

学校代码：10730
分类号：

密级：公开

兰州大学
硕士学位论文
(专业学位)

论文题目（中文）	日生公司水族箱业务竞争战略研究
论文题目（外文）	Research on the Competition Strategy of Aquarium Business of Risheng Co., Ltd.
作者姓名	王胜利
类型领域	工商管理硕士
研究方向	组织与战略管理
教育类型	学历教育
指导教师	贾旭东 教授
合作导师	
论文工作时段	2019 年 3 月至 2020 年 3 月
答辩日期	2020 年 05 月

校址：甘肃省兰州市城关区天水南路 222 号

日生公司水族箱业务竞争战略研究

中文摘要

随着中国经济 40 年的中高速增长，居民可支配收入的提高，城镇居民住房条件的改善，精神文化生活需求的多元化，水族产品已渐入寻常百姓家。水族业属于新兴产业，水族产品属于健康休闲的精神消费品，近年来，水族业以 10% 以上的年增长率持续成长，水族箱业务市场前景利好。

深圳日生公司是一家拥有水族、花园、宠物、机器人、电子类产品研发、生产及销售的国家级高新技术企业，水族箱标准制定企业，水族器材产品领军企业。然而，经过 30 年发展，公司面临越来越复杂的挑战与问题。中美贸易战不断升级，美国对中国输美商品大幅加征关税，以对美国出口占 60% 产值的日生公司而言，出口成本大增；中国老龄化加剧、环保监管趋严、人口红利渐失、原材料及土地成本上涨，生产要素成本不断上升，低成本制造不再具有持续竞争优势；森森、博宇、海利、佳宝等使市场竞争日益激烈；产品同质化过度，智能化制造滞后，国内市场开发严重不足，终端战略欠缺，竞争战略模糊；多重因素的叠加使公司利润空间渐小，利润率降低。在此背景下，如何使日生公司水族箱业务继续保持行业龙头地位，成为公司必须面对的重要研究课题。

本文运用 PEST 模型、波特五力模型、CPM 矩阵等工具，对日生公司水族箱业务外部宏观环境、行业环境及市场环境进行了充分分析；从企业资源、企业能力、企业经营现状角度对日生公司水族箱业务内部环境进行了深入分析；在此基础上，确认日生公司水族箱业务所面临的外部机会与威胁、内部优势与劣势。

本文运用 EFE 矩阵对关键外部因素进行分析，量化外部机会与威胁，加权分数 2.88 分，说明机会大于威胁；利用 IFE 矩阵对关键内部因素进行分析，量化内部优势与劣势，加权分数 2.73 分，说明优势大于劣势；运用 SWOT 矩阵对机会、威胁、优势、劣势进行组合分析，制定可以采取的备选战略；运用 QSPM 矩阵对备选战略进行优选，确定日生公司水族箱业务应采用“差异化竞争战略”。

为确保“差异化竞争战略”的落地，提出了产品差异化、服务差异化、渠道差异化、品牌差异化 4 个实施措施；提出了人力资源、研究开发、生产与质量、市场营销、品牌战略 5 个职能战略的实施保障措施；提出了动态风险控制措施；以上措施的落地，有助于深圳日生公司水族箱业务保持持续的行业领先地位。

关键词：水族箱业务，竞争战略，差异化战略，职能战略，风险控制

RESEARCH ON THE COMPETITION STRATEGY OF AQUARIUM BUSINESS OF RISHENG CO., LTD.

Abstract

With the rapid growth of China's economy in the past 40 years, the increase of residents' disposable income, the improvement of urban residents' housing conditions and the diversification of their spiritual and cultural needs, aquarium products have gradually entered the homes of ordinary people. As a new emerging industry, aquarium products belong to the health and leisure spiritual consumption goods, in recent years, Aquarium industry continues to grow at an annual rate of more than 10%, and market prospects are good.

Shenzhen Risheng Co., Ltd. is a national high-tech enterprise with R&D, manufacturing and sales of aquarium, pond, pet, robot and electronic products. Risheng is the National aquarium standards drafter, and pioneering enterprise in aquarium industry. However, after 30 years of development, the company now faces more and more complex challenges and problems. With the escalating trade war between China and US, and US has imposed steep tariffs on Chinese imported goods, which causes higher and higher export cost as Risheng exports 60% of its output to the US market. China's aging population is getting worse, environmental regulation is getting stricter, the demographic dividend is disappearing, the cost of raw materials and land is rising, the cost of production factors is rising, and low-cost manufacturing no longer has a sustainable competitive advantage. The company's products are too homogeneous, the intelligent manufacturing lags behind, the domestic market development is seriously insufficient, the terminal strategy is deficient, and the competition strategy is fuzzy. Competitors such as SUNSUN, BOYU, HILEA and JEBAO make the competition increasingly fierce. Above multiple factors make the company's profit margin become smaller and lower. Under this background, how to make Risheng aquarium business continue to maintain the leading position in the industry has become an important research topic that the company must face up to.

This paper uses PEST model, Porter's five forces model, CPM matrix and other tools to fully analyze the external macro environment, industry environment and market environment, and conducts deep analysis on the internal environment, from the perspectives of enterprise resources, enterprise ability and enterprise operation

status. Based on that, diagnose and confirm the external opportunities and threats, internal strengths and weaknesses of Risheng aquarium equipment business.

In this paper, EFE matrix is used to analyze key external factors and quantify external opportunities and threats. The weighted score is 2.88, indicating that opportunities outweigh threats. IFE matrix is used to analyze the key internal factors and quantify the internal strengths and weaknesses. The weighted score is 2.73, indicating that the strengths are greater than the weaknesses. SWOT matrix is used to analyze opportunities, threats, strengths and weaknesses, and to develop alternative strategies. QSPM matrix is used to optimize the alternative strategies, and determine that Risheng aquarium business should adopt "differentiated competitive strategy".

In order to ensure the implementation of "differentiated competitive strategy", four implementation measures of product differentiation, service differentiation, channel differentiation and brand differentiation are proposed. And put forward five functional strategies guarantee measures covering the human resources, R&D, production and quality, marketing, brand strategy. The dynamic risk control measures are also proposed. The implementation of the above three measures will help Risheng g aquarium equipment business maintain a leading position in the industry.

Key words: aquarium business, competitive strategy, differentiation strategy, functional strategy, risk control.

目 录

中文摘要	II
ABSTRACT	III
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	4
1.2 研究工具与方法.....	4
1.2.1 研究工具.....	4
1.2.2 研究方法.....	5
1.3 研究内容与思路.....	6
1.3.1 研究内容.....	6
1.3.2 研究思路与技术路线图.....	6
第二章 相关理论与文献综述	8
2.1 企业战略理论.....	8
2.1.1 企业战略与战略管理定义.....	8
2.1.2 企业战略管理理论概述.....	9
2.2 竞争战略理论.....	11
2.3 波特五力模型.....	12
2.4 产品生命周期理论.....	12
2.5 相关文献综述	13
第三章 日生公司水族箱业务外部环境分析	14
3.1 宏观环境分析	14
3.1.1 政治环境分析.....	14
3.1.2 经济环境分析.....	17
3.1.3 社会文化环境分析.....	19
3.1.4 科学技术环境分析.....	20
3.2 行业市场与环境分析.....	22
3.2.1 水族行业总体形势分析	22

3.2.2 水族箱业务竞争环境分析.....	24
3.2.3 水族箱业务市场与顾客分析.....	29
第四章 日生公司水族箱业务内部环境分析	31
4.1 日生公司企业资源分析	31
4.1.1 有形资源.....	31
4.1.2 无形资源.....	34
4.1.3 人力资源.....	37
4.2 日生公司企业能力分析.....	39
4.2.1 组织管理能力.....	39
4.2.2 研发创新能力.....	40
4.2.3 生产制造能力.....	42
4.3 日生公司企业经营现状分析	48
4.3.1 财务现状分析.....	48
4.3.2 波士顿矩阵分析.....	51
4.3.3 企业文化分析.....	52
第五章 日生公司水族箱业务竞争战略的制定与选择	54
5.1 日生公司战略目标体系.....	54
5.1.1 公司使命.....	54
5.1.2 公司愿景.....	54
5.1.3 发展战略.....	54
5.1.4 业务目标.....	55
5.2 水族箱业务竞争战略的设计.....	56
5.2.1 外部因素评价矩阵（EFE 矩阵）	57
5.2.2 内部因素评价矩阵（IFE 矩阵）	58
5.2.3 水族箱业务竞争战略 SWOT 矩阵.....	59
5.3 水族箱业务竞争战略的选择.....	61
5.3.1 水族箱业务竞争战略 QSPM 矩阵	61
5.3.2 水族箱业务竞争战略的选择	63
第六章 日生公司水族箱业务竞争战略实施与控制	64
6.1 水族箱业务竞争战略实施措施.....	64
6.1.1 产品差异化.....	64

6.1.2 服务差异化.....	66
6.1.3 渠道差异化.....	67
6.1.4 品牌差异化.....	67
6.2 水族箱业务竞争战略实施保障.....	68
6.2.1 人力资源管理.....	68
6.2.2 研究开发管理.....	70
6.2.3 生产质量管理.....	72
6.2.4 市场营销管理.....	75
6.2.5 品牌战略管理.....	75
6.3 水族箱业务竞争战略实施的风险控制.....	77
6.3.1 BSC 框架.....	77
6.3.2 战略地图.....	78
6.3.2 KPI 指标.....	79
第七章 结论与展望.....	80
7.1 主要结论.....	80
7.2 研究展望.....	80
参考文献.....	81
附录 A CPM 矩阵专家问卷调查表.....	83
附录 B EFE 矩阵专家问卷调查表.....	84
附录 C IFE 矩阵专家问卷调查表.....	85
附录 D 质量机能展开 QFD 模型.....	86
附录 E 新产品开发立项书.....	87
附录 F FMEA 失效模式和效果分析工具.....	88
致 谢.....	89
作者简介.....	90

第一章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

“水族”即“水中一族”、“水中宠物”，又称“观赏鱼”^[1]。观赏鱼可以美化环境，陶冶性情，舒缓压力，民间多具“吉祥”象征，可归为健康休闲的“精神消费品”^[1]。饲养观赏鱼历史悠久，过去多为少数雅士或权贵的宠物。近年来，随着世界经济的发展，尤其中国经济 40 年的中高速增长，居民可支配收入的提高，城镇居民住房条件的改善，精神文化生活需求的多元化，“水族”已渐入寻常百姓家，成为家庭生物圈的一员；加之企业单位、宾馆酒店、楼堂馆所、水族店、海洋馆等的大量配置，刺激了水族消费需求的高速增长。

2019 年中国 GDP 进入人均万元美金的中产时代，中国有 14 亿人口的全球最大统一消费市场，有 4 亿人的最大中等收入群体，从而带动了水族业的快速发展。据世界银行数据，2019 年中国中产人群已过 4 亿人。据中国国家统计局资料显示，2019 年中国 GDP 总量 990865 亿元，是 1978 年 3678.7 亿元的 269.3 倍；城镇常住人口 8.4843 亿人，是 1978 年 1.7245 亿人的 4.9 倍；城镇居民可支配收入 42359 元，是 1978 年 343.4 元的 123.3 倍；2018 城镇居民人均住房面积 40.8 平方米，是 1978 年 6.7 平方米的 6 倍^[2]。据行业数据显示，世界水族业以每年 10% 以上的速度增长，全球有 3 亿多水族箱，5 亿多消费者。欧美、日本等发达国家水族箱家庭普及率已超过 20%，其中美国有 1200 万个家庭拥有水族箱。

水族业可分为三大块，产值分布比例大约为水族箱 45%，观赏鱼 39%，其它类如饲料、药剂、造景材料等 16%。在国内，水族箱家庭拥有率不足 5%，目前国内水族行业规模接近 1000 亿元，年增长率超过 10%。国内外水族业市场产值与经济水平正相关，市场前景利好。

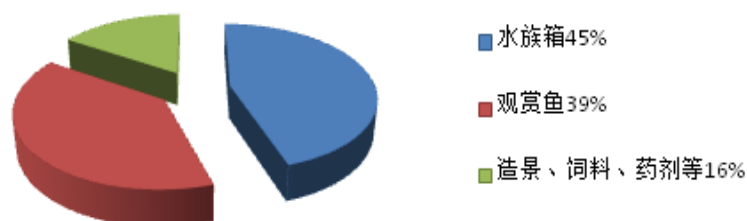


图 1.1 水族行业产值分布比例图

资料来源：根据水族行业资料整理

“深圳市兴日生实业有限公司”（文中简称“深圳日生公司”），第一家厂成立于1989年，是一家拥有30年水族、花园、爬虫、宠物、机器人、智能电子产品研发生产与销售的国家级高新技术企业。日生公司现有6个大型工厂，员工逾2000人，总占地面积超过180,000平方米。至2019年10月公司已经获得国内外375项专利，大部分产品通过了UL、GS、CE、VDE、KEMA、PSE、BEAB及SAA等国际认证，产品行销世界70多个国家和地区^[3]。

深圳日生公司2007年成为国家水族箱标准制定企业，拥有中国合格评定认可委员会（CNAS）认可的实验室，同年被授予深圳市民营领军骨干企业，被国家知识产权局授予中国专利优秀企业。2010年被评为深圳龙岗“构建和谐劳动关系企业”。2011年获得龙岗“优秀纳税人”称号。2012年被评为“构建和谐劳动关系企业”^[3]。2012年始成立了赛富复兴及和谐盛世等多家投资控股公司。2013年，日生获得了“国家级高新技术企业”资质认定。2015年与博铭维公司合作成立机器人事业部，生产并销售城市管道探测用智能机器人。2016年成立电子事业部，并与奥比中光公司合作制造智能传感器等智能电子产品。2018年惠州日生公司建成投产。2019年海外工厂建成投产。

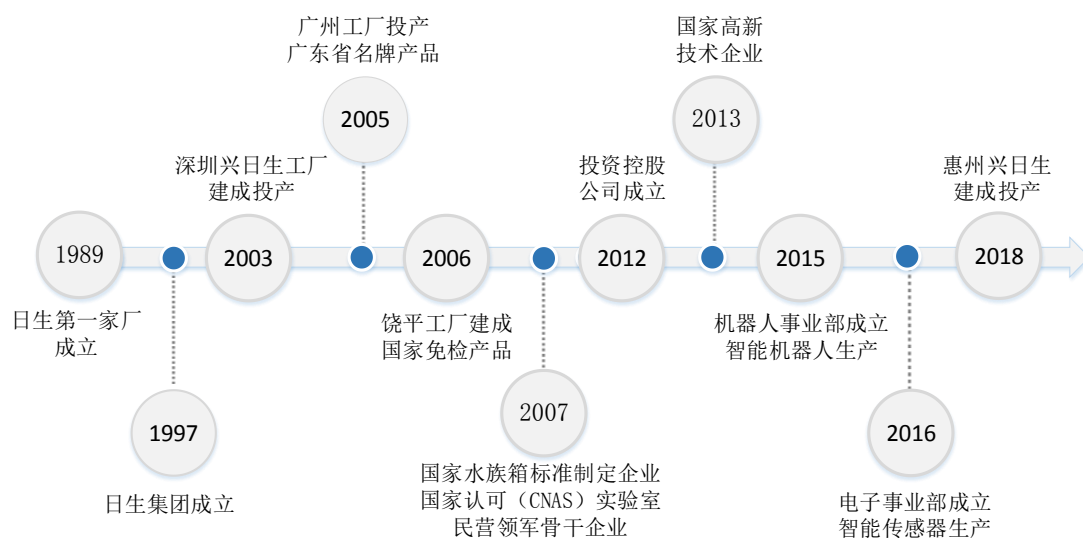


图 1-2 日生公司发展历程图

资料来源：日生公司内部资料整理

深圳日生公司下设8个实体事业部及12个相关职能部门。公司水族箱业务配备了完备的水族箱之箱体、水泵、气泵、过滤器、加热棒、冷水机、灯具、水族配件等40条生产线，拥有36个不同功能的产品项目、1000多款不同型号的组合式产品。深圳日生公司水族箱业务年产值50000万元，约占公司总产值的90%，为公司核心业务。

完整的水族箱产品包括箱体系统、过滤系统、增氧系统、温控系统(温控器、加热器、制冷机等)、灯光系统等,主要材料有玻璃、塑料、橡胶、胶水、电机、五金、环氧树脂、转子、滤材、电子原件、绝缘材料、包装材料等。



图 1-3 日生水族箱产品主要系统实物

资料来源：日生公司内部资料

然而,经过 30 年发展,深圳日生公司面临越来越复杂的挑战与问题。

在企业外部环境方面,黑天鹅与灰犀牛事件交织影响渐渐成为常态。全球化进程中,贸易保护主义抬头,尤其 2018 年打响的中美贸易战,美国对中国出口产品突然大幅加征关税。2500 亿美元中国输美商品加征关税 25%^[4],波及到深圳日生公司约 60%的出口至美国的产品。日生水族箱产品产值的 90%对外出口,其中对美国出口占 60%。关税的大幅提高,出口成本增加,产品利润率降低。2020 年春节至今全球爆发的新冠病毒疫情,对日生公司水族箱业务供应链、生产、交期、订单带来一定冲击,2 月 11 日、3 月 12 日员工复工率分别为 39.9%、90.5%,6 月份订单有较大影响。同时,近年来国内人口红利渐失;环保监管趋严;原材料成本与土地成本的渐涨;市场竞争日益激烈,国内竞争对手如森森、博宇、海利、闽江水族、佳宝、老渔匠等使竞争格局多元化。

在企业内部环境方面,公司水族箱业务竞争战略不够清晰。研发战略方面,产品创新不足,产品同质化严重,产品智能化水平滞后;营销战略方面,海外市场比重过大,过度依赖美国市场,国内市场开发利用严重不足,占日生总产值的 10%,主要采用 B2B 的营销模式,终端战略欠缺;人力资源战略,核心与骨干员工绩效考核体系、薪酬体系、职业生涯规划等方面与国际化大环境不够匹配;品牌战略模糊;生产战略方面,生产自动化与智能化水平有待于提升。

多重因素叠加使企业利润空间渐小,在此背景下,如何使日生公司水族箱业务继续保持行业龙头地位,成为公司必须面对的重要研究课题。

1.1.2 研究意义

本论文研究的实践意义在于：

1. 对日生公司水族箱业务竞争战略制定与实施具有实践指导意义

论文是以日生公司为研究对象，以日生公司水族箱业务竞争战略研究为主题，基于黑天鹅事件频发、尤其中美贸易摩擦大幅增加关税、国内人口红利渐失、环保监管趋严、原材料与土地成本渐涨、市场竞争日益激烈、产品同质化严重、公司业务竞争战略不够清晰的背景下，通过对日生公司水族箱业务所处的宏观环境、中观环境、微观环境进行了充分的分析，在此基础上运用 EFE 矩阵、IFE 矩阵、SWOT 矩阵进行战略设计，运用 QSPM 矩阵进行战略优选，然后提出战略实施与控制措施。论文的研究针对以对美国出口为主的水族企业，如何提升公司水族箱业务在国内外市场中的竞争力，分析、研究、解决这一现实问题，对实现日生公司水族箱业务的健康稳定、可持续发展有重要的实践意义。

2. 对同类型水族及出口企业有实践借鉴意义

日生公司水族箱业务所面临的竞争战略问题在同类企业具有一定代表性，所以，本文对于同类型的企业在竞争战略的制定与实施方面具现实的借鉴价值。

1.2 研究工具与方法

1.2.1 研究工具

1. PEST 分析法

PEST 是宏观环境的分析的重要工具。掌握相关信息、数据基础上，从 Political Economical Sociocultural Technological 即政治、经济、社会文化、科学技术四个环境因素，对日生的外部宏观战略环境进行分析，确定外部机会与威胁，确定进行战略制定的宏观环境依据。

2. CPM 矩阵 (Competitive Profile Matrix)

竞争态势矩阵是外部环境分析的辅助工具。该工具主要对企业主要竞争者的优势与劣势进行量化分析，为战略制定提供数据支撑。

3. EFE 矩阵 (External Factor Evaluation Matrix)

外部因素评价矩阵，该工具通过选取水族箱业务的关键外部因素、权重赋值、评分、计算加权分数、计算总加权分数，从而得到公司总加权分，其中最低分为 1.0 分，最高分为 4.0 分，平均总加权分数为 2.5 分，对日生公司水族箱业务竞争战略研究外部的机会与威胁进行主观的量化分析，其中 2.5 分以上说明公司能有效的利用现有机会及有效规避外部威胁。

4. IFE 矩阵 (Internal Factor Evaluation Matrix)

即内部因素评价矩阵,该工具通过对日生公司水族箱业务内部环境中的企业资源、企业能力、经营现状分析总结的基础上,提炼出对企业发展产生重要影响的因素,选取内部环境的关键要素、关键因素赋权、评分、计算加权分数、计算总加权分数、从而得到企业总加权分,对日生公司水族箱业务竞争战略研究内部的优势与劣势进行比较的量化分析,总加权大于 2.5 分说明公司内部情况优势大于劣势。

5. SWOT 矩阵 (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats Matrix)

即优势-劣势-机会-威胁矩阵,是战略制定的重要工具。该工具通过对机会、威胁、优势、劣势进行匹配和分析,从而制定日生公司水族箱业务的备选战略。通过 SWOT 矩阵得到四类战略:SO(优势机会)战略,WO(劣势机会)战略,ST(优势威胁)战略,WT(劣势威胁)战略。

6. QSPM 矩阵 (Quantitative Strategic Planning Matrix)

即定量战略规划矩阵是战略优选的重要工具。该工具在 SWOT 矩阵战略制定的基础上,对备选战略进行重新梳理、回顾、量化、分析,对一组战略的可行性与合理性进行比较与评价,从而确定公司的优选战略。

1.2.2 研究方法

1. 文献研究法

论文通过搜集、整理选用与水族箱业务相关的文献及相关战略管理方面的文献,从而全面正确了解研究问题。本文在写作中通过中国知网、百度学术、相关智库、统计局网站、相关行业及公司网站、图书馆、书店及公司数据库等查询大量战略管理理论、竞争战略理论、产品生命周期理论、水族箱业务等方面的专著、期刊、论文、书籍等文献资料,经过整理学习研究,梳理、总结、借鉴前人的研究成果,为日生公司水族箱业务竞争战略研究提供了强大的理论与数据支撑。

2. 问卷调查法

在论文 3.2.2 水族箱业务竞争态势 CPM 分析、5.2.1 外部因素评价矩阵(EFE 矩阵)、5.2.2 内部因素评价矩阵(IFE 矩阵)、5.3.1 QSPM 矩阵中,通过设计问卷调查表,采用专家问卷调查法进行研究。在 3.2.3 水族箱业务市场与顾客分析部分,对终端消费者调查时,采用的是问卷调查法。

3. 访谈法

论文对企业现存问题与现状及企业文化分析采用的是访谈法,主要访谈对象为日生公司员工,重点为基层、中层干部。第六部分,日生公司水族箱业务竞争战略的实施与控制,同样采用了访谈法。

1.3 研究内容与思路

1.3.1 研究内容

本论文以深圳日生公司水族箱业务竞争战略为研究主题，分七部分论述。

第一部分：绪论。介绍论文研究背景与意义、研究工具与方法、研究内容与思路，引出研究主题及研究技术路线图。

第二部分：相关理论与文献综述。对日生公司水族箱业务竞争战略研究的主要理论基础及水族箱业务竞争战略研究的相关国内外研究文献进行概述。

第三部分：日生公司水族箱业务外部环境分析。首先利用 PEST 工具分析日生公司水族箱业务所处的外部宏观环境。其次，对日生公司水族箱业务所处的行业总体形势、竞争环境、市场与顾客进行分析，即确认日生公司水族箱业务所处的外部中观环境。

第四部分：日生公司水族箱业务内部环境分析。从企业资源、企业能力、企业经营现状的角度研究日生公司水族箱业务内部微观环境。

第五部分：日生公司水族箱业务竞争战略制定与选择。基于上文影响日生公司水族箱业务的外部因素、内部因素进行定量与定性分析。运用 EFE 矩阵进行外部因素分析，量化外部机会与威胁；运用 IFE 矩阵进行内部因素分析，量化内部优势与劣势；运用 SWOT 矩阵对日生公司面临的机会、威胁、优势、劣势进行组合分析，制定可以采取的备选战略；运用 QSPM 矩阵对日生公司水族箱业务竞争战略进行优选，选择最优战略。

第六部分：日生公司水族箱业务竞争战略实施与控制。制定战略规划实施与控制方案，优化资源配置，对战略实施过程中的动态风险进行控制与评价，确保优选战略落地。

第七部分：结论与展望。

1.3.2 研究思路

论文的采用“提出问题”、“分析问题”、“解决问题”、“总结问题”的研究思路。主要逻辑思路为：第一部分绪论中“提出问题”；第二部分相关理论与文献综述中分析“理论基础”；第三部分外部环境分析、第四部分内部环境分析为“战略分析”；第五部分战略制定与选择为“战略设计”；第六部分战略实施与控制为“战略落地”；第七部分结论与展望为“总结问题”。

论文研究思路请参阅技术路线图。

本文技术路线图如下

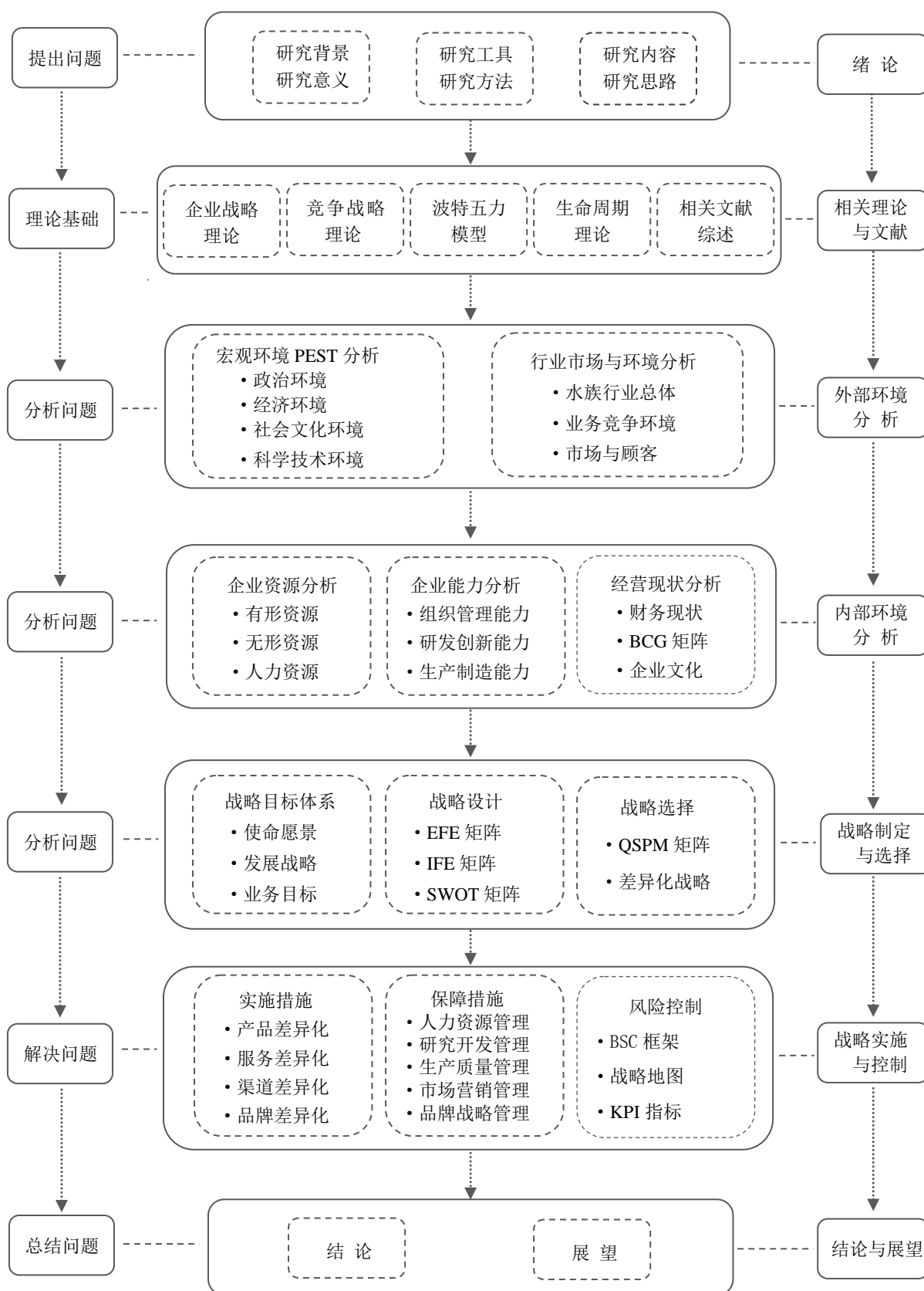


图 1-4 日生公司水族箱业务竞争战略研究技术路线图

第二章 相关理论与文献综述

本章对日生公司水族箱业务竞争战略研究的理论基础即企业战略管理理论、竞争战略理论、波特五力模型、产品生命周期理论等相关战略理论进行论述，并对相关战略理论文献进行综述。

2.1 企业战略管理理论

2.1.1 企业战略与企业战略管理的定义

战略源于军事，泛指战争作战的谋略。中国春秋孙武的《孙子兵法》、三国诸葛亮的《隆中对》、抗战时毛泽东的《论持久战略》以及西方约米尼的《战争艺术》、利德尔·哈特的《战略论》、冯·克劳塞维茨的《战争论》都是中外军事史上的经典之作。后来“战略”一词逐渐应用于政治、经济、社会、文化等诸多领域，出现了“企业战略”的概念与定义。

表 2-1 企业战略的定义

时期	代表人物	企业战略定义
20 世纪 70 年代	美国哈佛商学院教授 安德鲁斯 (K. Andrews)	企业战略是一种决策模式，它决定企业的目的与目标，提出实现目的、重大方针与计划。
	美国达梯莱斯学院教授 奎因 (K. B. Quinn)	企业战略是一种模式或计划，将组织的目的、政策与活动按照顺序结合成一个紧密的整体。
	美国战略管理鼻祖 安索夫 (Igor Ansoff)	企业战略是关于企业经营性质的决策，总体战略决定业务，经营战略决定方式和方法。
	加拿大麦吉尔大学教授 明茨伯格 (H. Mintzberg)	企业战略是一系列或整套的决策或行为模式，即战略 5P：计划、计策、模式、定位、观念
20 世纪 80 至 90 年 代	战略学者加里汉摩尔 (Gary. Hamel)	企业战略是一种意象，实质是突破与创新；战略是一种革命。
	美国哈佛商学院教授 波特 (Porter)	企业战略是一种选择，是公司为之奋斗的终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。
	兰培尔 (J. Lampel)	企业战略是一种过程。
目 前	兰州大学管理学院教授 贾旭东	企业战略是企业未来生存发展的长期目标以及实现该目标的途径和手段总和。

资料来源：贾旭东《现代企业战略管理》整理 清华大学出版社 2018 年

美国战略管理之父安索夫认为，企业战略管理是对企业战略的设计、选择、

控制和实施，直至达到预期总目标的全过程。

美国著名战略学者弗雷德·R. 戴维提出，战略管理是制定、实施和评价使组织能够达到其目标的、跨功能决策的艺术与科学^[7]。

浙江大学项保华教授认为，战略管理 = 方向正确 + 运作高效 + 心情舒畅。

兰州大学贾旭东教授认为，企业战略管理是企业制定并实施其战略的动态管理过程。简言之，战略管理 = 做正确的事 + 正确的做事 + 把事做正确。企业战略管理必须回答六个基本问题：我是谁？到哪去？如何去？企业的业务是什么？企业的业务应该是什么？为什么？^[5]

2.1.2 企业战略管理理论概述

1. 早期战略思想阶段

1911 年泰勒在《科学管理原理》中提出科学管理理论^[26]；1916 年法国管理学家法约尔在《工厂管理与一般管理》中提出管理五项职能：计划、组织、指挥、协调、控制；1934 年制度经济学家康芒斯在《制度经济学》中首次使用“战略因素”一词；1938 年巴拿德提出组织与环境相“匹配”的主张成为现代战略分析方法的基础；20 世纪 50 年代末，美国学者戈登与豪厄尔提出在商学院开设经营政策课程（战略管理课程的前身）的建议。即 20 世纪 60 年代前，出现了战略管理的思想萌芽，没有形成系统理论，是早期战略思想阶段。

2. 古典战略理论阶段

20 世纪 50 年代到 80 年代初，形成了相对完整和成熟的战略管理理论体系，产生了十大战略学派。

表 2-2 十大战略学派之战略管理理论

学 派	代表人物或著作	战略管理理论贡献
设 计 学 派	安德鲁斯 (K·Andrews) 《公司战略概念》1971	战略形成是一个孕育过程。提出了 SWOT 战略分析模型，成为目前战略学科最基础及最重要的分析方法。
计 划 学 派	安索夫 (Igor Ansoff) 《企业战略》1965 《战略管理》1979	战略形成是一个程序化过程。提出了著名的产品-市场战略组合的安索夫矩阵，形成密集型战略（市场渗透、市场开发、产品开发、多元化）的基本框架。
定 位 学 派	迈克尔·波特 (Porter)， 1980, 1985	战略形成是一个分析过程。战略的制定就是企业在产业中进行定位的过程。
企业家 学 派	约瑟夫·熊彼特 (Joseph Schumpeter)	战略形成是一个构筑愿景的过程。企业家是战略的设计师，战略形成是直觉思维灵感闪现的过程。
认 知 学 派	赫伯特·西蒙 (Herbert. Simon)	战略形成是一个心理过程。是基于信息处理、知识获得和概念构建的认识过程。

续表 2-2 十大战略学派之战略管理理论

学 派	代表人物或著作	战略管理理论贡献
学习 学派	奎因 (K. B. Quinn) 《应变战略》，1980	战略的形成是一个涌现过程。战略的形成与发展是思想与行动、控制与学习、稳定与改变相结合的艺术过程。
权力 学派	Allison-微观学派, 1978 Pfeffer and Salancik 宏观学派, 1984	战略形成是一个协商过程。战略形成是权力谈判及平衡的过程, 战略制定需要注意利益团体、权力分享等政治过程。
文 化 学 派	20 世纪 60 年代后期瑞典 Rhenman and Norman	战略形成是一个集体思维过程。基于企业成员共同信念和理解的社会交往过程, 将企业组织中各种积极因素进行整合以发挥作用的过程。
环 境 学 派	Hannan and Freeman , 1977, 权变理论家	战略形成是一个适应过程。本质上是反应过程。两方向的理论: 权变理论和规制理论。
结 构 学 派	20 世纪 70 年代后期 明茨伯格 (H. Mintzberg)	战略形成是一个变革过程。战略制定是对各种学派观点的整合。5P: 计划、计策、模式、定位、观念是最具代表性观点。

资料来源: 亨利·明茨伯格《战略历程》整理 魏江译. 机械工业出版社 2012 年

3. 竞争战略理论阶段

行为结构学派完善了外部环境分析的框架。该学派以波特 1980 年发表的《竞争战略》为代表, 提出五种竞争力分析模型, 即波特五力模型, 提出了成本领先战略、差异化战略、集中化战略的三种通用战略。1985 年波特在《竞争优势》中, 提出以价值链为基础的战略分析模型^[10]。

核心能力学派从核心能力的角度完成了企业内部环境的分析。1990 及 1994 年普拉哈拉德和汉默尔在《公司的核心能力》及《竞争大未来》中提出了核心能力理论, 提出企业发展独特技术、开发独特产品和创造独特营销手段的能力。其中最关键性测试指标为: 对顾客是否有价值? 与对手比较是否有优势? 是否难于模仿或复制?

战略资源学派从企业资源的角度完成了企业内部环境的分析。1984 年沃纳尔特的《企业资源基础论》是奠基之作, 认为企业的优势源于企业所拥有的资源。1995 年柯林斯和蒙哥马利的《资源竞争: 90 年代的资源战略》加深了对企业资源的认识。本学派认为企业战略的根本任务是培育企业独特的战略资源及最大限度的优化配置战略资源。

三大竞争战略学派理论的重心是企业如何获得和保持竞争优势, 都对战略管理理论的发展做出了重要贡献, 同时也存在不足。行业结构学派的不足是没有充分考虑动态变化, 过分强调市场竞争, 忽视企业资源与能力等内部因素对战略的影响, 新技术与新生产方式使水火不相容的成本领先与差异化战略可同时成立。核心能力学派的不足在于体系不够, 缺乏可操作性强的工具。

2.2 竞争战略理论

日生公司水族箱业务竞争战略研究主要理论依据为波特的竞争战略理论。波特认为一个企业在广阔市场只能拥有两种基本竞争优势，即“低成本优势”与“差异化优势”；在特定的细分市场形成以成本领先为主或差异化为主的“集中化优势”；进而构成“成本领先战略”、“差异化战略”、“集中化战略”的三种通用竞争战略^[9]。三种通用战略都有其战略利益和战略风险，企业需从自身实际审慎选择业务战略。

		竞 争 优 势	
		低成本优势	差异化优势
竞 争 区 域	广阔市场	1. 成本领先战略	2. 差异化战略
	细分市场	3.1 成本领先为主的集中化战略	3.2 差异化为主的集中化战略

图 2-1 波特三大竞争战略

资料来源：据迈克尔·波特《竞争战略》整理 陈丽芳译 中信出版社 2014 年

1. 成本领先战略

成本领先战略指企业通过有效手段，使企业的总成本降到行业平均成本以下或低于竞争对手的成本，以成本建立竞争优势的战略。降低成本是最低要求，改变成本发生的基础条件是高级形式，增加企业利润是最低目标，保持竞争优势是最终目标。企业根据自身资源与能力，通过控制成本影响因素或改造企业价值链的路径实现成本领先战略的目标。

2. 差异化战略

差异化战略指企业使自身产品或服务与竞争者有明显的区分，造成吸引消费者购买的特殊性，从而获得溢价的收益，以差异化建立竞争优势的战略。差异化战略主要有产品差异化、品牌差异化、服务差异化、渠道差异化四种。

3. 集中化战略

集中化战略，也称目标集聚战略，指企业集中有限的资源和能力，将经营目标集中于特定的产品、特定的消费者或特定的细分市场，在有限的竞争范围内建立独特竞争优势的战略。集中化战略通常包括两种形式，成本领先为主的集中化战略，差异化为主的集中化战略。实质而言，集中化战略是细分市场领域的差异化战略与成本领先战略。

2.3 波特五力模型

迈克尔·波特在《竞争战略》中提出了著名的“五力模型”：任何一个行业都存在五种基本的竞争力量，即新进入者的威胁、替代品的威胁、买方议价能力、供应商议价能力和现有企业间的竞争^[9]。五种力量的状况及其强度决定行业的竞争激烈程度，决定了行业的最终获利能力。“五力模型”在本文用于企业的外部中观环境分析。

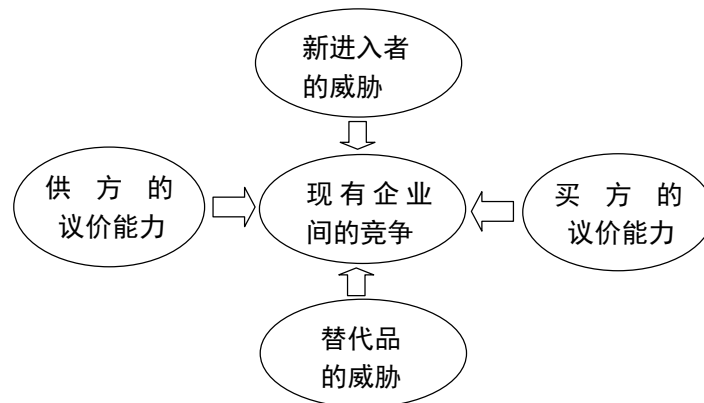


图 2-2 波特五力模型

资料来源：迈克尔·波特《竞争战略》整理 陈丽芳译 中信出版社 2014 年

2.4 产品生命周期理论

1966 年哈佛大学雷蒙德·弗农教授在《产品周期中的国际投资与国际贸易》首次提出产品生命周期理论。产品生命周期即产品的市场寿命。产品生命周期曲线是由顾客对产品的需求决定的。通常可以包括四个阶段：导入期、成长期、成熟期、衰退期^[12]。按照生命周期理论，水族业之水族箱业务尚处于成长期，市场份额正持续增大。水族箱业务各相关子产品体现出不同的产品生命周期。

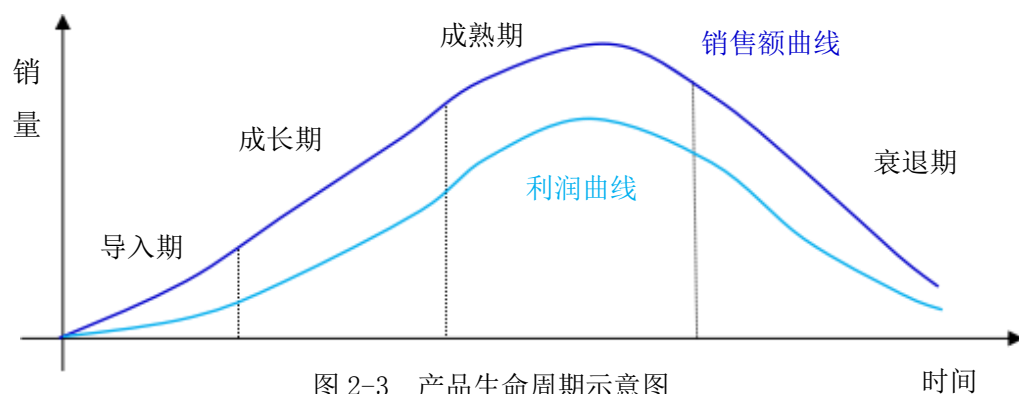


图 2-3 产品生命周期示意图

资料来源：雷亮，苏云《市场营销学：理论、实践与创新》整理 兰州大学出版社 2012 年

2.5 相关文献综述

我国现存有 500 余部古代典籍中谈到战略问题。战略源于军事,后来在政治、经济、文化、社会等诸多领域广泛应用。2019 年 10 月 16 日在中国学术文献网络出版总库中,有关“战略”的文献 2242781 条。其中有关“战略管理”的文献 40143 条,“战略管理理论”的文献 7129 条,“竞争战略”文献 20152 条,“竞争战略”硕士论文 9624 篇、博士论文 656 篇,“差异化战略”文献 767 条。企业战略管理理论,从早期战略思想阶段、古典战略理论阶段、竞争战略理论阶段到前沿战略管理理论,理论体系愈加体现丰富性、系统性、多元性、动态性。

20 世纪 60 年代前以泰勒、法约尔、康芒斯、巴拿德、戈登、豪厄尔等为代表出现了早期企业战略管理的思想萌芽,尚没有形成系统战略理论。至 20 世纪 80 年代初以十大战略学派为代表形成了相对完整和成熟的战略管理理论体系,安德鲁斯的 SWOT 分析模型、安索夫矩阵、BCG 矩阵、波特五力模型、熊彼特的企业家精神与创新理论、赫伯特·西蒙的认知学派、奎因的学习学派、Allison and Pfferrers and Salancik 的权力学派、Rhenman and Norman 的文化学派、Hannan and Freeman 的环境学派、明茨伯格的结构学派等形成了完备的古典战略理论。80 年代以来,波特提出了竞争战略理论,其中波特的行业结构学派完善了外部环境分析的框架,普拉哈拉德和汉默尔的核心能力学派从核心能力的角度完成了企业内部环境的分析,沃纳尔特、柯林斯与蒙哥马利的战略资源学派从企业资源的角度完成了企业内部环境的分析,三大竞争战略学派对企业战略管理理论的发展做出了重要贡献,同时也存在不足。

21 世纪以来形成了以虚拟企业理论、顾客价值中心理论、战略联盟理论、商业生态系统理论等为代表的企业战略管理前沿理论。2019 年 11 月 12 日在中国知网中检索到 5738 条“虚拟企业”、9041 条“顾客价值”的研究文献。兰州大学贾旭东教授认为虚拟企业是 21 世纪的主流企业模式。1998 年泽瑟摩尔提出了顾客价值中心理论,该理论认为,顾客价值基于顾客的主观判断,即顾客感觉“值不值”的问题。2005 年 W·钱·金等的《蓝海战略》提出了顾客价值图^[50]。2005 年简·霍普兰德(J. Hepland)和杰·奈格尔(R. Nigel)提出战略联盟概念。1996 年,剑桥战略咨询公司董事长詹姆斯·穆尔在《新竞争生态学》一书中提出了“商业生态系统”概念,2013 年陈威如与余卓轩《平台战略》一书中,分析了腾讯、阿里等企业打造的成熟商业生态系统,以平台为中心,由广告商、用户、内容提供者三方组成商业生态平台,颠覆“羊毛出在羊身上”的传统商业模式^[46]。

本文研究的课题为“日生公司水族箱业务竞争战略研究”,主要理论基础为企业战略管理理论、竞争战略理论、波特五力模型、产品生命周期理论等相关战略理论,同时在论文第五、六章中运用了相关的企业战略管理前沿理论。

第三章 日生公司水族箱业务外部环境分析

本章 3.1 运用 PEST 工具,从政治环境(Political)、经济环境(Economical)、社会文化环境(Sociocultural)、科技环境(Technological)四个角度,对日生公司的宏观战略环境进行分析;3.2 从水族行业总体形势、水族箱业务竞争环境、水族箱业务市场与顾客三个维度对水族箱业务的中观环境进行分析;确定外部机会与威胁的量化依据,确定进行战略制定的客观依据。

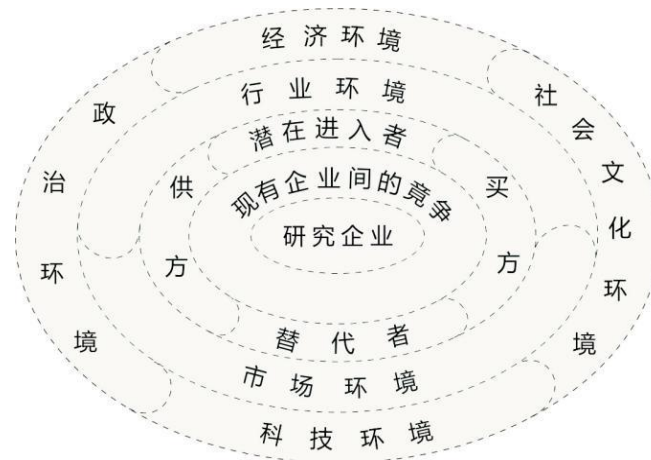


图 3-1 外部环境分析示意图

资料来源：据蓝海林《企业战略管理》整理 北京：中国人民大学出版社 2015 年

3.1 宏观环境分析

3.1.1 政治环境分析

1. 2019 年减税降费 2 万亿元政策,全年为日生公司减税降费 500 万元以上

2019 年 3 月 5 日李克强总理《政府工作报告》中宣布深化增值税改革,将 16%的制造业等行业税率降至 13%,将 10%的交通运输业、建筑业等行业税率降至 9%,6%一档的税率保持不变^[17]。《财政部 税务总局 海关总署关于深化增值税改革有关政策的公告》(财政部 税务总局 海关总署公告 2019 年第 39 号)已具体执行落地。

2019 年全年中国实际减轻企业税费近 2.3 万亿元,对年销售 1 亿美元产值的深圳日生公司而言,减税降费全年 500 万元以上,体现国家对实体经济的巨大的税费政策支持,有利于公司轻装上阵,有利于减轻企业负担,有利于增加企业活力,有利于企业长远发展。

2. “一带一路”的国家战略有利于扩大日生公司水族箱业务的国际市场

“一带一路”是“丝绸之路经济带”和“21 世纪海上丝绸之路”的简称。2013 年 10 月，习近平提出共同建设“一带一路”的倡议，经过六年夯实努力，“一带一路”战略，目前成果显著，前景广阔。政策沟通成效明显，至 2019 年 7 月，全球共有 166 个国家与国际组织同中国签定了 194 份合作文件；基础设施联通有实质推进，至 2019 年 3 月底，中老与中泰铁路、雅万高铁等项目有效落地实施，中欧班列累计开行超过 1.4 万列，“去一回一”基本实现；贸易畅通进展迅速，2013 至 2018 年与沿线国家贸易总额超过 6 万亿美元；资金融通有保障，与 IMF 联合建立了能力建设中心，与 7 个国家建立了 RMB 清算安排，与 20 多个沿线国家安排双边本币互换，至 2018 年底，中国出口信用保险公司在沿线国家承保金额 6000 亿美元以上，服务客户超过 10 万家；民心相通方面，双向旅游交流 6000 万人次以上，至 2018 年 10 月，与 52 个相关国家实现了免签或落地签，在科教合作、文化旅游、对外援助等方面取得显著进展^[18]。

“一带一路”沿线国家，尤其越南、印度等东南亚国家生产要素的优势如人口红利、互补型的产业链、优惠的政策有利于深圳日生公司打开更为广阔的国际市场，有利于日生公司水族箱业务的国际化竞争战略，为国际化战略的实施提供更多便利条件。

3. “中国制造 2025”等国家战略为日生公司向“智造”升级带来巨大机遇

规划至 2025 年打造制造强国的“中国制造 2025”的国家战略及“十三五规划”、“十九大”一系列政策指引，为日生制造向中高端升级的长远发展带来巨大机遇。2015 年 5 月 19 日，国务院发布《中国制造 2025》，提出了由制造到创造、由速度到质量、由产品到品牌三大中国制造战略转变，提出了创新驱动、质量为先、绿色发展、结构优化、人才为本的基本方针^[19]，深远影响到日生公司水族箱业务竞争战略及相关职能战略具体制定与实施。

日生公司可持续发展的竞争力需要体现在从“制造”到“质造”，再到“智造”的完备的产品生产体系打造，需要丰富合理的产品组合。公司 ISO9001 质量管理体系及 ERP 企业资源计划体系的是产品“制造”的基础体系，需要采用世界先进的精益生产模式及标准化生产模式，降低成本，实现从设计开发、生产过程、质量监控的全程质量控制。日生公司需要加大自主研发投入，注重产品创新、技术创新、模式创新、制度创新、流程创新。需要采用自动化生产模式，实现产品从中低端跨向高端；需要注重知识产权保护，打造匠心精神，实现“智造”升级。需要利用“互联网+”，注重营销创新，日生公司目前以国际市场为主，采用 B2B 销售模式，国内市场比例较小，需要大幅增加国内市场份额，实现国际与国内市场并重及由 B2B 向 B2C 与 O2O 融合的营销战略转型。

4. 中美贸易战对日生公司的利润率带来负面影响

全球化进程中贸易保护主义抬头，中美贸易战不确定性加大，美国对输美产品大幅增加关税，对以美国出口占实体总产值 60 % 的日生公司带来巨大挑战。2017 年 8 月特朗普就任美国总统后，提出“美国优先”的国家战略，特朗普政府以贸易逆差、知识产权、市场准入等多方面为由，多次提高对美出口商品关税，对“中国制造 2025”的发展及中国综合国力的增长带来威胁，贸易环境不确定因素增加，外部威胁因素加大，公司利润率降低。

表 3-1 美国对中国输美商品加征关税部分时间表

时 间	对中国输美商品加税阶段性事件 ^[4]
2018 年 7 月 6 日	对 340 亿美元中国商品加征 25%关税生效，中国对等加税
2018 年 8 月 23 日	对 160 亿美元中国商品加征 25%关税生效，中国对等加税
2018 年 9 月 24 日	对 2000 亿美元中国商品加征 10%的关税生效
2019 年 5 月 9 日	刘鹤抵达华盛顿同美方进行第十一次中美经贸高级别会谈
2019 年 5 月 9 日	对 2500 亿美元中国商品加征 25%的关税生效
2019 年 5 月 15 日	美国将华为列入实体清单，限制购买美国商品
2019 年 9 月 1 日	3000 亿美元第一批 1400 亿美元加征关税 15%生效
2019 年 12 月 13 日	中美达成第一阶段经贸协议，美取消对剩余 1600 亿美元商品加征关税

资料来源：国际金融与经济研究中心 <http://cifer.pbcscf.tsinghua.edu.cn/2019-12> 整理

美国对 2500 亿美元输美商品加征关税 25%，波及到日生公司约 60%的出口至美国的产品，主要为电机类及电子类产品，清单类别及比例分别为：水族箱过滤器 25%，水族箱水泵 10%，水族箱灯具 10%等。日生水族箱产品产值的 90%对外出口，对美国水族箱市场过度依赖，关税大幅提高，中美贸易不确定性增大，使出口成本增加，产品利润率降低，对日生公司水族箱业务带来巨大的威胁。

北美市场 60%
欧洲市场 17%
亚洲市场 16%
其它市场 7%

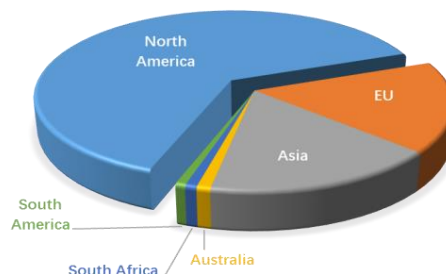


图 3-2 日生公司水族箱产品出口产值份额比例

资料来源：日生公司内部资料整理

3.1.2 经济环境分析

1. 中国经济 40 年的中高速增长带来水族业的快速发展

中国 40 年的改革开放，中国居民可支配收入的提高，城镇居民住房条件的改善带动了水族行业的快速发展，给公司水族箱业务的发展带来有利的机会。2018 年 GDP 900309 亿元，比上年增长 6.6%。2018 年全年中国居民人均可支配收入 28228 元，比上年实际增长 6.5%。2018 年，住房人均建筑面积，城镇居民 39 平方米，比 1978 年增加 32.3 平方米；农村居民 47.3 平方米，比 1978 年增加 39.2 平方米；中国居民人均住房建筑面积 2018 年是 1978 的 5.8 倍^[2]。

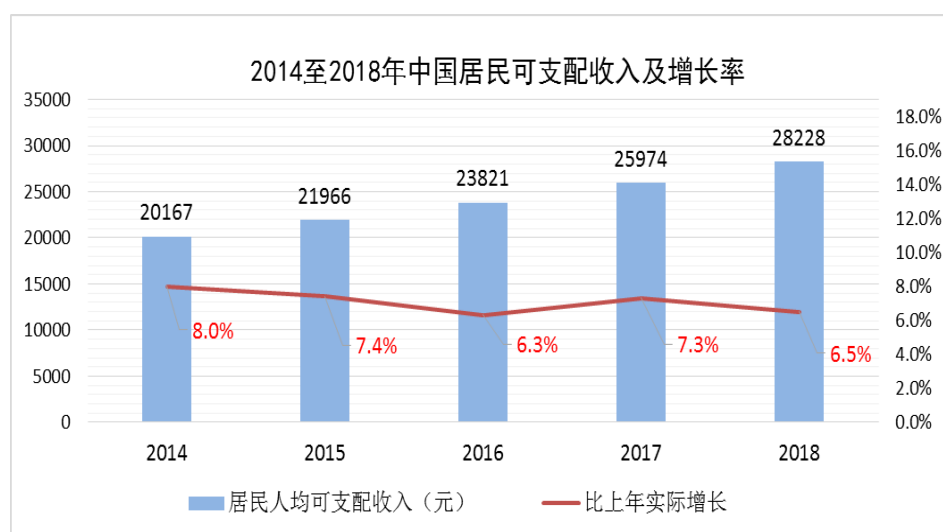


图 3-3 五年中国居民可支配收入及其增长速度

资料来源：国家统计局 <http://data.stats.gov.cn> / 2019-10-10 整理

据统计数据表明，水族业的发展增速与国家宏观经济发展的基本面正相关。

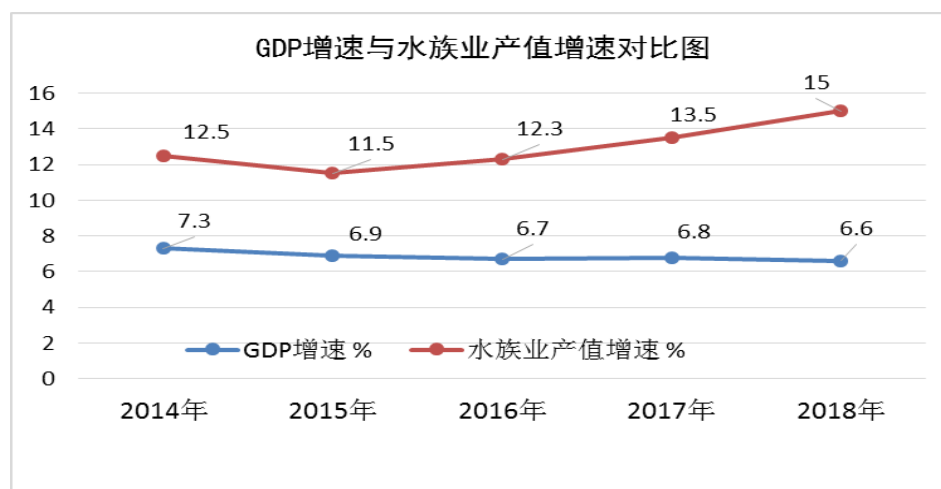


图 3-4 五年 GDP 增速与水族业产值增速对比

资料来源：据国家统计局 <http://data.stats.gov.cn> 与行业资料整理

2. 经济发展方式的转变对日生公司战略适应性转型带来冲击

2010 年以来,中国经济增长由高速度发展阶段到高质量发展阶段的转变,对以出口为主的日生公司的战略适应性及产品差异化转型带来挑战。2010 至 2018 年 GDP 增速放缓,分别为 10.3%、9.2%、7.8%、7.7%、7.4%、6.9%、6.7%、6.8%、6.6%,近 4 年进入 6 的时代,中国经济下行压力增大^[2]。

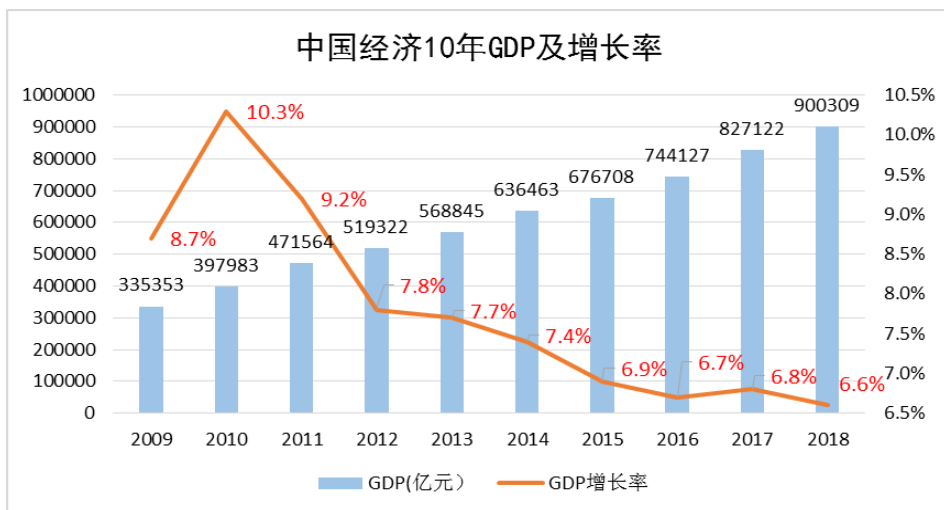


图 3-5 中国经济 10 年 GDP 及增长率

资料来源：国家统计局 <http://data.stats.gov.cn> / 2019-10-10 整理

商品销售方式方面,2018 年中国商品零售总额 33.8 万亿元,增速 8.9%,零售市场销售规模平稳增长,增速有所回落,但与其它国家比仍处于较高水平。2018 年电商零售额 9 万亿元,年增长率 23.9%^[2]。2018 年公司水族箱业务国内市场销售额 1589 万元,约占日生总销售额 2.33%。水族箱器材国内市场空间巨大,水族箱业务国内市场开发不足,电商销售滞后于国内大环境及行业水平。

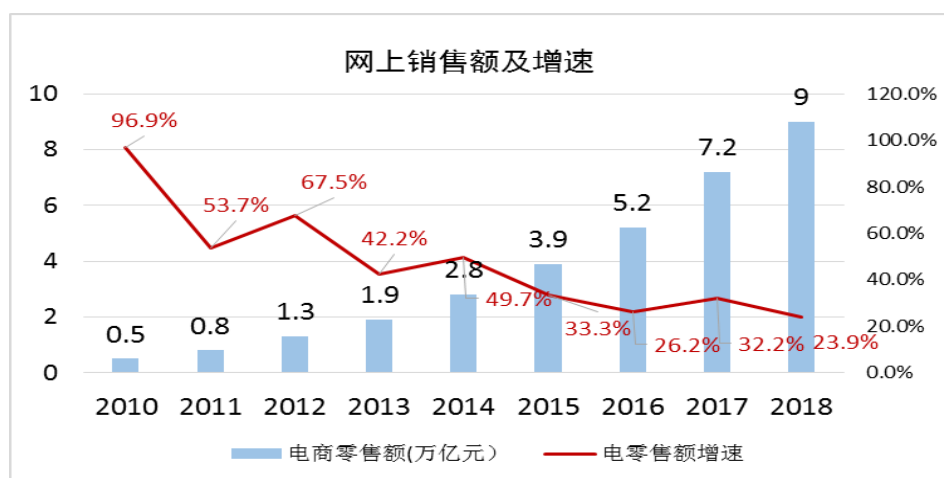


图 3-6 中国网上销售额及增速

资料来源：国家统计局 <http://data.stats.gov.cn> / 2019-10-10 整理

3.1.3 社会文化环境分析

本节从人口因素、社会流动性、消费心理、生活方式变化方面进行分析。

1. 中国人口老龄化加速了劳动力市场招工难的问题

据国家统计局数据，2018 年中国 65 岁及以上年龄人群已达 1.67 亿人，老龄化程度 11.9%，老年抚养比为 16.8%。从图 3-7 显示，中国老龄人口及老年抚养比逐年攀高，中国已步入老龄化社会。据专家预测至 2035 年中国老龄人口将达 3.49 亿人，占比 23.6%^[2]。

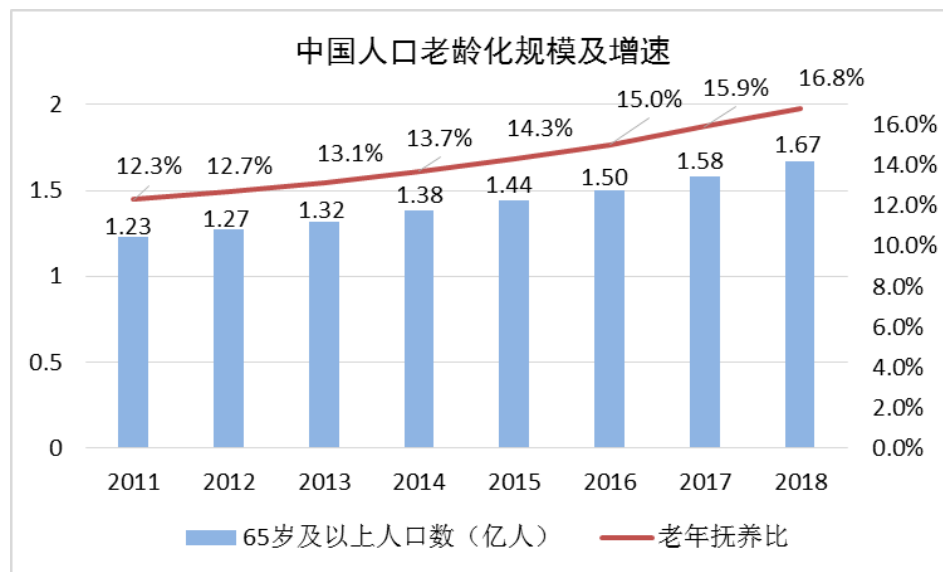


图 3-7 中国人口老龄化规模及增速

资料来源：国家统计局 <http://data.stats.gov.cn/> /2019-10-10 整理

据国家统计局数据显示，中国农民工人数总数量，2019 年出现增长停滞。农民工人数，2016 年超过 2.8 亿人，2018 年 2.88 亿人，约占总人口的 21%，2018 年比 2017 年仅增加 180 万人左右，增速 1% 以下，创下 10 年以来的历史新低^[2]。

随着收入差距缩小等原因，至 2017 年，外出农民工省内就业比重超过比省外就业比重 10 个百分点以上。

人口老龄化的加剧，外出农民工增长数量的停滞，加速了公司用工困难现象，突出表现为普通一线员工忠诚度欠佳，流失率偏高，招工困难等。

2. 水族产品消费需求的增长为高端水族箱带来增长空间

水族业属于新兴产业，水族产品属于健康休闲的精神消费品，随着人们生活水平显著提高，对精神文化生活有了更高的追求，水族箱业务市场发展前景利好。水族市场消费出现精细化、智能化、多元化等新趋势。据世界银行数据与标准，2019 年中国 14 亿人口中，中产人数约 4 亿人；中产人群数量增速明显。快速增长的中产人群是高端水族箱产品消费的主力军。

3.1.4 科技环境分析

1. 云计算、大数据技术有助于实现日生公司水族箱业务营销模式的战略转型

2015 年 9 月，国务院发布《促进大数据发展行动纲要》，提出推动大数据发展和应用，培育高端智能、新兴繁荣的产业发展新生态。2016 年 3 月 17 日，《十三五发展规划纲要》提出大数据国家战略，全面实施大数据发展，助力产业转型升级和社会治理创新。

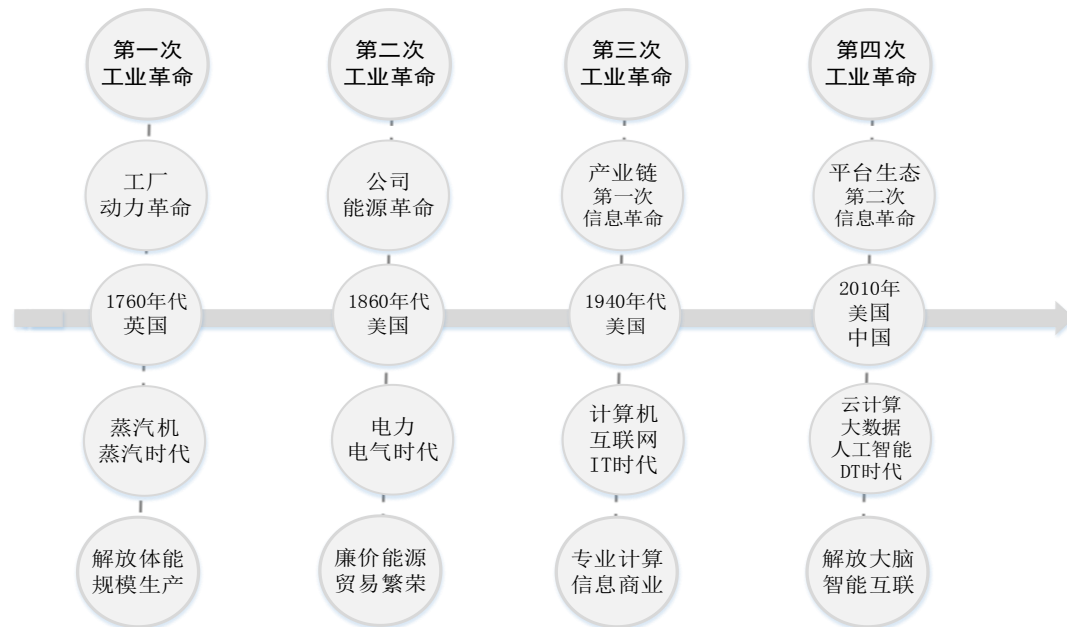


图 3-8 技术进步与四次工业革命

资料来源：根据吴军《智能时代》整理 中信出版集团 2017 年

大数据、云计算等技术的进步，带来商业形态的变化，同时促使日生公司对传统的营销方式进行战略变革。日生目前营销方式以国际市场为主，营销方式主要为大客户模式，销售额 90%采用大运营商模式的 B2B 模式进行销售。国内市场占比不足 10%，采用 B2B 及 B2C 并重的模式。借助于技术的进步，深刻洞察客户需求，实现日生营销战略调整与变革，实现销售模式由 B2B 到 B2C 与 O2O 融合的战略转型，实现精准营销。

2. 自动化、智能化等技术有利于实现水族箱产品智能化升级

智能制造是《智能制造发展规划》的实施与落地的重要体现，它体现出现代信息通信技术与制造技术的高度融合，贯穿于制造过程的各个环节，是一种新型生产方式，具有自感知、自学习、自决策、自执行、自适应的特点，对打造制造业竞争新优势、深化制造业与互联网融合发展具有重要战略意义，有利于提高日生公司智能化制造能力，有利于减低成本，提高生产效率。

2009 至 2017 年世界互联网发展报告中指出，截止到 2017 年底，全球互联用户数 38 亿，增长率 6%，渗透率 51%。CNNIC 第 44 次中国互联网络发展状况统

计调查指出，截止到 2019 年 6 月中国互联网网民数已达户数 8.54 亿，增长率 3.5%，渗透率 61.2%^[21]。

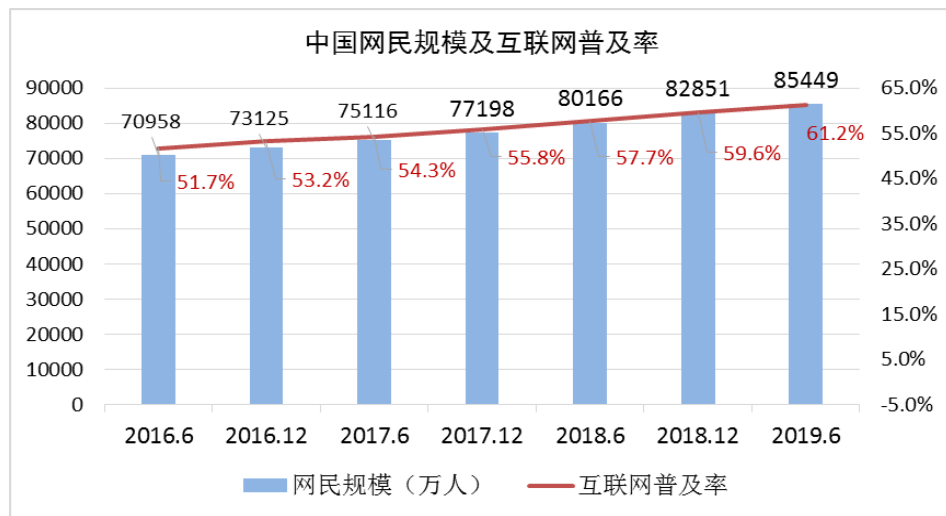


图 3-9 中国网民规模及互联网普及率

资料来源：CNNIC 第 44 次中国互联网络发展状况统计调查 2019 年 6 月 整理

据艾瑞智库数据显示，2017 年中国智能家居市场规模 3254.2 亿元，预计未来三年市场复合增长率 21.4%。目前我国智能产品市场由互联网巨头 BAT 及华为牵头；京东、小米、海尔、美的、格力、海信、TCL 等紧随其后；电信、移动、广电等运营商也纷纷加入。政策支持加上巨头争相布局行业，为日生公司智能水族箱业务落地提供了技术上及配套供应链方面的支持与发展基础。

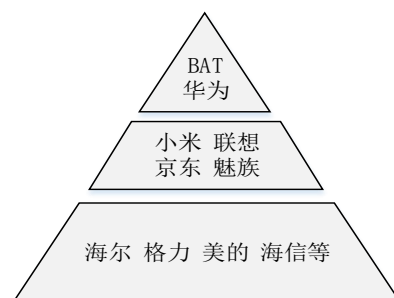


图 3-10 中国智能家居产品入局企业

资料来源：据《2018 年中国家居市场研究报告》整理 前瞻产业研究 2018 年

移动互联网、数字化、云计算与人工智能技术有利于促进日生公司的智能化制造能力的提高，有利于智能水族箱的研发与创新。水族箱产品包括箱体模块、过滤模块、增氧模块、温控模块、水质测试模块等，每个模块为单一功能模块，基于人工智能等技术，以手机 APP 为人机互动界面，可实现智能水族箱模块整合与智能化升级，有利于产品创新，实现智能硬件软件的有机融合。智能制造的进步使公司生产自动化、管理信息化、数字化的实施落地提供了技术上的支持。

3.2 水族箱业务行业与市场环境分析

3.2.1 水族行业总体形势分析

水族行业有完整的生态圈，包括观赏鱼、水族箱、造景、养殖、育苗、食料、鱼药等市场；水族箱包括箱体系统、增氧系统、过滤系统、灯光系统、温控系统等部分。水族业属于新兴产业，水族产品属于健康休闲的精神消费品，水族箱业务市场发展前景利好。

1943 年美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛在《人类激励理论》提出著名的五层次需求层次理论，从低到高需求依次为生理、安全、社交、尊重、自我实现。生理需求为基本的物质需求，后者为高层次的精神需求^[23]。随着人们物质生活水平显著提高，对精神文化生活有了更高的追求与需求。



图 3-11 马斯洛五层次需求理论与水族产品

资料来源：据（美）马斯洛《人类激励理论》整理，许金声等译 中国人民大学出版社

饲养观赏鱼，可以美化环境，陶冶情操，增加家庭生物圈成员，增添生活乐趣，改善居室空气质量；饲养水族由少数雅士，渐入寻常百姓家，行业市场前景广阔。水族产业链条长，产品附加值高^[1]。观赏鱼与水族箱器材、水族造景、养殖、育苗、食料、鱼药等属于同生态圈，具协同效应。观赏鱼的价格与一般普通食用鱼的价格差别巨大。一条金鱼价格从几毛到上万元，一条锦鲤从几元到几十万元，一条龙鱼价格常以万计，据报道 2004 年新加坡国际鱼展中夺得冠军的一条特种“血红龙”鱼，被一位日本顾客以 60 万美元的价钱买走。

水族产品属精神消费品，在东南亚国家、在民间观赏鱼多具吉祥象征，常有连年有“鱼”、鲤鱼跳龙门、鱼水情深等美好意象。1997 年中国发行过一套“吉庆有余”系列邮票与纪念币，寓意吉庆有“鱼”。

在水族业对吉庆有“鱼”的解读更加多元更加丰富。比如，形神似龙、体型

霸气、游姿迷人、盔甲生辉、素有鱼类“活化石”的龙鱼被称为“最佳风水鱼”，是尊贵的象征；锦鲤即“进利”，有“财源广进”之寓；素有“水中花卉”、“动态花卉”美称的金鱼又称“富贵之鱼”；神仙鱼被誉为“观赏鱼中的皇后”；蝴蝶鱼终身单一配偶，被称为“忠贞之鱼”；与海葵有着密不可分“共生”关系的小丑鱼被称为“共生之鱼”；接吻鱼被称为“桃花鱼”，因喜相互接吻而闻名，寓“爱情美好”而得到养鱼者的喜爱；鹦鹉鱼又名“红鹦鹉”，被称为“鸿运之鱼”，常有“鸿运高照”之寓；斗鱼学名“五彩搏鱼”有“博彩幸运”之寓；游速快、嗅觉灵敏、牙齿独特的鲨鱼被称为“海中霸”、“海洋的伟大捕食者”等。

据千讯咨询调查数据显示，世界水族业以每年 10% 以上的速度增长，全球有 3 亿多水族箱，5 亿多消费者^[24]。欧美、日本等发达国家水族箱家庭普及率已经超过 20%，其中美国有 1200 万个家庭拥有水族箱。据水族行业资料显示，目前中国家庭水族箱拥有率不足 5%，2011 至 2018 年水族行业年销售增长率平均以 13.2% 的速度增长，行业处于稳定增长的成长期阶段。

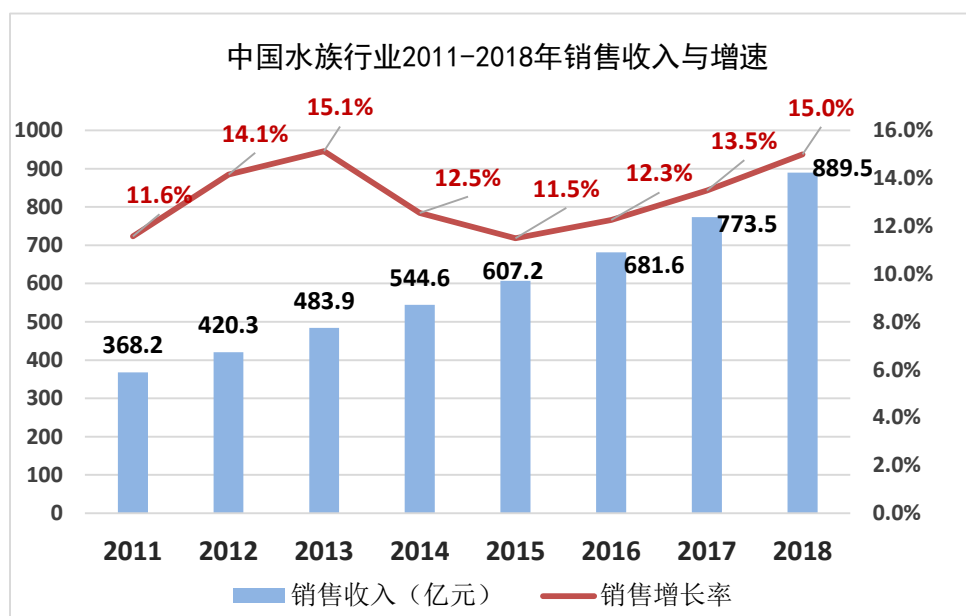


图 3-12 中国水族行业 2011-2018 年销售收入与增速

资料来源：据水族箱行业市场调查研究报告[R]整理。北京千讯咨询，2019-9

据相关智库研究数据显示，2019 年收入 2 万美元以上的中国中产人群已超过 3.3 亿；按世界银行的数据及标准，中产人群为 4 亿人以上。据专家预测中产人群未来增长趋势向好，中产人群是中高端水族产品消费的主力军。

据水族行业数据及预测，2019 年水族业市场规模约 1000 亿元，未来 5 至 10 年保持在 10% 以上的市场增长率，国内水族市场增长空间巨大，水族箱业务发展前景利好。

3.2.2 水族箱业务竞争环境分析

本节根据迈克尔·波特“五力模型”对水族箱业务所处中观行业竞争环境进行分析。五种基本的竞争力量，即潜在进入者的威胁、替代品的威胁、买方议价能力、供应商议价能力和现有企业间的竞争，五种力量的状况及其强度决定行业的竞争激烈程度与获利能力^[9]。“五力模型”为分析日生公司水族箱业务在行业中所处的优势与劣势，为制定水族箱业务的竞争战略提供行业环境分析的依据。



图 3-13 水族箱业务波特五力竞争模型

资料来源：据迈克尔·波特《竞争优势》及日生资料整理 陈丽芳译 中信出版社 2014 年

1. 供应商的议价能力中度偏小

至 2020 年 1 月日生公司有超过 500 家供应商，主要为塑胶原料、玻璃半成品、密封防水用环氧树脂、制造模具用钢材、水泵用稀土转子、漆包线（铜线）、电源线、地柜、电子原件、包装材料、注塑机设备等方面的供应商。提供原材料、半成品、设备的企业数量多，行业竞争充分，市场价格相对透明，基本不存在行业垄断现象，供应商的议价能力中等偏小，对供应商的一般账期 60 天至 180 天，平均付款账期 120 天左右，深圳日生公司具备较强的议价能力。日生公司水族箱产品 90% 以上出口，主要出口到美国、欧洲、及日本等地，距离深圳盐田港 12.5 公里，海运企业竞争充分，与海运公司长期合作，议价能力适中。

总体而言，95% 以上供应商为深圳、东莞、广州等珠三角地区的企业，水族箱业务产业链完备而成熟，地理距离具备空间优势，日生公司与在大多数供应商保持长期的合作伙伴关系，同供应商具有中等偏上的议价能力，原材料、半成品

等的价格较多受整体宏观环境的影响，随市场价格波动而波动。

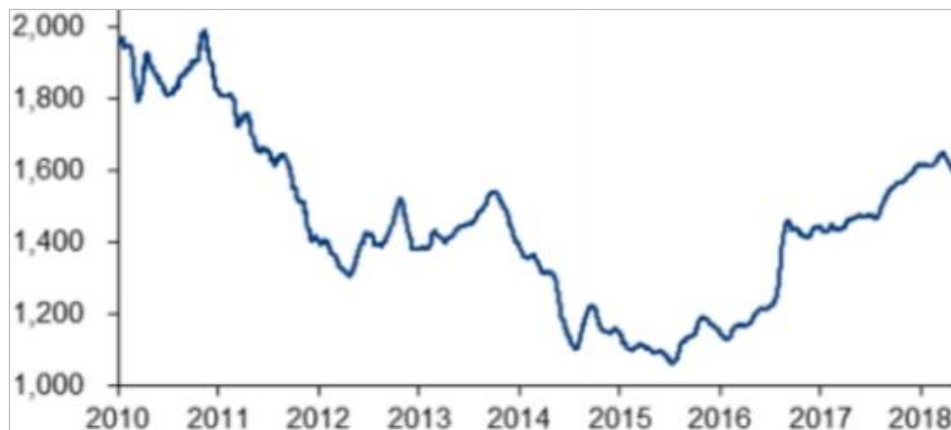


图 3-14 2010-2018 年水族箱常规玻璃价格走势图 (单位：元/吨)

资料来源：玻璃行业资料整理

水族箱产品箱体部分用料主要为玻璃，2018 年深圳日生公司每月玻璃用量平均 300 吨左右，价格较多受行业周期价格波动，同供应商的议价能力适中。

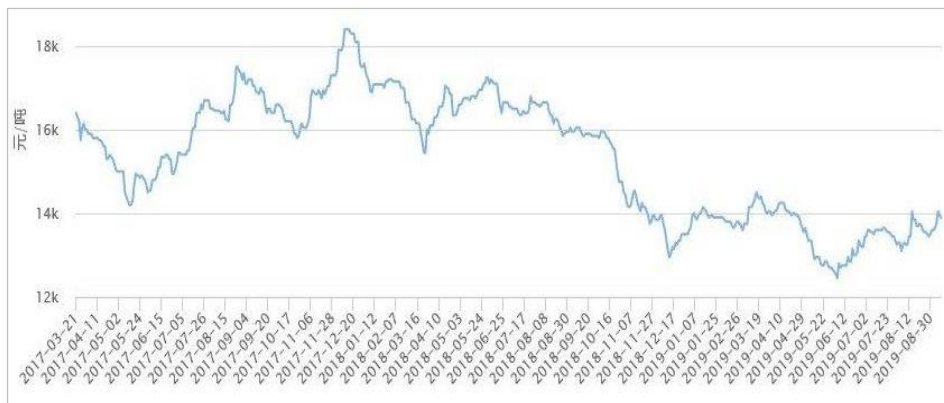


图 3-15 2017-2019 年 ABS/PA-757 台塑奇美价格走势图

资料来源：塑胶行业网 <http://www.buyplas.com> 2019-6-30

水族箱产品塑胶件用到 ABS、GPPS、PVC、PP、PBT、PC、PA6、POM 等多种塑胶原料。2018 年深圳日生公司塑胶原料月平均用量 300 吨左右，年用量 3600 吨，2019 年塑胶用量 4500 吨，价格随行业周期而波动，与供应商的议价能力中等。

2. 潜在进入者的威胁小

在水族行业目前大多为民营企业，竞争较为充分。水族箱业务市场规模 2018 年为 305 亿元人民币，市场规模相对为较小，市场容量有限。新进入者的壁垒主要有技术壁垒、行业规模壁垒、产品认证壁垒等。完整的水族箱产品包括箱体、过滤、增氧、温控等多个系统，需要多部门协同生产，需要一定的有形资源壁垒，需要研发、生产与质量控制、模具制造、营销的系统能力。出口企业需要通过 ISO9001、ISO14001、3C 认证、安全及社会责任认证及 UL、GS、CE、VDE 等

产品认证，需要通过较高的认证壁垒。国内新加入者威胁目前较小。

潜在进入者威胁主要为东南亚等国家具备生产要素优势的准进入者。表 3-2 为东盟八国主要制造指标与中国对比。目前越南、印度等东南亚、南亚国家具备劳动力成本低、税费率低、对美国关税壁垒小、及相关国家制定的发展经济、发展制造业的优惠政策的相对优势。

表 3-2 东盟八国主要制造指标与中国对比

指 标		中 国	越南	马来西亚	印尼	菲律宾	老挝	柬埔寨	缅甸	泰国
人 口	15-64 岁占比	71.20%	优势	优势	优势	优势	优势	优势	优势	相当
	65 岁以上占比	11.20%	优势	优势	优势	优势	优势	优势	优势	劣势
	0-14 岁占比	17.60%	劣势	劣势	劣势	劣势	劣势	劣势	劣势	劣势
工 作 效 率	职业教育打分	4.5 分	劣势	优势	优势	优势	劣势	劣势	劣势	劣势
	熟练工人获得难易程度	4.8 分	劣势	优势	优势	优势	劣势	劣势	劣势	劣势
	周工作时长	45 小时	劣势	劣势	劣势	劣势	劣势	优势	优势	劣势
基 础 设 施	综合评分	78.1 分	劣势	劣势	劣势	劣势	劣势	劣势	劣势	劣势
投 资 成 本	平米土地成本	66.5 美分	劣势	相当	劣势	相当	劣势	相当	相当	劣势
	电价（每度）	0.1 美元	劣势	劣势	优势	劣势	优势	劣势	优势	劣势
	水价（每方）	0.47 美元	劣势	劣势	劣势	劣势	优势	劣势	优势	劣势
	月人工成本	807 美元	优势	优势	优势	优势	优势	优势	优势	优势
	实际贷款利率	2.40%	劣势	劣势	劣势	劣势	劣势	劣势	劣势	劣势
	税率	64.90%	优势	优势	优势	优势	优势	优势	优势	优势
社 会 稳 定 性	10 万人杀人率	0.62 人	劣势	劣势	优势	劣势	劣势	劣势	劣势	劣势
	警察可靠性	4.59 分	劣势	优势	劣势	劣势	劣势	劣势	劣势	劣势
	腐败性	39 分	劣势	优势	劣势	劣势	劣势	劣势	劣势	劣势
	解决争端法律框架效率	4.1 分	劣势	优势	劣势	劣势	劣势	劣势	劣势	劣势

资料来源：光大证券研究所 2019 年 10 月

据商务部、光大证券、申万宏源等机构与智库研究，近年来有越来越多的制造企业走进越南等具备生产要素优势的国家，为水族箱业务的主要潜在进入者。

3. 现有企业间的竞争激烈

水族行业属新兴产业，按照生命周期理论，水族箱业务尚处于成长期，市场份额持续增大。水族箱各相关子产品体现不同的产品生命周期，而智能水族箱尚处于导入期。然而国内水族箱市场经过 30 多年的发展竞争趋于激烈，目前主要有森森公司、广东博宇，广东海利、佳宝、闽江水族、智拓水族、老渔匠等几家竞争激烈的水族企业。

森森公司始成立于 1985 年 11 月，是一家集科研、制造、销售、服务于一体的民营科技企业，主要生产水族箱、渔具设备、工业泵、水族器材等 13 个系列、90 多个品种、530 多种规格的产品，具有品种多、规格全、使用范围广、规模化生产与自主知识产权程度高等优点。公司现辖 6 个分厂和 7 家控股企业，拥有六大销售分公司和 17 个办事处，产品畅销国内及国外 50 多个国家和地区^[28]。森森在智能鱼缸开发设计及规模化生产方面具备创新优势。森森构建了完善的销售网络体系，在全国拥有上千家统一装修的森森水族专卖店，着力打造“森森”的品牌形象，2018 年销售额约 5 亿人民币。

广东博宇有限公司成立于 1998 年，是一家研产销水族箱器材、园林造景器材、宠物类用品的国家高新技术企业。品牌“BOYU 博宇”为中国驰名商标、广东省著名商标、广东省名牌产品、中国水族产业十大品牌。公司拥有 15 万平方米现代化园林式生产基地，具有雄厚的科研实力与先进的生产设备、检测设备，为广东省水族器材特色产业基地。产品畅销全国及国外 80 多个国家和地区^[29]。博宇公司在产品组合与细分市场领域，与日生公司竞争较为激烈。

广东海利有限公司创建于 1989 年，是一家专业研发和生产水族器材、工业气泵、花园及园林类器材的国家高新技术企业，广东省知识产权示范企业。具备较强的研发能力，拥有独特的制造技术，拥有专业的生产线及先进的科研与检测设备。公司拥有 200 多项专利，主要有水族、水产、花园、宠物类产品，大部分产品通过了 CE、UL、GS 和 3C 等认证，产品销往世界多个国家及地区，并在国内北京、上海、广州、深圳、香港、福建、汕头等各大中城市设立分公司，组成专业化的销售网络。2005 年被认定为广东省著名商标与名牌产品，2006 年荣获国家免检产品称号^[30]。

闽江水族创立于 1991 年，是一家以水族箱制造为主的大型现代化生产企业，产品包括多类水族箱、园林造景类器材、宠物类用品等两千余种，旗下拥有广东江门、成都生产基地，总占地面积 20 多万平方米。具有先进的生产检测设备和雄厚的研发力量，生产能力强，产品的质量和款式具一定优势。闽江水族是广东省水族器材特色产业基地的骨干企业。闽江水族在水族箱市场上建立了“八星、领航、宝来、金钻、九星、团圆”多个著名商标。通过连锁店加盟进行销售，也通过京东等网络平台销售产品，在全球 70 多个国家和地区建立起相对完善的销售网络^[31]。

水族箱行业现有竞争者的竞争程度可以通过构建 CPM 矩阵^[5]体现出来。关键因素提炼基于水族箱行业研究报告，主要竞争对手的 CPM 构建，采用的是专家问卷调查法，请参阅附件 A，CPM 矩阵专家问卷调查表。

表 3-3 国内水族箱业务竞争对手竞争态势分析（CPM）矩阵

关键因素	权重	日生		森森		博 宇		海利	
		评分	加权	评分	加权	评分	加权	评分	加权
产品质量	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45
品牌美誉度	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2
财务状况	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45
管理	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3
价格竞争力	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
客户忠诚度	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
销售与服务	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3
研发与技术	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3
市场份额	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1
合计	1		2.85		3		2.6		2.55

资料来源：CPM 专家问卷调整理 2019 年 10 月

通过 CPM 矩阵分析，得分为：森森 3 分，日生 2.85 分，博宇 2.6 分，海利 2.55 分。可以看出森森在管理、销售、研发与技术面具备优势，博宇在销售方面具有优势，日生在产品质量与服务、财务状况、管理方面具备优势，同时在品牌及国内市场份额方面需要补短板，另外在销售、研发与技术等方面有提升空间。通过上表看出，日生与森森间竞争力总体上比较接近，博宇与海利实力较为接近。

4. 买方的议价能力适中

日生公司拥有相对完备的营销网络及稳定优质的客户资源。目前主要客户有 237 家。其中美国客户有 WALMART、PETCO 、PETSMART、 CENTRAL、HAGEN 等 32 家，日本客户 5 家，德国客户 8 家，英国客户 3 家，澳大利亚客户 7 家。小的客户主要有韩国、比利时、意大利、俄罗斯、法国客户等及中国国内客户。

水族箱业务主要国外客户为大的品牌商及大的零售商，经过多年培育已经与美国、欧洲、日本已建立较为稳固的战略合作关系，日生公司具备一定的话语权，议价能力适中，大部分外销产品应收款账期为 45 至 60 天。国内销售额占日生总量不足 5%，主要为“联创”等三大销售商，公司具备一定的议价能力。

5. 替代品的威胁小

水族产品属精神消费品，消费水平随收入的增加而增加。饲养观赏鱼历史悠久，宠物产品如猫狗鸟等有交叉需求，具有一定替代影响，但替代品威胁不大。

3.2.3 水族箱业务市场与顾客分析

水族业的水族箱、观赏鱼、其它类（饲料、药剂、造景材料、养殖、育苗）三块业务是一个完整的商业生态圈，共生共存，互惠互利，协同发展。近 20 年来，水族箱行业与水族业相关同步增长。

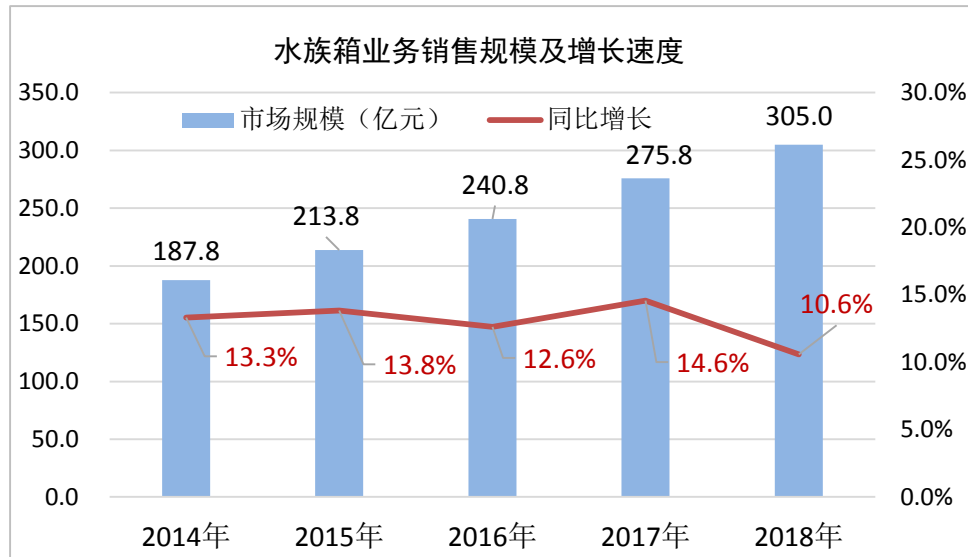


图 3-16 2014-2018 年中国水族箱业务销售规模及增速

资料来源：据千讯咨询行业报告整理 2019 年 10 月

从图 3-16 显示，2014 年至 2018 年中国水族箱行业销售增长速度 12.5%，行业规模 2018 年为 305 亿。从过去 10 年增长变动来看，整体呈线性增长趋势，据专家预测 2023 年中国水族箱业务市场规模将达到 452 亿左右^[24]。

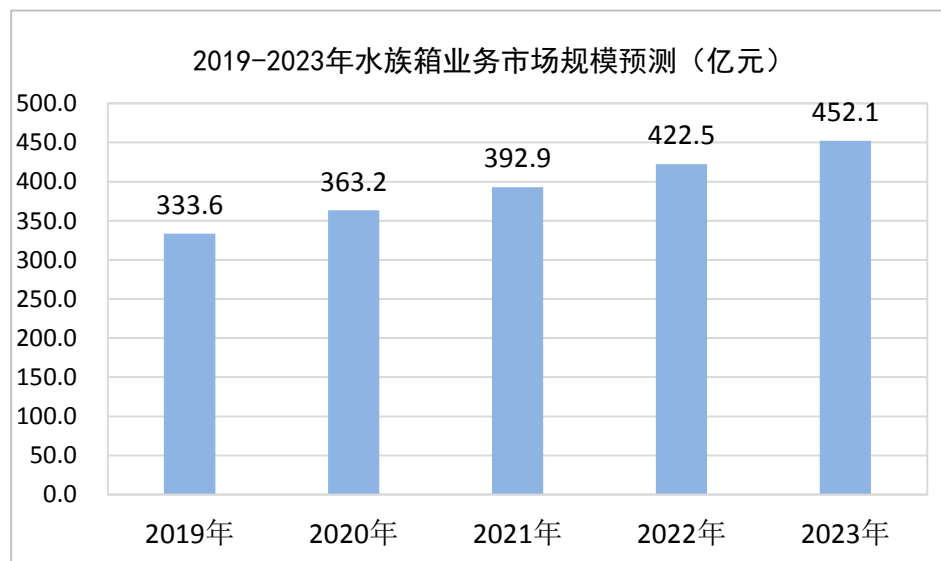


图 3-17 2019-2023 年水族箱业务市场规模预测

资料来源：据千讯咨询行业报告整理 2019 年 10 月

水族箱业务顾客分析。从使用场所、使用者收入水平、学历层次、使用经验及专业程度、兴趣爱好等维度分析水族箱器材产品终端消费人群与数量比例。

图 3-18 显示，家庭居民是水族箱器材使用及消费的主力军，人群占比 65.7%，办公室占比 15.8%，营业场所 9.9%，其它如娱乐及商务公共场所等 8.6%。

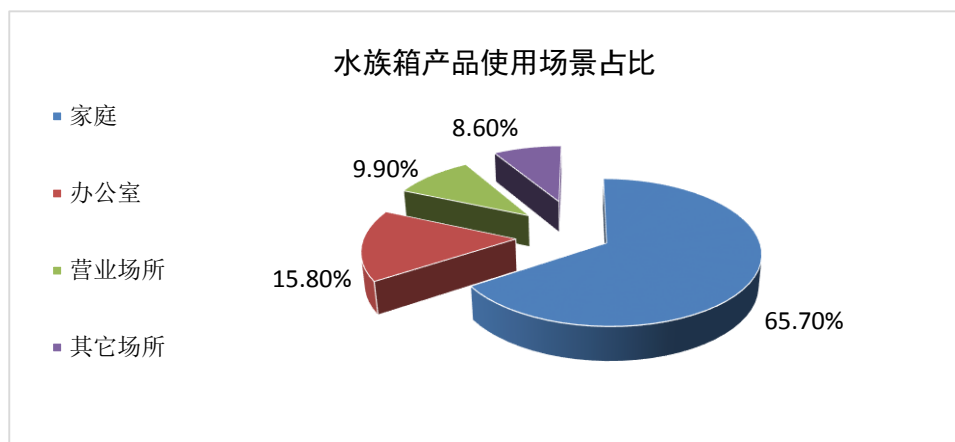


图 3-18 水族箱产品使用场景占比统计

资料来源：据千讯咨询行业报告整理 2019 年 10 月

终端消费者收入及学历层次占比，参阅图 3-19。中产人群是大中型及高端水族箱消费的主力军，中产人群多为城镇居民，收入高、学历层次高、居住面积宽裕，多使用高端水族箱养殖观赏金龙、银龙、鲨鱼、鹦鹉鱼等多彩的高档鱼。另一类为专业爱好者及专业从业人员，消费人群特点对价格不敏感，对水族箱的技术含量及新产品的款式有很高的热度。中低端水族箱消费人群主要为普通兴趣者、普通消费者、初始使用者，这类人群是对价格比较敏感，主要使用中型水族箱，对功能、款式及技术含量要求不高。从销售统计数据显示，18 岁以上的青少年为小型水族箱的主要消费人群。

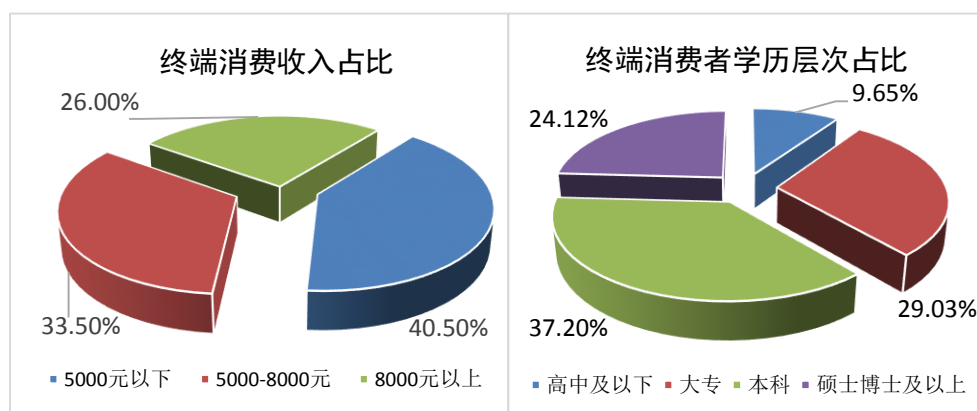


图 3-19 水族箱产品终端消费者收入及学历层次占比

资料来源：据深圳吉祥水族店 240 份问卷调查整理 2019 年 10 月

第四章 日生公司水族箱业务内部环境分析

第三章通过对公司水族箱业务外部环境进行研究，分析了战略制定中外部的机会与威胁；第四章 4.1 从有形资源、无形资源、人力资源三方面对日生公司企业资源进行研究，4.2 从组织管理能力、研发创新能力、生产制造能力三方面对企业能力进行研究，4.3 从财务现状、产品现状、企业文化三方面对企业经营现状进行研究，从公司微观环境角度分析战略制定中企业内部的优势与劣势。

4.1 日生公司企业资源分析

4.1.1 有形资源

日生公司的有形资源主要包括公司的实物资源和财务资源，即公司物质资产和财务资产。实物资源主要包括厂房、公寓楼、土地、模具、设备等固定资产。

1. 实物资源

(1) 厂房、公寓楼、土地

日生公司六个大型工厂总占地面积超过 180,000 平方米。其中深圳日生公司 2003 年建成投产，占地面积 40008 平方米，建筑面积 33200 平方米，被深圳市授予“园林式 花园式”工厂。



图 4-1 深圳日生公司在龙岗区的地理位置图



图 4-2 2003 年建成投产的深圳日生公司园林式工厂

资料来源： 深圳日生公司内部资料

深圳日生公司区域地理位置优越，交通条件便利。公司位于深圳龙岗区东部宝龙街道宝龙高新园区内，紧邻龙岗中心城与坪山中心区，距离深圳 14 号地铁宝龙站出口约 500 米，与坪山高铁站相距约 4 公里，距深圳盐田港 24 公里，通过宝龙、深汕、广深、惠盐、机荷等新干线，可以实现与东西南北的便捷联系，对外交通顺畅，是深圳市自主创新示范区和高新技术产业发展的黄金地段。

深圳日生公司公寓楼分别于 2007 年、2015 年分两批建成，距离公司约 1000 米，占地 50000 平方米，建筑面积 18543 平方米，共计 450 套。公寓楼结构分为单房、一房一厅、两房一厅、两房两厅、三房两厅多种形式，加上公司工厂内区 113 间宿舍，解决了公司四级以上管理级、技术级及服务年限满 4 年以上已婚员工与全体员工免费安居问题，人均居住面积约 20 平方米，在行业内具竞争力。

（2）机器、设备、实验检测仪器

至 2019 年 12 月，深圳日生公司共计有 6070 种机器、设备、实验检测仪器，配备了完备的水族箱之箱体、水泵、气泵、过滤器产品、花池和宠物用品、智能机器人、智能传感器等 40 条生产线，与水族箱业务具相关性、配套性及协同性，具备一定的自动化程度，具备一定的行业竞争力。



图 4-3 99 台多品牌多型号 55T 至 850T 精密注塑机



图 4-4 40 条具协同效应的专业化生产线

资料来源：深圳日生公司内部资料

日生公司有 55T 到 850T 的日缸、海天、震雄等多品牌多型号自动及半自动精密注塑机 99 台，半自动化机械手 41 台，注塑设备资产现值约 1980 万。

2.财务资源

公司财务资源主要指企业的四种财务活动情况，即筹资活动、投资活动、用资活动、分配活动的状况。筹资活动决定了企业的资本结构，即债权人与权益人之间的负债结构与股权结构，反映了企业在不同的发展阶段所采用的财务杠杆倍数^[34]。通常行业惯例，水族制造业资产负债率 50%左右。日生公司 2014 至 2018 年近五年的资产负债率在 50%至 55%间，总体呈下降趋势，资本结构相对合理。投资活动决定了资产的规模和资产结构，日生公司重在“制造”。用资活动即经营活动，决定了企业的经营能力和管理能力。资产周转率愈高，运营能力愈来强，资产质量愈好，日生公司近五年资产周转率平均为 1.6，资产质量行业适中，运行平稳。分配活动即企业的利润分配活动，反映了公司的治理结构，体现了利益相关方即股东、债权人、政府、供应商、员工、客户、企业的利益，是博弈、妥协、直到利益均衡的全过程，日生的分配活动基本平衡了各相关方面的利益。

表 4-1 深圳日生水族箱业务 2014-2018 年基本财务数据

资金单位：万元

财务项目	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
资产总额	25286.74	27017.75	29596.1	32325.75	35044.21
销售总额	38697.06	40161.63	41995.5	54593.15	62782.12
纳税总额	323.2	340.45	750.3	982.49	1255.64
所有者权益合计	11435.33	12113.55	14066.80	15796.45	17514.90
利润总额	856.63	1897.89	2303.1	4367.45	4394.74
净利润	725.66	1612.78	1957.5	2729.65	2718.46
负债总额	13851.41	14904.19	15529.30	16529.30	17529.31
净利润率	1.88%	4.02%	4.66%	5.00%	4.33%
总资产周转率	1.53	1.49	1.42	1.69	1.79
权益乘数	2.21	2.23	2.10	2.05	2.00
资产负债率	54.78%	55.16%	52.47%	51.13%	50.02%
资产报酬率	3.39%	7.02%	7.78%	13.51%	12.54%
净资产收益率	6.35%	13.31%	13.92%	17.28%	15.52%

资料来源：据天眼查官方网站及日生内部资料整理

通过对深圳日生公司 2014 至 2018 年基本财务数据进行财务分析，确认战略制定的中期及长期财务优势及劣势，是分析制定实施竞争战略的财务基础。

4.1.2 无形资产^[32]

日生公司的无形资产指企业没有实物形态的、长期积累的、难以用货币精确计量的资源，通常包括品牌、商誉、技术、专利、信息、专业知识、标准、系统、员工忠诚度、企业文化等，无形资产是一种隐性资源，难以被竞争对手掌握、模仿或取代，是公司核心竞争力的来源，是公司可持续竞争发展的基础。

1. 品牌、商誉

品牌、商誉构成日生公司重要的无形资产，部分品牌商誉参阅表 4-2。公司成立 30 年来，对利益相关方承担起了相应社会责任，注重股东、债权人、政府、供应商、员工、客户、企业各相关方的利益关系，注重产品质量信誉，注重品牌形象，注重品牌美誉度，注重客户满意度与忠诚度。从客户视角及满足客户需求出发，坚持“员工第一，客户为本”的经营理念。日生追求“品质、价格和服务最佳平衡”的品牌核心价值，坚持品质第一，并将三者进行有机结合，寻求最佳平衡，以客户为中心，实现与客户长期共赢。

表 4-2 日生公司部分品牌商誉成果一览表

时间	日生部分品牌商誉荣誉称号	授奖单位
1997 年 12 月	质量信得过企业	广东省技术监督局
2001 年 7 月	用户首选品牌	中国技术监督情报协会
2001 年 9 月	产（商）质量信得过企业	广东省质量技术监督局
2002 年 4 月	深圳市民营科技企业	深圳市科学技术局
2003 年 5 月	高新技术企业	广东省科学技术厅
2005 年 3 月	广东省著名商标	广东省工商行政管理局
2005 年 9 月	广东省著名产品	广东省质量技术监督局
2005 年 11 月	中国民营企业品牌最具竞争力 100 家	中国民营企业协会
2006 年 9 月	国家火炬计划项目	中华人民共和国科学技术部
2007 年 8 月	深圳市民营领军骨干企业	深圳市人民政府
2007 年 9 月	重点高新技术企业	国家科学技术部
2007 年 11 月	中国专利优秀企业	中国国家知识产权局
2009 年 6 月	清洁生产企业	深圳市环保局
2009 年 5 月	质量免检企业	中华人民共和国质量监督局
2010 年 1 月	2009 年度龙岗十大纳税大户	深圳市龙岗区
2012 年 2 月	深圳市和谐劳动关系先进企业	深圳市劳动关系协调委员会
2013 年 10 月	高新技术企业	广东省深圳市
2015 年 9 月	标准化良好行为企业	广东省标准化协会
2019 年 1 月	和谐劳动关系工业园	深圳市龙岗区

资料来源：日生公司内部资料整理

2. 技术诀窍与资产

日生公司在水族箱模具设计、制造、注塑工艺方面有完善的技术资产。至 2019 年 12 月，日生工模部有 25 台多型号精密 CNC 等制模设备，现值约 600 万元，制造及外发加工各种注塑模具 5100 套，有形模具资产现值约 15300 万元，技术价值暂无估价，是日生公司最具价值的无形及有形的技术资产之一。



图 4-5 工模部 CNC 等精密制模设备

日生公司在水族箱之箱体、水泵、气泵、加热棒、制冷机、智能机器人产品的设计开发、生产制造、质量控制等方面有多年的隐形的技术沉淀与积累，是日生的重要的技术资产。



图 4-6 日生 CNAS 认可实验室

资料来源：日生公司内部资料

2009 年日生实验室成为中国合格评定国家认可委员会（CNAS）认可的实验室。实验室可进行常规的材料验证及产品性能验证，如光谱测试、光照度测试、电参数测试、ROHS 测试、高低温测试、噪音测试、淋雨测试、盐雾测试、跌落测试、拉力测试、运输测试、产品运行测试、寿命测试、设计验证测试、常规检具量具检测校验等。2016 至 2018 年分别进行了 928 项、814 项、741 项材料及产品性能测试，10 年来积累了丰富的水族箱产品与材料检测数据，是日生公司核心的质量检测技术资源，是公司一项具竞争力的重要无形资产。

3. 标准、系统、专业知识

日生公司被指定为国家水族箱标准制定者，主导及参与制定了六部国家与行业标准^[35]，是国家水族箱标准制定企业。公司建立了管理标准 165 项、技术标准 2772 项、工作标准 169 项，作业标准 2124 项，注塑模具图纸 8500 多份。

表 4-3 深圳日生公司内部部分标准统计表

标准编号	内部标准名称	数量(个)	合 计
Q/RS G 00	管理基础标准	11	管理标准 合计 165 个
Q/RS G 01	经营综合管理标准	28	
Q/RS G 02	设计、开发与创新管理标准	11	
Q/RS G 03	采购管理标准	4	
Q/RS G 04	生产管理标准	26	
Q/RS G 05	质量管理标准	11	
Q/RS G 06	设备与基础设施管理标准	5	
Q/RS G 07	测量、检验和试验管理标准	19	
Q/RS G 08	包装、搬运、贮存管理标准	5	
Q/RS G 09	安装、交付管理标准	1	
Q/RS G 10	服务管理标准	2	
Q/RS G 11	能源管理标准	1	
Q/RS G 12	安全管理标准	17	
Q/RS G 13	职业健康管理标准	1	
Q/RS G 14	环境管理标准	15	
Q/RS G 15	信息管理标准	4	
Q/RS G 16	体系评价管理标准	2	
Q/RS G 17	标准化管理标准	2	
Q/XRS J 00	技术基础标准	37	技术标准 合计 2772 个
Q/XRS J 01	设计技术标准	3	
Q/XRS J 02	产品标准	8	
Q/XRS J 03	采购技术标准	188	
Q/XRS J 04	工艺技术标准(操作、运行、维修规程)	852	
Q/XRS J 05	半成品(中间体、半制品、元器件)技术标准	294	
Q/XRS J 06	设备、基础设施和工艺装备技术标准	117	
Q/XRS J 07	检验、验收和试验方法技术标准	310	
Q/XRS J 08	测量、检验和试验设备技术标准	49	
Q/XRS J 09	包装、搬运、贮存、标志技术标准	883	
Q/XRS J 10	安装、交付技术标准	1	
Q/XRS J 11	服务技术标准	5	
Q/XRS J 12	安全技术标准	9	
Q/XRS J 13	职业健康技术标准	1	
Q/XRS J 14	环境技术标准	8	
Q/XRS J 15	信息技术标准	7	

资料来源：深圳日生公司内部资料整理

日生公司经过 30 年发展与沉淀，建立了完备的国家、行业及内部的标准体系，涵盖了运营管理体系各个方面，其中包括管理标准体系、产品标准体系、作业标准体系、技术标准体系、质量管理体系、环境管理体系、安全管理体系、工作标准体系，通过 ERP 资源需求计划系统进行整体系统整合并在日生多家公司有效运行。标准、系统、专业知识是深圳日生公司具竞争力的知识与信息资源。

4.1.3. 人力资源

日生公司人力资源是公司的核心资源，它决定着企业战略的实施与战略目标的实现，是企业经营管理中的关键因素。本节主要从管理与技术人员比例、员工满意度调查、服务年限、年龄几个维度进行人力资源分析。

1. 管理人员与技术人员比例

2019年10月深圳日生公司现有员工1226名员工，图4-7数据显示如下：

一级二级员工为普通工人及初级文员级员工，总人数771人，占比62.9%，大部分为系非技术员工，对技术及经验要求不高；其中包括小部分特岗人员，具备一定的技术熟练程度。人员流动率偏大，市场招聘可以快速到位，人力资源竞争力不大。

三级四级员工为公司初级与中级技术员工，总人数208人，占比17%。对技术及工作经验要求较高，需进行较为专业培训与考核才能上岗，是公司基本的应用层级的技术支撑，是公司具有价值的应用技术级人力资源，具一定市场竞争力。

五级六级员工为基层管理人员及高级技术员工，需要具备专业管理能力与熟练的技术能力，总人数138人，占比11.3%，是公司具有竞争价值的人力资源。

七级八级员工为中层管理干部及工程师、高级工程级人员，总人数100人，占比8.2%，是公司具备核心竞争力的骨干型人力资源。九级十级人员为公司中层及高层管理者9人，是公司的顶层决策者。

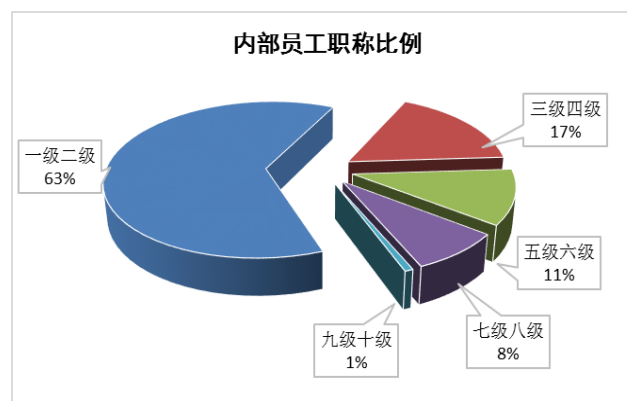


图 4-7 深圳日生公司员工内部职称比例

资料来源：深圳日生公司内部资料整理 2019年10月

2. 员工满意度

从图4-8五年深圳日生公司员工满意度调查表显示，近五年员工满意度在递增；另2014-2018年五年员工离职率在递减。公司在人力资源管理及完善方面在进步与提升，为公司水族箱业务提供了后续的人力资源支持，在人力资源管理能力方面彰显出相对的竞争优势。

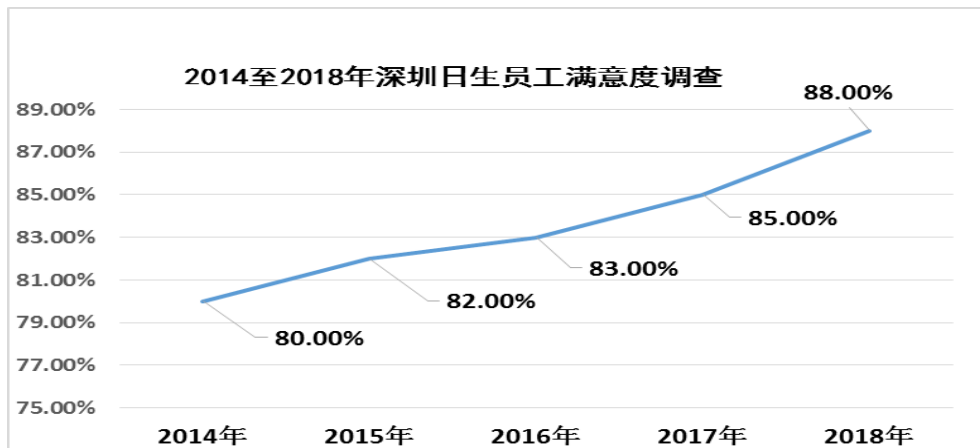
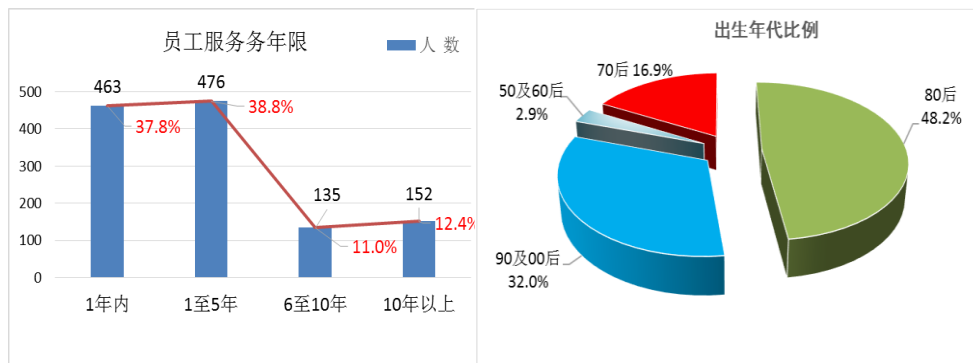


图 4-8 2014 至 2018 年深圳日生公司员工满意度调查

资料来源：深圳日生公司内部资料整理

3. 服务年限、年龄与技术积累

从图 4-9 显示，工龄在 6 年以上员工 287 人，占比 23.4%；工龄在 1 至 5 年员工 476 人，占比 38.8%；服务年限 1 年以上员工计 763 人，总占比 62.2%。服务年限超过 5 年的员工为日生公司的中坚力量，是公司主要技术沉淀与积累人员，是公司最具价值的人力资产。员工年龄比例图显示，80 后、90 后、00 后员工共计 983 人，占比 80%，70 后员工 207 人，占比 17%，70 后至 00 后总占比 97%，整体年龄相对年轻化、有活力，为公司的发展提供丰富且有层级性的人力资源梯队。50 后 3 人，60 后 33 人，总占比 3%，大部分为技术及管理沉淀人员。



4-9 深圳日生公司员工服务年限及年龄比例

资料来源：深圳日生公司内部资料整理 2019 年 10 月

综上，日生公司具备相对竞争力的人力资源优势。其中管理与技术人员 455 人占比 37.1%，是最有价值的人力资源；62.9% 为技术含量较低的普通员工，是需要进行职业化提升的员工。服务年限 1 年以上员工 763 人占比 62.2%，是公司中坚力量。其中工程研发与销售人员的 102 人占比 8.3%，是公司产品订单之源，是研发与创新的主力军，是实现产品差异化的基础。员工满意度在逐年递增，2018 年为 88%，但仍有较大的提升空间。员工平均年龄为 36 岁，结构相对合理。

4.2 日生公司企业能力分析

本节主要对深圳日生公司的组织管理能力、研发技术能力、生产制造能力进行研究，对日生公司的核心能力进行研究，从而系统分析深圳日生公司的内部优势与劣势，系统的分析公司的核心竞争力，为日生公司水族箱业务竞争战略的选择与实施奠定基础。

4.2.1 组织管理能力

日生公司的组织管理能力在发展中不断成长与进步，组织架构也在发展中不断变化与调整。公司经过三十年发展，组织规模越来越大。工厂布局从饶平、深圳、广州、到惠州、到海外，地域体现层级性与互补性；产品线从水族、花园、宠物、到机器人、智能传感器，产品体系体现相关多元化与高端化；销售从亚洲、到欧洲、北美、澳洲、到遍布全球 70 多个国家和地区，市场体现广阔化与国际化，体现出公司逐渐成熟与稳定的组织管理能力。

纵向的企业组织结构主要有“两种形式”，即扁平型组织结构与高长型组织结构^[32]。深圳日生公司的组织结构目前为 4 层的扁平型组织结构。

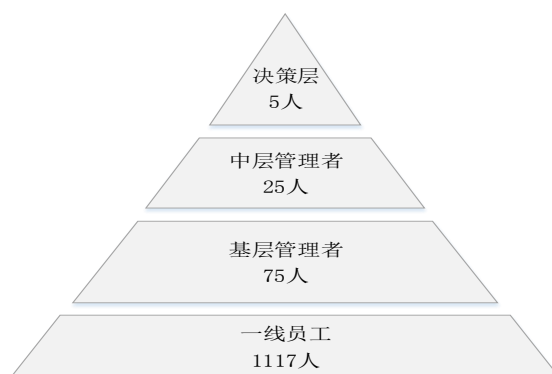


图 4-10 深圳日生公司扁平型组织结构图

数据来源：深圳日生公司内部资料整理制作 2019 年 10 月

深圳日生公司至 2019 年 10 月共计员工 1226 人，其中决策层共计 5 人，包括董事长 1 人、总经理 1 人、副总 2 人、财务总监 1 人；中层管理者为各事业部负责人，计 25 人；基层管理者包括各事业部主管、组长 75 人；一线员工包括制造部门的操作员工及其它部门执行层员工，共计 1117 人。相邻组织层次管理跨度比大约为决策层/中层管理 = 1 : 5，中层管理者/基层管理者 = 1 : 5，基层管理者/一线员工 = 1 : 15。公司侧重于集权型组织管理，组织管理跨度比例相对合理，扁平型的组织结构便于信息传递，便于协调与调动员工积极性，体现出深圳日生公司较为完善的组织管理能力，但同时存在创新氛围的制约。

横向企业组织结构有通常有 8 种基本类型，主要包括创业型、职能型、事业

部制、M 型、战略业务单位、矩阵制、H 型、国际化的组织结构^[32]。深圳日生公司的组织结构目前侧重于产品事业部的组织结构，与公司经营规模和范围的不断扩大，产品系列发展至水族、花园、爬虫、宠物、到机器人、智能传感器多个产品线相匹配。不同产品线的各事业部在各自领域内更具有灵活性，事业部内可以更有效协调与配合，有助于公司实施产品及服务等差异化战略。

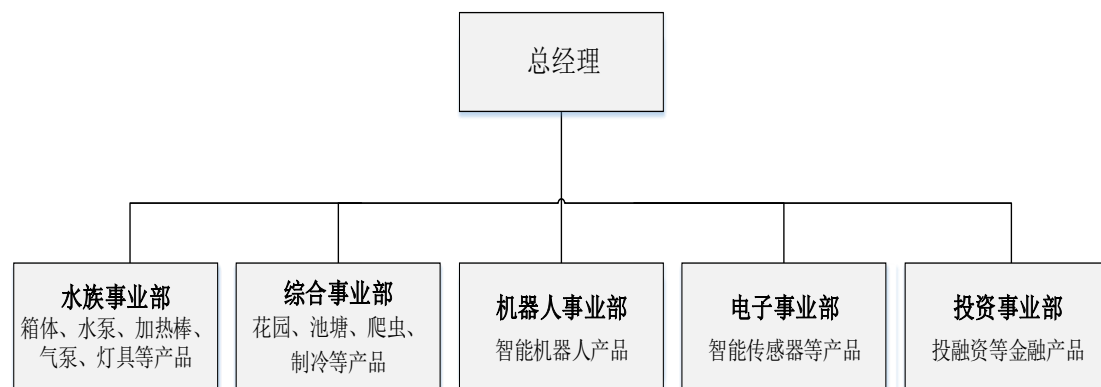


图 4-11 深圳日生公司事业部制组织结构图

资料来源：深圳日生公司内部资料整理 2019 年 10 月

4.2.2 研发创新能力

1. 研发与创新队伍 8.3 %

公司产品设计开发、模具设计与制造共计员工 69 人、市场与销售 33 人，总占比 8.3%，是日生公司研发创新的最重要的人才队伍，是日生产品研发创新的核心的人力资源。

2. 水族箱国家与行业标准 6 项

日生公司是国家水族箱标准制定企业，主导参与制定了 6 项水族箱国家标准与行业标准^[35]，2772 项内部技术标准。

表 4-4 日生公司主导或参与制定的水族箱国家及行业标准

标准编号	标准中文名称	标准类别	发布日期
GB/T 28205-2011	家用和类似用途水族箱	国家标准	2011/12/30
GB/T 31305-2014	水族箱用及类似用途的电磁振动式气泵	国家标准	2014/12/5
QB/T 4690-2014	水族箱用及类似用途旋涡式气泵	行业标准	2014/7/9
QB/T 4689-2014	水族箱用及类似用途直流膜片式气泵	行业标准	2014/7/9
GB/T 31307-2014	水族箱用及类似用途的单级电磁活塞式气泵	国家标准	2014/12/5
QB/T 4824-2015	水族箱用及类似用途加热器	行业标准	2015/7/14

资料来源：据中国国家标准委员会官网 <http://www.sac.gov.cn> 2019-10-10 整理

3. 国家专利 375 项

至 2019 年 6 月, 日生公司已经申请国家专利 415 项, 目前授权生效专利 375 项^[36], 其中发明专利 29 项, 外观专利 221 项, 实用新型专利 123 项, 计算机软件著作权 2 项。其中国外专利(主要为美国、欧盟) 76 项, 占比 20.3%, 国内专利 299 项, 占比 79.7%。日生公司被中国知识产权局授予中国专利优秀企业。

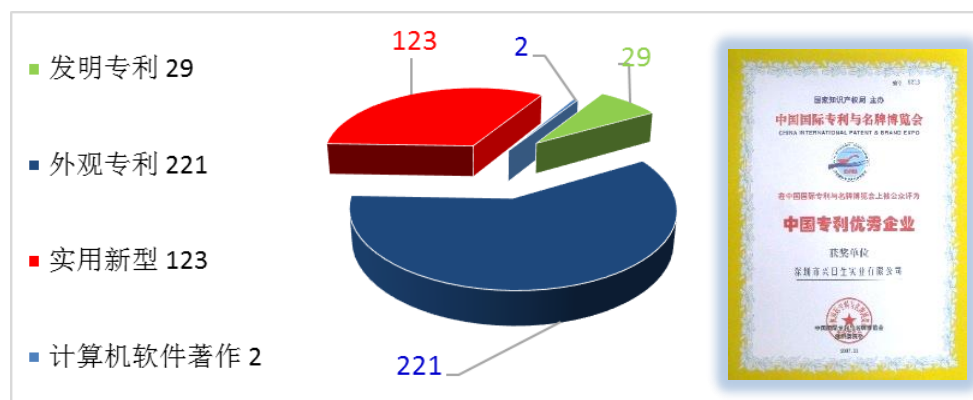


图 4-12 日生公司授权专利 375 项

资料来源：中国专利信息网及日生公司内部资料整理 2019 年 6 月

4. 五年 629 项新产品成功研发面市

图 4-13 显示, 2014 至 2018 年深圳日生公司根据市场及客户需求研究开发完成水族箱器材等类新产品数量 629 个, 新产品立项数量 913 个, 涵盖了箱体、水泵、气泵、加热器等水族箱器材的各种类别。

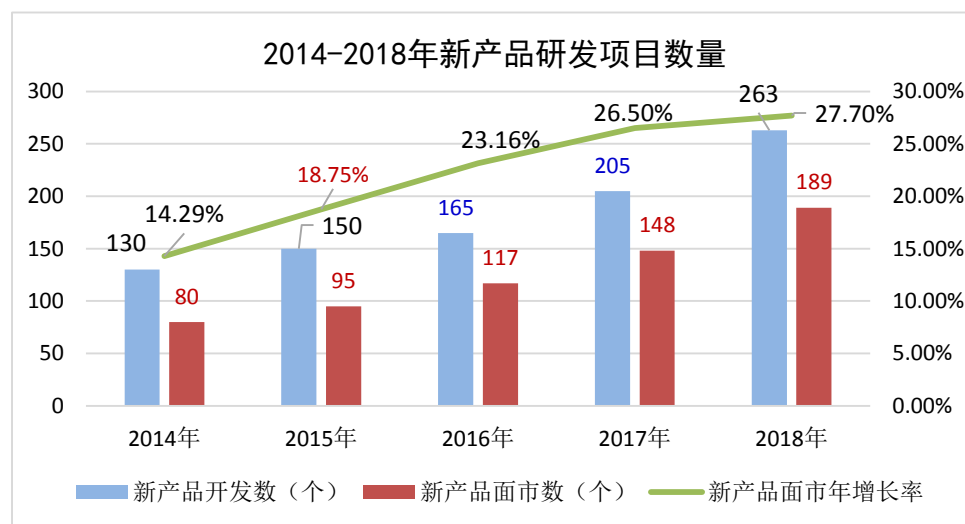


图 4-13 深圳日生公司 2014-2018 年新产品研发项目数量

资料来源：据深圳日生公司内部资料整理

8.3%的研发创新队伍、6 项国家水族箱标准、2772 项内部技术标准、375 项国家专利、5 年 629 项新产品成功研发上市, 彰显出深圳日生公司在水族箱产品的研发创新能力方面具备较强大的行业优势。

4.2.3 生产制造能力

1. 年模具制造能力 300 套以上

深圳日生公司工模部运行 20 年，与委外加工商设计开发与制造新产品注塑模具 5100 套，是日生公司具备核心竞争力的有形及无形资产，体现出公司成熟的模具研发与制造能力。图 4-14 为 2014 至 2018 年公司新开发注塑模具，共计 1232 套，五年平均超过 246 套模具，年增长率 15.9%。

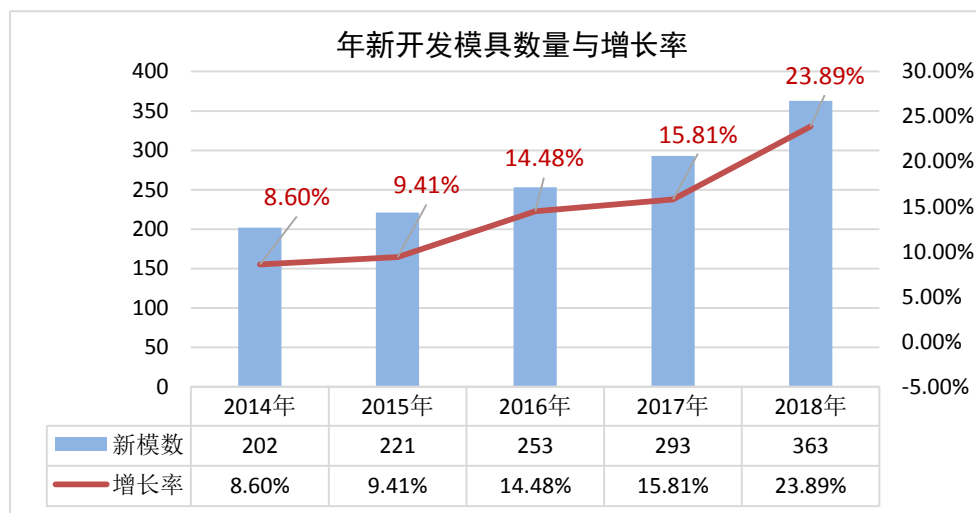


图 4-14 深圳日生公司 2014-2018 年新开发模具数及增长率

资料来源：深圳日生公司内部资料整理

2. 水族箱体年制造能力 90 万台以上

2014 至 2018 年 5 年水族箱整套出货量分别为 438774 台、453783 台、514273 台、651977 台、901528 台，2018 年已超过 90 万台，5 年平均年增长率 21.1%。

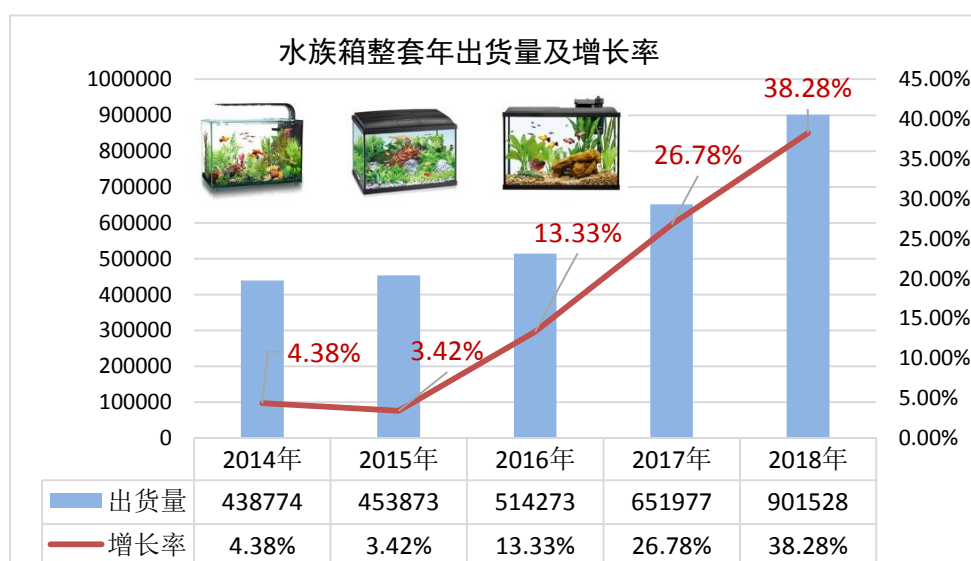


图 4-15 2014-2018 水族箱整套年出货量及增长率

资料来源：深圳日生公司内部资料整理

3.水泵与过滤器年生产能力 500 万台以上

图 4-16 水族箱之配套水泵年出货量显示，近五年出货量分别为 4506266 台、4683277 台、4257021 台、4635262 台、5132848 台，五年平均年增长率为 2.8%。



图 4-16 2014-2018 水族箱之配套件水泵年出货量

资料来源：深圳日生公司内部资料整理

4. 气泵年生产能力 880 万台以上

图 4-15 显示五年水族之气泵年出货量，近五年出货量分别为 6336365 台、6885406 台、7409131 台、8304278 台、8807348 台，五年平均年增长率为 7.4%。

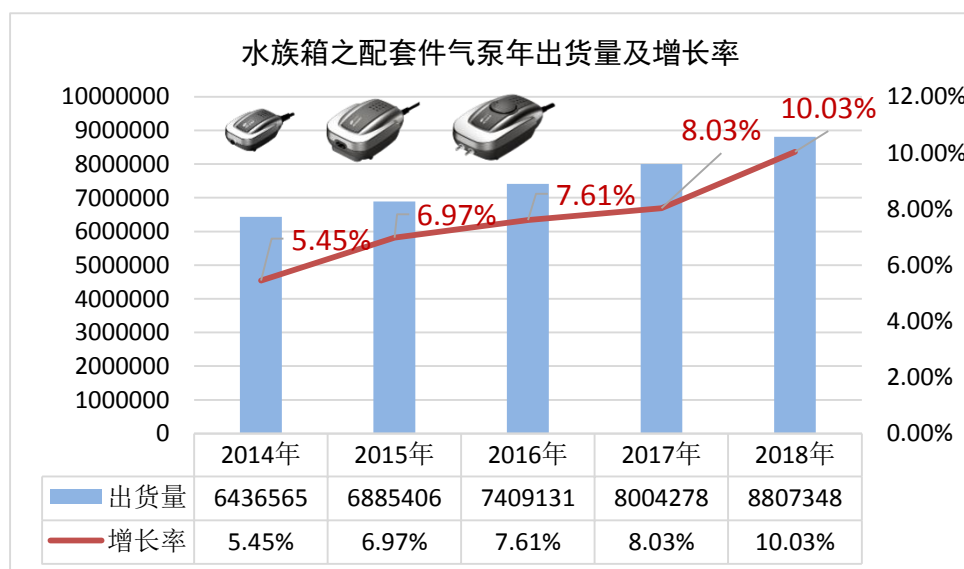


图 4-17 2014-2018 深圳日生公司水族箱之配套件气泵出货量及增长率

资料来源：深圳日生公司内部资料整理

水族箱体、水泵与过滤器、气泵年制造能力分别超过 90 万台、500 万台、880 万台，换水器、加热棒、过滤插卡年制造能力分别过 20 万个、100 万个、2200

万个。水族箱器材生产量及出口量方面国内行业第一，具备较强大的行业竞争力。

5. 年 3902 个 20 尺标准柜的出柜能力

图 4-18 显示，2014 至 2018 年日生公司水族箱出口 20 尺标准货柜数量分别为 2442 个、2519 个、2634 个、3120 个、3902 个，五年平均年增长率 12%，在行业中具备明显的优势。

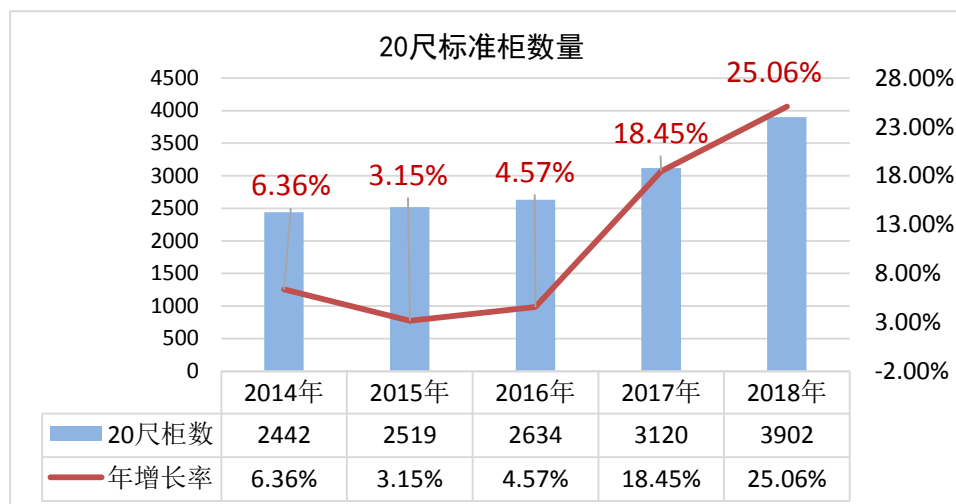


图 4-18 深圳日生公司 2014-2018 年水族箱 20 尺柜出货量及增长率

资料来源：深圳日生公司内部资料整理

6. 生产自动化能力

为降低成本，提升产能，提高生产效率，深圳日生公司装备了自动 CNC、注塑机械手、自动端子机、全自动绕线机、自动贴片机、全自动印刷机、水泵电机自动组装设备、全自动过滤插卡组装机、全自动手吸球装配机、自动打包机、SMT 回流焊机等自动化及半自动机器设备，逐步在提高生产自动化设备的数量及生产自动化能力，2018 年自动化比例 19%。

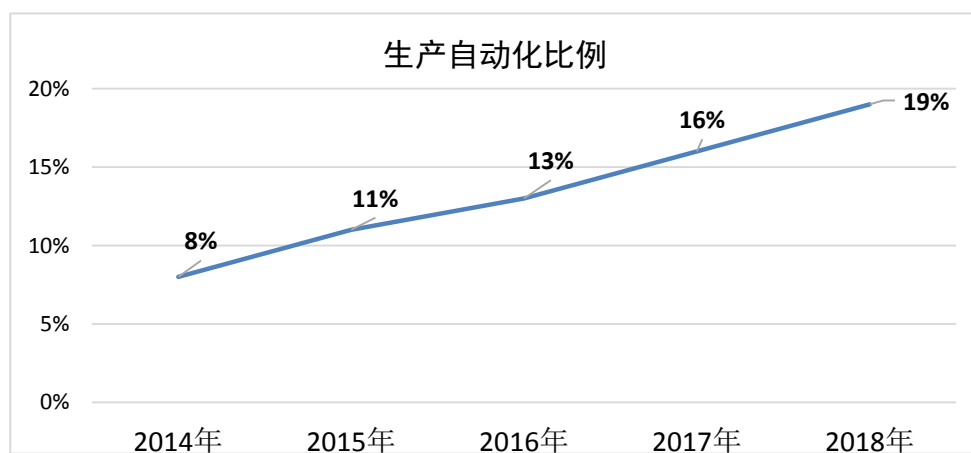


图 4-19 2014-2018 年深圳日生公司生产自动化比例

资料来源：深圳日生公司内部资料整理

7. 产品质量

产品质量是个系统工程，公司通过全面质量管理进行产品质量控制。全面质量管理的强调“五全”，即全社会、全体员工、全面性、全方法、全过程^[37]。日生公司通过了 ISO9001-2015 国际质量管理体系、ISO14001-2015 国际环境管理体系、SA8000 社会责任管理体系，按照国际管理标准体系进行质量管理、环境管理、社会责任管理；日生通过了 3C 中国强制性产品认证、出口产品通过了相关的 UL、ETL、GS、VDE 等产品认证，按照国家及国际产品标准进行产品质量管理。公司内部严格按照国家相关法律法规及行业标准制定了完备的质量管理体系及制度，制定了完备的技术标准与管理标准。

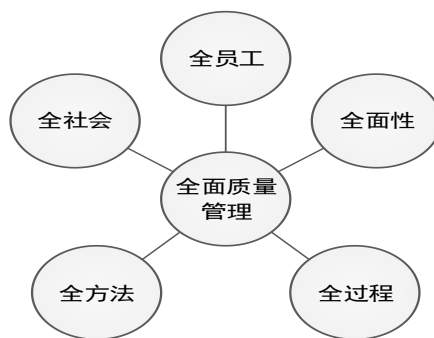


图 4-20 深圳日生公司全面质量管理示意图

资料来源：根据陈国华，贝金兰《质量管理》整理制作。北京：北京大学出版社，2018

公司注重事前、事中、事后的全过程质量控制。事前控制注重事前的预防，注重市场调研、设计研发、批量试产、实验验证，确保原理科学及工艺装备合理，确保产品的可行性，注重事前的制度、体系、标准、流程审核程序的制定，注重产品质量首先是设计出来的理念的落地实施。事中控制注重过程的控制，按照 IE 工程制定的 SOP 即标准作业指导书进行流程控制，制定工艺流程图，确认工序及作业内容，制定标准工序时间，平衡工序，确定生产线产能，管控关键工序，调试测试与装配仪器设备，化解瓶颈工序，监测质量控制点，量化各项质量、效率、成本、交期、安全、6S 等关键考核指标。事后控制注重内部质量抽检、客人验货、事后总结复盘，注重销售与物流环节的监控，注重售后服务。



图 4-21 深圳日生公司产品通过的部分国际认证

资料来源：深圳日生公司内部资料整理

注重通过标准作业指导书管控作业质量。图 4-22 显示，公司目前成品类 SOP 计 2645 份，约 52900 页；另半成品注塑件 SOP 计 2650 份。SOP 为过程质量控制提供了全面的作业标准与操作规范，是产品质量控制的基础工程之一。

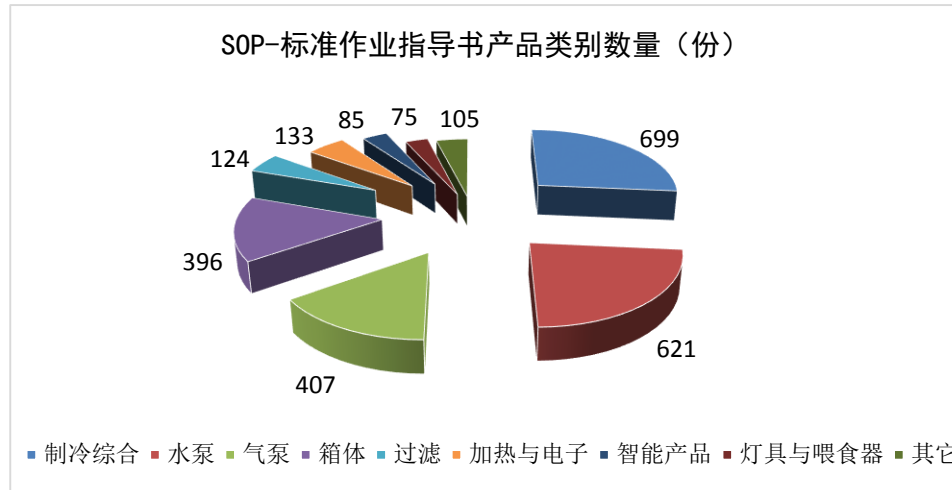


图 4-22 深圳日生公司成品类标准作业指导书（SOP）数量 2645 份

资料来源：深圳日生公司内部资料整理

客人验货方面的产品质量现状。图 4-23 显示，2014 至 2018 年客人验货退货批次数量分别为 129 批次、56 批次、24 批次、6 批次、3 批次，基本呈线性下降。2018 年退货批次 0.08%，日生公司产品质量能力及质量水平有明显进步。

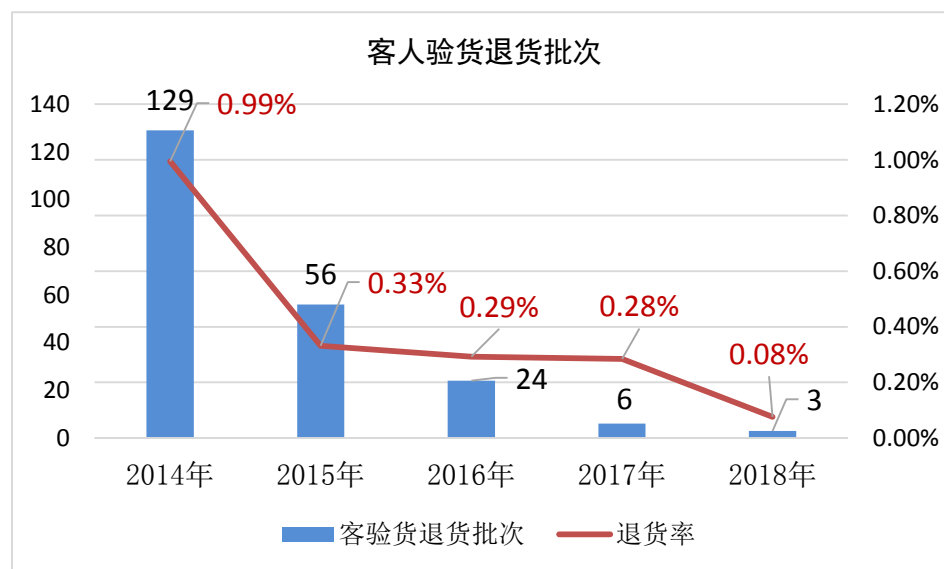


图 4-23 日生公司 2014-2018 年客人验货退货批次

资料来源：深圳日生公司内部资料整理

终端客户投诉方面的产品质量现状。图 4-24 显示，2014 至 2018 年消费终端客户投诉次数分别为 145 次、95 次、61 次、49 次、21 次，2019 年计 12 次，六

年基本呈线性下降趋势，体现出较强的产品质量管控实力，具明显质量竞争力。

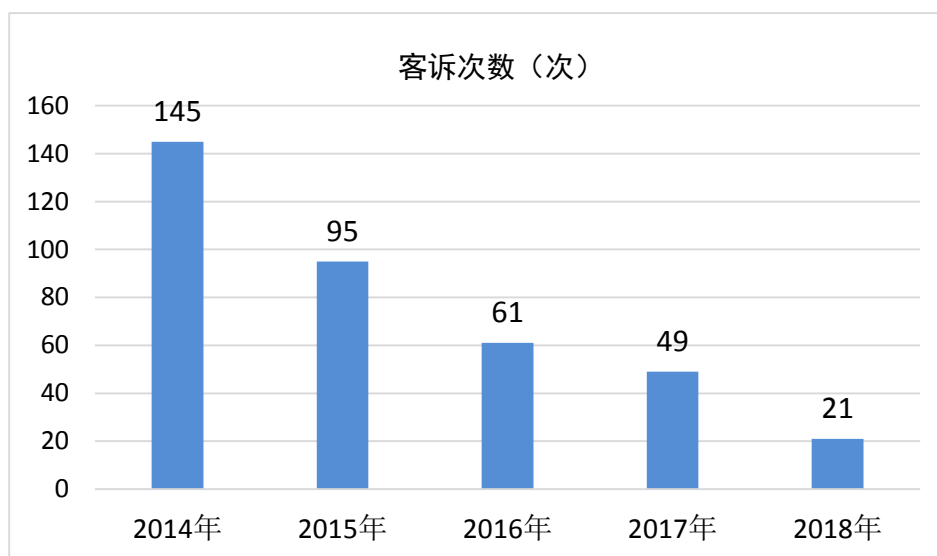


图 4-24 日生公司 2014-2018 年客户投诉次数

资料来源：深圳日生公司内部资料整理

8. 产品组合

产品组合宽度^[38]，日生公司目前有 40 条产品线。箱体、水泵、过滤器、气泵、温控器等多元化产品可以有效分散产品风险，缓冲市场、经济周期波动对企业造成的不利影响，有利于与客户进行多元战略合作。

产品组合长度，日生公司目前 40 条产品线、36 个不同功能的产品项目。水族箱器材市场需求呈现出多品种和小批量的特点，欧美客户倾向于从规模实力和完整产品组合的供应商集中采购，便于采购流程的简化与采购过程的管理，可有效降低客户采购成本。

产品组合深度，目前有 1000 款以上不同型号的产品。产品组合深度指每个产品项目涵盖的产品种类，有深度的产品组合可以满足水族箱业务不同细分市场的多元需求，有利于提高水族箱业务的市场地位。

产品组合关联度，水族箱业务之箱体、水泵、过滤器、气泵、加热棒等产品具强相关性，水族、花园、爬虫、宠物、机器人、电子类产品同时具有强相关性。虽然多元化产品组合增加了管理难度，但有利于研发、采购、生产、销售等方面的协同效应与规模效应，有效降低运营成本。

综上，日生公司建立了 6 个大型生产基地、40 条生产线、多品牌、36 类、1000 款以上的组合式产品。产品组合有宽度、有深度、有长度、具强相关性，丰富的产品组合有利于深度市场开拓，不同产品处于多元的产品生命周期，避免周期波动带来收益的不可持续性及波动性，利于协同效应，利于经济效益。

4.3 日生公司经营现状分析

4.3.1 财务现状分析

1. 主营业务收入

深圳日生公司自 2003 年建成投产后，水族箱业务产品即箱体、水泵、气泵、过滤器等为公司核心业务产品，收入总占比超过 90%。图 4-25 显示，其中 2014 至 2018 年水族箱业务占主营业务收入分别为 95%、93%、92.1%、90.8%、90%，五年平均 91.9%，是公司核心的主营业务收入，但占比总体呈下降趋势；花园池塘和宠物产品业务收入五年平均 5.6%，总体呈上升趋势。公司于 2015 年与博铭维公司合作成立机器人事业部，生产并销售城市管道探测用智能机器人，并于 2016 年成立电子事业部与奥比中光公司合作制造智能传感器等智能电子产品。智能机器人、智能传感器、智能电子类业务收入 2015 至 2018 年分别为 2%、2.5%、3%、3.6%，四年平均 2.4%，总体呈上升趋势。

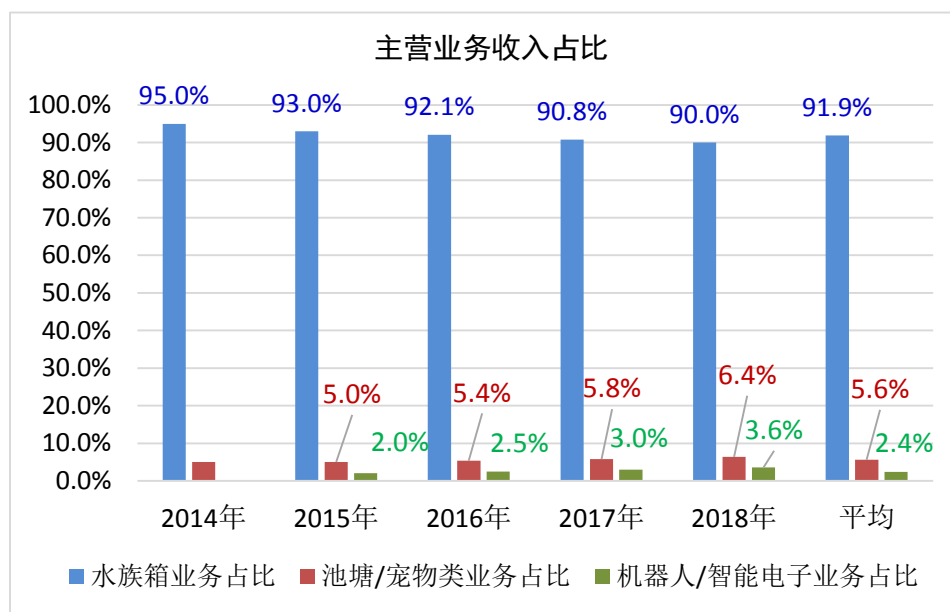


图 4-25 深圳日生公司 2014-2018 年主营业务收入占比

资料来源：深圳日生公司内部资料整理

2. 净资产收益率

净资产收益率即杜邦分析模型，等于销售利润率*资产周转率*财务杠杆，即净利润与净资产的比值，是衡量股东权益的回报比例，是衡量一个公司获利能力的核心指标之一^[39]。从图 4-26 深圳日生公司 2014 年至 2018 年净资产收益率显示，近五年所有者权益与及净利润同时呈增长趋势，前四年的净资产收益率分别为 6.35%、13.31%、13.92%、17.28%，前四年呈稳定上升趋势，2018 年 15.52%，受中美贸易摩擦影响有下降现象，五年平均净资产收益率 13.74%，高于行业标

准，净资产收益率表现稳健。

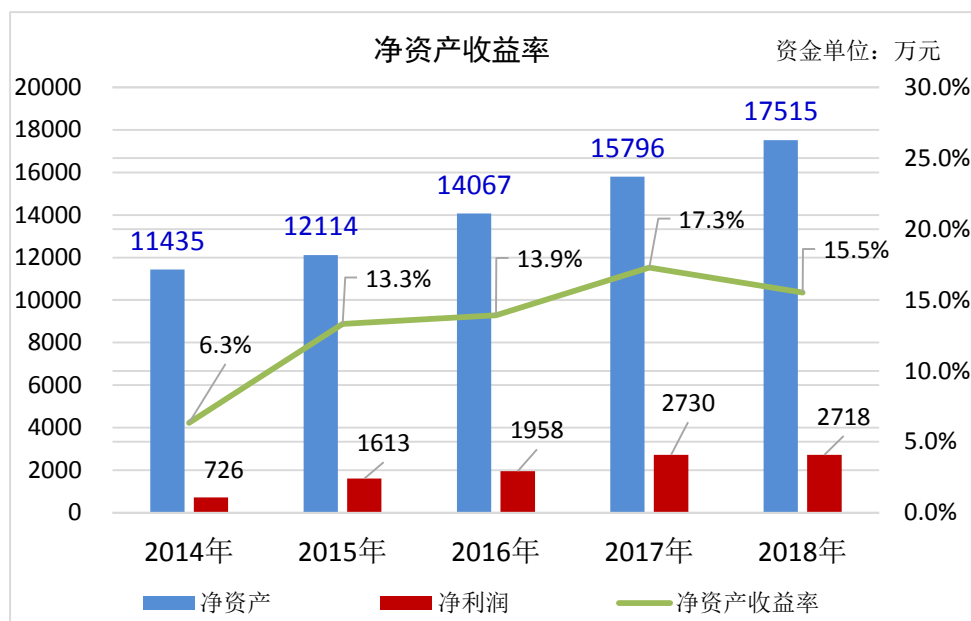


图 4-26 深圳日生公司 2014-2018 年净资产收益率

资料来源：深圳日生公司内部资料整理

3. 总资产周转率

资产周转率即销售收入与总资产的比值，即每元的资本带来的销售收入，反映了资本的使用效率，资产周转率高则资产的使用效率高^[34]。从图 4-27 显示，五年的资产周转率在 1.42 至 1.79 间波动，基本平稳，平均值为 1.60，在以偏向重资产制造为主的水族箱器材行业中，资产周转率中等偏上水平。

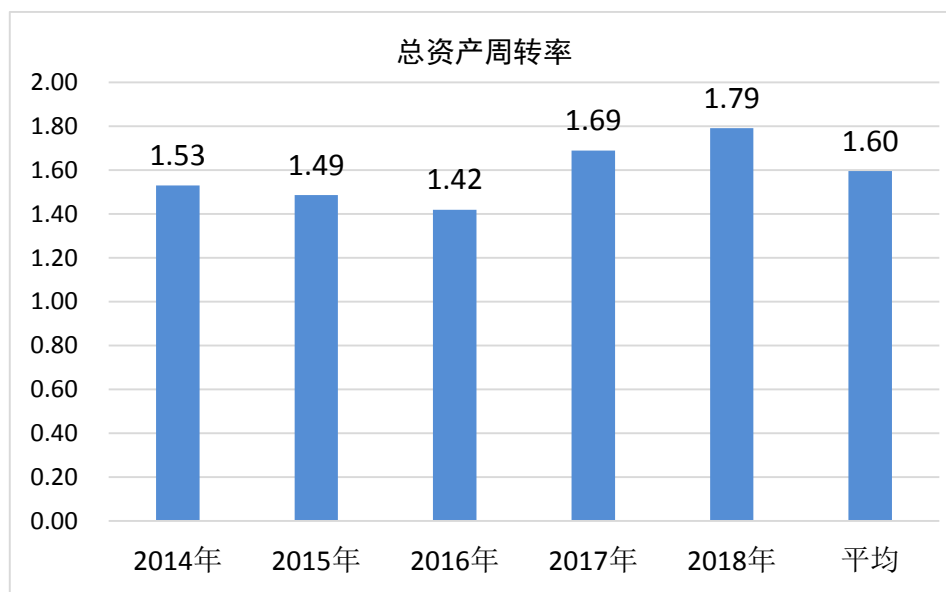


图 4-27 深圳日生公司 2014-2018 年总资产周转率

资料来源：深圳日生公司内部资料整理

4. 权益乘数

权益乘数反映企业总资产是所有者权益的倍数。权益乘数反映了财务杠杆的大小，权益乘数越大反映股东投入的资本占总资本的比重越小^[34]。从图 4-28 显示，日生公司近五年权益乘数分别 2.21、2.23、2.10、2.05、2.00，平均为 2.1，与行业特征基本吻合，总体平稳，略呈下降趋势。

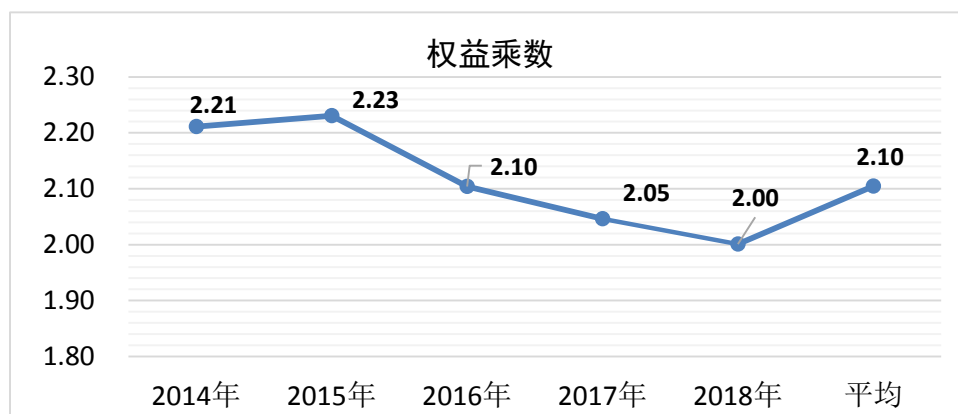


图 4-28 深圳日生公司 2014-2018 年权益乘数

资料来源：深圳日生公司内部资料

5. 资产负债率

资产负债率是一个长期偿债能力分析的指标，反映企业总资产中债权人提供资产所占的比重，反映了公司的资本结构，是公司运营中使用财务杠杆的倍数^[39]。从图 4-29 显示，近五年总资产及总负债同时呈增长趋势，五年的资产负债率分别为 54.8%、55.2%、52.5%、51.1%、50%，从 2015 年起呈轻微下降趋势。五年平均资产负债率 52.5%，同行业标准 50%左右大至吻合，资本结构相对合理。

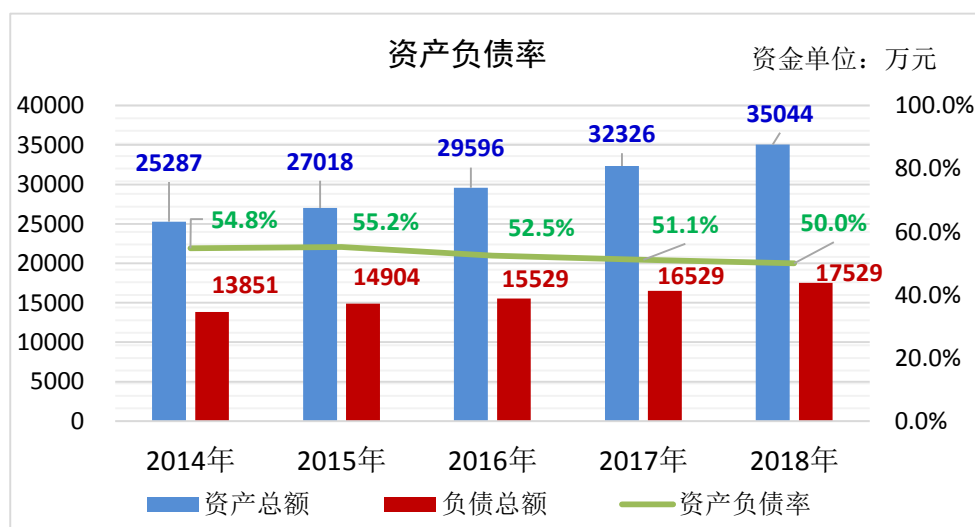


图 4-29 深圳日生公司 2014-2018 年资产负债率

资料来源：深圳日生公司内部资料整理

4.3.2 波士顿矩阵分析

波士顿矩阵（Boston Consulting Group Matrix）是美国波士顿咨询公司开发的一个产品组合或业务组合的分析工具，简称“BCG 矩阵”^[11]。本文用来分析深圳日生公司水族箱业务各细分产品的相对市场地位与市场吸引力，寻找水族箱产品的优势与劣势。横轴是“相对市场占有率”，表示该水族箱产品与市场上最大竞争对手市场占有率的比值；纵轴是“市场增长率”，代表该水族箱产品的销售增长率。“BCG 矩阵”的四象限代表了水族箱业务不同类产品的不同战略地位。

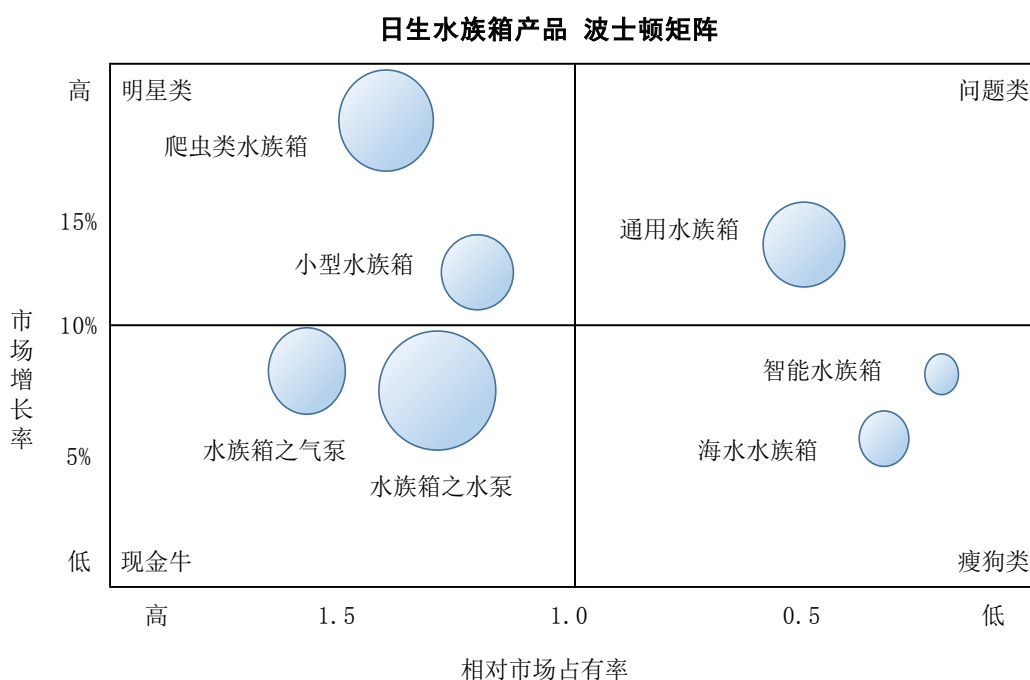


图 4-30 深圳日生公司水族箱业务波士顿矩阵

资源来源：据弗雷德·R. 戴维，战略管理(第 13 版)整理制作，清华大学出版社 2013 年

明星类水族箱产品为爬虫类水族箱及小型水族箱。市场增长率与相对市场占有率分别为 21%、12%、1.4、1.2，为高增长及强竞争地位的产品，能为公司带来大的现金流，投资也大，需要加速发展，继续提高市场占有率。

现金牛类水族箱产品为水族箱配套用气泵及水泵。市场增长率分别为 9.8%、9.9%，市场占有率分别为 1.6、1.3。这两类产品相对成熟，市场增长空间受限，不需要大的投资，市场占有率高，可采用收获策略，多从市场收获大量的现金流。

问题类水族箱产品为通用水族箱。市场增长率 13.0%，相对市场占有率 0.5。市场增长率高，市场占有率低，未来有发展空间，现金流不足，风险类产品，可采用项目制，有选择有重点投资与发展。

瘦狗类水族箱产品为海水水族箱。属于低增长、弱竞争地位，市场空间小，现金流小，除部分类别产品外，大部分海水水族箱可采用收缩策略。

4.3.3 企业文化分析

1. 公司企业文化的内容

日生公司的核心价值观是“爱国忠诚、团结进取、自信快乐、努力诚信、富有爱心、开放合作、艰苦奋斗、成就客户”。“爱国忠诚、团结进取”的企业精神与体育精神一脉相承，公司出资与广东跳水运动中心组建了日生跳水俱乐部，注重与体育精神的融合。用心营造“自信、快乐、努力、诚信、富有爱心”的团队文化。自信，以身为日生的成员而骄傲，相信团队是最棒的；快乐，工作的快乐是人生重要组成部分，比名利更重要，工作的乐趣如健康一样珍贵，比名利更难得；努力，每个人尽最大努力做好本职工作；富有爱心，热爱祖国、热爱家人、热爱团队，关爱生命、关爱身边的人，主动向需要帮助的人伸出援助之手。“开放合作、艰苦奋斗、成就客户”是公司服务客户精神之价值体现。

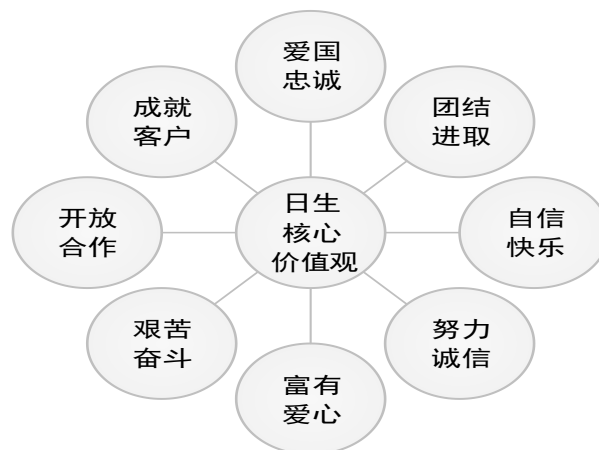


图 4-31 日生公司核心价值观

资料来源：公司内部资料整理

2. 公司企业文化的建设

日生公司多年来注重企业文化建设，注重企业伦理与企业责任的履行，注重利益相关方的关系处理与利益分配，在利益相关方中树立了良好的企业形象。注重品牌文化的建设与品牌核心价值的分析，注重品牌形象视觉系统设计。

企业持续盈利是企业文化建设的物质基石。注重企业持续盈利的社会经济责任的落地。创新产品，注重质量升级，实现产品从“制造”到“质造”，再到“智造”的升级是实现企业持续盈利的重心。

注重让员工更幸福的社会责任的落地。SA8000 社会责任管理体系的规范执行；薪资、多种保险保障员工物质生活的同时，更关注员工精神生活。安全生产、和谐劳动关系、困难职工救助、安居工程、免费职业培训与学历教育、丰富多彩的文体活动，在物质文明与精神文明两方面让员工幸福感有体验有感触有感动。

注重让天更蓝、水更清、地更绿、空气更清新的环境保护责任的落地。清洁生产方式，ISO 14001 环境管理体系的规范执行，预防污染保护环境；重点加强“废物”、“废水”、“废气”、“噪声”、能源资源节约、环境危机处理等方面的管理；利用绿色工艺，制造绿色产品，创导绿色生活。

注重让社会更和谐的社会公益活动的落地。日生在快速发展的同时，不忘承担企业公民的责任。日生在过去的几年里已为社会各项公益事业捐款超过人民币 1500 万元。日生和广东跳水运动中心组建了日生跳水俱乐部，改善运动员的训练和生活条件。

3. 公司企业文化的现状分析

通过对大量高层、中层、基层员工进行抽样问卷调查与访谈，对日生公司的企业文化现状进行了较为系统的分析研究。日生公司基本提炼出了适合自身的核心价值观，其中“爱国忠诚 团结进取 自信快乐 富有爱心”认可度较高，并对日生公司历史发展起到了助推作用，提高了员工的积极性与忠诚度。

同时随着企业发展环境的深度广度变化与公司规模不断壮大，公司现有企业文化与公司发展战略的匹配度出现一定的错位与不适应。主要表现为对“开放合作、艰苦奋斗”的企业价值观认可度不高，缺乏系统的建设规划和全面的实施系统，基层部分员工践行核心价值观时缺乏积极主动性，对核心价值观缺乏有效的考核。在制度层面，随着产品品类及品味的变化，产品的包装设计亟待升级，原有的 VIS 视觉识别系统亟待升级。在制度层面，现有的绩效考核与激励制度与精神层的“开放合作”吻合度不够，创新制度与差异化战略不匹配。

尤其在思维模式上与经营方式上，对战略转型存在较大挑战。日生公司在 30 年的发展中，主要为经销商、大客户模式，在营销战略上为传统 B2B 模式，与新的战略变化即 B2C 与 O2O 的营销模式适应性有待调整，公司战略层面需要进行与 B2C 与 O2O 基因相适应的企业文化变革。

第五章 日生公司水族箱业务竞争战略的制定与选择

论文第三章从外部宏观及中观环境层面研究分析了水族箱业务外部机会与威胁。第四章从微观环境层面研究分析了日生公司水族箱业务内部优势与劣势。

本章基于上文影响日生公司水族箱业务的关键外部因素、关键内部因素进行定量与定性分析：运用 EFE 矩阵对关键外部因素进行分析，量化外部机会与威胁；运用 IFE 矩阵对关键内部因素进行分析，量化内部优势与劣势；运用 SWOT 矩阵对日生公司面临的机会、威胁、优势、劣势进行组合分析，制定可以采取的备选战略；运用 QSPM 矩阵对备选竞争战略进行优选，选择最优水族箱业务竞争战略。

5.1 日生公司战略目标体系

5.1.1 公司使命

深圳日生公司的企业使命：智造自然乐趣，水族让人与自然和谐共生，让人类生活更美好！日生公司是水族行业的领军企业。水族产品系健康休闲的精神消费品，公司利用高新技术，为客户提供专业化、高质量的水族器材产品与服务。公司以成就客户为经营理念，以奋斗者为本，以创新求发展，助员工自我实现，注重社会责任，与利益相关者共享财富，为缔造人类美好生活而努力奋斗！

5.1.2 公司愿景

深圳日生公司的企业愿景：水族箱器材行业的引领者。日生公司是国家水族箱标准制定企业，公司愿景是水族器材行业的引领者，在产销及品牌价值方面持续保持行业领军者地位。

5.1.3 发展战略

日生公司总体战略为增长型战略。从发展途径上主要采用两种方式，一是内部发展，即新建的方式。日生公司现有饶平、广州、深圳、惠州等六个大型工厂，总占地面积超过 180,000 平方米，采用自己新建的发展战略方式。另外一个途径采用是战略联盟及虚拟企业的方式。2012 年始成立了赛富复兴及和谐盛世等多家投资控股公司，主要为相互持股投资的方式。日生公司于 2015 年与博铭维公司合作成立机器人事业部，生产并销售城市管道探测用智能机器人，并于 2016 年成立电子事业部与奥比中光合作制造智能传感器、智能识别等智能电子产品，则更多体现合资及功能性协议的方式。

5.1.4 主要业务目标

根据深圳日生公司战略规划及公司使命及愿景，结合公司现状，制定公司的具体的主要业务目标体系，见表 5-1。

表 5-1 深圳日生公司主要业务目标

目标类别	2018 年目标现状	五年目标值
净资产收益率	15.50%	≥22%
资产周转率	1.79	2.3
主营收入占比	90%	90%
主营毛利率	25%	31%
应收账款周转率	13.3	21
存货周转率	9.4	13
速动比率	0.95	1.3
国内市场主营业务年增长率	10%	≥23%
客户投诉次数	21 次	≤6 次
客户满意度	90%	≥95%
员工满意度	88%	≥95%
成品质量抽检合格率	99.90%	≥99.96%
客人验货退货次数	3 批次	0 次
新产品销售增长率	10%	≥20%
生产自动化程度	19%	≥50%
40 尺柜交货时间（天）	45	25

数据来料：根据深圳日生公司五年规划资料整理

为实现上述主要战略业务目标，将针对深圳日生公司水族箱业务竞争战略进行分析研究，通过战略工具制定战略，然后进行战略优选。

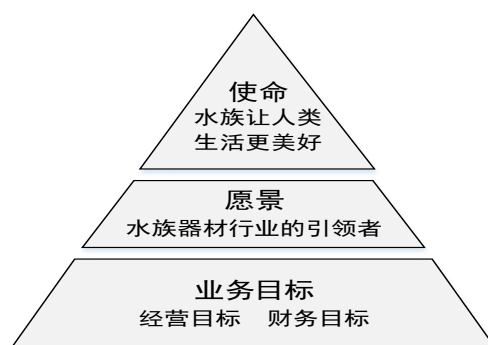


图 5-1 深圳日生公司战略目标体系

数据来料：根据日生公司内部资料整理

5.2 水族箱业务竞争战略的设计

在第三、四章对深圳日生公司水族箱业务外部环境及内部环境进行的分析的基础上，结合 5.1 对日生公司战略目标体系的分析，对相关信息进行提炼、萃取、分析，然后进行信息输入和信息匹配，利用战略技术工具进行战略设计。

信息输入阶段运用的战略工具主要为外部因素评价矩阵（External Factor Evaluation Matrix）（EFE 矩阵）和内部因素评价矩阵 Internal Factor Evaluation Matrix）（IFE 矩阵）。

信息输入阶段的 EFE 矩阵及 IFE 矩阵，各分为五个主要步骤^[5]。

（1）萃取影响日生公司水族箱业务的 15 项关键外部因素，其中机会 9 项，威胁 6 项；15 项关键内部因素，其中优势 8 项，劣势 7 项。

（2）关键因素权重赋值，权重区间 0.0 ~ 1.0 之间，其中 0 分表示该因素不重要，1 分表示该因素非常重要，赋值规则如表 5-2。

（3）对关键因素 1~4 分评分，基于德尔菲法，邀请十位专家进行权衡打分。

（4）计算加权分数，权重乘以评分即为加权分数。

（5）计算总加权分数，从而得到公司总加权分，其中最低分为 1.0 分，最高分为 4.0 分，平均总加权分数为 2.5 分，对日生公司水族箱业务外部的机会与威胁进行主观的量化分析，其中 2.5 分以上说明公司能有效的利用现有机会并能较为有效规避外部威胁。

（6）关键因素权重赋值及评分采用的是专家问卷调查法，参阅附录 B、C。

表 5-2 基于德尔菲法的关键因素权重赋值规则

关键内外部因素权重	定 义
1	一个和另外一个同等重要
3	一个比另外一个稍微重要
5	一个比另外一个明显重要
7	一个比另外一个强烈重要
9	一个比另外一个极端重要
2, 4, 6, 8	位于上述相邻的中值
倒数	两两对比的另一方

SWOT 矩阵（Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats Matrix）是信息匹配阶段运用的战略工具。即优势-劣势-机会-威胁矩阵，通过对机会、威胁、优势、劣势进行匹配和分析，从而制定日生公司水族箱业务的备选战略。通过 SWOT 矩阵得到四类战略：（优势机会）SO 战略，（劣势机会）WO 战略，（优势威胁）ST 战略，（劣势威胁）WT 战略。

5.2.1 外部因素评价矩阵（EFE 矩阵）

表 5-3 深圳日生公司水族箱业务外部因素评价矩阵（EFE 矩阵）

关键外部因素	权重	评分	加权分
机会（Opportunities）			
1. 国家竞争优势，2019 年减税降费 2 万亿元政策，年度为日生公司降低税费超过 500 万元	0.09	4	0.36
2. 与 136 个国家 5 年超过 6 万亿美元贸易额的“一带一路”战略，为公司的国际化战略带来有益的机会	0.06	3	0.18
3. 力争 10 年至 2025 年迈入制造强国的“中国制造 2025”政策，为公司向中高端智造升级带来机遇	0.05	3	0.15
4. 中国城镇居民 2018 年可支配收入 39251 元，40 年增长 343 倍，可支配收入的增长带来水族箱业务的持续增长	0.06	3	0.18
5. 中国城镇居民 40 年增长 6 倍，城市化率由 1978 年 18%增至 2018 年的 59.6%，城市化进程加快，带来水族箱业务需求的增长	0.06	3	0.18
6. 14 亿人口、4 亿中产消费人群，中国成为世界最大消费市场，2018 年中国零售消费 5.8 万亿美元，2019 水族业产值约千亿元	0.06	3	0.18
7. 人工智能、5G、云计算、大数据技术快速发展及与智能制造业的深度融合，预测未来三年智能家居市场复合增长率 21.4%	0.05	3	0.15
8. 电商 2018 年零售额 9 万亿元，增长率 23.9%，为公司销售模式由 B2B 向 B2C 与 O2O 的转变带来机会	0.04	2	0.08
9. 水族行业 2011-2018 年销售增长率年平均 17.7%，趋势利好	0.11	4	0.44
威胁（Threats）			
1. 中美贸易摩擦复杂多变，至 2019 年 5 月输美 2500 亿商品加税 25%，使对美国出口占实体产值总额 60%日生公司利润率降低	0.10	2	0.20
2. 老年抚养比 16.8%，人口老龄化加剧、加速劳动力招工难的问题	0.06	2	0.12
3. 现有企业间的价格、质量、客户、市场竞争日益激烈	0.10	3	0.30
4. 人口红利渐失，环保监管趋严，生产要素成本不断上升，使日生公司低成本制造不再具有持续竞争优势	0.08	2	0.16
5. 世界经济将进入低速增长，出口导向必须转向内需扩大，对出口占 90%的日生公司销售市场转变带来巨大挑战	0.04	2	0.08
6. 进入东南亚等国家具备相对要素成本优势的企业为潜在竞争者	0.04	3	0.12
总计	1.00		2.88

数据源于专家问卷，通过 EFE 矩阵分析，影响深圳日生公司水族箱业务关键外部因素加权分数为 2.88 分，高于加权平均分数 2.5 分，说明日生公司水族箱业务面临的机会大于威胁，水族箱业务能规避威胁、合理利用有利的外部机会。

5.2.2 内部因素评价矩阵（IFE 矩阵）

表 5-4 深圳日生公司水族箱业务内部因素评价矩阵（IFE 矩阵）

关键内部因素	权重	评分	加权分
优势（Strengths）			
1. 公司六个大型工厂、超过 100000 平米的园林式厂房，6070 多种配套成熟的现代化机器设备、实验检测仪器	0.08	4	0.32
2. 具备财务资源优势，5 年平均净资产收益率 13.74%，客户账期 45-60 天，供应商账期 60-180 天，现金流良好	0.11	4	0.44
3. 国家水族箱标准制企业，5230 多种管理及技术标准，系统的组织管理能力及管理体系，有效的组织架构	0.09	3	0.27
4. 具备一定研发创新能力：375 项专利，5 年 629 种新产品上市，1000 多种产品，产品组合有宽度有长度有深度，具协同效应	0.08	3	0.24
5. 生产制造能力强：2018 年开新模 363 套，水族箱体 90 万，水泵 513 万，气泵 880 万，加热棒 100 万，标准柜 3902 个	0.06	4	0.24
6. 公司沉淀了 37.1%具行业竞争价值的技术及管理人才	0.06	3	0.18
7. 质量管理具行业优势：2019 年客诉 12 次，验货退货 3 批次	0.07	3	0.21
8. 具商誉、企业形象与文化、员工忠诚度等无形资源优势，600 多套公司安居房解决了 4 级以上员工免费居住问题	0.05	3	0.15
劣势（Weaknesses）			
1. 销售过渡依赖销售额 60%美国市场，利润率降低，风险加大	0.07	2	0.14
2. 国内销售额不足 5%，电商销售额不足 1%	0.06	1	0.06
3. 产品同质化严重，差异化不足，智能水族箱产品开发滞后	0.07	2	0.14
4. 公司材料成本增加，人工成本占销售额的 20%是 2007 的 5 倍	0.06	1	0.06
5. 品牌战略模糊，日生水族国内品牌知名度及美誉度有待提高	0.05	2	0.10
6. 人力资源管理与国际大环境不匹配	0.04	2	0.08
7. 生产自动化 19%偏低，生产智能化基本欠缺	0.05	2	0.10
总计	1.00		2.73

数据源于专家问卷，通过 IFE 矩阵分析，影响深圳日生公司水族箱器材业务的关键内部因素加权分数为 2.73 分，高于加权平均分数 2.5 分，说明日生公司水族箱业务面临的优势大于劣势，说明公司水族箱业务具备一定的行业竞争优势。

5.2.3 水族箱业务竞争战略 SWOT 矩阵

表 5-5 深圳日生公司水族箱业务 SWOT 矩阵

S W O T 要素	优 势 (Strengths)	
	1. 公司六个大型工厂、超过 100000 平米的园林式厂房，6070 多种配套成熟的现代化机器设备、实验检测仪器	
	2. 具备财务资源优势，5 年平均净资产收益率 13.74%，平均客户账期 60 天，供应商账期 120 天，现金流良好	
	3. 国家水族箱标准制企业，5230 种管理及技术标准系统的组织管理及运营能力，有效的组织架构	
	4. 具备一定研发创新能力：375 项专利，5 年 629 种新产品上市，1000 多种产品，产品组合丰富，具协同效应	
	5. 生产制造能力强：2018 年开新模 363 套，水族箱体 90 万，配套水泵 513 万，气泵 880 万标准柜 3902 个	
	6. 公司沉淀了 37% 具行业竞争价值的技术及管理人才	
	7. 质量管理具优势：2019 年客诉 12 次，验货退货 3 次	
	8. 具商誉、信息、企业文化、忠诚度等无形资源优势，600 多套公司安居房解决了 4 级以上员工安居问题	
	机 会 (Opportunities)	
S O 战略		
1. 2019 年减税降费 2 万亿元政策，降公司 500 万税费	1. 全面加强质量管理，完善水族箱产品质量及技术标准，提高水族箱产品质量与美誉度，增强产品市场竞争力 (03, 06, 09, S3, S6, S7)	
2. 5 年超过 6 万亿美元贸易额的“一带一路”战略，为公司国际化战略带来机会		
3. 至 2025 年迈入制造强国的“中国制造 2025”政策，为公司向中高端智造升级带来机遇	2. 利用财务及管理优势，借助外部资源，实现销售模式由 B2B 向 B2C 与 O2O 的营销战略转型 (07, 08, S2, S3, S8)	
4. 居民可支配收入增速快，带来水族箱业务的增长	3. 抓住智能制造业高速增长趋势，采用战略联盟方式，融合公司的 JIT 精益生产方式，实现水族箱智能制造升级 (07, 09, S4, S5, S6)	
5. 40 年城镇居民居住面积快速提高，城市化的加速，带来水族箱业务需求的增长		
6. 中国 14 亿人口 4 亿中产消费人群的成为世界最大消费市场。水族业 2019 年产值约千亿元	4. 利用规模经济及成本优势，研发更多大众消费市场的产品 (04, 05, 06, 09, S1, S2, S4, S5, S6, S7)	
7. 人工智能 5G、云计算、大数据技术与智能制造业的融合，智能家居市场复合增长率 21.4%	5. 根据用户需求，强化品牌宣传力度，打造差异化品牌提高水族箱产品及日生品牌美誉度 (06, 09, S4, S6)	
8. 电商年增长率 23.9%，为公司销售模式转型带来机会	6. 为中产消费人群，研发具个性化、差异化水族箱产品	
9. 水族行业 2011-2018 销售增长率年平均 17.7%，利好	提高高端产品在销售中的比例 (06, S4)	
威 胁 (Threats)		S T 战略
1. 至 2019 年 5 月输美 2500 亿商品加税 25%，使对美国出口占实体产值 60% 的日生公司利润率降低	1. 利用越南的要素成本优势，将部分劳动密集及加税产品进行国际化转移 (T1, T2, T4, T6, S2, S3, S7)	
2. 老年抚养比 16.8%，老龄化加剧，招工难问题凸显	2. 利用财务优势及研发实力，加大研发投入，转变新旧与高中低端产品结构，体现产品价值 (T3, S2, S4)	
3. 现有企业间的价格、质量、市场竞争日益激烈		
4. 人口红利渐失，环保监管趋严，生产要素成本上升，使日生公司低成本制造不再具有持续竞争优势	3. 转变人才结构，扩大研发及销售队伍比例，培养创新人才及工程师文化，增加中高端人才，掌控价值链微笑两端，体现价值创造，从利用人口红利转向人才红利 (T2, T3, T4, S2, S3, S4, S6)	
5. 世界经济将低速增长，出口导向必须转向内需扩大对出口占 90% 日生公司销售模式转型带来巨大挑战		
6. 进入东南亚具备要素成本优势的企业为潜在竞争者		

续表 5-5 深圳日生公司水族箱业务 SWOT 矩阵

S W O T 要 素	劣 势 (Weaknesses)		
	1. 销售方面过渡依赖占销售总额 60%美国市场，利润率降低，风险加大		
	2. 国内销售额不足 10%，电商销售额不足 1%		
	3. 产品同质化严重，差异化不足，智能水族箱器材产品开发滞后		
	4. 公司材料成本增加，2018 年人工成本占销售额的 20%，人工成本是 2007 年的 5 倍		
	5. 品牌战略模糊，日生水族品牌美誉度有待提高		
	6. 人力资源战略与国际化大环境不匹配		
	7. 生产自动化 19%偏低，生产智能化基本欠缺		
机 会 (Opportunities)		W O 战 略	
1. 2019 年减税降费 2 万亿元政策，为公司降税费 500 万		1. 有效利用现代科技，利用电商等营销渠道，招募专业电商人才，提升国内水族箱产品市场份额 (07, 08, W1, W2)	
2. 5 年超过 6 万亿美元贸易额的“一带一路”战略，为公司国际化战略带来机会			
3. 至 2025 年迈入制造强国的“中国制造 2025”政策，为公司向中高端智造升级带来机遇		2. 充分进行市场与需求调研，加大研发资金投入，加强新产品立项管理，打造差异化产品 (06, 07, W3)	
4. 居民可支配收入增速快，带来水族箱业务的增长		3. 与外部咨询机构合作，加强 HR 管理，完善培训体系、绩效考核体系、薪酬体系、职业生涯规划建设，实现与公司战略动态匹配 (09, W6)	
5. 40 年城镇居民居住面积快速提高，城市化的加速，带来水族箱业务需求的增长			
6. 中国 14 亿人口 4 亿中产消费人群的成为世界最大消费市场，水族业 2019 年产值约千亿元		4. 与外部设计机构与专业咨询机构合作，完善公司品牌战略制定、选择与实施的管理 (08, 09, W5)	
7. 人工智能 5G、云计算、大数据技术与智能制造业的融合，智能家居市场复合增长率 21.4%		5. 利用 AI、5G、云计算、大数据技术，采用战略联盟方式，加大智能水族箱器材产品研发力度，提升产品智能化程度，提高竞争力 (07, 09, W3)	
8. 电商年增长率 23.9%，为公司销售模式转型带来机会			
9. 水族行业 2011-2018 销售年增长率 17.7%，趋势利好			
威 胁 (Threats)		W T 战略	
1. 至 2019 年 5 月输美 2500 亿商品加税 25%，使对美国出口占实体产值 60%的日生公司利润率降低		1. 加强与外部自动化及智能化设备公司合作，提高公司自动化及智能化水平 (T2, T3, T4, T6, W7)	
2. 老年抚养比 16.8%，老龄化加剧，招工难问题凸显		2. 采用国际化战略，利用东南亚国家的优势要素成本优势，运用本地化原则，利用本地化员工，采用本地化采购与管理 (T4, T6, W4)	
3. 现有企业间的价格、质量、市场竞争日益激烈			
4. 人口红利渐失，环保监管趋严，生产要素成本上升，使日生公司低成本制造不再具有持续竞争优势		3. 进行公司战略转型，加强风险管理，逐步降低美国市场份额，扩大国内市场份额，出口导向转为内需扩大导向 (T1, T5, W1, W2)	
5. 世界经济将进入低速增长，出口导向必须转向内需扩大，国内市场是日生公司销售的短板			
6. 进入东南亚具备要素成本优势的企业为潜在竞争者			

表 5-6 深圳日生公司水族箱业务备选战略分类统计表

战略归类		序号													
差异化战略	S01	S02	S03	WT1	ST2	ST3	W01	W02	W03	W04	W05	S02	S05	S06	
集中化战略	S04	WT3													
成本领先战略	ST1	WT2													

5.3 水族箱业务竞争战略的选择

5.3.1 水族箱业务竞争战略 QSPM 矩阵

表 5-7 深圳日生公司水族箱业务定量战略规划矩阵（QSPM 矩阵）

关键外部因素	权重	成本领先战略		差异化战略		集中化战略	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
机会（Opportunities）							
1. 2019 年减税降费 2 万亿元政策，为公司降税费 500 万	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18
2. 5 年超过 6 万亿美元贸易额的“一带一路”战略，为公司国际化战略带来机会	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
3. 力争 2025 迈入制造强国的“中国制造 2025”政策，为公司向中高端智造升级带来机遇	0.05	2	0.1	4	0.20	3	0.15
4. 中国居民可支配收入增速快，带来水族箱业务的增长	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18
5. 40 年城镇居民居住面积快速提高，城市化的加速，带来水族箱业务需求的增长	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18
6. 中国 4 亿中产消费人群的成为世界最大消费市场，零售消费 5.8 万亿美元，水族业规模千亿元	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12
7. AI、5G、云计算、大数据技术与智能制造业的融合，智能家居市场复合增长率 21.4%	0.05	2	0.1	4	0.20	3	0.15
8. 电商 2018 年零售额 9 万亿元，年增长率 23.9%	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12
9. 水族行业 2011-2018 年销售增长率年平均 17.7%	0.11	3	0.33	4	0.44	2	0.22
威胁（Threats）							
1. 至 2019 年 5 月输美 2500 亿商品加税 25%，使对美国出口占实体产值 60%的日生公司利润率降低	0.1	2	0.2	4	0.40	3	0.30
2. 老年抚养比 16.8%，老龄化加剧，招工难问题凸显	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18
3. 现有企业间的价格、质量、市场竞争日益激烈	0.1	2	0.2	4	0.40	3	0.30
4. 人口红利渐失，环保监管趋严，生产要素成本上升，使日生公司低成本制造不再具有持续竞争优势	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
5. 世界经济将进入低速增长，出口导向必须转向内需扩大，国内市场是日生公司销售的短板	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12
6. 进入东南亚具备要素成本优势的企业为潜在竞争者	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12

续表 5-7 深圳日生公司水族箱业务定量战略规划矩阵 (QSPM)

关键外部因素	权重	成本领先战略		差异化战略		集中化战略	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
优势（Strengths）							
1. 公司六个大型工厂、超 100000 平米的园林式厂房， 6070 多种配套现代化机器设备、实验检测仪器	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
2. 财务资源优势，5 年平均净资产收益率 13.74%， 客户账期 60 天内，供应商账期平均 120 天，现金流良好	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33
3. 水族箱标准制企业，5230 种管理及技术标准 系统的组织管理能力体系，有效的组织架构	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18
4. 研发创新能力：375 项专利，5 年 629 种新品上市， 1000+种产品，产品组合具优势，具协同效应	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
5. 生产制造能力强：年开新模 363 套，水族箱体 90 万， 水泵 513 万，气泵 880 万，标准柜 3902 个	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
6. 公司沉淀了 37.1%具竞争价值的技术及管理人才	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18
7. 质量管理优势：2019 年客诉 12 次，验货退货 3 批次	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21
8. 商誉、文化、员工忠诚度等无形资源优势， 600 多套公司安居房解决了骨干员工免费居住问题	0.05	2	0.1	4	0.20	3	0.15
劣势（Weaknesses）							
1. 销售依赖销售额 60%美国市场，利润率降低	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21
2. 国内销售额不足 10%，电商不足 1% ,BTB 风险加大	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12
3. 产品同质化严重，智能水族箱产品开发滞后	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21
4. 公司材料成本增加，人工成本占销售额的 20%	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12
5. 品牌战略模糊，品牌知名度及美誉度有待提高	0.05	2	0.1	4	0.20	3	0.15
6. 人力资源管理与国际化大环境不匹配	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12
7. 生产自动化 19%偏低，生产智能化基本欠缺	0.05	2	0.1	4	0.20	3	0.15
总计	2.00		4.88		7.43		5.33

5.3.2 水族箱业务竞争战略选择

上表数据源于专家问卷,根据表 5-7 深圳日生公司水族箱业务定量战略计划矩阵分析,三种竞争战略的吸引力总得分别为:成本领先战略 4.88 分,集中化战略 5.33 分,差异化战略 7.43 分。差异化战略吸引力分数最高,所以深圳日生公司水族箱业务的优选战略为差异化竞争战略。

水族箱业务差异化战略的选择首先服务于公司总体战略。日生公司总体战略为增长型战略,发展途径上主要采用内部发展及战略联盟两种方式。战略目标第一是做强,主要指标净资产收益率提高、资产周转率提高、客户满意度提高、质量合格率提高、生产自动化程度提高,员工满意度提高,客户投诉次数降低、客人验货退货批次的减少、新产品增长率提高、产品价值量增加;第二是做大,主要指标为业务量的增长、市场占有率的提高、企业资产规模的扩大等。具体业务指标参阅表 5.1 深圳日生公司战略目标体系。

业务竞争战略的落地需要配套协调一致的职能战略的支撑,即职能战略服务于业务竞争战略。主要体现在人力资源战略、研发战略、生产质量战略、营销战略、品牌战略等职能战略对差异化竞争战略的支撑。

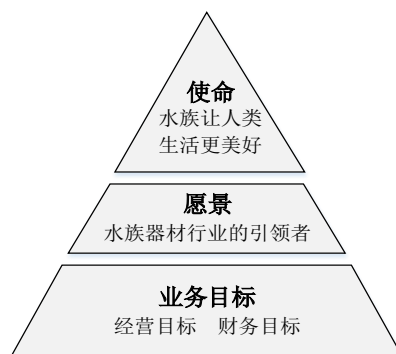


图 5-2 深圳日生公司企业战略体系

数据来源:根据日生公司内部资料整理

第六章 日生公司水族箱业务竞争战略实施与控制

6.1 水族箱业务竞争战略的实施措施

水族箱业务差异化竞争战略实施应遵循价值创造性、创新性、盈利性、差异明显性、消费者可接受性、不易模仿性 6 原则。差异化竞争战略实施措施主要体现在四个差异化，即产品差异化、服务差异化、渠道差异化、品牌差异化^[11]。

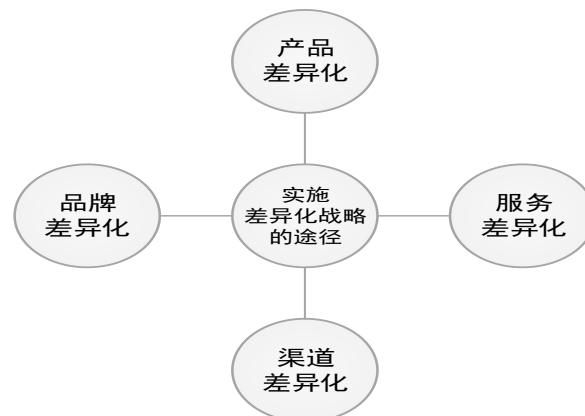


图 6-1 深圳日生公司实施差异化竞争战略的四途径

资料来源：根据深圳日生公司五年规划整理

6.1.1 产品差异化

深圳日生公司新产品研究开发方面具备一定的行业实力与竞争力。8.3%的研发及创新队伍、6 项国家水族箱标准、2772 项内部技术标准、375 项国家专利、5 年 629 项新产品成功研发上市，具有水族箱业务新产品研发创新的基础，具备实现产品差异化的行业竞争优势。

1. 通过微创新、产品迭代，实现产品差异化持续升级

公司完整的水族箱产品有三个层面：“核心产品”^[12]，水族箱产品为消费者提供的基本的观赏养殖身心愉悦等用途，体现产品的核心价值；“形式产品”^[12]，水族箱产品的外部形式，如外观美观度、款式新颖度、质量、重量、容量等；“附加产品”^[12]指水族箱产品的附加价值，如售后服务、承诺价值、身份象征等。利用微创新对形式产品、附加产品进行产品迭代，实现迭代创新的产品差异化。

公司有效改善提案目标每月 60 件，成立专业评优小组，每个月对改善提案进行优选，根据价值创造及创新度评选出一、二、三等奖，分别给予 500 元、1000 元、2000 元的物质奖励，并颁发荣誉证书进行精神鼓励，对微创新与产品迭代给予配套激励制度的支持。

2. 有效利用差异化产品设计工具 QFD 模型

与“德国莱茵 TÜV 集团”咨询机构合作，对研发设计工程师进行系统培训与考核，利用“质量机能展开 QFD 模型”^[40]，设计开发体现价值创造的差异化产品。针对消费群体的需求，从 Q、C、D、F、S、E 即质量、成本、交期、柔性、服务、环境等方面不同的价值主张，参阅附录 D “日生 5G 换水鱼缸开发需求创新设计” QFD 模型，体现出新产品设计开发中的创新与价值创造。

3. 借助外部资源，实现形式产品差异化升级

公司与“LKK 落可可创新设计集团”及“俊禾品牌设计公司”等单位合作，通过技术协议的方式，对外观设计产品给予 4000 元至 25000 元每款产品进行付费合作，对包装设计的升级通过对原视觉系统 AIS 进行设计升级，借助第三方将部分形式产品外观及包装设计业务进行外包，达成形式产品设计差异化升级。

4. 利用现代颠覆性技术，开发智能化、差异化产品

通过与“奥比中光”等公司合作，利用 AI、5G、云计算、“大数据技术”^[41]，采用战略联盟方式，加大智能水族箱器材产品研发力度，提升水族箱智能化程度，提高智能化产品比例，实现新产品收入占比 45% 的五年目标。

实现水族箱器材之箱体模块、过滤模块、增氧模块、温控模块、水质检测模块等各单一功能模块系统整合，利用智能传感器，以手机 APP 为人机互动界面，实现智能家居之水族箱智能化升级，实现智能硬件与软件的有机融合，实现产品差异化创新。公司成立项目小组，基于专利数量与价值，对创新产品进行评选，对研发设计人员给予每例 2000 至 10000 元的物质奖励并颁发荣誉证书。

表6-1 深圳日生公司产品差异化实施计划

实施方案	具体措施	跟进人	计划时间	资源支持	风险控制
通过微创新及产品迭代，实现产品差异化	1. 对常规水族箱进行产品迭代 2. 成立改善评选小组，每月评优 3. 每月改善目标60件	项目小组负责人	2020年始 每月10日前 评奖	月财务预算 20000元	总经办监督 每季度进行 总结评估
运用QFD设计工具，实现小型自动换水缸产品设计差异化	1. QFD设计工具的培训与掌握 2. 年度实现3G、5G、6G、8G、10G小型自动换水缸的设计，后推广 3. 体现Q、C、D、F、G的价值创造	工程研发负责人	1年完成小型 换水缸设计 逐年推广	每款新设计 产品奖2000 元至5000元	新产品立项 小组监督， 每半年进行 总结评估
与LKK落可可及俊禾公司合作实现形式产品设计差异化	1. 签订合作合同 2. 对新立项产品进行外观设计 3. 对原VIS进行多品类扩充，对原设计风格进行升级	总经办签订协议项目小组负责跟进	2020年始 前期三年 合作目标	新产品 外观设计 25000元 每款付费	新产品立项 小组监督， 每半年进行 总结评估
利用现代技术，实现智能水族箱差异化设计	1. 与“奥比公司”进行虚拟合作 2. 实现20G/30G/32G/40G等高端水族箱的智能化设计 3. 开发智能APP软件系统，将多模块整合为一个整体系统	工程研发负责人	智能化等 新产品 5年目标 收入占比45%	专利奖 2000-10000 重大项目奖 30000元	总经办监督 每半年进行 风险评估

资料来源：根据深圳日生公司五年规划整理

6.2.2 服务差异化

1.提升“快捷服务”的行业领先优势，实现服务速度的差异化

日生公司借助于 30 年行业隐形技术积累、成熟的产业链、具协同效应的产品业务组合、同客户良好的合作关系，保持及提升“快捷服务”的行业优势。保持样品及手板 15 天、模具开发设计生产 45 至 60 天，40 尺柜 45 天等具有竞争优势的快捷服务。同时日生公司是海关 A 级信用企业，区域位置优越，交通条件便利，保持海关通关的便利化优势。利用“多通道信息工具”^[42]，包括电话、微信、邮件、QQ、传真、视频会议、拜访、现场会、讨论会、信息系统资源共享等多种工具加强与客人的沟通，加强业务互动，提升客户满意度及忠诚度。

2.成立服务质量改善小组，提升服务质量可获得感，实现服务质量的差异化

内部统计数据显示，2017 年客诉 49 件，2018 年客诉 21 件，2019 年客诉 12 件，近年来客诉数量大幅降低，同时针对客诉成立由 IE（工业工程）部牵头的专门服务质量改善小组，利用专业工具整合公司相关支持性团队及资源，分析原因，提出纠正及预防措施，及时回复预防行动报告，提升服务质量的美誉度，实现五年客户满意度目标 95%，提升服务质量差异化水平。

3.提升服务人员素质与能力，实现服务人员差异化

同“德国莱茵 TÜV 集团”及深圳总工会等专业培训机构合作，对公司外销部、内销部、市场部、人力资源部、品质部等部门进行“管理沟通”^[48]、商务礼仪、产品知识、认证培训、时间管理及工商业专向培训，通过内部培训与外部招聘相结合的方式提升服务人员的专业水平与能力。

通过培训效果考核与 KPI 服务绩效考核，公司对服务人员专业服务能力与服务态度进行职称与级别鉴定，并体现于职务晋升与职业生涯规划中。服务人员素质与能力的高度是实现服务质量差异化的基础。

表6-2 深圳日生公司服务差异化实施计划

实施方案	具体措施	跟进人	计划时间	资源支持	风险控制
通过快捷服务，实现服务速度差异化	1. 升级视频会议系统，建立快捷信息服务系统 2. 保持通关快捷化服务优势 3. 充分利用产品及产业链协同效应，提升基础快捷服务优势	ERP小组 采购部 销售部	2020年始 按五年规划 实施	视频系统预算 20000元 依ERP系统	总经办监督 每半年进行 风险评估
通过质量改善小组实现服务质量差异化	1. 成立IE部牵头的客诉质量改善小组 2. 利用技术团队资源，通过纠正及预防报告，达成95%的客户满意度目标	客诉质量 改善小组	一周完成客 诉，每月 质量通报	即时配套技 术人力、财 务资源支持	品管部监督 每季度进行 总结评估
通过服务人员素质与能力的提升实现服务人员差异化	1. 依据方案制定年度培训及招聘计划 2. 与专业外部培训公司签订合同 3. 完善培训与绩效考核制度	人力 资源部	2020完成 年度培训合 同、培训与 考核计划	年度培训 预算100万	总经办监督 每评季度 总结评估

资料来源：根据深圳日生公司五年规划数据整理

6.2.3 渠道差异化

渠道差异化指营销渠道的差异化。营销渠道是指产品从生产者向消费者或用户转移的过程中所经过的路径^[38]。深圳日生公司营销渠道主要为客户模式，过度依赖美国市场，中美贸易战大幅增加关税，大环境复杂多变，不确定性增加，对企业带来巨大挑战。日生目前营销方式以国际市场为主，销售额的90%采用B2B模式。渠道差异化主要针对国内市场，国内市场占日生总销售额占比不足10%，主要采用B2B方式，加少量B2C方式，电商销售不足1%。

深圳日生公司渠道差异化的实施，需要与专业机构合作，招募专业电商人才，借助于人工智能、大数据、云计算、物联网等技术的进步带来商业形态的变化，深刻洞察客户需求，利用电商等营销渠道，加强网络营销，通过天猫专卖店、京东专卖店、日生公司自有网站，以终端建设为中心，渠道格局由单一转向多元，渠道结构由多层级转向扁平化，实行精准营销，实现以间接代理营销模式为主转向以电商、直接渠道为主的营销模式，五年目标实现每年国内市场增长率超过20%，大幅提升水族箱国内市场份额，提高水族箱业务的行业竞争力。

表6-3 深圳日生公司渠道差异化实施计划

实施方案	具体措施	跟进人	计划时间	资源支持	风险控制
由B2B模式为主，转变为B2C并重模式及O2O模式的融合	1. 招聘专业人才，与专业机构合作 2. B2C与O2O企业文化适应性变革重塑 3. 电商部建立，组织架构调整	总经理 电商部	2020年始， 时间参阅 五年规划	年度财务 预算200 万元	总经办监督 每月进行总 结评估
充分利用电商渠道，提高国内市场份额，实现五年国内市场增长率20%的目标	1. 与朗逊公司合作，升级公司网站； 通过公司自有网站，建设电商渠道格 2. 通过天猫专卖店、京东专卖店等 建设电商渠道格	电商部 负责人	2020年始， 时间参阅 五年规划	年度财务 预算2000 万元	总经办 财务 监督 每月进行 总结评估

资料来源：根据深圳日生公司五年规划整理

6.2.4 品牌差异化

1. 品牌形象设计差异化

通过与“俊禾品牌设计公司”合作，制定公司企业品牌营销策划方案，进行日生品牌升级，对VIS进行4色系区分，对广义水族产品“两栖爬行类”设立差异化子品牌，对原产品包装风格进行系统性整合升级，细分高端水族箱器械产品的差异化形象。

2. 品牌定位差异化

定位指公司的产品和形象在目标顾客心目中占据的独特地位^[43]。品牌定位是实现品牌差异化的核心，公司的品牌战略及营销战略皆以品牌定位为基础。与“俊禾品牌设计公司”合作，借助于外部专业机构及外部专家资

源,结合 3.2.3 水族箱业务市场与顾客分析,聚焦中高端水族箱的主流消费人群,通过对目标顾客群体特征及需求、产品价值、价格定位、产品质量、售后服务等多个维度进行品牌定位差异化设计与实施。

3. 品牌推广差异化

公司招聘专业人员,利用多种渠道,进行品牌推广。利用新媒体、自媒体进行推广;利用微博、微信公众号、公司网站、抖音、专业网络平台、行业杂志《水族世界》、《中国水产》进行差异化品牌推广。

通过 2021 年及两年一次的“德国纽伦堡国际宠物展”等行业顶级展会实现品牌差异化推广。成立“2021 德国展会”项目组,充分财务资源支持,根据 10 多年参展经验,采用专家评选方式,对五家行业顶级设计公司的 8 个展台设计方案进行投票招标,利用甘特图对参展样品、产品目录、会刊插页广告、《水族世界》杂志、网站软文、精美海报等细节进行全过程跟进。

表6-4 深圳日生公司品牌差异化实施计划

实施方案	具体措施	跟进人	计划时间	资源支持	风险控制
通过与俊禾品牌设计公司合作,实现品牌形象设计差异化	1. 与俊禾品牌设计公司签订合作协议 2. 升级原日生品牌及原日生包装风格 3. 对VIS视觉识别系统进行4色调区分 4. 设立两栖爬行类差异化子品牌	项目小组	2020年始 时间表 参阅 五年规划	总经办 签订合同 预算依据 报价系统	总经办监督 每半年进行 总结评估
年借助外部专业机构及专家资源实现品牌定位差异化	1. 动态对水族箱业务市场与顾客分析 2. 聚焦中高端水族箱的品牌定位 3. 借助专业机构进行差异化品牌设计	销售部 市场部 项目小组	2020年始 时间表 参阅 五年规划	外部专家 资源支持	总经办监督 每半年进行 总结评估
利用多种渠道,进行品牌推广,实现品牌推广差异化	1. 招聘专业人员进行品牌推广 2. 利用微博、微信公众号、公司网站 抖音、网络平台进行品牌推广 3. 利用行业杂志《水族世界》 《中国水产》进行品牌推广 4. 通过“德国纽伦堡国际宠物展” 等行业展会实现品牌差异化推广	销售部 市场部 项目小组	2021年始 德国国际 宠物展 2021年 两年一次	德国国际 宠物展 财务预算 200万, 其它依据 ERP系统	总经办监督 每季度进行 总结评估

资料来源:根据深圳日生公司五年规划整理

6.2 水族箱业务竞争战略的实施保障

6.2.1 人力资源管理

人力资源差异化是实施日生水族箱业务差异化战略的基础与核心保障。与外部咨询机构合作,完善人力资源规划,完善人力资源管理制度,调整组织架构,完善薪酬与绩效考核体系,完善职业生涯规划建设,完善培训体系,实现与公司发展战略及差异化业务竞争战略的动态匹配。具备前瞻性、竞争性的人力资源战

略是实现差异化的最重要的隐形动力源。

1. 人力资源规划的完善

重点完善组织结构、岗位职能结构、关键员工数量比例结构、人力资源晋升规划等。（1）针对公司战略动态制定滞后，与“深圳凯盛”等外部战略咨询机构合作，成立公司战略委员会，长远及动态的制定、选择、实施及控制公司的各层次战略。（2）完善公司人力资源管理制度，从系统层面完善人力资源管理。

（3）遵照“因事设岗”的岗位设计原则，根据公司的动态发展，优化关键岗位人才结构，提升研发设计人才、智能制造人才、电商人才、AI 人才、营销人才等中高级技术人才比例，提升专业管理人才、运营人才、财务人才、战略规划人才比例，培育工程师文化，创新与研发人员比例五年目标由 8.3%提升至 20%，实现由人口红利向人才红利的战略升级。

2. 薪酬体系及绩效考核体系的完善

结合“力拓”等外部专家方案、参照行业标准，提升重点及骨干员工薪酬标准，完善员工能力素质评价体系，注重“金钱激励”与“精神激励”相结合^[44]，体现动态激励，打造具吸引力及竞争力的薪酬体系及绩效考核体系，提升员工的持续工作动力与员工满意度，五年目标实现员工满意度由 88%提高至 95%。

3. 员工职业生涯规划建设的完善

做好员工职业生涯规划，保障企业人才技能提升，适应战略动态发展需求，促进员工职业与人生长远发展，提升员工忠诚度。通过提升员工对职业生涯规划的认识，匹配公司战略目标，结合员工自身性格、专业、能力、素养、工作匹配度、工作目标，借助专家指导，规划员工职业通道，设计阶段目标，确定清晰长远的职业生涯规划。五年目标实现公司四级以上员工职业生涯规划 100%全覆盖。

4. 培训体系与制度的完善

根据员工工作及成长需求，适应行业与日生公司战略发展，采用内部培训、外部培训、线上学与线下练、教练带、工作实践、轮岗体验等多种培训方式，尤其注重师傅带徒弟的方式，用最优秀的人培养更优秀的人，四级以上管理及技术员工采用接班人制度，完善培训体系的建设，创建学习型组织，通过培训教育，增长进取精神，提高员工素质^[45]，为公司长远发展培育高质量人才。

培训实施的保障，需要高层高度重视，完善课程培训体系，提供高质量培训师队伍，规范培训制度，加强培训的过程监督与结果考核，不断进行培训后总结，注重培训效果落地验证。培训课程体系，针对骨干人员即公司关键研发人才、技术人才、管理人才、复合人才，多借助外部智力资源如“混沌大学”、“深圳工会”、“井冈山大学”、“凯盛咨询”等机构进行组织合作，开发创新型课程体系。五年目标实现有效培训时长 300H 每年，培训计划达成率 98%。

表6-5 水族箱业务差异化战略人力资源保障计划

保障方案	保障措施	跟进人	计划时间	资源支持	风险控制
人力资源规划的完善	1. 与外部战略咨询机构深圳凯盛合作，成立公司战略委员会 2. 系统性完善公司人力资源管理制度 3. 优化关键岗位人才结构，提升中高级技术人才比例，培育工程师文化 4. 创新研发人员五年目标由8.3%至20%	人力资源部 咨询机构	2020完成保障措施1及2 五年规划完成措施3及4	最高层及配套财务支持	总经办监督 每半年进行总结评估
薪酬体系与绩效考核体系的完善	1. 与“力拓”等外部专家合作，完善重点及骨干员工薪酬标准体系 2. 完善员工素质评价与绩效考核体系 3. 五年员工满意度目标由88%提高至95%	人力资源部 外部专家	2020完成保障措施1及2， 五年规划完成措施3	最高层外部专家协助支持	总经办监督 每半年进行总结评估
员工职业生涯规划建设的完善	1. 借助专家完善职业生涯规划的培训 2. 制定与战略相匹配的职业生涯规划 3. 五年目标，实现公司四级以上员工职业生涯规划100%全覆盖	人力资源部 外部专家	2020年完成保障措施1， 五年规划完成措施2及3	最高层外部专家协助支持	总经办监督 每年进行总结评估
培训体系与制度的完善	1. 完善培训制度，创建学习型组织 2. 采用内训、外训、线上学、线下练、教练带、实践用等多种培训方式 3. 完善课程培训体系，多借助外部智力资源如混沌大学、深圳工会、井冈山大学、凯盛咨询等机构进行组织合作	人力资源部 外部培训机构	五年目标实现有效培训时长300H每年，培训计划达成率98%	最高层外部专家财务支持	总经办监督 每季度进行总结评估

资料来源：根据深圳日生公司五年规划数据整理

6.2.2 研究开发管理

深圳日生公司水族箱业务研发战略主要采用领先型研发战略。

1. 强化研发团队建设，建立强大的研发队伍，加强研发人员管理

培养及招聘高级研发人才，研发创新人员比例五年目标由8.3%提高至20%。依据销售收入10%的比例加大研发资金投入，打造专业化研发设计团队，培育工程师文化，注重工程师人才红利，为实现产品差异化打下坚实的研发人才基础。动态升级与完善研发人员的绩效考核制度，提升研发人员持续的工作动力。

2. 通过完善新产品研发流程，打造研发差异化产品的管理制度与系统

加强新产品研究开发立项管理，加强重要开发节点控制，合理配置资源，完善开发流程，打造相匹配的研发管理制度，实现新产品收入占比45%的五年目标。

(1) 新产品立项，组织市场营销与工程开发人员进行新产品开发评估，包括预测市场动态、洞察客户需求与购买标准、竞争产品调研分析、现有技术动态、企业现有资源，进行头脑风暴激荡产品开发创意。(2) 初步设计，确定物料BOM，确定外购件采购的可行性、可靠性、可验证性，设计开发产品配件图纸。

(3) 新产品定价，根据外购物料价格、新品开发前模具估价、新开发配件价格、生产及管理费用、预测市场需要数量、投入市场成本，及根据产品定价模型与产

品生命周期理论，对新立项产品进行初步价格评估。（4）做手板样品，测试验证，客户确认。（5）模具生产制造，新开模样品验证与确认；新产品试产，进行产品实验室测试及验证；批量生产；市场推广。评估时间节点，每周动态更新，导入公司 ERP 系统，利用新产品开发进度甘特图进行标准化与时间节点控制。可参阅附录 E 新产品开发立项书。

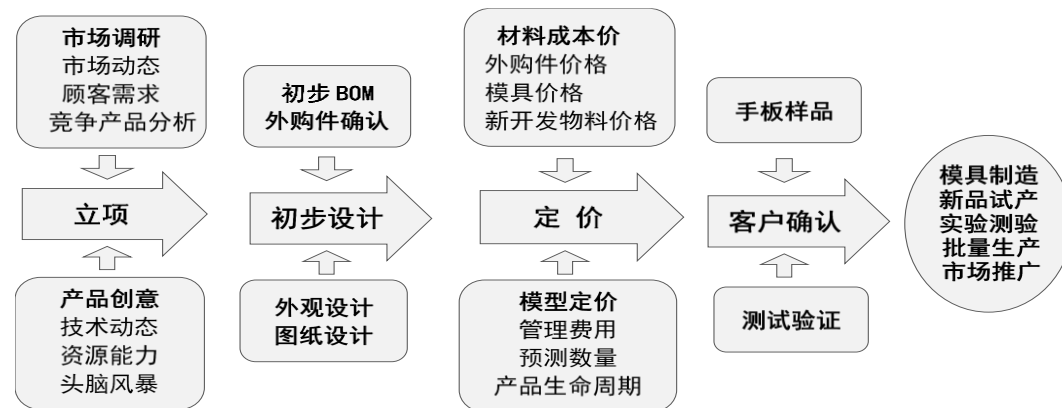


图 6-2 产品研发新流程图

数据来源：根据日生公司资料整理

3. 注重研究开发的过程管理

注重前沿技术开发及运用、注重研发技术管理、研发风险管理、研发质量管理。在研究开发实现的途径上，产品结构、电子、技术部分开发由本公司研发团队力量来实现，产品外观设计开发由外部机构“俊禾品牌公司”等设计团队、结合本公司现有设计团队共同来实现。人工智能、大数据、云计算、物联网等技术的利用需借助公司资源及“奥比中光”、“华为”外部“平台资源”^[46]共同实现。

表6-6 水族箱业务差异化战略研究开发管理保障计划

保障方案	保障措施	跟进人	计划时间	资源支持	风险控制
完善研发绩效考核体系，增强研发队伍，加大研发资金投入	1. 完善研发人员的绩效考核体系 2. 培养及招聘高级研发人才，研发创新队伍五年目标由8.3%提高至20% 3. 按销售收入10%加大研发资金投入 4. 培育工程师文化，注重人才红利	研发部 HR部	2020年完成 保障措施1 五年规划措施2、3、4	高层支持 10%收入的财务资金投入	总经办监督 年度进行 总结与评估
完善研发流程，完善研发管理制度	1. 参见新研发流程图，完善开发流程 2. 完善研发管理制度，用ERP控制节点 3. 实现新产品收入占比45%的五年目标	研发部 电脑部	2020完成保障措施1及2 五年规划完成措施3	最高层 财务配套	总经办监督 每半年进行 总结与评估
注重研究开发的过程管理	1. 外观设计与俊禾设计团队合作完成 2. 常规设计由本公司研发部独立完成 3. AI等前沿技术与奥比中光、华为等外部平台资源共同实现 4. 研发技术、风险、质量管理，依据新研发管理制度实现	研发部 外部专家 项目小组	2020年完成 保障措施1，3 常规措施2及4 按立项时间完成	最高层 外部机构 协助支持	总经办监督 每半年进行 总结与评估

资料来源：根据深圳日生公司五年规划整理

6.2.3 生产质量管理

生产管理是制造型企业深圳日生公司生存和发展的基础，提升生产管理水平，有助于提高生产效率、降低制造成本，是实现成本控制差异化的重要举措；质量管理是企业的生命线，提升质量管理水平有助于提高产品质量、增强企业竞争能力，是实现产品质量差异化的重要基础。

1. 提高生产自动化水平，五年自动比例目标 50%

生产自动化五年目标由 19% 提升至 50%，人均劳动生产率五年目标由 2018 年的 51 万元/年/人，提高至 75 万元/年/人。

深圳日生公司虽有较为强大的水族箱器材产品生产制造能力，但现有设备及人工效率已接近工业工程的极限值，本质而言，深圳日生公司系劳动密集型制造企业，公司的发展很大程度上受益于生产要素的优势，如劳动力成本、环境监管、原材料成本、珠三角产业链、国家政策等方面的相对有利的历史环境条件。近年来，人口红利趋于消失，节能减排成为世界趋势，生产要素成本不断上升，低成本制造已不具有持续竞争优势。

自动化技术水平的大幅提高，可以有效提高生产效率、体现成本差异化优势。近五年，公司装备了大量自动化生产设备，主要有半自动注塑机械手、自动 CNC、自动端子机、自动贴片机、自动打包机、全自动绕线机、全自动水泵电机组装机、全自动过滤插卡组装机、全自动手吸球组装机等半自动与自动化机器设备。2014 至 2018 年生产自动化比例分别为 8%、11%、13%、16%、19%，生产自动化设备的数量逐步增加，生产自动化比例逐年提高，未来五年生产自动比例目标 50%。

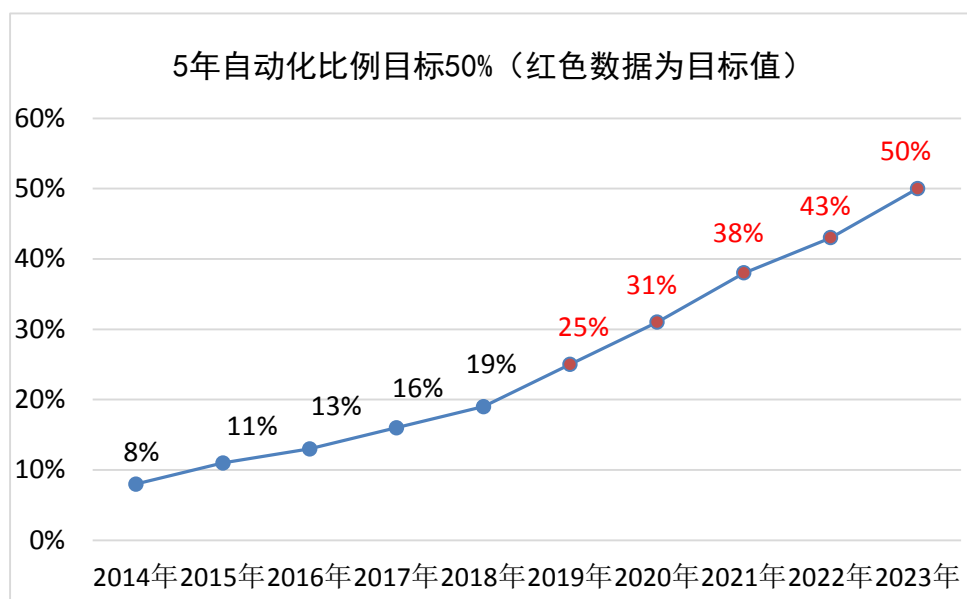


图 6-3 深圳日生公司 5 年自动化目标

资料来源：日生公司内部数据整理

2. 提高生产智能化水平，5 年生产智能化目标 25%

公司生产智能化主要利用互联网操作平台、通过自动化生产线、连接智能机器人、智能机械工业臂，由机器取代人，大幅度减少作业员工，进行全自动化生产，从而提高生产效率，降低制造成本。生产智能化的实施，需要前期论证可行性及投入与产出比，借助智能化设备的成熟度及配套性，投入一定量的设备资金，公司有 40 条生产线，需采用分步走策略，长远目标实现自动化、智能化生产。

3. 精益生产系统的全面实施

精益生产又称“精细生产”^[47]，精益生产的实现的主要目标：存货周转率五年目标由 9.4 提高至 14，单位产出仓储面积减少 20%，40 尺柜交货时间五年目标由 45 天缩短为 20 天。精益生产（Lean Production System）是以丰田为代表的日本汽车制造公司实施的准时制造生产模式基础上发展而来，又称 JIT 生产方式，即 *Just In Time*，适品、适时、适量，“精”指产品质量上精益求精，“益”成本效益上价值创造。精益生产的主要思想为在合适的时候、按合适的量、生产适量的产品。精益生产的核心，零库存与迅速适应市场变化。

精益生产系统的建立。主要包括建立 7 个相互协调统一的子系统，具体为产品开发设计系统、TPM 质量保证系统、PMC 规划系统、柔性生产系统、TPM 设备维护系统、现代 IE 系统、均衡化同步化系统。

精益生产系统的实施。借助“台湾联建”培训机构专家顾问的指导，通过外部交流学习，对全体员工进行教育训练，提升员工对 JIT 的基本认识，成立精益生产领导小组，进行 JIT 规划，实施全员的改善活动，运用 JIT 生产技术，建立标准生产线并进行示范推广，在流水化生产的基础上做到管理、物量、质量、设备、人员的安定化生产，消除 7 大浪费，最终实现均衡化生产，实现产品柔性化、差异化生产，为顾客创造价值，为企业创造利润。

4. 强化质量管理

日生公司水族箱业务采用的是领先型质量管理战略。五年质量目标，客户年投诉次数由 21 次下降为 6 次，质量抽检合格率 99.96%，客户满意度 95%。重点完善质量控制管理系统，继续保持具相对行业竞争优势的质量管理能力。

（1）提升动态质量管理目标，通过专业质量培训提升质量管理者素质，建立优秀的企业质量文化，提升公司质量管理的软实力。

（2）强化研发设计阶段的质量管理控制。产品质量首先是设计出来的，研发设计是质量控制的基因工程。针对功能性、结构性较为复杂产品设计采用 FMEA（Failure Mode and Effect Analysis 即失效模式和效果设计）系统化工程设计工具，在产品的设计阶段对各个工序潜在缺陷发生的概率、严重性、可检测性进

行量化分析，提高设计阶段产品可靠性的控制。FMEA 可细分为设计、过程、设备、体系不同的控制节点，其中 DFMEA 为设计 FMEA。可参阅附录 F，FMEA 失效模式和效果分析工具。采用质量机能展开 QFD 模型工具，实现在设计开发阶段顾客需求的不同价值主张，实现质量差异化的前期设计。可参阅附录 D，质量机能展开 QFD 模型。

(3) 加强供应商管理及来料质量管理。通过建立供应商分类管理制度，建立供应商评价考核制度，强化对供应商的管理。通过规范供应商的质量管理体系建设，规范供应商质量管理过程，规范来料检测监督，对质量事故实行严格追责制度，加强对供应商来料质量管理。

(4) 借助与“SGS”国际认证机构合作，通过 ISO9001 国际质量管理体系、全面质量管理等现代质量管理模式进行质量控制。加强生产过程及售后服务的过程控制。通过系统培训，学习熟练利用检查表、层别法、柏拉图、鱼骨图、直方图、散布图、控制图七大品管手法，充分利用专业常用“质量管理统计方法”^[47]及现代计算机技术工具进行产品质量控制。

表6-7 水族箱业务差异化战略之生产质量管理保障计划

保障方案	保障措施	跟进人	计划时间	资源支持	风险控制
提高生产自动化水平	1. 与“恒仁星”自动化设备公司合作分批装备生产自动化设备 2. 生产自动化比例五年目标：由19%逐年提升至50% 3. 劳动生产率五年目标：51万/人/年，提高至75万/人/年	生产部 自动化 设备公司	时间表 参阅图6-5 公司自动化 5年目标	总经办 及配套财务	总经办监督 每半年进行 总结评估
提高生产智能化水平	1. 与生产智能化公司合作，论证可行性采用分步走策略装配40条生产线 2. 智能化从注塑及打胶智能化开始 2. 五年实现生产智能化比例目标25%	生产部 智能化 设备公司	2020完成注塑 及鱼缸25%目标 五年生产 智能化目标25%	总经办 及配套财务 支持	总经办监督 每半年进行 总结评估
精益生产系统的全面实施	1. 借助“联建”咨询机构的指导，对精益生产进行系统培训与辅导 2. 精益生产七个子系统的建立 3. 精益生产系统的实施，消除7大浪费 4. 五年目标：存货周转率由9.4升至14 单位产出仓储面积减少20%，40尺柜交货时间由45天缩短为20天	公司 运营部门 “联建” 咨询机构	2020完成保障 措施1, 2, 3 五年规划完成 保障措施 4	最高层 咨询机构 财务协助 支持	总经办监督 每季度 总结评估
强化质量管理	1. 与德国莱茵TüV咨询机构合作进行专业质量培训，提升质量管理者素质 2. 利用DFMEA失效模式和效果分析工具，强化研发设计阶段质量管理控制 3. 通过完善供应商评价考核制度，加强供应商管理及来料质量管理 4. 通过现代质量管理模式及质量管理工具，加强产品质量控制	品管部 研发部 HR部 咨询机构	时间见表6-8 五年质量目标： 客户年投诉由 21次降为6次， 质量抽检合格 率99.96%， 客户满意度95%	最高层 咨询机构 财务支持	总经办监督 每季度进行 总结评估

资料来源：根据日生公司内部资料整理

6.2.4 市场营销管理

1. 传统 STP 目标市场营销战略的实施

2020 年中国人均 GDP 进入万元美金的中产时代，水族等宠物市场快速发展。2019 年日生水族箱业务增长 18%，作为行业的领跑者，需要树立以顾客为主导的观念，准确市场定位。中高端水族箱主流消费群体为快速增长的中产消费者，针对主流消费需求选择正确的市场营销战略，重点产品为两栖水族箱、带 APP 智能水族箱、自动换水缸，其他高端水族箱，根据 4.3.2 波士顿矩阵分析，对明星类产品、现金牛产品、问题类产品、瘦狗类产品、选择有效执行的营销组合策略。针对动态的市场，通过多种方法和手段的相互结合，为客户创造价值，实现营销渠道的差异化。

2. 创新营销战略的实施，实现由 B2B 到 B2C 与 O2O 融合的营销模式转变

通过与“朗逊”公司合作，升级公司网站，招募专业电商人才，进行电商文化变革，有效进行网络营销、新媒体营销、知识营销及文化营销，加强子品牌建设，实现由 B2B 至 B2C 与 O2O 融合的营销模式变革，实现营销方式与营销渠道的差异化。

6.2.5 品牌战略管理

品牌是产品和消费者之间的桥梁。公司品牌战略是把品牌作为企业获得核心竞争力的重要手段、以获取差别利润与价值、关系企业长久生存发展的职能战略。

1. 日生公司品牌战略类型实现由单一品牌转向多元化品牌战略

通过外部专家资源，制定企业品牌营销策划方案，实现对日生公司原有品牌形象进行升级、建立多品类、多品牌的方式，打造高端差异日生品牌形象。



图 6-4 日生公司单一品牌到多品牌的升级

资料来源：根据日生公司内部资料整理

2. 通过提炼日生品牌核心价值，升级差异化品牌形象

品牌沟通语：智造自然乐趣；区域定位：全球市场，中国水族箱器材行业的领军企业；品牌定位：品质、价格和服务的最佳平衡；品牌构思：日生，寓意旭日东升，生生不息，生机活力的意思，“日生”两个上下排列就成了“星”，日生品牌就好比中国水族箱器材行业最耀眼的一颗“星”，公司建立了中国爱滋孤儿救助基金，捐助公益事业，拥有一颗爱国、感恩之心。日生珍惜每一位共同成

长的客户，并愿与老客户共同努力，继续做个领跑者，推动行业的持续健康发展。

3. 与“广州俊禾品牌设计公司”合作，升级品牌形象

借助外部专业品牌设计与咨询专家，对日生品牌系统升级进行新的品牌策划，打造差异化的品牌形象，打造具有竞争力的水族箱器材品牌。

通过市场调查，对现有品牌进行分析，找出其优势与劣势，通过对品牌受众、品牌扩展区等市场因素、消费心理进行分析对品牌设计进行定位。通过对品牌进行定义找到差异诉求，对品牌理念、品牌策略进行策划。通过标志设计、VIS 视觉设计、网站规划、办公环境设计，打造差异化的公司形象。通过 VIS 设计、终端设计、产品设计、包装设计、广告创意，实现品牌形象的差异化。通过品牌的动态升级及借助外部专业顾问，实现对品牌升值的管理。

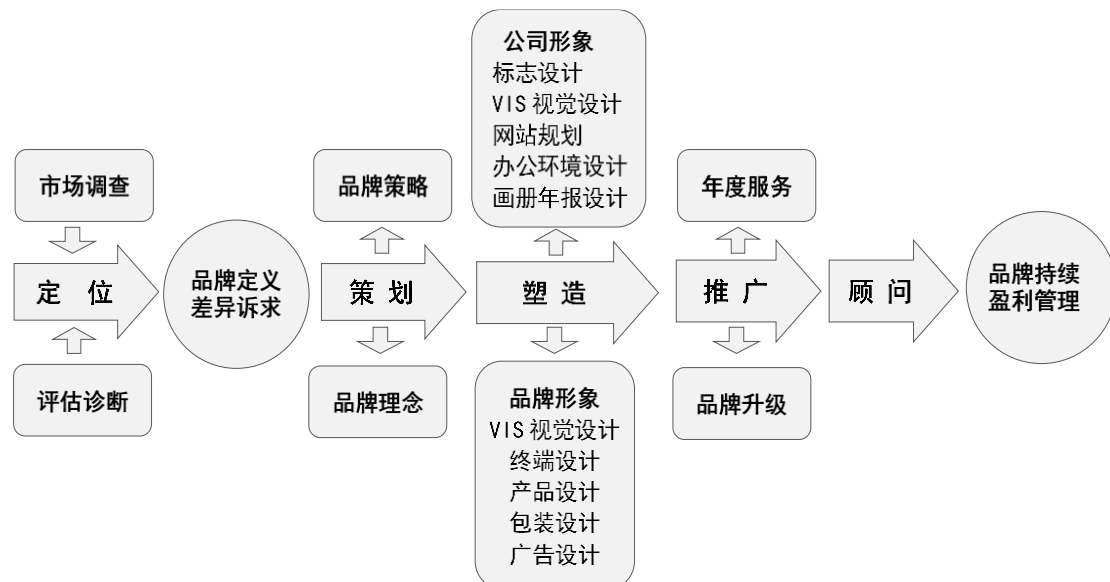


图 6-5 深圳日生公司品牌策划升级流程

资料来源：根据俊禾设计公司策划案资料整理

4. 品牌管理的规范化

日生公司品牌管理主要通过外部专业机构俊禾品牌策划公司，通过专业策划与设计，以市场为导向，制定完善的品牌管理规范，制定编制品牌手册，规范品牌推广，对公司员工进行统一的品牌学习、宣传，实现品牌战略定位化，品牌识别具体化、品牌推广规范化，品牌维护法制化，将品牌管理融入到公司日常管理体系中。

品牌战略实施中，通过顾客需求的深入分析，实现精准的品牌定位，关注竞争对手，抢占顾客心智资源，做好品牌管理，进行主动宣传，打造深圳日生公司高端品牌形象，实现品牌差异化，提高品牌软实力，提高企业核心竞争力。

6.3 水族箱业务竞争战略实施的风险控制

6.3.1 深圳日生公司平衡计分卡框架

深圳日生公司水族箱业务差异化战略实施过程的风险控制,使用动态控制的平衡计分卡工具,对企业的短期与长期业绩、外部与内部业绩、财务与非财务业绩及不同利益相关者进行评价,对四类关键因素进行平衡,强化对企业绩效的评价,强化对战略实施中的风险控制。

1996年卡普兰(Kaplan)和诺顿(Norton)的《平衡计分卡:化战略为行动》一书标志平衡计分卡理论的确立。它从财务角度、顾客角度、内部流程角度、创新和学习角度平衡战略业绩,它关注并评价企业员工需要什么样的学习、成长、创新、变革能力,创建匹配的运营流程,创建卓越的战略优势和效率,满足市场需求,为顾客提供独特价值,最终为股东创造更高的价值回报^[49]。

财务角度,主要关注企业为股东带来多少经济价值及企业的财务指标。

顾客角度,主要关注为满足顾客需求应对客户提供什么样的价值创造。

内部流程角度,主要关注哪些流程卓越才能实现关键的客户和财务目标,关注企业在哪些流程上表现优异才能实现企业的战略。

创新与学习角度,关注企业如何建立有效的学习型组织,提升员工的关键能力,改善提高内部运营流程,打造高绩效团队,提高员工工作积极性和忠诚度,提高解决问题的能力,实现企业发展与员工能力共同成长,最终为客户创造独特价值,为股东带来高额回报。

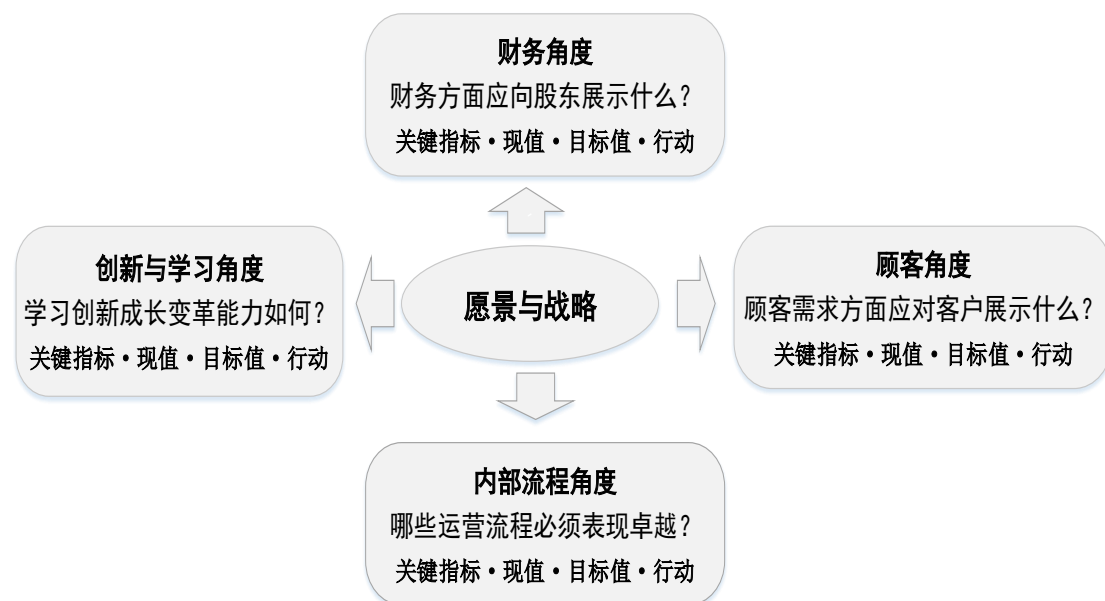


图 6-6 日生公司平衡计分卡框架

资料来源:据卡普兰,诺顿《平衡计分卡:化战略为行动》整理,广东经济出版社

6.3.2 深圳日生公司水族箱业务竞争战略地图



图 6-7 深圳日生公司水族箱业务竞争战略地图

资料来源：根据日生公司内部资料分析整理

6.3.3 深圳日生公司水族箱业务竞争战略 KPI 指标

表 6-8 水族箱业务竞争战略 KPI 指标

视角	关键评价指标		2018	2019	2020	2021	2022	2023
财务 角度	核心指标	净资产收益率 %	15.5	17	19	20	21	22
		销售净利率 %	7.18	9	10	11	12	13
		总资产周转率	1.79	1.9	2	2.1	2.2	2.3
		权益乘数	2	2	2	2	2	2
	盈利能力	主营毛利率 %	25	27	29	30	31	32
		新产品收入占比 %	20	25	30	35	40	45
		期间费用 %	16.64	≤16	≤15	≤14	≤13	≤12
	运营能力	应收账款周转率	13.3	16	18	20	21	22
		存货周转率	9.4	10	11	12	13	14
		总资产报酬率 %	7.8	9	10	10	10	10
	偿债能力	流动比率	1.01	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
		速动比率	0.95	1	1.1	1.2	1.3	1.4
		资产负债率 %	50	50	50	50	50	50
		利息保障倍数	22.9	24	25	26	27	28
	成长能力	主营收入占比 %	90	90	90	90	90	90
		净利润增长率 %	5	6	7	8	9	10
顾客 角度	顾客满意度 %		90	91	92	93	94	95
	国内市场增长率 %		10	15	17	19	21	23
	客户投诉次数（次）		21	≤18	≤15	≤12	≤9	≤6
	品牌美誉度（基于专家问卷）		2	3	3	4	4	4
内部 流程 角度	成本控制（基于专家问卷）		3	3	4	4	4	4
	研发专利（件）		375	400	450	500	550	600
	40 尺柜交货时间（天）		45	40	35	30	25	20
	质量抽检合格率 %		99.9	99.92	99.93	99.94	99.65	99.96
	劳动生产率（万/人/年）		51	55	60	65	70	75
	自动化比例 %		19	25	31	38	43	50
	管理能力(基于专家问卷)		4	4	4	4	4	4
创新 与 学习 角度	员工满意度 %		88	90	91	92	93	95
	新产品销售增长率 %		10	15	20	20	20	20
	创新研发人员占比 %		8.3	11	13	15	17	20
	培训计划达成率 %		90	92	94	96	97	98
	创意改善提案（件数/月）		50	55	60	65	70	70

资料来源：根据深圳日生公司五年规划数据整理

第七章 结论与展望

7.1 主要结论

本论文以深圳日生公司水族箱业务竞争战略研究为主题。主要研究方法为文献研究法、调查研究法、统计分析法。搜集整理历史的、现实的有关水族箱及竞争战略管理的文献资料主要采用文献研究法；对企业现存问题与现状的调查、CPM 分析等主要采用问卷调查法、访谈法、文献研究法；在此基础上，运用演绎法与归纳法对大量数据资料进行定量与定性的分析。主要研究工具为 PEST 模型、CPM 矩阵、BCG 矩阵、EFE 矩阵、IFE 矩阵、SWOT 矩阵、QSPM 矩阵。理论基础为企业战略管理理论、竞争战略理论、波特五力、产品生命周期理论等相关战略理论。

本文主体部分对日生公司水族箱业务所处的外部宏观环境、行业环境及市场环境及企业的内部环境进行了具体的分析；对关键外部因素进行权重赋值，量化外部机会与威胁，加权分数 2.88 分，说明可以有效利用机会规避威胁；对关键内部因素进行权重赋值，量化内部优势与劣势，加权分数 2.73 分，说明可以有效利用优势克服劣势；对机会、威胁、优势、劣势进行组合分析，制定备选战略；运用 QSPM 矩阵对备选战略进行优选，确定“差异化竞争战略”是日生公司水族箱业务应采取的优选业务竞争战略。

为保证“差异化竞争战略”的实施，提出了产品差异化、服务差异化、渠道差异化、品牌差异化的 4 个实施措施；接着提出了相匹配的人力资源、研究开发、生产质量、市场营销、品牌战略 5 个职能战略的实施保障措施；最后提出了利用平衡计分卡的动态风险控制措施；实施措施、保障措施、风险控制，有助于实现深圳日生公司水族箱业务保持持续的竞争优势。

7.2 研究展望

论文的研究成果对日生公司水族箱业务竞争战略制定与实施具有实践指导意义，对同类型水族出口企业及类似企业有实践借鉴意义。但囿于时间及视角，本论文在研究过程中还存在一定的局限性。

1. 本文主要基于国内市场的调查分析，在全球化的进程中，国际市场的渗透，导致可能忽视其它更多的潜在竞争对手。
2. 调查数据基于样本量，可能存在偏差，二手数据可能存在统计口径的偏差。
3. 伴随社会的发展、技术的进步、环境的不确定性、多变性，及相关战略理论的丰富性、复杂性，本文应用的竞争战略理论基础可能存在一定的假设条件，同时战略理论的动态发展性，可能导致研究成果存在一定历史局限性。

参考文献

- [1] 王德芬. 让水族进入千家万户-水族产业有关问题的思考[J]. 中国水产, 2010 (04): 1-8
- [2] 国家统计局. 年度数据[DB/OL]. <http://data.stats.gov.cn/> 2020-2-28
- [3] 深圳兴日生实业有限公司网[DB/OL]. <http://www.resun-china.com/page/id-3.html>
- [4] 国际金融与经济研究中心[DB/OL]. <http://cifer.pbcscf.tsinghua.edu.cn>
- [5] 贾旭东. 现代企业战略管理思想、方法与实务[M]. 北京:清华大学出版社, 2018
- [6] 孙武. 孙子兵法[M]. 北京: 中华书局, 2009
- [7] (美) 弗雷德·R. 戴维. 战略管理(第13版)[M]. 赵丹, 译. 北京:清华大学出版社, 2013
- [8] (加) 亨利·明茨伯格等. 战略历程[M]. 魏江, 译. 北京:机械工业出版社, 2012
- [9] (美) 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 陈丽芳, 译. 北京:中信出版社, 2014: 3-27
- [10] (美) 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 陈丽芳, 译. 北京:中信出版社, 2014: 5
- [11] (USA) Fred R. David, Forest R. David, Strategic Management Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach (16th Edition) [M]. Beijing, Tsinghua University Press, 2018
- [12] 雷亮, 苏云. 市场营销学:理论、实践与创新[M]. 兰州大学出版社, 2012:183-187, 203-204
- [13] 贺宇航. 名雅水族设备公司产品组合策略研究[D]. 武汉: 华中科技大学, 2018
- [14] 刘志鹏. 观赏鱼缸智能水质管理系统设计与研究[D], 广州: 广东工业大学, 2018
- [15] 张枫沛. 智能水族箱远程监控系统设计[D]. 成都: 西南交通大学, 2018
- [16] 蓝海林. 企业战略管理[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2015:36-79
- [17] 李克强. 政府工作报告[DB/OL]. <http://www.gov.cn/> 2019-3-5
- [18] 中国一带一路网[DB/OL]. <https://www.yidaiyilu.gov.cn/index.htm/> 2019-10-5
- [19] 中国制造2025网[DB/OL]. <http://www.miit.gov.cn/2019-10-10>
- [20] 吴军. 智能时代[M]. 北京: 中信出版集团, 2017
- [21] 第44次中国互联网络发展状况统计报告[R]. 中国互联网信息中心, 2019
- [22] 2018年中国家居市场研究报告[R]. 前瞻产业研究, 2018
- [23] 亚伯拉罕·马斯洛. 人类激励理论[M]. 许金声等, 译. 中国人民大学出版社
- [24] 中国水族箱行业市场调查研究报告[R]. 北京千讯咨询, 2019
- [25] 塑胶行业网<http://www.buyplas.com/> 2019-6-30
- [26] (美) 弗雷德里克·泰勒. 科学管理原理[M]. 马凤才, 译. 北京:机械工业出版社, 2007
- [27] 产业转移专题报告: 东南亚能承接多少制造业? [R]. 光大证券, 2019
- [28] 森森集团股份有限公司网[DB/OL]. <https://www.sunsuncn.com/gsjj>
- [29] 博宇集团有限公司网[DB/OL]. <http://www.boyuaquarium.com/guanyuboyu>
- [30] 广东海利有限公司[DB/OL]. <http://www.hailea.com/products.aspx>
- [31] 闽江水族有限公司网[DB/OL]. <http://www.minjiang.com.cn/col.jsp?id=105>
- [32] 中国注册会计师协会. 公司战略与风险管理[M]. 北京: 经济财政出版社, 2019
- [33] 天眼查[DB/OL]. <https://www.tianyancha.com/company/2320922504>
- [34] 张新民. 从报表看企业(第3版)[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2017
- [35] 中国标准化委员会官网[DB/OL]. <http://www.sac.gov.cn/> 2019-10-10
- [36] 中国专利信息网[DB/OL]. <http://www.patent.com.cn/2019-10-5>

- [37] 陈国华, 贝金兰. 质量管理[M]. 北京: 北京大学出版社, 2018
- [38] (美) 菲利普·科特勒, 凯文·莱恩·凯勒. 营销管理 [M]. 何佳讯, 于洪彦, 牛永革, 徐岚, 董伊人, 金钰, 译. 上海: 格致出版社, 2017(15):355-360
- [39] 万红波. 企业财务报表分析[M]. 兰州: 兰州大学出版社, 2017
- [40] 熊伟. 质量机能展开 [M]. 化学工业出版社, 2005
- [41] (英) 维克托·迈尔-舍恩伯格, 肯尼思·库克耶. 大数据时代[M]. 盛杨燕, 周涛, 译. 杭州: 浙江人民出版社, 2017
- [42] 斯蒂芬·罗宾斯, 蒂莫西·贾奇. 组织行为学 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 孙健敏, 王震, 李原, 译. 2017(16): 272-279
- [43] (美) 艾·里斯, 杰克·特劳特. 定位: 争夺用户心智的战争[M]. 邓德隆, 火华强, 译. 北京: 机械工业出版社, 2017
- [44] 陈春花. 管理的常识 [M]. 机械工业出版社, 2016: 112-119.
- [45] 周三多. 管理学原理与方法[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2018: 311-317
- [46] 陈威如, 余卓轩. 平台战略[M]. 北京: 中信出版社, 2018
- [47] 马士华, 陈荣秋, 崔南方, 周水银. 生产运作管理[M]. 清华大学出版社. 2015: 263-297
- [48] (USA) Mary Munter Lynn Hamilton, Guide to managerial Communication (10th edition) [M]. Beijing, Tsinghua University Press, 2016
- [49] (美) 罗伯特·卡普兰, 大卫·诺顿. 平衡计分卡: 化战略为行动[M]. 刘俊勇, 孙薇, 王化成, 译. 广州: 广东经济出版社, 2013
- [50] (韩) W·钱·金等. 蓝海战略[M]. 吉宓, 译. 北京: 商务印书馆, 2005

附录 A CPM 矩阵专家问卷调查表

水族箱业务竞争对手竞争态势分析（CPM）矩阵专家问卷调查表

关键因素	权重	日生		森森		博 宇		海利	
		评分	加权	评分	加权	评分	加权	评分	加权
产品质量									
品牌美誉度									
财务状况									
管理									
价格竞争力									
成本控制									
销售与服务									
研发与技术									
市场份额									
合 计									
备 注									
专家 评分 规则	1. 评分按进行竞争力比较，明显优势4分，一般优势3分，一般劣势2分，明显劣势1分；								
	2. 加权分即权重与评分的乘积，反映出该公司关键因素单项的量化竞争力分数；								
	3. 合计栏加权分则反映出该公司综合竞争力。								

附录 B EFE 矩阵专家问卷调查表

日生公司水族箱业务外部因素评价矩阵（EFE 矩阵）专家问卷调查表

关键外部因素	权重	评分	加权分
机会（Opportunities）			
1. 国家竞争优势，2019 年减税降费 2 万亿元政策, 年度为日生公司降低税费超过 500 万元			
2. 与 136 个国家 5 年超过 6 万亿美元贸易额的“一带一路”战略，为公司的国际化战略带来有益的机会			
3. 力争 10 年至 2025 年迈入制造强国的“中国制造 2025”政策，为公司向中高端制造升级带来机遇			
4. 中国城镇居民 2018 年可支配收入 39251 元，40 年增长 343 倍，可支配收入的增长带来水族箱业务的持续增长			
5. 中国城镇居民 40 年增长 6 倍，城市化率由 1978 年 18%增至 2018 年的 59.6%，城市化进程加快，带来水族箱业务需求的增长			
6. 14 亿人口、4 亿中产消费人群，中国成为世界最大消费市场，2018 年中国零售消费 5.8 万亿美元，2019 水族业产值约千亿元			
7. 人工智能、5G、云计算、大数据技术快速发展及与智能制造业的深度融合, 预测未来三年智能家居市场复合增长率 21.4%			
8. 电商 2018 年零售额 9 万亿元，增长率 23.9%，为公司销售模式由 B2B 向 B2C 与 O2O 的转变带来机会			
9. 水族行业 2011-2018 年销售增长率年平均 17.7%，趋势利好			
威胁（Threats）			
1. 中美贸易摩擦复杂多变，至 2019 年 5 月输美 2500 亿商品加税 25%，使对美国出口占实体产值总额 60%日生公司利润率降低			
2. 老年抚养比 16.8%，人口老龄化加剧、加速劳动力招工难的问题			
3. 现有企业间的价格、质量、客户、市场竞争日益激烈			
4. 人口红利渐失，环保监管趋严，生产要素成本不断上升，使日生公司低成本制造不再具有持续竞争优势			
5. 世界经济将进入低速增长，出口导向必须转向内需扩大，对出口占 90%的日生公司销售市场转变带来巨大挑战			
6. 进入东南亚等国家具备相对要素成本优势的企业为潜在竞争者			
总计			

附录 C IFE 矩阵专家问卷调查表

日生公司水族箱业务内部因素评价矩阵（IFE 矩阵）专家问卷调查表

关键内部因素	权重	评分	加权分
优势 (Strengths)			
1. 公司六个大型工厂、超过 100000 平米的园林式厂房，6070 多种配套成熟的现代化机器设备、实验检测仪器			
2. 具备财务资源优势，5 年平均净资产收益率 13.74%，客户账期 45-60 天，供应商账期 60-180 天，现金流良好			
3. 国家水族箱标准制企业，5230 多种管理及技术标准，系统的组织管理能力及管理体系，有效的组织架构			
4. 具备一定研发创新能力：375 项专利，5 年 629 种新产品上市，1000 多种产品，产品组合有宽度有长度有深度，具协同效应			
5. 生产制造能力强：2018 年开新模 363 套，水族箱体 90 万，水泵 513 万，气泵 880 万，加热棒 100 万，标准柜 3902 个			
6. 公司沉淀了 37.1%具行业竞争价值的技术与管理人才			
7. 质量管理具行业优势：2019 年客诉 12 次，验货退货 3 批次			
8. 商誉、企业形象与文化、员工忠诚度等无形资源优势，600 多套公司安居房解决了 4 级以上员工免费居住问题			
劣势 (Weaknesses)			
1. 销售过渡依赖销售额 60%美国市场，利润率降低，风险加大			
2. 国内销售额不足 5%，电商销售额不足 1%			
3. 产品同质化严重，差异化不足，智能水族产品开发滞后			
4. 公司材料成本增加，人工成本占销售额的 20%是 2007 的 5 倍			
5. 品牌战略模糊，日生水族国内品牌知名度及美誉度有待提高			
6. 人力资源管理与国际大环境不匹配			
7. 生产自动化 19%偏低，生产智能化基本欠缺			
总计			

附录 D 质量机能展开 QFD 模型

5G 换水鱼缸开发需求创新设计 QFD 模型

附表D：质量机能展开QFD模型-5G换水鱼缸开发需求创新设计														
项目内容			市场竞争能力											
需求名称	权重	缸体组件	换水系统	过滤换氧系统	供电转换系统	缸盖喂食系统	LED灯组增艳系统	外观及包装设计	成本控制	现在	目标	竞争者		
换水便捷	0.2897	0.1316	0.2368	0.2368	0	0.1316	0	0.0263	0.2368	5	5	4		
成本优势	0.2356	0.0893	0.1607	0.1607	0.0893	0.0893	0.0893	0.1607	0.1607	5	5	3		
形象美观	0.1636	0.15	0.0833	0.0833	0.15	0.15	0.15	0.15	0.0833	3	4	3		
安全可靠	0.1173	0.1607	0.1607	0.1607	0.1607	0.0179	0.1607	0.0893	0.0893	5	5	4		
低碳节能	0.0760	0.0263	0	0.2368	0.2368	0	0.2368	0.1316	0.1316	5	5	4		
功能延展	0.0310	0.0588	0.0588	0.0588	0	0.2941	0	0	0.5294	4	4	4		
迷你轻巧	0.0448	0.2813	0.0313	0.0313	0.0313	0.0313	0.0313	0.2813	0.2813	3	4	3		
操作简单	0.0420	0.0192	0.1731	0.1731	0.1731	0.1731	0.1731	0.0962	0.0192	4	4	3		
工程措施	工程细节	5G即18.9升鱼缸，轻巧可移动，办公及家庭两用，材料成本低	360度自由滤水换水系统，解决鱼缸换水繁琐之痛点，国家专利	5W通用水泵，批量生产，可低成本PVC管径控制流量，滤水换氧节能安全	100-240V变压器，3.6W低功率，适合多国电压，批量采购，具规模效应	缸盖设计符合美学原理，颜色素雅白色，与喂食及灯组合	1.5W低碳节能，LED灯组增艳效果明显，三粒两联白光黑线，美观、安全可靠	外观尺寸适度，迷你轻巧，操作简单，包装精美简约高雅	加热、增氧系统省去，用户自助延展功能。与缸体、过滤LED灯节约成本200元	技术竞争指数	0.902	0.944	0.703	
		重要度	0.1198	0.1494	0.1674	0.0911	0.1036	0.0911	0.1071					0.1704
		本产品	4	5	5	5	4	4	4					5
		目标	5	5	5	5	4	4	4					5
		竞争者	4	3	4	4	3	3	4					3
技术竞争能力	标杆	5	5	5	5	4	4	4	5		“5G换水鱼缸开发需求创新设计”-利用质量机能展开QFD模型，设计开发体现价值创造的差异化产品。将顾客需求与产品设计技术要求建立关系矩阵，完成技术环节的重要性评估，进行成本预算，选取行业标杆作，选定一个竞争对手，进行市场和技术竞争能力分析，建产完整的QFD。			

附录 F 新产品开发立项书

深圳市兴日生实业有限公司

新产品开发立项书

编号： 2019XXX

日期： 2019/10/10

申请部门	外销部	客户	C60XX	星级	五星		
1. 产品信息 <input checked="" type="checkbox"/> 带电产品 <input type="checkbox"/> 不带电产品							
产品名称	XXX智能XXX	产品型号	待定	电压/频率	--		
电源线/插头要求		--					
外形尺寸	根据3D图	包装要求	彩盒				
产品分类	<input type="checkbox"/> 水族	<input checked="" type="checkbox"/> 宠物	<input type="checkbox"/> 其它				
目标市场	美国	认证要求	--				
2. 资料信息：							
2.1 自有品牌产品 <input type="checkbox"/>		2.3 OEM产品 <input checked="" type="checkbox"/>					
2.2 ODM产品 <input type="checkbox"/>		2.3.1 客户提供样品 <input checked="" type="checkbox"/>					
2.4 其它 <input type="checkbox"/>		2.3.2 客户提供图纸 <input checked="" type="checkbox"/>					
3. 项目计划进度：							
3.1 项目立项时间：		2019/10/10		3.5 模具完成时间：			
3.2 样品完成时间：				3.6 试产时间：			
3.3 模具报价完成时间：				3.7 大批量生产时间：			
3.4 手板及测试完成时间：							
4. 项目费用预算：兴日生承担项：							
4.1 出差费：				客户承担项：			
4.2 样品制作及试验测试费：				4.6 产品认证费：			
4.3 模具费：				4.7 产品推广费：			
4.4 试产费：				4.8 管理费：			
4.5 专利费：				4.9 其它费用：			
				合计费用：			
5. 其它要求说明：							
1、设计外观 最好图文并茂，描述准确							
根据提供的3D外观文件执行。							
2、功能要求：							
根据提供的3D外观文件实现机械结构。							
3、时间要求：							
6. 项目立项审批 <input checked="" type="checkbox"/> 批准立项（项目小组成员如下） 同步转换为自有品牌 <input type="checkbox"/> 日生 <input type="checkbox"/> 艾柯星							
责任分类	部门	责任人	签收	责任分类	部门	责任人	签收
第一责任人	工程开发部			业务	外销部		
结构	工程开发部			业务	外销部		
电子	工程开发部						

表格编号：QR-7.3-0112

版本/状态： C/0

批准：

审核：

复核：

申请人：

潜在缺陷模式和影响分析 FMEA

88

致 谢

时光流逝如水，转瞬间，已至毕业季。一年备考，三年读研，24门课程，30多次社会实践，20多位面对面传道授业解惑的可敬名师，100多名跨行业的可爱同学，数百本书籍，单科8门班级第一、总平均92分班级第一的考试成绩，一次次反复修正的论文……回眸兰大三年，仰望星空，脚踏实地，辛勤耕耘，学习管理，学习成功。借论文完稿之际，谨向支持、鼓励、帮助、磨砺我的老师同学家人同事表达诚挚谢意。

感激导师贾旭东教授，论文是在贾老师的指导下完成的。从2019年3月论文选题、4月开题报告、5月6月素材搜集、7月至10月初稿写作、11月至2020年5月数次修改，倾注了贾老师许多宝贵时间与精力；从论文主题的字斟句酌、论文框架的逻辑思路、相关理论的准确表述、论文格式的标准规范、甚至语句的通畅、文字标点的正确、图表的合宜，都得到贾老师的悉心指导。贾旭东教授渊博的专业学识、严谨的治学态度、求精务实的扎根精神、知行合一的跨界修行、诲人不倦的平易作风、心系天下的高尚师德，感染着、鼓舞着、指导着我，不仅使我的论文顺利完成，亦是我人生前行路上的高灯塔。

感谢兰州大学管理学院的老师与同学，专业素养与能力的提高为我论文的写作打下坚实基础。有幸跟随兰大管院名师学习工商管理专业课程，MBA三年，增长了见识，提升了高度，重塑了格局，同时浸染了“自强不息，独树一帜”的兰大精神。拓展训练、同窗听课、互动讨论、小组作业、头脑风暴、企业参访、共同复习考试、社会实践案例写作、论文交流、陪伴我、鼓励我的MBA同学与学长为我读研生活带来无限乐趣，同时增进了友谊，开阔了视野，拓宽了人脉。

感恩风雨同舟、默默奉献的妻儿，家庭的理解、支持是我顺利完成学业的坚强后盾。数不清的周末与节假日，数不清的星星点灯的夜晚，包容厚爱的家人永远是我心中最暖最亮的星。

最后特别感谢论文评审专家，写作辅导、开题评审、中期考核、外部送审、论文答辩得到多位评审专家的宝贵指导意见。

作者简介

王胜利，男，汉族，汉语言文学专业毕业

河南驻马店 5 年语文教师

广东深圳 18 年企业中高层管理干部

目前就职于深圳兴日生有限公司任事业部部长

2017-2018 年 兰州大学 三好研究生

2017-2020 年 兰州大学 工商管理硕士