

地方中小安防企业发展战略研究

—以 YF 公司为例

刘景光¹, 詹明霞²

1. 山东商务职业学院, 山东 烟台 264670

2. 烟台海颐软件股份有限公司, 山东 烟台 264670

摘要：本文采用 SWOT 分析法分析了地方中小安防企业 YF 公司的内外部环境，确定企业发展面临的机会、威胁，企业自身的优势和劣势，提出公司的发展方向应定位于安防工程服务提供商和安防产品增值分销商，以市场开拓、技术创新为主线，整合业务集成优势、技术优势和营销服务优势，健全质量控制、加强人力资源管理、强化企业文化和深化品牌建设实现从地区市场向区域、全国市场扩张。

关键词：中小安防企业；发展战略；SWOT 分析

Research on the Development Strategy of Local Small and Medium Security Enterprises--Taking YF Company as an Example

Liu Jingguang¹, Zhan Mingxia²

1. Shandong Business Institute, Yantai, Shandong 264670

2. Yantai Haiyi Software Co., Ltd. Yantai, Shandong 264670

Abstract : This article uses the SWOT analysis method to analyze the internal and external environment of local small and medium-sized security enterprise YF Company, identify the opportunities and threats faced by the enterprise's development, the advantages and disadvantages of the enterprise itself, and propose that the company's development direction should be located in security engineering service providers and security product value-added distributors, with market development and technological innovation as the main line, integrating business integration advantages, technological advantages, and marketing service advantages, and improving quality control Strengthen human resource management, strengthen corporate culture construction, and deepen brand building to achieve expansion from regional markets to regional and national markets.

Keywords : small and medium-sized security enterprises; development strategy; SWOT analysis

地方中小安防企业是我国安防市场的重要组成部分，他们的发展壮大对扩大就业、促进竞争和形成良好的市场结构等方面具有重要意义。本文以 YT 地区 FY 企业为例，运用 SWOT 分析法为地方中小安防企业制定适宜的发展战略。^[15]

一、FY 公司的外部环境分析

(一) 宏观环境分析

1. 政治法律环境

自 2000 年以来，我国政府高度重视社会安全，推行一系列工程、出台一系列政策，鼓励、支持和引导安防产业的发展。从国家有关部委推动推广实施的数字城市、平安城市（包括天网工程）、智慧城市、雪亮工程、新型城市建设等社会安全基本环境改善建设，到《中国安防“十四五”发展规划》《“十四五”全国城市基础设施建设规划》等^[1]产业规划、政策的出台，这些都为安防行业的发展构建良好的环境和广阔的前景。

2. 经济环境

2022 年安防行业全年产值约 9460 亿元，工程 / 项目类产值 5510 亿元。2023 年以提升城市治理能力智慧化水平为中心的新型城市建设的深入推进，安防行业景气度将会逐渐回升。但是，受美国高科技产品出口限制和整体经济增速放缓的影响，2023 年安防行业产值增长率在 3% ~ 5%。^[1]

3. 社会环境

我国城镇化率的不断增长意味着大量人口不断涌入城市，这就对城市安全带来极大挑战。但是，我国城市总体的现代化水平不高，亟需利用人工智能、5G、云计算等新技术赋能新型城镇化建设，实现城市安全运营管理、社会安全公共服务的“数字

作者简介：刘景光（1978-），男，山东淄博人，山东商务职业学院副教授，硕士研究生，主要研究方向为企业管理、创业管理、高职教育。

化”“智慧化”。同时，随着城镇化发展，老旧小区的智慧改造、新建小区和新建楼宇的智慧化建设，都将为安防市场发展带来发展机遇。

4. 技术环境

我国安防行业不断由数字化、网络化向智能化发展，形成了从芯片、关键零部件研发制造，到安防软硬件产品设计制造，再到系统集成、运维服务的完整产业体系。安防行业的边界不断模糊，应用的场景逐渐多元化，由最初的特定政府部门扩展到教育、企业、交通、医疗、社区等领域，现在正在向智慧城市、智慧社会发展。

（二）行业环境分析

1. 行业内现有竞争者分析

在安防工程行业中，安防工程的区域性特征非常鲜明。在YT地区，YF公司的主要竞争对手只有一家：HX科技有限公司。该公司成立于2004年，注册资金1800万元，近两年年销售收入在8000多万元，主营业务是安防工程服务、安防产品经销、计算机类通用产品销售。其中，经销的安防产品主要是摄像机、报警器和视频盒子，安防工程服务主要是教育领域的校园安全管理系统、智能停车场管理系统、门禁系统。^[2,3]

2. 顾客的议价能力

从市场整体看，整个安防市场竞争激烈，产品与服务的同质化程度较高，顾客具有较多的选择，顾客议价能力较强。

从不同客户类型看，公司的顾客分为三类：单位客户、系统集成商或工程商客户和渠道商客户。单位客户的采购项目金额大，对方案设计、专业技术和售后服务保障要求高，采购方式主要采用招标方式采购，公司议价能力较强。系统集成商或工程商客户关注自身项目的利润，严格控制项目成本，同时，安防行业产品同质化较高，该类客户熟悉安防行业，具有很强的议价能力。公司代理或经销的产品基本没有定价权，按照品牌商的规定价格进行分销，渠道商客户的议价能力弱。

3. 供货商的议价能力

安防工程服务行业的供应商主要有两类：产品生产商、系统集成及服务商。产品生产商的议价能力强弱取决于其生产的安防产品的技术水平、产品质量、品牌认可度、产品可替代性等的高低。系统集成及服务商的议价能力强弱取决于系统方案整体设计水平、工程管理及质量控制水平、售后服务水平等的高低。

4. 潜在进入者的威胁

随着互联网技术、网络技术、人工智能技术、云计算技术、大数据技术等多种技术的不断发展和融合应用，安防工程服务行业的进入障碍不断减少。同时，安防工程服务市场随着新型城镇化建设发展会有快速增长，越来越多的企业想来分一杯羹。可能的进入者包括网络科技企业、电信企业、建筑工程企业、ICT企业、传统家电企业、安防产品渠道商等，他们利用自己在原领域中的优势，通过横向扩张或纵向扩张或混合并购式扩张，能够迅速进入工程服务行业。^[4]

5. 替代品或服务的威胁

虽然安防工程服务行业具有很强的区域性，但是，大部分安

防工程服务企业提供的服务没有很大的差异，彼此具有很强的替代性。当前，很多安防工程服务企业开始跨区域经营，这就对同期的同行企业造成较大的竞争压力。^[13,15]

二、FY公司的内部环境分析

（一）公司概况

FY网络科技有限公司（以下简称YF公司）成立于2005年，是一家致力于个人和企业用户提供信息化、智能化设计及应用解决方案的民营企业。YF公司具有安全防范施工设计一级资质、智能化安全承包二级资质。公司注册资本1020万元，主要从事信息化、安防网络等产品的代理及销售、各类信息化与智能化项目的设计及施工，在公共安全与平安城市、教育、医疗等领域取得较好的业绩。^[10]

（二）公司发展

YF公司初期发展得益于抓住安防市场快速发展的机遇，把公司业务重心从组装电脑、销售办公设备及耗材、提供网络及安防产品安装维护服务三大业务领域聚焦到安防与工程安装维护服务业务领域，实现公司在安防与工程安装维护服务领域的业务规模的快速发展。在此过程中，针对安防市场需求呈现出多样化、个性化的特点，YF公司把业务重心从最初的承接安防产品经销与安装工程服务，逐渐向工程方案设计、安装、运营与维护全安防工程环节扩张，实现公司在安防工程全环节的规模扩张。此后，基于YF公司在安防工程领域的实力，安防产品中介业务取得重大进展，获得海康威视、中威、IPcom等安防巨头的地区总代，这为公司的安防工程业务的发展提供了强大的产品、技术保障。纵观YF公司的发展，表面看，抓住每次的市场机遇公司发展的关键。根本上来说，公司把握市场机遇的能力，尤其是公司高层管理者对市场需求发展的准确把握、对公司有限资源的充分利用、对产品与技术发展的深入理解，使公司与行业发展、技术变迁、需求迭代同频共振，实现公司由单一业务向多元化发展的道路。^[14]

（三）公司现状

1. 公司产品与市场

YF公司的产品主要包括两大系列：一是安防工程服务，包括安防工程方案设计、安装、运营与维护，如学校、医院、政府、企业等单位的安防管理系统的工程服务，住宅小区、楼宇的智能安防管理系统的工程服务。二是安防产品代理与经销，包括海康威视与萤石区域一级代理商资质、中维世纪与IPcom地区总代理资质、新华三与锐捷网络核心渠道代理，还有26家安防品牌YT地区核心经销商，如华为、京东方、西门子等。

公司的市场主要在YT地区，近三年三分之二的销售收入来自安防工程服务，安防产品代理与经销的销售收入占比近三分之一。^[13]

2. 公司组织结构

公司的组织结构是典型的直线职能制的组织结构，也是中小企业最常采用的组织结构类型。如果从工作性质看的话，2.5个市场业务部门（渠道部+经销部+技术部），2个技术部门（技术部+工程部），1个行政部门（办公室），公司的重心在市场业

务，其次在技术，办公室承担采购、财务、人事、行政等辅助性业务。但是，渠道部负责代理业务和安平交通行业的销售业务，经销部负责经销业务和教育行业的销售任务，技术部负责系统设计与开发业务和医疗行业的销售任务。

3. 公司人力资源

公司现有员工47人，其中，大专以上学历45人，占比96%；45岁以下人员39人，占比87%；高级职称6人，中级职称23人，中高级职称占比62%。市场人员12人，工程技术人员25人，行政人员（含人事、采购、财务）5人。公司员工整体受教育水平较高，职称结构、人员结构较为合理。但是，在公司工作五年以上的员工占比只有34%，尤其是营销人员和工程人员由于薪资待遇缺乏竞争力而导致人员流动较大。

4. 公司技术

公司有三名员工持有一级注册建造师证书，有21人持有技防系统从业资格证，技术负责人具有15年以上从事工程施工技术管理工作经历、机电工程专业一级建造师执业资格。公司具有安全技术防范施工一级资质、智能化安全承包二级资质。总的来看，公司从规模上来说是一家小公司，但是，公司具有一定的安防行业技术实力，与世界500强公司也有较好合作，后续技术有较好的支持。

三、FY公司的SWOT分析

（一）机会

1. 政策支持。近年来，国家出台一系列政策鼓励、支持利用先进的安防技术建设平安中国、平安社会。YT市政府根据国家要求相继实施了数字城市、平安城市（包括天网工程）、智慧城市、雪亮工程、新型城市建设等社会安全基本环境改善建设，并在“十四五”规划中提出实施数字YT战略，推动全市各领域转型发展。

2. 新型城镇化建设需要。近年来，我国城镇化率不断提高，亟需利用人工智能、5G、云计算等新技术赋能新型城镇化建设，实现城市安全运营管理、社会安全公共服务的“数字化”“智慧化”。同时，新型城镇化建设也需要老旧小区的智慧改造、新建小区和新建楼宇的智慧化建设，都将为安防市场发展带来发展机遇。^[12]

3. 新技术的发展带来的市场机会。以物联网、人工智能、大数据、5G、云计算为代表的现代科学技术的发展使得安防行业的边界不断模糊，应用的场景逐渐多元化，由最初的特定政府部门扩展到教育、企业、交通、医疗、社区等领域，现在正在向智慧城市、智慧社会发展。^[12]

（二）威胁

1. 潜在进入者增多，竞争加剧。安防行业仍在稳步增长，但是，新技术的不断发展和应用导致安防行业的边界不断模糊，行业进入壁垒不断降低。对于安防工程服务行业，网络科技行业、建筑工程行业、电信企业、安防产品渠道行业等都面临行业规模在缩减，缺乏新的增长点，为了生存和发展，这些行业中的企业

利用自己在原领域中的优势，通过横向扩张或纵向扩张或混合并购式扩张，极有可能会直接进入安防工程服务行业。这就导致行业竞争会越来越激烈。

2. 产品或服务同质化，客户议价能力强，行业利润降低。从市场整体看，安防产品与服务的同质化程度较高，尤其是在安防工程服务行业，表现的尤为突出。在这种情况下，客户选择多、行业产品或服务比较透明，安防工程服务企业的议价能力相对较弱。^[15]

3. 安防产品、安防系统软件的核心技术掌握在上游厂家，安防工程服务新产品开发难度大。大部分的安防工程服务公司不生产实体产品，提供系统集成服务和工程服务，难以通过产品差异化实现发展。但是，如果竞争对手利用上游厂家的新技术而集成出有特色的、差异化的服务，这个竞争对手会在市场中占据主动。^[11]

（三）优势

1. 业务集群优势。公司现有的两大主营业务形成集群优势。安防产品代理与经销业务使得公司与安防产品、安防系统的头部企业建立紧密关系，能够使安防工程服务业务及时获得他们的新产品、新系统及其他服务支持；安防工程服务业务使得公司掌握客户的真实需求，并将该需求及时反馈给上游安防厂家，双方共同满足顾客需求，提升服务质量和水平。

2. 技术优势。公司从事安防行业已有18年，具有安全技术防范施工一级资质、智能化安全承包二级资质，承担过单个项目金额2000万元以上的安防工程项目16个，自行开发一系列扩展硬件设备，研发多套整合网络接口软件、校园安防管理系统和小区智能系统，并在实际应用中取得良好效果。^[7]

3. 营销服务优势。公司承担过10多项YT地区政府部门的重点安防工程项目，与公安、交通、卫生、医疗、教育等政府部门建立了良好的合作关系。公司建有覆盖YT地区所有县市区的分销渠道，组建有6个跨部门的顾客服务小组，具有24小时内可在YT地区到现场响应客户需求的能力。

（四）劣势

1. 战略目标不清晰，缺乏战略管理体系。虽然公司提出“成为信息化、智能化行业YT区域最强的增值分销商和专业的服务提供商”的发展方向，但是，没有清晰的战略目标，缺乏可操作的战略措施。这就会导致公司实际行动与公司发展方向不匹配，造成公司资源配置效益低，影响公司的长远发展。

2. 人才梯队队伍建设薄弱。在公司工作五年以上的员工占比只有34%，尤其是营销人员和工程人员由于薪资待遇缺乏竞争力而导致人员流动较大。

3. 非YT区域业务拓展少。公司近三年92%的销售收入都是来自YT地区，非YT地区的销售收入占比8%、非常少。从公司长远发展来看，公司要发展壮大，必须走出YT地区，走向全国，乃至全世界。^[6]

（五）基于SWOT分析的FY公司发展战略

1. FY公司发展战略分析

基于对FY公司内外部环境分析，建立SWOT矩阵模型，提

出 FY 公司可供选择的四大发展战略。一是 SO 战略：发挥公司业务集群优势、技术优势和营销服务优势，在新型城镇化建设、新技术发展中强化优势，拓展服务领域，开发新产品、新服务。二是 WO 战略：重构公司发展战略，加强人才梯队建设，开拓非 YT 地区市场。三是 ST 战略：强化业务集群优势、技术优势和营销服务优势，不断研发新产品、新服务，实施差异化发展。四是 WT 战略：稳健经营，适当收缩，以低成本保护市场份额。结合 FY 公司现状，该公司适宜采用 SO 战略，即公司应把发展方向定位于安防领域具有技术领先优势的安防工程服务提供商和安防产品增值分销商，继续以市场开拓、技术创新为主线，整合业务集成优势、技术优势和营销服务优势，以更快的速度、更好的品质、更新的技术、更低的成本为客户提供全环节、个性化、技术先进的整体解决方案。^[4,5]

2. 保障 YF 公司战略实施的配套措施

(1) 健全质量控制

质量是企业生命线，安防工程服务、安防产品分销的品牌形象和口碑很大程度上就是依靠优异的服务质量、过硬的产品质量赢得的。安防工程服务要做好全过程、全员、全方位的全面质量管理，做好设计方案、器材与材料、工程实施、系统运营与维护的全环节的质量控制。比如，在设计方案时，市场人员要提交详尽的设计委托书，并和技术人员查看现场、与客户沟通，使得技术人员清楚明白客户需求、现场条件和设计目标。设计方案必须遵循国家相关标准和法规，选用的器材与材料符合国家规定。^[6]

(2) 加强人力资源管理

人才是企业最重要、最关键的资源，人力资源的管理水平很大程度上直接决定了公司达成战略目标的能力。社招是公司招聘的方式，没有校招。员工培训采用师傅带徒弟的方式，培养质量

难以保证。绩效考核以个体行为考核为主，与企业业绩、利润无关。没有统一的薪酬福利规划。公司人力资源管理要服从、服务于企业的战略规划。在招聘方式上，校招与社招相结合。通过校招，储备人才应对长远发展；利用社招，挖掘急缺、关键优秀人才，迅速补齐公司短板。在培训上，内培与外培相结合、线上线下培训相结合。绩效考核与部门业绩、公司业绩挂钩，建设统一的薪酬规划体系。

(3) 强化企业文化建设

YF 公司自 2005 年成立以来，已经形成了具有自身特色的企业文化：诚信、团结、高效、创新的企业精神，科学管理、诚信经营的经营理念，质量第一、诚信为本的企业宗旨，用户至上、用心服务的服务理念。这些特色的企业文化需要规章制度予以明确，并贯穿到企业行为中；还需要利用企业视觉识别系统构建与企业文化一致的企业形象。也就是说，公司要凝练自身的企业文化，建立与企业文化相适应的制度体系，构建良好的公司形象的传播形式，加强企业凝聚力和归属感，把公司企业文化打造成公司的内在支撑和发展的永续动力。

(4) 深化品牌建设

品牌就是竞争力，代表着客户对企业产品质量、服务品质等认可，是企业重要的无形资产。由于安防产品与安防服务的同质化现象越来越普遍，扩大公司品牌的知名度、塑造差异化就成为冲出红海市场的有效措施。建设知名品牌的基础仍旧是产品和服务，对 YF 公司来说，健全质量保障体系、完善营销服务、创新产品和服务、强化企业文化建设和加强人力资源管理等都是公司亟需建设的“内功”。此外，品牌的建设还需要练好“外功”即善于宣传。重大安防工程项目的实施和成功案例是扩大公司品牌知名度的有力佐证，专业展览会和专业会议是提升公司品牌知名度的有效途径。^[11]

参考文献

- [1] 2022-2023 年度中国安防行业调查报告 <http://spe.cps.com.cn/secuspe/2023cps-report/web/viewer1.html>
- [2] 迈克尔·波特. 竞争战略 [M]. 陈小悦译. 北京: 华夏出版社, 1996.
- [3] 迈克尔·波特. 竞争优势 [M]. 陈小悦译. 北京: 华夏出版社, 1997.
- [4] 周三多、邹统钜. 战略管理思想史 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2002.
- [5] 亨利·明茨伯格等. 战略过程 [M]. 徐二明译. 北京: 中国人民大学出版社, 2012.
- [6] 斯蒂芬·P·罗宾斯等. 组织行为学 [M]. 孙健敏等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2021.
- [7] 杜蓉蓉. JS 公司在安防行业的发展战略研究, 华中科技大学 [D]. 2012.
- [8] 曹怡宁, 牛彪. 企业安防发展战略分析——以 HK 公司为例 [J]. 现代企业, 2023(7):72-74.
- [9] 宋肇. 数字经济时代安防行业 SZ 公司战略转型研究 [D]. 西南财经大学, 2020.
- [10] 杜蓉蓉. JS 公司在安防行业的发展战略研究 [D]. 华中科技大学. 2012.
- [11] 陆宝. 安防企业品牌战略研究 [D]. 浙江工业大学, 2017.
- [12] 邹中华. 智慧城市建设下的安防企业战略转型研究 [D]. 华东理工大学, 2014.
- [13] 潘丽敏. 中小型安防科技有限公司财务风险防范和应对研究 [J]. 现代营销 (经营版), 2018, (08):174-175. DOI: 10.19921/j.cnki.1009-2994.2018.08.134.
- [14] 王贤文. 中小安防企业发展战略研究 [D]. 暨南大学 2007.
- [15] 李林昆. X 公司安防平台业务战略规划研究 [D]. 西南交通大学. 2009.