

# 平台化将重塑整零关系新格局

编者:随着跨国车企全球市场的东移,越来越多的本土零部件企业感受到新的市场变化和压力,比如整车厂平台化战略的影响。本土企业该如何应对?本报采访了三位汽车行业的资深人士,共同探讨这个话题。他们普遍认为,本土零部件企业面对平台化战略,挑战大于机会。

■本报记者 吕彩霞

## 清华大学汽车产业与技术战略研究院院长赵福全 平台化将让整零关系更紧密



“整车厂的平台化、模块化以实现更多的系统和技术共享为目标,而这最终都要落实到零部件的共享上。”清华大学汽车产业与技术战略研究院院长赵福全在接受记者采访时表示,平台化战略有利于整车厂缩短产品开发周期,降低研发和制造成本,使产品更有竞争力。同样,对零部件企业而言,平台化战略也有利于企业将有限的人力、物力资源,聚焦于数量相对较少的产品上,从

而有利于企业将产品品质做精,大幅降低产品出现问题的概率。

### ■ 平台化利于整零双方 形成更紧密的战略伙伴关系

“当零部件企业有能力参与到整车厂产品的平台和模块开发时,整车厂对于这样的零部件企业的依赖度就会提高,整零之间就会形成一种更为稳定、更为密切的战略合作关系。”赵福全认为,平台化对于未来的整零关系影响深远。在平台化的战略下,整车厂要想淘汰具有模块化供货能力的供应商代价将很高。

同样,在平台化战略下,零部件企业进入整车配套体系的门槛也会提高。未来大多数供应商将不再是以单个零部件的方式,而是要以模块化的方式进入整车厂配套体系,因此供应商必须具备模块化的开发能力和质量管控能力。“从面向单个车型到面向一个平台上的多款车型,从配套一代产品到配套几代产品,平台化的整零合作,将对零部件供应商的

稳定供货能力、产品开发能力、质量管控能力、成本管控能力以及售后服务能力提出更高的综合要求。”他表示。

### ■ 本土零部件企业挑战巨大

在赵福全看来,本土零部件企业在平台化时代面临的挑战会更大。“平台化意味着零部件企业要投入更多精力进行产品技术开发和试验验证,特别是需要系统集成技术能力。同时平台化下相同的零部件往往用于多款车型上,需要满足不同车型的功能需求,其技术含量要求更高。此外,平台化对于产品质量、售后服务等也有更苛刻的要求。”赵福全表示。

“但为什么很多零部件企业还是非常欢迎这一趋势呢?因为平台化也意味着供应商一旦入围,得到的机会将更多,订单将更大,整车厂对其的依赖度将更高,后续的新品开发可以更有效地延续,对整车厂下一代的平台产品也更容易承接。”他表示。

在平台化的战略下,零部件企业不仅要具备模块的集成能力,更要具备参与产品前期策划的能力,与整车厂一起进行技术方案的选择、产品设计开发以及验证。而对于基础薄弱的很多国内零部件企业来说,这些能力都很欠缺,也不是短期

内就能赶上来的。因此,整车平台化战略的普及,将会加速零部件行业的两极分化和整合洗牌,推动零部件产业集中度的提升。赵福全认为,在这一趋势下,一些跟不上整车开发需求的零部件企业只能作为二三级供应商,停留在利润低廉的单品供货上,随时都有被市场淘汰的风险。

“本土企业须积极应对这一变化趋势,趁现在平台化、模块化还在普及的过程中,加紧努力,练好基本功,同时要有意识地加强在产业链条上与上下级供应商的协作。”赵福全告诉记者,业务相关性大的零部件企业应该联合在一起,共同打造某一模块,提供给整车厂,从而增强自身的竞争力。而龙头供应商要积极带领和引导二三级供应商一起做好模块,形成有竞争力的战略伙伴,才有机会继续保持优势。

赵福全还表示,目前本土零部件企业在跟进平台化趋势的过程中,不一定强求一步到位,直接做大模块的供应商。“当务之急是本土零部件企业必须树立一定要做模块的经营管理理念,积极应对整车厂的平台化、模块化战略。”他表示,规模和实力较弱的企业可以量力而行,加强供应商间的协同合作,寻找属于自己的战略伙伴,先形成小的产业链,从小模块做起。

## 航盛技术中心副主任何照丹

### 模块化对供应商是一柄双刃剑



在国内本土零部件企业中,深圳市航盛电子股份有限公司(简称航盛)是较早进入整车厂模块化配套体系中的龙头企业,对于模块化带来的行业影响感受更为深刻。“我们在拥抱模块化规模优势的同时,还要保持清醒头脑和敏锐的市场嗅觉,要确保自身仍能随时引领并保持技术、产品与市场的创新甚至颠覆。”航盛技术中心副主任何照丹告诉记者,虽然进入整车企业的模块化配套体系,短期内对企业的发展极为有利,但这并不等同于进了“保险箱”。相反,企业要清醒地认识到平台化、模块化的局限性,必须保持自身具备新的突破点。

何照丹认为,平台化、模块化这一趋势,是整个汽车工业的进步,会节省大量的成本,作为零部件供应商,同样会从中受益。以未来大众销量最大的MQB平台为例,大众在这个平台上开发出的车型每年销量可达800万~900万辆左右,这一规模效应对零部件供应商而言,相当诱人。“但我们也要看到,模块化会

对供应商带来的风险”。何照丹表示。

平台化、模块化对零部件企业的发展是一柄双刃剑。何照丹认为,在模块化模式下带来的规模优势达到一定程度时,对企业的创新也会自然形成某种制约和限制。“现在市场、产品、技术创新越来越快,但进入模块化的配套体系后,零部件企业往往会把其所有资源都会投入其中,这无形中会对企业的发展带来风险。另一方面,对在模块化平台开发中,一旦产品、技术出现问题,对整个企业的发展危害会更大。”何照丹告诉记者,因此航盛虽然进入到跨国车企的模块化配套体系中,但仍然会把足够充分的精力花在自主品牌整车企业的配套上。

在何照丹看来,模块化无疑会加速市场、企业间的分化,加速行业内的整合。对于那些在华研发、制造、管理体系建设比较完善的跨国零部件企业而言,平台化是非常好的机会,但对于大多数本土零部件企业而言,未来的竞争压力将更大。

那些未能进入跨国车企模块化供货体系的本土零部件企业该怎么办?何照丹建议,企业首先应该集中各种资源,聚焦1~3个产品上,做专做精,而不是乱铺摊子,尽量将这些拳头产品做到行业前列。此外,也要明确自身在产业链中的位置,寻找更有利于企业发展的方式。

## 中国汽车零部件工业公司总工程师宁晓阳

### 平台化离本土零部件企业越来越近



的市场中心仍在欧美和日本市场,参与开发的供应商也在那里。”宁晓阳告诉记者,平台化在那时就发挥其作用。现在中国市场快速成长,已经使得其在跨国公司的全球市场中的地位发生变化,车企很多首发车型越来越多地开始考虑中国市场,平台化战略中也越来越多地会考虑国内的零部件供应商。

“随着跨国车企在中国的首发车型比重越来越大,越来越多的本土零部件企业会感受到平台化的影响。”中国汽车零部件工业公司总工程师、中汽联和汽车零部件连锁有限公司总裁、中汽创(上海)汽车零部件投资有限公司总经理宁晓阳说。

“对于跨国车企来说,平台化战略很早就实施了,之所以现在国内的企业比较关注,是因为跨国公司的整体平台化开发战略发生了变化,其全球市场重心已经转向中国。”宁晓阳是国内资深汽车人,曾在福特、标致雪铁龙等四大跨国车企的采购部门任职,对于近几年来跨国车企的全球采购变化感受很深。“我们最初开展零部件本土化时之所以难度很大,就是受车企平台化的战略制约,因为当时跨国车企

“对那些在华研发、生产等体系比较健全的跨国零部件企业,平台化战略是一个非常好的机会,对大多数本土供应商绝对是挑战。”宁晓阳告诉记者,仅以同步开发能力为例,不仅要求企业具备较强的研发能力,还要求零部件企业必须对整车厂开发体系有一定了解,这其中涵盖了工程语言对接、软件系统、通讯协议、专利技术,原来平台技术的了解等。另外,本土企业在同步开发体系沟通交流上,也存在着时差、语言、文化背景上的差异和障碍。

不过,在宁晓阳看来,平台化只是目前本土零部件企业需要面临的众多挑战之一。目前跨国零部件企业已经在向技术、市场上的垄断转变,本土零部件企业的发展会日益艰难。他呼吁,国家在零部件产业的发展战略上,应该制定更多科学、可实施的战略举措。

**龙城精锻**  
Longcheng Precision Forging

为您提供高性能汽车发电机所需的  
爪极、转子以及各类汽车小型精锻件。

江苏龙城精锻有限公司  
中国常州市武进高新区龙城西路26号  
电话: +86 519 68 02 78 00 传真: +86 519 89 62 67 13

欲了解更多,请登录 [www.longchengforging.com](http://www.longchengforging.com)

**automechanika**  
SHANGHAI

9-12. 2014

中国·上海新国际博览中心  
Shanghai New International Expo Centre, China

上海国际汽车配件、维修检测诊断及服务用品展览会  
Shanghai International Trade Fair for Automotive Parts,  
Equipment & Service Suppliers