全球汽车零部件供应商研究 2019

数年的高速增长后，市场环境愈发艰难

LAZARD

Roland Berger

2019年10月

目录

A 现状

自去年利润水平创新高后，市场环境愈发艰难

B 未来

汽车行业转型正在加速进行

C 战略

供应商采取差异化的战略举措为未来业务发展做准备

D 联系我们

罗兰贝格与拉扎德汽车团队联系方式

© Roland Berger与Lazard版权所有

执行摘要 (1/2)

- 在数年利润水平创新高的飞速发展后，汽车行业正于艰难时期，诸多市场不确定性涌现。2019年上半年的全球汽车**产量**相比同期**下降5%**
- 尤其是**中国**，作为**全球最大的市场，其自2018年下半年以来的经济放缓**为全球供应商带来了挑战
- 因此，**2019年将不会是一个行业复苏之年，汽车供应商仍将面临重重挑战。**平均行业利润率预计将自过去七年来首次跌破7%，致使行业整体估值低于过去十年平均水平
- 疲软的市场环境下，若干**结构性变化开始显现：**
  - 中国/北美自由贸易区的供应商利润率缩减，但仍优于欧洲同行。日本供应商利润率虽与过去几年相比有所改善，但仍远低于其他地区
  - 轮胎与底盘供应商的利润率位于领先地位，而内饰供应商仍处于汽车零部件行业的末位
  - 以产品创新为主的供应商盈利水平有所降低，去年的息税前利润率为7.3%，其相对于以工艺优化为主的供应商的优势有所减弱
- **数字化**触及零部件市场的若干领域，其具有创造**新业务模式**、提供**新产品和服务**、提高**运营和管理流程效率**的潜在能力，因此成为现阶段供应商**最重要的**课题之一
- 长远来看，**当今的出行格局将发生转变——**尤其当**新的市场进入者**具备非汽车行业的思维模式并**在未来汽车市场占据一席之地**之后

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

执行摘要 (2/2)

- **对传统汽车供应商而言，其面临的市场风险较高：一方面，他们可能会错失新的创收机会；另一方面，**由于整车厂需应对其自身不断增加的资本需求和收缩的利润资金池，致使供应商将**面临来自整车厂日益增加的价格压力**
- **对传统供应商而言，获取资金将变得更加困难。**股权**投资者更青睐其他非汽车行业**，而**银行**对周期性和长期风险变得**更为谨慎，**针对众多小型传统供应商尤甚。此外，**行业并购活动近年来有所减少，**作为一个重要的买方群体，中国投资者的活跃度有所下降
- 尽管许多小型传统供应商将步入艰难时期，但新的全球进入者和技术系统集成商已做好准备，迎接未来的变化。**绩效提升计划、产能调整加速和积极的产品组合管理对大多数供应商而言均是可供采取的战略对策**

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

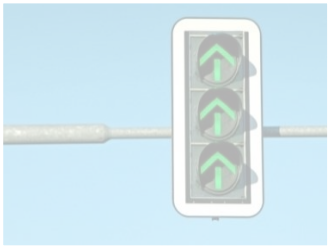
目录

A 现状

自去年利润水平创新高后，市场环境愈发艰难

B 未来

汽车行业转型正在加速进行



C 战略

供应商采取差异化的战略举措为未来业务发展做准备

D 联系我们

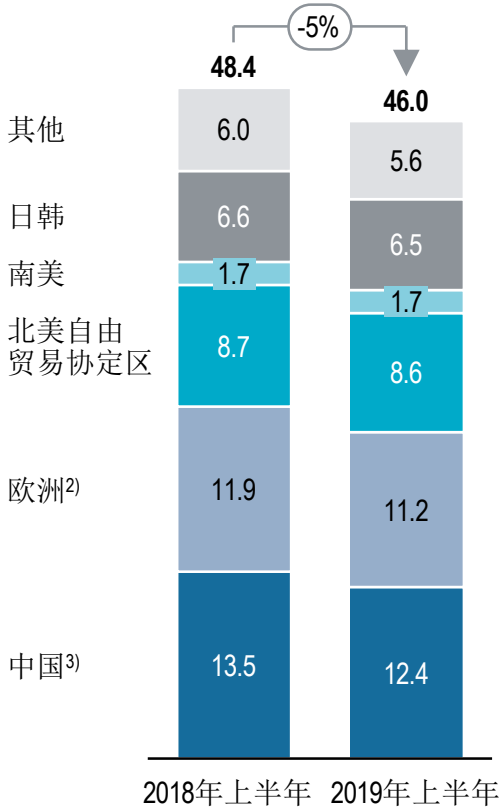
罗兰贝格与拉扎德汽车团队联系方式

© Roland Berger与Lazard版权所有

与2018年相比，2019年上半年全球汽车市场明显走弱

汽车行业近期发展情况

2018 H1 vs. 2019 H1 [百万辆][1)]



汽车行业头条

"Again a Schaeffler profit warning"
德国商报网站 – 2019.07

"Insolvency of Eisenmann Group – Next large automotive supplier failed"
德国商业周刊网站 – 2019.07

"Bosch sees car production falling 5% in 2019"
路透社新闻 – 2019.07

"Goodyear Tire & Rubber's Profit, Revenue Miss Estimates"
道琼斯机构新闻 – 2019.07

"U.S. auto sales seen slipping in July"
路透社新闻 – 2019.07

"Lear 2Q Profit Falls Amid Global Vehicle Production Decline"
道琼斯机构新闻 – 2019.07

"Weak automotive economy starting to badger Hella"
路透社新闻 – 2019.07

"Michelin margins hit by auto slump despite price hikes"
路透社 – 2019.07

"Slackness in sales – Automotive economy in the downturn"
德国商报网站 – 2019.07

"Renault Profit Drops, Hit by Lower Sales, Nissan Payout"
道琼斯机构新闻 – 2019.07

"Nissan to Cut 12,500 Jobs as Its Profit Plunges"
道琼斯通讯社中文 – 2019.07

"Ford's Shrinking China Business Is Hurting Its Global Ambitions"
道琼斯机构新闻 – 2019.07

"There is a storm brewing"
德国汽车制造 – 2019.07

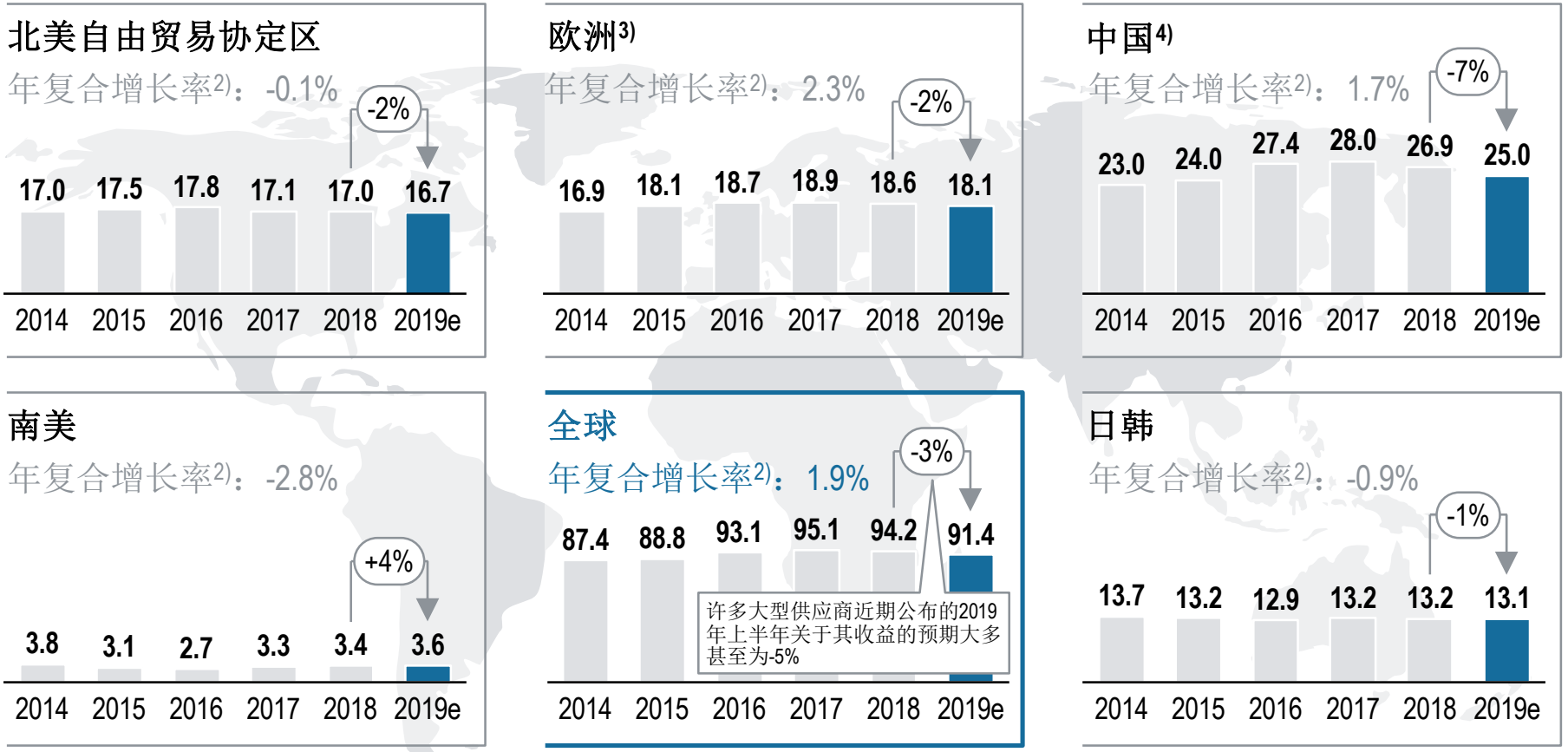
"Due to weakening automotive markets press supplier Schuler cuts 500 jobs"
德国商报网站 – 2019.07

1) 全球轻型车产量　2) 不包括独联体国家与土耳其　3) 大中华区

资料来源：环球透视（汽车）2019.05/06，罗兰贝格/拉扎德

受三个市场下半年表现疲软影响， 2018年总体汽车产量低于2017年，2019年预计将进一步下滑

全球各地区轻型车产量[1] [2014-2019E，百万辆]



1) 包括轻型商务车；2) 2014-2018复合年增长率；3) 不包括独联体国家与土耳其；4) 大中华区

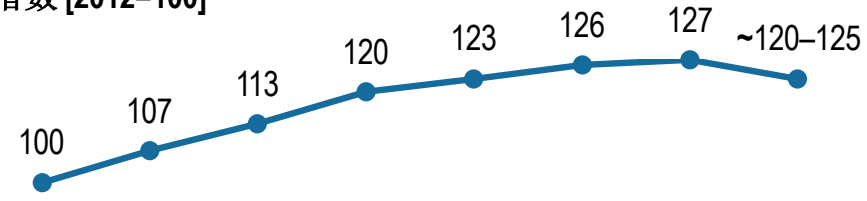
资料来源：环球透视 2019.05/06，罗兰贝格/拉扎德

过去几年持续的营收增长和利润水平已至尾声——2019年平均息税前利润率自过去七年来将首次低于7%

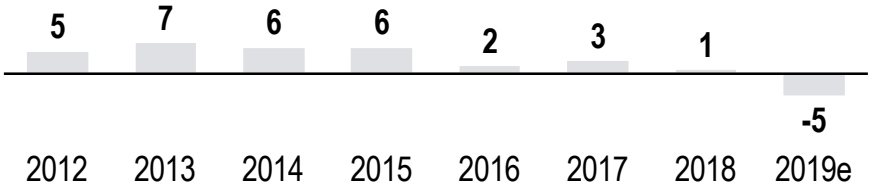
汽车零部件供应商关键绩效指标 [2012-2019E]（n=~600供应商）

收入增长

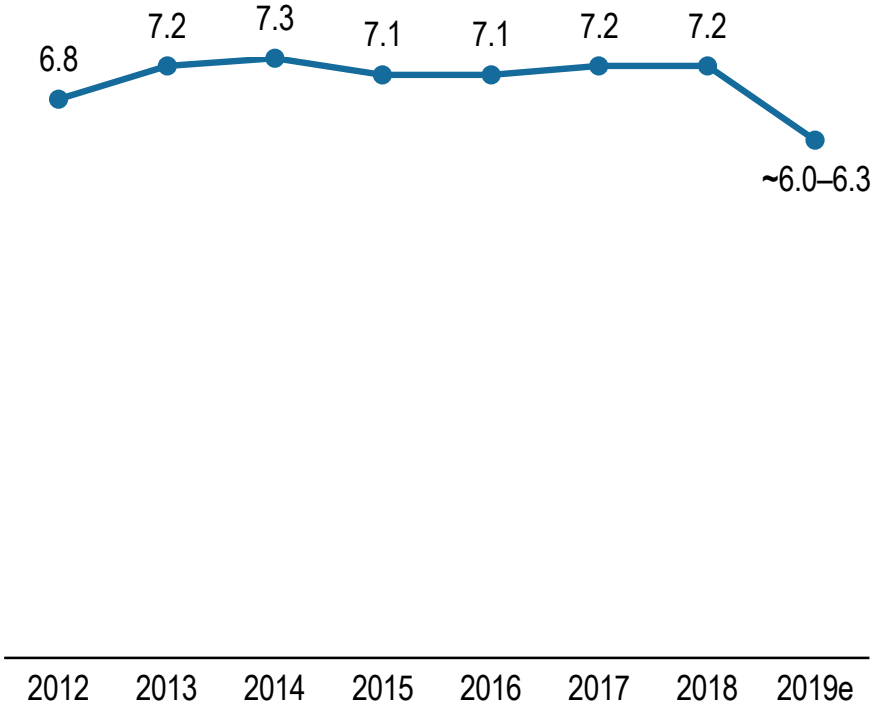
指数 [2012=100]



年度增长率 [%]



息税前利润率 [%]



资料来源：公司信息，分析预测，罗兰贝格/拉扎德汽车零部件供应商数据库

低于长期以来平均值的供应商估值水平也同样反映出市场整体的低迷状态

汽车零部件供应商估值变化

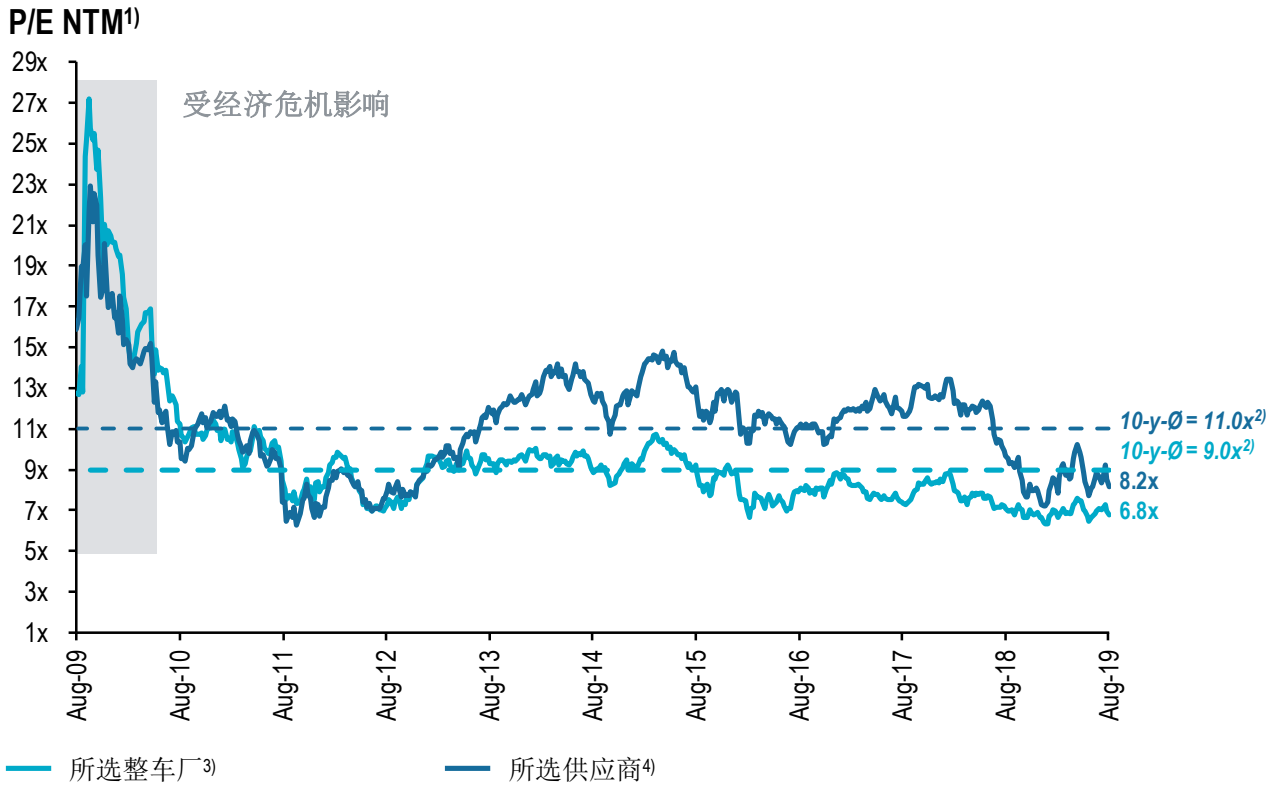
- 受疲软的市场环境、不断变化的汽车行业中不确定因素以及投资者周期性担忧的影响，汽车零部件供应商上市企业估值倍数**低于其长期平均值**
- 盈利预测下调也推动了2019初夏的近期多次提振
- 考虑到较高的营运资金和资本支出要求，加之营业利润不断下降，**许多供应商目前正面临自由现金流恶化**的问题
- **日本**企业估值持续**低于欧洲和北美**供应商，反映出日本国内市场增长停滞

1) NTM指未来12个月；2) 不包括经济危机带来的扭曲效果（2009年8月-12月倍数）；3) Aisin Seiki, Bridgestone, Denso, Exedy, JTEKT, Keihin, Koito, NHK Spring, NSK, Stanley Electric, Showa, Sumitomo Riko, Tokai Rika, Toyoda Gosei, Toyota Boshoku and TS Tech； 4) Autoliv, Autoneum, Brembo, CIE, Continental, ElringKlinger, Faurecia, Georg Fischer, Haldex, Hella, Leoni, Norma, Plastic Omnium, PWO, SHW, SKF, Stabilus and Valeo； 5) American Axle, BorgWarner, Cummins, Dana, Delphi, Iochpe-Maxion, Lear, Magna, Martinrea, Meritor, Tenneco, Tower and Visteon

资料来源：财经信息供应商Factset，罗兰贝格/拉扎德

由于汽车零部件供应商估值多次下降，整车厂与供应商的估值差距自2018年已有所缩小

整车厂与供应商估值变化



- 整车厂的估值在更大程度上受到**颠覆性趋势带来的风险**影响，因此供应商企业的估值倍数在过去普遍高于整车厂
- 然而，2018年和2019年的**估值差距已经缩小**
- 投资者在进行供应商估值时，似乎越来越倾向于**将不利的外部环境和行业颠覆成本考虑在内**，同时对供应商领域**增长空间的所需成本和回报更为慎重**

1) NTM指未来12个月；2) 不包括经济危机带来的扭曲效果（2009年8月-12月倍数）； 3) BMW, Daimler, Ford, General Motors, Honda, Toyota and Volkswagen；
4) American Axle, Autoliv, BorgWarner, Brembo, Continental, Dana, Delphi, Faurecia, Hella, Magna, Norma and Valeo

资料来源：财经信息供应商Factset，罗兰贝格/拉扎德

汽车零部件供应商的财务业绩因地区、公司规模、产品重点和商业模式的差异而有显著不同

2018年全球汽车零部件供应商行业利润率趋势对比

1 地区

+

- 目前，**中国**供应商的利润最高，2018年约为9.0%
- **北美自由贸易协定区**供应商得益于之前的重组，息税前利润率约达8.4%
- **然而，预计2019年**这两个地区的**利润率将有所下滑**

−

- **日本**供应商的表现有所改善，但仍处在较低水平，息税前利润率约为5.8%
- **预计**2019年全球供应商将面临**利润率下降**

2 公司规模

+

- **中型供应商**（收入在10亿-25亿欧元之间）实现了最高利润水平，息税前利润率约为8.7%
- **大型供应商**（收入100亿欧元以上）实现了高于平均水平的息税前利润率，约为7.3%

−

- **超大型供应商**（收入在50亿-100亿欧元之间）利润落后，息税前利润率为6.5%
- **小型供应商**（收入在5亿-10亿欧元之间）增长高于平均水平，但盈利能力未得到相应改善

3 产品重点

+

- **轮胎供应商**受益于后市场业务，持续实现约11.3%的高息税前利润率
- **底盘供应商**在最新技术趋势的推动下，优于市场整体表现，息税前利润率约达8.1%

−

- **动力总成供应商**市场地位下降，利润低于平均水平
- **内饰供应商**仍然落后，近期利润有所增长，但仍在等待未来定制化趋势的实现

4 商业模式

+

- **以工艺优化为主的供应商**实现了在息税前利润率上与以产品创新为主的供应商持平
- 过去几年对“精益生产”系统性的关注带来了6.6%的息税前利润率回报

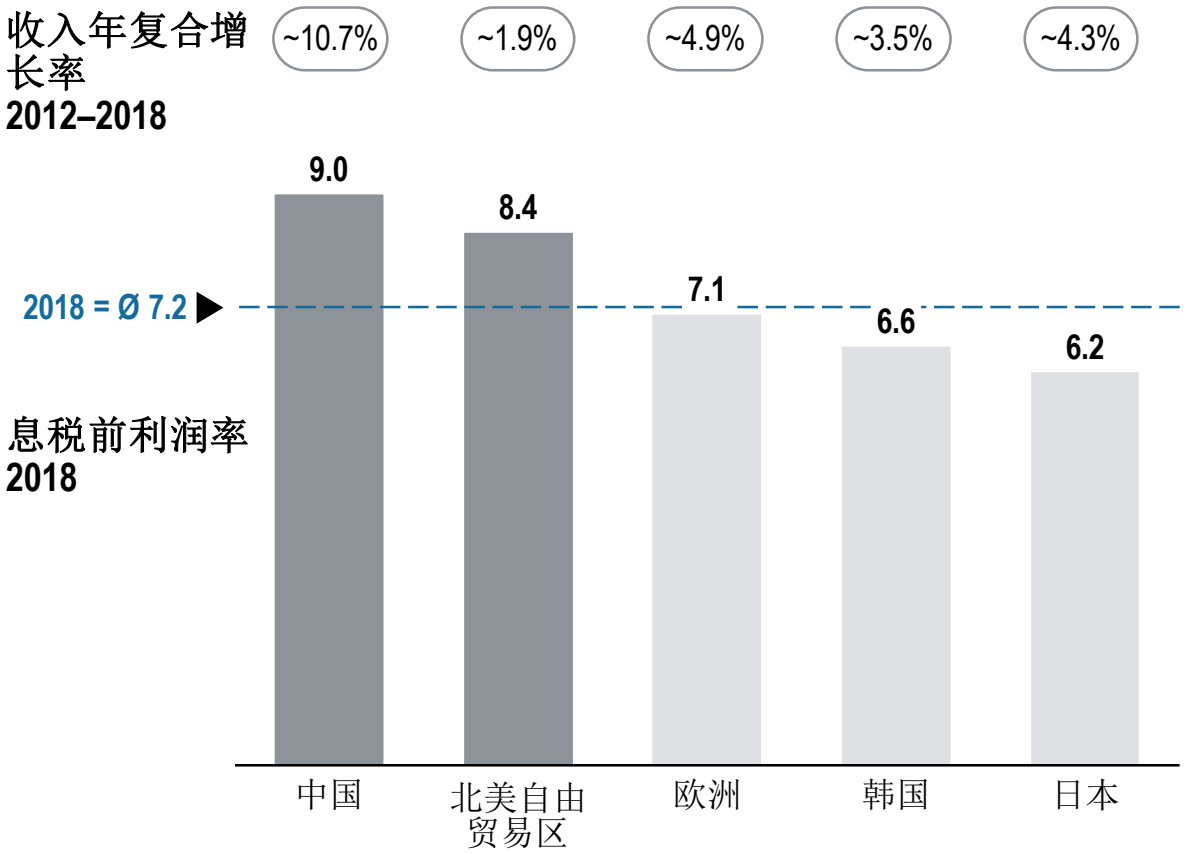
−

- **以产品创新为主的供应商**虽增长强劲，但未将其进一步转化为高于平均水平的息税前利润率

资料来源：公司信息，罗兰贝格/拉扎德，罗兰贝格/拉扎德汽车零部件供应商数据库

全球汽车零部件供应商必须应对利润率下降的问题——北美自由贸易协定区和中国供应商仍高于平均盈利水平

2018年不同地区供应商的关键绩效指标对比 [%]

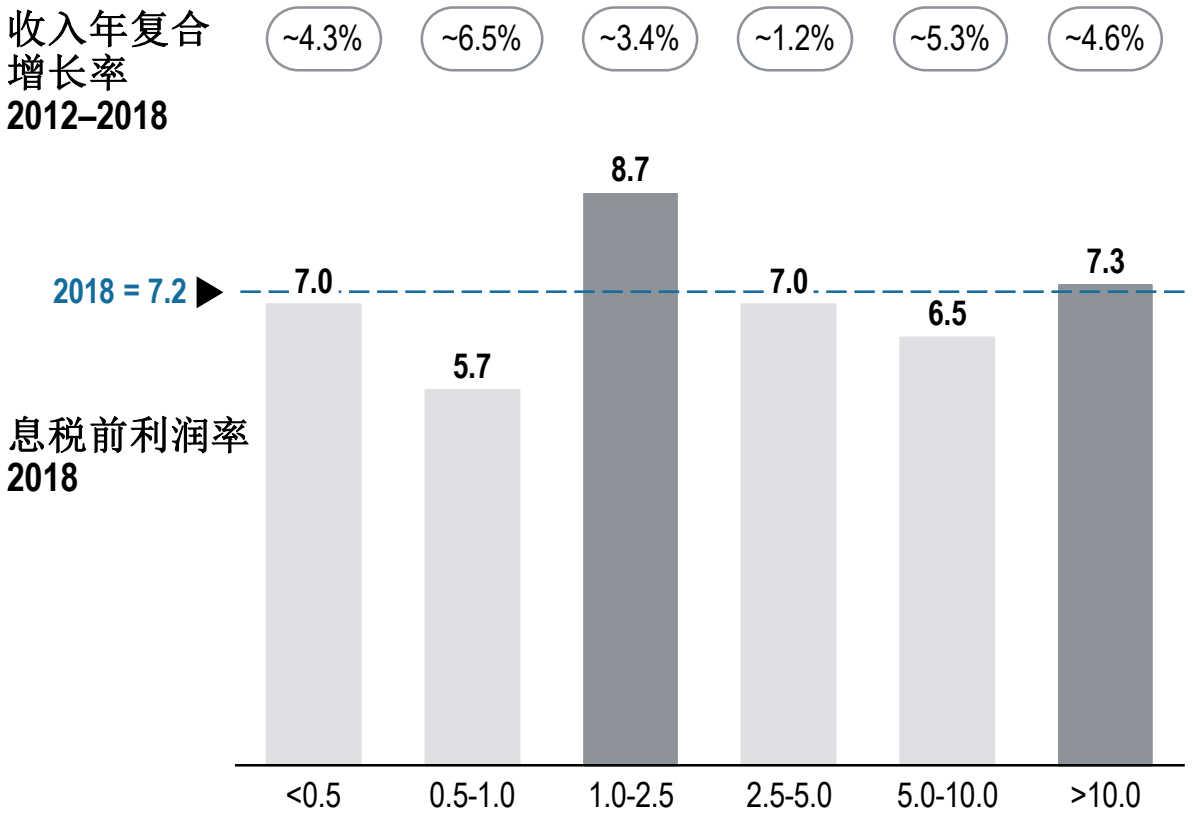


- **中国供应商持续保持远高于平均利润率的盈利水平**；然而预计其会受到自2018年下半年以来国内市场增速放缓的而影响
- **北美自由贸易区供应商**在过去几年中持续**保持领先地位**，且表现仍优于欧洲供应商，但由于市场在2018年下半年和2019年出现负增长，其利润也将面临进一步下滑
- **欧洲供应商**在利润率水平上**表现落后**；受到产量下降及新的全球轻型车测试规范输出问题的影响，其在2018年和2019年初较为艰难
- 与往年一样，**韩国供应商利润率低于平均水平**
- **日本供应商盈利能力有所回升**，但仍远落后于其他地区

资料来源：公司信息，罗兰贝格/拉扎德，罗兰贝格/拉扎德汽车零部件供应商数据库

财务实力雄厚的跨国供应商和主要以技术为核心的中型供应商获得了最高的利润率

2018年不同规模供应商的关键绩效指标对比（十亿欧元销售额） [%]

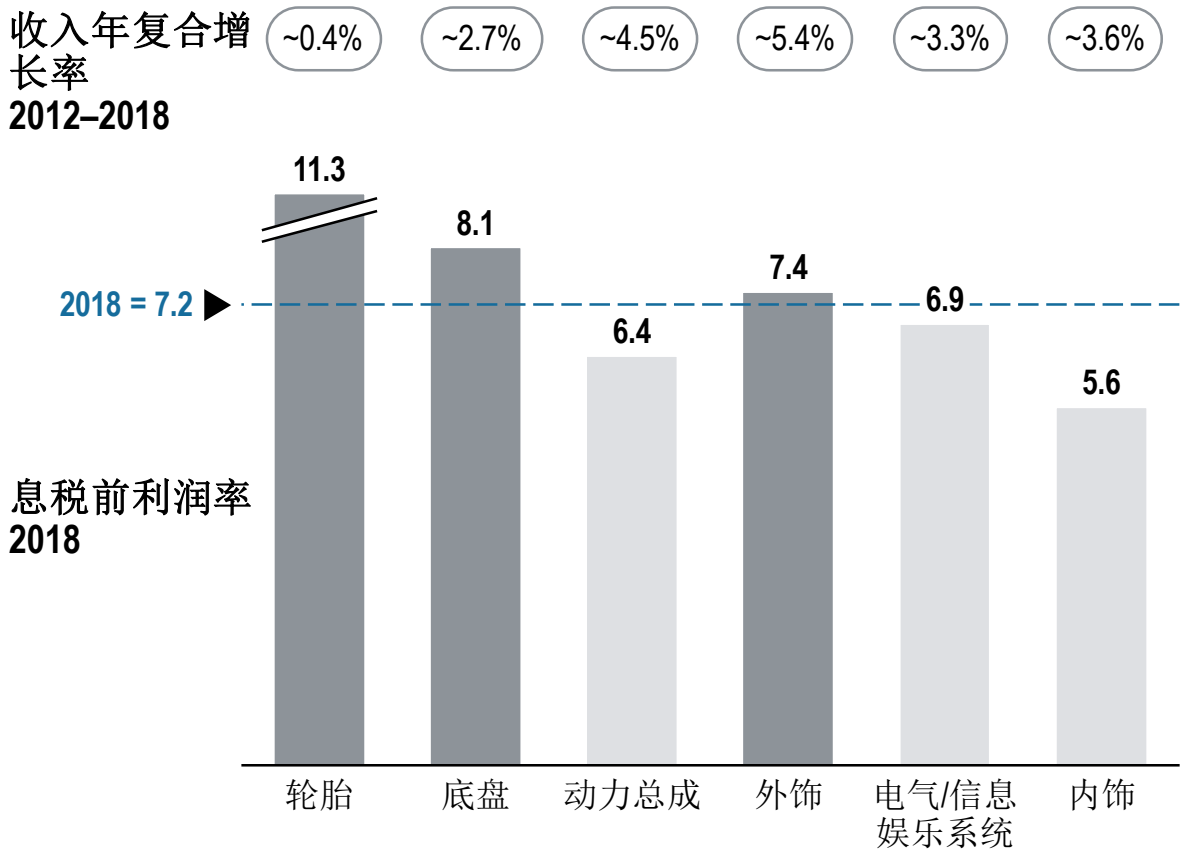


- **大型跨国供应商**（收入100亿欧元以上）能够发挥规模效应，并从新技术与数字化商业模式带来的增量业务机会中获益
- **超大型供应商**（收入在50亿-100亿欧元之间）处在整车厂价格压力与实现新技术和进一步增长所需高资本要求的夹缝中
- **大型供应商**（收入在25亿-50亿欧元之间）达到收入增长与利润率的行业平均水平
- **中型供应商**（收入在10亿-25亿欧元之间）多借助极具针对性的、技术赋能的产品组合实现高于平均水平的盈利能力
- **小型供应商**（收入在5亿-10亿欧元之间）难以将增长转化为盈利能力的改善

资料来源：公司信息，罗兰贝格/拉扎德，罗兰贝格/拉扎德汽车零部件供应商数据库

轮胎供应商受益于有利的原材料成本和商业模式；底盘供应商则受益于未来技术发展

2018年不同产品重点供应商的关键绩效指标对比[%]

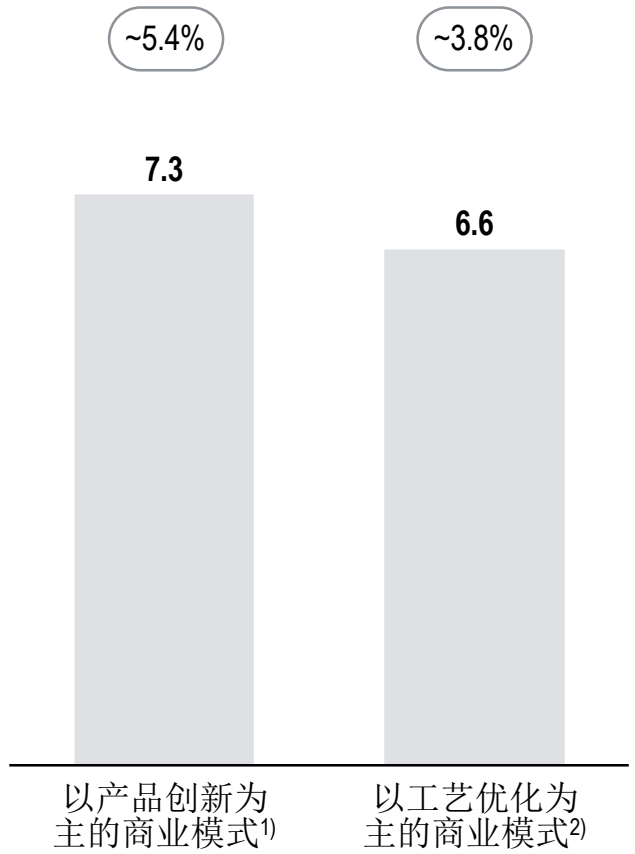


- **轮胎供应商**可以**从后市场业务中获益**；过去有力的原材料价格走势帮助其实现了远高于平均水平的利润率
- **底盘供应商**通过**先进的驾驶辅助系统**和**主动安全技术**实现了高于平均水平的利润率
- **动力总成供应商**的利润水平进一步受到**竞争加剧**、**（多项）创新成本提升**以及**电动汽车兴起**的压力影响
- **外饰供应商**保持强劲增长，其**利润率得益于原材料价格优势**以及轻量化高品质材料重要性的日益提高
- **电气/信息娱乐系统供应商**盈利能力仍低于平均水平，尽管零件的重要性日渐提高，但竞争加剧
- **内饰供应商**利润率未见提升

资料来源：公司信息，罗兰贝格/拉扎德，罗兰贝格/拉扎德汽车零部件供应商数据库

以产品创新为主的商业模式未能保持过去几年的高利润率水平，未来需更多关注流程效率提升

2018年不同商业模式供应商的关键绩效指标对比 [%]

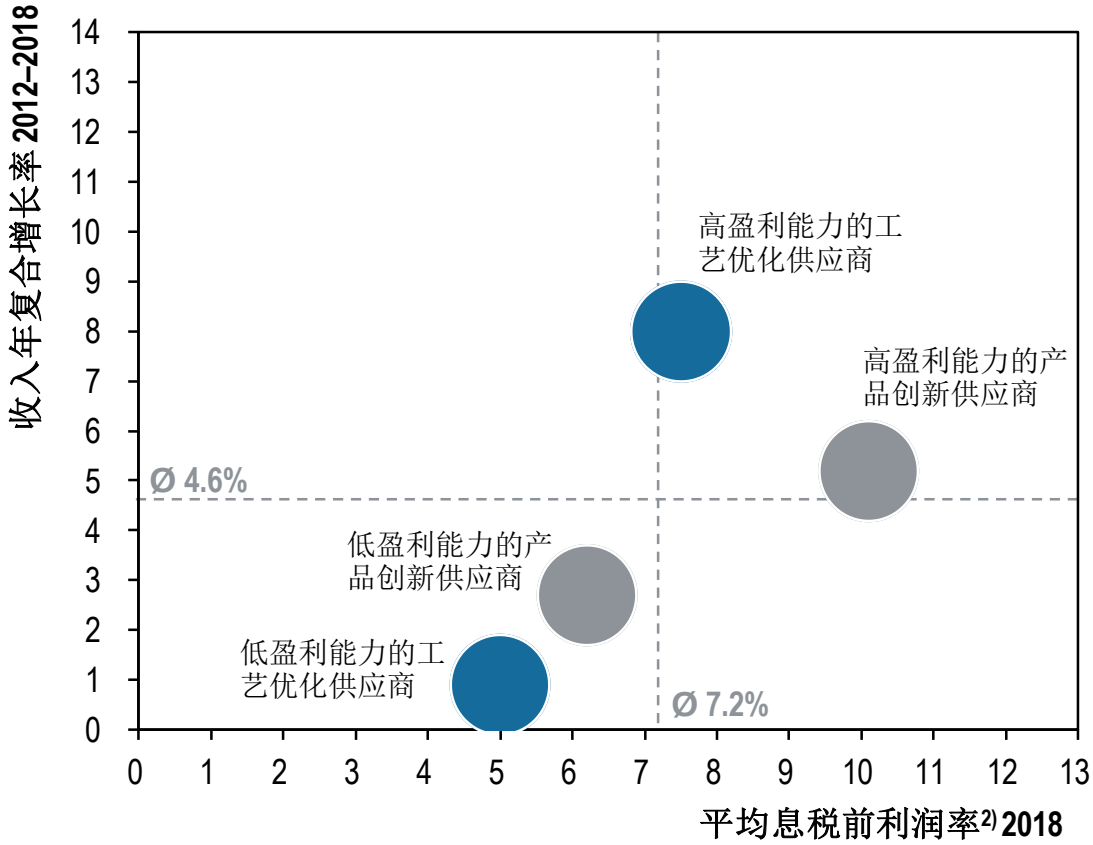


- 平均而言，创新产品的**差异化潜力更大**，主机厂为此支付更高价格的意愿也更强烈
- 但因主机厂价格压力上升、竞争加剧，**以产品创新为主的商业模式的整体利润率面临压力**
- **效率提升**，如工业4.0后的机遇和精益生产方法，**为以工艺优化为主的商业模式带来了回报**
- 在过去几年中，**两者的利润差距有所减小**，原因在于“MADE”3)趋势以及由此产生的财务/运营挑战，对于以创新为主的商业模式而言尤甚

注：分析不包括轮胎供应商。
1)以产品创新为主的商业模式差异化潜力更大；2)以工艺优化为主的商业模式产品差异化潜力有限；
3) M = Mobility A = Autonomous D = Digitization E = Electrification
资料来源：公司信息，罗兰贝格/拉扎德，罗兰贝格/拉扎德汽车零部件供应商数据库

然而就平均利润率而言，表现最佳者仍是以产品创新为主的的供应商

高盈利能力与低盈利能力供应商的关键绩效指标对比[1)]



- **以产品优化为主的供应商平均盈利能力**优于以工艺优化为主的供应商
- 但**高盈利能力的工艺优化供应商**的平均收入**增长高于高盈利能力的产品创新供应商**
- **高盈利能力的工艺优化供应商的增长**也受到多方**并购**活动的**驱动**
- 高盈利能力与低盈利能力的工艺优化供应商之间的**增长率**存在巨大**差距**，体现出**规模经济的效应**

1) 高（低）盈利能力是指高于（低于）2012年至2018年平均收入增长、已占用资本回报率和2018年已占用资本回报率；2) 重组项目之后的息税前利润率

资料来源：公司信息，罗兰贝格/拉扎德，罗兰贝格/拉扎德汽车零部件供应商数据库

目录

A

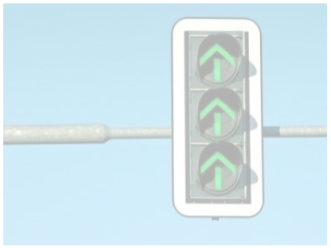
现状

自去年利润水平创新高后，市场环境愈发艰难

B

未来

汽车行业转型正在加速进行



C

战略

供应商采取差异化的战略举措为未来业务发展做准备

D

联系我们

罗兰贝格与拉扎德汽车团队联系方式

© Roland Berger与Lazard版权所有

与出行和数字化相关的商业模式重要性显著提升，而新能源出行将逐步常态化

2017年与当前的MADE趋势比较

		2017		2019	
移动出行 个人出行与货物运输的未来	m	网约车公司规模壮大，整车厂试图明确价值链定位	★☆☆	网约车公司成为技术驱动者，成为未来关键的客户	★☆☆
自动驾驶 取代司机，以在安全、成本与效率上得到改进	a	自动驾驶正当其时，成为零部件供应商和整车厂的关键话题	★★★	自动驾驶头部玩家格局确定，热度已经逐步平息	★★☆
数字化 大数据分析、车联网与人工智能	d	数字化与车联网备受讨论，重点关注如工业4.0	★☆☆	商业模式数字化正在全面进行，新销售渠道与产品正在孕育	★★☆
电气化 混合或纯电动动力总成、电池与电动装置	e	整车厂与零部件供应商大力投资电动汽车以布局未来市场	★★☆	量产电动车型日益增加，供应商需决定是否加速跟进潮流	★★★

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

汽车行业的加速变化正影响着市场格局、产品组合和所需的员工技能

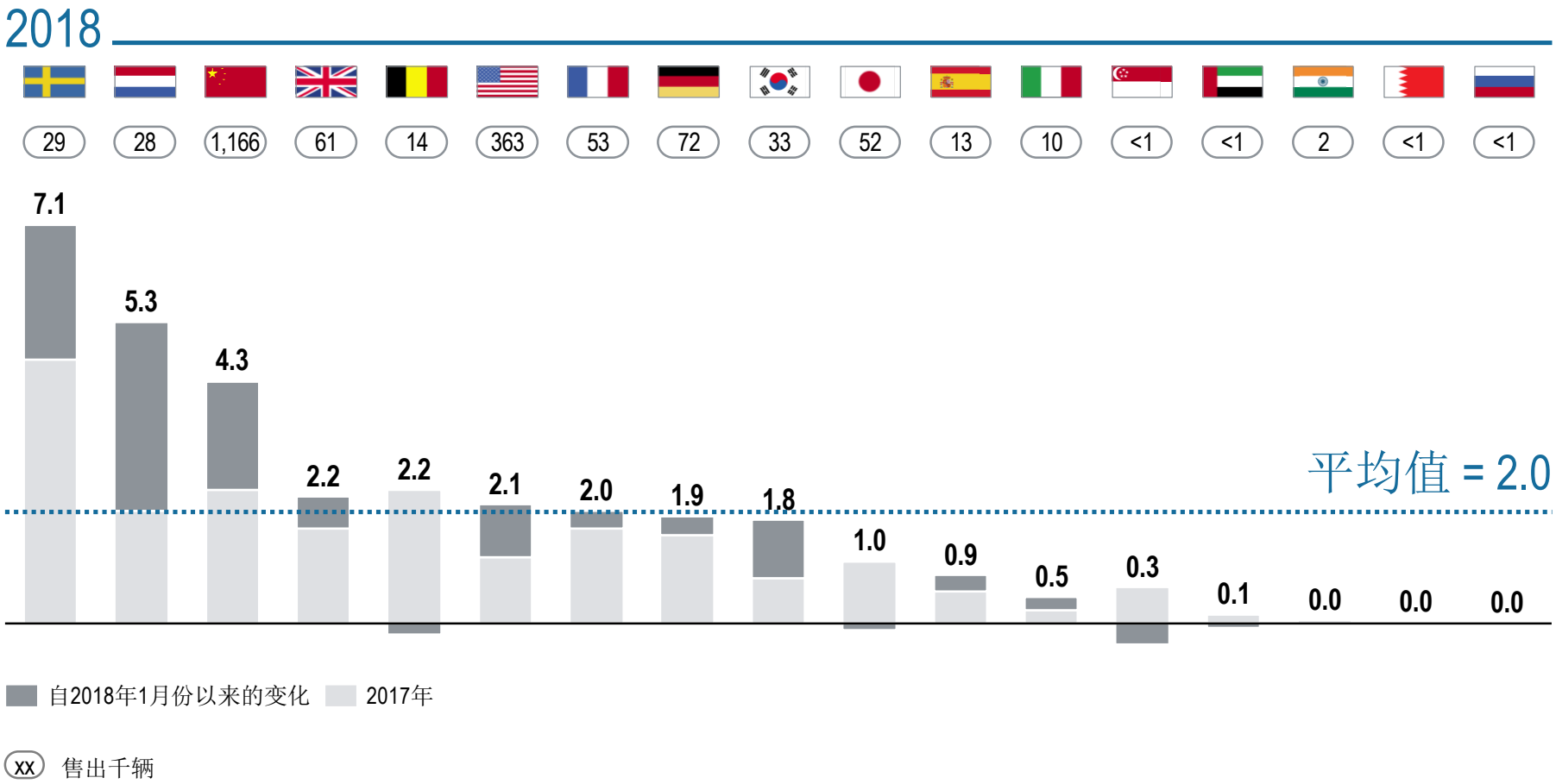
汽车行业当前发展情况

1. **电动汽车的先决条件持续完善**，例如趋严的排放法规和城市燃油车限行禁令、不断降低的电池成本或持续改善的基础设施
2. 除了出行新方式，**出行方式组合本身也在发生变化**
3. 自动驾驶的**技术发展路线**和法律框架仍**存在不确定性**
4. 基于数据和**数字化的业务模式赋能新**业务潜能
5. **特定产品的销售潜力或急剧下降**
6. **客户继续推动供应商**降低成本
7. **新玩家进入汽车业务**全价值链的各个环节
8. **所需的员工技能**正在发生巨大**变化**
9. 鉴于汽车行业的吸引力相对下降，**预计获取资本的难度加大**

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

电动汽车销量仍然较低——然而，尽管汽车市场于2018年下半年开始降温，各类电动车市场却都实现了增长

BEV/PHEV/FCEV 2018年销量 [占全部汽车销量百分比, %]

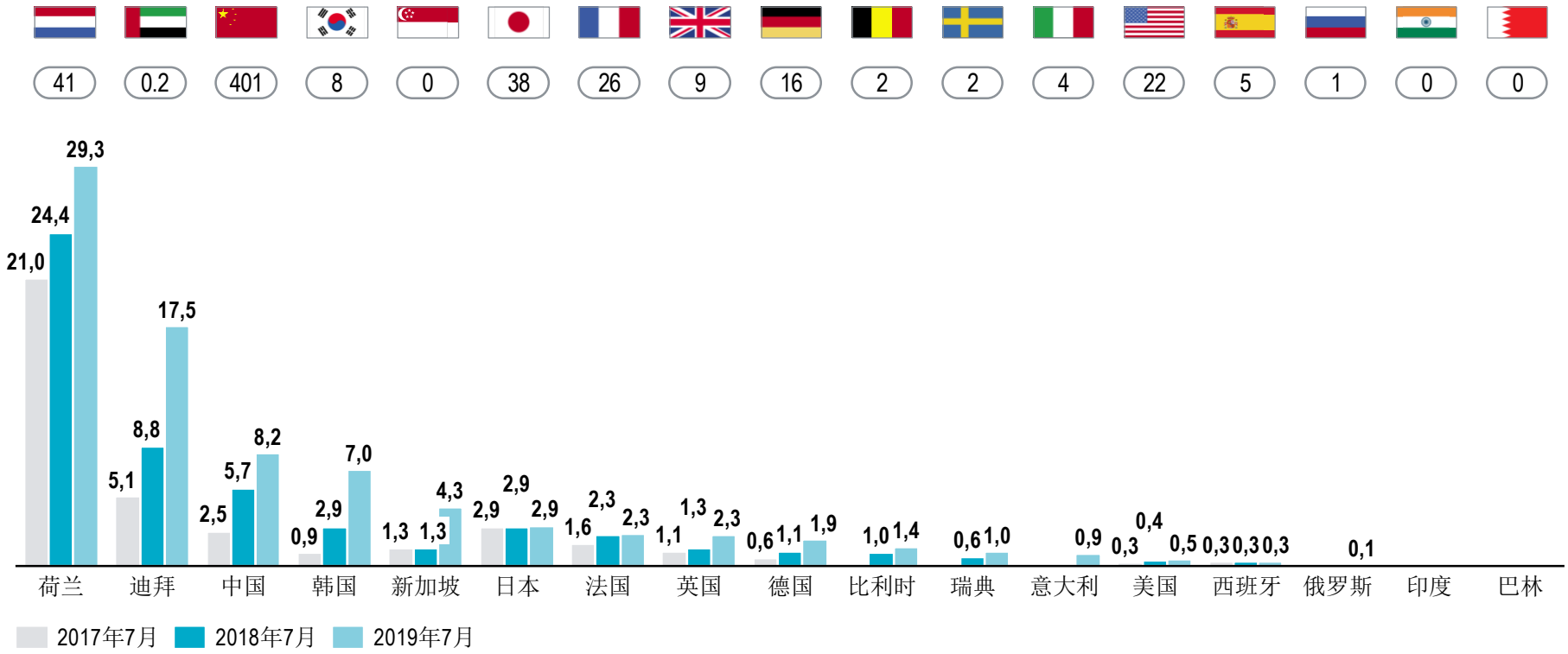


资料来源：EV volumes，环球透视，罗兰贝格/拉扎德

电动汽车的充电基础设施正逐步完善，但仍有许多国家处于起步阶段

基础设施：充电基础设施 [每100公里道路充电站数量]

2017年7月 / 2019年7月



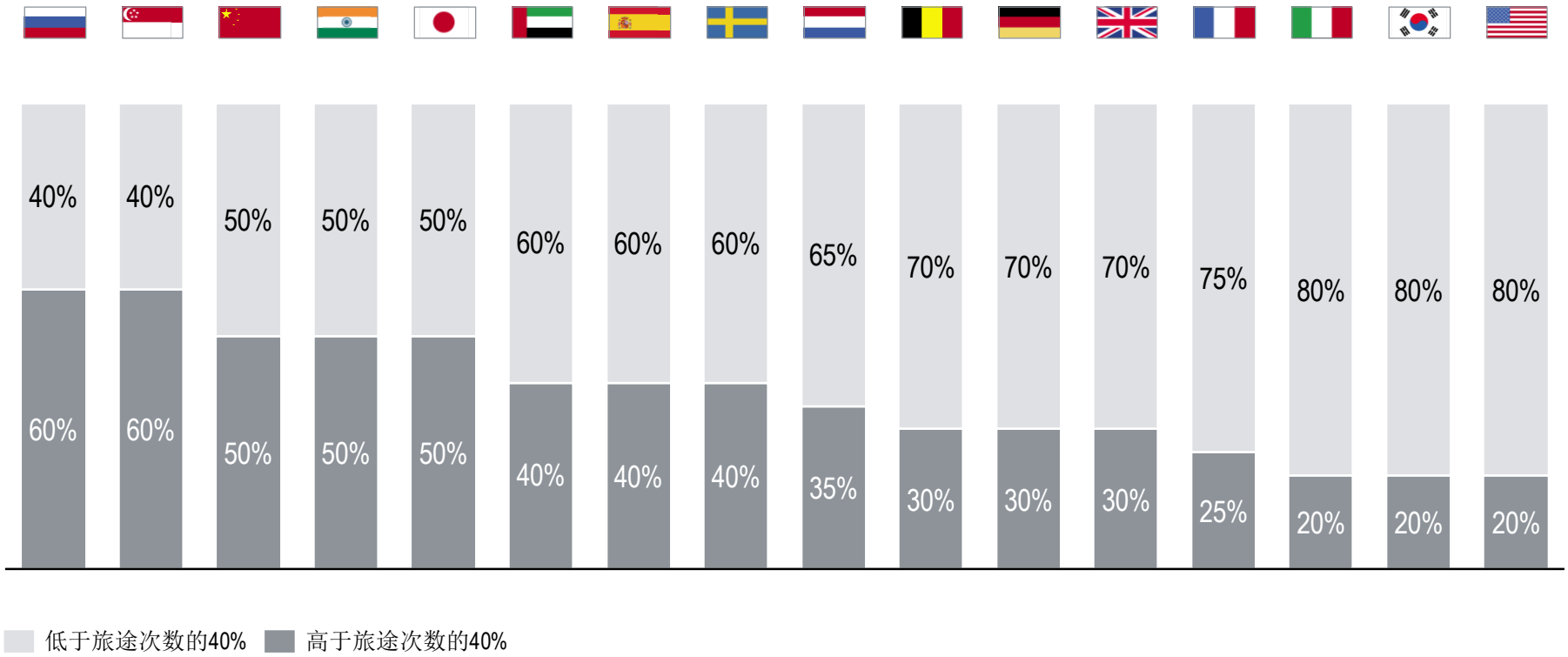
(xx) 充电站数量（千）

资料来源：EV Volumes，案头研究，罗兰贝格/拉扎德

大多数人已有机会选择不同的出行模式，亚洲尤为显著，欧盟和美国则相对较少

多重出行模式 – 基于运输方式

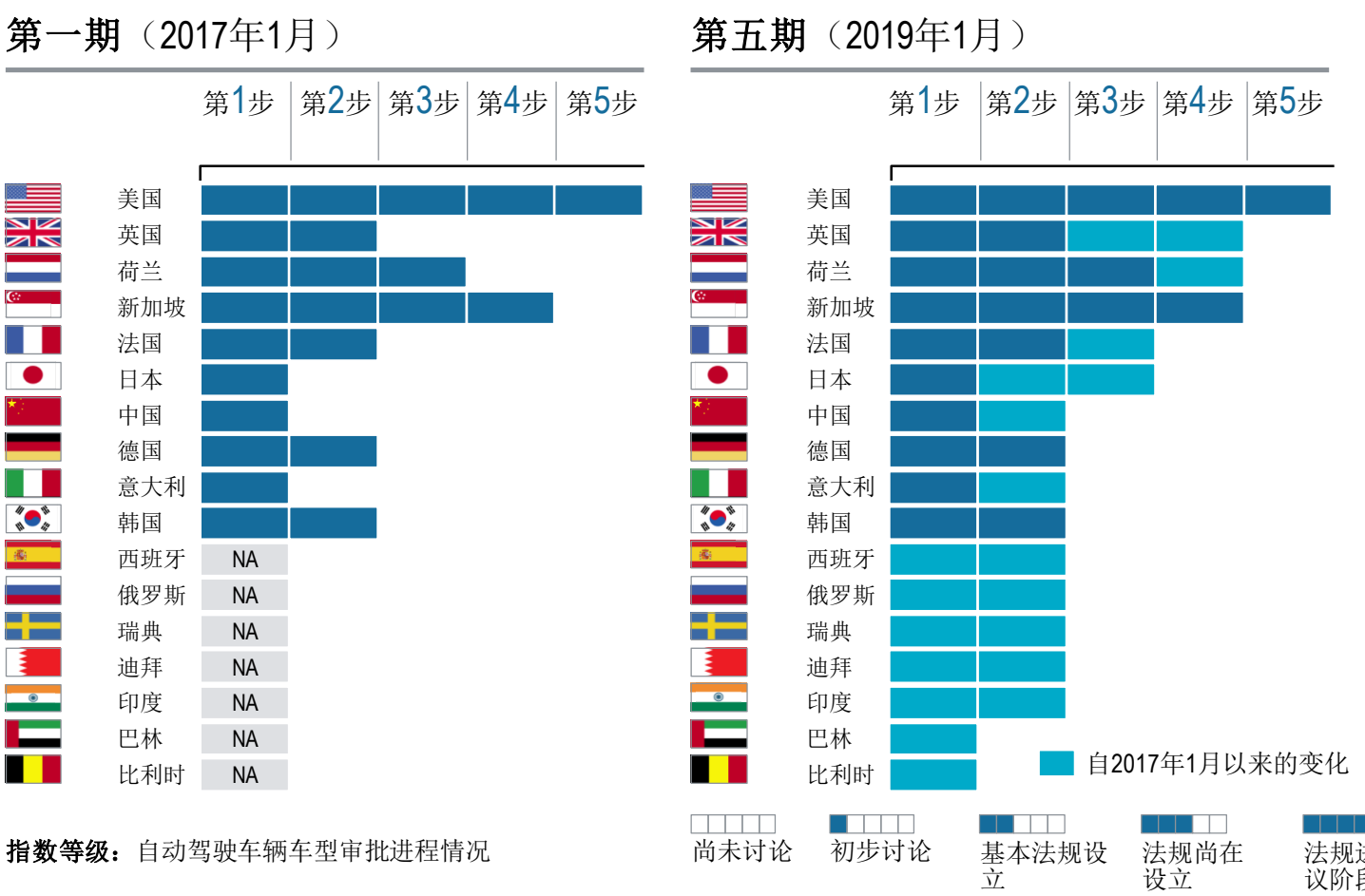
在所有的旅行中，您多久选择一次不同的旅行方式？



资料来源：罗兰贝格线上调查问卷2019年1月：16,180位参与者 – 参与者按国籍：比利时1,004，中国1,006，法国1,006，德国1,004，印度1,008，意大利1,012，日本1,060，荷兰1,001，俄罗斯1,011，新加坡1,004，韩国1,009，西班牙1,009，瑞典1,001，阿联酋1,009，英国1,036，美国1,01；拉扎德

自动驾驶出行的法律框架正逐步完善，然而距L5级别全面覆盖仍前路漫漫

自动驾驶L4和L5级别审批流程进展



指数等级：自动驾驶车辆车型审批进程情况

- 法律仍是自动驾驶的限制因素
- 在过去的两年里，英国取得了最大的进展
- 美国是全球唯一一个没有车型审批流程限制的国家，因此大多数领先的自动驾驶出行玩家出自美国
- 关于伦理道德的讨论常常会阻碍立法的进程
- 此外，市场逐渐意识到实现L5级别所需的大额资本需求及回报周期的不确定性

资料来源：罗兰贝格《全球汽车行业颠覆性指数探测》，拉扎德

汽车行业数字化进展态势良好，但只有技术系统集成商和新玩家能够充分利用数字化潜能

汽车行业数字化步骤

1 业务流程数字化

> 工作流程自动化和机器人流程自动化公司可数字化公司内及公司间业务流程（例如，P2P、绩效评估计划和标准化任务）
> 用于车间自动化的工业4.0解决方案（例如，预测性维护、测试）

2 产品与服务数字化

> 获取产品和客户数据以获取其他服务，如 远程信息处理和预测性服务产品
> 推出智能产品、可追溯性方案、出行方案或信息娱乐功能
> 车联网和V2I（车辆—基础设施）通信

3 整体商业模式数字化

> 引入颠覆性商业模式，如“出行即服务”
> 基于云的服务产品
> 创新应用，如出行应用程序、eCar钱包
> 销售渠道数字化
> 区块链技术应用，如物联网、智能合约、车队管理

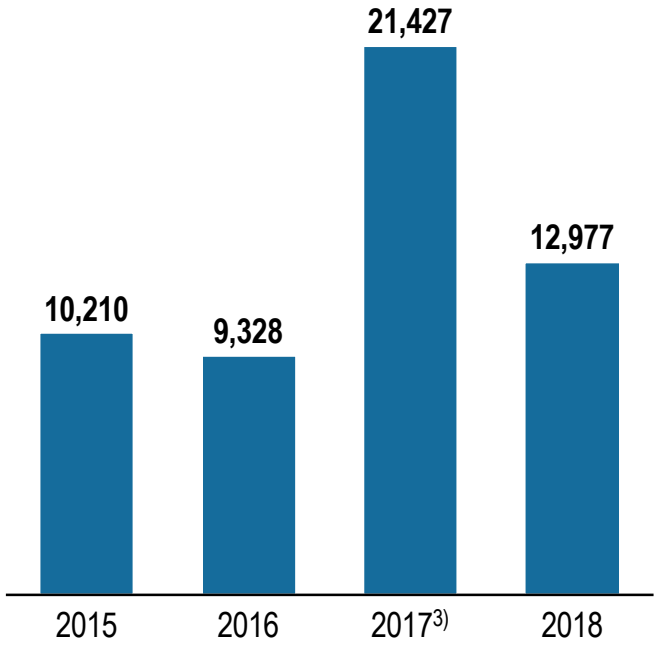
汽车零部件供应商的可及性

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

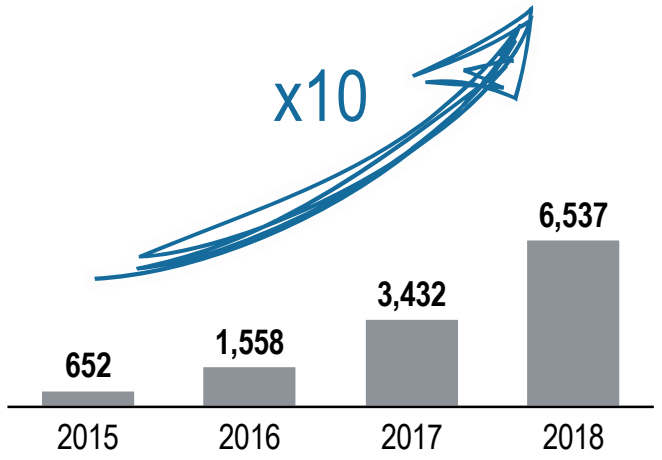
自2015年以来，汽车新技术和新玩家已获投超过600亿欧元的风险资本

风险投资[1]：出行与人工智能[百万美元]

风险投资总额 – 移动出行



风险投资总额 – 人工智能[2]



- 针对汽车新技术的风险投资额极高
- 尽管针对移动出行领域的投资额数年间持续较高，但近年来人工智能已成为技术领域的热门话题
- 凭借外部融资，新玩家可在市场竞争中追赶大型成熟玩家

1) 基于公开披露金额分析
2) 包括对智能汽车、交通运输与自动驾驶技术中的人工智能应用和人工智能基础设施（自然语言处理、计算机视觉等）的投资
3) 由几轮大型投资推动（例如滴滴、Lyft、Grab等）

资料来源：Tracxn，罗兰贝格/拉扎德

传统整车厂在新业务扩展领域及核心业务领域均面临多方压力

传统整车厂的压力

电动出行 2025

- 由于新进入者比现有玩家具有优势，**竞争更为激烈**
- 由于电动汽车中简化的（纯电动汽车）或更高成本的（混合动力汽车）动力总成，导致**利润率下降**
- 由于成本上升和投资组合转移，**息税前利润降低**
- 针对动力总成电气化和新技术的**投资额较高**
- 人力转型相关的**成本较高**

新兴MaaS[1]业务

传统核心业务

2019年整车厂/供应商业务

新出行概念 2025

- **新兴MaaS[1]业务**增长速度比预期**慢**
- 由于新进入者比现有玩家具有优势，**竞争更为激烈**
- **跟进较晚：**传统领先整车厂成为追随者
- 对自动驾驶和人工智能的**投资需求强烈**并将扩大
- **品牌忠诚度**和设计关联性**降低**

> 电动出行与新出行概念给**整车厂利润率**带来较高**压力**

> 此外，**排放法规和潜在罚款**为其带来了更多压力

> **整车厂**将尝试至少部分地将其收益的**负面影响传递至供应商**

对业务有积极影响　对业务有消极影响　无影响

1) MaaS指mobility-as-a-service，即“出行即服务”

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

整车厂一致宣布了大型的成本节省计划，这些计划都将材料成本削减列为重要部分

主要整车厂近期效率提升计划（部分示例）

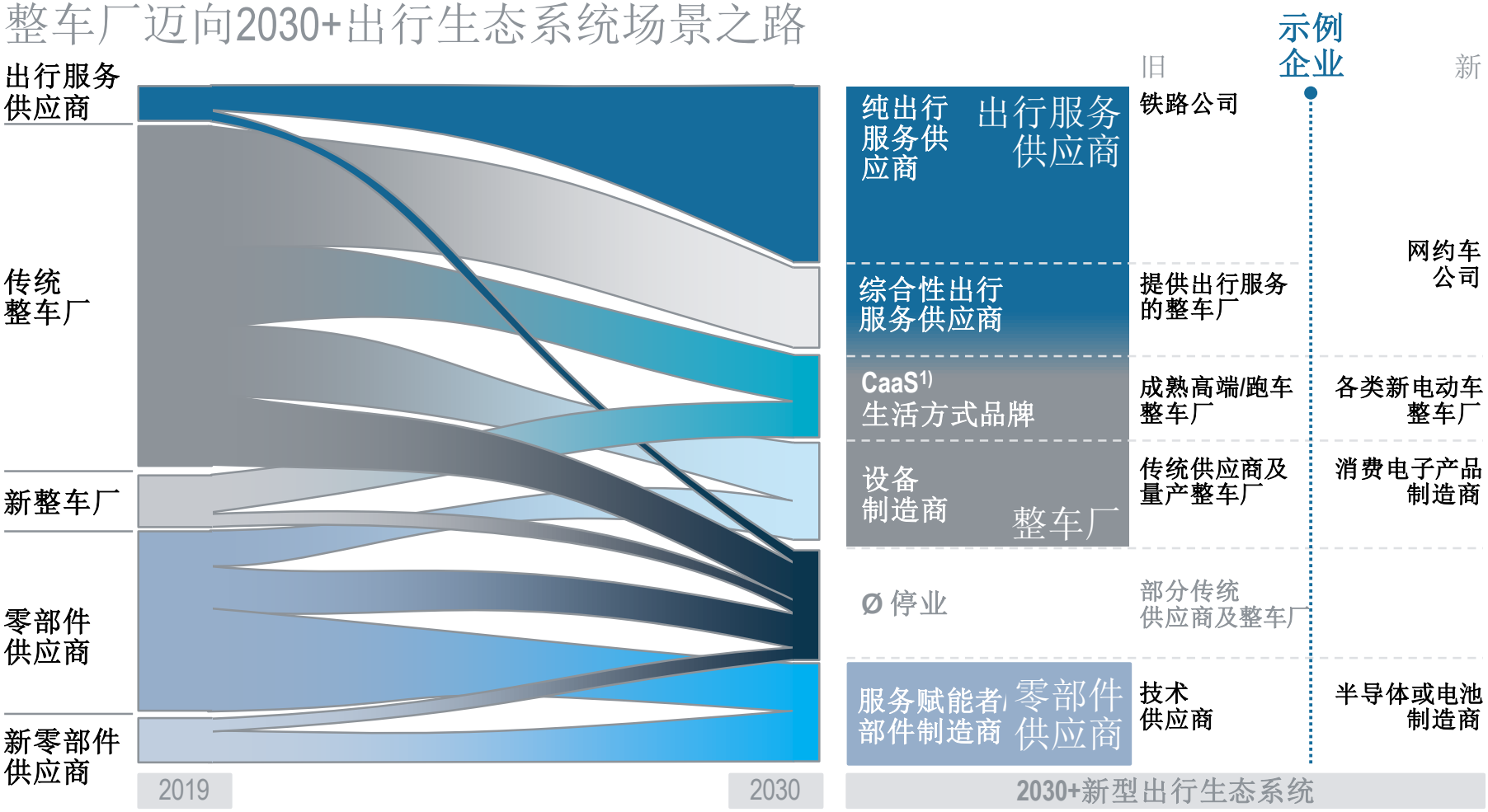
整车厂	提升目标	关键举措示例
通用汽车	45 亿美元的成本削减（至2020年）	> 更高效的生产 > 更精简的产品组合 > **材料成本削减**
保时捷	60 亿欧元的经营业绩（至2025年）	> 更高效的生产 > 数字化商业模式 > **材料成本削减**
梅赛德斯-奔驰	40 亿欧元的经营业绩（至2025年）	> 更高效的生产 > 更快推出新产品 > **材料成本削减**
捷豹/路虎	25 亿英镑的现金流（至2020年中期）	> 裁员 > 非产品投资削减 > **材料成本削减**

> **成本节省计划是整车厂应对当前挑战最有希望的举措之一**
> 几乎**所有的大型成本削减计划都包括材料成本削减的要素**，供应商成为降本目标
> 供应商需制定措施，以免受整车厂成本节省计划的影响，并同时处理自身的融资需求

资料来源：德国商报，德国商业周刊，路透社，通用汽车，戴姆勒，捷豹/路虎，保时捷，罗兰贝格/拉扎德

成功的新市场进入者利用非汽车行业的思维模式和技术创新，以期在未来汽车市场占据一席之地

整车厂迈向2030+出行生态系统场景之路

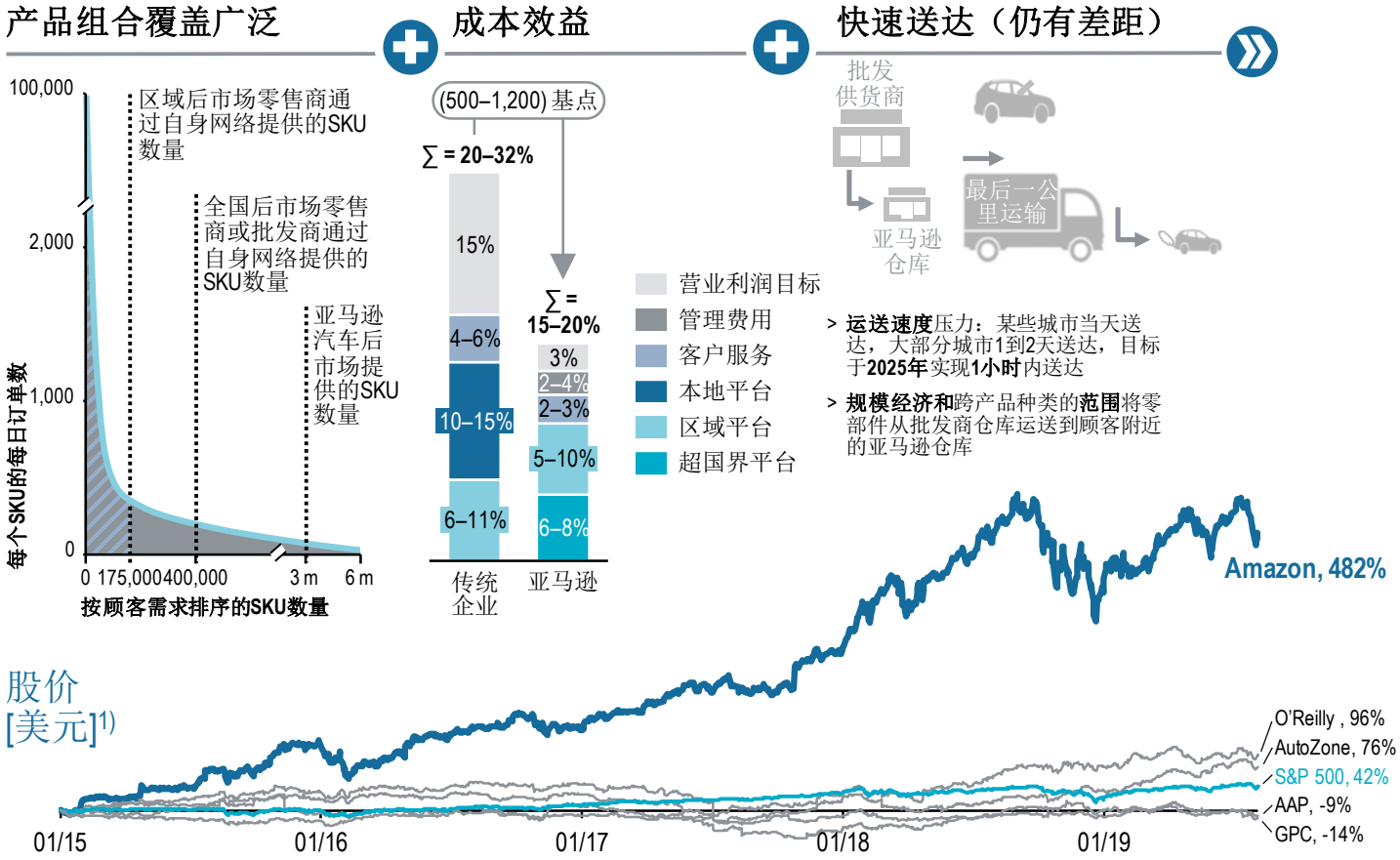


1) CaaS指car-as-a-service，即“汽车即服务”

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

以亚马逊为例的玩家进入汽车市场的不同领域，并在规模、覆盖范围或定价上取胜，乃至提供更好的用户体验

关注趋势：电子商务玩家在美国汽车后市场的定位



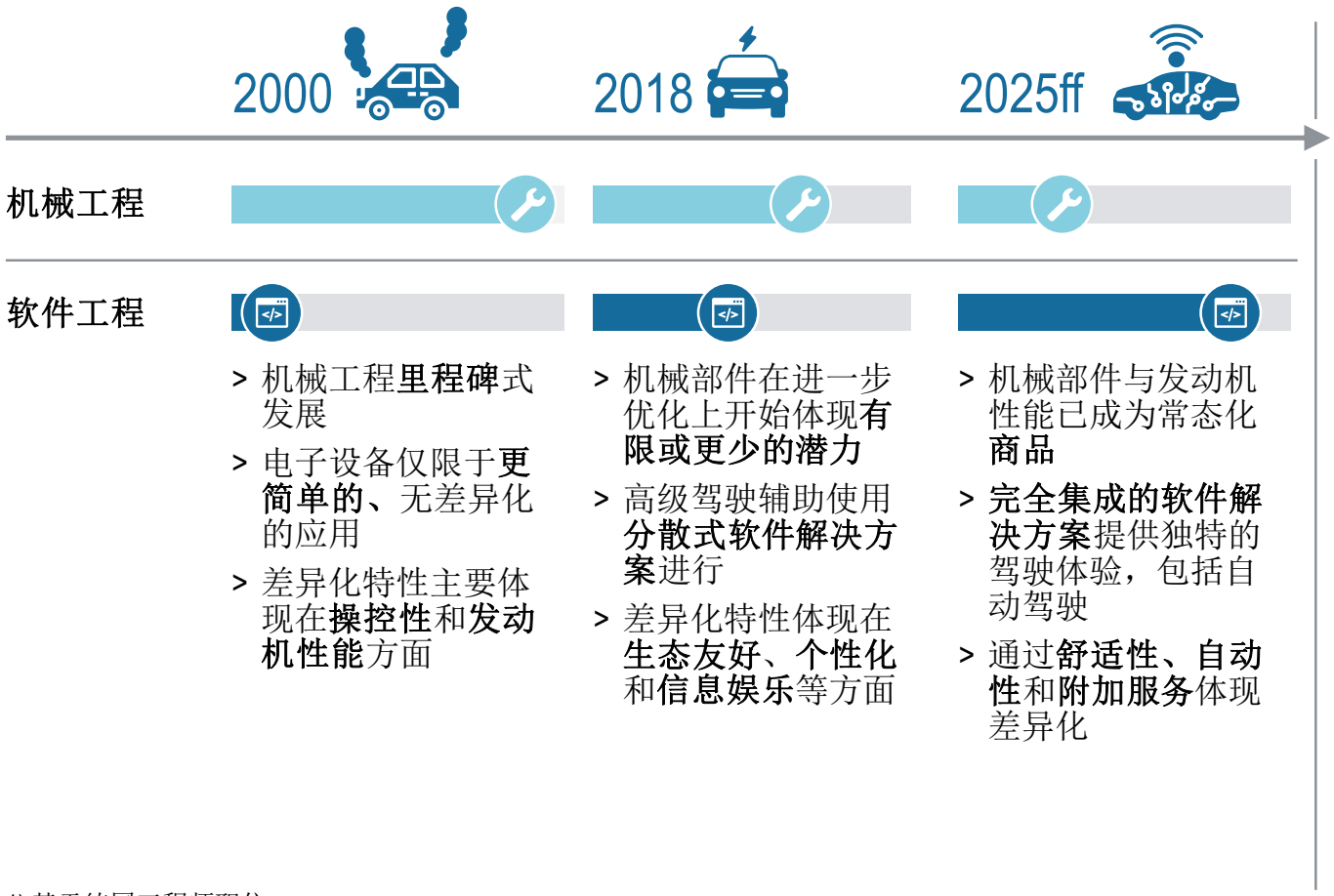
- 亚马逊在汽车后市场的销售额已经突破10亿美元大关
- 亚马逊零部件不仅为Do-It-Yourself提供零件，也为Do-It-For-Me提供服务
- 亚马逊将其销售渠道用于B2C及B2B
- 除车身零部件和软件外，产品组合已覆盖整个汽车后市场
- 差异化因素为客户提供更好的服务体验（送达时间、一手包办等）

1) 2019年8月9日的股价信息

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

新技术对改变供应商商业模式的影响也反映在所需员工技能上

必要技能的重要性和职位空缺变化

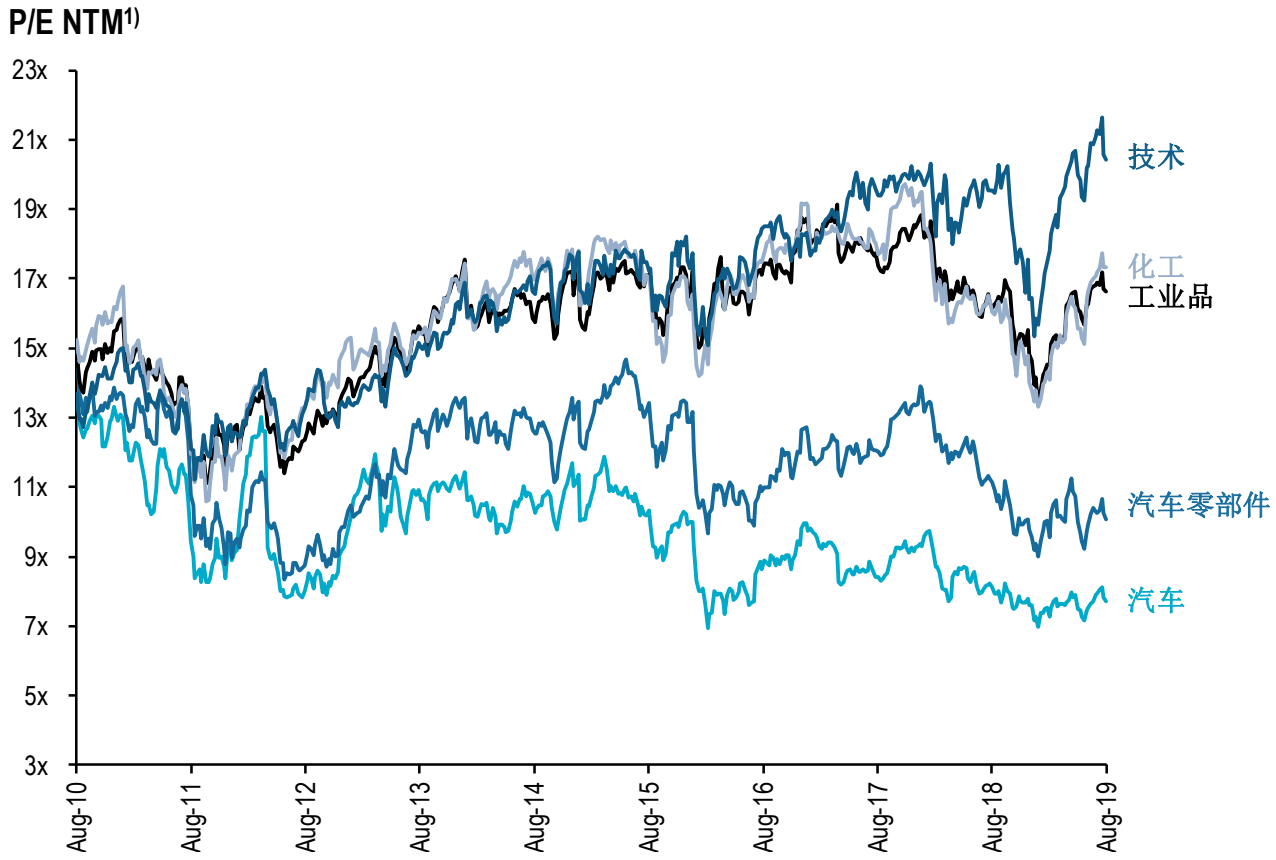


1) 基于德国工程师职位

资料来源：罗兰贝格/拉扎德，德国工程师协会，absolventa，karriere.de

过去十年，汽车行业的估值水平相对于其他行业一直在下降

股权资本市场中行业市盈率估值变化



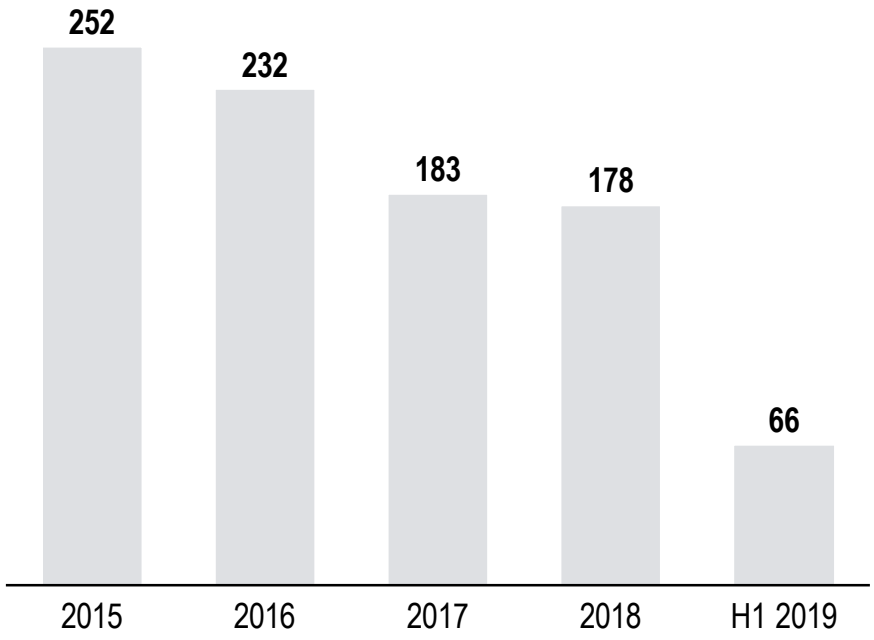
1) NTM指未来12个月

- 汽车行业的股权资本市场估值水平**在十年前已接近其他行业**
- 然而在过去几年中，估值**差距不断扩大**——股权投资者**为其他行业支付更高价格**的意愿有所增加
- 其他行业受益于总体上积极的宏观经济和资本市场环境，而**汽车企业则对行业越来越担忧**

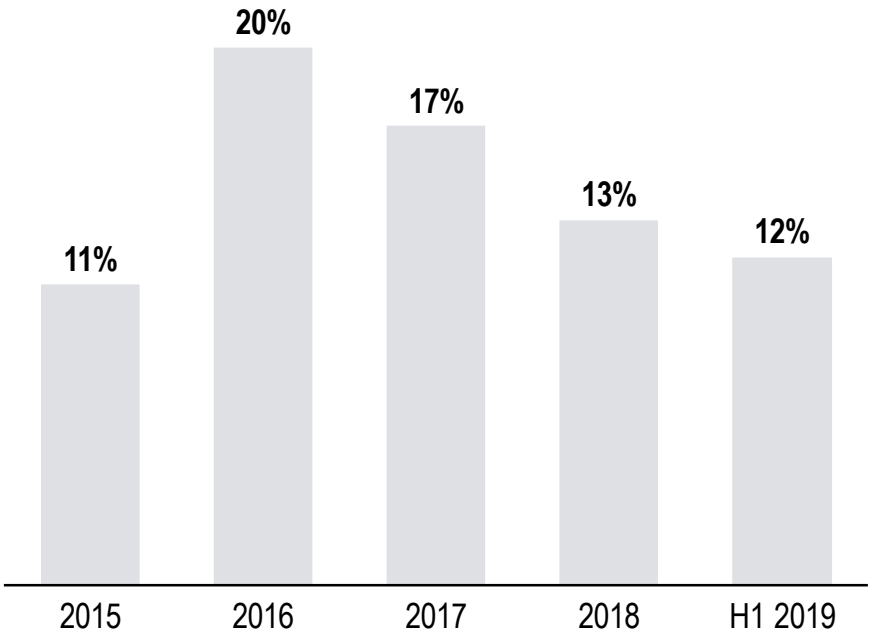
资料来源：彭博，罗兰贝格/拉扎德

汽车行业的并购活动已大幅放缓——作为一个重要买方群体，中国收购者的活跃度有所下降

汽车零部件供应商的并购交易数量



中国汽车零部件并购活动所占比例



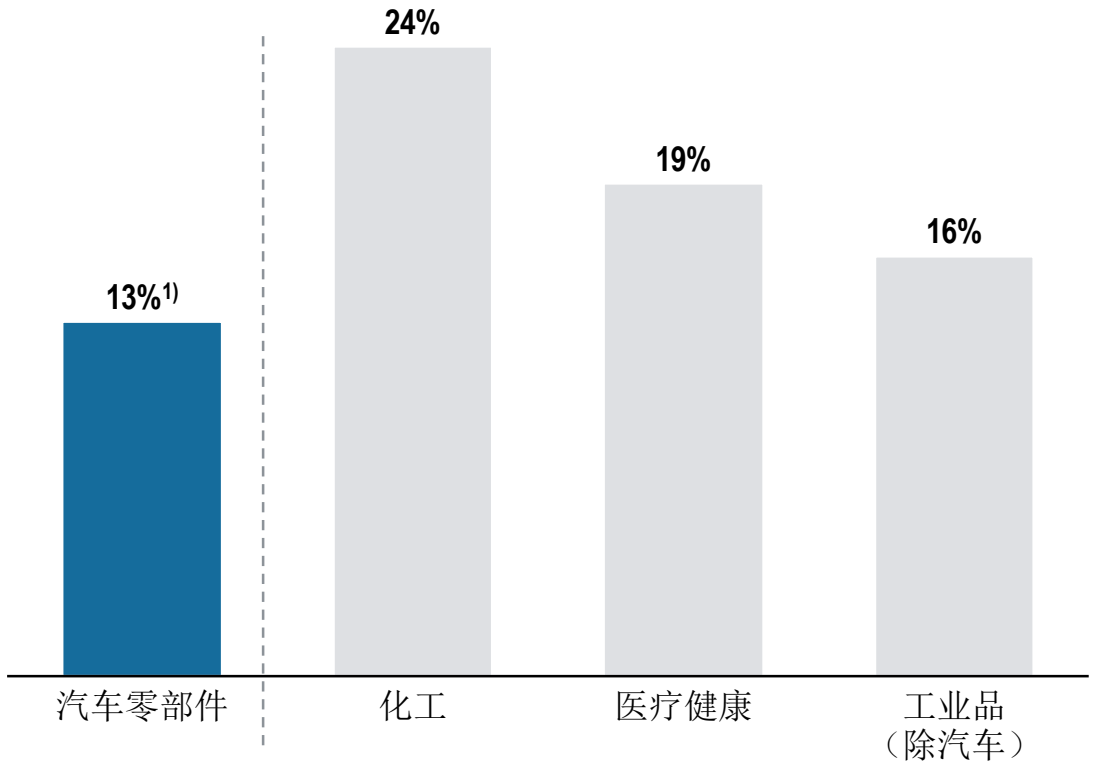
环境变得愈发艰难– 尤其对寻求出售或合并的小型供应商而言

注：并购交易指：已宣布/完成，股权>75%，汽车零部件供应商，全球范围

资料来源：Dealogic，罗兰贝格/拉扎德

尤其是规模较小的供应商，其获取私募股权资本的渠道相对有限，信贷方面的谨慎性也越来越高

中盘股并购交易中私募股权买方所占比例 (2018)[1)]



注：并购交易指：已宣布/完成，股权>75%，全球范围，公开交易额

资料来源：Dealogic，罗兰贝格/拉扎德，媒体研究

1) 交易额介于1亿欧元和5亿欧元之间；即13%的买方为私募股权买方，87%的买方为战略性收购方 2) 翻译后

部分债务资本与评级观点

“我们预计，汽车行业的应收账款风险将进一步上升，特别是受中小型汽车零部件供应商流动性水平不断下降的推动。当前的风险水平是自金融危机以来的最高水平，我们预计，中期而言，汽车零部件行业的破产和付款违约数量将不断增加（增幅高达30%）。”

安卓信用保险 – 2019年4月[2)]

“新技术要求汽车零部件供应商进行大量投资，导致额外的融资需求。然而与此同时，由于汽车行业和相应的评级近期面临的压力，银行对汽车行业的传统贷款正变得更为谨慎，因为该行业及其相应的评级最近正面临压力。一些银行甚至表示，它们普遍不愿增加在汽车行业的借贷活动。”

德国DR. WIESELHUBER & PARTNER企业顾问公司 – 2019年4月[2)]

“汽车和卡车的需求疲软迫使信用评级公司Moody's将汽车行业的前景从稳定下调为负面。Moody's周一在一份研究报告中表示，经济增长放缓、2018年底好于预期，以及一系列潜在的政治隐患都将抑制2019年的全球汽车销售。”

美国全国广播公司财经频道 – 2019年3月

2018年，许多供应商精简了投资组合或通过并购实现了一步增长；2019年至今并购活动有所减少

部分汽车零部件供应商收购案，2014-2019（至今）

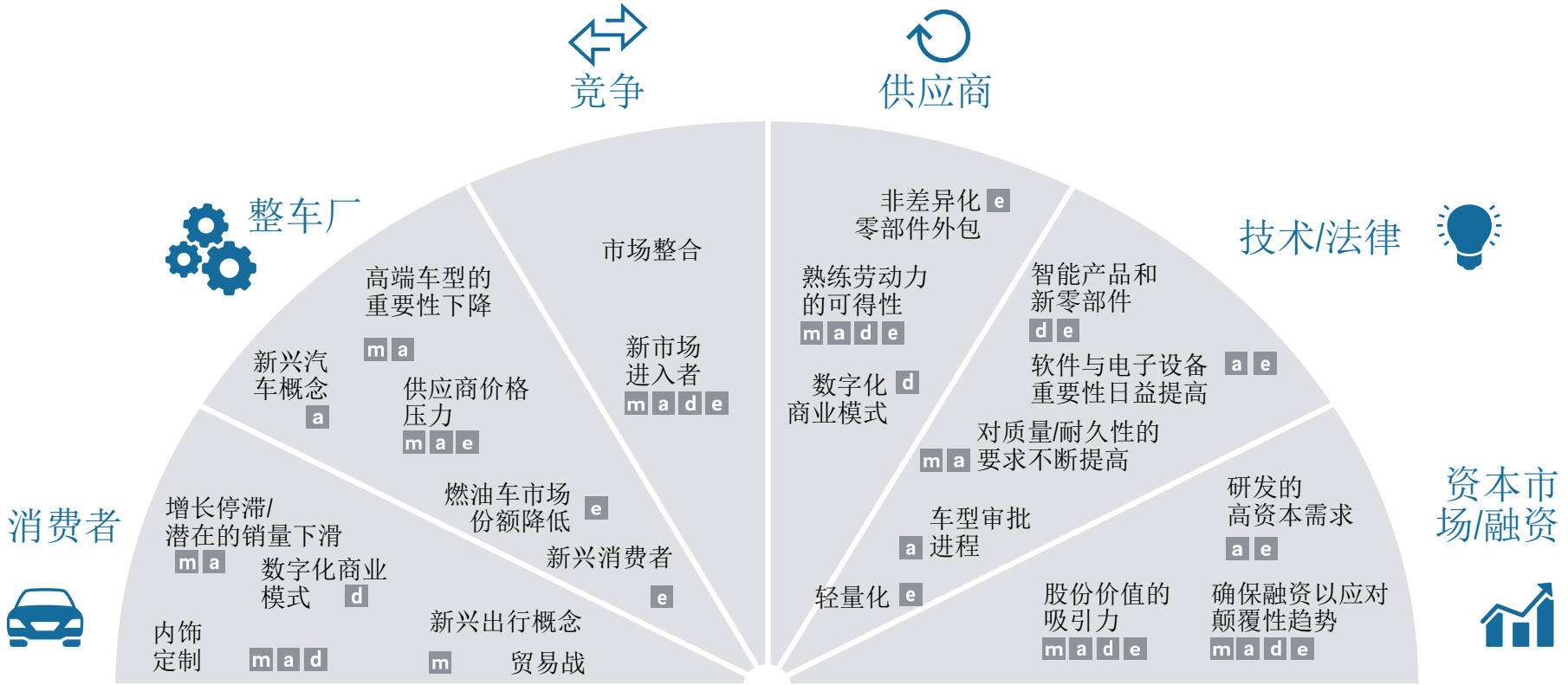
2014	2015	2016	2017	2018	2019
Amtek/ Kaiser	**AVIC Automotive/** Henniges	**American Axle/** Metaldyne	**BorgWarner/** Sevcon	**Asahi Kasei/** Sage Automotive Interiors	**Autokiniton/** Tower International
Amtek/ Kuepper Group	**BorgWarner/** Remy International	**CIE Automotive/** Grupo Amaya Telleria	**CIE Automotive/** Newcor	**Calsonic Kansei/** Magneti Marelli	**Bridgestone/** TomTom Telematics business
AUNDE/ Fehrer	**China National Tire/** Pirelli	**Freudenberg/** TBVC	**Fountain West/**Bosch Mahle Turbo Chargers	**CIE Automotive/**Inteva Products (Roof systems)	**CIE Automotive/**Maquinados de Precisión de México
AVIC/ Hilite	**Continental/** Elektrobit	**Illinois Tool Works/** TRW Auto. Elec. & Comp.	**Fuxin Dare Automotive/** Carcoustics	**Continental/**Cooper Standard (AVS business)	**Hitachi Automotive/**Chassis Brakes International
AVIC/ KOKI Technik	**Delphi/** HellermannTyton	**Mecaplast/** Key Plastics	**Genuine Parts/** Alliance Automotive	**Dana/** Oerlikon Drive Systems	**Meritor/** AxleTech
Bosch / ZF Lenksysteme	**Grupo Antolin/** Magna interior business	**Megatech/** Boshoku Europe	**Intel/** Mobileye	**Faurecia /** Clarion	**Michelin /** Multistrada
Delphi/ Unwired Technology	**Harman/** Symphony Teleca/Redbend	**Musashi Seimitsu/** Hay	**KSS/** Takata	**Hanon Systems/**Magna Fluid Pressure & Controls business	**Nidec/**Omron automotive electronics business
Federal-Mogul/ TRW valves business	**Johnson Electric/** Stackpole	**Ningbo Joyson/** KSS	**Lear/**Grupo Antolin (Seating & Metal Business)	**LG Electronics/** ZKW Group	**ZF/** WABCO
Lear/ Eagle Ottawa	**Linamar/** Montupet	**Plastic Omnium/** Faurecia exterior bus.	**Luxshare/** ZF Body Controls	**Magna/** Olsa	
MAHLE/ Letrika	**Magna/** Getrag	**Samsung/** Harman	**Motherson Sumi Systems/**PKC Group	**Methode Electronics/** Grakon	
Sensata/ Schrader	**MAHLE/** Delphi thermal business	**Valeo/** FTE Automotive	**Superior Industries/** Uniwheels	**MinebeaMitsumi/** U-Shin	
Shanghai Prime Machinery/ Nedschroef	**Mann+Hummel/** Affinia	**Valeo/** Ichikoh	**TE Connectivity/** Hirschmann Car Comm.	**Motherson Sumi Systems/**Reydel Automotive FR	
Visteon/ JCI auto. electronics bus.	**NGK Spark Plug/** Wells Vehicle Electronics	**VBP Group/** Mobile Climate Ctrl. Group	**WABCO/** RH Sheppard	**Ningbo Jifeng/** Grammer	
ZF/ TRW	**Valeo/** Peiker Acustic	**Yinyi Group/** Punch Powertrain	**ZMJ/CRCI/** Bosch SMG	**Tenneco/** Federal-Mogul	

关键：收购方/标的
注：不包括财务投资人牵头的交易。2019年部分交易已签署，但尚未交割。

资料来源：Dealogic、Merger Market、媒体研究、罗兰贝格/拉扎德

从中期来看，行业关注点正向数字化商业模式、所需研发资金和人才可得性等挑战转移

供应商CEO中期内考虑议题



m 移动出行　a 自动驾驶　d 数字化　e 电气化

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

目录

A

现状

自去年利润水平创新高后，市场环境愈发艰难

B

未来

汽车行业转型正在加速进行

C

战略

供应商采取差异化的战略举措为未来业务发展做准备

D

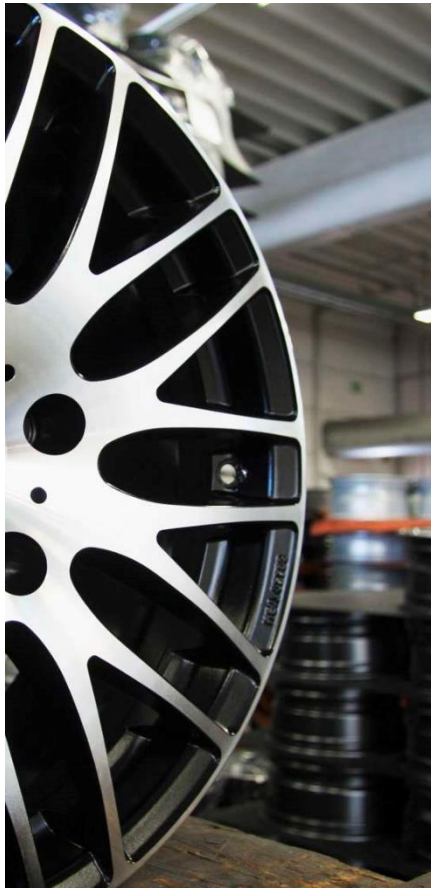
联系我们

罗兰贝格与拉扎德汽车团队联系方式

© Roland Berger与Lazard版权所有

预想中的汽车行业转型正成为现实——供应商们需找到各自的战略进行应对

汽车零部件供应商现状



1. **汽车行业正处在变革的边缘**– 预想中的变革正迅速成为现实
2. **变革影响着客户、产品、员工和法律框架**
3. 需**争分夺秒采取行动**并对未来做好准备
4. **所有供应商**都需面对相同的市场形势，但同时**需要找到各自的应对方式** !
5. **汽车零部件供应商必须识别与其**最为**息息相关的市场变化** !

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

我们识别了四项基本分析维度，以帮助企业在针对不断变化的外部环境制定因地制宜的差异化战略

战略发展制定的基本分析维度

公司规模 – 收入/销售额

公司规模预先决定：

> 市场竞争力/份额
> 资源可得性
> 品牌认可度
> 边界与灵活性

——超级玩家还是初创公司？

财务实力 – 利润率/融资

财务实力包括：

> 增长、利润率和自由现金流的产生
> 净负债与杠杆
> 获取大额信贷额度/债务资本市场或额外股权的渠道

——对标还是重组案例？

产品组合 – 产品多样性

反映技术基础：

> 产品组合商品化
> 制造与研发技能
> 数字化 vs. 实体产品
> 单一零部件 vs. 零部件组件

– 单一还是多元化的产品组合？

市场环境

反映国内/新兴市场的压力水平：

> 对其他玩家进入相同市场/领域的吸引力
> 当前价格水平
> 增长的市场 vs. 萎缩的市场

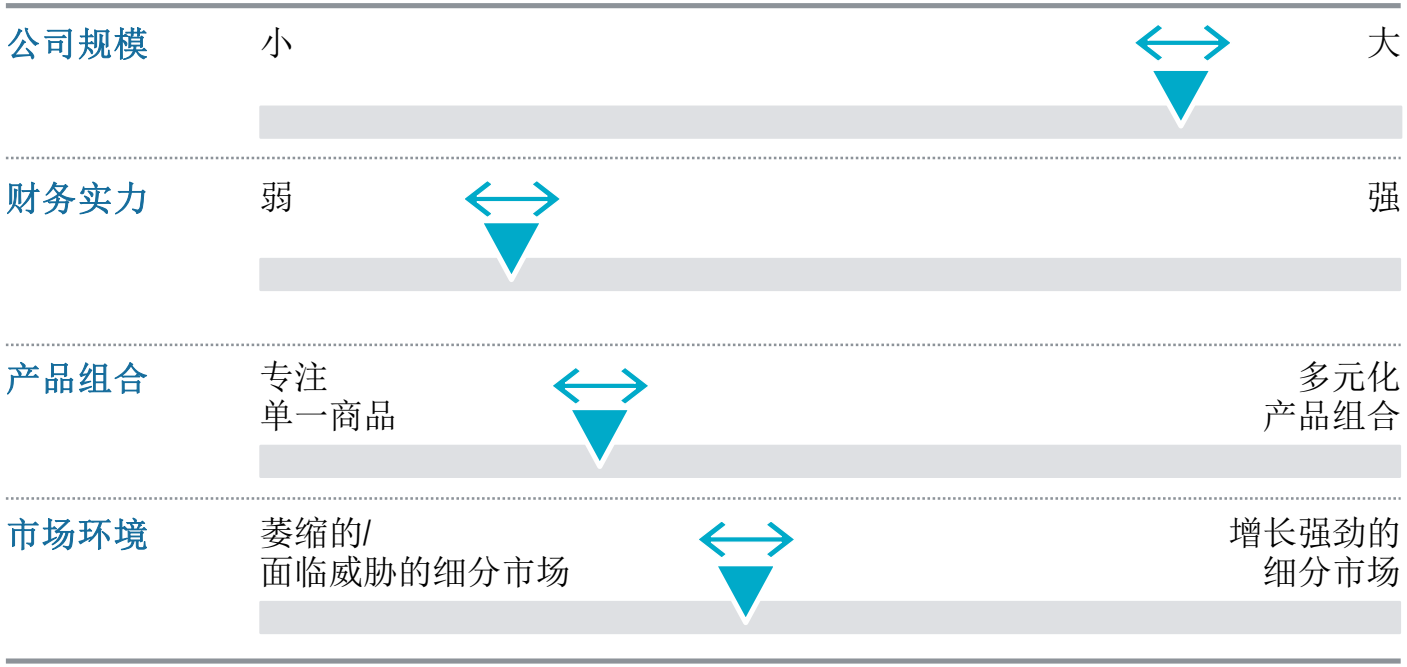
——竞争还是共存？

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

为阐明战略方法的差异，我们将供应商按照公司规模、财务实力、产品组合和市场环境进行了聚类

供应商分类[1] – 方法论

分类评估标准



聚类	公司规模	财务优势	产品组合	市场环境
	大型公司	弱/资金短缺	商品化	萎缩的/面临威胁的

公司代表着一个更大的商品交易参与者，专注于传统燃油汽车业务，例如一家压铸件供应商或一家年销售额超过10亿欧元的车身零部件供应商

1) 分类并非全面覆盖，划分属性相对模糊

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

六种供应商类型代表了汽车零部件行业中最常见的玩家

供应商类型

	小型传统玩家	后市场玩家	全球商品领导者	全球新进入者	传统多元化玩家	技术系统集成商
评估标准 公司规模	◔	◑ / ◕	◕	◑ / ●	◑ / ◕	●
评估标准 财务优势	◔	◑	◑	●	◑ / ◕	◕
评估标准 产品组合	◔	◕	◔	◑	◕	●
评估标准 市场环境	◔	◑	◔	●	◑	◕
一般特征	> 单一或简单零部件产品组合 > 商品化产品组合 > 商业模式面临压力 > 实现规模效应的能力有限	> 广泛的零部件产品组合 > 整车厂客户与直销共存 > 市场整合正在进行中	> 复杂零部件或模块的产品组合 > 商品化产品组合 > 市场领导者 > 可实现规模效应	> 专注创新/新技术的产品组合 > 技术领导者/颠覆者 > 与整车厂接触有限 > 敏捷组织	> 广泛的产品组合，并针对增长中的细分市场 > 对新技术有较高的资本需求	> 具备广泛产品组合的大型集成商 > 当前保持系统相关性 > 受到多方挑战 > 财务实力雄厚
战略问题	如何在逆势中生存？	如何在整合和数字化的市场中找准定位？	如何在不利的市场环境中确保盈利？	如何进入/颠覆汽车市场？	如何识别未来正确的创新方向？	如何参与未来增长领域？

◔ 小/弱/面临威胁　● 大/强/不断增长

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

鉴于不同类型供应商所面临的主要挑战差异，各个供应商应根据自身具体情况明确战略任务重点

不同供应商类型的主要挑战

原型	主要挑战	
小型传统玩家	> 价格压力 > 潜在的销量下滑 > 电气化与数字化	> 确保长期投资 > 规模效应和工业4.0 > 吸引人才
后市场玩家	> 电动汽车 > 市场整合 > 低成本竞争对手	> 客户结构（终端客户、整车厂、出行供应商） > 即将上市的数字化产品
全球商品领导者	> 价格压力 > 潜在的销量下滑 > 电气化与数字化	> 工业4.0 > 资本需求 > 平台项目
全球新进入者	> 汽车标准 > 客户获取 > 现有竞争对手	> 研发费用 > 劳动力可得性 > 技术接受度
传统多元化玩家	> 价格压力 > 研发费用分配 > 产品组合商品化	> 内部文化转变 > 增长领域竞争加剧
技术系统集成商	> 电气化与数字化 > 自动驾驶 > 系统分解	> 竞争加剧融资需求 > 内部文化转变

战略任务清单

适者生存 – 贯穿整个组织的成本优化是关键

弱肉强食 – 弥补电动化出行趋势对业务的消极影响

坚守阵地 – 卓越流程是产生资本和确保长期成功的基础

有志者，事竟成 – 利用现有专业知识在汽车行业创造新的业务生态

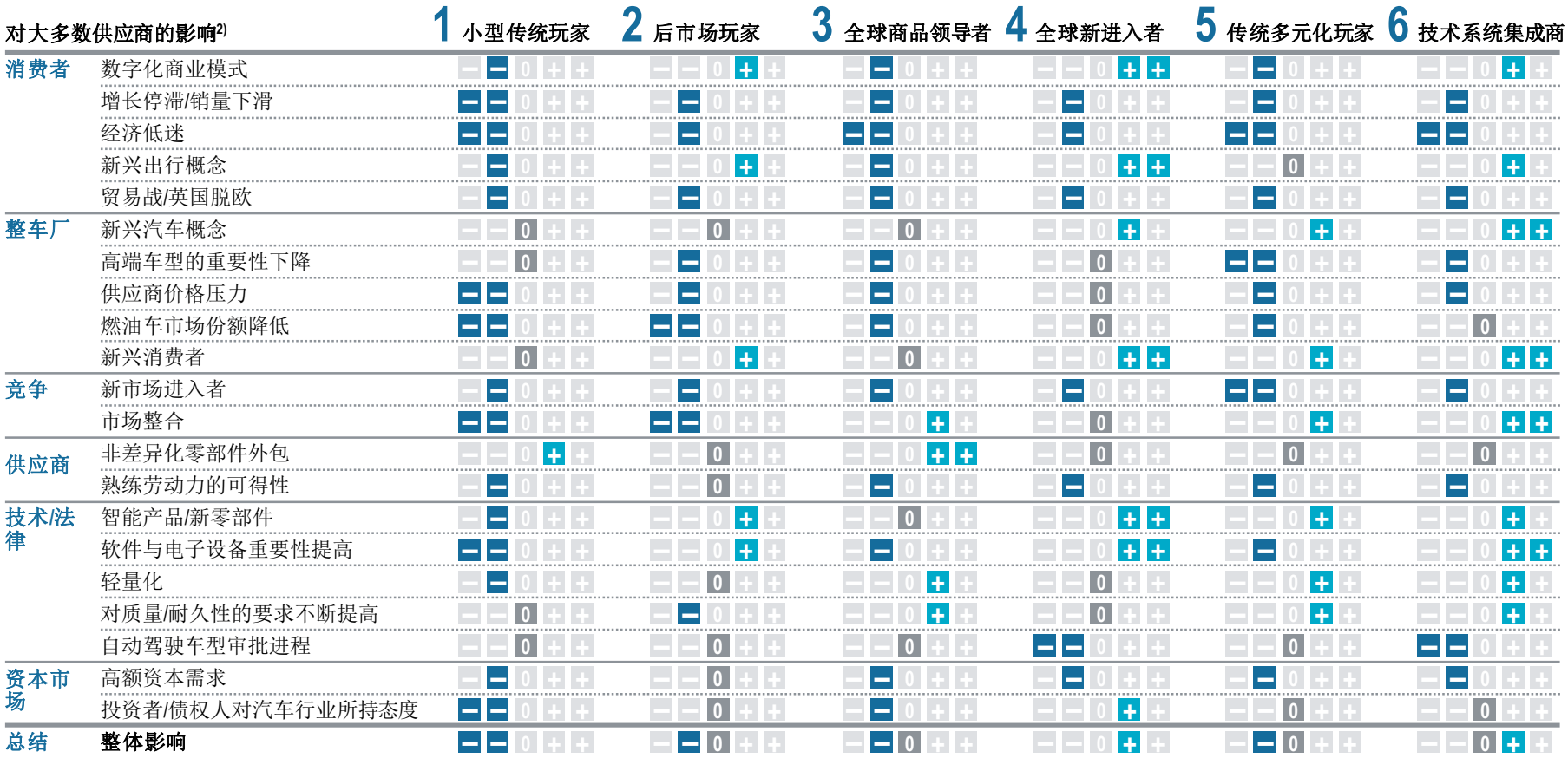
以攻为守 – 专注于成本效益或将产品组合积极过渡至未来增长的领域

保持系统相关性 – 增强对整车厂的不可替代性并积极布局新兴领域

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

许多汽车零部件供应商的商业模式面临着风险

按供应商类型划分的MADE[1]趋势影响



−− − 0 + ++ 对供应商业务的影响：（非常）消极，无影响，（非常））积极　1) M = Mobility　A = Autonomous　D = Digitization　E = Electrification　2) 彼此相关

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

小型传统玩家需针对日益增加的价格压力和潜在的销量下滑找到解决方案

大多数小型传统玩家的主要挑战

价格压力、规模效应缺失和工业4.0

> 主要整车厂都已发布绩效提升计划
> 整车厂的资本需求高，用以支付研发费用或超过排放限制的潜在罚款
> 低产量、小客户群及全球市场的有限参与阻碍了规模效应的实现
> 亟需运营数字化和自动化以最大化提升业绩
> 工业4.0解决方案需要大量投资

销量下滑

> 短中期内可能出现经济下行
> 长期来看，共享出行概念和自动驾驶技术提高了车辆利用率

电气化与数字化

> 不断变化的汽车概念需要供应商提供不同的产品组合
> 轻量化解决方案对增加电动汽车普及程度的重要性日益增加
> “汽车即服务”的趋势导致人们不再青睐利润丰厚的高端车型，非自有汽车不再是身份的象征

确保长期投资

> 债权人对长期承诺更为谨慎，针对面临风险的小型供应商尤甚
> 同时也较难找到股权投资者

吸引人才

> 由于品牌知名度有限或者地理位置不利，小公司很难吸引到合适的人才

行动必要性

如何在逆势中生存？

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

对大多数小型传统玩家而言，专注于绩效提升是有效的战略举措

大多数小型传统玩家的战略方向

有利行动

- 为日常开支、运营和研发制定全面的卓越绩效/绩效提升计划
- 开展效率提升计划以腾出现金
- 外包非核心竞争力业务
- 反思/调整地域布局
- 车间流程自动化程序
- 确保长期投资灵活性和充分的产权比率
- 积极考虑合并/出售方案

不利行动

- 因变化看似遥不可及而不采取任何措施
- 开发非汽车行业的产品组合，但需花费大量时间和资源或缺乏经验
- 专注于产品组合多元化，但需花费大量时间和资本
- 开发资金密集但内部毫无专长的增长领域
- 在传统职能中设置专职雇员，使成本结构恶化

战略任务清单

适者生存– 贯穿整个组织的成本优化是关键

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

大多数后市场玩家需面对强劲的市场整合以及电动汽车远期内为其业务带来的威胁

大多数后市场玩家的主要挑战

电动汽车

> 电动汽车所含零部件远少于传统燃油汽车
> 电动动力总成元件的耐用性高于燃油汽车
> 长期来看，后市场零部件制造商的生产能力面临淘汰风险

独立后市场行业整合

> 在独立后市场中，强烈的市场整合正在进行
> 小型后市场公司或将被行业巨头吞并
> 部分市场已由大型跨国零部件分销集团主导

新的商品竞争对手

> 由于相对较低的进入门槛，汽车后市场对低成本供应商，尤其是来自亚洲或全球线上市场具有吸引力
> 拥车时间长的客户群整体上对价格十分敏感——客户忠诚度较低而有被取代的风险

客户结构

> 需应对截然不同的客户群体（终端客户与整车厂）
> 新客户群体不断变化，例如全球出行服务供应商

线上销售与即将上市的数字化产品

> 线上销售渠道的重要性日益提高
> 新的线上玩家不断发展
> 专注于服务和以客户为导向的商业模式愈发重要

行动必要性

如何在整合和数字化的市场中找准定位？

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

后市场玩家需结合行业中的重大整合活动来思考战略

大多数后市场玩家的战略方向

有利行动

- 接触全新和/或正趋于成熟的客户
- 发展数字化销售渠道
- 并购活动或合作
- 审视并调整产品组合
- 优化垂直整合水平（作为零部件制造商）
- 营运资本削减计划

不利行动

- 忽视分销方面的市场整合趋势
- 因长期来看销量将下滑而仅固守于传统后市场业务
- 忽视全新或正趋于成熟的玩家，错失合作机会或未来商机
- 低估数字化巨头的颠覆性影响，面临当下销售渠道重要性降低
- 仅关注硬件产品，错失软件和/或数字化业务商机

战略任务清单

弱肉强食 – 弥补电动化出行趋势对业务的消极影响

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

大多数全球商品领导者需同时优化成本结构和调整产品组合，以适应未来需求

大多数全球商品领导者的主要挑战

价格压力	> 主要整车厂都已发布绩效提升计划 > 整车厂的资本需求高，用以支付研发费用或超过排放限制的潜在罚款
潜在的销量下滑	> 短中期内可能出现经济下行 > 长期来看，共享出行概念和自动驾驶技术提高了车辆利用率
电气化与数字化	> 不断变化的汽车概念需要供应商提供不同的产品组合 > 轻量化解决方案对增加电动汽车普及程度的重要性日益增加 > “汽车即服务”的趋势导致人们不再青睐利润丰厚的高端车型，非自有汽车不再是身份的象征
工业4.0	> 工业4.0解决方案需要大量投资 > 亟需运营数字化和自动化以最大化提升业绩
资本需求	> 新兴汽车概念带来轻量化解决方案和先进工程技术上的研发费用 > 运营流程转型需要资金
平台项目	> 开展整车厂方面的采购合作，并进一步基于汽车平台发挥规模效应 > 平台项目的丢失对供应商来说可能是一个严重的问题

行动必要性

如何在不利的市场环境中确保盈利？

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

对全球商品领导者而言，利用流程和车间数字化潜力作为可持续利润提升的基础尤为关键

大多数全球商品领导者的战略方向

有利行动

- 调整产品组合以适应未来需求
- 最大限度规范产品并调整产品规格
- 确保长期投资/财务灵活性（仍处于良好时期）
- 考虑追加收购以巩固领先地位
- 自动化与流程优化计划
- 提高日常开支与组织管理效率
- 开发整车厂方面的新客户

不利行动

- 仅在汽车行业外寻找潜在机会，以避免陷入未知领域
- 因很难与现有供应商比肩而将软件/电子产品作为投资组合附加
- 将产品智能作为研发的核心内容，而现有产品确实无法实现
- 因现有玩家优势太大而尝试进入竞争激烈的以服务/数据为导向的商业模式作为增长机会
- 低估未来市场变化

战略任务清单

坚守阵地 – 卓越流程是产生资本和确保长期成功的基础

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

全面绩效提升计划是全球商品领导者应对未来的一项恰当举措

示例：全球商品领导者绩效提升计划

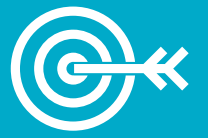
初始情况

- 利润率下降
- 部分业务亏损
- 资本需求增加
- 产权比率降低
- 产品组合商品化
- 产品组合调整与增长战略受挫

项目进程中的计划实施

	1个 重点工厂 起始点	多个 重点工厂 项目拓展	全公司范围内 重点工厂 项目全面开展
工厂/地点	1	> 5	> 50
区域关注点	国家	地区	全球
内容重点	> 车间 > 间接材料 > 日常开支	> 车间 > 间接材料 > 日常开支	> 车间 > 间接材料 > 日常开支 > 销售额 > 总部日常开支 > 直接材料
专业支持	本地团队、专用资源	总部团队、专用资源	总部与本地团队、多样资源

成果



- 三年内提升4%的息税前利润
- 超过1亿欧元的运营资本优化
- 超过2,000项特定改进举措
- 可持续发展及周转

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

尽管拥有领先的产品，全球新进入者仍要面对技术限制以及与整车厂接触不足的问题

大多数全球新进入者的主要挑战

汽车标准	> 对安全性和可追踪性要求不熟悉 > 汽车行业在产品生命周期和业务理解上与其他行业截然不同
客户获取	> 缺少整车厂采购或研发组织接触渠道 > 报价申请仅发送至现有零部件供应商 > 就数字化玩家而言，整车厂不但是潜在客户，而且还是潜在竞争对手
竞争	> 某些领域，例如电池和电子部件存在众多供应商 > 许多新进入者拥有强大的资金背景
研发费用	> 新技术要求企业在尚不确定的未来汽车市场对研发投入巨资 > 除了研发费用，也需在特定情境下进行游说
劳动力可得性	> 人才竞争激烈，软件开发领域尤甚 > 汽车行业孵化中心与新技术行业存在较大差异
技术接受度	> 终端客户难以产生信任，尤其在自动化技术与数据安全方面 > 新技术背负数据隐私侵犯与欺诈的负担 > 法律框架往往是限制因素

行动必要性

如何进入/颠覆汽车市场？

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

在汽车行业内利用非汽车思维进行创新并保持创新速度对全球新进入者至关重要

大多数全球新进入者的战略方向

有利行动

- 雇佣有汽车行业从业经验的员工（“购买团队”）
- 与整车厂进行合作
- 比传统汽车玩家更迅速地将产品技术应用到实际生产中
- 在当今的汽车行业中心获得一席之地
- 在汽车行业应用中利用非汽车思维进行创新

不利行动

- 降低研发力度与创新速度，从而未取得技术进步
- 收购传统汽车玩家，以避免适应传统的长周期汽车制造流程（失去“能做/试着做”的态度）
- 转型成为传统汽车零部件供应商，发展速度减慢

战略发展方针

有志者，事竟成 – 利用现有专业知识在汽车行业创造新的业务生态

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

传统多元化玩家面临的主要挑战是其部分产品组合的持续商品化和高额的研发费用

大多数传统多元化玩家的主要挑战

价格压力

> 主要整车厂都已发布绩效提升计划
> 整车厂将利润率下降和资本需求增加的压力传递至供应商
> 整车厂将进一步利用平台概念增加采购零部件的数量，发挥规模效应

研发费用

> 新技术需要大量的研发投入
> 制造流程转型需要资金（工业4.0带来的可能性）

产品组合商品化

> 自动驾驶和“汽车即服务”趋势将降低传统汽车特点的重要性——硬件或将成为纯商品
> 汽车不再是身份的象征，因此高端车型渐行渐远

文化转变

> 在过去几年中员工习惯了获得成功
> 未来的转变和负面的影响看似遥不可及

增长领域竞争加剧

> 许多供应商试图进入相同的增长领域，例如电池热管理技术和内饰功能
> 现有供应商正受到新进入者的挑战

行动必要性

如何识别未来正确的创新方向？

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

传统多元化玩家的首要任务是将其产品组合向具有增长趋势的细分市场转移

大多数传统多元化玩家的战略方向

有利行动

- 制定长期产品组合战略
- 为日常开支和运营制定整体绩效提升计划
- 并购活动中通过在有前景的领域进行收购来加速产品组合转型
- 剥离没有足够增长潜力的业务
- 促进文化观念转变
- 识别未来核心竞争力，雇佣有合适技能的员工

不利行动

- 忽视即将发生的变化
- 仅将传统整车厂视为客户而错失与新玩家的合作机会
- 将资源分散至太多的增长领域
- 因未来汽车行业格局可能发生变化而仅依赖于当前的文化和技能
- 将开始的利润率下降视为暂时的影响而非行业转型的标志
- 仅专注于非汽车行业，将其作为未来的增长机会，以避免陷入未知领域

战略发展方针

以攻为守 – 专注于成本效益或将产品组合积极过渡至未来增长的领域

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

技术系统集成商将面临来自新玩家和整车厂的竞争，后者将极力维持其盈利能力

大多数技术系统集成商的主要挑战

电动化与数字化	> 不断变化的汽车概念需要供应商提供不同的产品组合 > 轻量化解决方案对增加电动汽车普及程度的重要性日益增加 > “汽车即服务”的趋势导致人们不再青睐利润丰厚的高端车型，非自有汽车不再是身份的象征
自动驾驶	> 随着未来核心技术竞争的全面展开，自动驾驶有可能重塑汽车价值链——然而也存在较大资本支出需求和回报的不确定性
系统分解	> 整车厂极力维持自身利润能力，并可能在内部制造未来的关键技术，从而摆脱完整的系统外包
竞争加剧	> 以自动驾驶或纯电动汽车为例的新玩家已进入市场 > 数字化玩家已将汽车视为未来的增长领域
融资需求	> 传统和新兴技术同时需要研发投入 > 为新技术的制造设备提供前期融资 > 并购活动融资（市场份额和/或新技术）
内部文化转变	> 软件和电子专家成为目标员工群体，为公司带来不同的文化观念 > 组织需要变得更为灵活和敏捷 > 员工期待鼓励创新的环境

行动必要性

如何参与未来增长领域？

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

技术系统集成商最有效的战略是通过开发未来技术捍卫其市场地位

大多数技术系统集成商的战略方向

有利行动

- 积极的产品组合管理，包括剥离分拆和积极开发新技
- 通过并购活动获取新产品、新技能和/或额外的市场份额
- 进入当下数字化领域，追赶数字化玩家
- 考虑自身的风险投资
- 制定绩效提升措施
- 考虑在资本需求较高的领域建立合资企业或互补合作伙伴关系

不利行动

- 仅依靠自身努力来管理新的机会，而不引入新的专业知识
- 忽视新玩家（作为客户或竞争对手）
- 仅关注电气化和自动化驾驶而错失其他商机
- 仅关注传统技术而在新技术上表现落后
- 进一步保证就业，保留技能失当的员工，从而使未来成本结构恶化

战略发展方针

保持系统相关性 – 增强对整车厂的不可替代性并积极布局新兴领域

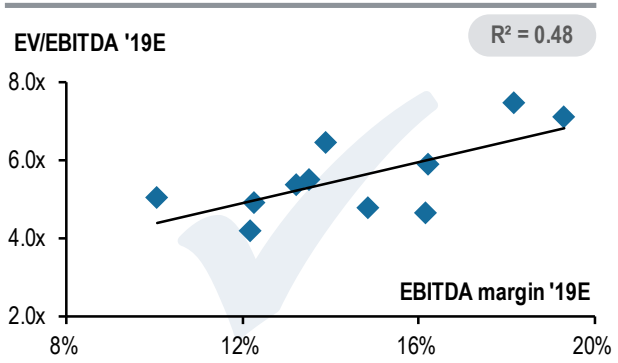
资料来源：罗兰贝格/拉扎德

多元化玩家和系统集成商尤其可从兼顾高利润水平和高增长潜力的正确产品组合中获益

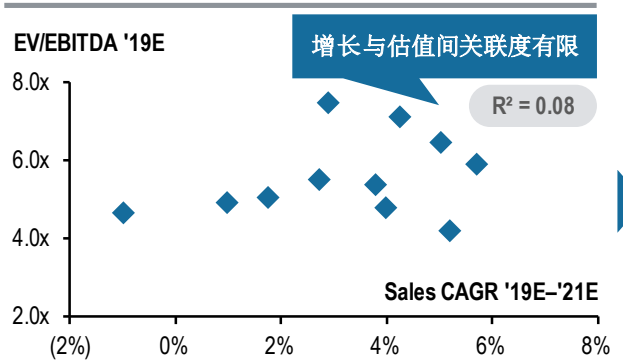
估值驱动因素分析

传统汽车零部件供应商[1]

企业价值倍数 vs. 利润率



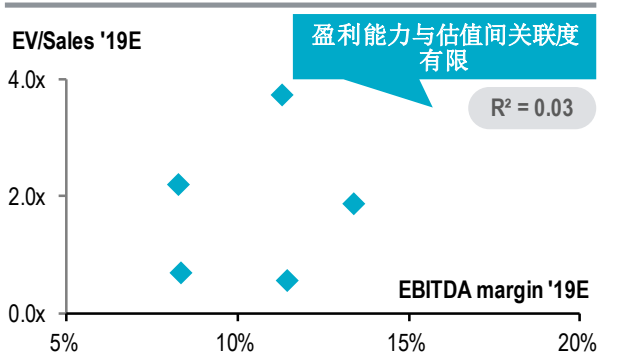
企业价值倍数 vs. 增长



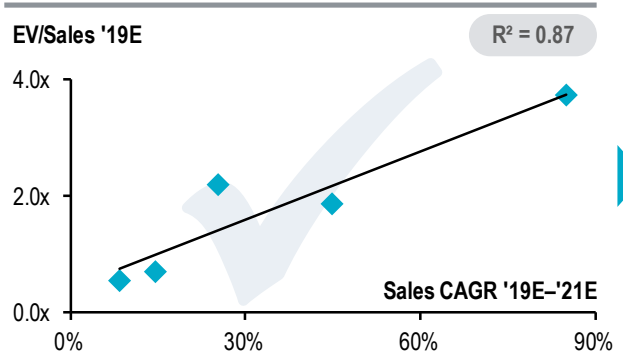
在传统供应商领域，投资者认为**卓越运营/利润率水平**比增长预期更为重要

高增长汽车零部件供应商[2]

市售率 vs. 利润率



市售率 vs. 增长



在新的高增长供应商领域，投资者认为**增长预期/潜力**比当前利润水平率更为重要

1) 示例企业：American Axle, Autoliv, BorgWarner, Brembo, Continental, Dana, Delphi, Hella, Magna, Norma and Valeo
2) 示例企业：Akasol, Aumann, Tesla, Visteon and Voltabox
资料来源：彭博，罗兰贝格/拉扎德

汽车零部件供应商需在此刻采取行动以制胜未来

对汽车零部件供应商的关键启示

供应商不应忽视当前市场的技术与经济**变革**

绩效提升计划几乎对所有现有供应商都必不可少——对提供**商品化产品组合的小型供应商**而言**至关重要**

结构性调整措施对于供应商应对**至2025年不断增加的利润率压力**必不可少

拥有**广泛**产品**组合**的**供应商能最好地应对即将到来的挑战**

供应商应加快传统领域的**整合/产能调整，**并以此获取规模营收

规模较大、财务实力雄厚的**供应商主要推荐大额现金收购；规模较小/实力较弱的供应商应**积极**考虑出售、合并**或**增股**

供应商应主动**确保中/长期财务灵活性**

在需要大量研发/前期投入的**新兴高增长领域，**现有**供应商应考虑**调整**风险投资**或通过**合作/合资企业**以分担负担

未来，合适的**员工技能将成为最重要的资产之一**

“千篇一律”的通用性战略并不存在 – 但此刻应采取行动

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

目录

A

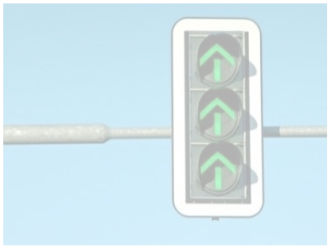
现状

自去年利润水平创新高后，市场环境愈发艰难

B

未来

汽车行业转型正在加速进行



C

战略

供应商采取差异化的战略举措为未来业务发展做准备

D

联系我们

罗兰贝格与拉扎德汽车团队联系方式

© Roland Berger与Lazard版权所有

获取更多信息，请联系我们

本报告作者

Ron Zheng
合伙人

+86 21 52986677-163
ron.zheng@rolandberger.com

Thomas Fang
合伙人

+86 21 52986677-823
thomas.fang@rolandberger.com

Johan Karlberg
合伙人

+86 21 52986677-810
johan.karlberg@rolandberger.com

Neil Wu
执行总监

+86 21 52986677-108
neil.wu@rolandberger.com

Felix Mogge
高级合伙人

+49 89 9230-8346
felix.mogge@rolandberger.com

Thomas Schlick
高级合伙人

+49 69 29924-6202
thomas.schlick@rolandberger.com

Florian Daniel
执行总监

+49 89 9230-8374
florian.daniel@rolandberger.com

Ken Oliver Fritz
常务董事

+49 69 170073-69
ken.fritz@lazard.com

Christof Söndermann
常务董事

+49 69 170073-221
christof.soendermann@lazard.com

资料来源：罗兰贝格/拉扎德

本演示文稿是由拉扎德("Lazard") 与罗兰贝格("Roland Berger") 独家为客户利益和内部使用而编写, 仅作为讨论与所述汽车零部件供应商行业有关的某些主题的基础。本演示文稿严格保密, 未经拉扎德和罗兰贝格事先书面授权, 不得全部或部分转载、汇总或披露, 阅览本演示文稿者即据此同意受到所述制约。

本演示文稿基于公众可参阅的信息，拉扎德和罗兰贝格双方并未对本报告信息分别进行查证。本报告涵盖的预计和推测涉及对重要问题的主观评判和分析，这些评判和分析可能正确或不正确。拉扎德及其附属公司、直接和间接股东、各成员、员工或代理人以及罗兰贝格对本演示文稿中信息和数据的真实性、原创性、有效性、准确性和完整性均不提供任何保证或担保（直接或间接），且不承担任何责任；同时对本演示文稿中可能存在的任何错误和遗漏造成的损害、损失和费用（包括但不限于任何直接或间接损失）不承担任何责任。

本演示文稿中涵盖的经济预计、推测和评估仅基于当前市场状况，短期内可能会发生重大变化。此外，本演示文稿涵盖有关汽车零部件供应商未来财务表现的某些前瞻性论述，此论述可能包含基于汽车行业和全球市场的增长战略、商业计划和趋势的预测。这些前瞻性论述仅基于当前预期；汽车零部件供应商的实际未来成果、活跃水平和/或财务表现可能会与本演示文稿中的预测存在重大差异。因此，此报告发布日期后发生的变化和事件可能会影响本报告论述内容的有效性，拉扎德和罗兰贝格均不承担更新和/或修订本报告内容及报告中信息和数据的责任。