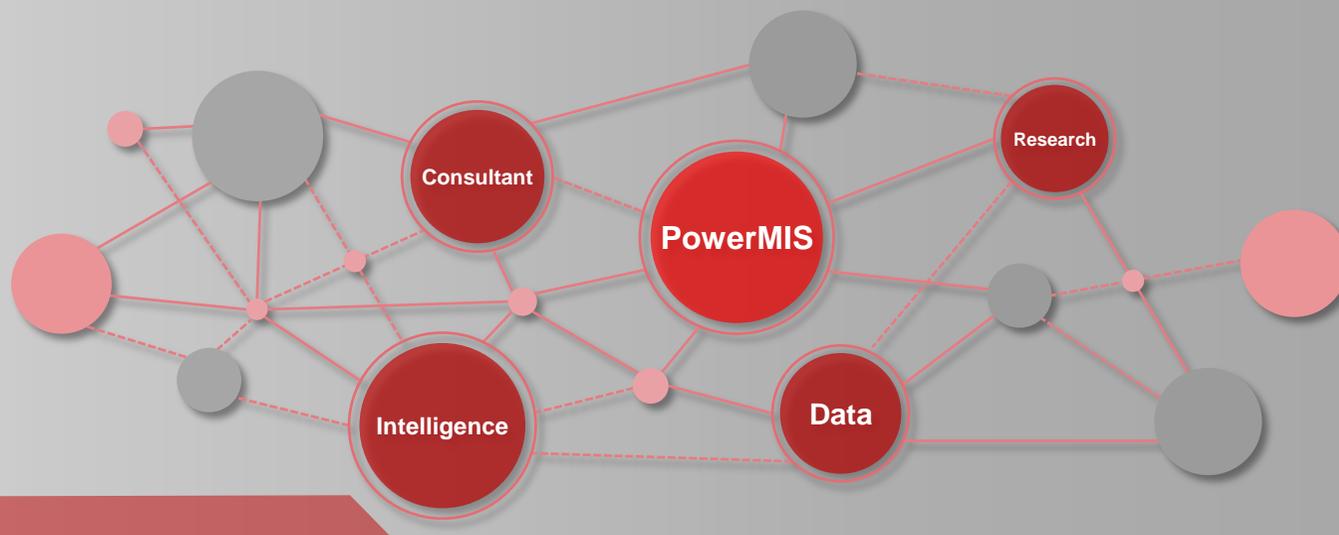


从速腾断轴看大众未来发展重点

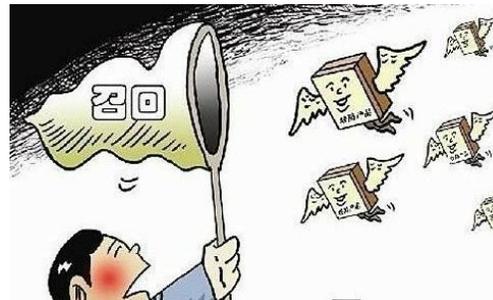
Insight into VW's Development from the Suspension Issues of Sagitar



- 大众宣布自2015年2月2日开始，在全球范围内对装配耦合杆式后悬架的速腾和甲壳虫进行召回，并提出安装金属衬板“补丁”解决方案，大众缺乏诚意的做法让消费者颇为不满。

召回对象

- 自2015年2月2日开始，对装配耦合杆式后悬架的新速腾和甲壳虫进行召回，中国地区召回581,090辆，北美地区召回568,265辆，共计1,149,335辆。



召回原因

- 在行驶过程中，后轴纵臂断裂问题将直接影响行车安全。



解决方案

- 在召回车辆的后悬挂纵臂上安装金属衬板。
- 当后悬架发生断裂后会发出警报声，提醒驾驶员，并保证车辆能够平稳行驶至经销商处。



- 速腾换代后，大众品牌选择在美国与中国市场采用非独立悬挂，而在欧洲市场仍为独立悬挂。这种**差异化的做法**是消费者不满的原因之一。



地区市场	事件			
 欧洲		第六代Jetta上市，后悬挂依然为 独立悬挂		
 美国		第六代Jetta上市，后悬挂改为 扭力梁式非独立悬挂		
 中国	速腾上市，新车后悬挂为 四连杆式独立悬挂 。		新一代速腾上市，后悬挂减配为 扭力梁式非独立悬挂 。并传出速腾后悬挂断裂的消息	速腾的后悬架更换为 独立悬架

主观设计缺陷造成速腾后悬挂断裂

- 基于PQ35平台开发的速腾在设计之初仅需适应独立悬挂的安装空间与位置，并不适合匹配非独立悬挂。但大众通过更改设计，将非独立悬挂硬套在了速腾上，使得其纵臂抗扭能力较弱，易产生疲劳并存在断轴隐患。

新速腾断轴位置及非独立悬挂介绍



- **断裂位置**：断裂位置在后悬挂的纵臂处。
- **非独立悬挂介绍**：
 - ① 定义：以一支车轴连接左右二轮的悬挂方式；
 - ② 优点：成本低、占用空间小、维修简单、轮胎磨损小等；
 - ③ 缺点：舒适性、操纵稳定性相对较差。

新速腾断轴原因



结构：新速腾非独立悬挂的扭力梁、减震弹簧、减振筒等安装位置与一般非独立悬挂明显不一致。

原因：新速腾出自PQ35平台，设计非独立悬挂时需迁就原独立悬挂的空间位置。

后果：致使后悬挂结构存在缺陷，易发生扭转疲劳，存在断轴隐患。

- 速腾在中美市场备受消费者认可，且受到的竞争压力较小。这一市场形势使得大众有底气对车辆进行适度简配。

单位：万辆

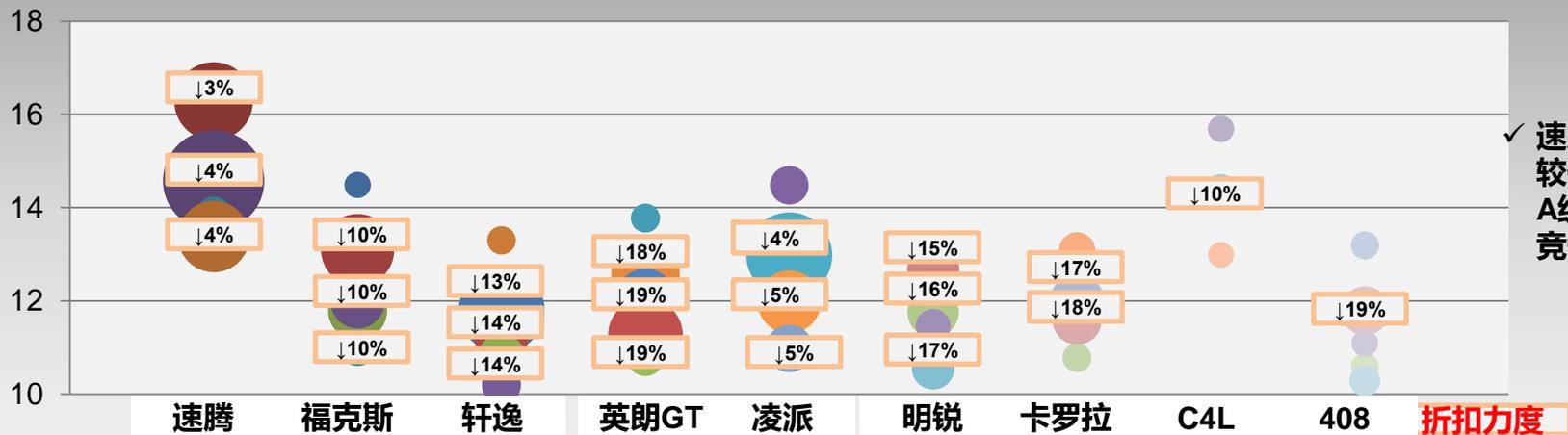
2013年速腾和甲壳虫在全球主要市场的销量表现对比



✓ 速腾在中美市场销量较高，受到消费者的广泛认可。

TP (万元)

中国A级轿车市场结构



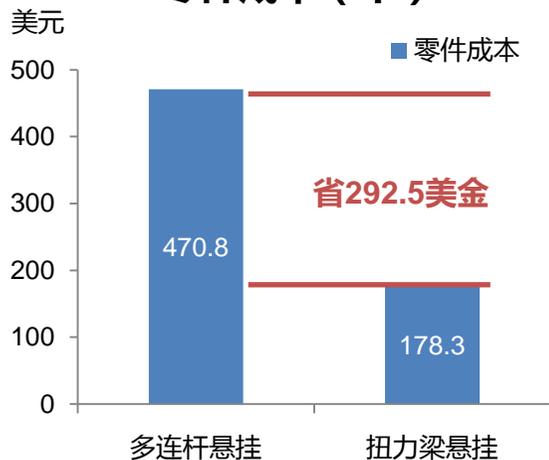
✓ 速腾相比竞品折扣率较低，说明在国内的A级车市场，受到的竞争压力较小。

- 综合来看，在速腾上更换局部不可见的部件不会影响这款车在中美市场的竞争优势。

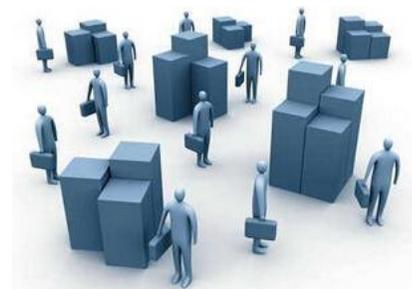
■ 大众品牌在中美市场扭力梁速腾的销量达到1,090,207辆，通过更换悬挂可以节约1亿2千2百多万美元，接近一款车型换代所需要的成本。



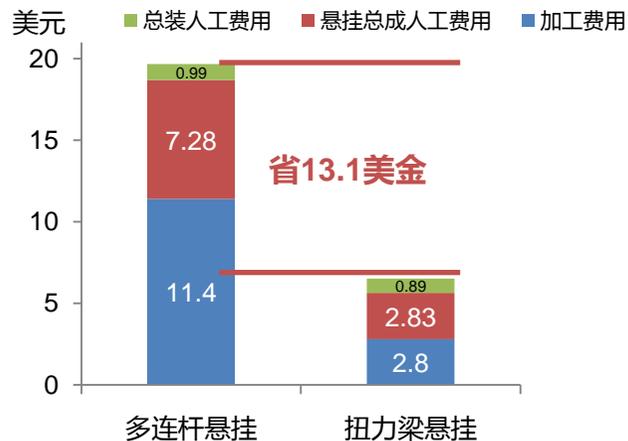
零件成本 (个)



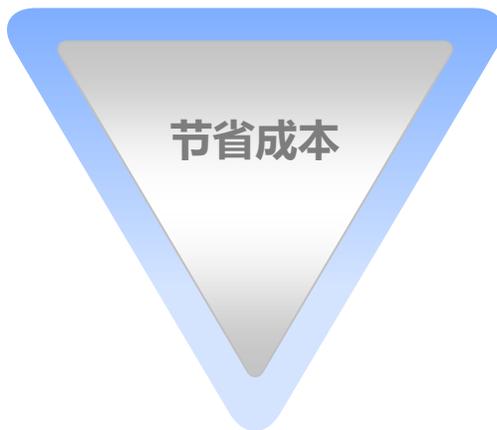
扭力梁速腾总量



加工、人工成本 (个)



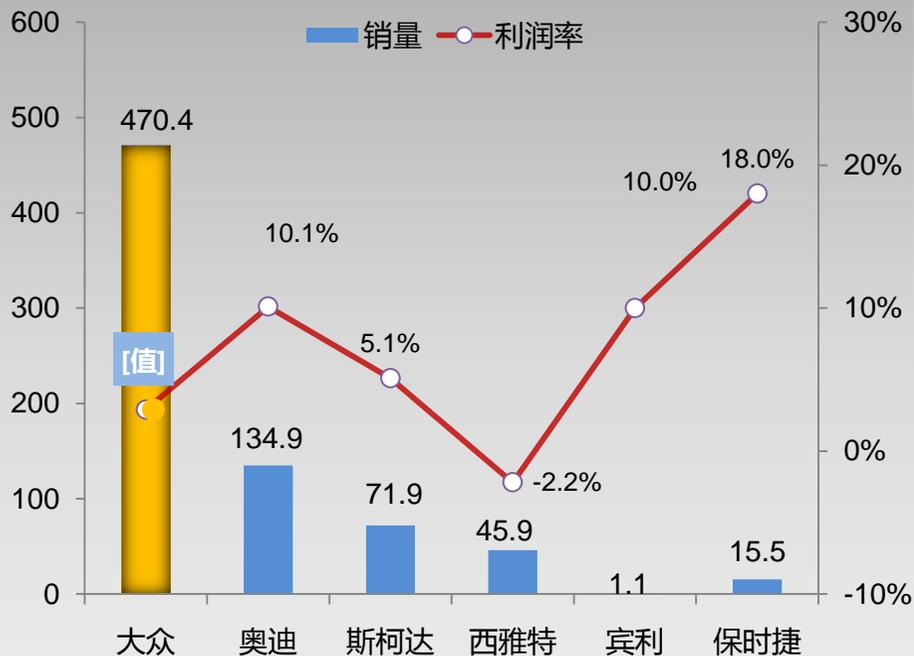
注：以美国人工成本计算



■ 仅就更换扭力梁这一项减配，速腾在美国市场就节省了1亿2千2百多万美元，折合人民币7亿4千8百多万。接近一款车型换代所需要的成本。

- 与集团内其它子品牌相比：大众品牌为大众集团的母品牌，也是大众集团的象征，但利润率却**位居倒数第二**。
- 与集团外其它竞争品牌相比：大众利润率也呈下降趋势，**远低于**现代和丰田。

2013年大众集团子品牌销量及利润率



• 大众作为集团销量贡献最大的子品牌，利润率却仅排在倒数第二，仅高于西雅特。

大众与竞争品牌销量利润率对比



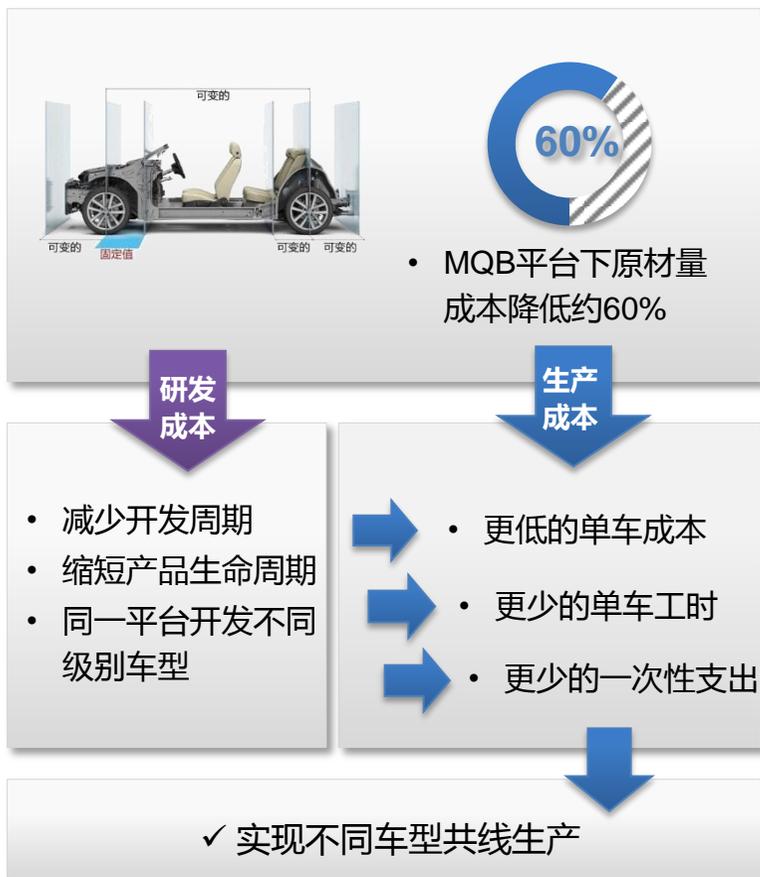
• 与竞争对手相比，大众品牌的利润率远低于现代，近年也被丰田超越，差距越来越大。

模块平台战略未能提升利润率

- 模块化平台战略是大众品牌2018战略的重要组成部分，MQB平台又是大众品牌模块化平台战略的支柱。大众品牌本希望通过规模化效应降低成本，而从实际的应用来看，模块化平台提高了价值链各环节（研发、采购、生产、营销）的复杂度，降低了运营效率，从而**推高了整体运营成本**。

模块化平台战略预期效果

大幅降低成本



模块化平台应用现状

产能受限导致成本提升

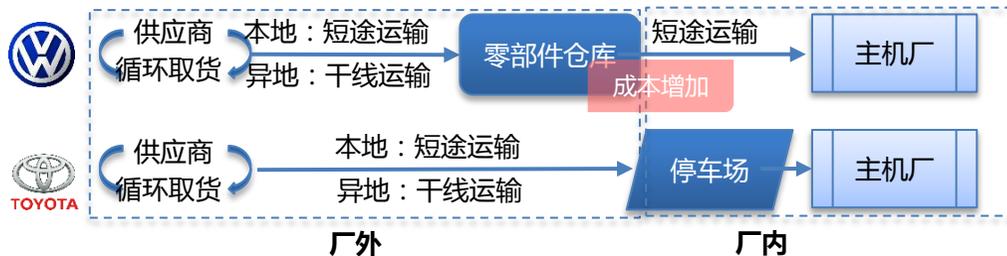


- **生产效率缺陷**：大众沃尔夫斯堡工厂今年增加37个周末额外生产日以保证新高尔夫产能。

共线生产导致进度延迟：

- 对不同车型进行不同处理，在同一条线上容易对工人造成困扰。
- 单一车型出现问题总装线的运行进度也将受拖累而放缓。
- 机器人根据不同产品车身进行各类操作，若编程发生错误也妨碍生产。

柔性化生产提升物流成本：大众丰田零部件入场物流对比



- 与采取平准化生产的丰田相比，MQB的生产线的柔性化程度更高，需要建立零部件仓库来保证一定库存（1-10天），而丰田只需在场内进行短时存取（1天），零部件仓库的仓储成本远高于停车场的场地成本。

大众提出新规划以提升利润率

- 大众品牌此前提出“2018战略”销量目标几近完成，但是与利润率目标仍有较大差距；未来，将面临更严峻的经济市场环境，大众提出新规划，致力于通过**增收降本**措施来完成利润率目标。

利润率不断下滑

更严峻的挑战

新举措提升利润率

2018年战略目标

- 实现大众品牌660万辆销量目标（已达成）✓
- 大众品牌税前利润率达到6%以上（难以达成）✗

大众品牌2018年全球销量目标

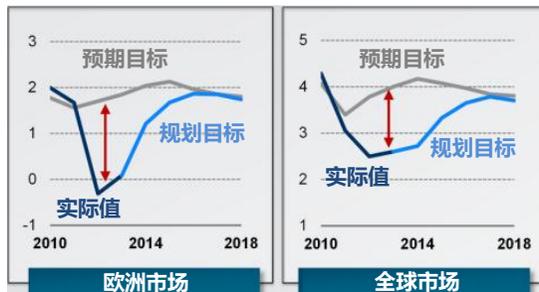


新挑战

- 技术**：新能源、车联网、自动驾驶等新技术升级挑战。
- 市场**：南美、中东等新兴市场不稳定因素。
- 宏观**：GDP增长低于预期。

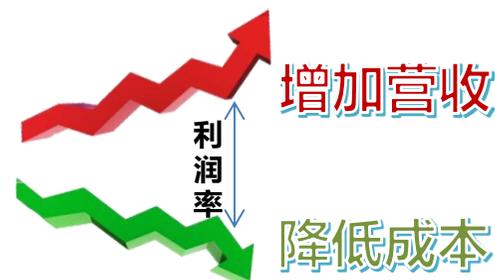


2010~2018年GDP走势 (%)



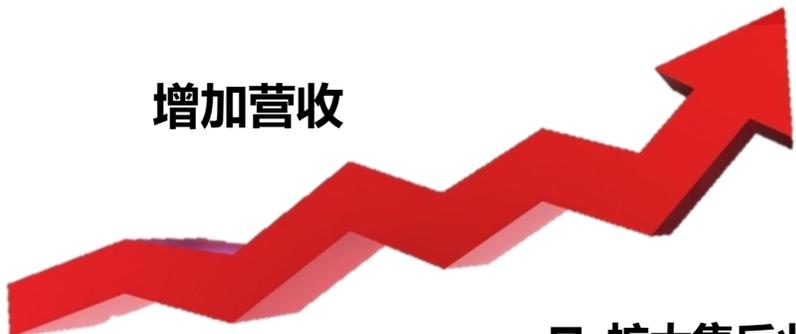
新规划

- 希望通过一系列措施，提升营业收入，降低运营成本来完成利润率目标。



■ 在新的全球规划中，大众正计划通过增加营收和缩减成本来提高利润，其中提高营收主要有3个方面的措施——**提升产能、扩大售后业务**和**缩短重点区域的产品生命周期**。

增加营收



重点区域缩短产品生命周期，覆盖更多细分市场

- 由原本**7年**换代，中期有一次改款。
- 变成**5年**换代，中期有一次改款。
- 产品覆盖更多细分市场。



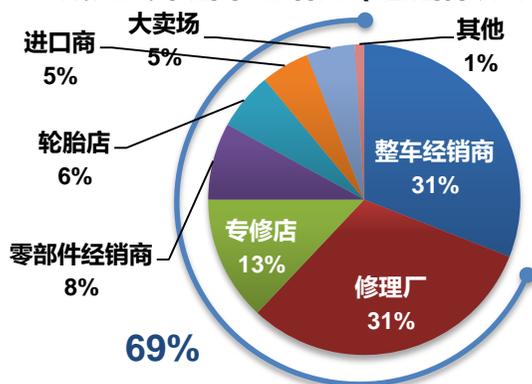
扩大售后业务

提升产能

- 随着销量提升，原本2018年全球1,000万产能规划已无法满足需求。
- 2014年7月，青岛、天津两处工厂开建，在华产能直逼**500万**。
- 提升全球产能满足市场需求，是大众增加营业收入的最直接途径。



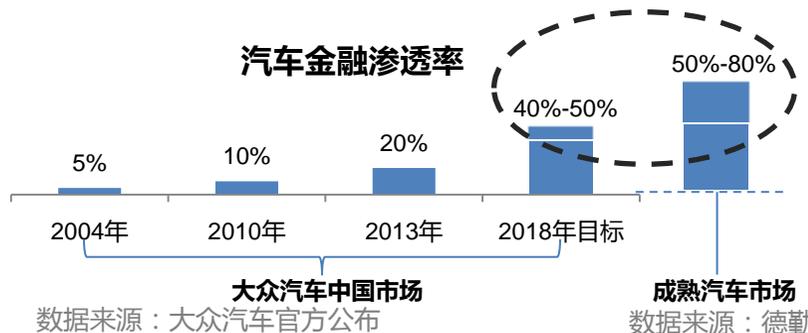
成熟汽车后市场结构（售后保养维修）



数据来源：AAIA（美国汽车后市场协会）

- 在成熟汽车售后市场（美国），整车经销商提供的售后维修保养服务只占**31%**的市场份额，增长空间较大。

汽车金融渗透率



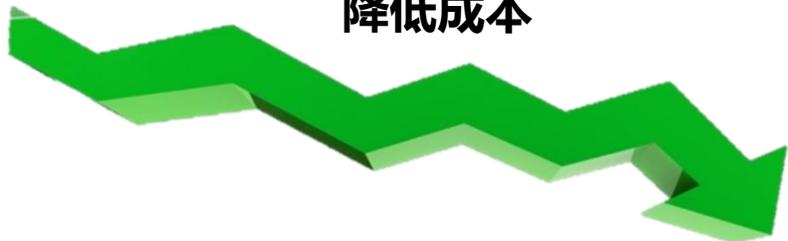
数据来源：大众汽车官方公布

数据来源：德勤

- 大众汽车金融中国规划在2018年将汽车金融渗透率提升至**40%-50%**
- 根据德勤发布的《2014中国汽车金融报告》，发达国家的汽车金融渗透率通常为**50%~80%**，中国还不足发达市场的1/4，增长空间较大。

- 在成本控制方面，大众计划通过**提升零部件通用率**、**加强重点区域车型本土化**和**提升决策效率**等方面切入。

降低成本



□ 优化决策流程

- 给予区域总部更大的自主权，简化决策流程，提高决策效率，同时降低沟通成本

□ 提升零部件通用率

MQB平台零部件通用率目标



- 继续完善MQB平台，使其零部件通用率达到设定的目标值——60%
- 通过零部件通用率的提高来放大规模效应，节省零部件采购成本，提高利润。

□ 加强重点区域车型本土化与MQB平台覆盖



- 在重点区域加强MQB平台的覆盖
- 推动更多车型或零部件的本土化生产

MQB平台覆盖工厂数量



- 充分发挥规模效应，降低边际成本
- 提升产品竞争力，提升利润

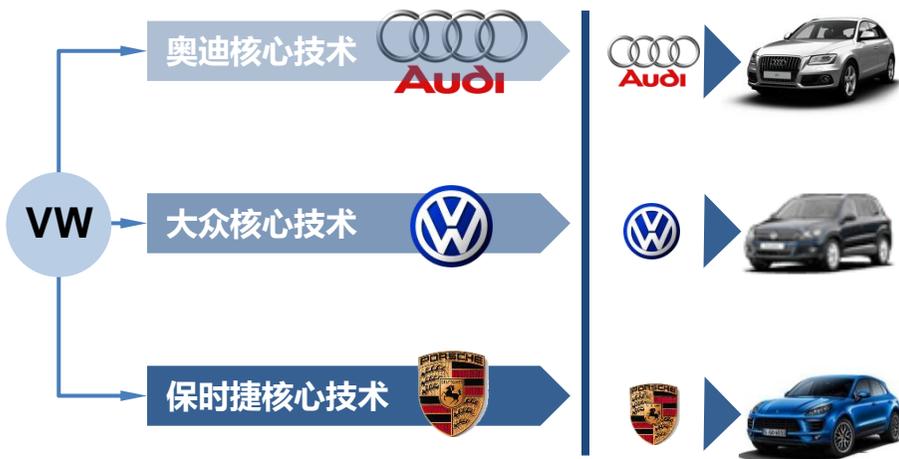
- 除大众品牌外，大众集团也提出了新的全球研发体系规划，在技术及产品开发方面，未来大众集团将改变目前主要三大品牌（大众、奥迪、保时捷）各自独立研发的情况，将采用**跨品牌合作研发**来提高研发效率。

过去

未来

• 技术研发

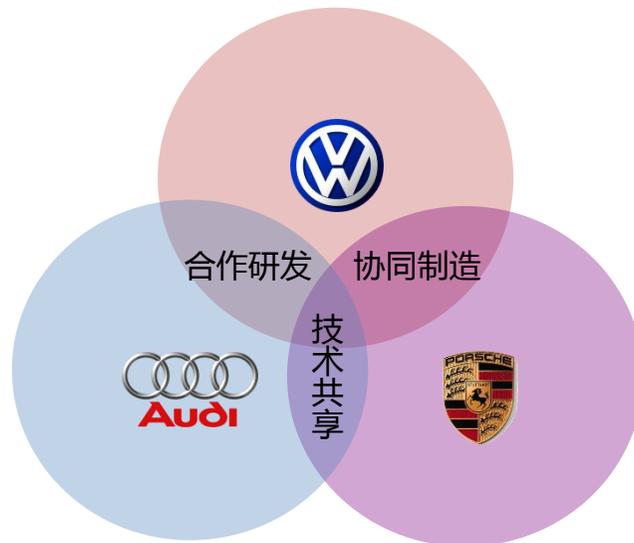
• 车型平台



低效率研发体系

- ◆ 各品牌独立进行技术研发，条块分割严重
- ◆ 品牌间技术存在共享壁垒，资源浪费严重

统一平台



降低研发成本措施

- ◆ 集团核心技术研发分工明确
- ◆ 各品牌责权清晰，实现高效技术共享

- 大众品牌为了降低成本可谓煞费苦心，但速腾后悬挂的安全隐患逼迫其不得不改回后独立悬挂。另一方面，大众大力开发的MQB平台却因复杂度显著提升而导致多个价值链环节效率下降，进一步拖累整个品牌的利润率。如今形势下，降本增收已经成为其战略的重中之重。

• 大众品牌一系列措施提升利润率

简化设计

- 在PQ35平台上更换后悬挂降低成本。



平台战略

- 寄希望于MQB平台带来规模效应并大幅降本。



新规划

- 从集团及品牌层面提出多项降本增收的举措。

Revenues



Costs

我们的观点：回顾整个事件过程，大众首先为PQ35平台上的速腾更换扭力梁后悬挂，其次开发全新MQB平台提升规模化效应，期望通过这些措施来降低成本，进一步提升利润率，达到6%的战略目标。但事与愿违，速腾的后悬挂断轴隐患把大众质量问题推上了风口浪尖，重新改为独悬宣告此项降本计划失败；另一方面，MQB平台却因过于复杂而导致多个价值链环节效率下降，进一步拖累整个品牌的利润率，与预定目标渐行渐远。针对目前情况，结合当前的经济市场形势，大众的新举措应运而生。扩充产能、扩大售后业务、缩短生命周期是提升营收的主要，而优化决策效率、提高MQB平台覆盖率与提升零部件通用性成为降低成本的主要手段。另外，在大众集团层面来说，三大品牌（大众、奥迪、保时捷）跨网合作研发，也将实现各品牌间高效技术共享。从上述措施可见，未来，无论大众集团还是大众汽车，都将致力于提升利润率的工作中去。当然，在提升利润率的同时，如何保证产品质量、维护品牌口碑也是大众需要考虑得问题。



THANK YOU