

案例正文：

从电动三轮到新能源汽车——金彭集团的战略抉择¹

摘要：金彭集团是煤矿城市转型背景下诞生的民营公司，创始人鹿守光带领 16 人的创业团队，历经十多年的裂变式发展，创造了从电动三轮到新能源汽车成功转型的企业发展奇迹。在金彭集团的发展过程中，经历过惨烈的价格战和资源抢夺战，快速扩张期遭遇到内忧外患，也因行业政策危机一度陷入困境。在面临业务继续多元化发展和集中资源投入新能源汽车项目的两难抉择中，企业基于战略分析选择了后者。本案例阐释了金彭集团 15 年转型发展过程中面临的主要问题以及战略分析和决策过程，为读者呈现新时代背景下一个民营企业的成长，引发读者思考，同时也为企业发展和决策提供借鉴。

关键词：民营企业；转型发展；战略决策；新能源交通工具

0 引言

位于徐州贾汪的潘安湖景区，是中国第一个将煤矿塌陷区生态修复的湿地公园。这片曾经因煤而兴，也因煤而痛的土地，如今湖光旖旎，美不胜收。贾汪区因作为前不久全国热播的《人民的名义》剧中湖景开发区的原型，而被人们广为熟知；更因被习近平总书记在十九大后首次地方考察而闻名全国。《人民日报》在刊发介绍贾汪区绿色转型的专题报道《昔日采煤塌陷地，今朝生态旅游区》一文中，高度评价了“江苏样板”对于生态改善的作用，也赞扬了以金彭集团为代表的当地企业，为资源枯竭型城市走上绿色发展道路而做出的重大贡献。

“金彭集团不仅是贾汪区的龙头企业，更是全国性绿色发展的标杆企业。”江苏金彭集团创始人兼董事长鹿守光在面对采访时自豪地说。这位享誉全国的知名企业家，是土生土长的贾汪人，人生的经历非常具有传奇色彩。从 90 年代开始打拼奋斗，经历过无数次艰辛创业和失败，养过奶牛，卖过摩托车，开办过电子厂……当耗尽全部家当建立的小煤矿被政策性关停后，2004 年，他抓住生态转型机遇创办了生产电动三轮车的工厂，经过十多年的发展，带领金彭公司一路奋进，成为国内连续十年排名第一的电动三轮车生产企业，在看起来并不“高大上”

-
1. 本案例由中国矿业大学经济管理学院龚荒、王华清、杨雷、刘毅、高中黎等撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案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。
-

的轻型新能源交通工具行业里，走出了一条不同寻常的“逆袭”之路。

随着金彭的快速发展和产品不断升级，很多人都提出过金彭可以尝试做一款真正的新能源汽车，一款能够满足未来农村、乡镇甚至是城市人群日常需求的多功能小车。但在当下，新能源汽车行业形势复杂，变化日新月异，而一旦决定进军新能源汽车行业，势必要投入金彭所有的资源，押上全部家当，而且前途未知，即使创始人鹿守光也不敢这样轻易地决定金彭未来的命运。这对所有人来说，都是一个极其艰难的抉择。

如今 50 岁出头的鹿守光，对贾汪的绿水青山有着特别的情结，在他心中有一个的梦想，那就是企业能够绿色发展，造福故里，才是真正的成功。公司附近的潘安湖是他多年来工作之余的必到之处。他时常在这里放松心情，总结过去，思考未来……

1 创业之初，独树一帜选做电动三轮（2004）

时间回溯到 2004 年，已经不惑之年的鹿守光，遇到人生中第一次重大的转折。先前无数次创业失败的他，通过承包小型煤矿稳定了下来，似乎人生轨迹也已经确定了。然而没过几年，贾汪的经济环境就变天了，随着生态转型的氛围日渐浓厚，贾汪区从单纯的煤炭经济到多产业协同发展的蓝图呼之欲出。

随着徐州市贾汪区被挂牌为“资源枯竭型城市”，小型煤矿纷纷关闭，原本靠着小煤矿安身立命的鹿守光不得不再次走上新的创业之路。而这一次的创业环境有所不同的是，在当地政府的政策指引下，新型能源产业项目备受关注和扶持，当地的新能源企业如雨后春笋般纷纷出现。鹿守光原本打算和朋友合作开办机械零件加工厂，但在走访周边各地考察之后，发现电动自行车的市场刚刚兴起，凭借多年的商业经验，他认为比起当下十分流行的电动自行车，电动三轮车反而未被众多企业给予足够重视。三轮车相比电动自行车的纯代步，功能更多，可用性强，市场潜力更大。在看到当地政府对新能源项目的政策支持后，他果断地决定创立一家专业生产电动三轮车的工厂。说干就干，他立即投入了所有积蓄，多方筹措资金，筹建完成了 20 亩地大小的厂区，除了跟随他一起创业的煤矿工，还招募了当地村里的技术能人，创立了最初的金彭公司，员工人数加起来只有 16 人。取名“金彭”的寓意是以真金般的产品品质享誉彭城，走出彭城（“彭城”是徐州的古称）。

当时市场上的电动车产品良莠不齐，有些厂家迫于竞争的压力在材料上能省则省，偷工减料的情况更是屡见不鲜。彼时的鹿守光身兼数职、迎难而上，自己研究车型选择配件，亲自把关生产的各个环节。鹿守光亲自动手生产，目的就是要让金彭的产品比同行产品精致可靠，要么不做，做就要做好，真金品质并不是

靠说出来的。这种务实的作风对金彭的企业文化影响深远，后来就连同行都一致评价他是这个行业“最懂产品的人”。

只有 16 人的金彭团队，经过数月的尝试和努力，第一款产品终于试制成功。9 辆金彭三轮车下线，被鹿守光亲自送到用户手上，在得到用户满意的赞许后，这个忠实憨厚的中年男人激动得无以复加，那一刻，让金彭的产品走进千家万户的梦想在他心中萌芽、成长。



图 1 | 金彭早期生产的电动三轮车

2 裂变增长，五年发展创造行业奇迹（2005- 2009）

金彭的产品成功问世之后，鹿守光认为对当时的市场而言，电动三轮车相比电动自行车，毕竟还属于新鲜事物，更多消费者对于新事物的接受是需要一个过程的，金彭想要做大，在市场推广方面必定举步维艰，需要特别的策略。同时鹿守光对金彭的产品很有信心，“真金品质打天下”、“星星之火，可以燎原”是他常常挂在嘴边的话，用来给自己和员工打气。2005 年初，在鹿守光的调整下，原先只顾着在生产上精益求精的金彭公司，成立了专门的销售部门，鹿守光带领销售团队开始认真地分析、研究和制定市场销售策略，拉开了“小小三轮车”闯天下的序幕。

营销团队经过市场调研发现，电动车的市场上有着琳琅满目、各式各样的分类，金彭不可能包揽生产所有的品类。但电动三轮车对某些用户而言，有着很明显的产品优势，例如在城郊乡镇和街道，汽车和摩托车普及程度不高，电动三轮车是人们出门、拉货的首选。相比燃油车，电动三轮车使用的门槛不高，各年龄层次的成年人都可以驾驶，同时作为轻便、简单的装载工具，不论载人还是载物更胜于电动自行车的能力，因此格外受到新农村家庭和小生意者的喜爱。

经过鹿守光和销售团队历经一年多的研究和分析，决定把 3—5 线城市的县区人群作为金彭的目标市场和主要用户，为金彭的产品找到新的定位，同时调整企业的战略发展方向。金彭不再疲于应付本土及周边市场的争夺和无休止的价格战，开始重点关注 3—5 线城市的下沉市场和更多村镇用户，金彭的产品被定位于城镇、新农村道路的绿色轻型、环保出行的多功能交通工具。考虑到下沉市场客户群体范围大而分散，服务成本高的特征，营销团队决定基于县区为中心，直接在乡镇建立和布局经销网络。得益于乡镇网点经营的低成本，金彭的经销网络

裂变式的发展和生长，短短不到两年的时间，金彭建立了上千个经销网点，在行业内颇具规模。凭借良好的产品品质，金彭通过成熟的经销网络快速地将产品投入和占领市场。眼看公司的业务爆发式的增长，鹿守光更加确信金彭选择了一条正确的发展方向，于是不再像其他电动车企业一样，单纯把产品生产出来后推向市场走销量，而是开始关注用户更深层次的需求，把原本简简单单的三轮车分为体积更为小巧的载人型和大马力低车厢的载货型。金彭早期的技术人员在鹿守光的带领下组成了专门的技术团队，对三轮车这种原本被大众视为低端的交通工具开始了一系列的研究和创新。

当时的徐州，拥有上百家电动车生产企业，但没有统一的质量技术标准，混乱的市场上到处充斥着价格战，不时有新的企业满怀希望地挤进来，也不时有老的企业在残酷的竞争中死去。在激烈市场竞争的压力下，鹿守光不敢有丝毫的懈怠，经常亲自带领着营销团队往返一线与经销商和用户交流，了解前端信息，倾听客户之声。一次偶然的机会，发现有一些用户自己动手给三轮车搭上了雨棚，了解之后，原来是为了在刮风下雨时还能接送孩子上学。受到启发的金彭团队，迅速地把想法付出了实施。

2007 年，金彭创造性地推出带有封闭车厢、能够遮风避雨的“三开门”车型，并且在产品中首先使用了中置电机配置，提升了车辆的防水、涉水性能，大大拓展了电动三轮车的使用范围，除此之外，产品部门还别出心裁的设计了生动的车身贴花，让三轮车具有更加个性、时尚的外观，一时间，原本土气十足的三轮车摇身一变成为了新农村最时尚的风景，金彭成功打造出了三轮车行业第一个“年度爆款”，“三开门”深受广大消费者的欢迎。



图 2 | 传统三轮车和“三开门”对比

独具创新的产品和质量可靠的口碑让金彭从激烈的品牌价格战中彻底脱颖而出，这家从贾汪走出来的本土企业，2008 年顺利完成 60000 辆的销售目标，首次成为了国内电动三轮车行业销量冠军。

年度行业第一的销售业绩让金彭的营销团队兴奋不已，然而敦本务实的鹿守光并没有被一时的“胜利”冲昏头脑，而是借着市场热销的机会，提出品牌化的发展战略。想要让金彭的“真金品质”深入人心，除了别出心裁的营销方式，还必须

在产品的质量上再下苦功夫。这一年，“趁热打铁”的金彭，迁入 80 亩的新厂区，员工数量增加也到 176 人。新厂区引入了数控机床等诸多新的生产技术。结合营销团队代表用户提出的“进一步提高产品质量的相关建议”，生产和技术部门大刀阔斧的改进了车身的表面处理工艺，革命性地将专属于汽车制造工艺的电泳技术首次应用在电动三轮车行业，大大延长了产品的使用寿命。随后的两年里，凭借成熟的经销网络和过硬的产品质量，金彭电动三轮车在目标市场上彻底站稳了脚跟，销量继续领跑行业。

从 2004 年创业后的第一个五年，回顾五年“不可思议”的裂变式增长，鹿守光认为成功的主要原因离不开金彭人吃苦耐劳、细致务实的精神，更离不开营销和产品的创新。在徐州，金彭的同行企业有上百家，但富有创新精神的金彭是真正走出来的唯一一家。鹿守光意识到，创新是企业成长的最佳驱动力。

3 力挽狂澜，解决内忧外患夺回市场（2010）

2010 年，是后来被经历过风浪的企业家鹿守光称为“最难捱的一年”，这一年的跌宕起伏，让金彭险些失去市场机会。

通过前期过硬的产品质量、优质的销售手段及销售渠道，金彭的销量迅猛增加，在全国范围内实现了电动三轮车销量的全面领先，一时风光无限，订单纷沓而至。市场端连年的大丰收，让每个人喜笑颜开，然而，随着销量不断地翻倍增长，金彭的产能开始捉襟见肘，各地的经销商不分昼夜地催促着订单，像一群嗷嗷待哺的婴儿，而此时厂区里的工人不分昼夜的赶工，即时加班加点的生产也满足不了订单需求——产能跟不上，无货可发！生产瓶颈不仅限制了金彭销售收入的继续增长，也被嗅觉灵敏的同行们纷纷看到到机会“趁虚而入”，电动三轮车的技术含量相对而言并不太高，只要是生产电动自行车的企业基本上都可以轻易地仿制出金彭的产品，一时间，金彭在多个地区的市场份额被竞争对手不断地蚕食。

自从 2008 年问鼎行业销量冠军后，鹿守光就没打算再让出行业第一的宝座。他深知走出彭城后，金彭面对的是全国各地的强大对手，企业发展如逆水行舟，不进则退。没有一丝懈怠的他，早已提前布局。2010 年，380 亩的“金彭产业园”提前竣工并投入使用，金彭公司的员工数量也迅速增加至 800 人。这座重金打造、以现代化标准建设的产业园，拥有堪称行业标杆的“四大车间”，让金彭一跃成为全国单体规模最大的电动车生产企业。为了继续贯彻“真金品质”，产业园引进了第一批 OTC 焊接机器人，用于提高产品的可靠性。

通过提前搬迁进入产业园，鹿守光有信心“卷土重来”，收割市场。然而，乐观的念头转瞬即逝，经销商老板高大海的一个电话打来，让鹿守光的心情瞬间跌入谷底。

高大海原是金彭最早的一批用户，因为看好金彭的产品和发展前景，率先成为了金彭在郊县的经销商，数年的交情形成了稳固的合作关系，高大海曾在金彭的商务年会上豪迈的放言，要在三年内把金彭的产品卖遍郊县周边的所有村落。

“高老板竟然想要终止与金彭多年的合作？”

高大海在电话里的接连抱怨对重情重义的鹿守光而言犹如晴天霹雳，原来，这段时间很多经销商的仓库都卖空了，但是补充的新货总是迟迟不到位。金彭销售部的电话都被各地催货的经销商们打爆了，心急如焚的老高干脆直接把电话打给了金彭的老板，扬言再不发货，就解约。

接下来的几天，催货和要求解约的电话像是得了传染病，一个接一个的打到鹿守光的手机上。鹿守光从销售部得到证实，一些经销商因为总是无货可卖，真的不再跟金彭合作了，解约之后纷纷转而经营其他对手的品牌。一时间，金彭原有的引以为傲的庞大经销网络竟然变得岌岌可危。原本在公司代表用户，时常“趾高气昂”的营销团队犹豫一群热锅上的蚂蚁，忙于救火，疲于奔命。

工厂变大了，设备变多了，但是产量竟然没有了！鹿守光内心苦闷，亲自去车间了解情况，车间里，工人们个个都是满头大汗、忙来忙去，但很多人根本不是因为赶生产，而是为了琢磨、调试新设备！原来如此，金彭的厂房虽然扩大了，机器设备先进了，人员也增加了，但是由于时间紧迫，缺少必要的培训，很多工人对新设备的使用完全不适应，对很多全自动化操作的设备完全不理解，导致产量并没有预期的大量提升，同时由于金彭产品内部质检出了名的高标准，在新工艺没有熟悉的情况下，出厂合格率严重下降，销售人员经常和生产、品控人员为了产品质量问题吵得不可开交，能够满足出厂标准的产品数量十分有限，远远不够应付订单的增加。

在工人们还没有完全适应新设备、新工艺的情形下匆忙搬迁，本来就是冒着极大的风险！生产规模的扩大不是简单的加减法，没有完善的管理体系作支撑，1+1并不等于2！眼看由于自己的决策失误导致金彭痛失市场机会，这让鹿守光非常气恼，但多年雷厉风行的行事风格，让他来不及懊悔，开始迅速组织生产全员开展重点攻关。生产方面，让技术人员在内部开展“老带新”的培训，遇到自己都不会做的立即请外部专家现场指导教学。营销方面，加大市场的品牌宣传力度，推广明星代言和品牌促销活动，一方面给经销商们树立信心，争取携手共渡难关；另一方面，是为后续的订单提前做准备。

经过金彭上下几个月的共同努力，投入了大笔资金，终于解决了内部的生产问题，令人欣慰的是，“真金品质”的理念已经在金彭内部根深蒂固，在销量和质量两难之间，金彭人毫不犹豫的选择质量第一，即便是面对这样的危机，金彭上

下对于产品质量第一的底线一如既往的坚持，丝毫没有退让。这反倒让原本对企业前途充满担忧的鹿守光重拾了信心。

生产瓶颈解决之后，新工厂的先进工艺、本来就用料很足的生产材料，让金彭的产能和产品优势都迅速发挥出来，在行情火爆的市场上，形成了明显的竞争优势。看到全新的金彭产品源源不断的抵达，原本苦苦坚持的经销商们，终于吃下了定心丸。原本有过解约念头，最后还是决定与金彭共渡难关的高大海激动的大声说，“我坚持相信老鹿，真的没错！金彭果然卷土重来了！”经历过这场危机，金彭不再单纯追求经销体系的庞大，而是更加重视稳固性。

于是 2010 年的金彭，在开局不利的情况下，经过下半场的奋起直追，电动三轮车的全年销量突破 15 万辆，依然稳居行业第一！

时至今日，回忆起 2010 年那段时光，鹿守光认为那是最累、最苦、最迷茫的一段时期，但是也要感谢那年属于电动车的好行情，让自己和金彭都能够幸运的“改过自新”，获得成长。经历过这一年的跌宕起伏，金彭人意识到生产效率和产品质量的提升，不是一蹴而就的，必须脚踏实地的去提高和管理，才能水到渠成。过去很多民营企业仅仅乘着市场行情好的东风，一味的追求快速发展和盲目的扩张，忽视了修炼“内功”，遇到市场低迷，销售萎缩，面对来自环境的打击，往往很难继续生存下去。鹿守光发现，虽然自己作为创始人，在关键时刻能够凭借一己之力力挽狂澜，避免让企业沿着下坡路一路挫败下去，但是当企业发展到一定阶段后，仅仅靠着创始团队来同时实施企业管理和经营决策是远远不够应对市场变化的，企业发展需要更专业的管理人才，需要更系统的经营决策管理。

虽然扩大规模后的金彭公司已经开始尝试集团化运营，但是距离真正的产业集团，还有很遥远的距离。未来的发展之路上必定危机四伏，现在的金彭是应该大刀阔斧的实施改革，还是沿着老路继续走下去？

4 华丽蜕变，多元发展蝉联十年销冠（2011-2018）

2011 年伊始，金彭创始人鹿守光做出了一个大胆的决定，在战略高度上调整授权，将企业所有权和经营权分离，引入职业经理团队。开始对全集团的组织架构重新调整，整合资源，探寻战略发展之路。

4.1 改革升级，重塑架构建立管理矩阵（2011-2014）

2011 年又是市场形势复杂的一年，一方面市场需求持续火爆，需求的增加导致生产企业的数量规模十分庞大；另一方面行业的电池短缺危机、原材料涨价压力都达到了顶峰，在这场看不见硝烟的资源抢夺战中，很多颇具规模的生产企业因为一时的失利从此一蹶不振，最终无奈地被淘汰出局。

金彭依靠重新整合供应链资源，在上游与关键的供应商维护好关系，与核心零部件厂商强强联合，开展战略合作；在下游做好客户和经销商关系的管理，确保资金链顺畅，金彭坚持延续数年的“款到发货”政策，此时对资金流风险的控制发挥了巨大的作用；在市场端提升和统一金彭专卖店形象，进一步实施品牌营销战略。到 2011 年底，在同行销量巨幅下滑的大环境下，金彭完成销量逆势增长 160%，总数达到 26 万辆，进一步巩固了行业第一的地位。

2012 年开始，金彭集团的组织架构完成调整，将旗下产业进行整合和重新布局，分为 6 大中心、5 大事业部，此时的集团运营由以往的垂直管理转变为实施矩阵式的管理，组织结构更具规模，但管理效率却更胜一筹。

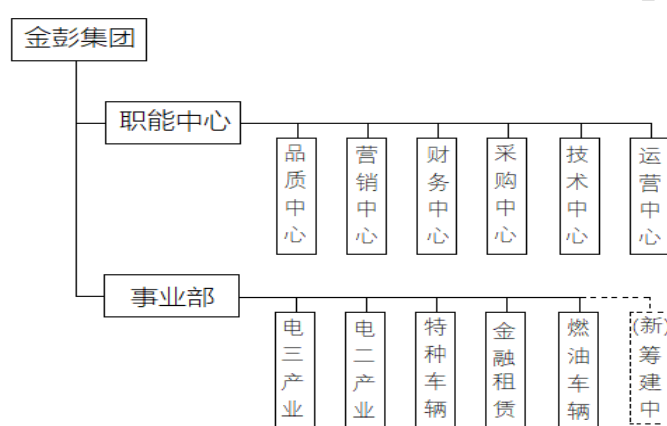


图 3 | 战略调整后的金彭集团组织架构简图

战略调整后的金彭集团，产业多元化和多地区扩张发展的蓝图越来越清晰，2012-2014 期间，先后在河南、河北、四川建成生产基地并投产。为了配合全国性生产布局的战略实施，2013 年金彭所有产品率先通过国家强制“3C”认证，并登上了第 252 批《车辆生产企业及产品公告》，正式取得了电动摩托车和燃油摩托车生产准入资质，成为电动三轮车制造企业第一家通过国家生产准入认证的民营企业。

在市场方面，营销策略再度升级，品牌战略被提到了前所未有的新高度。2013 年开始，金彭以“震惊”整个行业的魄力，开启了电动三轮车的大媒体广告投放模式，金彭品牌登上 CCTV、赞助星光大道、省级卫视广告传播、冠名热剧《精忠岳飞》、携手《乡村爱情》等一系列影视媒体的大动作，让金彭成为行业最“火”的品牌。至 2014 年底，金彭的销量突破 120 万，蝉联第一，同时成为电动三轮车行业第一个年销量超百万的企业。

从 2004 年起步创业，到 2010 年的 16 万辆，再到 2014 年的 120 万辆，金彭公司成立后十年间的飞速发展，创造了民营企业界的辉煌传奇。在金彭十周年的

商务盛典上，营销团队宣布在下一年 2015 年即将完成 200 万辆的目标。金彭公司每一位员工都感到无比的骄傲和振奋，准备在 2015 年再创辉煌。

4.2 四面楚歌，政策新规带来危机重重（2015）

2015 年，连年持续火爆的电动车市场却被突如其来的一片阴云笼罩——随着交通法规日益完善，各大城市对于禁摩禁电的呼声越来越强烈，在国内多个城市地区电动三轮车也被禁止上路！市场需求量骤减，这是多少年来都不曾有过的新危机！

随后的几个月，城市周边的市场销量开始滑坡，之前因为多款车品畅销，各地经销商原本打算大干一场，年初囤积的很多存货，现在全部面临滞销的局面！很多的经销商纷纷打来电话，要求退货，甚至连合作多年的老朋友高老板也来电苦劝鹿守光和金彭改行……尽管金彭公司上下齐心努力，然而年底的市场销量与年初制定的计划相差仍然特别大，计划的 200 万辆最终只完成了 110 万。公司内部一度出现了很多“悲观”情绪，更让人失望的是，因为不看好行业的发展，公司很多高管相继离职，转投了其他行业。甚至有位技术骨干离职后，将金彭刚刚投放市场推广试用的新技术抢先注册了个人专利，反而以此状告金彭侵权要求获得赔偿……

企业内外各种问题接踵而来，压力纷纷又落到董事长鹿守光身上，然而此时的鹿守光，内心平静，没有丝毫的慌乱。他仔细分析了行业现状，各地对电动三轮车的政策管控不尽相同，城市及周边的市场很多实行简单的一刀切式的严禁上路，这不仅仅给生产厂家带来了很大困扰，更造成了使用者的不便。他认为环保的电动车不仅不会消失，反而在不久的将来，正式的标准会出台，政府必定会给符合标准的电动车合理的存在空间，而在此之前，金彭一方面在电动车行业只能继续不断地拓展乡镇级的销售渠道，继续下沉；另一方面，加紧集团产业多元化的发展和布局。

政策危机的同时，电动车行业内部的竞争也在日益加剧，在更加下沉的乡镇市场，金彭不仅要跟有资质的合规品牌企业竞争，还要跟各个地方那些没有生产资质、不符合环保要求，甚至不看重产品质量的小工厂去竞争。在鹿守光看来，他不怕竞争，反而更加乐观，这个行业终归是要从野蛮生长的状态，向着规范化、标准化发展，这是正确的发展趋势。

深思熟虑后，鹿守光决定带领金彭重整旗鼓，主动学习，正面认识行业的发展规律，接受现状，找到公司的内部问题逐一分析和解决，资源不足就加大投入，生产效率不高就推行精益生产，高端人才流失就继续高薪招募……他组织员工旅游，学习，互相分享知识，传授经验。在遭遇行业危机后的市场，快速增长的红

利时代一去不复返，市场行情一路回落到正常水平后从此进入了稳定发展期，通过重整旗鼓快速摆脱悲观情绪的金彭团队一面继续苦练“内功”，一面寻找着新的发展契机。

4.3 产品升级，产业多元化发展之路（2016-2018）

实际上金彭早在 2012 年就开始了进军低速新能源四轮车的战略布局，筹建相关的事业部(上文图 3 的“筹建中”)，低速新能源四轮车产业(简称“低四产业”)相比电动三轮车，在乡镇、农村有着更广阔的生长土壤和更加丰厚的利润。低速新能源四轮车并非真正意义上的汽车，但是足够作为家用代步车使用，兼有不错的空间和内饰，外形时尚气派，在农村和县区道路低速行驶不需要特殊的手续，操作简单易上手，容易驾驶。在电动三轮车销售的过程中，金彭曾多次收到过很多用户和经销商希望金彭推出低速四轮车的建议，低速四轮车的底盘和核心技术不如汽车复杂，金彭最早开始在三轮车生产上应用四轮汽车的生产工艺，对于“四轮车”的生产有着先天优势。

2016 年，金彭旗下的金致生产基地正式投产，低速四轮车的年设计产能达 10 万辆，规模位居江苏省之首。此时，金彭已经形成了电摩产业（电动二轮、三轮）、低速四轮产业两大主要产业平台。原有的基于县区乡镇的经销渠道，已经不能完全满足新产品的销售方式需求。金彭通过“五星售后服务”认证，建立了“店面升级+导购培训”的模式，逐步对原来的销售网点升级改造，将以往的渠道营销向零售思维转型升级，并开始对售后服务市场进行系统化管理，“复制”了类似汽车 4S 店的经销模式，在电动车产业获得了巨大的成功。



图 4| 金彭乡镇网点进行店面升级后的专卖店

一直紧盯市场风向的营销团队，让金彭公司的产品继续跟随消费者不断变化的需求。快递专用车、街景车、电动叉车、清洗车、尘推车，金彭的新产品不断推出。2017 年，金彭的天津休闲车生产基地也正式投产。

此时，持续低迷的电动三轮车市场，在长时间的阴云笼罩下也终于放出一线

光明，因为国家宣布电动三轮车确定执行摩托车的标准，在清晰的标准指引下，市场停止了继续下滑。金彭凭借深挖下沉市场的乡镇渠道，由经销为主的体系向零售、经销组合体系的转变，基本上维持了 2015、2016、2017 年的销量稳定在 110 万左右，并且仍然稳居行业第一。与此同时，借助金彭的品牌营销，低速新能源四轮车销量同比增长 5 倍，成为低四行业的一线品牌。

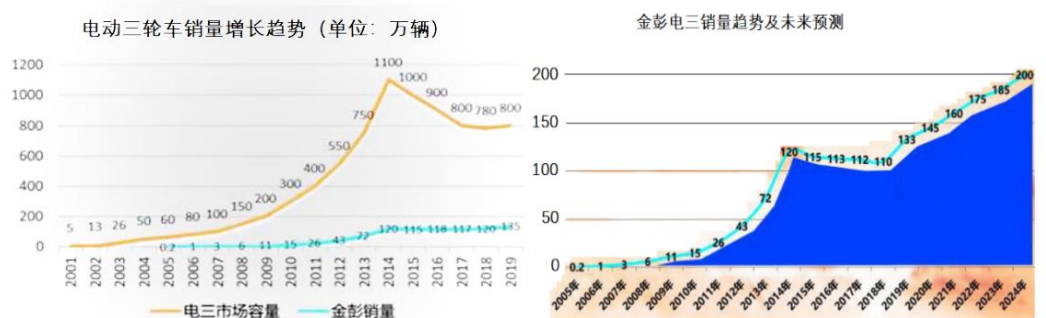


图 5| 金彭电动三轮车销量趋势图

金彭新能源低速四轮车历经数年的技术沉淀，借助在原本销售渠道上建立起来的零售网络，实现了销量的翻倍增加，2018 年是金彭实现丰收的一年，集团旗下特种车辆、金融等多元化的产业也开启了盈利模式，集团总营业额达到 50 亿元，彻底摆脱了数年前的行业危机带来的颓势。

企业发展壮大后走上多元化的道路，似乎是国内民营企业发展的模板。但电动三轮和低速四轮车仍然是金彭的主要产业，虽然金彭的产品定位一直主要在 3—5 线城市的乡镇销售，看来未来一段时期内都能尽量地规避政策限制和影响，但鹿守光反而对于金彭以电摩、低四为主，特种车、休闲车、金融业等产业多元化发展的路径充满担忧，新时代的来临、未来社会经济的发展、生活水平进一步的提高，城市、乡镇和农村间的界线还会一直这么明显吗？金彭的产品未来要怎样继续发展升级，去满足用户的进一步需求？

实际上，随着金彭在新能源领域的不断拓展和产品升级换代，公司是否进入新能源汽车产业是一个无法回避的议题。新能源汽车产业是一个前景广阔而充满各种变数的新兴产业，金彭集团是继续推进业务多元化发展还是集中资源投入新能源汽车项目？创始人鹿守光和伙伴们面临一个极其艰难的抉择。

5 再上征途，新能源汽车战略的选择（2018-2019）

金彭集团总部，高大气派的文化墙上书写着金彭的战略使命和愿景：

“企业使命：以创新驱动企业成长，用科技创造美好出行。

企业愿景：成为全球轻型绿色交通工具领导者。

核心价值观：坚持客户至上，崇尚专业精神，以创新者为荣，与奋斗者共赢。”

鹿守光凝视着这面文化墙陷入深深的思考，当下的新能源汽车无疑是最受关注的绿色交通工具，具有美好的前景，但众多的厂家都在不断尝试和创新，如果金彭进军新能源汽车行业后，能够占据一席之地的核心竞争力会是什么？

5.1 战略的思考：新能源汽车产业方兴未艾

有过多家名企高管经历、具有 MBA 背景的刘志培自从加盟金彭集团后就被董事会寄予厚望。

刘志培作为执行总裁，全面负责集团行政事务以及对各事业部运营的统筹和管理。在加盟金彭以后，他领导企业团队重新梳理了企业文化，取其精华去其糟粕，汲取创始人鹿守光身上的优秀品质并与企业实现深度融合，让“董事长”精神成为一种工作信念深入人心。颇有成效的文化建设让金彭有硬实力的攻城拔寨，更有软实力的摧枯拉朽。新的管理团队颇有鹿守光一样雷厉风行的行事风格，在短短的几个月时间里，重新梳理了金彭的使命、愿景和价值观。

在企业管理和提升的同时，鹿守光经常找到刘志培，两人为了行业以及金彭的未来展开交流和战略思考。

在关于金彭未来的发展方向，两人的看法不谋而合：

新能源汽车产业作为中国七大战略性新兴产业之一，从开始就受到政府的高度重视。从 2001 年至今，国家相机在战略投资，财政补贴、税收减免、法规标准等方面推出政策共计 100 项之多，尤其是近几年，在国家政策的推动下，新能源汽车的产销量飞速增长。2015 年在补贴政策的刺激下，更是突飞猛进，甚至超过美国成为全球最大的新能源汽车市场。但由于补贴政策粗放，缺乏有效的监管，被部分汽车厂家利用漏洞骗取补贴而谋取私利。因此 2017 年开始实施补贴退坡政策，虽然短期内销量减少，但有利于推动新能源汽车市场化，从长远看，对企业的发展是有利的。中国将从环保、科技及能源安全等角度出发，构建国家战略、税费减免、财政补贴、产业政策的四维政策体系继续激励新能源汽车行业发展。

国民经济稳中有进，是新能源汽车产业发展最有力的保障。随着国民收入增加，人们生活水平提高，人们对与出行便利性的要求大大增多。中国家庭拥有私家车的数量超过 2 亿辆，稳居世界第一。虽然新能源汽车因为高昂的价格、续航里程和充电效率等限制因素，增长的态势不如燃油机动车，但互联网经济的发展，使得租赁模式成为短期内主要的商业应用模式，保持了新能源汽车的高速发展。

当今社会最关心的问题不外乎环境问题，随着环境污染问题日益加重，人们的环保意识越来越强烈，对于清洁能源以及环保低碳产品的需求越来越多。新能源汽车作为低碳环保的重要产品，其产业发展和产品应用在不同程度上成为社会

可持续发展的重要体现。例如一些汽车限购城市，对于新能源汽车却开放绿灯。

近年来充电技术飞速发展，电器元件、发电配电等领域的技术专利日益增多，国家也加大了对充电基础设施相关技术的支持。技术的不断进步使得人们对与新能源汽车的信赖程度日益上升，尤其一些大品牌的车厂，均把新能源概念车作为技术前沿的挑战项目，某种程度上营造了以新能源汽车为研发方向的技术竞争氛围。

总体来说，新能源汽车产业的市场宏观环境非常良好，如果金彭进军新能源汽车，产业的发展与国家可持续发展趋势保持高度一致，必定具有光明的前景。

5.2 战略的选择：激情燃烧的高层会议

总部的会议室里坐满了金彭团队的高管人员，此前经过长时间调研和多次探讨的新能源汽车战略，将在这里举行最终的决策，决定金彭的未来发展方向。

执行总裁刘志培宣布了会议的议题，只有一项，新能源汽车战略计划是否实施。此前金彭高层因为这项计划，各有看法，支持的一方和反对的一方展开过多次激烈的辩论，谁也说服不了谁。

负责营销的张大方首先发言：“金彭从 2004 年发展至今，电动三轮车自 2008 年开始连续十多年占据行业第一，并出口远销海内外。在拳头产品的带领下，电动二轮，多功能车辆都取得了非常了不起的业绩。甚至后起之秀的低速四轮车，也在今年顺利成为单品牌销量行业第一。我认为金彭用了十多年的时间，取得如今的成绩，离不开每一个人的韧性和对‘真金品质’的坚持，更离不开对于客户群体的穷追不舍。所以不管企业实施什么战略，做出什么调整 and 改变，都是要从根本上锁定目标客户的深层次的需求。”

“张总说的很对，”主管品牌和运营管理的负责人赵明听了之后立即表示赞同，“其实金彭一直以来的不断创新升级产品，甚至于开发新产品，其根本原因不是因为金彭引领了产品行业的发展，而是因为客户的需求在不断发生改变和升级。我认为我们一定要具有战略眼光，能够清晰的掌握未来客户的需求发展的方向。”

张大方赞许地看了看赵明，继续说道，“目前乡镇、农村生活水平大幅提高，中国三线以下市场消费全面升级，未来中短途新能源出行的需求将迅速扩大，而且增长是可持续的，近几年微型电动车（含低四）的增长和升级就是很好的例子。另外国家对新能源汽车给予多年的补贴，会在逐年调整降低的补贴方案下彻底归零。补贴的‘退坡’将加速新能源汽车市场化进程，随着充电技术的进步，新能源汽车必定会往下沉市场进军。仅靠金彭目前的产品结构，电动三轮车的产品基本已经做到极致了，没有更多创新的空间，而目前的低速四轮虽然比较受欢迎，但是毕竟国家在这一块的政策还不明朗，所以低四也无法满足用户未来的全部使用

需求。所以我认为，基于下沉市场，结合客户深度需求，以高速新能源汽车为主线，才是金彭未来能够实现更大发展的转型战略。”

“金彭最大的优势是可利用原有三轮车和低速车营销网络资源，迅速建立下沉营销渠道，抢占三四线的新能源汽车市场，基于 15 年来对目标客户的深入了解，金彭有信心拿出用户更喜爱的质量过硬的产品，并顺应环保的趋势可持续的发展下去，这是全新的市场机会！”

不得不承认，张大方的慷慨陈词让人眼前一亮，非常鼓舞人心，但是会场上也有不一样的声音响起。

主管生产和供应链的负责人李响亮不紧不慢的说道，“原先最早想要做低四车的时候，很多人都认为低四车不过是在三轮车的基础上再加上一个轮子。”朴实的话语勾起了很多金彭元老的回忆，引发了一阵笑声。

“然而经过两年多的投入，多少技术骨干夜以继日的钻研，多少生产人员加班加点地做改进，所以我们才有底气把产品推向市场。现在的新能源汽车，和低四车相比，虽然都是四个轮子，但根本是不同层次的产品。需要核心技术支撑和足够的零部件供应链能力。”很多人前一秒的笑容凝聚在脸上，李响亮的表情也变得严肃，“并且，新能源汽车对于三四线城市及乡镇市场来说，毕竟还是个新鲜事物，不仅消费者的接收要有一个过程，新能源汽车本身也要去适应市场的土壤，现在传统车企都在做新能源，但是在这类市场的业绩并不好。受制于技术瓶颈，未来不确定的因素很多，所以，我认为金彭目前不完全具备做新能源汽车的实力，尤其是研发和技术领域的沉淀和实力不够，这样的情况下，我们的产品根本无法应对市场竞争。”

李响亮的话引发了会场一阵思考和沉默，鹿守光把询问的目光转向技术中心的负责人。

负责技术的吴云建说道：“我们必须承认技术的差距，但是，我认为金彭的团队是一个有足够创新能力的团队，这些年我们通过不断学习，提升自身的管理水平，解决管理瓶颈问题，就是很好的例子。新能源汽车的核心技术在于电机、电池、电控系统（三电），这些我们可以在目前的技术应用基础上布局和升级，但毫无疑问的，技术研究的团队和投入会是最大问题。”

“可不可以理解为，技术方面的问题可以用资金来解决？”刘志培询问道。

“可以，”吴云建说道，“技术的问题理论上不难解决，但还要考虑到生产资质的问题，目前和很多行业一样，新能源汽车行业也需要持‘证’上岗，在新能源汽车领域这张证就是新能源汽车生产资质。它由大小资质两部分组成，一是发改委的许可，在业内被称为‘大资质’，在发改委认可的基础上，企业需要在 2 年内建设

工厂，3 年内开始销售车辆；二是工信部的认可，业内称为‘小资质’，在产品上市销售前，还需要满足工信部《新能源汽车生产企业及产品准入管理规定》。目前已知取得双资质的车企有北汽新能源、云度新能源、江铃新能源、长江汽车、知豆汽车、前途汽车、合众新能源、奇瑞新能源等为数不多的十多家车企。”

“就连现在外界很火的各种新概念汽车，造车新势力等，全都都没有拿到生产资质，只能走寻求代工的路线，所以被消费者和媒体戏称为‘PPT 造车’。原因就是刚刚说的大资质，即国家发改委生产资质审批已于 2017 年 6 月起暂停，想要获取该资质的车企，只能等待审批重启，而且谁也不知道要等多久。”

吴云建的话音刚落，会场的所有人纷纷把目光集中到鹿守光身上，鹿守光慢慢的站了起来，问道：“你们知道我这身西装多少钱吗？”

听到问题的人一下子懵了，纷纷好奇怎么董事长突然会问这个。

“我这身西装一共只要两百块钱！”鹿守光说道，话音一如既往的有力和坚定，“我对自己从来不讲究太多，但对金彭的发展我是最舍得投入的。如果新能源汽车需要金彭再投十个亿，我敢！”

“因为我知道，中国汽车的千人保有量是 170，美国是 800，日本是 600，泰国是 240……如此对比起来，中国的汽车市场容量将在目前的基础上翻 5 倍！”

“现在全球汽车市场都处于油改电的战略转型期，在中国，新能源汽车也已经成为国家层面的战略，整体市场规模将超过万亿，2018 年中国新能源汽车整体销量在 150 万辆左右，在 2030 年新能源汽车的市场份额将达到整体汽车市场的 40%，预计将达到 1300 万辆！所以，新能源汽车市场潜力巨大，是金彭未来发展不可错过的方向。”

鹿守光企业家的气势感染了每个人，又一次给金彭注入了前进的动力。

执行总裁刘志培最后总结发言：“对于新能源汽车，我认为现在的金彭，已经拥有了大规模的生产组织能力、成熟的精益生产管理，以及成熟的产业工人，可以无缝对接新能源汽车的制造体系，确保生产组织的高效率；对于新能源汽车的三电及核心零部件，可以通过进行供应链的优化和整合，主要是从根本上解决品质、成本与供应三大核心问题。然而，毕竟新能源汽车和低四车是完全不同的概念，也考虑到最主要的生产资质问题，金彭需要一个全新的企业平台来实施这个发展战略。”

“通过收购和并购拥有资质的相关企业，可以作为快速获得生产资质的有效手段。同时金彭要做好自身生产、营销等各方面的管理提升，因为金彭进入新能源汽车行业后完全是个新生力量，我们要面对来自多家大型车企的竞争压力。因

此，我宣布新能源汽车筹备项目组今天正式成立，项目组的首要任务是继续完成当下行业市场及营销环境的相关分析，以及制定详细的基于下沉市场的新能源汽车营销策略……”

战略会议在热烈的掌声中圆满闭幕。

5.3 战略的实施：系列大动作震惊业界

按照金彭的战略计划，2018 年开始，集团旗下产业全新布局，聚焦交通工具领域的产业，在电摩、低四产业的基础上，投入全部资源打造高速新能源汽车产业园。

说干就干，金彭的魄力在战略实施上再次展现，经过数个回合的资本运作，耗资 7 亿元，成功收购河北某汽车制造企业，获得了申请新能源汽车生产资质的必要条件，金彭旗下 JEMMELL（吉麦）新能源汽车公司应运而生。

JEMMELL 新能源汽车有限公司注册资本 4 亿元，是以新能源汽车研发、制造及销售为核心业务的整车制造企业，总部位于江苏徐州，总投资近 20 亿元、占地 1050 亩、总面积近 25 万 m² 的现代化生产基地已建成，具备完整的整车生产能力。

2019 年 1 月吉麦新能源成功通过了工信部生产准入审核，2019 年 3 月获得新能源汽车生产双资质（乘用车与商用车）。

同时斥巨资成立的汽车研究院共有 6 个中心，18 个部门，涵盖底盘、车身、附件、内外饰、造型、总布置、仿真、电气、试验、试制、认证、技术管理等新能源汽车开发的各个专业。成立后的研究院与金彭集团的研发体系进行了技术互通和资源整合，进一步提升了研发团队的整体实力，如今研究院共有研发人员 200 多人，累计申请专利 400 多项，其中发明专利 50 多项，自主掌握电机、电控、电池智能管理等核心技术。

在技术、研究方面，以开放的心态与国内外汽车公司和知名高校，建立紧密的研发合作关系，与日本公司合作开展轻量化的研究，与德国企业合作进行车型设计等，技术合作项目陆续开展。



图 6| 金彭的新能源交通工具产品广告图

“7 亿元的代价买了一张纸”、“自动化程度高达 60% 的制造基地投入试运营”、“高薪聘请知名顾问团队”……金彭一系列的大动作也备受外界和媒体的关注，如今各路造车新势力，在快速增长后已经受到市场质疑，严格意义上来说，目前产品已经量产交付的造车新势力没有几家，甚至一部分企业还停留在 PPT 造车的地步。世界知名品牌特斯拉即将国产，所有的新能源汽车参与者，均面临着硬碰硬的行业竞争，2018 年，新能源汽车市场的优胜劣汰效应已初见端倪，进入 2019 年，行业的竞争将进一步白热化。

无数的媒体和民众且看且期待。谁又能在这场变革中存活下来？

6 尾声

初秋的潘安湖碧波荡漾，令人心旷神怡。金彭在新能源交通工具这个新兴领域也越走越远，越走越宽。

2019 年的金彭，已经成为了“中国驰名商标”，多功能车辆走进北京故宫，被选择作为官方专用服务车辆，金彭开展的各项公益活动和别出心裁的营销策划让品牌的知名度更加响亮，集团旗下的各大产业齐头并进，成绩如日中天。

在金彭集团旗下的吉麦汽车产业园，两辆崭新的试验车缓缓驶入展厅，圆润的车身，灵动的造型，引起围观人群的一片掌声及赞叹。创始人鹿守光看来，金彭最终选择新能源汽车战略是与当今环境政策的又一次紧密切合，以金彭目前的企业实力和发展势头，未来不出三年必定会在新能源汽车领域有所建树，真金品质、功能丰富而价格亲民的“国民车”必定会在市场大行其道。关于“国民车”的梦想极其美好，如今造车已经初战告捷，那么梦想照进现实的一天还会远吗？

（案例正文字数：17274）

From electric tricycle to new energy vehicle -- the strategic choice of Jinpeng Group

Abstract:

Jinpeng Group is a private company born under the background of coal mine city transformation. The founder Lu Shouguang led a 16-member entrepreneurial team to create a miracle of enterprise development from electric three-wheeled vehicles to new energy vehicles after more than ten years of leap-forward development. In the development process of Jinpeng Group, it experienced a fierce price war and resource

grab war, encountered internal and external troubles during the rapid expansion period, and was once in trouble due to the industrial policy crisis. Faced with the dilemma of continuing diversified business development and concentrating resources into new energy vehicle projects, enterprises choose the latter based on strategic analysis. This case illustrates the main problems faced by Jinpeng Group in its 15 years of development, as well as the strategic analysis and decision-making process. It presents the growth of a private enterprise under the background of the new era for readers, arouses readers' thinking, and also provides reference for the development and decision-making of enterprises.

Key words: Private enterprise; Transformation and development; Strategic decision-making; New energy vehicles