

摘要

改革开放 40 多年来，中国经济发展迅猛，社会总用电量持续增加，刺激了成套开关设备的需求。行业规模的增加同时，竞争对手也争相进入，使得行业竞争激烈、产品同质化竞争问题突出。当前，行业外部环境已发生较大变化，在“一带一路”、《中国制造 2025》、粤港澳大湾区建设、碳中和 3060 目标、“东数西算”等国家政策下，采取怎样的经营战略，更适合企业发展需求，成为了众多成套开关设备制造企业所面临的问题。本文研究对象 BY 公司是一家民营上市公司，主营成套开关设备业务，规模在行业内排名靠前。目前，BY 公司面临着经营战略模糊不清、主营产品竞争力下降、公司在广东以外地区优势不足等问题。管理层急需制定清晰的经营战略以支持公司长远发展。

本文通过对 BY 公司进行深入的调研与分析，全面收集了成套开关设备的行业政策、上市公司公开资料、BY 公司的内部资料。在收集的资料基础上运用了 PEST，波特五力模型等理论和工具，归纳总结外部环境给 BY 公司带来的机会与威胁；使用企业核心竞争力等相关理论，概括出 BY 公司当前拥有的优势与劣势；通过 SWOT 分析并结合 BY 公司的实际情况，为公司制定未来 10 年发展的战略目标；基于战略目标，为 BY 公司制定经营战略；通过战略布局图分析，指出公司构建核心竞争力的方向；最后为公司提出战略实施路径与保障措施。

基于上述研究本文得出以下结论：第一，我国成套开关设备行业外部环境的变化在加剧，既给 BY 公司带来机会也带来了威胁。第二，BY 公司深耕广东地区多年，形成较成了较强的优势，但其它地区则优势不足。第三，为 BY 公司制定战略目标，并提出适宜采用差异化的经营战略。第四，公司适宜以构造差异化服务为核心竞争力，并从营销、产品和服务方面构建差异化。第五，公司适宜分三阶段完成战略目标；并从营销、研发和人力资源等方面实施战略；从数字化、激励机制、资源配置和企业文化方面保障战略的实施。

关键词：经营战略；电力设备；成套开关设备

ABSTRACT

Over the past 40 years of the Economic Reform and Opening up, China's economy has developed rapidly, and the total social power consumption has continued to increase, stimulating the demand for complete sets of switchgear. With the increase of industry scale, competitors are also continued to enter, which makes the industry competition fierce and the problem of product homogenization competition prominent. 'The Belt and Road Initiative', 'Made in China 2025', 'Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area', 'The Carbon Neutral 3060 Target' and 'Counting from the East to the West policy' have been changed the external environment. What kind of business strategy should adopt has become needs of enterprises and a problem faced by many complete sets of switchgear manufacturers. The research object of this paper is BY company, a private listed company, which is mainly engaged in the complete sets of switchgear, and the scale is high in the industry. At present, BY company is facing problems such as unclear business strategy and declining competitiveness of its main products. The management urgently needs to formulate a clear business strategy to support the long-term development of the company.

Through in-depth investigation and analysis of BY company, this paper comprehensively collects relevant industry policies, public information of listed companies and internal information from BY company. On this basis, PEST, Porter's Five Forces Model and other theories and tools are used to summarize the opportunities and threats brought by the external environment to BY company. Using the relevant theories such as enterprise core competitiveness analysis, this paper summarizes the current advantages and disadvantages of BY company. Through SWOT analysis and the actual situation of BY company, this paper formulates the strategic objectives for the company's development in the next 10 years. Based on the strategic objectives, this paper formulates differentiated competitive strategy, implementation path and guarantee measures for BY company.

Based on the above research, this paper proposes that BY company should formulate the strategic choice of differentiated competition. And draw the following conclusions: firstly, the change of the external environment of China's complete sets of switchgear industry is intensifying, which brings both opportunities and threats. Secondly, BY company has regional competitive advantages in Guangdong Province, but its advantages in other regions are insufficient. Thirdly, formulate strategic objectives for by company and put forward the suitable competitive strategy of differentiation. Fourthly, for the implementation of the differentiation strategy of BY company, it is suggested that the company take building differentiated services as the core to promote the implementation of the strategy from the aspects of human resources, product R&D and digital

transformation.

Key words: Business Strategy; Electrical Equipment; Complete Set of Switchgear;

目录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目录.....	IV
图表清单.....	VII
第一章 绪论.....	1
1.1 研究的背景和意义.....	1
1.1.1 研究的背景和问题.....	1
1.1.2 研究的意义.....	2
1.2 研究对象.....	2
1.3 企业战略管理理论研究现状.....	4
1.3.1 企业战略管理的发展阶段.....	4
1.3.2 经营战略的研究现状.....	5
1.3.3 成套开关设备企业战略研究现状.....	8
1.3.4 战略管理研究工具.....	9
1.4 研究方法与技术路线.....	10
1.4.1 研究方法.....	10
1.4.2 技术路线.....	10
1.5 论文结构安排.....	11
第二章 外部环境分析.....	13
2.1 宏观环境分析.....	13
2.1.1 政治环境分析.....	13
2.1.2 经济环境分析.....	15
2.1.3 社会环境分析.....	16
2.1.4 技术环境分析.....	17
2.2 行业环境分析.....	17
2.2.1 成套开关设备行业的基本情况.....	17
2.2.2 产业链与行业生命周期分析.....	18
2.2.3 成套开关设备行业的特点.....	19
2.2.4 行业竞争环境分析.....	20
2.2.5 市场环境分析.....	23
2.3 企业竞争环境分析.....	25
2.3.1 战略群分析.....	25

2.3.2 竞争对手分析	26
2.4 行业关键成功因素	28
2.5 机会与威胁	30
2.5.1 机会	30
2.5.2 威胁	30
2.6 本章小结	31
第三章 内部环境分析	32
3.1 BY 公司概况	32
3.1.1 BY 公司的发展历程	32
3.1.2 BY 公司基本情况	33
3.2 BY 公司资源分析	35
3.2.1 人力资源分析	35
3.2.2 有形资源分析	36
3.2.3 无形资源分析	36
3.3 BY 公司能力分析	37
3.3.1 经营能力	37
3.3.2 研发能力	40
3.3.3 服务能力	41
3.3.4 营销能力	42
3.3.5 整合能力	43
3.4 BY 公司的核心专长分析	43
3.4.1 销售能力	43
3.4.2 制造能力	43
3.4.3 服务能力	44
3.5 BY 公司的优势与劣势	44
3.5.1 BY 公司的优势	44
3.5.2 BY 公司的劣势	44
3.6 本章小结	45
第四章 经营战略制定	46
4.1 SWOT 分析	46
4.2 公司愿景、战略目标和文化	47
4.2.1 BY 公司的愿景	47
4.2.2 BY 公司战略目标制定	47
4.2.3 BY 公司的文化	48

4.3 目标市场的选择	48
4.4 竞争战略选择.....	49
4.5 差异化经营战略	51
4.5.1 营销的差异化	51
4.5.2 产品的差异化	53
4.5.3 服务的差异化	54
4.6 战略布局图分析	55
4.7 本章小结	57
第五章 战略实施与保障措施.....	58
5.1 战略目标分解.....	58
5.2 战略实施措施.....	58
5.2.1 营销措施.....	58
5.2.2 研发措施.....	59
5.2.3 人力资源措施	59
5.3 战略保障措施.....	60
5.3.1 数字化保障措施.....	60
5.3.2 激励机制保障	61
5.3.3 资源配置保障	62
5.3.4 企业文化保障	63
5.3 本章小结	64
结论	65
参考文献.....	66
攻读硕士学位期间取得的科研成果	68
致谢	69

图表清单

图 1-1 成套开关设备所属行业位置	3
图 1-2 低压成套设备	3
图 1-3 中压成套设备	3
图 1-4 高压成套设备	3
图 1-5 技术路线图	11
表 2-1 2016-2021 年成套开关设备及下游行业政策梳理	13
表 2-2 下游行业市场增长情况	15
图 2-1 成套设备行业总收入与全社会总发电量对比	16
表 2-3 行业部分产品产量及增长情况	18
图 2-2 成套开关设备行业所在产业链	18
表 2-4 国家电网处理供应商不良行为的情况	20
表 2-5 行业按营业收入大小分类	23
表 2-6 行业竞争对手扩产情况	23
表 2-7 成套开关设备产品	25
表 2-8 竞争对手比较	26
表 2-9 招投标评分权重	29
图 3-1 公司营业收入分布	34
图 3-2 2020 年公司业务按地区划分情况	34
表 3-1 成套开关设备行业排名	35
图 3-3 公司岗位人员情况	35
图 3-4 公司员工学历情况	35
图 3-5 成套设备业务营业收入对比	37
表 3-2 成套开关设备毛利率对比	38
表 3-3 存货周转率对比	38
表 3-4 应收周转率对比	39
图 3-6 BY 公司管理费用率与竞争对手比较	39
图 3-7 BY 公司销售费用率与竞争对手比较	40
表 3-5 BY 研发人员、发明专利数与竞争对手比较	40

表 3-6 公司成套开关设备产能情况 41

表 4-1 BY 公司 SWOT 分析..... 46

表 4-2 轨道交通市场差异化营销方式..... 52

表 4-3 电网市场重点产品组合 54

图 4-1 BY 公司战略布局图..... 56

第一章 绪论

1.1 研究的背景和意义

1.1.1 研究的背景和问题

改革开放以来，国内经济体制出现了巨大变动。经济取得快速增长的同时，全社会总用电一直保持较快速度增长，不仅促进了我国电力工业的高速度发展，也刺激了国内成套开关设备的需求。电力工业是国计民生的基础产业，受国家政策影响很大。近年来，在《中国制造 2025》、粤港澳大湾区建设、碳中和 3060 目标、“东数西算”等政策背景下，国内社会总用电量一直保持比较稳定的增长，“十三五”期间，全国电力总装机，年复合平均增长为 5.7%。根据国家电网预测，十四五期间发电装机容量将保持 4%~6% 增长。尽管全社会总用电量增长带动了成套开关设备的需求，但行业也面临风险。互联网、大数据、AI 等科技的发展，使得客户对电力系统智能化、安全性、可靠性的要求不断提高；光伏、风电等新能源的快速发展，对当前成套开关设备行业格局产生比较重大影响。

成套开关设备行业属于电力系统中比较重要的一部分，主要作用是接受和分配电能，其应用涵盖电力系统的五个环节，包括电厂发电环节、变电所变电环节、电力长距离输送环节、向用户配送电能环节、终端客户用电环节。过去，我国电网投资增多、轨道交通建设增加、重大工业项目兴建，带动了成套开关设备的强劲需求。行业快速发展的同时，也吸引了众多竞争对手相继进入追逐利润，行业竞争相当激烈。

本文研究对象 BY 公司是一家民营上市公司，成立于 1989 年，主营产品为成套开关设备，营业收入规模行业排名靠前。当前，公司所处的行业外部环境相对于过去发生了比较大的变化，同行间的竞争也日趋激烈，BY 公司主要面临着以下问题：

第一，BY 公司缺乏清楚明确的经营战略。在对 BY 公司多名中高层管理人员进行调研时，发现公司成套开关设备业务战略模糊不清，导致公司在过去的发展过程中，一直处于跟风状态，盲目跟随同行开发产品、不断进入新的细分市场等，这其中并没有考虑是否与自身的优势相匹配，最终造成公司盈利一直下降。

第二，BY 公司产品竞争力正在下降。由于起步较早，过去很长一段时间，BY 公司成套开关设备在市场上拥有比较强的竞争力。随着近年来客户需求发生较大变化、竞争对手的一直追超，BY 公司产品的市场竞争力持续下降，表现为过去 5 年，公司主营业务

收入增长速度逐年下降，并且明显低于竞争对手。

第三，BY 公司在广东以外地区，优势不足。BY 公司在广东地区有较强优势，市场份额在行业内领先。广东以外地区则明显优势不足，尤其是公司寄予厚望的国家电网市场。BY 公司在国家电网的成套开关设备类中标份额不足 1%，与公司的行业地位不匹配。

本文拟选取 BY 公司作为研究对象，分析当前变化较为快速的外部环境中，BY 公司应当采取哪一种经营战略，提升产品竞争力，从而克服主营业务收入增速低于竞争对手问题，提升广东以外区域竞争优势，最终能够在当前越来越激烈的行业竞争中脱颖而出。

1.1.2 研究的意义

本文以 BY 公司为调研样本，试图对我国成套开关设备行业当前所处的宏观环境、行业环境做出深层次的分析和评估，归纳外部环境变动对我国成套开关设备制造企业当前产生的机遇和威胁；并对企业当前具备的内部资源 and 能力加以分析，总结企业的优势与劣势，制定适合企业当前发展的战略目标和经营战略，根据企业情况构建核心专长，提升企业竞争力，帮助企业实现快速发展。

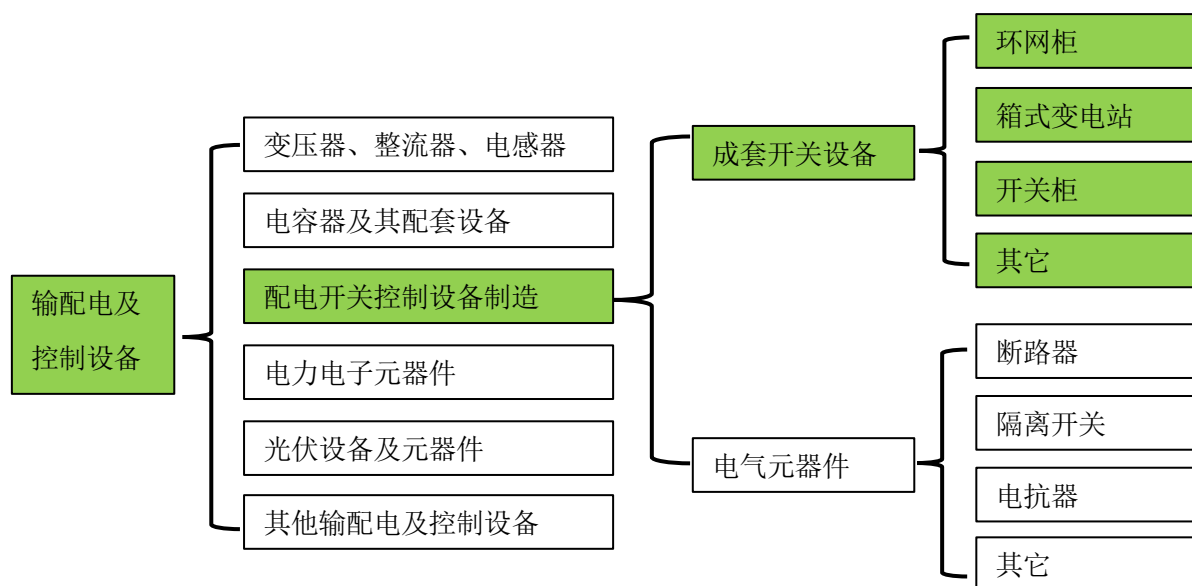
选择 BY 公司作为研究对象，向上可以为大型输配电及控制设备制造企业提供优化参考，向下可以为广大中小型成套开关设备生产企业制定战略规划提供借鉴和参考，具有很好的现实意义。

1.2 研究对象

BY 公司的主营业务包括四大块，分别为成套开关设备、高压电容器、变压器、电气元器件。成套开关设备（本文中简称“成套设备”）营收占比 60%，是公司的核心业务。本文研究对象为 BY 公司成套开关设备业务。

（1）成套开关设备

成套开关设备制造行业，隶属于《国民经济行业分类》（GB/T4754—2017）中的“C382 输配电及控制设备制造”行业，下属于行业为“配电开关控制设备制造”其所属行业位置如图 1-1。成套开关设备，行业内亦称为成套开关柜，柜体内由断路器、隔离开关、熔断器、电抗器、互感器、继电器等电气元器件组成，采购时需根据客户要求配套，所以称为成套。成套开关设备广泛应用于发电厂、变电站、电网、地铁、工业企业、高层建筑等各种类供电场所和用电场合；作用是接收并分配电能，以及对电路实施监控、保护和监测。



资料来源：作者根据公开资料整理

图 1-1 成套开关设备所属行业位置

成套开关设备按不同维度有多种分类方法。按设备的自动化程度，可分为一次设备和二次设备。一次设备，是指对电力进行变换、输送传递和分配的电气设备，一般由断路器、熔断器、隔离开关、接触器等电气元器件组成。二次设备是指在一次设备的基础上，对线路进行监测、管理、调节、保护等功能的设备，一般有继电器、通信装置、自动装置等。按结构可分为直流牵引开关柜、环网柜、金属封闭开关柜、动力柜、照明柜、箱式变电站等。按电压等级分成高压、中压、低压，如图 1-2、图 1-3、图 1-4 所示，其中，高压成套设备因绝缘方式不同，其外形与中低压成套设备差别较大。

本行业上游供应商是各式各样的电气元器件生产商，下游是电网、轨道交通公司、工业及终端等细分市场客户。成套设备需要跟据客户订单需求，例如额定电流电压、控制电路数量、防护等级、功能等，设计柜体和电路、组装元器件、调试和检验。每一台成套开关设备都需要根据客户订单生产，行业基本上没有成品库存。



图 1-2 低压成套设备



图 1-3 中压成套设备



图 1-4 高压成套设备

(2) BY 公司

BY 公司是目前国内少数综合实力较强的输配电设备制造企业。公司重点专注于电网、轨道交通、工业用户等行业领域，销售的产品主要有成套开关设备、高压电容器、变压器、电气元器件等。公司核心产品是成套开关设备，营收占比约为 60%。BY 公司成套设备广泛应用于电网公司、地铁公司、发电公司、大型工业生产用户、市政工程、医疗卫生等领域，为广大客户提供了优质的产品和服务已经超过 20 多年。同时，BY 公司是一家民营上市公司。截至 2020 年末，公司拥有员工 2700 余人，净资产 26 亿元，营业收入突破 30 亿元。与同行业公司相比较，BY 公司规模在行业内排名较前，已经具备一定的规模优势。此外，BY 公司还是“国家火炬计划重点高新技术企业”，并且获得广东省装备制造业“骨干企业”称号。

1.3 企业战略管理理论研究现状

1.3.1 企业战略管理的发展阶段

当前学术界普遍认为现代企业战略管理理论的研究和探索，兴起于上世纪 60 年代的美国。按照时间的演变过程，我国学者汪涛，万健坚（2002）认为，从西方战略理论的内容上看，可以分成四个阶段^[1]。

第一阶段：60、70 年代，战略管理研究基本框架的基本成型期。这一时期，以伊戈尔·安索夫、肯尼斯·安德鲁斯、阿尔弗雷德·钱德勒等西方著名战略学者为代表人物。这一时期的企业战略思想一般认为，企业战略是一个计划与分析的过程；企业以适应外部环境作为战略的出发点；企业的主要目标是增加产品的市场占有率；战略的制定与实施要求企业的组织架构必须与其战略一致^[2]。

第二阶段：80 年代产业组织模式理念的提出。上世纪 60 到 80 年代，西方经济步入高增长时代，但是，不同企业所处领域不同，其业绩也有着较为明显区别。据此，以波特为代表的学者提出了鼎鼎有名的竞争战略理论。波特的主要观点是：决定企业赢利情况的主要因素是行业的吸引力；企业能够定位正确是获得竞争优势的重要基础^[3]。

第三阶段：90 年代初期，资源基础模式的提出。由于当时企业所面临的外部市场竞争环境发生了较为急剧的变化，促使企业家开始从关注企业外部转向关注企业内部。这一阶段，以沃纳菲尔特、加里·普拉哈拉德和 C.K·哈默尔的资源基础理论为代表。资源基础理论指出，公司最终利润水平的好坏，大部分决定于公司具备的内部资源和能力

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/135101243201011123>