

基于生态的产业重构呼唤系统性融合创新

盖斯特管理咨询有限责任公司

2021年6月07日

gast@gast-group.com

对本轮产业变革的本质认识

■ 新一轮科技革命正在改变所有产业，并最终改变整个世界

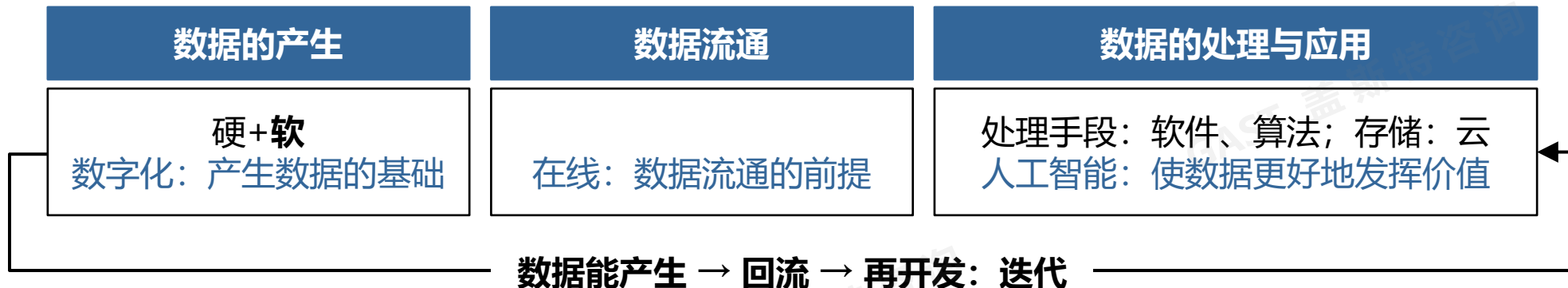
万物互联 → 数据流通 → 实现全面智能化

- 农业时代（以点为主）→ 工业时代（产业链）→ 万物互联时代（立体产业生态）
- **原来的创新**：机械式、孤岛式、碎片化 = 渐进式的 → 很难实现革命性改变
- **未来的创新**：必须基于本次产业变革的本质：连接、数据；资源重新组合（深度融合）
→ 最终实现 ①让机器更好地服务人类，②让原来的产业更好地发挥作用

未来的产品一定是包含服务的；未来的产品进化一定是基于数据的；未来的服务一定是个性化的；
未来的使用一定是基于场景的；未来的产业一定是生态化的

- 技术：硬+软；产品：技术配置（功能+性能）→ 智能 → 体验
 - 技术创新 → 内部组织架构\管理模式创新+外部资源组合创新
 - 技术创新+产品创新+品牌创新+商业模式创新+.....
 - 新的产业分工（委托制造、供应链层级划分、车辆运营.....）
- 生产力的改变呼唤新的生产关系
- **多要素、多维度、多层次、更高复杂度的新产业（新汽车）**
 - **要想完胜本次产业重构，必须进行 系统性融合创新（变革）！**

万物互联时代创新的核心：数据



谁拥有？如何共享？

- 国家、产业、企业的角度分别怎么做？
 - 国家应制定数据共享相关政策法规
 - 企业：哪些数据要共享 or 独控 or 建立彼此之间的分界？如何能自己独控？
 - 区块链如何解决数据范围问题？

企业：数据闭环体系建设

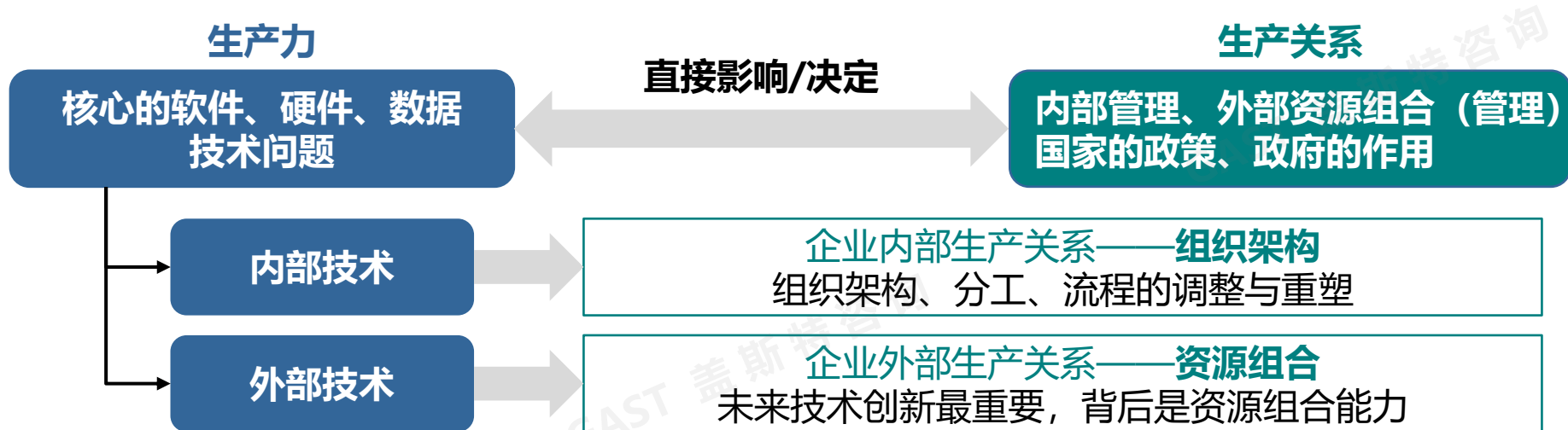
- 数据的产生、收集、使用的闭环+打通（否则OTA没意义）；数据应用场景挖掘
- 企业数据的管控 → 数据中心的建设
- 开放（决定了未来智能生态的搭建）+安全

商业模式的支撑作用

生态的打造也是企业的一项重要任务

- SDV开发生态建设（开放数据接口）
- 基于场景的数据流通；基于数据的运营平台建设

新的生产力 → 新的生产关系



(企业内部)

大研发

- 不仅仅是产品开发、软硬件设计 (SOPx下的新研发模式)
- 研发直接参与资源组合 → 关键技术提供商+商业模式决定技术应用
- 研发直面用户需求: 数据回流→数据分析挖掘→快速OTA反馈和迭代

新CTO =
(CTO+CEO+CDO)
/3 = COO

技术+产品+资源组合+
商业模式

- 做技术决策 (硬+软): 懂汽车作为必要条件, 懂架构作为充分条件 → 形成新的领军人的能力
- 内外部资源组合: 过去-商务决策× → 未来-技术+资源选择√, 懂技术+资产资本+商业模式

智能汽车软硬关系与新开发模式



新开发方法论	<ul style="list-style-type: none"> • 软硬结合: 功能 • 软硬融合: 性能 → 体验 • 软硬分离: 开发方法、软硬件特点; 解耦 (硬件-“原子”, 软件-开放) • 软硬平衡: 成本
---------------	--

懂软件: 大量数据分析处理的能力



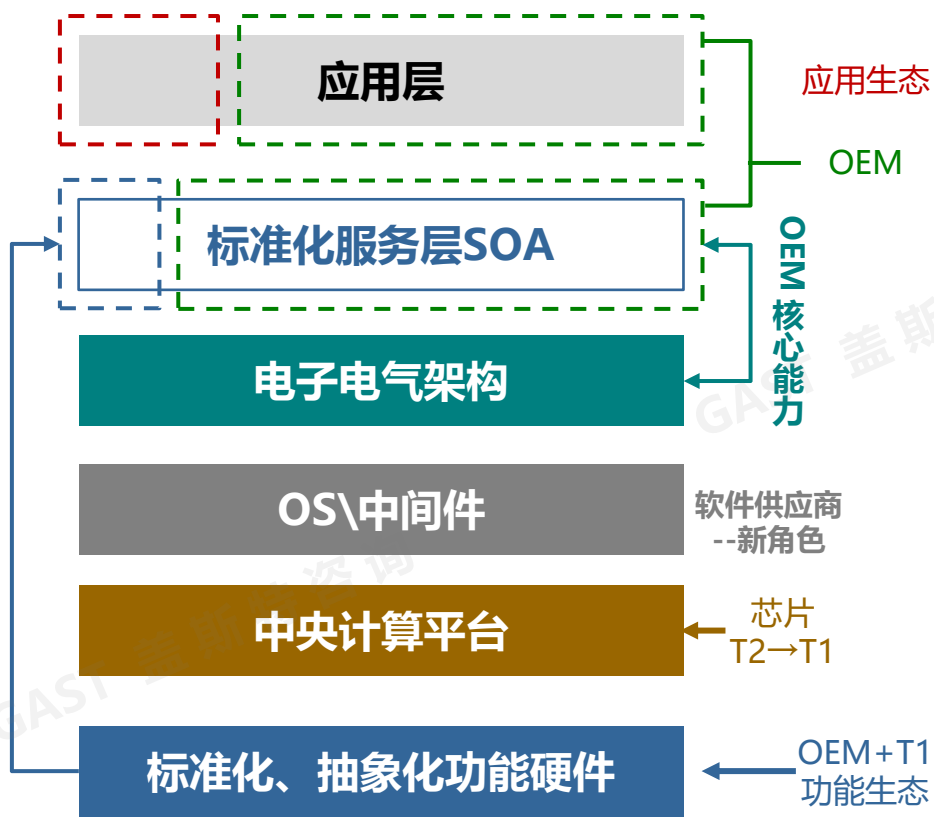
懂车: 对汽车物理概念的深度理解

新开发模式

- 内部组织架构、分工、流程优化调整
 - 软件架构主导功能设计
 - 软硬解耦
 - ① 传统供应商嵌入式软硬组合如何转型?
 - ② 整车企业原本基于硬件的研发, 如何“+软件”? 如何调整内部组织架构?
 - 软硬融合 → 软件开发流程如何匹配硬件V型开发流程?
- 供应商如何介入? 如何进行软件质量控制...?

软件定义汽车关键要素及产业分工

智能汽车分层架构



智能汽车产业分工

- 如何合理分工？架构清晰 → 分工明确（重点突出，有所不为）
 - 核心的（决定功能、性能、体验）→ 必须自主掌握
 - 自己做不了的，但很重要的 → 必须合作
 - 简单抓住电池/软件 → 无法完胜产业重构
- 现在（1.0）的切入点要准；为中期（2.0）做储备；确保最终（3.0）完胜（想明白）
 - 一定要基于3.0，考虑10年之后的可持续发展，明确核心技术

未来产品的本质：基于数据、基于场景、依托生态、个性化、智能产品



体验：由产品与服务传递给用户的综合感受
一定是基于使用场景、个性化的

(千车千面、千人千面；常用常新，越用越好)



OEM：软件做足、硬件做够 → 开放生态（基于安全的功能与性能开发生态+人车外部生态）

总结

■ 本轮变革由科技革命引发；变革潜力巨大；最终改变整个社会

互联网进入物联网，科技竞争进入了下半场

(基于物联网技术的制造业转型成为了主战场)

- 本轮变革的本质在于连接、数据、生态、智能
- 本轮变革的特点：根本性的、革命性的、跨越式的改变主导
- 本次产业变革的很多能力都不是传统企业的强项；部分核心能力可能也无法长期形成



汽车产业作为制造业集大成的载体，拥抱本次变革的机遇最大

(潜力有效释放不仅来自技术本身的进步，也来自于生产关系、资源组合、商业模式等的变革)

- 传统的渐进式的基于硬件的改良，碎片化的创新不适合本轮产业变革
- 系统性融合创新是完胜本轮产业变革的关键；这对以集成式创新为主导的汽车产业更为重要
- 颠覆性思维是产业实践者领导力的最关键要素



智慧的传播者

Sharing Wisdom with You

公司简介

盖斯特管理咨询公司立足中国、面向世界，专注汽车全产业链生态，聚焦于产业、企业、技术三大维度进行战略设计、业务定位、管理提升、体系建设、流程再造、产品规划、技术选择及商业模式等深度研究。为汽车产业链及相关行业的各类企业提供战略、管理、技术等全方位的高端专业咨询服务，为各级政府提供决策支持和实施方案。自创立以来，盖斯特以成为世界顶级汽车智库为愿景，以智慧的传播者为使命，以帮助客户创造真正价值为指引，关注实效、致力于长期合作与指导，凭借全面、系统、先进、务实的咨询方法，已经与近百家国内外企业、行业机构及各级政府建立起了战略合作伙伴与咨询服务关系。

服务领域

为客户提供多样化、开放式的服务，供客户灵活选择合作模式，包括但不限于：

- 面向高层的战略、管理、技术咨询服务
- 全方位定制式专题研究：涵盖宏观战略、产业发展、政策法规解读、互联网、商业模式、企业战略与管理、汽车市场、产品研究、产品设计方法、车展研究、论坛解读、节能减排、新能源汽车、智能汽车、汽车综合技术等领域
- 作为客户长期可依赖的智库资源，提供随时可满足客户特殊需求的开放式合作
- 提供行业沟通交流及深度研究的高端共享平台（CAIT）
- 公司拥有中、英、日三种语言的近千份专题研究报告供选购

联系方式

邮箱：GAST@gast-group.com

网址：www.gast-auto.com