

德凯质量认证公司中国市场拓展战略研究

China Market Development Strategy of Dekra Quality Certification Company

作者：乔森

森诺检测认证技术服务（深圳）有限公司



德凯质量认证公司中国市场拓展战略研究

摘要：面对进出口贸易，我国企业应当合理对待面临的技术壁垒，技术壁垒不但能够推动进出口企业调整产业结构、增强企业竞争力，还可以刺激增强产品质量。本研究以德凯质量认证公司中国分公司为研究对象，以家具检测板块为重点，在企业市场战略研究文献综述的理论基础上，对德凯质量认证公司在中国当前市场经济的发展和激烈市场竞争情况下进行现状分析，找出认证市场方面存在问题，提出针对性地市场拓展策略措施，此研究结果将为该公司完善和改进市场战略提供理论依据。本研究的学术研究意义在于：探索德凯质量认证公司中国市场拓展策略的选择，挖掘市场营销与市场战略的理论根源。通过对德凯质量认证公司市场拓展策略的研究，为企业制定和推行相应市场战略提供理论依据和参考。通过该问题的研究，完善和丰富企业管理的理论体系。

本研究主要采用了三种研究方法，分别为文献综述法、定量分析法和定性分析法。首先，本研究通过大量市场战略相关文献的研究，总结市场战略的发展现状，深入分析德凯质量认证公司及我国质量认证行业的发展现状和研究现状，为本研究提供了重要的理论支持。其次，本研究通过定量分析方法，通过图表等方式分析德凯质量认证公司中国市场发展的形式。并运用定性研究的方法，结合PEST分析方法、五力模型和SWOT分析方法分析行业环境和企业市场发展战略，从而提出适合于德凯质量认证公司中国市场的市场拓展战略。

关键词：质量认证；市场策略；市场拓展



绪论

自从2001年我国加入世界贸易组织以来，我国在对外出口方面享受到了与世界其他世贸组织成员国平等互惠的关税待遇。然而，由于关税的持续降低，成员国为了保护自身民主工业，发达国家纷纷通过制定相关技术认证、合格评定、规程规范等方式设置出口壁垒。根据数据统计显示，除去关税壁垒，技术壁垒占到了出口壁垒中的近三成，而且技术壁垒所占比例还会继续提高到八成。在技术壁垒中，由于各国质量认证的标准尚未统一，这一因素造成的技术壁垒比例高达25%左右。由于国外纷纷设置了技术性贸易壁垒，我国进出口企业中有近七成受到影响，造成110亿美元的经济损失。我国加入世界贸易组织，不但获得了极大的发展机遇，但同时也带给我们及其严重的挑战。面对进出口贸易，我国企业应当合理对待面临的技术壁垒，技术壁垒不但能够推动进出口企业调整产业结构、增强企业竞争力，还可以刺激增强产品质量。

1987年，根据国际组织标准化对企业提出的履行国际贸易和经济技术合作的发展要求，提出了ISO9000标准的全球质量管理和质量保证，统一GATT技术壁垒协定对贸易的协调，消除贸易技术壁垒的基础和恪守的准则。国家只能在相同或等同的标准，在世界上普遍认可的质量认证为基础，由欧盟成员国提供，如果将货物运至欧盟市场，必须有欧共同体标准化委员会的认证证书。从1995年1月根据质量体系认证要求，非“CE”标志的产品禁止进入欧洲市场。企业要想向国外出口产品，必须符合质量标准的产品才能可以，并在国家强制认证的要求下进行。中国作为生产基地的大国，国际认证机构的发展潜力更是加快了这一进程，在市场竞争日益激烈的认证市场开拓中国市场，近年来，导致快速发展的中国国家认证认可的本地认证机构得到了快速发展。

2009年6月1日，中国正式开始实施“食品安全法”，这将引起政府的重视，而其中一个非常重要的结果就是使得最近几年持续发生的食品安全事件，特别是2008年三鹿引发的奶粉事件，唤起了人们对食品安全的深度关注。成熟的供应商、成熟的市场渠道，以及产品质量管理是企业管理的关键要素，三鹿集团生产的机械化，其产品是国家豁免产品，是中国的名牌产品，荣获国家实验室认可证书，认证的国有企业称号，并获得了200项奖状和证书，但中国食品安全引发了一场大规模的地震，使得人们不得不怀疑各种机构认证的信誉，认证行业认证的发展和有效性也吸引了学者对其深层的思考，为行业带来了新的思维方式。

本研究以德凯质量认证公司中国分公司为研究对象，以家具检测板块为重



点，在企业市场战略研究文献综述的理论基础上，对德凯质量认证公司进行现状分析，找出认证市场方面存在问题，提出有效的市场开拓策略，此研究成果将为该公司市场策略的完善提供理论依据。

目前虽有大量学者对企业市场营销和发展战略进行研究，也取得了一定的成果，为企业改善市场战略提出了一些有效的措施。但是很多理论界的学者仅仅从宏观的角度来做单纯的市场分析，或者说仅仅针对某一行业中的企业进行理论层面探讨。

目前研究认证机构行业企业的市场战略的学者比较少，尤其是研究某一模块或某一家企业的认证就更加少。本研究旨在研究德凯质量认证公司中国市场的拓展策略，本研究以市场战略为立足点，通过对该企业现状的研究，提出对德凯质量认证公司在现有的企业机制下，应该采取哪些市场策略，最终达到增强企业实力，扩大企业知名度，是企业可以获得长足发展。

认证企业有很强的技术特点和专业性，在我国的认证市场竞争非常激烈。DEKRA（德凯质量认证公司）是世界第三大检测认证机构，拥有22000名员工分布在全球50多个国家，营业额达到17亿欧元。公司广泛和创新的服务解决方案由以下3个业务部门提供：DEKRA汽车工业部，DEKRA工业业务部和DEKRA人事业务部。继收购KEMAQuality之后DEKRA集团已经成为电子电气产品检测认证领域无可厚非的领导者之一，公司凭借遍布全球的服务网络以及专业的实验室为客户提供质量保证、市场准入、风险控制以及性能提高等专业服务。企业自负盈亏的机制必须立足于提高认证服务技术和服务质量，从而达到扩大市场客户来源，增强市场竞争力，才能使德凯质量认证公司得以更进一步的发展。

基于以上背景的探讨，本研究的学术研究意义在于：

(1) 探索德凯质量认证公司中国市场拓展策略的选择，挖掘市场营销与市场战略的理论根源。

(2) 通过对德凯质量认证公司市场拓展策略的研究，为企业制定和推行相应市场战略提供理论参考。

(3) 通过该问题的研究，完善和丰富企业管理的理论体系。

1.1 国内外研究现状

1.1.1 市场战略的定义及分类

高杰（2008）研究了中小企业集中型市场战略，他认为从根本上说战略和规划是存在一些不同的。规划指的是公司以实现某项经营活动目标为出发点采取的策划和设计工作，而战略则是对活动的一种选择，是公司在实际工作过程



中选择明确的操作方法时的抉择。战略的出发点是企业高层管理者对公司长远发展的视角，是企业为了实现某一核心目标而对其他利益的取舍，是企业开展各项经营活动的指导思想。

对于任何一个企业来说，不管是大型企业还是小型企业，它所掌握的资源都不是无限的，企业在抉择的过程中，如果制定的战略是适合其自身发展的，那么企业就可以很好的分配和利用自身有限的资源，发挥自身优势，扬长避短获取利益的最大化。企业营销战略是市场战略中一个重要的组成部分，是企业扩展市场、销售产品过程中的一种战略指导。

美国市场营销学者E.J.麦卡锡对市场策略的定义是众多定义中被广泛采用的，他指出营销策略是确定目标市场和相应的市场营销组合的方法。其核心在于根据自身的资源和能力为企业设定发展目标和发展规划，以适应不断变化的市场环境和公司的市场策略的性质。

陈永强（2001）对市场战略的分类研究中对其进行了多层面的分类，基于企业管理战略的直接效果，将其划分为发展战略、收紧战略、合资战略等。在诸项发展战略中，多元化战略可以分为两大类，进一步完善一体化发展战略、同心多元化的发展战略、复合多元化发展战略等。

石文龙（2002）结合前人在市场战略方面的研究，他认为市场战略应当划分为四大类，分别为无差异性战略、差异性战略、集中战略和新产品开发战略。

王明华（2003）探讨了市场战略在商业银行中的应用，他认为目前较为普遍的市场战略模式有较强的可复制性，企业必须扩展自身战略眼光，持续改善营销方式，不断强化自身核心竞争力。他基于4rs的营销理论，创造性的提出了回报策略、关系策略、关联策略和市场反应策略。

彭荣（2007）研究了市场营销战略在企业不同生命周期的不同策略，他认为企业实施市场战略应当在不同的生命周期采取不同的策略，考虑企业的变动性、方向性和全局性。他认为企业发展的进程会对企业战略制定造成影响，尤其是在转变企业的市场战略方面，企业战略制定与调整的成败将直接关系到企业的发展。

美国哈佛大学教授，迈克尔·波特在《竞争战略》一书中写到，成功企业的市场营销战略可分为三类。（1）成本领先战略：企业应该追求生产成本和销售成本的最低化；（2）差异化战略：企业着重于创造有特色的产品和营销方案，这样才可能成为本行业的领袖；（3）集中化战略：企业为几个细分市场服务，而非分散追求全部市场。

基于以上分析本研究发现，理论界还没有形成对企业市场战略概念的统一



认识，这主要是因为不同学者研究的出发点和视角是不同的。本文的研究对象是质量认证行业企业，属于技术密集型企业，探讨其市场拓展战略，本研究对市场战略做出如下定义：

市场战略指的是企业明确自身实力的基础上，结合现有市场状况和行业状况，根据自身发展的需求，以实现自身发展目标和市场发展目标为原则，制定的市场发展战略，实现对环境变化的适应。

基于市场战略创新的视角出发，企业应当综合分析自身优劣势和市场环境，对市场战略做出选择。本研究的出发点是分析质量认证行业在我国的市场状况，分析我国质量认证行业存在的主要问题。

1.1.2 市场战略研究现状

长期以来，企业的市场战略始终都是企业经营过程中非常关注的环节，市场战略对于企业的持续性发展和综合效益的增强起到关键的作用。国内外学者在市场战略方面的研究有很多，本研究对其做如下综述分析：

(1) 国外市场战略研究

国外学者在研究市场战略的过程中，主要将关注的重点放在运用数学模型等量化研究方法的市场战略分析上。Kaneda and Matsui等学者在此项研究中发现，企业所处的市场环境存在着非常激烈的竞争，想要实现企业利益的最大化必须制定恰当的市场战略，包括明确产品的零售价格和数量等方面，从而尽可能的达到预期收益。

Neelankavil, Alaganar (2003) 指出企业的市场战略的选择对企业发展产生深远影响，关系着企业自身的生存与发展，将从根本上改善该公司的盈利能力。

Marks, Cooper (1997) 在非对称激烈的市场竞争和寡头垄断市场，提出使用遗传算法来预测最优产品销售数量和使用品牌效应进行产品定价，以达到最佳的利润，同时利用竞争政策来计算市场结构和使用遗传算法来预测价格。

Safaei, Sadjadi, and Babakhani (2006) 在对市场战略的定价策略研究中，当产品销售到两个或两个以上市场时，建议使用遗传算法来获得销售价格。

Beddoe & Petrovic (2006) 通过数学模型等量化计算方法对市场战略进行了探讨和研究，此项研究对市场战略领域的理论探讨产生了重要的作用。

Xiao & Chen (2008) 分析了零售行业的市场战略，他认为促进零售商稳定发展的营销策略是促使企业获取最大化利润的营销策略，能够最大化的利用市场规模，最大化利润的推动力量。

Abrahams (2009) 等探讨了宠物行业的市场发展战略，通过此项研究，他采取一种局部利润最优法和决策树法来进行营销决策的确定，这种研究方法是



以利润为前提的新型方法。

Z.H.Che (2009) 基于生命周期和生产功能的液晶电视制造商的定价策略研究中, 构建了一个以产品生命周期为基础的产品定价模型, 突出产品定价对产品生命周期的可持续性。

综上所述, 本研究发现国外对企业市场战略的研究大多采取量化的方式, 选择量化的对象、运用数学模型进行研究, 将市场营销理论运用到市场战略中去, 另外通过博弈模型等方法的使用来为企业生产的产品确定市场价格, 从而对市场战略的开展提供相应的理论支持, 然而国外学者在市场战略研究方面存在的问题是过多的强调专业化, 而忽视了将市场策略运用到实践中去。

(2) 国内研究现状

我国学者在探讨市场战略的过程中, 关注的核心环节是其是否适用于企业的实际发展状况。我国学者在研究的过程中强调突出我国企业的实际情况, 结合我国企业市场实际存在的问题对其进行要素分析, 进行推进市场战略的发展, 我国学者在此方面的成绩主要表现在如下方面:

夏庆在2006年对我国市场战略进行了研究, 他主要针对的是半导体行业, 选取了一家企业作为研究对象, 分析其面对的内外部环境展开市场战略的分析。张猷(2006年)运用SWOT分析了谷歌公司的竞争优势和竞争劣势, 分析其存在的重要问题并且探讨了谷歌公司面临的竞争环境以及竞争力的分析, 为其提出了未来发展的趋势和市场目标。作者从企业管理专业的方向对谷歌公司的市场战略进行了全面和系统的分析与讨论。

江丰(2002)运用系统的分析和案例研究探讨了鞍山金海安建材有限公司开展国际市场的可行性, 从理论性质的角度探讨了国际市场战略, 分析国际和国内的市场情况和企业情况, 以此为依据制定公司的国际营销战略。

2007年, 刘建宇以黑龙江省网通为例进行了市场战略的分析, 研究中采用定性分析的方法探讨了黑龙江网通面对的外部市场环境以及自身的具体情况, 从而开展了一系列细致的分析提出改善其市场竞争能力的策略, 尤其是在面对激烈的市场竞争方面提出了大客户市场策略。

2003年, 黄剑锋对市场战略进行了探讨, 他的研究对象是广州电信在无线市场领域的发展。他通过分析我国通信服务业的经营环境, 着重探讨了移动通信行业的竞争态势以及广州电信进入该领域可能存在的问题, 据此指出最有利的发展和应对策略。

此外, 2006年李剑兴在此方面进行了探讨, 他的研究对象选择的是中国电信市场, 基于IPTV在我国以及其他国家的发展程度对其未来可能的发展远景进



行估测，通过深入的分析发掘中国电信在IPTV领域的优劣势，并以此为依据提出最恰当的市场发展战略。

孔寅（2004）通过对我国工控业的分析来解析西门子公司中国市场战略，分析认为西门子公司市场战略在大体上是成功的，但在具体实施中仍然存在着一定的问题，孔寅通过分析，提出了西子公司目前所面临的问题。

2002年，王青翠的市场研究战略视角扩大到国际市场，他的研究对象是德棉集团，在其研究中分析了市场的发展环境，利用SWOT分析方法判断德棉集团自身的优劣势，以及市场发展的机会和威胁，并指出该企业应当选择差异化和低成本的市场营销战略。

通过对国内外市场战略研究的综述分析，本研究发现，对于一个企业选择市场战略对策的过程中，很多学者都采用了一种很接近的方式来展开，那就是选取一个领域的企业作为研究对象，通过对该企业的内外部环境进行分析，从而制定与之相匹配的市场战略。这种方式在理论界应用的最为广泛。该方式的优势在于能够对企业的竞争环境和自身条件进行系统的分析和判断，从而有利于对整个企业市场战略的选择提供指导。然而，通过对大量文献的研究我们还发现，国内外学者选取的市场战略研究对象所处的领域很宽泛，但对于质量认证领域的市场战略研究还处于空白状态。

我国的质量认证发展进度落后于世界发达国家，但是我国质量认证行业发展速度非常快。在当前情况下存在的主要问题是认证市场尚不规范，受到企业利润最大化的影响以及市场竞争的迫使，扭曲了认证市场的初衷，错误的把削价竞争当作是质量认证的核心，当前，我国质量认证行业的处境非常关键，发展道路上困难重重。研究我国质量认证行业的市场战略具有很强的理论意义和现实意义，有利于填补我国质量认证行业市场战略研究的空白。

1.2 研究内容和研究思路

1.2.1 研究的内容

本研究基于企业管理、市场营销学、市场战略和市场发展管理的理论角度出发，对德凯质量认证公司的市场战略的选择进行了一系列相关研究。本文大致安排了如下研究内容，共包括5章，各章节内容和之间的关系如下：

第1章，绪论。本部分主要提出了论文研究的背景、目的和意义，介绍国内外在市场战略研究方面的现状，提出论文研究的内容和思路等。

第2章，德凯质量认证公司中国市场SWOT分析。分别分析了德凯质量认证公司中国市场外部市场环境何德凯质量认证公司中国市场内部环境分析。首先，



本部分主要探讨了德凯质量认证公司在中国市场的外部环境。分析了中国质量认证市场行业发展的现状及存在的问题；运用PEST分析方法和五种作用力模型研究方法分析中国市场的宏观环境和行业环境。其次，本部分主要介绍了德凯质量认证公司的概况，分析了其在中国市场的发展现状及存在的问题，运用SWOT研究方法分析了德凯质量认证公司在中国市场的优势、劣势、机会和威胁。

第3章，德凯质量认证公司中国市场拓展战略选择。本部分主要探讨了企业实施市场战略管理的必要性，提出了认证市场战略的目标，分析了德凯质量认证公司中国市场的战略定位并制定市场开发和成本领先战略的市场拓展策略选择。

第4章，德凯质量认证公司中国市场拓展战略支持体系的构建。本部分主要从技术支持体系、营销团队支持体系、组织结构支持体系和企业文化支持体系四个方面进行探讨。

第5章，结论与展望。本部分对全文进行总结，并提出本文的创新点和今后研究的方向。

1.2.2 研究的思路与方法

本研究主要采用了三种研究方法，分别为文献综述法、定量分析法和定性分析法。首先，本研究通过大量市场战略相关文献的研究，总结市场战略的发展现状，深入分析德凯质量认证公司及我国质量认证行业的发展现状和研究现状，为本研究提供了重要的理论支持。其次，本研究通过定量分析方法，通过图表等方式分析德凯质量认证公司中国市场发展的形式。并运用定性研究的方法，结合PEST分析方法、五力模型和SWOT分析方法分析行业环境和企业市场发展策略，从而提出适合于德凯质量认证公司中国市场的市场拓展战略。



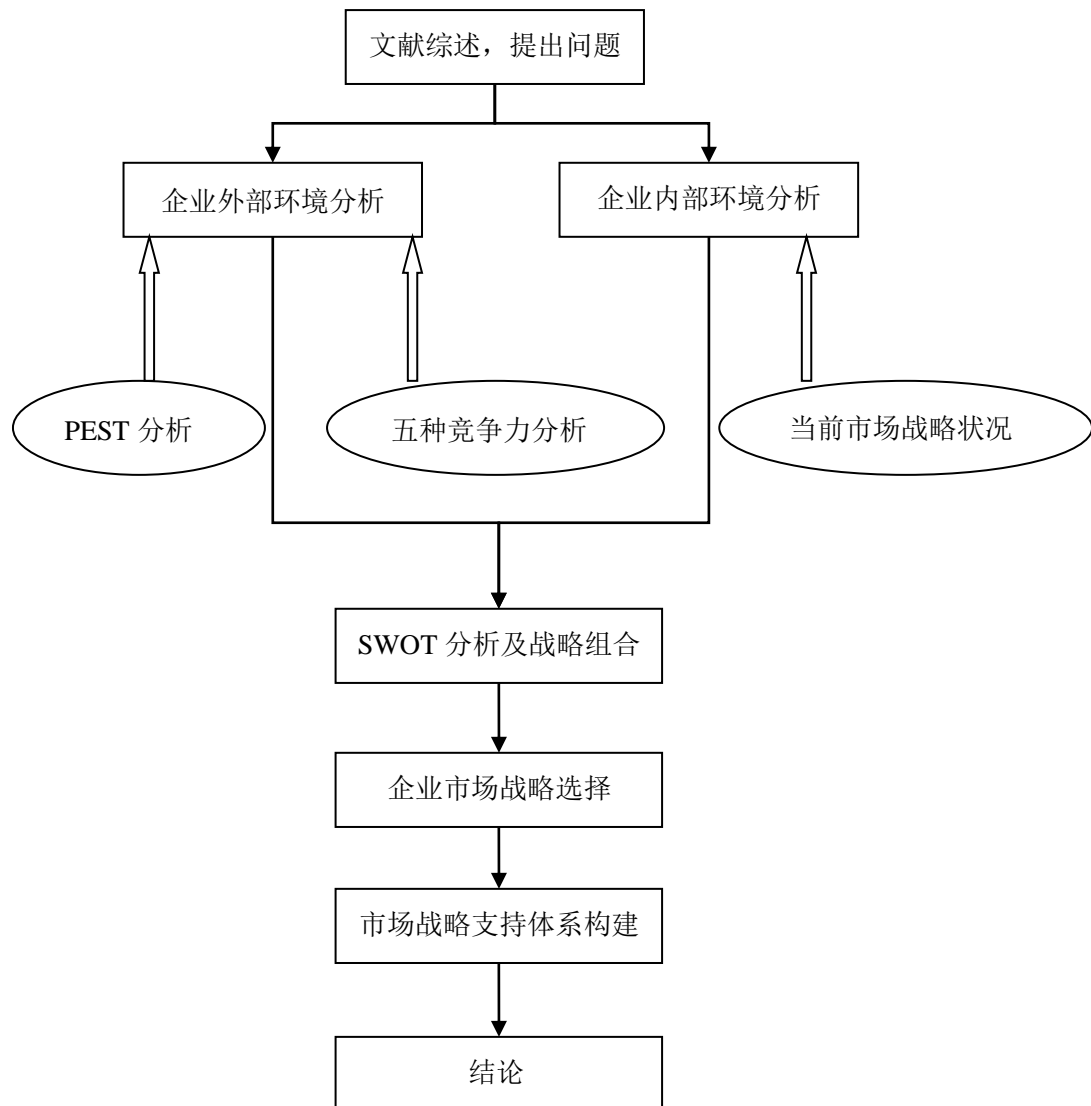


图1-1 论文研究框架



2 德凯质量认证公司中国市场内外部环境分析

2.1 德凯质量认证公司中国市场外部市场环境分析

2.1.1 中国质量认证市场行业发展现状及存在的问题分析

质量认证的首创是英国，在1903年英国率先依据国家标准对风筝标志进行了认证。20世纪初直到七十年代，全球各地也开始扩大特别是产品质量认证的质量体系认证。直到1980年，中国的产品质量认证实施和发展逐步得到深化和开放。产品质量认证体系。标准化法“于1988年在该行政部门的部门或在州立委员会部门的标准化产品质量认证，认证证书的CA发行授权签发的许可证的，规定其认证标志必须在产品或包装上注明。我国已取得认证的产品如果不符合国家标准或行业标准，无论是否获得认证，不都得使用该商标的工厂直销店。尽管中国质量认证开起步较晚，但发展迅猛，在2003年，国务院颁布了“中华人民共和国中国国家认证认可”，宣布中国质量认证工作的快速、稳定发展在社会经济活动中扮演着越来越重要的角色。

(1) 中国质量认证行业的市场发展现状

随着社会主义市场经济体制的建立和完善，我国的经济体制得到了不断的发展，中国质量认证在社会经济活动中发挥的作用已变得越来越重要。中国的产品认证制度，无论强制性产品认证，还是自愿性产品认证，都是建立在符合国际标准基础之上的。自2004年10月以来，中国已经取得各种认证机构的认可133（99）共约69,090人，另外还有31个教育机构、注册核数师，实验专家。12项强制性认证3C认证，2169认证的外国公司授予国内企业生产的产品，3C认证发行第一万一千七百九十二志愿者颁发产品认证。累计132,891企业质量管理体系。

质量认证在中国的发展速度是异常迅速的。其发展的重要作用尤其体现在下面几个方面：

第一，国家认证认可监督是纠正和规范市场的重要手段，国家管理经济促进了中国质量认证工作，向统一、规范的法制化轨道发展有着积极意义。

第二，质量认证工作有助于保护国家利益。有效和严格的质量认证可以调节进出口，在保障政府的民族工业和社会利益的同时，采取最行之有效的措施，所以必须强制性执行质量认证。

第三，质量认证可以辅助贯彻国家的市场规律，有利于社会经济的健康发展。



我国开展的质量认证主要用在产品质量认证上，从整体的角度来看，包括产品质量认证和质量管理体系认证两部分。

首先，某种特定的产品是我国质量认证市场产品质量认证的客体，认证产品质量的最基本要求是该产品的质量达到相关制度规范的标准，对质量标准作出要求的质量体系通过指的是GB/T19002的质量保证标准，此外还有对某些特殊产品提出的特殊补充条款，对产品质量进行认证的方式是提供产品认证标志或者产品质量认证证书。

其次，质量体系认证。该种质量认证的客体是企业的质量体系，判断企业质量体系的基本要求是判断其是否满足其所申请的质量保证标准的要求以及相关补充条款的要求，此外将认证标记记录在体系认证证书上作为说明。一般来说，质量体系认证通常采取的是自愿认证的方式。但是随着国际市场经营范围的不断扩大以及国际化趋势的逐渐加深，质量认证行业在国际市场经济趋势的带动下获得了快速的发展。质量认证行业的发展有效的增强了企业产品的信誉度、降低甚至消除了贸易活动中存在的技术屏障，为市场经营方、生产者以及消费者等的维权活动和维权普及活动起到了很大的作用，其中表现最为明显的是环境保护、公民健康及安全等方面发挥了举足轻重的作用，在国际上，质量体系认证已经成为开展贸易的基础。

与发达国家比较，我国质量认证市场的发展虽然起步比较晚，然而在发展的过程中逐渐被各行各业所接收，企业对产品质量的关注度越来越高，产品质量已成为推动企业持续发展的主要动力，在行业划分上，质量认证行业属于技术服务类企业，其发展速度非常快，并逐渐表现出多层次和多样化的趋势，涉及领域包括强制性产品认证、自愿产品认证、环境管理体系认证、质量管理体系认证、农业和有机产品认证、职业健康安全管理体系认证、食品企业的危害分析和关键控制点（HACCP）认证等等。

（2）中国质量认证行业市场存在问题

在中国，质量认证行业的发展速度是非常快速的，然而受到数量迅速扩大的质量认证机构的影响，存在于我国质量认证市场上的问题也逐渐暴露出来，主要表现为如下几个方面：

第一，在我国质量认证机构的历程中，很多机构都没有充分认识到满足顾客需求的重要性，很多质量认证机构关注的重点是为其提供必备的认证服务，实行统一化的标准生产，对每一产品提供一定的标注说明，而忽略了隐含的要求，更别说满足客户可能存在的附加要求以及在发展过程中潜在的需求。

第二，我国许多质量认证机构在技术水平上不达标，尤其是对于跨行业的



认证显得水平不足，此问题的后果是非常严重的，可能会造成推出的质量认证体系文件存在漏洞和错误，甚至会对企业造成一定的误导，损害认证客户的利益，其深层次的不利后果在于降低质量认证体系文件的可操作性，损害企业的市场竞争水平。

第三，目前中国质量认证市场的特点表现为认证咨询机构数量庞大，认证水平良莠不齐。甚至有些客户企业并不能够通过质量认证机构享受到应有的服务质量保证，而仅仅为客户企业提供形式上的质量认证证书，没能够针对企业存在的根本性问题，提供有效的指导和改进意见。

第四，我国质量认证机构之间存在恶性的价格战，造成认证市场价格的混乱无序。我国质量认证机构在发展的初级阶段，存在市场需求大于供给的情况，水平较高的质量认证机构和咨询机构数量还比较有限，价格定位比较高，在当前的发展情况下，我国质量认证机构的数据大幅增加，从而在有限的质量认证市场上产生了激烈的竞争，为了争夺市场，质量认证机构间逐渐拉开价格战，从而造成市场价格的混乱。

第五，目前中国认证机构没有形成较好的品牌效应，不同机构间水平差距较大。同时兼具咨询和认证服务的认证机构可能会隐藏着一定的违规操作风险。将企业的质量认证转换为一种赤裸裸金钱的交易，为出高价的企业提供一次性通过的承诺，建立在高额费用的基础上违规为其颁发质量认证证书，这种乱象损害了认证机构的声誉，破坏了质量认证体系应有的公平性和公正性，由此获得的质量认证证书就会成为欺骗消费者的工具，为消费者带来不利影响。

第六，由于认证机构认证水平的不足，企业客户对于认证机构的意见越来越大。我国认证机构的技术水平受到了很多企业的质疑。主要表现在：未能为客户提供过关的质量认证服务，提供服务的后续工作不到位，从而造成了顾客的不满。目前我国质量认证市场呈现出一种恶性循环的态势，为了获得质量认证证书，企业不惜花钱去购买证书，从而滋养了一大批不正规、技术水平不过关的认证机构，造成了我国质量认证市场水平的降低，影响了我国质量认证市场发展的有序性。

第七，在我国质量认证行业中，还有一个情况是非常不利于其长期发展的，那就是很多知名企业只相信和选择国外知名的认证机构，对我国自己的认证机构并不相信，从而极大的减少了我国质量认证机构的市场份额。面对国际化的市场竞争，我国质量认证市场必须大幅的提升其专业技术水平，塑造国内质量认证机构品牌形象，为客户提供优质的服务，只有这样才能够从国外认证机构的手中抢回认证市场客户。



综合上述分析，本研究发现我国认证市场行业存在的问题是非常严重的，必须对其进行妥善处理和改善。德凯质量认证公司必须深刻分析上述问题，探究产生上述问题的根本原因，不但要提升认证机构的技术水平，确定自身的市场定位和市场发展战略，还要努力的改善我国质量认证市场上存在的不利现象。

2.1.2 德凯质量认证公司中国市场外部环境分析

研究企业的外部环境是探讨德凯质量认证公司中国市场拓展策略非常重要的一个步骤，德凯质量认证公司只有充分的了解在中国市场企业所面临的宏观环境，才有可能正确的定位质量认证在中国市场的市场定位，从而为制定中国市场的市场拓展策略提供有力支撑。一般来说，宏观环境分析和行业环境分析是对企业进行外部环境分析的两个方面。对德凯质量认证公司来说，本研究在分析宏观环境时采用PEST分析方式，PEST指的是政治与法律环境分析（Political System, P）、经济环境分析（Economic, E）、社会文化环境分析（Social, S）和技术环境分析（Technological, T）。本研究在宏观环境的分析中，采用了波特的五种竞争力模型的研究方法。德凯质量认证公司在分析中国市场宏观环境时，应对这些因素进行深入探讨，从而为市场战略的制定奠定基础。

（1）基于PEST的宏观环境分析

①政治法律环境分析（Political System, P）

我国目前已经相继出台了一系列质量认证行业方面的法律法规，其中比较有代表性的法律法规包括《标准化法》、《进出口商品检验法》以及《产品质量法》，在新近出台的《认证认可条例》对强制性产品认证进行了规范和法制化。这是在强制性产品认证方面的一些规范。在自愿性产品认证领域，我国采取自愿申请的原则，国家认监委制定了标准的管理规范，基于规范的标准和程序，企业可以对参与到自愿性认证中去。随着市场经济发展的加深，我国越来越重视产品的质量认证工作，不断有新的更加完善的法律法规出台，我国目前的认证制度具有较为完整的形态和规范，另外，目前，我国在质量认证机构制度方面已经形成了比较完整的体系规范。我国开展质量认证研究的法律依据来自于世界先进的质量认证规范。目前，我国覆盖的质量认证市场范围比较广泛，主要包括信誉评价、社会监督、行业自律以及行政监管等等，从而奠定了我国继续深入发展质量认证行业的坚实的法律基础。

德凯质量认证公司要想开拓中国市场，在这样的政治法律环境下，蕴藏着巨大的机遇，同时也存在着巨大的风险。德凯质量认证公司开拓中国市场，没有了本国政府对其的帮助，肯定会在优惠政策方面有一定的损失。然而，德凯质量认证公司拥有的过硬的专业技术以及雄厚的资金实力是其开拓中国市场过



程中，加强新产品开发和扩大市场的重要保障，为其提供了广阔的发展前景。

②经济环境分析 (Economic, E)

自从美国次贷危机爆发以来，全球经济都受到严重影响，我国的质量认证行业也不可避免，自从2009年以来，我国宏观经济不容乐观，主要表现在内部经济内生变化周期调整压力可能更加剧烈。受到世界经济增长周期性变化和国内周期性因素同时作用，加大了明年经济进一步下调的压力。但是，我国经济长期增长的内在需求没有改变，宏观经济政策或许会转为中性偏松，明年经济继续向下调整的幅度应该会小于今年。虽然内外环境变化对经济施加了较大的下调压力，但是，支持经济较快增长的长期因素依然存在。工业化和城镇化仍处于长期性加速期，将会持续推动投资较快增长；我国资金和劳动力供给充足，技术进步加快，装备工业、电子通信、机电产品等高技术含量的行业保持较快增长趋势；巨大的消费增长潜力有待开发等，这些都为我国质量认证行业带来了难得的发展机遇。

③社会文化环境分析 (Social, S)

与以往相比，随着人们生活水平的提高以及收入的增加，人们逐渐转变了以往的生活态度和生活方式，更加关注产品的质量。企业要想在当今社会获得持续的发展并占据市场份额，提升企业和产品的知名度，就必须在产品质量上下功夫，通过先进生产技术的运用，提升产品质量，另外，还不惜成本对产品进行质量认证。对于包括德凯质量认证公司在内的质量认证企业来说，是一个难得的发展机遇。

此外，在我国爆出“三鹿”奶粉事件之后，消费者对产品质量的关注越来越强烈，企业也纷纷增强了对产品质量检验的重视。从这个方面来说，德凯质量认证公司在中国市场不但是一个机遇，也是挑战。在“三鹿”奶粉事件发生后，连续暴露出多家企业奶制品不合格的问题，从而使得消费者对质量认证的结果抱怀疑态度，因此，对德凯质量认证公司来说是一个较大的挑战；此外，由于“三鹿”奶粉事件，我国对各个行业的产品质量检验都加大了力度，同时取消了很多产品免检的特许，从这个角度来说，又是德凯质量认证公司的一大发展机遇。所以，德凯质量认证公司需要凭借自身的专业技术，深入发掘市场和客户的需求，才能够在机遇与挑战并存的中国市场占据一席之地。

④技术环境分析 (Technological, T)

德凯质量认证公司的核心市场竞争力在于其先进的专业认证技术，所以，德凯质量认证公司严重的受到我国技术环境要求的限制。2003年，我国质量检验总局对国内外产品认证进行了系统研究，发表了题为《国内外产品认证标准



的差异分析及对技术性贸易壁垒的作用》的研究成果，其中对国内外质量认证的标准、技术和合格评定程序等多个方面进行了分析和评价，并结合我国的实际情况，得出了改善我国技术性贸易措施、标准化的对策建议以及规程规范。此外，涵盖CCC、CNCA的国家推行自愿认证、CQC标志认证所使用的标准信息全部纳入数据库，标准信息1000余条，其中包括GB、IEC、EN以及我国的某些部门、行业标准；涉及电工、电子、家电、机动车产品的国家标准与国际IEC标准或欧盟、美国和日本标准的差异，都基本纳入数据库；甚至包含各国涉及准入制度的法规数据库，涵盖了多数技术法规及涉及市场准入及合格评定的法规。这为德凯质量认证公司提供了必要的参考依据。此外，对于德凯质量认证公司来说，公司的核心竞争优势在于较强的认证技术，专业的认证技术使得其在国际认证机构中都具有较强优势，然而，在开拓中国市场的过程中，仍然有些技术环境方面的障碍需要克服和适应。

(2) 基于五力模型的行业环境分析

本研究在分析德凯质量认证公司行业环境中采取的研究方法是波特的五种竞争力分析模型。五种竞争力分析模型包含：企业间的竞争、潜在新竞争者的进入、潜在替代品的开发、供应商的谈判权利、购买者的谈判权利等五方面，在企业战略制定中，是运用最为广泛的研究方法，如图2.1所示。从图2.1可以看出，本研究从以下五个角度分析德凯质量认证公司在中国市场的认证行业中所处的行业环境。

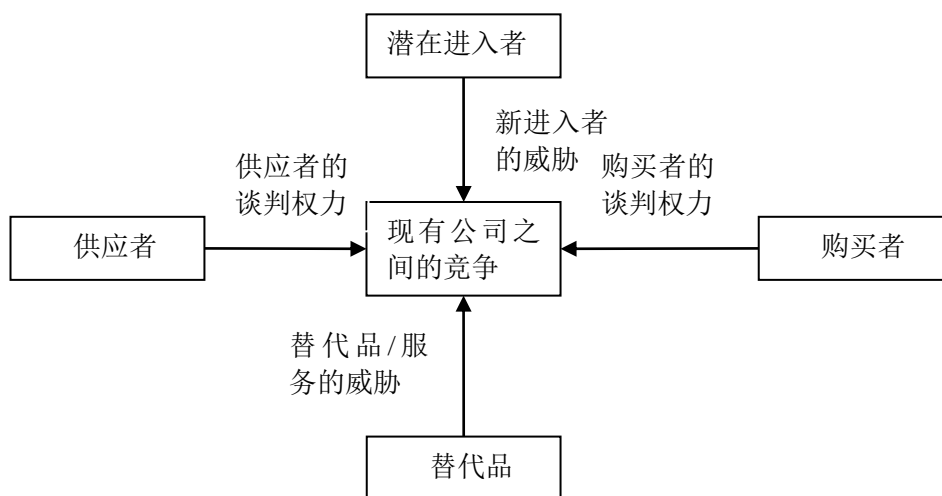


图2-1 五种竞争力模型



①现有企业间的竞争

分析德凯质量认证公司现有企业间竞争是一个复杂的过程，需要对德凯质量认证公司及其竞争对手在市场上的研发、服务、功能、质量等方面进行分析，分析各个企业的核心竞争力。这是因为在我国的质量认证市场，目前的状况十分复杂，本研究通过梳理认为应当从以下2个方面来分析目前市场中各企业间的竞争：

A. 来自国外知名认证机构的竞争。随着中国加入世界贸易组织的历程，我国经济目前已经基本上全面进入了全球经济时代，越来越多的像德凯质量认证公司这样的国外认证机构加入中国市场，德凯质量认证公司是全球范围内规模较大的认证机构之一，属于质量认证行业龙头企业，在世界范围内都具有一定的知名度和影响力。对中国市场本地的认证机构造成了很大威胁，而且使得认证行业市场环境和竞争环境更加复杂，目前进入中国市场的国外知名质量认证机构包括SGS、BSI、DNV等。面对国外知名认证机构的竞争，德凯质量认证公司必须借助于先进的认证技术获得市场，积极加强在新技术方面的引进与开发，提升认证产品的水平，采取有效的市场营销策略扩大市场，成立专门的市场营销队伍，对市场需求进行充分分析，尽可能的为中国市场提供多样化的质量认证方案和服务，以此应对来自国外知名认证机构的竞争。

B. 来自国内知名认证机构的竞争。我国质量认证行业在近些年发展迅速，有多家新成立的质量认证机构由于先进的技术得到了快速的发展，并迅速占领市场。其中，国内知名认证机构包括：中鉴认证有限责任公司、上海质量体系审核中心、方圆标志认证集团和北京中大华远认证中心等。这些国内知名认证机构对于德凯质量认证公司这样一个外资企业来说，有很大的竞争威胁，目前中国市场竞争越来越激烈。就德凯质量认证公司现有的组织架构来看，必须选择正确的市场营销战略以突出竞争优势从而赢得与国内知名认证机构的竞争。

②潜在进入者的威胁

德凯质量认证公司所属行业是绝对的技术密集型企业，其提供的产品是技术服务。目前我国的技术水平发展迅猛，市场上企业对质量认证的需求也越来越多样化，近几年先后出现了很多质量认证企业，这些企业是质量认证行业的潜在进入者，现有质量认证企业的潜在竞争对手。然而，我国的法律体系在质量认证方面尚不完善，另外，也不具备足够的质量认证监督能力，导致很多资格不达标的认证企业进入市场，为客户提供不符合要求的质量认证，甚至违反职业道德为客户提供虚假的认证凭证，扰乱质量认证市场秩序，极大的破坏了我 国质量认证市场的正常运行。甚至存在一些企业以金钱为代价购买质量认证



证书，导致质量认证的权威性大大折扣，质量认证机构没有起到切实的质量监督检查的作用，而是单纯以盈利为目的的骗取钱财。在这样的情况下，真正规范的认证机构不能在混乱的市场中存活下去，失去了本应有的竞争优势。通过上述分析，本研究认为德凯质量认证公司面对的潜在进入者的威胁是非常大的，德凯质量认证公司必须设法降低企业认证成本，同时提升企业技术能力来缓解中国潜在进入者的威胁。

③替代品的威胁

德凯质量认证公司质量认证服务这类产品暂时还没有可以替代的产品，也就是说，德凯质量认证公司面对的替代品的威胁主要来自于同行同类产品的竞争，本研究对替代品的威胁不予考虑。

④购买者的谈判权利

德凯质量认证公司自从成立以来，在各项业务方面都获得了显著的成绩，已经积累了大量的国际认证经营，在世界范围内有较高声望，截至目前，德凯质量认证公司已经为35000多家企业提供了认证服务，认证的范围和行业非常广泛。经过多年的实际运营，德凯质量认证公司目前已经拥有了一大批稳定的客户群体，这些客户中还包括很多世界知名的企业。这些知名企业为德凯质量认证公司每年带来的收入超过的八成，是德凯质量认证公司的主要收入来源。德凯质量认证公司的客户主要是处于发展阶段的企业，经营实力虽然不强，但是却能够迎合市场的多元化需求，经常推出多元化的新产品。所以这些企业对质量认证的需要会越来越多，对德凯质量认证公司的市场份额是重要的部分，如果失去这些客户，那么德凯质量认证公司的市场份额会大大受到影响。所以，德凯质量认证公司必须竭力开发新产品，提升认证技术服务水平，向企业客户提供全方位的跟踪性质量认证服务，使其能够在维持现有市场份额的情况下进一步拓展市场份额。另外，德凯质量认证公司现在的客户群体大多是依赖于德凯质量认证公司在海外的帮助，德凯质量认证公司在拓展中国市场时，可能在人力、财力和物力方面有一定的挑战，这就需要德凯质量认证公司继续加强在营销方面的实力，扩大在中国市场的市场推广强度，以期获得更大的市场份额。

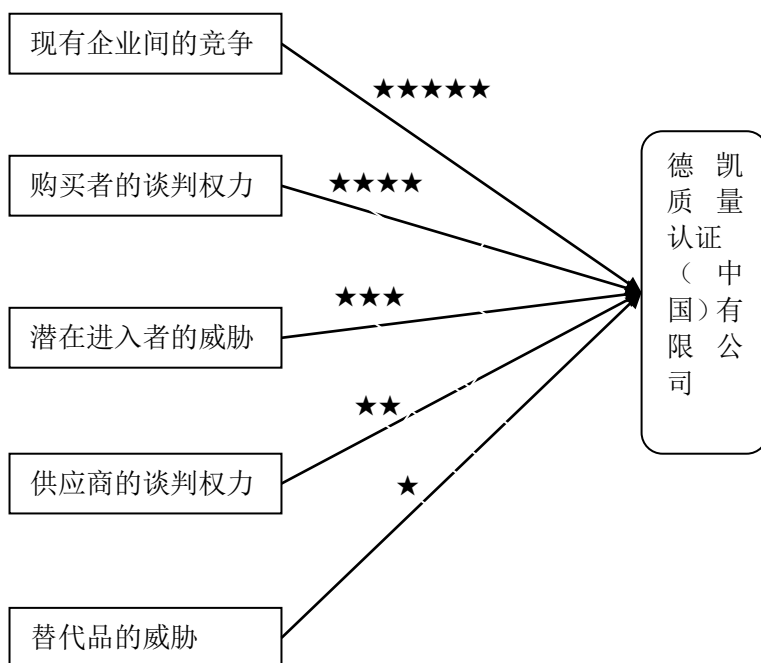
⑤供应商的谈判权利

作为生产企业来说，其对供应商有着较强的依赖性，而德凯质量认证公司所在的质量认证行业是一个典型的技术服务类行业，向客户提供的是质量体系认证和培训认证等技术服务产品，它与供应商之间的关系与生产企业有着很大的区别。供应商为生产企业提供生产所需的原材料等，所以，生产企业的供应商的谈判能力将在一定程度上对企业的经营利润造成影响。而在技术密集型的



质量认证行业，提供的产品是以质量认证服务为主的，影响质量认证企业发展的重要上游领域是认证设备和技术的开发使用。对于德凯质量认证公司来说，拥有国际领先的认证技术，然而要想以技术作为核心优势，仍然略显不足，因此，德凯质量认证公司应当加强在技术方面的投入，为客户提供更好的认证服务。从这个方面来说，德凯质量认证公司的供应商的谈判能力较强。

在对德凯质量认证公司进行五种竞争力量模型的分析后，本研究发现，能够明显的区分出上述五种作用力的大小，因此，为德凯质量认证公司开拓中国市场制定营销策略提供很好的基础和前提条件，图2-2为五种竞争力模型得出的结果。



注：★的数量表示该企业所接受的竞争强度，★数量越多，表示中国质量认证中心德凯质量认证公司所面临的该种竞争力越强

图2-2 德凯质量认证（中国）有限公司

从上图可以得出，德凯质量认证公司在质量认证行业中开拓中国市场的过程中最主要的竞争力来自于企业间的竞争力，其次是购买者的谈判权利和潜在进入者的威胁。德凯质量认证公司面对的五种竞争力强度差别较大，在公司发展的现阶段，主要是企业间的竞争力、购买者的谈判权利和潜在进入者的威胁最为突出，而且影响企业的中国市场营销策略的制定。基于此，德凯质量认证公司在开拓中国市场的过程中，就必须对市场上的竞争对手进行细致的分析，有针



对性的制定优势明显的营销策略，以取的市场竞争优势，另外，探究弱化潜在进入者的竞争的策略并引起客户的注意。总而言之，德凯质量认证（中国）公司面临着激烈的外部市场竞争，必须通过市场拓展策略的研究寻求长远的发展。

2.2 德凯质量认证公司中国市场内部环境分析

2.2.1 德凯质量认证公司概况

DEKRA是世界第三大检测认证机构，公司拥有22000名员工分布在全球50多个国家，营业额达到17亿欧元。公司广泛和创新的服务解决方案由以下3个业务部门提供：DEKRA汽车工业部，DEKRA工业业务部和DEKRA人事业务部。继收购KEMAQuality之后DEKRA集团已经成为电子电气产品检测认证领域无可厚非的领导者之一，公司凭借遍布全球的服务网络以及专业的实验室为客户提供质量保证、市场准入、风险控制以及性能提高等专业服务。遍布50多个国家、超过22,000人的雇员致力于在技术、移动性和环境等方面确保人们生活的安全与品质。公司的服务划分为三个业务集团：汽车、工业与人事。KEMA Quality目前隶属于DEKRA工业业务集团。超过5,000名专家为全球70,000个从事汽车、建筑、基础设施、能源管理、质量管理、石油与天然气、机械、电气与电子制造、医疗器械及保健等行业的产业客户提供服务。经过八十多年经验的积累，德凯质量认证公司在审核、检测与认证等领域能够为客户提供专业的技术支持，服务范围涵盖世界各地，能够为客户提供快捷、可靠、合规、安全的质量验证服务。德凯进入中国后，在客户拓展和经营收入方面都取得了长远的进步，近五年的营业收入与客户数量如下图所示：

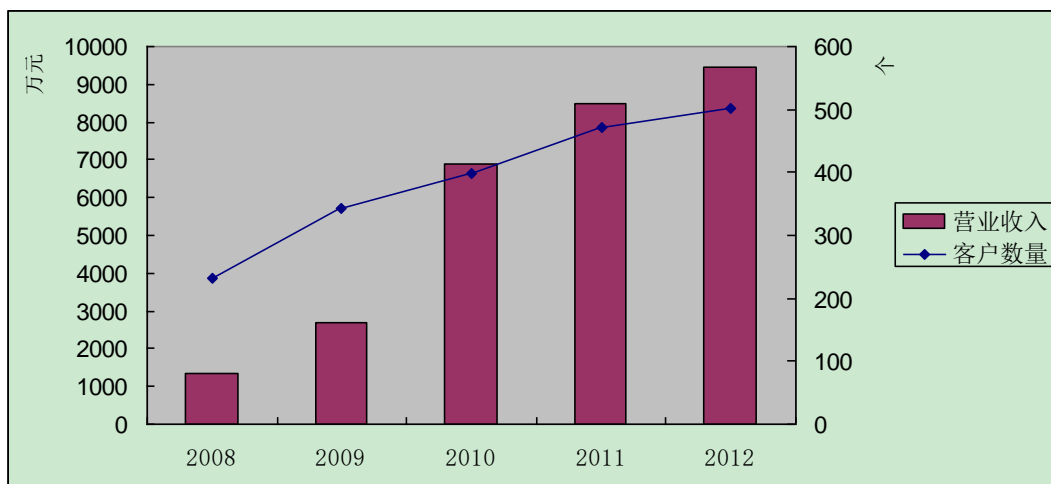


图2-3 德凯公司中国业务发展增长图



德凯质量认证公司能够为处于发展初期的企业提供相关法律和法规的帮助。这样可以使客户避免由于对法规的不清楚而造成的经营问题、成本高昂等问题。德凯质量认证公司向每个客户提供标准化、统一化的认证服务。德凯质量认证公司致力于为企业客户提供全球统一的安全标准与质量规范。

2.2.2 德凯质量认证公司中国市场发展现状及存在的问题

(1) 德凯质量认证公司的市场细分

市场细分指的是企业营销人员基对市场深入的分析，结合不同消费者的需求的不同，将同一类产品的市场划分为若干个消费子市场。每一类消费需求相似的消费者群就划分为一个细分市场。

企业细分市场是建立在市场细分理论的基础之上的，划分标准是消费者，也就是说是根据不同消费者的个性化需求的不同进行划分的。企业在对市场进行细分后，能够对企业生产环节、营销环节等起到很好的帮助。这是因为所有的资源都不说源源不断的，企业必须将有限的人力、财力、物力集中的投入到某一领域上去，才能够实现局部集中的资源优势，从而在该细分市场上获得市场份额。另外，在细分市场的过程中，企业需要分析每一类细分市场中的竞争状况，在细分市场之间进行比较，发展企业的发展机会，从而制定在该市场扩大营销策略、开发新产品等的方案，此外，企业还需要储备竞争中必须的产品技术，以获得在产品开发商的领先优势，更好的开拓新市场，不断满足市场和客户的需求。通过恰当的市场细分，企业能够正确的面对自己的优劣势，明确发展重点和目标市场，针对目标市场开发出更适合市场需求的产品，从而提升企业收益，更好的实现企业经济效益。

企业划分细分市场的标准可以是不同的特征，可以是具有相同爱好的人群、具有相同收入水平或职业的人群等等。对于德凯质量认证公司来说，质量认证行业的客户元单位是企业，满足细分市场需求的具体任务是为企业提供产品或质量的体系认证服务。所以，德凯质量认证公司在细分市场的过程中，应当将企业作为客户群体，划分的标准为企业所在的行业属性、企业规模大小以及企业生产产品的属性等。

①按照企业的行业属性细分，该公司目前的客户涉及的行业重点涵盖汽车制造业、食品信饮料行业、家电及通讯行业、家具行业认证，以及农业、造纸印刷业、物流行业及其他服务等。所占比率如下图所示：



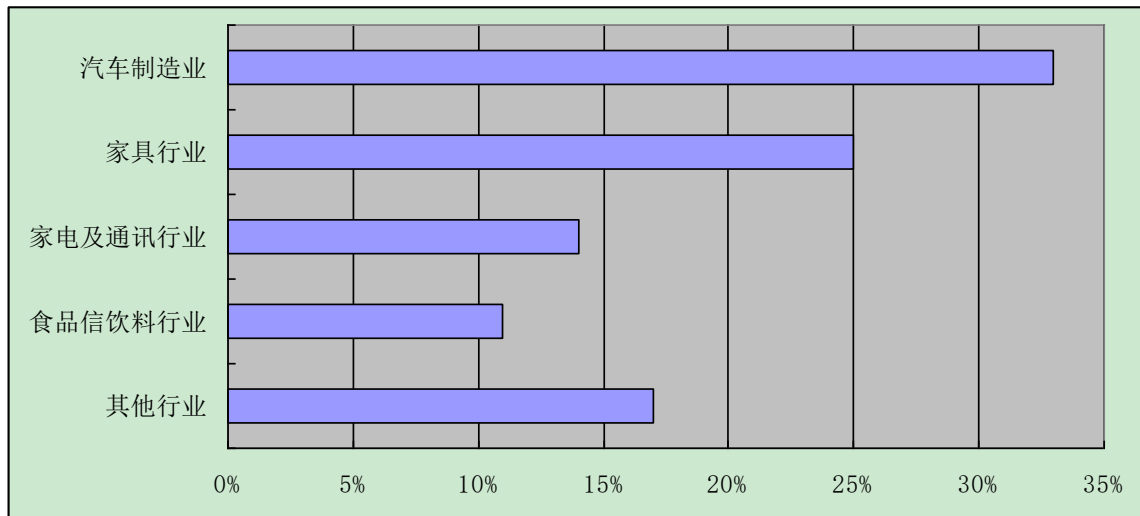


图2-4 德凯中国业务行业比重图

②按照企业规模大小细分，该公司当前的认证客户涉及的行业大多属于大型企业和中型企业，较少涉及小型企业。

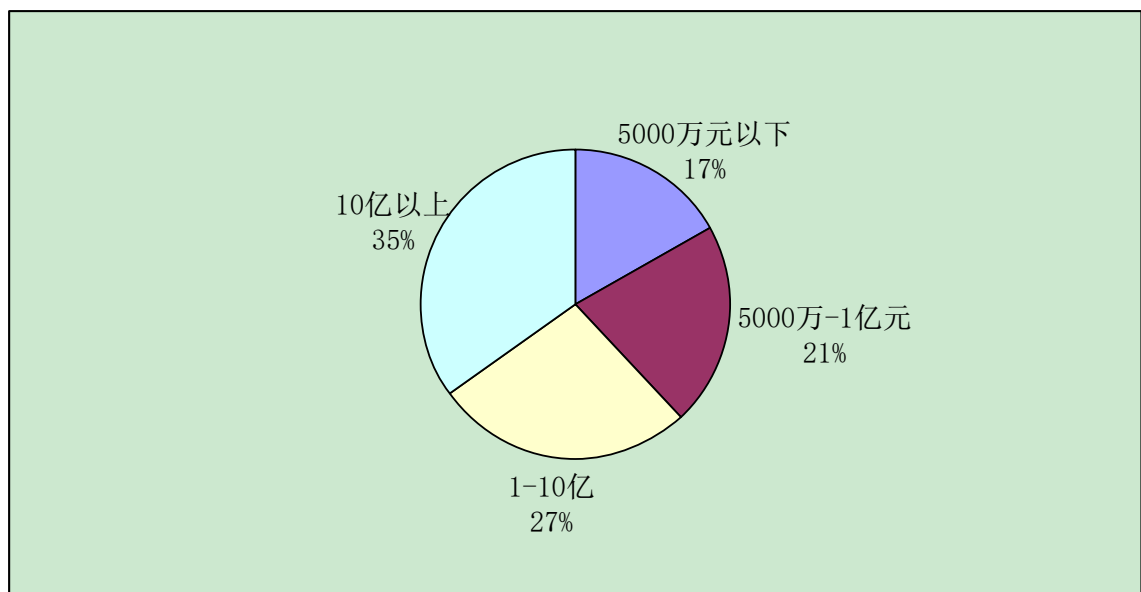


图2-5 德凯中国基于客户规模的比重划分

(2) 当前德凯质量认证公司目标顾客的选择

营销学大师麦卡锡提出：应当把消费者作为一个特定的群体，称为目标市场。著名营销家科特勒（Philip Kotler）指出目标顾客是企业最有价值和潜力的市场。目标市场就是通过市场细分后，企业以相对应的产品和服务满足其需要



的一个或几个子市场。目标市场的选择可以运用以下三种策略，无差别性市场策略、差别性市场策略和集中性市场策略。其中，无差别市场策略指的是企业不对市场的差异需求进行考虑，而只考虑共性的需求，目标市场就是整个完整的市场，针对完整的目标市场，企业采取的营销策略是一致的，尽可能多的吸引消费者。而差别性市场策略与其恰好相反，它将整个市场细分为多个不同的子市场，根据每一个子市场的特殊性制定不同的营销策略，以期满足不同子市场上客户的不同需求。最后，集中性市场策略指的是先将整个市场细分为多个不同的子市场，然后选择几个细分市场作为目标，对其实施有针对性的营销策略。

目前，德凯质量认证公司采用的目标顾客的选择的策略是集中性市场策略，按企业规模划分，德凯质量认证公司的目标客户是大、中型企业，企业行业主要涉及党政机关、制造业、食品信饮料行业、家电及通讯行业、服饰及化妆品行业、农业、造纸印刷业、物流行业及其他服务等，并针对以上各行业不同属性，制定不同的质量认证服务。

（3）德凯质量认证公司的市场地位

在探讨德凯质量认证公司的市场地位之前，应当先对市场定位的内涵有所了解。市场定位是上世纪70年代由美国营销学家艾·里斯和杰克特劳特提出的，其含义是指企业根据竞争者现有产品在市场上所占有的位置，针对顾客对此类产品某些特征或属性的偏重程度，为本企业产品树立与众不同鲜明形象，并将这种形象生动地传递给顾客，从而使该产品在市场上占有一定的位置。

市场定位包括产品、定位、竞争以及消费者定位。其中竞争定位指的是明确企业在市场竞争环境中，与竞争对手相比所处的市场位置。在质量认证行业，德凯质量认证公司与中国市场上的同类型公司相比，属于规模较大的认证机构，在国际上具有较高的知名度和权威性。然而，德凯质量认证公司在开拓中国市场的过程中，面对来自本国企业的竞争，市场地位可能会受到打击。另外，中国市场上目前还有著名的SGS、BSI、DNV等认证机构作为竞争对手，显得市场地位处于中等地位。

所以，德凯质量认证公司在制定市场策略时，应当思考如何与国际知名的认证机构以及中国知名认证机构进行竞争，获取在中国市场的主导地位，对德凯质量认证（中国）公司来说，这是非常重要的。

（4）德凯质量认证公司当前市场战略的选择及存在问题

德凯质量认证公司在现在的发展阶段，已经拥有了一批稳定的认证客户，在维护现有客户的前提下，公司应当采取集中性的市场策略，根据不同行业的



企业特点和产品属性为其提供有针对性的质量认证服务。然而，在中国加入世界贸易组织之后，我国的质量认证行业发展十分迅速。目前，德凯质量认证公司所处的市场竞争环境非常激烈，企业的快速发展就目前的客户群体来说是远远不够的。目前，德凯质量认证公司在市场拓展方面仍然存在一下问题：

①公司目前的市场根基比较薄弱，主要建立在原有客户的基础上。

②公司没有在中国大区设立专门的市场部门，没有专职的市场调研人员来开展市场的推广和营销活动。

③我国的质量认证水平较低，市场品牌推广力度不足，在市场上没有构建明显的品牌优势。

④公司没有对中国市场的扩展业务进行核心业务定位，未能充分体现客户的有效审核价值。

⑤公司内部的管理机制不健全，不适应市场的具体情况，工作流程繁琐、效率不高。

⑥德凯质量认证公司没有形成对客户服务质量的正确认识，没有提起对服务认证后续工作的充分重视，导致客户的满意度不高。

2.3 德凯质量认证中国市场 SWOT 分析

本研究采用麦肯锡咨询公司的SWOT分析方法对德凯质量认证公司在中国市场营销策略进行分析，SWOT分析方法是一种非常常用的企业战略分析方法。SWOT分析方法主要是分析企业自身所具有的竞争优势（strength），竞争劣势（weakness），以及所面临的机遇（opportunity）和威胁（threat），有助于企业在制定营销策略的过程中将企业的内部优势和外部环境进行综合考虑。所以，明确本公司的资源优势 and 缺陷，了解公司所面临的机遇和挑战，对于制定本公司未来的发展战略有着深远的意义。通过SWOT分析，可以辅助企业把资源和行动集中在自己的强项和机遇最多的地方，及时调整企业资源及企业策略，从而达成企业的目标。下图2-6是SWOT分析模型制定的四种营销策略。



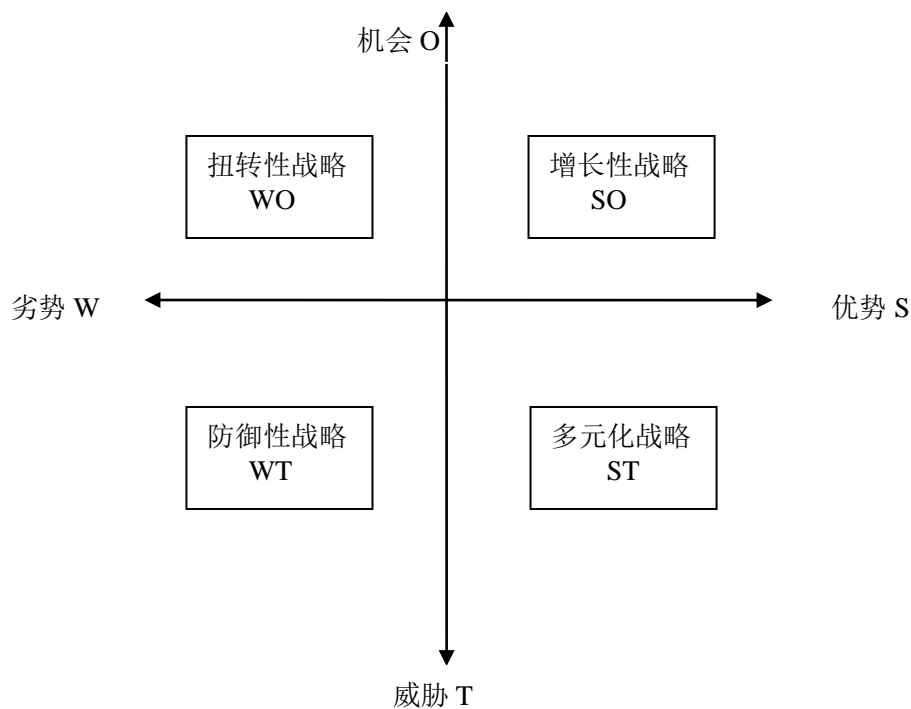


图2-6 SWTO分析图

2.3.1 优势分析 (Strength)

S1: 在德凯质量认证公司国外总公司的支持下，具有一定的品牌影响力作为开拓中国市场的基础。通过总公司对中国市场的支持，能够为认证企业推荐一些客户，在一定程度上能够保证德凯质量认证公司在中国稳定的客户源。另外，德凯质量认证公司目前已经得到了国家监督管理委员会设立的CCC认证、CB认证、CQC标志认证等专业的认证机构，具有较强的权威性，通过多年的发展，德凯质量认证公司拥有丰富国际认证经验，在很多行业的服务项目中获得突出的成绩，拥有的客户数量在世界认证机构中排在前列。借助德凯质量认证公司现有的品牌影响力，在开拓中国市场时能够吸引一部分认证客户。

S2: 根据总部对认证体系的要求，在中国市场已经组建了管理团队和营销团队。借助于具有核心价值的先进技术优势，德凯质量认证公司目前在中国已经基本形成了一套较为系统的质量认证体系。该质量认证体系中的功能模块涉及产品认证、国际认证、培训认证、体系认证等方面，目前已达到总部对认证的要求水平。此外，经过多年的经营发展，德凯质量认证公司招聘了一大批拥有高素质的专业人才，半数以上员工学历在硕士以上，而且很多员工还具有相关认证职称。



S3: 拥有一批优质的现存客户。德凯质量认证公司经过多年的经营，在世界范围内积累了一大批比较稳定的客户群体，甚至包括多家全国五百强企业。公司的这些客户大多处于快速发展时期，随着企业的快速发展对质量认证的需求会越来越多，因此，他们对公司来说是非常有挖掘潜力的客户。

2.3.2 劣势分析 (Weakness)

W1: 德凯质量认证公司在中国市场开展营销策略还没有制定明确的业务核心，不能为客户真正展现审核的价值。虽然德凯质量认证公司建立起一套较为系统和完整的质量认证体系，然而，该体系不能为认证服务提供准确的判断。德凯质量认证公司目前在开拓中国质量认证市场的过程中面临的一个重要问题是没有确立明确的业务发展定位。从这个方面来讲，德凯质量认证公司在市场竞争中处于不利的态势，如果不能确定明确的业务定位，面对如此激烈的市场竞争，公司势必会暴露出营销问题，比如关键客户的流失，难以吸引新客户等等，对于德凯质量认证公司的长期发展是非常不利的。

W2: 德凯质量认证公司在中国的市场基础比较单薄，公司没有在中国大区设立专门的市场部门，没有专职的市场调研人员来开展市场的推广和营销活动。目前德凯质量认证公司的客户主要是较为稳定的国际客户，在开发中国的过程中显得市场基础比较单薄，没有获得足够的重视。这对于德凯质量认证（中国）公司来说是一个必须引起重视的问题。

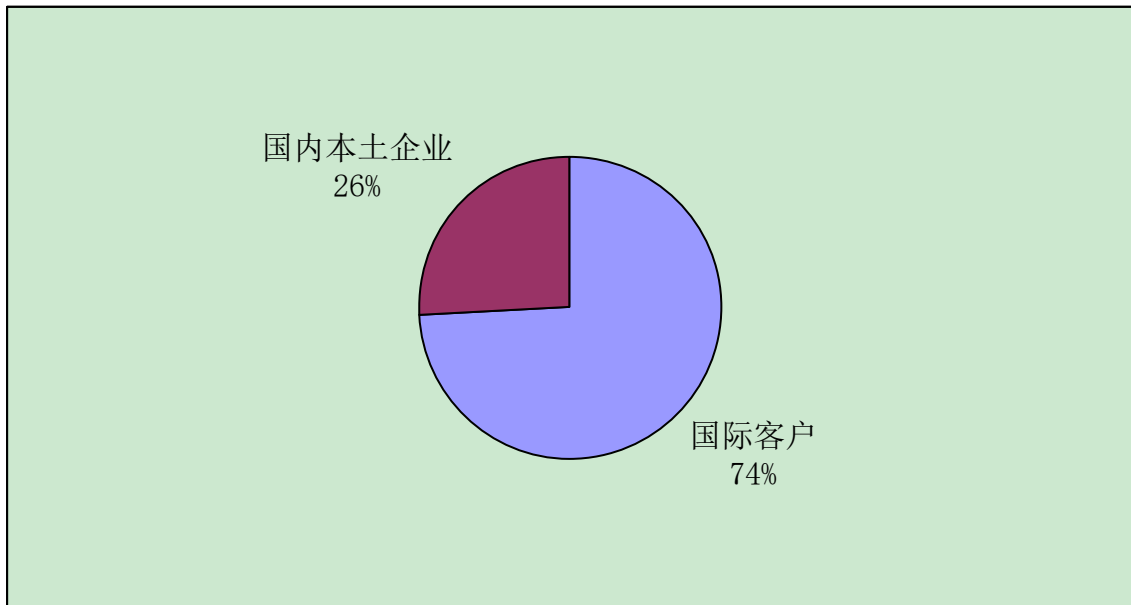


图2-7 德凯公司对中国本土企业的开发水平尚待提升



W3: 德凯质量认证公司在中国的组织架构和内部管理不完善, 不适应中国市场的客户, 不适应市场的具体情况, 工作流程繁琐、效率不高。在现在德凯质量认证公司所实施的内部管理来看, 不能对市场和客户进行很好的管理和维护, 另外, 在质量认证的操作环节方面, 程序过于繁琐, 导致工作效率很低。这是德凯质量认证公司面对的一个非常突出的问题。面对日益激烈的市场竞争和快速发展的社会经济, 如果德凯质量认证公司不能以高水平的服务、高质量的产品提供给客户, 则很容易丧失市场份额。客户是各家质量认证公司纷纷争夺的市场资源, 德凯质量认证公司必须以客户的需求为出发点, 进行市场开拓和营销策略的制定, 加强内部管理和组织结构调整, 提高客户满意度。

2.3.3 机会分析 (Opportunity)

01: 德凯质量认证公司在开拓中国市场的过程中, 对企业的资源进行了重新的审视, 提升了企业的自主能动性。在当今优胜劣汰的市场竞争条件下, 员工更具工作的热情和主观能动性, 有利于德凯质量认证公司的市场拓展, 从这个方面来讲, 对其是一个非常好的发展机会。

02: 在质量认证市场不断推出新型的认证产品, 比如说培训、第二方认证等等。在社会经济迅猛发展的今天, 消费者的质量认证认识和需求越来越强烈, 在企业的生产经营过程中, 对质量认证的重视程度大大的提高了。此外, 企业在质量认证产品的需求越来越呈现多样化的趋势, 企业对质量认证的需求已经不再是对产品的质量认证了, 而是发展出了更多种类的认证需求。对于德凯质量认证公司来说, 这些多样化的认证需求为开拓中国市场创造了难得的机会。德凯质量认证公司应当不断推出新品种的产品以获得更大的市场份额, 满足客户的多样化需要。另外, 这也是德凯质量认证公司增强自身综合实力、提升市场竞争力的一个绝好机会。

03: 面对中国市场社会经济的转型, 越来越多的中国企业需要借助于外部技术支持来提升自身价值。面对快速发展的社会经济和科学技术, 客户对质量认证的需求日趋强烈的同时要求也日益提升: 在完成质量和体系认证的同时往往还需要认证机构为其提供系统的“外脑服务”, 比如现代化的管理系统的提供和现代管理体系培训, 以及如何对自身资源整合与优化, 在降低产品生产成本的同时提升产品质量, 或者进行自动化生产管理等。德凯质量认证公司必须深入分析客户转型的特点和规律, 合理制定和调整认证市场的营销策略, 提供能够满足市场需要的认证产品和增值服务, 为客户提供便捷高效的解决方案, 从而扩大市场份额。

04: 德凯质量认证公司在开拓中国市场的过程中, 正在合理调整企业管理



结构并对有限资源进行合理配置，加大在技术和新产品创新方面的投入，这位开拓中国市场、赢得产品认证和检测的发展创造了很好的机会。

2.3.4 威胁分析 (Threst)

T1: 相对质量认证公司来说，客户更加认可质量检验检疫局 (CIC) 的检验结果。德凯质量认证公司发掘中国市场，离开了雄厚的本土资源，处于竞争的不利地位。而且客户更加认可质量检验检疫局 (CIC) 的检验结果。对于德凯质量认证公司来说，这无疑是一个非常大的竞争威胁。德凯质量认证公司必须加强对中国市场的发展，依靠公司品牌优势开拓更为广阔的市场空间。

T2: 在发生了世界金融危机之后，全球经济一度处于低迷状态，我国的经济发展也受到严重打击，甚至很多企业不能度过艰难时期而破产，同时我国的认证市场也损失了一大批客户，导致认证行业的市场需求大大减少，对于德凯质量认证公司来说，这也是一个威胁。

T3: 在中国质量认证行业中，市场上存在着来自国内外很多强势认证机构的竞争，这种竞争的主要表现形式的价格竞争和品种竞争。自从中国加入世界贸易组织，消费者对于产品质量的要求越来越高，所以，各行业的企业都将产品质量作为企业长期发展的主要保证，质量认证行业获得了快速的发展。中国市场上目前还有著名的SGS、BSI、DNV等认证机构作为竞争对手，对于德凯质量认证公司来说是一个威胁。另外，随着国内认证机构的迅猛增加，管理混乱，一些小规模认证机构在认证技术和程序上过于形式化，客户只要给钱就可以为其提供合格证，极大地扰乱了认证行业的秩序。同时技术不断革新，使得认证成本下降，以及认证客户对认证需求日益多样化，这就决定了今后质量认证行业的竞争主要集中在价格和品种上。

2.3.5 SWOT 战略组合分析

本研究采用SWOT分析方法分析和探讨德凯质量认证公司在中国市场的发展战略，在分析德凯质量认证公司的优劣势方面，重点是比较竞争对手的实力以及评价自身的综合水平；在分析德凯质量认证公司的机会和威胁方面，重点是分析外部环境的变化和这些变化可能对企业自身发展造成的影响方面。本研究通过上述的分析，可以结合优势劣势、机会威胁等因素，得出如下图2.8的SWOT战略组合分析图。



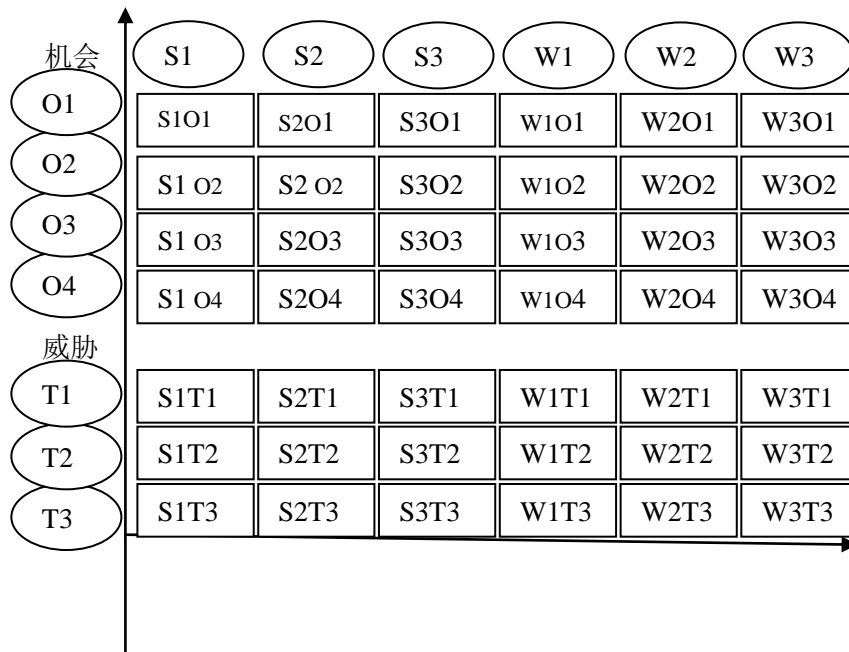


图2-8 SWOT战略组合分析图

从上图可见，本研究提出了德凯质量认证公司开拓中国市场的42种战略组合，本研究将对这42种战略组合一一展开可行性分析，下表2-1为本研究的分析结论，表中，★代表可行，●代表不可行。

表2-1 战略组合可行度汇总表

战略组合名称	战略内容	可行性
S3O3	经过多年的发展，公司已经形成了一大批较为稳定的优质客户群体，越来越多的企业认识到质量对其发展的重要性，企业可以借此机会向市场提供技术水平较高的认证产品和服务，为客户提供技术咨询和指导，留住老客户，同时不断的开拓和挖掘新客户。	★
S3O4	该公司能否提升认证技术水平，把握该机遇而大展宏图，与其现有质优客户群体的关联度不大，如果将两者进行战略组合，过于牵强，故不可行。	●
W1O1	自主能动性得到加强，可以改善该公司缺乏核心业务的准确定位，审核价值未能得到有效体现的现状，可行。	★
W1O2	新的认证品种市场不断出现与该企业缺乏核心业务定位，体现审核价值关联度不大，不可行。	●
W1O3	没有绝对相关性，方案不可行。	●
W1O4	企业在进行变革之后，为取的客户的产品检测，认证等带来了深层次的开发机遇与该企业缺乏核心业务无必然联系，不可行。	●



续表 2-1:

战略组合名称	战略内容	可行性
W2O1	自主能动性得到加强, 可以着重市场营销发展, 改变市场根基薄弱的现状, 进行恰当的市场推广与产品营销, 可行。	★
W2O2	面对新的认证品种和市场不断出现的大好机遇, 公司可以很好地进行市场开发, 可行。	★
W2O3	没有绝对相关性, 方案不可行。	●
W2O4	为获得客户的产品检测, 认证等带来了深度开发的机会, 可以在一定程度上改变企业当前市场薄弱的现状。	★
S3T1	由于客户对德凯质量认证公司总部的认知程度较高, 可能会造成中国市场优质客户的流失。	●
S3T2	经济环境恶化, 认证客户流失严重, 或许会造成现有优质客户流失。	●
S3T3	国内外认证机构竞争加剧, 尤其在价格和品种上的竞争, 可能会造成现有质优客户流失。	●
W1T1	缺乏准确的核心业务定位, 由于客户对德凯质量认证公司总部的认知程度较高, 但二者无法进行策略组合。	●
W1T2	企业缺乏核心业务的准确定位, 审核价值没有得到有效体现的现状可能使其在经济环境恶化等情况下, 加重认证客户流失。	●
W1T3	没有绝对相关性, 方案不可行。	●
W2T1	市场根基薄弱, 缺乏恰当的市场推广与产品营销团队, 虽然客户对德凯质量认证公司总部的认知程度较高, 但二者无法进行有效组合。	●
W2T2	企业市场根基薄弱, 缺乏恰当的市场推广与产品营销团队, 的现状可能使其在经济环境恶化等情况下, 加重认证客户流失。	●
W2T3	没有绝对相关性, 方案不可行。	●
W3T1	没有绝对相关性, 方案不可行。	●
W3O1	企业体制改革带来了新的机制, 自主能动性得到加强, 可以大幅度改进企业当前内部管理机制不能面对市场和客户, 环节繁杂, 效率低下的弊端, 可行	★
W3O2	没有绝对相关性, 方案不可行。	●
W3O3	没有绝对相关性, 方案不可行。	●



续表 2-1:

战略组合名称	战略内容	可行性
W3O4	该公司进行体制改革以后，为取的客户的产品检测，认证等带来了深层次开发的机遇，在一定程度上改变了企业内部管理中存在的弊端。	★
S1T1	公司对总部的依赖性降低，二者结合不可行。	●
S1T2	没有绝对相关性，方案不可行。	●
S1T3	没有绝对相关性，方案不可行。	●
S2T1	没有绝对相关性，方案不可行。	●
S2T2	没有绝对相关性，方案不可行。	●
S2T3	面对国内外认证机构的强势竞争加剧的现状，公司拥有完善的质量认证体系和技术管理团队，有实力进行技术和认证种类上的改革，将威胁变为机遇。	★
W3T2	企业内部管理机制不能直接面对市场和客户，环节繁杂，效率低下，可能使其在经济环境恶化等情况下，加重认证客户的流失。	●
W3T3	没有绝对相关性，方案不可行。	●

通过上述分析可以发现，德凯质量认证公司面临金融危机波及下的经济环境恶化现状中，认证企业流失严重，以及来自同行业国内外认证企业竞争加剧，外部环境非常严峻，但是当前企业认证需求呈现多样化、增值性强和高技术服务质量的趋势，这对德凯质量认证公司来说是一个非常好的发展契机。德凯质量认证公司开拓中国市场的最主要的竞争优势来源于其总部的大力支持，德凯质量认证公司总部拥有先进的质量认证体系以及专业化程度很高的研发团队；就目前德凯质量认证公司中国市场基础单一，尚未形成明确的核心市场营销定位，不能凸显对客户的审核价值，以及内部管理不符合市场需求以及客户服务流程繁杂反复，工作效率低下等问题，德凯质量认证公司中国大区应当结合总部的成功经验，对市场资源进行开拓和挖掘，在提升管理水平和内部自主能动性方面还应当继续加强，为中国市场的开拓创造更加广阔的空间，对于方案实施过程中出现的问题，要及时的处理并改进和完善方案。目前，德凯质量认证公司的中国市场开拓才刚刚开始，仍然存在很多的不足，面对巨大的机遇和挑战，企业应当结合自身优势，弥补不足，制定适合企业长期发展的市场拓展战略。结合本研究SWOT分析的结果，进行恰当的市场战略选择，增强企业自身实力和核心竞争力，确保企业的长期、稳定发展。



3 德凯质量认证公司中国市场拓展战略选择

3.1 企业市场战略管理的必要性

市场是一个企业发展的前提，市场战略则是企业在繁杂的市场环境中，为达到特定的营销目标，对市场上可能发生或已经发生的情况和问题所制定的全局性规划。一个成功的战略不仅仅是短期利润最大化，更重要的是赢得市场，赢得市场才可能使公司实现长期价值最大化。对于德凯质量认证公司来说，其进行市场战略管理研究的必要性体现在以下四方面：

(1) 德凯质量认证公司中国市场的开拓不同于其他市场，应当对市场发展战略进行重新选择。

(2) 德凯质量认证公司现在已经深刻的认识到所面临的剧烈竞争，面对这样的竞争压力，企业必须不断的优化成本效率，提出自己的技术优势，不断的推出新产品。

(3) 德凯质量认证公司目前为客户提供的质量认证服务没有体现便捷性，而且流程复杂，办事效率较低，造成这种情况的主要原因是企业内部的管理组织机构不精简，不能直接面向市场和客户提供服务。目前，德凯质量认证公司必须对员工进行授权，赋予员工处理问题的权利，改善组织结构，减少管理层次，培训市场研究人员，从而提高运作的效率。

(4) 德凯质量认证公司为了赢得市场，就必须制定长期的发展战略，不断的扩展新市场。目前，德凯质量认证公司要想在激烈的市场竞争中在中国市场赢得一席之地，就必须制定恰当的发展战略应对变化多端的市场环境，实施恰当的市场营销战略。

3.2 企业认证市场战略目标

对于任何一个企业来说，市场战略管理的目标不应该仅仅是获得利润，而应是占有市场份额以及被当作市场领导者。这也是德凯质量认证公司的市场战略总目标。

即使一个公司在市场上获得了最大利润，赢得市场也还是一个长期的目标，这也是德凯质量认证公司市场战略管理的终极目标。市场是企业长期发展的源动力，赢得市场最终意味着相比于同行业的其他公司来说，能够获得最大的经济价值。

德凯质量认证公司确定了长期和短期的中国市场拓展发展战略目标：其短



期目标在于制定能够战胜竞争对手，赢得更多顾客的市场选择战略、组织结构优化战略等，以此提升企业的市场运作效率，在激烈的市场竞争中击败国内外同行竞争对手。其长期目标在于扩展质量认证行业的市场，不断为市场提供优质的产品和服务，获取最大的利益。

3.3 德凯质量认证公司中国市场战略定位

本研究对德凯质量认证公司中国市场开拓进行了SWOT战略组合分析，通过分析得出了德凯质量认证公司的42种SWOT战略组合，在这42种战略组合中，可信度最高的组合形式是SO组合，具体如图3.1所示，

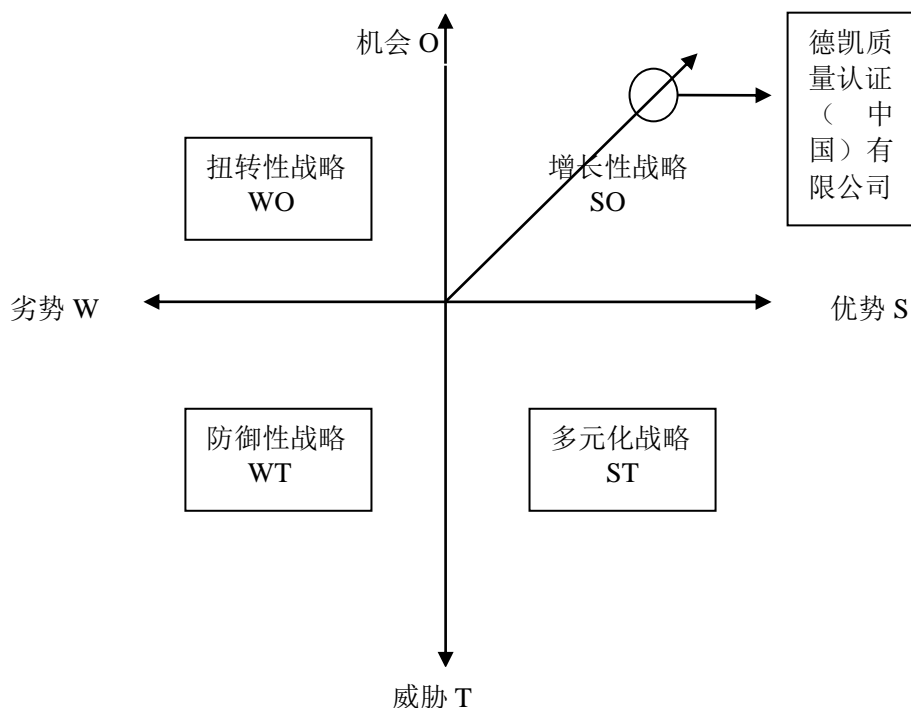


图 3-1 德凯质量认证（中国）有限公司 SWOT 战略定位

通过上图可以发现，德凯质量认证公司在综合考虑内外部环境因素后，应该以增长型战略作为市场拓展战略。

增长型战略（growth Strategies），在本质上讲，是企业不断扩大规模，使企业从竞争力弱小的小企业发展成为实力雄厚的大企业的市场战略。增长型战略的体现不仅是绝对市场份额的增加，更是市场总容量增长的基础上相对份额的增加。

如果一个企业采用了增长型战略，那么其赖以作为竞争优势的并不会是损



伤自己的价格战，而是以相对更为创新的产品、劳务以及管理上的高效率作为竞争手段。所以该企业应该在市场开发上下功夫，在新产品开发、管理模式上都力求具有竞争优势。

增长型战略的关键在于将创新作为企业发展的源动力。实施增长型战略的企业将发展重点放在开发新产品、新市场和新工艺上，以产品的创新型赢得市场，从而获得高额的经营收益。对增长型战略进行分类，可以划分为三个类型，分别为复合多样化战略、产品多元化战略和市场开发战略、产品多元化战略、复合多样化战略等。综合考虑德凯质量认证公司在中国的优劣势和面对的市场环境，本研究认为其适合采取产品多元化和市场开发战略。

3.4 市场开发战略选择

企业的市场开发战略途径具体包括三种类型：

- (1) 在当地发掘潜在顾客，进入新的细分市场；
- (2) 在当地开辟新的营销渠道，包括雇佣新类型的中间商和增加传统类型中间商的数目；
- (3) 开拓区域外部或国外市场。

德凯质量认证公司在本研究中属于第三种市场开发战略，市场开展的最终目的在于开拓市场，赢得更多的认证客户。

3.4.1 目标市场与客户

市场开发战略指的是以现有产品为基础进行的新市场开拓战略。德凯质量认证公司在进入中国市场初期，主要依靠总部的认证客户介绍，从而呈现较为薄弱的市场现状，随着德凯公司的发展和优势，德凯质量认证公司在中国市场的目标市场和客户可以按以下几个方面进行划定，如下图所示：



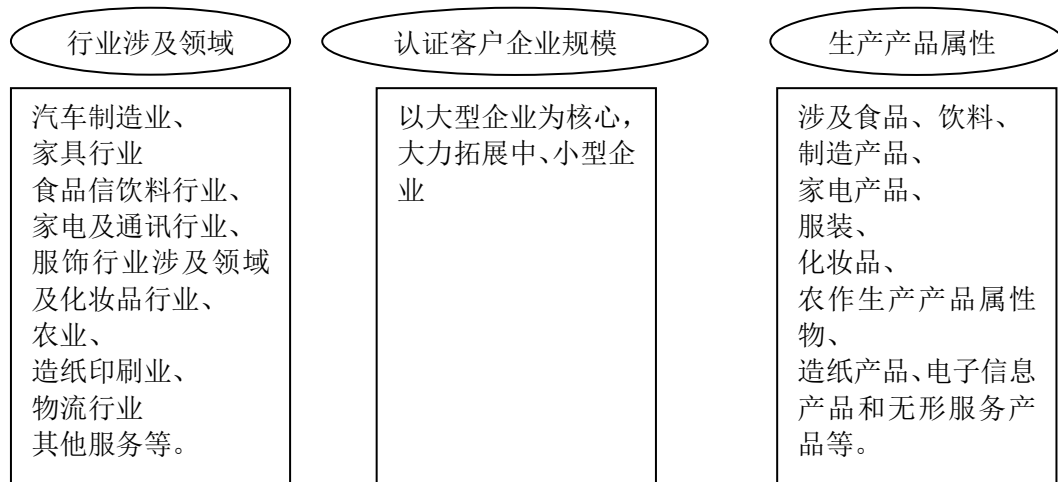


图3-2 德凯质量认证公司中国分公司目标市场

另外，德凯质量认证公司的认证客户以某积累行业的大型企业为主，对于中小型企业客户的开发比较少。基于此，德凯质量认证公司在市场开拓方面具有广阔的发展前景，非常有必要在除汽车制造、家具行业等核心行业以及大型企业之外对其他市场，如物流行业、农业，以及中小型企业进行市场开发战略。其可行性主要体现在以下几方面：

(1) 德凯质量认证公司开拓中国市场有雄厚的总公司作为支持。德凯质量认证公司是世界第三大检测认证机构，拥有较高的品牌影响力和公信力，而且有较强的可持续发展能力，在创新方面有较强的技术实力，能够很好的面对市场竞争，在质量认证行业有较高的知名度。在开拓中国市场时，德凯质量认证公司可以基于其原有的品牌影响力来扩大在中国市场的知名度，从而扩大在中国市场的客户群体。

(2) 开拓新市场过程中的变革为企业带来更广阔的市场发展空间。为了拓展和适应中国市场，德凯质量认证公司需要进行组织机构的调整和战略的转型，以便更好的面对激烈的市场竞争，因此会加大在市场开发上的力度，持续推出适应市场需要和客户需要的新产品和产品营销策略，以吸引和留住更多的认证客户。在机构改革的过程中，增强了企业的自主能动性，从而为中国市场的开拓奠定了基础。

(3) 目前已经拥有比较先进的质量认证体系，有利于在技术创新的基础上改善产品质量。通过多年的发展经营，德凯质量认证公司已经拥有了一套相对完善和先进的质量认证体系，目前在开拓中国市场的过程中，德凯质量认证公



司应当借助现有的技术和设备基础，通过质量的改善和产品的创新不断的满足和刺激客户的需求。

(4) 中国质量认证市场还有很大的挖掘空间。随着我国社会经济水平的快速发展，越来越多的企业有质量认证的需求，质量认证行业借此机会得到了快速的发展，企业在发展过程中逐渐认识到产品质量对于企业长期发展的重要性，从而越来越的寻求质量认证的咨询与服务，德凯质量认证公司在中国具有很大的市场潜力。

(5) 德凯质量认证公司目前拥有雄厚的资金实力和人力资源。公司现在经营状况良好，为中国市场的开拓提供了物质基础。另外，德凯质量认证公司拥有一大批高素质的专业技术人员和管理人员，拥有充足的人才储备。

(6) 质量认证行业在全球范围里都是快速发展的行业。在全球经济的发展中，质量认证行业的作用越来越凸显，而且是其他行业所不能替代的，在世界范围内都处于快速发展的状态。德凯质量认证公司在这样的环境下具有广阔的发展前景。面对来自国内外同行业的激烈竞争，公司在竞争的推动作用下，可以扬长避短，不断扩大市场份额，提升认证产品质量。

3.4.2 市场开发战略的实施

市场开发战略需要投入资本不高，同时风险系数较低，这对德凯质量认证公司来说具有一定的可行性。该公司要想成功实施市场开发战略，自身必须先适应其新型体制，并以此为基础大力推进市场开发策略，具体措施如下：

(1) 将本企业原有产品打入新市场。德凯质量认证公司当前市场占有份额偏低，需要着重开拓。成立质量认证产品营销专员，开拓新的市场领域。

(2) 挖掘新客户的潜在需求，激发新市场上新客户的购买愿望，从而扩大企业在新市场的市场份额。德凯质量认证公司应当按照客户企业的规模和所属行业对认证市场进行细分，进行明确的市场定位，从而在细分市场中明确有挖掘潜力的潜在客户。通过一系列营销策略和推广策略的实施，来扩大在客户群体中企业的知名度，从而激发客户的购买需求，提升企业的市场占有率。

(3) 为客户提供满意的产品和服务，提出质量认证对客户产生的价值，推动德凯质量认证公司的有序发展，在发展策略的制定过程中德凯质量认证公司应以客户为中心，满足客户的根本需求，不断的提升技术水平和创新能力，提供认证产品的质量和服务质量，为每一位顾客制定有针对性的认证服务手册，建立客户与管理部门之间有效的信息沟通机制，听取客户的合理化建议，通过客户满意度的提升来促进业绩的提升。

(4) 扩大销售网络，开展形式灵活的销售渠道，扩大市场的开发。德凯质



量认证公司在开拓中国市场的过程中，必须凭借自身优势，扩展新的销售渠道和销售网络，采取营销策略活动来吸引更多的新顾客，比如说会员折扣、广告宣传、礼品赠送等等。

(5) 增强工作人员的专业素质，为客户提供增值服务。德凯质量认证公司的增值审核可以说是质量认证行业的一个突破和创新，在此过程中，德凯质量认证公司必须不断的提升工作人员的专业水平，为客户提供增值服务。

3.4.3 市场开发战略风险规避

任何一种战略的实施都会带来风险，德凯质量认证公司进行市场开拓的风险在于其自身刚刚完成体制改革，极调整人力资源和产品质量，对于企业迅速的适应新体制是至关重要的。如果企业管理者和员工仍停留在旧的事业体制观念中，那么德凯质量认证公司的自主能动性得不到发挥，市场开发战略必定失败。因此该公司必须立刻重视观念转变，以积极的心态来面对公司新型体制，充分发挥其优势，开拓市场。

3.5 实施成本领先战略

在企业开展竞争战略中，运用比较广泛的是成本领先战略。成本领先战略指的是企业凭借成本优势来战胜行业内的其他竞争对手。

3.5.1 德凯公司选择成本领先战略可行性分析

成本领先战略需要投入资本相对较大，风险系数相对较高，但是其优势也是非常明显的。对于德凯质量认证公司来说：成本领先战略的选择，是由自身所处行业竞争地位和行业环境所决定的，有一定的可行性：

(1) 高水平的技术基础和总部支持。德凯质量认证公司中国市场的开发有总部的大力支持，在技术水平方面处于同行业中的先进水平，另外，德凯质量认证公司已经建立起了比较完整的质量认证服务体系，能够对新技术和新产品进行开发和设计，德凯质量认证公司能够在确保质量稳定的条件下降低技术上的研发成本。

(2) 组织管理体系的优化为企业注入新的活力，增强了企业的工作效率和员工工作能动性。技术成本在企业经营成本中只是其中一部分，德凯质量认证公司在降低生产成本的同时，应当确保技术创新能力，对整条成本链进行分析，寻找能够降低成本的关键环节。德凯质量认证公司在开拓中国市场的过程中，促进了管理者与员工之间的沟通与联系。所以，德凯质量认证公司应当通过人力资源的完善和管理组织的优化来对企业的成本链进行合理布局，从而降低成本，实现成本领先战略。



(3) 质量认证产品的特性与成本领先战略实施的基本条件相吻合。在竞争市场上，成本领先战略对于竞争激烈的竞争企业比较适合，企业产品具有标准化或同质化特征的产品比较适合，对于大多数消费者使用方式相同的产品比较适合。对于质量认证行业来说，德凯质量认证公司在进入中国市场时，面临着激烈的竞争。对于质量认证服务的客户来说，他们对质量认证服务的需求主要源自以下两个方面：第一，验证产品或体系的质量，取得认可质量检验的相关合格证书。第二，通过质量的保证来加强自身的质量管理水平，从而获得长期发展。通过以上分析，本研究认为德凯质量认证公司在开拓中国市场的过程中，其行业特征和产品特征都非常适合采取成本领先战略。

(4) 稳定的投资来源和资本投资渠道。德凯质量认证公司实施成本领先战略必须增加企业的投入，而这就需要企业扩大资金的来源以及在技术创新方面取得突破。德凯质量认证公司经过多年的发展，已经拥有了非常雄厚的技术水平和财力支撑，为成本领先战略的实施奠定了技术和财力上的基础。

(5) 新型体制为该战略的可行性提供必要的前提保证。德凯质量认证公司在开拓中国市场的过程中，具有能动性较大的私有企业机制。自负盈亏的运营模式迫使管理者和员工具有更大的积极性来进行产品技术提升和改进，同时精简人力资源结构使企业的运作更加快速高效，大幅度降低其管理成本和人力成本，同时将员工业绩与企业利益相结合，极大地调动员工工作积极性，综上所述使得该公司实施成本领先战略具有一定的可行性。

3.5.2 成本领先战略的实施

德凯质量认证公司在实施成本领先战略的过程中，首先要对市场上竞争对手的情况进行深入的分析，了解竞争对手在成本上与本企业的区别，了解企业成本链和价值创造链上的特点和问题，寻找控制成本的途径，本研究认为德凯质量认证公司在实施成本领先战略时应当采取如下措施：

(1) 坚持对质量认证技术的不断创新。对于质量认证行业来说，创新是市场竞争永恒不变的主题。德凯质量认证公司在实施成本领先战略的过程中，应当不断通过质量认证产品的创新和认证设备的更新来降低成本，从而获得市场上的竞争优势。

(2) 将成本理念融入到企业文化中去，从而实现对成本的有效控制。德凯质量认证公司应当通过对成本细节的把握，从严管理制度，树立以成本为核心的企业文化。德凯质量认证公司不但要估计外部营销的成本，还要顾及内部生产运作的成本，考虑在长期的经营过程中的成本，企业在采取任何行动时都应当把握和体现成本这一核心。



(3) 优化企业质量认证价值链。企业价值链是指企业一系列互不相同但又相互关联的经营所形成的创造价值的动态过程。德凯质量认证公司在改制后应重视对本企业质量认证价值链的优化。公司应明确质量认证价值链中的各单项环节的价值，分摊单项价值活动的成本，评估单项价值活动的成本以及其对顾客需求的贡献，找出企业内部各单项价值链之间的关联，评估单元价值链之间联系的协调性，采取改进措施。

(4) 进行企业管理机制改革，合理优化人力资源结构，降低质量认证管理成本和人力成本。德凯质量认证公司目前已经完成私有体制改革，新的体制使得企业与管理者、员工的利益相结合。这可以很好地提高员工工作积极性和效率。

(5) 制定适当的市场组合策略，通过销售量和市场份额的扩大来实现和体现企业的成本领先优势。德凯质量认证公司开拓中国市场的过程中，应当将扩大市场份额作为重中之重，只要扩大了市场开发的水平，那么自然会提升企业的业务量。企业要实施成本领先战略，就必须是建立在大量的质量认证产品销量的基础之上的，越大的业务量，则单位成本就会越少。另外，企业在扩大市场占有率的过程中，降低的不仅仅是有形成本，还有无形成本。所以，德凯质量认证公司在中国市场的拓展中应当将成本领先战略和新产品开发战略相结合。

3.5.3 成本领先战略风险规避

成本领先战略如果开展的好，会为企业带来非常丰厚的回报，相反，与其他市场战略不同的是，如果开展的不好，造成的收益损失也是非常高的，因此实施成本领先战略具有较高的风险性。德凯质量认证公司在实施成本领先战略的过程中可能会遇到的风险包括：

- (1) 由于销售价格的下降而造成利润空间的缩小；
- (2) 市场新进入者会超越本企业；
- (3) 缺乏对市场变化的动态监测和预估能力；
- (4) 企业资源的使用效能由于技术的变化而丧失；
- (5) 战略实施受到外界环境变化的干扰。

本研究在分析上述战略实施过程中可能遇到的风险的基础上，对德凯质量认证公司开拓中国市场的内外部环境进行适时分析与判断，应当结合质量认证市场竞争情况采取恰当的成本领先战略，规避由于过度降价而造成的利润空间缩小，另外，还加强对质量认证技术的创新和改善，促使企业增强现有资源的使用价值。另外，德凯质量认证公司还应当时刻关注质量认证市场的环境变化，做出有针对性的市场调整策略，明确市场发展目标与方向，避免弱化对市场的预见能力。



4 德凯质量认证公司中国市场拓展战略支持体系的构建

市场战略的实施是一项系统工程，需要企业各职能部门的共同努力。能发挥出其应有的作用，提升企业核心竞争力。所以当企业对市场战略进行了选择和确定，还必须针对所选定的市场战略而构建相应的战略实施支持体系。如果一味选择战略而不构建相对完善的支持体系，则导致战略实施不成功或者其积极作用不能充分发挥出来。因此，德凯质量认证公司十分有必要进行市场战略支持体系的构建，主要从技术、营销、组织结构、企业文化和危机管理五个方面进行构建。

4.1 技术支持体系

德凯质量认证公司所在的行业属于典型的技术服务类行业，其行业特点决定了技术支持体系对企业发展的重要性。在多年的发展过程中，德凯质量认证公司始终将提供质量认证业务作为主营业务，目前拥有非常丰富的质量认证经验，而且在全球范围内具有较高的知名度。然而，在开拓中国市场的过程中，面对着巨大的压力与挑战，通过第二章对内外部环境的分析，德凯质量认证公司必须通过加强质量认证技术，提升质量认证技术服务体系，来赢得市场。

德凯质量认证公司必须以客户为中心，主动上门寻求客户并挖掘客户需求，积极主动的进行市场分析并开展市场推广策略，市场上客户的需求是多种多样的，德凯质量认证公司需要通过多层次的技术支持来满足。

一级专门的技术支持客户服务人员，是客户在需要技术支持时接触到的第一个层面，是实施客户服务项目的直接参与者。必须确保其接受过严格的专业技术训练，能够处理绝大部分现场问题。

二级支持人员由专精于某一种硬件或软件、在解释和解答问题等支持服务方面具有丰富经验的高级技术工程师组成。

三级支持人员由在质量认证技术软件、应用方面的专家组成，要求其不仅具有很高的理论水平，而且经过多年的实践，掌握了丰富的质量认证技术管理、实施以及系统维护的现场经验。

四级支持人员由客户支持工程师组成，作为客户与该公司质量认证技术方面进行沟通的桥梁，负责定期拜访客户，了解产品使用与服务执行的情况。如果客户在使用上产生问题或不满，应负责收集该方面的资料，以求对本企业质量认证产品作更进一步的改进与完善。



4.2 营销团队支持体系

目前，中国社会经济发展非常迅速，在质量认证市场呈现出供大于求的状况，另外，随着经济的发展，人们的收入水平提高较快，对产品的要求越来越高，企业为了满足市场的需求，竞争越来越激烈，质量被企业看做是实现长期发展的重要支撑，纷纷将提升产品质量提高到战略高度，从而扩大了质量认证市场需求，这也造成了我国质量认证市场的激烈竞争。

在德凯质量认证公司国外总公司的支持下，具有一定的品牌影响力作为开拓中国市场的基础。通过总公司对中国市场的支持，能够为认证企业推荐一些客户，在一定程度上能够保证德凯质量认证公司在中国稳定的客户源。另外，德凯质量认证公司目前已经得到了国家监督管理委员会设立的CCC认证、CB认证、CQC标志认证等专业的认证机构，具有较强的权威性，通过多年的发展，德凯质量认证公司拥有丰富国际认证经验，在很多行业的服务项目中获得突出的成绩，拥有的客户数量在世界认证机构中排在前列。借助德凯质量认证公司现有的品牌影响力，在开拓中国市场时能够吸引一部分认证客户。

根据市场营销理论，了解目标市场需求并为目标市场提供满足其需求的产品和服务是实现企业营销目标的关键，另外，要实现营销目标，企业还需要以最有效的方式将产品和服务传递到目标市场上，比竞争对手更有效的为目标市场提供其所需的产品和服务。所以，德凯质量认证公司在开拓中国市场的过程中，必须加强在认证市场方面的建设，完善营销团队支持体系。目前，德凯质量认证公司在中国已经组建了专门从事市场分析的调研团队以及专门开展市场营销的营销专员，公司还应当转变经营理念，加强对专业人员的技术能力培训和专业素质培养。德凯质量认证公司成立的市场调研团队的主要工作是对国内外同行业发展状况进行分析，研究发展特点与变化趋势，针对目标客户群体展开市场调研，对整个认证市场进行市场细分，明确中国市场中的主要客户群体。另一方面，公司成立的营销团队针对目标客户群体展开产品的推广与营销活动，扩大企业产品的知名度和认知度。在总部优秀的品牌形象的基础上，扩大企业的品牌效应，为客户提供快捷高效的一站式服务，通过目标客户需求的达成，提升企业的市场收益

4.3 组织结构支持体系

组织结构调整的主要根据是本公司的市场战略规划，根据企业发展战略重点，设置相应的职能、岗位，完善相应的流程，配备相应资源，制定企业经过若干阶段要达到的理想架构。



已经完成体制改革的德凯质量认证公司，已经具备一套比较完善的组织结构体系，涵盖管理、财务及产品质量认证、质量体系认证、培训和国际认证等部门，缺陷在于缺乏专门的市场调研和市场营销部门，这对私营企业的德凯质量认证公司来说需要亟需改进。

德凯质量认证公司在扩展中国市场的过程中，还需要在组织结构中增加市场部门，市场部门的主要职责是对市场状况和变化进行分析并开展市场营销活动，另外，德凯质量认证公司还应当对直接与客户接触的员工进行专业知识和职业素养方面的培训。德凯质量认证公司还应当精简和优化原有的组织机构，调整为扁平式的组织结构，减少管理层次。另外，公司还应当对公司内部的人力资源进行合理的再分配，以做到提升整体运行效率的目的，以提供快捷的服务为核心提升公司在市场上的竞争力。通过对组织机构的调整与改进，能够有效的提升德凯质量认证公司内部的管理水平，从而更好的为客户提供服务。

4.4 企业文化支持

企业文化是企业的核心，是企业发展的源泉。它包含广泛，其核心是企业的精神和价值观。价值观包括两方面的内容，既指企业管理中的各种文化现象和企业或企业中的员工在从事商品生产与经营中所持有的价值观念。企业文化应该以人为本，尊重人的感情，以期在企业中营造了团结友爱、相互信任的和睦氛围，使企业职工之间形成强大的凝聚力和向心力。共同的价值观念决定了共同的目标和理想，职工把企业看成是一个命运共同体，把本职工作看成是实现共同目标的重要组成部分，整个企业步调一致，形成统一的整体。

德凯质量认证公司在中国市场的发展应当继续秉承总部的企业文化，坚持创新卓越、诚信高效的经营理念和质量方针，提升企业内部的凝聚力，从而为企业的长期稳定发展奠定文化基础。为了巩固德凯质量认证公司的企业文化，公司应当加强在员工中间的宣贯，以做到普遍的认同和了解，这样才能够真正有效的发挥企业文化的作用。另外，企业的管理机制应当与企业文化相联系，比如说，企业的薪酬绩效、激励惩罚、招聘培训等工作都应当体现企业文化的精神。要做到这一点就要求企业的各个部门密切合作，另外还需要公司的管理者给予支持和协助。德凯质量认证公司在建立和完善企业文化的过程中，应当强调人性化的管理，体现对员工的关心、尊重、理解和信任。通过企业文化的贯彻，提升企业内部的团队意思和凝聚力。公司可以从职工的思想观念入手，树立统一的价值观，从而构建企业的精神与形象。在构建德凯质量认证公司中国市场企业文化的过程中，应当突出企业的自身特色，从而容易被客户所认识和了解，从而形成市场竞争力。



5 结论与展望

面对进出口贸易，我国企业应当合理对待面临的技术壁垒，技术壁垒不但能够推动进出口企业调整产业结构、增强企业竞争力，还可以刺激增强产品质量。本研究以德凯质量认证公司中国分公司为研究对象，以家具检测板块为重点，在企业市场战略研究文献综述的理论基础上，对德凯质量认证公司在中国当前市场经济的发展和激烈市场竞争情况下进行现状分析，找出认证市场方面存在问题，提出针对性地市场拓展策略，此研究结果将为该公司完善和改进市场战略提供理论依据。本研究的学术研究意义在于：探索德凯质量认证公司中国市场拓展策略的选择，挖掘市场营销与市场战略的理论根源。通过对德凯质量认证公司市场拓展策略的研究，为企业制定和推行相应市场战略提供理论参考。通过该问题的研究，完善和丰富企业管理的理论体系。

本研究主要采用了三种研究方法，分别为文献综述法、定量分析法和定性分析法。首先，本研究通过大量市场战略相关文献的研究，总结市场战略的发展现状，深入分析德凯质量认证公司及我国质量认证行业的发展现状和研究现状，为本研究提供了重要的理论支持。其次，本研究通过定量分析方法，通过图表等方式分析德凯质量认证公司中国市场发展的形式。并运用定性研究的方法，结合PEST分析方法、五力模型和SWOT分析方法分析行业环境和企业发展战略，从而提出适合于德凯质量认证公司中国市场的市场拓展战略。

本研究主要得到以下结论：

(1) 随着社会主义市场经济体制的建立和完善，我国的经济体制得到了不断的发展，中国质量认证在社会经济活动中发挥的作用已变得越来越重要。质量认证在中国的发展速度是异常迅速的。其发展的重要作用尤其体现在下面几个方面：第一，国家认证认可监督是纠正市场的重要手段和规范市场，认证认可的行业发挥着重要的基础性作用的市场经济。第二，质量认证工作有助于保护国家利益，从而采取有效措施，切实提高我国经济的国际竞争力。第三，质量认证可以帮助执行国家的市场规律，有利于社会经济的健康发展。我国开展的质量认证主要用在产品质量认证上，从整体的角度来看，包括产品质量认证和质量管理体系认证两部分。

(2) 在中国，质量认证行业的发展速度是非常快速的，然而受到数量迅速扩大的质量认证机构的影响，存在于我国质量认证市场上的问题也逐渐暴露出来，主要表现为如下几个方面：第一，在我国质量认证机构的历程中，很多机



构都没有充分认识到满足顾客需求的重要性，很多质量认证机构关注的重点是为其提供必备的认证服务。第二，我国很多质量认证机构在技术水平上不达标，尤其是对于跨行业的认证显得水平不足。第三，目前中国质量认证市场的特点表现为认证咨询机构数量庞大，认证水平良莠不齐。第四，我国质量认证市场机构之间存在恶性的价格战，造成认证市场价格的混乱无序。第五，目前中国认证机构没有形成较好的品牌效应，不同机构间水平差距较大。第六，由于认证机构认证水平的不足，企业客户对于认证机构的意见越来越大。第七，很多知名企业只相信和选择国外知名的认证机构，对我国自己的认证机构并不相信，从而极大的减少了我国质量认证机构的市场份额。

(3) 本研究采用波特的五种竞争力模型分析德凯质量认证公司在中国市场的宏观环境。①政治法律环境分析。我国目前已经相继出台了一系列质量认证行业方面的法律法规，其中比较有代表性的法律法规包括《标准化法》、《进出口商品检验法》和《产品质量法》，在最近出台的《认证认可条例》对强制性产品认证进行了规范和法制化。②经济环境分析。自从美国次贷危机爆发以来，全球经济都受到严重影响，我国的质量认证行业也不可避免。③社会文化环境分析。与以往相比，随着人们生活水平的提高以及收入的增加，人们逐渐转变了以往的生活态度和生活方式，更加关注产品的质量。④技术环境分析。德凯质量认证公司的核心市场竞争力在于其先进的专业认证技术，所以，德凯质量认证公司严重的受到我国技术环境要求的限制。

(4) 本研究在分析德凯质量认证公司行业环境中采取的研究方法是波特的五种竞争力分析模型。德凯质量认证公司在质量认证行业中开拓中国市场的过程中最主要的竞争力来自于企业间的竞争力，其次是购买者的谈判权利和潜在进入者的威胁。德凯质量认证公司面对的五种竞争力强度差别较大，在公司发展的现阶段，主要是企业间的竞争力、购买者的谈判权利和潜在进入者的威胁最为突出，而且影响企业的中国市场营销策略的制定。基于此，德凯质量认证公司在开拓中国市场的过程中，就必须对市场上的竞争对手进行深入的分析，有针对性的制定优势明显于竞争对手的营销策略，以获取市场竞争优势，另外，探究弱化潜在进入者的竞争的策略并引起客户的注意。总而言之，德凯质量认证（中国）公司面临着激烈的外部市场竞争，必须通过市场拓展策略的研究寻求长远的发展。

(5) 德凯质量认证公司实施目标顾客的选择的策略是集中性市场策略，也就是企业现将不同行业的企业进行市场细分，而在这些细分市场中选择若干个子市场作为企业的目标市场，按企业规模划分，德凯质量认证公司的目标客



户是大型和中型企业。德凯质量认证公司在制定市场策略时，应当思考如何与国际知名的认证机构以及中国知名认证机构进行竞争，获取在中国市场的主导地位。

(6) 本研究采用麦肯锡咨询公司的SWOT分析方法对德凯质量认证公司在中国市场营销策略进行分析。德凯质量认证公司的中国市场开拓才刚刚开始，仍然存在很多的不足，面对巨大的机遇和挑战，企业应当结合自身优势，弥补不足，制定适合企业长期发展的市场拓展战略。结合本研究SWOT分析的结果，进行恰当的市场战略选择，增强企业自身实力和核心竞争力，确保企业的长期、稳定发展。

(7) 德凯质量认证公司中国市场拓展战略选择。德凯质量认证公司在综合考虑内外部环境因素后，最适合采取的市场拓展战略是增长型战略。增长型战略的特点在于将创新作为企业发展的源动力。实施增长型战略的企业将发展重点放在开发新产品、新市场和新工艺上，以产品的创新型赢得市场，从而获得高额的经营收益。德凯质量认证公司在本研究中属于开拓区域外部或国外市场战略，市场开展的最终目的在于开拓市场，赢得更多的认证客户。

(8) 德凯质量认证公司中国市场拓展战略支持体系的构建。

德凯质量认证公司十分有必要进行市场战略支持体系的构建，主要从技术、营销、组织结构、企业文化和危机管理五个方面。

