



國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班

碩士論文

Executive MBA Program for NTU-Fudan Joint Program

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

A 公司在波蘭市場汽保設備業務的戰略選擇研究

Research on the strategic choice of A company's auto  
maintenance equipment business in Poland

廖德兵

Debing Liao

指導教授：連勇智 博士

Advisor: Yung-Chih Lien, Ph.D.

中華民國 112 年 5 月

May 2023

## 致謝



在事業發展遇到瓶頸期，我在 2018 年報考了臺大 EMBA，期待通過系統的學習來梳理自己的企業，提高自我的認知水準以及領導能力。

在臺大 EMBA 就讀期間，認識了各個不同產業的優秀學長姐，豐富了我的人生視野，多了一些人生好友，也給了自己更加清晰的奮鬥目標和方向，獲益良多。特別是“行隔壁，觀自在”的挑戰，是對靈魂洗禮的道場，刷新了自我的認知和對大自然的敬畏之心。總之，在上 EMBA 這段時間的經歷將是人生最美好的回憶與最珍貴的資產，感謝一路走來的給予協助與支持的老師及同學。

這些年在全球佈局上做了一些努力，也有一些心得，用這篇論文把體會整理出來，算是對所學所悟的一個完整交代。特別感謝我的指導教授連勇智老師，他不但對我的論文題目和框架結構等給予梳理，並結合我所從事的行業出發來指導完成這篇論文，讓論文具有現實的意義！

最後也感謝公司全體同仁，在我上學期間為公司所做的一切；更要感謝我的家人，在背後默默的支持和照顧家庭，讓我能夠專心的學習和完成論文！

廖德兵 謹識  
于臺大管理學院  
民國 112 年 5 月

## 中文摘要



波蘭是歐洲的汽車製造中心，由於貸款困難，購買新車較少，因此對汽保設備的市場需求很大，是汽車後市場的消費大國，具有巨大的市場潛力。A 公司是我國一家生產汽保設備的制造型企業，如何充分利用波蘭市場，提高國際市場的競爭力是重要的研究問題。本文圍繞 A 公司汽保設備的波蘭市場發展，主要做了如下研究：

首先，應用 PEST 分析法分析了宏觀環境，應用波特五力模型分析了微觀環境，掌握了汽保設備在歐洲的政治經濟社會技術條件以及競爭環境。接著，以 A 公司為例，以調查 A 公司汽保設備的波蘭市場發展為目的，按破冰階段、進入主題階段、深入討論階段、補充階段等展開訪談，訪談結果顯示，A 公司中國汽保設備企業海外收購並購勢頭和歐洲具有較大規模的汽車後市場在一定程度上促進了 A 公司海外市場拓展，但 A 公司汽保設備在市場細分、品牌建設、技術創新、市場准入等四個方面存在一些不足。接著，本文應用 SWOT 分析法分析了 A 公司汽保設備的波蘭市場發展態勢，並通過分析選擇了集中化戰略。最後，基於集中化戰略，提出如下實施對策：針對市場細分定位不准的問題，選擇 SO 戰略深入挖掘 A 公司汽保設備細分市場、科學調整 A 公司汽保設備細分市場匹配消費者需求。針對品牌建設有所欠缺的問題，可以選擇 WT 戰略加強汽保設備品牌建設，提高 A 公司在波蘭市場的影響力、彰顯 A 公司汽保設備品質優勢兩個方面實施。針對技術創新相對落後的問題，選擇 ST 戰略推進汽保設備技術創新，可從加強 A 公司汽保設備新技術應用、推進 A 公司汽保設備及時升級換代兩個方面實施。針對市場准入存在瓶頸的問題，選擇 WO 戰略優化東歐市場准入機制，可從為 A 公司汽保設備准入提供政策支援、促進 A 公司汽保設備與海外市場發展適應性兩個方面實施。

本文的創新點在於：其一，按破冰階段、進入主題階段、深入討論階段、補充階段等脈絡設計訪談提綱，通過深度訪談得出市場細分定位不准、品牌建設有所欠缺、技術創新相對落後、市場准入存在瓶頸等問題。其二，分析以上問題與 A 公司汽保設備波蘭市場發展態勢的關係，從而選擇相適應的戰略，解決 A 公司細分定位不准的、品牌建設有所欠缺、推進汽保設備技術創新與市場准入存在瓶頸的問題。

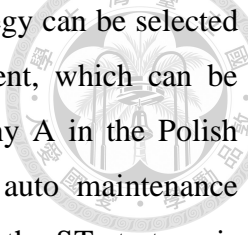
**關鍵字：**戰略選擇，汽保設備，波蘭市場

# ABSTRACT



Poland is the automobile manufacturing center in Europe. Due to the difficulty of loan, the purchase of new cars is relatively small, and more than 80% of them buy second-hand cars. Therefore, there is a large market demand for automobile protection equipment, and it is a big consumer in the automobile aftermarket, with huge market potential. Company A is a manufacturing enterprise producing auto maintenance equipment in China. How to make full use of the Polish market, improve the competitiveness of the international market and seize the international market share is an important question. This paper focuses on the development of the Polish market of the automobile maintenance equipment of Company A, and mainly makes the following research:

First, PEST analysis method is used to analyze the macro environment, and Porter's five forces model is used to analyze the micro environment. The political, economic, social and technical conditions and competitive environment of the automobile maintenance equipment in Europe are mastered. Then, taking Company A as an example, with the purpose of investigating the development of the Polish market of Company A's auto maintenance equipment, the interview was conducted according to the ice-breaking stage, entering the theme stage, in-depth discussion stage, supplementary stage, etc. The interview results showed that the overseas acquisition and merger momentum of China's auto maintenance equipment enterprises of Company A and the large-scale auto aftermarket in Europe have promoted the overseas market expansion of Company A to a certain extent, but the auto maintenance equipment of Company A in market segmentation There are some deficiencies in brand building, technological innovation and market access. Then, SWOT analysis method is applied to analyze the development trend of the Polish market of the auto maintenance equipment of Company A, and the centralized strategy is selected according to the problem. Finally, based on the centralized strategy, put forward the implementation countermeasures: in view of the inaccurate positioning of market segmentation, select the SO strategy to strengthen the market segmentation of auto maintenance equipment, which can be implemented from two aspects: combining the entire Polish market to deeply explore the auto maintenance equipment market segment of Company A, matching consumer demand and scientifically adjusting the auto maintenance equipment market segment of



Company A. In view of the lack of brand construction, the WT strategy can be selected to strengthen the brand construction of auto maintenance equipment, which can be implemented from two aspects: improving the influence of company A in the Polish market and highlighting the quality advantages of company A's auto maintenance equipment. In view of the relatively backward technical innovation, the ST strategy is selected to promote the technical innovation of the steam maintenance equipment, which can be implemented from two aspects: strengthening the application of new technologies of the steam maintenance equipment of Company A, and promoting the timely upgrading of the steam maintenance equipment of Company A. In view of the bottleneck of market access, the WO strategy is selected to optimize the market access mechanism in Eastern Europe, which can be implemented from two aspects: providing policy support for the access of company A's auto maintenance equipment, and promoting the adaptability of company A's auto maintenance equipment to the development of overseas markets.

The innovation points of this article are as follows: First, the interview outline is designed according to the context of ice-breaking stage, entering the theme stage, in-depth discussion stage, and supplementary stage. Through in-depth interviews, it is concluded that market segmentation positioning is inaccurate, brand construction is deficient, technological innovation is relatively backward, and market access has bottlenecks. Second, in view of the problem, analyze the relationship between the problem and the Polish market development trend of the automobile maintenance equipment of Company A, so as to select the appropriate strategy to solve the problem of inaccurate market segmentation positioning, the problem of lack of brand construction, the problem of lack of brand construction, and the problem of bottleneck in market access.

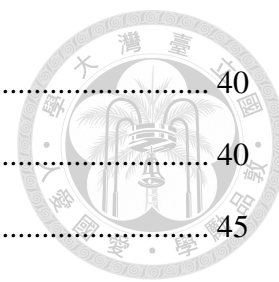
**Keywords:** Strategic choice , Automobile protection equipment , Polish market

# 目錄 I



致謝 .....	II
中文摘要 .....	III
ABSTRACT .....	IV
目錄 .....	VI
圖目錄 .....	VIII
表目錄 .....	IX
第一章 緒論 .....	1
1.1 研究背景及意義 .....	1
1.2 研究目的及內容 .....	2
1.3 研究方法及思路 .....	4
1.4 創新及不足之處 .....	6
第二章 文獻綜述 .....	7
2.1 國內外研究現狀 .....	7
2.2 理論基礎 .....	10
2.3 本章小結 .....	14
第三章 汽保設備的歐洲市場環境分析 .....	15
3.1 基於 PEST 分析法的宏觀環境分析 .....	15
3.2 基於波特五力模型的微觀環境分析 .....	19
3.3 本章小結 .....	23
第四章 A 公司汽保設備業務在波蘭市場發展現狀分析 .....	24
4.1 A 公司基本情況 .....	24
4.2 A 公司汽保設備的波蘭市場現狀調查 .....	27
4.3 本章小結 .....	39

第五章 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略選擇及實施對策.....	40
5.1 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略選擇.....	40
5.2 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略實施對策.....	45
5.3 本章小結 .....	48
第六章 總結與展望 .....	49
6.1 總結 .....	49
6.2 展望 .....	51
參考文獻 .....	52
附錄 .....	55



# 圖目錄



圖 1-1 技術路線.....	5
圖 2-1 波特五力模型示意圖.....	12
圖 2-2 基本競爭戰略.....	13
圖 3-1 中國與東歐各國建交時間.....	16
圖 3-2 我國對俄汽配關鍵件、零附件出口額.....	17
圖 3-3 2015-2021 年我國跨境電商進出口情況.....	18
圖 4-1 組織架構圖.....	25
圖 4-2 2016-2021 年 A 公司銷售情況.....	25
圖 4-3 占 A 公司銷售總額 1% 以上的國家和地區.....	26
圖 4-4 受訪者近一年根據公司的工作部署前往海外工作的時長（日）.....	31
圖 4-5 訪談總結.....	38
圖 5-1 2018-2022 年 A 公司汽保設備在波蘭的市場份額（前五名）.....	46



## 表目錄



表 2-1 市場細分變數.....	11
表 2-2 市場細分的程式.....	11
表 2-3 SWOT 矩陣.....	13
表 4-1 訪談人員的統計學變數 (N=5) .....	28
表 4-2 訪談提綱的設計邏輯.....	29
表 5-1 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略矩陣 .....	43

# 第一章 緒論



## 1.1 研究背景及意義

### 1.1.1 研究背景

我國連續 12 年位居世界第一製造業大國，目前全球的制造型企業都在中國，以汽保行業來講，行業內 90% 以上的設備都出自於中國製造，其他國家短期內無法取代。追溯歷史，我國汽保設備歷經萌芽到成長再到發壯大，從無到有，推進了產業化和集群化發展。汽車保有量的增長，汽車檢測設備的需求不斷提升，二手車數量的增長，均在一定程度上刺激了汽車保養設備的需求。對於我國汽保設備製造企業來講，我國汽車保有量增幅統計顯示，從 2002 年的 54.55% 增幅下降到 2021 年的 7.86%，我國對汽保設備的需求也處於飽和，基於我國汽車保有量增幅逐年下降的趨勢，打開國際市場成為發展的必由之路，尤其是抓住一些國家對汽保設備需求的增長，進駐這些國家，搶佔市場份額，對於我國汽保設備製造企業來講，可以進一步推進企業可持續性發展。

波蘭的基礎公交運輸相對比較薄弱，且 70% 人口居住在城市，平均每千人就有 486 輛，每個家庭的汽車數量在 2 輛以上<sup>①</sup>，每年有近 100 萬輛的二手車進口，而且波蘭人開車比較猛，對汽保設備的市場需求很大，是汽車後市場的消費大國，具有巨大的市場潛力。A 公司是我國一家生產汽保設備的制造型企業，如何充分利用波蘭市場，提高國際市場的競爭力，搶佔國際市場份額，對於 A 公司來講，具有現實意義。基於此，本研究將圍繞 A 公司汽保設備的波蘭市場發展展開研究，結合波蘭汽保設備需求市場的情況，推進汽保設備戰略選擇。

---

<sup>①</sup> 2023 年波蘭華沙國際汽車配件展覽會參展須知:  
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1761663860854410206&wfr=spider&for=pc>



### 1.1.2 研究意義

從理論意義上講，本文豐富了市場細分理論內涵和戰略理論內涵。一方面，豐富市場細分理論內涵。通過對波蘭汽保設備需求的市場進行細分，按汽車診斷設備、檢測分析設備、養護清洗設備、鈹金烤漆設備、保養用品、維修工具、輪胎設備、機械設備等需求強弱，制定市場行銷計畫，提高市場匹配度，是對市場細分理論內容的豐富。另一方面，豐富戰略理論內涵。通過 SWOT 分析，對行銷的微觀環境進行分析，通過五力模型，對行銷的競爭環境進行分析，制定波蘭汽保設備實施戰略，豐富戰略理論內涵。

從實踐意義上分析，為 A 公司汽保設備戰略發展提供指導和為進駐波蘭汽車市場促進發展提供參考。一方面，為 A 公司汽保設備戰略發展提供指導。A 公司進一步發展的戰略以及滿足全球汽保後市場服務的需求，具有現實的意義。另一方面，為進駐波蘭汽車市場促進發展提供參考。以汽車保養店需求的主要設備及產品出發，滿足一站式的需求，除了勞動力廉價，發達國家無法比擬之外，其他發展中國家的基礎工業的支持以及文化素養也難以與中國媲美，因此急需爭取抓住這樣的黃金年代做一個國際化的好品牌。

## 1.2 研究目的及內容

### 1.2.1 研究目的

波蘭是一個汽保設備需求規模龐大的市場，通過本研究，分析汽保設備的歐洲市場環境以及 A 公司汽保設備的波蘭市場現狀，定位並選擇 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略，從目標市場、品牌建設、技術創新及准入優化等方面實施戰略，為 A 公司搶佔波蘭市場份額乃至歐洲市場佔有率提供指導。



## 1.2.2 研究內容

本文將圍繞 A 公司的汽保設備在波蘭市場發展進行系統研究，在梳理國內研究現狀的基礎上，應用 PEST 分析法和波特五力模型，從整體角度分析汽保設備在歐洲市場的宏觀環境及微觀環境，應用資料分析和訪談調查方法，從 A 公司角度分析公司汽保設備在波蘭市場情況，應用 SWOT 分析法分析 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略，並對 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略進行定位，基於 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略選擇，從目標市場、品牌建設、技術創新及准入優化等方面進行戰略實施。全文共分六個章，各章節的研究內容如下：

**第一章為緒論**，主要對 A 公司汽保設備在波蘭市場發展的研究背景及理論與實踐意義進行梳理，明確研究目的，制定研究內容，選擇合適的研究方法，清晰研究思路，指出創新點及不足之處，構建全文研究框架。

**第二章為文獻綜述**，主要對國內外關於汽保設備的市場發展研究進行梳理，同時，梳理市場細分理論和戰略理論等基礎理論。

**第三章為汽保設備的歐洲市場環境分析**，主要從整體情況展開研究，應用 PEST 分析法和波特五力模型分別分析汽保設備在歐洲市場的宏觀環境和微觀環境，掌握汽保設備的在歐洲的政治、經濟、社會、技術條件以及競爭環境。

**第四章為 A 公司汽保設備的波蘭市場分析**，主要應用資料分析和訪談調查方法，從 A 公司角度分析公司汽保設備在波蘭市場情況，分析 A 公司汽保設備國際業務情況，調查研究 A 公司汽保設備的波蘭市場現狀。

**第五章為 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略選擇及實施對策**，主要應用 SWOT 分析法分析 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略，並對 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略進行定位，基於 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略選擇，從加強汽保設備市場細分、加強汽保設備品牌建設、推進汽保設備技術創新、優化東歐市場准入機制等四個方面提出實施對策，為 A 公司汽保設備在波蘭的市場發展提供實踐路徑。

**第六章為總結與展望**，對研究進行總結，指導實踐，提出建議與意見。



## 1.3 研究方法及思路

### 1.3.1 研究方法

一是文獻法，通過中國知網、google 學術、行業內網站相關資料以及汽保商會等查閱汽保設備的市場發展文獻，梳理國內外關於汽保設備的市場發展研究，分析當前國內外關於汽保設備市場發展研究的不足及發展趨勢，並分析市場細分理論和戰略研究理論及其在本研究中應用。

二是調查法，應用訪談調查研究 A 公司汽保設備的波蘭市場現狀，分析 A 公司汽保設備在波蘭的市場機遇，為 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略選擇及實施提供基礎的資料支撐。

三是綜合分析法，根據汽保設備的歐洲市場環境分析和 A 公司汽保設備的波蘭市場分析結果，應用 SWOT 分析法分析並選擇 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略，從加強汽保設備市場細分、加強汽保設備品牌建設、推進汽保設備技術創新、優化東歐市場准入機制等四個方面提出實施對策，為 A 公司汽保設備在波蘭的市場發展提供實踐路徑。

### 1.3.2 研究思路

本研究將按文獻綜述、現狀分析（包括整個行業分析、企業個案分析）、戰略選擇、實施對策等脈絡展開研究，其技術路線如圖 1-1 所示。

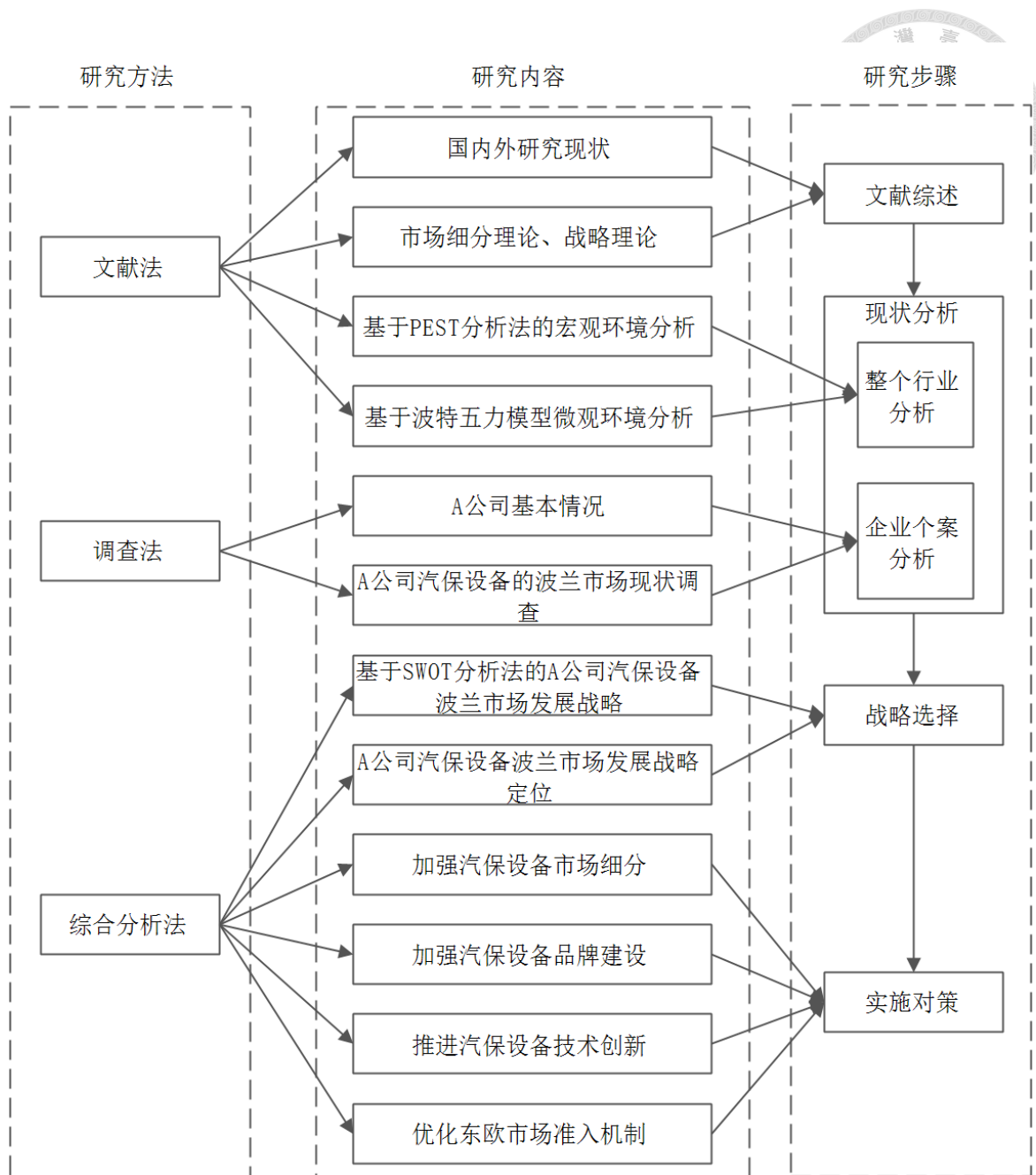


圖 1-1 技術路線  
資料來源：本研究整理



## 1.4 創新及不足之處

### 1.4.1 創新之處

本研究在研究內容及研究方法上具有一定的創新性。

從研究內容上講，對 A 公司在波蘭的發展戰略進行了思考並提出了具有可行性的建議。本研究以整體與個案結合研究了汽保設備的市場現狀，既有整個行業的情況，又有企業個案情況。在整體情況方面，著重分析了汽保設備在東歐市場的整體情況，分析整個行業在東歐的市場情況；在個案方面，以 A 公司為例，研究該公司汽保設備在波蘭市場的發展現狀，分析 A 公司的波蘭市場發展。

從研究方法上講，本研究採用 PEST 分析法、波特五力模型、SWOT 分析法等方法，全面分析了 A 公司汽保設備的宏觀環境和微觀環境，分析並選擇了發展的戰略，在研究中，還通過訪談調查的方法，深入剖析了當前 A 公司汽保設備在波蘭市場的發展情況，深入剖析了 A 公司汽保設備的波蘭市場發展現狀，為制定 A 公司汽保設備波蘭市場發展策略提供了定性和定量兩個方面的資料支撐。

### 1.4.2 不足之處

近年來，受新冠疫情影響，A 公司汽保設備的銷售受到了一定的衝擊，對於國際市場的開發產生了限制，同時，受俄烏衝突的影響，歐洲地區的市場發展受到一定的影響，對於 A 公司汽保設備在以波蘭為代表的歐洲發展是否受到衝擊，需要在後續研究中，根據新冠疫情政策調整和俄烏衝突進展情況，進一步梳理 A 公司汽保設備在波蘭市場中的發展。

## 第二章 文獻綜述



本章將對國內外關於汽保設備的市場發展研究進行梳理，梳理研究的理論及實踐經驗，為研究奠定一定的基礎，同時，闡述市場細分理論和戰略研究理論，為本研究提供理論依據。

### 2.1 國內外研究現狀


通過中國知網、Google 學術、行業內網站相關資料以及汽保商會等查閱汽保設備的市場發展文獻，梳理國內外關於汽保設備的市場發展研究，分析當前國內外關於汽保設備市場發展研究的不足及發展趨勢，為本文提供研究的方向。

#### 2.1.1 國內研究現狀

在我國，汽車後市場的企業存在著服務檔次分化、維修差距擴大的特徵。目前，國內維修水準參差不齊，汽配、汽保產品假冒偽劣的比較多，汽修處於無序競爭態勢。同時，我國的年檢制度限制了汽車改裝市場，束縛了汽修創新。為了提高汽保設備行業的健康發展，各地成立了汽保設備專委會並通過一系列的研討會或展銷會，提高汽保設備行業的創新意識，也有一些研究者針對汽保設備的市場發展展開了研究。

為了促進汽保設備的全面發展，多地成立了專業委員會。比如安徽汽車商會汽保設備專委會成立會議暨第一次會員大會於 2021 年舉行，通過會議加強交流，共謀發展，本著“更好的為會員企業服務，更廣泛的聯繫會員企業”這樣的宗旨，拓展商機，深化合作，實現共贏。廣東省汽車保修設備商會成立大會於 2020 年舉行，以廣東汽保中國標杆為目標，以“服務會員、服務社會、服務政府、宣傳政策、協調關係、促進發展”為主要職責，積聚生產要素，促進強強聯合，實現規模化經營，2022 年 5 月 9 日下午，中國汽車保修設備行業協會產教融合專業委員會（以下簡稱產教融合專委會）以線上方式召開第一次主任工作會議。2018 年度中國汽保設備行業 10 佳評選頒獎典禮成功舉辦，以及 2019 後汽車維修業發展趨勢研討會暨“2019 年度中國汽保設備行業 10 佳評選”頒獎典禮舉辦，共同探討維修行業借助環保要求升級，實現自身的發展與崛起。“年度中國汽保設備行業 10 佳評選”已





經成為了汽車與駕駛維修傳媒的品牌活動之一，從創新性、技術性、實用性、性價比和品牌影響力方面嚴苛選拔，也已經成為了業內管道商選擇品牌、消費者選擇產品的重要參考指標。2017年，中國汽保製造業創新發展分享圓桌會舉行，圍繞中國汽車保修設備製造業對汽保設備新需求展開研討。2016年度汽車配件汽保行業品牌盛會頒獎盛典暨後市場產業鏈品牌發展高峰論壇隆重舉辦，以應對汽車配件、汽車維修設備與產品的市場需求。2016年汽保設備協會架平臺、破難題、強行業，支撐汽車維修保養的汽保設備產業。2015年，中國汽車保修設備行業協會第八屆國際合作委員會第一次工作會議。

為了加大汽保設備的出口，認證是關鍵，比如，玉環朗訊公司汽保設備於2012通過CCPC認證，MH—779型全自動冷媒回收、淨化、加注、清洗、換油機量產使用。認證之後，需要結合社會發展新要求，加強汽保設備要求的制定，提高設備建設品質。李依明（2013）研究了汽保企業如何滿足綠色維修對汽保設備的新要求，為新能源汽車保修發展提供指導。為了國際化發展之路，中國汽保企業通過品牌展會，提高知名度，比如劉璽（2017）指出，在Automechanika Shanghai品牌展會上，涵蓋汽車原廠製造及售後市場的各项產品及服務，為推進中國汽保企業國際化發展提供平臺。高中偉（2019）採訪了江蘇仕通聯合汽車科技有限公司總經理袁瑞兵，仕通聯合率先推出物聯網汽保服務平臺，展出了將物聯網技術應用於汽保設備的創新型產品，從技術角度提出了發展思路。2020年，他又採訪了艾沃意特汽車設備有限公司董事長于業清，提出了智慧化將是汽保設備的發展趨勢。其實，早在四年前，隨著汽保設備的發展，品牌化、國際化、創新能力是中國汽保業的轉型之路（孫磊，2017）。同時，面對同質化競爭日益激烈的汽保市場，需要修煉內功，以專注態度應對市場挑戰（李寅虎，2019）。在Automechanika Shanghai會上，兩家非常有代表性的民營企業的發展軌跡和經營理念啟示著業內，為汽車後市場重要板塊的汽保設備產業提供了發展思路，也促進了汽車工業發展（艾克，2021）。



## 2.1.2 國外研究現狀

在國外，汽保設備的市場發展應該根據不同地區的需求特點採取相應的戰略策略。其一，對於歐美等傳統出口國家，在經濟不景氣的環境下，需求出現疲軟，很難再保持二十一世紀的商速增長，依靠成本優勢受到了很大的衝擊。所以，這些國家或地區的行銷重點在中高端產品上，企業要完善售後和客戶管道的建設。其二，對於新興市場國家，人口眾多，經濟增長快，市場機制和經濟法規完善，市場公開、公平、穩定，是一種有力保障。

為了提高汽保設備市場的佔有率，把握資訊資源和加大客戶的良好體驗感和服務品質至關重要，在資訊資源方面，資訊產業浪潮洶湧，在各個領域對整個社會產生了壓倒性的影響。資訊資源在汽車維修行業的應用前景將十分廣闊。在汽車檢測維修應用中要對資訊資源的需求以及維修資訊資源進行維護，提高資訊資源的利用 (Li and Liang, 2014)；在客戶良好體驗中，要提高客戶滿意度的大資料應用，顧客的體驗價值可以在提高滿意度方面發揮重要的仲介作用，顧客認為互動品質很重要。因此，汽車維護和維修服務應考慮以關係為中心的服務策略 (Jung and Jung, 2015; Hong et al., 2020)。Rohowsky (2014) 研究指出，需要加強制度建設，為中國汽保設備拓展歐洲市場提供了支撐。對於汽保設備來講，安全合規性至關重要，以奈及利亞卡拉巴爾小型汽車維修車間的安全合規性和事故對損失時間績效的影響分析，需要進一步加大設備安全係數 (Inah and Nwankwojike, 2018)。汽車維修品質是汽保企業效益評價的保證，為此，需要依託維修協會和企業合作的發展戰略來提高汽保企業的競爭力 (Huang, 2021)。為了提高汽保行業的發展，加強自力更生的技術技能要求至關重要，以尼日利來汽車行業為例，在汽車機械職業中自力更生所需的技術技能包括：使用汽車診斷工具和設備的技術技能，保養、維護和修理機動車輛系統和子系統的技術技能。在奈及利亞獲取汽車機械職業技術技能的可能途徑，汽車技術教師和汽車從業人員對汽車職業中自我依賴的技術技能要求的平均反應沒有顯著差異。有必要開發奈及利亞汽車行業自力更生所需的創新技術技能，並建議建立技術技能培訓和技能發展中心，以提供奈及利亞汽車行業自給自足所需的終身技術培訓機會 (Idris et al., 2020)。



### 2.1.3 研究述評

綜上國內外研究，當前，關於汽保設備在海外市場的研究現狀及發展趨勢表現如下：汽保設備在海外市場的研究非常少，具有一定的研究空間。從文獻梳理，只查閱到了 Rohowsky 關於中國汽保設備如何拓展歐洲市場的研究，且僅有訪談，關於汽保設備在海外市場的研究非常欠缺，但隨著我國入世和“一帶一路”倡議的推進，汽保設備的國際市場需求比較大，需要進一步研究，因此汽保設備在海外市場的研究非常具有現實意義！

## 2.2 理論基礎

本研究的理論依據主要包括市場細分理論和戰略理論等，各理論的內涵及對本研究的指導意義如下。

### 2.2.1 市場細分理論

市場細分是 Wendell Smith 在 1956 年所提出，認為“市場細分建立在市場需求面上，並針對產品和行銷調整，適用消費者需要。” Alfred(1981)指出，“市場細分即將市場劃分為不同的顧客群，使其成為特定行銷組合市場。” Kotler(1998)認為：“市場細分劃分為不同購買群，不同產品與行銷組合，以進行目標市場選擇與定位”可見，產品需求、購買動機、態度與行為等關聯，選定適合的消費群體確定為目標市場。目標市場細分變數具體如表 2-1 所示。

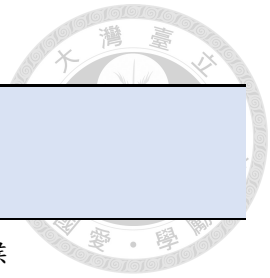


表 2-1 市場細分變數

市場細分變數	消費者特徵	特徵細分
地理	地理性特徵	地域、人口密度、氣候
人口	人口統計學特徵	年齡、性別、家庭大小、職業、教育程度、生命週期、種族
心理	心理特徵	人格特質、社會階層
行為	行為特徵	購買時機、追求利益、使用率、忠誠度、對產品的態度

資料來源：本研究整理

Plummer(1974)認為以生活形態作為細分基礎，具有以下優點：可以重新定義主要的目標市場；對於市場結構提出一種新的觀點；生活形態資訊可用於產品的定位；提供新產品機會的資訊；可幫助發展整體性的行銷與媒體策略；可幫助行銷者解釋市場細分在某些情景下對於產品或品牌的反應。因此可見，以生活形態變數作為市場細分的基礎，是具有理論意義和應用價值的。Kotler(1998)認為市場區隔化的套裝程式含三個階段，市場細分的程式具體如表 2-2 所示。

表 2-2 市場細分的程式

階段	市場細分內容
調查階段	通過對消費者非正式訪談於深度訪談，發現動機、態度與行為。正式問卷，特定消費訪問，收集需要的資訊
分析階段	依搜資料，使用因素分析統計，剔除相關性比較高的，確定細分市場的數目
剖析階段	每個集群特有態度、人口統計、媒體消費習慣等，並可將各集群依其特徵來命名

資料來源：本研究整理

綜上所述，本研究在發展 A 公司汽保設備的波蘭市場中，緣於波蘭的汽保設備市場需求比較大，很多企業將其作為目標市場，但要搶佔波蘭的汽保設備市場份額，需要從細分市場方面入手，為此，本研究將在研究中從細分市場角度研究 A 公司的汽保設備市場，從而為 A 公司汽保設備市場發展提供支撐，本研究在實踐中，將應用 STP 戰略理論進行市場細分。

## 2.2.2 戰略理論

企業戰略是一個戰略體系。對於 A 公司汽保設備來講，選擇最優的戰略，可以提高市場的佔有率，為此，本研究將採用波特五力模型、SWOT 戰略分析法、競爭戰略等對 A 公司汽保設備的波蘭市場發展提供理論依據。

### 一、波特五力模型

企業的產品具有一定的吸引力，企業才能夠盈利，在擬定競爭戰略時，需要把握產業吸引力競爭法則，該法則可用新加入者、客戶、替代品、供應商及既有競爭者等五者來分析，分析其議價能力、威脅性以及競爭優勢。如圖 2-1 所示。

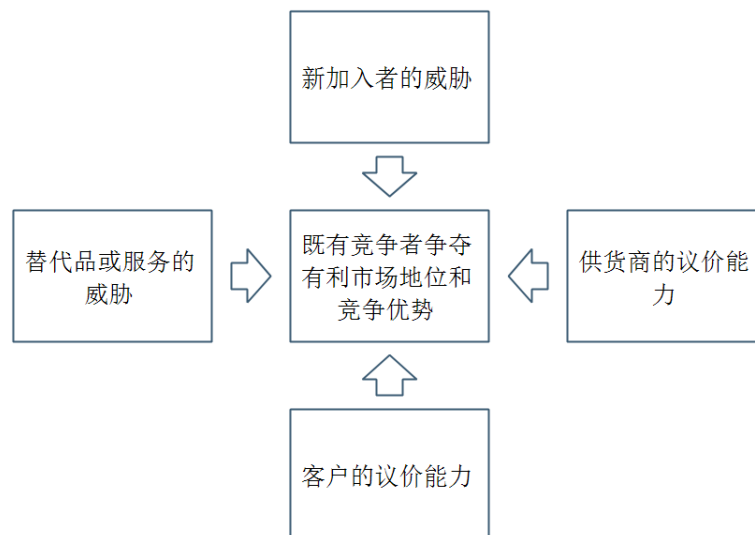


圖 2-1 波特五力模型示意圖

資料來源：吳虹，基於波特五力模型的柳州市汽車後市場發展戰略分析[J]。財富時代，2022(03)：147-149



## 二、SWOT 戰略分析法

SWOT 是戰略制定匹配階段的分析工具。SWOT 戰略分析法是一個由內部資源能力和外部環境組成的矩陣，通過內部資源能力的優勢與弱勢、以及外部環境的機會與威脅，形成匹配關係，從而指導戰略制定。SWOT 矩陣如表 2-3 所示。

表 2-3 SWOT 矩陣

		內部資源能力	
		優勢 S	劣勢 W
外部環境	機會 O	利用優勢去抓住機會	利用機會去克服劣勢
	威脅 T	利用優勢避免威脅	將劣勢和威脅最少化

資料來源：宋梅，SWOT 分析法在企業戰略中的應用—以奇瑞汽車公司為例[J]。中國市場，2011(10)：118-120

## 三、競爭戰略

從上世紀九十年代末以來，波特提出了成本領先、差異化和集中化等三種基本競爭戰略。基本競爭戰略示意圖如圖 2-2 所示。



圖 2-2 基本競爭戰略

資料來源：鄭婧，淺談企業的基本競爭戰略[J]。改革與開放，2016(04)：33-34-36



**一是成本領先戰略。**成本領先戰略是指企業強調以低單位成本為使用者提供低價格的產品。這是一種先發制人的戰略，在同產品或同行業中最低的成本，從而獲取競爭優勢的一種戰略。

**二是差異化戰略。**是指企業力求在顧客廣泛重視的一些方面，在該行業內獨樹一幟。既可以是先發制人的戰略，也可以是後發制人的戰略。追求產品品質的優異化、追求產品可靠度的優異化、追求產品專利權的優異化、追求產品創新力的優異化、追求產品周邊服務的優異化、追求售前優異化、追求售後服務優異化、追求品牌的優異化。

**三是集中化戰略。**是指主攻某一特殊的客戶群、或某一產品線的細分區段、某一地區市場。

## 2.3 本章小結

本章通過中國知網、Google 學術、行業內網站相關資料以及汽保商會等查閱汽保設備的市場發展文獻，梳理國內外關於汽保設備的市場發展研究，並對市場細分理論和戰略理論等理論進行了梳理，為後文研究提供理論支撐。

## 第三章 汽保設備的歐洲市場環境分析

本章將應用 PEST 分析法、波特五力模型等兩個分析工具，分別從宏觀環境和微觀環境等兩個方面進行分析，梳理當前政治經濟社會技術以及競爭環境，掌握當前汽保設備在歐洲的市場環境，奠定 A 公司汽保設備波蘭市場分析的基礎，突出 A 公司的宏觀環境和微觀環境。

### 3.1 基於 PEST 分析法的宏觀環境分析

PEST 分析法從政治、經濟、社會和技術等四個維度分析宏觀環境，為此，本節將從政治經濟社會技術等宏觀層面分析汽保設備的歐洲市場環境進而分析波蘭市場環境。

#### 3.1.1 政治環境

對於我國汽保設備在歐洲的市場環境，從政治維度分析，主要表現在遵循歐盟法律法規對汽保設備准入的要求、中國與東歐國家的合作上升至國家戰略等兩個方面。

**其一，遵循歐盟法律法規對汽保設備准入的要求。**一方面，歐盟的法律法規是限制中國製造全面進入歐洲市場的，但對於汽保設備的限制尚未說明。為此，汽保設備進入歐洲市場需要加強 CE 認證。另一方面，按照歐盟法律規定，須附帶當地語言使用者服務手冊，請當地專業機構製作產品技術資料—使用者服務手冊；在波蘭市場上，也應遵循當地的 CE 認證以及當地語言的服務手冊。

**其二，中國與東歐國家的合作上升至國家戰略。**一方面，2012 年，中國—中東歐國家合作正式啟動，首次提出“16+1 合作”。在“一帶一路”戰略的推進中，中國與中東歐經貿達成多項合作共識，在 2016 年，習近平主席在對捷克進行國事訪問時，提出針對歐洲方向的互利合作，進一步鞏固了“16+1 合作”，在 2021 年，中國—中東歐國家領導人峰會舉行，“17+1 合作”框架提出，由是中國同中東歐國家為深化傳統友誼、加強互利合作而共同創建的合作新平臺，也是促進中國與歐盟關係全面均衡發展的新舉措，是中歐合作機制的重要組成部分。中國和中東歐國家經濟高度互補。另一方面，歐盟是中國的全面戰略夥伴，共有 28 個成員國。2015 年中國與歐盟建交 40 周年之際，中歐達成一系列重要共識，雙方



同意要推進三大對接。雙方合作收穫重要成果，中歐雙方都在推進結構性改革，中歐雙方發展戰略契合度高。以東歐為例，東歐即歐洲東部，指由波羅的海東岸至黑海東岸一線向東達烏拉爾山脈的歐洲東部，位於東歐的國家有愛沙尼亞、拉脫維亞、立陶宛、俄羅斯、白俄羅斯、烏克蘭、莫爾達瓦、保加利亞、波蘭、捷克、斯洛伐克、匈牙利、塞爾維亞、克羅埃西亞等，我國與東歐各國都建立了良好的外交關係，建立時間如圖 3-1 所示。

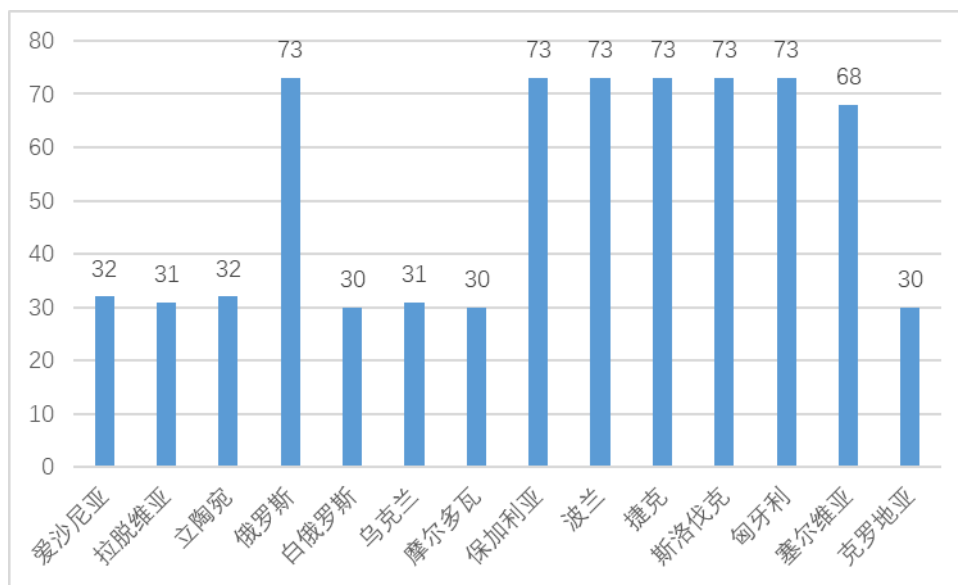


圖 3-1 中國與東歐各國建交時間  
資料來源：本研究整理

如圖 3-1 所示，我國建國之初即與俄羅斯、保加利亞、波蘭、捷克、斯洛伐克、匈牙利建立良好的合作關係，其中作為 V4 集團，波蘭、捷克、匈牙利和斯洛伐克是一個文化性、政治性國家聯盟。在中東歐洲建交中，河北省滄州市境內的中捷友誼農場是中捷友誼的見證；波蘭自 2005 年起一直是中國在中東歐地區的最大交易夥伴，也是中歐班列開行的重要節點；匈牙利首都布達佩斯更是中國人海外遊的熱門選項，多家航空公司開通中國城市與布達佩斯的直航。中俄兩國關係為新時代全面戰略協作夥伴關係，我國是其第三大進口汽配產品的市場，與日本和德國佔領了該國的 15% 的市場，據統計，我國對俄汽配關鍵件、零附件出口額一直保持高位運行。如圖 3-2 所示，自 2015 年以來，我國對俄汽配關鍵件、零附件出口額逐年攀高，佈局對俄具有競爭優勢。

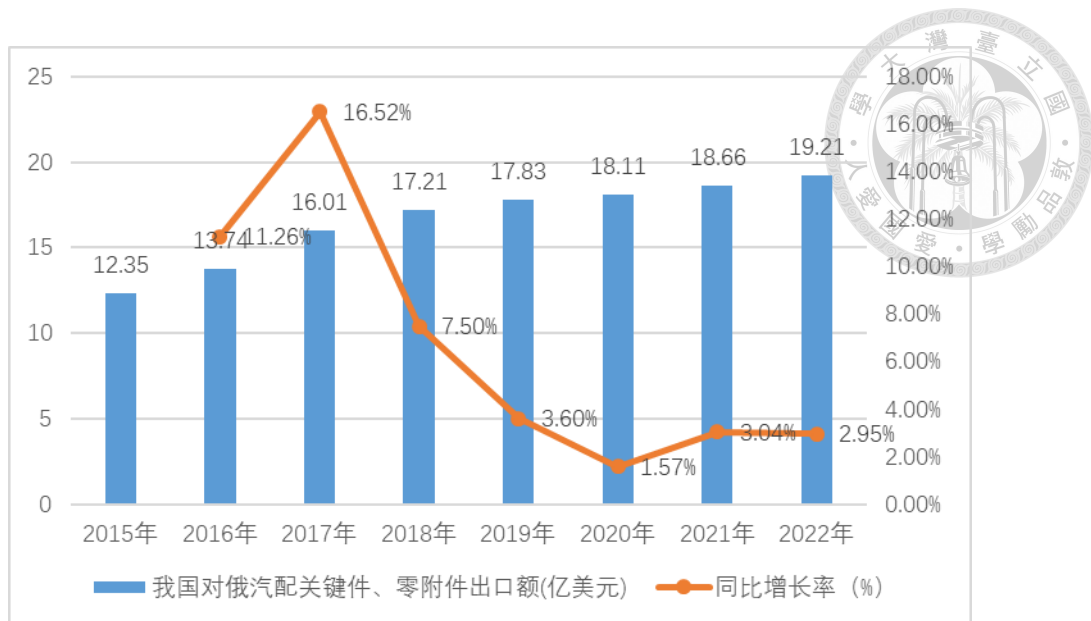


圖 3-2 我國對俄汽配關鍵件、零附件出口額  
資料來源：中國統計年鑒

### 3.1.2 經濟環境

對於我國汽保設備在歐洲的市場環境，從經濟維度分析，主要表現加入世界貿易組織為我國汽保行業帶來挑戰與機遇、經濟體制制約了汽保發展意識、跨境電商出口商品總額逐年攀高為汽保設備開發歐洲及波蘭市場提供了良好的國際市場環境等三個方面。

其一，加入世界貿易組織為我國汽保行業帶來挑戰。追溯我國經濟發展歷程，加入 WTO，汽車保修設備行業面臨挑戰。長期以來，我國汽車保修設備行業與其他設備製造行業一樣，一直處於封閉和自我發展的狀況。即使極少維修設備，國外進口為主，我國不存在汽修行業。70-80 年代，保有量增長，促進了汽修企業增長，滿足了 29 萬家汽車維修企業需要。但是從總體來看，對全行業造成較大壓力。隨著改革開發以後，中國製造強勢崛起，開始為歐洲及波蘭品牌商 OEM 代工生產，擴大了產能也降低了生產成本，為我國汽保行業企業國際化創造了經濟機會。

其二，經濟體制制約了汽保發展意識。由於長期計劃經濟，廠家普遍缺乏品質、管理和服務意識。許多廠家產品始終一幅“老面孔”，甚至還有模仿產品。設備銷售人員和技術人員需懂產品開發，還要懂汽修。服務意識也要強化，“顧客就是上帝”無法與國外設備廠商相比較。

其三，跨境電商出口商品總額逐年攀高為汽保設備開發歐洲及波蘭市場提供了良好的國際市場環境。從商務部發佈的《中國跨境出口電商發展報告》顯示，我國電子商務國際市場不斷發展，跨境電商總額逐年攀高，同比保持增長趨勢，如圖 3-3 所示，跨境電商出口商品總額逐年攀高為汽保設備進駐歐洲市場提供了環境。特別是波蘭作為歐洲的中心地段，是一個中轉站最佳位置。特別是波蘭的土地、人工、運輸等成本低於周邊國家，跨境電商出口首選波蘭作為倉儲售後基地。

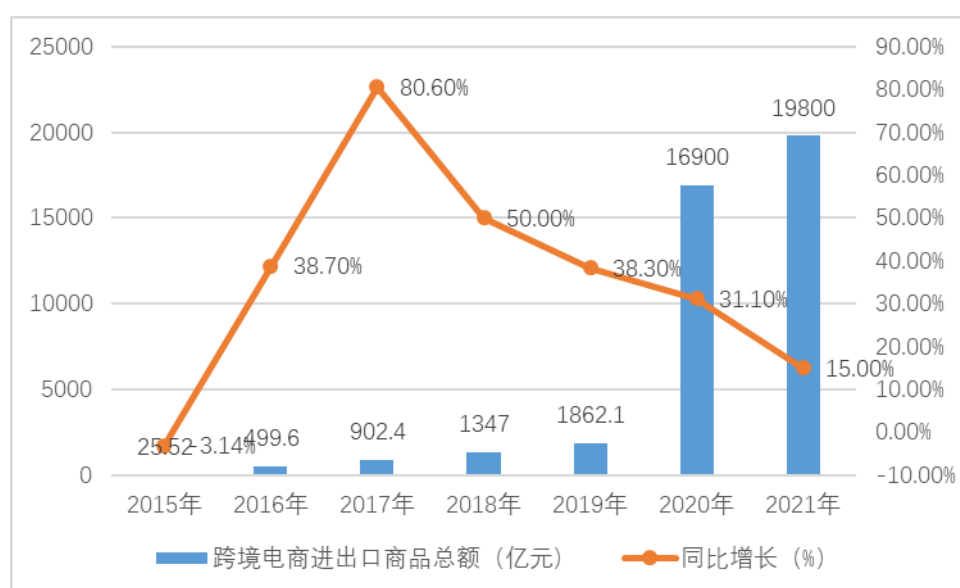
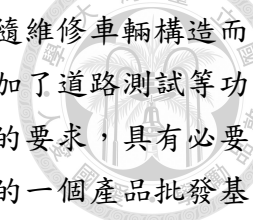


圖 3-3 2015-2021 年我國跨境電商進出口情況  
資料來源：中國跨境出口電商發展報告、本研究整理

### 3.1.3 社會環境

對於我國汽保設備在歐洲的市場環境，從社會維度分析，主要表現語言和文化差異帶來的溝通、歐洲本地汽修廠已現許多中國汽保設備等兩個方面。

其一，語言以及文化差異。為了拓展國際業務，需要講英語的員工，但只是翻譯或銷售，他們對當地的文化及管理風格瞭解不多，不利於解決一些複雜技術問題，需要一些技術+管理+語言的綜合性人才；在波蘭市場語言以及文化差異更大，波蘭當地仍以波蘭語為主，英語為輔，更不利於解決複雜技術問題，對綜合性人才的要求還增加了波蘭語的要求。



其二，歐洲本地汽修廠已現許多中國汽保設備。客戶需求隨維修車輛構造而改變，他們尋找解碼電子設備，但是添加了電腦控制顯示，增加了道路測試等功能，舉升機最少提升高度遠低於亞洲。中國傾聽歐洲合作夥伴的要求，具有必要性；在波蘭市場也有很多中國汽保設備，而且是以波蘭為中心的一個產品批發基地，除了增加功能以及對產品性能的要求外，還要求有大量的零部件庫存作為售後支持。

### 3.1.4 技術環境

對於我國汽保設備在歐洲的市場環境，從技術維度分析，尤其是對經國內外的技術，結果顯示，產品可靠性差、自動化水準低、技術含量低、附加價值率低。

其一，產品可靠性差。歐洲及波蘭同類產品品牌多年，品質好，使用壽命較長，加工精細，外觀優美；而國內產品性能不穩、故障多、外觀差。

其二，自動化水準低。國內自動化程度低，甚至採用手工操作，操作費力；而歐洲及波蘭汽車修自動化程度高，操作方便。尤其是檢測診斷設備，微機、彩顯、數顯，精度高，檢測效果好。


其三，技術含量低。國內以維修機具和工具為主，檢測診斷空白，如自動電腦解碼器，國外已成系列產品；而國內才開發。國內這類檢測儀器和設備無法完全取代歐洲及波蘭同類的進口產品。

## 3.2 基於波特五力模型的微觀環境分析

波特五力模型從供應商、消費者、新進入者、替代品和同業競爭者等五個方面梳理微觀環境，主要是市場競爭的環境，為此，本節將從五個微觀層面分析汽保設備的歐洲市場環境。

### 3.2.1 供應商議價能力

從供應商角度分析，當前，我國在汽保設備供應方面具有較大的優勢，主要表現在中國在汽保設備製造中已經位居世界第一和汽保行業中的國家級高新企業市場優勢突顯，供應商議價能力較強。



其一，中國在汽保設備製造中已經位居世界第一。中國已經發展為汽車保修設備製造大國，設備製造總量已經躍居世界第一，產品種類也能夠覆蓋所有汽車製造、檢測、維修行業的需要，目前汽保產品包括：汽車整車檢測診斷；汽車車輪相關服務設備；汽車整車及零部件清洗、美容、養護、裝飾及改裝設備；汽車相關專業教學教具設備；車用油脂檢測設備；各類維修工具等。在我國汽車保有量快速增長的拉動下，“十三五”期間，全行業增加值年均增速達 10.3%。行業規模擴大，企業實力增強，經過多年的發展，整個行業發展勢頭強勁。

其二，汽保行業中的國家級高新企業市場優勢突顯。汽保行業中的國家級、省市級高新技術企業越來越多。這些企業依託國家或地方的研發中心、重點實驗室、創新基地，不斷推出創新產品，形成市場優勢，為行業帶來活力。以骨幹企業為基礎而設立的汽保行業 7 大技術研發中心——汽車噴漆烤漆技術研發中心、汽車碰撞維修及檢測設備技術研發中心、汽車故障診斷技術研發中心、機動車檢測及維修檢測監督管理技術研發中心，目前已經完成組建，正逐步轉入正常運行階段，並取得了一些可喜的成績。其中廣達、元征、光明等企業的研發中心更拿出了原創性的科技成果。多數研發中心所依託的企業具有省級研發中心和省級高科技企業資質。在各研發中心帶動下，汽保企業的技術研發資金的投入規模不斷擴大，專利獲取的數量不斷增加。目前，骨幹企業的年投入規模均在 300 萬元以上，個別企業更達到了 3000 萬元的規模。

### 3.2.2 消費者議價能力

從消費者角度分析，當前，歐洲國家消費者在汽保設備選擇方面具有較大的空間，具體表現在中國出口汽保設備的數量及品質明顯提升和歐洲汽車消費普遍增加促進汽保設備需求提升，消費者議價能力較強。

其一，中國出口汽保設備的數量及品質明顯提升。隨著汽保產品數量及產品品質的不斷提升，中國汽保產品的國際競爭力不斷提高。各個生產企業通過國內外的展會、互聯網、經銷商等管道，聯繫國外客戶，擴大了產品出口，行業的出口規模不斷擴大。有的企業規模不大，但能瞄準國際市場，由幾個年輕人組成了出口銷售部，僅依靠互聯網行銷，就打通了出口管道，實現了本企業產品的出口，

取得了良好的經濟效益。當前，在歐洲多家本地可以很方便地購買到中國出口的汽保設備，一定程度上為歐洲消費者提供了議價空間。

**其二，歐洲汽車消費普遍增加促進汽保設備需求提升。**歐洲一些國家積極發展經濟帶動了汽車消費普遍增長，汽車消費力的提升，對汽保設備的需求產生了較大促進作用，市場規模的擴大，也為更多的歐洲本土企業創造了機會，更多的汽保設備進入歐洲市場，消費者選擇面擴大，一定程度上為歐洲消費者提供了討價還價的籌碼。

### 3.2.3 新進入者的威脅

從新進入者角度分析，當前，歐洲客戶對高品質產品追求為新進入者提供機遇，同時，中國製造商的品質控制系統升級不足，給新進入者發展提供機會。

**其一，歐洲客戶對高品質產品追求為新進入者提供機遇。**歐洲客戶習慣于高品質產品，但當前，新技術開發與應用在中國製造商中發展不足，勢必影響歐洲市場，為此，中國政府應該強力支持中國製造商重點投資於新技術的研究與開發，新技術開發與應用過於保守。如此以來，無法應用新技術開發出高品質產品，面對追求高品質產品的歐洲客戶群，新進入者看到了機遇。

**其二，中國製造商的品質控制系統升級不足為新進入者提供機會。**正確的工作程式能阻止工廠製造有缺陷的產品，在國際市場出口中，一些歐洲合作夥伴雖然大多數有極好的技術設計，但歐洲用戶不接受其品質。為此，徹底檢查產品與技術的流程品質以及售後服務體系是中國製造商需要解決的關鍵所在。



### 3.2.4 替代品的威脅

從替代品角度分析，當前，汽保設備本身並無替代品威脅，但存在產品材料及工藝的替代威脅。

其一，汽保設備本身並無替代品威脅。嚴格的意義上來講，每件產品都會有相應的替代品，但目前，汽保行業的產品本身並無外在的替代品威脅。

其二，汽保設備受產品材料及工藝的替代威脅。對於汽保設備，各種器械以及零部件等產品不同材料和不同工藝之間存在替代威脅。中國汽保設備可能被歐洲的一些企業所“模仿”或“盜版”，這種複製行為，在製造材料的不同替代原產品，或在製造工藝的不同替代原產品，給中國的汽保設備產生替代威脅。

### 3.2.5 同業競爭者的競爭程度

從同業角度分析，當前，中國汽保設備行業發展相對歐洲比較滯後，國內外的同業競爭異常激烈。

其一，中國汽保設備行業發展相對歐洲比較滯後。中國汽保設備行業發展歷程漫長，但借鑒國外技術改良。儘管行業發展迅速，但是先進汽保設備普及程度尚不大，尚需要進一步加強行業發展的前沿性。

其二，國內外的同業競爭異常激烈。目前，我國汽車售後維修保養市場主要由 4S 系統(授權經銷商)佔據大部分市場份額，2019 年的市場份額約為 73%；DIY、零配件零售、專業的維修連鎖等業態尚不發達。近年，我國汽車維修行業競爭異常激烈，國內外汽車維修企業抓住機遇，加快了投資擴張的速度，轉變經營模式和經營理念，向品牌化、專業化的方向發展。比如國外的澳德巴克斯、AC 德科、博世、世達，國內的元征、車衣裳、頂呱呱、百順，同業競爭異常激烈。



### 3.3 本章小結

本章從整體層面梳理了汽保設備在歐洲市場的發展環境，其中，應用 PEST 分析法分析了宏觀環境，結果顯示，政治環境主要表現在遵循歐盟法律法規對汽保設備准入的要求、中國與東歐國家的合作上升至國家戰略等兩個方面；經濟環境主要表現加入世界貿易組織為我國汽保行業帶來挑戰、經濟體制制約了汽保發展意識、跨境電商出口商品總額逐年攀高為汽保設備開發歐洲市場提供了良好的國際市場環境等三個方面；社會環境主要表現語言和文化差異帶來的溝通、歐洲本地汽修廠已現許多中國汽保設備等兩個方面；技術環境突出表現在產品可靠性差、自動化水準低、技術含量低，附加價值率低。應用波特五力模型分析了微觀環境，結果顯示，在中國在汽保設備製造中已經位居世界第一，汽保行業中的國家級高新企業市場優勢突顯，供應商議價能力較強；中國出口汽保設備的數量及品質明顯提升和歐洲汽車消費普遍增加促進汽保設備需求提升，消費者議價能力較強；歐洲客戶對高品質產品追求、中國製造商的品質控制系統升級不足，給新進入者發展提供機會；汽保設備本身並無替代品威脅，但存在產品材料及工藝的替代威脅；中國汽保設備行業發展相對歐洲比較滯後，國內外的同業競爭異常激烈。



## 第四章 A 公司汽保設備業務在波蘭市場發展現狀分析

本章將在整體分析波蘭汽保設備市場環境的基礎上，針對 A 公司分析其汽保設備的波蘭市場，為此，將對 A 公司簡介及汽保設備國際業務情況進行梳理，並通過訪談調查的方法分析 A 公司汽保設備的波蘭市場現狀。

### 4.1 A 公司基本情況

#### 4.1.1 A 公司簡介

A 公司是一家從事汽保設備研發設計、生產、銷售、安裝、售後服務及軟體控制系統、網路工程方案的解決，長期專注於汽車檢測設備、維修設備、保養設備及汽車教學設備的銷售及服務，現已成為一家集成式服務的科技企業。公司投資的機動車檢測保養設備生產廠，已通過 ISO9001 品質保證體系認證。擁有專業的機械加工設備，豐富設計經驗和生產經驗的專業技術人才，致力於打造汽車製造售後維修保養生態鏈。憑藉過硬的產品品質，堅持做好產品的理念，從“中國製造”到“中國智造”的全線飛躍。

公司彙聚了一批專業的技術研發創新團隊，與時俱進，不斷創新，研發生產出品質過硬、技術領先智慧化的汽保設備，依靠卓越的技術創新和優越的產品品質，成為國內汽保設備的開拓者和領跑者。公司擁有全面完善的運營體系，六大運營中心：技術研發中心、生產管理中心、市場運營中心、售後服務中心、行政管理中心、財務管理中心。具體如圖 4-1 所示。

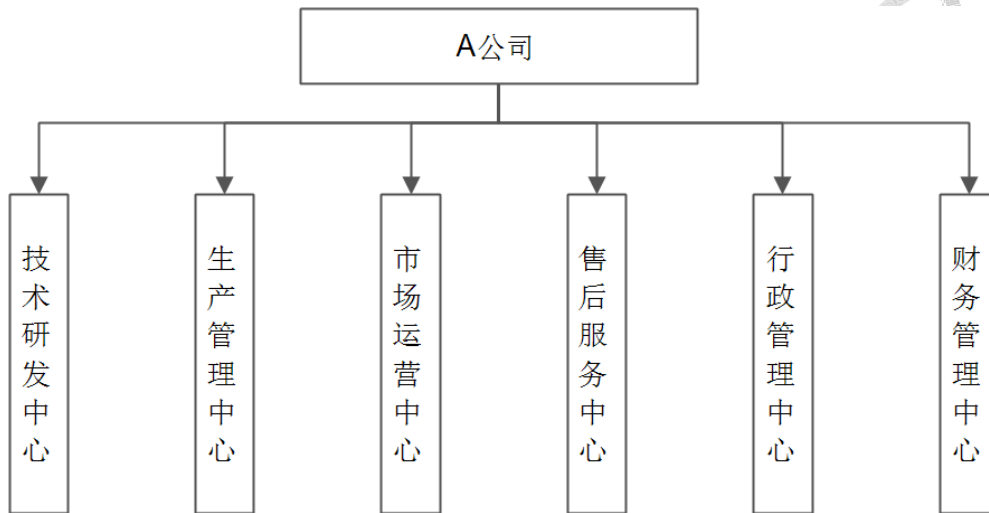
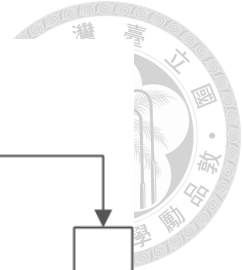


圖 4-1 組織架構圖  
資料來源：A 公司資料

各部門都配有專業的管理人員，實行責任人制度管理。A 公司一直努力建立完善的經銷商網路，成為全球專業的汽保設備製造商，近年來，A 公司銷售總額呈現逐年攀高的趨勢，從增幅來看，2016-2019 年保持在 15%左右，2020-2021 年在 40%以上，具體如圖 4-2 所示。

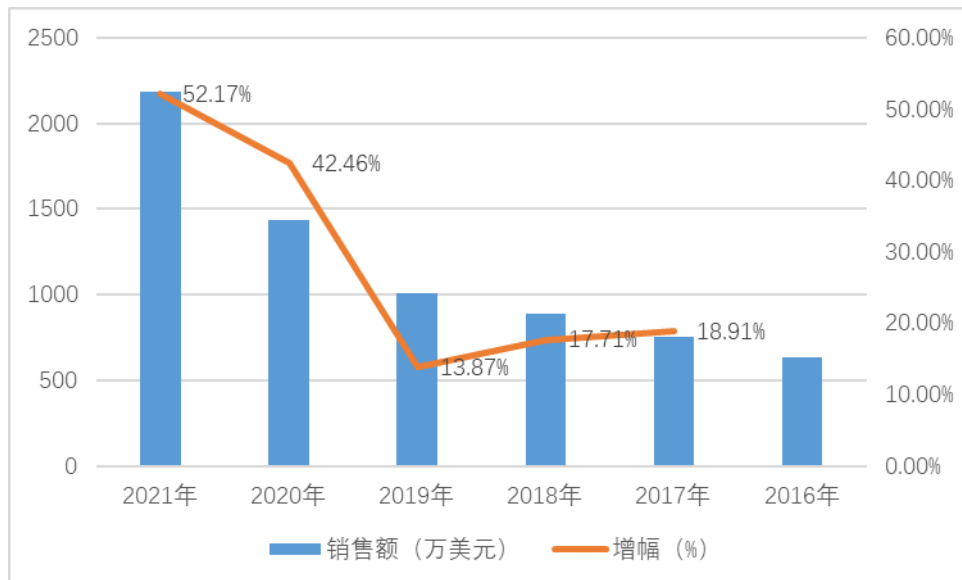


圖 4-2 2016-2021 年 A 公司銷售情況  
資料來源：A 公司財務資料



#### 4.1.2 A 公司汽保設備國際業務情況

A 公司汽保設備銷售遍佈七大洲，進駐的國家和地區有波蘭、俄羅斯、荷蘭、西班牙、德國、法國、吉爾吉斯斯坦、中國臺灣、伊拉克、沙烏地阿拉伯、葉門、智利、斯里蘭卡、秘魯、巴基斯坦、馬來西亞、菲律賓、捷克、澳大利亞、土耳其、日本、阿聯酋、阿魯巴、香港、印尼、其他、奧地利、印度、埃及、哥倫比亞、阿根廷、玻利維亞、巴西、越南、葡萄牙、塞爾維亞、巴林、伊朗、新加坡、烏茲別克斯坦、紐西蘭、美國、英國、盧森堡、中美、杜哈、阿爾及利亞、拉脫維亞、坦尚尼亞，其中占 A 公司銷售總額 1% 以上的國家和地區的分佈情況如圖 4-3 所示。A 公司在 96 個國家和地區建立了 100 多家代理商和服務網點以及海外辦事處。以公司生產的洗車機汽保產品為例，公司授權代理商波蘭 AMB-TECH 公司在歐洲波蘭華沙會展中心 EXPO XXI 展示洗護一體機。

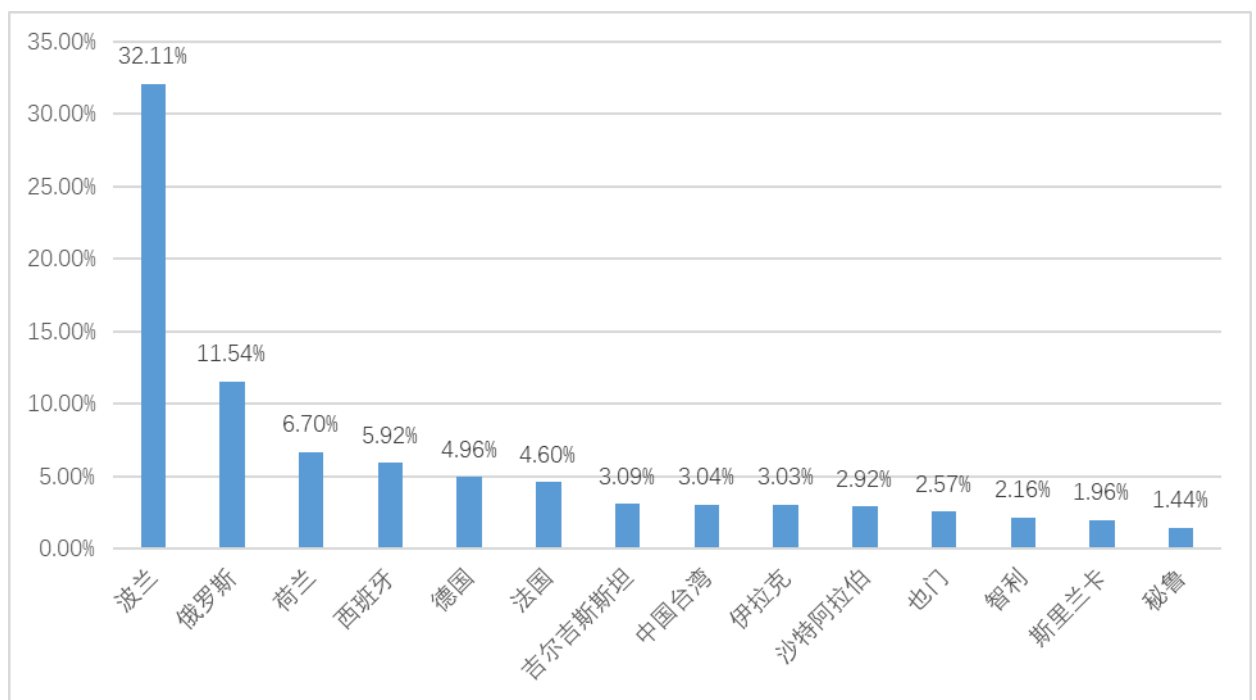


圖 4-3 占 A 公司銷售總額 1% 以上的國家和地區  
資料來源：A 公司財務資料



### 4.1.3 A 公司波蘭市場汽保設備業務發展現狀和問題分析

從 A 公司波蘭市場汽保設備業務發展的現實情況分析，當前，A 公司波蘭市場汽保設備業務發展的現狀及問題表現在以下幾個方面。

**一是市場細分定位問題**，當前，波蘭是一個汽車市場非常“繁榮”的地方，是國內外汽車企業的“必爭之地”，我國企業也不例外，但由於激烈的競爭，對汽車企業進入波蘭市場前的細分市場定位要求比較高，對於 A 公司來講，目前，在波蘭的市場細分尚未明確，與消費者匹配有待進一步研究。

**二是品牌建設影響問題**，當前，有諸多國際汽車品牌進駐波蘭市場，品牌影響力較大，相對來講，A 公司的品牌影響力不足，如此以來，雖然 A 公司汽保設備品質並不次於其他國際品牌，但其品質優勢尚不明顯，在波蘭市場的影響力尚不足。

**三是技術創新滯後問題**，當前，汽車技術創新日新月異，升級換代較快，但受市場成本的影響，A 公司在波蘭市場的汽保設備技術應用並不理想，尤其是汽保設備的升級換代問題，相對於其他汽車公司來講，存在滯後的現象，不利於 A 公司在波蘭市場的發展。

**四是市場准入限制問題**，當前，雖然中歐合作戰略不斷推進，給 A 公司提供了機遇，但空間還不夠大，尤其是出口制度體系完善和稅收優惠等方面，政策的刺激作用尚存在一定的不足，同時，受當地國情的影響以及當地文化的影響，A 公司汽保設備需要融入波蘭的國情，但 A 公司的汽保設備全球統一，一定程度上限制了產品的市場准入。

## 4.2 A 公司汽保設備的波蘭市場現狀調查

為了更加全面準確地挖掘 A 公司汽保設備在波蘭市場的現狀，筆者對公司五位不同職務的員工進行了深度訪談，主要包括海外行政總監、行政管理中心執行助理、市場運營中心銷售專員、售後服務中心專案經理、波蘭辦事處負責人，圍繞 A 公司汽保設備在波蘭市場的現狀展開訪談，每次訪談持續 1 小時左右，地點



在公司會議室和微信視頻聊天室。提綱設計時採用開放性的問題，讓被訪談者根據自己的理解全面地進行陳述，以為本研究提供更多有利的資訊。

#### 4.2.1 訪談對象

根據研究的目的，本研究選取物件是負責或參與過波蘭市場的員工，訪談物件的選取原則為覆蓋各學歷、年齡和身份的員工，確保訪談具有代表性。具體選取訪談物件條件為：參與過波蘭市場管理；國籍為中國國籍；在 A 公司至少工作 1 年以上。受訪人員的基本情況如表 4-1 所示。

表 4-1 訪談人員的統計學變數 (N=5)

人口統計學變數	分類	人數
性別	男	3
	女	2
年齡	35 歲及以下	4
	35 歲以上	1
學歷	本科及以下	2
	碩士研究生及以上	3
身份	管理層	3
	基層員工	2

資料來源：本研究整理

如表 4-1 所示，在性別、年齡、學歷、身份上，包含各個類別的人員，且從實際工作情況顯示，除了市場運營中心銷售專員工作年限為 3 年外，其他四人的工作年限都在 5 年以上，各受訪物件的具體情況如下：海外行政總監曾在俄羅斯留學 3 年，碩士研究生學歷，在 A 公司工作 12 年，一直從銷售、海外辦事、歐洲區負責等多個崗位出身。行政管理中心執行助理在英國進修 1 年，碩士研究生學歷，在 A 公司從事行政管理相關工作 10 年，在 A 公司六個運營中心都從事過行政管理工作。市場運營中心銷售專員為本科學歷，具有較強的英語交流能力，在 A 公司工作年限為 3 年，一直從事公司銷售工作，2021 年銷售冠軍，從事海外市場的銷售業績突出。售後服務中心項目經理是 W 大學的 MBA，在 A 公司工作 5 年，



主要產品的安裝與維保，參與過歐洲市場的安裝與維保。波蘭辦事處負責人曾在歐洲 6 個國家駐外辦事處工作，與多家代理商和服務網點有工作交際，碩士研究生學歷，在 A 公司工作 9 年，目前總負責波蘭辦事處。

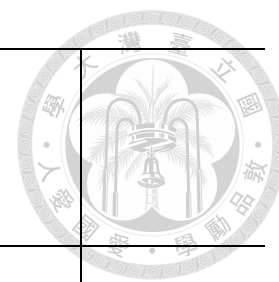
根據以上規則確定的訪談物件，筆者給訪談物件一對一發送資訊，通過預約，確定了訪談的時間，其中，海外行政總監、行政管理中心執行助理、市場運營中心銷售專員通過面對面訪談，售後服務中心專案經理、波蘭辦事處負責人通過微信視頻交流。訪談於 2022 年 11 月完成，其中：海外行政總監、行政管理中心執行助理、市場運營中心銷售專員訪談時間為 11 月 1 日-20 日，售後服務中心專案經理、波蘭辦事處負責人訪談時間為 11 月 21 日-29 日。

#### 4.2.2 訪談提綱

根據研究需要，本文設計了 19 個訪談提綱，其中 18 個為封閉式的問題，1 個為開放式的問題，訪談提綱設計中按主題逐層推進，以調查 A 公司汽保設備的波蘭市場發展為目的，按破冰階段、進入主題階段、深入討論階段、補充階段等展開訪談，其設計的邏輯如表 4-2 所示。

表 4-2 訪談提綱的設計邏輯

訪談主題	問題舉例	目的	階段
受訪者工作經歷及工作體會	以您切身經歷或管理涉及的實際經驗，談一談對貴公司汽保設備在海外市場的情況？ 您覺得貴公司汽保設備在海外市場的發展整體情況如何？ 您在近一年根據貴公司的工作部署前往海外工作的時長有多長？	掌握受訪者的海外工作經歷，瞭解他們對海外市場的掌握程度，指導後續訪談	啟動階段：拉近關係，營造訪談氛圍
市場發展現狀整體感受	以您對貴公司海外項目的掌握談一談對歐洲市場的發展看法？ 以您對貴公司歐洲項目的掌握談一談對東歐市場	瞭解受訪者對整個市場的瞭解情況，從泛泛而談入手，為深入訪談準備	進入主題階段：引起受訪者的思考



	<p>的發展看法？</p> <p>汽車是波蘭最活躍的製造產業，以您對貴公司波蘭的掌握談一談波蘭市場發展看法？</p>		
<p>市場發展現狀細節</p> <p>感受 1：市場細分</p>	<p>貴公司的汽保設備在波蘭的目標市場把握如何？</p> <p>貴公司的汽保設備在波蘭市場的細分市場中優勢如何？</p> <p>貴公司的汽保設備在波蘭市場的細分市場是否與當地消費者需求相匹配，是否需要調整？</p>	<p>深入瞭解 A 公司汽保設備在波蘭市場發展中市場細分現狀</p>	<p>深入討論階段</p>
<p>市場發展現狀細節</p> <p>感受 2：品牌建設</p>	<p>以您對相關資訊的掌握，感覺貴公司在波蘭市場的知名度或影響力如何？</p> <p>以您對相關資訊的掌握，感覺貴公司的汽保設備在波蘭市場的知名度或影響力如何？</p> <p>相比波蘭市場上的其他國家同類汽保設備，感覺貴公司產品的品牌效益如何？</p>	<p>深入瞭解 A 公司汽保設備在波蘭市場發展中品牌建設現狀</p>	<p>深入討論階段</p>
<p>市場發展現狀細節</p> <p>感受 3：技術創新</p>	<p>貴公司的汽保設備更新換代的週期有多長？</p> <p>貴公司的汽保設備對新技術應用如何？</p> <p>與波蘭市場上其他國家同類汽保設備相比，感覺貴公司產品技術創新如何？</p>	<p>深入瞭解 A 公司汽保設備在波蘭市場發展中技術創新現狀</p>	<p>深入討論階段</p>
<p>市場發展現狀細節</p> <p>感受 4：市場准入</p>	<p>貴公司的汽保設備在波蘭市場發展中碰到哪些障礙？</p> <p>貴公司哪些行銷行為與波蘭市場發展不適應而影響波蘭市場份額？</p> <p>從中歐合作角度分析，可從哪些方面為貴公司汽保設備拓展市場提供支援？</p>	<p>深入瞭解 A 公司汽保設備在波蘭市場發展中市場准入現狀</p>	<p>深入討論階段</p>
<p>市場發展現狀補充</p> <p>整體或細節</p>	<p>您對貴公司的汽保設備在波蘭市場發展的現狀還有哪些看法？</p>	<p>A 公司汽保設備在波蘭市場發展中的整體及細節現狀進行補充追問</p>	<p>補充階段</p>

資料來源：本研究整理



### 4.2.3 訪談結果分析

通過對五位元訪談者資料的編碼分析及整合和重組，根據研究目的將受訪者的訪談內容歸納為以下幾個範疇：訪談者基本資訊、市場發展整體情況、市場細分現狀、品牌建設現狀、技術創新現狀、市場准入現狀。各範疇的訪談結果及分析如下：

#### 一、訪談者基本資訊

從訪談物件海外市場的經歷顯示，除了行政管理中心執行助理之外，其他四人都都在海外市場發展中有較多的參與或管理，對公司汽保設備海外市場的掌握熟悉，近一年在海外工作的時長都在3個月以上，具體如圖4-4所示。

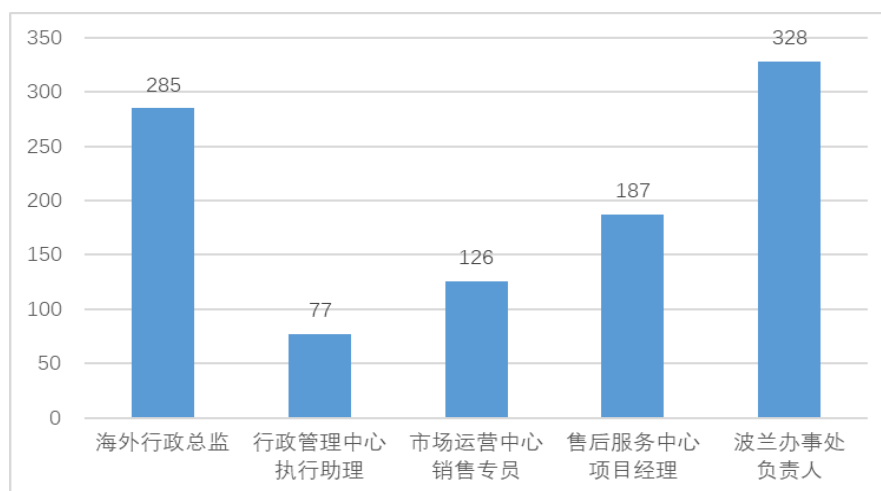



圖 4-4 受訪者近一年根據公司的工作部署前往海外工作的時長 (日)

資料來源：本研究整理

如圖4-4所示，海外行政總監、波蘭辦事處負責人全年大部分時間在海外工作，海外行政總監每年11月左右在國內工作，主要參加公司年度戰略規劃制定，波蘭辦事處負責人在波蘭有長居地，國內居住時間較少，基本是年假回家或回國述職，市場運營中心銷售專員、售後服務中心專案經理根據需要間斷地在海外工作。由於在海外時間較長，對海外工作比較熟悉，他們對海外市場的整體情況比較瞭解，以其切身經歷或管理涉及的實際經驗，對A公司汽保設備在海外的情況反映如下：






海外行政總監在訪談中指出，“海外市場具有較大的發展空間，但這兩年由於疫情影響，售後服務的限制，海外市場受到了一定的影響，但外國人使用汽車的習慣與國內差異，文化差異給汽保設備發展提供了一定的發展空間，但需要時間沉澱和修補疫情的衝擊。”行政管理中心執行助理在訪談中說道“國內外目前的競爭都比較激烈，在國內汽保設備市場飽和度超過車輛增長需求的情況下，我們需要發展海外市場，但進駐海外的壓力較大，主要表現在他國本土品牌產品的市場難以突圍，為此，需要從我國產品的品質上和品牌上下功夫！”市場運營中心銷售專員也認為，海外產品的品牌化及品質上的優勢搶佔了公司汽保設備的國際市場優勢，同時，他提到，汽保設備出口受到國與國之間的友好程度以及貿易政策的影響，雖然一些國家未將汽保設備納入限制出口之列，但出口依然存在一些不可預期的限制。售後服務中心項目經理提到，“新冠疫情讓公司汽保設備售後成為海外市場發展的最大障礙，售後服務不到位，消費者對產品吸引力不足，合作受限，有時產品出現嚴重問題，國內派專人前去維護也較困難，出行不易。”波蘭辦事處負責人認為“疫情的衝擊還是比較大，汽車作為波蘭最活躍的製造產業，正在成為歐洲最主要的汽車製造業中心，具有較大的發展空間，雖然波蘭機遇多，但隨著其發展的不斷深化，對產品品牌的要求比較高，當前，我們公司的品牌效益尚不能與國際著名產品的品牌相媲美，如此以來，壓縮了我們公司汽保設備的生存空間，需要公司總部和各國辦公機構共同應對！”綜上訪談可見，當前，A 公司受新疫情影響已成為客觀事實，但因海外消費者的消費習慣，對產品品質的要求比較高，對品牌的依賴性也比較強，A 公司品牌受他國同類產品品牌的衝擊比較大，市場發展空間相對較窄。

## 二、市場發展整體情況

從市場發展整體情況訪談的結果顯示，A 公司汽保設備在市場發展的整體情況是有機機遇也有挑戰，具體表現在中國汽保設備企業海外收購並購勢頭促進 A 公司海外市場拓展、歐洲具有較大規模的汽車後市場。

其一，中國汽保設備企業海外收購並購勢頭依然較強，一定程度上對 A 公司海外市場拓展起到了促進作用。早在 2015 年上海法蘭克福汽車零部件國際展覽會



上，歐洲各地的汽車行業及機構就向中國拋送橄欖枝，當時，波蘭作為歐盟 1000 億歐元援助資金的最大投放國家，他們期望與中國建立更大的汽車資本市場。而且在 16+1 合作中，波蘭是“中國—中東歐地區合作”之領頭羊，也是“一帶一路”的主要國家之一。從訪談中，受訪者普遍提到中國汽保設備企業海外收購並購給市場發展帶來的機遇，都認為波蘭是值得發展的優選國。海外行政總監指出：“這些年一直行走於七大洲，雖然受疫情影響，國外發展業務受限，但在疫情有任何鬆動時，都積極地走向海外市場，從海外的市場對比分析，歐洲是一個具有發展的大洲，公司汽保設備可以通過陸地運輸進行，較為便利，但也不是所有歐洲地區都值得發展，就中東歐，也不是所有中東歐國家都具有較大的發展空間，在中東歐一些國家，本國經濟發展不強，發展空間不足，其中波蘭就是一個值得挖掘市場機遇的國家，波蘭本身比較富裕，很多家庭有幾輛汽車，他們對汽保設備的品質要求比較高，具有較大的市場發展空間”。行政管理中心執行助理指出，就她在海外出差的幾個月裡，他覺得發展波蘭的汽保設備市場具有可行性，一方面，那裡人對汽車需求量比較大，另一方面，國家也在打造歐洲的汽車製造中心，對汽保設備需求量大。市場運營中心銷售專員認為：“如果要我比較歐洲的汽保設備市場，我最青睞波蘭，我有一半的海外銷售業績來自於波蘭，波蘭空間較大。”售後服務中心項目經理指出，作為售後，在歐洲的市場發展相對較佳，尤其是與中東歐接壤，方便售後的運輸及維保。波蘭辦事處負責人指出：“相對於海外各辦事處來講，我們波蘭辦事處的相對比較幸福一點，工作壓力相對小一點，波蘭在較短時期內已成為歐洲第 8 大汽車生產國，而且對外資的吸引，汽車工業產量方面規模大，技術水準方面也相對較高，由於市場規模大，給我公司發展的機會就較多，可挖掘的市場也較豐富。”

其二，歐洲為 A 公司提供了一個較大規模的汽車後市場，尤其是波蘭。海外行政總監、波蘭辦事處負責人都指出，從整個歐洲對比來講，波蘭是一個非常好的汽保設備市場，其除了富裕外，在地理位置上、勞動力素質上，還有稅率上，都具有較大的優勢，值得發展。行政管理中心執行助理、市場運營中心銷售專員、售後服務中心專案經理反映，“在波蘭，汽車的保有量大，尤其是二手車比較多，這給我們公司汽保設備市場開拓提供了一個較大的空間，通過挖掘，可以獲得波蘭市場的較大份額”。



### 三、市場細分現狀


從 A 公司市場發展市場細分現狀訪談的結果顯示，A 公司汽保設備在目標市場的定位方面尚有一定空間，具體表現在 A 公司汽保設備細分市場需要結合整個波蘭市場進行深入挖掘定位、A 公司汽保設備細分市場需要匹配消費者需求進行科學調整。

其一，A 公司汽保設備細分市場需要結合整個波蘭市場進行深入挖掘定位。波蘭不僅僅對新車需求量大，而且對二手車的需求量大。調查顯示，對於年輕人來講，在新車和二手車選擇上，有 86% 的波蘭人選擇二手車，而僅有 14% 的選擇新車，雖然其他年齡段的選擇新車有所提升，但全國二手車使用率依然保持在 70% 以上，由於二手車使用率之大，這給汽保設備提供了較大的發展空間。海外行政總監、波蘭辦事處負責人反映，“由於波蘭對二手車使用率較大，這為我們公司汽保設備提供了較大的市場空間，但當前，我們公司的汽保設備市場定位尚有所不足，需要進一步系統地調研當前整個波蘭市場的情況，找到發展的重點，並進行深入挖掘。”行政管理中心執行助理、市場運營中心銷售專員、售後服務中心項目經理指出，從近年來 A 公司汽保設備銷售情況來看，無論是從銷售的業績分析，還是從營利統計分析，還是從行政資料分析都顯示，波蘭市場佔有率比較高，但相對其他國內外品牌汽保設備來講，A 公司的目標市場把握不足，而且細分市場的優勢也未得到突顯。

其二，A 公司汽保設備細分市場需要匹配消費者需求進行科學調整。資料統計顯示<sup>①</sup>，波蘭每 1000 人中有 486 輛汽車，平均到每個人就有 2 輛車，有的家庭可能會有 3 輛左右，由此可見，其波蘭本國的需求都比較多。為此，需要從匹配消費者需求角度加強 A 公司汽保設備細分市場調整，這與訪談調查相一致。海外行政總監在訪談中指出“從近一年我在歐洲的業務拓展，波蘭本國對汽車的需求較大，而且每個家庭有多輛汽車，公司汽保設備具有較大的發展空間，比如，由於家庭有多輛汽車，因停放時間過久導致車胎無氣、電瓶虧電的問題出現，為此，

<sup>①</sup> 2023 年波蘭華沙國際汽車配件展覽會參展須知：

<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1761663860854410206&wfr=spider&for=pc>




可以為車胎、電瓶保修設備市場發展提供空間。”波蘭辦事處負責人說到“以我在波蘭的生活體驗發展，波蘭人開車非常猛，他們對車胎的磨損非常嚴重，也非常快地消耗，為此，車胎保修設備的市場空間較大”。行政管理中心執行助理、市場運營中心銷售專員、售後服務中心專案經理訪談中提到：“每個國家都有自己的文化特徵，不同文化環境下，人們的消費觀念存在不同，為此，公司在開發汽保設備中，要適應消費者的需要，比如產品的品質問題，對於波蘭市場來講，如果沒有品質，難以在該國長久發展下去！”綜上所述，當前，需要從消費者的需求角度鎖定目標消費群體，從而提供與之相匹配的汽保設備。

#### 四、品牌建設現狀

從 A 公司市場發展品牌建設現狀訪談的結果顯示，A 公司汽保設備在品牌建設方面有所欠缺，具體表現在 A 公司在波蘭市場的影響力不夠、A 公司汽保設備品質優勢沒有得到彰顯。

其一，A 公司在波蘭市場的影響力不夠。受訪的五人普遍反映，A 公司自身的知名度不高，尤其在波蘭市場中的影響力不強，較大幅度地影響了 A 公司汽保設備在波蘭市場的佔有率。海外行政總監反映：“這些年一直在海外跑來跑去，為公司汽保設備發展開拓了一定的海外市場，但經常感覺很無賴也很無力，相對一些世界知名品牌，我們有時顯得非常渺小。”行政管理中心執行助理、市場運營中心銷售專員反映，在一些大型展會上，很多品牌展位上的人流量是絡繹不絕，而我們的展位顯得就有些青澀了，有時還“無人問津”。售後服務中心專案經理反映，每次處理一些海外售後服務，完全能夠感受到他們對我們小品牌的不滿意。波蘭辦事處負責人說道，“雖然波蘭的汽車市場空間較大，也吸引了很多國家進駐，有些大品牌進駐，讓我們的生存空間縮小，總感覺弄不過別人家，只能在辦事上細緻一些，用心一些，獲得消費者的好感，選擇我們。同時，在價格方面也沒有優勢，只能找到一些小資消費者提供低價服務。”綜上所述，當前，A 公司品牌效益不足，在波蘭市場的知名度不夠。

其二，A 公司汽保設備品質優勢沒有得到彰顯。受訪的五人普遍反映，A 公司汽保設備存在性價比低的問題。海外行政總監、波蘭辦事處負責人在與外國合



作夥伴進行交流中都反映：“A 公司汽保設備的品質並不差於其他國家知名品牌，也不差於波蘭本土的同類產品，但汽保設備被選擇的機率並不理想，為了獲得更多的市場份額，只能通過價格戰，為此，存在產品品質與價格的不對等。”行政管理中心執行助理就其參與國際交流合作的體會指出，“很多國際同類企業，在生產的產品相關工藝及材料方面，與我公司的材料不相上下，甚至有一些不如我公司生產的汽保設備，但他們知名度高，在展會上被選中的概率比較大，而我們也只能通過價格優勢，搶佔一些市場份額。”市場運營中心銷售專員說：“在銷售中，我們都沒辦法提公司，汽保設備品質也抬不上桌面，只能通過產品材料及價格來吸引客戶。”售後服務中心項目經理說反映“公司汽保設備品質較好，從我負責的波蘭專案顯示，維護比率不高，相對一些同行的熟人所述，他們經常出差，還被客户罵得難受！”從訪談反映，當前，A 公司汽保設備品質無法銷量上顯得，只得通過價格戰獲得一定的市場份額，為此，加大 A 公司汽保設備品牌建設至關重要。

## 五、技術創新現狀

從 A 公司市場發展技術創新現狀訪談的結果顯示，A 公司汽保設備在技術創新方面相對落後，具體表現在 A 公司汽保設備新技術應用不足、A 公司汽保設備升級換代滯後。

其一，A 公司汽保設備新技術應用不足。受訪的五人普遍反映，A 公司汽保設備存在技術應用不足的問題。海外行政總監在訪談中提及，公司汽保設備產品在新技術的應用方面相對於其他品牌公司來講，對技術前沿掌握相對比較滯後，而且公司自主創新能力跟不上，在技術創新方面也不足。行政管理中心執行助理、售後服務中心專案經理反映，“公司在智慧財產權保護方面相對比較欠缺，在產品推介中，尤其是在海外產品展銷會上推介時，總是留一手，怕被同行抄襲，搶佔技術先機”。市場運營中心銷售專員、波蘭辦事處負責人也反映，“公司研發部申請了大量的專利，但這些專利投入生產的積極性不高，技術應用不足，影響產品的推介，尤其是新產品投產方面，相對比較滯後，被替代品和競品搶佔市場份額的事件屢有發生！”由此可見，當前，A 公司汽保設備產品新技術應用存在兩點不足，一方面，緣於被侵權的考慮，技術公開不完全，被市場認可不足，市場佔



有率不高，周而迴圈，影響 A 公司汽保設備在波蘭的市場份額；另一方面，緣于自主研發的技術投入生產滯後，專利轉化不足，影響自主品牌效益的形成，周而復始，總被同類產品和競品反替代，搶佔大量市場份額。

**其二，A 公司汽保設備升級換代滯後。**受訪的五人普遍反映，A 公司汽保設備存在升級換代相對滯後的問題。海外行政總監、售後服務中心項目經理、波蘭辦事處負責人反映，“客觀來講，國內汽保設備技術相對於國外來講，尤其各國汽車品牌公司的技術，還是有一些差距，很多時候只能跟在後面追，設備升級相對落後。”行政管理中心執行助理、市場運營中心銷售專員反映，“在向客戶推介我們公司的汽保產品時，提到一些我們採用的技術或自主研發的技術，客戶總會說，某某公司前幾年已採用了相關的技術，說得我們無話可應。”

## 六、市場准入現狀

從 A 公司市場發展市場准入現狀訪談的結果顯示，A 公司汽保設備在市場准入方面存在瓶頸，具體表現在 A 公司汽保設備受政策限制、A 公司汽保設備與海外市場發展不適應。

**其一，A 公司汽保設備受政策限制。**海外行政總監在訪談說：“雖然當前在汽保設備出口方面的政策限制不多，但對於一些必需的認證來講，能夠拿到這些通行證還是比較難的，這也是出於國家之間貿易之間的摩擦，這是不可回避的，但為了能夠順利打入波蘭市場，需要國家從中歐合作的角度，提供更多的便利，努力將 A 公司汽保設備做成波蘭的免稅店產品範圍。”波蘭辦事處負責人反映，中歐合作戰略的推進，給公司汽保設備的發展提供了機遇，但空間還不夠大，期望國家從公司汽保設備出口制度體系完善層面、稅收優惠層面提供支援，為公司拓展市場助力。可見，海外市場的發展，離不開兩國政策的支持，但當前，政策限制依然存在，開放程度尚需要進一步加強。

**其二，A 公司汽保設備與海外市場發展不適應。**行政管理中心執行助理、市場運營中心銷售專員、售後服務中心專案經理反映，開發海外市場是必要的，但有時也需要關注他國的市場現狀，從公司汽保設備與波蘭的發展可見，當前，A



公司汽保設備與海外市場發展存在較明顯的不適應，尤其是受當地國情的影響以及當地文化的影響。

#### 4.2.4 訪談總結

綜合分析五位元受訪者的資料及訪談記錄，受訪者反映的 A 公司汽保設備的波蘭市場發展現狀主要表現在整體層面和細節層面，如圖 4-5 所示。

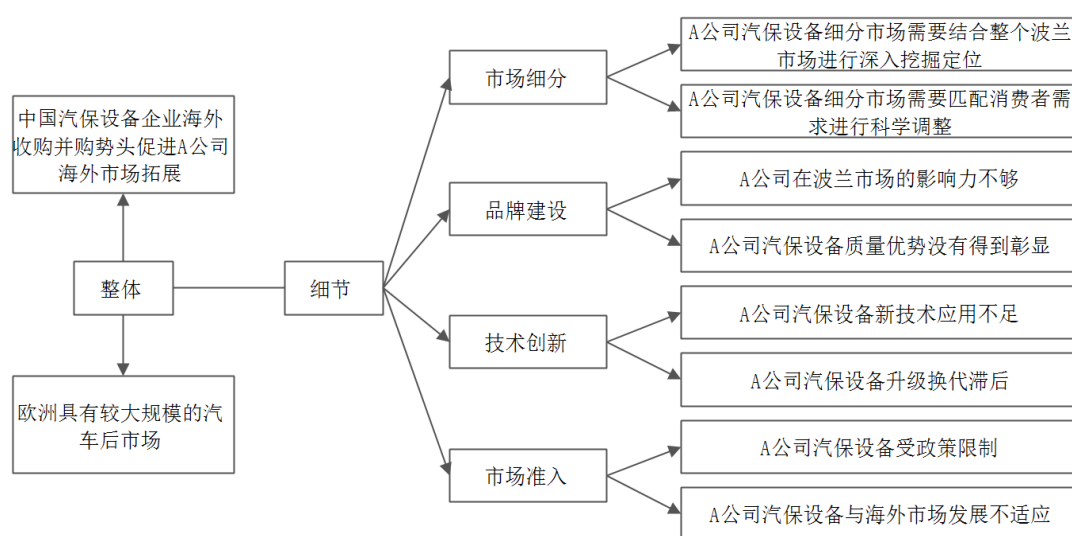


圖 4-5 訪談總結  
資料來源：本研究整理

如圖 4-5 所示，A 公司中國汽保設備企業海外收購並購勢頭和歐洲具有較大規模的汽車後市場在一定程度上促進了 A 公司海外市場拓展，但 A 公司汽保設備在市場細分、品牌建設、技術創新、市場准入等四個方面存在一些不足。

**其一，市場細分定位不准**，具體表現在 A 公司汽保設備細分市場需要結合整個波蘭市場進行深入挖掘定位、A 公司汽保設備細分市場需要匹配消費者需求進行科學調整。

**其二，品牌建設有所欠缺**，具體表現在 A 公司在波蘭市場的影響力不夠、A 公司汽保設備品質優勢沒有得到彰顯。

其三，技術創新相對落後，具體表現在 A 公司汽保設備新技術應用不足、A 公司汽保設備升級換代滯後。

其四，市場准入存在瓶頸，具體表現在 A 公司汽保設備受政策限制、A 公司汽保設備與海外市場發展不適應。

### 4.3 本章小結

A 公司是一家從事汽保設備的公司，在 96 個國家和地區建立了 100 多家代理商和服務網點以及海外辦事處，按破冰階段、進入主題階段、深入討論階段、補充階段等脈絡，與海外行政總監、行政管理中心執行助理、市場運營中心銷售專員、售後服務中心專案經理、波蘭辦事處負責人深度訪談得出訪談結果：A 公司汽保設備在市場發展的整體情況是有機機遇也有挑戰，具體表現在中國汽保設備企業海外收購並購勢頭促進 A 公司海外市場拓展、歐洲具有較大規模的汽車後市場。A 公司汽保設備在目標市場的定位方面尚有一定空間，具體表現在 A 公司汽保設備細分市場需要結合整個波蘭市場進行深入挖掘定位、A 公司汽保設備細分市場需要匹配消費者需求進行科學調整。A 公司汽保設備在品牌建設方面有所欠缺，具體表現在 A 公司在波蘭市場的影響力不夠、A 公司汽保設備品質優勢沒有得到彰顯。A 公司汽保設備在技術創新方面相對落後，具體表現在 A 公司汽保設備新技術應用不足、A 公司汽保設備升級換代滯後。A 公司汽保設備在市場准入方面存在瓶頸，具體表現在 A 公司汽保設備受政策限制、A 公司汽保設備與海外市場發展不適應。



## 第五章 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略選擇及實施對策

本章將應用 SWOT 分析法分析 A 公司汽保設備波蘭市場發展的態勢，定位並選擇 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略，並從市場細分、品牌建設、技術創新及准入機制等四個方面實施 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略。

### 5.1 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略選擇

為解決 A 公司汽保設備市場細分定位不准、品牌建設有所欠缺、技術創新相對落後、市場准入存在瓶頸等現狀問題，選擇 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略至關重要，為此，應用 SWOT 分析法，分析 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略，並準確定位市場發展戰略。

#### 5.1.1 基於 SWOT 分析法的 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略


SWOT 分析是基於內外部競爭環境和競爭條件下的態勢分析，主要分析內部的發展優勢與劣勢、外部的機會與威脅，從制定發展戰略，對於 A 公司汽保設備在波蘭市場的發展戰略，其態勢分析如下。

##### 一、優勢

A 公司汽保設備在波蘭市場發展的優勢表現在波蘭政治穩定地理位置優越、波蘭是汽車製造企業的集聚地、波蘭汽車製造行業韌性相對比較強等三個方面。

其一，**波蘭政治穩定地理位置優越**。波蘭貿易自由便利，波蘭實行低所得稅政策有利於提高企業競爭力。波蘭的外資有四大原則：政府同等看待外來企業和國內企業；外來投資者可以全面返回營利；不限制外商投資任何領域，外商可以在波蘭購買不動產；波蘭優惠的政策要符合歐盟的法律規定。

其二，**波蘭是汽車製造企業的集聚地**。全球重要的汽車零部件製造商如天合、天納克、法雷奧、德爾福，威伯拉、佛吉亞、依頓等也在波蘭建立了研發中心。波蘭汽車及其零部件製造業優勢較為明顯，每年約 98% 的產出出口國外市場。波蘭汽車工業的主要特點是外資企業占主導地位，以汽車裝配為主，汽車零部件生產商技術標準高、品種齊全，加工生產增長較快。



其三，波蘭汽車製造行業韌性相對比較強。波蘭汽車製造行業受疫情削弱後迅速復蘇，在 2022 年第三季度表現良好，預計其前景將比其他歐盟國家要好得多。從行業分析網站 AutomotiveSuppliers.pl 的最新資料顯示，2022 年，波蘭汽車、掛車和半掛車的銷售產量同比增長 11.2%，達到 485 億茲羅提的水準，與 2021 年相比，其價值甚至增加了 6.5%。同時，波蘭汽車製造行業出口情況表現良好，據統計，2022 年該行業的海外銷售額達到了 86 億歐元，年度增幅達到 13.5%，創下了新的記錄，這一優異成績主要歸功於 3 月份的出口，當月出口額達到 39 億歐元，比去年同期高出 50%。

其四，A 公司在汽保設備同業中擁有中上水準的運營團隊。首先 A 公司參與國際知名展覽會優勢，如德國法蘭克福展，德國科隆五金展，美國拉斯維加斯國際汽車零配件及售後服務展覽會，中國廣交會，中國上海法蘭克福展等全球知名展覽會，這些展覽會涵蓋了全球同行業專業客戶群，精準對接各個國家的專業客戶群體；其次，A 公司大力發展網路行銷，以企業本身網站為基礎，在重點的地區或者國家精準投放以 GOOGLE 為首的廣告，獲取當地各種類型的顧客群體；最後，A 公司以阿裡巴巴國際站平臺為基礎，重點開發以 B 端客戶群體，精品誠企擁有 TUV 國際認證公司認證背書，且 A 公司常年保 4 星爭 5 星商家的狀態，為 A 公司贏得了良好的企業形象以及實力商家的商業背書。

## 二、劣勢

A 公司汽保設備在波蘭市場發展的劣勢表現在 A 公司汽保設備價格性能相對國外產品處於劣勢、A 公司汽保設備附加值相對比較低等兩個方面。

其一，A 公司汽保設備價格性能相對國外產品處於劣勢。伴隨著我國加入世貿組織和“一帶一路”發展的推進，波蘭汽車保修設備的價格也將更有競爭力，加上一些國外廠商直接在我國國內投資開工廠，利用國內原材料豐富，勞動力低廉等優勢。

其二，A 公司汽保設備附加值相對比較低。從 A 公司汽保設備品質方面來看，並不亞於波蘭本土及他國提供了同類汽保設備的品質，而且原材料及工藝也不次於國外，但 A 公司汽保設備的科技含量無法與歐洲一些發達國家相媲美，導致同類產品同品質的價格相對較低，設備附加值相對較低。



### 三、機會

A 公司汽保設備在波蘭市場發展的機會表現在波蘭是開放度較高的中東歐國家、基於“一帶一路”沿線發展波蘭寄望中國投資、波蘭對汽保設備需求程度高等三個方面。

**其一，波蘭是開放度較高的中東歐國家。**2018年6月2日，波蘭宣佈將整個國家劃為經濟特區。《2022年世界投資報告》指出，2021年流入波蘭的外國直接投資(FDI)高達248億美元，金額位居世界第14位，在歐盟排名第三，僅次於德國和瑞典。

**其二，基於“一帶一路”沿線發展波蘭寄望中國投資。**我國共建“一帶一路”倡議得到國際社會廣泛關注，各相關國家積極回應，政策協調不斷加強，互聯互通水準大幅提升。《區域全面經濟夥伴關係協定》(RCEP)的簽署使經貿與產業合作穩步推進，民間往來更加密切。依託我國在國際社會上建立和發展的友好合作外交關係，以及構建雙迴圈新發展格局下的戰略要求，中國品牌汽車有望較快實現全球化發展，企業技術創新能力不斷提升，新興市場持續拓展並突破區域壁壘，有效提升盈利水準，實現高品質發展。

**其三，波蘭對汽保設備需求程度高。**波蘭無論是私家車還是公共運輸都對汽配的磨損程度較大，因此汽配的更新換代頻率也就較快，波蘭平均每輛車每年要換2~3次剎車片。剎車片、濾清器在波蘭頗有市場。而且，高價、欠發達的維修保養現狀將給予中國企業機會。

### 四、威脅

A 公司汽保設備在波蘭市場發展的機會表現在汽車產業鏈安全風險猶存、波蘭對汽保設備品質要求比較高等兩個方面。

**其一，汽車產業鏈安全風險猶存。**面對新冠肺炎疫情帶來的全球危機，雖然我國汽車產業鏈在相對較短的時間內恢復了穩定供應，具有較強的協同性，但未來隨著全球貿易規則的深刻變化，逆全球化趨勢加劇，製造業全球水準分工體系風險逐步顯現，產業鏈發展短板和瓶頸問題將會進一步凸顯。

其二，波蘭對汽保設備品質要求比較高。波蘭政府目前對汽車尾氣排放的要求不高，同時，加上新車的貸款難度和二手車進口方便實惠。而且波蘭人開車很猛，對汽車的損害較大，再加上本身就是二手車，汽車零配件的更換市場很大。但波蘭是中東歐地區第一個與中國雙邊貿易達到 100 億美金的國家。他們對汽保設備品質要求比較高，而且對品牌，因而其二手車主要來自德國、義大利、法國，品牌產品對 A 公司汽保設備在波蘭市場發展產生較大的衝擊。


### 5.1.2 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略選擇

基於 SWOT 分析法的 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略分析，A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略可根據 SWOT 戰略矩陣，定位 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略，具體如表 5.1 所示。如表 5-1 所示，可以根據 A 公司汽保設備波蘭市場發展的態勢，可根據 A 公司汽保設備波蘭市場發展突出問題，選擇不同的市場發展戰略：基於 A 公司汽保設備波蘭市場發展優勢、機會選擇 SO 戰略；基於 A 公司汽保設備波蘭市場發展優勢、威脅選擇 ST 戰略；基於 A 公司汽保設備波蘭市場發展劣勢、機會選擇 WO 戰略；基於 A 公司汽保設備波蘭市場發展優勢、威脅選擇 WT 戰略；而且，對於各戰略，可以根據細分內容，選擇各戰略的細分戰略。

表 5-1 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略矩陣

外部環境		內部條件	
		S (優勢)	W (劣勢)
		S1：波蘭政治穩定地理位置優越 S2：波蘭是汽車製造企業的集聚地 S3：波蘭汽車製造行業韌性相對比較強 S4：A 公司在汽保設備同業中擁有中上水準的運營團隊	W1：A 公司汽保設備價格性能相對國外產品處於劣勢 W2：A 公司汽保設備附加值相對比較低
O (機會)	O1：開放度較高的中東歐國家 O2：基於“一帶一路”沿線發展波蘭寄望中國投資 O3：波蘭對汽保設備需求程度高	SO 戰略	WO 戰略
T (威脅)	T1：汽車產業鏈安全風險猶存 T2：波蘭對汽保設備品質要求比較高	ST 戰略	WT 戰略

資料來源：宋梅.SWOT 分析法在企業戰略中的應用——以奇瑞汽車公司為例、本研究整理

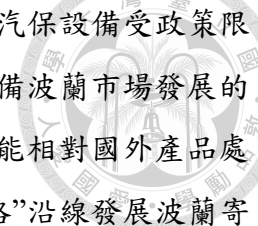


綜上所述，針對 A 公司汽保設備市場細分定位不准、品牌建設有所欠缺、技術創新相對落後、市場准入存在瓶頸等問題，分析問題與 A 公司汽保設備波蘭市場發展態勢的關係，從競爭戰略選擇分析，當前，需要把握低成本地位、被顧客察覺的獨特性等戰略優勢，著眼於特定細分市場，選擇集中化戰略，具體如下。

**其一，針對市場細分定位不准的問題**，具體表現在 A 公司汽保設備細分市場需要結合整個波蘭市場進行深入挖掘定位、A 公司汽保設備細分市場需要匹配消費者需求進行科學調整，這與 A 公司汽保設備波蘭市場發展的優勢與機會密切相關，前一個具體問題與波蘭是汽車製造企業的集聚地（優勢 S2）密切相關，後一個具體問題與波蘭對汽保設備需求程度高（機會 O3）密切相關。基於此，本研究將選擇 SO 戰略解決市場細分定位不准的問題，根據兩個具體問題與優勢 S2 和機會 O3 密切相關，為此，取捨 SO 戰略，選擇備選戰略議題是 S2O3 戰略，該戰略將從波蘭是汽車製造企業的集聚地的優勢挖掘細分市場、從波蘭對汽保設備需求程度高的特點適應消費者需求制定具體戰略。

**其二，針對品牌建設有所欠缺的問題**，具體表現在 A 公司在波蘭市場的影響力不夠、A 公司汽保設備品質優勢沒有得到彰顯，這與 A 公司汽保設備波蘭市場發展的劣勢與威脅密切相關，前一個具體問題與 A 公司汽保設備價格性能相對國外產品處於劣勢（劣勢 W1）密切相關，後一個具體問題與波蘭對汽保設備品質要求比較高（威脅 T2）密切相關。基於此，本研究將選擇 WT 戰略解決品牌建設有所欠缺的問題，根據兩個具體問題與劣勢 W1 和威脅 T2 密切相關，為此，取捨 WT 戰略，選擇備選戰略議題是 W1T2 戰略，該戰略將從品質技術攻關、自主品牌培育、企業品質主體責任、建設品質監管體系等品牌建設及品質建設制定具體戰略。

**其三，針對技術創新相對落後的問題**，具體表現在 A 公司汽保設備新技術應用不足、A 公司汽保設備升級換代滯後，這與 A 公司汽保設備波蘭市場發展的優勢與威脅密切相關，前一個具體問題與波蘭汽車製造行業韌性相對比較強（優勢 S3）密切相關，後一個具體問題與波蘭對汽保設備品質要求比較高（威脅 T2）密切相關。基於此，本研究將選擇 ST 戰略推進汽保設備技術創新，根據兩個具體問題與優勢 S3 和機會 O3 密切相關，為此，取捨 ST 戰略，選擇備選戰略議題是 S3T2 戰略，該戰略將突破一批重點領域關鍵共性技術，引進新技術新手段，同時，加強創新人才的培養，以此制定具體戰略。



其四，針對市場准入存在瓶頸的問題，具體表現在 A 公司汽保設備受政策限制、A 公司汽保設備與海外市場發展不適應，這與 A 公司汽保設備波蘭市場發展的劣勢與機會密切相關，前一個具體問題與 A 公司汽保設備價格性能相對國外產品處於劣勢（劣勢 W1）密切相關，後一個具體問題與基於“一帶一路”沿線發展波蘭寄望中國投資（機會 O2）密切相關，基於此，本研究將選擇 WO 戰略解決市場准入存在瓶頸的問題，根據兩個具體問題與劣勢 W1 和機會 O2 密切相關，為此，取捨 WO 戰略，選擇備選戰略議題是 W1O2 戰略，該戰略將從在波蘭對 CE 認證的需要基礎上加強標準體系建設、借助“一帶一路”倡議加強異國文化推進等方面制定具體戰略。

## 5.2 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略實施對策

根據 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略選擇，通過集中化戰略，提出 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略實施對策。

### 5.2.1 加強汽保設備市場細分

針對市場細分定位不准的問題，選擇 SO 戰略加強汽保設備市場細分，可結合整個波蘭市場進行深入挖掘 A 公司汽保設備細分市場、匹配消費者需求科學調整 A 公司汽保設備細分市場兩個方面實施。

其一，結合整個波蘭市場進行深入挖掘 A 公司汽保設備細分市場。對近五年 A 公司汽保設備在波蘭的市場份額進行比較，其中排在前五名的汽保設備如圖 5.1 所示，其中，前三名汽保設備細分市場在整個波蘭汽保設備的市場規模中位居前 20 名，由此，可以大力開發以補胎機為代表的輪胎設備細分市場、以自動洗車機為代表的養護清洗設備細分市場、以汽車解碼器為代表的汽車診斷設備細分市場。

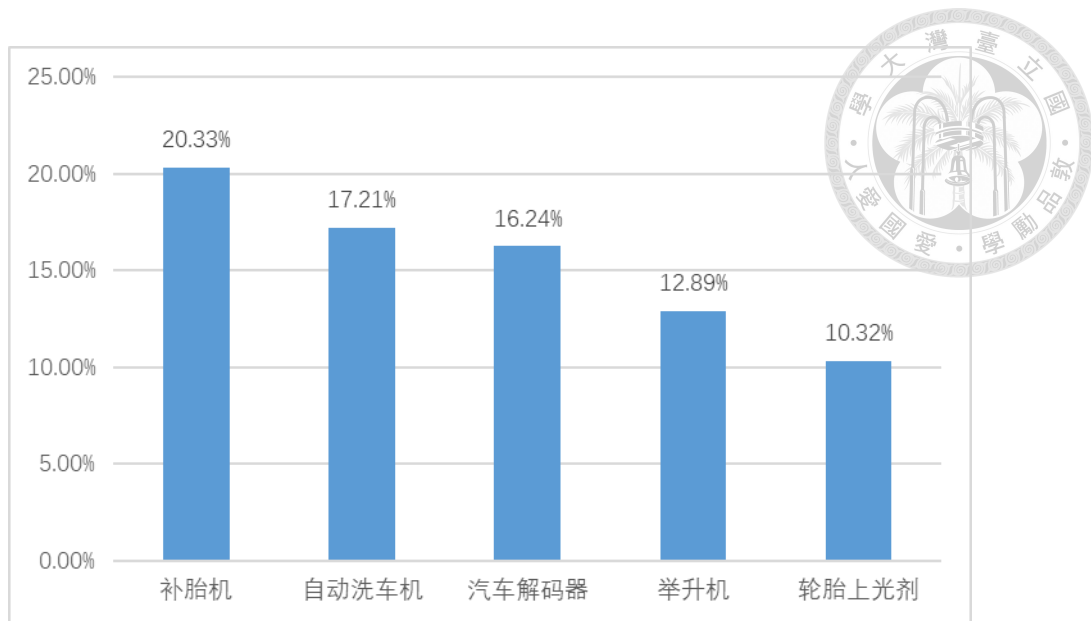



圖 5-1 2018-2022 年 A 公司汽保設備在波蘭的市場份額（前五名）  
資料來源：A 公司內部資料

其二，**匹配消費者需求科學調整 A 公司汽保設備細分市場**。緣於波蘭新車貸款困難的因素，波蘭人基本使用的二手車，二手車因磨損因素，對汽保設備的需求較高，為此，通過對波蘭銷售的汽保設備進行統計，選擇排在前列的汽保設備，同時除去被一些知名品牌佔有市場的汽保設備，以進駐其他汽保設備細分市場，以便匹配消費者的需求，從而科學調整 A 公司汽保設備細分市場。

## 5.2.2 加強汽保設備品牌建設

針對品牌建設有所欠缺的問題，選擇 WT 戰略加強汽保設備品牌建設，可從提高 A 公司在波蘭市場的影響力、彰顯 A 公司汽保設備品質優勢兩個方面實施。

其一，**提高 A 公司在波蘭市場的影響力**。加強品質技術攻關、自主品牌培育，努力推進 A 公司汽保設備自主智慧財產權的國際知名品牌產品建設，加強自主品牌品質信譽與品牌形象建設，增強 A 公司汽保設備在波蘭的競爭力。堅持把可持續發展作為發展汽保業的重要著力點，加強節能環保技術、工藝、裝備推廣應用，全面推行清潔生產，發展迴圈經濟，提高資源回收利用效率，構建綠色製造體系，走生態文明的發展道路。



其二，彰顯 A 公司汽保設備品質優勢。A 公司要堅持把品質作為汽保業轉型升級的生命線，強化企業品質主體責任。建設品質監管體系、以人為本的品質文化，營造誠信經營的市場環境，堅持不懈地走以質取勝的發展道路。提升品質控制技術，完善品質管制機制，夯實質量發展基礎，優化品質發展環境，努力實現行業產品品質大幅提升，向代設計和出口自主品牌產品轉變，形成具有自主智慧財產權的名牌產品，不斷提升 A 公司品牌價值和中國製造整體形象。

### 5.2.3 推進汽保設備技術創新

針對技術創新相對落後的問題，選擇 ST 戰略推進汽保設備技術創新，可從加強 A 公司汽保設備新技術應用、推進 A 公司汽保設備及時升級換代兩個方面實施。


其一，加強 A 公司汽保設備新技術應用。A 公司要堅持把創新擺在汽保業發展的核心位置，完善有利於公司汽保設備發展創新的制度環境，推動跨領域跨行業協同創新，突破一批重點領域關鍵共性技術，引進新技術新手段，促進製造業數位化網路化智慧化，走創新驅動的發展道路。深化互聯網在 A 公司汽保服務中的應用，發展基於互聯網的個性化定制、眾包設計、雲製造等新型製造模式。

其二，推進 A 公司汽保設備及時升級換代。人才是推進 A 公司汽保設備及時升級換代的關鍵，為此，要加強創新人才的培養。協調相關高等學校和專業技術學院，合理設置、調整、優化相關學科專業，專門為汽保行業培養一批技術人才，為波蘭市場發展提供支撐。以培養、引進和用好高層次創新型科技人才為核心，創新人才培養體制機制，營造人才成長良好環境，造就一支結構合理、素質優良的創新型科技人才隊伍，為 A 公司汽保設備在波蘭市場提供強大的人才保障。

### 5.2.4 優化東歐市場准入機制

針對市場准入存在瓶頸的問題，選擇 WO 戰略優化東歐市場准入機制，可從為 A 公司汽保設備准入提供政策支援、促進 A 公司汽保設備與海外市場發展適應性兩個方面實施。





其一，為 A 公司汽保設備准入提供政策支援。在波蘭對 CA 認證的需要基礎上，加強標準體系建設，為汽保設備准入提供支撐。組織實施汽車保修設備行業標準化提升計畫，發揮企業在標準制定中的重要作用，依靠協會專業委員會，組織生產企業積極參與，制定出各類產品的協會標準，推進產品研發與標準制定，重點研究綠色維修和安全生產設備標準。做好產品標準的宣傳貫徹，大力推動標準實施。充分利用政策性金融、開發性金融和商業金融的優勢，找到符合條件的企業，支援在境內外上市融資、發行各類債務融資。

其二，促進 A 公司汽保設備與海外市場發展適應性。波蘭汽車市場各方面都表現出巨大的發展潛力，對我國的廣大汽車及零部件生產企業來說，具有良好的開拓前景。但由於國情不同，文化差異，不利於市場規模擴大，為此，要加強企業文化與波蘭本土文化的融合，尤其要借助“一帶一路”倡議，加強異國文化推進，適應波蘭市場的發展需要，進入波蘭市場，做長期規劃和充足準備。

### 5.3 本章小結

本章應用 SWOT 分析法分析了 A 公司汽保設備的波蘭市場發展態勢，針對存在的問題，分析其與 A 公司汽保設備的波蘭市場內部條件和外部環境的相關性，選擇集中化戰略。根據 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略選擇，提出 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略實施對策：針對市場細分定位不准的問題，選擇 SO 戰略加強汽保設備市場細分，可結合整個波蘭市場進行深入挖掘 A 公司汽保設備細分市場、匹配消費者需求科學調整 A 公司汽保設備細分市場兩個方面實施。針對品牌建設有所欠缺的問題，選擇 WT 戰略加強汽保設備品牌建設，可從提高 A 公司在波蘭市場的影響力、彰顯 A 公司汽保設備品質優勢兩個方面實施。針對技術創新相對落後的問題，選擇 ST 戰略推進汽保設備技術創新，可從加強 A 公司汽保設備新技術應用、推進 A 公司汽保設備及時升級換代兩個方面實施。針對市場准入存在瓶頸的問題，選擇 WO 戰略優化東歐市場准入機制，可從為 A 公司汽保設備准入提供政策支援、促進 A 公司汽保設備與海外市場發展適應性兩個方面實施。

## 第六章 總結與展望



### 6.1 總結

本研究採用文獻法、調查法、綜合分析法等方法，按文獻綜述、現狀分析（包括整個行業分析、企業個案分析）、戰略選擇、實施對策等脈絡展開研究，主要做了如下研究：

在現狀分析中，一方面，從 A 公司在歐洲的情況進行分析，應用 PEST 分析法分析了宏觀環境，結果顯示，政治環境主要表現在遵循歐盟法律法規對汽保設備准入的要求、中國與東歐國家的合作上升至國家戰略等兩個方面；經濟環境主要表現加入世界貿易組織為我國汽保行業帶來挑戰、經濟體制制約了汽保發展意識、跨境電商出口商品總額逐年攀高為汽保設備開發歐洲市場提供了良好的國際市場環境等三個方面；社會環境主要表現語言和文化差異帶來的溝通、歐洲本地汽修廠已現許多中國汽保設備等兩個方面；技術環境突出表現在產品可靠性差、自動化水準低、技術含量低，附加價值率低。應用波特五力模型分析了微觀環境，結果顯示，在中國在汽保設備製造中已經位居世界第一和汽保行業中的國家級高新企業市場優勢突顯，供應商議價能力較強；中國出口汽保設備的數量及品質明顯提升和歐洲汽車消費普遍增加促進汽保設備需求提升，消費者議價能力較強；歐洲客戶對高品質產品追求、中國製造商的品質控制系統升級不足，給新進入者發展提供機會；汽保設備本身並無替代品威脅，但存在產品材料及工藝的替代威脅；中國汽保設備行業發展相對歐洲比較滯後，國內外的同業競爭異常激烈。另一方面，從 A 公司在波蘭市場的情況進行分析，A 公司汽保設備在市場發展的整體情況是有機機遇也有挑戰，具體表現在中國汽保設備企業海外收購並購勢頭促進 A 公司海外市場拓展、歐洲具有較大規模的汽車後市場。A 公司汽保設備在目標市場的定位方面尚有一定空間，具體表現在 A 公司汽保設備細分市場需要結合整個波蘭市場進行深入挖掘定位、A 公司汽保設備細分市場需要匹配消費者需求進行科學調整。A 公司汽保設備在品牌建設方面有所欠缺，具體表現在 A 公司在波蘭市場的影響力不夠、A 公司汽保設備品質優勢沒有得到彰顯。A 公司汽保設備在技術創新方面相對落後，具體表現在 A 公司汽保設備新技術應用不足、A 公

司汽保設備升級換代滯後。A 公司汽保設備在市場准入方面存在瓶頸，具體表現在 A 公司汽保設備受政策限制、A 公司汽保設備與海外市場發展不適應。

在戰略選擇中，應用 SWOT 分析法分析了 A 公司汽保設備的波蘭市場發展態勢：A 公司汽保設備在波蘭市場發展的優勢表現在波蘭政治穩定地理位置優越、波蘭是汽車製造企業的集聚地、波蘭汽車製造行業韌性相對比較強 A 公司在汽保設備同業中擁有中上水準的運營團隊等四個方面；A 公司汽保設備在波蘭市場發展的劣勢表現在 A 公司汽保設備價格性能相對國外產品處於劣勢、A 公司汽保設備附加值相對比較低等兩個方面；A 公司汽保設備在波蘭市場發展的機會表現在波蘭是開放度較高的中東歐國家、基於“一帶一路”沿線發展波蘭寄望中國投資、波蘭對汽保設備需求程度高等三個方面；A 公司汽保設備在波蘭市場發展的機會表現在汽車產業鏈安全風險猶存、波蘭對汽保設備品質要求比較高等兩個方面。基於此，選擇了集中化戰略。

在實施對策中，根據 A 公司汽保設備波蘭市場發展的集中化戰略，提出 A 公司汽保設備波蘭市場發展戰略實施對策：針對市場細分定位不准的問題，選擇 SO 戰略加強汽保設備市場細分，可結合整個波蘭市場進行深入挖掘 A 公司汽保設備細分市場、匹配消費者需求科學調整 A 公司汽保設備細分市場兩個方面實施。針對品牌建設有所欠缺的問題，選擇 WT 戰略加強汽保設備品牌建設，可從提高 A 公司在波蘭市場的影響力、彰顯 A 公司汽保設備品質優勢兩個方面實施。針對技術創新相對落後的問題，選擇 ST 戰略推進汽保設備技術創新，可從加強 A 公司汽保設備新技術應用、推進 A 公司汽保設備及時升級換代兩個方面實施。針對市場准入存在瓶頸的問題，選擇 WO 戰略優化東歐市場准入機制，可從為 A 公司汽保設備准入提供政策支援、促進 A 公司汽保設備與海外市場發展適應性兩個方面實施。



## 6.2 展望

雖然本研究通過多種分析方法分析了 A 公司汽保設備的波蘭市場發展現狀，梳理了發展態勢，選擇了集中化戰略，並針對問題提出實施對策，具有一定的指導價值。但由於市場發展受多種因素影響，也存在一定的不足：一是確定 A 公司汽保設備的波蘭市場目標群體，對集中化戰略的落實至關重要，但當前，A 公司汽保設備的波蘭市場目標群體尚不明確，為此，需要在後續進一步分析研究，明確波蘭市場的目標群體；二是 A 公司在波蘭市場的業務發展資料需要進一步充實，本研究主要從 A 公司工作人員角度調查分析了現狀，業務發展資料應用不多，通過業務發展資料分析市場，值得進一步研究；三是市場發展除了競爭之外，也離不開行銷戰略的落實。基於存在的不足，需要在後續研究中，將應用 STP 理論進行目標群體的確定，進一步挖掘 A 公司在波蘭市場業務資料，並從行銷戰略角度展開分析梳理，加大客觀支持力度，準確定位 A 公司汽保設備波蘭市場。

## 參考文獻



### 一、中文部份

1. 2017 年度中國汽保設備行業 10 佳評選火熱進行中[J]。汽車與駕駛維修(維修版)，2017(01):75。
2. Karl-Heinz Rohowsky、郭平。中國汽保設備如何拓展歐洲市場[J]。汽車維修與保養，2014(02):81-82。
3. 中國汽車保修設備行業協會—2013 年中國汽保國際合作委員會年會在珠海召開[J]。汽車維修與保養，2013(08):22。
4. 文二霞。中國汽車保修設備行業協會第八屆國際合作委員會第一次工作會議[J]。汽車維修與保養，2015(12):60。
5. 本刊編輯部。唯有創新，方能興業——“中國汽保製造業創新發展分享圓桌會”擷英[J]。汽車維修與保養，2017(11):28+30+32。
6. 安徽汽車商會汽保設備專委會成立會議暨第一次會員大會隆重召開[J]。汽車維修與保養，2021(04):14。
7. 艾克。推敲這兩家汽保設備公司逆勢上揚的發展路徑[J]。汽車與配件，2021(22):54-56。
8. 李依明。汽保企業如何滿足綠色維修對汽保設備的新要求[J]。汽車維修與保養，2013(02):36+38-39。
9. 李春華。市政工程監理現場規範化管理面臨的困難與策略分析[J]。建材與裝飾，2019(22):136-137。
10. 李寅虎。2018 年度中國汽保設備行業 10 佳評選頒獎典禮成功舉辦[J]。汽車與駕駛維修(維修版)，2018(04):25-27。
11. 李寅虎。2019 後汽車維修業發展趨勢研討會暨“2019 年度中國汽保設備行業 10 佳評選”頒獎典禮成功舉辦[J]。汽車與駕駛維修(維修版)，2019(04):11-13。
12. 李寅虎。修煉內功，以專注態度應對市場挑戰——專訪蘇州艾沃意特汽車設備有限公司董事長于業清[J]。汽車與駕駛維修(維修版)，2019(12):24。



13. 汽保展上的 10 佳——“2017 年度中國汽保設備行業 10 佳評選”獲獎產品[J]。  
*汽車與駕駛維修(維修版)*, 2017(04):30-32。
14. 汽保設備篇[J]。*汽車維修與保養*, 2016(01):52-56。
15. 宋梅。SWOT 分析法在企業戰略中的應用——以奇瑞汽車公司為例[J]。*中國市場*, 2011(10):118-120。
16. 吳虹。基於波特五力模型的柳州市汽車後市場發展戰略分析[J]。*財富時代*, 2022(03):147-149。
17. 俞慶華。2016 年度汽車配件汽保行業品牌盛會頒獎盛典暨後市場產業鏈品牌發展高峰論壇隆重舉辦[J]。*汽車零部件*, 2016(12):31。
18. 為汽保行業更快更好發展做出更大貢獻——中國汽車保修設備行業協會換屆大會將於 2014 年 7 月召開[J]。*汽車維修與保養*, 2014(07):75。
19. 孫磊。品牌化、國際化、創新能力，中國汽保業的轉型之路[J]。*汽車與駕駛維修(維修版)*, 2017(09):18-19。
20. 高中偉。崛起的中國製造：仕通聯合率先推出物聯網汽保服務平臺——專訪江蘇仕通聯合汽車科技有限公司總經理袁瑞兵[J]。*汽車維修與保養*, 2019(01):59。
21. 高中偉。智慧化是汽保設備的發展趨勢——專訪艾沃意特汽車設備有限公司董事長于業清[J]。*汽車維修與保養*, 2021(01):41。
22. 高萬付。ZD 公司汽保設備行銷策略研究[D]。華東理工大學, 2017。
23. 陳晨。玉環朗訊公司汽保設備通過 CCPC 認證[J]。*交通標準化*, 2012(19):131。
24. 彭蓉霞。中國汽保西南行 聚焦第 60 屆全國汽車保修檢測診斷設備(秋季)展覽會[J]。*汽車維修與保養*, 2013(12):82-84。
25. 張周平。《2017 年度中國出口跨境電商發展報告》發佈[J]。*電腦與網路*, 2018,44(11):6-8。
26. 楚峰、熊燕舞。汽保設備協會：架平臺 破難題 強行業[J]。*運輸經理世界*, 2016(01):22-25。
27. 劉璽。中國汽保企業的國際化發展之路——Automechanika Shanghai 2016 汽保設備及用品篇[J]。*汽車維修與保養*, 2017(01):48-49。

28. 廣東汽保。中國標杆—廣東省汽車保修設備商會成立大會勝利召開[J]。汽車維修與保養，2020(10):14-15。

29. 鄭婧。淺談企業的基本競爭戰略[J]。改革與開放，2016(04):33-34+36。



## 二、英文部份

1. Hong J P, Kim B Y, Oh S H. The perceived-experiential value and service quality of auto maintenance and repair service[J]. *Journal of Distribution Science*, 2020, 18(1): 59-69.
2. Huang H. How to Improve the Competitiveness of Automobile Maintenance Enterprises[J]. *International Journal of Frontiers in Sociology*, 2021, 3(9): 74-76.
3. Idris A M, Audu R, Abdulkadir M, et al. Technical Skills Requirements for Self Reliance in Automobile Occupations in Nigeria[J]. 2020, *Journal of Information, Education, Science and Technology*, 6(3): 154-160.
4. Inah O I, Nwankwojike B N. Analysis of safety compliance and accident impacts on lost time performance of small scale automotive maintenance workshops in Calabar, Nigeria[J]. *Adv Automob Eng*, 2018, 7(186): 2.
5. Jung L, Jung D. A study on application plans of big data to improve customer satisfaction in auto maintenance industry[J]. *International Information Institute (Tokyo). Information*, 2015, 18(6 (B)): 2679.
6. Li S K, Liang J X. Information resources in the application of the auto inspection and maintenance[C]//*Applied Mechanics and Materials. Trans Tech Publications Ltd*, 2014, 651: 1590-1593.

## 附錄



### 訪談提綱

1. 以您切身經歷或管理涉及的實際經驗，談一談對貴公司汽保設備在海外市場的情況？
2. 您覺得貴公司汽保設備在海外市場的發展整體情況如何？
3. 您在近一年根據貴公司的工作部署前往海外工作的時長有多長？
4. 以您對貴公司海外項目的掌握談一談對歐洲市場的發展看法？
5. 以您對貴公司歐洲項目的掌握談一談對東歐市場的發展看法？
6. 汽車是波蘭最活躍的製造產業，以您對貴公司波蘭的掌握談一談波蘭市場發展看法？
7. 貴公司的汽保設備在波蘭的目標市場把握如何？
8. 貴公司的汽保設備在波蘭市場的細分市場中優勢如何？
9. 貴公司的汽保設備在波蘭市場的細分市場是否與當地消費者需求相匹配，是否需要調整？
10. 以您對相關資訊的掌握，感覺貴公司在波蘭市場的知名度或影響力如何？
11. 以您對相關資訊的掌握，感覺貴公司的汽保設備在波蘭市場的知名度或影響力如何？
12. 相比波蘭市場上的其他國家同類汽保設備，感覺貴公司產品的品牌效益如何？
13. 貴公司的汽保設備更新換代的週期有多長？
14. 貴公司的汽保設備對新技術應用如何？
15. 與波蘭市場上其他國家同類汽保設備相比，感覺貴公司產品技術創新如何？
16. 貴公司的汽保設備在波蘭市場發展中碰到哪些障礙？
17. 貴公司哪些行銷行為與波蘭市場發展不適應而影響波蘭市場份額？
18. 從中歐合作角度分析，期望國家從哪些方面為貴公司汽保設備拓展市場提供支援？
19. 您對貴公司的汽保設備在波蘭市場發展的現狀還有哪些看法？