

学校编码: 10384      分类号\_\_\_\_\_密级 \_\_\_\_\_

学号: X2013156149

UDC\_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

# 低压电器五金批发业务模式创新研究

The Research for Business Model Innovation of Domestic Low  
Voltage Products M&E Diffuse Market

张连权

指导教师姓名: 唐炎钊 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2015年3月

论文答辩日期: 2015年月

学位授予日期: 2015年月

答辩委员会主席:

评阅人:

2015年3月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘 要

今天的中国低压电器市场是一个百家争鸣、充分竞争的市场。从技术水平和目标客户定位来区分，可以分为以国际进口品牌为主的高端市场、国际进口和国内品牌混合的中端市场、以及以国产温州地区厂商为核心代表的低端市场。但是随着各地经济的快速发展、城市建设的快速扩张、电子商务的兴起、以及客户需求和商业模式的演变，传统的五金批发市场和它固有的业态形式明显处于落后了。这导致了过去 5 年来温州低压电器总产业增长趋缓，众多中小品牌退出市场，也给百万低压电器温商的未来可持续发展带来严重危机。

德力西电气公司是全球低压电气领先企业施耐德电气公司和中国低压电器领军企业德力西集团成立的合资公司。公司业务发源于温州低压电器，并主要依赖传统的五金渠道批发模式实现销售。在上述大环境的影响下，公司增长也趋于平缓，面临严重挑战。经过公司新一届领导团队的长期市场调研、团队讨论和战略规划，确认只有通过创新，才能突破增长瓶颈。

本论文结合学员企业所处的实际市场环境和真实企业局面，以及 EMBA 学习期间获得的相关企业战略制定和管理知识，旨在探讨更新德力西电气公司战略，创立一种新型的商业模式对传统低压电器五金批发市场进行创新的可行性，以突破学员企业现存的增长瓶颈，获得市场领导者地位。

本论文共分六大部分对研究课题进行研究和分析：

第一章是绪论部分，其中包括了本课题的来源、研究背景和研究意义。同时还包括了研究思路、研究思考路线、研究的理论和方法创新，以及对本研究的相关概念进行了界定。

第二章是本研究的相关理论基础。在这部分系统的进行了企业战略管理的概念的澄清，介绍了企业战略管理的框架，以及详细介绍了企业战略规划的步骤和方法。以及对商业模式重构和创新，O2O 运营模式进行了概念和理论介绍。

第三章详细对基于企业战略管理框架设计的创新的实战业务模型进行了分析。阐述了业务模型设计的思路、应用到的理论基础、新业务模型的主要内容、以及提出这一创新业务模型的意义。

第四章是对本课题的研究方法和设计部分。主要说明本研究采用的方法及其有效性、可信度。

第五章是案例分析部分。对作者所在公司德力西电气公司进行了一定的背景介绍，对创新提出的五金机电创新业务模型进行了介绍，对案例进行了讨论与分析。

第六章是研究结论部分，同时提出了一些建议、局限性及展望。

**关键词：** 企业战略管理； 商业模式创新和重建； 五金机电市场

厦门大学博硕士论文摘要库

## ABSTRACT

In terms of low voltage product manufacturer segmentation, we can classify all players in 3 groups that:

- Group 1, the optimum segment associated by those international brands like Schneider Electric, ABB, and Siemens.
- Group 2: the medium segment which mixed by international brands and high-end local brands like Changshu, Shanghai Renmin, etc.
- Group 3: the minimum segment mostly Wenzhou brands, the leading brands are Chint and Delixi Electric.

However, due to the economic problem, city construction expanding, e-commerce, and new customer needs, the traditional low voltage M&E diffuse business model can be not sustainable in future. This was the direct reason for flat market growth in diffuse market in last 5 years. And this is negatively impacting Wenzhou LV industry and millions people job and life.

Delixi Electric is the joint venture company was created by the global leader Schneider Electric and China LV leader Delixi Group in 2007. The company is facing same difficulty too just like all minimum players have. The management team of the company recognized the only way for Delixi Electric is to redefine the company growth strategy and make innovations in term of business model for surviving from the competitions.

This study is based on the knowledge I learned from my EMBA education in Xiamen University and real business case we created in the company, for creating new growth initiatives and differentiations in Delixi Electric. Our goal is to be certain global leader in LV minimum market.

The study is divided into 6 charters to research and analyze on the theme:

The first charter is the introduction which includes the research source, background, significance, methodology, technical route, framework of the research, theory and methods of innovation, while some related concepts are defined.

The second chapter is the literature review. The details about corporate strategy management, business model innovation and O2O model are touched clearly.

The third charter is the detailed introduction on corporate strategy framework and real business case model innovation.

The fourth chapter is the research methodology and design, mainly explains the study methods and their effectiveness and credibility.

The fifth chapter is real business case part. In this part, Delixi Electric company background and new business model in LV M&E diffuse market have been analyzed and researched.

The sixth chapter is the conclusion, at the same time, put forward some suggestions, limitations and prospects.

**Key words:** Corporate Strategy Management; Business Model Innovation; M&E Market

## 目录

<b>第 1 章绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究意义 .....	5
1.3 相关概念的界定 .....	7
1.4 研究思路、技术路线、结构安排 .....	12
1.5 本研究的理论和方法的创新 .....	14
<b>第 2 章相关理论基础概述</b> .....	<b>17</b>
2.1 企业战略管理研究综述 .....	17
2.2 商业模式创新和重构研究综述 .....	23
2.3 O2O 运营模式研究综述 .....	29
<b>第 3 章基于企业战略规划框架设计创新的实战业务模型分析</b> .....	<b>38</b>
3.1 业务模型设计的思路 .....	38
3.2 业务模型设计的理论基础 .....	38
3.3 新业务模型的主要内容 .....	44
3.4 新实战业务模型提出的意义 .....	45
<b>第 4 章研究方法与设计</b> .....	<b>46</b>
4.1 研究方法 .....	46
4.2 研究设计 .....	47
<b>第 5 章案例分析</b> .....	<b>50</b>
5.1 德力西电气有限公司介绍 .....	50
5.2 “捷安特” 的启示与低压电气全生命周期商业模式 .....	50
5.3 机电市场中“五文化”公司的出现与固安捷 .....	52
5.4 低压电气全生命周期的商业模式 .....	54
5.5 德力西电气官网授权零售网络 .....	60
5.6 2014 年业务实践成果与 2015 年-2017 年展望和市场反馈 .....	65
5.7 关键成功因素与风险控制及评估 .....	67

5.8 依托网络, 构建零售网络全面的 O2O 运营模式.....	68
<b>第 6 章研究结论、管理建设及展望 .....</b>	<b>71</b>
6.1 研究结论 .....	71
6.2 管理建议 .....	72
6.3 研究展望 .....	75
参考文献.....	77
致谢.....	79

厦门大学博硕士论文摘要库

# CONTENTS

<b>Chapter 1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
1.1 Background of the Research .....	1
1.2 Significance of the Research .....	5
1.3 Theoretical Reflection.....	7
1.4 Technical Route and Framework.....	12
1.5 Theory and Innovations .....	14
<b>Chapter 2 Literature Review.....</b>	<b>17</b>
2.1 Corporate Strategy Management Concept.....	17
2.2 Business Model Innovation & Re-structure .....	23
2.3 O2O Model .....	29
<b>Chapter 3 The Analysis on Real Business Model Innovation according to the framework of Corporate Strategy Planning.....</b>	<b>38</b>
3.1 The Route of Business Model Design .....	38
3.2 The Theories of Business Model Design.....	38
3.3 The Main Contents of DE New Business Model.....	44
3.4 Significance of New Business Model .....	45
<b>Chapter 4 Research Methodology and Design.....</b>	<b>46</b>
4.1 Research Methodology .....	46
4.2 Research Design .....	47
<b>Chapter 5 Case Analysis.....</b>	<b>50</b>
5.1 Profile of Delixi Electric .....	50
5.2 From “Giant” to LV Life-cycle Business Model .....	50
5.3“Wu-Jiao-Hua” in M&E Market Vs. Gu An Jie .....	52
5.4 Low Voltage Life-cycle Business Model.....	54
5.5 Delixi Electric Authorized Retailer Network .....	60
5.62014 Situation & 2015-2017 Business Plan.....	65

5.7 Key Success Factors & Risk Control.....	67
5.8 Digitalize Delixi Electric Authorized Retailer Network to O2O Model...	68
<b>Chapter 6 Conclusions, Suggestions and Future Research.....</b>	<b>71</b>
6.1 Conclusions of the Research .....	71
6.2 Suggestions of the Research .....	72
6.3Prospection of the Research .....	75
<b>References.....</b>	<b>77</b>
<b>Acknowledgement.....</b>	<b>79</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要

## 第 1 章 绪论

### 1.1 研究背景

#### 1.1.1 企业面对的外部市场困局

中国的低压电器产业从新中国成立开始起步。在很长一段时期内由于特殊的历史原因,新中国的电器产业完全照搬照抄前苏联的标准、设计和制造过程。

自 20 世纪 80 年代起,随着中国改革开放的快速推进,中国低压电器产业从前苏联标准快速过渡到了国际标准(IEC 标准),自此得到迅猛发展。到今天,中国低压电器形成了一个品类齐全、功能细分、年产值超过 4000 亿元人民币的巨大产业。在过去数十年间这个巨大产业的年平均增长率以超过国民经济 GDP 增长率 1 倍以上的速度发展。为中国经济的长足发展、推动科技进步、解决国民就业贡献了不可低估的作用。

如今,中国的低压电器产业从企业品牌及投资来源纬度划分,主要分为三个群体,即:(1)以世界 500 强企业品牌、技术和投资资本为代表的高端低压电器群体;(2)以计划经济时代领先的,国有资本为主或转制而来,为代表的中端电器群体;(3)和以温州品牌、技术和投资资本为代表的低端电器群体。在过去三十年,得益于中国经济整体的高速增长,这三个品牌群体企业均获得了很好的成长机遇,部分企业已经成为年产值超过数十亿的特大型企业。

然而自 2008 年全球金融危机以来,全球经济增长乏力,中国经济也不能独善其身。在这一大背景下,中国中央政府决心从 2013 年~2020 年积极推进中国经济增长结构的调整和转型,必将深刻的影响未来 5~10 年中国低压电器产业的发展趋势:

- (1) 中国经济新常态下,整体产业增幅回落,加速产业整合的进程;
- (2) 国内经济增长中投资和出口比重的相对降低,对以项目业务为主的中高端电器品牌的发展带来负面影响;
- (3) 而对建筑业及相关产业高度关联的低端电器品牌,也因为经济放缓、房地产调控等因素,增长环境发生了剧烈的变化;

(4) 由于整体市场增长速度不能满足大部分产业内企业各自市场的增长需求，产业间竞争将进一步加剧，导致产业盈利能力下降，以及对创新的持续投入下降。

要研究中国低压电器市场及商业模式，就必须研究温州低压电器品牌创立的独有的低压电器五金机电市场批发模式和渠道。

与中国改革开放同时期开始，温州这个浙东地区的广大劳动人民因为不能接受土地短缺、人口众多、经济发展停滞而带来的贫穷现状，走出温州、走出浙江，以自己的勤劳和手艺开始走街访户的发展之路。他们有的结伴而行、有的孤身一人，怀揣有限的原始资本，寻找到一处可以停歇的城市，就扎下根去。从一个作坊、一个五金零售店面起家，在获得小有成就之后又回家乡动员亲朋好友，仿自己的历程，在更多城市扎根，编织自己的以亲情和友情为纽带的商业网络。

今天，每个县级市以上城市都形成了 80%以温州商人为主的五金机电市场或五金机电街，极大的丰富了城市对于低端五金机电产品的需求和采购的便利性要求。

但是因为长期产品和服务的同质化、以及整体经济增长的趋缓和房地产调控，五金机电批发商业模式的利润如今变得十分微薄。直接导致了早期获益的温州商人开始转行、年轻一代不愿承接父辈的生意、现继续从业者不愿扩大投资和提升运营质量，这一切都对整个低端电器产业带来深刻的危机。

同时，随着城市经济的发展，早期建在偏僻地点的五金机电城或五金机电街，如今都变成了城市繁华地段。由于城市规划和发展的需要，大量现有五金机电城需要搬迁到更偏僻的地方。

如果不能很好解决上面面临的产业挑战，低端电器的五金机电批发网络将逐步瓦解，从而根本上影响温州低压电器制造企业的可持续性成长。

进入 21 世纪以后，特别是近三年，电子商务迅猛发展。电子商务对于 B2C 消费行为的影响已经显现，而电子商务对于 B2B 采购行为和方式的变革时代必将到来。从居安思危的角度出发，传统的五金机电批发商业模式也需要未雨绸缪迎接 B2B 电子商务发展带来的冲击和挑战。

正是上面的这些严峻市场背景，这个研究希望从战略和商业模式创新再造

的角度出发，寻找对于整个低压电器低端品牌市场五金机电批发业务未来持续发展的具体答案。

### 1.1.2 企业内部聚增的增长压力

自 20 世纪 80 年代初，德力西集团创始人胡成中先生联手一班创业者创建了乐清求精开关厂，从事低压接触器及热继电器产品的生产和销售。企业创建之初由于中国经济一定程度上仍旧处于国营经济为绝对主体、物资分配计划为主的时期，因此企业发展不是很快。

到 20 世纪 80 年代末、90 年代初，乐清求精开关厂一厂和二厂分家，其中的二厂更名改设为浙江德力西股份有限公司。其时，温州乐清人已经开始在祖国大江南北编织了一张初具规模的低压电器及相关产品批发零售网络，并且以更快的速度向二三线城市、甚至更为偏远的中西部地区扩张。借助这个便利的分销网络优势，加之浙江德力西股份有限公司在乐清地区的资金、技术和生产优势地位，企业经历了一段销售额快速增长、企业规模飞速扩大的黄金时期。

进入 21 世纪以后，随着绝大部分国营大型低压电器制造企业改制的成功，以及国际领先的低压电器制造巨头（施耐德电气、ABB、西门子等）全面进入中国市场，以仿制、低成本制造为主的温州低压电器企业开始显露增长的颓势。在这一大环境下，德力西同样不能幸免。由于缺乏扎实的研发能力、专业的营销理念、和精益化的生产管理技术，公司的发展陷入困境。直至 2007 年，公司创始人胡成中做出了同世界 500 强企业、全球领先的能效管理专家施耐德电气以 50%对 50%的股份结构组建中法合资企业德力西电气有限公司，公司开启基业长青的崭新篇章。

合资公司组建后的最初三年，借助施耐德电气领先的企业管理理念和人才、中国经济发展处于强劲的上升通道，公司每年以超过 30%的速度实现高速增长。

好景不长，2009 年全球性金融危机打击下的中国和世界经济开始进入低迷期。因为过去几年公司业务快速增长的乐观情绪、“一俊遮百丑”，公司在业务转型、新增长点的培育等公司战略规划方面处于严重的滞后。

就 2012 年底公司经营数据和市场的综合分析来看，应该说未来的挑战巨大。

从市场未来预期增长的角度来看，工商业建筑、工业和基础建设、原始机

器制造商和电力市场的平均增长要远大于住宅市场；从低压电器销售模式的角度来看，未来项目型业务、定型采购型业务的总增长预期要大于渠道批发的商业模式市场。

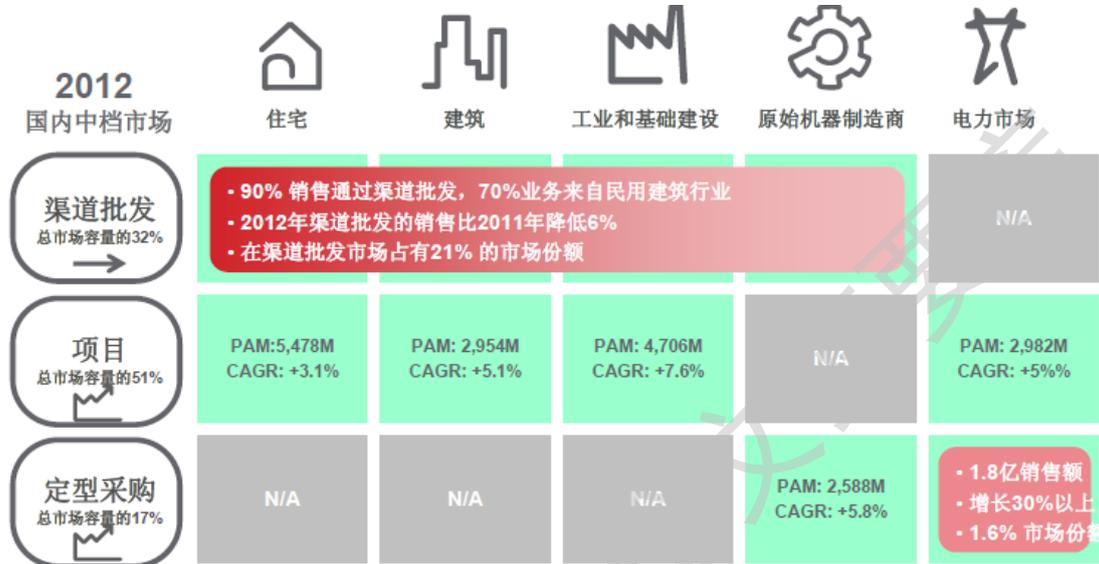


图 1-1：德力西电气市场位置现状

资料来源：作者（2014）根据公司战略规划项目材料整理。

然而，从公司 2012 年底的业务分析来看，公司超过 90% 的销售额来自渠道批发这一中低端传统的商业模式，又有超过 70% 的整体收入直接来自于住宅民用建筑领域，与此同时公司在传统的渠道批发市场的整体市场占有率已经达到了 21%。就是说，公司目前的主要销售额无论从销售模式还是市场细分来看，均来自于未来预期增长平缓或没有增长的地方。在未来具有高成长性的市场和商业模式方面，公司几乎没有覆盖。

另一方面，无论合资之前还是合资之后，同德力西电气公司一样，其主要的竞争对手 C 公司也一直在快速的发展中。在 2011 年和 2012 年，该主要竞争对手 C 公司的增长率甚至远高于公司。这使得合资公司组建的战略意图之一——“超越 C 公司”这个任务变得越发难以实现。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.