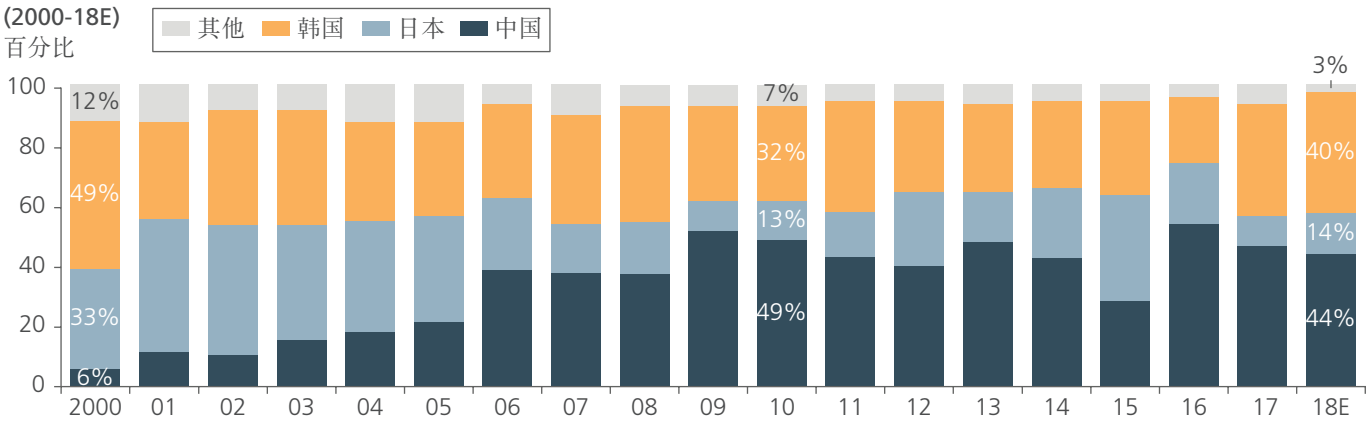
中国船舶配套市场：如何抓住行业升级与改革机遇？

伴随着供给侧改革和产业结构优化的进程，经历了过去十几年粗放式发展的中国船舶制造产业也迎来了产业升级的机遇。在行业政策和市场需求的驱动下，船型升级、行业整合以及配套设备行业的发展正改变着中国船舶制造产业的结构与格局。船舶配套设备行业作为船舶产业价值链中的重要一环，有着举足轻重的地位。国内外的船舶配套设备企业应该如何抓住中国船舶产业升级带来的红利并应对日益激烈的竞争呢？

自2000年左右开始，中国凭借着较低的成本和产业政策支持，在全球造船市场中的份额不断提升（表1）。近年来中国在造船三大指标——在手订单、新签订单和完工量上，均已经超过了日韩，成为

表1
全球造船新签订单量占比



资料来源：中国船舶工业行业协会、国联证券、L.E.K.研究与分析

《中国船舶配套市场：如何抓住行业升级与改革机遇？》的作者为L.E.K.上海分公司合伙人**滕勇**、合伙人**孙德岚（Stephen Sunderland）**、副董事**王怿恺**、项目总监**楼一儒**，及项目经理**何岳**。

如需了解更多详情，请发送电子邮件至lekchina@lek.com与我们联系。

L.E.K.

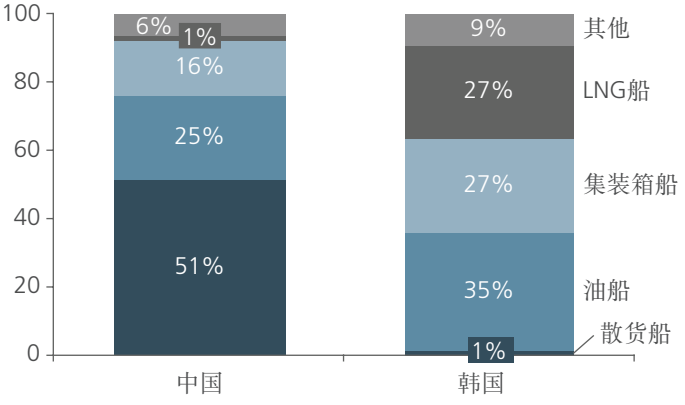
全球造船业第一大国。全球造船企业在手订单量前10名中，中国企业占4席，所持有的订单量份额占前10名总订单量的45%。尽管在过去数年中，全球造船业进入周期低谷，但是中国凭借着成本和价格优势，仍在国际市场中保持着较为稳定的市场份额。

然而，中国目前只实现了成为一个造船大国的目标，离造船强国尚有一定距离。中国现有产能仍以低附加值、技术含量低的船型为主，完工船型中散货船占比在60%左右，三大主流货船占比占超过90%。再加上近两年来下游航运业进入周期低谷导致的需求低迷，以大量中小型民营企业为代表的低端产能过剩情况严重。在另一方面，LNG/LPG、特种工程船、客滚船和豪华邮轮等高附加值、高技术船型则表现出产能不足。

除此之外，与日韩等传统造船强国相比较，产业集中度低、设计和研发能力弱、生产效率低，以及配套产业发展滞后，也是中国船舶企业在国际化竞争中面临的严峻挑战（表2）。在经历了过去十几年依赖低成本和产能优势粗放式发展的阶段后，中国造船业亟需向高端化和精细化方向转型升级，以提升国际竞争力和价值链话语权。

表2
中韩完工船型对比

(2016)
百分比



资料来源：中国船舶工业行业协会、韩国海洋工程及造船协会、L.E.K.研究与分析

近年来，中国政府及相关部门针对船舶行业陆续出台了一系列供给侧改革和加快行业转型升级的指导意见和行动计划。《中国制造2025》明确了我国高技术船舶和海洋工程装备制造强国的战略纲领；《船舶工业深化结构调整加快转型升级行动计划（2016–2020年）》提出了淘汰落后产能、加大研发投入、提高产业集中度、提高造船效率、突破大型邮轮自主设计和建造等一系列行动目标；《船舶配套产业能力提升行动计划（2016–2020）》则针对船舶配套设备行业提出了完善产品谱型、提高本土化率的目标。

在政策以及市场需求的驱动下，L.E.K.咨询观察到中国船舶制造和配套产业已显露的几个发展趋势。

产品结构优化，向高端船型升级

近年以来，中国船舶企业以市场需求为导向，不断加大科技创新力度，产品结构持续优化，在一系列高端船型中取得突破和进步。交付了如2,500客位豪华客滚船、7,800车位汽车滚装船，8.4万立方米超大型液化气船、3.88万吨双相不锈钢化学品船、20,000 TEU超大集装箱船、35万吨FPSO（浮式生产储油卸油装置）等一批高技术、高附加值的船舶和海工项目。

备受瞩目的中国首艘豪华邮轮建造项目也在稳步推进中。2017年，中国船舶工业集团（CSSC）与美国嘉年华集团、意大利芬坎蒂尼集团签署了国产大型邮轮建造备忘录协议。中船集团联合嘉年华集团和中投集团组建的邮轮船东运营公司将向中船集团与芬坎蒂尼合资组建的邮轮建造公司订购首批2+4艘13.5万总吨的Vista级大型豪华邮轮，每艘邮轮造价7.8亿美元。该邮轮将在中船集团旗下上海外高桥造船厂负责建造。目前，项目已经进入了前期的设计和准备阶段，计划于2021年下水试航，2023年最终交付。

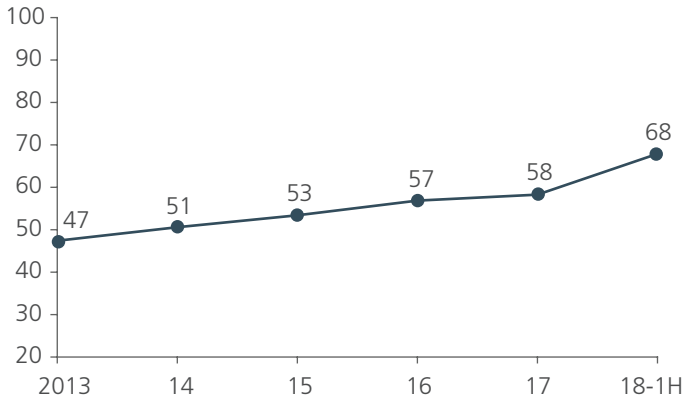
行业横向纵向整合，企业竞争力提高

在市场供需调节和政策引导的共同作用下，中国船舶企业兼并重组正稳步推进，低端过剩产能逐步出清，行业集中度有了进一步的提升。2016年底，中

国远洋海运集团整合了13家大型船厂和20多家配套服务公司成立了中远海运重工有限公司；除此之外，以中国船舶工业集团（CSSC）和中国船舶重工集团（CSIC）为代表的大型国有企业也在积极推进旗下船厂的整合与重组。2018年上半年，中国造船完工量前10家企业集中度为67.9%，同比提高了9.6个百分点，较2013年更是提高约20个百分点（表3）。船舶行业是规模效应明显的行业，行业集中度提升后，行业竞争将更加规范有序，企业运营效率和品牌竞争力将得到提升。另一方面，中国的大型船企同时也在积极发展船舶设计、科研和配套设备领域，进行纵向的延伸与整合，提升企业竞争力和盈利能力。

表3
中国前十大造船企业完工量占比

(2013-18E)
百分比



资料来源：中国船舶工业行业协会、L.E.K.研究与分析

发展本土配套产业

船舶配套设备产业是船舶工业的重要组成部分，船舶专用设备占整船成本比例约40%~60%，主要包括动力系统、电子电气、甲板机械和舱室机械等多个部分。从价值链的角度来看，上游船舶配套设备技术壁垒和行业集中度较高，有着较强的议价能力，毛利率水平高于下游船舶制造与总装环节。

目前船舶设备制造业的高端产品和品牌仍然集中在挪威德国等欧洲造船强国和日韩，中国的船舶配套产业尚处在起步阶段，进口依赖程度较高。其中，高端柴油机、推进系统和通讯导航设备是国产替代潜力较大的几个领域。

近年来，为了弥补船舶产业的短板，更好地满足航运与造船业的需求，中国造船和配套企业在产业政策的引导下，通过技术引进与合作、自主研发等方式，不断提高配套设备研发与制造能力，关键设备领域的国产化率也在稳步提升。在动力系统领域，国产的低速、中速和高速柴油机均取得了突破并获得了市场认可；在环保设备领域，青岛双瑞成为全球首家获得IMO新G8型式认证的船用脱硫洗涤设备供应商，其BalClor系列压载水管理系统成为亚洲首家获得美国海岸警卫队（USCG）认证的压载水处理设备。

综合上述观察与分析，我们认为规模巨大且正处于转型升级中的中国船舶制造产业为船舶配套设备企业和投资者带来了新的机遇:

- 产业转型与升级带来的高端设备市场机会。随着中国船舶产业升级，向高附加值船型转型（如豪华邮轮，LNG/LPG等），对高端船舶设备和相关产业将带来增量需求。
  - 对于国际企业，可以通过利用自身的技术优势以及与国际船东的关系，锁定核心客户，获得先发优势；同时布局并发展经销商渠道网络，强化与本土大型船厂客户的客户关系管理；并通过本地采购、代工等本土化策略，降低成本，提高自身产品的价格竞争力
  - 对于本土企业，则需要不断加大研发投入，突破技术上的壁垒，进行产品升级以满足更高级船型的技术要求；利用与本土船厂和渠道的客户关系优势以及自身的成本和价格优势，快速扩大市场份额，携手关键客户共同走向全球市场；同时积极拓展海外船东客户关系，布局全球市场。
- 行业低谷期的兼并与收购机会。优质企业和投资者可以在行业低谷期以较低的价格收购重组破产企业或优质中小企业，整合产品、客户基础和渠道，扩大市场份额和行业影响力。

领袖视角

如何抓住巨大的市场空间和转型机遇，是船舶设备厂商能否在中国市场获得长足发展的关键。企业和投资者在做出相应的战略决策的时候，还应深入思考以下问题:

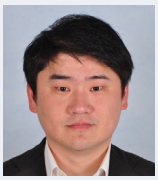
- 中国船舶设备市场未来的增长空间将来自哪里？
- 设置怎样的组织架构与业务流程以适应快速变化的市场环境？
- 客户的实际需求与KPC是怎样的？
- 船舶设备的采购流程是怎样的？谁是决定者，谁是影响者？
- 什么样的产品组合能获得最大的协同和打包效应？
- 如何布局经销商网络和渠道以应对较为分散的客户和较高的市场准入门槛？
- 国际企业可以通过何种方式进行本土化？在本土化的过程中如何保护自己的核心技术以及品牌价值？

同时我们也建议企业和投资者持续关注潜在的风险点，并根据具体情况做好相应准备。如行业宏观周期的波动风险；市场对外资企业准入门槛提高的风险；全球贸易摩擦升级的风险；本土竞争对手获得核心技术突破形成竞争优势的风险等。

关于作者:

滕勇博士是L.E.K.中国区合伙人和工业品行业负责人。他在美国和中国市场拥有超过15年丰富的咨询与行业经验，致力于为领先的跨国企业和中国本土的国有及民营企业提供咨询服务。滕勇博士在能源、工业品、汽车及制造业等领域具有丰富的经验，协助客户解决战略规划、运营提升、投资并购等方面的关键问题。

孙德岚先生任L.E.K.中国区合伙人。他在中国和欧洲拥有超过15年的战略咨询项目经验。孙德岚先生曾领导了众多内生性盈利增长的项目，包括机会的评估和优选、数十亿美元合同的构建/评估/投标，以及新主张和运营模式的定义。他的项目经验包括合作模式定义、合作伙伴/目标优选、供应商尽职调查、商业尽职调查/卖方尽职调查。



王怿恺是L.E.K.上海分公司副董事，L.E.K.中国工业品领域负责人之一。王先生拥有超过12年的管理咨询及行业经验，在科技、汽车和工业品领域具备丰富的经验。

楼一儒是L.E.K.上海分公司项目总监，拥有超过7年的管理咨询经验，在市场评估、市场进入及增长战略、业务规划和商业尽职调查方面拥有丰富的项目经验。

何岳是L.E.K.上海分公司项目经理，在工业品、TMT、汽车和金融服务等领域具备丰富的行业和项目经验。

关于L.E.K.

L.E.K.是全球领先的战略咨询企业，致力于运用深厚的行业经验和缜密的分析协助商业领袖作出更具实效的决策、持续提升业绩并创造更大的股东价值。我们为众多行业领先的企业提供战略咨询服务——包括大型跨国企业、政府机构、私募股权基金以及新兴的创业企业等。L.E.K.成立至今已有三十多年，目前拥有1,400多名专业咨询顾问，全球各主要市场。L.E.K.于1998年进入中国开展业务，专注于为客户提供深入的市场洞见及有效的战略工具，帮助他们在中国复杂的商业环境中提高盈利，取得成功。欲了解更多公司详情，请访问www.lek.com。

L.E.K.上海分公司

中国上海市南京西路1168号
中信泰富广场34楼
邮编: 200041
电话: 86.21.6122.3900
传真: 86.21.6122.3988
电邮: lekchina@lek.com

L.E.K. Consulting是L.E.K. Consulting LLC的注册商标。本文档中提及的所有其他产品和品牌均为其各自所有者的财产。
© 2019 L.E.K. Consulting Limited