

摘要

近年来,我国高技术制造业和装备制造业较快增长,作为生产性服务业的检验检测行业也迎来了显著增长。根据国家认监委相关统计数据,2018 年度和 2019 年度电子电气产品领域检测机构实现营业收入分别为 136.91 亿元和 179.62 亿元,2019 年度较 2018 年度增长了 31.2%。本文的研究对象 ZJ 中心是国有研究所下属的事业部,始建于 1955 年,总部位于广州市,主要从事电子电气产品检验检测。主要业务类型有国内认证检测、产品质量监督抽查、国际认证检测和委托检测等 4 大类。

当前我国经济面临需求减少、供给冲击和预期转弱的严峻形势,整体下行压力较大。检验检测行业“放管服”改革持续推进。国内检验检测市场格局已发生很大变化,中大型民营、外资检验检测机构快速发展,国有机构整合成立大型检测集团公司。强制认证检测市场逐步萎缩,国内认证检测、监督抽查与普通委托检测市场同质化竞争十分显著。除了价格和速度之外,顾客对于检验检测服务的诉求呈现许多新的变化。面对检测需求的萎缩和日趋激烈的同质化竞争,ZJ 中心不得不陷入价格战。面对顾客差异化的服务需求,ZJ 中心又似乎缺少足够的能力去拉开与竞争对手的差距。在当前这种环境下,ZJ 中心亟需找准目标市场,选择合适的定位战略并付诸实施,从而获得持续性的竞争优势。

本论文首先研究当前宏观环境、市场环境、行业环境和竞争环境,认真审视企业内部资源和能力,提炼出行业关键成功因素和企业核心专长。其次,通过 SWOT 分析工具确立 ZJ 中心面临的战略问题,并在深刻剖析顾客价值诉求基础上选择独特性竞争战略,制定检测服务的战略布局图,并采用“剔除——减少——增加——创造”坐标格来重构价值链。最后,确定了从服务差异化、产品差异化和降低运营成本的战略实施思路。提出通过信息化建设、精细化管理、服务模式创新、技术能力提升、品牌建设等五方面落实 ZJ 中心的独特性战略,并从组织结构、激励机制、企业文化三方面来保障战略的顺利实施。

关键词: 电子电气产品; 检验检测; 顾客价值诉求; 竞争战略

Abstract

In recent years, China's high-tech manufacturing industry and equipment manufacturing industry have grown rapidly. As a producer service industry, the inspection and testing industry has also ushered in significant growth. According to the relevant statistics of CNCA, the operating revenue of testing institutions in the field of electronic and electrical products in 2018 and 2019 were 13.691 billion yuan and 17.962 billion yuan respectively, an increase of 31.2% in 2019 compared with 2018.

ZJ center, the research object of this paper, is a business department subordinate to the state-owned research institute. It was founded in 1955 and headquartered in Guangzhou. It is mainly engaged in the inspection and testing of electronic and electrical products. There are 4 major business types, such as domestic certification, entrusted testing and international quality supervision.

At present, China's economy is facing a severe situation of reduced demand, supply shock and weakening expectations, with great downward pressure on the whole. The reform of "release, management and service" in the inspection and testing industry continued to advance. Great changes have taken place in the domestic inspection and testing market. Medium and large-scale private and foreign-funded inspection and testing institutions have developed rapidly, and state-owned institutions have integrated to establish large-scale testing group companies. The compulsory certification and testing market is gradually shrinking, and the homogenization competition between domestic certification and testing, supervision and random inspection and ordinary entrusted testing market is very significant. In addition to price and speed, there are many new changes in customers' demands for inspection and testing services. In the face of shrinking testing demand and increasingly fierce homogeneous competition, ZJ center has to fall into a price war. Facing the differentiated service needs of customers, ZJ center seems to lack enough ability to open the gap with competitors. In the current environment, ZJ center urgently needs to find the target market, select the appropriate positioning strategy and implement it, so as to obtain sustainable competitive advantage.

Firstly, this paper studies the current macro environment, market environment, industry

environment and competitive environment, carefully examines the internal resources and capabilities of the enterprise, and extracts the key success factors of the industry and the core expertise of the enterprise. Secondly, the strategic problems faced by ZJ center are established through SWOT analysis tool, and on the basis of in-depth analysis of customer value demands, the unique competitive strategy is selected, the strategic layout of testing service is formulated, and the value chain is reconstructed by using the coordinate lattice of "elimination - reduction - increase - Creation". Finally, it determines the strategic implementation ideas from service differentiation, product differentiation and reducing operating costs. It is proposed to implement the uniqueness strategy of ZJ center through five aspects: information construction, fine management, service mode innovation, technical ability improvement and brand construction, and ensure the smooth implementation of the strategy from three aspects: organizational structure, incentive mechanism and corporate culture.

Keywords: electronic and electrical products; inspection and testing; customer value demands; competitive strategy

分类号：C93

学校代号：10561

学 号：201920239030

华南理工大学硕士学位论文

ZJ 中心电子电气产品检验检测业务竞争战略研究

作者姓名：赵浩之

指导教师姓名、职称：李卫宁、教授

申请学位级别：硕士学位

学科专业名称：工商管理

研究方向：企业战略

论文提交日期：2022 年 6 月

论文答辩日期：2022 年 5 月 21 日

学位授予单位：华南理工大学

学位授予日期：2022 年 6 月

答辩委员会成员：

主席：宋铁波

委员：张平，简兆权，曾萍，张书军

目录

摘 要.....	I
Abstract.....	II
目录.....	IV
图表目录.....	VIII
第一章 绪论	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.2 文献综述.....	2
1.2.1 战略管理理论的研究进展	2
1.2.2 竞争战略的定义与分类	3
1.2.3 战略管理主要分析工具	4
1.2.4 检验检测竞争战略国内研究现状	5
1.2.5 文献综述情况总结	5
1.3 研究内容、研究方法和论文框架.....	6
1.3.1 研究内容	6
1.3.2 研究方法	6
1.3.3 论文框架	6
第二章 外部环境分析	8
2.1 宏观环境分析.....	8
2.1.1 政治与法律环境	8
2.1.2 经济环境	9
2.1.3 社会与文化环境	10
2.1.4 技术环境	10
2.1.5 PEST 分析结论	11
2.2 市场环境分析.....	12
2.2.1 顾客需求分析	12
2.2.2 消费方式分析	14
2.2.3 市场结构分析	15
2.3 行业环境分析.....	16

2.3.1 行业的边界	16
2.3.2 行业的发展现状	17
2.3.3 行业竞争结构分析	17
2.4 企业竞争环境分析	22
2.4.1 战略群分析	22
2.4.2 竞争对手分析	23
2.5 机会与威胁分析	25
2.5.1 机会	25
2.5.2 威胁	26
2.5.3 外部环境综合评价	27
2.6 行业关键成功因素	28
2.7 本章小结	29
第三章 内部环境分析	31
3.1 企业基本情况介绍	31
3.1.1 企业现状概况	31
3.1.2 企业历史分析	33
3.2 资源分析	34
3.2.1 人力资源分析	34
3.2.2 实物资源分析	35
3.2.3 服务网络资源分析	35
3.2.4 技术资源分析	35
3.2.5 品牌声誉资源	37
3.3 能力分析	37
3.3.1 管理能力分析	38
3.3.2 经营能力分析	39
3.3.3 整合能力分析	41
3.3.4 动态能力分析	42
3.4 价值链分析	43
3.5 优势与劣势分析	44
3.5.1 优势	44

3.5.2 劣势	45
3.5.3 内部环境综合评价	45
3.6 核心专长分析	46
3.7 本章小结	47
第四章 竞争战略的选择与设计	48
4.1 SWOT 分析与基本战略选择	48
4.1.1 SWOT 分析	48
4.1.2 战略方向的确认和战略目标的提出	49
4.2 竞争战略的选择	50
4.2.1 目标市场的选择	50
4.2.2 独特性定位战略的选择	50
4.3 价值链设计	51
4.3.1 制定战略布局图	51
4.3.2 价值活动的重构	53
4.4 本章小结	54
第五章 战略实施和保障	55
5.1 实施独特性战略的基本思路	55
5.1.1 服务差异化	55
5.1.2 产品差异化	55
5.1.3 降低运营成本	55
5.2 战略实施	56
5.2.1 研究与开发战略	56
5.2.2 生产运作战略	56
5.2.3 市场营销战略	57
5.2.4 人力资源战略	58
5.3 战略保障	58
5.3.1 组织结构	58
5.3.2 激励机制	59
5.3.3 企业文化	59
5.4 本章小结	60

结论.....	61
参考文献.....	62
攻读硕士学位期间取得的研究成果.....	64
致谢.....	65

图表目录

图 1-1 检验检测机构在国民经济的作用	1
图 1-2 论文框架示意图	7
表 2-1 近年检验检测行业相关政策法规	9
图 2-1 检验检测行业所处的宏观环境	12
表 2-2 顾客需求汇总表	14
表 2-3 电子电气产品检验检测市场结构分析	15
图 2-2 国家质量基础设施	16
表 2-4 我国检验检测行业的发展阶段	17
图 2-3 波特五力模型	18
表 2-5 五力模型总结	22
表 2-6 战略群分组一览表	23
图 2-4 三家企业的商标标识	23
表 2-7 三家企业的业务领域及特点	25
表 3-1 ZJ 中心主要业务能力	32
图 3-1 ZJ 中心主营业务产值结构（左：2019 年 右：2020 年）	32
图 3-2 ZJ 中心 2019/2020 年业务产值情况（单位：万元）	33
表 3-2 W 研究所重要发展节点	34
图 3-3 试验设备（左：电气安全检测仪器，右：温湿度环境试验箱）	35
图 3-4 半消声实验室	35
图 3-5 新能源充电设施检测	36
图 3-6 智能网联汽车检测	37
图 3-7 技术专家参与拍摄《每周质量报告》	37
图 3-8 ISO/IEC 17025 能力认可准则	39
图 3-9 2021 世界智能汽车大会平行论坛	40
图 3-10 2021 年中国超高清视频产业西部高峰论坛	40
图 3-11 广东省智能家电行业协会筹备会	41
图 3-12 广州市城市照明协会论坛	42
图 3-13 空调器除病毒认证证书	43

图 3-14 ZJ 中心价值链模型	43
表 4-1 ZJ 中心竞争战略 SWOT 分析矩阵	49
图 4-1 四类检测服务战略布局图	52
图 4-2 ZJ 中心“剔除——减少——增加——创造”坐标格	53
表 4-2 独特性战略价值链的设计	54

第一章 绪论

1.1 研究背景及意义

检验检测是技术机构按相关标准和方法，使用相关仪器设备对产品质量性能等指标进行测试并给出判定的活动。检验检测行业是高新技术服务业，能够促进市场良性竞争、推动产业健康发展，对国民经济的发展起到重要的保障作用^{[1],[2]}，图 1-1 比较清晰地展示了检验检测机构在国民经济中的作用。

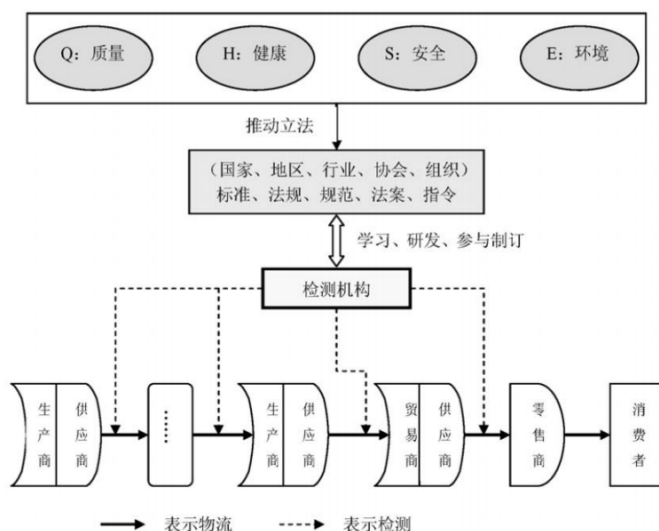


图 1-1 检验检测机构在国民经济中的作用

检验检测行业涉及的细分领域较多，主要有以下类别：生物、化学、机械、电子电气、日用消费品、医疗器械、建设工程与建材、无损检测等十几种。电子电气产品，主要包含电子类和电气类产品，主要有：家用电器、信息技术产品、音视频产品、电子零部件、照明电器等产品。该类产品在使用过程中会产生机械、电击、起火、辐射等危险，所以世界很多国家都颁布了法律法规来管控该类产品的生产和销售。作为具备一定科技含量的消费类产品，电子电气产品在机械制造、交通运输、日常生活等国计民生领域发挥着至关重要的作用。近年来电子电气产品检测行业市场规模增长较快。根据国家认监委相关统计数据，2018 年度和 2019 年度电子电气产品领域检测机构实现营业收入分别为 136.91 亿元和 179.62 亿元，2019 年度较 2018 年度增长了 31.20%^[3]。

本文研究主体 ZJ 中心隶属于 W 所。W 所始建于 1955 年，是中国第一个专业从事质量和可靠性研究的权威机构。ZJ 中心专业从事电子电气产品的检验检测和评价，主要业务类型有国内认证检测业务、产品质量监督抽查业务、国际认证检测业务和委托检测业务等 4 大类。目前 ZJ 中心共有各类员工 300 余名，业务科室约 10 个，2020 年营业收入

约 2.3 亿元。

当前,世界正经历百年未有之大变局,新冠疫情还在深刻影响供应链的平衡和稳定,世界经济不确定性显著上升。我国经济虽稳步恢复,但下行压力仍然很大,面临需求减少、供给冲击和预期转弱的严峻形势。随着国家对检验检测行业“放管服”改革持续深入,国内电子电气产品检验检测市场将进一步开放,中大型民营、外资检验检测机构快速发展,国有机构整合成立大型检测集团公司,市场格局已发生很大变化。与此同时,强制认证检测市场逐步萎缩,国内认证检测、监督抽查与普通委托检测市场同质化竞争十分显著。除了价格和速度之外,顾客对于检验检测服务的诉求呈现出新的变化:服务过程透明、便捷,提供定制化、一站式和诊断服务等等。ZJ 中心作为我国市场化运行最早的一批国有检验检测机构,在多年的发展过程中检测服务门类、规模和生产总值保持稳定增长。然而,面对检测需求的萎缩,面对日趋激烈的同质化竞争和日益增多的竞争对手,ZJ 中心不得不陷入价格战的泥淖中,造成增收不增利的尴尬局面。面对顾客差异化服务需求时,ZJ 中心又似乎缺少足够的能力去拉开与竞争对手的差距,市场开拓缺乏显著竞争优势。在当前这种环境下,ZJ 中心亟需找准战略问题,积极思考对策,提高战略管理能力,制定竞争战略并建立竞争优势。

我们希望通过本次论文研究,将企业战略管理的理论和本部门业务发展实践相结合,厘清外部的机会和威胁,审视内部的优势和劣势,总结出本行业关键成功因素和本企业核心专长。并且确定 ZJ 中心的战略目标和竞争战略,重构价值创造体系,制定与之相匹配的职能层战略,从而提升在电子电气细分领域的核心竞争力。

1.2 文献综述

1.2.1 战略管理理论的研究进展

上世纪 70 年代初,伊戈尔·安索夫公开发表了其开创性的论文《战略管理思想》^[4],在文中战略管理的概念首次被正式提出。他在论文中首次明确提出,企业战略管理就是指企业管理者将企业日常相关决策同长期决策相对照并动态结合而形成的一系列经营管理事务。20 世纪 80 年代初,迈克尔·波特出版了《竞争战略》^[5],开创性地概括并总结出了行业中五种竞争力量——“波特五力模型”。20 世纪 80 年代中期,波特在他 1985 年出版的《竞争优势》中提出了基于企业内部环境分析的价值链模型,将企业内部因素引入战略管理中^[6]。

20 世纪 90 年代初,Hamel 等人提出企业核心能力,之前占主流的由外部因素决定

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/838046051032006047>