

摘 要

中国在二十一世纪所面临的一个重大挑战是：在保障经济发展过程中，对能源需求不断增长的同时，改善和提高环境质量。虽然目前中国人均能源消费水平只是世界平均水平的一半左右，甚至只是经合组织(OECD)国家平均水平的六分之一，但是在总量上已经是仅次于美国的世界第二大能源消费大国，能源开采和利用所带来的环境问题，特别是大气污染问题非常严重。鉴于此，满足经济发展和人民生活对能源的需求和不断提高能源利用效率和减少能源对环境造成的污染，是中国能源可持续利用的双重目标。目前在中国有许多企业致力于节能产品的生产及销售，节能产品市场竞争也日益激烈，本文是在这些背景之下，以节电产品提供商武汉 DF 技术有限公司为对象，深入探索节电市场的营销战略。

本文首先简要介绍了节能产业的现状和历史发展等基本情况，运用 PEST 分析方法、五力模型等分析方法，分析了节能设备的外部环境，而后从组织结构、企业文化和营销战略等方面，细致地分析了武汉 DF 技术有限公司的内部环境。其次，利用 SWOT 分析方法，发现了武汉 DF 技术有限公司自身的优势和劣势，分析了武汉 DF 技术有限公司面临的机遇和威胁。在综合地分析了影响武汉 DF 技术有限公司发展的各方面因素后，确定了公司的营销战略、目标、原则及营销方案。

本文的主要意义在于分析和提出公司的营销战略部署，明确公司的营销战略目标。使员工形成统一的目标追求，从而能更好的推动公司的发展。

关键字：营销战略 节能设备 合同能源管理

Abstract

Since the 21st century, China has faced a major challenge which is to improve and enhance the quality of environment during the economic development process during the process of the energy demand growth. Although China's per capita of energy consumption level is about half of the world's average level or even just one-sixth of the total OECD countries' average level, it is the world's second-largest energy consumer that is only less than the United States, environmental problems caused by exploitation and utilization of energy, especially air pollution problem is very serious. Based on this situation, they are both the important goal of ensuring the sustainable utilization of energy to satisfy the economic development and people's living demand for energy and improve energy efficiency as well as reduce the environmental pollution caused by energy. Currently, there are many enterprises in China engaged in the energy-saving products production and marketing, and the energy-saving products market competition is fierce, at the background, this thesis take the energy-saving products provider of Wuhan DF technology Co., LTD as the objective to explore the electricity market marketing strategy.

This paper firstly introduced the present situation of historical development and the basic situation, using PEST analysis method, the five competitive forces model, analyzed the external environment of energy saving equipment; and then it analyzed the internal environment of Wuhan DF technology Co., LTD from the aspects of marketing strategy, organization structure, enterprise culture etc. Secondly, by applying the SWOT method, it identified the advantages and disadvantages of the Wuhan DF technology Co., LTD. Finally, after the comprehensive analysis of the various factors that influence the development of Wuhan DF technology Co., LTD, the company's marketing strategy, objectives, principles and marketing plan was established.

The main meaning of this thesis lies in the analysis of the marketing strategy which identifies the company's marketing strategic goal clearly. It can facilitate the employees to form unified goal, which can better promote the development of the company.

Keywords: Marketing strategic; Energy-saving equipment; Energy management contract

独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除文中已经标明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：

日期： 年 月 日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权华中科技大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

本论文属于 ☐ 保密？， 在_____年解密后适用本授权书。
☐ 不保密？。

（请在以上方框内打“√”）

学位论文作者签名：

日期： 年 月 日

指导教师签名：

日期： 年 月 日

1 绪论

1.1 研究目的与意义

1.1.1 研究背景

能源是人类社会赖以生存和发展的重要物质基础。纵观人类社会发展史，人类文明的每一次重大进步都伴随着能源的改进和更替。能源的开发利用极大地推进了世界经济和人类社会的发展。

随着经济的不断发展，能源供应正持续增长，为人类经济社会发展提供了重要的支撑，但同时也对世界各国产生严重的生态环境影响，加速全球变暖。为人类免受气候变暖的威胁，1997年12月，在日本京都召开的《联合国气候变化框架公约》缔约方第三次会议通过了旨在限制发达国家温室气体排放量来抑制全球变暖的《京都议定书》。2005年2月16日，《京都议定书》正式生效。这是人类历史上首次以法规的形式限制温室气体的排放。

在世界各国能源日趋紧张的情况下，能源已经成为影响各地区政治稳定的重要因素。中国是人口众多、资源相对不足的发展中国家，中国的能源增长速度跟不上经济增长速度，中国已经成为世界上第二位能源生产国和消费国，同时中国也是世界能源市场中不可或缺的重要组成部分。对维护全球能源安全，中国正在发挥着越来越重要的积极作用。

中国政府为实现经济的可持续发展，坚持走节约能源的道路，并且完善国内生产总值和能源消耗指标体系，将能源消耗纳入各地经济社会发展综合评价和年度考核之中，实施节能目标责任制和问责制，构建节能型产业体系，促进经济发展方式的根本转变。中国政府正在以科学发展观为指导，加快发展新能源产业，坚持节约资源和保护环境的基本国策，把建设资源节约型、环境友好型社会放在工业化、现代化发展战略的突出位置，建设创新型国家。而节约能源中的节电已经日益占据比较重要的地位，因为电能带动能源产业链中的许多方面，影响非常广泛。

1.1.2 研究的目的和意义

随着中国市场经济改革的不断深入，一方面我国经济高速发展，另一方面，能源的消耗也迅猛扩大。国家对绿色 GDP 的指标已经落实到各省、市正职干部的考核，而武汉 DF 技术有限公司正是借助这个全社会倡导节能的契机，迈进节电产业，节电市场发展方兴未艾。尤其是节电市场的细分为公司提供许多发展的空间，目前可以说正处于节电产品的“战国时期”。虽然目前专业从事节电设备经营的企业全国大约有 100 多家，但还没有真正意义上的市场霸主，这就给武汉 DF 技术有限公司发展壮大自身提供了机会。而在风机水泵类节电、中央空调节电、路灯节电及特种行业工业用节电产品这些方面，由于技术含量要求高，需要企业集成电力电子技术、自动控制、微电脑技术、空调、制冷原理以及电气照明的生产技术等，很多企业没有这么强劲的综合实力来给企业提供这些技术支持，节电产品具有很大的发展趋势。

中国是人口众多、资源相对不足的发展中国家。随着经济的发展，资源的约束越来越突出，在这种情况下，为了保证经济“又好又快”的发展，我们国家经济结构要面临转型，即从过去那种“高投入、高能耗、高污染、低产出”的模式向“低投入、低能耗、低污染、高产出”转变。建立以“资源节约型”和“环境友好型”为主体的“两型社会”。

如果能够以政府为主导、市场为基础、企业为主体，在全社会共同参与下，全面推进能源节约，并坚持以提高能源效率为核心，以转变经济发展方式、调整经济结构、加快技术革新为根本，构建能源节约型产业结构、发展方式和消费模式。将会建立节能型的产业体系，完善节能技术的推广机制，深化能源体制的改革，完善能源价格形成机制，充分促进经济良性发展。

武汉 DF 技术有限公司根据市场情况需要改变原有市场战略，本论文的主要目的是通过对国内未来节电市场特点的分析与研究，并结合目前国内节能市场的情况，为武汉 DF 技术公司提供一个既有一定理论高度，又有一定前瞻性并且可操作的营销战略解决方案。

1.2 国内外研究现状

伴随着经济发展和企业经营管理需要而出现的市场营销学，是发展较快的管理学科之一。市场营销研究的是市场，营销学家菲利普·科特勒指出：“市场是由一切具有特定欲望和需求并且愿意和能够以交换来满足这些需求的潜在顾客所构成。”因此，“市场规模的大小，由具有需求和拥有他人所需要的资源，且愿意以这些资源去交换其所需要的人数量而定。”^[1]美国通用汽车公司战略决策中心总经理文森特·巴拉巴指出：“从企业立场看，市场是外在的、无法控制的（尽管是可以影响的），它是交换的场地和发展增值关系的场地。”^[2]

关于市场营销的定义，国内外学者已下过许多定义，美国学者基恩·凯洛斯曾将各种市场营销定义分为三类：一是将市场营销看做是一种为消费者服务的理论；二是强调市场营销是对社会现象的一种认识；三是认为市场营销是通过销售渠道把生产企业同市场联系在一起的过程。^[3]市场营销战略是从基础市场营销学中分离出来的一个新的分支。它是市场营销研究的延伸与扩展。市场营销战略研究企业在面对行销和竞争两个基本任务时，如何采取有效的策略和方法来使得企业能够持续发展和永续经营。它是建立在哲学、数学、经济学、行为科学、现代管理理论基础之上的现代管理应用学科。^[4]

营销策略组合是市场营销战略的命脉，它是营销的精髓、框架。营销策略组合是现代市场营销理论体系中的一个重要的概念，它是和市场细分化、目标市场等概念相继产生的。管理大师彼得·德鲁克指出“企业的基本职能只有两个，这就是市场营销和创新。”^[5]这也能在一定程度上反映出市场营销对企业的重要性。

下面就几种营销策略组合理论进行介绍：

1.2.1 4P's 营销策略组合

20 世纪 60 年代，是市场营销学兴旺发达时期，突出的标志就是市场状态和企业经营观念的变化，即市场状态完成了从卖方市场向买方市场的转变，企业经营观念实现了由传统经营观念向新型经营观念的转变。与此相适应的营销手段也多种多

样，并且十分复杂。1960年，美国市场营销专家麦卡锡（E. J. Macarthy）教授在人们营销实践的基础之上，提出了著名的4P营销策略组合理论，即产品（Product）、定价（Price）、地点（Place）、促销（Promotion）。“4Ps”是营销策略组合通俗经典的简称，它确立了营销策略组合在市场营销理论中的重要地位，它为企业实现营销目标提供了最优手段，即最佳综合性营销活动，也称整体市场营销。4P(产品、价格、地点、促销)是市场营销过程中可以控制的四种因素,也是企业进行市场营销活动中的主要手段,对它们的具体运用形成了企业的市场营销战略。

1967年，菲利普·科特勒在其畅销书《营销管理：分析、规划与控制》第1版进一步确认了以4P为核心的营销组合方法。4P营销策略自从提出以来，其对市场营销理论和实践产生了深远影响，被营销经理奉为营销经典理论中的经典。而且，如何在4P理论的指导下实现营销组合，实际上也是公司市场营销的基本运营法则。

1.2.2 6P's 营销策略组合

1986年美国著名市场营销学家菲利浦·科特勒教授提出大市场营销策略，在原有的4P组合的基础之上增加两个P，即权力（Power）和公共关系（Public Relations），简称6P's。科特勒给这个大市场营销下的定义为：为了成功地进入特定市场，在策略上必须协调地使用经济心理、政治和公共关系等手段，以取得其它国家或地方有关方面的合作与支持。^[6]此处所指特定的市场，主要是指壁垒森严的封闭型或保护型市场。贸易保护主义的回潮和政府干预的加强，是国际、国内贸易中大市场营销存在的客观基础。要打入这样的特定市场中，除了做出较多的让步以外，还必须运用大市场营销策略即6P组合。大市场营销概念的要点是在于当代营销者益愈需要借助政治力量和公共关系技巧去排除产品通往目标市场的各种障碍，取得有关方面的支持与合作，实现企业营销目标。

大市场营销理论与常规的营销理论即“4Ps”相比，有两个明显的特点：

1) 十分注重调合企业与其外部各个方面的关系，以排除来自人为的（主要是政治方面的）障碍，打通产品的市场通道。这就要求企业在分析满足目标顾客需要的同时，必须研究来自各方面的阻力，制定相应对策，这在一定程度上依赖于通过公共关系工作去完成。

2)打破传统的关于环境因素之间的分界线。也就是突破了市场营销环境是不可控因素,重新认识市场营销环境及其作用,某些环境因素可以通过企业的各种活动施加影响或运用权力疏通关系来加以改变。

1.2.3 4C's 营销策略组合

20 世纪 90 年代初,世界进入一个全新的电子商务时代,消费个性化和感性化更为突出,企业为了解消费者的需求和欲望,迫切需要与消费者进行双向的信息沟通。1990 年美国市场学家罗伯特·劳特伯恩教授提出了 4C's 理论,即 Customer (顾客)、Cost (成本)、Convenience (便利)和 Communication (沟通)。该理论是针对产品策略,提出应该更多关注顾客的需要和欲望,针对价格的策略,提出应重点考虑顾客为得到某商品或服务所愿意付出的代价,并强调促销过程是一个与顾客保持双向沟通的过程。4C's 理论的思想基础是以消费者为中心,强调企业的营销活动应围绕消费者的需要进行,这与以企业为中心的 4P's 理论有着实质上的不同。^[7]

在这种过渡的背后其实隐藏着一个事实:企业的市场营销行为将更多地从站在卖方角度的“4P”向站在买方角度的“4C”转化。新的市场营销组合策略认为,先把产品放到一边,着重研究消费者的需要,不要再卖公司所能生产出的产品,而要卖客户想要购买的产品;暂时放弃主观的定价策略,公司应了解消费者为满足其需要所需付出的成本;公司还应放弃已成定式的地点策略,而应优先考虑如何向消费者提供便利以购得商品;最后,用沟通来代替促销,这是 20 世纪 90 年代市场营销的新发展。可以这样预言,在未来市场上的赢家将是那些能够为客户提供更多满意或是超越客户满意的企业。这也就是市场营销组合新理论的真谛。

1.2.4 4R's 营销策略组合

20 世纪的 90 年代末,信息技术和知识经济快速发展,消费者的生活节奏越来越快,市场竞争也空前激烈,消费者对产品的忠诚度和信任度却在不断下降。人们开始认识到建立企业与客户之间的战略协作关系是非常重要的。于是,整合传播营销理论的创始人美国学者唐·舒尔茨在 4C 营销理论的基础上提出新营销理论,舒尔茨提出 4R's 营销新理论,即关联(Relativity)、反应(Reaction)、关系(Relation)和回报

(Retribution)。^[8]

4R 理论是以关系营销为核心，重在建立顾客忠诚，它阐述了四个全新的营销策略组合要素。4R 理论强调企业与客户在市场变化的动态中应该建立长期的关系，以防止客户的流失，赢得长期而稳定的市场；其次，面对迅速变化的客户需求，企业应学会倾听顾客的意见，及时寻找、发现并挖掘顾客的渴望与不满以及可能发生的变化，同时建立快速反应机制以对市场变化快速并做出反应；企业与客户之间应建立长期而稳定的朋友关系，从实现销售转变为实现对顾客的责任与承诺，以维持顾客再次购买和顾客的忠诚；企业应追求市场回报，并将市场回报当作企业进一步发展和保持与市场建立关系的动力和源泉。

市场营销经过了数十年的发展，已经形成了一套以经典 4P 理论为基础的形式多样、不断丰富的综合体系。信息化和全球化的影响、企业竞争规则的转变、消费理念和消费习惯的变化，都将成为新思想涌现的加速器，未来必然还会出现更多创新的营销理念和实践方案，来共同完善和发展营销体系，为市场上不同类型企业提供丰富的营销思路。

在市场营销管理当中，渠道管理是其中重要一环，下面对渠道管理的一些概念进行介绍。

1.2.5 渠道管理

在生产者和最终用户之间有执行不同功能和具有不同名称的分销中间机构，这些中间机构就组成营销渠道^[9]。这些中间环节包括生产者自设的中间机构、批发商、零售商、代理商、中介机构等^[10]。菲利普·科特勒认为：“一条分销渠道是指某种产品或劳务从生产者向消费者移动时，取得这种产品或劳务的所有权或帮助转移其所有权的企业和个人。因此，一条完整的分销渠道主要是包括商人、中间商（因为他们取得所有权）和代理中间商（因为他们帮助转移所有权）。此外它还包括作为分销渠道的起点和终点的生产者与消费者，但是，他不包括供应商、辅助商等。”^[11]；分销学家肯迪夫和斯蒂尔认为：“分销渠道是当产品或服务从生产者向最后消费者或者产业用户移动时，直接或者间接地转移所有权所经过的途径。”；美国市场分销协会（AMA）则认为：“分销渠道是指企业内部和外部的代理商和经销商（批发和零

售)的组织机构,通过这些组织,商品(产品或劳务)才能上市行销。^[12]

根据世贸组织的分类,分销包括:佣金代理,批发,零售,特许经营和网络分销。佣金代理所指的代理,是指产品的所有权并不发生转移,然后根据代理机构提供的服务支付其佣金的分销服务行为,批发包括将商品或服务销售给那些为了再销售或企业再生产而购买的组织时所发生的一些活动。零售包括将商品或服务直接销售给最终消费者供其个人非商业性使用的过程中所涉及的一切活动。特许经营,就是受让方有权使用对方的商号、商标,包括特殊商品和商业技术等。^[13]

按照渠道成员之间的关系情况可将渠道分为:传统分销渠道模式、垂直分销渠道模式、水平分销渠道模式和多渠道分销模式。

传统渠道是由独立的生产者、批发商、零售商和消费者组成的分销渠道。在这种渠道中,每一个成员均是独立的,并且各自为政,各行其是,都是为追求其自身利益的最大化而展开激烈竞争,最终使整个渠道效率低下。没有一个渠道成员能完全或基本上控制其他成员,这使得渠道成员之间缺少牢固的合作纽带,将难以形成长期稳定的合作关系。^[14]

垂直分销模式是由生产者、分销商、批发商和零售商组成的统一系统。该渠道系统的成员或者属于同一家公司,或者将专卖特许权授予其他成员,或者有足够的能使其他成员合作,因而能控制渠道成员行为,消除了由于独立的渠道成员追求各自目标所引起的冲突。

水平分销渠道系统是分销渠道内同一层次的若干企业采取横向联合的方式,合资或合作开辟新的分销机会,组成新的渠道系统。

多渠道分销系统是指企业为了满足目标市场细分并且多样化的需求所采用不同的(包括直接的和间接的)各种渠道来执行分销任务的分销渠道形式。

1.2.6 PEST 分析法

PEST 分析是指宏观环境的分析,宏观环境又称一般环境,是指影响一切行业和各种企业的各种宏观力量。针对宏观环境因素作分析,不同行业和企业根据自身特点和经营需要,分析的具体内容也会有差异,但一般都对政治、经济、技术和社会这四大类影响企业的主要外部环境因素进行分析,简称为 PEST 分析法。^[15]

PEST 分析仅仅是提供一个分析的框架，还不十分完善，大量的指标需具体到环境中去才能具有意义，企业可根据自身的环境分析，但 PEST 分析框架的提出和应用对于战略的制定意义重大。

企业的宏观环境主要包括政治法律环境、经济环境、技术环境、社会环境等四种环境。宏观环境与企业的关系如图 1 - 1 所示。

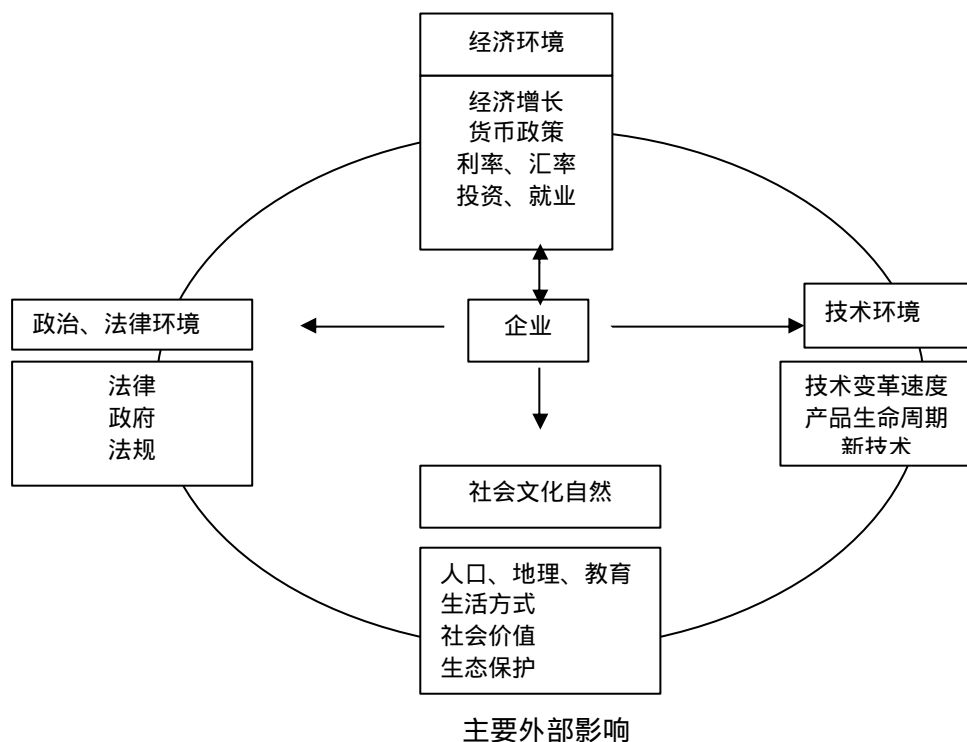


图 1 - 1 PEST 分析框架

1) 政治法律环境

政治法律环境是指企业业务涉及的国家或地区的政治体制、政治形势、方针政策、法律、法规等方面对于战略的影响。

2) 经济环境

经济环境是指企业在战略制定过程中，需要考虑到的各种国内外经济条件、经济特征、经济联系等多种因素。

3) 社会文化、自然环境

社会文化、自然环境是指涉及地区的民族特征、文化传统、价值观、宗教信仰、教育水平、社会结构、风俗习惯及自然等情况。

4) 技术环境

技术环境是所涉及国家和地区的技术水平、技术政策、新产品的开发能力、以及技术发展的动态等。

1.2.7 五力模型

五力模型是由迈克尔·波特于 20 世纪 80 年代初提出的，对企业战略制定产生深远的影响。该分析方法主要是用于竞争战略的分析，可以有效的分析客户的竞争环境。五种力量模型是将大量不同的因素汇总到一个简便的模型中，以此分析某行业的基本竞争情况。五种力量模型确定竞争的五种主要来源，即供应商和购买者的讨价还价能力，潜在进入者的威胁，替代品的威胁，以及来自目前在同一行业的公司间的竞争。一种可行的战略的提出首先应该包括确认并评价这五种力量，不同力量的特性和重要性因行业 and 公司的不同而变化，如图 1-2 所示。

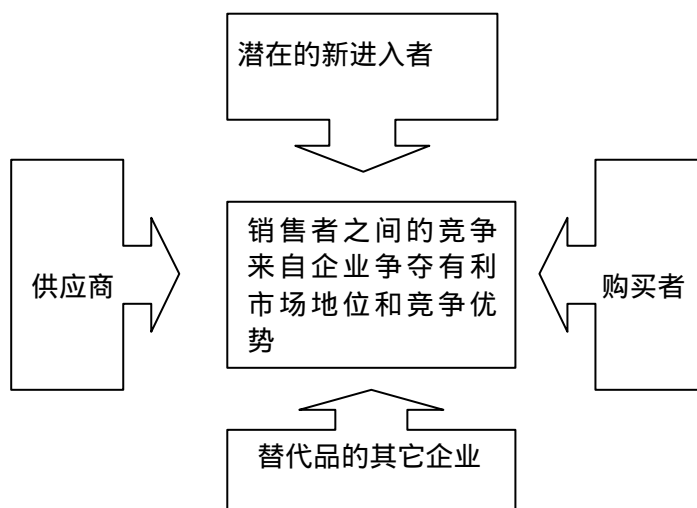


图 1 - 2 五力分析模型

1) 供应商的讨价还价能力

供方主要通过其提高投入要素价格和降低单位价值质量的能力，来影响行业中现有企业盈利能力与产品竞争能力。供方力量的强弱主要取决于他们提供给买方的是什么投入要素，当供方提供的投入要素的价值构成了买方产品总成本较大比例、对买方产品生产过程非常重要、或者严重影响买方产品的质量时，供方对于买方的潜在讨价还价力量就大大增强。

一般来说，满足如下条件的供方会具有比较强大的讨价还价能力：一是供方行业为一些具有比较稳固的市场地位而不受市场剧烈竞争困扰的企业所控制，其产品的买方很多，以至于每一单个买方都不可能成为供方的重要客户；二是供方各企业生产的产品各具特色，以至于买方难以转换或转换成本过高，或者难以找到可与供方企业产品竞争的替代品；三是供方能够方便地实行前向联合或一体化，而买方难以进行后向联合或一体化。

2) 购买者的讨价还价能力

购买者主要通过压价与要求提供较高的产品或服务质量的的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力。

一般来说，满足如下条件的购买者就可能具有较强的讨价还价能力：一是购买者的总数量比较少，而每个购买者的购买量比较大，占卖方销售量的很大比例；二是卖方行业由大量相对来说规模较小的企业所组成；三是购买者所购买的基本上是一种标准化产品，同时向多个卖主购买产品在经济上也是完全可行的；四是购买者有能力实现后向一体化，而卖主难以进行前向一体化。

3) 新进入者的威胁

新进入者在给行业带来一定新生产能力、新资源的同时，也将希望在已被现有企业瓜分完毕的市场中赢得一席之地，这就有可能与现有企业发生原材料与市场份额的竞争，最终导致行业中现有企业盈利水平的降低，严重的话还有可能危及这些企业的生存。竞争性进入威胁的严重程度取决于两方面的因素，这就是进入新领域的障碍大小与预期现有企业对于进入者的反应情况。

进入障碍主要包括规模经济、产品差异、资本需要、转换成本、销售渠道开拓、

政府行为与政策（如国家综合平衡统一建设的石化企业）、不受其规模支配的成本劣势（如商业秘密、产供销关系、学习与经验曲线效应等）、自然资源（如冶金业对矿产的拥有）、地理环境（如造船厂只能建在海滨城市）等方面，这其中有些障碍是难以凭借复制或仿造来突破的。

预估现有企业对进入者的反应情况，主要采取报复行动的可能性大小，则是取决于有关厂商的财力情况、报复记录、固定资产规模、行业增长速度等。总之，新企业进入一个行业的可能性大小，取决于进入者主观估计进入所能带来的潜在利益、所需花费的代价和所需承担的风险这三者的相对大小情况。

4) 替代品的威胁

两个处于不同行业的企业，可能会由于所生产的产品是互为替代品，从而在它们之间产生相互竞争的关系，这种源于替代品的竞争会通过各种形式影响行业中现有企业的竞争战略：由于存在能被用户方便接受的替代品，使现有企业产品售价以及获利潜力的提高受到限制；由于替代品生产者的侵入，促使现有企业提高产品质量或者通过降低成本来降低售价；源自替代品的竞争强度，还受产品买方转换成本高低的影响。总之，替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低，它所能产生的竞争压力就越强。而这种来自替代品生产者的竞争压力的强度，可以具体通过考察替代品的销售增长率、替代品厂家生产能力与盈利情况来加以描述。

5) 行业内现有竞争者的竞争

大部分行业中的企业，相互之间的利益都是紧密联系在一起，作为企业整体战略一部分的各企业竞争战略，其目标都是在于使得自己的企业获得相对于竞争对手的优势，所以，在实施中就必然会产生冲突和对抗现象，这些冲突和对抗就构成了现有企业之间的竞争。现有企业之间的竞争经常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面，其竞争强度同许多因素有关。

一般来说，出现下述情况将意味着行业中现有企业之间竞争的加剧：行业进入的障碍比较低，势均力敌竞争对手较多，竞争参与者范围广泛；市场日趋成熟，产品需求增长缓慢；竞争者企图采用降价等手段促销；竞争者提供几乎相同的产品或服务，用户转换成本很低；一个战略的行动如果取得成功，其收入相当可观；行业

外部实力强大的公司在接收行业中实力薄弱的企业后，发起进攻性行动，结果使得刚被接收的企业成为市场的主要竞争者；退出障碍较高，即退出竞争要比继续参与竞争的代价更高。在这里，退出障碍主要是受经济、战略、感情以及社会政治关系等方面影响，具体包括：资产的专用性、退出的固定费用、战略上的相互牵制、情绪上的难以接受、政府和社会的各种限制等。^[4]

1.2.8 竞争对手分析

波特在《竞争战略》一书中提出竞争对手分析的模型，从企业的现行战略、未来目标、竞争实力和自我假设这四个方面分析竞争对手的行为和反应模式。通过对未来目标的分析，可以看出是什么驱使竞争对手向前发展。在企业常用的目标体系中，分析竞争对手的目标多是财务目标。这里我们不只是要了解它的财务目标，同时也要了解它的其他方面的目标，比如对社会的责任、对环境的保护、对技术领先等方面的目标设定。同时目标是分层级的，要了解公司的目标，还要了解各个部门单位的目标，甚至于各个职能部门的相应目标,如图 1-3 所示。

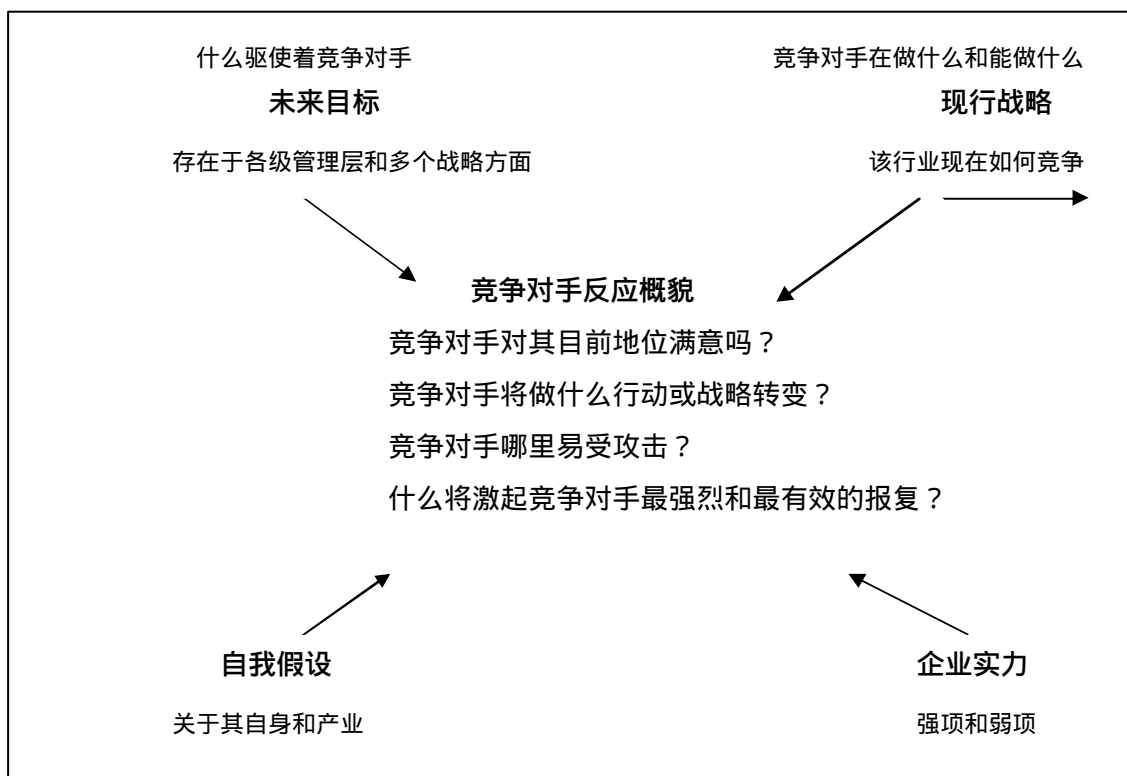


图 1-3 竞争者分析模型

现行战略的分析，表明竞争对手目前正在做什么，和将来能做什么。列出竞争对手所采取的战略，对其仔细分析，以便本企业做出有效及时的回应。

竞争实力的分析，可以找出本企业与竞争对手的差距，找出企业在市场竞争中的优势和劣势，从而更好的改进工作。

分析竞争对手对自身和产业的假设，可以清楚地看到竞争对手对自身战略的定位，以及它对行业未来发展前景的预测。竞争对手对其自身和对产业的假设有的是正确的，有的是不正确的，通过掌握这些假设，可以从中找到发展的契机，从而使本企业在竞争中处于有利的地位。

1.2.9 SWOT 分析

SWOT 分析 (SWOT Analysis) 即强弱机危综合分析法，此分析法在 20 世纪 80 年代初由美国旧金山大学的管理学教授韦里克提出。SWOT 分析是一种企业竞争态势的分析方法，也是市场营销的基础分析方法之一，它用来确定企业本身的竞争优势，竞争劣势，机会和威胁，从而将公司的战略与公司内部资源、外部环境有机的结合。根据这个分析，可以将问题按轻重缓急分类，明确哪些是目前最需解决的问题，哪些是可以稍微拖后一点儿的事情，哪些是属于战略目标上的障碍，哪些是属于战术上的问题，并将这些研究对象一一列举出来，依照矩阵形式来排列，然后用系统分析的思想，把各种因素相互匹配起来以后加以分析，从中得出一系列相应的结论，而结论通常带有一定的决策性，这有利于领导者和管理者做出较正确的决策和规划。^{[16][17]}

市场营销环境是企业赖以生存和发展的场所，它能够提供一系列机会，也可能给企业营销造成威胁。运用各种调查研究方法，分析出公司所处的各个环境的因素，即外部环境因素和内部能力因素。外部环境因素包括机会因素和威胁因素，它们是外部环境对公司的发展直接有影响的有利和不利的因素，它属于客观因素，内部环境因素包括优势因素和弱点因素，它们是公司在其发展中自身存在的积极和消极因素，它属于主动因素，在调查分析这些因素之时，不仅要考虑到历史与现状，而且更要考虑到未来的发展问题。^[18]

1) 竞争优势

竞争优势 (Strengths) 是指一个企业超越其竞争对手的能力, 或者指公司所特有的能够提高公司竞争力的东西。^[19] 竞争优势可以是以下几个方面: 技术技能优势——独特的生产技术、低成本生产方法、领先的革新能力、雄厚的技术实力、完善的质量控制体系、丰富的营销经验、上乘的客户服务、卓越的大规模采购能力; 有形资产优势——先进的生产流水线、现代化车间和设备、拥有丰富自然资源储存、吸引人的不动产地点、充足的资金、完备的资料信息; 无形资产优势——优秀的品牌形象、良好的商业信用、积极进取的企业文化; 人力资源优势——关键领域拥有专长的职员、积极上进的职员、很强的组织学习能力、丰富的经验; 组织体系优势——高质量的控制体系、完善的信息管理系统、忠诚的客户群、强大的融资能力; 竞争能力优势——产品开发的周期短、强大的经销商网络、与供应商良好的伙伴关系、对市场环境变化的灵敏反应、市场份额的领导地位。^{[20][21]}

2) 竞争劣势

竞争劣势 (Weaknesses) 是指某种公司缺少或做得不好的东西, 或指某种会使公司处于劣势的条件。可能导致内部弱势的因素主要有: 缺乏具有竞争意义的技能技术; 缺乏有竞争实力的有形资产、无形资产、人力资源、组织资产; 关键领域中的竞争能力正在减少。

3) 公司面临的潜在机会

公司面临的潜在机会 (Opportunities) 指市场机会是影响公司战略的重大因素。公司管理者应当确认每一个机会, 评价每一个机会的成长和利润前景, 选取那些可与公司财务和组织资源匹配、使公司获得的竞争优势的潜力最大的最佳机会。潜在的发展机会可能是: 客户群的扩大趋势或产品细分市场; 技能技术向新产品和新业务转移, 为更大客户群服务; 前向或后向整合; 市场进入壁垒降低; 获得购并竞争对手的能力; 市场需求增长很强劲, 可以快速扩张; 出现向其他地理区域扩张, 扩大市场份额的机会。

4) 危及公司的外部威胁

危及公司的外部威胁 (Threats) 是在公司外部环境中, 总是存在某些对公司的盈利能力和市场地位构成威胁的因素。^[22] 公司管理者应当及时确认危及公司未来利

益的威胁，做出评价并采取相应的战略行动来抵消或减轻它们的影响。公司的外部威胁可能是：出现将进入市场的强大的新竞争对手；替代品抢占公司销售额；主要产品市场增长率在下降；汇率和外贸政策的不利变动；人口特征，社会消费方式的不利变动；客户或供应商的谈判能力提高；市场需求减少；容易受到经济萧条和业务周期的冲击。^{[23][24]}

将调查得出的各种因素根据轻重缓急及影响程度等排序方式 构造SWOT矩阵。在此过程中，将那些对公司发展有直接的、重要的、大量的、迫切的、久远的影响因素优先排列出来，而将那些间接的、次要的、少许的、不急的、短暂的影响因素排到后面。^[25]

经过分析后，可能会出现四种组合，如图 1 - 4 所示：

		内部因素	
		优势	劣势
外部因素	机会	发挥	克服
	威胁	化解	消除

图 1-4 SWOT 分析矩阵

在完成环境因素分析和 SWOT 矩阵的构造后，便可以制定出与之相应的行动计划。制定计划的基本思路是：发挥优势因素，克服弱点因素，利用机会因素，化解威胁因素；考虑过去，立足当前，着眼于未来。运用系统分析的综合分析方法，将排列与考虑的各种环境因素相互匹配起来加以组合，得出一系列公司未来发展的可选择对策。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 本文采用的主要研究方法

本文运用了 PEST、五力模型和 SWOT 等分析方法对企业现状进行分析，论述了武汉 DF 技术有限公司营销战略的选择依据。运用访谈法、头脑风暴、观点分析法等，通过与负责武汉 DF 技术有限公司研发部门、市场销售以及安装维护人员，节电产品使用客户的沟通访谈提高战略实施计划的可行性。另外通过行业协会和互联网收集有关用电情况的最新市场调研数据和报告，并且通过与竞争企业从业人员的访谈获取信息。

1.3.2 本文研究的范围及框架

本文研究仅限于中国国内节电市场特点分析，着重于对国内能源管理解决方案供应商提供市场营销战略分析等内容。

本论文的框架如图 1-5 所示：

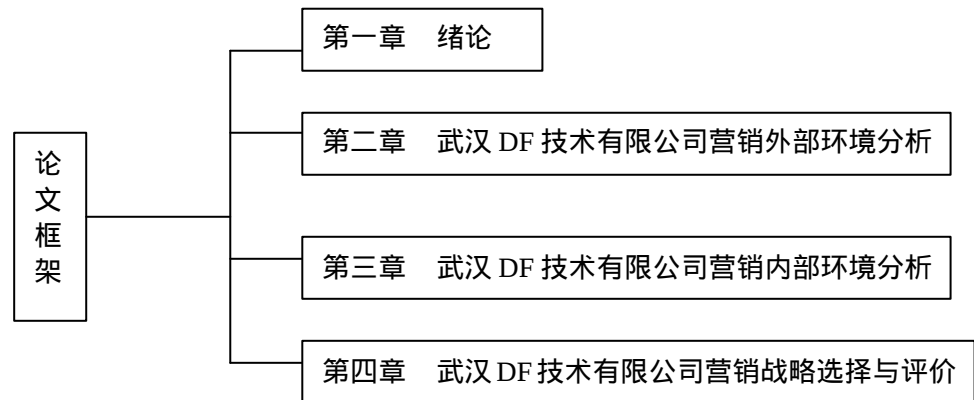


图 1-5 论文框架图

2 武汉 DF 技术有限公司营销外部环境分析

2.1 宏观环境分析

2.1.1 政治环境分析

1) 科学的发展观被纳入党章

改革开放特别是党的十六大以来,我国经济发展取得了很大的成绩,但同时面临着资源约束日益加剧、环境压力非常突出、能源效率比较低、科技水平相对落后等问题。中国政府提倡学习实践科学发展观,并将其纳入党章,开展学习实践科学发展观是当前和今后一个时期的首要政治任务,深入学习实践科学发展观,是在深刻变化的国际环境中推动我国发展的迫切需要,是落实以实现全面建设小康社会为奋斗目标新要求的迫切需要,是以改革创新精神全面推进党的建设新的伟大工程的迫切需要。

而对于能源的开发利用问题的研究是科学发展观的一个重要组成部分,能源的开发和控制是世界性的课题,它直接关系到人类的生存和发展,没有哪一个国家不在奋力寻求解决能源问题的有效方案。能源储量是有限的,解决能源问题的重点自然就落到了能源控制和节约上。电能是应用最广泛的一种能源方式,也是能源消耗中最主要的组成部分,它关系着几乎整个能源产业链,所以节约电能是目前节约能源的重中之重。

2) 全球政治体的角逐围绕着能源展开

进入 21 世纪,能源的匮乏进一步成为国家之间竞争与冲突的重要根源。由于能源的特殊战略价值,世界能源中心同时也成为各种政治力量争夺的焦点。而世界能源中心的每一次转移,都会导致世界地缘政治格局的相应变化,从而形成一幅崭新的世界能源地缘政治图景。根据国际能源机构组织预测,亚太地区将成为未来的“世界能源需求心脏地带”。

据 2009 年 1 月份发布的国际能源机构最新统计,2008 年我国的能源消费总量居世界第二,石油的消费量也超过日本而仅次于美国居世界第 2 位,每天消费石油

约 546 万桶(日本约是 543 万桶), 占全球消费量的 6.5%, 仅次于美国 (25.5%), 如果说未来全球爆发战争的最根本动因在于对资源的争夺, 那么获得和维护对本国经济发展和国家安全至关重要的稀缺资源, 就成为维护国家安全的首要任务。伊拉克战争后, 世界能源的地缘政治格局正发生重大而深远的变化, 对我们的影响也将是非常巨大的。目前, 世界各主要国家的外交很大程度上都取决于本国的能源需求。

综合考虑世界能源地缘政治格局所发生的重大变化和我国的实际情况, 我国未来面对的能源竞争压力将大大增加, 未来的能源安全形势更加严峻, 如果措施不当将可能会出重大问题。因此, 我国政府也注意到节约能源对国民生产的重要, 并且制定出与未来经济发展和能源消费大国地位相适应的中长期能源发展战略。

2.1.2 经济环境分析

1) 我国经济的持续高速增长

根据中华人民共和国 2007 年国民经济和社会发展统计公报, 2007 年全年国内生产总值 246619 亿元, 比上年增长 11.4%(见图 2-1)。其中, 第一产业的增加值 28910 亿元, 增长 3.7%; 第二产业的增加值 121381 亿元, 增长 13.4%; 第三产业的增加值 96328 亿元, 增长 11.4%。第一产业的增加值占国内生产总值的比重为 11.7%, 与上年相等; 第二产业的增加值比重为 49.2%, 上升 0.3 个百分点; 第三产业的增加值比重为 39.1%, 下降 0.3 个百分点。

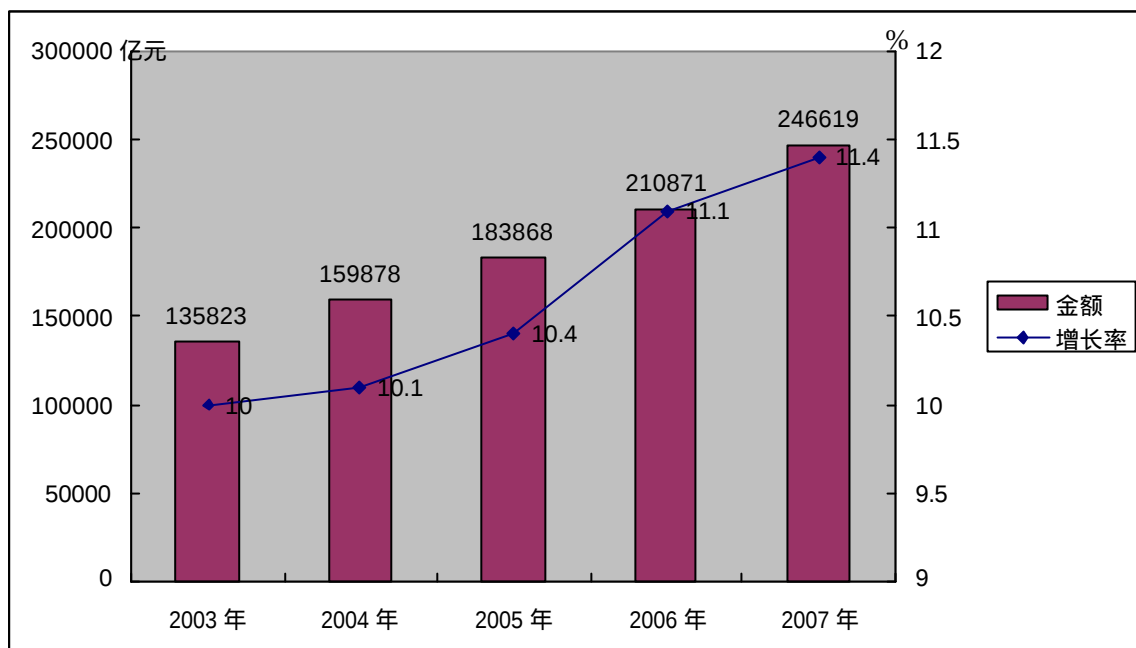


图 2-1 2003-2007 年国内生产总值及其增长速度^[26]

数据来源：中华人民共和国 2007 年国民经济和社会发展统计公报

居民的消费价格比上年上涨 4.8%，其中的食品价格上涨 12.3%。商品的零售价格上涨 3.8%。固定资产投资价格上涨 3.9%。工业品的出厂价格上涨 3.1%，其中的生产资料的价格上涨 3.2%，生活资料的价格上涨 2.8%。原材料、燃料、动力购进的价格上涨 4.4%。农产品生产的价格上涨 18.5%。70 个大中城市房屋的销售价格上涨 7.6%，其中的新建商品住宅的价格上涨 8.2%，二手住宅的价格上涨 7.4%；房屋租赁的价格上涨 2.6%。

中国政府在经济高速增长的情况下，发现许多经济发展所带来的问题，自 2003 年开始的宏观调控，把控制信贷规模和控制土地供给作为宏观调控的两个闸门，取得重要成效。在当前宏观调控面临更加复杂情况和更加艰巨任务之时，更是把坚持和提高节能减排的标准作为实现宏观调控目标的第三个闸门。

2) 中国对能源需求的高速增长

能源的开发和控制是一个世界性的课题，它直接关系到人类的生存和发展，中国经济的高速增长，同时也带来中国对能源需要的高速增长。能源的储量是有限的，

解决能源问题的重点自然就落到能源的控制和节约上。电能是应用最广的一种能源方式，也是能源消耗中最主要的组成部分。在中国，对电能节约的需求显得尤为迫切，因为中国正面临着长期性的电力短缺。2007 年底日本能源研究所报告指明：中国目前的电力缺口是 9.93%，到 2010 年将剧增至 15%。并且，中国电力来源的结构也对未来的电力市场造成了巨大并潜在的威胁，因此在 2007 年中央给各地方的绿色 GDP 指标落实到省长和市长的负责制，为节能产品的发展创造了条件。

因此，节电节能是目前比较可行的缓解中国能源需求高速增长现状。

3) 用电市场需求不断增长

电能是中国经济发展的源动力，随着经济的发展，用电市场需求也不断增长。

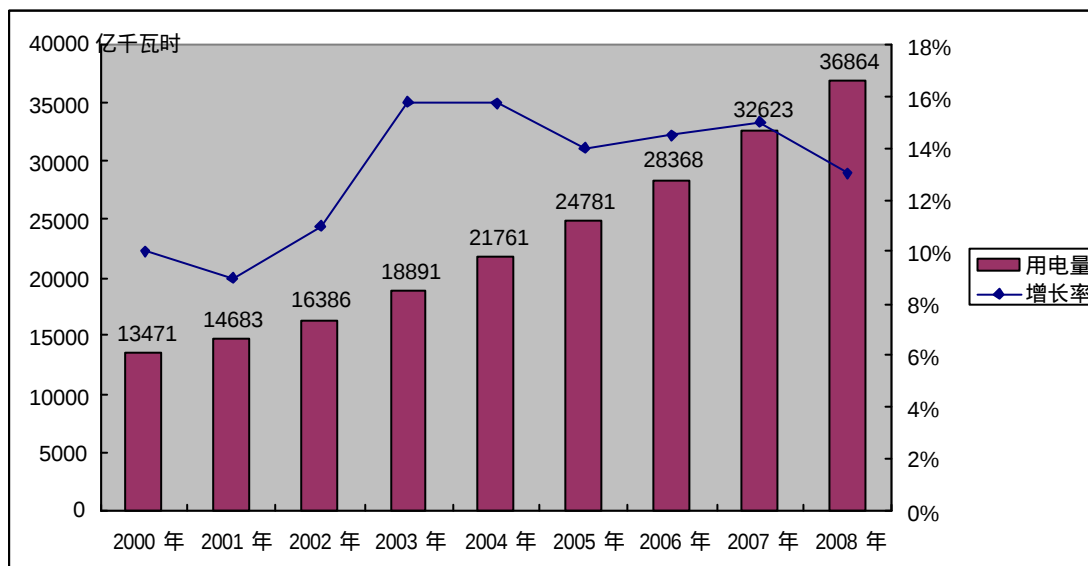


图 2-2 2000-2008 年中国全社会用电量增长情况^[27]

数据来源：中华人民共和国 2008 年中电联简报

2003 年以来，全社会用电量年均的增长率高达 14.7%。中电联统计 2007 年、2008 年全社会用电量的增长率分别为 15%和 13%。从图 2-2 中可以看出全社会用电量每年都在递增，只是增长率有所放缓，这表明全社会对电量的需求将会越来越大，而且今后随着我国国民经济的增长，用电市场的需求也会不断增长。

2.1.3 社会环境分析

1) 中国政府大力倡导节能环保

近几年来,随着我国经济的高速增长,所带来的一系列环境问题让中国政府充分意识到节能减排的重要。

国务院总理温家宝 2009 年 3 月 5 日在十一届全国人大二次会议上作政府工作报告时说,今年要毫不松懈地加强节能减排和生态环保工作,支持和推进新能源节能环保等技术研发和产业化,大力发展循环经济和清洁能源,健全节能环保各项政策,实施应对气候变化的国家方案,提高应对气候变化的能力。这表明我国政府在对环境问题现状进行了理智评估的基础上,认识到环境质量和资源基础对国家社会经济持续发展的支撑作用,表现出中国应对国内和全球环境挑战的信心和决心。

中国政府通过对环保、新能源利用、全民节能减排上的财政投入将能发挥引导作用,在目前全球经济危机的大环境下,政府大力倡导节能环保产业,从而进一步的明确了节能环保产业发展对经济增长和环境保护的作用,以及在经济的拉动和就业的安置的作用。同时也表明政府推动节能环保产业、新能源发展,促进产业结构和能源结构转变的愿望。预示着节能环保产业将成为国民经济一个新的增长点,这就为众多从事节能环保企业提供了难得的机遇。

2) 中国政府促进全社会的节能环保意识逐步形成

能源紧缺固然是全球性的问题,但对资源短缺、人口众多的中国而言,节能就显得尤为重要。正是在此背景下,国家“十一五”规划中提出未来五年单位 GDP 能耗降低 20% 的目标,这是我国首次将节能约束性指标纳入国民经济和社会发展的五年规划。

《中华人民共和国节约能源法》由中华人民共和国第十届全国人民代表大会常务委员会第三十次会议于 2007 年 10 月 28 日修订通过,该法已于 2008 年 4 月 1 日起开始施行。《中华人民共和国节约能源法》的颁布实施,这对增强全社会的资源意识和节能意识、提高能源利用效率以及全面开展环境保护起到重要的促进作用,为建设资源节约型、环境友好型社会提供坚实的法律保障,它将推动中国经济社会实现健康、协调和可持续的发展,使全社会树立起节能环保意识。

2.1.4 技术环境分析

1) 节能技术的革新

当代经济全球化不断发展，全球制造业协调生产能力逐渐提高，关于节能产品的核心技术处于高速发展状态，从当初的可控硅技术到目前以变频，调压为主流的新型节能产品不断推出，使得节能技术应用于许多行业，这也为专业从事节能的企业增加产品种类，扩大应用范围提供了技术保障。另外通过模仿和创新，使得从事节能的企业加大研发上的投入，尽量让自己的产品处于技术领先的地位，提高市场综合竞争能力。综上所述，目前节能技术在节能企业的推动下日新月异。

2) 国家对自主知识产权的大力扶持

当前，我国从提高国家综合实力和国际竞争力的目的出发，提出大力发展高新技术并实施产业化的决策，把增强自主创新能力作为中心环节，提升我国企业整体技术水平和综合竞争力。由此可见，国家对科技创新越来越关注，对自主创新也越来越重视，出台的相关优惠政策也越来越多，因此将增加我国企业的研发动力，进一步提升企业的研发能力，所以，研发创新类企业的竞争力也将越来越强。武汉 DF 技术有限公司目前已持有专利三项，在申报审批的专利有二项。

3) 产业发展的技术环境

近年来，运用高新区、孵化器、创新基金、高新技术产业化基地以及生产力促进中心等政策工具，初步形成了从研发、成果转化，到孵化、产业化的政策环境和运作机制。在 53 个国家高新区，已经聚集近 200 家高新技术创业服务中心，一大批生产力促进中心和上千家各类创新服务机构，涌现出了一批具有国际前沿水平的自主创新成果。在技术市场工作的推动下，我国的技术市场形成了一整套管理、服务和经营运行体系，已经建立起国家、省、市(地)、县四级 1500 多个技术市场管理机构和 1200 多个技术合同认定登记机构，形成较完整的技术市场管理监督体系。

近年来，进一步突出了科技型中小企业技术创新基金、科技企业孵化器的作用，加大了对科技型中小企业，特别是民营科技企业的支持力度。吸引大批人才创新创业，有力地促进了产学研的结合。

2.2 产业环境分析

根据波特的产业结构模型，产业结构分析分为产业现有竞争者威胁、潜在进入者威胁、供应商侃价能力、购买者侃价能力以及替代品威胁等 5 个方面。

2.2.1 节能产品制造产业现有竞争者威胁

对于节电市场的竞争性质进行分析有助于企业进一步明确所处的行业现状，为经营策略的调整提供有益的决策信息。通常，根据以下几个特征来区分不同的市场结构：销售产品的数量、市场中产品的可替代性如何、进入市场有无障碍、每个厂家所占的市场份额。结合对上述几个特征的分析，可以把市场竞争性质分为完全竞争、垄断竞争、寡头垄断和完全垄断四种状况。目前国内节电市场基本上处于完全竞争阶段，这主要是基于以下一些分析：节能制造商数量多，节能制造商的产品既有差别，又有相当程度的替代性，对于节电行业来说，由于没有国家明确的行业标准规范出台，因而市场进入障碍较小。国内节能制造商中，规模小、经营散、竞争弱、效益差的占绝大多数，没有哪家节能制造商在市场中占据绝对领袖地位。

2.2.2 节能产品制造产业潜在进入者威胁

节能产品现在的状况是主要元器件采用已非常成熟的通用工业产品，自主研发控制软件，然后组装成成套节电设备。如交流异步电动机的节电设备其通用核心元器件由变频器产品供应商提供，自动控制系统的硬件则由专业的 PLC 产品供应商提供，最后再进行合并。这样造成的后果就是，一个生产核心元器件的公司有自己相应配套的一套系统，核心元器件生产厂家多，也就造成了系统种类繁多，但真正能自主开发系统，又能生产节能产品的企业目前还没有，这是一个行业空白，但并不排除大型核心元器件公司与控制系统开发商整合，提高自身产品线的可能性。另外，国外现有的具有成熟市场经验的能源管理提供商进入中国可能性也较大。因此，整个行业的现有竞争压力不大，但这些外国竞争者已经开始在中国市场做市场推广，这就表明未来国内节能市场的竞争有激烈化的可能性。

2.2.3 节能产品制造产业供应商侃价能力

节能行业是一个新兴行业，节能产品制造商销售的产品几乎都是非标产品，其客户都具有一定的个性特点，因此就相应要采购专为客户量身定作的元器件产品，单一型号的元器件购买量不大，这就制约了节能厂家的利润扩大。影响节能产品制造商与供应商讨价还价能力。

2.2.4 节能产品制造产业购买者侃价能力

节能产品的消费结构是只有路灯节能装置有可能由地方政府等组织实施公开招标，对这些产品购买量大，讨价还价的能力比较强，可是由于各节能产品制造商的产品研发思路不同，所以地方政府侃价的意愿不大。作为地方政府，在招标过程当中，大多采用先试用，视节电效果的性价比来最终确定中标厂家。而其它的节能产品使用者大多是使用量身定作的产品，只要短期内节约的电费可以充抵购买节能产品的费用，他们就会考虑继续使用此产品，这就需要节能产品制造商企业在不断推广新产品的同时要稳固原有产品的质量，保持产品使用的稳定性和有效性。

2.2.5 节能产品制造产业替代品威胁

相对于节能产品整体而言，节能产品作为一种专用非标产品，是不可随意替代的，但如果目前的光伏产业大量使用到工业和商业用电，那可能会给节能产品市场带来更大的竞争，两者在市场上均有一定的需求，未来有被替代的可能性，如何规避各自的缺点，整合利用优势是在今后市场立足的根本。总的来说，首要解决的问题就是如何进行技术上的更新和突破。

2.3 竞争环境分析

2.3.1 节能产业的发展将促使企业竞争日趋加剧

中国经济经过多年的发展，目前政府对工业投资政策的取向是要限制高耗能产业生产能力的盲目扩张，把发展重点转到优化结构、技术进步和节能降耗上来，所以节能产业正是由此诞生的，它目前还属于成长型的产业，现有的市场进入者不多。

但由于整个节能产业的不断发展和技术更新，工业企业对于节能需求不断增加，势必会推进节能产业的发展，这就给从事节能的企业迅速壮大自身提供机会，企业间的竞争也将日趋激烈。

2.3.2 政府的推动将使节能产业发展更加广阔

节约能源是我国能源政策的主要内容。2008 年底据国家统计局发表报告：在中国的全社会能源消耗中，工业占了 70%，其中钢铁、建材、化工、石油加工、有色金属五大行业能耗又占全国工业能耗的 69%。在重化工产业加快发展、比重上升的形势下，工业结构调整问题至关重要，潜力也很大。随着政府介入节能产业，节能市场将更加规范化，而且政府也正在给企业做节能改造提供相关的政策支持，比如：增加用于节能技术改造的专项资金，鼓励银行为企业节能减排提供专项贷款等，这就使得从事节能的企业在争取国家政策扶持方面加大工作力度，所以在政府政策的推动下，节能产业发展将更加广阔。

2.3.3 节能产品市场将更加规范化

因为之前国家对节能产品一直没有可供参考的标准，在 2008 年 10 月份经中编办批复，国家发展改革委设立国家节能中心，国家节能中心是国家发展改革委直属事业单位，是政府实施节能管理的技术支持机构。它的主要职责就是受政府有关部门委托，承担固定资产投资项目节能评估论证，提出评审意见；组织开展节能技术、产品和新机制推广承担能效标识管理等，这就为节能产品的规范化提供政府支持，防止不法企业利用假节能产品扰乱节能市场。

2.3.4 节能产品市场将更加细分

节能产品发展至今，节能技术不断更新，从电压等级上风机、水泵的节能设备分成低压和高压市场，从行业种类上分为：粮油专业加工设备的节能设备、电弧炉和矿热炉专用的节能设备、衣车专用节能设备、路灯节能设备、抽油机节能设备、注塑机节能设备等。这些行业市场的细化，为从事节能的企业提供非常多的销售机会，但对其特种工业设备节能的后续研发能力也提出严格要求。

2.3.5 中国节能产业的发展吸引更多资金进入

面对未来节能市场的强大需求和远期利润，现有的节能企业和其产品主要元器件供应商可能进行上下整合，进入节能市场领域，对于已经标准化例如：风机、水泵、路灯等的节能设备会利用其生产成本低和市场品牌的优势争夺节能市场。而且随着中国市场的不断对外开放，国外提供能源管理服务的节能供应商也将进入中国市场，这会使得节能行业内竞争加剧，而且以后节能产业内企业间的竞争可能就是公司综合实力的竞争，主要表现在公司人才的竞争，公司生产规模的竞争、公司资金实力的竞争等。

3 武汉 DF 技术有限公司营销内部环境分析

3.1 公司简介

3.1.1 总体介绍

武汉 DF 技术有限公司成立于 2005 年，作为专业的能源管理服务商，把工业节电当作了一个系统工程，设身处地，想客户之所想。我们将以您现场实际工况的用电品质、电力分配及因技术差异等因素所造成的能耗增长为出发点，以“能源管理”的理念，帮助您提高电力效率并降低能源投资成本，为您提供能源效率检测、节电项目设计、工程施工、设备安装调试、人员培训、节能量确认等整套的服务

2008 年武汉 DF 技术有限公司准备同浙江 XD 集团战略合作，通过资金和技术合作，并且整合市场，目前，中国国内大型用户超过 30 家大型企业运行武汉 DF 技术有限公司的产品。

武汉 DF 技术有限公司的工业用电力节能产品种类丰富，全面覆盖众多行业领域。武汉 DF 技术有限公司拥有实力强大的工业用电力节能管理研发体系，并且聘请许多国内电力行业资深专家作为顾问。公司拥有由深圳的研发中心、武汉制造业研发基地成立的研发队伍。为客户提供优质的服务和创新的工业用电力节能解决方案。

DF 的目标是：成就中国最完善的能源管理服务提供商。^[28]

3.1.2 公司发展历程

2005 年以二位专家的专利产品为基础，公司在武汉洪山区成立了武汉 DF 技术有限公司。

2006 年拿到了第一个用户节电报告，代表着 DF 产品已经由专利成功转化为商用，之后陆续扩大产品应用范围，应用于路灯节能，中央空调节能，风机、水泵节能等。

2008 年同浙江 XD 集团战略合作引进技术和资金方面的优势。

3.1.3 公司业绩

目前公司已经在路灯，中央空调，风机、水泵等工业领域得到广泛应用，主要验收合格的项目有：湖北电力大楼节能项目，湖北宜化动力厂改造项目、武汉路灯项目，大冶有色动力厂改造项目，湖北兴发集团动力厂改选项目、荆门金城大厦节能改选项目、湖北新业烟草科技发展有限公司节能改造项目、荆门路灯项目、鞍钢水厂节能减排项目、江西中粮节能项目等。

3.2 公司资源能力分析

3.2.1 公司组织结构分析

武汉 DF 技术有限公司下设生产部、研发部、服务部、渠道销售部、市场部、行政部以及财务部。生产部负责产品外协组装产品、出厂前测试和发货工作，研发部负责产品的需求调研、开发、测试等工作；服务部负责产品的售后服务工作；渠道销售部负责各地合作伙伴的发展与商务报价；市场部负责整体市场推广活动策划、产品资料制作和售前技术支持工作；行政部是负责处理公司日常事务等行政方面工作，财务部负责公司会计帐务及物品采购事宜（见图 3-1）。

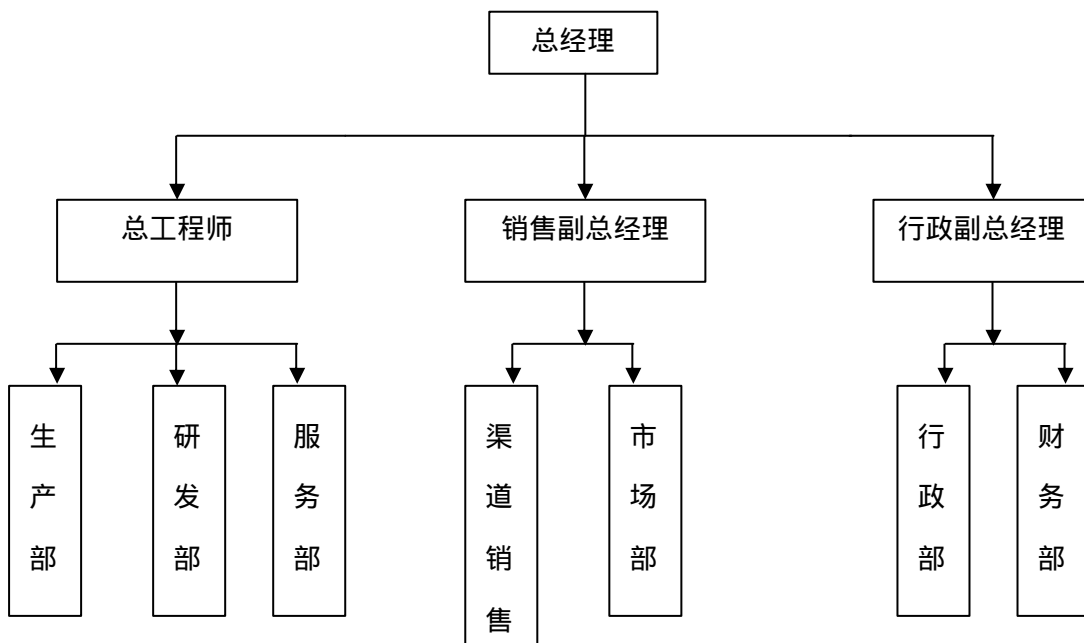


图 3-1 武汉 DF 技术有限公司组织机构图

华中科技大学硕士学位论文

武汉 DF 技术有限公司采用的是以渠道销售为主的市场策略，目前这种组织架构基本适合当前阶段的需要。各个部门职能分割合理，可以较好的适应当前发展需要。同时配备五名销售代表负责渠道伙伴的发展与管理，可以及时掌握市场动态，了解伙伴的状况，基本可以满足总部及时把握市场动向的需要。

但是，从实际运行效果看，这种组织架构也存在一些问题。销售代表负责区域太广，在合作伙伴需要支持时，能否及时提供支持，很大程度上取决于该销售代表自身能力及项目重要程度。能力强的代表，可以立即自己帮助其解决问题；而能力稍差的代表，必须要向总部申请售前技术支持，这样响应时间就慢了许多，也就是说，对伙伴支持服务程度，过分的依赖销售代表，而且公司目前配备的销售代理不足以支撑整个市场的需要。

3.2.2 企业文化分析

1) 企业文化分析

企业文化分析可以从企业的使命、核心价值、企业理念、企业文化核心、企业服务方针、企业质量方针和企业口号来进行分析，下表所列就是武汉 DF 技术有限公司的企业文化^[29]（见表 3-1）。

表 3-1 企业文化

项 目	内 容
企业的使命	发展民族节能产业 推进中国能源管理现代化
核心价值	节能创造价值
企业理念	通过节能为顾客带来价值，把公司发展成为提供能源管理解决方案的企业
企业文化核心	以客户为本
服务方针	及时，专业
质量方针	安全、稳定、实用的产品
企业口号	节能创造价值

2) 企业文化现状分析

公司总体企业文化主题鲜明，层次清晰，能够反映公司的价值导向，具有一定的引导作用。公司的质量文化意识较强，质量方针里提到，公司要提供“安全、稳定、实用的产品”给客户。公司领导都非常重视产品的质量，因此，DF 公司多年来形成了一种讲质量、重质量的良好文化，并能一直保持不变。公司对企业文化的宣传和推广力度不够，公司虽然提出了一系列的经营理念与方针，也开始进行一些规范和重塑。但是，企业对此的宣传和推广力度还远远不够，并没有起到应有的作用。员工归属感很强，由于节能产业是目前中国的朝阳产业，因此员工对公司今后的发展很有信心，同时企业由于处于公司发展阶段，给员工充分的晋升的机会，这就增强员工归属感，

3.2.3 生产能力分析

1) 劳动力现状

在劳动力数量结构方面：武汉 DF 技术有限公司的 30 个员工中，高层领导 1 人，占 3.33%；中层管理人员 3 人，占 10%；技术人员 6 人，占 20%；普通行政职员工 4 人，占 13.33%；操作人员 16 人，占 53.33%。

在劳动力文化程度结构方面：武汉 DF 技术有限公司的员工共有 30 人，其中具有硕士学历及中级职称的有 3 人，占 10%；本科学历的有 5 人，占 16.67%；专科学历的有 6 人，占 20%；其他的有 16 人，占 53.33%。具体见表 3-2 所示。

表 3-2 劳动力文化程度结构

员工人数	大专以上文化程度		大学本科		硕士（中级职称）		其它	
	人数	比例	人数	比例	人数	比例	人数	比例
30	6	20%	5	16.67%	3	10.00%	16	53.33%

目前企业的劳动力结构基本合理，管理人员、技术人员和操作人员的比例保持在一个较好的水平上，符合中小企业的人员结构分布。另外在学历的结构上，中等学历水平的比例也较合理。但是在企业中熟悉特种工业方面的研发人才及销售人才比较缺乏，这就造成企业后续研发能力和新兴市场开拓能力上的不足。

2) 生产厂地及生产情况

在生产厂地方面,武汉 DF 技术有限公司目前在生产方面是采用外协加工方式,主要是派属于本公司的生产监造技术工程师在外协加工现场监督设备成套组装,另外设备的试运行也都是在外协加工厂进行,全程都是由本公司人员操作,避免出现质量问题,这样做在公司发展初期做到了生产成本的节约。

虽然租用的外协加工车间拥有先进的生产检测设备,能够保证公司生产的产品质量全过程得到监控、符合客户的需求、符合 ISO9001 质量管理体系的要求,但考虑到后期公司发展问题,公司领导也在考虑组建自己的生产厂房问题。

在生产情况方面,武汉 DF 技术有限公司的外协加工厂各项生产设备都具备先进的工艺及设计,并有规范的操作规程加以指导,为武汉 DF 技术有限公司生产的产品质量和生产能力提供扎实的基础。

外协加工厂配专职的设备管理人员对生产检测、计量等设备进行管理,各设备都有统一的编号、标识,建立了设备管理台帐,并完善了设备管理档案。所有计量设备都经过相关部门的检定以确保生产过程中所使用的设备是安全可靠且有效的。并且有相应的职能部门对设备进行维护和保养,定期进行检定。

武汉 DF 技术有限公司和外协加工厂之间经过长时间的合作,他们已形成以 ISO9001~2000 质量管理体系为基础,从武汉 DF 技术有限公司技术开发、工序操作工艺的制订、工艺实施跟踪、工艺改进到工序的抽查、全检;公司生产部的材料、零部件的采购质量要求的制订,到零部件的检验入库均制订有详细的管理细则,并落实到每一个职能人员和员工,对相应职能人员的业绩考评实行质量否决制,对公司监造外协厂的员工工资考核,质量权重为 30%,这对完成目前公司的订单可以保证节能产品的质量,但如果后期武汉 DF 技术有限公司随着市场竞争力的增强,订单量会迅速增加,可能会出现外协加工厂的排产问题,影响公司的供货期及出厂节能产品质量。

3.3 公司核心竞争能力分析

3.3.1 产品能力分析

1) 风机、水泵专用节电设备

此产品主要应用于厂矿企业（钢厂、电厂、化工、制药、化肥等）输送介质（水汽、油）的泵站、制水车间、循环水车间等场合针对风机、水泵的节电设备。

节电原理：由于风机、水泵系统的设计时裕度系数过大，同时单机选型向上靠档，宁大勿小，最终造成系统负载较轻。多数风机、水泵都要靠风门或闸阀来增加管网的阻力以减小流量，因此电能大量浪费在增加的阻力上。在节流的调节方式中，电动机、风机、水泵等长期处于高速、大负荷状态下运行，维护工作量大，设备寿命低，运行噪声大。风机、水泵专用节电器的设计目标是“根据工况对流量的实际需求，通过智能处理器实时调整电机输出相应功率来平衡流量，达到最大的节电率及提高自动化的水平，改善运行环境，延长设备使用寿命。

产品特点：

- （1）高效节能，节电率为 20-60%。
- （2）内置 PID(比例、积分、微分)，可方便组成闭环系统。
- （3）良好的电机控制和保护功能。
- （4）软起动、软停车，延长设备的使用寿命，降低设备维护费用。
- （5）提高设备电网侧的功率因素，改善电网质量。^[30]

2) 智能灯光节电设备

此产品主要应用于城市路灯照明、车站、广场、商场及写字楼等针对灯光方面的节电设备。

节电原理：智能灯光节电器采用最新节能技术，由程序处理器进行实时动态精密检测和监控，实现小电流切换、大功率不间断调压。根据用户的实际需要可选择时段控制方式、电压控制方式、远程计算机集中控制等工作的方式。智能灯光节电器还有自动开关灯时间控制，半灯方式等功能。

智能灯光节电系统分为：路灯专用节电系统、商业节电系统。本系统适用供电

电压在 210V-250V 的用户，真正实现节电可控，照度可调。设备综合节电率通常在 15-30% 之间。

产品特点：

(1) 实时稳压，快速调节：无论系统电压如何变化，产品始终能保证负载侧的电压稳定在设定值附近，有利于照明光源稳定工作。

(2) 分时段去调压控制：根据不同时间段路面对照度的要求，设置与之相对应的输出电压。

(3) 具有旁路功能：如当本设备发生故障后，可启动旁路开关，将电源直接加到负载上，既不影响正常供电，又给维修带来极大的方便。

(4) 调节范围宽，满足不同需要：产品设有多档控制开关，用户可根据使用场地实际情况分段控制节电率，使用方便，效果极佳。

(5) 安装调试简单、安装成本低、维护量小，同时也可延长灯具的使用寿命。

[31]

3) 电机专用节电设备

此产品主要应用于轻载的负荷或者负载变化较大状态下运行的交流异步电机，实现节能与优化控制。

控制原理：电机节电设备通过内置专用节电优化软件，动态调整电机运行过程中的电压和电流，在不改变电机转速的前提条件下，保证电机输出转矩与负荷需求相匹配，从而有效避免大马拉小车与低负荷运转的现象。

节电原理：该产品设计原理是基于电力电子学，采用最新的集成芯片控制技术，通过监控交流电机运行的电流和电压的相位差来调整供给电机的能量，使电机始终在最佳状态下工作，为电机和电网之间实现“智能化”能量管理功能。当电机长时间处于半负载状态时，它的铜线圈绕组产生过量的磁通，导致电机效率下降。当检测到电机在轻载或负载不断变化时，通过可控硅在 0.01 秒以内调整输入电机的电流和电压，使电机的输出功率与实时负载匹配，从而降低铜损、铁损，改善电机起动、运转性能，达到节电效果。

产品特点：

(1) 微电脑自动控制一旦设定, 将自动节电并且改善功率因数。

(2) 提高电机的低负荷和部分负荷状态下的用电率, 节电率可达 10—30%。

(3) 斜坡上升的时间可以调节, 关停时间预先设定为斜坡上升时间的 2 倍。

(4) 减轻电机疲劳与磨损, 降低电机运行噪音, 延长电机使用寿命, 电机转速维持不变。^[32]

4) 中央空调循环泵系统节电设备

此产品主要应用于装有大型中央空调系统的宾馆、写字楼、展览馆、医院、剧场等场合, 针对其循环水系统的节电设备。

节电原理: 中央空调系统通常按极端环境条件下计算空调负荷, 即以其最大冷或热负荷的 1.1—1.3 倍确定空调主机及外围设备的额定容量。然而由于气候条件、环境温度、使用时间、房间人数等因素产生了变化, 实际上出现最大冷、热负荷的时间, 一般每年不超过十天。

在通常情况下循环水泵都在 50HZ 电源频率下运行, 其实际需求在很多时间里远远小于其额定容量, 从而造成能效低, 浪费严重。同时, 由于水泵组长期处于高速运转状态下, 机械磨损大, 维护费用高, 使用寿命也相应缩短。

中央空调智能化节电设备通过对循环泵负荷的动态跟踪, 及时调整空调水系统流量, 使其随负荷的变化而同步变化。最大限度的节约电能。经过多年的实践证明, 其平均节电率可达到 40%以上。

产品特点:

与改造前的系统相比, 具有如下优点:

(1) 节电 18—60%;

(2) 减少水泵及网管的机械磨损, 降低设备维护费用;

(3) 使中央空调系统始终运行在最佳状态, 控制效果较好。^[33]

5) 电弧炉、矿热炉节能增产智控系统

此产品应用于有色金属冶炼, 矿石冶炼等企业的电弧炉和矿热炉的节电设备。

控制原理: 公司率先推出了具有国际领先水平的“电弧炉、矿热炉节能增产智控系统”平台。系统全面采用数字技术实行点对点控制, 在 WINDOWS 平台下, 用工

控机实现对三相工频电弧炉 / 矿热炉测、控、管一体化功能。系统是采用模糊控制技术，彻底摆脱了电弧炉 / 矿热炉电极升降一直依靠人工手动的原始状态，避免了因人工手动失误造成电极断损等事故的发生，且大幅度节约电能，降低生产成本，提高生产效率。

产品特点：

(1) 节电：本系统具有良好的跟踪性能以及对电极的调节性能，可使电流的波动至最小，对电网和变压器的冲击减小 50% 以上。使电极的弧流维持在最佳状态的区域内，从而缩短冶炼过程。同时有效的调节三相电极平衡，使三相功率的不平衡度控制在 3% 以内，节电 2%-6%。

(2) 操作简便：控制系统全中文、人性化菜单提示，运行时是可以实时看到弧压、弧流的实际值及其波形，当出现故障时，可从显示器的画面上进行判断，减少设备故障维护时间。本系统设备在设置好以后，都是“一键式”操作，从而为企业提供了一个避免因人为因素导致产品质量、生产产量、单位产品电耗变化的可行性方案。

(4) 生产效率高：可将电弧炉、矿热炉的生产效率提高 2—15%。

(5) 本系统内置国际先进的专用电弧优化电力曲线数字模型及其精确的数字控制模块，能有效的避免电极下降时造成压断电极现象；一旦有意外的情况，如塌料等电极会迅速的提升，反应时间 0.1—0.15 秒，电极的运动速率大于 5m/min，大大的减少了短路故障，可使设备的故障降低 50% 以上。

(6) 本系统为使用电弧炉、矿热炉冶炼产品厂家的信息化改造提供了一个可靠的平台，可以实现多台炉联网功率调控、管理、也可以将配料自动化控制集成在一起，将工人从原始的高强度劳动中解放出来。^[34]

6) 抽油机节电设备

此产品主要应用于大型油田里面的抽油机的节电设备。

节电原理：油田抽油机智能节电设备是一种油田抽油动力系统的节电保护装置，它采用的是先进的微电脑技术和模块化控制技术，运用独特的算法，通过对井上功图和井下功图的动态测量和分析，抽油机工作状态的实时检测，判断出抽油机电机

拖动的实际负荷，即抽油机的“满油率”并根据抽油机的符合率变化以及在满足电机运行转矩的情况下，来选择最佳功率点提供抽油机的用电，节电效果非常明显。它有效地改善和提高用电的有功功率和泵装置运行的可靠性，减少故障停机时间和维护保养费用。其独特的节能优化软件可准确判断泵空状态，自动控制泵装置的运行和停机，从而从根本上消除由于泵空现象所导致的无效抽取，使得抽油机的运行时间大大缩短，泵效大幅提高，采油产量提高，节电效果十分显著。

产品特点：

- (1) 优化油泵运行，精确控制停机时间，有效提高产量。
- (2) 大幅降低高峰电力需求和无效抽取时间，节电效果显著。
- (3) 有效消除液锤效应，降低机械系统故障。
- (4) 延长设备使用寿命，降低维护保养费用。
- (5) 产量预测算法，可对油井状态精确评测。
- (6) 井下、地面、电机全方位控制。
- (7) 高峰及最小负荷保护。
- (8) 变频控制选项。
- (9) 自动的能量优化控制。
- (10) 具有完善的保护及故障显示功能。
- (11) 软起动大大降低了启动电流，由于提高了功率因素从而改善了电网的质量。

(12) 节电率在 15-40%^[35]

7) 注塑机专用节能设备

此产品主要应用于注塑机、挤压机的节电设备。

节能原理：注塑机的电能消耗主要表现在以下几个部分：

- (1) 液压系统油泵的电能消耗；
- (2) 加热系统的电能消耗；
- (3) 循环冷却水的电能消耗。

其中液压系统油泵的用电量占整个注塑机电量的 80% 以上，所以降低其耗电

量是注塑机节能的关键。注塑机在合模、锁模、射模、冷却等阶段所需的压力和流量都是变化的，当注塑机的测量需求发生变化时，由设在油泵出口的溢流阀来调节负载的压力和流量而电机的输出功率不变，因而造成能量浪费。我公司专用节能器采用的是闭环控制，通过传感器检测注塑机的电压和流量信号，自动调节油泵转速，使供油量与注塑机需求一致（即降低输出功率），达到节能的目的。

产品特点：

（1）节电可达 15-50%。

（2）降低液压油温，减少冷却水的用量。液压油泵的寿命可延长 8 倍。

（3）减少电机轴承、油泵叶片等磨损程度，延长其使用寿命。

（4）节电、市电自由切换。若节电器运行发生故障，可切换到市电运行不影响生产。

（5）完善的运行指示和故障查询功能。

（6）提高功率因素，减少无功损耗，软启动特性，启动时无大电流冲击；保留注塑机油泵马达原有 Y/△ 启动、运行方式不变；注塑机原有液压系统及电脑控制系统不变。^[36]

7) 衣车节电设备

工业衣车是服装、手袋、制鞋、玩具、皮具等生产行业中的主要生产设备。通过实践表明，工业衣车在实际制衣过程中，衣车电机大部分时间处于空载状态，电机的真正使用时间约在 20—48%之间。由此造成电能浪费，给企业带来了巨大的经济损失。

节电原理：针对电机在工作中大量电能的浪费现象，采用微电脑自动跟踪技术，对电机工作中的实际功率进行实时自动检测和计算，按照电机实际负荷变化大小来自动控制功率输出。安装本产品后，电机空载时节电率最高可达 50—70%。电机带负荷时节电率也可达到 15—23%。同时还能减小电机发热，降低噪音。

产品特点：

（1）有完善的电机保护和自我保护功能，具有软启动，消除了常规启动方式下的机械冲击和大启动电流。

(2) 降低了电机运行噪音及温度。采用低速分离接合技术，延长离合片与电机寿命。

(3) 体积小巧，安装方便，一旦安装无需人工调整。

(4) 平均节电率可达到 20—58%，对进口和国产设备具有同等节电效果。^[37]

3.3.2 渠道分析

1) 产品销售渠道

武汉 DF 技术有限公司渠道管理采用企业直接参与销售的项目代理合作模式；即武汉 DF 技术有限公司销售工程师根据项目找代理的模式。公司的渠道销售部，为全国产品销售渠道规划、发展及管理的最高审批、考核、监督及指导机构。同时，公司在重点区域派驻销售工程师，在当地区域内负责产品渠道发展和管理、市场规划和执行以及代理商，渠道销售部对销售工程师有监督考核权力。

目前武汉 DF 技术有限公司在全国湖南省、江西省、湖北省、东北三省、河北省、广东省、四川省设有合作伙伴，另外在一些重点的项目也有些合作伙伴，具体见表 3-3 所示。

表 3-3 渠道机构分布

机 构 名 称	管 辖 范 围
武汉公司总部	湖北、湖南、江西
广州办事处	广东、
沈阳办事处	河北省、黑龙江、吉林、辽宁
成都办事处	四川、重庆、云南、贵州、广西

相比国内其他竞争对手，武汉 DF 技术有限公司的渠道不具有较大优势，只是在某些区域内有些品牌优势。

2) 渠道政策

武汉 DF 技术有限公司目前的渠道政策是：

(1) 全产品线分销模式

所有产品都由合作伙伴销售，销售工程师的最大职能是协助本区域合作伙伴销售，掌握合作伙伴所跟踪项目的进度，并对合作伙伴进行技术支持，而且还负责售

前的技术现场勘察，把必要的技术参数汇报给公司本部。合作伙伴即代理商是以项目代理和行业代理两种模式，而其合作模式就是由销售工程师提供信息，最后由公司的渠道销售部经理确定代理关系，签定正式的代理合同，这样能更紧密公司同代理商之间的合作关系。

（2）渠道代理制经营和激励

目前武汉 DF 技术有限公司代理方式基本是以项目代理模式为主，这种合作模式在公司早期经营时确实高效，因为这使公司的销售工程师加大销售力度，如果某项目代理在项目初期协助公司签定合同，那么公司会在后面的项目中给予代理商更大的优惠折扣，扶植其在项目或者行业中的优势地位，进而帮助公司取得更大的定单。

3.3.3 价格分析

1) 产品定价策略

为了获取较高利润和公司声誉，公司采用利润和质量为导向的定价策略。在同类产品当中，产品的价格相比竞争对手处在较高的水平，但根据不同项目也有不同的定价。

（1）中央空调节电设备

中央空调节电设备采用功率等级报价模式，其小功率的节能设备定价高出竞争对手同类产品 20%左右。例如，中央空调节电设备的 20KWP 容量设备在 38 万元人民币左右，核心元器件使用寿命大概为十五年，而深圳某竞争公司仅有 30 万元人民币。凭借优质的产品性能、良好的售后服务，这类产品是公司收入和利润的主要来源

（2）路灯节电设备

这系列产品定位在解决国内城市公共路灯用电的节能。因为产品要求技术不很高，技术门槛低，为了扩大市场占有率，采用低价策略，并且在产品上采用单灯节能控制和多组灯节能控制的方式，提高市场客户的需求。

除了上述几个产品外，还有在特种行业的能源管理方面使用的大型电机、风机、制衣机等方面的节电是采用个案定制化，这些产品由于目标市场非常细，定位明确，

竞争相对少，因此定价基本略高于竞争对手。

2) 地区定价策略

武汉 DF 技术有限公司目前采用统一定价策略，即全国统一定价，无论任何地区都实行统一的公开报价。销售过程的折扣审批由当地销售工程师以及销售部分级审批，根据代理商的参考价格给予相应折扣权限。折扣政策一般是为了增加销售收入，在某些时间段，会根据不同地区的情况而制定的。折扣政策一般以现金折扣的模式为主。

3.3.4 促销分析

从市场营销的角度看，促销是企业通过人员和非人员的方式，沟通企业与直接客户之间的信息，引发、刺激消费者的消费欲望和兴趣，使其产生购买行为的活动。促销的方式有人员促销和非人员促销两类，由于武汉 DF 技术有限公司采取全线分销模式，因此促销的方式也是以人员和非人员促销相结合的方式，主要分为邮寄企业宣传资料；参加节能设备展；参加各相关行业如酒店协会、纺织协会组织的展会等。

1) 广告

在广告类型方面，鉴于武汉 DF 技术有限公司所处行业的特殊性，因此公司的广告较少采用企业商誉广告，而更多的是采用的商品广告。从区域上来说，武汉 DF 技术有限公司的广告以全国性广告为主，很少进行地区性广告。在广告媒体的选择方面，由于企业节能产品并非大众化消费产品，而是相对专业的产品，因此广告很少采用电视、广播等媒体，而更多的是采用专业报纸、杂志以及专业门户网站等。例如，参考消息、能源技术类报纸、中国电力能源网等。

2) 公共关系、营业推广

公共关系，节电产品不同于其它民用产品，在公共关系方面，武汉 DF 技术有限公司更着重参加政府和相关行业协会组织的活动。

营业推广，由于武汉 DF 技术有限公司目前采取全产品分销模式，因此在营业推广方面，主要以向中间商推广的方式。

(1) 市场活动资助

为了鼓励合作伙伴积极开拓市场，增加销售收入，武汉 DF 技术有限公司对重点地区的合作伙伴，提供必要的市场活动支持，并提供相应的演示会活动方案策划以及人员支持。这种支持力度一般很大，但范围较少，目的就是在区域范围内扩大客户对产品的理解，方便代理商后的工作。

（2）经销奖励

为了加强同那些有突出成绩的代理商的合作关系，在一定时期内，例如半年或全年，武汉 DF 技术有限公司都会根据代理商的销售产品的情况，在价格方面做出更大的优惠，一方面是为了鼓励代理商的积极性，更重要的树立产品在地区内的优势，增强公司产品在当地的市场影响力

4 武汉 DF 技术有限公司营销战略选择与评价

4.1 公司总体战略选择分析

4.1.1 SWOT 分析

SWOT 分析代表分析企业优势(Strength)、劣势(Weakness)、机会(Opportunity)和威胁(Threats)。因此,SWOT 分析实际上是对于企业内外部条件各方面内容进行综合和概括,进而分析其组织优势和劣势、面临的机会和威胁的一种方法。以下利用 SWOT 分析法对武汉 DF 技术有限公司进行战略组合分析。

1) 内部优势分析

(1) 品牌区域的优势明显

武汉 DF 技术有限公司自 2005 年成立,就专注于电力节能产品领域的开拓,前期一直是在路灯节能方面发展,截止 2008 年,武汉 DF 技术有限公司已经连续在湖北省内四个地市应用了路灯技术设备,产品使用效果逐渐为行业客户所接受。2006 年,武汉 DF 技术有限公司开始向中央空调节能技术及其大型风机、水泵等行业推广,到 2008 年止公司已经为国内多家商场、宾馆、酒店、写字楼、自来水厂提供电力节能设备,但企业产品的知名度有许多区域性,还没有构成全国知的节能品牌。

(2) 客户群种类广泛

截止 2008 年 12 月,武汉 DF 技术有限公司在全省拥有 52 家用户,公司产品使用的领域涉及到路灯、中央空调、水泵、风机等多个行业。公司目前行业应用率约为 60%,客户遍及国内。

(3) 各节能产品领域经验积累深厚

自 2005 年成立至今,武汉 DF 技术有限公司一直专注于企业节能产品的开拓,积累了相当的该领域经验。熟悉各行业对节能产品的需要,为公司后今后发展打下坚实的技术基础和产品使用经验。

(4) 渠道覆盖面广

目前,武汉 DF 技术有限公司在全国重点区域设立办事处,在全国有超过 20 家合作伙伴,而且覆盖面比较广,这对公司后面发展提供了市场基础。

(5) 产品种类多样

武汉 DF 技术有限公司目前拥有路灯节能、中央空调节能、风机和水泵节能三条主要产品线。另外针对某些特种行业使用的设备节能方案可以特殊定制,这就为公司开拓新市场,扩大节能产品销售领域提供必备的条件。

2) 内部劣势分析

(1) 产品研发能力不足

武汉 DF 技术有限公司产品相对其他竞争厂商来说,运行稳定,节能效果明显,但另一方面,公司产品在远程监控管理功能和特种工业节能应用方面突显出研发能力不足的问题。

(2) 人力资源方面的不足

武汉 DF 技术有限公司 2005 成立,一直专注于路灯节能、中央空调节能、风机和水泵节能的研发与市场开拓。一方面,在这 3 年公司积累了大量节能领域的经验与客户;另一方面,公司发现许多工业企业对特殊的纺织机械、工业机械等的节能也产生需求,能源管理逐渐成为部分企业的需要。相对于在中央空调、风机和水泵节能的经验积累外,在工业企业中全面应用的节能模式还是经验不多,这主要是由于目前公司缺少熟悉特种工业企业工艺的研发和销售人員。

(3) 生产能力的不足

武汉 DF 技术有限公司自成立以来,一直是以外协加工的方式生产成套设备,这样做公司是考虑到成本节约,但随着公司项目的增多,产品质量问题是公司目前应该注意的问题,尤其是一些特种节能设备大批量生产时容易出现生产能力不足的问题。

(4) 融资能力的不足

伴随着能源危机的逼近和节能呼声的攀升,最近发布的《国务院关于加强节能工作的决定》中,终于把合同能源管理(EMC)确定为重点推广模式。^[38] EMC 模

式可以比喻为企业的节能医生，是由专业公司自带资金、技术为企业实施节能改造提供诊断、设计、融资、改造、运行、管理一条龙服务。EMC 公司的利润来源于用户企业节约下的能源费用。目前这种国外的合同能源管理解决方案已经逐渐被国内企业所认识并逐步接受，这就给生产节能产品的企业在资金实力方面提出要求，如果企业想生存壮大，其融资能力已经成为节能产品生产企业竞争的关键

武汉 DF 技术有限公司的合作方浙江 XD 集团虽然会在资金上给予公司支持，但是根据目前武汉 DF 技术有限公司所跟踪的项目来核算，如果完全采用合同能源管理的方案实施，那企业的资金缺口非常大，因此，就目前公司现状，提高融资能力是今后提升公司自身实力的必要手段。

3) 外部机遇分析

(1) 工业企业节能市场潜力巨大

工业是我国能源消费的大户，能源消费量占全国能源消费总量的 89% 左右。据《2007 年中国电力工业统计快报》统计，截止 2007 年底，全国发电装机容量达到 71329 万千瓦，同比增长 14.36%。2007 年，全国全口径发电量达到 32559 亿千瓦时，同比增长 14.44%；2007 年全社会的用电量达到 32458 亿千瓦时，同比增长 14.42%。其中，第一产业的用电量为 860 亿千瓦时，同比增长 5.19%；第二产业的用电量为 24847 亿千瓦时，同比增长 15.66%；第三产业的用电量为 3167 亿千瓦时，同比增长 12.08%；城乡居民生活用电量为 3584 亿千瓦时，同比增长 10.55%。^[39]

从这些数据中就可以看出，工业及商业用电节能市场的潜力巨大。

(2) 政府大力推动企业节能减排建设

我国“十一五”规划纲要提出，“十一五”期间单位国内生产总值能耗降低 20% 左右、主要污染物排放总量减少 10%。这就是贯彻落实科学发展观、构建社会主义和谐社会的重大举措；是建设资源节约型、环境友好型社会的必然选择。

《中华人民共和国节约能源法》已于 2008 年 4 月 1 日起施行。该法案对节约能源的管理、做法、激励措施和法律责任都进行了详细的规定。尤其是对需要支持的

节能技术、节能产品，实行税收优惠等扶持政策及国家通过财政补贴支持节能照明器具等节能产品的推广和使用等规定外，国家还将要实行有利于节约能源资源的税收政策，健全能源矿产资源有偿使用制度，鼓励先进节能技术、设备的进口，控制在生产过程中耗能高、污染重的产品的出口。另外，国家还会引导金融机构增加对节能项目的信贷支持，为符合条件的节能技术研究开发、节能产品生产以及节能技术改造等项目提供优惠贷款等。

（3）国内电力节能市场还处于萌芽阶段

在中国的电力节能市场，都是一些中国本土的企业在培育这个新兴行业，随着电费的上升，许多企业领导越来越注意到这项成本支出的比例，因而非常需要适合其企业的电力节能设备，如此大的市场必将吸引国内外能源管理公司的目光。虽然近几年这些国际能源管理公司还都关注污水处理、电厂脱硫等大型公共事业项目，而国外市场运营成熟的能源管理方案在国内还没有太多成功案例。因此，目前国内电力节能市场上，还没有遇到来自这些国际顶级节能厂商的竞争压力。

（4）国内外电力节能市场存在发展潜力

能源是人类社会赖以生存和发展的重要物质基础，纵观人类社会发展的历史，人类文明的每一次重大进步都伴随着能源的改进和更替。能源的开发利用极大地推进了世界经济和人类社会的发展。

中国是目前世界上第二位能源生产国和消费国。能源供应持续增长，为经济社会发展提供了重要的支撑。中国已经成为世界能源市场不可或缺的重要组成部分，对维护全球能源安全，正在发挥着越来越重要的积极作用。

中国政府正在以科学发展观为指导，加快发展新能源产业，坚持节约资源和保护环境的基本国策，把建设资源节约型、环境友好型社会放在工业化、现代化发展战略的突出位置，努力增强可持续发展能力，建设创新型国家，继续为世界经济发展和繁荣作出更大贡献。

所以随着社会生产力的进步，节约能源会日益成为世界各国发展面临的问题，

因此国内的节能企业在稳步发展适应本国应用的节能产品同时，可以设计专门供海外不同用电标准市场使用的节能设备。

4) 外部威胁分析

(1) 产品同质化严重

目前瞄准节能市场的厂商很多，一方面原本就有很多一直专注于节能产品市场的厂商，另一方面，一些路灯厂家也推出低端产品抢占该市场。

从产品应用方面来看，这些厂商产品没有本质区别，基本都是解决企业的节能需求，功能类似、同质化现象严重。因此是很多节能产品厂商不得不卷入价格战之中。

(2) 国际品牌觊觎国内能源管理市场

虽然国际上知名的能源管理公司开始关注中国市场，但这些国外厂商目前还是在“试水”阶段，即使推出了一些低端产品也是针对部分行业企业节能的方案，但不排除近几年它们在掌握大量本地企业使用经验数据之后，使节能产品“模快化”，进而把触角延伸到更广的节能产品市场。一旦这些国际顶级厂商介入该市场，无疑给现有的国内众多节能供应商带来巨大压力。

(3) 市场不规范

目前节能产品市场还很不规范，很多领域、地区都有地方保护特色，一些厂商通过某些公关工作，故意夸大其节能产品的效果，打着节能的旗号欺骗使用客户，这些非市场经济的现象，无疑损害了众多客户的利益，不利于该市场健康发展。

4.1.2 战略匹配

1) 战略匹配分析

经过对武汉 DF 技术有限公司的 SWOT 分析，确定了如下备选战略，见下表 4-1 所示。

华 中 科 技 大 学 硕 士 学 位 论 文

表 4-1 武汉 DF 技术有限公司战略匹配表

S W OT	优势——S	劣势——W
	S1 品牌在华中地区优势明显 S2 行业客户种类广泛 S3 在节能产品应用的行业内经验积累深厚 S4 销售渠道覆盖面广 S5 产品种类多样	W1 特种工业产能产品研发能力不足 W2 熟悉特种工业设备工艺的研发人才和销售人才不足 W3 规模化生产能力的不足 W4 融资能力的不足
机会——O	SO 战略	WO 战略
O1 工业企业节能市场潜力巨大 O2 政府大力推动企业节能减排建设 O3 国内电力节能市场还处于萌芽阶段 O4 国内外节能市场存在发展潜力	SO1 加大国内工业节能市场的开发力度 (S1、 S2、 S3 、 S4、 S5、 O1、 O2、 O3) SO2 与政府相关部门及行业协会合作，共同加大企业节能改造力度 (S1、 S2、 S3、 S4、 S5、 O2、 O3、 O4) SO3 强化品牌管理，利用已有品牌优势 (S1、 S2、 S3、 S4、 S5、 O1、 O2、 O3、 O4) SO4 推出适应特种行业使用的节能产品 (S1、 S2、 S3、 S5、 O4)	WO1 对公司已有工业用节能产品进行功能优化升级设计 ,开发针对性强的节能产品 (W1、 W2、 O1、 O4) WO2 扩大节能产品研发思路，引进专业人才，进行市场细分，明确各产品的市场定位，增加融资渠道，将有限资源集中利用 (W2、 W3、 W4、 O1、 O2、 O3、 O4)
威胁——T	ST 战略	WT 战略
T1 产品同质化严重 T2 国际品牌觊觎国内能源管理市场 T3 市场不规范	ST1 细分市场，突出细分市场中节能产品应用特点，避免价格战 (S1、 S2、 S3 、 S4、 S5、 T1、 T3) ST2 加强渠道建设，真正培养一批优质的战略合作伙伴 (S1、 S2、 S3 、 S4、 S5、 T2、 T3)	WT1 增加优化升级已有产品，提高产品的市场竞争力 ,引导客户对产品新功能的认识和需求 (W1、 W2、 T1、 T3) WT2 公司内部或外部引进专业人才，吸取国内外先进能源管理经验(W2、 W3 、 W4、 T1、 T2)

2) 备选战略方案评价

(1) SO 战略

加大国内工业节能市场的开发力度 (SO1), 正确认识国内工业节能市场的巨大机遇, 加大在国内工业节能市场的投入, 开拓国内工业节能市场, 同时也为企业今后在企业能源管理方面做一定铺垫。 与政府相关部门及行业协会合作, 共同加大企业节能改造力度 (SO2), 在国家政策提倡企业节能减排的背景下, 利用企业自身优势积极与各地政府部门及行业协会合作, 帮助企业节约能源。 强化品牌管理, 利用已有品牌优势 (SO3), 充分利用企业现有的品牌优势, 通过加强品牌的管理与维护, 进一步提升品牌形象, 开拓市场, 创建能源管理的品牌。 推出适应特种行业使用的节能产品 (SO4), 根据特种工业企业的需求, 推出适应特殊机电产品使用的节能产品, 例如支持纺织机械、工业机械用的节能产品。

(2) WO 战略

对公司已有工业用节能产品进行功能优化升级设计, 开发针对性强的节能产品 (WO1), 摒弃以往“能用就行”的产品设计思想, 提高产品自动化程度, 开发适应企业特殊需要的节能产品。 扩大节能产品研发思路, 引进专业人才, 进行市场细分, 明确各产品的市场定位, 增加融资渠道, 将有限资源集中利用 (WO2), 工业企业节能市场巨大, 行业跨度大, 产品要想推广, 必须要有自身独特优势, 借助引进人才或者合作伙伴, 增加企业自身融资能力, 在国际强势品牌大举介入国内企业节能改造市场前, 建设好销售渠道网络, 设计更适合中国国情的节能改造产品, 会使将来的竞争更有利于自己。

(3) ST 战略

细分市场, 突出细分市场应用特点, 避免价格战 (ST1), 针对细分目标市场特点, 进行差异性产品设计与开发, 区别于竞争对手的产品, 提供先进应用模式, 如通过“有线”或者“无线”远程控制等, 避免陷入低级的价格战。 加强渠道建设, 真正培养一批优质的战略合作伙伴 (ST2), 充分利用良好的地域优势和充足的资金,

运用项目合作方式，培育多行业领域的合作伙伴，抢占节能市场，引导企业能源管理的概念。

（4）WT 战略

增加优化升级已有产品，提高产品的市场竞争力，引导客户对产品新功能的认识和需求（WT1）。增加产品功能，引导客户了解产品的新功能，对竞争者设置技术“门槛”，提高企业对节能设备使用的可能性。公司内部或外部引进专业人才，吸取国内外先进能源管理经验（WT2）。引进熟悉工业领域产品设计与应用的专业人才，扩大节能产品使用范围。

根据武汉 DF 技术有限公司的现状，我们选择以 WO 战略中加快现有产品升级，提高自动化程度，扩大节能产品研发思路，引进专业人才，增加融资渠道，将有限资源集中，提高公司的市场竞争能力作为公司的营销战略。

4.2 公司总体战略目标的确定

武汉 DF 技术有限公司的整体战略是采用流程卓越型，以比竞争对手更低的成本及更快的速度为客户提供产品和服务。营销战略是为整体战略服务的，支持整体战略的实现，本文目的在于对公司的营销战略进行研究，下面依据 4P 理论，就武汉 DF 技术有限公司的营销战略进行建议。

4.2.1 在 1~3 年内建立完善融资渠道

公司力争在 1~3 年内建立融资渠道，实现这样一个目标的主要原因是：首先，武汉 DF 技术有限公司本身的规模较小，资金优势不足，如果采用合同能源管理模式为客户提供节能产品，公司的资金链势必受到极大的压力。其次，公司本身要想提高市场竞争力，就需要大量资金投入在研发上，集中力量研发特种工业设备的节能技术，这样才能保持公司产品的技术优势，扩大公司节能产品的使用范围。再次，因为合同能源管理（EMC）被国内企业所接受，当客户提出这种合作模式时，公司融资能力很可能会决定企业在市场竞争中的成败。

4.2.2 在 3~5 年内迅速扩大企业的市场占有率

在未来的 3~5 年时间内,武汉 DF 技术有限公司应充分利用一切优势资源,尽可能的扩大市场占有率。这是由节能行业的特殊环境所决定的,因为目前节能设备的市场上还没有真正意义的霸主,每个节能设备供应商都有自己的市场优势区域。因此,节能设备供应商要在此时节能产业发展初期,大量的扩展自己在行业客户群(例如:钢铁企业,石化企业、粮油加工企业等行业),形成自己稳定的行业客户市场。在市场扩展的过程中应不过分以利润为考虑重点,努力实现销售区域和行业客户的扩大化,让自己的技术专业优势迅速的转化为稳定的行业客户这一无形资产的优势,进而在某一行业的节能技术得到领先优势,扩大企业在此行业市场占有率。

4.2.3 在 5~6 年内建立自有品牌实施品牌战略

一般情况下,品牌形象在现有的节能产业成长期时优势尚不十分明显。但当节能产业进入成熟期以后,国外大型节能设备供应商的大量涌入,节能市场上的竞争必然加剧。这就需要企业依靠节能产品差异化来提高自身产品的利润,这时的品牌形象建设就显得尤为重要。所以,在未来的 5~6 年内,武汉 DF 技术有限公司应在其它企业尚未进入的特种工业行业,品牌形象空白期早期推出自己的节能产品品牌形象,对行业客户形成早期品牌影响力。

4.2.4 适时退出战略

当行业进入成熟阶段,大量企业进入,大量资本投入节能产品生产研发之时,产品的制作已变成一种大批量的机械式生产。主要的竞争变为一种资金和销售的竞争。而武汉 DF 技术有限公司本身从发展初期依靠的是研发人员的技术创新优势,并因此形成了一套固有的、与之相适应的企业文化和公司价值观,这些都将与新的行业情况不相适应。因此,企业应在公司价值最大化时适时退出,转型做其它可以充分发挥自己研发优势的产业,比如专注于提供能源管理解决方案咨询或者研发某些新兴行业的产品。

4.3 公司营销战略方案

4.3.1 产品战略

产品战略的总体原则是，根据细分市场来进行产品开发，全面规划，逐步整合各项业务应用，使产品运行稳定、管理方便。在全面规划的前提下，突出关键应用，满足各种行业节能需要。

1) 路灯节能产品以及风机、水泵节能产品

(1) 持续投入

路灯节能产品标准版目前处在金牛产品类顶端，接近明星产品类；风机、水泵节能产品处在明星产品类。这两个产品，尤其路灯节能产品标准版，是武汉 DF 技术有限公司公司的主要收入、利润以及现金来源。然而，由于对市场仍然将快速增长的预期，应对这两个产品应采取继续加大研发投入，保持他们的迅速增长。

(2) 功能进一步完善

这两大类产品功能较为专业，可以继续继续进行功能优化，形成更细的可以功能模块化，一方面便于企业根据需要来选择，更重要的是降低进入门槛，并且还提升客户在功能方面的需要。

(3) 产品控制远程化

由于用户关注产品远程控制的权重达到 40%，因此应重点解决这两个产品的远程控制问题，增加远程控制功能，合理配备人机交互系统，切实的做到产品运行稳定、管理方便。

(4) 增加国内外工业企业节能方面需求功能

根据工业企业节能方面的不同需求，增加节能产品种类，来满足不同行业需要。

2) 工业用特种机电设备节能产品

这种产品客户分布较广，目前属于节能产品的“蓝海”，但问题是针对某特种机电设备的节能成本较高，虽然市场比较广，但相对市场占有率却不高。究其原因，一方面是重视这个领域较晚，正在努力抢占市场的过程中，另一个原因就是产品本身还有从试用到成熟使用的过程，需要很好的把握用户的行业特点。因此，对这大

类产品建议继续加大研发力度，尤其在需求调研环节引入其行业成熟人才，不断完善产品的功能，以发展成为专业的提供能源管理服务的公司为目标。

整体目标是通过 3 年的开拓，使路灯用节能设备基本保持现有市场地位；风机、水泵用节能设备进一步扩大市场占有率，扩大销售区域，对于特种工业用节能设备的市场就要采取扩大市场覆盖面的策略。

同时为了避免产品同质化，陷入价格竞争，按行业和应用客户来细分低端市场，并根据细分市场需要，来进行产品设计与开发，重点突出节能应用，保持核心产品领先优势。对于细分的行业市场，尤其需要注意完善设备升级改造空间，为公司后续的服务以及产品升级改造打下客户基础；

最后，为了方便客户使用，节能产品需要能够支持用户远程的简单监控及管理。

4.3.2 渠道战略

1) 渠道流程战略

武汉 DF 技术有限公司仍然采用其原有的全线分销策略，建议武汉 DF 技术有限公司渠道管理采用管纵横配合的矩阵式管理体系；即武汉 DF 技术有限公司市场部以及渠道销售部。公司的市场部，为全国产品销售渠道规划、发展及管理的最高审批、考核、监督及指导机构。同时，公司在全国各个地区设区域销售工程师，在当地行政区域内负责产品渠道发展和管理、市场规划和执行以及代理商，行政管理归属武汉 DF 技术有限公司渠道销售部，市场部通过市场调查所反馈的信息对销售工程师监督考核。

目前渠道管理体系区域划分如表 4-2：

表 4-2 渠道机构分布

机 构 名 称	管 辖 范 围
武汉公司总部	湖北、湖南、江西、安徽、河南
浙江办事处	江苏、浙江
广东办事处	广东、深圳、海南
北方区办事处	山西、内蒙、黑龙江、吉林、辽宁、大连
北京办事处	北京、河北、天津、山东
上海办事处	上海、福建
西南办事处	四川、重庆、云南、贵州、广西
西北办事处	山西、甘肃、宁夏、青海

在渠道销售建设方面，建议武汉 DF 技术有限公司在全国每个省都寻找合作伙伴，在一些重点的城市也发展合作伙伴。合作伙伴由分布在全国的 8 家办事处（包括公司总部），派驻 12 名销售工程师管理并提供支持。武汉 DF 技术有限公司在渠道策略方面，建议主体采用宽渠道策略，部分领域或地区采用窄渠道策略。宽渠道策略是指在同个地区或者行业设置多个合作伙伴，这样便于把产品更充分的推入市场，同时又能使合作伙伴之间保持一定的竞争性；窄渠道策略是指在一定地区或行业给予合作伙伴一定时期的独家经营权，这样做主要是鼓励合作伙伴主动开拓市场，对市场进行投入，并且能够根据市场需求控制各种地区性销售政策，避免内部无序竞争。

一方面，根据地区经济状况及行业的特殊性，在某地区或者行业采用窄渠道策略，设立唯一伙伴，鼓励伙伴主动开拓市场，并对已经开拓的市场给予一定程度保护。

另一方面，在某些特殊的行业或者区域内采用窄渠道策略，例如纺织行业、酒店管理行业等与其所处地区该行业的委员会合作，由该委员会或其下属单位，独家代理在该地区该行业内的业务开展。

相比国内其他竞争对手，武汉 DF 技术有限公司通过这样的渠道改造工作将具有较大优势。

2) 渠道政策战略

(1) 全产品线分销模式

所有产品仍然采取分销模式，都由合作伙伴销售，渠道销售部区域销售工程师监控合作伙伴的销售全过程，定期写项目进程汇总，提供售前支持。

(2) 渠道关系以及分级分类经营和激励

现有渠道全部是传统渠道，这种渠道的每一个成员均是独立的，各自为政，各行其是，都为追求其自身利益的最大化，从而会产生合作伙伴之间的激烈竞争，最终使整个区域渠道销售效率低下。因此，这种传统渠道成员之间的关系正面临着严峻的挑战。而如果要求区域销售工程师全程跟踪合作伙伴的销售项目，使公司同合作伙伴发展成为共同体型分销渠道，这会给合作伙伴一定的指导作用和技术支持工作，还会使公司了解项目的发展情况，提供必要的支持。这种共同体型分销渠道正是适应形势的变化而产生的一种新型分销模式。共同体型合作关系将原有的供应商及销售渠道视做共同发展的经营伙伴，以共生共赢为核心，把不同经营渠道的成员视为各专业职能伙伴，在统一的经营理念指导下合作发展，其价值在于经营战略过程的协同性、信息沟通的多样性、分销活动的互利性等。

发展这种共同体型分销体系，非常重要，建议首先在有品牌效应的区域的合作伙伴中进行尝试，3年内覆盖全部销售区域。

先行的渠道市场行业种类也要细分，并且对表现好的渠道合作伙伴进行人员培训，通过 EMC（合同能源管理）理念的合作方式，让其在负责的项目中试用，这对合作伙伴的资金实力和融资能力要求比较高，而且当地要有政府政策支持，所以目前阶段只能在部份销售区域根据项目的不同开展这方面的尝试工作。

3) 渠道分布

(1) 进一步扩大覆盖面

要求渠道面基本覆盖了国内各个省份。由于企业数量多，分布广，因此，在现有大区域销售负责制的基础上，下一步应该在3年内在全国所有省会城市都设立办事处，增派销售工程师去分行业发展合作伙伴，部分经济发达的城市（如：深圳、东莞、青岛等）也应单独设立公司的销售工程师便于在当地发展合作伙伴。

(2) 扩大节能产品应用领域

基于国家提倡节能减排的市场机遇，在更多行业寻找节能降耗的产品机会，发展合作伙伴，开拓新市场，在这些公司以前没有成熟使用案例的新行业，可以考虑鼓励原有合作伙伴加入进来，共同开发客户资源，并且在价格上给合作伙伴最大的折让。

4.3.3 价格战略

1) 总体定价战略

基本维持现行利润导向的高价策略，但部分产品进行一些调整（见表 4-3）。

表 4-3 产品定价调整

产 品	调 整	目的
路灯节能产品	微降	维持并扩大市场份额，用中低端产品抢占市场，用可以远程管理控制的产品主打高端市场，保持较高利润。
风机、水泵节能产品	微降	扩大现有市场份额，争取让客户在一年内节省的电费就相当于购买节能设备的费用。
特种工业用节能产品	上调	增加利润，保证产品后期研发费用。

(1) 路灯节能产品

由于不断激化的市场竞争，路灯节能产品定价在现有基础上进行微降，以进一步扩大市场份额，对抗竞争对手，同时在产品升级方面下功夫，研发可以远程控制的路灯节能产品，以此款产品保证较高的利润，维持武汉 DF 技术有限公司在路灯市场上整体形象。

(2) 风机、水泵节能产品

面向部分客户的节能应用需求，将风机、水泵节能产品微降，争取更大市场份额，同样参照路灯节能产品的模式，研发可以远程监控的节能产品，在无人值守的地方使用我公司产品，这样做，一方面是可以应对对价格敏感度较高的客户，为了增加市场占有率，微调价格可以有利于扩大市场份额；另一方面客户随着节能要求

的提高，需求逐步增加，会升级到用远程维护的功能，而这是公司节能改造的大方向，可适当调高此款新产品的价格，部分弥补因为之前降价而损失的利润。

(3) 适当调高特种工业用节能产品价格

随着用户节能需求日益的扩大，个性化需求将会越来越多，公司初期规模不大时可以为某些客户定做其需要的特种节能产品，但随着公司规模扩大，人员成本会逐渐提高，这就需要增加这些特种工业用的节能产品价格，来保持公司后续的研发实力。

2) 地区定价战略

公司目前采用统一定价策略，即全国统一定价，无论任何地区都实行统一的公开报价。这在节能产品应用的企业市场这样做并不合适，而应该采用多元定价策略。由于中国地域很大，各个区域和行业的经济状况差别很大，企业的价格承受能力差别也非常大，应该根据各个区域和行业的实际情况，适当调整相对应的价格，而且公司今后的服务成本随着地域的扩大也会增加。例如在华东、华南等经济较发达地区将价格上调一定幅度，而在西北、西南等地区降低一定幅度，在华中、华北、东北地区维持现行价格不便。具体的调整方案需要进行进一步市场调查后才可以确定。

4.3.4 促销战略

根据调整后的产品战略、渠道策略以及定价策略，促销策略也需要进行相应调整。

1) 广告战略方面

在广告战略方面，通过对广告覆盖区域和广告媒体的选择，企业可以有效提高公司产品知名度。从广告覆盖区域上来说，广告仍然以全国性报纸广告为主。另外在极个别行业协会活动（例如：酒店业协会、纺织工业协会等），根据市场实际需求特别大的地区或者地区考虑提供赞助费用，扩大公司知名度。在广告媒体的选择方面，随着网络的进一步普及，增加在互连网各相关网站的投放量。这样做一方面是随着网络应用的普及，企业越来越关注网络媒体信息，尤其是电子商务的普及，网络媒体的广告将有更多的机会为企业所关注；另一方面，相对传统媒体，网络广告的成本也低。传统媒体方面，除了节能减排类专业期刊外，应更多的选择全国性报

纸(例如：参考消息)作为载体发布产品信息。

2) 公共关系

在公共关系方面，通过参加政府组织的公益活动，树立企业的良好形象，往往比广告能够取得更好的效果，因此需要加强在这方面的力度。首先，加强与政府相关部门的合作，参与政府相关部门组织的各类型具有较大影响力的培训、研讨会等，借助政府的影响扩大公司影响力。例如，国家节能办承办的行业展览会，就是最重要的节能行业盛会，是扩大公司影响力的手段。其次，与高校，尤其是普通本科院校合作，建立节能专项研发项目，利用学校研发的雄厚实力，弥补公司在研发方面行业经验的欠缺，从而增加特种工业用节能产品种类，扩大公司市场范围。

3) 商业推广方面

在商业推广方面，商业推广如果运用得当，能够在短期内明显促进销售，但运用过多就会产生一些负面影响。因此，商业推广应当适时采用，不益过多。首先，采取价格折让政策，目前公司很少使用折扣推广方式，造成部分合作伙伴报怨公司的价格弹性太差，应适当根据项目客户的不同给合作伙伴合理的折扣，鼓励其开拓市场，如果仅在年底才考虑公司的价格折扣政策，这会影响全年的市场占有率。其次，针对市场活动提供专项资金，扩大公司在节能成功案例的宣传活动，其实在部分区域公司的实际使用客户无论从数量还是从节能效果都是第一，但由于公司之前在市场宣传力度不够，只能单凭该区域销售工程师和合作伙伴宣传，这样的效果很难有说服力，因此建议公司每年要有专项经费支持市场部的宣传工作，采取与合作伙伴共同出资的模式，扩大公司在区域市场的知名度。

结 束 语

本文以市场营销战略管理理论为指导，运用 PEST 分析方法，波特的五力模型，SWOT 分析方法，结合武汉 DF 技术有限公司的具体情况，分析了公司面临的外部环境、产业环境和公司的内部环境，构建了营销战略体系，目的在于分析公司营销战略为公司的可持续发展提供营销战略建议。但是，由于本人能力有限，本文尚存在不完善之处。

首先，由于市场营销战略必须结合公司整体战略来制定与执行，需要与其他子战略，如人力资源战略、组织战略、企业文化战略等匹配，而本文在这方面所涉不多，今后还需进一步完善。

其次，本文研究的营销战略正是为本人公司的实际操作所制定，目前正在准备实施阶段，具体的效果还需要等最终实际效果的检验。这套战略体系能否顺利实施？能够达到什么样的效果？全体股东对这套战略体系是否支持？这些问题都需要进一步调研。

第三，现代信息技术发展变化非常迅速，战略目标和战略方案并不是一成不变的，随着市场的不断变化与发展，需要对战略体系要实施动态的调整，这就需要建立一套监控并调整战略的机制，这方面还需要进行研究。

最后，由于节能行业属于朝阳产业，尚处于逐渐走向成熟的阶段，目前国内没有运作得很成功的企业为参照，因此这项营销战略就必须对节能产业进行深入研究，以与之配套，而在这方面本文涉及内容也不多，今后还需要完善。

致 谢

本文的研究工作是在导师常亚平教授的精心指导和细心关怀下完成的，在我的学业和论文的研究工作中倾注着常亚平教授的汗水和心血。常亚平教授在科研和工作中的严谨治学、勇于创新、无私奉献的精神使我受益匪浅。从尊敬的常亚平老师身上，我不仅学到了系统的专业知识，也学到许多做人、做事、做企业的道理。在此论文完成之际，我要向我的导师常亚平教授致以最衷心的感谢和最深切的敬意。

在多年来的学习生活中，还得到许多朋友的关心和帮助。同时管理学院的老师与同学也给予我许多帮助和启发，在此向所有关心和帮助过我的老师、同学和朋友表示由衷的谢意。

最后要感谢我的家人和公司同事，因为他们的支持与关心，我才能更好地完成我的学业。

本文力求全面、客观，并具有实际的可操作性，但由于本人水平有限，不当之处恳请各位专家教授指正。

学生：刘瀚泽

2009-4-26

参考文献

- [1] 菲利普·科特勒. 市场营销管理. 北京: 中国人民大学出版社, 1997: 12
- [2] 文森特·巴拉巴. 创建面向市场的企业. 北京: 中国人民大学出版社, 1997: 11
- [3] 基恩·凯洛斯. 什么是确切的市场营销. 市场营销评论, 1975(4): 18-24
- [4] 祝海波. 市场营销战略与管理. 北京: 中国经济出版社, 2006
- [5] 彼得·德鲁克. 经营管理. 中兴管理顾问公司, 1980: 58
- [6] Kotler, Philip. Marketing management. Paris: Publi-Union, 1989: 33-40
- [7] Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn. Integrated marketing communications. Lincolnwood, Ill., USA: NTC Business Books, 1993: 45-48
- [8] Don E. Schultz, Beth E. Barnes. Strategic brand communication campaigns. Lincolnwood, Ill., USA: NTC Business Books, 1999: 28-33
- [9] 菲利普·科特勒. 营销管理. 北京: 中国人民大学出版社, 2001: 10
- [10] 赵平. 市场营销渠道. 北京: 清华大学出版社, 2001: 8
- [11] Philip. Kotler, Marketing Management, 9thEd, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2000: 3
- [12] Gaski, John. The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. Journal of Marketing, 1994(4): 9-26
- [13] 李飞. 分销通路设计——商品分销体系建立与设计. 北京: 中国时代经济出版社, 2002: 20-27
- [14] 钱丽萍, 刘益. 关系营销理论探讨——三种理论的区别和联系. 成组技术与生产现代化, 2002(3): 50-56
- [15] 陈莲芳. 三方位营销战略及其制定. 技术经济与管理研究, 2000, 12(7): 45-49
- [16] Rumelt, Richard P1 Schendel, Dan and Teece, D J, Strategic Management and Economics, Strategic Management Journal, 1996(1) : 10-12
- [17] 程艳霞, 黄雪. 构筑企业营销力的战略营销研究. 价值工程, 2004(4): 54-55

- [18] 杜鹏, 万后芬. 企业营销战略的转型: 从市场驱动到驱动市场. 市场营销, 2002(4): 16-19
- [19] 邓念国. 企业营销战略的选择与组合. 商业研究, 2002(4): 10-11
- [20] 何玲. 电信企业如何走出“价格战”的误区. 通信世界, 2006(7): 23-24
- [21] 菲利普·科特勒. 科特勒市场营销教程. 北京: 华夏出版社, 2005
- [22] 高杰. 基于顾客资产的企业营销战略研究. 科学经济社会, 2007(2): 69-73
- [23] 蒋涛, 任佩瑜, 杜宇. 企业战略创新的着力点研究. 财经界(下旬刊), 2007(7): 275-276
- [24] 卢利平. 企业战略的四大基本属性. 功能材料信息, 2006(6): 38-39
- [25] 迈克尔·波特. 竞争战略. 北京: 华夏出版社, 2005
- [26] 中国人民共和国统计局文件. 中华人民共和国 2007 年国民经济和社会发展统计公报. 2008
- [27] 中国电力企业联合会文件. 中华人民共和国 2008 年中电联简报. 2008
- [28] 武汉 DF 技术有限公司. 武汉 DF 技术有限公司企业介绍. 武汉 DF 技术有限公司内部资料
- [29] 武汉 DF 技术有限公司. 武汉 DF 技术有限公司企业内部报告 2006 : 3-9. 武汉 DF 技术有限公司内部资料
- [30] 武汉 DF 技术有限公司. 武汉 DF 技术有限公司风机、水泵节电设备简介. 武汉 DF 技术有限公司内部资料
- [31] 武汉 DF 技术有限公司. 武汉 DF 技术有限公司智能灯光节电设备简介. 武汉 DF 技术有限公司内部资料
- [32] 武汉 DF 技术有限公司. 武汉 DF 技术有限公司电机专用节电设备简介. 武汉 DF 技术有限公司内部资料
- [33] 武汉 DF 技术有限公司. 武汉 DF 技术有限公司中央空调(循环泵系统)节电设备简介. 武汉 DF 技术有限公司内部资料
- [34] 武汉 DF 技术有限公司. 武汉 DF 技术有限公司电弧炉、矿热炉节能增产智控系统简介. 武汉 DF 技术有限公司内部资料

- [35] 武汉 DF 技术有限公司.武汉 DF 技术有限公司抽油机节电设备简介. 武汉 DF 技术有限公司内部资料
- [36] 武汉 DF 技术有限公司.武汉 DF 技术有限公司注塑机专用节能设备简介. 武汉 DF 技术有限公司内部资料
- [37] 武汉 DF 技术有限公司.武汉 DF 技术有限公司衣车节电设备简介. 武汉 DF 技术有限公司内部资料
- [38] 中国经济技术投资担保有限公司文件.EMC 融资担保手册.2007
- [39] 中国电联文件.2007 年中国电力工业统计快报.2008
- [40] 苏勇, 陈小平. 关系型营销渠道理论及实证研究. 中国流通经济, 2000(6): 34-36
- [41] Higgins. M. C. Changing careers: the effect of social context. Journal of Organizational Behavior, 2001, 22(6): 595-618
- [42] 庄力. 关系型营销渠道战略: 路越走越宽. 中国流通经济, 2000(7): 18-20
- [43] L. L. Berry. Relationship Marketing. Chicago:American Marketing Association, 1983: 25-28
- [44] Donald J. Dewey. Changing Standards of Economic Performance. The American Economic Review, 1960(2): 1-12
- [45] 迈克尔·A·希特等. 战略管理. 北京: 机械工业出版社, 2002
- [46] Aaker, David A, Marketing research, New York: John Wiley,2001
- [47] 周务本. 把住营销战略的命根. 经理人, 2007(1): 104-105
- [48] Teece D·J, Pisano G, Shuen A Dynamic Capabilities and Strategy Management, Strategy Management Journal, 1997, 18(7): 14
- [49] Walter V W, Christophe V B. The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. Journal of Marketing, 1992, 20(6): 80-83
- [50] 赵妩, 蒋海波. 关于制定营销战略的几点思考. 企业研究, 2007(4): 20-21
- [51] Stern L. W. , EL-Ansary A. , Marketing Channels, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1992: 18-22