

中国管理案例共享中心



“更高端” 战略： 雅迪电动车的逆袭

作者：程兆谦
日期：2020.12

目录

01 案例引入

02 问题分析

03 战略思考

案例引入

01

案例引入

从摩托车转型的雅迪

发家于摩托生产的无锡董氏车业有限公司，受到国家政策“禁摩令”的影响，开始转行做电动两轮车，并注册“雅迪”

1

2

3

4

5

“价格战”的烦恼

2003-2013年为行业高速发展期。2014年后行业整体规模停滞，必然引发激烈的价格竞争。雅迪一直疲于应付、资源消耗大，结果不理想。

“更高端”战略

基于企业发展困惑，雅迪与上海君智咨询公司合作。经过一番调研后，君智建议雅迪放弃三轮车及特种车业务，聚焦电动两轮车的中高端车型，要做“更高端”的电动车，提前布局高端智能产品、拓展全新消费人群。

竞争对手阻击

不同于雅迪“高端”战略，行业排名第一的竞争对手AM公司选择沿用原有优势，屡屡以“低价格”为武器冲击雅迪。最终雅迪以高中低端一起发力，2017年雅迪宣布行业内首次突破400万辆，终于在数量上超过了老对手，成为了向往已久的行业第一

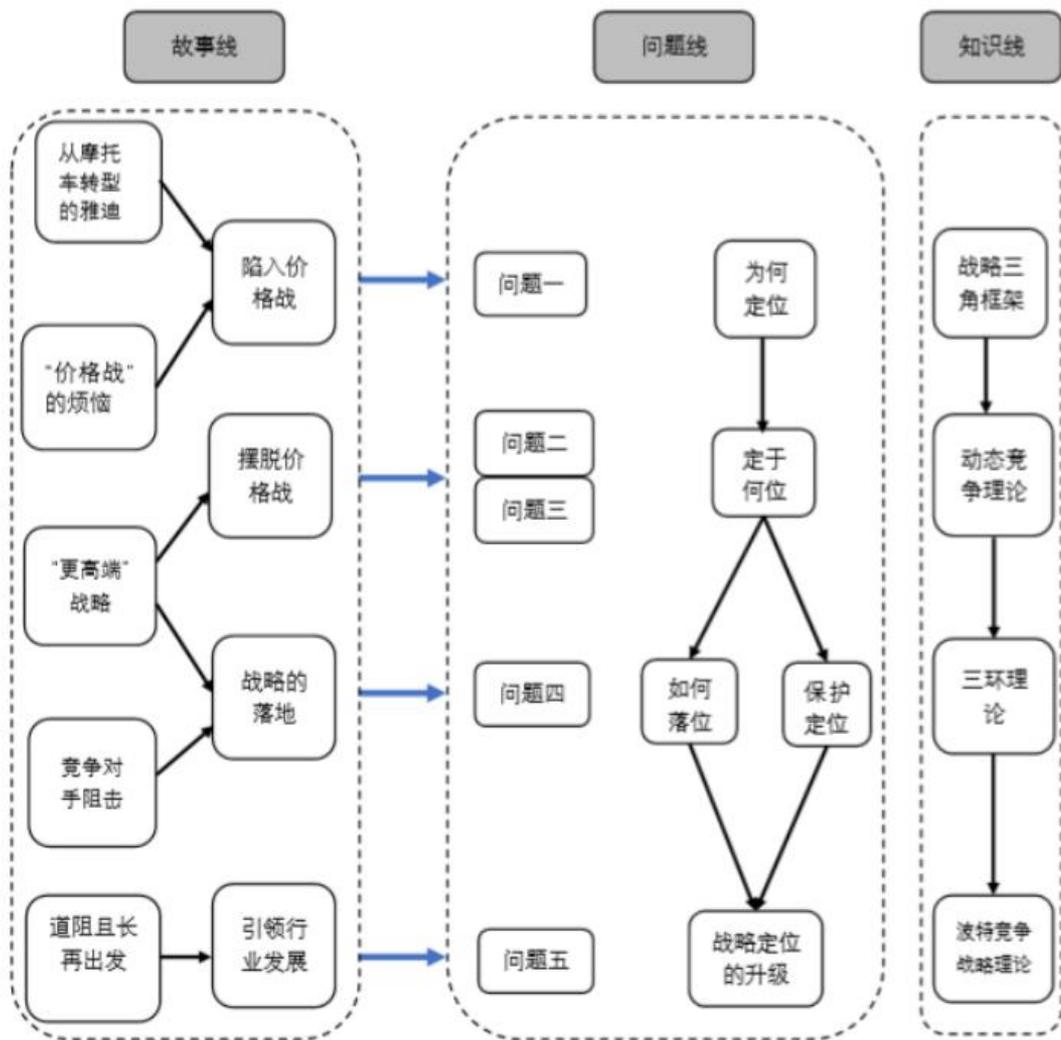
道阻且长，再出发

一方面，要做“更高端的电动车”，怎么走了回头路，又去做低端车。另外，从利润来看，利润的增长并不显著，2016年是4.3亿，2017年反倒下降为4.05亿，到2018年反弹到4.32亿，可是两者对应的销售收入差距有50%之多。未来AM公司会怎么走？会不会也往高端走？

问题分析

02

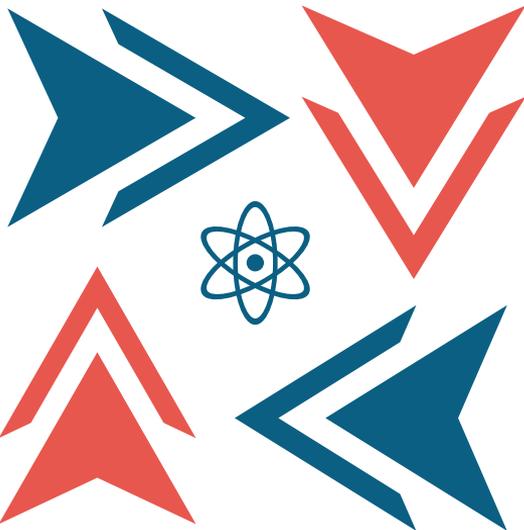
案例分析整体思路



问题引入

1、中国的很多行业常常发生价格战，为什么？是否如董经贵所说的，是行业老大喜欢打价格战？试以电动车为例分析。

4、面向未来，雅迪应如何更好地应用“更高端”战略？



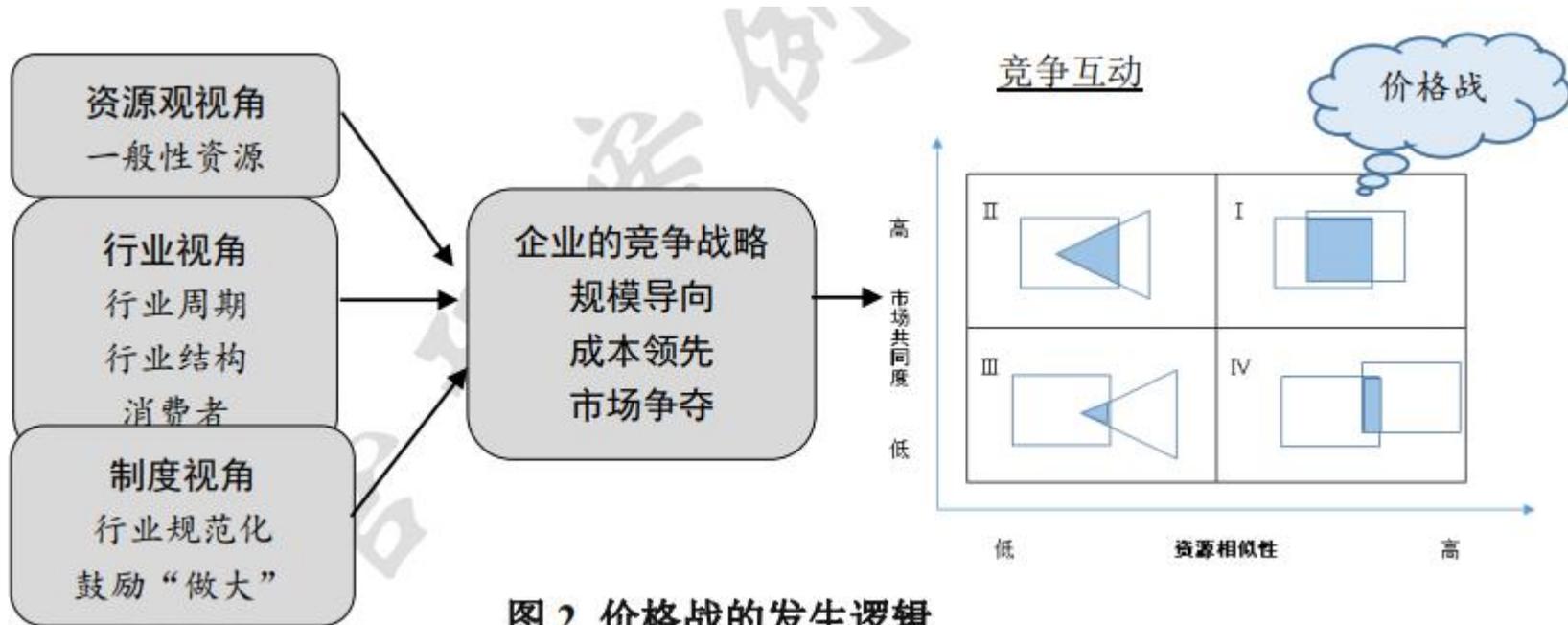
2、雅迪为什么提出“更高端”战略？它的目的和逻辑是什么？

3、一个新战略要落地需要做什么？克服哪些困难和挑战？雅迪如何做的？

战略思考

03

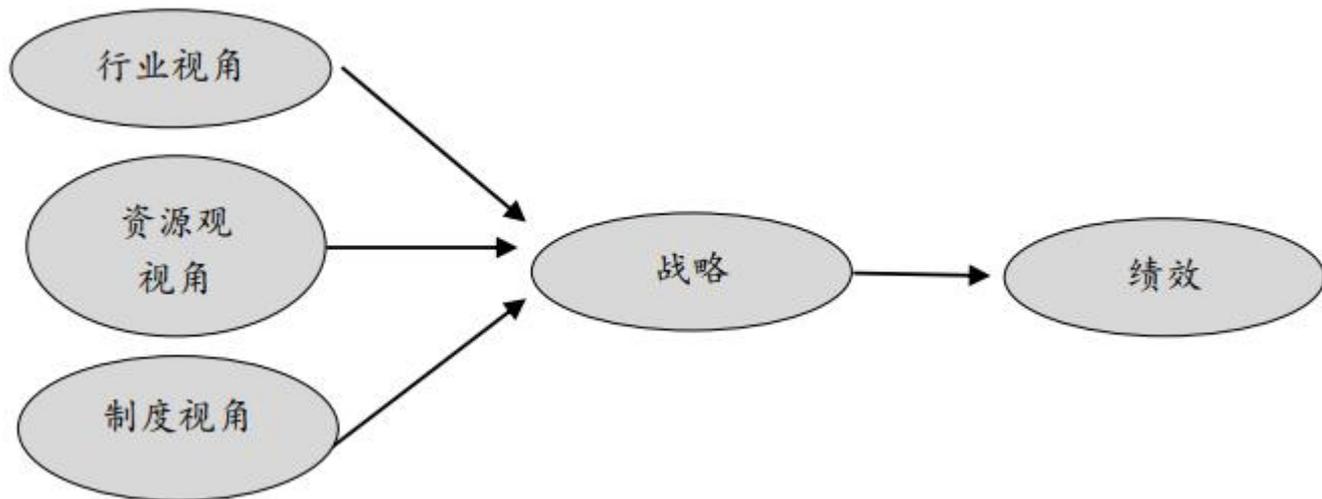
问题一：中国的很多行业常常发生价格战，为什么？是否如董经贵所说的，是行业老大喜欢打价格战？试以电动车为例分析。





问题一：中国的很多行业常常发生价格战，为什么？是否如董经贵所说的，是行业老大喜欢打价格战？试以电动车为例分析。

战略基础1：战略三角框架





问题一：、中国的很多行业常常发生价格战，为什么？是否如董经贵所说的，是行业老大喜欢打价格战？试以电动车为例分析。

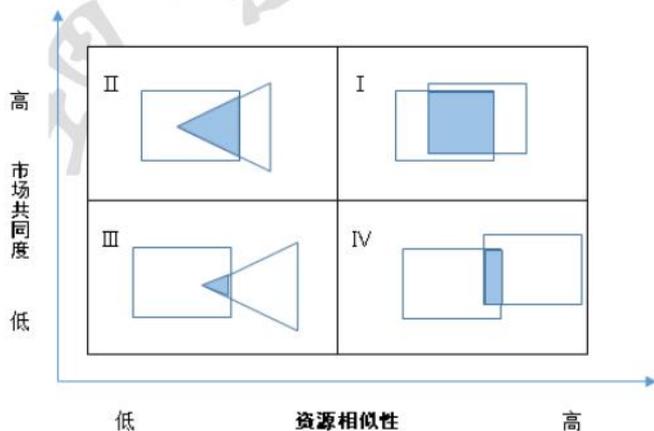
战略基础1：战略三角框架

- **行业层面：**①行业增长速度放缓。行业从快速成长到成熟期，供过于求较为严重，企业发展空间从整个行业的成长转向既有市场份额的争夺②行业结构从零散走向集中，在缺乏真正主导企业的情况下，会诱使一些企业尝试通过价格战成为行业领导企业，价格战也就很容易发生③消费者偏好“低价格”
- **制度层面：**①行业规范。政府对于行业的管制、规范，“限摩限电”，“新国标”正式实施，势必对行业产生影响将驱逐很多不规范企业“离场”，从而留下部分市场份额，有待更大的企业争夺。②鼓励“做大”。政府喜欢大企业。
- **资源观视角：**企业是资源的组合，资源的水平与特性决定了企业采用何种战略。资源差别比较小，意味着资源同质高，可采取的战略的同质性也就比较高。就中国企业来说，普遍匮乏研发、设计等战略性资源（Strategic Resources），更多是生产制造、财务等一般性资源



问题一：中国的很多行业常常发生价格战，为什么？是否如董经贵所说的，是行业老大喜欢打价格战？试以电动车为例分析。

战略基础2：陈明哲的动态竞争理论



阴影部分代表两企业间的市场共通程度



A 企业资源禀赋



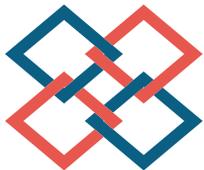
B 企业资源禀赋



问题一：、中国的很多行业常常发生价格战，为什么？是否如董经贵所说的，是行业老大喜欢打价格战？试以电动车为例分析。

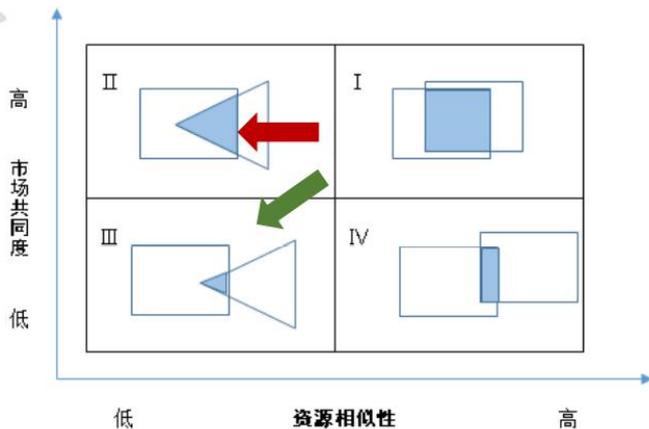
战略基础2：陈明哲的动态竞争理论

在资源相似性一定的情况下，市场共同性预示了两家厂商的竞争程度。由于牵涉利益十分巨大，相较于那些具有低市场共同性的厂商来说，行动厂商对具有高市场共同性的厂商发动攻击行动的可能性会比较低，即 B 与 A 的市场共同性愈大，A 对 B 采取竞争性行动的可能性愈低。然而当厂商与攻击者有比较高的市场共同性时，则其采取竞争性响应的程度比较高，即 B 对 A 的竞争性行动采取相应的可能性高。



问题二：雅迪为什么提出“更高端”的战略定位？ 目的和逻辑是什么？

- 雅迪提出更高端战略，目的是通过差异化来摆脱价格战，掌握战略主动权。它包含两个部分，一是减少资源相似性，开发战略性资源，如核心技术和品牌声誉，提高资源的不对称性，二是在市场上也要错开，加大力度开拓高端市场及国际市场，建立高端品牌形象。从竞争者分析矩阵上来看，这意味着雅迪想要把竞争的“战场”从象限 I 转移出来，至于到象限 II 还是象限 III，雅迪其实是模糊的，这也在执行过程中带来了问题





问题二：雅迪为什么提出“更高端”的战略定位？ 目的和逻辑是什么？

- 雅迪提出“更高端”战略，综合多个方面的考虑，涉及到外部环境、企业的优势以及企业家内心的追求等。我们用战略管理中战略制定的三环理论来分析。具体来说，它包括三个方面：环境提供的“可能性”，组织能力与优势的“可行性”，以及组织愿景、使命的“意愿性”

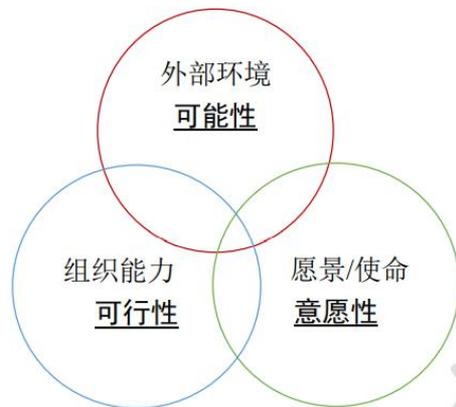


图 8 雅迪“更高端”战略的三个重要评价标准

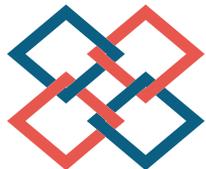


问题三：一个新战略要落地需要做什么，克服哪些困难和挑战？雅迪如何做的？

➤ 首先，要让人们认可和接受新的战略

新的战略代表着对于行业和企业自身的新的看法，如何能够让公司上上下下都能够接受？当然首先是公司的“一把手”认可，他必须是新战略的“首席推销员”。但要让更多的人接受、认可并不容易，在逻辑之外，最好能够通过实效来证明，这就涉及到后面的“战略分解与落地”。

2017年，在提出“更高端”战略定位两年后，雅迪很快就明确了愿景、使命、核心价值观，以匹配“更高端”战略。使命是“提供让消费者有幸福感的产品”，愿景是“成为世界级企业，引领行业发展”，核心价值观是“以消费者为中心，以价值贡献为本，持续艰苦创业”。



问题三：一个新战略要落地需要做什么，克服哪些困难和挑战？雅迪如何做的？

➤ 其次，战略的分解与落地。

企业作为一个系统，只有各个组成部分都能对接“更高端”战略，并提供实质性贡献时，“更高端”战略才能作为各个部门协同的系统输出，产生预期的价值。正如波特对于战略的描述：它意味着一组精心选择的的活动，从而创造和传递一组特定的价值。



图9 “更高端”战略的配称活动



问题三：一个新战略要落地需要做什么，克服哪些困难和挑战？雅迪如何做的？

➤ 外部挑战

自雅迪推出“更高端”战略后，AM公司的反制措施就是继续打价格战，在中低端产品上争抢份额。效果上，实际上它“助推”了雅迪战略目标的实现，如图中箭头①所示，即从象限I从转移到象限III转移，拉开了与雅迪在市场与资源上的差距。由此造成的结果就是：在低端市场上抢走了更多的客户，所以让雅迪在总销量上承受了巨大的压力，但是进一步强化雅迪的高端形象，使得雅迪在高端市场中获得了更大的市场份额，成长速度更快，可谓有得有失。

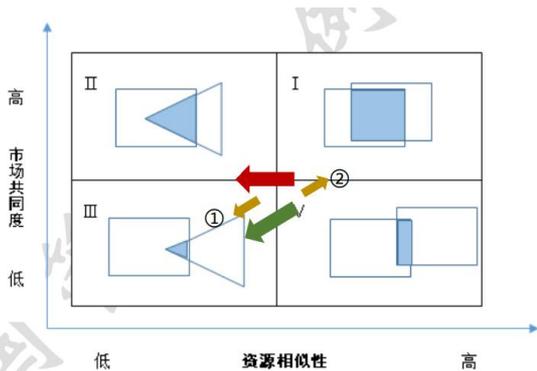


图 10 AM 公司对雅迪“更高端”战略的影响



问题四：面向未来，雅迪应如何更好地应用“更高端”战略？

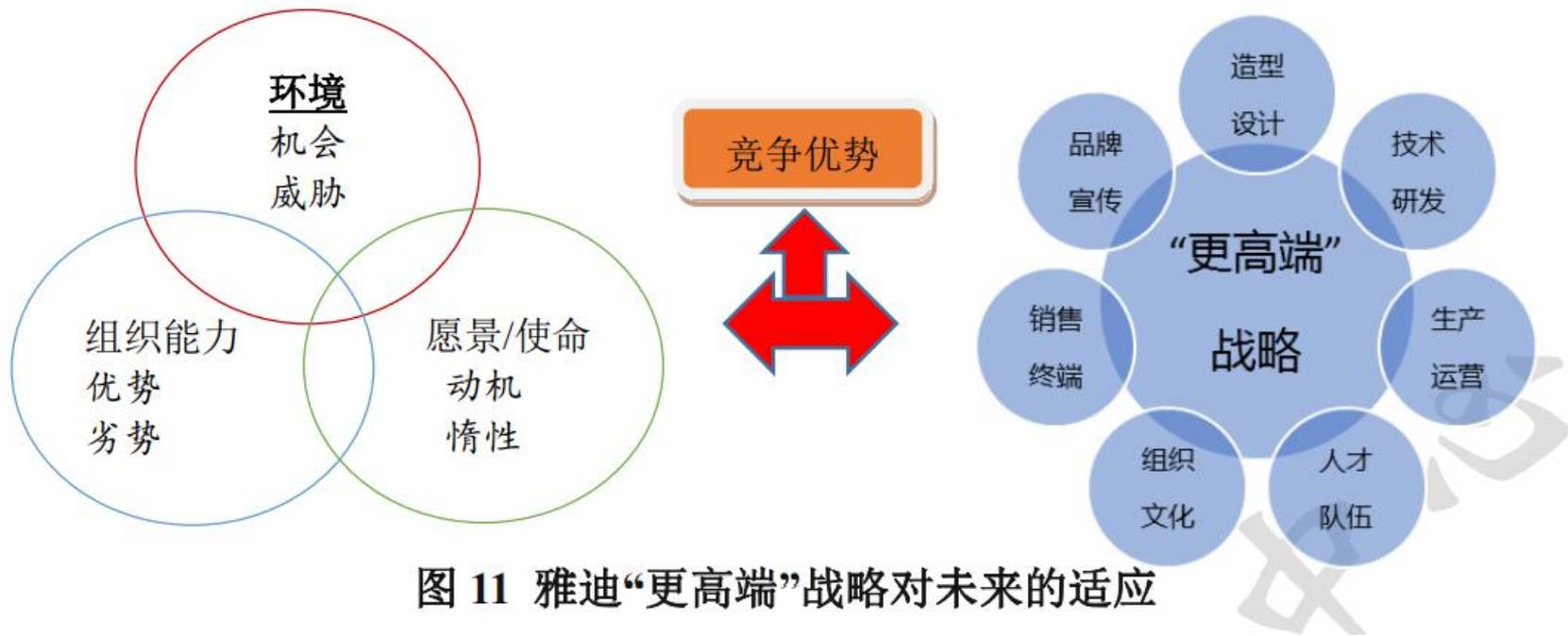
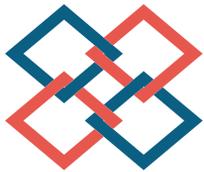


图 11 雅迪“更高端”战略对未来的适应



问题四：面向未来，雅迪应如何更好地应用“更高端”战略？

企业需要根据内部和外部的形势变化，而不断地升级自己的活动体系、战略配称，从而让自己的竞争优势不断升级，而避免竞争升级的退化、消失

- ◆ **环境方面：**（1）消费升级是个大趋势，但是它到底发生在哪里，程度如何，速度多快，都是需要逐步观察、真实检验的，而不是仅仅停留在概念上，更不能误判；（2）经济下行、行业需求持续萎缩是很大的威胁；（3）新零售是一个机会；（4）更关键的是来自竞争对手的行动，他们会采取什么行动，带来何种结果等，都需要不断地跟踪、推演，并提前预判，做好备案。
- ◆ **组织能力：**（1）锂电池和智能技术还很不成熟，需要及时地跟踪、研究以及引入、建立合作关系；（2）识别出短板，不断地加强，以提升系统产出；（3）让长板更长，做出具有统治性的产品。
- ◆ **愿景/使命：**（1）关注员工的动机，找到影响其动机的激励因素，并设法做出改变；（2）通过企业文化建设等方式，提升员工整体对于“更高端”战略的理解与认可。



感谢观看