

未来的配件供应商
总裁议程——未来十年配件供应商成功指南

2002年10月

| 内容 | 页码 |
|-------------------------------------|-----------|
| 经济规律发生了怎样的变化？ | 3 |
| 致谢 | 4 |
| A. 管理概要——只有卓绝的努力才能创造价值 | 5 |
| B. 影响行业的因素 | 10 |
| C. 对世界范围内供应基地的影响 | 16 |
| 1、供应商必须建立自身的愿景 | 16 |
| 2、传统金字塔结构的瓦解 | 18 |
| 3、必须实现决策和责任的分散化 | 21 |
| 4、必须创造与全球客户交流的全球结构 | 22 |
| 5、发展更加多样化的客户群是首要任务 | 24 |
| 6、必须创造新型供应商商业模式，处理各种规模的项目 | 26 |
| 7、加强生产灵活性和价值链的连通性，以应对持续降低成本的要求 | 28 |
| 8、供应商需要担负更多产品设计创新和产品生命周期的责任 | 32 |
| 9、仔细选择技术和应用组合，发展更多的专注性商业模式和技术组合 | 35 |
| 10、未来的技术解决方案将在供应商合作伙伴群体网络中得到发展 | 38 |
| 11、零件和系统方面的技术将成为支持整车制造企业商品品牌战略的重要因素 | 39 |
| 12、政府管制创造新机会，但同时带来更多的威胁 | 41 |
| D. 新兴市场上供应者的挑战 | 42 |
| 1、异同并存：南美市场概览 | 43 |
| 2、中国市场：零部件供应商的新天地 | 44 |
| E. 供应商的财务状况 | 48 |
| F. CEO 议程：未来十年供应商成功指南 | 56 |

经济规律发生了怎样的变化？

市场增长、整车制造企业整合、成本压力、价值链的更多部分被供应商所掌控等近年来在全球汽车行业中发生的一切变化几乎都被预测到了。

据一些分析师所言，至少在成熟市场上，汽车行业正处于一个史无前例的高速扩张期；由供应商提供的平均汽车价值份额达到 **70%**。对供应商而言，该行业的繁荣似乎是一个理想状态。

然而，事实并非如此。我们所看到的是一个正在竭力唤起资本市场关注的行业，能够成功并获得丰厚利润的厂商寥寥无几，控制行业的企业不是获利甚微就是在销量激增的同时仍然出现亏损。

虽然今年许多奋斗不懈的企业重新获得盈利，但是不确定性仍占据主导，因为行业扩张期是否到来，仍然存在疑问-即使在本行业赖以生存的成熟市场上，也是如此。正如一位被采访的高级管理人员坦白地承认：“我们无法预测这个行业未来发展的方向。我们认为它会朝着一个方向发展，但也可能背道而驰。我们竭尽全力，但无法预知未来。”

我们的这项研究旨在就行业发展方向等问题向供应商提供帮助，而且似乎做得正是时候。从 **2002 年 7 月到 10 月**，我们进行了 **140 次** 个人访谈，主要涵盖了同来自不同层面的供应商的高级管理人员以及在美洲、欧洲和亚洲的处于领先地位的整车制造企业的高级管理人员。最终得到了此文即将阐述的结论。

致谢

罗兰·贝格管理咨询公司和零部件供应商协会（OESA）谨对给予这项研究大力支持的近 140 位高层管理人员致以诚挚的谢意。他们代表了四大洲的 75 家零部件供应商和 11 家整车制造企业（详细名单请见封底）。感谢他们为该项目贡献的宝贵时间和深刻见解。

我们特别要铭谢研究小组的顾问团和行业专家在本项目进行过程中提供了极具价值的指导和支持。他们是：

| | |
|-----------------|-------------------------------|
| David Cole | 总监，管理合伙人，Altarum |
| Jim Davis | 总裁，Guardian Industries |
| Larry Denton | 总裁，Dow Automotive |
| Kim Korth | 总裁、首席执行官，IRN |
| Kurt Liedtke | 主席、首席执行官，Robert Bosch |
| James McElya | 总裁，Cooper-Standard Automotive |
| Edward Planchon | 高级集团副总裁兼主席顾问，Valeo |
| Bob Strazzella | 集团北美地区副总裁，Valeo |
| Tony Takeuchi | 主席及首席执行官，Denso International |
| Jame Warner | 总裁，EDS |

罗兰·贝格公司项目小组还要感谢 Noelle Chiffer 以及零部件供应商协会全体成员对本项目的支持，以及 David Andrea 和 Alex Monty 对项目作出的杰出贡献。

当然，如有任何错误或误解，我们承担相应的责任。

A. 管理概要 —— 只有卓绝的努力才能创造价值

一段时间以来，金融分析师们一直都无法向华尔街及其他主要股票市场提供关于汽车行业的积极信息。除了某些偶尔的出色表现以外，近年来整个汽车行业并非个人和机构投资者的最爱。令人失望的结果、未能实现的预期、不成功的合并、巨大的过剩产能、激烈的价格竞争、新产品要求的高投入、失败的汽车设计、甚至关于“失败的”商业模式的头条新闻等一切坏消息都给予该行业沉重打击。

我们希望通过这项研究，说明我们认为这个行业在未来十年里面对巨大挑战和模式转变，将要或需要怎样的发展。我们希望向北美、欧洲和日本的供应商提供制定关键战略决策的建议，同时列出一系列指导它们前进的举措。

根据罗兰·贝格以往对汽车行业的研究，同全球各地区高级管理人员进行的 140 多次访谈，并与许多行业专家分享并讨论我们的观点之后，我们进行了行业的量化测评为我们的假设情形建立具体商业案例。

我们的主要结论如下：

- 本行业的商业模式能够改进。我们不想向供应商和整车制造企业描绘一幅绚丽的图画而使其轻视巨大的挑战。应对这些挑战的各类举措要求大量的投资和极好的控制，并非每个人都能在这个行业里生存。市场上仍然有许多供应商能够提供必要的技术和生产能力。随着象中国这样的新兴市场不断涌现，更多供应商将蜂拥而至。这个行业里，没有人能常盛不衰，那些技术上领先的供应商也不例外，没有谁是不可或缺的。但是，这恰恰是我们要发布的好消息，供应商们大有机会调整他们的商业模式以适应未来的新要求。关键问题是，“谁将这么做？”和“他们能做得多快？”

价值链上不同供应商群体中的确存在着利润增长的潜力。无需预测新一轮行业繁荣期，只要供应商迅速、持续、全面地调整他们的商业模式，实施必要的措施，各地区的供应商们都能回复到他们曾经历过的较高的利润水平。

- 为了回到更高的利润水平，供应商需要比以往更加专注、更加高效。无论供应商所处的地区和在价值链中的地位，他们的成功应基于削减无法增值的资源并

将精力集中于自身的强项上，比如，成为一个系统集成商、一个由技术驱动的供应商、或者一个高效的生产和供应流程专家。

为了描绘北美、欧洲、日本供应商未来十年将要经历的道路，我们从关键的行业驱动因素入手，集中关注那些可能产生长期影响的因素。

1、整车制造企业必须也将变得更加扁平 and 灵活以适应市场变化

在一个变化不断加快、分化不断加剧的市场上，组织变化的速度就是竞争优势。在未来几年，我们将会见证整车制造企业形成一种新的组织模式，帮助他们从价值链中进一步降低成本，变得更加灵活和敏捷。

2、整车制造企业加速梳理其全球组织，进一步利用其全球附属机构

经历了 90 年代后半期整合的浪潮，并迅速得益于捆绑采购和管理费用削减之后，整车制造企业将加快利用全球机构，不仅局限在采购方面。整合将延伸到设计和开发过程、生产网络、物流和 IT 系统。

3、整车制造企业对市场份额的争夺加剧，扩张日趋激烈，看不到停止的迹象

由于三大主要市场增长率的停滞，整车制造企业将加强在非传统地区内市场份额的争夺并增加在成熟地区的产品发布。

4、整车制造企业继续重视外部和内部成本降低

降低成本的主动性不会消退而可能转向其他层次。在纯价格下降方面，整车制造企业将通过零件共享、网络通用化及与其他整车制造企业合作方面节约成本。同时，整车制造企业需要加强生产工厂的灵活性以便迅速调整产量，满足市场的实际需求。

5、整车制造企业将继续将责任和风险转嫁到供应链上

整体责任的平衡将继续向供应商倾斜。整车制造企业转嫁给供应商的不仅是额外的生产任务（比如生产制造的外包），还有与产品生命周期有关的责任和相关风险。

6、创新的范围、速度和复杂性使整车制造企业进行技术评估变得复杂

更短的创新周期，更多的可行选择，使技术决策更加复杂，投资决策更难定夺。整车制造企业应该通过与科技专业人员的合作网络，加强内、外部资源的利用。

7、整车制造企业维持市场份额和利润的努力使战略性品牌管理成为第一要务

那些已经建立多品牌策略的整车制造企业将竭力在品牌协同效应和产品差异化要求之间取得进行有效的平衡。

8、法规改变着市场动态环境，将技术和风险管理推进到极致

管制者不断影响着市场动态环境和发展。管制同时带来机会和成本，除非各厂商积极参与有关问题，否则管制将提高市场中各参与者的风险。

对整车制造企业而言，在这个竞争环境中快速行动意味着卓绝的努力，而对供应商们而言则更意味着冒险。在这个“老”行业里，这决不是新鲜事：汽车行业总是充满由新的产品技术和生产技术所引起变化和新挑战，如今由激烈的竞争和价格压力所引起的变化和 challenge 更是层出不穷。虽然，人们总是觉得眼前的变化更加重要，比以往的变化更加“性命攸关”，但是在今天，这样的印象更加真切。供应商行业必须面对改变，迅速选定其商业模式。否则，正如前面所言，总是有大量方案可供整车制造企业选择。

我们相信如果供应商的高级管理人员拥有合适的愿景和战略并具有执行所必须的资源，他们可以成功地引领本企业达到产品和流程的最优化。同时，还能回到比现在高得多的利润水平，从而受到华尔街和个人投资者的青睐。

因此，我们继续研究并确定了未来十年在北美、欧洲、日本成为出色的供应商的成功之路。这些成功的供应商可以分为三个大类：系统集成商、卫星型技术供应商和卫星型流程供应商，并在以下 12 个方面有别于其它供应商。

1、供应商应该发展起自身的愿景

没有清晰的愿景，供应商的能力和资源将被稀释和无效利用。成功的供应商将能够在远景和短期危机应对能力得到平衡。

2、传统的金字塔型供应体系瓦解为卫星环绕群落

传统的行业结构将转变为一种以系统集成商、卫星型技术供应商和卫星型流程供应商为中心的模式。对每一个类型的供应商来说，关注核心能力，忽略次要因素，将是未来取胜的关键。

3、供应商必须将决策和责任分散化

类似于整车制造企业所做的，供应商将从层次组织形式转变为更为分散化的企业模式，但应该在更短的时间内完成。成本责任、利润责任和商业决策权将被下放到供应商公司。成本和利润—特别是项目和客户利润-的透明度将成为成功管理未来企业结构的重要组成部分。

4、供应商需要建立全球体系

随着整车制造企业在采购以外的开始利用他们的附属网络，供应商建立全球性的客户互动体系变得日益重要。为了管理一个全球性的客户，供应商的组织结构和流程需要进行重大改变。

5、供应商需要建立更加多样化的客户群体

必须通过进一步渗透入现有整车制造企业的附属网络或瞄准新的客户建立一个更多样化的客户群体。大量的销售资源、市场营销资源和产品开发资源将有助于这个目标的实现，但只有在中期才能得到预期回报。

6、供应商需要定义新的商业模式，以处理规模不同的项目

供应商工厂需要大量的投资以处理不同的业务。这些投资和同时处理多种项目的复杂性将迫使供应商重新思考他们的内部技能组合。

7、供应商需要增加生产柔性和价值链的连通性，以面对成本持续削减的要求。

供应商的成本压力不可能减轻。只有通过不断努力减低流程中的浪费并创建一个更灵活且具备协作性的价值链才能解决这个问题。成功的供应商会不断创新并采纳有效方法来优化他们的业务流程。

8、供应商需要承担更多产品创新和产品生命周期的责任

在下一轮的外包过程中，整车制造企业将把从设计、开发到保修责任成本的费用等产品生命周期的责任交给供应商。为了有效处理这些新增的责任，大多数供应商将不得不填补其自身组织和内部流程中的巨大差距。

9、供应商需要根据更为专注的技术组合，发展自身的商业模式和能力

成功的技术战略的基础是明确核心技术领域和相关技术组合。明确的技术发展路径是该过程的核心。重新平衡内部技术配置并利用合作网络是供应商在竞争中取得成功的所必须的两个环节。

10、供应商应在合作伙伴群体中发展技术解决方案，而非仅局限在企业内部

高投入和随着技术选择和发展产生的风险将推动这个行业形成一个基于锐意创新但独立经营的供应商网络的模式。基于项目的协同合作关系仅仅是一时之计，各方的努力将致力于建立中、长期关系。

11、供应商需要学会通过充分使用零部件和系统技术支持客户品牌

供应商应该深入了解他们的产品是如何影响到品牌特性和客户的消费偏好，并将这个目标融合入技术战略和产品开发方法。

12、管制向供应商创造了额外机会和威胁

绝大多数供应商在预测来自管制条例造成潜在机会和威胁时均处于观望状态。对于那些可能因管制而受到极大影响的系统供应商而言，这种做法必须改变。

上述所有方面对本研究中位于三个地域的各类供应商的收入量、成本结构和利润有重要影响。对于南美和中国市场的汽车供应基础，上述方面有着同样的影响（有关新兴市场的思考请参考章节 D）。

在罗兰·贝格的研究中，我们对这些行业趋势和变化对供应商利润的影响进行了许多财务情景分析。根据我们对收入、成本和利润进行多方面模拟的结果，我们预期到：

- 在北美、欧洲和日本，不同种类和地域的系统集成商和卫星型供应商能够在未来 10 年里税前利润以不同速度、不同幅度增长。
- 北美的系统集成商十年后税前利润增长到 6.9%，相比之下欧洲的系统集成商十年后税前利润增长到 5.2%，日本的系统集成商在未来几年将经历税前利润增长减速，十年后他们的利润将比目前 3% 左右的水平有微小增加。
- 卫星型技术供应商将是主要的成功者。2012 年，日本的该类公司的税前利润将达到 5.9%，欧洲 7.4%，北美 9.6%。
- 卫星型流程供应商在各地也将获得税前利润的增长。
- 与扩大客户群体或更优化地利用现有技术相比，供应商成本结构的转变与合理化将在更大程度上促进利润的增长。

最后，我们把我们所确认的机会转换成一份“行动清单”，以供行业内的任何首席执行官明确其公司所面临的挑战以及是否已经准备就绪。虽然每个供应商必须面对其现

状、产品组合、技术能力、全球情况和客户基础，但是按照前面所述的几点去实施对他们在本领域取得成功至关重要。

如前所述，对任何地区、任何类型的供应商，我们并不预言未来是一帆风顺的。首席执行官们应该在正确的时候实行正确的举措以实现这些目标。似乎听来容易，不幸的是，事实并非如此。

让人欣慰的是，将来的回报绝对使这些努力物有所值。

我们将在此给予帮助！

B. 影响行业的因素

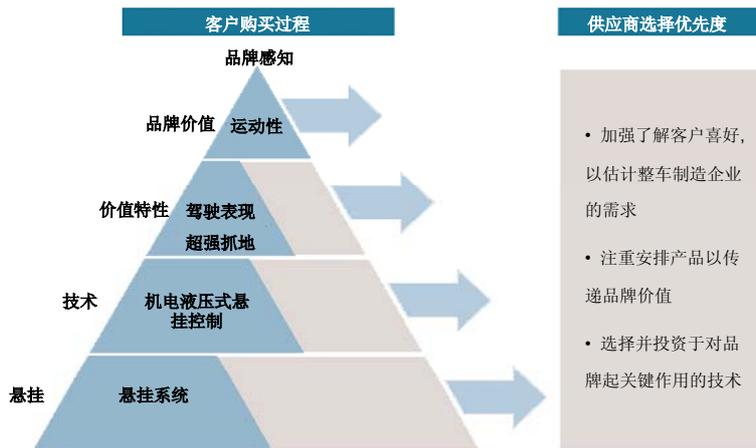
预测汽车行业的变化已经成为一项极其复杂的工作。我们这份研究旨在帮助供应商认清未来几年里什么将导致汽车行业发生变化，从而帮助他们将精力集中于制订关键的战略性和操作性决策上。

在研究过程中，我们试图确定今后哪些因素将在未来几年塑造汽车行业的过程中起到重要作用。这些因素主要是由整车制造企业所引发的，但是政府和管制者的影响也不可低估。

有两点非常明确：把握变化的能力将逐渐成为决策过程的一部分；整个汽车行业首要关注的仍然是效率。

汽车行业整体生产能力过剩，至少在该行业赖以生存的三大成熟市场中，行业增长不再是必然的。收入的高速增长将来源于新兴市场，并受益于行业应对变化的能力。

供应商应将自身定位在确定产品差异化的关键路径上



虽然目前地区间存在差异并且这种差异将继续存在下去，我们仍确定了 8 个将影响全球汽车工业发展的因素。这些因素主要由整车制造企业引发，但是管制者和消费者也不断地对这些因素产生着影响。以下，我们将着重说明这些重点驱动因素并介绍我们认为对美洲、欧洲、中国和日本市场最相关和最具挑战性的含义。

1、整车制造企业商必须、也将会变得更加扁平、灵活和反应敏捷以适应市场变化

在传统的三大地区（北美、欧洲和日本），市场已经饱和、生产普遍过剩而且竞争激烈。那种曾经繁荣的经济环境如今蒙昧不清，消费者偏好变化无常。

最近几年里，整车制造企业通过整合合并方式谋求扩大规模，实施激进的成长战略。与此同时，他们不断外包汽车零部件生产，以便削减固定资产，改善内部效率。

在一个无法预测的市场上，组织更新的速度便是竞争优势。但是，汽车行业在整车制造企业层面上关注成本削减并寻求内外部协同效应时，组织层次多和效率低下的现象并未消失。

未来几年里，我们将看到整车制造企业拥有一些以水平流程为中心而非职能为中心的组织模式，这不仅将帮助他们从价值链中节约成本，而且帮助他们内部更加灵活，反

应更加敏捷。这样一来，整车制造企业就能象零部件供应行业长时间以来所做的那样降低自己的成本。

我们期望这种影响能从上至下影响整条供应链。对供应商而言，这预示着两点：

- 供应商发展自身的愿景比以往任何时候都更为重要。
- 从内部而言，供应商将沿着自己的供应链实行分散化决策、分散化责任，倡导企业家精神、“利润所有权”和灵活性。

2、整车制造企业们加速梳理全球机构，进一步利用其全球附属机构。

随着全球性整合似乎尘埃落定，整车制造企业如今达到了全球规模，并开始努力从那些雄心勃勃的并购活动中获得成本上的利益，虽然有些并购活动才进行了不久。

实现协同效应的主动性依然存在，但是至今主要通过捆绑式行为和精简采购机构的方式来利用采购能力。我们相信，这只是冰山一角，汽车生产线、平台、业务单位、品牌实体之间、甚至整车制造企业之间、整车制造企业集团之间的零部件通用化和共享将逐步成为重点。这将为供应商参与大型项目提供机会，同时带来一定的风险，即供应商会对少数大型项目产生依赖。

整车制造企业充分利用全球机构的努力不仅表现在采购活动中，还将延伸到跨地区、跨品牌、跨机构间发展能力、生产流程、生产网络、物流系统和 IT 系统的整合活动中。

因此，单个供应商的地位很可能因为他们不断调整自己的能力和组织而被彻底改变。

我们相信，整车制造企业进一步梳理、利用他们全球网络的努力将给供应行业带来两点预示：

- **传统金字塔结构的瓦解：系统集成商和卫星型供应商网络将兴起。**
- **与反映其的整车制造企业客户网络的简单全球存在系统相反，供应商将建立起全球体系。**

3、整车制造企业市场份额争夺和扩张行为加剧，看不到停止迹象

随着某些市场的萎缩，未来十年传统三大市场市场平均年增长率预计少于 1%。整车制造企业对市场份额的争夺和对销量的保卫战将到达白热化，并还将不断升温。

在北美，以低息融资和折让为主要形式的价格战已经屡见不鲜。我们在欧洲市场也发现了同样的趋势。但是，这些只是短期武器。长期来看，整车制造企业应该从两个主要方向加强市场份额的争夺。

除此之外，整车制造企业将更多依赖中国这样的非传统市场来保护和提高其在全球范围内的销量。

在帮助改进供应商的商业模式和降低对有限的整车制造企业依赖的风险方面，这些结论性含义对供应商具有极重要的意义。这些结论主要包括：

- 必须发展更为多样化的客户组合，以便迎合每一个整车制造企业附属网络的内部变化，也为了降低对单个整车制造企业和地区的依赖。
- 必须创造新型商业模式，以便处理规模不同的业务。

4、整车制造企业继续重视主动降低内外部成本

大量的过剩产能和那些传统汽车行业市场上增长率的停滞不前，使我们完全有理由预计主动的成本削减不会从整车制造企业首要任务清单中消失。

日本的整车制造企业商有几十年内部降低成本的经验而且在通用性和柔性战略上更为先进。与他们不同的是北美，或某种程度上说欧洲的整车制造企业一直更关心外部成本问题，即通过供应商压价的方式降低成本。

今后，考虑到整车制造企业产品和生产战略的改变，成本降低将上升到新的层次。不同于过去单纯的压价要求，整车制造企业将更加专注于通过如汽车生产线、平台、业务单位、甚至整车制造企业之间的零件通用化和共享来获得成本收益。并通过应用柔性化的生产流程以应对迅速的市场变化要求。

新项目中将出现互换性零件和系统，对零配件实现标准化的某些具体要求将由供应商承担，以降低整车制造企业的开发成本并缩短上市时间。这样，零配件销售量和销售收入均会增加。

但是，整车制造企业会同时进一步提高其快速调整不同车型产量的能力，对供应商而言，这增加了可变性和不确定性。

从中我们得出一个重要结论，需要供应商在未来给予考虑：

- 供应商必须构建更加灵活而紧密互联的价值链以主动进行持续的成本削减。

5、整车制造企业继续向供应商转移责任和风险

过去 10 年里，大量落在供应商层面的设计、开发、生产外包责任并未能带来所有行业所期望的收益和效率。在欧洲和北美的主要原因是工会带来的限制、工程职能多科层依然存在于整车制造企业之间，抵销了外包潜在的成本节约。

这个情况引起我们思索：外包是否有进一步深入的必要？事实上，汽车行业内的很多企业都预计到外包行为可能有一个回归，因为整车制造企业觉得他们可能走得已经太远损害了自身对产品的控制能力，而又无法如愿释放许多内部资源。

即使这些预计被证明是正确的，而且一些整车制造企业开始“内部采购”，整个责任的天平依旧会继续向供应商一边倾斜。只有一点不同的是：整车制造企业向供应商转嫁的不是许多额外的产品内容上的责任，而是有关产品生命周期的责任和可能导致的风险。

在市场竞争的推动下和管制因素的影响下，供应商的责任将不断延伸到整个汽车的生命周期。当我们相信整车制造企业将采购从战术层面转移到以总成本为基础而非仅零配件价格的战略层面时，供应商必须充分估计这些拓宽了的责任带来的含义：

- 产品生命周期责任将进一步从整车制造企业转移到供应商手中。

6、创新的复杂性、速度和范围使整车制造企业对技术的评估更加复杂

技术将在整个汽车行业的重塑中起到非常大的作用，同时也可能向供应商呈现一系列机遇和需要解决的最复杂的问题。

随着汽车平均寿命的延长，技术创新周期在不断缩短。同时选择不断增多，使整车制造企业技术决策变得极为复杂。回收期的缩短又使投资决策的可持续发展性难以判断。

在这情景下，主导的商业模式将基于整车制造企业通过复杂的合作网络和技术专家联盟的方式，充分利用内、外部资源和技能。

电子产品在今天的汽车中早已充分利用，而且未来将更加普及。这种产品的影响将对汽车设计、开发和生产所需能力和资源的范围进行一次重组。过去的系统和相关技术之间清晰的差别正迅速地被大规模的互相依存而取代。

整车制造企业的工程设计领域将相应改变，迅速向电子和系统集成能力转移，并对供应商行业带来如下主要意义：

- 供应商将必须仔细选择技术/应用组合，以适应其重点商业模式，重新平衡其内部技能组合。
- 技术解决方案将更多由供应商网络和群体，而非单个公司来发展。

7、战略品牌管理是整车制造企业对市场份額和利潤进行保护时首要考虑的问题

不同于其他市场分析人员，我们并不认为汽车生产商会成为纯粹的品牌管理者，但是我们预计在他们的任务中战略品牌管理重要性会上升。

同其他行业相似，传统的消费行为细分已经消失：过去主要消费者类型之间的鲜明差别迅速消弥，取而代之的是众多难以辨别和掌握的细分消费者群体。

那些过去一直奉行多品牌组合的整车制造企业，将力争在跨品牌协同效应和差异化之间寻找平衡。我们认为，产品创新和技术发展将解决这样一个两难困境。

- 零部件方面的技术是支持品牌特性和差异化的重要因素。

8、管制改变了市场动态环境，极大地推动了技术和风险管理

继技术之后，管制可能是汽车行业最难以应对的行业驱动因素，使其可以大展拳脚。从中国加入 WTO，到欧洲的 BLOCK EXEMPTION，从美国 TREAD ACT 到加州的排放标准，管制在带来潜在机遇的同时，更带来了明确的风险。

管制对市场进行重塑，迫使公司在极紧迫的时间范围内调整其战略，作出决策。随着公司努力达到管制的截止日期或者争取获得先发制人的优势的情况下，管制也将传统产品和过程推向极致。最终结果是很多企业的风险扩大，但是对那些能够成功把握和应对管制变化的公司来说，机会却增加了。

眼下，大部分的供应商似乎缓慢地沿学习曲线前进，仍然努力去理解管制的全部含义，发展和实施相关战略来应对各种管制措施。

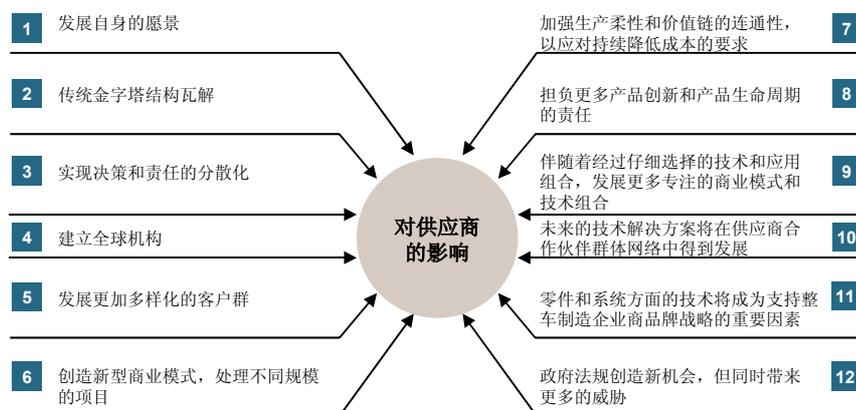
- 对供应商群体而言，管制行为将创造新的机会，但是更制造了额外威胁。

C. 对世界范围内供应基地的影响

了解未来汽车行业的主要驱动因素以后，报告的这一章节将关注这些因素对供应商行业的战略层面和操作层面产生什么样的影响。同时，本章也将关注北美、欧洲和亚洲三个地区存在的差异性。

尽管这些影响无法代表未来 10 年供应行业将面临的所有问题，但是我们相信他们已经涵盖了未来的供应商获得生存和成功所需要面对的关键性挑战。

汽车行业的发展趋势将对供应基地产生较大的影响



1、供应商必须建立自身的愿景

当整车制造企业不断追求结构扁平化，灵活和反应敏捷的同时，他们的供应商也应如此改变。如果没有清晰的愿景，供应商的能力、活动和资源将被稀释和低效使用，简单的说，毫无竞争力。

这些年来，汽车零部件供应商所发展的企业文化对整车制造企业依赖极强。制造环境作为供应商的传统业务的基础要求这种依赖性的文化。由于零件短缺或质量问题造成1小时意外停工，就可能造成数百万难以追回的损失。对生产性问题作出反应的能力，无论过去还是现在，都极为重要。

更深入一步来说，这个行业面临的重大挑战是不仅要应对客户的日常需求，还要保持一个积极主动或者战略性的地位。很多供应商的业务主要围绕一到两家整车制造企业商客户开展。在过去，确定供应商的未来方向仅仅是整车制造企业商目标的一部分。

- 由于供应商服务更多样化的客户，承担更多设计和开发责任，所以在保持灵活性的同时，它具备更积极的态度和独立的愿景，显得更加重要。

传统方法中，许多供应商仍旧很难找到他们所要提供的产品组合和他们希望服务的市场或客户。在那些只跟随短期客户一时之念的企业里，各种问题层出不穷，大部分内部活动往往局限于应付问题。这样的企业，很快就沦为外部环境的受害者。

供应商的优先事项：确定产品和市场的战略组合

| 细分市场 \ 产品 | 轿车 | 运输商 | 中卡、重卡 | 救护车车身 | 货车箱体制造 | 工程车辆 | 军车 | 轻型客车 | 校车 | 供应商的优先事项 |
|-----------|----|-----|-------|-------|--------|------|----|------|----|--|
| 车身结构零件 | ! | → | → | → | → | → | ? | ! | ? | <ul style="list-style-type: none"> • 选择最具吸引力的细分市场 • 确定合适的细分客户组合 • 选择可占有领先地位的技术 • 选择合适的合作伙伴 • 从非战略性市场中退出 |
| 辅助部件 | ! | ! | | | | | | | | |
| 塑料部件 | | | ! | | | ! | | ! | | |
| NVH系统 | | ! | ? | | | X | ? | ! | | |
| 内饰件 | ! | | ! | | | | | | | |
| 车门 | X | ↔ | X | | | | | ? | X | |
| 车顶 | | ? | ? | | | | | ? | ? | |
| 车箱 | | | X | | | | | | | |
| 电子元件 | ! | ! | | | | | | | | |

- 成功的供应商企业能够在远景目标和缓解即时危机的能力中间取得平衡。将企业的一套核心能力、技能、资源和技术集中于一个共同目标至关重要。

- 按吸引力大小，明确区分产品和市场的优先次序，其中吸引力包括比如预期增长，进入壁垒，利润水平等。空调系统制造商的例子就显示了类似决策的复杂性。
- 供应商应该预先评估其成长战略是否可以承受。持续的现金流是生存的必要条件。

各供应商必须依据自身的能力和现有市场份额评估其现时的市场定位。他们必须基于现实客观地考虑他们传递的市场定位感觉。辅以现在和将来的市场信息，他们将能够设计出生产进程。

尽管对可以取得领先地位的领域有一个清晰的想法很重要，但是旨在消除那些非必须的活动和功能的计划同样重要。我们经常看到有些公司能够清楚地确认自己的核心和非核心业务及流程，但在贯彻过程中做到始终如一则非常费力。

有意识地努力剔除多余流程和非增值业务，从而使生产过程受益并降低企业管理费用。我们预计最大的改进潜能将来自那些通过有效整合计划而形成的而不是来自通过兼并成长起来系统集成商。

领先的供应商将通过未来产品、客户、市场和长期的收入和利润规划给自己准确的定位。只有清晰的目标能够帮助他们专注于自身的资源和组织，从而象我们访谈的一位高级管理人员所说的那样“降低机构的复杂程度，使企业能够更快速高效地运作。”

2、传统金字塔结构的瓦解

传统的供应行业被描述为一个金字塔结构，将系统集成商突出成主要面对整车制造企业的交互界面，而认为低端供应商只提供低附加值。这种结构暗示着信息和关系主要在垂直方向流动（从低端供应商流向系统集成商），此外，越接近金字塔底部，大多数供应商越具有相互替代性。

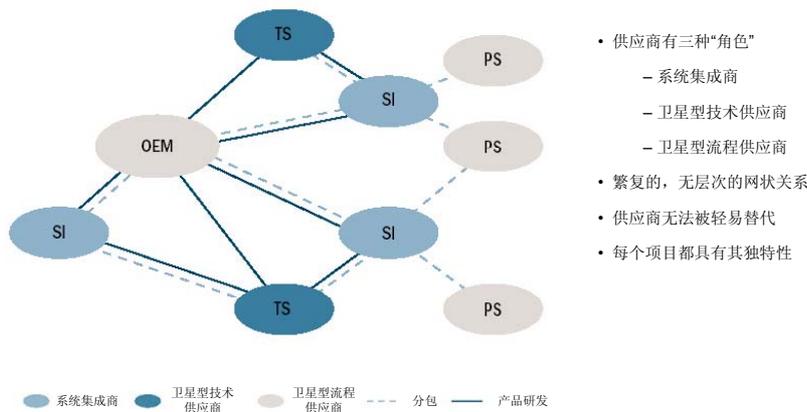
最近整车制造企业合并的浪潮所产生的涟漪效应、来自客户的更大压力和迅猛的技术变化都将在全世界范围内对供应行业再造产生重要影响。

我们看到传统的金字塔结构正向一个以系统集成商为中心，众多供应商以类似卫星的形式围绕其周围的模式进行转化。在这一模式中，系统集成商仍将由其集成能力来决定，同时更重要的是该系统集成商是否能够为其它供应商所提供的子系统增加价值。而其它的卫星型供应商将由各自在不同产品或流程中的创新能力来决定。

卫星型技术供应商将是产品创新的专家，专注于各自的技术领域。卫星型流程供应商将是流程创新的专家，专注于商品的低成本大规模生产。这两者都将是整车制造企业和系统整合者的必不可少的合作伙伴，但是他们与整车制造企业关系的本质和各自的竞争优势都存在根本性区别。

有三大因素将促使这种新结构的诞生。第一、在未来，整车制造企业将进一步向其供应链转移责任。第二、整车制造企业进一步整合其附属网络，导致更加广泛的零件通用化和共享。第三，不断增强的系统和技术复杂性继续将众多厂商的能力割裂开，他们各自只能在高度复杂的开发过程中掌握部分技术。

整车制造企业的整合和技术的复杂性驱使供应商行业采用一个新的业务模型



这种卫星型模型更准确地把握了不同供应商的作用和可增加价值

- 卫星型技术供应商可以同系统集成商或整车制造企业直接联系。由于未来的供应链和采购交易活动主要在系统整合者之间进行，而产品开发将直接同整车制造企业联系，在短期内卫星型技术供应商直接面对价格压力较小。
- 另一方面，卫星型流程供应商将主要同系统集成商相联系，直接面对来自整车制造企业商的价格压力，就象他们现在同整车制造企业商所处的直接关系一样。

- 我们希望这两种基于不同能力的卫星型供应商都根据其不同的能力同广泛的客户群体建立关系。
- 新型模式会导致卫星型供应商在长期内无法被简单替代。因为在每个层面上，表现不良的供应商将被逐步淘汰，而可供挑选的供应商数量越来越有限。

这些含义对供应行业有着深远影响：

- 卫星型供应商模式将促进每个供应商尽快形成清晰的长期战略，明确参与竞争的领域 - 技术革新、流程革新、或系统集成商。较差的供应商因缺乏远见和重点将加速其淘汰的进程。
- 供应商在供应链中的相关性不再主要由其规模，而是由其“角色”所决定。尽管从供应商数量来说，我们预计行业内整合依然存在，但是，新一轮合并不会由规模扩大的目标驱动。相反，我们将看到新一轮的行业重组，驱使厂商专注于某一特定角色或竞争力。
- 随着供应商的角色更专注、更难以相互替代，供应商将期待着整车制造企业商和供应商之间形成更长期、更合作的关系，虽然这种关系中竞争性没有丝毫减弱而且削减成本的压力依然存在。
- 卫星型供应商的定义过程中蕴含的竞争优势促使系统集成商快速发展并集中于增值业务。只有整车制造企业商接受了增加的价值，供应商被淘汰的威胁才会缓解。
- 虽然这个新的模型不能从本质上决定全行业的增长，但是它将带来成本结构的重新分配。系统集成商可能经历最大的转变：伴随向卫星型供应商外包活动的增加，其材料成本也在增加。我们可以预计，随着整合技术不断替代纯粹的产品开发能力，其研发费用发生了变化。
- 系统集成商的利润净效应为正：基于卫星型供应商的技术和流程优势，系统集成商将利用外部投资在获得开发和生产能力的同时，不增加资产负债表的压力。

3、必须实现决策和责任的分散化

正如我们采访到的一位高级管理人员提到的，“具有一套灵活的扁平化的组织结构是每个整车制造企业商的首要任务。区别在于，每个整车制造企业商怎样才能和其供应商做到这一点。”

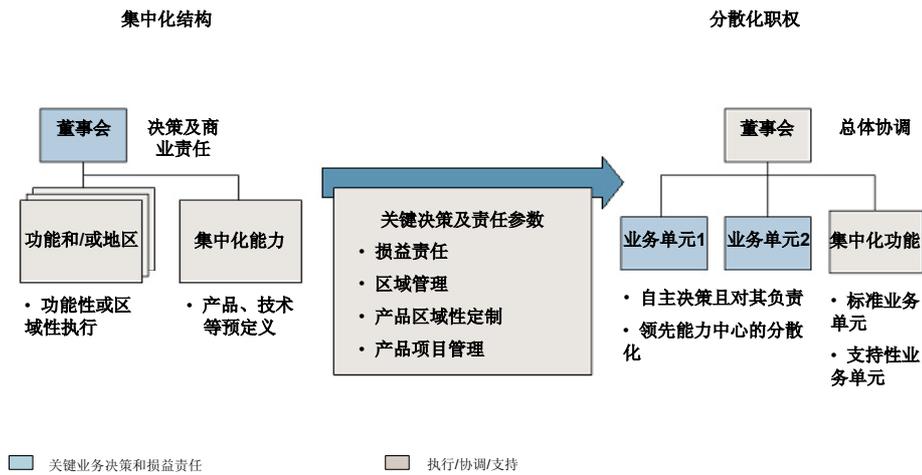
事实上，整车制造企业商并非在真空环境下运作，只有当整条供应链一起发生类似变革时，其组织的灵活性才能得以实现。

- 迫于整车制造企业商的压力，为了保护微薄的利润空间，并清晰地认识自己的地位和价值，各个层面的供应商都专心消除组织内部的重叠，流程上的重复和非生产性职能，使其对市场波动反应更为灵敏。供应商将在其内部沿他们自身的供应链实施决策和责任的分散化，推动企业家精神，降低成本，实施“利润所有权”并增强灵活性。

当各种类型的供应商都做出这样的努力时，我们期望他们能够具备影响系统集成商的结果的能力。由于他们在供应链中的地位，他们在行业系统中提高效率及通过减少低效流程和精简组织机构以获得最高收益的过程中显得极为重要。卫星型供应商也能引起类似的好处，只是考虑到他们相对规模较小，业务范围比较集中，受益程度会较低。

- 供应商将以类似于整车制造企业而又快于整车制造企业的方式从科层组织结构转变为分散化企业模式。在这种模式下，决策权将转移到最接近市场的供应商手中，明确的成本和利润责任将在组织内下放。

供应商将在组织内采用分散化的职权



- 这一柔性要求将促使重要责任下放，使供应商对市场波动做出更快反应。
 - 损益责任将被分配至单个业务单位或组织内其他不同层面。为确保这个转变，在客户和项目上的获利程度应该更加透明。
 - 降低成本的责任将被分配到尽可能低的层次，甚至作为每个人的责任。

供应商通过在不同部门和地区实施“导向功能”模式可以解决既要发展与整车制造企业对应的全球化流程和交互界面，又要不增加组织层次的两难境地。

4、必须创造与全球客户交流的全球结构

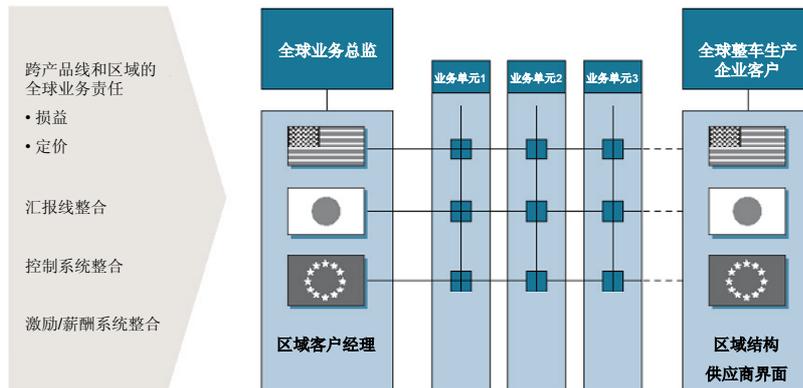
就在整车制造企业商加快在全球范围内对其附属机构利用的同时，供应商也不断体现着这种转变。

在过去 20 多年的合并浪潮以后，整车制造企业商采购力量的集中是对供应商最明显的影响。雷诺-尼桑集团为我们提供了一个很好的例子：他们的联合采购的服务和商品量超过了总量的 30%，并正向 70% 迈进。通过不同的组织性解决方案实现的采购活动的整合，已经促使许多供应商设立了重点客户管理的职能和机构。设立一个重点客户管理功能，并在全球建立合作伙伴或附属机构，应足以在全球范围内管理好一个客户。

事实是，在全球范围内对如今整车制造企业商组织和网络的利用还刚刚起步，想要与逐渐全球化的客户联合成一个整体，大多数供应商还有很长的路要走。供应商将在以下方面受到影响：

- 整车制造企业商将把他们的组织杠杆的应用从采购领域扩展到产品设计、研发、生产网络等方面。零件和系统的标准化将至关重要，供应商将在推动这场变革中扮演重要角色。
- 随着这一进程的加快，供应商向遍布在整车制造企业商附属机构网络中的决策者配置设计和产品开发资源就显得非常重要。由于产品和实际情况的不同，现实企业的结构会反映出每个整车制造企业商自身面对其供应商的方式。
- 建立一个能够在全全球范围内进行有效客户管理的组织是个很昂贵的过程：我们估计，由于对额外资源的需求，供应商的市场销售费用和产品开发费用将有所上升；而以业务量上升为形式的回报，只有在长期以后才能实现。
- 为了管理一个全球性的客户，设置一个重点客户管理总监的职位还仅仅是第一步。为了使之更有效率，供应商的组织 and 流程还将发生重大改变。
- 全球客户管理要求清晰的损益责任。其中要求将产品定价、利润与决策能力相结合。当该责任涉及不同地区或不同产品生产单位时，挑战才真正到来。目前大型供应商组织中利润中心就存在类似的例子。
- 汇报系统的整合：一个全球客户经理必须控制好为接近客户和决策中心而部署的地区销售集团。在此过程中可以选择不同的汇报组织形式，但是为了确保效率，必须建立一些不同科层的反馈体系。
- 反馈工具和控制手段必须支持全球责任并与其保持一致。很多时候，因为大量遗留部门的存在，特别是在那些通过兼并而扩张的企业内，这意味着艰巨的努力。总的说来，为确保价格和条件的一贯性，全球销售流程必须具备透明度。
- 汇报方法和手段也必须反映出新组织的特点。最终，实施真正的全球客户管理包括通过打破旧的体制进行整个供应商组织的重新联合。

全球性客户管理的影响



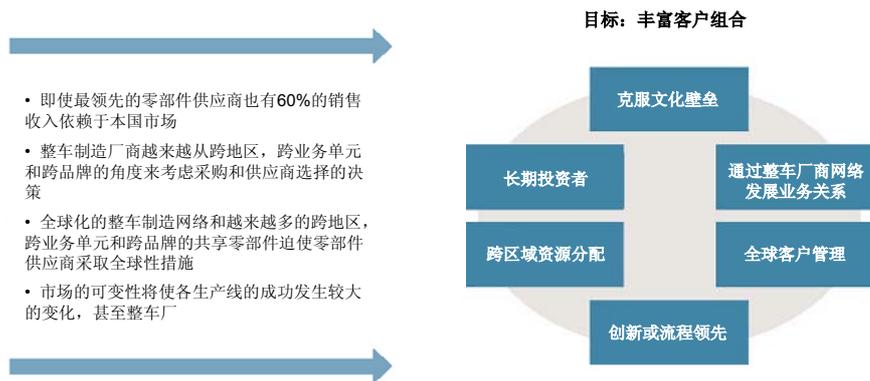
这些努力和组织变革似乎是巨大的，但是回报也很可观。长远来看，一个能够在全球范围能有效的管理和支持一个客户的供应商，就能获得新的机会、新的市场。但是，由于整车制造企业商希望自己的供应商在全球范围内有效运作，先期进入者的优势在快速缩小，如果供应商不好好利用这个机会的话，只能沦为跟随者。就像一位管理人员说的，“变化的节奏比任何一个供应商料想的都快。能脱颖而出的企业正是能有效进行全球项目管理的企业。他们能获得具有高回报的项目。”

5、发展更加多样化的客户群是首要任务

整车制造企业商层面的市场份额争夺将延伸至供应商，使丰富客户群体的艰苦努力更加艰巨。过去，由于整车制造企业商组织内部的区域壁垒和市场的不断扩大，供应商通常在当地市场只要专注于几个，甚至一个整车制造企业商客户便能快速成长。

北美供应商在这方面表现得尤为突出，而欧洲供应商表现得不怎么明显。但是我们访谈的日本供应商表示其整车制造企业商客户鼓励其供应商与更多其它整车制造企业商发展业务，哪怕这些整车制造企业之间存在竞争关系。尼桑大量减少供应商数量，重新定位其采购政策是这种转变明显的始作俑者。

确定供应商未来客户组合的驱动因素



短期内，供应商将不得不快速、有效地改变过去依赖少数整车制造企业商的做法。

- 未来整车制造企业商进一步推动自身附属机构的整合是重要的原因。这给了供应商渗透现有整车制造企业商客户全球网络的机会和要求。
- 在传统地区以外，针对那些传统的、以往独立的客户和品牌，采购决策程序将继续改变和影响供应商。我们已经能看到一些迹象：
 - 通用集团的菲亚特汽车公司提供了有效的模式，供应商将更多在全球范围内被评估，把所有附属机构考虑在内。
 - 如今的许多案例中，由来自不同附属机构的代表组成的内部“委员会”决定了许多新项目的参与人选。（比如福特和马自达）
 - 戴姆勒-克莱斯勒和三菱联合开发的小型平台将重新分配过去由克莱斯勒在全球统一部署的采购决策。

这些例子清晰地表明，过去被忽视的整车制造企业商的附属机构现在必须被列入供应商最先考虑的客户名单内。

随着整车制造企业进一步利用他们的全球附属机构，这会给供应商带来更多与那些已与附属机构建立的关系供应商的竞争。例如，由于铃木公司过去在小型车设计、开发和生产方面的经验，通用汽车可能在小型车平台采购上进一步利用铃木公司。铃木公司也可能更倾向与其传统的供应商合作进行这项新的全球项目，而并不使用与通用汽车有长期合作关系的供应商。

零部件通用化目标的实现也使供应商对整车制造企业附属网络的渗透成为必然。成功的供应商将可能在这个过程中起到协助作用，确保通用化目标的实现。

- 即使在供应商自身的区域内扩大客户种类，他们也必须有能力在全球范围内和客户交流。除非北美的供应商们能够同在欧洲、日本这些海外总部的战略采购部门建立良好关系，否则他们与“新的国内”整车制造企业发展新项目的机会将受到限制。
- 有时，客户群体的多样化可能意味着重新定义一个供应商的角色。比如在日本，一些过去曾是综合性商社一部分的系统集成商可能通过成为新的整车制造企业卫星型供应商的方式，寻求客户多样化。这种意义上的供应商将导致其很难成为多个整车制造企业的系统集成商。
- 对每个供应商来说，获得新客户将需要大量的销售资源、市场营销资源和产品开发资源。只有到几年以后才能得到明显回报。

在多种因素的推动下，建立一个更为丰富的客户基础似乎是不可避免的。为了实现这个目标，供应商们必须一如既往的发展并实施这些战略层面和运作层面上的计划，并且确保他们在减少同老客户的业务往来和增加同新客户（希望是有利可图的）的业务往来之间保持微妙的平衡。

北美的管理者普遍认为文化壁垒、适当的资源和足够的时间是发展重要的关系中最常见的障碍。可以相信，不断发展的供应商除了为实现目标制定远期计划、进行资源部署以外，别无选择。

6、必须创造新型供应商商业模式，处理各种规模的项目

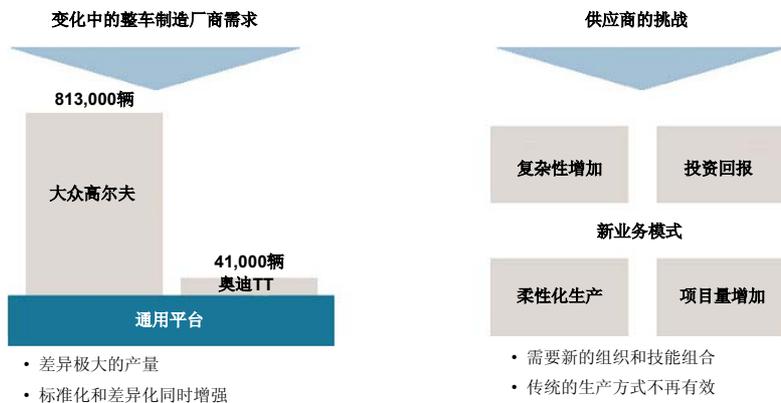
为了应对停滞不前的总体销售规模，不断增加的不确定性，分散的消费者细分市场，整车制造企业将继续为每一点市场份额而战。结果，推出的新车型数量就很惊人：预计 2003 至 2006 年期间，大约有 50 款新型轿车和 70 款新型货车将被投放到北美市

场。欧洲市场的投放计划也在直线上升，未来 5 年内将投放超过 30 款新车，他们分别来自欧宝、福特、大众、宝马和戴姆勒-克莱斯勒等公司。

整车制造企业商只有加强两方面的努力，才能承受如此激进的产品计划所带来的成本上升，即：零件和系统设计的通用化，以及提高生产柔性。这两点都将帮助供应商在模式上发生改变。

就汽车生产总数来说全世界最大的 VW A3 平台，清晰地说明了未来发展的方向和挑战：2001 年，这个平台生产的所有型号的车数量略少于 2 百万辆，其中的车型包括生产了 813,000 辆的高尔夫车，也包括了只生产过 41,000 辆的奥迪 TT。

供应商将有大量的机会 – 关键是供应商们应该合理利用以满足整车制造厂商的要求



从生产柔性角度看，本田的体系可认为是业内的基准。通过设计生产方面的整合，以及较高的标准化目标，本田位于北美的一家组装厂就在生产 6 个不同型号的车。以下几点在汽车行业内不容忽视：

- 供应商群体向两类分化：“高产量”供应商通过制造通用零部件和平台，生产一辆汽车价值中的约 60%；“低产量”供应商主要制造那些使车型产生差别的零件。前者的竞争优势建筑在规模和效率上，后者则在生产的灵活性和产品创新上建立自身的竞争优势。

- 领先的“高产量”供应商将是零件通用化的主要促进者。通过不同车型和平台间零件标准化实现产量增长的机会诱惑着供应商的同时，也向他们提出了挑战。当他们试图去抵制诱惑并保护自己的差异性时，他们将面临失去订单的后果。
- 对所有的供应商来说都存在着风险。平台和商品内容供应商重视实行高产量模式，必须通过为数不多但批量极大的大订单（50万-100万）来获得成功。由于衍生产品供应商关注于执行低产量模式或品牌差异性产品，往往会过度地暴露在市场波动和不确定性之中。
- 面临着市场分散趋势的加强，系统集成商同时面对着这两种模式的挑战。
- 他们将拥有灵活的生产体系，创造产品系列。产品系列能形成模块化零件和系统平台的核心设计，由此可以为不同整车制造企业商的需求提供个性化服务。
- 目前许多供应商的商业模式都依赖于对主要整车制造企业商客户的产量预测。零件生产的多少，主要取决于能够应用这些零件的车的数量。为了改变这种模式，减少对单个整车制造企业商的依赖性，供应商将不断标准化其核心零件。毫无疑问，并非所有的零件都可以被标准化生产。
- 在未来几年里，需要大量投资来重新设计厂房以保证零散规模的生产。因此，我们预计系统集成商在未来5年里折旧费用上升，及伴随着向卫星型技术和流程供应商外包采购零件带来的材料费用的增加。
- 系统集成商将通过谈判和精简自身供应链的方式，抵消材料成本提高带来的影响。然而，由于已有的生产能力需要有一个改建的过程，我们无法预知5年后生产能力更灵活的厂家所获得的收益对供应商成本结构的影响。
- 新项目推出的数量、复杂性和高速度要求供应商具备出色的项目管理能力，从而要求在人力和流程方面作出重新思考，以发展无缺陷的项目投放能力。

7、加强生产灵活性和价值链的连通性，以应对持续降低成本的要求

这里来谈谈成本削减和降价的问题。

我们并不赞同我们所访谈的许多北美供应商的观点，他们认为，降价几乎要失去作用了。

激烈的竞争，过剩的产能，高额的固定成本，是不可忽视的结构性因素。但是横扫市场长达一年多的降价风暴引出了另一场争论：很多整车制造企业商坦言，自降价策略一经推出，他们已经无法获得新车上市后最初几个月内所应获得的典型的利润。

最终，整车制造企业商不断利用其附属网络的努力来推动零件标准化和通用化的进程，其成为推进进一步降低成本的动力和工具。

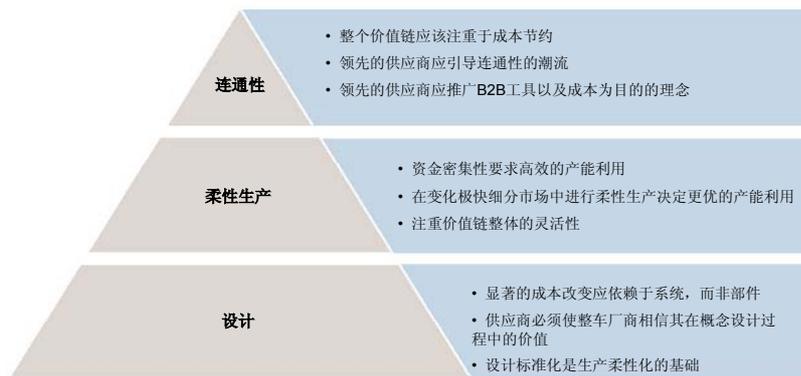
因此，供应商成本的压力不可能缓解，只有建立一条灵活、合作、注重总体成本的价值链才能真正有效地解决这个问题。

过去 10 年里，这个行业在零件方面以每年 3-5% 的幅度逐步降低生产成本。然而，许多受访的管理人员认为，在整条价值链上仍然有很大的成本空间可供压缩，其形式包括在供应链上改进整车制造企业商和供应商之间的生产力、以及其他包括如在一些较低级生产过程中的在产品存货问题等。但问题是如何发现成本在哪里，又怎么提取这些成本？

供应商将不断通过创造并采用有效的手段在他们的商业模式中和产品和服务的交易中降低成本。

- 进入低成本国家的动因依然存在。随着来自新兴国家的竞争的出现，供应商或者失去生意，或者选择在那里制造他们低成本设备-自己建设新厂或建立联盟。虽然决定生产成本最小化的最佳地点时，需要考虑最终产品的大小和复杂性，但是大多数供应商希望采购的趋势将继续偏向于东欧和亚洲，特别是中国。
- 柔性化生产依旧是供应商运营战略的关键。固定资产投资集中于建立柔性的生产设施和网络以具备生产不同车型的能力以抵御不断加快的市场波动。
- 更高程度的标准化是降低成本和提高柔性的关键。为确保获得最大程度的标准化，设计和生产功能必须在整条供应链上同时实现。为什么对相同的或相类似的产品，生产设备和工作流程有如此大的差别呢？本田给出了一个可供全世界参考的范例，设计的标准化能多么有效的提高生产的柔性。
- 我们前面一节强调的，供应商能够也必须在推动标准化的过程中扮演重要角色。
- 为了高效率运作，最终的转变必须由整车制造企业商和供应商共同实施。零件方面已经最大程度地降低了成本，真正的机遇在于子系统和系统间的连接，因此在设计过程中就必须考虑这样的转变。

设计，柔性生产和供应链的连通性是建立供应商成本优势的前提



- 厂商介入设计过程越早，越能有效地寻找到成本最优的解决方案。整车制造企业商和领先的供应商都有责任，确保这个过程中存在机会的时候，双方能够良好的合作。
- 实现柔性同时要求劳动力具备实施多种职能的技能。

如果未来十年供应商群体将改进行业内的效率的话，采购战略和供应链关系将在整条价值链上发生改变。

我们的访谈清楚的表明，管理人员相信，目前北美盛行的以单价为基础进行年度降价的市场驱动式采购模式并不是削减行业成本的有效方式。

虽然企业和传统“文化”可能阻碍过程的变化，但是一种以价值为基础的，考虑总成本的采购模式将在行业内流行起来。不久以后，它将导致采购决策中的设计和采购两方面得到更好的平衡。这种模式提供了很多的优点，众多的供应商都认为这是不可避免的，但这种模式的建立也需要很高的代价。

在几大趋势的推动下，整车制造企业商和供应商的长期合作关系将得到改善。虽然业内许多企业很欢迎这种变化，但是每个层面必须具备更强的能力和资源以获得收益。

- 整车制造企业商将继续发展战略供应商，供应商应确保价格上的竞争力。
- 战略性采购将成为大型供应商的核心能力。尽管这会带来很高的收益，但是这也要求更多的供应商参与。整车制造企业商将更重视发展全球范围的战略供应商，将选择出来的少数供应商列入与之共同发展新业务的行列，帮助他们增强能力，分享系统、流程和责任。为了达到这个水平，供应商将不得一直符合全球评估标准，在每个整车制造企业商的附属机构的各种评估方面都获得高分。在不同产品上和地区间，供应商都将面对其表现、质量和支持能力上日益的透明化。
- 最终，当供应商有效建立自己的供应链以后，整车制造企业商和供应商的合作将达到最高境界。那些能够达到这种水平的少数供应商将真正和自己的整车制造企业商客户结成一体。然而，为了实现这个目标，供应商必须证明自己能够有效管理其它供应商的能力，发展和掌握自身的复杂的预测、物流和交流能力。总而言之，他们必须向整车制造企业商学习，关注自己内部能力，将非核心生产和其他功能外包给自己的卫星型供应商。

合作性关系向供应商提出了挑战



8、供应商需要担负更多产品设计创新和产品生命周期的责任

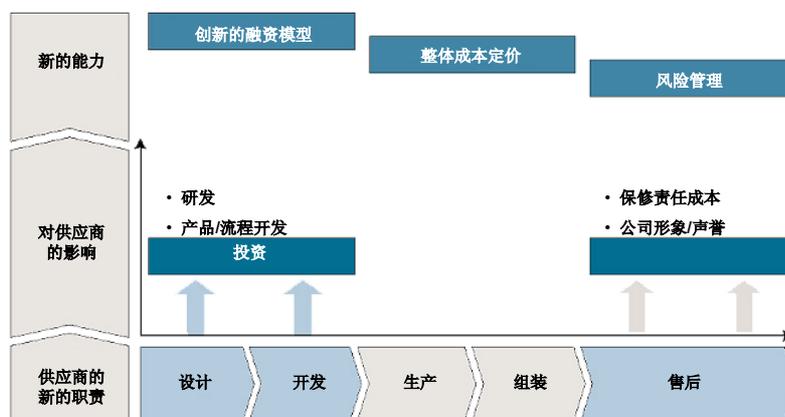
尽管许多向供应商外包的生产内容无法给行业带来预期的收益，尽管最近整车制造企业商“内部采购”的讨论逐渐升温，但是大多数的受访问者都同意，这个潮流在遭遇波折的同时，仍将继续。在下一轮浪潮里，整车制造企业商将把更多产品生命周期的责任，从设计开发到保障和责任，转移向供应商。此外，生产责任将不断地向下传递给供应商，作为系统整合者和较大的卫星供应商，外包活动更加频繁。

当这个潮流在各地盛行的时候，必须在这里指出，如果在生产中，整车制造企业商内部无法和外部采购同步，这一潮流发展的实际速度将受到整车制造企业商自身限制的影响。

许多整车制造企业商已经开始让供应商承担一些产品生命周期的成本，但是，仍有很多可以去做。据估计，目前在北美，供应商只承担了每年 100 亿美元保修费的 5%。随着整车制造企业商削减成本的同时考虑提高质量，这个比重在未来五年将提高。由于供应商承担了更多设计开发责任，他们所承担的行业研发费用比重也将上升。随着技术不断占据重要地位，对知识产权的开发和保护可能成为这个领域最热门的话题。

为了解决保修成本增加的问题，供应商应加深对自己产品在整个生命周期中表现的了解。

供应商应具备新的能力以应对新的角色和职责

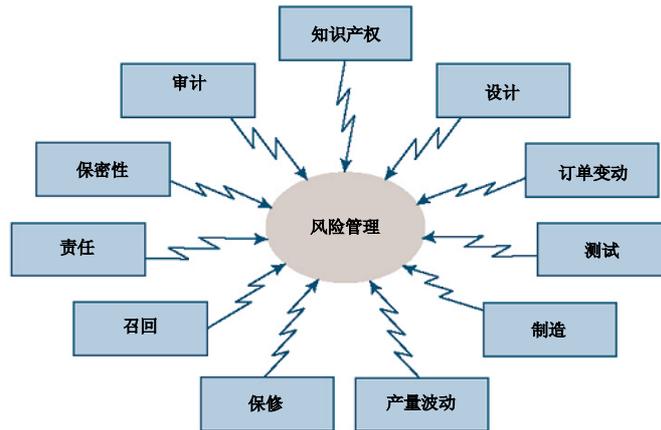


- 在前期，供应商必须配备精确强大的流程以确保他们的定价，其中包括对其产品整个生命周期内会发生的成本。如今，询价流程经常关注于估计开发费用和零件价格。此后，供应商必须仔细评估在其产品生命周期中可能发生的潜在风险和成本，然后把它们充分计算进去。
- 未来的合同应包括一系列的条款以保护供应商（和整车制造企业商）以规避产品生命周期内可能发生风险。就象外包水平在不同的项目和不同的整车制造企业商之间有显著不同那样，合同的内容也非常不同。在合同中所考虑的许多不同因素会在合同中引入大量的条款。供应商在其客户群体多样化过程中的挑战在于准确理解不同的合同带来的所有管理上的负担。
- 大型系统集成商都具备了处理复杂谈判的能力，小型供应商则无法处理这些复杂的谈判。为了应对未来项目的风险，他们必须设立一套行政管理能力。但在短期内会对管理成本结构产生负面影响。

尽管我们不能低估相关的障碍，但是条款的标准化应该是整个行业，特别是小型企业，追逐的较高的目标。

虽然我们担心大多数供应商在应对这些挑战方面还有很大的差距，一些领先者则已经积极参与应对这个挑战。一个北美领先的供应商正积极听取生意伙伴对其产品表现的反馈（经常以技术建议为交换），并面对竞争积极改善质量标准。这种强有力的反馈机制使得公司能够向整车制造企业商提供充分的保障并获得极大的节约，从而将潜在威胁转变成竞争优势。

风险管理成为供应商的核心能力之一



- 一旦产品投入使用，供应商将改进其对产品性能的监控能力，并缩短将产品性能数据反馈到开发制造过程的时间。现在这样的时间通常以月来计，迫使供应商建立与整车制造企业商间的非正式关系，以克服整车制造企业商客户提供信息缺乏透明度的缺陷。将来，随着远距离传送技术出现，创新的供应商将可能依赖于更加完美流畅的数据流。
- 因为许多保修成本出自包括各种层面上的系统错误的“灰色领域”，所以，大型系统供应商将首先做好自身供应链的采购控制。

除了保修成本，供应商将承担越来越多的研发费用。欧洲模式中研发成本在早于投产之前支付而北美和日本模式中的研发费用包括在产品价格内，并在整个汽车生命周期中进行分摊。欧洲模式可能会向北美模式和日本模式转变。对供应商，特别是中小型供应商，来说这是个巨大的挑战。

- 伴随产品生命周期责任而增加的风险将促使许多供应商加快风险管理能力的建立，从其他以创新为导向的行业中借鉴经验（比如制药行业）。

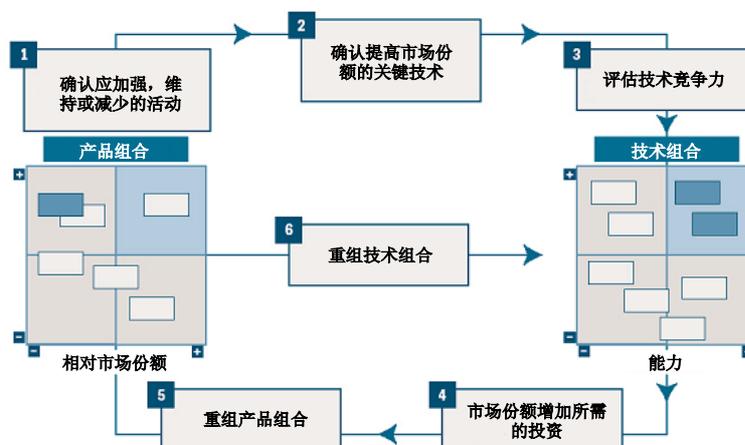
- 供应商必须找到创新的融资模式以支付不断增长的成本，应对更长的投资回收期。由于许多供应商财务已经紧张，流动性较差，处于利润下降的状态，因此这一点尤为重要。
- 大型供应商，特别是上市公司，将继续进入资本市场或发行债券。而中小型供应商将难以获得资金的支持以应付更重的财务负担，这些供应商必须在寻找资金支持方面有更多的创造力，利用“售后租回”方式、战略联盟和第三方研发机构等方法去支持研发过程。

9、仔细选择技术和应用组合，发展更多的专注性商业模式和技术组合

技术为供应商在定义未来发展战略时提供了最关键的一个方面。高速的创新和可供选择的基础技术不断增多，对供应商来说是难以驾驭的难题。随着各个不同背景的供应商在相同系统中努力争取技术领先，技术的整合将变得极为困难。

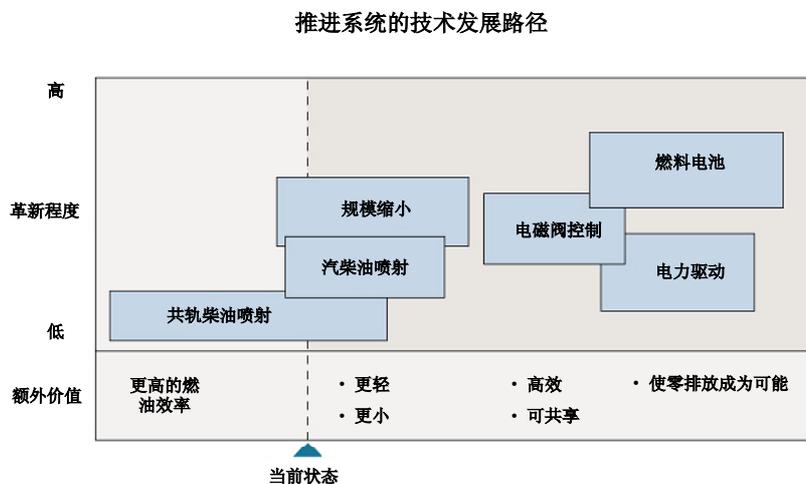
横向技术将可能重新定义了单个供应商所起的作用。主要的驱动因素是电子器件技术，它已经迅速成为一部汽车的神经系统。布线系统就是很好的例子。过去只有两个相对简单的布线系统。一个用于动力传动系统，一个用于内部控制。现在，电子化的主干将汽车中分离的区域连成一体，功能的操作超越了以往几代汽车的限制。

供应商应理顺其产品和技术组合



- 过去清晰的不同系统间的差别变得模糊。一组能够提供相似功能的技术创造了一个主导的“技术领域”概念。一个“技术领域”意味着一系列为了满足至少一个重要市场需求而产生的活动。它们来自最终消费者的需求、社会的要求、管制条例或者整车制造企业商需求。
- 技术的应用将更多的与功能、而非汽车的实体部分相关，这改变了企业的竞争方式。技术领域价值最大份额的拥有者将可能成为行业的领导者，但是有限的研发资金和所需的能力将迫使供应商考虑自身资源的合理分配。一个成功的技术战略的核心要素就是准确定义重点关注的技术领域，以及围绕该重点的技术组合。一个完美定义的技术发展路径是这个过程的核心。

技术发展路径是供应商在研发活动中所应关注的问题



为了在此种环境中竞争，供应商必须记住三个要点：

- 高额的科技研发投资的回报将迫使供应商彻底评估自己的核心能力和获得领先的机会。正如我们访谈的一些管理人员所指出的，对某一高科技方面的投资可能使一个供应商成为特定整车制造企业商更受欢迎的技术合作伙伴。但是技术上的领先地位并不会自动带来利润的增加以补偿增长的投资。

- 必须对系统功能要求的“附属”技术有彻底的了解。同时需要确定合适的合作伙伴网络。主导性供应商则负有零件技术性整合和项目管理的责任。
- 随着行业进入标准化和开放式架构，对知识产权保护的争论会继续进行，并不断增加。内部关联的零件和不同的技术生命周期会导致这样的状况：控制软件必须每年更新，电子系统比如信息娱乐系统必须在汽车生命周期内更新 3 到 4 次。而关键问题是：开放式的交互界面和 IT 构架是否会成为闭环？为了避免这样的问题，供应商（和整车制造企业商）可能会引入基于生命周期的支付模式，确保在下一个技术革新之前安全的回收支付，同时降低风险。

日本供应商指出，整车制造企业商通常决定新技术的方向。日本的供应商不被要求具有市场营销功能，但应能根据整车制造企业商客户的要求发展新技术。需要指出的是，如果国外整车制造企业商对他们的市场能力作出要求的话，他们也必须开发这种能力。

随着技术的发展，这种发展的执行能力也要跟上。许多供应商的技术组合只能满足过去汽车技术功能决定的要求。气阀机构零件的供应商已经清晰地定义了围绕机械工程和热力学的技能。制动装置和离合器制造商是摩擦技术上的专家，而整车制造企业商是他们的整合者。

找到这种变化只是一个开始。关键的横向技术将贯穿每一个汽车领域，供应商的技术组合必须重新平衡，以提供：

- 某领域内的深度专业技术知识
- 适应技术发展的较高的创新速度和灵活性
- 有关整合的专有知识
- 与商业能力相平衡的技术应用方面的专有知识

当供应商们试图从功能性技术专家转向专门领域领导者时，他们将面对资源稀缺带来的障碍。有关车辆的工程和综合专有知识将是未来稀缺的资源。对工程专业人员的争夺将不断激烈。除了技术复杂性和投资问题以外，稀缺的熟练技术人力资源是另一个因素，推动汽车行业向一个更加复杂更加分散的关系网络发展。同其它供应商形成灵

活的合作关系，有针对性的兼并，同整车制造企业商的紧密合作将为成为一个专门领域领导者提供额外的技术诀窍。

10、未来的技术解决方案将在供应商合作伙伴群体网络中得到发展

与发展汽车系统技术相关联的成本和风险非常密集且将大幅提高，从而抑制了单个供应商的响应速度，而且所急需的技术资金也可能处于短缺状态。

可供选择的技术解决方案只会增加，供应商必须找到进一步消除风险的方式。整车制造企业商将会在开发过程中不同程度地承担一部分责任，但是大多数具体的技术开发和相关风险将转移到供应商手中。供应商不应该仅仅自己进行投资，而必须建立有效的关系，去利用而非重复那些过去由其他许多企业进行的相关技术投资。

技术选择和开发的高的财务风险将促使这个行业向一个协同运营的模式发展，在该模式下，在合作和竞争中创造更多的价值。由独立的创新型供应商组成的网络将帮助开发更多的控制成本和风险的解决方案。

技术解决方案的可持续性和商业上的不确定性将继续成为供应商的重要考虑。相关风险将分布在整个供应链上。系统集成商将发展更加强大的流程以有效的选择可行的技术，并在过程中与开发伙伴共担风险。

那么供应商应该如何反应呢？

- 从长远角度，供应群体中大部分的供应商会将传统的价值链调整成为完全网络化的结构。如果是有效的话，这种结构会以灵活和有效的方式把各种关系和能力组合在一起。系统集成商将在网络中建立自己的枢纽地位，并为以作为中介和配置商为主要角色的新业务的出现创造了机会。建立高级的 IT 基础设施将是必要的投资。
- 以项目为基础的合作伙伴关系只是共同开发努力中的权宜之计。系统集成商将经常作为推动者，创立并开发整个网络，正如 Johnson Control 公司的“对等合作伙伴计划”中所做的一样。这种虚拟的组织如果被付诸实施的话，将增强能力，减少垂直整合带来的僵化。
- 中长期的关系将成为合作结构中的主导。当技术变革速度不断加快时，供应商将试图创造控制点并建立平等的合作伙伴关系。大多数这种合作伙伴关系将由战略同盟协议或合资企业的形式来保证。

- 供应商将发展合作型企业文化。更多的关系将建立在对等的合作者、竞争者和客户之间。这需要不同以往的全新的商业模式。

合作网络将不仅在汽车行业内产生，还将延伸到传统行业纽带中，其中会包括其他行业和学术领域。比如一些日本公司相信，同学术界建立合作关系将是推动新产品开发的重要方式。与北美和欧洲的大学不同，日本的大学更倾向于学术研究，同工业界合作开展更多基础性研究。因此，日本的整车制造企业商和供应商可能加强同海外研究机构的合作关系，并同日本国内大学建立新的项目以利用他们在产品开发上的优势。

11、零件和系统方面的技术将成为支持整车制造企业品牌战略的重要因素

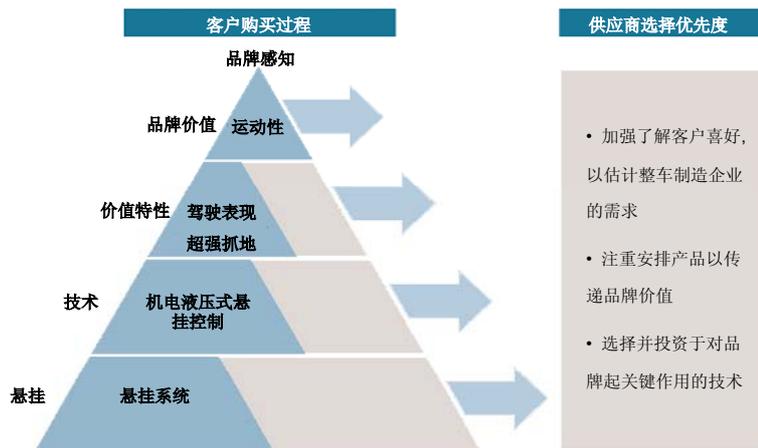
在区别车型和扩大整车制造企业商的市场份额方面，品牌有非常基础的作用。强大的整车制造企业品牌将极大地影响利润。拥有多品牌组合的汽车制造商面临挑战，不断地在成本最优化和差异化之间中艰难地寻找平衡点。

象远程传送这样的新技术将帮助整车制造企业商建立同客户更紧密的关系，更好的了解客户的偏好，缩短新产品特性投入市场的时间间隔。有创造性和感染力的产品将继续被整车制造企业商用来吸引难以捉摸的客户。

整车制造企业商将把大量的资源投入到明确使其品牌更具吸引力的产品特性组合方面去。这方面的获胜者将顺利地通过系统和特质的合成，把这些特性推广应用到他们的产品之中。

因为零件和系统对定义产品可感知的特征有重要作用，供应商在这种变革中获得机会。供应商与其整车制造企业商客户面临着同样的挑战。

供应商应将自身定位在确定产品差异化的关键路径上



- 如果供应的零件和系统不能在提高汽车特点差异化方面起到重要作用，那么，那种零件和系统将成为通用化或跨车型共享产品。正如我们在其他章节中讨论的，供应商可能要面对标准化的挑战。另一方面，对品牌至关重要作用的零件，即那些对创造差异性起到重要贡献的零件将加强供应商在价格谈判中的能力。
- 供应商必须加深理解自己产品会如何影响品牌特性和消费者偏好，并把这些信息运用到研发职能中，推动创新过程。成功的整车制造企业商营销群体可能通过采购、设计和生产职能，加强针对目标客户的品牌特性的信息传递。
- 供应商将减少依赖整车制造企业商去理解消费者偏好。我们访谈的大多数北美厂商觉得，他们在这个方面缺少了解，将来可能加大投资，以便更好的了解消费者偏好，和产品表现反馈信息。关键的挑战是如何建立这样的信息传递渠道。
- 另一方面，我们访谈的欧洲供应商并不强调这个问题。他们更多的依赖现有的市场研究或来自产品要求的整车制造企业商数据。

- 少量的供应商，主要是那些具有或瞄准重要的后市场业务的供应商，正努力建立一个“零件品牌”。大量的北美供应商指出，他们将针对消费者和品牌的理解，“预测”整车制造企业商的需求，以加强它们作为战略长期合作者的地位。

12、政府管制创造新机会，但同时带来更多的威胁

如果组织改革、全球结构、多样化的客户群体、技术复杂性和其他我们所讨论的因素都无法给供应商带来战略上的优势，那么管制就可以做出解释。我们在此对管制这一个的未知因素进行讨论。

地方、国家和国际上各个层次的政府实体都将继续对汽车产业应该在那里的运行，该如何运行，施加重要影响。无论是放松管制还是加强管制都为该行业创造了新的机会也带来了更多的威胁，值得所有供应商给予重视。

比如，中国入世为整车制造企业商和供应商打开了一个巨大的，从未被开启的市场，但是在选择当地合作者和知识产权保护方面存在巨大的风险。

相似的，加州严格的进入标准，可能对在能源技术方面没有投资的整车制造企业商和供应商来说意味着高额的成本，但是对已经投资并开发了更有效率的引擎技术（比如柴油机）的企业却是一种恩惠。

当然许多管制措施在不同方面影响着供应商和整车制造企业商。对供应商而言，这些影响主要集中于产品方面。比如车身的供应商将更加关注钢铁关税上的政策，一些电子方面的供应商更加担心安全和排放方面的管制措施。

供应商从静观其变到未雨绸缪，通过不同方式理解管制措施。通常来说，当管制最后期限来临之前，供应商和整车制造企业商都采取观望态度。极少数供应商意识到了深刻理解管制措施内涵并实施相关应对战略的必要。

- 至少，供应商必须经常关注管制的发展，并考虑对其业务的潜在（正面的或负面的）影响。比如美国政府强制的 TREAD 法案将要求在美国运营的整车制造企业商和供应商提供完整的数据报告，作为对可能出现的问题的早期预警系统。据估计，大型供应商用来满足这项管制的成本高达上千万美元。类似这样与成本有关的强制措施应及早估计其到来。

- 整车制造企业商和管制者将把产品生命周期责任推向同一方向。欧盟通过的 **END OF LIFE VEHICLE** 法要求供应商建立反向流程和回收产品的解决方案，或将这些业务外包。
- 被特定管制措施影响的系统供应商将不得不寻求主动的、而非被动的解决方法。因为管制可能改变供应商的技术路径，他们必须确保在战略层面上对这些法规有足够的重视。我们访谈的一家全球性的日本供应商已经在全球范围内设立了全职职位以追踪管制措施的发展轨迹，并且每月向总裁汇报。虽然这个供应商仍然在按整车制造企业商的要求开发产品，但是他们把管制作为新产品开发中的基本影响。
- 在这个观点下，一个重点明确的技术组合是极有价值的工具。密切了解所有会影响供应商的所有核心技术的管制措施将把供应商置于一个两难的境地。突出重点将帮助供应商削减这方面的成本。
- 管制行为在一定的地区和细分市场内，以同样的程度影响着所有的供应商。我们可能见到整车制造企业商和供应商一起考虑各种管制要求，并分担由此带来的成本和风险。

D. 新兴市场上供应者的挑战

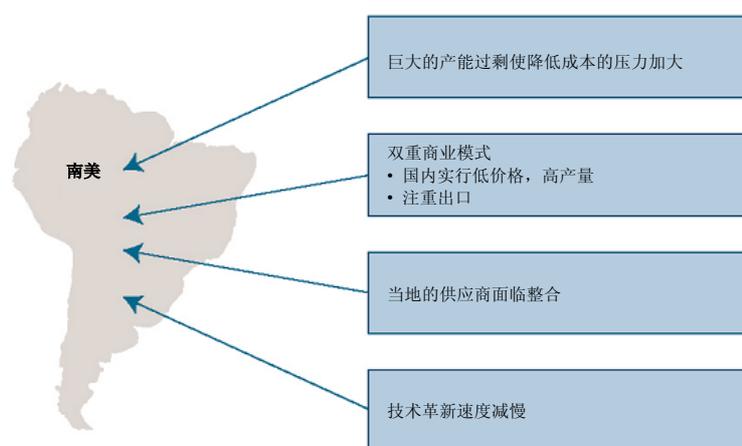
到这一部分，我们已经描述了在北美、欧洲和日本这样成熟市场上供应商将面临的情景。虽然这三个市场是目前汽车销售和生产的主要市场，但是在未来 10 年，这三个市场几乎不会有什么增长。

在报告的这部分里，我们将分析零部件供应行业的两大新兴市场，南美和中国的情况。虽然未来 10 年里两者都预计有增长，但是对当地的和海外供应商而言，各自有不同的机遇和挑战。

1、异同并存：南美市场概览

在我们报告中强调的全球汽车行业潮流同样适用南美地区，同时我们必须考虑到一些将会影响供应商行业的独特因素。

自身经济的不稳定性是南美零部件行业面临的挑战



- 新进入这个市场的许多厂商均预计得到很高的市场增长，导致大量的生产能力过剩（目前大约 40%）。然而，预计的市场增长并未发生。
- 全球经济放缓和该地区极不稳定的金融局势也降低了消费者的购买力。
- 这两个因素导致整车制造企业放弃在该地区销售高档和中档汽车，而主要大规模生产并出口低成本的汽车。南美地区市场的这一特殊情形会在某些方面削弱我们所描述情况对南美供应商的影响，而在另一些方面则有以下加强：
- 对低成本的关注和激烈的竞争促使整车制造企业继续积极削减成本，同时促使供应商成本结构合理化，尽可能的优化供应链流程。
- 供应商将必须进一步集中其商业模式，以满足低成本和大规模的零件和系统的生产需要，或者为不断增长的出口市场服务。
- 随着高档模块在该地区生产，许多供应商已经从整车制造企业手中承担起许多重要责任。长期看来，该地区的整车制造企业将试图降低他们的固定成本，进一步向供应商转移责任以增强其灵活性。但是，短期看来，我们希望他们能将某些生产活动暂时留在原地区，以充分利用其过剩的生产能力。

- 与其他地区相比，当地供应商将进行更大强度的合并，同时本地供应商之间的联盟协议和合资生产也将掀起一股浪潮。
- 南美地区的技术创新和发展速度将远低于其他地区，同时更多关注流程和成本削减。
- 区域管制将与全球趋势保持一致，但是存在一定的滞后。出口业务相关性的增强将使行业内大多数企业紧跟那些对出口汽车的零件和系统的进行管制的要求。

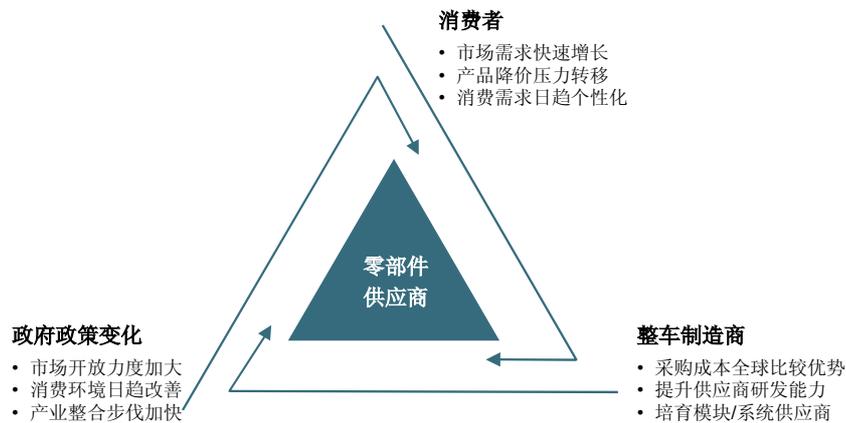
2、中国市场：零部件供应商的新天地

2001年，罗兰•贝格曾对今后十年中国汽车及零部件市场的发展进行了专门研究，通过对整车及零部件企业高层领导、政府有关官员和专家学者的调查访谈，分析了中国加入WTO后汽车及零部件行业可能出现的市场冲击和变化。在本次研究中，我们再次对其中的部分整车制造商和零部件供应商进行了调查，其结果基本证实了我们原先的预期。

罗兰•贝格认为，尽管目前国内汽车零部件行业总体发展速度较快，但市场经营状态和竞争格局并没有发生实质性的变化，具体表现为：

- **市场开放力度加大** 中国政府明确开放汽车及相关市场，并为此制定了扶持和导向政策，如设立独资的生产企业和营销网络、多种形式的外资进入方式等。有利的政策环境将促进国际零部件供应商和新的外资直接进入中国市场。
- **市场需求高速增长** 国内汽车零部件总体市场规模从2000年的131亿美元猛增到2002年的220亿美元，且在未来五年内将继续保持两位数的增长速度。
- **行业分散技术落后** 目前国内汽车零部件生产厂家超过10,000家，大多数供应商规模小且分散，产品技术普遍落后国际市场水平5至10年，并缺乏足够的资金进行产品和技术更新或升级。与此同时，实力强大的全球前十位汽车零部件生产厂商已先后在中国投资建立了独资或合资的生产企业，凭借其先进的管理和技术优势迅速抢占市场份额。
- **产品综合竞争力弱** 目前大多数国内企业的产品质量与国际市场标准相比存在一定差距，在电子类产品方面的差距则更大。同时国内大部分零部件的产品价格高于国际市场，有的甚至超出50%以上。

消费者、整车制造商和政府政策变化将主导中国汽车零部件行业的今后发展



与成熟的国际汽车市场相比，中国的汽车零部件市场总体规模仍偏小，但其强劲的发展势头和巨大的市场潜力已引起国际整车制造商和零部件供应商的极大关注。从1999~2002年的四年间，国内零部件行业以年均27%的增长速度一枝独秀，成为国际汽车业发展过程中的一个新亮点。罗兰·贝格预测，在未来五年内，中国的整车市场需求将继续保持两位数增长，以此为基础的零部件市场增长速度将更高。

罗兰·贝格认为，在推动中国汽车零部件行业快速发展的诸多因素中，消费者、整车制造商和政府政策变化是推动国内零部件行业发展的主导驱动因素。具体表现在九个方面：

- **市场需求快速增长** 罗兰·贝格预测，国内整车市场未来五年将继续保持年均两位数增长(保守估计为15%)，售后市场的规模也越来越大，汽车零部件市场的需求增长速度将大大超过整车市场(保守估计为20%)。
- **产品降价压力转移** 由于关税的降低和国内汽车制造厂商总体产能的大量过剩，市场竞争日趋激烈，降价成为大多数企业保住市场的重要手段之一。预计未来五年，国内整车制造商的降价幅度会达到年均8%左右，而且这种降价压力中的相当一部分将转嫁给零部件的供应商。

- **消费需求日趋个性化** 消费者对产品的要求不断提高，对个性化、品牌化和优良服务的追求从整车行业迅速延伸进入零部件行业，以品牌为先导，为消费者提供个性化的产品和服务将成为国内领先的零部件企业的新型竞争策略。
- **采购成本全球比较优势** 全球采购趋势加快，将进一步代替传统的采购模式，成为整车制造商提高市场竞争力的基本方式之一。国内的整车制造商面临巨大的成本和降价压力，迫切希望将国内市场中高于国际水平近 50%的零部件采购成本降低，建立全球采购体系以取得采购成本全球比较优势可以直接有效地将降价压力传递给国内的零部件供应商。
- **提升供应商研发能力** 零部件供应商与整车制造商在产品研发过程中的互相渗透和紧密合作给零部件企业的研发能力提出了较高的要求。具有与整车制造商同步开发能力的供应商将更可能获得市场竞争优势，并向系统集成商转变。
- **培育模块/系统供应商** 整车制造商在强化其在汽车设计、制造等领域的核心能力的同时，为提高效率，将大大降低一级供应商的数量，要求这些供应商具备模块和系统供货能力。模块和系统集成供应商将成为整车制造商最持久、最密切的合作伙伴。
- **市场开放力度加大** 中国政府为国内汽车零部件行业制定了比整车行业更为广泛全面的市场开放政策，对于外资的进入没有资金数量、股权结构比例和产品范围的限制，并努力消除地方保护等非市场竞争因素的影响。
- **消费环境日趋改善** 为促进汽车及相关市场的发展，各级政府陆续制定了一系列政策和法规，改善汽车消费环境，主要体现在加大对交通基础设施建设的投入力度、加快城乡一体化建设以及制定鼓励汽车个人消费政策和完善消费者保护条例等。
- **产业整合步伐加快** 国家将汽车零部件作为重点扶持行业之一，投入大量资金，九五期间的总投资达 280 至 300 亿元人民币。同时国家还通过对以下核心零部件产业进行直接投资并制定相应的优惠政策，鼓励企业做大做强，通过行业整合扩大规模，提升竞争力。

中国汽车零部件企业的成功之路



中国零部件行业发展前景广阔，蕴含着巨大的商机，但在这巨大的商机背后却隐藏着严峻的挑战，特别是对于基础相对比较薄弱的国内零部件企业来讲，挑战大于机遇。中国的零部件企业如何在激烈的市场竞争中求生存、求发展，始终立于不败之地，罗兰•贝格认为必须从以下五方面入手：

- 优化流程，营造卓越** 通过优化企业生产流程，提升产品质量，争取有一部分材料/劳动力密集型产品达到国际水平。同时由于管理水平和生产流程的完善，带动产品成本和价格下降，提高市场销售。
- 兼并重组，扩大规模** 在政府政策的宏观调控下，运用市场机制推进企业间的合理兼并和重组，实现规模经济。这样做的结果是一方面可以降低产品成本，增加产品利润，另一方面则可以通过提高综合实力，积极参与国内和国际市场的竞争。
- 强化研发，保持领先** 技术是产品的灵魂，是企业提升综合实力的核心要素之一。不同层次的零部件供应商可通过自主开发、与上一级消费者的合作或兼并收购等多种方式，实现增强自身研发能力的目的，并尽可能与整车制造商实现同步开发，成为行业中的技术领先者。
- 提升品牌，拓展市场** 零部件供应商在逐步取得市场优势或领先地位后，必须着手自身品牌资产的培养，可以利用整车市场平台来建设零部件产品品牌，

最终做到整车品牌与零部件品牌共存，并培育零部件独有的消费者群体，同时以品牌化和个性化产品满足消费市场的多样化需求。

- **前向整合，系统集成** 整车制造商在与零部件供应商的合作过程中，为提高效率，一级供应商的数量将大大减少，并要求这些一级供应商具备模块或系统供货能力。不同层次的零部件供应商通过成本竞争、技术竞争和品牌竞争形成了少数有实力的系统集成商，这些系统或模块供应商能够与整车制造商实现产业链中的前向整合，以获得更大范围内的经济规模和协同效应。在此过程中，次一级的卫星型供应商也能够各自寻求合理的目标市场，共同协调发展。

当然，做到以上五点并非易事，最后的胜利者肯定是那些具有前瞻眼光、不断挑战自我、勇于创新的企业，别无其它选择。

E. 供应商的财务状况

在报告的前几部分，我们详细阐述了汽车行业内变化的广度，该行业和单个供应商应该如何调整自己的商业模式以适应这种变化和随之而来的挑战。我们现在来考察一下这些变化给供应商们的利润带来的影响。

在过去的研究中，罗兰·贝格公司形成了一套专有的多维度财务模型，来预测该行业内将出现的三类供应商将遇到的结果：系统集成商、卫星型技术供应商和卫星型流程供应商。

一开始，在挑选出的 70 张不同供应商的损益表的基础上，我们建立了一张 2001 年北美、欧洲和日本地区每一类供应商的“平均”损益表。欧洲和日本的数据分别来自 2001 年和 2001-2002 年。我们选择了北美 2002 年前两季度的数据，而避免使用 2001 年的数据以避免由特别差的财务年度造成的误差。

完成了这些平均损益表以后，我们预测了 12 点主要影响因素会产生的结果，衡量了他们相对的重要性，并预测了 2007 年和 2012 年各类供应商的平均收入。

在一场史无前例的扩张以后，供应商行业经历了历史上最艰难的一年，现在正在复苏。设计我们的假设的同时，我们希望为行业未来的发展勾画一幅场景。换句话说，我们的假设不是建立在行业扩张阶段的基础上的。

为了进行比较，我们的研究是基于目前汽车销售和行业市场份额的真实情况。我们并不考虑任何外汇汇率的波动带来的影响。但是，可以断言，在未来几年里降价行为不会消失。

我们在北美、欧洲和日本的咨询顾问和汽车方面的专家仔细调整了各自市场的模型以反映各市场的特点。这样，我们就对不同地区的供应商会如何受到影响有了清晰的把握。

总体情况

现在在北美，人们已经接受了“零部件行业商业模式正在被打破”的说法。考虑到2001年的行业财务状况，我们也许会轻易得出欧洲和日本也类似的结果。我们相信，长期看来，机遇和手段能够修正并改善该行业的商业模式。虽然没有证据显示整个汽车行业将在财务上有过人表现，但是我们仍然预计，通过针对我们所确定的影响因素实施有效的管理措施，在未来，某些供应商和某些种类的供应商将像过去一样，继续显著地改善自己的盈利能力。

假设我们描述三类供应商能够遵照我们的建议，实施必要的调整自身商业模式的手段，以适应出现的供应商网络中自己新的位置和责任。基于这样的假设，我们预测了未来10年它们盈利能力的发展。

总之，我们相信，系统集成商、卫星型技术供应商和卫星型流程供应商，都将提高他们的税前利润，但是不同类型、不同地区的提高幅度有所不同。而且，也不一定能全部回到90年代的超常水平。

- 10 年以后，北美的系统集成商的税前利润率将达到 6.9%，欧洲达到 5.2%。日本的系统集成商将在今后几年经历一次经济衰退，然后达到 3.4% 的税前利润率。
- 卫星型技术供应商在各个地区都是最大的赢家，2012 年他们的税前利润率将达到，日本 5.9%，欧洲 7.4%，北美 9.6%。
- 各地的卫星型流程供应商也将提高税前利润率，但未必都能达到以前的高度。

税前利润率百分比变化预期

| |  | |  | |  | |
|----------|---|---------|---|---------|--|---------|
| | 2002/07 | 2002/12 | 2001/07 | 2001/12 | 2001/07 | 2001/12 |
| 系统集成商 | +1.7% | +3.8% | +0.3% | +2.2% | -2.0% | +0.4% |
| 卫星型技术供应商 | +2.0% | +4.5% | +1.6% | +3.9% | +0.7% | +3.2% |
| 卫星型流程供应商 | +0.6% | +1.1% | +1.1% | +2.1% | +0.2% | +0.7% |

利润率的提高并非易事。在实现过程中，供应商必须付出面临艰难的、代价高昂的、严格控制的努力。实现之路将充满着眼泪和汗水，但是最终，这些供应商将有机会重新回到华尔街和其他主要股票市场都满意的利润率水平。

系统集成商

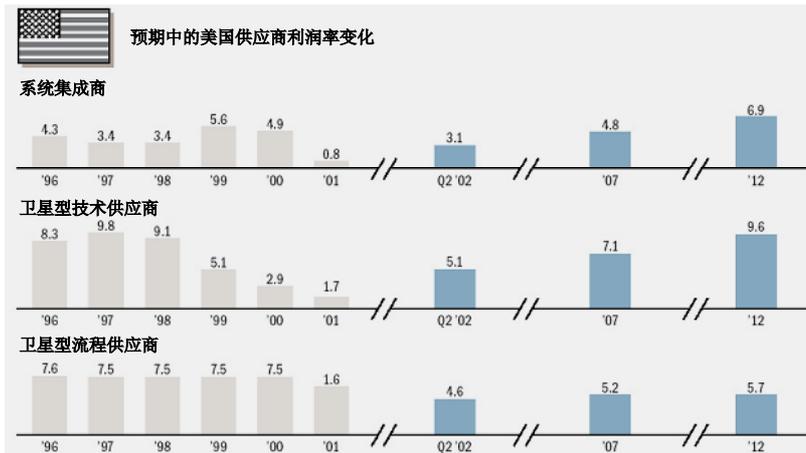
经过必要的步骤之后，北美和欧洲的系统集成商将重归较高的利润水平，类似他们在 90 年代中后期的繁荣阶段所实现的利润水平。北美的系统集成商税前利润将提高 3.8%，欧洲将提高 2.2%。在这两个地区，利润率的上升主要是通过成本结构改变和合理化而非通过收入的增加实现的。

日本的系统集成商可能会经历不同的趋势，在前 5 年里，它们的利润有 2% 的下降，后 5 年将反弹至 3.4%。利润率的下降主要由于其自身的遗留问题：大多数情况下，大型日本供应商并未建立广泛的系统集成能力。他们雄心勃勃地追求建立这种能力，这就要求他们在未来几年里进行大量投资。

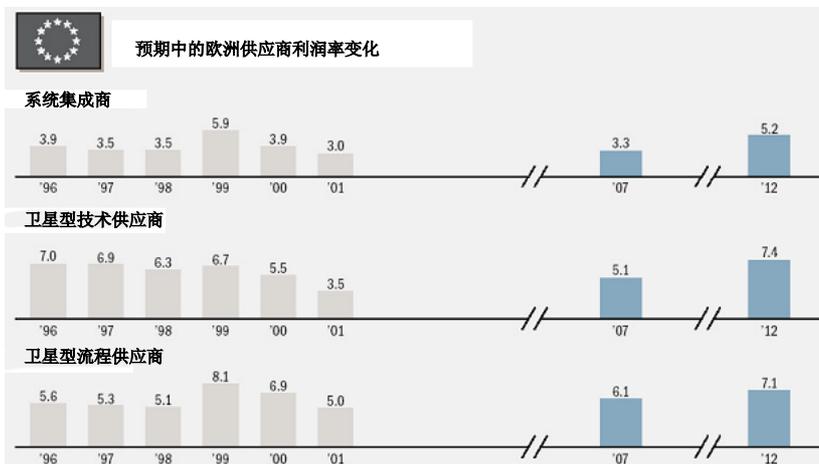
在每一个地区，产品开发费用将成为决定利润率水平的重要因素：

- 在北美，我们预计到 2012 年，分摊到产品开发上的成本比重将下降 20%。这并不是因为低水平的研发投入，而是内部和供应链上成本的重大调整，形成一个更加专业化、更有效率的产业结构，没有重复性行为。
- 在欧洲，我们预计，未来头 5 年，分摊到产品开发上的成本比重将上升，因为系统集成商要部署更多内部设计资源，以配合整车制造企业附属网络，实现客户群体的多样化。然而，10 年以后，由于全球设计管理和产品开发资源在行业内的更有效分配，分摊到产品开发上的成本比重将下降大约 4%。
- 日本的供应商建立自己的系统集成能力时，产品开发成本的上升将超过收入的增加。后 5 年，随着行业转向系统集成商—卫星型供应商的网络结构，我们预计，大型供应商将从一个更有效的产品开发资源行业内分配模式中获利。

供应商的利润率将在未来十年内达到历史最高水平



供应商的利润率将在未来十年内达到历史最高水平



生产成本的下降也将帮助各地区系统集成商利润率的上升。我们预言，由于供应商持续努力缩小投资范围，建立更灵活的生产系统等灵敏的组织形式，将生产责任转移给技术和流程方面的专家，利润率的上升完全可能实现。

- 在北美，几项发展将帮助系统集成商大幅度降低生产成本。供应商尤其从清晰的长远战略规划，即消除非核心资产中得益，将技术和流程业务向卫星型供应商转移中得益，和柔性生产系统中得益。总之，这些得益都显而易见：我们预计，未来 10 年，生产成本下降幅度将超过 35%。
- 欧洲的系统集成商可以预见到类似的生产成本比重的下降，主要是由于更加集中的投资目标，以及向灵活的生产体系的转变：我们预计，到 2012 年，欧洲系统集成商生产成本的下降幅度与北美的幅度相似。
- 在日本，降低生产成本的努力已经有很长的历史，我们将看到，未来头 5 年，生产成本有缓慢的下降，反映了在向系统集成商—卫星型供应商结构的转变。

在供应商努力重视产品组合，和建立扁平灵活的组织结构的驱动下，我们预计，管理费用、折旧和利息费用都将下降。

当然并非所有的成本都会下降，比如：我们预计系统集成商将投入更多资源到销售和市场部门，以加快在全球范围内设立与整车制造企业客户互动的职能和部门。在未来头 5 年里，这种增长会发生在各个地区。我们预计，销售和市场成本在北美和欧洲将上升约 3% - 4%，日本约 1.7%。

由于大部分产品生命周期责任被整车制造企业通过外包的形式转移出去，因此保修成本将仍然在系统集成商的成本结构的重新平衡中起到重要作用。我们预计，系统集成商所承担的保修成本在未来前 5 年里将迅速上升，北美、欧洲、日本地区都高达 10%-20%。未来后 5 年，我们预计增幅将减小。

卫星型技术供应商

我们认为，未来 10 年中，卫星型技术供应商将从行业的变革和由此带来的结果中得到最大的收益。至少在北美和欧洲，我们预计他们的利润率将达到扩张期的最高水平。

产品开发成本是卫星型技术供应商利润率提高的主要因素。我们预计在这三个不同的市场中，成本变化趋势不同：

- 对北美的卫星型技术供应商而言，全行业向网络结构的转变将带来产品开发成本的持续下降。正如我们所强调的，创新的速度，所需的研发资源，技术整合的复杂性将导致技术专家形成一个分散化网络。对每家厂商而言，这种转变意味着更专注于的投资并更多地利用外部产品开发资源。因此，我们估计，北美卫星型技术供应商的产品开发成本在长期角度将下降约 **15%**。
- 在日本，虽然我们预期到，未来头 **5** 年内，此类成本比重将上升，但是从整个 **10** 年来看，产品开发成本将下降约 **4%**。和北美的供应商一样，日本的卫星型技术供应商也将从全行业内共同分享研发成果的趋势中获益。
- 对欧洲的技术卫星型供应商而言，这个趋势并不明显。总的说来，我们预计，规模较小的卫星型技术供应商在产品开发成本方面将上升 **6%**。前 **5** 年，这些供应商会因建立反映其整车制造企业客户需求的全球设计机构，同时从整车制造企业和系统集成商处承担更多产品开发责任，导致费用上升。随后 **5** 年，将会出现反向趋势，因为他们将利用一个更加集中高效的行业结构和更广泛的客户群体，来降低产品开发成本。

在这三个地区，生产成本将对卫星型技术供应商的获利能力产生重要影响。我们估计，每个地区的供应商，在清晰的长期策略的驱动下，仔细选择核心技术，实施灵活的生产体系，应对不断增多的细分市场的不确定性，生产成本比重将大大降低：

- 据估计，北美的卫星型技术供应商将领导这个潮流，降低大约 **17%** 的此类成本。日本供应商也不会大幅落后，降低成本比例大约 **16%**，欧洲供应商降低大约 **13%**。

就像系统集成商一样，各地的卫星型技术供应商为了在全球范围内为整车制造企业服务，丰富自己的客户群体，他们将面临销售和市场费用的上升。考虑到他们相对较小的规模和全球广大的客户分布，它们必须配置好重要的资源，有效跟上整车制造企业利用其世界性附属网络的步伐，同新的整车制造企业和系统集成商客户建立关系：

- 我们预计，客户范围相对集中的北美供应商销售和市场费用上升比例最高，超过 **6%**。欧洲和日本的供应商上升幅度相对较小，大约在 **3-5%** 左右。

卫星型流程供应商

卫星型流程供应商同样有机会从行业变革中获益，虽然不如系统集成商和技术卫星型供应商的获利那么显著。通过合理选择一个小范围的、流程驱动的角色，集中精力于自身的价值述求，可以预计，流程方面的专业供应商将能在下个 10 年里实现获利能力的增长。

从各个地区来看，生产成本和管理费用的降低将是流程卫星型供应商获利能力上升的主要来源：

- 日本的流程卫星型供应商遇到的阻力看似最大，预计总共只能提高不到 1% 的利润增长。同时日本的卫星型流程供应商与位于其它地域的伙伴相比，更直接地面临着来自中国这样低成本国家的竞争。中国已成为日本供应商主要的生产地点。
- 折旧的降低和管理费用的减少是欧洲流程供应商利润增长的主要原因。未来 10 年里，他们税前利润上升 2%，主要来自于精心挑选的职能和经营活动。
- 就像在北美的卫星型流程供应商一样，日本和欧洲的此类供应商也将通过整车制造企业增加外包、加快零件通用化和在各个车型、厂家、地区、业务实体间实施共享而获益。这将导致这些战略性卫星型流程供应商生产规模扩大。

每个地区的卫星型流程供应商首要的任务之一是，继续执行扁平化组织模式，减少组织科层和重复的功能。尽管地区之间有差异，但是我们的预测表明，这个影响将贡献 0.5% 到 1% 的税前利润。

至少在未来前 5 年里，销售和市场费用将对卫星型流程供应商的获利能力有负面但不等的影响：

- 虽然流程供应商的销售和市场费用相对比例比其他类型供应商的小，但是随着时间的推移，卫星型流程供应商也将设立相管职能机构，直接与全球范围的整车制造企业、系统集成商和技术卫星型供应商客户合作。我们认为，卫星型流程供应商在头 5 年内对资源部署的需求的紧迫程度不如其他类型供应商。

正如估计的那样，我们认为，供应商将有机会改善和维持利润水平，未来更是如此。我们并非旨在为供应商行业勾划乐观的前景。如果供应商愿意调整自身的商业模式，并且尽一切可能去实现它，我们完全相信，尽管近几年财务状况让人失望，但是供应商的未来仍然一片光明。

我们对北美、欧洲和日本供应商持保守又积极的态度。在有些例子中，我们也针对南美、中国和其他亚洲地区。这种态度为供应商确定了在一个动态的、复杂的行业环境中适应自身优势的机会所在。但是，要实现这个目标，必须作出实际的、严谨的、且富有远见卓识的努力。

F. CEO 议程：未来十年供应商成功指南

供应商应该采用什么行动才能实现我们预期的获利能力的提升呢？虽然每家公司都有自己特定的目标和行动方式，但是，我们已经为那些想在未来 10 年里领导企业获得佳绩的管理者列出了一套实际的行动清单。

我们并不认为这个清单已经穷尽了所有的项目，但是我们鼓励管理者浏览一下，用它来制定客观的评价标准以评价企业在应对未来挑战方面是否做好充分准备。

1、在新的供应商机构中找到未来的角色

- 在供应商网络中确定你未来的位置：系统集成商、卫星型技术供应商或卫星型流程供应商。
- 根据自身的不同业务活动（业务单位、产品线等）调整角色。特定的供应商可能在未来的供应商网络中扮演不同角色，但总体上，每一个公司需要类似系统集成商、卫星型技术供应商或卫星型流程供应商这样的整体性定位。

2、制定你自己的愿景和战略

- 为公司制定一个清晰的 10 年远景目标。
- 在未来的供应商基础结构中确定公司的角色，作为公司战略的出发点-希望贵公司在市场中处于什么位置？系统集成商、卫星型技术供应商、还是卫星型流程供应商？
- 为贵公司确定未来的量化目标：收入、成本、获利能力、股东价值、自由现金流、投入资本收益率.....

- 将战略愿景细分为清晰的成长战略、获利能力战略、市场/地区战略、客户定位战略、客户组合战略、技术组合战略、产品范围战略。
- 创立跨职能行动小组，进一步将这些战略目标细化为目标、行动、责任、时限、投资、成本影响、利润影响和控制措施。
- 通过一系列管理人员研讨会，回顾行动计划，这些特别工作组创立管理层面的跨职能的一致意见，确定整体实施方案。
- 同你公司上下沟通这个远景目标和战略，确保每个人都朝着这些目标工作。
- 设立执行办公室在必要时支持这些特别工作组，协调他们之间的活动。
- 事先确定一个衡量体系作为战略和行动计划的基础，密切监控这些战略和行动计划的实施。由执行办公室进行管理，向整个管理层进行汇报。

3、 实现客户群体的多样化

- 确定潜在的在贵公司技术和产品范围内的整车制造企业和系统集成商客户。按照哪些是你目前整车制造企业附属网络的潜在客户、哪些是这些比较容易进入的市场之外的客户，把这些整车制造企业和系统集成商进行区分。
- 确定你考虑到未来市场和整车制造企业的市场份额变化-别忘了“新的国内市场”。
- 在清晰的目标和衡量标准之上建立客户发展小组。
- 确保每个客户发展小组都有清晰目标、行动计划和相应的资源。

4、 通过更分散化的决策责任、企业家精神、成本削减/利润导向，增强你的组织

- 分析你的管理部门，确保现有的公司结构和责任科层能够适当地反应并支持你的不同的技术，产品线，客户关系和地区。
- 确定适合的组织结构，符合以下总体模式：更少的组织层次、更分散化的责任，考虑到收入、成本、利润等因素。（比如更少的成本中心和更多的利润中心）
- 确定一个全球流程规范，以确保这些更分散化的结构在同一个全球性流程和规则下运行

- 向你的组织层面提供更多有关成本的数据，特别是获利能力。确保你了解产品线、客户、合同和汽车项目的获利能力。
- 提供足够的 IT 支持以提高财务数据（收入、成本、利润）、商业机会和询价及报价的透明度。

5、 为了业务发展和设计调整新的全球组织结构

- 分析整车制造企业和系统集成商客户的新的全球采购和设计流程及架构
- 在你自己组织内，包括所有客户小组或特定的客户小组（业务发展，应用工程，项目工程等），总结哪些是必须改变的方面。
- 建立一个足够灵活的全球重点客户小组概念，调整特定的结构，满足每个客户的需求确保客户经理承担业务单位和产品线上的全球性责任。
- 相应调整贵公司全球的销售和市场/业务发展部门。
- 确保与客户有关的商业机会、询价及财务数据（可能使用灵敏的 IT 系统）的透明度，增强汽车项目和客户的损益责任。
- 建立贵公司的全球工程部门概念。
- 相应的调整贵公司的全球工程部门。
- 不要忘记过：未来你将比整车制造企业客户获得更多-试图了解未来系统集成商、卫星型技术供应商和卫星型流程供应商的供应网络将如何为你的商品而运作。确定在其他类型供应商的未来客户。
- 再次检验的贵公司的组织变化是否适合非整车制造企业客户的要求。
- 紧密监控你的客户组织，不断确保贵公司的组织内部随时适应客户的组织变化。

6、 将持续削减成本作为你的首要重点

- 一如既往地保持你降低成本的努力 -把范围扩大到公司的方方面面-不遗漏任何一个角落：是否还能做得更好，更有效率？
- 把注意力集中到目前或合同项目中造成亏损的部分，确保控制成本。
- 继续在你的客户和全球供应系统中使用 B2B 电子商务工具，强化内部主动性。

- 通过使用最优的工具和手段，更系统地管理自身的供应系统。这些工具和手段例如已经在你整车制造企业客户中实施的。
- 在支持客户进行通用化的同时，为你自己的产品设计推行内部通用零件项目（比如零件模块化和标准化的设计理念）。
- 向你的客户充分展示实现标准化和模式化的成本优势。使其相信并支持你的努力，甚至同意购买与其他整车制造企业类似设计的零件：向竞争对手支付许可证费用远比自己重复投资来得节省。
- 尽早的介入你客户的产品开发过程-利用你的技术和整合能力，成为汽车概念化设计的一部分，为整车制造企业增加重要价值。
- 提高生产的柔性（前面所述）以保证可变成本（废品率、生产率、存货水平等）受到严格控制
- 认识并优先考虑在墨西哥、东欧或中国这样的低成本的国家生产低成本设备的需要，为你的客户提供成本优势并为你打败来自这些地区的未来竞争对手。
- 建立一个全球“成本削减办公室”，协调并衡量各个业务单位、地区的各项活动，向最高管理层汇报每月的成本情况。

7、创立标准化和灵活的业务流程，同时管理大小规模的合同

- 制定一个战略以帮助整车制造企业客户制造跨越汽车生产线、品牌、业务单位、附属网络的法人实体的通用零件。
- 确保工程项目按照客户汽车项目的大小和重要性进行安排。
- 将灵活的适应性强的生产理念作为全球附属厂商的标准-能够适应包括低产量生产等的不同产量的汽车项目。
- 重视未来的关键问题：项目发布！确保贵公司成为这方面的专家，或者成为客户的顺畅、快速、优质、经济的项目发布者-这可能是与你的低成本竞争对手相比的唯一优势。

8、为承担更多产品创新和产品生命周期责任做好准备

- 强化你的询价流程，确保所有的成本被合理计算。

- 增强你监控产品表现的能力，将结果反馈到讯价、产品开发和生产过程中。
- 根据来自整车制造企业，甚至系统集成商的工程外包责任，增加你的工程人员。
- 找到新的为未来合同融资的方法 - 把设计、工程、测试、生产前的机床安装费用一并计入单价中。
- 提高你的管理能力，处理同客户之间更加复杂、法律上更具挑战性的合同文件，如复杂的保修和召回条款。
- 在企业内部建立风险管理系统，监控整个生命周期中的责任，为合理应对质量和召回事件提供预警机制。

9、确定你未来的技术组合

- 在整体战略的基础上，确定你的技术和应用组合：什么是你公司在未来，基于技术路径、技术优先度、资源要求分析、战略网络评估、客户要求和消费者期望的重点？
- 从“技术领域”的角度整体考虑，而不是局限在特定技术中-这个方法将弥补你的技术能力和客户期望之间的差距。
- 提高你的成本预测能力，预先评估投资需求和投资回收期。
- 保证你的设计能力和技巧得到严格控制，因为公司的核心技术将经历转变：比如从电子-机械技术向电子技术和纳米技术发展。
- 设计、工程、生产建立高流动性的电子应用式（0.5~2年为周期）的业务模型，而不是汽车行业传统的业务模型（7~9年为周期）。

10、创造你自己的技术群体和网络

- 在技术发展道路和成本/回报预测的基础上，确定内部技术应对外部技术发展的道路，相应地调整你的资源要求和投资需求。
- 确定你所想保持的长期技术合作伙伴关系，以满足外部技术发展的要求。
- 增强贵公司管理这些联盟关系和合资企业的能力，而非传统的客户-供应商商业模式。

11、确保产品支持客户的汽车品牌差异性

- 详细了解你客户品牌的特点和价值，并通过你的研究和生产部门将这些特点反映在你的产品上。
- 如果你是系统集成商或技术卫星型供应商，不要过多依赖从整车制造企业客户那里得到的消费者相关数据 - 直接同消费者、生意伙伴进行联系。

12、管制—你需要关注

- 密切关注那些直接或通过相关行会对汽车工业产生管制规则的立法程序。
- 甄别即将发布的管制条款，评价他们对你现在的和将来的产品、市场的相关性。
- 使你的技术战略符合这些管制要求

虽然这些行为对所有地区的所有供应商都有相同的相关性，但是其中的一部分 - 比如与技术相关的行为 - 将会更指向特定类型的供应商。我们的目的不是为每一个企业提供成功指南，相反我们只希望描述一个全面深入的优秀供应商的运作形式。起初，这项工作是相当艰巨的，但是想在供应商行业内取得成功，没有捷径。

为什么不了解一下我们能够为你做些什么呢？您可以与我们联系：

罗兰·贝格国际管理咨询(上海)有限公司

中国上海市南京西路 1515 号，嘉里中心 2301

邮编：200040

电话：+86-21-52 98 66 77

传真：+86-21-52 98 66 60

许健 (总经理)：分机 816