

内容目录

第一章 前言	2
第二章 2023-2028 年 MRO 市场前景及趋势预测	3
第一节 我国 MRO 行业主要发展特征	3
一、进入本行业的主要障碍	3
(1) 规模壁垒	3
(2) 技术服务壁垒	3
(3) 人才壁垒	3
二、行业竞争格局	4
三、供求状况及变动原因	4
四、行业利润水平变动情况及变动原因	5
第二节 阳光采购促进 MRO 以及办公用品线上集采发展	5
一、MRO 为生产过程中必需品	5
二、政府采购发展趋势—数字化采购	5
第三节 MRO 企业粘性高，办公用品企业收入增速高	7
一、MRO ToB 线上平台提升采购体验	7
二、办公用品与 MRO 龙头企业对比：产品不同	7
三、办公用品企业扩张速度快，MRO 集采企业粘性高	10
第四节 国外主要企业分析	11
一、固安捷：SKU 数量众多，差异化服务满足客户需求	11
二、米思米：推出线上目录手册，优化供应链提高服务效率	12
三、史泰博：办公用品巨头错过线上化最终陨落	13
第五节 国内主要企业分析	14
一、齐心集团	14
二、咸亨国际	15
三、震坤行	15
第六节 2023-2028 年我国 MRO 行业发展前景及趋势预测	16
一、需求端：政府有望采购扩大 MRO、办公用品集采需求，线上渗透率提升空间大	17
二、供给端：头部企业客户结构稳定，业绩确定性强	18
第三章 MRO 企业基层员工激励策略及建议	19
第一节 企业员工激励	19
一、理论基础及研究现状	19
(1) 激励	19
(2) 激励理论	19
(3) 国内的激励研究	20
二、企业激励机制存在问题	20
三、企业激励机制优化	21
第二节 企业基层员工激励建议	23
一、企业基层员工特征	23
二、企业基层员工特点	24
三、企业基层员工重点激励因素	24

四、对企业基层员工激励机制建议	25
第三节 员工激励方案	26
一、员工激励方案	26
二、激励方案	29
三、公司员工激励机制方案	31
第四章 MRO 企业《基层员工激励策略》制定手册	34
第一节 动员与组织	34
一、动员	34
二、组织	35
第二节 学习与研究	36
一、学习方案	36
二、研究方案	36
第三节 制定前准备	37
一、制定原则	37
二、注意事项	38
三、有效战略的关键点	39
第四节 战略组成与制定流程	42
一、战略结构组成	42
二、战略制定流程	42
第五节 具体方案制定	43
一、具体方案制定	43
二、配套方案制定	45
第五章 MRO 企业《基层员工激励策略》实施手册	46
第一节 培训与实施准备	46
第二节 试运行与正式实施	46
一、试运行与正式实施	47
二、实施方案	47
第三节 构建执行与推进体系	48
第四节 增强实施保障能力	49
第五节 动态管理与完善	49
第六节 战略评估、考核与审计	50
第六章 总结：商业自是有胜算	50

第一章 前言

激励是企业人力资源管理的重要环节，是关系到企业可持续发展动力的核心问题。我们通过分析现在业的激励机制的问题，并且提出优化方案，来探讨一下如何通过优化激励机制来充分发挥员工积极性及增强企业凝聚力。

那么，如何才能对 MRO 员工进行有效的激励？

最重要的，如何建立和健全激励机制和方案？

下面，我们先从 MRO 行业市场进行分析，然后重点分析并解答以上问题。

相信通过本文全面深入的研究和解答，您对这些信息的了解与把控，将上升到一个新的台阶。这将为您的经营管理、战略部署、成功投资提供有力的决策参考价值，也为您抢占市场先机提供有力的保证。

第二章 2023-2028 年 MRO 市场前景及趋势预测

第一节 我国 MRO 行业主要发展特征

一、进入本行业的主要障碍

（1）规模壁垒

本行业具有一定的规模壁垒。首先，行业内较大规模的 MRO 集约化供应商可以与上游生产厂商建立长期稳定的合作关系，具备较强的议价能力，因此采购成本低；其次，规模较大的 MRO 集约化供应商供应产品种类较多，能够满足客户多样化需求，并提供快捷的后续服务，因此客户黏性高；最后，规模较大的企业资金实力雄厚，具有更强的供应链管理能力和抗风险能力，有利于获得客户的认可。相对而言，行业内新进入者规模较小、采购成本高、产品品类少、反应速度慢，在市场竞争中很难取得有利地位。

（2）技术服务壁垒

MRO 集约化供应商需要熟悉行业内数以万计的产品性能，掌握相关产品的技术参数和应用环境，从而能在销售前期就能够针对特定的需求为客户提供专业化的售前产品及技术咨询服务，为客户匹配到适合其需求的特定产品。在销售完成后，依托于分布广泛的销售及技术团队，MRO 集约化供应商能快速响应相关产品的使用培训、维修保养等售后服务需求，解决客户的痛点，增加与客户的黏性。

具备相应的技术服务能力，需要 MRO 供应商不断在实践中掌握相关领域专业知识、了解运营产品的性能才能达到。行业内新进入企业在短时间内将很难具备相应的技术服务水平，从而构成本行业壁垒。

（3）人才壁垒

行业内企业的经营，需要大量的专业人才，包括供应链管理、售前产品咨询、售后维护保养的专业化技术人才。新进入企业在短时间内难以完成相关人才储备和积累，从而构成本行业的人才壁

垒。

二、行业竞争格局

MRO 品类繁多，下游应用行业市场巨大，对于 MRO 各细分品类，可提供相应产品的厂商数量众多，各细分品类产品的供应处于完全竞争的态势。同时 MRO 的需求方在采购环节具备临时性、零散性的特点。为降低供需双方的交易成本，逐渐出现了 MRO 的集约化供应商。在工业化发达的市场经济国家，很早就出现了规模化的 MRO 集约化供应商，如 1928 年在美国成立的 MRO 产业龙头企业固安捷、1968 年在美国成立的快扣、1960 年在英国成立的欧时公司等。我国工业化的进程晚于美国、日本等发达国家，但随着我国制造业的不断发展，目前国内也出现了规模化的 MRO 集约化供应商，如武汉巨精、里得电科、震坤行等。

MRO 供应商主要分为两类：

第一类为 MRO 国际知名企业，如固安捷、快扣、欧时公司等。MRO 国际知名企业成立时间较早，并随着全球工业化进程而不断发展壮大，形成全球化经营。随着中国工业化发展及改革开放，MRO 国际知名企业也进入中国市场。

第二类为全国性或区域性经营的国内 MRO 集约化供应商，包括发行人、震坤行、工品汇、武汉巨精、里得电科等。其中震坤行、工品汇主要从事 MRO 网上商城业务，武汉巨精、里得电科为主要聚焦电网领域的 MRO 集约化供应商。

细分到公司下游客户所处的电网、铁路、城市轨道交通等领域，由于产品多用于不停电运行状态检测以及故障设备检修、实验，因而产品专业性较强。客户在进行招投标时，不仅对产品的性能、技术参数要求较高，而且对产品供应商的综合实力也有较高要求。以上特点导致行业内虽然企业数量众多，但大部分厂商能提供符合相关技术标准的产品品类较少，因而仅能参与部分省市地区的较小规模的招投标。少数大型集约化供应商通过构建全国性营销网络，提供丰富的产品线，因而有机会参与产品种类众多的招投标项目。

三、供求状况及变动原因

随着全球工业化的不断发展，工业领域中对 MRO 的需求不断提升，又由于工业领域专业化和精细化的不断加深，MRO 品类日益繁多。从公司目前主要涉及细分领域的市场需求来看，在电网领域，国家近年来持续加大电网领域投资，国内电网的增量和存量都不断扩展，促进运维检修需求增长；在铁路领域，铁路里程数不断增加，运维检修需求持续增长；在城市轨道交通方面，城市轨道交通有效降低城市出行压力，受到各地政府的认可，近年来在国内快速发展，相应的运维检修市场需求也持续增长。以上各方面都持续带动运维检修相关工器具、仪器仪表 MRO 市场需求增长。

从市场供给来看，国内外相关工器具、仪器仪表生产厂商众多，行业充分竞争，市场产品供给

充足。

四、行业利润水平变动情况及变动原因

基于电网以及铁路、城市轨道交通等领域 MRO 的多样性、专业性、差异性特点，具有强大的供应链管理能力和丰富产品线的集约化供应商，能够通过规模采购降低采购成本，通过精准匹配客户需求、及时提供后续服务提高下游客户黏性，从而具备更强的盈利能力；具有自主生产能力的 MRO 集约化供应商，可以在满足客户需求的基础上更加有效控制产品成本，减少流通环节，更加快速响应客户需求，从而具有更强的市场竞争力和盈利能力；具有相关技术服务能力的 MRO 集约化供应商，能够单独提供附加值更高的专业化技术服务，进而增加盈利能力，亦能更好的黏合客户。

同时，基于长期的实践积累、对行业趋势的精准把握、对产品性能的精准理解，某些实力雄厚的集约化供应商不断在研发及生产上进行投入，不断用不同性价比的自主产品与经销产品互补，从而进一步增强其盈利能力和竞争力。

第二节 阳光采购促进 MRO 以及办公用品线上集采发展

一、MRO 为生产过程中必需品

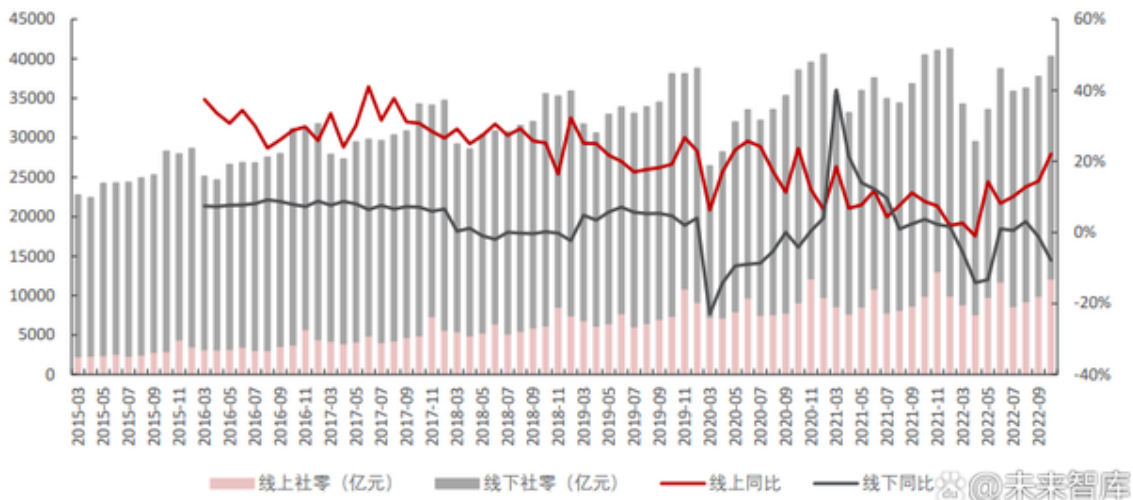
MRO 是指非生产原料性质的工业用品。MRO 是英文 Maintenance 维护、Repair 维修、Operation 运行的缩写。通常是指在实际的生产过程不直接构成产品，只用于维护、维修、运行设备的物料和服务。相对于办公用品的标准化、易上手使用，MRO 产品就有一定的非标化特性，一部分产品需要经过专业训练才能使用。

品类繁杂形成行业一系列痛点。而齐心集团、咸亨国际以及怡合达采取线上 B2B 模式直接打通厂商和终端客户，基于 IT 系统帮助客户简化采购流程，并且通过数字化建档管控库存，为客户提供高效、完善、专业的售后服务。

二、政府采购发展趋势—数字化采购

线上化采购成为社会发展趋势，目前线上化采购主体集中于 C 端。2022 年 10 月社会消费品零售总额为 4.02 万亿元，同比下滑 0.5%；其中实物商品网上零售额 1.21 万亿元，同比增长 22.1%。根据我们测算，线下消费品零售总额为 2.81 万亿元，同比下滑 7.8%，且自 2015 年 3 月以来，线上零售占比逐步提升，从 2015 年 3 月的 10.2% 提升至 2022 年 10 月的 30.1%，共计提升 19.9pct。

图1：社零线上线下规模（亿元）及同比（%）



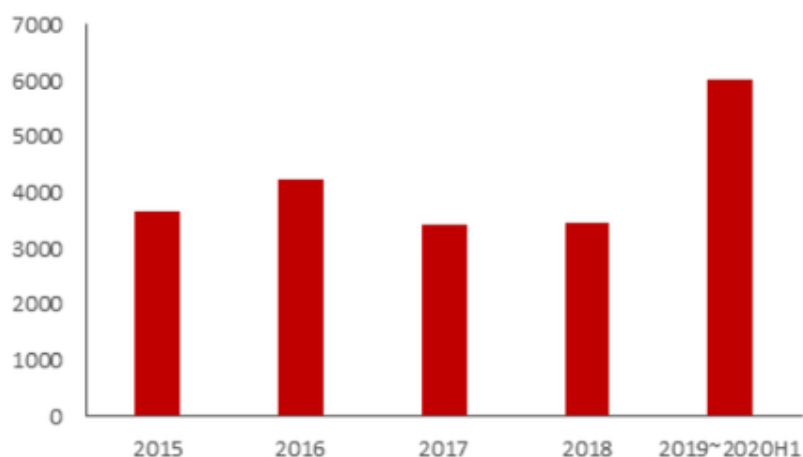
政府线上化采购正处于平台化初级阶段，参考C端平台化阶段（2009年-2017年），政府线上化采购正处于高速增长前夕。2003年以来政企采购开启数字化转型，2003-2012年为数字化1.0阶段，该阶段政府依然采取线下招标模式，此时信息管理系统只作为线下交易系统的备份；2013-2017年为数字化2.0阶段，政府采购逐步电商化，搭建电子卖场，实现招标、谈判、采购、询价等采购方式全流程电子交易在线处理；2018-至今未数字化3.0阶段，为传统电子卖场的升级阶段，内部打通政府采购资产管理、预算执行、国库支付系统，外部打通商家信用执行、商品认证、金融服务系统，形成连接各系统、各区域的区域一体化交易云平台。

财政收入增长承压，政府采购趋于平稳。2021年我国政府采购规模为3.64万亿元，同比降低1.55%，主要受我国公共财政收入增速放缓的影响，2022Q3公共财政收入为4.8万亿元，同比增长仅2%，2022年1-10月，公共财政收入累计收入17.3万亿，同比下滑4.5%，并且该数据已累计下滑7个月。我国财政收入进入低增长时代。

十八大后反腐倡廉成为主旋律。党的十八大第一次将反腐倡廉放在了党的五大建设的第四位，第一次在党代会报告中提出了建设廉洁政治的目标，并且第一次在党代会报告中把党的纪律建设作为专门问题来阐述，一系列政策促进阳光采购的推进。

集中采购为央企每年省下大量资金。2015-2018年央企通过集中采购分别节省3653/4220/3417/3455亿元，2019-2020年上半年节省6000亿元，而2021年集中采购率达100%的央企一共有11家，“四率”（集中采购率、公开采购率、上网采购率和电子招标率）达100%的企业一共有7家（该数据仅限省级以上央企及大型设备），其中国家电网为咸亨国际的第一大客户。

图5：央企集中采购节约资金情况（亿元）



资料来源：国务院国有资产监督管理委员会，民生证券研究院

@ 聚聚智库

顺产业趋势线上化采购企业进入快速增长期，办公用品作为标准品收入增速更为迅速。办公用品公司收入增长情况：齐心集团 2022Q1-Q3 营业收入 67.40 亿元，同比下降 1.51%，2017-2021 营业收入 CAGR 为 26.84%；晨光科力普 2022Q1-Q3 营业收入 69.33 亿元，同比增长 40.57%，2017-2021 年营业收入 CAGR 为 57.70%。MRO 企业收入增长情况：咸亨国际 2022Q1-Q3 营业收入 12.31 亿元，同比增长 1.88%，2017-2021 年营业收入 CAGR 为 17.24%；震坤行 2022 年营业收入 82.66 亿元，同比增长 8.53%，2020-2022 年营业收入 CAGR 为 33.17%。其中齐心集团因为经营策略转变导致收入增速下降，但是观察晨光科力普营收 CAGR 远高于 MRO 企业。

第三节 MRO 企业粘性高，办公用品企业收入增速高

一、MRO ToB 线上平台提升采购体验

ToB 端线上采购透明有序，ToC 端线下采购杂乱无序。传统 ToC 端一般为线下五金店，该场景下产品较为杂乱，并且 SKU 数量有限，且价格极不透明。反观 ToB 端，线上平台产品分类整齐，SKU 数量或达到线下门店千倍，并且单价会随着采购量的上升而下降，极大提升采购方的体验。

二、办公用品与 MRO 龙头企业对比：产品不同

2020 年 MRO 采购市场规模为 2.57 万亿元，同比增长 15.7%。MRO 采购需求约占工业产值的 4-7%，随着我国工业产值稳健增长，MRO 市场增速稳定且存量市场空间巨大。同时，虽然 MRO 市场规模已超过万亿元，但我国数字化采购渗透率仍不足 10%，数字化增长空间可期。

图12: MRO 采购市场规模 (万亿元) 及增速 (%)



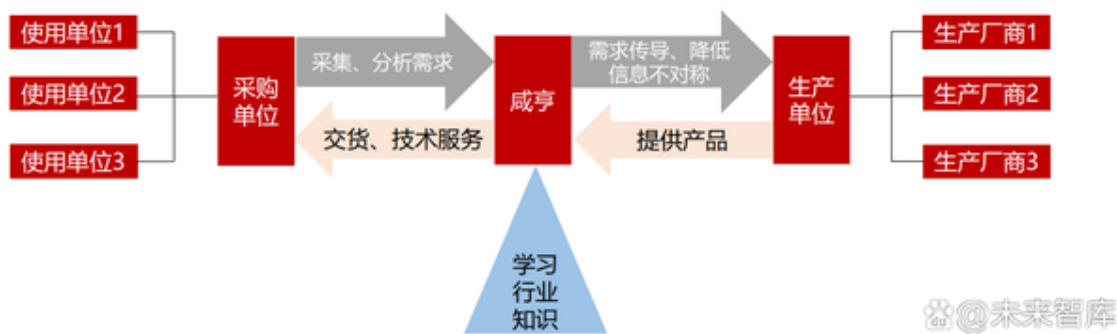
齐心集团为办公集采产品，怡合达以及咸亨国际为MRO产品。齐心集团共有150万+SKU，产品多为办公相关产品，下游覆盖行业范围广泛，包括能源、交通、通讯、金融等；咸亨国际共有33万+SKU，产品多为仪器仪表、技术服务等专业性较强的品类，下游覆盖行业包括传统能源、国家电网等；怡合达共有110万+SKU，产品主要为液压元件、传感器和机械标准零件，下游覆盖3C、汽车、锂电等高科技新兴行业，同时还包括食品、物流等传统行业。

MRO的产品特性以及业务流程限制其客户拓展。由于非标品MRO产品有一定的定制化需求，并且伴随着售前及售后服务，因此非标品MRO企业需要对客户所在行业有一定的了解，这也意味着非标品MRO企业无法快速拓展客户圈层。而办公用品公司产品直接交付即可，因此可以迅速复制项目落地模式，快速扩大客户群体。

办公用品业务标准化程度高。齐心集团作为办公用品集采公司，其产品大多数为标准品，客户只需在齐心集团线上平台下单，随后将产品交付给客户即可，并不需要齐心集团提供额外的增值服务，因此导致了齐心集团目前销售/管理/研发费用率较低的情况。

MRO集采企业服务属性更强。咸亨国际作为MRO服务型集采公司，自身需要储备电力行业知识，将上游集采单位需求整理、分析并且准确传导给下游生产商，降低上下游的信息不对称。公司需要一定规模，熟悉产品线及性能，有专业的销售及技术服务团队，依托广泛的销售及网络，快速响应为下游客户提供各种技术服务：如某些技术含量较高的仪器的后期使用培训、维护保养等，因此导致咸亨国际销售服务费用居高不下的状况。

图16: 咸亨国际服务流程图



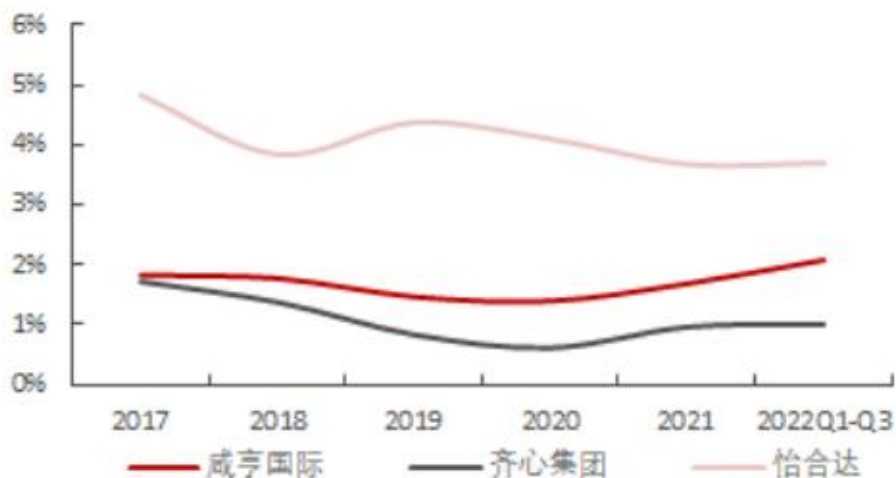
自动化设备行业具有专业化、定制化特点，自动化设备零部件选型由前端工程师设计行为所决定。怡合达围绕工程师展开服务，通过赋能工程师进而影响工程师群体设计行为来最终促成客户的采购需求。

前期怡合达根据市场需求设计生产产品为公司服务模式提供支撑。在公司拥有能够满足工程师需求的产品之后，再通过技术支持部负责编撰产品目录及提供软件支持，销售部负责把产品目录手册和各种选型软件传递到筛选试用工程师，指导客户工程师使用产品目录和安装选型光盘（电子目录）。在此期间销售部对工程师的设计项目进行动态把握，持续指导工程师设计选型行为。

从财务费用数据可看出 MRO 集采企业之间经营侧重点的不同。与咸亨国际不同的是，怡合达主要工作处于前期阶段，在前期不仅需要建立产品库，更要有良好的软件系统配合公司销售，为客户工程师选购产品进行全方位指导。而当选购完成后则进入标准化生产以及交付阶段，因此造成了公司前期研发费用较高的情况。

业务流程的复杂程度造就了毛利率的不同。齐心集团 2017~2021 年毛利率分别为 19.3%/18.2%/15.7%/14.7%/11.2%；咸亨国际 2017~2021 年毛利率分别为 46.4%/41.0%/38.7%/40.5%/41.8%；怡合达在 2017-2021 年毛利率分别为 42.5%/42.7%/42.8%/43.9%/41.6%。其中齐心集团毛利率水平显著落后于咸亨国际以及怡合达，2021 年毛利率水平仅为另外两家的 1/4 多，反观咸亨国际与怡合达毛利率常年维持在 40%以上。

图20：研发费用率情况（%）



@未来智库

办公用品凭借其产品、交付标准化提升人均创收。从人均创收来看，2021年齐心集团/咸亨国际/怡合达三家分别为300/136/71万元/人，其中怡合达仅为齐心集团的1/4不足。以上三家集采公司从经营理念上有着根本上的区别：1、齐心集团主要产品为办公用品，通过搭建平台体系，为客户提供高效、标准化服务，提供企业周转率。2、咸亨国际产品使用需要一定的技术能力，因此要为客户提供售前讲解以及售后服务，从各项指标看也是属于行业居中水平；3、怡合达的技术属性最高，其产品需要大量定制化，面向客户是更为专业的工程师，因此客户粘性更强，企业利润率更高。

三、办公用品企业扩张速度快，MRO集采企业粘性高

办公用品（齐心集团、晨光科力普）通用度广，更易拓展客户群体，收入体量增速更快。并且随着收入体量的增大，办公用品利润率逐渐增高。晨光2017年营业收入为12.55亿元，2021年营业收入为77.66亿元，复合增速为57.71%，同时净利润也从2017年的1.68亿元增长到2021年的3.12亿元。MRO产品（咸亨国际、怡合达）需要通过增加销售人员数量实现对客户的深度服务，产品定制化程度更高，客户边界拓展较难。但同时客户粘性更高，产品定制化以及服务属性的加持也为企业带来更强盈利韧性，毛利率也属于较高水平。

MRO企业可通过提高产品生产自有化率来优化收入结构。咸亨国际自主产品收入占比从2018年17.0%提升到2021年的18.2%，怡合达自制供应收入占比接近50%。办公用品服务属性弱，线上采购价格更为优惠，因此能够率先进入政府集采名目当中，并且更容易起量。由于产品为标准品，各家产品差异化并不大，因此先发者可通过快速起量扩大规模，摊薄其他成本顺势降低终端价格，

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/327130022200006110>