

公司户外开关产品战略研究

曹世雄

指导教师 陈闯 副教授

厦门大学

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 17920111150612

UDC_____



厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

A 公司户外开关产品战略研究

A Research on Outdoor Apparatus Products Strategy of A
Company

曹世雄

指导教师姓名: 陈闯 副教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2016 年 10 月

论文答辩时间: 2016 年 11 月

学位授予日期: 201 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2016 年 10 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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

摘要

A 公司是世界 500 强企业 B 集团在中国的一家合资公司，生产制造户内和户外高压开关设备，依靠集团公司的技术优势和品牌优势在飞速发展的中国输配电市场实现了十多年的高速增长。然而，随着户外产品最大的客户国家电网公司和南方电网公司推出旨在降低采购价格的集中招标政策，使原本基于产品质量、渠道和品牌的竞争转向了直接的价格竞争。这种变化迫使 A 公司不得不重新审视公司的产品战略，以应对新的市场竞争形势。

本文以高压开关行业年鉴及电网公司集中招标政策实施以来的行业资料及数据为基础，应用波特教授提出的五力模型分析了当前高压开关行业的产业整体状况，对 A 公司户外开关产品业务所在细分市场的市场容量、竞争强度及发展趋势等进行了初步判断，并采用竞争战略理论的战略群组及动态竞争分析框架对行业内竞争对手对于各种竞争的反应进行预测，结合 A 公司内部环境及价值链分析识别出了公司当前面临的机遇和威胁，进而利用产品战略布局图对当前公司产品线与市场需求进行匹配，最终确立了公司未来业务发展的目标市场、产品开发策略及市场推广策略等。

分析表明，国内电网集中招标市场已经成为了价格竞争的红海，而且短期内这种趋势不会改变，反观国内电网非集中招标市场在经过几年电网公司内部的博弈之后趋于稳定，海外市场则保持稳定的增长，两个市场对高质量、高可靠性、创新产品和优质专业服务的需求与 A 公司内部优势不谋而合。建议公司以国内非集中招标市场和海外市场作为公司的主要目标市场，采用聚焦战略和领先型的产品开发策略，以高端、智能、安全、可靠的产品和优质专业的服务占领市场，通过再造公司价值链，重塑高效的代理商体系等举措实现公司的业务增长目标。

本文第一章绪论部分主要阐述了选题背景及竞争战略和产品战略相关理论，为本文的研究提供理论依据，第二章对高压开关行业总体状况及竞争形势、动态竞争进行了分析和预测，第三章主要分析了公司内部优势和劣势，第四章则根据产业环境和公司内部环境分析情况确立了公司目标市场及新的产品战略。

关键词：产品战略；户外开关产品；集中招标；输配电；电力公司

Abstract

A is a joint adventure company, belong to Fortune 500 listed B group. With good reputation and advanced technology in power transmission and distribution field, A enjoyed fast business increase in outdoor apparatus products market in past decades. However, as the biggest and only customer for outdoor apparatus products, SGCC and CSG introduced bulk tender policy trying to lower the purchase cost for outdoor products. The bulk tender policy turn the outdoor products market from value based competition to price war. A is facing great challenge even have to adjust their product strategy to cope with the worse market competition situation.

Based on the statistical data from high voltage switchgear year book and bulk tender in past few years, the article analysis the general competing situation of outdoor products market by adopting 5 forces model initiated by Professor Michael Porter and forecast the market trend, capacity in next few years. The dynamic competitive and competitive strategy theory are used to simulate the reaction of different competitors, combined with the analysis of internal strength as well as weakness, the article aims to find a feasible product strategy which could improve the business performance and achieve profitable growth of A company.

The market evidence shows that the bulk tender market is already a price orientation market and the trend would not change in short term. Meanwhile, the non-bulk tender market become more stable after internal gaming between provincial PSB and local PSB, the overseas market increase with double digit rate, both markets requires high quality and good reputation products which is in line with the strength of A. Therefore, A should target on non-bulk tender and overseas market and try to dominate the market by focus strategy and leading strategy while restructure the value chain and rebuild effective distributing system.

In the beginning, the background of the article was demonstrated while the related theories of competitive strategy were introduced, then the analysis of market capacity, trend and competitiveness were conducted in second paragraph, the following paragraph focus on the internal strength and weakness analysis, the product strategy and company target came out in the last paragraph.

Keywords: Product strategy, Outdoor apparatus products, Bulk tender, Power distribution market, Power supply bureau

第一章 绪论	1
第一节 选题背景及意义.....	1
第二节 相关理论和文献综述.....	3
第三节 研究思路和方法.....	8
第二章 高压开关行业产业分析	10
第一节 行业发展趋势.....	10
第二节 户外开关产品市场分析.....	15
第三节 五力模型分析.....	22
第三章 A 公司内部环境分析	36
第一节 公司简介.....	36
第二节 公司销售模式及产品.....	36
第三节 公司优势和劣势分析.....	39
第四节 价值链分析.....	43
第四章 A 公司户外开关产品战略规划	46
第一节 公司愿景与目标.....	46
第二节 公司的机遇和威胁.....	46
第三节 公司目标市场战略布局图分析.....	52
第四节 产品战略的确立.....	55
第五章 结 论	71
[参考文献].....	73
致 谢.....	74

Contents

Chapter One Introduction	1
Session 1 Research Background and Motivation	1
Session 2 Theoretical basis	3
Session 3 Main points and structure	8
Chapter Two High voltage switch industry analysis	10
Session 1 Industry trend	10
Session 2 Market analysis of outdoor products	15
Session 3 Industry analysis by porter’s 5 forces	22
Chapter Three Internal environment analysis of A company	36
Session 1 Brief introduction of A	36
Session 2 Sales model and product portfolio	36
Session 3 Strength and weakness	38
Session 4 Value chain analysis	42
Chapter Four Strategic group analysis	45
Session 1 Vision and targets of A company	45
Session 2 Threats and opportunities	45
Session 3 Strategy map analysis	51
Session 4 Product strategy initiation	54
Chapter Five Conclusions	70
References	72
Acknowledgments	73

第一章 绪论

第一节 选题背景及意义

一、选题背景

随着过去几十年来中国经济强劲发展，电力需求不断上升，电力设备制造行业也保持了良好的增长势头。作为国内较为成功的合资公司，A 公司过去十年实现了 16% 的复合增长率并保持了较高的利润率，其中户外开关产品对公司产值和利润率的贡献保持在 50% 左右。然而，随着主要客户国家电网公司和南方电网公司实施集中招标政策，即原则上以省电网公司为单位对全省电网公司所需物资进行集中招标，统一采购，其中价格因素成为评标的最重要标准，权重占 40~50%，新的集中招标策略和评标规则使公司在户外开关产品市场原有的品牌美誉度和较高的溢价空间带来的渠道优势不复存在，户外开关产品市场最终进入了价格战为基础的红海。

面对低价格为导向的市场竞争，A 公司启动了大范围的成本节约项目。然而，投入大量研发力量和资源获取的 20%~30% 物料成本节约只是给个别户外开关产品业务带来了短暂的复苏，受到高企的管理成本、环保承诺及社会责任的影响，即便经过多轮的成本节约，公司户外开关产品的成本依然无法满足市场价格要求，也就无法在集中招标项目中获得预期的市场份额。另一方面，公司尝试利用自身产品的差异化特点来获得竞争优势，但是由于代理商模式的长期存在，公司缺乏对一线市场的影响力，因而对客户选择的影响力也十分有限，反而是竞争对手利用其自身的影响力为 A 公司的投标制造了很多的障碍。此外，引进新产品及开发新产品进行差异化竞争的尝试也因为开发周期过长以及市场推广不力和缺乏系统的产品战略收效甚微。

市场的变化给 A 公司原有的业务模式和产品战略带来了巨大的冲击，然而截至 2015 年户外开关产品依然占据了 A 公司业务的约 40%，而且 A 公司是集团公司多个产品的全球工厂，也是集团全球业务布局的重要组成部分。另一方面，尽管国内集中招标市场竞争日趋激烈，但是整个户外开关产品市场仍将保持增长，且在政策方面有望出现一些有利于 A 公司的积极变化，例如重点区域以产品质量为导向调整招标方式等。此外，在集中招标之外可能仍然存在一些机会，A 公司仍然期望通过自身策略的调整在户外开

关产品市场取得盈利性增长。

然而，A 公司以引进国外成熟产品进入国内市场以及长期以来通过代理商进行销售的模式在集中招标市场遇到了空前的困难。一方面由于缺乏对产品的系统规划以及对市场的充分了解，投入大量资源开发的产品无法有效占有市场，另一方面，在产品从市场推广到生产直至交付给客户的整个过程中，各个职能部门各自为政，没有明确的方向导致公司内部资源无法形成合力从而打造产品竞争优势。本文希望通过对产业环境和公司内部价值链的分析，了解公司的优势和劣势、外部市场环境的机遇与威胁，从而对产品战略进行调整，确立与公司目标及资源匹配的目标市场，进而再造公司价值链、调整产品战略使之适应市场的变化和需求，最终帮助公司重新获取竞争优势并取得预期的市场份额。

二、选题意义

（一）对 A 公司的意义

户外开关产品对 A 公司的产值和利润率贡献率稳定在 40%~50%，户外开关产品市场的成功关系着公司整体业务的发展，建立有效的产品战略将帮助公司在竞争日趋激烈的市场中持续获得盈利性增长。

（二）对户外输配电设备市场的意义

作为输配电设备领域非常有代表性的一家合资公司，A 公司在该领域的发展历程具有一定的代表性，反应了合资企业在具有中国特色不断变化的输配电市场中不断转型的过程。

一方面，随着国内输配电设备企业的成长，早期合资公司依靠技术输入获得垄断利润的时代逐渐远去，国家电网公司的集中招标政策则进一步削弱了合资公司的品牌和渠道优势，本文对于 A 公司产品战略的分析对于其他合资公司的发展也具有一定的借鉴意义。

另一方面，对本土企业而言，尽管得益于国家电网公司集中招标政策获得了可观的市场份额，然而在产品核心技术、质量控制以及产品战略上依然与合资公司有不小的差距。本文的研究也可以为本土企业提供一个分析市场竞争形势，从而建立有效的产品战略的思路。

第二节 相关理论和文献综述

本文将主要采用竞争战略理论及产品战略相关理论对 A 公司的产品战略进行分析和探讨。

一、竞争战略理论的两大学派

随着 20 世纪中期企业战略研究在欧美国家的兴起，战略管理正式成为一门独立的科学，由于研究角度的不同产生了两个不同的学派：外部环境学派和内部资源学派。^[1]

外部环境学派又称为产业组织学派，哈佛大学的迈克尔·波特教授是该学派的代表人物。外部环境学派认为企业的外部环境决定着企业是否能够赢得高额利润，企业的资源和能力优势不具有长久的稳定性，随着市场壁垒逐渐被打破，资源在市场的流通和配置最终会使得其他企业通过模仿或购买可以获得同样的能力，从而使企业具有的优势不复存在。该学派注重对外部环境的分析和研究，认为对外部环境的准确分析和判断是企业成功制定战略如产品战略、市场战略等方面的决定性因素，而企业内部资源配置和能力的培养应该致力于让企业在变化的外部环境中寻求成功的机会并降低企业可能面临的风险。

内部资源学派则认为对企业战略的研究和确立应该从企业内部资源出发，每个企业都有其不同于其他企业的资源结构和特点，这种特征是一个企业在长期运营和成长过程中随着市场的变化及企业经营理念和经营方式的调整而发展积累起来的，其他企业无法在短期内通过学习模仿或购买而获得，因而成为企业可以依靠的核心竞争力。另一方面，企业的这种独特特征只有找到适应自身特点的行业或领域并进行有效匹配时这种能力才能支持企业战略的实现，在行业内部形成竞争对手无法模仿的独特竞争优势，从而为企业持续创造价值。因而，企业对自身资源的了解和判断在制定企业战略及选择进入行业时就显得尤为重要。

无论是外部环境学派还是内部资源学派的践行者都不乏成功和失败的案例，对于处于不断变化的市场竞争中的企业而言，两大学派的理论提供了不同的视角来审视企业面临的选择和竞争。一方面，企业形成竞争优势甚至自身的文化远非一朝一夕能够达成，每一次变革可能带动企业进入全新的发展阶段，但是也可能令企业面临巨大的风险；另一方面，随着科技的不断进步，很多产业的周期越来越短，随着市场的不断变化，原有的独特的竞争优势也可能会变成劣势，企业必须不断推动组织内部进行变革，企业自身的资源结构和能力也在不断变化。

二、波特的竞争战略理论

波特教授的竞争战略理论不仅提供了完善的制定战略的思路，而且给出了基本的分析工具和方法，脉络清晰，具有很强的实用性，其中的分析工具和方法更被广泛应用于各种企业战略分析。

波特教授的竞争战略理论和分析框架主要包含五个方面的内容：五力模型、三种基本竞争战略、公司内部价值链、完整钻石体系及产业集群。他把竞争战略描述为采取进攻性或防守性行动，在产业中建立起进退有据的地位，成功的应对五种竞争作用力，从而为公司赢得超常的投资收益。在最广义的范围内，制定竞争战略意味着要考虑四种关键因素（如图 1-1 所示），即公司的优势与劣势、关键实施者的个人价值、产业的机会与威胁、广泛的社会期望。^[2]

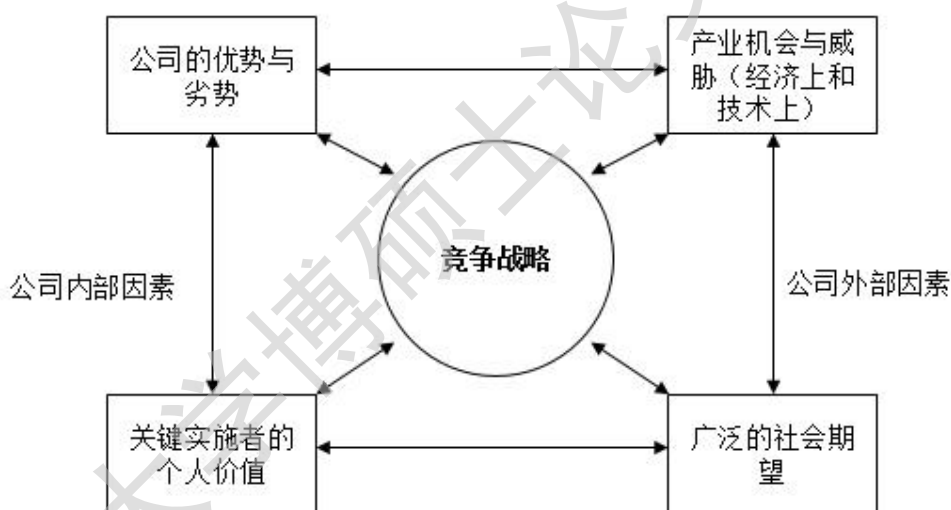


图 1-1 制定竞争战略的环境

资料来源：迈克尔·波特著，陈小悦译，竞争战略[M]，北京：华夏出版社，2005。

（一）五力模型

波特教授认为形成竞争战略的实质就是将一个公司与其所在的产业环境建立联系。产业结构强烈影响着竞争规则的确立以及潜在的可供公司选择的战略，而一个产业内部的竞争状态取决于五种基本竞争作用力。这五种竞争作用力分别为供应商的议价能力、客户的议价能力、替代产品或服务的威胁、新进入者的威胁及行业现有竞争对手的竞争（如图 1-2 所示）。这五种力量通过影响价格、成本和企业所需要的投资以及承担的风

险决定了产业竞争的强度以及产业利润率。

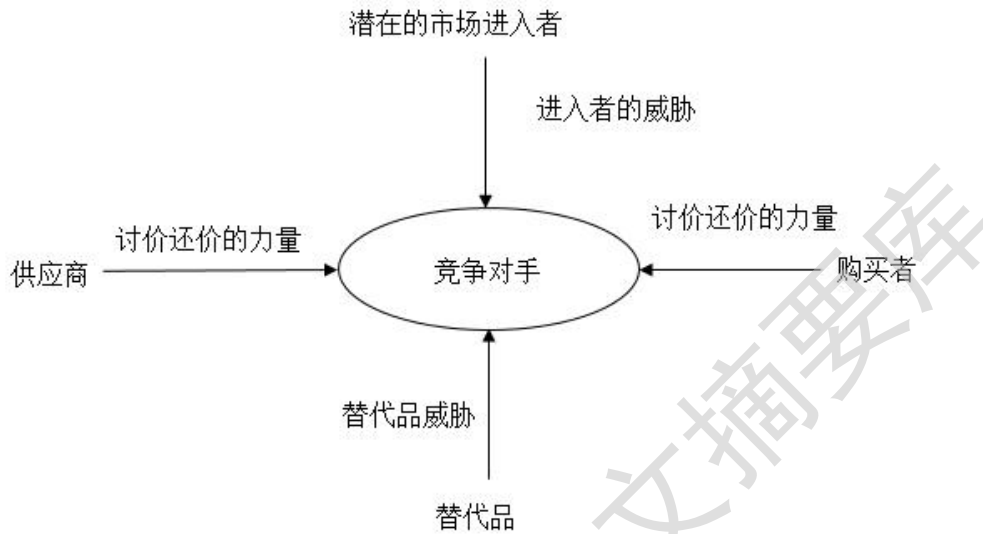


图 1-2 驱动产业竞争的力量

资料来源：迈克尔·波特著. 陈小悦译. 竞争战略[M]. 北京：华夏出版社，2005.

（二）三种基本竞争战略

在五种竞争作用力相互作用中，有三种提供成功机会的基本方法：

1. 总成本领先战略；
2. 差异化战略；
3. 目标集聚战略。

总成本领先战略就是通过一系列针对该战略的具体政策在产业中赢得成本领先，例如在管理方面对成本严格控制，利用较高的市场份额或者保持较宽的相关产品链以分散成本，要求产品的设计便于制造及采用较低成本的材料或方案等。处于低成本领先地位的公司能够获得高于产业平均水平的利润。

差异化战略是公司提供有别于竞争对手产品特征的产品，功能更多、更加美观、更加耐用或者容易操作等。差异化战略可以帮助公司赢得超常收益，客户对品牌的忠诚以及由此产生的对价格敏感度下降使得公司可以避开价格竞争，从而获得利润的增加却不必追求低成本。当然，差异化战略并不意味着公司可以忽略成本，但此时成本不是公司的首要战略目标。

目标集聚战略是主攻某个特定的顾客群、某产品链的一个细分区段或某一个地区市场。这一战略的前提是公司能够以更高的效率、更好的效果为目标领域的战略对象服务，

从而超过更广阔范围内的竞争对手。

（三）价值链分析模型

波特教授在竞争优势一书中提出了“价值链分析法”，将企业价值产生过程按照订单执行的过程及其他支持部门的活动进行了分析和分类，他认为企业订单执行过程是企业的基本活动，由企业生产、销售、采购、发运及售后服务等环节构成，而人力资源、财务管理、产品开发等企业活动则是支持性活动，企业的基本活动和支持性活动构成了企业的价值链。

不同的企业参与的价值活动中，并不是每个环节都创造价值，实际上只有部分特定的环节能够为企业创造价值，而这些真正创造价值的经营活动，就是价值链上的战略环节。价值链分析能够帮助企业审视自身的资源配置状况及组织特点，确认自身的优势所在，强化企业在价值链中关键活动的核心竞争力，从而在行业内获取竞争优势。

（四）钻石体系

在企业竞争中，国家扮演了重要的角色，波特教授因此提出了“钻石体系”的分析框架，他认为生产要素、需求状况、企业的战略和竞争对手、相关产业和支持产业状况等四个因素可以为本国企业带来优势。

（五）产业集群

产业集群是指在特定区域中，具有竞争与合作关系，且在地理上集中，有交互关联性的企业、专业化供应商、服务供应商、金融机构、相关产业的厂商及其他相关机构等组成的群体。产业集群的概念从整体出发挖掘特定区域的竞争优势，突破了企业和单一产业的边界，提供了一个思考、分析国家和区域经济发展并制定相应政策的新视角。

三、蓝海战略理论

在波特教授竞争战略的影响下，企业都试图采用以三种基本战略为基础的竞争策略建立竞争优势来打败竞争对手，为了寻求持久的、高利润的增长，企业之间往往不得不进行针锋相对的竞争，最终导致产业内竞争对手过度竞争，许多产业最终成为竞争极端激烈而利润不断下降的“红海”市场。相对于“红海”市场的概念，韩国战略学家 W·钱·金教授和美国战略学家勒妮·莫博涅教授 2005 年提出了蓝海战略理念。

“蓝海”是一个未知的尚未被发掘的市场空间，是一个没有市场竞争的领域。蓝海战略假设企业可以通过价值创新手段得到崭新的市场领域，获得比传统市场更快的增长和更高的利润。^[3]

然而多年的实践表明，蓝海战略并不能有效建立竞争对手的进入壁垒，所谓的“蓝海”，只能在竞争对手未进入市场的一刻出现，但很快随着竞争对手跟随，“蓝海”快速地变成了“红海”。

蓝海战略只能短期改善企业遇到的竞争状况，但并没有解决竞争战略理论的问题，“蓝海”战略的理论本质不过是理想化的差异化战略和目标集聚战略，但是蓝海战略也提供了一些有效的分析方法，例如通过战略布局图来分析市场的竞争状况、了解竞争对手的投资方向及顾客的偏好和选择等等。

四、发展战略理论

发展战略理论是我国战略专家唐东方于 2009 年提出的新的战略理论，他认为企业首要关注的应该是企业的发展，而不是企业的竞争，竞争应该是企业发展的一种有效手段，当然还包括合作战略、避开竞争选取更有前景的产业等战略手段。发展战略理论的核心是使企业竞争的焦点由竞争转向发展。

发展战略理论提出企业应该从发展方向、发展速度与质量、发展点和发展能力四个方面来系统解决企业的发展问题，从而形成发展战略的四个重要组成部分，即企业愿景、战略目标、业务战略和职能战略。

五、产品战略概述

产品战略是指企业对其生产与经营的产品进行全局性谋划，是企业营销组合中最基本、最重要的要素，直接影响和决定其他组合要素的配置和管理。产品战略研究和解决的问题是向市场提供什么样的产品，如何通过产品更大程度的满足客户需要，提高企业竞争力。^[4]

产品战略包括产品质量策略、新产品开发策略、市场定位策略、品牌策略、包装策略、产品组合策略和服务策略等多方面内容。

新产品开发在企业经营战略中占有重要地位，目前有如下几种典型的新产品开发策略。

（一）领先型开发策略

采取这种策略，企业努力追求产品技术水平和最终用途的新颖性，保持技术上的持续优势和市场竞争中的领先地位。当然它要求企业有很强的研究与开发能力和雄厚的资源，不断推出让顾客惊讶的新产品，公司进行持续性的研究与开发，投资建设高新技术

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 for delivery details.