

▶ 汽车行业 适应法

帮助初创企业为进入
汽车行业做好准备

洞察

//01

汽车行业中的初创企业正日益成为整车厂和投资者的关注焦点。

//02

在保持灵活性和创新性的同时，初创企业还需要为适应汽车行业的发展（标准和法规）做好准备。

//03

整车厂必须通过新的创新参与者来扩展其价值链，从而实现可持续的成功。



01 | 初创企业的助推器

初创企业如何成为汽车供应商，以及投资者和整车厂为什么要投资初创企业并与之合作。

目前，汽车行业整车厂在开发或采购有关智能化、网联化和电气化的创新解决方案时面临着越来越多的挑战。这种创新差距可以通过探索新的方案来弥补，比如增加与初创企业和正在进入汽车领域的新技术参与者之间的合作。

然而，如何将这些解决方案整合到复杂的汽车生态系统和高度复杂的供应链中，这个问题对初创企业、整车厂和投资者等所有利益相关者来说仍然是一个重大挑战。



图 1：对不同利益相关者的初始疑问的概述

© 保时捷管理咨询有限公司

虽然汽车行业似乎正疲于应对智能网联化、自动驾驶、共享服务和电气化等大趋势¹，但许多初创企业和新的技术参与者正处于汽车领域创新的最前沿。成熟且具备盈利能力的汽车供应商不断为整车厂提供高质量的产品，但持续增长的初创企业才是颠覆性和长远创新能力的真正关键驱动²。诸如大疆、Velocopter 和 Waymo 这样的快速成长型公司拥有空前的创新性和颠覆性思维。汽车经理人已经意识到这些创新者带来的潜在竞争优势，也认识到了这些公司所开发的前沿产品和服务的扩展潜力³。与此同时，风险投资的繁荣促使投资者对前景良好的初创企业的兴趣大大增加。所

有这些因素都导致了越来越多的初创企业想要成为汽车供应商。

虽然与新行业参与者的合作似乎很有希望，但当初创企业和新技术参与者面临汽车行业更为严格的监管要求、复杂的软硬件开发以及严格的汽车供应链要求时，他们不得不面对现实（见图 2）⁴。为了应对这些挑战，保时捷管理咨询开发了一套灵活的方法，可帮助初创企业在战略、认证和流程标准化方面“适应汽车行业”，同时也帮助快速发展的初创企业保留竞争优势。

初创企业面临来自投资者和汽车行业的高要求

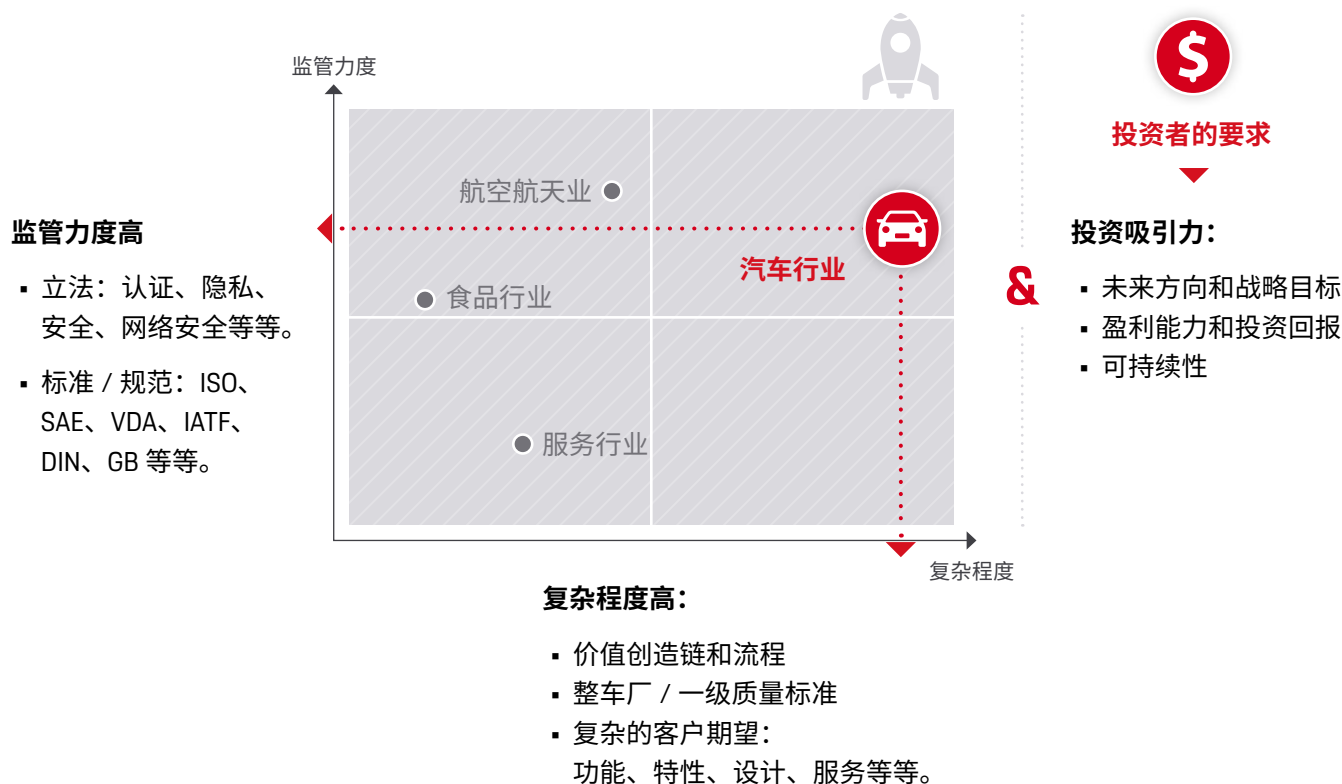


图 2：汽车行业的监管和复杂性

© 保时捷管理咨询有限公司

¹ Statista 调查问卷，“准备工作可以做得更好”，《商报》，2019 年 7 月 8 日（第 4 页）
² Kollmann, T., et al., “商业模式”，《德国创业观察》，2018 年 10 月 24 日（第 47 页）
³ Kollmann, T., et al., “商业模式”，《德国创业观察》，2018 年 10 月 24 日（第 26 页）
⁴ Kollmann et al., “商业模式”，《德国创业观察》，2018 年 10 月 24 日（第 53 页）

02 | 识别挑战

初创企业在成为各级供应商的道路上所面临的挑战。

虽然前景良好的初创企业处于产品和服务创新的最前沿，但涉及到通过业务专业化并建立组织结构和流程以在汽车领域实现可持续发展时，他们往往缺乏经验。监管、法律和质量要求以及对产品稳健性和可靠性的严格要求是初创企业需要克服的重大障碍。

因此，重点是要在以下几个关键节点确定初创企业所面临的主要挑战：初创企业作为 n 级供应商进入汽车行业市场时、整车厂决定是否愿意将一个有前景的新技术参与者纳入其供应链时，以及投资者决定是否投入资金时。以下是对这些主要挑战的总结。

// 战略挑战

▶ 尽管初创企业有着富有远见的产品线和雄心勃勃的市场目标，但却缺乏对核心产品 / 服务和产业化能力的明确关注。

初创企业的挑战 | 初创企业的一个主要特点是对其开发的产品和服务有远见和创新，并计划在未来将其变现。但是前景良好的产品特征和广泛的产品线与复杂的产品开发流程、高度的复杂性和产业化要求密不可分。

整车厂 / 投资者的挑战 | 这一点经常与整车厂和投资者的要求相冲突。他们需要的不仅仅是各种缺乏质量和成熟度的最小可行产品，而且可能难以大规模地实现工业化。因此，潜在的客户和投资者需要一个明确的产品和客户焦点——无论是奢侈品、高端产品还是大众市场，并需要最终确定后续的产品特征，如质量、价格或生产工艺。

// 研发挑战

▶ 快速的原型制作能力和高度的灵活性导致其无法与漫长的汽车产品开发过程同步。

初创企业的挑战 | 初创企业的灵活性和“屡败屡战”的心态使他们能够不断地开发创意，并通过原型设计和实验将其变为现实。然而，整车厂却要求各级供应商与他们的产品开发和生产流程完全同步。与整车厂的流程同步且一致是非常重要的，因此，这对在汽车流程环境中结构和经验都不足的初创企业来说是个挑战。此外，产品的生命周期通常会持续五年或更长时间。这一点也适用于研发周期，通常光是产品开发就要花费 40 至 50 个月。因此，初创企业必须投资于高质量的原型和实验性生产工具，同时却不能产生利润，这有可能会对其未来没有安全感。

整车厂 / 投资者的挑战 | 整车厂客户依靠供应商的能力来撑过这些非常长的产品生命周期，因此无法承受在开始车辆批量生产之前或期间失去供应商的后果。此外，需要付出大量努力才能将新供应商整合到已有数亿条代码行的软件开发或是硬件测试等能力领域。

// 生产挑战

▶ 实验性生产可能无法充分支持 汽车供应链的稳定性。

初创企业的挑战 | 在大多数初创企业和新企业中，产品开发和生产设施都是以实验的方式进行规划、建设和运营的。当进入汽车供应链时，这些公司会突然面临严格的整车厂交付条件和合同义务。在一个对质量、数量和成本竞争力提出高要求的稳定流程环境中生产和交付货物，是初创企业面临的最严峻挑战之一。

整车厂 / 投资者的挑战 | 对于整车厂来说，物流系统的稳定性至关重要，因为 JIT 模式下的即时生产供应链需要可靠的交付。此外，投资者将仔细审查初创企业的交付能力，因为当供应需求得不到满足时，整车厂的合约要求可能会导致初创企业需要履行代价高昂的义务。

// 质量和认证挑战

▶ 对质量缺乏深入理解的初创企业 难以达到严格的工序要求和高质量的认证标准。

初创企业的挑战 | 初创企业大多缺乏稳定的产品开发流程和质量管理体系，而整车厂只有在满足认证要求的情况下才肯接受供应商。相关合作协议通常会要求供应商符合 ISO9001、VDA 6.3 或 IATF16949 的要求。考虑到全球不同市场的需求，按照这些标准取得认证对初创企业来说是一个巨大的负担，并且会消耗大量的人力。

整车厂 / 投资者的挑战 | 对于整车厂而言，零部件在全球范围内满足高监管标准和要求是至关重要的。因此，整车厂会通过合同的签订要求供应商生产的零件和组件能够在车辆的平均使用寿命内可靠满足其用途，同时还要满足全球不同市场的监管标准。因此，要确保监管专业知识非常有限的初创企业能够满足严格的汽车监管要求，对整车厂来说是一项重大挑战。

// 组织和文化挑战

▶ 初创企业灵活的工作方式、不成熟的组织结构与整车厂的等级制度和僵化的决策流程形成了鲜明的对比。

初创企业的挑战 | 初创企业的组织通常具有很高的敏捷性，也就是说，这类企业的职能与领导岗位之间界限往往十分模糊。另一方面，汽车供应商需要配备足够的职位，这些职位需要有明确的职责，能够在汽车开发系统中有优异的表现，并能积极参与正式的汽车行业决策流程。此外，初创企业需要一个灵活的、可扩展的组织和流程框架，同时还要保持快速发展的优势和初创企业的风范。

整车厂 / 投资者的挑战 | 初创企业的客户界面，如用于销售或研发的界面，经常是混合在一起的，这使得等级森严的整车厂结构难以确定正确的对应方。这可能导致整车厂和新技术创新者之间产生误解并催生负面的工作氛围。

03 | 铺平道路

保时捷管理咨询的“汽车行业适应法”结合了多项措施，帮助初创企业和技术参与者准备就绪，同时支持整车厂以及投资者的收购流程和公司流程。

为了帮助初创企业或技术参与者为进入汽车行业做好准备，保时捷管理咨询制定了一个整体理念专注于务实的短期和长期解决方案，来应对上述挑战和要求。

我们将其称之为“汽车行业适应法”。这种方法可为初创企业提供指导，帮助其成为合格的汽车供应商，并为整车厂和投资者提供对新技术参与者资格认证流程的支持。

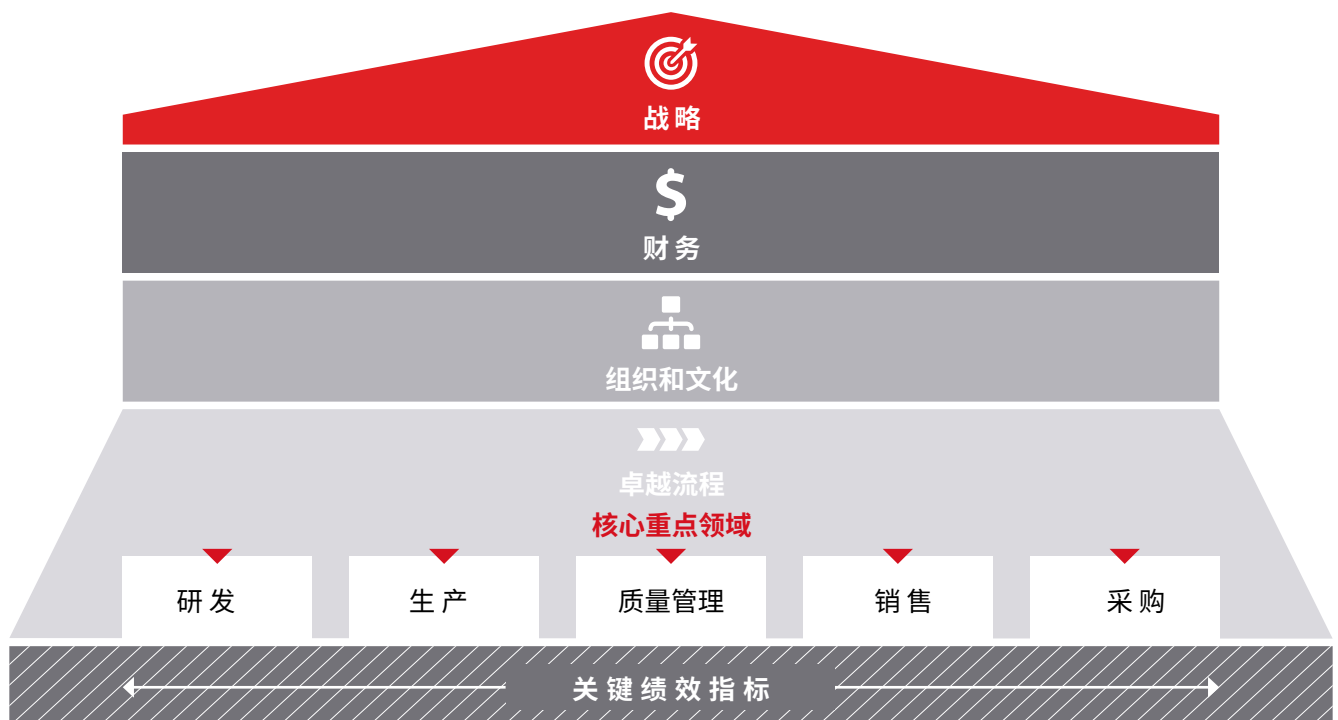


图 3：保时捷管理咨询的“汽车行业适应法”框架

© 保时捷管理咨询有限公司

在评估“战略”、“财务”、“组织”和“文化”以及“卓越流程”之后，保时捷管理咨询会确定企业在这些领域的问题，并制定有针对性的行动计划，帮助企业做好进入汽车行业的准备。重点应放在灵活和可扩展的解决方案上，其目的是帮助初创企业保持其先发优势。

首先，根据汽车行业的要求，评估初创企业在核心重点领域的整体准备情况和表现，包括战略发展、财务、组织设计和文化以及卓越流程（例如，在研发、生产、质量、销售方面）。

第二，必须与所有利益相关者共同确定未来的目标状

态，仔细考虑初创企业、投资者和整车厂的各种要求。

第三，在清楚地了解主要挑战和目标状态后，关键是要制定一个可操作的路线图，其中包括引导初创企业为适应汽车行业做好准备的^{关键举措和措施}。每个挑战领域都应该对应专门的行动领域，这些行动领域针对的是初创企业在成为合格可信赖的汽车供应商过程中的具体需求。这些单独的衡量标准应该根据所有相关的项目利益相关者的需求量身定制，并使用关键绩效指标进行跟踪。下面几页展示了经过往业绩证明有效的行动领域摘要。

战略

▸ 评估和完善使命与愿景

使命与愿景申明是为其利益相关者（无论是员工、经理还是客户）确立目的、方向和认同感的强大工具。明确关注价值创造、独特的销售建议和客户参与，这对为面向未来的使命和愿景提供切实可行的步骤至关重要。此外，提供在组织内部和外部沟通这些声明的综合概念，有助于提高员工和管理者的参与感。

▸ 定义可持续战略目标和关键绩效指标 (KPI)

特别是在早期，初创企业往往能力不足，无法将其使命和愿景转化为基于明确和可量化关键绩效指标的可持续战略目标。考虑到初创企业所期望的目标状态，重点应该放在制定关键战略目标和进一步实施企业关键绩效指标上，从而使管理层能够以数据和措施为导向来指导公司的发展。

▸ 创建客户指标系统和优先次序图

通过建立依靠收入和研发能力等指标来评估潜在客户群的客户指标系统，确定初创企业最有希望的目标客户。优先次序图基于这些指标的扩展系统，进一步将这些客户分成 A/B/C 等优先级。这种方法能有效地扩大快速增长的业务规模，这也是许多初创企业面临的挑战。这种方法使初创企业能够识别和优先考虑最相关的客户，减少在低价值客户上花费的精力，并最终更快、更有效地扩展业务。

财务

▸ 确立清晰的财务会计和 KPI 结构，并建立对营运资金管理的理解。

初创企业往往不太重视财务问题和对自身财务状况的跟踪。开始快速增长时，这些年轻的企业需要一个简单并且可扩展的财务结构，以帮助他们指导其业务活动。通过创建一个易于理解的会计系统来支持初创企业正是其中的关键。此外，制定具体的措施也很重要。

这有助于建立一个简单易懂的财务 KPI 结构。这样的系统有利于轻松提取初创企业财务状况的关键指标，从而为客户和投资者提供正确评估初创企业未来潜力所需的核心数据。其他的重点应该是建立对有效营运资金管理理解，并考虑对现金流、流动资产和流动负债进行简单而快速的监测。这将有助于初创企业减少营运资金的支出，增加资产投资的回报。

组织和文化

▸ 定义面向未来的组织结构

灵活开放的工作结构是初创企业的核心特征，但作为供应商，为汽车整车厂提供服务并实现快速增长，需要一个稳定且面向未来的组织设置。建立一个稳固的组织蓝图是未来成功的基础，并能够使组织建立成功的客户关系和形成以稳定质量和数量大规模生产货物的能力。在这里，关键是要对当前的组织结构进行评估，确保所有职能的透明度、制定一个面向未来的组织蓝图并定义明确的角色和责任。建立核心管理委员会，让员工对未来组织的执行和实施做出承诺。

▸ 制定人才招聘战略

吸引、培养和留住合适的人才是初创企业成功的关键，在竞争日益激烈的劳动力市场上，这一点更为重要。这种方法可帮助初创企业制定人才招聘战略，从而实现有效的雇主品牌效应。此外，该方法可改善对外沟通渠道的使用方式，并建立一个流畅的入职流程，从而吸引最合适候选人。

卓越流程

▶ 为认证准备和质量达成制定流程框架

在供应商获得许可而向整车厂交付产品之前，他们必须根据国际认证标准（如 ISO9001、IATF16949 或 VDA 6.1、6.2 或 6.4）提交严格的流程文件。想要满足这些标准需要支付高昂的费用，而且必须有一支合格的团队能够实施必要的认证措施。必须确定所有情况下的相关认证要求，并逐步完成认证过程、找到实现卓越质量的清晰途径，方可确保可扩展性并将成本保持在最低水平。

▶ 在研发过程中建立专利产品创造流程

实施适合汽车制造商研发周期的产品创造流程，对于规划安全和定位至关重要。因此，我们需要找到一种方法，为这类复杂性的流程环境提供指导。这一流程会建立明确的里程碑并设定可交付的成果，帮助企业

在正确的时间交付所需产出，并在复杂情况变成重大供应链问题之前识别和解决问题。此外，卓越流程下的整车厂能够跟踪产品开发，提供富有成效的反馈，甚至在时常处于紧张状态的工业化和预生产阶段提供支持。

▶ 确立稳健的流程图，实现稳定可靠的生产制造

即时生产供应链和顺序生产供应链很大程度上依赖于最大限度的标准化、流程优化和生产效率。这其中的重点是从入站物流、生产制造到出站物流等整个生产价值链考虑问题。多年来，生产设置的优化和改进一直是保时捷管理咨询的核心能力，并在世界各地的项目中得到了应用和检验。

汽车行业对初创企业和技术参与者的要求和标准

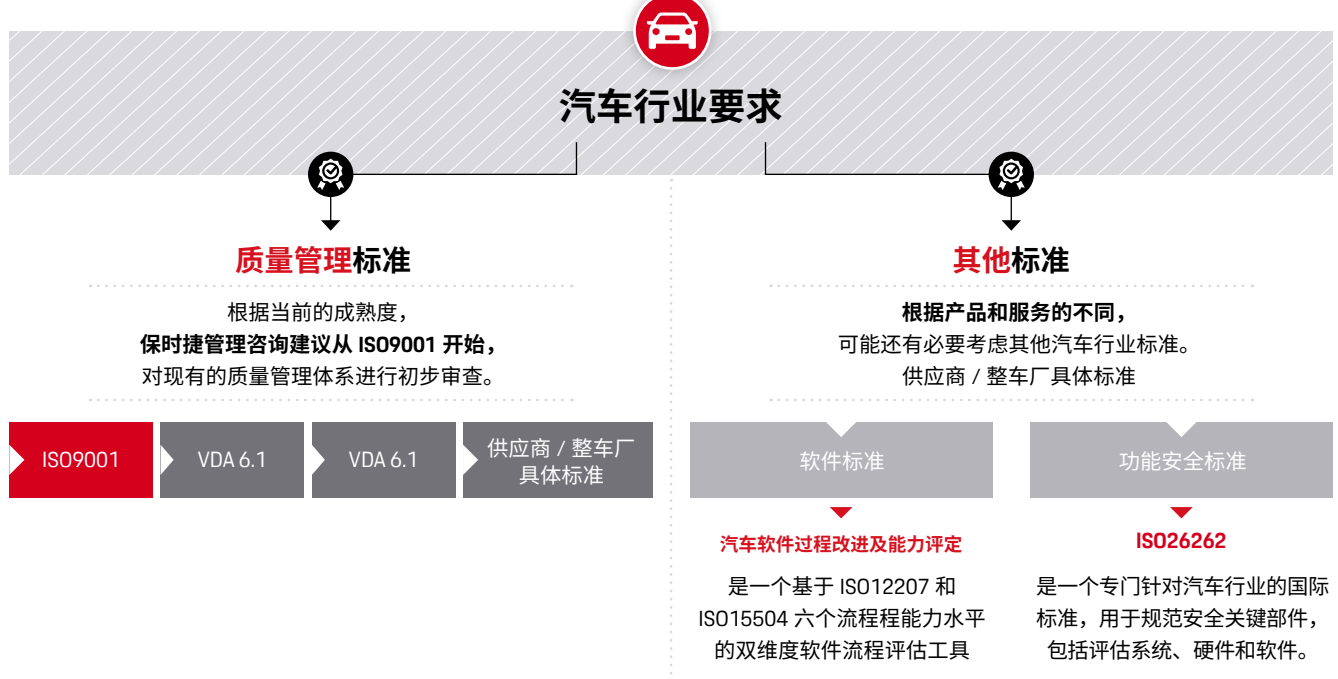


图 4：供新参与者参考的主要汽车工业标准概览

© 保时捷管理咨询有限公司

04 | 实施

“汽车行业适应法”已经在多个项目中得到发展，这种方法能够帮助企业解答关键问题，为整车厂和投资者提供支持，并指导初创企业和技术参与者经历不同阶段，成长为高性能企业。

在初创企业生命周期的**第一阶段**，“汽车行业适应法”将支持初创企业及其潜在投资者建立一个成功和可持续的供应商关系平台。该评估方法专为有抱负的初创企业和技术参与者开发，并已在各种项目中得到了应用。它为投资者、整车厂和初创企业精准解答了相关的战略、财务、组织、流程和文化问题。

在**第二阶段**，“高绩效企业法”将指导成熟的初创企业扩大产品规模和转变业务方式。

保时捷管理咨询案例研究

“汽车行业适应法”

可以扶持那些渴望为汽车行业提供商品和服务的初创企业与新技术参与者进入汽车行业

保时捷管理咨询为新入局汽车行业的初创企业和新技术参与者开展了各种咨询项目，帮助其适应汽车行业要求并取得进入汽车行业的资格。项目根据客户所处阶段，有针对性地设计并展开，包括汽车行业入局战略、新组织建设、支持 ODD（运营尽职调查）、建立整合客户企业与整车厂和下级供应商接口的产品开发流程、搭建汽车业务质量体系方面的能力等等。

汽车行业适应法

第一步



这家公司有什么样的商业潜力，我是否应该投资？

我们助力投资者做出
投资决策



我可以在哪些地方实现创新以及如何合作？

我们将初创企业塑造为认证
合格的供应商



我怎样才能成为一个值得信赖且通过认证的汽车行业合作伙伴？

我们将带领初创企业为
量产做好准备

高绩效
初创企业

高绩效初创企业
(High Performance Enterprise)

第二步



我如何可持续地扩展我的产品并为企业注入全球业务 DNA？

我们将帮助初创企业
扩展潜力



如何帮助企业走向繁荣？

我们帮助企业建立可持续
的结构和流程

高绩效
企业

图 5：两阶段方法概述

© 保时捷管理咨询有限公司

简述

- 01** 为了缩小创新差距，整车厂必须与初创企业合作，新的技术参与者必须进入汽车领域。
- 02** 三个利益相关者（初创企业自身、整车厂和投资者）都可以从初创企业在汽车行业所取得的成功中获益。
- 03** 初创企业必须了解汽车行业的要求，才能将他们的想法、产品和服务产业化。
- 04** 整车厂和投资者需要了解前景良好的初创企业及其灵活的组织结构和创新的开发流程。
- 05** 新参与者对整车厂和投资者的吸引力由其战略、商业模式 / 计划、组织和优秀流程之间的相互作用决定。

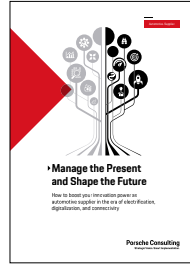
延伸阅读



战略文件

《聚焦企业内的效率计划》

如何改进您的成本结构并推动收入增长，以便在经济衰退时期保持稳定。



战略文件

《管理当下，塑造未来》

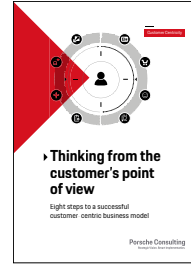
在电气化、智能化和网联化的时代，作为汽车供应商，应如何提升创新能力？



白皮书

《颠覆性时代中的规划》

将企业财务规划流程转变为面向未来、以智能决策为基础的六项建议。



白皮书

《从客户的角度思考问题》

实现以客户为中心的成功商业模式的八个步骤。

作者



Oliver W.
Bibo
合伙人



Benjamin
Bulander
高级经理



Paul
Nuscheler
顾问



Jan
Wasserbäch
顾问

联系方式

+49 170 911 3273

oliver.bibo@porsche-consulting.com

保时捷管理咨询有限公司

保时捷管理咨询有限公司是德国领先的战略和业务咨询公司，在全球拥有 670 名员工。同时也是总部位于斯图加特的跑车制造商保时捷公司的子公司。保时捷管理咨询在斯图加特、汉堡、慕尼黑、柏林、法兰克福、米兰、巴黎、圣保罗、上海、北京、亚特兰大、贝尔蒙特（硅谷）等地均设有办事处。遵循“谋于思，践于行”的原则，公司管理咨询顾问向行业领军企业提供战略、创新、绩效提升和可持续性等领域的咨询服务。保时捷管理咨询有限公司在全球共设有 12 个办事处，其办事处网络竭诚为移动出行、工业品、消费品和金融服务行业的客户提供服务。



Porsche Consulting
Strategic Vision. Smart Implementation.

保时捷管理咨询

斯图加特 | 汉堡 | 慕尼黑 | 柏林 | 法兰克福 | 米兰 | 巴黎 | 圣保罗 | 亚特兰大 | 贝尔蒙特 | 上海 | 北京

中国上海市浦东新区世纪大道 826 号 13 楼

www.porsche-consulting.com | © 2020 年保时捷管理咨询版权所有



保时捷管理咨询
领英主页



保时捷管理咨询
微信公众号



保时捷管理咨询
官方网站