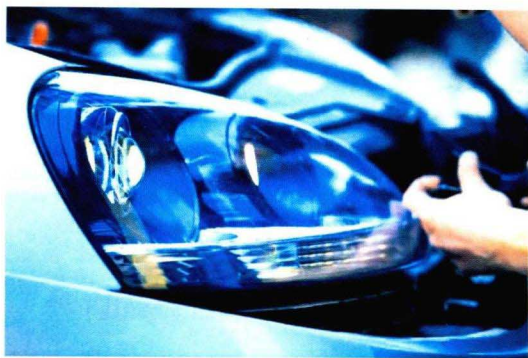


产业|INDUSTRY

不再孤战沙场

——传统车企谋变之选

●文 / 科尔尼管理咨询公司



汽车行业的正常运作需要大量的资金投入，在研发领域更是如此，如：替代驱动系统、汽车大数据、创新移动出行服务等。但是新一代技术和新的移动出行理念尚未盈利。那么，如何负担这些高昂的研发经费呢？精明的企业已经认识到未来的发展趋势——孤胆英雄独战沙场的时代已经终结。

德国大众集团常务董事兼采购负责人 Francisco Javier Garcia Sanz 博士的观点在汽车行业尤其是对供应链领域有着举足轻重的影响。Garcia Sanz 博士指出，“成功的车企不再是那些拥有优秀的谈判技巧的企业，而是要能够成功建立最佳供应商网络，因为这将获得更大的竞争优势。”

大众于 2015 年建立了未来汽车供应商跟踪行动计划（Initiative Future Automotive Supplier Tracks，简称 FAST），目前已经提

名 55 家战略合作伙伴。Garcia Sanz 博士把这些选定的合作伙伴称为“我们合作网络中的重要指向标”。该计划是为了将供应商更早地融入产品开发过程，实现生产网络的同步化。FAST 计划将其描述为“加快创新步伐，提高车辆工程快速和高效的实施”。

FAST 计划是大众为应对颠覆全球汽车业的“重新洗牌”趋势而确立的一项举措。在这一结构化巨变之下，仍然相信仅凭自己的规模和业务能力就能做好一切的公司很快将会陷入困境。大众集团首席执行官马修斯·穆勒（Matthias Müller）在四月末的一个新闻发布会上说道，“合作焦虑、孤军奋战的思想，认为自己对所有领域的了解更深、做得更好，这些错误的想法不会带来你想要的结果。尤其是在数字化解决方案方面，我们高度依赖与技术合作伙伴、创业公司和院校的合作。”

事实上，汽车制造商在对未来的塑造过程中需要大量的资金投入。例如，大众正在研发一套新的模块化电力系统，希望通过它提高成本效率。福特计划在 2020 年之前投资 45 亿美元发展电动汽车。通用汽车投资 5 亿美元收购了 Uber 的竞争对手 Lyft。此外，奥迪、宝马和戴姆勒共投资 25 亿欧元购买了诺基亚的地图服务。这还仅仅只是开始。

创新者窘境

“很多汽车制造商陷入了一个左右为难的困境：是提高研发投入还是投资开拓新的业务领域。此外，汽车制造商更是面临国际汽车行业日益激烈的竞争和利润率压力”，科尔尼公司合伙人、汽车行业专家 Marcus Hoffmann 说道。其实计算方法很简单：在研发、新业务模式和大数据项目上投入的每一块钱，无论是欧元、美元还是日元，都会造

成汽车制造商基本业务（即汽车生产和销售）投入的减少。过去十年间，汽车制造商的研发投入每年增长 30% 左右，目前已达到 1000 亿欧元——而销售额增长率为 40%。同期，资本支出仅增长 12%，达到 1360 亿欧元。“由此可见，研发相关的资本投入正在进一步缩减，” Hoffmann 说道。

2015 年领先车企的研发支出
(10 亿欧元)



来源：公司信息。
*2015 年美元兑欧元平均汇率（1 欧元 = 1.11 美元）

持续盈利的挑战

大多数 OEM 都宣称要将齿轮和变形作业（morphing）外包给移动出行服务供应商。但是说起来容易做起来难：只有保持持续盈利，这样的转型才能够成功。外包的做法意味着不仅要推动产品、技术和服务的创新，还要扩大和调整制造与生产网络，同时优化生产体系，更重要的是要提高价值链的效率。此外，在智能连接、高效性、灵活性和透明度等方面受到高度赞扬的“智能工厂”非常烧钱，但是可获得的资金却越来越少。

有人可能对克莱斯勒的首席执行官塞尔吉奥·马奇奥尼（Sergio Marchionne）嗤

之以鼻，但是他关于“汽车行业的巨大资金浪费是因为缺乏合作”这一说法是正确的。Hoffmann 指出，“我们需要换一种新的思维方式”。难道说特斯拉创始人伊隆·马斯克（Elon Musk）已经采取了“全新的”思维方式？他真正想要的仅仅是雄霸电动汽车市场吗？又或者，马斯克在内华达沙漠地区投资 50 亿美元建造了一个‘千兆’电池工厂（Gigafactory），如果该工厂能够让 OEM 相信特斯拉具备电池供应商的能力，那么这是否算是其电动汽车发展所带来的令人愉快的附带结果呢？

电池生产的独行侠们

不仅仅对于特斯拉一家企业，从经济因素考虑，电池生产是一个非常具有吸引力的

概念。但是大多数汽车制造商仍然按照老的套路行事：即孤军奋战，独自发展。

福特公司在密歇根州伊普西兰蒂市的卓越中心设立了电池实验室，旨在实现汽车电动化。通用汽车也开始自己生产能量储存元件。戴姆勒投资 5000 万欧元在德国建立其第二家电池工厂，预计 2017 年完工。奥迪目前正在布鲁塞尔建厂，计划于 2018 年投产。只有宝马始终保持着对其电池供应商三星的忠诚。有人可能会提出更多的问题：那么引擎呢？客户真的在乎发动机盖下面的三缸或四缸引擎是哪个公司生产的吗？实际上没有人在乎电力驱动到底是谁生产的？

科尔尼战略专家 Hoffmann 对执着于传统行为的发展模式持怀疑态度，他认为“扩大外包范围同时提高灵活性是实现利润增长的关键。”梅赛德斯奔驰的生产总监马库斯·舍费尔（Markus Schäfer）认为差异化竞争力是关键标准之一，他说，“鉴于我们的增长模型范围，不断增加的产量和空前的复杂性，我们必须不断提高灵活性。我们要专注于核心竞争力，即我们将持续提供的产品服务，把不能带来竞争优势的业务外包给供应商。”

新价值链战略

- 1 确定合适的供应商 / 合作伙伴和可外包的模块，可包括整车外包
- 2 为企业自有工厂和供应商设定整合规划过程及合并流程
- 3 将计划、流程、能力以及制造责任及相关的质量保障转包给供应商
- 4 构建跨职能的能力，做好规划、采购、生产和物流活动的跨职能统筹工作
- 5 为内产和外包制定需求、运输和库存管理计划
- 6 内部生产专注于拥有巨大创新潜力的高利润车型

在未来情境分析中，科尔尼的战略分析师保留了 OEM 与竞争力相关的一系列核心能力，包括设计、研发、平台和供应商管理，以及数字化、移动出行概念及服务。不过，汽车专家则认为，有必要对汽车生产和装配

进行重新评估。“汽车业的核心竞争力将发生转变”，科尔尼董事兼汽车专家 Dominik Foucar 说道：“OEM 应当将重点转移到对整条价值链的管理上。”

灵活性是杀手锏

新价值链战略的关键阶段是“轻资产制造”。简单而言，“轻资产制造”是一种重新定义的合同制造方式，其目的不仅是提升供应商生产率和成本效率，同时还是为了实现经济高效的合作关系。大众与卡曼

（Karmann）、保时捷与芬兰华尔梅特汽车公司（Valmet）的合作开启了汽车业合同制造的新纪元。现在，梅赛德斯的 A 级车在芬兰新考蓬基的一条产线上组装，2017 年，GLC 车型也将在这条产线上组装。麦格纳斯

泰尔 (Magna Steyr) 在奥地利的格拉茨工厂为宝马代工 Mini Countryman (2015 年生产了 80000 多辆)。VDL Nedcar 荷兰泊尔工厂为宝马代工三门 Mini 车 (2015 年生产了

57000 辆) 和全新 Mini 敞篷车。宝马公司董事 Klaus Draeger 博士 (负责采购和供应商网络) 认为, 合同制造是“我们灵活性战略的组成部分”。

角色转变

其他委托加拿大一级供应商麦格纳代工的汽车业巨头包括: 通用汽车、福特、克莱斯勒和戴姆勒, 以及最新加入的捷豹路虎。捷豹和路虎是印度塔塔汽车旗下的两个英国品牌, 将委托麦格纳生产“多个未来车型”。麦格纳也为 OEM 生产大型零部件, 比如其德国内卡苏尔姆工厂为奥迪 A4/A5 生产车身主要零部件。所有选择生产外包的车企都有一些共通点, 即有限的产能、野心勃勃的增长目标、高研发支出导致的受限的投资决策力等。

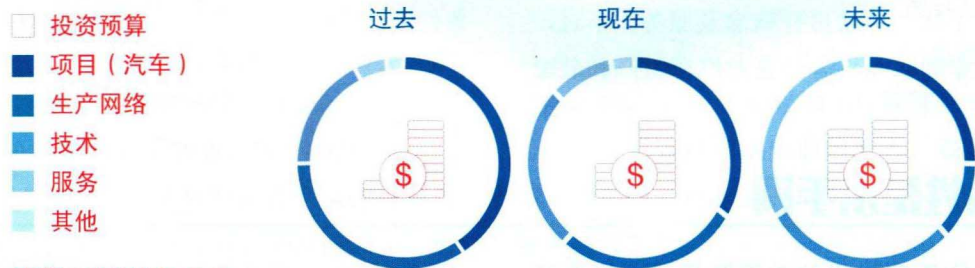
“建立战略合作伙伴关系可以减少投资, 但是需要把控制权和部分能力转移给合作伙伴”, Foucar 如是解释大众的 FAST 计划: “未来, 我们将更加密切地协调单个能力领域的特定战略和技术方向。”这体现了 OEM 和供

应商密不可分、同舟共济的典型形象。如果“轻资产制造”变得可行, 那么 OEM 和供应商之间就有望实现透明及坦诚相待的文化氛围。然而, OEM 和供应商在这一方面却面临着历史性的难题。

当前的外包模式将来可能面临更大的风险。正如 Marcus Hoffmann 所说: “OEM 与合作伙伴必须携手共进。”——他们需要联合制定投资决策和产能规划。他还说: “作为价值链主导者的 OEM 也是创新平台的发起者和运营者, 他们必须能够制定、计划和执行必要的流程, 从而以较低的成本高效地管理和运营扩张的供应链。”科尔尼专家认为, 数字化是这一环节的有利促进要素。Foucar 指出: “通过数字化进行整合有助于对整条价值链进行实时的端到端控制和优化。”

投资结构的转变

汽车制造商投资预算逐年增加, 但是用于其核心业务——汽车生产那部分的投资却在下滑



OEM与供应商合作的优势包括: 产能提升、灵活性增加、资本支出减少、风险分担的优化。“因此, 两者的合作能够创造更大的生

产灵活性, 从而为盈利性增长奠定坚实的基础。” Marcus Hoffmann 说道。合作伙伴作为创新者, 甚至特定环境下的投资者为 OEM 提

供支持。其中一个例子就是荷兰泊尔的 VDL Nedcar 公司——为了生产 Mini 车型，该公司在车身制造车间新增了 1200 台机器人，按照宝马的标准对喷漆车间进行了升级改造，设置了新的子装配区域，并安装了先进的测试系统。VDL Nedcar 甚至按照宝马的标准建造了试车跑道。

合作伙伴和战略联盟并非新的概念。很

久以前，凯撒大帝和埃及艳后的政治联姻就证明了合作联盟要比单枪匹马更加强大，并且能够赢得更大的成功。如今合作联盟的新意在于：OEM 可以将未来合作伙伴视作真正的同盟者，并将他们整合到价值链当中。未来注定是合作者的天下，单枪匹马的独行侠式发展注定会失败。科技



“汽车制造商正面临着巨大的转型压力。尽管汽车制造商制定了五年期或六年期的发展计划，但是精通互联网的企业，比如互联网公司或平台供应商已经制定了比汽车制造商还要早半年甚至两年的计划。OEM 意识到了转型的必要性，但是却极大地忽略了转型的迫切性。在推出新的业务模式时，没有 OEM 会考虑到汽车业资产过载的生产线。因此，OEM 亟需开展灵活性、速度和融资转型。

这推动了 OEM 从传统生产模式向轻资产模式的转型。因此，OEM 授权供应商及合作伙伴代工的必要性迅速增加。OEM 必须引入新的集成式方法，与所有合作伙伴共同推动价值链发展。这要求 OEM 有变革的意愿。孤军奋战的优化行动可能不再具有成效，重点必须放在提高生产力和降低供应商开发成本上。必须优先落实价值链跨职能管理。在这一过程中，数字化机遇将推动并控制快速转型。”

——科尔尼合伙人兼汽车专家 Marcus Hoffmann 博士