

“战胜欧洲——给汽车制造商及供应商的战略”

中欧汽车研讨会
2009年9月23日

Prof. Dr. Bernd Gottschalk
德国AutoValue总经理
德国汽车工业协会前主席，梅赛德斯-奔驰前董事

战胜欧洲——给汽车制造商及供应商的战略

1. 基础知识 (欧洲及德国汽车产业)

2. 欧洲及德国汽车产业的主要趋势

3. 面临的挑战

4. 成功的要素

5. 结论

战胜欧洲——给汽车制造商及供应商的战略

1. 基础知识 (欧洲及德国汽车产业)

2. 欧洲及德国汽车产业的主要趋势

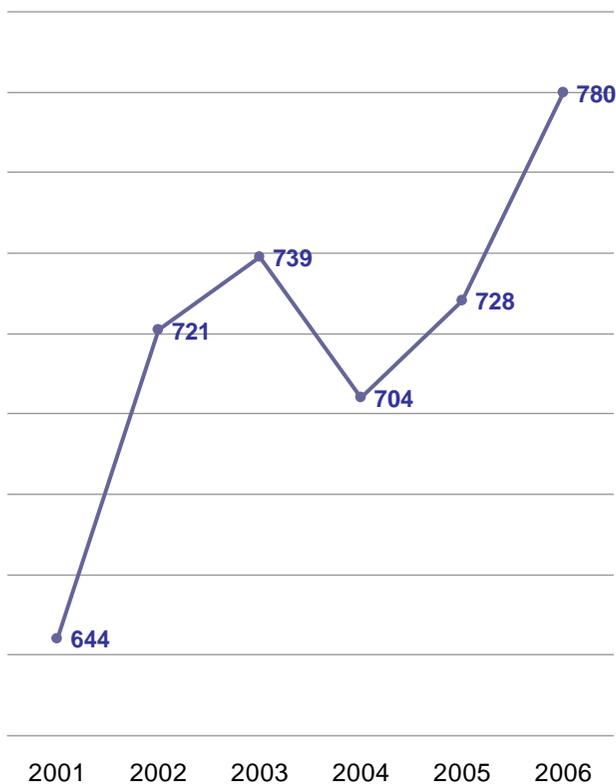
3. 面临的挑战

4. 成功的要素

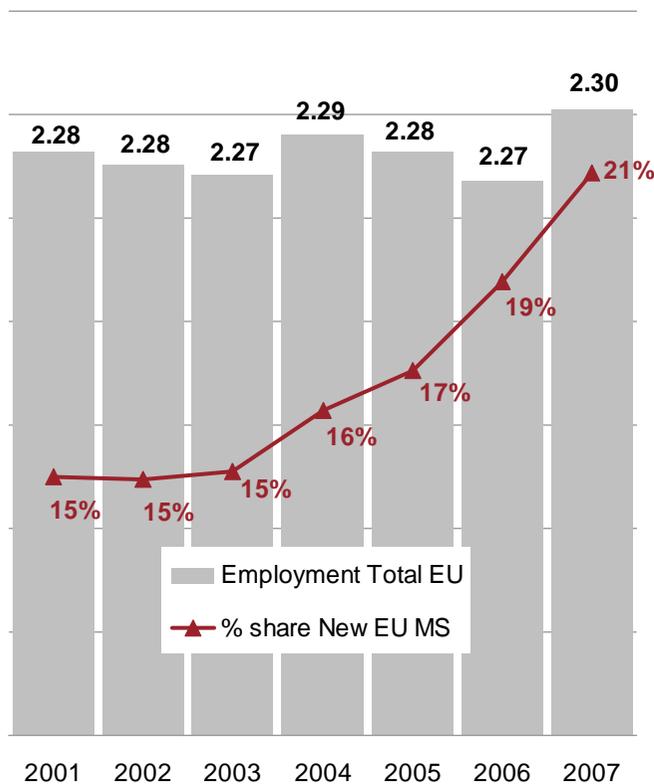
5. 结论

欢迎进入欧洲汽车产业！对于新厂商，这里诱惑巨大，但进入门槛也够高

营业额* (10亿欧元)



雇员(百万)



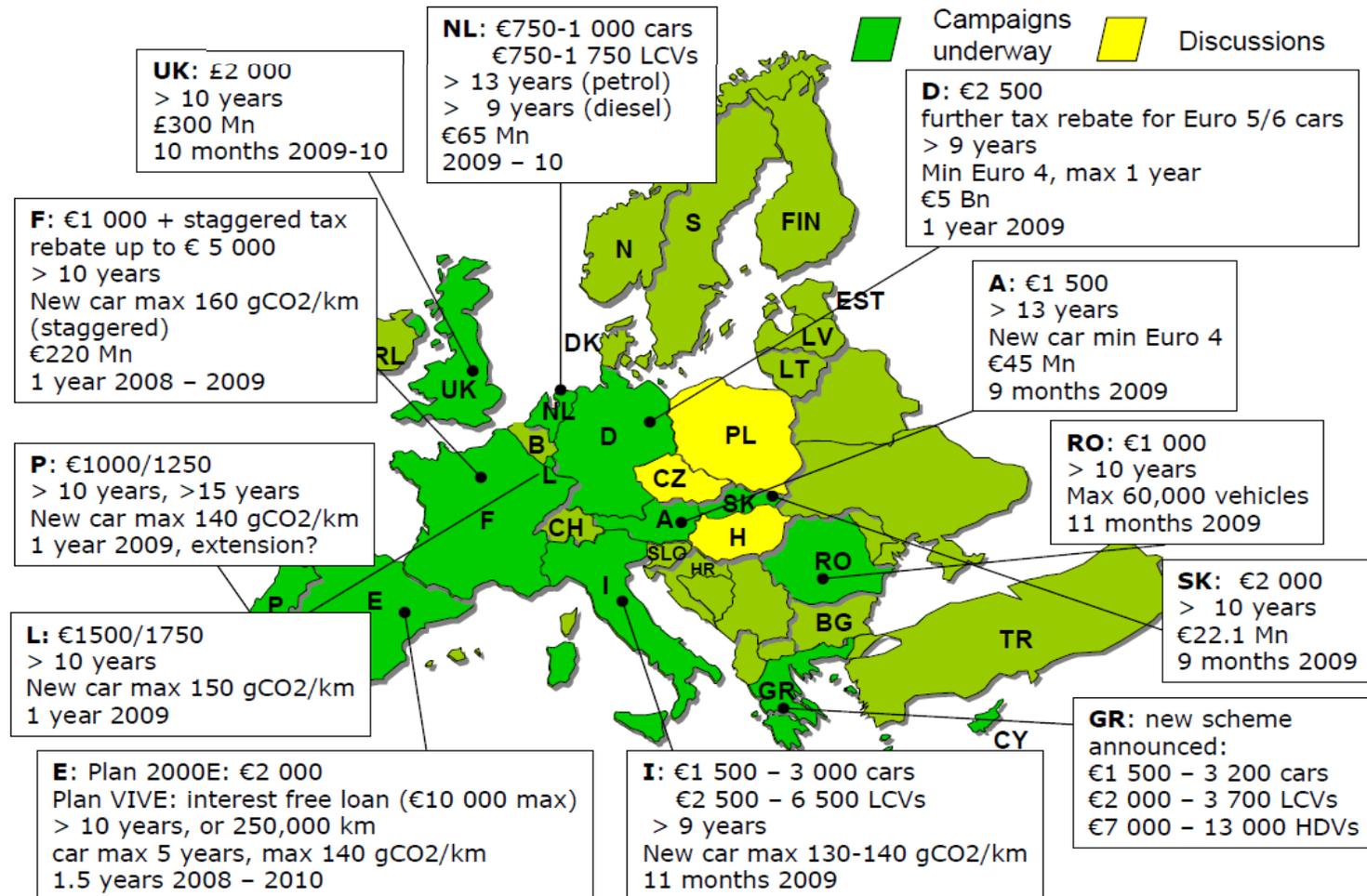
% share New EU MS

- OEM厂商数目
欧洲汽车制造商协会：15
非欧洲汽车制造商协会：> 60
- 数量上稳健提高，质量上高速增长
- 乘用车登记数复合年增长率：
2003 - 2007: +4%
- 营业额复合年增长率：
2001 - 2006: +21%
- 供应商数量
CLEPA: 81个成员
(合计: 3,000个供应商)
- 工厂数量 (欧盟 27): 237
- 欧盟卡车产量年复合增长率：
2003 - 2007: +11%

数据来源: 欧洲汽车制造商协会

* 2004-2006: 欧盟27, 2000-2003: 欧盟25

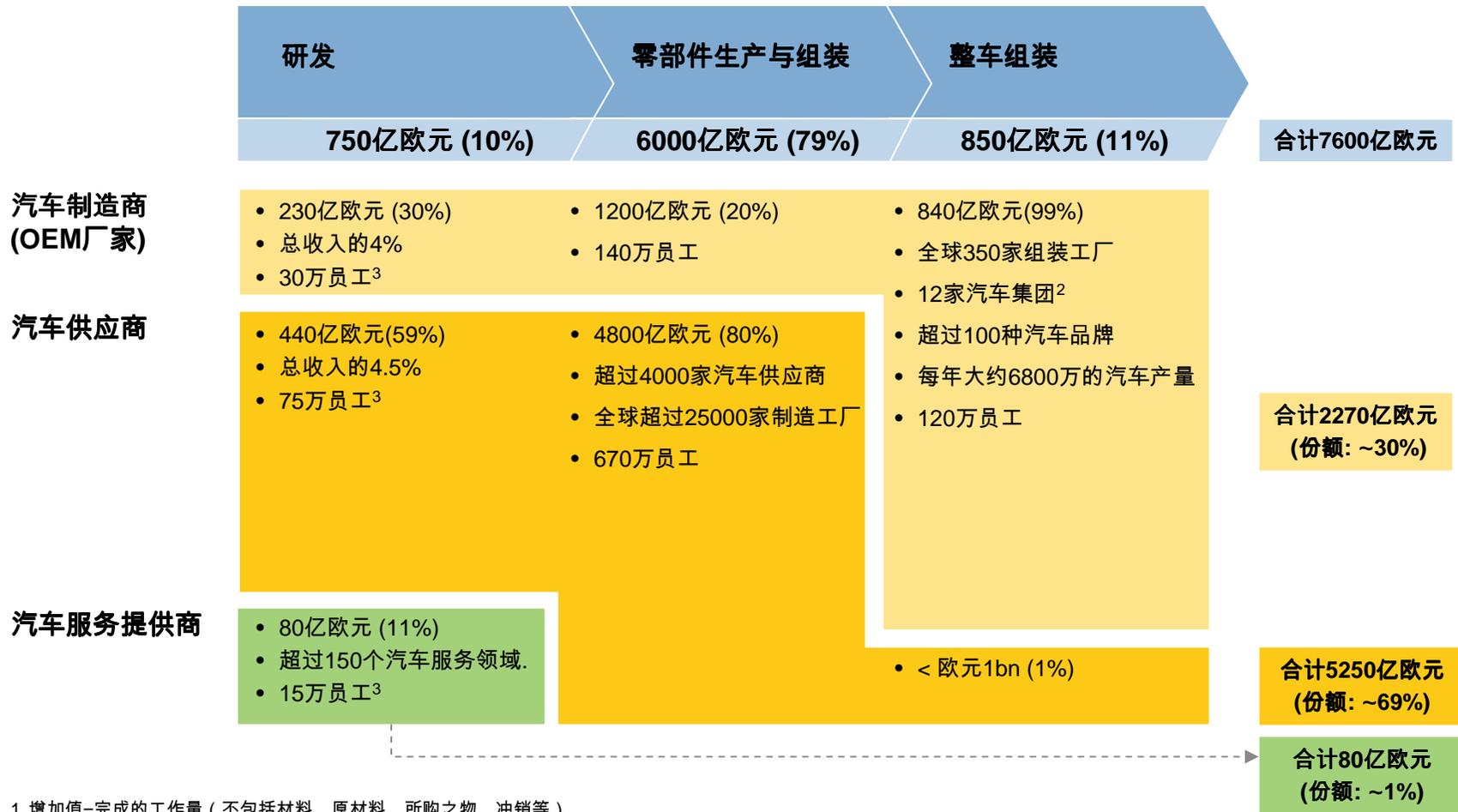
现有欧洲市场被各种政府振兴计划打乱



来源: ACEA

德国汽车行业处于（并将继续处于）欧洲第一的位置。汽车产业是经济的主要驱动力。

2008年全球汽车业增加值¹

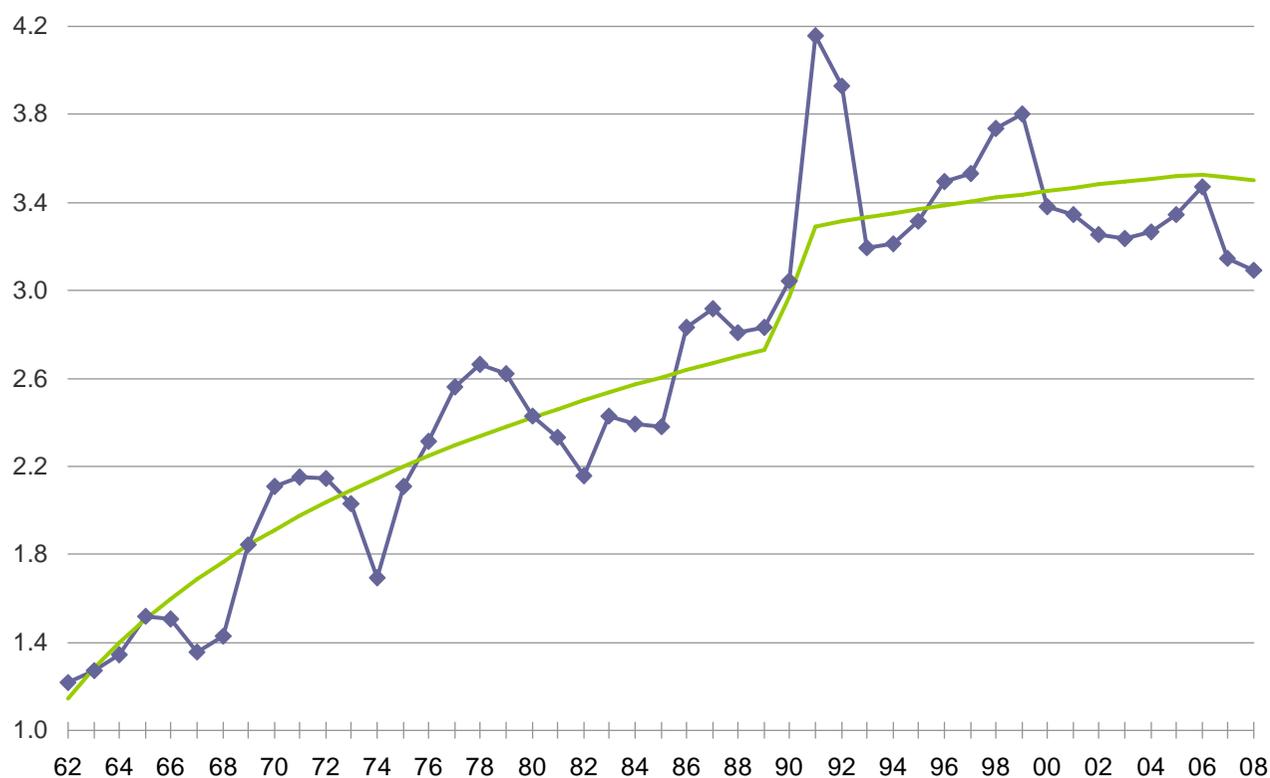


1 增加值=完成的工作量 (不包括材料, 原材料, 所购之物, 冲销等)
 2 包括中国厂商以及小规模汽车制造商 (如阿斯顿马丁, 莲花...)
 3 工程师占80%

数据来源: Oliver Wyman

世界市场的领导企业决定了德国市场的高端产品以及种类数量。

新注册厂商 (百万)



- 市场领先者大众挑战丰田，已经制定了2018年全球销量1140万辆的目标。
- 以旧换新计划2009年将会产生375万辆意外的汽车市场增长，但2010年减少至280-290万辆。
- 梅赛德斯、宝马、奥迪和保时捷将守护其高端主导地位。
- 目前国外品牌市场份额不断增长（35%），但2010年会“缓慢”。
- 过硬的质量和技术标准是必要条件。
- 折扣和价格手段的力度越来越大。

数据来源: KBA, VDA

战胜欧洲——给汽车制造商及供应商的战略

1. 基础知识 (欧洲和德国汽车产业)

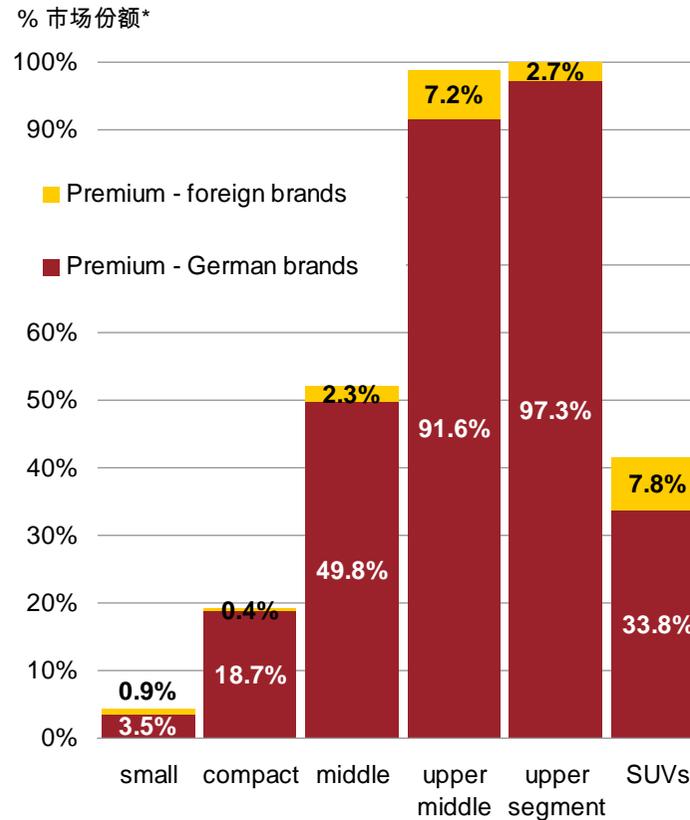
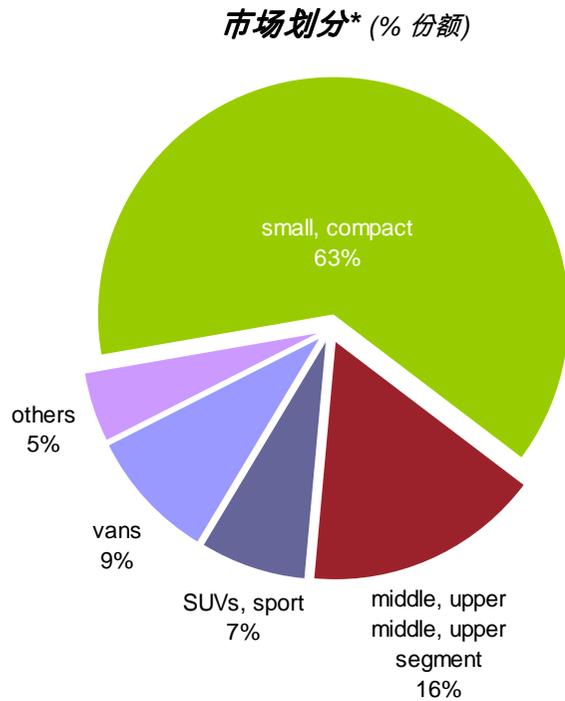
2. 欧洲和德国汽车产业的主要趋势

3. 面临的挑战

4. 成功的要素

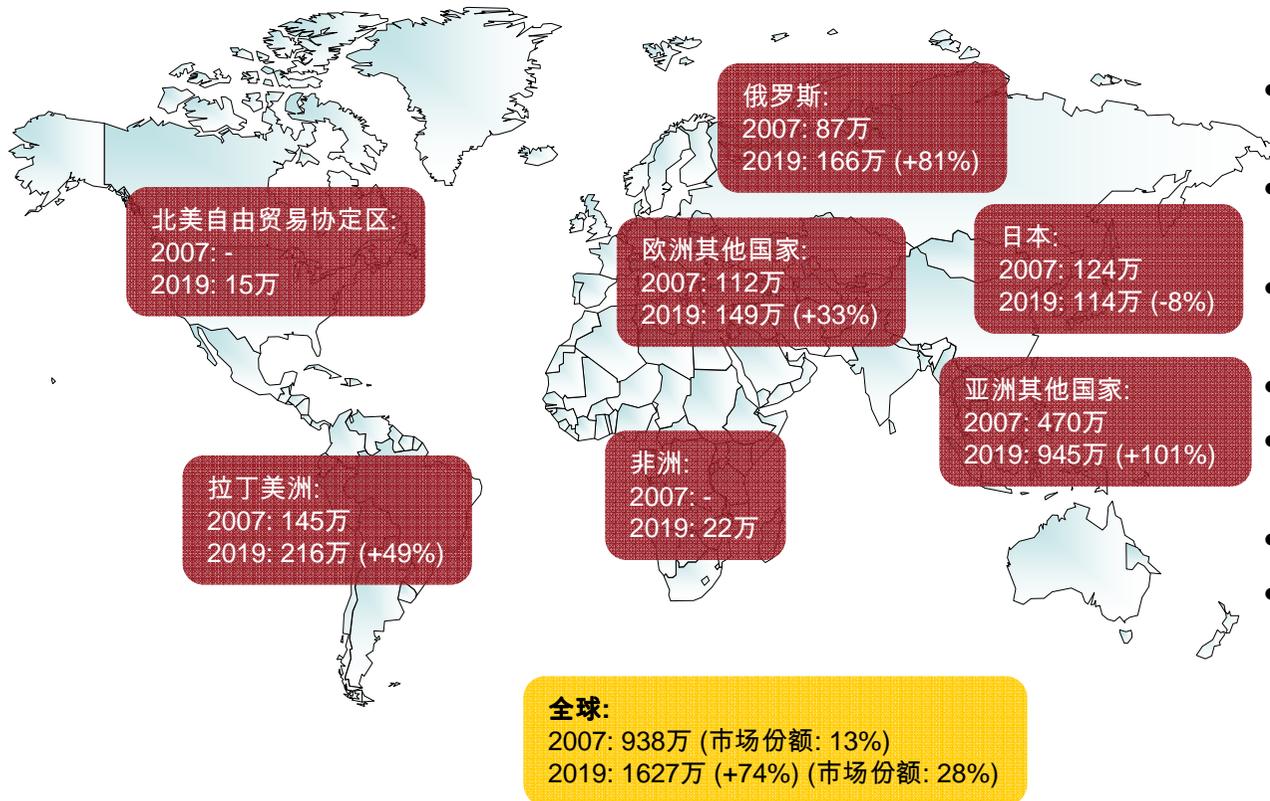
5. 结论

目前存在着朝小型车发展的趋势。目前高端汽车受到很多因素的挑战（二氧化碳、以旧换新计划、小型车的税收激励机制等），但有望借助“绿色高端”概念来快速复兴。



- 高端市场是主要的形象驱动者。
- 德国品牌已成为世界品牌。
- 在德国，营业额、出口、供应商的基础或员工都反应了高端市场的重要性。
- 未来，我们将在高端，中端甚至紧凑级市场中都获得利润。
- 在可预见的将来，高端将被二氧化碳减排技术重新定义（绿色高端）。
- 丰田将在欧洲高端市场中确立其自己的企业地位。
- 如沃尔沃这样的顶级品牌会遭受到新进入者潜在威胁。

在新兴市场，低成本汽车会大量增长。而德国却不是低成本汽车的消费地。尽管德国消费者也在寻求更低价的汽车，但是标准依然很高。

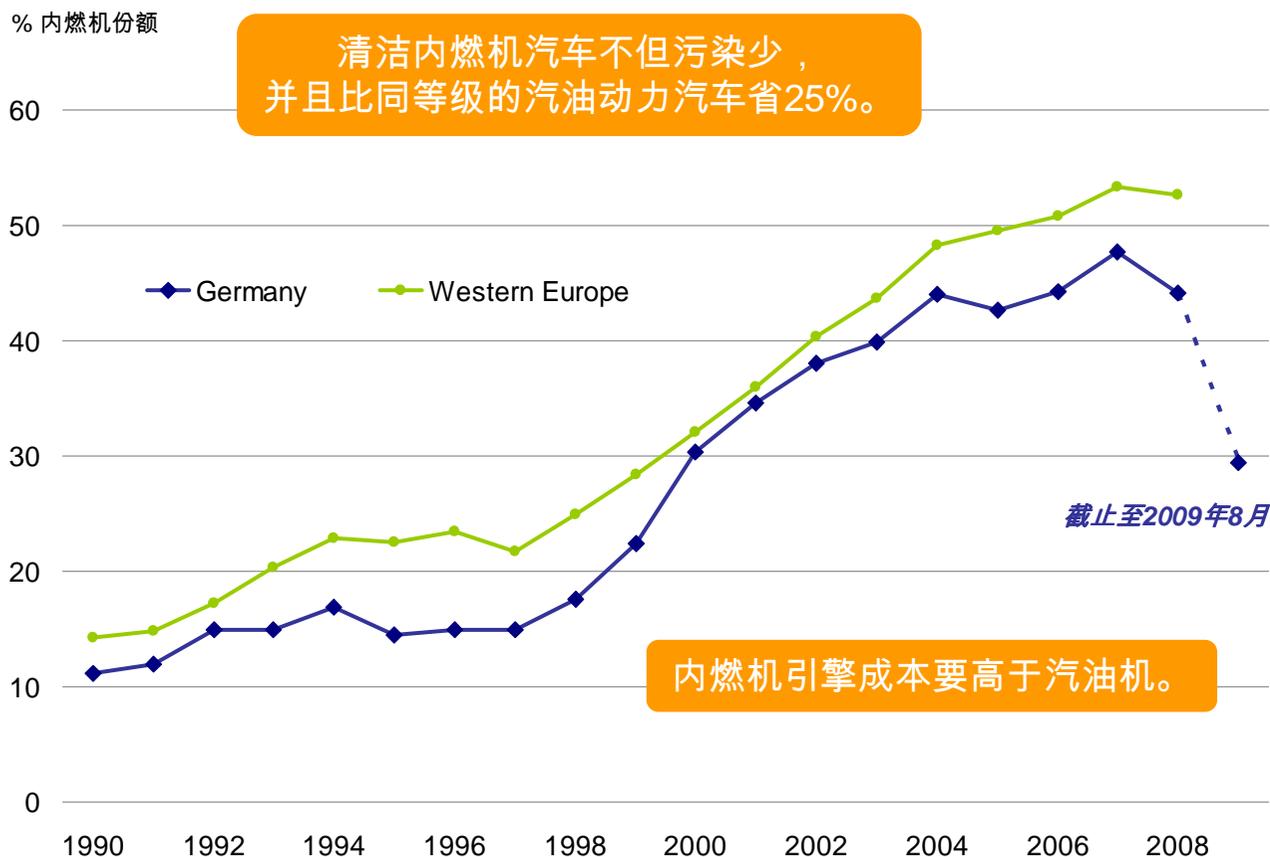


- 全球低成本汽车（低于10000欧元）仍是高产（900万辆）。
- 全球小型汽车的市场份额已经超过13%。
- 德国小型汽车将仍是技术精密型的。
- 二氧化碳/气候变化有利于小型汽车销售的增长。
- 小型汽车的利润率大多比较少。
- 小型车经常出现在顶级或类似品牌下（Mini、Smart）。
- 产品生产地大部分在德国以外。
- Polk 预测将来销售量会增长到74%（2007：2009），市场份额将翻一番（2019：28%）。

德国会是小型车盛行的国家吗？



欧洲汽车还是传统的内燃机驱动。尽管实际上内燃机份额正遭受动摇，但是内燃机技术仍提供了以合理价钱减少二氧化碳排放量的可能性。

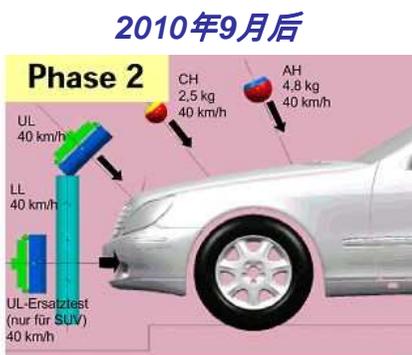


- 至2008年止，欧洲市场内燃机份额已达52.7%（最高：比利时：79%）
- 德国：44.1%，但实际上：29.4%
- 与汽油机相比，内燃机的省油优势在缩小。
- 在将来，汽油机引擎将与内燃机一样高效和清洁。
- 越是高端的小型车市场，将来的汽油机市场份额越大。
- 不使用内燃机技术，则无法保证高市场份额。

数据来源: KBA, VDA

欧洲的轿车和卡车是受到最高监管的产品。对于新厂商，安全性、环保以及其他技术标准有较大的压力。

对于行人的保护



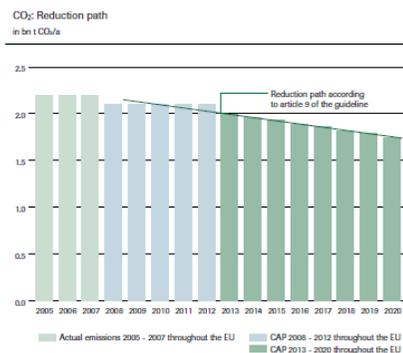
欧洲新车碰撞测试



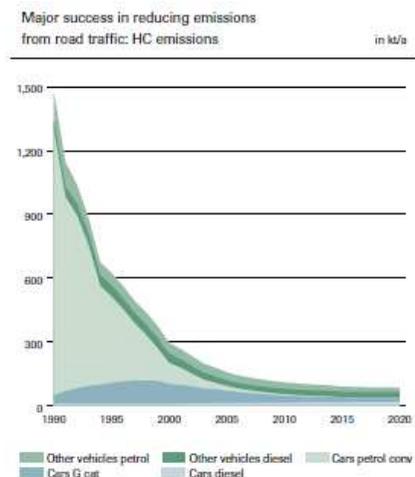
报废车辆

1998年德国汽车行业同意，到2015年，减少在垃圾点放置废品的比例至5%。

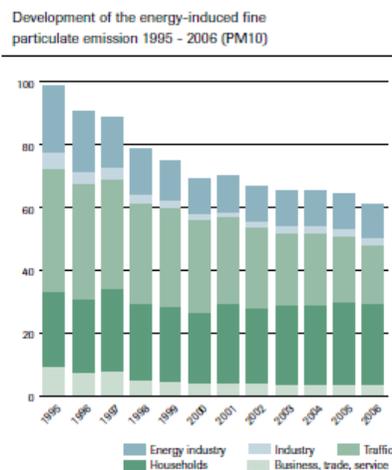
CO₂ 排放



HC 排放



微小颗粒排放

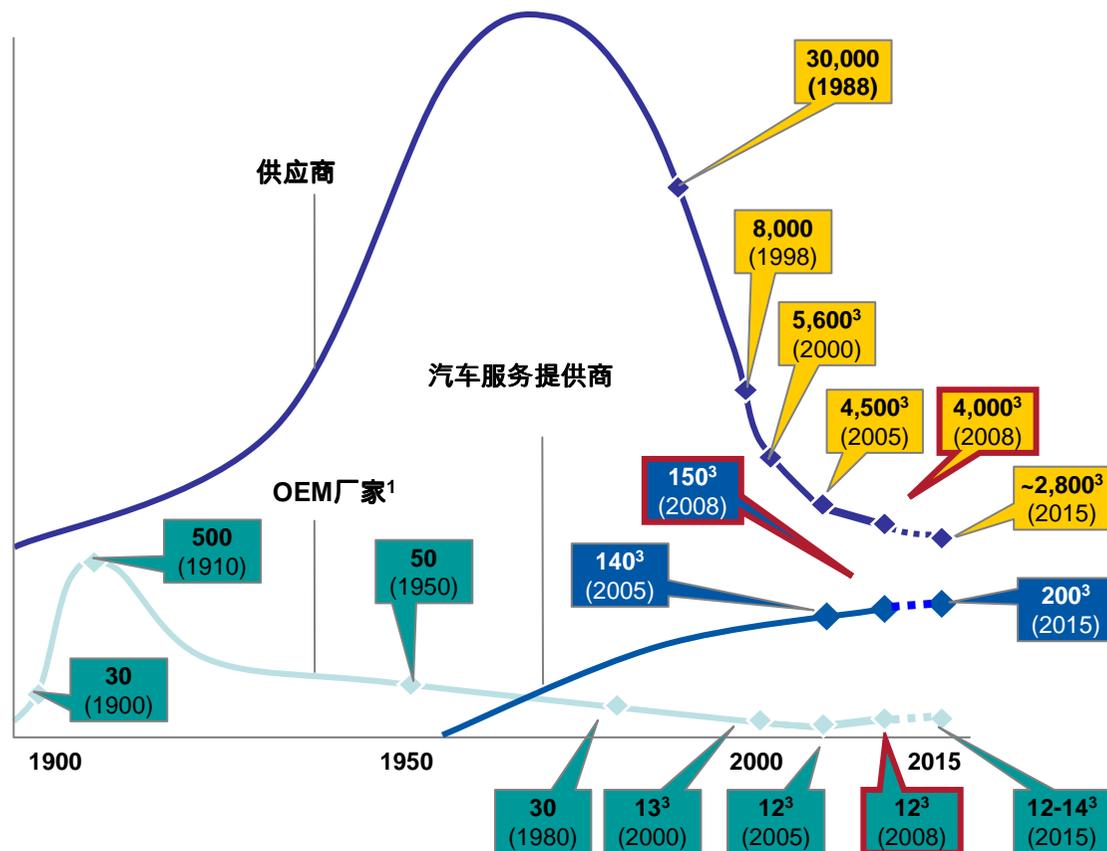


- 新厂商期望在欧洲市场取得成功，必须遵守相应的标准，并通过测试程序。（陆风是一个负面例子！）
- 高标准决定了高成本。
- CO₂ 排放: 汽车平均 120g/km (2015)
下一步: 甚至 95 g/km?
- 消费者甚至期望产品要比法律规定的更好！

数据来源: ACEA, Euro NCAP, VDA

兼并的趋势不断加剧竞争。

汽车产业的公司数量
1900-2015



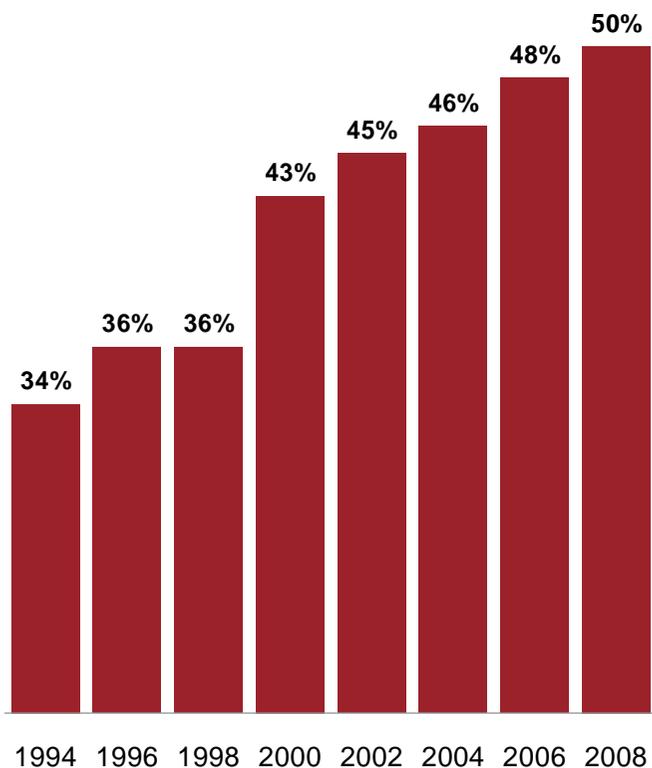
- 可以预见，到2015年为止，供应商的数量将进一步减少三分之一。
- OEM厂商大部分被兼并。很有可能将会形成新的大规模集团，尤其是在亚洲。
- 未来汽车服务提供商的数量仍将继续增加。

1 代表除中国制造商和小规模汽车制造商之外的大规模汽车集团的数量
 2 宝马、戴姆勒、菲亚特、福特、通用、本田、现代、三菱、标致、丰田、大众、克莱斯勒
 3 年产量超过1百万的OEM厂商；年收入超过2千万欧元的供应商；年收入超过2千万欧元的汽车服务提供商

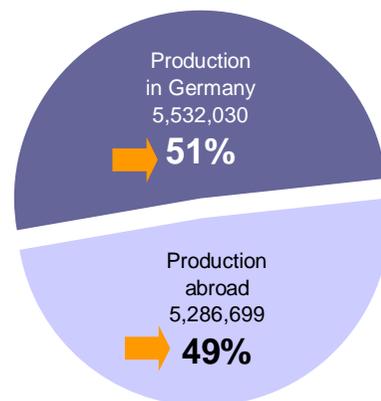
数据来源: OESA
 (原始设备供应商协会),
 媒体研究, Oliver Wyman 研究

全球化是未来增长的关键。欧洲厂商在亚洲市场的份额相对较小，但是会不断增长。中国正走向世界！

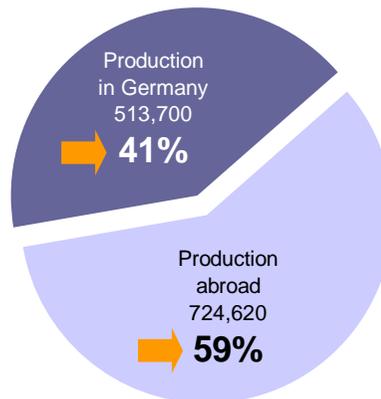
% 德国汽车海外份额 (乘用车+卡车)



乘用车:



卡车:



- 长期的增长取决于全球脚步。
- 40% 的乘用车和59% 卡车已经在海外生产。
- 这种趋势表明越来越多的汽车将在德国之外生产。
- 亚洲将是未来的“热点”地区。
- 欧洲期望能有更多的亚洲品牌。

数据来源: VDA

战胜欧洲——给汽车制造商及供应商的战略

1. 基础知识 (欧洲及德国汽车产业)

2. 欧洲及德国汽车产业的主要趋势

3. 面临的挑战

4. 成功的要素

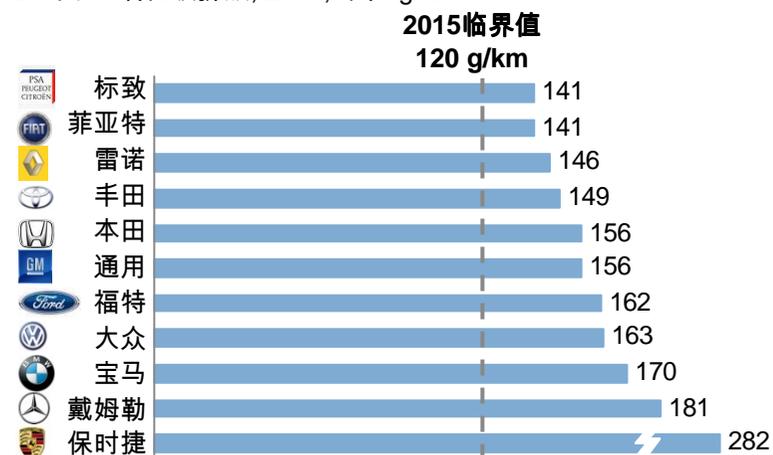
5. 结论

二氧化碳减排技术，高额研发支出，同时，消费者不断降低的价格接受度和激烈竞争，都将使获利变得艰难。

发展

通过二氧化碳的技术较量

Ø 汽车二氧化碳排放, 2007, 单位 g/km



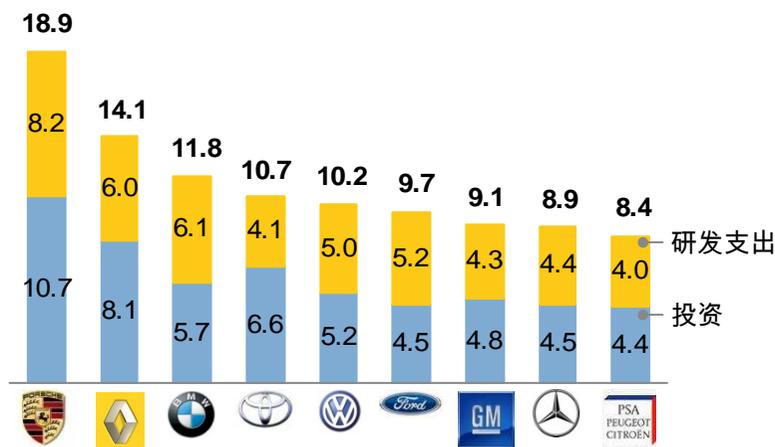
原因

- 新的法律法规和消费者环境意识的改变使得对OEM厂商有更高的技术需求。
- 比如欧盟：到2015年，新车的排放临界值将达到120克CO₂ 每公里。
- 很有可能，在将来，OEM厂商将面临更严格的要求。（如有有关安全和环境保护）

影响

OEM厂商投资和创新的压力

Ø 2004-2008, 占年收入的比重%



结论

- 对于OEM厂商，尤其是拥有大排量引擎汽车（如宝马）减少排放，是个巨大的技术挑战。
- 除CO₂ 法规外，ZEV, PM, NO_x, 以及行人保护等规则对于OEM厂商的技术有进一步的要求。
- OEM厂商有创新的压力；一般而言，投资年收入的4-6%进行研发。
- 对于研发的需求是强烈而多方面的。必须避免无谓的创新，因为一切投入都是为了成本的节约和资源的充分利用。

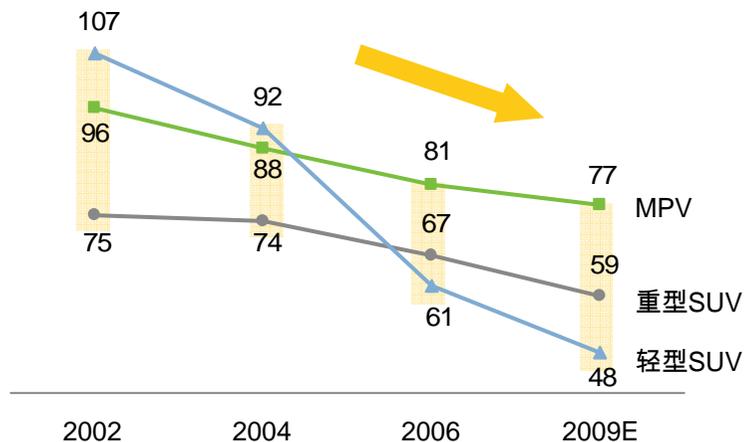
数据来源: JP 摩根 (2009年3月), Oliver Wyman研究

产能过剩是全球汽车产业的主要威胁。

发展

OEM厂商产能利用情况

以美国为例, 产能利用百分比 %



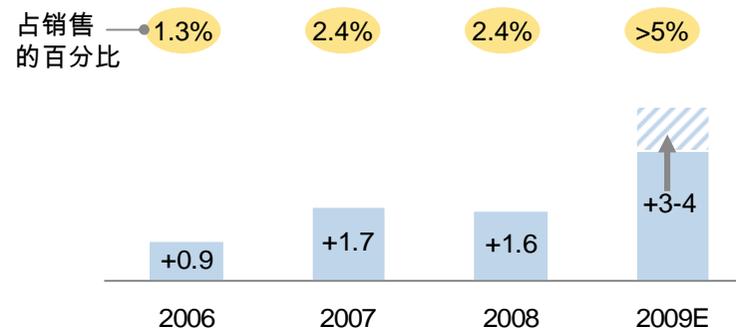
原因

- 汽车产业，尤其在美国，多年来一直被赋予生产能力高度过剩的特点。
- 关闭工厂等并不能使产能得到恰当调整。
- 强大的行业协会（如美国汽车工人联合会）阻挠重组项目的进行。
- 供应商的资产分拆，如德尔福（通用），延锋伟世通（福特）只会加剧其他问题，如供应商频繁破产。

影响

生产过剩和/或库存变化

单位百万



结论

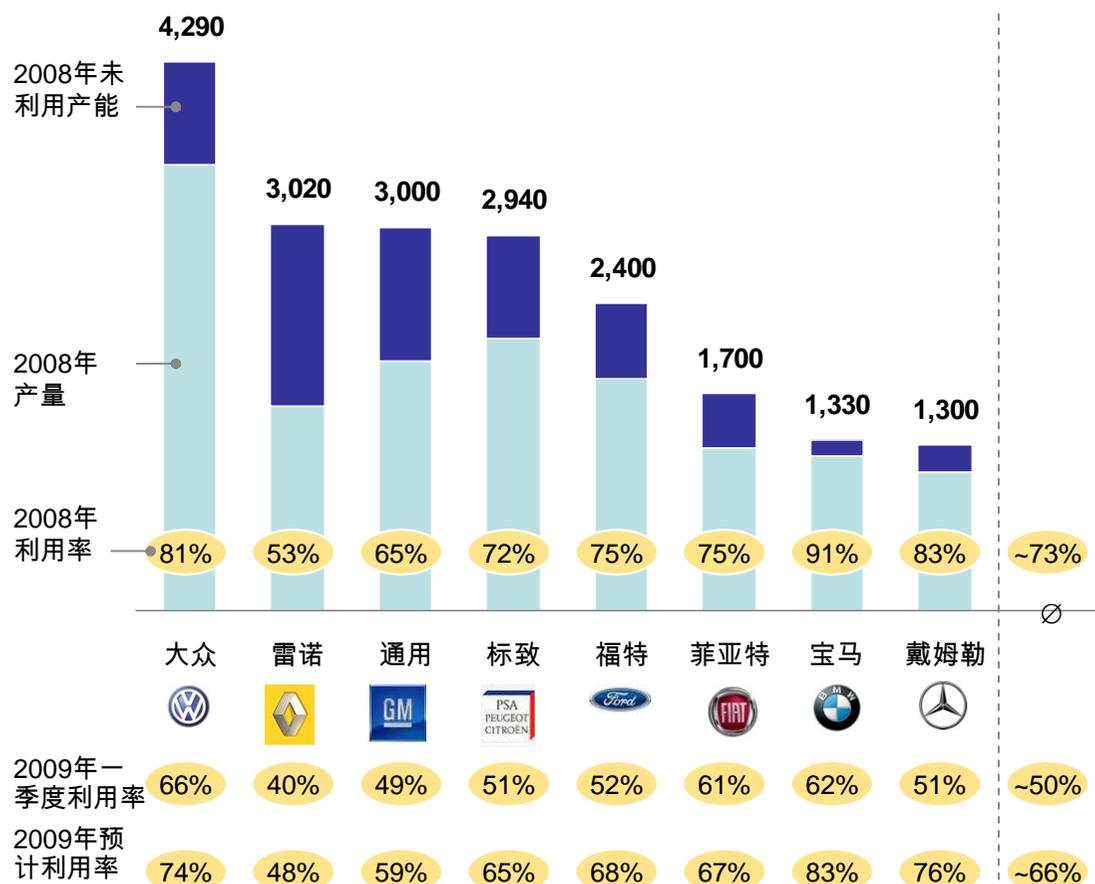
- OEM厂商平均每年过剩生产2%，也就是大概每年1百万辆汽车或2千万欧元。
- 生产过剩与资本滞结，利息成本和市场不利价格紧密相连。
- 在过去实际过剩产能可能更高；OEM厂商采取了多项措施来增加销量（一日注册，营运车辆，快捷业务等）
- 2009年持续的销量下降将进一步加剧生产过剩。

数据来源: 德意志银行 (2008年12月), Global Insight (2009年1月), 高盛投资 (2009年1月), Oliver Wyman研究

欧洲同样也受产能过剩困扰。

2008欧洲产能利用情况

产能，产量，单位千辆



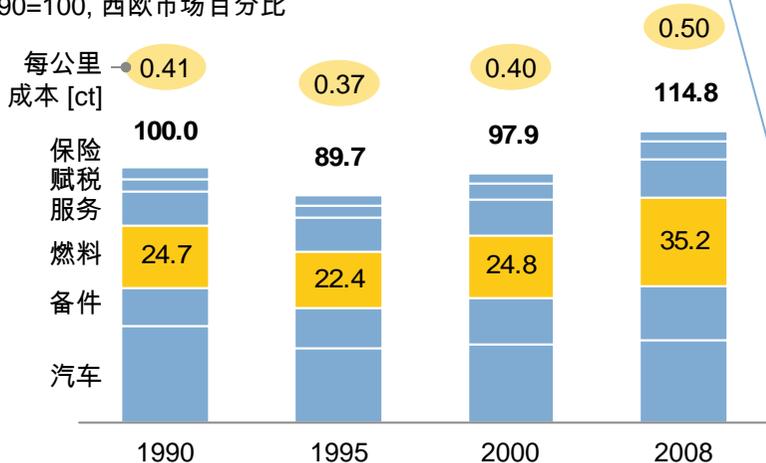
- 欧洲OEM厂商的产能利用率受低销售量的影响。
- 2008年平均产能利用率已经降至大约73%。
- 欧洲一些OEM厂商的产能利用率具有决定性作用，如通用和雷诺。
- 2009年，期望关键性的产能利用值能增加，如雷诺，尽管它在第一季度已有提高。

数据来源: 德意志银行 (2008年12月), J.D. Power and Associates (2009年4月), Oliver Wyman analysis

缩减规模将危及现有技术，但能提高效率。

发展

私家汽车成本的增长
1990=100, 西欧市场百分比

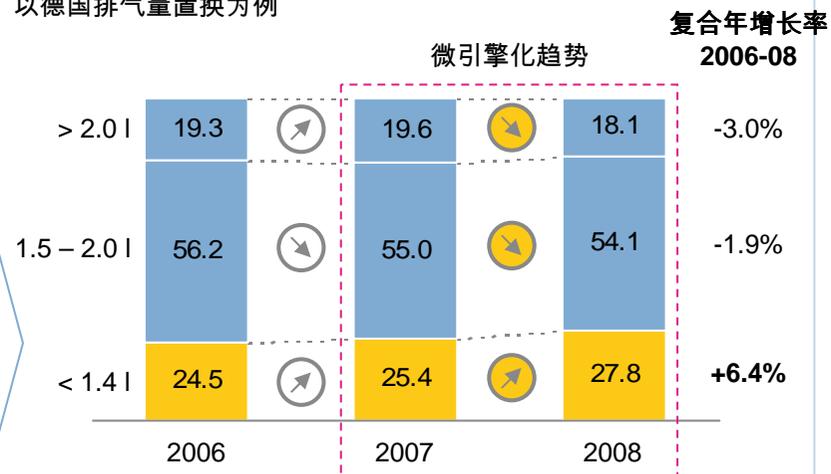


原因

- 不断上升的原油价格促使燃油价格上涨；自1992年来，燃油价格上涨了5倍。
- 燃料的需求和有限的炼油产能是另外的驱动力。
- 自2000年，汽车的使用总成本已经显著增加。其中燃料成本是主要驱动力。
- 燃料的成本很大程度上影响了消费者对于汽车使用成本的理解。

影响

新车置换分销登记
以德国排气量置换为例



结论

- 在很多例子中，开发了低排量的小型引擎
- 作为规则，引擎将会增压，如低排量，等效率（由OEM厂商缩减）
- 在过去的几年中，消费者越来越多得选择小型引擎（由消费者缩减）

来源: 德意志银行 (2008年12月), CSM Worldwide (2008年8月), KBA (2009年3月), Oliver Wyman analysis

电力驱动缺乏经济规模基础，且研发费用高昂，但肯定是个中长期趋势。

汽车技术构想

内燃机 (ICE)

- 尽管市场份额下降，但仍是主流技术
- 不断缩小体积的趋势（2/3气缸，距离扩展器）

混合技术

- 由于电池技术的限制，部分/完全混合动力将在中期占主导。
- 为了降低CO2，（带有距离扩展器）的电力混合动力将在2025年后主导。

电动汽车技术

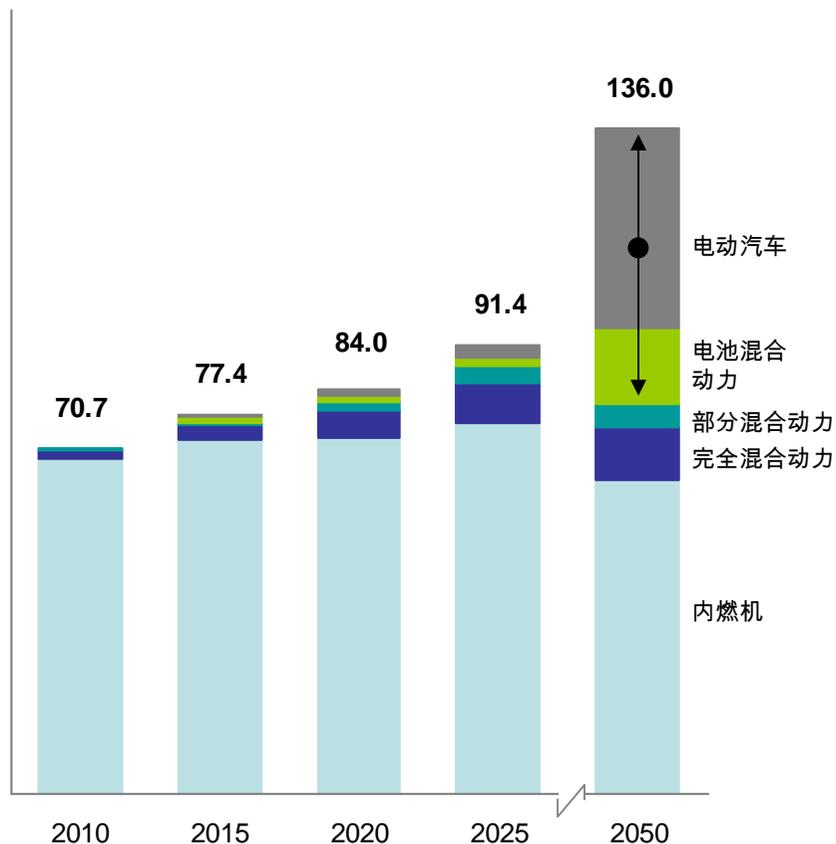
- 2030年优化的电池成本和性能
- 传统燃料成本的增加
- 特意为消费者设计清晰的独特卖点

2025后相关性



市场预测

全球乘用车，以百万辆计算



资料来源: Oliver Wyman

消费者是否已经准备为“环保方案”付费，且到什么程度，这仍是个开放性问题。



样本						
	梅赛德斯 C级	本田 Insight	丰田 Prius	雪佛兰 Volt	特斯拉 Roadster	本田 FCX Clarity
燃料节省率	10-20%	10-20%	15-40%	40-65%	up to 100%	100%
目前增加成本值	€500-3.000	€1.000-4.000	€3.000-6.000	€10.000-16.000	> €10.000	> €30000
电池驱动距离	-	-	<8	50	100-250	250-400
电池容量 (kWh)	-	1	2-5	10-15	20-30	-
电力 (kW)	-	<20	<60	<120	50-200	50-200

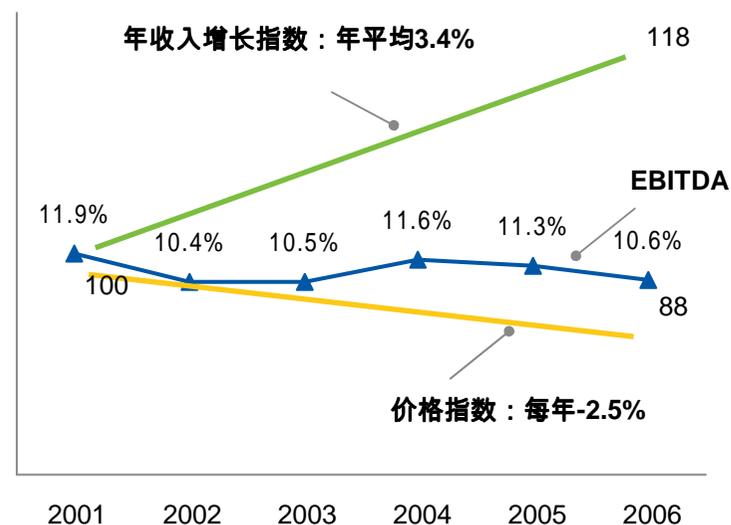
来源: Oliver Wyman 专家访谈, TU Vienna, 公司信息, 媒体剪取

供应商们都处境艰难，但对于一个机能齐全的价值链来说，却是必不可少的。

每年的价格下降情况

连接器	-2.1%
涡轮增压器组件	-1.0%
锻件	-1.5%
钣金件	-2.0%
封闭容器部件	-2.5%
油箱装置	-1.3%
车体内的运动部件	-4.0%
铝制部件	-3.0%
电池	-3.0%
液压单元	-3.0%
后视镜	-2.8%
铝制车轮	-3.5%
平均	-2.4%

利润和价格下降

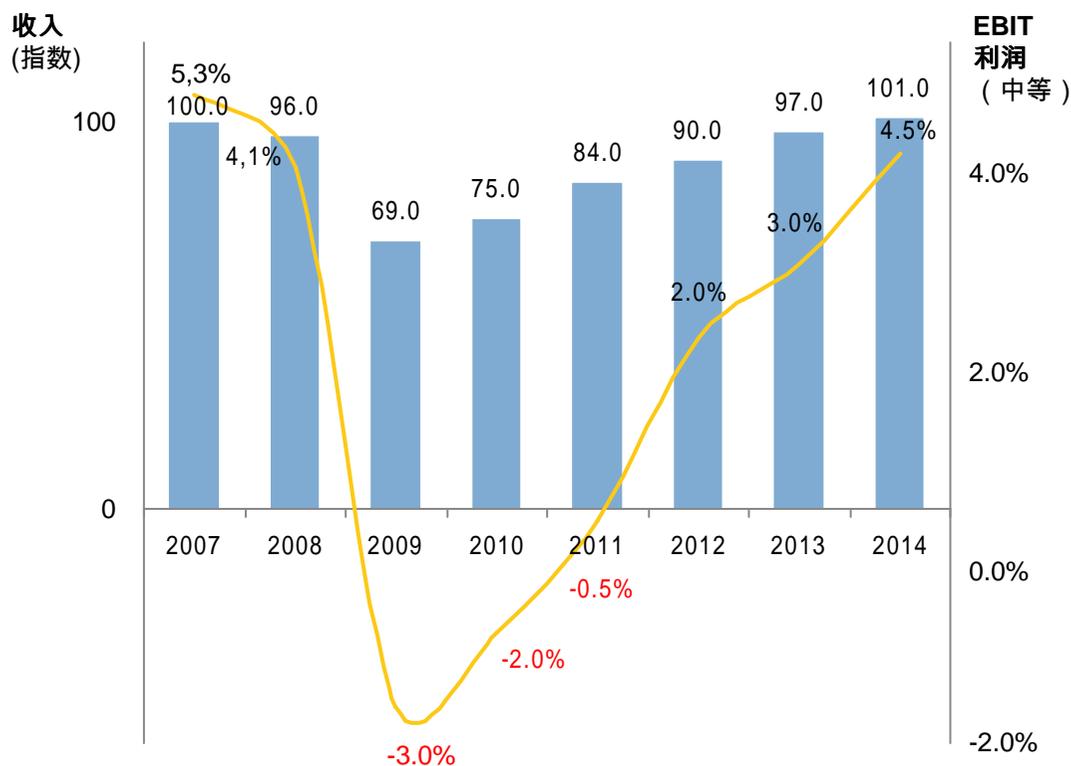


- 价格以每年-2.5%高速下降
- 年收入增长为3.4%
- 利润保持相对稳定
- 供应行业须每年至少提高2-3%的生产率。

数据来源：结论源自 Oliver Wyman 咨询项目

零部件供应商将一直亏损到2010，并且在2014年前不会再回到2007年的水平。

Oliver Wyman's 基于中等国家的案例模型
对汽车零部件供应行业的收入与利润预测
2007收入=100



CEO访谈引用

“我相信，我们将在2009年生存下来。”
(技术领先型企业，超过5亿欧元，资产比率大约为35%！)
“如果明年产品销量再不增加，这将是场灾难。”

数据来源: Oliver Wyman 公司关于汽车零部件供应商财务数据库,
Oliver Wyman / VDA 汽车零部件供应商CEO访谈 2009年3月—5月,
Oliver Wyman 研究

战胜欧洲——给汽车制造商及供应商的战略

1. 基础知识 (欧洲及德国汽车产业)

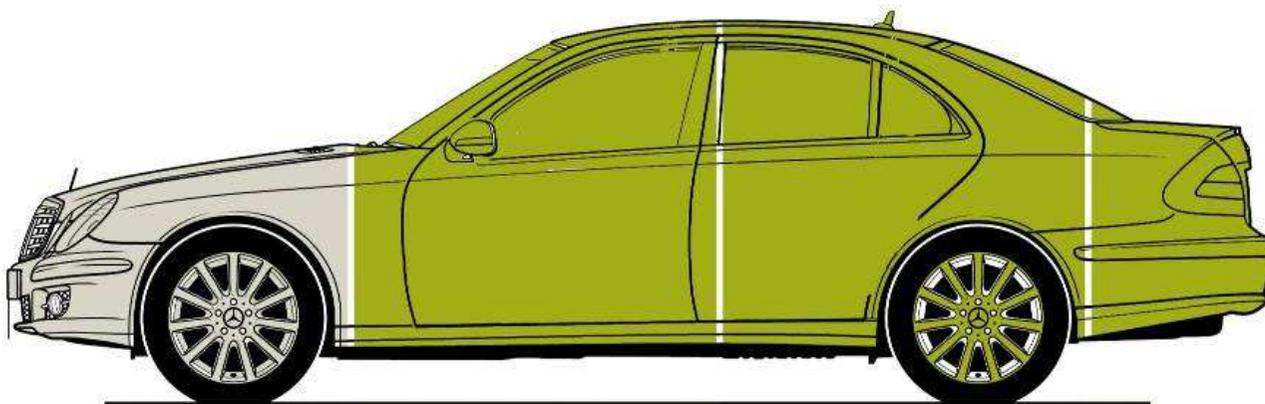
2. 欧洲及德国汽车产业主要趋势

3. 面临的挑战

4. 成功的要素

5. 结论

销量对于衡量效益很重要，但产品，品牌，分销网络，售后以及汽车金融服务同等重要。



- 20% 利润来自生产和销售。
- 但整个价值链80%的利润来自于：
 - 售后
 - 汽车金融服务
 - 报废车辆业务
 - 保险等



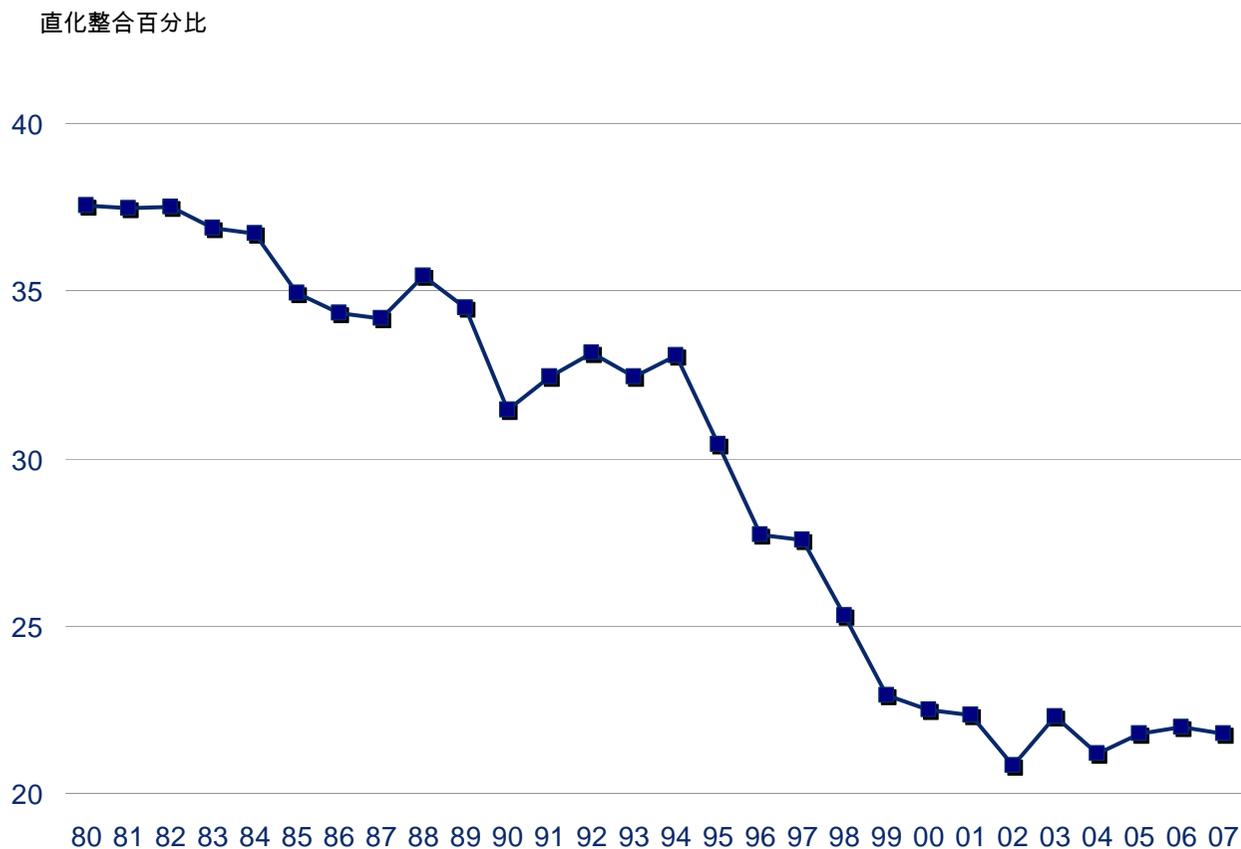
数据来源: IXIS, Mercer, Booz Allen Hamilton, Arthur D. Little

风险与成功的要素将对零部件供应商将来的危机管理产生巨大的影响 (OEM厂商同样如此！)



资料来源: Oliver Wyman

欧洲 直化整合不同于亚洲的Keiretsu。

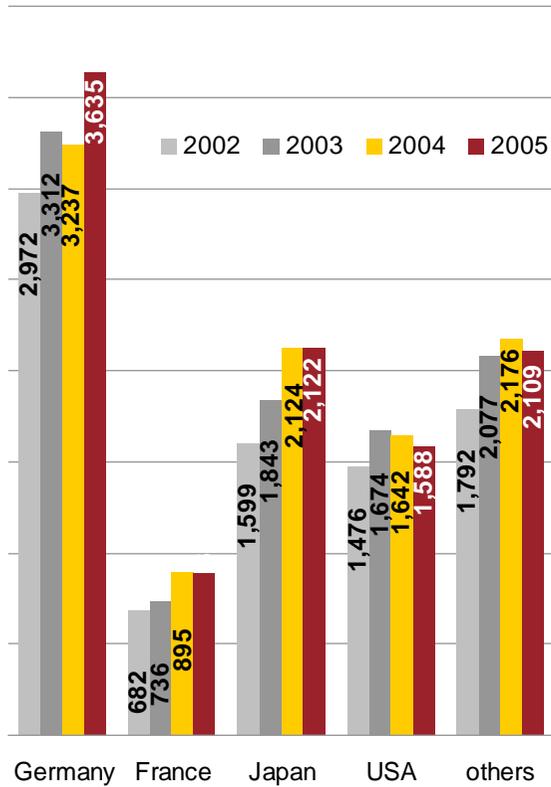


- 与（日本）Keiretsu中高度独立性相比，德国OEM厂商和零部件供应商有着好的价值链管理经。
- 如在危机时候的产能过剩一样，整合趋势将导致动力过剩。
- 力量的平衡性将受到整合的影响。
- 整合确保知识的统化。
- 电池汽车将造成零部件供应商新格。

数据来源: Statistisches Bundesamt, VDA

欧洲在研发上处于优势地位，因此相应地需要保护专利及知识产权。

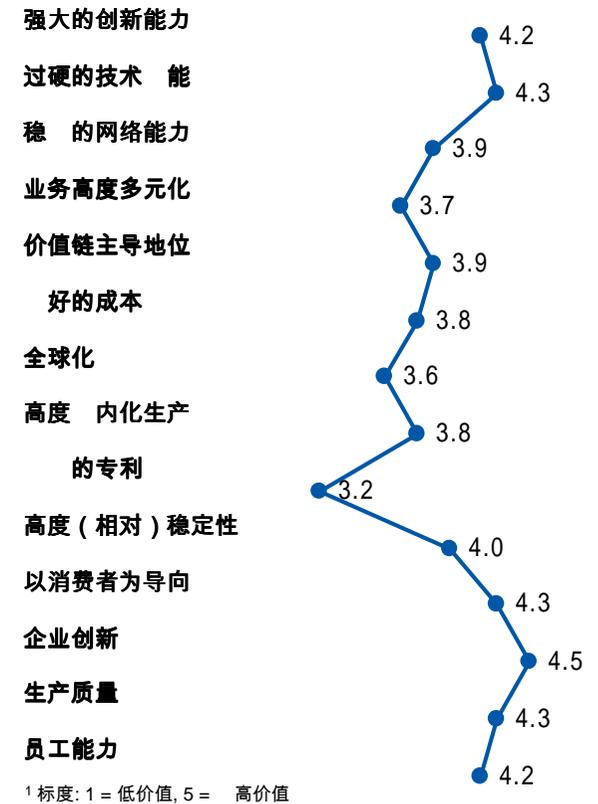
专利统计
(来源: EPO)



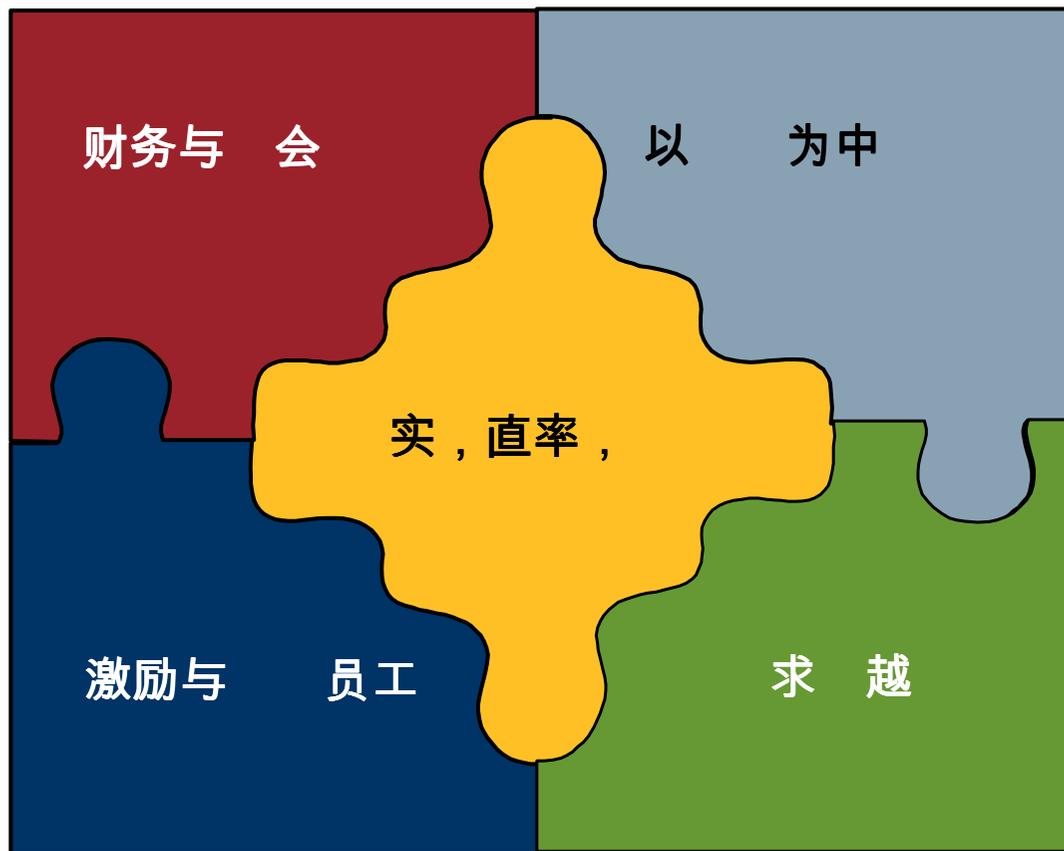
主动与被动安全技术
(来源: VDA)



企业的成功要素¹ (资料来源: Oliver Wyman)



公司 理，“如 成为一个优 的集团投资者和优 的企业法人”以及现代化的管理
模 ，对于 引人 和融入 会都是必不可少的。



来源：戴姆勒

战胜欧洲——给汽车制造商及供应商的战略

1. 基础知识 (欧洲及德国汽车产业)

2. 欧洲及德国汽车产业主要趋势

3. 面临的挑战

4. 成功的要素

5. 结论

结论:

- 欧洲，尤其是德国，是一个需求高度发达，但技术要求精密的市场。
- 对于新进入者，重重。
- 但同样，机会众多。
- 危机带来了进入欧洲发展的意外机 。
- 为避免 ，新进入者需要 理解欧洲 化。

如需助，AutoValue GmbH, Frankfurt 将提供汽车咨询服务：

AUTOVALUE

Our claim is premium!



- 超过38年的汽车行业经验。
- 25年梅赛德斯-奔驰工作经验（前全球商用车董事）
- 11年德国工业汽车协会（VDA）主席经验。
- 德国，欧洲至全球的OEM厂商，供应商，协会，政界，金融机构以及其他行业紧密的网络合作。
- 我们的竞争力是：市场分析，预测，全球汽车产业的专业知识，供应商的战略咨询，价值创造战略，国际化，重组与技术趋势分析。

联 方 AutoValue GmbH 电 +49 (0) 69 300 389 030
 Savignystraße 34 传 +49 (0) 69 300 389 033
 60325 Frankfurt am Main 电子 箱 info@autovalue.de
 Germany 网 www.autovalue.de

AUTOVALUE

的关注与 !

AutoValue GmbH
www.autovalue.de

AUTO**V**ALUE