



# 披荆斩棘，强势归来：后疫情时代半导体产业如何崛起



作者：Harald Bauer、Ondrej Burkacky、Peter Kenevan、Abhijit Mahindroo、Mark Patel

后疫情时代，那些在危机前期便适时调整长期战略的半导体公司将披荆斩棘，强势归来。

新冠疫情暴发后，半导体公司果断出击，多管齐下保护员工，并解决供应链安全隐患等紧迫性问题。尽管形势依旧严峻，且许多政府仍在落实“社交疏离”等要求，但半导体行业的领军企业已在展望未来，充分为后疫情时代备战。为了从容迎接这一时刻的到来，他们正在重新构思能够变革其商业模式战略。在麦肯锡之前提出的新冠疫情应对框架中，重构战略、变革商业模式这两点备受推崇。

---

### 千里之行，始于足下

企业在进行战略决策前，必须首先设立基线。当大环境充满不确定时，基线的重要性愈加凸显。这个过程并不复杂，且大多数半导体公司早已掌握了必备信息。他们所要做的第一步，便是基于自身的能力及产能，明确其核心商业模式和主要优势。其次，各公司应仔细审视新冠疫情带来的财务冲击。除去采取评估现金流和流动性状况等早期举措外，半导体公司还应细究各种干预措施的影响，包括息税前利润（EBIT）在这些措施下的变

化。

审视公司内部状况只是第一步，接下来，他们还要评估公司在行业中的地位。与竞争对手相比，他们当前的市场份额和传统地位如何？客户和竞争对手对公司的看法是否会影响公司未来的发展前景？一旦这些问题得到解决，半导体公司便能全面了解自己的潜在优势，未雨绸缪，从容迎接未来挑战。

---

商业模式的各个环节都有可能发生改变，包括产品组合、资本开支 (capex)、研发战略、需求预测、供应链足迹、生产决策以及并购选择等。面对如此多的不确定性，半导体公司在进行战略决策时可能略感艰难。这也是为什么转型伊始，设立一个坚实的基线无比重要（欲知更多信息，请参见附文“千里之行，始于足下”）。基础打牢后，半导体公司便可在规划前方路径时聚焦以下问题：

纵观历史，那些在危机早期就开始重构战略的公司最有望迅速复苏，成为市场领军者。虽说新冠疫情在近代堪称史无前例，但无法“抹杀”长期规划对公司的重要性。

新冠疫情极大改变了半导体行业的基本面，包括客户行为、业务营收和公司运营等诸多方面。许多公司的前景都充满不确定性，有些甚至面临

倒闭的潜在困局。基于政府出台的干预措施及其他难以预测的变量，半导体行业将面临多种潜在恢复情景。

早些时候，我们发表了一篇文章，展望了半导体行业在中短期的需求演变。该文章从麦肯锡新冠疫情恢复九大预设情景中选取了两种，并进行了一系列分析。这两种假设都认为，新冠病毒的传播最终能够得到控制，从而避免灾难性的经济损失。在第一种情景中(以下简称 A3)，全球国内生产总值 (GDP) 将于 2020 年第四季度复苏；在第二种情景中 (以下简称 A1)，复苏将被推迟到 2022 年年底。文章发表后，我们又调整了此前的预估，将 2021 年的需求也纳入其中。

上述两种复苏情景都表明，大多数半导体细分行业的营收都将在 2020 年同比出现负增长。不过，该现状可能会在 2021 年得到改善，因为届时大多数终端市场都将出现复苏。而这背后的一个重要原因是 2020 年较低的行业起点。在较为乐观的 A3 情景中，只有少数细分市场能在 2021 年达到新冠肺炎暴发前的增长预期(见图 1)。在较为悲观的 A1 情景中，复苏的细分行业数量更是少之又少(见图 2)。在这些细分市场中，有几大趋势十分醒目：

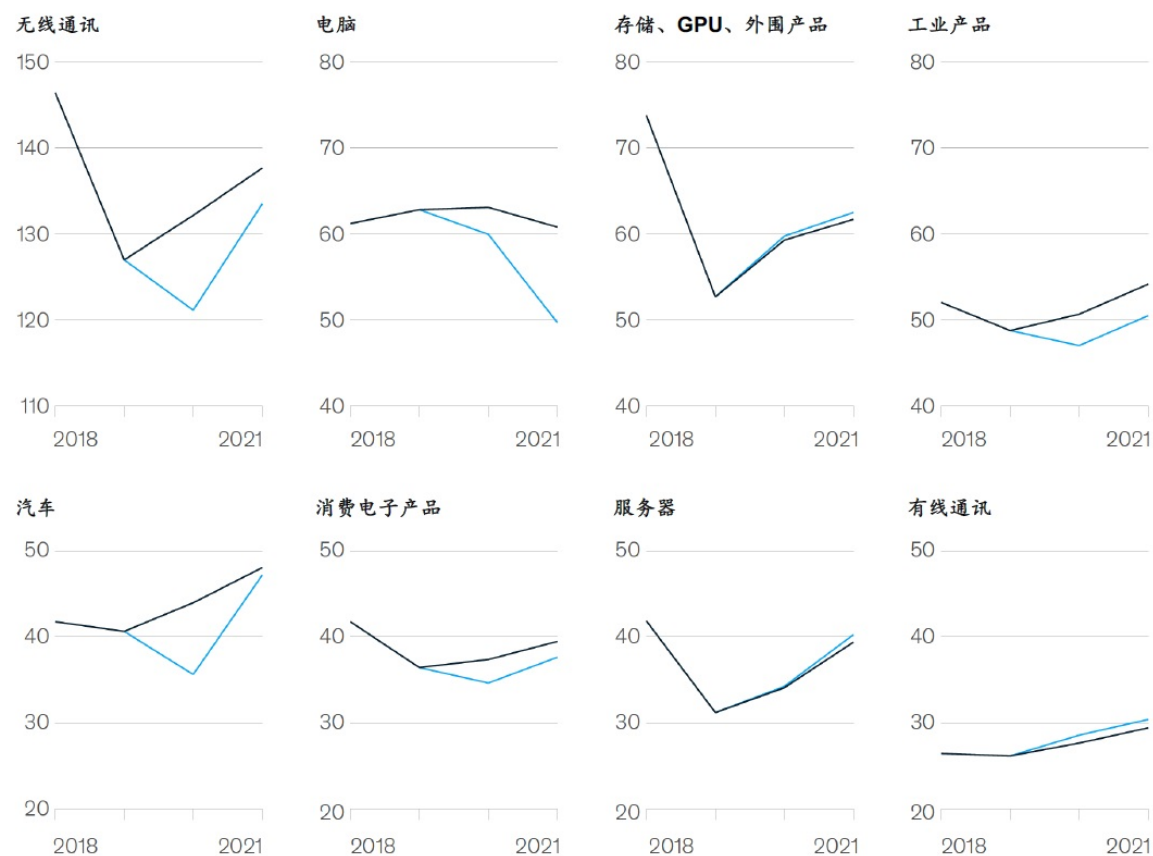
上述两种复苏情景都表明，大多数半导体细分行业的营收都将在 2020 年同比出现负增长。

图1

在A3情境下,少数细分市场的需求能够在2021年恢复至疫情前水平

半导体各细分市场的收入, 10亿美元

— 新冠疫情前的预测<sup>1</sup>    — A3情景



<sup>1</sup> 对于2021年, 使用IHS对半导体市场预测中2020~2023年的年复合增长率来调整2021年的异常预测效果

<sup>2</sup> 对于A3和A1情景, 2021年的同比增长率基于相同情景下对2020年的新预测

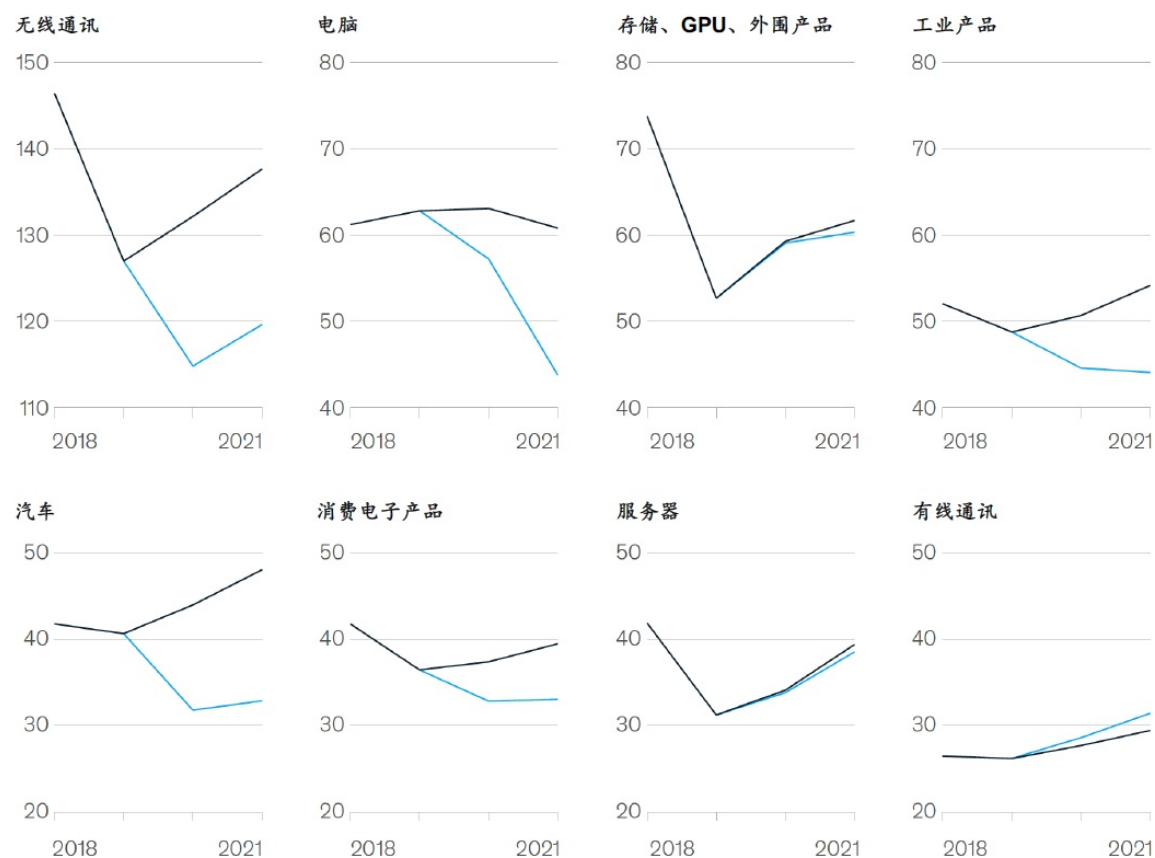
资料来源: Strategy Analytics; IHS; 专家访谈

图 2

在A1情景下,大部分细分市场的预测需求均无法在2021年恢复至疫情前水平

半导体各细分市场的收入, 10亿美元

— 新冠疫情前的预测<sup>1</sup> — A1情景



1 对于2021年, 使用IHS对半导体市场预测中2020~2023年的年复合增长率来调整2021年的异常预测效果

2 对于A3和A1情景, 2021年的同比增长率基于相同情景下对2020年的新预测

资料来源: Strategy Analytics; IHS; 专家访谈

考虑到医疗保健行业与企业发展面临的不确定性, 2021年之后的需求其实更加难以预测。公司在制定长期计划和评估潜在情景时, 有两个领域的趋势尤为值得关注。

### 市场拉动力

过去几个月, 世界各地的人们借助视频会议等技术, 对新的工作、学习和沟通方式进行了大胆的尝试。这种趋势可能会对半导体的需求带来持

久影响，并为现有产品和服务开辟新的可能性。例如，随着人们越来越依靠在线协作，各行各业可能会增加自身对支持服务器、互联互通和云端服务的半导体需求。以下产品和服务可能也会拉动对半导体的需求：

当然，某些重要领域会因疫情而减少对半导体的需求。由于收入下滑，缺乏相应的研发资金，部分汽车制造商已经开始推迟对自动驾驶技术的投资。其他领域对需求趋势的预测则存在诸多不确定性。以出行业务为例，人们对病毒传播的担忧明显降低了公共交通的受欢迎程度。如果地铁和公交车的客流量持续低迷，或是购买私家车的人数不断攀升，那行业对半导体的需求可能也会随之改变。

### 关注行业变化及区域应对差异

新冠疫情为供应端带来了意料之外的风险，导致了潜在的关键零部件短缺问题。为了解决上述问题，许多半导体公司都在对供应链进行重新配置，提高供应链韧性，并潜移默化地进行长期调整。在针对未来进行战略规划时，半导体公司可以进行场景建模，充分了解生产本地化、提高库存和其他举措的潜在影响。

**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\\_33982](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33982)

