

零部件产业面临结构变化

专注于产品、客户和区域结构的供应商可获极大收益



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，已为众多领先中外企业提供战略、运营以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包括台北办公室在内的5家办事处，拥有360余名咨询顾问。

刚刚过去的2015年对全球汽车行业而言是充满波动性和不确定性的一年。罗兰贝格发布《全球汽车零部件供应商研究》，并在报告中预测，全球汽车零部件市场的增长短期之内将放缓；长期来看，产业结构将发生根本性改变，专注于产品、客户和区域结构的供应商可能获得极大的收益。

汽车零部件市场的现状

外饰、底盘与轮胎更易盈利 创新型产品带来更高利润率

尽管自2012年以来市场整体增长放缓，但供应商的平均利润却有所提升，利润率已经超过了其主机厂客户。

地区、公司规模、产品重点和商业模式的差别使供应商之间的业绩大不相同。

就个案而言，中国供应商的利润率仍具有领先优势，但由于竞争激烈，其利润水平在逐渐下降。未来几年，中国仍是汽车终端客户需求最大的市场，中国客户对入门级车辆的需求显著上升，这对本地主机厂的质量和成本提出挑战。长期来看，2-3家具有竞争力的中国一级供应商将出现在全球前30强供应商中。中国作为全球排名第一的汽车生产基地，本土供应商与全球相关领域同行的差距正在逐渐缩小。

统计显示，产品重点不同的供应商的利润率也有所不同。由于竞争加剧，动力系统业务不断增长，利润率却有所下降，但仍保持较高水平。同样在与高度商品化带来的压力作斗争的还有内饰供应商。近年来，受益于人们对汽车轻量化和主动安全技术的关注，外饰供应商和底盘供应商的业务正在不断增长。轮胎供应商则因其强大的售后服务受益匪浅。

从利润率的角度衡量，以产品创新为主的商业模式正在超越以加工技术为主的商业模式。在以加工技术为驱动力的领域中，碎片化程度更高，使得价格竞争更加激烈。而创新产品的差异性潜力更高，主机厂的支付意愿也就更强烈。但是，在很多以创新为驱动力的领域中，由于知识产权的存在，其进入壁垒更高，而且竞争结构更加牢固。报告指出，纵观不同水平的零

部件供应商，其收入增长和利润率之间没有明显的相关性，但一些业绩更佳的供应商业务增长速度和利润都远远高于业内平均水平。

这些供应商业绩优异的五大关键因素分别为：

- 1.努力保持与增加专利数量及技术差异性
- 2.注重增长率和利润率潜力高于平均水平的产品线
- 3.反周期的提高效率的工作内容
- 4.在日本、东南亚、北美和西欧（Triad地区）以外的市场实现生产和设计的强力增长
- 5.在全球化的机构设置中，完善流程和结构组织

短期挑战：利润率的增长或将放缓

盈利屡创新高局面将遇改变 与主机厂间的关系愈发微妙

全球汽车零部件市场在过去几年蓬勃发展，始终维持着较高的利润率水平。汽车零部件供应商的全球息税前利润率在2014年达到了历史最高水平7.5%。罗兰贝格预测，由于全球汽车市场的不确定性持续上升，汽车零部件供应商行业过去5年盈利屡创新高的局面将结束，下行的风险大于机遇。尽管如此，其利润率仍将保持较高水平。

从消费者需求的角度来看，全球轻型汽车的产量在2016年会继续上升，但增速会大幅下降。其中，欧洲将维持较低水平的增长量，日本的增长量则会有所下降，北美自由贸易区将温和增长。渡过了2011-2014年这段困难时期的巴西、印度和俄罗斯市场开始显现出增长潜力，但中国仍是唯一的主要增长动力。

此外，压力越来越大的主机厂开始削减额外成本，以更激进的谈判方式向供应商施加压力，这加剧了主机厂和供应商之间的摩擦。汽车市场已经开始由卖方市场逐渐转变为买方市场，主机厂想要像以前那样维持终端的定价愈发困难，欧洲和中国市场甚至打起了价格战；更先进的产品、更全的产品线，以及更短的更迭周期导致成本增加；日益增多的大批量召回也增加了保修成本。这些因素都让主机厂的利润压力不断升高。

长期挑战：产业结构将发生改变

多种因素加快产业结构转变 供应商应抓住机会缓解风险

罗兰贝格认为，汽车零部件供应商行业正处在一个持续变革的时期——客户需求、主机厂的生产 and 采购策略、技术变革与进步、更严格的法律，以及新的竞争者等因素都在推动这种变革。在未来几年内，这些因素对汽车零部件供应商产生影响的程度将是前所未有的。

受终端客户需求继续向亚洲转移，原材料供应商向下游扩张，动力系统、驾驶辅助和互联技术的改革与进步，以及货币与资本市场波动等因素的进一步影响，未来汽车零部件供应商面临的不确定性增强。同时，由于一些技术路线图的内容和系统还不明晰，在新的全球项目的竞争中，一些以前较为稳定的主机厂与供应商之间的合作关系可能将出现变化。

这种变化将产生更多的机遇和风险，那些专注于产品、客户和区域结构的供应商可能从产量的整体增长、更高的附加值及创新技术边际增长的潜力中获得极大的收益。反之，在这样的环境下，一个错误决策就可能使情况恶化。那些无法在竞争中跟进的供应商将因战略、管理或财务等方面的疏漏而被淘汰。

报告建议，供应商应在不限制其灵活性的情况下抓住下一波提高效率的机会，以快速适应更具不确定性和波动性的市场发展。与此同时，供应商应做好准备，从产业转移中获益，并缓解中长期的相关风险。

短期行动：提高智能效率；在生产、研发和采购等环节提高或保持整个价值链的灵活性；激发关键资源的主动性，保证其可随时加入可能的工作组；严格管理投资决策和一次性费用；谨慎监控市场发展和市场可能下滑的信号。

长期行动：维护或完善独特的销售主张，突出明确的技术或工艺差异；专注于增长率高于平均水平、具有利润潜力的产品领域，积极利用并购机会；既从收入角度，也从创造价值的角度来平衡区域份额与顾客份额；建立最佳流程和结构，在更复杂的全球化布局中保持灵活与高效；应用场景模拟技术，定期回顾并调整之前制订的策略。

相关阅读

2015年Gartner全球供应链厂商25强

在Gartner评选出的2015供应链厂商25强中，有一家汽车企业——丰田上榜。除丰田外，另有三家汽车领域的企业进入前50强。2015年的全球汽车市场延续了2014年的增势，但有所放缓。在Gartner提供的汽车领域供应链排行榜中，包括了五家OEM和一家一级供应商。

丰田在2011年地震后关闭了其零部件制造厂6个月，导致产量大跌。此后，丰田学会了更有效地处理其全球供应链危机。2015年，丰田宣布改变自己的经展会发展模式、与供应商保持紧密联系，以及提升研发机构效率，来更好地支持全球平台。

宝马已是连续第三年处于汽车行业供应链榜单第二的位置了。同时，其综合排位有所上升。宝马为其供应商实施了危机过滤机制，来预防潜在的环境、社会，以及政府等方面可能产生的潜在危机。

德尔福是唯一一家进入榜单的零部件企业，在库存周转率轻微下跌的情况下提升了资产收益率。同时，其也是一个关于准时制运作模式的极佳案例，德尔福需要把产品运送至23000个不同地点的客户手中，同时还能做到99.5%的准时送达率。

福特是2014年汽车行业榜单的状元，但2015年，其所有财务指标出现下滑。不断变化的客户需求让福特开始重视在北美市场的小型车制造，但这些产品的利润却有所缩水。

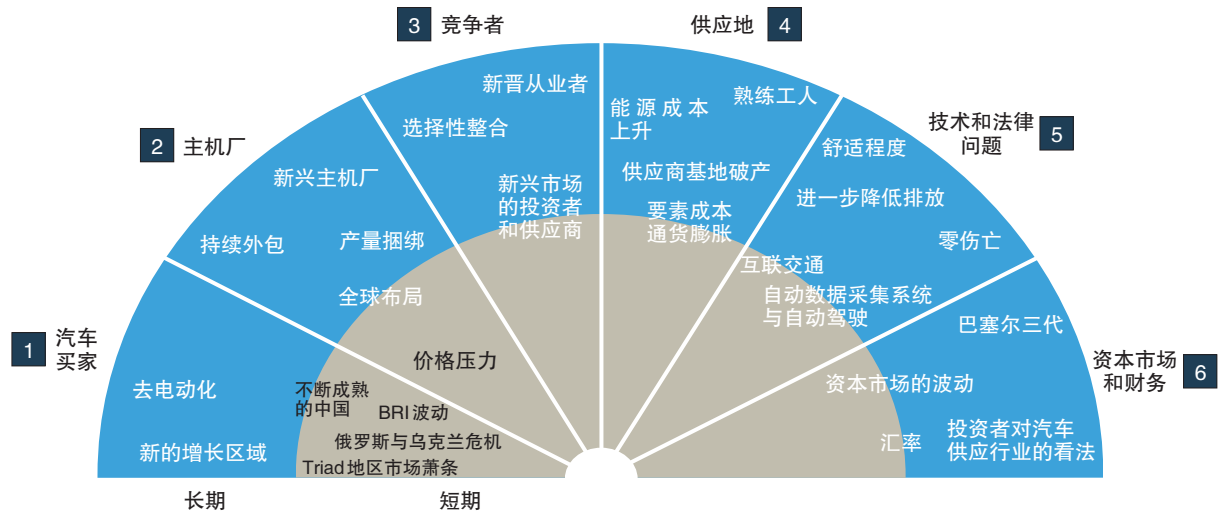
大众的排位保持不变。大众很早就开始大力地整合其汽车生产平台。为了响应全球汽车市场的需求变化，大众以制造、零部件和本地化来强化其在各区域市场的表现。

本田2015年的各项财政指标均有所上升。从2013年开始，本田对其在日本的供应商和整车装配工厂进行运输管理，来获取更高的运输效率，同时减少运输过程中产生的排放。

Gartner认为，全球汽车市场在未来5年内的体量将持续增长，但不同国家和地区对新车的需求会发生很大的变化。北美地区的需求量将保持坚挺，而欧洲、中东和非洲（EMEA）区域的下滑将会延续下去。中国市场的需求将会持续地、缓慢地增长。整车企业对市场需求的预计总是不够准确，那些制订了中期计划的整车厂将在变化多端的全球汽车市场需求中优化其全球制造网络。



汽车零部件供应商需要应对多种多样的长期挑战



长期 短期

2015汽车行业排名	2015全行业排名	公司
1	24	丰田
2	29	宝马
3	32	德尔福
4	45	福特
5	53	大众
6	54	本田