

Development Strategy of Small Auto Parts Enterprises in Shiyan City

Jianzhong Li

College of Economics and Management, Hubei Automotive Industries Institute, Shiyan, Hubei, China

Email: hbqyljz@163.com

Abstract: Shiyan City auto parts enterprises mainly have the issues of small scale of production, single form of product, lack of technical development capabilities, lower level and single means of marketing and other ones. To solve these problems and improve market competitiveness and sustainable development, enterprises should implement resource integration in accordance with the principle of producing the same product, processing similarly and complementing each other's advantages; to position the market by specialized production; increase the capacity of independent development and focus on the development of independent brands.

Keywords: Shiyan; Small Auto Parts Enterprises; Development Strategy

十堰市中小汽车零部件企业的发展战略

李建忠

湖北汽车工业学院经济管理学院, 十堰, 湖北, 中国, 442002

Email: hbqyljz@163.com

摘要: 十堰市中小汽车零部件企业主要存在企业生产规模小、生产产品形式单一, 缺少技术开发能力、营销层次较低、手段单一等问题。为了解决这些问题, 提高市场竞争力和可持续发展能力, 企业应按照产品相同, 工艺相近, 优势互补的原则进行资源整合; 以专业化生产定位市场; 加大自主开发能力, 注重自主品牌的发展。

关键词: 十堰; 中小汽车零部件企业; 发展战略

1 引言

十堰市是一座因车而建, 因车而兴的新型工业城市, 随着东风汽车公司四十多年的建设与发展, 十堰已经成为名副其实的“汽车城”而享誉国内外。十堰市的汽车及零部件产业以服务东风公司为宗旨, 在东风公司的支持与带动下, 实现了从无到有、由小到大的迅速发展, 逐步形成了以中重卡车、客车、微型车、专用车制造和汽车零部件协作配套为主体的十堰市汽车及零部件工业体系, 成为全国及湖北省重要的汽车零部件生产基地。然而, 全球采购, 同步研发将成为中国零部件市场的发展趋势。现实的态度是, 整车生产企业为了降低研发成本, 缩短研发周期, 分散研发风险并得到最佳匹配, 在新产品研发过程中强调加强与零部件供应商的合作, 实施同步研发。

十堰市以配套东汽公司和社会配件销售为一体的中小零部件企业众多, 公司起步普遍较晚, 无论在原

材料采购, 还是制成品的销售, 流通和服务上都还没有形成大规模的成本优势, 加上产品结构不合理, 其他零部件生产企业带来的压力, 资源闲置, 导致固定成本增加。更重要的是中小零部件企业大多没有技术优势, 没有能力与整车厂家走合作研发的道路, 无法与厂家形成密切的合作伙伴关系。基于以上原因, 行业面临洗牌的可能性正在加大, 零部件厂商将面临巨大的考验。

为了寻找适合十堰中小汽车零部件企业的发展路径, 促进十堰汽车零部件产业的科学化发展。结合十堰汽车零部件行业的实际情况, 找出适合中小汽车零部件企业发展的道路, 提升十堰工业层次, 促进经济的发展。

2 十堰中小汽车零部件企业竞争力分析

按照波特 (M.E. Porter) 的观点, 一个行业的竞争, 存在着五种基本的竞争力, 他们是潜在的行业新进入

者、替代品的威胁、购买商讨价还价的能力、供应商讨价还价的能力以及现有竞争者之间的竞争。这五种基本竞争力量的状况及其综合强度，决定着行业的竞争激烈程度，从而决定着行业利润的最终潜力。针对十堰中小汽车零部件企业的实际情况，将行业五种竞争力量分述如下：

2.1 行业新加入者的威胁

上世纪 80 年代，东风品牌汽车的热销，使得与之配套及售后配件的市场扩大，东风公司属下的零部件企业产能不足，一些原本与行业无关的企业开始转行，涉足汽车零部件领域。异军突起的民营力量，成了十堰市汽车零部件行业的主力军。随着汽车市场多元化结构的调整，汽车消费能力的提升，与之伴随的是零部件行业供应的增长。市场分工的细化，使得在一定时期内，零部件行业门槛还是会很低，行业追随者继续进入，扩大行业规模。

2.2 竞争者之间的竞争程度

十堰市零部件企业规模小，对行业大多数企业来讲，企业生产组织效能比较低。严格专业的加工能力没有形成，从产品结构上来看，从事相同产品生产的企业很多，由于结构布局的不合理，企业间的竞争很直接。

2.3 替代产品的威胁

汽车零部件越来越向着汽车电子模块化结构发展。汽车技术的不断科学优化，加速汽车电子产品，销售物流和生产企业中运用电子信息技术。传统的金属产品会在汽车结构中越来越少。日益更新的技术对整个行业的冲击不断加剧。

2.4 与购买商讨价还价的能力

汽车零部件行业供求趋势向着全球采购的体系迈进。对于十堰市零部件行业企业来说，全球采购带来机会市场更广阔的同时，在东风公司这一传统市场的竞争压力会加大。由于行业标准化推行不够及时，十堰市零部件企业通过 TS16949 第三方认证的企业不足地区行业的 1/4。能够与购买商讨价还价的语调很低。

2.5 与供应商讨价还价的能力

零部件行业面临着原材料供应涨价的事实。十堰市地理位置偏僻，各方面资源供应能力受到严重影响。拿用于零部件表面光饰的原材料光饰粉来讲，同样的原

料，1 吨光饰粉运到十堰的价格就比运到襄樊的价格高出 500 元，折合成零部件成品上，价格会在每件产品上失去 0.5 元的优势。

从这五种竞争力量上看，企业的行业竞争能力是比较薄弱的，行业环境不够合理，企业规模小，开发能力不足，产品创新没有形成，都是制约行业发展的因素。

3 十堰中小汽车零部件企业的发展战略

3.1 资源整合战略

汽车零部件产业需要规模经济，而中小零部件企业又最缺乏规模经济。汽车产业链的全球化，加速了整车企业的重组，打破了原有的配套体系，促进了零部件企业的重组。近年来，国内各大汽车公司都改进了供应体制，致使汽车零部件企业兼并之风盛行。十堰“十一五”建设纲要里面提到，十堰市在“十一五”期间，在零部件行业中的目标就是优化产业结构，加快企业重组步伐。要积极鼓励民营企业以产品为龙头，以资本为纽带，采用联合、租赁、兼并、收购等多种形式开展联合重组。因此，十堰的中小零部件企业一是要积极参与国际重组，通过引进先进技术、先进管理方式和资金，融入国际汽车工业体系，实现跨越式发展；另一方面主动与东风公司攀亲联姻，寻求其对市域企业的重组，搭上东风公司发展的“快班车”；此外还要向国内同行业大企业靠拢，积极寻求优势企业以参股、收购、租赁等多种形式整合市域企业；同时还要按照产品相同，工艺相近，优势互补的原则，积极配合企业联合重组的工作，通过灵活形式，进行资源整合，形成零部件大企业集团，提高中小零部件产业的规模效益和整体势力。只有这样，才能使行业不断壮大，提高产品开发能力和整体实力。

3.2 实施品牌共享战略

所谓品牌共享战略，就是若干家企业共同使用同一品牌，组成一个品牌联合体。通过品牌共享，企业可以突破企业规模资金力量薄弱、产品类型单一的限制，集零为整，为品牌宣传和扩大知名度创造条件。

目前十堰中小汽车零部件企业大多还是贴牌生产，贴牌加工，没有自己的自主品牌，一旦东风公司的品牌失去竞争优势，公司也将失去市场，这就给企业的发展带来很大风险。对于中小型零部件企业来说，走自主品牌的发展道路是不实际的，因为企业投资小，没有足够的资金进行新产品的研发，而单纯的生产加工最终会阻碍企业发展。民营企业想与大型企业“强强联合”，又会遭到

大企业的排挤,拥有自主品牌的大企业不需要与民营企业联合创建品牌。在这种相对不利的条件下,公司只能与发展条件相当,技术实力较强的中小企业合作,制定品牌共享战略。实施品牌共享战略,不是随意地、无条件地将企业联合在一起,而必须基于各自所生产产品的某种相关性。十堰市中小汽车零部件企业所生产的产品基本都没有自己的品牌,普遍存在资金少、融资速度慢、技术人员短缺、新产品研发滞后等问题。这些中小民营企业实施联合品牌后,企业资金增加,技术人员增多,生产实力也会得到提升。这样一来,企业的综合实力以及对抗市场风险的能力都会增强。民营企业要想做技术做品牌,就要选择联合品牌的策略,使企业的品牌得到发展。

3.3 差异化定位战略

作为中小零部件企业,要自我合理定位,这种合理定位包括发展定位,市场定位,角色定位。发展定位即选择走自主发展,技术引进还是寻求合资。就目前的市场而言,中小汽车零部件企业还是主要依靠向东风公司的配套生产,市场没有打开,这样长期的配套生产关系是会阻碍企业发展的。企业要想发展壮大,就要选择走自主发展的道路,逐步摆脱配套生产关系,开发自己的市场。市场定位是针对主机配套还是瞄准售后市场。目前十堰市中小汽车零部件企业的市场定位主要还是应以主机配套为主,民营企业的资金投入少,融资慢,企业存在的风险多,公司只做专业化生产,不求大不求全,才能保住市场稳定市场。角色定位是当一级供货商,形成系统供货、模块供货能力、获取合理利润。现阶段,十堰中小汽车零部件企业大多还是二级供货商,为东风

公司配套生产,但是为了企业今后的发展,企业应该努力扩大社会采购的市场份额,在当好二级供应商的基础上争取成为一级供应商。对于十堰中小汽车零部件企业而言,必须要把形成自主开发能力摆到重要地位,提升产品技术水平,实现和主机厂同步开发,甚至超越主机厂产品发展的优势。这是增强竞争力关键所在。

结论

总之,随着全球汽车产业结构调整,零部件行业发展步入了全球采购,模块化供应的快车道。十堰中小汽车零部件企业为了提高市场竞争力和可持续发展能力,应按照产品相同,工艺相近,优势互补的原则进行资源整合;以专业化生产定位市场;加大自主开发能力,注重自主品牌的发展。

References (参考文献)

- [1] Cao Xinmei and Huang Nanbin, "Some Proposals Supporting Middle and Small Auto Parts Enterprises," *Bus Technology and Research*, vol. 30, no. 4, pp. 58-60, 2008.
- [2] YUAN Ling, "Development Tactics of Enterprises of Small and Medium - sized Automobile Accessory in China," *Journal of Hunan Radio and Television University*, no. 2 pp. 48-50, 2005.
- [3] Zhang Hao-liang, "Exploration on Development Strategies of Enterprises of Medium and Small-sized Automobile Accessory," *Enterprise Science And Technology & Development*, , no. 4, pp. 13-14, 2008.
- [4] YANG Nian-jiong, "Research on management Information system for small automobile parts enterprises based on B/S mode," *Manufacturing Automation*, vol. 31, no.4, pp. 44-46, 2009.
- [5] DAI Yanjuan, "The Formation of the Automobile Industry Clusters in Guangdong Province and the Investment Policies for Japanese Small and Medium-sized Parts Suppliers," *Journal of Guangdong University of Foreign Studies*, vol. 20, no. 1, pp. 28-32, 2009.