

IBM商业价值研究院

增强移动性

智慧交通的新前沿



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

作者: Kalman Gyimesi, Stefan Schumacher, Jens Diehlmann, Servane Tellouck-Canel

随着城市 的范围迅速扩大，相应的交通压力制约生产力的提高，对基础设施提出挑战，并且在全球范围内引发了对环境问题的关注。尽管消费者将继续把个人拥有的汽车计入他们的移动方式组合中，但更多消费者纷纷转向其它交通方式。这对汽车企业造成了日益严峻的威胁，同时为这些企业改变与消费者的关系提供了机会。通过扩展服务并提供更多的价值，汽车制造商可以简化客户对交通服务购买、使用、获得和投资，而不丧失其制造车辆的基本职能。因其推动经济发展的角色，汽车制造商可在建立新的移动性业务模式方面成为领导者。

汽车有助于推动全球经济的发展。全球汽车制造的市场总价值为大约26,000亿美元。这一数字超过了第五大经济体的国内生产总值(GDP)，仅次于美国、中国、德国和日本。¹

除了为人们提供一种从某处到另外一处的移动方式外，汽车可以实现许多人的梦想，是一种成就的体现和个人自由的表达。但是，随着城市的不断发展，交通—以及由此带来的对生产力、基础设施和环境的影响也越来越大。据估计，目前，全世界有超过6亿辆车行驶在街道和公路上。² 据《纽约时报》的一篇文章报道：“北京的道路上大约有四百万辆车，比大约15年前增加了七倍。每天新增的车辆达到1,500

辆。”³ 考虑到这些因素，我们就可以明白，为什么传统交通方式要向全新的移动生态系统让路(见侧边栏：“新的移动生态系统”)。

我们的调研结果表明，越来越多的新竞争对手着力率先开发新的移动性解决方案并从中获益，汽车制造商必须保持自己的地位。

IT服务提供商、基础设施和能源公司以及新组织等，这些竞争对手 都属非传统行业。因此，在建立必要的合作关系和联盟而开发新的移动性服务方面，它们比汽车公司更有进取心和/或更先进。近三分之一的传统汽车制造商指出，它们新的移动性服务要在三到五年后才能落地。

在这样的环境中，联盟至关重要。金融支持的重要性不可低估。汽车公司及其自有的金融公司是天然的合作伙伴，它们可以联手开发有可能成功的业务模式。成功与否取决于建立并利用与消费者的新关系。同时，汽车公司不能忽视其主要职能：开发有技术含量的、智能的、价格有竞争力的汽车。

五项必要措施

IBM商业价值研究院在2008年发布的“2020年的汽车行业：守得云开见月明”全面展望了汽车行业的未来，包括汽车如何制造、购买、经销和服务。⁴ 在该报告中，我们为汽车公司提出了五项必要措施：

- 促进移动性
- 转型零售模式
- 降低复杂度
- 广泛合作
- 全球运营

我们强调指出，采用新的移动性模式可以使汽车制造商推出创新的拥有和使用模式，提供交通方式的成本，并且将其它交通方式整合到业务组合中，从而获得新的收入增长点。

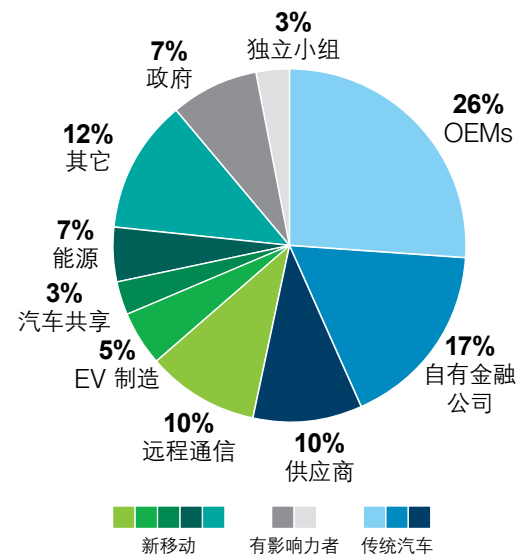
在短短两年内，推动移动性已经成为更为迫切的问题 – 受到经济以及日益增多的社会和环境因素的影响。

IBM“增强移动性”调研方法

调研概述：为了解伴随新的移动性模式而来挑战和机遇，我们调查了18个国家的123位高管，包括发达国家和新兴国家。

我们将调查对象分为两组：由OEM、供应商及其自有金融公司组成的传统汽车行业，以及“新移动”行业，由远程通信提供商、能源公司、集成商、汽车共享业务、EV制造商、移动顾问以及风险投资人组成(见图1)。这一组已经开始制订关于移动性的新愿景，即以消费者的需求为中心。

各行业细分的调查对象



资料来源：IBM商业价值研究院

图1. 我们调查了18个国家多个行业中的123位高管

重新思考移动性：对汽车公司的新要求

在世界范围内，城市中的车辆越来越多，已经达到了基础设施的承受极限，对政府、企业、市民和环境提出了极高的要求。这种情况下，还要考虑与交通相关的经济和社会因素的影响，因此，汽车制造商必须开发创新的解决方案和服务，使消费者更容易、更有效并且以更高性价比的方式在两地间移动。

在“驾驭复杂环境：IBM 2010全球CEO调研”中，我们询问汽车行业高管，新经济环境在多大程度上会有所不同。多达77%的受访者指出，他们预计在汽车行业将发生结构性、持续性的变化。在这一组受访者中，61%的人表示，变化将非常巨大。⁵

对于此次调研，我们希望确定未来的变化将会怎样。为此，我们向传统汽车业务和“新移动”提供商提出这样一个问题，即他们在开发新的移动性服务方面处于什么状态。我们发现，新移动公司对于将解决方案推向市场更为积极。

“每个人都必须改变其产品组合；忽略这一点的OEM将无法在市场中长期立足。”

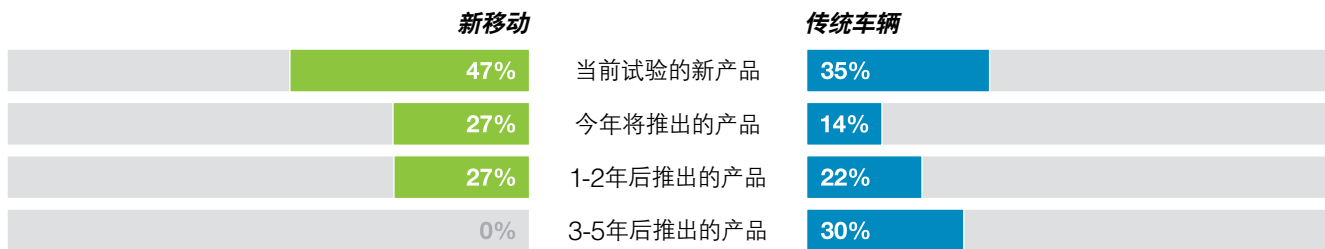
欧洲汽车OEM商

汽车公司生产汽车：切入点与优势

汽车公司生产汽车，而它们提供移动性解决方案的切入点是继续在特定市场细分中以具有竞争力的价格开发有技术含量的智能车辆。我们调查的高管都强调指出，如果消费者不喜欢它们公司的车辆，则它们很难利用移动性解决方案扩展自己的产品系列。

近三分之一的汽车公司指出，它们新的移动产品在三到五年后才会推向市场。(见图2)许多选择这一答案的公司之所以这样做，是因为它们目前没有进入这一领域的计划。

您如何快速地为市场开发新移动产品？



资料来源：IBM商业价值研究院。

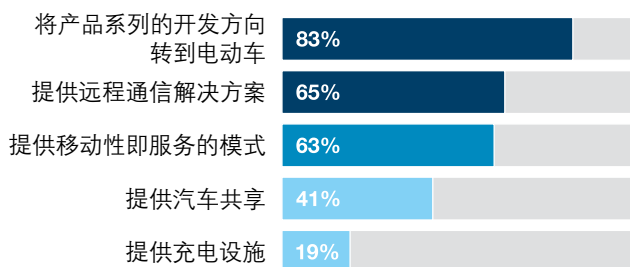
图2. 近三分之一的汽车制造商指出，它们的新移动产品将在三到五年后推出

在被问及汽车制造商如何开发移动性解决方案时，83%的高管表示，最佳的方向是将产品系列从传统车辆改为电动车(EV)。这一看法毫不奇怪，因为近一半的受访者表示他们预计到2020年，传统车辆的年销售额将开始下滑。

65%的受访者希望开发远程通信解决方案。然而，与这一数字非常接近，63%的人认为，以捆绑服务形式提供移动性产品是一个良好的选择。高管们对于推出单一维度解决方案不太有兴趣，例如汽车共享或者建设下游的充电设施(见图3)。

80%的受访者告诉我们，创新的定价模式将是降低电动车制造成本的主要方式。75%的受访者将更高的燃油成本视为消费者购买电动车辆的主要动因。74%的高管将政府刺激措施和法规视为购买电动车的关键推动因素。

汽车制造商开发移动性解决方案产品的最佳选项是什么？



资料来源：IBM商业价值研究院。

图3. 在改变对移动性的看法时需要考虑的机遇

“如果消费者不喜欢您的汽车，您就无法参与到提供移动解决方案的行列中。”

美国供应商

无论在技术有何优势，电池经济仍然是一个主要障碍。电池在消费者支出的价格中占很大一部分，事实上，电池成本远远高于几年前预计的水平。(在我们发布“2020年的汽车行业：守得云开见月明”报告时，电池预计占电动车成本的大约25%)。⁶ 如今，这一数字已经接近35%。⁷ 对许多高管来说，他们需要寻找新的方式，将电池成本与车辆的其它部分隔离开。

在电动车被广泛接受，并且满足消费者对于移动性的期望之前，还有更多工作要做。尽管存在某些优势，但这些车辆的价格对许多人来说都无法承受。如果期望经销商通过它们的网络销售这些车辆，电动车还必须满足消费者对便捷性的需求。此外，消费者期望电动车具有传统车辆的所有舒适性(暖风、空调、信息娱乐和远程通信，以及先进的安全系统)，并且容易维护。这包括拥有随时可用的充电设施。

“电动车需要消除消费者的怀疑。这使得使用和服务的便利性成为最重要的因素。”

新兴市场OEM

连通性：控制机遇

不久的将来，车辆运输的每个方面都需要通过远程通信和信息技术而控制。车辆的连通性是实现移动性的关键，需要消费者采纳以下新的应用：

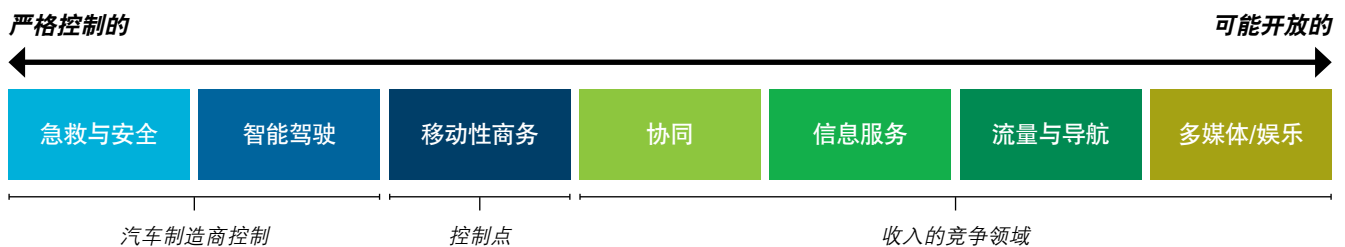
- 流量与导航
- 协同
- 移动性商务
- 信息服务
- 多媒体/娱乐
- 急救与安全
- 智能驾驶

这对汽车制造商提出了一个问题，即他们能掌控多少应用。在被问及未来10年的潜在移动性趋势时，42%的高管称，汽车电子和软件系统将是开放的，并且可像智能手机应用那样进行定制。许多汽车公司正在积极寻求这一能力，并将最终推动其它企业如此做。在汽车制造商努力追求差异化之时，通过应用实现车辆的个性化是必然之路。

同时，并非所有应用都能够或者应该是开放的。核心嵌入式系统(例如与急救和安全及智能驾驶相关的系统)将由OEM厂商严格控制。与支付或移动性商务相关的系统可能是引爆点，OEM厂商应努力掌控这些应用。真正的挑战来自于协同、信息服务、流量、导航和多媒体软件 – 汽车公司必须在这些领域中与其它厂商竞争，才能从中获得收入(见图4)。

开放汽车软件可能会产生风险，但许多人认为，这是势在必行的。为此，要有一个强大的认证流程以确保软件的可靠性。尽管应用可能由OEM、车队、合作伙伴或第三方开发，但必须有一个包含服务创建、执行与管理的服务交付平台。实现车辆个性化的汽车制造商要负责保证：

- 互操作性测试
- 合格性测试
- 认证
- 数据质量检验
- 风险管理审计
- 更新与生命周期管理



资料来源：IBM商业价值研究院。

图4. 汽车制造商必须考虑车辆连通性的哪些方面可以开放给第三方，以及如何以最佳的方式控制收入

所有这些举措有助于确保乘客在车内安全地使用额外的媒体。由于智能手机的使用量急剧增加，消费者希望在车中与社交媒体保持联系，这将是一项严峻的挑战。

但是，有些应用可以帮助降低风险，同时满足消费者在驾车时的需求。语音识别软件不断改进，并将帮助消费者以“免提”方式与系统交互。人机界面也必须经过精心设计，并且易于使用，这将帮助司机缩短使用车辆系统的时间。

最后，连通性并不仅仅是将信息集成到车辆中，它需要在车辆与车辆之间以及车辆与周围的基础设施之间实现连接。新移动业务的最重要方面是在多种渠道中连接车辆行为与其它交通方式的能力。对于希望开发移动性解决方案的汽车制造商来说，实现消费者仅一次登录车辆系列即能够互换车辆将是一个决定性的优势。

我们要求受访者描绘一下他们设想的2020年的汽车行业的前景。绝大部分受访的高管表示，连通性将成为驱动力量——使车辆相互之间，以及车辆与中央交通网络实现通信。在新的移动性生态系统中，这是汽车业的良好机遇。

将车辆作为互联网上的另一个节点进行连接是创造新收入的主要机遇，它将成为新移动解决方案的终极推动因素。

着眼于汽车之外

为了成为移动性解决方案的提供商，并在新兴市场中巩固自己的地位，汽车制造商面临着独特的机遇，抓住这些机遇就能够保住自己的业务，同时为主要的客户细分开发新的、特定的产品。即使过去的经验未见得成功，许多公司仍在不断寻找销售车辆和移动性服务的新渠道。随着电气化和移动性服务的发展，汽车市场的结构也可能发生变化。为满足不同消费者的需求，有远见的制造商将生产新型的车辆，并推出定制的车辆。

移动性即服务

除了基础车辆外，汽车公司也需要确定是否希望进入移动性服务领域。移动性解决方案将主要针对城市，因为城市迫切需要降低车辆的影响。在我们受访的汽车行业高管中，63%认为将提供移动性服务将是一个绝佳的机遇。仅15%持怀疑态度。

在开发这些产品时，汽车公司拥有自然的优势，因为它们有很多现成的设施。OEM厂商可以领导联盟的建立，并将合作伙伴整合在一起。其经销商多在在人口集中之地建立，而且这些经销商了解本地要求。自有金融公司可以控制金融交易和金融设备。

新移动生态系统

新移动解决方案可以采用许多基于订购形式的服务替代或者扩展个人车辆的用途。新移动解决方案可以通过消费者每天使用的在线连接来集成和部署，例如提供接入、支持和优化等，从而使消费者能够以最佳的方式实现在两地间的移动。

移动性服务可包括：

- 接入偶尔使用的车辆
- 接入公共或其它交通方式
- 参与基于交易的点对点形式的车辆、搭车和泊车位共享
- 捆绑其它与交通相关的服务，例如泊车、保险和收费/道路收费等

新移动生态系统的四个组件将改变我们对移动性的认识：

- 所有制模式将从一次性购买车辆的概念转变为培养持续关系的做法。车辆将是新移动解决方案中的一个基本组成部分(例如车辆共享、按使用量付费合同)，但需要更好地利用。
- 金融将是支持新移动解决方案的许多组成部分的关键。提供商将培养新的能力，向客户提供捆绑的、基于订购形式的解决方案，并且出资建立基础设施。
- 接入和优化涉及到在以前孤立的多种交通方式之间向消费者提供简易性，并指导如何以最佳方式在两地间移动。这要求复杂的联盟管理和多个合作伙伴之间的整合。
- 市场结构预计将根据公众对移动性解决方案的接受程度而改变。新一代消费者可能更不愿意拥有汽车；他们希望以更好、更灵活的方式在两地间移动。

让事情变得简单

尽管实现新移动解决方案对提供商来说可能看似复杂，但消费者需要简易性。例如：

- 他们希望获得洞察力和建议，帮助他们寻找最简单、最具性价比的方式在两地间移动，而无论采用哪种交通方式。
- 他们相信，使用可以控制的车辆将是这个等式的一个重要部分。
- 他们需要一个具有明确成本的灵活解决方案。
- 他们希望所有与交通相关的成本(保险、泊车、道路收费和其它费用)捆绑到单个便捷的套餐内，使他们知道花费的情况。

为了满足这些要求，消费者将要求他们的提供商帮助简化和优化各种渠道中的移动解决方案，并且根据他们的偏好实现最低的总体拥有成本(TCO)。为了更好地开展竞争，汽车公司必须准备好支持这些需求，并且应对背后隐含的复杂性。实现这一解决方案所需要的技术也不局限在汽车中使用的那些技术。

OEM、经销商和下游渠道在实现新移动解决方案方面都扮演着自己的角色。例如：

“与经销商打交道仍然好像是去看牙医，移动性解决方案可以改变这一点。”

美国行业联合会高管

对于OEM

OEM有机会为每个主要客户细分—商业车队、消费者和政府车队—开发出独特的移动性解决方案。

在接受本次调查的高管中，67%认为向商业车队销售是移动性解决方案的最佳战略。商业车队具有更加可预测的车辆使用量，并且更有可能实现环保型车辆的规模效益。此外，他们对于通过车辆间的连通性进一步提高利用率更加感兴趣。60%的人告诉我们，尽管消费者将继续购买私人汽车，但他们将会通过更多移动性服务而增强车辆的价值。

向政府车队销售的评分较低。仅48%的高管认为这个市场细分是移动性解决方案的目标市场。然而，向政府销售解决方案不能被忽略，因为城市是移动性解决方案的独特利基市场。此外，经济危机已经促使政府对行业提供巨大的支持，不仅通过提供补助，而且鼓励电动车项目并为之提供资金。

开发新的收入来源

汽车公司可以通过多种方式在先进的移动性市场中开发新的收入来源：

- 销售“新能源”车辆产品(电气化和替代燃料)
- 提供远程通信解决方案(司机帮助、安全与保护、智能驾驶、跨模式连通性、信息娱乐)
- 提供增强的车辆服务(远程诊断、预防性维护和预警系统)
- 跨交通手段以捆绑服务形式提供移动性。

目前，政府以“孤岛”形式购买和运行车队，限制了政府跨城市中心管理车辆使用的能力。能够跨越这些孤岛捆绑产品的汽车OEM厂商可以实现业务的差异化，同时降低总体成本。然而，汽车制造商必须进一步开发共享服务和IT解决方案，以降低燃油和服务成本，并且满足政府机构的总体支出要求。当前只有数量有限的汽车制造商能够以这种方式针对城市政府结构对其产品进行分组。

对于经销商

对汽车公司来说，经销商必须成为向消费者提供移动性解决方案的不可分割的一部分。它们都已成立很长时间，拥有客户关系，网点遍及人口密集地区。

移动性解决方案允许经销商根据购买者的特定要求而配置产品，从而在销售点产生巨大影响(见图5)。经销商能够通过将“日常”车辆消费者的购买行为与其它产品的订购服务捆绑在一起，从而向消费者销售整个产品系列。经销商与消费者的关系和联系方式已经开始改变—从偶尔行为转变为常态化。另外，汽车公司还能够为新一类的消费者—那些根本不想拥有车辆的消费者—提供下列移动性产品。



资料来源：IBM商业价值研究院。

图5. 移动性解决方案改变了销售点的接触防护，并实现了与消费者的持续交易和联系

经销商可以提供新的车辆组合包括基本的日常使用的车辆，允许消费者选择动力、颜色、式样和特性的定制车辆。汽车公司可以为经销商设计和定制“新移动”车辆，以便经销商进一步丰富并扩展与消费者的关系。消费者将通过经销商选择订购的车辆，快速对电动车的电池进行充电和放电，并且定制个人的车辆。

有野心的汽车制造商可以利用多数人的力量而开发更好的收入机会。大部分移动性解决方案的用户们将继续拥有个人车辆，他们广泛分布在城区。汽车制造商可以利用这个巨大的分布式最终用户渠道，并通过为用户提供预订和交易工具而实现点对点的汽车共享、搭车和泊车位共享。这是一种实现更高收入的免费方式，同时树立了品牌忠诚度。这些类型的业务模式目前正在世界许多地方接受检验和测试。

**汽车制造商可以通过“多数人的力量”
开发另一个收入渠道—使他们的用户能够共享车辆、搭车服务和泊车位。**

授权下游渠道

在汽车制造商谨慎考虑进入新移动领域之时，他们开始将新渠道结合到业务模式中来。在被调查的高管中，51%的人表示，通过新合作伙伴网络进行销售将很快成为现实。例如，在法国，一家著名的道路基础

设施提供商正在试验一个端到端移动性解决方案即服务的產品。一家领先的零售商已经同意将其服务业务与电动车以及领先汽车制造商的信息娱乐系统连接。德国一家电力公司目前提供了电动车租赁服务，并安装了家庭/工作区域充电站。在这个领域中，电力公司是强有力的竞争对手，因为它们控制电力资源，并且将其整个消费者群体都视为客户。

车辆一直是商业领域的关键组成要素。汽车制造商提供的移动性解决方案将提高并建立品牌忠诚度，移动解决方案也将为车辆销售提供更多机会。联盟合作伙伴通常有自己的车队。合作伙伴及其员工可成为首选的客户。

保持领先：为新的消费者服务

移动是我们生活方式的基本要素。然而，据行业高管指出，经济衰退对车辆购买力产生了巨大影响。另外，对于许多年轻人，拥有一辆车并不是优先考虑的需求。与拥有产品本身相比，他们更感兴趣的是产品提供的服务和功能。

我们调查的许多高管强烈认为，他们需要基于订购的新业务模式。对于汽车制造商，这可能很有吸引力；然而，这也要求它们改变现有的业务框架，以满足那些没有个人车辆的消费者的新市场要求。据我们调查的高管预计，消费者需要移动解决方案具有更高的灵活性—这是基于订购的移动服务所带来的一项优势。在这种模式下，消费者可以完全放弃自己的车辆，或者采用在需要时预订车辆的方式作为日常使用车辆的补充。

尽管移动服务可以由汽车制造商带头实现，但新渠道也迫切希望加入到这个日益壮大的生态系统中。这对传统OEM厂商提出了严峻的挑战。由于市场结构不断变化，汽车公司必须谨慎但迅速评估市场动态对他们在新的移动性市场中保持领先的能力影响有多大。如果汽车公司围绕着跨产品系列的互连而设计车辆，开发出能够连接车辆和其它交通方式的IT解决方案，并与终端消费者保持最终的关系，那么，它们就可以保持优势。

联盟管理与金融：推动移动性转型

汽车制造商拥有在新移动市场中成功的巨大优势，这是其它行业不具备的基本优势。成功的关键在于抓住可以利用的机会。管理联盟和为消费者配置金融选项的能力是汽车制造商在新移动生态系统赢得成功的两大领域。

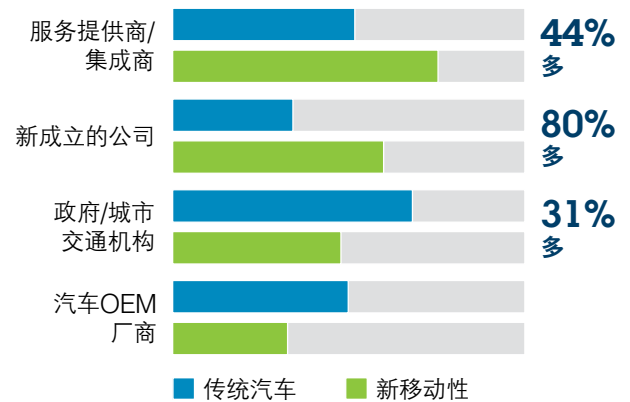
管理联盟：走出黑暗

学习如何领导并管理联盟将成为最终的差异化竞争因素。汽车企业有机会建立这些关系，但必须积极地行动。许多企业消极等待，想先观察其它行业(尤其是政府)如何定义它们在新移动领域中的角色—这是一个有风险的战略。如果汽车公司不能采取更加主动的方法，则很有可能成为支持其它厂商的移动解决方案的供应商。

与汽车公司合作的许多新行业也开始争夺这些客户，形势由此变得更加复杂。寻找可靠的本地和地区合作伙伴关系的能力是移动领域“尚可者”和“伟大者”

的区分因素。灵活性是这些联盟的基本要求；消费者不希望感觉到被他们未选择的合作伙伴“制约”。事实上，对于希望提供整合的移动解决方案的汽车公司，建立(和解除)合作伙伴关系必须成为核心的能力。

许多受访者期望服务提供商和集成商成为在城市中推动移动服务转型的领导者(见图6)。其中包括IT服务提供商、基础设施公司，以及必须在建立联盟方面拥有出色能力并获得成功的其它组织。受访的高管们还指出，政府在实现移动业务方面扮演重要角色。新成立的公司应当成为移动解决方案的主要创新来源，而非投资来源。



资料来源：IBM商业价值研究院。

图6. 对于关键行业在建立成功的城市交通生态系统所扮演的角色，汽车和新移动业务高管有不同的看法

在我们将调查对象分为汽车公司和新移动业务公司时，二者存在显著的区别。尽管新移动业务公司努力开发解决方案，但汽车制造商通常更多地求助政府提供基础设施，以实现移动性。与新移动业务高管相比，汽车公司领导都指出了政府需要在它们之前采取行动。汽车制造商现在需要抓住机遇，而不是等待他人抢先。否则，如前文指出，它们有可成沦为其它移动解决方案提供商的支持者。

在移动生态系统中，许多行业将成为合作伙伴和竞争对手。零售商会成为销售移动服务和支持互连应用的关键渠道。它们也可能为最终用户使用的充电基础设施而做出贡献 – 有助于阻止“里程焦虑”。零售商也希望拥有消费者，而且在某种程度上，可能比汽车制造商更有能力提供全面的移动产品。

汽车公司将与电力公司和能源公司合作，共同设计电动车充电基础设施。同时，电力公司将争夺消费者的移动业务。它们拥有自己的客户群体，并且可以控制电力的使用。电信提供商是实现互连车辆的关键资源。它们也希望从这项服务中获得大量收入。

以新方式向消费者提供移动性需要一组复杂的联盟(见图7)。成功的联盟管理取决于一套补充原则的采用。这也要求合作伙伴之间愿意为对方定制其能力，并共同开发新的能力，推动双方联盟的发展。知识共享至关重要。合作伙伴必须对于在组织之间开发和共享系统化知识保持开放态度。



图7. 在日益相互依赖生态系统中，各方不断协作与竞争，以确立其在移动解决方案市场中的地位

尽管汽车公司在采购和供应商管理计划方面有大量经验，但大多数公司没有独立、正式的联盟管理职能机构。这些公司中存在联盟，但这些联盟都是局部的，并且分散于不同的相关利益方之间。如果要建立复杂的移动生态系统，汽车制造商必须正式培养这种能力。

移动合作伙伴的类型

由于移动解决方案以城市为中心，因此，移动合作伙伴有三种类型：

- 高速增长的合作伙是大型的国内和国际企业，可帮助扩展移动解决方案，例如：大型零售商、连锁宾馆和IT公司
- 地区合作伙伴不局限于单个城市，可能跨越更大范围的区域：例如，电力公司和电信服务提供商
- 本地合作伙伴局限于单个城市区域，例如，当地政府、公共交通服务提供商和大学。

金融：弥补移动业务的缝

新移动解决方案依赖金融公司为消费者提供灵活、更简单且可用性更高的移动业务。面向移动性的合作伙伴之间的整合动机是同性质交易。因此，汽车公司需要探索如何利用自有的金融业务支持移动性方案。

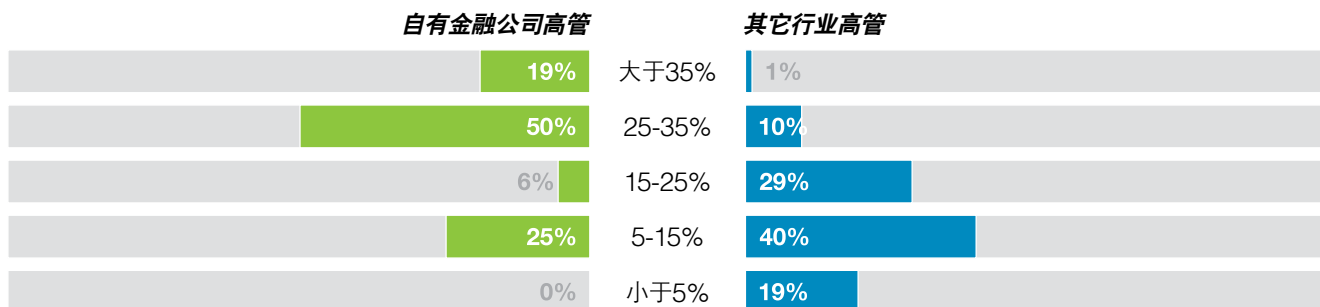
在谈到新移动解决方案时，自有金融公司的主管的看法与大多数传统汽车公司的高管不同，他们认识到了客户消费行为的变化，以及这些产品对收入的意义和潜在影响(见图8)。他们也明白，他们是通过使未来的客户按首选方式移动而实现新的收入来源的关键。

新移动解决方案迫使汽车制造商从传统汽车金融转向将车辆与多种交通方式捆绑在一起的移动业务套餐。因此，金融将对传统业务模式产生远远超出预期的深远影响，一种新的模式呼之欲出，它涵盖新金融模式、联盟整合和用于管理收入的交易引擎开发。

对于希望以更优、更具性价比、更灵活的方式移动的消费者来说，自有金融公司可以考虑多种移动解决方案：从汽车合用和基于多模式捆绑的按使用量支付合同(火车/公共汽车/飞机/汽车)，到标准的租赁与汽车共享。

满足不同客户偏好也可能需要不同的支付方式，例如统一基础价格和预付费信贷。

汽车制造商多大比例的收入来自新的来源？(新车销售/服务之外)



资料来源：IBM商业价值研究院

图8. 与传统行业高管相比，汽车公司自有金融业务高管认为新收入来源具有更大的潜力

有些汽车公司和提供商采用核心小组，并评估试验项目，从而配置对消费者有吸引力的计划。这时，政府角色相当明确，可以影响到试验举措的部署速度。

除了消费者交易外，汽车金融公司对于经销商也至关重要，通过管理大量交易和所需的支付流程，它促使经销商提供或出资制造融合移动性的车辆。自有金融公司的角色对于支持零售业务非常重要，对于批发业务也同样重要。金融公司需要支持电动车所需的设备，不仅仅是针对经销商，而且针对移动解决方案的合作伙伴，例如网络内分布的零售商和连锁宾馆。

根据OEM的战略，对快速充电、电池交换以及潜在的交换站的需求可以融合在联盟网络当中，从而提高定价能力，并通过自有金融公司获得资金支持。但是，电动车的电池经济是重点关注问题，而且企业必须探索每个策略，以控制电池成本。电池的寿命可能比汽车长。将电池成本作为独立项在更长时间内进行摊销可帮助降低每月的成本。最后，企业需要考虑向不同用户分销电池的次级市场。对于购买者，所有这些方面都必须透明。然而，这对企业驾驭复杂性要求甚高，企业还需要承担电池处理的责任。

为了推动和支持汽车公司的重大变革，必要的奖励措施至关重要。奖励的主要来自政府和能源供应商。63%的高管认为，全球的政府将寻求宏伟的计划和目标，使消费者抛弃传统车辆。

大多数国家都在考虑推出奖励计划。这些计划必须有明确的目标，即让市民转向替代车辆或者移动解决方案，以应对环境污染和交通堵塞问题。奖励计划可

能针对消费者、制造商或提供商，这由具体的目标而定。作为移动业务提供商，汽车行业应当积极参与到这些举措中，不仅仅以销售车辆的方式做出自己的贡献，最终实现自己的目标。

尽管汽车公司的自有金融业务高管认识到了新移动解决方案/套餐的趋势及增长潜力，但大多数仍持谨慎态度，他们在等着瞧其它厂商怎么做。有些认为其组织中缺乏明确的决策结构，并期待来自OEM的指引。然而，大多数表示对其采取行动的能力有信心。

大多数OEM正在寻求合作伙伴，以试验关于移动服务的新想法，但并未与自有金融公司讨论如何共同开发、出资以及提供新移动解决方案。同时，新移动概念需要一套与汽车金融公司所熟悉的完全不同的交易基础设施。汽车金融公司成功为新移动解决方案提供资金的前提是，具备整合需求并扩展到整个网络的能力。

建议：从眼下开始

汽车公司有许多机会为希望以更优、更具性价比的方式移动并且管理日常活动的消费者提供持续的移动解决方案。对于渴望将新移动解决方案结合到业务中的汽车公司，我们建议：

- 谨记汽车公司的主要职能是制造车辆。这是它们的切入点和优势，因为汽车将继续在成功的移动解决方案中扮演至关重要的角色。
- 对竞争形势进行全面的评估，确定本地和地区的目标合作伙伴关系，记住联盟管理是移动领域的核心能力和明确差异化因素。

- 探索如何利用公司自有的金融业务支持新的移动举措。这可能涉及到建立一个由自有金融公司、经销商和OEM厂商组成的任务组。
- 寻求在联盟管理方面有经验并且拥有跨行业专业能力的提供商所提供的服务，包括政府、零售、金融服务、IT和电力公司。这些是新移动生态系统中的关键组织，也是潜在合作伙伴和竞争对手。

毫无疑问，车辆将是移动解决方案中的一个关键组成部分，是汽车公司以新的、更有利润的方式与消费者联系的切入点。然而，汽车制造商要想保持领先，必须采取积极的举措。其它行业已经领先了。

要更多了解这次IBM商业价值研究院调研，请联系：iibv@us.ibm.com。欲查看我们的调研的完整目录，请访问：ibm.com/iibv

欲率先收到IBM商业价值研究院的最新洞察力，请订阅IdeaWatch：ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

作者

Kalman Gyimesi, IBM商业价值研究院汽车与工业事务领导人。他在行业和咨询领域拥有20余年的丰富经验，他拥有业务战略、供应链管理和先进分析领域的背景，并且与汽车OEM厂商和供应商一同实施了诊断与改造项目。他的联系方式是：

gyimesi@us.ibm.com

Stefan Schumacher, IBM全球企业咨询服务部汽车行业的业务开发主管。Schumacher先生在行业内拥有20余年的丰富经验，目前领导IBM的先进移动性智慧的地球项目开发。他参与实施了多个客户的电子移动性和新汽车业务模式。Schumacher先生与世界许多OEM厂商和供应商共同开发了针对迅速变化的环境的新业务模式。他的联系方式是：

stefan.schumacher@de.ibm.com

Jens Diehlmann, IBM全球企业咨询服务部(德国)合伙人，负责领导自有汽车银行团队。作为客户关系合作伙伴与相关主题专家，他负责IBM与全球所有自有金融公司的全球咨询业务。Diehlmann先生在银行和金融服务领域拥有15年以上的经验，并且作为自有金融公司的战略顾问长达10多年。他的联系方式是：

jens.diehlmann@de.ibm.com

Servane Tellouck-Canel, IBM工业领域团队的市场细分领导人。Tellouck-Canel女士在IBM拥有10年的工作经验,曾担任战略与转型顾问和 market 分析家。她的专业领域包括针对工业客户的变革管理、转型与设计。她的联系方式是: servane.tellouck-canel@fr.ibm.com



撰稿人

Connie Burek, 业务解决方案主管, IBM全球企业咨询服务部

Nikolaj de Lousanoff, 高级顾问, IBM全球企业咨询服务部

Aleksandra Knop, 高级管理顾问, IBM全球企业咨询服务部

Ravi Viswanathan, 高级顾问, IBM全球交付部门

Michelle Lo, 顾问, IBM全球企业咨询服务部

Lily Fang, 管理顾问, IBM全球交付部门

Benjamin Stanley, 合伙人, IBM全球交付部门

致谢

感谢我们的所有客户,尤其是同意接受采访的高管们,同时感谢在全球开展调研的IBM汽车团队成员。

选对合作伙伴, 驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作,为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术,帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行,我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力,我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

参考资料

- ¹ Why Is Auto Industry So Important? Articlesbase. May 28, 2009. <http://www.articlesbase.com/advertising-articles/why-is-auto-industry-so-important-941873.html>
- ² Worldometers. World Statistics updated in realtime. <http://www.worldometers.info/cars/>
- ³ Wines, Michael. "Beijing's Air Is Cleaner, but Far From Clean." *The New York Times*. October 16, 2009. <http://www.nytimes.com/2009/10/17/world/asia/17beijing.html>
- ⁴ Rishi, Sanjay, Benjamin Stanley and Kalman Gyimesi. "Automotive 2020: Clarity beyond the chaos." IBM Institute for Business Value. August 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03079-usen-auto2020.pdf>
- ⁵ "Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study." IBM Institute for Business Value. May, 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/>
- ⁶ Rishi, Sanjay, Benjamin Stanley and Kalman Gyimesi. "Automotive 2020: Clarity beyond the chaos." IBM Institute for Business Value. August 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03079-usen-auto2020.pdf>
- ⁷ "Nissan Leaf lithium-ion battery maker targets cost of under \$9,000." *egmCarTech.com*. May 14, 2010. <http://www.egmcartech.com/2010/05/14/nissan-leaf-lithium-ion-battery-maker-targets-cost-of-under-9000/>

© Copyright IBM Corporation 2011

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编: 100101
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码: 510620
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182