

硕士学位论文

一德紧固件公司营销策略优化研究

**Research on Optimization of Marketing Planning of
YiDe Fastener Company**

学科专业

工商管理（专业学位）

专业领域

作者姓名

指导教师

2021 年 10 月

中图分类号

学校代码 10533

UDC

学位类别 专业学位

硕士学位论文

一德紧固件公司营销策略优化研究

Research on Optimization of Marketing Planning of YiDe Fastener Company

作者姓名

学科专业

工商管理（MBA）

专业领域

研究方向

二级培养单位

指导教师

副指导教师

论文答辩日期_____ 答辩委员会主席 _____

中 南 大 学

2021 年 10 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名: _____ 日期: _____ 年 _____ 月 _____ 日

学位论文授权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名: _____ 导师签名: _____

日期: _____ 年 ____ 月 ____ 日 日期: _____ 年 ____ 月 ____ 日

一德紧固件公司营销策略优化研究

摘要：2020 年全球工业紧固件市场年需求总值达到 1000 亿美元，中国市场更是高速发展，需求量在全世界排行第一，但因为低端制造业占比很大，国内紧固件市场中，低端产品仍是市场需求主流，但是创新型紧固件产品越来越代表着未来行业发展的趋势。需要获取更大的附加值，解决方案和高效的服务是紧固件行业新的利润驱动力。百年紧固件企业一德紧固件公司是全外资公司立足于德国品质，既面临着中国市场发展的机遇又不能逃避市场竞争环境下适者生存的挑战。

本论文运用相关营销理论，结合一德公司企业的基本情况，分析一德紧固件公司所处的宏观环境和紧固件行业环境，根据 SWOT 分析结果，利用客户满意度调查问卷，总结出一德公司当前市场营销策略中产品竞争力不够，定价策略不灵活，目标客户总需求下降，营销渠道单一的问题。并主要从发展优势产品，差异化定价，直销和代理渠道相结合和展会促销及加强网络技术论坛等几个方面提出了相应的营销优化方案，帮助公司改进营销策略，同时，从增加技术人员等人力资源保障，增加营销人员驻点和片区网络建设完善，稳定应收款等公司的财务控制，控制材料成本，以及公司企业文化，价值观等维度给出了其营销策略实施的保障措施。

本文力求通过营销基本理论和结合市场的分析研究结果来发现、解决一德公司当前营销策略遇到的问题，为帮助实现公司制定的五年营业额翻倍增长的目标提供参考，同时也期待本文能够对同类型在中国发展的外资企业以及中国国内紧固件企业在制定营销策略上有所启示。

关键词：一德紧固件 汽车紧固件 营销策略 外资企业

分类号：

Research on Optimization of Marketing Planning of YiDe Fastener Company

Abstract: The global industrial fastener market will demand about US \$100 billion annually around 2020. Seemingly insignificant small products play a very important role in the development of global industry. China's fastener demand growth will continue to rank first in the world. However, the low-end products in the domestic market still occupy a large share of the market segments, and the differentiated innovative products with high added value represent the development trend of the industry in the future. As the accessory value of products, efficient services and solutions become the new profit driving force of the fastener industry. As a wholly foreign-owned company with all products produced abroad, Yide fastener company is facing both opportunities and challenges in China's fastener market.

This thesis analyzes the macro environment, fastener industry environment and competitive environment, supplier bargaining power and purchase bargaining power of Yide fastener company based on relevant marketing theory. According to the results of SWOT analysis and the feedback of customer satisfaction survey, this paper summarizes the problems of Yide company's current marketing strategy, such as insufficient product competitiveness, inflexible pricing strategy, declining total demand of target customers and single marketing channel. And mainly from the development of competitive products, differential pricing, the combination of direct sales and agency channels, exhibition promotion and strengthening the network technology forum and other aspects, put forward the corresponding marketing optimization scheme, to help the company improve the marketing strategy, at the same time, from the increase of technical personnel and other human resources guarantee, increase the marketing personnel and improve the network construction, In order to stabilize the company's financial control such as receivables, control the cost of materials, as well as the company's corporate culture, values and

other dimensions, the guarantee measures for the implementation of its marketing strategy are given.

This thesis tries to solve the current problems of Yide company and lay a foundation for the further development of the company. At the same time, It also hopes to provide reference and Enlightenment for other similar foreign-funded enterprises and domestic fastener enterprises.

Keywords: YiDe Fasteners Marketing Strategy Foreign Enterprise
Automotive fasteners

Classification:

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.1 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状和发展动态.....	3
1.2.1 国外研究现状与发展动态.....	3
1.2.2 国内研究现状与发展动态.....	4
1.3 研究思路和研究方法.....	5
1.3.1 研究思路.....	5
1.3.2 研究方法.....	7
第 2 章 相关理论和概述	8
2.1 市场营销理论.....	8
2.2 4P 营销理论	8
2.3 SWOT 分析法	9
2.4 STP 理论.....	10
第 3 章 一德公司经营环境分析与营销策略存在的问题	11
3.1 宏观环境分析.....	11
3.1.1 政治法律环境分析.....	11
3.1.2 经济环境分析.....	12
3.1.3 社会文化环境分析.....	14
3.1.4 技术环境分析.....	15
3.2 行业环境分析.....	16
3.2.1 同行业现有竞争对手分析.....	17
3.2.2 潜在竞争者分析.....	19

3.2.3 竞争产品研发状况分析	20
3.2.4 购买商议价能力分析	21
3.2.5 供应商议价能力分析	22
3.3 SWOT 分析	24
3.3.1 主要机会	24
3.3.2 主要威胁	24
3.3.3 主要优势	25
3.3.4 主要劣势	28
3.4 一德公司客户满意度调查	30
3.4.1 问卷调查	30
3.4.2 调查问卷的实施	30
3.4.3 调查结论	30
3.5 现有营销策略问题及其原因	31
3.5.1 现有策略存在问题	31
3.5.1 现有策略问题原因	32
3.6 本章小结	33
第 4 章 一德公司营销策略优化方案	34
4.1 基本营销战略	34
4.1.1 市场细分	34
4.1.2 目标市场策略	34
4.1.3 市场定位	35
4.2 营销策略优化	36
4.2.1 产品与优势产品	37
4.2.2 定价方案	37
4.2.3 目标客户推广	38
4.2.4 营销渠道的优化	39

4.3 本章小结.....	40
第 5 章 一德公司营销策略优化方案的实施保障	41
5.1 优化方案实施保障.....	41
5.1.1 人力资源能力提高.....	41
5.1.2 营销团队及网络建设完善	41
5.1.3 保持财务状况稳定	42
5.1.4 成本控制能力提高.....	43
5.1.5 文化及制度保障.....	44
5.2 效果预估.....	46
5.3 本章小结.....	46
▪ 第 6 章 研究结论与展望	47
6.1 研究结论.....	47
6.2 研究展望.....	47
参考文献	49
附录 A 一德紧固件公司客户满意度调查问卷	52
致 谢.....	Error! Bookmark not defined.

第 1 章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

紧固件也有形象的比喻为“工业之米”，据美国市场研究公司 The Grand View Research Company(简称为“GVR”)2020 年发布的相关工业类紧固件市场分析报告数据显示，2020 年，全球范围内工业紧固件市场年需求总值约 1000 亿美元，2017 到 2025 年每年以 3.9%的速度增长^[1]。看似不起眼的小产品，在全球工业发展的道路上一样起到了至关重要的稳固连接作用。随着我国制造业高速发展与当前世界各国市场竞争经济形式的复杂变化，一带一路倡议的提出以及全球市场经济发展一体化的不断深入，越来越多的跨国紧固件企业进驻到了中国市场。行业统计数据表明，在中国的紧固件公司也不下于 7000 多家，规模以上的公司 2000 多家。一德紧固件有限公司是世界最大的紧固件企业伍尔集团全资子公司，而且是外商独资公司。其集团总部创建于 1898 年，从事紧固件产品开发、设计、生产 123 年，在德国、中国设立有工厂，在美国、法国设有技术服务中心。其生产包括自攻螺钉，塑料用自攻螺钉，普通公制系统螺钉，铆压螺母等螺纹连接件以及紧固件的产品，在 1994 年，一德公司作为世界最大的紧固件企业旗下的全资子公司后，发展迅速。如今，一德公司已经拥有了每年制造超过 60 亿件紧固件的生产能力，产值已达到了 18 亿多人民币。其产品主要为直径最大达到 14 厘米，长度为最大 220 厘米的螺栓紧固件。在汽车与消费电子产业领域，很多行业大客户和一德公司进行了长期合作，在研发和设计过程中对一德公司的紧固问题解决方案和能力都给予了高度的评价。2006 年 5 月，一德集团中国企业一德紧固件有限公司创立，设厂于沈阳，到 2021 年已完成总投资约 6 亿元人民币，生产面积 13 万多平方米，在企业创立的前 10 年，一德中国企业产品销量维持在两位数增长，到 2017 年实现年产值 2 亿元人民币。

一德公司在中国设厂已达 15 年，具备了自身的特色，也遇到了继续发展扩大的问题。为客户提供最优解决方案，技术创新、降低生产制造成本以及不断持续改善，已成为我国各大紧固件制造厂商的重要长期战略发展抉择。公司当前的营销策略主要基于百年品牌的良好口碑，和卓越的品质表现，稳定发展客户。因为也有其他国内厂商，在品质和技术各方面奋力追赶，一德公司的竞争优势已经逐步减弱。

2015 年，一德集团制定发布了 2025 年发展规划，即到 2025 年，一德紧固件集团要实现年 3 亿欧元的营业目标，相应的设在中国的一德紧固件公司需要贡献产值 6 亿元人民币，2020 年因为全球疫情的影响，其中最大的德国工厂出现销售额倒退，集团将这个目标计划后推了一年，即到 2026 年，一德紧固件公司计划实现产值 6 亿元人民币，这样算来，2025 年需要达到 5 亿。时间已到 2021 年，公司销售额还停留在 2 亿元人民币。

笔者有幸在一德紧固件公司中国工厂成立后不久就加入该公司，至今已近十年，负责一德紧固件公司华中、华南区域的区域营销和管理工作。见证了公司从成立初期举步维艰，到突破瓶颈平稳发展，再到开发新品寻求市场突破的各个阶段，积累了丰富的企业发展素材和市场经验，有利于开展营销策略的优化研究。

1.1.1 研究意义

本文主要有如下两个方面的研究意义：

（1）对于所在企业的意义：

2018 年，笔者考入中南大学攻读 MBA 学位，学习商业管理的系统知识，同时也在继续工作，经历过公司从起步到艰难爬升，到业绩飞速发展的过程，笔者的经历经验也在逐步成熟，深知科学的管理方法，正确的市场定位，合理的定价策略对于产品开拓市场的重要性。理论结合实践，笔者希望通过科学分析公司产品特点，市场的需求，来帮助公司优化营销策略，实现公司 2026 年的战略目标，也提升个人能力。在研究过程中，本文通过分析一德紧固件企业背景、产品的特性以及对不同客户区别应用介绍，市场现状以及一德紧固件企业的营销战略，阐述了企业怎样通过改变当前策略来优化适用，从而总结出该营销策略的问题，巩固理论基础，调整管理方法，找到自身发展之路。本文尝试分析一德紧固件公司的问题并提出可能的建议，力求找到一德集团如何通过解决方案优化营销模式和顾客建立了长期的合作伙伴关系，如何用累积的大量产品使用的经验，使之用于持续提高与完善产品质量，本文将为企业自身的可持续发展之道提供方案。

（2）对所在紧固件行业产业的意义：

紧固件的现代营销方式，并非单纯地在传统销售的产品层次以及销售手法上需要做重大改变，而是在销售品牌形象、产品设计、定价、渠道、促销活动方式等诸多环节方面、系统性上的不断创新。同时它也实现了一个品牌与特定产品之间在特定目标区和细分区域市场上的高度整合聚焦，并由此获得了市场竞争中的优势。由于紧固件制造业与世界市场竞争形式的加剧，技术革新、降低制造成本以及提升产品质量已成为紧固件生产商的重要战略抉择。当世界经济高度一

体化的今天,更多的跨国公司进驻到了我国市场,跨国公司先进的经营管理思维和市场营销战略同我国市场经济的现实情况,面临了一种企业怎样结合、在激烈的国际市场竞争中,外资企业怎样才能适合我国市场经济环境和扩大在我国市场中的占用率的问题?一德企业是典型的外资企业在华投资的代表之一,外资企业的经营管理思路和市场营销战略,如何同国内市场的现实情况相结合?企业怎样在激烈的市场竞争中,适应国内市场环境,以及企业如何开拓国内市场,突出的成本问题如何解决?一德紧固件企业在国内发展之路也同其他外企一样。这样的研究既方便于国内类似公司开拓思路,也希望能够对国外紧固件企业在国内的发展经验,也将对以后跨境公司发展在国内市场上进行一点建设性的借鉴。

本论文研究的紧固件跨国独资公司在国外发展时间长,研发能力强,在国内外注册了很多专利,也有一些是购买专利,得到授权方的许可进行生产制造。有一部分具有特殊应用的工业品,特别是汽车及其零部件产品设计制造人员如何选用,其特殊应用性、专业性都很强。其所生产的工业紧固件如何在中国市场创造更大的营销空间,这类国际紧固件企业都需要处理自己所面临的独特问题:怎样选择目标市场,对产品怎样定位,怎样应对潜在竞争者的行动,以及如何提供技术和管理等服务。

1.2 国内外研究现状和发展动态

1.2.1 国外研究现状与发展动态

国外研究市场营销,其理论是将企业市场的营销活动作为一种研究对象,进而发展成一门应用科学^[2]。著名学者 Biccum April 认为,一般说的市场营销理论按照时间段大致可以分为以下四个节点来总结^[3]:第一个是萌芽阶段,大致发生在十九世纪末,在这个阶段,在美国开始萌芽了市场经济;第二个阶段是应用阶段,发生在二十世纪二十年代,这时候营销理论得到一定规模的使用。这个情况持续到五十年代,欧洲国家也相继开始兴起,而后在二十世纪五十年代至八十年代,人们开始大量研究,营销理论得到了很好的发展;发展到一定阶段,市场营销理论开始扩展到所有的活动,只要产生了供需关系,只要有双方进行交易行为的发生,营销就无处不在。发展到二十世纪八十年代后,理论成熟,至今,市场营销已经与其他学科穿插联系,并随着网络的扩展,产生了很多新的变化。

营销理论应用于外资企业,外资企业进入中国市场前,国外的团队都对中国市场进行过市场调研,常用的营销策略都是差异化营销,差异化营销最重要的理念也就在于“分析市场需求,做好市场细分,而后针对目标顾客的特殊需求,重新进行市场定位,继而导入特定的品牌并树立相应的形象”。在目标市场进行细

分之后,根据企业目标市场细分者和市场的实际需要,通过对个人品牌的重新准确定位与进行宣传并逐步赋予了其自身的品牌市场应用价值,进而逐渐建立了自己个人鲜明的企业品牌形象,从而树立个人品牌的市场差异化和品牌个性化的核心竞争力和优势。当前市场,使用差异化营销方式的很多,差异化市场营销的主要业务目标也就在于通过快速寻找并不断锁定细分的不同目标客户市场商品满足目标消费者潜在的不同消费需要,赋予新的目标市场商品价值并不断研发新的市场商品销售类型与服务功能。差异化产品销售的理论基础,是指与用户对应的消费者和需求的双向多元化。不同的主要消费目标人群,往往会让人有着不同的价值观,不同的人生观,也会产生不同的经济收入水平和不同消费生活理念,等等。也许就决定了他们对于一个品牌、产品与社会不能有很多不同的专业认识与市场需求。这也许就是这些外资企业在中国发展为什么一定要积极实施企业差异化市场营销的重要内因。其实,目前在国外已经有很多论述中国市场营销的理论文章,所介绍的紧固件营销大多数也都是以企业个性化客户定制的营销视角,发展演化出来的营销定义,适用于电子商务等领域。而差异化定制营销的核心内容也就是客户差异化、个性化定制销售。对于不同的客户,对应的企业应该给予差异化的重视和一对一的不同对待,并且能够提供差异化的产品和服务。

更细化一点,营销理论应用于外资紧固件企业,虽然国外紧固件行业已经发展多年,甚至有很多紧固件企业都具备百年发展历史,但是紧固件行业一直是以小零件为主,更多存在的是贸易型公司,紧固件产品因为产品小,主要靠销售数量累积带来销售额,在销售额扩大后形成规模效益,从而带来效益。将紧固件制造行业的市场营销按照市场营销理论进行研究也是从近年开始的,还没有形成紧固件行业或者冷成型工业行业的市场营销策略理论著作和研究成果。

1.2.2 国内研究现状与发展动态

在中国大陆,营销理论的研究、应用都是在1979年改革开放开始后:二十世纪七十年代末到八十年代初为理论引进时期,这时候有很多翻译家和学者翻译了一些对外营销作品,他们选定专家、委派学者到发达国家留学学习,也邀请到一些外国专家学者到中国的企业和相关单位讲座,这个阶段,只有政府引导和促进部分院校和研究机构才能开展市场营销学的研究^[4],所以很受局限,国内大多数偏小型的企业完全没有了解市场营销理论;二十世纪八十年代中期,营销理论进入传播期,一些国内高校、财经院校相继成立了教学研究会,在电视机等深入千家万户后,纸质媒体,广播等传播手段开始推广什么是市场营销的概念^[5];二十世纪八十年代后期为应用时期,最开始关注重视营销理论的是产品是快速消费

品领域^[6]，在分销、促销方面已经得到了集中应用；二十世纪八十年代末到九十年代初，国内的市场营销也进入扩展时期，主要表现为很多企业主自主加入各地市场营销学术讨论团体，也开始有一些媒体关注，相应的营销经典案例通过新媒介开始传播，这个阶段的研究重点也开始转变，由教学科研走向企业实践转变，研究内容向其它分支学科深入结合^[7]，二十世纪末期，在中国发展后，营销理论又开始国际化转换。1995年后，中国市场掀起国际化浪潮，中国企业投资建造世界级工厂，国内的企业家和学术界代表也走出国门，全面开始和国外学术界、企业界开展营销理论合作交流。大量的外资企业也在这一时间大举进入中国进行投资。汽车及其零部件企业建厂很多。

在研究过程中，笔者也查找了很多资料，针对企业营销策略的研究在增多，但有关国外紧固件公司在中国的营销策略研究的却非常少，仅有一些还是一二十年前的研究成果，当时很多外企才刚刚进入中国，需要科学的理论指导行动，之后外资紧固件公司在中国的发展和营销策略都以服务或产品的差异化做为企业战略的主要方向。

新形势下，贸易争端的复杂化和常态化，这些问题国内相关研究并没有做得很深远，可以作为企业真正实施参考的结论也不多。

1.3 研究思路和研究方法

1.3.1 研究思路

本论文针对具体企业的营销策略优化是案例分析类型课题。采用企业实际工作遇到问题的案例分析，采取的研究主要是基于一德紧固件企业所处产业的市场竞争状况实际情况，并根据市场营销专业的相关理论知识，重点剖析了适合于一德企业的基本战略策略，进而明确了今后一段时期内，一德企业所需要实施的产品营销策略、市场定价方式，销售渠道构建、人力资源重组以及具体工作内容。

本论文的研究结构是：以营销策略的理论基础进行研究，结合一德紧固件公司当前的营销策略、公司规划、公司情况、产品特点、竞争对手的情况等，分析找出适合公司的策略，确定定价方案等。如下图所示的文章结构图 1-1：

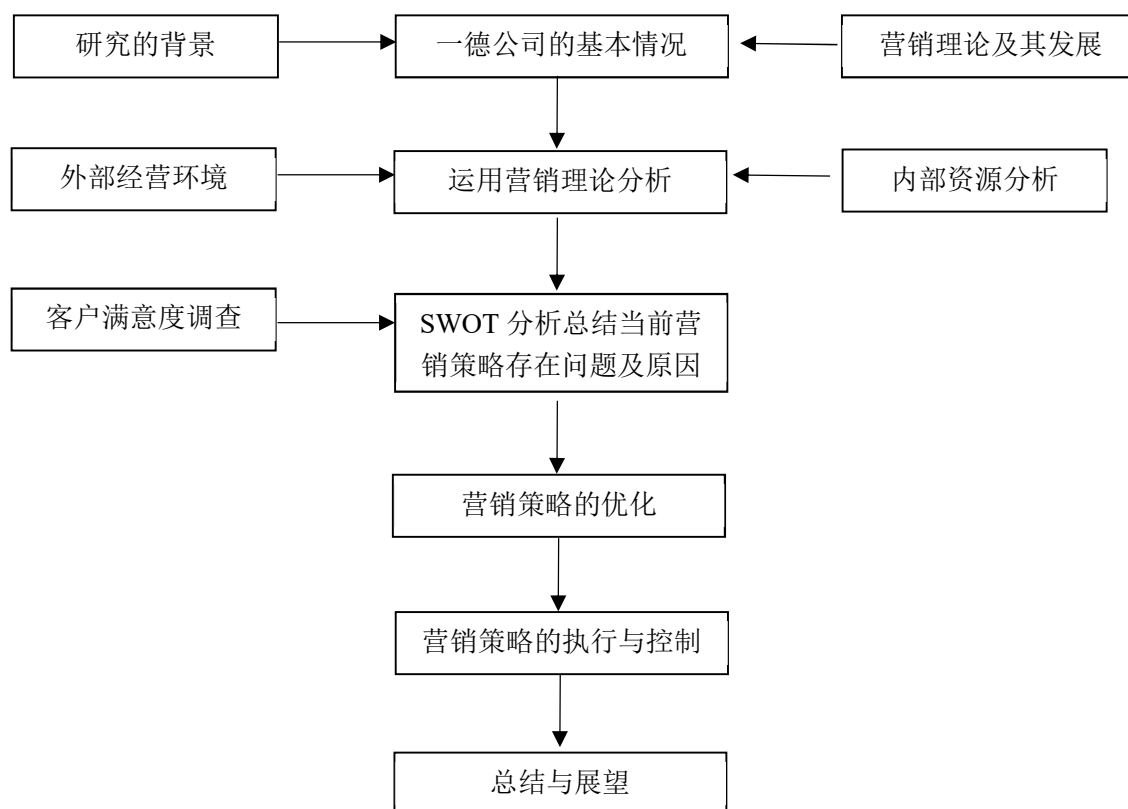


图 1-1 论文研究思路

第一章 绪论，主要阐述了本文研究的背景与对于公司发展以及行业发展的意义，介绍一德紧固件公司的概况和国际国内对紧固件营销的理论研究历史和进展。

第二章 市场营销相关理论与概念，主要介绍了市场营销理论、4P、SWOT、STP 的相关概念与理论的发展情况。

第三章通过 PEST 分析一德公司所处的内外经营环境，结合公司发出的客户满意度调查结果，通过 SWOT 分析总结出一德公司当前营销策略的主要问题。

第四章是营销优化设计方案，主要是针对 SWOT 分析的结果和存在的问题，通过运用 STP 理论，优化构建一德紧固件公司的战略营销方向。并运用 4P 营销理论主要从发展优势产品，差异化定价，直销和代理渠道相结合和展会促销及加强网络技术论坛等几个方面提出了相应的营销优化方案，帮助公司改进营销策略。

第五章主要针对一德公司市场营销战略的优化方法，提出了在增强技术支持和人才保障、提高销售人员驻点能力与片区网络建设的完善、提高公司投资、稳

定应收款和公司的财务管理、有效控制材料成本及建立稳固公司企业文化、价值观等方面提出的其市场营销战略实施的保障对策,研究如何对优化方案保障措施。

第六章是结论与展望,主要提出了本文的不足之处以及关于营销策略优化今后可以进一步研究的相关课题的展望。

1.3.2 研究方法

首先,本文在大量查阅海外营销渠道相关理论的书籍、著作、期刊、论文等文献的基础上,对相关理论进行了归纳与总结。其次,通过对一德紧固件公司内部一手资料的收集整理,并对现有客户和部分潜在客户开展了满意度问卷调查。再次,在深入分析一德公司销售策略存在的问题后,根据营销相关理论和知识提出了具体的优化方案并得出结论。这两种研究方法按如下分类结合:

(1) 文献研究法。来源于 MBA 课堂和营销专家推荐的书籍,大量查阅与研究市场和营销理论的相关书籍文章、杂志和知网等网络文献资料,行业专家的经验总结、行业报告等。并对相关理论与观念加以整理和概括,并因此构成了文章撰写的重要理论依据,使本文研究视野更加开阔。另外,还通过对一德公司的企业运营报告、以及销售部等有关内部资料的查阅与梳理,对本文的撰写提供了数据支撑。

(2) 问卷调查法。作者通过对一德公司主要客户进行沟通,客户可能关心的问题及现状的分析,提炼出公司销售部门自身关注的核心问题,以发放调查问卷的形式进行满意度调查,并对调查结果进行分类分析,借助分析结果确认公司营销策略中存在的具体问题。

第 2 章 相关理论和概述

2.1 市场营销理论

企业营销关系是企业管理一种企业和服务消费者之间的一种关系,更深入一些的解释则认为是营销管理一种具有盈利性的与企业消费者间的关系^[8]。企业商品营销销售活动同时也是根据顾客实际需求的正常生产运营过程(以企业市场调研分析得到的企业客户真实实际需求信息为数据基础,企业的产品设计生产能力是最为具有制约力的条件,产品也是供货商与客户双向选择的必然产物^[9]),以及合理的商品售价(公司商品销售价格决定既有赖于产品本身的使用成本,还有产品可短期变动的成本和长期不变动的成本,加上企业公司正常生产运营时所必须能够取得的成本收益^[10];同时也是需要通过充分考虑广大消费者对公司商品销售价格的价值评估,最让人愿意自己承受的就是产品价格,在当今国际市场的激烈经济竞争条件下,价格也可说就是商品供需双方价格博弈的一个平衡点),并以最合理的营销方式(其中包括商品销售活动渠道、促销活动手段等)将尽量多产品销售给广大消费者^[11]。

市场营销理论的一项重要概念是建立营销渠道,营销渠道由 Philip Kotler 提出,大意是大部分商品并不是由它的生产者直接销售给终端消费者,而是通过各种中介机构销售给最终购买者,而这些中介机构就称为营销渠道^[12]。在绝大多数情况下,营销渠道是商品或服务从生产到被消费整个过程的必要通道,它的作用就是使商品或者服务可以更加顺畅地被消费者所购买和使用。Philip Kotler 是美国著名的营销专家,他提出的这一概念一直在营销界使用,直到另一位知名学者 Bert Rosenbloom 提出新的营销渠道观点,Bert Rosenbloom 认为营销渠道就是一系列可促使生产企业达成销售目标且可以控制的外部关联机构^[13]。换句话说,营销渠道建立的目的是为了实现企业营销目标^[14],它涉及商品流通的各个环节且具有一定谈判功能,企业需要对其加以管控^[15]。

2.2 4P 营销理论

4P 营销理论:早在 1960 年,而后美国营销专家 Jerry McCarthy 通过他的研究,编写了《基础营销》,在这一著作中, Jerry McCarthy 对进行了分析,认为产品(P-roduct)、渠道(P-lace)、价格(P-rice)和促销(P-romotion)这四个因素是最合适的满足市场需求的因素。把这四个要素的英文单词第一个字母串起来,即为 4P,于是称其为 4P 营销理论。之后 Journal of Marketing 杂志引用 Product, Price, Promotion 这些市场需求影响因素^[16],在 4P 营销理论得到了广泛应用。随之,

4P 被不断地增加更多以 P 开头的要素:P-eople(比如服务业以人为本); P-acking(比如快速消费品重视包装)^[17]; P-ublications (公共关系)以及 P-olitics (政治), 加上 P-robing (研究)、P-artitioning (划分)、P-rioritizing (优先)、P-ositioning (定位)^[18], 企业策略期刊也提到了这些以 P 为首字母的市场影响因素最终演变到了 12P, 并且还有可能继续扩大^[19]。

从 4P 营销理论的基本概念中我们可以发现, 公司首先制造产品(什么样的产品, 怎样生产, 根据期待获利的多少来确定产品价格), 销售给客户(利润, 销售途径, 促销手段)^[20]。以往顾客的信息来源渠道较少, 供需双方出现了信息的不对称现象, 传统销售理论还可以在当时的客观条件下适用; 但毋庸置疑的是, 消费者是营销服务的对象, 都具有自己的利益特征。1990 年以后, 随着互联网信息技术革命兴起, 人们进入了信息时代。公司产品战略中信息因素重要性日益凸显, 所体现的产品差异性也愈来愈小。公司竞争步入了同质化时期^[20], 整个市场竞争厮杀出一片红海。从自身角度出发的 4P 观点受到了一些质疑。于是, 著名教授劳特朋先生采用了新的观点, 他以客户为中心进行了销售策略设计规划, 不同于 4P 的是, 这一规划是以四个 C 字母开头的单词构成, 行成了如图 2-1 4P-4C 关系图, 两种分别从供给端和需求端角度出发为企业营销提供了理论研究基础^[21]。

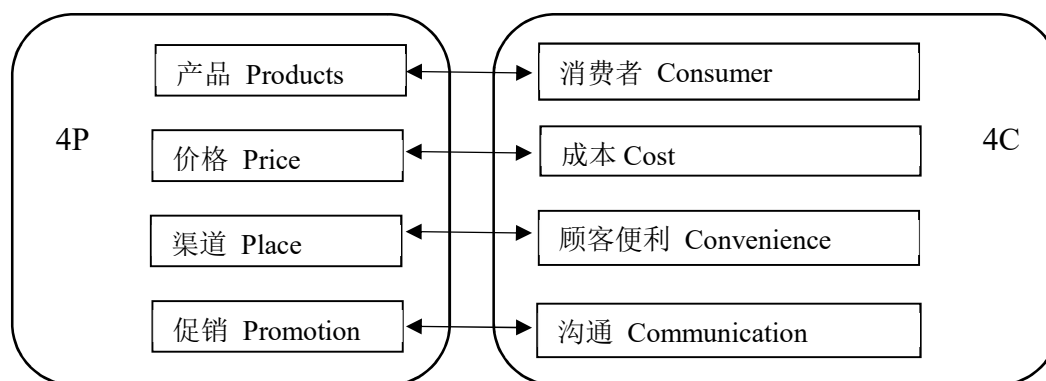


图 2-1 4P-4C 关系图

尽管理论不断发展, 但直至今今天, 4P 营销理论作为营销经典理论与工具之一, 在国际上的地位从未动摇, 既是营销理论学习的基础, 也对企业营销实施有着实际指导作用。

2.3 SWOT 分析法

SWOT 分析法又称优劣势分析法, 如有研究者翻译成态势分析法, 一般通过竞争优势 (Strength)、竞争劣势 (Weakness)、机会(Opportunity)和威胁 (Threat), 这四个象限的关键指标来分类总结分析, 并将公司的发展战略与公

司所处外部环境、公司拥有的内部资源充分结合起来，进而分析组织的特点。通过 SWOT 分析，可以帮助企业集中资源和行动优势，聚焦强项发展^[22]。

2.4 STP 理论

STP 营销定义理论是由著名美国营销学家 Wendell Smith 首先成功提出来的，美国著名营销学家 Philip Kotler 也对它进行加以了解和完善，并由此建立了一起成熟的营销 STP 定义理论。S、T、P 是三个单词的首字母，分别为 Segmenting、Targeting、Positioning，STP 是各个企业战略市场定位划分、目标企业市场定位选定与企业市场战略定位的基本概念含义，也是制定现代企业市场营销管理策略的重要核心^[23]。

(1) 市场细分 指的是根据不同的商品使用者在其购买能力、质量要求，技术要求等不同要求，将市场分为各种不同级别的重要市场和次重点市场的过程。需指出的是，在同一个级别的市场中，客户群体所体现的采购需求是大同小异的^[22]。比如汽车紧固件市场的紧固件需求，重型卡车和乘用车就大相径庭，设计考虑的因素也不样，甚至可以分成是两个不同市场。

(2) 目标市场选择指的是每个企业对不同目标市场所需要的产品和服务的进行系统性评估，选中其中的某个或者某些细分的市场进行经营^[25]。生产企业的策略之一就是精准识别企业需求，并选择自身产品以满足客户的某些具体需求。具备经验的企业往往能在这些细分领域找准自己的定位，选择具有竞争优势的特定产品进入某个特定的细分市场，从而提供企业的竞争力^[26]。

(3) 市场定位指的是在产品的设计、营销理念、品牌形象等方面企业为了获得竞争优势对潜在客户所采取的一系列针对性措施^[27]，它的实质是企业对消费者的一种主动选择^[28]。找准市场定位才能开发合适产品。

STP 营销战略分析是企业营销战略的核心要素^[29]，它是企业能否把握正确营销方向的关键。企业的产品组合、促销策略、公共策略、价格策略、渠道策略等都受 STP 营销理论影响^[30]。因此，企业只有在做好 STP 战略分析的基础才能在目标市场取得成功。

第3章 一德公司经营环境分析与营销策略存在的问题

3.1 宏观环境分析

宏观环境分析通常我们也叫做一般环境分析,分析的对象为一切对行业和企业的发展有影响的宏观力量。而由于不同的产业有着各自不同的经济特性与生产、经营要求,所以针对宏观层面环境的影响分析内容也会有所差异,例如一德公司的主要生产产品就属于紧固件生产制造业务,但不管产业的差异性有多大,对产生宏观环境影响力的因素一般都分为四大方面:政治学(Political)、经济(Economic)、社会(Society)、技术(Technological),而关于这四大方面的外部条件影响分析又叫做 PEST 模型分析法。

2020 年初开始,全球经济发展历史经历了这一特殊的转折,因为新冠疫情的原因,GDP 增长明显减缓,主要经济体经济发展除中国外普遍下滑。针对整个紧固件产业的经营大环境而言,国际形势的复杂多变,国家应对政策不确定性也增大。全国制造行业包括紧固件产业处在新旧更替、转型升级的特殊时代。面临着美元大量印钞、国家的宏观调控、储存利率降低、大宗商品涨价、全球经济倒退、国内市场需求的起伏变化,以及美国对中国施行贸易战,而欧盟等发达国家的贸易保护主义盛行等问题,整个产业也开始拉响着转型升级的号角,并不断做出了调整和变革。但作为以国际化发展为导向的企业,改革的步伐却举步维艰,尤其来自欧洲的反倾销调查成为了进出口导向型企业的拦路虎。不过同时我们也能够看到,经济困难是很短暂的,因为我国一直是市场经济大国,而欧盟也必须从政治决策的高度看到我国虽然与欧洲国家处在不同发展阶段,但根据世界贸易组织的规定条例,我国完全市场经济地位已被除极少数国家外的全球社会所接受。

所以从宏观环境上看,我国的社会政治环境非常好,国家政策提供了有利扶持下,制造业企业是中国发展的重要力量,外资紧固件企业在中国将会继续保持稳定。根据一德紧固件所在行业环境的特点,利用 PEST 模型分析法,从如下四个角度来分析:

3.1.1 政治法律环境分析

(1) 国外政治法规环境

紧固件这类产品如果是想要直接流入欧美这些发达国家就一定需要事先获得国家相应的标准证书,因此各国都应该拥有自身的紧固件产品制造标准,比如来自德国的 DIN 标准,英国的 JIBSME 英制,美国的 ASME 美制标准,和来自

日本的 JIS 日制标准等等。环保标准的要求在欧洲国家也是非常严格。Pb, Hg, Cd, Cr(VI)都是禁用物质，一般产品进入欧美国家都需要通过 Rohs, ELV 检测。

一德紧固件公司主要研发生产的汽车车体紧固件和普通标准紧固件，在汽车行业，零部件企业必须通过 IATF16949(产品质量环境管理体系)认证，另外一德紧固件公司也通过了 ISO14001:2015(产品环境质量管理体系)ISO9001:2015(质量环境管理体系)等多项国际质量规范体系验证。邓白氏码也是企业经营和信誉的可靠证明。

政府政策还是很大影响中国紧固件的出口，就算中国出口的紧固件产品满足国外的环保要求和技术规范，但是价格的冲击让欧盟相关国家感到压力，欧盟一直对中国出口紧固件实行征收倾销税。2019 年 9 月 1 日起，美国政府也从我国进口的约三千亿美元进口商品征收了百分之十的关税；此后不久，美国又再次宣布将对约五千五百亿元中国输美产品关税的按照率再增加百分之五。2019 年，南非对我国螺栓、螺钉、螺柱和六角螺栓等发起了保护措施调查；加拿大也对中国的碳钢紧固件进行了“双反”调查；美国就进口自我国大陆、印度和台湾的碳合金钢螺杆进行的反倾销调查，而乌克兰则宣布就自我国进口的钢紧固件进行反倾销调查，接踵而至的贸易摩擦加大了企业的出口阻力。

(2) 国内政治法律环境

虽然全球社会经济动荡，但中国政局稳定，2021 年中国共产党成立百年，人们生活信心大增，各行各业疫情之后复苏很快，消费升级。中德关系发展良好，德国企业以其精益求精的工匠精神也受中国人们的喜爱。

同时我国实行所得税减免政策等为制造企业的发展创造了良好的经营环境。具体到紧固件产业，政府有关部门的政策支持实体企业发展，也相继出台了指导产业发展的政策。传统的紧固件企业离不开防腐蚀要求，电镀是必不可少的投资。环保方面的要求和规定也是紧固件企业特别是带有电镀工艺产线的企业必须遵守的规定。一德公司通过了噪音检测、废气检测、废水检测。在开发区进行环评规划，必须严格执行环境保护措施与环评审批条件，在污染达标排放状况下，政府应从整体环境视角分析项目的可行性。

3.1.2 经济环境分析

经济环境影响消费者购物能力和支付模式，它还涉及人均收入的变动，而对于企业的经济环境，主要是由国家宏观经济政策所造成的产业变化，这对于公司的发展前景甚至是否可以存活都意义很大。

2020 年世界经济下滑约 3.4%，是上世纪 30 年代以来，二次世界大战之后，世界经济大萧条之后最为严厉的经济衰退期。世界经济，尤其是我国最主要的外贸伙伴欧洲和美国的经济增长都是负增长，在这样的状况下，欧洲与美国必然会通过外贸保护手段，振兴国内企业。特别是美国，在感受到中国赶超第一的巨大压力下，多方面打压中国经济，利用芯片等高科技企业资源控制手段，限制中国经济发展。世界经济下行，外贸保护，单边主义抬头，共同影响中国经济发展，价值新冠疫情影响，对国内劳动力的需求量将明显减少，产品需求量也降低，我国也将无法依靠对外国的高额消费来保证出口的高增长。转而推行双循环，及国外国内双重依靠的策略，对国内经济，这却是一次不可多得的好机会，通过调整经济结构，以扩大升级国内需要来促进经济发展才是未来国内经济增长的正路。

而按照宏观经济季度模型预计，我国 2021 年国民经济生产总值增速有望达到 7.8%，较 2020 年有很大提升。从季度统计数据上看，呈现前高后低的趋势。不过，经济增长的明显回升，主要因素之一就在于比上年基数过低，并且是国民经济增长的中长期趋势；从定性因素上分析，与供应侧和需求侧的现实条件均相吻合。

2019 年开始，国家财政部又进行了较大幅度的减税降费，以扶持实体经济发展；对于中小微企业和高新技术的初创公司企业，实行普惠性税费减免。当前的一般纳税企业增值税率降到了 13%，制造型企业，特别是小微企业的税费负担得到了大幅度降低。此后，全国 31 省(区、市)政府相继实施了“六税两费”的减征举措，这一系列减税降费措施在这一千载难逢的，中华民族实现伟大民族复兴的历史转折时机，对于激发市场主要企业活力，降低企业经营税负，推动社会经济快速发展有着重大意义。

当前随着全球流感疫情不断急剧扩散，世界政治经济的持续下行稳定风险不断加大，社会不确定性等因素也明显急剧上升，我国紧固件行业外贸形势依然严峻。大批订单被撤销、商品存货积压巨大、出口企业收汇风险上升等，出口型公司面临着很大生存压力。

在此背景下，为了鼓励我国的企业的稳定生产，为有效应对我国外部环境的多变，制造型企业必须继续坚定扩大开放，稳定产业链。国家围绕重点帮助中小企业每年增加稳定生产商品订单，以稳定岗位基本工资保障好就业为前提，国家扩大专项贷款资金投放，扩大出口企业信贷风险保障的服务覆盖范围，减少企业商品进出口成本，支持由商品出口外销转为商品内销。

但企业存活发展能再单靠政策“输血”，实现业务转型，实现自我“造血”才是正确发展之路。企业需要从运营方向、队伍构建等各方面做出了自主调整，

在市场需求端找路、找机会，主动谋变，积极突围。将危机变为转机，并充分发挥企业的资源优势与潜力，主动优化完善自身商业模式；从产品上、解决方案上，以及整体策略上，有长期发展的计划。

3.1.3 社会文化环境分析

企业，尤其是跨国企业，公司的生产经营活动，员工的发展都必须顾及所在国家的社会文化环境。

虽然全球一体化不断推进，人类命运共同体已经联系越来越紧密，但不可否认，世界各国的文化差异总是客观存在的，比如阿拉伯各国的传统文明，所受宗教影响较多，也较多的考虑家庭的稳定安全。在欧美文化价值观当中最优先考量的因素往往就是经济自主、独立性，但日本员工则更强调自律与团队，协助以及由此产生的集体归属感，等等。对一德公司来说，将新产品开发定位在工业和汽车安全紧固件方面，其核心理念就是“安全”这二个字，紧固就是牢牢锁住，这恰恰和当下国家、公司、社会对安全标准的认知水平的逐渐提升相契合，紧固件方案的设计者和紧固件使用者对人员安全和质量可靠性的关注程度也逐渐超过了对他们对产品价格的考虑程度，消费升级更是让大众对高质量提出新的要求，对定位高要求的企业来说，这是有利消息。

不过，对于制造企业而言，一线员工是直接劳动力成本，劳动资源的可持续供给也是社会环境影响因素。人口学对于劳动人口年龄的定义为 15-59 岁，劳动年龄人口的多少决定了劳动力供给的数量。根据 2020 年的全国人口普查结果表明，我国人口结构老龄化日趋严峻，人口增长率断崖式下降。这也可能意味着，工作一定年龄的中国人口数量将出现急剧下降。国家鼓励生育，放开二胎到放开三胎，但人口出生率并不如计划中理想，这将是一个需要经历很长时期才能达到下一次平衡的过程。人工智能还并未发展到可以取代人工的底部，在劳动人口密集型的珠江三角洲地区，一线生产工人用工荒，已经成了妨碍中小企业发展的大问题。现在的一线员工招聘主力军一般是 80~90 后，员工当中大部分都具备良好的家庭背景，生活水平都不差，也不必再为了解决温饱问题而发愁，这样就使得员工们在挑选雇主的时候有了不少空间，而薪水也不仅是员工追求的唯一目标，很多员工还是要求舒适的工作环境、人性化的管理制度、以及工作中的态度让人尊敬。但一般的紧固件企业，却不符合这样的要求。紧固件制造属于机械加工，是身处汽车行业和机械装备行业最基础的行业。紧固件的制造生产环境与普通服务行业和高科技制造企业不一样，因为冷墩，机械加工等特点，工程师，工人甚至管理人员经常要与机器设备以及设备工作油雾，污水打交道，热处理车间温度

非常高且不能安装空调，带清洁度控制室又需要防尘服密封，不能自由处于无尘或者舒适度很高的环境中，很多的年青人都不愿意接受紧固件行业的工作环境，员工中年龄偏大，40 岁以上的工人很多，公司的整体年龄结构偏大。年青人有理想抱负，愿意到北京、上海、广州、深圳等地，紧固件企业中不仅存在着青年人频繁选择企业工作或者跳槽的问题，而且从可供工作的劳动力总量上也呈现出逐渐减少态势，

年轻人更多的利用直播平台、线上展会等工具来掌握新知识，采购所需物品和零件。2019 年底起，由于流感疫情在全国的传播，线下专业展会市场遭到了极大的经济打击。这个大时代背景下，在线下互相之间产生信息接触、聚集产品信息的我国传统网络商业模式已严重有限，在传统商业模式产品信息流动的各个环节实现数字化、网络化、平台化已经成为新发展时期我国社会经济环境的一个刚性发展要求。

3.1.4 技术环境分析

紧固件行业是现代机械设备、汽车制造、电子生产的重要基础，有了紧固件的应用才能有模块化设计和生产。人类制造使用紧固件的产品历史非常久远，中国古代用木制紧固件连接房屋主题结构，现在的紧固件主要以金属材料制品为主。简单来讲，最开始的紧固件技术就是简单的连接，这种机械式连接可以再细分成可拆卸型机械连接和不可轻易拆卸型机械连接两种类别。不可直接拆卸的连接，如常见的手工焊接、铆钉连接等。可拆卸的连接常见的就是螺钉螺母，销和铰链等。因为被连接产品需要拆卸和保养，模块化生产更能满足定制要求等，所以可拆卸的连接方式更多的得到了更多的应用。一德紧固件公司的螺丝紧固件属于第二类可拆卸零部件。在工业化产品中，目前有一些技术革新的设计，比如更多的使用自攻螺钉连接取消螺母应用等，但紧固件产品是工业必需品的地位不会动摇，不会被其他产品替换。

紧固件产品的加工制造技术，在近年来已经有了长足的稳步进展，生产工艺也从以前传统采用车削加工等生产方式，发展走向采用冷镦、冷挤的生产方法。产品已从单纯的通用低碳紧固件、中高硬度(4.8 级到 6.8 级)产品发展壮大到各种高强度(8.8 级到 12.9 级)、精密紧固件，以及非标准的异型紧固件系列产品。之前传统的粗放型加工生产方式组织管理方法正逐步被完全自动化式生产方式所逐渐代替。

对于一德集团这样的欧美外资企业，紧固件生产所执行的国际标准大多是德标或者美标，这些欧系和美系标准对产品规格以及各项性能，例如盐雾要求等的

要求也越来越高，像克莱斯勒汽车公司的标准，就有要求 1200 小时的加速循环盐雾实验要求。但现阶段中国国内的大部分紧固件企业实际掌握知识产权的先进技术和人才也很少，没有原创性的加工和表面处理技术。同时很多企业的一线操作员工不能稳定在一个公司工作，积累的生产经验较少，技术人员转岗和流失率较高，使得企业整体技术环境和经验积累落在相对低端的水平。

紧固件生产的工艺技术环节，大致包括八个主要步骤:拉丝、打头、搓牙、清洗、热处理、表面处理、分选检查、包装。珠三角地区与长三角的一些制造公司，采取的是自动车床的生产模式，一来制造效率低，二来质量不易控制，三报废率较高。而后表面热处理环节将越来越多受制于上下游厂商的生产能力以及产品规模，比如发黑处理，电镀后处理，而近年来随着我国政府加强了有关环境保护方面的法律规定，表面热处理公司在环境保护方面的投资增加了，这将直接造成一些公司退出市场，而没有退出的公司随着资本的进一步投放将把生产成本转嫁到了上下游客户的手里，这将直接造成紧固件公司的成本上升，从而盈利空间将进一步下降。就检验环节来说，接近百分之九十的公司使用的是人工百分之一百检验，而仅有百分之二十左右的公司使用了智能化的检验装置，以及高科技检验仪器设备如摩擦力测试仪、攻入实验仪、成分检测仪、硬度测量仪、热抗拉强度检测仪等。我国国内紧固件工厂一般不具备先进无尘的生产技术环境，而欧美企业和合资汽车零部件企业，对紧固件提出了越来越高的质量要求，稳定性和可靠性是他们最关注的重点。中小企业和一德紧固件公司这种在中国发展的外资企业，需要先冷锻，搓牙设备能力提高，调机技术人员专业水平，生产熟练工人经验提升入手，提高产品技术等级和高技术、难度紧固件产品的生产能力，通过不断的投资进行技术创新，逐步从制造中低端产品转移至高档生产，从而提升产品附加值，以获得更大收益。

3.2 行业环境分析

紧固行业溯源很久，最初是木钉，应用于木器制造业中。之后由木钉逐渐发展为含有螺旋线的木钉，再发展成为金属材料。金属螺栓大量应用后，螺丝批头（也称“起子头”）作为专业工具也被开发了起来；到十九世纪前后，螺栓与螺母配合使用，同时产生了专业生产精密螺纹的机械，现代意义上的工业紧固件制造和应用正式铺开，因为专业生产设备的统一，紧固件产品开始了互换性设计和规范，标准件也开始成为紧固件的另外一个代名词。

从设计的角度，紧固件就分成了标准紧固件与非标紧固件，从词汇上面就能理解到，标准件就是在规格、材料处理方法、加工工艺过程等各个方面均已完全

规范的机械零件，标准件涵盖了具备明确规范的机械零件。标准紧固件产品由于具有统一的标准，从而具备了高度的互换性和通用性。标准件产品的使用一定程度上反映了工业制造业的设备，产品产出数量和速度。所以标准化型紧固件的迅速稳步发展已经是整个中国紧固件制造产业得以蓬勃发展的重要历史标志之一，这主要是因为非企业标准化的紧固件产品由于企业设计技术水平与产品制造工艺技术的不断提高，会不断地创新，而被转变成一个标准化的紧固件。可以这么简地说，标准化质量体系的几十年的发展变化历程也能从侧面明确体现紧固件制造产业未来的发展趋势。

出于历史因素，中国的标准化工作在起步时，大多是对苏联国家标准的消化吸收，而我国首批国家标准与行业标准则基本上是翻译苏联国家标准。此后，紧固件国家标准又进行过几次修改。近些年，中国各行各业对标准及其意义的理解也出现了实质性的转变，从以往仅仅应用国外先进标准，到现在进而参与制定和修改国际标准，并相继组织或参加制订了一系列标准，在国际性标准化工作中的影响与意义得到了极大的增强。通过上述活动，中国的紧固件企业赢得了更多行业地位，取得了话语权，在产业制高点位置上实现了重大突破。

紧固件科技的可持续发展也推动了紧固件产业向前发展，本文将运用波特的五力模型方法对行业环境进行分析，从同行业现有竞争者、潜在竞争者、竞争产品的研发情况、买方商议价力分析、供货商议价力分析等五个方面来加以说明。通过 SWOT-PEST 分析得出正确的投资策略选择，就可以实现内外部环境共抓，从而实现资源整合、统筹兼顾。

3.2.1 同行业现有竞争对手分析

现有同行业企业的竞争，是最直观、最有力的竞争力量。全国目前从事紧固件行业的企业大约有七千余家，私有股份制企业占比 60.2%，外商投资企业占比 19.2%，国有大中型企业占比 4.6%，其他性质企业占比 16%。已初步形成了以我国珠江三角洲、长江三角洲、渤海湾三大拼凑紧固件的主要生产研发制造服务企业的大集中分布区域，并逐步涌现了以北京，上海市黄浦地区、广州佛山南海区、宁波、浙江、嘉兴、海盐、昆山、天津、深圳、东莞、武汉、永年等数十大紧固件研发制造生产企业的中集群，将逐步形成主要的紧固件研发制造与产品出口综合产业基地，在其中，对百分之九十五的中小企业将陆续进行几乎所有制造的改造，这也将逐步形成整个产业中一支非常具有核心竞争力的产业生力军。

近年来，国内的紧固件行业以都以 20% 以上的速度快速增长，生产的紧固件这么多，主要用于哪些地方呢？汽车制造业及其零部件制造业为最大的用户，占

据紧固件总销售额的 23.2%；第二为汽车维修市场与建筑行业，加起来约占了百分之 20%；第三是机械电子类制造企业占 16.6%。紧固件产品按照螺纹加工规格特点可以分为以下几大类，无螺纹的产品约占了 18%，内螺纹产品大约占到总数的 19%，外螺纹产品约占总数的 52%；另外一些客户标准的特殊件、组合件约占 7%，另一种则是比较特殊的航空紧固件占 4%。尽管近年来汽车紧固件产业成长较快，但是由于传统的汽车紧固件行业制造设备专业化程度较高，生产线配置简单，加之科技能力的不够，很多厂商都望而却步，所以在汽车行业发展的前期，专门经营汽车紧固件的公司数量较少，但市场却供不应求，收益可观。

但随着汽车的保有量和产量的提高，市场需求增大，越来越多的中小型紧固件公司通过采用设备更新，利用猎头和网络招聘等便捷的联系方式找到了适合的技术人员，数量操作工人，增加设备，快速增加并提升了生产能力，或者从其他机械产品紧固件转移到汽车紧固件，产品也逐渐被客户所认可，使传统紧固件市场竞争越来越激烈，外资紧固件品牌优势也迅速消失。有了一个这么庞大的紧固件市场和众多的紧固件企业，也必将出现许多比较知名的具有市场垄断地位的代表性的紧固件企业，不算伍尔特这种年销售额上千亿美元的贸易巨头，单从生产工厂角度考虑，目前的全球紧固件一个大公司叫史丹利，公司总部位于美国，大约占全球紧固件总产量的百分之六，由于史丹利公司不断在收购国内外较为有名的紧固件企业，所以他们的成长方式除本身产能扩大外，主要就是靠合作，通过收购企业来扩大自身在全球市场的经营版图。原来一家在美国的 ITW 企业，主要是制造小螺丝，而形形色色的小螺丝约占了全球总产量的百分之五点四，在中国市场由于经营管理问题，利润率低，近几年放弃了金属紧固件的生产。这些跨国公司、制造厂商遍及全球，不仅在美洲、而且在欧洲、东南亚、巴西、中美洲、澳大利亚等都有他们的制造企业和销售公司。另外比较知名的企业有法国的 GFI 集团，占全球市场的百分之一点四；美国的 Emhart 公司占了百分之一点四；美国的 Fairchild 企业占有全世界市场的百分之一点四五，它专业制造飞机紧固件，主要供货波音、空中客车和飞机制造企业。包括了大家所熟知的、与上标集团合资的 SPS 企业，占全球的约百分之一点四。

一德公司在国外市场上的主要竞争对手大多来自于那些规模巨大，管理完善的欧美公司，比如德国的易捷特(EJIT)、瑞典的柏中(BOSSARD)、美国的史丹利(STANLY)、意大利的安国特(AGRATI)、法国的雷迅(LISI)等，在全球的年销售额都在几十亿。这些竞争对手的主要竞争力，在于他们产品科技领先、沉积了多年丰富的市场管理经验、完善的报价跟踪，服务系统、庞大的营销服务网络等，并在业界内有着良好的口碑，在细分市场有一定特色的产品。而在国内市场，一

德紧固件公司的主要竞争对手除了这些外国企业在国内开设的工厂,还有不少较大型的民营企业,包括奥达科、东风紧固件、明泰、春雨、超捷、晋亿实业等。他们的生产规模和企业内部管理制度及其营销网络,都接近于欧美公司。就整体竞争的格局而言,在紧固件与同行业的取得竞争程度上还是激烈的。另外国内供应商在经营策略上,基本上均采用低价策略,依靠较大规模生产能力,以降低生产成本,并且由于这种企业年产量较高,易于与原料商取得友好的业务关系,因此不管在定价或合作等方面均具有很大的优越性,也由于这几方面的优点,企业也更易于以低价占领国内市场。

比较了这些外国同行业与我国现有市场竞争对的一些具有共性的基本特征:第一个基本特点也就是这些企业生产规模相当大,而且他们可以直接实现在整个世界最大范围内直接供货,他的基本销售观点也就是可以把生产工厂或仓库建在客户的周边。第二个主要优点,是他们产品能完全按照国际顾客的设计图样和产品要求进行制造。灵活调整,按照客户的实际需求共同开发,制造特殊类型的应用型紧固件,如组合套筒等。优点之三则是这些厂家都可以做到很低的成本,尽管产品很复杂,可是他们做得到价廉物美,令顾客满意。第四个优点,就是其从制造、检测等各方面,均能应用电脑化、自动化提高效率。根据以往经验,要提升紧固件的质量,首先要有能以合适的价格购买到最好的原料,才可以降低生产成本,制造出最优质的产品。另外要持续研制出紧固件新产品,方可在全球紧固件产业的竞争中,不断发展并取得成功。民营紧固件企业因为组织结构简单,主要集中精力在生产实现上,不需要高技术的研发人员,低质低价的竞争非常严重。近年,随着竞争的加剧,汽车紧固件的产品价格的急剧降低,利润率已基本和一般紧固件产品无异,更高的品质要求和低价位,以及产品性能的安全风险还是汽车紧固件产业的主要特征。这些同行业竞争者的压力,最终体现在产品价格竞争上,在这一方面一德紧固件公司竞争力很弱。

从事生产汽车高强紧固件的公司,由于固定资产投入较大,设备维护成本高,人员数量很少,所以相对工资也高,所以人力成本也比较高。中小企业也只能充分利用已有的生产装置,努力的保证生产稳定,才能实现收支平衡,但部分中小企业受到巨大市场规模的诱惑,继续投资增加生产设备投入,或者盲目扩张经营规模,致使生产能力严重过剩,只能压价外销。好在,目前我国汽车企业的集中度也比较高,而针对生产要求以及地域选择等等特性,会选择不同的汽车紧固件公司作为配套,会达到一定的平衡。

3.2.2 潜在竞争者分析

紧固件产业，不同于半导体生产，智能驾驶传感器等零部件生产，处在相对低端的制造水准，因而国内外的小型紧固件企业制造模式都主要以单工位，小作坊式的制造模式为主，只需购置少量的冷锻设备，搓牙设备，再雇佣几个基础工人作业，其他热处理，表面处理等工艺可以全部外委加工，便可以把对某些技术要求不高的较中低端的订单产品做成成品出售。所以，在紧固件行业小公司进入的投资要求并不高。加之紧固件产品特殊的行业特性和生产特征，其产品价值也不是很高，没有很多的业务风险，且行业一旦形成，特别是供应汽车零部件行业的客户，订单和生产将会比较稳定，一部分小型企业可以很快进入该市场。

行业壁垒不高，但是紧固件品种繁多，很多客户为了精简管理成本，减少员工数量，使用贸易商替代生产商。渠道商成为市场新的竞争者，越来越多的平台如京东、淘宝、Alibaba 等，特别是最近震坤行收购紧固件企业，为从事紧固件产品代理和贸易合作的企业和个体所有者带来了更为便利的途径。越来越多的新入者使得产品的售价显得越来越便宜，常常导致价格战。从这一点就可以肯定，对于新入者的威胁还是偏高的。在工程机械领域，比较出名的申亿公司，直接将仓库建在客户的车间里面，负责货物的补给和分发，并且实现当前流行的上线结算，VMI 仓储服务。一德集团目前的大部分业务都聚焦于十来家大客户上面，但对欧美的顾客而言，由于国内的市场选择面还很宽，就使得其无法固定地专注于某个供应商，而那些在价位上具有优势的大厂商也是这些欧美汽车零部件企业心仪的供货商，有些设置是被这些欧美企业培养起来的。渠道商与生产商会陷入一种利益交替的状态。而且渠道商本身投入成本不高，很容易引发价格战。一旦这些贸易性质的公司能够解决质量稳定性的问题，开始给汽车行业的客户供货，势必抢夺大量的订单。

3.2.3 竞争产品研发状况分析

紧固件为连接常用的机械类零部件，已应用在各个领域。对于传统的紧固件这样的基础行业，紧固件产业除去了生产制造工艺技术不同之外，质量控制水平的落实是否到位，从产业设计自身来说，也没有太大的颠覆性差异。而对于不同方面的应用而言，包括建筑工程、航天航空领域、高铁、汽车交通工具、白色家电、消费电子领域等都离不开与传统的螺丝紧固件连接，铆钉这些类型的产品都有压紧力小等弱点，所以就产品类别而言，在现阶段，没有能够将普通螺丝取代的替代品的直接威胁。产品被替代，市场蛋糕变小，将减弱或消除一部分一德公司的份额。对一德公司来说，产品被替代的可能性主要是来源于以下三个方面：

(1)、结构设计的替代。不同的总成产品有不同的结构设计方案,有些用螺栓紧固件连接,有些使用卡扣,有些使用铆钉,有些使用胶粘,一定结构设计发生变化,对于不同的紧固件产品而言,可能产生从大量需求到完全不用的巨变。

(2)、对原材料的替换。某些特定产业来说比如航空航天、医药、海运、高铁,由于传统的某些材质比如铁、铝、铜等等都已无法适应高性能的要求,而这种对高性能的要求通常体现为较高的耐拉伸强度、较长时间的耐腐蚀,以及抗氧化、表面光洁度的高持久性、抗 UV,耐盐雾等这些特点,所以会产生越来越多的复合型材质和高科技材料,比如铝镁合金等来取代目前的某些传统材质。

(3)、制造技术的替代。紧固件的材料加工、设计、制造仍大多数属于传统加工技术。一般都是冷镦加工技术,少有大型自动车削加工和二次材料机械加工或一体成型制造技术。这种高新技术的成本壁垒一般都不高,设备制造成本也相对合理。但随着信息科学与现代工业的同步发展,越来越多的新设备制造技术科技也将会逐渐开始取代已有的一些传统设备制造技术科技,例如使用 3D 激光打印机等技术设备来大批量地设计生产紧急加固件系列产品,这也将大大增加我们制造的产品高效率与保证生产的产品高质量。所以,新一代技术的智能替代将来会是一种巨大威胁。

3.2.4 购买商议价能力分析

判断消费者议价能力,最关键的因素是市场供求关系。当商品供给超过需求量时,消费者的议价能力也随之增强;第二个主要影响因素则是商品特征,因为同质化的商品会提高消费者的议价力。

一德集团的主要以全球大客户为主,中国工厂大部分客户都分布于亚洲和美国。在企业的大部分内销商品中,其中前十大客户的购买量超过了 60%以上,但 40%以下的销售额分布在另外十几个小客户的身上。对大型客户而言,其对采购的紧固件产品需求品种类型并不多,且总量也较大,而此类的紧固件产品大多使用在车辆及零配件制造产业、家用电器电子等行业,而这样对产品的大量性与单一性需求,决定了这些大客户强烈的采购议价力。紧固件生产厂家为降低生产成本,要尽量实现批量生产,这样可以减少调机费用损耗和设备效率损失。在对新顾客以及一些需求潜力不大的顾客,在洽谈新订货的时候,通常都有着 MOQ 即最小起订量的要求规定,虽然可以增强商品的价格竞争优势,但是一般的中小客户往往需要的产品种类繁多,且订货数量较少,也就直接造成了这种中小客户在遇到具有对 MOQ 需求的大厂商时,协商与议价能力是较差的。由于强烈的竞争造成市场供过于求,尤其一些后进入汽车紧固件行业的企业不断降价,大公司和

国有背景企业则以增加与客户之间的月结账期，承兑支付方式等以获得客户持续的订货。所以，对一德集团而言，经济稳定的中大客户具有较强大的购买议价能力，而其余中小客户的议价能力则较差。

3.2.5 供应商议价能力分析

当某行业的商品处在卖方市场，他将获得超额的社会利益，这种状况下的原材料的供应商，通常具有定价权，以获取消费社会的超额利润或者超额收益，而这时的企业议价力比较强或很强。

一德公司的供货商资源，总体来说由以下四大部门构成：原料供应商、工具辅料供应商、表面处理供应商、外协供货商。

一德公司的原材料主要是盘线钢丝，原料提供商在珠江三角洲区域，东北老工业基地，津京地区和河北都有钢厂，其均拥有经销各类金属与塑料等原材料的实力与渠道。但有很多客户指定需要使用宝武钢的原材料，日系汽车行业客户甚至要求从日本进口钢材。加之紧固件产品的需求的材料规格大小且多种多样，需要通过下一级拉线工厂使用特殊模具定做，时间少则两周，多则两个月，起订量都在一吨以上，还有的要求现款现货。而且近两年来，铁矿石疯狂涨价，基础材料也见风跟涨，冷锻钢材价格涨得特别快，短期内价格也不会下跌，（附表 3-2 原材料价格表），因为产能限制，能源限制，碳达峰，碳中和等限制，原材料供应商的利润也不会很高。一德公司对于供应商的议价力很低。

表 3-1 原材料价格表

特钢综合指数年指数			
时间 年	本年价格 RMB/t	上年价格 RMB/t	与上年比增长率
2021	8474.61	7417.53	14.25%
2020	7417.53	6733.77	10.15%
2019	6733.77	7308.27	-7.86%
2018	7308.27	7538.04	-3.05%
2017	7538.04	6414.59	17.51%
2016	6414.59	4907.49	30.71%
2015	4907.49	6139.87	-20.07%
2014	6139.87	6741.73	-8.93%
2013	6741.73	6879.5	-2.00%
2012	6879.5	7543.55	-8.80%

（资料来源：Mysteel.com）

东北是老工业基地，对工具辅料的供货商而言，虽然不及长三角，珠三角的配套齐全，但也有很多经营多年的老企业。各式各样的工具商行也遍布经济开发

区，一德公司附近是工业企业聚集区，有五金城公司和工具批发部，各类常见工具比如冷镦配件、维修工具、测量器械等等，工具的加工商行就有好几十家，这样使得需求方公司能够有比较多的选择性地去采购价格廉价，且品质比较有保障。所以，对于工具辅料供货商的议价力还是偏低的。一德公司的供应商，比较特殊的一类是表面处理供应商，包括涂层处理。因为对紧固件产业而言，除了不锈钢产品之外，几乎全部的铁制品都必须实行电镀或者其他防腐蚀表面处理，随着我国政府加强了对电镀产业的环境保护要求，在珠三角的各城市也相继收紧了环境保护政策。为了满足环境需求，电镀厂也增加了对环境方面的投资，由于成本的急剧上升直至造成了多达百分之三十的电镀厂破产和停工，更有不少电镀厂搬厂迁离，有些迁至环境条件要求不是十分严格控制的国内大中城市。继续生产的电镀厂一般都具备很好的环保控制能力，污水处理水平等，要达到这些能力，生产成本自然降不下去，电镀厂产能不够，调节费力的情况下也提出给上游客户的电镀费加价，有些涨幅更是超出之前价格的百分之五十。针对这一状况，紧固件行业的公司也就不得不同意供应商的涨价要求，以避免影响生产的交货期，在终端客户那里，交期的延误还可能带来停产的处罚。一德紧固件公司自己具备电镀生产能力，也只能做镀锌、镀锌镍的处理，而且产能不够。其他磷化，发黑处理，甚至简单的涂油工艺都需要外委加工，所处的东北表面处理供应商要么集中于第一汽车集团所在的长春，要么处于京津周边，相比之下，原来选择的天津富博表面处理公司，路途还是较远，发货外委后还需要返回工厂进行质量检测，生产成本高最终也不得不体现在商品的价格上，这就无疑降低了公司的竞争力。汽车行业的批准流程复杂，表面处理涉及到零件的防腐性能要求能否能满足，客户认可后一般不能更改。也有些客户还会直接指定表面处理厂家或者至少要他们审核通过的表面处理供应商，在供应商议价能力这一方面，一德紧固件公司对于表面处理供应商的议价能力还是较低的。

外协供应商是一德集团未来发展策略的一个重要部分。紧固件的品种很多，定制化产品和特殊产品也变得越来越，没有哪家制造企业能全部做下这些零件，术业有专长，外委供应商是必然选择。在粤港澳大湾区区域和京津冀区域散落着不少的紧固件制造小厂。虽然他们规模不大，但小而精，机械设备数量通常在10~30台左右，这些小工厂以家庭式作坊出现，员工数量一般也在百人以下。他们通过一些国内客户的散单，或者有些贸易公司的小单来维持企业的日常运营，也有的是外贸型企业，国外客户并不清楚真实的生产制造环境和能力水平。这种小工厂的初期经营所有者和主要管理及技术人员，一般都来自于在大工厂担任过主要职位的技术专家或者营销人员，管理者。他们在紧固件业界有一些行业经验，

产品供货资源，累积了大量的客户资源，应用经验，加上一批曾经一起工作的同事，和制造生产经验突出的一线工人，摸爬滚打，也能做出一些业绩，但是由于他们并不懂得所有的管理方法，财务只是，所以不能通过融资等手段来做大公司的业务，留住核心初创人才，所以，这种小工厂在很长一段时间，都只能保持着相对较小的生产规模。一德企业可以选择的外协供货商很多，所以，在做供应商挑选工作的时候，可以同时考虑几家企业，最后选择价格较低、售后服务好、质量有保证的企业，作为一等紧固件公司的外协供货商。但是，外协供应商各具特色，议价力相对还是偏低的。

经过对上述四类行业厂商的对比分析不难看出，尽管汽车表面部分处理部件厂商的市场议价竞争力偏高，但是因为汽车表面部件处理厂的费用在整个汽车紧固件制造产业的总运营成本里面所需要占据的比重却相对偏少，不到百分之五。所以总体而言，供应商的市场议价管理力度也还是较差的。

3.3 SWOT 分析

通过分析一等公司所处的内部环境和外部环境，我们总结出了一德公司发展的机会、威胁、自身的优势和劣势。

3.3.1 主要机会

市场仍然广阔：从宏观的角度看，紧固件工业潜力很大，市场巨大，而紧固件制品应用范围广阔，市场庞大。由于社会发展，人民群众对生活品质要求提高，品牌和高端产品需求逐步趋于旺盛，对于有在发展中的技术性和口碑型企业也是有利。进一步增强了公司的综合实力，市场拥有率也将得到进一步改善。

未来市场稳定：随着社会不断的发展进步，对生产需求也愈来愈高，通过公司持续的努力提升，公司已经拥有了较为完善的产品条件，经过政府引导，市场环境越趋平稳，随着门槛的增加，减少了竞争对手市场竞争也越来越趋向理性。

总部支持：在长期经营的过程中，一德紧固件公司因为持续的增长，在集团内部是标杆型的利润稳定企业，总部集团具备强大的资金技术支持，新投资计划能够顺利融资和实施。

顾客信赖：经过几年的辛勤运营，坚守顾客需求的目标，以更佳的价格、更佳的质量更便捷的服务等宗旨向客户，努力赢得全行业顾客的信任，与多家客户建立有长久的合作伙伴关系，可横向拓展全行业订单数量。

3.3.2 主要威胁

盈利空间压缩：随着目前市场上的产能不断过剩，行业龙头公司众多常常都会面临着产品价格恶性的市场竞争，随着行业市场竞争不断的激化增加，公司的盈利压缩空间逐渐受到减少；同时企业的持续发展盈利空间也会受到严重限制。

全球贸易壁垒：由于国际贸易一体化，但美国却对中国实行了贸易战，而欧洲各国亦有意阻碍中国的经济高速发展。人民币在全球交易中的地位提高后，国际贸易结算，人民币汇率将持续上涨，在很长一段时间内也将维持继续上涨态势。对国际贸易公司的出口困难加剧，国内市场竞争力也进一步降低。

营业成本提高：新劳动法的制定，最低工资标准的制定，各项社会福利增加，以及各种法律法规的颁布，营业成本对于很多企业来说都在逐年提高。原料物价上涨、工业生产用油、及其他工业生产所需物资，价格都在上涨，甚至能源紧缺，电费也开始在酝酿上涨，公司业务和营业成本受到极大挑战。

3.3.3 主要优势

一德紧固件公司在欧洲发展百余年，在中国发展十几年，一些技术骨干都是行业内有着丰富经验的明星员工，公司也特别重视给企业中高层管理领导者，及技术人员提供充分的专业知识培训。员工归属感强，在国外工厂有些员工几代人都服务于一德集团。老员工都是宝藏，中国工厂有很多现场管理人员，对车间内各设备熟练掌握，并熟练掌握了完整的生产制造流程，对技术设备条件具有一定规模程度的控制能力，人才和经验是重要的优势，主要优势还体现为：

(1).优质的国际客户资源，使公司树立并建起了一个高质量的国际业务知名品牌，一德公司的客户通过长久稳固的供货合作关系，长期以来业务量稳定，稳健发展信誉好，随着客户长期业务量逐年快速递增，长期服务质量的不断提高，逐渐发展获得了广大顾客的广泛赞誉认可。一德公司的核心客户都是全球知名的大公司，在汽车和汽车零部件领域具有很大的市场影响力，前十大客户的采购金额占到了公司销售额的百分之五十以上。这些客户的产品也走在市场开发的前沿，有很多的追随者仿制设计时也会使用到同样规格的紧固件产品。对于一德公司来说，这些都是现有零件，有些特制件变成了行业的标准设计，这对一德公司是很有利的。

表 3-2 2020 年一德紧固件公司 Top10 客户销售额

序号	客户	销售额 RMB	占整年销售百分比	销售数量 PC
1	UNT	34,758,560	16%	252,469,322
2	TYS	17,424,407	8%	122,807,784
3	PEU	13,136,130	6%	31,466,741
4	BOR	11,534,791	5%	66,288,724
5	SHG	11,513,584	5%	60,569,200
6	WV	9,422,205	4%	15,620,000
7	BOI	7,922,289	4%	964,500
8	CON	7,031,514	3%	39,275,601
9	MAH	6,446,838	3%	28,482,610
10	ZFT	5,914,261	3%	71,758,000

（资料来源：公司内部资料）

(2).供应商的保证，稳定的原料供货商以及与多家协作厂商业务往来关系良好，原料供应商以及设备制造商的大力支持，为扩大生产规模时，减少企业投资，开发增加产品品种提供了有力保证。一德公司从未有不良的纳税记录，拖欠供应商付款等事情发生，良好的社会信誉也让其供应商可以放心合作。

(3).规模生产能力，工厂总投入 7800 万元，生产面积 13 万多平方米，以及一千多个长期合作工厂的供货，总生产能力达每年 500 万吨，完全具有大规模的生产条件。而且，一德紧固件工厂还具有可建十万平方米建筑面积的预留地。现有员工 230 多人，合作的人力资源外包机构可以随时按需增补人员。公司设备充足。如表 3-4 一德紧固件公司生产设备

表 3-3 一德紧固件公司生产设备

序号	设备名称	设备数量（台数）
1	打头机单工位	67
2	打头机多工位	45
3	打头机 双头	6
4	清洗线	3
5	搓牙机	43
6	热处理线	4
7	电镀线	2
8	分选机	41
9	废水处理线	1
10	拉丝机（辅助设备）	32

（资料来源：公司内部资料）

(4).较好的企业质量生产管理工作能力，一德紧固件公司已经有一套汽车行业质量体系，通过德国 TUV 验证的最新版 IATF16949，国际标准 9001 质量管理体系，ISO14001 环境质量体系认证。公司也聘请过专业的管理咨询顾问为销售人员及各级管理人员开展培训，所有的员工都需要经过系统的专业技能培训才上岗。

(5).研发与设计基础好，公司有 12 名设计部研究人员，实验室有全套的测试装置以及工装器具制造装置等（附表 3-4 一德紧固件公司实验设备清单），能完成对一般产品的成品性能检测和试验。也可以给客户提供应用型的测试，帮助客户选型，确定装配工艺参数等。实验室也通过了 CNAS 的认证，实验水平可以达到行业内最高。

表 3-4 一德紧固件公司实验设备清单

序号	仪器设备名称	数量	试验项目
1	直读光谱仪	1	金属材料碳、硅、锰、磷、硫
2	万能材料试验机	1	保证载荷试验/拉伸试验
3	显微维氏硬度计	1	硬度试验/渗碳测试/脱碳试验/渗碳层
4	维氏硬度计	1	硬度试验
5	扭力扳手	3	扭矩试验
6	扭力扳手	1	扭矩试验
7	金相显微镜	1	金属显微组织
8	电动扭矩扳手	3	攻入扭矩测试/预载荷测试
9	电动扭矩扳手	1	攻入扭矩测试（氢脆测试）
10	电动扭矩扳手	2	预载荷测试（氢脆测试）
11	扭矩传感器	1	扭矩-夹紧力测试（摩擦力测试）
12	盐雾腐蚀试验箱	5	盐雾试验
13	X-Ray 测厚仪	1	镀层厚度 X-Ray
14	显微镜-清洁度测试	2	清洁度测试
15	烘箱-清洁度测试	1	清洁度测试
16	电子天平	3	清洁度测试
17	数字投影仪	1	尺寸与几何精度
18	精密切割机	1	硬度试验制样设备
19	热镶嵌机	1	金相试验制样设备
20	自动磨抛机	1	金相试验制样设备

21	超声波清洗机	2	清洁度制样设备
22	数字显微硬度计	4	硬度试验/渗碳测试/脱碳试验
23	扭力扳手	1	扭矩试验
24	电动扭矩扳手	1	攻入扭矩测试/预载荷测试（氢脆）

（资料来源：公司内部资料）

(6).风险管理控制及流动性的资金状况好，公司目前拥有精干的财务管理队伍，将应收款项控制在合理范围，坏账率很低。一德紧固件公司的客户目前都能提供到合理的付款条件，公司不接受商业承兑等不合理条款，使公司在发展壮大中的过程及其中的正常经营风险控制都很低。

3.3.4 主要劣势

（1）业务单极化：

由于一德企业开展业务的渠道单一，产品只能直销，国内外市场环境一有所变动，将影响企业的全部经营。根据机器的复杂产品特性，紧固件生产的时间长度受到一定限制，螺丝等紧固件产品都需要依靠模具来成型，对客户的多元产品设计方案很难实现，公司最长期的目标是稳定客户，但汽车行业要求的质量管理流程较长，从工厂审核到样品提交，一德公司新客户开拓的能力比较弱，在国外业务中牵涉到对环境政策、特殊物料、法律法规的不了解等等原因，经营模式较单一。由于外贸摩擦的频繁化和激烈化，紧固件公司必须有能力充分了解单一的市场经营风险有多大，内销市场不够稳定，外销发展的前景也不是很乐观。

（2）. 生产劣势：

设备硬件不足，特别是能生产复杂零件的大型设备缺少，公司新购的六模六冲多工位设备还不能进行大规模的生产，从调试到正式量产还需要很长时间,其生产范围也还在 M12 内，长度不能超过 120mm。当前一德公司主要的生产设备打头机 67 台，另外多工位打头机 45 台，多工位占比较少，不能生产变形量大、压缩比高的复杂零件。清洗线 1 条，是 2017 年从国外工厂转移到中国工厂的二手设备，热处理线 4 条，尚不能将不同热处理区分到不同产线，而从热处理效率不高，对能耗的损失也较大。电镀线 1 条，产能已不足。分选机 50 台只够满足正常的分选，随着客户质量要求的提高，所有产品都需要百分之百进行分选，才能保证出货质量。废水处理线 1 条，如果后续要扩张电镀线产能，还需要投入新的废水处理线。没有精密机加工设备完成特殊产品的加工处理。不能形成高精密产品大规模生产。

（3）. 管理劣势

外企的管理方式就是按部就班，产品管理灵活度不够。样品交期都在三个月以上，在订单保障状况下，就不能合理的进行协调生产，没有单独的样品生产车间和流程，共线生产交期特别长。样品不能及时交付，耽误客户项目进度，整体生产协调机制需完善。质量制程控制能力较差，品体管理制度落实不到位，是现有的质量 IATF16949 体系和 5S 现场管理体系出现的一些问题。管理体系也亟待改善，但随着经济社会发展的要求也愈来愈高，对环境意识提高是各个公司都不得不正视的问题，环境管理体系也是体现公司理念的最佳方法，一德公司过了国际环境管理体系 14000 评估认证。这也要求更高度的管理性和规范的需要建立。公司在将来可持续性的发展中不断紧随经济社会发展需求，甚至特别是在具有市场条件的实际前提下，超越性的综合管理能力提升，以及其管理水平的不断提高在全国的产业内进一步大大增强了这家企业的公司综合管理实力。

（4）. 人力资源劣势

人力资源优势缺失：一德公司的工厂位于东北，老工业基地的优势已经没落，大量东北人口外流，人口出生率下降，老龄化严重，人力资源的不足很大程度上会制约企业的发展壮大。

目前最迫切的问题是熟悉公司业务运营情况且熟悉管理方式的中层管理者短缺，使得企业组织结构在各部门之间的工作衔接上缺少合理的组织与管理。当前公司人才储备不够，有三年以上经验的员工更愿意去更大的下游企业，有些甚至跑去了一德公司的客户那里。没经验的员工年轻又拼劲，但职业技能难以支撑岗位需求，特别是技术部负责分析人员缺少，造成产品报价分析过长，模具设计周期过长，进而影响到产品开发进度。寻找人才的时间周期相对较长；培养期较长，一般都需要三年以上，虽然上手需一段时间，但新手往往等不及发展。培养制度并不完善，骨干的综合能力仍亟待进一步提高研发设计、制造人员缺失，10 余名研发骨干，从业经验偏低，并未开展过紧固件实践理论学习，仅仅做简单常规产品设计，目前缺乏能够自主设计的完整生产工艺改造能力，仅仅模仿或借鉴了外国产品标准制造工艺，而不是全套的产品知识。

（5）. 配套供应链劣势

紧固件的生产配套，从拉丝、打头、搓牙、清洗、热处理、电镀，产品制造流程、表面处理、电镀后处理等等的流程，由于各个环节均是独立的公司分工进行，给生产管理积累了很多不确定性，。各个环节中的企业生产管理模式都不相同，快速的专业生产人员沟通困难很多，连紧急的生产订单也必须专门设置一个专业生产负责人进行跟进。减少中国制造业各环节产品数量将大大增加产品交货延迟时间，从而大大降低中国制造业各环节生产成本。供应链的各环节的综合管

理薄弱，生产线到制造的各环节协作企业过多，与实际协作企业厂商的综合管理服务能力和配套服务需求也因此产生了很大差距。原材料的及时提供往往只能给一些常规型特殊物料，甚至一些高端特殊类型物料也可能无法及时供应，因此企业经常出现由于特殊物料市场供应能力不足就直接放弃了扩大订单量的现象。热处理、电镀和精加工等各个环节也可能只有一些常规几个工序。要求在稍高级别产品间的协作上就要学会去寻找各种客观的辩论理由进行推辞。在新一代产品开发方面对非协作型的厂家发展阻力很大，也非常不利于未来中国市场继续拓展。

当前一德公司拉丝机数量 32 台，不够满足所有规格材料的准备，很大一部分都需要从二级供应商完成前置工序。产品供应商质量稳定性欠佳，外委表面处理合作供应商，包括远在 1000 公里以外的合作厂家，只有 3 家，其中近距离的一家因为工厂消防问题，发生过两次火灾，造成半成品的处理积压和大量报废。也因此影响到了一部分客户的准时交付。

3.4 一德公司客户满意度调查

3.4.1 问卷调查

一德公司满意度调查问卷，主要用来调查当前的主要客户对一德公司的营销渠道、目标客户的对接情况、定价策略、产品和优势技术的了解、品质量和整体项目管理执行情况的摸底调查。同时也通过调查表了解在项目开发和量产阶段公司提供服务的满意度。

3.4.2 调查问卷的实施

(1) 问卷的设计。根据调查目的，设计好问题，然后对这些问题推演出可能的答案，根据这些情况再完善问卷，使之更加合理。本问卷采取是非选择题和主观题两种形式。选择题操作简单，采用简单易了解的问题询问客户的直观感受，可以按等级评分。答案清晰且易于梳理分析。主观题可以充分体现被调查者的真实想法，答案不拘泥于选项，思路更加开阔。

(2) 问卷的实施。通过麦客 CRM 表单工具制作问卷后，采用企业邮箱方式发给客户，客户也可通过二维码手机扫描填写。本调查问卷为客户实名调查问卷。其中一部分发给当前公司有业务合作的客户，一部分发给有业务联系，销售人员拜访但并未形成合作的客户。

(3) 问卷数理统计。当获得问卷调查结果后，认真统计和分析每个所涉及的问题，并将数据整理成直观的结果。

3.4.3 调查结论

一德公司满意度调查问卷，给客户和一些有过报价记录的目标潜在客户共计推送了 200 份问卷，实际收回的问卷数量是 143 份。数据呈现如下：

表 3-5 一德紧固件公司客户满意度调查

选项		渠道	目标客户	定价	产品	质量	项目管理
非常好	频数	7	5	0	12	90	23
	频率	4.90%	3.50%	0.00%	8.39%	62.94%	16.08%
好	频数	4	10	0	23	21	34
	频率	2.80%	6.99%	0.00%	16.08%	14.69%	23.78%
一般	频数	20	41	25	80	29	36
	频率	13.99%	28.67%	17.48%	55.94%	20.28%	25.17%
差	频数	70	68	58	21	1	41
	频率	48.95%	47.55%	40.56%	14.69%	0.70%	28.67%
非常差	频数	42	19	60	7	2	9
	频率	29.37%	13.29%	41.96%	4.90%	1.40%	6.29%

（资料来源：问卷调查）

从结果来看，一德紧固件公司客户对公司当前的营销策略满意度很差。尤其是在产品定价方面，82.52%的客户给出的是差和非常差的结果。供货渠道 78.32% 的客户给出的差的评价，60.83%的被调查目标客户对结果不满意。整个调查结果中，只有产品质量是客户唯一对一德公司满意的项目。

另外对于量产阶段的现有客户，一德公司也发送了满意度调查，也收到了主要大客户的反馈。对于订单接收和确认及交付过程，客户满意度还保持了较高水平，100%的客户认为订单确认为好及以上，交付满意率也达到了 97.78%。

也有一些客户在选项外提出了建议，汇总起来的主要反馈是：“新产品配合前期资源准备有待提升，信息沟通方式有待提升，采购周期过长提交样品的周期太长，样品及原料 MOQ 太大了，不提供免费样品等”。

3.5 现有营销策略问题及其原因

3.5.1 现有策略存在问题

根据以上客户满意度调查的结果，结合前面的 SWOT-PEST 分析，简单列出一德公司现行营销策略存在的主要问题为：

（1）.目标客户需求下降：行业巨变，特别是传统的燃油系统公司面临着新能源汽车市场淘汰的抉择。一些大型的零部件集团开始兼并重组，以减少竞争损耗，集中优势共同开发新产品。客户的紧固件总需求下降与一德公司的销售增长

目标形成矛盾。目标市场客户对一德公司的项目反应速度，零件开发速度都不满意，在有选择的情况下，往往放弃一德公司而选其他。

(2).定价问题：客户极其不满意一德公司的定价策略。公司没有采取差异化定价，部分常规产品严重脱离市场价格，与竞争对手没有价格可比性。

(3).产品竞争力不够：一德公司的传统管理方法与新形势下追求创新，不断开发新应用的市场需求形成矛盾。公司的新产品，优势产品被竞争对手仿制等问题出现。

(4).营销渠道单一：公司营销渠道单一，客户无法及时准确与联系窗口员工就项目的合作和新产品开发，包括供需关系的建议达成一致意见，新产品配合前期资源准备有待提升，没有现场的分析解决和灵活的样品政策。直销的另外一个问题是合同管控等，涉及到一些商务条款，产生问题的罚款等条款上，制造公司与客户之间不能直接签署。

3.5.1 现有策略问题原因

(1).目标客户需求下降原因：一德紧固件公司其主要客户为汽车行业客户，90%以上是OEM厂商和零部件厂。在2017年国内汽车销量达到2888万台以后，汽车行业发展增速开始放缓，从2018年开始，增速开始下降。新的增长也需要产品的拓展，需要公司的投资，特别是2020年受全球新冠疫情的影响，各大公司投资放缓。

(2).定价客户不满意原因：随着市场蛋糕的变小，红海市场，竞争日趋激烈和白热化，国内紧固件公司通过低价抢夺客户资源，甚至有企业以低于原材料价格销售成品，影响市场秩序，形成倾销局面。欧盟委员会对产自与中国的紧固件启动了反倾销收税保护，多达26%的关税让国外客户无法接受中国工厂的价格。一德公司原本可以在中国生产制造，出口到欧洲，受这一反倾销法案影响，只能继续依赖于中国市场需求，与众多国内企业同台竞争，高居不下的管理成本和市场低价的承受能力形成矛盾。

面对国内市场的客户需求，产品没有执行差异化定价，所有产品都以统一的产品核算表格计算，追求统一的利润率。而且价格计算以重量为单位核算成本，不考虑工艺的复杂性。一些现有零件需要重新分析，根据用量来确定新价格，无视之前已经做好的投入和分摊。

(3).产品竞争力不够原因：作为典型的德企，一德虽然有稳定的产品和质量水平作为支持，但德国公司管理风格，经过百年的沉积，严苛的文化，流程的

固化，工作方法的循规蹈矩很难适应客户要求的快速研发、快速交货要求。十四周的样品交期超过了很多总成零部件厂的项目开发周期。

一德公司内部的技术人员缺少原创设计的能力。也缺少对于客户应用深入了解的应用专家，只能按照客户图纸生产制作，新产品开发速度很慢，一些复杂零件依靠现有设备不能生产，考虑质量保证，不能自制的产品没有实行外包。

(4).营销渠道单一原因：第一点，部分产品是紧固件市场前沿高性能设计产品，具备一定的技术难点，考虑到要尽量少的透露给市场和竞争对手信息，公司长期执行的直销模式，未开发渠道。第二点，可靠的质量也是一德紧固件公司的生存基本，采取贸易商渠道，可能对产品的货源质量和服务稳定性失去把控。第三点，一些体量较大的汽车零部件客户实行集团集中采购方式，不接受贸易商，只能依靠一德公司自身供货。

3.6 本章小结

本文利用相关营销理论，从一德公司的企业背景入手，结合公司的设备能力，涉及能力等，分析了一德紧固件企业所处的宏观环境。并结合了紧固件产业尤其是汽车紧固件的产业环境，以及对市场竞争环境，厂商议价能力，买方商议价格能力等各方面的影响。根据公司 2020 年所做的客户满意度调查结果，再用 SWOT 分析法，总结出一德公司当前营销策略中的问题，主要为产品市场竞争力不够，产品特别是现有件产品定价策略偏高，汽车及其零部件行业目标客户总需求下降，营销渠道单一，市场应对不够灵活，列出了实际营销策略存在的问题。

第 4 章 一德公司营销策略优化方案

针对于一德公司现行营销策略中存在的问题，如下对一德公司的营销策略进行优化调整。

4.1 基本营销战略

一德公司经历了在欧美百年以上的运营经验，通过在国内市场近几年的迅速发展，已经逐渐建立了自身的战略定位：让客户想到螺丝，想到一德，即以卓越品质，结合为客户所应用的最新科技发明、新工艺应用、环保安全、高效自动化制造于一体，保持汽车行业口碑优越的供应商地位。在这个战略性的定位期望下，一德集团进一步充分明确了自己企业的发展愿景、明确了促进公司长远健康发展的战略目标，并初步确定了新的企业发展使命与新的核心企业价值观。一德公司的价值观对于营销而言是：品质上乘，服务专业，持续改善，合作共赢！

4.1.1 市场细分

一德紧固件公司每年的销售额有 90% 来源于汽车行业客户，细分市场需要继续集中于国内汽车整车厂及其配套零部件厂的紧固件需求。2019 年，中国国内汽车生产完成数量为 2572 万辆，这一数据比 2018 年下降了 7.5%，销售完成 2577 万辆，比 2018 年下降了 8.2%。尽管经济增速下滑，但我国轿车产销量还是维持着长期稳居并蝉联了世界第一的地位。汽车市场，欧美企业为主的整车厂及其合资零部件企业，新能源汽车公司和伴随新能源发展的电池，电机，电控制造商是一德公司的主要服务领域。

4.1.2 目标市场策略

2020 年，世界工业紧固件市场需求约为 1040 亿元，而我国，尽管全年金属紧固件生产中心城市增长迅速，但沿海地区增速明显减缓，甚至发生了大幅减少。根据金蜘蛛网的数据，中东部城市成都同比增长 80%，沿海城市以上海下滑幅度最高，至 30%，广东则同比下滑 8%。一德公司现在的目标市场主要集中在中国、

南亚、韩国、美洲地区，2020 年买家的来源区域分布，来自亚洲、美洲地区的客户买家占比高达 95%，中国市场潜力最大。

未来国内紧固件公司将只能靠产品质量的提高、产量的提升，以获得最大收益。一些个体民营公司规模相对较小，企业技术创新力量薄弱，没有核心产品竞争力，只能依靠采购废船钢材等劣质原料或者偷工减料减少镀层厚度，放宽尺寸公差控制从而实现更低成本等手段，实现很低的售价。最终这样的企业缺乏品牌优势，往往会从产业转型技术创新当中被彻底淘汰从而出局。

一德公司的目标客户需要稳固已有主要客户，尤其是跨国公司主要大客户的基础上，再积极开拓国内有潜力的新客户。并进行大规模的迅速拓展。在海外经营方面，在保持已有市场和顾客的基础上，还可以加强市场开拓的力量，从而逐步提高了企业价值在韩国，日本和印度的影响力和开发新客户。

一德公司作为外国企业在华投资发展的外资企业代表之一，应尽可能挖掘出其他所有在中国有着发展良好的欧美汽车零部件企业和新进入市场的新能源头部零部件企业的需求潜力。结合公司目前的实际产品生产能力，和可以调动的德国总部影响力资源，从源头把握住客户选型的优势，同时应该逐步考虑在 5G 通信领域客户和电子行业客户进行业务开拓，因为这些行业对产品的精密度和适应环境性能都有一定要求，需要合作企业具备较强的技术研发能力，一德公司在这方面也有一定的优势。

4.1.3 市场定位

我们从产品、目标客户群和竞争三个角度来对一德公司的市场定位进行分析：

(1). 产品方面，一德公司目前生产的产品主要是 AFFDS 自攻螺钉、TT 自攻，塑料自攻，压铆紧固件、螺钉特殊异型产品，材质以碳钢为主，目前公司也会将部分工序外包给供应商去生产。基于 2020 年的销售数据，一德公司的自攻紧固件系列销售占比要明显高出普通标准螺丝，一德公司的优势产品 AFFDS、TT、REM 螺丝等。

表 4-1 一德紧固件产品销售额

产品类型	销售金额 RMB	交货数量 pc	出货重量 Kg
TT 自攻	65,974,123	230,316,909	1,497,459
AFFDS 自攻	68,073,653	473,765,632	1,028,228
REM 自攻	20,929,851	220,119,319	259,566
MET 螺丝	23,317,077	235,723,618	453,178
STS 自攻	17,261,983	41,009,827	199,888

KT 自攻	3,285,773	29,589,781	69,208
-------	-----------	------------	--------

（资料来源：公司内部资料）* 以上基于 2020 年数据

（2）. 客户方面，新能源基建将作为中国紧固件工业公司的一个重点产品开拓业务方向，新基建重点将涉及五号线特高压、市际高铁和沿线城市有轨地铁、新能源电动车辆和充电桩、大型企业数据中心、人工智能、产业移动互联等七大重点领域，并集中涵盖了多个重点产业链。以 5G 技术为例，不但要求市场有更大规模的无线主设备与传输装置，如光模块、公用的移动通信基站与射频设备，而对终端产品也同样有着更广阔的消费需求，据测算 2025 年 5G 技术可直接带动电信运营商与互联网投入一万一千亿，带动垂直产业网络与基础设施投入二万五千亿。一德公司目前的重点客户主要是国内轿车以及零配件等市场，从公司 2020 年的销量状况来看，尽管公司总营业额还是上升了，但面临着单一大客户的营业额增长，而其余客户的营业额却停滞甚至下降的状况。这造成市场对单一客户的依赖性更大，而且这个势头随着该客户在全国市场的扩大，会更加发展。在新的发展形势下，一德公司应该积极拓展在新基建其他领域的客户群。

（3）. 从公司的竞争优势分析，公司目前主要依靠与大客户的稳固供货关系以及提供更优质的售后服务来获得大量订单。目前由于钢材价格上涨，一般企业的原料成本压力也会相对增加。一德公司内部制造成本占比较高，原料生产成本并不是最大影响因素，企业如果想持续保存较低产品价格，更需要从新产品的制造以及供应商管理上面多下工夫。明星产品 AFFDS 的开发占据了百分之九十的轻量化铝车身连接市场，就验证了这一观点。

经过以上几点分析，我们能够发现一德紧固件公司的核心竞争力是其具有优秀产品质量和优质服务的能力。低成本生产能够使企业以相对低廉的价格实现大量成交，而高品质的售后服务则能够让企业增加对顾客信心与忠诚，不过企业目前面临的重大风险之一就是对于一个市场或者顾客的依赖性太强了，在这些顾客的发展趋势受到抑制的时候，对于企业会产生重大影响。为此，企业专心地做好高附加值产品的开发与制造，这些高附加值的产品会增强企业的竞争实力。把技术成熟的通用型标准件产品作为设备运转的主要保障。在疫情后，内循环成为主要需求，企业应该在继续以国内市场为主，同时，逐步拓展东南亚和一带一路国家的市场，保持公司的百年优势品牌，用品牌来提供产品的竞争力和附加值。今后应继续拓宽东南亚，韩国，俄罗斯国际市场，努力增加六模六设备生产的复杂件，组合件产品，完善产品系列。

4.2 营销策略优化

4.2.1 产品与优势产品

产品组合的决策所必须坚持的基本原则是既能够提高销售，又能有助提高公司的总体收益的原则。拥有产品质量过硬，创新型产品设计实力较强等资源优势，使得企业能够进一步强化优势核心产品的经营，增加市场竞争力，从而提升了企业的品牌形象。此外，一德集团为了一直保持产品的科技领先性，也因此倾注着巨大的研发资源、广告推广资源。同时又根据市场需求，开发了新的商品类型和业务，从而占据了市场先机。

AFFDS 热熔自攻产品可以帮客户实现装配中 85%的过程成本，给客户代理巨大的量产成本节约，虽然在前期需要投入巨大的设备投资，但一般用量都很大，综合成本比使用铆钉或者螺母联接等工艺要减少很多。使用 TT 螺丝可以帮助客户减少攻丝、去屑等费用，而且本身自带防松效果，可以免除涂胶工艺和组合垫片等，减少高达 50%的综合成本。AFFDS 是一德公司专利零件，TT 螺丝虽然全球有上百家授权的制造商，但毋庸置疑，一德公司是其中销量最好，质量最稳定的一家。这两种产品一德紧固件公司的优势产品。根据客户的实际需要，采用项目推荐的方式，帮助客户选用和解决测试问题。

4.2.2 定价方案

价格虽然是影响市场成交结果的关键因素之一，但又是市场组合各种原因之中最令决策层难以确定的一个，尤其是针对新商品上市的价格问题，需要做大量的市场调研工作，在最后决定时更需要把握客户心理。公司在制订商品或服务的市场售价的主要目标是为了推动销售量的上升，从而获取收益。这就需要在价格时不但要充分考虑商品的生产成本，而且充分考虑顾客对于价格的心理承受能力，从这一点上要求价格决策必须具备销售方与购买者之间双向决策的特点。从一德公司的 AFFDS 热熔自攻螺钉及其专利产品以及 TT，REM 的一般自攻螺钉产品价格结构上来说，既有特色和拥有专利的创新产品作为市场开创者，又有紧固件市场相关标准产品作为跟随者，从而在选取价格策略时需要综合加以考量。

一德企业的现有普通产品大多采取随行就市定价法，如之前总结，紧固件市场门槛低，大小公司都有，现有标准件产品的利润非常低，促使公司未雨绸缪，投入研发成本，推出了以新能源车型连接为主要突破点的高技术含量的热熔自攻螺钉为核心的工业螺栓连接及安全紧固解决对策的热压铆产品与装置。在新产品的价格策略方面，一德公司综合考量了新产品的成本因素和市场需求及其给顾客所创造的利润，并提出了相应的产品价格体系。

(1)普通自攻螺丝

此外对商品分别实行成本价格上浮跟随型的策略,可以将商品市场化销售价格单位设定为一德上市公司销售同类系列商品的七十五分位;另外,对两种紧固件产品 REM 和 TT 螺丝实行商品保本型和微利型的价格上浮策略。

(2)热熔自攻螺丝

为广大顾客量身提出更具解决性的方案,不仅仅只是提供产品生产与维修安装售后服务,更加要提升核心的市场竞争力,这就是一德公司独特的行业发展经验。AFFDS 项目是针对国内新能源行业和新基建行业轻量化要求设计的特殊拧紧方案,所以该项目产品的总体价格决定策略就是采取了根据产品价格差异化决定价格的方法,针对不同的市场顾客的不同心理力和承受能力来定价。

(3)特殊压铆件及设备系统

特殊压铆系统需要与相匹配的系统设备一起工作,一般客户都会货比三家,综合决断选择,作为标准硬件的螺栓及特殊压铆系统则实行惯例价格计价办法,而此处的惯例价格是指在行业里对于特殊压铆系统部分占总体售价比例的习惯,一般约为百分之十五。

4.2.3 目标客户推广

一德公司的 AFFDS 热熔自攻螺丝属创新产品,是对多种产品和技术综合运用,由于重点面对新能源汽车等有轻量化使用需求的市场,所以在产品促销方面目标较客户清晰,从市场宣传上来说,一般可采用下列策略:

人员销售:也是目前很多企业所采用的主要形式,因为销售人员的主要工作职能之一就是直接向最终用户推销产品,一德公司要求一线销售人员采取定期电话联系,定期面对面拜访的方式,与客户开展技术交流和论坛。

广告宣传:一德公司主要依靠印刷品广告和视频公众号广告,另外也配一些小礼品,印刷上公司 Logo,如年历、U 盘,移动充电器等。由于紧固件产业的特点,未来可选用国际专业杂志和展会等,作为广告的主要传播媒介。此外,由于现在社会就是互联网的社会,企业宣传广告更离不开网上宣传,因此一德企业的各相关电商平台以及专业紧固件工具类网站都由专员定期负责更新维护,在员工名片上还可添加企业平台微信二维码,2019 年,一德企业商机的百分之十五以上来源于互联网上专业人员以及潜在客户采购团队的询价,但由于所没有的法律规范要求以及企业信誉基础,成交率仍然非常低,只占整体成交订单总量的约百分之四。所以,在网络营销方面,一德紧固件公司还是有较大的提升空间。可以再建立视频号,将新技术及其应用做成短视频。对于一些成功的案例,结合优质

客户的设计，做成有冲击力的动画等，让网络受众通俗易懂，并有转发链接，推广传播变成网红产品的机会。

面对疫情，工业行业也开始了不少的线上展览与企业线下交流，为了适应这个新市场趋势，如华人螺丝网等，采用了“云展会”的方法，为紧固件与外贸企业交流洽谈等业务合作创造了新平台。紧固件线上展览，不仅仅是介绍商品，更是为了快速打通渠道，以缓解企业和供应商寻找渠道难的问题。此外，企业通过对线上展会带来的数据流，调整后续生产策略，加速实现智能化生产，从而更好地适应国内市场。华人螺丝网邀请了奥展、柏中、晋亿、上海华测等行业内知名企业的技术主管与营销总监莅临螺丝直播间，在提供了直播的紧固件公司如何自救、线上营销技巧、技术答疑等方面给出了行之有效的解决方式；另外，对于进一步提升公司的专业紧固件顶端品牌形象，提升公司在整个工业领域和汽车大工业的知名度也是到了积极效果。一德紧固件公司没有组织参加，在目前疫情的影响下，企业需要积极转变思路，创新营销模式，充分利用直播、线上展会等新型渠道，开拓市场。最好能够实现利用抖音、微信视频号等展示紧固件新技术，争取达到将一两个产品变成爆款，让工业领域和紧固件领域都人尽皆知。

公共关系：公共关系只是企业宣传的一个辅助形式，但对于一德企业来说，其产品关乎到运动产品的安全性，有些安全件，可以与客户团队进行交流，宣讲安全的重要性和对于安全件的生产控制方法。通过技术、健康、环境、安全部门人员的具体要求交流，从而达到强制性选择的目的。另外，一德公司也必须高度关注中美贸易战，及时研判对行业的影响，积极理性地应对。同时，关注欧盟等其他国家的动向，做好贸易摩擦的预警工作。比如一些带有美国公司参与设计的专利产品，如果供应到华为等客户，需要降低国别风险，弱化中美经贸摩擦影响，在产品图纸等细节方面关注专利的引用。

4.2.4 营销渠道的优化

营销的两种途径，一般为直接销售和间接渠道。

在汽车紧固件行业，一德紧固件品牌认可度较高，可以继续采取直接分销为主的方式，直接销售模式的**大优势就是企业对整个市场营销过程的掌控能力较强，从而可以得到更多的利润，对推广企业的品牌形象，树立行业地位都非常有帮助。同时，汽车行业对质量保证要求也大大超过其他产业，一般的贸易型企业也承担不了这种服务压力和生产准备成本。汽车行业客户更愿意与大型制造厂商合作。

一德公司现在没有建立太多的仓库，工厂内仓库管理人员也只有三名，只能处理发货等事宜，做不到分类整理，对于工业紧固件行业，使用频率相对较低，材料损耗率相应也较低，而且每年采购次数较少，每次订货的数量相应也较小，因此无法保证企业直辖业务员的销量指标。对一德集团而言，选择有实力的大代理将更符合本企业的市场营销方针。

而在其他行业，如风电，轨道交通行业等，客户普遍采用招标竞标的方法，通过付费报名的招标网站会员就可以准确获取相关资讯，有针对性地投标。该方法由于招标工作普遍存在的低价中标现象，虽然近年有取消最低价中标的要求，实施还是很难，这种方式反映不出一德公司产品在性能方面的优越性。像中车及三一这种类型客户，都有他们长期合作的代理商，一德公司可以与代理商合作，供货其中的一部分产品。

笔者对一德集团目前的销售渠道进行了总结分析，最紧迫的问题是市场资源与产品不够集中，而近年来在汽车行业的少量客户已经占据了整个企业总销量的百分之九十以上。这也意味着企业的经营风险相当大，因为在汽车行业，尤其是传统的燃油车型，如果行业洗牌，一德集团很有可能失去了赖以生存的整个市场。新能源汽车行业早些年过度依赖国家新能源政府的资金支持，一些造车新势力投资过热过快，没有很好的技术沉淀，存在市场的不稳定性，有些已经倒闭出局，有些销量极低，存在一定风险。其次，就如同大部分民营企业那样，由于多年来一德集团一直只关注产品在国内市场，对国外市场基本上无从触及，又疲于应对外国产品在中国应用带来的巨大冲击，并没有转换思维，把品质同样优越、价位更低的产品向海外销售。可以再与一德公司德国工厂合作，中国制造，让德国公司做贸易，给欧洲供货。这么做的不仅仅能提高销售额，也可以带来更多的全球性开发产品上用上一德公司紧固件，从而在各种产品上都有使用案例，也可以带动国内同类型产品的现货直接使用，促进新产品应用的开发。

4.3 本章小结

本章通过运用 STP 理论，重新构建了一德紧固件公司的战略营销方向，并运用 4P 营销理论主要从发展优势产品，差异化定价，直销和代理渠道相结合和展会促销及加强网络技术论坛等几个方面提出了相应的营销优化方案，帮助公司改进营销策略。

第 5 章 一德公司营销策略优化方案的实施保障

5.1 优化方案实施保障

5.1.1 人力资源能力提高

人才保障机制，逐步形成多梯队的人才培养体制。同时相对应的建立绩效考核制度，对销售人员考评仍以产值和利润为标准实行经营指标考评，为保重现金流的稳定性，考核还需要结合客户应收款的到账情况。对生产工人考评，有三年或者三年以上经验的人实行工作内容考评，对无经验的人不考评；

技术人员考核要按照完成的项目情况、个人技术成绩，进行的业务量指标及个人考评；进一步加强质量管理体系要求的落实，提升企业管理，努力打造一支具备核心竞争力的世界一流的大公司核心队伍。

增加开发设计及技能人员，设计人员绩效需要捆绑新产品的开发数量，避免出现复杂零件不愿意开发设计的窘境。一德公司目前订单充足，样品需要等待设备空闲才能安排生产。可以考虑增加机器数量，一人看管多台设备，以解决目前技术员的欠缺状况，并增加市场招聘宣传，增加薪酬待遇，以留住行业技能人员。

5.1.2 营销团队及网络建设完善

当前一德紧固件公司的销售主力是以企业销售人员直销销售为主，直销方式的主要一个优点就是在于企业消息网络传播与市场反应的工作效率相对较高，以及近距离的客户联系与强大的企业市场风险控制能力。当前销售人员 13 人，主要为长三角地区的上海，苏州等城市。



图 5-1 当前销售办事处分布图

未来需要增加到 25 人，加强在全国各大城市，特别是以汽车工业发展为主的城市。在北京，成都，柳州，厦门，合肥，西安，广州等地再增加营销人员。如图，增加的五星位置。



图 5-2 增补后销售办事处分布图

销售服务网络网的建设，一德公司也需要通过对外拓展业务代理和国际贸易业务合作的两种方式，在充分利用现有国际战略合作伙伴的优势资源和加强市场战略开拓上的能力。另一方面，应该在扩大公司原有中国市场份额较高的中国市场整体覆盖率和在提高最终用户实际使用体验能力上所保持的基础同时努力开拓新的一个细分业务领域和重要市场。

5.1.3 保持财务状况稳定

一德紧固件公司的母公司德伍尔集团是一家财务稳健的企业，对一德紧固件企业都有强大的财务保障，公司还加入了邓白氏信贷保障服务体系，对客户资信都进行了建立档案的前期标准评估，并通过记录，建立了付款帐期警报。此数据在系统进行追踪和记录，一旦发现客户有拖欠货款超过一个月，就升级进行

催账处理。如果金额过高，则会停止发货。对于一些企业经营管理不善的客户，可能存在的坏账风险，公司制定了从电话催付-书面邮件催付-实地拜访催付-律师函催付到正式起诉的收回货款机制。通过这种可控的财务风险保障机制，一德集团从创立至今，没有出现过大金额货款无法归还的呆帐，这从很大程度上保障了资金流的可持续运行。另外，一德集团德国总部还将持续不断的给一德集团投资和新增年度预算，用于办公室硬件更新和仓库电子化更新，以及销售人才招聘和培养计划等。

一德公司前期的主要资金主要来自于集团总部的投资和客户的付款，集团总部投资基金会批准了 1 亿元人民币的新投资计划，可以保证战略发展新设备的资金需求。当前公司的主要客户采用的现款结算的方式，最长账期是开票后 120 天现金汇款到账。与供应商货款计算基本持平，可以保证正常运转所需资金。考虑公司所具备的盈利能力，后期可以对一些重点客户同意银行承兑的付款方式，增加账期。

5.1.4 成本控制能力提高

成本费用的监督管理目标，是指企业按照特定经营时期，所预先规定设置的生产成本费用来监督管理任务目标。以利于保证按期的成本控制管理业务目标按期完成的成本管理业务活动。一德紧固件公司这种生产型企业公司的生产成本控制管理主要要控制好：

(1)原材料成本控制。原材料成本变化很大，特别是大宗商品的价格变化很大，从 2019 年开始，一德公司所用的紧固件行业所用钢材价格涨了 40%，需要一德公司在评估原材料变化趋势的前提下，参与期货的购买，以消减材料上涨的直接冲击。同时也要考虑控制库存，生产流程中的预算合理可降低大量存货，以及对生产物料的大量订购，以符合实际生产需要。提升产效，如果保持有效运转制度，就将大幅降低库存成本。

(2)工资费用控制。在每年平均薪资增长的大形势下，人工工资成本是上涨很大的，因为生产过程中许多环节都离不开人工，所以人工涨幅要控制得和产效相匹配。在长期不变的生产过程中，通过提升个人产出绩效，降低生产成本，制定劳动定额，工时消耗值，时间效率，以改善所有员工对于时间的管理，并制定效能奖励制度，以生产指标为导向进行衡量绩效，以此实现生产效和薪酬相挂钩。设立基本公司与绩效奖金相结合的机制，让员工工资能够反映出员工对企业的贡献程度。一德紧固件公司的工资控制应该偏向于提供资深老员工，特别是熟练的生产技术工人和长期聘用的销售代表为主。

(3)制造费用控制。生产经营费用表的涵盖面很多,大致可以分为:固定资产管理折旧、维修费、辅助材料生产费、使用费和人员基本工资等。一德紧固件公司对这些费用的支付管理可以选用的方式就是先与客户形成逐单费用支付清单,在产品生产前先与客户做好逐单使用支付计划,并在公司确认客户需要时首先进行逐单费用审核,以便于确保按客户需求合理支付使用。每个任务完成后,对工单进行了评价以及分析。在持续改进的过程中,一德公司针对管理过程和生产过程每项环节的成本都要分别提出了 RPP(降成本计划)指标要求,以便于查找潜在浪费。并不断培养各个环节成本管理者增强对各项成本费用的管控责任意识。制定了企业制造费用评价指标,以有效控制企业生产成本的尽量最低化。

(4)企业管理费用控制。企业管理费用,指的是为管理和组织企业生产活动而形成的所有费用。就公司内部来说,就管理的策略与方式不同将造成费用水平也将不同。组织的形态差异,也将形成内部管理成本费用差异。组织的最有效率、可以量化的单位成本目标控制。管理员对用工状况实时做出合理调度。以生产管控的方式对各类产品用工加以评估,并协调成为最佳的生产节拍器,以实现生产成本最小化,生产率最优化。一德紧固件公司的管理费用一部分来自于研发费用的分摊,这一块要在评估好项目和产品市场前景后继续投入。特别要避免无效的投入。

5.1.5 文化及制度保障

在整个公司文化构建过程中,公司内部制度文化的建立是必不可少的。公司文化建设的最主要目的,就是促进公司生产业务的发展。为了起到这样的效果,就必须将有抽象指导意义的公司人文理念制度化,并建立公司的制度文化体系,将人文理念渗透到公司制度中,用制度进行对人的文明管理。

将一个公司企业文化思想理念切实渗透到规章制度之中,即就是要求将一个公司的企业文化思想理念切实根植在一个公司日常的规章制度之中,从规章制度之中切实反映体现出一个公司企业文化思想理念的基本特点。

良好的企业文化并非自发产生的,而且需要经过特定的环境条件所培育与塑造而成。全体职工普遍自觉遵守的生活行为准则是公司传统文化中的主要成分之一,而职工生活行为习惯的形成,则只有在必要的法律法规的约束与限制下产生,在良好的社会舆论气氛影响下才能加强与健全。

以人为本建设的公司制度,是良好公司文化赖以形成、维护与发展的重要条件,而严谨的公司规章制度与良好的公司内部舆论气氛,既是评价公司人员言行的重要尺度,又是形成良好公司文化的重要前提条件。不过,如果公司按照规定

推行的对象是职工，那么实施的成效怎么样，则主要看其是否符合职工的文化层次、社会接受能力，以及贯彻执行规定的的能力。这样，公司就需要在各种规章制度的建立与执行过程中贯彻“以人为本”的原则，如此就能够更加合理地加以贯彻，也能够更加高效地将公司的经营目标、经营理念等，借助这些规章制度的实施来得到实现。

以人为本而形成的并持续进行完善的公司制度，既是创建良好公司文化的主要前提条件，也是良好的公司文化得到保持、传承、发扬与提升的重要基础保障。所以我们应当紧紧围绕着公司的发展总体目标，以人为本地建立好各种制度，让公司与职工间的所有行为活动、内部与对外，以及社会各个方面相互关系的确立与调节，都有法可依、有章可循。

唯有如此，才能建立更加完善的适合公司业务发展的公司文化，并进行公司文化的进一步升级与创新，从而更加高效地完成公司的运营目标。

一德公司一直坚持企业和顾客，供应商和雇员在一起进行可持续发展的经营理念，并致力于零缺陷。员工共同努力，各展所长积极主动的实现目标。遵循以下的价值观和原则：

提倡主人翁精神

积极主动，共创辉煌

全员参与，持续改进

放宽眼界，着眼全局

爱岗敬业，尽职尽责

我们欣赏因员工的专业和尽职带来的成功

目标统一，团结共进

内在驱动，自我成长

互相尊重，彼此信任

敬畏制度，遵循流程

我们追求卓越

结果导向，不懈努力

高效沟通，开放包容

勇于创新，打破樊篱

成就专业，互励互持

我们致力于成为客户的首选供应商

立足亚太，满足市场

关怀客户，不止产品

品质上乘，服务专业
持续改善，合作共赢
我们尽职于承担社会责任
节约资源，保护环境
尊重规则，恪守法律

5.2 效果预估

在此优化营销策略的执行下，如下方面的问题将得到改善：抓牢目标客户的项目，反应速度，零件开发速度加快；价格按不同客户需求达到客户目标值；优势产品开创蓝海市场，保持竞争优势；营销渠道多样化，通过贸易商和代理商灵活处理客户订单和需求。在公司上下的集体努力下，实现到 2026 年产值 6 亿人民币的增长目标。

5.3 本章小结

本文主要针对一德公司市场营销战略的优化方法，提出了在增强技术支持和人才保障，提高销售人员驻点能力与片区网络建设的完善，提高公司投资，稳定应收款和公司的财务管理，有效控制材料成本，及建立稳固公司企业文化，价值观等方面提出的其市场营销战略实施的保障对策，预估在优化策略的执行下，通过公司全体员工努力，将实现 2026 年公司的产值目标。

· 第 6 章 研究结论与展望

6.1 研究结论

该文通过分析紧固件产业的发展特点和趋势,并根据一德企业内外部环境和实际的经营状况,总结出了适应一德企业的营销战略,从而对企业今后战略的发展制定建议和保证对策。在研究过程中阐述了我国紧固件产业的发展特点与机遇,并就一德紧固件企业的发展机遇、产业竞争状况,以及企业经营管理问题等内容展开了分析。

(1).通过综合分析一德集团企业所现在面临的国内外部环境,并针对我国紧固件设备产业市场发展趋势现状以及发展目标产业市场的整体竞争优势情况等要素做了详尽的数据分析,为一德集团企业正确选定发展目标产业市场和不断调整目标市场的整体营销发展战略方向打下了坚实基础。

(2).通过分析了一德集团的内部资源条件,着重阐述了产品组合和定价战略的选择问题,对经营状况中适合开发新产品、新兴市场的需求状况,亦做出了剖析。

(3).根据一德企业的基本特征和常用的市场营销战略,重新规划了一德企业的基本竞争策略。经过对目标市场进行分析,从 4P 的市场营销组合中研究和重新制定出了一德紧固件企业的市场营销策略优化方案。

(4).最后提出了一德公司营销策略如何按照保障措施实施。

此论文中很多的内容,都源自于作者鲜活的工作实际。本人意图借助此文章的撰写,把从 MBA 课堂中学到的基础知识和现实的企业市场及营销管理工作加以有机的融合与总结,并通过分析对一德企业背景、产品的应用介绍,分析市场现状以及对一德企业的市场拓展战略,解释该公司为什么运用了该战略,从而总结这种战略的一般性特征以及一般启示性,以期供国内同类公司作为企业市场营销的借鉴希望,能够对我国企业紧固件在海外市场的发展带来一点建设性的借鉴。

6.2 研究展望

鉴于紧固件市场的复杂性以及市场的急剧波动,本人的时间和精力所限,本文尚存在诸多需要改进之处。本论文没有对企业营销战略与优化的几个关键方面,如与代理商的合作方式以及在国内或其他城市设厂的方法等作出详尽的说明与

讨论。希望该研究与分析，能使紧固件行业中的同仁人有所启迪，并为我国紧固件行业的整体高速稳定发展贡献一份力量。

受研究范围及时间限制，还有如下几方面需进一步研究。

(1).由于市场环境的变动正在持续变化中，所以既定的营销战略在实施过程中会收到多方面的影响，因此必须根据一德企业的实际状况进行调整。

(2).政府政策的不断更新变化和国际贸易关系新形势下，后疫情时代下行业产业的变革带来巨大影响，全球经济结构重建下市场营销战略与执行保障的变化，营销策略的具体操作性与适用性仍需要进一步研究。

最后，本文所出现的纰漏敬请批评指正，我将不断改进与完善。

参考文献

- [1] Industrial Fasteners Market Anticipated To Incur Fastest Growth With A CAGR Of 3.9% From 2017 To 2025: Grand View Research Inc.[J]. M2 Presswire,2019:
- [2] George Tesar. Marketing Management in Africa[M].Taylor and Francis:2018-04-30.
- [3] Biccum April. Global Citizenship and the Legacy of Empire:Marketing Development[M].Taylor and Francis:2012-08-06.
- [4] 王海燕.发展中国家与发展中的营销体系[J].国际贸易问题,1988(05):42-47.
- [5] 胡慧,常亦晨.新媒体背景下的农业品牌塑造[J].传播与版权,2019(03):112-114.
- [6] 陈逸婧.中国快速消费品行业现状分析及改善意见[J].北方经贸,2018(08):28-29.
- [7] 杜丹清,占智康.新经济背景下发挥消费基础性作用研究——基于流通功能拓展与平台组织再造的视角[J].经济学家,2018(02):62-69.
- [8] 李清华.中国汽车自主品牌竞争实力提升策略分析[J].全国流通经济,2021(15):13-15.
- [9] 赵金辉,王学慧,周玉.需求驱动的虚拟企业合作伙伴选择[J].控制与决策,2019,34(12):2627-2634.
- [10]Huawei Niu,Yu Xing,Yonggan Zhao.Pricing vulnerable European options with dynamic correlation between market risk and credit risk[J].Journal of Management Science and Engineering,2020,5(02):125-145.
- [11]Lynne Eagle,Barbara Czarnecka,Stephan Dahl,Jenny Lloyd. Marketing Communications[M].Taylor and Francis:2020-07-29.
- [12]Philip Kotler, Marketing Management(6th Edition)[M].China Renmin University Press,2020,3(3):57-63.
- [13]Bert Rosenb, Marketing Channels: A Management View[M].China Machine Press,2003,2(4):133-142.
- [14]Coughlan, Anderson, Stern. Marketing Channels Seventh edition.[M]. America:Prentice Hall, 2005,3(6):77-81.
- [15]Walker R. Marketing Channels by Louis W. Stern; Adel I. El-Ansary[J]. Journal of Marketing, 1977, 41(4):132.
- [16]Coughlan, Anderson, Stern. Marketing Channels Seventh edition.[M]. America:Prentice Hall, 2005,3(6):77-81.
- [17]Product, Price, Promotion[J]. Journal of Marketing,1961,25(6):
- [18]Tadajewski M, Shaw E. The Marketing Institution by Ralph F. Breyer(1934)[J]. Journal of Historical Research in Marketing, 2014, 6(3):449-454.

- [19]Jessica J. Hoppner, David A. Griffith. Looking Back to Move Forward: A Review of the Evolution of Research in International Marketing Channels[J]. Journal of Retailing,2015,91(4):55-59.
- [20]Stuart Jackson. Market share is not enough: why strategic market positioning works[J]. Journal of Business Strategy,2007,28(1):13-16
- [21]Sheeba Wani. International market segmentation is vital and different from domestic[J].International Journal of Management, IT and Engineering,2014,4(7):26-36.
- [22]邢克.浅谈对市场细分的理解[J].财经界,2020(31):90-91.
- [23]倪娜.基于 STP 战略的顾客战略应用研究[J].经济师,2006(01):199-200.
- [24]王秉安,甘健胜.SWOT 营销战略统计分析模型[J].管理与效益,1995(03):25-27.
- [25]欧鹏飞,张锦思.中国皮卡汽车产业海外市场研究[J].汽车工业研究,2020(02):43-46.
- [26]田玉洁,马书明.奇瑞汽车自主营销策略研究[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2015(11):156-158.
- [27]逯坤秀.品牌定位在市场营销战略中的地位[J].农村经济与科技,2017,28(24):100.
- [28]李宝林,李炎炎.浅析长城汽车的品牌定位策略[J].现代交际,2018(06):68+67.
- [29]李娟.以差异化竞争为基础的企业市场营销战略研究[J].改革与战略,2017,33(07):175-178.
- [30]王思远.现代化企业管理中营销战略管理创新思考[J].生产力研究,2018(11):137-140.
- [31]李杰.浅谈制造企业营销渠道[J].经贸实践,2018(03):203+205.
- [32]何张明.空调企业营销渠道优化分析[J].经济师,2020(06):279-280.
- [33]唐韬智.竞争情报的 SWOT 分析法与竞争战略选择[J].情报杂志,2002,21(3):36-7
- [34]赵霞.我国紧固件发展趋势与前景浅析[J].机械工业标准化与质量,2012,12:004
- [35]奉莹.我国人口老龄化趋势对劳动力供给的影响[J].西北人口,2005,(4):47-49
- [36]菲利普·科特勒,凯文·莱恩·凯勒著.营销管理.第14版.上海:格致出版社,上海人民出版社.2012.10-52
- [37]Philip Kotler, Kevin Keller.Marketing Management.USA: Prentice Hall. 2011、

25-26

- [38]刘延刚.如何做好汽车零部件市场营销工作.商场现代化.2015.(10): 25-32
- [39]格雷格·W·马歇尔.马克·W·约翰斯顿.营销管理精要,北京:北京大学出版社,2014.311-340
- [40]格尔.定价策略与技巧,第1版.北京:清华大学出版社,2003,234-277
- [41]凌濛.试析汽车企业的差异化营销战略,科技视界,2014.(6): 211-326
- [42]张银丹,张平平,赵阳,汽车零部件营销策略研究,商,2015,(7): 110
- [43](韩)W.钱金(美),蓝海战略 扩展版,商务印书馆,2016
- [44]唐平,市场营销学,第二版.北京:清华大学出版社,2011,105-108
- [45]杜淑林,王云霞、汽车市场营销.第1版.武汉:中国科学技术大学出版社,2013.36-37
- [46]张宇燕,孙杰.2017年世界经济形势分析与预测.第北京:社会科学文献出版社、2017.21-49
- [47](美)戴明,(美)奥尔西尼著,裴咏铭译.戴明管理思想精要[M].北京:西苑出版社,2014.7
- [48]杰弗瑞·莱克.丰田模式、第3版.北京:机械工业出版社,2013.115-137
- [49]杜冬莲.现代市场营销的概念和三大要素.现代企业,2011.(3): 50-50
- [50]孙德良,王丽.市场定位,产品定位与品牌定位的认识误区及互动关系,赤峰学院学报(自然科学版).2010.(7): 30-37
- [51]张明生.中国汽车零部件企业的战略选择.上海汽车,2014.(5): 53-57

附录 A 一德紧固件公司客户满意度调查问卷

客户满意度调查
Customer Satisfaction Survey

阿诺德紧固件（沈阳）有限公司
Arnold Fasteners (Shenyang) Co., Ltd.

本调查问卷适用于客户公司项目相关负责人填写。
This survey is applicable to be filled out by project related personnel.

尊敬的客户，
首先，非常感谢您长期以来对我司的大力支持！为了能更好的服务客户，我们诚邀请您对我司的产品及服务水平进行评价。您的反馈仅用于我司整体管理的改善提升，不会影响对我司相关员工的个人考评，请您按照您的真实想法进行评价，不必受其他因素影响。
Dear Customer,
First of all, thank you very much for your long-term support to our company! In order to better serve our customers, we sincerely invite you to evaluate our products and service level. Your feedback is only used to improve the overall management of our company, and will not affect the appraisal to the relevant employees of Arnold. Please feel free to express your authentic assessment.

1. 请输入您的公司名称 *

2. 请对以下项目从5-1进行打分，5分为最高分，1分为最低分。 *

	5 非常好 Excellent	4 好 Good	3 一般 Ordinary	2 差 Bad	1 非常差 Very Bad
对应联系窗口员工的沟通态度及能力 (销售、技术、质量人员等) communication attitude and ability of the contact window employees (including but not limited to sales, technical, quality...)	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
对于客户询价及其他询问的反馈速度及 问题处理效率 response on enquiries and effectiveness of problem solving	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
产品定价 pricing	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
技术沟通过程的有效性及技术文件的完 整性 effectiveness of technical communication and integrity of technical documents	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>

质量沟通过程的有效性及质量文件的完 整性 effectiveness of quality communication and integrity of quality documents	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
项目管理的整体水平 the overall level of project management	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>

3. 您的其他评论及改善建议 other comments or suggestions

提交 Submit

