

2025年 全球汽车零部件供应商研究

转型滞缓，破立双轨：
停滞转型期的趋势洞察和思考建议

LAZARD

Roland
Berger



执行摘要

当前,全球汽车零部件行业正面临严峻的市场格局。增长停滞,竞争加剧,地缘政治高度不确定性,技术转型所需时间不断拉长进而导致成本压力陡增。基于对汽车零部件行业的长期观察,我们认为该行业现状可以被称为“Stagformation (停滞转型期)”,其有两大显著特征:销量增长停滞及现有商业模式亟待转型。

一叶知秋。汽车零部件供应商所面临的严峻形势完整地反映在了他们的财务指标上:全行业的息税前利润率(EBIT margin)较疫情前的水平下降了两个百分点。尽管2023年出现了暂时稳定的迹象,但好景不长,2024年仍然是下滑的一年,行业平均水平可能已经降至4.7%。我们预计零部件行业在未来几年仍将面临盈利挑战,并且可能进一步恶化。这一现象主要由五大趋势驱动:1)全球销量增长停滞;2)纯电汽车(BEV)的渗透率增长未达预期;3)软件成本持续上升,但消费者对高级驾驶辅助系统(ADAS)和智能网联功能的需求仍在增加;4)中国经济增长放缓,汽车市场竞争加剧;5)地缘政治局势日益紧张,全球贸易壁垒再度兴起。

为了在波谲云诡的汽车市场环境保持竞争力,以充分准备应对未来挑战,我们建议零部件供应商应当与合作伙伴携手前行,优化产品组合,精简产品线,专注于战略性核心技术。欧美零部件供应商则必须优先修炼内功,改善成本结构积极调整,确保在面对中国企业日益强大的挑战时能够从容应对。现有技术和成本领先者也不能高枕无忧,需要保持战略定力,审慎执行扩张计划,以稳固优势地位。鉴于地缘政治的复杂多变和市场波动的不断加剧,落实清晰、有序的区域本地化战略也是重中之重。对于零部件供应商而言,上述几项战略是保持商业韧性、提升盈利能力和改善资本结构的必由之路。

目录

核心数据

页数	章节
4	一 引言
5	二 汽车行业现状评估
9	三 汽车零部件行业的财务健康状况评估
13	四 零部件供应行业的主要趋势及影响 1/ 全球产量增长停滞 2/ 纯电汽车增长放缓 3/ 软件定义汽车提速 4/ 中国市场竞争加剧 5/ 地缘政治高度动态
21	五 发展建议

4.7%

预估2024年全行业
息税前利润率

67%

预估2030年时中国
主机厂在本土所占
市场份额

1.11 亿台

2020-2030年间
汽车行业累计的过
剩产能规模

引言

过去几年对汽车零部件行业而言十分艰难。疫情后的复苏如昙花一现般迅速消失，增长乏力，但成本、监管和供应链方面的挑战却又层出不穷。

尽管汽车市场的稳定复苏勉强维持到了2024年上半年，但纵观去年全年，汽车行业所面对的总体环境趋于严峻。电动车市场增长放缓，产能出现过剩，市场的结构性转变和成本上升则让竞争变得更加激烈。我们总结了汽车市场的五大趋势，并且分析了他们对汽车零部件行业的具体影响：

1. 全球产量停滞不前，欧洲的复苏尤为缓慢。中国和全球南方国家成为了全球产量保持增长的主要驱动引擎。
2. 随着补贴政策取消，欧洲和北美市场上纯电汽车（BEV）销量停滞不前，不过混合动力车型又重获青睐。
3. 软件定义汽车（SDV）模式预计将在未来几年成为主流，主机厂和零部件供应商将被迫转型调整。
4. 中国的市场环境变得更加激烈，主机厂之间关于品牌和技术的竞争趋于白热化，零部件企业利润空间进一步受到压缩。
5. 地缘政治波动加速，核心汽车市场之间的全球贸易秩序开始重塑，关税壁垒不断升高、朝令夕改，各国纷纷出台加强本土企业的补贴政策。

“全球汽车产业长期变革之势不可阻挡，但纯电增长放缓、价格竞争激烈、产业生态重构和区域体系分化也是当下的事实，这也将导致汽车产业的进一步整合调整。这对零部件企业而言既是挑战，也意味着破局机会。”

郑赟 罗兰贝格全球高级合伙人、亚洲区汽车业务负责人

汽车行业现状评估

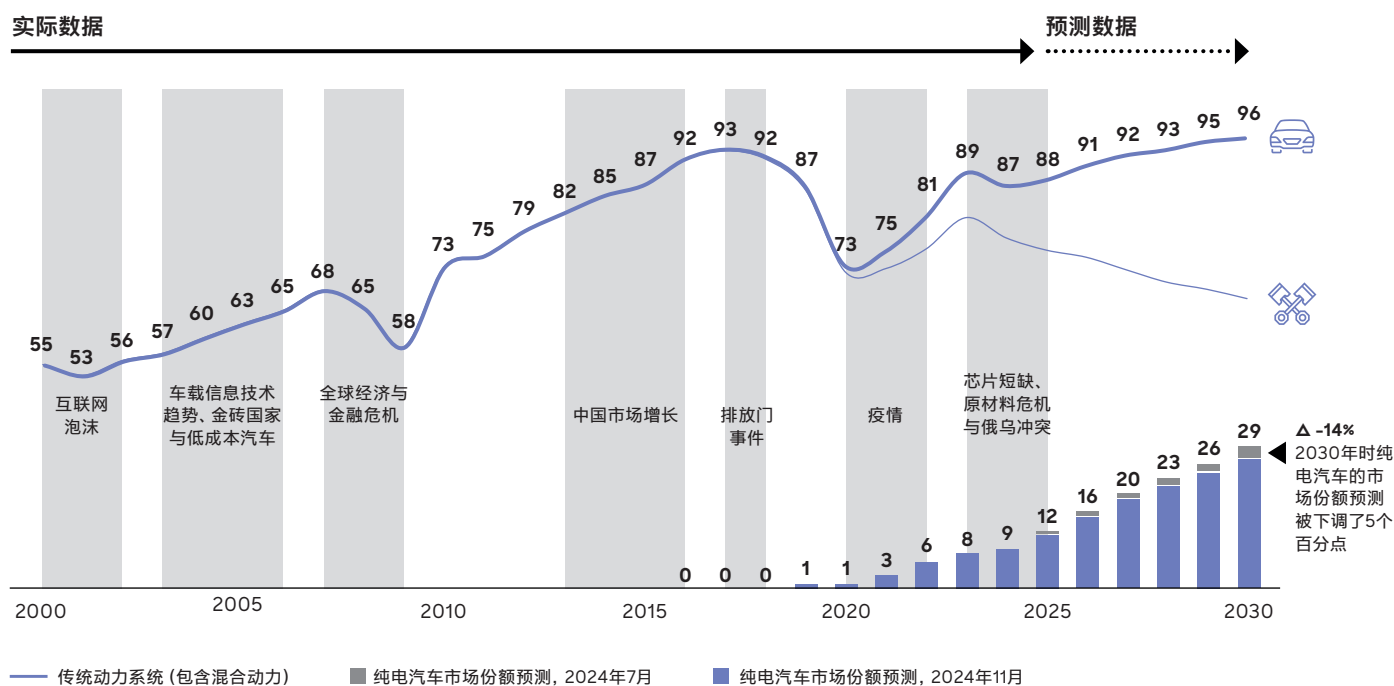
复苏停滞，欧洲市场和纯电汽车 (BEV) 面临的挑战尤为严峻

过去几年里，汽车行业经历了前所未有的多重冲击，从疫情到芯片短缺，再到不断加剧的地缘政治冲突，全行业跌入了急剧下滑的通道。我们的分析显示，虽然在2023年出现了一定程度的复苏，但是整个行业在2024年再次面临挑战，而且这次的情况更加严峻。在本节中，我们将分析汽车零部件行业的一些关键绩效指标，他们反映了行业的财务基本面情况。我们还将后续第3章中进一步详细分析财务表现。

全球汽车产量：预计2028年后才能重回增长轨道

全球汽车年产量在2020年降至7,300万辆，预计将在2030年超过9,600万辆。预测显示，全行业直到2028年才能恢复至疫情前的峰值水平。动力系统从内燃机 (ICE) 向纯电汽车 (BEV) 的迁移将在支撑产量增长方面扮演重要角色。尽管目前纯电汽车的生产面临一系列特殊挑战，但它仍将在2040年前主导整个汽车行业的增长走势。▶ A

A 汽车行业的复苏已停滞，预计直到2028年才能恢复至疫情前的峰值水平 全球汽车产量，2000年-2030年 [百万辆]



1 不包括俄罗斯、乌克兰、乌兹别克斯坦、哈萨克斯坦

资料来源: S&P Global Mobility

各地区汽车产量：中国和全球南方国家引领复苏

中国和全球南方国家正在推动汽车产量复苏。中国的年产量预计将从目前的2,900万辆增加至2030年的3,300万辆，而南美和南亚地区也有望实现增长。欧洲和北美市场预计在2030年前仅会出现温和复苏。欧洲的年产量预计会在约1,600-1,700万辆之间徘徊不前，而北美则预计将逐步增长至每年约1,500-1,600万辆。这两个数字在疫情前分别为1,900万辆和1,600万辆。

虽然中国在全球汽车格局中的重要性持续上升，但欧洲和北美预计仍将是全球性行业参与者的核心优先市场。全球南方国家正经历显著增长，不过预计其对收入和利润池的影响十分有限。

电动车市场：纯电汽车渗透率增长放缓，但混合动力车型销售势头迅猛

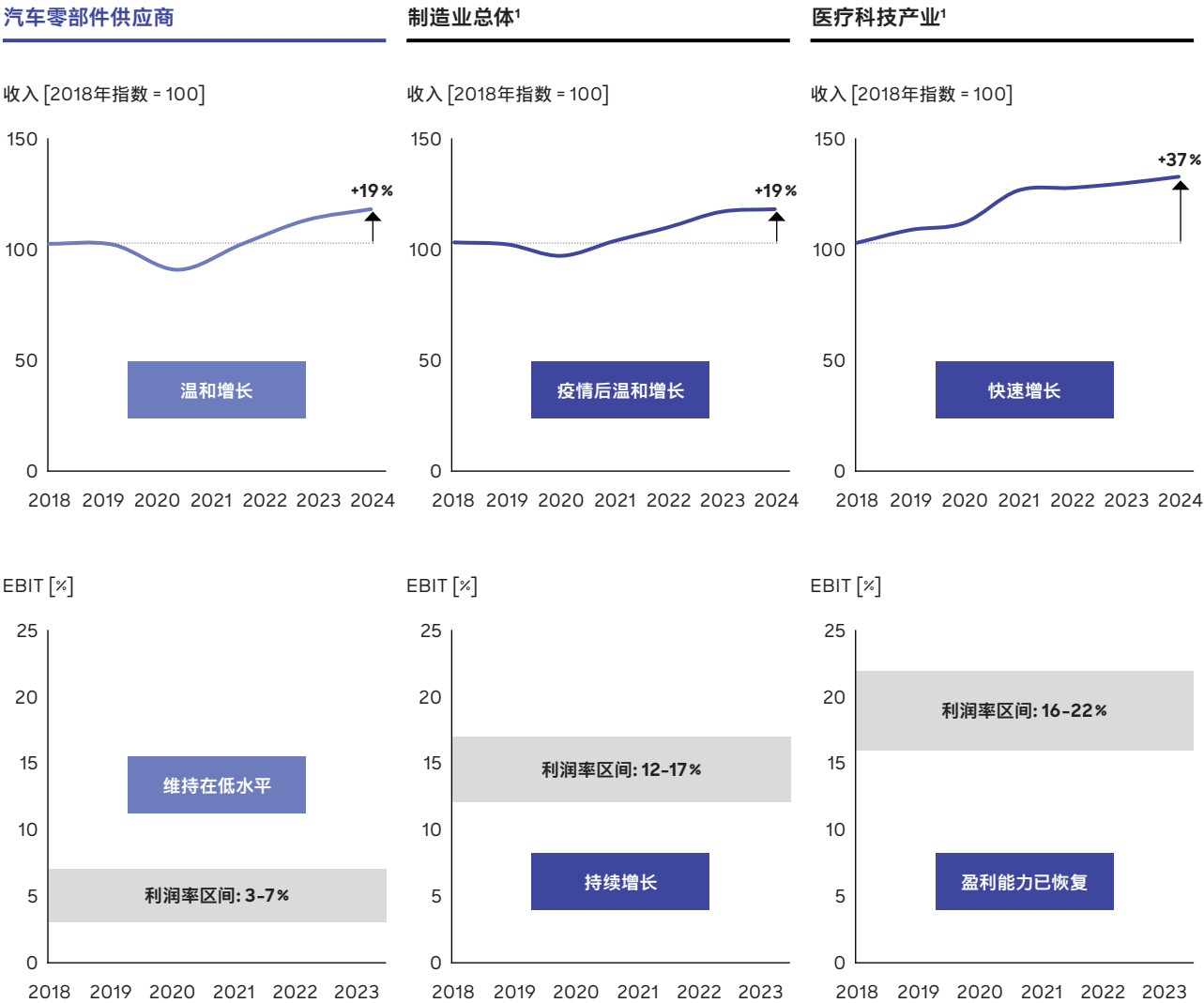
从技术层面来看，纯电汽车渗透率的增长不如预期。最新预测认为，到2030年时，纯电汽车将占全球轻型车销量的41%，比2023年12月时的预测调低了12个百分点。欧盟和美国选举后，政府优惠措施大幅减少，有些政策更是改弦更张，主机厂的推动力度也不如从前，这些新动向都导致了此次下调。持续高昂的成本和有限的充电基础设施，也进一步加深了部分消费者的观望态度，迟迟不愿投入纯电汽车的怀抱。然而，失之东隅，收之桑榆。混合动力车型在轻型车市场上的份额预计将继续提高，客观上将弥补纯电车增长放缓所留下的缺口。消费者正在寻找燃油车和纯电汽车之间的过渡技术，同时等待充电基础设施完善和纯电汽车技术的进一步成熟。

在地区层面，中国和欧洲在继续推动纯电汽车和混合动力车型的增长。预计在2030年，这两个地区的纯电汽车渗透率将达到50-55%。新一届美国政府上任后有可能会改变政策和立法方向，北美地区将在这方面开始落后，纯电汽车的渗透率将仅会升至40-45%。

行业对比：汽车零部件产业表现逊色于其他产业

与其他产业相比，汽车零部件产业近年来表现不佳，在盈利能力方面尤其乏善可陈。相比之下，制造业总体和医疗科技等其他行业，虽然在疫情后的初始阶段仅实现了温和恢复，但后续在收入与盈利能力方面加速反弹。汽车零部件行业仅仅在营业收入方面略微收复失地，但结构性的盈利能力仍然处于较低水平。▶B

B 与其他行业相比，汽车零部件行业在近年来明显增长乏力
行业现状评估，2018年-2024年 [指数化后的平均值；%]



要点总结

- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">· 汽车零部件供应商的总收入水平在疫情期间经历了显著下滑，现已趋于稳定· 然而，众多因素导致该行业不得不启动转型，让本已承压的盈利水平更加捉襟见肘 | <ul style="list-style-type: none">· 总体来看，制造业在疫情后呈现出强劲复苏势头，这得益于追加投资效应、稳定的价格水平和广泛启动的基础建设项目· 健康的盈利能力来自多个因素，如专业化产品、有效的商业模式、卓越运营和战略性成本管理等 | <ul style="list-style-type: none">· 医疗科技产业的显著增长得到了若干宏观趋势的支撑，包括人口老龄化加剧，医疗普及率提高，以及与生活方式相关的疾病增加等· 该行业的高利润率来自具有高附加值的创新产品；此外，严格监管的市场环境也减少了企业之间的竞争 |
|--|---|---|

¹ 市值最高的前25名企业

资料来源：罗兰贝格/拉扎德供应商数据库；彭博社，2024年10月

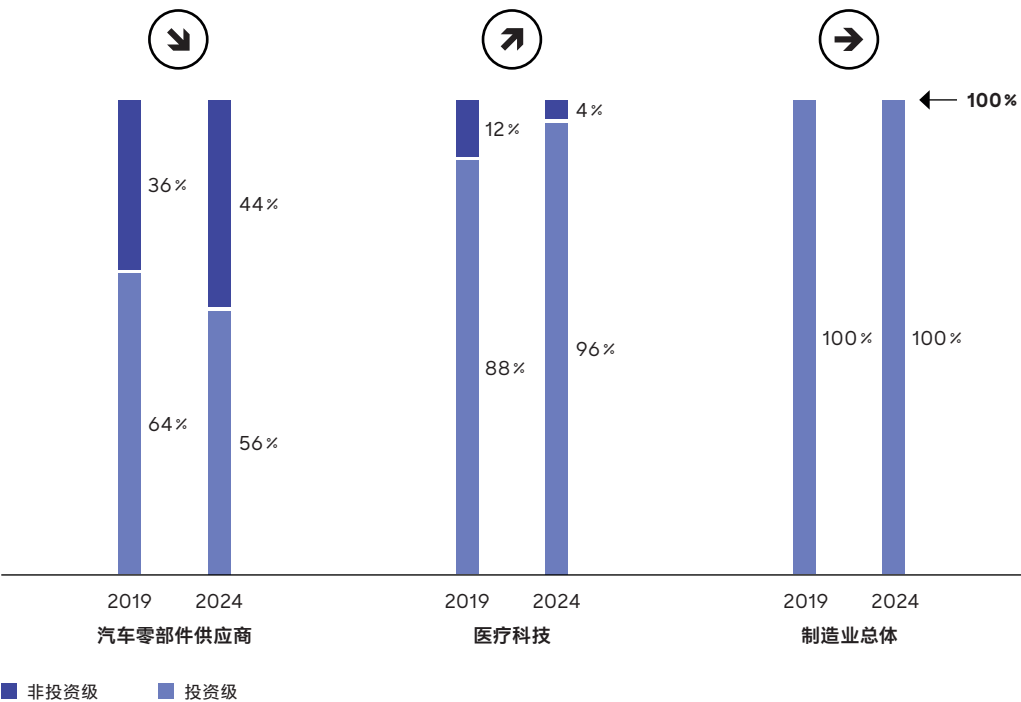
信用评级和贷款利率：信用风险不断上升，基础利率即将提高，企业面临更大财务压力

信用评级凸显了汽车零部件供应商所面临的严峻市场环境。按市值估算的前25家汽车零部件供应商中，有超过40%目前被评为“非投资级”。这一比例明显高于制造业总体、医疗科技等其他行业。在这两个行业中，排名前25名的企业中仅有不到5%被评为“非投资级”。

较低的企业信用评级增加了汽车零部件供应商的再融资成本和风险。然而，这是一个高度依赖资本的行业，它需要持续投入以维持技术创新和转型。因此，身处其中的企业都面临着财务稳定性压力。雪上加霜的是，该行业在多方面都亟需巨额投资，例如：向纯电汽车的转型，落实软件定义汽车路线图，以及在2030年后实现自动驾驶的目标。▶C

持续高企的贷款利率扩大了息税前利润率（EBIT）和税前利润（EBT）之间的差距，迫使企业进一步提高税前盈利能力。例如，在2023年和2024年，息税前利润中有超过20%被用来支付贷款利息。更糟糕的是，零利率时代已经结束，各国政府为了控制通货膨胀还放慢了降息步伐，因此贷款利息带来的沉重压力很可能会持续。

C 信用评级下调反映了汽车零部件供应商比其他行业面临更为严峻的市场环境
各行业信用评级 – 全球25强企业，2019年-2024年 [%]



1 各行业市值最高的前25名企业；不包括轮胎制造商和英伟达

资料来源：彭博社2024年10月



汽车零部件行业的财务健康状况评估

零部件供应商的收入和息税前利润率：收入正在回升，然而盈利能力持续下降

自疫情结束以来，尤其在2022和2023年，全球汽车零部件行业的营收水平出现了温和复苏。然而，复苏的部分原因是通货膨胀。更值得注意的是，该行业的盈利能力已出现了结构性下降。行业的全球平均息税前利润率在2021年和2023年为5.3%，与2016/17年水平相比下降了两个百分点，按绝对值计算则下降了约25%。下行趋势持续到了2024年：据预测，去年的全行业息税前利润率可能已经降至4.7%。

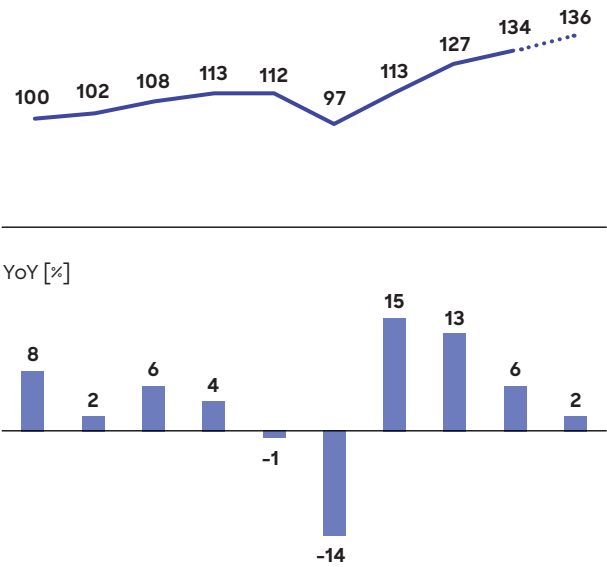
疫情时期产量下滑，通货膨胀导致人员和材料成本上升，这两大因素削弱了该行业的盈利能力。与汽车行业的其他参与者相比，传统零部件供应商的息税前利润率最低。相比之下，半导体制造商的息税前利润率为21.6%，软件公司更是高达35.5%。令人沮丧的是，随着主机厂的情况日益恶化，预计零部件供应商的利润率在未来几年里还将继续承压。▶D

D 与疫情前相比，汽车零部件行业的息税前利润率已结构性下降超过2.5个百分点 - 预计2024年已经再次跌破5%

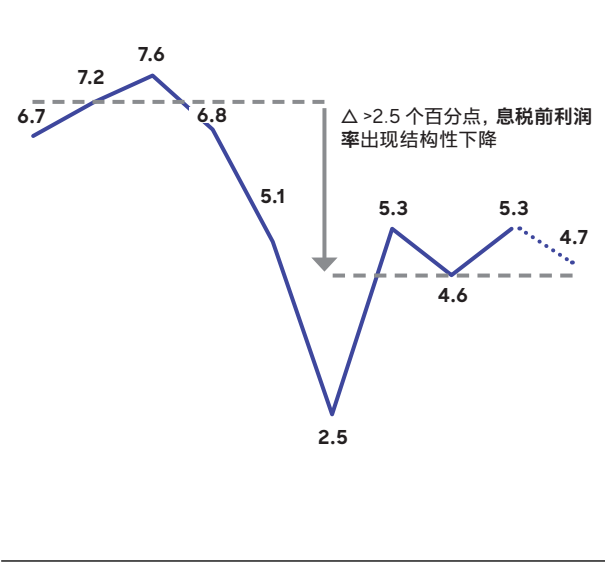
零部件供应商关键业绩指标，2015年-2024年（样本量：约600家供应商）

全球收入趋势

指数化数据 [2015年定义为 = 100]



息税前利润率 [%]



2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 FC

资料来源：企业公开信息，罗兰贝格/拉扎德供应商数据库

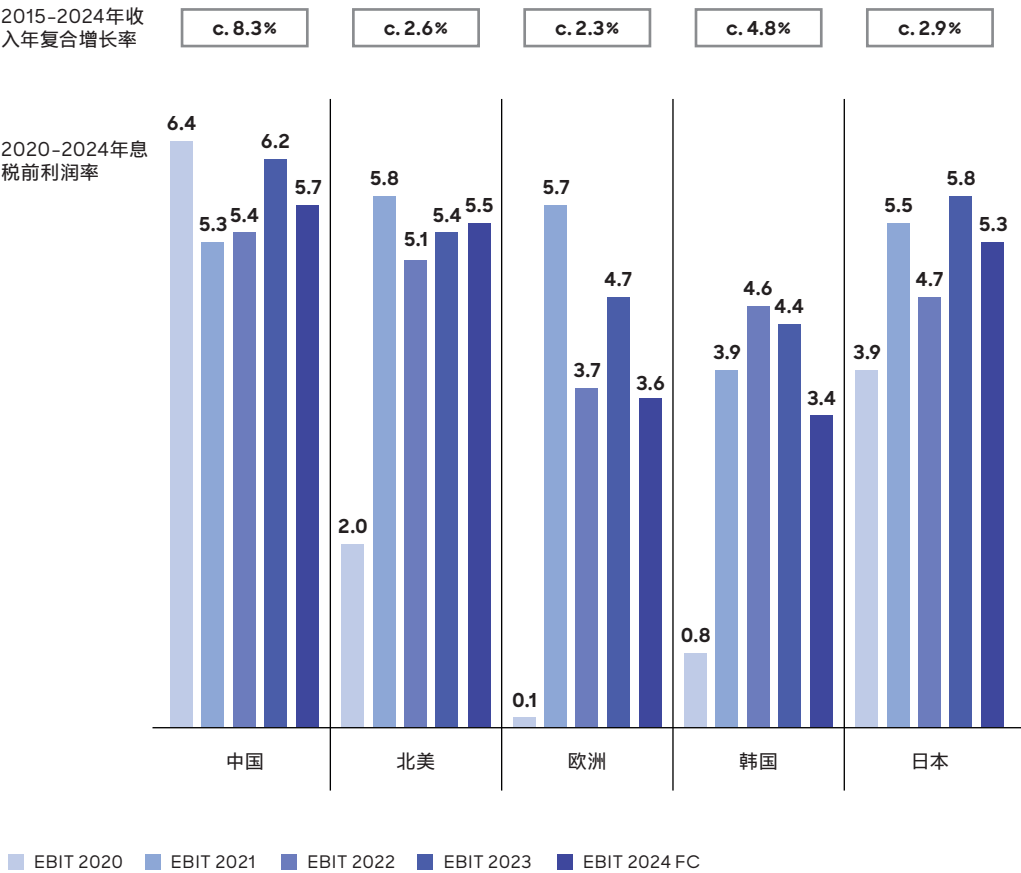
各地区的息税前利润率：全球利润率普遍恶化，中国保持最高盈利水平

汽车行业正面临持续压力和挑战，导致利润率继续处于下降通道。在2024年，中国零部件供应商仍然保持着最健康的息税前利润率水平（5.7%），而欧洲（3.6%）和韩国（3.4%）供应商的状况则最为严峻。2024年下半年需求走弱，零部件供应商与主机厂之间的价格谈判气氛更加紧张，给零部件供应商的盈利能力带来了更大压力。

中国零部件供应商的处境相对较好，原因是国内主机厂的需求仍保持增长，这背后是中国政府的产业刺激政策，不断扩大的消费群体和生产布局上的优化。然而，这样的增长步调已经在2024年放缓。主机厂所施加的压力及本土品牌的过剩产能加剧了价格竞争。而在北美，虽然改良运营模式取得了积极的成果，但人力短缺导致了劳动力成本上升，产量仍然停滞不前，两者互相抵消。欧洲零部件供应商则受到了最严重的冲击，主要原因包括产量低迷、产能过剩，和劳动力成本上升。

►E

E 所有主要地区的盈利水平均在2023年有所改善，但大多数在2024年又陷入困境
各地区零部件供应商关键业绩指标 [%]



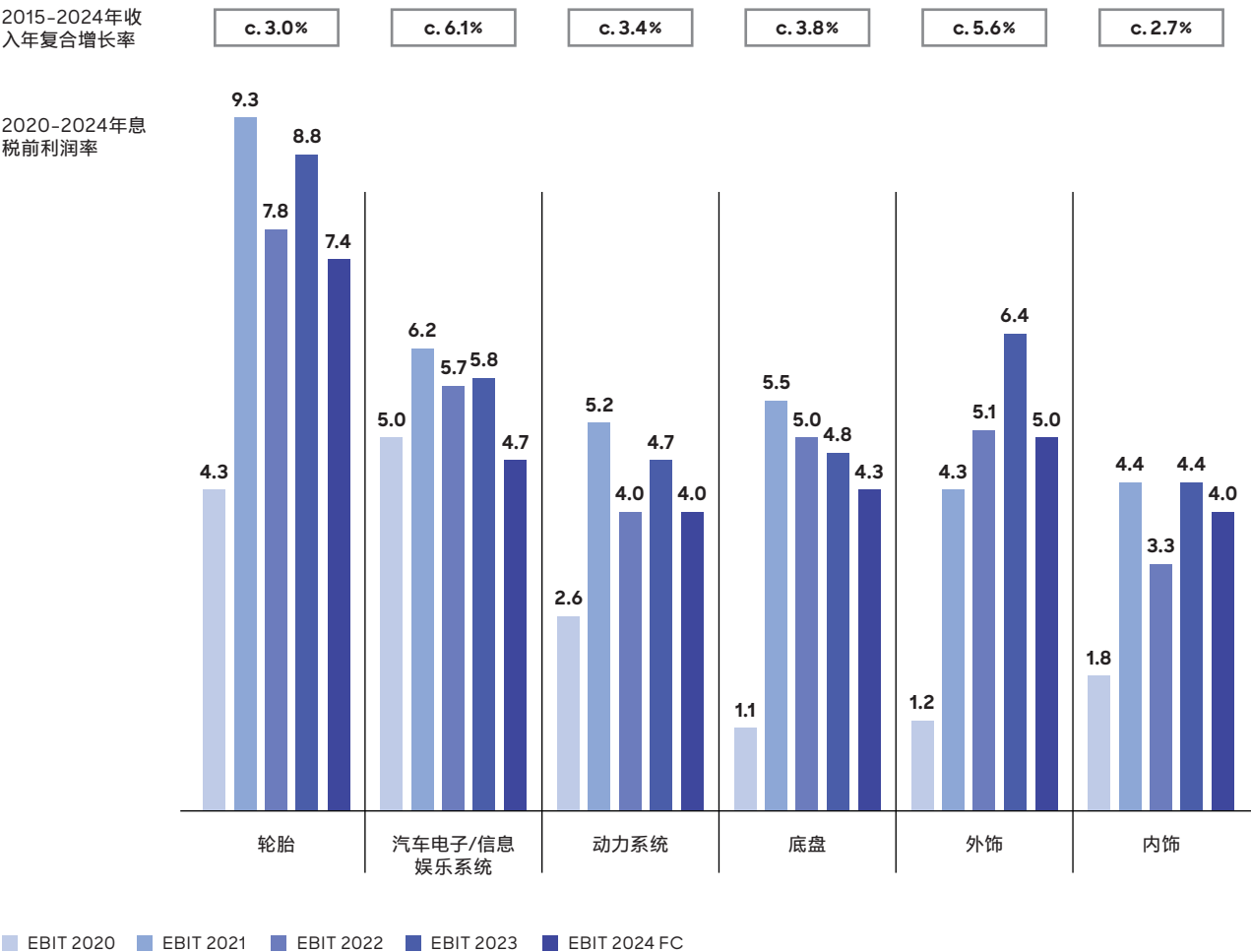
资料来源：企业公开信息，罗兰贝格/拉扎德供应商数据库

各类产品供应商的息税前利润率: 各产品的利润率基本稳定, 轮胎供应商处于最高水平

在2024年, 轮胎供应商仍然是利润率最高的零部件供应商群体, 其息税前利润率达7.4%。这得益于原材料价格趋于稳定, 企业转向生产更高附加值的产品 (如电动车和SUV的轮胎), 以及后市场业务的结构性利润率。动力系统供应商则抓住了传统燃油和混合动力部件的反弹增长机会, 弥补了纯电汽车销量下降的不利影响。外饰和内饰零部件供应商, 尤其亚洲地区的供应商, 则受益于汽车产量的微弱复苏, 原料价格上涨速度趋于稳定帮助他们提升了盈利水平。

尽管汽车电子和信息娱乐系统供应商的收入年复合增长率最高, 但他们的利润率却在下降。这主要是由于研发端的大量投入, 电气元器件的涨价, 以及新品发布和宣传的投入需求。 ▶F

F 不同产品类别的盈利情况走势各异 -- 轮胎行业仍然最为健康
按核心产品划分的零部件供应商关键业绩指标 [%]

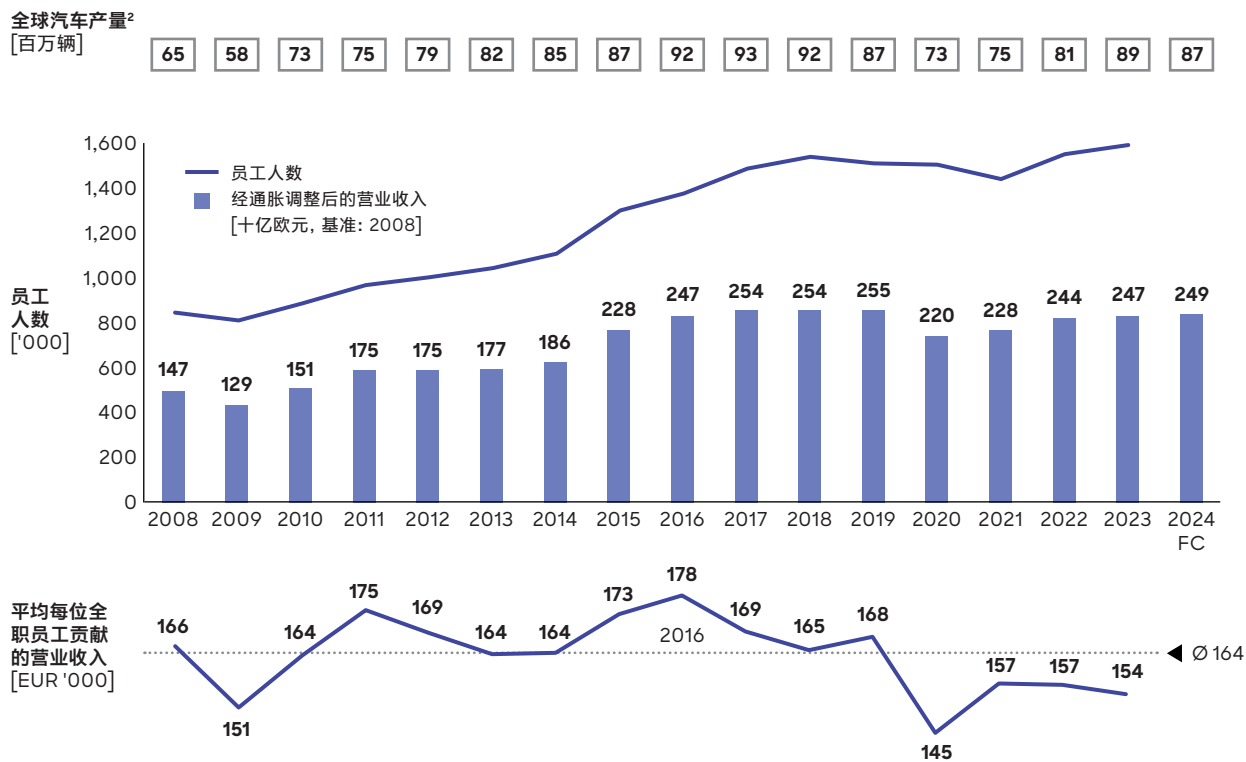


资料来源: 企业公开信息, 罗兰贝格/拉扎德供应商数据库

短期盈利展望: 许多供应商管理费用占比过高, 盈利改善可能性较低

零部件供应商想要在短期内提升盈利水平将面临相当大的挑战, 部分原因是管理费用占比过高。例如, 2016年至2023年间, 全球前八大供应商的员工总数平均每年增长2%, 达到了160万人。但与此同时, 产量和收入未见显著提高。目前, 多数一级供应商正试图解决这个在财务上无法持续的问题, 不得不壮士断腕, 准备裁减多达5-10%的员工。▶G

G 尽管自2016年以来, 前八大供应商的收入没有实际增长, 但员工规模直到近期仍在膨胀, 严重地侵蚀了生产力
全球前8大供应商的收入与员工人数对比¹, 2008年-2024年 [十亿欧元; 百万辆]



1 罗伯特·博世有限公司、电装、采埃孚、大陆集团、麦格纳、爱信、米其林、李尔
2 不包括俄罗斯、乌克兰、乌兹别克斯坦、哈萨克斯坦

资料来源: 企业公开信息, S&P Global Mobility, 2024年11月

2025年绝对息税前利润率预测: 券商持续下调季度利润预测

在过去18个月里, 汽车行业在2025年的业务预测不断被大幅下调。自2023年夏季以来, 全球分析师已经把该行业在2025年的息税前利润展望下调了17%, 而且是连续六个季度调低。市场对欧洲的情绪恶化最为严重, 它的利润预测下降了30%。

四

零部件供应行业的主要趋势及影响

全球零部件供应市场受到一系列因素影响，包括地缘政治变化、竞争压力，以及原材料供应的波动。我们分析了“供应商CEO趋势雷达 (Supplier CEO Trend Radar)”所收集的大量数据，总结出了五个趋势，他们将在目前及中期给行业带来最为显著的影响：全球产量增长停滞，纯电汽车渗透率增长放缓，软件定义汽车成为主流，中国市场竞争加剧，以及地缘政治挑战与变化。我们将在下文逐一深入探讨。

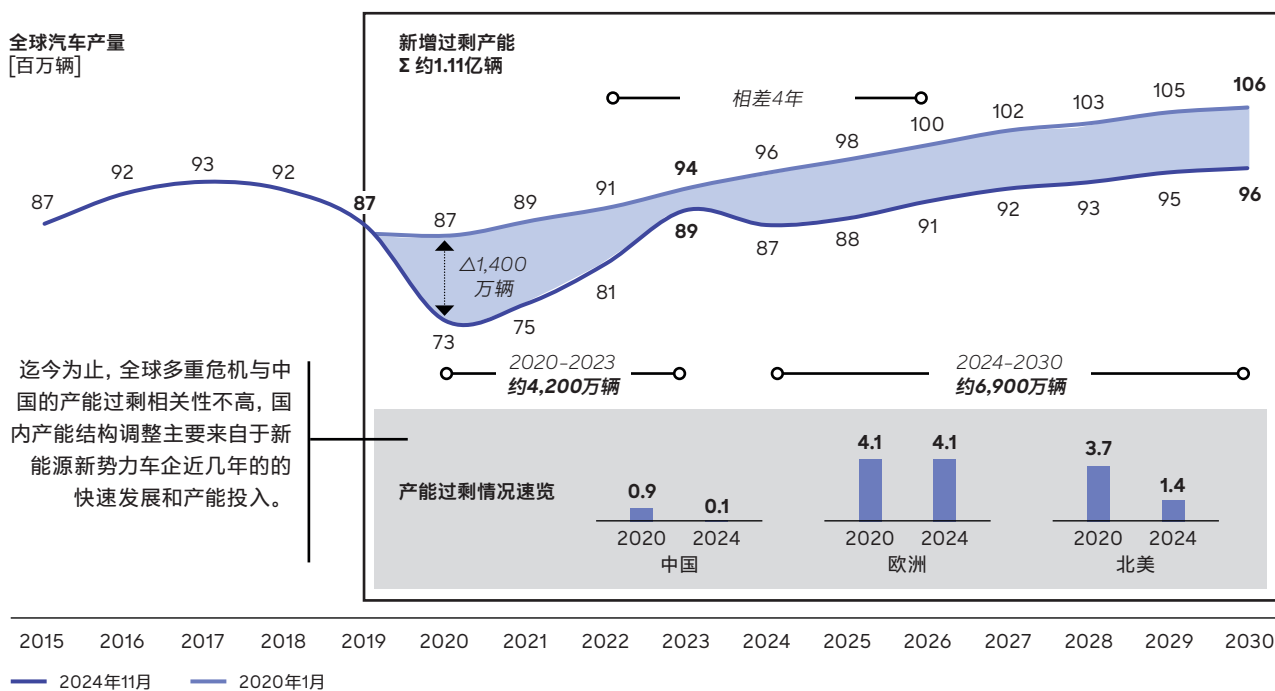
1/ 全球产量增长停滞

如前一章所述，随着欧洲和北美地区的产量停滞不前，中国和全球南方国家将继续成为增长的驱动引擎。但与此同时，其他几个趋势也值得关注。

产能过剩的情形正在加剧

首先，随着产量下降，在疫情期间开始出现的产能过剩预计将成为长期挑战。据预测，在2020年至2030年间，过剩产能将累计超过1亿台。城门失火，殃及池鱼。由于产量低于预期，竞争压力将会沿着价值链向上传导。这种情况将在欧洲和北美地区表现得最为明显，因为这些地区的过剩产能仍处于最高水平。虽然中国的产能与此前预计的产量需求相对持平，但是日趋激烈的市场竞争和不断投产的新工厂也会造成产能过剩。随着中国主机厂持续拓展新能源新产能，合资主机厂在中国的产能将会出现过剩。▶H

H 近期多重危机导致产能过剩，累计高达约1.11亿辆 - 欧洲和北美的情况最为严重 汽车行业产能过剩情况, 2015年-2030年 [百万辆]

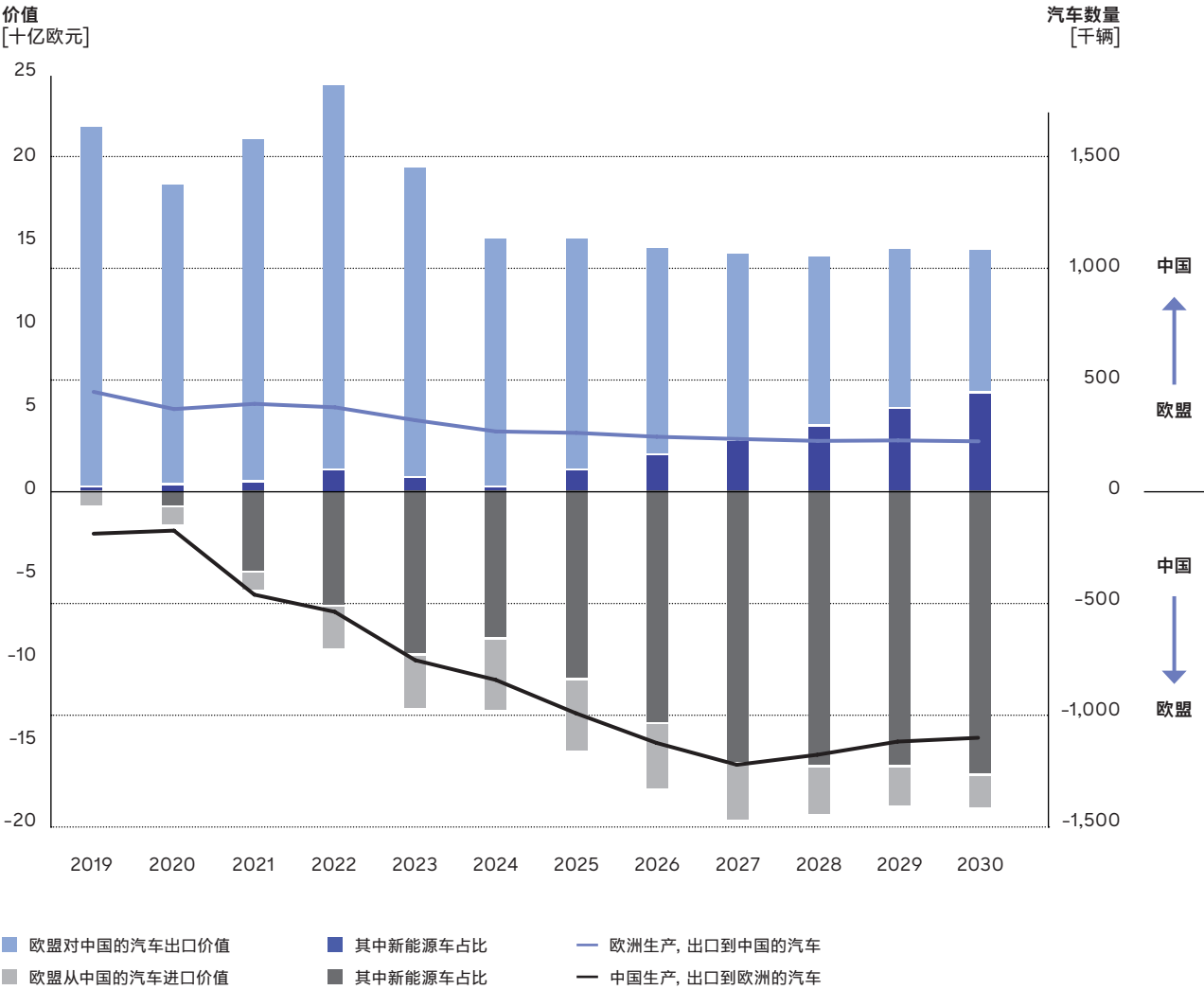


资料来源: S&P Global Mobility, 2020年1月/2024年11月

全球汽车贸易格局正在改变

全球汽车市场多边贸易体系也在发生重大转变。一方面，上述中国主机厂正积极出口，加速出海，而欧洲对中国的汽车出口则以骇人的速度下滑。这意味着欧洲正从一个出口导向型市场变成一个进口驱动型市场。这一趋势给欧洲的主机厂和零部件供应商带来了额外压力，放大了该地区已有的产能过剩挑战，加剧当地市场竞争。因此，欧盟启动了针对中国电动车的反补贴调查和“最低价格机制”探讨。▶|

中国主机厂对欧盟的纯电汽车出口增加，而欧盟对中国的出口则下降 - 欧盟启动反补贴调查
欧盟和中国的汽车出口和进口 [十亿欧元; 千辆]



资料来源: 联合国商品贸易数据库 (产品代码: 8703, 870380), S&P Global Mobility, 2024年11月, 欧洲汽车制造商协会 (ACEA), 中国汽车工业协会 (CAAM)

汽车车型生命周期不断缩短

为了在激烈的竞争中维持和提高市场份额，主机厂一直在扩大自己的车型矩阵。然而，这一策略正在导致每款车型的产量下降——预计前十大畅销车型的平均产量将从2018年的80万辆降至2027年的67.2万辆——这也意味着每辆车所分摊的研发成本更高了。

由于纯电汽车的生命周期更短（约低2.5倍，主要因为中国主机厂推出的纯电汽车生命周期普遍较短），进一步加剧了这一趋势。例如，随着纯电汽车的普及率提高，前十大畅销车型的平均生命周期产量将从2018年的540万辆降至2027年的440万辆。这意味着“僧多粥少”的现象更加严峻，每个车型所需要的零部件总数变少，如果供应商数量保持不变的话，竞争会更加激烈。零部件供应商必须调整自己的报价，提升运营效率，以增加自己的产品获取订单的可能性。这一现象将在纯电汽车领域更加明显。单车分摊研发成本增加，以及单个车型全生命周期中所需零件总数变少，这两个趋势正在让本已十分激烈的竞争更加白热化。

2/ 纯电汽车增长放缓

影响行业的第二个趋势是纯电汽车的渗透率增长将会放缓。

纯电汽车的普及速度已被下调

此前对于纯电汽车渗透率上升的预测已被证明过于乐观，实际销量未达预期。目前，行业普遍认为纯电汽车的市场份额将在2030年达到41%，比2023年12月的预测下降了12个百分点。政府补贴和税收优惠的取消（尤其在欧盟地区），以及市场对于淘汰燃油车、向电动车转型的犹豫，已经削弱了纯电汽车的增长势头。

“为了应对‘停滞转型期’的复杂挑战，汽车零部件供应商必须优先加强与战略伙伴的合作关系，优化产品组合，唯有如此才能在瞬息万变的市场环境中处于不败之地。”

Felix Mogge 罗兰贝格全球高级合伙人

事实上，所有主要地区的纯电汽车产量短期预测都被下调。2025年欧盟的产量预计从420万辆削减至290万辆，中国从1,150万辆下降至1,050万辆，而美国则从310万辆下调至180万辆。至2030年的中期预测也呈现了类似趋势，这意味着所有地区的产量都将远低于最初预计。有鉴于此，主机厂将更加注重优化纯电汽车的成本，同时也利用燃油车“延期淘汰”所带来的时间窗口来继续投资纯电汽车技术。

推动纯电汽车发展的因素持续波动，呈现不确定性

总体而言，纯电汽车的增长具有高度波动性和不确定性，这是因为全球纯电汽车产量受到许多地区性差异化因素的影响，包括当地政府的优惠政策，充电基础设施的普及程度，以及消费者的接受程度。例如，欧洲和中国从2022年开始逐步取消优惠政策，而美国则在《通胀削减法案》的支持下，从2023年的1月开始实施补贴，但随着美国新政府的上台，这些措施又将再次放缓。在欧洲和中国，由于存在环保法令和燃油车禁令，主机厂仍然在不遗余力地推广纯电汽车。

纯电汽车产量走低，加剧竞争

纯电汽车的渗透率增长不如预期，其产量依然不如传统燃油车，导致无法达到实现盈利所需的生产规模。例如，搭载传统燃油发动机的大众高尔夫VII的产量在高峰时达到了106万辆，而相应的纯电车型ID.3则只有35.5万辆。产量不足的情况也同样出现在高端细分市场，较低的产量导致每辆车的固定成本所占比例增加，进一步让盈利能力承压。

此外，纯电汽车的直接产品成本也明显高于燃油车型。例如，典型C级（紧凑型）燃油车的动力系统成本为4,700欧元，而同级纯电车则为11,400欧元。由于消费者的价格敏感性限制了提价空间，利润的恢复将主要依靠销量的提振，但这一前景的可能性充满了挑战。因此产品成本和整体效率的优化，或将成为汽车行业参与者的首要目标。

3/ 软件定义汽车提速

随着汽车中软件成本和软件价值占比的不断增加，软件定义汽车（SDV）模式将在未来几年主导各地区的汽车行业发展方向。2022年和2023年，通货膨胀推动了大量商品的价格上涨。现在消费者普遍不愿为汽车支付更高价格。因此，主机厂迫切需要稳定软件成本。通过采用软件定义汽车模式，主机厂将能满足未来消费者所期待的核心安全要求，并且提供各种功能，包括从ADAS到L3+的智驾功能。此外，消费者也希望在车辆上实现与消费电子产品一致的数字体验，车载互联和数字功能将变得更加重要，这也进一步推动了向软件定义汽车模式的转型需求。▶J

4/ 中国市场竞争加剧

自2020年以来，中国主机厂在本土市场上赢得了越来越大的市场份额，尤其在新能源车领域。随着技术产品创新、用户需求调整，新能源汽车产业快速发展，这也催生了本土品牌格局的调整和洗牌。同时，领先的本土汽车集团也正大力推动整车出口和价值链布局。▶K

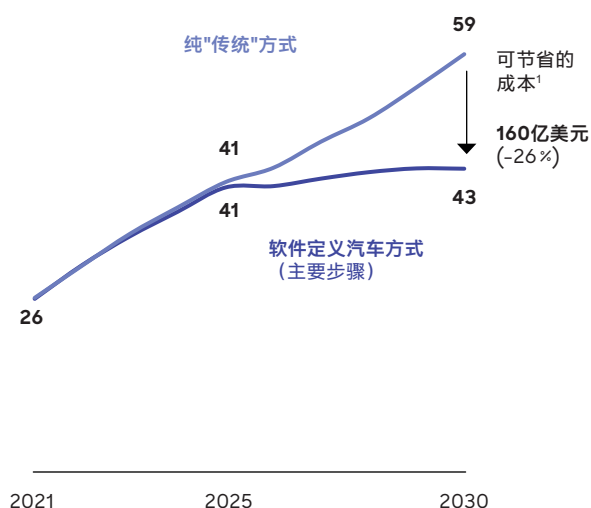
中国主机厂的收入快速成长，但利润率较低零部件供应商需要做出相应调整

近年来，在销量增长的推动下，中国主机厂的收入大幅增加。例如，作为大型企业集团和中国领先主机厂的比亚迪，其汽车相关业务收入从2019年的80亿欧元一路攀升至2024年的740亿欧元。

J 软件定义汽车预计将在2025年-2030年间成为主流模式，为汽车带来更多的附加价值

软件定义汽车的发展预期和特点

主机厂汽车软件支出预测，2021年-2030年
[十亿美元]



随着主要主机厂计划推出“中央+区域”的电子电气架构和新的软件架构，预计到2030年，汽车行业将全面过渡到软件（或“科技”）定义汽车的模式。

从2025年开始，行业可在不牺牲软件创新的前提下，保持软件支出不变。由此释放出的资源，与支持连续更新的开发方式相结合，将推动软件创新。

软件定义汽车 (SDV) 的主要特点

始终如新

软件定义汽车可以通过更新软件来提高车辆表现、添加新功能和增强现有功能。硬件变得可升级。

软件丰富

按需开发的功能和相同的应用程序可横跨多个汽车品牌 and 型号使用

多屏联动

软件定义汽车可以将消费者的电子设备与车内数字体验无缝整合

数字互联

软件定义汽车可以与数字服务和平台实现无缝对接，如接入语音助手、音乐和视频流媒体、智能家居系统等

始终在线

软件定义汽车与其他车辆、基础设施和云端之间时刻保持通信连接

安全强化

软件定义汽车可搭载高级驾驶辅助系统 (ADAS) 和自动驾驶能力

效率提高

软件定义汽车可以通过软件优化来提高燃油使用效率，减少排放

个性彰显

软件定义汽车可以根据个人喜好进行定制，提供个性化的驾驶体验

¹ 假设所有场景中的软件功能水平保持不变

资料来源：罗兰贝格

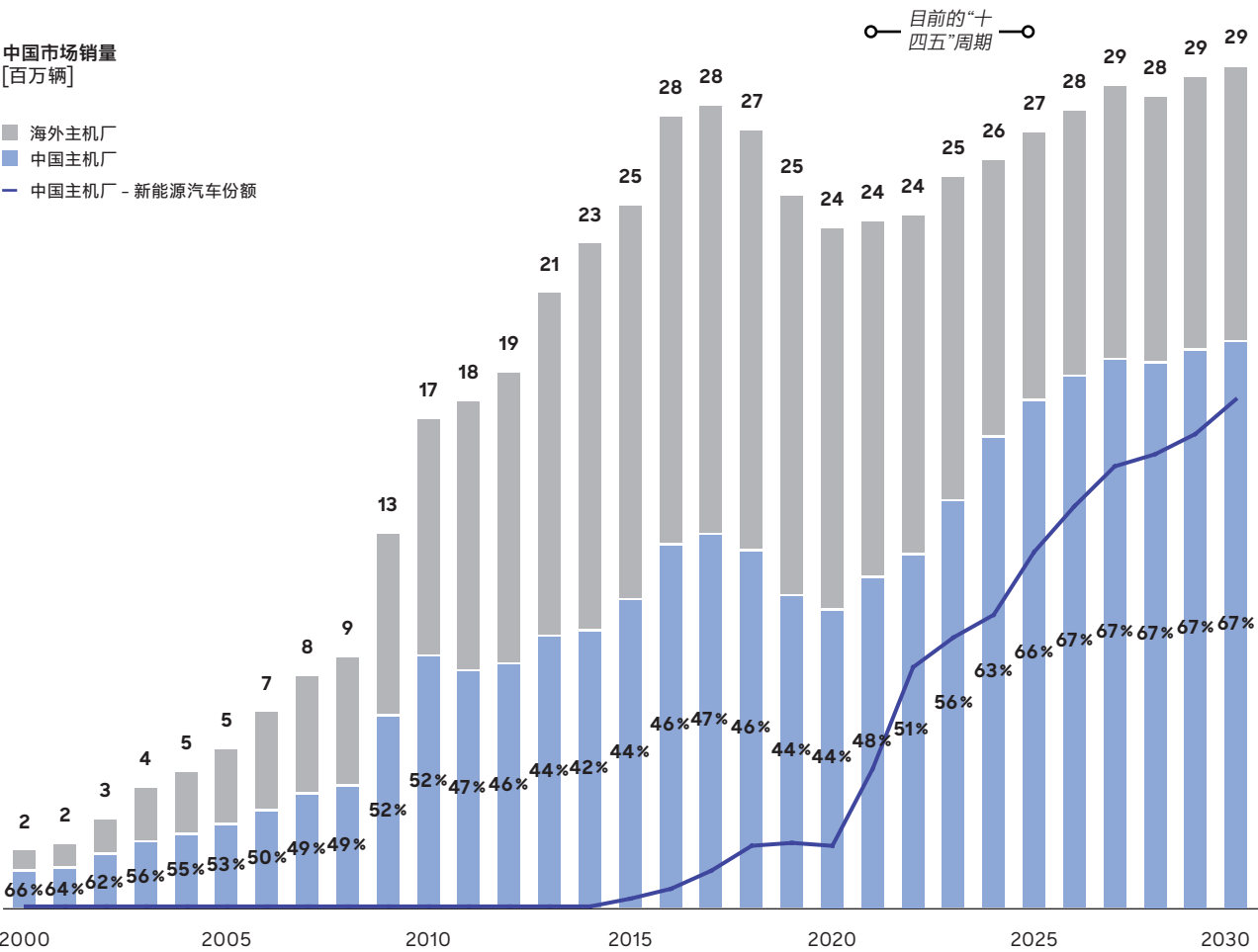
然而，中国主机厂近几年也在互相激烈争夺市场份额，由此引爆了价格战，导致其利润率与全球竞争对手相比较低。中国主机厂对零部件供应商的价格越来越敏感，这也传导了更高的成本压力到零部件供应商。因此，在中国市场上的零部件供应商既需要深度合作快速发展的中国新能源主机厂，也需要平衡短期的经营压力。

中国主机厂不断抢占市场份额形成在华零部件供应商需亦步亦趋，携手共赢

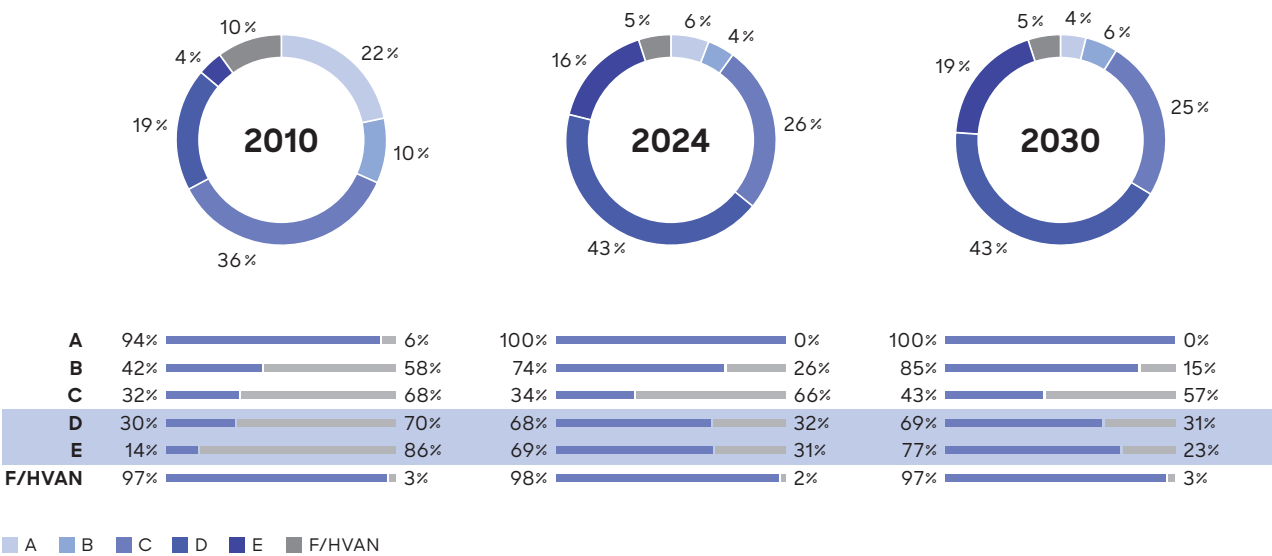
中国主机厂和科技新势力正在中国市场上快速赢得市场份额，而传统合资品牌和豪华品牌则不断丢失领地。预计前两者的市场份额将从2023年的58%上升到2030年的71%，而合资主机厂（大众、丰田等）的份额则将相应下降。这凸显了在华零部件供应商与本土主机厂保持紧密关系的重要性：随着中国主机厂获取越来越多的市场份额，强大的伙伴关系将帮助供应商实现业务增长。

K 中国主机厂的新能源汽车产品组合稳步增长，在高端市场中的份额不断扩大，在国内强势崛起

中国汽车销量，按主机厂国别划分，2000年-2030年 [百万辆]



细分市场份额



资料来源: S&P Global Mobility, 2024年11月

中国企业的成本更低，上市速度快于外国竞争对手

中国主机厂和零部件供应商能够获得成功，很大程度上是因为中国企业能够有效洞察消费者的核心购买要素和关注，并不断在这些方面打造自己的技术和产品优势。同时，技术革新和产业链发展带来的三电系统成本下降也形成中国企业的核心优势，举例来说，中国车企的电池和电驱单元成本（以普通两厢车为例）均比欧洲竞争对手低20%以上。成本优势来自于多个方面，包括更获取的原材料、技术能力创新，以及更高的生产效率。除了成本优势外，中国主机厂还提高了研发的效率和速度，采用敏捷开发模式，让前瞻技术能够快速落地，通过新产品投放市场。我们可以看到，中国主机厂目前的新车开发周期通常为24至30个月，明显短于欧洲或日本等传统地区普遍需要的42至63个月。

5/ 地缘政治高度动态

重大的地缘政治变化会显著影响全球汽车行业，尤其是电动车领域。近期的焦点事件是美国关税新政策和反复调整带来的全球汽车产业震荡，对于不同区域间的零部件和整车贸易均有直接影响。相对而言，持续近一年的中欧电动汽车贸易争端在近期也迎来转折，中欧双方宣布以“最低价格机制”替代欧盟原计划对中国电动汽车征收的高额惩罚性关税。

除了关税外，美国也加强了在本国汽车行业中使用中国技术的审查。基于国家安全和数据隐私上的担忧，美国可能考虑禁止在美国自动驾驶汽车中使用来自中国和俄罗斯的软硬件。这一提议促使美国汽车制造商寻找替代供应商，可能扰乱现有供应链，并增加生产成本。

面对国际上的这些压力，中国企业加速了在技术自主层面的努力，并在近年取得不小突破。在中国政府和企业界的积极推动下，半导体的国产替代也在提速，我们也看到国产电动车正采用国产芯片，以减少对外国供应商的依赖。

随着特朗普政府上台和近期动作，中美之间的紧张关系也正进一步加剧，美欧之间也可能出现冲突，影响一般会体现在以下维度：1) 关税和贸易壁垒，包括整体壁垒和仅针对汽车/纯电汽车行业的特定措施，2) 美国取消现有补贴或引入新补贴的举措（以及来自欧洲和中国的反制），3) 美国排放标准和其他法规的调整，以及4) 美国通过改变排放标准和其他法规，扶持燃油车，打压纯电汽车。

美国政府宣布对所有进口汽车以及关键汽车零部件征收关税，这一变化对于全球都预示了全盘式的政策转变，并将对全球汽车行业产生重大影响。近期，美国还出台了针对几乎所有美国进口商品的“对等关税”，其中包括来自欧洲的商品，它还将于2026年修订《美墨加协定》。作为回应，自美国大选以来，主要汽车主机厂和零部件供应商一直在制定应急战略计划，确保能够迅速应对未来各种贸易环境。▶L

L 若美国新政府广泛且持久地改变政策，将给行业带来下列影响
特朗普总统第二任期带来的影响

可能发生的政策变化



1 改变贸易政策

重新谈判《美墨加协定》

例如，审查原产地规则和关税，包括汽车配置上的认定规则

进口关税（针对中国和全球）

例如，对中国商品征收最高达245%关税、对超过180个贸易伙伴征收超过10%的对等关税（截止4月20日）

针对性贸易措施

例如，针对新能源车电池供应链、关键矿物或新能源车零部件行业，出台关税政策



3 放松监管

排放标准

例如，放宽车辆排放规则，推迟发布第三阶段温室气体排放规定

安全与技术法规

例如，暂停或审查待定的（安全）法规，将对气候目标的研究支持转移至别处



2 减少补贴和优惠

新能源车税收抵扣

例如，撤销《通胀削减法案》中，给予纯电汽车的补贴（新车和租赁车辆）

电动车基础设施计划

例如，撤回给予充电网络的优惠政策和资金（“全国电动车基础设施计划”）

供应侧的优惠政策

例如，取消《通胀削减法案》中的生产和投资抵扣，但实施起来非常复杂



4 改变能源政策

“释放美国能源”

例如，激励美国国内的石油、天然气和煤炭生产

清洁能源发展

例如，减少联邦政府对清洁能源的支持 -- 终止“绿色新政理念”

五

发展建议

全球汽车行业目前正面临由多重挑战交织而成的复杂环境，包括销量增长停滞、纯电汽车渗透率增长放缓、由软件进步驱动的快速技术变革，以及来自中国主机厂的激烈竞争。此外，地缘政治变化，例如欧盟关税和美国政策调整，都在扰乱全球的贸易秩序和供应链网络。

我们的研究表明，市场稳定增长的时代已经结束。我们预计，在中期内诸多不利因素将愈加主导汽车零部件行业的市场情绪和转型，并产生重大财务影响；尤其与此同时，利润和现金流压力仍将持续加大。

为了成功驾驭风波不断的商业环境，确保企业的可持续发展，汽车零部件供应商必须明确自己的战略定位，针对全球各地区市场定制策略，充分发挥自己的技术优势，保持本身独特的竞争优势。部分企业可能不得不进行脱胎换骨式的战略定位重塑，才能确保自己的生存。

通过研究，我们定义出了若干种零部件供应商原型，例如传统动力系统制造商和创新科技驱动型企业。针对每种原型，我们都总结出了在目前最应当聚焦的战略优先事项和行动清单，帮助企业找到适合自身情况的策略，在日新月异的汽车行业环境里与时俱进。很明显，在新的汽车行业环境中，没有放之四海而皆准的成功公式。

尽管汽车零部件行业内部存在着多样性，但我们仍然提炼出了三大方向性的战略举措，他们应成为汽车零部件供应商管理层的优先事项。

优化产品组合，提速战略合作和资本创新

汽车零部件供应商应优先聚焦具有战略性防御价值的产品领域，逐步退出非核心业务。有针对性地建立合作伙伴关系，利用并购合资或其他资本动作进一步巩固有利的市场位置。此举将推动创新，或实现更佳业务规模，确保企业能在增长停滞及频受外部扰乱的市场环境中拥有竞争优势。

优化地区战略，构建因地制宜的区域生态

此外，企业需要调整生产和供应链战略，以适应各地区市场变化，融入新的地缘政治现实。同样重要的是采用更加本地化的策略，重点关注欧洲、美国和中国等核心地区的区域型产业生态构建。在此过程中，零部件供应商必须建立本地生产、本地供应的模式，降低供应链依赖性，加强自己的运营韧性。

深化运营变革, 着重全体系统化的效率提升

为了缓解利润率压力, 零部件供应商应重组生产布局, 在最佳成本国家扩大份额, 规模化采用自动化技术, 利用人工智能优化流程, 实现整个运营体系的数字化。从技术层面来看, 在中、短期内有效变现传统内燃机业务的现金流会是关键。对于有望在纯电汽车领域胜出的企业来说, 他们应该继续投资相关技术, 以赢得长期价值。此外, 企业应当推动行业技术标准化, 这将有助于降低零部件的复杂性, 提高成本效率。

“在乘用车行业整合淘汰加速的背景下, 白热化市场竞争正倒逼零部件企业重构竞争力。如何能够提升产品研发速度、构建新型研发生态、推进深层次运营提效以更好融入各地区产业生态, 这要求企业从战略、运营、组织与人才体系进行全方位升级。”

吴钊 罗兰贝格全球合伙人

作者

郑赟

罗兰贝格全球高级合伙人
亚洲区汽车业务负责人
ron.zheng@rolandberger.com

吴钊

罗兰贝格全球合伙人
neil.wu@rolandberger.com

Felix Mogge

罗兰贝格全球高级合伙人
felix.mogge@rolandberger.com

Florian Daniel

罗兰贝格全球合伙人
florian.daniel@rolandberger.com



05.2025

[ROLANDBERGER.COM](https://rolandberger.com)

[LAZARD.COM](https://lazard.com)

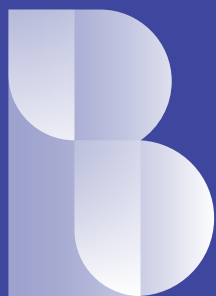
本报告仅为一般性建议参考。
读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2025 罗兰贝格管理咨询公司版权所有
© 2025 LAZARD & CO. GMBH. 版权所有

罗兰贝格管理咨询公司成立于1967年，是全球顶级咨询公司中唯一源于欧洲的公司。当前，罗兰贝格在全球33个国家的主要商业中心设有52家分支机构，拥有3,500余名员工，服务超过1,000家国际客户，并在过去五年中为超过40%的财富500强企业提供服务。

罗兰贝格一直将中国视为公司国际化道路中最重要的市场之一。自1983年在中国开展首个项目以来，罗兰贝格已深耕中国市场40余年，先后在上海、北京、香港、台北和广州开设办事处。作为公认的全球意见领袖，罗兰贝格在主流咨询机构排名中屡获佳绩：在“2025年度Vault亚太地区20佳咨询公司排行榜”中位列前三，并多次荣登福布斯“全球最佳管理咨询公司”榜单。凭借多元化的欧洲背景和丰富的本土经验，罗兰贝格致力于为企业提供全面的管理解决方案与专业咨询服务。

拉扎德是全球著名的金融咨询和资产管理公司之一，业务遍及北美、南美、欧洲、亚洲和澳大利亚。自成立175周年以来，为企业、合伙企业、机构、政府和个人提供并购、资本市场及其他战略事务、重组与债务管理、资产管理服务等咨询服务。了解更多关于拉扎德的信息，敬请访问www.lazard.com。



LAZARD

罗兰贝格亚太总部

地址：

中国上海市山西北路99号
苏河湾中心办公楼23层，200085
+86 21 5298-6677
www.rolandberger.com

Lazard & Co. GmbH

Leopoldstrasse 20
80802 Munich
Germany
+49 89 2030 490 50