

# 力帆集团多元化战略研究

## 摘要

我国企业采用多元化经营已有几十年历史，目前国内上市公司的多元化程度较高。在20世纪80、90年代，多元化经营在国内曾被看作是盲目型和投机型经营。随着企业的不断经营实践和对多元化经营理解的加深，多元化经营被许多企业上升到公司战略层面，多元化战略目前已经成为很多国内知名企业选择的一种发展战略。

力帆实业（集团）股份有限公司作为一家曾经优秀的上市民营企业，同样选择了这一发展战略，并进行了多年的多元化战略发展尝试和实践。它曾涉及到的多元化业务板块包括发动机、重柴动力、足球、期货、媒体、房地产、酒饮类等，并取得了一定的经营成果。其主营业务为摩托车制造业务，面临的市场环境和政策多变，与经济增长有一定的相关性和周期性。随着国内政策环境和国民经济发展的变化，原主营业务市场萎缩，伴随国内外市场竞争加剧，给力帆集团的发展带来了很大的挑战。企业急需实现跨越转型，寻找新的利润增长点。于是，力帆实业（集团）股份有限公司决定选择多元化战略，并最终确定了进军汽车整车制造业务的战略决策。然而面对汽车行业更为复杂的外部形势以及越来越激烈的市场竞争环境，力帆实业（集团）股份有限公司的多元化发展存在比较严重的问题，需要更加合理地制定战略规划，更好地实施和优化自身的多元化战略。

本文的研究对象为力帆实业（集团）股份有限公司，成立于1992年。2010年，力帆实业（集团）股份有限公司在上海证券交易所成功上市，是中国首家上市A股的民营乘用车企业。汽车业务作为其多元化发展战略板块，是力帆集团投入巨大资金、人力和技术作为重点发展方向的一项战略业务。本文涉及到的具体研究内容即力帆实业（集团）股份有限公司（以下简称力帆集团）的摩托车业务板块、汽车业务板块，及其他非主营板块的多元化业务。

本文首先从企业发展战略的角度出发，介绍力帆集团概况与企业的多元化经营现状，对力帆集团现有的摩托车、乘用车整车制造两大产业及其他业务进行分析和定位及规划；接着运用理论和实践相结合的方法，主要以战略管理理论、多元化战略理论为研究的理论基础，采用文献研究法、现场调研法、理论分析法等多种研究方法，综合运用外部环境分析、内部资源和能力分析、波特五力模型、SWOT战略工具开展力帆集团外部环境和内部条件分析，找到企业的威胁和机会及对策；然后运用波士顿矩阵分析工具及其它分析方法，对力帆多元化战略中出现的主要问题开展原因分析，找到其多元化战略失误的根本原因；最后指出发展方

向和改进措施，提出符合企业发展实际的多元化战略发展和完善建议。

通过本文的分析研究，认为在力帆集团在企业多元化发展过程中，多元化战略会出现各种失误和问题，要避免企业的多元化战略出现偏差，在开展多元化业务选择阶段，企业应建立科学的评估方法；企业应制定有效的市场对策，做好成本管理，提升产品市场占有率；还应增强企业多元化中的核心竞争力；发挥自身长处，强化主营业务，以强势板块带动新业务板块。本文通过研究整车制造行业的重点企业力帆集团的多元化发展战略，探求一种整车制造企业实现适度多元化、合理多元化的一般途径，为同行业其他企业的多元化发展战略的制定和优化提供一定的借鉴作用。

**关键词：**力帆集团 多元化战略 摩托车制造 汽车制造

# **Research on the Diversification Strategy of**

## **Lifan Group**

### **ABSTRACT**

China's enterprises have adopted diversified management for decades. At present, the degree of diversification of domestic listed companies is relatively high. In the 1980s and 1990s, diversified operation was once regarded as blind and investment operation in China. With the continuous operation practice of enterprises and the deepening understanding of diversification, diversification has been promoted to the level of corporate strategy by many enterprises. Diversification strategy has become a development strategy chosen by many domestic well-known enterprises.

Lifan industry (Group) Co., Ltd. as a once excellent listed private enterprise, has also chosen this development strategy, and has tried and practiced the diversification strategy for many years. It has made some achievements in diversified business, including real estate, liquor, football, engine, etc. Its main business is motorcycle manufacturing business, facing the changeable market environment and policies, which has a certain correlation and periodicity with economic growth. With the change of domestic policy environment and national economic development, the market of main business has been shrinking, and awesome competition has been brought to the development of Lifan Group. Enterprises are in urgent need of leaping transformation and looking for new profit growth points. Therefore, Lifan Industrial (Group) Co., Ltd. decided to choose the diversification strategy, and finally determined the strategic decision to enter the automobile manufacturing business. However, in the face of the more complex external situation and more and more fierce market competition environment of the automobile industry, there are serious problems in the diversified development of Lifan industry (Group) Co., Ltd. we need to make more reasonable strategic planning, better implement and optimize our own diversified strategy.

The research object of this paper is Lifan industry (Group) Co., Ltd., which was established in 1992. In 2010, Lifan industry (Group) Co., Ltd. was successfully listed on the Shanghai Stock Exchange. It is the first private passenger car enterprise to list

a shares in China. As its diversified development strategy, automobile business is a strategic business that Lifan Group has invested huge capital, manpower and technology as its key development direction. The specific research content involved in this paper is the motorcycle business section, automobile business section of Lifan industry (Group) Co., Ltd. (hereinafter referred to as Lifan Group), and the diversified business of other non main business sections.

From the perspective of enterprise development strategy, this paper first introduces the general situation of Lifan Group and the current situation of enterprise diversification, analyzes and plans the existing two major industries of motorcycle and passenger car manufacturing and other businesses of Lifan Group, and then uses the method of combining theory and practice, mainly based on the theory of strategic management and diversification strategy. Based on the analysis of external environment, internal resources and capabilities, Porter's five forces model and SWOT strategy tools, this paper uses literature research, field research, theoretical analysis and other research methods to analyze the external environment and internal conditions of Lifan Group, and finds out the threats, opportunities and Countermeasures of the enterprise. Then, it uses Boston matrix analysis tools and other analysis methods to analyze the external environment and internal conditions of Lifan Group. Finally, it points out the development direction and improvement measures, and puts forward the diversification strategy development and improvement suggestions in line with the actual development of the enterprise.

Through the analysis and research of this paper, it is considered that in the process of diversification development of Lifan Group, there will be all kinds of mistakes and problems in diversification strategy. To avoid deviation in diversification strategy, enterprises should establish scientific evaluation methods in the selection stage of diversified business; enterprises should formulate effective market countermeasures, do a good job in cost management, and enhance product market share. We should also enhance the core competitiveness of enterprise diversification, give full play to their own strengths, strengthen the main business, and drive the new business with strong plate. This paper studies the diversified development strategy of Lifan Group, a key enterprise in vehicle manufacturing industry, and explores a general way for vehicle manufacturing enterprises to achieve moderate diversification and reasonable diversification, so as to provide some reference for the formulation and optimization of diversified development strategy of

other enterprises in the same industry.

**Key words:** Lifan Group's diversified strategy, motorcycle manufacturing, automobile manufacturing

# 目 录

摘 要 .....	I
ABSTRACT .....	III
<b>1 绪论</b> .....	1
1.1 研究背景及意义 .....	1
1.2 研究内容和思路 .....	2
<b>2 多元化战略及其相关理论综述</b> .....	4
2.1 国外多元化战略研究历程 .....	4
2.2 多元化战略概念与内涵研究 .....	5
2.3 多元化战略类型及其内涵 .....	7
2.4 多元化动因分析理论 .....	7
<b>3 力帆集团公司概况</b> .....	8
3.1 企业发展概况 .....	8
3.2 主要业务板块情况 .....	8
3.2.1 汽车制造板块 .....	8
3.2.2 摩托车制造板块 .....	9
3.2.3 其他业务板块 .....	10
<b>4 力帆集团公司外部环境分析与内部条件分析</b> .....	11
4.1 外部环境分析 .....	11
4.1.1 国内产业政策与市场发展环境 .....	11
4.1.2 国际市场环境分析 .....	12
4.1.3 行业竞争状况分析 .....	13
4.2 内部条件分析 .....	15
4.2.1 企业主要资源 .....	15
4.2.2 企业关键能力 .....	16
4.3 汽车与摩托车板块 SWOT 分析 .....	16
<b>5 力帆集团多元化战略主要问题与改进方案</b> .....	19
5.1 多元化业务板块配置问题 .....	19
5.2 多元化业务选择主要问题 .....	21
5.3 多元化业务成本较高问题 .....	23
5.4 产品市场占有率偏低问题 .....	23
5.5 核心技术缺失或被稀释问题 .....	24
5.6 主营业务定位模糊问题 .....	24
5.7 多元化战略改进方案 .....	25
<b>6 力帆集团多元化战略调整建议</b> .....	29
<b>7 结论</b> .....	32

参考文献 .....	33
致谢 .....	35

## 第一章 绪论

### 1.1 研究背景及意义

力帆实业（集团）股份有限公司作为整车制造企业，从原本的摩托车行业开始进入到汽车市场的竞争中，经过近些年积极努力的发展，虽然取得了一些成果，但在其多元化战略实施中，表现出了重大的决策失误，导致企业出现严重亏损。根据力帆实业（集团）股份有限公司公布的2020年半年度报告显示，1-6月力帆股份实现营业收入15.84亿元，亏损25.95亿元。而且，半年报合并资产负债表显示，力帆总负债达167.71亿元，净资产大幅下降仅剩1.07亿元，这些大量亏损主要由汽车业务板块产生，对后续生产经营活动产生重大不良影响。目前，力帆股份在A股已更名\*ST力帆（股票代码：601777）。

从入选中国企业500强，A股上市走向巅峰，到大幅亏损面临破产清算，反差可谓十分巨大。早些年力帆集团发展一路向好，在摩托车行业中的成功为世人有目共睹，走向衰退的转折点在于力帆进军汽车行业。虽然力帆步入汽车行业是时代浪潮所致，抓住机遇力帆也可以成为下一个长城汽车，但需要结合企业自身特点制定相关的战略规划。且摩托车行业与汽车业看似有相关性，但是行业相关程度却较低，企业在进入新行业前如果没有一定的积累，且多元化战略开展不当的情况下，会给企业带来很大的经营风险。汽车行业作为力帆集团重要的多元化业务板块，多元化战略没有带来企业更大的成功，但多元化经营并非一定是导致企业走向衰退的原因，需要进一步开展研究分析。

随着越来越多的企业对多元化认识不断加深，多元化经营被上升到公司战略层面，战略管理观念在企业中的普及和应用，企业通过运用战略管理的理论和模型，进而制定适合本企业的多元化发展战略势在必行。但是，目前理论层面上对企业多元化行为的研究还不够深入，国内企业在采用多元化战略时遭遇了一定的挫折，企业无法正确判断是否应该采取多元化战略、如何实施多元化战略，以致部分企业不敢多元化扩张，部分企业盲目开展多元化战略，导致拖累主业，造成重大经营损失。部分企业陷入多元化决策焦虑中，虽然企业对多元化认识在不断的加深，但依然不可避免的陷入多元化的误区，企业对自身的战略发展方向、如何适度开展多元化有很多困惑。用战略管理的思维来研究某一具体企业在多元化方面的发展，通过运用战略管理的理论与模型，分析企业自身的实际情况，最终给出相关策略实施与建议有其现实意义。

力帆集团的多元化经营主要有摩托车制造业务、汽车制造业务，及其它非主营的多元化业务板块。对于力帆这类大型集团企业来说，如何合理的实施多元化，优化多元化战略，科学的对各业务板块开展分析和评价，是企业科学的进行产业



板块选择,合理实施多元化的有效方法。本文通过研究力帆集团的多元化发展战略,利用力帆集团各业务板块的实际生产经营数据,对力帆的多元化战略发展情况进行深入分析,并提出较为合理的完善与改进方案,帮助企业能清晰的分析、定位以及评价企业自身的各个业务板块,从而帮助企业明确未来的战略发展方向,为企业后续多元化战略发展提供了有效途径。

同时,力帆作为国内民营企业的缩影,对力帆在企业经营中多元化战略的决策失误开展分析,并从中吸取经验教训为相关企业提供借鉴,有一定的研究价值。本文通过对力帆集团开展多元化战略的演变和实践活动存在的重大问题进行分析、归纳和总结,分析出现问题的原因,提出符合企业发展实际的多元化战略对策,可对其他相关公司多元化战略的开展具有一定的借鉴作用。

## 1.2 研究内容和思路

本文在研究过程中,运用理论和实践相结合的方法,主要以战略管理理论、多元化战略理论为研究的理论基础,采用文献研究法、现场调研法、理论分析法等多种研究方法,综合运用外部环境分析、内部资源和能力分析、SWOT分析、波特五力模型、波士顿矩阵等战略分析工具,结合力帆企业自身发展实际情况和行业的发展状况,分析其多元化战略失误的根本原因,找出发展方向和措施及更科学的战略规划,提出符合企业发展实际的多元化战略发展和改进建议。本文的研究技术路线如下图1-1所示:

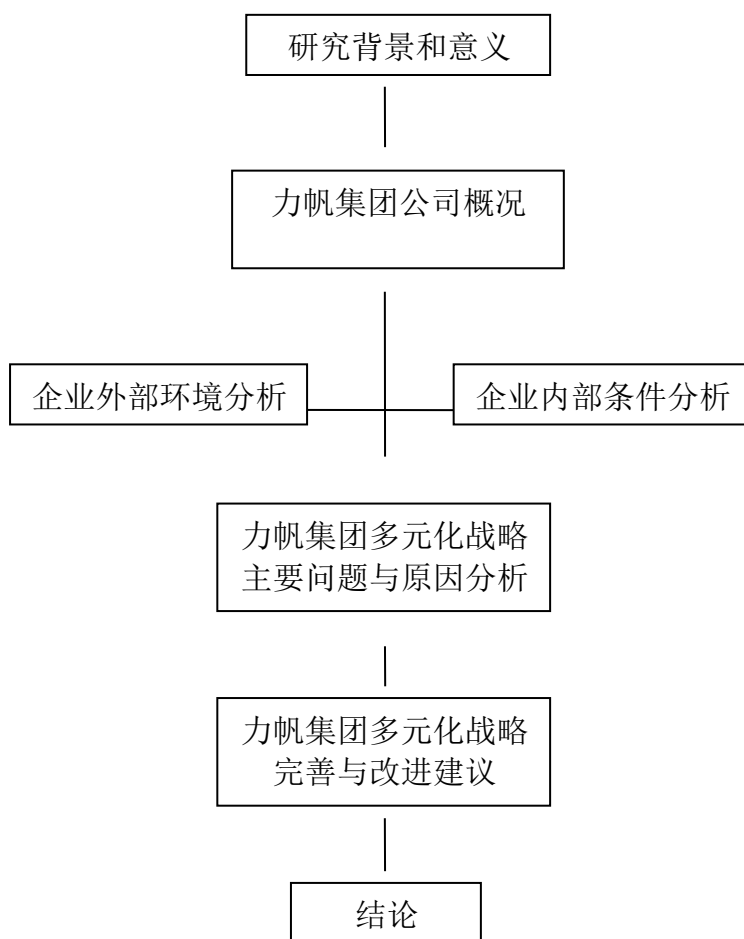


图 1-1 研究技术路线图

## 第二章 多元化战略及其相关理论综述

### 2.1 国外多元化战略研究历程

根据多元化经营的定义，指企业经营不只局限于一种产品或一个产业，而实行跨产品、跨行业的经营扩张。从国外多元化经营的发展和研究轨迹来看，多元化经营作为一种重要的企业战略模式，其发展大体分为三个阶段：从 20 世纪 20 年代到二战前为多元化起步阶段；从二战以后到 20 世纪 70 年代为多元化快速发展阶段；从 20 世纪 80 年代到现在为多元化退潮阶段。企业多元化研究大致也分为三个阶段：20 世纪 50 年代为开拓阶段，20 世纪 70 年代为全面兴起阶段，20 世纪 80 年代以来为反思阶段。

在起步阶段，美国企业的发展，引导和展现了现代企业发展的趋势和战略轨迹。美国经济史学家钱德勒、高特等人的研究证明，美国企业的多元化经营是从 20 世纪 20 年代开始起步的。运用美国国家普查局提供的资料，对 111 家制造业大公司每年增加的新产品数量进行分析，发现在 20 世纪 20 年代有了明显增加，产品种类在 5 个以上的大企业所占的比重从 23.6% 猛升至 44%。

在快速发展阶段，进入 20 世纪 50 年代后，美国企业出现多元化发展热潮，多元化经营成为大公司迅速扩张的重要方式，一些大公司纷纷通过兼并来试试多元化经营，在财富 500 强企业中，进行相关或不相关多元化经营的公司从 1949 年的 30% 增加到 1974 年的 63%。

在退潮阶段，从 20 世纪 80 年代开始，美国及西欧出现了反多元化经营的势头，多元化开始退潮。在财富 500 强企业中，单一业务型公司从 23.8% 增加到 30.4%，无关多元化由 22.4% 降至 19%。现代企业经营方向开始由多元化向专业化转变。

国内学术界尚没有针对国内多元化经营的发展特点，系统的对多元化开展相关研究。从国内多元化经营的发展轨迹来看，国内企业大致分为两类：采取多元化经营战略的“机会经营者”，采取专业化经营战略的“产品经营者”。

“机会经营者”擅长把握市场发生剧烈变化时带来的机遇，以机会为先导，做法是“什么挣钱做什么”，如财富在地产领域的高度集中，相关企业非常明显的留下机会导向的痕迹，成功的企业往往成长为大型的多元化企业集团。而“产品经营者”专注明确的产品和行业，深耕专业市场的空白，随着经济的飞速发展，市场需求的爆炸式发展，通过先入市场和专业化优势，获取丰厚的利润。

进入 21 世纪后，随着国际国内的市场环境的逐渐成熟和新的变化，市场更加的规范，消费者更加理性，市场竞争也愈加激烈，企业如何利用多年的积累，在新的环境下获得新一轮的发展，是当前中国本土企业面临的生死挑战。

## 2.2 多元化战略概念与内涵研究

随着多元化经营的不断实践和人们对多元化认识的不断加深,多元化战略理论的研究也逐渐兴起。国际学术界关于企业多元化的研究大致可以分为三个阶段:20世纪50年代为开拓阶段,20世纪70年代为全面兴起阶段,20世纪80年代以来为反思阶段。

20世纪50年代为企业多元化理论的诞生阶段,这一阶段的学者安索夫和彭罗斯发表了关于多元化理论研究的开山之作。多元化战略是美国著名战略学者安索夫1957年在《哈佛商业评论》上发表的《多元化战略》[3]一文中首次提出的,安索夫在其《多元化战略》中,总结定义多元化:用原有的产品去开发新市场,属于市场开发战略;在原有的市场中投入新开发产品,属于产品开发战略;只有用新的产品去开发新的市场,才属于多元化战略。他指出多元化战略是当企业规模发展到一定程度后,企业为了自身长远的发展而采取的一种成长扩张行为,当企业现有的产品发展无法达到企业制定的发展目标时,选择进入新的产品及服务领域,或者是由于某种产品在现行市场上拥有着高利润率,吸引企业进入这一新的产品领域的一种战略选择。霍普金斯大学彭罗斯《企业成长理论》[4]中对多元化进行界定:企业保留老产品生产线的情况下,扩张其生产活动,企业多元化经营是在不完全放弃原有产品时从事新产品的生产。彭罗斯认为:企业多元化的发展程度与其拥有的资源量相关,而成功率则与原有专长领域相关。

20世纪60-70年代,学术界对多元化的研究不断深化,这一阶段的美国学者钱德勒发表的《战略与结构-工业企业发展的历史阶段》[5]一文提出,多元化经营与企业组织结构的关系,强调企业的组织结构随经营多项业务的调整是企业多元化成功的关键。高特教授则在《美国工业中的多元化和一体化》[6]一书中,更准确的定义多元化为单个企业所活动的异质市场数目的增加。

20世纪80年代,随着美国企业在日本企业和欧洲企业夹击下节节败退,学术界开始对多元化战略开展反思,为多元化战略反思阶段。学者彼特斯《寻求卓越》[7]一书中提出“坚持本业”的主张,对混合多元化和无关多元化进行强烈批评。学者鲁迈特《多元化战略与绩效》[8]一文中提出相关多元化。学者波特《竞争优势》[9]一书中提出围绕核心业务进行相关多元化,强调协同作用重要性,他认为日本企业成功的要素之一,是优先选择相关产业进行多元化。学者哈默在《公司核心能力》[10]一文中提出核心能力是一种独特能力,难以复制模仿,可实现高于竞争对手的价值,具有进入多种市场的潜力,是长期利润的源泉,围绕企业核心能力可开展适度多元化战略。学者马齐茨在《多元化、归核化与经济绩效》[11]一书中提出,资源的局限将迫使企业多元化的发展趋于集中,适度的多元化才是企业获得稳健发展的战略选择。

企业战略管理经过多年的研究发展,涌现出许多管理工具及模型,可作为多元化战略的主要分析工具。肖海林《企业战略管理理论、要径和工具》[12]对战略管理的主要工具及方法进行了阐述及分析。其中广为熟知的 PEST 分析工具是学者约翰逊于 1999 年提出[13]。五力分析模型是学者波特于 1980 年代初提出[14],用于竞争战略的分析,可以有效的分析企业的竞争环境。安德鲁斯 1971 年提出 SWOT 分析这一分析框架[15],通过 SWOT 分析可以帮助企业把资源和行动聚集在自己的强项和有最多机会的地方,让企业的战略变得明朗。

越来越多的国内学者也开始用战略管理的思维来研究某一具体企业在多元化方面的发展,通过运用战略管理的理论与模型,分析企业自身的实际情况,最终给出相关策略实施与建议。杨艳坤从海底捞餐饮的实际出发,运用五力模型对其进行分析并给出建议[16]。胡秀花、田旭基于五力模型的中国汽车行业研究,分析汽车行业现状,对该行业竞争情况做了详细分析[17]。陈聪基于“五力模型”的战略管理分析,对 A 公司经营过程中的战略管理进行分析,通过识别和分析 A 公司竞争力变化情况,为 A 公司进一步提高战略管理水平提供借鉴[18]。魏欣新、文婷、娄郝帅运用 SOWT 分析模型对北京新能源汽车市场进行分析,并给出发展建议[19]。邢宏利基于 SWOT 分析的电网企业战略管理研究,运用该方法对某电网企业进行实例分析,深入分析其内外环境因素,构建 SWOT 分析矩阵,提出基于 SWOT 分析相对优化的企业战略选择[20]。蒙伟民针对新能源汽车发展,运用 PEST 分析法,对我国宏观环境中有利于新能源汽车发展的因素进行了整理和分析,从政府和企业两个角度提出相应的建议[21]。陈会基于 PEST 分析法的新能源汽车环境分析,分析新能源汽车企业比亚迪所处的宏观环境,为以比亚迪为代表的新能源汽车的发展提供参考建议[22]。王小刚《渤海重工相关多元化发展战略研究》[23]提出企业战略目标、战略阶段选择和产业、产品发展定位,对企业实施相关多元化战略提供措施保障。李婷《RJ 企业多元化发展战略完善研究》[24]对 RJ 企业的多元化战略进行评价和完善,同时也能够对同类企业起到借鉴和启示。陈鑫《企业核心竞争力与多元化经营战略》[25]论述了在市场经济体制下,回归主营业务和建立核心竞争力是企业应该考虑的首要战略。王雁《大船集团多元化战略优化研究》[26]对大船集团重点产业进行规划,指出了发展方向和措施,为大船集团的多元化发展提供优化方案。杨宇欣《东风风神汽车营销战略环境的 SWOT 分析》[27]运用 SWOT 分析法,提出了东风风神的营销战略。王丹平《东莞市汽车零部件产业发展 SWOT 分析及建议》[28]对东莞市汽车零部件产业所处发展环境及发展现状进行研究,并给出对策建议。孙维《基于五力模型的汽车产业竞争结构分析》[29]运用波特五力模型对我国汽车产业竞争结构开展分析并给出建议。黄佩红《基于波特五力模型的广州汽车产业竞争力分析》[30]运用波特五

力模型对广州汽车发展现状和存在问题进行分析,并对如何提升广州汽车产业竞争力提出相关思考建议。

### 2.3 多元化战略类型及其内涵

多元化战略大致可以分为三类。第一类是相关多元化战略,是指新发展的业务具有新特征,但新业务与企业现有的业务具有相关联的特性,它们在市场营销、产品、技术、工艺等方面有共同或者相似的特点、充分利用企业在某种产品上的优势,不断拓展与原产品相似而用途不同的产品。第二类是不相关多元化,不相关多元化战略即企业直接投资其它的行业,或者通过收购、兼并其它行业的企业,而新进入的产品和业务领域与企业原有的业务、技术、市场毫无关系。这种战略一般是能力和实力兼具的大企业集团才能采用的一种经营战略。第三类是混合多元化,混合多元化指企业向与现有市场、技术、产品完全无关的经营范围扩展,其经营范围更加广泛,企业开发的产品、经营的业务,不受原有产品领域的约束,只要有利可图就开始经营,是资金雄厚的企业集团采用的经营战略。

### 2.4 多元化动因分析理论

理论界对于多元化动因提出来各种理论,但目前任何一种理论都只能解释部分多元化现象,不能为企业多元化提供普适性的规律。理论界对于多元化动因较为主流的分析理论是市场力量理论、分散风险理论、委托代理理论、微观市场结构理论、范围经济理论和交易费用理论。本文选取两种理论进行简要的介绍。

市场力量理论: Edwards 在 1955 年发表的论文中提出,与传统垄断企业不同,多元化企业在某个特定市场的势力不仅由该企业在该市场中的相对地位决定,而且与该企业的生产范围及其在其它产品市场的地位有关。

分散风险理论: H. M. Markowitz 于 1952 年创立了现代资产组合理论-分散风险理论,后来的学者将该理论运用到多元化动因分析,通过不同产业的组合投资分散和降低企业的经营风险。

通过对上述理论的调研和总结,公司实施多元化经营往往基于五个原因:一是最大限度利用市场机会,获得最大利润;二是科学利用公司资源能力,充分发挥公司能力优势;三是转移经营风险,实现持续收益;四是推动公司可持续发展,摆脱单一产品、市场对企业发展的限制;五是增强公司竞争实力。

## 第三章 力帆集团公司概况

### 3.1 企业发展概况

力帆实业（集团）股份有限公司（以下简称力帆集团）成立于1992年，经过28年发展，力帆集团已发展成为以新能源产业为战略发展方向，融科研开发、汽车、摩托车和发动机生产、销售（包括出口）为主，并投资金融于一体的大型民营企业，已连续多年入选中国企业500强。2010年，力帆实业（集团）股份有限公司在上海证券交易所成功上市，是中国首家上市A股的民营乘用车企业。力帆实业（集团）股份有限公司的主营业务：乘用车（含新能源汽车）、摩托车、发动机、通用汽油机的研发、生产及销售（含出口）及投资金融，其中乘用车产品涵盖轿车、SUV及多功能乘用车（MPV）三大类别。

汽车业务板块为其多元化发展战略业务，是力帆集团投入巨大资金、人力和技术作为重点发展方向的一项战略业务。本文涉及到的研究为力帆集团的摩托车、汽车制造业务，及其它非主营的多元化业务。

力帆实业（集团）股份有限公司主营业务为摩托车业务，起步于1992年，为力帆多元化业务龙头板块。2006年为该板块业务发展鼎盛期，集团销售收入首次突破百亿大关，以103.95亿元的营业收入名列全国民营企业第53位，居民营摩企和重庆市民营企业首位。产销摩托车128万辆，发动机245万台，出口额超3亿美元，保持重庆出口第一。

同时，2006年也为力帆汽车业务发展元年，力帆首款轿车力帆520发布上市。重庆力帆汽车有限公司和重庆力帆乘用车有限公司作为力帆实业（集团）股份有限公司下属子公司，具体负责汽车业务板块，具有传统燃油汽车生产资质。重庆两大生产基地年设计产能达30万辆，生产线自动化程度较高。

除了传统燃油汽车生产资质，重庆力帆汽车有限公司和重庆力帆乘用车有限公司都具有新能源汽车生产资质，同时力帆成立上海中科力帆电动汽车有限公司负责汽车业务板块中的新能源车开发业务，新能源汽车的销售主要依赖于关联公司重庆盼达力帆汽车租赁有限公司。

### 3.2 主要业务板块情况

#### 3.2.1 汽车制造板块

力帆集团进军汽车业是一个逐步推进的过程。2003年，力帆收购重庆专用汽车制造厂用于生产客车。2004年，力帆参股大理骏马工贸集团用于生产卡车。并在上述两家公司基础上组建成立了重庆力帆汽车有限公司。但客车和卡车产量和销售额对力帆的销售额和业内的影响较小，力帆集团又成立重庆力帆乘用车有限公司，并向国家发改委申请生产资质，将造车重心主要集中于轿车项目。

力帆轿车项目位于重庆北部新区汽车园，总规划用地700亩。一期工程投资10亿元，2005年底建成投产，拥有冲压、焊接、涂装、总装四大生产线，数百套模具，年产轿车8万辆。二期工程投资达到22亿元，产能达到20万辆。产品方面，2005年力帆520首发亮相，并于2006年正式上市，标志力帆正式进入汽车行业。紧跟力帆520上市，力帆陆续发布了力帆小型320、小型520、紧凑型620、中型720、SUV X80、MPV轩朗系列车型，在各个细分市场完成自身的产品布局。

从2016年下半年开始，力帆汽车运营方面开始出现问题，首次出现大幅亏损。2017年亏损有所下降，但2018年亏损又开始逐年加大。根据力帆实业（集团）股份有限公司公布的数据显示，2018年力帆汽车累计销售9.69万辆，营业收入19.16亿元，净亏损2.67亿元；2019年力帆汽车累计销售2.25万辆燃油车，3091辆新能源车，净亏损46.8亿元；2020年半年度报告显示，1-6月力帆股份实现营业收入15.84亿元，亏损25.95亿元。由于持续亏损，力帆股份在A股已更名\*ST力帆。2020年1、2月疫情期间，力帆汽车业务出现“产量为零，销量为零”的双零局面，汽车销量随着疫情的发展雪上加霜。而且随着国六排放标准的更新，力帆汽车全系已没有一款车型符合国六排放标准，意味着力帆已经无车可卖。力帆汽车的多元化尝试基本宣告失败。

#### 3.2.2 摩托车制造板块

力帆摩托车业务起步于1992年，以20万元创业资金起家，为力帆的主营业务。得益于上世纪90年代摩托车发展的黄金时期，摩托车的纯利润可以达到20%，甚至35%到40%，力帆摩托车业务得到飞速发展。到2005年，力帆集团的摩托车销售额接近50亿元，每年可生产250多万台摩托发动机和100多万台摩托车。但经过十余年的行业发展和竞争加剧，到2005年摩托车的纯利润已降至3%到5%，更为严重的是，随着国内市场原材料的涨价，企业之间的恶性价格战，行业环保标准的不断提高，市场和政策环境的不断变化，摩托车企业的生存环境日益恶化，严重制约了力帆摩托车业务在国内的发展。

在出口市场，力帆摩托车业务在国际市场上发展迅猛，一度出口到世界上108个国家和地区。但从2000年开始，国内摩托车企业开始在越南、缅甸、印尼等东南亚市场展开恶性竞争，到2001年，国内摩托车企业在东南亚市场的恶性价格战导致整车的出口均价跌破200美元。恶性价格战的背后是利润率的大幅下降，甚至最后只能赚取国家的出口退税，给国内摩托车企业带来很大的伤害。

另一方面，随着国内经济的发展和人民生活收入水平的提高，个别摩托车交通事故给社会带来的不良影响，越来越多的家庭开始有意愿并且有能力去选择汽车这一更为安全和舒适的交通工具。一般情况，人均GDP指数在400美元-1200美元时，是摩托车的黄金时期，人均GDP指数超过1200美元时，摩托车作为交通工



具的需求开始减少，并且随着经济的增长和家庭收入的提升，发展空间开始越来越小，摩托车作为交通工具这一功能将会被逐渐替代和弱化。

摩托车行业的整合完成及竞争的加剧，造成摩托车的利润越来越微薄。并且随着国民经济的发展，摩托车行业作为交通工具的发展空间已很小。这种内外交困的情况对企业的决策者造成了很大的困扰。对于企业决策者来说，要么对摩托车行业本身进行改革和转型，要么另外寻找出路，找到企业新的发展方向和利润增长点。力帆集团选择了后者，通过进入汽车行业寻找发展出路。但随着力帆在汽车板块的失利，力帆也开始逐渐退出汽车板块，并利用现有资源回笼资金，重新回归摩托车主营业务板块。

#### **3.2.3其他业务板块**

力帆集团其他业务板块主要有足球、期货、媒体、房地产、酒类、矿泉水等业务。例如广为球迷熟知的重庆力帆足球俱乐部，为力帆集团2000年以5580万元收购的重庆前卫寰岛红岩足球俱乐部，在此基础上重新组建的重庆力帆足球俱乐部；房地产业务方面，2010年成立集团下属全资地产子公司重庆力帆置业有限公司，主要负责管理力帆在重庆地区的地产项目的开发和运营。这些业务的特点是，涉及面很广但规模、知名度较小，为力帆多年以来的多元化尝试，并未获得较大成功。

## 第四章 力帆集团公司外部环境分析与内部条件分析

### 4.1 外部环境分析

#### 4.1.1 国内产业政策与市场发展环境

##### (1) 国内产业政策环境

中国政府对于汽车行业有着严格的投资审批制度和目录管理制度，从而形成严格的政策性准入障碍。国家投资审批政策所设置的门槛为，汽车产业新项目总投资不低于20亿元人民币，其中企业自有资金不低于8亿元，对于力帆集团这类民营企业来说是较高的要求；严格的目录管理制度对于民营企业来说也是一个挑战，力帆首辆轿车在2005年6月登上国家目录，但轿车的投产计划因未获发改委的批复产生拖延，直到2005年12月，国家发改委正式通过了力帆轿车的核准，力帆集团才获得了首辆轿车的生产许可证。

政策的强制性技术法规，如不断更新的尾气排放标准和绿色技术法规，随着国六排放标准的出台，很多技术实力较弱的汽车产品和厂商直接被淘汰出局，对力帆汽车来说无疑就是有了更高的技术标准。另外随着国家对于环保的支持，对于新能源汽车补贴政策的出台，新能源汽车研发的投入对于力帆汽车来说又是新的挑战。

总体来说虽然汽车产业政策多变，政府管制严格，但是重庆当地政府对力帆汽车项目持有支持态度，希望能打造和扶植地方民族品牌，地方金融及银行相关机构也提供了必要的资金支持。力帆集团结合自身实际，能满足相关国家政策法规的要求。

##### (2) 国内市场发展环境

中国是一个人口大国，同时也是一个发展中国家，人口基数大，汽车消费市场庞大，市场可挖掘潜力高。2012年我国汽车市场销量达到了1900万辆，成为世界销量第一的国家，保有量达到1.23亿辆，占全球汽车保有量1/10。年均市场增长速度30%，从2000年市场销量200万台至2012年增长到1900万台，为行业增长爆发期。力帆2006年首款新车发布，选择的进入汽车市场时正值行业增长爆发期，选择的时机应该是较为合适的。但是2012年后，市场增长率滑落到4.3%，汽车市场经历爆发期后，随着市场渐渐饱和，市场从增量转为存量发展，2018年出现首次增长率下跌，汽车厂商在前期发展势头较好时扩大的生产线开始出现产能过剩的问题，各大厂商的降价策略使得市场内的竞争白热化，实力不强的企业难免会在竞争中被淘汰。

相对欧美已经成熟的市场，国内作为新兴的汽车消费市场，对于本土汽车品牌来说有着很大的机遇和优势。但是也应该认识到，汽车行业存在着由来已久的

强大的国外对手，无论是技术水平、品牌价值、发展积淀都要比国产汽车厂商强大的多。力帆作为一个新进入汽车行业者，虽然进入汽车市场的时机可谓正好，但是进入汽车行业开始制造汽车却相比其他厂商迟得多，缺少一定的积累，资金、技术、品牌力相对其他厂商来说有一定的差距。在当前很好的汽车市场风口下，虽能有快速的发展，但是一旦市场衰退，在面对国外汽车品牌更激烈的竞争时会面对很大的生存压力。

更重要的是力帆要面对多个国内本土厂商产品的激烈竞争。国内汽车市场价格在7-9万元的小轿车竞争激烈，不仅有很多强大的合资品牌竞争对手，也有很多国产品牌参与竞争，力帆的汽车产品面对同类竞品并无太多优势。力帆的策略是在同等价格下，尽量提升产品的配置。而市场现有的纯国产车，采用的策略是与合资车同等配置、性能，价格更低。实际上这两种策略没有太大的差异，不能将力帆汽车同其他国产汽车明显的区分开来，主要策略还是性价比。2018年后，随着市场的饱和和下滑，为了抢占市场份额，无论是合资还是自主品牌，甚至豪华品牌都开始市场下探。很多自主国产品牌的进一步下探，如品牌力更强的长安、哈弗等，在7-9万元，甚至5-7万元布局越来越多的新车型，对力帆的产品施加了更多的压力。

#### 4.1.2 国际市场环境分析

力帆作为出口型企业，出口占比相较于国内企业来说较高，是其经营的一个特点和优势，有出口、创新、信誉三大经营理念。面对国际市场环境，会面临较大的风险和困难，国企海外投资失败有较多案例。首先是贸易保护主义，贸易出口国家都有发展本民族工业的诉求，会限制整车进口、限制关键零部件进口、提高关税。力帆采取的方式是市场全球化，通过在贸易国设厂，逐渐与客户合作并采取合资或独资方式，保证散件的出口。其次是国际政策系统性风险，对国外的投资具有较大的风险，国内外在投资经营模式上还存在异议，需要当地政府的政策保护。最后是技术实力相对薄弱，国际竞争力不足，开展出口贸易同时也意味着失去了本国的贸易保护，在国际市场上同日本、美国、德国、意大利等国际大品牌开展竞争，力帆采取的策略是把主要目光集中在广大发展中国家，如东南亚、中东、南美等地区，根据市场需求主要开发优质价廉的中低档车型。同时也会遇到国内其他技术水平相当的出口型企业的竞争，如在越南市场上重庆企业之间的价格战等。

国际环境的有利条件是，一些发展中国家如越南，人民收入水平不高，消费不起昂贵的日系欧系车，但对摩托车、汽车的需求十分巨大，且在这些国家出口利润十分丰厚，远超本国。同时由于这些发展中国家的国内整车制造工艺不发达，在政策上放宽了对中国进口和贸易的限制。另外随着发展中国家经济的增长，新

兴市场对中国性价比高的中低端汽车产品需求也随之增长，有很大的发展空间。

#### 4.1.3 行业竞争状况分析

根据上述对力帆集团外部环境的分析，进一步运用战略工具波特五力模型对力帆的行业竞争状况开展详细分析，重点描述下面五种竞争作用力：

##### (1) 行业内现有竞争者之间的竞争

目前国内汽车行业内现有竞争者众多，实力相对力帆较为强大，这是对力帆产品竞争力的很大威胁。汽车市场上已经存在如大众、丰田、别克、雪佛兰、本田等实力强劲的合资品牌，力帆作为刚进入汽车市场的企业，尚不具备与之竞争的的实力。此外，汽车市场上还存在综合实力较强的国内的自主品牌，如比亚迪、吉利、奇瑞、长安汽车等。

制造型企业的竞争，归根到底是产品的竞争。根据力帆车型定位，主打性价比和下沉区域对品牌不敏感消费人群。力帆2006年进入汽车市场，陆续发布了力帆小型320、小型520、紧凑620、720、X80、轩朗系列的车型产品。例如在最为热门的紧凑级别5-7万元细分市场，力帆520/620系列，面对主要竞争对手奇瑞A5、吉利远景、比亚迪F3、长安志翔等没有产品及价格优势，在销量上远远落后于其它车型，力帆其它车型产品面对其它竞品也有类似的窘况。

##### (2) 潜在竞争者的入侵

潜在竞争者主要为一些资金实力雄厚的可能进入汽车行业的国内企业，但汽车行业的有很高的进入壁垒，这限制大量的潜在竞争者的入侵，通过对行业壁垒进行分析认为力帆的潜在竞争者威胁不大。这些壁垒主要有以下几点：

在产业政策方面，政府通过严格的投资审批制度和目录管理制度对汽车产业实施严格的行政性管理，一般企业能获取汽车生产资质十分困难，这限制了其它企业进入汽车行业的可能性。事实上，力帆是中国民营企业中最后一家拿到国家发改委正式汽车生产资质批文的汽车企业。

在资金需求方面，汽车是资本密集型企业，整车项目所需资金规模巨大，预算包括土地、工厂、劳动力、生产线设备、研发等，一般企业不敢涉足。且对外部融资的依赖性也很大，潜在进入者的知名度和信用问题可能会导致其融资困难。另外根据国家新汽车产业政策设置的门槛，新项目总投资不低于20亿元人民币，其中企业自有资金不低于8亿元，资金设置的高门槛也限制了其他企业的进入。在资金设置的门槛方面如果过低，也会导致大量企业涌入造车，给力帆带来激烈竞争压力。

在规模经济性方面，汽车产业是典型的规模报酬递增的行业，存在着明显的规模经济效应。根据“马克西-希尔伯斯通”曲线及国外经验例证，最小有效规模为，一条发动机生产线最小有效规模50万台，一条冲压设备生产线100万套，

轿车规模产量30-40万辆。在达到最小有效规模前，随着产量的增加，单位成本下降幅度大且速度快。如当轿车产量由1000辆增大到5万辆时，单位产品成本将下降40%；由10万辆增大到20万辆时，单位产品成本将下降10%，由20万量增大到40万辆时，单位成本将下降5%。

#### （3）替代品的威胁

汽车作为一种交通工具，传统意义上认为的替代品主要包括摩托车、自行车、火车、地铁、飞机等。但实际上这些交通运输工具虽然有一定的替代效果，但各有其特殊的用途和功能，以满足特定的需求。如随着城市的扩张，通勤距离的延长，自行车已逐渐被当成健身运动的工具，很少被当成交通工具使用。摩托车也已经逐渐从交通工具，转变成休闲娱乐的工具使用。因此，并不完全对汽车具有替代性。

然而，受制于大城市空气污染及拥堵问题，以及政府倡导的“绿色、低碳出行”理念，各大城市实行了一系列的限行、限牌政策，限制了燃油汽车的销量。随着锂离子电池技术的发展，目前能对汽车具有替代作用的是新能源汽车。但目前新能源汽车主要销量为各大限行限牌的一线城市，力帆汽车的面向的主要为三四五线城市，且新能源汽车电池技术尚存在冬季续航短、价格高昂的缺点，因此尚不构成大的威胁。

#### （4）供应商的议价能力

汽车零部件关键供应商的议价能力主要体现在要求提高供应品的价格或者降低供应品的质量方面。供应商的议价能力和车企技术实力、上游零部件产业链布局和品牌效应息息相关的，以知名汽车品牌如丰田为例，由于其作为汽车生产商有更为强大的品牌效应，因此对于汽车零部件供应商有很强的吸聚效应，各汽车零部件供应商同丰田合作意愿较强，从而降低丰田车企对供应商的依赖程度。同时对于上游供应链的核心部件供应商进行收购，如爱信精机为丰田控股的零部件供应商，为丰田提供各系列变速箱总成，电装公司为丰田提供火花塞、滤芯等优质零部件，大幅降低了丰田汽车的零部件采购成本。

各大车企千方百计要降低零部件采购成本是因为，汽车制造是典型的装配型生产，汽车制造要外购大量的汽车零部件来进行组装，汽车零部件的外购成本通常占汽车总成本的70-80%，零部件质量、成本等严重影响汽车制造企业的经营效益。如果零部件采购成本降低1%，汽车利润会提高5%。而销售额提高5%以上，利润才能提高5%。降低采购成本可以获取更多的利润。

而对于新进入市场的力帆汽车，从采购额和合作经历来说，还没有成为核心零部件供应商的重要客户，如博世ABS系统、爱信变速箱、ZF变速箱等。而关键核心部件决定了一台车的品质和质量，因此汽车行业的关键核心部件的供应商，

对整车厂非常重要。由于力帆尚不具备相关核心部件的研发能力，这些关键零部件只能靠购买获得，这些核心零部件供应商对于力帆汽车来说具有较高的议价能力，对于供应商的依赖程度较强，零部件价格昂贵且不易采购。力帆汽车只能承受较高的零部件采购价格，或者挑选其他实力较弱的供应商进行合作，如汽车上重要的三大件其中的发动机和变速箱，力帆汽车广泛采用的进口巴西TRITEC1.6L发动机，在此基础上后续自主研发的发动机也没有可变气门正时系统，技术含量较同类车型要低。而力帆汽车广泛采用的CVT自动变速箱，则采用了钢带、主从动带轮等关键部件进口，国内组装的形式，从成熟度和可靠性来说要比知名变速器厂家要稍差。

##### （5）购买者的议价能力

购买者的议价能力主要表现为要求强制降价、提高产品质量或提供更多的服务。力帆汽车面对的购买者客户除了重庆当地的出租车行业大批量集中采购外，大部分都是分散的个体，购买者议价能力集中度不高，议价能力较弱。但力帆所开发相关车型，主要为小型和紧凑型汽车和SUV，在市场上小型和紧凑型级别的汽车产品是最多的，竞争也是最激烈的。可供购买者选择的品牌、产品较多，这在一定程度上又提升了购买者的议价能力。

个人认为一般分散购买者的议价能力，最终还是体现在产品与相关竞品之间的竞争力上。在我国，汽车有加价销售的传统，如大众高尔夫系列，本田思域系列，丰田汉兰达系列，这是由其较强的产品力决定的，在技术、动力、可靠性上都有其不同于其它竞品的独到之处，购买者的实际议价能力为负。力帆汽车在各方面表现较为均衡和平庸，基于其产品主打性价比，要想在众多同类竞品中胜出，降低价格才能凸显其性价比，购买者的议价能力较强。

通过上述五力模型的分析，对于力帆在行业内的竞争力有如下结论：在替代品的威胁方面，力帆汽车尚无替代品的威胁；在潜在竞争者的入侵方面，由于汽车行业过高的行业壁垒，潜在竞争者对力帆汽车不构成威胁；在行业内现有竞争者之间的竞争方面，行业内现有竞争者众多，力帆在品牌、技术、资金等方面面对竞争对手处于劣势地位；供应商的议价能力方面，优质供应商对于力帆有较强的议价能力；购买者的议价能力方面，购买者的议价能力较强。

## 4.2 内部条件分析

多元化战略实施在考虑外部环境的基础上，需要仔细结合本企业的现状，研究公司现有的内部资源是否能和多元化战略的开展相匹配。计划涉足的多元化领域的良好外部环境是多元化成功的要素之一，另一个非常重要的要素是公司现有可以利用的内部战略资源和核心业务能力。

### 4.2.1 企业主要资源

#### (1) 品牌资源

力帆自1992年开展摩托车业务，到2006年已经成为国内摩托车行业龙头，在业内积攒了良好的口碑。可以利用摩托车品牌积累下的口碑，在汽车上严把质量关，保持其一贯的较高性价比，在汽车行业继续延续良好口碑。

#### (2) 财务资源

力帆摩托车业务年销售额能达到50亿元，现金流状况良好。同时有重庆地方政府扶持，地方金融机构提供贷款和担保，可以保证投资需要的大量资金。

### 4.2.2 企业关键能力

#### (1) 研发能力

摩托车研发上，力帆拥有核心零部件研发和制造技术，在摩托车发动机技术上有一定技术积累，力帆已经研发4缸600毫升摩托车发动机的制造技术，4缸600毫升摩托车发动机的制造难度超过1000毫升汽车发动机技术难度。发动机年产量已经到250万台，出口100多万台。汽车研发上，国内汽车企业一般采取与国外品牌合资，以市场换技术的形式。力帆汽车根据自身发展特点，采用购买加开发完全拥有自主知识产权。许多技术通过购买获得，如发动机、电喷技术，自己研发占比较小，技术实力相对缺乏。

#### (2) 营销能力

在国内营销网络方面，力帆摩托在全国建立了完善的销售服务网络，力帆汽车积极拓展销售渠道，在全国拥有103家旗舰级和A级4S店，初步形成“以中心城市旗舰店为核心，向周边二线三线城市地区辐射”的渠道网络布局。在出口国际市场，力帆获得自营进出口权，销售服务网络覆盖全球50多个国家和地区，力帆摩托在越南、泰国、土耳其建有工厂，力帆轿车销售市场拓展到亚非欧美各个区域市场。

### 4.3 汽车与摩托车板块SWOT分析

通过上文对外部环境及内部条件的分析，进一步使用SWOT分析矩阵对力帆的汽车板块和摩托车板块开展分析，如下图4-1、图4-2所示。并得到汽车板块和摩托车板块S+O对策、S+T对策、W+O对策、W+T对策的相关结论。

<p>内部环境</p> <p>竞争对策</p> <p>外部环境</p>	<p>优势 (Strength) :</p> <p>1、依托力帆摩托车龙头建立的口碑和品牌,有良好的社会声誉</p> <p>2、建立了完善的国内外汽车营销渠道</p> <p>3、通过购买获得技术,避免合资的风险和自主研发的大量投入</p>	<p>劣势 (Weakness) :</p> <p>1、核心零部件研发能力弱,缺乏核心技术</p> <p>2、品牌知名度有待提高</p> <p>3、质量比其他品牌有差距</p> <p>4、供应链不完善</p> <p>5、产品市场占有率偏低</p>
<p>机会 (Opportunity) :</p> <p>1、国家汽车产业扶持政策,重庆地方政府及金融机构对民营企业大力扶持</p> <p>2、进场时机正值汽车行业高速增长期</p> <p>3、宏观经济增长,国内人口红利</p> <p>4、汽车出口消费市场巨大,发展中国家新兴市场对中国性价比高的中低端汽车产品需求增长</p>	<p>S+O对策:</p> <p>1、充分利用力帆摩托车积攒的良好质量口碑和市场声誉基础,打造自身汽车品牌</p> <p>2、充分利用市场高速增长机会,发挥自身渠道优势,提升市场占有率</p> <p>3、根据自身研发投入小而灵活的特点,保持突出的性价比,以较低的价格冲击和赶超竞争对手</p>	<p>W+O对策:</p> <p>1、集中资源打造明星和拳头产品,避免出现每款车型都做,每款都平庸的不利局面</p> <p>2、不断升级改进和完善产品质量,提高产品性能</p> <p>3、销售实现利润后,由购买技术和模仿外观逐渐转向自主研发设计,形成自身产品特征并减少对部品供应商的依赖,降低零部件成本</p>
<p>威胁 (Threat) :</p> <p>1、严苛的政策强制性技术法规及政策环境变化</p> <p>2、汽车行业竞争加剧</p> <p>3、国际局势多变,贸易保护主义</p>	<p>S+T对策:</p> <p>1、降低成本并提升质量,凸显一贯的性价比优势</p> <p>2、巩固现有国内外市场,明确自身产品定位</p> <p>3、密切关注政策变化,并及时调整产品策略</p>	<p>W+T对策:</p> <p>1、品牌、质量、技术实力均较弱,研究细分市场和下沉市场,避开锋芒</p> <p>2、积极寻求地方政府扶持,加强与国有车企合作</p> <p>3、发挥自身出口优势</p>

图 4-1 汽车板块 SWOT 分析矩阵



<p>内部环境</p> <p>竞争对策</p> <p>外部环境</p>	<p>优势 (Strength) :</p> <p>1、力帆摩托车品牌在市场具有龙头地位,有良好的社会声誉</p> <p>2、建立了完善的国内外摩托车营销渠道</p> <p>3、具有摩托车发动机等核心零部件研发能力</p>	<p>劣势 (Weakness) :</p> <p>1、产品做工、质量为国内一般水平,有待进一步提高</p> <p>2、大排量、中高端玩乐市场没有形成产品布局</p> <p>3、产品技术水平与竞品相比较低</p>
<p>机会 (Opportunity) :</p> <p>1、国家摩托车六年免检政策,地方限行禁行政策逐渐放开</p> <p>2、国内玩乐摩托车市场正在形成,预计未来会出现高速增长期</p> <p>3、疫情影响,对于私人交通需求增长</p> <p>4、摩托车出口消费市场巨大,对中国性价比高的摩托车产品需求增长</p>	<p>S+O对策:</p> <p>1、发挥力帆摩托车的产品口碑,利用自身渠道优势,提升产品销量</p> <p>2、做好玩乐车市场调研,抓住市场机会</p> <p>3、保持突出的性价比,发挥出口创汇的优势</p>	<p>W+O对策:</p> <p>1、不断升级改进和完善产品质量</p> <p>2、在新市场推出若干款车型,提前布局国内玩乐摩托车市场</p> <p>3、不断升级产品,提升发动机参数水平,提高玩乐车产品性能</p>
<p>威胁 (Threat) :</p> <p>1、作为通勤、工具使用的通路车市场正在萎缩</p> <p>2、新摩托车玩乐市场发展初期,容量不够大</p> <p>3、国际市场价格战,国际局势多变</p>	<p>S+T对策:</p> <p>1、巩固现有通路车市场优势</p> <p>2、培育市场,密切关注市场动向</p> <p>3、密切关注国际变化,并及时调整产品策略</p>	<p>W+T对策:</p> <p>1、降低成本,保证通路车市场现金流</p> <p>2、增强玩乐车型及关键零部件的技术储备</p> <p>3、发挥自身出口优势</p>

图 4-2 摩托车板块 SWOT 分析矩阵

## 第五章 力帆集团多元化战略主要问题与改进方案

### 5.1 多元化业务板块配置问题

针对力帆集团的各个多元化业务，采用波士顿矩阵战略工具开展分析研究。波士顿矩阵分析，主要反映的是销售增长率和市场占有率的矩阵图形。根据波士顿矩阵理论，一个企业的产品结构两个基本要素是市场引力与企业实力。销售增长率反映了市场引力大小，市场占有率显示了企业实力。通过对力帆的多元化业务进行分析，明确了波士顿矩阵的四种业务类型：

#### (1) 明星业务

力帆集团在主营业务进入成熟期后，没有培养出快速增长的领域内具有较高占有率的产品，即明星业务。明星业务可以由问题业务发展而来，明星业务是企业的未来增长点，可以实现公司的跨越式发展。

#### (2) 问题业务

力帆多元化战略中的汽车业务是典型的问题业务，力帆进入汽车行业时，市场平均增长率高达30%，但力帆汽车的市场占有率却不到5%。处在这个领域中的大部分是一些投机性产品，风险较大，一般企业采取的方式是通过投机，在市场增长率高时尽量获取最大利润，尽量规避投资风险，并在市场衰退时及时退出。另一种方式是继续投资，只有很少部分有希望成长为明星业务的问题业务，符合企业长远发展目标、企业有资源优势、能够增强企业核心竞争力的业务才能采取这种方式。力帆希望把汽车业务培养成企业的下一个明星业务，实现企业的转型发展。

#### (3) 金牛业务

力帆的金牛业务为其摩托车业务。力帆作为摩托车企业的龙头老大，摩托车业务能为力帆带回稳定的大量的利润，但受制于市场环境及国内禁限摩政策的影响，发展汽车对摩托车的替代和挤出效应，在未来的市场增长前景有限。另外通路摩托车市场已经较为成熟，各大摩企经过整合，市场份额基本固定，力帆不再大量投资来扩展市场规模和份额。力帆的摩托车业务作为现金牛，也成为支持其问题业务的资金来源。

#### (4) 瘦狗业务

力帆的瘦狗业务为足球、期货、媒体、房地产、酒类、矿泉水等业务，涉及面很广，但资源、资金、人才等方面相对短缺，经验不足。这些业务既不能产生大量现金，也占有很低的市场份额，没有希望改进其绩效，同时也占用了过多的资源。

由以上分析，力帆集团波士顿矩阵如下图5-1所示，并得到以下问题：

根据波士顿矩阵东北方向大吉法则，发展趋势良好的企业，在矩阵东北角象限会形成多个业务分布，从中才有可能转化出一个明星业务，而力帆的问题业务较为单一，仅有汽车业务；力帆大量的业务分布集中在西南角，瘦狗业务数量大，企业产品结构衰退；力帆的摩托车业务作为现金牛，随着市场环境的变化，有再次转变为明星业务的可能，对该业务的定位有一定错误。各业务板块需要进一步的优化。

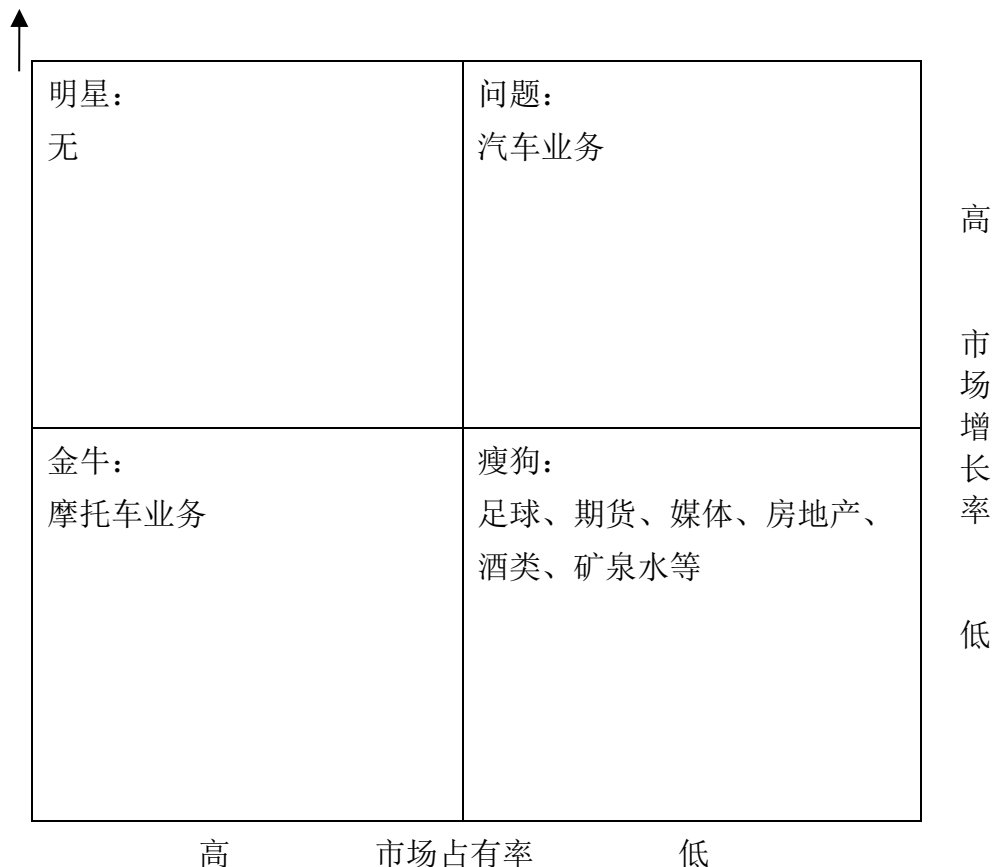


图5-1 力帆集团波士顿矩阵

## 5.2 多元化业务选择主要问题

首先，在进入一个新的行业之前，必须事先进行充分的调研和细致的研究，并审慎的做出决策以避免认知上的失误。认知上的失误必然导致战略决策上的失误，给企业后续的发展带来很大隐患和损失。

### (1) 转型造车动机认知失误

从力帆转型造车动机来看，力帆决策层根据2000年后对摩托车市场的正确研判，做出多元化的战略决策，这是符合当时实际的市场情况的。在当年主要作为交通工具使用的摩托车市场，消费者购买摩托车以实用为主，摩托车并不像欧美发达国家主要以休闲玩乐为主，且摩托车并没有形成完整的细分车型，如越野车、巡航车、跨骑、跑车、旅行车等，摩托车的附加价值低，以通路车为主的单车利润低、技术门槛低、生产厂家众多导致竞争激烈，面向的也是低消费人群。国内对于摩托车作为交通工具，普遍有认为危险的认知偏见，在管理上也倾向于一刀切，为方便管理一禁了之，在政策上限制了摩托车消费，影响到企业的发展。力帆转型造车一方面的动因是想要摆脱摩托车业务发展中的产品单一、利润低、市场持续下滑及各城市摩托车限行政策的限制。

在当时的市场情况下，力帆的多元化发展方向也可以有多种选择，但是力帆最终选择造汽车。这主要得益于力帆决策层对于市场敏锐的观察力，力帆决策层发掘到了汽车市场的存在的机会，从2000年汽车市场销量200万台开始，汽车消费市场保持年均增长速度30%的行业高增长率。国内经济的腾飞，大众出行需求的消费升级，让中国汽车市场有了很大潜力，力帆在2005年进入汽车市场，将能充分把握住市场的机遇，获得跨越式发展。更深层次的力帆转型造车动因是：最大限度利用市场机会，获得最大利润。

而要最大限度利用市场机会，获得最大利润，力帆可以采取寻求合作、合资入股等方式参与到汽车行业中来，从而能显著的降低投资风险。市场机会具有很大的不确定性，盲目投入大量的资金，无疑是风险巨大的，每年的持续投入也无疑给企业带来巨大的风险，如力帆2008年12亿的汽车生产投入，而力帆汽车卖出4万辆带回的1.28亿利润，仅能维持固定资产的折旧费用。力帆如果对转型造车动机有充分的认知，一定会做出相对较好的战略决策方案。

### (2) 造汽车是回归主业认知失误

力帆转型造汽车的另一个认知失误是，造车是回归主业的行為。力帆进军汽车领域的愿望十分迫切，认为摩托是汽车行业的一个分支，发动机、制动和灯光等技术，人力资源等方面可以实现资源协同，摩托车在全国建立的销售网络可以部分为汽车所用。即认为摩托车业务板块和汽车业务板块是相关多元化。

但是实际上外界对力帆进入汽车产业的风险的担忧不是空穴来风，担忧的

原因就是，摩托和汽车相关程度很低，进入不擅长和不熟悉的行业风险很大。在当今专业化的时代，摩托车技术和生产很难与汽车相通用，汽车生产需要建立专用的厂房、总装生产线，发动机、变速箱技术难度很高，需要专用的发动机装配生产线，也需要投入资金建立自己的销售4S渠道。不仅没有形成相关多元化的协同优势，反而从摩托车业务板块抽调资源，对主营业务造成拖累。

### （3）参照本田模式失误

本田起步于摩托车行业，是一家追求技术著称的公司，力帆最早摩托车业务也借鉴了本田相关的企业经验，研究摩托车发动机从而获得成功，这为力帆走本田路线提振了信心。本田企业同力帆集团具有类似的市场环境，1962年本田宗一郎开始涉足汽车，利用在摩托车开发经营中获得的经验和大量资金，全力投入汽车研发。本田向汽车产业延伸时，和力帆目前的处境一样，已是日本最后一个涉足汽车的企业。因此在参照成功案例企业方面，力帆选择了日本本田进行对标，希望可以复制本田的发展模式，获得企业新的质变和跨越式发展。

但是，如今的汽车格局已远不及当年，一味的以本田为学习对象无异于刻舟求剑。国内的摩托车市场，尚没有国际品牌参与竞争，民营企业有其高效性和灵活性，掌握技术可以在竞争中获胜。而在如今的汽车市场，存在着大众、丰田、本田、别克、福特等优秀的国际品牌，这些品牌有上百年历史，品牌价值、企业的技术实力和技术储备也是新进入市场者难以赶超的。此外，汽车不同于摩托车，在发动机、变速箱、地盘、电控系统等方面有着较高的技术门槛，实力较强的国内自主品牌也通过合资、收购获取相关技术才能从国外品牌中艰难突围。力帆仅凭一己之力，已经很难有像本田那样以技术突围的机会。另外，在发达国家市场销量低迷情况下，中国作为新兴和庞大的高增长市场被各大品牌角逐，同时也是各大品牌的兴衰和生死之战，市场上竞争异常激烈。没有优势技术，市场也不会给力帆追赶的时间，而要面对如此强大的竞争对手，本田企业同力帆集团根本不具有类似的市场环境。

### （4）盈利预测分析失误

在行业利润方面和市场容量方面，根据预估，力帆认为汽车行业利润空间是摩托车行业的10倍左右，市场空间也大得多。当企业看到市场带来的丰厚利润时，同时应想到它可能带来的风险。不要因市场利润而主动忽略掉风险，或在认知上倾向于过分乐观的方面，要充分了解客观现实。

此外，摩托车和汽车市场是动态的市场。在充分自由竞争的情况下，各大车企为抢占增长的市场份额，会加速扩大生产和销售，汽车市场饱和后利润率也会迅速下降到一个平均的行业水平。对汽车的利润率分析曲线应结合市场内的自由竞争参与者，并预测未来市场利润，了解自身企业的盈亏点。同时，国内摩托车

市场虽受政策和市场环境限制，但市场也是不断转化的，对于摩托车市场也不能静态的考虑，也应根据发达国家摩托车市场进行预测未来可能的利润率。从近年来国内摩托车市场的发展趋势来看，开始从通路低端车市场开始向高端玩乐摩托车市场、性能车、专业化细分摩托车型发展，价格从以前的几千元一辆，向几万，几十万元一辆发展，摩托车单车利润率远超汽车的利润率。如果能以发展和动态的远光看待市场，就能取得先机在竞争中获胜。

### 5.3 多元化业务成本较高问题

通过使用五力模型和SWOT分析矩阵等战略分析工具，分析发现力帆企业存在汽车业务板块成本较高的问题。作为新进入汽车行业者，在成本上容易处于劣势，造成产品利润率不高的情况，这是主要由两方面原因造成的。

从规模方面来看，汽车产业是典型的规模报酬递增的行业，存在着明显的规模经济效应。力帆汽车获批的15万辆的产能相比大企业50万辆至100万辆的产能，在规模效应方面具有先天的弱势。力帆汽车的销量上的低迷更加重了不利状况，这就意味着在成本上无法与大企业竞争，不能形成有效的规模经济从而降低成本，很难在保证同等质量下做到低于竞品的价格从而胜出。力帆还没有办法上规模以降低成本。实际情况是，力帆的年均汽车销量在5万辆左右，在“马克西-希尔伯斯通”曲线上，成本仍处于较高位置。

从供应链方面，企业自身的在行业的影响力也关系企业的营运成本，在面对优质零部件供应商时，力帆或者选择承受高的零部件价格，导致企业产品本身的利润降低；或者降低零部件的质量要求，这就难以将自身的核心产品转移到具备市场竞争力的产品上来，进一步削弱了力帆汽车的产品竞争实力，这将进一步影响产品的销量，造成企业利润的降低。

### 5.4 产品市场占有率偏低问题

力帆的汽车产品存在市场占有率偏低的情况。如力帆520/620系列，其主要竞争对手之一比亚迪F3在销量上有连续月销过万辆的数据，而力帆520/620系列在销量榜表现，月销仅千辆左右。对于10万元左右级别SUV，力帆X80同样表现不够亮眼，面对长城哈弗系列、长安CS系列长期销量榜前三，X80销量长期靠后，根据2017年汽车销量数据显示，力帆X80于2017年上市后年销量仅为1370辆，而竞品哈弗H6年销量在50万辆、长安CS75年销量在24万辆左右。

从力帆汽车的产品布局来看，力帆汽车发布小型320两厢、小型520、紧凑620、中型720、SUV车型X50、X80、MPV车型轩朗系列，基本上全部细分车型都有相应产品发布。看似形成了完整的产品布局，但是却没有一款有亮点的产品，企业不仅需要维持多个车型的生产，增加了相应的生产成本，而且在销量不济的情况下，

也难免有精力和资金对产品进行升级换代。

车型不断的升级换代，进行质量或外观的提升，是汽车行业的一个典型的特点，如果不能维持升级换代，也意味着该车型的淘汰。在国际品牌中，大众也是靠高尔夫车型、丰田靠卡罗拉车型、本田靠思域车型等明星产品打下基础，提升其市场占有率水平，进而再开发其他车型的。力帆首发的车型缺乏核心的拳头产品，没有得到市场的认可并打开销量。作为进入汽车行业竞争的新车企，刚推出的第一款、第二款车型至关重要，国内自主品牌比亚迪F3即是一个典型的案例，比亚迪F3通过前期的三菱发动机和过硬的质量打下口碑，成为比亚迪拳头产品，后续凭借自主研发的发动机，降低成本和低廉售价，同时不断升级换代，成为畅销十年的明星产品，这也为比亚迪后续的发展提供了现金流和市场份额。作为拳头产品打出名气才有可能让消费者认可品牌，让产品在市场上占据一定的份额。

## 5.5 核心技术缺失或被稀释问题

在企业原本具备的核心技术实力方面，力帆作为摩托车行业的龙头，拥有发动机等关键零部件的核心研发能力。但由于汽车行业整车制造工艺复杂、关键零部件研发成本大、技术壁垒高等不同于摩托车制造的原因，并不能在汽车行业这个新的领域得以应用，不能形成多元化经营1+1>2的协同效应。

在培养新的产品核心技术方面，由于力帆集团在新业务板块的核心技术还远未形成，为了快速在市场推出自己的产品，采用购买技术的方式。力帆汽车许多技术通过购买获得，如发动机、电喷技术，自己研发占比较小。力帆前期的产品如320系列，由于较讨巧的外观和较高的性价比，在市场有较好的销量。但是后续力帆在产品的核心技术并没有取得较大进步和突破，没有形成自身产品的技术优势。而后续其它自主汽车企业通过各种方式纷纷提升了自身技术水平，导致力帆汽车与竞品之间迅速拉开差距，不断丢失销量和市场份额。

在进入新的市场，并与国内外强大的对手开展市场竞争时，民营企业核心技术水平不强是很多企业面临的问题。但是企业的产品核心技术的形成，是其专注于某一产业经长期积累与学习形成的。如何在新业务板块，迅速增强核心技术实力是多元化战略需要考虑的问题之一。

## 5.6 主营业务定位模糊问题

对市场的任何企业而言，其人力财力和物力等各种资源都是有限的。力帆汽车业务耗费资源巨大，势必会分散和占用企业的大量资源。资源配置能力，是企业开展多元化经营战略必备的技能。在多元化战略中失败的企业，往往是资源配置能力较低，造成主营业务资源不足产生弱化，主营业务的弱化会直接导致企业核心业务竞争优势的丧失，进而又影响到企业在新业务板块的发展。力帆在多元

化战略的开展中，出现了汽车板块投入过大，效率不高的情况，如产品布局过大，单品实力不强的情况，而摩托车板块出现了投入过低，业务发展停滞不前的情况。对力帆来说，可能是资源配置方面出了问题。

力帆对主营业务的定位，采取了维持现状的态度，这是一种对摩托车市场的误判。后续随着国内玩乐摩托车市场的发展，很多原本不如力帆的摩托车企业纷纷发力，如钱江、春风等摩托企业，不断迅速推出大排量、高利润摩托车占领市场，占据高端品牌地位。力帆由于定位的问题，产品力逐渐不足，国内龙头地位也开始衰弱。等力帆回过头来，力帆系列摩托车型已经很难在市场与其它品牌竞争，随着其它企业纷纷采用合资形式或正向、逆向研发等推出高功率、多缸体车型，不断提升自身技术实力，力帆在大排量产品的技术研发储备和能力上与竞争对手相比也显得实力不支。对于力帆主营业务的定位，更加造成了资源的不合理分配，导致多元化战略对主营业务产生了较负面的影响。

## 5.7 多元化战略改进方案

通过上述对力帆企业多元化战略实施过程中的失误进行深入的分析总结，可以对力帆多元化战略失误的根本原因有较为清晰的理解，从而可以对失误点提出相应的多元化战略改进，以弥补开展多元化战略中的不足。对于希望继续实施多元化战略、类似力帆集团的相关企业，本文提供“力帆多元化战略改进方案”供其参考。本文认为有以下多元化战略改进建议。

### (1) 建立科学的多元化业务评估方法

对多元化业务开展科学的评估，形成正确的认知，是多元化战略决策正确的前提。目前，企业战略管理理论及多元化理论虽然提供了多种战略分析方法，但是由于行业的发展和行业种类的繁杂，在很多企业中并未形成系统的科学的多元化业务评估方法。一旦出现认知上的失误必然导致战略决策上的失误，给企业后续的发展带来很大隐患和损失，因此企业应针对自身情况制定相应的多元化业务评估方法。针对力帆在开展多元化业务时产生的四点认知失误：转型造车动机认知失误、造汽车是回归主业认知失误、参照本田模式失误、利润分析失误，个人的多元化战略改进建议为：

在开展多元化业务选择阶段，首先需要结合自身企业实际，依据企业多元化动因理论，对企业开展多元化的动因进行分析。清晰了解拟开展的多元化业务是否能利用到公司现有的资源实现协同作用，是否能增强公司的综合市场竞争力，多元化业务能否有持续的盈利能力。初步判断该多元化业务是否符合公司长期发展战略规划，值得大量的资金投入，还是根据市场状况的投机行为，获取利润后需及时退出。其次，企业在开展多元化时，要明确拟进入的多元化业务与主营业务的关系，依据多元化分类相关理论，明确符合的多元化战略的分类情况，对于



相关多元化，要深入调研相关多元化程度，不凭已有认知判断，如认为汽车和摩托车、电视和电脑相关程度高等，了解多元化业务的技术难度，企业现有的技术水平是否能为多元化业务所共享和使用。再次，企业在开展对标时，尽量选择在同一行业、在同一时期、具有相似业务板块的企业进行对标。对于国际知名企业，开展相关研究并有条件的吸收和利用，因为市场是不断变化的，不考虑当时的市场背景和环境，复制其它企业的多元化战略是很难获得成功的。最后，需要企业能动态的看待市场的变化，长远的看待市场的变化，不要局限于一时的市场高增长率。衰退的市场在衰退过后，也会重新复苏，而高速增长的市场注定的不可持续的，最终会经历增长到衰退的过程。这要求企业要坚守自己的主营业务，保持龙头地位，不断加强技术储备，等待市场复苏的机会。

### （2）提升多元化业务成本管理水平

根据力帆五力模型分析和主要业务板块的SWOT分析，针对多元化战略实施过程中存在的成本较高问题，提出以下两方面改进建议：

根据力帆决策层的预估，力帆汽车生产线年产辆达到5万辆，能达到企业的盈亏平衡点，企业可以盈利。力帆在规模效应方面，应通过各种方式来维持并扩大产量规模。首先，积极寻求地方政府的支持和帮助，争取地方政府企业B端市场的大宗采购，如网约车、出租车市场，争取税收优惠政策及地方融资机构的优惠金融政策；其次，努力开拓C端市场，减少产品销量后续对B端市场的依赖性，采取优惠促销、发挥出口渠道优势，开发市场热销车型等方式扩大产量规模；最后，并通过优化管理，规避大企业过高的管理成本，保证成本上与大企业相差不多或持平的有利状况。

在供应链管理上，在购买相关零部件和技术的前提下，加强消化吸收和逆向研发，要加大相关汽车零部件的自主研发。销售实现利润后，由购买技术和模仿逐渐增加研发投入，转向自主研发设计，形成自身产品特征并减少对部品供应商的依赖，降低零部件成本。后续对于核心部件供应商，通过入股或者战略合作的方式，进入其重要客户名单，在零部件上不断降低成本，提升自身产品的利润率。

### （3）提升产品市场占有率

力帆汽车既迎来了良好的市场发展机遇，也面临着激烈的行业竞争带来的新挑战，力帆汽车应结合自身企业现状，转变思路，不断提高产品竞争力和市场占有率。针对力帆汽车市场占有率偏低的问题，应考虑以下对策。

首先，不以品牌促营销，而以质量打造品牌。力帆作为摩托车品牌，针对的消费人群不同，摩托车消费人群转化为汽车消费人群较难，在汽车行业品牌价值不高，沿用力帆品牌不能起到相应的品牌作用。通过创立新的品牌，并通过质量

打造新品牌，建立产品质量口碑，有助于摆脱消费者对于力帆品牌的固有印象。避开品牌力弱的缺点，在下沉市场和广泛的四五线城市发力，针对品牌要求不高，但对价格敏感的消费人群，通过过硬的汽车质量建立消费者口碑，抓住市场高速增长的机会，抢占合资品牌未占领的细分市场份额。五菱汽车通过创立宝骏新品牌，凭借低价和良好的质量迅猛发展，就是典型的成功案例。

其次，集中资源打造明星和拳头产品。企业的资源是有限的，同时上马多个车型意味着多条甚至不同的生产线，资金和运营和营销成本。新进入汽车行业的企业，应避免出现每款车型都做，每款都平庸的不利局面。力帆汽车应根据自身的情况，打造若干款细分精品车型，避免出现车型多而不强的情况；在汽车设计方面倡导自主创新，塑造具有自身企业特点的标志性产品，形成自身产品的辨识度；通过产品的不断更新换代，不断提升产品技术水平并压缩成本；扩大市场占有率和行业影响。

最后，利用好自身的渠道优势，加大促销力度，完善售后服务。产品销售和售后是汽车产品不可或缺的一部分。产品质量、消费体验和售后服务，这是很多消费者购车重要的考察指标。因较差的消费体验和售后服务，放弃产品的例子有很多。新进入行业的品牌在产品技术不够强的情况下，通过良好的销售模式和完善的售后服务可以弥补产品力的不足。尤其是在四五线城市甚至乡镇等大品牌4S店无法触及的地方，提供完善的售后服务，使消费者能够更放心的选购该品牌的产品。进一步发挥销售优势，提质降价凸显其性价比，大幅提升销量及市场占有率。在渠道方面，发挥力帆摩托车渠道的的建立经验，扩充渠道，抢占市场；发挥力帆相对于其它自主车企的出口渠道优势，不断扩大自身产品的销量和销售收入，保持持续的盈利能力和现金流。

#### （4）增强相关多元化的核心技术实力

对于新进入汽车市场的企业来说，短期不可能具备核心技术，但并不意味着企业不能进入新的行业谋求发展。实际上，国内自主品牌比亚迪从电池行业进入汽车行业，吉利从摩托车行业进入汽车行业，同样获得了汽车行业的成功。企业在多元化的领域上，不一定必须确保原有的企业核心技术实力在新的领域得到运用，或是针对汽车市场从基础技术上重新研发，去追赶其它企业的技术水平，不仅研发投入大、效率低下，而且容易错失市场机会。

新进入汽车市场的企业技术实力较弱，应考虑两种对策。首先，通过合资、收购有相关技术的车企，快速获得造车的核心技术，这是能快速追赶汽车头部企业的关键。国内的几个自主车企，在快速发展阶段，都有和其他品牌合资造车的经历。其中最典型的如吉利收购沃尔沃，迅速获得品牌背书和相关核心技术，在收购沃尔沃之后，吉利汽车在外观设计、质量品控、发动机底盘技术方面提升很

快，产品力迅速上升。凭借技术吸收和相对低廉的售价，建立了自身企业的核心技术实力，为后续投入研发，冲击高端车型打下了基础。

其次，精细研究细分市场，抓住大企业还未或不愿触及的市场容量较小或者利润率较低的细分市场，避开与大企业之间直接的技术竞争，并加强研发，努力做到细分市场的技术方案最优，市场占有率第一。积蓄技术实力水平后再冲击更高端的市场。

#### （5）强化主营业务，强势板块带动新业务板块

依托资源优势和主营业务，是新业务板块良好发展的前提保证。力帆作为以摩托车为主营业务的企业，如果不保持主营业务的优势地位，缺乏主营业务支撑，新开展业务就会失去拓展市场的资源支持和动力。根据上文在波士顿矩阵的分析，力帆在多元化战略开展中一个较重大失误就是，放弃保持摩托车业务的优势地位，选择维持原状，全力发展汽车业务。诚然大力发展汽车业务会消耗企业很多资源，造成两头不能兼顾的状况，但不能陷入主营板块补贴新业务板块的误区，而要认识到应优惠资源配置，尽量减少多元化发展战略对主营业务造成的不利影响，并以强势板块带动新业务板块，齐头并进的发展。典型的案例如本田在开展汽车业务时，摩托车业务同样保持着技术领先、世界第一的地位，并没有因为汽车业务的开展，就放弃了主营业务的领先地位，是我国企业开展多元化值得学习的地方。

## 第六章 力帆集团多元化战略调整建议

通过上文的分析可以得知，力帆的非相关多元化战略，给力帆造成了主营业务弱化，核心竞争力被稀释，不能发挥出企业自身优势的不利现状。对于力帆的后续发展战略，本文建议力帆在战略层面做出调整，逐步终止多元化战略，并提供“终止多元化战略，彻底转型专业化战略”这一具体方案作为参考。

根据采用波士顿矩阵对力帆多元化业务板块开展的分析，对力帆各业务板块开展进一步的完善和优化，给出基于力帆多元化战略现状的出路与选择方案。对于彻底转型专业化战略，本文有如下的建议：

### （1）放弃足球、期货、酒饮等非主营业务

终止多元化战略首先需要放弃力帆足球、期货、媒体、房地产、酒类、矿泉水等业务。这些瘦狗业务过多，且专业方向不同，占用了企业过多的资源和精力，在未来也无法发展成为公司的龙头业务。通过清理和撤销这些瘦狗业务，减轻负担，以便将有限的资源投入到效益较高的业务板块。

### （2）逐步退出汽车业务

对于汽车业务，需要采取逐步退出的策略。在力帆进入汽车行业后，不惜投入巨资并放弃短期收益，希望将汽车业务这一问题业务，发展成为公司的明星业务。根据波士顿矩阵的原理，销售增长率和市场占有率分别对应市场引力和企业实力，企业做好一项业务这两个基本要素缺一不可。力帆看中的是汽车市场的高市场增长率和相对摩托车的高利润率，但是对自身的产品的市场占有率没有足够的评估。产品在汽车市场上不能够占据一定的市场占有率，市场增长率再高也没有用。从力帆在汽车行业的实践来看，力帆汽车经过多年的发展，研发及技术实力并没有很大程度的提升，产品销量和市场占有率很低，产品销量过低也表明此时应从市场中退出。

此外，在投资决策上，宜把握市场机会，获取最大利润，并在市场衰退时退出。对于投资风险较小，符合企业自身实力和长远发展利益业务，才能作为投资型业务持续投资。汽车市场从蓝海到红海，经历30%高速增长期后，市场渐渐饱和，市场从增量转为存量发展，2018年出现首次增长率下跌，汽车产能过剩，竞争白热化，种种迹象表明，汽车市场已进入衰退期。此时将汽车业务从中退出，有利于保存企业实力，优化配置资源到更具优势的业务板块。

### （3）回归摩托车主营业务

通过回归摩托车主营业务，彻底转型专业化战略。国内的摩托车市场环境已发生了变化，国内的摩托车从以前的通路车市场开始向玩乐车市场转变，这给力帆的摩托车业务带来新的发展机遇。消费者更倾向于购买排量大、动力强，具有智能化、电动化发展特征，能满足城市道路、越野、旅行等各种功能的休闲娱乐

车型，单车利润率之高已经无法用以前通路车的利润计算方式计算了。且伴随着西安等城市对摩托车的解禁政策、汽车的拥堵停车难、疫情对私人交通的需求，摩托车又迎来了发展的春天。这为力帆回归摩托车主营业务提供了一定的市场基础。

力帆集团在开展多元化战略进军汽车行业后，力帆摩托车业务采用了维持现状的策略，目标是保持住现有的市场份额。力帆作为曾经摩企的龙头，具有摩托发动机及整车生产研发技术实力，在摩托车市场上相较其他摩托车企业有一定的技术和品牌优势。在采取维持现状的策略后，可以明显看到力帆在摩托车产品的推出和研发上放慢了脚步。而与此相反，其它摩托车企业纷纷崛起发力，有了反超之势，如重庆隆鑫通过宝马代工和逆向研发，推出了无极系列车型；重庆宗申和意大利阿普利亚合资，发布赛科龙系列车型；浙江春风推出的面向年轻人的玩乐街车，并开始发布高性能电动摩托车概念车型，向智能电动化方向布局。国内车企加速发展，目前已经开发出500CC中型排量摩托车甚至公升级排量多缸发动机车型，在玩乐车市场上已占取了先手和市场份额。同时本田等合资甚至进口品牌也加速了中等排量在国内玩乐车市场的布局，如本田300CC、400CC排量摩托车、350CC排量踏板车，品牌力和产品竞争力十分强劲。而力帆的主力摩托车车型仍为150CC、200CC排量，在智能化和电动化方向尚没有相关研发动向，力帆摩托车产品已经跟迅速崛起的其它摩托车企业有了较明显的差距，多元化战略对力帆的主营业务造成了较大的损害。

力帆将业务重心重新回归摩托车板块，并通过在汽车板块利用现有资源回笼资金，有利于集中优势资源发展主营业务。目前，玩乐车市场属于市场培育期，市场容量还不够大，虽然力帆在玩乐车市场已经落后于其它摩托车企业，但尚有追赶的时间、空间和后发的实力。

#### （4）摩托车业务发展建议

力帆回归主营摩托车业务后，针对后续的战略发展，本文提出以下具体建议：首先，力帆应在巩固现有小排量通路车市场优势的同时，深耕150CC—250CC排量的玩乐车型，这一阶段的排量是销量最大的走量车型，是目前市场普通消费者，尤其是玩乐车入门阶段的摩托车爱好者的必买排量。其次，对于250CC-500CC的中排量进阶车型，应抓住市场机遇，做好玩乐车市场调研，加速产品研发，增强玩乐车型及关键零部件的技术储备，提前在国内玩乐摩托车市场布局几款车型，如街车系列、旅行车系列、探险车系列，以展现企业自身的技术实力，并获取较高的产品利润率。再次，发挥自身产品特点和优势，抢占细分市场空白，如力帆V缸巡航车系列、ADV踏板系列，以产品的独特性吸引细分市场消费者。最后，明确智能化和电动化的研发方向，如同国内汽车的电动车发展趋势，国内消费者对

于电动车的需求更为巨大，电动车有其不可比拟的优势，但目前国内很多电动摩托车存在粗制滥造、安全性能较差的情况。力帆应聚焦发展低速电动车业务、重点研发高端大功率电动化玩乐产品、转型车联网、科技、智能化摩托车，实现产品的转型升级，让更多的消费者甚至科技爱好者关注、喜爱和购买智能化、电动化摩托车。通过上述战略建议使力帆回归摩托车主营业务，并重新占据行业龙头位置。

## 第七章 结论

本文以力帆集团为研究对象，结合企业多元化战略相关理论，对力帆集团的多元化发展历程进行了阐述。在研究过程中，使用了战略分析工具和科学的方法，对力帆集团开展了波士顿矩阵分析、外部环境分析、内部资源与能力分析、SWOT分析、波特五力模型分析等。通过上述分析和总结，具体得到以下结论：

(1) 通过研究发现，力帆集团实施的是非相关多元化战略，其业务单元包括摩托车业务、汽车业务、足球、期货、媒体、房地产、酒类、矿泉水等。通过对其进行波士顿矩阵分析发现力帆集团业务板块众多，但没有明星业务，汽车业务是问题业务，足球、期货、媒体、房地产、酒类、矿泉水是瘦狗业务，摩托车业务是金牛业务。

(2) 对力帆面临的产业政策环境、市场环境、国际环境等外部环境开展了详细的分析，并通过五力模型分析得出：力帆汽车相对行业内竞争对手处于劣势地位、尚无替代品的威胁、过高的行业壁垒导致潜在竞争者对力帆不构成威胁、优质汽车零部件供应商对于力帆有较强的议价能力、购买者的议价能力较强的行业竞争力现状。

(3) 使用SWOT模型对力帆的外部环境、内部环境开展分析，明确主要机会与威胁、优势与劣势。汽车板块：主要机会是汽车市场处于高速增长期，威胁是行业竞争加剧，优势是较完善的国内外营销渠道，劣势是缺乏汽车核心技术；摩托车板块：主要机会是摩托车市场正在复苏，威胁是通路车市场萎缩，优势是具有核心零部件研发能力，劣势是缺乏中高端技术产品。

(4) 对于力帆多元化战略主要原因和问题进行分析，并提出相应的战略改进方案。提出建立科学的多元化业务评估方法、提升多元化业务成本管理水平、提升产品市场占有率、增强相关多元化的核心竞争力、强化摩托车主营业务，强势板块带动新业务板块的改进建议。为类似相关企业提供借鉴和参考。

(5) 给出基于力帆多元化战略现状的出路选择：终止多元化战略，彻底转型专业化战略。提出放弃足球、期货、媒体、房地产、酒类、矿泉水业务、逐步退出汽车业务、回归摩托车主营业务，转型专业化战略的建议。

多元化战略没有对错之分，取决于企业具体是如何开展多元化，没有一成不变的模式，有成功的企业也有失败的案例。个人的认识是，在各行业中既有一定的规律可以摸索，也需要根据市场环境和企业自身状况进行调整，找到最适合的发展路线。本文通过对力帆多元化战略的研究，希望能为其他面临相似环境的企业提供参考和借鉴。

## 参考文献

- [1]郭朝阳. 多元化公司的战略与控制[M]. 北京: 经济管理出版社, 2008.
- [2]刘友金. 企业可持续多元化经营战略[M]. 北京: 中国经济出版社, 2008.
- [3]H.Igor Ansoff.Strategies For Diversification[J].Harvard Business Review,1957.
- [4]Penrose.Edith. Firm Growing Theory[J].Oxford Press,1995.
- [5]Alfred D.Chandler. Strategy and Structure, Chapters in the history of the American industrial enterprise[M].Yunnan Press, 2002.
- [6]Gort.M. Diversification And Integration In American Industry[J].Princeton Press,1962.
- [7]Tom.Peters. In Search Of Excellence[J].fortune, 1982.
- [8]Rumelt. Strategy Structure Economic Performance[J]. Harvard Press,1974.
- [9]Michael E.Porter. Competitive Advantage[M].Huaxia Press, 1997.
- [10]G.Hamel. The Core Competence Of The Corporation[J].Harvard Business Review, 1990.
- [11]Costas Markides. Diversification Refocusing and Economic Performance[J].MIT Press,1995.
- [12]肖海林. 企业战略管理理论、要径和工具[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2008.
- [13]Johnson G , Scholes K ,Whittington R . Exploring Corporate Strategy: Text Only[J]. Pearson Schweiz Ag, 1999.
- [14]Porter M E . Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors[J]. Social Science Electronic Publishing, 1980.
- [15]Andrews, K.R. The Concept of Corporate Strategy[J]. Irwin, Homewood.1971.
- [16]杨艳坤. 企业战略管理的五力竞争模型分析——以四川省海底捞餐饮公司为例[J]. 全国流通经济, 2017.
- [17]胡秀花, 田旭. 基于五力模型的中国汽车行业研究[J]. 合作经济与科技, 2013.
- [18]陈聪. 基于“五力模型”的A公司战略管理分析[J]. 中国管理信息化, 2020
- [19]魏欣新, 李文婷, 娄郝帅. 基于SWOT模型的北京市新能源汽车市场推广策略研究[J]. 中国战略新兴产业, 2018.
- [20]邢宏利. 基于SWOT分析的电网企业战略管理研究[J]. 价值工程, 2019
- [21]蒙伟民. 建设美丽中国背景下的新能源汽车发展PEST分析[J]. 可持续发展, 2019
- [22]陈会. 基于PEST分析法的新能源汽车环境分析——以比亚迪为例[J]. 汽车



- 工业研究, 2019
- [23] 王小刚. 渤海重工相关多元化发展战略研究[D]. 东北大学, 2014
- [24] 李婷. RJ 企业多元化发展战略完善研究[D]. 昆明理工大学, 2018
- [25] 陈鑫. 企业核心竞争力与多元化经营战略[J]. 基建优化, 2019
- [26] 王雁. 大船集团多元化战略优化研究[D]. 大连理工大学, 2017
- [27] 杨宇欣. 东风风神汽车营销战略环境的 SWOT 分析[J]. 湖北汽车工业学院学报, 2011
- [28] 王丹平. 东莞市汽车零部件产业发展 SWOT 分析及建议[J]. 汽车零部件, 2016
- [29] 孙维. 基于五力模型的汽车产业竞争结构分析[J]. 汽车工业研究, 2012
- [30] 黄佩红. 基于波特五力模型的广州汽车产业竞争力分析[J]. 汽车工业研究, 2015