

IBM全球企业咨询服务部

IBM商业价值研究院

2020年的 汽车行业

守得云开见月明

IBM

汽车行业



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到ibvchina@cn.ibm.com。请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>



2020年的汽车行业

守得云开见月明

作者: Sanjay Rishi, Benjamin Stanley, Kalman Gyimesi

汽车产业链协作系统正在发生重大变化, 该行业在消费需求、技术开发、全球化、整合及协作等方面所面临的挑战日益严峻。新的时代正在快速来临, 个人移动性的定义将会改变。多模式交通运输将会变得日益普遍, 智能车辆将迎合消费者对信息、环境责任及安全的不同需求。汽车公司正在加速发展新的业务模式, 以帮助他们实现可持续的增长。在这个新的动态的时代中, 我们相信, 对个人移动解决方案的开发、零售模式的转型、有效的全球运营以及广泛合作将是汽车行业在2020年取得成功的关键。

简介

很少有行业像当前汽车行业那样面临着巨大的全方位变化。一个世纪前, 汽车行业由于为发达国家提供经济转型的基础而得到赞誉, 当前, 该行业正在为发展中国家带来更便捷的移动和繁荣。汽车行业持续地吸引着更多的劳动力和投资, 但同时也由于缺乏环保责任而受到指责。

在奔向2020年时, 该行业必须学会有效管理全球资源, 响应日益增加的环保需求, 并使用适当技术转变产品开发与响应市场的方式。

实际上, 该行业周边产业链协作系统正不断变化。汽车制造商以及他们的合作伙伴必须响应制作方式、购买方式、分销方式及售后服务方式的动态变化。消费者将变得更加强大和成熟。他们的需求日新月异。当客户寻求全面移动体验时, 基本的汽车交通功能将不再能够满足需求。

专家型的消费者将期望他们的车辆能够提供信息、娱乐、安全及便利等多种功能。他们需要经济的、环保的汽车。为满足这些需求, 车

辆将更加智能, 更加环保, 并可依据购买者的需求而量身订制。当全球油价不断高涨, 替代的动力传动系统将主导新的生产。

甚至就连我们当前的“购买”概念预计也会发生改变。个人移动性概念的转变将促使消费者购买“交通服务”, 而非购买个人车辆。

全球劳动力将改变, 到2020年, 劳动力的年龄、位置及工作方式将彻底改变。文化意识、多样性及适应性将成为新的规范。2020年, 分散在各地区的劳动力将支持全球汽车行业的制作和产品开发。在全球化方面的投资将确立, 全球基础设施将不断就绪。不断发展的经济和市场将催生出新的产品、服务和业务模式。汽车制造商面临的挑战将不再是实现汽车行业的全球化, 但是建立有效的全球整合与运营中心。

协作贯穿着整个汽车行业的价值网, 并成为成功的关键。汽车制造商需要在汽车行业的传统边界内以及之外积极发展联盟及合作伙伴关系。当前, 行业部门内的一些分歧严重威胁着协作, 例如通用标准的采用、信息管理及数据所有权。这些分歧不但影响着当前汽车行业内的协作, 如果未能妥善解决, 还将继续阻碍汽车行业的发展。

外部力量仍然对汽车行业有很大的影响, 然而未来影响汽车行业的外部因素将与现有的影响因素有着根本的差别。技术将以极快的速度不断发展, 并加速着车辆创新, 这些创新涵盖了从性能到安全与便捷性等方方面面。已成为问题的环保和可持续性将几乎成为汽车价值网中的头等问题。对汽车空前的投资, 放纵且不切实际的消费者将会抵消汽车节能的小小成就, 而让环保和可持续性成为泡影。

消费者还将更多的关注公司在生产及销售之外的表现。对于消费者而言, 公司的社会责任感将变得更加重要, 并将成为他们评价一家汽车企业的重要标准。

最后, 我们采访的高级管理人员认为, 想要更好地定位于2020年的汽车市场, 汽车公司必须高瞻远瞩来面对新的市场环境: 新的竞争环境、飞速发展的技术, 传统汽车协作系统价值网的变革、有关移动性的新观点, 最重要的是, 完全不同的消费者。

2020年的汽车行业

守得云开见月明

变化万千

汽车行业对变化并不陌生。新产品理念、前卫的款式以及可提高性能的创新解决方案早已成为汽车行业的“代名词”。然而有关安全、燃料效率及排放标准等新的法规政策的出台，将不断带来新的挑战。过去所拥有的经验并不能帮助汽车行业来应对大规模变化，而未来10至12年，该行业将发生翻天覆地的变化。

“在未来10年中，我们将经历比之前50年还要多的变化。”

— 欧洲汽车OEM高级管理人员

这对于我们采访的许多高级管理人员而言有喜有忧。日新月异的变化将带给新市场参与者和长期领导者令人兴奋的商机，但巨大的变化以及在组织结构上必要的响应也令人忧虑。

当我们确定行业首要问题如何转变以及新涌现出的差异时，我们将有更有趣的发现。

行业首要问题的转变

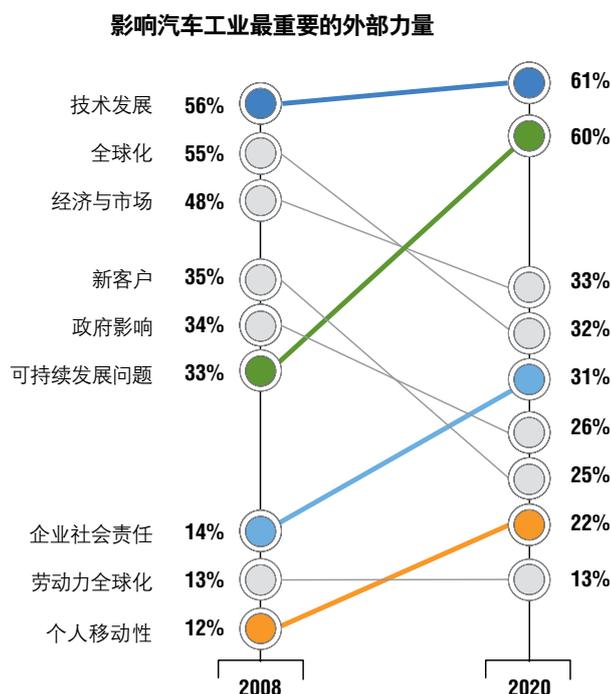
技术进步 – 那些持续时间更长，提供更多便利、安全、娱乐和经济性的产品研发和服务 – 将继续在2020年行业首要问题中保持领先。

IBM 2020年汽车行业全球调查方法

- 为更好地发现汽车这个日新月异的行业的需求和行业企业相应的改变，IBM采访了来自15个国家的125位高级管理人员，他们代表了众多汽车制造商、供应商及第三方。
- 我们的访谈为全球性的全方位的访谈，涉及了全球85%的顶级汽车公司（基于收入），包括排名前10位的所有公司。
- 69%的访谈是与该行业的主要参与者（OEM和供应商）之间进行的。
- 其他访谈是与以下组织之间完成的：
 - 行业协会
 - 政府经济发展团体
 - 传统行业之外的专业公司
 - 学术机构
 - 对汽车行业未来提供观点的其他组织

巴西、俄罗斯、印度及中国等新兴国家占这些访谈的27%。访谈中所整合的众多观点为该行业当今所处的纷乱市场环境指明了方向。

图1. 2008-2020年影响汽车行业的外部力量的预计变化



资料来源: IBM 2020年汽车行业全球调查

但除此之外，业界领先者还看到了巨大转变（请参见图1）。可持续性已成为重要问题，并且在未来继续成为一个重要问题。这会未来几十年中成为影响投资决策、产品类别与性能决策以及便捷决策的关键。

总之，行业重要问题的转变反映了诸如全球化及政府影响力等传统的影响汽车行业的因素正在渐渐变得不重要。公司社会责任感将具有更高的重要性，并将通过迄今无法预料的方式影响企业战略。

到2020年，当今尤为重要的全球化问题的重要程度已大大下降。这是因为虽然市场仍将继续扩张，但为这些市场服务所需的战略、流程、运营发展策略及经验将在很大程度上确立起来。当前的学习、实验及创建现实情况，将会快速而有效的为2020年的汽车企业所用。

五大方面的差异

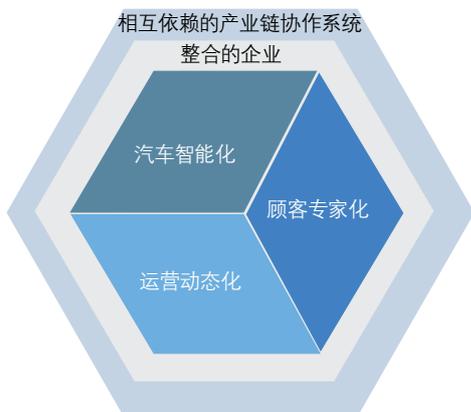
与2020年的行业首要问题的转变相对应的，汽车行业将在五大方面发生重要的转变。（请参见图2）。

1. 顾客专家化

2020年的汽车消费者将非常明智、要求更多、较少耐心，并且具有很强的环保意识。他们将需要完全不同的新型拥有体验。

更多的信息、汽车产品更强的可跟踪性以及整个汽车产业链中更强的透明性，将使消费者比以往具有更强大的购物能力。

图2. 五大差异化方面



资料来源: IBM全球企业咨询服务部

这些专家型的新消费者将促使汽车产业链协作系统通过以下方式响应他们的需求:

- 重新定义移动性
- 开发可产生创新业务模式的新型财务机制
- 创建新的方式来联系与留住消费者

“汽车行业已变得更加以消费者为导向... 未来消费者将主导市场。”

— 印度汽车OEM高级管理人员

重新定义的移动性

当消费者在追求满意度的过程中变得更加挑剔和苛刻时, 他们正在改变移动方式的定义。到2020年, 消费者将重新定义个人移动性。现如今的汽车购买是个人经济能力或为满足“最大”需求(例如, 购买轻型货车以满足运输货物的职业需要)。

新的移动性将表现为更创新的所有权形式 – 在这种情况下, 车辆的购买或租赁可使您拥有个人大“车库”。

2020年的消费者很可能对灵活使用不同类型的交通感兴趣。主要的所有权情况可能转变为符合“中等需求”(主要为日常需求)的轻小型轿车。捆绑在价格中的将是可扩展的对其他车辆的使用。生活方式的改变将使人们在周末驾驶豪华或更大型车辆, 而有效的小型车辆将足以满足日常上下班需求。这种模式会影响更加细分的整车生产。

该等式的另一部分是多个交通模式的整合。“巨型城市”的兴起以及公共交通和其他交通运输选择的增长将是改变生活方式的关键影响因素。这些需要汽车与这些其他交通工具之间创造无缝的移动体验。该行业将通过可整合这些选择的拥有模式和技术做出响应。

在某些地区, 对汽车的长期钟爱已发生了惊人的改变。

在环境问题的驱使下, 也由于生活方式的改变, 人们对汽车的热情正在下降。新兴市场中大量人群渴望拥有他们的第一辆车, 而现有成熟客户群已渐削弱。

“个人移动性即态度灵活性。”

— 欧洲汽车协会高级管理人员

发展的融资

很明显, “车库”方法将影响车辆融资模式。所提供的服务将包括每月付款中包含的对更多车辆的选择。增强的服务(基于经销商或第三方)将使其更具吸引力, 并使其成为当前汽车租赁模式的更便捷替代方案。

替代动力传动系统的出现 – 尤其是电池技术的预计增长 – 还将需要新的财务机制。除非通过这些创新机制进行补偿, 否则电池的成本将是在所有细分市场实现快速渗透的一大障碍。我们采访的高级管理人员估计, 在某些细分市场中, 电池的成本将是车辆总成本的10-15%, 远远高于当前的内燃机配置。

尽管这一需求可能将衍生出众多创新的解决方案，但我们的访谈揭示了可能出现的一种情况：用于汽车动力的电池（锂电池）的使用寿命预计约为 10 年。有趣的是，这种电池在用于非汽车应用（例如用于电网的能量存储）时将具有更长的使用寿命。在发达国家中，平均车辆的还贷时间为3-5年，新兴国家预计也将如此。出于购买/租赁/融资目的，使车辆与电池分开的机会是一个真正的行之有效的方案。通过抵消当前收取的费用，对这两个方面实行周到的分期付款计划将使电池技术成为普通消费者能够承受得起的技术，并有助于实现混合及电动力传动系统的迅速增长。

购买需求的转变

或许该行业面临的重大变化将是消费者购买标准的转变，这种标准超越了车辆性能（实际上与车辆性能无关）（请参见图3）。对环境、安全、个性化、交通拥挤以及替代交通运输的更大关注将极大影响人们为满足移动需求而进行选择的方式和内容。价格、可靠性及品牌等传统标准在未来消费者决策过程中的影响将大大减小。

汽车经销商如何传达他们价值将决定他们在这一转变中是得还是失。新的零售模式将兴起。可以想象到，车辆可在当今传统意义的销售店之外直接销售给消费者。在某些市场中，例如在美国，经销商喜欢采用法规保护。新兴市场可能不采用这些限制性的做法。

无论法规环境如何，经销商的传统价值定义将会极大衰退。当消费者无法容忍传统经销的不灵活性时，长期确立的法规保护将会随着时间的推移而受到侵蚀。

图3. 2008-2020年车辆购买标准的变化



资料来源: IBM 2020年汽车行业全球调查

经销商，尤其是大型经销商集团已开始认识到这种威胁。那些始终通过强大的信息管理、个性化以及高水平服务来建立客户和企业亲密度并不断巩固客户关系管理的企业将是最后的赢家。远程信息处理和远程预测等技术将使经销商能够提供对车辆远程“感应与响应”方案以提高客户忠诚度。

无论最终出现什么情况，很明显经销商现在正在十字路口处徘徊。他们应着眼于开发并实施那些可以保持或重新建立客户价值的项目和服务。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38765

