

造车第10年,小鹏汽车嬗变

何小鹏是智能驾驶技术坚定的信仰者。

“即便2019年小鹏汽车身处最艰难的时刻,也从未削减对智能驾驶的投入”,他在今年年初的演讲中称。

但造车10年,小鹏的智能驾驶是在内外部的质疑声中长大的。同行们质疑智能化能否影响用户的购车决策,这项重投入的生意还加重了财务负担——小鹏过去4年在研发上花费了176.77亿元,直到今天还在亏损。

历经煎熬,如今,小鹏在智能化的坚守,终于换来了真金白银的回报。

卖技术的毛利率是卖车的9.8倍

2024年一季度财报显示,小鹏靠技术服务赚了10亿元,毛利率是造车的9.8倍。

今年是小鹏造车的第十年,小鹏坚守智能驾驶,但在产品节奏、销售渠道、经营模式上都有了新的变化。

2024年一季度是小鹏过去10年造车的一角缩影,走过十年,我们是时候重新认识小鹏汽车了。

造车、卖车是传统而缓慢的盈利模式。为了卖车,车企需要花钱建工厂、搞研发、铺渠道、做营销,这些成本会极大挤占产品的毛利率。在毛利率转正之前,蔚来、小鹏耗时6年,累计融资均超过150亿元。直到今天,造车的毛利率仍然有限,为了参与激烈的价格战,车企会选择主动让出毛利。自2022年四季度以来,特斯拉毛利率连续四个季度环比下跌,去年四季度是17.6%。即便是豪华车兰博基尼,去年毛利率也只有27.2%。

但卖技术不是。

技术的开发成本是固定的,但边际效应很高。在造车这门苦生意之外,一些车企开始卖技术赚钱。

2022年,依靠浩瀚架构,吉利汽车实现授权收入16.6亿元,同比增长29.9%。吉利的技术授权对象包括雷诺、波兰电动汽车制造商EMP等。

但截至目前,除了特斯拉,靠卖智能驾驶技术赚钱的车企并不多见。

2023年以前,智能驾驶技术饱受质疑——人们买电动车会考虑续航、安全和颜值,智驾能否影响购车决策并不明朗。

就连比亚迪董事长王传福也曾称自动驾驶是“瞎忽悠”“虚头巴脑的东西”,他在2022年业绩会上说,很多车企不敢在智能驾驶上大力投入。

何小鹏称自己是“坚定的智能驾驶主义者”。小鹏对智能驾驶的坚定投入,体现在财报上。

虽然主力产品在20万级、主打大众市场,但小鹏研发投入一度超过理想汽车,和平均价格超过40万元、主打高端的蔚来看齐。财报显示,2020年和2021年,小鹏的研发费用分别是17.26亿元、41.14亿元,和蔚来的24.88亿元、45.92亿元不相上下。

敢堆技术,让小鹏汽车在与同级产品竞争时更有优势。

但规模效应尚未显现,对技术的过重投入也加大了小鹏的财务压力,2022年,小鹏亏损91.4亿元,直到今天尚未盈利,今年一季度,小鹏汽车净亏损13.7亿元。

当成本更低的无图方案成为行业共识,智驾风口终于出现了。去年以来,车企开始卷智驾,华为、理想在2023年打开城区NOA(自动辅助驾驶)落地战,把智能驾驶拉成高端车的标配。比亚迪也前所未有地重视智能驾驶,王传福说,将在智能化领域投入1000亿元。

起步早的小鹏在智驾技术上有了先发优势,比如在端到端上,小鹏是国内首个上车端到端大模型

的车企。

5月20日,小鹏发布AI天玑系统。“采用端到端的智驾大模型,能两天迭代一次,在未来18个月内智驾能力提升30倍。”何小鹏说。用户能感受到的结果是——在使用导航辅助驾驶过程中,前后顿挫减少50%、违停卡死减少40%、安全接管减少60%。

为了快速补课智能驾驶,大众拜师小鹏,小鹏也有了新的赚钱模式。

2024年一季度,小鹏服务及其他收入约为10亿元,同比增长93.1%。小鹏汽车表示,这部分收入增长主要来自小鹏汽车为大众汽车进行平台与软件战略技术提供的技术研发服务收益。

相比整车业务,靠技术赚钱的毛利率也更高。小鹏一季度服务及其他利润率是53.9%,汽车毛利率只有5.5%。

小鹏财务与会计副总裁吴佳铭在财报电话会上表示,小鹏与大众的合作收入“具有经常性”,未来每个季度都会记录此类平台和软件技术服务收入,“整体毛利率能够维持在10%—15%”。

卖技术是高毛利率的生意,但技术一旦被追平,就面临着被合作方抛弃的可能。要想保持领先优势,持续的投入不能少。

在AI Day上,何小鹏晒出了对智能驾驶投入的数字。

2024年,小鹏在智能研发上投入35亿元,整体研发投入70亿元,看齐马斯克提出的智能玩家每年10亿美元研发门槛线。

小鹏AI团队计划再招4000人,加上原来的团队大概是7000人。蔚来和理想智驾团队人数在1000人左右。

574家门店:等待新品撑起销量

造车10年,小鹏的渠道策略发生3次变化。

成立之初,小鹏采取直营模式。2019年4月,第一款量产车G3交付一个月后,小鹏在上海车展放开经销商和服务商的加盟合作,之后几年,小鹏直营和经销双线并行,但直营店占比更高。

第三次变化发生在去年7月,小鹏开始关闭低效直营门店,并于两个月后发起“木星计划”,放开经销商的加盟授权,转向加盟模式为主。

经销商模式的最大优点是拓店速度快、建店成本低,这些都体现在小鹏2024年一季度财报上。

今年一季度,小鹏门店数量为574家,去年三季度是395家,按照“1天1店的速度”,半年新增179家店,比采用直营模式的理想多66家店。

“三季度,门店数量预计到600家”,何小鹏在财报电话会上称,“会覆盖更多低线城市的渠道,提高4S店在综合店的比例”。

得益于经销商模式,小鹏门店数量更多,但在销售、一般和行政费用上的花费却比理想更节省。一季度,小鹏在该项上的花费是13.9亿元,不足理想的一半。单店销售、一般和行政费用是242万元,大概是理想的1/3。



但碍于一季度小鹏只有X9一款新品,其他产品已经历过爆款周期等因素,更多的门店尚未给小鹏带来更多的销量。

一季度,小鹏销量是2.18万辆,单店平均销量只有38辆,理想是169辆。

销量少、门店多,在僧多粥少的情况下,更考验门店的布局是否合理。若两家门店离得近,当订单产生时,大概会面临内部抢单的情况。

目前的574家门店,等待新品撑起单店销量。MONA被寄予走量厚望。MONA首款车是10万—15万元的A级紧凑型纯电动轿车,预计6月发布,三季度上市并交付。

在财报电话会上,何小鹏评论这是一款“超级明星产品”,在20万元以内的产品中,“颜值最高、高智能、成本具有相当竞争力”。

何小鹏介绍,汽车行业有“一万美元模型”,“价格每低一万美元,产品销量会提升1—2倍”,他希望MONA的用户需求规模“非常大”,会是现有产品的“2—4倍”。

此外,MONA产品的主力用户面向C端,不过分期待B端用户的渗透率。

今年四季度,小鹏还将交付一款全新B级纯电轿车车型。

“B级新车型加上MONA车型贡献的增量,让我们有信心在今年四季度实现月交付量同比大幅度增长。”何小鹏说。自成立以来,去年四季度是小鹏销量表现最好的一个季度,达到6.01万辆,月均突破2万辆。

从追逐规模,到讲究效益

亲自下场造车4年后,何小鹏曾在接受央视《对话》栏目谈到他的造车感悟,“造车最重要的是平衡”,何小鹏说。

利润和规模是一对避不开的矛盾体,小鹏汽车当时采取的平衡策略是,“弱化短期利润,重点关注规模”。

这是阶段性的正确策略。2021年,在P7的带动下,小鹏汽车卖了9.81万辆,同比增长263%,超越蔚来(9.14万辆)和理想(9.05万辆),成为当年的新势力销量冠军。

但与此同时,卖得最多的小鹏,毛利率却最低,只有11.5%,仅是蔚来和理想的一半,没有尝到规模效应的甜头。

罗森退市 便利店“大浪淘沙”

罗森由三菱商事单独控制。交易后,三菱商事和KDDI将各自持有罗森50%的股份,共同控制罗森。

罗森1939年始创于美国,1975年从美国取得特许经营许可后,在日本开出了第一家店铺。2000年,罗森同步于东京证券交易所与大阪证券交易所上市,上市已有24年。而收购方KDDI为日本的一家电信运营商,其创始人是有着日本“经营之圣”之称的稻盛和夫。早在2019年,KDDI就已经与罗森展开资本合作,并于今年2月正式宣布将对罗森发起要约收购。

日本罗森官网显示,截至2024年2月末,罗森在全球有近22000家店铺,在中国有约6300家店铺。同时,罗森方面还曾表示,将继续加快在中国的发展速度,目标是到2025年突破1万家门店。

盈利受阻

尽管股票退市不影响门店经营,但此次调整也暴露了罗森在经营、转型中面临的巨大压力。日本罗森在官网发布的公告中提到,公司所属的行业除了竞争环境加剧、消费者需求多样化之外,还面临原材料费、人工费、物流费等各种成本上升的严峻形势。日本罗森认为,“本次交易将有助于提高公司价值”。

罗森于1996年首次进入中国,时至今日,罗森入华已有28年。值得注意的是,罗森中国在2020年才首次实现全年盈利,但后续没能保持,直到2023年3月至5月的业绩才再度实现盈利,利润达2亿日元,去年同期则亏损了28亿日元。可以看出,

即便罗森已在中国布局了密集的网络,其门店的盈利能力始终有待稳定。

与此同时,中国的便利店市场竞争正在不断加剧。罗森要与同样来自日本的7-11、全家便利店争夺市场份额,中国本土连锁品牌的崛起、即时零售的流行也使得罗森压力倍增。中国连锁经营协会发布的2023年中国便利店Top100名单显示,截至2023年,便利店品牌中全国门店数量最多的是美宜佳,门店达33848家,门店为6330家的罗森仅位列第五。

一位便利店行业业内人士告诉记者,目前国内的便利店行业已进入存量市场,品牌既要面对本土便利店、夫妻店的同业竞争,还有着来自超市线上业务、即时配送电商平台的异业竞争。

在5月17日举办的2024中国便利店大会上,罗森中国总裁三宅示修坦言,目前,罗森客流量和每单内的件数都在增长,但客单价却在下降。他还表示,实体店铺的价值已经重新得到评估,销售额的下降更多是由于社区住宅周边的竞争,诸如抖音的平台促销、外卖分流、零食折扣店的影响等。

寻新增长点

便利店市场在增长,品牌面临的挑战也在不断增加。据中国连锁经营协会统计,2023年全国便利店销售额4248亿元,同比增速为11%,便利店门店规模达到32万家,同比增长7%。其中,2023年中国便利店Top100企业共计拥有门店182412家。

上述便利店业内人士认为,目前制约便利店发

展的两个因素为线上平台带来的冲击及行业饱和程度。“线上购物日益便捷,消费者的购物行为也在向线上转移”,他表示,便利店要作出差异化内容,比如线上难以覆盖的鲜食品类,通过供应链建设加强布局,同时,围绕周边社区需求进行定制消费内容,提高单店的盈利能力。

面对行业竞争压力,便利店品牌纷纷尝试寻求新的增长点,通过数字化转型、发力鲜食等方式占据优势。今年4月,7-11便利店在广州开出全国首家小食堂。该门店在原来的基础上将热食区域放大,同时新增堂食用餐区,主打现制、现烤、现炸的产品。7-11便利店母公司柒和伊控股集团指出,7-11便利店将重新定义目标客群及价值主张,加大店内的食品占比以满足当地需求。

低毛利率是高投入所导致的。2021年,小鹏研发费用向蔚来看齐,销售、一般和行政达到理想汽车的七成。高投入让小鹏面对同级产品的竞争时,更有实力,但也拉低了毛利率。

去年以来,价格战背景下,越来越多的车企采用和小鹏此前相同的“高配低价”方式作战。20.99万元起售的极氪007,堆满足够多的配置:高通8295芯片、800V平台等。采用双碳化硅的智己LS6,价格也只有21.49万元。小鹏的优势被稀释了。

为了追逐规模,小鹏曾通过促销等方式参与价格战,叠加G3i存货减值的影响,小鹏去年二季度毛利率一度为-3.9%。

在激烈竞争的环境中,低毛利率意味着企业抗风险能力下降。小鹏要面对的极氪、智己背靠吉利、上汽等大集团,资金实力雄厚。他们更有采用低毛利率的底气,但小鹏熬不起。

今年以来,何小鹏也认识到这一点,“小鹏的战略不像以前着眼销量增长,而是追求高效率、综合能力,成为多边形战士”,他在一季度财报电话会上说。小鹏的目标是:销量同比提高百分之几十,经营做强几倍,AI能力和用户体验关联。

这一战略投射到了财报上。今年一季度小鹏销量2.18万辆,虽然销量不及去年四季度的6.01万辆,但毛利率更高,达12.9%,相比上一季度增长6.7个百分点。

毛利率提升依靠两点,一是产品组合改善,旗下最贵车型X9拉升了毛利率,这台车4个月卖出了近1万辆;二是靠与大众在平台和软件上的合作,为小鹏带来10亿元服务收入,利润率53.9%。

去年以来,何小鹏还亲自下场做了经营,他认为,“好的经营要先学会省钱,更重要的是学会合理花钱长期钱”。

小鹏汽车仍在智驾上大力投入,省钱方面,技术降本和供应链降本是最重要的。

供应链上,据何小鹏介绍,得益于和大众的合作,小鹏会共享大众全球供应链体系,降低造车成本。技术上,依靠扶摇架构等平台技术,小鹏计划自动驾驶的BOM成本下降超50%。

更多细小的变化也正在发生,一位小鹏人士称,近日,他所在的办公室的行政茶水间,花茶的供应被悄悄取消了。

供稿:(21世纪经济报道)作者:吴晓宇

全球三大便利店巨头之一罗森退市的话题引发关注。5月26日,记者从各方了解到,日本罗森即将退市的背景之下,罗森中国业务仍照常开启,罗森方面则表示,该变动仅为股权变更及投资战略调整。不可忽略的是,在罗森数字化转型困难的同时,行业转变为存量市场导致新增有限,超市及电商平台带来的异业竞争,冲击着罗森的市场地位,也表明便利店市场正在进行新一轮淘汰。分析指出,在多维度的“挤压”之下,留给罗森的时间已不多,想要突围还需加强自身优势,通过发力鲜食、数字化运营等方式吸引消费者。

退市在即

退市后罗森的去向成为关键。针对“罗森退市”争议,记者从接近罗森的人士处了解到,此事对罗森在中国区的业务影响不大。同时,罗森北京地区的加盟热线及门店工作人员均表示,暂未接到业务暂停或关闭的相关通知。记者走访北京的罗森门店看到,目前店内正常经营,商品并未出现缺货现象。

此前,日本罗森宣布,预计在7月召开临时股东大会后,公司将于7月24日退市。据了解,此处“退市”指的是罗森的股票将退市,罗森中国总裁室郑女士回应媒体表示,“此事系日本罗森内部股权变更及投资战略调整,不会影响我司正常经营”。

今年3月,国家市场监督管理总局公示了KDDI株式会社收购株式会社罗森股权案。其中指出,本次交易涉及KDDI收购罗森50%的股份。交易前,

据《北京商报》作者:刘卓澜 胡静蓉