

案例正文：

随波逐流到勇立潮头：雅迪电动车制度创业的求索之路¹

0 引言

2015年3月26日的天津，春意盎然。一场积蓄已久新品发布活动在雅迪天津新基地隆重举行。现场人头攒动，菲林闪烁。浙江卫视《中国梦想秀》节目主持人陈欢拉开了发布会的帷幕，雅迪最新发布的“8大高端产品”悉数亮相，韩国明星李敏镐的出现更将现场气氛推向了高潮。高端制造、高端阵容，又一次让雅迪站在了媒体的镁光灯前，也站在了产业的前沿。

不久前，在天津召开全国经销商大会上，雅迪掌门人董经贵就高调宣布：雅迪从此将远离价格战，专心做更高端的电动车。此举不仅表明雅迪作为行业领导品牌持续引领电动车产业升级的战略雄心，也进一步表明中国电动车行业已经吹响备战“中国制造2015”的号角。而这一举动，在这个被价格战摧残已久的行业，实属不易。

作为中国电动车行业第一个敢于瞄准“高端制造”，发布高端战略的企业，雅迪的呐喊受到了媒体一致关注与认可，但也遭到了同行的质疑与揣测。毕竟，行业惯用打法已深入每家企业骨髓，虽然深知这是一场没有终点的拉锯战，但大家早已深陷泥潭，无一幸免。雅迪深知：自己已走在时代变革的最前端。

1 开篇：初露锋芒时运艰

1.1 从无到有立品牌

1997年，无锡查桥镇上，退伍回来的董经贵和妻子钱静红开了一家小饭店维生。虽然是小本生意，但董经贵没有像其他饭店那样在原材料上动手脚，他坚持从超市采购优质食材，上好的调味品。饭店虽然面积不大，但生意很好，翻台率高。

后因觉得做餐饮太累，董经贵一家从摩托车配件销售开始，做起了摩托车整车生意。1997年6月，雅迪公司的前身无锡董氏车业有限公司注册成立。2000

1. 本案例由安徽财经大学工商管理学院的杜晶晶、王晶晶、赵中昭、孙德良撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

年，夫妇俩租了几千平米的厂房，正式招了 7 个员工，开始正规生产摩托车。董经贵是机车兵出身，也算是半个内行，虽然一开始依靠别人的资质和品牌做摩托车，但当时的销量就能冲到无锡板块的第一名。“不为别的，因为我们质量比他们好。”做了 4 年摩托车之后，2004 年，电动车行业迎来了发展机遇，夫妇俩开始转行做电动车，而品牌名用的就是他们先前早已注册的“雅迪”。

从摩托车转行做电动车，董经贵团队有着天然的技术优势，从创业伊始，他就不曾放弃对质量与品质的坚守。2004 年 11 月，雅迪斥巨资从日本引进 5 条自动化生产流水线。不仅在外观设计上顺应时代趋势，利用流行元素实现与传统电动车的品类区隔，雅迪公司更以扎实的研发技术、雄厚的创新实力，相继开发出 20 余款专利电单车，在业内享有良好声誉。在整个行业野蛮增长的年代，董经贵就注意打造雅迪品牌化、集约化发展。2006 年，公司聘请 SHE 作为形象代言人，“清新活力、动感雅迪”的形象深入人心。雅迪不仅把社会责任融于优质的产品与服务中，也更加积极投身于各类公益事业。2008 年，四川汶川大地震发生后，雅迪捐款 100 万元，捐助帐篷等物资 30 多万元。

经过 8 年多的自主创业、艰难发展，雅迪已成长为一家集研发、生产制造、经营、资本运作于一体的大型集团化企业，下设无锡公司、无锡特种车辆公司、天津分公司、浙江分公司、广东分公司。雅迪品牌已经成长为中国电动车行业的领军品牌。

1.2 竞品相争守业难

电动车行业虽是一个新兴产业，但由于行业门槛极低，技术含量不高，导致数以千计的企业纷纷加入。激烈的竞争，让这个行业过早进入到微薄利润的阶段。新的生产企业还在不断加入，产品同质化日益严重，产品结构矛盾凸显。在无法避免价格战且条件成熟的情况下，雅迪作为电动车行业的领军品牌，率先在行业内发起了价格战。2009 年 5 月开始，一场空前的价格战席卷大江南北，打得如火如荼。经过对市场充分的研究，在有足够的把控能力和判断能力后，雅迪公司把企业和市场进行有效的结合，制定了适合公司良性发展的价格策略，在价格战中取得了不错的成绩。

像任何一事物一样，价格战也有其两面作用。随着行业的洗牌加剧，行业的一线、二线品牌对三线及一些杂小品牌形成巨大压力，市场开始重新分配。以爱玛、新日、雅迪、绿源、比德文、立马、富士达等企业为代表的一线品牌阵营逐渐明晰并最终形成。尤其是 2008 年起，爱玛电动的异军突起，在行业内迅速成为标杆。总部位于天津的爱玛，充分利用天津自行车产业集群优势，生产的简易款电动车以较低的成本、精巧的做工和快速更新的款式，迅速占领了长江以北

的绝大部分市场，成为行业内的主导产品。其突出的营销思路为：依靠强势的市场投入迅速铺就营销网络，再通过强势促销使销量迅速提升。早在 2009 年，爱玛就花天价邀请天王周杰伦作为其代言人，一下子打出了知名度。总量快速拉升后又依靠规模优势，在全国范围内游刃有余地发起价格战攻击。由于爱玛营销模式的成功，使得“规模性成长”成为一些有雄心的企业的主要营销思路，先做大再做强成为当时行业的主流思想（图 3）。

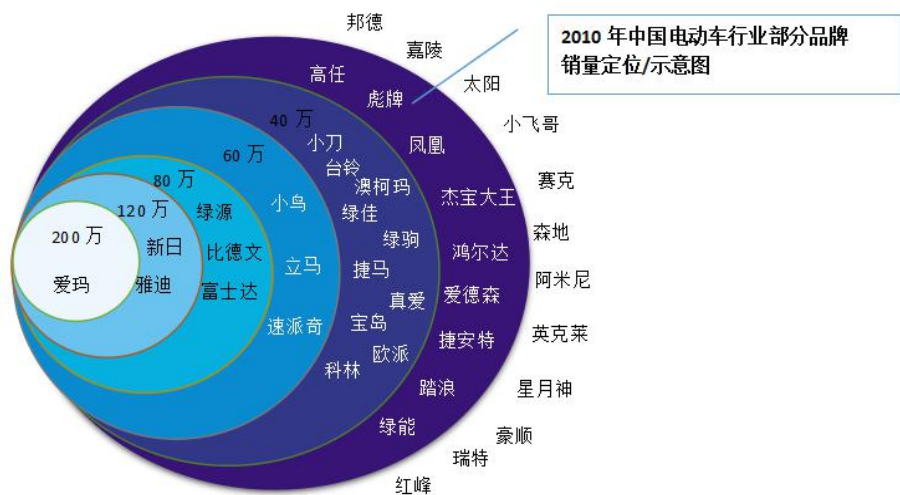


图 3 2010 年中国电动车行业部分品牌销量

2009 年起，随着家电下乡政策在全国范围内的推行，电动车也被纳入了补贴品类，进一步刺激了电动车销量的增长。为了争夺新兴乡镇市场，新一轮价格战种类繁多、夺人眼球。2010 年以来，随着国内国际期货市场原材料交易成本的增加，电动车主要生产原料纷纷涨价，再加上企业用工成本等边际成本的增加，给企业运营成本带来巨大压力。连续几年的价格战下来，厂家和经销商的利润锐减。行业卷入全面价格战的后果，是行业内企业盈利水平下降，结果有些企业开始逃税、漏税，有些开始使用更差的原材料和零配件，最后导致整个行业产品质量的全面下滑。

1.3 盲目跟风陷泥潭

在擅长打价格战的爱玛面前，雅迪感到越来越力不从心，却也无从发力。相对于其他做自行车出身的电动车厂家，做摩托车出身的雅迪在车辆速度、减震、刹车，包括电器元件控制方面的要求更高，低价和高质天然存在矛盾，而一向注重质量的董经贵又不愿偷工减料，只好死扛着，看着利润被越挤越少。更为无奈的是，爱玛营销模式成了行业内惯用打法后，雅迪把爱玛的一举一动当成自己的参照标准，被对手牵着鼻子走，战略方向飘忽不定，企业内部经营乱了方寸，业绩也被爱玛甩在了后面。

时值 2014 年深秋，雅迪办公大楼的会议室里，董经贵正盯着销售数据，愁眉不展。

“快到年末了，为了完成年度目标，经销商那边还要好好冲一冲，再动员一下吧！”

“经销商那边人员、促销，该搞的活动都在进行，今年的力度已经不小了。”销售部林总回应道。

“老板，价格再这么低下去我们就很吃力了，得想想办法。”副手项总接话。

“听说对手那边最近搞了个内购活动，还有以旧换新的噱头，好像效果不错。”林总继续补充。

“能不能换点打法呀，整个行业都快搞废了！”研发部张总忿忿的说。

“他们那个连买带送，我们陪不起啊！”设计部方总发言。

“陪不起？”董经贵有点坐不住了。“老子就是亏钱也跟他拼了！”

顿了顿神后他继续发话：“内购我们也可以搞，正好天津厂刚开工，就当讨个好彩头，不仅回馈员工，附近居民也可以让利。小林你去布置一下。”

“我知道了，可以放在我们的感恩节活动里。”

会议结束后，董经贵一个人坐在办公室陷入了深深的沉思。

创业十几年，风风雨雨都经历过，但从没有像现在这样充满挫败感。每天都很忙，下面人也不是不努力，但总感觉使不上劲。雅迪提出“让消费者拥有幸福感的产品。”什么才是幸福感？靠没有底线的降价？你降完我降，我降完你跟上，永无止境。这样下去，这个行业越来越烂，大家都没有尊严，从何而谈幸福感！

继续陷入价格战，企业不会有出路，这点董经贵其实早就清楚，可是如何才能抽身呢？雅迪真的能够抽身吗？电动车行业的出路到底在哪呢？

2 背景:电摩大军惹争议

作为一种绿色环保、低碳节能的出行方式，电动车在各个国家都受到了政策的关注与扶持，各大汽车厂商也从未停止探索汽油以外其他环保型燃料的努力。但世界上没有哪个国家像中国一样，短短的二十多年时间里从无到有催生了一个产业，成为民族产业的骄傲；这一行业在任何国家也没有像中国这样——伴随着野蛮生长，治理与混乱，争议与争端，如此走进民众生活又牵动民众神经，成为一种独有的制度文化现象。

2.1 异军突起造神话

1995 年，中国第一辆轻型电动车诞生于清华大学实验室。2000 年前，为了将电动车商业化，一些早期生产厂商如南京大陆鸽、上海千鹤等开始了技术的研发与摸索。此时电动车开始进入了消费者的视野，并被他们逐步认可、接受。难能可贵的是，1999 年，国家就出台了《电动自行车通用技术条件》(GB17761-1999) 标准，明确规定电动自行车上路行驶的最高时速，最大重量，可谓反应迅速。电动车行业从产品分类上，可以分为四轮电动车与两轮电动车。按国家标准，电动两轮车又逐渐分化为电动自行车和电动摩托车，而电动摩托车又分成轻便电动摩托车和电动摩托车，均以时速来界定。

2000 年以来，随着中国经济迅猛发展，城市规模逐渐扩大，加之“禁摩令”在各地的颁布，迫切需要一种新型的代步工具。电动车以它的快捷、环保、方便和廉价，迅速成为了摩托车和自行车的替代品；因其自身关键技术的突破和性能的提升，也激发了更多消费者认同。电动车真正爆发的关口则是遇上了 2003 年的“非典”。那一时期，民众对于公共交通的恐慌使得电动车需求量猛增。一时间，大量厂商涌入了这一行业。据悉，那个时候只要投入 30 万元就可以购置流水线、工装等硬件设备，便可以获得生产许可证资格，再投入 20 万元就可以运作起来。也就是说，一家电动车整车企业，只要投入 50 万元，年纯利润可以达到 40 万-45 万元，1 年多的时间就可以收回成本。于是，经历了野蛮生长阶段，电动车产业规模和产销量每年均保持 50% 以上的增长，特别是 2005、2006 年，行业发展进入井喷时期，至 2006 年底，全国电动车保有量为 5600 万量。

时过境迁，经过 10 多年的发展，电动车产业已经从成长期进入成熟期，逐渐形成了天津、江苏、浙江为代表的电动自行车产业集群。激烈的竞争环境下，企业生存必须依靠规模才能获得生存。无论是整车还是零部件企业，都面临着成本不断上升与利润日趋下降的压力。2014 年上半年，规模前 50 名的电动自行车企业产量同比下滑 1.98%，电动自行车所需塑件出货量同比下降超 30%。这是电动自行车行业 15 年来首次出现产量同比下滑。电动自行车行业已接近饱和，正在步入行业拐点（图 1）。

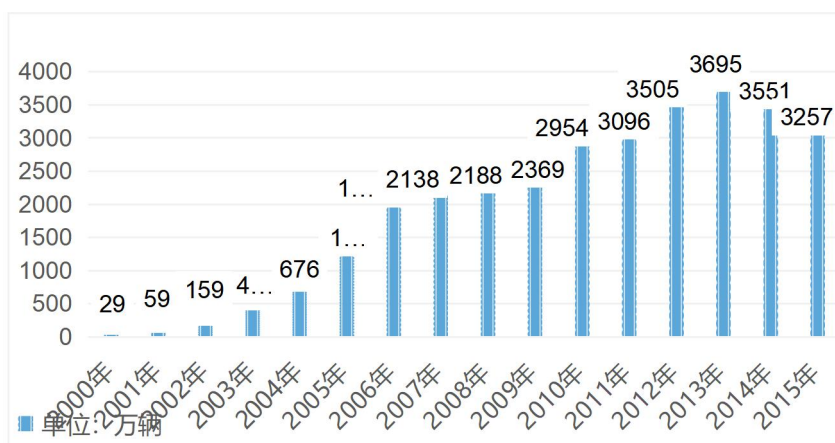


图 1 电动车行业市场规模变迁

2.2 社会乱象烦恼多

与此同时，电动车乱象已成为一个敏感的社会问题引发各方关注。无牌无照、无视交规、难于监管，电动车上路埋下了极大的交通隐患。仅 2015 年一年，电动自行车发生事故达 3 万余起，伤 2 万多人，100 多人死亡。另一方面，强大的市场需求不断刺激一些质量低劣、缺少售后的小品牌进入，火灾报道在大众媒体上时有出现，电动车一度成为了“低价、低质”的代名词。

从使用者来说，随着行业产品不断升级，国家对电动车的管理标准依然沿用 1999 年版——时速 20 公里/小时内，重量 40 公斤以内，这个标准显然已经不符合电动车技术的发展和老百姓的需求。旧国标执行情况不理想，新国标迟迟不出台，对于游走于机动车和非机动之间的电动车身份就成了个大问题。

由于国家没有统一管理电动车的标准，各地对电动车的管理办法并不一致。电动车需求量大的城市，如广州、深圳等地，早早就出台了“限电令”。个人电动自行车、快递电动三轮车遭遇身份尴尬。深圳自 2016 年“禁摩限电”以来，上千快递员辞职，包裹配送遭延误，甚至出现了快递员因为三轮车被扣而与交警发生冲突的案例。高压监管之下，激起民众、电动车行业、快递运输行业对这一问题的高度反弹。而广州、深圳的示范效应正波及全国，据有关机构不完全统计，自 2002 年北京地区首次推行电动车管理政策之后，至今十余年间已先后有 43 个地区出台电动车相关的管理政策，而且五花八门各不一样。电动车乱象已成为不堪重负的压力，引发更广泛的社会讨论。

在这样的背景下，雅迪选择了一条与众不同却又荆棘载途的变革之路。

3 转折:不畏艰难守初心

3.1 破釜沉舟闯高端

2015年初，打了6年价格战的雅迪感到了空前的压力，利润空间越来越稀薄，经销商、配套商都赚不到钱，军心摇晃。万般无奈的情况下，董经贵找到了上海君智咨询公司，为企业把脉问诊。君智咨询经过周密的调研后发现，虽然雅迪与竞品相比实力相当，甚至处于劣势，但两者的发展基因完全不同。爱玛公司惯于打价格战，营销能力突出；相对而言，雅迪则是技术、制造能力更加突出。从对市场的走访中他们更坚信了这一点，数据显示，消费者对雅迪电动车“品质”和“高级”这两点认知虽不明晰，但依稀可见，强化这两点，便能使之成为雅迪的差异点。于是，君智为雅迪最后确立了“更高端的电动车”的竞争战略，用更好的产品，更强的研发，提供让消费者有幸福感的产品。在这样的背景下，有了案例开篇那一幕：2015年3月的天津经销商大会上，董经贵高调宣布这一战略，宣称雅迪将远离价格战，引领行业走向正轨，也为自己断了后路。

方向是定下来了，战略也很明确。可究竟如何落地“更高端”？这一压力首先传导到了研发技术环节。

高管内部会议上，研发总监张总表达了自己的困惑：

“董总，我是认同君智老师的话，雅迪需要‘更高端’。可你也是知道我们这个行业的，哪有什么核心技术，这‘更高端’产品究竟怎么落地？”

这一句话抛出会场里瞬间安静。大家在用沉默表达自己的疑虑。

“打了这么多年价格战，确实心累。但这一下就要闯高端，咱们自己人有底气吗？”

“是啊，咱们这个行业，有几个做产品的？都是互相抄，抄烂了就扔。”

“还有那么多经销商呢。即使我们自己信了，他们会信吗？咱们这个‘高端’能走多远？”

大家你一言我一语议论了起来。

大家的疑虑不是没有道理。究竟如何配得上“更高端”？董经贵其实也没想明白，虽然他知道这是对的，毕竟从创业之初，他就希望自己的产品是优质的，但他也非常清楚这个行业的顽疾。电动车行业是典型的市场拉动型，市场要什么就做什么。现在，连他们自己都接受了电动车行业低劣、抄袭、便宜取胜的现实，又该如何发力呢？

“这样吧，我们先以摩托车看齐。反正咱们行业发家之初，就是把摩托车的东西直接拿过来，现在我们就向人学的再彻底一点！”董经贵发话。

3.1.1 惊艳亮相“铂金版”

于是，跳出行业，以摩托车为标杆来做产品，以做摩托车的产品标准、供应

链体系来做电动车，这是当时雅迪的切入点。于是，2015年上半年，雅迪以广东为试点，推出全新铂金版系列电动车。所谓的铂金板系列就是把电动车原材料中，除了电机、电控等摩托车没有的配件，统统更换供应链体系。并且不是采用国内二线摩托车供应商，而是直接延用本田和铃木的体系，比如说减震，包括烤漆等，共更换了80多家供应商，彻底对产品进行更新换代。

2015年6月16日，万众期待的雅迪“铂金版”系列新品震撼面市。此次发布的“铂金版”系列包括MK-钻石、S-战骑G60、S-战驰G60、MK-战舰G72、MK-米欧等车型。针对传统电动车在“车架、烤漆、舒适、线路、电池盒、电池固定、电镀件”等7个方面的行业顽疾，雅迪提出了雅迪铂金版“更高端电动车”的全面解决方案，通过“全新T形弯梁车架、机器人焊接、世界摩托车级电泳、德国巴斯夫进口油漆、双组份光固化烤漆、世界摩托车级品质减震、集成限位式布线、托底式电池盒、加厚冲压式浸塑电池压条、八级汽车级镀铬部件”等10大工艺升级，引起了行业内不小的震动。铂金版一经推出受到了市场的广泛认可，后来这一试点扩展到整个集团，大量采用摩托车的供应商，本田和铃木的供应链的体系，不断夯实“更高端”战略。

3.1.2“智美终端”引潮流

除了产品层面发力，雅迪又以汽车4S店为标准，打造了一套“智美终端”系统作为营销层面的“高端战略”配称。2015年上半年，雅迪共投资3个亿对3000多家销售商门店进行“软件”和“硬件”升级。全新投入的“智美终端”具有“高端设计、高端科技、高端服务”等特点。迭代升级后的雅迪店面，从门头、橱窗、重点主题和重点单品等方面都有标准化要求。其中，最为重点的是车型款式、数量、颜色在店内不同空间搭配陈列方式，给消费者更时尚、更具科技感的消费体验，使得雅迪门店在整条街上脱颖而出（图4）。



图4 雅迪智美终端店面

在软件上，雅迪通过专业培训，升级店面导购专业素质；聘请专业服务机构对服务体系进行优化设计，打造高端的4S服务标准；加快CRM系统的终端导入，实现经营管理的数据化。除此之外，雅迪紧扣行业脉搏，从消费者骑行乐趣入手，塑造雅迪绿色环保、健康休闲的软文化，打造以骑行文化为指导的智美终端服务，赋予“高端”一词更触手可及的内涵。专卖店不再仅仅是售卖场所，更是为骑行一族提供最为贴心的一站式服务和信息交流的平台（图5）。

“智美终端”模式彻底颠覆了外界对电动车行业的刻板印象，向这个被低估已久的行业吹来了一阵清新的空气。随后也成行业标杆被电动车生产企业全面模仿。



图5 雅迪专卖店里的骑行线

3.2 全面配衬见成效

面对雅迪“最高端”战略频频出招，老对手们当然也没有坐以待毙。2015年6月，爱玛在全国发起一场“击穿底价”的价格战，大有清场之势。面对对手步步紧逼，雅迪不为所动，全面实施“最高端”战略，并逐步使之系统化、条理化：在上游，构建一系列配套体系——产品规划、产品研发、产品设计、生产系统，以及高效运营——支撑高端产品推出；在下游，在全国有序实施智美终端、渠道构建；同时，配合了一系列“高大上”宣传提升品牌影响力。

经过半年多的努力，雅迪“更高端”战略实施效果究竟如何呢？

3个亿的资金砸下去升级店面，很多人心理都在打鼓。“其实到整个广告打出来，店面装修出来，我心里都在紧张，怕把顾客吓跑晚上睡不着觉。”销售总监回忆道。为此，董经贵要求手下“半年不要去看数据。”事实上，2015年下半年，雅迪电动车销量创历史新高，月销量达到40.5万辆，2015年年底直接追平行业老大，打了一场漂亮的翻身仗。此一役，给团队内部打了一剂“强心针”，全集团上

下更坚定了“更高端”战略；同时也给整个行业指明了新方向——原来电动车也配的上品质与高端。

4 升级:行业领袖立标杆

4.1 跨界玩法搅局多

2015年6月1日，又一次声势浩大的发布会在业界引起了高潮。北京798艺术区D-Park，小牛电动举办了一场“力由心生”的发布会，正式发布首款产品——小牛智能两轮电动车N1。在曾经的华为副总裁，天才少年李一男带领下，小牛用锂电革命对传统电动车行业发起了强有力的挑战。同时，自带流量的李一男也带领小牛开辟了电动车互联网营销的新渠道。相比较其他传统电动车厂商找明星代言，砸大量电视广告费，小牛电动车选择建立自己的社群，不仅给粉丝们提供线上交流的机会，线下还组织各种各样的集会增进社群情感。

随着主流消费群体向80后、90后迁移，这种互联网个性化传播等方式，迅速在一二线城市的年轻群体中走红。作为传统的电动车企业，雅迪在这场互联网化的潮流当中并没有甘居人后，反而迎难而上，主动出击，不断朝着高端化、个性化、智能化方向发展。

4.2 全面出击迎风口

高端化与个性化方面，雅迪除了在供应链与制造方面与对手拉开差距，在设计方面更是整合了国际知名的设计与研发资源，如LIGHTNING、KISKA、SWAROVSKI、AMV Design及Boxer Design等公司，开发出了一系列极具个性化的产品。

在智能化方面，铂金版车型采用的全智动V2.0技术充分体现了雅迪科技创新的成果。通过智能免匙启动、智能识别系统和手机APP替代遥控器等创新科技的融入，彻底颠覆人们对电动车“科技含量低”的传统观念，改善了人车互动与智慧化管理。2016年3月，全新发布的“跨界酷车Z3”更是让世人为之赞叹。雅迪电动车此次不但联合了跨国巨头企业松下电子，而且借鉴汽车、摩托车等诸多领域的科技、时尚元素，再辅之智能化的物联系统，再次打造行业标杆产品（图6）。



图6 雅迪Z3智能电动车发布会

在摸着石头过河，苦练内功的探索过程中，雅迪也开始尝试沉淀自己的科技创新成果，形成属于自己的核心技术优势，如车架结构，制造工艺。在产品矩阵上，大量削减低端产品、特价车型，并开启平台化运作，将主要产品分为电动轻摩产品与电动自行车产品两大品类，按平台规划、实施与生产。在精简产品线的同时沿着高端化、智能化不断推陈出新。数据显示，2016年雅迪中高端车型销量同比增长80%，2017年占据高端车市场70%以上的份额，“更高端”战略初具规模。

2016年5月18日，雅迪作为中国首家电动车企业成功登陆港股。正式驶入国际资本市场的海洋后，雅迪在资产证券化，拓展国际化空间方面，又将迈出踏实而崭新的步伐。也意味着雅迪将肩负起更加深远的社会责任。

4.3 心怀责任亲示范

在企业实力日益壮大的同时，雅迪时刻不忘自己作为行业领袖的使命，扛起发展绿色环保交通工具的大旗，引领整个电动车行业朝着可持续方向发展。早在2014年，雅迪就参与起草了“自行车调速转把、断电闸把通用技术条件”的行业标准。2016年，由公安部安全与警用电子产品质量检测中心、中国信息通信研究院、雅迪集团、中国移动等单位联合起草的《电动自行车物联网防盗终端通用技术要求》（GA/T 1296-2016）正式公布。所谓的电动车物联网防盗终端，是指安装在电动自行车上，利用物联网技术，通过与应用平台交互车辆的位置、状态与指令等信息，实现防盗功能的装置。作为行业唯一代表参与物联网电动车应用平台技术相关标准制定的企业，雅迪在推动产业技术革新的道路上一直矢志不渝。下一步，雅迪力争在电动车控制器、充电器标准发挥自己的建设性作用，为行业规范化、可持续化发展继续做贡献。

表2 雅迪参与制定各类标准一览

序号		标准名称	类别	发布年限	所属公司
1	QB/T 4757-2014	电动自行车用调速转把、断电闸把通用技术条件	行业标准	2014年	雅迪科技
2	GA/T 1296-2016	电动自行车物联网防盗终端通用技术要求	行业标准	2016年	雅迪科技
3	GB/T 24158-2018	电动摩托车和电动轻便摩托车通用技术条件	国家标准	2018年	雅迪科技
4	GB/T 36943-2018	电动自行车用锂离子蓄电池型号命名与标志要求	国家标准	2018年	雅迪科技
5	GB/T 36944-2018	电动自行车用充电器技术要求	国家标准	2018年	雅迪科技
6	GB/T 36945-2018	电动自行车用锂离子蓄电池词汇	国家标准	2018年	雅迪科技
7	GB/T 36972-2018	电动自行车用锂离子蓄电池	国家标准	2018年	雅迪科技

除此之外，雅迪在引导大众消费习惯上也践行着自己行业领袖的职责。每年，雅迪投入几百万元预算用于公益宣传，协助交管部门拍摄宣传片，倡导安全文明骑行。为了让消费者们能够清晰、直观的认清交通陋习，加深消费者对安全知识的认知，2018年，雅迪拍摄了一部微电影，并倡议孩子和家长一起来观看微电影。“安全是最好的投资”成为一句响亮的口号，说进了老百姓的心坎里。



图7 雅迪拍摄的微电影宣传片

2017年起，雅迪发起并主办了中国首届717电动车骑行节，至今已连续举办两年。骑行节不仅在全国各大城市组织各种各样的车友活动，活动的范围更覆盖了美国、德国等66个国家，吸引数十万人参与。雅迪发起的一系列公益活动还包括：“文明骑行，星城表率”——长沙安全骑行活动；雅迪闯川藏——雅迪缤钻版电动车川藏线极限骑行；“细节关乎生命，安全文明出行”——宿迁安全文明骑行倡导活动等，旨在鼓励号召人们使用电动车绿色环保出行，打造独特的骑行文化。这些举动引发了车友粉丝们的强烈共鸣，引发了社会各界关注。

5 未来:行稳致远展宏图

5.1 绝岭高处多风雨

2018年对于电动车行业来说，是具有里程碑意义的一年。

5月17日，国家标准委发布了《电动自行车安全技术规范强制性国家标准》，正式将电动车产品划分为三大类：电动自行车、电动轻便摩托车、电动摩托车。标准规定，电动自行车必须有脚踏骑行能力、最高设计车速不超过每小时25公里、整车质量（含电池）不超过55公斤、电机功率不超过400瓦、蓄电池标称电压不超过48伏，此外还增加了防篡改、防火、阻燃性能、充电器保护等技术要求。该规定将于2019年4月15日起正式实施。在过渡期内，国家鼓励生产企业按照技术规范组织生产，鼓励销售企业销售符合技术规范的产品，鼓励消费者购买符合技术规范的产品。

7月4日，国家市场监管总局和认监委发布《关于发布电动自行车产品由许可转为实施强制性产品认证管理安排的公告》，电动自行车行业将全面由工业产品生产许可证管理转为CCC认证管理。这意味着企业生产的所有型号产品都必须通过认证程序，获得认证证书后，才可合法销售，并在电动车新国标正式落地实施后开始执行。

无论是新国标的出台，还是3C认证的实施，都在释放一个重要的信号：任何低质低价、偷工减料的生产模式最终都会被终结，电动车行业将由价格战转向质量战，由高数量发展转向高质量发展。据工信部的调查，实际使用中电动自行车超标车比例接近七成。伴随着新国标的实施，电动车的需求将迎来爆发增长。

巨大的市场空缺也进一步刺激了新进入者的加盟。2018年12月，本田（Honda）联合五羊——本田摩托（广州）有限公司、新大洲本田摩托有限公司在深圳发布首款锂电池电动摩托车V-GO，此举标志着世界最大的摩托车生产厂商已经进军中国电动车市场。摩托车企业进军电动车行业早已不是什么新鲜事，放眼当下销量前十的摩托车品牌，宗申、五羊本田都设立了自己的电动车事业部。

反观行业内部，继雅迪率先定位“高端”之后，几家龙头企业都在不遗余力地推出高价位电动车，主打智能、轻量、人机交互等卖点，售价均在4000以上。前有“新日MIKU”，后有“台铃云电动”，在小牛等新进入者跨界搅局的背景下，电动车将迎来“互联网+”后竞争时代。

5.2 舵正风满立潮头

2018年10月30日的雁栖湖企业家论坛上，雅迪董事长董经贵与大家分享了他站在越南街头潸然落泪的一幕：“人均收入不足中国三分之一，两轮车消费却是

中国的三倍，骑行的人充满了庄严感和自信。可是在中国的大街小巷，看到了太多不安全的骑行现象，我们的消费者并不幸福。”

董经贵的这番“心中装着消费者，企业就没有风险”的演讲从自己的心路历程出发，将雅迪“更高端”战略定位的初衷娓娓道来，也将雅迪“以人为本、和谐共生”的企业形象推至顶峰，赢得了在场听众一次次热烈的掌声（图8）。

董经贵说到：“雅迪的愿景是成为世界级企业，引领行业发展。我们的目标是坚持更高端的品牌战略，创造蓝海市场。但一切的差异化创新，起心动念要以消费者为中心，让消费者有幸福感的产品，让消费者骑雅迪电动车有面子、有庄严感，利益人心，提升心灵品质。”

因此，“更高端”不光是雅迪的战略定位，也是雅迪的核心竞争力。“通过的产品质量及服务的升级，我们定会让中低端消费群来买高端车，让没有汽车的白领来买我们的车，让有汽车的人也同样来买我们的车。这才是企业的蓝海市场。”



图8 董经贵“雁栖湖企业家论坛”演讲现场

董经贵这番讲话，意味着“以消费者为中心”的“雅迪3.0战略”正式开启。2018年，雅迪交出了一份满意的答卷：已成功打入全球77个国家市场，从赞助FIFA俄罗斯世界杯、“缤钻版”电动车发布，到受邀参EICMA米兰国际摩托车展，每一次活动都将中国制造向前推进一大步。同时，怀揣着强烈的社会责任感，雅迪正践行自己作为行业领袖的承诺。717骑行节、微电影的拍摄，普及安全文明骑行知识，致力于成就消费者心灵品质的企业。

在轻量化、锂电化、智能化的趋势下，电动车行业未来的发展充满变数。但董经贵心中深知：未来不管政策管制也好，行业变化也好，互联网颠覆也好，都不是问题。因为“心中装着消费者，企业就没有风险”。

（案例正文字数：10683）

启发思考题

1. 结合电动车行业在中国野蛮生长的发展历程，说明这一领域创业的不确定性体现在哪？
2. 为什么明知价格战饮鸩止渴，雅迪依然难以抽身？
3. 雅迪为什么要实施“更高端”战略？你如何看待雅迪当时的战略选择？
4. 雅迪如何“闯高端”？尤其在不利的环境下打破固有认知，带领整个行业摆脱低端困境，实现产业升级？
5. 在“新国标”颁布的背景下，面临互联网对传统产业的升级挑战，你认为雅迪应当如何继续保持“更高端”？
6. 通过雅迪对电动车行业的颠覆，你得到了哪些启示？