

全球汽车产业链变革下的机会与挑战



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，罗兰贝格已在中国成立5个办事处，拥有360余名咨询顾问。

本文作者 郑赉 罗兰贝格全球高级合伙人

10月13日召开的“2020中德汽车大会”以“深度融合升级版，协作共赢新机遇”为主题，聚焦中德汽车企业合作新机遇、自动驾驶、新能源汽车、疫情后供应链重构等热点议题，旨在全球汽车产业处于深度转型期、新冠肺炎疫情引发各国经济出现下行的背景下，准确把握中德汽车行业发展变革新趋势，探索推动两国业界深度合作新模式。

本文根据罗兰贝格全球高级合伙人郑赉在会上发表的演讲整理而成。

纵观历史，全球汽车产业链变革与经济全球化发展息息相关。

全球经济一体化在过往逾百年的发展历程中，虽整体持续向前，但过程中起伏不断，21世纪初达到阶段性高潮后，随着金融危机和地方保护主义逐渐盛行而再次回潮。

放眼未来，全球化进程的进一步发展仍将面临来自经济、社会和技术三个方面的多重挑战。

当前，中国在全球化进程中逐渐成为全球经济中心之一，而美国近年来危机感不断加剧，对抗意识不断加强。未来，中美对抗关系或将长期保持，致全球化进程放缓。

此外，新冠肺炎疫情在全球范围内爆发进一步催化了反全球化趋势，阻碍人员、物资、资本的自由流通和全球化生产活动，国与国之间的关系逐步发生变化，疫情成为了“反全球化”的加速器，这些将从以下四个方面影响我国（包括汽车产业在内）的制造业：

①供应链受阻，导致供给延迟，影响出货。

受贸易关税影响和疫情影响全球物流流通，全球供应链断裂风险上升。

②出口停滞，导致国内产能过剩。

国内和海外疫情时间差导致国内货物无法出口，造成国内产能过剩，并给企业造成较大的现金流压力。

③技术封锁，导致高端技术缺失。

发达国家放弃在海外针对核心技术研发、生产环节进行投资，阻断技术输出，使中国产业缺乏相关高端技术支撑。

④制造业回迁，导致外资资本从中国流出。

美国多次表达“鼓励制造业回流本土”，日本则在应对疫情的经济刺激方案中预留24亿美元协助在华日商撤离中国。

然而，中国市场消费需求旺盛、汽车产业链布局完整、外资迁出产能的经济性低，这些均有助于中国有效留住部分外资。而在高附加值环节和核心零部件方面，外资做进一步投资受限，并且存在撤回投资、迁回产能的风险，因此中国高端技术环节仍需不断自主突破。

与此同时，反全球化的趋势和疫情也为中国汽车产业在挑战中带来了新的发展机遇。中国汽车产业应抓住产业链优势和抗疫卓有成效而最先实现复工复产的窗口机遇，紧抓“双循环”破局要素，在高端技术和商业创

新两大核心要素方面寻求突破。

技术突破推动产业升级

罗兰贝格的《汽车行业颠覆性数据探测》调研结果显示，过去三年里，中国在颠覆性趋势方面始终处于领先地位。

中国在汽车产业颠覆性变革的进程中孕育了良好的发展基础，在移动出行、无人驾驶、数字化、电动化等颠覆性趋势下积累了良好的技术和市场条件。中国汽车产业应充分抓住这一机遇，促进整车企业、零部件供应商、第三方科技公司等各玩之间相互合作、取长补短，紧抓“新四化”发展方向，共同推动汽车产业持续向更智能、更高效、更环保的方向迈进，并在这一过程中不断积累并放大竞争优势。

技术的进步不可逆，在推动技术向前发展的过程中，能否有效利用时间窗口和产业基础，扩大合作，建

立竞争优势，或将成为中国汽车产业能否领先于全球市场的关键成功要素（图一）。

用户需求推送商业创新

用户需求和偏好会随着时间推移发生变化，始终呈现螺旋式上升的发展趋势：

①“拥车”和“用车”：过去，用户希望拥有一辆车辆，而现在追求效率的用户逐渐接受共享出行的用车理念，未来又或希望能有一辆更彰显个性的定制化车辆。

②“线下”和“线上”的消费行为：过去以线下消费触点为主，但随着技术的发展和供给的多样化，线上触点成为各大商家的争夺重点；而当线上触点发展到一定程度后，线下触点的独特体验又或将用户重新拉回线下。

③对“集合”服务和“专业”服务的偏好：过去，汽车服务的渠道终端以集成各项服务为一体的4S店模式为主导，而追求效率和体验的用户逐渐开始倾向于将单一功能做到极致的渠道终端，未来又或追求一站式的便捷体验，将渠道终端再次引向融合式的服务模式。

用户需求和偏好多变且往复，车企应抓住时机，以多元化的产品、服务组合和创新的商业模式，灵活应对消费者多变的需求，并构建自身的差异化竞争优势，即在合适的时间获取用户合适的需求，提供合适的产品和服务（图二）。

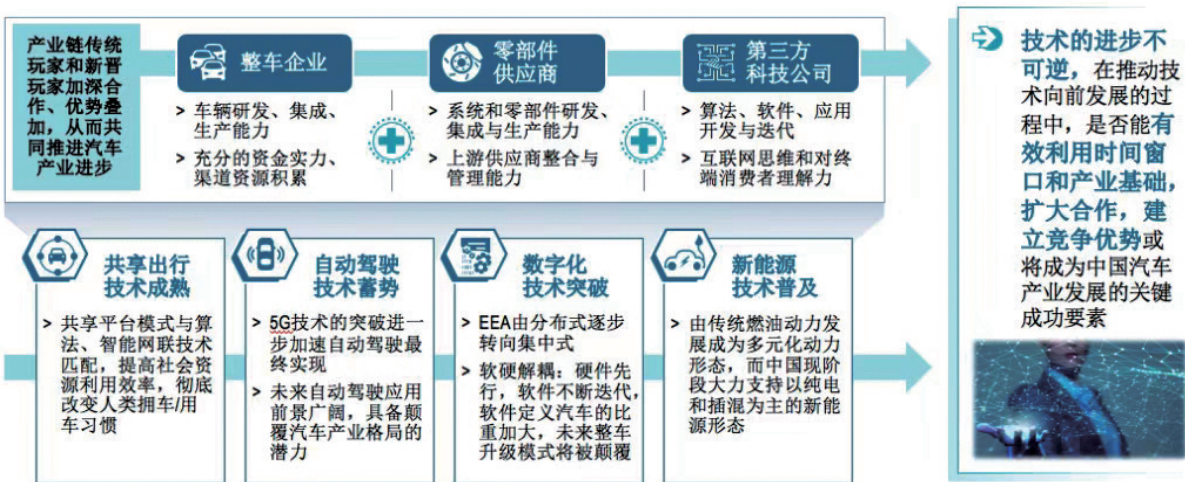
面对波浪式前进的技术发展和螺旋式上升的商业创新，行业中的竞争者可采用不同的应对策略：

①面对波浪式前进的技术发展，应紧跟技术发展趋势，找准方向，明确技术路线，加大合作，充分布局。

②面对螺旋式上升的商业创新，应以用户需求为核心，在特定时间点抓住特定客户的需求，丰富产品和服务组合，提供创新且合适的商业模式，打造差异化竞争亮点。

罗兰贝格认为，在产业链不断发生变革的环境下，中国汽车产业链玩家应以技术突破为核心竞争力，以商业创新掌控价值创造，不断加强中国和世界的合作，在变革中砥砺前行，在挑战中寻找机遇，循序渐进、顺势而为、开拓新源、差异竞争，携手实现中国汽车产业“质”的转型与突破。

图一：中国汽车产业需要共同推动技术持续向更智能、高效、环保的方向迈进



图二：车企应抓住时机，以多元化的产品和服务组合，以及创新的商业模式灵活应对消费者多变的需求，并构建自身差异化竞争优势



资料来源：案头资料研究、罗兰贝格