

# 产业重构下OEM与供应链企业 新型关系辨析

盖斯特管理咨询有限责任公司

2021年6月03日

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

## 目 录

□ 从OEM角度看汽车产业变革转型

□ 从供应商角度看汽车产业生态建设

□ 从ICT企业角度看汽车产业协同发展

# 汽车产业变革的核心在于效率的提高

## ■ ICT技术给汽车产业带来了效率上翻天覆地的变化

### 未来汽车和传统汽车的本质区别在于产品的体验和使用方式

- 从过去软件嵌入硬件向未来一个平台支撑丰富应用生态转变→软件OTA使汽车产品交付后还可以不断SOPX
- 在汽车产业边界渐趋模糊的背景下，小米、苹果等企业的入场带来的可能是效率的指数级增长

#### 提升市场体系化效率

- **坚守汽车行业的安全底线，而非传统行业标准：**  
汽车行业需要做出改变  
↓  
大大提升OEM研发效率

#### 鼓励在效率方面的创新

- **充分利用产业互联网：**利用互联网技术拥抱汽车产业，包括合作模式、基础设施等方面→使企业更快地研发、生产、测试、迭代  
↓  
实现差异化或者独特的产品

**□ 手机从功能机转向智能机大概花了两年→汽车产业变革的窗口期可能也不会太长→无论是OEM还是供应商都需要迅速围绕效率进行合作并建设生态**

## 传统车企转型困难重重

### ■ 传统车企转型面临来自自身市场体量和供应链两方面的难题

#### 自身市场体量

- 汽车销量已经达到了一定数量级，并且车型带宽比较大→从高端车到低端车都有对应的产品



由于在激烈的市场竞争中，一旦销量降下去就很难再次跟上队伍→**车企必须要始终维持住销量**

#### 传统车企转型成本控制难度加大

- 如果所有车型都采用相同架构→并非所有用户都有高智能化需求，很多车型未必能够畅销
- 如果利用高端车打造品牌，进而带动中低端车销量→企业研发成本短期内难以分摊

#### 供应链

- 多品牌+多种主打车型，每个车型的架构、软件、应用版本都不一样，供应体系极其冗余



未来汽车售出后需要通过软件持续迭代→**“自研/外包”的争议始终没有答案**

#### 传统车企转型速度很难与新势力媲美

- 如果尽可能多的自研→企业内部的软件团队在人才招聘和激励方面都存在困难
- 如果采用外包策略→存在外部供应商不支持后续软件迭代的风险

**□ 传统车企转型路径存在诸多争议，必须与供应商相互配合、共同解决难题**

## 合理定位并打造差异化是企业的核心竞争力

- 汽车车型类别多、价格跨度大，每一个细分领域市场都非常大 → 巨头型企业把用户体验做得再好也不可能把所有的汽车市场吃下

汽车的细分市场足够容纳不同类型、不同体量的OEM

一些小规模车企甚至可以把自动驾驶、电动化全部外包给供应商，而自己就只需抓住某一细分市场的核心需求

未来汽车的用户需求不仅多种多样，而且千变万化，甚至每个用户都不同



每一类OEM都拥有独特的优势，都有能力抓住用户的需求

传统车企在供应链上拥有足够优势

新势力在迭代上拥有更快的速度

OEM如果能够把目标市场真实的用户需求挖掘出来，从最简单的人性出发，充分发挥自己的优势  
以实现定制化开发 → 一定能够打造出足够差异化的产品，并形成自己的独特竞争力

□ 汽车行业与手机行业有着本质区别，而即使是手机行业也没有做到一家独大

## OEM需要有所为有所不为，合作共赢是必然选择

- OEM卖车的关键是“满足用户需求”，围绕用户需求打造品牌才是OEM最核心的竞争力，至于说利用谁的技术实际上都是服务用户的手段而已

### OEM应该掌握直接影响用户体验的部分

比如OEM如果不自研应用层，就无法直接服务用户，用户体验就无法得到精确定义与保障



#### 供应商应避免在贴近C端方面与OEM进行竞争

- 一方面供应商不掌握数据，无法实现快速迭代
- 另一方面供应商要意识到，一旦OEM拥有相应的能力，就会把你甩掉

### OEM需要掌握市场/产业中没有的部分

比如OEM想成为某种技术路线的代表企业，那相关的技术只能自研，因为没有人能给其供货



#### 供应商应努力与OEM做到协同

- OEM需要在供应商的帮助下才能实现产品落地
- 比如某个OEM在自动驾驶算法方面走得特别快，那供应商的芯片能力也需要同步跟上

其他的操作系统、芯片等要素，本身就不是OEM能够独立完成的事情，即使有能力完成也会分散OEM大量精力，使企业难以专注与聚焦→OEM更多应考虑整合资源，拥抱开放且深入的合作形式

**□ 只有在OEM和供应商的合理分工与共同努力下，才能打造出有竞争力的产品**

## OEM不要试图“一步登天”，脚踏实地才是硬道理

- 目前产业已进入“无人区”，企业不必过多地进行畅想，更多是要拿出实干的勇气，走出一条完整的道路，踏踏实实地把产品做出来

**OEM不应该一味地去思考用户潜在需求，以最低的成本把已知的核心需求做好更关键**

### 未来需求可能会有很多，但最核心的不多

- 比如现在人们的手机里可能都有超过50个APP，但日常用的一般不超过10个

- OEM不要为了科技而科技，进行硬件上的军备竞赛
- 产品之间真正应该比较的不是具备多少功能，而是功能有多少客户在用？使用率是多少？

### 全新的用户体验必须建立在基础功能之上

- 假如一个用户驾驶跨界企业造的车在旅途中遇到了抛锚情况，大概率一辈子不会再买这个品牌

- OEM不可能把20年后的事现在就干了，但是要把现在的事和20年后的事打通，即“1.0阶段得干起来，2.0阶段得储备好，3.0阶段得想明白”

供应商不能单纯地迎合OEM对所谓“科技”的追求，而是应该与OEM共商甚至引导发展战略→  
否则**当OEM承受不了因功能堆砌造成的成本时就会要求供应商降价**→同时拖垮双方

## 目 录

□ 从OEM角度看汽车产业变革转型

□ 从供应商角度看汽车产业生态建设

□ 从ICT企业角度看汽车产业协同发展



## 供应商在产业变革中应选择正确路径

- 产业变革背景下，供应商与OEM的关系发生颠覆性变化→不同类型、不同能力的供应商必须基于自身情况选择合理的发展路径才能避免被淘汰

### ① 聚焦核心产品以颠覆性思维打造竞争力

#### 专注于一件事并做到极致

- 能够满足市场需求才是真正的竞争力
- **比如：**一家能把激光雷达的质量、性能、成本做到极致的企业→无论是做T1还是T2，都不影响其发展前景

#### 以颠覆性思维去思考产品未来应用场景

- 当一个产品做到一定程度，就不只能完成最初需求，还可能完成其他任务
- **比如：**现在汽车上可能5个摄像头解决5个问题，而未来只需1个摄像头

### ② 主动开辟新赛道

- **摒弃“OEM要什么，供应商就做什么”的思路：**随着OEM对用户体验、核心技术自主掌握的渴望不断增加→**对供应商的技术和成本都带来挑战**
- **用心感知行业趋势，为OEM创造需求：**小米、苹果造车的核心优势之一就是它们的产业融合打通能力更强，在多赛道的生态融合上做得更好→如果供应商能够提前于OEM判断出未来的应用场景和需求并将它做好，就能为产业带来新的价值

### ③ 为OEM提供实现个性化的共性基础

- **推动行业达成共识：**未来汽车在很多方面都可能是高度标准化/收敛的，比如**操作系统、高精度地图，甚至是无人驾驶的部分算法**→OEM的核心价值点并不在这些方面
- **提高自身共性平台架构类产品的灵活性：**在帮助OEM节约精力和资源的同时，赋予OEM定义个性化、发挥想象力的空间

## 产业大生态下还需积极构建各细分领域的小生态

- 未来汽车产业的生态任何企业都不能通吃，一定是需要包括ICT企业、零部件企业、出行运营商等在内的各类企业的参与

未来赢家依靠的是资源组合→虽然巨头可能会吃更多的蛋糕，但仍会有很多OEM需要供应商

各类供应商、运营商围绕OEM形成产业大生态，OEM作为整车集成者对各类资源进行合理地整合

在大生态下，各类企业还需要围绕各关键要素形成若干个小生态

现在有观点认为未来“硬件不赚钱，靠软件/服务赚钱”→忽略了底层硬件生态，这是错误的

一方面“仅依靠软件盈利”的商业模式是需要靠销量支撑，未必能够被社会所接受

另一方面汽车与手机最大的一个差别就是硬件研发制造起来也很困难，价值也很高

- 供应商应该找准自己的定位与目标客户，在构建小生态的同时，使自己具有更强的灵活性→为不同的客户提供定制化、特色化产品，从而持续保持竞争力

## 目 录

□ 从OEM角度看汽车产业变革转型

□ 从供应商角度看汽车产业生态建设

□ 从ICT企业角度看汽车产业协同发展

## 汽车产业应推动高算力芯片及相关企业的发展

### ■ 汽车搭载高算力芯片并非“军备竞赛”，而是面向未来的用户体验需求

**高算力芯片赋予汽车更多潜力，是汽车产业发展的必需品，中国必须实现自主可控**

- 随着技术的发展，用户的想象力和需求会发生飞速的改变→企业研发汽车芯片必须面向未来
- 高算力芯片为未来需求预留资源，为软件定义汽车提供硬件支撑→赋予汽车开发者和使用者更发散的想象力以及更多的可能性
- 目前高算力芯片高度依赖国外产能，一旦出现意外就将成为无源之水→**政府要加强引导，企业也需要调整在芯片产业的布局**

### 不是所有企业都适合做芯片，芯片企业不可替代

#### 非巨头企业进行芯片研发，资源难以支撑

- 目前正在自研芯片的车企都是巨无霸企业或者垄断寡头，比如特斯拉、苹果等
- 普通车企如果分散精力去研发芯片，不仅会被竞争对手拖垮，反而还会丧失原本的竞争力

#### 车企思维被限制在汽车行业，难以做好芯片

- 整车厂自研芯片的逻辑被限制在了汽车行业以及过去若干年积累的专家知识基础之上
- 汽车产业变革就是需要将其他行业的经验应用到汽车行业→由外来者做芯片是更合适的创新选择

**□ 凭借着业务专精与多年来的产品线建设，ICT/消费电子领域的芯片企业不仅能使成本更低、降低供应链风险，还能覆盖不同档次的车型，提高企业效率**

## ICT行业更多是与汽车产业实现融合，实现相互赋能

- ICT企业进入汽车产业，并非能力凌驾于车企之上，反而在很多方面得到了车企的支持与帮助→双方更应该实现优势互补

### ICT企业仅依靠自己的能力很难独立抓住汽车产业变革的机会

#### 案例1：纯算法类企业依靠车企实现数据的积累

自动驾驶量产依赖于大量数据积累，根本就不是算法公司能够解决的问题→必须与Tier1和OEM共同研发产品

#### 案例2：内容型企业需要将内容与产业紧密融合

互联网内容必须与产业深深结合在一起，用最简洁的方式给到用户最想要、最感兴趣的内容→才能打动人心

#### 我是谁？

ICT企业首先需要明确自己的定位  
是“深度参与者”

#### 我去哪儿？

ICT企业进一步需要明确自己希望从汽车产业变革中的收获，比如扩充内容生态、掌握数据来源等

#### 我能做什么？

ICT企业跨界必须根据自己的优势能力与资源，结合汽车产业的切实需求，从而判断业务范围

□ ICT企业跨界的战略必须建立在将自己的能力与产业融合的基础之上，再去看看有没有能够实现拓展和创新的机会，从而帮助产业百花齐放

## 汽车产业进入重新分工的新时代

- 随着产业的跨界融合，新技术的导入给汽车产业带来了新的生产力，所有企业都需要探索新的生产关系

**未来汽车中：硬件是必要条件，软件是重要工具，数据才是核心**

硬件是躯体，软件是灵魂，只有硬件没有软件是“行尸走肉”，只有软件没有硬件是“孤魂野鬼”

软硬件融合后，汽车智能化、个性化体验能不能真正实现取决于数据的积累，由数据驱动产品的进化

**老玩家不能固守过去的想法，新玩家也不能抱着试试水的心态→学会探索新的生产关系**

### 企业外部关系

传统供应商虽然还能生存甚至在垂直领域内得到发展，但过程肯定会更艰难，而新供应商也需要抓住新需求

### 企业内部关系

比如：现在很多传统车企都成立了软件中心，但仍然采用做项目的思路 and 流程→企业内部容易出现矛盾

- **目前产业变革还处于起步阶段，所有的企业都应该转变理念，以一种拼搏探索的姿态重新定位、构建生态、寻求合作伙伴，共同迎接未来的到来**



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