

汽车“新四化”背景下的零部件企业战略定位转型研究

——以H公司为例

娄俊伟

(华东理工大学商学院, 上海 200237)

摘要: 汽车零部件行业作为汽车产业链中的重要组成部分, 其行业与产业链的发展不仅与整车发展息息相关, 而且其重要意义从某种程度上还甚至高于整车制造业。本文以一家传统汽车变速箱部件企业H公司为例, 结合企业历史演变、战略定位现状分析。根据企业内部的优势和劣势, 结合企业所面临的外部的机会和威胁, 得出企业战略定位转型的备选方案。最终确定要把H公司从现有单纯依靠离合器一个主营产品汽车零部件供应商, 转型定位为面向多种变速箱部件和电动汽车传动部件的全方位汽车零部件供应, 顺应汽车“新四化”的发展趋势, 实现可持续发展。

关键词: 战略定位转型; 竞争战略; 变革

中图分类号: F426.471; F274

文献标识码: A

DOI: 10.12230/j.issn.2095-6657.2024.02.047

以“电动化、智能化、网联化、共享化”为代表的新兴行业变局正深深影响到传统汽车行业和汽车零部件行业。作为传统能源汽车相关的零部件企业, 急需通过战略定位转型来带动企业走出一条新的发展道路。

1 战略定位转型的相关文献

战略转型是近几十年来战略管理中的热门学科, 发源于上世纪六十年代的西方学术界。Ansoff在企业战略中首次对于战略转型做出了明确定义: 战略转型是企业对产品、服务、经营领域及其组合的再调整、再配置和更新^[1]。Levy和Mery认为战略转型时企业经营出现问题, 必须对企业的使命目标、组织和架构做出重大变化^[2]。Ginsberg指出战略转型包括内容和决策程序, 内容上的转型是针对产品和市场的竞争性决策的改变, 决策程序则包括了在企业文化、正式的管理体系以及在组织结构上的转型^[3]。Barbra和Philippe认为企业战略转型是通过战略转型的过程, 重新界定企业使命与建立竞争能力, 应对环境变动, 掌握市场先机, 进而维持一个长期竞争优势的过程^[4]。曹振华指出转型战略指的就是企业为了重新构建竞争优势, 基于产业特质, 审视外在竞争环境变化以及企业所具备的战略资源基础, 通过产业选择的调整及经营模

型的改变而制订战略^[5]。唐健雄认为战略转型在实质上是企业为适应动态环境的变化, 重新整合企业自身的资源, 在战略内容或形态发生状态上发生根本性变革, 以此来谋求企业生存和发展的竞争优势的过程^[6]。唐孝文等认为, 战略转型是企业为了实现可持续发展或经营环境发生重大变化、经营管理面临关键转折的情况下, 对自身战略进行方向性调整并通过组织构成要素及要素间关系的变动, 使企业能够适应环境变化或克服经营危机的过程^[7]。

战略转型方案如上文所述, 是指企业针对复杂的内外部环境做出的相应措施, 而其核心和基础是竞争战略的相关理论和工具。波特提出了竞争战略这一开创性的理论, 从行业结构的层面分析企业所处的竞争环境作为战略分析的起点, 利用“五力模型”对企业所处的行业结构进行分析与验证, 阐明其为决定企业在其行业竞争的强度和盈利能力的重要因素, 进而提出了三种通用竞争战略, 同时针对不同阶段的企业竞争战略提出了有益的方案^[8]。

战略定位方面, 特劳特首次提出了“定位”观念在商业社会中的作用和意义^[9]。里斯和特劳特系统总结了几十年在美国商业社会中对于定位的研究, 提出了市场营销过程中的定位四步法, 为企业在商业竞争环境中明确市场定位和取得

竞争优势提出了明确方案和路径^[10]。波特提出战略的本质是在经营活动中选择不同于竞争对手的运营活动或者活动实施方式。同时,强调了战略就是创造一种独特、有利的定位的观点,第一次把定位从市场营销学中的概念引入到了战略管理范畴之中^[11]。

2 H公司的战略定位现状分析

2.1 H公司历史演变和基本情况

H公司的历史可以追溯到1938年,是一家私营离合器修理厂,主要为当时上海滩众多进口汽车维修和更换汽车离合器。1987年,H公司引进德国Z公司技术,1989年正式获得上海大众“桑塔纳”轿车的技术认可及配套资格。2002年H公司的母公司S集团和德国Z公司各出资50%,通过引进Z公司的技术和资金,在原H公司基础上组建了中德合资公司,也因此成为国内最大的离合器生产企业,国内市场占有率常年保持第一。

合资合作的背后隐藏着重大的隐忧。第一,中德双方股东对于公司未来发展定位存在着显著的分歧。第二,因为上述股东双方之间的分歧,H公司失去了上海通用全新一代变速箱匹配的液力变矩器项目定点,自此彻底失去了国内最重要的液力变矩器客户的业务。第三,中国消费者对于自动挡汽车的需求的与日俱增,手动挡汽车占中国乘用车的比例大幅下降,虽然H公司离合器市场占有率还在上升,但市场需求的转变使得公司总体销售收入仍裹足不前。

2020年,出于股东双方公司各自战略发展的需求和上述根本性分歧,Z公司将其拥有的H公司50%的股权转让给S集团下属公司。公司股权转让完成后,H公司重新回归全资国有企业身份。

2.2 企业战略定位现状分析

2018年开始,随着自动挡车型在中国汽车市场销售占比的不断提升,离合器业务在中国汽车市场的前装OEM占比不断下降,导致企业目前的客户结构也严重依赖于市场上对于离合器业务需求较大的上汽通用五菱、江铃汽车等传统客户。同时,由于受原合作方的技术限制,H公司目前几乎100%的离合器业务集中在乘用车领域,并未涉及商用车业务,这又进一步限

制了企业的客户拓展。

2.3 内部环境优劣势分析

H公司本身的生产能力集中在离合器生产的相关环节,具备全过程生产能力。针对液力变矩器、湿式双离合产品,随着相关产品停产,设备也已做处理,目前企业已经不具备相关生产能力。对限扭减振器产品而言,H公司现有的离合器生产设备绝大部分可以满足需求,但需要补充专用设备,同时对现有生产线的信息化系统做进一步改造升级,以满足未来智能制造的需求。在EPL电子驻车锁领域,是H公司制造空白项,需要根据产品开发情况,适时建立机电一体化产品的生产能力和产线,满足未来发展需求。

根据上述分析,H公司主要有以下优势。(1)研发能力与开发基础强。(2)具备快速拓展业务领域的的能力。(3)管理团队和核心团队能力较强。(4)股东方支持企业转型。

同时,H公司主要有以下劣势。(1)除离合器外其他新产品缺乏量产经验。(2)湿式双离合产品能力薄弱。(3)当前企业经营情况较为困难,无法支持后续全面开展投资活动与产品转型。(4)电子控制方面知识和能力不足。

2.4 外部环境优劣势分析

当前,世界汽车工业正处于汽车百年未有过的变革时代,新能源汽车的异军突起和市场渗透率不断提升。欧盟、美国、日本和中国等全球主要汽车产业大国相继出台了越来越严格的排放控制措施和目标。2021年中国车市也结束了2018年以来的三年负增长态势,重新恢复增长。2021年中国新能源汽车销量为352.1万辆,相比2020年增长1.6倍,连续7年位居全球第一。在汽车消费领域,随着环保意识和低碳绿色理念的不断深入人心,以及中国政府对于新能源汽车的补贴和优惠政策,越来越多的普通消费者青睐于新能源汽车的购买,中国汽车市场已经成为世界上最大的新能源汽车消费市场。

一方面,汽车从发明至今已有百年历史,针对自动变速箱的主流脱开技术方案,包含有CVT和AT变速箱对应的液力变矩器产品,DCT/DSG变速箱对应的湿式双离合器等。另一方面,丰田汽车在上世纪七十年代在北美市场第一次推出Prius混合动力汽车和其对应的THS混合动力系统。在中国市场,比亚迪汽车作为国内新能源汽车的龙头,一直以来把混动作为其除

电动外最重要技术路线。如同 THS 系统一样,上述混动系统无一例外都会使用限扭减振器作为其核心部件。在电动汽车领域,汽车动力脱开和控制功能会以其他部件形式继续存在,比如 EPL 电子驻车锁、EPB 电子控制驻车装置等。

综上所述,对于 H 公司来说,可以预见以下机会。(1) 离合器业务在商用车和售后市场机会。(2) 液力变矩器或湿式双离合器市场的机会。(3) 混动限扭减振器业务机会。(4) EPL 电子驻车锁和其他电动汽车业务机会。

与之对应的,也可以识别到 H 公司所面临的威胁如下。(1) 离合器业务高于预期下滑导致失去转型空间。(2) 国内竞争对手先发导致失去液力变矩器或湿式双离合器业务机会。(3) 限扭减振器无法建立技术优势导致陷入价格战。(4) EPL 电子驻车锁开发失败并无法找到其他电动汽车产品载体。

3 H 公司战略定位转型方案设计

3.1 战略定位转型的总体思路和方案

H 公司应基于自身优劣势,顺应外部环境机会和风险,积极转型现有产品型谱,建立与未来行业发展方向一致的全新产品型谱。具体而言,要从现有单纯依靠离合器一个主营产品的汽车零部件供应商,转型定位为面向多种变速箱部件和电动汽车传动部件的全方位汽车零部件供应商,实现企业的可持续性发展和稳定增长。

3.2 战略定位转型方案和目标

基于内外部环境分析和 SWOT 举证分析,结合 H 公司的产品在市场及产业链中的需求和价值分析得出 H 公司从现有的单一面对手动挡汽车的离合器业务定位转型为覆盖手动挡汽车离合器业务、自动挡汽车液力变矩器业务、混合动力汽车限扭减振器业务和电动汽车 EPL 电子驻车锁业务的全品类零部件供应商。

与此同时,针对上述定位转型后的产品型谱,根据前述分析,H 公司要同步做好市场层面的定位转型。

3.3 主要战略任务

研发战略方面,H 公司应利用过去几十年的技术积累,短期内重点放在液力变矩器产品开发上,尽快突破集团内液力变矩器二点产品开发,争取与外资零部件竞争对手相比,实现在

质量、成本上的综合竞争优势。借由 EPL 电子驻车锁的开发,使用内外部资源,锻炼自身在电子产品上的系统集成能力,为后续业外市场开拓奠定基础。

制造战略方面,根据 H 公司的战略定位转型的总体方案,H 公司应在确保质量的前提下,以效率为抓手,建立相对主要同行竞争对手的成本优势。针对液力变矩器产品,要投资世界一流的生产线,目标在产线设计节拍上要达到 60 台套/小时的目标,挑战 65 台套/小时。

营销战略方面,H 公司战略定位转型后,其主要产品仍然是围绕汽车变速箱部件等相关领域。限扭减振器是 H 公司拓展混动汽车市场增量板块的关键产品,应在市场定位中应瞄准国内汽车企业在混动汽车领域耕耘较深的客户,例如比亚迪汽车等客户。

财务战略方面,应尽快改变主营业务产品收入 100% 依赖于离合器产品的现状,力争用三年时间实现离合器业务收入低于 60% 的目标。

4 结论

本文以 H 公司为例,作为传统汽车零部件企业在内外部环境发生重大变化时所面临的战略定位转型为切入点,着眼于汽车产业在所面临的百年未有之变革。基于外部机会与威胁、内部优势与劣势,为企业设计了可行的战略定位转型方案,明确了主要战略定位转型任务。即要从现有单纯依靠离合器一个主营产品的汽车零部件供应商,转型定位为面向多种变速箱部件和电动汽车传动部件的全方位汽车零部件供应商,彻底改变现有经营困难的局面,实现企业的可持续性发展和稳定增长。

此外,对于类似于 H 公司的其他传统汽车零部件企业,在汽车行业发生重大变革的环境下,必须顺应行业发展趋势,紧密围绕新能源汽车这一明确的发展方向,抓住相关机遇,才能真正实现战略定位转型。同时,在转型的过程中,要认真仔细分析企业当前的优劣势和外部机会和威胁,在现有资源和能力的基础上,利用 SWOT 分析工具,设计可行的战略定位转型方案。

参考文献:

[1]Ansoff, H I. Corporate Strategy[M].New York: McGraw Hill, 1965.

[2]Levy A, Merry U. Organization Transformation[M].New York: Praeger, 1986.

[3]Ginsberg A. Measuring and modelling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions[J].Strategic Management Journal, 1988, 9 (06): 559-575.

[4]Blumenthal B, Haspeslagh P.Toward a definition of corporate transformation[J].MIT Sloan Management Review, 1994, 35 (03): 101.

[5]曹振华.企业转型战略模型建构与实证研究[D].上海:复旦大学, 2006.

[6]唐健雄.企业战略转型能力研究[D].长沙:中南大学,

2008.

[7]唐孝文,刘敦虎,肖进.动态能力视角下的战略转型过程机理研究[J].科研管理, 2015, 36 (01): 90-96.

[8]波特,陈丽芳,译.竞争战略[M].北京:中信出版社, 2014.

[9]特劳特.定位时代来临[J].美国广告时代, 1972, 5 (04): 2-13.

[10]里斯,特劳特,谢伟山,苑爱冬,译.定位:有史以来对美国营销影响最大的观念[M].北京:机械工业出版社, 2012.

[11]波特.什么是战略?[J].哈佛商业评论, 1996, 12 (11): 1-21.

作者简介: 娄俊伟(1981-),男,浙江绍兴人,硕士研究生,高级工程师,主要从事企业管理和战略管理研究。