

新型的汽车供应链中的

价值创造

在新型的供应链之中，汽车供应商被要求不再仅仅提供零部件，而是为其OEM客户提供整个系统或是模块。将零部件整合入系统使供应商们背负了更重的责任，他们要关注供应链中的许多构成部分，如系统工程与系统设计，项目管理，供应基地管理以及担保管理。无论是在一个大规模系统层次（如内饰）或是稍小规模系统层次上（如仪表盘）承担这种责任的机会，都为绝大多数大型供应商提供了一次关键的战略性选择，那就是，积极主动、或选择性地抓住整合的机会，或是放弃。

科尔尼公司和密歇根大学汽车运输研究办公室认识到，上述选择将对供应商未来几年的财务表现有显著影响，并试图找出其最主要的作用。我们的研究集中在以下两个领域：

- 经济影响：
这些变化对于供应商的经济、盈利能力以及为股东创造价值的 ability 的影响有哪些？系统整合者（制造商们）会因此获益么？供应商们呢？
- 对供应商战略及运营的影响：
谁应该成为系统整合者？谁应该成为一个纯粹的零件供应商？上述两种供应商应该如何做以取得成功？

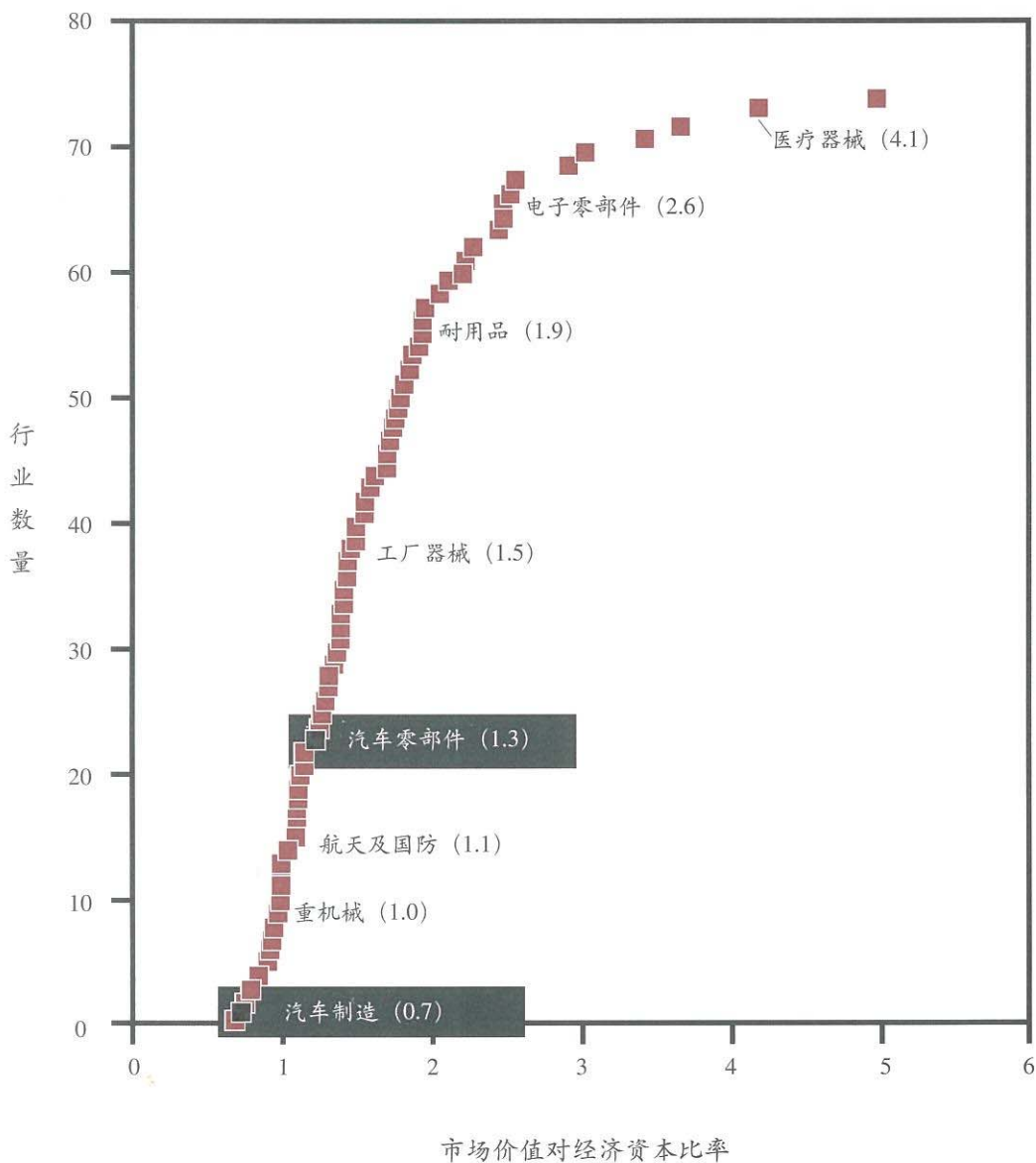
经济影响

汽车产业传统上是一个很难创造价值的产业。制造以及销售部分所赚得的利润具有较强的周期性。而且近10年来的下滑趋势之中，制造商和供应商们即使在如今看涨行情的顶峰所能取得的利润，仍然无法与上次行业衰退之前20世纪80年代中后期相比。

这样的下降趋势以及周期性的本质加重了证券市场对于汽车产业的误解。下页图4展示了北美75个行业市场价值对经济资本（全部投资金额）的比值。1.0的比率表示为股东创造价值为零——公司总市值与总投资额相等。大于1.0的比率表示公司创造了正价值，其市场价值超过了投资总额。低于1.0的比率说明股东价值事实上被损害了，今天的市场价值甚至低于投资总额。

1995年，美国主要行业的市场价值对经济资本比率的中数是1.5，而汽车产业的比率是0.7，列在所有产业中的最后一名。换句话说，汽车行业毁掉了投入其中的30%的投资额。汽车零部件供应商经营的要好一些。然而他们的1.3的比率仍然在所有行业中排倒数三分之一。而且，上述行业的定义包括供应商及OEM供应商，也包括进行重要的售后服务的公司。单只在OEM供应商中（指那些基本没参与售后

图 4: 北美 75 个行业市场价值对经济资本比率



经济资本衡量在商业运营期间投入企业的总现金（债务与权益）

资料来源：CampuState, 科尔尼公司（1995 年数据）

业务的企业), 市场价值对经济资本比率为 1.15, 使其置于美国后 25% 的行业之中。

市场价值主要由反映市场对未来收益的预

期的股票价格所左右。汽车业供应商的平均经济回报尽管从 20 世纪 90 年代以来缓慢增长, 也仍然维持在一个较低的水平上。好消息是, 自 1994 年来, 供应商总体上开始创造正的价值。

虽然如此，即使在上世纪最长的经济和平增长阶段，供应商的平均经济回报仍然处在如此之低的水平上。

然而，平均数抹杀了不同供应商间差距极大的业绩表现。下页图5显示了按照平均经济价值将单个供应商进行排名的结果，从左至右从低到高。很显然，供应商们近年来业绩表现差别很大。在所有样本之中，约1/4每年有3%或更多的经济回报（对所有行业来说的都算是不错的数字）。大约一半的供应商的经济回报处于典型的0%~2%之间。另外25%则在过去的两年之中表现出负的经济回报。

这样的差异如何解释？一个重要的因素是供应商为自己选择的市场角色——是扮演系统整合者的角色，抑或是传统的零部件供应的角色，还是二者的结合？第23页的图6将以下三类供应商的经济回报进行对比：

- 将自己清晰地一贯地定位为纯粹零部件供应商
- 非常积极主动的追求整合者角色的供应商
- 介于上述两者之间，负有限的整合者的责任，或是缓慢的不连贯的扮演整合者的角色

尽管三类供应商之间的差异显著，一个正在浮现的趋势是：一般来讲，那些清晰定位自己为纯粹零部件供应商或是纯粹的整合者的供应商们的表现要比那些卡在中间者强上许多。前两者的平均经济回报在每年3%左右，而后者

则为-1%。这4%的差距相当于税前运营利润的7个百分点的差距，也就是说，15%对8%。

两个结构性的因素可以解释这一差距：

1、投资回报

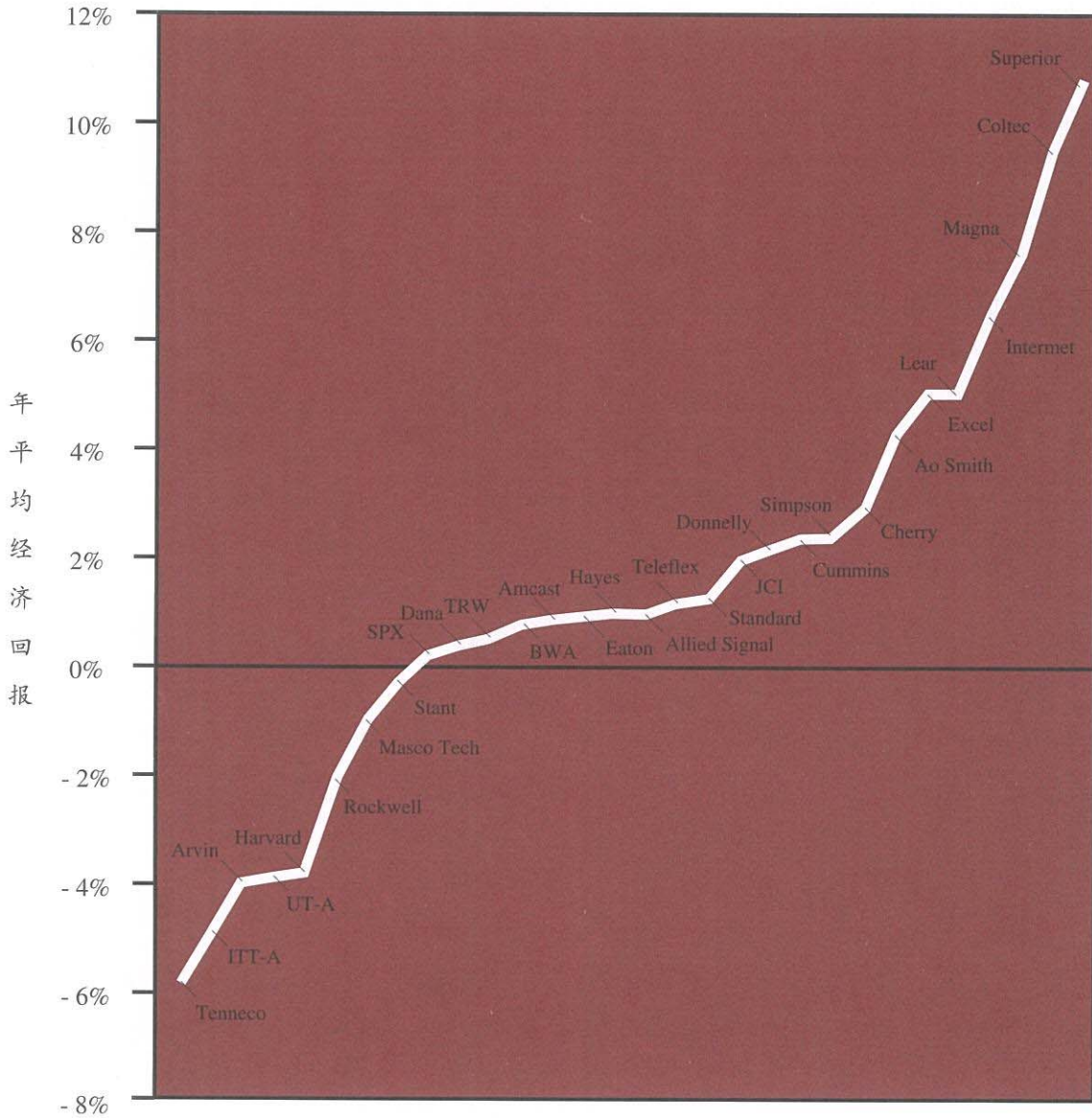
担任整合者的角色并不仅仅意味着巨大的投入（例如，设计、工程及项目管理人员、机械设备调试、维护、组装等），同时也伴随着运营、物流以及采购管理的变革。巨大的投资规模迫使未来的整合者们尽可能快的建立起规模效应以提高生产效率。能成功地完成这些任务的供应商们得到了显著的经济回报。那些仍将自己角色清晰定义为零部件供应商者，可以避免作为整合者带来的高昂的成本，获得投资回报。换句话说，那些片面的或不连续的扮演整合者角色的供应商们要承受投资中的一大部分，但却无法达到所必需的经济规模或效率，因此他们承受损失。

2、时机的把握

扮演整合者的角色需要时间。供应商在此转换的早期阶段通常会经历一段入不敷出的时期（由整合活动增加的毛利小于投资所用成本）。在第23页的图6中间区域的部分供应商们处于向整合者角色转变的早期阶段。他们所面临的挑战，是如何尽快完成转变以避免很大投入却很少回报的局面。

即使如此，在采用相同战略、扮演相同角色的供应商之间，业绩表现的差异仍然巨大。对此一个合理的解释是供应商的专注程度——

图 5：汽车业供应商平均经济回报



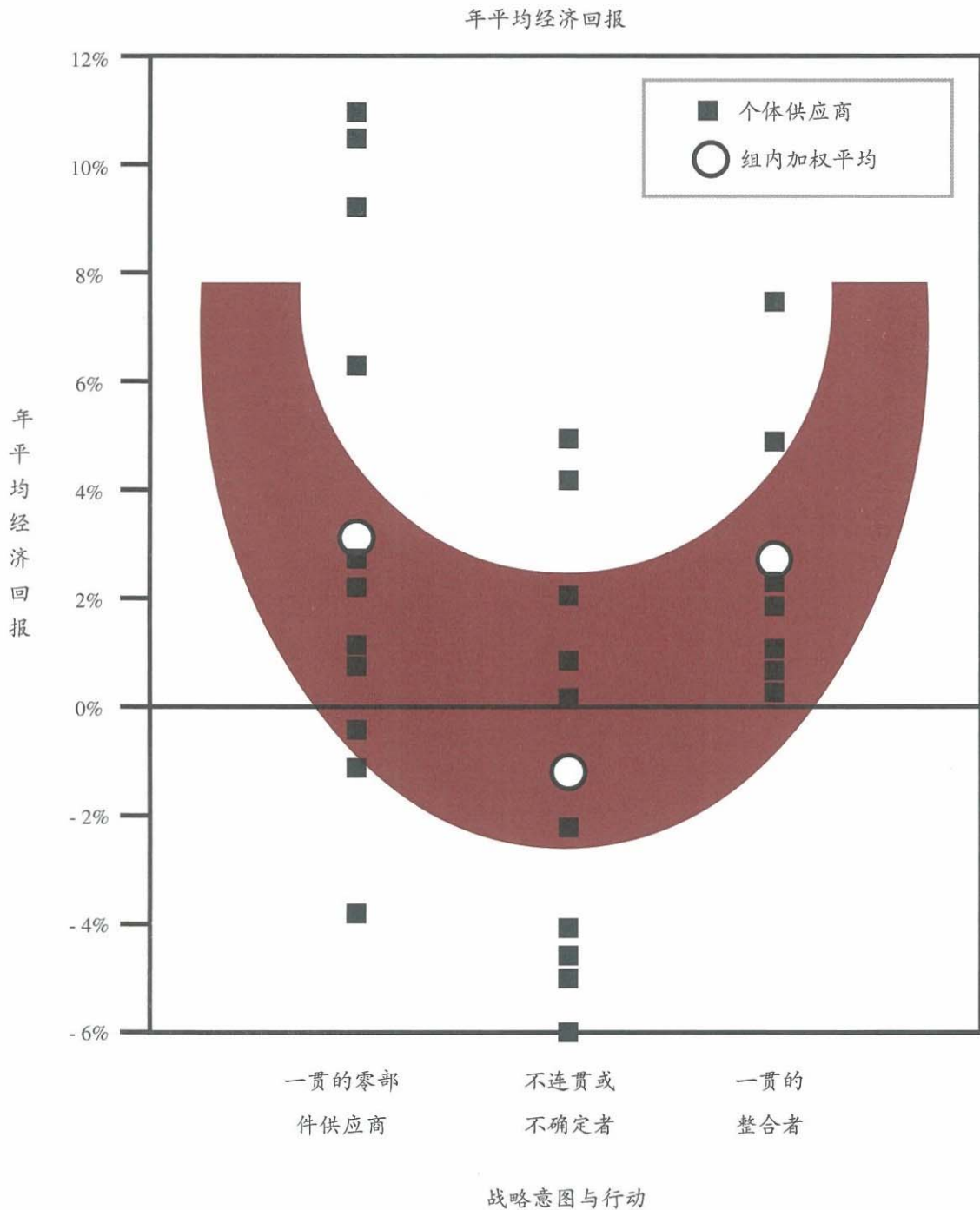
$$\text{经济回报} = \frac{\text{回报}}{\text{利用的总经济资本 (总投资额)}}$$

资料来源：CompuStat, 科尔尼公司 (1994—1996 年数据)

他们是否只为少数几类机动车系统提供服务。高的专注程度使他们更容易达到规模经济与运营效率。

一个显著的趋势是几乎所有专注于一到两个机动车系统的供应商们可以获得正的经济回报, 而几乎所有为四种或以上系统提供服务的

图 6: 三种供应商对比



资料来源: 年报, 科尔尼公司 (1994-1996年数据)

供应商们都蒙受了损失，其中主要的原因是缺乏规模经济效应。那些为四到五种系统提供服务的公司事实上在运行着四到五种独立的业务。通常来讲，这当中的很大一部分都在合理的经济规模之下运作，从而降低了公司的整体回报。此外，这些公司必须将有限的资源和生产能力在更大的范围、更多的活动中分配，相对于业务集中的公司，这将导致相对低效的业务流程。更专注的供应商更容易建立规模经济，也更容易集中资源与最需要的地方。

将供应商专注程度与其战略定位结合，清楚地说明了为什么有些供应商可以持久地拥有超越其他竞争者的绩效表现。持续地扮演纯粹的零部件提供者角色，或是积极的整合者角色，并专注于为一至两个机动车系统提供服务的供应商们，每年平均获得超出成本 3.5%-6.5% 的税后收益。而同时服务三种或以上机动车系统的不彻底的整合者们，则蒙受损失。

供应商对于在新型的供应链关系之中扮演何种角色以及为那些系统提供服务的战略抉择，将对其未来盈利能力以及潜在价值创造能力造成重大影响。那些角色定位模糊或是执行不连贯的供应商们，将会蒙受高投入低产出、产量不足带来的损失。

供应商战略及运营的影响

有一个清晰的战略以及较高的专注程度并不是供应商们在将来的供应链中有效竞争所需要的全部。以下五项挑战将是他们必须面对的：

1、市场挑战

对每个供应商来说，市场都在变得越来越复杂。即使是那些规模最大最积极主动的整合者们也无法向原始设备制造商们百分之百地提供系统整合后的产品。各级别的供应商们都将发现他们的客户中包含着越来越多的非 OEM 厂商。

此外，OEM 商之间，甚至是同一个制造厂商的不同部门之间，利用系统方法进行汽车零部件采购的接受程度以及采用速度都有很大差异。最成功的供应商们能够认识并预计到这些变革将对需求造成的影响，并专注于市场与客户以实现价值最大化。

2、投资挑战

新型的供应链关系不断发展，企业定位的选择余地增多，成功的企业将资源和生产能力紧扣在其选定的方向上。这不仅仅适用于对于器材设备等的投资，也同样适用于对于员工技能和技术的投资与培训。在设备或人员方面的投资不足，将使供应商开展新业务时陷入困境，并同时阻碍产量增长。而过度投资则会使供应商陷入支付多于成本以及降低盈利能力的境地。

此外，投资的时机掌握以及速度必须与市场需求的发展相结合。投资过于谨慎会使竞争对手有机可乘，对手可以通过签订长期合约与加强客户关系的手段控制市场份额中的绝大部分。超前于市场发展太多进行投资，很容易使自己陷入上页图 6 中所描绘的 U 型曲线的谷底部分，被投资带来的囤积成本拖累自身盈利能力。

3、整合挑战

成功的经销商知道哪些部分应该被整合，以及他们为什么要被整合。他们时刻准备回答下列问题：自己即将被整合入的系统是以功能性（为全球各区域提供某一功能的零部件）进行组织划分，还是以地域性（为特定地域提供全套零部件）作为组织划分？自己将被作为规模的实体形式购入（例如，车厢内部业务）还是以更小规模的业务单元（例如，车座及装饰）的形式购入？最后，在一个有许多零件和流程组成的系统之中，哪一部分会成为整合后的核心？换句话说，哪家供应商将成为逻辑上的整合者？整合应该建立在何种基础之上？是关于产品的知识，关于流程的专业技术，还是单独组成部分的特殊属性，比如最容易形成潜在的安全或担保义务的部件？

从客户角度看待整合的经济驱动因素，可以帮助供应商们更好的作出正确抉择和投资计划。他们将会提供市场上最具吸引力的解决方案。

4、组织及管理挑战

供应商延伸后的新角色将会对其组织与管理提出重大挑战。

整合者将面临与以往完全不同的业务流程，需要满足崭新的需求，并实现不同的目标。

在以往，成本控制和制造效率是最重要的目标，而现在供应商们需要更多的关注产品开发周期管理，工程人员效率，项目特殊性以及产品生命周期内的财务表现等等。此外，整合者还将扮演一部分制造商的角色，在低成本制造组织和最优系统实施有效组织之间进行利弊权衡。成功者将使其组织与管理流程与其在市场中所扮演的特殊角色相一致。

5、绩效衡量挑战

绝大多数供应商的运营及财务绩效考评体系与传统的零部件制造及供应战略相一致，而与系统整合战略并不协调。从实际操作角度讲，这些系统在衡量产能利用程度、生产总量以及浪费情况等方面表现出色，但是在衡量工程与设计和管理项目绩效方面则乏善可陈。从财务角度讲，这些系统在衡量现阶段业绩表现方面十分有效，但对衡量项目或投资整个生命周期内。

业绩就显得无能为力。进一步说，成功的供应商需要为其新角色修改、制定新的运营和财务绩效考评体系。

总而言之，挑战是艰巨的。但时至今日来自市场的证据表明那些敢于面对这些挑战的供应商们获得了可观的经济回报，并创造了在这个艰难的行业令人称道的股东价值。