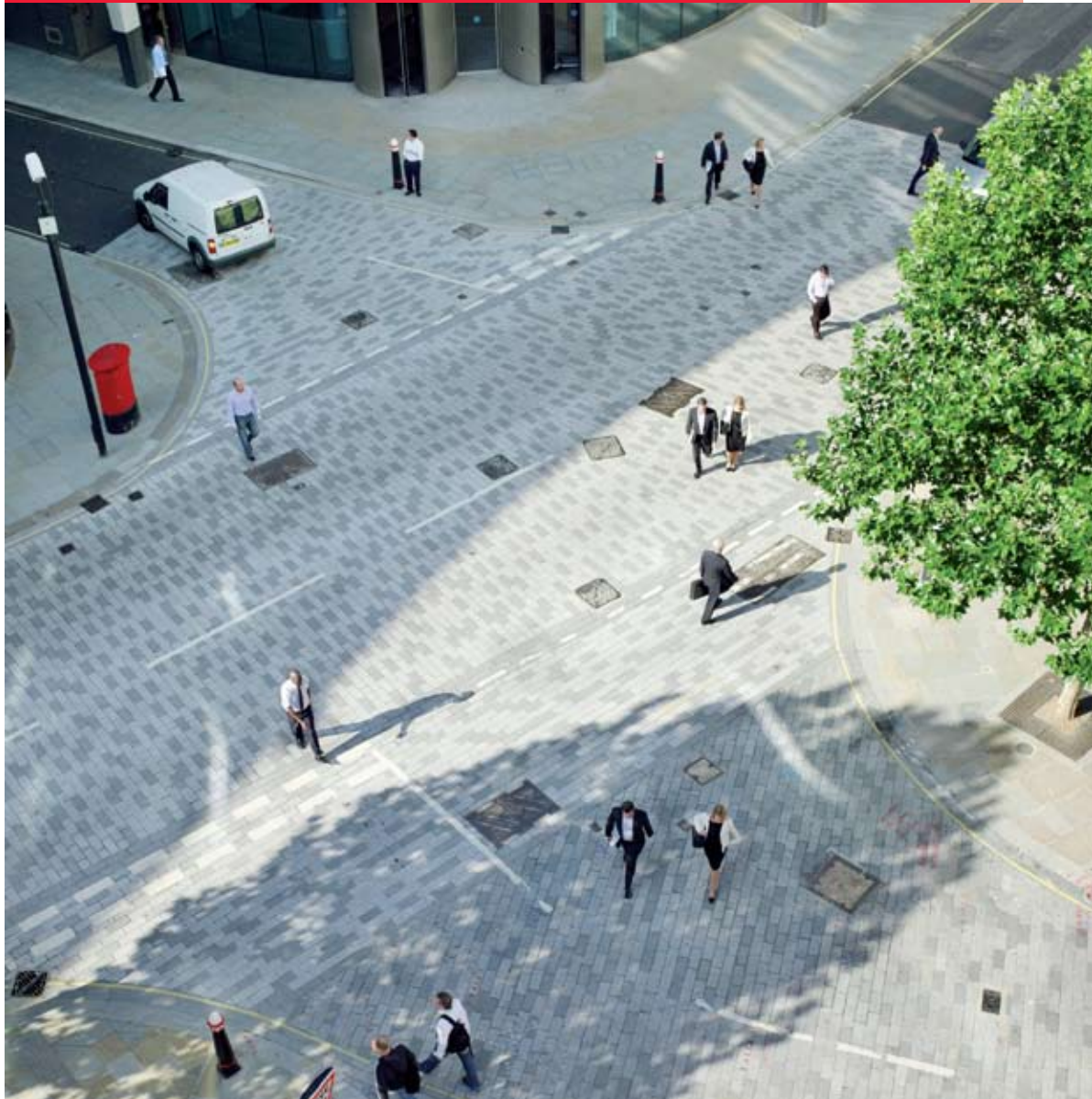


崭新的增长 汽车行业的重要发现

第14期全球CEO年度调查



汽车行业概况

介绍

全球经济仍在从75年来最严重的经济危机中恢复过来，许多国家正在努力克服经济衰退的后续影响。因此，我们着手去揭示当可持续的经济增长还远未确定的时候，首席执行官（CEOs）如何看待增长。在2010年的最后一个季度，我们调查了全球69个国家的1,201名商界领袖，并对31位CEO进行了深入采访。

普华永道第14期全球CEO年度调查显示，在现有环境下令人意外的信心水平；CEO们对今年增长的信心几乎和危机前的繁荣时期一样高涨。调查还告诉我们，CEO们认为2011年增长将出现在哪些领域，以及他们如何去实现它。在“崭新的增长：新兴市场的前景”中，我们将展示在目标的新兴市场（往往远离本土市场）有针对性的投资是如何驱动CEO的信心。

我们还识别了实现这一增长的三个战略重点：创新、人才、与政府共同的目标。这三项业务重点一直都在CEO的议程上。但现在对于危机最坏的担忧已经过去，复苏就在前面，CEO们正在采取新的态度和方法，以更好地应对全球经济复苏（各国的复苏速度不一样）的相关问题，他们希望全球经济正在复苏。

本文是汽车行业调查结果的概要，调查中我们采访了20个国家的50位汽车行业的CEO。如果您想详细了解第14期全球CEO年度调查的全部结果，请访问www.pwc.com/ceosurvey

增长就在眼前

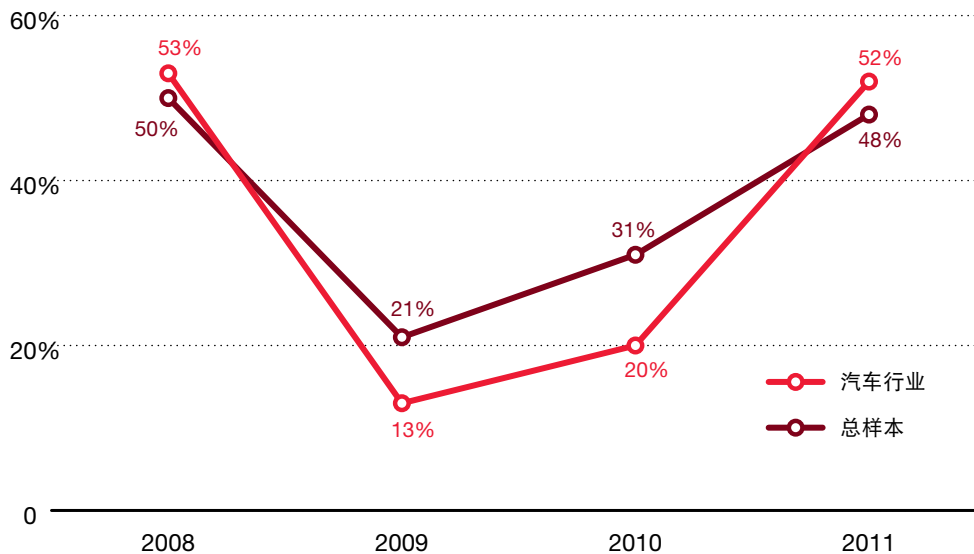
汽车行业正在从全球金融危机中恢复，增长就在眼前。普华永道Autofacts预计，2010年至2017年全球轻型汽车产量将增加2,860万台。我们的调查结果显示汽车行业的CEO们乐观情绪重新回归，这并不让人惊讶。90%的CEO对未来12个月收入增长有信心或非常有信心，这包括52%非常有信心的CEO，这与去年的情绪完全不同，当时只有20%的汽车业CEO非常看好短期的增长前景（见图1），信心和危机之前差不多高。

为什么对前景如此乐观？需求恢复是原因之一，另一个原因是效率的提高。许多汽车公司在经济衰退时积极地削减成本：92%的汽车业CEO表示他们在过去12个月实施过降低成本的倡议，公司变得更加精简和聪明。不过，更大的原因是汽车业CEO们在新兴市场看到了充满希望的前景。

普华永道Autofacts预计从2010年到2017年全球汽车业增长的约80%将来自新兴市场，34%将来自中国。中国目前是全球最大的汽车市场，而且仍是增长最快的。¹

图1：汽车业CEO们的信心在上升

问：您对贵公司对未来12个月收入增长的前景有多少信心？



基数：2011（总样本，1,201；汽车行业，50），2010（总样本，1,198；汽车行业，50），2009（总样本，1,124；汽车行业，61），2008（总样本，1,150；汽车行业，50）

注：对公司收入增长的前景很有信心的CEO的百分比。每一年的采访都是在上一年秋季进行，所以2009年的采访代表的是2008年9月至11月的意见。

来源：普华永道第14期全球CEO年度调查

1. Autofacts 2011年第一季度发布, PwC Autofacts (2011)

汽车行业前景看好，抓住机会进行投资

在衰退中幸存是不容易的：90%的汽车业CEO在过去两年改变了公司战略，34%的CEO表示改变是“根本性的”。58%的CEO为应对竞争威胁也做了改变，因为当时（特别是在2009年）有更多的企业参与销售份额的竞争，同时大多数市场的需求都大幅下降。

但最坏的时期已经过去，汽车业CEO们摩拳擦掌，准备再次投资。融资也变得更容易。一级供应商博格华纳公司董事长兼首席执行官Timothy M. Manganello解释说：“在大约12至18个月内，即使是一级汽车零部件供应商也很难融到资。现在，我们已经找到融资方法，虽然成本比以前高一些，但我们能够融到资。”鉴于全球业务环境的变化，90%的汽车业CEO预计将对他们的投资决定做某些改变或重大改变。

对经济和汇率的担忧

虽然汽车业CEO们在加强他们的投资，他们仍然对全球经济存有担心：32%的CEO对不确定或不稳定的经济增长“非常担忧”。但是，和其他行业的CEO比起来，他们当中的更多人正在采取行动。大部分（78%）的汽车业CEO（相对于全部样本的64%）正在改变他们的企业战略，以应对经济的不确定性。这些举措大多涉及增加业务模式和运营的灵活性，使企业能够迅速应对需求的变化。

在上次危机中，一些公司看到了需求的暴跌。（一级供应商）江森自控公司董事长兼CEO告诉我们：“我们从来没有预料到产量会下降那么多。例如在北美，15年来的产量都大约是每年1,500万台，可突然就下降到800万台。这让人很难适应。能够适应这种迅速变化的公司将获得竞争优势。

但需求并不是唯一影响盈利能力的宏观经济因素；汇率也是一个因素，尤其是如果企业推行更多的全球战略。

和其他行业的CEO相比，汽车业CEO更可能非常担忧这一点（40%比22%）。同样，他们并没有袖手旁观地等待：50%的汽车业CEO的正在努力减少这种威胁，这大大高于32%的整体平均水平。对于一些公司，减少货币风险可能意味着将工厂搬迁到其产品销售强劲的国家。

管控供应商风险

对供应商环节的管控对未来的增长也很重要。Timothy M. Manganello介绍了其公司的供应商评价和运营健康状况分类流程。如果供应商出现无法履行承诺的迹象，公司便开始寻找该供应商的替代者。

“替换供应商是很难的，它需要时间，但你必须这样做。这是我们的长期企业风险管理战略的一部分。”

Timothy M. Manganello
博格华纳公司董事长兼首席执行官

“中国本身是一个战略机遇。目前它是最大的汽车生产国，也是未来汽车销售增长最快的国家。”

Timothy M. Manganello
博格华纳公司董事长兼首席执行官

能源及资源的担忧

也有一些其他问题让汽车业CEO们夜不能寐：58%的CEO担心能源成本可能威胁到他们公司的增长。这是可以理解的，一方面是因为汽车生产是能源密集型的，另外如果燃料价格继续上升，汽车销售可能受到冲击。

自然资源的稀缺性也很令全球汽车业CEO们担忧：他们当中的56%认为获取自然资源的困难可能会影响他们公司的增长前景，而总样本中有此担忧的CEO只有34%。许多汽车CEO在采取行动应对他们的恐惧：54%明确地将自然资源的稀缺性纳入其战略规划和风险管理活动，30%将显著提高他们确保资源获取的努力（相比之下，总样本中这两个数字分别是30%和20%）。然而，汽车业CEO们也在寻求政府的帮助：他们当中的30%认为确保对业务至关重要自然资源应该是政府的首要任务之一。

瞄准新兴市场

国际货币基金组织预测，发达经济体今年的经济增长仍将疲软，而新兴市场将蓬勃发展²—为汽车企业提供巨大的机遇。虽然这些市场对几乎所有行业的CEO都重要，汽车业的CEO们却更加坚信其重要性（46%对比总样本的25%）。

汽车业CEO们主要关注巴西、俄罗斯、印度和中国（金砖四国），而且和总样本的平均水平相比，他们更可能认为这些国家是未来业务增长的最重要来源。他们特别感兴趣的是中国：64%认为中国是未来最重要的市场，这比整体平均水平高出25%。

这种对中国的兴趣并不奇怪，因为中国已经是世界上最大的汽车市场—并在迅速扩大。中国东部地区的需求已经大幅增加（包括北京，上海等主要沿海城市），但内陆和西部省份也越来越发达，我们预计这些“未开发”地区的发展需求也会增加。收入的增加将刺激需求的进一步增加。事实

上，普华永道Autofacts预测，到2014年市场规模将达到2,000多万台，相当于两位数的增长³，而且这些车辆大部分将用于满足本地需求。

即使最近出现了销售激增，中国每1,000人拥有不到50辆乘用车，而美国则是近800辆。如果中国人的生活水平接近成熟市场，如德国和美国，那么中国汽车行业将拥有长时间的持续增长。据普华永道Autofacts预测，中国2017年轻型车的产量将超过2,300万辆。如果再算上商用车，这一数字会轻易达到3,000万。

2. 国际货币基金组织世界经济展望（2010年10月）。

3. Autofacts 2011年第一季度发布（2011）

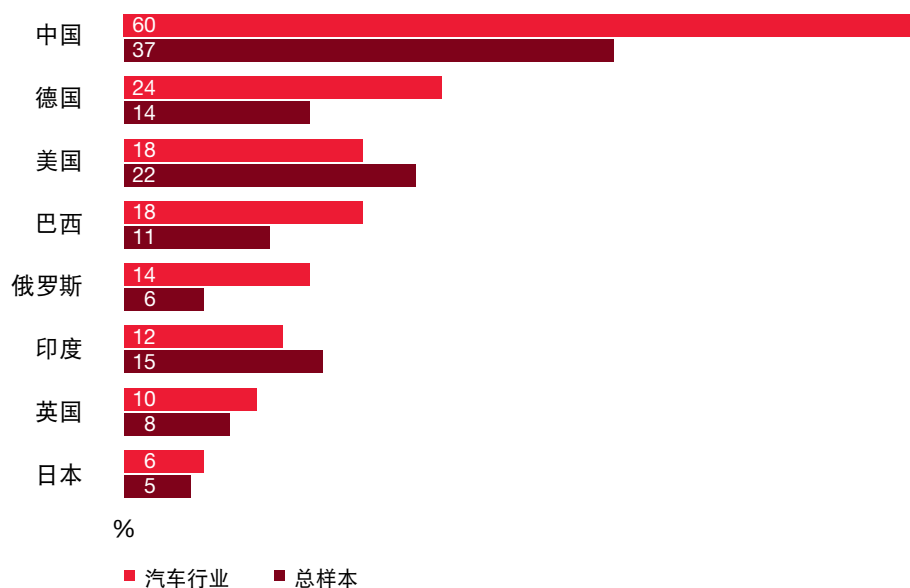
中国对未来的采购非常重要 —德国和美国也是如此

中国的吸引力并不仅仅在于它提供的增长机遇，它还在汽车行业的生产战略上发挥重要作用。中国的汽车装配厂比世界其他任何地方都多。所以，难怪有60%的汽车业CEO认为中国是满足未来采购需求的最重要国家之一（这一指标的整体水平只有37%）。原始设备制造商（OEM/整车厂）通常会在装配厂附件采购零部件，有时甚至在同一工业区内。所以，随着更多的汽车在中国销售，更多的供应链也可能转移过去。

然而，汽车业CEO们也没有完全否认成熟市场的前景。他们仍然认为德国和美国对于未来的采购需求仍至关重要，例如（见图2）。这是因为德国和美国是汽车技术的重要基地，具有优秀的汽车零部件供应商的品牌和汽车行业卓越的传统。在这些国家内的许多供应商都极大地促进着整体创新，这意味着它们仍将很重要。Stephen A.Roell告诉我们：“我还没有看到向低成本产品的转移，关于低成本国家采购的意见也没有任何改变。客户购买时还是关注质量和技术。他们还是在寻找优质的产品 and 价值。”

图2: 汽车业CEO认为中国是未来采购的第一目的地，德国排第二

问: 除您自己所在国之外，您认为对您未来采取需求最重要的是哪三个国家？



基数: 所有受访者 (总样本, 1,201; 汽车行业, 50)

来源: 普华永道第14期全球CEO年度调查

注: 受访者最多可以选择3个国家

汽车行业未来的主要品牌将来自哪里？ 为未来绿色交通铺平道路

下一个大众、丰田、福特会来自新兴市场？或者下一个德尔福，江森自控，或博格华纳？将近一半（46%）的汽车业CEO们认为未来十年许多最好的新的全球性品牌将来自于新兴市场。一些印度和中国的汽车制造商正在进行全球扩张。例如，中国的奇瑞去年宣布计划在圣保罗兴建立新的装配厂，以进入巴西不断增长的汽车市场。⁴

以客户为主的创新

几年来，CEO们一直表示，最好的增长机会在于更好地渗透现有的市场。现在，他们同样关注产品和服务所需要的创新。汽车业的CEO也不例外，他们关注的焦点之一是节能和可持续性技术，因为这是消费者想要的。

参加调查的百分之八十的汽车业CEO相信发展环保产品或服务是他们公司的创新战略的“重要组成部分”（见图3）。许多原始设备制造商要求他们的供应商与他们合作。Timothy M. Manganello说：“世界上每个国家都在关注。这是一优秀的战略，在经济衰退之前、期间和之后都是优秀的战略。”

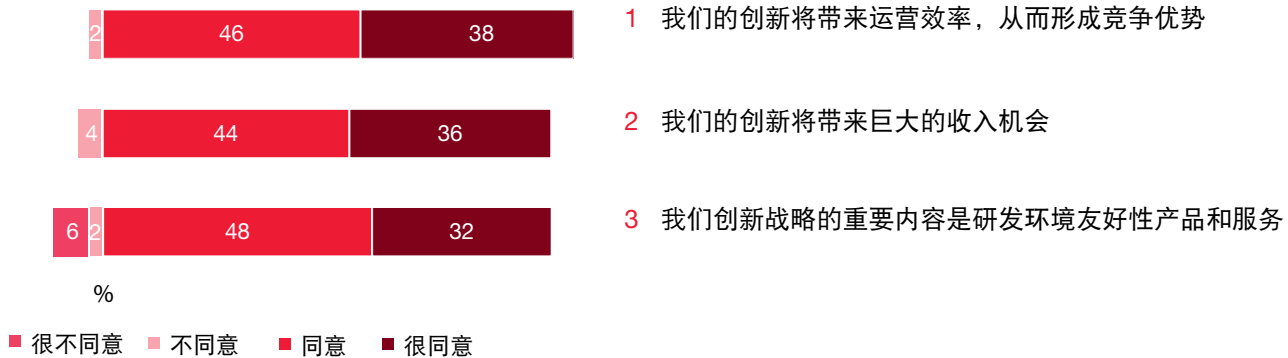
在提高燃油经济性和减少二氧化碳排放量方面正在出现一些激动人心的技术，消费者很热衷于利用这些技术。

Stephen A. Roell向我们介绍了这样一种技术：“[‘开/关’电池]是一种先进的铅酸电池，它可以帮助汽车在红灯和其他间歇时停止和启动汽车发动机，以此来减少温室气体排放和燃油消耗。该技术在欧洲最有名，可以降低5-12%的排放量。我们的玻

璃纤维隔板技术很适合这一市场。原本的假设是这种开/关电池到2015年会被广泛接受，但实际情况比预想的更快，现在整个行业正在努力地满足产量需求。”

图3 汽车业CEO希望借助创新以实现可持续性、运营效率、新营业收入

问：您在多大程度上同意或不同意下列关于公司未来三年对创新的指望



基数：所有受访者（汽车行业，50）

注：不包括：“不知道/拒据”和“既不同意也不反对”

来源：普华永道第14期全球CEO年度调查

4. Rogerio Jelmayr, 《奇瑞汽车要建设7亿美元的巴西工厂的报告》
道琼斯通讯社 (2010年8月5日)

运营效率

许多汽车公司也投资于流程创新。当然，是汽车行业在20世纪初率先尝试大规模生产，但汽车业的CEO仍然认为有改进的空间—他们当中的84%认为他们将能够获得通过创新提高运作效率，赢得竞争优势。

聆听消费者心声

大多数(80%)汽车业CEO认为他们的创新将产生巨大的额外收入。但是，他们必须密切关注消费者需要什么。当美国汽车业在2008年底和2009年陷入危机模式时，需求的下降并不是CEO们唯一担心的。汽车制造商生产和设计的汽车和消费者想驾驶汽车之间还存在不匹配。由于竞争的环境，没有OEM可以承受再犯类似的错误。

供应商正在应对OEM不断变化的需求

29%的汽车业CEO在最近几年提出的战略变化的最大单一因素是来自客户的需求，这说明一些汽车企业已经把教训铭记在心。对于OEM来说，这意味着满足消费者不断变化的需求。对于供应商来说，这意味着满足OEM不断变化的需求。

Roell相信OEM现在更加重视零部件能力和技术。他的公司已经通过收购来应对零部件系统采购的趋势。“另一个变化是，我们开始看到全球平台采购。因此，福特、本田等各大OEM现在都有全球合同。这种趋势将继续发展，因为全球性业务将是至关重要的，”他解释说。

贯穿供应链的创新

很少有行业像汽车行业这样整合了OEM和供应商，其他行业目前也在加以效仿。许多OEM正在和一级和二级供应商密切合作以推动创新，而且这种趋势正在加速发展。76%的汽车业CEO计划改变其战略，以促进贯穿供应链的产品创新。对于供应商来说，这可能意味着更多地与其他供应商或OEM参与共同项目。例如，Timothy M. Manganello告诉我们他的公司正与几家OEM合作共同开发一种新的点火技术。

但是，一些伙伴关系已超出了汽车供应链的范围。例如，公用事业正与电动汽车制造商、电池制造商和技术公司合作开发智能电网，这是广泛推广电动汽车的先决条件。而在瑞典，BioDME财团，旗下包括造纸、能源和汽车等公司，正在与一家新公司Chemrec合作，将旧纸浆厂变成使用木本生物质的生物炼制厂⁵。第一辆沃尔沃卡车已经在使用瑞典Pitea市Smurfit Kappa纸浆厂生产的BioDME燃料。Chemrec估计，瑞典国内的纸浆厂就可以产生足够的BioDME燃料以驱动瑞典一半的重型卡车，对比以石油为基础的柴油，它能减少95%的温室气体排放。

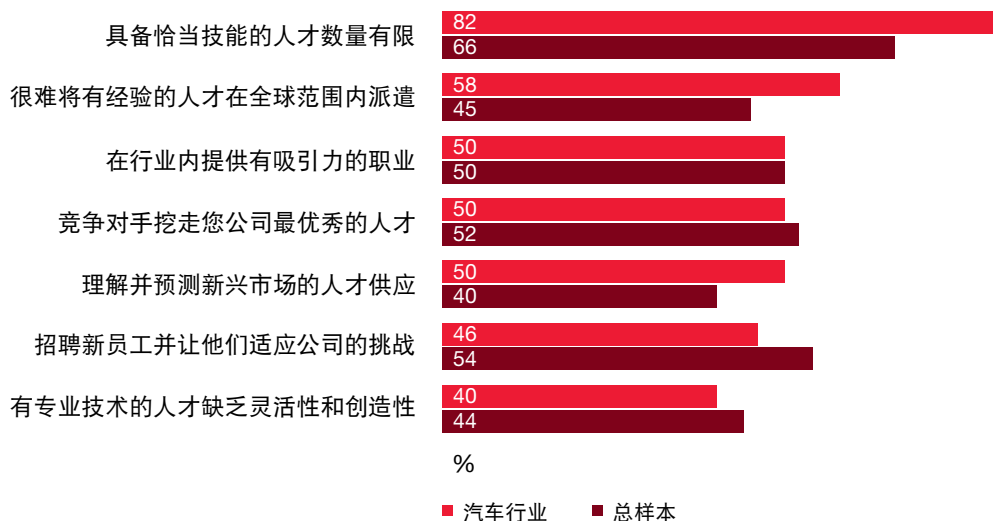
“我们认为，如果科研、大学和工业界能够携手合作，共同在气候变化及能源效率等方面带来变化和影响，这将是一个重大的机遇。”

Stephen A. Roell
江森自控公司董事长兼首席执行官

5. 世界上第一个BioDME可再生汽车燃料厂成立于瑞典Chemrec (2010)

图4: 汽车业CEO最担心如何找到具有合适技能的人才

问: 关于未来三年企业成功所需的人才, 您认为有哪些挑战?



基数: 所有受访者 (总样本, 1,201; 汽车行业, 50)

注: 不包括表示“重大变化”或“一些变化”不知道/拒绝回答的受访者

来源: 普华永道第14期全球CEO年度调查

弥合全球技能差距

经济危机削弱了汽车行业。和其他任何部门相比, 汽车行业的销售收入受创最大。雇员总人数相应下降。Timothy M. Manganello告诉我们: “从我们在2008年和2009年就高峰期到低谷期, 我们裁了5,000人。”但现在的状况已改善, 像博格华纳这样的汽车公司再次加大了招聘人数: “走出经济衰退后, 我们就在世界各地重新返聘了约3,000人。在中国, 我们的员工人数比高峰期间还多, 因为我们最大的成长曲线就在中国。”

发现人才留住人才是个挑战

我们调查的大多数CEO都同意要找到合适的人才困难的, 但汽车业CEO比在全样本其他行业的CEO更担忧这个问题 (见图4)。留住重要员工也是一个问题。这就是为什么46%的汽车行业CEO正在大幅改变人才管理战略, 而相比之下调查的总体平均水平仅为31%。

Timothy M. Manganello说: “招聘和留住合适的人才在中国这样的新兴市场尤其具有挑战性。“作为一家著名的国际制造商, 由于市场的薪酬很有竞争力, 我们的员工留存的风险可能会增大。”

在中国内部的地区差异本身常常会使情况变得更加困难, 因此公司可能需要调整其薪酬及福利计划以满足不同地区的需求⁶, 但是在新兴国家聘用合适的人才至关重要。Timothy M. Manganello解释说, “我们的人才战略的内容之一是, 一般来说在我们的客户生产的汽车的地方生产我们的产品。”随着OEM越来越倾向于“在卖产品的地方生产”的心态, 这意味着供应基地也必须有一个全球性的足迹。

为了帮助应对短缺问题, 许多企业正在加紧向海外派遣关键员工。跨国公司国际派遣的数量在过去十年增加25%, 我们预测, 在未来十年它还是会再增长50%。⁷汽车业CEO们正在努力地向国外派遣更多的工作人员: 为此, 80%正在改变他们的人才战略 (相对于总样本的59%)。但要说服经验丰富的员工搬到其他国家, 并不总是那么容易: 58%的汽车业CEO报告说, 他们发现在全球派遣员工有难度。

6. Alan Chu和Lawrena Colombo, 普华永道查看问题13: 调整战略, 中国的人才经营策略2010

7. 人才流动2020: 下一代的国际派遣, 普华永道 (2010)

全球派遣只是解决由公司足迹变化导致的人才短缺的第一步,许多CEO都知道长期来说,他们需要培育当地人才。今天的大多数跨国公司正在培养本地管理人才更大的独立性,这也加剧了人才短缺。

激励员工、吸引年轻员工的新方法

不过,汽车业CEO们正在对人才策略做其他的改变,例如使用更多的非经济奖励激励员工。这些措施可以采取多种形式,但往往涉及培训和辅导项目,重点关注职业发展。有些公司也正在寻找一个新的方式来吸引年轻工人。首先了解他们想用什么样的雇主,然后做出响应。40%的汽车业CEO报告说,他们正在调整人才策略,以吸引下一代代员工。

实现和政府的重点配合

政府在汽车行业发挥着重大作用。Timothy M. Manganello指出,“不管我们喜不喜欢,全球各国政府将成为汽车行业的一部分,至少有一个原因就是政府对燃油经济性、排放、安全及其他领域的法律法规。”在2009年和2010年,世界各国政府均采取行动帮助支持汽车行业—但他们的做法差别很大。美国提供直接援助,但条件是OEM必须重组并精简机构,而许多欧洲国家政府鼓励消费者买车,由此减少对产能及员工人数的削减。

Stephen A. Roell credits认为美国政府挽救了美国汽车业,而不仅仅是通用汽车公司和克莱斯勒公司。Timothy M. Manganello蒂莫西米也认为美国政府的影响是至关重要的。但是,在进行干预帮助各种行业之后,许多国家的政府现在负债严重,这可能阻碍进一步增长。62%的汽车业CEO关注或非常关注这些政府将如何应对。Stephen A. Roell还指出货币和利率可能会受到影响。他说:“我要确保我们的借贷成本有竞争力,如果联邦政府继续被巨额赤字困扰,这可能是我最大的担忧。”

法规对汽车行业的影响很大。燃油经济性标准是一个主要的例子。2009年5月,例如,美国修改了国家政策。制定了新的企业平均燃料经济性法,大幅提高了从1975年制定以来几乎不变的标准。新的法规将以滚动方式、2011年开始执行并将其作为模式年度,它将鼓励汽车制造商投资开发更加高效的替代燃料技术。⁸

8. Autofacts电动汽车前景展望, 普华永道Autofacts (2010年11月)。

9. 推动变革: 绿化汽车行业劳动力, <http://www.drivingworkforcechange.org>

电动汽车是一种选择，但也有许多相互竞争的（往往相互补充）替代性技术。从长远来看，我们认为，电动汽车及相关技术，以及其他的一些技术，将发挥关键作用，帮助汽车行业重塑全球汽车业状况。政府的帮助下将是至关重要的，但其形式可能是多种多样的。主流消费者可能还没有准备购买电动汽车，所以有些国家的政府正在提供或准备提供激励措施。其他的政府正在提供或打算提供退税、补贴和贷款。正因如此，32%的汽车业CEO期望政府援助，如融资、税收抵免和技术转让能提高他们的创新产出。

各国政府和汽车业CEO在几个关键领域具有共同的优先事项—例如确保下岗职工找到新工作。最有前途的领域是新的‘绿色就业机会’。随着行业逐渐摆脱对内燃机的依赖了，开发新的电池技术需要很多有一技之长的工人。相关项目目前已经出现，例如，“推动变革”，它是印第安纳州、密歇根州和俄亥俄州的劳动力市场信息办公室的研究联合会项目，它正在“解决汽车行业的变化和由此产生的劳动力需求。”⁹ 汽车公司正在加大绿色技术方面的努力，与他们合作对于这些项目的成功至关重要。

重新想象的全球化

CEO们更倾向于有针对性的战略，体现了全球化的进展—但是它可能会和过去的情况偏离。企业不仅受到全球化影响，它们采取的行动也会塑造全球化。72%的汽车业CEO支持的“好的增长”，这说明他们希望看到的全球化发展能将经济增长和社会发展联系在一起。“好的增长”能创造长期价值，为股东和社会带来持久的繁荣。

这些努力有助于吸引和留住人才。如果员工相信他们的努力除了帮助公司之外还能帮助社会，他们将更致力于研究工作，推动创新。整个行业正在利用其研发实力，努力实现绿色交通。他们正在与政府紧密合作，共同塑造未来。

联系方式:

Rick Hanna

全球汽车行业业务主管合伙人
richard.hanna@us.pwc.com
+1 313 394 3450

David Breen

北美汽车行业业务主管合伙人
david.j.breen@us.pwc.com
+1 313 394 6559

Felix Kuhnert

欧洲汽车行业业务主管合伙人
felix.kuhnert@de.pwc.com
+49 711 25034 3309

Thomas McGuckin

亚太汽车行业业务主管合伙人
thomas.mcguccin@cn.pwc.com
+86 (21) 2323 3588

Paul McCarthy

美国汽车行业战略总监
paul.t.mccarthy@us.pwc.com
+1 248 914 2567

关于Autofacts®

Autofacts作为普华永道的汽车行业预测服务组织,为世界领先的汽车制造商、汽车供应商、支持机构提供汽车市场分析、战略发展、竞争情报等。您可以通过下列方式获得Autofacts提供的服务: 按需一次性购买、并通过年度订购的方式使用Autofacts专属数据查询工具访问门户网站。想了解Autofacts更多的信息,请访问 www.autofacts.com



我们的CEO调查包括一个完整的报告,深入采访和数据的可视化呈现。想阅读报告全文,请点击 www.pwc.com/ceosurvey 下载。要查看其他出版物,了解普华永道汽车服务,请登录 www.pwc.com/auto。

www.pwc.com/ceosurvey

普华永道公司提供针对各行业的审计, 税务及咨询服务, 以提高客户价值。我们普华永道网络151个国家的旗下公司拥有163,000员工, 他们积极分享想法、经验和解决方案, 以开发新视角, 提供实用意见。更多信息见 www.pwc.com。

本刊物的编制目的是对感兴趣的问题提供一般性知道, 并不构成专业意见。如没有取得具体的专业意见, 您不应该基于本出版物中包含的信息采取行动。就本刊所载信息的准确性或完整性未做出任何陈述或保证(明示或暗示), 并在法律允许的范围内, 对于您或任何其他人基于或依赖本刊信息采取的行动、或不采取的行动、或作出的任何决定, 普华永道会计师事务所不接受或承担任何责任。

© 2011年普华永道会计师事务所。保留所有权利。未经普华永道允许, 不得转载。“普华永道”是指普华永道国际有限公司(PwCIL)旗下的成员公司, 或如文义所需, 普华永道旗下公司。每个成员公司都是独立的法人实体, 不作为PwCIL或任何其他成员公司的代理人。PwCIL不给客户提供任何服务。对于普华永道旗下公司的行为或不作为, PwCIL不承担任何责任, PwCIL无法控制他们的专业判断或以任何方式约束他们。任何成员公司对于任何其他成员公司和PwCIL的行为或不作为均不承担责任, 也无法控制他们的专业判断或以任何方式约束他们。