

---

## 硕士学位论文

# NZ 水性涂料公司竞争战略研究

## Competitive Strategy research of NZ Waterborne Coatings Company

学科专业      工商管理（MBA）

专业领域          战略管理

作者姓名

指导教师

2021 年 09 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

# **NZ水性涂料公司竞争战略研究**

## **Competitive Strategy research of NZ Waterborne Coatings Company**

作 者 姓 名

学 科 专 业 工商管理（MBA）

专 业 领 域 战略管理

研 究 方 向 战略管理

二级培养单位 商学院

指 导 教 师

论文答辩日期\_\_\_\_\_ 答辩委员会主席\_\_\_\_\_

中 南 大 学  
2021 年 09 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

# 学位论文版权使用授权书

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

## NZ 水性涂料公司竞争战略研究

**摘要：**随着政府对绿色生态环境的越来越重视，国家对 VOCs（即挥发性有机物）的排放标准要求越来越高、控制越来越严格，并且国民收入越来越高，人们的追求从吃饱饭变成了好好的生活，普通居民也对生活质量和人身安全追求越来越高，绿色环保健康的高品质产品成为人们的首选。水性涂料代替油性涂料呈现必然的趋势。我国水性涂料将发展得越来越快，市场规模也将进一步扩大。

本文首先系统介绍了企业基本竞争战略理论和企业基本竞争分析方法。然后运用 PEST 分析法、波特五力模型对该公司的政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）、技术（Technological）等四个方面外部环境因素进行了详细的分析和评估，详细分析了水性涂料市场的现有特点及市面上占据领先地位同时也是竞争对手的水性涂料企业的基本情况和竞争战略。随后介绍了 NZ 水性涂料公司的经营现状、现在公司发展面临的问题、公司内部拥有的资源和能力，通过 SWOT 分析法分析了 NZ 水性涂料公司内外部环境中公司及公司产品在发展过程中所拥有的内部优势（Strength）、内部劣势（Weakness）、外部机会（Opportunity）、外部威胁（Threats），再分别从产品方面、服务方面、品牌方面和营销渠道方面给出相应的差异化战略方案，并详细列举了人员保障、技术保障、制度保障和企业文化保障等策略实施保障措施。

希望本文能为当下情况下的国内与 NZ 水性涂料公司类似的小规模水性涂料企业的发展壮大提供一定的理论参考依据。同时通过研究，能给类似企业的发展提供一个简单、清晰、明了的指导意义和借鉴意义，并能够为水性涂料行业带来好的营销方式和战略启发。相信水性涂料这个行业发展了，能推动社会的进步和相关上下游产业的繁荣，而且不仅能实现企业自身的社会价值，还能为社会贡献一个公民应有的责任和义务。

图 26 幅，表 8 个，参考文献 45 篇。

关键词： NZ 水性涂料公司；水性涂料；竞争战略研究  
分类号：

## **Competitive Strategy research of NZ Waterborne Coatings Company**

**Abstract:**With the government paying more and more attention to the green ecological environment, the national emission standards for VOCs (i.e. volatile organic compounds) are higher and stricter, and the national income is higher and higher. People's pursuit has changed from full food to a good life, and ordinary residents are also pursuing higher and higher quality of life and personal safety, Green and healthy high-quality products have become people's first choice. There is an inevitable trend for water-based coatings to replace oil-based coatings. China's waterborne coatings will develop faster and faster, and the market scale will be further expanded.

Firstly, this paper systematically introduces the basic competitive strategy theory and the basic competitive analysis method of enterprises. Then, PEST analysis method and Porter's five forces model are used to analyze and evaluate the external environmental factors of the company in four aspects: political, economic, social and technical, The existing characteristics of water-based coating market and the basic situation and competitive strategy of water-based coating enterprises, which occupy a leading position in the market and are also competitors, are analyzed in detail. Then it introduces the business status of NZ water-based coating company, the problems faced by the company's development, the resources and capabilities owned by the company, and analyzes the internal strengths, internal weaknesses, opportunities and external threats of the company and its products in the internal and external environment of NZ water-based coating company through SWOT analysis (threads), and then give the corresponding differentiated strategic plans from the aspects of products, services, brands and marketing channels, and list in detail the strategic implementation guarantee measures such as personnel guarantee, technical guarantee, system guarantee and corporate culture guarantee.

I hope this paper can provide some theoretical reference for the development and growth of small-scale waterborne coating enterprises similar to NZ waterborne coating company in China. At the same time, through the research, it can provide a simple, clear and clear guiding significance and reference significance for the development of similar enterprises, and bring good marketing methods and strategic inspiration to the waterborne coating industry. I believe The development of water-based coating industry can not only promote social progress and the prosperity of relevant upstream and downstream industries, but also realize the social value of the enterprise itself, but also contribute the due responsibilities and obligations of a citizen to the society.

**Keywords:** NZ waterborne coatings company; waterborne coatings; Competitive Strategy Research

**Classification:**

# 目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究内容与意义.....	2
1.2.1 理论意义.....	2
1.2.2 实践意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国外研究现状.....	3
1.3.2 国内研究现状.....	4
1.4 研究的主要内容及方法.....	5
1.4.1 研究的主要内容.....	5
1.4.2 研究的主要方法.....	6
第 2 章 相关理论概述与研究工具.....	7
2.1 基本竞争战略.....	7
2.1.1 成本领先战略.....	7
2.1.2 差异化战略.....	7
2.1.3 集中化战略.....	8
2.2 基本竞争战略分析方法.....	9
2.2.1 PEST 分析法.....	9
2.2.2 波特五力模型.....	11
2.2.3 SWOT 矩阵分析.....	14
第 3 章 NZ 水性涂料公司企业内外部环境分析.....	16
3.1 NZ 水性涂料公司情况简介.....	16
3.2 NZ 水性涂料公司企业外部环境分析.....	18
3.2.1 企业外部环境宏观分析（PEST 分析法）.....	18
3.2.2 企业外部环境中观分析（波特五力模型）.....	22
3.2.3 企业外部环境微观分析（竞争对手分析）.....	26
3.3 NZ 水性涂料公司企业内部环境分析.....	27
3.3.1 资源分析.....	28
3.3.2 能力分析.....	31
3.4 NZ 水性涂料公司 SWOT 分析.....	33
3.4.1 企业优势（S）.....	33
3.4.2 企业劣势（W）.....	34
3.4.3 企业机遇（O）.....	35
3.4.4 企业挑战（T）.....	35



<b>第 4 章 NZ 水性涂料公司竞争战略选择.....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 NZ 水性涂料公司战略目标.....</b>	<b>37</b>
4.1.1 企业使命.....	37
4.1.2 企业愿景.....	37
4.1.3 企业发展目标.....	37
<b>4.2 NZ 水性涂料公司差异化战略.....</b>	<b>38</b>
4.2.1 产品差异化战略.....	38
4.2.2 服务差异化战略.....	39
4.2.3 品牌形象差异化战略.....	41
4.2.4 营销渠道差异化战略.....	45
<b>第 5 章 NZ 水性涂料公司策略实施保障措施.....</b>	<b>48</b>
<b>5.1 人员保障.....</b>	<b>48</b>
5.1.1 增加人才储备.....	48
5.1.2 优化培育员工方案.....	48
5.1.3 培养管理团队.....	49
<b>5.2 技术保障.....</b>	<b>49</b>
5.2.1 增大科研投入.....	49
5.2.2 加强核心技术保护.....	49
5.2.3 加强对外协作和对外交流.....	50
5.2.4 利用好科技政策支持.....	50
<b>5.3 制度保障.....</b>	<b>50</b>
5.3.1 规范生产流程.....	50
5.3.2 组织结构优化.....	51
5.3.3 完善员工考核体系.....	51
<b>5.4 文化保障.....</b>	<b>52</b>
5.4.1 企业文化学习.....	52
5.4.2 团队建设活动.....	52
<b>第 6 章 研究结论与展望.....</b>	<b>53</b>
<b>6.1 研究结论.....</b>	<b>53</b>
<b>6.2 研究的不足与展望.....</b>	<b>53</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>54</b>

## 第1章 绪论

### 1.1 研究背景

随着二十一世纪第一个二十年年的过去，绿色环保产业的发展与国民生活变得密不可分。政府对企业生产过程绿色环保和生产成本的越来越重视，国家对 VOCs 的排放要求越来越严格，政府不断出台严厉的政策法规，不断限制高污染、高能耗行业的发展并对一些相关企业责成整改或者取缔，加大对环保低能耗型等新兴产业相关企业的不断扶持。因为人们对生活品质的高要求，绿色环保的产品成为人们的首选。绿色环保无 VOCs 排放的水性涂料代替油性涂料呈现必然的趋势。

那么什么是 VOCs？全球对挥发性有机化合物（Volatile Organic Compounds, VOCs）定义有不同的表述和描写。世界卫生组织（World Health Organization, WHO, 简称世卫组织）将 VOCs 定义为除了杀虫剂外沸点在 50℃至 260℃之间的所有有机化合物都统一称呼为挥发性有机化合物；欧盟（EU, 欧洲联盟，也称欧洲经济、政治共同体）认为在温度 20℃的条件下，蒸汽压压强大于 0.01 千帕的所有有机化合物都是 VOCs<sup>[1]</sup>；美国国家环境保护局（US EPA, U.S. Environmental Protection Agency, 简称美国环保局）将 VOCs 定义为参加大气中光化学反应（也称光化作用，是指物质由于光的作用而引起的化学反应）的全部含碳有机化合物；ISO 16000-6 将 VOCs 定义为 C<sub>6</sub>H<sub>14</sub> 到 C<sub>16</sub>H<sub>34</sub> 之间所有挥发性有机化合物（沸点 69℃至 287℃）<sup>[2]</sup>。

涂料的组成主要是成膜物（主要是油脂、高分子材料、不挥发的活性稀释剂等）、溶剂（主要指有机溶剂和水）、颜填料（主要包括铁红粉、碳酸钙、钛白粉等）和助剂（主要有增稠剂、消泡剂、杀菌剂、流平剂、润湿剂等），而其中最容易影响大气环境和身体健康的是极易挥发的有机溶剂，其中含有大量的挥发性有机化合物（Volatile Organic Compounds, VOCs），有机溶剂仅仅只是溶剂中的一种。作为传统涂料重要组成部分的有机溶剂，一方面作用是使成膜物（即树脂、乳液等）分散而形成黏稠液体使涂料适合生产、运输、贮存、施工，另一方面作用是降低基料表面张力，改善对颜料的润湿作用，使颜料在基料中更容易分散混合。但是在涂料涂刷完成和干燥成膜过程中，有机溶剂会随着时间的推移和温度的上升挥发至大气中，不仅造成对大气极大污染，还会造成有机溶剂的极大浪费。为了避免大气污染，涂料可以用低毒和无毒溶剂代替有毒有害溶剂、涂料中尽量少用有机溶剂（高固体分涂料和无溶剂涂料）等方法，但是这样会不可避免增加涂料新技术研发的成本和原材料的使用成本。

而 NZ 水性涂料公司则采用了另一种方式来实现减少大气污染的目标，即使用用水部分或全部代替有机溶剂的新型涂料——水性涂料，这样不仅保护了环境，还降低了涂料的成本，毕竟与有机溶剂的挥发成本相比，水的挥发成本是相对低廉的。

NZ 水性涂料公司真正进入水性涂料制造行业的时间并不长，虽然受国家和地方政府环保政策及 VOCs 排放规定的影响，公司发展迅猛，但是缺乏系统的全面的竞争战略指导，无论是从公司的长远发展考虑，还是从快速获取利润的急切现实出发，对公司水性涂料竞争战略进行深入的研究和探讨，都极其必要。所以本文旨在帮助 NZ 水性涂料公司完善企业的竞争战略，占据行业中的优势地位，扩大销售市场，增加销售额，促进企业各方面发展。

## 1.2 研究内容与意义

### 1.2.1 理论意义

本文使用理论探究与案例剖析相融合的研究思路。论文运用 PEST 模型分析了 NZ 水性涂料公司而面临的政治 (Political)、经济 (Economic)、社会 (Social)、技术 (Technological) 等四方面因素，“波特五力模型”分析了现有水性涂料行业业内环境和业内产业链，结合 SWOT (Strength、Weakness、Opportunity、Threats) 模型，对 NZ 水性涂料公司面临的内外环境整理分析，总结企业的核心竞争优势及存在的问题，有目的性的为企业的稳定健康可持续发展制定竞争战略，并为实施这一战略实施提供相应的、符合企业实际情况的保障措施。

同时本文也分析了水性涂料市场的特点和水性涂料企业的竞争战略模式。研究水性涂料市场竞争战略，是对市场战略理论与涂料行业发展实践结合的重要探索，有利于水性涂料行业战略研究理论的发展和完善。希望本文能为国内水性涂料企业在当前环境下的发展壮大提供一些理论方面的贡献。此外，通过理论研究与实践操作相结合的方式进一步丰富我国水性涂料产业及相关上下游产业的发展战略研究的理论。同时，能给与 NZ 水性涂料公司相类似的初创的小微型水性涂料企业一些简单、清晰、明了的发展思路和指导借鉴意义，能够或多或少给国内水性涂料行业带来好的影响，为国内水性涂料市场的长期繁荣发展做出一点贡献。

### 1.2.2 实践意义

NZ 水性涂料公司在严格意义上来说至今只成立了三年，其经营模式一直都很单一，一直靠着其创办生产公司之前作为区域销售代理积攒下来的客户渠道资源进行市场销售。虽然公司现阶段发展一直比较顺利，但是面对稳步增长的

市场需求和越来越激烈的市场竞争，公司领导层在可预见的未来看到了公司发展的瓶颈。

本文通过研究水性涂料市场的竞争战略，对公司水性涂料现有的战略在规划、改造和完善方面进行改进探索，从而提高公司产品的销售能力，突破销售瓶颈，提升其销售额和市场占有率，提高公司产品在水性涂料市场的市场竞争力，使企业达到最优的盈利和创收。并总结出一种适用于本公司的竞争战略，探索出适合本公司的组织架构和规章制度，实现公司的长期稳定健康发展。

### 1.3 国内外研究现状

#### 1.3.1 国外研究现状

现代管理理论奠基人 Chester I. Barnard 在 1938 年首次将“战略”的概念引用到了企业管理理论领域，并建立了现代组织理论的框架。战略管理的鼻祖 H. Igor Ansoff 在 1957 年根据自己的研究心得第一次提出了“战略管理”这个概念，并且提出了现有产品、未来产品、现有市场、未来市场四方面因素构成企业经营战略管理的实质，是“安索夫矩阵”的雏形<sup>[3]</sup>。

被誉为现代营销学之父的 Philip Kotler 在 1967 年出版的《营销管理》中将战略管理的相关思想融入到了市场营销学的体系中，并构建起完整的市场营销学体系。他将市场竞争中的拥有不同竞争能力的竞争者按照市场占有率分为了领导者、挑战者、追随者、补缺者四种类型，并给出了各自相应的应对竞争的战略<sup>[4]</sup>。

1980 年，竞争战略之父 Michael E. Porter 正式提出企业竞争战略这个概念，提出了“波特五力模型”，同时提出了三种基本的波特竞争战略，还提出了“价值链”（连接商品或供给的系列通道）的概念，不仅改变了公司决策层的管理思维，还为企业管理和营销策略的理论发展做出了贡献<sup>[5]</sup>。同年，Hall 发表文章《关于逆境下争取生存战略》，对处于成熟期或者衰退期的企业如何持续发展给出了自己的建议，优质企业可以在质量和价格上都有优势，可以齐头并进，大多数企业只能在质量和价格选其一，应该集中资源于一个目标，全力以赴。

C. K. Prahalad 与 G. Hamel 在 1990 年第一次提出了“核心竞争力”的概念，标志着企业核心竞争理论的提出<sup>[6]</sup>。第二年，企业资源本位观理论的主要奠基人 Jay B. Barney 的企业资源观认为，公司之间存在着一种或者多种资源和能力的不同和区别，正是因为这些差异使不同公司表现出了不同的竞争差异和竞争优势，但是只有 VRIN 资源（Valuable、Rare、Imperfectly Imitable、Non-Substitutable）才能让企业在市场竞争中拥有竞争优势。

1992 年，Kogut B. 和 Zander U. 指出知识也是企业重要的战略资源之一，提

出基于公司的知识理论：知识有陈述性的显性知识（Declarative knowledge）和无法陈述的隐性知识（Tacit knowledge）两种存在形式。公司里的很多知识都是隐性知识。提高企业员工获取内外部知识信息的能力，并将它们应用到公司的产品和服务中去，可以提高企业的创新能力和对市场的反应速度。该理论认为丰实厚重的知识文化底蕴是企业不断持续发展的重要保障<sup>[7]</sup>。

### 1.3.2 国内研究现状

1984 年正是改革开放初期，国内的经济市场发生了翻天覆地的变化，也是在当年以后，国有企业开始自负盈亏、自力更生自主经营，与民营企业一同参与到市场自由竞争中，不同所有制经济市场竞争不断加剧。企业管理理论也逐渐走进国人的视野中，李世俊认为我们可以用战国时代孙武的军事战略思想相类比的来研究企业的战略管理<sup>[8]</sup>。

芮明杰，李鑫和任红波在 2000 年发表的《竞争战略理论的优劣及其修正》一文中提出企业竞争可以分为三个阶段：在市场中实质竞争之前的先见之争，核心竞争能力之争，市场地位和占有率之争。前两个阶段的竞争正是市场实质竞争的开始阶段，把握好这两个阶段，可以让企业在第三个阶段面临极小的压力<sup>[9]</sup>。

田奋飞在 2005 年认为企业的竞争优势是企业与其他企业不同或者其他企业没有的竞争能力，而这种竞争能力是由于企业现有内部环境与企业所处外部环境共同作用的结果，企业需要努力紧跟环境的动态变化，根据变化及时做出相应的战略调整<sup>[10]</sup>。同年，应维云、覃正和李秀发表了文章《企业竞争优势战略的理论研究综述》，文章中总结分析了竞争战略理论从古至今的演化以及演化的原因，并重点分析了战略管理理论中的企业资源基础理论和企业核心能力理论，文章认为持续竞争优势战略主要来源于核心能力创新和发展巩固关键性资源两个方面<sup>[11]</sup>。

2007 年，张冬梅和曾忠禄对波特的竞争对手分析框架的分析步骤部分进行了优化，使波特的竞争对手分析框架不仅只有理论价值，更具有了现实可操作性<sup>[12]</sup>。

动态竞争理论创始人陈明哲在 2009 年北京大学出版社出版的《动态竞争》中认为，竞争的本质是企业间一系列攻击和对这些攻击行为的交互攻防过程，公司的竞争攻击取决于竞争对手的防守和反击程度<sup>[13]</sup>。同年，徐二明在自己出版的书中，通过典型案例介绍了战略管理的不同流派，阐述企业的竞争过程<sup>[14]</sup>。

常连玉和陈海燕于 2012 年发表的文章中提到了中小企业实施差异化战略的四个作用，它们是能打破和竞争对手产品同质化严重的局面、能培养忠诚度

高的客户、能获取较高的产品溢价和利润、能很好的抵御可替代产品的竞争<sup>[15]</sup>。蓝海林与张平在《战略管理：中国情景下的企业战略行为》一书中，解析了企业外部环境、企业自身特点与企业战略行为之间的相互作用，阐述了中国国内本土企业的基本发展模式和性质特点，并构筑起了中国企业战略选择的理论模型<sup>[16]</sup>。

随着我国人均收入不断增加，同时劳动人口受教育程度不断提高，郎咸平在 2014 年发表的《中国经商环境失去竞争优势》一文中指出，廉价的劳动力成本已经不再是中国经济发展之路的竞争优势，现在国内的人工用工实际成本已经基本和欧美等发达国家持平，原有的土地资源成本优势和能源资源成本优势也已经彻底消失，已经逐渐失去了对外商的吸引力<sup>[17]</sup>。同年项保华在《战略到底是什么》一文中提出了把战略和战术放到了同等重要的位置，他认为有时决断即为战略，战略成败和战略成果难以衡量，战略就是抓住事物关键<sup>[18]</sup>。同年，王方华、吕巍和陈洁在《企业战略管理》一书中指出，在当前国内外宏观经济增速加快的情景下，企业战略是决定着企业是否可以长久可持续发展必不可少的关键环节<sup>[19]</sup>。

蓝海林在 2015 年《企业战略管理：承诺、决策和行动》一文中认为由于技术进步和全球化，当前企业外部环境已经不是一成不变的，而是相对动态的，在动态竞争环境下，企业竞争战略的制定已经“过程决策”。在当今瞬息万变的，并且对变化的应对时间要求极高的竞争环境下，战略制定与战略实施的之间的间隔时间已经相当紧凑，战略的制定速度和决策速度此时就显得尤为重要<sup>[20]</sup>。

## 1.4 研究的主要内容及方法

### 1.4.1 研究的主要内容

本文以 NZ 水性涂料公司和水性涂料市场为主要研究对象，通过基本竞争战略相关理论和分析工具，分析 NZ 水性涂料公司内外部环境，总结出适合采用的竞争战略及相关保障措施。本文针对竞争战略研究主要从以下几个方面展开：

第一章：表明 NZ 水性涂料公司为竞争战略研究的主要目标，进一步还阐述了本文的研究目的是扩大 NZ 水性涂料公司产品销售，并表明研究意义为与 NZ 水性涂料公司相类似的企业提供借鉴意义及提供理论基础，还探究了竞争战略和市场营销在国内国外的研究现状，还对 NZ 水性涂料公司及其产品相关研究的内容和相关研究方法进行简单介绍。

第二章：阐述相关理论概述与研究工具，主要包括波特基本竞争战略、波

特五力模型、PEST 分析法、SWOT 矩阵分析。

第三章：NZ 水性涂料公司内外部环境分析，主要针对 NZ 水性涂料公司宏观环境，行业环境及微观环境做出分析和评估。并通过 SWOT 分析明确公司外部可以抓住的机会与外部面临的威胁挑战，以及内部拥有的竞争优势与竞争劣势。

第四章：对 NZ 水性涂料公司进行战略分析，对 NZ 水性涂料公司进行公司层面总体的战略选择。根据公司现实情况最终选择实行差异化战略，分别从产品、服务、品牌形象、营销渠道四个方面进行差异化战略。

第五章：介绍 NZ 水性涂料公司在战略实施的制度保障措施。从组织结构优化、培养管理团队、人才的培养与引进、改进激励机制、技术的创新与引进、加强对外技术交流、利用科技政策扶持、加强品牌企业文化建设等几个方面对公司差异化战略的实施进行保障。

第六章：研究结论与展望。

#### 1.4.2 研究的主要方法

（1）比较分析法，本文将 NZ 水性涂料公司置于水性涂料行业内的竞争中，通过对公司 and 公司产品的优劣势的清醒认识，以及明确公司所处的市场环境，摆正公司 and 公司产品的市场定位，并和行业内其它公司竞争对手进行横向比较，找出公司可能面临的机会与挑战，为后面的差异化竞争战略的制定提供依据并起到指导作用。

（2）文献研究法，本文结合水性涂料市场的实际情况，以“水性涂料”、“竞争战略”、“差异化战略”为关键词，通过大量查找翻阅相关文献，对相关问题进行了深入研究和分析，为 NZ 水性涂料竞争战略的制定提供理论依据。还通过了解相关的政策法规、相关部门统计报告、涂料相关专业书籍、网络媒体新闻报道等大量可靠资料，明确现在水性涂料行业状况和行业内主要竞争对手目前的情况，为 NZ 水性涂料竞争战略的制定提供事实依据，并为其后进行竞争战略方案和保障措施的制定做好准备。

（3）市场走访调查法，通过日常合作交流和实地走访，深入访谈供应商、经销商和终端厂商，及时了解水性涂料市场环境、公司竞争对手动向，及时跟进客户对水性涂料产品和水性涂料产品配套服务的特殊需求。

（4）理论联系实际的方法，运用现代竞争战略理论和公司在涂料行业多年的经验来进行研究分析。基于理论而且建立在实践的基础上，来提出对 NZ 水性涂料公司的市场竞争战略方案。

## 第2章 相关理论概述与研究工具

### 2.1 基本竞争战略

伴随着社会经济的高速发展，各个行业所在市场竞争日趋激烈，企业制定竞争战略的重要性和必要性，在理论上在逐渐被学术界所认可，在实践中逐渐被各大公司所认可。美国学者 Michael E.Porter 在其出版的《竞争战略》（《Competitive Strategy》）一书中提出了三种基本竞争战略：总成本领先战略（Overall cost leadership，也称成本优势战略、低成本战略）、差异化战略（Differentiation strategy，也称差别化战略）、集中化战略（Market focus/Focus strategy，也称集中生产战略、专一化战略）。

#### 2.1.1 成本领先战略

成本领先战略，也称成本优势战略、低成本战略，就是要求企业在管理方面、研发方面、生产方面和营销方面的支出进行严格的控制进而降低各类成本，来提高企业现有竞争力的一种战略，进而形成低成本竞争优势，并获取高于平均水准的产品利润<sup>[21]</sup>。

成本领先战略的基本实施条件有以下五个：（1）企业与竞争企业之间存在着价格竞争关系；（2）企业与竞争企业的产品具有本质上和用途上的相同点或者互为可替代产品；（3）没有可适用的方法使企业与竞争企业的产品加以区分；（4）大多数的客户在选择此类产品时具有相同选择动机。（5）企业已经具有较高的市场占有率、领先的经济规模、独特的技术生产能力等优势<sup>[22]</sup>。

成本领先战略对于有着强大的资本、领先的经济规模、突出的生产技术能力及良好的市场占有率做支撑的企业来说是一种优良的竞争战略。因为企业与原材料供应商保持良好的长期合作关系，通过长期大量采购原材料来降低采购成本可以降低生产成本和销售价格，增加产品价格市场竞争力；而企业引入标准化的、规模化的、半自动化或自动化的流水线式产品制造流程或产品经营模式对于接到大量同质化产品订单有着其他企业难以比拟的优势，但是企业对各种运营费用的降低需要采取一个合理但不盲目的方式<sup>[23]</sup>。

#### 2.1.2 差异化战略

差异化战略，也称差别化战略、别具一格战略，差异化战略的核心就是在行业里和客户的认知里都树立起自己无法被轻易复制的独特的市场定位和品牌形象，将公司现有服务或者产品主动差异化，力争与其他竞争对手相比形成鲜明的对比，采取不同于竞争对手的各种方式方法来获得服务或者产品竞争优势



的战略。产品差异化是差异化战略的第一种表现形式，它主要指的是企业的产品在品质、规格、设计、定位、质量等各方面在与竞争对手的产品相比，都有着非常明显的优势，并对客户有着吸引力。第二种服务差异化，它主要是在售前售后售中提供差异化的服务。第三种品牌形象差异化则是通过好的宣传策划，塑造好形象，在顾客心中产生对产品好感，从而对顾客产生吸引力和对品牌的认同感。第四种是市场差异化（营销渠道差异化），主要是在经营渠道等方面开拓未开发的营销渠道空白和完善巩固已经成熟的营销渠道，并形成自己的优势<sup>[24]</sup>。

差异化战略实施周期通常需要一定的时间，而且需要额外付出一定的成本，因此不能在非常短的时间里让战略奏效。差异化战略的实施需要符合以下四个基本条件：（1）企业有能力根据客户的需要来采取多种方式来生产、加工和包装产品；（2）企业不同类型的客户在选择公司产品时具有不同的需求和使用要求，会选择拥有不同特点不同类型的产品；（3）企业因为自身独特的人才优势或者技术优势所导致的产品优势或服务优势要明显比竞争对手公司强，或者说采用类似差异化方向的竞争对手不多；（4）公司所生产的此类型产品的技术变革较快，市场上的竞争主要是在产品特色的不断推陈出新，对生产环境和技术水平的要求较高。

差异化战略如果成功实施，那么企业就会在所在行业中获取高水平收益。企业应当具有几个方面的差别化特点，差异化的方面越多，对差异化战略的实施越有利<sup>[25]</sup>，以达到与其他企业更大的差异化区分，形成行业壁垒阻击其他竞争对手、提高用户的忠实度、应对不断更新变化的竞争环境、增强对供应商和客户的议价能力的目的。差异化战略的实施，需要较高的费用来进行公司产品的研发升级和对客户服务质量的提升，因此产品和服务不会具备价格优势。所以为了给客户与众不同的服务和产品，而一味地提升差异而不顾及产品和服务成本的上升这也是不可取的，因为为了去推广差别化产品和服务而付出过于高昂的代价<sup>[26]</sup>，就偏离了差异化是为了提高企业的核心竞争力进而提高企业利润这个真正目标。这就是执行差异化战略的带来风险，如果这种战略所带来的收益小于为了推广这种差异化所付出的成本，那么就会使得差异化优势无法得到利用和贯彻<sup>[27]</sup>。

### 2.1.3 集中化战略

集中化战略，又称集中生产战略、专一化战略，这是通过自身了解，市场研究，分析业内商业信息，使企业能够专注于某个市场细分领域、某个特定用户群体、某类特定产品、某类产品特定用途、某些地理区域，并因为企业的专

注为企业带来竞争优势的战略。集中化战略会将消费群体进行有效筛选，尽可能降低产品生产成本，进而降低售价提升产品销量，从而提升企业市场竞争力。

集中化战略在实施过程中需要符合以下三个基本条件：（1）此类产品的客户对产品的选择和产品使用方式与其他产品的客户都不相同；（2）此类产品的市场还处于空白阶段或者其他竞争公司目前和未来一段时间没有经营此类产品的计划；（3）此类产品的生产对企业的生产过程和能力技术都有着较高要求，不易被竞争对手模仿和替代<sup>[28]</sup>。

集中化战略主要从以下四个方面进行：一是产品集中化；二是消费群体专一化；三是地域集中化；四是低占有率集中化<sup>[29]</sup>。集中化战略还具有三大优势特征，一是企业可以将企业力量和资源更加有效率的集中于一个目标，提高公司执行力；二是企业可以精准的选取特定市场，使得企业能够精准掌握业内技术、市场、客户及竞争对手等各种信息，提升企业自身对市场的认知；三是企业能由此集中力量加强自身的管控力度，更好的评估企业策略的成败和效果。

## 2.2 基本竞争战略分析方法

### 2.2.1 PEST 分析法

PEST 分析模型主要将影响行业和企业因素分成从政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）、技术（Technological）四个大类来分析研究企业现在面临的外部宏观环境<sup>[30]</sup>。企业的活动总是会结合自身内部条件对不断变化的外部环境作出相应的应对措施，以实现提高市场占有率、尽可能获得高额利润、长久可持续发展等目标。企业的外部适应性对于企业至关重要。PEST 分析模型可以了解当前企业发展过程中所面临的内外部环境现状企业提供宏观指导作用<sup>[31]</sup>。如表 2-1 所示。

表 2-1 PEST 部分因素表

政治 (Political)	经济 (Economic)	社会 (Social)	技术 (Technological)
政治制度	社会经济结构	收入结构和水平	科研投入
政策法律	经济发展水平	消费结构和水平	整体技术水平
政府行为	劳动生产率水平	人口规模	研发能力
行业法规	经济增长率	人口特征	科研投入
竞争法规	货币经济制度	人口分布	新发明
安全法规	市场模式	年龄结构	新技术
环保法规	政府收入支出	生活方式	新工艺
劳动法规	失业率	教育水平	新材料

合同法规	通货膨胀	气候地理	创新手段
政局稳定状况	通货紧缩	资源生态	信息科技

表 2-1 PEST 部分因素表（续）

政治 (Political)	经济 (Economic)	社会 (Social)	技术 (Technological)
政治稳定性	经济周期	健康意识	互联网技术
税收税率	客户信息	价值观念	科研成果转化
外交政策	市场模式	生活状况	能源技术
进出口限制	产业布局	名族结构	科研专利
关税	资源状况	民族特征	发展趋势
	国内外利率汇率	民族习惯	应用前景
	消费制度	文化风俗	发展动态
	消费模式	宗教信仰	产品生命周期
		地理环境	
		社会结构	
		社会福利	

（1）政治要素（Politics）

P 即 Politics，政治要素，指企业所处国家或地区会对企业生产经营产生影响的政治因素，这是企业所要关注的首要外部环境要素<sup>[32]</sup>。

政治要素主要包括政治制度、政策法律、政府行为、行业法规、竞争法规、安全法规、劳动法规、合同法规、政局稳定状况、政治稳定性、税收税率等。其中市场相关政策、产业相关政策、环境保护相关政策、外交政策、进出口政策、关税和进出口限制，对企业战略有着深远意义<sup>[33]</sup>。政府因为国际形势或者国家长远计划对企业所经营业务发生态度转变，制定了对企业经营业务具有影响的法律、法规时，企业的竞争战略必须随之做出及时快速调整<sup>[34]</sup>，确保公司的正常运转及健康长远可持续发展。

（2）经济要素（Economic）

E 即 Economic，经济要素，指企业经营发展的市场环境以及经济发展的总体状况。

经济要素主要从产生影响的市场经济条件、市场特征以及相关产业上下游经济联系等方面考虑。主要包含社会经济结构、经济发展水平、劳动生产率水平、经济增长率、货币经济制度、市场模式、政府收入支出、失业率、通货膨胀、通货紧缩、经济周期、客户信息、市场模式、产业布局、资源状况、国内外利率汇率、消费制度、消费模式等，这些因素都将对企业战略的制定产生影

响。

### (3) 社会要素 (Society)

S 即 Society, 社会要素, 指影响企业战略内容和方向制定的各种社会因素, 同时也影响产业发展状况。

社会要素主要包含组织所在社会中成员的收入结构和水平、消费结构和水平、人口规模、人口特征、人口分布、年龄结构、生活方式、教育水平、气候地理、资源生态、健康意识、价值观念、生活状况、名族结构、民族特征、民族习惯、文化风俗、宗教信仰、地理环境、社会结构、社会福利等要素。

人口、环境是两个最具影响力的因素, 包括收入结构和水平、消费结构和水平、人口规模、人口特征、人口分布、气候地理、资源生态、地理环境等。其中人口规模可以直接反应一个国家或地区的市场大小, 环境决定的公司产品的适用性和是否需要根据环境进行再开发。

### (4) 技术要素 (Technological)

T 即 Technological, 技术要素, 主要包括行业的科研投入、整体技术水平、研发能力、科研投入、新发明、新技术、新工艺、新材料、研发人才的创新手段、信息科技、互联网技术、科研成果转化、能源技术、科研专利、新事物发展趋势、新事物应用前景、新事物发展动态、产品生命周期等因素, 企业的发展战略必须与技术要素相结合相匹配, 才能实现稳定健康可持续发展并不断提高企业核心竞争实力。

在已经过去的近二百年里, 最迅速的变化就发生在科学技术领域, 科学一直是第一生产力, 高科技技术公司的崛起已经不断而且还将继续改变世界和人类生活方式。

## 2.2.2 波特五力模型

美国著名战略管理专家 Michael E.Porter 著作《竞争战略》一书中指出五种基本竞争力量的状况和强度决定着行业的激烈程度、行业的盈利潜力和资本流向, 这一切决定了企业在市场中的盈利能力, 即“波特五力模型”<sup>[35]</sup>, 其为: 行业内竞争对手的能力 (Rivalry)、潜在的进入者的能力 (Threat of Potential Entrants)、替代品的威胁 (Substitutes)、供应商的议价能力 (Bargaining Power of Suppliers)、购买商的议价能力 (Bargaining Power of Buyers)。如图 2-1 所示。

“波特五力模型”将多个影响企业经营的因素从五个方面进行综合分析, 使企业管理者能够更加直观的看到影响企业经营因素的影响, 有利于相关分析研究<sup>[36]</sup>, 并对企业的发展战略决策起到重要的影响, 决定了企业在市场竞争中

所具有的竞争力以及发展规模。公司竞争战略的核心应在于选择正确战略决策和营销决策以便在行业中占据优势的竞争地位<sup>[37]</sup>。“波特五力模型”的意义在于，在这五种力量的相互抗争中引申出三种主流的竞争战略思想，那就是成本领先战略、差异化战略和集中化战略。

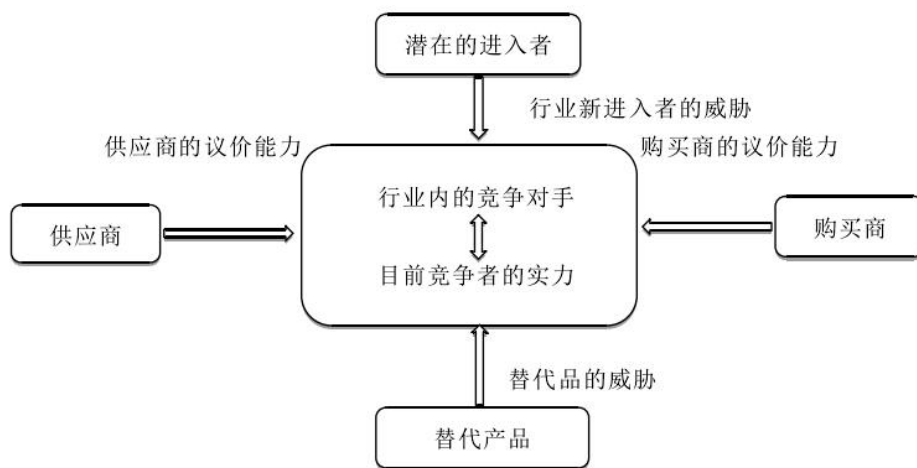


图 2-1 波特五力模型

“波特五力模型”经过多年实际应用和论证，人们发现它更加侧重于理论研究，注重战略思考的方式方法，更多是一种理论思考工具，而非在实际企业活动中可以直接进行实际操作的战略工具。“波特五力模型”的理论基础是建立以下三个理想化基础之上的：一是理论假定战略者制定可以完全了解整个行业的相关信息，这对于一家普通企业来说非常难做到的。二是理论假定同行业之间只有纯粹的竞争对抗关系，没有任何合作关系，但实际上企业之间大多存在合作、对抗等多种关系。三是理论假定行业的规模大小是固定不变的，实际上市场容量是可以扩充的<sup>[38]</sup>。

#### （1）行业内竞争对手的能力

行业内竞争对手是争夺企业资源、市场、利益，并与企业产生对抗和冲突的经济组织。企业为了抢占市场获取高额利润，会尽可能的抢占其他竞争对手的生存发展空间，这就产生了行业内的普遍竞争行为。行业内竞争对手有直接和间接两类：直接竞争对手是同企业处于相同地域的企业规模、技术能力、市场地位、品牌形象、经营模式、管理水平等基础条件相当的同类企业；间接竞争对手是同企业基础条件存在一定差异的同类企业或生产替代品的企业。研究竞争对手应侧重研究：战略环境、政治环境、组织环境、人力资源环境、生产环境、财务环境、营销环境、公共关系环境等。

#### （2）潜在的进入者的能力

潜在进入者是即将进入行业的新竞争者，当某个行业有着巨大市场、利润空间或者可观的发展前景时，就会吸引投资者进入这个行业，导致行业内竞争企业的数量增多，行业内现有企业外部竞争压力加大。行业内现有企业往往会设法阻止潜在的竞争对手进入现有的市场。而新进入行业者遇到的障碍通常有：行业内现有销售渠道被垄断、需要新进入者较大规模经济的投入、竞争者之间不可弥补的产品差异、政府进行行政干预、企业间获取行业信息的难易程度、行业内现有企业有巨大的成本优势、行业内现有企业有独有的地理环境和自然资源等。

新进入市场的竞争者利用资金和资源开拓市场时，一定会冲击现有市场并分走行业内现有公司的一部分市场占有率，并导致同质化产品的大量出现，造成行业内的竞争激烈恶性竞争，降低整个行业的利润的获取。还可能会造成生产原材料的供需关系失衡，导致原材料价格上涨，也间接减少了行业平均利润。

### （3）替代品的威胁

替代品是指具备与某产品同等或者类似功能并能满足客户相同的需求的产品，且用替代品代替了原产品后对客户没有任何影响或者说影响很小。若公司产品容易被其他相类似产品替代，那么公司产品表现出了较高的被替代性。替代品替代能力强、替代品容易获取、替代品盈利能力高、替代品价格低廉等都将直接导致企业所产品和服务竞争力变弱，增加行业的竞争激烈程度，影响行业内现有企业经营。

替代产品的出现也让产品不能因为行业垄断而让产品价格无限提高，维持了市场的基本稳定。替代产品的出现也迫使可被替代产品提高产品质量、降低生产成本，进而促进行业发展。

### （4）供应商的议价能力

供应商是企业生产经营提供生产原始资料的经济组织或社会团体。供应商所出价格的高低和原材料质量的好坏都将直接决定本行业的平均生产成本从而对行业产品售价造成影响，进而影响企业获取利润的能力<sup>[39]</sup>，对企业竞争力造成一定影响。供应商对下游企业处于什么地位取决于其所在行业所供商品的重要性和与客户之间商品的供需关系。拥有良好的品牌形象的供应商是客户企业合作的目标，合作企业数量的增多，也增加供应商的选择余地，也客观上增强了供应商的议价能力。

研究供应商应侧重研究：供应物资的类别、品牌、质量、价格；供应物资运输方式；供应商的服务政策；供应商的结算方式；供应商的供应能力；供应商的信誉；供应商的供应网络；企业同供应商的紧密程度等课题。研究供应商有利于企业建立保质、保量，低成本、关系紧密的原材料供应渠道。

### （5）购买商的议价能力

购买商是购买企业产品或劳务的客户或用户，属于企业服务对象。企业不断发展，合作客户不断增多，越来越多的客户要求高质量低价格，追求极致的性价比。所以在产品质量和服务都相同的情况下，企业为了赢得客户的满意就必须以牺牲公司利润为代价展开激烈竞争，同行业竞争对手之间激烈的竞争使得所有企业盈利空间不断被压缩。

研究顾客主要应侧重研究：客户年龄结构、消费需求与能力、购买习惯、消费特点、分布区域等课题。创新能力强的企业不但要能够满足需求，同时还要根据顾客的消费特点，积极引导需求。客户对产品与服务的态度，直接关系到客户与企业的下一步合作，进一步影响企业的利润来源和发展空间。

### 2.2.3 SWOT 矩阵分析

SWOT 矩阵分析模型，也称 SWOT 分析法、道斯矩阵和态势分析法，名称来自于优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunity）、威胁（Threats）四个单词的英文首字母缩写，由美国旧金山大学的管理学教授 Heinz Weihrich 提出，是一种将企业内外部环境各方面因素条件分成四个研究对象并列举出来，排列成矩阵形式进行概括和归纳，进行客观和全面的评价，通过分析和研究制定出适合企业目前发展状况的战略决策和长远规划的方法。SWOT 矩阵分析经常被用于企业竞争对手分析和竞争战略制定，与其他分析方法或研究工具相比，SWOT 矩阵分析法更加简单、高效、精准。

#### （1）竞争优势（Strengths）

竞争优势是指企业比竞争企业在整体上或者某一方面有优势或者更强。竞争优势可以分为资源和能力，主要可以体现在以下多个方面：品牌形象、商业信誉、企业文化、员工素质、从业经验、与供应商的关系、采购技能、固定资产、资源储存、资金储备、设备车间、融资能力、创新能力、产品研发周期、技术实力、生产技术、生产方法、品控体系、销售渠道、客户群体、客户服务、市场份额占有率、对市场环境变化的反应、信息资料、信息管理系统等。

#### （2）竞争劣势（Weakness）

竞争劣势是指企业比竞争企业在整体上或者某一方面相比不如竞争对手，对企业不利需要企业避开的那些因素。体现方面与竞争优势基本相同。

#### （3）公司面临的潜在机会（Opportunities）

公司面临的潜在机会是指企业在发展过程中在外部环境中发现的可以帮助公司获取利润或者帮助公司发展的机会，并且这些机会在原来的公司发展过程中并没有涉足，竞争对手也没有进行开发或者说已经进行开发但是投入不多。

企业应当在瞬息万变的市场竞争中预测到众多可能背后的前景，抓住每一个能获得利润和促进公司发展的可能。潜在的发展机会可能是：新技术新方法进入到实际运用中，竞争对手实力下降，公司产品有了新的使用用途、政府政策对公司产品的倡导等。

（4）危及公司的外部威胁（Threats）

危及公司的外部威胁是存在于外部环境中对公司获取高额利润、保持市场优势地位、拥有可观市场占有率、长久可持续发展有不利影响的因素。当出现这些不利因素时，公司应当采取一些措施来抵御这些威胁或者尽可能降低这些威胁带来的影响。公司的外部威胁可能是：行业内增加了很多竞争对手，原材料价格上涨，公司产品与政府倡导的方向有矛盾、新技术产生导致公司产品出现了更好的替代品、国际形势的不稳定导致公司产品和原材料的进出口出现困难等。

（5）内部条件（SW）和外部条件（OT）

SWOT 分析法分为两个部分：第一部分为 SW（Strength & Weakness），即内部环境分析，主要是从公司的整体或者某些方面与竞争对手的竞争优势和竞争劣势分别进行比较分析；第二部分为 OT（Opportunities & Threats），即外部环境分析，主要是指对企业面临着的对公司有影响的盈利机会和发展机会，以及在公司发展过程中危及公司市场和地位的外部威胁进行筛查分析。

（6）战略组合（SO、ST、WO 和 WT）

SWOT 分析框架摆脱了传统分析企业自身的优劣势、外部环境的侧重点不同的缺点，将内部环境分析和外部环境分析巧妙地结合了起来，得到称为竞争战略分析的基础的四种战略组合，即 SO 战略（增长型策略）、ST 战略（多元化策略）、WO 战略（扭转型策略）和 WT 战略（防御型策略），以及对应的具体应对策略。如表 2-2 所示。

表 2-2 四大战略分析工具表

	优势（S）	劣势（W）
机会（O）	增长型策略 （发挥企业强项，抓住外部机会）	扭转型策略 （改善企业弱项，抓住外部机会）
威胁（T）	多元化策略 （发挥企业强项、合理规避威胁）	防御型策略 （改善企业弱项，合理规避威胁）



### 第3章 NZ 水性涂料公司企业内外部环境分析

#### 3.1 NZ 水性涂料公司情况简介

NZ 水性涂料公司，其前身为 YD 漆行，初创于 1998 年，一直专注于涂料的渠道销售，原为涂料区域销售经销商。在 2018 年 8 月正式成立 NZ 水性涂料公司自产自销之前，在做着传统油性涂料的省级代理商，同时也申请了自己的水性涂料品牌，利用其它公司的生产车间贴牌代工。随着市场竞争越发激烈，中间代理商利润空间越来越小，和市场和国家政策对传统油性涂料的愈发不认可。销售公司没有核心技术，技术支持薄弱，一旦出现产品或者涂刷问题，无法得到有效解决，或者解决时间滞后。且产品供应和质量都受制于上游供应商，上游供应商为了推广自有品牌和抢占湖南市场，违反协议，与公司在湖南产生了激烈的竞争，公司的转型成为了必经之路。

在经过近半年的建设与筹备之后。NZ 水性涂料公司于 2019 年 3 月在湖南湘潭正式投产，在湖南省会长沙设立办事处，公司由经销商向生产商进行战略转型。

为响应国家低碳环保政策要求，现在公司主要研发、生产和销售环保水性工业涂料，向绿色化工新时代迈进。同时公司针对多样化的工业涂装要求，为客户提供定制开发，专业的技术团队提供现场施工指导，全面的售前售中和售后服务，是一家集生产、销售和售后服务为一体的专业工业水性防腐漆企业。产品广泛应用于钢结构防腐，架管涂刷，室内外墙面，室内外地坪，机械设备等各行各业高新技术领域。公司还可根据不同地区的气候和环境，为客户提供最优整体涂装解决方案。

NZ 水性涂料公司也是湖南省内最早进行水性涂料规模化、正规化和半自动化生产的水性涂料厂家之一，办公室面积 380 平方米，生产车间占地面积 1800 平方米，实际生产面积 3000 平方米，拥有各式不锈钢料缸 12 个，其中最大的不锈钢料缸单个设计容量可达 5000L，并且拥有高速搅拌机 7 台，最大功率 75KW，卧式砂磨机 6 台，最大功率 37KW，还有拥有两台自动灌装机，配有一个单独 250KVA 变压器。厂区配有专属实验室，配有各式与水性涂料生产有关的试验设备。固定资产总投资约 1000 万人民币。公司已与 2020 年初通过 ISO9001 质量管理体系认证和 ISO14001 环境管理体系认证，并且申报国家高新技术企业，现在正在进行新材料企业和规模以上企业的认定。

现在公司股东共两人，投资总额分别占投资总额的 60%和 40%，管理层关系简单相处融洽，无派系内斗。员工共计 20 人，大部分为一线生产工人，其中有工程师 2 人。公司规模小，员工人数少，管理人员人数也少，从人员规模上

看属于微小型企业。

公司管理部门下设董事会及总经理、财务部、销售部、生产部四大部门。其行政结构如图 3-1 所示。

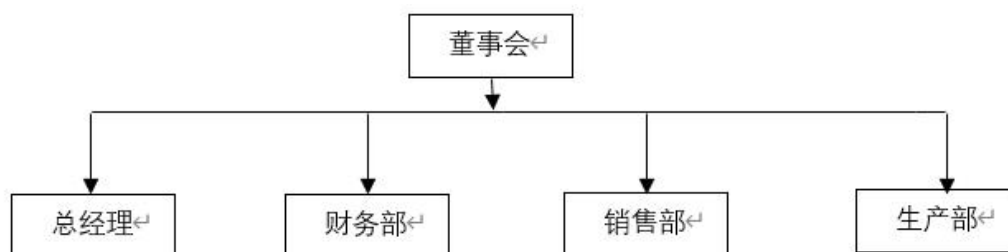


图 3-1 公司行政结构图

公司对原材料的采购有着严格的标准，公司生产采用重要助剂的都是从陶氏化学（美国）、海名斯德谦（英国）、巴斯夫（德国）、伊斯曼（美国）等国内外知名企业引进的原材料，其他生产难度相对不高的水性涂料原辅材料也是从国内原材料行业优秀企业引进。而且对购入的每一款原辅材料都进行样品采集检测，以保证产品质量。立足产品质量，立身技术创新使公司的企业文化。

现在公司拥有“南舟”，“四季旺”，“晟唯”三个主打品牌。其中“南舟”品牌产品为水性钢构涂料和水性钢模涂料，“四季旺”品牌产品为高档架管涂料，“晟唯”品牌产品为普通架管涂料，以上产品均为金属水性防腐防锈涂料。同时公司还生产“南舟”、“晟唯”品牌的水性地坪涂料。

自公司投产以来，生产总产量的走势基本上稳步提升（2020 年 1 月和 2 月新冠疫情，公司停产），图 3-2 所示（单位为吨）。

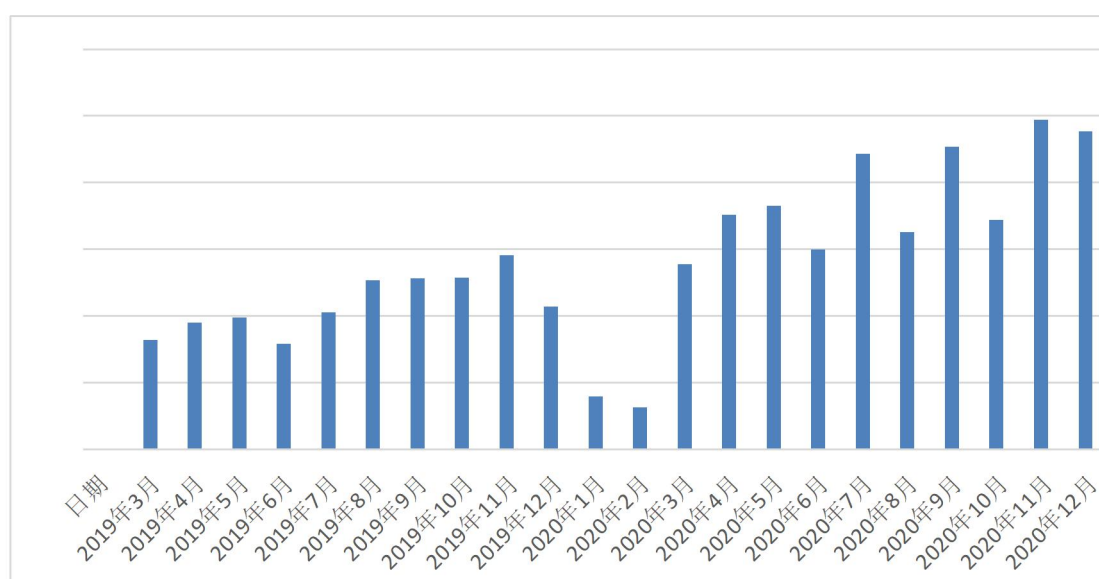


图 3-2 公司 2019 年和 2020 年月度产量图

公司的生产基本实行的是即产即销模式，仅仅库存黄色水性架管涂料、铁红水性钢构涂料和深灰水性钢构涂料等常用并且适用性广的产品。所以月度、年度生产量也一定程度上反应了公司销售额。公司销售市场主要分布在湖南境内，在内蒙古、广西、江西、浙江等地的大中城市也有一定数量的客户。

其中销售收入占比为水性钢构涂料 37%，水性钢模涂料 9%，水性地坪涂料 12%，水性架管涂料 42%，其他品种的水性涂料占比 1%。如图 3-3 所示。

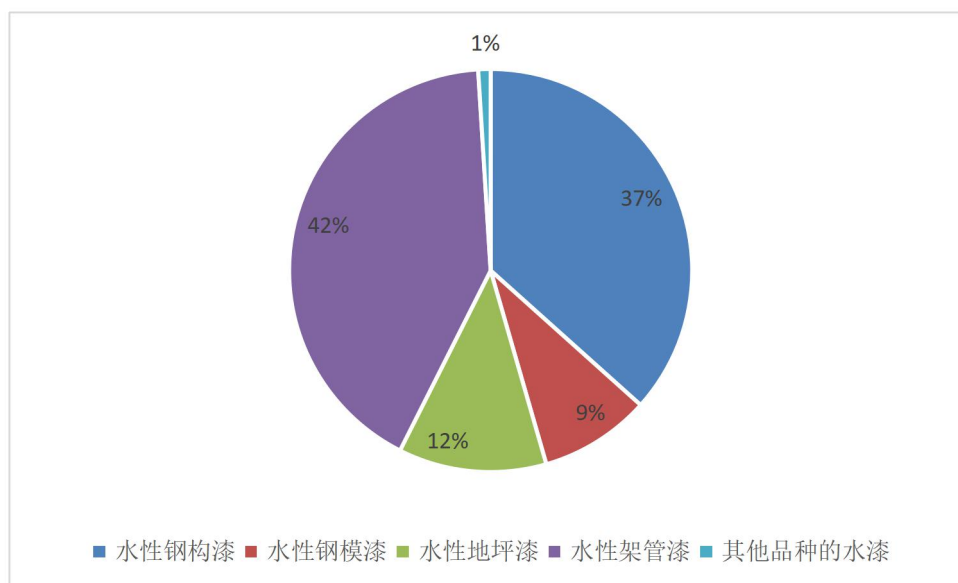


图 3-3 产品销量分布图

## 3.2 NZ 水性涂料公司企业外部环境分析

### 3.2.1 企业外部环境宏观分析（PEST 分析法）

#### 政治法律环境（Political）

国务院在 2013 年 9 月的《大气污染防治行动计划》中，明确规定了环境保护和大气污染物排放方面的标准，将涂装涂料行业列入重点发展领域，提出要推广使用水性涂料，并鼓励研发、生产、销售和使用低挥发性、低毒、无挥发性、无毒的有机溶剂。国家环保部颁布的《十三五 VOCs 减排综合方案》提出：要在各类行业中推广水性涂料、粉末涂料、高固体分涂料、紫外光固化涂料等绿色环保低 VOCs 排放涂料的使用。新环保法从自 2015 年元旦正式开始实施，2015 年 2 月，国家财政和国家税务部门发布文件，对涂料的生产、委托加工、进口等环节征收 4% 的消费税，国家还对 VOCs 排放较为严重的涂料企业加重征收排污费税、环保税的方式限制，鼓励发展环保型（低 VOCs）涂料产业，同时，也给予施工状态下的 VOCs（挥发性有机物）含量 $\leq 420\text{g/L}$  的涂料免征消费税的优惠政策，水性涂料就是符合这个优惠政策的行业。2016 年的《环保法》

执行，越来越严格。2016 年，各地政府向涂料行业接连发布了多项有关环保的政策。如表 3-1 所示。

表 3-1 “油改水”实施情况

时间	地区	政策	内容
2016 年底	惠州	《惠州市节能减排“十三五”规划》	在建筑行业禁止使用溶剂型涂料和胶粘剂。
2017 年 2 月 8 日	江苏省	《“两减六治三提升”专项行动方案》	明确提出强制使用水性涂料。
2017 年 5 月 1 日	深圳	《家具成品及原辅材料中有害物质限量》	全面禁止使用溶剂型涂料和溶剂型粘剂在深圳地区使用。
2017 年 4 月	西安		严禁含高挥发性有毒有害的稀释剂在市场上销售，禁止进行溶剂型涂料等涂料喷涂作业。
2017 年 6 月底	石家庄		淘汰有机溶剂型涂料企业，推广水漆代替油性涂料。
2017 年 9 月 1 日	北京、天津、河北三地		限制油性涂料和胶粘剂等挥发性有机物（VOCs）的使用。
2017 年底前	泰州	“两减六治三提升”	全面使用低 VOCs 含量的水漆。
2017 年	南京		机动车维修单位全面禁止油性涂料，改用水漆。
2017 年	武汉		在汽车制造、维修行业推行喷涂“油改水”。在家具制造、木制品加工行业推行挥发性有机物含量低的水漆。

国家计划用 2 年左右时间对全国各省（区、市）进行督查。传统溶剂型油性涂料行业作为传统的化工行业，受到了环保部门和安全部门的重点关注，油性涂料产品的生产、运输和涂装也受到了影响。公司产品环保安全健康合规将是未来涂料企业进入市场的最低门槛，水性涂料将会是发展趋势，把握这一趋势将对企业发展至关重要。

生态文明建设在国家“十三五”规划纲中已经被确定为国家发展战略，在 2020 年要建立健全 VOCs（挥发性有机物）污染防治管理体系，其核心为改善国内环境空气的质量，实施重点区域、重点行业 VOCs（挥发性有机物）的减少排放，达到污染气体排放总量至少下降 10%以上的目标。为了实现这一目标，各地纷纷出台水性涂料推广政策，积极引导企业在生产过程中使用低毒低害原料，从源头上推进涂料行业的环保转型。水性涂料生产建设项目符合政策发展，属于《产业结构调整指导目录（2019 年本）》鼓励类发展项目，符合国家产业

发展政策导向，项目的实施有利于加速我国水性涂料的国产化进程，推动水性涂料制造产业调整和行业振兴。国家发布的《重点行业挥发性有机物削减行动计划》提出在各个行业实施技术升级改造，减少各类有机溶剂、有机助剂使用和 VOCs（挥发性有机物）排放。《工业绿色发展规划（2016-2020 年）》提出推进能效提升，加强节能环保清洁生产向，向低碳生产转型。《规划纲要》（“十四五”规划和 2035 年远景目标纲要）提出要加强空气质量管理，降低 PM<sub>2.5</sub>（细颗粒物）、O<sub>3</sub>（臭氧）、氮氧化物、VOCs（挥发性有机物）等废气的大气浓度和排放总量<sup>[40]</sup>。

## （2）经济环境（Economic）

在 2018 年国内举办的“涂层新材料进展国际论坛”上，业内专家向大家介绍了研究“中国腐蚀成本”的学术报告。报告中指出全球每年因为金属腐蚀造成的金属损失量约占全世界金属年产量的 20%-40%，约为 15000 亿美元。2019 年美国因腐蚀造成的损失达到 5500 多亿美元<sup>[41]</sup>。而 2019 年我国全国金属腐蚀总成本为已达 7500 亿人民币。如果腐蚀防护措施到位，25%-40% 的腐蚀损失可以避免。金属防腐措施较多，其中 2/3 靠涂料，而且涂料防腐是最经济最有效的措施。水性工业涂料可以兼顾防腐和环保，可见水性工业涂料的作用之大。

### 1) 国际环境

近年来美国增收来自我国进口的各行业各类商品的反倾销税，并加征对我国的商品的进口关税，对我国的出口业务产生了巨大影响。总的来说，国外出口形势严峻，公司重点应放在国内。

### 2) 国内环境

2020 年国内生产总值情况，如表 3-2 所示。

表 3-2 2020 年国内生产总值

	2020 生产总值	较 2019 年同比增长率	占国内生产总值比例
国内生产总值	1015986	2.30%	100.00%
第一产业生产总值	77754	3.00%	7.70%
第二产业生产总值	384255	2.60%	37.80%
第三产业生产总值	553977	2.10%	54.50%

2020 年全年规模以上工业中，高技术制造业增加值比上年增长 7.1%，占规模以上工业增加值的比重为 15.1%，全年高技术产业投资比上年增长 10.6%，高新技术产业发展迅速。全年网上零售额 117601 亿元，网络总体交易量巨大，按可比口径计算，比上年增长 10.9%，增幅客观。

全年全部工业增加值 313071 亿元，比上年增长 2.4%。化学原料和化学制

品制造业增长 3.4%。

全年全国居民人均可支配收入 32189 元，人均消费支出 21210 元，数据与 2019 年相比，如表 3-3 所示。

表 3-3 2020 年国内人均可支配收入和人均支出

	人均可支配收入（元）	人均消费支出（元）
同比增长	4.70%	-1.60%
实际增长	2.10%	-4.00%

全国居民人均可支配收入中位数 27540 元，增长 3.8%。全国居民恩格尔系数为 30.2%，其中城镇居民恩格尔系数为 29.2%，农村居民恩格尔系数为 32.7%。

近年来，我国不断调整经济结构，改变了长久以来经济粗犷发展无视环境污染的模式。为了实现经济的低碳可持续发展，国家不断大力推动和发展绿色健康环保产业。政府对传统油性涂料征收消费税和环保税的政策实施对传统油性涂料的生产、运输和施工造成很大影响，对水性涂料行业发展起到了极大的促进作用。对涂料行业消费税的征收，降低了溶剂为水的水性涂料与油性涂料价格的差距，油性涂料的价格优势不再存在。中国现在作为世界第二大经济体，近年来经济得到了长足发展，国民财富不断增加，人们的环保意识不断提高，对水性涂料的需求不断增多，水性涂料发展前景非常可观。

（3）社会文化环境（Social）

近年来，绿色健康可持续的发展观念越来越为人熟知，VOCs（挥发性有机物）引起的健康与环境问题引起越来越多的关注。为了控制空气污染，提升大气环境质量，VOCs（挥发性有机物）排放治理也已迫在眉睫。传统油性涂料在干燥过程中的有机溶剂挥发会出现大量 VOCs（挥发性有机物）排放，而使用水性涂料则在源头上极大避免了这种情况的发生。近年来监察部门环保检查力度越来越大，监管范围也越来越广，这也表明国家在环保治理上的决心非常坚定，未来的标准并不会放松，只会越来越严，企业也必须对这个问题给予高度重视，必须合理地选择生产工艺。

随着人民收入水平的提高，对生活水平有了更高的追求，对身体健康的关注不断加强，对产品品质的要求越来越高，愿意花钱在好的产品上，所以环保的水性涂料产品越来越受到客户的青睐。

（4）技术环境（Technological）

水性涂料在干燥过程中只会挥发普通水蒸气，因此在与在干燥中挥发 VOCs（挥发性有机物）的油性涂料在环保健康和资源节约两方面相比时有着无可比拟的优势。NZ 水性涂料公司大部分的业务位于中国南部，大部分南方城市气候与湖南省相类似，有着雨水充沛、空气湿润的气候特征。而高温低湿才是水性

涂料涂刷干燥的理想环境，这与水性涂料的施工要求背道而驰，又给水性涂料的技术提出了新的要求。

水性涂料的技术上与油性涂料相比依然有许多需要解决的问题，如干燥时间过慢、耐候耐盐雾性不佳、硬度不够等缺点。因此，水性涂料的应用方面还是有着一定的局限性。根据不同的需求，客户也会交替使用水性涂料和油性涂料。

不过随着科学技术的发展，以及人们对水性涂料不断地深入了解，各大涂料企业对水性涂料相关生产技术的研发和创新投入不断加大。这些性能和技术指标上的困难会被一点点突破。水性涂料市场也会一步步逐步开发完善。

3.2.2 企业外部环境中观分析（波特五力模型）

我国涂料起源于大漆，大多以植物油为主要原料，故有“油漆”之称。现合成树脂涂料在涂料中占大部分或绝大部分，故称“涂料”。涂料属于有机化工高分子材料，所涂料干燥之后形成的成膜物质属于高分子化合物。现代的涂料已经成为一种多功能性的工程材料，是现代化学工业中的一个重要分支。涂料的分类方法很多，分类方法如表 3-4 所示：

表 3-4 涂料分类表

分类原则	分类
形态	液态涂料、粉末型涂料、高固体分涂料等
功能	不粘涂料、铁氟龙涂料、装饰涂料、防腐涂料、导电涂料、防锈涂料、耐高温涂料、示温涂料、隔热涂料、防火涂料、防水涂料等
用途	建筑涂料、罐头涂料、汽车涂料、飞机涂料、家电涂料、木器涂料、桥梁涂料、塑料涂料、纸张涂料、船舶涂料、风力发电涂料、核电涂料、管道涂料、钢结构涂料、橡胶涂料、航空涂料等
性能	防腐蚀涂料、防锈涂料、绝缘涂料、耐高温涂料、耐老化涂料、耐酸碱涂料、耐化学介质涂料等
分散介质	溶剂型涂料、水性涂料（乳液型涂料、水溶性涂料）等
颜色效果	本色漆（实色漆）、透明清漆等
施工工序	封闭漆、腻子、底漆、二道底漆、面漆、罩光漆等
施工方法	刷涂涂料、喷涂涂料、辊涂涂料、浸涂涂料、电泳涂料等
涂刷表面	内墙涂料、外墙涂料、木器漆、金属用漆、地坪漆等
漆膜性能	防腐漆、绝缘漆、导电漆、耐热漆等
成膜物质	天然树脂类漆、酚醛类漆、醇酸类漆、氨基类漆、硝基类漆、环氧类漆、氯化橡胶类漆、丙烯酸类漆、聚氨酯类漆、有机硅树脂类漆、氟碳树脂类漆、聚硅氧烷类漆、乙烯树脂类漆等
基料种类	有机涂料（有机溶剂型涂料、有机水性涂料）、无机涂料、有机—无机复合涂料等
装饰效果	平面涂料（俗称平涂）、砂壁状涂料（如真石漆）、复层涂料（如浮雕）

使用部位	内墙涂料、外墙涂料、地面涂料、门窗涂料、顶棚涂料等
使用功能	普通涂料、防火涂料、防水涂料、防霉涂料、道路标线涂料等

原来以传统油性溶剂型涂料为主的涂料行业基本上是无附加值的行业，一直徘徊在的低利润率水平，众多涂料企业的竞争一直放在价格上。企业的创新能力不足且产品污染严重，对人体环境有极大危害。产业结构调整、产品创新驱动发展进行产品的升级换代是涂料行业主要出路。

现在我国对经济发展质量的要求越来越严，新兴产业快速崛起，对水性涂料的需求以及对水性涂料的技术要求也越来越高，是涂料行业发展的一个巨大机遇。涂料工业已经逐渐从一个极不引人注目的小行业逐步发展成为国民经济领域中一个重要行业。涂料行业应该从根本上转变研发、生产、营销、消费、使用的观念，走产品服务差异化、涂装一体化、服务一条龙的新路，加快向稳定健康可持续发展转型<sup>[42]</sup>。

水性涂料已在我国涂料生产总量中占到约 38%的比例，如图 3-3 所示。

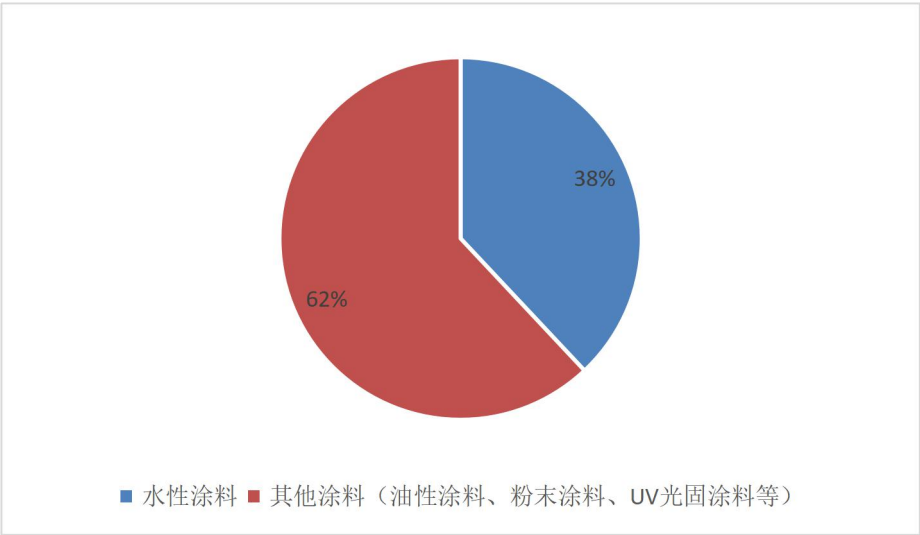


图 3-3 水性涂料占全国市场总量比例

（1）行业内竞争者分析

随着国家不断制定政策法规，限制对高污染的油性涂料企业不在授权生产许可，对高污染的油性涂料征收消费税、环保税，人民群众环保理念的增强，再加上我国政府不断对水性涂料、粉末涂料、电动车等环保行业进行扶持，减少对污染环境类产业的依赖，水性涂料发展前景及其可观。目前，国内年产涂料已经多达 1800 万吨，而水性涂料在工业领域的所占比例还不足 10%，其绝大部分都是在室内家装涂料领域，水性工业涂料行业大有潜力，水性工业涂料市场必然会迎来快速推广期。

水性涂料是近年来新兴起的一个产品，其大部分的生产厂家都是涂料行业



内原有的油性涂料知名大厂家，如苏州吉人、湖南湘江、天津灯塔、上海古象等，这些厂家原先就有完整传统油性涂料生产线，有着完备的油性涂料生产工艺。而且相较于油性涂料，水性涂料工艺简单，运输、储存安全。所以，在水性涂料兴起之后，他们在原有生产线的前提下，对生产线加以改装、加装，投入了水性涂料的研发、生产和销售。他们以他们长期以来售卖传统油性涂料培养的客户和口碑，继续保持对水性涂料市场的大量占有。而新崛起的河北晨阳、广东集泰、山东七维、广东风铃树都没有油性涂料生产基础，与 NZ 水性涂料公司一样都是没有传统油性涂料生产经验，直接进入水性涂料生产行业，并且专注水性涂料。新生代涂料企业有着本地政策扶持，而且不像传统油性涂料企业需要水油兼顾，所以可以全身心专注于水性涂料的研发和市场开拓。

### （2）潜在进入者的威胁

公司业内还存在许多中小型传统油性涂料厂家，他们对市场嗅觉不够灵敏，对国家政策不够理解，他们至今还在单一生产着油性涂料，并未向水性涂料转型。但是国家已经把绿色生态文明的建设作为国家重点关注的发展战略，随着国家对传统挥发性溶剂型油性涂料征收高额消费税，高额环保税，并限制油性涂料的生产、运输与使用，都将促使传统油性涂料企业进入水性涂料市场。而且水性涂料相对油性涂料来说工艺简单，没有高温化学反应，无复杂的生产工艺，门槛不高，当他们意识到油性涂料发展已经无路可走的时候，他们可以在短时间之内完成转型，必然对现有的水性涂料市场发起冲击。

现在也同时兴起了许多原先并无任何涂料生产经验，但是已经开始生产水性涂料生产厂家。这些企业一般都是原来各大水性涂料厂家在全国各省各市比较大的经销商、代理商，他们实力雄厚，他们对于自己所在的省市的水性涂料市场有着深刻的了解，销售渠道丰富。他们在自己生产水性涂料之前有的直接销售大厂家的涂料品牌，或者创立品牌找大的水性涂料厂家代加工贴牌，在积累了一定资本积累之后，自己建厂生产水性涂料自产自销。同样的，一些现在与公司合作的在公司代工贴牌的企业，在其做大做强之后也存在着自己投资建厂的可能性，与 NZ 水性涂料公司走相同的发展之路。

### （3）替代品替代能力分析

1) 以空气为分散介质的粉末涂料自问世以来，就以其绿色无害的环保性，高效防腐的功能性，成为快速发展的一个新兴行业，粉末涂料可分为热塑型和热固型两大类。近年来，随着粉末涂料配方的研究开发、新式涂装设备的引进及开发、生产工艺的不断完善、涂装施工的经验积累，其产品钢结构、爬架、架管、家具、家电、建筑等行业的应用也不断得到推广。

2) 冷镀锌也叫电镀锌，首先将预处理基材（一般为钢材）表面采用喷砂、

抛丸进行机械除锈使基材达到一定的粗糙程度，使基材表面更容易被附着。然后将基材放入锌盐溶液中，并连接电解设备的负极，并在锌盐溶液中放入金属固体锌，连接在电解设备的正极，电流从正极流向负极的就会在基材上镀一层锌。冷镀锌是电化学原理来进行化学防腐的工艺，要保证锌粉与基材的粗糙表面充分接触，产生电极电位差从而形成电流，使锌附着在粗糙的基材表面。

### 3) 光固化涂料

光固化涂料又称光敏涂料，因为以紫外光为涂料固化能源，所以又称紫外光固化涂料，无需加热，基本上可以在任何底材上迅速光照固化成膜。主要由光敏树脂、光敏剂（光引发剂）和稀释剂组成，同时加入一些如热稳定剂的添加剂，加入着色的颜填料来增加美观度。光固化涂料优点是固化时间短、固化温度低、挥发成分低、节约资源、无环境污染，可以在特殊条件下施工的涂料新品种。

### （4）买方的议价能力分析

公司致力于涂料的销售服务多年，在当地有着一群忠实客户，有着良好的口碑，其长期稳定的质量获得了客户的好评，积累了一定的品牌效应。公司的买方主要是

终端客户，经销商客户，代加工贴牌客户，网络客户。

1) 终端钢构厂、架管厂、钢模厂等客户，他们自身的产量和效益受钢材等大宗商品等原材料价格影响极大，对水性防腐防锈涂料的需求也收当地环保政策影响，所以他们对产品的性价比的要求高，也会需求一些符合他们质量参数要求的定做产品，公司的大企业客户对公司业务的拓展有着作为样板工程，证明公司实力和产品质量的作用。

2) 地区经销商客户，根据不同地区经销商的销售能力和运输成本，公司也会实行不同的政策，其最终目的还是开拓市场，增加品牌影响力，建立良好的品牌形象。

3) 代加工贴牌的客户，因为企业产品地域运输成本的限制或者自己公司工厂的生产能力的不足，会与目标市场当地的一些中小型企业合作，他们提供品牌授权和成品的外包装，由合作企业生产，将产品直接运输到代加工贴牌的客户的用户手中，而他们的用户一般都是地区经销商，而公司与他们合作政策一般都是薄利多销，目的是释放多余生产力，而与他们合作的时候，公司要注意保护客户信息，遵守职业道德，避免客户对公司的专业素养产生怀疑，避免导致合作的不愉快。

4) 网络销售是最近开拓的一个销售渠道，其特点是订单多，单个订单总价小，客户不稳定，需要大量的人力资源和推销成本维持，是一个具有强大发展

潜力的销售渠道。

#### （5）供应商的议价能力分析

有了品牌效应，才能保证源源不断的客源。公司一直重视产品质量，重视品牌形象建设。而好的产品质量与好的原材料质量有着必然的联系。

现在公司与近 50 家原材料厂商有着合作关系，其中有的是原材料厂家本部，也有原材料厂家授权的原材料经销商。公司使用了共计约 120 种原材料，其中原材料品牌绝大部分都是驰名国内外的大品牌，原材料厂家有些是直接销售给公司，也有授权给地区经销商独家或者多家经销商销售。在厂家直接购买原材料，有可能享受到优惠的价格，但是在地区经销商处购买，因为其供应一个地区的原材料，导致其进货量巨大，进价低，从而售价降低。所以也有可能经销商处享受到在厂家享受不到价格优惠。

所以，多接触经销商和预备更多的地区经销商，也是公司的当务之急。一些价格波动大的产品，在低价时多囤货也可以尽可能的减少生产成本。特别是近期原材料价格一路高涨，导致生产成本不断升高，销售利润越来越低，公司对原材料价格的预判和现金流就显得尤为重要了。

#### 3.2.3 企业外部环境微观分析（竞争对手分析）

水性涂料市场竞争激烈，公司的竞争对手主要是涂料生产厂家，比如说湖南 XJ，天津 DT，上海 GX 等企业深耕涂料行业多年，做传统油性漆为主，已经开始涉足水性涂料行业，河北 CY，广州 JT 等企业，他们是新兴的水性涂料厂家，他们实力雄厚、资金充足，还有地方政策支持。这些企业占领了大部分市场份额。

下面以 CY 水漆有限公司（下文以其产品“CY 水漆”称呼）为例，分析 NZ 水性涂料公司竞争对手。CY 水漆成立于 1998 年，业务主要为水漆研究、生产、销售等领域。CY 水漆属于国内自主品牌，是中国水性涂料的龙头企业。CY 水漆产品品种繁多，包括家装水漆、木器水漆、工业水漆等多个领域，但是其主营业务是工业水漆，恰好也是 NZ 水性涂料公司的主营项目。

##### （1）人力资源方面

CY 水漆重视企业人力资源建设，企业投入力度大，有两千余员工，拥有硕士、博士学位的近 30 人，近 200 名研发人员，而且大部分员工有大专学历。CY 水漆主要的优势为有超一流的研发团队，有完善的人才激励机制和公平竞争体系，有清晰可见的上升渠道，经验丰富遍布全国的营销人员。

但是由于其研发、销售人员众多，薪资压力巨大。而且其规模过大，有着大公司病，机构冗杂，有些人员多余，员工管理跟不上，采购和投资管理不到

位，没有做到合理合规的开支，导致过多的资金浪费。

### （2）研发生产方面

CY 水漆拥有国内唯一一家水性涂料院士工作站。CY 水漆拥有总部企业技术研发中心，上海技术研发中心，德国技术研发中心，拥有着三个技术中心 CY 水漆有着超乎寻常的企业研发和创新能力。

CY 水漆拥有全国最大的水漆生产基地，年产水性涂料产品 30 多万吨，是国内第一家引进国外先进的柔性生产线的水性涂料厂家。

CY 水漆研发的很多种类的产品质量都已达到国际先进行列。CY 水漆还独立完成百余项的科技研发项目、申报多项不同类型的发明专利、参与多项国家行业标准修改和制定、研发多项产品通过省级科技成果的鉴定。此外，CY 水漆还与中科院工程研究所合作创办了国内唯一一所水性涂装纳米材料实验室。还与北京化工大学、河北大学等高校合作，共同研发水性涂料新品种，攻关水性涂料新项目。此外还与中国涂料工业协会等多个涂料相关的组织建立合作关系<sup>[43]</sup>。

### （3）市场情况

CY 水漆是国内生产水漆产品的龙头企业，近二十年市场开发，确立了 CY 水漆无与伦比的市场领先优势。近年来，随着水性涂料行业的发展，进入水性涂料市场的企业越来越多，水性涂料市场的竞争也越来越激烈，CY 水漆依然竞争中占据着明显的领先优势，企业对市场保持着良好的控制能力。CY 水漆有着完善的服务体系建设，在全国近千个服务点，客户随时随地可以享受属性涂料一站式服务。同时，CY 水漆还在电视和互联网上进行大量推广，使产品和品牌得到深度和广度的宣传。

CY 水漆的销售模式一直是业内探讨的话题，其销售一直注重现金流。CY 水漆从不赊账，一定要经销商先打款后发货，而且鼓励经销商多打款，充裕公司现金流，其“打 500 万现金，发 800 万价值的货”的销售模式让人吃惊。当其业绩下滑时，其资金链是一个巨大隐患。虽然有当地政府的大力支持，但是其不计成本的推广，也是值得商榷的。

## 3.3 NZ 水性涂料公司内部环境分析

本文主要从 NZ 水性涂料公司拥有的资源和能力来进行内部分析。在分析了企业自身和竞争对手的主要内部优势后，对 NZ 水性涂料公司重要的资源和能力进行了筛选，在拥有的资源中最有竞争力的是 NZ 水性涂料公司的品牌资源以及渠道资源，在拥有的能力中最有竞争力的是 NZ 水性涂料公司的营销能力以及生产能力。

### 3.3.1 资源分析

#### (1) 品牌资源

公司一直重视品牌的建设,现在公司主要使用的商标为“南舟”、“晟唯”、“四季旺”。公司前身为经销商,在当时并没有自己生产基地的情况下,公司领导层远见卓识,非常具有前瞻性的以销售公司名义申请了品牌,并用自己的品牌请别的生产厂家贴牌代工,所以在当时没有自己生产基地的时候,在湖南市场就有了一大批忠实的品牌用户。所以在公司成立生产基地之后,基本做到了产品供应无缝衔接,保有了自己水性涂料市场的市场占有,这是公司品牌在湖南市场长期经营的良好效果。

并且由于许多国内水性涂料知名大厂都在北方和沿海地区等和湖南有着一定距离的地方,他们在除开他们本省市和周边省市的运输和推广都是一大笔费用,所以在进行市场推广和市场占有时都会慎重的考虑运输成本和推广成本,导致大型水性涂料企业对湖南冲击不大,再加上湖南本地水性涂料市场发展还处于非常初级的阶段,本地工业水性涂料企业并不多,竞争不是特别激烈。

经过 NZ 水性涂料公司过去的客户积累、市场积累和最近年的产品质量增强、研发能力发展,还有产品品种的不断增多,不管是在市场占有率上还是品牌形象上,NZ 水性涂料公司都在在省内水性涂料行业内有着很强的实力。

#### (2) 渠道资源

公司现在的营销渠道可分为终端客户、经销商客户和贴牌代工客户。终端客户分为大型钢构厂和中小型钢模厂、架管厂。大中型钢构厂和钢模客户对产品有一定的质量技术要求,对公司的水性钢构漆产品需求量巨大,但是存在着资金周转时间长,回款慢,需要专人维护与客户关系的缺点,但是这类客户忠诚度较高,一般不会轻易换产品品牌。小型钢模厂、架管厂客户数量众多,主要需要公司的水性钢模漆、水性架管漆。但是他们回款及时,可替代性高,公司掌握着对供需关系主动权,而且这类客户一般地理位置比较集中,主要集中在城市郊区,而且客户之间都比较熟悉,做好企业形象和品牌口碑,容易引发连锁效应,可以让我们产品知名度不断提升,口口相传,进而不断地开拓了市场,发掘了新的客户。

公司还在省内各个地级市和其他省的个别城市设有代理经销商,授权他们销售水性钢构漆、水性钢模漆、水性架管漆和水性地坪漆。在设置代理经销商的时候,公司需要注意设置市场区域保护,既是保护代理经销商的利益也是保护公司的市场价格稳定。这类客户因为地理原因主要分布在湖南省内,绝大部分为门店销售,需要进行形象展示,这对我们企业形象和品牌都大有益处。

最后,贴牌代工也是公司客户的一大来源,许多经销商客户没有实力和精

力来拥有自己的生产基地生产产品，但是又不想销售别的品牌，不希望将来受制于人，于是他们自己申请商标品牌，与公司签订代工合同，使用自己的商标品牌，灌装公司的产品。随着公司产品良好质量的形象传播的越来越广，来和公司代工合作的客户越来越多，甚至有一些国内知名大厂都表示了合作意向。这种模式虽然利润不如其他销售模式，对自己品牌的推广没有益处，也可能还会冲击自己品牌，但是这种模式可以释放多余产能，而且一般来说货款都是月结，回款可靠，薄利多销。这种销售模式也是短期内企业和企业利润快速增长的一个重要方式。所以我们一般是不排斥贴牌代工客户的。

(3) 技术资源

NZ 水性涂料公司在技术研发领域虽然掌握着一些有着明显优势的关键生产技术，让公司的产品相比其他企业产品有着更良好的性能和可观的性价比。而且公司有配套实验室，并且配备有完整的试验设备。但是由于公司成立时间短，公司前身为经销商时，客户大部分为低档次水性架管漆用户，极少部分为高端的需要技术攻关的水性钢构漆客户，而且客户涂刷施工过程中出现的的一些技术问题都很简单，所以一直都只有一些简单的经验技术积累。公司的技术支持薄弱、技术研发水平不足是显而易见的。公司产品涂刷过程中出现一些因为气候、施工方式等原因造成的问题，可以通过长期经营涂料的行业经验解决。一些干燥时间过长、颜色偏差的技术问题，公司工程师也可以依靠实验或者改变配方来解决。但是涉及到公司核心技术配方和新产品的研发，公司的技术研发部门就显得心有余而立不足了。所以，随着公司成长，对研发的投入加大，这是一个必然的选项。

NZ 水性涂料公司秉持可持续发展的绿色发展观念，坚持无污染发展。完善了生产工艺，使用了洗钢废水回用技术，将生产之后洗钢废水收集之后，通过简单处理，将废水回收利用，用作原材料进行生产新的生产使用。这样既避免了生产污水排出污染环境，也节约了生产成本。公司还拥有一系列发明专利，如表 3-5 所示。

表 3-5 公司获得发明专利			
序号	专利名称	专利号	类型
1	一种涂料生产用分散设备	ZL202021227745.9	实用新型
2	一种具有加料控制功能的涂料混合装置	ZL202021095970.1	实用新型
3	一种涂料生产用定量出料装置	ZL202021868010.4	实用新型
4	一种新型化工涂料喷涂设备	ZL202021141128.7	实用新型
5	一种化工涂料搅拌设备	ZL202021318816.6	实用新型
6	一种便于移动且具有刮余料功能的涂料桶	ZL202021730707.5	实用新型
7	一种化工涂料运送车	ZL202021233894.6	实用新型
8	一种室内装修涂料涂抹装置	ZL202020975713.0	实用新型

在产品质量和公司管理方面，公司已于 2020 年 1 月通过 ISO14001 环境管理体系认证和 ISO9001 质量管理体系认证，如图 3-4，图 3-5 所示。



图 3-4 环境管理体系管理证书



图 3-5 质量管理体系管理证书

并且申报国家高新技术企业。现在正在进行新材料企业和规模以上企业的认定。

#### (4) 物质资源

NZ 水性涂料公司，位于湘潭县易俗河镇天易大道旁的工业园区内，自有总面积约 2000 平方米的标准工业厂房和办公室，并搭建钢结构生产平台和钢结构储物阁楼，加上购买生产设备及办公室装修，总投资约 1000 万人民币。工业园区内配套设施齐全，交通四通八达，距离湖南省会长沙市中心 40 分钟车程，距离南北交通大动脉京港澳高速出入口也只有 5 分钟车程，从全国各地采购的原材料和需要发送到全国的货物都可以方便的及时运送。

现在虽然已经产能溢出，但还是存在着原材料和成品储存空间严重不足的问题。而且为了企业的长足发展，和塑造一个良好的企业形象，公司还扩大了投资，在现园区旁边投资 2000 万人民币购置了附带办公楼的近 8000 平方米工业生产厂房，预计年底封顶交房。

#### (5) 人力资源

目前，NZ 水性涂料公司拥有一支以生产工人为主，技术研发、销售业务员和行政人员占少数的人力资源团队。公司现有员工 20 人，每月的员工薪资和员工业绩奖金压力小，人工成本低，其中 5 人为大学本科学历，1 人硕士研究生学历。公司本科学历占比 25%，硕士研究生学历占比 5%，在一家传统制造业企业里，团队的高素质人才比例已经算较高的了，如图 3-6 所示。公司现有技术研发人员 2 人，业务员 2 人，行政人员 2 人，生产工人 14 人，人员占比为研发人员 10%，业务员 10%，行政人员 10%，生产工人 70%，如图 3-7 所示。

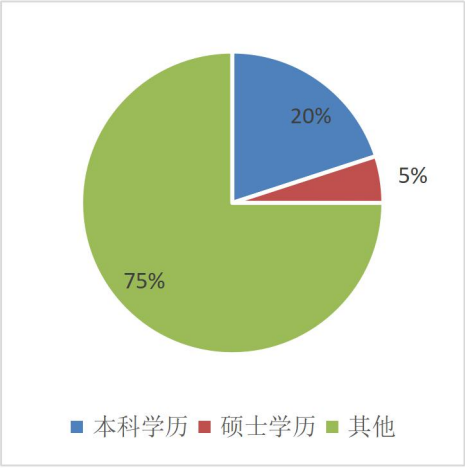


图 3-6 公司学历构成图

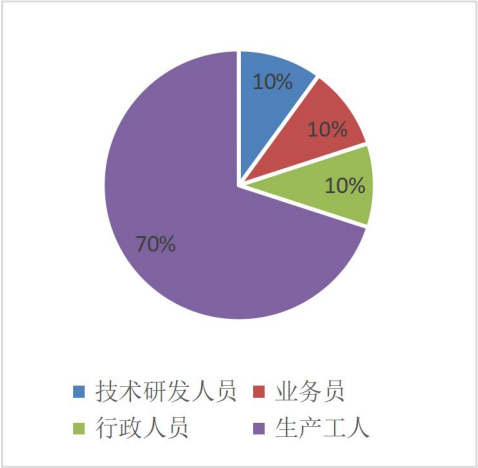


图 3-7 公司人员构成图

现在公司急需的是可以开拓大客户的业务人员，这类人才的培养需要大量的时间和精力，对能力要求极高，所以我们可以直接在行业内直接招聘这类人才，可以即插即用，在入职的同时还能直接带来客户。一线生产工人随着公司销售额的不断增加，工作量也日趋增大，但是公司基本为半自动化生产，初学工人经过一段时间的培训，马上就能上手，人员招聘压力不大。

(6) 财务资源

NZ 水性涂料公司的营业收入和总资产如表所示。据 2020 年报显示，截止 2020 年年末，NZ 水性涂料公司总资产较 2019 年同比增长 52%，其总资产为 540 万元。截止 2020 年年末，NZ 水性涂料公司营业收入为 970 万元，同比下降增长 34%，如表 3-6。

表 3-6 年度财务报表主要数据			
	2019 年末	2020 年末	同比增减
营业收入（元）	640 万	970 万	34%
总资产（元）	260 万	540 万	52%

NZ 水性涂料公司现在公司自成立以来发展迅速，营业收入和总资产都大幅增加，发展走势良好。

3.3.2 能力分析

(1) 营销能力

公司使用的是直营、经销商代理和贴牌代工相结合的销售模式。面对不同的直营客户，我们需要不同应对方式，直营客户可分为重钢结构厂、架管和爬架租赁厂，他们主要使用的产品就是水性钢构涂料、水性架管涂料，客户直接使用产品涂刷在他们产品上，我们的产品属于客户产品的原材料。



这类客户对公司产品用量大，所以对性价比要求高，对服务质量要求也高。这一类客户忠诚度高，但需要专人维护，而且客户会随时根据市场变动跟公司进行议价，需要有价格决策能力的中高层领导进行维护。并且这一类客户扩展难度大，产品打入一个新的终端厂家是非常不易的，但是一旦打入，客户的忠诚度也是非常可靠的。公司在开拓大客户方面的能力是匮乏的，现在这个工作一直是由公司高层领导担任。

经销商代理客户一般代理的都是水性架管涂料、水性地坪涂料，他们从公司采购产品之后，再转手卖给其他个人或者公司客户，从中间赚取差价。他们的诉求就是产品单价低，能吸引用户，而对这类客户的推销相对来讲就稍微简单一些，我们会更加侧重拜访客户数量。向这一类客户的开发，普通的业务员就可以胜任这一份工作。公司现在的业务人员人数不多，都是一些相对年轻且有一定涂料从业经验的人。

公司前身作为经销商所积累的客户约占现在客户总数的 50%，公司成立后新开发的客户也占比 50%，在保有原客户的情况下，不断开发新客户，扩大销量。公司 2020 年度总销量约为 1200 吨，总营业收入近 1000 万。

## （2）生产能力

公司生产平台现有四个 5 吨、两个 3 吨成品缸，六个成品缸容量共计 26 吨，半天可以完成所有生产工序，所以满负荷生产日常量可达 50 吨，月产量可达 1300 吨，年产量可达 15000 吨。但是实际上公司年产量仅为 1000 吨，连满负荷产能的 10%都未达到，公司生产产能严重过剩，如图 3-8 所示。销售能力和生产能力不匹配，严重浪费了生产资源，这也是公司在了解代加工生产并没有很丰厚的利润，依然愿意接受经销商使用他们自有商标贴牌代工的原因。当然，扩大自有市场，打开产品销路，才是解决生产力过剩的根本之道。

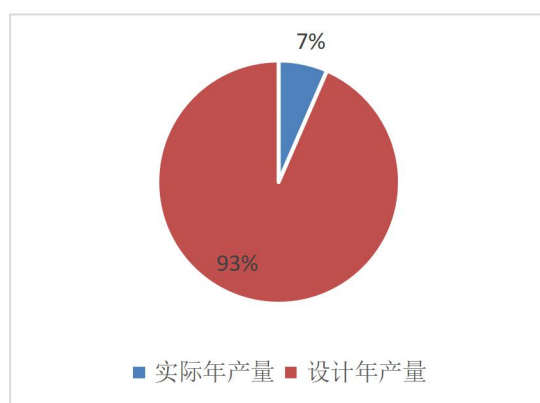


图 3-8 实际生产和预期产能对比图

近两年，受国际局势和国家政策影响，各种原材料价格飞涨。制作水性涂

料的重要原材料如钛白粉从 11.5 元/公斤直接涨到了 21 元/公斤，成膜助剂从 13 元/公斤涨到了 28 元/公斤，其走势还一路看涨，如图 3-9 所示。原材料价格上涨，导致产品生产成本变高，而公司面临着激烈的市场竞争，产品售价也无法轻易提高，所以利润空间减少。而如碳酸钙、色浆、颜料粉等一些颜填料价格基本没变。现在解决公司生产仓库过小，无法大批量囤积原材料，如何多库存一些价格浮动较大的原材料也是公司现在需要重点考虑的问题。公司也打算购置新的厂房来解决生产场地面积而带来的问题。

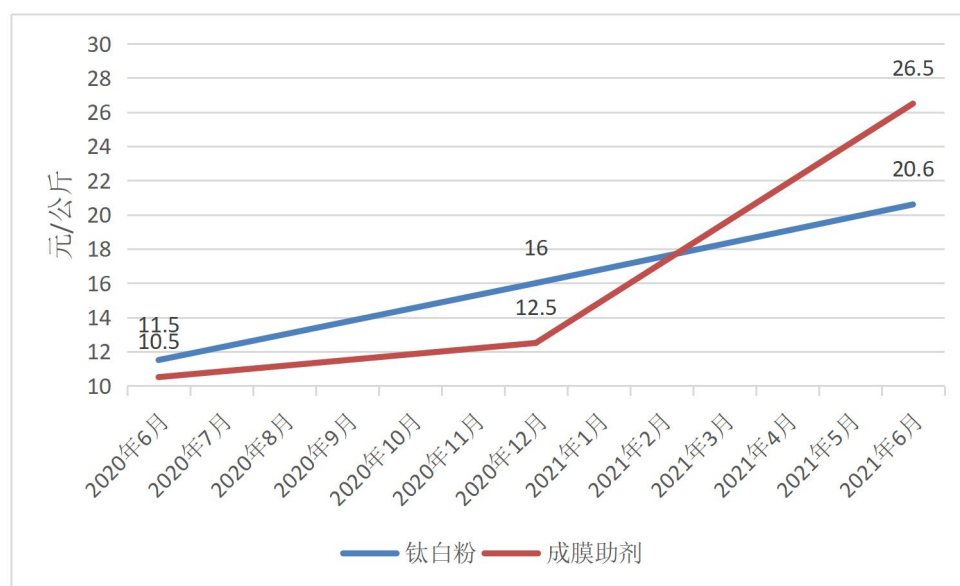


图 3-9 钛白粉、成膜助剂涨势图

### 3.4 NZ 水性涂料公司 SWOT 分析

公司将运用 SWOT 模型，通过分析企业优势、企业劣势、企业机遇、企业挑战深入探讨企业面临的形势，帮助企业制定合理、科学的战略方向。以 NZ 水性涂料公司的外部因素评价矩阵和内部因素评价矩阵作为输入条件，通过建立 NZ 水性涂料公司的 SWOT 矩阵，合理的制定 NZ 水性涂料公司竞争战略。

#### 3.4.1 企业优势 (S)

##### (1) 企业优势：

1) 公司是初创企业，公司员工总人数不多，扁平化管理，上下级信息传递通畅。对市场反应敏捷，执行力强。对客户反应的问题，能及时完美的解决，客户满意度高。

2) 市场运营能力强，长期根植于本地市场，了解市场，拥有自己经营了近 10 年的老品牌，与普通客户关系良好，与长期大客户关系融洽，业内口碑良好，并且形成了老客户带新客户的销售模式。而且，水性涂料市场还在初期发展阶

段，在可开拓的新市场发展潜力巨大。

(2) 产品优势：

1) 水性涂料环保健康：水及无毒原材料的应用，保证了产品环保，低 VOCs（挥发性有机物）排放，对环境无污染，有效的改善车间施工环境，保护施工人员身体健康，减少职业病发生的问题。油性涂料不环保：气味大，有毒气体多，制作和涂刷过程中排放大量 VOCs（挥发性有机物）。

2) 水性涂料运输、储存、使用安全：不含有机溶剂和易燃易爆成分，可以通过普通物流运输，可以在普通仓库储存。可以保证涂料在运输、储藏和使用过程中的安全。油性涂料运输、储存不安全：含有大量有机溶剂，易燃易爆，需要专门的危险品运输车辆和危险品储存仓库运输和存储，运输和储存成本极高。

3) 水性涂料节省成本：无需专用稀释剂，用水稀释即可涂刷，干燥挥发水分，节省资源，降低消耗，综合成本低。油性涂料浪费成本：需要专用稀释剂稀释以方便涂刷，有机溶剂成本高，在干燥过程中有机溶剂完全挥发，直接导致了有机溶剂的浪费。并且稀释剂也属于易燃易爆危险品。

### 3.4.2 企业劣势（W）

劣势主要分为公司和产品两个方面

(1) 公司劣势：

1) 公司前身为销售型公司，适合公司实际情况的组织架构还在不断摸索中，公司管理者没有生产型企业管理经验，还在不断成长中。

2) 公司成立时间不长，基本上没有人才储备，人力资源无法满足发展需要，需要大量的时间和精力进行人才培养和高素质人才引进。特别是公司销售从业人员不足、学历不高、业务素质不高，在销售能力和销售经验方面明显落后于竞争对手。

3) 公司现在体量不大，许多体量较大的上游原材料厂家并不重视公司。虽然现在公司销量稳步上升，但是总体销量比国内的一些水性涂料大厂还是有一定的差距，所以原材料进货价格跟业界内的大厂相比，公司得进货价格还是要昂贵一些。公司的原材料进价相对那些大厂并没有优势，导致生产成本居高不下，进而导致售价处在高位，对公司正常利润空间产生一定影响。

(2) 产品劣势：

1) 水性涂料作为国家提倡的新兴技术产品，其问世时间并不是太长，国内现在参与研发的技术人员和工程师也是近年来进入到行业内的，技术水平和原材料应用都不是很成熟。水性涂料的光泽、硬度、遮盖力、附着力、干燥时间、

储存稳定性、抗冻融稳定性等技术参数都和传统油性涂料有着一定的差距。水性涂料研发技术还有很大的提升空间。

2) 公司的水性涂料在包装出厂后,在一定意义上来说,只是半成品,只有在其涂刷完成,并干燥成膜,附着在基材表面后,这才是真正的成品。然而,水性涂料的施工对环境是有着一定的要求的,越是高温干燥的环境,对水性涂料的干燥成膜越有利,特别是比较高级水性涂料,比如说双组分环氧,聚氨酯,环氧富锌等水性涂料,对施工环境的要求越发的高。所以业内有着“三分涂料七分施工”的说法,企业需要做好施工前的前期培训和售卖后的售后服务。

### 3.4.3 企业机遇 (O)

NZ 水性涂料公司可以与国外公司建立战略联盟,向他们提供水性涂料,以此打开国外市场的渠道。还能直接通过进出口贸易,与国外企业直接进行合作。

水性涂料行业作为国家大力扶持的绿色环保低碳的朝阳产业,不仅有国家政策、资金和资源的大力支持,而且水性涂料这种健康、环保的属性很好地迎合了社会和客户需要,市场发展前景广阔。根据全面推进实施制造强国的战略文件《中国制造 2025》规划,优化发展环保型高性能涂料等高端化工新材料就是文件内容之一。传统装备机械制造业产业不断发展也促进了水性防腐防锈涂料的发展,金属防腐涂料 2018 年总产量比 2017 年总产量增幅达到 13%,约有 680 万吨左右。我国防腐涂料的市场规模已占居所有涂料市场总量的第二位。其中,金属重防腐涂料增量最大,极有发展前景极其可观。

### 3.4.4 企业挑战 (T)

#### (1) 公司竞争

随着国家对环保的水性涂料的提倡和水性涂料普及,原先国内闻名的传统油性涂料大厂也发现了水性涂料这个商机,都先后涌入了水性涂料市场,使竞争更加激烈。再加上水性涂料的研发和生产门槛不高,也有像公司一样的原先为经销商的公司开始自己生产水性涂料,当他们开始自己生产产品时,省去了中间商这一环节,可以将产品用更加低的售价售出,更加加深了企业间的竞争。

#### (2) 技术研发

水性涂料是近来新兴的产品,技术水平和原材料应用都不成熟,大企业有雄厚的资本和人才储备去研发。但是公司作为初创的小微型企业,并没有实力去自主研发,所以公司只能运用人才引进和技术引进的策略,以此来缩小与其他大厂商的技术差距。

#### (3) 国内生产成本

由于国际局势不稳定和新冠疫情的原因,石油、钢铁等大宗商品价格年初

以来一路上涨。

1) 涂料很多原材料由于都是石油的衍生物,其价格也不可避免的随着石油价格的提高而提高,水性涂料的生产成本也水涨船高,企业的压力也随之增大。

2) 公司的很多客户都是钢构厂、架管厂、钢模厂等与钢铁有关的企业,钢材价格上涨导致他们的生产成本升高,他们无利可盈,出现做一单亏一单的情况。他们生产积极性自然不高,出现了厂里不开工直接休假的情况,以此来减少亏损。

## 第4章 NZ 水性涂料公司竞争战略选择

### 4.1 NZ 水性涂料公司战略目标

#### 4.1.1 企业使命

NZ 水性涂料公司的企业使命是：立足产品质量，立身技术创新；为客户提供优质产品；为客户提供一站式服务；立志成为水性涂料的倡导者和先行者。

NZ 水性涂料公司本着“诚信为本”的企业发展理念，争取企业利益最大化，增加企业税收，增加就业岗位，坚持回报社会，承担社会责任，为区域经济发展做贡献，为企业稳定健康可持续发展努力。

#### 4.1.2 企业愿景

NZ 水性涂料公司企业愿景是：成为区域内水性涂料行业标杆，立志成为优秀的水性涂料生产商和供应商。

NZ 水性涂料公司，应国家“油改水”政策导向和“蓝天保卫战”计划实施，依据行业发展趋势，结合企业使命，加强技术创新，加快业务扩张，扩大市场份额，不断强化自身优势，尽快实现企业愿景。

#### 4.1.3 企业发展目标

NZ 水性涂料公司结合企业的内部资源能力和外部环境，制定公司未来三年的战略目标。

##### （1）技术目标

增加技术投入，攻克环氧水性涂料易成膜慢、易闪锈、埋伏焊等问题，并推广环氧水性涂料对传统环氧涂料的替代。完善现有产品，提高产品的硬度、亮度、耐久性、抗腐蚀性、抗老化时间、成膜时间等技术参数，不断拉近与传统油性涂料的差距。早日实现油改水目标，坚持走健康环保可持续发展之路

##### （2）管理目标

加强公司管理，建立完善公司现有的规章制度，建立合理的薪酬激励制度，建设清晰明了的职务上升渠道，实现员工的自我约束、自我激励和自我管理。加强各部门内部沟通，提高企业信息化程度，运用现代化科技成果，做到有事勤沟通，有事多沟通，提高内部运行效率，提高对市场变化的反应速度。做好人才的培养工作，并吸引高质量人才进入企业。

##### （3）市场目标

建立企业良好企业形象，增加企业品牌认可度，扩大企业市场占有率。发

展区域经销商为主，增加发展经销商数量，不断开拓市场份额，提高市场占有率。以终端大客户合作为重心，保持紧密联系，跟踪需求，做售前售后服务，在保证回款及时的前提下发展终端大客户。同时发展网络销售渠道，在传统电商平台和新兴社交电商平台都进行网络推广。

#### （4）产销目标

公司每年产量增长幅度不低于 50%，预计 2025 年达到年产 6000 吨。

公司每年销售收入增长幅度不低于 30%，预计 2025 年达到 2800 万人民币。

公司每年的销售利润率不低于 20%。

## 4.2 NZ 水性涂料公司差异化战略

公司这两年进行着战略转型，由渠道转到生产销售，有以下几个原因：一是因为原销售公司水性涂料成品供应商供货不稳定，无法及时供货；二是因为原销售公司水性涂料成品供应赚取了过多的中间差价，利润过高；三是因为水性涂料市场因为环保和政策原因高速发展中；四是因为原销售公司有着自产自销所需要的资金并利用自有品牌占据着一定的市场份额；公司基于这些原因经研究决定实行后向一体化战略，并根据公司 and 市场实际情况实施差异化战略。

差异化战略就是通过提供给客户那些竞争对手提供不了的或者有差异的产品和服务，形成自己特有的竞争优势的战略。在差异化的发展中，企业应当以满足顾客的基本需求为首要任务，重视对市场和目标客户的细分，应对不断变化的外部环境，调整企业的产品和服务。

### 4.2.1 产品差异化战略

产品差异化战略是其他的战略的基础，如何在竞争中形成自己的特色，实行产品差异化策略是重要环节。

#### 产品类型差异化

水性涂料市场需求各种各样，不同的水性涂料产品有不同的用途，有适用于水泥地面的水性涂料产品，有适用于金属防锈的水性涂料产品，也有用于涂装美化的水性涂料产品等等。

公司以销售水性架管涂料起家，为了应对不同客户不同场景的不同需求，并达到开拓市场、拓展销路的目的，经过不断创新，不断试验，在近两年半的时间内，在原有配方的基础上发展出了水性丙烯酸地坪涂料、水性丙烯酸架管涂料、水性丙烯酸钢模涂料、水性丙烯酸钢构涂料和水性醇酸钢构涂料等产品。随着公司的不断发展和对市场的不断了解，我们了解到越来越多的新的生产场景也需要不同类型的水性涂料，比如说能开发兼顾环保需要和成膜后高硬度的水性环氧地坪涂料、兼顾环保需要和防火作用的水性防火涂料，这些情况

都将非常有利于公司产品类型差异化。

#### 产品标准差异化

一般来说同一类型的产品在不更改配方和不改变原材料的情况下，其质量应该从始至终不变的，但是由于涂料行业的特殊性和企业不参与施工的原则，公司可以应客户要求提供给客户同一品种不同技术参数标准的水性涂料产品。我们可以通过增加树脂添加量来增加水性涂料的固含，我们可以通过增加增稠剂的添加量来提升水性涂料成品的黏度，我们可以通过增加流平剂的添加量来增强水性涂料施工时的流平效果，我们还可以提高水性涂料中锌粉的含量的来提升水性涂料成膜之后的防腐防锈性能等等，这些都是可以改变水性涂料性能的手段。

产品的质量是和原材料质量呈线性相关，原材料质量越好，产品质量越好。相对应的生产成本也会提高，售价也会跟着上升。公司的有些客户会承包工程项目，而一般客户追求的只是通过工程验收，所以他们会非常追求产品的性价比，因为水性涂料价格降低，整体工程造价降低，其承包工程的利润就会升高。还有客户会承包建设城市标志性样板工程，客户的甲方在验收时对质量要求极高，竣工验收时还会请专业的第三方验收公司进行验收检测，公司也可以根据客户要求提高产品质量标准，满足客户要求。总而言之，依据客户不同要求，我们可以进行配方和原材料的调整。

#### 产品技术差异化

技术差异化也能使公司在激烈的市场竞争中取得优势。水性涂料虽然只有原材料的简单物理混合和研磨，没有油性涂料需要反应釜的高温加热的化学反应，原理上和难度上都小了很多，但也存在着配方研发和原材料选择的问题。公司有多个产品大类，每个产品大类有不同的配方，同一个大类产品下拥有不同颜色，因为不同颜填料的性质，其他原材料的添加量都需要改变。不同原辅料的添加，以及不同的原辅料添加量，都会导致截然不同的结果。而每种产品的原辅料搭配都是固定的，所以从严格意义上来说，公司产品配方种类数量是很庞大的。而这些成熟的技术配方就是公司的技术核心。

水性涂料作为一个新兴产业，还处在一个初级发展阶段，但是竞争却异常激烈。不同的配方构成，导致原材料构成不同，其成本和产品质量也会不同。一般来说，原材料构成成本越高，那么产品质量会越高，但是相应的，企业利润会降低，对企业的长期发展不利。公司技术上的最终追求是用低成本完成高质量产品，这也是公司能在企业发展中缩小与其他企业的差距的一个方法。所以说公司产品要想在水性涂料市场上占据优势必须要做到技术差异化。

#### 4.2.2 服务差异化战略



水性涂料属于涂装材料，高品质的服务是公司产品延伸的一重要部分，好的服务可以减少客户施工时的问题，还可以拉近公司与客户之间的距离。公司自成立以来，一直把公司的产品配套服务作为工作重点，不断完善产品服务质量是公司的一贯追求。而今水性涂料的产品质量和产品技术的趋同化，让同行业内竞争者在水性涂料产品本身的其他方面产生了竞争，而对市场环境及时且反应迅速的产品配套服务是其中的一个方面。而且随着水性涂料市场竞争越来越激烈，客户也越来越重视产品配套服务，服务差异化战略的实行能给公司的产品推广和售卖增加卖点，是能给产品添加附加值的重要项目。因此，公司从人的角度进行服务差异化战略转型，其次从产品定制服务的角度实施差异化战略。

#### （1）服务品质差异化

公司要求从上到下，从公司领导到普通员工都要拥有良好的服务意识，公司为员工进行标准化、高质量的服务培训，要求员工提供的服务态度和服务质量要明显优于其他竞争者。公司服务还可由被动变为主动，由客户找公司变成，变成员工找客户，主动找客户询问需求和提供建议，建立起与客户间的良好关系。

公司可以进行服务的科学化管理，从客户信息管理开始，进行客户信息的分类管理，加强公司各部门的信息化建设，加强公司客户的科学维护，整理相关有效数据，收集市场信息，根据市场变化及时反馈和制定适应客户服务的方案。设立服务评价体系，在相关服务完成之后，邀请客户对服务进行打分评价，一是可以发现服务过程的不足，对后续服务进行改进，二是可以由此对员工服务质量进行监督，提高员工服务质量。

#### （2）阶段服务差异化

公司提供售前、售中、售后不同时间阶段的服务差异化。客户在购买水性涂料前，希望对水性涂料的性能和适应性有一个详细的了解，问询产品是否能达到自己的预期要求。公司向客户提供符合要求的水性涂料产品、配套的技术说明和施工要求。客户下单之后，我们包送到目的地，途中一切花费和可能的损失都由公司承担。由于水性涂料与油性涂料不同，溶剂为水，其干燥速率受环境影响较大，而且干燥时间一般比油性涂料长，在施工时，我们会对客户进行一个简单的施工培训，告知客户施工时应当注意的事项。最后，涂刷完成了，现在的涂料还只能算是一个半成品，只有当产品干燥成膜后，水性涂料的施工才算最终完成，所以在水性涂料干燥成膜的过程中，我们也会跟踪服务，及时解决干燥成膜过程中出现的问题。并且在客户购买产品时会因为对自己水性涂料用量估计不准，或者说因为购买了产品长期没有使用产品而导致产品过期，

原则上我们都是可以进行退换的。让客户感到从产品咨询到产品涂刷干燥成膜完成的整个流程服务周到，有问题可以随时解决。

### （3）定制服务差异化

公司有着自己的标准生产流程，这样的流程是经过设计和长期优化的，是生产流程的最佳方案。按照常规生产产品来说这套生产流程是不会有变化的，因为原辅材料的定时定量添加，决定着产品质量的稳定。

但是公司的客户对某种特殊产品有大批量的需要时，我们可以根据客户需要对生产流程和原辅材料改变。这种特殊产品需求量大，客户会成为公司重点照顾对象，并且特殊定制的产品与标准生产流程批量生产实际生产成本差别不大，对公司效益没有影响，公司可以为客户提供产品质检、贮藏、销售、物流、配送等一系列定制服务。

公司还在不断发展中，许多项目都在不断建设中，公司并没有足够的人力资源和资金成立专门的服务部门来进行对所有客户都进行高标准服务。现实的办法是集中优质资源优先服务于优质客户。

## 4.2.3 品牌形象差异化战略

### （1）企业文化实力差异化

企业在不断地发展过程中不能忽略企业文化和企业品牌形象的建设。构建切实可靠的企业文化是企业内部长期保持良好氛围的一个重要方式，良好的企业文化可以激发企业员工的责任心和创造力，从而使得企业员工创新能力和工作效率得到大幅提升，从而提高企业的市场竞争力。

NZ 水性涂料公司是一个初创型的微小型企业，其各个方面的职能、制度和企业文化建设都处在一个在打坚实基础的过程中。所以，这对公司的管理层就提出了极高的要求，公司管理层领导不仅需要能力出众，还需要善于学习，更需要有长远的眼光。从提出明确的企业文化塑造纲领，到传达企业文化精神，并在企业活动中不断实践的同时，自上而下的从公司领导层到公司决策层再到公司执行层全面推动企业文化在公司的传承，在公司内部形成团结和睦、积极热情和富有创造力的企业氛围，是一个需要长期坚持且过程艰巨的任务。

企业员工是公司发展的奠基者，是公司创新变革的推动者和问题的解决者。企业员工积极性和创造力决定着企业的活力<sup>[44]</sup>，也一定程度上也决定着企业的市场竞争力。而团结友善的和睦气氛和积极进取的奋斗氛围能够凝聚团队力量。在企业文化塑造的过程中，我们需要培养一批具有认同企业品牌形象的企业员工，在公司形成团结和睦、积极向上同时又具有创造力的企业文化氛围。

### （2）品牌形象差异化

一个有社会影响力的品牌，源于自己产品的优质质量和外部市场的客观认

可。产品脱离了产品本身的形象塑造，脱离客观市场的品牌塑造，都是不切实际的。品牌形象是公司为自己塑造出的公众社会形象，企业和产品的成功都离不开品牌形象的影响力。NZ 水性涂料公司要想在市场竞争当中脱颖而出，让人眼前一亮，就必须拥有自己特色的品牌形象。通过品牌形象扩大品牌在客户和社会当中的影响力，从而促进企业的发展。

### 1) 外观差异化

产品外观是新客户最直观了解公司和公司产品的最原始资料，所以有独特的产品样式和突出的产品设计成为了公司的客观需要。为了让客户感受到产品的独特性，展示产品特性，并加深客户对产品的良好印象和吸引客户的注意力。公司根据青山绿水的灵感，花费重金设计了产品包装，并经过长期研讨，最终确定了当前版本。

另外根据适用客户不同，将产品分为多种规格，多个品种，且包装材质不同，分为塑料制品包装和铁皮制品包装，适合不同的储存、运输和施工场景使用。

其中 1 公斤、2.5 公斤、5 公斤、10 公斤塑料桶包装，这种只针对水性地坪涂料的网络销售。因为体积小，重量轻，发货方便，可发普通物流，且单个客户水性涂料用量不大，所以适合小批量网络销售。如图 4-1 所示。



图 4-1 地坪涂料塑料桶包装图



图 4-2 20 公斤装地坪涂料包装图

而 20 公斤铁桶装和塑料桶外包装制作精美，有彩色镭射印刷，对客户有一定吸引力，可作为形象展示使用，可由此招揽客户，适合摆放在街边或市场门店内销售。水性地坪涂料外包装如图 4-2 所示。水性架管涂料外包装如图 4-3 所示。水性钢构涂料外包装如图 4-4 所示。



图 4-3 20 公斤装架管涂料包装图



图 4-4 20 公斤装钢构涂料包装图

最后 50 公斤大皮桶包装简单容量大，且单位包装成本较低，就是用公司原材料水性树脂的包装桶改装而来，比较适合对性价比有要求而对外包装无要求的终端大厂直接使用，他们用完之后我们可以直接回收，也方便了客户对废弃包装的处理。其中包装如图 4-5 所示。



图 4-5 50 公斤装钢模、钢构涂料包装图

## 2) 市场差异化

①区域市场差异化：公司在湖南省的绝大部分县市地区和省外的一些中大型城市都有着地区销售代理商和终端客户，不同的区域因为运输成本及消息流通不顺等其他销售成本不同的原因，公司采用的是不同的销售策略。距离公司本部较近的地区例如长沙、株洲、湘潭、常德、岳阳、吉首、贵阳等地，不管是对门店客户还是终端客户，公司基本采用厂家直销的策略，即公司可以直接对这个地区的所有客户进行供货，有与地区经销商直接竞争可能，这样可以提高产品利润空间，并提高对这个地区市场的控制。而距离公司较远的地区例如呼和浩特、金华、丽水等地，公司一般采用市级经销售代理的模式，即一个市级经销商负责一个城市的供货，公司只对他负责，不干预市级经销商，也不在这个城市进行销售业务活动，公司只需要一对一的处理和区域经销商的关系，避免了公司资源的浪费，但是需要强调的是这种销售模式一定要加强品牌市场

保护，一个区域只选择一个经销商，签订代理合同，并给与销售返点等优惠措施，激发区域经销商销售积极性。

②项目市场差异化：公司的有些客户是终端重型钢结构厂，他们通过招投标，成为了政府项目或者市政工程的承包商，其中有河南唯品会项目，如图图 4-6，新益阳桥项目，如图图 4-7，益阳文化馆和图书馆项目，如图图 4-8，长沙地铁 1，3，4 号养护站，如图 4-9 等。这些重型钢结构厂客户用的都是公司的水性钢构涂料产品。



图 4-6 河南唯品会



图 4-7 新益阳桥



图 4-8 益阳文化馆图书



图 4-9 长沙地铁 1，3，4 号养护站

对于这样的工程项目，公司可以以建设样板工程案例为目的，适当降低水性涂料售价，适当压缩公司这个项目中利润空间。在以后的平常销售推广过程中，可以把这个工程和形象作为典型案例来推广，这样会更有说服力，公司销售攻关大型项目时，会更事半功倍。

#### 厂区规模形象差异化

由于水性涂料还处于一个初级发展阶段，在湖南地区内还没有一个成规模且形象佳的水性涂料企业。NZ 水性涂料公司现只有较为简陋的办公地点和生产地点共计 2000 平方米，办公室如图 4-10 所示，厂房总览如图 4-11 所示，部分设备如图 4-12 和图 4-13 所示。

现有的办公地点和生产地点，不仅原材料和货物贮备能力都严重不足，对企业形象影响不佳，而且与公司做做大做强志向和规划严重不符。





图 4-10 公司办公室

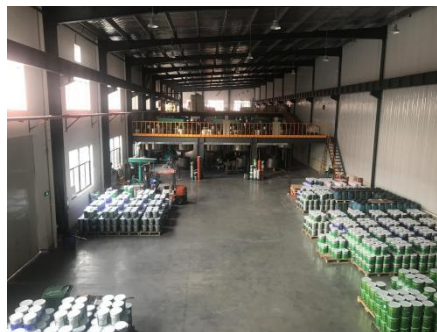


图 4-11 公司厂房



图 4-12 高速搅拌机



图 4-13 砂磨机

现公司投资 2000 万元人民币，与原厂址不远，新建厂房 7500 平方米，将于 2022 年 12 月投产。

整体概念图如图 4-14 所示，位置图如图 4-15 所示。



图 4-14 概念图



图 4-15 位置图

#### 4.2.4 营销渠道差异化战略

营销是公司社会活动的一个关键环节，在激烈的水性涂料市场竞争中，营销渠道差异化战略的实施，决定着公司的盈利实现、市场占有率和公司发展情况，是促进企业健康可持续发展的重要手段。公司利用自身在涂料行业的丰富经验，并通过发挥自身特长和特点实行营销渠道差异化，并打算从以下几个方面入手。

##### (1) 加强传统营销渠道

公司从事涂料行业多年，在身为涂料经销商，没有自己生产水性涂料时，就

已经拥有自己的品牌，并在其他工厂代工贴牌。不仅有着不错的年销售额，而且在湖南省有着不错的品牌基础和优质口碑。

1) 公司的许多客户和新业务，都是在因为老客户的介绍和口口相传中产生的，公司需要在销售和生产过程中不断高要求公司的产品和服务质量，保护好公司的品牌口碑，不让自己多年来辛苦经营的品牌信誉毁于一旦。公司平常也会接到因为包装广告慕名而来的客户的电话，说明公司的水性涂料市场还有很多公司没有发现的市场，所以公司也要加强纸质媒体、宣传册、广播等传统渠道的宣传推广。

2) 业务员推广一直是传统企业的销售重点，但是自公司成立以来，公司拥有的专职业务员并不多。我们可以通过组建销售团队，共同解决销售过程中出现的问题。公司还需要定期培训销售人员，通过学习了解公司产品，把握市场的最新动向，提高他们对产品和市场的把握能力。但是公司领导人秉持着业务员在精不在多的原则，一直控制着业务员的数量，给公司带来的好处也是显而易见的，首先是业务员的数量一直都与业务量没有直接的关系，少量而优秀的业务员不仅降低了公司开销，而且便于管理。而在今后发展中，公司也会一直保持这个理念，抱着积极扩充销售队伍的想法，慎重的寻找优秀业务员来开拓市场。

## (2) 网络推广互联网销售

### 1) 网络推广

现在的时代是互联网的时代，公司的销售也离不开互联网。公司应当利用网络推广，提高知名度，进而扩大销售市场。现在有很多客户都是对着水性涂料有着需求的，不论他们是因为绿色环保的原因还是说因为当地政府的环保要求，这都是公司的潜在资源。公司应该积极与搜索引擎的公司合作，利用其网络影响力，在传统互联网媒体上宣传产品，提高人们对公司产品的认知度。还可以搭建起丰富的线上宣传渠道，大力加强NZ水性涂料品牌的大量曝光，让更多客户能够看到NZ水性涂料品牌的广告宣传，好奇NZ水性涂料品牌，愿意了解NZ水性涂料品牌，甚至产生购买行为。达到客户需要水性涂料产品就能想到NZ水性涂料的效果。

### 2) 网络销售

公司也可以积极开拓网络市场，实现线上销售渠道的开拓。近几年来社交电商平台发展极其迅速，很多生产家用产品的企业都利用社交电商平台的便利得到了销量快速的发展的机会，公司可以在这些数量众多的社交电商平台都做一些尝试。公司可以把握好机会，不仅仅局限于社交电商平台，积极依托传统电商大型电子交易平台，扩大公司产品销量，提高市场占有率。以水性地坪涂料这个产品为例，公司经销商在公司贴牌代工生产后，将50公斤装的水性涂料运回自己仓库，

直接灌装5公斤，10公斤小桶，做好自己品牌的包装设计，贴好标签，直接在传统电商平台上进行销售，其销量极佳，利润客观。作为其生产厂家，公司有着巨大价格优势，公司也可以效仿他们，把自己品牌的水性涂料产品在传统电商平台上进行推广。

公司网络销售的产品主要为水性地坪涂料，面向的客户群体、物流运输、购买数量、售卖价格、利润空间与公司传统销售都不一样。网络销售的客户群体以年轻人为主，他们购买少量的涂料进行DIY涂刷，由于购买产品数量少，且要求送货到家。他们购买产品的其目的主要为彰显个性和美化地面，产品用量不大，所以一般只进行少量购买，所以也不会太过于在意产品的性价比。这类客户群体并没有涂料行业的专业知识，客服在预售询价时需要花费大量的时间与他们沟通。所以安排大量的人力物力进行对接和售后，这就是网络销售给公司运营带来的不便，但是一旦形成规模，网络销售将成为公司销售收入的一大来源。



## 第 5 章 NZ 水性涂料公司策略实施保障措施

### 5.1 人员保障

#### 5.1.1 增加人才储备

人才就是公司的未来，人才就是公司的竞争力，一个公司要有市场竞争力就需要具备人才竞争力，明确定位公司招聘人员需求，并不断培养现有员工。

公司的发展靠人才，公司求贤若渴，管理、技术、营销方面都需要人才。公司虽然属于劳动密集型产业，对于人员的学历要求不高，而且现在员工中本科及以上学历人员比例较低。但依据公司现有发展规划，招揽高学历人才是公司发展的客观需求，应该扩大高学历人员规模，拥有一批高学历的技术型工人、研发人员、销售人员和管理人员，对公司的长期发展提供有利帮助。并且外部招聘的优秀人才能够加强公司内部员工的忧患意识和竞争意识，从而激发员工的创新意识，形成良性竞争，促进产品技术的升级与企业的发展。

公司要提高薪酬和福利来留住核心技术人员，通过社会招聘和校园招聘不拘一格的为公司引进技术研发人才，研发出客户市场接受的差异化产品，以核心技术人员带动整个技术队伍乃至整个公司的发展，从而提高公司的核心竞争力。积极与人才市场交流，积极与原材料厂家交流，积极与同行友商沟通，通过与他们的联系，发掘水性涂料行业的人才，通过底薪加提成的方式吸引人才，为人才争取政府福利。

#### 5.1.2 优化培育员工方案

由于生产员工受教育程度不一。企业定期将对员工进行技术培训，要求员工熟练掌握各种工艺流程、设备操作和设备养护等相关知识，提高生产效率，提高产品品质。企业还会定期对员工进行安全培训，并在培训结束后进行考核，切实的保证培训效果提高安全生产意识。

NZ 水性涂料公司生产部门虽然有很多生产工人都具备一定的水性涂料基础，但也拥有一批并非全是涂料行业出身的技术型工人，技术工人岗位的操作难度并不大，经过相关培训，基本上有人都可以胜任。所以公司可以对所有生产工人进行培训，要求他们学会与现在岗位相关各种操作技术，让他们可以适应公司内所有的技术工作岗位，从而节省人力成本和实现“一人多用”。

NZ 水性涂料公司电商部门成立不久，存在单个客单购买数量少、客单数量多，并且询价人数众多，转化率低，需要大量人力支撑预售客服、打包包裹和投送快递的问题。所以，需要扩大电商部门人数，形成规模化管理和规模化生

产。并组聘请一些专家到公司对员工培训、或者组织员工出外培训等，学习并运用电商知识和规律。

技术掌握在人才手中，人才是公司最宝贵的财富，拥有了人才就拥有了一切，公司应当加强技术型职工进行重点栽培，提高人员培育的投入。以员工的真正需求为出发点，想员工之所想，把真正的人才留下来，结合公司的长远发展规划，为其制定理想的职业发展规划，为公司的稳定健康可持续发展奠定坚实基础。

### 5.1.3 培养管理团队

公司稳定健康可持续发展离不开高效的管理团队，一个优秀的企业管理团队，需要具有大胆创新、稳健发展的战略意识。要培养优秀的管理思维，需要管理者大量的学习和沉淀。

公司需要加强管理人员的培养，邀请导师对管理人员进行定期培训，加强其管理领导能力。对其提升学历、考取国家证书学习深造提供一定的补贴，激励管理人员的学习积极性。实行内部晋升和外部引进并行的原则，建立淘汰机制，不拘一格，奖惩分明，保证公司优秀人才的上升渠道，形成科学合理的竞争压力和竞争动力，进而提高企业竞争力。

## 5.2 技术保障

### 5.2.1 增大科研投入

公司在重视人才的基础上也要重视技术实验设备的采购，配备符合标准的实验室，方便对产品的各种性能进行测试。制定一个科学且可以长期执行的科研规划，对技术研发项目的研发成本和预期收益进行评估，寻找与公司战略目标和公司长远利益相符的方法，在有效管控研发成本的前提下，加强对科研项目的资金、人员等资源的投入。

公司可以和本地一些高校的化工学院达成合作伙伴关系，实行校企合作，设立实训实习基地，吸收高校科研人员。公司还可以与高校合作项目，引进最新科技成果，将社会生产和高校科研产出相结合，提高高校成果转化率。

### 5.2.2 加强核心技术保护

NZ 水性涂料公司的配方和原材料构成是公司的核心技术，公司对它们需要施以重点保护，从制度上杜绝核心技术的外流。

员工在进入公司之后，要签订技术配方保密协议，并签订同行业竞业协议，强化员工保密意识，重视信息的保密。在采购原材料时，我们可以要求供应商

去除标识，我们可以使用代码来指代原材料，再进行相应原材料的使用，在不影响正常生产的前提下，做到配方和原材料保密。

### 5.2.3 加强对外协作和对外交流

公司要市场关注市场变化和行业动态。上海、广州每年都会举办中国国际涂料博览，每次都会有大量的原材料供应商和涂料生产厂商参加，通过参加这些活动可以及时的了解原材料和市场近况。所以，公司需要积极参加各大原材料厂商和友商开展的会议和展览，开拓视野，吸收新的技术和管理，不断开拓创新，不落于人后。企业可以与化工学校或科研院所达成战略合作，以互惠互利为目的，资源共享，取长补短，提高技术转化率，降低企业技术研发成本。积极加强与水性涂料行业友商、产业上下游企业和水性涂料行业内相关组织的日常接触，在技术、工艺、设备、人才等各个领域进行交流，派技术骨干外出调研，向业内出名的企事业单位取经学习，在行业内形成企业之间人才交流机制。

### 5.2.4 利用好科技政策支持

公司还需要了解并利用各级政府对中小企业和环保企业的扶持政策，注重时效，落实到位，如技术创新支持、减免税收等政策，从而保障公司差异化战略的实施，增强企业创新能力，减少企业资金生产压力，从而提高企业核心竞争力。

公司产品水性涂料安全环保，公司已通过高新技术企业认定，可以领取与企业息息相关的利好政策。新材料企业的认定，产品服务属于 2016 年颁布的新版《国家重点支持的高新技术领域》规定的范围，其新领域是：电子信息、生物与新医药、航空航天、新材料、高技术服务、新能源与节能、资源与环境、先进制造与自动化<sup>[45]</sup>。公司产品水性涂料属于资源与环境新领域。

高新技术企业认定的好处：一是政府无偿提供专项资金，各县市对新认定的高新技术企业资助均会高于 10 万元。二是企业税收减免政策，高企所得税税收优惠 40%，研发费加计再次免税政策。三是各地方政府资源支持，有关项目用地，电力专供，节能排污等各项扶持政策。四是公司融资上市政府优先支持，吸引政策扶持和资金扶持，推动企业产业化扩张。五是企业品牌战略，突出产品新亮点优势，高企证书含金量高，增强企业知名度，增强客户信任度，提高信贷额度，使公司发展更加迅速。

## 5.3 制度保障

### 5.3.1 规范生产流程

企业生产需要规范员工生产行为、明确安全生产秩序，让员工做事有据可依，有章可行。公司需要实现生产技术规范标准化，制定粗料岗位操作规程、细料岗位操作规程、高速分散机操作规程、升降机操作规程、卧式砂磨机操作规程等规范操作流程。

注意生产安全，设立安全风险等级四色分布图，将全部作业单元网格化，将各网格风险等级在厂区平面布置图中用红、橙、黄、蓝 4 种颜色标示。在叉车、配电柜、空压机、实验室、加工中、仓库、升降机等岗位设立岗位安全风险告知牌，提醒员工规范操作，注意安全。在有粉尘、噪音、机械伤害等职业病风险的位置，贴上告知牌，提醒员工佩戴好防护措施，预防职业病风险。

### 5.3.2 组织结构优化

组织结构的优化应以公司整体的发展为中心，以公司的现状，应该实现扁平管理。扁平的管理结构企业上下级之间进行沟通，可以使公司管理层快速的了解市场动向和公司基层问题，有利于快速应对市场变化和加快科技创新。

随着企业的不断发展壮大，部门不断增多，人员不断增加。为实现公司细致高效管理，公司组织结构优化的工作迫在眉睫。NZ 水性涂料公司的组织结构优化基于以下几个原则，一是实施有效的管理，实行切实有效的能上传下达的管理架构，对各部门制定可行的操作规范和管理手册；二是保证车间生产安全，人员安全才是保证企业竞争力的基础，各部门员工分工要明确，责任划分要到位，避免意外发生；三是加快公司对市场的反应速度，强化关键部门；四是尽可能精简管理开支，减少不必要的岗位及支出。

### 5.3.3 完善员工考核体系

公司应该制定多种激励政策，健全完善科学的考核机制和绩效机制。坚持公平公正的原则，让公司利润效益、生产中产生的责任事故、部门和员工做出的特殊贡献等奖励惩罚，明确的和部门分成及员工绩效相挂钩，确保奖惩原因和金额清晰明了。绩效机制可以促进员工的主观能动性，增加员工责任心，增加生产效率，减少工作失误，从而降低生产成本，促进公司稳定健康可持续发展。完善激励人才成长和贡献的薪酬体系，可以对员工的潜能和创新力进行激发，增加员工对公司的归属感。这些措施既能激发员工的工作热情和创造性，还能减少人才外流，并吸引人才，确保公司的人才结构的优化，实现企业和员工的双赢。并通过福利补贴、带薪年假、职称晋升、发年终奖等福利政策对表现优异的员工给予鼓励，形成公平公正，一分耕耘一分收获的良性竞争环境。

## 5.4 文化保障

### 5.4.1 企业文化学习

立足产品质量，立身技术创新。公司成立至今，发展不易，组织员工学习企业文化，明确企业的使命、愿景和发展目标，进一步从各方面了解公司。学习企业文化不仅可以增加公司的企业认同感，还能把员工个人发展与企业发展结合起来，真正做到员工心系公司。还能加强员工归属感，把企业当做家，树立员工的主人翁意识，激发员工的责任心和自我主观能动性，减少工作失误，提高工作效率，增强产品服务质量，从而提高企业市场竞争力。

### 5.4.2 团队建设活动

团建活动可以通过以开座谈会和户外活动的形势开展。公司开展帮个月一次的座谈会，畅谈企业员工生活上的、工作上遇到的困难和由此所引发的感想，畅所欲言，以谈话会的形势展开，最后公司高层收集意见，总结参会情况，能够解决的问题马上解决，当场不能解决的问题研究决定。公司每半年组织一次以集体外出旅游的团建活动，在辛苦工作之后，给与员工放松机会的同时，进一步拉近同事之间的关系，培养同事之间的感情，增强企业的凝聚力，形成企业内部和睦友善，团结向上，积极进取，互帮互助的团队氛围。

## 第 6 章 研究结论与展望

### 6.1 研究结论

本文的主要工作如下：

对 NZ 水性涂料公司发展战略研究的背景，研究目的进行描述。利用波特基本竞争战略、波特五力模型（微观环境分析）、PEST 分析法（宏观环境分析）、SWOT 矩阵分析等相关模型对 NZ 水性涂料公司内外部环境分析和评估。

再对 NZ 水性涂料公司进行战略分析，对 NZ 水性涂料公司进行公司层面总体的战略选择。根据公司现实情况最终选择实行差异化战略，其细分为产品差异化、服务差异化、品牌形象差异化略、营销渠道差异化四大战略。

完善 NZ 水性涂料公司在战略实施及制度保障。从优化组织结构、人才的培养与引进、改进激励机制、技术的创新、加强企业文化等几个方面对战略的实施加以保障。

其最终目标为提高 NZ 水性涂料的市场竞争力，突破销售瓶颈，使企业达到最优的盈利和创收。

### 6.2 研究的不足与展望

本文的研究可能会因时间、本人精力和学识等各方面的原因，存在一定的局限性。主要包括以下三个方面：

（1）由于本人能力有限，以及国内水性涂料是新兴产业这一事实，搜集的相关信息可能存在不全面、偏误以及滞后的情况，这可能会导致本文得出的结论与战略的实施出现偏差。

（2）企业及企业所处的外部环境是一个不断变化动态的过程，企业在实施差异化竞争战略的时，应该时刻关注市场动态和企业内部变化，并根据这些变化及时进行优化和调整。

## 参考文献

- [1] 李凌波, 刘忠生, 方向晨, 马荣华. 炼油厂 VOC 排放控制策略—设备与管阀件泄漏[J]. 当代石油石化, 2013-09-20
- [2] 赫洁. 大气污染区域联防联控中 VOCs 的控制研究[C]. 河北工业大学硕士论文, 2012-10-01
- [3] H. Igor Ansoff. The Strategies of Diversification[M]. New York: Harvard Business Review. 1957.
- [4] Philip Kotler. Marketing Management [M]. Prentice Hall, 1967
- [5] Michael E. Porter. Competitive Strategy [M]. The Free Press. 1980.
- [6] C.K. Prahalad, G. Hamel. The core competence of the corporation[J]. Harvard Business Review, 1990, 11(3): 79-91.
- [7] Bruce Kogut, Udo Zander. Focused Issue: Management of Technology[J]. Organization Science, Vol.3, No.3 (Aug., 1992), pp.383-397.
- [8] 李世俊. 孙子兵法与企业管理[M]. 广西人民出版社, 1984-06-005
- [9] 芮明杰, 李鑫, 任红波. 竞争战略理论的优劣及其修正[J]. 当代财经, 2000, (10)
- [10] 田奋飞. 企业竞争力研究[M]. 中国经济出版社, 2005-01-01
- [11] 应维云, 覃正, 李秀. 企业竞争优势战略的理论研究综述[J]. 开放导报, 2005, (05)
- [12] 张冬梅, 曾忠禄. 如何利用波特的竞争对手分析框架分析竞争对手[J]. 现代情报, 2007, (05)
- [13] 陈明哲. 动态竞争[M]. 北京大学出版社, 2009 年
- [14] 徐二明. 企业战略与创新[M]. 中国人民大学出版社, 2009 年
- [15] 常连玉, 陈海燕. 中小企业实施差异化战略的路径[J]. 企业改革与管理, 2012, (08)
- [16] 蓝海林, 张平. 战略管理: 中国情景下的企业战略行为[M]. 机械工业出版社, 2012-02-01
- [17] 郎咸平. 中国经商环境失去竞争优势[J]. 中国商人, 2014, (12)
- [18] 项保华. 战略到底是什么[J]. 企业管理. 2014, (09)
- [19] 王方华, 吕巍, 陈洁. 企业战略管理[M]. 复旦大学出版社. 2014-05
- [20] 蓝海林. 企业战略管理: 承诺、决策和行动[J]. 管理学报. 2015, 12(05)
- [21] 余顺坤, 陈俐. 食品安全监测知识产权联盟的 SWOT 分析及发展战略选择[J].

- 中国管理科学, 2016, 24 (2) : 170-176.
- [22] 汤成.J 电商公司差异化战略研究[D].大连理工大学, 2018
- [23] 汪明.基于信息化的宏达青田公司竞争战略研究[D].山东大学, 2018
- [24] 许力.东北农业大学, LT 公司品牌差异化战略研究[D].东北农业大学, 2019
- [25] 胡艳莉.山东高速多元化发展战略研究[D].山东大学, 2012.
- [26] 竺墨颖.S 公司在中国电子电气产品检测认证市场的竞争战略研究[D].上海外国语大学, 2020
- [27] 李佳霓.NK 国际货运代理公司竞争战略研究[D].北京化工大学, 2020
- [28] 侯延香.基于 SWOT 分析法的企业专利战略制定[J].情报科学, 2017, 25(1): 146-151.
- [29] 魏改尝.L 公司差异化竞争战略研究[D].深圳大学硕士学位论文, 2018
- [30] 马翀.长河特种涂料有限公司发展战略研究[D].哈尔滨工程大学, 2018
- [31] 曾沂哲.养春堂酒业 MT 罐装洋酒差异化营销策略研究[D].南华大学, 2019
- [32] 张昊.NB 涂料公司发展战略研究[D].吉林大学, 2016
- [33] 孙涛.JF 公司竞争战略研究[D].黑龙江大学, 2019
- [34] 田军.立邦涂料(中国)有限公司营销模式研究[D].北京交通大学, 2010
- [35] 王荣国.金鱼涂料集团市场营销策略研究[D].天津大学管理学院, 2004
- [36] 谢行伟.SP 公司色浆产品市场营销战略研究[D].华东理工大学, 2011
- [37] 王可.R 铝合金部件公司差异化战略研究[D].兰州大学, 2019
- [38] 秦占坤.梁山蓝天化工有限公司营销策略研究[D].山东大学, 2012
- [39] 许立.LT 公司品牌差异化战略研究[D].东北农业大学, 2019
- [40] 国务院.中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要[N].新华社, 2021-03-13
- [41] 郭清泉, 黄慧民, 陈焕钦.石化行业用金属防腐涂料现状及发展[J].腐蚀科学与防护技术, 2006-02-25
- [42] 佚名.我国涂料行业发展减速结构调整压力骤现[J].当代化工, 2013-12-28
- [43] 刘占川.晨阳集团水漆业务竞争战略研究[D].河北大学, 2017
- [44] 张素云, 李雪宏.中国企业管理中“人性假设”模式研究[J].西安石油大学学报(社会科学版), 2009-11-15
- [45] 国务院.国家重点支持的高新技术领域[N].新华社, 2016