

“独角兽”下战书，汽车供应商该如何应战？

汽车企业高管李·艾柯卡：“我们面临的问题看似无解，但这些问题都是巨大的发展机遇。”



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个办事处，拥有360余名咨询顾问。

提起硅谷，人们往往立即想起遍地开花的网络公司、频繁的堵车，还有硅谷企业对于犯错的高容忍性。但现在，硅谷的“独角兽型企业”（即估值10亿美元以上的创业公司）却开始以一种全新的方式和理由吸引了人们的注意。

罗兰贝格近日发布北美汽车供应商年度报告，对美国汽车供应商行业的现状和挑战进行了分析。报告指出，汽车供应商行业增长态势目前趋于平缓，传统供应商将面临严峻挑战：来自于硅谷科技企业时刻准备挑战传统商业模式，对行业产生颠覆性影响。供应商须转变思维方式，实施新型战略与创新方法，在快速变化的环境中保持优势。

把脉北美汽车行业现状 危机四伏 挑战重重

●所有主要汽车制造领域中的行业增长态势已趋于平缓，收入与利润增长停滞（图一）。

●美国汽车供应商凭借低息贷款与健全的现金储备再次提高资产负债的资金杠杆（图二）。

●全球范围内，大量的低息贷款卷入史无前例的并购浪潮中。

●为提高股东回报，供应商仍

继续投入现金改善“股票表现”。

李尔、博格华纳、伟世通等大型供应商已宣布计划回购股票并增加分红，以提高其市场估值。然而，市场不确定性与波动性日益增加，投资者也愈发持怀疑态度，该种市值增长方式无法持续。

这种状况过去也曾出现过，但供应商行业却难以继续“稳扎稳打”。2007年，美国的并购额创纪录地达到1.57万亿美元；在全球范围内，2007年的并购总额高达创纪录的4.38万亿美元。而在2015年，大型并购活动再一次主导市场。其中200亿美元以上的并购交易有17笔，是有史以来最多的一年。

虽然具体情况与背景不同，但供应商行业将再次面临严峻挑战。2007年正值金融危机初期阶段，汽车行业所表现出来的生产能力过剩、开销超额、业务亏损、员工过剩、产品系列组合不统一等问题所带来的对企业运营及财务方面的挑战已经得到化解。而从2015年开始，汽车行业在自动驾驶、数字化客户体验、大数据、智能互联、新能源汽车续航能力等多个方面表现出颠覆性的发展趋势，使新晋从业者快速入局，重塑行业，为供应商带来新的挑战。

硅谷独角兽“磨刀霍霍” 时刻准备 颠覆传统

对于传统车企来说，进入百万销量俱乐部是一件具有里程碑意义的大事。尼桑Altima四代于2007年上市，其花了3.2年达到百万销量。2009年上市的福特F-150用了2.7年。虽然汽车达到百万销量的时间在缩短，但与新兴科技企业的产品所用时间相比，差距不小。2012年，苹果公司iPad mini上市，其达到百万销量仅用了两天，而2015年上市的iPhone 6只用了半天时间。

科技企业本身具有优先考虑客户体验与购买标准、新型开放式生态系统、创新的商业模式、不断变革价值中心、高速的开发周期等特点，这成为了科技企业大刀阔斧“敲开”汽车行业大门的主要因素。在华尔街数字化生活大会上，相关专家提出：“我们希望人们在用车时获得类似iPhone那样的用户体验。”斯坦福大学人工智能教授指出，谷歌的目标不是消费品，而是一种交通服务。这些科技企业正在将一些与传统汽车行业思维方式截然不同的商业观念和思想引入市场。

各个科技企业具有系统、规模、服务、速度这四大方面的优势，这也是其颠覆汽车行业的筹码，配备这四大利器的科技公司对现有汽车供应商形成巨大威胁。

●系统优势，即科技巨头能够从多个行业及各个行业的交集中获取价值，而传统汽车供应商唯一的收入来源只有零部件制造。

比如，谷歌利用其大数据平台，系统地来观察整个汽车行业。谷歌建立了一套互联生态系统，包括商业、零售、社交、健康医疗、交通、居家等多个模块，在看似联系松散的业务中形成大量的数据，从中整合出相关信息并加以利用。例如，谷歌地图可以从Gmail中获得客户航班、餐馆或酒店的预订信息，并提供该地的出行规划建议。谷歌还可以将交通与系统中其他部分（例如，家居部分在用户到家之前开启空调与地暖）的集成能力日益提高。

●规模优势，即科技企业通过技术共享的互联产品获取大量的规模效益。单一的汽车供应商或零部件制造商无法匹敌。

●服务优势，即科技公司为消费者提供了不同的视角与“产品”，重新定义了汽车服务的内涵，使零资产、高估值成为可能。

原来，大众对汽车服务的定义源于其字面意义，即车辆修理。随着车辆电子器件日渐复杂，服务的含义也随之更新，一级供应商提供多种器件的集成服务，不再直接生产或销售单个器件。

如今，汽车行业的服务数量与类型进一步多元化，包含从无线下载更新到按需出行叫车等各种服务。比如，被誉为全球打车软件鼻祖的优步就创造了一种纯服务的商业模式，在不拥有任何资产的前提下，其对资产密集型行业造成了颠覆性的影响。

●速度优势，即科技企业使消费者对电子产品更新换代速度的期

待更高——这种速度远远高于传统汽车行业的更新速度。科技公司正以10倍于汽车行业的速度进行创新，不断催生客户的新期待（图三）。

不断激发创新潜力 明智投资 共建环境

为适应快速变化的环境，汽车供应商在思维方式、战略工具、创新方式等方面亟须变革。

●新思维方式：系统VS价值链

过去的价值链中，因链条单一、层次分明，一级供应商只需要与零部件设备制造商客户和二级供应商有业务往来，二级供应商的缺位会打破一级供应商与零部件设备制造商之间的平衡关系。

而在新整合的系统中，合作是关键。车企在扩大规模的同时建立起跨行业平台；系统中不同的主体业务密切往来，创造新的价值。

受零部件设备制造商和传统供应商成本推动，一些企业的合作网络已建立完成。以奥迪为例，其率先为娱乐信息系统和数据自动采集系统解决方案建立系统；通过区分创新速度，用最短时间开发新型电子系统；利用数据自动采集系统、车载信息娱乐系统和集群系统的英伟达芯片建立各元素平台。奥迪的合作企业中，德尔福不再担任奥迪的配件集成商，其主要负责软件的集成，而哈曼（奥迪与伊莱比特公司的合资企业）不再担任电子解决方案的集成商，其主要负责硬件集成。

●新战略工具：平台与服务

随着用户、产品与服务的日渐增多，平台要不断整合企业的产品与服务，创造网络效应。各大企业要创造价值，就要依托平台与技术，为消费者提供整体解决方案。

汽车行业正在逐步跟随潮流。2012年，戴姆勒集团在“me”平台上对交通服务与第三方产品进行整合，并推出Moovel手机应用。用户可以通过该应用程序将各种交通服务联网，包括公共交通、自行车、出租车、专车、租车等业务。企业平台还可以通过IT服务和设备辅助用户使用购车金融（在iPad上直接操作贷款购车流程）服务、通过模拟的汽车组装应用对用户进行简单的维修指导等。

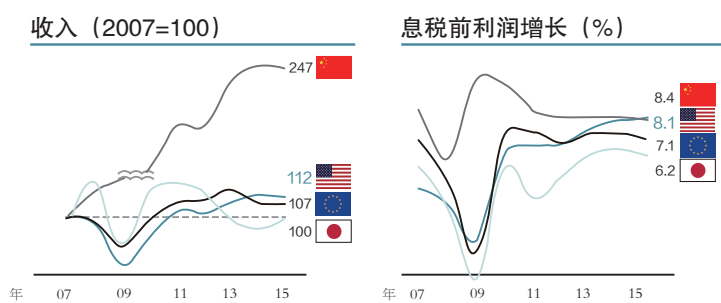
●新创新方式：吸收硅谷的速度、文化和思维方式

现有的汽车供应商要主动接受硅谷的速度、文化和思维方式，才能适应行业新环境。

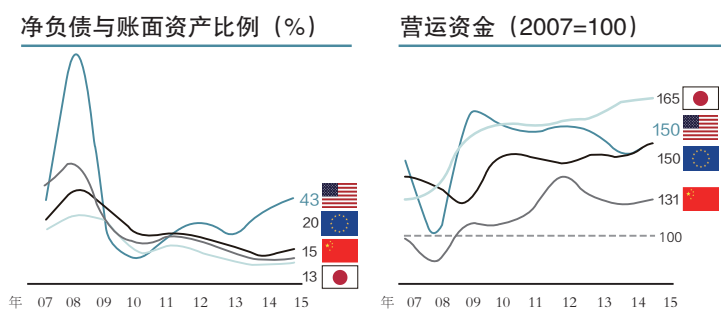
我们发现，合作创新的方式需要在超越传统研发领域进一步发展，而在初创领域是最难把握的。如今，初创企业引领着汽车行业创新风潮，忽视它们，就是忽视最重要的创造性思维之源。

比如，风投是现有企业赢得生存机会的重要工具，这就要求企业随时关注前沿技术、新型商业模式和解决方案，以及客户期望的变化；探索新的思路 and 理念，同时降低财务风险；从风投的创新、技术和人才中汲取经验；充分利用整个组织的新理念与能力；努力适应商业模式或整体定位，在汽车行业未来发展取得优异成绩。

图一：收入计算指标——按供应商总部所在地为准



图二：资产负债状况——按供应商总部所在地为准



图三：电子消费品与汽车行业的创新周期

