

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741



硕士学位论文
(专业学位)

论文题目 桑克模式下比亚迪战略成本管理研究

研究生姓名: 贾冰洁

指导教师姓名、职称: 董成教授

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 注册会计师

提交日期: 2024年6月1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： 贾冰洁 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 李成 签字日期： 2024.6.1

导师(校外)签名： 李成 签字日期： 2024.5.31

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內容。

学位论文作者签名： 贾冰洁 签字日期： 2024.6.1

导师签名： 李成 签字日期： 2024.6.1

导师(校外)签名： 李成 签字日期： 2024.5.31

Research on BYD's strategic cost management under the Shank model

Candidate :Jia Bingjie

Supervisor:Dong Cheng Pan Min

摘要

近年来，新能源汽车行业蓬勃发展，众多新兴企业崭露头角，同时传统燃油车企业亦纷纷转型，这一迅猛的发展既受到政府对绿色、环保、清洁能源的积极推动，诸如补贴政策与购置税减免等举措的助力，也离不开新能源汽车企业自身的创新经营与高效管理。面对日益激烈的市场竞争，企业如何合理利用资源、优化成本控制以创造更多价值，已成为行业的核心议题。传统的成本管理方式已难以适应当前发展需求，因此，企业需转变思维实施战略成本管理，以增强市场竞争力，确保行业的持续健康发展。

本文以中国新能源汽车的领军企业比亚迪为研究对象，结合定量分析，运用桑克模式下三项工具分析研究比亚迪的战略成本管理，具体包括使用价值链分析方法对企业内部和外部的价值链进行具体评估，战略定位分析企业宏观环境与行业环境，成本动因分析探寻影响比亚迪成本变动的结构性动因和执行性动因。通过研究发现，比亚迪目前存在垂直整合过度、成本管控能力弱、价值链环节的成本优化缺乏系统性、研发效率降低的问题，因此针对性提出比亚迪的战略成本管理的优化措施：优化产业链结构，增强品牌粘性；高效集中采购，不断优化 ERP 管理系统；建立低成本新能源汽车行业联盟，增强价值活动联系；加快推动研发技术发展，以此助力企业取得长期的竞争优势。

关键词：比亚迪 战略成本管理 桑克模式 价值链

Abstract

In recent years, the rapid development of the new energy vehicle industry has led to the birth of many new energy vehicle companies, including the transformation of traditional fuel vehicles to new energy vehicles, and the rapid development of the new energy vehicle industry. On the other hand, the business development of new energy vehicle enterprises plays a more decisive role, how to use limited resources to create more value, optimizing cost control is very important, with the intensification of market competitiveness, traditional cost management has gradually failed to meet the current development needs, enterprises must change their thinking, strategic cost management to maintain market competitiveness.

This paper takes BYD, a leading enterprise of new energy vehicles in China, as the research object, combined with quantitative analysis, and uses three tools under the Shank model to analyze and study BYD's strategic cost management, including the use of value chain analysis method to evaluate the internal and external value chain of the enterprise, the strategic positioning analysis of the macro environment and industry environment, and the cost driver analysis to explore the structural and executive drivers that affect BYD's cost changes. Through the research, it

is found that BYD currently has the problems of excessive vertical integration, weak cost control ability, lack of systematization of cost optimization in the value chain, and reduced R&D efficiency. Efficient centralized procurement, continuous optimization of ERP management system; Establish a low-cost new energy vehicle industry alliance to enhance the connection of value activities; Accelerate the development of R&D technology to help enterprises achieve long-term competitive advantage.

Keywords: BYD ; Strategic Cost Management; Shank Model; Value Chain

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 文献综述	2
1.2.1 战略成本管理体系研究	2
1.2.2 战略成本管理模式研究	4
1.2.3 战略成本管理方法研究	5
1.2.4 战略成本管理应用研究	6
1.2.5 文献综评	6
1.3 研究内容与方法	7
1.3.1 研究内容	7
1.3.2 研究方法	8
1.3.3 研究框架	9
2 相关概念及理论基础	10
2.1 相关概念界定	10
2.1.1 成本管理	10
2.1.2 战略成本管理	10
2.2 基础理论	10
2.2.1 价值链分析理论	10
2.2.2 战略管理理论	11
2.2.3 成本领先战略理论	11
2.3 战略成本管理的主要模式	11
2.3.1 罗宾库伯模式	11
2.3.2 克兰菲尔德模式	12

2.3.3 桑克模式	12
2.3.4 三种模式的比较选择	12
2.4 桑克模式战略成本管理分析工具	13
2.4.1 价值链分析	13
2.4.2 战略定位分析	14
2.4.3 战略成本动因分析	16
2.4.4 三大分析工具的逻辑联系	16
3 比亚迪基本概况及成本管理状况	17
3.1 比亚迪公司概况	17
3.2 比亚迪新能源汽车经营发展状况	17
3.3 比亚迪成本管理现状	23
4 桑克模式下比亚迪战略成本管理分析	27
4.1 价值链分析	27
4.1.1 内部价值链分析	27
4.1.2 外部价值链分析	30
4.2 战略定位分析	33
4.2.1 PEST 分析	33
4.2.2 SWOT 分析	37
4.2.3 波特五力分析	39
4.3 战略成本动因分析	42
4.3.1 结构性成本动因分析	42
4.3.2 执行性成本动因分析	44
4.4 比亚迪战略成本管理分析小结	45
5 比亚迪战略成本管理存在的问题及优化建议	47
5.1 战略成本管理存在的问题	47
5.1.1 垂直整合过度	47
5.1.2 成本管控能力较弱	48
5.1.3 价值链环节的成本优化缺乏系统性	49

5.1.4 研发效率降低	50
5.2 战略成本管理优化措施	51
5.2.1 优化产业链结构，增强品牌粘性	51
5.2.2 集中高效采购，不断优化 ERP 管理系统	52
5.2.3 建立低成本新能源汽车行业联盟，增强价值活动联系	52
5.2.4 加快推动研发技术发展	53
6 结论	55
6.1 研究结论	55
6.2 研究不足及展望	56
参考文献	57
后记	62

1 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

当前，全球科技革命的浪潮正汹涌而至，各领域产业变革不断加速，特别是汽车、能源、通讯和信息领域的交叉融合，正在悄然改变人们的生活方式。汽车形态日益多样化，能源结构逐渐转型，出行方式也在不断创新，在这一背景下，新能源汽车应运而生，以其独特的优势逐渐侵占市场。正如电子商务逐步取代实体零售，电子书正在接替纸质书籍，打车应用颠覆了传统出租车行业，新能源汽车也正逐步替代燃油汽车，引领未来交通发展的新潮流。

政府对新能源汽车产业一直持有高度支持的态度，早在 2012 年，国家出台了《节能与新能源汽车产业发展规划（2012—2020 年）》，通过该规划为新能源产业提供了丰富的财政激励措施，包括免征车辆购置税及实施不限购、不限行等优惠政策，这些举措凸显了我国对新能源汽车行业发展的高度重视。在 2019 年，政府发布了《新能源汽车产业发展规划（2021—2035 年）》，深度勾勒了新能源汽车产业的宏伟发展蓝图，强调企业须持续提升创新能力与核心技术掌控力，加快构建技术平台，以驱动新兴产业生态建设，并有力推动相关产业深度融合发展。2023 年，国务院常务会议针对新能源汽车产业高质量发展进行了深入研讨，提出系列政策措施，并继续推动新能源汽车普及乡村，将购置税减免期限延长至 2027 年底。此外，会议强调加强高质量充电基础设施建设，以满足民众购置和使用新能源汽车的需求，为交通运输绿色转型与现代化基础设施体系构建提供坚实支撑。

随着我国经济实力的显著增强，人民对生活品质的追求也日益提升，如今的小康社会，人们不再仅仅满足于温饱，而是具备了充足的经济能力去追求精神满足，这种变革不仅重塑了人们的生活方式，更潜移默化地影响着消费层次。随着生活步伐的加速，便捷出行已成为众多家庭的首选，公众对于汽车的环保与节能性能要求日益提升，新能源汽车的崛起，恰好满足了不同收入家庭对家用小汽车

的需求，成为实现现代生活理念的理想之选，推动汽车产业的绿色发展。

本文旨在研究国内新能源汽车行业的佼佼者——比亚迪，在当前行业竞争日趋激烈、成本负担加重的形势下，本文详细分析了新能源汽车业务在战略成本管理层面所面临的诸多问题。为应对这些挑战，本文提出了切实可行的改善措施，旨在完善其成本管理机制，降低运营成本，增强竞争力，巩固自身在新能源汽车领域的领先优势，并为新能源汽车行业企业提供借鉴参考。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

战略成本管理是对传统成本管理理念的革新与升华，标志着一种区别于传统模式的新思维体系。自其诞生以来，相关理论研究持续深化，细分出多元研究分支，并巧妙融入各类分析工具，广泛应用在各种企业运营场景中。当前，各领域科研活动蓬勃开展，本文将桑克模式下的战略成本管理分析模型应用于新能源汽车这一战略新兴产业的成本管理环节。本文以比亚迪新能源汽车为实例，深度分析其当前的成本管理状况，旨在探寻切实可行的成本削减路径，从而助力我国新能源汽车产业这一战略性新兴领域的蓬勃发展。

(2) 现实意义

新能源汽车作为战略性新兴产业正在蓬勃兴起，当前正处于快速发展阶段，有效的成本管理对于企业获取更多利润至关重要。鉴于新能源汽车产业涉及众多作业流程，将战略成本管理体系融入其中全面分析，有助于企业深化成本控制，挖掘常规手段难以企及的成本控制领域，并通过早期、多维度的成本管理，增强企业在行业内的竞争优势，推动成本管理系统迭代升级，进而提升企业整体成本管理效能。

1.2 文献综述

1.2.1 战略成本管理体系研究

战略成本管理研究始于 20 世纪 80 年代，由国外学者率先开展深入探究，框架以战略思维为基石全面控制成本，经数十年积淀，国外在该领域已构筑起完备

且成熟的理论研究体系。在《战略管理会计》一书中，英国学者 Kenneth Simonds（1981）率先阐述了“战略成本管理”的核心概念及其内涵，将其定义为一种通过对比企业与竞争者的成本信息，深入探讨了其在企业战略规划和执行过程中的关键作用，为后续研究奠定了坚实的基础。Michael E. Porter（1985）在分析战略成本管理方式时，创新性地引入了价值链管理的相关理念，深入剖析了如何利用价值链分析来强化企业战略成本决策的信息基础，为企业的战略规划和执行提供了新的思路和方法。Shank（1989）在基于 Porter 的竞争理论的基础上，指出成本管理不应仅限于对竞争对手的分析，更应结合企业自身成本管理策略与战略规划，通过深入的战略分析、精准的定位分析以及成本动因的细致剖析，全面优化成本管理工作，以提升决策效果。Cemil Kuzey（2018）的研究强调，企业在成本管理过程中，不应仅局限于生产环节，而应深入探索销售等及其他环节的分配约束，以实现全面、有效的成本控制与资源配置。

相较于国外，国内战略成本管理思想的兴起稍显滞后。王学军（1992）在其《论战略成本管理》一文率先对此领域进行了开创性的探讨，为我国相关研究奠定了基石。自此以后，国内理论界对该主题开展了广泛而深入的研究，不断推动其理论与实践的发展。夏宽云（2000）所著的《战略成本管理》一书，全面系统地阐释了战略成本管理的核心理念，该书强调，企业应以战略视角审视成本管理，结合长远发展规划，挖掘长期竞争优势，将成本管理与发展战略融合，实现成本管理全面优化。陈轲（2002）深度分析了战略成本管理的理论架构及其实施环节，从预测、决策、计划、控制到考核与评价各层面均提出了独到见解。该研究不仅为提升国有企业成本竞争优势提供了崭新的战略成本管理应用思路，也为国企正在进行的成本管理改革提供了有价值的参考借鉴。李海舰等学者（2013）经过比较分析法的研究发现，相较于传统成本管理模式，采纳战略成本管理理念更能凸显出优越性，对于企业实践提供了更加精准的指导。熊瑛（2019）在其研究中指出，我国企业在战略成本管理方面仍面临多方面挑战，包括基础不扎实、信息系统滞后、价值链分析尚待深化和完善、以及成本管理手段相对落后等问题，这在一定程度上阻碍了该公司战略成本管理的深化发展。殷英（2021）认为我国目前在战略成本管理的发展过程中面临着基础薄弱、信息体系滞后、价值链分析不够

充分以及成本管理手段陈旧等方面的挑战,这些因素共同影响着我国战略成本管理水平的提升。

1.2.2 战略成本管理模式研究

随着国际上战略成本管理研究的不断深入开展,出现了三种较为主流的模式,得到了相应的认可,成为经济学界研究的热点问题之一。桑克模式由 Shank 教授(1993)构建,该模式巧妙地整合各类分析工具,在 Porter 的竞争优势理论基石上,构筑了一个囊括战略定位分析、价值链分析及成本动因分析的综合框架。Tony Grundy(1995)提出的克兰菲尔德模式,囊括了战略规划、行业与竞争者剖析、成本动因探讨以及挑战评估等多个关键环节,为企业的成本管理提供了全面而深入的分析框架。最后,Robin Cooper(1998)提出的罗宾·库珀模式,实现了作业成本法与战略成本管理的有机融合。该模式以作业成本法为基石,强调对成本管理全过程的精细把控,为企业的成本优化提供了有力支持。Adam(2017)在文献综述中指出,桑克模式在企业战略成本管理中占据重要地位,有助于企业达成既定的战略目标和规划,该模式为企业提供了有效的成本管理框架,推动了企业战略目标的顺利实现。Coiera Enrico(2019)认为价值链理论在信息系统设计中具备应用价值,通过其分析可对比设计选项,进而获取促进企业成长的关键信息。

对战略成本管理理论体系进行深入分析后发现,战略成本管理具备一般的模式特征,目前,国内学者普遍采用桑克模式的分析方法来进行具体企业的应用分析。夏宽云(2000)是我国战略成本管理理论领域的先驱之一,他深入分析了国际主流的战略成本管理模式与方法,并对桑克模式进行了充分肯定,认为其完善性较高。国内的研究者向炜(2013)以桑克模式为出发点,对航空公司的战略成本管理方式进行了深入的分析,为降低公司的运营成本并增加利润,企业应该对其成本进行严格的管理。这不仅确保了航空公司在服务业中的竞争地位,还通过进一步发展国际航班和支线航班来增加其市场份额,从成本管理的角度分析航空公司的经营现状以及存在的问题并提出相应的建议。孟小欣(2019)运用桑克模型,对青岛啤酒企业在战略成本管理方面进行了深度探究,并给出了针对性的改进建议,研究成果为企业在战略成本管理理论和实践应用方面,提供了多样而有

效的操作手段，通过对该案例研究和分析，能为我国其他类似企业在进行战略成本管理时带来一定启示作用。石浩（2021）在全聚德集团公司的研究中采用了桑克模式的三种分析方法进行战略成本管理的探究，提出了具有针对性建议以促进集团公司未来发展，同时还创新了国内食品产业的成本管理模式。曾立军（2023）指出战略成本管理需完善定位、强化价值链管理、优化成本动因，并健全相关体系，与桑克模式战略成本管理方法相吻合。

1.2.3 战略成本管理方法研究

对于战略成本管理方法的研究，主要可以从两个方面来考虑：一是基于“价值链”理论进行的分析，通过对各个环节进行分析和优化，使企业可以更好地控制成本；二是以“作业成本法”为管理手段的核心，计算和分配各个作业环节的实际成本工时，从而实现对成本的控制。Michael Porter（1985）提出的价值链分析方法强调，通过对价值链的深入分析，可以为企业在战略成本决策方面提供至关重要的信息，对企业成本构成进行了重新界定，并建立起相应的价值分析模型。Robin Cooper（1998）作为杰出学者，成功地将作业成本法与成本管理融为一体。深入剖析成本动因并以此为基础构建企业战略成本管理框架，进而提出作业成本制度，为企业成本管理提供了有力支持。Henry（2015）着重指出价值链分析在提升企业竞争力方面的关键作用，通过深入分析价值链的各个环节，企业能够更好地把握市场动态和成本结构。同时强调，战略成本分析中作业成本法的核心地位不容忽视，该方法在优化企业成本结构、提升竞争力方面发挥着重要作用。

国内学者在研究战略成本管理方法时，主要关注其具体内容、不同层次及整体体系三个方面。当前主流战略成本管理方法涵盖作业成本法、产品全生命周期成本法及目标成本法，这一观点得到了谭勇等人（2000）的赞同。而李家华（2009）则针对工程承包项目的实践，对战略目标成本管理进行了深度探究。其研究内容着眼于于决策的制定、目标成本管理的实施以及绩效评价的开展等方面，旨在为企业实现高效成本管理提供有益指导。在陈煦江和汤凤林（2006）的研究中，战略成本管理被划分为三个层次，分别为基础层次、具体层次以及演进层次，针对每一层次，对其基础战略成本管理方法进行了深入研究与探讨。焦跃华和袁天

荣（2001）提出，针对该体系的构建，需从宏观角度出发对其进行综合考量，该体系应当涵盖多个方面，例如成本分析、方法、保障措施和绩效评价等。徐晶晶（2019）指出战略成本管理打破传统局限，结合战略视角与竞争对手，审视企业组织人员，实施控制策略以提供成本信息，构成前瞻性的成本管理新模式。戴冰（2022）认为中小企业在战略成本管理中，应高度关注价值链分析、成本驱动因素以及目标成本规划等管理策略的有效运用。

1.2.4 战略成本管理应用研究

战略成本管理理论在不断深化和完善的过程中，已逐渐应用于国外众多企业，为实际应用提供了坚实的理论支撑。战略成本管理强调在确保产品质量的前提下实现成本的有效降低，对此，Brinson（2012）创新性地引入了全面质量管理理念。而Guenther和Gaebler（2014）则以全球及国内经济环境、企业规模等多元因素为核心考量，对影响战略成本实施的关键因素进行了深入研究和分析。Henri（2016）等学者指出战略成本管理可以通过优化企业资源配置与成本管理结构不断提高经营业绩与获利能力。Thomas（2019）经过相关研究验证了战略成本管理兼具成本控制与长远目标实现的双重特点，找到了两者间的平衡点。在低碳发展背景下，Lawrence（2021）结合绿色发展理念，从理论结构层面探讨了战略成本管理，企业不仅要关注环保问题，而且要追求长期经营价值。

随着经济的迅猛增长，国内众多杰出企业为谋求长远发展，纷纷开始实施战略成本管理，该管理模式得到了广泛采纳。赵争春（2019）以家电业为范例，剖析了战略成本管理在其中的应用困境，并主张通过构建信息共享平台来优化管理体系。马薇（2021）指出，随着新时代的来临，国内新能源汽车行业面临着系列的挑战，为了有效应对这些挑战，企业应当加强对成本管理数据的完善，并不断地进行优化和提升，构建战略成本管理的信息服务系统，确保生产链条的完整性。何瑛（2022）等人从价值链角度深入分析海底捞成本管理，为餐饮行业提供成本管控新视角。宋春梅和袁兆龙（2023）则探讨黄金矿业企业战略成本管理，构建多维度价值链模型，优化组织构架，实施动态管理以增强竞争优势。

1.2.5 文献综评

经过对国内外战略成本管理研究现状的梳理,发现国外在战略成本管理领域的研究已相对成熟和系统,而我国在该领域的研究起步较晚,尽管历经二到三十载漫长的时间,但如今的企业管理需求正越发变得复杂,且已超出原有传统管理理念的适应范围。目前,战略成本管理体系在各个行业的应用得到了广泛推广,然而,对于战略成本管理体系分析的研究,当前研究关注的主要焦点集中在如何利用企业价值链理论来构建战略成本管理模式下,而利用桑克模式来进行战略成本管理体系分析的相关研究则有待进一步加强。因此,本研究旨在采用桑克模式以实现战略成本管理,针对现有研究的局限性,本文以比亚迪为案例对象,深入探究其战略成本管理实践,并为新能源汽车行业企业在降本增效方面提供有益的借鉴和参考。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

本文以比亚迪为研究对象,研究其战略成本管理现状,首先梳理了相关文献及理论,然后分析公司经营状况及成本管理现状,运用桑克模式下的三个分析工具进行战略成本管理分析,剖析公司当前在发展运营过程中的瓶颈,进而针对其所面临问题提供行之有效的优化建议。全文共分六个部分,下文将逐一分析各章节的研究要点:

第一部分为绪论。这部分首先详细阐述了研究背景及其所具备的意义,包括在理论及实践层面的双重价值。随后,系统梳理了相关国内外文献,进行了深入的文献评述。最后,在明确本文的研究内容、研究方法以及研究框架的基础上,有助于为后续的研究工作打下坚实的基础。

第二部分为相关概念及理论基础。这部分对基本概念及理论作出归纳总结,阐述了战略成本管理的模式,桑克模式的核心应用体现在三个方面:价值链分析、战略定位以及战略成本动因探究,明确了它们各自的具体含义与功能。

第三部分为比亚迪的基本概况及其当前的成本管理实况。在此部分中详尽阐述了比亚迪的核心基本信息、经营状况以及其成本管理的具体表现。

第四部分为比亚迪在桑克模式下的战略成本管理分析。本章通过运用该模式的三个核心分析工具，对案例公司进行了详尽的战略成本管理分析，从而揭示了比亚迪当前在战略成本管理方面所面临的问题的根源。

第五部分是比亚迪战略成本管理存在的问题及优化建议。这部分依据前文的分析，得出当前比亚迪战略成本管理存在的问题，提出实施战略成本管理的优化建议，以提高比亚迪的战略成本管理实施水平和效率。

第六部分为结论。通过对比亚迪案例的深入研究，本文得出了相应的结论。然而，本研究仍存在一定的局限性，未来研究可进一步拓展和深化相关议题，以期对战略成本管理领域贡献更多有价值的见解。

1.3.2 研究方法

1、文献研究法：为构建案例研究的理论基础，本研究深入阅读了大量关于战略成本管理的期刊资料及国内外文献，深入分析了已发表的硕士及博士论文，并且广泛搜集了各大权威平台与官方渠道上发布的最新科研成果。

2、案例分析法：本研究以比亚迪为研究焦点，深度分析战略成本管理在新能源汽车领域的实践与应用，深入剖析了现存问题，并提出一些具体建议，希望为企业发展提供有价值的参考与借鉴，助力其提升成本管理水平和实现可持续发展。

3、比较分析法：本研究采用对比分析法，选取其他企业作为参照对象，对比分析比亚迪与其在成本管理中的表现，以揭示比亚迪的比较劣势与优势。

1.3.3 研究框架

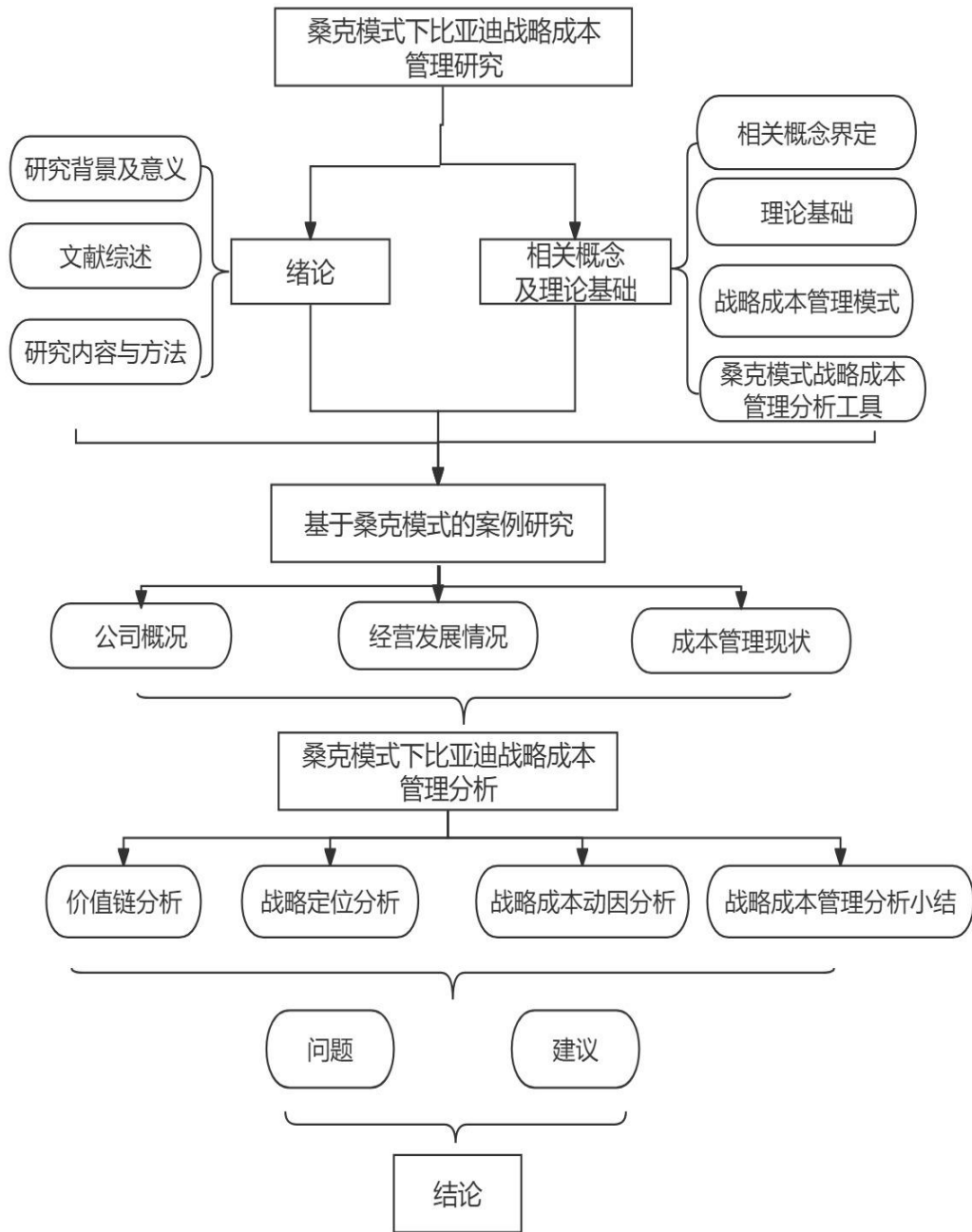


图 1.1 技术路线图

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念界定

2.1.1 成本管理

成本管理是企业在经营活动中进行的一系列科学、系统的管理举措，涵盖成本预测、规划、核算、分析、决策与控制等环节，它深刻影响着企业能否实现长期稳健发展。成本管理强调全员参与，要求从生产各环节入手，通过优化流程来降低成本。科学的成本管理策略能在确保产品质量与数量的基础上，实现费用最小化与效益最大化，进而提升企业经济效益，助力企业获得丰厚利润。

2.1.2 战略成本管理

战略成本管理是在成本管理与战略管理相辅相成的基础上构建而成的，其诞生所依托的是传统成本管理方式对于竞争环境变化高度敏锐的反应，是传统成本管理体系在迅猛发展的竞争环境下的一种变革性的优化，而其核心就在于通过战略的角度对成本的来源进行深度的认知，从而准确定位成本驱动因素，进而实施价值链上的精准成本管理。在战略管理的各个环节中，精准运用成本数据及其相关配套信息，为企业精心提炼出战略性成本见解，旨在助力企业构建并巩固其竞争优势，进而创造出独特的核心竞争力。

2.2 基础理论

2.2.1 价值链分析理论

价值链分析是一种有效的管理工具，它不仅可以帮助管理者识别出企业存在的问题，而且还能发现新的机会点，进而制定出相应的策略。企业在从原材料采购到产品生产，再到销售给客户的整个流程中，每一环节均为产品带来价值增值，价值链分析的核心在于深入识别这些增值环节，进而针对增值瓶颈进行技术革新或业务流程优化，从而全面管理价值链，并将其作为提升企业战略地位的关键。

尽管价值链分析理论仍在不断完善中，但其核心原则始终不变：企业需与合作伙伴建立紧密关系，明确供应商与客户的重要性，进而优化价值链，实现其重要性与经济效益的双重提升，从而增强企业竞争力。

2.2.2 战略管理理论

战略管理理论，即在特定时间框架内，企业或组织确立的总体和长远的发展愿景、导向，并涉及资源的优化配置。战略涉及产业链的选择、组织定位、未来发展目标以及目标实现的规划，当企业面临不确定的内外环境，难以清晰界定风险与机遇时，需制定应对策略。战略管理是企业利用内部数据平台实施动态管理的过程，通过设定战略目标、明确任务、监控进度，确保目标的有效实现，它是企业在竞争中的关键手段，随着技术革新和企业发展，战略成本管理逐渐得到应用，并在实施过程中得到战略管理理论的指导与支持。

2.2.3 成本领先战略理论

成本领先战略是通过高效的方法确保企业的总成本低于其竞争者，从而实现在同一行业中的平均利润水平，也被称为低成本战略或“薄利”战略。成本领先战略主张：尽管在质量、服务和其他多个方面都不应被忽视，但其核心目标是确保成本低于市场上的竞争者，这就意味着，企业要想取得竞争优势并长期生存下去，必须将产品和劳务的生产成本降到最低程度。因此，企业需要构建高效的生产设施，并在已有经验的基础上尽最大努力降低成本，这包括加强相关成本和管理费用的控制，以及尽可能减少在服务、销售和广告等多个方面的成本支出。

2.3 战略成本管理的主要模式

2.3.1 罗宾库伯模式

罗宾库伯模式战略成本管理旨在将作业成本法融入传统成本管理，揭示企业在成本管理过程中可能存在的问题。通过此法企业能够精准区分增值与非增值活动，利用作业成本法分析作业中心数据，进而调整策略，提升竞争力，在此过程

中，全体员工扮演关键角色，需明确作业中心并充分发挥其作用。然而，单纯依赖作业成本法可能过于局限，无法全面解决企业现存问题，因此需结合其他方法，形成综合解决方案。

2.3.2 克兰菲尔德模式

克兰菲尔德模式战略成本管理强调，在企业规模扩张之际，应深度挖掘并发挥人力资源的核心优势，以强化企业的战略成本管理能力。该模式认为，通过优化人力资源管理，可有效稳定企业在不同发展阶段的竞争战略，识别并解决企业在经营中遇到的各类问题，不断提高企业的战略目标实现的能力。在成本管理实践中，此模式还强调各环节间的协调与配合，构建合理的战略成本管理框架，灵活应对外部环境的快速变化，适时调整竞争策略，从而持续增强企业的竞争力。

2.3.3 桑克模式

桑克模式是以美国管理会计专家桑克教授所倡导并在波特教授的理论基础上发展而来的一种管理方法，该模式将成本管理与战略管理结合起来，通过应用多种工具，如价值链分析、战略定位和战略成本动因等，构建了一个全面且系统的框架，进行综合性的分析和应用。这三种分析方法相互关联，共同构成了桑克模式的核心，战略定位分析从宏观角度把握企业的战略目标；价值链分析则从微观层面深入剖析企业各环节的运营情况，从上游供应商到下游客户均纳入考量；成本动因分析则聚焦于企业具体操作，确定关键成本因素，进而设计并构建成本管理体系，为企业提供一套全面且实用的成本管理模型。

2.3.4 三种模式的比较选择

在对前述三种战略成本分析模式进行综合考量后，总体发现：罗宾·库珀模式实质上在传统成本管理框架内融入了作业成本法，侧重于通过作业核算来削减成本，进而获取竞争优势。然而，它忽视了战略层面的深度分析，且作业成本法的应用需精确划分作业与资源，这对企业而言不仅成本高昂且操作复杂。此外，在分析外部竞争者和价值链上的其他实体时，获取其作业成本数据亦颇具挑战，

使得该模式在实际操作中面临较大难度。

克兰菲尔德模式是将供应链管理（SCM）应用于企业成本管理的方法，旨在识别管理漏洞并推动持续优化。该模式将战略成本管理视为制定卓越竞争战略的关键途径，其特色在于将 SCM 理论融入问题发现、分析、解决、方案选择及诊断过程中，尤其多适用于企业内部成本管理。

桑克模式以其独特的价值链剖析、精准的战略定位研判及详尽的成本动因分析，构建了一个系统、全面且逻辑严密的框架。该方法体系在三者中展现出最高的完善度和广泛的社会认可度，为战略成本管理提供了有力的理论支持与实践指导。

2.4 桑克模式战略成本管理分析工具

在桑克模式分析方法中，运用了三种关键工具进行深入分析：价值链分析、战略定位和战略成本动因分析法，深入剖析企业内外部环境，旨在挖掘战略成本信息，通过对这些信息的综合分析，为企业的决策制定提供有力支撑，有助于实现成本管理的优化与提升。

2.4.1 价值链分析

多数产品自原材料起始至商品完成，需历经多环节作业，这些环节相互衔接，形成一条完整的价值链，此价值链不仅是生产链，更是价值的创造过程。在价值链中，作业活动可划分为增值与非增值两类，前者提升企业价值，后者则削弱之。企业活动主要涵盖资产消耗与价值创造两方面，往往，企业成本的核算不仅仅是与内部运营相关，而且与其上下游企业关系紧密相连，只有深入分析产业链中的各个环节，才能够获得更大的成本优势。

（1）内部价值链

为了提升企业内部运营效率，必须对作业活动进行全面分类和深入分析，以达到优化的效果。如图 2.1 所示，作业活动可分为基本与辅助两类，前者直接关联产品生产，后者则间接支持基本作业。通过详细剖析各环节间的关联，能有效识别并改善非增值作业，同时优化增值环节，使内部价值链上的各作业活动实现

更流畅的衔接，进而提升企业整体运营效率。

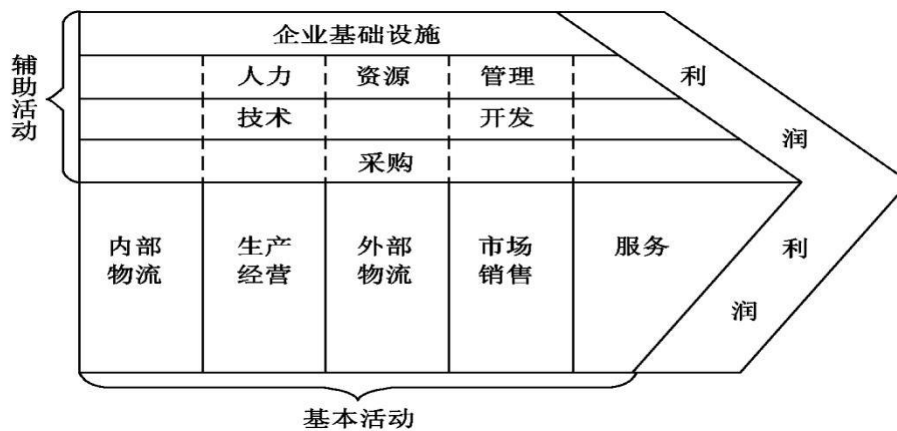


图 2.1 企业内部价值链

(2) 外部价值链

外部价值链分析的主要目的在于从宏观角度审视企业的价值活动，通过深入的横向和纵向分析，以发现该企业的竞争优势和劣势，有助于揭示企业与利益相关者之间的关系，为制定有效的战略和运营决策提供帮助。横向比较分析法着眼于对企业竞争对手的价值链进行分析，通过对销量、价格以及研发、销售环节等一系列因素的比较，可以洞察出潜在进入者或替代品所带来的威胁，进而有助于企业明确自身在行业中的优劣势，以便实现优化和避免由成本过度降低所带来的恶性竞争。纵向分析法聚焦于行业的价值链，着重深入研究上游以及下游的企业数量、差异化程度以及标准化水平等因素，以确保原材料质量、成本控制及议价能力的提升，与上下游企业合作实现价值共创，从而在市场竞争中保持领先地位。

价值链分析旨在对企业运营过程展开更为深入的探究，借助分析结果发掘出各个环节的优势所在，针对这些优势加大投入力度，从而强化企业的核心竞争能力。内部价值链分析的主要目的在于去除没有增值作用的环节，从而提高企业的运营效率，外部价值链分析则聚焦产业链成本管理并关注竞争对手动态，探索成本优化路径，纵横向价值链的交织，构建了一个逻辑严密的整体框架，最终聚焦于企业内部价值链的优化，为企业优化成本管理提供了有力支持。

2.4.2 战略定位分析

（1）战略定位分析内容

战略定位分析的核心在于深度洞察企业所处的外部环境、竞争对手状况及内部条件，以制定竞争优势显著的竞争战略，为企业成本管理的侧重点提供了指导与决策依据，能够更有针对性地优化资源配置，提升竞争效能。

（2）战略定位分析方法

PEST 分析作为一种战略视角下的方法，旨在全面剖析企业外部宏观环境。其中，P 代表政治，涉及政府政策、稳定性及法规变动；E 代表经济，涵盖经济状况、通胀水平及汇率波动；S 代表社会，关注社会风尚、人口结构与文化变迁；T 代表技术，包含技术创新与进步动态。在规划企业战略时，PEST 分析发挥着至关重要的作用，它能精准捕捉宏观环境的现状与变化趋势，助力企业捕捉发展机遇，并提前规避潜在威胁。

SWOT 分析是一种深入剖析企业内部竞争条件与外部竞争环境的态势分析方法，其中，S 是优势，W 是劣势，O 是机遇，T 是威胁。通过探究企业内部能力与其竞争者之间存在的不同以便进行针对性的战略制定，并分析在外部环境变动可能给企业带来的各种影响，及时调整企业战略与决策。通过 SWOT 分析，企业能够全面、系统、准确地研究自身所处状况，通过在强势领域和机遇最有优势的领域中重点规划和配置资源和行动，公司能够进一步夯实其战略建设，获得更为明确的指向，能够优化资源分配，显著提高竞争力。

波特五力分析，作为一种深入剖析行业环境的工具，基于波特竞争理论全面审视行业内的五大核心要素：供应商议价实力、购买者议价能力、业内竞争态势、替代品的威胁以及新进入者的威胁，从企业的视角出发，评估了企业现有及潜在竞争者之间的关系，深入调查了市场中的替代品情况，并结合产业特性分析了买卖双方的议价能力。通过这一综合分析，企业能够更全面地了解行业环境发展状况，分析每种力量如何影响公司在市场上的地位，分析竞争格局和行业动态以确定公司可以调整战略的领域。

这三种分析工具用于战略管理，帮助企业更好地了解其内外部环境，优势和挑战以制定和调整战略，但也各有侧重点，例如，PEST 分析关注宏观环境，如政治、经济和社会趋势，为公司提供长远规划的基础；SWOT 分析有助于公司识别内部的优势、劣势以及外部的机会和威胁；波特五力模型则帮助公司了解产业

竞争格局，从供应商、买家、竞争对手等方面分析市场，指导竞争战略的制定。这些工具的结合使用为企业提供了全面的信息，有助于做出更明智的决策，提高竞争力。

2.4.3 战略成本动因分析

大多数企业的各项成本在进入具体生产和经营阶段之前即已确定，并给企业带来明显的影响，这部分成本的影响因素被称为结构性成本动因，企业的大小、技术储备、地域的分布等是企业结构成本动因的驱动因素，是企业为追求利润最大化而进行决策时考虑的主要方面，与企业在经济方面的策略选择息息相关。对于企业而言，这部分影响因素并非能够轻易地在短时间内得到消除，因而了解并有效地控制企业结构性成本动因，对于企业的经营发展具有至关重要的意义。

执行性成本动因的驱动因素主要来自企业在生产活动中的具体操作，例如加强与上下游企业的联系、全面质量管理及员工凝聚力等，这些成本大多数具有难以用数值来量化的特质，但是可以通过不断的改善实现合理的成本管理。通过加强与上游和下游企业之间的合作关系，可以实现存货的协同管理和产品的共同研发，从而有助于减少库存和降低研发成本。健全和完善全面的质量管理制度不仅可以降低返工的次数，而且还可以减少质检等非增值性工作环节的存在，不断增强员工凝聚力，有助于提高产品的质量，有效提升生产效率。

2.4.4 三大分析工具的逻辑联系

在桑克模式下执行战略成本管理的过程中，这三种分析工具之间存在着紧密的联系。首先，利用价值链的分析方法，能够详尽地剖析整个行业价值链的成本组成及其相互关联，进而确定企业在该价值链中的定位，这有助于识别出企业内部的关键增值活动和非增值活动，从而为企业明确其生产或服务方向提供有力依据。其次运用战略定位的分析方法，将成本管理与企业战略紧密结合，全面深入地分析了企业的内外部环境，这不仅有助于企业明确适宜的发展战略，而且为企业指明了成本管理的明确方向，并确保成本管理与企业战略的有效协同。最终，运用战略成本动因的分析方法，深入探究影响战略成本变动的因素，探寻最优的成本管理策略路径，通过这一分析过程，助力企业有效实施竞争战略提升竞争力。

3 比亚迪基本概况及成本管理状况

3.1 比亚迪公司概况

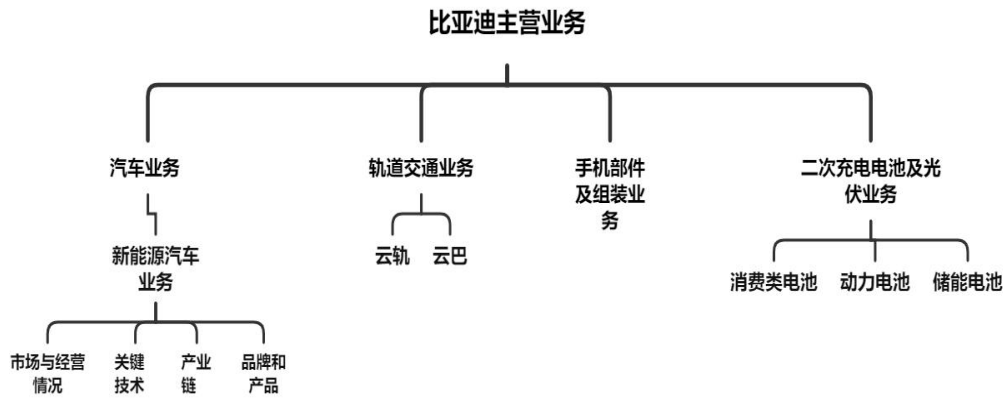
比亚迪股份有限公司，全球领先的新能源汽车制造商之一，于 1995 年成立并坐落于中国广东深圳，公司在香港联交所和深圳证券交易所均有上市，主要从事汽车与电池等的制造业务。经过 20 多年的高速发展，营业额和总市值均超过千亿元，比亚迪一直致力于秉持“技术为王，创新为本”的发展理念，迄今已在全球范围内建立了 30 多个工业园，并在国内范围内规划了深圳、西安、长沙、常州、抚州、合肥、济南、郑州和襄阳九大生产基地，综合实力得到充分彰显。2020 年，在 BrandZ 最具价值中国品牌百强榜单中，比亚迪成功入选，展现了其在汽车行业的卓越地位，值得一提的是，比亚迪已连续六年蝉联该荣膺汽车行业最具价值中国品牌的桂冠，充分彰显了其品牌实力和市场认可度。比亚迪更是于 2021 年荣登《时代》杂志“2021 最有影响力的 100 家企业”之列，展现出其巨大的市场号召力，与此同时，比亚迪还顺利进入 2022 年《财富》世界 500 强榜单，位列其中，此外比亚迪还受到“2022 福布斯中国可持续发展工业企业 TOP50”的企业评选肯定，取得了新的发展里程碑。

比亚迪在电子、汽车、新能源及轨道交通等多个领域均有深入布局，并扮演着举足轻重的角色，通过全面构建从能源获取、存储到应用的无排放新能源解决方案，凭借其卓越的材料与产品研发实力以及强大的加工制造实力，已成为全球电子产品设计制造服务领域的佼佼者。乘用车与商用车两大产品系列覆盖七大常规与四大特殊领域，形成“7+4”战略，涵盖燃油与新能源两大市场，自 2008 年率先推出量产插电式混合动力车型以来，比亚迪不断推出 e6、秦、唐、宋等新能源车型，赢得市场广泛认可。

3.2 比亚迪新能源汽车经营发展状况

比亚迪公司作为一家综合性企业，如图 3.1 所示，主营业务涵盖了新能源汽车、手机部件及组装、二次充电电池、光伏等多个领域，凭借其在动力电池、电机、电控等领域的雄厚技术积累，比亚迪公司在全球新能源汽车行业中走在了前

列，成为了该领域能够提供长期、可持续的核心竞争优势的公司之一。通过持续的技术创新，比亚迪公司加速推动了全球汽车产业的转型升级进程，奠定了其在新能源汽车行业中的领导地位。



来源：官网整理

图 3.1 比亚迪主营业务

比亚迪业务涵盖广泛，包括锂离子电池及其他电池、充电器、电子产品、仪表仪器、柔性线路板、液晶显示屏以及手机零配件、塑胶制品及其相关附件等多种产品的生产和销售，广泛涉猎交通设备、电子器件等多个制造业领域。根据年度报告显示，公司所涉及产品能够被归纳为四大类，分别为汽车及其相关产品、手机零部件组装代工、二次充电电池及光伏技术等领域。下表详细展示了比亚迪在过去五年内的营业收入构成，通过表 3.1 与表 3.2 的数据，可以清晰地看到汽车业务作为比亚迪的核心领域，占据了公司总营收的 76.57%，其营业收入状况及未来发展趋势对公司的生存和发展具有决定性影响。

2022 年，比亚迪的营业收入达到了约 4240.61 亿元，与上一年度相比，实现了 96.2% 的显著增长。其中，汽车及其相关产品的业务收入约为 3246.91 亿元，同比增长率高达 151.78%；而手机部件、组装等业务的收入则约为 988.15 亿元，同比增长 14.30%，两大业务占比亚迪总收入的比例分别为 76.57% 和 23.30%，数据展示了比亚迪在多元业务领域取得了稳健的发展成果。同时从表 3.2 可看出，比亚迪汽车及相关业务在 2018—2022 年所占企业总营业收入的比例分别为 58.44%、49.63%、53.64%、52.04%、76.57%，这意味着比亚迪主要经济收入来源

于新能源汽车业务。

表 3.1 2018-2022 年比亚迪主营业务营业收入情况 单位：百万元

	2018	2019	2020	2021	2022
二次充电电池 及光伏	8949.92	10,505.66	12,087.53	16,471.21	-
手机部件、组装 及其他产品	42,229.94	53,380.01	60,042.97	86,454.45	216,142.40
汽车、汽车相关产 品及其他产品	76,006.86	63,265.70	83,993.33	112,489.24	324,691.18
合计	130,054.71	127,738.52	156,597.69	216,142.40	424,060.64

数据来源：公司年报整理

表 3.2 2018-2022 年比亚迪营业收入结构分析

	2018	2019	2020	2021	2022
二次充电电池及光伏	6.88%	8.22%	7.72%	7.62%	-
手机部件、组装及其他产品	32.47%	41.79%	38.34%	40.00%	23.30%
汽车、汽车相关产品及其他产 品	58.44%	49.53%	53.64%	52.04%	76.57%

数据来源：公司年报整理

比亚迪于 2003 年涉足汽车产业，2005 年成功推出首款主流轿车 F3，标志着其在汽车市场的初步立足，随后，在 2008 年，比亚迪迎来新能源汽车领域的重大突破，首辆新能源汽车 F3DM 上线。在过去的 20 余年中，比亚迪的造车之路历经了三个重要的周期阶段：

第一阶段（2003-2008 年）可视为比亚迪汽车业务的奠基时期。2003 年，公司成功收购西安秦川汽车，正式涉足汽车制造领域，并推出了首款悬挂比亚迪商标的汽车——福莱尔。2005 年，比亚迪进一步推出了主流轿车——F3，奠定了其在汽车市场的地位。

第二阶段（2008-2015 年），在逆境中比亚迪勇敢涉足新能源汽车领

域。2008年，公司推出首款新能源车型 F3DM，这不仅是中国品牌的首款新能源汽车，还是全球首款插电式混合动力车型。随后，2010年，比亚迪在深圳以出租车形式运营纯电动汽车 e6。2012年，基于第二代 DM 技术的混动车型秦上市，迅速占领国内新能源汽车销量榜首，至 2015 年，中国新能源汽车产销量跃居全球首位，市场地位得到显著提升。

第三阶段（自 2015 年至今），是比亚迪在新能源领域的领军阶段。在国家“碳中和”政策的推动及新能源补贴的引导下，比亚迪抓住机遇，于 2015-2016 年接连推出唐、宋、元等王朝系列车型。2021 年，公司发布了 DM-i 超级混动系统，其核心为双电机 EHS 电混系统，2022 年，比亚迪销量猛增 151.35% 至 186 万辆，其中宋家族销量突破 49 万辆，占公司全年销量的 26%，宋 Pro DM-i 月销超 2 万辆，表现强劲。

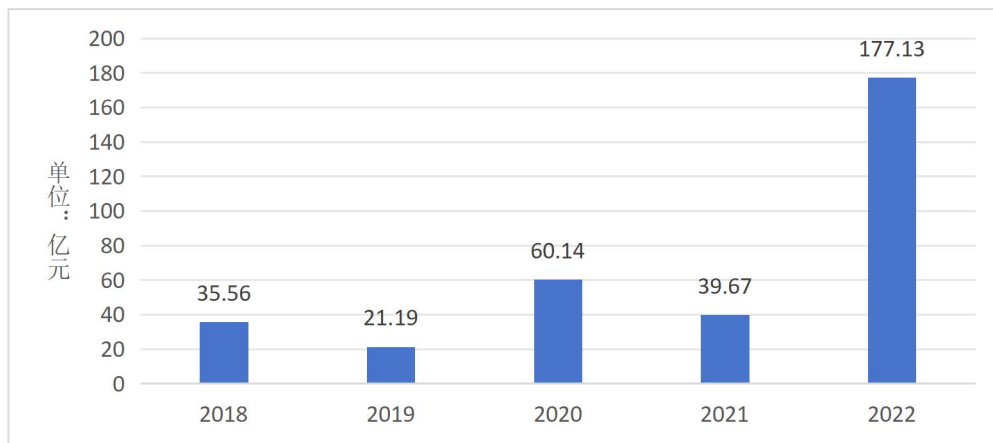
表 3.3 比亚迪新能源汽车类型

新能源汽车分类		
能源类别	纯电 EV 系列	汉 EV、海豚、海豹、元 PLUS、元 Pro、唐 EV、 比亚迪 e2 等
	插电混动 DM 系列	宋 PLUS DM-i、宋 Pro DM-i、宋 MAX DM-i、汉 DM-i/DM-p
产品定位	高端旗舰系列	汉家族、唐家族、海豹
	中端主流系列	宋家族
	入门亲民系列	秦家族、元家族、海豚、驱逐舰 05、比亚迪 e2、比亚迪 e3
王朝、海洋	王朝系列	唐、宋、元、汉、秦
	海洋系列	海豹、海豚、驱逐舰 05
车型类别	SUV 系列	唐家族、元家族、宋 PLUS DM-i、宋 PLUS EV、宋 Pro DM-i
	轿车系列	汉家族、秦家族、比亚迪 e2、比亚迪 e3、海豚、海豹
	MPV 系列	宋 MAX DM-i、比亚迪 D1

数据来源：公司官网整理

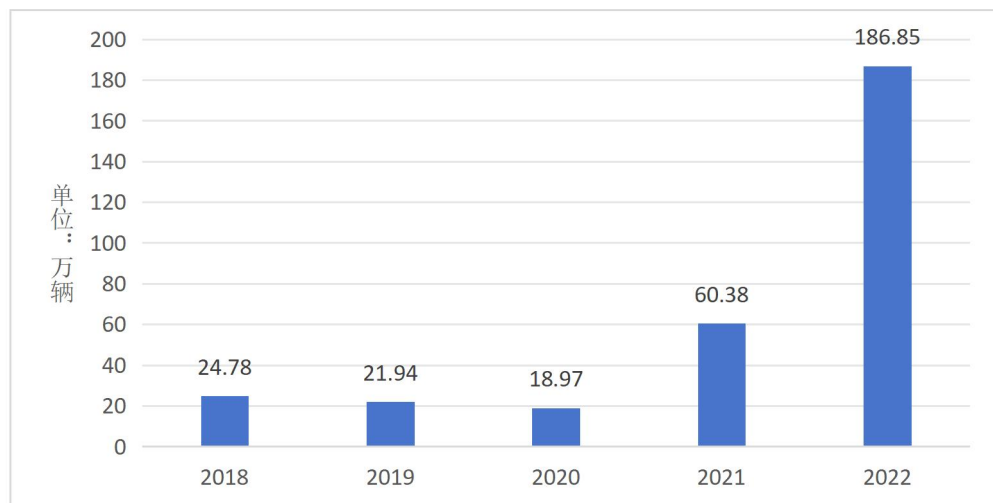
在 2018 至 2022 年内，比亚迪公司的新能源汽车在市场上呈现出持续增长态势。特别是在 2022 年，得益于政府的大力补贴和公司自身的研发实力，由图 3.2 可以看出净利润呈现飞速地增长。如图 3.3 所示，比亚

迪销售了高达 186.85 万辆新能源汽车，较 2018 年实现了显著的 640% 的增长。尽管 2020 年疫情给市场带来了一定冲击，与 2019 年相比新能源汽车的销售规模有所减少，但销售量仍成功突破 18.97 万辆，这一成绩使其在全国新能源品牌销售中独占鳌头，再次证明了其在新能源领域的强劲实力。当前，比亚迪依然秉持其多元化的发展战略，致力于不断提升销量与产量，通过持续创新和优化产品线，进一步巩固在新能源汽车领域的领先地位。



数据来源：公司年报整理

图 3.2 2018-2022 比亚迪净利润趋势图

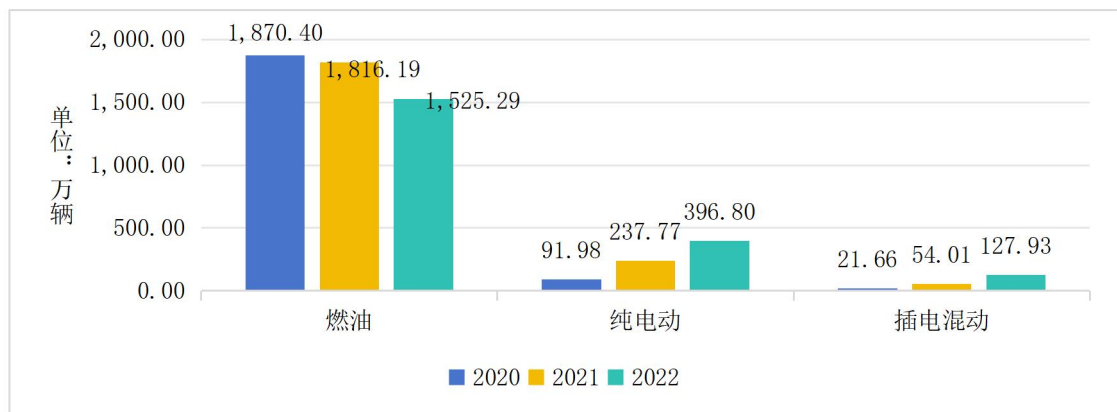


数据来源：公司年报整理

图 3.3 2018-2022 年比亚迪新能源汽车销量

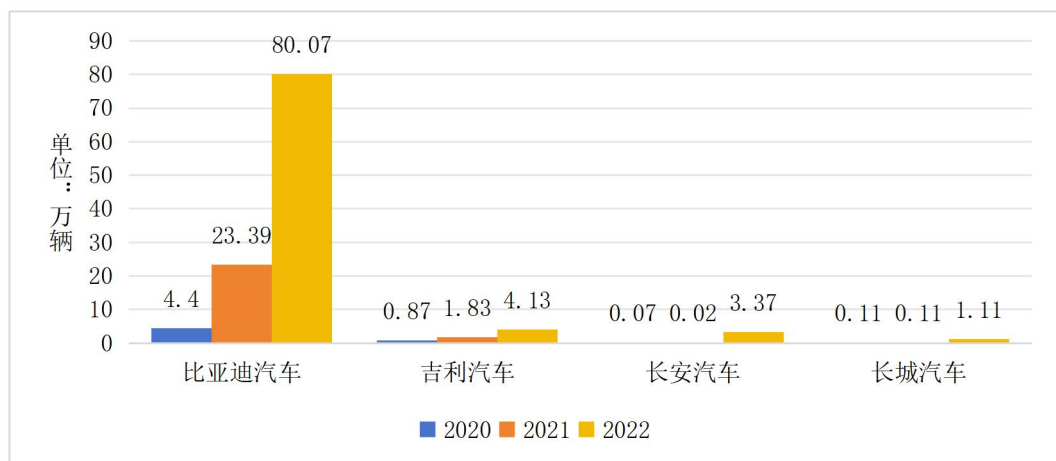
自 2003 年开始，比亚迪不断将尖端科技引入电动汽车及混合动力汽车的研

制中，旨在推动新能源技术的深度发展和应用。从图 3.4 可以看出我国乘用车市场逐渐发生变动，燃油汽车销量不断下降，纯电动与插电混动的销量逐渐提升，这一趋势也为各大汽车公司指明了发展方向。目前，比亚迪已全面转向新能源汽车生产，辅以多元化业务布局，确保在新能源汽车市场的领先地位。随着油价飙升与供应成本剧增，深度挖掘满足市场需求，如图 3.5 所示，相较于吉利汽车、长安汽车、长城汽车，比亚迪插电混动销量持续领先。2022 年，燃油车市场销量大幅下降近 300 万辆，而纯电动与插电混动销量分别增长 66.9%和 136.9%，插电混动市场份额提升 3.6 个百分点，从图 3.6 可以看出在同一车系中，宋 PLUS 与秦 PLUS 尤其受到消费者青睐。



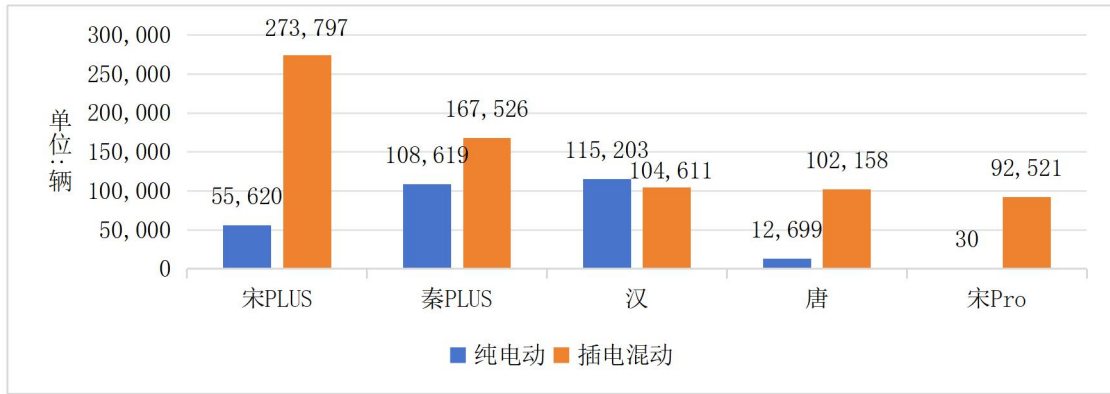
数据来源：中国汽车工业协会整理

图 3.4 2020-2022 年国内乘用车市场按动力系统销量



数据来源：中国汽车工业协会整理

图 3.5 2020-2022 年主要自主车企插电混动车销量

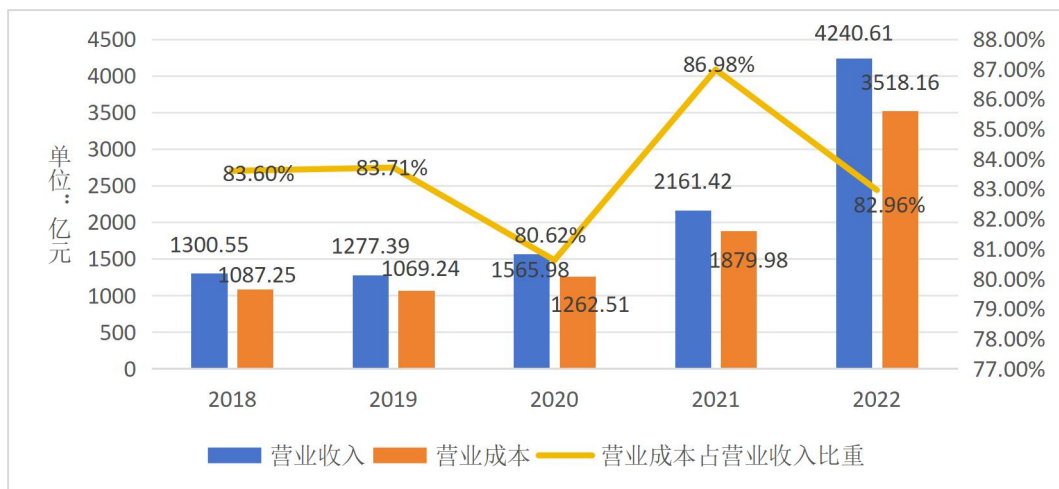


数据来源：公司年报整理

图 3.6 2022 年比亚迪同一车系纯电动与插电混动销量对比

3.3 比亚迪成本管理现状

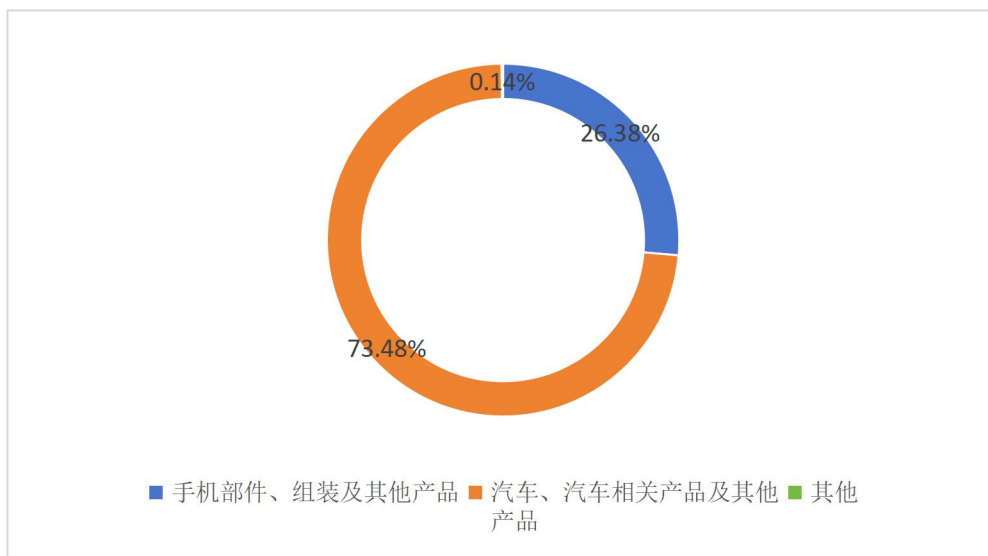
在 2018 至 2022 年间，新能源汽车市场占有率稳步提升，发展空间显著扩大，营业收入稳步增长。如图 3.7 所示，比亚迪 2018 年营业收入高达 1300 亿元人民币，至 2022 年已跃升至 4240 亿元，五年内增长率达 226%，进一步巩固了其在业界的领先地位。从成本占比看，比亚迪在 2018 年这一指标为 83.60%，至 2020 年降至 80.62%，虽在 2021 年略有回升至 86.98%，但 2022 年又降至 82.96%，从 2021 年的波动来看，去年 12 月为提升新能源汽车市场质量和促进行业发展，国家政策对新能源汽车补贴的门槛进行调整，这一变化也表明了比亚迪在成本管控方面依然依赖于国家政策的扶持。



数据来源：公司年报整理

图 3.7 2018-2022 年比亚迪营业收入情况

2010年，比亚迪对市场进行了精准定位，并致力于技术的深度挖掘，以此推动新能源汽车产业迈向高质量发展的全新阶段。如图3.8所示，汽车及相关产品作为比亚迪的核心业务领域，其成本费用在营业成本中的占比显著，高达73.48%。在战略成本管理的实践中，比亚迪坚持差异化与专业化的原则，这一策略在提升用户体验、确保汽车产品质量等方面对成本管理提出了严苛的要求，这就决定了比亚迪的成本定价问题成为了必须全面考虑的关键因素，这对于公司在新能源汽车市场的长期发展具有重要意义。



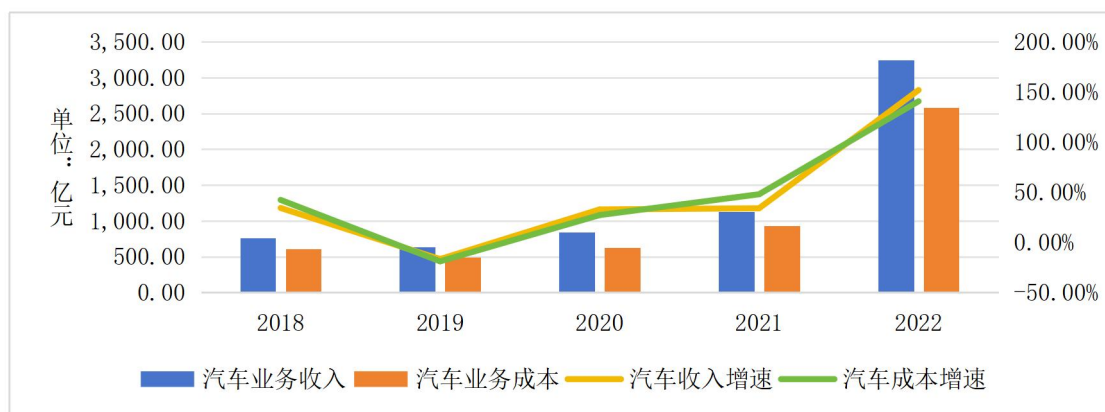
数据来源：公司年报整理

图 3.8 比亚迪 2022 年各产品成本占营业成本比重

从图3.9中对比亚迪2018至2022年汽车业务收入与成本变化情况的分析来看，2018年和2021年该公司的汽车业务成本增速均超过了其收入增长速度，其中2021年的差距尤为突出，收入和成本增速之间的差距约为14个百分点。如果新能源汽车的成本增长速度长时间超过其收入增长速度，反映出公司成本控制方面存在的一定问题，那么其盈利潜力将不可避免地受到限制。

作为国产自主品牌的佼佼者，比亚迪在传统燃油车市场中曾采取渗透性定价策略，然而，这一策略使得其品牌定位偏向低端，品牌溢价能力受到一定限制，进而导致单车利润较为薄弱。根据相关数据，比亚迪在早期的单车利润仅约为5000元，这一数字接近于银行存款的收益率，尽管2022年年报显示，其新能源

车销量达到了 186.85 万辆，净利润为 166.22 亿元，单车利润也有所提升至大约 9000 元，然而与特斯拉等竞争对手相比，比亚迪的单车利润仍然处于较低水平。考虑到新能源汽车行业正处于急剧变革之中，每年必须拨付大量资金用于研发活动，然而，成本变化呈现的不利态势对公司的长期发展构成了显著威胁。因此，强化成本管理显得尤为重要，以确保公司在激烈的市场竞争中保持竞争力并实现可持续发展。



数据来源：公司年报整理

图 3.9 2018-2022 年比亚迪汽车收入、成本变化情况

新能源转型过程中的产能前置现象对企业短期内的盈利能力会产生一定影响，目前，新能源汽车的产量增长尚未达到规模效应的临界点，因此整车厂的销量增长以及规模效应的释放成为衡量成本状况的关键因素。经营杠杆是由于固定性经营成本的存在，导致 EBIT 变动率超过营业收入变动率的杠杆效应，固定成本占比越高，在销售量变动时，单位固定成本的变化幅度会更大，进而对息税前利润产生更显著的影响，从而增加经营杠杆系数。以折旧摊销为主的固定成本在经营成本中的占比，可用于评估企业规模效应的释放潜力，如表 3.4 所示，尽管比亚迪、长安汽车、上汽集团、长城汽车等企业的固定成本在经营成本中的占比整体呈下降趋势，但相比之下比亚迪整车厂的固定成本占比最高，这也就意味着其整体经营杠杆较高，现阶段也面临着较大的成本压力。

表 3.4 2018-2022 主要整车厂固定成本在经营成本中的占比

	2018	2019	2020	2021	2022
比亚迪	7.82%	7.93%	8.39%	6.60%	5.00%
长安汽车	4.64%	5.77%	5.26%	4.06%	3.58%
上汽集团	1.25%	1.56%	1.90%	2.04%	2.12%
长城汽车	4.26%	5.18%	5.00%	4.16%	4.87%

数据来源：Wind

根据比亚迪公司 2018-2022 年报中营业收入构成比例的数据,可知在该时间段内,比亚迪新能源汽车对公司总营业收入所占比例分别为 58.44%、49.53%、53.64%、52.04%、76.57%。基于此,可通过按比例推算得出 2018-2022 年每年的新能源汽车销售费用,具体计算方式为根据公司新能源汽车的销售费用,按照其所占公司总营业收入比例进行乘积运算得出。根据表 3.5 的数据显示,截至 2022 年,比亚迪新能源汽车每辆销售所需费用呈现先下降后上升的趋势,其中在 2018 年至 2021 年期间,每辆销售所投入的费用总体呈逐年下降的态势,而在 2022 年则略微提升,这一变化可能与市场环境、销售策略等多方面因素有关,但总体而言,自 2018 年至 2022 年,比亚迪新能源汽车平均销售费用降低了 24.19%。为了维持在新能源汽车市场的竞争力,对于比亚迪公司来说,虽然近年来这一市场具有良好的发展前景,但随着其他新能源汽车品牌的崛起,比亚迪公司需加大宣传力度,提升品牌知名度,以吸引更多消费者关注,进而在激烈的市场竞争中保持领先地位。

表 3.5 比亚迪新能源汽车 2018-2022 年销售费用情况

	销售费用(万元)	年销售量(万台)	平均每辆销售投入(万元)
2018	19.10	24.78	0.77
2019	13.70	21.94	0.62
2020	10.13	18.97	0.53
2021	24.20	60.38	0.40
2022	115.36	186.85	0.62

数据来源：公司年报整理

4 桑克模式下比亚迪战略成本管理分析

在复杂多变的外部市场环境下,运用价值链分析能够精准识别企业的价值链活动,进而深入剖析其成本结构,通过内部与外部价值链的双重分析能够深入挖掘企业价值链各个环节,以达到降低成本、提高效率的目的;通过战略定位分析,企业可以明确其在行业中的定位并提高对环境变化的敏感性,实现在战略选择与成本控制之间的平衡;有效分析战略成本动因,并对产生的成本进行合理的控制,有助于企业在整个价值链中掌控关键成本节点,从而提高生产销售效率。

4.1 价值链分析

4.1.1 内部价值链分析

企业内部价值链涵盖了一系列为顾客创造价值以及提升竞争力的核心活动及其辅助性活动,在比亚迪公司内部,就价值活动性质而言,分为基础活动和辅助活动两部分,参照表 4.1,可知基础活动涵盖进货物流、生产运营、出货物流、营销销售及服务管理五大方面;辅助活动则由外部采购、技术研发、人力资源配置以及基础设施建设构成,共同塑造比亚迪完整的价值创造体系。

表 4.1 比亚迪新能源汽车业务内部价值链

辅助 活动	基础设施建设					利润
	人力资源管理					
	开发					
	采购					
基础 活动	进货 物流	生产 经营	出货 物流	经营 销售	服务 管理	

(1) 基础活动

进货物流上,比亚迪在新能源汽车产业化方面基于对竞争态势的深刻认识和洞察,实践中采用了“垂直整合”发展策略,通过构建汽车工业园区,成功建立

了独立的进货系统,充分发挥其在电池技术和整车研发制造方面的优势,推动了新能源汽车的产业化进程。该采购物流实现了零部件的内部供应,外部的零部件供应主要集中在如玻璃和轮胎这样的关键组件上,有效降低了进货环节的物流成本,进一步提高了整体运营效率。

生产经营上,比亚迪近年持续在国内外增设生产基地,借助其独特的三位一体企业战略——即零部件自研自产、整车自主装配和系统软件自主研发,全方位驱动企业持续壮大。在新能源汽车行业,比亚迪设立了一家专业模具制造公司,实现汽车模具的大规模、专业化生产,同时,比亚迪坚持技术创新,不断优化成本管控,提升整体运营效能。

出货物流上,主要包含两个方面,即订单处理和货物运输。一方面主要由专门的部门进行计划和调整,以最大化提高对于交付期间的掌控力,并严格地进行出货物流的控制和管理;另一方面则在考虑代理、经纪和销售渠道等因素的同时,充分考虑经销商的需求进行车型调配,并有效利用经销商的资源尽可能地降低物流服务成本。

经营销售上,比亚迪高度重视销售与管理体系构建,已成功打造了一套涵盖销售、定价、发货、收款及订单管理在内的全方位管理系统。为加强对各类新能源汽车产品的管理与控制,实行严格的授权审批机制,规范宣传与营销流程,构建全国统一的产品营销及服务网络,确保服务质量。

服务管理上,公司创新打造了一站式服务系统,提供上门试车、交付及金融服务,通过店内广播、IPAD 等数字化工具强化服务品质。此外,升级了销售网点,增设了茶水区、车展区与儿童游乐区,致力于实现最佳的顾客体验。强化专业技能培训,确保提供精准的检测、高效的维护及高品质的维修服务,并为用户带来经厂家权威认证的高标准售后保障。这些服务有力地解决了过往销售人员专业知识欠缺以及售后服务不周的问题,显著提升了客户关系服务水平。

(2) 辅助活动

基础设施建设上,比亚迪充分发挥全球一体化服务体系优势,已在全球 50 多个国家和地区布局新能源产业,建立了超过 30 个工业园区,且业务领域广泛,比亚迪实施了“7+4”全方位战略,不仅拓宽新能源汽车市场覆盖范围,涵盖电子产品、轨道交通及汽车等多元领域,还进一步延伸至公共交通领域,并成功扩

展到了如机场、港口等特殊服务场景，展示了在新能源汽车领域的深度布局和广泛应用。

人力资源管理上，比亚迪注重团队建设，采取符合可持续发展要求的管理措施。针对公司现状，精简并优化了人力资源流程及制度，实施了现代化的员工培训与绩效评估体系，并完善了竞争与激励机制，有效提升了员工整体竞争力。2022年4月，比亚迪推出员工持股计划，通过回购股票激励员工，无需出资即可参与，此举促进公司长远发展，维护股东权益，增强员工凝聚力和公司竞争力。

技术研发上，比亚迪坚守以创新技术为中心的发展哲学，独立创建了数个专门的研究机构和研发团队，有效掌控研发全流程，强化了新品开发与市场响应能力。如表 4.2 所示，研发人员数量显著增长 72.59%，各学历与年龄段人数均呈增长趋势。虽然 2021-2022 年研发投入金额增幅加大，资本化水平下降 40.48%，但从表 4.3 营收占比变动比例下降来看，比亚迪研发投入仍相对较低，仍有待进一步提升。

表 4.2 比亚迪研发人员情况

	2022	2021	变动比例
研发人员数量（人）	69,697	40,382	72.59%
研发人员学历			
本科	36,018	20,017	79.94%
硕士	7,827	3,953	98.00%
博士	590	295	100%
研发人员年龄			
30 岁以下	37,302	19,770	88.68%
30-40 岁	28,606	18,049	58.49%

数据来源：公司年报整理

表 4.3 比亚迪研发投入情况

	2022	2021	变动比例
研发投入金额（亿元）	202.23	106.27	90.31%
研发投入占营业收入比例	4.77%	4.92%	-0.15%

续表 4.3 比亚迪研发投入情况

	2022	2021	变动比例
研发投入资本化的金额（亿元）	15.69	26.36	-40.48%
资本化研发投入占研发投入的比例	7.76%	24.80%	-17.04%

数据来源：公司年报整理

采购上，比亚迪通过其独立采购系统，致力于实现本地化优选采购，精选邻近的合格供应商，以实现采购成本最小化。如图 4.1 与图 4.2，比亚迪在物料采购环节采取审慎的决策，通过深入分析市场趋势与供应商能力，对从需求确认到绩效评估的关键环节进行全面监督，同时，公司不断完善采购管理与流程，以更好地满足生产所需的原材料需求，确保采购活动的精准性和高效性。

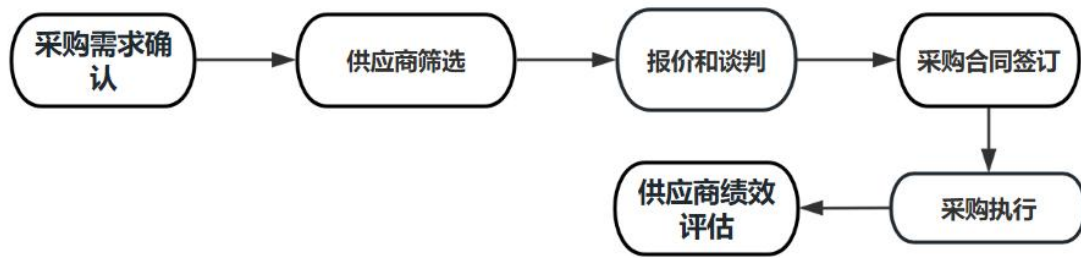


图 4.1 比亚迪采购流程

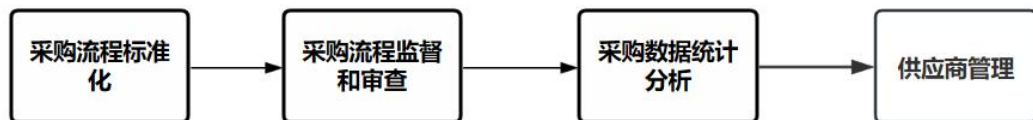


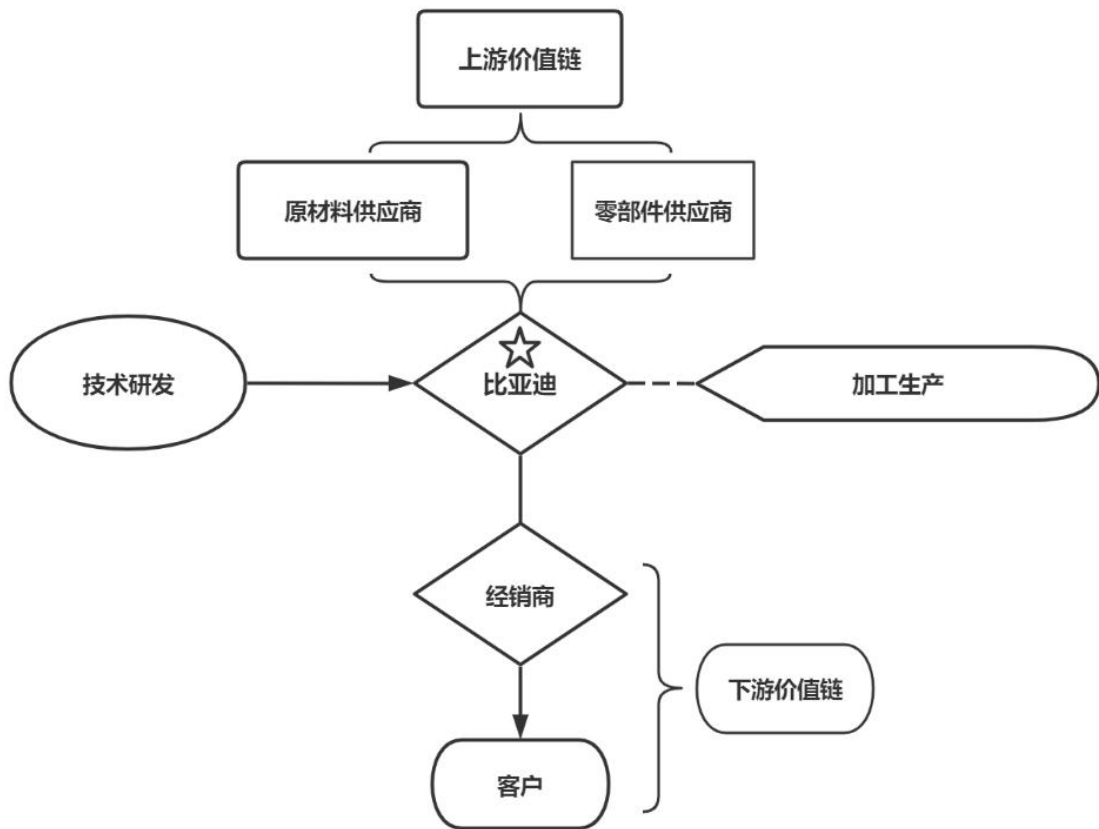
图 4.2 比亚迪采购流程管理

4.1.2 外部价值链分析

(1) 纵向价值链

最初比亚迪是将手机电池的制造作为主要业务进行发展的，由于知名度和生产水平的不足，在初期涉足新能源汽车领域时，谈判与供应商之间的议价能力较

为弱。如图 4.3 所示，企业为了有效控制成本，提升研发实力，比亚迪采取了全面整合策略，以期在竞争中占据有利发展地位，积极协调原材料与零部件供应商，实现了新能源汽车主要部件的自给自足，有效提升了产业链的控制力。为进一步推广新能源汽车并巩固品牌形象，比亚迪着力于下游产业的整合，通过积极建立合营和联营企业大力发展租赁服务，有效提升了产品销量，增强了在市场竞争中的地位。



数据来源：根据相关资料自行绘制

图 4.3 比亚迪行业价值链图

在价值链的上游环节，比亚迪运用垂直整合战略，有效地将所需的大部分原材料和零部件供应商整合到自身供应链中，为生产提供了全方位支持。比亚迪秉承自产自销的理念，除了玻璃与轮胎等非核心零部件之外，其余核心零部件均能自主研发制造，从而实现了较高的零配件自给率，占比超过 50%。这种方式加强了对产品质量的管控，企业可以有效地减少生产成本，提高产品性价比。然而，垂直整合模式的实施也在一定程度上削弱了企业与供应商之间的紧密联系，由于

整合了产业链上游的多个环节导致与供应商之间的直接交互相对减少,这可能对双方的合作深度和灵活性产生一定影响。

研发与生产的中游环节,比亚迪采取了严密的内部管控措施,各研发子公司职责清晰,内部协同作战的方式不仅显著增强了公司的研发实力,还降低了对外部高科技配件的依赖及采购成本,从而确保研发成果能够持续为企业的长远发展提供支持。然而,随着子公司数量的不断增加,比亚迪所需承担的管理及人力成本也随之上升,因此需要不断进行成本管理控制。

在下游销售与服务环节,比亚迪采用以经销商为主导,辅之以直营的销售模式,此举虽能确保渠道拓展,但亦伴随着利润的部分转让,增加了渠道成本。相较于直营模式,该模式虽能实现店铺的统一管理,提升销售服务效率,并获取第一手客户数据以精准满足需求,但减少了企业与终端消费者的直接互动,其高资产投入亦带来资金压力与投资风险。因此,比亚迪在选择销售模式时,需综合考量自身经营战略与市场环境,寻求最佳的平衡与抉择。

(2) 横向价值链

本文通过对比分析市值仅次于比亚迪的造车新势力理想汽车,探讨比亚迪在战略成本方面相对于其竞争对手的优劣势。

在销量和价格方面,比亚迪汽车的规模大、销量高,达到了 302 万辆,在 2023 年的市场中保持国内第一的位置,同比增长 62%,占据了 33.6% 的市场份额。然而,理想汽车在销量方面也有着令人瞩目的表现,其销量为 37 万辆,同比增长 182%,其市场份额也增加至 4.1%。在价格上,2022 年比亚迪新能源汽车的单车平均售价为 17.5 万元,相较之下,理想汽车同年的单车平均销售价格则达到了 33 万元,显示出较高的市场定位,在“蔚小理”等造车新势力中充分彰显了其与众不同之处,成为了交付量最高的中国新势力车企之一。

在品牌定位方面,理想汽车最初将其目标定位于高端市场,然而近年来逐渐扩大了市场覆盖范围,延伸至中低端市场;而比亚迪则从中低端起步,近年来逐步探索高端市场。市场规律显示,高端品牌向下延伸易吸引追求品质且价格敏感的消费者,而低端品牌向上拓展则困难重重,企业在初创期的品牌定位已在消费者心中根深蒂固,比亚迪需投入大量资源打破固有印象,探索新的市场定位。

在销售与服务层面,理想汽车推行直营模式,而比亚迪则主要依赖经销商

网络，辅以直营模式。尽管比亚迪在产品研发与生产上投入大量精力，然而，在产品的销售和服务上，其表现并未达到预期，加入 4S 店的方式使得服务显得不够直观，而之前的“店海战略”进一步导致 4S 店的服务质量存在显著差异，进而使得比亚迪汽车的顾客投诉率居高不下。2022 年，投诉量高达 4297 起，占比 15.3%，其中不按约交车的投诉最为突出，达 1926 起，动力电池故障、影音系统故障、续航里程不准等问题亦频发，顾客满意度低下，无疑对比亚迪的口碑构成负面影响。2022 年，理想汽车加速 NOP 技术的推广，并与宁德时代深化合作，为其进军纯电市场奠定了坚实基础。相比之下，理想坚持直营模式，从售前到售后，各环节均有专业团队支撑，员工经过严格培训，具备高度专业素养，如销售人员对车辆功能及价格了如指掌，确保顾客获得优质服务。

4.2 战略定位分析

4.2.1 PEST 分析

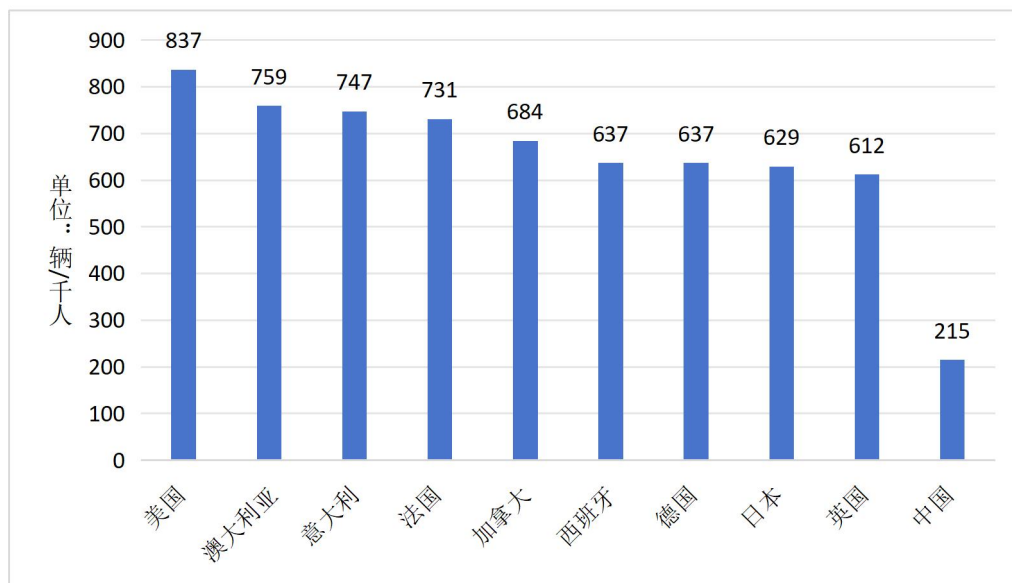
（1）政治和法律环境

为了促进我国新能源汽车产业的繁荣，出台了一系列扶持政策，展望未来，比亚迪展现出巨大的发展潜力，其发展速度有望进一步提升。财政部等三部门于 2022 年 9 月联合发布免征新能源汽车购置税的公告，将政策有效期延长至 2023 年底，旨在刺激新能源汽车消费，确保市场稳定增长。同年 11 月，财政部发布节能减排补助资金预算通知，对新能源汽车推广及充电设施建设提供资金支持，助力产业高质量可持续发展，倡导绿色出行。此外，由国家设定的“碳达峰、碳中和”的目标，为新能源汽车产业明晰了发展方向，并带来了前所未有的发展机遇。

此外，政府出台的多项法律、法规也在间接推动比亚迪公司的发展。例如，经济合同法、企业破产法、商标法、质量法、专利法及中外合资企业法等，不仅为比亚迪的电动汽车专利和技术提供保护，还确保了产品质量及对外输出的稳定性。然而，有关工业污染限制、生产安全要求及雇员权利保障等法规，也在一定程度上倒逼公司良性运营。

（2）经济环境

我国经济结构正经历战略性调整，供给侧结构性改革也在深入推进，绿色发展理念已深入人心，节能减排取得显著成效，就业物价形势稳定，居民消费能力稳步上升，这为新能源汽车市场的拓展提供了有力支撑，新能源汽车的购买力也随之提升，为行业发展创造了良好的经济环境。同时，如图 4.4 所示，我国汽车千人保有量逐年攀升，2022 年已至 215 辆，但与发达国家相比仍显不足，仅为美国的四分之一，这显示出我国汽车行业仍有巨大的市场空间等待开发，作为未来的新增长点，新能源汽车市场前景广阔，其成长潜力显而易见。



数据来源：世界银行网站

图 4.4 2022 年全球主要国家汽车人均保有量情况

国内新能源汽车政府补助逐步缩减，其国家补贴趋势呈二次函数抛物线形态，可以从表 4.4 中得知，相关补贴起初逐年上升，在 2016 年达到顶峰之后，每年的数值都在逐渐减少。依据 2020 年发布的新能源汽车补贴新政策，国家补贴的期限被延长了两年，即至 2022 年底结束。不过，需要注意的是，在 2020 年至 2022 年期间，每年的补贴标准都将在前一年的基础上依次降低 10%、20%和 30%，呈现出逐步退坡的趋势。随着近年来电池技术不断进步以及新能源汽车消费习惯逐渐形成，新能源汽车补贴退坡对市场造成的冲击正逐渐减弱，行业发展逐渐步入稳定期，但也同时需要企业做好相关成本管理。

表 4.4 2013-2022 年新能源汽车补贴标准^①

续航（公里）	补贴（万元）									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
纯电动										
R<150	3.5	3.3	3.2	2.5	2.0					
150≤R<250	5.0	4.8	4.5	4.5	3.6	2.4				
250≤R<300	6.0	5.7	5.4	5.5	4.4	3.4	1.8			
300≤R<400	6.0	5.7	5.4	5.5	4.4	4.5	1.8	1.6	1.3	0.9
400≤R	6.0	5.7	5.4	5.5	4.4	5.0	2.5	2.3	1.8	1.3
插电式混动										
50≤R	3.5	3.3	3.2	3.0	2.4	2.2	1.0	0.9	0.7	0.5

数据来源：工业和信息化部

2023年9月27日，伯克希尔·哈撒韦公司旗下中美能源控股公司宣布，以每股8港元的价格认购比亚迪2.25亿股股份，约占其配售后10%的股份，交易总额达2.3亿美元，此举体现了巴菲特对比亚迪发展潜力和品牌价值的深度认可，展现了对比亚迪未来前景的坚定信心。

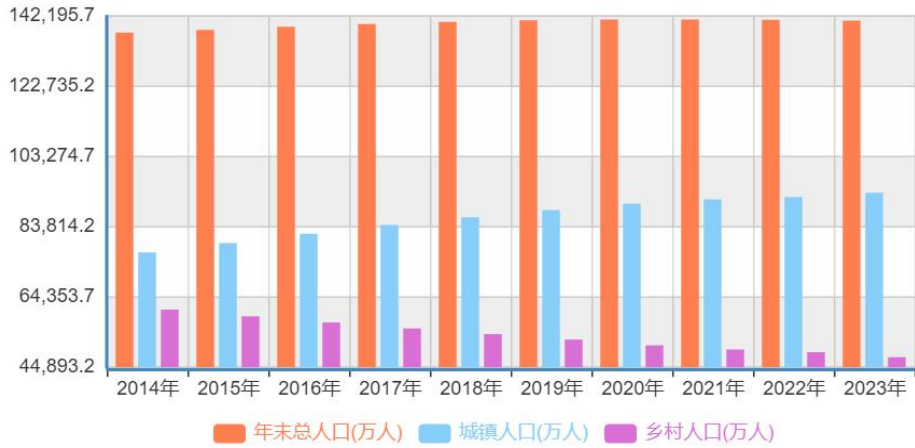
（3）社会和文化环境

近年来，我国作为世界汽车消费大国，面对日益严峻的环境污染问题，公众对机动车带来的环境挑战愈发关注。为减少有害废气排放，倡导低碳出行，新能源汽车以其低能耗、低排放的特点逐渐崭露头角，成为实现可持续发展和“双碳”目标的重要途径。鉴于环境保护的迫切性和各国推广力度，新能源汽车日益受到公众青睐，成为购车首选，新能源汽车市场的扩张为比亚迪等企业提供了更广阔的发展平台。同时，人口增长、城镇化提升及科技发展等因素，促使人们用车需求不断增加，为新能源汽车市场注入了新的活力。

随着我国国民素质的持续提高及国家政策的大力推广，绿色发展观念逐渐根植于人心，促使新能源交通工具得到了广泛认可。同时，新能源汽车技术的关键

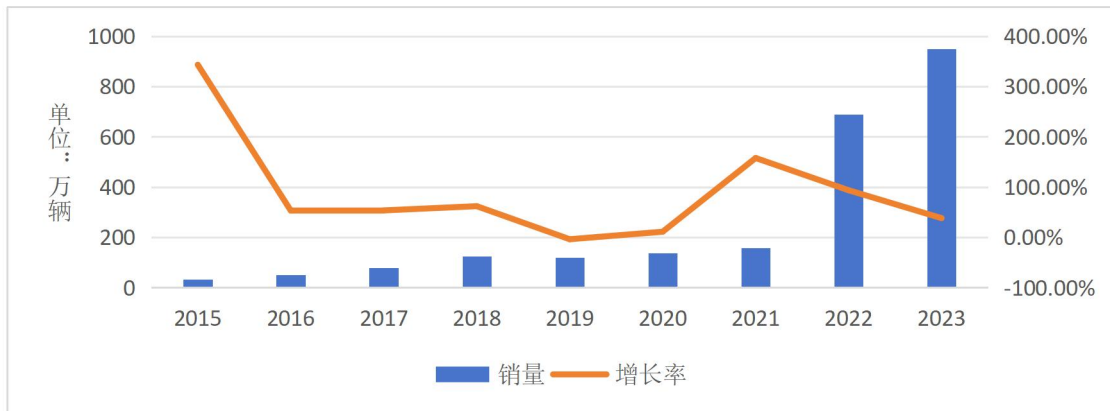
^① 1、2016年前纯电动车里程数达80公里、2016年及之后达100公里方可享受补贴；2、2018年里程达150公里未达200公里享受1.5万元补贴，达200公里未达250公里享2.4万元补贴；3、2020年起，仅补贴前售价30万元以下车型；4、图中部分补贴数字为四舍五入。

突破，显著降低了消费者对安全性和续航能力等方面的顾虑，有力驱动了我国新能源汽车市场的蓬勃兴起。从图 4.6 可以看出 2022 与 2023 年的销量实现了翻倍的增长，极大地提升了新能源汽车行业的可持续发展。



资料来源：国家统计局

图 4.5 2014-2023 年中国人口数据



数据来源：中国汽车工业协会整理

图 4.6 2015-2023 年新能源车销量及增长率

(4) 技术环境

新能源汽车产业的蓬勃发展得益于智能制造等创新技术在新兴领域的运用，尤其是在纯电动和混合动力小汽车成为市场主流的情况下，技术的运用有效地推动了新能源汽车产业的快速发展。比亚迪成功地将充电电池技术与汽车制造相结合，已掌握国际先进的电池、电机及电子控制技术，特别是在磷酸铁锂电池研发

上，致力于打造稳定、低成本且安全性高的产品，这对于缓解新能源补贴退坡背景下行业普遍面临的高昂成本问题至关重要。此外，凭借卓越的技术创新实力及出色的性价比优势，比亚迪围绕“7+4”战略深耕交通运输领域，致力于打造更个性化、更贴合客户需求的产品与服务。

4.2.2 SWOT 分析

（1）优势

一是在企业文化上，比亚迪致力于实施高效以及系统化的管理，坚守发展核心价值观，并持续践行“科技引领、创新为基”的发展理念，旨在实现人才、待遇及情感的全面覆盖的目标。

二是在技术上，比亚迪于国内同行业间脱颖而出，在新能源汽车技术研发领域不断发展，其卓越之处在于电池及动力总成技术的行业领先，如增进车辆续航、推广快充技术，极大提升了用户驾驶的便捷性。

三是节能环保理念上，采用全球领先的纯电动技术，比亚迪成功实现了车载零排放，既显著降低了民众日常出行成本，又为环保事业作出了不可或缺的积极贡献。

（2）劣势

作为国内新能源汽车行业的领军企业，比亚迪在多个领域的发展表现不俗，但也存在着一些局限性和不足之处。

一是与外资合资的汽车企业相比较时，在品牌溢价和市场认可度方面仍然处于相对较低的水平，相对于其他新能源汽车品牌，例如吉利旗下的领克，中高端市场是比亚迪相对较晚才开始布局的领域。

二是比亚迪采用“垂直整合”战略，其内部相关研究所涉及的技术一直以来较为封闭，导致其与外界在新能源汽车技术方面的合作和交流存在着一定的困难。此外，尽管比亚迪在动力电池方面取得了显著进展，但在“三电”技术与生产工艺方面仍与国外品牌如特斯拉存在较大的差距，在销售方面也存在经销商主动退网的现象。

（3）机会

一是国家在促进新能源汽车行业发展方面给予了大力扶持。政府相继出台多

项政策，例如减税降费等，同时还制订了相应的行业标准，不断优化了市场环境，推动了我国新能源汽车产业的蓬勃发展。同时，新能源汽车行业已被确定为国家七大战略性优先发展行业之一，在“十四五”期间，政府加大了对该行业的扶持力度，优惠政策也将逐步增强，这无疑将为比亚迪新能源汽车的未来发展创造更为优越的市场环境。

二是伴随着市场经济的进步和人均收入的增长，居民的购买力也在持续上升，进而引发对于商品和服务的需求增长。特别是在交通出行方面，越来越多的消费者注重便利性，旨在提高生活质量，于是出现了购买车辆的需求。同时，政府也通过消费政策调整，促进内需增长，使得消费者的消费观念从过往的观望态度转变为现实的购买力。

（4）威胁

一是补贴不断减少。新兴产业发展潜力巨大，但也需要大量的资源投入，其中国家政策补贴对产业进展具有举足轻重的影响。虽 2019 年新能源汽车相关补贴数值得到了一定程度的提高，且按照车型不同执行差异化补贴，然而补贴标准以及程度的大幅缩减似乎已成为一种不可避免的趋势。根据相关政策规定，2021 年与 2020 年相比，新能源车补贴标准下降 20%或 10%不等，且在 2022 年将再次下降 30%；最终，2022 年 12 月 31 日，持续 13 年的新能源车购买补助的政策将完全停止，这标志着我国新能源汽车产业不断转型，从依赖政策驱动转为市场导向。

二是新能源汽车竞争态势不断加剧。伴随着新能源汽车市场的迅猛增长国外品牌特斯拉一直雄踞销售排行榜首，并与比亚迪展开了长期的竞争，此外，新势力品牌理想、哪吒、小鹏和蔚来等运用了精准的市场定位策略，以及集中的差异化竞争策略，以惊人的速度迅速崛起。

根据前述分析，比亚迪企业因自身发展方面存在的诸多缺陷和环境可能造成的不利影响，可考虑采用 SO 战略。依循该战略，比亚迪应全力抓住机遇，以推进企业的更大规模发展为目标，在积极开拓国内外市场中，企业需不断完善营销和售后服务体系，推进工业化建设进程，拓宽产品线，提升生产效率，并投入更多资源进行新型汽车产品的研发和创新，以增强其核心竞争力。在革新发展中，为应对市场的不断变化及消费者在时间层面的需求转变，比亚迪应密切关注市场

动态与国家政策的更新。

4.2.3 波特五力分析

(1) 供应商的讨价还价能力

比亚迪的供应商主要涵盖传统汽车及新能源汽车零部件供应商,传统汽车零部件供应商因市场成熟且竞争激烈,往往议价能力有限。在新能源零部件领域,如电池、电机电控、BMS等,市场格局则有所不同,据NE时代2022年数据显示,电池行业集中度高,宁德时代等少数企业占据市场主导地位,拥有较强的议价能力。然而,在BMS领域,虽然市场集中度也较高,但相较于电池行业,其议价能力略显逊色。电机电控市场则相对分散,议价能力较弱。尽管如此,比亚迪因其在电池生产,特别是新能源汽车核心部件锂电池方面的深厚积累和专利优势,能够有效应对新能源部件供应商的议价挑战,展现出独特的优势。

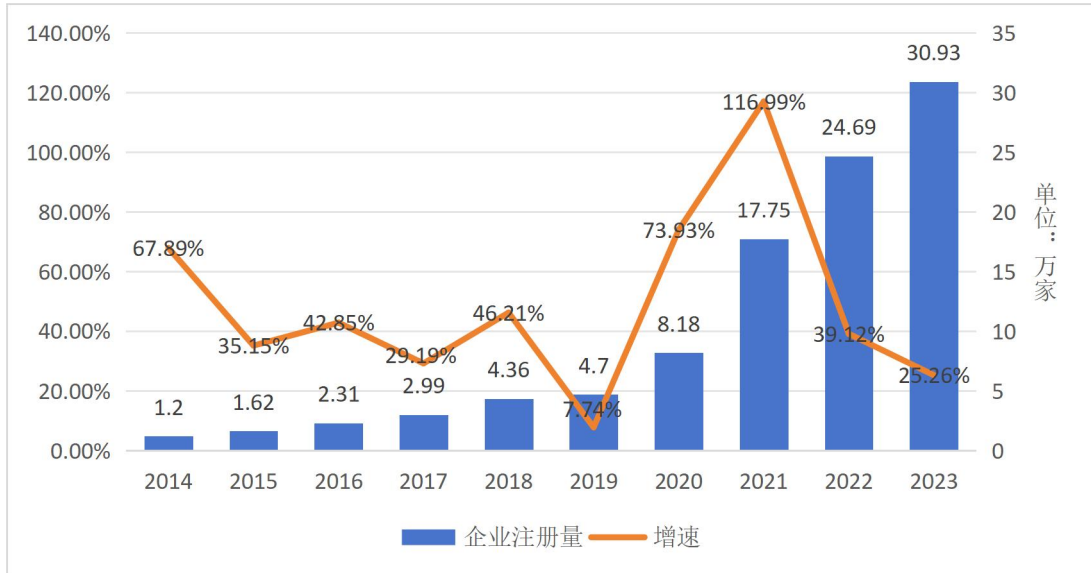
(2) 消费者的讨价还价能力

当前,消费者对新能源汽车的接受度仍受多方面疑虑影响。首要考量是安全性,作为日常出行工具,其安全性至关重要。然而,由于新能源汽车自燃事件频繁发生,许多消费者在购买时存在顾虑,因此,包括比亚迪在内的汽车制造商在市场推广中特别注重强调产品的安全性能,以消除消费者的顾虑并提升市场竞争力。再者,新能源汽车所需的配套服务设施,诸如充换电装置,其覆盖面尚不广泛。特别是在三四线城市,公共充换电站的数量严重不足,而家用充电桩的安装又常常受到住宅小区物业管理的限制,加之充电速度缓慢,这些问题均亟待解决。因此在选购新能源汽车的过程中,消费者拥有相对较高的议价权。

(3) 新进入者的进入威胁

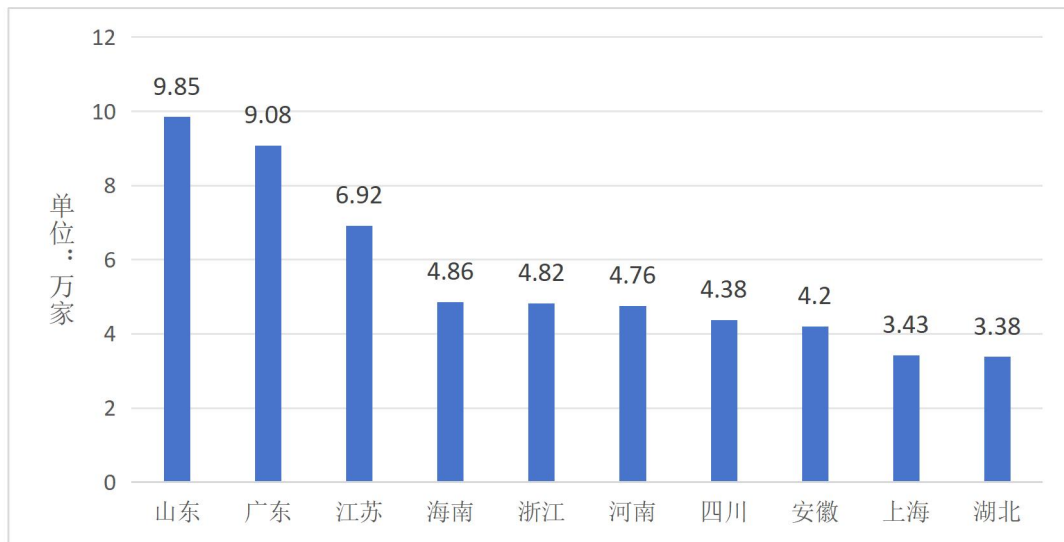
随着经济的发展,新能源汽车行业呈现出蓬勃发展的态势,如图4.7与图4.8所示,2020年至2022年,我国新能源汽车相关企业数量显著增长,分别达到8.18万家、17.75万家和24.69万家,年增长率依次为73.93%、116.99%和39.12%。2023年,相关企业注册量更是突破30万大关,同比增长25.26%,从地域分布看,山东以9.85万家相关企业领跑全国,广东和江苏分别以9.08万家和6.92万家紧随其后,海南、浙江、河南等地亦紧随其后。同时,传统燃油车企业向新能源汽车的转型给市场带来了巨大冲击,大众、宝马、沃尔沃等老牌企业

已纷纷涉足新能源汽车领域，此外，诸如百度、华为、小米等跨界巨头，凭借其雄厚资本和卓越研发能力，已强势挺进新能源汽车赛道，其影响力不容小觑。综上所述，当前新能源汽车市场面临着较高的新进入者威胁。



数据来源：企查查

图 4.7 2014-2023 新能源汽车相关企业注册量及增速



数据来源：企查查

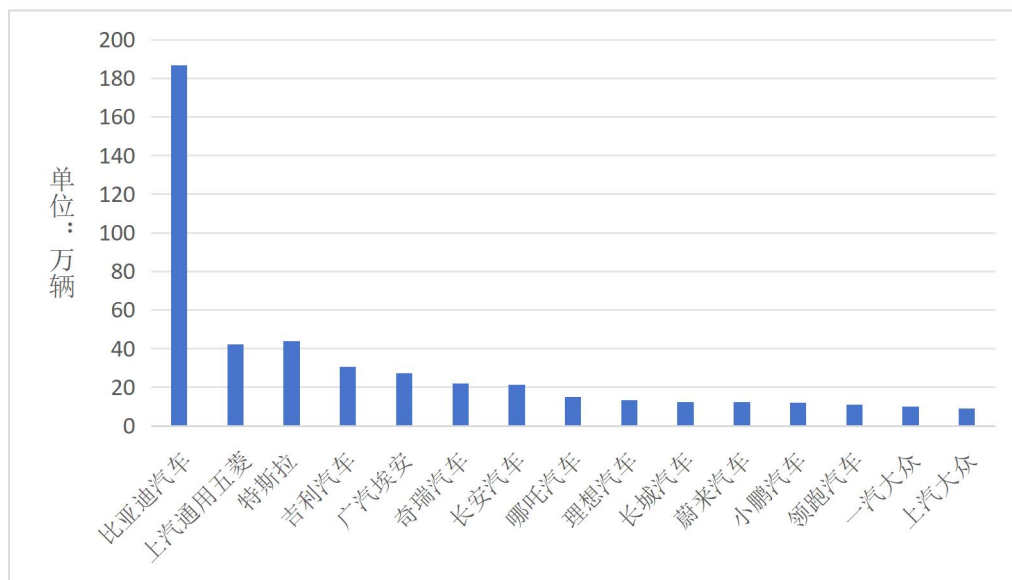
图 4.8 2023 年新能源汽车相关企业区域分布

(4) 替代品的威胁

氢能汽车作为新能源汽车的一种, 凭借其独特的优势, 如高效能、零排放等, 未来有望在汽车市场中占据重要地位。随着科技的不断进步和环保理念的深入人心, 氢能汽车的发展潜力日益凸显, 它将成为推动汽车产业可持续发展的重要力量之一。虽然当前氢能汽车的推广受到制造成本、运输及储存费用高昂的限制, 但其动力更强大、续航能力更长的优势不容忽视, 并且经过不断发展将进一步降低成本, 我国“十四五”规划已明确将氢能列为战略重点发展的能源之一, 预示着氢能汽车的规模化量产前景可期, 从而对包括比亚迪在内的电动汽车市场构成不容小觑的替代挑战。

(5) 行业内现有竞争者

一方面是自 2019 年新能源汽车领军企业特斯拉在华建厂以来, 其生产制造成本的大幅降低和售价的相应下调, 对比亚迪原本的成本优势构成了显著冲击。中端市场消费者因追求特斯拉的中高端定位或跟风心理, 可能转向购买特斯拉。另一方面是互联网的崛起催生了众多新兴企业, 在新能源汽车市场抢占发展地位, 蔚来、小鹏、理想等品牌紧随比亚迪步伐, 借力互联网平台, 深入挖掘和分析海量数据, 不断优化自身的运营模式。因此, 可以说比亚迪在电动汽车领域中面临着激烈的竞争。



数据来源: 中国汽车工业协会整理

图 4.9 2022 年新能源汽车品牌销量排名

综上所述, 比亚迪在引领新能源汽车产业进步的过程中, 既要紧跟国家政策

导向，也需深度洞察供应商、消费者及竞争对手的市场动态，通过培养核心竞争力，有效应对潜在替代品及竞争者的威胁，持续优化战略成本管理，确保在市场竞争中取得优势地位。

4.3 战略成本动因分析

4.3.1 结构性成本动因分析

(1) 规模经济

扩大生产能力和增加销售量能够显著降低单位成本，比亚迪作为中国新能源汽车产业的领军者，整合了研发、生产和销售全流程，尤其在动力电池、电控技术及整车制造领域稳居全球尖端。如表 4.5 所示，比亚迪在 2022 年度上市乘用车企中业绩卓越，引人注目，其总市值高达 7480.76 亿元，位居前十，且是唯一的中国汽车企业，市值超越大众、奔驰、宝马等传统跨国巨头。此外，比亚迪在持续布局国内生产基地的同时，积极向海外市场扩张，2022 年实现了 186.85 万辆的新能源汽车销量，市场占有率达到 27%，在国内外市场均取得了显著成果。其中，国内生产基地已覆盖宁波、武汉等城市，海外市场也扩展至美国、巴西等国家。

表 4.5 比亚迪 2022 年经营业绩

年度收入（亿元）	总市值（亿元）	员工人数 （万人）	新能源汽车销量（万辆）
4240.61	7480.76	57	186.85

数据来源：新浪财经网

(2) 整合程度

比亚迪的成本管控策略根植于“垂直整合”模式，这一理念起始于其早年在充电电池及移动通信设备制造业的经验积累，其主要目的是通过严格控制原材料成本，并由此延伸至汽车及其他业务领域。为强化对生产成本的源头把控，比亚迪紧密携手上游制造商与供应商，深度优化原材料选取与生产工艺流程，充分发挥其在研发设计领域的核心竞争力。在汽车产业中，比亚迪构建了独有的垂直供

应链体系，自产模具、底盘等关键基础部件及装配设施，成功压低了整体制造成本。然而，随着技术迭代加速及新能源汽车供应链生态的日臻完善，垂直整合的局限性日益凸显，诸如管理封闭性增强、产业链协同沟通成本上升等问题，正对新能源汽车的集成创新形成挑战。因此，比亚迪需适时调整战略，以适应行业变化。

（3）地理位置

比亚迪总部坐落于广东省深圳市，是一家于中国大陆排名前 500 的企业，公司业务板块涵盖四大领域，作为代表绿色、创新、开放新发展理念的战略产业，新能源汽车在公司业务发展中扮演着至关重要的角色。值得一提的是，深圳政府着力推崇绿色科技与工业进步，积极构建优越的绿色商业生态，汇聚国内顶级生产资源，有力助推了比亚迪在政策扶持中茁壮成长。得益于此，比亚迪能够遴选优质合作伙伴，网罗行业精英，为公司的迅猛发展奠定了坚实的基础。

在生产基地的选址方面，综合考虑了多方面因素。选址策略倾向于选择基础设施完备、交通便捷且经济发展良好的非超一线城市，旨在有效降低人力与物流等生产成本。此外，选择高校部署较多的地方，不仅方便企业吸纳人才，与高校进行科研合作，更容易为公司提供市场拓展和业务创新的支撑。同时，经济发达的生产基地消费者群体素质普遍较高，对新兴事物接纳度强且购买力充足，比亚迪所青睐的生产基地往往具备成熟的销售网络体系，这一优势有利于公司快速构建并强化自身的销售网络，借以向更广阔的地域渗透，进而实现全国市场的拓展。

（4）技术实力

比亚迪自成立以来始终将技术开发作为核心发展理念，近年来，企业在技术创新方面积极投入资源，并且在全国范围内处于前列，同时还在不同地区设立了多个研究院。随着电池储能站的顺利落地，不仅高效解决了能源存储与供需矛盾等长期困扰的难题，更在技术上实现了对传统储能方式的革新，相较于抽水储能、飞轮储能等既有技术，新型储能技术展现出更高的先进性，与当前能源发展趋势高度契合，并且储能效率高达九成以上，远远超过国内现有技术的平均水平，展现出显著的经济效益和广阔的应用前景。然而，从前文表 4.3 中可以看出，尽管研发收入持续增长，但 2022 年研发投入占比出现下滑的现象，显示出研发支出增速有所放缓。因此，比亚迪需要进一步加大研发投入，以保持技术创新的领先

地位，在进行技术革新时，需做到成本和利益的平衡，不可盲目投入大量人力、物力、财力去进行技术革新。

（5）学习与溢出

在步入成熟阶段之前，学习与外溢效应是驱动企业快速发展的核心要素。鉴于技术初创期的易变性和产品定位的不确定性，企业若能有效汲取内部、资本市场及公众的反馈信息，将更有助于企业精准把握市场需求与公众偏好，从而迅速调整发展方向。比亚迪的迅猛崛起，关键在于其卓越的学习力，从最初的借鉴对手，到如今的创新引领，比亚迪通过模仿与改良，成功实现了对竞争对手的超越，成为首个能挑战拥有百年历史的国外汽车品牌的中国品牌，展现了其强大的成长潜力和市场竞争能力。

4.3.2 执行性成本动因分析

（1）联系

近年来，比亚迪致力于扩大市场份额，快速引进供应商与经销商意图迅速掌握新能源市场的主导权，却忽视了与两者的长期有效沟通。管理理念的缺失是关键问题，比亚迪的快速发展离不开合作商的配合，正如“木桶效应”所示，企业的成功依赖于各个环节的协同，经销商与供应商与比亚迪紧密相连，形成命运共同体，但比亚迪在管理上未能树立正确的理念。当前，比亚迪新能源汽车的售后服务主要由经销商负责，而总公司的管理缺失导致服务质量参差不齐，消费者体验各异。此外，管理制度的缺陷也制约了比亚迪的发展，缺乏信息交流平台阻碍了经销商与供应商之间的有效沟通，无法实现优胜劣汰。因此，比亚迪需直面问题，加强沟通协调，完善管理制度，实现多方共赢，进而扩大市场规模。

（2）员工参与

相较于传统模式，战略成本管理更注重人的核心作用，强调员工的主观能动性在战略成本管理系统中的深度融合，确保个人目标与企业整体目标相契合，从而激发全员为共同目标奋斗，最大化实现员工价值。当每位员工都具备强烈的成本管理意识，并愿意将其付诸于实际行动中，企业的成本才能得到有效的控制。在推广战略成本管理理念方面，比亚迪公司制定了以人为本的员工管理方针，通过开展品质月、技能大赛、工匠评选等一系列活动向员工传达相关理念。然而，

公司在基层员工的薪酬和激励制度方面仍有待完善，这影响了员工自发地发挥成本控制的主观能动性，需进一步努力将成本管理理念深入人心。

（3）全面质量管理

为打造卓越且可靠的产品，比亚迪早在 2007 年就建立了以“产品实物质量” IQS 为核心的品质评价体系，致力于提升产品质量。通过实施 741 方略，公司成功降低了索赔故障的发生率，并在 2012 年使索赔质量达到了自主品牌的一流水准。此后，比亚迪持续深化品质管理，从生产各环节着手，将品质目标层层分解，力求将不合格率降至最低，从而实现整车的高性能和高品质。同时，公司运用 QG 流程，确保设计出安全可靠的产品，并优化整车装配工艺，全面提升整车质量，推行 E 流程，加强了内外供应商的质量管理。自 2008 年起，基于其汽车全产业链的多工厂模式，比亚迪不断优化管理体系，最终构建了以“比、学、帮、赶、超”为动力的质量管理体系星级评价模型，该模型从体系、制程、产品三个维度评价工厂的质量管理体系，激发了内部竞争与创优的氛围，确保了产品和服务的质量，产品品质获得了市场和客户的广泛认可。

4.4 比亚迪战略成本管理分析小结

通过对比亚迪战略成本管理的深入分析，我们发现其采用的成本管理模式的实施中确实展现出了若干优势。然而，必须指出的是，这一分析过程也同步揭示了管理实践中存在的若干不足之处，这为我们进一步优化成本管理策略提供了重要参考。

从价值链分析视角出发，比亚迪运用“垂直整合”战略，有效掌控并优化了企业内部及行业价值链的成本结构，有效将成本优势转化为市场竞争点，然而，这种策略亦可能使企业过度依赖内部资源，从而忽视了与外部伙伴的协同与创新。比亚迪的采购系统相对独立，这在一定程度上限制了产品质量和技术革新的空间，因为独立的采购系统可能意味着在获取新技术、新材料及零部件方面存在局限，进而影响产品整体质量和技术更新。同时，新能源汽车市场竞争日益激烈，以理想汽车为代表的国内新能源车企正逐步扩大市场份额，这对比亚迪提出了更高要求，需更紧密关注市场动态与竞争对手策略变化。

从战略定位视角出发，通过对比亚迪所处的宏观环境及产业格局深度探究，

并结合 SWOT 分析框架，认识到比亚迪在践行成本领先战略的过程中，既紧握手行业发展机遇，亦应对着潜在挑战。此外，比亚迪巧妙地借助力于政府新能源补贴政策，积极拓展多元业务版图，展现出在企业规模、技术创新、市场潜力及政策扶持等方面的全方位竞争优势。然而，面对日益激烈的市场竞争，比亚迪对补贴政策的依赖度有所提升，成为其未来战略调整需关注的关键点。因此，比亚迪应更加重视新能源汽车的成本控制，以确保在激烈的市场竞争中保持领先地位。

经过深入剖析价值链与战略定位，对结构性成本动因进行分析，诸如规模经济、整合水平、地理布局及技术实力等要素，并综合考察价值活动关联、员工参与及全面质量管理等执行性成本动因。比亚迪在规模经济、技术创新及质量管理上取得了不错的成绩，然而，随着新能源汽车技术日臻成熟，尤其是动力电池技术的日益开放，比亚迪原有的垂直整合优势或将逐渐削弱。因此，比亚迪应积极发挥其成本优势，并着力培养技术人才，将技术与人才资源整合，以实现各环节协同并进。唯有持续改进并优化成本结构，才能构建起一套持久有效的成本管控体系，为比亚迪在全球新能源汽车市场竞争中保持强劲的发展势头提供坚实基础。

5 比亚迪战略成本管理存在的问题及优化建议

5.1 战略成本管理存在的问题

5.1.1 垂直整合过度

比亚迪长期以来保持着高度的垂直整合策略，尽管近年来有所调整，但力度尚显不足，至 2022 年垂直整合程度仍居高不下，由此带来了一系列问题。首先，随着企业业务过度扩张，垂直整合的加深导致内部协调变得愈发困难，这一趋势加剧了生产环节中零部件的积压问题，而且凸显了企业在管理上的挑战。其次，存货积压导致流动资金减少，进而造成其他生产环节资金短缺，存货积压的现象不仅导致了企业流动资金的减少，而且进一步引发了其他生产环节资金短缺的问题。这种连锁反应严重干扰了企业的正常运营，此外，垂直整合策略需要大量固定资产投资，过度整合使得固定资产投资过多。在一般情况下，这些问题可能尚不明显，但一旦遇到企业发展低谷，固定资产变现困难，高昂的维修费用和折旧损耗对企业的营运能力构成了不小的挑战，不仅增加了企业的财务负担，还可能进一步削弱其市场竞争力。最后，过度整合导致企业与供应商之间的沟通受阻，供应商作为零部件供应的关键角色，对市场动态具备敏锐的洞察力，缺乏与供应商的合作可能使企业错失市场机遇，难以做出及时而正确的决策，不利于企业的长期稳定发展。依据所展示的表 5.1，2022 年比亚迪存货增长率呈现出过去若干年以来的最高水平，达到 82.46%，值得注意的是，在 2019 年至 2020 年期间，企业曾针对垂直整合程度调整，从而导致存货量短期内出现下降趋势，但整体来看效果不具有可持续性，因此，比亚迪需要重新审视其垂直整合策略，以优化资源配置和提升运营效率。

表 5.1 比亚迪 2018-2022 年存货情况

	2018	2019	2020	2021	2022
存货（亿元）	263.3	255.72	313.96	433.55	791.07
存货增长率	32.49%	-2.88%	22.77%	38.09%	82.46%

数据来源：中商产业研究院

5.1.2 成本管控能力较弱

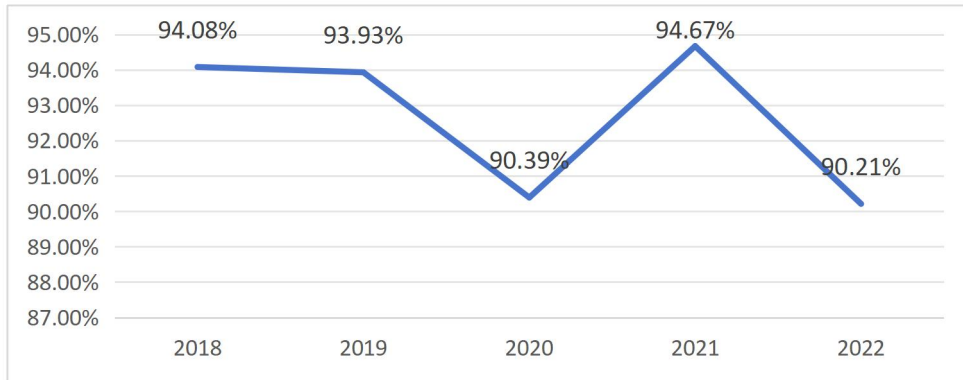
表 5.2 分析采用成本费用占经营收入百分比作为核心指标，其计算方法如下：该百分比等同于经营成本、税费及其附加、营销费用、管理费用与财务费用之和，除以经营收入所得结果。通过此指标，可有效衡量成本费用与经营收入的相对关系。

表 5.2 比亚迪 2018-2022 年利润表相关数据 单位：亿元

	2018	2019	2020	2021	2022
营业成本	1087.25	1069.24	1262.51	1879.98	3518.16
税金及附加	21.46	15.61	21.54	30.35	72.67
销售费用	47.29	43.46	50.56	60.82	150.61
管理费用	37.60	41.41	43.21	57.10	100.07
财务费用	29.97	30.14	37.63	17.87	-16.18
营业收入	1300.55	1277.39	1565.98	2161.42	4240.61
营业成本/成本费用	88.86%	89.11%	89.01%	91.88%	91.97%

数据来源：公司年报整理

通过以上数据分析，可以发现营业成本在总成本费用中的占比超过 85%，凸显出营业成本在总成本费用中的关键地位。如图 5.2 所示，从 2018 年至 2022 年，比亚迪的成本费用占比整体呈现波动下行态势，尽管 2021 年受到疫情原因有所反弹，但随后继续下滑，至 2022 年触及 90.21% 的低点。然而，必须指出，成本费用占营业收入的比重仍然较高，尤以 2021 年最为显著，占比高达 94.67%。这种高额的成本费用支出极大地压缩了企业的盈利空间，进一步加剧了企业的经营风险，因此，当前比亚迪面临较大的成本控制压力，亟需采取有效措施加以应对，以确保企业的持续稳健发展。

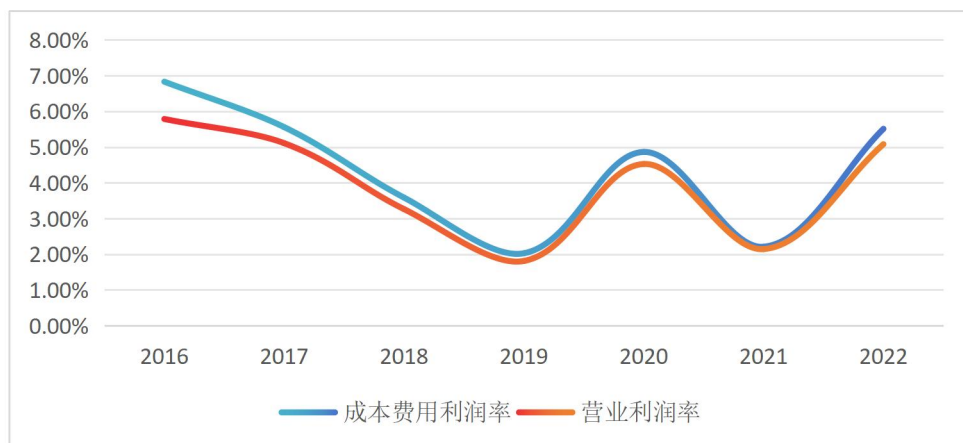


数据来源：公司年报整理

图 5.1 2018-2022 年比亚迪成本费用占营业收入比重

5.1.3 价值链环节的成本优化缺乏系统性

在新能源汽车行业竞争日趋白热化、产业集中趋势显著、补贴政策逐步退出的背景下，比亚迪的利润空间正遭受日益严峻的挑战。如图 5.2 所示，自 2016 年起，比亚迪成本费用利润率和营业利润率均呈现波动下滑的态势，这凸显出企业在获取利润时所需承担的成本费用相对较高，成本控制能力有待提高，且企业经营效果呈现下滑的趋势。随着产业链核心技术的持续精进，特别是电控技术、动力电池等关键部件在品质、价格及服务等方面的显著提升，比亚迪原有的成本优势正逐步削弱。因此，比亚迪需加强成本控制，提升盈利能力，以应对日益激烈的市场竞争。



数据来源：公司年报整理

图 5.2 2016-2022 年比亚迪成本费用利润率及营业利润率

新能源汽车行业的开放发展已成为新趋势，比亚迪面临产业链上下游成本优化的挑战。尽管已构建自主采购体系，但内部各部门间的协同运作尚欠系统化，尤其在全球动力电池生产标准化和技术快速迭代的大背景下，比亚迪虽握有核心科技，却在遭遇跨国巨头及专业电池制造商日益凸显的竞争压力。此外，比亚迪在过度关注制造成本压缩的同时，对价值链整体管理的忽视，导致成本优化策略缺乏全局性和系统性。因此，比亚迪需重新审视其战略成本管理策略，加强价值链各环节的协同，以应对行业发展的新挑战。

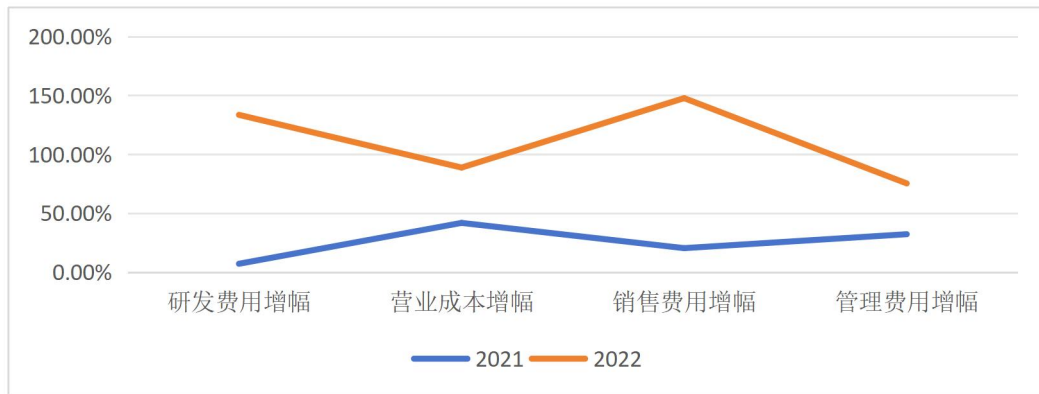
5.1.4 研发效率降低

尽管比亚迪在新能源汽车领域的研发已达到国内领先水平，但与全球知名汽车厂商相比，仍存在显著差距。从表 5.3 可观察到，比亚迪的研发投入从 2018 年的 85.36 亿元增长至 2022 年的 202.23 亿元，虽然期间在 2019 年出现小幅回落，但总体上呈现递增趋势。然而，从研发投入占营业收入的比例来看，这一比例在 4.9%至 7%之间波动，从 2018 年的 5.92%逐渐下降至 2022 年的 4.77%，整体呈下降趋势。同时，尽管研发人员数量逐年增多，反映出比亚迪对高技术的追求，但研发投入的资本化金额却在波动中下降，研发人员占比也呈下降趋势。此外，如图 5.3 所示，2021 年营业成本、销售费用、管理费用等增幅均超过研发费用，2022 年销售费用增幅远超研发费用，这进一步表明比亚迪在研发成本管控方面尚需加强。同时研发投入的不断增加，会导致边际收益递减，研发支出所能转换的生产力水平也将不断下降，因此，在未获得关键技术的突破之前，企业的持续高速增长无法得到确保。同时，企业若过于依赖某一单一技术，其发展将存在较大的变数，持续竞争力难以保障。鉴于新能源汽车产业为一个新兴领域，其中的许多技术仍待完善，生产成本也存在较高的局面，因此，必须不断投入研究，优化研发结构降低成本、提高生产产品的质量水平，加强成本管控能力，以确保在行业中的市场竞争力。

表 5.3 比亚迪 2018-2022 年研发状况

	2018	2019	2020	2021	2022
研发投入（亿元）	85.36	84.21	85.56	106.27	202.23
营业收入（亿元）	1,059.15	1,277.39	1,565.98	2,161.42	4,240.61
研发支出总额占营业收入的比例（%）	5.92	6.59	5.46	4.92	4.77
研发投入资本化的金额（亿元）	35.47	27.92	10.91	26.36	15.69
资本化研发投入占研发投入的比例（%）	41.55	33.15	12.75	24.8	7.76
研发人员数量占比（%）	14.12	15.62	13.69	14.01	12.23

数据来源：比亚迪年报整理



数据来源：公司年报整理

图 5.3 2021 年-2022 年比亚迪相关费用成本增幅情况

5.2 战略成本管理优化措施

5.2.1 优化产业链结构，增强品牌粘性

若企业过度地采用垂直整合策略，可能会使其自身的发展受到一定的制约，对于比亚迪而言，为了更好地提升自身的产业链结构，应当优化其现有的垂直整合发展战略，不断优化动力电池等领域的供销体系，推行更为开放的经营策略，并逐步改变原有的自给自足模式，向市场经济方向发展。此外，比亚迪还应充分

考虑市场需求，及时抓住各种转型的契机。因此，比亚迪有必要厘清企业的核心业务，并将非核心业务交由专注于提供优质零部件的企业进行外包，通过积极发展自身的核心业务，充分运用“微笑曲线”相关规律理论，即不断发展研发、零部件生产以及销售和售后附加值高的四大环节，从而弥补比亚迪新能源汽车领域存在的短板，以期在市场竞争中拥有更大优势

通过创建高端子品牌，比亚迪有望提升品牌忠诚度，并改变外界对其中低端品牌的认知，构建品牌特色能够激发消费者对新车型的好奇心，进而吸引更多的潜在消费者。比亚迪还需要借鉴互联网理念，运用互联网+技术，充分利用电商平台，打造有关新能源汽车销售的节目，以加强消费者对其特性的认知，同时，比亚迪还可以在网上推广新能源汽车的信息，如车型、价格和相关功能配置等，宣传品牌的优势，并打造双重销售的线上线下的 O2O 产品营销体系。

5.2.2 集中高效采购，不断优化 ERP 管理系统

比亚迪可通过采用拉链式采购方式，结合标准成本核算方式进行原材料整合，以实现规模化采购，旨在最大化提升企业的生产效率和产品质量。在替代订单拉动型的同时，以存货驱动为主导，实行集中采购，可以最大限度地优化采购系统，有效降低库存，高效控制库存，从而为企业生产经营留下更加宽裕的空间。

通过应用 ERP 管理体系，一方面，有效地实现了供应商、制造商和分销商之间的协同合作，提高了合作信息的精准传递；另一方面，ERP 的物流信息共享功能也使得采购、生产、销售、物流、运营和财务等诸多方面的信息得以高效结合，从而进一步提高企业的生产效率和管理效能。此外，ERP 管理体系的应用还能够完善和巩固各种管理体系，进一步优化企业内部各项经营活动的协调配合，从而提升企业的核心竞争力，以最佳的产品和服务满足供应商和顾客的需求。为有效控制企业成本，比亚迪需重视成本管理理念，并应用统一的采购成本会计制度，严谨制定产品成本构成，并运用 BOM 清单等手段，合理规划各项成本，以符合企业当前发展状况，为今后的成本管理提供有益的保障。

5.2.3 建立低成本新能源汽车行业联盟，增强价值活动联系

当前，新能源汽车领域正处于白热化竞争中，从价值链角度出发，构建低成

本产业联盟对行业的持久发展至关重要。比亚迪的核心成本集中于新能源汽车的研发与生产环节，而随着关键技术的持续突破，借力低成本联盟模式，能够深化业内合作与技术交流，推动新能源汽车产业链的成本管控，以实现产业链条的优化和完善。这种良性循环不仅有助于提升零部件性能，还能增强企业竞争力，并最终汇聚成联盟整体实力的跃升。比亚迪在实施战略成本管理的过程中，应当更加关注各个价值活动之间的联系，将各个独立的价值活动逐一串联成为互相关联的价值链，而这些价值链又组成一个完整的价值体系，能够以点、线、面甚至三维立体多方面进行战略成本管理。随着新能源汽车市场竞争的愈发激烈，比亚迪亟需以开放的视角审视其各类竞争对手以及上下游企业，特别需要注意的是上下游企业很有可能通过逐步实行由内向外整合的战略，转变为不可忽视的市场竞争对手。在此背景下，比亚迪可以通过与竞争对手的强强联合，以应对日益激烈的市场竞争，切勿实行“闭关锁国”的策略，通过制定战略联盟或企业合并等方式，着重聚焦于新能源汽车核心技术，寻求具体的企业价值实现的成功关键性因素，在这个基础上，比亚迪应当致力于寻求更多优于竞争对手的、独特的难以被替代的利润增长点，稳固市场地位。

5.2.4 加快推动研发技术发展

随着特斯拉在中国本土化的步伐加速，比亚迪在新能源汽车市场的影响力也会受到一定程度的影响，在此局势下，比亚迪要不断加大对新能源核心技术的研发力度及产业布局，不仅要拓展产能规模，更加强动力电池产品的自主研发。尽管与特斯拉、丰田等行业巨头相比，在动力电池领域，比亚迪仍有进一步的提升空间，但目前比亚迪正积极扩充动力电池产能的布局，同时，强化磷酸铁锂电池的研发力度，主动调整运营战略，加速与主流汽车制造商的业务合作，拓宽动力电池供应范围，助推比亚迪在新能源汽车领域崛起，以实现动力电池市场的全方位布局。

得益于政策激励和技术革新，新能源汽车价格将持续下滑，续航性能与性价比正成为各品牌竞相角逐的关键优势。比亚迪聚焦新产品开发，着力于驱动电机、动力电池等核心技术的成本管控，旨在提升研发效能，压低生产成本，以推动新能源汽车消费市场的升级换代，顺应市场需求并巩固品牌地位。同时，为响应绿

色低碳发展趋势，比亚迪积极推动产业结构转型升级，淘汰落后产能，并主动寻求与交通、物联网、人工智能、云服务新兴产业深度融合。为此，企业必须从供需双管齐下，既要在技术研发上持续深耕，又要深度挖掘自身优势与市场潜力，通过集成创新与关键技术突破铸就核心竞争力。

6 结论

6.1 研究结论

自转型以来，比亚迪通过采用多种策略，在新能源领域获得了领先地位，同时其企业形象得到提升，销量也随之增长，然而，在快速扩张的同时，比亚迪的新能源汽车业务也出现了一系列问题。为深入探究比亚迪战略成本管理存在的问题，应用三大分析工具对其问题进行了详细的分析，为加强比亚迪战略成本管理提出了相应对策，并得出以下结论：

一、优化产业链结构，拓展多元化经营模式。在满足市场需求的前提下，企业应根据自身优劣势及核心业务领域，对垂直整合经营模式进行改变，实现产业链中各环节间的分工协作。针对非核心业务，企业可选择外包给专业企业，以提高零部件的品质和竞争力，同时，企业自身应积极发展核心业务，并且通过高端子品牌的创建和创新技术的应用，提升品牌黏性，增强自身的竞争力。

二、执行集中高效采购策略，并不断完善企业 ERP 管理机制，提高企业的生产效率和产品质量水准。尤其在优化采购系统，要在强化成本控制体系建设方面付出更大努力，以推动成本管理智能化、精细化运用。同时，全面倡导质量成本控制理念，并增强质量监管能力，有效融汇信息技术于管理决策中，显著提升企业核心竞争力。

三、建立低成本的新能源产业联盟，以增进产业价值活动之间的联系。为产业链的完整构建提供优质的机制保障和管理体系，通过加强关键技术领域的投入，实现动力电池技术开放和优势资源倾斜，以此管理成本并提升经营效率和各业务的综合竞争力，以促进产业内部的合作和技术交流，从而推动该行业实现可持续发展。

四、加大研发力度，加快核心零部件技术进步。在新能源汽车领域，精准识别价值链中的增值活动，削减非增值环节，应强化集成创新，加大产品研发力度，并集结高科技人才专注于动力电池研发，以提升续航能力与性价比。同时，从供需两端协同发力，深挖自身优势与市场潜力，通过技术革新降低成本，培育核心竞争优势，推动新能源汽车行业的转型升级。

6.2 研究不足及展望

鉴于时间与个人能力之限，本文尚存若干不足。首要之点，内部资料难以全面获取，对企业成本管理的资料掌握有限，只得借助外部渠道如官网、媒体等进行资料搜集，致使部分分析仅停留于表面，难以深入探究其深层次原因。其次，本人数据处理能力尚显不足，多依赖于网络上的统计数据作为分析依据。再者，战略新兴产业日新月异，企业所面临的市场条件、自身优势及发展战略皆可能发生即时变化，故本文所得结论可能与实际状况存在些许出入。

新能源汽车作为新时代下的代表性交通工具，正推动着汽车产业迎来一场深刻变革。掌握新能源汽车的发展优势，对于我国汽车产业超越传统巨头、打响自主品牌的名头，乃至引领全球新能源技术趋势具有重大意义，然而，这一征程充满挑战，企业需精准把握时机，全面优化管理与决策。成本管理作为企业管理体系的核心环节，其重要性不言而喻，本文仅基于笔者初步理解，对比亚迪进行了初步探讨，未来，笔者将持续深化对战略成本管理的研究，以期作出更为精准的分析，为行业进步贡献绵薄之力。

参考文献

- [1]Choudhary P,Hamid B S.Study on Strategic Cost Management in Fast Moving Consumer Goods Company[J].Journal of Commerce and Accounting Research,2017,6(2):29-39.
- [2]E.D.The relationship between management accounting,strategic management accounting and strategic cost management[J].Academic Journal of Interdisciplinary Studies,2021,10(5):376-389.
- [3]Elyazid S.Performance Measurement:Quality,Cost,and Time Is New System:So Called Strategic Cost Management[J].Research Journal of Finance and Accounting,2016,7(17):1-11.
- [4]Environmental Costs[J].Social and Environmental Accountability Journal,2017,37(2):150-151.
- [5]Ganapaiah C.Strategic Cost Management(SCM)-Key for Sustainable Development in Changing Economic Scenario—An Analysis[J].BIMS International Journal of Social Science Research,2016,1(2):141-147.
- [6]Henri J,Boiral O,Roy M.Strategic cost management and performance:The case of environmental costs[J].The British Accounting Review,2016,48(2):269-282.
- [7]John K.Shank,and Vi jay Govinsarajan.Strategic Cost Management:Tailoring Controls to Strategies.Journal of Cost Management.1992(7):93-96.
- [8]Kenneth,Simmonds. Strategic management accounting[J].Management Accounting,1981(7):21-34.
- [9]KIRLI M.Throughput Accounting in Strategic Cost Management:An Application[J].Annals of Dunarea de Jos University.Fascicle I:Economics and Applied Informatics,2016,22(2):78-87.
- [10]Leach L P.Critical Chain Project Management[J].A Handbook for Construction Planning&Scheduling,2016,32(2):35.
- [11]ME Porter.Cases in competitive strategy[M].Simon&Schuster,2006.
- [12]Patil S B,Ganapaiah C.Strategic Cost Management for Sustained Growth-A Study of SME's in India Dr.[J].AMBER—ABBS Management Business and

- Entrepreneurship Review,2018,9(1):35-42.
- [13]Porter,Michael E.Competitive strategy:techniques for analyzing industries and competitors:with a new introduction[M].Free Press,1980.
- [14]Quadrat Ullah Hassan.Adoption and Growth of Fuel Cell Vehicles in China:The Case of BYD[J].Sustainability,2022,14(19):12695-12695.
- [15]Ruan S.Research on Strategic Cost Management of Enterprises Based on Porter's Value Chain Model[J].Journal of Physics:Conference Series,2020,1533(2):022056.
- [16]Shuai Ruan. Research on Strategic Cost Management of Enterprises Based on Porter's Value Chain Model[J]. Journal of Physics: Conference Series,2020,1533(2).
- [17]Stanley C.Strategic Cost Management and Performance:The Case of Upavasi S.Amortization Practices in the Bidding Models of the Human Resources:A Case of the Strategic Cost Management[J].Asian Journal of Management, 2018,9(3):1059-1061.
- [18]王学军.论战略成本管理[J].财会通讯,1992,(09):3-5.
- [19]夏宽云.战略成本管理[J].上海立信会计学院学报,2009,23(01):31-37.
- [20]陈轲.成本管理的新领域:战略成本管理[J].北京工商大学学报(社会科学版),2002,(02):33-36.
- [21]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.
- [22]熊瑛.基于桑克模式的战略成本管理分析——以昆明佳晓股份为例[J].会计之友,2019,(15):17-22.
- [23]殷英.企业战略成本管理探讨[J].会计师,2021,(01):37-38.
- [24]向炜.新形势下航空企业战略成本管理优化研究——基于桑克模式视角[J].财会通讯,2013,(08):96-97.
- [25]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.
- [26]石浩.桑克模式下的集团公司战略成本管理研究[J].会计之友,2021,(13):49-55.

- [27]曾立军.企业战略成本管理研究[J].中国中小企业,2023,(02):138-140.
- [28]谭勇,毛成杰.未来成本管理发展趋势——战略成本管理[J].冶金财会,2000,(07):29-31+26.
- [29]李家华.工程项目中基于战略的目标成本管理方法分析[J].会计之友(中旬刊),2007,(04):24-25.
- [30]陈煦江,汤凤林.浅谈战略成本管理方法[J].财会月刊,2006,(09):62-63.
- [31]焦跃华,袁天荣.论战略成本管理的基本思想与方法[J].会计研究,2001,(02):40-43.
- [32]徐晶晶.浅谈企业战略成本管理[J].中国商论,2019,(20):107-108.
- [33]戴冰.中小企业战略成本管理规划与实施研究[J].中国总会计师,2022,(02):93-95.
- [34]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.
- [35]马薇.浅析新能源汽车比亚迪的战略成本管理[J].时代汽车,2021,(10):72-73.
- [36]何瑛,赵映寒,杨琳.海底捞价值链成本管控分析[J].会计之友,2022,(04):25-31.
- [37]宋春梅,袁兆龙.基于价值链的黄金矿业企业战略成本管理模式探析[J].黄金,2023,44(02):1-3.
- [38]陈俐.上市公司战略管理分析——以比亚迪公司为例[J].全国流通经济,2022,(29):22-25.
- [39]陈晓梅,许海晏.我国电商企业创业期及成长期的战略成本管理——以酒仙网为案例[J].财会月刊,2017,(31):82-87.
- [40]段远刚.企业战略质量成本管理问题研究[D].北京:首都经济贸易大学,2018.
- [41]何万能.基于价值星系的战略成本管理模式构建[J].财会通讯,2019,(01):45-48.
- [42]黄佳玲,刘葵红.基于价值链视角的新能源汽车产业营运资金管理研究——以比亚迪为例[J].中小企业管理与科技,2023,(14):134-136.
- [43]姜虹瑶,胡元林.基于内部价值链的战略成本管理——以比亚迪为例[J].商业会计,2023,(10):104-107.
- [44]冷思平.战略成本管理在高新技术企业中的应用[J].财会通讯,2016,(11):72-74.
- [45]李华,孙茂竹,宋常等.创新驱动发展战略下中国制造业成本动因拓展研究——基于研发投入的视角[J].审计与经济研究,2021,36(01):118-127.

- [46]李诗,于骁然,史鹏飞.比亚迪创新能力影响机制研究——基于政府补助视角[J].财会月刊,2021,(15):155-160.
- [47]吕宏志.企业成本管理与控制探究[J].财会通讯,2015,(32):72-74.
- [48]马影,王越.价值星系视角下的战略成本管理——以亚马逊为例[J].财务与会计,2015,(07):19-21.
- [49]齐建民.基于可持续发展的石油企业战略成本管理研究[D].天津:天津大学,2012.
- [50]钱翼晟,许舸,韩萍等.垂直整合与内部资本配置效率——基于比亚迪的案例研究[J].会计与经济研究,2014,28(05):41-54.
- [51]邵文丽.新能源汽车行业盈利能力分析——以比亚迪公司为例[J].现代工业经济和信息化,2023,13(08):242-243+248.
- [52]申雨婷.基于桑克模式的新能源汽车企业战略成本管理研究[D].山西:山西财经大学,2023.
- [53]苏涛永.供应链战略成本管理体系研究[D].上海:同济大学,2007.
- [54]孙悦.双碳背景下比亚迪公司财务绩效研究[D].黑龙江:黑龙江大学,2023.
- [55]田晓川.基于价值链的成长型中小企业战略成本管理[J].财会通讯,2017,(26):77-81.
- [56]王满,王越.价值链战略成本管理[J].财务与会计,2015,(07):16-18.
- [57]王奕欢.成本管理在企业经济结构调整中的战略决策——评《成本管理会计理论与实践》[J].热带作物学报,2021,42(11):3429.
- [58]谢福泉.供应链成本管理——类别成本与运作支持研究[D].上海:同济大学,2007.
- [59]许馨月,刘启亮.数字化转型背景下战略成本管理研究[J].财会通讯,2023,(14):129-134.
- [60]仪秀琴,姚强强.“双驱动”下战略成本管理研究综述[J].财会通讯,2018,(01):27-31.
- [61]俞雪莲.战略成本动因的识别、评价与管控[J].财会月刊,2015,(29):57-59.
- [62]曾熠.比亚迪新能源汽车战略成本管理研究[D].江西:江西财经大学,2023.
- [63]张佳,张士强,张金泉.煤炭企业集团战略成本管理研究综述[J].煤炭工程,2017,49(06):146-148.

- [64]张颖.战略成本管理研究评述[J].财会通讯,2015,(18):83-86.
- [65]赵团结.加强成本管控促进企业降本增效——读《管理会计公告：战略成本管理》的启发[J].财务与会计,2022,(08):87-88.
- [66]周全,程向阳,韩贺洋.高新技术企业供给策结构性改革“降成本”研究[J].科学管理研究,2019,37(04):114-118.

后 记

行文至此，落笔为终，学生生涯也即将画上句号，回首三年仿佛弹指一挥间，憧憬、欢乐、遗憾皆为人生经历，虽有恍惚，但终圆满。

首先感谢我的导师董成老师，老师在从论文选题到开题报告和多次修订过程中给我提出了很多建设性意见，也给予我非常多的指导。在此，也要感谢论文答辩老师提出的意见，使我的论文得以顺利完成。

其次感谢我的父母以及家人，是你们的关爱和陪伴让我有敢于前行的勇气，感谢你们用汗水助力我的成长，也会无条件支持我的决定，成为我坚实的后盾，愿我的家人们平安健康。

再次感谢我可爱的 228 舍友们、我的美女朋友陈欣欣以及相遇的朋友们，有缘相识，拥有可以一起欢笑的朋友是我的幸运，祝愿大家平安喜乐，前程似锦。

最后感谢一路走来的自己，这三年的经历有收获、有成长、有笑语、有遗憾，所有的经历都有着不一样的意义，接纳普通平凡且不完美了的自己，借用一位素未谋面朋友的一些话送给勇敢的自己：要努力做独一无二的自己，也相信好事总会发生在下一个转弯，希望以后背挺直一点，往前站一点。祝愿我们都能兴致盎然的与世界交手，一直走在开满鲜花的路上。

祝愿所有的相遇：生活顺利！