



传统车企是否会看着自己被 颠覆而无能为力



作者：彭波

我偶然看到一篇 2006 年的文章，是介绍诺基亚如何研究全球各地的消费者，其目标是打造下一代手机。那一年，诺基亚全球市场份额 35%，如日中天。

2007 年 1 月 9 日，第一代 iPhone 发布。此时，离诺基亚手机业务被微软收购还有 6 年。

真的很感叹，一家全球手机霸主虽已初步嗅到了行业即将到来的巨大转型，却还是眼睁睁地看着自己走向衰落，无力回天。

然而，更令人感叹的是，当年诺基亚的一众竞争对手，摩托罗拉、索尼爱立信、LG、明基，基本也陆陆续续滑向市场边缘，风光不再。

那么，在电动、软件、智能等多种要素重新定义汽车行业的今天，会不会重蹈十多年前手机行业的覆辙？是不是大多数传统车企将眼睁睁看着自己被边缘化而无能为力？

曾经我的观点是，这种现象在汽车行业发生的概率不大，原因如下：

- 1，汽车企业规模足够大，研发费用充沛，全球研发投入最多的十五家企业中，有 4 家是汽车企业。因此，车企创新的能力和资源是足够的；
- 2，汽车产品的安全属性极强，政府相关的管控法规较完善，新生力量受到的掣肘较多，很难轻易颠覆行业规则；

3, 汽车产业链很长, 新生力量除了要有突破性产品, 还要能构建全新产业生态, 难度很大, 所需时间较长, 也给车企提供了转型的充裕时间;

4, 汽车产业资金压力巨大, 如果新生企业不能快速盈利, 则很容易陷入资金枯竭, 夭折于半路上;

5, 汽车产品单价较高, 几乎是最贵的个人消费品。消费者会选择谨慎尝鲜, 这给新品牌扩张市场规模带来较大的阻力。不像手机, 消费者买一个新品牌尝尝鲜, 对个人的经济影响不大。

然而, 我最近对自己的判断有所动摇。

我开始担心, 传统车企虽然看到了行业的发展趋势, 但在痛苦的转型过程中, 很可能会步手机行业后尘, 逐渐丧失固有的市场地位。

汽车行业的转型方向, 其实基本已经清晰, 一如 2007 年的手机行业。未来的汽车产品, 需要能全新的软件提供智能体验、需要提供开放的生态服务产品、需要联通多方的实时在线。这意味着, 传统车企必须具备强大的软件能力、打通所有部门的数字化能力、为产品和服务的迭代提供灵活机制的跨部门敏捷组织, 并能以真正开放的心态探索和布局产业链生态系统。

车企意识到了以上趋势么? 车企在往以上方向努力么?

是的。

但为什么我们还是会担心这些努力很可能无法带给车企新的未来呢？

因为，我们观察到如下现象，可能起到阻碍作用：

1，既有的产品思维惯性制约突破性创新。

车企的产品部门往往习惯于围绕原有产品创新，缺乏动力进行突破性创新。在产品开发过程中，层层审批和讨论更看重平台和模块的通用性，会把一些大胆的想法逐步磨灭。现在，不少产品策划部门开始寻找黑科技，在上二代产品基础上叠加新的硬件或功能。从用户角度看，对软件的迭代优化能带来的新体验兴趣寥寥。大多数产品部门低估了软件赋予产品的价值，对于新的、尚不成熟的、需要迭代的产品技术，会很快放到“武器库”中，但很少予以重视。另外，对于产品的售后体验和商业模式也觉得没必要去思考，甚至认为不属于产品策划部门的职责。所以，本质上，产品策划部门的工作习惯依然停留在热情地去定义一款性能卓越的硬件产品，而不是一款体验卓越的软硬件融合的产品。

2，传统的商业逻辑妨碍创新方向的投资。

目前传统车企在软件能力的投资，在智能网联的投资，在无人驾驶领域的投资，在数据安全方面的投资，按照传统的商业逻辑，无法用一个比较清晰合理的，有事实依据的，有对标参考的财务模型来证明其合理性。于是，董事会/经管会出于善意会提醒投资还是要考虑 ROI 的，这些领域都没错，需要投入，但请控制预算。于是，车企就只能采取试点投资，小步前行。高管们心想如能在现有体制机制往前迈出一小步，也是一个不错的突破。

但是，如果当年车企不是在动力系统方面投入重注，而是像今天这样稍微投资试水，还能取得突破么？如果不下定决心采取大动作，车企在打造面向未来的产品和服务上仍然沿用渐进式投入，则是把大规模阵地战当作游击战来谋划，是对形势的严重误判。

3， 过多考虑现有体系的优势。

当产品的形态发生变化时，过多考虑既有优势往往是对创新的一种羁绊。如果当初腾讯选择固守既有优势，即 QQ 打造移动端社交工具，就不会有今天的腾讯了。

传统车企开发电动车都寄希望于好好利用传统汽车的平台，而不是想着尽快打造一个纯电平台，致使纯电平台的推出落后于新势力至少两三年。

比如，在研发电动车产品时，要求尽量充分利用传统汽车的研发体系资源和能力。但是，现有研究院各个岗位的重心往往依然是传统汽车，毕竟公司现在的命脉还是传统汽车。于是，电动车的开发的进度和质量往往不能得到有效保障。而对于电动车需要先行的软件、网联、数据安全等方面的能力，往往未能率先突破，做到行业领先。

再比如，在考虑电动车的营销体系时，车企往往过多考虑如何充分发挥现有销售渠道的优势。于是电动车业务在渠道模式的创新和差异化服务体系的构建上便更容易缩手缩脚，不敢突破。

4， 庞大的组织机构和复杂的业务流程阻碍敏捷的行动。

传统车企的高层往往对复杂的流程和坚硬的部门墙无可奈何。于是新业务、新技术和新模式到来时，传统车企往往只能增加专有部门，使得组织愈发变得复杂。与此同时，这些新生事物根植在错综复杂的母体中，团队的活力和创造力以及机制的灵活性往往很快泯然众人矣，文化被同化，创新业务的基因培育不起来。因此，软件、数字化、直面用户体验所要求的敏捷和快速迭代，往往很难实现。

当然，以上观察，到目前为止，还仅仅是我们的隐约担心。

电子类产品，如诺基亚大概用了六年滑到谷底，汽车行业留给传统车企的时间或许还有十年。特斯拉和新势力们也有自己的问题，它们的问题非常清晰，解决方向也很清晰，大多数用钱就能解决。而传统车企，问题不见得明显，管理层不一定达成共识。解决问题的思路更是由于问题的复杂性，且需要系统性转型，而没有被管理层重视。所以，传统车企的转型或许是比较新势力求生存更难解决的问题。

车企管理层应该怎样消除以上困惑呢？如何才能避免自己沿着一个长长的斜坡下行，但却无能为力呢？我们在此谨分享一些初步思考，希望能

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_33649

