

摘要

兰舍硅藻新材料有限公司发展战略研究

随着“以旧换新”政策密集出台，地产进入“去库存”时代，房地产行业的政策正转向友好，但仍需要有效有力的措施，扭转局面。聚焦至建筑材料市场，根据 Fortune Business Insight 统计数据，2021 年全球涂料市场规模为 1,600.30 亿美元，2022 年达到 1,670.40 亿美元，结合兰舍硅藻新材料有限公司发展历程和现状，同时对整个硅藻泥行业市场情况进行了解，对比多种发展战略类型，拟定出以“多元化发展”的发展战略，以寻求企业转型发展之路。

本文以战略管理理论、核心竞争力理论为基础，研究有助于引导我国涂料企业的进步与可持续发展，同时希望对于涂料行业，具有一定的借鉴意义和帮助作用。经过研究发现，存在以下三点问题：一是销售渠道狭窄，仅局限于零售模式，未高度融合新媒体和装修公司；二是原有产品线品类单一，无法满足日益增长的消费者需求；三是产品美感有待提升，没有融入符合潮流的设计感，产品服务体系有待优化。

在涂料行业竞争激烈的大环境下，本文通过对涂料行业中硅藻泥行业头部品牌“兰舍”进行深度挖掘分析，提供战略发展思路，以自身优势克服威胁，选择 ST 战略（多元化发展战略）以实现公司目标，制定四项具体措施：一是拓宽销售渠道，二是丰富产品类别，三是融入整案设计思维，四是优化服务方案，并从加强企业文化建设、着力建设人才队伍、提供有力制度保障、深化信息化建设、提升产品宣传力度等方面加以保障。打赢公司的转型之战，为同行业提供发展方向，也为国货品牌如何崛起提供新思路。

关键词：

发展战略 市场环境 战略规划

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
1.1.2 研究意义	2
1.2 研究内容与方法	3
1.2.1 研究内容	3
1.2.2 研究方法	4
1.3 理论基础与文献综述	4
1.3.1 理论基础	4
1.3.2 文献综述	5
第 2 章 兰舍硅藻新材料有限公司的现状与问题	8
2.1 兰舍硅藻新材料有限公司概况	8
2.2 兰舍硅藻新材料有限公司发展现状	9
2.3 兰舍硅藻新材料有限公司发展存在的问题	11
2.3.1 销售渠道狭窄	11
2.3.2 产品类别单一	13
2.3.3 产品特性不完全符合市场需求	14
2.4 兰舍硅藻新材料有限公司发展存在问题的成因	15
2.4.1 职能部门与业务部门信息不对称	15
2.4.2 产品同质化严重	15

2.4.3 缺乏战略规划	16
2.4.4 激励机制不完善	16
第 3 章 兰舍硅藻新材料有限公司发展环境分析	17
3.1 兰舍硅藻新材料有限公司外部环境分析	17
3.1.1 政治因素分析	17
3.1.2 经济环境分析	19
3.1.3 社会及人文环境分析	20
3.1.4 技术环境分析	21
3.2 兰舍硅藻新材料有限公司内部环境分析	22
3.2.1 研发能力分析	22
3.2.2 生产管理能力分析	24
3.2.3 营销能力分析	25
3.2.4 组织管理能力分析	26
3.3 兰舍硅藻新材料有限公司 SWOT 分析	26
3.3.1 优势分析	27
3.3.2 劣势分析	29
3.3.3 机会分析	30
3.3.4 威胁分析	31
第 4 章 兰舍硅藻新材料有限公司发展战略选择与实施	33
4.1 兰舍硅藻新材料有限公司的发展目标	33
4.2 兰舍硅藻新材料有限公司的总体发展战略	34
4.2.1 发展原则	34

4.2.2 发展策略的选择	34
4.3 兰舍硅藻新材料有限公司发展战略的实施与保障	36
4.3.1 战略的实施	36
4.3.2 战略的保障	37
结 论	40
参考文献	41
致 谢	44

第 1 章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

按最新数据显示，2022 年 1-11 月份，商品房销售额为 11.86 万亿元，下降 26.6%，住宅销售额下降 28.4%。其他数据也有相应比例的下降，尤其新开工面积下降 38.9%，住宅新开工面积下降 39.5%。

与此同时，从资金到位情况看，房地产开发企业到位资金 136,313 亿元，同比下降 25.7%，定金及预收款 44,601 亿元，下降 33.6%；个人按揭贷款 21,870 亿元，下降 26.2%。整个房产交易市场泥沙俱下，核心城市一度陷入停滞状态，市场持续探底，民企开发商爆雷，消费者信心低迷，房地产市场进入深度调整期，对于房产交易平台和家居装修都是一次挑战。

中国房地产市场发展进程主要是以“大建设阶段”到“提质降速阶段”再到“存量房阶段”，我们将 1998 到 2013 年认为是中国房地产大建设的 15 年，这一阶段 60 到 70 年代婴儿潮现后进入首置期，城镇化大幅推进，住宅新开工年复合增速 16.8%。2011 和 2013 年都出现了购地峰值，这意味着中国房产市场逐步进入第二阶段，并逐渐向第三阶段过渡。

当前正踏入第三阶段“存量房阶段”，家居装修市场受到波及。

但据中国家居装修行业发展研究报告显示，2023 年中国家居装修市场消费活力或将得到释放：从商品房住宅的官方数据出发，以住宅销售套数为基数，将销售后 1-3 年视为装修时限，8-10 年为住宅改善期限，我们计算出 2022 年中国家居家装市场规模约为 2.81 万亿元，疫情管控全面放开后，家居装修市场也会得到恢复，我们预计 2023 年家居家装市场规模约为 2.85 万亿元。

整个家居家装产业面临上游地产深度调整、消费信心低迷等重重不确定性，如何穿越周期成为共同话题。定制赛道出现龙头，整装概念大热，家居建材与

家装公司加速协同。家居公司反向开设装修公司，推动定制装修一体化、一站式服务。聚焦一线城市的头部家装公司将进入强竞争模式，传统卖场、中小家装、工长的部分市场份额会被蚕食。

兰舍公司要想在这个背景下，释放新活力，就意味着企业要从自身现状为出发点，结合当前外部形势，聚焦于问题，从而实现新突破。主要研讨问题为如下三点：一是销售渠道狭窄，仅局限于零售模式，未高度融合新媒体和装修公司；二是原有产品线品类单一，无法满足日益增长的消费者需求；三是产品美感有待提升，没有融入符合潮流的设计感，产品服务体系有待优化。

1.1.2 研究意义

兰舍硅藻新材料有限公司成立于 2009 年，从成立之初就奠定了发展之路，深耕于健康环保壁材的研发和生产，经过不断的壮大发展，成为硅藻泥行业的领军企业。故选定兰舍公司为研究对象，对其发展路线进行研究，不仅可以为硅藻泥企业带来一些新的发展思路，甚至可以为涂料行业提供一些新的见解。

一是在新媒体逐步覆盖实体市场的趋势下，建材行业本身具有特殊性，较难在直播间展现实效效果，如何融入新媒体，如何让消费者在选品时加深真实感受，对涂料行业来说具有借鉴意义；

二是硅藻泥产品于 2019 年达到营业峰值，近几年处于下滑趋势，如何在下行市场中突围，实现硅藻泥企业的转型之路，发掘出新的立足之地，对于硅藻泥企业有一定的指导作用；

三是当前中国处于向制造强国迈进的阶段，国民的消费趋势也与以往大相径庭，消费者的习惯与偏好更注重产品的环保性，而兰舍始终把消费者健康放在首位，不断的推陈出新，这对整个建材行业起到了一定的参考作用。

1.2 研究内容与方法

1.2.1 研究内容

本文对公司现状做出简要分析，结合公司近期发展战略和行业市场风向进行分析，发现了一些问题：销售渠道狭窄、产品类别单一、产品特性不完全符合市场需求等问题。在此基础上，对兰舍硅藻新材料有限公司的外部环境和内部环境进行分析，并采用 SWOT 分析法对该公司的优势劣势双向进行解析，并结合当下环境分析出机会和威胁，进而选定 ST 战略，即多元化发展战略，以现有业务为基础进入相关产业或市场，进而提出四项实施措施，五项实施保障。

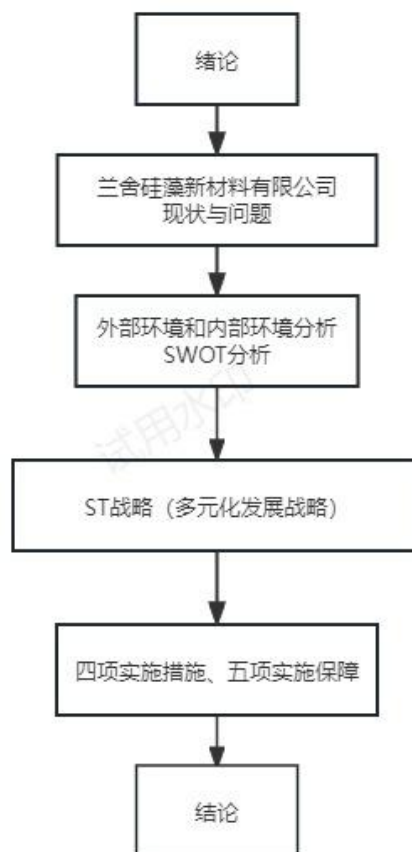


图 1.1 分析架构

1.2.2 研究方法

本文的研究对象是兰舍公司发展战略制定，在研究过程中运用了如下研究方法：

(1) 文献阅读法。通过阅读、分析、整理有关文献材料，全面、正确地研究某一问题的方法。本文利用图书馆、网络、新媒体、期刊等渠道对相关资料进行查阅和搜集，对所搜集的文献进行深入分析与对比，形成理论体系。在此基础上对兰舍硅藻新材料有限公司的经营现状和发展战略的制定情况等多方面进行数据调研，力求数据真实、准确、有效。

(2) 案例分析法：对有代表性的事物深入地进行周密而仔细的研究从而获得总体认识的一种科学分析方法。选取兰舍硅藻新材料有限公司为代表性的案例，通过对其财务状况、经营情况等实际数据进行全面深入分析，从而进一步挖掘我国涂料行业公司经营过程中出现的普遍问题，由点到线，由线到面进行分析。

(3) 对比分析法：将两个及两个以上的数据进行比较，分析它们的差异，从而揭示这些数据所代表的事物发展变化情况和规律性。在选取兰舍硅藻新材料有限公司的基础上，同时对比知名度较高的蓝天豚硅藻泥，分析两家公司的差异性，摸索硅藻泥行业的发展规律。

1.3 理论基础与文献综述

1.3.1 理论基础

战略管理是指企业确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进度谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。战略管理大师迈克尔·波特认为，一项有效的战略管理必须具备五项关键点：独特的价值取向、为客户精心设计的价值链、清晰的取舍、互动性、持久性。

核心竞争力是指能够为企业带来比较竞争优势的资源，以及资源的配置与

整合方式。随着企业资源的变化以及配置与整合效率的提高，企业的核心竞争力也会随之发生变化。凭借着核心竞争力产生的动力，一个企业就有可能在激烈的市场竞争中脱颖而出，使产品和服务的价值在一定时期内得到提升。

SWOT 分析即基于内外部竞争环境和竞争条件下的态势分析，就是将与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势和外部的机会和威胁等，通过调查列举出来，并依照矩阵形式排列，然后用系统分析的思想，把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出一系列相应的结论，而结论通常带有一定的决策性。

1.3.2 文献综述

随着当前我国房地产行业政策为导向，精装房普及率逐步上升，而且新材料不断推陈出新，硅藻泥市场已逐步驱向于饱和状态，此时对“兰舍”品牌为出发点，结合当前国内外学者对房地产行业、硅藻泥行业的一些论点，对其进行发展战略深入研究工作。

硅藻泥行业与房地产行业息息相关，毫不夸张地说，房地产行业决定着硅藻泥等涂料行业的发展趋势，我国学者丁祖昱（2022）在《新房项目精装修交房进入普及化时代》一文提出个人观点：我国不少一线城市，例如上海、深圳等地，均于近几年陆续出台了精装政策，甚至有部分城市要求未来大部分住宅交付时候要达到全装修状态。随着全装修、精装修市场规模在我国不断扩大，装修品质也成为了消费者关注的重点，据有关报告显示，不少消费者受高品质装修影响，反而更愿意投入较高的资金。“精装修、全装修”成为了房地产企业产品品质的核心部分，也是延伸出的全新的利润空间^[1]。硅藻泥行业作为内墙装饰壁材，在这个赛道“有机可乘”。除受外部大环境影响外，硅藻泥行业也要审视产品本身。《硅藻泥发展同质化现象严重》一文阐明：目前硅藻泥行业的发展状况是同质化竞争趋于白热化，山寨、模仿现象屡见不鲜,这对于硅藻泥行业长远发展的弊害不言而喻。硅藻泥企业如何发展自身的竞争优势,以多样化竞争促进行业发展,是企业应当思考的命题。术业有专攻,硅藻泥企业应当从专业的角度生产产品。目前硅藻泥产品同质化现象严重,到底谁的产品更为专业,行业

的标杆又在哪里,是促使硅藻泥企业从专业角度去生产发展的警钟^[2]。《硅藻泥涂料的现状和发展趋势》期刊详细剖析了硅藻泥涂料,硅藻涂料包括硅藻漆和硅藻泥。硅藻漆就是在常规乳胶漆或油性漆中加入一定比例的硅藻土,以赋予其具有调节湿度、吸附有害气体、提高附着力和耐磨性等更多的功能。硅藻泥是以硅藻土为主要原料,添加多种助剂而成的粉末涂料。硅藻土目前可生产过滤材料、保温材料、功能填料、建筑材料、催化剂载体和水泥混合材料等制品,广泛应用于食品、医药、化工、建材、环保、石油、冶金、橡胶、农业、畜牧业等行业,产品达 500 余种^[3]。我国学者韩伟(2019)对室内装修内墙涂料应用进行了分析,随着装饰行业的日益发展,装饰材料也在不断的更新换代。墙面材料的种类也在不断的丰富,墙面各种饰面板、装饰板、覆膜板等如雨后春笋一样生根发芽。而传统的内墙涂料不断的被取代,传统涂料的性能参数也在不断更新^[4]。我国学者李金宁(2017)结合色彩概念,赋予硅藻泥壁材更多活力。在对家装要求日益苛刻的今天,温馨、舒适似乎成为了最基础的标准,而对于美和品位的需求也正在逐步攀升。作为能够给人最直观感受的"色彩"成了家装中的热门话题,贴近自然、融入装饰风格的颜色成为选择装饰材料中的重要因素。正因如此,以泥土为原材料的壁材新秀——"硅藻泥"正逐渐走入人们的视野和生活。该文从硅藻泥材料本身的色彩属性出发,阐述了其在家装色彩搭配体系中的色彩生理学、及装饰应用等方面的优势^[9]。

兰舍品牌产品在进行十余年品牌沉淀后,为进军海外业务,充分发挥品牌优势,结合国外专家学者意见,为企业发展铺路。其中 Jacob Jacoby(1977)在其发表的著作《品牌选择情境下的信息获取行为》阐述了这样的调研案例:他在消费者做出购买决策伊始,使用行为过程方法来观测消费者从产品包装面板获取的信息的数量和类型。大量的调研数据显示,众多影响消费者做出购买决策的维度中,品牌名称和价格是被选择次数最多的。这样的结论因此被得出:当品牌名称比较显眼时,消费者会快速做出反应,这可能是因为品牌名称在消费者决策中充当信息“块”。这个调研尽管已经过去了 40 多年,但是仍然能够强有力的说明品牌会影响消费者的购买决策^[28]。Maureen Morrin(1999)在他的著作

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/605014100300011342>