

案例正文：

湖北HZ水泥有限责任公司的品牌战略¹

摘要：本案例通过对湖北HZ水泥有限责任公司的经营现状、市场竞争环境及主要竞争对手的分析，呈现该公司在制定企业目标市场营销战略、竞争战略和品牌管理时所遇到的问题及困难。面对竞争激烈的湖北房县区域水泥产品市场，HZ水泥公司应从哪些方面加以改进，以适应目前的市场环境并得以快速成长。在这个案例中，学生可以对我国水泥市场的现状有一个初步了解，并思考我国水泥生产企业如何制定目标市场营销战略及市场竞争战略，加强品牌管理。

关键词：湖北HZ水泥有限责任公司；品牌战略；竞争战略

0 引言

在市场竞争日趋复杂的今天，励志走向市场和国际化的企业数不胜数，如何在市场上取得优秀的表现，赢得消费者的信任，成为大多数消费品生产企业必须考虑的首要问题。分析市场竞争环境，制定营销策略，实施有效的品牌管理已经成为企业管理的必经之路。然而对于工业企业而言，是否有必要走上科学管理之路，运用这些看似“大材小用”的良方使企业加速进入发展的快车道呢？

湖北HZ水泥有限责任公司正试图给予我们一个响亮而肯定的答案。作为水泥生产行业的新军，该公司深知，要使企业在未来的发展中取得长足进步，取得良好的市场效应，必须结合当前的市场营销环境走科学管理之路，解决好目前面临的营销管理问题，制定市场竞争战略，准确找出自身的市场定位，提高营销管理水平，最终实现品牌化管理。

1 湖北HZ水泥有限责任公司简介

湖北HZ水泥有限责任公司成立于2007年4月8日，股东包括大型国有企业江汉集团、地方国有企业十堰商场及私营企业博峰实业公司。该公司位于湖北省十堰市房县，占地面积240亩。房县位于湖北省西北部，十堰市南部，北与十堰

1. 本案例由湖北大学商学院的杨礼茂、贺蕾撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

城区、郧县、丹江口市接壤，东接保康、谷城，南邻神农架林区，西与竹山毗邻。县城距省会武汉市582公里，距十堰市102公里。209国道、305国道呈十字形贯穿全县。

公司主要原材料采用房县堰坡和花宝两个石灰石矿区，可开采总资源5034万吨，其中公司拥有的堰坡矿产区已获采矿许可证。

湖北HZ水泥有限责任公司是水泥行业新军，公司目前生产的产品有水泥熟料及P O42.5普通硅酸盐水泥、P C32.5复合硅酸盐水泥产品，分别都有散装和袋装。公司的生产工艺先进，采用的是成熟的新型干法水泥工艺。在产品导入期，主要是有两个目标，一是完善生产线，提高产品质量；二是逐步打开市场，提高HZ水泥市场知名度和品牌影响力。

为提高和稳定产品质量，HZ水泥采取一系列措施，严格把好原燃材料质量关，其中包括：对批次进厂原燃材料必须进行检测，达不到质量要求坚决不得进厂；生产过程中对于生料、燃煤、水泥严格执行配料控制；对员工每季执行培训和对检验测量设备的定期维护；控制出磨水泥质量；并对化验室质量管理制定了经济考核目标；成立售后服务小组对客户跟踪服务……总之，在生产的全程和各个环节对水泥的质量进行严格全面的把关。

如何打开市场，提高HZ水泥的市场知名度呢？在产品价格上，HZ水泥对于不同的区域实行了差别化定价（主要依据是运输成本的高低），并且采用了依据市场行情的动态价格策略，可以将产品价格定位略低于市场上华新、三峡、金龙等水泥企业同类产品价格10~15元/吨；在销售渠道的选择上HZ水泥公司考虑水泥产品的特点，采取了直销加分销的划区销售模式，以房县为中心，在销售半径内划分成5个销售区域，在销售区域内以重点工程为目标市场开展直销，另外选择有实力、讲诚信、忠诚度高、业务能力强、销售渠道广的经销商，充分利用经销商的社会资源和网络，在销售区域内构建分销网络体系。

表1 HZ水泥公司销售区域划分

中区	房县县城及周边
东区	竹山、竹溪
西线	门古、中坝
北线	十堰
南线	神农架林区

2 湖北HZ水泥有限责任公司的营销现状与存在的问题

HZ水泥有限责任公司的直销客户包括：潘口电站、小漩电站、龙背湾电站、中铁七局等重点工程客户；分销对象主要是以房县为中心，200公里半径内的区域经销商。

公司目前生产的产品有水泥熟料及P O42.5普通硅酸盐水泥、P C32.5复合硅酸盐水泥产品，应用于一般土木建筑工程，如小型水电站、高速公路、房地产开发项目等工程。

在目标市场的选择上，受公司规模、产能和销售半径的限制，公司采取集中战略，避开与较强竞争对手华新、海螺、葛洲坝等大型企业的竞争，集中所有资源在区域细分市场上站稳脚跟。公司负责营销工作的副总经理张宏强介绍，公司立足于本地市场，在200公里销售半径范围内对外部强势厂商构筑防御屏障，对外来水泥品牌实行监控跟踪，以有效遏制外来水泥品牌的侵入，将公司打造为本地工程建设水泥市场上的最佳服务供应商。

对于HZ水泥公司而言，房县目前的市场容量为30~35万吨。目前进入房县市场的水泥产品中，郧县金龙和南漳华新的旋窑产品占主导地位，另外还有房县鑫宝公司及郧县、老河口、宜城、钟祥等地立窑企业的产品，占据部分市场。在市场中间环节，公司目前有3个较大的经销商，其中一个专做公路工程的。零售店有10多家，除了青峰、军店、化龙、门古、窑淮等地各有一个外，其他零售店都分布在城关镇和红峰乡。在水泥产品运输方式上，袋装水泥主要由经销商利用社会运力的返程卡车从生产厂家提货。

目前房县的水泥市场竞争处于无序状态，起调节作用的就是各生产厂家的水泥出厂价。造成目前现状的原因是本地缺乏市场领导品牌，没有一家水泥生产企业能够发挥市场领导者作用，规范水泥市场和经销商的行为。

张总谈到HZ水泥公司的营销活动存在着以下几方面的问题：首先是水泥市场价格走低。2009年~2010年上半年，水泥市场价格基本稳定在220~230元/吨左右，导致在品牌众多、销售区域划分不明显的房县，中小型水泥企业之间价格竞争激烈，这使得HZ水泥公司在产品定价过程中趋于被动：一是采取追随战略，同类水泥定价较市场知名品牌低20元/吨左右；二是根据市场终端价格涨跌情况随行就市定价，这样的定价模式很难保证经销商和分销商的利益，最终将影响到公司水泥的销量和销售收入。其次，HZ公司水泥未能充分发挥区位优势，建立完善的销售渠道网络。第三，公司水泥产品进入高速公路市场非常艰难。重大工程项目往往需要过去的业绩支撑、成功的示范工程及强大的品牌竞争力，虽然通过政府公关及企业营销活动，公司产品成功进入盘龙水电站工程项目，但在重大工程项目市场上进一步提高销售量和市场份额的难度很大，竞

竞争对手以其强大的品牌优势、产品质量保证体系及其大客户营销战略，牢牢控制着本地区的重大工程项目市场。这也导致中小水泥企业在市场竞争中缺少话语权，成为公司产能规模优势和品牌优势的发展瓶颈。

3 湖北HZ水泥有限责任公司竞争者分析

3.1 湖北HZ水泥有限责任公司的营销环境

建国以来，我国水泥工业持续快速发展，水泥产量由建国之初的62万吨发展到2010年的18亿吨。截止2010年底，我国累计生产水泥186795.70万吨，同比增长15.53%。我国水泥工业从1985年起已连续25年产量及消费量居世界第一，占世界水泥总产量和销售量的50%。

表2 2009年2月—2010年11月水泥制造业产业规模情况

时间	企业数量 (个)	从业人员年均 人数(万人)	同比增长 (%)	累计产品销售 收入(亿元)	同比增长 (%)	资产总计 (亿元)	同比增长 (%)
2009-02	4953	104.04	0.65	532.76	20.35	5909.50	20.40
2009-05	5025	107.33	-0.77	1885.16	17.95	6374.35	20.50
2009-08	5053	108.01	-1.51	3420.34	18.88	6747.66	20.53
2009-11	5103	108.83	-0.96	5007.21	17.21	7125.26	21.06
2010-02	5025	104.72	2.41	697.40	28.55	7297.01	22.48
2010-05	5018	104.71	-0.10	2342.80	24.71	7938.18	24.98
2010-08	5059	105.25	-0.38	4138.75	22.09	8310.03	24.03
2010-11	5114	106.36	-0.33	6221.60	24.86	8783.79	23.22

数据来源：中国水泥协会

3.1.1 宏观市场环境

在宏观政策的指导下，我国水泥行业取得了快速发展。截止2010年底，全国共有水泥产能20.2亿吨，其中新型干法水泥生产线产能约13.7亿吨，落后水泥产能约3.9亿吨；水泥粉磨站能力5.6亿吨，其中落后粉磨能力2.4亿吨。全国在建的项目全部建成后，将新增水泥产能6.2亿吨。加上已有产能，全国新型干法水泥产能将达到17.2亿吨，水泥产能的持续扩张导致产能严重过剩。虽然我国水泥产量已占全球近50%，但进入世界前10强的中国水泥企业却屈指可数，相反已有7家国际大型水泥集团进入我国水泥市场。建材工业“十一五”规划提出以产业结构调整为中心，坚持发展先进生产力和淘汰落后工艺及产能相结合，到

2011年，水泥生产企业的平均规模由2005年的年产20万吨提高到40万吨。“十一五”期间大力淘汰各种规格干法中空窑、湿法窑等落后工艺技术装备，进一步削减机立窑，大力发展新型干法水泥生产线，使新型干法水泥生产能力所占比重达到70%以上，为先进产能腾出更大的市场空间。

HZ水泥公司当前采用新型干法预热器分解窑，适应国家产业政策的需要。由于有高质量的新型干法回转窑水泥熟料作为保证，水泥产品质量高于市场平均水平；全厂各粉尘排放点的粉尘排放浓度低于国家排放标准，SO₂等有害物质排放量均远低于国家排放标准，节能降耗、减少污染的优势十分明显；另外，公司在水泥生产过程中利用粉煤灰、磷矿渣等工业废渣30万吨/年以上，不仅可以使粉煤灰、磷矿渣等工业废渣变废为宝，而且可以部分解决因粉煤灰等工业废渣带来的环境污染、占用土地的问题，符合我国采用循环经济模式以实现国民经济可持续发展的总体要求。

2008年国务院进一步扩大内需、促进经济增长十条措施的出台，标志着国家新一轮积极财政政策的实施，以交通为主的基础设施建设将迎来新的发展机遇。就湖北省十堰地区而言，面临着国家中部崛起战略的实施、南水北调中线工程开工、新一轮农村发展改革的机遇；特别是这一轮扩大内需和交通基础设施大投入的机遇，一个机场、两个水上码头、三条铁路、四条高速公路、五个专题类项目、六个水电站以及天然气、热电厂等重大项目正在或即将投入建设，这都必然会带动十堰地区水泥市场的高速发展。

3.1.2 湖北省十堰地区水泥市场供求状况

2010年，全省水泥企业总计185个，水泥的供给量达到8,006.81万吨，企业平均产量达到50.68万吨，总产量占全国的4.3%。

表3 2010年湖北省各地区水泥产量

主要城市	累积产量（万吨）	企业数（个）	企业平均产量（万吨）	占本省产量（%）
湖北省	8,006.81	185	50.68	
黄石市	1,176.85	13	90.53	14.70
宜昌市	1,098.48	19	57.81	13.72
荆门市	999.25	10	99.93	12.48
襄樊市	917.08	13	70.54	11.45
武汉市	856.85	10	85.68	10.70

的到来，企业涨价补亏意愿强烈，再加上华东地区提价的示范效应，从而提价变成顺水推舟之事。

表 4 2010 年 11 月底湖北水泥工业各项指标

指标名称	本月止累计	同比增长 (%)
企业数 (个)	185	*
其中: 亏损企业数 (个)	58	*
应收账款净额 (亿元)	23.61	41.32
水泥库存 (万吨)	9.97	43.96
流动资产平均余额 (亿元)	147.27	33.68
固定资产平均余额 (亿元)	0.00	*
资产总额 (亿元)	525.65	22.06
负债总额 (亿元)	332.05	30.01
产品销售收入 (亿元)	286.62	29.20
其中: 产品销售成本 (亿元)	247.62	33.99
产品销售费用 (亿元)	11.92	21.70
销售税金及附加 (亿元)	3.06	19.87
管理费用 (亿元)	9.52	14.40
财务费用 (亿元)	8.45	47.42
利润总额 (亿元)	11.08	-18.21
亏损企业亏损总量 (亿元)	3.37	120.00
全部平均人数 (万人)	4.12	-0.29
工业总产值 (当年价格) (亿元)	286.50	34.82
工业销售产值 (当年价格) (亿元)	276.07	32.69

数据来源: 中国水泥协会

从表4可以看到，由于受国家宏观调控及关停小企业、节能减排降耗等政策的影响，2010年11月水泥行业亏损企业达58个，占全省水泥生产企业的31.7%，水泥库存9.97万吨，同比增长43.96%，这一数据透露出当年水泥供给大于水泥需求，最终导致亏损企业亏损总额高达3.37亿元，同比增长30.01%，销售成本同比增长33.99%。总体而言，湖北省水泥供给量大于水泥需求量，在供求结构上明显存在不平衡，最终导致众多企业亏损。

从市场需求来看，据湖北省水泥协会预测，2011年，湖北省水泥需求量将在2010年6000~6500万吨的基础上有所增长。“十二五”期间，水泥需求和供给都还存在较大的上升空间。从拉动经济增长的动力来看，投资仍然会居于主导地位，市场对水泥的需求依然保持在较高水平。另一方面，2010年全国将投产203条新型干法生产线，新增水泥熟料产能2.43亿吨，还有约200条生产线在建设之中，这无疑将给市场带来较大压力。表现在各个地区，供求关系矛盾的焦点会有所不同。新增产能投放较少的地区或集中度高并能合理控制供需关系的地区，企业仍然会得到较理想的投资回报。今明两年，国发（2009）38号文的政策效应将进一步显现，水泥投资继续受到抑制，淘汰水泥落后产能会持之以恒，从而逐渐减轻产能过剩的压力。总体来说，随着市场需求的增长以及“十二五”前期过剩产能不断被消化，后期供求关系会得到进一步改善。

3.2 主要竞争对手

当前，湖北省有水泥生产企业185家，分别以武汉为核心向外以100~200公里为半径辐射，在襄樊、宜昌、黄石、荆门等地布局不同规模水泥生产企业。近年来，湖北省水泥工业发展速度受到投资和政策的影响明显加快，水泥产量持续快速增长，特别是新型干法水泥得到了较快的发展。2010年湖北地区固定资产投资增速始终维持在高水平，房地产、地铁、道路设施等投资如火如荼的展开，促进了水泥工业的发展和水泥需求的上涨。张总介绍，在房县地区，HZ公司面临的主要竞争对手是葛洲坝集团水泥分公司，直接竞争对手是房县鑫宝水泥厂，它们对公司的发展构成直接威胁。

3.2.1 葛洲坝集团水泥分公司

该公司水泥产品覆盖面广、生产规模大，尤其是宜城、老河口、襄樊、枣阳等地与房县距离不远，加上房县周围区域重点工程项目多，该公司也将房县作为重要目标市场试图进入，因此葛洲坝集团水泥分公司是HZ水泥公司的主要竞争对手。

该公司具有以下优势：

（1）生产规模大。葛洲坝水泥分公司在湖北省拥有13家生产厂，分别设立在荆门、老河口、当阳、嘉鱼、宜城、兴山、汉川、潜江、武汉、应城、襄樊、枣阳等地，基本覆盖湖北省内所有区域。通过这种覆盖，葛洲坝集团水泥分公司拥有较强的竞争优势，以较低的运输成本、较快的客户响应速度将水泥产品销售到省内各个区域。

（2）产品线丰富。除了生产通用的硅酸盐水泥外，该公司还生产特种水泥如油井水泥、道路硅酸盐水泥、高炉矿渣水泥等，满足客户的不同需求。

(3) 品牌知名度高。该公司拥有的“三峡”品牌是湖北省著名商标，该公司是中国建材百强企业，拥有多种质量认证证书及专业证书，构成三峡牌水泥品质的重要支撑。

(4) 研发能力强。该公司自主开发的A、D、G级油井水泥仅用了八年时间就实现了从油井水泥市场跟随者发展成市场领导者。

(5) 目标市场广泛。该公司生产的“三峡牌”水泥产品被广泛应用于大中型水利水电工程、公路、铁路、桥梁、涵洞、飞机场、码头等各类工程领域，在各工程领域样板工程多，是三峡工程的主要水泥供应商。

3.2.2 房县鑫宝水泥厂

(1) 生产规模不大。鑫宝水泥厂作为本地小型水泥生产企业，水泥年产量不足60万吨。

(2) 产品单一，产品质量不稳定。该公司主要生产通用型硅酸盐水泥，产品质量不高，水泥原料供给受制于外部水泥熟料供应商。

(3) 品牌知名度低。鑫宝水泥品牌仅是区域性品牌，在品牌建设上投入资金很少。

(4) 产品价格低。由于该公司运营成本低，销售区域半径小，因此采取低价策略切入本地市场。

(5) 目标市场重叠。在房县周围区域内，该公司以政府民用建筑工程项目及住宅项目为目标市场，与HZ水泥公司的目标市场相相近。

3.3 品牌建设与管理

水泥行业产品同质化趋势越来越明显，客户选择购买何种品牌的水泥与企业品牌知名度紧密相关。HZ公司作为一家新进入水泥行业的企业，品牌知名度不高，客户对品牌的认可度低。品牌建设是一项长期性的工作，制定合适的品牌策略对HZ水泥公司的发展及竞争力的提升具有重要的战略意义。

张总认为，HZ水泥公司虽充分认识到走品牌化道路的重要性，与同类产品相比也具有一定的优势，如企业实力、品质保障、价格优势、样板客户等，完全具备跻身区域强势品牌的实力，但目前企业知名度不高，受众关注度低，品牌建设投入资金不足，从而直接影响到公司的市场竞争力。目前目标市场水泥产品需求旺盛，包括武当山文化旅游扩复建工程、十堰市神武大道、陨十盒谷竹高速公路、丹江口水电站大坝加高二期工程等一批重点工程项目的先后推进，本地水泥市场商机不言而喻，HZ水泥的品牌建设到了急需加速的阶段，但目前该公司的品牌建设与管理仍旧停留在提高客户品牌认知度的阶段。张总介绍，

HZ公司目前采取的品牌策略主要包括以下两个方面：

(1) 产品低价推广。在产品导入期，HZ公司采取比同类产品较低价格的策略进入目标市场，通过这种定价策略让客户体验HZ公司水泥产品的质量和售后服务，较低的价格能提高客户对新品牌的接纳程度。

(2) 媒体推广。HZ水泥作为区域性水泥品牌，有针对性的选择了本地媒体来宣传品牌，征集广告语就是一次很好的事件营销活动，该活动提高了公司品牌在区域市场的知名度。

因此，HZ水泥公司如何结合区域市场营销环境及市场竞争格局，分析市场竞争对手的优势和劣势，制定有效的市场竞争战略，创建区域市场强势品牌，以提高公司品牌竞争力和产品市场份额，是摆在公司高管特别是张总面前的重大问题。

(案例正文字数：9, 192)

Brand Strategy of Hubei HZ Cement Corp. Ltd.

Abstract:

Based on the analysis of operating conditions, market competition and major competitors, this case reflects the difficulties of HZ cement company when designing marketing strategy, competitive strategy and brand strategy. In the face of competitive regional cement market in Fangxian, In order to adapt to market and achieve rapid growth, HZ Cement Company should identify the direction of improvement. In this case, students may have a preliminary understanding of the current situation of cement industry in china, and make contribution to designing marketing strategy .competitive strategy and enhancing the brand management.

Keywords: Hubei HZ Cement Corp. Ltd.; Brand Strategy; Competitive Strategy