

C 电力监理企业业务战略研究

高瑞 吴婷 林逸涵 雷靖 杨琦

(广东创成建设监理咨询有限公司 广东广州 510000)

摘要: 在对 C 电力监理企业工程监理及全过程咨询业务领域外部环境、优劣势分析的基础上, 通过 SWOT 分析方法探索 C 企业面临的机会和威胁, 进而提出了 C 企业在电力工程监理、全过程咨询方面的业务发展策略及实施抓手。

企业战略就是将企业的资源、能力与外部环境的机会相匹配, 确定企业的市场定位、增长方向、竞争优势和协同, 以实现企业的目标和意图, 从而降低因环境变化带来的盈利能力降低的风险¹。企业战略一般包括四个层面: 公司战略、职能战略、业务战略及产品战略等。迈克尔波特在《从竞争优势到公司战略》中提出, 公司战略主要关注两个方向: 公司应开展哪些业务以及公司领导层该如何管理这些业务, 而竞争战略(业务战略)关注的是在公司每一个参与市场竞争的业务领域如何创造竞争优势。业务战略关注在既定范围内和既定资源配置条件下如何实现可持续竞争优势的问题, 它对巩固和提升企业的竞争地位及竞争优势起着关键的作用²。本文通过对 C 电力监理企业工程监理及咨询业务领域的外部环境进行研究, 对其优劣势进行分析, 提出了 C 电力监理企业工程监理及咨询业务的发展战略。

一、外部环境分析

(一) 市场趋势

1. 政策引导下, 监理行业正健康稳步发展, 但存在不再强制监理的政策风险。2018 年试点取消强制工程监理, 在一定程度上降低了建设单位对监理业务的需求, 必定会使监理企业间的竞争变得更加激烈³。

2. 工程监理行业企业营收规模保持稳定增长, 但监理业务收入占比呈现下降趋势, 监理企业转型升级势在必行。数字化监理是监理企业转型升级的一个重要手段, 而全过程咨询也已成为监理企业业务转型的方向。

3. 随着节能经济的发展, 电力的需求市场保持稳定, 电力工程领域投资完成额保持良好的增长态势, 带来客观的电力工程监理市场规模。

4. 广东电力的需求市场保持稳定, 市场前景可观, 其中珠三角地区以电网投资为主, 粤东粤西地区以电源投资为主。

5. 新型电力系统发展蓝皮书的发布, 为电力系统的发展指明方向, 也为电力系统监理业务指明了方向。

(二) 竞争格局

首先, 行业企业数量逐年增长, 且区域分布不均, 华东、中南区域竞争最为激烈。广东省内电力监理企业数量多, 竞争激烈。其次, 监理行业目前存在专业资质相对集中的问题, 房建、市政资质居多, 电力工程领域同样竞争激烈。同时, 行业企业资质等级逐年提升, 综合资质的获得有助于赢得市场竞争。再次, 在政策引导下, 工程咨询各环节企业均往全过程咨询转型, 但目前项目管理类企业, 设计类企业占据行业竞争的优势地位。

同时, 也需要指出, 工程管理各环节企业数量虽多, 但竞争杂乱无序, 行业内专业技术人才短缺。

(三) 增长机会分析

1. 传统电网监理业务领域。随着电力工程投资的不断增长, 广东省内电力工程监理市场不断扩大, 可预见的主网工程、配网工程等领域业务前景可观。

2. 新型电力系统的业务增长机会。抓住电力供应支撑体系、新能源开发利用体系、储能规模化布局应用体系、电力系统智慧化运行体系等四大体系建设的发展机遇, 重点关注海上风力发电等新能源发电项目、储能项目以及电力系统智慧化项目。

3. 全过程咨询转型。政策引导下, 监理行业企业正在往全过程咨询企业转型。电力工程领域, 依托一直以来的技术优势以及业务经验积累、考虑引进上游优质电力工程设计环节, 做大做强全过程咨询业务, 实现企业的转型升级。

4. 数字化监理。充分发挥行业先发优势, 总结数字化监理项目经验, 建立数字化监理工作标准、实现监理工作的场景标准化、流程化和信息化, 提高监理专业人才的人均产值, 以数字化的方式引领整个行业的转型升级。

二、优劣势及 SWOT 分析

企业面临的决策和环境错综复杂、优劣势同在, 机会与挑战并存。面对当前的环境和状况企业应做出何种反应? 确定怎样的战略目标? SWOT 分析法有效地解决了这一问题⁴。

(一) 优劣势分析

1. 优势分析

(1) 能源项目管理优势

首先, 丰富的综合项目管理经验。C 企业获得国家优质工程奖、鲁班奖等国家及行业奖项 60 余项, 上级企业自成立以来共获得 5 项鲁班奖, C 企业参与其中 4 项; 2018 年以来, 已开展全过程工程咨询项目 12 项, 覆盖电网、电源、工民建等各领域, 有效解决建设单位人力配置不足、技术力量薄弱等痛点。

其次, 跨项目经验共享与知识积累。C 企业每年承接能源产业链上下游各种不同类别的工程咨询项目, 优秀的项目管理经验可以积累并在公司内不同项目分享, 相比于其他的同类竞争者, C 企业更具先发竞争优势。

(2) 电力监理技术优势

技术引领行业生态。C 企业积极参与标准规范编制, 牵头制定了行业标准《电力建设工程监理规范》, 完成编制《电力建设工程监理文件管理导则》《电网工程监理导则》等 5 项团体标准。2023 年 6 月, C 企业已经取

得“数字监理导则”的编制委托，这对于 C 企业取得行业领先优势有重要意义。C 企业现任中电建协电力监理专委会副会长单位，拥有电力工程监理、房屋建筑工程监理等多项甲级资质。

(3) 数字创新能力优势

创新能力行业领先。在电网数字化转型时代潮流下，紧抓机遇，自主研发“数字监理系统”，打造“线上+线下”协同管控体系，全面支撑电网建设。经过中电建协评价委员会评定，C 企业数字监理关键技术成果在输变电领域总体达到了国内领先水平。

2. 劣势分析

(1) 业务增长依赖性强

C 企业在市场整体的优势在萎缩，从监理为主转向全过程咨询，以获取系统的竞争优势，C 企业亟待提升市场竞争能力。当前 C 企业主要业务为股东关联业务，主要项目是 11 万 KW 以上项目，11 万 KW 及以下的项目主要由配网自主完成。C 企业将承接国企改革要求，落实与市场接轨、构建市场化经营机制、提升核心竞争力的要求。

(2) 人力资源发展桎梏

其一，人的问题严重限制 C 企业的发展。按照上级单位对编制的严控要求，C 企业业务持续提升，但是人员不增反减。其二，当前 C 企业业务属于技术密集型、劳动密集型产业，用工方式、用人的机制体制灵活度不足。其三，高素质人员短缺。其四，存量人才用人成本高，市场拓展劣势大。

(3) 资质能力略显不足

一方面，随着业务范围不断扩大，业务的快速增长需要 C 企业从监理资质提升至综合资质。目前 C 企业只有电力工程监理甲级、房屋建筑工程监理甲级两个甲级资质。另一方面，在注册资本金方面，当前公司注册资本金仅 6500 万元人民币，对于市场化竞标，将会是制约公司业务发展的不利因素。

(二) SWOT 分析

1. 机会和威胁

(1) 机会：主配网工程配合增长；海上风力发电等新能源项目、储能项目以及电力系统智慧化项目的发展机会；全过程咨询转型机遇；数字化转型机遇。

(2) 威胁：行业同类企业众多、竞争激烈；行业资质相对集中，电力工程领域竞争激烈；所处市场区域竞争最为激烈。

2. SWOT 分析结果

(1) SO 战略：发挥电网技术优势，进行区域深耕，实现主配网融合发展；发挥能源项目经验优势，抓住新能源行业机会；发挥数字创新优势，借助监理导则修订机会，引领行业数字化转型。

(2) ST 战略：发挥监理技术、数字化优势，进行区域深耕；发挥能源项目经验优势，进行产业链延伸。

(3) WO 战略：提升企业资质水平，整合内外部优势资源，进行全过程咨询转型；加强人才梯队建设。

(4) WT 战略：尽快弥补资质不足，进行业务拓展；加强人才梯队建设建设。

三、业务发展战略

(一) 电力工程监理业务发展策略

1. 发展策略

电力工程监理业务发展方面，应技术主导，服务创效。明确 C 企业第三方专业独立、专业力量的角色定位，以主业支撑为基础，稳步拓展监理业务。

(1) 明确纵向价值链延伸策略，电网为主、新能源为辅。一方面，发挥电网业务核心优势，实现“主网+城区配网”的适度延伸；另一方面，关注新能源、储能、新基建的业务机会，实现“电网+新能源+新基建”的价值链延伸。

(2) 明确横向区域扩张策略，省内深耕，省外选择。一方面，以广东为核心经营区域，明确区域布局，进行业务深耕；另一方面，跟随上级单位业务布局策略，选择优势业务、优质项目“走出去”。

2. 实施抓手

第一，打造一支技术过硬、具有市场经营意识的专业服务团队。围绕地市局、新型电力系统下的战略业主客户，建立多层次的市场营销体系，形成“高层战略对接、中层项目获取、基层业务开展”的业务局面。第二，加快推进数字监理标准建立，推动数字监理系统的更广泛应用，实现监理人效的快速提升，并推动数字监理系统向能源工程建设产业链纵深延伸，紧扣全过程中的不同应用场景（如基建、物资、安监等），聚焦客户需求，输出 C 企业特色产品。

(二) 电力工程全过程咨询业务业务发展策略

1. 发展策略

(1) 依托区域深耕，与业主单位、战略客户建立长期稳定的合作关系，为客户提供涵盖立项、设计评估、造价咨询、招标代理、建设监理、档案管理等全过程咨询业务服务。

(2) 产业链延伸方面，通过战略联盟或并购的方式，整合全过程咨询项目所需的优质设计资源。

(3) 客户选择方面，重点关注新型电力系统领域的用户侧需求，关注用户侧的广大的市场空间与不同的应用场景，探索从工程咨询延伸到新能源管理及为用户提供投、融、建、运一体化服务，以完善自身的产业布局。

2. 实施抓手

第一，依托区域深耕，构建稳固的业主关系，挖掘优质的全过程咨询业务机会。第二，围绕业务开展需求，以“内部挖潜+外部联盟”的方式，完成全过程咨询链条人才队伍储备。第三，按照全过程咨询项目管理需求，完成公司标准体系的建设与优化。

参考文献：

[1] 商迎秋. 企业战略管理理论演变与战略风险思想探析[J]. 技术经济与管理研究, 2010(69).

[2] 王启亮. 业务层战略：基本内涵、特征及未来的研究方向[J]. 工业技术经济, 2007(133).

[3] 毕静. D 监理公司发展战略研究[D]. 大连理工大学, 2019.

[4] 李建波, 钟美. SWOT 分析法及其在某企业的应用[J]. 昆明理工大学学报. 2002.

项目名称：创成公司战略管理体系研究项目。