



# 2025全球汽車產業 高階主管調查報告

重新確立轉型地位：引領未來成功的領導藍圖

—  
November 2025



# 重點摘要

汽車產業正處於關鍵轉折點，但多數企業仍尚未做好準備。KPMG《2025全球汽車產業高階主管調查報告》揭示了五大關鍵行動要素，這些要素正在決定誰能在未來十年間掌握市場主導權。

## 關鍵發現

**36%**

汽車業高層表示未來三年內，其公司的商業模式、產品或營運會徹底轉變。

**5倍**

汽車業領導者認為顧客滿意度對公司長期獲利能力的重要性，是其他受訪企業的五倍。

**77%**

企業表示，策略聯盟與合作夥伴關係已對業務成長有所貢獻，並可能在未來扮演更重要的角色。

**86%**

原始設備製造商表示他們正在大力投資人工智慧和新興技術。

**68%**

企業正在積極重組其供應鏈(例如：聚焦重點區域或在地化其供應策略)。

5T行動要素 (The Five Ts)，助您從顛覆走向主導



**Spearhead Transformation | 引領轉型**  
重新定義規模、速度和價值對業務的意義

**Master Technology | 掌握技術**  
管理和控制您的數位策略

**Earn Trust | 贏得信任**  
打造即時、以洞察為驅動的顧客營運機制

**Navigate Tensions | 駕馭變局**  
設計您的區域韌性策略

**Thrive Together | 共創成長**  
在競爭者行動前建立完整生態系統

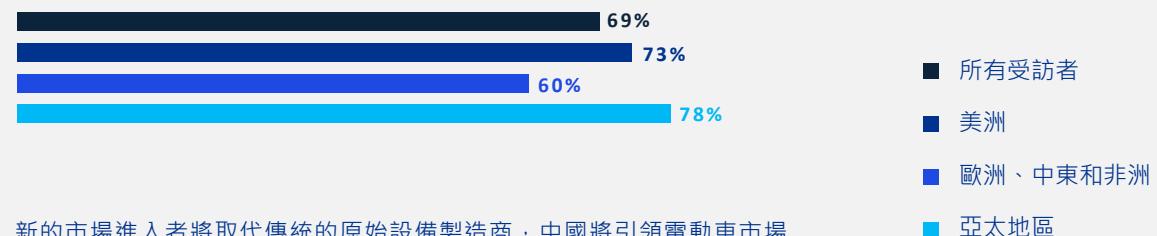
# 介紹

一個不斷變化的產業

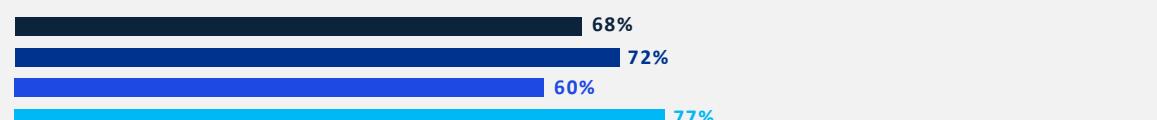
從董事會到展間，汽車業高層正面臨一項嚴峻的事實：轉型已不再是選項，而是必須正視的課題。但他們實際採取了哪些行動？首先，必須認清產業未來發展方向所面臨的高度不確定性。本報告突顯了一項核心矛盾：儘管69%的受訪者預期傳統汽車製造商將迎來復甦，卻也有68%表示，若新進市場的企業成為主導力量，他們也不會感到意外。這樣幾乎對半的結果，凸顯了業界對於誰將主導未來格局的看法深刻分歧。

**圖 1：業界對原始設備製造商的未來看法存在分歧**

傳統汽車製造商將重新展現實力，對抗新興競爭者



新的市場進入者將取代傳統的原始設備製造商，中國將引領電動車市場



問：鑑於汽車生態系的持續演變，您認為這些顛覆性變化在未來五年內發生的可能性有多高？

這項矛盾清楚凸顯出汽車業所面臨的高度不確定性，而這正是多重變革同時發生所造成的效果。

談到顛覆性變革：電氣化、數位化與自動化正在重塑汽車——包括汽車本身的定義、製造方式以及使用方式。同時，地緣政治的不穩定、產能過剩以及法規分歧，也迫使企業重新思考其採購、生產與市場策略。當受訪者被問及哪些因素對產業最具顛覆性時，「永續與供應鏈轉型」以及「技術顛覆」明顯成為最主要的兩大關鍵。

**圖 2：儘管前兩大顛覆性因素在各地區獲得共識，但亞太地區的高階主管意見較為分歧**



問：您認為未來三年內，下列哪些因素將對汽車產業造成最具顛覆性的影響？

# 產業背景

## 供應鏈

預計未來兩年境外採購將減少19%，而近岸採購策略則日益受到重視<sup>1</sup>

## 技術

預計到2030年，受到電氣化、安全性能和資訊娛樂系統的推動，汽車半導體市場規模將達到每年2,000億美元<sup>3</sup>

## ESG

38%汽車產業CEO認為供應鏈減碳是該產業最複雜的ESG挑戰，但永續性越來越被視為創新和競爭優勢的驅動力<sup>2</sup>

## 消費者需求變化

KPMG報告指出，消費者偏好的變化，尤其是向電動車和數位零售的轉變，正在促使汽車製造商調整銷售模式，預計到2030年，高達40%的新車購買者將透過線上管道進行，而這主要由更年輕、精通科技的買家所推動<sup>4</sup>

## 電動車 vs. 燃油車

KPMG估計，到2030年，全球電動車年產量將達到3000萬輛，而燃油車產量預計將在2025年左右達到峰值，並在北美和歐洲以5-8%的複合年成長率下降<sup>5</sup>

## 地緣政治

KPMG的經濟模型預測，全球貿易戰可能導致美國GDP下降1.5%，中國GDP下降1.2%，德國GDP下降0.7%，法國GDP下降0.4%，凸顯了地緣政治分裂帶來的實際經濟風險<sup>7</sup>

## 營運和財務挑戰

從營運角度來看，汽車產業持續面臨供應鏈中斷、勞動力短缺和通膨壓力等挑戰。根據KPMG報告指出，39%的公司仍處於數位化和自動化的早期階段<sup>8</sup>。預計未來幾十年，全球對鋰和鈷等關鍵礦物的需求將增加400%至600%<sup>9</sup>

<sup>1</sup> KPMG, The future of automotive supply chains, 2024

<sup>2</sup> KPMG, Supply chain and auto market growth, 2023

<sup>3</sup> KPMG, The convergence of the technology and automotive sectors, 2022

<sup>4</sup> KPMG, Automakers getting real about the future of mobility, 2024

<sup>5</sup> KPMG, Finding value as ICE melts, 2023

<sup>6</sup> KPMG, Automotive pulse — India, 2025

<sup>7</sup> KPMG, Top geopolitical risks 2025

<sup>8</sup> KPMG, Future readiness monitor, 2025

<sup>9</sup> KPMG, US automotive restructuring trends, 2023

這些顛覆衝擊不僅僅是另一個挑戰，而是全新的局勢，影響深遠、攸關成敗。現在產業競爭仍在起跑階段，誰都有機會，但同時也容不得太多錯誤。

如果我們深入研究數據，就會發現這個假設更加清晰。我們發現，在將永續與供應鏈轉型視為產業主要衝擊的高階主管中，有一半表示他們已充份準備來因應這些挑戰。然而，在認為技術顛覆是主要衝擊之一的高階主管中，只有20%表示覺得自己準備好因應對策。這也是在研究中，高階主管準備度最低的領域之一。

“

汽車產業目前正處於有史以來最動盪的局勢——地緣政治變化、科技飛躍，以及日益增長的政治影響力。我們的重點很明確：必須將合適的產品推向市場，確保長期的財務韌性，並在規模優勢與在地化實力之間取得戰略平衡”

**Thomas Schäfer**  
Volkswagen 品牌執行長暨福斯集團董事會成員

的確，技術準備程度是企業必須面對的最關鍵挑戰，雖然他們正積極導入人工智慧和軟體定義汽車(SDV)等新興技術，但許多企業卻缺乏成功推動這些技術所需的治理架構、整合能力與內部文化。

### 圖 3：關注技術顛覆的汽車公司表示對此準備不足



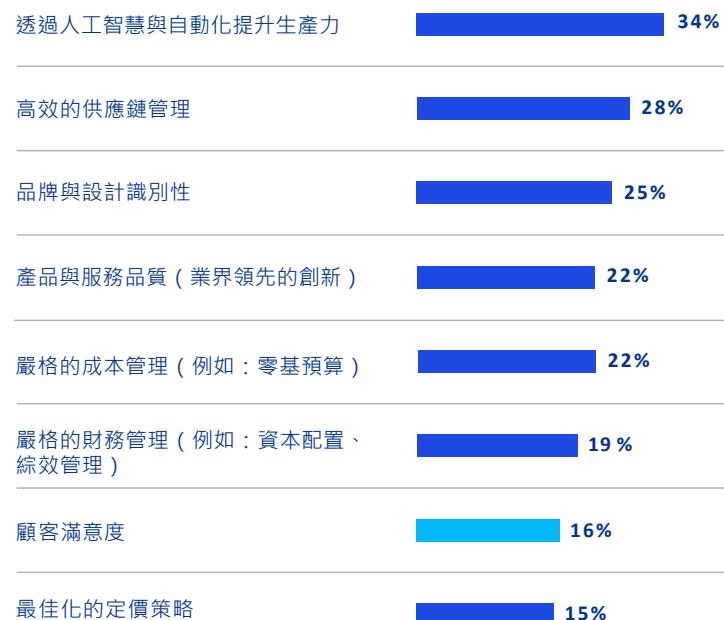
問：您的企業對這項產業顛覆性變化的準備程度如何？以下是選擇『準備充足』的受訪者摘要。這些受訪者是認為該因素對產業最具顛覆性的人。

同時，也有其他議題正在迅速演變。例如：顧客期望——推動企業在各個領域加快速度、提升個人化程度並加強創新。然而，許多公司卻忽略了這一點。他們優先考量的是營運效率與節省短期成本，而非顧客滿意度，只有 16%（請參見圖四）認為顧客滿意度對其長期獲利至關重要。在這個日益數位化且品牌分散的市場中，這樣的忽視可能代價高昂。

汽車產業正經歷一場深刻的轉型，這場變革並非循序漸進，而是迅速且具顛覆性的。新興技術與數位生態系統正根本改變價值創造的方式。同時，全球供應鏈波動、法規壓力，以及顧客期望的轉變，也正挑戰著既有的商業模式。

在這樣的環境下，漸進式的調整已不足以應對。許多市場參與者被迫重新思考其核心策略、組織架構與創新管道。若要保持市場競爭力與相連性，企業必須進行徹底的策略重整——這需要擁抱敏捷性、跨產業合作，以及對未來移動方式的前瞻願景。

圖4：僅有16%的高階主管認為顧客滿意度對長期獲利至關重要，突顯出企業愈加重視生產力與效率。



問：您認為以下哪些面向對貴公司長期獲利最為關鍵？

“

汽車產業目前充滿不確定性與壓力，雖然企業的第一反應往往是削減支出、優化成本，但在充滿挑戰的市場中，企業仍必須持續尋求創新與擴大市占率的方式。那些能同時掌握效率與創新的公司，將能脫穎而出”

Dr. Andreas Ries

KPMG 國際汽車產業全球主管

## 汽車產業轉型的「5T行動要素」

全球汽車產業正被迫適應一個全新的現實。那個成長可預測、供應鏈穩定、創新漸進的時代已經結束，取而代之的是一個充滿風險的局面，此局面由顛覆性科技、動盪的地緣政治、高升的貿易緊張局勢、消費者價值觀的轉變，以及日益激烈的競爭所塑造。

本報告專為汽車業的高階主管與策略領導者所編撰，協助他們在複雜的環境中尋求競爭優勢。無論您是製造商、供應商，或是移動創新者，報告中的洞察皆為您量身打造，幫助您做出果斷且有根據的決策。

在這份報告中，您將看到一份行動藍圖，揭示一群表現突出的企業如何在775位全球高階主管的觀點基礎上，不僅在面對顛覆性變革中生存下來，甚至將其轉化為自身優勢。他們的策略，透過「5T行動要素」呈現，並為未來幾年邁向領導地位提供了清晰的路徑。

### 5T行動要素決定領導者與追隨者的差異

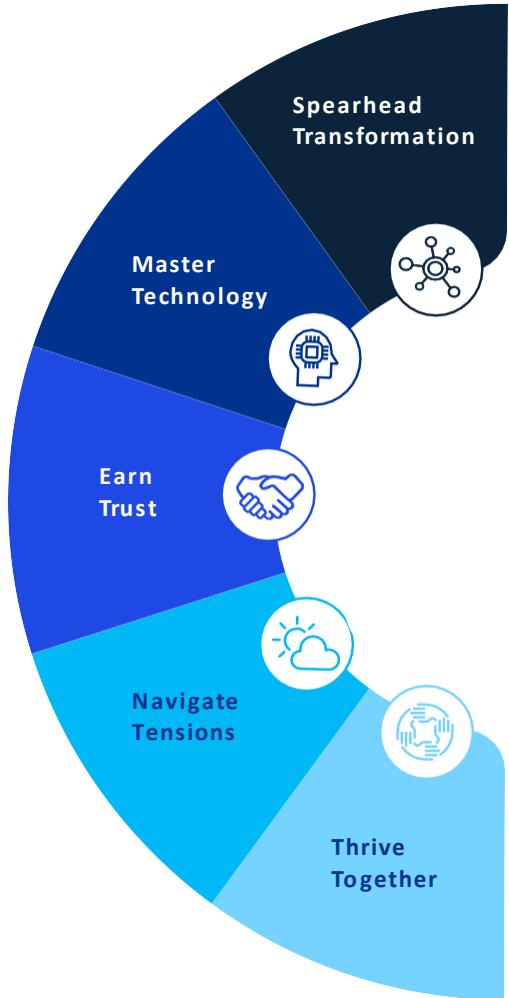
在未來十年的汽車議題中，勝出者不會只靠單一的突破性創新，而是仰賴能夠在多個相互依存的領域中協調推動轉型的能力。在此調查中，有15%的受訪者已經在這方面展現出卓越表現。這些「領先企業」是透過創新、顧客滿意度與營運成果等績效指標的比較分析所

識別出來。他們正有效地導入人工智慧，將顧客洞察融入決策過程，在產品生命週期中跨部門合作，並推動營運在地化。

這些舉措對其業務的影響是驚人的，74%的領先企業表示過去一年已超越其創新目標，而其他受訪者中僅有60%達成。他們在顧客滿意度與營運目標方面也表現更為出色。

他們的成功傳遞出一個強而有力的訊息：只要轉型做得好，就能帶來回報。這也意味著，在未來十年中脫穎而出的企業，未必是規模最大、速度最快或技術最先進的，而是那些在領導力、文化與執行力方面，最能與劇烈變革的產業現實保持一致的企業。

「5T行動要素」是透過《2025全球汽車產業高階主管調查報告》中表現最突出的15%企業進行比較分析所建立的。我們分析了這些企業的行為與策略，並透過與高階主管的深度訪談加以驗證，從中識別出五項能讓他們脫穎而出的關鍵行動要素。



## 5T行動要素：塑造未來移動的實用藍圖

5T行動要素：轉型（Transformation）、科技（Technology）、信任（Trust）、張力（Tensions）與共融（Togetherness）——並非抽象的概念主題。它們是以實證為基礎的關鍵要素，從表現卓越者的行為中萃取而出，並經由高階主管的洞察加以驗證。研究顯示，要在充滿顛覆性的環境中持續保持卓越表現，必須在五個關鍵領域中具備高度掌握力；每個領域都是建立競爭優勢的槓桿。

以下為五T行動要素：

-  **Spearhead Transformation | 引領轉型**
-  **Master Technology | 掌握技術**
-  **Earn Trust | 贏得信任**
-  **Navigate Tensions | 駕馭變局**
-  **Thrive Together | 共創成長**

除了此調查數據外，這些關鍵要素也參考了最新的經濟、科技與地緣政治訊號。綜合來看，「5T行動要素」為汽車業提供了一條清晰的路徑，讓他們能夠主動塑造未來的移動趨勢，而不只是被動地在其中求生存。

# 領導者與眾不同之處是什麼？

根據近一世紀以來，KPMG專家對全球原始設備製造商與一級供應商所進行的審計與諮詢經驗，我們觀察到最成功的轉型並非被動應對，而是精心建構的。「5T行動要素」不僅是一個架構，更是一套在規則被重寫時，如何引領改變的藍圖。

# 5T行動要素

# 引領轉型 Spearhead Transformation



## 關鍵摘要

汽車市場的規則已經轉變。在一個飽和且波動劇烈的市場中，汽車產業目標不再是成為最大，而是成為獲利成長的領導者。汽車業的高階主管必須放下過去對績效的傳統定義，改以更精準、更具策略性的方式來追求長期的商業成功。此外，產業中正有一項因素發生改變，即上市速度。中國的原始設備製造商在這方面是先驅，開發週期已縮短至不到25個月，並且這個目標將成為整個產業的新標準。

“

我認為我們正走向一個產業自然整合的局面，而能夠從中受益的，將是那些處於優勢地位的企業”

**Paul Farrell**

BorgWarner 執行副總裁暨首席策略長

圖5：企業組織如何看待未來三年產業將發生重大轉變？

徹底轉型 — 我們的商業模式、產品或營運方式將會有根本性的改變

比以往更強大 — 我們的商業模式與產品將維持不變，但我們預期未來的市場地位將優於今日

影響有限 — 對我們業務的衝擊將非常有限

■ 其他受訪者 ■ 企業領導者 ■ 全部受訪者

問：請選擇最能描述您預期這些產業變革在未來三年內對貴公司影響的敘述。我們公司將會是...

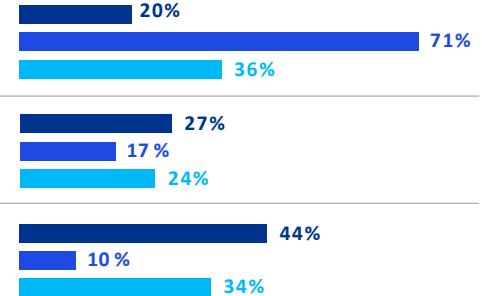
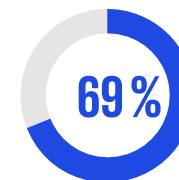
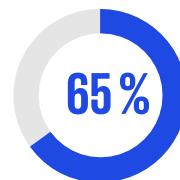


圖6：多數高階主管預測，原始設備製造商與供應商的數量將在本世紀末前呈現下降趨勢



原始設備製造商整合將導致汽車製造商數量減少



供應商整合將減少供應商數量

問：鑑於汽車產業生態系的變化，以下這些產業變革在未來五年內發生的可能性有多高？— 可能發生

# 掌握技術 Master Technology



## 關鍵摘要

在當今的汽車產業中，科技和人工智慧已不再是差異化關鍵，而是先決條件。未能掌控數位基礎設施的公司將面臨落後的風險。如今，數位化程度則是決定差異化、可靠性和成效的立基點。

然而，掌控至關重要：若缺乏明確的所有權、文化上的一致性與健全的治理機制，科技將不再是競爭優勢，反而可能成為負擔。

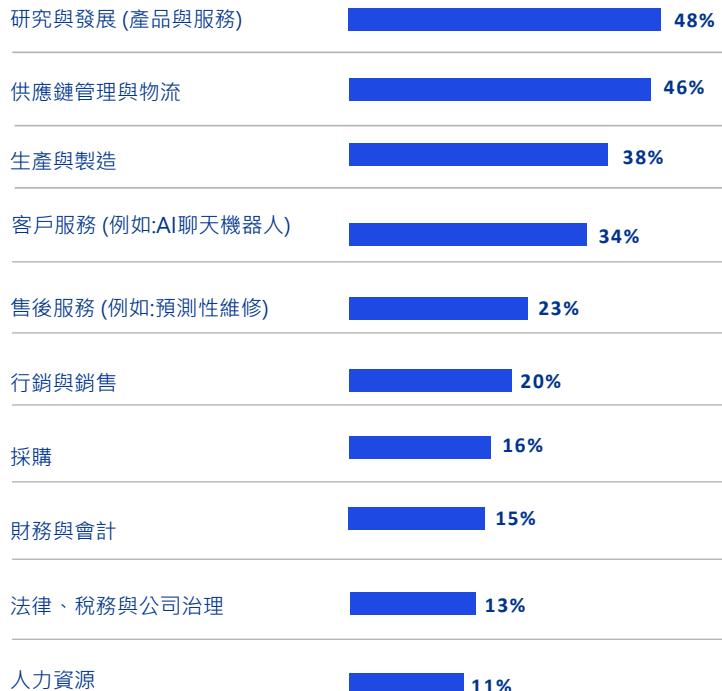
這不僅是為了製造更好的汽車，更關乎提升產業能力、思維模式和合作關係，以定義汽車業數位化的未來。

“

多年來將核心技術外包，雖然幫助了傳統車廠擴大規模，但也犧牲了深層技術專業。隨著軟體定義車輛與AI驅動的開發重塑產業格局，這種依賴正逐漸成為策略上的負擔。如今，創新的速度取決於你能掌控什麼，而不是你能購買什麼”

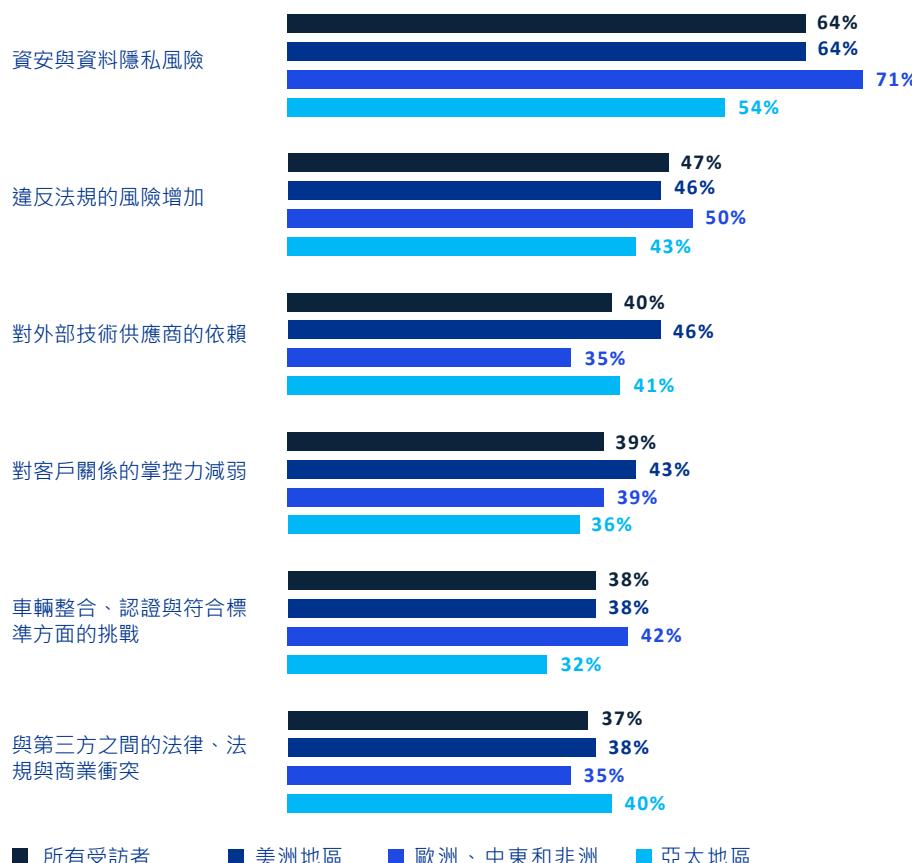
**Bernhard Lang**  
KPMG德國合夥人

圖 7：高階主管預期研發與供應鏈將最能受惠於 AI 在生產力與成本上所帶來的影響



問：在您的業務中，人工智慧在哪些領域能透過提升生產力和 / 或降低成本，帶來最大的效益？

圖 8：供應商與科技合作夥伴的網絡持續擴展，推動資安發展。



問：隨著軟體定義汽車(SDV)的興起，車輛連網程度日益提升，參與生產流程的供應商與科技合作夥伴數量也不斷增加。對於供應商／合作夥伴增加所可能帶來的以下影響，您有多擔心？( 擔心 / 非常擔心 )

## 從外包到自有

近年來，許多原始設備製造商與一級供應商與外部組織合作，以加速其數位能力的發展。根據我們研究中的高階主管意見，這類合作被列為達成業務成功的三大關鍵夥伴關係之一。

然而，過度外包可能成為一項風險。儘管如此，原始設備製造商並不需要所有技術都自行開發，但他們必須有明確的策略，釐清哪些技術應該自有、哪些可以共同開發，以及哪些可以外包。與顧客信任密切相關的關鍵系統，例如車輛安全、空中下載技術以及駕駛輔助功能，應越來越多地由原始設備製造商內部掌控。

高階主管也表示認同。他們認為，像是緊急救援與保養提醒等安全與資安功能，應由原始設備製造商掌控，而非交由科技公司處理。

“

安全性如今已成為優先考量事項；隨著汽車日益軟體化和自動化，網路攻擊的風險也隨之增加，這不僅會帶來嚴重的安全隱憂，還會威脅到客戶的信任。此外，資料外洩還可能造成財務和聲譽損失等深遠影響”

**Richard van der Meer**  
Nissan AMIEO 首席資訊長

# 贏得信任 Earn Trust



## 關鍵摘要

在品牌忠誠度脆弱、數位顛覆者不斷增加的市場中，顧客洞察已不再是可有可無的一而是競爭優勢的關鍵基礎。隨著品牌、生態系統和電動車挑戰者的激增，只有深刻理解客戶的企業才能贏得信任、建立忠誠並保持競爭力。

模糊不清的策略已不再適用，精準才是關鍵。未來的成功，很可能取決於企業是否具備將即時洞察轉化為個人化體驗、彈性服務與產品創新的能力。在軟體定義車輛與連網移動的時代，了解顧客不再只是行銷部門的職責，而是攸關設計、開發與交付流程的策略核心。

“

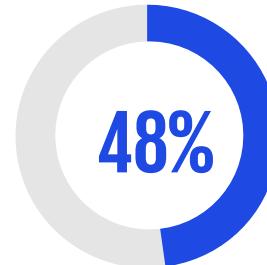
將客戶重新置於核心策略的思維正在重塑汽車業，商業模式必須隨著顧客生命週期演進與調整，以滿足日益重視連結性、安全性，以及資訊娛樂需求的目標族群的期待”

**Megumu Komikado**  
KPMG日本 汽車產業負責人

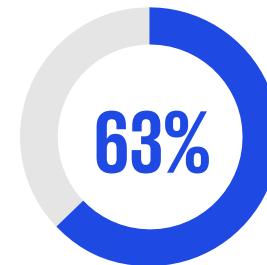


© 2025 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

圖9：領先企業評估長期獲利關鍵

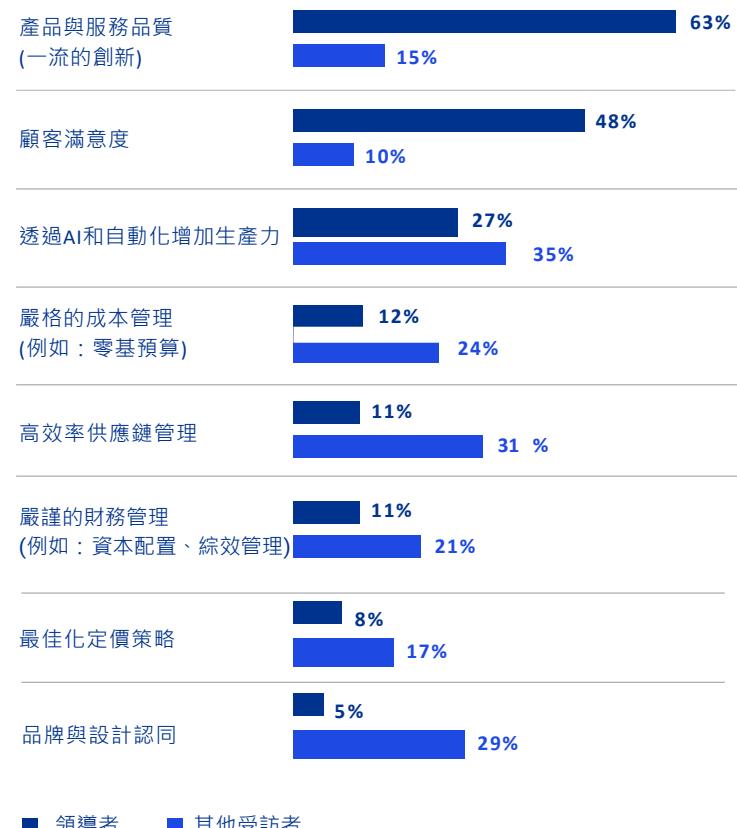


領先企業表示客戶滿意度對公司的長期獲利能力至關重要，而其餘受訪者中只有 10% 如此認為。



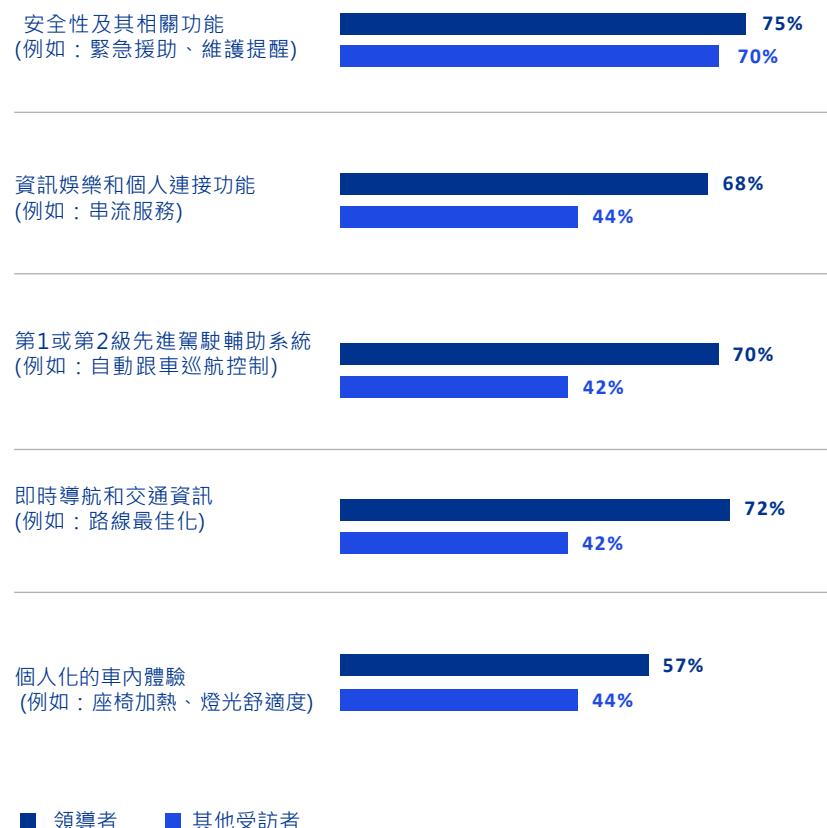
領先企業表示產品和服務品質對於長期獲利至關重要，而其他公司中只有 15 %的人表示認同。

圖 1 0：領先企業專注於產品與服務品質，以及顧客滿意度



問：哪些面向對貴公司的長期獲利能力最為關鍵？

圖 1 1：領先企業對於顧客願意付費使用的功能有更清楚的認知



問：根據您的理解，顧客如何看待以下車內功能的價值？請指出顧客是否願意為這些功能付費

# 駕馭變局 Navigate Tensions



## 關鍵摘要

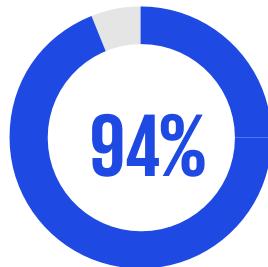
汽車供應鏈曾經只是靜默的幕後單位，如今卻成為董事會關注的議題——攸關企業策略、成本、聲譽與成長。在地緣政治分裂、貿易爭端與法規變動頻繁的時代，地理位置已成為策略的一部分。能夠掌握區域韌性的企業，將更有能力在分裂的世界中前行。對汽車製造商與供應商而言，這意味著必須重新思考過去對全球整合的既定假設。曾經奏效的模式，例如集中式生產、即時物流與全球採購——在充滿關稅、制裁與區域產業政策的世界中，可能已不再可行。

### 供應鏈準備程度驅動企業績效

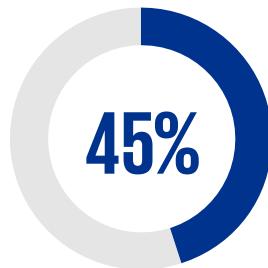
企業高層認為，永續發展與供應鏈轉型將是未來三年最具顛覆性的挑戰。研究顯示，供應鏈的準備程度是企業競爭力的關鍵。在那些認為自己「準備充足」的企業中，有高達94%表示其獲利超越目標；相較之下，準備不足的企業只有45%達成這樣的成果。此外，準備充分的企業對貿易戰的擔憂也較低（僅14%，而準備不足者高達61%），顯示他們在策略上更具掌控力。

圖12：表示已為供應鏈中斷與永續轉型做好充分準備的企業，更有可能超越獲利目標。

超越獲利目標的公司表示：



企業認為自己已為供應鏈中斷與永續轉型做好充分準備



企業認為自己在應對供應鏈中斷與永續轉型仍準備不足

問：在過去一年，您的企業在以下目標的表現如何？（選擇「超前達標」者）

## 全球產業走向在地化

許多汽車產業正轉向在地化策略，以降低關稅風險、運輸成本、提升法規遵循能力，並加快反應速度。依此研究，有68%的企業（其中包括81%的領先企業）正積極透過「近岸外包」（near-shoring）、「友岸外包」（friend-shoring）以及「在地生產供在地使用」（local-for-local）等策略，重組其供應鏈。另有25%的企業也計劃採取相同做法。

根據KPMG國際汽車產業全球主管Andreas Ries的說法，未來的供應鏈策略不只是建立在地工廠，而是打造完整的在地生態系統。他指出：「重點將轉向縮短價值鏈各環節之間的距離，並建立整合性的區域網絡。這並非全新概念，但新的趨勢是企業將嘗試在地化整個供應商體系。」

然而，在地化營運並不容易，往往需要深度重整供應商基礎、建立新夥伴關係或進行併購、重複建置區域能力，以及謹慎的長期資本規劃。

在這方面，數據與科技將扮演關鍵角色。隨著原始設備製造商與供應商在地化其商業模式，AI驅動的生產力將有助於抵銷回流生產所帶來的較高人力成本；而以數據為基礎的數位供應鏈解決方案，則能促進即時追蹤、需求預測與智慧庫存管理。76%的企業高層表示，數據與科技將是未來供應鏈策略中的重要元素。

圖13：超過三分之二的企業已經實施，或正準備實施近岸外包、友岸外包或在地生產供在地使用的策略

策略聯盟與合作夥伴關係



供應鏈重整（包含近岸外包、友岸外包與在地化策略）



產品服務多樣化



技術去連結化（例如：美歐市場排除亞洲晶片車款）



區域性保護措施（例如：限制跨境生產）



業務分割或首次公開募股（IPO）



撤出特定市場或出售當地業務



問：面對日益升高的貿易戰與去全球化趨勢，您的企業在以下策略行動上的可能性有多高？（已採取行動，或目前正在執行）

# 共創成長 Thrive Together



## 關鍵摘要

汽車產業的未來將由那些懂得何時領導、何時合作，以及如何在網絡中創造價值的企業所塑造。未來的領導者不僅要「打造」，更要「協調」。成功的關鍵不在於掌控供應鏈，而是能夠協調整個生態系統。在電動化、數位化與地緣政治緊張所定義的產業環境中，合作將成為競爭優勢。能夠整合多元利害關係人——從科技供應商、能源公司，到監管機構與移動平台——並建立敏捷且具使命導向的生態系統者，將成為最終的贏家。

### 從競爭到協同：策略上的轉變

過去，汽車業的商業模式以垂直整合與品牌主導為核心。原始設備製造商在製造效率與設計上競爭，供應商依照規格交付，科技合作夥伴則只是附加角色。如今這種模式正在瓦解，最具有前瞻性的汽車企業正從「建造者」轉型為「協調者」，透過跨產業合作來整合多元能力。這項轉變並非秘密。91%的企業高層表示，到2030年汽車產業將與其他產業有更深的融合。合作已不再是選項，而是基礎。77%的企業表示，策略聯盟與合作關係已經或將對業務成長產生重要影響。領先企業更傾向這樣認為，且在更多業務領域中運用合作模式。最成功的合作關係建立在彼此的優勢之上，因此汽車企業需要尋找具互補能力的夥伴，同時持續強化自身實力。

圖14：領先企業正在更廣泛的業務領域中展開合作

專注於研發和創新的合作夥伴關係  
(例如：先進駕駛解決方案)



供應鏈聯盟  
(例如：材料供應商、製造商)



與技術提供者合作  
(例如：人工智慧和軟體公司)



與網路安全供應商合作  
(例如：資料保護)



電動車生態系統內的合作  
(例如：公私合作、充電網絡)



循環經濟中的合作  
(例如：回收利用公司)



區域聯盟  
(例如：中國、印度)



問：哪些類型的策略夥伴關係和聯盟（即與其他公司合作共享資源和推動創新）對貴公司未來三年的成功至關重要？

## 共同創造，而非僅僅整合

要釋放以生態系為驅動的創新潛力，合作必須超越表面層級的夥伴關係，讓雙方都能投入、協作並共同學習。

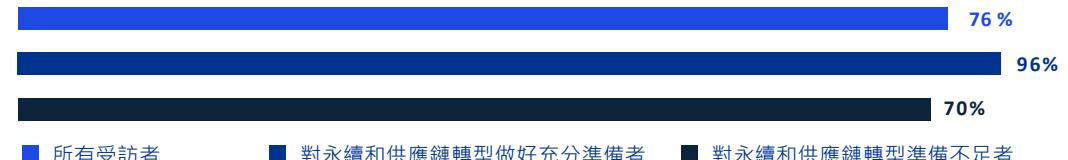
這意味著：

- 共同開發產品（例如：車輛平台、自動駕駛技術）
- 採取風險共擔與收益共享模式的合資企業
- 共同制定標準（例如：充電協議、資料格式）
- 能夠連結新創生態系的創新實驗室或加速器

這也意味著需要建立能夠應對速度、彈性與複雜性的治理架構。傳統的採購或共同開發協議通常不夠彈性。

圖15：夥伴關係是企業供應鏈韌性的關鍵，在永續與供應鏈轉型方面「準備充足」的企業，表示他們更有可能仰賴夥伴關係。

我們比以往更加仰賴策略聯盟與合作夥伴關係。



問：以下哪些敘述目前適用於您的企業？



# 區域洞察

各區域汽車產業領導人對「5T行動要素」的看法

# 亞太地區



**Norbert Meyring**  
亞太區域汽車產業負責人  
KPMG 中國



## 引領轉型：

中國汽車產業正在快速發展，焦點從產量轉向價值，並優先重視技術、設計與用戶體驗。儘管中國在電動車普及率和成本效益方面居全球領先地位，但市場飽和卻引發了激烈的價格戰，擠壓利潤空間，並推動了品牌差異化和全球擴張。相較之下，日本與韓國仍以混合動力車為主，並對氫能車抱持戰略興趣，但受限於基礎設施不足、消費者保守心態及電動車成本高昂，其普及速度相對緩慢。在東南亞，包括新加坡、泰國、越南與印尼等地，正逐漸崛起為未來電動車的成長重鎮。儘管中國品牌在當地享有稅收優惠並進行在地生產，但高價格、充電設施不足，以及民眾對二輪車與公共交通的依賴，仍是推動電動車普及的主要挑戰。



## 掌握技術：

「中國的汽車原廠在技術整合方面領先業界」。在數位車輛的第一波熱潮中，許多車廠曾嘗試建立內部技術部門，但最終失敗。他們很快就意識到需要建立策略性合作夥伴關係。在亞太地區，創新本來就是汽車原廠文化的核心，因此技術整合對他們來說，比西方競爭對手更為自然。



## 贏得信任：

儘管消費者對自動駕駛和智慧網路等先進汽車技術的興趣日益濃厚，但整體市場的品牌忠誠度仍然相對薄弱。激烈的市場競爭與頻繁的價格促銷進一步加劇了這一趨勢，削弱了消費者對長期價值的認知，也侵蝕了他們對售後服務可靠性的信任。



## 駕馭變局：

在地緣政治緊張、局勢升溫的背景下，中國汽車製造商正透過更快速、精簡且高度整合的營運方式來優化供應鏈。這不僅提升了韌性與成本效益，也使其能夠更靈活地拓展全球市場，並引領亞太地區的轉型步伐。



## 共創成長：

中國汽車製造商越來越多地與外國品牌及科技公司合作，以推動電動車、自動駕駛與智慧移動領域的創新。這些靈活、以專案為基礎的合作模式，使其能迅速進入市場。相較之下，日本與韓國則偏好長期且結構化的合作關係，隨著智慧移動趨勢的興起，他們也逐漸展開更多以科技為導向的合作。與中國相比，這些合作模式仍較為謹慎，但在整個亞太地區的戰略重要性正逐漸提升。

# 美洲



**Leonard LaRocca**  
美洲區域汽車產業負責人  
KPMG美國



## 引領轉型：

美國汽車產業正面臨多重波動挑戰，例如關稅影響、車輛價格創新高、通貨膨脹、電動車的投資與普及與市場轉變等，促使汽車製造商和供應商重新思考其商業模式。傳統的汽車產業運作方式已不再適用，各大企業正尋求徹底轉型的途徑。首先從內部著手，透過人工智慧、機器學習與數據分析來降低成本、提升效能並縮短開發週期。同時，也在執行更複雜的策略合作與併購計畫。隨著多重波動成為推動劇烈變革的力量，汽車原廠與供應商必須以全新方式做出回應。



## 掌握技術：

美國汽車產業在新興技術領域，特別是自動駕駛方面，居於全球領先地位。美國企業在推動自動駕駛計程車方面扮演先驅角色，並已在部分市場導入叫車式服務。這項技術領先為智慧移動開啟了一個巨大潛力的新市場。



## 贏得信任：

消費者對自動駕駛與智慧聯網等先進技術的接受度日益提高。在這個瞬息萬變的環境中，汽車製造商必須超越產品創新，透過透明度、顧客體驗與永續發展來建立信任，而這些因素對於維持品牌忠誠度與在市場中脫穎而出，同樣至關重要。



## 駕馭變局：

美國汽車製造商正將供應鏈韌性與永續性視為策略重點。為了應對全球波動、供應中斷及成本上升等挑戰，企業正透過預測分析與統一資料平台來強化端到端的可視性。貨運整合與近岸外包也日益受到重視，以縮短延遲並提升效率。



## 共創成長：

許多公司不再追求大規模合併，而是選擇更靈活、更以價值為導向的合作，尤其是與科技公司和能源供應商的合作。這些合作關係將能夠加速創新速度，共擔風險，並獲得新的能力。

# 歐洲



**Nicolas Nowicki**  
歐洲、中東與非洲區域  
汽車產業負責人  
KPMG 法國



## 引領轉型：

歐洲汽車產業正處於劇烈轉型的階段。其中一項核心挑戰是，業者必須同時在電動車技術上進行大量投資，並在尚未明確的過渡期間內，維持具吸引力的燃油車款與油電混合車款，以符合現階段消費者的需求。這種雙軌策略不僅會消耗大量的資金和營運資源，還會使長期規劃和預測日益複雜。同時，該產業面臨日益巨大的壓力，不僅要加速數位轉型，又要實現永續發展目標。這需要在新的生產技術、軟體技能和綠色基礎設施方面進行大量投資。隨著全球競爭加劇，歐洲製造商必須在創新與成本效益之間取得平衡，同時也要保持合規性並贏得客戶信任。



## 掌握技術：

歐洲的原始設備製造商正逐步從試點計畫轉向策略性地導入人工智慧，並愈加重視在整個員工體系中普及AI應用工具，以釋放更廣泛的生產力效益。歐洲的人工智慧使用受到《歐盟人工智慧法規》的監管。該法規對人工智慧的透明度、安全性和倫理使用提出了嚴格的要求。



## 贏得信任：

為了維持信任並培養長期忠誠度，汽車製造商必須超越單純的銷售行為。在當今以體驗為導向的市場中，消費者期望汽車品牌能提供如同科技或零售業的個人化與便利性功能。若無法滿足這些期望，企業將面臨在下一代消費者眼中失去吸引力的風險。



## 駕馭變局：

為應對近期全球動盪和不斷加劇的地緣政治緊張局勢，歐盟在其集體動員中邁出了新的一步。歐盟目前明確推動自給自足與區域採購，特別是在電池生產等關鍵領域。歐盟執行委員會的行動計畫支持國內製造，鼓勵對本地供應鏈的投資，並強化電池生態系統，以減少對外部供應商的依賴。



## 共創成長：

在歐洲，企業聯盟不僅僅是為了擴大規模，更是為了打造支持永續移動、自駕技術與連網服務的生態系統。與其他地區偏向獨立策略的做法不同，歐洲的模式強調相互依賴，並鼓勵集體創新。

# 建議

從使命到行動：2026領導方針

## 5T行動要素：汽車業領導者的新策略藍圖



### 引領轉型 Spearhead Transformation

重新定義規模、速度和價值對業務的意義

- 為競爭而精簡
- 重新定義投資報酬指標
- 以人工智能加速發展
- 為整併做好準備
- 清晰傳達轉型方向

從

追求最大量

到

聚焦價值效率



### 掌握技術 Master Technology

管理和控制您的數位策略

- 定義數位控管區域
- 加強技術夥伴治理
- 建構敏捷營運模式
- 投注於誠信和透明度
- 縮小文化差距

從

被動採用科技

到

主動掌握數位主導權



### 贏得信任 Earn Trust

打造即時、以洞察為驅動的顧客營運機制

- 以顧客洞察為策略核心
- 描繪並加強數位旅程
- 以負責任與透明的方式使用數據
- 將研發連結至真實偏好
- 考慮顧客終身價值

從

對顧客的假設

到

以數據為基礎的深度理解與設計



### 駕馭變局 Navigate Tensions

設計您的區域韌性策略

- 在關鍵地區進行在地化
- 即時掌握風險曝險地圖
- 保持對監管的警覺性以使用數據
- 永續思維設計策略
- 為下一次衝擊進行情境規劃

從

一體適用的供應鏈模式

到

在地化、降低風險的營運模式



### 共創成長 Thrive Together

在競爭者行動前建立完整生態系統

- 盤點合作缺口
- 制定生態系策略
- 重新思考治理與文化
- 投資於關係資本
- 共同制定產業標準

從

全面掌控技術架構

到

整合策略性合作夥伴

# Contact us



吳俊源 Eric Wu

工業產業主持會計師

審計部 執業會計師

T +886 2 8101 6666 ext.06748

E [ewu3@kpmg.com.tw](mailto:ewu3@kpmg.com.tw)



陳其愷 Kyle Chen

工業產業主持人

顧問部 執行副總經理

T +886 2 8101 6666 ext.08703

E [kylechen@kpmg.com.tw](mailto:kylechen@kpmg.com.tw)



© 2025 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

Document Classification: KPMG Public



本文所提及之一部分或全部服務，依相關獨立性規範，可能無法對KPMG之審計客戶及其關係企業提供服務。  
Some or all of the services described herein may not be permissible for KPMG audit clients and their affiliates or related entities.



[kpmg.com/tw](http://kpmg.com/tw)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

© 2025 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

**Document Classification: KPMG Public**