

零部件行业如何制胜未来



罗兰贝格管理咨询公司
在全球36个国家设有50家分支机构。作为一家独立咨询机构，罗兰贝格已成功运营于全球各主要市场，而中国是其中最重要的市场之一。罗兰贝格进入中国市场30余年以来，已为众多中外企业提供战略、运营及业绩管理方面的咨询服务。目前，罗兰贝格在中国境内已成立5个办事处，拥有360余名咨询顾问。

近日，罗兰贝格联合金融服务公司拉扎德发布《全球汽车零部件供应商研究2019》，对全球约600家汽车零部件供应商的发展现状和面临的挑战进行了分析，并列出了应对挑战所需要采取的关键举措。

报告指出，经过数年来利润水平创新高的飞速发展后，汽车行业正处于艰难时期，诸多市场不确定性涌现。

对此，罗兰贝格合伙人、汽车行业中心负责人郑赞指出：“全球增长引擎中国市场逐步进入存量竞争阶段，为全球供应商带来巨大挑战。与此同时，对汽车行业具有颠覆性的智能座舱和自动驾驶加速渗透、全产业链条的数字化转型加快、电气化的动力总成升级提速、移动出行玩家的多业态探索、跨界汽车新玩家的加入都在冲击并考验着全球供应商的应变能力，如何把握利润结构性调整的主动权和开展研发投入上的多样化合作是供应商面临的核心挑战。”

创新产品差异化潜力大

中国供应商持续保持远高于平均利润率的盈利水平；然而，预计其会受到自2018年下半年以来国内市场增速放缓的影响；北美自由贸易区供应商在过去几年中持续保持领先地位，而且表现仍优于欧洲供应商，但由于市场在2018年下半年和2019年出现负增长，其利润也将面临进一步下滑；欧洲供应商在利润率水平上表现落后，受到产量下降及新的全球轻型车测试规范输出问题的影响，其在2018年和

2019年初较为艰难；与往年一样，韩国供应商的利润率低于平均水平；日本供应商的盈利能力有所回升，但仍远落后于其他地区。

轮胎供应商可以从后市场业务中获益，过去有利的原材料价格走势帮助其实现了远高于平均水平的利润率；底盘供应商通过先进的驾驶辅助系统和主动安全技术实现了高于平均水平的利润率；动力总成供应商的利润水平进一步受到创新成本提升压力影响；外饰供应商利润保持强劲增长，得益于原材料价格优势等；电气/信息娱乐系统供应商的盈利能力因竞争加剧仍低于平均水平；内饰供应商的利润率未见提升。

平均而言，创新产品的差异化潜力更大，主机厂为此支付更高价格的意愿也更强烈，但因主机厂价格压力上升、竞争加剧，以产品创新为主的商业模式的整体利润率面临压力。而“工业4.0”后的机遇和精益生产方法，为以工艺优化为主的商业模式带来了回报，其效率得到了提升。

在过去几年中，两者的利润差距有所减小，原因在于“MADE”（M-移动出行，A-自动驾驶，D-数字化，E-电气化）趋势以及由此产生的财务和运营挑战，对以创新为主的商业模式而言尤甚。虽然以产品优化为主的供应商平均盈利能力优于以工艺优化为主的供应商，但高盈利能力的工艺优化供应商的平均收入增长率高于高盈利能力的产品创新供应商，而且高盈利能力的工艺优化供应商的利润增长也受到多方并购活动的驱动。高盈利能力与低盈利能力的工

艺优化供应商之间的利润增长率存在巨大差距，体现出规模经济的效应（见图）。

行业加速变化影响市场格局

相较2017年，当前与出行和数字化相关的商业模式的重要性显著提升，而新能出行将逐步常态化。

①发展电动汽车的先决条件持续完善。电动汽车销量仍然较低。然而，尽管汽车市场于2018年下半年开始“降温”，各类电动车市场却都实现了增长。此外，电动汽车的充电基础设施正逐步完善，但仍有许多国家处于起步阶段。

②出行方式组合发生变化。目前，大多数人已有机会选择不同的出行方式，亚洲尤为显著，欧盟和美国则相对较少。

③技术发展路线仍存在不确定性。虽然自动驾驶出行的法律框架正逐步完善，然而，距L5级别全面覆盖仍前路漫漫。美国是全球唯一一个没有车型审批流程限制的国家，因此大多数领先的自动驾驶出行玩家出自美国。同时，关于伦理道德的讨论常常会阻碍立法的进程。此外，市场也逐渐意识到实现L5级别所要满足的大额资本需求及回报周期的不确定性。

④数据和数字化的业务模式赋能新业务。汽车行业数字化进展态势良好，但只有技术系统集成商和新玩家能够充分利用数字化潜能。

⑤特定产品的销售潜力或急剧下降。自2015年以来，汽车新技术和新玩家已获投超过600亿欧元的风险资本。其中，针对汽车新技

术的风险投资额极高。此外，尽管针对移动出行领域的投资额数年间持续较高水平，但近年来人工智能已成为技术领域的热门话题。同时，凭借外部融资，新玩家可在市场竞争中追赶大型成熟玩家。

⑥客户继续推动供应商降低成本。传统整车厂在新业务扩展领域及核心业务领域均面临多方压力。电动出行与新出行概念给整车厂的利润率带来较大压力。此外，排放法规和潜在罚款为其带来了更多压力。整车厂将尝试至少将其收益的负面影响部分传递至供应商。

成本节省计划是整车厂应对当前挑战最有效的举措之一。供应商成为降本目标。供应商需制定措施，以免受整车厂成本节省计划的影响。

⑦新玩家进入全价值链的各个环节。成功的新市场进入者利用非汽车行业的思维模式和技术创新，以期在未来汽车市场占据一席之地。以亚马逊为例的玩家进入汽车市场的不同领域，并在规模、覆盖范围或定价上取胜，乃至提供更好的用户体验。

⑧所需的员工技能正在发生巨变。新技术对改变供应商商业模式的影响也反映在所需员工技能上。

⑨预计获取资本的难度加大。过去十年，汽车行业的估值水平相对于其他行业一直在下降。汽车行业的并购活动已大幅放缓——作为一个重要买方群体，中国收购者的活跃度有所下降。尤其是规模较小的供应商，其获取私募股权资本的渠道相对有限，信贷方面的谨慎性也越来越高。2018年，许多供应商精简了投资组合或通过并购实现了一步增长；然而，2019年至今，并购活动有所减少。

综上所述，从中期来看，行业关注点正向数字化商业模式、所需研发资金和人才可得性等方面的挑战转移。

自身变革迎挑战

罗兰贝格通过识别四项基本分析维度，帮助企业针对不断变化的外部环境制订因地制宜的差异化战略。为阐明战略方法的差异，其将供应商按照公司规模、财务实力、产品组合和市场环境进行了聚类。六种供应商类型代表了汽车零部件行业中最常见的玩家。鉴于不同类

型供应商所面临的主要挑战差异，各个供应商应根据自身具体情况明确战略任务重点。

①小型传统玩家

小型传统玩家需针对日益增加的价格压力和潜在的销量下滑找到解决方案。对大多数小型传统玩家而言，专注于绩效提升是有效的战略举措。

②后市场玩家

大多数后市场玩家需要对强劲的市场整合，以及电动汽车远期内对其业务带来的威胁，并结合行业中的重大整合活动来思考战略。

③全球商品领导者

大多数全球商品领导者需同时优化成本结构和调整产品组合，以适应未来需求。对全球商品领导者而言，利用流程和车间数字化潜力作为可持续利润提升的基础尤为关键，全面绩效提升计划是全球商品领导者应对未来的一项恰当举措。

④全球新进入者

尽管拥有领先的产品，全球新进入者仍要面对技术限制，以及与整车厂接触不足的问题。在汽车行业利用非汽车思维进行创新并保持创新速度，对全球新进入者至关重要。

⑤传统多元化玩家

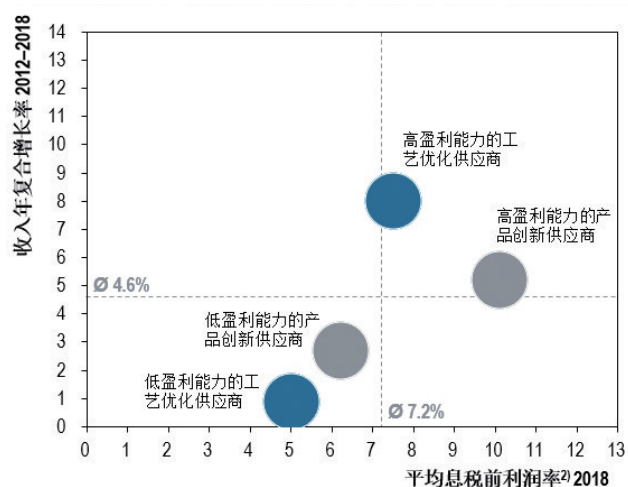
传统多元化玩家面临的主要挑战是其部分产品组合的持续商品化和高额的研发费用。同时，其首要任务是将产品组合向具有增长趋势的细分市场转移。

⑥技术系统集成商

技术系统集成商将面临来自新玩家和整车厂的竞争，后者将极力维持其盈利能力。最有效的战略是通过开发未来技术捍卫其市场地位。多元化玩家和系统集成商尤其可从兼顾高利润水平和高增长潜力的正确产品组合中获益。

罗兰贝格执行总监吴剑表示：“整车销量增长放缓、下游车企降本压力、新技术变革投资需求等因素必将给汽车零部件供应商带来现阶段的现实挑战。未来，移动出行、自动驾驶等颠覆性趋势又将给汽车行业注入新的活力和机遇。在当下行业转型阶段，零部件企业如何平衡长短期利益和资源侧重，既能做到精耕细作度过寒冬，又能保证前瞻布局致胜未来，是一个在战略和战术层面都需要全面思考的问题。顺势而为、因地制宜和雷厉风行无疑是战略转型的关键词。”

高盈利能力与低盈利能力供应商的关键绩效指标对比¹⁾



- > 以产品优化为主的供应商平均盈利能力优于以工艺优化为主的供应商
- > 但高盈利能力的工艺优化供应商的平均收入增长高于高盈利能力的产品创新供应商
- > 高盈利能力的工艺优化供应商的增长也受到多方并购活动的驱动
- > 高盈利能力与低盈利能力的工艺优化供应商之间的增长率存在巨大差距，体现出规模经济的效应

1)高(低)盈利能力是指高于(低于)2012年至2018年平均收入增长、已占用资本回报率和2018年已占用资本回报率；2)重组项目之后的息税前利润率
资料来源：公司信息、罗兰贝格/拉扎德、罗兰贝格/拉扎德汽车零部件供应商数据库