



作为汽车制造商变换,所以必须供应商

2023年1月31日

作者: Kazutoshi Tominaga、Masao Ukon、Alex Brenner、Jonathan Nipper、Thomas Weber、Eric Li、Minjee Kim、Manfred Beck、Victor Silonov 和 Susanne Frick

随着电动汽车主导全球汽车市场，该行业供应商的盈利增长将取决于重新调整其零部件组合。

汽车行业的一级供应商陷入困境。整个行业正面临着巨大的变化，这些变化已经改变了汽车的性质以及每个参与者的经营方式。现在正在发生的动态——共享按需移动、联网汽车、电池电动汽车（BEV），以及最终的自动驾驶汽车（AV）——既有可能颠覆整个行业的参与者，也提供了通往真正增长和盈利的道路。

但该行业的一级供应商尤其面临着巨大的逆风，这些不利因素可能会阻止他们参与这一转型的盈利。原始设备制造商的生产波动、供应链中断、通货膨胀、劳动力瓶颈、地缘政治动态以及整个行业价值链中持续的价值再分配——所有这些都增加了供应商的成本，而他们无法将成本完全转嫁给原始设备制造商。因此，虽然 OEM 在 2021 年的利润率创下历史新高，但供应商 2021 年的利润率虽然高于前两年，但远低于 COVID-19 大流行之前的水平。

展望未来，随着行业转型的趋势，供应商收入和利润的增长必须越来越多地来自下一代汽车所需的系统和组件，因为传统组件的收入停滞不前，利润下降。在这种情况下，停滞不前的战略几乎不是一种选择，但没有盈利能力的增长也不是。



供应商收入和利润的增长必须越来越多地来自下一代汽车所需的系统和组件。

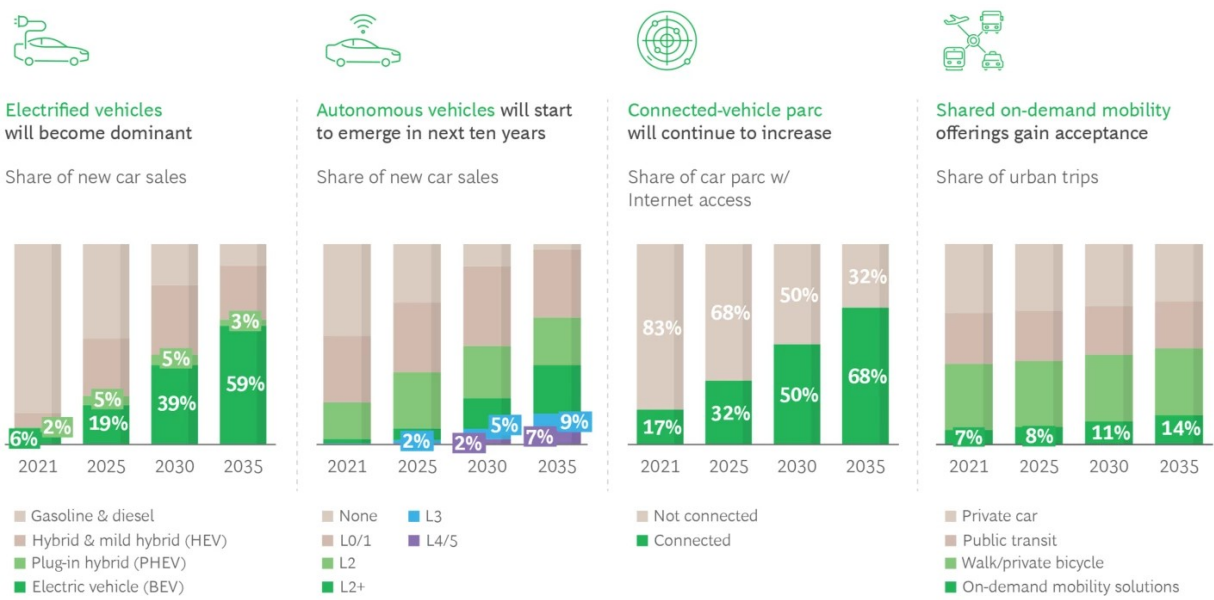
为了留在游戏中，供应商必须决定前进的道路。一种选择是制定并执行精心策划的产品组合战略，以满足原始设备制造商不断变化的需求和采购战略，同时确保盈利增长。另一个是积极寻求战略，在内燃机动力汽车市场衰落的剩余盈利地区蓬勃发展。对于无法适应道路充满电动和自动驾驶汽车的公司来说，未来是严峻的。

所面临的挑战

对于全球汽车行业来说，这句话已经写在墙上。到2035年，该行业将与今天大不相同。BEV将占据主导地位，占新车销量的60%左右。联网车辆将占全球汽车保有量的70%。按需出行车辆在城市出行中的份额将上升至14%。3级和4/5级自动驾驶汽车将占全球销售的所有汽车的16%。（参见图表 1。

随着这些变化的到来，供应商OEM相关收入和利润的几乎所有增长都将来自新兴技术的零部件和产品，包括BEV、AV和联网汽车，而传统动力汽车的收入和利润将实际上停滞不前。（见图2）。从中期来看，传统零部件对市场的影响将不那么显著，但到本世纪末，这个市场也将停滞不前。

Exhibit 1 - Four Trends Driving Mobility Changes Will Profoundly Affect the Automotive Industry and Its Suppliers



Sources: IHS, Statista, BCG market model, BCG analysis.

新兴利润池的增长将由两个关键领域推动：软件（从2021年的100亿美元到2035年的260亿美元）和电动动力总成（从2021年的30亿美元到2035年的220亿美元）。“经典”利润池的平坦表现将由内燃机（ICE）动力总成组件的大幅下降（从2021年的190亿美元降至2035年的70亿美元）决定。与趋势无关的零部件（内饰、外饰）的利润将适度增长;例如，外饰件将从2021年的120亿美元增长到2035年的160亿美元。

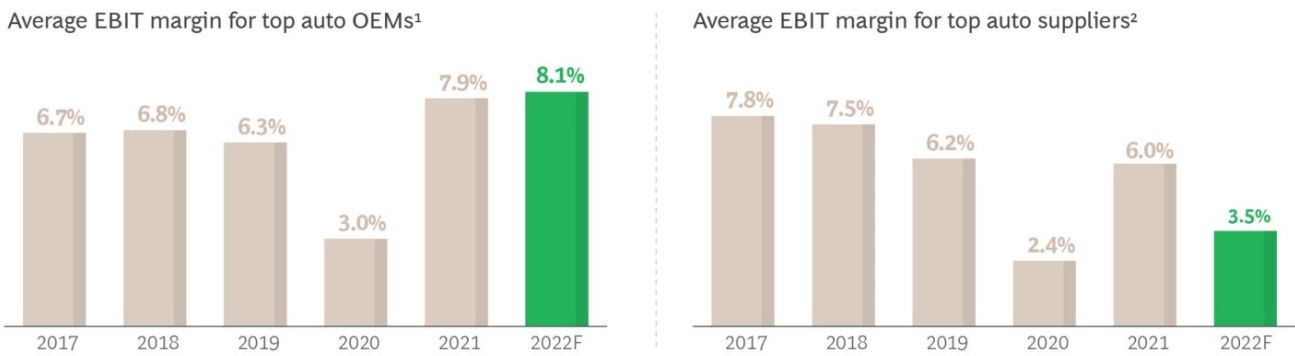
阻力

收入和利润池的 shi 为准备并愿意对其经营方式进行必要改变的一级供应商提供了一个重要机会。然而，许多供应商目前面临着各种挑战，这些挑战正在增加生产成本并显着影响利润率。那些决心利用汽车行业新价值来源的人必须应对这些挑战，并为未来的成功奠定战略基础。

在这些挑战中，原始设备制造商面临着不可预测性和限制，这些限制继续影响其需求预测的准确性，导致其产量波动。电气和电子零件供应的波动、运输延误和成本上升继续扰乱供应链并造成交货延迟。原材料、劳动力和能源的成本增加也在压缩一级利润率，劳动力市场的瓶颈也是如此，因为对技术工人的需求超过了供应和员工的期望。

与此同时，由于原始设备制造商避免吸收供应商不断上涨的成本，价值正在整个价值链中重新分配。因此，如图表 3 所示，自大流行以来，OEM 恢复良好，但供应商的利润率仍远低于大流行前的水平。

Exhibit 3 - Suppliers' Margins Are Being Squeezed as OEMs Fight Off Increased Costs



Sources: Capital IQ; BCG analysis.

¹Average EBIT margin (%) of sample major manufacturers (Volkswagen, Renault-Nissan, Ford, General Motors, Stellantis, Honda, Hyundai, Suzuki, Toyota).

²Average EBIT margin (%) of 46 public auto suppliers from “2021 Top 100 Ranking” by Automobil Produktion; Data for last 12 months as of August 2021.

这种影响也体现在供应商的股价上，自2017年以来，供应商的股价表现逊于OEM和更广泛的标准普尔500指数，并对其股东总回报（TSR）产生了不利影响。作为一个整体，供应商的股东总回报率指数在此期间一直为负值，比标准普尔汽车指数低40%；只有表现最好的公司才有所收获。

然而，希望从影响汽车行业的趋势中受益的供应商也必须明白，为了增长而增长并不是答案。随着时间的推移，标准普尔500指数的股东总回报率与收入增长之间存在很强的相关性。但真正创造价值的增长很难正确，投资者已经开始抵制“不惜一切代价”收入增长的概念。鉴于当前不确定的宏观经济环境，一级供应商的投资者可能会越来越多地寻求盈利能力和现金流方面的短期确定性。

综合来看，汽车行业的转型以及供应商面临的困境

——表明他们需要一个新的战略，一个将盈利能力与可持续增长相结合的战略。鉴于原始设备制造商所需的组件类型即将发生变化，大多数供应商的答案在于将其业务细分为产品组，每个产品组都有自己的战略和增长预期。这样做将使他们能够以更大的把握管理向新汽车行业的过渡，同时发挥他们最强大的能力。

新策略

希望制定成功的产品组合战略的供应商应首先仔细审查其现有产品组，根据其增长和盈利前景大致分为三个细分市场。

- **辅助部分。**作为增长的主要来源，该类别包括高级驾驶辅助系统（ADAS）、电池管理系统（BMS）和燃料电池等趋势驱动型零部件。这些部件通常提供更高的盈利能力，但利润将取决于特定的利基市场——对于软件来说更高，对于电力电子等日益商品化的细分市场来说更低。
- **遗留的部分。**其中包括一系列主要与趋势无关和稳定的部件，例如外部部件、HVAC、座椅、照明等。此类别的盈利能力通常保持稳定。
- **遗留的部分。**其中包括内燃机发动机系统和传统变速器、排气系统、燃油系统以及不再适用于联网汽车的老一代电子产品和人机界面（HMI）系统，由于移动性趋势，所有这些系统都在普遍下降。一般来说，随着供应商与产能过剩作斗争，这类零件的未来盈利能力将会下降。

许多一级供应商可能会提供所有三种类型的产品。然而，适当的产品组合策略需要制定一个单独的、独特的策略来管理每个产品组。



为了制定成功的产品组合策略，供应商应仔细审查其助推器、结转和遗留零件产品组。

升压和遗留部分

希望从整车厂对电动汽车和自动驾驶汽车的保障中获益的供应商需要仔细选择参与的领域。供应商在决定从事哪些零部件业务时需要考虑三个因素。

- **生存能力。**公司是否在业务中拥有“发挥权”？需要考虑的问题包括市场机会的规模、给定关键产品趋势的业务可持续性、提供竞争优势的因素以及竞争的性质。
- **可行性。**机会有多大可能？这里的因素包括价值链的性质和必须做出的采购决策、机会的高水平经济和利润潜力、潜在合作伙伴的生态系统以及所需的关键技术能力。
- **访问。**前进的道路是什么？考虑进入策略，包括潜在的并购目标以及合伙和合资企业候选人，并制定投资案例，包括对所需投资和潜在回报的估计。

最后，供应商在制定进入增压器零部件市场的战略时，还必须考虑OEM自身的采购策略在汽车行业发生的主要变化时如何变化。原始设备制造商已经开始将其电动动力总成视为竞争优势，并且现在正在开发能力和内部专业知识来保持这种优势。为此，内包动力总成部件的份额可能会增加，以弥补远离内燃机的负担。同时，他们将寻求开始合作开发联合BEV平台，以扩大规模并降低成本。

同时，鉴于大流行和其他因素造成的半导体供应链中断，原始设备制造商将推动其供应商基础的多元化和本地化。可持续性，包括纳入温室气体排放标准，也将成为采购决策的一个因素，因为原始设备制造商希望其上游供应链脱碳。

遗留的部分

尽管为内燃机动力汽车（包括老一代电子产品和HMI）制造零件和系统的业务不可避免地长期下滑，但供应商有几个杠杆可以拉动 - 包括“无悔”举措和战略选择 - 以最大化其产品组合的这一方面的价值。

所有供应商都应该考虑采取一些“无悔”举措，以提高其传统业务的当前价值。鉴于当前充满挑战的成本环境，他们应首先重新考虑其定价政策，重新审视与主机厂的商业条款和价格。

他们还应该管理其传统业务，通过降低成本和优化营运资金来产生免费现金，然后用现金为投资组合向助推器和结转部分的迁移提供资金。

即使他们管理遗留零件业务以获取现金，他们也应该考虑几个战略选择。首先，他们应该制定投资组合迁移战略，确定助推器部件的潜在目标产品组，然后将他们的资产和人才从传统业务重新利用到新领域。资本支出和人才投资也必须谨慎，以加强新的助推器企业。

尽可能长时间地最大化遗留零件价值的一种方法是采用“最后一个人站立”策略。这涉及成为特定传统零件细分市场的极少数来源之一，并通过降低成本和开展类似业务以扩大规模来最大化其收入和盈利能力。通过进入相邻的产品组，供应商可以进一步降低间接固定成本并推动协同效应。（参见“经久耐用”）

建最后的



顾名思义，“最后一个人站立”策略的目标是成为特定类别遗留部件或系统的少数剩余来源之一。希望实施这一战略的供应商需要采取私募股权公司的思维方式，通过有针对性的并购举措来整合类似业务，同时积极削减成本和及时剥离资产，从而最大限度地提高现金流。这最好通过将传统业务与其他业务隔离开来来实现。目标是通过使其尽可能精简和透明，为运营改进和潜在的资产剥离做好准备，从而最大限度地提高业务的剩余价值。

特定内燃机部件以及老一代电子产品和HMI的after市场可能对考虑这一战略的供应商具有吸引力，因为该行业的电气化不太可能在中期对这部分市场产生重大影响。因此，由于市场的不确定性，有可能在特定细分市场中收购现有参与者，这些细分市场尚未制定自己的战略。

此外，随着原始设备制造商越来越多地将重点放在BEV运营上，他们可能会转向一些供应商来提供ICE系统和遗产。

需要电子产品和HMI，即使市场下滑。这为供应商提供了通过收购二级和三级供应商来进一步整合特定系统细分市场的机会。

最后，在遗留业务的特定方面看不到未来的供应商将需要制定一个计划，关闭业务并完全重新分配资源。如果某些遗留资源（包括实物资产和人才库）不能重新用于支持新业务，则应完全剥离这些资源。

结论

随着汽车行业继续走在通往电气化、互联共享未来的必然道路上，其一级供应商发现自己处于生死攸关的境地。传统业务虽然仍然强劲，但很快就会开始下滑，许多供应商根本没有为接下来的事情做好准备，无论是战略上还是运营上。

在这种情况下，供应商必须做出一些越来越紧迫的战略决策。他们是否做出了必要的改变，成为汽车行业价值链中的重要环节？或者他们应该管理当前的ICE和较旧的电子和HMI业务，只要业务可行，就可以实现价值最大化？

无论供应商决定做出何种战略选择，他们都必须立即做出。竞争优势属于先行者——对于其他人来说，选择很快就会受到严重限制。

作者



Kazutoshi Tominaga

董事总经理和高级合伙人

东京



正雄右近

董事总经理和高级合伙人

圣保罗



亚历克斯·布伦纳

董事总经理&合作伙伴

汉堡



乔纳森·尼珀

董事总经理&合作伙伴

底特律



托马斯·韦伯

董事总经理&合作伙伴

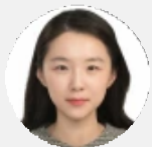
巴黎



埃里克·李

董事总经理&合作伙伴

上海



Minjee金

董事总经理&合作伙伴

首尔



曼弗雷德贝克

合作伙伴和导演

斯图加特



维克多Silonov

项目负责人

巴库



Susanne 弗里克

领导的知识分析

慕尼黑

波士顿咨询集团对

波士顿咨询集团与商界和社会领袖合作，应对他们最重要的挑战并抓住他们最大的机遇。BCG 成立于 1963 年，是业务战略的先驱。今天，我们与客户密切合作，采用旨在使所有利益相关者受益的转型方法——使组织能够发展、建立可持续的竞争优势并推动积极的社会影响。

我们多元化的全球团队带来了深厚的行业和职能专业知识，以及质疑现状和引发变革的一系列观点。BCG 通过领先的管理咨询、技术和设计以及企业和数字企业提供解决方案。我们在整个公司和客户组织的各个层面以独特的协作模式工作，其目标是帮助客户蓬勃发展，并使他们能够让世界变得更美好。

© 波士顿咨询集团 2023。保留所有权利。

如需转载信息或许可，请联系 BCG，电话为 permissions@bcg.com。要查找最新的 BCG 内容并注册以接收有关此主题或其他主题的电子提醒，请访问 bcg.com。在 Facebook 和 Twitter 上关注 Boston Consulting Group。