

# 智能汽车产业变革与企业转型挑战研究

盖斯特管理咨询有限责任公司

2021年8月10日

[gast@gast-group.com](mailto:gast@gast-group.com)

## 智能汽车产业变革的核心驱动力是用户

### ■ 智能汽车产品设计需要以用户为中心，而现在的用户发生了非常大的变化

未来购车的主力军成长于互联网时代/智能手机时代 → 期望汽车也是智能互联的

用户很难接受在车外通过智能手机可以与外界互联，而进入车内后进入掉线状态，座舱体验很枯燥



用户希望汽车产品能够实时在线，希望在车内也能获取充分的外界信息，希望能享受定制化服务

要想提高产业竞争力，车企必须重视与用户之间的交互、运营与服务

**交互：获得用户反馈**

- 愈发丰富的用车场景催生大量用户需求，且呈现个性化特征



车企必须用符合用户习惯/兴趣的方式跟他对话，甚至在造车前就通过仿真让用户体验并收集反馈

**运营：对接企业产品能力**

- 车企光有研发能力还不够，必须通过运营将其和用户需求对接



车企应建立数字化运营平台，从产品全生命周期中与用户进行实时互动，实现数据驱动产品迭代进化

**服务：进一步提升用户体验**

- 汽车作为高科技最集中的出行工具，其服务特征尤其明显



车企不仅要探索用车中的出行服务，还可以利用汽车来连接出行前和出行后更多的服务

**□ 车企围绕用户的数字化改造是一个庞大的系统工程，需自上而下进行转变**

## 企业应与用户建立高频连接以实现用户裂变

- 汽车产业也应该参考零售业追求“私域流量”的概念，在“公域流量”中捕捉用户并更好地服务他们→进而实现“私域流量”的裂变/扩张

互联网之所以相对于很多传统行业具有竞争优势，是因为它们能通过用户裂变快速扩张

时代背景也深刻影响着汽车消费者

- 过去用户做出购车决策是一个很重要的选择→现在可能仅仅一条广告、一句话就可以引发决策

- 现在同学、朋友之间的信任关系很好→他们的分享会直接影响身边其他人去购车

- 智能化使得汽车本身可以跟用户对话，让用户感觉车是伙伴→用户对产品/品牌的认同感更强

车企应多付出时间精力，以用户为中心进行迭代/服务→最终让用户变成产品的推销员

与用户建立高频连接→使服务尽可能贴近用户

对用户群进行深度运营，让车和人变成朋友式关系→让用户对品牌产生某种“信仰”

让用户主动去影响和征服私域流量之外的人

□ 现在造车新势力在私域流量运营方面做的相对较好，值得传统车企学习

## “以用户为中心” 需关注效率变革

- 人工智能、大数据等技术不只可以应用于产品上，还可用于提升企业整体运营效率→使企业能够更快地响应用户、更好地服务用户

### 效率变革关键因素之一：新技术

- **基本原则：**能够用技术解决的问题，一定不要用人力解决→自动化效率最高
- 企业对于新技术要有一定的敏感度，积极思考与探索新技术的潜力与应用场景

### 效率变革关键因素之二：新组织

- **基本原则：**提高组织间的信息流通效率以及流程的运行效率，清晰划分部门/员工的权责
- 未来车企需要打造一个以用户为核心的组织，而非以供应链为核心的组织

## 车企要利用好新技术、新组织构建两大关键体系以提高企业整体效率

### 供应商管理体系和协同发展合作体系

- 找到企业之间同频共振的节奏和协同模式，对于不同参与者在产业内充分发挥的作用是至关重要的

### 多品牌、多车型协同运营体系

- 不同品牌/车型面向不同人群，车企有必要通过平台化规划和深度数据分析实现不同用户的长期连接

**□ 学习能力是实现新技术与新组织的永恒能力→用户在变，企业在变，但企业的学习能力不能变→车企要积极学习其他企业在效率变革上的先进经验**

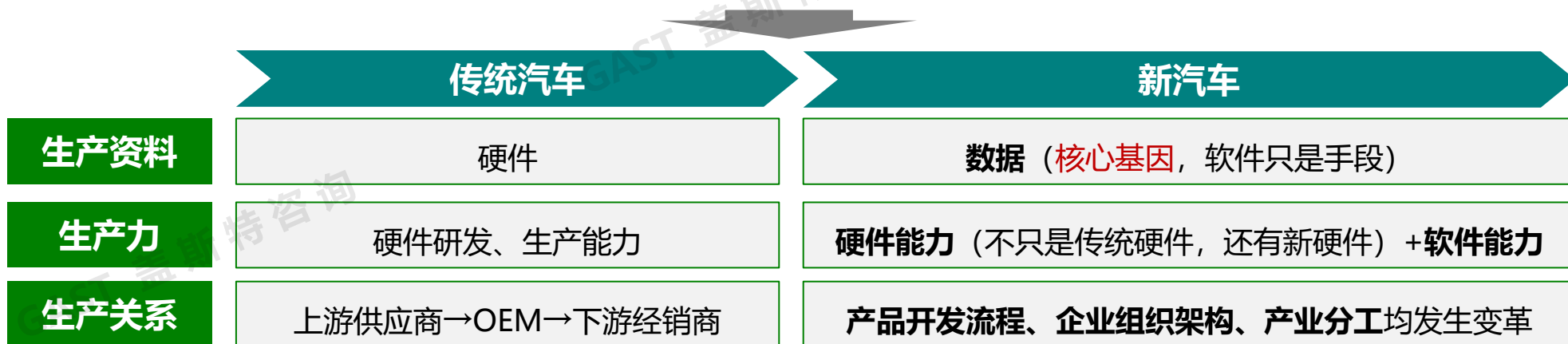
## 新汽车的本质是个性化、智能化的服务

- 数据是使汽车实现个性化、智能化服务的生产资料→产生和利用生产资料的生产力将发生改变→生产关系发生变革

新能源汽车和智能汽车都只是让汽车的一部分发生了改变，数据才让汽车成为“全新物种”

- 随着智能社会的到来，汽车不再仅仅是汽车，还是各类服务的终端以及数据连接流通的节点

- 所谓SOA看似是软件架构，实际上是服务架构→而服务依靠的一定是来自用户的个性化数据



□ 生产关系的改变是最难的，涉及到政府、企业等多主体，尤其是越大型的企业改变生产关系越难

## 围绕数据需建立自动化流程体系

- 数据是未来最重要的生产资料，但现有生产效率不足以发挥其全部价值

未来汽车的衍生商业价值和服务都是基于数据→对利用数据的要求和挑战是越来越大

- 依靠人工来利用数据效率过低→企业需要将数据的洞察能力以及基于数据的服务能力固定为自动化流程

### 传统软件开发

#### 需求分析

- 产品经理分析用户习惯和使用过程问题，挖掘需求

#### 开发测试

- 专门的工程师负责→周期不会太短，至少以周、月为单位，大版本甚至是几个月



### 数据驱动的自动化开发

#### 需求分析

- 利用既定规则明确优化需求（比如提高算法准确率）

#### 开发测试

- 数据回传后自动化加工处理→训练→参数生成→集成→测试验证，周期可以做到以天为单位

自动化流程不仅需要先进技术和高质量数据，更需要做相应组织上的转型来连接打通不同的生态

- 没有一家企业能够独自掌握、处理、使用好生态内的所有数据→数据的自动化流程体系依赖于广泛的生态连接共建

## 传统的渐进式创新打法无法拥抱产业变革

- 未来的新汽车是一条全新的赛道，产业变革一定是跨越式的发展→传统的打法无法支撑企业赢得未来的竞争

### 渐进式创新

- 适用时代：基于硬件的工业化时代
- ↓
- 继续沿用渐进式创新路径虽然可以打造出比现在更好的产品，但无法满足软件的迭代速度，更无法适应软硬组合的多主体协同智能

### 跨越式创新

- 适用时代：基于软件的数字化时代
- ↓
- 利用颠覆性技术实现跨越式创新→使软硬分离（开发）、软硬融合（功能）、软硬平衡（预留与成本）→实现功能、性能与体验的升华

传统车企绝对不能再迎合供应商软硬件绑定+渐进式优化的打法→否则就没有机会拥抱新汽车

- 企业战略的核心问题在于认识的深度，必须认识到传统打法最终无法实现汽车的终极进化，才能从根本上实现改变

## 产业边界渐趋模糊背景下的最大挑战是资源组合

### ■ 产业发展大方向好像清楚，但落实到资源怎么组合时企业往往会很纠结

#### 汽车产业需要新资源

- 万物互联，数据流动→汽车不仅内部各类零部件需要智能，外部还需要与整个城市实现融合交互→只靠硬件和嵌入式软件无法实现



新汽车所需要的很多资源传统汽车产业并不掌握

#### 汽车是ICT企业转型的龙头抓手

- 产业互联网绝对不仅是互联网改变汽车产业，实际汽车产业也在改变互联网
- 汽车本身拥有的安全底线与内在的特有逻辑



跨界企业对于汽车的理解有时过于片面和简单

产业边界逐渐模糊→资源组合上出现诸多问题→看起来乱，做起来难

➤ 新的资源谁来提供？各方面需要多少的投入？

➤ 产品做完后能不能卖得出去？如何与服务实现打通？

➤ 产品所产生的数据如果回流至供应商，如何迭代？

➤ 政府和企业产业变革过程中各自扮演什么角色？



## 传统车企转型的两难选择

- 传统车企转型存在两条战线：一是保持传统的规模优势，二是在新赛道上打造差异化竞争力

现在汽车产业的竞争是快鱼吃慢鱼→尽快明确目标并采取措施是关键

- 几年后企业的市场地位如何？用户对你的品牌认知是什么？
- 产品需做到哪个程度？企业数字化转型需做到哪个程度？
- 车企需要什么样的人才？供应商应该提供什么样的产品和服务？

在时间的催促下，两条赛道必然存在利益冲突，车企需要做好平衡

### 保持传统的规模优势

#### 短期利益

- 车企想从传统的产品线上获得持续性收益甚至进一步提高市场份额，就必须继续依赖供应商的能力来控制成本



### 新赛道上实现突围

#### 长期价值

- 为确保掌握未来汽车的核心定义权，车企需要在软件系统、数据系统和人机交互等方面实现自主可控，摆脱对供应商的依赖

□ 传统车企转型短期内必须经历阵痛

## 车企发展必须立足1.0，储备2.0，展望3.0

■ 没有生存的发展是没有基础的，只讲生存不谈发展是没有未来的

### 立足1.0

- 企业首先要想好如何使自己能在现在的产业竞争中生存甚至是“活得更好”→否则一定做不到3.0阶段

### 储备2.0

- 企业不仅要思考10年后的情况，还要考虑到5年后的情况→确保现在做的东西能够和5年后打通

### 展望3.0

- 只有想清楚10年后的新汽车到底是什么？新的商业关系应该怎么样？→企业才能制定具有清晰目标的战略

- 造车新势力需要依靠新颖卖点快速打开市场、获取用户
- 传统车企需要基于已有优势不断开拓创新，进一步巩固市场

- 造车新势力由于没有负担→必定一开始就要朝着3.0去做
- 传统车企需要思考1.0和3.0的平衡问题

- 所有企业都必须认真地思考“我是谁？我在哪？我要去哪？”→不同企业对于3.0的理解一定是不同的

**□ 传统车企需要有自我革命、拥抱产业变革的心态**



智慧的传播者

Sharing Wisdom with You

## 公司简介

盖斯特管理咨询公司立足中国、面向世界，专注汽车全产业链生态，聚焦于产业、企业、技术三大维度进行战略设计、业务定位、管理提升、体系建设、流程再造、产品规划、技术选择及商业模式等深度研究。为汽车产业链及相关行业的各类企业提供战略、管理、技术等全方位的高端专业咨询服务，为各级政府提供决策支持和实施方案。自创立以来，盖斯特以成为世界顶级汽车智库为愿景，以智慧的传播者为使命，以帮助客户创造真正价值为指引，关注实效、致力于长期合作与指导，凭借全面、系统、先进、务实的咨询方法，已经与近百家国内外企业、行业机构及各级政府建立起了战略合作伙伴与咨询服务关系。

## 服务领域

为客户提供多样化、开放式的服务，供客户灵活选择合作模式，包括但不限于：

- 面向高层的战略、管理、技术咨询服务
- 全方位定制式专题研究：涵盖宏观战略、产业发展、政策法规解读、互联网、商业模式、企业战略与管理、汽车市场、产品研究、产品设计方法、车展研究、论坛解读、节能减排、新能源汽车、智能汽车、汽车综合技术等领域
- 作为客户长期可依赖的智库资源，提供随时可满足客户特殊需求的开放式合作
- 提供行业沟通交流及深度研究的高端共享平台（CAIT）
- 公司拥有中、英、日三种语言的近千份专题研究报告供选购

联系方式

邮箱：GAST@gast-group.com

网址：www.gast-auto.com