

学校编码: 10384  
学号: 200215062

分类号\_\_密级  
UDC

厦 门 大 学  
硕 士 学 位 论 文

七二五所厦门分部竞争策略

The Competition Strategy of  
The Xiamen Branch of 725 Institute

赖 国 伟

指导教师姓名: 孟林明 副教授  
专业名称: 工商管理(MBA)  
论文提交日期: 2005年5月  
论文答辩时间: 2005年6月  
学位授予日期: 2005年 月

答辩委员会主席:  
评 阅 人:

2005年5月

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

## 论文摘要

防腐涂料是一门材料科学，是随着中国改革开放后才得以真正发展的学科。二十一世纪中国加入 WTO 后，越来越多的外资涂料企业进入中国市场，而国内本身所拥有众多的涂料厂家，使得该行业的竞争愈来愈激烈。但中国经济体制的不断完善和发展，中国也将成为世界第一造船大国，为七二五所厦门分部的发展提供了机遇。

本文通过对七二五所厦门分部所处的外部环境和内部环境的分析，为七二五所厦门分部未来在防腐涂料产业的发展提供了战略构想，并根据实际情况提出了一些市场策略，为七二五所厦门分部在当前激烈的市场竞争中谋求发展提出新的思路。

本文共分为四个章节。

第一章 介绍了七二五所厦门分部的发展历程，分析了七二五所厦门分部的业务和拥有的资源状况，从而为厦门分部实现新的竞争策略奠定基础。

第二章 介绍了中国防腐涂料行业的历史和发展状况，分析了该行业现阶段的行业特征及竞争格局状况，并指出了行业未来发展的趋势，从而为七二五所厦门分部的战略思想提供行业依据。

第三章 引用战略管理理论中的 SWOT 分析方法，分析了七二五所厦门分部的优势、劣势、机会和威胁情况，指出七二五所厦门分部的特点和存在的问题。

第四章 明确了七二五所厦门分部的战略目标和为实现战略目标而制定的具体竞争策略。包括如何实现厦门分部品牌，如何建设厦门分部的市场通路，防腐涂料产品的定价策略，如何进行内部管理的强化以及整合厦门分部产业链的策略。

**关键词：**策略；防腐涂料。

## Abstract

The anti-corrosion coating is a material science and indeed developed after China opened its market in 1980s. After China entering “WTO” at this 21<sup>th</sup>, more and more foreign coating companies entered Chinese market, and so many internal coating companies made the industry competition more and more drastic. With economic regime developing in these years, China will be the biggest ship-building state, and bring plenty of business chances to the Xiamen branch of 725 institute.

This thesis analyses the internal and external environment of the Xiamen branch of 725 institute. The purpose is to provide strategic suggestion for the Xiamen branch to develop at the anti-corrosion coating industry in the future, and in accordance with matter of fact give out some market strategy.

This thesis divides into four chapters.

Chapter one: Introduce the process of developing for the Xiamen branch of 725 institute, analyze the branch’s business and its resource conditions. So make it possible to achieve the Xiamen branch’s new competition strategy .

Chapter two: Introduce the history and the developing status of Chinese anti-corrosion coating industry, analyze nowadays the industry feature and the competition status, and then point out the developing direction of this industry for the Xiamen branch of 725 institute to make out its strategy thinking.

Chapter three: Cite the strategic theory of SWOT, analyze superiority, inferiority, opportunity, threat of the Xiamen branch of 725 institute.

Chapter four: Point out the Xiamen branch of 725 institute’s strategy target and the specific competition strateg: how to achieve the Xiamen branch’s brand, how to build its marketing chain, how to make the price, how to combine the internal administrative system and combine the Xiamen branch of 725 institute’s industry chain strategy.

**Keywords:** Strategy; the anti-corrosion coating.

## 目 录

<b>第一章</b>	<b>七二五所厦门分部综合情况</b> .....	<b>1</b>
第一节	七二五所厦门分部概况 .....	1
第二节	七二五所厦门分部业务状况 .....	3
第三节	资源状况介绍 .....	7
<b>第二章</b>	<b>防腐涂料行业发展和现代的竞争状况分析</b> .....	<b>9</b>
第一节	防腐涂料行业的历史 .....	9
第二节	现代涂料行业状况 .....	10
第三节	防腐涂料行业的现阶段特征 .....	11
第四节	产业的市场竞争格局 .....	14
第五节	防腐涂料产业未来发展的趋势 .....	17
<b>第三章</b>	<b>七二五所厦门分部的 SWOT 分析</b> .....	<b>20</b>
第一节	七二五所厦门分部的优势分析 .....	20
第二节	七二五所厦门分部的劣势分析 .....	23
第三节	七二五所厦门分部的机会分析 .....	26
第四节	七二五所厦门分部的威胁分析 .....	29
<b>第四章</b>	<b>七二五所厦门分部竞争策略</b> .....	<b>32</b>
第一节	战略目标和基本竞争策略定位 .....	32
第二节	竞争策略的实施 .....	33
	<b>参考文献</b> .....	<b>47</b>
	<b>后    记</b> .....	<b>48</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 七二五所厦门分部综合情况

七二五所厦门分部隶属于中国船舶重工集团公司，属国家级科研事业单位，多年从事海军舰艇材料的研究与开发。七二五所厦门分部是国内唯一从事舰船和海洋工程防腐涂料科研和生产的单位。

### 第一节 七二五所厦门分部概况

#### 一、七二五所厦门分部的历史情况

七二五所厦门分部在 1958 年成立于福建省厦门市鼓浪屿，四十多年来承担完成了系列国防重点科研和国家重点工程研制任务，获科技成果五十余项，为我国海军装备建设和国民经济建设做出了较大贡献。

经过了几十年的建设和发展，七二五所厦门分部在八十年代跟随中国改革开放的浪潮和九十年代经济发展，初步实现了事业单位的企业化管理，形成了针对市场各环节的专业部门，分别是科研部、产品开发部、涂料检测部门和产品生产部门。七二五所厦门分部凭借舰船涂料的产业科技进步，大力推进自身的发展和防腐涂料的科技产业发展，将科技转化为生产力。近十年，运用各种资金渠道和自有发掘的市场资金，对船舶和海洋工程的目标市场，建成了年生产能力达五千吨的中扩试产业格局，并使单位通过了 GB/T19001-ISO9001 质量管理体系认证，成为军民一体化的防腐涂料研制和产业化的经济实体。

分部成立于五十年代，是一个传统的科研事业单位，经费由上级拨款，人事由总所安排。但从 1985 年开始，分部进行了大胆的改革和艰苦创业，至 1998 年，我部实现了年均产值 200 万元，从而使得分部成长为自给自足的经济实体。在这一期间，分部根据海洋工程重防腐蚀需要，转化开

发了码头钢桩、埋地管道和钢结构等的重防腐涂料，并逐步推广应用。在完成舰船涂料科研任务基础上，利用科研成果和专业技术走向市场。而且，实现了从生产基地的租用到自行建设。分部一方面依靠政府和上级部门的事业经费，另一方面，从市场上营销作足功夫，逐步摆脱了老事业单位那种等、靠、要的局面，同时成为厦门市科学技术委员会底下最具经济实力的单位。1998年，厦门分部年总收入480万元，实现利润35万元，总收入中市场销售占50%。<sup>1</sup>

经过几十年的建设发展，厦门分部拥有海洋腐蚀与防护国防科技（舰船涂料）重点实验室，设有4个国家级涂料试验、检测站，主编30多项船舶涂料和试验方法国家标准，成为国家自然科学基金委员会和国防科技工业海水自然环境重点试验站。承担着舰船长效防锈、防污涂料，特种功能涂料以及海洋工程系列重防腐涂料等的研究、检测、试制、开发和生产任务。

## 二、七二五所厦门分部二次发展情况

1999年至2003年，分部又实现了一次质的飞跃，产值不断提高，而且事业单位企业化改革不断深化。各项产业数据详见表1。

在此期间借助厦门市和福建省科技三项经费资助，加大产品研发投入，促进科研成果转化和新产品研制，填补科研单位产业链中产品研制的空白，形成完整的海洋工程重防腐涂料体系，开始进行船舶涂料基本配套体系的研制。

2004年，分部再次进行内部产业重组，针对现今市场情况，提出了“一切为市场服务”为导向的思路，将今后发展的重点立足于防腐涂料，并将重中之重放在了船舶涂料的市场上。

<sup>1</sup>数据来源：根据七二五所厦门分部内部数据整理。



表 1: 1999—2003 年厦门分部经济指标对比表

年份 \ 指标	1999	2000	2001	2002	2003
销售收入 (万元)	500	800	1000	1200	3500
销售费用 (万元)	68	95	134	140	305
研发费用 (万元)	51	75	85	96	205
净利润 (万元)	40	78	125	143	410
净资产收益率	8%	8.5%	10.4%	12.3%	15.7%
固定资产 (万元)	340	610	770	850	900

数据来源: 根据七二五所厦门分部内部资料整理。

2004 年, 针对市场重组了市场营销部、科研开发部、生产部和检测部四个部门, 并进一步拓宽思路, 采用绩效考核, 最终取得了良好的业绩。2004 年实现产值 4000 万元, 利润 625 万元, 在产业发展的基础上迈上了更坚实的一步。<sup>2</sup>随着七二五所厦门分部的发展, 防腐涂料市场竞争也越发激烈, 七二五所厦门分部在其发展的道路上必然面临更大的困难, 需要管理层和员工们深层次地考虑企业战略的方向, 才能在未来取得更好的业绩。

## 第二节 七二五所厦门分部业务状况

七二五所厦门分部所从事的行业属化工类, 是对化工原材料的进一步深加工, 从而形成二级产品-重防腐涂料, 旨在减缓钢结构和砼结构中的钢铁结构受到空气中氧气、硫化氢气体、氯气等腐蚀性气体的侵蚀, 最终达

<sup>2</sup> 数据来源: 根据七二五所厦门分部内部数据整理。

到对整体结构的保护，长时间延长这些结构的使用期限。同时，形成了围绕重防腐涂料的相关科研、营销、检测、防腐工程监理等经营性行业。

## 一、主营业务

自 1997 年以来，七二五所厦门分部借助厦门市和福建省科技三项经费，将自身多年科研的成果-重防腐涂料产品转化为军民用的各类重防腐系列涂料品种，并于 1999 年实现了重防腐涂料产品的批量生产，并广泛应用于海军舰艇和民用船只的制造、修缮；电力、石化、港工、海洋石油、市政给排水、道路桥梁等行业领域。

### （一）船舶涂料

七二五所厦门分部提供了基本的钢结构的防锈、防污涂料，针对军用舰艇和民用船只，并提供各种特种功能性涂料（如导弹发射筒的耐高温涂料，其瞬间耐受高温可达到 2000℃，长期耐受温度可达 1200℃）。同时，在目前的防锈、防污涂料市场已渐渐饱和的情况下，正对新型高性能、高环保的防腐涂料进行深度开发，预计三年内可提供配方并进行各种生产性转化，在这一领域重新冲击市场。但是，七二五所厦门分部在军用和民用船只上的特种功能性涂料具有强大的技术优势和领先地位，并且在多年科研的基础上制订了多项各类产品的国家标准和军用标准。目前，分部的主要产品有：

1. 防锈、防污的各类配套体系：如环氧类底漆、聚氨酯类底漆、水性无机材料、环氧类封闭漆、环氧类面漆、聚氨酯类面漆、丙烯酸面漆、丙烯酸酯类防污漆等。这些涂料大都开发在七十年代末，大规模市场应用在九十年代，目前我部都具备了良好的产品生产能力，但由于军品和民用市场上的竞争十分激烈，各厂家都只能在价格和售后的服务上进行差异化竞争；

2. 船用特种功能性涂料：如阳极屏涂料、导弹发射筒耐高温涂层、船用舱室涂料、消声瓦配套涂料、军用舰艇吸波隐身材料等。这类涂料主要应用领域为军用舰艇，我所的市场地位十分稳固，是该行业的领导者，并且制订了多项国、军标。其中的军用舰艇吸波隐身材料已完成了科研实验阶段，正在进行实践和生产的准备阶段，其余材料都已广泛应用于各类舰艇，也有部分应用于民用的船只上。

## **(二) 海洋工程系列涂料**

该品种涂料具备完整的涂层配套体系，二十多只定型生产产品。七二五所厦门分部在该类产品中积累的经验在产品应用最为广泛，各只产品的供货能力充裕，经过近十年的推广，已经应用在电力、石化、港口等领域，所含品种如环氧类、聚氨酯类、丙烯酸类的底漆和面漆。

在 2003 年完成生产基地建设的同时，我们完成了所有产品的企业标准的编写，进一步完善了产品的规范化，为单位进一步成长打下了良好的基础；而且，2004 年生产部门的独立，使得产品生产得到了进一步的规范，出厂的产品合格率可达到 95%以上。

## **二、其它业务**

七二五所厦门分部除了在重防腐涂料的领域上开展了许多细致的工作和发展产品外，还充分利用其深厚的科研实力和先进的人力资源的优势，围绕重防腐涂料这一产业主体开展了许多相关的业务。

### **(一) 重防腐涂料的科技产品研究业务**

凭借多年承担国家和海军总装备部的科研经验，七二五所厦门分部继续承担了相关的科研任务，并与国内许多的科研单位协作，不断扩充产业的范畴，将科研的内容扩展至防腐蚀材料的研制，这项产业的从无到有，

是我部今后一个良好的发展方向。现今，我部还承接大中型企业的防腐蚀技术的研究和提供合适的配套产品的研制。如为中海油集团公司承担了一些海上采油平台特殊部位的防腐蚀技术的科研任务；不仅如此，分部还承担了防腐涂料的国家、军用和行业标准编制等任务。

从 1995 年以来，国家的科研经费由调拨改为投标以来，我们由原来每年的二、三十万元，发展到二 00 四年的二百多万元。这样，我们既发展了产业，又为企业化的科研发展节省了经费，同时为厦门分部成为产、学、研一体化的单位创造了条件。

### **(二) 国家环境试验产业**

由于厦门市地处我国东南沿海，是中国典型的东南海水的水域环境。七二五所厦门分部管理的国家级海水环境重点试验站承担国家自然科学基金委员会、国家科技部和国防科技工业的材料、制品和构件在东南海域海水环境的试验研究。为国家军用舰艇的各类材料研究课题中的试验提供实海的收费试验场所，同时，为国家和其它大型企业的材料保护实验提供场所服务。目前，该项产业已获得厦门市批准并进入征地建设阶段，预计在二 00 六年开始实施。

### **(三) 防腐涂料及相关材料的检测**

七二五所船舶行业涂料检测站承担着船舶行业及其它行业（如汽车、海洋材料等）的防护涂料和材料认证检测及性能检验。该检测站获得中国船级社等四个国家级的认证资质，是国家级的涂料权威检测机构，十余年来，为国家和许多企业的产品作产品鉴定及司法认定。

### 第三节 资源状况介绍

#### 一、人力资源情况

七二五所厦门分部作为中船重工集团公司下设的科研事业单位，立足于厦门，多年来从许多高等院校招收了许多优秀的人才。而且，作为发展国家重防腐涂料为产业的七二五所厦门分部，人力资源情况对日后的发展是十分关键的。目前，厦门分部已充分争取到了人事的权力，但依旧未成立专门的人力资源部门进行统一管理。现今，员工中共有 40 人，具有技术职称的 26 人，其中专业的高级研究员 5 人，高级工程师 5 人，工程师 7 人，助理工程师 9 人。技术人员占总数的 65%。同时，职工中已有工商管理硕士 1 人，在读学位的 2 人。其余 14 人为技术工人。从事营销工作的有 10 人，高级工程师 3 人，工程师 1 人，助理工程师 6 人，全部为专业的技术人员，占总职工人数 25%。但在具体运作过程中，人员数量常常不足，公司正在实现其人事主导权，进行扩张性的招收员工，计划在 2005 年人员实现 80 人左右，在科研、检测、生产和营销上合理配置，定岗定责。<sup>3</sup>

#### 二、生产设施资源

厦门分部在厦门市海沧新阳工业区建设有 1500 平方米的生产厂房，其中生产性车间约 1200 平方米，产品库房占地 200 平方米，危险品库房（由于涂料生产涉及化工原材料，因此消防要求专门的设施）为 100 平方米。另外有综合性办公楼一幢，设有为生产配套的各种原材料检测和产品性能检测的仪器和设备。

---

<sup>3</sup>数据来源：根据七二五所厦门分部内部数据整理。

车间中，用于生产重防腐涂料的设备有电加热蒸汽锅炉、小型的反应釜、高速分散机、砂磨机和球磨机，年生产涂料能力为 2000 吨，创产值能力为 5000 万元。<sup>4</sup>

### 三、专业的检测设备

厦门分部是国家船舶涂料专业的检测中心，拥有红外光谱仪、材料加速老化机、DSC 材料机、材料拉力机等齐全的专业检测设备，在船舶涂料检测方面是国家商检局、中国人民海军、国家船检局的独家检测机构。近两年，分部又为生产规模的扩大，购买了进口的专业设备，如紫外老化机等。现在分部已经是中国东部首屈一指的材料检测机构。

在七二五所厦门分部不断的发展的过程中，防腐涂料行业的发展也十分迅速，而且，市场的竞争状况也越来越激烈，外资厂家不断涌入，使得竞争格局日益多元化。因此，防腐涂料行业的发展和竞争状况的分析，对于七二五所厦门分部作出的竞争策略方向是十分重要的。

---

<sup>4</sup>数据来源：根据七二五所厦门分部内部数据整理。

## 第二章 防腐涂料行业发展和现代的竞争状况分析

七二五所厦门分部从事的主业为钢结构和砼结构的防腐防护涂层保护，对防腐涂料行业的历史发展和现代竞争状况的分析有助于对企业未来发展提供有效的参考和依据。

### 第一节 防腐涂料行业的历史

中国近现代的涂料业发展是十分缓慢的，相比于国外近二百年的化工发展史来讲是十分短暂的。直到六十年代，中国才开始重视起涂料行业，针对当时国内几乎空白的涂料行业，有关部门组织了“4.18”船舶涂料大会战，参加的单位有化工部青岛海化院、中船重工七二五所、上海涂料所、上海开林厂、广州老化所等。到八十年代初，有效地补充了许多涂料配方，目前，市场上许多涂料品种仍沿用此系列配方。进入八十年代市场经济后，传统厂家才开始起步，生产现代较低端的产品，以沥青、醇酸、酚醛等高分子材料为主基料，主要厂家有上海开林厂、大连造漆厂和广州造漆厂等大型国有企业。此时的产品落后、单一，涂层保护效果差，大气环境和海水介质中只有一年的时效，而且施工过程中无任何有效控制手段，无合适的仪器、设备配套，全凭现场工人的经验。

进入九十年代，随着中国改革开放深入发展和国外化工产品的不断涌入，中国的涂料行业也进入了一个全新发展的时期。作为防腐涂料基础的高分子材料也在全国的高校和化工行业得以迅速发展。因此，涂料品种逐渐由传统的醇酸、酚醛等低端树脂向高端的环氧类和聚氨酯类发展。新型材料的出现和稳定生产，为涂料行业重新注入了生命力，此时涂料保护的寿命不断提高、效果好，受到了施工单位和建设单位的欢迎。而且，各

用漆行业，如造船、汽车等都加强了涂层施工过程的控制，使用了许多先进的仪器和设施，使得全行业日益变得规范化。

## 第二节 现代涂料行业状况

我国现有防腐涂料生产企业 8000 多家，按国家统计局对年销售收入 500 万元以上企业的统计，2003 年我国防腐涂料的总产量约 240.1 万吨，且每年以 10% 速度递增，已跨入世界四强。防腐涂料生产企业主要集中在珠江三角洲和长江三角洲等经济发达地区。船舶及海洋工程涂料生产厂家近百家，约占总产量的 10% 左右，2003 年达到 20.51 万吨，其中高性能船舶涂料年总生产能力只有 5 万吨左右。<sup>5</sup>

行业的发展和市场经济的作用，全球十大化工涂料厂家均已在中国设立厂家，如荷兰 Sigma 公司、英国 IP、挪威 JOTVN、日本关西企业、丹麦海虹公司、式玛有限公司等。它们凭借雄厚的资金实力和优秀的企业管理，对中国市场进行了强有力的渗透。国外的涂料在质量上很大程度高于国内涂料厂家的产品，而且生产规模相对较大。其中在船舶市场中，由中国兴建的外国船只如大连新厂、上海沪东船厂等多数采用国外合资企业生产的涂料，同时国外船东在中国建造的船只多数也指定国外产品。但在维修或是生产小型的船只，则国内的船舶涂料用得比较多。

十五期间，我国涂料工业总体发展指导思想是：淘汰落后工艺和能耗高、性能差、污染环境的产品，逐步改造现有生产装置，提高自动化水平和劳动生产率；发展高装饰、高性能和低污染的涂料品种；加强科研开发，提高各类专用涂料的生产技术水平；解决涂料用大宗原材料、关键助剂的国产化问题和加强环境保护。

<sup>5</sup>数据来源：华经纵横经济信息研究中心，《华经纵横经济信息报告 2004 版涂料投资报告》内部资料。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库