分类号_____ 密级 _____
UDC _____ 编号 10741

兰州财经大学
LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕 士 学 位 论 文

(专业学位)

论文题目 基于价值链分析的战略成本管理研究———以长安汽车为例

研 究 生 姓 名：韩培德

指导教师姓名、职称: 郭恒泰 教授 刘立善 正高级会计师

学 科、专 业 名 称：会计硕士

研 究 方 向：企业理财与税务筹划

提 交 日 期：2021 年 5 月 30 日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：韩培德　　签字日期：2021.6.1

导师签名：郭晓亭　　签字日期：2021.6.5

导师(校外)签名：赵云善　　签字日期：2021.6.15

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名：韩培德　　签字日期：2021.6.1

导师签名：郭晓亭　　签字日期：2021.6.5

导师(校外)签名：赵云善　　签字日期：2021.6.15

Research on Strategic Cost Management Based on Value Chain Analysis ——Taking Changan Automobile as an example

Candidate : Han Peide

Supervisor: Guo Hengtai Liu Lishan

摘 要

战略成本管理看重企业的长远发展，在传统成本管理模式下融入了战略的思想，使经济管理活动变得更有前瞻性和统筹性。战略成本管理的理念是不仅需要关注成本最小化，更要关注成本的结构、动因、环境的变化及战略的规划，还有成本的控制以及对业绩的影响等各个方面。经济新常态的背景下，中国作为当今全球第一大汽车消费市场，销量的连年增长最终导致市场趋于饱和。诸多外部不利因素使得车企竞争越来越激烈，由过去的增量竞争变为注重品牌和核心实力发展的存量竞争，而对战略成本管理的研究和运用能为车企带来更加良性健康的持续发展动力。

文章选择长安汽车为研究对象，是因为长安汽车作为极具代表性国产汽车品牌之一，却经历了销量高峰期退坡后的的镇痛，在 2019 年出现了上市 23 年以来的首次亏损。发现自身产品竞争力的不足后，摆脱了单一的低成本战略，剥离了亏损资产，探索出了具有独特发展特色的“长安模式”，对其进行战略成本管理分析可以对长安汽车自身和其他国内汽车企业的发展提供智力支持。

文章采用案例研究的方法，首先阐述了研究的背景及意义，研究内容、方法及文献综述；其次则主要对相关概念和理论基础进行阐述；接着运用战略定位、战略成本动因和价值链三种分析工具来研究长安汽车的战略成本管理的实施现状，同时找出其在战略成本管理中存在的问题，寻找可以优化的地方，最后提出改进的建议。

关键词：战略成本管理 价值链分析 战略定位 成本动因 长安汽车

Abstract

Strategic cost management attaches great importance to the long-term development of enterprises, and integrates strategic thinking into the traditional cost management model, which makes economic management activities more forward-looking and comprehensive. Under the concept of strategic cost management, we not only need to pay attention to cost minimization, but also need to pay attention to cost structure, motivation, environmental change and strategic planning, as well as cost control and impact on performance. Under the background of the new normal economy, China, as the largest automobile consumer market in the world, the continuous growth of sales volume eventually leads to the saturation of the market. With the competition from the incremental competition in the past to the stock competition focusing on the development of brand and core strength at present becoming more and more intense, the research and application of strategic cost management can bring more healthy and sustainable development power to automobile enterprises.

The article chose Changan Auto as the research object because Changan Auto, as one of the most representative domestic automobile brands, has experienced pain relief after the peak sales period. In 2019, it experienced its first loss since its listing in 23 years. After discovering the lack of competitiveness of its own products, it got rid of the single

low-cost strategy, stripped off loss-making assets, and explored the "Changan Model" with unique development characteristics. The analysis of strategic cost management on it can give Changan Automobile itself and other domestic Provide intellectual support for the development of automobile enterprises.

This paper selects the representative state-owned automobile enterprise, Changan Auto as the research object, adopting the method of case study, which firstly describes the background and significance of the research, research content, methods and literature review. Secondly, it mainly expounds the relevant concepts and theoretical basis, and then study the implementation status of Changan Auto by using three analysis tools such as strategic positioning, strategic cost drivers and value chain. At the same time, which is aimed at finding out the existing problems in the strategic cost management, finding out the place that can be optimized, and putting forward suggestions for improvement in order to provide intellectual support for the development of Changan Auto and other domestic automobile enterprises.

Keywords： Strategic cost management；Value chain analysis；Changan Automobile；Strategic positioning；Cost drivers

目 录

1 绪论.....1
1.1 选题背景与研究意义.....1
1.1.1 选题背景.....1
1.1.2 研究意义.....2
1.2 文献综述.....3
1.2.1 战略成本管理的理论研究.....3
1.2.2 战略成本管理的模式研究.....4
1.2.3 国内战略成本管理的分析框架研究.....5
1.2.4 战略成本管理的应用研究.....6
1.2.5 文献述评.....8
1.3 研究内容及方法.....8
1.3.1 研究内容.....8
1.3.2 研究方法.....10
2 相关概念和理论基础.....11
2.1 战略成本管理的定义.....11
2.2 战略成本管理的内容.....11
2.3 战略成本管理分析工具.....12
2.3.1 战略定位分析.....12
2.3.2 战略成本动因分析.....13
2.3.3 价值链分析.....13
3 案例企业概况.....15
3.1 长安汽车简介.....15
3.2 发展战略.....15
3.3 效益分析.....16
4 长安汽车价值链战略成本管理分析.....19
4.1 长安汽车战略定位分析.....19
4.1.1 五力分析模型.....19
4.1.2 SWOT 分析模型.....21

4.2 长安汽车战略成本动因分析.....23
4.2.1 结构型成本动因分析.....24
4.2.2 执行性成本动因分析.....24
4.3 长安汽车价值链分析.....24
4.3.1 内部价值链分析.....26
4.3.2 行业价值链分析.....26
4.3.3 竞争对手价值链分析.....36
5 长安汽车价值链战略成本管理存在的问题及优化建议.....38
5.1 长安汽车价值链战略成本管理存在的问题.....38
5.1.1 采购成本控制目标不准确，采购部门和人员分工不明确.....38
5.1.2 新能源领域基础设施布局较慢.....38
5.1.3 车联系统未开发出可持续盈利的商业模式.....39
5.2 对长安汽车价值链战略成本管理的优化建议.....40
5.2.1 建立供应链成本管控团队，完善采购成本管控体系.....40
5.2.2 发展车内数据变现业务模式，基于数据与传媒打造利润池.....40
5.2.3 加强企业数字化人才建设，扎实推进生态圈建设.....41
5.2.4 创新供应链体系，提高一体化程度.....42
5.2.5 加强技术合作，打造低成本战略发展联盟.....42
6 结论与不足.....43
6.1 结论.....43
6.2 研究不足.....44
参考文献.....45
后记.....48

1 绪论

1.1 选题背景与研究意义

1.1.1 选题背景

成本管理是指在企业日常经营管理的运作过程中对成本进行核算后，再运用所得会计数据进行分析，以便更合理的控制成本，从而更好的帮助企业进行定价和决策。传统的成本管理将重点放在核算与控制上，对企业成本的控制缺乏全局性考虑，只单纯追求成本的降低无异于舍本求末，甚至会破坏企业的发展前景。因此，只重视运用传统的成本管理方法无法使企业跟上当下经济高质量发展新形态的步伐。战略成本管理在传统成本管理的思维中融入了战略的思想，使经济管理活动变得更有前瞻性和统筹性。在全球经济一体化和国内供给侧改革的背景下，客户群体的多样化和客户的差异性需求不断促使企业进行变革。在市场竞争中，战略成本管理的实施效果一定程度上关系到企业竞争优势的孰强孰弱，企业要想在竞争中获得发展优势，就要运用战略成本管理理论来帮助企业发展。

中国汽车消费市场多年来一直占据着最大的市场份额，但 2018 年开始销量出现负增长；2019 年继续小幅下降，产业复苏低于预期；进入 2020 年，受新冠疫情的影响，依然严峻的防疫形势导致全球汽车供应链不确定性增高，汽车产业依然面临诸多挑战。市场低迷、销量下滑、车企裁员、等等不愿提及的词汇，我们仍然无法逃避。宏观经济增速回落、中美贸易摩擦加剧、购置税优惠完全退出、新能源汽车补贴退坡、车载芯片短缺等一系列负面因素，都导致了行业复苏最终低于预期。而国内自主品牌汽车企业对内面临着和其他自主品牌在低价位和中端价位市场的残酷竞争，对外有着和合资品牌技术实力和品牌力沉淀的差距和合资品牌大面积降价带来的压力，新能源中高端市场上又面临着特斯拉和国产造车新势力的布局和绞杀，发展的压力可想而知。面对竞争如此激烈的市场环境，单纯通过低成本战略的发展方式来应对产业升级是不可取的，必须从战略成本管理模式出发，从而形成长期的竞争优势，尽快适应新的外部竞争环境。此外，2021 年 2 月国家发改委首次将智能网联汽车的发展提到了国家发展战略层面，而 2021

年3月13日发布的2035年远景目标纲要也将新能源汽车和智能网联汽车列为八大制造业核心竞争力提升领域之一，这是一个重大政策性利好消息，为汽车市场的复苏带来新的机遇。随着对智能网联、自动驾驶等新领域的布局日益完善，自主品牌车企将迅速崛起，市场前景较为乐观。

长安汽车是国内四大车企发展比较有代表性的公司之一，却在2019年出现上市23以来次年度亏损。如何运用战略成本管理谋求更好的发展对于长安汽车而言至关重要，因此选取长安汽车作为案例公司。

1.1.2 研究意义

理论意义角度，国内当前对于战略成本管理的研究已经有了一定的成果。基于现有理论的研究，较多学者开展了战略成本管理的应用和实践研究。区别于传统的成本管理模式，战略成本管理的视野更高，研究视角更开阔,更多关注企业战略层面的部署，内外部竞争环境的变化，以及发掘企业各环节的成本构成要素和形成原因，而不单纯为了降低成本而降低成本。文章运用文献梳理和归纳的方法，以战略成本管理理论为基础，运用分析框架对长安汽车进行战略成本管理分析，更发现了汽车产业价值链如何更好地增值，为此理论在车企中的实践和应用，出一份微薄的力量。

实践意义角度，文章采取案例研究法，通过对长安汽车价值链战略成本管理的各个环节进行研究，发掘长安汽车的核心竞争优势，更好的助力长安汽车自身的发展。汽车制造业降本增效已经老生常谈，加上整车的利润空间已经层层压缩，汽车制造业经营管理面临着很大的挑战。面对复杂的市场竞争环境，车企都在想尽可能的控制成本，而战略成本管理能够为车企赋能，提高成本管理质量，并从战略层面提高企业的核心竞争力。长安汽车作为四大国有车企之一，很早就摆脱了单纯的薄利多销、逆向研发的低成本战略，深刻认识到了战略成本管理的重要性。文章通过对长安汽车的研究，希望能发现长安汽车自身战略成本管理中存在的问题，并通过对行业价值链的分析对中国其他国内自主品牌车企的发展予以启发，为国内汽车行业的发展提供智力支持，助力产业升级，提升自主品牌价值。

1.2 文献综述

1.2.1 战略成本管理的理论研究

战略成本管理（Strategic Cost Management，简称 SCM），是一种运用战略对整个企业进行管理的新的经营管理方法。在上世纪 80 年代由国外英美学者提出，之后随着研究的深入，在理论、基本框架和应用方面已经形成了较为完善的体系。战略成本管理的理论研究进程如下：

肯尼斯·西蒙兹（Kenneth Simmonds,1981）率先提出了战略成本管理的概念，是最先从企业资源、能力及竞争者的成本数据角度研究战略成本管理相关理论的学者。通过对相关文献的梳理，西蒙兹的研究侧重点集中在战略管理会计理论的探讨方面，从公司资源掌握，能力和竞争对手成本信息的角度出发研究战略成本管理理论，即着眼于公司现有的经济资源，通过分析竞争者的战略成本管理以达到客户价值的高度匹配。他认为战略管理会计的主要目标应该放在构建与公司发展战略相匹配的管理会计数据和信息体系，重点和竞争对手相对比，由此不但能降低产品的成本，更能更好的打破传统成本管理思维的局限性，来确保企业自身的竞争优势。但是他对战略成本管理的理解并未过多的关注战略层面，而是更多去关注研究为企业提供用于决策的成本信息。西蒙兹的研究成果为后续战略成本管理的研究提供了一定的思路。

迈克尔·波特（Michael E.Porter，1980）在战略成本管理体系中首次引入了价值链分析工具，拓展了战略成本管理理论的内涵。他系统地归纳总结了自己多年来研究的与竞争战略相关的管理理论成果，将企业增值活动分为基本活动和辅助活动。其中基本活动包括内外后勤、产销供应以及售后等环节；而辅助活动则包括基础设施，采购，研发活动和人力资源管理等。通过对这两种活动的各个环节进行分析，从而得出企业的竞争优势，来更好的适应外部竞争的环境。

国内学者对该理论引入的时间较晚。王学军(1992)引入了以价值链、战略定位分析和成本动因这三个工具构成的基本战略管理分析框架，明确了战略会计的重要意义。他指出开展起开战略成本管理可以使企业明确战略目标，获得良好的竞争优势。他的研究引发了更多学者参与到对战略成本管理的研究。

焦跃华（2001）指出战略成本管理要融入源流管理思想，制定与企业发展阶

段相适应的管理办法，发动职工全员参与，提高成本意识，并且建立保障体系，完善成本预警机制并在事后进行绩效评价，对我国战略成本管理模式和方法的初步构建有着参考价值。

刘琳、马巾英根据成本管理现状(2001)指出，为了适应新形势发展，有效培养企业全员参与战略成本管理的意识，成本管理应结合企业实际从管理理念、时间跨度、管理对象、构成要素和业绩评价等五个方面进行转变。

任平（2006）在前人的研究基础上完善了战略成本管理的具体实施过程：首先对企业内外部战略进行了环境分析，其次制定战略，然后执行战略，最后检视成本控制的效果。他的研究为战略成本管理在实务界的实践落地提供了指导。

紧接着，杨诚（2009）基于会计时空观和成本时空观提出了一种全新研究视角，将成本管理理论以三维空间（时间维、空间维、成本动因维）的视角进行扩展，使得现代成本管理模式变得更加动态和立体，用多维度的视角为今后研究提供了一种全新的思路。

戴德明和何广涛(2011)深入系统地将价值链分析和成本管理相结合，用价值链战略联盟为媒介，连接了上下游企业的成本管理，构建了较为完整的价值链成本管理框架，使该理论变得更加有可行性。

多年的研究使得该理论的发展则更加成熟。陈磊（2018）则从研究导向适应实践发展趋势和帮助企业提高管理能力从而创造价值两个方面对战略成本管理研究进行了反思，对三个分析工具的适应性和融合性做出了重新研究，强调了数字信息化背景下战略资源配置决策的重要性，并提出了平台化和去中心化的战略成本管理的新概念。

1.2.2 战略成本管理的模式研究

桑科模式：约翰·桑科（Shank J.K,1993）基于波特的理论基础，和戈恩达拉加（V.Govindarajan,1993）提出了对企业进行战略成本管理最被认可的桑科分析模式：以价值链为核心出发点，战略定位和战略成本动因为辅的对企业的战略成本管理进行分析的方法。而基于会计信息，价值链分析能够有效识别价值链节点中增值和非增值的部分，从而实现战略管理的目标，使企业在激烈的市场竞争中更具有优势。他们的研究使得为该理论方法的实操提供了指导，并且拓宽了价值

链的研究领域。

克兰菲尔德模式：1995 年由克兰菲尔德工商管理学院提出，这种模式主要是将战略成本管理（SCM）作为一种分析工具，研究的思路则是发现问题，分析问题，战略选择，解决问题并执行分析。具体方法如图 1.1 所示，首先大家集思广益，对竞争地位进行分析，接着运用 SCM 工具进行诊断并选择合适的方案，然后本着效益最大化的目的对方案进行评估、规划，最后执行分析，再对执行的效果进行评价并再次进行学习讨论，完成这一个循环后再开始一个新的循环。

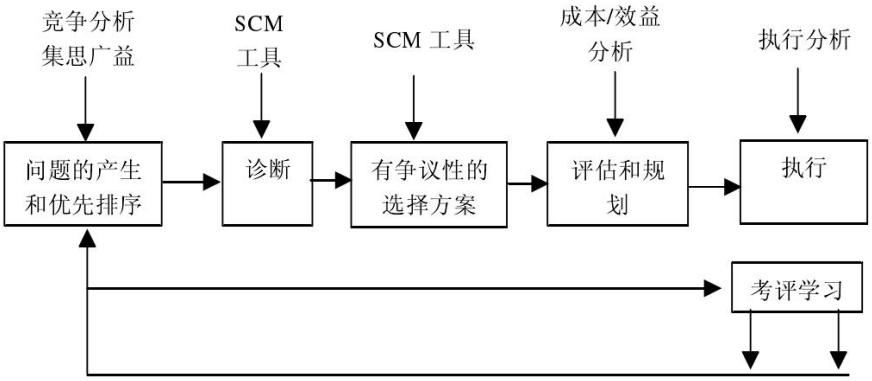


图 1.1 克兰菲尔德模式流程图

库柏模式：罗宾·库柏（Robin Cooper,1998）通过对作业成本法的引入创新了战略成本管理模式，首次将导致成本产生的因素定义为“成本动因”（Cost driver），通过对作业成本的计量，较好的明确了间接费用的划分界限，使间接费用变得可控。

成本企划模式（Target costing）：得益于理论的不断成熟和深入研究，战略成本管理在实践中也取得了一定的成绩。20 世纪 90 年代以后，日本通过多个国际知名企业的成功实践证明，发展了这种颇有成效的全新成本管理模式，该模式围绕“设定→分解→达成”的多重管理循环，减少或者消除非增值作业，通过逐层次不断挤压以实现对产品成本的控制。

1.2.3 国内战略成本管理的分析框架研究

国内相关学者通过归纳和总结国外已有研究成果，通过长期的深入研究，在

战略成本管理分析框架的研究上也有了一定的建树。

西南财经大学早在 1999 年就开始了对该理论的研究，成立了专项课题组，他们首先从时代主要特征等外部环境出发，分析了战略成本管理出现的必要性，在此研究的基础上，并对其分析框架进行了基本确定，即首先对企业做战略定位分析，其次关注成本驱动因素，最后用价值链分析工具对企业做出全面系统的分析。这种分析框架成为了我国今后对此理论运用实践的主流框架。

夏宽云(2000)指出传统成本的局限性，在已有框架的基础上，丰富了战略成本管理内涵。他基于桑科模式的战略成本管理程序，从战略、行业和市场等维度分析，而且提出不能单纯就竞争优势和竞争地位去分析，还要结合成本信息，对企业做出整体的战略业绩评价。

陈轲(2001)将理论和实践相结合，运用 SWOT 分析工具阐释了企业竞争环境变化对企业战略成本管理需求所产生的影响，不光要解决企业的竞争战略选择问题，还要在已有选择的战略的基础上有效组织成本管理，从而帮助企业用较低的成本做出与公司发展相适应的成本管理战略。他在已有框架的基础上加入了利用现代预测理论对战略成本进行预测的环节，能够模拟测算企业施行某种战略下的成本水平，从而评价该战略的成本水平。此外，他还提出了在战略成本控制偏离标准时应予以纠正，随时做出调整，以保证战略目标的顺利达成。他的研究在前人已有的研究基础上完善了战略成本管理框架。

许亚湖（2005）从主客体，构建的方法和要实现目标对战略成本管理理论框架进行搭建，再次推动了战略成本管理研究的体系构建。万寿义、王政力(2006)则对战略成本动因分析的现实意义和必要性做了阐释，初步提出了成本动因的选择原则，为成本动因分析在战略成本管理中如何应用做出了一定程度的指导。刘海生（2009）在已有战略成本分析框架的基础上加入了生命周期理论，扩充了分析框架的内容。任毅、黄燕（2020）等依据理论搭建了医院战略成本管理框架，通过对医院价值链的分析，对提高医院的综合竞争力给出了建议。

1.2.4 战略成本管理的应用研究

战略成本管理在理论和分析框架上的研究进步给国内外对该理论的实践应用带来了较好的指导：

在国外的实践应用上，通过实证分析，卡地兹（2008）和盖尔丁（2008）进一步证明了战略成本管理可以有效降低运营成本，帮助公司在激烈的竞争环境中提高其战略地位。伊利奇（Ilic,2010）等人指出战略成本管理提供的成本信息及其他信息能够在公司战略分析、选择和实施过程中简化公司决策，以应对多变的外部环境及复杂的产品生产工艺，进而有效提升公司财务管理能力和组织绩效管理能力。亨利（2016）等人认为，在有意调整企业的关键资源、能力和相关成本结构的过程中，战略成本管理提高了企业的绩效管理水平和盈利能力。

而在国内，王耕（2000）等人运用实证分析的方法，从战略成本层面出发，将作业成本法在我国制造企业的应用做了研究，纠正了不实会计信息对成本决策产生的误导，并提出完成战略成本管理不仅仅要依靠会计人员，更重要的是领导层面要有足够的重视。赵萍、李国一(2002)的调研也证明了全员参与才能使企业实施战略成本管理的效果更好。在案例研究方面，邓蓉(2009)通过描述战略成本管理的主要分析方法，以我国企业为研究对象，发现基于战略层面实施的成本管理依然面临成本管理理念和成本信息系统滞后等问题。随着市场经济的发展，企业之间的竞争逐渐求质不求量，价值链分析对企业成本管理愈来愈重要。王伟红（2015）主要从价值链和战略成本之间的关系出发，通过对相关文献的梳理后发现：已有的价值链分析只单纯的强调降低成本，没有提高合理配置内部的效率。崔淑芬、孙立恒（2015）总结了余额宝在战略成本管理整合价值链的创新特点，分析了其基本的盈利模式，成为互联网金融行业战略成本管理的首家成功运用案例。张忠挺（2016）分析了汽车制造企业成本管理的痛点，据此提出了汽车制造业动态战略成本管理的应用细节，表示应在动态管理的过程中应更加关注风险监控和对危机成本的控制，对帮助汽车制造企业提升战略成本管理水平有一定的借鉴意义。刘义鹃、汪超（2017）整合了战略成本的分析，控制和业绩评价三个维度，分析了春秋航空的战略成本管理成效。王秀英（2018）从会计核算角度，分析了战略成本管理在医药企业应用过程中存在的问题，并提出要利用大数据信息化技术以优化战略成本管理体系。赵争春（2019）找到了价值链成本管理在家电企业应用的有效途径。

综上所述，就战略成本管理的理论和应用研究而言，前人的研究成果主要体现在战略成本管理内涵、模式、分析框架及实践应用等方面，探究了战略成本管

理对于企业实现长远发展的深层次意义。国内外学者则对战略成本管理的研究主要集中在分析框架上，且相对比较成熟，从战略定位分析、价值链分析和成本动因分析三个层面，对三个工具的内涵和相互之间的关系进行了阐述，并且在此基础上对框架进行了进一步完善，为该理论在各行各业的实践和应用搭建了比较好的分析平台，提供了较完善的理论基础。

1.2.5 文献述评

战略成本管理的概念在二十世纪八十年代被提出，之后便引起了国外学术界重视，他们将研究重点放在了基于价值链分析模式的理论和分析框架的研究上，随后在九十年代得到了发展和完善，通过实证研究和案例研究使得该理论和实践得到了较为充分的结合。国内对战略成本管理理论的研究起步稍晚，经过众多学者的引入和深入研究已经有了一定的发展，并针对我国国情和国内企业的特点对其分析框架进行了适应性地改进和优化，但是仍然存在的问题有：实证性研究依然较少；研究范围只在行业头部企业而少有发展型企业而缺乏对处于发展阶段的追逐型企业的研究；战略成本动态管理实施难度大。当今社会信息密集程度越来越高，战略成本管理在企业中的作用愈发凸显，国内关于战略成本管理的理论创新和应用研究仍然有可以完善的空间。

在汽车行业转型升级过程中加强对战略成本管理的优化，可以提升车企成本管理效率，进一步丰富现阶段战略成本管理的应用研究。新技术变革将促进传统汽车产业向高科技产业转变，我们应当针对当下经济和行业发展的新形势，不断做出与之相适应的研究方向和内容的调整，利用战略成本管理工具更好的帮助车企帮助汽车做出战略决策，提升成本管理效率，完成战略转型，获得核心竞争优势。

1.3 研究内容及方法

1.3.1 研究内容

文章主要研究长安汽车的战略成本管理现状，通过对其价值链战略成本管理的深入挖掘，指出其存在的问题，对其可以优化的部分提出建议。文章从以下几

个部分来展开，研究框架如图 1.2 所示：

第一部分：选题背景和意义，文献综述，研究内容以及研究方法；

第二部分：战略成本管理的相关概念和理论基础，为后文的研究提供理论依据；

第三部分：案例企业的简介，包括企业简介和经营现状介绍以及效益分析；

第四部分：通过对长安汽车战略定位分析、价值链分析和战略成本动因分析三个工具的应用来分析长安汽车战略成本管理的实施情况；

第五部分：通过上述案例分析发现长安汽车战略成本管理中存在的问题并提出优化建议；

第六部分：结论与展望。

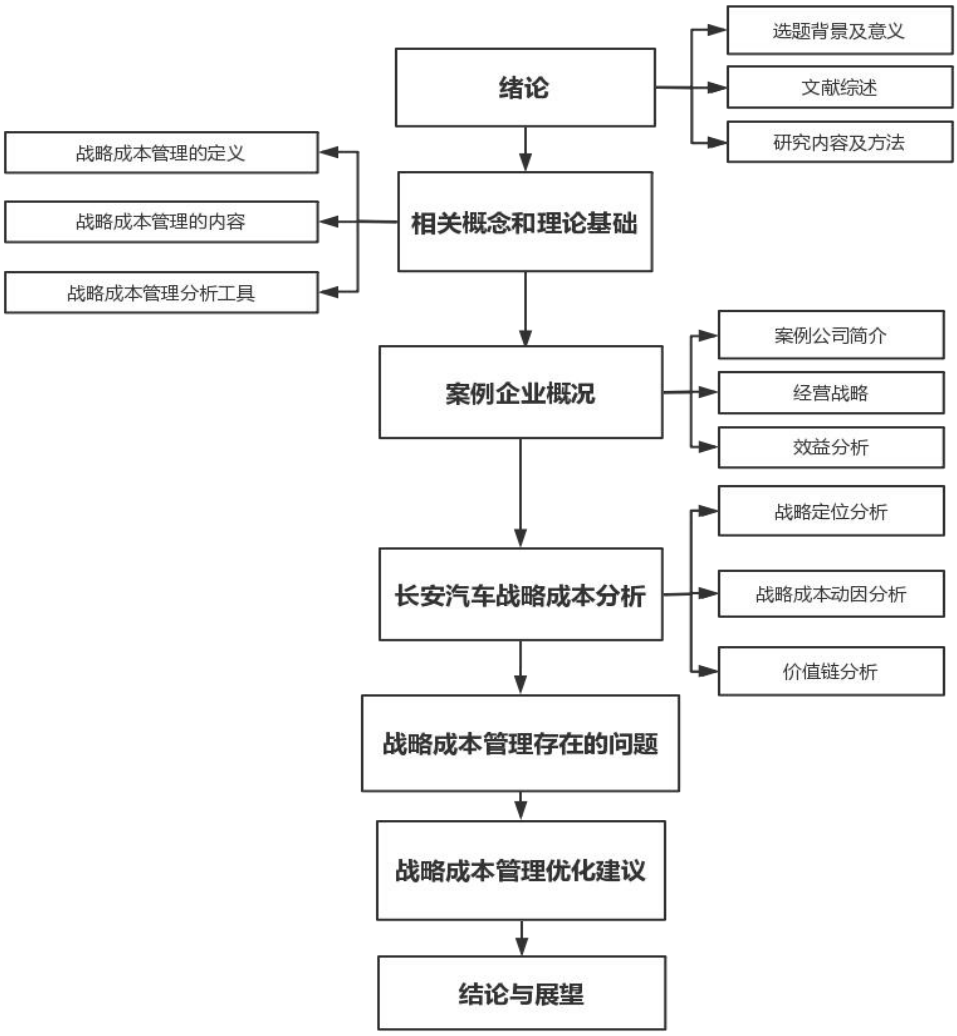


图 1.2 研究框架

1.3.2 研究方法

（1）文献研究法

文章对国内外与战略成本管理和价值链有关的理论进行了梳理和总结，收集和阅读了大量有关战略成本管理理论研究、框架研究和实践应用方面的相关文献以及汽车研究报告，对长安汽车战略成本管理的实施情况进行了阐述和总结，夯实了本文研究的文献基础。通过对当前理论界和实务界取得成果的借鉴，也提高了本文的研究效率。

（2）案例分析法

案例研究法可以比其他研究方法更具说服力，通过对案例企业进行更具体深入体统的研究，实践意义和借鉴性更强。案例通过对长安汽车战略成本管理现状进行整合分析，以长安汽车运用战略成本管理过程中存在的问题为研究导向，进而提出行之有效的优化建议。同时，通过长安汽车的战略成本管理现状作进一步研究，有利于为我国自主品牌汽车企业的成本管理实践提供经验借鉴。

2 相关概念和理论基础

2.1 战略成本管理的定义

战略成本管理，是指管理者为达成企业使命，设立战略管理目标,使企业持续适应变化市场经济环境,在战略成本管理方法系统分析企业成本与影响企业成本的内外部环境因素的相互关系的基础上,进行成本战略的分析、选择和实施的活动。

2.2 战略成本管理的内容

战略成本管理是一种管理模式，其本质是在管理过程中加入战略思想，强调在降低企业成本的同时，更要加强企业在市场中的竞争地位。这种管理模式往往会考虑企业所处内外部环境，明确企业的长期和短期目标，进而对战略规划事前做出调整，事后做出评估，使得企业持续适应外部环境的变化，达到对企业资源的更合理分配，对成本的更好控制以便更好的获得竞争优势，达成战略目标的实现。传统的成本管理则基于会计的核算，运用财务数据客观反映出企业的经营状况。将成本管理提高到战略管理层面，可以使成本管理更加宏观，避免短视，选择适合企业当前竞争环境的发展战略，高效的控制成本；而战略成本管理价值链各节点分析所反馈的成本数据又有利于企业随时调整自身的发展战略，形成一个良性循环，有利于企业长期的发展。

战略成本管理的整个实施过程可以分为四部分，第一部分是外部竞争环境分析，通过对企业的内部资源和外部环境的分析来明确竞争地位；第二部分是战略规划，确定战略成本管理的目标，根据内外部环境和业内其他竞争对手的成本控制情况制定相关的战略和具体实施计划，让成本控制覆盖到企业生产经营的全过程；第三部分是战略实施与控制，这一阶段主要强调的是战略控制：这是因为企业面临的内外部环境时刻都在变化，这种变化往往会让执行结果发生偏差。企业应建立覆盖各个业务单元的前后反馈机制，形成一定成本控制的标准化，对企业的成本动因做出监控并随时部署调整。第四部分是战略评估及业绩计量与评价，该过程要重视对战略业绩指标的评估，对实施战略前后的财务类和非财务类指标

进行对比来分析相对收益和损失，集中反映内外部因素的变化，评价战略的完成效果并进行调整。

现阶段应用基本的分析框架是由价值链、战略定位和战略成本动因三种分析工具构成，三种工具层层递进。主要研究逻辑是：首先通过战略定位分析来明确企业在市场竞争中的竞争地位和优劣势，为战略抉择提供依据，然后对造成企业成本变动的驱动因素进行研究分析并看是否可以优化，再通过三种价值链了解各个环节上的成本把控状况，对增值链和非增值链进行管理，识别低效率业务领域，明确价值目标，提高企业盈利能力。

2.3 战略成本管理分析工具

2.3.1 战略定位分析

战略定位是企业在对内外部竞争环境特征进行充分的调研分析后，选择适合当前形势的竞争战略，将资源配置效率最大化，从而获得核心竞争力。企业基本竞争战略主要有：成本领先战略、差异化战略、生命周期战略以及目标聚集战略。

当前市场竞争更多的转向智力资本的竞争，企业在进入市场进行竞争的过程中，往往是管理者利用自身资源优势来进行成本领先、集中化或者差异化的竞争战略的选择，适合企业自身的竞争策略将帮助企业实现生产要素和资源的高效合理配置，提高资源配置能力和生产能力，能为企业带来更多利润。成本领先战略是有一定产业规模的企业用规模优势来提高与供应商的议价能力，提高行业的成本控制门槛，以量换价，节约采购成本，但是单一产品利润率通常较低，而低价的策略也会给消费者带来品牌定位廉价的印象；差异化战略下，产品利润水平较高，企业会利用自身的研发优势开辟出与市场竞品有明显差异化区别或高附加值的细分市场领域，提高品牌溢价，满足不同群体消费者的差异化需求；集中化战略主要得目标客户是特殊的顾客群，这类顾客群往往是狭窄的战略对象，取得对他们的专一性服务，同时拥有细分市场领域的差异化和由此带来的服务面收窄导致的成本降低。而生命周期理论是就产品而言的，将产品划分为导入、成长、成熟和衰退这几个不同的阶段，在不同的阶段采用不同的战略以此谋求产品收益的最大化和资金占用量的最小化。这几种战略并不相互排斥，企业可以在不同的发

展阶段转变不同的竞争战略或者针对不同产品选择不同的发展战略或多种战略共存的发展模式。

目前常用的战略定位分析工具有五力模型、PEST 定位分析和 SWOT 定位分析。PEST 分析作为企业对宏观环境的分析工具，其作用主要是从政治、经济、社会、和技术这四方面出发来对企业所面临的外部环境进行衡量，帮助避开企业所面临的外部环境风险。五力模型从产业竞争环境的角度御用五中力量的制衡来分析企业所面临的竞争压力。SWOT 模型则通过对企业在所处竞争环境的优劣势、机会和威胁的分析来发现企业的相对竞争地位，寻找适合企业发展的战略部署。上述几种工具并不独立运用，通过对企业多视角、多维度的分析能使企业对战略环境的认识更为清晰，能够明确成本压缩的方向，使企业战略发展与成本控制能够彼此调和，进而加强战略成本控制的效果。

2.3.2 战略成本动因分析

战略成本动因分析是战略成本管理的基本分析工具。将其与符合企业自身发展的战略相结合，通过分析，不仅可以使企业了解企业成本的形成原因，找到日常经营过程中对成本影响较大的环节，分门别类地控制成本，还能指导企业找出更好的办法去控制这些动因，从而获得成本优势，更好的实现企业的战略目标。战略成本动因有执行性成本动因和结构性成本动因两类。

结构性成本动因通常是指生产行为开始前或者为生产经营打基础的资本支出，往往决定了企业的基础经济架构，这种成本的形成需要较长的时间，一般在形成后就作为企业的基础，难以发生改变。宏观上，对企业的组织结构、财务管理、人事各个方面有着极其深远的影响；微观上，决定着产品成本结构和质量。结构性成本动因通常可以从企业规模、业务范围、地理位置产生的规模效应以及技术经验产生的学习曲线效应这几个方面进行分析，更好的做好企业的成本控制水平的定位。

执行性成本动因往往是一种软实力的体现，它基于企业的结构化成本和动因形成而来，泛指企业实际执行作业程序过程中有关的成本驱动因子。通常从提高劳动力参与水平，生产能力资源是否全部利用，全面质量管理体系是否构建完善、企业文化和各种激励手段形成的员工凝聚力，上下游企业之间的合作和联动几方

面来体现。

2.3.3 价值链分析

波特教授在 1985 将紧密逻辑关联的生产经营活动在一起使价值增值的动态过程归纳为价值链。价值增值必然会直接引起成本的发生变化，因此对价值链进行分析，可以促使企业正确认识自身的价值活动分布，以及单一产品的成本增长是否合理，是否与利润贡献线性相关，从而更好提高企业的成本管控水平。

内部价值链、行业价值链和竞争对手价值链共同组成了价值链的分析体系，能够帮助企业对价值链全域各个环节进行分析，从而更好的为战略成本决策服务。在这其中，内部价值链主要目的是发现企业在生产和经营活动中的增值环节，去粗取精，有则加强，无则剔除；行业价值链是将分析对象上升为产业链，产品最初从设计研发定型到利用生产要素进行生产，再到运用物流运输交付到消费者手中的传递环节，每一个流通环节都会形成一定的价值增值，而每个价值增值环节都会将不同的产业部门串联在一起形成一个完整的价值链条，这种链条或是因为经济技术相互关联，或者是在生产关系上存在逻辑性，或者是因为空间布局存在的客观关系从而形成链式连接。通过对行业价值链的分析，可以让企业在产业链中得以定位，在已经形成或者未形成的价值链条上发掘新的业务领域，扩大利润空间，还可以通过对不必要的价值链条的压缩整合，降低付出成本。竞争对手价值链分析的核心在于识别并模拟同行业竞争对手的价值链作业活动，再将估算出的价值作业与自身价值链环节进行一一对比分析，从而找出关键差异，了解自身竞争力的优势和不足，强链补链，并及时地调整自身的发展策略，改善自身价值链结构，实现价值链的有效提升。竞争对手价值链分析在现实情况因为对手的数据获取难度较高往往很难做到分析的客观准确，但是依然可以作为一种价值链分析工具来进行参考。

3 案例企业概况

3.1 长安汽车简介

长安汽车（000625）指重庆长安汽车股份有限公司，总部位于重庆市，拥有百年历史文化底蕴，是中国汽车四大集团阵营企业之一。2020 年财富中国 500 强企业排名 146 位。作为共和国制造出第一台吉普车的品牌，长安汽车有着丰富的造车经验，一直在努力探索合资发展商业模式，旗下有长安福特、长安马自达、江铃控股等多家合资品牌，在中国汽车工业发展的初期利用合资合作获取技术优势，以市场换技术，然后在技术引进后进行学习借鉴，内化为自己的技术，并且利用获取的利润来反哺自身的研发，形成了独特的“长安模式”。2014 年，长安汽车成为首个迈入了千万俱乐部门槛的自主品牌车企。长安汽车一直将技术研发作为企业核心竞争力，拥有员工三万九千余人，其中工程技术人员 1.2 万人，还有将近 700 人规模的中高级专家团队，不但成立整合全球资源的设计中心，拥有多个几乎覆盖车辆从研发到生产的全领域的实验室，还拥有综合试验场等多个完善的基础设施，在全球各地建立研发中心，重视技术创新让长安汽车屡次获得技术创新第一名的成绩。2018 年，长安汽车公布第三次创业计划，向智能低碳出行科技公司战略转型。2020 年，长安汽车用户已经累计超过一千九百万，成为代表国产自主品牌的头部企业。

综上所述，长安汽车用一种独特的发展模式成为了自主汽车品牌中的佼佼者，从市场角度来看甚至相比很多合资甚至外资品牌有了一定的优势，对其进行战略成本管理分析必然会有较高的学术价值。

3.2 发展战略

从 2017 年开始，长安汽车在销量上虽然保持着较高的水平，但市场反馈已经暴露出了面对竞争对手的产品力下降，竞争力不足等问题。为了应对残酷的市场竞争，2017 年，长安举行了未来转型方向的概念发布会，为企业的战略转型吹响了号角。

2018 年，长安汽车正式发布第三次创业计划，该计划的重点是公司主要业

务将不仅仅局限在传统制造，更要对产业下游的价值链业务进行拓展，顺应时代发展，聚焦对智能、出行、科技三大板块的持续推进，提高品牌价值。此次创业计划的核心是转型，在未来长安汽车不再单纯地提供车辆产品，而是向用户提供智能化、低碳化的出行打包解决方案。在智能化的布局上，长安汽车认清了未来消费升级后人们更注重对于驾乘体验的要求更高，打造自身技术优势，发布了重点布局智能网联汽车领域的“北斗天枢计划”，该计划主要是通过开放技术平台，通过汽车、电子、计算机、通信等产业资源和技术资源的全球资源整合来打造北斗天枢联盟，通过智能网联、车内智能出行伴侣和自动驾驶的技术布局来打造立体交通生态系统，为消费者带来智能安全的驾乘体验。

基于资源、环境和能源安全方面的压力以及绿色低碳经济发展的需要，新的达峰目标和碳中和愿景让中国政府一直致力于推进对新能源汽车产业的发展，2020 年，我国新能源汽车累计售出 136.7 万辆，涨幅为 10.9%，带来了新的发展机遇。工信部已经公布了停产停售燃油车的时间表，全面电动化普及势在必行。鉴于此，长安汽车在 2019 年的“香格里拉计划”里明确表示未来新能源领域的投资将达千亿规模，打造高技术合成度的新能源汽车，而到 2025 年将只销售新能源汽车，停售燃油车。长安汽车作为首家提出完整的新能源汽车发展战略规划的车企，为整个汽车产业的升级和转型做出了表率作用，一定程度上指明了车企未来的发展方向。

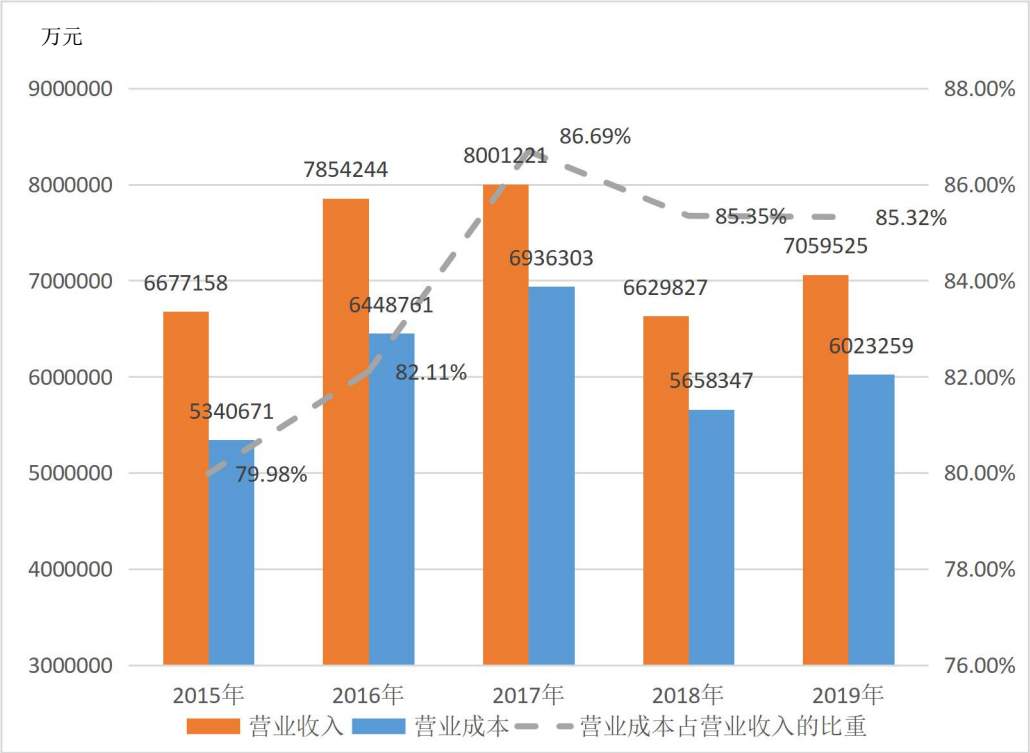
而所谓长安 4.0 战略，实际上是参考德国工业 4.0 的概念，将人工智能融入造车和用车之中，基于物联网为制造业赋能，提高智能化水平，使资源配置效率更高，从而打造超高生产效率的智能化工厂平台，整合客户资源，更好地连接上下游产业链。长安的 4.0 战略，就相当于一个改版工业 4.0。在未来，人工智能的进一步运用将更大程度得压缩成本，提高生产率，而大数据物联网的加入，能以较低成本实现个人定制产品的生产，由此带来产品竞争力的提升。

3.3 效益分析

2017 年至 2019 年，长安汽车的产销量大幅减少。2017 年累计销量为 287.2 万辆，同比降低了 6.23%；2018 年累计销售 213.77 万辆，同比大幅降低 25.6%；因为受宏观经济、中美贸易摩擦及产业政策调整等市场环境的影响，国内 2019

年全年售出乘用车 2144.4 万辆，同比上年增速大幅下降 9.6%。而长安汽车未能摆脱市场大环境的影响，2019 年全年销售 176 万辆，相比去年下降 15.16%，当年度长安汽车归属上市股东净利润达到了-26.47 亿元人民币，自上市以来首次出现严重亏损。仔细研究会发现，长安汽车的业绩下降主要是受到合营企业投资收益下降的拖累，其中长安福特售出 18.4 万辆，下降幅度达 51%；而长安马自达整年仅售出 13.36 万辆，降幅 19.7%，自主销量下降 7.8%，降幅最小。分析可以得出，合资板块受政治、经济等外部环境因素的影响更为明显，对长安汽车的营收与利润有比较大的负面影响。

销量的下滑可以直接反映在经营业绩上（如图 3.1 所示），长安汽车 2015 年实现营业收入 6,677,158 万元，而随后两年营业收入稳步增长，在 2017 年达到了 8,001,221 万元，但是在 2017 年后，由于国内汽车市场竞争激烈，其他自主品牌发力抢占市场，长安汽车的主销产品的产品力明显不如竞争对手，由此带来的销量下滑直接引起营业收入的降低，在 2018 年只有 6,629,827 万元，同比下降 17.13%，给长安汽车带来的一定的压力。



资料来源：巨潮资讯网

图3.1 长安汽车2015年-2019年经营状况

与此同时，我们可以看到长安汽车的营业成本的变动趋势和营业收入的变动趋势走向是相一致的，说明长安汽车在经营的过程中对营业成本的控制维持在相对平稳的水平。另外，营业成本占营业收入的比重从 2015 年的 79.98%，上升到到 2017 年的 86.69%，随后在 2018 年和 2019 年维持在 85%左右，较为平稳。

2020 年，防疫形势严峻，国内绝大多数自主品牌车企整体销量都开始下降，但长安、吉利、长城通过多年的技术沉淀，成为发展最好的三大自主品牌，与此同时，强者愈强、弱者愈弱，市场已经开始加速洗牌，淘汰了华晨、华泰、众泰等品牌。面对如此大的竞争压力，长安汽车在 2020 年共售出汽车 200.4 万辆，同比增长 14.0%。仅 2020 年 10 月份长安生产汽车产销量分别为 20.57 万辆和 21.26 万辆，同比增幅分别为 23.10%和 29.6%。不断研发新的技术，采用稳定性高的核心部件带来了市场的良好反馈和高度认可。

长安汽车 2020 年年报显示，前三季度共实现营收收入 558.42 亿元，同比增长 23.8%，创造净利润 34.9 亿元，同比大幅增长 230.98%；扣除非经常性损益后的净利润为-20.98 亿元，亏损同比下降 40.63%。其中，仅第三季度就实现营收 230.6 亿元，长安汽车归属母公司净利润 8.84 亿元，同比增长 309.7%，扣除非经常性损益后的净利润 5.2 亿元，同比去年增长了 183.5%。但值得注意的是，非流动资产处置损益项目中，长安出售连续亏损的长安 PSA 汽车股份有限公司 50%股权，又为长安新能源引入新的投资资本，共计为长安汽车带来了 35.48 亿元进账，抛售宁德时代为集团回血，增加了 19.7 亿元的净利润。换言之，三季度利润来源并非主要由销量的增长而贡献。但是，扣除非经常性损益后的净利润达到了 5.19 亿元，表明长安汽车剥离亏损资产后，减少了内部出血点，聚焦自主发展的转型取得了成功。

4 长安汽车价值链战略成本管理分析

4.1 长安汽车战略定位分析

面对复杂的市场环境，战略定位分析可以让企业明确自身所处的内外部环境，增加对环境变化的感知能力，让战略选择和成本控制得以平衡。本节用五力分析模型和 SWOT 分析模型，对长安汽车的竞争环境进行分析，寻找合适的行业定位，从企业自身出发，选择与内外部环境相适应的发展战略和成本管理模式，更好的进行战略定位。

4.1.1 五力分析模型

波特的五力模型，作为最常用的分析企业所在行业竞争环境的工具，对五种力量的分析可以让企业对外部竞争环境有更好地认知。长安汽车的五力分析情况如下:

（1）潜在进入者的威胁

汽车行业作为技术密集型和资本密集型传统制造业，进入门槛较高，难度较大。但也不乏有潜在进入者有:一是传统自主汽车企业，准备成立的高端子品牌;二是低市场占有率的车企，通过战略引资，国际收购，迅速进行技术吸收，抢占市场;三是高科技互联网公司，通过与有代工能力的车企进行战略合作，迅速进入汽车市场。

针对新进入者或者即将进入者的威胁，长安汽车加紧技术创新，通过合作来获得技术优势，提升竞争力，积极进行产品线布局，用技术密度和市场规模来对抗。

（2）替代品的威胁

①公共交通：当前中国的交通基础设施建设逐步完善，城市公共交通网络四通八达。布局更加完善，速度更快，乘坐更加经济的城际轨道交通使人们的市内短途出行更加方便。②新能源汽车：随着低碳经济的发展和绿色出行观念的影响，以及国家政策支持，国内外汽车企业正在迅速布局产业升级，提高新能源汽车的销售比例。长安汽车不仅面临着传统汽车在性能、价格等方面的优势，还面临着

深耕新能源汽车产业的同行业竞争者带来的威胁。③共享出行持续进化：随着互联网的发展，类似滴滴打车和共享单车、共享电动车等共享交通方式逐渐普及，得到了市场的认可，培养了用户的消费习惯，解决了群众出行难的问题。相比于日益高涨的油费、停车费等养车成本，这种方式更加经济环保，不用找车位也更加方便，人们有了更多理由不买私家车。

面对这些威胁，长安汽车积极研发新能源汽车技术，积极与呼我出行、大地电商等企业进行网约车合作签约，在整车定制、平台深度合作、金融服务创新等多个领域开展深度合作，竭力为客户打造更加舒服、便捷的移动出行新选择，同时现场采用直供模式签订 4280 台网约车订单。长安汽车面对威胁并未回避，相反进行积极合作，直面挑战。

（3）供应商的议价能力

在过去国内车企零部件研发能力较弱的年代，只能高价采购国外成品，价格没有优势。当前国内汽车零部件厂商百花齐放，数量远超整车制造商，车企早已摆脱了受制于人的局面，但是国内核心零部件质量与国外零部件相比仍有差距，比如长安一直才采购爱信的 AT 变速箱从而获得更好的可靠性。另外，长安的高销量带来的高采购量获得了一定的成本优势。如表 4.1 所示，从 2019 年长安汽车的年报来看，前五大供应商采购额仅占总采购额的 8.85%，第一名的供应商的采购额也仅占采购总额的 2.4%，而长安汽车的零件采购额第一的供应商是其全资子公司东安动力，通过并购东安汽发，可以发挥协同效应，降低长安汽车发动机的采购成本。以上举措，长安汽车有效减轻了对供应商的依赖，削弱了供应商的议价能力。

表 4.1 长安汽车前五名供应商采购额及总采购额占比

	采购额（元）	总采购额占比
第一名	1,445,693,679.11	2.40%
第二名	1,287,348,187.93	2.14%
第三名	876,106,469.95	1.45%
第四名	863,253,483.29	1.43%
第五名	855,905,264.99	1.42%
总计	5,328,307,085.27	8.85%

数据来源：长安汽车 2019 年年报

（4）购买方的议价能力

根据国家统计局发布的数据，我国居民人均可支配收入逐步提升带动消费不断增强，2010 年仅为 12,520 元，一直到 2020 年已经达到 32,189 元，收入不断提升使得汽车消费的购买力逐渐加大。此外，消费结构也发生了较大的变化，从 2010 年开始，农村中低收入人群的收入涨幅超越城镇，成为家庭首辆车购置的主力军。汽车工业发展迅速，品牌众多，有多种车型可供选择，可替代竞品多，使得消费者的议价能力大幅提升，市场竞争极为激烈。同时，在当今这个互联网时代，高速发展的车评网站和自媒体车评人使得汽车行业的信息不对称优势逐渐消失，市场越来越透明，同时消费者也更加趋于理性，人们倾向于用更低的价格获得更先进的技术，人性化的设计、较高的燃油经济性和更高的安全性。鉴于此，留给汽车企业的就基本只有两个选择，第一是降低售价，提高产品的性价比，满足对价格敏感的消费者的需求;第二是在同质化较高的市场中，根据地区优化和差异化，造出有个性、有特点的产品，提升产品实力，给消费者别的品牌无法提供的特色，让消费者有无法拒绝的理由。

（5）现有竞争者的威胁

中汽协发布的 2020 年全年产销数据显示，全年生产 2522.5 万辆，同比下降 2%，销量为 2531.1 万辆，同比下降 1.9%，市场竞争仍然很激烈。中国汽车市场格局被进口、合资和自主三类所占据。其中进口车受排量关税等政策影响，普遍落地价格较高，目标客户往往是那些追求品牌溢价的高净值客户，客户群体单一，长安汽车并未有与之在同价格水平对标的竞品。合资品牌汽车相比较国产汽车有着多年造车形成的技术和成本优势，有更好的口碑、市场认可度和更高的保值率，长期占据着较高价位的市场；而 10-15 万这个价格区间，几乎成了几大国产汽车品牌的重点厮杀区间，各个自主汽车品牌将这个价格区间作为自己的重点发力方向，而合资品牌为了应对自主品牌的强势冲击，也选择了产品线的大幅度降价，以品牌下沉来提高产品性价比。由此看来，自主品牌继续用低价格竞争策略已无法适应市场的发展，必须进行战略转变，着力提高品牌价值，提升产品力。

新能源汽车领域则有多年在新能源方面发力的传统自主品牌（比亚迪）、造车新势力（蔚来、理想、小鹏）、强势外资品牌（特斯拉）等，他们各自有着不同的竞争优势和技术研发方向，使得新能源汽车领域竞争异常激烈。

面对多品牌的残酷竞争现状，长安着力提升品牌价值，打造研发高产品力商品的能力，通过四品牌战略来满足不同的消费市场，用高品质的产品和相对低的价格提升产品性价比，布局全球市场，拓展海外业务，吸引更多消费者购买。

4.1.2 SWOT 分析模型

长安汽车的 SWOT 分析如下表 4.2 所示。

表 4.2 长安汽车的优势、劣势、机会和威胁

优势	1.重视研发，拥有大量的自主知识产权，具有蓝鲸动力发动机等技术优势； 2.国产品牌里销量领先，具有规模效应； 3.重金建立人才培养和引进体系； 4.对新能源和智能互联领域积极创新； 5.整车制造基础设施好，造车能力强； 6.可靠的动力总成使故障率和投诉率较低，带来了良好的口碑和销量，使长安汽车成为中国自主汽车头部阵营的品牌。
劣势	1.和合资汽车厂商相比，品牌价值和市场认可度仍处于较低水平； 2.相比传统厂商比如吉利旗下的高端子品牌领克，高端市场布局较晚。
机会	1.人均可支配收入的持续增长让私家车需求仍然较高，市场潜力巨大; 2.新能源汽车宏观完整战略布局走在国产汽车企业前列； 3.智能网联汽车领域有着巨大的潜在市场。
威胁	1.公共交通逐步完善，共享出行被大众接受，汽车市场进入低速发展时期； 2.韩系美系等合资品牌迫于销售压力降低售价，价格优势不再； 3.互联网企业进军智能汽车市场； 4.以国产新能源三巨头的蔚来，理想，小鹏为代表的国内造车新势力凭借开发和算法技术优势已经占据新能源汽车中高端市场； 5.汽车品牌优胜劣汰加剧。

针对长安汽车的优势、劣势、机会和威胁，本节对其可以采用的战略进行了以下分析，如下表 4.3 所示。

表 4.3 长安汽车 SWOT 战略分析

	优势	劣势
机会	SO 战略:保持技术优势，积极投身新能源和智能网联汽车研发，进一步提高市场占有率。	WO 战略:通过技术研发和与互联网科技企业的深度合作，提高品牌价值，拓展高端汽车市场，助力企业向智能科技出行公司转型。
威胁	ST 战略:引入战略合作伙伴研发公共交通工具和智能汽车，更好贯彻互联网思想，步入智能化发展的正轨。	WT 战略:与专车平台和电商强强联合，在汽车服务等方面开展深度合作，共同打造更舒适、更便捷的移动出行新选择，拓展网约车订单，直供合作伙伴。

通过对长安汽车的 SWOT 分析，我们可以看出长安汽车有一定的技术优势和成本优势，良好的燃油车业务发展能为企业持续创造利润，为企业的战略转型输血。要利用互联网思想，积极开拓智能网联汽车市场，加强对新能源和共享出行领域的布局。同时可以引入战略合作伙伴去拓展公共交通版块的业务。

4.2 长安汽车战略成本动因分析

长安汽车的战略成本动因可以分为结构性和执行性两类（如图4.1）。对成本动因的分析，可以把握生产经营过程乃至全价值链的关键成本控制节点，分析成本产生的成因，然后据此进行对成本的有效控制。

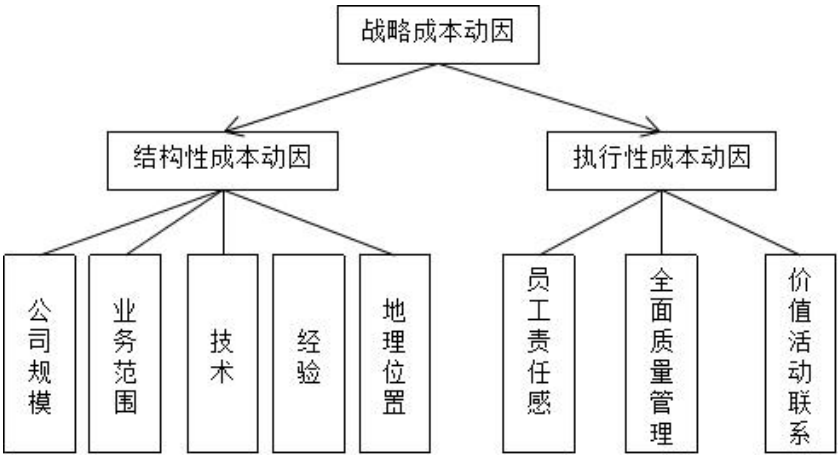


图4.1 长安汽车战略成本动因

4.2.1 结构型成本动因分析

结构性成本动因主要有规模、业务范围、技术、经验、地理位置等。长安汽车 2019 年销售量 175.9 万辆，高销量带来的规模经济效应，可以摊薄固定成本，降低单位产品成本，核心部件的研发和采购的高度分散又提高了对供应商的议价能力。同时，较高的研发投入和三十余年的造车经验也对新进企业形成了较难逾越的技术壁垒，这种技术密集型和资本密集型行业很难在短期内实现弯道超车，学习曲线为产品力的不断提高和优化做好了保障。长安在欧美日等国内外多个地方进行技术研发的布局，国外汽车工业发展起步早，有更具优势的人才基础，有更多高水平、有经验的工程师和研发团队。但是，长安汽车目前依然存在业务范围单一的问题，只主打乘用车市场，中大型商用车辆和电池板块的发展不足。国家现在大幅度加大对公共交通的投入，共享出行方式也日益完善，如何拓展业务范围是长安汽车亟待思考的问题。

4.2.2 执行性成本动因分析

（1）员工责任感

长安汽车非常重视自主创新人才的培养，有着非常完善的人才培养体系，较高的人才也使得企业能够留得住人才。同时进行扁平化组织架构管理，能以价值为导向，靠成绩说话，形成了员工诚信、廉洁、勤勉、负责的道德自律标准，使员工具有极强的忠诚度和责任感，提升员工的主动性和凝聚力。

（2）全面质量管理

长安汽车一直坚持质量领先战略，把提升产品品质作为首要发展目标，技术创新投入力度大，完善了涵盖从最初设计到交付客服后的售后的全过程质量监督管理体系，以达到增质降本的目的。

在整车制造质量控制体系的管理中，长安汽车利用 CPS（Changan Production System）生产制造体系，将与负责生产的系统模块进行集成并做出信息整合，向多品种、多批量的精益生产方式改变，再通过对员工的培训和对工作小组的分工，提升管理水平，以实现高效生产；而目视化的工厂使每位员工能很快了解该生产制作过程的标准及差异情形。在零部件体系建设上，加强与供应商的交流，提高

内部质量审核和供应商质量体系审查，对采购、制造、检查、交货的全过程进行批次管理和过程控制，对不合格产品紧急召回并做出索赔，保证生产产品的一致性。

在产品研发上，构建了产品开发流程（CA-PDS），通过设置三千多项作业程序和 14 个里程碑的分级级管控体系，覆盖生产全过程，将开发周期缩短至一半，规范了作业标准，提高了项目管理能力和产品质量；同时，新技术开发流程（CA-TDS）和平台开发流程（CA-PAS）为技术的先进性提供了背书。

在品质管理上，建立了国内首个品质验证体系 CA-TVS，包括可靠性、强度、安全、NVH、动力总成、电路等多个验证项目，每种新开发车型都要经过零部件、整车、系统试验和极端天息以及复杂路况等四千多项试验验证，超过四百万公里累计验证里程的耐久性测试。凭借极其严格的品质管理标准，通过强大的质量管理体系，相继推出了 CS75 PLUS、UNI-T、逸动等受市场追捧的产品，收获了良好的市场口碑，得到了广大消费者的认可。其中 CS75 PLUS 在 2020 年全年累计销量 188386 台，用户关注度持续提升，并且斩获 C-NCAP 五星安全评级和中保研碰撞测试成绩五星的佳绩，成为中国最安全车型之一，为其高销量奠定了优秀的安全质量基础。

（3）价值活动联系

供应链方面，长安进行了充分的供应商战略整合和销商能力考核，协调上下游之间的关系，为总成本降低创造机会。客户权益方面，长安建立了完善的售后服务质量，通过耐心的服务意识为品牌积累了不错的售后满意度。在外部联系方面，长安汽车 2020 年 11 月宣布将与华为、宁德时代，新车基于智能化的方舟架构，为后新能源时代期间的发展做好准备。此外，长安汽车还与腾讯、博世、百度等一系列互联网高科技公司和传统汽车技术供应商合作开发基于自动驾驶和智能化系统的打包出行解决方案。

4.3 长安汽车价值链分析

通过战略定位分析，我们得出了适合长安汽车的战略选择。本节从三种价值链视角进行探究，分别是内部价值链、行业价值链以及竞争对手价值链，通过深度挖掘价值链的各个环节中产生的增值或非增值活动，去劣存优，降本增效，进

一步推进价值链优化，以期实现更合理更高效的成本管理战略目标。

4.3.1 内部价值链分析

汽车企业的内部价值链也主要分为基本活动和辅助活动，基本活动一般包括汽车零件的采购、整车的组装制造的能力、物流运输、营销以及售后服务，而辅助活动主要包括企业基础设施建设、人力资源管理和技术研发。长安汽车的内部价值链如图所示（图 4.2），通过对各个环节的分析能更好的识别价值链的增值部分。

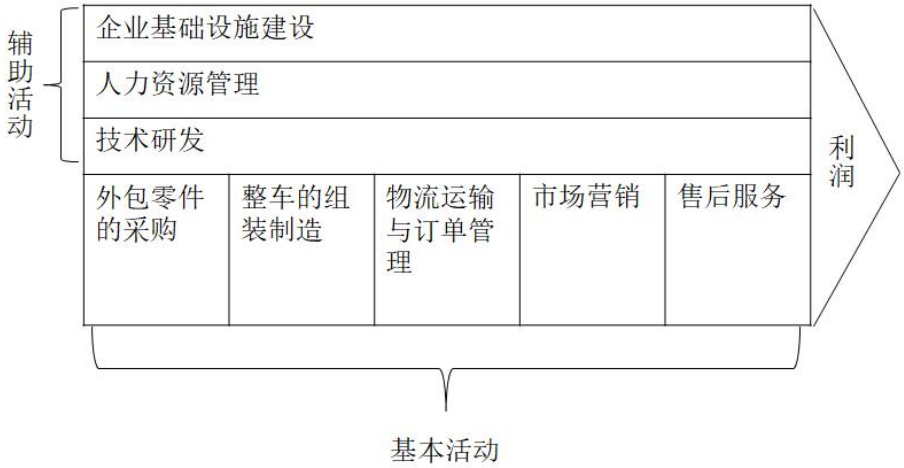


图4.2 长安汽车的内部价值链

（1）企业基础设施建设

长安汽车总部地处重庆，在基础设施建设方面，走在了国产汽车的前列，共有十四个生产基地、三十三个整车动力总成工厂，业务范围主要是整车的设计研发、制造和销售，拥有强大的整车制造能力。花费四十三亿建立了全球研发中心，着力打造领先全球的技术研发优势，该中心整合全球资源，拥有设计、试验、管理等多项功能，研究仿真学习、噪声抑制、碰撞安全性等多个领域，含有混动、空调、特殊工艺和材料等一百多个实验室，利用云技术打造全球数据中心，为信息分析提供支撑。此外，花费 20 亿建成位于西部的首个国家标准动态试验场，有多达七十余种特殊路面可检测车辆性能，五十多公里长的试验路面，年试车量逾八千台，超过三千万公里的试验里程和超过两万多小时试验时长，为车辆上市

前的各种验证奠定了试验基础。

（2）人力资源管理

目前长安拥有近 7 万多名员工，其中科研技术人员近七千人。在构建“六国九地”全球研发格局的同时，网罗天下人才，研发团队来自全球十八个国家，人数达到了 1.2 万人，其中高级专家六百余人，为长安汽车的人力资源领先战略奠定了人才基础。在业务发展规模迅速扩大的情况，对长安的人力资源管理提出了更高的要求。长安汽车搭建了人力资源信息数据库，建立了电子招聘平台、网络培训平台，和招聘测评系统，优化了公司的职位体系；通过建立能力模型，为能力提升提供衡量标准，通过完善的绩效管理制度作为考评标尺，对员工进行激励和约束，同时开展工作量审计，加强了对劳动效率的管理，促进劳动效率提升。而人力资源预算标准模型帮助提升了预算的准确度，通过标准化流程使得人力资源部门能够为其他业务部门提供一个全方位的支持。

长安非常重视人才的引进培养。搭建核心岗位人才储备计划，有领导力发展和员工发展的两种培养方向，搭建核心人才数据库，用可视化模块提取系统完善培养计划，实时跟踪关注员工的培养情况，缩短培养周期，不仅为员工的内部培训提供系统支持，更使得长安汽车从研发到制造实现了全价值链的人才储备，为中国汽车产业的人才培养贡献出长安的一份力量。

（3）技术研发

作为坚持以技术创新作为发展标签的长安汽车，在全球多地都设立了研发中心，并且多次在国家级别的科学技术评定中多次拿到了傲人的成绩，2018 国家发改委企业技术评定，长安汽车位居全国第三、行业第一，研发实力多年稳居行业第一。

长安汽车 2018-2019 年研发投入如下表 4.4 所示，从表中数据可以看出，2019 年，长安汽车研发投入高达 44.78 亿，研发投入多年维持在营业收入的在 6.5% 左右，保持着连年高水平的科研创新投入力度，为企业塑造了以核心技术为品牌核心竞争力的良好外在形象。

表 4.4 长安汽车 2018-2019 年研发投入情况

	2019 年	2018 年	变动比例
研发人员数量（人）	7,829	7,722	+1.39%
研发人员数量占比	21.30%	21.43%	-0.13%
研发投入金额（万元）	447,843.53	446,473.36	+0.31%
研发投入占营业收入比例	6.34%	6.73%	-0.39%
研发投入资本化的金额（万元）	130,937.16	127,994.47	+2.30%
资本化研发投入占研发投入的比例	29.24%	28.67%	+0.57%

数据来源：长安汽车 2019 年年报

与同行业相比长安汽车对于研发的投入也是非常大的，表 4.5 是 2019 年研发投入前四的自主品牌的研发投入数额和他们研发投入占营收比以及全年销量的排名。值得说明的是，长安汽车的销量和排名剔除了合资品牌的数据，仅以自主版块销量进行排名。

表 4.5 自主品牌研发投入占营收比及 2019 年销量和排名

排名	企业名称	研发投入（亿元）	占营收比	2019 年自主品牌销量（万辆）及排名	
1	比亚迪汽车	56.29	6.42%	45.12	5
2	吉利汽车	54.00	5.5%	136.16	1
3	长城汽车	42.48	4.47%	106.03	2
4	长安汽车	44.78	6.34%	176.00（自主 98）	3

资料来源：各企业年报

从表 4.5 中可以，研发投入排名前五的自主品牌在销量表现中也在行业前列，由此可见研发投入虽然要花费高昂的资金和成本，但对于企业维持竞争优势是必要的。吉利汽车在 2019 年研发投入了 54 亿元，是全年营业收入的 5.6%。吉利通过收购沃尔沃后迅速吸收系数并联合了 AMA、BMA 和 CMA 等多个整车模块化平台，基于这些平台推出了多款新车型，新车更新进度快，获得了极高的投入产出比，得到了市场的认可，在 2019 年销售 136 万辆，市场销量冠绝全国。比亚迪在新能源领域一直维持着极高的研发投入，资金投入量大，研发人员多。近

七年来累计科研投入380亿，动力电池、半导体等技术布局有优势，对产业链的垂直整合能让比亚迪更好的发展新能源电动车。研发带来的技术优势并不会迅速变现，比亚迪的长期投入使得其在后补贴时代会有着显而易见的产业链低成本优势。

坚持正向研发，每年维持营业收入6%比例研发投入的积极技术研发态度果然为长安汽车带来了正向的作用，CS75 PLUS荣获2019国际设计大奖，搭载的由长安汽车研发的蓝鲸涡轮增压发动机技术水平世界领先，深受国人喜爱。该车型荣获2019年度中国智能汽车指数测评年度第一，并且在中国汽车健康指数板块荣获冠军。同时，长安汽车在智能化技术、新能源技术，自动驾驶技术等多项关键技术领域取得重大突破，智能座舱和智能软件平台已经投入使用。长安汽车2019年累计销售新车176万辆，其中自主品牌业务板块全面发力，累计销售汽车98万辆，同比增长6%。在中国汽车市场销量下降8.2%的严峻的市场环境下，长安汽车的表现值得肯定。

可即便如此，我国自主品牌的研发实力已经可以和合资品牌掰手腕，但是高端轿车领域，依然很少有国产品牌能够进入销量前十，而中低价位的国产轿车因为品牌价值和市场认可度也打不过合资品牌。因此，要让消费者主动购买自主品牌的汽车产品，提升产品核心技术、品质质量是每个自主车企务必要深耕的重点区域。“勿忘初心”，只有拥有自己的核心技术，才能首先让中国人买中国车，提高品牌销量，提升品牌价值，然后进一步在世界的大环境下立足脚跟，为中国打响世界的品牌。

（4）外包零件的采购

平台化生产是车企降低采购成本最有效的手段，他的本质是打破产业链的横向性，向下延展为纵向。未来汽车将向模块化生产的方向发展，带来更高的零部件通用率，带来较大的采购量，提高议价能力，实现规模经济。长安汽车不但有自己的乘用车产品平台，还推出了国内首个动力模块化平台。

长安汽车零部件采购步骤如下：信息采集、查询、价格比对、谈判磋商、评定、取样、决策、购买、订货、交流、敦促、采购验收、付款。现在长安汽车的汽车零部件采购业务流程主要是通过如下形式展开的，采购部发布出采购信息或公告，相关的汽车零部件供应商按照采购文书需求来撰写提交相关资料，等待回

馈，长安汽车采购部对所收到的文书资料加以比对最终商定下供应商的候选名单，通过商谈最终确立供应商，然后采购部和供应商签订采购合同。

在采购期间长安汽车为了保障采购工作的顺利进行，在采购部中按照长安汽车采购、采购成员群体的各自属性、功能，不同的步骤发展的调查团队，商务谈判团队，采购管理团队和管理结算组，使内部员工长安汽车采购部明确自身的职责，采购功能也得以充分施展，和业务步骤间的联系是逐渐深入化的。第一，对汽车行业的总体发展环境进行了调查研究，内容包括对市场供应汽车零部件制造商供应商的研究，通过对两家供应商的对比，撰写了调查分析报告，参考详细的报告内容，在长安汽车内部生产部门展开分析研究，确保信息的实时分享，随时了解仓库需要的生产材料、采购材料和建议。第二，发展商务谈判小组按照调查小组的资料出示了一份报告，报告中提出可以从横向、纵向等角度展开对比，从部分汽车零部件供应商中选择出几个适合的供应商参加业务会议，通过业务会议和这些供应商进行谈判，确定最终的合作伙伴，并订立合同。接着，按照商务采购执行集团的谈判团队订立采购合同，采购职员对所购入的产品进行严格的质量检验，通过质量问题的改善来促进产品质量的提升，在采购过程中及时处理问题；最后，通过库存结算的管理团队，联系公司财务部对采购的清点核算，进而如数付给供应商，此外，管理团队还担任着处理采购人员问题、规范采购流程问题、评定供应商能力等责任。

长安的全资子公司东安动力已经具备年产发动机百万台，变速器 70 万台的能力，采购可以获得较大的成本优势。变速器采购方面，实际上，许多独立品牌已经形成了自己的变速器研发和生产系统，但大多数都是基于双离合变速器，如长城，广汽，奇瑞，比亚迪等，从目前的角度来看，这些变速器的调教水平已经慢慢追上合资企业的平均水平。长安拥有自主开发的变速器，例如青山 DF515，这是一种五档双离合变速器，主要用于低端车型，例如长安 CS15，而东安动力研发的 6AT 变速箱在技术实力上不比外企的差，甚至采购成本相比爱信 6AT 每个还要低几百元，但长安在中高端车型，大量使用爱信公司的变速器，一方面是因为爱信的 AT 变速器在使用寿命，稳定性，故障率和燃油经济性上都有着较好的表现，另一方面是因为用户市场普遍更加认可外企的技术产品，有一部分消费者购买长安汽车就是冲着爱信 6AT 或者 8AT 的变速器进行的购买选择。但是随

之而来的却是较其他自主品牌高昂的采购成本，虽然批量购买的成本较低，但是相比其他自主品牌的自研变速器，在成本控制上仍然没有优势。

（5）整车的组装制造

长安汽车在全球拥有众多基地，整车及发动机工厂。在中东、南亚、非洲多地建立了多个散件组装工厂，积极扩展海外市场。长安汽车的年产能达到 170 万辆，分别为重庆渝北工厂 28 万辆、重庆两江工厂 24 万辆、北京房山工厂 36 万辆、合肥工厂 40 万辆、长安欧尚南京工厂 30 万辆和长安南京新能源工厂 24 万辆，多工厂已经实现了智能机器人产线的高度覆盖，包括智能自动柔性冲压焊接，高速自动冲压焊接，最快一分钟组装完一台车，而个性化定制从下单到车辆下线仅仅需要五天，拥有强大的整车组装能力。

（6）物流运输与订单管理

长安汽车下设长安民生物流，通过以人工智能技术为支撑的整车物流管控系统能够充分加强物流运输信息化程度，同时提高产品订单的批量管理能力。依托重庆强大的汽车产业布局和基础设施优势，覆盖了汽车运输供应链物流的前后端全产业链，智能化的作业装备，给企业带来每年 450 万元的成本降低。渝北工厂无人仓的 AGV 投入规模已经达到数百台，24 小时无间断式的运行模式极大地提高了出库率和入库率；轮胎分装智能化体现出极大的优势，从轮胎装配到叉车操作再到桁架和排序的一系列轮胎分装工作均为无人模式，首次实现全链条自动装配，成为行业领跑者；与此同时，民生物流在杭州建设的国内最大第三方立体库，能够在满足多库位需求的同时提高出入库效率。多种举措并举极大地提高了长安汽车物流运输的效率，降低了物流成本，为长安汽车物流领域的智能化转型打下了坚实的基础。

（7）市场营销

长安的品牌战略可以总结为下表 4.6:

表 4.6 长安汽车品牌策略

品牌	市场定位
中高端品牌（UNI 引力系列）	以年轻化、充满高科技感和未来感的设计理念，面对合资竞品利用品质优势、配置优势、价格优势错位竞争。

续表 4.6 长安汽车品牌策略

品牌	市场定位
长安乘用车	集中平台和成本优势，主攻性价比市场。
长安欧尚	以年轻、运动化的设计和高性价比帮助用户追求更有质量的美好家庭生活，主打 90 后年轻消费群体。
长安凯程	专注于商用车辆板块的发展，如短途运输的微卡、轻卡、皮卡，以及商用的微客、轻客、MPV、中大客车等产品。

全新的品牌架构已经覆盖了汽车市场的各个领域，在新的品牌组合架构下，产品全面覆盖到各个细分市场，能够满足不同客户的用途和消费需求，为客户选择产品提供了多种选择，并通过良好的售后服务，全面获得用户口碑的提升，提高品牌影响力和客户满意度。其次，为了让消费者获得更好的用车体验，长安将带来出行、新零售、金融服务等多维度的服务升级。出行服务上，建立出行服务平台联盟，包括网约车、租车、共享方式等业务，吸引加盟。新零售方面，在核心商圈建立长安汽车智慧体验中心，利用 AI、VR 等技术提升咨询和购买过程中的客户体验，打造品牌新形象；面对县乡级别的主力消费市场，全面部署渠道下沉，挖掘市场潜力，扩大渠道营销能力。

（8）售后服务

长安有着流程化的售后服务体系（见表 4.7）：售后之前会有专门的电话端服务预约通道，随后会有售后专员进行接待；在售后诊断检测的过程中会在专门提供的休息区域进行等候；维修完成后会有严格的之间来保证维修保养的质量；最后在结算后一段时间会有回访专员对售后满意度进行跟踪。完整的服务流程组成了以顾客满意度为核心的闭环管理，可以为顾客带来良好的售后服务体验。

表 4.7 长安汽车售后服务流程

阶段	具体服务流程
服务预约	准备
	获取用户/车辆信息
	了解用户关心的问题
	回复预估维修费用及交车时间
	与用户核实预约内容
	为用户进厂做准备
接待阶段	预约工作流程转入
	迎接客户
	获取用户和车辆信息
阶段	具体服务流程
诊断/派工阶段	确认用户维修要求
	维修顾问核实维修条件
	估算维修费用及交车时间
	送客户休息或离开
车辆维修阶段	确认维修项目
	派工
	故障诊断
	确认追加项目及时间，沟通维修并记录
质检阶段	质检并记录，确认是否需要诉工
交车阶段	确认是否完成并出具结算单
	内外清洁并安装赠品
	与客户沟通维修情况并验车
结账阶段	结算费用并交车
跟踪服务阶段	回访

长安汽车的流程化、完善的售后流程能为车主带来良好的售后服务体验，并且转化为回头客来做保养，为企业二次增收。而长安欧尚更推出了全新的三免售

后服务政策，包括四不限的终身免费真质保、和不设次数的终身免费保养和免费基础数据流量费，拿出了十足的诚意。长安汽车很早就提出了诚信服务五个承诺，并且提供上门取送车的服务,为用户提供极致的伙伴式服务。

4.3.2 行业价值链分析

（1）汽车企业价值链未来发展驱动因素

汽车行业价值链未来发展势必会面临着重组和升级，在此背后一定会有驱动因素，本文对这些因素做了如下分类（如图）：①社会变化：包括安全意识，人才竞争，对整车企业的信任程度，定制化程度，驾驶在未来的地位，以及城市化；②科技进步：包括人工智能通信网络的发展程度，网络安全标准严格程度，汽车功能，人车对话等；③经济转型：主要有基础设施投入力度，新入局企业对市场的把控，销售渠道，资本增长；④环境趋势：包括污染者付费政策的出台，垃圾回收技术的发展，环境问题，替代的动力系统；⑤政治发展：包括公共交通是否完善，知识产权法保护，贸易自由度等问题。

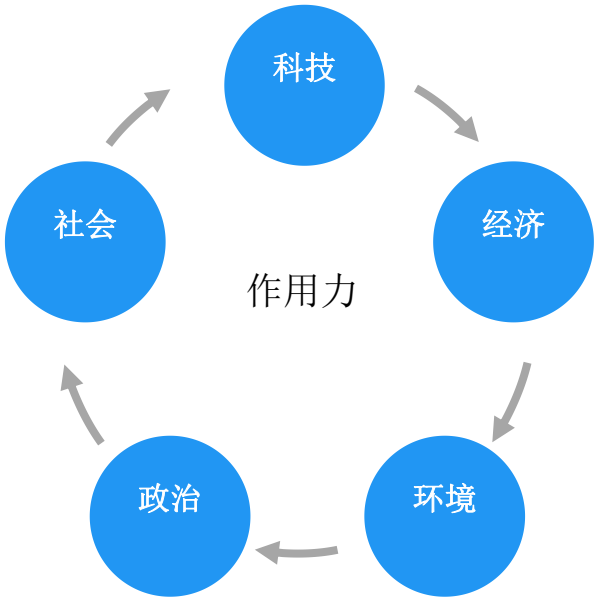


图 4.3 对汽车行业价值链影响巨大的驱动因素

（2）以智能网联汽车为发展导向的新型汽车企业价值链

以前，汽车产业以发动机为核心，采用的是一条龙全价值链的产业模式。从

目前的价值链来看，汽车车产零部件的组合也正在发展，一旦汽车驱动平台从汽油汽车全面转变为电动汽车，就会造成零件数量削减，如此一来，价值链也许会缩短。国务院对智能汽车的发展目标，是在 2030 年以后，搭载高级辅助驾驶系统（ADAS）或者自动驾驶的智能网联汽车，将会达到 70%以上的市场份额，而全球估计为 65%。汽车技术的不断提高使驾乘更加安全、舒适、节能、环保，而且会促进汽车产业业态升级，重构价值链体系，智能网联汽车必将是国内外车企今后重点发力发展的方向。

如图 4.4，根据微笑曲线理论，我们可以看到，在未来智能网联汽车市场在横纵两个坐标轴上都会有较大的价值体现：纵向来说，传统汽车厂商通过战略转型，加大设计开发、采购物流、制造组装，产品销售等上面的布局力度，可以提高上下游价值链条的附加值，使企业自身的价值体量得到增长；而横向来说，能源、智能、互联和通信技术的发展为横向的价值内涵拓展提供了基础，可以为用户提供汽车的一种新型使用模式，使得车辆不仅成为单纯的移动工具，更是一种出行服务，催生出新的汽车产品，打造移动出行生态圈，而这才是未来智能网联汽车价值链体系中附加值最高的部分。由此，网络和数据将成为将成为未来汽车产业的竞争核心，这两者不仅影响造车端，还影响用车端。因此，在未来的汽车市场竞争中，企业只做硬件部分仅获得低附加值部分的利润，必须基于硬件向软件延展，充分挖掘数据价值，才能有效应对新挑战，把握新的市场机遇。

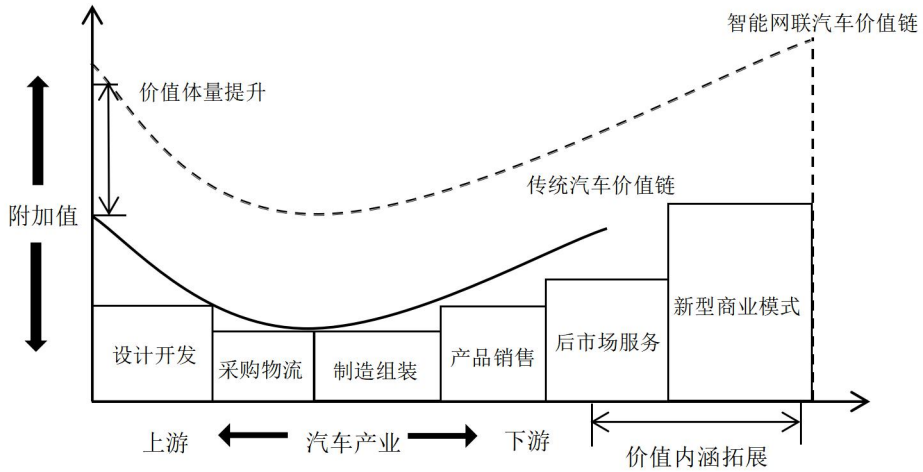


图 4.4 智能网联汽车价值链体量提升和价值内涵延展

智能汽车最关键的技术是高级驾驶辅助、智能座舱以及车联网，由此把未来智能驾驶产业链分层：硬件公司在最下游，上方是负责软件的技术提供商，最顶层是最有增值环节的部分，注重提高消费者的体验，带来更好的服务。长安汽车要着力打造对该新型产业链的资源和技术整合，为提高自身实力做好产业布局。

4.3.3 竞争对手价值链分析

长安汽车注重对竞争对手的分析，面对残酷的市场竞争，汽车行业利润率已经很低，靠极限压缩成本薄利多销的路子已经走不通了，而且合资品牌溢价本身就高，现在动辄几万的降价形成了降维打击，加之国人购车时照顾面子的心理需要，消费者越来越关注品牌和产品的口碑，只有提高产品力才是正途。

新能源汽车方面，市场被崛起的自主品牌、造车新势力和传统合资品牌三分天下。他们的动力系统研发方向各有不同，包括纯电动汽车、插电式混合动力汽车、增程式或燃料电池，也包括比亚迪糅合所有技术在一起的 DMI 混动技术。从全球销量来看，特斯拉仍然为行业龙头，掌握着国外高端电动汽车市场，而国产后的特斯拉 MODEL 3 车型仅为 27 万起，堪称价格屠夫般的存在，也占据一部分国内高端电动市场的份额。国内销量来看，国内外品牌互不相让，在 2020 年 10 月，上海通用打造的低价格满足中短途出行的五菱宏光 Mini EV 当月售出 20631 辆，远超销量第二的特斯拉，同年 11 月，上汽通用五菱和比亚迪销量喜人，超越特斯拉成为第一第二。在全球汽车市场，特斯拉依然一家独大，但是在中国新能源汽车市场，自主品牌正在迎头赶上。新能源汽车品牌发展迅速，而且有着明显区分的市场定位。特斯拉主打对科技感的营造，让人享受科技进步带来的出行便利；蔚来则用精品车型瞄准较高价位的中高端市场；而理想提供了以燃油机做发电机的驱动模式，消除了续航里程的焦虑，用大空间的车型，满足了家人同时出门的出行需求；小鹏主打性价比，抢占中低端市场；上汽通用五菱以超低售价的小型电动车满足人们短途出行的需要。传统自主品牌中比亚迪混动、电动、燃油车共同发展，基于强大的电池研发技术，已经建立了无可比拟的产业链成本优势。相较特斯拉、国内造车新势力和比亚迪这种在新能源汽车领域布局发力多年的企业而言，长安汽车并没有太大的技术优势。

吉利汽车极为重视整个生产流程环节下的成本控制，一直向合资看齐，加大

研发力度，大力发展平台化和模块化，利用规模效应减少采购成本和生产成本，提升单车利润率。吉利对 PLM11 解决方案加以分析后将其运用到成本管控中，在产品质量有所保障的前提下成功实现高获利空间，以低成本优势远超同行业其他企业，这一点对长安汽车提高成本管控能力起到一定的参考作用。

而在品牌旗下的高端子品牌运营方面，随着自主品牌造车势力的崛起，越来越多的高性价比车型出现，国产品牌已经摆脱了价格低、质量差的形象，长安、长城、吉利、奇瑞等主流品牌纷纷成立了旗下的高端子品牌。从过去只敢站在 10 万价格区间的优势抢占合资车看不上的市场，到如今不少国产车型以及跨入 20 万以内的合资车市场一较长短。其中发展较好的是吉利汽车的领克：作为吉利收购沃尔沃后合资成立的高端子品牌，领克汽车拥有豪华品牌沃尔沃汽车的技术背书，用技术优势迅速打开市场。自品牌发布以来，全球化的 CMA 平台孕育出了强大的产品线，在保证全球化统一造车标准的同时，带来的规模效应显著削减了成本。产品谱系包括 01 SUV、02 掀背车、03 轿车、03+高性能轿车、05 SUV Coupe、06 跨界车，覆盖多个细分市场，目标定位在追求高品质生活和用车体验的客户群体。从 2017 年首款车型领克 01 发布上市至今，品牌累计销量已经超过 30 万台。2020 年 10 月，领克 01 全球版车型上市，吹响了进军欧洲市场的号角。吉利汽车旗下的领克汽车，通过与沃尔沃的深度联合融入全球价值链，取得了不错的销量成绩。反观长安汽车，在中高端系列的布局较晚，旗下 UNI 引力系列仅仅有 UNI-T、UNI-K 两款车型，产品线略显单薄。

5 长安汽车价值链战略成本管理存在的问题及优化建议

5.1 长安汽车价值链战略成本管理存在的问题

通过对长安汽车战略成本管理的综合分析，再结合当前汽车工业发展的趋势和方向，我们不难发现长安汽车战略成本管理还存在以下问题：

5.1.1 采购成本控制目标不准确，采购部门和人员分工不明确

尽管目前长安汽车越来越重视采购部，但由于种种原因，例如不重视人力资源部，使得采购部没办法快速的进行采购成本管控工作，尤其是质量管理中供应商的选取、审核鉴定供应商的相关职员能力较低等，致使企业根本没办法全面体系的和供应商互动交流，从而错失选取供应商的良机。长安汽车采购管理模式上也存在问题，比如对供应商的管理分工不明，人员配备不够完善，缺乏监督，导致一系列的汽车制造质量问题可能在中后期出现，这些质量问题是由于生产线造成的，增加了产品报废和其他额外的费用。

另一方面，长安汽车采购部内各组织部门的职责分工不明确，采购权限过于集中，有些部门甚至要约束和管控供应商的能力，可是因为权限不够，所以没办法对部门、供应商展开规范的操作；有时候因为职责不同所以也没什么机会可以和供应商直面沟通。一旦出现问题，各机构部门便会互相推诿，大大影响企业生产。权利不够分散，工作职员的热情较低，工作速率不高，人力资源分配不均衡，致使采购存在很大缺陷。此外，对采购部门的重视不够，采购工作的复杂程度较大，工作连续性强，严谨性较高，采购人员必须在巨大的压力下工作，但采购人员待遇没有得到重视，跳槽离开的不仅是一个损失，一部分优秀的专业人才的流失也会损伤企业的平稳性。

5.1.2 新能源领域基础设施布局较慢

汽车动力市场要实现全面电动化不可能一蹴而就，传统燃油车、混合动力汽车和纯电新能源汽车在较长的一段时间内并存发展将是常态。纯电新能源车受到续航里程和补能效率的制约，在充电桩数量还不足的情况下并不适合我国大部分

消费者的用车环境。但是新能源的发展趋势是必然的，提早对充电桩等新能源基础设施做出投资既能顺应市场需求，方便用户充电，积累用户口碑，提升品牌价值，通过设置品牌专用充电桩能变相刺激市场，提高新能源汽车销量，另一方面能够以共享充电桩作为基础，向外辐射出共享经济价值链。

特斯拉超级充电桩数量在国内已经正式突破 6000，开放超过 760 座超级充电站、700 座目的地充电站，覆盖了国内大多数城市。即便如此，特斯拉还在加紧对充电网络的建设，东至吉林长白山，南至海南三亚，西至新疆乌鲁木齐，北至黑龙江大庆，争取覆盖到全国。充电网络的不断完善，可以消除未购车用户的续航里程担忧，让电动出行更便利，为特斯拉用户带来更多的想象空间。而国产造车新势力蔚来的补能体系也十分完善，通过“可换可充可升级”的补能体系为用户提供全场景补能方式，同时蔚来计划在 2021 年建成 600 座超充站和 15000 根目的地充电桩。在充电桩的作用这件事上，蔚来与特斯拉的看法没有区别，蔚来也会大力建设充电桩，并且会在东北等其他企业不愿意涉足的地区大力开展补能体系建设。而长安汽车新能源基础设施的投入上明显落后于他们。

5.1.3 车联系统未开发出可持续盈利的商业模式

尽管在已经量产的车型上，以 CS75 PLUS 为例，搭载了与腾讯联合开发的车机娱乐系统，但是车机上搭载的应用数量较少，支持的消费场景较少。为了扩大合作范围，与阿里巴巴进行战略合作，与华为、讯飞也开展深度合作，对车机开发和智能语音识别等技术进步提供了帮助。车联网的发展尚处于早期阶段，依然缺乏标准化产品和与车联网相关的生态型产品，无法引发用户的刚性需求。还有一个问题是大多数车企没有做好车联网的价值定位。要么利用车联网来赋予车企高科技的内在属性，拔高品牌认知度，以此提高销量，要么利用车联数据探索新的盈利模式，构建产业数字化服务生态，车企对车联网的发展方向依然在探索阶段。而与智能网联汽车相关的软件提供层和消费者服务层等产业链的破壁合作，能够打造多元的内容服务生态，拓展多种车载应用场景，培养用户车联网系统下的消费行为和消费习惯，打造全新的车载商业模式。

5.2 对长安汽车价值链战略成本管理的优化建议

5.2.1 建立供应链成本管控团队，完善采购成本管控体系

为了更好的完成供应链成本管控，就要打造必须在成本管控上创建一个双交叉团队的业务功能。因此，在长安目前的采购成本控制的实践情况看，想要完成采购成本管控目标，提高长安采购自动控制的能力，需创建一个采购成本管控服务体系，出色的供应链协作团队必须能够坚持共同的兴趣和工作的相互合作原则的风险，尽最大力量完成任务。参考长安汽车当前采购数量、大众需求采购成本等状况，创建优异的供应链团队，仅仅选择团队对汽车零部件供应商的选择是不够的，还必须供应商整个团队参加进来，丰富长安供应链团队的竞争优势，具体指的是包含有汽车零部件供应商、质检、采购部、生产制作部、财务部等多个部门都急需和供应商达成良好合作意愿，通过长期采购协议降低采购交易成本。

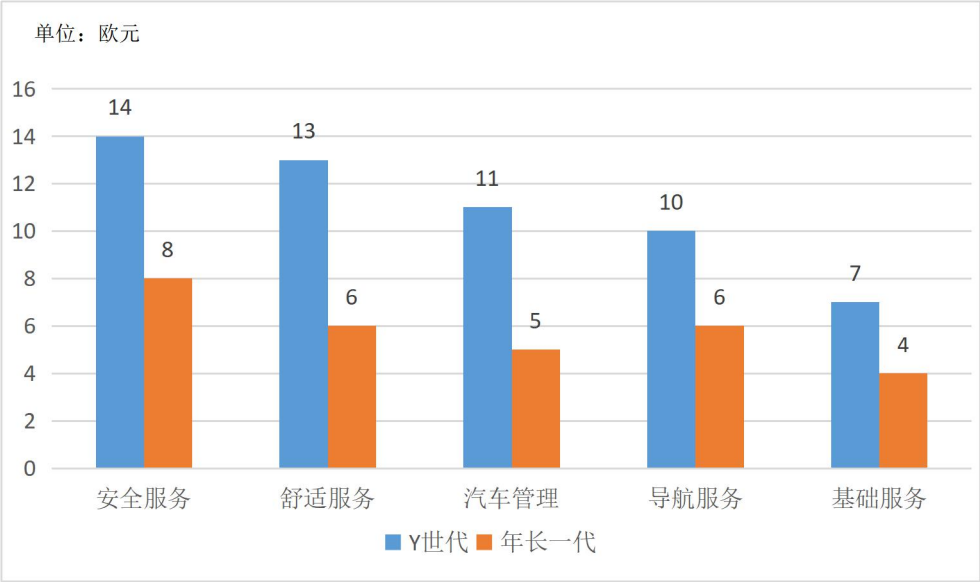
清晰采购职员权责，具体事项的责任分解到各机构和各职员身上，完善采购成本管控相关的制度，建立采购、供应商管理体系和激励机制。明确的目标和长安汽车采购成本控制的原则，通过内部和外部长安汽车采购成本控制方案设计供应链两个方面，团队合作在供应链的采购成本控制基于供应链信息平台及采购成本控制的创建，确保企业能够凭借长期采购合同来缩减采购交易投入金额，实行有效的成本管理举措来最大化降低采购成本。

5.2.2 发展车内数据变现业务模式，基于数据与传媒打造利润池

物联网技术的进步使得车辆互联变为现实，车机互联能为车企带来除了销售车辆以外更多的盈利方式。智能座舱让车内信息娱乐变为现实：可以等人的时候在车上看电影、玩游戏，在到达目的地之前利用车机寻找车位信息，并自动导航过去。根据 2018 年“德国联网汽车研究”互联汽车服务的一项调查显示，顾客愿意支付每月 55 欧元的数据服务费用（如图 5.1），并且 Y 世代[①]现在正是对于汽车消费品购买力最强的一代，表明市场对这种消费模式是可以接受的。而国内为了扩展销量，大多数销售政策中承诺免除数据服务费用。据前瞻产业研究院预测

① Y 世代一般指 1980-1995 年出生的一代人，他们广泛接触新媒体，能适应线上线下多种消费方式。

在 2020 年中国智能驾驶汽车市场将达到千亿规模，拥有巨大的潜在市场。



资料来源：2018 年“德国联网汽车研究”

图 5.1 用户每月愿意支付的互联服务费用

因此可以考虑如何开发与整合信息娱乐系统及应用程序，建立多种车内消费场景，通过车联网提取车辆数据打造新的利润池。比如可以利用车机系统购买电影票，订外卖，娱乐活动预约，包括与家居设备以及办公室设备的互联。还可以利用数据提示客户进行保养，并推出适合车况的保养套餐并做出保养预约，为顾客降低经济成本和时间成本。还可以与保险行业建立长期合作关系，通过车载数据分析驾驶员的驾驶行为，做出风险评估，根据驾驶习惯的安全性在次年做出相应保险额度的调整，使驾驶员承担最符合驾驶风险的保险成本。此外，企业还可在自动价值过程中在智能座舱系统中售卖广告位。

值得注意的是，利用信息的时候一定要保护车主的个人信息安全，对软件的使用权限做出协议约定。市场上的整车企业至今仍未能开发出相当规模的可盈利商业模式，以利用汽车数据获取收益。因此，该领域仍具有相当大的不确定性。

5.2.3 加强企业数字化人才建设，扎实推进生态圈建设

为了达到上述的消费场景的实现，在人员管理方面相关启示:智能网联汽车的发展带来了庞大的数据管理需求，企业需要大力加强对数字人才的培养，组织高层领导的数字化发展培训，认识到数字人才的重要性，形成数字人才高地，提

升企业能力，形成人才战略优势。因此未来需要招聘更多懂数字化信息技术人才，帮助企业提高保证数据安全的能力，用合理的数据安全标准提升行业透明度，让顾客认可企业所提供的服务。同时要同与 IT 的龙头企业寻求合作，寻找技术方面的支持，提升平台的安全性、功能性和标准性，加速生态圈建设，打造汽车产业生态朋友圈。

5.2.4 创新供应链体系，提高一体化程度

尽快利用合理的举措，简化供应链，利用区域布局缩短运输周期，提高生产能力，引入供应商战略合作，以降低生产成本，在产销量提高的状态下保证采购价格的合理。利用 VMI 供应商管理库，将供应商拉入价值链，通过对不同库存管理方式的运用，由供应商判断供应存量，保证零部件和原材料的存量健康，防止又断供引起对生产的拖累，降低库存压力。用商业信用评价体系对积极降价的供应商缩短付款期限，建立供应商动态管理体系，采取优胜劣汰的分层制管理，用严格的供应商管理制度持续优化供应链体系。

5.2.5 加强技术合作，打造低成本战略发展联盟

从价值链的角度看，低成本战略联盟能帮助行业良性发展，比如雷诺-日产-三菱联盟进行资源和渠道交换扩展业务，一起联合采购来压低供应商价格，提高各自的竞争力。长安汽车可以效仿吉利和沃尔沃，吉利汽车通过收购沃尔沃，迅速吸收技术能力，提高了自身的产品竞争力和品牌力，而沃尔沃也利用吉利在国内布局多年的渠道优势改变了被福特收购期间被边缘化的市场地位，销量逐渐增长，正在复兴。沃尔沃的良好发展也会为吉利进入欧美成熟市场提供资源帮助。长安汽车在以后的发展中可以用战略合作的模式利用长安在本土的资源优势吸引国外优秀车企的合作，并打造成低成本战略联盟，扩展业务范围。

6 结论与不足

6.1 结论

长安汽车成立至今，稳住国产品牌头部阵营，在 2018 年宣布进入“4.0 时代”之后，更是销量一路上涨，积累了不错的口碑，品牌价值提升。长安在销量和影响力方面取得这样的成就，其精准的战略选择的贡献不可忽视，在成本控制方面，长安汽车从战略的高度出发，不断优化价值链上的各个环节，增链补链，降低了采购和各个环节的费用，持续打造低成本竞争优势。

长安汽车高度重视技术研发和技术共享，并利用当地人才优势和人力成本优势在全球各地成立研发中心。另外长安汽车对人才也是极为重视，高薪引进国际著名前马自达汽车设计师山田敦彦设计师，首款作品 CS75 PLUS 其颜值也被誉为长安汽车中最美的一辆车，上市后大受好评，一度供不应求。丰富的人才培养计划，使得长安汽车从研发到制造实现了全价值链的人才储备。研发投入的大手笔，使得长安汽车技术创新的形象深入人心。就整车组装制造而言，通过研发打造模块化生产平台，提高零件对不同车型的通用性，便于以统一标准进行零件的大规模批量生产，不仅能大幅降低生产成本，还能迅速提高整车产量。在物流管理方面，长安汽车成立的民生物流运用整车物流检测管控系统实现了信息化物流运输与订单的智能化管理，极大程度提高运输效率，降低了运输成本，为长安汽车物流领域的智能化转型提供了基础。在外包采购方面，长安汽车的电子采购平台使得采购有了较为完善的采购流程。而在营销模式方面，长安布局了四品牌战略，打造丰富的产品线以应对不同细分市场的需求。另外，长安汽车在发展过程中注重与时俱进的互联网思维，通过合作整合营销渠道，对欧尚品牌的营销手段集中在线上，吸引 90 后年轻人。而在售后服务方面，长安汽车拥有流程化的售后服务，确保服务工作及客户抱怨闭环管理，全新的子品牌欧尚更是拿出了十足的诚意，提供了优质的售后服务模式，包括四不限的终身免费真质保、不设次数的终身免费保养、终身免基础流量费等，带来了良好的售后服务体验。

综上所述，长安汽车并未采用单一的成本领先战略成本管理模式，而是以重视研发的品牌形象，持续打造优势竞争力。但仍然存在采购成本控制目标不准确，新能源基础设施布局较慢，数据流变现难等问题。通过对长安汽车价值链各个环

节的分析，可以更好地发现面对市场竞争使自身的优劣势，为企业进入“4.0 时代”提供强力战略支持，让长安汽车具有可持续性的竞争优势。

6.2 研究不足

文章中，运用了基于价值链分析的战略成本管理研究的模式进行分析，但由于笔者学识深浅，水平有限，文章篇幅有限，对该理论理解不够深入，对分析方法的实践运用仍然有不足之处，对供应链和竞争对手价值链分析的不够详细，并且战略成本管理的相关资料搜集难度也较大，部分观点可能比较片面，一定程度上不够严谨，影响了文章的客观性。企业的成本管理应该随时关注理论的更新，结合行业宏观政策的调整和内外部竞争环境的改变，保持动态，随时做出调整和进化。战略成本管理作为利用管理会计信息较新的成本管理理论，已经得到了理论界和实务界的不断论证和实践应用，对企业成本管理的巨大帮助有目共睹。笔者将在未来持续关注战略成本管理理论的发展动态，不断提高自身的科研能力，并对不同行业中战略成本管理理论的应用进行跟进研究。

参考文献

[1] Abigail L. Bristow,Miles Tight,Alison Pridmore,Anthony D. May. Developing pathways to low carbon land-based passenger transport in Great Britain by 2050[J]. Energy Policy,2008,36(9).

[2] Anna Dubois. Strategic cost management across boundaries of firms[J].Industrial Marketing Management，2003 (32): 365-374.

[3] Apurba Roy,Mohammed Ziaul Haider. Stern review on the economics of climate change: implications for Bangladesh[J]. International Journal of Climate Change Strategies and Management,2019,11(1).

[4] Brinson James.The strategic cast management system project[J].Journal of Public Economics， 2007(5):43-46.

[5] Don R. Hansen, Maryanne M. Mowen. Cost Management: Accounting and Control[M]. Cincinati，Ohio: South- Western College Publishing.2000.

[6] Geissdorfer，Klaus，Gleich，etal.Potentials of Standardizing Life Cycle Cost Analysis Models for Strategic Cost Management[J]. Zeitschrift fur Betriebs wirtschaft，2009，6(79): 693-715.

[7] Jack Shank. Strategic cost management and the value chain[M]. New York:the Free Press， 1993:7-84.

[8] Jack Shank. Strategic cost management: tailoring controls to strategies[J].Journal of Cost Management，1992(7):93-96.

[9] Jack Shank. Strategic cost management: the new tools for competitive advantage [M]. New York: the Free Pres， 1993:147-169.

[10] Jan R. Williams， Susan F. Haka. Financial and managerial Accounting:The Basis for Business Dec isions[M] Columbus: The McCraw-Hill Companies,Inc,2004.

[11] Porter M.E.Competitive Strategy [M]. New York: the Free Press，1980:45-48.

[12] Robin Cooper. Design of cost management system[J]. New Jersey: Pearson Education，1998(5)47-49.

[13] Ronald W. Hilton，Michael W.Maher，Frank H.Selto. Cost Management:Str ategies for Business Decisions [M].Columbus: The McCraw-Hill Companies

Inc，2003.

[14]曹洪洋.汽车制造业战略成本管理与应用探析[J].财经界，2020(02):110-112.

[15]陈志方.战略成本管理在国有企业中的应用[J].财会学习，2020(04):133+135.

[16]程志刚.我国新能源汽车企业战略成本管理分析[J].重庆文理学院学报（社会科学版），2020，39(01):49-55.

[17]迟晓英，宜国良.价值链研究发展综述[J].外国经济与管理，2000，01:25-30.[18](美)迈克尔波特.竞争优势[M].陈小悦译.北京:华夏出版社，2005.

[18]崔淑芬,孙立恒.战略成本管理在互联网金融模式下的应用——以余额宝为例[J].财会通讯,2015(25):7-9.

[19]崔小粟.“新四化”重构行业价值链 科技巨头扎堆涉足汽车产业意欲何为[J].决策探索(上),2021(02):38-39.

[20]戴德明,何广涛.新竞争环境下战略成本管理研究[M].中国人民大学出版社:财会文库, 201312.215.

[21]戴新民，郝斌.基于成本概念的反思:价值链成本管理[J].财政研究 2007，01:65-68.

[22]邓蓉.战略成本管理在我国企业管理中的应用[J].财会通讯,2009,(S1):28-29.

[23]冯巧根.成本管理与控制[M].北京:中国人民大学出版社，2014.

[24]冯淑文,张风顺.论战略成本管理实施框架的构建[J].会计师,2011,(03):16-18.

[25]焦跃华.论战略成本管理[J].会计论坛,2002,(02):57-68.

[26]乐艳芬.战略成本管理[M].上海:复旦大学出版社，2008.

[27]李百兴,何广涛.新竞争环境下战略成本管理研究:基于价值链的视角[M].北京:经济科学出版社,2011:65-116.

[28]李海舰，孙凤娥. 战略成本管理的思想突破与实践特征——基于比较分析的视角[J]. 中国工业经济，2013(02):91-103.

[29]李来儿.成本管理展论[M].成都:西南财经大学出版社，2014.

[30]刘海生.战略成本管理研究[J].会计之友(下旬刊),2009(01):11-15.

[31]刘琳,马巾英.中国企业成本管理的发展趋势[J].南农业大学学报(社会科学版),2001,(4):14-16.

[32]刘晓晖.基于价值链的企业战略成本管理研究[J].商讯，2019(35):113-114.

[33]刘义鹃,汪超.春秋航空三维战略成本管理探析[J].财务与会计,2017(21):36-37.

[34]任平.基于战略环境下企业成本管理有关问题的探讨[J].全国商情.经济理论研究,2006(08):74-76.

[35]任毅,黄燕,李江峰,田立启.我国医院战略成本管理框架体系的构建与分析[J].中国医院管理,2020,40(08):46-49.

[36]苏晨. 基于战略定位的格力电器内部价值链成本管理[J]. 财务管理研究，2020(03):36-42.

[37]王耕,王志庆,成进,高文庆,鲍方,干频.战略成本管理在国有制造业企业中应用的探索——兼论作业成本法[J].会计研究,2000(09):49-53.

[38]王伟红,綦好东.价值链管理研究的文献梳理及评论[J].山东财经大学学报,2015,27(06):67-73.

[39]王秀英.医药企业加强战略成本管理与会计核算的措施探讨[J].企业改革与管理,2018(21):166+174.

[40]王菁菁. 浅析中小企业战略成本管理——以 S 公司为例[A]. 武汉市创读时代出版策划有限公司.荆楚学术（2020 年 2 月）[C].武汉市创读时代出版策划有限公司，2020:2.

[41]王天黎.关于汽车企业战略成本管理的思考[J].当代经济，2011，18: 32-33.

[42]王学军.论战略成本管理[J].财会通讯(综合版) ，1992，09:3-5.

[43]夏宽云.战略成本管理及其模式与方法[J].外国经济与管理,2000(02):43-48.

[44]夏云宽.战略成本管理——取得竞争优势的新工具[J].财会通讯，1998，04:6-8.

[45]许亚湖.企业战略成本管理理论框架研究[J].中南财经政法大学学报,2005(05):97-101.

[46]杨诚.基于成本时空观的三维战略成本管理[J].会计之友，2009，14:10-11.

[47]杨诚.战略成本管理研究现状评述[J].中国管理信息化，2010(03):55-56.

[48]张忠挺.动态战略成本管理在汽车行业的应用研究[J].中国总会计师,2016,(11):141-143.

[49]赵福全,刘宗巍,李赞.变革下的供应链竞争力[J].经营者(汽车商业评论),2018(08):210-219.

[50]赵争春.家电企业价值链成本管理应用[J].财会学习,2019,(30):132-133.

后 记

行文至此，百感交集。这意味着三年的研究生生涯即将落幕，始于 2018 年金秋，终于 2021 年盛夏，逐梦财大，终要别离。回首这三年的时光，如白驹过隙，在这座充满活力的校园中，留下的是青春和沉甸甸的收获，纵使有万般不舍，但是仍然满怀感激。

桃李不言，下自成蹊。首先要感谢的是我的导师郭恒泰教授：入门以来，教我为人处事，授以学术素养，更教会了我如何去思考。从论文的选题到大纲的确定，再到每一次的修改，都离不开导师您的悉心指导和帮助。谆谆教诲，万分感念，足以让我受益终生。同时也要感谢所有对我予以教导的老师们，使我在求学方面有所收获。师之恩情，莫不敢忘，唯善学之，勤思之，方不负授业之恩。学生在此衷心祝愿我的老师们身体健康，一切顺利。

爱子心无尽，归家喜及辰。感谢我的父母二十余载对我无微不至的照顾与支持，我暖衣饱食，无后顾之忧。养育之恩，无以为报，各中心酸，唯有自知。当全力以赴，带着这份爱继续奋力前行，成为你们永远的骄傲。

山水一程，三生有幸。感谢朝夕相处的 509 的兄弟们，师门的小伙伴们，以及研究生期间结识的每一位挚友们。回首这三年，萍水相逢，有一起拼搏过的汗水，也有沮丧难过时的泪水。岂曰无衣，与子同裳。是你们的陪伴，让同在求学路上的我们并不孤单。祝我们保持热爱，共赴山海，更高处再见。

最后要感谢的是那个努力拼搏的自己；是那个白天上班晚上刷题备战考研的自己，是那个干嚼辣椒，用大头针扎腿克服困倦的自己；是那个提着西装到处面试的自己；是那个前路迷茫但依旧毅然决然的自己；是那个相信“你所经历的痛苦必将使你强大”的自己。

文有所长，而感激之意无尽矣。关于大学所有的遗憾就此归零，感谢相遇，祝平安喜乐。段家滩 496 号，江湖再见！