



麦肯锡中国汽车行业 CEO 特刊 | 跨越“试点陷阱”，加快全面变革：车企数字化转型指南



作者：梁乐华，Martin Lehnich，Alexander Will

中国汽车行业正处在一个大变局的时代。受市场、竞争、客户、监管和技术等五个核心因素的影响，跨国和本土车企均面临着严峻的生存挑战。我们看到，传统做法如在营销、产品开发、制造和采购等方面进行渐进式的提升、改善，往往不能快速见效，且不足以实现利润的阶跃突破，因而很难在全新的市场环境中形成竞争优势。

我们认为，数字化转型是车企锻造新一轮竞争力的核心利器，也是决定其未来生死存亡的重要因素。可以说，应对复杂挑战，数字化转型是唯一可行的途径，这一点也已成为企业领导者的共识。我们服务全球和国内车企的经验表明，数字化转型能为车企平均提升 8—13 个百分点的 EBIT（即息税前利润）。

本文首先分析车企所面临的五大挑战，指出数字化转型应把握的三个关键抓手，以及如何跨越“试点陷阱”，最后对车企成功实现数字化转型提出了实操建议。

跨国和本土车企面临的五大挑战

1 增长停滞

2018 年以来，中国汽车市场呈现持续下滑的态势。尽管增长空间和潜力依然存在，但双位数的增长恐难再现。未来市场增长放缓应是大概率事件，预计 2020 年至 2025 年的年复合增长率将在 5% 左右。

2 竞争加剧

随着市场不断整合，竞争将进一步加剧，排名前 10 的品牌占据了中国汽车市场销量约 60% 的份额。新入局者如专注于智能电动汽车的新兴车企，以及来自其他行业的参与者，如科技公司，给传统汽车厂商带来了巨大压力。

3 消费升级

汽车正从一种交通工具转变为一种高科技移动设备，消费者对新技术以及定制化产品和服务的要求越来越高，使得汽车产品的复杂性日益提高。

4 成本上升

随着监管对排放和安全标准的要求趋于严格，以及消费者对自动驾驶、联网和电气化等新技术应用的期待上升，直接加大了车企的成本压力。例如，最近对全球车企高管的调查显示，超过 80% 的受访者预计纯电动车（BEV）的利润率将低于当前行业的平均水平。

5 软件转型

软件和中心 E/E 电子电气架构对定义车辆性能特征的重要性不言而喻，这为现有的车企产品开发流程带来了全新挑战，并对软件人才提出了更高要求。

我们还应看到，跨国、本土车企和供应商面临着不同的挑战。领先跨

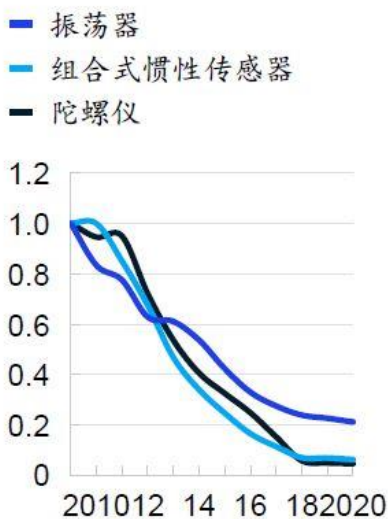
国企业的成功得益于他们的品牌声誉、提供高质量产品的能力，以及规模经济。然而，新入局者已经能够在（智能）电动车这个日益重要的细分市场开发行业领先的产品。同时，跨国品牌正面临本土企业的激烈竞争。这些企业通过为本地消费者提供量身定制高成本效益的产品，强有力地占领了中低端市场的份额。而本土企业升级品牌困难重重，导致其难以争取中端(单价超过 15 万元人民币)市场的客户，未能赢取额外的市场份额并增加盈利。

尽管起点不同，这几类车企转型的需求和紧迫性是一致的。总的来说，领先一步推出符合客户新要求的产品和服务，且维持价格竞争力的企业能率先实现营收突破。同时，伴随着计算能力的飞速发展、传感器和云计算等必要技术的成本大幅降低，数字化对提升运营效率和产品创新提供了巨大机会，同时也将进一步加速市场的两级分化。现有强者凭借数字化这一利器，将在竞争处于更加有利的地位。（见图 1）。

图1 数字化转型为什么会发生在现在？



传感器成本（归一化）



云计算成本

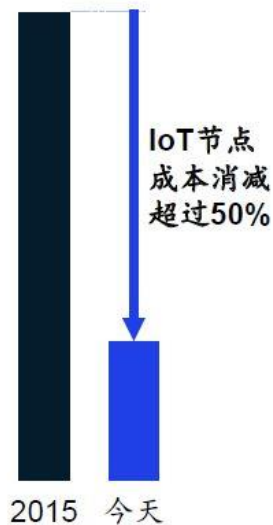


今天在云端存储一千兆字节的成本，相较2010年降低了

1,000X



IoT节点的成本



计算能力

处理器速度，数百万指令/秒 (MIPS)

0.29

1974

6,400

1999

318,000

2016

2,360,000

2020

资料来源：麦肯锡DTS

数字化转型的三个关键抓手

应对日益增长的挑战，数字化转型是唯一可行的途径，车企应把握好三个关键抓手，在效率和效力两个维度上取得显著的短期和长期成效：

数字化转型的成效

两年内将增速**加快一倍**?

成本不变，将上市新品数量增加一倍?

缩减**30%**的库存，同时提高客户服务水平?

将每辆车生命周期内的收入再提高**5%以上**

除了同比降本之外，将物料成本再降**5-10%**?

将**70%**的后台业务实现自动化?

将激励效率提高**5%**
将潜在客户转化率提高**20-30%**

在保证产品质量的同时，将产品开发时间缩短**30%**?

将制造过程中的**工作效率再提高30%**?

跨越“试点陷阱”

然而，数字化转型多以失败告终。究其原因，在于缺乏实施和规模化的整体方法。我们发现，数字化转型常常落入“试点陷阱”。很多企业过于关注部署所选的用例，而不是实现数字化转型的整体方法。根据我们最近对行业领先公司的一项全球调查，成功的数字化转型并不是“另一个 IT 项目”，而是获得高层领导(如董事会主席，CxO、执行委员会)支持的“以业务为主导，兼顾 ROI 回报的转型”。为了跨越“试点陷阱”，实现全面的

数字化转型，车企必须确立整体和可持续的思路，专注于以下三个方面。

1 业务

全面的数字化转型有赖于充分实现所有职能部门的数字化潜力，包括从市场和销售到产品开发和采购、制造和供应链到企业的间接职能。许多公司已经开始启动数字转型计划，当他们试图将技术整合到商业模式中时，常常会面临几个重大挑战，包括高昂的部署成本、无法证明的业务案例、难以获得的短期回报，以及不明确的试点价值。因此必须采用以业务为主导的方法，并兼顾 ROI 回报。

2 组织

数字化组织要求正确的组织结构、人才和运营模式，然而这些常常被企业所忽视。麦肯锡近期对 800 家公司进行的一项调查发现，人才短缺是数字化转型的最大挑战。为了实现转型蓝图，公司必须建立必要的绩效基础设施，培养相应的数字能力，推进变革管理。

3 技术

当实际部署时，数字化转型项目通常会受到以下因素的阻碍：对可拓展性缺乏信心、缺乏供应商的协作、以及选择和连接不同平台的复杂性。公司不仅需要在内部建立必要的技术基础设施，还需要在外部开发一个拥有充足合作伙伴的生态系统，从而为所有的数字应用提供强力支撑。

助力数字化转型取得全面成功

数字化转型服务(DTS)提供一体化整合方案,通过部署全面和敏捷的转型措施,为汽车行业提供最领先和最优秀的数字用例和解决方案,从而推动跨业务、组织和技术的端到端转型(见图3)。

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_33642

