

分类号:
学号: 20202216013

密级: 公开
单位代码: 10759

石河子大学

硕士学位论文



佛山市春成胶辊有限公司差异化竞争战略研究

学位申请人	苏芮
指导教师	胡海晨 教授
申请学位类别	专业硕士
专业名称	工商管理
研究领域	组织与战略管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2023年11月

分类号：
学号：20202216013

密级：公开
单位代码：10759

石河子大学

硕士学位论文



佛山市春成胶辊有限公司差异化竞争战略研究

学位申请人	苏芮
指导教师	胡海晨 教授
申请学位类别	专业硕士
专业名称	工商管理
研究领域	组织与战略管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2023年11月

**Research on the differentiated competitive strategy of
Foshan Chuncheng Rubber Roll Co., Ltd**

A Dissertation Submitted to

Shihezi University

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master of Business Administration

By

Su Rui

(Organization and strategic management)

Dissertation Supervisor: Prof. Hu Hai-Chen

November, 2023

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人所呈交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：苏、芮

时间：2023年 11月 12日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：苏、芮

时间：2023年 11月 12日

导师签名：胡海晨

时间：2023年 11月 13日

摘要

随着我国经济的快速发展，胶辊行业也取得了蓬勃发展，但胶辊行业低端产品相对传统、近些年技术扩散显著且工艺精细程度、人员素质不高等因素也降低了胶辊行业的进入壁垒，进而造成胶辊市场低端产品同质化严重，企业间竞争越发激烈，企业在竞争时利用资源取得差距的优势逐渐缩小。虽然“一带一路”的持续推进在使我国胶辊产品有更多机会进入“一带一路”沿线国家进行销售的同时，我们也应注意到国外产品也有更多的机会进入到我国，尽管“一带一路”沿线国家胶辊产品存在质量不稳定、精细化程度不足等问题，但其较低的售价对我国低端产品的市场造成了不小的冲击，从而使我国的胶辊市场竞争更为激烈。加之供给侧结构改革的不断深化，胶辊企业原有的技术、工艺、服务、产品等难以适应新的要求，为了应对瞬息万变的市场环境，胶辊企业必须及时调整发展思路，加快进行技术革新、转型升级、提高产业链的效率及水平，胶辊企业在面临以上激烈竞争的背景下，进行竞争战略转型与升级对企业生存和发展越来越有必要。

本文基于佛山市春成胶辊有限公司现行竞争战略难以满足企业发展需要的现状，分析了春成公司低端产品同质化严重议价能力弱、“新”产品优势发挥不足等问题，借助对比分析法、访谈调查法等分析方法，运用 PEST 分析、波特五力分析模型、SWOT 分析等分析工具剖析出春成公司内部优势主要是销售利润较高、存货及采购占用资金少等，劣势主要体现在企业回款压力大、市场营销能力滞后等，得出春成公司应该采用提升创新能力、打造差异化产品，完善销售渠道，提升服务流程等差异化措施，推动春成公司在激烈的市场竞争中取得差异化竞争优势，进而实现企业发展目标。

关键词：差异化竞争战略；PEST 分析；波特五力分析；SWOT 分析

Abstract

With the rapid development of China's economy, the rubber roller industry has also achieved vigorous development. However, the relatively traditional low-end products in the rubber roller industry, significant technological diffusion in recent years, and low level of process precision and personnel quality have also lowered entry barriers to the rubber roller industry, resulting in serious homogenization of low-end products in the rubber roller market. Competition between enterprises has become increasingly fierce, and the advantage of enterprises in utilizing resources to achieve differences in competition has gradually narrowed. Although the continuous promotion of the "the Belt and Road" has given more opportunities for China's top roller products to enter the countries along the "the Belt and Road" for sales, we should also note that foreign products have more opportunities to enter China. Although the top roller products of the countries along the "the Belt and Road" have problems such as unstable quality and insufficient refinement, their lower prices have caused considerable impact on the low-end product market in China. As a result, the competition in China's rubber roller market becomes more intense. In addition, with the continuous deepening of supply side structural reform, the existing technology, processes, services, products, etc. of rubber roller enterprises are difficult to adapt to new requirements. In order to cope with the rapidly changing market environment, rubber roller enterprises must adjust their development ideas in a timely manner, accelerate technological innovation, transformation and upgrading, and improve the efficiency and level of the industrial chain. In the face of fierce competition, rubber roller enterprises must, Transforming and upgrading competitive strategies is increasingly necessary for the survival and development of enterprises.

This article is based on the current competitive strategy of Foshan Chuncheng Rubber Roller Co., Ltd., which is difficult to meet the development needs of the enterprise. It analyzes the problems of Chuncheng Company's low-end products with severe homogenization, weak bargaining power, and insufficient utilization of the advantages of "new" products. By using comparative analysis, interview survey, and other analysis methods, PEST analysis, Porter's Five Forces analysis model SWOT analysis and other analysis tools have analyzed that the internal advantages of Chuncheng Company are mainly high sales profits, low inventory and procurement funds, etc. The disadvantages are mainly reflected in the high pressure of enterprise payment collection, lagging marketing capabilities, etc. It is concluded that Chuncheng Company should adopt differentiated measures such as improving innovation capabilities, developing differentiated products, improving sales channels, and improving service processes, Promote Chuncheng Company to

gain differentiated competitive advantages in the fierce market competition, and thus achieve its development goals.

Key words: differentiated competitive strategy; PEST analysis; Porter's five forces analysis; SWOT analysis

目录

摘要.....	I
Abstract.....	II
第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.2.3 国内外研究述评.....	7
1.3 研究内容及方法.....	7
1.3.1 研究内容.....	7
1.3.2 研究方法.....	8
1.4 研究框架.....	8
第 2 章 相关概念界定及理论基础.....	10
2.1 相关概念界定.....	10
2.2 理论基础.....	10
2.2.1 竞争战略理论流派.....	10
2.2.2 波特竞争战略理论.....	10
2.3 本章小结.....	11
第 3 章 春成公司概况.....	12
3.1 春成公司简介.....	12
3.2 春成公司产品简介.....	13
3.3 胶辊市场结构及春成公司竞争策略.....	14
3.3.1 竞争市场类型.....	14
3.3.2 我国胶辊行业发展概况.....	15
3.3.3 春成公司所采用的市场竞争策略.....	17
3.4 本章小结.....	18
第 4 章 春成公司现有竞争战略分析.....	19
4.1 春成公司现有竞争战略调研及分析.....	19
4.1.1 访谈提纲设计.....	19
4.1.2 访谈方法选择及数据分析.....	21

4.2 春成公司现有竞争战略存在问题分析	23
4.2.1 “新”产品优势发挥不足	23
4.2.2 低端产品同质化严重影响议价能力	24
4.2.3 客户对公司品牌区分度较低	24
4.2.4 销售渠道无法满足客户多样化需求	24
4.2.5 售后服务不完善缺乏针对性	24
4.3 本章小结	25
第 5 章 春成公司战略环境分析	26
5.1 PEST 宏观环境分析	26
5.1.1 政治因素	26
5.1.2 经济因素	27
5.1.3 社会文化因素	28
5.1.4 技术环境因素	29
5.2 行业环境分析	29
5.2.1 供应商的议价能力	29
5.2.2 购买者议价能力	30
5.2.3 潜在进入者威胁	31
5.2.4 替代品的威胁	32
5.2.5 行业现有竞争者的竞争	32
5.3 SWOT 分析	33
5.3.1 优势分析	34
5.3.2 劣势分析	38
5.3.3 机会分析	45
5.3.4 威胁分析	46
5.3.5 SWOT 矩阵分析	47
5.4 本章小结	49
第 6 章 春成公司差异化竞争战略选择及实施方案	50
6.1 春成公司差异化战略选择的依据及总体思路	50
6.1.1 差异化战略选择的依据	50
6.1.2 差异化战略的总体思路	50
6.1.3 差异化战略发展目标	50
6.2 春成公司差异化战略的实施方案	51
6.2.1 产品差异化	51
6.2.2 服务差异化	52

6.2.3 渠道差异化	54
6.2.4 品牌差异化	55
6.3 本章小结	56
第 7 章 春成公司差异化竞争战略实施的保障	57
7.1 人力资源保障	57
7.1.1 建立合理的薪酬制度	57
7.1.2 完善的人才培养、发展机制	58
7.2 品牌保障	59
7.3 组织保障	59
7.3.1 加强企业文化建设	59
7.3.2 优化流程结构	59
7.4 资金保障	61
7.5 本章小结	61
第 8 章 结论与启示	62
参考文献	63
附录 A	66
致谢	68
作者简介	69
石河子大学硕士研究生学位论文	70
导师评阅表	70

第 1 章 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

据国家统计局、中经产业研究院数据显示,2021 年我国胶辊行业产值为 44.36 亿元,比 2020 年增长了 4.5 亿元,同比增长 11.28%;2022 年我国胶辊行业产值为 48.09 亿元,比 2021 年增长了 3.73 亿元,同比增长 8.41%,尽管受疫情影响我国胶辊行业增长速度有所放缓但总体发展形式较好。虽然我国胶辊行业发展迅速,但胶辊行业发展也不可避免的面临着其他困境:

(1) 胶辊行业低端产品相对传统、近些年技术扩散显著且低端产品核心技术攻坚难度小、工艺精细程度不高及人员素质要求不高等因素也进一步降低了胶辊行业的进入壁垒,进而造成胶辊市场低端产品同质化严重,企业间竞争越发激烈,企业利用资源优势在与其他企业竞争时取得差距的优势逐渐缩小。而以德国博星为首的国外胶辊厂商占领着国内外胶辊行业高端产品市场,他们利用技术优势、品牌优势等从高端产品市场不断向中低端产品市场拓展,尽管国外胶辊厂家生产的胶辊价值较为昂贵,但原装进口胶辊在行业内积累的良好口碑无可取代,加之其稳定的产品品质,使其进一步占领市场空间,从而使胶辊市场的竞争进一步加剧。

(2) 据国家统计局显示 2022 年我国货物对“一带一路”沿线国家进出口总额 138339 亿元,比上年增长 19.4%,其中出口总额达到 78877 亿元,同比增长 20%,进口总额达到 59461 亿元,增长 18.7%,随着“一带一路”战略的全面推进,使我国胶辊产品在有更多机会进入“一带一路”沿线国家进行销售的同时,我们也应注意到国外产品也有更多的机会进入到我国,尽管“一带一路”沿线国家胶辊产品质量不稳定、精细化程度不足,企业专业化、标准化程度参差不齐,但其较低的售价对我国低端产品的市场造成了不小的冲击,从而使我国的胶辊市场竞争更为激烈。

(3) 随着供给侧结构改革的不断深化,产业结构调整的步伐也在加快,胶辊企业原有的技术、工艺、服务、产品等难以适应新的市场需求,新的市场需求对胶辊企业日常经营和管理提出更高地要求,为了应对瞬息万变的市场环境,胶辊企业必须及时调整发展思路,改变传统经营模式,加快进行技术革新、转型升级、提高产业链的效率及水平,以更高的产品品质和服务水平进行市场竞争。

本文基于佛山市春成胶辊有限公司(以下简称春成公司)现在低端产品同质化严重

议价能力弱、“新”产品优势发挥不足等问题的现状，分析了春成公司现行竞争战略已难以满足企业长远发展的问题，使用了PEST分析、波特五力分析模型、SWOT分析等分析方法剖析了春成公司内外部环境及自身优劣势等问题，提出了尝试利用差异化竞争战略使企业解决目前发展困境的应对策略，以期全面提升企业自身的综合实力、核心竞争力，为企业提供可持续、可借鉴的方法，进而实现企业转型、跨越式发展。

1.1.2 研究意义

在当前全球经济发展乏力、胶辊行业市场竞争进入白热化的情况下，本文对春成公司差异化竞争战略进行探究，其研究意义分为以下两个方面：

（1）理论层面意义

尽管胶辊行业发展较为迅速，但国内外学术界对于胶辊行业差异化竞争战略的研究较少，尤其是对中小型企业的研究，本文通过对春成公司差异化竞争战略的应用和研究，起到了丰富差异化竞争战略理论的作用。

（2）实践层面意义

近几年随着胶辊行业低端产品技术扩散、“一带一路”政策全面推进、供给侧结构改革的不断深化等多种因素的冲击，胶辊行业的竞争更加激烈，市场集中度也有不同程度的提升，面对以上的环境，如何制定出科学的竞争战略，在市场竞争中取得优势地位，事关企业的生死存亡，对于所有胶辊企业来讲都是重要挑战，具有很强的实践意义。本文通过对春成公司实地调研的基础上，对其内部外环境及自身优劣势进行分析，提出与企业发展相匹配的差异化竞争战略和实施方案，进而全面提升企业竞争力，促进企业转型、实现跨越式发展，为类似胶辊企业的发展提供重要参考，具有一定的实践意义和现实指导意义。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

（1）竞争战略研究现状

战略一词来源于军事，是指对战争全局的策划和谋略。ANSOFF I(1968)在其企业战略著作中，首次提出了企业战略管理的概念^[37]。Kenneth R. Andrews（1971）认为企业总体战略是指企业在制定决策时所采用的一种形式，其目标是争取第一的位置，而战略目标的制定则决定了企业未来的方向，管理层应当有意识地制定战略，并针对发展趋势进行适当调整^[38]。Mintzberg（1978）对竞争战略进行了系统论述即：竞争战略是公司价值理念、市场定位、规划、对策及实施方案的集合^[39]。Porter M E（1980）将竞争战略

置于企业发展战略之首，成为先驱者，竞争战略指的是企业在争夺市场份额和提高产品竞争力方面所采取的攻守兼备的策略^[40]。

（2）差异化竞争战略研究现状

差异化竞争战略一直是学者们关注的研究重点，随着市场竞争的激烈程度不断加剧，这种战略的重要性也越来越凸显。随着时间的推移，差异化竞争战略对于企业的重要性变得越来越明显。有不少国外学者就差异化战略进行了广泛深入的研究，从多个角度进行了详尽的分析，这为我们探究差异化战略提供了有益的参考，具体表现在：

①关于差异化战略内涵及实施差异化战略意义进行研究：

迈克尔·波特（1980）所提出的差异化竞争战略，是指通过一系列的活动，将所提供的服务或生产的产品与竞争对手进行差别化，从而使其在客户心中具有独特的卖点，具备一定的独特性^[40]。Acquaah（2007）也认为注重提供独特和有吸引力的商品及服务的差异化战略，可以使企业收取更高的溢价^[41]。R.Cowan, N.Jonard（2009）认为通过实施差异化竞争，企业可以持续创新其产品，从而扩大与同行企业的差异化，并可以扩大合作伙伴网络，拓展战略合作范围^[42]。Hedberg（2018）认为随着市场竞争的加剧，企业若无法提供差异化的服务与产品，将难以在激烈的市场竞争中立足^[43]。Trias Setyowati（2018）认为中小企业实施差异化竞争战略，更容易实现竞争优势^[44]。Kamal Hossain, Ilhaamie Binti Abdul Ghani Azmi（2020）认为差异化战略指的是品牌、市场、过程和产品的差异化^[45]。

②关于实施差异化战略内外部影响因素进行研究：

外部因素体现在：

根据 Hugo（2009）的观点，企业在制定和执行战略时，必须特别重视特殊消费者群体的细分需求，并通过差异化战略来获得准确的内部和外部环境洞察，从而在行业竞争中赢得优势^[46]。Alessandra（2019）以一家小公司为例，强调客户体验的重要性为确保消费者对产品的体验感最优化，要根据消费者的反馈不断改进创新，进而通过差异化战略最终实现可持续发展^[47]。

内部因素体现在：

Prahalad（1990）指出企业的竞争战略不能与内部条件相脱节，企业的盈利能力将对竞争战略产生直接影响^[48]。Bagnoli（2015）认为企业在进行差异化竞争战略实施时需面临诸多困难，制定差异化竞争战略带来的内部因素变化是企业面临的一个极其重要的挑战，要重点关注企业发展的内部因素^[49]。Iordacheplatis M（2018）认为差异化战略的制定需要综合考虑市场需求、竞争格局、资源配置等多方面因素，为了确保企业的发展效益和竞争优势，在执行差异化战略的过程中，企业必须采取措施降低成本支出^[50]。

②关于实施差异化战略的路径进行研究：

菲利普·科特勒（2003）认为实施差异化包括服务差异化、产品差异化、人员差异

化、形象差异化、渠道差异化等几个方面集中的方式^[51]。Bulent Menguca、Seigyoung Auhb、Eric Shiha (2007) 认为根据产品所属产业类型的不同, 主要分为“垂直差异”与“水平差异”; 产品竞争战略的设计和实施会受到多种因素的影响, 这些因素将引导产品市场的变革, 并进行科学定位, 制定并实施企业竞争战略, 针对不同消费者对产品选择的不同偏好, 在保持产品价格稳定的前提下, 需要考虑不同消费者对产品偏好的差异, 并利用这些偏好来分析产品的差异化竞争战略^[52]。LA.Bettencourt (2008) 等学者认为满足细分市场的关键是产品创新, 差异化体现在服务与产品性能等方面, 通过差异化不断满足客户的需求, 提升客户的忠诚度和满意度^[53]。M.Abbott,R.Holland (2009) 等学者认为可以通过向消费者提供精细化服务来实施差异化战略, 服务差异化有利于品牌和产品溢价, 获得竞争对手无法取代的竞争优势^[54]。SUN H (2019) 等认为随着市场竞争的加剧, 越来越多的零售企业采用差异化产品策略, 即同时销售多种差异化产品来满足不同的消费需求^[55]。Ardley Barry,Naikar Sanngarri (2021) 围绕中小企业差异化竞争战略进行研究, 认为中小企业的竞争优势应立足于客户服务, 以客户服务为中心从而形成竞争优势^[56]。

1.2.2 国内研究现状

(1) 竞争战略研究现状

伴随着我国企业的不断发展, 越来越多的学者关注对竞争战略的研究, 相关的理论研究体系日趋系统化。

席酉民 (1989) 在借鉴波特的竞争战略理论基础之上最先展开竞争战略研究, 他认为企业要想通过提升自身的能力, 从而提升自身的竞争力水平, 必须做到与变化莫测的市场环境友好共处^[1]。徐二明、王智慧 (1999) 认为竞争战略服务于生产经营战略, 是依托自身环境产生的, 能够应用到各个领域^[2]。冯劲、代吉林 (2007) 认为国外企业战略研究竞争理论与资源能力理论两大派系, 是在彼此质疑和分立中逐渐发展起来的, 将来以上两种理论会相互吸纳对方的观点并最终走向融合^[3]。周三多教授 (2011) 认为竞争战略是企业利用自身的服务及产品参与市场竞争, 在竞争中所产生的目标、方向和竞争对策等^[4]。刘娇娇 (2018) 认为公司竞争战略能够使企业从组织文化、产品服务、品牌形象、客户价值创新四个方面创造最大化企业价值, 以此获得竞争优势^[5]。吴华亮、余思明 (2021) 从多方面分析企业竞争战略选择, 认为企业竞争战略制定的根本宗旨是要结合企业实际的内外环境^[6]。

(2) 差异化竞争战略研究现状

随着我国一系列经济政策的出台、国家经济结构调整逐渐均衡, 企业的发展一个台阶不断向前, 我国在借鉴国外竞争战略思想的基础上在结合自身发展的实践中, 分析问题和解决问题的能力有了进一步提升, 使我国关于差异化竞争战略的研究愈发完

善，具体研究方向可分为：

①关于差异化战略内涵及实施差异化战略意义进行研究：

罗珉（2000）认为差异化战略是指企业设计一款绝无仅有的产品，或是利用新颖的构思，生产技术的升级改造，独特新颖的原料配方，独出心裁的服务形式，或是通过广告、产品包装来确立产品特有的品牌形象等，以达到差异化的效果^[7]。马燕翔（2004）指出，企业的差别化策略是指企业利用技术、管理等方面的优势，相较于目前市场上其他产品，在功能、性能等方面明显占据创新性和特殊性，因而顾客的相关需求可以得到有效地解决，具体包括营销服务、广告、包装等几个方面的差异化内容，从而形成完整的差异化竞争策略^[8]。张德茗（2005）认为差异化战略利用了客户对品牌的忠诚度和个性化的追求及偏好，使客户对价格敏感度降低，为企业带来更好收益。但同时也指出，差异化战略具有排他性，其可能与企业扩大市场份额的目标相悖，且将使企业付出较高的成本^[9]。言志飞（2011）认为差异化战略是企业获得核心竞争力的必要因素，实施产品差异化竞争战略的企业的发展趋势要强于没有实施产品差异化竞争战略的企业^[10]。杨娅莉（2014）认为，通过实施差异化战略，企业在提高顾客忠诚度的同时，还可以减少替代产品的竞争压力，提高利润水平以及优化企业的效率，有助于企业的长期稳定发展^[11]。蒋文（2018）认为在实际经营过程中，企业实施差异化服务战略能够帮助企业在市场竞争中增强竞争力，帮助其在发展中快速提升^[12]。姚宗阳（2019）认为相较于一般企业来讲总成本领先战略更适合大规模企业，由于大规模企业有较强的议价能力，可以大幅度减少成本，以获得更大的利润空间，差异化战略和集中化战略更适合成长型、技术性及专业性较强的企业^[13]。宋凯（2020）指出差异化战略通常指的是企业通过某一方面或多方面与竞争对手不同的战略实施，来保证企业在行业中形成的一种独特优势^[14]。高明鑫（2020）认为差异化战略的核心在于企业能够提供独特的产品或服务，具体指企业能够生产并向客户提供和竞争对手有所区分的产品和服务等，并能使购买者感知服务或产品对其需求产生的价值^[15]。南芳（2021）认为差异化竞争可以使企业在创新能力、服务质量、技术优势、研发实力等方面，将不好量化的优势转化为可以体现在产品属性上形成可量化比较的差异化优势^[16]。翟胜宝（2021）认为差异化战略对于企业综合竞争力有增强作用，对处于成熟期的企业效果更加显著^[17]。姚丹（2021）认为，差异化战略相较于传统的经营管理模式更具合理性，可以使企业使激烈的市场竞争中，凭借创新等差异化手段来获得竞争优势^[18]。朱睿（2022）认为差异化战略有利于企业在市场竞争中实力的提升，所以企业对差异化战略的重视程度影响企业的可持续发展^[19]。张旌旆（2022）认为为了更好地应对日益激烈的市场竞争，更好地满足消费者对于差异化的需求，企业应该摒弃原有的传统经营管理模式，利用差异化竞争战略获得竞争优势，实现企业长期发展^[20]。黄颖（2023）认为差异化战略借助其“独特性”，给企业带来很好的的议价权，可以使消费者愿意因其“独特性”购买商品，对价格不在那么敏感^[21]。

②关于实施差异化战略内外部影响因素的研究

外部影响因素有：

孙洪锋（2019）认为差异化战略虽然充斥着较高的不确定性风险，但是随着我国经济步入新常态，市场竞争加剧，依靠传统行业的常规模式很难取得竞争优势，企业生存风险加剧，在有效的企业内控条件下，差异化战略可以有效增强公司的竞争优势^[22]。吕峰（2019）认为，在国际化的竞争环境下，企业要想获得长远的发展，必须打破传统管理思维的束缚，以国际视野看问题，制定企业战略性发展计划，而差异化战略则是实现企业长期战略发展的关键路径^[23]。徐飞、许文俊、沐媛媛（2021）认为企业差异化战略实施是一把双刃剑，要结合企业实际综合考虑企业的多方面因素，不可急于求成^[24]。

内部影响因素有：

杨锡怀（1999）在研究中指出，企业战略的差异性和独特性源于多种因素，主要原因在于不同企业的特点不同、企业在行业中的竞争地位不同、企业发展阶段不同、企业竞争对手不同等^[25]。高玉荣、尹柳营（2014）认为着眼于当前市场竞争环境日益激烈，企业需要凭借建立竞争对手所不可取代的优势，从而建立公司所独有的资源优势，才能创造特有的产品及服务，建立快捷的经营模式和资源的组合，形成差异化的竞争优势，才能在行业内成为翘楚^[26]。王佐（2017）指出，大数据作为企业在市场创新方面的战略资本，其在当前环境下尤为重要，大数据的应用为企业提供了全新的思路，通过充分挖掘和分析数据，企业可以有效提升其竞争力，在数字化时代下，提高大数据管理能力对企业发展至关重要，是提高公司的竞争力的关键因素^[27]。翟胜宝（2021）分析了生命周期视角竞争战略对企业价值的影响，得出差异化战略与企业价值呈显著正相关性，即实施差异化战略有助于提升企业价值，且发现企业在成熟期实施差异化战略，更有助于提升企业价值^[28]。

③关于实施差异化战略的路径进行研究：

蔡建峰、王鼎周和夏炜（2009）根据仿真实验和创新周期，发现创新具有突破性，对差异化策略的实施产生积极作用，有助于企业可持续发展^[29]。孙叶晶，顾峰（2010）对当前的市场竞争态势进行了分析，以顾客个性化需求为导向研究了竞争战略的方向，在设计差异化竞争战略时，必须对竞争对手的情况开展靶向研究，首先需要对企业及竞争对手的产品策略进行分析研判，从而制定出具有本企业特色的差异化竞争战略，企业可以通过对产品市场进行准确定位、合理控制其价格来实现利润预期^[30]。郭伟刚（2018）认为从把握顾客需求、为顾客提供个性化产品及服务、有效向顾客传递额外价值感知信息、创建支持企业差异化战略的适应性文化进行差异化战略选择^[31]。孙晓玲（2019）提出市场竞争战略应以客户需求为导向，即：创造服务带动产品营销，变被动为主动，“顾客就是上帝”^[32]。刘小倩（2020）则从消费者的不同需求出发，认为实施差异化战略是增强企业竞争力的重要因素，而产品差异化、渠道差异化、服务差异化、促销差异化是

企业实施差异化战略的重要方法^[33]。杨亮亮（2020）认为要实行差异化战略，前提和关键是按照“定位四步法”即：即分析外部环境、确立品牌的优势地位、为定位寻求可靠证明、将定位植入顾客心智找到自身定位^[34]。何涛志（2020）认为随着时代的不断变迁，消费者对产品和服务的需求也在不断演变，因此企业应该以消费者的需求为出发点，创造出能够满足他们的产品和服务。企业要实施差异化战略，必须深入了解消费者心理，树立正确的服务理念和先进的营销观念，并在产品、渠道、服务、促销等方面加以应用^[35]。郭学成（2021）认为企业想顺利实施差异化战略，可以结合自身实际通过诸如债务融资等手段来满足企业对资金方面的需求^[36]。

1.2.3 国内外研究述评

从上述国内外研究成果来看，国外学者对于竞争战略的研究时间较早，国外对于竞争战略的定义、类型的研究有了比较完善的体系，其研究的深度也在进一步拓展。虽然国内对于竞争战略及差异化战略的研究起步较晚，但是在实际研究中，国内学者的研究在将国外学者研究经验进行借鉴的同时，结合国内实际情况其关于竞争战略及差异化战略的研究，更加切合企业的实际情况也更便于战略的落地。国内外学者关于竞争战略及差异化战略的研究，对本文写作起着重要的理论指导意义，但在目前学术界对于胶辊行业竞争战略及差异化战略的研究还较少，因此，本文以佛山市春成胶辊有限公司（以下简称春成公司）差异化竞争战略制定为研究对象，在结合已有研究成果的基础上，根据春成公司在发展中存在的问题及市场竞争所面临的现实状况，剖析了春成公司内部外部环境影响因素及自身优劣势，帮助春成公司制定了差异化的竞争战略，以期为同类型胶辊企业在差异化竞争战略制定及实施时提供有价值的参考。

1.3 研究内容及方法

1.3.1 研究内容

本文以佛山市春成胶辊有限公司差异化竞争战略为研究主题，具体研究内容分为以下八个部分：

第一部分，绪论。主要阐述了研究的背景及意义、国内外研究现状及研究内容和方面，制作了研究框架图。

第二部分，相关概念界定及理论基础。主要进行了相关概念界定，介绍了相关理论及理论基础。

第三部分，春成公司简介。主要介绍春成公司基本情况及所处的胶辊市场基本情况，从而了解了企业的相关信息。

第四部分，春成公司现有竞争战略分析。本章主要介绍访谈的设计及数据处理，总结得出现有竞争战略存在的问题。

第五部分，春成公司战略环境分析。本章主要利用 PEST 分析法、波特五力分析模型、SWOT 分析及对比分析法对春成公司自身优劣势及所处的内外部环境及机会、威胁进行分析。

第六部分，春成公司差异化竞争战略选择及实施方案。本章主要介绍差异化战略的选择依据及总体思路，从产品差异化、服务差异化、渠道差异化、品牌差异化等四个方面实施差异化。

第七部分，春成公司差异化竞争战略实施的保障。本章主要从人力资源、品牌、组织、资金等四个方面保障差异化战略实施。

第八部分，结论启示。

1.3.2 研究方法

(1) 案例分析法

本文采用企业实地考察和数据整理，以春成公司为案例，找出公司存在的问题，运用相关的分析工具对企业的战略环境进行分析，进而找到公司适合使用差异化竞争战略。

(2) 文献研究法

本文在确定了研究主题后，通过知网、web of science 等专业文献平台和查阅、整理的大量书籍，对竞争战略及差异化竞争战略的成果和进展进行了解和掌握，进而为本文的写作提供理论支撑。

(3) 比较分析法

在对佛山春成胶辊公司进行战略环境分析时，将佛山春成胶辊与河北亚华胶辊集团有限公司、河北春风银星胶辊股份有限公司、冀州市银龙橡塑科技有限公司等有代表性的胶辊企业进行对比，进而找到企业的不足，更有理有据地充分说明企业选择差异化战略的必要性。

(4) 访谈调查法

通过对佛山春成胶辊公司、冀州市银龙橡塑科技公司等企业进行实地调研、与企业负责人、部分员工及部分客户进行访谈等方式，收集并整理相关企业资料，进而进行数据分析，为研究本文的写作提供数据支撑。

1.4 研究框架

本文在对春成胶辊公司的发展现状及存在问题进行描述的基础上，找到企业现阶段

面临的问题，在运用 PEST 分析、波特五力分析、SWOT 分析等方法对企业战略环境分析的基础上，利用访谈法分析出企业现有竞争战略的问题，结合企业实际情况，通过实践和理论结合的方式为春成胶辊有限公司的差异化竞争战略的选择和实施提出可供参考的意见。研究框架如图 1-1 所示：

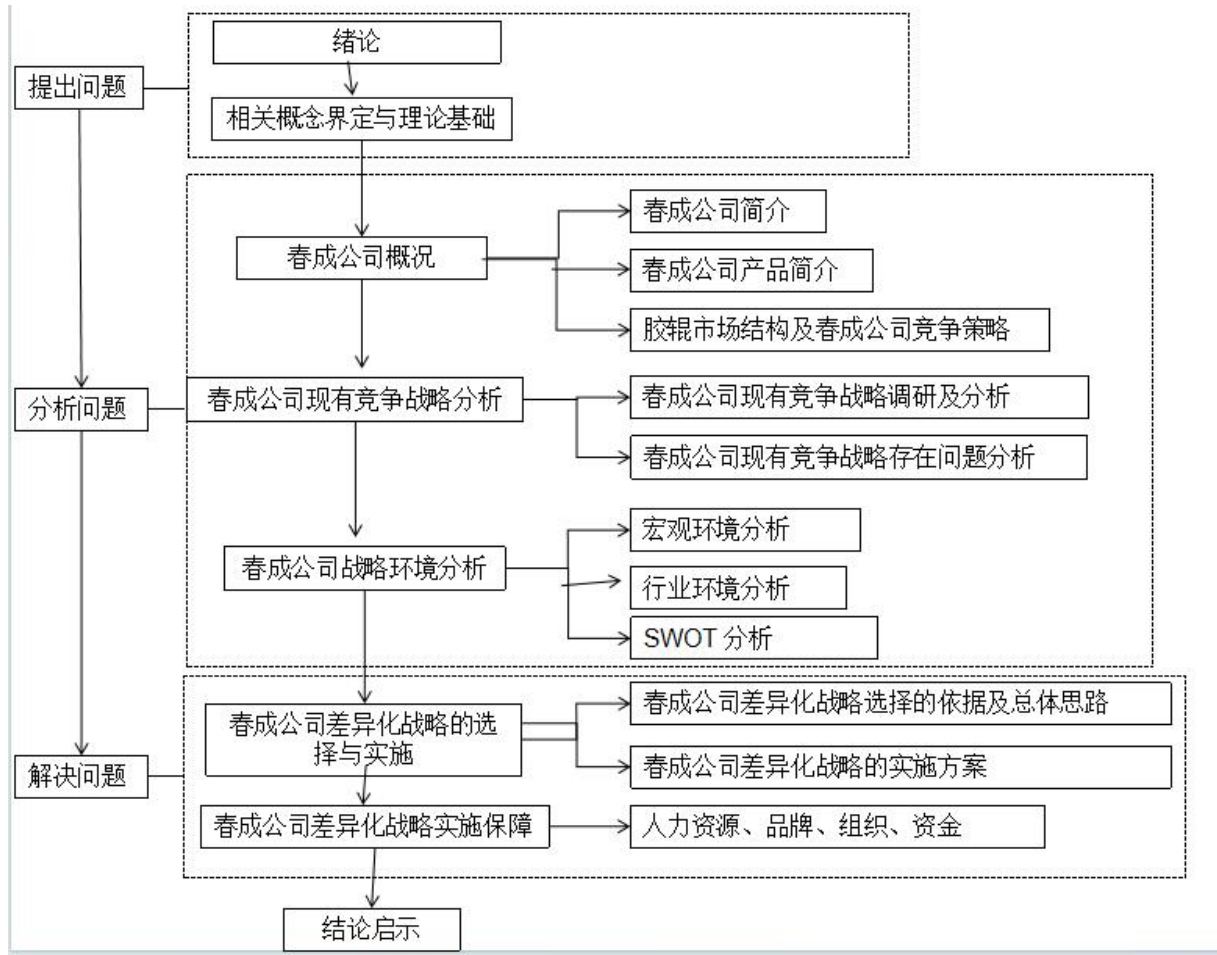


图 1-1 研究框架图

第2章 相关概念界定及理论基础

2.1 相关概念界定

差异化竞争战略是一种重要的商业战略，它强调企业充分利用自身产品、服务等差别化优势，逃离同质化竞争从而取得竞争优势。故企业在制定差异化竞争战略时，需在对自身实际情况充分了解的基础上，结合市场环境等多方面因素，从而制定出满足客户“独特”需求的战略。

2.2 理论基础

2.2.1 竞争战略理论流派

随着20世纪80年代的到来，企业竞争战略理论开始逐渐崭露头角，这一趋势随着时间的推移愈加明显，在理论的演进过程中，出现了三个主要的学派，即结构学派、能力学派和资源学派，这些学派的竞争战略形成了三种不同的流派。

结构学派竞争战略理论代表人是迈克尔·波特。迈克尔·波特（1980）认为行业结构决定了行业的竞争态势，而行业结构受新进入者的威胁、购买者的议价能力、行业现有竞争者的竞争、供应商的议价能力、替代品的威胁等五种作用力的相互影响，在此基础上提出了三种基本竞争战略即成本领先战略、差异化战略、集中化战略^[57]。

能力学派竞争战略理论代表人物是哈默尔和普拉·哈拉德。Powell（2011）指出能力学派认为企业的核心能力建设是发展的关键。能力学派更加强调对企业内部资源差异性的重视。能力学派为竞争战略理论的多元化发展打下了基础，也使竞争战略理论的研究进一步发展^[58]。

资源学派竞争战略理论代表人物是沃纳菲尔特、大卫·柯林斯、塞西尔·蒙特马利。Schilling M A（2015）指出资源学派认为企业资源的稀缺性和价值能力才是企业盈利的源泉。与其他学派不同的是资源学派更加强调企业资源和能力的差异^[59]。

竞争战略的三大流派从不同的观点和侧重点对竞争战略进行补充和完善。

2.2.2 波特竞争战略理论

Porter M E（1980）指出竞争战略是企业在激烈的竞争环境中应该采取的防御或者进攻的策略，目的是增强企业的竞争优势，增加公司的利润^[36]。Porter M E（1980）在

波特五力模型的基础上形成了三大基本竞争战略即：成本领先战略、差异化战略、集中化战略^[36]。接下来本文将对三大基本竞争战略进行一一阐述。

（1）成本领先战略

成本领先战略要求企业严格把控企业的成本管理，企业要想采用成本领先战略的前提是企业有一定的规模且掌握丰富的行业经验，因为只有企业有一定的行业经验和规模，才能准确核算企业生产中各个环节的成本，从而优化生产流程提高生产效率，降低生产成本。企业在市场竞争中在保持产品质量和服务水平等因素保持不变的基础上，企业通过合理的成本管理及费用管控，例如加强人力资源管理、降低广告宣传费用等措施，将企业不必要的支出尽可能的降到最低，进而使自己的成本低于竞争对手的成本，在价格上取得优势，从而即使当对手不能获利时，企业也可以获得盈利，从而取得竞争优势。

由于成本领先战略对成本把控比较严格，进而使企业生产的产品较为单一或标准化，故企业在采用成本领先战略取得竞争优势时，需要及时跟进市场动态，进行产品升级或调整，从而提升企业的市场竞争力。

（2）差异化战略

差异化战略要求企业需要具备一定的创新能力，以使企业在市场竞争中根据市场变化及时调整差异化策略，从而保持竞争优势。企业在结合自身实际情况的前提下，为了与竞争对手拉开差异，主要通过产品差异化、服务差异化、人事差异化、形象差异化等途径实现差异化。差异化战略在制定过程中，企业需要在了解客户需求及偏好差异的前提下，利用独特的产品质量、服务理念等方式增加产品附加值，彰显企业差异化特征，根据市场环境的改变及时响应客户反馈，结合企业自身优势有针对性的进行产品或策略调整，进而尽可能的利用自身产品、服务、品牌等差异化手段，取得竞争对手难以模仿的优势，从而获得客户持续关注及满意度提升。

（3）集中化战略

集中化战略要求企业精准的找到目标市场及目标客户，通过多种方式向目标市场及目标客户推广企业的产品，尽可能的提高市场占有率，从而在保证产品质量的前提下，凭借规模效益取得更低的经营成本，进而降低产品价格，取得市场竞争优势，增加客户满意度和粘性。集中化战略针对性较强，对提升企业盈利水平提升有显著效果，但同时需要注意集中化战略客户群体较集中，容易使企业陷入僵局，采用集中化战略的企业需要注意对产品创新的支持力度，提高产品的附加值尽可能满足其他分散客户的需求。

2.3 本章小结

本章对胶辊及相关主要产品概念、竞争战略经典理论进行了描述，进而为本文差异化竞争战略研究提供理论支撑，为进一步分析春成公司的竞争战略打下了基础。

第3章 春成公司概况

3.1 春成公司简介

春成公司始于上世纪90年代，公司正式成立于2012年，位于佛山市顺德区大良镇，厂区占地面积近3000平米，其中厂房占地面积2000余平米、办公楼面积约600平米。春成公司是一家集制造、销售；胶辊、硅胶、橡胶制品（不含废旧塑料）及研发于一体的公司。

春成公司主要经营工业胶辊、印刷胶辊等各种类型胶辊及聚氨酯辊、尼龙辊等输送产业配套辊，其生产的产品广泛应用在印刷、印染、木工、造纸、钢铁及钢板表面处理等行业中，拥有国内众多知名配套厂家，并通过直接或间接等方式出口到越南、西班牙、德国等国家。

春成公司现有员工包括业务人员共计32人，春成公司组织架构如图3-1所示：春成公司含有办公室、人力资源部、生产部、销售部、财务室等几个部门，年销售流水300万左右，产品主要销售区域涉及佛山市、中山市、广州市、深圳市、广西省、福建省、河北省、青岛市、北京市及西安市等省市地区。春成公司是深圳报业集团、广东东方精工科技股份有限公司、佛山市吉力佳机械有限公司、佛山市顺德区迪峰机械有限公司、玖龙纸业（东莞）有限公司、肇庆市盈富彩印包装有限公司等近百家知名企业的胶辊供应商及合作商。

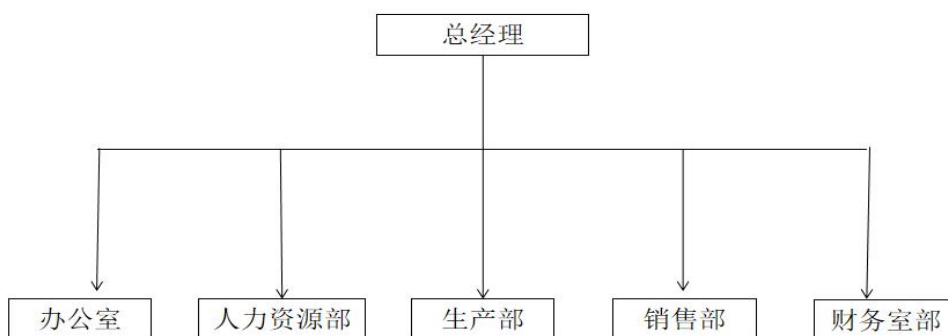


图 3-1 春成公司组织架构

春成公司拥有完整的生产体系及质量管理体系，自成立之初始终坚持以“以诚为服务”、“以诚为发展”为宗旨，抱着“为我们的企业和社会的进步与发展，做出更大贡献”的愿景，凭借优质的产品质量、真诚的服务态度，经过十余年的发展在客户中已经树立了诚信、可靠的企业形象，其产品是客户中形成了良好的口碑。

3.2 春成公司产品简介

春成公司经过近 20 余年发展，在企业员工上下一心不断探索下，春成公司已掌握娴熟的胶辊制作技术，并且所制作的胶辊耐用性强，深得客户好评。尽管类似造纸、木工机械等不同行业对胶辊质量、特性的要求不同且跨度较大，但春成公司已具备较完整的产品线，其生产的产品除质量可靠有保障外，还可以针对不同行业的特点，根据客户需求定制具有耐磨性、抗老化、良好的回弹性、耐腐蚀性等特点的产品，从而满足不同消费群体及多行业对胶辊产品特性的需求。

胶辊由铁芯和表面胶层构成，在铁芯经过表面喷砂处理、包覆橡胶、硫化灌硫化 10-15 小时等工艺处理之后，在经过用车床车掉胶辊表层多余厚胶后，对胶层用磨床进行打磨以达到客户对尺寸的要求，其次对胶层进行精细打磨，表面处理抛光之后制作完成，进行最后包装，对使用在特殊设备上的胶辊还要进行动平衡处理以保障其运转的稳定性。春成公司生产的胶辊产品按照不同表面胶层材料划分可分为：天然胶辊、氯丁胶辊、硅胶胶辊、聚氨酯胶辊、乙丙胶辊、氟橡胶辊、尼龙胶辊等，其中聚氨酯胶辊与尼龙胶辊制作工艺与其他胶辊有所区别，以上产品广泛应用于造纸机械、印刷机械、印染机械、冶金机械、矿山输送机械等行业中，具体产品介绍如下：

（1）天然胶辊

天然胶辊，即天然橡胶胶辊由天然橡胶制成，此胶辊有优异的弹性和机械强度，还具备耐碱性、耐油性、变形小、抗老化等特点，其表面特别光滑主要用于造纸设备、印染设备的压紧零部件上，矿山及冶金设备上的牵引部件上。

（2）氯丁胶辊

氯丁胶辊由一种合成材料制成，具备很好的抗磨性、耐油性、耐老化、耐热和耐化学性，此外还有一定的耐酸碱性、电绝缘性，氯丁胶辊与天然胶辊一样表面特别光滑，但氯丁胶辊拥有更长的使用寿命，其可以为高速运转的设备提供更好的性能稳定性和精准度，主要在印刷设备、印铁设备、涂布设备等设备上使用，但其化学特性对印刷材料有特殊要求，使用时需要仔细筛选印刷材料。

（3）硅胶胶辊

硅胶胶辊由一种高温固化硅橡胶材料制成，具备很好的耐高温、耐高压、耐酸碱、及很好的抗磨性、电绝缘性、柔韧性，其工作温度跨度较大，可以在-60 摄氏度至 250 摄氏度之间正常工作，具有很好的不沾性，主要在加工热粘产品时使用，常用的压纹、印染及在材料表面涂覆胶粘剂等塑料复合时使用。

（4）聚氨酯胶辊

聚氨酯胶辊由一种聚氨酯材料制成，近几年发展较为迅速，多采用浇注法制作表面细密光滑且无接缝不易被拉伸、撕裂，具备较高的耐磨性、耐老化性、耐油性及较好的

弹性，其耐磨性强于天然胶辊和硅胶胶辊，其硬度结余天然胶辊与硅胶胶辊间，制作标准可以从邵氏 35 度达到邵氏 95 度，很好的满足了高负荷传动及高耐磨等多个行业的需求，常用于冶金、造纸、木材加工、印铁、塑料加工等设备上。

(5) 乙丙胶辊

乙丙胶辊由乙丙烯共聚物制成，不同于其他常用胶辊其耐水性特别强，在不影响其使用寿命的前提下，可以长时间浸泡在水中。此外其还具有很好的绝缘性及耐化学药品性，耐候性、耐臭氧性、粘结性好等特点，工作温度跨度大可以在-65 摄氏度至 140 摄氏度之间正常工作，常用于印刷设备、印染设备上、食品包装及玩具制作设备上。

(6) 氟橡胶辊

氟橡胶辊由氟化橡胶材料制成，其在具有很好的耐热、耐油、耐酸碱等特点的基础上，还具有较好的耐老化、耐燃、耐磨等特性，其表面不易粘粘杂质、具有很好的透气性广泛应用于涂布设备上。

(7) 尼龙胶辊

尼龙胶辊又称尼龙橡胶辊，表面由尼龙材料与橡胶材料共同制作而成，尼龙胶辊的生产工艺较为复杂，在加工制作时需要原材料的比例、硬度、粘度以及工艺参数的控制等方面做出严格的把控，以达到优良的耐磨、耐压、耐油、耐溶剂等性能，其在设备上高速运转时不易产生热量，对纸张起到很好的保护作用，使塑料薄膜等印刷物表面不易被刮伤或刮伤减少，常用于印刷设备、复印设备及包装设备上

通过以上的春成产品介绍可以看出：春成公司生产的胶辊类型基本可以涵盖现在主流市场上的需求。春成公司生产的产品除质量可靠有保障外，还可以根据客户需求定制具有耐磨性、抗老化、良好的回弹性、耐腐蚀性等特点的产品，其生产的产品可以针对不同行业的特点，满足不同消费群体的不同需求。

3.3 胶辊市场结构及春成公司竞争策略

3.3.1 竞争市场类型

表 3-1 竞争市场类型

市场类型	属性
完全竞争市场	只有竞争，没有垄断
完全垄断市场	只有垄断、没有竞争
垄断竞争市场	竞争属性大于垄断属性
寡头垄断市场	垄断属性大于竞争属性

如表 3-1 所示：竞争市场类型主要有：完全竞争市场、完全垄断市场、垄断竞争市

场、寡头垄断市场。四种不同市场类型有不同的市场属性，企业只有清楚地分辨出自身所属的市场类型，才能进一步采取对应的应对措施，从而在市场竞争中取得优势。

3.3.2 我国胶辊行业发展概况

(1) 我国胶辊行业集中度

行业集中度是指市场中存在主要竞争对手数量的相对程度，它可以使企业直观地判断行业竞争激烈程度，对于企业的市场竞争战略制定起到很好地指引作用。根据美国经济学家贝恩和日本通产省对产业集中度的划分标准，将产业市场结构粗分为寡占型（ $CR8 \geq 40$ ）和竞争型（ $CR8 < 40\%$ ）两类。其中，寡占型又细分为极高寡占型（ $CR8 \geq 70\%$ ）和低集中寡占型（ $40\% \leq CR8 < 70\%$ ）；竞争型又细分为低集中竞争型（ $20\% \leq CR8 < 40\%$ ）和分散竞争型（ $CR8 < 20\%$ ）。

如表 3-2 所示，2022 年我国胶辊行业产值 TOP10 企业占比：

表 3-2 2022 年我国胶辊行业产值 TOP10 企业占比

序号	企业名称	行业内产值比重
1	河北春成银星胶辊股份有限公司	6.85%
2	河北亚华胶辊集团有限公司	4.79%
3	东莞市华星胶辊有限公司	3.65%
4	南京金三力橡塑有限公司	2.90%
5	安徽科雷博格胶辊有限公司	2.03%
6	昆山诺丹舜蒲胶辊有限公司	1.85%
7	杭州顺隆胶辊有限公司	1.63%
8	陕西北人胶辊科技股份有限公司	1.54%
9	博星工业技术（苏州）有限公司	1.43%
10	江阴市明达胶辊有限公司	1.22%
	合计	27.88%

（数据来源：中经产业研究院）

根据表 3-2 数据可知：2022 年我国胶辊行业产值 CR4 和 CR8 分别为 18.18%、25.23%，对比产业集中度的划分标准可知我国胶辊行业属于低集中竞争型市场。低集中竞争型市场由于市场存在许多企业且市场份额相对分散的特点，故其市场进入门槛相对较低可以吸引更多的包括创新型、技术型在内各种类型的企业进入胶辊市场，从而增加胶辊市场的竞争度及市场活力，促进胶辊企业提升产品质量和服务水平，进而促进胶辊市场可持续发展。

(2) 不同企业规模占比分析

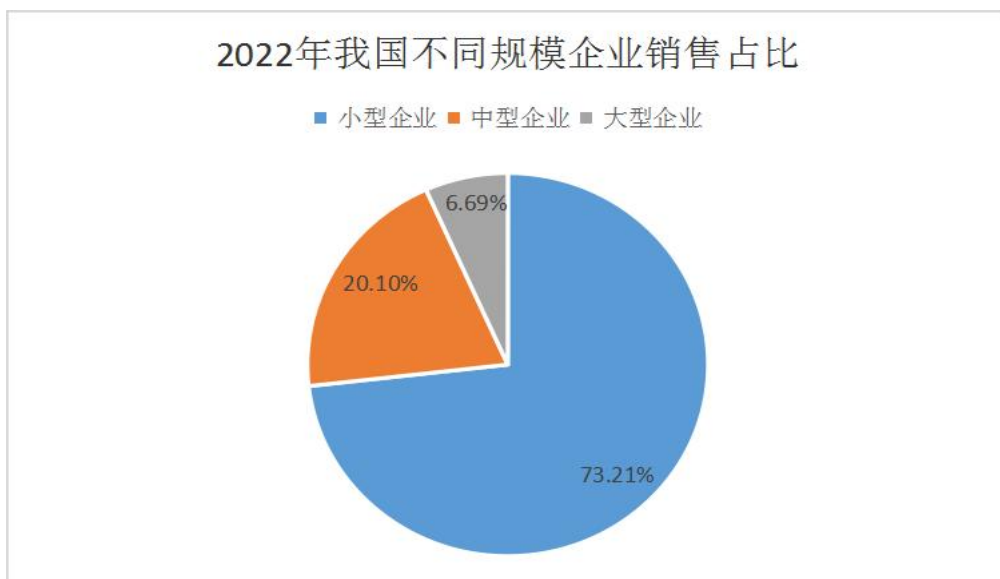


图 3-2 2022 年我国不同规模胶辊企业销售占比

(数据来源: 中经产业研究院)

据中经产业研究院数据显示, 2022 年我国胶辊行业销售收入共计约 47.99 亿元, 按照企业规模销售收入占比划分如图 3-2 所示: 小型企业销售收入 35.14 亿元, 占比约为 73.22%; 中型企业销售收入约为 9.65 亿元, 占比约为 20.1%; 大型企业销售收入约为 3.21 亿元, 占比约为 6.68%, 从以上数据可以看出 2022 年小型企业销售收入在我国胶辊市场销售收入中占主导地位。

(3) 不同区域销量占比

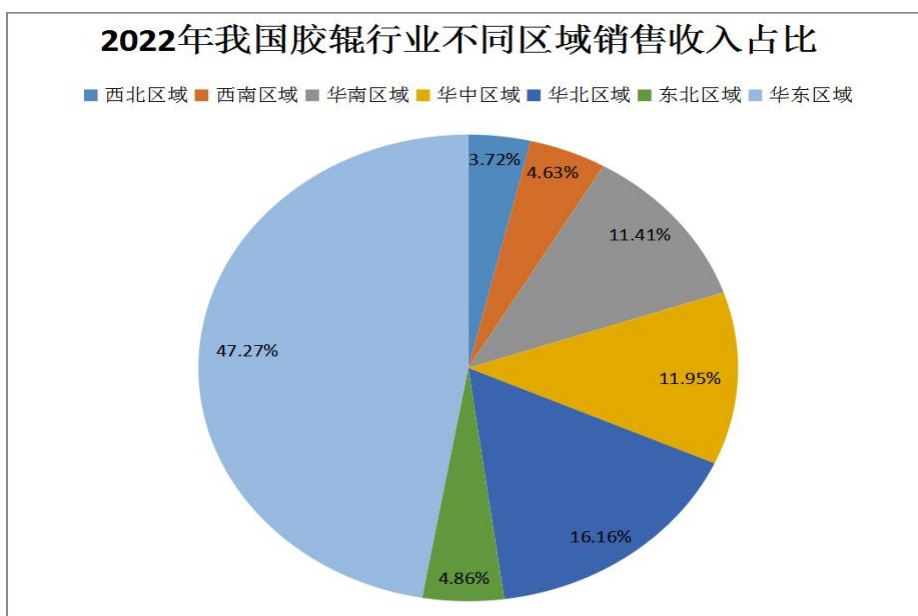


图 3-3 2022 年我国胶辊行业不同区域销售量占比

(数据来源: 中经产业研究院)

据中经产业研究院数据显示,2022年我国胶辊行业按照区域销售收入占比划分如图3-3所示:华东地区行业销售收入约为22.68亿元,占比约为47.27%;华北地区行业销售收入约为7.76亿元,占比约为16.16%;华中地区行业销售收入约为5.73亿元,占比约为11.95%。华南地区行业销售收入约为5.47亿元,占比约为11.41%。其余3大片区总体销售收入约为6.34亿元,合计占比约为13.21%。

通过以上数据可以看出按照企业的销售收入占比来看,我国胶辊市场销售收入主要贡献来源于于小型企业,主要销售收入区域来自于华东区域。春成公司所处的华南地区销售收入占整个胶辊市场的11.41%与华中区域销量占比11.95%相当,而据天眼查数据显示华南地区约有胶辊企业900余家且我国胶辊行业产值top10企业中仅有一家企业位于华南地区,相对而言华南地区市场竞争激烈程度较低,而春成公司2022年年销售收入约220万,与整个华南区域销售收入5.47亿相比可以忽略不计,说明春成公司在华南区域胶辊市场的存在感低、发展空间很大,企业急需根据市场变化改变现有竞争战略,以便取得竞争优势,增加销售份额。

3.3.3 春成公司所采用的市场竞争策略

结合上文对竞争市场类型的解读,我国胶辊市场集中度的分析及不同规模胶辊企业销售收入占比分析,不难看出胶辊行业在我国市场属于完全竞争市场。春成公司现在所采用的市场竞争策略主要体现在:

(1) 产品策略

春成公司目前产品涵盖高、中、低端产品,其产品主要以低端产品为主,但低端产品由于近几年竞争加剧,产品议价力不断下降,进一步挤压企业利润空间,而中高端产品由于生产规模的限制,虽然有一定的市场但产量受限,加之春成公司没有与高校建立合作意向,仅依靠自身进行研发难以攻克行业内尖端难题及研发最近技术,不利于企业长远发展。由于产品的特殊性,各层次产品在外观上区分度不高,致使意向客户无法直观辨别产品好坏,加之春成公司没有对市场进行细分,从而无法精准找到目标市场、也就造成定位不细致,致使无法根据目标客户的需求及偏好等因素与竞争对手进行有针对性的竞争,也就无法在特定的市场范围内与竞争对手形成竞争优势,从而难以有效吸引客户的关注。

(2) 价格策略

春成公司在制定产品价格时仅使用成本导向定价法对产品进行定价,没有充分考虑到市场需求和客户对产品价值的感知,使产品的定价仅兼顾到损益平衡,不存在其他效益。成本导向定价法的特殊性没有兼顾到市场需求及竞争对手的生产、服务等情况,具有一定的局限性,缺少价格制定的整体、科学、系统规划,在与其他企业进行竞争时难以体现竞争优势,不利于企业的长远发展。春成公司可以结合自身情况及市场、竞争者

多方因素尝试使用竞争导向定价法，使企业在市场竞争中有更强的自主性、针对性，从而帮助企业实现市场渗透及市场竞争。

（3）渠道策略

春成公司的营销渠道相对传统，借助分销商及展会等传统营销渠道覆盖范围受限、增加产品的价格、有限的沟通机会，使客户与企业间有效沟通受限，影响信息传递的准确性，导致信息传递的不畅，限制企业发展。传统的营销渠道没有考虑到客户偏好和市场环境的变化等多方面因素，使春成公司在市场竞争中没有充分地展现自身的特点，从而无法使企业在市场竞争中取得优势。随着电商的快速发展，由于缺少了中间分销及各项费用支出等环节使产品的价格进一步下降、企业覆盖更广泛的市场及客户。春成公司需针对自身实际情况、目标市场及客户需求等因素，尽快完善电商渠道，优化现有渠道实现差异化，从而在激烈的市场竞争中取得优势，实现企业长远发展。

3.4 本章小结

本章主要讲解了春成公司简介、当前胶辊市场结构及市场竞争策略，重点介绍了春成公司的产品类型及胶辊市场发展概况、春成公司所采用的市场竞争策略，为后文研究春成公司战略环境及竞争战略的选择打下了基础。

第4章 春成公司现有竞争战略分析

为便于深入了解春成公司现有竞争战略问题，揭示现有竞争战略问题背后的原因，帮助企业更全面地理解和解决竞争战略问题，本文运用访谈调查法，采用访谈的形式对春成公司现有竞争战略相关数据进行收集及分析，从而得出现有竞争战略存在的问题，为后文竞争战略调整做好铺垫。

4.1 春成公司现有竞争战略调研及分析

4.1.1 访谈提纲设计

（1）访谈目的

通过对春成公司部分内部数据资料进行调查及与核心人员进行访谈，更加全面和深入地了解并掌握春成公司现行竞争战略在企业运转的实际情况和存在的问题，根据企业自身情况及市场环境等多方面要求，尽可能针对春成公司存在问题的由来进行分析，从而为春成公司找到更为合适的竞争战略。

（2）访谈对象

为了能够深入了解春成公司现有竞争战略存在的问题，充分考虑到访谈内容的有效性及针对性，结合员工工作岗位及企业实际情况，本次访谈对象主要选择对企业至关重要且特别熟悉企业、便于收集有效信息的具有代表性的人员，主要通过面对面交流的访谈形式，深入探索现有竞争战略存在的问题，访谈对象尽可能地涵盖不同年龄段及岗位等多维度信息，本次访谈对象涉及公司管理人员3人，公司员工10人，公司客户15人，共计28人，现将访谈对象信息整理汇总如下：

表 4-1 春成公司访谈对象基本信息

编号	受访者	性别	年龄	从事本行业时间（年）
1	公司老总	男	57	35
2	经理	男	46	22
3	经理	男	44	21
4	财务 1	女	36	11
5	财务 2	女	46	19
6	生产人员 1	男	52	30
7	生产人员 2	男	37	12
8	技术人员 1	男	28	5
9	技术人员 2	男	43	21
10	业务人员 1	男	51	27
11	业务人员 2	男	36	15
12	业务人员 3	男	43	21
13	业务人员 4	男	32	8
14	客户 1	男	34	3
15	客户 2	男	45	12
16	客户 3	女	48	18
17	客户 4	女	49	15
18	客户 5	女	52	20
19	客户 6	女	48	18
20	客户 7	男	35	4
21	客户 8	男	39	8
22	客户 9	男	42	10
23	客户 10	男	33	5
24	客户 11	男	36	8
25	客户 12	男	55	21
26	客户 13	男	43	15
27	客户 14	男	52	21
28	客户 15	男	37	7

(3) 访谈提纲

本次访谈在充分了解企业实际情况的基础上进行内容设计，尽可能涵盖春成公司发展涉及到的产品、服务等多方面内容，从而找出春成公司现有竞争战略存在的问题，访谈提纲内容详见附录 A

4.1.2 访谈方法选择及数据分析

(1) 访谈方法及数据来源

由于公司竞争战略需要在充分了解企业日常经营管理的方方面面的内容之后才能有效地进行分析,考虑到春成公司的实际情况,为了更好的了解春成公司现行竞争战略,本文主要采用访谈法作为主要的研究方法,以数据收集为有效抓手,通过对多位与春成公司发展息息相关的具有代表性的人员进行访谈,从而尽可能从多维度详实地了解春成公司的情况。

在数据来源上,本次研究主要以半结构化访谈为主要数据来源,采用非正式访谈的形式,通过对现场数据、资料等观察整理收集的方式为数据做补充,从而获得春成公司的相关资料及信息。其中半结构化访谈和随机访谈从春成公司内部员工及客户等人员开展,尽可能多维度的获得春成公司的真实信息;二手资料主要通过对内部数据、内部文件、网络信息等途径进行数据采集,实现对访谈内容的补充及完善。通过以上多维度的数据来源为后续工作的开展提供有效的数据支撑。

(2) 访谈的效度与信度

为提升本次研究的效度和信度,本文在实际访谈中根据企业的实际情况及访谈内容,主要采用以访谈为主,兼顾到文献分析、现场观察、随机采访、数据收集等多种形式,从而使访谈内容与各种材料之间互为补充、互为支撑,进而通过“三角验证”保障信息收集的有效性。由于访谈内容主观性较强且每个人对于同一事物有不同的理解,为保障访谈结果的客观性,本文在访谈开始前,提前设计好访谈的内容,尽可能从不同层级、不同工种、不同角色等多维度设定访谈范围。通过对 28 名受访者多次反复访谈、延长谈话时间、访谈交叉验证等多种形式提高访谈的信度,从而保证信息的有效性。在数据收集整理环节,对收集到的信息及数据进行分类汇总,分析问题点进行提炼总结,从而得出面临的主要问题。

(3) 访谈设计及实施

此次访谈以半结构化访谈为主,访谈对象涉及公司老总、经理、财务、生产人员、技术人员、业务人员及客户,并根据访谈的实际情况适时扩展和调整访谈提纲,通过对不同层级的人员进行不同角度、不同内容的访谈,尽可能详尽的涵盖企业竞争战略、优劣势、资金等各方面内容,具体访谈情况如表 4-2 所示

表 4-2 春成公司访谈情况

编号	受访者	访谈形式	累计访谈时间	访谈次数	主要访谈内容
1	公司老总	半结构化、随机访谈	2 个小时	6 次	公司的优势、劣势及公司的竞争战略
2	经理	半结构化、随机访谈	3 个半小时	8 次	公司的优势、劣势及公司的竞争战略
3	财务	半结构化	1 个小时	2 次	公司资金情况
4	生产人员	半结构化、随机访谈	1 个半小时	4 次	公司生产工艺及技术特点
5	技术人员	半结构化、随机访谈	1 个小时	3 次	公司的产品特征及技术优势
6	业务人员	半结构化、随机访谈	1 个半小时	4 次	销售区域、类型及销售中遇到的问题
7	客户	半结构化、随机访谈	3 个半小时	15 次	对公司产品的评价及对所需产品的要求

(4) 数据分析

通过对与春成公司发展息息相关的 28 名访谈对象的访谈结果及调研数据进行收集、整理，进一步将数据进行归类，并将问题进行汇总、提炼，按照占样本数的比例进行筛选，进而对问题归类进一步得出访谈结果主要问题集中在以下几方面：

1) 产品问题占比 85.71%，主要表现中高端新产品客户需求加大、“新”产品产能不足占比 25%，客户对产品的性能要求更高占比 17.86%，竞品多、产品可取代性强、客户议价能力强占比 42.85%；

2) 品牌问题占比 39.29%，主要表现在公司仅在两广及福建地区有一定知名度，在行业内知名度较小，未形成影响力占比 25%、没有自己精准的品牌定位 14.29%；

3) 销售问题占比 39.29%，主要表现在销售区域主要分布在“两广”及福建地区占比 21.43%，分销商销量占比高，未布局抖音、快手等新媒体传播占比 17.86%；

4) 资金问题占比 14.29%，主要表现在应收账款占主营业务收入高占比 7.145%、经营管理费用占主营业务收入高占比 7.145%；

5) 服务问题占比 25%，主要表现没有持续跟踪及客户反馈评价占比 25%。

将涉及到以上五个方面的主要问题进行提炼、归类整理得出二级类目问题点及样本数，最终得出访谈数据分析表如表 4-3 所示。

表 4-3 访谈数据分析表

一级类目	二级类目	样本数	主要表现
产品	聚氨酯胶辊等“新”产品占比需进一步提升	7	中高端新产品客户需求加大，“新”产品产能不足
	产品性能需进一步优化	5	客户对产品的性能要求更高
	低端产品同质化严重	12	竞品多、产品可取代性强、客户议价能力强
品牌	品牌影响力弱	7	公司仅在两广及福建地区有一定知名度，在行业内知名度较小，未形成影响力
	品牌定位不精准	4	没有自己精准的品牌定位
销售	销售区域过度集中	6	销售区域主要分布在“两广”及福建地区
	销售渠道传统	5	分销商销量占比高，未布局抖音、快手等新媒体传播
资金	销售回款压力大	2	应收账款占主营业务收入高
	经营管理开销大	2	经营管理费用占主营业务收入高
服务	售后服务不完善	7	没有持续跟踪及客户反馈评价

4.2 春成公司现有竞争战略存在问题分析

通过对访谈结果的归纳整理，从表 4-3 可以看出春成公司的主要问题是没有找准自己的细分市场，从而无法利用自己的产品及服务等独特性优势形成进入障碍，也就无法有效降低客户对价格的敏感程度使企业的议价能力弱，具体问题集中在产品、品牌、销售、资金、服务等五方面，其中资金问题可以通过加强内部财务管控及企业管理进行有效改善，对于问题的分析主要集中于产品、品牌、销售、服务等四个方面。

4.2.1 “新”产品优势发挥不足

随着机械设备的升级改造，设备对胶辊产品的性能要求也越来越多，对胶辊产品耐酸碱度、耐腐蚀性等要求越来越高，春成公司采用新工艺生产的聚氨酯胶辊及硅胶胶辊等“新”产品，虽然价格较高但比原有低端产品的使用寿命更长，相对行业内同类产品优势明显，很好地满足了市场对胶辊产品的需求，虽然市场需求较大不过春成公司目前产品线比较多且集中于低端产品，中高端“新”产品的占比还较低，“新”产品的优势并未全部体现，春成公司无法利用“新”产品的优势巩固和拓展市场、进一步提升客户的忠诚度，没有使潜在竞争者与企业竞争时形成一定的障碍，如不加大“新”产品的产出，“新”品市场极容易被同行占领，春成公司需要扩大对“新”产品的推广及生产，以满足市场及客户的需求。

4.2.2 低端产品同质化严重影响议价能力

春成公司目前销售的主要产品集中于低端产品，由于低端产品投资少收益快、技术扩散等因素使低端产品性能、功能与其他企业产品趋于一致。同质化的产品使企业间竞争进一步加剧，在与其他企业进行竞争时难以获得明显的竞争优势，直接影响企业的议价能力，从而挤压企业的利润空间，长此以往企业没有足够的资金进行创新研发、质量管理和售后服务，不利于企业的长远发展。

4.2.3 客户对公司品牌区分度较低

(1) 品牌影响力弱

春成公司主要销售区域集中在广东、广西及福建地区，销售区域的局限性限制了品牌的知名度和影响力发展。与强势品牌竞争时，由于企业的知名度有限，客户对其产品品质的信任度和认同感较低，直接影响客户对其产品及服务的购买决策，品牌影响力弱使企业在市场竞争中处在劣势地位，不利于企业的业务拓展。

(2) 品牌定位不精准

在市场竞争中，一个清晰的品牌定位可以让客户快速甄别并记住自己的品牌，不精准的的市场定位使客户无法与特定的市场群体相联系，从而无法将企业的核心价值准确的传达给客户，导致客户对品牌认知的模糊，无法吸引客户进行选择，最终使企业难以建立与目标客户的联系及共鸣。

4.2.4 销售渠道无法满足客户多样化需求

春成公司现有销售渠道主要集中于两广及福建区域内，其销量主要依靠分销商。随着科技及网络的发展，销售渠道的发展越发多样化，企业需要对现有的销售问题进行进一步的分析，即：现有销售方式和渠道建设等方面缺乏一定的深度及广度，深度方面：企业将主要精力集中在对老客户的维护及老带新上，目标群体较为固化，制约着企业的进一步发展；广度发面：企业现有销售区域主要集中于两广及福建地区，市场范围相对区域化，并没有布局抖音、快手等新媒体平台，销售渠道相对固化无法满足客户多样化的需求。

4.2.5 售后服务不完善缺乏针对性

春成公司服务主要集中于人员服务中，在服务环节春成公司没有根据客户的反馈进行有针对性的整改并登记造册及客户满意度评价，从而使企业浪费大量的资源和精力对相似问题寻求解决方案。服务不完善且没有特色化的服务无法精准的满足客户需求，使客户感受不到服务的特殊化及差异化，影响客户的感知，使客户对服务产生不信任感，

无法防止替代品的威胁，影响客户的满意度及忠诚度，不利于促进企业的业务发展。

4.3 本章小结

本章通过讲解访谈的设计及对访谈结果的收集、数据处理，总结归纳得出春成公司现有竞争战略的主要问题是没找准自己的细分市场，从而无法利用自己的产品及服务等独特性优势形成进入障碍，也就无法有效降低客户对价格的敏感程度使企业的议价能力弱，具体问题集中在产品、品牌、销售、资金、服务等几个方面，通过对以上几个方面的分析说明春成公司进行战略调整的必要性。

第5章 春成公司战略环境分析

5.1 PEST 宏观环境分析

5.1.1 政治因素

政治因素包括国际政治局势、国家政策方针等要素，对企业产生直接或间接影响。下面从两个方面来分析当前政治因素：

一方面是关于国家对胶辊行业的方针政策：

(1) 2020年11月，中国橡胶工业协会正式发布了《橡胶行业“十四五”发展规划指导纲要》。橡胶制品行业方面，指导纲要提出，“十四五”期间要继续满足行业需求，积极开发高端产品，提升行业自动化、智能化水平。预计到“十四五”末期，我国橡胶密封制品市场需求将达到400亿元以上。根据指导纲要提出的发展目标，“十四五”期间，橡胶工业总量要保持平稳增长，但年均增长稍低于现有水平，继续稳固中国橡胶工业国际领先的规模影响力和出口份额，争取“十四五”末（2025年）进入橡胶工业强国中级阶段。

(2) 2021年3月，面对世界百年未有之大变局、后疫情时代经济发展新格局，为发布并解读《“十四五”合成橡胶行业发展规划》，深入分析当前行业面临的新情况、新问题、新格局，研究新形势下的应对策略，指导行业高质量发展，协会召开《“十四五”合成橡胶行业发展规划》发布暨行业运行分析会。指出“十四五”时期，中国合成橡胶工业将围绕构建新发展格局，不断完善工业体系、创新体系、流通体系、服务体系，使之与国内需求更加适配。通过发挥内需潜力，使国内市场和国际市场更好联通，利用国际国内两个市场、两种资源，实现更加强劲、可持续的发展。

(3) 2021年12月，工业和信息化部印发《“十四五”工业绿色发展规划》。到2025年工业产业结构、生产方式绿色低碳转型取得显著成效，绿色低碳技术装备广泛应用，能源资源利用效率大幅提高，绿色制造水平全面提升，为2030年工业领域碳达峰奠定坚实基础。

国际政治局势对胶辊行业的影响：

2022年当地时间3月23日，美国贸易代表办公室在官网上宣布，将恢复部分中国进口商品的关税豁免，涉及此前549项待定产品中的352项，被豁免的商品有特定种类的自行车部件、机械、海鲜、电机、化学品、行李袋等。美国贸易局放开对中国机械行业的出口限制，必然带动印刷机主要配件胶辊的销量，使胶辊企业直接或间接受益。

原油价格波动明显，如图 5-1 所示，自 2021 年以来，国际原油价格出现大浮动波动，而胶辊的原材料炭黑、硫化剂、三烯丙基异氰脲酸酯等都是有石油提炼而来，石油价格的波动最直接的影响就是带来胶辊原材料的价格波动。



图 5-1 WTI 纽约原油 CFD

综上所述，尽管国际原油价格动荡，引发胶辊原材料价格出现波动，但随着中美贸易战逐渐放宽、国家出台相应政策对胶辊业进行扶持，加之“一带一路”政策的持续推进，有利于胶辊企业出口贸易及国内业务的发展，真正实现内外经济的双循环，这对于胶辊企业来讲既是机遇也是挑战，面对复杂多变的市场环境，如何利用自身优势抓住来之不易的机会，进而提高市场占有率显得尤为关键，这把双刃剑考验着众多的胶辊企业。

5.1.2 经济因素

(1) 据国家统计局、中经产业研究院数据显示：2019 年至 2022 年我国国内生产总值（GDP）同比增长率分别为 6.0%、2.2%、8.4%、3.0%；2019 年至 2022 年制造业增加值增长率分别为 6.0%、3.4%、9.8%、3%；2019 年至 2022 年我国胶辊行业产值同比增长率分别为 11.37%、6.86%、11.28%、8.42%，通过以上数据不难发现我国胶辊行业发展与 GDP 及制造业的发展息息相关。

(2) 根据国家统计局全国统计数据显示：2019 年至 2021 年我国出版印刷企业黑白印刷产量（万令）分别为 24906.7 万令、20959.62 万令、18956.36 万令；2019 年至 2021 年我国出版印刷企业彩色印刷产量（万对开色令）分别 119583.8 万令、110036.59、123687.09 万令。如图 5-2 所示：2019-2021 年我国出版印刷量总体向好，印刷机的印刷量增加将会带动胶辊的使用量及印刷机销售量的增加，从而加快胶辊的更换速度，提升胶辊的销量。

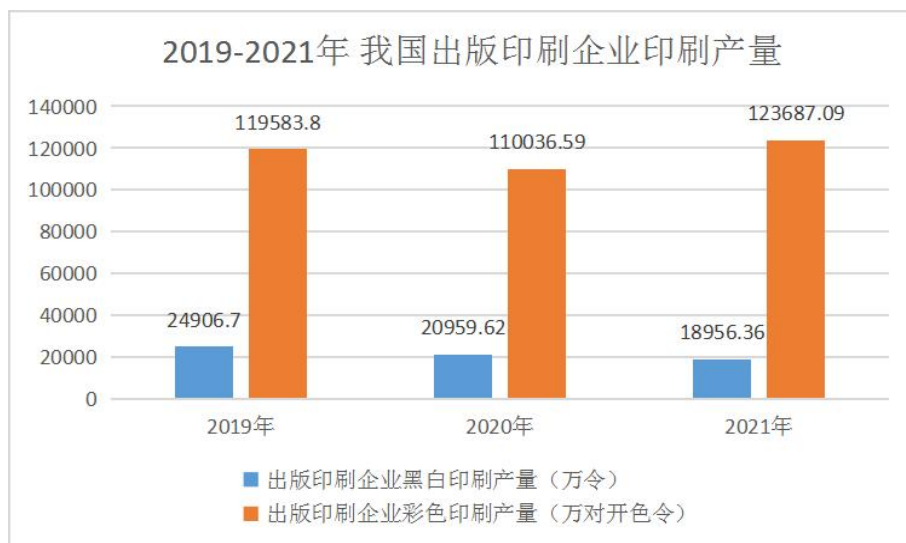


图 5-2 2019 年-2021 年我国出版印刷企业印刷产量

（数据来源：国家统计局）

综上所述，随着全球及我国经济逐渐恢复，必将推动印刷企业的印刷品产量及制造业产值的提升，有助于提高胶辊的市场需求量，从而提高胶辊的市场份额。

5.1.3 社会文化因素

企业的生存和发展离不开以人口和文化为基础的社会文化环境，社会文化环境的优劣关系着企业的战略制定。

（1）根据广东省统计局广东统计年鉴显示：2022 年年末常住人口 12656.8 万人，其中 16-59 岁人口比例 86.55%，如表 5-1 所示

表 5-1 2021 年-2022 年广东省年末常住人口及 16-59 岁人口比例

年份	年末常住人口 (万人)	16-59 岁人口比例
2021 年	12684	67.51%
2022 年	12656.8	66.96%

（数据来源：广东省统计局）

广东地区拥有诸如中山大学、华南理工大学等诸多高校资源，加之经济较为发达，对高校毕业生有较强的吸引力。据搜狐网资料显示 2022 年广东高校应届毕业生人数约有 71.3 万人，比 2021 年应届毕业生增加了 7.1 万人，加上留学回国求职和外省入粤的应届毕业生，在粤求职的毕业生预计将超过 90 万人。

通过以上分析可以看出广东省 16-59 岁主要劳动力数量及在广东求职毕业生数量及质量都可以很好地满足春成公司的生产需求及人才需求，对于企业的下一步发展起到很好的支撑作用。

（2）随着经济的不断发展，我国对环境的保护意识越来越强，国家提出“双碳”政

策，同时节能减排是现代工业发展的依托，“绿水青山就是金山银山”的理念已经形成共识，绿色发展成为社会所有行业发展的重要主题，胶辊企业对社会发展肩负着不可推卸的社会责任，故在日常经营中，我国胶辊行业的发展必将围绕着绿色环保的方向发展，胶辊企业也将制定与之相应的产品及销售策略，以满足市场及客户需求。

(3) 由中经产业研究院数据可知，2022年按照我国胶辊销量进行分析，小型企业占到整体行业的73.21%。小型企业占比高说明我国胶辊企业规模较小，整体行业竞争较激烈，胶辊企业生产的低端产品占主导现象明显，长此以往不利于胶辊企业进行产品创新和技术更新，制约着整个胶辊行业的可持续发展。

5.1.4 技术环境因素

随着互联网技术的延伸、人工智能、智能制造、信息化管理系统等一系列先进技术的应用及普及，使胶辊行业营销模式、生产工艺及市场环境都发生了变化，新技术推动机械设备更加智能化，由于智能化、特种设备生产的产品科技性较强，其对胶辊的耐磨性、耐酸碱性、稳定性等特性要求更高，相对传统的胶辊产品由于缺乏创新性、可仿制性强，难以满足市场需求，从而促使胶辊技术进一步升级。同时胶辊制作机械的升级改造、更新换代及信息化管理系统的普及，使胶辊企业对内部的管理进一步科学化、规范化，新的制作机械生产的胶辊质量稳定性也更强，使企业的人员配置更加合理，企业生产效率更高效。胶辊企业并没有故步自封，也在根据市场技术环境的变化不断强化产品创新，为满足市场多样性、个性化需求，胶辊企业积极引入和研发新的技术和新方法，使企业在市场竞争中取得竞争优势。加之互联网向移动端用户的前移，增加了移动端用户的粘性，电商平台、网络直播、短视频平台大大影响了原有营销方式，使客户与企业之间接触更加直接、高效，沟通更加顺畅，新的技术创新、应用、普及势必会带动胶辊行业的革新。技术环境的变化在为企业带来机遇的同时也带来了挑战，在市场竞争的拐点，抓住机遇也就抢的先机，否则企业最终也将在改革的浪潮中被淹没，胶辊企业应及时跟进技术环境的发展步伐，结合企业实际情况集中优势资源引入或攻克相应的技术难题，实现企业的可持续发展。

5.2 行业环境分析

5.2.1 供应商的议价能力

供应商的议价能力主要指向企业提供原材料、服务或产品时，对于提供要素的价格高低或质量好坏来挤压企业的利润空间，供应商议价能力的强弱由其提供要素对企业盈利影响程度决定。胶辊行业所需供应商主要集中在原材料供应商及物流合作商。

(1) 就原材料供应商而言, 由于据天眼查数据显示目前仅广东省从事化学原料和化学制品的企业就多达 1 万多家, 所以春成公司所需原材料提供商选择性比较强。尽管中华人民共和国工业和信息化部数据显示 2022 年我国化学制品制造业、化学原料出厂价格指数累计同比增长了 7.7%, 但胶辊原材料中化学原料大部分为石油提取物, 受石油价格波动、环保政策等因素影响较大, 供应商只是赚取差价, 由于原材料供应商的数量、规模等因素影响, 原材料市场较为透明加之新冠疫情对经济的冲击, 致使全球经济疲软, 在以上大环境下原材料供应商的议价能力不是特别强。

(2) 就物流合作商而言, 根据中国企业数据库企查猫相关数据显示, 目前中国物流行业企业特别以上海市和广东省为代表, 主要分布在珠三角、长三角等地, 截止 2022 年 6 月 29 日, 广东省共有相关物流行业企业 3385 家, 上海有 3094 家。广东 3000 多家的物流企业数量给胶辊企业提供了很好的选择性、便利性, 由于物流企业数量的关系对于物流企业的选择主导权还是掌握在胶辊企业手中, 故物流供应商的议价能力也不是特别强。

综上所述, 由于胶辊行业原材料及物流运输的属性, 使春成公司对供应商来源没有特别大的限制, 进而使供应商的议价能力较弱。

5.2.2 购买者议价能力

截止目前据天眼查数据显示, 全国从事胶辊行业的企业有 5000 多家, 尽管国内生产胶辊企业的规模大小不一, 专业化、标准化程度层次不齐, 产品精细化程度不一, 但众多的胶辊企业对于客户来讲可选择性非常多, 加之改革开放距今已有 40 余年, 第一批创业的企业家已经基本完成第二代人或者职业经理人对企业的交接, 而不同于第一代企业家, 现在的企业家相对年轻并且受到了良好的教育拥有更好的知识结构, 接受新知识、新思想的速度更快、渠道更广, 对产品的了解更深入、更全面, 对原有企业合作模式的观念不深, 更加注重对产品品质及性能的把控, 进而对产品的要求更加严格。

据路透社数据表示: 2021 年直播电商商品交易总额比 2020 年增长 83.77%, 达到 2.4 万亿。通过以上数据可以看到诸如阿里巴巴、天猫、京东、微博、抖音、小红书、B 站等不同类型的新消费模式有巨大的市场空间, 但我们也应看到新的消费模式使客户在足不出户的情况下可以接触到最新的科技成果及产品同时也使客户在面对琳琅满目的产品时不容易聚焦。上述外界营销环境的变化对消费者产生了潜移默化的作用, 对原有传统的消费模式及习惯产生了巨大的冲击, 带来的直接后果就是消费者对品牌的忠诚度、企业的用户粘性降低, 对企业自身的营销策略及产品、服务等要求更高, 这也就倒逼着企业降低价格或提供额外的服务、高质量的产品来挽留客户, 加之上文提到 2022 年小型企业销量占到我国胶辊销量的 73.21%, 也进一步说明我国胶辊行业中低端产品竞争的激烈性。但是在高端产品领域, 由于优质的产品质量及环保的进口原材料等因素

作为基础，外加客户对胶辊企业严苛的产品要求，胶辊企业议价能力有所增强。

综上所述胶辊行业中在中低端产品差异化不明显的领域购买者的议价能力较强，在高端产品差异化明显的领域购买者的议价能力相对较弱。目前春成公司合作客户约 135 家，虽然合作十年以上客户占整体的 68.63%，但由于疫情及行业企业数量、产品技术等因素影响，在传统产品购买者的议价能力强，但在硅胶胶辊、聚氨酯胶辊等掌握核心技术的产品上购买者的议价能力弱。

5.2.3 潜在进入者威胁

上文分析得出胶辊市场属于完全竞争市场，尽管据天眼查数据显示全国从事胶辊行业的企业有 5000 多家，但是多数胶辊企业占据市场规模并不大，进而造成潜在进入者进入胶辊市场的威胁。目前潜在进入者主要来源于在与胶辊行业相关的企业、掌握主要胶辊业务的销售人员及轮胎等橡塑行业制造企业，下面对以上三类潜在进入者进行分析。

(1) 与胶辊行业相关的企业

根据国家统计局数据显示 2019 年至 2021 年全国出版印刷企业数分别为 9014 个、9271 个、9518 个；国家新闻出版署数据显示 2020 年中国内地上市的印刷公司营业收入共计 234.2 亿元，比 2019 年减少 0.2 亿元，利润收入 21.2 亿元，比 2019 年减少 5 亿元。

通过以上数据可以看出全国出版印刷企业数正在逐步增加，由于 2020 年新冠疫情的原因，2020 年印刷企业营业收入和利润均下降。印刷企业的增加势必会增加印刷行业内竞争，由于竞争的加剧加之胶辊又是易耗品，印刷行业内中大型企业可能会增加胶辊生产线进而降低自己的成本，从而提高生产效率，提高市场份额。

(2) 掌握主要胶辊业务的销售人员

通过企业实地调研发现，现从事胶辊行业的企业中有相当一部分企业老板是胶辊销售人员出身。经过与春成公司和冀州市银龙橡塑科技有限公司负责人进行交流了解到：现在胶辊企业有近 45%是由原来从事胶辊销售人员进行经营，主要原因是由于核心胶辊销售人员掌握着企业的大部分订单且与企业各工种员工接触密切，对于生产流程的各个环节都较为熟悉，故核心销售人员想自行从事胶辊行业相对来讲较容易。

(3) 轮胎等橡塑行业制造企业

轮胎等橡塑类制品也是由天然橡胶制作而成，其生产原料中有与胶辊生产原料相同的成份，轮胎等橡塑行业制作企业有着强大的资产支持，可以利用其在研发、生产技术、质量管理等方面的优势，开发满足市场需求的胶辊类产品，其开发的产品对胶辊企业制成的胶辊有一定冲击力。

尽管以上三类人都有可能进入胶辊行业，但胶辊制作涉及磨床工、抛光工、车床工、缠胶工等多工中配合，粗劣计算仅制作胶辊设备铣床、硫化罐、磨床、车床等至少需要

资金 100 万，此外还要考虑到场地费用和相应的技术人员工资、技术配方等因素，而胶辊配方（包括天然胶辊配方及合成材料胶辊配方）的获取有一定的技术壁垒，尽管轮胎类橡塑行业企业从事胶辊制作有技术优势，但其天然橡胶胶辊冲击大，对合成材料制成的胶辊其也要付出一定的研发成本进行攻克，虽然现在市面上有销售胶辊配方的企业，但相对核心和创新度高的胶辊配方在企业中属于关键技术核心，多数情况下仅有企业法人知晓。另外，在现行环保政策的持续高压下，新进入胶辊企业在成立之初，环保设备资金投入较大，且企业在市场竞争中不占据明显优势，进而整体投资回报周期较长，这些都制约着潜在进入者进入胶辊行业。

5.2.4 替代品的威胁

由于印刷机油墨分离同时要求输送纸张的专业要求性，目前胶辊在印刷机上只有升级产品还没有可以代替的产品，但随着科技的不断进步，电子产品及新技术的涌现，例如电子贴纸等，有替代胶辊的趋势，不过其受众较小且相对于客户使用胶辊的成本较大。在工业领域由于生产流程的高度自动化、新型机械设备的更新研发和传送机械的更新，要求胶辊有更高的耐磨性及稳定性，近几年较常用的是以聚氨酯辊或尼龙辊等为代表的新型材料为主，由于新材料技术研发攻关难度大且研发成本高、研发周期长，加之现有新材料基本已满足市场多数客户需求且目前胶辊企业大多数均已掌握现有新材料制造技术，故胶辊行业目前从事新材料研发的企业较少。

综上所述，由于胶辊用途的特殊性、产品的针对性及新材料研发的投入产出不成比例等因素相互制约，胶辊的替代品威胁较小。

5.2.5 行业现有竞争者的竞争

截至目前胶辊企业数量多达 5000 多家，胶辊行业市场竞争激烈，由于地域及企业市场定位、产品定位等综合性因素，胶辊企业间提供的产品、服务、销售区域会有一定重合性，就春成公司目前的发展而言代表性主要竞争对手有河北亚华胶辊集团有限公司（简称“亚华”集团）、河北春风银星胶辊股份有限公司（简称“银星公司”）、冀州市银龙橡塑科技有限公司（简称“银龙”公司）。具体企业简介如表 5-2 所示

表 5-2 春成公司代表性主要竞争对手简介

代表性竞争对手	企业简介
亚华集团	亚华公司成立于 1984 年，是集开发、设计、生产、销售于一体的集团公司，集团占地面积 13 万平米，现有三个分公司，总部位于河北省衡水市冀州区高新技术开发区，两个分公司分别设立于江苏省苏州市常熟工业园和广东省广州市工业园区。
银星公司	银星公司始创于 1979 年，是春风实业集团的控股子公司，春风实业集团是河北省大型支柱性企业集团，位中国企业 500 强，河北春风银星胶辊股份有限公司坐落于九州之首的河北省衡水市冀州区经济开发区，公司在外域设有两个办事机构，在北京成立了春风银星胶辊（北京）有限公司，在青岛科技大学建立了春风银星胶辊（青岛）技术实验室
银龙公司	银龙公司成立于 2014 年，后更名为河北肖式橡胶科技有限公司，位于冀州市周村镇北曹庄村，公司主要经营胶辊配方技术研发，加工销售胶辊，胶辊机械，木工机械，橡胶制品等

（数据来源：亚华、银星、银龙公开资料整理）

亚华集团与银星公司位于胶辊行业龙头地位，上述企业通过对企业流程的进一步精细化管理、设备技改来科学规划企业布局、提升企业的综合实力，以期稳步发展，将企业做大做强，全面提升企业的综合竞争力。以上述企业为代表的竞争者对春成公司的威胁最直接，影响也最大。

银龙公司虽然由于自身的品牌及信誉劣势，在市场竞争中多数在保证基本利润的同时，凭借较低的价格来带动自己的规模发展从而能够在行业立足，但随着互联网的发展，银龙公司借助互联网的优势，以猛烈的势头冲破地域限制快速发展，其较低的产品价格对整个市场的价格体系造成不同程度的冲击。以上述企业为代表的竞争者对春成公司也造成间接影响。

综上所述，由于胶辊品类及用途的多样性，故现有竞争者竞争激烈度不一，但针对同一类型特别是低端的胶辊产品，小规模企业间的竞争程度较高，针对中高端产品胶辊企业间虽然也存在不能程度的竞争，但企业间竞争程度与低端产品相比较低。

5.3 SWOT 分析

SWOT 分析模型是重要的战略分析工具，在帮助企业对所处环境进行全面系统和准确分析的同时，还帮助企业制定相关战略及相应的发展计划和对策。古语有云：知己知彼百战不殆、三人行必有我师。虽然春成公司每年销量仅约为 300 万，但由于胶辊行业

的特殊性及品种的多样性，企业间提供的产品、服务、销售区域会有一定重合性。

下文将通过春成公司与河北亚华胶辊集团有限公司、河北春风银星胶辊股份有限公司、冀州市银龙橡塑科技有限公司（后更名为河北肖式橡胶科技有限公司）、部分胶辊行业内数据进行对比分析，剖析出春成公司的优劣势，从而利用 SWOT 分析模型进行下一步分析，指出春成公司选择差异化竞争战略的合理性。

5.3.1 优势分析

（1）销售利润率高

表 5-3 2022 年代表性行业龙头及春成公司运营情况

企业名称	主营业务收入 (万元)	营业利润 (万元)	新产品产值 (万元)	应收账款 (万元)	流动负债 (万元)	流动 比率	毛利率
河北亚华 胶辊集团 有限公司	44313.10	4558.95	7712.26	15498.50	29199.56	2.09	23.77%
河北春风 银星胶辊 股份有限 公司	32872.09	4004.63	5721.06	5876.75	14384.79	1.73	30.10%
佛山市春 成胶辊有 限公司	214.10	6.15	41.75	277.66	299.77	1.01	25.98%
胶辊行业数据							17.59%

（数据来源：中经产业研究院）

通过表 5-3 2022 年代表性行业龙头及春成公司运营情况分析可以得出：

就毛利率而言两家企业银星胶辊比亚华集团的毛利率高出近 6.33 个点，但二者均高于胶辊行业毛利率 17.59%，两家企业作为胶辊行业内的龙头，实力较为显著，春成公司的毛利率为 25.98%，也高于胶辊行业毛利率 17.59%，介于银星胶辊与亚华集团之间，经上述数据对比说明春成公司毛利率控制较为合理、销售利润率较高、盈利能力不弱。

（2）短期负债能力强

速动比率=速动资产/流动负债=(现金+有价证券+应收账款)/流动负债

从春成公司内部财务数据可知：

2020 年速动比率

= (39,649.93+2,476,295.31) /2,516,056.43 约等于 1

2021 年速动比率

$$= (50,289.99+2,554,822.58) / 2,342,846.54 \text{ 约等于 } 1.11$$

2022 年速动比率

$$= (58,132.38+2,776,614.79) / 2,997,723.50 \text{ 约等于 } 0.95$$

从新 e 研投报告得知：胶辊行业部分龙头企业 2018 年-2020 年速动比率分别为 1.62、1.58、1.36。2020 年至 2022 年春成公司速动比率相对比较平稳均维持在 1 左右，虽与行业龙头比有差距，但结合速动比率常识可知：春成公司的短期偿债能力也不弱。

如表 5-3 所示：就流动比率而言，亚华集团流动比率为 2.09 高于银星胶辊的 1.73，说明亚华集团的用流动资产偿还流动负债能力更强，但两家企业均在合理范围内，春成公司流动比率为 1.01 与上述两家存在一定差距，但也在合理范围内，三家公司都有很好的短期偿债能力但现对于亚华和银星公司，春成公司的速动资产利用率更好。

通过以上三家企业速动比率及流动比率的对比分析，可以得出春成公司短期偿债能力强。

(3) 存货及采购占用资金少

表 5-4 春成公司购货付款情况

单位：元

项目	2020 年	2021 年	2022 年
期末存货			
预付款项			
应付票据			
应付账款	2,465,147.98	1,898,103.33	2,914,729.47
合计	2,465,147.98	1,898,103.33	2,914,729.47

（数据来源：春成公司 2020-2021 年内部数据）

通过表 5-4 可以看到春成公司 2020 年至 2022 年购货付款情况中，应付票据与应付账款之和远大于存货与预付款项之和且春成公司期末存货和预付款项均为 0，由于胶辊产品不固定性且多数为定制所以春成公司期末库存为零，说明春成公司在存货及其采购环节中几乎不占用资金，而银龙公司内部数据：银龙公司长期为部分印刷机、机械厂等企业供应同种规格的产品，故其每年都有期末库存其库销比约为 0.3，与银龙类企业相比春成公司存货控制能力较强。

(4) 员工工作经验阶梯性较强

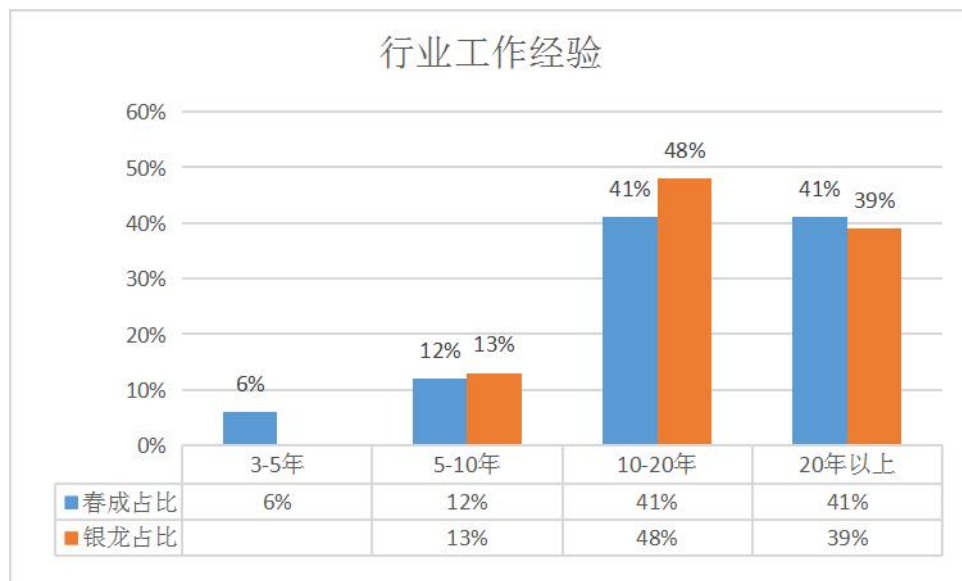


图 5-3 春成员工在行业内工作经验

（数据来源：春成公司、银龙公司内部数据）

如图 5-3 所示：春成公司员工的行业内工作经验 10 年及以上员工占到整体员工的 82%，其中行业内工作经验 10 年-20 年各占 41%，行业内工作经验 3-5 年及 5-10 年人员分别占比为 6%、12%；银龙公司员工行业内工作经验 10 年以上员工占到整体的 87%，其中行业内工作经验 20 年以上占到整体 39%，行业内工作经验 10 年-20 年占到整体 48%，业内工作经验 5 年-10 年占到整体 13%。

通过对比上述两家企业发现：银龙公司员工行业内工作经验 10 年以上占比比春成公司高 3 个百分点，但其行业内工作经验 5-10 年员工占比 13%，与行业内工作经验 10-20 年员工占比 48% 相比相差 35 个百分点，行业内工作经验 5-10 年员工占比少，不利于银龙企业的长远发展，而春成公司从整体来看员工行业内工作经验阶梯性强，层次较合理，很好地保障了企业的技术和产品质量稳定性及延续性，对于企业的长远发展起到很好的支撑作用。

（5）技术手段及产品质量优势

一是，春成公司在原材料采购环节中，原材料 100% 严格按照国内环保及质量要求进行材料，甚至有些产品的原材料按照欧洲环保及质量要求进行采购。不同标准的原材料直接影响胶辊产品的质量、性能等特性，春成公司对于原材料的高标准、严要求，为确保企业生产出优异的产品质量打下了基础。

二是，由上文表 5-1 中数据可知：春成公司新产品产值占主营业务收入比例为 19.5%，明显高于银星公司的 17.38% 及亚华集团的 17.4%。据春成公司内部资料显示，春成公司目前掌握一项最新研究成果且正在申请专利，最新研究的技术手段很好地解决了行业内胶辊稳定性时间短、高耐酸碱性等行业难题，提高了产品性能及用户满意度，此项优秀的技术手段很好的满足了市场对于产品性能优化的需求，将进一步推动了企业的发展。

三是，由上文图 5-3 可知春成公司从事生产员工均具有一线工作经验且从事本行业经验结构合理、阶梯性强，人员相对稳定、流动性不大。企业员工在产品生产中除严格按照国家和行业制作标准流程开展工作外，企业员工娴熟的产品技术手段，在保证产品质量的稳定性和一致性的基础上，有力的保证了产品在使用中能够达到预期的性能。

(6) 与客户稳定的合作关系

与客户稳定的合作关系是在建立在合作双方相互理解、支持及共同发展的基础上，形成的稳定、互惠、互信的合作关系，与客户稳定的合作关系既可以有助于企业获得稳定的收益、降低营销成本、与客户高效地沟通与协作、增加客户的忠诚度，还可以提升品牌形象，从而提升企业的可信度和认可度，吸引更多的客户，提升企业市场竞争力。

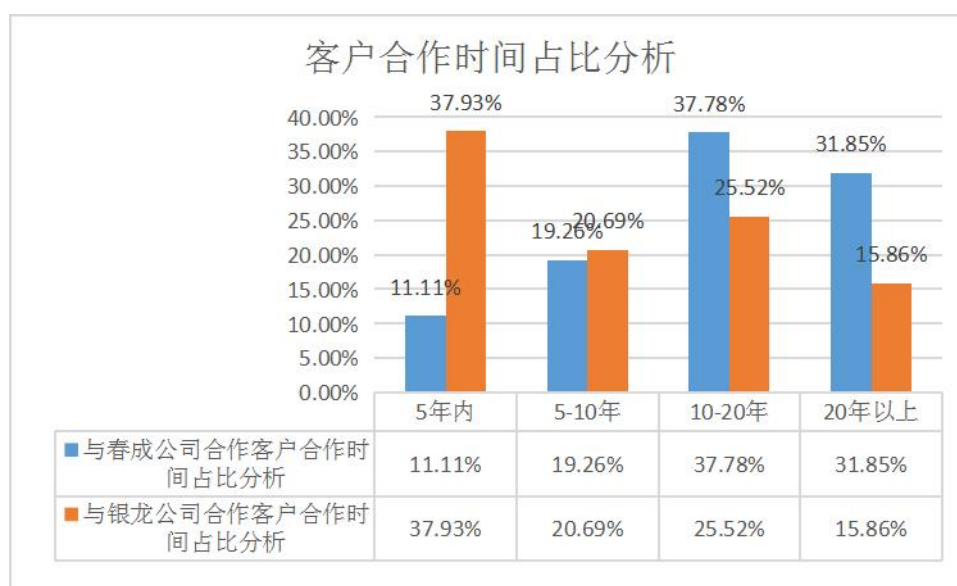


图 5-4 与春成公司合作客户合作时间占比分析

(数据来源：春成公司、银龙公司内部数据)

通过图 5-4 可知：

春成公司共有合作客户 135 家，其中与春成公司合作 20 年以上企业 43 家占到整体合作客户的 31.85%，合作 10 年-20 年企业 51 家占到 37.78%，合作 5 年-10 年企业 26 家占到 19.26%，合作 5 年内企业 15 家占到 11.11%，整体来看合作十年以上企业占到整体的 68.63%，合作企业整体时间较长。

银龙公司共有合作客户 145 家，其中与银龙公司合作 20 年以上企业 23 家占到整体合作客户的 15.86%，合作 10 年-20 年企业 37 家占到 25.52%，合作 5 年-10 年企业 30 家占到 20.69%，合作 5 年内企业 55 家占到 37.93%，整体来看合作十年以上企业占到整体的 41.38%。

春成公司合作十年以上企业高比银龙公司高出 27.25 个百分点，长期稳定的合作关系使春成公司获得稳定收益的同时，提高了企业的美誉度，有助于企业吸引更多的客户，增加了春成公司的企业影响力，为企业的进一步发展提供了保障。

5.3.2 劣势分析

(1) 企业销售回款压力大

应收账款周转率=应收账款推动的营业收入*(1+增值税率)/平均应收账款的原值
通过春成公司内部数据可知:

春成公司 2020 年应收账款周转率=1,937,503.75*(1+13%)
/[(2,284,552.74+2,476,295.31)/2]约等于 0.99

2021 年应收账款周转率=2,227,430.72*(1+13%) /[(2,554,822.58+2,476,295.31)/2]约
等于 1

2022 年应收账款周转率=2,140,994.88*(1+13%) /[(2,554,822.58+2,776,614.79)/2]约
等于 0.91

2020 年春成公司的应账款周转率为 0.99, 相较于 2020 年胶辊行业部分龙头企业应
收账款周转率 20.31 (数据来源: 新 e 研投报告) 差距较大, 结合表 5-1 2022 年代表性
行业龙头及春成公司运营情况分析, 通过对比亚华集团、银星胶辊相关数据, 发现春成
公司应收账款占主营业务收入 1.4 与亚华集团的 0.35、银星胶辊的 0.18 相比占比太高,
其应收账款的催收能力有待进一步加强。

表 5-5 春成公司应收票据和应收账款情况

项目	2020 年	2021 年	2022 年
应收票据			
应收账款	2,476,295.31 元	2,554,822.58 元	2,776,614.79 元
合计	2,476,295.31 元	2,554,822.58 元	2,776,614.79 元

(数据来源: 春成公司 2020 年、2021 年内部数据)

从表 5-5 春成公司应收票据和应收账款情况可知 2020 年至 2022 年三年期间, 春成
公司应收票据与应收账款之和每年都有不同程度的增加, 说明春成公司赊销的债权每年
都有部分未收回。

而通过表 5-5 春成公司应收票据和应收账款情况数据对比, 可以看出 2020 年-2022
年三年期间春成公司应收票据均为 0, 而应收票据的可回收性强, 所以春成公司的债权
质量不高。

从春成公司内部数据得知 2020 年至 2022 年春成公司预收款均为 0, 说明春成公司
预收款能力弱、市场竞争力弱。

通过以上对春成公司应收账款周转率、赊销情况及应收票据的分析可以得出: 春成
公司企业回款压力大, 需求进一步强化对应收账款的催收力度。

(2) 企业资产利用能力弱

①总资产周转率、流动资产周转率有待进一步提高

根据春成公司 2020 年至 2022 年内部数据可知：

总资产周转率（次数）=营业收入/平均资产余额

2020 总资产周转率（次数）

$$=1,937,503.75/[(2,946,681.37+2,918,951.4)/2]=0.56$$

2021 总资产周转率（次数）

$$=2,227,430.72/[(2,946,681.37+2,939,060.97)/2]=0.76$$

2022 总资产周转率（次数）

$$=2,140,994.88/[(2,939,060.97+3,654,992.96)/2]=0.64$$

流动资产周转率（次数）=销售收入/平均流动资产余额

$$2020 \text{ 流动资产周转率（次数）} = 1,937,503.75/[(2,610,561.25+2,717,981.78)/2]=0.73$$

$$2021 \text{ 流动资产周转率（次数）} = 2,227,430.72/[(2,763,836.4+2,717,981.78)/2]=0.81$$

$$2022 \text{ 流动资产周转率（次数）} = 2,140,994.88/[(2,763,836.4+3,041,193.08)/2]=0.74$$

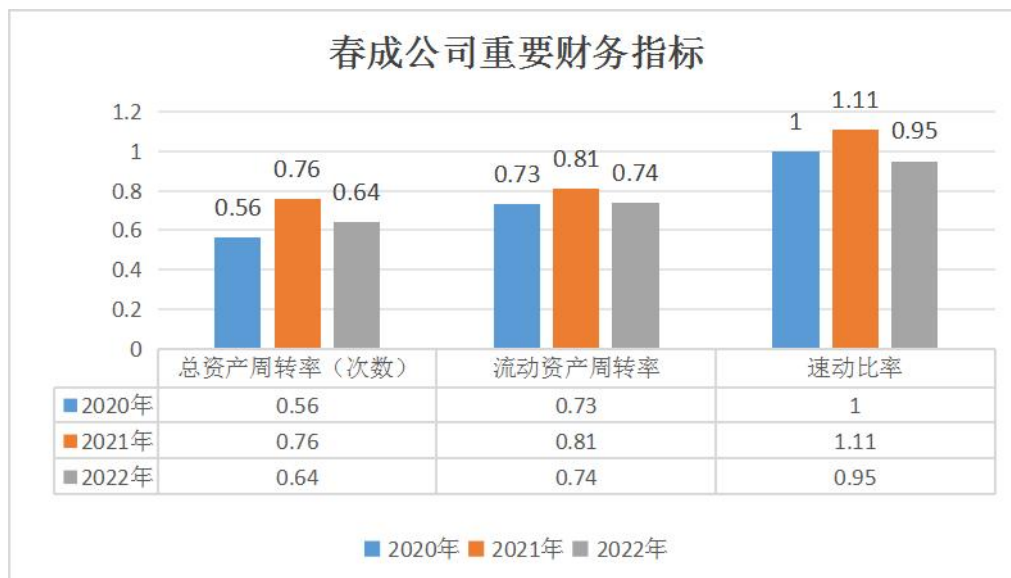


图 5-5 春成公司重要财务指标

（数据来源：春成公司内部数据）

从新 e 研投报告得知：胶辊行业部分龙头企业 2018 年-2020 年总资产周转率分别为 2.51、2.41、2.31。结合图 4-5 可知：2020 年春成公司的总资产周转率 0.66 次，较于相较于龙头企业差距较明显，其总资产周转率有待进一步提高，尽管春成公司 2022 年至 2020 年总资产周转率和流动资产周转率均有不同程度的提升，但与其他企业相比还有差距说明企业运营能力较弱。

②资产负债率过高

资产负债率=负债总额/资产总额*100%

通过春成公司内部数据和中经产业研究院数据可以得知：

$$2020 \text{ 年春成公司的资产负债率} = 2516056.43/2946681.37 = 85.39\%$$

2021年春成公司的资产负债率=2342846.54/2939060.97=79.71%

2022年春成公司的资产负债率=2997723.5/3654992.96=82.01%

而2020年-2022年我国胶辊行业资产负债率分别为51.19%、50%、50.02%，2022年华南地区的资产负债率为59.43%。

结合以上数据的对比不难发现：春成公司2020年-2022年资产负债率均高于行业内数据和华南地区数据，说明春成公司因投资或管理不到位等因素影响使企业的资产负债率过高，春成公司应该进行把控，尽早拿出解决方案长期高负债不利于企业长期发展。

通过以上对春成公司总资产周转率、流动资产周转率及资产负债情况分析得知春成公司企业资产利用能力弱。

(3) 经营管理开销过大

表 5-6 春成公司 2020 年至 2022 年主要会计数据和财务指标

类 目	年度		
	2020 年度	2021 年度	2022 年度
主营业务收入	1,937,503.75 元	2,227,430.72 元	2,140,994.88 元
主营业务成本	1,618,202.57 元	1,669,613.52 元	1,584,817.35 元
主营业务利润	310,546.32 元	547,333.79 元	553,947.16 元
管理费用	300,762.52 元	400,783.95 元	478,042.63 元
财务费用	10,522.47 元	1,672.75 元	14,416.96 元
净利润	-738.66 元	141,289.23 元	61,055.03 元
净利润率		6.34%	2.85%

(数据来源：春成公司 2020-2022 年内部数据)

从春成公司内部数据得知的 2020-2022 年主要会计数据和财务指标，如表 5-6 所示，受新冠疫情影响，全球经济发展乏力，春成公司 2020 年净利润率为负数，虽然 2021 年净利润率提升至 6.34%，但 2022 年净利润率回落至 2.85%，据中经产业研究院研究数据得知 2020 年至 2022 年胶辊行业净利润率为 6.69%、6.56%、6.42%，通过春成公司与胶辊行业净利润率对比，不难发现春成公司的净利润率与比行业平均数存在差距，说明春成公司经营管理能力与行业存在差距有待进一步改善。

从春成公司 2021 年至 2022 年主要财务指标得知：企业随着 2022 年主营业务收入的降低，各项收入、费用等均存在不同程度降低，但管理费用率 2022 年为 22.32% 比 2021 年的 17.99% 高出 4.33 个百分点，说明春成公司需要进一步对企业的管理费用使用进行合理规范。

(4) 人力资源管理水平有待提高

截止 2022 年 3 月底，春成公司拥有员工及业务人员 32 人，总体人员规模与银龙公

司相当，通过对两家企业员基本信息的对比可以看到：

①从员工的学历水平来看：

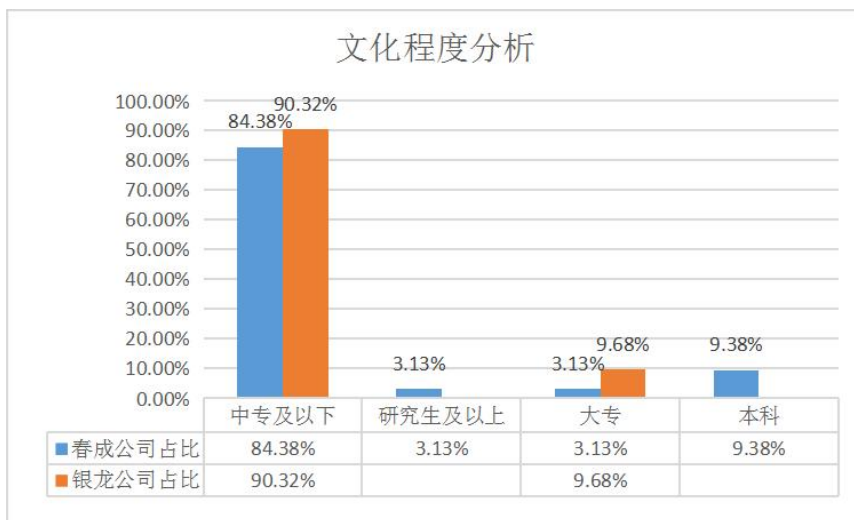


图 5-6 春成公司文化程度结构

(数据来源：春成公司、银龙公司内部数据)

如图 5-6 所示，春成公司中专及以下人员占比达到 85%，本科学历人员占比为 9%，研究生及以上学历人员占比为 3%，大专学历占比 3%，本科及以上学历人员较少；银龙公司中专及以下人员占比达到 87%比春成公司占比还高 2 个百分点，大专人员占比 10%，没有本科及以上学历人员。

尽管春成公司比银龙春成公司高学历人员高 2 个百分点，但春成公司与银龙公司的员工中专及以下文化程度的员工占比均高于 80%，从整体学历占比来看两家公司员工整体文化素质较差。

②从员工工种来看：

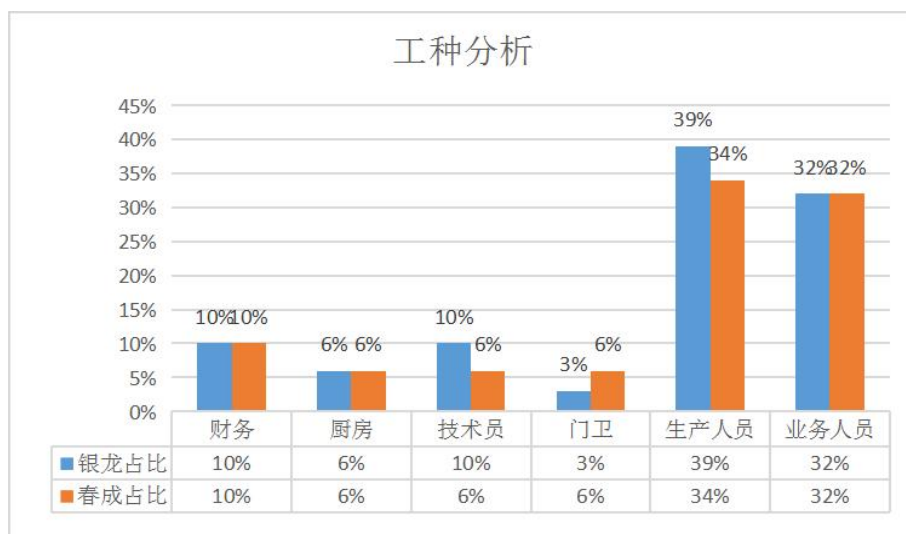


图 5-7 春成公司员工工种结构分析

(数据来源：春成公司、银龙公司内部数据)

如图 5-7 可知：

春成公司生产人员及业务人员各自占比为 34%和 38%，技术员占比 6%与门岗及厨房人员持平，产品创新是企业长远发展的基石，而产品创新离不开优秀的技术研发人员及准确的市场信息，春成公司技术研发人员和管理人员在整个企业员工中占 12%左右，而亚华胶辊中、高级技术管理人员占比 20%（数据来源亚华公司官网），通过以上数据可知亚华胶辊相比春成公司技术管理人员占比高，研发和管理人员占比较少不利于春成公司创新活动的持续性，春成公司现有人员结构不利于企业长期发展。

银龙公司生产人员及业务人员各自占比为 39%和 32%，由于两家企业规模相当，通过对比可以看出银龙公司与春成公司人员工种机构侧重点不同，春成公司生产人员比业务人员占比低，银龙公司生产人员比业务人员占比高，侧面说明银龙公司的销售人员对企业的贡献率较大。

③从薪酬构成及福利待遇来看：

春成公司都将薪酬构成分为三部分即：基本工资、绩效工资和年终绩效工资三部分。基本工资根据工龄及工种制定相应的“保底工资”，绩效工资根据公司布置的工作完成效果进行发放，年终绩效工资由全年公司的经营状况及员工的工作成效进行发放。在此基础上，春成公司还为员工提供带薪休假，为表现突出的员工提供带薪度假等相应的一系列福利待遇。而银龙公司在为员工提供上述薪酬构成及福利待遇的基础上，银龙公司还为中层管理人员设置了“股权激励”根据员工对企业的贡献设置相应的股权上限，让员工自愿购买，通过“股权激励”的方式，激发员工干事创业的激情。

通过以上分析可以看出：春成公司与银龙公司薪酬设定都缺乏“因人而异”的变通性及针对员工技能的培训、职业发展规划晋升机制的设计，不利于激发员工的潜力及积极性，更不利于吸纳和留住人才。银龙公司的“股权激励”方式可以更好地提高员工的工作效率，值得春成公司借鉴。

（5）市场营销能力滞后

①营销区域少

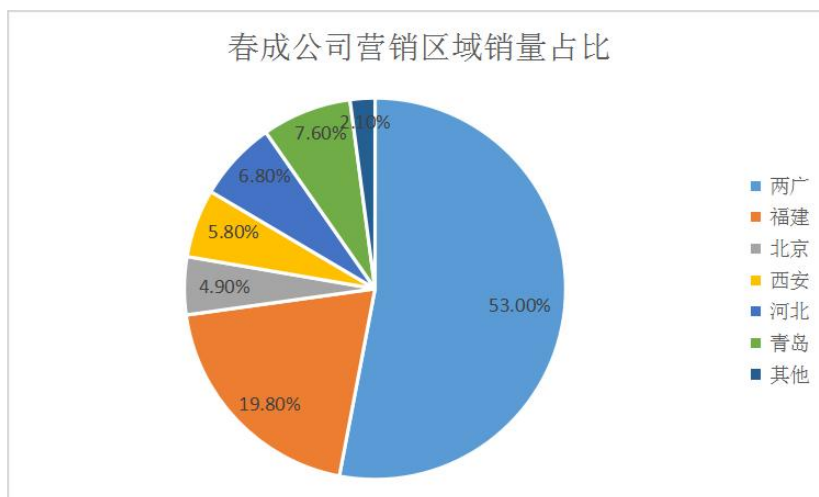


图 5-8 春成公司营销区域销量占比

(数据来源: 春成公司内部数据)

如图 5-8 所示: 由于春成公司位于佛山市的地理位置原因, 春成公司 72.8% 的销量在两广和福建区域, 虽然在北京、西安、青岛、河北等区域也有销量, 但总体销量占比较小, 从图 3-2 可以得知我国华南区域销售收入占整个胶辊行业的 11.41%, 与华东地区的 47.27% 相差较大, 结合图 4-12 可以看出仅仅青岛一个区域就占到春成公司销量的 7.6%, 而银龙公司产品销往全国 28 个省市地区, 且除山东、江苏销量占比较大外, 其他区域销量占比均衡, 相较于银龙公司的全国市场发展, 春成公司的发展还有巨大的市场空间, 由此可见春成公司可以结合现有企业实际发展情况, 在立足发展两广区域的基础上, 将企业发展重点适当向华东区域适当倾斜, 进一步扩大市场营销区域, 进而做大做强, 使企业的销量市场结构进一步合理化。

②营销渠道缺乏整体规划

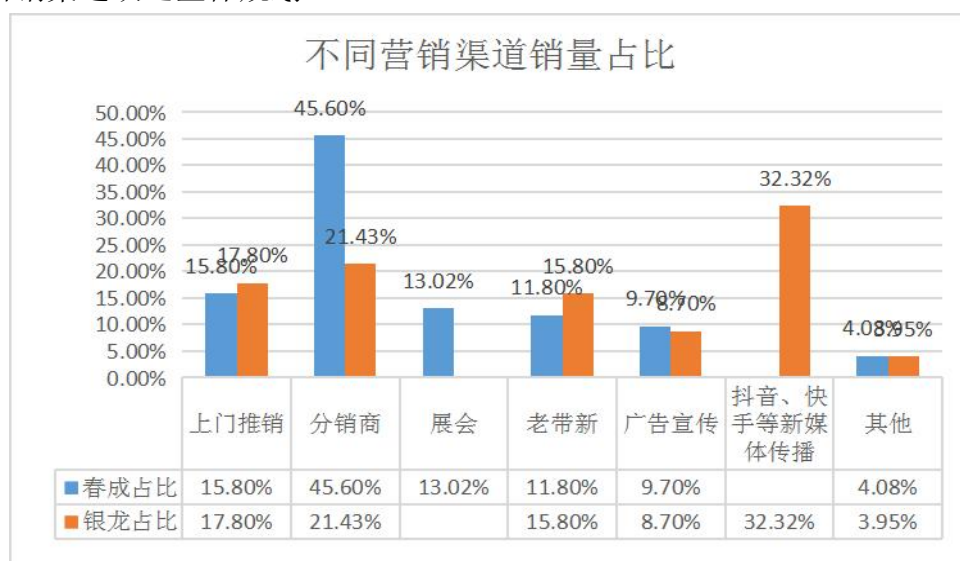


图 5-9 春成公司 2022 年度不同营销渠道销量占比

(数据来源: 春成公司、银龙公司内部数据)

如图 5-9 所示：春成公司营销渠道主要以业务人员上门推销、分销商、展会、老带新及广告宣传为主，其中分销商占比最高占到整体销量的 45.6%，上门推销次之占到整体销量的 15.8%，分销商和老客户介绍新客户各占 13.02%、11.8%，广告宣传带来的销量占到整体的 9.7%，其他营销渠道销量占比为 4.08%；银龙公司抖音、快手等新媒体传播营销渠道销量占比已经占到整体的 31.32%，分销商销量占比为 21.43%，上门推销销量占比为 17.8%，老客户介绍新客户销量占比为 15.8%，广告宣传占到 8.7%，1 其他营销渠道销量占到 3.95%，经过数据得知银龙公司 2022 年主要营销渠道为抖音、快手等新媒体传播，不在进行展会营销。

据路透社数据表示：2021 年直播电商商品交易总额比 2020 年增长 83.77%，达到 2.4 万亿。通过路透社数据不难发现诸如直播电商的新营销渠道发展速度非常快，对消费市场的影响巨大，通过春成公司与银龙公司的营销渠道销量数据对比，可以看出春成公司营销渠道较为传统且缺乏整体规划，主流的网络直播营销模式春成公司都没有涉及，不利于春成公司的营销渠道发展及市场占有率提升，滞后的营销手段制约着春成公司的进一步发展。春成公司需要借助新的营销渠道例如抖音直播、小红书推荐、B 站传播等不同类型互联网平台进行探索与尝试，提高营销能力、加大宣传力度。

③客户关系维护不到位

在对于客户关系的维护方面，春成公司仅仅关注对老客户的日常维护，对于意向客户及不在合作的客户的维护关注度微乎其微。通过在与企业主要负责人沟通中了解到，企业的内部信息资料对于客户信息的建设不完善，对于客户信息除简单的登记姓名、企业名称及电话外几乎没有相关企业及客户的重要信息。客户信息的不完善使春成公司无法进一步深入开展客户关系的维护，不利于提升客户对企业的忠诚度和粘性。

④品牌建设成效不明显

在品牌建设方面，春成公司仅利用企业文化墙、户外广告、展会等方式进行品牌建设，但是品牌建设成效不显著，缺乏有效的品牌建设方法。产品未申请注册商标、没有好的品牌建设及传播途径、品牌建设重视程度不够等因素使春成公司的品牌建设成效不明显，从而使春成公司及其生产的产品在行业内没有高的辨识度，品牌对产品带来的附加值不明显，不利于春成公司的可持续发展。

通过以上对春成公司营销区域、营销渠道、客户关系维护、品牌建设等四方面的分析可以看出春成公司营销能力滞后，企业需求进一步强化营销能力。

(6) 售后服务不完善

好的产品及营销是企业被消费者接纳的开始，周到的售后服务不仅能够提高产品价值、为产品带来高附加值，更能有力提升消费者满意度及美誉度。售后服务已经成为现代企业必不可少且至关重要的组成部分的。

春成公司与银龙公司在售后服务主要环节类似均是为了更好的为消费者提供服务，

除了有专门的技术工作人员提供专业技术指导外，无论产品将会销售到全国哪个区域，两家公司均会安排相应的业务人员进行跟踪，了解消费者对于产品运行中出现问题的疑惑，进行现场答疑，保证问题在现场及时处理，除对有问题的产品除进行相关处理外，两家公司还将相关问题建立相关的台账进行记录，进而与企业生产、技术研发人员沟通相应问题原因，制定改进措施，确保类似问题尽可能的不在出现，从而提高消费者对公司产品的满意度，进而提升公司在消费者的口碑。

通过以上对两家企业售后服务流程的分析不难发现：关于售后服务方面，春成公司与银龙公司在坚持现有服务流程的基础上，应该增加员工技能培训、持续跟踪及反馈评价等环节，总所周知，不同的企业生产产品品质不同，进而对设备和制作工艺的要求及处理也不同，春成公司与银龙公司均缺少针对不同企业的特定应对方案，售后物流不完善不利于企业服务满意度的提升，也不利于企业市场占有率的提升。

5.3.3 机会分析

(1) 市场需求加大

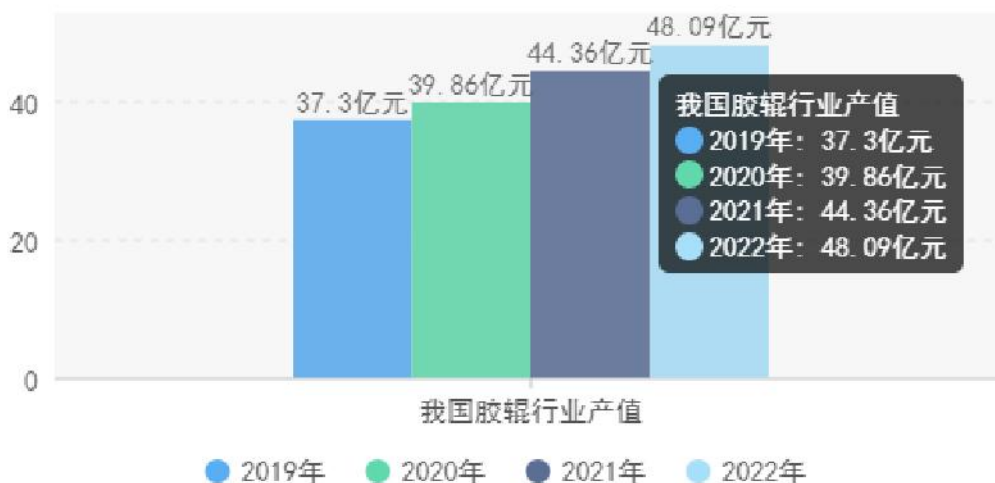


图 5-10 2019 年-2022 年我国胶辊行业产值

(数据来源：国家统计局、中经产业研究院数据)

如图 5-10 所示：根据国家统计局、中经产业研究院数据，2019 年-2022 年我国胶辊行业产值分别为 37.3 亿元、39.86 亿元、44.36 亿元、48.09 亿元，年均复合增长率约为 8.58%，今后几年我国胶辊行业的扩张系数将保持稳定在 1.3-2.8 范围内。胶辊行业产值的快速发展及扩张系数在稳定范围内，使胶辊企业在扩大规模的同时，保持稳定的利润率和资金回收周期，减轻企业的经营压力，以便更好地把握市场机会，降低企业经营风险，从而为胶辊企业驶入快速发展的快车道提供稳定发展的保障。

(2) 技术升级、产品认同度提升

绿色发展理念不断深化,企业加大对绿色胶辊的研发力度加大,随着机械输送设备的不断创新,对胶辊的要求在原来耐油性、耐弹性、良好的亲水性等特点的基础上,增加了耐磨性、高硬度高线压等特性。胶辊材料及特性的不断更新对胶辊企业提出新的要求,胶辊企业为应对新的产品要求也在不断进行技术升级、更新产品工艺,从而对产品进行创新,提升产品品质,获得客户对产品的认同,加之国内胶辊企业与国外胶辊企业相比,相对低廉的价格,在全球一体化进程中,国内胶辊企业充分发挥自身优势,积极拓展国际市场,使企业在竞争中获得更多的机会。

(3) 国家及行业协会政策支持

工业和信息化部印发《“十四五”工业绿色发展规划》、中国橡胶工业协会出台《橡胶行业“十四五”发展规划指导纲要》等相应政策的出台,引导着胶辊企业向着更加规范、更加科学的方向发展,为胶辊行业的发展提供更多便利,带动着胶辊企业加大技术创新和研发力度,助力胶辊企业不断发展和壮大,从而提高胶辊行业的市场占有率,实现胶辊行业的可持续发展。

5.3.4 威胁分析

(1) 外部环境不确定性

当今全球发展高度一体化,中国经济与全球经济发展息息相关,地缘政治局势不稳定、贸易战等因素都会对全球供应链产生影响,使能源及原材料的价格出现大的波动,近两年我国原油价格由原来的90美元每桶长到120美元每桶,加之胶辊原材料炭黑、硫化剂、三烯丙基异氰脲酸酯等大部分由原油提取,原油价格大范围波动直接影响胶辊原材料价格,导致胶辊胶辊企业的成本直线上升,从而使胶辊企业的盈利有所下降。

(2) 环保设备资金投入加大

随着我国法律制度的不断完善及大众环保意识的不断加强,加之胶辊在生产制作中会产生一部分污染物,环保部门对胶辊行业的环保要求越来越严格。新的环保政策对于胶辊企业的环保设备及生产工艺要求相较于以往更为严格,胶辊企业需要拿出少则十几万,多则几十万甚至上百万元的资金购买环保设备或进行技术改造。大量的环保设备资金投入对于企业的经营盈利能力及资金实力要求更高,然而环保设备只要达不到新的要求,企业不仅将会面临停业的风险,还会面临生产的产品不达标无法销售的困境,环保政策的要求对胶辊企业绿色发展提出新的要求,使企业的生产成本进一步增加,影响着胶辊企业的扩大生产。

(3) 中小规模企业竞争更加激烈

据天眼查数据显示,全国从事胶辊行业的企业有5000多家,5000多家胶辊企业虽分布在祖国的大江南北,但由于全国物流网络的快速发展,南北方的地理距离越来越小,从南到北朝发夕至不在是梦,可是物流在给人们带来生活便利的同时,也是胶辊行业的

竞争变得越来越激烈。天眼查数据显示全国从事胶辊行业企业员工 50 人以下有 3000 家左右占总体胶辊行业接近 60%，由于企业规模、技术等原因的限制，这类企业中大多数存在产品同质化严重，其产品在市场上竞争优势不明显的问题，只能通过高的性价比在市场竞争。而大型企业和跨国企业在占据高端市场主要份额的同时，其产品不断向下延伸进一步吞噬中小企业的市场，加之物流的快速发展使南北方胶辊企业地理位置优势不在那么明显，对企业产品质量和服务水平的要求也更高，进一步加剧了市场的竞争。

5.3.5 SWOT 矩阵分析

通过对春成公司所处的内外部环境及自身的优势和劣势进行分析，借助表 5-7 春成公司 SWOT 分析矩阵结合企业实际情况，可以更加直观地找到适合企业的发展战略。

表 5-7 春成公司 SWOT 分析矩阵

外部环境	内部因素	优势 (Strength)	劣势 (Weakness)
		1、销售利润率较高 2、短期偿债能力强 3、存货及采购占用资金少 4、员工工作经验阶梯性强 5、技术手段及“新”产品优势 6、与客户稳定的合作关系	1、企业销售回款压力大 2、企业资产利用能力弱 3、经营管理开销过大 4、人力资源管理水平有待提高 5、市场营销能力滞后(含渠道、品牌等方面) 6、售后服务不完善
	机会(Opportunities)	SO 增长性战略	WO 扭转型战略
	1、市场需求加大 2、技术升级、产品认同度提升 3、国家及行业协会政策支持	1、利用技术手段及“新”产品、与客户稳定的合作关系等优势，借助市场需求大等机会，加速企业变革，加强新客户开发，进一步向海外等国内外市场拓展 2、利用技术手段及“新”产品、销售利润高等优势，借助技术升级、产品认同度提升等机会，加大产品创新力度，推出差异化产品，进一步提升利润率及市场占有率 3、提升服务水平增加客户粘性	1、加大新产品研发、扩展营销渠道及方式 2、加强对信息资源的归纳及整合 3、加强对应收账款的催收 4、加强对人才的招聘，进一步提升组织结构和产品质量提升 5、加强对管理费用、财务费用的管控
	威胁(Threats)	ST 多种经营战略	WT 防御型战略
	1、外部环境不确定性 2、环保设备资金投入加大 3、中小规模企业竞争更加激烈	1、利用产品质量，加强服务水平，进一步提升市场占有率 2、提升管理水平优化生产流程，进一步降低产品成本 3、加强对中高端及海外市场的开拓	1、强化企业管理水平，整合内部优势资源，勤于客户沟通，强化与客户的合作 2、及时开发新的客户 3、关注跟进竞争者的发展，进一步调整发展步伐

春成公司在成立之初借助地理位置的优势以及优质的产品品质、周到的服务，使春成公司实现了快速发展，在区域内有一定的品牌优势，在客户心中树立了良好的形象。但春成公司现有战略存在的“新”产品优势发挥不足、低端产品同质化严重影响议价能力、客户对公司品牌区分度较低、销售渠道无法满足客户多样化需求、售后服务不完善

缺乏针对性等问题严重制约企业在胶辊行业进一步发展。春成公司需要借助自身技术手段及“新”产品、销售利润高、稳定的客户关系等优势，进一步弥补或改进自身销售回款压力大、售后服务不完善、销售渠道缺乏整体规划及品牌建设成效不明显等劣势，充分利用市场需求加大、产品认同度提升等机会，进一步调整竞争战略。

5.4 本章小结

本章通过对春成公司所处的宏观环境、行业环境及内部环境等三个方面进行剖析，利用对比分析法将春成公司与银星胶辊、亚华集团、银龙公司及部分行业数据进行对比指出春成公司的优劣势，从而构建了 SWOT 分析模型，进一步说明春成公司原有竞争战略难以满足自身发展需求，提出春成公司需要进行竞争战略调整。

第6章 春成公司差异化竞争战略选择及实施方案

6.1 春成公司差异化战略选择的依据及总体思路

6.1.1 差异化战略选择的依据

结合上文 SWOT 分析模型，通过对春成公司所处的宏观环境、行业环境及内部环境等三个方面进行剖析，进而提出春成公司采用差异化竞争战略最为合理。

第一，宏观环境不仅给胶辊行业提供政策便利，也对胶辊行业的技术及环保工艺提出要求，同时外部环境的不确定性也导致了胶辊原材料价格的大幅度波动，基于以上宏观环境的变化，春成公司必须进行由内而外的变革，走差异化竞争道路势在必行。

第二，以中小规模为主的胶辊行业竞争进一步加剧，尽管春成公司借助自己独特的地理位置及产品等条件取得了一定的竞争优势，但是在低端产品同质化严重、购买者议价能力不断加强，中高端产品购买者议价能力弱的情况下，春成公司需要进一步转变原有竞争战略，以便在市场竞争中取得优势。

第三，通过利用对比分析法对春成公司内部环境的分析，剖析出春成公司内部优势主要体现在销售利润较高、技术手段及“新”产品等方面，劣势主要体现在自身销售回款压力大、售后服务不完善、销售渠道缺乏整体规划及品牌建设成效不明显等方面，由于春成公司优劣势比较明显，更凸显出春成公司采用差异化竞争战略的必要性。

6.1.2 差异化战略的总体思路

春成公司深耕胶辊行业数十年，具备一定的技术条件和实力，在当前胶辊低端产品同质化严重、购买者议价能力不断加强，中高端胶辊产品购买者议价能力弱的背景下，春成公司应该瞄准胶辊行业中高端产品（聚氨酯胶辊、硅胶胶辊等）的细分市场，精准定位客户及市场，并制定相应的差异化战略进行布局发展相关业务。

6.1.3 差异化战略发展目标

春成公司在立足两广地区、辐射福建、山东、陕西等地区的基础上，始终坚持成为“以创新为引领、以质量为主导、以诚信为优势”的胶辊企业，结合公司实际情况，进而制定了公司发展目标。

产品方面：利用 3-5 年时间集中企业优势资源快速布局中高端市场，将产品定位于发展中高端胶辊产品（着力发展硅胶胶辊及聚氨酯胶辊等产品）为主，力争 2028 年底

实现年销售额近 800 万的销售目标，2033 年实现年销售量近 2000 万的销售目标，2038 年保证跻身胶辊行业产值 TOP100 的基础上，争取进去 TOP50 企业行列。

区域目标：在 3-5 年内以佛山市顺德区公司为核心，在保证两广及福建主要发展区域的基础上，向云南及华东地区拓展，将主要精力及优势资源集中在首先打开华东地区市场；利用 5-10 年时间在华北地区成立分公司，着力发展华北及西北、东北市场，同时与顺德总公司相呼应带动华东及西南地区市场，从而整体上实现主要区域覆盖。

6.2 春成公司差异化战略的实施方案

通过上文的分析我们了解到当前春成公司存在着自身资产利用能力弱、市场营销能力滞后等问题，随着经济的飞速发展市场需求加大及“一带一路”等政策的持续推进，胶辊企业间竞争愈演愈烈、客户粘性将进一步降低，如果春成公司不能够立足当前大环境结合企业财务情况及实际情况进行内部变革，找准自己的市场定位及竞争策略，那么在接下来的市场竞争中，春成公司与行业领头企业甚至同级别企业的差距会越来越大。

结合上文对春成公司内外部环境及机会、威胁等因素的分析，可以看出春成公司想要在胶辊行业独树一帜，实现自己的发展目标，必须有相应的措施在留住客户的同时吸引新客户，考虑到春成公司现有财务状况及企业自身定位和发展规划的实际情况，春成公司在接下来的发展中可以从产品、服务、渠道、品牌等方面实现差异化竞争战略。

6.2.1 产品差异化

由于胶辊广泛应用于造纸机械、印刷机械、印染机械、冶金机械、矿山输送机械等行业中，对于不同行业、不同机械部位对胶辊特性的要求也不一样，进而使不同客户对于胶辊产品的关注点存在差异，同时鉴于目前胶辊市场低端产品同质化严重，中高端产品客户议价能力相对较弱，春成公司想要通过使用差异化战略使企业在市场竞争中获得优势，产品差异化是核心。春成公司可以从以下几个方面着力实施产品差异化。

(1) 提升创新能力，打造差异化产品

由于新型胶辊材料的研发、工业产品对设备的要求变化，近些年胶辊市场对传统天然胶辊的需求进一步减小，市场对胶辊的高硬度、高耐磨性、高耐腐蚀性等特性要求加大，但胶辊企业对于同时兼具传统天然胶辊优异弹性和高硬度、高耐磨性、高耐腐蚀性、耐老化等特性的新型材料的胶辊技术还难以攻克。春成公司在多年从事胶辊行业拥有丰富经验的基础上，应加大资金投入力度，根据市场需求采用 a.与高校合作进行技术研发升级；b.聘请专业科技人员在企业工作进行技术研发升级，通过加大对新产品的研发、丰富产品结构，尽快在胶辊核心技术上取得突破，从而借助产品优势最大程度地满足市场和用户需求，吸纳更多的客户，进而凭借产品创新、产品多样性，取得竞争优势。

(2) 产品定位差异化

精准的产品定位，更利于促成目标用户的成交率，春成公司在对产品进行市场定位前，需要先对客户需求及设备使用要求进行充分了解。鉴于目前低端胶辊产品同质化严重、购买者议价能力强，而中高端胶辊产品由于技术及性能优势，购买者议价能力较弱，且春成公司具有一定的研发能力和技术资源等优势，其“新”产品优势尚未完全发挥，故春成公司应该集中企业主要精力发展中高端产品尤其是聚氨酯胶辊及硅胶胶辊等“新”产品，通过进行技术研发、产品升级，形成核心竞争力，重点突出产品的性能优势、“价值”属性，以优质的产品质量打造企业形象。通过产品定位的差异化，找准产品的稀缺性，增强春成公司产品的吸引力。

(3) 产品设计差异化

由于胶辊主要用于设备输送、传输部分，胶辊在使用过程中出现故障时，机械设备不得不停止运转，直接影响企业生产的效益。为了解决客户的后顾之忧，春成公司可以创新设计结构简单，易于拆卸和维修的胶辊产品，当胶辊产品出现问题时，客户可以仅更换故障部位（铁芯或表面胶层），不在需要对整个产品进行更换，真正做到了高效快捷，有效的解决了客户需求，目前行业内还没有企业拥有此项设计，春成公司通过此项产品设计的差异化，可以及时将公司产品推向市场，扩大公司产品的市场占有率，促进企业进一步发展。

6.2.2 服务差异化

在激烈的市场竞争中，除了优质的产品质量，周到细致的服务更是企业竞争中不可缺少的一部分，提升企业的服务水平，可以有效增加产品的附加值，提升产品的成交率。故春成公司应该摒弃原有传统的服务理念即企业的服务局限于产品的交付及售后的处理，春成公司需要在现有产品服务基础上将服务扩大化，也正是扩大化的服务才是服务差异化的开端，企业在日常运营中虽然既需要“开源”又需要“节流”，但不管在“开源”还是“节流”中，服务差异化都显得尤为重要。

春成公司在日常经营中，可以通过提供咨询、回访、培训等服务加强对客户的维系，进而提升企业的专业化、全面化的形象，进一步彰显客户获得差异化的服务感知，提升客户的满意度。具体体现在：

(1) 服务质量差异化

由于胶辊用途的特殊性，除用在成品机械设备用于整体出售后例如成品印刷机、成品砂光机、木工机械等，胶辊多数用于正在作业，出在工作状态的设备中，例如正在运转的印刷机，如果中途由于胶辊质量有问题或其他原因，印刷机就不得不停产，客户效益必将受损，正是行业的特殊性更体现了企业服务的重要性，春成公司经营有二十余年，拥有较为丰富的经验及技术支持，在与客户合作过程中春成公司需要根据客户在

产品运行中的提出的问题,进行收集整理成册,联合企业内部专家及聘请外部专家进行讨论形成标准解决方案,并对服务人员进行培训,从而当再次面对客户提出的类似问题能够快速响应及时解决相应的问题,尽最大限度不耽误机器的生产,获得客户认可,同时通过及时跟踪问题处理进度、客户调查、满意度评价等方式,建立客户和企业信息共享平台,对于客户反馈的问题及时跟进、处理,不断优化和改进服务质量,完善服务态度、服务时效、服务内容,进而通过强大的技术支撑、周到的服务,建立良好的口碑,赢的客户的信赖与支持,提升客户的满足感,进而实现服务差异化的巩固。

(2) 服务流程差异化

差异化的服务流程基于客户的实际需求为出发点、以客户的满意为落脚点。春成公司可以根据不同类型的企业特点,通过与服务人员了解、大数据采集分析等掌握企业客户要求与需求后,制定行之有效的针对性服务流程,形成具有个性化的服务流程,从而提升客户服务满意度。差异化服务流程并不是一成不变的,春成公司在执行差异化服务流程时需注意在执行过程中需要根据市场需求、产品特点及客户需求、喜好、反馈等因素及时调整服务流程,进而完善差异化服务流程,合理利用回访有效地提升用户的感知,进一步提升用户对企业服务满足感,例如春成公司可以对存量用户即已合作用户的重要信息建立台账,按客户与企业可做紧密度将客户分为重要客户、普通客户、一般客户等类别,在类似主要负责人生日、企业成立纪念日等重要节日按客户类别,送去春成公司的纪念品,凸显客户在春成公司的存在感,进而提升客户对于春成公司的满意度。

(3) 服务方式多元化

随着科技的进步,客户的需求点也在发生变化,春成公司在注重服务质量差异化、服务流程差异后的同时,也应注意到科技发展为服务带来的便捷性,从而利用开通企业官方网站客服、微信公众号引入人工客服、机器人客服等方式推广移动服务、线上服务等方法提供更加便捷的服务渠道,提高客户服务体现的便捷性、高效性,实现服务方式多样化。

(4) 服务人员形象差异化

企业形象是企业的代名词,好的企业形象可以有效提升客户感知度、认同感及忠诚度,服务人员的形象应该符合企业的服务理念和形象定位,进而传递企业的价值观、品牌形象。一是,春成公司可以通过对内部员工进行言谈举止、化妆、发型等方面的礼仪培训,确保服务人员态度真诚,形成自己独特的服务形象,从而吸引客户的关注。包括销售人员在内的服务人员作为与客户经常直接接触的人,其给客户的第一印象,直接关系到企业的形象。对于企业员工的外部形象,春成公司可以找专业服饰设计公司,根据企业文化及产品用途等属性设计西服、夹克等工装,统一的工装不仅可以增强员工的职业感,还可以展现公司的形象,根据实际工作需求向不同工种的员工发放不同颜色、不同款式的工装,例如销售人员配发印有企业 LOGO 的白衬衫黑西服,车间工人配发印有企

业 LOGO 的蓝色夹克式工装，然后将企业 LOGO 印制在工装上，从而凸显服务人员的专业化，提升客户的满意度。

总而言之，服务流程差异化需要春成公司在服务过程中调动企业内部全部资源配合好服务人员的服务，尽最大限度地为客户提供周到的服务，增加客户满意度。

6.2.3 渠道差异化

随着科技的飞速发展，人们的消费模式也发生了翻天覆地的变化，近几年借助于互联网的飞速发展，消费者与企业间信息不对称情况越来越少，消费者获得信息的渠道更加通畅，但消费者对产品的关注度也更加分散、消费者粘性也越来越小，这无疑使胶辊市场的竞争更加激烈，面对以上的竞争环境如何有效提升企业的竞争地位，渠道的差异化对于春成公司来讲尤为重要，春成公司可以从以下几个方面着手，打造企业渠道的差异化。

(1) 培育电商渠道

近几年随着 5G 等最新互联网技术的升级应用，电子商务及短视频平台、网络直播等对企业销量的贡献率越来越大，相信绝大多数人有网络购物的经历，网络购物方便快捷、节约时间、信息量大等优势也给人们带来了诸多便利，现在的年轻人消费主要方式已由实体购物逐渐往网络购物转变，春成公司不能坚守在传统营销方式上故步自封，必须抓住消费方式的变化，将企业的渠道往互联网适当迁移，加强电商渠道的建设，具体表现在：一是，春成公司应加强对电商渠道建设重视程度，借助天猫、阿里巴巴、亚马逊、京东、拼多多等互联网平台开设旗舰店、官方直营店，充分利用企业优势资源，完善产品组合通过网络直播、产品展示等形式提升电商店铺及产品影响力；二是借助小红书、抖音、快手、微博、今日头条及微信公众号等平台，充分发挥移动通讯便捷的优势，借助对企业发展史、企业文化的介绍提升消费者对企业的认同感，从而通过产品讲解等形式进行消费引流，扩大企业宣传、提升企业的知名度。

(2) 拓宽线下渠道营销覆盖面

春成公司在进一步巩固原有营销重点两广、福建地区的基础上，需要加强对空白区域的市场开拓力度，春成公司在强化电商、直销、代理商合作等多渠道营销模式的同时，还应进一步加强渠道关系管理，在优化原有渠道关系的基础上，整合内部资源优势，为渠道代理商解决目前困境，增加合作粘性，对于发展滞后及合作意愿不强的代理商及时止损，寻找新的代理商，同时拓展新的省市、地级市及县级区域的销售渠道，进而提升产品销量。针对国外销售渠道，在现有间接出口的基础上，加强国外销售渠道建设，依托“一带一路”的政策优势，首先开拓东南亚市场，强化春成公司的企业宣传力度，借助优异的产品质量培育新的客户，做好产品跟踪，根据客户反馈内容，及时调整并完善产品结构，增强客户对产品的满意度及认可度。

(3) 销售渠道多元化

春成公司在直销、合作代理商、电商等三个销售渠道的同时，在结合企业实际情况的前提下，应根据市场变化进一步优化销售渠道组合。一是，加强对内部业务销售人员的管理，对业务人员的管理精细化，强化对业务人员 KPI 的考核，进一步提升业务人员工种效率。二是，加大对电商渠道建设的支持力度，最大限度地利用企业内部优势资源，将电商渠道培育起来，利用电商渠道提升企业销量，增强客户粘性。三是，增强对合作代理商的吸引力，利用企业优势资源为合作代理商解决发展困境，优化服务增加合作粘性。四是，将直销、合作代理商、电商三大渠道整合为一体，统一产品体系、服务体系，利用三大渠道快速响应客户需求，提升客户满意度。

6.2.4 品牌差异化

企业在发展中面对诸多的同行竞争时，除严把质量关之外，如何使客户在众多的产品中“看到”自己尤为关键，这关系到产品的成交率，良好的品牌形象对于提高销售的成交率起到一定的推动作用。春成公司应加强品牌建设、提升品牌效应，品牌是一种无形的资产，良好的品牌形象可以有效地提升企业价值，品牌的差异化是企业的差异化竞争中不可或缺的一部分。春成公司可以从以下几个方面打造品牌差异化：

(1) 打造品牌专属 LOGO，传播品牌形象

由于胶辊产品的特殊性无法直接在产品上进行品牌 LOGO 宣传，春成公司可以独辟蹊径先利用诸如猪八戒网等专用互联网平台设计品牌 LOGO 标识（品牌 LOGO 标识设计中与企业文化结合、选择符合企业形象和风格的主色调，力争通过品牌 LOGO 标识让客户达成共鸣），选择与品牌形象和价值相符的口号，再将标识用于企业文化墙、背景板及胶辊产品外包装上、数字媒体平台等凸显企业形象的地方，通过统一的企业外在形象，提升企业内涵，树立春成公司品牌文化特征，进而在营销中提高春成公司的知名度、识别度。

(2) 强化品牌认同感

基于春成公司产品定位及目标市场的特性，春成公司可以借鉴大型公司的发展经验根据产品定位设计专属品牌，针对不同的消费群体的特点进行针对性营销，利用企业优势资源，建立相应的运营体系，使品牌和产品定位相契合，从而可以实现长远发展。春成公司可以利用“拳头产品”、“明星产品”提升市场占有率、品牌知名度、客户美誉度，让客户通过品牌感受到产品的差异，借助品牌形象提高产品的认同感，从而增强企业的品牌影响力及客户的认可度。

(3) 创新品牌宣传推广方式

随着近些年消费模式的变化，越来越多的客户向移动端电商平台、社交媒体平台转变，相应的春成公司对于品牌的宣传也应由传统宣传方式向新媒体、流媒体宣传转变。

春成公司可以结合客户的消费习惯，在主流的微信公众号、微博等新媒体平台建立官方账号或者利用网络达人推荐、网红合作等方式进行品牌推广，吸引更多的客户关注，从而增加品牌知名度、影响力。

（4）强化品牌影响力

一方面，企业作为社会组成的一部分，理应主动承担起自己的社会责任，春成公司可以根据企业实际情况，采用公益赞助、向贫困地区捐赠物资、向贫困人口提供就业岗位等形式提高企业的曝光度和知名度，通过开展公益活动，使人们认同春成公司的品牌价值观念，为品牌注入更多活力，从而提升品牌的美誉度，形成区别于对手的优势。另一方面，利用合作企业的品牌效应吸引其他客户关注自己的品牌，春成公司在品牌宣传时可以与合作的知名企业在新媒体平台上进行互动增加自己的关注度，也可以采用与知名企业共同赞助一些大型活动提升企业的知名度和影响力，通过以上方式让更多的客户知道自己的品牌，提升品牌的影响力，增加客户粘性。

6.3 本章小结

本章主要讲解对春成公司的差异化战略选择及实施方案，在前文对春成公司所处的宏观环境、行业环境及内部环境等三个方面进行剖析的基础上，根据其自身优劣势及实际发展情况，说明春成公司差异化战略选择的依据及总体思路，并制定春成公司差异化竞争战略实施方案，即：产品差异化、服务差异化、渠道差异化、品牌差异化。

第7章 春成公司差异化竞争战略实施的保障

面对当前的复杂环境及千载难逢的发展时机，春成公司想要在市场竞争中实现弯道超车、跨越式发展实现自己的发展目标，差异化战略的顺利实施尤为重要，结合春成公司财务及自身实际情况建议春成公司从以下几个方面入手，以保障差异化战略顺利落地。

7.1 人力资源保障

春成公司的差异化战略想要顺利实施，最终还是要依靠人才来完成，人才对于企业的重要性不言而喻，企业想要吸引、留住人才，合理且有吸引力的人力资源制度是不可或缺的，春成公司根据自身企业实际情况可以从如下几个方面完善人力资源制度：

7.1.1 建立合理的薪酬制度

春成公司要想建立合理的薪酬制度必须换位思考，站在员工的角度设身处地的想问题，有的员工想要获得高额的薪水、有的员工想要实现人生价值.....春成公司在结合员工实际能力及为企业做出贡献多少的前提下，在薪酬设定及岗位绩效激励中都需要考虑到以上问题，才能真正发挥薪酬制度在人力资源管理中“指挥棒”的作用，具体表现在：

第一，人力部门在薪酬制度设立之初，需要对每位员工在每个岗位上对企业创造价值贡献率及员工性格特点等员工基本情况进行摸底，通过摸底掌握员工为企业创造的价值做到“心中有数”，为接下来设置员工激励措施做好铺垫。

第二，在设置员工激励环节，尽可能根据不同岗位、不同工龄、不同能力等员工实际对企业贡献率，适时调整激励措施，从而尽可能公平地为不同的员工设置不同的绩效评价体系，通过绩效的引导激发员工的工作热情，实现薪酬制度的最优化，让员工获得满足感。

第三，通过设置部门间绩效挂钩制度，建立企业“一损俱损、一荣俱荣”大集体观念。借助设置相应比例的部门间绩效挂钩系数，使部门间可以相互制约，形成一个整体观念，有效地避免了部门间“事不关己高高挂起”，但不影响自身拿高额绩效奖励的现象，从而增加了部门协调工作的效率。

第四，针对中层及以上管理层和有特殊技能的人才设置岗位年薪，春成公司想要发展没有人才是不行的，留不住人才、吸引不了人才更谈不上发展，春成公司可以将公司发展与中层及以上管理层和有特殊技能的人才的岗位贡献挂钩，年终根据贡献不同发放

不同的岗位年薪，突出阶梯性，激发中层及以上管理层和有特殊技能的人才干事创业的热情，尽最大限度地提升并带动整个企业的工作效率。

第五，明确处罚制度，有奖就有罚，赏罚分明才能使薪酬制度很好的落地。春成公司需要针对不同岗位特点设置更加细化的岗位职责，针对投机取巧、不作为、乱作为等现象进行合理规范和处罚，设置相应的绩效打分体系，制定“末尾淘汰制”，把和企业发展理念不同的员工清理出员工队伍，保持员工队伍正确的价值观，进而激发员工的工作效率。

7.1.2 完善的人才培养、发展机制

春成公司要想留住人才、吸引人才仅靠高的薪酬是不够的，随着社会的进步与发展，人们在进行工作应聘时考虑问题的角度越发全面，春成公司必须考虑到对员工的职业发展规划及职业培训，并设置相应的培育机制及发展规划，提升员工的满意度、忠诚度及工作积极性，充分发挥员工价值，从而使人才真正的留得住、促进春成公司健康发展。春成公司可以通过以下途径完善企业人才机制：

一是，加强内部人员培训

根据企业发展现状、市场变化及职业发展需要，制定员工培训目标及考核机制，利用第三方机构培训、鼓励在职学历提升、外出学习等不同的方式，对不同部门的不同员工进行差异化培训，通过人性化管理将春成公司内部资源尽可能向有潜力的员工多倾斜，利用员工培训充分调动员工学习的积极性、挖掘员工的潜力，提高员工不同岗位间协同工作的效率，进而提升全体员工的技术水平及综合素质，促进管理者现有的管理能力提升。

二是，积极做好外部人才的招聘

企业发展到一定规模仅靠内部人才培养难以满足企业发展需求，尽管外部人才相较于内部员工来讲，忠诚度可能有所欠缺，但外部人才可能于企业实际发展需要的契合度更高，复合型人才的引进、科学的用人机制也有利于激发内部员工工作的积极性，因此春成公司除加强内部员工的培养外，也要加强外部人员的吸纳，依靠内部培养及外部吸纳相结合的方式，进一步优化企业的人才结构，打造高素质的员工团队为企业的长远发展打好基础。

三是，做好岗位规划，打通晋升通道

人力资源管理对于员工来讲最主要的作用就是“投其所好”，尽最大限度地满足员工的需求，对于企业来讲最主要的作用就是“人尽其才”，使员工尽可能为企业创造最大价值。只有把岗位规划好，打通员工晋升通道，让员工尤其年轻的员工看到晋升的希望、看到的未来，才能更好地激发员工工作的激情、干事的热情，激励员工与企业共同成长，提高员工对企业的忠诚度、满意度。

7.2 品牌保障

品牌是企业无形资产，可以很好的提升客户满意度、认可度。品牌的感知度是用户对于企业和产品的首要印象，也是差异化战略的首要任务。企业在市场上的竞争实际上是基于品牌的差异化竞争，品牌的建立是企业获得有力竞争优势的关键。目前春成公司对于品牌宣传及建设的资金投入较少，品牌营销还没有得到足够的重视，春成应该强化品牌形象塑造和宣传推广，以此提升品牌形象。春成公司需要凭借统一的员工制服、企业文化、企业标识、积极参加公益活动等方式设计完整的营销方案，突出品牌优势，强化服务体验，多渠道进行品牌宣传，拓宽品牌影响力。利用企业内部资源优势强化对企业品牌的培育力度，进而通过品牌提升企业的知名度、美誉度及企业整体形象，增加产品的附加值、客户的满意度，为企业营销策略提供一种方式方法，使春成公司的营销策略更加多元化。

7.3 组织保障

7.3.1 加强企业文化建设

企业文化能够影响员工的价值观、责任感、归属感及企业凝聚力，可以向外界更好地展示企业形象，为企业的发展提供更深远的影响。春成公司应从以下几个方面加强企业的文化建设：首先，将差异化战略需要的文化内涵与企业的文化紧密结合，通过企业LED屏幕、背景墙宣传等多种方式宣传企业文化，使员工随处可以看到企业的文化宣传，形成学习企业文化的氛围。其次，在企业实际管理中，将文化建设融合到企业管理中，让员工通过在设身处地的工作中，更加真切的感受企业文化。最后，通过董事长邮箱、问卷调查等形式向员工征集文化建设中的问题，通过了解文化健身中的问题进一步改进和完善文化建设内容。

7.3.2 优化流程结构

为了更好地使差异化竞争战略落地，春成公司需要进一步优化企业组织管理体系，通过对原有的企业组织架构进行调整，以期实现企业高效运营。具体组织架构如下：

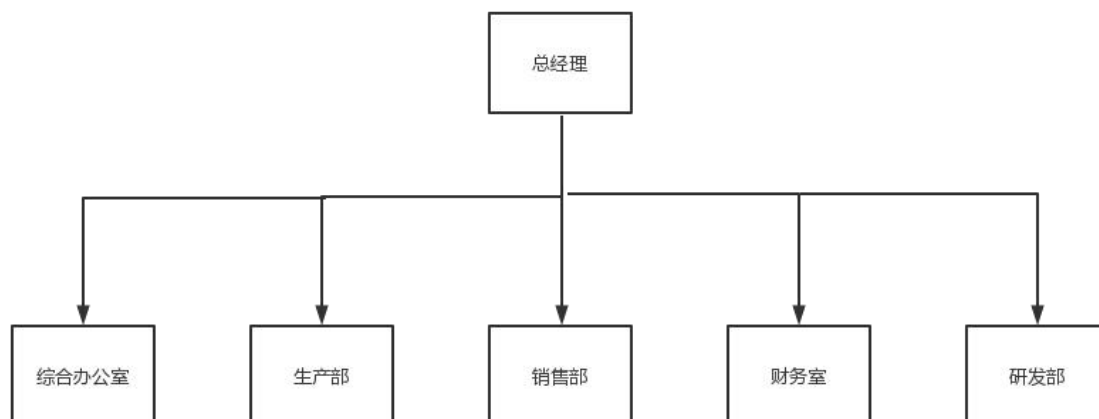


图 7-1 春成公司组织架构图

春成公司原有组织架构较混乱，对各部门职责和权力没有进行明确和细化，工作流程较繁琐，部门间沟通不畅，企业信息无法有效收集和下放，基于春成公司现阶段企业实际情况及发展需求，对春成公司组织架构做了图 7-1 的调整。

首先，从企业组织架构上将研发部独立出来，企业进行差异化竞争的基础就是好的产品，企业只有有了好的产品才能在市场竞争中站住脚，才能实施后续的差异化措施，故春成公司需设置专门人员进行产品研发，从实际行动上突出技术研发的重要性。

其次，设立综合办公室，综合办公室包含人力资源、办公室、工会等职能全部囊括，办公管理采用 ERP 系统，通过科学化、规范化的管理系统将企业系统进行规范整理，增加了部门间协调工作的效率，使企业优势资源集中化。

再次，通过对企业销售部进一步扩权，加大企业销售部在企业内的影响力。在有了好的产品后，把产品交到客户手中，达到客户满意，从而促成交易完成是十分重要的环节，销售在这个环节的重要性异常明显。扩权后的销售部将“以客户服务、产品营销”为导向，增加售后服务、企业的产品宣传、渠道拓展等营销属性。因为销售多数直接接触客户，第一时间了解到最新的市场需求及营销环境的改变，故当销售面对市场变化时，将第一手信息反馈至销售部，企业在了解最新市场变化时，再结合自身实际情况的前提下，能够及时做出调整与应对措施，使企业营销针对性更强。

最后，将各部门的职能范围进行细化、优化，通过明确的职能范围有效避免信息跨部门沟通不畅、职能划分不清等问题。

通过以上企业组织架构的调整与优化，使春成公司各部门工作内容更明确、针对性也更强，即保证了各部门工作内容相对的独立性，又保证了各部门间信息沟通的有效性，为春成公司差异化战略顺利实施提供保障。

7.4 资金保障

充足且稳定的资金流是任何企业在发展中强有力的保障，没有资金的支撑企业难以持续长远发展。基于上文对春成公司财务状况的分析，结合差异化战略实施的需求，春成公司可以从以下几个方面加强企业的资金保障：

第一，加强企业财务管理水平

春成公司应加强对企业资金的使用规范及财务管理制度的规范管理，提高资金的使用率，减少企业经营管理费用，通过春成公司 2020 年至 2022 年财务数据可以看出每年企业都有高额的应收账款未收回、经营管理费用占比太大，故春成公司在对员工绩效考核中需增加应收账款的催收指标，针对超过账期内的应收账款增加催收力度，加强对企业管理费用的管控力度、尽量减少管理费用支出，使企业的财务和运营指标合理化，保障企业的资金流。

第二，拓宽融资渠道

为了保障差异化竞争战略的顺利实施，春成公司可以从以下几个方面进行入手：

首先，结合春成公司内部财务数据发现春成公司近几年速动比率都平稳在 1 左右徘徊，说明春成公司短期偿债能力较强，故春成公司可以采用延长合作企业的应付账款时间的方式，来增加企业的流动负债金额从而增加企业的短期资金。

其次，在人员激励方面，春成公司可以针对企业内部中高层员工除设置与岗位匹配的股权激励外，根据不同岗位对企业的贡献率，增加与之相匹配的股权即根据员工岗位设置不同最高额度的股权，年底根据持股比例进行分红，吸引中高层员工利用手中资金购买企业股权的方式增加企业资金，或者吸引其他投资者对企业进行投资，从而增加企业资金。

最后，由于当前国内外经济发展速度放缓，国家为刺激经济恢复、激发市场活力制定了一系列经济政策，其中就包含国有银行向企业发放低息贷款，春成公司可以根据企业发展实际需求及偿债能力，向银行申请一定金额的低息贷款，从而增加企业的资金。

7.5 本章小结

本章在针对春成公司差异化竞争战略设计的基础上，从人力资源、品牌、组织、资金四个方面实施相应的保障措施，以保证春成公司差异化竞争战略的顺利实施和战略目标的稳步实现。

第8章 结论与启示

本文以春成公司为研究对象，结合春成公司面临的当前国内外经济形式、市场现状等背景信息，在对春成公司进行实地调研充分了解企业实际情况的基础上，通过借助PEST分析、波特五力分析模型、SWOT分析等分析工具与案例分析、文献分析、对比分析等研究方法，对春成公司战略环境进行分析，进而得出以下结论：

第一，结合春成公司发展现状及市场环境，建议春成公司使用差异化竞争战略。差异化战略主要体现在产品差异化、渠道差异化、服务差异化、品牌差异化等四个方面，具体表现为：产品差异化主要包括提升创新能力、打造差异化产品，产品定位差异化，产品设计差异化这三个方面；渠道差异化主要通过培训电商渠道、拓宽线下渠道营销覆盖面、销售渠道多元化这三个途径实现；服务差异化主要依靠服务质量差异化、服务流程差异化、服务方式多元化、服务人员形象差异化这四个途径实现；品牌差异化通过打造品牌专属LOGO，传播品牌形象，强化品牌认同感，创新品牌宣传推广方式，强化品牌影响力这四个途径实现，春成公司可以通过采用以上四个方面的差异化方案，在市场竞争中取得优势地位，进而实现弯道超车、跨越式发展，实现自己的发展目标。

第二，差异化战略实施的保障即人力资源保障、品牌保障、组织保障、资金保障，具体表现在：人力资源保障包括建立合理的薪酬制度、完善的人才培养发展机制两个方面；通过强化品牌培训扩大品牌影响力；组织保障包括加强企业文化建设、优化流程结构两个方面；资金保障包括加强企业财务管理水平、拓宽融资渠道两个方面，通过以上的保障措施，可以使春成公司差异化战略更好的落实。

由于地域、时间、个人知识结构等诸多因素的限制，本文针对春成公司的研究有一定局限性，在今后的学习及实践中将不断的完善差异化竞争战略的知识体系。差异化战略实施对企业来讲是一个整体的系统性工作，除需要多部门配合外还需要根据企业内外部环境变化适时调整，才能保证达到预期的效果，希望今后有机会继续跟踪差异化战略的实施效果，进一步完善差异化战略的研究。

参考文献

- [1]席酋民.竞争战略分析方法[M].北京:中国金融出版社, 1989:236-247.
- [2]徐二明,王智慧.企业战略管理理论的发展与流派[J].首都经济贸易大学学报,1999(01):25-29.
- [3]冯劲,代吉林. 战略管理理论综述:竞争理论与资源观的理论纷争与融合[J]. 现代管理科学,2007(3): 50-52.
- [4]周三多.新的战略范式[J].企业管理,2011 (2):5-6.
- [5]刘娇娇.基于顾客价值的企业竞争战略分析[J].中国包装,2018,38 (01):87-90.
- [6]吴华亮,余思明.企业竞争战略、环境会计控制与经济后果[J].财政监督,2021,17:85-92.
- [7]罗珉. 企业竞争战略理论的创新——80 年代以来定位学派对战略管理理论的贡献[J]. 财经科学,2000(S2):269-271.
- [8]马燕翔.企业如何有效实施差异化竞争战略[J].技术经济,2004(05):18-20.
- [9]张德茗, 钟鸣芝. 企业战略管理理论和方法研究概述[J]. 湖南文理学院学报(社会科学版), 2005, (06): 25-26.
- [10]闫志飞.基于战略钟的企业竞争战略博弈分析[J].中国市场,2011(32):54-55.
- [11]杨娅丽.浅谈差异化战略在企业战略管理中具体应用[J].商场现代化,2014 (11):78-79.
- [12]蒋文.G 银行江苏分行拓展先进制造业信贷市场的问题研究[D].扬州:扬州大学,2018.
- [13]姚宗阳. 中小企业中有效实施差异化竞争战略的路径研究 [J]. 中小企业管理与科技,2019 (08):127-128.
- [14]宋凯. HM 公司竞争战略问题研究 [D]. 沈阳:沈阳理工大学,2020. DOI:10.27323/d.cnki.gsgyc.2020.000009.
- [15]高明鑫. J 公司竞争战略研究 [D]. 济南:山东大学,2020. DOI:10.27272/d.cnki.gshdu.2020.006689.
- [16]南芳.中国制造业竞争模式研究[J].中国集体经济,2021(14):55-56.
- [17]翟胜宝,聂小娟,童丽静,程妍婷. 竞争战略、企业生命周期和企业价值[J].系统工程理论与实践,2021,41(04):846-860.
- [18]姚丹.探讨差异化竞争战略在现代企业经营与管理中的应用[J].中国管理信息化,2021,(12):136-137.
- [19]朱睿.基于差异化战略的企业管理策略[J].商业观察,2022(02):94-96.
- [20]张旌旆.差异化竞争战略在现代企业经营管理中的应用探讨[J].企业改革与管理,2022,No.431(18):89-91.DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2022.0984.
- [21]黄颖.从企业竞争战略看企业成长[J].经济研究导刊,2023,(5):15-17.

- [22]孙洪锋,刘嫦,杨茜雅.行业竞争度、管理者过度自信与公司战略差异度[J].财会月刊,2019,(18):115-123.
- [23]吕锋.基于差异化战略的企业管理策略研究[J].企业改革与管理,2019(24):9-10.
- [24]徐飞,许文俊,沐媛媛.差异化竞争战略、盈余持续性与资本市场反应 [J].上海金融,2021(08):37-49.DOI:10.13910/j.cnki.shjr.2021.08.004.
- [25]杨锡怀.企业战略管理:理论与案例[J].1999.
- [26]高玉荣,尹柳营.企业如何保持持续的差异化竞争优势[J].商业研究,2014(15):23-27.
- [27]王佐.大数据时代企业竞争力重塑[J].中国流通经济,2017,31(12):3-13.
- [28]翟胜宝,聂小娟,童丽静,等.竞争战略、企业生命周期和企业价值[J].系统工程理论与实践,2021,41,(04):846-860.
- [29]蔡建峰,王鼎周,夏炜.不同创新策略对企业竞争优势的影响分析及仿真研究[J].科技管理研究,2009,29(06):13-16+12.
- [30]孙叶晶,顾峰.消费者需求不确定下的产品差异化竞争策略[J].陕西科技大学学报,2010(2):39-43.
- [31]郭伟刚.差异化战略竞争优势及路径选择[J].现代企业,2018(10):27-28.
- [32]孙慧敏,孙晓玲.中小企业竞争战略的选择[J].改革与战略,2019,036(011):33-35.
- [33]刘小倩.论企业如何实施差异化战略[J].经济研究导刊,2020(06):11-13.
- [34]杨亮亮.企业的差异化战略分析——以 A 咖啡为例[J].中外企业家,2020(19):88-89.
- [35]何涛志.基于差异化战略下的企业管理战略探析[J].农村经济与科技,2020,31(02):193-194.
- [36]郭学成.战略选择、市场竞争与资本结构[J].合作经济与科技,2021(23):122-123.
- [37]ANSOFF I. Corporate strategy[M].New York:Mc Graw Hill, 1968:62-70.
- [38]Andrews K R . A Concept of Corporate Strategy[M]. New York:Dow Jones-Irwin, 1971:47-50.
- [39]Mintzberg H. Patterns in Strategy Formation [J].Management Science,1978,24(9):934-948.
- [40]Porter M E. Competitive strategy[M]. New York: The Free Press, 1980.
- [41]Acquaah, M.2007.Managerial Social Capital, Strategic Orientation, and Organizational Performance in an Emerging E-conomy[J].Strategic Management Journal, 28 (12): 1235-1255.
- [42]R.Cowan, N.Jonard. Knowledge portfolios and the organization of innovation networks[J].Academy of Management Review, 2009, 34(2):320-342.
- [43]Hedberg, Masha. The target strikes back: explaining countersanctions and Russia's strategy of differentiated retaliation[J]. Post-Soviet Affairs, 2018, 34(1):35-54.
- [44]Setyowati T, Fadah I. Differentiation Competitive Strategy In Winning Smes Advantage At Creative Industry In Jember[J]. International Journal of Science & Technology

- Research, 2018, 7(2): 165-169.
- [45]Kamal Hossain, Ilhaamie Binti Abdul Ghani Azmi. Linking entrepreneurial orientation Dimensions with multidimensional differentiation strategy[J].Management Science Letters, 2020, 10(8):1881-1886.
- [46]Hugo A R R.The Concept of Corporate Strategy[J].Innovar Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales, 2009, 19(35):167-169.
- [47] Alves P d E, Ceolin A C. Differentiation strategies through innovation: a case study in a small company[J]. Brazilian Journal of Development, 2019, 5: 167-180.
- [48]Prahalad, C.K.G.Hamel.The Core Competence of the Corporation[J].Harvard Business Review, May-June, 1990:79-91.
- [49]Bagnoli, Giachetti.Strategic Positioning and Asymmetric Cost Behavior[J].Social Science Electronic Publishing, 2015, (10):51-54.
- [50]Iordacheplatis M . Differentiation Strategy and Rankings in Higher Education:Role of Rankings in Building a Strategy[J].2018.
- [51]菲利普·科特勒,梅清豪.营销管理(第十一版)[M].上海:上海人民出版社,2003.
- [52]Bulent Menguca, Seigyoung Auhb, Eric Shiha. Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance[J].Journal of Business Research, 2007, 60(4):314–321.
- [53]LA.Bettencourt, A.W.Uilwick, The Competitive Effects of Mergers Stock Market Evidence from the US.Steel DisscutionSuit[J].Rand Journal of Economics, 2008, 26(2):314-330.
- [54]M.Abbott, R.Holland, J.Giacomin.Gaughan.Mergers, Acquisitionsand Corporate Restructurings[D].John Wiley&Sons, 2009(3):34-43.
- [55]SUN H, GILBERT S M.Retail price competition with product fit uncertainty and assortment selection[J].Production and Operations Management, 2019, 28(7):1658-1673.
- [56]Ardley Barry,Naikar Sanngarri. Competitive Strategy as Practice: Obtaining Differential Advantage in the SME[J]. Open Journal of Business and Management,2021,09(01).
- [57]Michael E. Porter. Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduct[M]. New York: Free Press, 1980.
- [58]Powell, 2011:Competitive Advantage Logical and Philosophical Considerations.Strategic Management Journal,Vol68,No14.
- [59]Schilling M A.2015: Strategic management of technology innovation [M].New York: Mc Graw-Hill, 2015.

附 录 A

春成公司访谈提纲:

一、对春成公司老总、经理的访谈提纲

(基础信息: 年龄、性别、从事本行业时间)

(1) 请您说一下您目前的职位和主要工作是什么?

(2) 请您介绍一下春成公司基本情况, 包括企业简介、产品简介、重要发展历程等。

(3) 请您介绍一下春成公司企业人员基本情况, 包括年龄、学历、工作经验等。

(4) 贵公司从成立至今主要采用何种竞争战略, 为什么采用这种竞争战略, 现在战略执行中存在什么问题?

(5) 请您介绍一下春成公司主要竞争对手有哪些? 潜在竞争对手有哪些? 主要威胁有哪些?

(6) 目前公司所具备的资源优势有哪些? 企业内部优势有什么?

(7) 请您介绍一下贵公司销售渠道有哪些? 主要销售渠道是什么。

(8) 贵公司目前想解决的主要问题有哪些? 对于企业未来的发展有什么目标及规划。

二、对春成公司财务人员的访谈提纲

(基础信息: 年龄、性别、从事本行业时间)

(1) 请您说一下您目前的职位和主要工作是什么?

(2) 请介绍一下春成公司的近几年经营状况, 包括主营业务收入、应收账款、资产负债情况等财务状况。

(3) 您认为春成公司目前有哪些财务问题需要完善?

三、对春成公司生产人员的访谈提纲

(基础信息: 年龄、性别、从事本行业时间)

(1) 请您说一下您目前的职位和主要工作是什么?

(2) 您认为春成公司生产的产品工艺流程是什么? 生产工艺在行业内有没有优势?

(3) 您认为在日常生产中有哪些工艺流程可以改进? 有什么好的建议?

四、对春成公司技术人员的访谈提纲

(基础信息: 年龄、性别、从事本行业时间)

(1) 请您说一下您目前的职位和主要工作是什么?

- (2) 您认为春成公司生产的产品有什么优劣势？技术在行业内有没有优势？
- (3) 您认为在日常技术研发中难点主要在哪？有什么好的建议？

五、对春成公司业务人员的访谈提纲

(基础信息：年龄、性别、从事本行业时间)

- (1) 请您说一下您目前的职位和主要工作是什么？
- (2) 您主要负责哪些区域的销售？通过什么方式进行销售？
- (3) 您认为春成公司哪些产品在市场竞争中有优势？哪些方面还需要改进
- (4) 您认为在日常销售中最大的难题是什么？有哪些方法可以克服？
- (5) 对于客户反映的售后服务问题，您是怎么解决的？

六、对春成公司部分核心合作客户的访谈提纲

(基础信息：年龄、性别、从事本行业时间)

- (1) 简单说下您公司主要使用的胶辊产品有哪些？
- (2) 您认为春成公司的产品质量如何？有何改进的地方？
- (3) 您认为春成公司的服务质量如何？还有哪些方面值得改进？
- (4) 您对胶辊产品有哪些性能的要求？

致 谢

落笔之际，感慨万千。时间如白驹过隙，转眼间三年的研究生学习生涯也即将画上句号。回首这段路程感触良多，三年的石河子大学研究生学习生涯不仅让我的知识体系更加完整，更让我再次回到了梦寐以求的校园生活，过程虽短暂却美好。

首先，感谢我的导师胡海晨教授，在我论文开题及书写过程中悉心教导，当我遇到问题时，能够及时向我指明方向，使我顺利完成论文。胡老师细致、悉心的教导及严谨的教学态度令我深深折服，也让我明白研究生学习只是人生学习之路的一小段路程，终身学习才能使自己成为一个清澈睿智的人。

再次，感谢在研究生学习阶段教导我的每一位老师，感谢他们将知识无私的传授给我，他们深入浅出的教学风格让我在掌握课本理论知识的同时学到了除书本外更多的知识。


最后，感谢我的家人一路以来对我的支持和理解，在我最无助的时候，他们的鼓励是我坚持的动力，在此向我学习过程中帮助过我的所有人表示感谢。

作者简介

苏芮，男，汉族，生于1988年1月，中共党员，籍贯河北衡水。2013年7月毕业于池州学院数学计算机科学系数学与应用数学（师范）专业，获得理学学士学位，2014年10月至2018年1月，在衡水金鑫通通信技术咨询有限公司工作，2018年6月起在冀州职教中心工作，现担任中共冀州职教中心支部委员会委员、冀州职教中心驻枣强县张秀屯镇张秀屯村工作队队长兼第一书记一职。

石河子大学硕士研究生学位论文

导师评阅表

研究生姓名	苏芮	学制	三年
专业	工商管理	研究方向	组织与战略管理
<p>学术评语：</p> <p>论文以佛山市春成胶辊有限公司作为研究对象，对其竞争战略进行研究，选题源于实践，具有一定的应用价值，作者运用 PEST、五力模型、SWOT 等分析案例企业的竞争发展环境及其面临的机遇与挑战、具备的优劣势，以此为基础提出公司差异化竞争战略选择的依据、目标及实施方案与保障措施。论文层次分明，文字较为流畅。</p> <p>论文从整体上来看，结构较为清晰，论述较为完整，方法运用较为恰当，理论知识较为扎实，数据分析过程较为详实，具有一定的现实意义。达到了硕士学位论文的要求。</p> <p style="text-align: right;">指导教师签字：</p> <p style="text-align: right;">2023 年 11 月 13 日</p>			

