

概要

全球汽车零部件供应商研究

利润屡创新高 vs. 波动性增强

LAZARD



目录



A.

现状——
供应商的利
润率始终保
持在较高水
平



B.

短期挑战——
利润率将不
再屡创新高，
不确定性上
升



C.

长期挑战——
产业结构将
发生根本改
变



D.

结论——
汽车零部件
供应商的关
键举措

E.

联系方式——
罗兰贝格与
Lazard汽车团
队

现状—— 零部件供应商的利润率始终保持在较高水平

执行概要

- > 2013年业绩极佳，预计2014年汽车零部件供应商的全球息税前利润率将高达7.5%，2014年又将成为创纪录的一年
- > 这些结果的关键原因包括涨势良好的汽车生产量、在细分市场中的积极趋势，以及5年强劲增长后高效的产能利用率
- > 平均来看，汽车零部件供应商的利润率高于其主机厂客户，但与其他行业相比，仍有增长空间
- > 地区、公司规模、产品重点和商业模式的差别使公司业绩也大不相同
 - 目前，北美自由贸易协定区的供应商比其欧洲同行盈利更多
 - 全球大型运营商占行业领军地位
 - 目前，以动力系统和轮胎为产品重点的供应商收益率最高
 - 以产品创新为主的商业模式的业绩正超过以加工为主的商业模式
- > 对单个供应商来说，收入增长并不一定与利润率相关，但一些业绩最佳的供应商成功实现了在高利润率基础上的业务增长
- > 除提高运营业绩之外，很多供应商也大幅地增加其流动资金、改善了融资状况，与2007年相比，处境更加稳定

短期挑战——利润率将不再屡创新高，不确定性上升

执行概要

- > 展望2015年，全球汽车行业的特点是**波动性和不确定性不断增强**
- > 预期在未来两年，全球轻型汽车的**产量将继续上升**，但**增速将大幅下降**
 - **欧洲将稳定**在较低水平，日本甚至将有所下降，只有北美自由贸易区将实现温和增长，历年来产量逐渐恢复
 - 在较为困难的2013和2014年过去之后，巴西、俄罗斯和印度市场仍有增长潜力，但**进一步萧条的风险**仍然明显存在
 - 中国仍然是**唯一的主要增长动力**
- > 主机厂正面临越来越大的**利润压力**——来自大多数市场中**终端客户的价格压力**，以及**产品和生产复杂性及质量保证带来的成本压力**
- > 2014年，主机厂已经开始了**削减额外成本的努力**，这加剧了主机厂和供应商间的摩擦（“付费执行”和“付费报价”模式增加）
- > 我们预期，短期内汽车零部件供应商行业增长将放缓，过去五年盈利屡创新高的局面将结束；尽管如此，其**利润率仍将保持在较高水平**

长期挑战——产业结构将发生根本性改变

执行概要

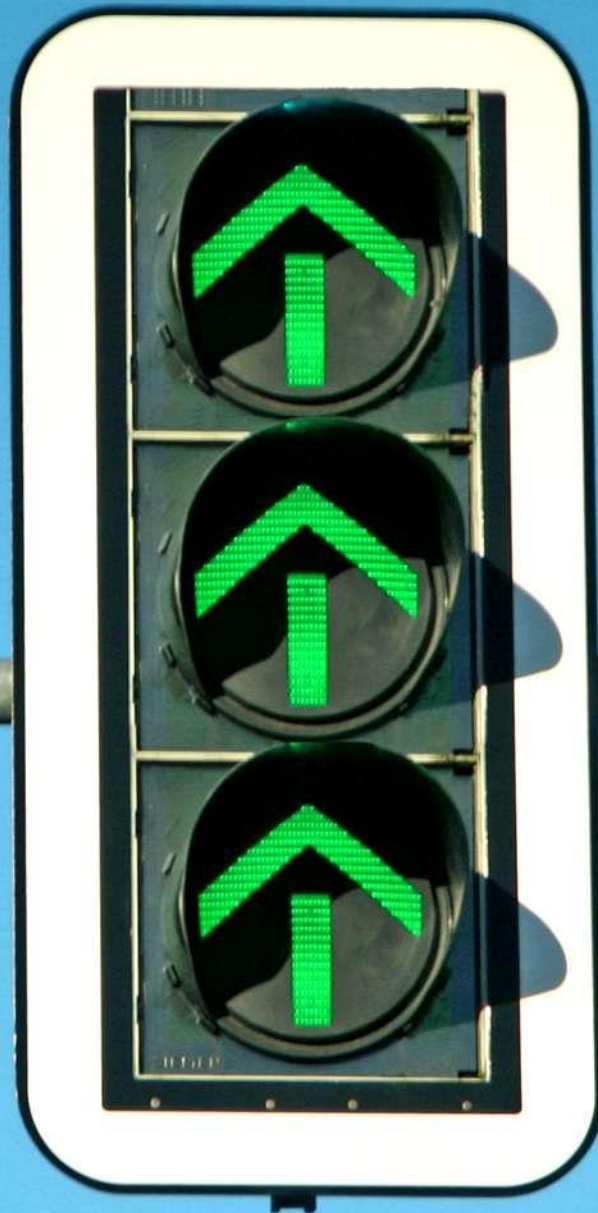
- > 对汽车零部件供应商来说，**未来的变化将持续一段时间——**下列大部分因素都不完全是**新生事物**，但我们预计这些因素对汽车零部件供应商的**影响力将显著上升**
 - 终端客户需求**继续向亚洲转移**
 - 设计（向中国、中东欧）和生产（向金砖四国以外的新市场）正在**迁移**
 - 市场准入和技术驱动的**并购——以新兴市场前沿地位的投资者为对象**
 - **原材料供应商**的下游扩张
 - 动力系统、驾驶辅助和**互联技术的改革与进步**
 - 货币与**资本市场的波动**
- > **更高的不确定性**推动这些变化产生，一些技术的路线图还不明晰，在新的全球项目的竞争中，一些长期信赖的主机厂的合作关系被牺牲
- > 因此，全球**汽车零配件市场仍有望增长**，但行业的结构性改变将**重新分配**产品和领域的收益
- > 对汽车零部件供应商来说，这种环境促使更多的**机遇和风险**产生——专注于**成功的产品、客户和区域结构**的供应商可能获得极大的收益

结论——汽车零部件供应商的关键举措

执行概要

- > 短期来看，**单个供应商利润大幅下降的风险明显上升**——尽管行业整体利润率仍有望保持在较高水平
- > 因此，供应商应抓住**下一波提高效率的机会**——但其**灵活性不应受到局限**，以快速适应更具不确定性和波动性的市场发展
 - 注意**监控市场发展**和市场可能下滑的信号
 - 促进**智能效率**的改善（间接生产、管理费用.....）
 - **提高或保持整个价值链的灵活性**（生产、研发、采购.....）
 - 对**投资决策**和一次性费用进行严格管理
- > 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**
 - 定期**回顾并调整之前制定的策略**
 - 维护或完善**独特的销售主张**，突出明确的技术或工艺差异
 - 注重那些**增长率和利润潜力都高于平均水平**的产品线
 - 积极利用**并购的机会**
 - 平衡**区域结构**（收入创造、生产、研发、采购.....）

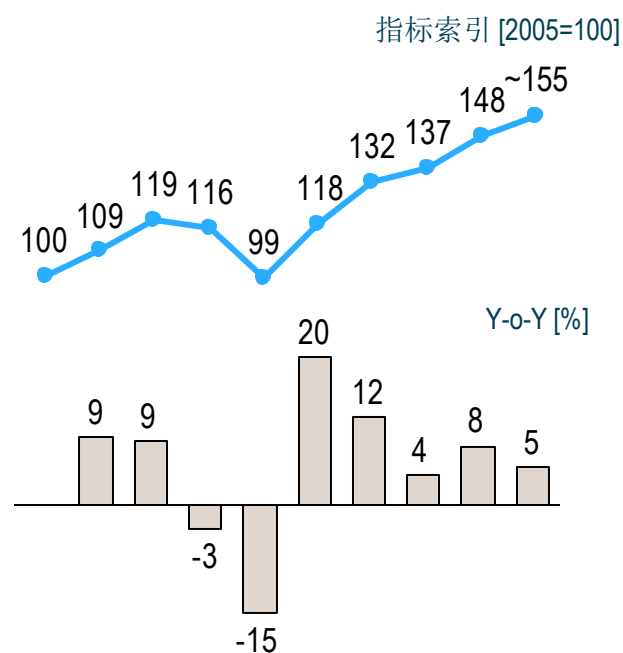
A. 现状——供应商
的利润率始终保
持在较高水平



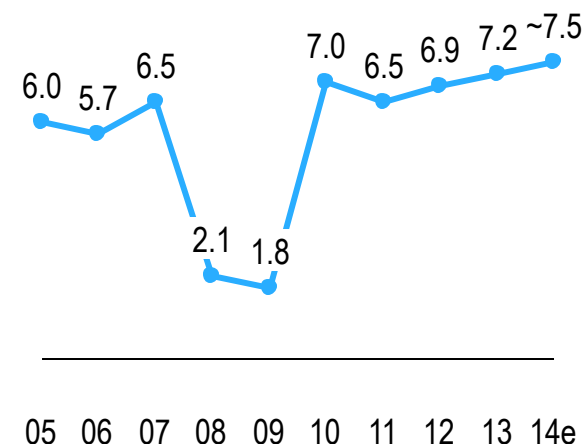
2013年业绩极佳，对全球汽车零部件供应商而言，2014年可能又成为创纪录的一年

供应商的关键业绩指标, 2005-2014e (n=约600 家供应商)

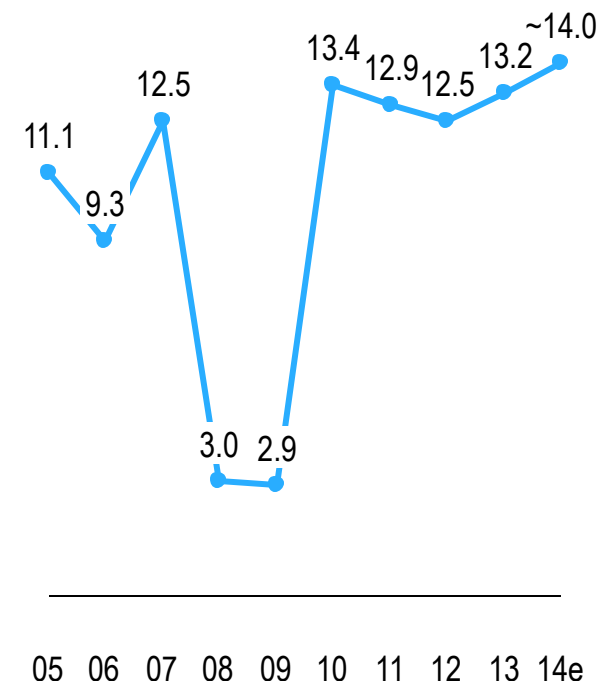
收入增长



息税前利润率¹⁾ [%]



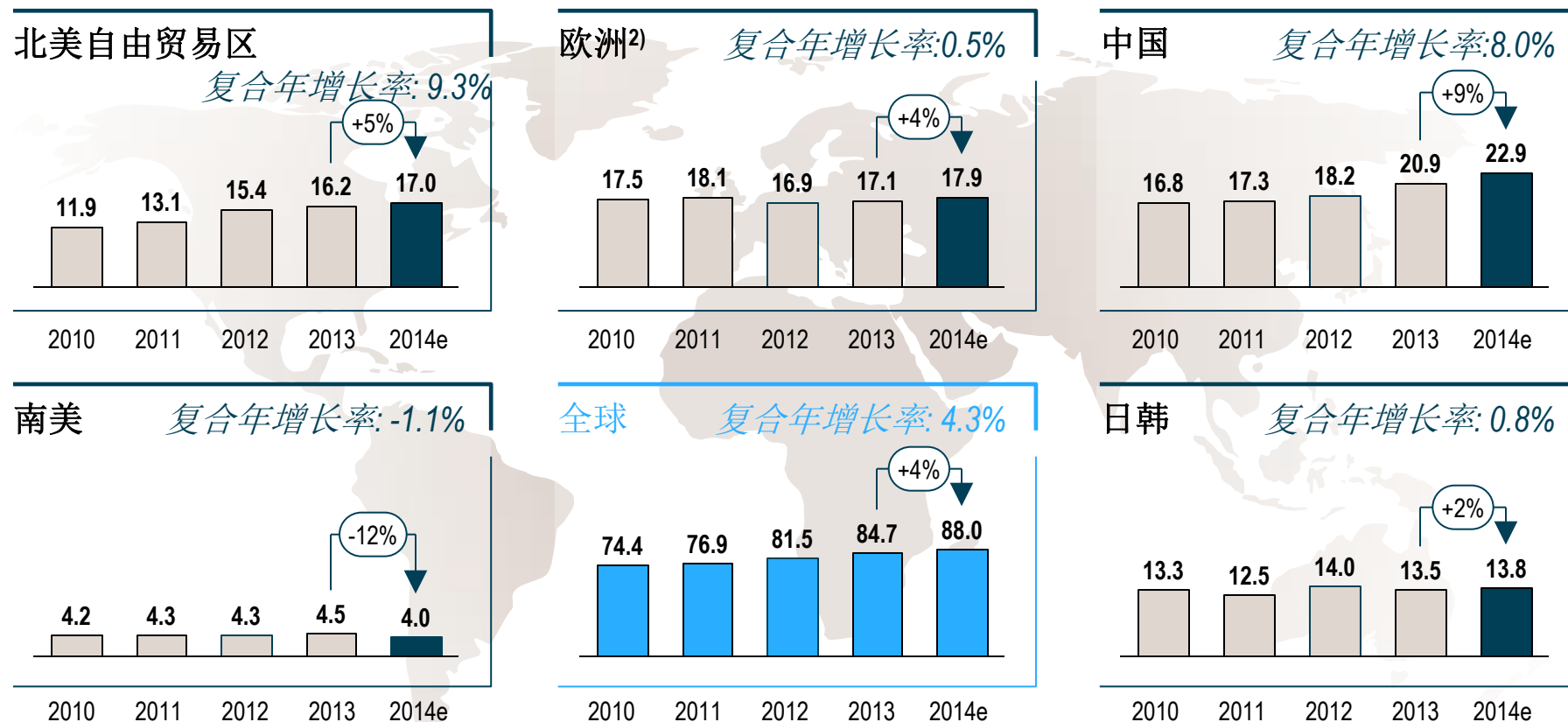
已占用资本回报率²⁾ [%]



1) 项目重组之后的息税前利润率 2) 项目重组或动用资金之后的已占用资本回报率

主要市场中涨势良好的汽车生产量是出现这些结果的关键原因

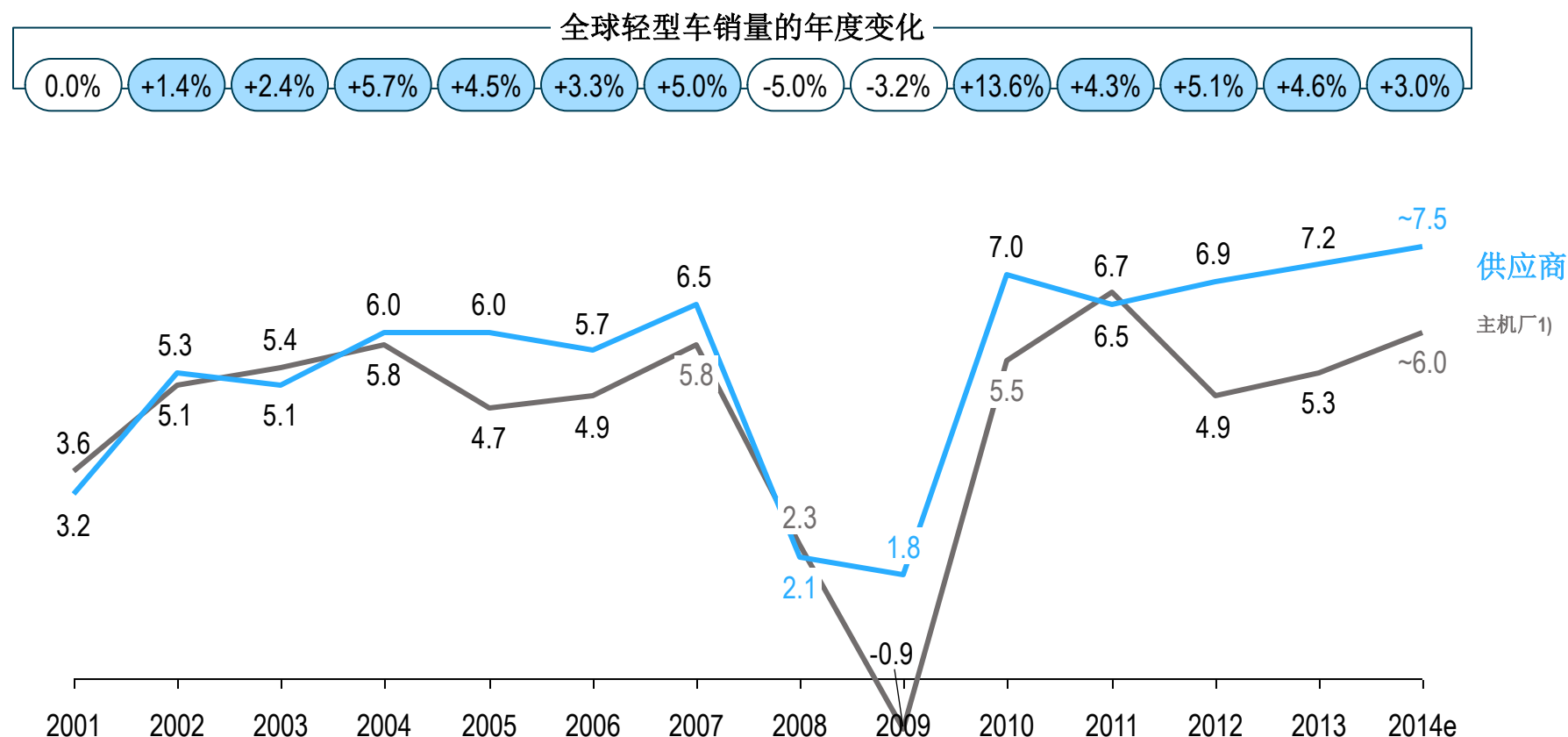
按区域划分全球轻型汽车生产量¹⁾， 2010-2014e [以百万为单位]



1) 包括轻型商务车 2) 不包括独联体和土耳其

近期供应商的业绩达到了5年来的利润的最高值——供应商和主机厂之间的差距保持稳定

主机厂与供应商的利润率 (息税前利润率), 2001-2014e [%]



1) 欧洲、北美、亚洲主机厂的合计数据 (包括金融服务性行业的结果)

资料来源: 环球透视、Factset公司、公司信息、罗兰贝格瑞德公司

地区、公司规模、产品重点和商业模式的差别使供应商的财务业绩大不相同

全球汽车零部件供应商行业利润率的趋势对比——2014e vs. 2007

地区

1



公司规模

2



产品重点

3



商业模式

4



- > 自汽车危机之后，北美自由贸易协定区供应商的业绩大幅提高，息税前利润几乎高达8%
- > 2013年，部分欧洲供应商遭受了疲软的国内市场的影 响（但2014年形势良好）

- > 收入在**100亿欧元**以上的供应商的利润率依然很高，**息税前利润**保持在**7%以上**
- > 相对较低端的中型供应商（收入在**5亿至25亿欧元**之间）业绩在平均水平以上

- > 以**轮胎**为重点产品的供应商利润依然很高
- > **动力系统**供应商利润在平均水平以上

- > “**产品创新**”的供应商利润率平稳保持在**8%以上**，2014年形势愈发乐观



- > **中国**供应商势头强劲，但利润水平逐渐下降
- > 平均来看，**日本**供应商的利润率处于较低水平

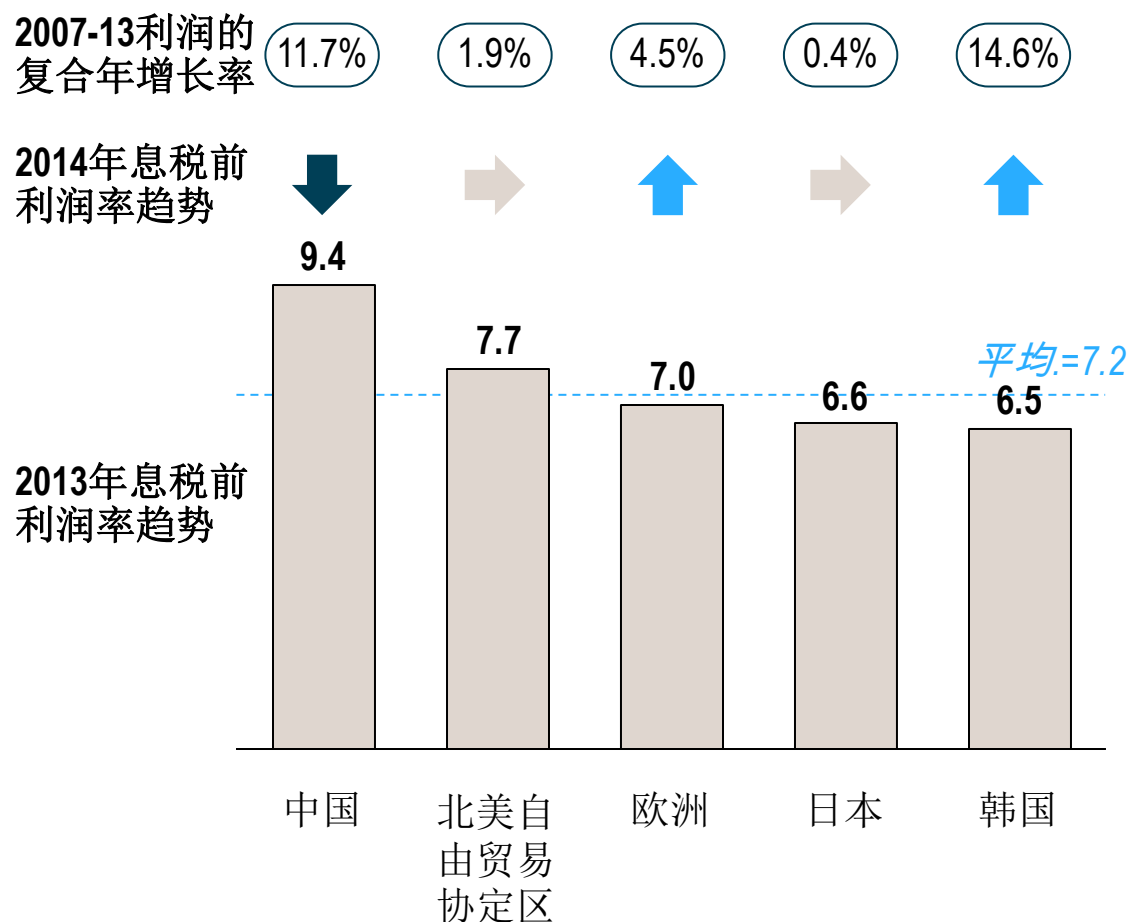
- > **中等以上规模**的供应商（收入在**25亿至100亿欧元**之间）业绩在平均水平以下
- > **小型**供应商（收入在**5亿欧元**以下）利润率最低（约**5%**）

- > 以**车辆内饰**为产品重点的供应商利润下降，利润率最低，在**5%左右**

- > 以**加工**为主的供应商利润稳定，从**2007**起利润率就低于平均水平

北美自由贸易协定地区的供应商比其欧洲同行盈利更多， 中国地区的供应商近期利润下降

按区域划分供应商的关键业绩指标， 2013/2014 [%]



- > 欧洲供应商基本受益于诸多细分领域的技术领先地位以及良好的客户结构——2013年和2012年（以及2014年），一些大型供应商业绩不佳，影响了区域的平均水平
- > 北美自由贸易协定区的供应商仍受益于2008年和2009年汽车危机之后业务的大幅重组
- > 中国的供应商仍然占据领先优势，但由于竞争激烈，其利润水平在逐渐下降
- > 日本供应商过度依赖国内市场及各自的主机厂

中小型供应商息税前利润率相对落后——全球运营的大型供应商处于领先地位

按公司规模划分供应商的关键业绩指标(销售额以十亿欧元为单位), 2013/2014 [%]

2007-13利润的
复合年增长率

3.8%

5.2%

3.9%

3.0%

4.8%

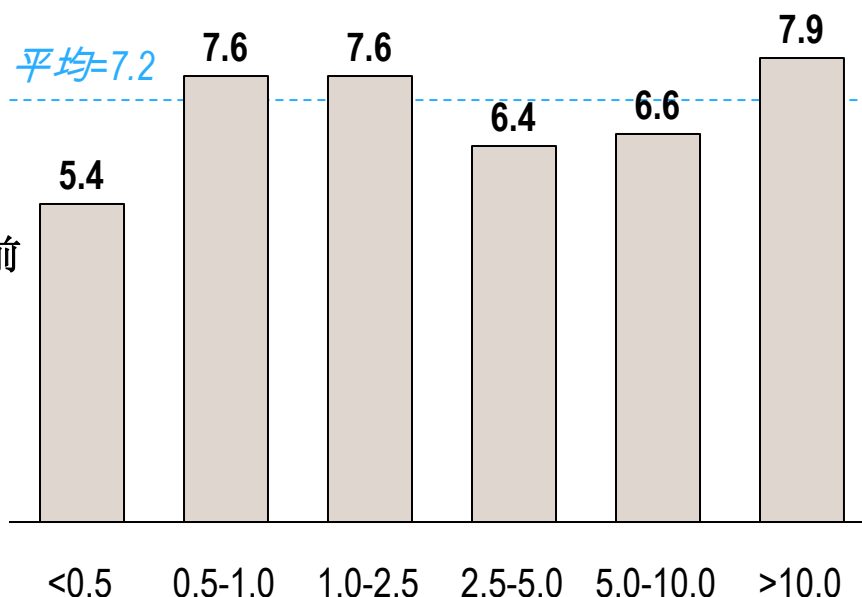
3.2%

2014年息税前
利润率趋势



平均=7.2

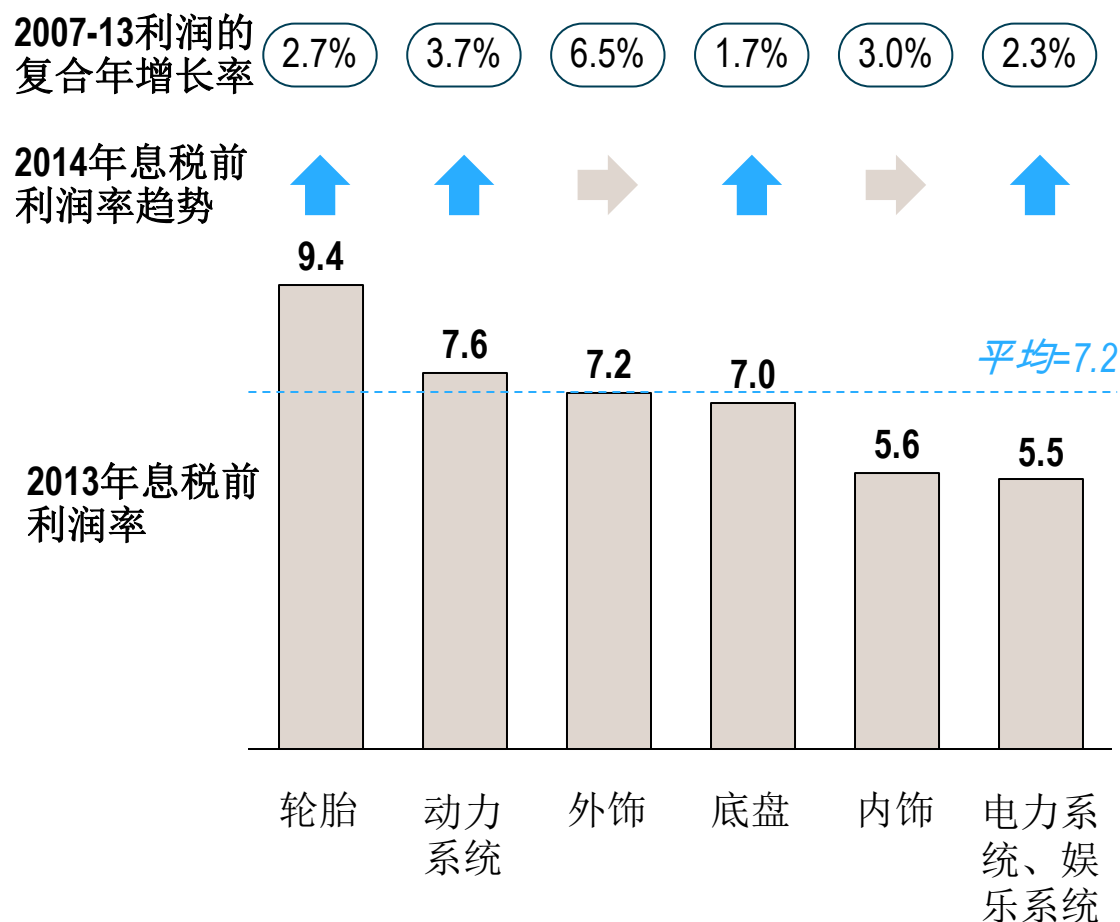
2013年息税前
利润率



- > 在成本方面，规模效益近年来初见成效
- > 大型跨国供应商从目前的全球化中持续获益
- > 中型供应商（收入在25至100亿欧元之间）被“卡在中间”——业绩仍然低于平均水平
- > 最近几年，许多小型供应商在全球化的进程中面临成本增加的问题

目前，以动力系统和轮胎为产品重点的供应商利润率最高——以内饰为重点的供应商利润率仍显著低于平均水平

按公司规模划分供应商的关键业绩指标, 2013/2014 [%]



- > 由于竞争加剧，动力系统业务不断增长，利润率却有所下降——但仍保持在较高水平
- > 近年来，外饰供应商的业务不断增长，在一定程度上是由于人们对轻量化愈发关注
- > 底盘供应商在相当长一段时间内都处于业界的平均水平——主动安全技术将极大推动其未来的发展
- > 近年来，轮胎供应商显然得益于其强大的售后业务
- > 内饰供应商将继续与高度商品化带来的压力作斗争

从利润率的角度衡量，以产品创新为主的商业模式正超过以加工技术为主的商业模式

按商业模式划分供应商的关键业绩指标, 2013/2014 [%]

2007-13利润的
复合年增长率

4.3%

3.2%

2014年息税前
利润率趋势



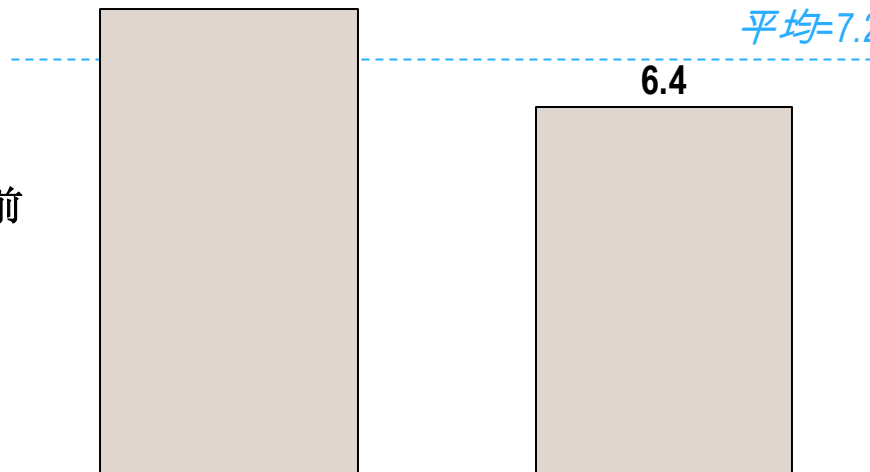
8.1



6.4

平均=7.2

2013年息税前
利润率



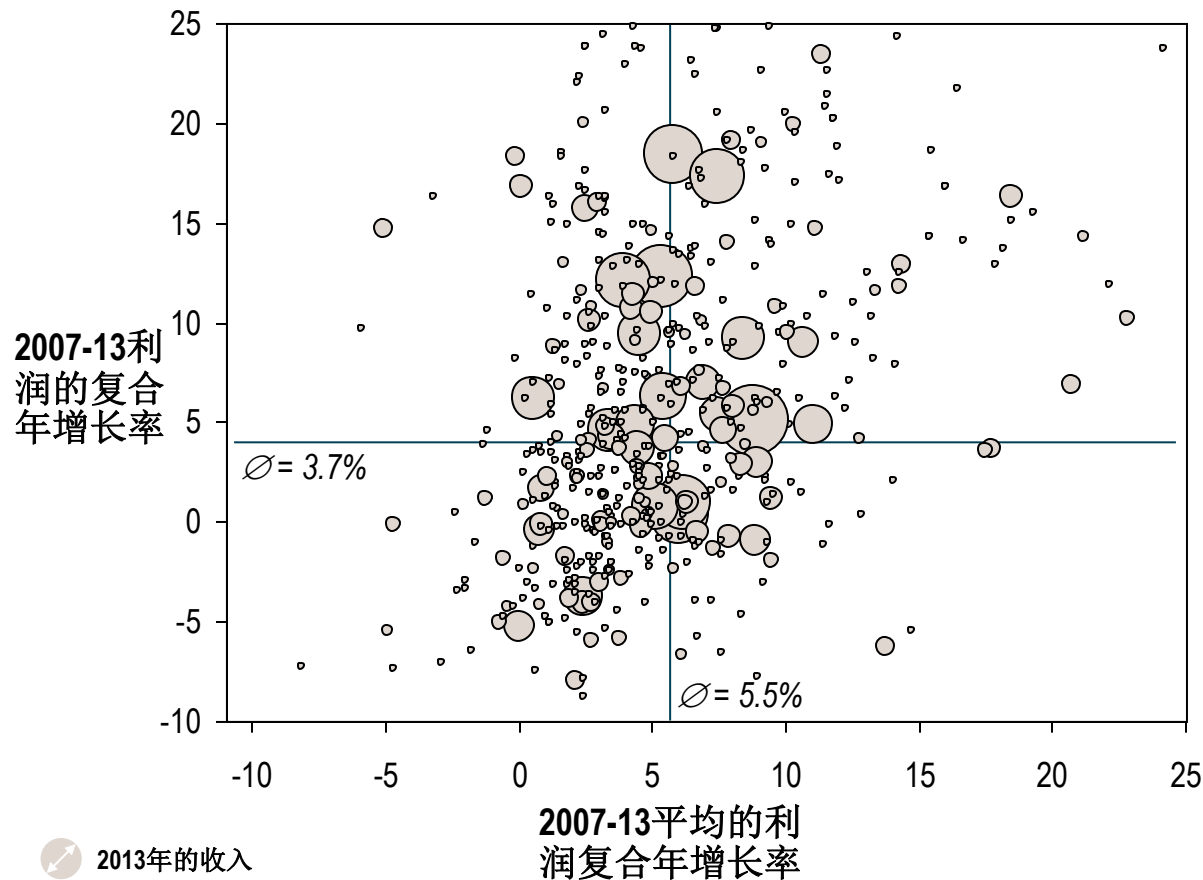
以产品创新为主的企业¹⁾ 以加工为主的企业²⁾

- > 创新产品的差异性潜力更高，其主机厂的支付意愿更强烈
- > 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
- > 在以创新为驱动力的领域中，竞争结构更加牢固
- > 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

1) 以差异性潜力更高的创新产品为主的商业模式 2) 以加工技术为基础商业模式(产品的差异性潜力有限)

纵观不同水平的公司，收入增长并不一定与盈利率相关

基于息税前利润率和收入增长的供应商平均分布，2007-2013 [%]

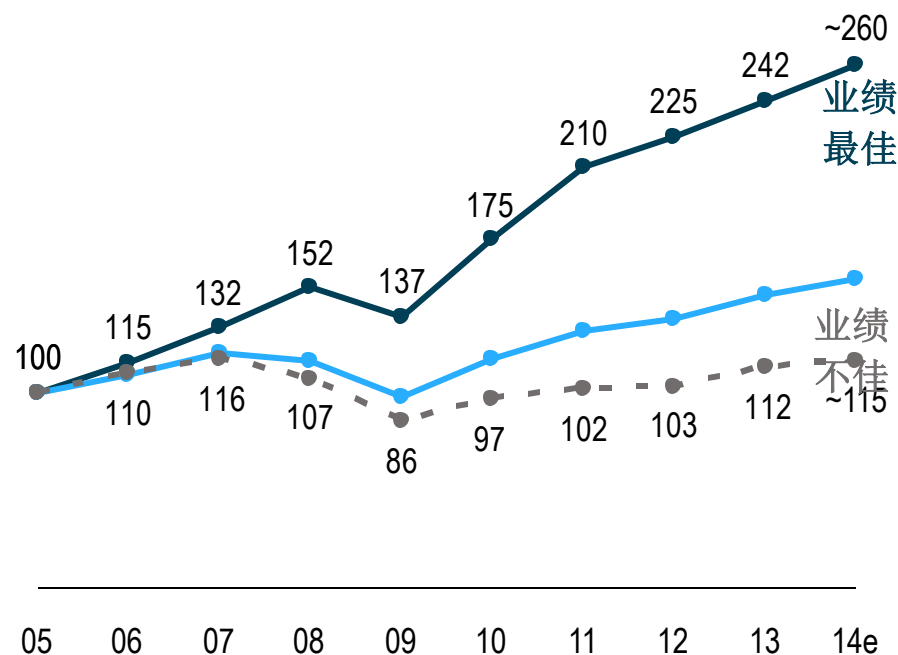


- > 收入增长和利润率之间没有明显的相关性
(相关性仅约0.13)
- > 但一些业绩最佳的供应商的业务增长速度和利润都高于业内平均水平——以产品（或者加工）的差异性为增长的主要驱动力

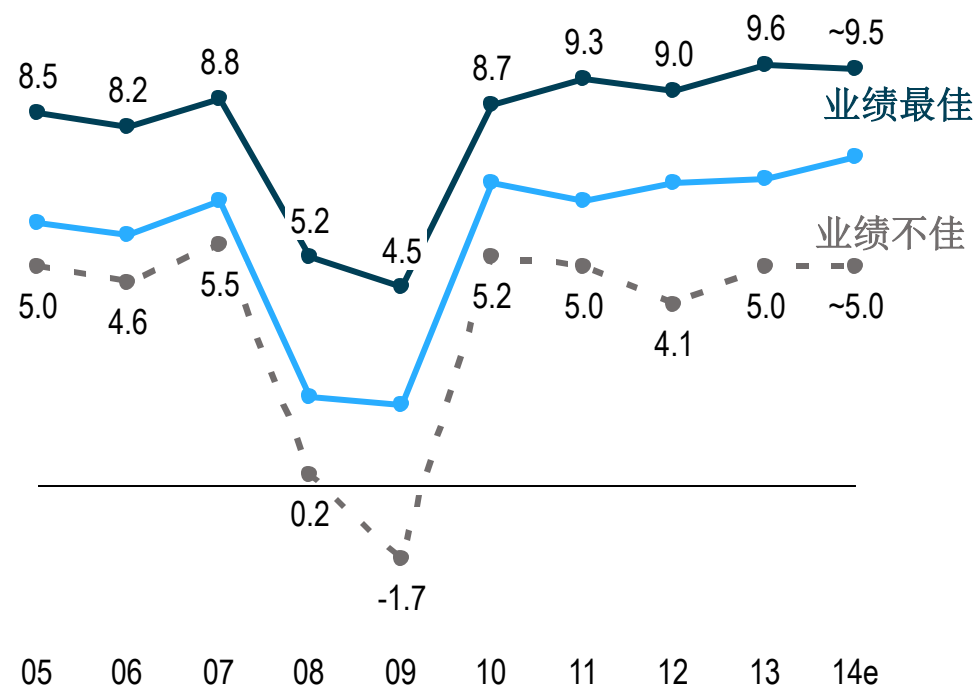
一些业绩最佳的供应商成功实现了在高利润率基础上的业务增长——近年来，优势逐渐加大

业绩最佳的供应商与业绩不佳的供应商关键的业绩指标对比¹⁾

收入增长 [2005=100]



息税前利润率²⁾ [%]



1) 业绩水平基于与2007-2013年平均收入增长水平、2007-2013年已占用资本回报率、2013年已占用资本回报率的对比 2) 项目重组之后的息税前利润率

适用于大多数供应商的五大关键成功因素

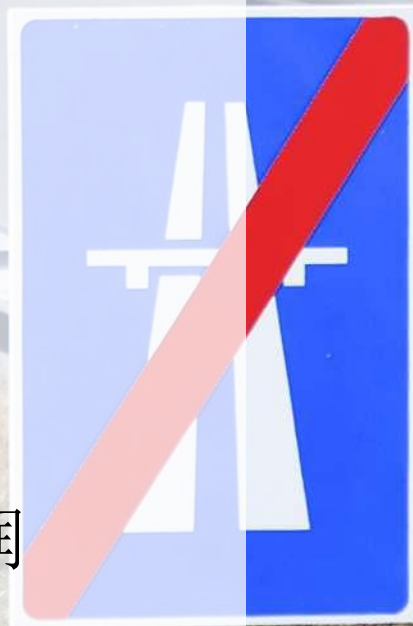
业绩最佳供应商的五大关键成功因素

- 1 | 努力保持与增加美国专利数量及**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（管理费、厂房位置.....）
- 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，流程和结构**组织**完备

对汽车零部件供应商而言，过去5年的发展可以称得上满意

历史业绩和现状

- > 2009年末，无人预期全球汽车零部件供应商的**增长和利润率将连续5年不断突破新高**
- > 与此同时，汽车零部件供应商的**利润率已经超过了其主机厂客户——尽管与其他行业相比，仍有提高空间**
- > 尽管2012年以来**市场整体增长放缓**，但由于利用能力更强、固定成本的影响力更高，加之良好的产品组合开发，供应商们的**平均利润不仅保持原本水平甚至还有进一步的提高**
- > 不仅提高运营业绩，很多供应商也极大地**增加其流动资金、改善了融资状况，与2007年相比，处境更加稳定**
- > 另一方面，**业务复杂性大幅提高**，这也推动了汽车零部件供应商业务的积极发展——**全球影响力、产品扩张、发散式的技术路线图、质量风险等等**

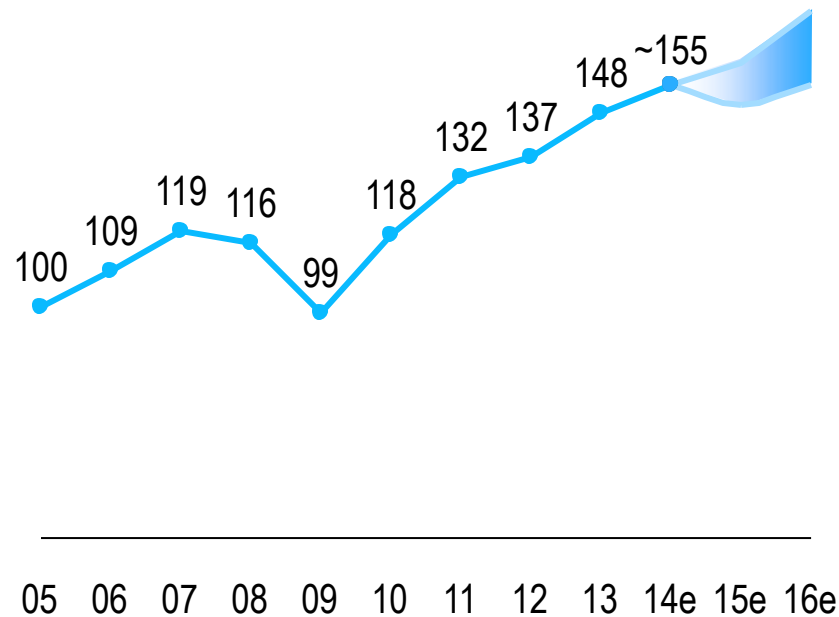


B. 短期挑战——利润
率将不再屡创新高，不确定性上升

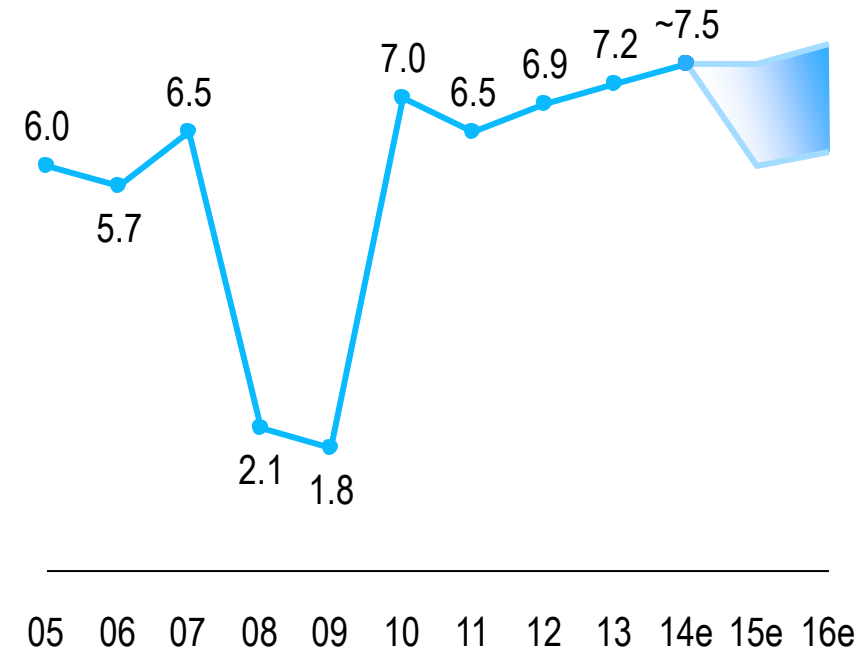
我们预计在保持高水平利润率的基础上，短期的增长将放缓——下行的风险大于机遇

全球供应商的收入和利润预期，2015/2016

收入增长 [2005=100]

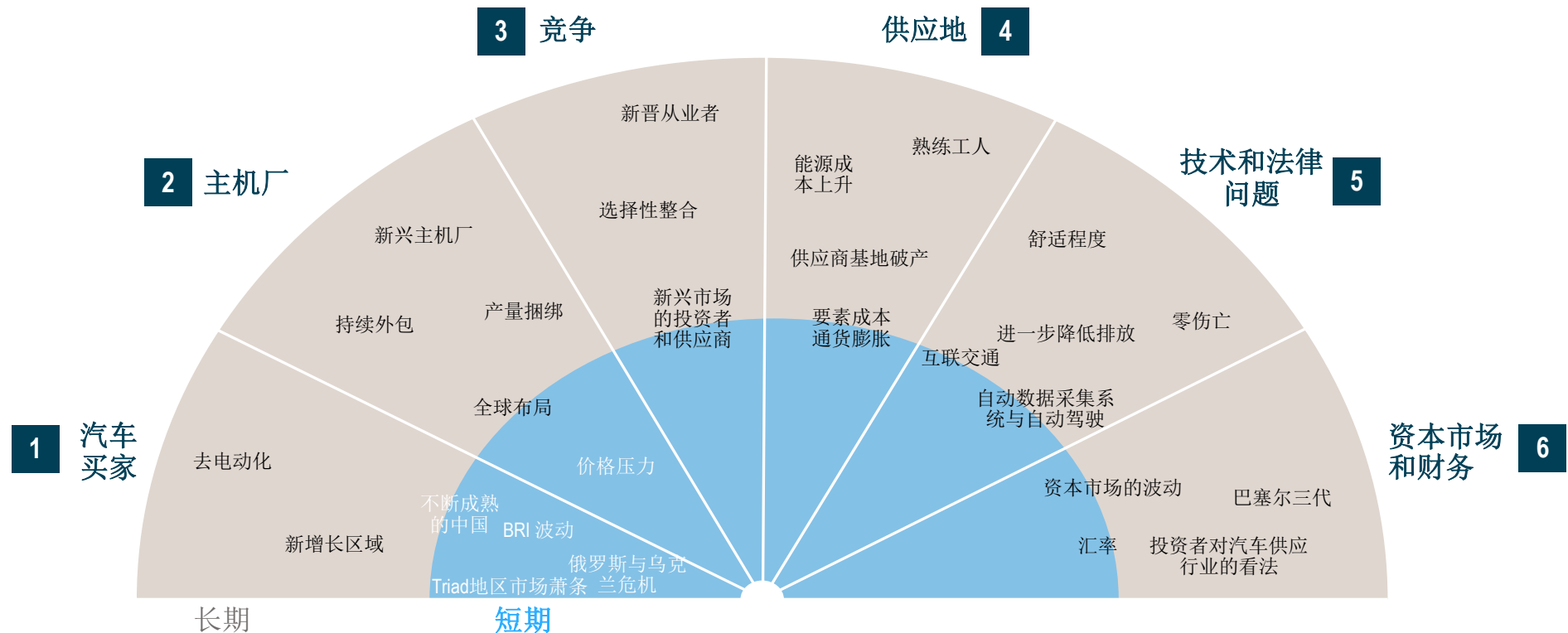


息税前利润率¹⁾ [%]



2015年市场发展的不确定性在供应商CEO议程中占据首要地位

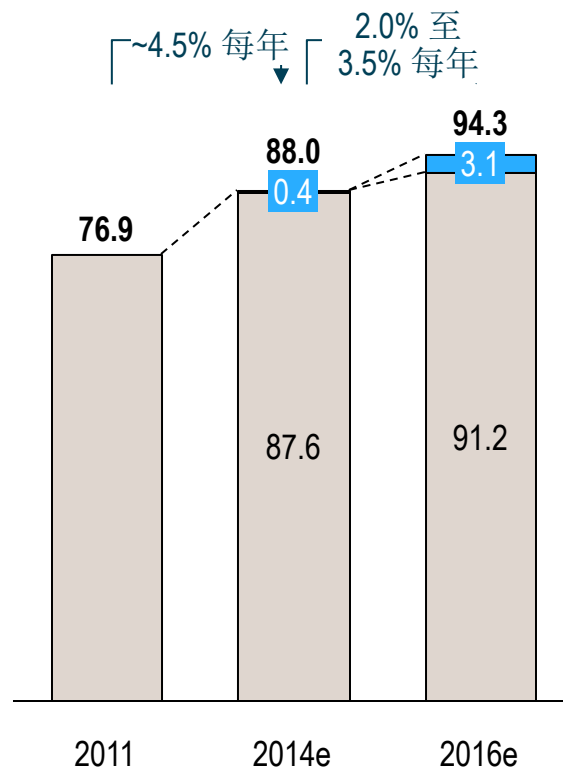
供应商CEO对2015年及未来的展望



注：不包括产品领域具体的技术和业务问题

预计在未来两年，全球轻型汽车的产量将会继续上升，但上升速度将大幅降低

按区域划分轻型汽车的生产量， 2011-2016 [以百万为单位]



保守估计 (下降)

注：柱形大小反应环球透视对生产量的估计

1) 保守估计实际水平将比环球透视对2014年的预测更低(但预计宏观经济环境将比较稳定)

2) 假设政治环境保持稳定

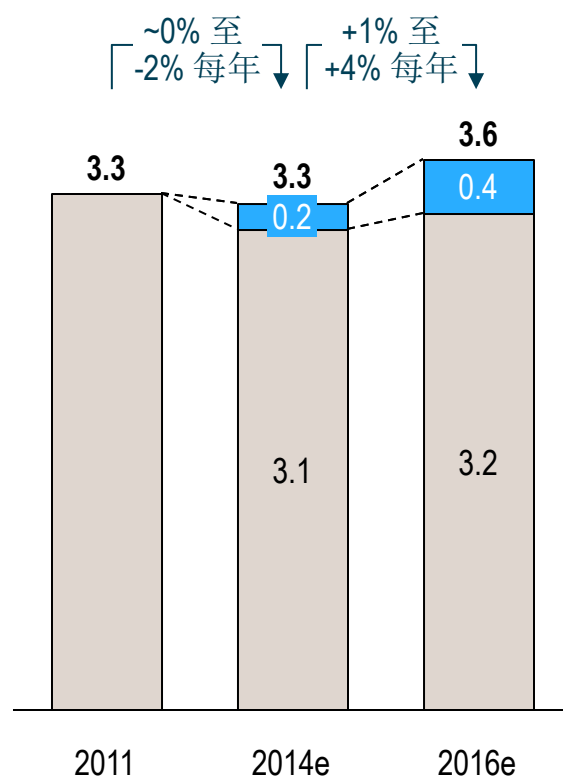
资料来源：环球透视、罗兰贝格、Lazard

按区域划分年度增长量 [复合年增长率 %]

	2011 → 2014	2014 → 2016
欧洲	<0	0 至 +2
北美自由贸易区	+9	+2
日本	+6	-7 至 -8
中国	+10	+6 至 +8
巴西	-2 ¹⁾ 至 <0	0 至 +7
印度	0	+4 至 >10
俄罗斯	-2 ¹⁾ 至 0	0 至 +2 ²⁾

2016年之前，商务车有望再次小幅增长——保守估计产量持平

按区域划分中型、重型载重车¹⁾产量，2011-2016 [以百万为单位]



保守估计 (下降)

注：柱形大小反应环球透视对生产量的估计

1) 不包括公共汽车 2) 保守估计实际水平将比环球透视对2014年的预测更低(但预计宏观经济环境将比较稳定)

3) 假设政治环境保持稳定

资料来源：环球透视、罗兰贝格、Lazard

按区域划分年度增长量 [复合年增长率 %]

	2011 → 2014	2014 → 2016
欧洲	-4	2 至 +6
北美自由贸易区	+6	~4
日本	+8	~0
中国	-2	-3 至 -5
巴西	-7 至 -12	+4 至 +8
印度	-16 ²⁾ 至 -7	~0 至 >15
俄罗斯	-6 ²⁾ 至 -3	~0 至 >10 ³⁾

主机厂面临着较高的利润率压力——受定价和保修成本增加的影响

促使主机厂利润率压力升高的关键因素

- > 维持终端客户的价格水平愈发困难——特别是在欧洲和中国市场
- > 产品扩张与更换周期缩短导致成本增加
- > 日益增多的大批量召回引发保修费用增加
- > 新型汽车技术的复杂性与多样性提高

“汽车行业面临着激烈竞争和收益的极大压力

——文德恩(Martin Winterkorn)

大众汽车集团，10月2日

“德国可能是目前处境最艰难的市场之一。”
总体而言，欧洲市场“目前不是很乐观。”

——蔡澈博士(Dieter Zetsche)

戴姆勒，10月2日

“欧洲的价格仍然不及宝马的预期。” “与价格相关的竞争十分激烈。”

——诺伯特·雷瑟夫(Norindeed bert Reithofer)

宝马，10月2日

“降价竞争非常艰难”

——卡尔·施利希特(Karl Schlicht)

丰田欧洲公司，10月2日

特别是欧洲的主机厂已经开始了削减额外成本的努力，这加剧了其供应商间的摩擦

近期主机厂为削减成本做出的努力以及对供应商关系的影响

近期主机厂为削减成本做出的努力

主机厂	规模和影响
大众	<ul style="list-style-type: none">> 降低成本约70亿欧元，其中大众汽车品牌在2018年之前降低50亿的成本> 削减了1/3的固定成本，1/4的销售成本及约1/4的研发成本等> 减少车型及附加产品
宝马	<ul style="list-style-type: none">> 2020年之前，每年节约数百万欧元的成本> 减少研发预算，进行灵活生产> 注重宝马迷你与宝马一系的生产
戴姆勒	<ul style="list-style-type: none">> 重新调整全球产量，以每年5-6%的速度降低运营成本 (除已有的节约成本的方案以外)> 提高标准化程度、增加作业班次、减少垂直整合与投资
雪铁龙	<ul style="list-style-type: none">> "重出江湖" 扭转计划：旨在2018年之前，以每辆车1,100欧元的幅度降低成本——附加措施已经发布> 全面措施，包括减少车型数量、升级车厂、在新兴市场提高市场份额、减少就业机会及减低劳动力成本等
雷诺日产	<ul style="list-style-type: none">> 将共同联盟的节省目标提高7.5%，加快合作（在2016年之前“至少”节约成本58亿美元）> 加速开发、制造、采购和人力资源等方面的合作项目

- > 主机厂和供应商关系恶化
- > 雄心勃勃的年度价格削减目标
- > 以更激进的方式利用谈判向供应商施加压力（“付费执行”和“付费报价”模式增加）

C. 长期挑战——产业
结构将从根本上
发生改变



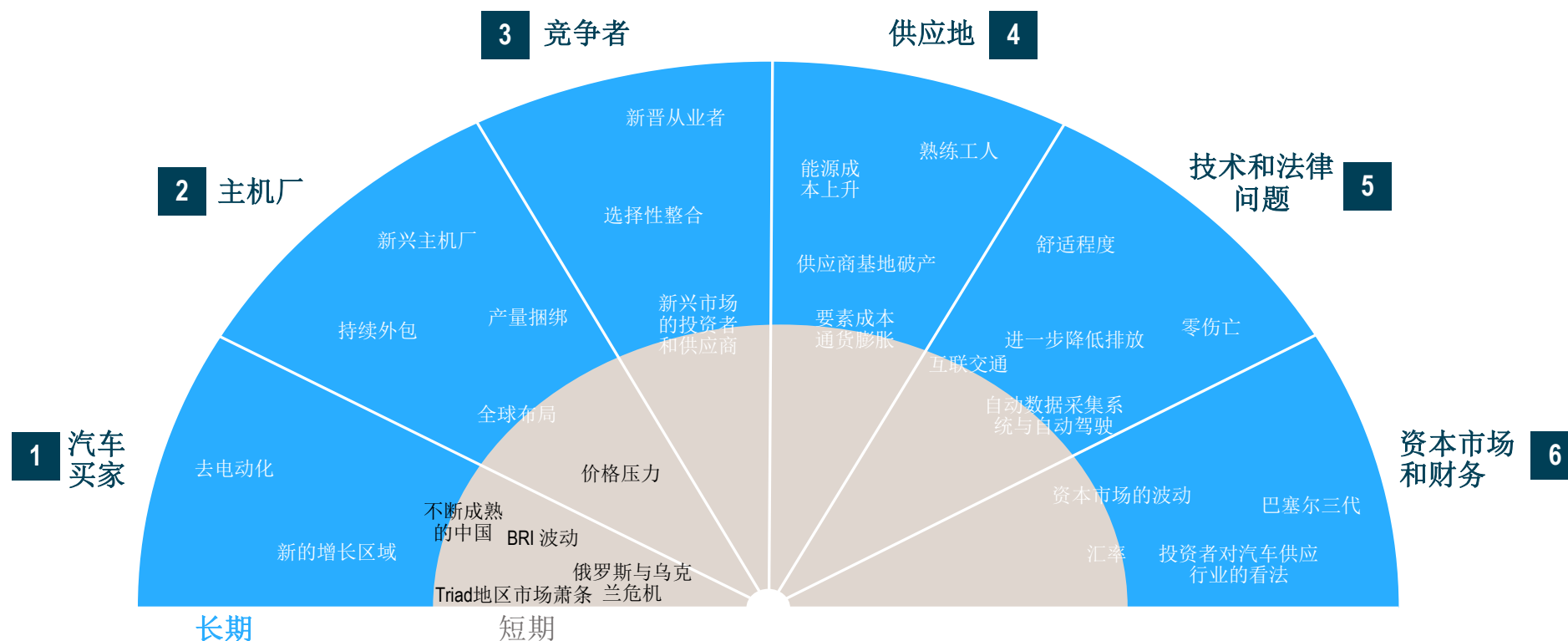
战略性的长期挑战：汽车零部件供应商的机遇与风险从未如此之高

产业结构不断变革，带来机遇与挑战

- > 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、主机厂的生产和采购策略、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
- > 根本上来说，这些因素中的大部分都不是新生事物——但在未来几年内，这些因素同时对汽车零部件供应商产生影响的**程度是前所未有的**。
- > **更高的不确定性**促使这些变化产生，一些技术的路线图的内容和系统还不明晰，在新的全球项目的竞争中，可能会牺牲一些长期信赖的主机厂的合作关系
- > 对汽车零部件供应商来说，这种环境促使更多的**机遇和风险**产生——专注于**成功的产品、客户和区域结构**（并做好准备开展必要的前期工作）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
- > 相比之下，一个**错误决策**就可能使情况**恶化**——这样那些无法在竞争中跟进的供应商将（由于战略、管理或财务等原因）被**淘汰**

汽车零部件供应商需要应对多种多样的长期挑战

供应商CEO对2015年及未来的展望








注：不包括产品领域具体的技术和业务问题

终端客户的需求可能会主要推高亚洲的市场容量——但其价格水平将面临更大的压力

汽车买家——未来的发展

可能性¹⁾






- > 终端客户的需求**持续向亚洲转变**——无论是市场总规模还是市场的绝对增长，未来几年，**中国都仍然是最重要的市场** 
- > 从客户需求的角度来说，下一代市场（除金砖四国外）的**相关性较弱**——作为最佳成本生产地的潜力更高 
- > 在所有市场和大部分细分领域中，终端客户的**价格敏感性进一步提高**——拥有车辆的总成本上升，消费支出将有更多替代品 
- > **中国客户对入门级车的需求显著上升**（尽管是在当前的价格水平上）——这对本地主机厂的质量和技术以及西方主机厂的成本提出挑战 
- > 从长期来看，多种方式混合的交通将**逐渐替代私有汽车**——这种情况将首先出现在西方的城市人群中 

1) 假设哈维球表示“可能性”；空心=低，实心=高

主机厂的需求在区域、附加值与合同数量等方面将发生结构性的变化

主机厂——未来的发展

可能性¹⁾







- > 主机厂的销售活动将持续向新兴市场转移——在很大程度上本地化生产已经实现，本地化设计将紧随其后 
- > 个体主机厂希望探索不同国家的市场，除金砖四国以外的新兴生产地区的重要性日益上升——但供应商尚无明确的客户群中心 
- > 主机厂培育平台和模块化的工具包战略，在产品扩散程度提高的情况下管理其成本结构，所以其单一合同的数量将进一步增加——供应商更少，但是双重采购策略的重要性更加凸显 
- > 主机厂愈发接受实体本土化程度的降低——因为国际货运更具成本竞争力（例如从成本更低的枢纽国家） 
- > 主机厂生产附加值的份额进一步减少约5%——但动力系统的新兴技术（在设计 and 制造方面）引发了激烈竞争 

1) 假设哈维球表示“可能性”；空心=低，实心=高

供应商行业的整合还将继续——新兴市场投资者处于行业整合的前沿

竞争——未来的发展

可能性¹⁾







- > 在短期内提高**技术能力**、**争取客户和市场入口**的需求是企业并购活动的主要**推动力**——更短的开发周期和上市时间更有利于收购而非自然增长 
- > 就全球供应商的并购活动来说，**高度相关的是新兴市场供应商/投资者**——开展业务的强烈需求（提高双方在本国市场和其他市场的竞争力）适逢雄厚的资金支持 
- > **持续的整合**总体来说降低了全球的供应商总量 
- > 利用**经济推动**分散的加工部门的**整合**（假设存在）缓慢——由于利润较差、个体主机厂之间经常出现的利益分歧，针对潜在买家业务的开展过程比较困难 
- > 长期来看，**2-3家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——中国作为排名第一的汽车生产基地，其本土供应商逐渐缩小了与全球相关领域同行的差距 
- > 由于汽车技术的变化，**更多非汽车生产厂商**进入汽车供应行业——主要在汽车互联和动力系统电气化部分 

1) 假设哈维球表示“可能性”；空心=低，实心=高

供应商可能将面临不断变化的竞争态势，这种竞争甚至将出现在其供应地

供应地——未来的发展

可能性¹⁾






- > **熟练工人**将成为越来越稀缺的资源——无论是在Triad地区的市场（工人随年龄上升相继退休）还是新兴市场（由于产量和科技含量升高）
- > **中长期内不断上涨的能源成本**——特别是在电力方面
- > **原材料价格持续波动**，同时某些材料暂时供不应求——由于全球需求（不仅是汽车行业）和金融贸易不断增加
- > **几个大型原料供应商的谈判能力**进一步增强
- > **材料供应商向下游拓展业务**，进入汽车零部件制造领域——钢铁公司、化工公司
- > **（小型）子供应商基地内部经济和财务压力更高**——一级供应商有降低成本的需求，而小型的二、三级供应商提高规模经济生产力的能力有限，二者产生矛盾

1) 假设哈维球表示“可能性”；空心=低，实心=高

技术正在发生变化，新的收入和利润的机会可能将随之出现——但需要大量的前期投资

技术和法律问题——未来的发展

可能性¹⁾

- > 在不久的将来，**全尺寸的车辆**与消费者设备的**互联**会成为必备功能——人机界面仍有创新潜力，但现有的汽车零部件供应商也面临在收入和利润潜力的竞争中输给非汽车生产厂商的风险 
- > 作为汽车主要的创新领域，**高级驾驶员辅助系统**（与动力总成电气化以及轻质结构共同）的重要性进一步提高——新的（软件）应用和解决方案主要建立在现有硬件的基础之上 
- > 长远来看，**全自动驾驶功能**已初现端倪——仍有各种技术和法律**障碍需要克服** 
- > **动力系统电气化**还在发展过程中——**2020年前**，重点是内燃机的优化（与进一步混合化相结合）；**2020年以后**（在更严格的二氧化碳排放标准的推动下）则努力在**全电动汽车**方面取得突破 
- > 一些部门**创新性**（流程驱动）较低、**成本压力**上升——利用这些部门的资金为创新提供支持 

1)哈维球在假定的基础上表示“可能性”；空心=低，实心=高

动荡的资本和货币市场充满挑战——从低利率和高估值水平中获利的机会

资本市场与融资——未来的发展

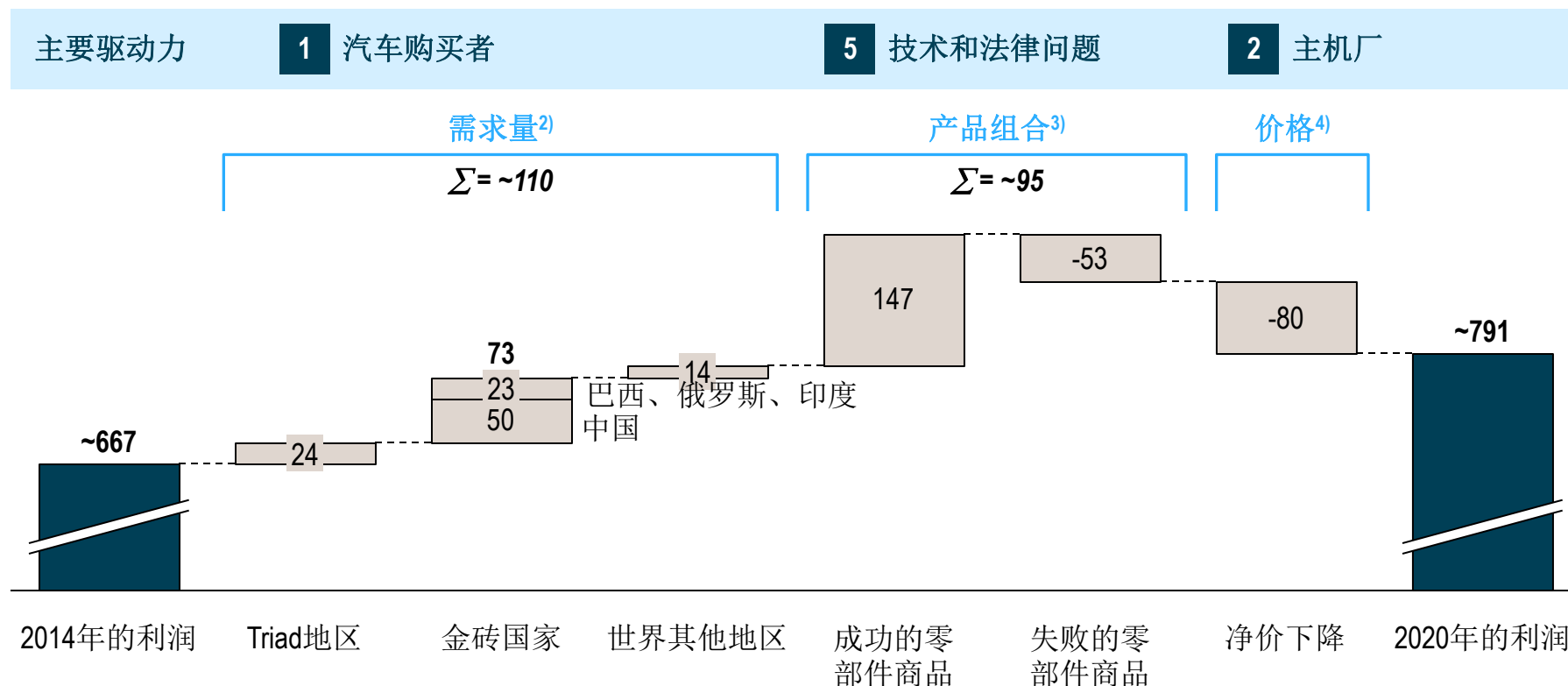
可能性¹⁾

- > 主机厂客户在全球范围内开展业务，促使供应商进一步建立全球融资结构，以消除汇率波动的并在现有的国内市场和融资工具以外开辟新的市场 
- > 近年来，利润迅猛增长，使汽车零部件供应商价值重估与企业并购活动激增。在短期内这种现象可能是受现有不确定性的影响，但从中期来看，如果市场环境不明显恶化，这种现象将会持续 
- > 低利率向中等长度持续时间缩短，尤其是在经济前景不明朗、通货膨胀率较低的地区，这为现有债务再融资创造了良好的环境 
- > 由于经济前景不明朗，短期内股权资本市场波动较大，但从中期来看，股权资本募集市场条件良好，并将持续 
- > 越来越注重双轨（企业并购和首次公开募股）退出过程，以实现汽车资产临时所有人（如私人股权投资者）的价值最大化 

1) 假设哈维球表示“可能性”；空心=低，实心=高

全球车辆零部件市场有望进一步增长——但行业内结构性的变化将重新分配收益

汽车零部件市场主要的发展驱动力¹⁾ [以10亿欧元为单位]



1) 轻型汽车配套市场，不包括商用车和售后市场的部分

2) 由汽车生产量引起的变化 (2014年每辆车的需求量水平)

3) 由每辆车的产品和技术变化引起的额外增长 (除净价下降之外); 成功或失败的零部件商品: 预期增长高于或低于纯增长

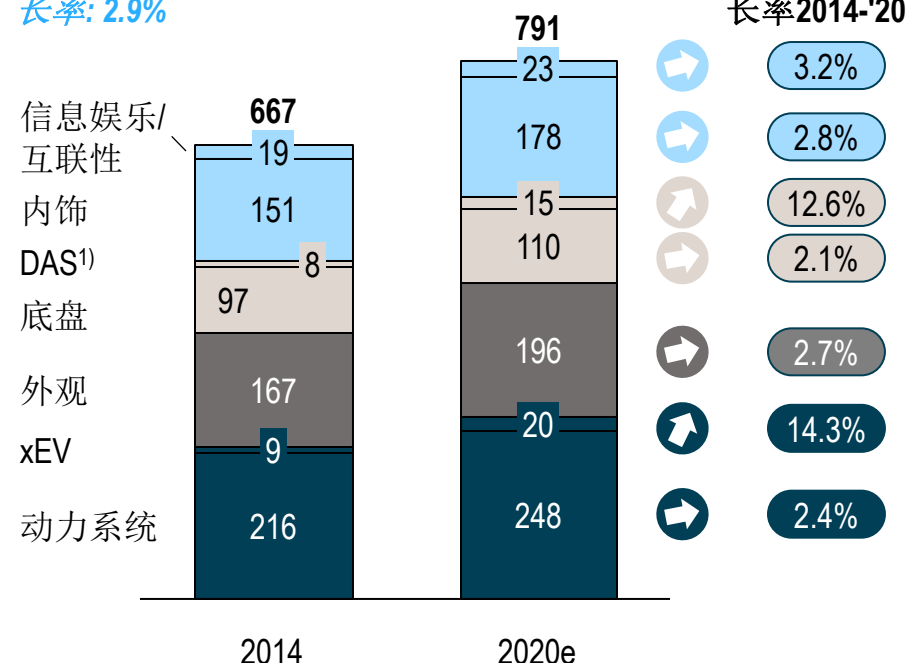
4) 年度净价下降综合, 包括新功能和创新带来的价格上涨

配件市场的最强劲增长有望出现在DAS和xEV——欧洲和北美贸易自由区低于平均水平，日本甚至有所下降

按领域和按地区计算组件市场价值 [以 十亿欧元为单位]

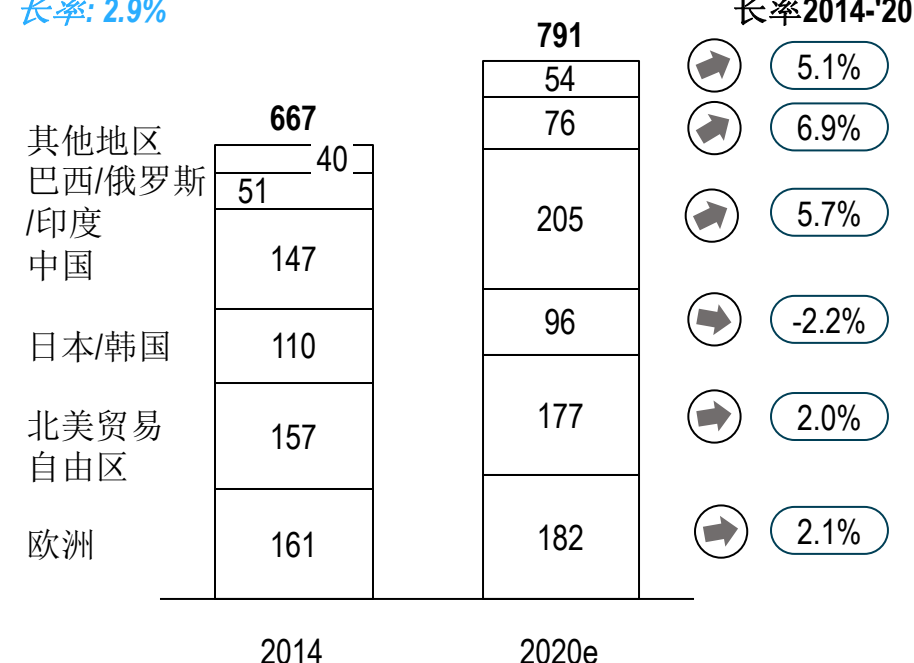
按领域

总复合年均增长率: 2.9%



按区域

总复合年均增长率: 2.9%



注: 组件市场的增长并未将主机厂外包份额以及个人并购活动的变化计算在内

1) 驾驶员辅助系统组件, 包括软件

资料来源: 战略分析、罗兰贝格、Lazard



D. 结论——
汽车零部件供应
商的关键举措



供应商需要赶上下一波效率提高的浪潮，同时为从行业的变化中获利做好准备

汽车零部件供应商的关键行动

短期

- 1 推动**智能效率提高**（间接生产、管理费用.....）
- 2 提高/保持整个价值链的**灵活性**（生产、研发、采购.....）
- 3 激发**关键资源**的主动性，保证其可随时加入可能的工作组
- 4 对**投资决策**和**一次性费用**进行严格管理
- 5 谨慎**监控市场**发展和市场可能下滑的信号

长期

- 1 维护或完善独特的销售主张，突出明确的**技术或工艺差异**
- 2 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**
- 3 平衡**区域份额**与**顾客份额**——既从收入的角度也从创造价值的角度（生产、研发、采购.....）
- 4 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
- 5 应用**场景模拟技术**，定期**回顾并调整**之前制定的策略

E. 联系方式

获取更多信息，请联系我们

作者



Marcus Berret
合伙人
+49 89 9230-8737
marcus.berret@rolandberger.com



Felix Mogge
合伙人
+49 89 9230-8346
felix.mogge@rolandberger.com



Sebastian Schott
高级项目经理
+49 89 9230-8420
sebastian.schott@rolandberger.com



Eric Fellhauer博士
执行总监
+49 69 170073-733
eric.fellhauer@lazard.com



Christof Soendermann
总监
+49 69 170073-221
christof.soendermann@lazard.com



Michael Schmidt
副总裁
+49 69 170073-51
michael.schmidt@lazard.com



Marc Stoichescu-Weinrauch
分析师
+49 69 170073-223
marc.stoichescu-weinrauch@lazard.com

罗兰贝格汽车团队：拥有超过300名咨询顾问的强大的全球团队，竭诚为汽车工业的客户服务

罗兰贝格汽车团队：全球超过300名专业咨询顾问

美国 4位合伙人 25位咨询顾问	西欧 15位合伙人 150名咨询顾问	俄罗斯 1位合伙人 15名咨询顾问	日本与韩国 4位合伙人 20名咨询顾问
南美 2位合伙人 10位咨询顾问	东欧 2位合伙人 20名咨询顾问	中东及北非 1位合伙人 10名咨询顾问	中国 3位合伙人 40名咨询顾问
		印度及东南亚 2位合伙人 20名咨询顾问	

- > 在全球拥有300余名汽车行业专业咨询顾问团队
- > 在汽车行业内拥有超过400位客户
- > 自2000年以来超过 1,500个成功项目
- > 久经考验的领先工具与方法
- > 世界范围内汽车领域的思想领导者，研究质量一流，受到高度重视

Lazard汽车业务：覆盖全球汽车行业

Lazard汽车业务：约70名汽车行业相关的专业经验丰富资深的银行家

美洲¹⁾
10位执行总监
约25位银行家

欧洲
11位执行总监
约30位银行家

太平洋与中东地区
7位执行总监
约15位银行家

Lazard部分交易经验

- > 采埃孚股份公司：收购天合汽车集团
- > 瓦勒：出售给博格华纳
- > 菲亚特：收购克莱斯勒剩余股权
- > 东风：收购标致雪铁龙的少数股权
- > 德国Anvis集团：出售给东海橡胶工业集团
- > 美国电池生产商A123：出售给万向集团
- > 美国KPS资本公司：收购博世基础制动器业务
- > 德尔福公司：公司首次公开募股
- > 德国Honsel公司：出售给 Martinrea 与Anchorage公司
- > 美国海力达公司：出售给3i集团
- > 美国财政部：将克莱斯勒股权出售给菲亚特
- > 美国财政部：通用公司首次公开募股
- > 库珀标准：结构调整
- > 德国大陆集团：增资11亿欧元
- > 美国联合汽车工会：通用公司、福特公司与克莱斯勒养老金的债务重组
- > 大众汽车：收购保时捷49.9%股份
- > 欧宝：为德国经济部提供关于欧宝集团的咨询
- > 麦特达因：与朝日科技合并

1) 在拉丁美洲，JV MBA Lazard

注释：中东欧、俄罗斯、墨西哥和韩国的战略联盟



LAZARD

本演示文稿由Lazard投资银行（“Lazard”）和罗兰贝格管理咨询公司（“罗兰贝格”）专门为客户利益与内部使用准备，仅用于本文所述汽车零部件供应商相关的某些议题的讨论。本演示文稿严格保密，在没有Lazard和罗兰贝格双方事先书面授权的情况下，不得转载、归纳或披露其全部或部分内容。观看此演示文稿即表示您同意其中包含的限制条件。

本演示文稿的内容基于未经Lazard或罗兰贝格独立验证的公开信息。其中包含的任何估计和预测都含有明显的主观判断和分析元素，可能是正确的，也可能不正确。Lazard及其所有附属公司、所有直接或间接股东、各自的成员、雇员、代理以及罗兰贝格均不提供任何担保或保证（明确或暗示），不承担其中包含内容的真实性、来源、有效性、准确性或信息和数据完整度相关的任何责任，且无义务承担由本演示文稿的任何错误或遗漏导致的损害、损失和费用（包括但不限于任何直接或间接损失）。

本演示文稿所含的经济评估、预测和估值必然基于现有的市场条件，这些条件有可能在短期内发生明显改变。此外，本演示文稿包含一些关于汽车零部件供应商未来的财务业绩的前瞻性陈述，内容包括对于增长策略、业务计划以及汽车领域和全球市场发展趋势的预测。这些前瞻性陈述仅是基于当前预期的预测；汽车零部件供应商实际的未来结果、活动水平与或财务业绩可能会与本演示文稿中的预测不同。因此，此日期之后发生的变化和事件都可能影响本演示文稿中的陈述的正确性，Lazard和罗兰贝格均无义务更新和或修改本演示文稿或其参考信息和数据。