

摘 要

天津矢崎汽车配件有限公司发展战略研究

随着中国加入世界贸易组织（WTO）和全球经济一体化进程的加快，我国汽车工业得到了快速发展，吸引了大量生产汽车零配件的外资企业直接投资到中国来寻求更好的机会和平台，全球汽车零配件市场竞争日益激烈，国内外市场也在不断变化。作为天津市一家较有规模、技术先进的外资汽车零配件生产型企业——天津矢崎汽车配件有限公司，在经历了多年高速成长后，面临诸多挑战与机遇。如何制定适合自身特点的中长期发展战略并保持持续竞争优势是该公司目前亟待解决的问题。

本文以天津市矢崎汽车配件有限公司为例，对其进行发展战略研究具有重要意义。通过运用 PEST 分析法、波特五力模型、SWOT 模型分析法等多种方法对该公司所处外部环境及内部资源条件进行深入细致的分析后发现：目前公司所面临的机会大于威胁；但同时存在一些劣势因素，如管理体制不完善、生产管理成本高、市场开发不足等。因此，公司应采取扭转发展战略，即利用自身优势把握机会，规避劣势，进一步优化调整内部组织架构，提高工作效率，加强与供应商合作，降低采购、运输等环节的管理成本，加大产品技术开发力度，对生产设备进行改造升级，提升设备使用率，实现降本增效目标。此外，还需要从优化资本运营管理、强化人力资源管理、推进信息化建设、建立健全各项制度等方面入手来保障上述发展战略目标的顺利实现。

同时天津矢崎汽车配件有限公司作为日本矢崎集团在中国拥有的全资子公司之一，在国内汽车零部件行业中具有重要的代表性，因此，本文旨在为其他外资汽车零部件企业提供实际的指导和建议，以促进其在中国的长期健康发展。

关键词：

外资企业，汽车配件，发展战略，SWOT 模型

Abstract

Research on the Development Strategy for Tianjin Yazaki Auto Parts Co., Ltd

With China's accession to the World Trade Organization (WTO) and the acceleration of global economic integration, China's auto industry has been developing rapidly, attracting a large number of foreign enterprises producing auto parts to invest directly in China to seek better opportunities and platforms, and the competition in the domestic and international auto parts market has become increasingly fierce. As a large-scale and technologically advanced foreign-funded auto parts manufacturer in Tianjin, Tianjin Yazaki Auto Parts Co. How to formulate a medium- and long-term development strategy suitable for its own characteristics and maintain a sustainable competitive advantage is a problem that the company needs to solve at present.

This paper takes Tianjin Yazaki Auto Parts Co., Ltd. as an example, and it is important to study its development strategy. By using PEST analysis, Porter's five forces model, SWOT model analysis and other methods to analyze the external environment and internal resources of the company, we found that the company is facing more opportunities than threats, but there are some disadvantages, such as imperfect management system, high production and management costs, and insufficient market development. Therefore, the company should adopt a reversal development strategy, i.e., take advantage of its own advantages to grasp opportunities and avoid disadvantages, further optimize and adjust the internal organizational structure, improve work efficiency, strengthen cooperation with suppliers, reduce management costs in procurement and transportation, increase product technology development, upgrade production equipment, improve equipment utilization rate, and achieve the goal of cost reduction and efficiency increase. In addition, it is necessary to optimize capital operation management, strengthen human resource management, promote information construction, and establish sound

systems to ensure the smooth realization of the above development strategy goals.

Meanwhile, Tianjin Yazaki Auto Parts Co., Ltd, as one of the wholly-owned subsidiaries owned by Japan Yazaki Group in China, is an important representative in the domestic auto parts industry, therefore, this paper aims to provide practical guidance and suggestions for other foreign auto parts enterprises to promote their long-term healthy development in China.

Keywords:

Foreign companies, auto parts, development strategy, SWOT model

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景和意义	1
1.2 研究方法和内容	3
1.3 理论基础与文献综述	4
第 2 章 天津矢崎汽车配件有限公司经营现状与问题分析	11
2.1 公司概况	11
2.2 公司发展历程	12
2.3 公司发展存在的问题及问题原因	13
第 3 章 天津矢崎汽车配件有限公司经营环境分析	18
3.1 宏观环境分析	18
3.2 行业环境分析	23
3.3 企业内部环境分析	30
3.4 SWOT 分析	33
第 4 章 天津矢崎汽车配件有限公司发展战略的制定与实施	39
4.1 公司发展战略目标的制定	39
4.2 公司发展战略的选择	42
4.3 公司发展战略的实施	43
4.4 公司发展战略实施的保障措施	48
结 论	51
参考文献	52
致 谢	55

第 1 章 绪论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

随着全球经济一体化的加快，资本增值和生产力水平的飞速提升，使得生产要素无法在全球范围内自由配置。在这种情况下，跨国公司发挥着至关重要的作用，为中国市场经济的发展提供了强有力的支撑。

1980 年，第一家经国家批准的外商独资企业成立，这标志着中国外商投资企业正式走向成功，外资企业在中国兴业不仅促进了中国的经济发展，而且对提高中国人民的生活水平做出了巨大贡献。40 年来，在中国“技术营销”的国家投资政策以及各级政府的积极支持中，在中国庞大的劳动力以及相对发达国家较低的薪酬市场的条件下，使得外资企业得到了良好的发展环境。“超级待遇”被外国投资者广泛认可。

21 世纪初的中国，大多数外国公司都是以劳动力为主的制造业公司，他们希望通过利用中国的劳动力成本来获得竞争优势。但是，中国的工业发展和人工成本的不断增长，以及世界经济的日益一体化，导致外国公司在中国的市场竞争面临巨大挑战。随着中国人口优势的日益减弱，劳动力成本也随之攀升，而外资经营政策的放宽也使中国企业的竞争力得到了显著的提升。

中国目前是全球第二大经济体，其增长势头强劲。经济规模已经达到了前所未有的水平，工业化也进入了一个全新的阶段，其中，汽车行业正处在一个重要的转折点。

过去几十年以来，中国汽车市场一直由外国品牌占据主导地位，这种局面持续了相当长的时间。由于国内品牌的销售额不高，这就限制了它们的盈利能力。此外，跨国汽车零部件公司也在和国内汽车品牌进行激烈的竞争。随着科技的进步，许多在基础技术、工艺、原材料、零部件等关键领域的企业都取得了长足的进步，甚至超过了国内汽车行业的其他竞争者。这一事实凸显出，要

想让企业取得长久的成功，就必须不断创新、改进和完善。

随着日本汽车企业不断深入整合上下游企业，形成一种集团化的生产模式，在中国市场取得了成功，并在竞争中占据了重要的地位。随着日资汽车零部件企业的不断发展，推进原材料本土化、日中管理体系融合以及战略实施等问题也变得越来越突出。此外，近年来国内汽车产业的迅猛增长也给日资企业集团带来了巨大的挑战，迫切需要改变其生产模式。在激烈的市场竞争和复杂的管理结构之间，天津矢崎汽车配件公司正在努力寻求一种最佳的发展策略，以确保公司能够长期稳健地发展，并在行业中保持领先地位。

1.1.2 研究意义

天津矢崎汽车配件有限公司是一家总部在日本的外资独资企业，其领导层由日本地区总公司指定的专家组成，他们需要熟悉中国本土文化和商业市场，并采用最新的管理策略，以实现公司的可持续发展。目前，企业在市场变化、产业技术迭代等方面的挑战日益增多，而这些挑战可能会严重阻碍企业的持续增长。

随着产业的不断发展，传统汽车零部件制造企业正在积极推进转型升级，以增强自身的市场竞争力，并确保企业的长远发展。本文将重点关注天津矢崎汽车配件公司，并从多方面分析它的发展模式，以期达到企业的长久发展。通过实施有效的企业战略管理，充分利用天津矢崎汽车配件公司在宏观经济、产业和内部环境优势，不断提升公司的核心竞争力，实现可持续发展。将其作为一项长期可持续的发展策略来实施。

当前，天津矢崎汽车配件有限公司正面临着许多挑战和不确定性。通过对公司的发展进行深入研究，能够更好地了解公司所处的宏观环境和行业情况，并获取有关公司在新情况下的发展信息，为公司的战略制定和执行提供有价值的建议。本文通过对天津矢崎汽车配件有限公司的案例分析，结合外资汽车产业的环境和发展趋势，运用企业战略管理的理论，提出了一系列有效的发展战略，为汽车零部件行业的企业发展提供了更加全面的视角和指导参考。

1.2 研究方法和内容

1.2.1 研究方法

本文将深入研究天津矢崎汽车配件有限公司的发展历程，运用企业战略管理的原则，对公司面临的困境及挑战进行全面剖析，从而为公司量身定制有效的发展策略，以增强公司的市场竞争力。主要研究方法有：

(1) 调查研究方法

作者通过多种方式，如访谈、电话采访、现场调查等，对天津矢崎汽车配件有限公司的管理层进行了深入的交流，以获取有关公司公开经营状况及其发展战略的宝贵信息。最后，对所获得的数据进行了详细的分析。通过全面的分析来评估问题。

(2) 文献研究法

本文旨在深入研究战略管理与汽车行业的相关文献，并结合实际案例，以及天津矢崎汽车配件有限公司的内部数据，以此来探索有效的管理策略，并以此为基础，进行深入的理论分析。深入探究企业发展过程中出现的挑战，并从中挖掘出有效的解决方案，以期实现企业的战略目标。

(3) 个案研究法

经过系统的战略管理理论分析，天津矢崎汽车配件有限公司的运营状况得到了科学、全面、深入的评估。此外，通过参考同行业其他公司的经营模式，综合考虑公司内部和外部环境，制定出符合自身实际的发展策略。

1.2.2 研究内容

目前，天津矢崎汽车配件有限公司的主要业务表现低迷，在新能源汽车线束的销售占比仅为10%，正在面临转型的困难。为此，本文将对公司的运营状况进行全面探讨，并结合汽车零部件行业的发展趋势，力图从中挖掘出潜在的风险和机遇。利用PEST、SWOT、波特五力模型等先进的管理理念，作者对天津矢崎汽车配件有限公司的内部管理及外部市场环境进行了全面的研究，从而发掘了公司的潜力及风险，并根据公司的优势及不足，制定了有效的发展策略，以

此来推动天津矢崎汽配股份有限公司的可持续发展。

本文的具体研究内容分为以下几部分：

第一章主要内容为深入探讨汽车行业的历史背景、理论研究方法以及实际内容，并结合相关文献，为本文提供有力的理论支持。首先，将阐述汽车行业的重要性，以及汽车零部件产业在汽车行业中关键性；其次，将分析天津矢崎公司的发展战略，以及本文所涉及的文献和理论。

第二章内容主要为公司发展及主要问题。介绍了天津矢崎汽车配件有限公司在新能源汽车发展的大背景下，面临着诸多挑战，并且深入分析了这些挑战的根源。

第三章内容主要为公司经营环境分析。本章将深入探究天津矢崎汽车配件有限公司的运营状况，从内部资源和能力的角度，分析公司的优势和不足，并结合当前宏观经济形势及行业发展趋势，提出公司可以应对的机遇和挑战。最终，通过 PEST、SWOT 模型、波特五力模型等建模工具，深入剖析公司发展的根本原因。

第四章主要内容为制定公司现阶段发展战略规划，并提出有指导性的实施意见。根据企业内外环境的变化和企业的使命，制定企业发展的战略目标。同时选择天津矢崎的发展方向，公司发展战略，提出各阶段战略规划目标，确定战略并采取多项措施使其有效实施。

1.3 理论基础与文献综述

1.3.1 理论基础

（1）企业战略管理理论

企业的战略管理是一种重要的决策过程，旨在确保公司能够实现其长期发展的目标。它包括制定明确的战略目标，并对关键因素进行有效控制，以确保公司能够顺利实现其目标。这种管理方式不仅能够帮助公司更好地实现其目标，还能够提高公司的竞争力。随着时代的进步，企业面临的环境也在不断变化，因此，在制定战略时，企业应该根据当前的实际情况，灵活调整策略，从而达

到预期的发展目标。

一个完善的、系统的战略管理流程通常包含四个步骤：计划、执行、监督和调整。计划包含对公司外部环境的分析，以了解它们如何影响公司未来的发展；执行则需要对公司的战略目标进行评估，并做出决策。在战略实施阶段，企业需要根据其制定的战略方案，采取具体的行动来达成其目标，这可以通过制定有效的职能策略、建立完善的组织架构以及精心挑选优秀的领导者来实现。而在战略控制阶段，为了确保战略目标的实现，必须定期评估它们的执行情况，以便及时发现问题并采取有效的改进措施。在战略修订阶段，应根据实际情况和预期目标进行调整，以确保战略的可持续性。通常，这个过程会持续一到两年。

为了确保一家企业能够在日益激烈的市场竞争中取得持久的发展，必须全面评估其当前的内外部环境和优缺点，并制定明确的长期战略目标。在执行这一计划时，公司必须适应市场的变化，并作出相应的调整 and 改革。实施一个有效的战略需要考虑多个因素，其中包括：公司的目标定位、组织结构的设计、管理制度的制定、公司文化的塑造、财务投入的规划、员工福利的制定。为了让这些措施能够顺利执行，公司的领导层必须对此提供充足的支持和参与。在制定和执行战略时，应该根据企业的具体情况进行调整，而非强加于人。另外，为了确保战略的顺利实施，需要进行必要的财务准备，并且在执行过程中应该考虑到可能出现的各种挑战和障碍。同时，在执行时，应该尽量控制执行的速度，以便在满足部门细分战略的同时，也不影响企业的总体发展。在战略执行的过程中，需要密切关注每个人的工作态度和反馈，并采取积极的措施来指导他们，以确保团队的稳定性，并确保各个部门的顺利运转。

（2）企业战略类型

企业总体战略主要从企业整体出发，其中包括稳定型企业战略、发展型企业战略和收缩型企业战略三种方式。在特定情况下，这三种方式可以结合起来，以实现更好的效果。其中，稳定型企业战略是指企业保持稳定，不会进行太多的变动或调整，以维持其目前的经营状态。发展型企业战略旨在通过不断提升

自身实力，实现跨越式发展，其中包括一体化、集中型和多元化三种方式。收缩型企业战略则是指企业通过调整经营策略，以减少资源投入，从而获得更大的发展空间。企业的战略组合涉及多种不同的策略，其中包括但不限于一种或两种。

垂直一体化战略，是一种将制造商、零部件提供商以及其他相关服务提供商紧密联系到一起的组织模式。它的实施方式有两种：一种是从制造商到消费者，另一种是从消费者到制造商的上游供应商，以满足消费者的需求。采用全面整合的策略，企业可以大幅度提升其市场竞争力，并为其带来可观的收益。

企业技术创新战略，旨在根据其发展需要，确立具体的技术目标并采取相应的措施。这种战略可以通过三种不同的方式实现：独立研究、模仿他人的成功经验以及与他人的协同合作。

企业信息化战略，旨在通过构建一个完善的、符合当前发展趋势的框架，来满足其未来的发展需求。这一框架应当涵盖企业的业务流程、网络基础设施和信息安全，以期能够更好地支持企业的发展，并最终帮助其实现其战略目标。

（3）战略分析工具

PEST 分析模型：通过分析政策、财务、社会和技术四大因素，公司能够更好地把握宏观经济环境，从而实现战略目标。PEST 分析能够提供一种全面的视野，它不仅可以帮助人们更好地理解当前的政治、法律、经济、社会和科技背景，还可以更好地帮助识别和应对可能给经济和社会带来的潜在风险。

波特五力模型：20 世纪 80 年代初期，Porter 开发出一种全新的五力分析模型，它能够深刻洞察客户的市场状况，并且能够准确反映出当前市场的供需关系，从而为企业的发展和实现战略目标提供有力的支持。其中包含供应商议价能力、客户议价能力、市场现有竞争者的竞争、市场潜在进入者的竞争和市场替代品的威胁，这些因素的结合将会极大地改变企业的盈利能力。

SWOT 分析：SWOT 分析是一种全面的评估工具，可以深入洞察一家公司的优势、劣势、潜力与危险，并分析其目前的困境、机遇与挑战。通过 swot 分

析,可以让企业更加准确地识别市场机会,并给予有效的决策指导。采用 SWOT 分析技术,企业可以更准确地识别市场机会,充分发挥其内部资源的潜力,以实现更具针对性的发展战略。

1.3.2 文献综述

(1) 企业战略管理相关研究

随着全球经济的发展,西方企业战略管理的研究也取得了巨大的进步,形成了多元化的理论流派,每一位学者都有自己独特的研究领域,从而使战略管理的视角更加多元化。

Ansoff(1972)认为,通过进行战略性的改变,可以大大提高组织的生存能力和发展潜力。James (1980)认为,战略管理是一种有效的资源配置方式,它旨在通过优化企业的资源配置,充分利用企业的优势,发挥其最大的潜力,以获得竞争优势。Michael(1985)提出了三种企业战略模型,其中包括:企业成本领先战略、企业差异化战略、企业一体化战略。

弗雷德戴维(2012)认为,企业战略是一种全面的管理思想,它涵盖了公司在一段时间内的战略目标、行动计划以及实施方式。它既是一门科学,又是一门艺术。并在《战略管理》一书深入探讨了战略管理的基本原则,通过对小型企业、中型企业,跨国公司以及非营利组织等不同类型的企业的矩阵分析,可以更好地理解他们的发展趋势,并且可以使用 SWOT、SPACE、BCG、正矩阵、大战略矩阵以及 OSPM 矩阵等多种矩阵,从而更加精准地指导他们的决策。

迈克尔波特(2005)提出,竞争战略旨在为企业的发展目标提供有效的支持,以便实现其长远的发展目标。它的核心思想是:根据客户的需求,结合企业的产品特性,以及与其他竞争者的差异,制定出有效的市场策略,以实现企业的长远发展目标。通过“五力模型”等竞争战略的标准分析方法,可以更好地了解企业的竞争优势,并将其聚焦于 5 个维度:替代品和服务的潜在威胁、新参与者的威胁、卖家的议价能力、买家的议价能力和行业内现存的竞争企业。

黄旭(2015)在当今不确定性日益增加的环境中,企业面临着挑战,因此,公司战略研究必须通过对当前环境、未来发展趋势、可实施的战略选择以及有

效的实施来制定出最佳策略，以期找出企业持续竞争优势的根源，并且明确企业生存和发展的动力和职责。建立企业愿景、分析产业和竞争环境、评估资源、能力和核心竞争力、制定多元化战略和竞争战略，将是企业实现长期发展的基础。

（2）探讨汽车及零部件行业发展战略

随着我国汽车零部件行业的集团化发展，与跨国汽车零部件巨头的竞争日益激烈，《2020 汽车》零部件厂商榜单中，国内仅有一家企业跻身前十名，位列第八届，这一数字显示出我国汽车零部件行业的发展水平仍有待提高。因此，为了实现可持续发展，必须充分利用中国的市场优势，加速汽车产业的转型升级，并不断推动技术创新。应当勇于挑战自我，不断提升自身实力，积极参与国际竞争，以实现更大的发展目标。

根据杨亚军（2020）的研究，尽管我国汽车零部件制造企业发展迅猛，但由于技术和专业知识的缺乏，导致产业结构存在较大差异。因此，整车制造商应该加大对零部件制造企业的支持，应该鼓励他们积极参与研发，以便尽快推出拥有独特技术和 IP 的产品。稳定的合作可以为双方带来更多的机遇，并且可以提高企业的整体效益。

杜莎（2020）在文章《路在何方？汽车产业年度战略 2020》中指出，随着电动化、自动驾驶和数字化技术的飞速发展，全球汽车工业正在迎来一个前所未有的机遇，从而推动行业的发展和进步。为了跟上这股新的浪潮，元器件供应商必须加快转型步伐，投资新技术，以满足市场的需求。随着汽车工业的飞速发展，国产汽车零部件也在不断演变，从外观件到功能件，再到安全件，满足消费者的多样化需求。近年来，国产零部件企业在高新技术领域取得了长足进步，逐渐取代进口，市场份额也在不断扩大。

黄安全（2022）指出，由于中国经济的快速增长和人们生活水平的持续改善，电动汽车已成为一种必不可少的出行方式。“新四化”的实施为整车工业的发展提供了强有力的支撑，但也带来了一些新的挑战，比如人力资源、组织结构、生产管理、物资需求、现场管理、质量控制、库存管理等，因此，企业必须加

强对这些方面的管理，采取有效的措施，以确保汽车零部件企业的可持续发展。通过提供有效的优化策略，可以大大提升汽车零部件运营管理的效率，降低成本，完善运营管理体系，为企业提供有效的参考价值。

宋彦青（2012）指出，重新设计产品战略是实现转型的关键，这需要明确主打产品、补充产品、型号和基本目标。通过一个简洁明了的描述，可以清晰地表明这一过程的重点。

张燕生（2004）指出，跨国公司正在努力通过持续创新来提升产品和服务的价值，以赢得竞争优势。因此，我国企业也应该加强差异化，以实现更高层次的现代化发展。

杨正银和杨波（2019）指出，跨国并购在国内外汽车零部件企业中都非常重要，因为它可以帮助它们实现产品的转型和现代化，并使它们能够在国际市场上取得竞争优势。作为国家的主要经济支柱，汽车行业具有十分重要的地位。随着全球经济一体化的加快，中国汽车零部件企业正在迎接前所未有的发展机遇，并且正在积极探索跨国并购的新模式，以期达到转型升级的目标。

赵福全和刘宗伟（2016）在产品转型战略研究中指出，尽管生产技术，尤其是先进技术，具有巨大的价值，但仅凭此却无法获得实质性的回报。要想让这些技术在日常生活中得到充分利用，就必须把它们转换成具备实际意义的产品或服务，以便更好地发挥出它们的功效。

王婷（2020）认为目前在中国的汽车零部件产业中，市场需求呈上升趋势，潜力巨大，同时也存在产品需求差异化等特点，为了能够适应当前市场需求，汽车零部件生产企业应当通过对服务进行优化、对生产产品持续创新、提高产品标准。

钟广亮等人（2021）认为汽车零部件企业在产品研发、生产等环节中更加注重客户的核心需求，重点围绕消费端对产品的安全性、可靠性、环保型、舒适性、健康性等方面进行关注和提升产品竞争力。

吴博峰（2022）汽车零部件企业在产品生产研发的过程中，要围绕客户及市场不断升级的消费需求，对自身的产品进行升级迭代，来增强产品竞争力。

李斌（2020）在新冠疫情的影响下，汽车市场需求发生了变化，消费市场开始更加关注汽车的电动化及智能化，在后疫情时代，汽车产业要朝向云端服务系统、智能数字化互联等方向进行升级，智能电动汽车将是未来汽车市场的主要消费产品。

基于上述研究，通过对汽车产业发展的全面分析，对天津矢崎汽车配件有限公司提出了完善企业发展战略的意见，以应对内部环境的变化，并结合相关研究成果，为公司的发展提供有效的指导，帮助公司更好地管理和发展。

第2章 天津矢崎汽车配件有限公司经营现状与问题分析

2.1 公司概况

日本矢崎总业株式会社，始建于1941年，拥有悠久的70年历史，是一家专业的汽车零部件制造商，其产品覆盖了汽车用电线组件、各类仪表、仪器、空调、太阳能供暖器等领域，其中汽车用电线组件的销售量在全球市场上位列30%，在全球同行业中处于领先地位。其已经在中国汽车零部件行业发展了20年之久，在中国地区拥有11家子公司，其生产的汽车线束产品主要用于日系汽车，业务包括汽车线束设计、电缆、仪表、连接器、高压连接器的生产及制造等，在汽车零部件生产领域享有极高的声誉。

天津市矢崎车辆零件有限公司是日本矢崎集团在中国投资的子公司之一，自成立以来，重点服务的客户有：四川丰田汽车有限公司、长春丰越汽车有限公司、天津一汽汽车有限公司、一汽轿车有限公司以及爱达汽车零部件有限公司等国内知名合资汽车制造商提供高质量的汽车线束产品，并以其可靠性、稳定性、卓越的品质以及迅捷的交付能力而备受客户的信赖与认可。

公司现有员工2700余人，其中位于总部天津的有400余人，除天津总部以外，下设长春、沧州、成都三个地区生产工厂，各分厂合计有员工2300余人。企业拥有一系列职能部门，包括生产制造部、生产管理部、品质部、技术部、总务部、设计部、进出口部、财务部等，为了确保产品质量，公司设立了专业的产品开发设计部门，在矢崎集团的总部的支持和相关培训下，严格遵守IATF16949标准，与主机厂共同试做至产品量产，以确保产品质量达到最高标准。到2022年底，已经为RAV4、COROLLA、吉利NL-3、ATENZA等多款车型提供了完善的配套汽车线束系统。

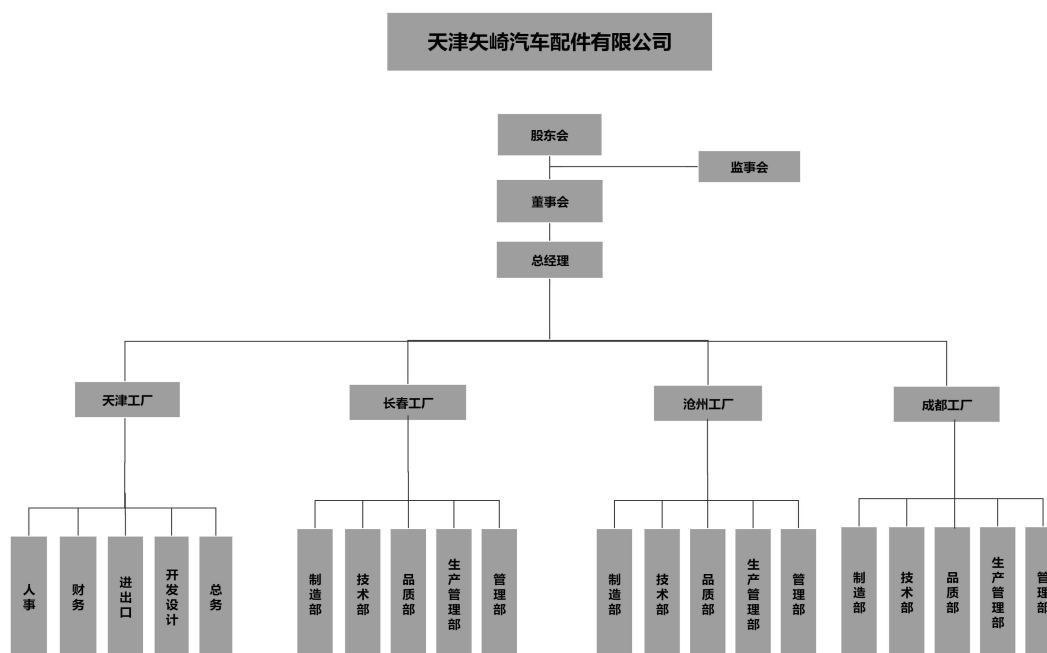


图 2.1 天津矢崎汽车配件公司组织机构图

2.2 公司发展历程

天津矢崎汽车配件有限公司自成立以来，秉承“与世界同在的企业”，“被社会所需要的企业”的经营理念，以“通过制造来为设备做贡献”为宗旨推进汽车零部件事业的发展。公司发展主要分为四个阶段：企业由 1988 年成立，致力于为天津丰田汽车提供全面的配套汽车线束零部件，随着日本车型的普及，天津矢崎的发展也受到了极大的关注，并取得了长足的进步；2004 年随着中国政府的大力支持，天津矢崎公司积极拓展其生产规模，采取异地建厂的方式，矢崎集团总部派遣日本专家前往国内，给员工提供专业的培训，并且加强本土的开发设计能力，而新组建的技术团队也经过了丰田的严格考核，最终赢得了丰田的中期客户的汽车配件订单，矢崎公司因此正式成为丰田在华主机厂的重要汽车配件供应商。随后几年，矢崎公司在天津成功获得了四川丰田一汽丰越 RAV4

的订单，由于资金充足，考虑到天津到长春丰越的物流费用高昂，以及不利于售后服务等因素，于2004年在长春建立了工厂，并获得了马自达的订单，从最初的几十人发展到现在的1300余人，矢崎公司的规模不断扩大。采用与主机厂同步的生产方式，使公司得以不断发展壮大。

2.3 公司发展存在的问题及问题原因

2.3.1 天津矢崎汽车配件有限公司发展中的问题

（1）市场总份额下滑

天津矢崎汽车配件有限公司是一家专业的汽车零部件供应商，主要为一汽丰田汽车（成都）有限公司长春丰越分公司（FTCF）、一汽丰田汽车有限公司、一汽轿车有限公司以及爱达汽车零部件有限公司提供汽车线束产品。其中80%的订单是为天津一汽丰田汽车有限公司生产汽车线束产品。近年来，国内汽车行业发展迅速，国内汽车品牌的涌现，使得消费者越来越重视节能减排、环境友好的新能源汽车，国内新能源汽车的市场份额也在持续增长，从而给传统燃油汽车的制造商带来了极大的挑战，随着小型汽车配件公司的迅速发展，其产品价格远低于外资汽车配件公司，这给矢崎这类的外资汽车配件生产公司带来了巨大挑战，使其失去了大量订单，从而严重影响了公司的销售收入。作为一家与整车厂同步的汽车零部件制造企业，天津矢崎汽车配件有限公司受日系企业一直采用的‘集团化生产’模式的影响，过度依赖单一整车厂，使得公司的市场布局受到主要客户经营情况的限制，从而影响了公司的整体营收。天津矢崎汽车配件有限公司目前的主要客户群为以丰田汽车为代表的日系整车厂，而海外及国产品牌汽车客户市场份额较小，进而导致企业的市场总份额下滑。

（2）生产维护成本持续增加

虽然汽车行业的整体情况趋向是上市车型数量逐年增加，但由于竞争的激烈单一车型的产销量却在下降，这导致了产品规模的缩小，量产的产品品类减少，单价也随之提高，成本也随之降低。相反，车型数量的增加，使得产品种类也越来越多，从而推动了市场的发展。当产品种类不断增多时，每一款产品

的生产能力会逐渐减弱，这会带来更高的研发和运营费用，并最终导致企业的利润率下降。随着汽车领域车型的不断增多，配件生产企业需要投入更多资源来维护和保养相关设备，以满足市场的需求。每款车型停止生产之后都需要保障6年的产品售后服务，这也降低了设备、人员的利用率，增加了固定资产，产生了折旧费用。

（3）原材料国产化进程缓慢

当前汽车零部件市场的竞争变得越来越激烈，国产原材料的投入对企业的市场竞争力、发展前景及未来都有着至关重要的作用。天津矢崎有限公司的原材料成本超过60%，主要生产原料来源于进口，在新冠疫情等因素影响下，给公司带来了巨大的挑战，产生了交付周期延长、库存过剩、运输时间过长、沟通效率低下以及综合成本过高等问题。此外，由于国际市场价格竞争激烈，公司在向客户报价时，很难赢得新客户的认可，导致市场竞争优势减弱。当前，企业迫切需要开展原材料国产化的进程，来降低制造成本，提升企业的利润。

（4）市场战略规划较保守

目前天津矢崎汽车配件有限公司的主要客户较为单一，长期依赖单一客户会导致企业无法及时跟踪市场变化，无法有效应对瞬息万变的市场环境，从而失去了开发新客户的机会。此外，由于客户单一且原材料价格上没有优势，销售部门也无法与生产工厂进行有效沟通，从而错失了发展国内本土代工的机会。由于企业缺乏对行业新科技发展的敏感性、保守性和反应迟缓，以及缺乏创新机制，使得它们在与其他竞争者的竞争中处于劣势地位。

（5）迭代产品开发人才匮乏

尽管公司拥有自己的开发团队，但由于缺乏项目管理的专业知识以及新能源等市场产品开发经验，未能全面开展新能源汽车高压线束等迭代产品的研发和生产。因此，企业必须从市场角度出发，积极招引技术人才，紧跟汽车零部件行业发展风向，研发迭代产品，提高企业的盈利能力。

（6）产品成本控制见效慢

由于企业原材料生产成本费用占比较大，效益不高，产品采购主机厂要求

逐年降低汽车配件产品价格，但是生产配件机械设备与产品开发需求不匹配，因此，企业必须采取措施来改造或增加机械设备，以满足项目期内的需求，导致企业生产成本增加，短期难以达到节约成本的目的。

2.3.2 天津矢崎汽车配件有限公司发展中存在问题的原因

（1）工资及原材料成本增加

一方面人工成本增加。20 世纪 90 年代，在中国市场提供廉价劳动力的背景下，日本企业在中国大量投资，以雇佣廉价劳动力，降低企业成本。但近年来在中国，普通工人的工资在稳步增长。近七年来，我国城乡非私企工作单位求职员工的日均薪酬（元）显著提高。

表 2.1 2015 年—2021 年 全国城乡非私企工作单位员工年度平均工资

单位：元/人

2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
62029	67569	74318	82413	90501	97379	106837

数据来源：国家统计局公开数据

从上表可以看出，过去 7 年来，中国的就业市场发生了巨大的变化，其中最显著的是，企业的平均工资大幅提高，2021 年平均工资达到了 2015 年的近 2 倍。这意味着中国过去依靠廉价劳动力来降低企业成本的做法正在被取代。此外，各地区的基本工资也在不断增长。未来，中国等同于廉价劳动力的印象将不复存在，这将大大增加汽车零部件生产企业的人工成本。

另一方面原材料及运输成本增加。自天津矢崎汽车配件有限公司成立以来，由于大多数供应商都是集团内部支持的、客户指定的原材料采购商，这导致了原材料采购价格的显著提高。受疫情及原材料成本影响，2020 年，铜价大幅攀升，从年初的 4 万元每吨，一路飙升到 8 万元每吨，涨幅几乎翻了一番，这给企业带来了巨大的经济压力，而且还伴随着海外运输和货物储存的不断攀升，这使得产品毛利率受到影响。

随着技术的发展，公司的管理费用也在不断提高，但是由于市场价格竞争力较低，新客户的报价过程中仍然存在一定的困难。此外，公司对供应商的评

价考核体系也不够完善，导致非指定供应商无法得到有效的管理，最终出现了质量问题和交付问题，这些问题都会影响到生产的正常运行，从而增加了企业的生产成本。因为没有进行有效的竞争和评估，供应商的降价行为受到限制，导致原材料的成本急剧增加，这种管理方式对企业的发展构成了极大的挑战。

（2）生产设备需迭代升级

由于生产规划工艺布局时，产品前瞻性不够，没有充分考虑智能化改装、模具替换、机械台面标高因素，工厂生产流程布局也需要反复调整，导致工厂整体流程不畅，无效转移造成的浪费增加。目前作为传统的制造型企业，企业设备自动化程度不够，生产设备陈旧，大部分汽车线束的加工作业仍以依赖手工，致使后期技改成本大幅增加，与欧美地区供应商相比，在质量稳定性和产品性能方面存在较大差距。此外，生产设备在生产新型产品时效率不高，零件易耗，维护成本较高，生产周期也比普通切压机短，而且自动化过程也相对缓慢，导致大部分工作主要靠人工作业，产品质量无法得到保障，人工成本也大大增加。

（3）生产和运营制度存在缺陷

在产品生产方面，一是由于天津矢崎汽车配件有限公司采用的是日资企业的集团化生产模式，长期以来，在产品设计和制造环节需要走流程，往往花费大量时间，导致周期变长，因担心影响工厂现有客户交货周期，在生产和运营环节与主机厂的缺乏技术沟通支持；二是产品整体价格优势不及同行业其他民营企业，整体价格偏高，在面对竞争对手的经营情况和汽车行业整体发展趋势，缺乏对市场的敏感性；三是在主机厂客户整车产量波动时就会受到严重影响汽车线束的生产计划，无法及时应对外部市场环境的变化，导致失去有效的开拓新客户的机会。

在公司运营方面，由于主要的生产订单由总部统一下派，销售人员很少拓展新的市场、寻找新客户，如目前在新能源汽车高压线束领域的业务拓展效果欠佳，而是经常被动地接受公司高管指派的订单和售后服务任务，公司近年虽处于盈利状态，但未能进一步扩展增加主营业务市场及规模。

（4）缺乏“以人为本”的管理战略

随着天津矢崎的发展步入成熟期，其发展速度明显放缓，在人员管理方面显现出问题：一是员工的晋升机会大幅减少，从而引发了员工思想的波动、工作积极性的下降，以及人才流失等，这使得招聘成本大幅提高；二是随着公司员工年龄的增长，组织结构变得僵化，中层管理人员的年龄偏高，他们对学习新的业务技能较慢和接受度不高，加上稳定的工作模式和相对稳定的经营状况，使得团队难以适应外部的需求，也无法掌握更先进的管理方式，从而导致他们对公司的经营理念和发展战略的整体认知也较为有限；三是每年的晋升机会往往是基于资历来决定的，而职位调整却极为罕见。这种情况下，由于缺乏灵活性，团队的活力受到了严重的削弱，管理效率也大幅度降低，从而影响了企业的发展。

（5）缺乏制定市场竞争策略

首先，公司没有制定有效应对外部环境变化的策略。由于长期依赖单一客户，认为丰田公司的产品质量及技术水平明显高于其他竞争对手，对丰田汽车的市场占有量期待过高，这使得企业很难及时洞察市场动态，并且很难根据行业和其他企业的发展趋势来制定出适当的策略，尽管单一客户模式在企业早期曾经起到了重要的作用，但是随着企业的不断成长和外部环境的变化，这种模式已经不再适用于当前的情况。这种经营理念已经失去了最佳的发展机遇，市场份额和可利用客户资源也在不断减少。

其次，在汽车主机厂生产的汽车线束产品系统集成过程会耗费大量的时间，因担心拓展潜在市场客户会影响当前的交付周期及优先供应权，导致在竞争激烈的市场中，被动地追随现有客户的脚步，错过开拓新客户的良机。

最后是缺乏市场拓展意识，根据公司目前的财务状况，公司的收益水平较高，因此无需再拓展业务规模，虽然公司拥有一批熟练的销售团队，但由于缺少一支专注于市场推广的团队，使得公司的未来发展面临着巨大的挑战。

第3章 天津矢崎汽车配件有限公司经营环境分析

3.1 宏观环境分析

本节将从政策监管、经济、社会和技术等多个角度对公司当前及未来的发展状况进行深入分析，以期洞察宏观环境的变化趋势，并以此为基础，为在本土的外资汽车零部件生产企业提供战略制定的参考依据。

3.1.1 政策环境分析

当前，中国的政治形势总体上保持着稳定，但是由于内外贸易的持续摩擦，政府正在努力完善和修订有关的法律法规，并制定一系列有助于维护宏观经济平衡与市场稳定的政策。如果一家企业能够积极响应国家政策，并且能够灵活应对行业市场的变化，那么它就有可能在同等竞争条件下获得更大的市场优势，从而在市场中占据一席之地。

2019年初，十部委联合出台《继续改善供求推动居民消费平稳增长的方案》，为促进消费者购买力，特别强调了汽车行业的几项重要政策，包括：加强对农村汽车的支持，推动旧货市场的拓宽，优化新能源汽车的补贴结构，以及给予相应的财政支持。为了改善中国的自然资源分配不均和人均拥有率低的问题，政府采取了一系列措施来提升自然资源的利用效率。其中最重要的是加强对老旧机动车的更新换代，并鼓励技术创新和改进新型机器的使用。通过开发先进的汽车能源技术，有望在这场全球性的贸易竞争中取得胜利，从而解决其他国家对发动机技术的垄断问题；2000年中国正式签署加入《全球汽车技术法规协定》，这标志着中国汽车技术的跨越国界，不断提升，并且在国际市场上发挥着越来越重要的作用；从2014年起，新能源汽车购置税减免优惠政策一直持续到2018年和2019年，而且里程补贴政策也一直在实施，这些政策的支持对新能源汽车产业的发展起到极大的助推作用，并且为其打开了一个全新的市场空间；2022年，中国政府宣布取消对合资企业的一切限制，中国汽车行业正在迈向一个全新的发展阶段，这将带来前所未有的挑战和机遇，并引领市场竞争走

向更加激烈的格局，从而推动中国汽车产业的发展。

3.1.2 经济环境分析

从国家经济发展来看，从《2022 年国民经济和社会发展统计公报》来看，2022 年，国内生产总值达到 121 万亿元，比上年增长了 3.0%，其中，第一产业增加值达到 8.83 万亿元，比上年增长了 4.1%；经过调整，第二产业的增加值超过 48.31 万亿元，同比上升了 3.8%，而第三产业的增加值也超过 63.86 万亿元，同比上升了 2.3%。其中，第一产业的贡献率达到 7.3%，第二产业的贡献率为 39.9%，而第三产业的贡献率更是超过 52.8%。全年消费支出的增加为国内生产总值带来了 1.0 个百分点的提升，而资本形成总额的增加则为国内生产总值带来了 1.5 个百分点的提升，此外，货物和服务净出口也为国内生产总值带来了 0.5 个百分点的提升。今年，我国的人均国内生产总值达到 8.56 万元，较上年度有了 3.0% 的增幅，而国民总收入则达到 119.72 万亿元，较上年度有了 2.8% 的增幅。此外，全体劳动者的劳动生产率达到了 15.29 万元/人，较上年度有了 4.2% 的增幅。



资料来源：国家统计局公开资料

图 3.1 2018—2022 年国内生产总值及其增长速度

根据 2022 年全国工业增加值及其增长速度的统计数据，全国工业总产值达到 40.16 万亿元，较 2021 年增长了 3.4%，其中规模以上工业增加值增长了 3.6%，特别是高技术制造业增加值比 2021 年增长了 7.4%，占比达到 15.5%，取得了显著的发展效果；而装备制造业增加值则有所提升，增长达到 5.6%，占比达到 31.8%。



资料来源：国家统计局公开资料

图 3.2 2018 年—2022 年全国全部工业增加值及其增长速度

在全年规模以上工业中，汽车制造业的增长率达到了 6.3%，其中新能源汽车的产量达到了 700.3 万辆，比去年增长了 90.5%；此外，2022 年年底，我国民用汽车的总数已经突破 3.19 亿辆，其中三轮汽车和低速货车的数量为 719 万辆，较上年末增加了 0.17 亿辆；而私人汽车的数量也有所上升，达到 2.78 亿辆，较上年末增长了 0.16 亿辆。根据最新的统计数据，全国民用轿车的总数已经突破 1.77 亿辆，较上一年的数据增加了 0.1 亿辆；私人轿车总数则达到了 1.66 亿辆，比上一年增长了 954 万辆。

全年规模以上服务业中，新型产业、新型业态和新型模式的发展迅速，在过去的一年中，战略性新兴服务业的企业的营业收入大幅提升，达到 4.8%，而高科技产业的投资也同比增加了 18.9%。此外，今年的社会消费品零售总额为

43.97 万亿元，同比减少了 0.2%。今年，在超过一定数额的单位商品零售额中，汽车的销量大幅提升，达到 0.7%。

从数据来看，我国经济状况总体良好，全民拥有汽车的比例也在不断攀升，这表明国家经济正在稳步增长，而且外部经济环境也在不断改善，为汽车零部件行业的可持续发展提供了强大的支撑。随着新能源汽车市场的飞速发展，汽车消费品的需求也在不断增加，这给汽车零部件行业带来了巨大的商机，促进了其发展。

3.1.3 社会环境分析

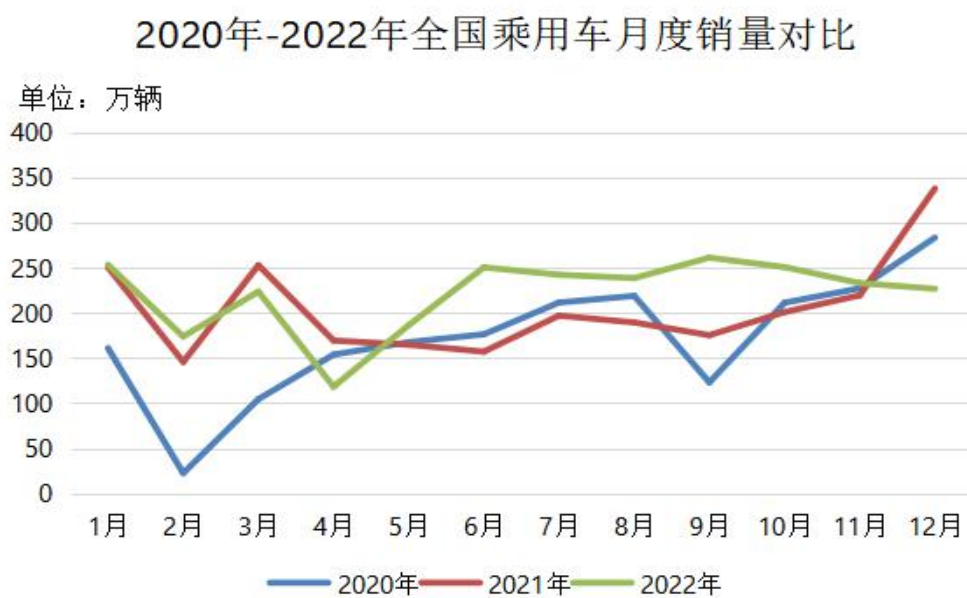
从改革开放以来，我国国内生产总值增速一直保持较快的增长，然而，根据国家统计局近年来的数据，国内 14 岁以上、60 岁以下劳动年龄人口出现了明显的下降，这表明，随着人口的迅猛增长，中国经济初期的人口红利正在逐渐消退。随着中国经济的迅速发展，人均收入的不断提高使得人们的生活水平得到了显著改善，同时消费习惯也发生了巨大的变化。初期，中国的经济发展给人们带来了对高品质消费品的追求，使得他们更加注重实用性的消费，从而推动了社会的进步。随着人民生活水平的不断提升，购买汽车已经不再只是为了代步而已，而是要求购买优质的汽车，以此来满足日益增长的需求。随着时代的发展，过去不理智和不节约的消费方式已经被淘汰，人们更加重视资源的合理利用、节约和有效利用，从而推动汽车市场的转型升级。

近年来，随着中国消费市场的不断壮大，乘用车的销售额也出现了显著的上升。2020 年，中国的乘用车销售额突破“传统燃油车高端化，新能源车全面化”的历史新高，达到 2000 万辆，创下近年来的最高纪录。2022 年，虽然遭遇了芯片的供应紧张、新冠肺炎疫情的冲击，但是凭借政府的政策支持，以及新能源汽车的迅猛发展，近年来乘用车市场仍然保持着“U 型反转，涨幅明显”的良好态势，乘用车的产销量达到了 2383.6 万辆，较去年同期大幅上涨，达到了 9.5%，这一数字大大超出了全行业的平均水平，达到了 7 个百分点。



资料来源：中国汽车工业协会公开资料

图 3.3 2012 年—2022 年全国乘用车销量及增长率



资料来源：中国汽车工业协会公开资料

图 3.4 中国汽车工业协会 2022 年汽车工业产销情况

中国的新能源汽车产业受益于政府的支持和市场的驱动，从 2012 年至 2022 年间一直保持稳步增长的态势。新能源汽车近两年发展迅猛，持续八年稳居全

球第一名，2022 年新能源汽车生产将继续爆发式增长，达到 705.8 万台和 688.7 万台，同比增长 96.9%和 93.4%，新能源汽车的销量在过去的一年中大幅增长，占据了市场份额的 25.6%。这主要归功于消费者对新能源汽车的需求不断增长，以及汽车制造商不断提高产品质量。

3.1.4 技术环境分析

新能源汽车的快速发展，使得汽车线束的转型升级将变得更加重要。随着全球能源危机的加剧，美国、日本、欧盟和中国等国家和地区正在积极推进新能源汽车的发展，并将其作为国家发展的重要战略，以此来缓解当前的能源紧张状况，同时也有助于减少全球环境污染。由于新能源汽车的驱动电压需求非常严格，因此必须使用高压线束将其与其他电子设备相连。这不仅是确保新能源汽车的正常运行的基础，而且还有助于提升整体的安全性和可靠性。为了实现高压化发展，汽车线束必须从原材料、生产工艺和产品特性等方面进行改进和升级，汽车线束的市场正面临设计开发迭代、工艺技术革新、材料性能突破的重要发展时机。

近年来，国内汽车线束市场正在从以低成本为主的策略转变为以技术水平和经济效益兼顾的竞争格局随着与自主新能源汽车制造商的紧密合作，随着技术的不断改进，我国本土线束供应商已成为新能源汽车供应体系的主要参与者，一些卓越的线缆制造企业在高压线缆的设计、制造、R&D 等方面都取得了显著的成就，拥有极大的发展空间。

未来汽车线束产品将朝向轻量化发展。当前，由于汽车电子技术的飞速进步，车辆内部的电气系统变得日益复杂，这不仅增加了汽车的线缆负担，而且还提高了整辆车的成本和能源消耗。因此，实现轻量化的目标变得更为迫切。

随着全球环保标准的不断提高，汽车制造商正在努力推动汽车轻量化。汽车轻量化技术可以在汽车的燃油经济性、操控稳定性和碰撞安全性等方面提升汽车的整体性能，所以，汽车线束的轻量化技术已成为当今汽车制造业的重要突破点。

3.2 行业环境分析

本节通过应用波特五力模型，将深入探究企业所处的产业环境，并研究成都市场的主要因素如何影响企业的决策。

3.2.1 供应商议价能力

在汽车零配件领域，原材料供应商议价能力普遍较强。汽车线束的主要原材料通常是电线、保护材料和端子，其中电线以铜材质的含量最多。汽车线束的制造需要大量的人工，而且上游原材料的价格也相对昂贵，由于线束的包装困难，运输费用也很高。因各大汽车制造商都有自己的供应商准入标准，所以在汽车线束原材料到最终产品，每个环节都必须经过严格的质量检验和认证。随着技术的进步，汽车制造商越来越重视汽车线束的采购，建立起一个完善的供应链，使得原材料供应商的竞争优势更加明显，他们能够更好地满足客户的需求，并且能够更有效地利用自身的优势，从而获得更大的市场份额。由于多种因素的存在，使得产品的成本变得复杂多变，其中包括主机厂指定的供应商、原材料的性能以及其他相关的环节，它们都可以直接影响到最终的产品质量，从而为企业提供了更多的谈判优势。若非大规模采购，供应商的重要性可能会被低估。尽管零部件企业需要在采购谈判中考虑到供应商的利益，但是若未能及时发现并解决问题，就可能导致其完全或部分失去供应商，进而影响其长期的合作伙伴关系。

3.2.2 客户议价能力

随着汽车整车的普及，为了满足消费者的需求，主机厂和零部件制造商均采取了措施，以实现降低价格的目的，并且通过实施量产后的产能优化，不断改进和完善成本结构，以抵消因市场销售降价和消费者议价而造成的利润损失。

一方面，车的市场需求对汽车线束行业的发展起着至关重要的作用，大多数汽车制造商都拥有完善的汽车配套体系，尤其是德国、美国和日本等国际汽车制造商，他们对零部件供应商实施严格的考核和评估，这种高标准的要求使得汽车线束供应商与汽车企业之间的合作关系更加稳定。不同行业受疫情影响不同，疫情对车用线束行业的影响主要体现在下游应用市场。随着新冠疫情的蔓延，汽车主机厂的生产停止，汽车供应链整体的中断，人们的收入大幅下降，

这导致了市场对汽车产品的需求量大幅减少，从而迫使一些汽车制造商不得不调整全年的生产计划，以满足市场的需求。另一方面，随着新能源汽车产业的迅速发展，传统能源汽车行业的发展受到了巨大的影响。这使得传统能源汽车的主机厂的最终销量受到了巨大的影响。此外，市场上的竞争激烈，产品的同质化也使得客户流失的风险增加。为了满足客户的需求，汽车配套的汽车线束零部件制造商应该积极与主机厂建立良好的合作关系，以便提供优质的产品和服务，并且能够与客户建立长期的合作伙伴关系。整体来说，汽车零部件生产企业的受汽车生产市场的影响较大，客户议价能力较弱。

这就要求作为汽车零配件的汽车线束企业，在接受客户订单之前，应该全面了解产品的生命周期、成本结构等因素，以便让客户能够从中获得更多的实惠，并且能够建立起双方的信任，从而确保产品的价格能够满足客户的需求。如果企业不断地采取措施，以满足消费者的需求，而不是仅仅依赖于降价或与竞争对手进行激烈的价格战，那么这将会使得企业的利润空间变得越来越小，从而影响其盈利能力。

3.2.3 市场现有竞争者的竞争

多数跨国汽车零部件公司拥有悠久的发展历史，规模较大的线束生产企业不仅提供汽车线束这一种产品，还涉及汽车、电子、通信、能源和基础设施等领域。这些公司的产品种类非常丰富，并且非常注重产品创新、渠道建设和客户关系管理。由于它们拥有先进的生产技术和优秀的产品质量，它们已经成为中国汽车线束行业的重要支柱，并在全球市场上占据重要地位。为了取得更大的市场份额和竞争优势，这些公司正在努力提升自己的实力吗？争夺客户资源是决定该行业竞争力的关键因素。

随着汽车线束行业竞争日益激烈，日韩、欧美等外资企业已经成为行业的主导力量。根据资料显示，日本汽车线束品牌矢崎和住友分别占全球汽车线束市场约 30%和约 24%的市场份额，安波福、莱尼、李尔等线束生产企业在汽车线束市场也占有一席之地。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/687106100030006046>