态参与者，在赋能车商以提高流通效率方面打造行业领先实践。2021年，依托平台的数据和技术能力，58二手车面向车商推出“包月发”产品，通过每月固定收费的形式，车商可在规定的数量范围内免费进行车源的发布和推广，而期间的电话与点击效果则不再额外计费，让车源推广的成本更加可控。同时，58二手车也将依托自由度更高的后台系统，为不同规模的车商客户量身定制推广方案，协助车商实现降本增效。

4.1.4 二手车生态推动行业的规范化发展

二手车生态圈同样有利于政策监管机构精准推动我国二手车行业规范化发展；而作为生态圈参与主体之一，政策和监管主体亦可通过具体的政策法规促进二手车生态圈的可持续发展。

1）二手车生态圈解决政策监管痛点

二手车生态圈的形成有利于行业参与者在各自领域做深做透，加强协作。作为生态圈中坚力量，生态组织者及各主体类型的领先参与者将中小参与者团结在自身周围，政策及监管主体可通过与此类参与者的协作，初步解决监管对象分散的痛点。

此外，二手车生态圈的核心优势在于数据流通且业务高度数字化，其重要意义在于将传统海量且分散的线下二手车交易和车辆维修保养信息逐步实现数据化甚至线上化。这一趋势将有利于政策和监管主体，包括行业协会与标准制定者，提升监管政策与行业标准的准确性、有效性与时效性，并可及时获得市场参与主体的反馈。

2）政策监管作为生态参与方促进二手车生态圈成熟

政策监管机构的规范与鼓励对于二手车生态的成熟与发展不可或缺。

首先，从加强生态圈规范的角度而言，作为二手车行业的基础设施，二手车源数据是二手车生态圈构建的重要基石。正如美国和日本在行业规范过程中的实践，政策和监管主体可多方联合，通过相关法规，明确二手车数据的采集要求与采集内容，并且进一步详细规定数据的可得性与相应的保障机制。其次，政策监管主体可规范二手车生态圈相关参与主体的数据获取、数据交换和数据使用行为，督促各生态主体严格遵循我国在数据保护与消费者隐私保护领域的相关法规。最后，政策监管主体可推出行业禁入机制，推动二手车生态圈优胜劣汰。

从鼓励二手车生态圈主体发挥主观能动性的角度而言，监管与政策制定者或可允许二手车生态的核心参与者参与甚至主导部分行业标准的制定，如二手车检测标准、二手车评估标准、二手车残值库等。有此类参与者的信任背书将有

利于行业标准的广泛应用，并提升二手车生态的透明度与信任感。

美国Cox汽车集团作为全球二手车行业的领导者，围绕二手车交易为核心，通过二十余个子公司/子品牌，实现全生态圈能力的构建，并深度赋能二手车经销商。旗下的Kelly Blue Book（KBB）是北美市场最权威、最受信赖的二手车估值参考平台，约60%以上的美国二手车交易均以其作为权威估值参考，KBB已然成为美国二手车估价的行业标准之一。

4.2 “一把金钥匙”

以提升效率与创造价值为目标的科技创新

在商业生态圈的大环境下，数字科技并非只是技术层面的创新，更是对当前行业效率和价值创造的颠覆。未来社会经济体之间的联系，不再只是资金、货物与服务，更重要的还有数据以及基于数据的洞察和知识储备。数字科技的诞生，使得不同类型和规模的行业参与者真正享有平等的机会打造生态圈，共享生态圈的高效，并伴随客户生命周期创造价值。

二手车生态圈内各实体未来将实现多维度联结（如系统维度、交易维度、资本维度等），海量数据应运而生。数字科技对于数据的应用将成为开启我国二手车生态圈大门的“一把金钥匙”。这把“钥匙”将不仅有效提升二手车生态圈的运行效率，更将创造更多的生态圈价值。

4.2.1 国内领先二手车金融机构的科技应用

以平安银行为例，“车生态”打造是平安银行在“科技引领、零售转型”战略指引下，将互联网科技与金融紧密结合的最终产物。

一方面，平安银行积极推动金融科技落地，以支持汽车金融的运营效率提升。

数据的打通是提升行业效率的关键驱动要素。平安银行汽车消费金融中心布局车E通APP，打造首款“车源-客源-金融”为一体的综合服务APP平台，打通平安集团体系内平安产险好车主和平安银行口袋银行等开放平台资源，将传统的金融触点延伸至车商车辆流通环节和客户购车场景，实现数据联动。此外，平安银行汽车消费金融中心还与外部多个平台实现端口打通，推动二手车交易流程高效化，如在平安银行口袋银行中接入天天拍车端口，通过VIN码即可传输线索至天天拍车。借由公安部推行公安交管“放管服”改革的契机，平安银行通过警企共建智慧车管平台“平安警E通”，成为公安部交管认证的线上抵押接口金融机构，具备向全国同业输出应用的资质和能力，并通过公安交管部门向全国车生态相关金融机构推广“平安警E通”开放共享平台。

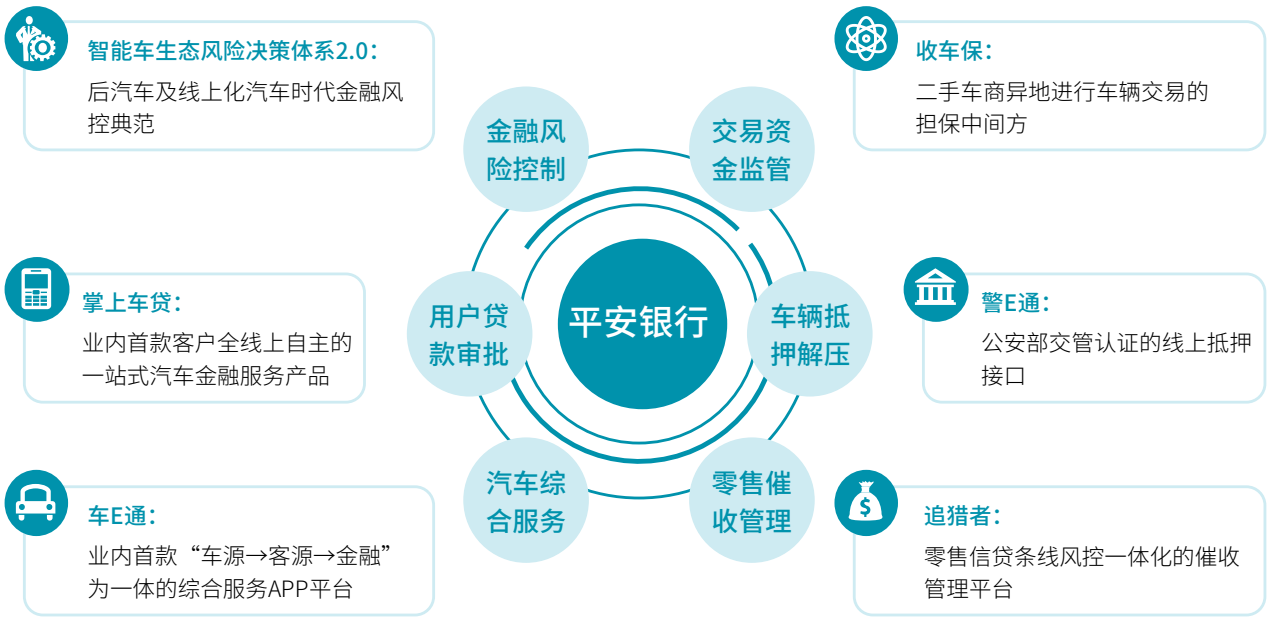
2020年疫情期间，平安银行主推“掌上车贷”线上自主面签，融合图像识别、人脸识别、IM机器人、大数据反欺诈等多项AI技术，将申请、审核、放款、垫款、上传等一系列工作通过互联网产品线上化。客户只需输入简单资料，便可进行自动审

批，最快1秒即知额度，最快当天即可放款，并为客户提供24小时服务。“掌上车贷”使平安银行汽车消费金融中心整体收单平均时长较2019年初缩短19%，大大提升放款效率。

与此同时，借助平安银行大数据系统，平安银行汽车消费金融中心通过对客户过去信用表现的检测，多维度评估客户资质，有效做到贷前风险评估、贷中风险预警和贷后风险控制，据此对客户提供差异化服务和定价。在与汽车之家的合作中，结合汽车之家大数据，双方共同推出二手车贷款线上“预授信”模式，在平台建立测试征信入口，用户可通过录入身份证，进行额度预审批；同时，通过申请用户的大数据画像和征信审批，帮助车商过滤低质量客户资源，提升交易成功率。而在催收环节，平安银行智能催收系统“追猎者”平台可实现零售信贷条线风控一体化，通过整合各产品的催收数据资源，打造出统一的催收管理平台，满足颗粒化的业务管理需求，从而实现催收在整个零售风险体系中的闭环管理。

另一方面，平安银行也利用金融科技为客户和产业创造附加价值。平安银行与汽车之家开展合作，推出线上权益。商家可通过使用平安银行一体化定制产品，在获取原有线下金融服务佣金返点的同时，获取平台额外的流量曝光，增加线索量，通过金融科技的使用，为车商创造额外价值。与此同时，平安银行联合汽车之家二手车商提供线下二手车金融支持，相较于传统银行按月结，之家“钱包”可实现T+0快速结算，确保二手车商资金流通。→18

18 平安银行二手车金融科技创新模式



资料来源：案头研究；罗兰贝格

效率提升与价值创造是科技创新的主要目标，将目光放至全球，海外领先经验或将为我国金融科技创新提供拨云睹日之借鉴意义。

4.2.2 科技提升效率

1）全方位改善生态参与企业的内部经营效益

大数据、机器人自动化、物联网等多种数字科技将助力行业参与者在提升自动化水平、增强数据并发处理能力、提高业务处理准确性和时效性等方面降低运营成本，并减少潜在的风险损失。当前，生态圈内几乎所有的大型企业都在进行不同程度的数字化转型，通过搭建数据基础，打造上层应用能力，实现降本增效。然而，数字化并非巨头的专属，二手车生态圈内的赋能支持者（如SaaS平台提供方、数据分析建模服务方、车队管理系统与运营支持者）与生态组织者等角色将积极赋能行业中小参与者提升数字化水平，以协助其更好地融入生态圈。

2）全面降低实体间交易成本

过去，行业参与者在交易过程中不得不通过提升价格或加大交易资源投入的方式促成交易实现，如金融机构在风险防控手段有限的背景下通过提升利率以抵补部分潜在风险损失，以及各类二手车交易过程中冗长反复的检查与审批导致各参与主体大量人力物力的消耗等。展望未来，区块链、人工智能、数字加密、云计算等技术的运用将通过提升交易主体信任度、加强交易过程透明度、减少交易流程资源投入，全面降低实体间的交易成本。

戴姆勒集团（梅赛德斯奔驰母公司）近年来大力布局区块链技术，实现其在降低交易成本方面的应用。2019年9月，北京梅赛德斯-奔驰销售服务公司宣布与区块链解决方案公司PlatOn合作，创建基于区块链的车辆残值管理平台（Vehicle Residue Value Management Platform）。该平台将使用静态和动态数据自动计算所有平台二手车的剩余价值并提供建议售价。2020年3月，戴姆勒集团与当地银行通过区块链和数字加密技术，成功发行了一期两年2,500万欧元的债券，实现全程数字化和无纸化，显著降低发行时长，提升交易透明并降低支付风险。放眼未来，戴姆勒金融服务（目前合并于戴姆勒移动出行公司）同样可为戴姆勒二手车业务提供必要的金融服务。

4.2.3 科技创造价值

随着二手车生态圈的建立以及汽车进化为“轮子上的电脑”（Computer-on-Wheel），以“三个分离”（即“软硬分离、人车分离、车电分离”）为特征的新型商业模式正为各类行业参与者所创造，而无一例外，科技都是二手车金融相关商业模式与新型商业模式形成的关键动能。→19

1）软硬分离衍生的商业模式

有别于传统汽车，未来汽车的软件（如自动驾驶、智能座舱等系统）与硬件（如汽车芯片、屏幕、传感器等）将实现解耦。对于消费者而言，二手车辆作为商品将扮演一个满意和舒适移动空间的角色，在保证基础硬件能力的前提下，软件将真正为二手车注入灵魂，好比手机通过软件升级使用如新。

以特斯拉为例，作为全球“软硬分离”的领先汽车制造商，其自动驾驶服务可通过OTA（空中下载更新，即结合无线通信、数据加密等技术对软件远程更新）的方式激活或关闭，这一模式同样也将改变特斯拉的二手车生态。

2）人车分离衍生的商业模式

随着车联网车生态的打通，更多的用户数据得随着车联网车生态的打通，更多的用户数据得以生产和记录，用户画像对于汽车制造商、经销商、服务商等机构将愈发清晰，未来二手车生态圈参与者的核心竞争力将不仅只是车辆产品或基于车辆的服务，更是基于数据科技为客户创造价值的能力。

美国初创保险公司Root推出UBI（Usage Based Insurance，基于使用量的汽车保险）业务。与传统车险相比，UBI车险将计费方式从年固定价格转变为根据司机驾驶行为评估分等级计价，从而实现“好司机保费低”的价值创造。

与此类同，未来，二手车用户不必因为购买二手车辆而承受相对较高的金融利率，银行等金融机构或将利用大数据与人工智能，判断用户个体的信用水平而提供报价，甚至提供“好客价更优”的金融产品吸引优质客户。

3）车电分离衍生的商业模式

新能源汽车的残值率低是阻碍消费者购买新能源新车和处置二手车的核心痛点之一。近年来，我国相关部门鼓励发展车电分离的商业模式，即新能源车电池与车体可分离，消费者可选择购买新能源整车，也可选择仅购买汽车而租用电池。后者通过将电池资产所有权转移至电池运营机构，从而免除消费者对于动力电池保值率低的担忧。

蔚来于2021年1月推出全新二手车业务，用户在蔚来购买二手车，由于车电分离技术的应用，用户无需担忧动力电池的健康问题，二手车客户也可以选择升级电池从而提升续航。

19 “三个分离”的新商业模式

- **汽车软件（如自动驾驶、智能座舱等）与硬件（如芯片、屏幕、传感器等）解耦**
  - 如基于原车硬件通过OTA进行自动驾驶服务升级
- **基于数据科技针对不同客户定制化汽车服务**
  - 如根据司机驾驶行为评级确定保费金额；根据用户信用情况差异化金融费率
- **针对新能源车辆根据用户个性化需求设计车辆购置方式**
  - 如消费者可选择购买汽车并租用电池的购车方案

资料来源：罗兰贝格

05/

二手车生态圈展望

百花齐放，秩序井然，旧貌换新颜

5.1 未来的二手车消费

“透明、互通、可信赖”的消费体验

未来的二手车生态圈是一个透明、互通、可信赖的生态。二手车将成为标准化的商品，权威机构将对包括检测、整备、评估和定价等所有环节进行背书与认证，并提供无忧售后保障。市场上将存在包括购买、融资租赁、订阅等在内的多种消费方式可供选择，用户可根据自身需求，在任何地区和渠道获得一致可信赖的服务。二手车养护和使用与新车无异，生态圈一站式服务将为用户提供极致的便捷，而软硬分离的产业大趋势将使得二手车实现常用常新，更懂车主。以上种种将最大程度保证未来二手车的残值水平，让车主实现一键售车，在车辆处置阶段真正实现“麻烦最小、收益最大”。

未来，得益于生态圈内各参与主体实现数据和服务的联通，二手车用户在生命周期内与任何生态圈内平台和商户的互动与交易都将获得全方位的车主权益。此类权益将进一步保障消费者得到切实的优惠，形成生态圈内良性循环。

5.2 生态圈参与者的行动

以“文化、战略、战术”三重举措，谋求长远

二手车生态圈建设的大势所趋要求参与者必须立足现在，谋求长远，在系统审视现有资源禀赋基础之上，应对文化、战略和战术三个层面的核心问题，以期在未来的生态圈竞合大变局中赢得先机。

首先，在文化层面，二手车产业参与者长期以来的企业文化根植于行业基本格局。展望未来，企业文化需要指引生态圈参与者实现开放协作、诚信互惠的经营理念，从而得以游刃有余。

其次，在战略层面，生态圈参与者需结合自身资源禀赋，明确三个层次的战略定位问题。第一，企业应成为二手车生态圈的组织者还是参与者；第二，企业应成为何种生态圈主体类型；第三，企业应基于主体类型选择何种业务。战略定位清晰是企业参与生态建设的必要前提，唯有如此，企业方能将有限资源，精准投入到重点领域，实现良性发展。

最后，在战术层面，除产品、渠道、运营等传统能力以外，企业应紧跟生态圈发展趋势，加大数字科技和敏捷迭代领域的投入，最终在复杂多变的商业环境中勇立潮头。

5.3 行业规范的发展方向

“保障消费者利益，促进可持续发展”为核心目标

展望未来，政策及监管主体将与二手车生态圈参与者以及消费者形成良性互动，以保护消费者合法权益和鼓励行业可持续发展为目的，充分利用科技手段，推动生态规范和可持续建设。

在保护消费者合法权益方面，随着相关法律法规和指导条例的逐步建立和完善，结合行业自律标准的设立，未来二手车生态参与者将在产品服务公示、价格水平管理、销售营销方式、售后服务等方面恪守消费者保护底线。通过事前预防、事中严查、事后追责的监管体系，确保消费者的合法权益得到保障。同时，科技手段在未来可用于建立通畅的消费者多渠道投诉建议机制，提升政策和监管的时效性。

在鼓励行业可持续发展方面，政策与监管主体可借鉴国内外最佳实践，通过与生态圈参与者的持续沟通，识别包括二手车行业参与者难以独自解决的重大课题（如官方二手车数据库、权威评估检测体系等行业基础设施问题），自上而下，通过政策监管指引行业健康发展。

有生态和科技的双重加持，加之消费者的监督、行业参与者的推动以及政策监管机构的鼓励与规范，相信中国二手车行业必将在不久的将来迎来春暖花开。这是一个千万级交易量的汽车市场，更是一个对于我国汽车行业发展和经济内循环有着非凡意义的产业，需要我们用心经营，也值得我们为之倾注热情。

作者

罗兰贝格

郑赟
全球高级合伙人
ron.zheng@rolandberger.com

方寅亮
全球高级合伙人
thomas.fang@rolandberger.com

平安银行

傅忠强
平安银行汽车消费金融中心
总裁

谢立波
平安银行汽车消费金融中心
副总裁

张宇翔
平安银行汽车消费金融中心
二手车发展部总经理

中国汽车流通协会

沈进军
中国汽车流通协会
会长

罗磊
中国汽车流通协会
副秘书长

罗兰贝格高级项目经理**赵雯婷博士**、高级顾问**斯元华**、咨询顾问**俞雪梦**，平安银行汽车消费金融中心二手车发展部**陈浩**，中国汽车流通协会二手车事业部**李婷**对本报告亦有贡献。

欢迎您提出问题、评论与建议
www.rolandberger.com

本报告仅为一般性建议参考。
读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。罗兰贝格管理咨询公司将不对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2021 罗兰贝格管理咨询公司版权所有.

罗兰贝格 成立于1967年，是全球顶级咨询公司中唯一一家始于德国、源自欧洲的公司。我们拥有来自34个国家的2400名员工，并成功运作于国际各大主要市场。我们的50家分支机构位于全球主要商业中心。 罗兰贝格管理咨询公司是一家由近250名合伙人共有的独立咨询机构。

平安银行汽车消费金融中心 前身为平安银行汽车金融事业部，总部设在深圳，持有银行业第一张汽车金融牌照。自2002年至今，作为个人汽车金融领域长期的领跑者，汽车消费金融中心建立了先进的流程制度和科技系统，并积累了丰富的专业人才队伍和风险经验数据。
汽车消费金融中心业务覆盖全国各大城市，围绕客户购车、用车、置换车、后市场等汽车消费场景，提供全谱系的金融产品和服务，满足车主全生命周期的金融需求，截至21年1季度，贷款余额突破2600亿，在客户和经销商中形成了良好的声誉和品牌影响力。

中国汽车流通协会 CADA（China Automobile Dealers Association）是在民政部注册登记的汽车流通行业唯一的国家级社团法人组织。它是由汽车（含二手车）销售企业、汽车生产企业的销售部门、汽车跨国公司在华机构、汽车拍卖企业、二手车鉴定评估、经纪公司、汽车配件、摩托车及配件销售企业、汽车有形市场、汽车俱乐部、汽车装饰美容及用品销售服务企业、汽车租赁企业；地方汽车流通行业组织；相关科研、教学单位、社会团体；相关媒体、网站以及个人自愿参加的全国性汽车服务贸易行业社团组织，总部设在北京。于1990年由民政部正式批准成立。

平安银行

出版方
罗兰贝格亚太总部

地址：
中国上海市南京西路1515号
静安嘉里中心办公楼一座23楼，200040
+86 21 5298-6677
www.rolandberger.com