

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
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 价值链视角下比亚迪新能源汽车的
战略成本管理研究

研究生姓名: 陈浩

指导教师姓名、职称: 王春国 副教授 高杰 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: 2023年6月19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： 陈浩 签字日期： 2023.6.1

导师签名： 王春国 签字日期： 2023.6.7

导师(校外)签名： (校外) 签字日期： 2023.6.14

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： 陈浩 签字日期： 2023.6.1

导师签名： 王春国 签字日期： 2023.6.7

导师(校外)签名： (校外) 签字日期： 2023.6.14

Research on Corporate Governance of Southeast Asian Corporations

Candidate : Chen Hao

Supervisor: Wang Chunguo Gao Jie

摘 要

汽车工业在国民经济中有着重要的地位,属于支柱产业。我国环境污染严重,传统化石能源的枯竭问题日益显现,政府大力发展低碳经济,加之“双碳”目标的提出,使得新能源汽车成为我国汽车产业的未来发展方向。新能源汽车的出现不仅给人们的生活带来了便利,也有效地减少了二氧化碳的排放,因此新能源汽车对国家来说具有重要的战略意义。但是,随着新能源补贴的“退坡机制”、国内新能源汽车的供应链体系尚不完善和国外新能源汽车不断涌入国内市场,新能源汽车产业的发展面临着巨大的挑战。

战略成本管理具有前瞻性和长远性,将战略思想加入于传统成本管理,能够适应价值链管理的需求,从根本上持续降低成本,以实现战略成本管理的目标。在市场竞争日益激烈的环境下,新能源汽车的“降成本”问题被社会各界广泛关注。而战略成本管理能有效地提高新能源汽车的管理效率,降低企业的制造成本,强化企业的竞争优势,为新能源汽车的健康发展注入动力。

本文以新能源汽车发展的龙头企业—比亚迪股份有限公司为例,主要运用案例研究法探索其价值链视角下的战略成本管理研究。首先重点阐述了研究背景与研究意义;其次对文献综述及相关概念和理论基础进行展开;接着用价值链分析、战略定位分析和战略成本动因分析三种分析工具探索比亚迪股份有限公司新能源汽车战略成本管理的实施现状;最后找出该公司在战略成本管理中存在的问题并提出相应的优化措施,希望该公司能根据自身情况实现可持续发展,同时也能对类似的新能源汽车企业战略成本管理提供一定的借鉴意义。

关键词: 战略成本管理 价值链 战略定位 战略成本动因 比亚迪新能源汽车

Abstract

The automobile industry has an important position in the national economy and belongs to the pillar industry. Our environment pollution is serious, and the depletion of traditional fossil energy appears day by day. The government vigorously develops low carbon economy, and the proposed goal of "double carbon" makes the new energy vehicle become the future development direction of Chinese automobile industry. The emergence of new energy vehicles not only brings convenience to people's lives, but also effectively reduces carbon dioxide emissions, so new energy vehicles have important strategic significance for the country. However, with the "decline mechanism" of new energy subsidies, the supply chain system of domestic new energy vehicles is not perfect and foreign new energy vehicles continue to pour into the domestic market, the development of the new energy automobile industry is facing great challenges.

Strategic cost management is forward-looking and long-term. Adding strategic ideas to traditional cost management can adapt to the demand of value chain management, and fundamentally reduce costs to achieve the goal of strategic cost management. In the increasingly fierce market competition environment, the "cost reduction" of new energy vehicles has been widely concerned by the community. The strategic cost management can effectively improve the management efficiency of new

energy vehicles, reduce the manufacturing cost of enterprises, strengthen the competitive advantage of enterprises, and inject impetus into the healthy development of new energy vehicles.

Taking BYD Co., LTD., a leading enterprise in the development of new energy vehicles, as an example, this paper mainly uses case study to explore its strategic cost management from the perspective of value chain. Firstly, the background and significance of the research are emphasized. Secondly, the literature review and related concepts and theoretical basis are carried out. Then, three analytical tools including value chain analysis, strategic positioning analysis and strategic cost driver analysis are used to explore the implementation status of BYD Co., LTD. 's strategic cost management of new energy vehicles. Finally, it finds out the problems existing in the strategic cost management of the company and puts forward the corresponding optimization measures, hoping that the company can achieve sustainable development according to its own situation, and at the same time, it can provide certain reference for the strategic cost management of similar new energy automobile enterprises.

Keywords: Strategic cost management ; Value chain ; Strategic positioning; Strategic cost drivers; BYD's New Energy Vehicles

目 录

| | |
|--------------------------------|----|
| 1 绪论 | 1 |
| 1.1 研究背景与研究意义..... | 1 |
| 1.1.1 研究背景..... | 1 |
| 1.1.2 研究意义..... | 2 |
| 1.2 文献综述..... | 3 |
| 1.2.1 价值链相关研究..... | 3 |
| 1.2.2 战略成本管理相关研究..... | 4 |
| 1.2.3 价值链视角下的战略成本管理相关研究..... | 5 |
| 1.2.4 文献述评..... | 6 |
| 1.3 研究方法及内容..... | 7 |
| 1.3.1 研究内容..... | 7 |
| 1.3.2 研究方法..... | 9 |
| 2 相关概念和理论基础 | 10 |
| 2.1 价值链理论..... | 10 |
| 2.1.1 价值链的概念..... | 10 |
| 2.1.2 价值链的分析内容..... | 10 |
| 2.2 战略成本管理的理论框架..... | 11 |
| 2.2.1 战略成本管理的定义..... | 11 |
| 2.2.2 战略成本管理的内容..... | 12 |
| 2.3 战略成本管理的分析框架..... | 13 |
| 2.3.1 价值链分析..... | 13 |
| 2.3.2 战略定位分析..... | 13 |
| 2.3.3 战略成本动因分析..... | 14 |
| 3 案例企业概况及成本管理现状分析 | 15 |
| 3.1 比亚迪新能源汽车概况..... | 15 |
| 3.1.1 比亚迪企业简介..... | 15 |
| 3.1.2 比亚迪新能源汽车发展战略..... | 15 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1.3 比亚迪新能源汽车经营战略..... | 17 |
| 3.1.4 比亚迪新能源汽车效益分析..... | 18 |
| 3.2 比亚迪新能源汽车成本管理现状分析..... | 22 |
| 3.2.1 研发成本..... | 23 |
| 3.2.2 制造成本..... | 24 |
| 3.2.3 营销成本..... | 25 |
| 4 比亚迪新能源汽车价值链战略成本分析 | 26 |
| 4.1 比亚迪新能源汽车价值链分析..... | 26 |
| 4.1.1 价值链活动的识别..... | 26 |
| 4.1.2 内部价值链分析..... | 26 |
| 4.1.3 行业价值链分析..... | 33 |
| 4.1.4 竞争对手价值链分析..... | 35 |
| 4.2 比亚迪新能源汽车战略定位分析..... | 37 |
| 4.2.1 五力分析模型..... | 37 |
| 4.2.2 SWOT 分析模型 | 40 |
| 4.3 比亚迪新能源汽车战略成本动因分析..... | 42 |
| 4.3.1 结构性成本动因分析..... | 43 |
| 4.3.2 执行性成本动因分析..... | 45 |
| 5 比亚迪新能源汽车战略成本管理存在的问题及优化措施..... | 48 |
| 5.1 比亚迪新能源汽车战略成本管理存在的问题..... | 48 |
| 5.1.1 和供应商、经销商缺少高质量合作..... | 48 |
| 5.1.2 垂直整合过度、产品黏性不足..... | 48 |
| 5.1.3 创新能力和核心业务成本控制较弱..... | 49 |
| 5.2 比亚迪新能源汽车战略成本管理的优化措施..... | 49 |
| 5.2.1 构建低成本战略联盟..... | 49 |
| 5.2.2 优化产业链结构、创建品牌特色..... | 50 |
| 5.2.3 加快核心业务技术进步..... | 50 |
| 6 结论与展望..... | 52 |

| | |
|------------------|-----------|
| 6.1 研究结论..... | 52 |
| 6.2 研究展望..... | 52 |
| 参考文献..... | 54 |
| 后 记 | 58 |

1 绪论

1.1 研究背景与研究意义

1.1.1 研究背景

我国新能源汽车技术起步于 20 世纪 70 年代，经过二十年才进入发展期。受到广大汽车制造公司的合力推动，经过“八五”“九五”“十五”三个五年计划，得到了快速的发展。特别是在 2008 年取得的由奥运会开出的巨额电动车订单，表明奥运会电动车必须由中国制造，再一次掀起了我国的电动汽车热潮。2016 年，国务院在大会上指出要大力发展新能源汽车整车和关键零部件，并在两年后将新能源汽车的发展提高到我国的战略层面。作为国家运行发展战略的重大新兴产业之一，以电动汽车作为象征的中国新能源汽车如今在增长速度、保有量和产业配套体系等方面在世界都名列前茅，获得重大成就。不过随着国家提供的新能源汽车补贴不断减少、中美贸易摩擦的不断加剧和新冠疫情的严重侵袭，导致我国新能源汽车的产业链遭受严重的影响。

在“双碳”目标下，我国将推动经济社会发展全面绿色转型，在思想理论、行动实践、技术创新和发展模式上全面引领全球绿色低碳发展。汽车动力系统慢慢被电力系统取代是汽车行业的未来发展方向，不仅在我国，作为汽车强国的美国和日本也都在全力推动新能源汽车产业的发展。受到我国政策推动和结构调整的双重作用，越来越多的外国企业在我国展开有关投资。国外新能源汽车的不断涌入加剧了国内市场的竞争，而且新能源汽车的制造成本较高，新能源汽车企业通过财政补贴来弥补一定的成本获得利润，财政补贴退坡机制使得新能源汽车企业降低成本面临巨大压力。当前，我国新能源汽车研发效率不高，研发成果转化较弱，国内多数新能源汽车企业和为新能源汽车提供动力电池设计的企业尚处于萌芽阶段，因此如何对该类企业的生产加工成本进行优化控制，对研发和制造环节的产业链进行加速调整布局，提高市场竞争力和国际影响力，成为了该类企业转型和升级发展要面临的关键问题。

持续不断的疫情使得汽车行业遭遇重创，汽车价值链已经处于转型压力之下。

汽车厂商不仅需要面对日益增加的减排要求，还要适应向移动服务的转变，这让制造商原本与消费者的直接连接断开，进而对丰厚的利润产生威胁。对于供应商而言，技术转型迫在眉睫。自动驾驶、新能源动力车和数字化等等技术都会产生额外的研发费用，迄今为止回报有限。那些建立于扩张阶段遍布全国的分销网络，也因此承担上大量的投资和债务负担。作为我国新能源汽车的代表企业比亚迪股份有限公司面临的关键问题是在降低成本的同时巩固企业自身的竞争优势。立足于价值链理论建立长远目标，成为我国新能源汽车企业摆脱当前困境的不二选择。

1.1.2 研究意义

（1）理论意义

从理论上来说，企业之前运用的传统成本管理方式已经无法适应当前迅速变化的经济环境，而价值链视角下的战略成本管理恰好可以补救企业在这方面的问题。当前学术界对战略成本管理的研究已经有了一定的认识，相关的理论研究比较多。基于理论角度，学术界对于战略成本管理的应用和实践展开了充分的讨论。战略成本管理把成本管理和战略管理两者进行有机结合，是传统成本管理适应竞争环境的变化发展而来的。区别于传统成本管理，战略成本管理克服了盲目追求利润最大化的倾向，具有全局性和动态性等特点。在战略成本管理的方法下，企业可以创造出更多的价值，增强市场竞争力。本文参考了中外的有关文献，把比亚迪新能源汽车作为具体的案例企业，立足于战略成本管理的相关理论，试图从多个角度对新能源汽车企业的成本结构进行分析，找出降低企业成本的有效途径，从而对同类型新能源汽车的经营提供一定的理论借鉴和参考，希望能够丰富学术界在战略成本管理方面的研究。

（2）实践意义

在“双碳”背景下，企业对于环境保护更加重视，企业在发挥核心竞争优势的同时还要减少碳的排放。新能源汽车企业要想提高竞争力，就要尽可能多的降低制造车辆的成本，把价值链的各个环节研究充分。将价值链视角下的战略成本管理理论应用到比亚迪新能源汽车企业的日常管理中，极具现实意义。新能源汽车生产步骤较多，涉及技术研发、材料采购、主体制造、电池安装等各个环节，新能源汽车企业运用战略成本管理可以提升成本管理质量，对于降低成本可以给

出更好的解决方案，从源头上对成本进行把控。比亚迪股份有限公司作为新能源汽车的佼佼者，很早就走出了简单的薄利多销模式。比亚迪新能源汽车企业不单纯的依靠一味模仿，而是充分的认识到战略成本管理对于企业是十分重要的。文章通过对比亚迪新能源汽车的研究，期望能发现该企业在战略成本管理中存在的不足之处，并希望其他新能源汽车品牌受到启发，在成本管理方面做得更好，提高中国新能源汽车品牌的国际影响力。

1.2 文献综述

1.2.1 价值链相关研究

(1) 国外研究现状

价值链由美国哈佛大学商学院的教授 Michael Porter (1985) 在其编制的一书《竞争优势》中首次被提出来。他认为企业管理最关键的是要提升企业的价值。在他看来，企业的价值创造由基本活动和辅助活动构成，这两类活动相辅相成，形成了企业的价值链。价值链是一种分析工具，帮助企业做出竞争优势分析，让企业在激烈的市场竞争中摆脱出来，寻找潜在的发展商机，帮助企业降低成本。由 Porter 提出的价值链比较单一，大部分企业的管理需求不能被满足。Jeffery F. Rayport 和 John J. Sviokla (1995) 对迈克尔·波特提出的价值链理论进行了完善，并在此时提出了虚拟价值链，他们指出了企业降低成本的办法是对价值链做好有效管理。R. Kaplinsky (2000) 指出全球化使大多数人获益的同时也加剧了国家内部之间和各个国家之间的不平等。他用价值链来分析经济活动和收入分配之间的联系，并为这一联系提供合理的解释。在他的研究过程中，价值链分析提供了关键的指导。Utkarsh Goel 和 Anil K. Sharma (2015) 把制造企业当成研究对象，对影响企业营运资金的因素进行深入研究，得出了销售管理和价值链的管理明显相关的结论，他将价值链和财务指标做了更进一步的研究。Joanna Dehmer (2018) 提出了数字化价值链管理的概念，他认为在数字化时代这样的管理方式能够使企业在竞争中保持有利地位。

(2) 国内研究现状

在波特教授提出价值链的同一时期，我国学者李平 (1985) 把价值链的概念

带到了国内，他认为该理论对企业的经营管理有十分重要的借鉴意义，国内学者在此理论的指导下结合我国企业发展的实际情况展开了进一步研究。随着研究的日益复杂化，出现了价值链的相关衍生理论。余绪缨教授（1999）在价值链的分析中引入了作业链，将两者进行对比，得出了价值链包含作业链的结论。聂晶（2002）将价值链进行分解，他认为这样更有利于企业的管理，他倡导企业管理层用宏观和微观的角度对企业的成本进行分析。此后，我国学者对相关研究越来越深入，展开了一系列与价值链相关的应用性研究。张炳红（2017）将价值链理论应用于汽车行业的成本管理，她认为价值链包括了原材料采购和售后服务等一系列作业活动，是一条自由式的锁链。欧春春（2019）指出价值链视角下的成本管理不仅维护了企业的稳定发展，而且增强了经济和社会效益。他认为企业要在价值链的管控方式下做到合作共赢，实现可持续发展。武文杰（2020）指出要想对价值链的每个环节了如指掌，就要对企业实行全链条成本管理，在这一过程中提高了企业的整合能力。吴渝芳（2021）认为不同的企业应当采用不同的成本管理方法，在企业的日常管理中运用价值链的分析方法，可以提高工作的效率，也可以确保成本管理工作井然有序的进行。

1.2.2 战略成本管理相关研究

（1）国外研究现状

Kenneth Simmonds（1981）提出企业在关注自身成本的同时也要重视竞争对手的成本构成，他认为成本管控要随着企业发展规划的不同而变化。John K. Shank（1992）把战略成本管理和 Porter 的价值链理论相结合，通过战略分析、定位分析和成本动因分析提高成本管理效率，为战略成本管理提供了一个分析框架，这使得成本管理更加的具体化。Robin Cooper（1998）把作业成本法带入传统的成本管理，识别出企业的增值活动和非增值活动，通过一定的方法来减少企业的非增值活动，控制企业的单位成本，获得更多的战略成本优势。Safaa AL-Deen（2018）通过例子列举了成本管理的方法和类型，对成本管理进行有效规划并设计一条实现路径，以此说明战略成本管理的重要意义。Cemil Kuzey（2018）认为成本管理不应该只在生产环节考虑，在分配和销售环节也应该对其进一步探索。

(2) 国内研究现状

王学军(1992)提出战略成本管理的三大元素,指出了成本管理工作在提高竞争力方面发挥了重要作用。鲁晓静(2004)指出战略成本管理是企业未来的发展方向,它是对传统成本管理模式做出的改进,将战略管理与成本管理做到了有效结合。张继德和赵亚楠(2014)认为企业要做到与时俱进才能实现可持续发展。他们指出构建战略目标和营造良好的企业氛围是战略成本管理必不可少的手段。徐凤霞,张忠静(2015)指出企业之间要保持必要的联系,最好能形成战略同盟,使得双方都能增强竞争力。蔡鸣(2017)把企业的战略成本管理方式用成本管理模型来分析,他把每部分成本的构成都从战略角度进行关注,通过把每部分成本管理好来提高企业的市场竞争力。孟小欣(2019)以青岛啤酒股份有限公司作为研究对象,深入分析了该企业战略成本管理中存在的缺陷,并针对这些存在的问题提出了自己的建议,为相似企业的发展提供一定的参考和借鉴。胡竹姝(2020)详细讨论了战略成本管理,并发表了自己独到的见解。她认为企业在管理方面应当要考虑全面而不能照搬其他企业的历史经验,做出的战略成本管理决策要与自身相匹配。

1.2.3 价值链视角下的战略成本管理相关研究

(1) 国外研究现状

V. Govindarajan 和 John K. Shank (1993) 最早将价值链融入战略成本管理,创新了战略成本管理理论。他们认为企业应当通过价值链分析、战略定位分析和战略成本动因三个方面分析企业的成本。与传统成本管理模式不同,价值链视角下的战略成本管理能更好的解决成本有关问题,得出的成本分析结果也更加真实有效。Bjoern Schmeisser (2013) 把价值链和离岸外包结合在一起,分析了六十多篇国际期刊,并将研究结果形成一个框架,评价离岸外包的价值链活动。Ornaghi. C(2016)以生产作业当成研究对象,他指出优化作业环节和作业流程中需要在战略成本管理中加入价值链的相关理论。Helene Naegele (2020)在咖啡行业中加入价值链理论,运用生产、销售等数据研究咖啡的价格溢价是如何在咖啡的不同阶段体现的。Helmold M 和 Terry B(2021)在关于价值链的书中指出面对新冠疫情的侵袭,企业对数字化的需求更加强烈,这使得公司的战略成本

模式需要做出改变。在这种情况下，控制成本管理需要加入价值链理论。

（2）国内研究现状

我国学者穆林娟和贾琦（2012）发现，在传统价值链中，大多数企业只是价值链的其中一个部分，而运用单一价值链进行的管理往往不够全面，不能对企业成本管理有突破性改进。所以他们指出价值链视角下的战略成本管理可以对企业资源进行整合，在竞争中处于优势地位。齐亚芬（2015）认为需要深刻的理解战略成本管理，才能够提高价值链的管理水平，发挥价值链的最大价值。温素彬和张海琳（2016）指出企业之间存在复杂的竞争关系，价值链是现代成本管理的组成部分，管理层在进行战略成本管理时要将全面发展作为企业的首要目标。实现企业价值最大化需要协调企业不同部门之间的关系，充分利用企业资源。王小鹏、宋露（2018）认为现在的学者把研究重点放在某一环节的价值链，但实际上整个价值链都有战略成本管理。文章以家纺企业为例，针对这家企业战略成本管理中存在的问题并提出相应的解决对策，打开了我国企业成本管理的新思路。白国辉（2018）认为每一个员工都有责任参与企业的战略成本管理，完善企业的数字化体系，充分利用互联网，对价值链涉及的环节实行战略成本控制，最大程度的降低成本。李琼璟（2020）将价值链和战略成本管理有机结合，以中国制造业在战略成本管理中遇到的问题为切入点，从不同的维度分析问题，并提出相应的解决办法。

1.2.4 文献述评

综合国内外学者的研究可以看出：将价值链和战略成本管理进行有机结合是企业十分重要的分析手段。在这个分析过程中，既考虑了企业的纵向价值链，从供应商分析到经销商，又考虑了同行业企业的成本管理情况，通过对比来提高自身的竞争能力。根据文献梳理可以发现相关研究更早的出现于国外，国外文献对价值链和战略成本管理的研究比较充分，理论更为完善。虽然我国学者开展有关研究的时间比国外要晚，但是在这期间把国外的研究成果进行参考借鉴，并结合中国的经济和文化进行了适当的创新，发展的战略成本管理理论具有强烈的中国特色。当前我国只有较少的企业将价值链视角下的战略成本管理理论应用于实践，和国外先进企业相比，我国战略管理人才较为缺乏，实践经验也明显不足。新能

源汽车行业发展前景广阔，由于国家政策的支持，具有先进性的特点。本文把比亚迪新能源汽车企业当成研究对象，把企业的战略成本管理模式放在价值链视角下来分析评价，为其他企业在遇到战略成本管理问题时提供一定的思路和帮助。

1.3 研究方法及内容

1.3.1 研究内容

本文共有六大部分，主要内容如下：

第一部分为绪论，首先阐述研究背景与研究意义，其次通过文献综述梳理了国内外学者对价值链视角下战略成本的相关研究，包括价值链概念相关研究以及战略成本管理相关研究，最后提出了文章的研究内容及方法。

第二部分为相关概念与理论基础。首先是对价值链理论相关概念进行解释，其次阐述战略成本管理的理论框架，最后对战略成本管理的分析框架作出描述，主要包括价值链分析、战略定位分析以及战略成本动因分析。

第三部分为案例分析。包括比亚迪新能源汽车简介，再分别从比亚迪新能源汽车发展战略、经营战略和成本效益分析三个方面进行展开。

第四部分为比亚迪新能源汽车价值链战略成本分析的应用。首先阐述比亚迪新能源汽车的价值链分析，其次描述了比亚迪新能源汽车的战略定位分析，最后描述了比亚迪新能源汽车的战略成本动因分析。

第五部分为比亚迪新能源汽车企业存在的问题及优化措施。本部分主要针对第三部分以及第四部分中的具体解析，找出存在其中的问题，并提出有关的优化措施。

第六部分为研究结论与展望。通过上述对比亚迪新能源汽车企业的总体分析与研究，得出本文的主要结论，并阐述价值链视角下比亚迪新能源汽车的研究方向。

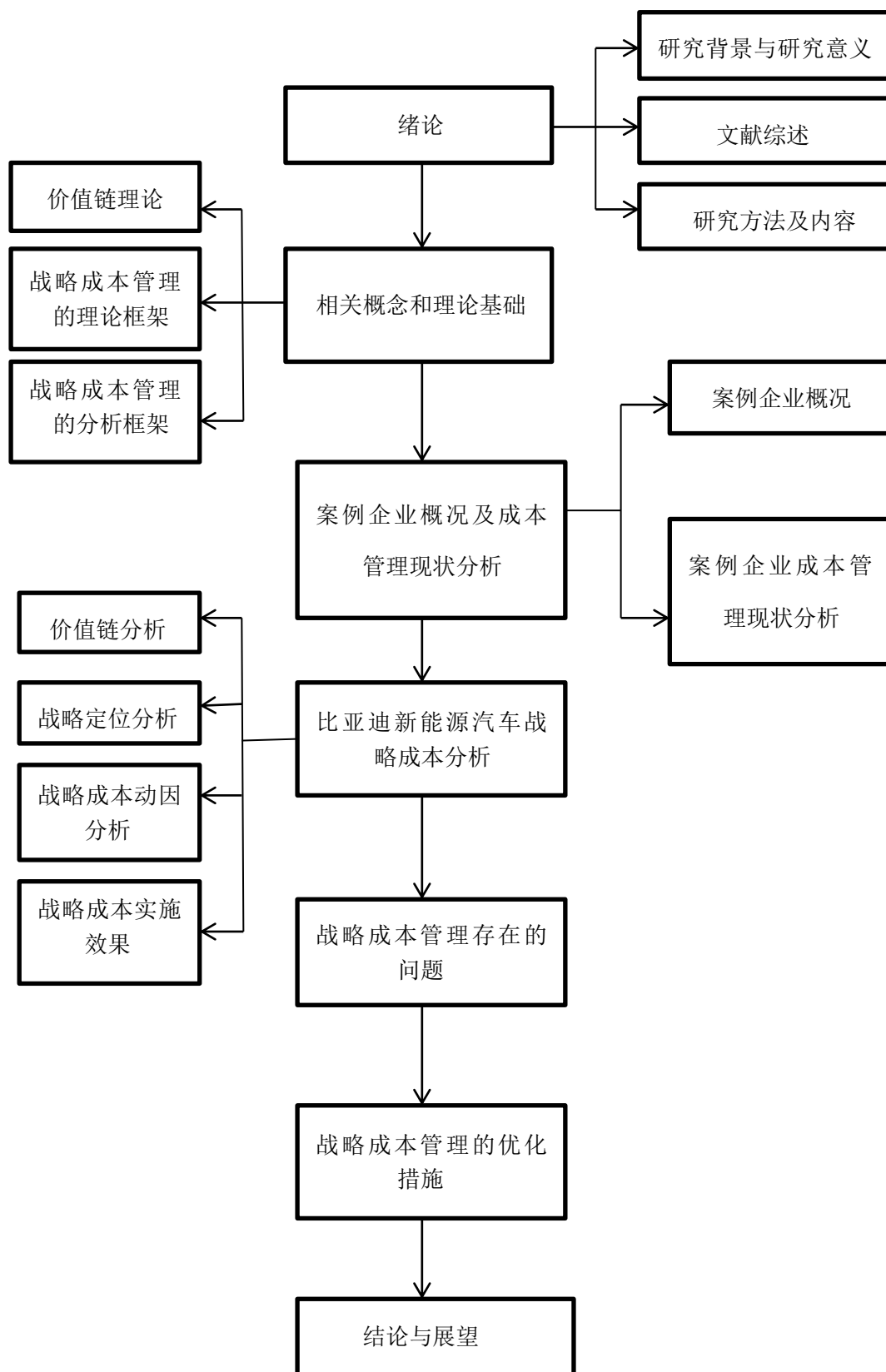


图 1.1 技术路线图

1.3.2 研究方法

(1) 文献综述法：主要在学校图书馆知识库、中国学术期刊网及相关专业书籍中寻找论文需要的文献资料，对有关文献做梳理总结，阐述价值链视角下的战略成本管理理论，把研究脉络、思路和方法整理清楚。

(2) 案例分析法：主要是对具体案例进行分析研究，从而得出研究结论。文章首先对比亚迪新能源汽车展开详细分析，然后对其战略成本管理进行综合评价，找到比亚迪新能源汽车存在的问题，并提出针对性意见。

(3) 比较分析法：主要是比亚迪新能源汽车的战略成本管理与同行业的其他企业进行比较分析，从中发现比亚迪新能源汽车的战略成本管理与同行业的其他企业存在的不同点。

2 相关概念和理论基础

2.1 价值链理论

2.1.1 价值链的概念

价值链发生在企业创造价值的过程中，包括各种不一样但相互关联的价值活动。因此，企业的作业链是通过每项作业连接而来的。企业作为作业链，需要通过消耗适当的资源来完成每一项作业，在作业产出过程中形成了价值，并接着转移到下一个作业，按照顺序转移，一直到变成产成品并最后提供给消费者。

2.1.2 价值链的分析内容

价值链由内部价值链和外部价值链构成。内部价值链发生在企业内部，包括一系列能为企业提供价值的经营活动。外部价值链是指和外部行为主体具有密切关联的价值活动总和。内部价值链的过程思想实际上还停留在初级，它把重心放到企业内部，用消除无效和浪费的业务来完成降低产品成本的目标。而外部价值链则在内部价值链的基础上发生了进化，这种价值链超越了企业自身，是一种更加全面和高级的战略性过程思想。

(1) 内部价值链

企业的生产经营活动被内部价值链分为基本活动和支持活动两大类。基本活动，又叫主体活动，即生产经营的实质性活动。具体分类如表 2.1 所示。

表 2.1 基本活动分类表

| 基本活动 | 阐释 |
|------|--------------------------------|
| 内部后勤 | 又称进货物流，是指对资源的接收、储存和分配活动 |
| 生产经营 | 将投入的各种资源转化为最终产品的相关活动 |
| 外部后勤 | 又称出货物流，是指与最终产品的集中、仓储和调配的有关活动 |
| 市场销售 | 促进产品在市场上的销售活动，这一活动的本质，是产品价值的实现 |
| 服务 | 为促进或保持产品价值而向顾客提供的各种服务活动 |

支持活动，又称辅助活动，是指用以支持基本活动而且内部之间又相互支持的活动。具体分类如表 2.2 所示。

表 2.2 支持活动分类表

| 支持活动 | 阐释 |
|--------|--|
| 采购管理 | 购买用于企业价值链各种投入的活动 |
| 技术开发 | 每项价值创造活动都包含着技术成分，无论是技术诀窍、程序，还是在工艺设备中所体现出来的技术 |
| 人力资源管理 | 涉及企业职工的招聘、雇用、培训、提拔和退休等各项管理活动 |
| 企业基础设施 | 企业组织结构、惯例、控制系统以及文化 |

(2) 外部价值链

外部价值链包括行业价值链和竞争对手价值链。行业价值链又被叫做“纵向价值链”，它认为一系列作业的构成可以产生最终产品，企业在全部作业链中仅占据一环或几环。这样便于企业从购买最基本的原材料到最后产品报废毁损这一整个价值链的档次上对产品进行成本与收益的分析，合理进行战略规划从而达到分享利润的目的。行业价值链将起点和终点扩展到上游和下游，分别为供应商和客户。分析行业价值链，有利于加强企业自身与上下游之间的合作，实现共同发展。竞争对手价值链又被叫做“横向价值链”，利用企业自身与竞争对手的价值和成本性态进行分析比较，帮助企业做到精准定位，合理配置成本的同时取得更好的竞争优势，识别企业发展方向。

2.2 战略成本管理的理论框架

2.2.1 战略成本管理的定义

战略成本管理是指从战略角度出发，管理者对成本的形成和控制进行研究，把战略用到整个企业的管理中，形成一连串的经营管理业务是由企业短期日常决策和长期规划决策相结合而来的。传统成本管理作为战略成本管理的基石，是把企业放到市场当中去适应经济变化环境，关注企业的发展能力和趋势，进行战

略成本的选择、分析和实施。

2.2.2 战略成本管理的内容

战略成本管理归根到底是一种管理模式，它的特点是在管理过程中加入了战略思想，它把成本管理和发展战略有机结合在一起，使得企业在降低成本的同时更要帮助它在市场中立稳脚跟，加强竞争地位。战略成本管理模式不仅把企业的内外部环境当成考虑范围，还会确立企业的长短期目标，做到事前预防，事中控制，事后监督。战略成本管理主要分为以下三种模式：

（1）克兰菲尔德模式

这种战略管理模式诞生于 1995 年，在欧洲的克兰菲尔德工商管理学院被提出，其实质是在诊断问题和选择战略定位的方案时运用战略成本管理的工具，以成本效益作为分析的出发点，评估并且规划方案，接着予以实施，最后评价执行结果同时继续学习，开启崭新的循环过程。战略成本管理工具在该模式下主要包括以下内容：拟定竞争战略；评价竞争对手与盯准目标；了解行业态势；剖析成本动因；认识到企业面临的挑战；明确自身目标。

（2）罗宾·库珀模式

1998 年，以作业成本法为核心的战略成本管理模式横空出世，这是由罗宾·库珀教授提出的，它的实质是分析企业成本作业资料，明确企业的竞争优势，关注市场环境的变化，贯穿于整个价值链之中。作业成本法的核算分为两个阶段：首先对费用进行分配，在相同的成本库中归集所有同质成本，把成本分配率计算出来；其次根据对应的成本分配率，把费用分配到相应的成本。这种模式的优点是比较精确的核算了产品的成本，在传统的成本管理体系中加入作业成本法便于找出企业的增值和非增值作业；缺点是工作量较大，耗费的成本较高。

（3）桑克模式

该模式最早在波特教授的《竞争优势》这本书中提出，此模式包含的价值链分析、战略定位分析、战略成本动因分析为战略成本管理体系带来了新的研究方向。在该模式下，企业首先要找到内外部价值链，明确自己在行业中所处的竞争地位，做价值链分析；然后用五力分析模型或 SWOT 分析方法做战略定位分析，让企业能够更好的了解内外部环境；最后把战略成本动因通过结构性成本和执行

性成本来分析，依据企业成本变化的动因来调整企业的战略。

2.3 战略成本管理的分析框架

2.3.1 价值链分析

1985年，哈佛大学的波特教授提出价值链分析理论，它用来评价企业的竞争优势。这种理论把企业自身的竞争优势归结为企业为顾客所创造的超过其成本的价值，即竞争优势=价值-成本。价值作为一种利益被顾客接受和认同，企业在满足顾客的过程中支付的各种费用被称为成本。因此，企业要想提升其竞争优势，必须从创造价值和降低成本两方面入手。

价值链的分析体系包括内部价值链、行业价值链和竞争对手价值链。依据企业内部生产具体环节分类的被叫做内部价值链，它分析了生产的作业活动和有关联系，通过每项作业的成本效益提出具体的改进措施，对非增值作业进行优化最好能把它完全清除，只留下增值作业，把内部价值链的所有作业环节都连接起来。对企业内部价值链进行分析，能够减少企业内部资源浪费，实现成本领先。

行业价值链把企业自身当成中心，将企业上游的供应商和下游的经销商纳入价值链的管理范畴。放眼于整个行业，企业作为行业价值链的其中一个环节，采购成本由上游供应商决定，对于企业成本管理影响巨大。同理，下游经销商和企业之间也有利益博弈。企业只有在供应商和经销商之间建立良好的关系，才能够给彼此都带来利益。

竞争对手价值链指企业在关注自身的同时还要关注竞争对手的价值链。企业对同一个行业竞争对手的信息要详细搜集，同时假设模拟这些企业的价值链活动，把模拟出的竞争对手价值链活动结果与企业自身的价值链做出对比分析，找出他们之间的经营差异，认识企业自身的优势和劣势，改善企业价值链结构，对于企业的发展战略及时作出调整，使价值链得到有效提升。

2.3.2 战略定位分析

战略定位分析是企业在外部和内在环境特征的基础上进行的充分调研，选择的竞争战略与自身相匹配，把资源发挥最大效用，从而增强企业的竞争力。企业

基本竞争战略有三种：成本领先战略、差异化战略和集中化战略。一般用 PEST 分析、五力分析模型和 SWOT 分析模型作为战略定位的分析工具。PEST 分析主要从政治、经济、社会和技术这四个方面对企业遇到的外部环境进行衡量。五力分析模型依据企业的五种竞争力来展开，目的是为了评价企业环境，便于企业运用五种力量的制衡洞察其产业环境并采取相应的措施。在此基础上，凭借 SWOT 模型评价企业竞争环境的优势、劣势、机会和威胁。

2.3.3 战略成本动因分析

战略成本动因是导致产品成本从战略层面发生变化的各种驱动因素。战略成本动因分析作为基本分析工具之一，在战略成本管理中发挥了重要的作用。利用战略成本动因分析，不但可以帮助企业找到成本形成的最主要原因，对成本有较大影响的日常经营环节加以识别，而且可以助力企业想到解决办法去控制这些成本动因，因此获得市场竞争优势，战略目标得以充分实现。结构性成本动因和执行性成本动因把战略成本动因分为两大类。

结构性成本动因通常决定企业的基本经济架构，这种成本不是在短期内形成的，往往在形成后就难以发生改变。宏观上，决定着企业的组织结构和人力资源管理；微观上，对企业产品的质量与成本结构有着较为深远的影响。结构性成本动因一般从以下几个方面分析：规模经济、整合程度、学习曲线效应、地理位置和技术。该种分析方法就是分析以上这些因素以及它们之间的相互作用对企业成本带来的影响，对企业的成本控制水平有更好地了解。

通常紧随结构性成本动因之后会形成执行性成本动因，它是一种企业软实力的体现，这些成本因素大都难以量化，在企业成本运营管理过程中形成，往往是实际执行某项作业程序。通常从员工对企业投入的向心力、员工对质量的认知与重视程度、生产能力的运用程度、产品结构是否符合市场需求、上游供应商和下游顾客间价值链的联结关系体现。

3 案例企业概况及成本管理现状分析

3.1 比亚迪新能源汽车概况

3.1.1 比亚迪企业简介

比亚迪股份有限公司诞生于 1995 年，这家高新技术企业的宗旨是用技术创新，满足人们对美好生活的向往。2002 年，在香港联交所上市，股票代码为 002594。经过几十年的飞速发展，比亚迪的人员规模迅速壮大，而且 30 几个工业园区遍布各地，在全球六大洲都进行战略布局。比亚迪在电子、汽车、新能源和轨道交通等众多领域实现业务布局，并在这些领域中取得了优异的成绩。比亚迪为了实现零排放的目标，从能源的获取、存储入手，接着到应用，全方位各角度打造新能源整体解决方案。在新能源领域，比亚迪成功推出了绿色产品，包括电动车和太阳能电站等，它的志向在于继续引领全球实现新能源变革。比亚迪新能源汽车已经多年实现高速增长，是一个具有创新意识的国内自主汽车品牌，凭借独特的技术在全球电动车市场遥遥领先。

3.1.2 比亚迪新能源汽车发展战略

作为比亚迪股份有限公司的前身，比亚迪实业有限责任公司成立初期员工只有 20 人左右，注册资本仅为 250 万元人民币。比亚迪的董事长王传福带领员工生产充电电池，并且开创了半自动生产模式，即用手工代替机器。比亚迪股份有限公司从成立初期到如今发展为新能源汽车行业的龙头企业，公司的自主研发创新和拥有众多专利技术发挥着重要的作用。王传福曾经说过：“导致中国汽车工业落后的原因有许多，在传统汽车超过外国品牌希望不大的情况下，新能源是一个机会和转折点，起码比传统汽车高 10 倍”。下表 3.1 是比亚迪在发展过程中发生的重大事项。

表 3.1 比亚迪发展过程中的重大事项

| 年份 | 重大事项 |
|------|--|
| 1995 | 公司总部在中国深圳成立 |
| 1997 | 锂离子电池行业在镍电池发展的瓶颈时期顺应时代正式发展起来，成为诺基亚和摩托罗拉等著名企业的供应商 |
| 2002 | 公司规划用研发的磷酸铁电池技术向车用化发展；同年 7 月，在香港联交所发行上市 |
| 2003 | 公司在中国电动汽车市场发现商机；西安秦川汽车有限责任公司被跨行业收购，开始进军汽车行业 |
| 2005 | 首次研发出燃油车 F3 |
| 2008 | “股神”沃伦·巴菲特入股比亚迪；把专注于半导体制造的企业宁波中纬给收购，促进了电动车行业的商业化 |
| 2009 | 并购三湘客车，获得客车生产许可证 |
| 2010 | 全新科技的比亚迪 F3DM 低碳版双模电动车上市；与戴姆勒合作开发电动车，打破传统汽车一枝独秀的格局 |
| 2011 | 国内第一款纯电动汽车 e6 问世 |
| 2012 | 在汽车电子系统中引入 IT 技术；新能源插电混动车型秦 DM 问世；发布遥控驾驶、DMII 和双向逆变充放电三项技术 |
| 2013 | 第一批油电混动双模电动汽车秦发布 |
| 2015 | 实施“7+4”全产业链市场战略布局 |
| 2016 | 艾格正式加入比亚迪，担任比亚迪全球设计总监。 |
| 2017 | 纯电动大巴车不仅在北京、青岛等国内城市运营，而且也占领了国外市场，掀起了全球纯电动大巴车浪潮 |
| 2018 | K8 纯电动车挑战“高温、高原、高寒”圆满成功 |
| 2019 | 基于 e 平台的王朝系列打破了集中销售的纯电动汽车市场格局，一线城市以外的限购地区也有纯电动汽车销售 |
| 2020 | 正式组建与丰田合资成立的比亚迪丰田电动车科技有限公司 |
| 2021 | 投资 80 亿元动力电池项目，宣布纯电动全系搭载刀片电池 |

经过上表各个阶段的发展，比亚迪不断加强自主研发能力，强化塑造品牌效应，积极找寻自身定位，致力于打造中国第一大新能源汽车品牌。创立至今，比亚迪在“技术为王，创新为本”发展理念的指引下，借助雄厚的研发实力与创新能力，具备了兼顾“品质、成本和效率”的关键竞争力。这也是比亚迪在不断积累、不断总结、不断调整策略后形成的重要发展战略。人民日报在 2019 年底发布的“中国品牌发展指数”，比亚迪上榜，排名位于第 24。《时代杂志》评选出 2022 年全球 100 大最具影响力的企业，中国企业比亚迪连续 2 年入榜。

3.1.3 比亚迪新能源汽车经营战略

新能源产业、汽车产业和 IT 产业是比亚迪当前的三大主要业务。具体见表 3.2 所示。

表 3.2 比亚迪三大主要业务

| 三大主要业务 | 重要事项 |
|--------|---|
| 新能源产业 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 电动叉车领域，在平衡重式电动叉车原有的优势基础上，比亚迪叉车再度升华，打造出了全新的 EL 系列平衡重式叉车。 2. 储能电站领域，储存不稳定的风能和太阳能，然后再把发电平稳输出，解决了全天候使用能源的难题。 3. 太阳能电站领域，采用独特的技术手段，把限制太阳能发展的硅片生产供应难题进行有效解决。 |
| 汽车产业 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 生产传统燃油汽车和新能源汽车以及它们的相关零部件。 2. 实施“542 战略”。 3. 产业链完整形成。 |
| IT 产业 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 生产二次充电电池。 2. 生产手机或电脑等相关电子产品的零部件。 3. 组装手机或电脑。 |

在全球的二次充电电池领域比亚迪拥有绝对的话语权，比亚迪把中国的华为、美国的微软和韩国的三星等世界闻名的手机生产商都当成自己的重要客户，把生

产电动工具的企业也当成自己的合作商。比亚迪在手机零部件生产和组装方面遥遥领先，通过垂直整合的模式为客户提供零部件设计、产品生产到成品装配的全方位服务。2003年，比亚迪在汽车制造和销售领域开始正式拓展，利用独特的技术和较大的成本优势快速成长起来，在汽车生产企业中一枝独秀，并且成为全球新能源汽车研发和推广的先行者，为它在新能源汽车行业的领导地位奠定了坚实的基础。新能源业务是企业未来所倡导的方向，一步步往正轨上发展并走在全球前端，企业当前建立完善的产品和服务矩阵更有利于新能源汽车产业的发展。

比亚迪公司提出的“7+4”发展战略，进一步拓宽了汽车电动化的应用领域，随后发布的“542科技”发展战略又大大提高了汽车的性能水平，降低企业的综合成本，满足顾客多样化的需求。目前，比亚迪新能源汽车在常规的七大领域和特殊的四大领域都实现了全方位的覆盖。

3.1.4 比亚迪新能源汽车效益分析

立足于成本效益方面分析，近些年来比亚迪公司新能源汽车业务的市场份额所占比重在所有的业务收入中呈现出先上升后下降再上升的趋势，但是新能源汽车创造的业务收入却在不断提高（如下表3.3所示）。

表 3.3 2017-2021 年比亚迪新能源汽车营业收入分析表

| 年份 | 2017年 | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 新能源汽车业务收入 (百万元) | 39060 | 52422 | 40145 | 31345 | 86026 |
| 营业总收入(百万元) | 105914.7 | 130054.7 | 127738.5 | 156597.7 | 216142.4 |
| 所占比重(%) | 36.88 | 40.31 | 31.43 | 20.02 | 39.80 |
| 新能源汽车业务收入 同比增长(%) | 12.83 | 34.21 | -23.42 | -21.92 | 174.44 |

数据来源：根据公司年报整理

依据比亚迪企业2017-2021年报整理的结果可知，比亚迪新能源汽车所占比重在2019年和2020年连续两年呈现出下降的趋势。2019年由于中美贸易摩擦、地缘政治因素和新能源汽车补贴不断减少导致新能源汽车业务收入下降。2020

年受到突发的大规模新冠疫情的影响，营业收入继续在走下坡路。虽然 2021 年新冠疫情继续存在，不过比亚迪新能源汽车企业汲取了上一年度的经验，已经有了较强的应对经验，收入不降反升。从其未来的发展趋势看，比亚迪新能源汽车业务收入占营业总收入的比重会继续提高，纯电动汽车和混动汽车的营业收入会呈现继续增长的态势。此外，为顺应市场发展趋势，满足消费者多元化的消费需求，比亚迪新能源汽车企业在 2021 年 11 月正式发布海洋网。海洋网是本企业旗下一个综合型的销售网络，不仅融合了本集团优势渠道资源，而且开拓了更加新颖的营销方式，并从年轻人消费习惯出发，在传统 4S 店销售模式上新增了商超店和城市展厅，主动延伸用户触点，积极与消费者沟通，了解目标客群的真实要求，为新能源汽车营业收入的增长打下了坚实的基础。

作为绿色梦想的坚定实践者和引领者，比亚迪在新能源领域发挥着特有的优势，推出新能源汽车、光伏、储能、云轨和云巴等综合性绿色解决方案，并在助力双碳目标实现的同时不断挖掘本企业自身节能减排潜力，争做绿色制造的标杆企业。在新能源汽车领域，比亚迪公司利用国家对于新能源汽车行业的优惠政策，把国家提供的补贴进行有效利用并发挥自身的强大实力，对核心汽车部件的设计加强创新，提供足够的发展机会，打开新能源汽车品牌的影响力和知名度。为了更好的满足消费者的需求，比亚迪公司对汽车市场进行了更加完善的细分，面向大众设计出了混动和纯电动的车型，如今的产品已经覆盖了轿车、SUV、MPV 和跑车等各种不同的细分市场（如下表 3.4 所示）。在市场战略的驱动下，比亚迪公司的经营规模不断扩大，在新能源汽车领域有着较高的占有率。

表 3.4 比亚迪部分新能源汽车种类

| | |
|-----|--|
| 轿车 | 海豚 比亚迪 e2 比亚迪 e3 驱逐舰 05 秦新能源 秦 PLUS 秦 Pro 新能源 比亚迪 e9 海豹 汉 |
| SUV | 元 Pro 宋 Pro 新能源 元 PLUS 宋 PLUS 新能源 护卫舰 07 唐新能源 比亚迪 S1 |
| MPV | 比亚迪 D1 宋 MAX 新能源 |
| 跑车 | 比亚迪 S8(停售) |

数据来源：太平洋汽车网

近 5 年来，比亚迪公司的新能源汽车销量呈现总体上涨的趋势。2018 年，由于国家强大的补贴力度和企业的研发创新，比亚迪公司的集团销量比上一年度翻了一番多，占全国的比重达到近五年之最。2020 年，受到新冠疫情的侵袭，集团销量大幅下降，在全国销量不降反增的情形下，该公司的市场占有率进一步缩小，但在全球新能源汽车的品牌销售中仍名列前茅。比亚迪公司长期以来坚持多元化的发展战略，对汽车产销量这两个不同维度准确发力，2021 年更是呈现出爆炸增长的趋势（如下表 3.5 所示）。2021 年，全球疫情持续反复，国际环境更趋复杂严峻，全球经济在风险与挑战下艰难复苏。其中，中国疫情常态化防控处于全球领先的地位，经济发展呈现更强的韧性与活力，外资外贸持续景气，新旧动能转换加速，高新技术产业持续向好，实现了十四五的良好开局。中国新能源汽车行业已经从政策驱动转向市场拉动的新阶段，市场规模和质量双双得到提升，呈现出良好的发展态势。另外，中国新能源汽车产业发展飞速，逐步成为全球汽车产业电动化进程的重要引擎及创新高地。自主品牌强势崛起，产品供给丰富多样，市场份额增加明显，供应链和产业链也逐渐得到完善并且形成独特的优势，重新塑造汽车工业发展新形式。同期，欧洲新能源汽车市场出现了井喷式增长，而美国作为新能源汽车的主要市场之一也表现出了极强的发展潜质。

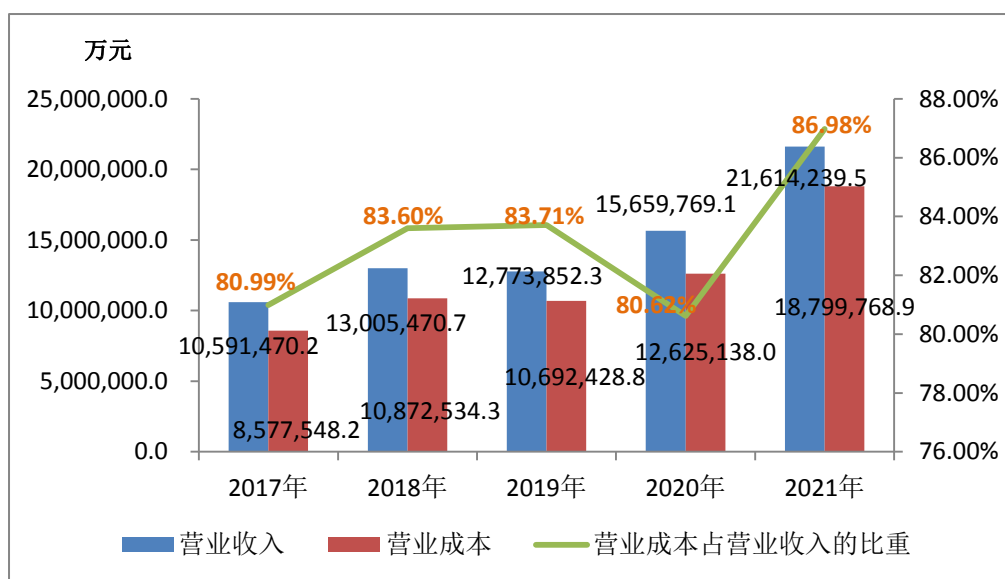
表 3.5 比亚迪新能源汽车 2017-2021 集团销量和占全国销量统计表 单位：万辆

| 年份 | 集团销量 | 全国销量 | 集团销量占全国销量的比重(%) |
|------|------|-------|-----------------|
| 2017 | 11.4 | 77.7 | 14.7 |
| 2018 | 24.8 | 125.6 | 19.7 |
| 2019 | 23.0 | 120.6 | 19.1 |
| 2020 | 19.0 | 136.7 | 13.9 |
| 2021 | 60.4 | 352.1 | 17.2 |

数据来源：公司年报和官网整理

比亚迪公司自 2017 年至 2021 年，随着自身发展业务的不断壮大，营业收入总体上也在呈不断上升的趋势（如下图 3.1 所示）。比亚迪公司 2017 年的营业收入为 10591470.2 万元，而 2021 年的营业收入却达到 21614239.5 万元，五年

间将营业收入增加了一倍多，进一步扩大了比亚迪公司的市场份额，行业地位得到进一步巩固。2019年，受到新能源汽车补贴退坡、中美贸易战争和地缘政治风险的影响，营业收入有着小幅度的下滑。同时，比亚迪公司的营业成本总体上也在不断增大，和营业收入有着相类似的增长趋势，说明比亚迪公司的营业成本在经营过程中处于一个相对稳定的水平。在这五年之中营业成本占营业收入的比重分别为80.99%、83.60%、83.71%、80.62%和86.98%，整体变动都维持在80%以上。不过从2020年的波动情况分析，这一年新冠疫情在我国大规模爆发，说明比亚迪公司在成本管控方面受到了疫情的严重影响。

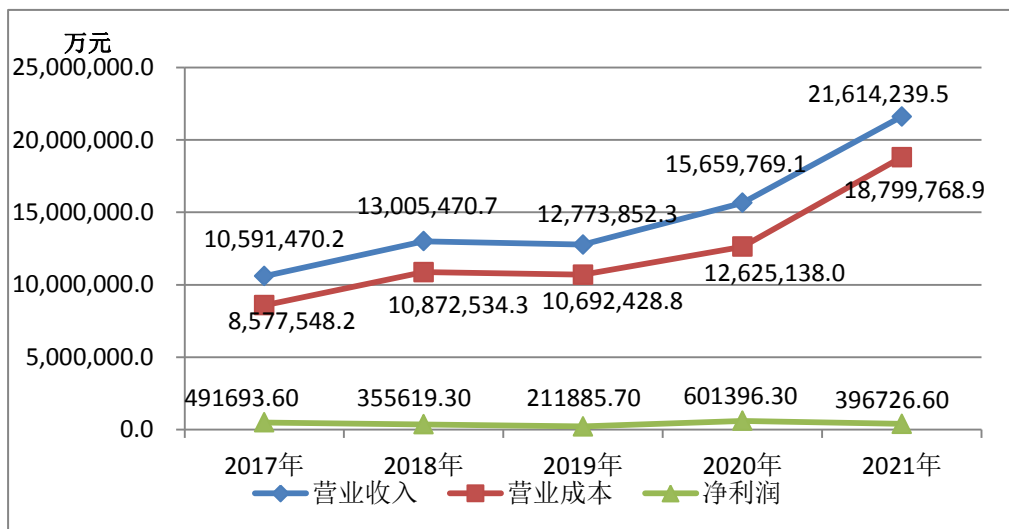


数据来源：新浪财经网

图 3.1 比亚迪公司 2017-2021 年收入情况

虽然近些年来比亚迪公司的营业收入在不断提高，但是从2017年以后，随着新能源汽车财政补贴门槛的不断提高，企业的新能源汽车财政补贴越来越少，导致2018年和2019年的净利润的持续下降（如下图3.2所示）。结合同时期的行业宏观环境分析发现，2017年后中国汽车市场的竞争变得越来越激烈，国内其他自主研发的品牌开始着力抢占市场，比亚迪在主销产品的竞争力明显不如其他竞争者，由此造成净利润的持续走低。此外，比亚迪在新能源汽车的领域仍然摆脱不了对国家财政补贴的高度依赖，使得营业成本一直面临较大压力。同时其他业务板块随着市场需求下降和相关政策的影响也出现了亏损的情况，加之比亚迪公司研发投入力度的不断加大和融资成本的逐渐提高，导致其整体盈利受到亏

损。2020年，国内面临着严峻的疫情，我国绝大多数独立研发的汽车品牌整体销量都呈现出下降的趋势，但比亚迪、长安和长城汽车经过多年技艺的沉淀，变成三个发展最好的自主研发汽车品牌。强者越来越强，弱者越来越弱，华晨和众泰等汽车品牌在市场的加速洗牌下被淘汰出局。从中国汽车工业协会的数据可以看出，2020年比亚迪全年累计汽车的产量为2522.5万辆，销量为2531.1万辆，产量和销量分别同比下降2.0%和1.9%。其中，国内新能源汽车产销量再创历史新高，实现逆增长，当年的产量为136.6万辆，销量为136.7万辆，产量和销量分别同比增长7.5%和10.9%。新能源汽车全面发展的浪潮席卷而来，随着国内疫情渐趋稳定，新能源汽车产销量在慢慢回暖，月产销环比得到改善。

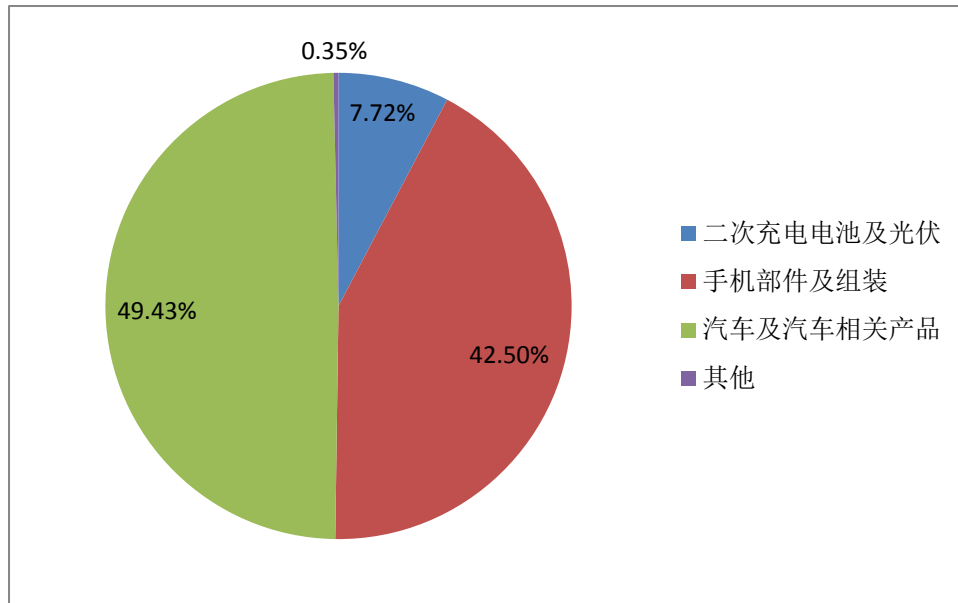


数据来源：新浪财经网

图 3.2 比亚迪公司 2017-2021 年经营情况

3.2 比亚迪新能源汽车成本管理现状分析

2003年，该公司开始布局汽车业务，遵循着“技术为王，创新为本”的发展宗旨，精准定位市场，持续深耕技术，为新能源汽车产业进入高质量发展新阶段不断加码，也为实现中国品牌和中国制造的崛起而助力。目前，比亚迪公司按照产品分类可以分为二次充电电池及光伏、手机部件及组装、汽车及汽车相关产品和其他。



数据来源：公司年报整理

图 3.3 比亚迪公司 2021 年各产品成本占营业成本比重

作为比亚迪公司的关键业务，汽车及相关产品的成本费用理所当然地在营业成本中占据较大的比重。如上图 3.3 所示，这一成本所占比重高达 49.43%，高达总成本的一半。在公司战略成本管理的过程中，比亚迪遵循差异化及专业化原则，这一特性决定了他在满足用户的需求体验、保障汽车的产品质量等方面对成本的管理有着较高的要求。特别是在进行战略成本动因分析时，这一部分的成本定价依然是比亚迪新能源汽车需要全面考虑的因素。

3.2.1 研发成本

最近几年，比亚迪公司在汽车行业蓬勃发展，不仅在燃油汽车产业有较好的成绩，同时在新能源汽车领域更是遥遥领先。这样良好的发展离不开公司在研发成本上的巨大投入。研发成本包括调研策划、产品设计、产品试验等这几个部分。从下表 3.6 的数据可以发现，2017-2021 年比亚迪公司的研发费用不断增长，且 2021 年的研发费用是 2017 年的 2 倍之多。由于每年研发费用的增量小于新能源汽车年销量的增长量，因此最近几年新能源汽车平均每辆研发投入总体上呈现出下降的趋势。研发费用的不断增加会导致营业成本的提高，从而使得营业成本占营业收入的比重不断提高，最终将导致比亚迪公司利润的减少。

表 3.6 比亚迪新能源汽车 2017-2021 年研发投入情况

| 年份 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------|------|------|------|------|------|
| 研发费用（亿元） | 37.4 | 49.9 | 56.3 | 74.6 | 79.9 |
| 年销量（万辆） | 11.4 | 24.8 | 23.0 | 19.0 | 60.4 |
| 平均每辆研发投入（万元） | 3.3 | 2.0 | 2.4 | 3.9 | 1.3 |

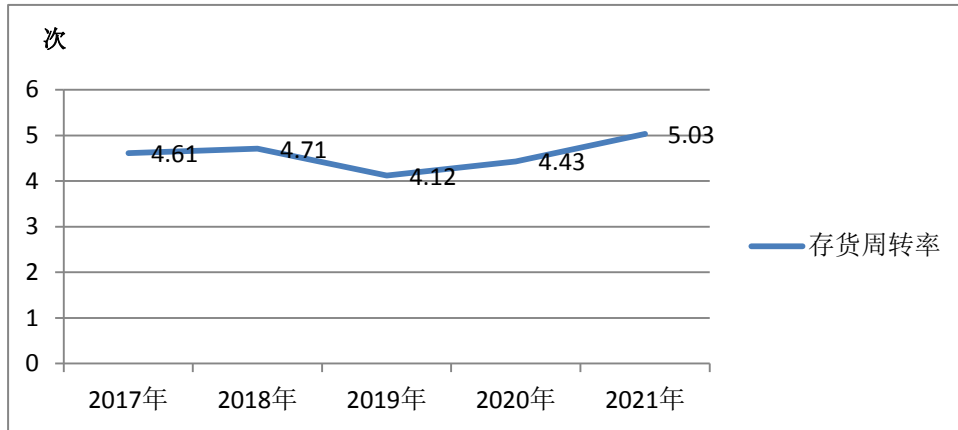
数据来源：根据年报整理

2021 年，汽车和相关其他产品的业务收入约为人民币 112489 百万元，其中新能源汽车的业务收入是 86026 百万元，比重高达 76.48%，这不难看出新能源汽车在所有汽车及其他产品的业务收入中占据主导地位。2021 年比亚迪公司经营活动产生的现金流量净额为 654.67 亿元，比 2020 年同比增长 44.22%。作为新能源汽车领域的龙头企业，集团遵循“技术、品质、责任”的发展宗旨和理念，承担着保护环境的社会责任，在新能源汽车领域构造出可持续发展的关键竞争优势。比亚迪不断投入研发费用，一定程度上强化了企业的核心竞争力，但同时也严重损害了企业的经营利润。对高新技术企业的研发费用加强管理，可以进一步增强企业的竞争力。尽管比亚迪公司这几年在研发费用上的投入大大增加，但当前在研发和资源利用效率上仍然存有问题，所以应当对其研发费用强化管理。

3.2.2 制造成本

制造成本是比亚迪新能源汽车成本的重要组成部分，主要包括采购原材料、汽车的生产、汽车的折旧和产品的检验等。比亚迪的主营业务成本呈现出逐渐上涨的趋势，从 2017 年的 857.8 亿变为 2021 年的 1880.0 亿；平均存货从 2017 年的 198.73 亿元变为 2021 年的 433.55 亿元。受到主营业务成本和平均存货的影响，比亚迪公司存货周率的变化情况如下图 3.4 所示。2019 年全球经济增长速度变慢，伴随着中美贸易摩擦、金融去杠杆、信用贷款门槛变高和资产流动性放缓，存货周转率受到一定的影响。存货周转率下降，说明企业的库存商品有盈余，销售停滞，企业的资金周转或许也会遇到一定的问题。这在企业内部表现为各部门沟通不足、信息处理滞后，有关新能源汽车原材料等信息不能得到及时共享，对产品不能进行有效控制导致产品积压的情况。汽车销售速度较慢会影响企

业的制造成本，最终对主营业务成本产生较为不利的影响。



数据来源：公司年报整理

图 3.4 比亚迪公司 2017-2021 年存货周转率

3.2.3 营销成本

由上表 3.3 比亚迪新能源汽车营业收入分析表可知，比亚迪新能源汽车在 2017-2021 年所占营业总收入的比重分别为 36.88%、40.31%、31.43%、20.02% 和 39.8%。依据公式比亚迪公司总的销售费用×所占营业总收入的比重=各年新能源汽车的销售费用。如下表 3.7 所示，比亚迪新能源汽车平均每辆销售投入呈现逐渐下降的趋势，2021 年平均每辆销售投入比 2017 年平均每辆销售投入减少了 3 倍。近些年来，比亚迪新能源汽车有着广阔的发展前景，但随着其他新能源汽车品牌异军突起，比亚迪公司需要加强宣传力度，吸引消费者的注意力，让消费者对公司品牌更加了解，保持新能源汽车市场的竞争力，具体可以通过加大销售费用的投入来达到宣传的目的。

表 3.7 比亚迪新能源汽车 2017-2021 年销售费用投入情况

| 年份 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------|------|------|------|-------|------|
| 销售费用（亿元） | 18.2 | 19.1 | 13.7 | 10.13 | 24.2 |
| 年销量（万辆） | 11.4 | 24.8 | 23.0 | 19.0 | 60.4 |
| 平均每辆销售投入（万元） | 1.6 | 0.8 | 0.6 | 0.5 | 0.4 |

数据来源：根据年报整理

4 比亚迪新能源汽车价值链战略成本分析

4.1 比亚迪新能源汽车价值链分析

利用价值链分析，可以首先识别企业的价值链活动，了解企业的成本构成，知道新能源汽车生产的增值作业和非增值作业；然后用内部价值链分析、行业价值链分析和竞争对手价值链分析这三种分析工具来深度挖掘企业价值链的各个环节，降低成本，提高效率；最后认识到企业自身在市场竞争中的强项与不足，进一步优化价值链来实现更加高效的战略成本管理的目标。

4.1.1 价值链活动的识别

在对企业价值活动进行识别时需要把握以下三条原则：（1）经济类型不相同；（2）在产品的差异化方面会有较大的潜在影响；（3）具有比较大的成本占比或成本占比在上升。企业资源能力价值链分析首先要确认那些支持企业竞争优势的关键性活动，关键性活动主要与关键成本驱动因素或关键价值驱动因素有关。其次要明确价值链内各种活动之间的联系，价值链中基本活动之间、基本活动与支持活动之间以及支持活动之间存在各种联系、选择或构筑最佳的联系方式对于提高企业创造力和战略能力是十分重要的。最后要明确价值系统内各项价值活动之间的联系。按照波特的逻辑，每一个企业都发生在产业链中的其中一个环节。企业的自身内部价值链和更加宏大的价值系统（产业价值链），共同让企业获得并且保持充分的竞争优势。一个企业的价值链同其供应商、销售商以及顾客价值链之间的联系，后来有关学者在产业价值链基础上又提出了价值网模型。

4.1.2 内部价值链分析

企业生产经营环节的基本活动与支持活动共同构成了价值链分析。实体商品的加工流转决定了它是否为基本活动，包括内部后勤、生产经营、外部后勤、市场销售和服务五种活动。支持活动包括采购管理、技术开发、人力资源管理和企业基础设施。比亚迪新能源汽车的内部价值链如下图 4.1 所示，通过识别价值链

的增值活动可以保持公司的竞争力。



图 4.1 比亚迪新能源汽车内部价值链

(1) 企业基础设施建设

比亚迪总部位于中国广东深圳，比亚迪发展至今已建成西安、北京、深圳、上海、长沙五大汽车生产基地和 30 多家工业园区，在整车制造，模具研发，车型开发等方面达到国际领先水平。在国产汽车品牌方面，比亚迪公司走在了前列，业务范围包括汽车的研发制造以及销售。为了保持强大的核心竞争力，在技术上保持领先地位，比亚迪花费巨资在全球部署了包括荷兰鹿特丹、美国洛杉矶、巴西圣保罗等多个研发中心，在国内的常州也将建设新能源车研发中心，但比亚迪研发中心主要负责的是发动机、底盘、变速箱等等这些内在的东西，而比亚迪全球设计中心更多的是设计汽车的颜值、内饰。位于深圳总部的比亚迪试验场，平均每天有 2-3 台量产车被撞报废，更有 24 小时不停测试的台架，大多数品牌使用的 4 立柱试验台顶多还原 70% 的路况，而比亚迪 24 通道道路模拟试验设备，可以做到每个车轮测试台提供 6 个自由度（水平、垂直、侧向、外倾、转向、制动）的输入，还原 95% 的真实路况，为保证车辆的安全上市奠定坚实的基础。比亚迪公司还发挥云技术的作用，打造全球数据中心，为数据分析提供合理的支撑。

(2) 人力资源管理

目前，比亚迪员工总数超过 65 万人，研发技术人员已经超过了 4 万多人。公司广招天下人才，注重人才队伍的建设，为人力资源领先战略打下了坚实的基础。公司在新能源领域发展规模进一步扩大对比比亚迪人力资源管理的要求也就更高。为了把员工的积极性、主动性以及创造性调动起来，让其能够更好地完成组织和个人目标，公司把内部管理人员纯净考核体系建立起来，使得员工的绩效考核更加科学，用考核结果来作为员工晋升、调动以及奖惩的依据，实行员工动态管理制度。

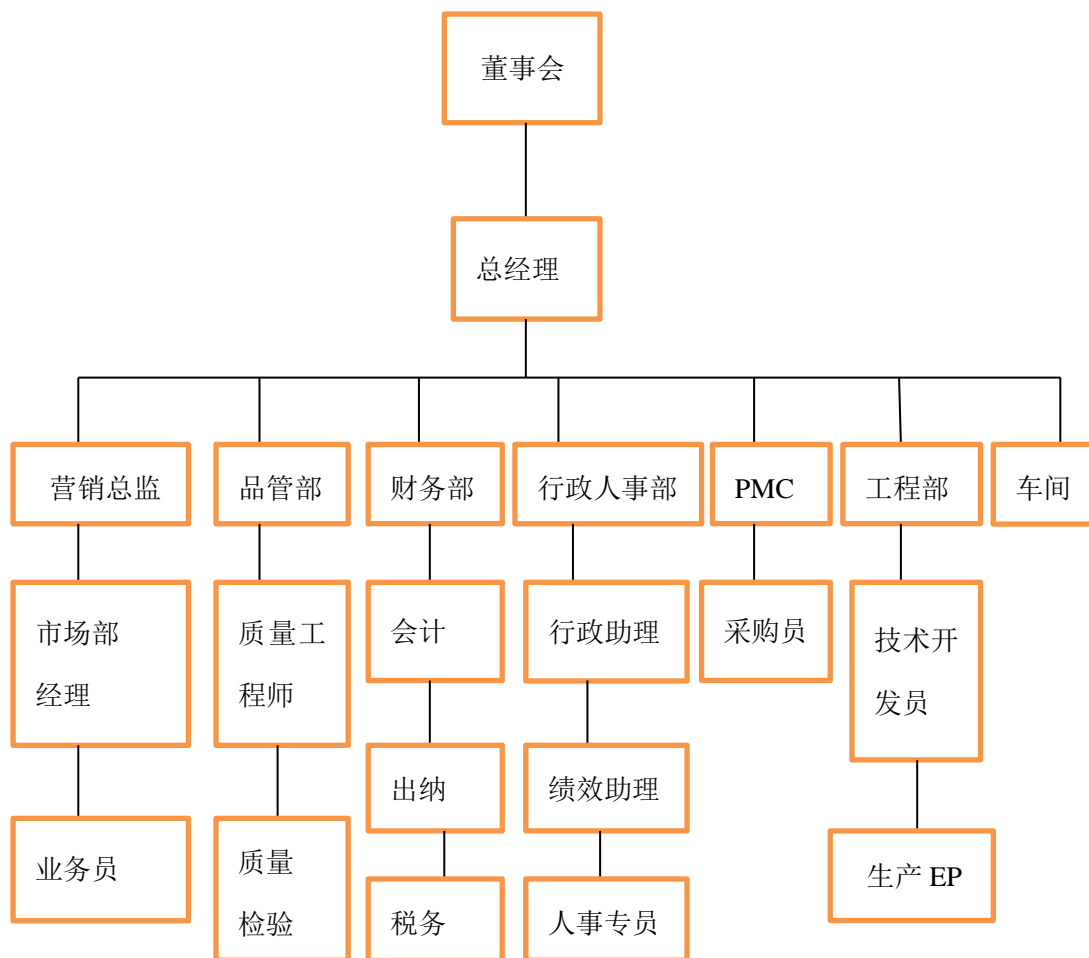


图 4.2 比亚迪人力资源管理部门的组织结构

(3) 技术研究开发

比亚迪新能源汽车一直把技术创新当成企业自身的发展标签，在世界各地都成立研发中心，多次在高级别的科学技术评定中取得辉煌的成绩。比亚迪公司建

立了数十个研究部门和研究院，研发实力历年来稳居行业前列。

表 4.1 比亚迪公司 2020-2021 研发投入情况

| 研发投入情况 | 2021 年 | 2020 年 | 变化比例 |
|-----------------|-----------|----------|---------|
| 研发人员数量（人） | 40382 | 30703 | 31.52% |
| 研发人员数量占比 | 14.01% | 13.69% | 0.32% |
| 研发投入金额（万元） | 1062658.7 | 855595.1 | 24.20% |
| 研发投入占营业收入比例 | 4.92% | 5.46% | -0.54% |
| 研发投入资本化的金额（万元） | 263561.3 | 109109.0 | 141.56% |
| 资本化研发投入占研发投入的比例 | 24.80% | 12.75% | 12.05% |

数据来源：企业年报

2020-2021 年，比亚迪的研发人员数量占比略微上升（如上表 4.1 所示），研发投入金额上升了 24.20%，但研发投入占营业收入的比例反而呈现出不增反降的趋势，说明比亚迪的研发投入力度依旧不够。

表 4.2 比亚迪新能源汽车和长安汽车研发投入及占营收比

| 企业名称 | 研发投入（亿元） | 占营收比 | 资本化研发投入占研发投入的比例 |
|----------|----------|-------|-----------------|
| 比亚迪新能源汽车 | 106.27 | 4.92% | 24.8% |
| 长安汽车 | 48.27 | 4.59% | 27.18% |

数据来源：各企业年报

如表 4.2 所示，在研发投入总量上比亚迪新能源汽车远远多于长安汽车，但占营业收入的比重却只高出一一点，而且资本化研发投入占研发投入的比例小于长安汽车，再一次说明了比亚迪的研发投入力度不够。我国新能源汽车的自主品牌可以比肩合资品牌，但在高端车方面，能够排名进入销量前十的国产品牌却少之又少。由于品牌商誉和市场价值，国产中低端汽车也打不过外国品牌。因此，要想让消费者主动购买比亚迪新能源汽车，必须加大产品研发力度，提升产品品质。不忘出心，只有拥有强大的核心技术，才能提高产品销量，在世界上打响中国新

能源汽车的品牌。

(4) 采购活动

在这个方面，比亚迪公司尽可能遵循“本地化”的原则，借助独立的购货系统，选择距离较近的供应商，充分发挥优势，把采购成本尽可能的降低。尤其是物料采购领域，该公司谨慎决策，把监督管理贯穿到前期采购申请到最后付款。比亚迪公司不断优化采购管理的运行机制，完善采购的流程，规范采购渠道，满足公司的原材料采购需求。下图 4.3 为比亚迪原材料采购图。

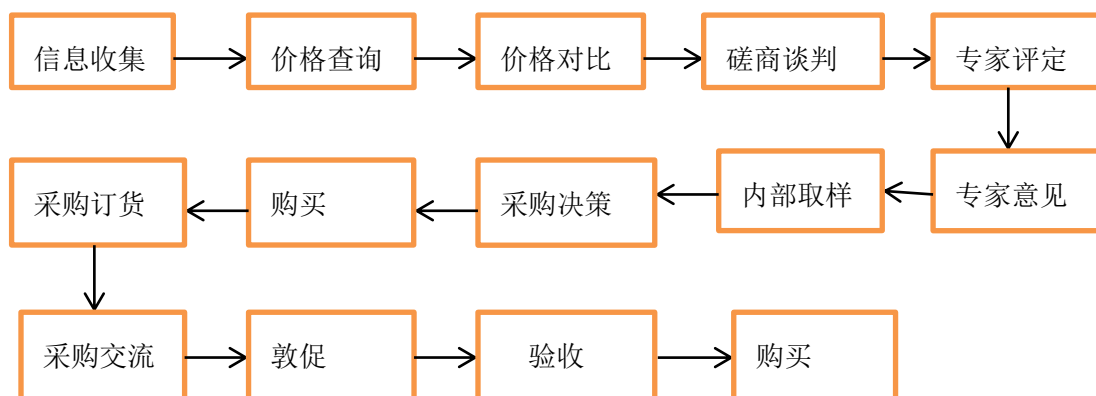


图 4.3 比亚迪原材料采购图

(5) 外包零件的进货

比亚迪公司利用平台化生产来降低企业的采购成本，本质上是打破横向性的产业链，延展成纵向。在进入新能源汽车业务的初始阶段，由于当时市场竞争的压力，比亚迪提出“垂直整合”的发展模式，这是极具创造性的。为了加快新能源汽车产业的发展，比亚迪公司凭借“垂直整合”的强大实力，建造汽车工业产业园区，形成单独的外包零件购货系统，强大的电池装配技术和整车研发能力使得比亚迪新能源汽车的布局更加完善。在进货内部后勤，该公司的内部供应系统提供生产汽车的所有零部件，购货时形成的采购成本被大大降低。企业内部能够提供一辆汽车 70%的成本,主要是玻璃和轮胎需要外部供应。垂直整合能更有效地管理供应链，把控产品质量，提高产品适应性，降低物流成本、内部沟通成本等，最终能够提升整体盈利水平。换言之，比亚迪的垂直整合模式能让成本更低，能全产业链通吃，利润更高。比亚迪动力电池仅对内供应，不对外开放。企业将关键要素掌握企业自身手中，某种程度能够构建较高竞争壁垒，这种策略在市场

早期有利于争夺市场份额。但这种策略同样面临销量低迷及竞争品冲击这两大挑战。一方面，垂直整合模式下比亚迪动力电池等业务较为依赖整车销量，需要整车销量摊销其前期成本投入，一旦遭遇销量低迷，较大资本性支出或将反噬企业整体利润，积累相关财务风险。另一方面，企业自身构建的壁垒遭遇竞争品可替代冲击，同时动力电池核心壁垒也被宁德时代“击穿”。

（6）汽车的组装制造

比亚迪公司在全球拥有众多的基地和发动机工厂，在海内外扩建多个散件组装中心，积极开发海外市场。全自动化的比亚迪智慧工厂，采用更先进的流水线生产，大量引入国际一流设备，工艺方面也是精益求精。比亚迪投入近 300 台焊接机器人，生产线自动化率高达 97% 以上。除了传统的点焊之外，还有激光焊、螺柱焊、地板链、补焊线等多道高科技工序全部实现了高精度、自动化焊接。比亚迪工厂配备国内领先的电泳工艺及设备，采用高效率阴极电泳和 PPG 超高泳透力电泳漆，保证了优雅而精致的品质感以及充分的实用性，这些都说明比亚迪拥有一流的汽车组装制造水平。

（7）物流运输与订单管理

在物流运输与订单管理方面主要包括订单的处理和汽车转运两部分。在处理订单的部分，比亚迪公司由管理部门对生产计划进行调整优化，加强交付期的管理，严格管控汽车的出货物流。在汽车转运部分，充分考虑代理商和经销商的经营领域和汽车适合销售的地区，把经销商的地理分布和车型调配有机统一，尽可能多的减少物流运输与订单管理的成本。

（8）市场销售

比亚迪公司的每个市场领域都被崭新的品牌结构所覆盖，不同的汽车细分市场能够满足不同消费者的需求，给客户提供多种产品选择的权利。为了让顾客有更好的用车体验感，比亚迪升级出行服务，建立服务平台，拓展网约车及租车等业务，以此来吸引加盟商。比亚迪公司非常看重销售管理与销售机制，该管理体系涵盖了销售计划、销售定价、客户诚信管理和收发货等多个关键管理环节，同时建立严格的授权审批管理制度，把不同的新能源汽车销售进行规范控制，在全国各地成立销售服务网络中心来宣传新能源汽车产品的物料。

（9）售后服务

表 4.3 比亚迪新能源汽车售后服务流程

| 阶段 | 具体服务流程 |
|--------|-----------------|
| 预约服务 | 前期准备 |
| | 取得用户的车辆信息 |
| | 了解顾客关注的问题 |
| | 回复预估维修费用及交车时间 |
| | 与客户核对预约内容 |
| | 做好客户进厂的准备 |
| 接待阶段 | 转入预约工作 |
| | 接待顾客 |
| | 再次取得用户的车辆信息 |
| 诊断阶段 | 核对客户维修要求 |
| | 维修顾问确认维修实施条件 |
| | 计算维修费用和汽车交付时间 |
| | 安置客户休息或者离开 |
| 汽车维修阶段 | 确认维修项目 |
| | 选派维修人员 |
| | 诊断故障 |
| | 确认是否追加项目并记录沟通过程 |
| 质量检验阶段 | 记录质检过程，确认是否需要返工 |
| 交付汽车阶段 | 出具结算单，顾客确认是否完成 |
| | 清洁车身同时安装赠品 |
| | 和顾客沟通维修情况，客户验车 |
| 结账阶段 | 客户结算费用，厂家交车 |
| 跟踪服务阶段 | 回访 |

如上表 4.3 所示，比亚迪公司有着完善的售后服务体系。在售后前可以利用专门的电话预约售后服务通道；在汽车质检的过程中可以在休息区进行等候；最后还会对顾客的满意度进行回访。这样一套完整的售后服务体系始终以顾客为中

心，以期为顾客解决售后问题。

4.1.3 行业价值链分析

比亚迪公司最开始是由电池起家的，在第一次接触新能源汽车领域时，由于缺乏知名度和生产力水平不够等原因导致其和供应商谈判议价的能力低下。在当时，新能源汽车属于朝阳产业，在中国没有完备的产业链，不具备生产许多核心部件的能力。因此，比亚迪公司积极整合上游价值链来降低企业成本，提高研发能力，实现了公司内部就能生产大多数零部件，其中涵盖电池电机以及电控设备等。同时，为了扩大新能源汽车的销售，提高汽车的品牌价值，促进客户对于汽车的认识和了解，比亚迪公司积极整合下游价值链，利用招徕加盟商的手段开设新能源汽车共享和租赁服务，进一步打开了新能源汽车的销路，扩大市场份额，降低库存，提高了企业的竞争实力。比亚迪公司凭借纵向价值链涵盖了新能源汽车的主要环节。

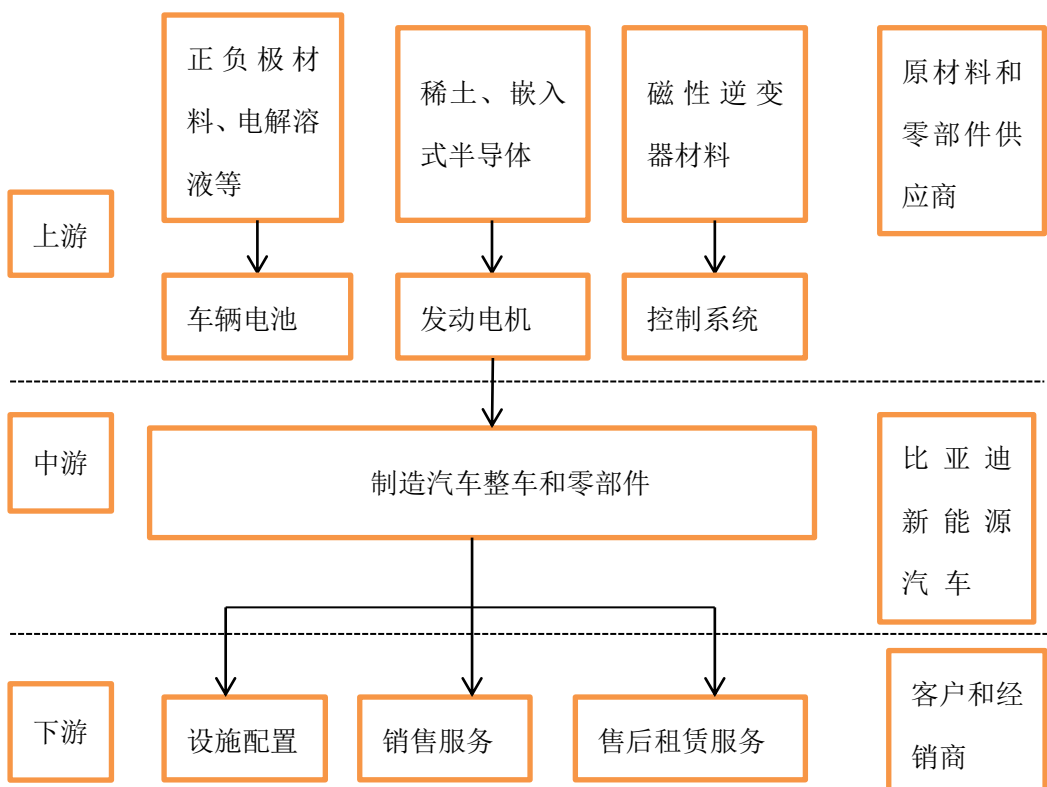


图 4.4 比亚迪新能源汽车价值链

如上图 4.4 所示，比亚迪新能源汽车只是行业价值链中介于上游和下游的其中一个节点。在分析这个价值链时，第一步要先确定比亚迪公司在这个价值链中所处的位置；第二步要以这个企业为核心追溯它的上游和下游价值链。上游包括原材料和零部件供应商提供制造比亚迪新能源汽车所必要的材料，下游价值链主要指客户和经销商开展的一系列活动。

(1) 上游价值链

电池业务是比亚迪新能源汽车上游价值链中较为关键的一个环节，电池是新能源汽车的动力，对于汽车的行驶速度和里程以及汽车的安全性能起着不可小觑的决定性作用。根据汽车工业协会的调查数据显示，电池系统平均水平达到 42%，在比亚迪新能源汽车成本构成中占比最高。当前，以锂电池作为动力电池的新能源汽车占绝大多数，锂电池以其质美价廉成为动力电池的主要发展趋势，但是中国锂电池行业虽然数量多质量却不高。比亚迪的电池及核心零部件的供应主要来源于国外的采埃孚股份有限公司和布雷博股份有限公司，国内的弗迪科技有限公司和科大讯飞等公司，供应商水平良莠不齐，使得新能源汽车的品质不能得到合理的保证，因此需要借助一个平台来对供应商进行监管。

表 4.4 比亚迪新能源汽车 2017-2021 供应商情况

| 年份 | 2017 年 | 2018 年 | 2019 年 | 2020 年 | 2021 年 |
|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 五大供应商金额 (亿元) | 168.8 | 132.6 | 222.1 | 280.5 | 511.6 |
| 占比 (%) | 21.8 | 14.6 | 26.4 | 27.5 | 28.4 |
| 最大供应商金额 (亿元) | 57.3 | 39.9 | 150.4 | 102.3 | 241.3 |
| 占比 (%) | 7.4 | 4.4 | 17.9 | 10.0 | 13.4 |

数据来源：公司年报

比亚迪公司五大供应商和最大供应商金额占比在 2018 年显著下降是因为 2018 年出口市场的经济和政治市场不稳定所导致的，同时零部件业务在这一年宣布分拆，分别成立了弗迪电池、弗迪动力、弗迪科技有限公司，分公司数量变多导致五大供应商和最大供应商金额都大幅度下降。2020 年，受到疫情的影响，五大供应商金额和最大供应商金额占比都受到了不同程度的影响。在外部动力电

池的冲击下,比亚迪基本自给自足提供零部件的模式导致导致它缺乏一定的竞争力,所以关键零件性能提升比较慢。

(2) 下游价值链

比亚迪新能源汽车制造出来后要通过销售这一过程才能实现产品中所涵盖的市场价值。为了使产品价值在销售过程中进一步创造,公司应该运用不同的销售手段和营销方式将汽车销售给顾客。若没有了销售这一过程,下游价值链将不复存在,可见市场销售是行业价值链不可或缺的一部分。如下表 4.5 所示五大客户合计销售金额和最大客户销售金额总体上都呈现出上升的趋势,说明比亚迪在客户销售这一方面做得比较好。客户比较关注产品品质、客户隐私、绿色产品、绿色技术这四个方面的议题,公司通过线上推广、线下展销会、新品发布会和客户满意度调查等方式解决顾客的疑惑。当前的汽车市场竞争环境越来越激烈,比亚迪通过创新技术来提高新能源汽车产品的质量,品牌形象变得焕然一新。不断改变的客户需求和交错更替的客户群体也对比亚迪的服务体验有了更高的要求。全新“智享”服务这种体验是在比亚迪公司汽车销售的带领下提出的,目的是为了把全国各地经销商的服务质量提升上去,用个性化和贴心的服务获得客户青睐。

表 4.5 比亚迪新能源汽车 2017-2021 销售客户情况

| 年份 | 2017 年 | 2018 年 | 2019 年 | 2020 年 | 2021 年 |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 五大客户合计销售金额(亿元) | 364.2 | 353.2 | 421.5 | 525.5 | 713.2 |
| 占比 (%) | 34.4 | 27.1 | 33.0 | 33.6 | 33.0 |
| 最大客户销售金额(亿元) | 138.5 | 132.7 | 275.4 | 195.1 | 349.9 |
| 占比 (%) | 13.1 | 10.2 | 21.6 | 12.5 | 16.2 |

数据来源: 公司年报

4.1.4 竞争对手价值链分析

比亚迪非常看重竞争对手价值链的分析,激烈的外部竞争把汽车行业的利润率变得越来越低,加之合资品牌极高的溢价和中国人买车时顾及面子的心理需要,客户越来越在乎车子的品牌和声誉,所以要提高产品的质量和品牌。新能源汽车领域,独立自主品牌、新兴造车势力和老牌合资品牌把市场一分为三,它们对于

系统动力有不同的研发方向，包括纯电动汽车和插电式混合动力汽车，还包括糅合所有技术为一身的比亚迪 DMI 混动汽车。通过对比全球上的销量可以得出结论，特斯拉在新能源汽车界独占鳌头，控制着国外纯电动汽车的市场。

表 4.6 2021 年纯电动汽车销量排名

| 排名 | 车企/品牌 | 2021 年销量 | 同比 |
|----|--------|----------|------|
| 1 | 特斯拉 | 484130 | 252% |
| 2 | 上汽通用五菱 | 452270 | 173% |
| 3 | 比亚迪 | 320885 | 144% |
| 4 | 长城汽车 | 135028 | 140% |
| 5 | 广汽埃安 | 120155 | 100% |
| 6 | 上汽乘用车 | 108593 | 107% |
| 7 | 小鹏汽车 | 98155 | 275% |
| 8 | 奇瑞汽车 | 98026 | 124% |
| 9 | 蔚来汽车 | 91429 | 109% |
| 10 | 长安汽车 | 76523 | 319% |
| | 纯电动总计 | 2734632 | 185% |

数据来源：乘联会批发

在世界各地新能源汽车市场，特斯拉依然鹤立鸡群，但是国内自主新能源汽车品牌也不甘示弱，正迎头相赶。国内自主品牌迅速发展，而且市场定位各不相同。打造科技感是特斯拉的一大主要特点，人们由此感受到了科技进步带给我们的出行便利；蔚来把高端车型定位在中高端市场；理想通过驱动力代替燃油机的方式，满足了远距离续航里程的要求，用容量宽阔的车型，打消了不能多人一起出行的顾虑；小鹏汽车通过质美价廉牢牢把握中低端市场；上汽通用五菱为了解决人们短途出行的需求，出售价格超低的小型电动车。吉利汽车尤其重视整个生产过程的成本控制，以合资作为看齐对象，采取规模化专业生产，利用规模效应带来的优势降低采购以及生产成本，提高每一辆车的利润率，吉利汽车不以牺牲产品质量为代价依然有高获利空间，是因为它比其他新能源汽车企业更有低成本

优势，这一点对比亚迪新能源汽车的战略成本管理起着一定的借鉴意义。

而在中高端品牌领域，越来越多的车型被新兴造车势力打造出来，国产自主品牌摆脱了过去价低质差的形象，长安汽车、长城汽车和吉利汽车纷纷想中高端汽车领域发力。从过去只敢以低价格抢占合资车企看不上的市场到如今敢在中高端领域和合资车企一决高下。吉利汽车的领克在其中有较好的发展优势：这个中高端子品牌是吉利和沃尔沃一起合资建立的，沃尔沃汽车提供给领克汽车强大的技术，通过强大的创新研发技术迅速占领国内市场，领克品牌运用 CMA 架构培育出极强的产品线，在保证全球一体化造车标准的同时也借助规模效应大大降低了成本。产品系列有 SUV、掀背车、轿车以及跨界车等多个不同细分市场，它把目光聚集在追求高品质用车体验的消费者群体。最早的领克 01 车型于 2017 年发布，2020 年全球版领克 01 车型全面上市，进军外国市场。领克汽车作为吉利汽车的子品牌，通过与沃尔沃深层次联合融入全球价值链。反观比亚迪新能源汽车，没有较早步入中高端领域，产品线也稍显单薄。

4.2 比亚迪新能源汽车战略定位分析

外部市场环境纷繁复杂，企业通过战略定位分析可以明确自己在行业里的位置，提高对环境变化的敏感性，把战略选择和成本控制放在一个平衡的位置。本章节主要运用五力分析模型和 SWOT 分析模型，分析比亚迪新能源汽车的内外部环境，找到符合自身优势的行业定位，站在企业的角度选择适合自身的战略成本管理模式，对企业做好战略定位的工作。

4.2.1 五力分析模型

（1）潜在进入者的进入威胁

汽车行业由于需要大量资本和技术，所以进入的门槛较高，难度较大。但由于政府对新能源汽车的补贴政策和良好的市场前景，新能源汽车领域被许多品牌方所看好。补贴政策是把双刃剑，打来了发展机遇，也加速了新能源汽车品牌的竞争。比亚迪当前面临着潜在进入者的威胁主要有：一是传统新能源汽车公司都有成立高端子品牌的准备，想进一步分割原来的新能源汽车市场；二是市场占有

率较低的企业，以国际收购或战略引资等手段来迅速吸收技术，抢占市场；三是许多企业纷纷把目光聚焦到新能源汽车关键领域，最为明显的是在动力电池方面，例如以动力电池闻名全球的宁德时代加强了电池的研发力度；四是特斯拉把国内的销售门槛降低以及电池的优化会给国内的新能源汽车市场，带来强大的冲击力。五是一些互联网公司和有代加工能力的车企进行合作，快速抢占汽车市场。

（2）替代品的替代威胁

产业中现有产品与其替代品当中产生相互竞争行为，这种竞争来源于替代品，通过不同的形式对当前企业的竞争战略产生影响。替代品的价格越低、质量越好，其对产业现有产品所能产生的竞争压力就越强。比亚迪新能源汽车当前面临替代品的替代威胁主要有：一是随着国内基础设施建设不断完善，公共交通路线遍布四方，乘坐更经济实惠的轨道交通使居民在城市内短途外出更便捷；二是低碳出行和绿色经济牢牢刻入人们脑海里，还有政府新能源汽车补贴的政策，全球各地新能源汽车企业产业布局升级更加快速；三是新能源汽车在产品价格、出行方便和安全性能等方面与传统燃油车相比不具备优势，特别是当前充电设施不完善和续航里程短使得传统燃油车在未来几年的汽车市场仍旧是主力军；四是共享的出行观念得到大众认可，越来越多的人选择共享电动车和共享单车等出行方式。

（3）供应商讨价还价的能力

一般来说，满足由少数供应商主宰市场、产品差异化程度大、易向前整合、掌握信息充足的供应商会具有比较强大的讨价还价的能力。当前国内新能源汽车零部件厂商散布全国各地，集中程度不高，数量远远大于整车制造商，新能源汽车企业早就脱离了任人摆布的局面，新能源汽车供应商可以施加压力的可能性较小。另外，比亚迪以“垂直整合”的方式削减了汽车产业供应链的成本，把新能源汽车在动力电池和驱动电机等零件上的成本大幅度降低，这使得供应商不具备较强的议价能力。

（4）购买商讨价还价的能力

从国家需求层面来看，在低碳生活、绿色出行等观念的影响和在国家政策的推动下，比亚迪新能源汽车受到推广。国家政策按照政府的现实情况来调整，引导着人们消费观念的转变和汽车研发技术的进步，因此在国家需求层面购买者讨价还价的能力较低。从个人需求层面来看，当前汽车制造业发展迅速，汽车品牌

众多，可供选择的车型比比皆是，这大大增强了购买商讨价还价的能力。同时，互联网时代在车评网站和车评自媒体人的影响下信息不对称逐渐消失，市场不断向透明化趋势转变，消费者也更加趋于理性化，人们倾向于用更低的价格获得续航里程好、安全性能高的新能源汽车，而当前续航里程和安全性能都存在不足，这些都在某种方面使得新能源汽车的销售难度加大。基于此，比亚迪新能源汽车企业有两种选择：第一是降低销售价格提高新能源汽车的性价比；第二因地制宜寻找差异，提供有特色、有实力的产品来应对同质化严重的市场，让消费者没有拒绝的理由。

（5）产业内现有企业的竞争

受到补贴政策和税收优惠的双重影响，中国新能源汽车产业在国内布局不断变多。国外进口汽车、合资品牌汽车和自主品牌汽车这三种类型占据中国汽车市场。在关税的作用下，国外进口汽车的落地价格往往比较高，相同价格区间内比亚迪新能源汽车没有和它对标的竞品。合资品牌汽车由于具有先进的技术、良好的口碑和较高的市场认可度，一直以来占据着价位较高的市场，各大国产汽车品牌都把 12-16 万这个区间价格当成厮杀的发力重点和方向，在自主汽车品牌的强力冲击下，合资品牌汽车也大幅降低产品线的价格。当前新能源汽车品牌众多，加剧了竞争（如表 4.7 所示）。

表 4.7 2021 年插电式混动汽车销量排名

| 排名 | 车企/品牌 | 2021 年销量 | 同比 |
|----|-------|----------|------|
| 1 | 比亚迪 | 277643 | 437% |
| 2 | 理想汽车 | 90491 | 177% |
| 3 | 上汽乘用车 | 53533 | 119% |
| 4 | 华晨宝马 | 24870 | 140% |
| 5 | 一汽-大众 | 23807 | 100% |
| 6 | 吉利汽车 | 20821 | 185% |
| 7 | 上汽大众 | 16152 | -44% |

数据来源：乘联会批发

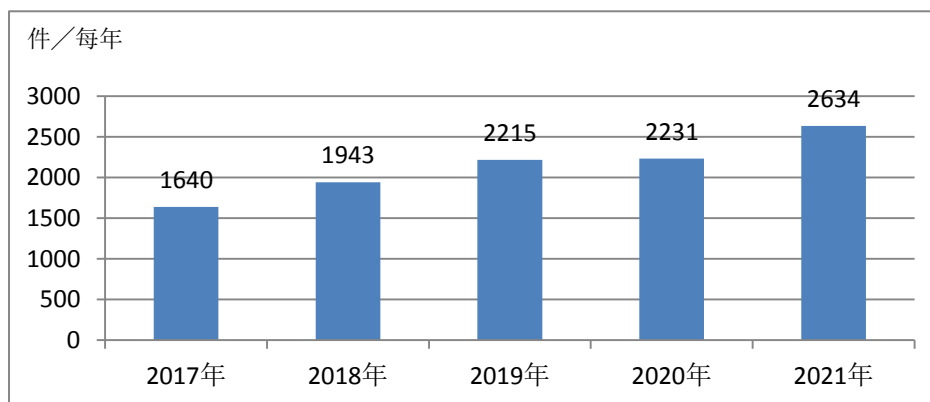
2021年，在插电式混动汽车领域，比亚迪独占鳌头，销量远远高于第二名的理想汽车。从2018年开始，比亚迪推出多款新能源车型，“e系列”和“王朝系列”等新的产品线开始面向大众。但是随着蔚来汽车和理想汽车等造车新势力以及特斯拉等强势外国品牌的不断涌现，竞争程度势必会进一步加大。面对眼前的残酷现状，比亚迪要着力提升产品价值，发展理念要与时俱进，调整汽车细分市场，用高品质和低成本来拓展海外业务。

4.2.2 SWOT 分析模型

SWOT分析综合概括了企业的内部和外部的各方面内容，对企业的优势、劣势、机会和威胁进行分析，从而为企业的战略选择提供一种分析方法。企业通过这种分析方法，可以更好地利用企业的资源和优势，并让企业的战略选择更为明确，具备竞争力。

(1) 优势

比亚迪汽车重视技术研发，拥有大量的国内外专利权(如下图4.5所示)，掌握电池、电机和电控系统整合技术，在动力电池上有先发优势；销量上领先于其他国有品牌，形成规模效应；比亚迪公司注重对人才的培养和引进，在新能源领域和互联网领域积极开发创新；公司有完善的销售渠道和售后服务，较低的投诉率带来了良好的口碑，积极做慈善事业树立了完美的企业形象；“垂直整合”的模式提高了成本管控能力，成为中国新能源汽车品牌的头部阵营。



数据来源：公司社会责任报告

图 4.5 比亚迪公司近五年国内外专利新增授权量

（2）劣势

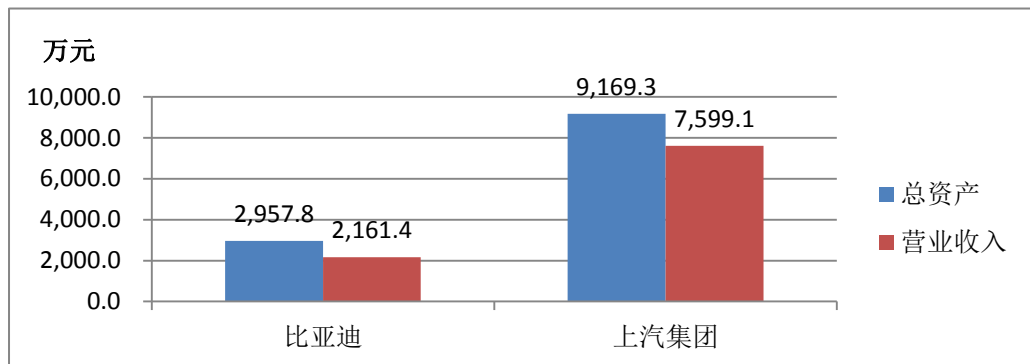
和外国合资汽车企业相比，品牌溢价与市场认可度依旧位于较低水平；相较于其他新能源汽车品牌，如吉利旗下的子品牌领克，中高端市场布局比较晚；比亚迪公司由于“垂直整合”模式，相关研究技术因为长期较为封闭，这在一定程度上不利于公司和外界有关新能源汽车技术方面展开合作与交流；动力电池发展遇到瓶颈，“三电”技术和生产工艺与国外品牌如特斯拉相比仍存在较大差距；销售方面存在经销商退网的情况。

（3）机会

国际对汽车尾气排放量的标准越来越严格，绿色生活和环保节能成为国际发展的主流趋势，人们的环保观念日益加强，新能源汽车受到越来越多人的追捧，有强大的市场潜力和广阔的获利空间；政府发布了一系列政策使得新能源汽车有更多的发展契机，比亚迪凭借国家优惠政策全力推动新能源汽车产业的发展，市场竞争力加强；能源与环境问题限制了传统燃油车的发展，价格补贴政策使得新能源汽车企业和国外同类型的企业相比拥有价格优势；和巴菲特结为盟友有利于开展战略合作。

（4）威胁

交通基础设施建设逐步完善，越来越多的大众选择共享出行的方式，汽车市场整体发展低迷；合资品牌由于销售压力减少销售价格，使比亚迪失去了价格优势；以蔚来和理想汽车为代表的造车新势力开始占据中高端新能源汽车市场；缺少完善的新能源汽车充电设施，新能源汽车的安全性和续航里程受到消费者的质疑；和竞争对手相比企业的资本实力较弱（如下图 4.6 所示）。



数据来源：新浪财经

图 4.6 2021 年比亚迪和上汽集团有关情况比较

针对比亚迪汽车的优势、劣势、机会和威胁，下面对其可以采用的战略进行了分析，如下表 4.8 所示。

表 4.8 比亚迪新能源汽车战略分析

| | 优势 | 劣势 |
|----|--|---|
| 机会 | SO 战略：发挥技术优势，利用互联网开展新能源的研究开发，以此来提高市场占有率。 | WO 战略：借助高科技并与互联网进行合作，提升品牌溢价，向高端汽车市场拓展，帮助企业往智能科技方面转型。 |
| 威胁 | ST 战略：与战略合作伙伴一起研发智能交通工具，将互联网思想贯彻到底，进入智能化发展的轨道。 | WT 战略：将专车平台与电商联合起来，共同推进汽车服务等方面的合作，让移动出行选择更加舒适与便捷，积极拓展网约车项目。 |

根据以上 SWOT 分析，我们可以发现比亚迪新能源汽车具备一定技术和成本上的优势，持续发展的燃油车业务是企业创造利润的来源之一，为企业战略转型打下坚实的基础。借助网络平台开展智能汽车订单市场，对新能源领域的布局更好地进行完善，同时与战略合作伙伴去拓展智能交通工具版块的业务。

4.3 比亚迪新能源汽车战略成本动因分析

比亚迪新能源汽车的战略成本动因可以分为结构性和执行性两类（如下图 4.7）。有效的分析成本动因，可以把企业从生产销售过程到整个价值链的关键成本节点控制好，根据成本产生的成因对成本进行有效控制。

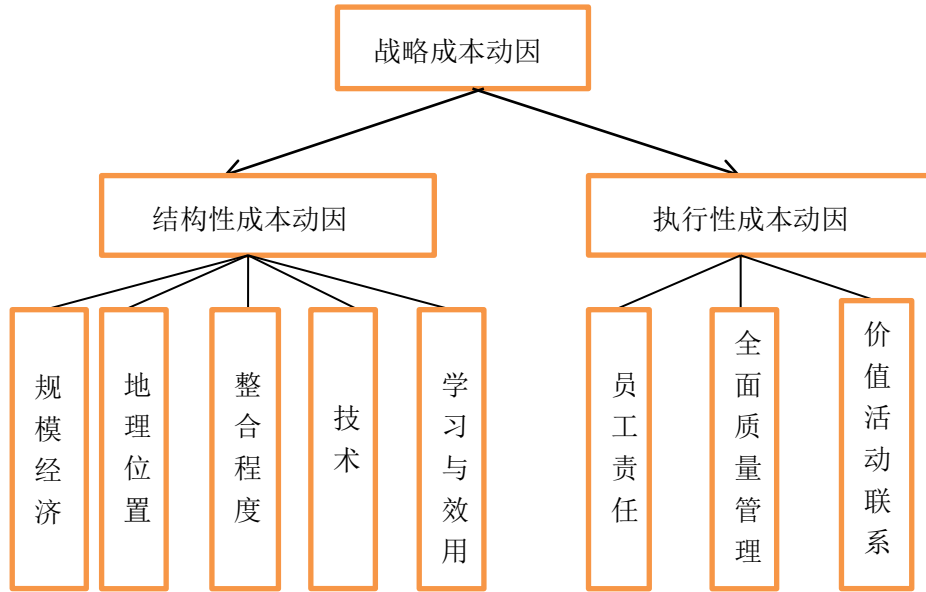


图 4.7 比亚迪战略成本动因

4.3.1 结构性成本动因分析

(1) 规模经济

合理减少新能源汽车的成本有两种途径：一是扩大汽车规模；二是提高新能源汽车的销量。众所周知，汽车制造业前期投入资本较多，比亚迪新能源汽车把研究开发、生产以及销售当成关键抓手，动力电池和电控整车技术在当前国内外均处于领先地位。根据表 4.8 所示，比亚迪新能源汽车业绩斐然，在 2021 年度绩效中，比亚迪资产总额 2957.8 亿元，在当年新能源乘用车上市公司里仅次于上汽集团。同时，比亚迪汽车生产基地继续扩大，遍布宁波以及武汉等国内城市，国外市场如英国和美国的扩张趋势也在不断形成。在 2021 年新能源汽车的销售量为 603783 辆，比亚迪凭借低成本优势充分激活新能源汽车能量，释放产能，把汽车制造成本再一次降低，牢牢占据新能源汽车的市场份额。

表 4.8 比亚迪 2021 年度绩效

| 年度收入 | 资产总额 | 员工人数 | 新能源汽车销量 |
|------------|-----------|----------|---------|
| 2161.42 亿元 | 2957.8 亿元 | 288186 人 | 603783 |

数据来源：新浪财经、比亚迪社会责任报告

比亚迪在大力发展新能源汽车业务的同时也大力发展动力电池领域,通过开发并应用三元锂电池、磷酸铁锂电池,大大提高了动力电池的产能,在动力电池行业把成本和技术优势完美融合,通过资金募集的手段发挥规模优势,降低了新能源汽车的单位成本,提升了新能源汽车的产品性能。

(2) 地理位置

比亚迪总部位于深圳,具备得天独厚的地理优势。比亚迪新能源汽车的初期发展离不开深圳兼收并蓄和创新向上的发展环境,同时经济特区的政策优惠、开放的筹融资环境以及人才引进政策,使得比亚迪在新能源汽车领域成绩斐然。随着时间的发展,比亚迪新能源汽车的规模不断扩张,在全球三十多个地方设置工业园区,这些地区交通十分便利,基础设施非常完善,降低了比亚迪的运输成本和废气治理成本,同时也加强了物流成本管理,使得企业采购汽车零部件和运输产品更加便利。

(3) 整合程度

比亚迪在成本管理方面有一重大突破就是“垂直整合”,这种模式最早应用于充电电池和手机代加工领域,目的是为了控制原材料的成本,随后在比亚迪汽车业务中大规模应用。比亚迪与上游厂家以及供应商合作,在原材料方面通过密切联系,对生产环节的成本严格控制,在研发设计环节展现出了别样的优势。公司在新能源汽车领域打造垂直的供应链体系,汽车基础配件和设备组装实现了自制,把汽车制造成本大大降低。由于技术的发展和供应体系的不断成熟,比亚迪“垂直整合”的缺点也在不断暴露出来。垂直整合在某些方面导致管理环节比较封闭,同时也在每个环节增加了双方之间的协调沟通成本,长期来看对新能源汽车的开放创新会造成不利的影响。

(4) 技术

比亚迪新能源汽车的销量遥遥领先与消费者的认可密不可分,而消费者这种信任的建立离不开比亚迪对于新能源汽车的产品性能和安全系数等核心技术的研究和开发。比亚迪注重培养人才和保护专利研发技术。比亚迪在新能源汽车、动力电池等领域展开专利布局,大大提高了比亚迪的创新能力。与此同时,作为中国仅此一家掌握 IGBT 技术的新能源汽车企业,比亚迪第一次发布“542”科技战略,在经济、环保以及安全等方面积极推进变革,凭借成熟的专利研发技术

以及全车制造机制，使得比亚迪的品牌价值获得提升。

(5) 学习与效用

在动力电池领域和燃油汽车方面比亚迪的经验极其丰富，这为新能源汽车的开发设计、生产销售带来了便利。同时，比亚迪积极展开员工培训计划，把提高员工素质和技能放在首位，使研究开发人员在实际应用中凭借积累的经验来提高员工工作效率，把产品的人力和缺陷成本降到最低。另外，比亚迪还运用完善的绩效考核制度让员工对工作更加积极和主动。从长远发展来看，比亚迪凭借技术开发和经验积累的双重优势推动创新，然后在整个新能源汽车供应链体系中充分运用这种效用，把新能源汽车的产品成本降到最低。

4.3.2 执行性成本动因分析

(1) 员工参与

比亚迪长期贯彻“以人为本”的方针，以员工权利为导向，积极培养人才，激励员工不断创新技术，保证工作环境公平、公开、公正，努力为员工打造一个发展环境。截至2021年12月31日，比亚迪全球员工总数达28万人，接收当年应届毕业生4693人、接受实习生1327人，接受残疾人887人，服务于比亚迪不同的业务领域。在比亚迪高级管理层中，女性成员比例为14%。

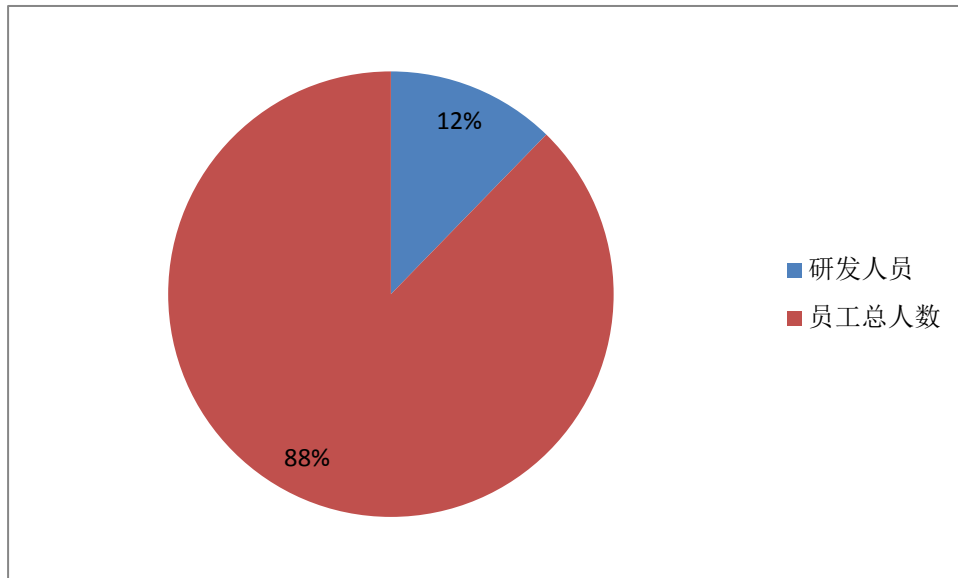
表 49 比亚迪 2021 年员工人数情况

| 类别 | 人数 | 占比 |
|-------|--------|-----|
| 研发人员 | 40382 | 14% |
| 男性员工 | 193983 | 67% |
| 女性员工 | 94203 | 33% |
| 员工总人数 | 288186 | |

数据来源：比亚迪社会责任报告

在疫情的新形势下，“促就业、保增长”已成为社会和谐发展的重要指标。比亚迪擅长于在解决社会难题中发展自己，实现自己的品牌使命。作为有责任有担当的民族企业，比亚迪积极与人社局、就业局等政府部门合作，同时搭建多种

就业渠道，建立就业平台，吸纳当地就业人员。2021 年比亚迪招聘就业人数多达 15 万人。国内员工本地比例达 41%，主要的海外基地，员工本地比例达到 96%，极大地促进了社会的和谐与发展。



数据来源：比亚迪社会责任报告

图 4.7 2021 年比亚迪科技人员占比

（2）全面质量管理

比亚迪制定的汽车标准是建立在技术创新之上的，为研发专家开展相关培训班，同时发布“542 科技”战略，加强了新能源汽车产品可靠性与安全性等方面的质量管理，这是新能源汽车领域的重大成就。为了把产品质量管理做得更好，比亚迪通过规范体系、流程制造、销售产品等维度建立了包括五个级别的质量管理体系星级评价模型，借助开展文化活动的手段营造出重视汽车品质、提倡汽车质量的企业氛围。

（3）价值活动联系

价值链方面，离不开比亚迪长期倡导的绿色发展观念，在当地对原材料进行采购，对供应链制度进行有效管理。同时与上游供应商加强联系合作，在供应商的选择体系中考虑环境保护和贸易安全等因素，对供应商的合法性与合规性实施不固定时间的动态审核，从根本上控制上游环节的成本和质量要求。

客户权益方面，不同的客户要适用有针对性的管理制度。在新能源汽车的生命周期中采取与之相符合的顾客管理措施，牢牢把握客户的需求并精准实施对策，

有利于提高顾客满意度，使比亚迪产品的销路进一步打开。

在外部联系方面，比亚迪和佛吉亚集团、丰田汽车公司形成长期合作伙伴关系，这样能够更好地获得汽车零部件的供应，形成汽车资源和科学技术的优势互补，做好成本管控工作，提升产品品质，快速发展新能源汽车业务。另外，比亚迪和长安汽车签订一份战略协议，让外界提供动力电池，这在比亚迪开放供销体系中迈出了重要一步，对比亚迪的动力电池业务产生深远的影响。

5 比亚迪新能源汽车战略成本管理存在的问题及优化措施

5.1 比亚迪新能源汽车战略成本管理存在的问题

5.1.1 和供应商、经销商缺少高质量合作

首先,从上文比亚迪新能源汽车价值链分析可知,考虑到降低成本,企业在选择供应商上良莠不齐。比亚迪在引进供应商的问题上一味注重降低价格而忽视品质要求,并且和供应商缺乏有效沟通,对供应商合理的盈利要求考虑不够妥当,这导致供应商整体质量比较差。其次,从比亚迪近几年供应商采购的情况可以发现,比亚迪和供应商之间缺乏有效的第三方沟通平台,对供应商的管理无序,更加导致信息不对称。如果企业的次品率继续提高会大幅增加检验成本,这样不仅不会使综合成本下降还会使它上升,并且影响新能源汽车的质量。

目前比亚迪依然把经销商作为主要销售渠道,新能源汽车产品的种类还不算繁多,所以销售渠道还是采用传统的方式。比亚迪先采取分网销售的手段,就是不同的车型在不同的网络销售,因此所有车型不能在同一个网点被看到。再加上比亚迪继续扩张店铺规模,推行店海战术,在内部各个环节缺少整体沟通与合作,造成经销商之间的竞争异常激烈,无法确保经销商的营业利润,这使得和经销商的合作交流进一步受到阻碍,可能还会损害客户利益,销量下降的同时形象也会受到损害。另外比亚迪欠缺考虑全面的汽车销售计划,仅考虑自身利益,以销量作为目标,造成经销商承担过多的压力。

5.1.2 垂直整合过度、产品黏性不足

通过比亚迪新能源汽车战略定位分析可知,比亚迪新能源汽车面临的竞争环境依然不可小觑。当前比亚迪的业务趋向多元化,发展思路也应该从垂直整合向技术提高转变,以此来获得低成本优势。一直以来,比亚迪新能源汽车有着垂直整合程度较高的特点,但过度的垂直整合使比亚迪在发展过程中逐渐暴露出问题:一,较高的垂直整合限制了动力电池产品品质的提升,无法适应市场的变化;二,较为封闭的垂直整合模式不符合新能源汽车市场的要求,对于企业的长远发展会

造成不利影响；三，过度的垂直整合会加大企业内部沟通的成本，过程中消耗的大量资金会占用每个项目的投入。

当前消费者对新能源汽车缺少信赖，认知观念还停留在油车时代。在这样的背景下，比亚迪想要扩大市场份额需要运营特别的商业模式，挖掘旗下产品的卖点。对比特斯拉新能源汽车，该品牌旗下全部车型都拥有系统升级模式，不但升级时间较快，而且车主可以在每个驾驶阶段进行深层次学习。而比亚迪新能源汽车只有 DM 一种车型有这种模式，且升级时间长、升级力度小，从而可以看出比亚迪新能源汽车缺少产品黏性。

5.1.3 创新能力和核心业务成本控制较弱

根据上文 SWOT 分析可知，新能源核心技术的发展依然是企业关注的重点。与国际新能源汽车巨头特斯拉相比，比亚迪在电池、电控以及电机方面依旧有很大的差距。在集成创新上，随着研发人员和研发资金的增加，导致比亚迪新能源汽车的研发成本居高不下。立足于低碳经济，更要运用创新能力制造整车以及打造流畅的车型结构，创新能力较弱在一定程度上增加比亚迪新能源汽车的研发成本。

比亚迪新能源汽车在多个环节涉及到成本控制，包括动力系统和充电配套设施的建设。比亚迪强烈依赖新能源汽车的补贴政策，面对补贴退坡的情形，使得比亚迪控制核心业务成本的能力受到一定的冲击。随着其他新能源企业核心业务成本控制的能力不断加强，使得比亚迪新能源企业在动力电池控制方面显得相对较弱，会对企业利润造成不利的影响。

5.2 比亚迪新能源汽车战略成本管理的优化措施

5.2.1 构建低成本战略联盟

信誉良好的供应商是企业优质的联盟对象。比亚迪首先需要筛选出服务好、价值高以及总成本低的供应商，而不是只把购买价格最低作为唯一的考虑标准。其次，在战略层面上比亚迪应该和供应商保持密切的合作联系，使得采购环节和生产环节相互配合，才能降低采购成本和减少存货成本，同时双方能够增强竞争

力来应对市场变化。比亚迪需要和供应商共享数据，保证与库存有关的信息能更好地传递，根据实际需要优化采购方式，让双方保持沟通合作。最后，比亚迪与供应商需要加强研究开发方面的合作，打造研发基地，联手开发新能源汽车产品，从根源上缩减成本，在保证产品质量的同时增强竞争力。

企业需要选择高质量的经销商，并根据经销商自身的特点对其进行定期培训。同时，经销商之间需要加强合作与联系，合理布局销售渠道，减少恶性竞争，解决经销商的不同利益问题。此外，企业在物质上需要对经销商提供一定的帮助，提升经销商的盈利能力，和经销商全面沟通利润分配问题。最后，企业要和经销商共享数据信息，让经销商能够更好的把握市场需求，面对市场变化能够想出解决办法。

5.2.2 优化产业链结构、创建品牌特色

比亚迪需要优化产业链结构，调整一直以来的垂直整合经营战略，加速开放动力电池等领域的供销体系，实行开放战略，逐步改变自给自足的情形，向市场化迈进，通过技术合作对部分零部件实现外包，降低新能源汽车的成本。过度的垂直整合使得企业的发展受到限制，企业应该积极发展核心业务，推进电池技术的融合，满足内部需求的同时实现核心业务的健康持续发展，进一步发展产业链增值较高的环节。

比亚迪应该创建高端子品牌，提升品牌黏性。一直以来比亚迪被外界当作是一个中低端品牌。创建品牌特色，可以引发消费者对新车型的好奇心，从而招徕更多的潜在消费者。比亚迪要引用互联网思想，运用互联网+技术，充分利用当前的电商平台，制作与新能源汽车销售有关的节目，进一步增强消费者对新能源汽车的了解，同时把新能源汽车的车型、价格和相关功能配置等信息在网上推广，宣传自身新能源汽车的产品优势，打造 O2O 产品营销体系，实现线上和线下的双重销售。

5.2.3 加快核心业务技术进步

随着特斯拉进军中国，将会对国内新能源汽车市场产生一定的冲击。坚持技术创新是比亚迪企业一直奉行的准则。当前，比亚迪除了扩大动力电池的产能，

还需要加强其他项目的研发进度，例如磷酸锂电池。比亚迪应该与各大供应商进行新能源汽车业务的对接，加快动力电池技术进步，通过动力电池这个核心业务推动企业的未来发展，让动力电池实现市场化。

由于国家对新能源汽车的政策支持和技术不断进步，新能源汽车的价格也在逐渐下降，续航时间与性价比已经成为消费者选择新能源汽车的首要考虑因素。在研发新产品时，比亚迪需要严格控制电池和电机等环节的成本，利用研发优势从源头上控制成本支出。在加快汽车升级的同时也要调整产业结构，促进新能源汽车与互联网以及人工智能等产业的融合发展。企业在立足核心业务技术进步的情况下，还要充分挖掘自身的潜在优势，利用技术进步增强核心竞争力。

6 结论与展望

6.1 研究结论

考虑到国家倡导绿色低碳经济，因此新能源汽车具有广阔的发展前景。无论从什么角度来看，新能源汽车的发展都势在必行。本文以比亚迪作为研究对象，详细阐述了价值链视角下新能源汽车战略成本管理中存在的问题，并对遇到的问题提出相应的解决办法。在研究过程中，本文得出了以下结论：

一、改变过度垂直整合的经营模式。与供应商和经销商建立低成本战略联盟，将部分零部件外包，获得竞争优势。当前全球范围内新能源汽车都处于快速扩张的情形，比亚迪对外界要保持开放的态度，通过签署协议的方式，推动新能源汽车动力电池的市场化，扩大市场占有率的同时也能增强电池的品牌效应，使得企业向多元化发展。

二、加大研发力度，优化价值链环节的成本。比亚迪要辨别出价值链的增值活动，减少非增值活动环节。在新能源汽车领域加强集成创新，加大产品研发力度，集中高科技人才运用到电池开发领域，并协调好汽车生产与销售的各个价值链节点，对企业员工开展有关成本管理培训课程，努力赢得消费者的认可，采用动态销售策略优化成本管理。

三、把集成创新作为主要抓手，打造有特色的品牌。比亚迪作为新能源汽车的龙头企业，长期以技术发展获得竞争优势，但目前动力电池寿命不长仍然成为新能源汽车的限制性因素，比亚迪需要加强动力电池领域的集成创新，完善动力系统，降低动力电池的生产成本。同时利用互联网开展新型营销，增加产品曝光度，创造出有特色的品牌。

6.2 研究展望

本文分析了价值链视角下比亚迪新能源汽车的战略成本管理研究，由于笔者学识水平较浅，文章篇幅有限，对战略成本管理的理解尚且不够深入，对各种分析方法的运用存在不足之处，对价值链的分析不够细致，并且搜集与战略成本有关的数据难度也比较大，一定程度上影响了文章的严谨性和客观性。企业的成本

管理需要与时俱进，时刻注意理论的更新，同时根据国家的宏观政策和内外部环境变化做出动态调整。笔者会在将来持续关注战略成本管理理论的发展动态，努力提升科研能力，对该理论保持跟进研究。

参考文献

- [1] Bjoern Schmeisser , A systematic review of literature on offshoring of value chain activities, *Journal of International Management*, 2013, 390-406
- [2] Cemil Kuzey, Ali Uyar. Does management accounting mediate the relationship between cost system design and performance?[J]. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 2018.
- [3] Helene Naegele, Where does the Fair Trade money go? How much consumers pay extra for Fair Trade coffee and how this value is split along the value chain, *World Development*, 2020, 58
- [4] Helmold M , Terry B . Introduction: The Value Chain[M]. 2021.
- [5] Jeffrey F. Rayport , John J. Svioklaz. Exploiting the Virtual Value chain [J]. *Harvard Business Review*. Sep-Dec.. 1995. 75-79.
- [6] Joanna Dehmer, Jörg Niemann. Value Chain Management Through Cloud-based Platforms[J]. *Procedia . Social and Behavioral Sciences*, 2018, 238.
- [7] John K. Shank, and Vijay Govindarajan. Strategic Cost Management: Tailoring Controls to Strategies. *Journal of Cost Management*. 1992(7): 93-96
- [8] John K. Shank, Vijay Govindarajan. Strategic Cost Management: The New Tool for competitive advantage[M]. New York: Free Press, 1993: 147~169
- [9] Kenneth Simmonds. Strategic management accounting[J]. *Management Accounting*, 1981(7): 21-34
- [10] Michael E. Porter. Competitive advantage[M]. New York: The Free Press, 1985.
- [11] Omaghi C . Spillovers and process innovation: evidence from manufacturing firms[J]. *International Journal of Industrial Organization*, 2016.
- [12] R. Kaplinsky. Globalisation and Unequalisation: What Can Be Learned from Value Chain Analysis? *The Journal of Development Studies*, 2000, 117-146.
- [13] Robin Cooper. Management accounting: European perspectives *International Journal of Accounting*, 1998, 663-666
- [14] Safaa AL-Deen Husain, Sajeda Kadum Alkindi, Kreem Hassan Alwan. Efficient Cost Management in the Housing Projects[J]. *Engineering Journal*, 2018, 24(1).

- [15] Utkarsh Goel, Anil K. Sharma. Analysing Efficiency Change in Working Capital Management Using Malmquist Productivity Index[J]. Journal of Information and Optimization Sciences. 2015, 36(6): 595-616.
- [16] 白国辉. 企业成本管理中战略成本管理方法的应用策略[J]. 经贸实践, 2018 (04): 219.
- [17] 蔡鸣. 关于对战略成本管理再认识的思考[J]. 财会学习, 2017, (15): 10-12+35
- [18] 胡竹姝. 战略成本管理在机械制造企业中的应用[J]. 财会学习, 2020(28): 114-115.
- [19] 黄体允. 低碳交通的内涵及其发展前景探析[J]. 产业与科技论坛, 2012, (08): 16-18.
- [20] 焦跃华. 论战略成本管理[J]. 会计论坛, 2002, (02): 57-68.
- [21] 金伶俐, 何卉. 中美新能源乘用车市场对比, 中国新能源汽车产业发展报告 (2019) [M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2019, (8): 458-474.
- [22] 寇娅雯, 石光乾. 低碳经济模式下企业战略成本管理可行性研究[J]. 财会通讯, 2012, (34): 12-14.
- [23] 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.
- [24] 李剑红. 广汽比亚迪发展概况及面临环境分析, 广州汽车产业发展报告 (2016) [M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2016, (7): 254-260.
- [25] 李平. 一本关于企业经营策略的新著——介绍波特的《竞争优势》[J]. 世界经济. 1985, (09): 74-75.
- [26] 李琼璟. 基于价值链视角的 WF 企业战略成本管理研究[D]. 重庆理工大学, 2020.
- [27] 刘琳, 马中英. 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.
- [28] 刘文博, 赵瑞婷. 知识经济下实施战略成本管理的现实意义 [J]. 当代经理人, 2005, (03): 137.
- [29] 鲁晓静. 战略成本管理及其在我国应用启示[J]. 资产财税, 2004, (09):

82-83

- [30]梅运彬,刘万祥,江晓艳等.中国新能源汽车企业评价指数,中国新能源汽车产业发展报告(2019)[M].北京:社会科学文献出版社,2019,(8):305-307.
- [31]孟小欣.桑克模式在公司战略成本管理中的应用——以青岛啤酒股份有限公司为例[J].财会通讯,2019(05):109-112
- [32]穆林娟,贾琦.价值链成本管理为基础的跨组织资源整合:一个实地研究[J].会计研究.2012,(5):67~71.
- [33]聂晶.战略成本管理中的价值链分析[J].财会月刊,2002(07):13-14.
- [34]欧春春.试析基于价值链理论的成本管理模式[J].中国外资,2019,(10):53-54.
- [35]齐亚芬.价值链战略成本管理在企业中的应用[J].我国商论,2015(36):43-45.
- [36]商丽苹.基于低碳经济视角的企业战略成本管理[J].财会学习,2018,(14):146.
- [37]万齐惊.基于价值链的战略成本管理研究——以美的集团为例[D].江西财经大学,2019.
- [38]万寿义,王政力.战略成本动因分析的应用模式研究[J].上海立信会计学院学报,2006,(05):10-16.
- [39]王科.供应链集中度、市场化水平与成本粘性[D].集美大学,2019.
- [40]王伟红,慕好东.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,(6):67-73.
- [41]王小鹏,宋露.价值链成本管理研究及应用[J].商业会计,2018(01):25-28.
- [42]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):166-166+174.
- [43]王学军.论战略成本管理[J].财会通讯,1992(9):3-5.
- [44]温素彬,张海琳.管理会计工具及应用案例——价值链成本管理及应用[J].会计之友.2016,(24):132~136
- [45]吴渝芳.基于价值链思想指导下的企业成本核算研究[J].财会学习,

2021(04) :128-129

- [46]武文杰. HB 公司价值链成本管理实践[J]. 财务与会计, 2020(04) : 39-43.
- [47]夏宽云. 战略成本管理[M]. 上海:立信会计出版社, 2000.
- [48]杨公遂, 何敏, 高玉荣. 战略成本管理会计理论与实务[M]. 沈阳:东北财经大学出版社, 2013:62-88.
- [49]余绪缨. 管理会计学[M]. 北京:中国人民大学出版社, 1999.
- [50]雨田木子, 王泽楠. 低碳经济模式下企业战略成本管理研究[J]. 经济研究导刊, 2015, (6) :135-136.
- [51]张炳红. 基于价值链的制造企业成本控制问题探讨[J]. 财会通讯, 2017, (20): 72-76 .
- [52]张继德, 赵亚楠. 企业战略成本管理在我国应用的现状、问题和对策[J]. 会计之友. 2014, (26) : 122-125
- [53]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.
- [54]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.
- [55]郑玲, 王培培. 战略管理会计的演变轨迹与发展趋势——基于价值链的分析[J]. 财会月刊. 2016, (07) : 8~12.

后 记

行文至此，落笔为终。三年一瞬，终将离别。回首过去，唯有感谢。

桃李不言，下自成蹊。首先我想感谢的是我的导师：他见多识广，教学严谨，待人真诚。从论文的选题、案例的选取，再到每一次的修改无不凝聚着导师的心血与汗水。谆谆教诲，涓涓师恩，足以让我一生受益。

焉得谖草，言树之背。感谢我的父母二十多年来对我无微不至的照顾与支持，让我在前行的道路上没有后顾之忧。春辉寸草，无以为报，我一定会带着你们的这份爱与期许翱翔万里长空，成为你们永远的骄傲。

山水一程，三生有幸。感谢遇见的朋友们，初见乍惊欢，久处仍怦然，是你们在这三年里带给我无数的温暖，让我对母校又多了一份眷恋。祝我们对生活保持热爱，前程似锦，高处相见。

以梦为马，不负韶华。最后，当然要感谢自己，感谢备考路上失败却从不放弃的自己；感谢虽有些蠢笨但依然努力向上的自己；感谢经历岁月洗礼依然保持少年感的自己。

会者定离，一期一祈。感谢所有的相遇，感谢所有的经历。再见了兰州财经大学，再见了段家滩路 496 号，再见了 C 栋 403，山水有来路，早晚复相逢。