内容目录

第一章 前言 3
第二章 2023-2028 年防水材料市场前景及趋势预测 3
第一节 北美市场：高要求、高分子防水为主，利于建立品牌 4
一、北美发达国家市场特点 4
二、美国目前防水市场规模或在数千亿元人民币 4
三、加拿大整体防水和建材市场需求或较稳定 5
第二节 中东市场：防水市场规模不大，但建设景气度高 6
一、中东市场具备以下特点 6
二、海湾地区的防水竞争格局较好 6
三、中东市场的高建设景气度拉动需求 7
四、我国建筑企业在中东国家的工程承包市场份额较高 8
第三节 东南亚市场：市场较开放且有效，建设需求潜力较大 8
一、东南亚防水市场情况 8
二、东南亚建设需求情况 9
第四节 代表公司：东方雨虹出海望迎新阶段 11
一、东方雨虹的出海历史 11
二、东方雨虹出海的新阶段 12
第三章 防水材料企业管理创新策略及建议 13
第一节 企业管理的分类和意义 13
一、企业管理的分类 13
二、企业管重要意义 14
第二节 新形势下企业经济管理创新模式研究 14
一、新形势下经济管理中存在的问题 14
（一）企业中的经济管理模式比较单一 14
（二）部分企业存在内部监管力度差的情况 15
（三）部分企业面临着经济管理制度缺失的状况 15
（四）财务经济管理风险的问题 15
二、新形势下经济管理的创新型策略 15
（一）企业需要重视创新财务经济管理理念 15
（二）企业需要制定出契合时代发展的战略 16
（三）企业需要集中利用财务管理模式 16
第三节 创业型企业管理模式创新策略 16
一、企业管理模式对于企业发展的影响 17
二、当前创业型企业管理模式创新所存在的主要问题 17
（一）创业型企业管理工作者管理模式创新意识较差 17
（二）管理理论与现代社会经济发展存在偏差 17
（三）管理模式缺乏人性化 18
（四）企业内部奖励惩罚制度不合理 18
三、创业型企业管理模式创新的有效策略 18
（一）针对管理者进行培训，提高管理创新意识 18

让每个人都能成为 行业专家、管理专家、营销专家、战略专家、成功企业家……

（二）在原有管理模式中进行创新.....19
（三）结合企业实际情况调整企业管理组织结构.....19
（四）在企业内部建设完善的惩罚与奖励制度.....19
第四节 新市场环境下企业管理的路径创新策略.....19
一、明确企业总体工作要求.....20
二、借助国家政策加速企业成长.....20
（一）积极争取政府扶持资金.....20
（二）积极申请国家认可实验室.....21
（三）加强知识产权管理.....21
三、建设绿色化智能化国际化企业.....21
四、建立完善的质量体系.....21
（一）建设产品质量管理体系.....21
（二）建立质量管理责任制.....21
（三）制订质量标准汇编.....22
（四）先进检测设备作为企业发展的保障.....22
（五）先进加工工艺、设备是质量保障.....22
五、构筑人才与团队高地.....22
（一）注重知识型人才引进.....22
（二）提高员工素质与团队活力.....22
第五节 企业管理中存在的主要问题分析.....23
一、对企业管理重视不够，管理体制不健全.....23
二、缺乏明确的长期发展战略规划.....23
三、缺乏经营理念及企业文化.....24
四、管理机制不灵活.....24
五、缺少员工激励.....24
六、特色不突出.....24
第六节 对于企业管理问题的解决对策探讨.....24
一、进一步健全企业管理体制.....25
二、制定长期的企业发展目标.....25
一、对消费者进行一定的心理研究.....25
二、对市场进行开发.....25
三、树立自身的创新性理念，进行品牌经营.....26
四、进行多元化的手段进行宣传.....26
第四章 防水材料企业《管理创新策略》制定手册.....26
第一节 动员与组织.....26
一、动员.....27
二、组织.....27
第二节 学习与研究.....28
一、学习方案.....28
二、研究方案.....28
第三节 制定前准备.....29
一、制定原则.....29
二、注意事项.....30
三、有效战略的关键点.....31

让每个人都能成为 行业专家、管理专家、营销专家、战略专家、成功企业家……

第四节 战略组成与制定流程.....34
一、战略结构组成.....34
二、战略制定流程.....34
第五节 具体方案制定.....35
一、具体方案制定.....35
二、配套方案制定.....38
第五章 防水材料企业《管理创新策略》实施手册.....38
第一节 培训与实施准备.....38
第二节 试运行与正式实施.....39
一、试运行与正式实施.....39
二、实施方案.....39
第三节 构建执行与推进体系.....40
第四节 增强实施保障能力.....41
第五节 动态管理与完善.....41
第六节 战略评估、考核与审计.....42
第六章 总结：商业自是有胜算.....42

第一章 前言

对于企业来说创新创业是企业的核心竞争力，因此，当前大部分企业管理者在企业发展过程中更加强调企业的创新能力，想要不断开拓企业的市场规模，为企业的生产与精灵注入新的血液。

企业想要获得长足的发展，除了要对企业的经营生产技术进行创新以外，还可以对企业的管理模式进行创新。企业管理工作是提高企业内部控制的有效措施，加强企业内部控制可以提高企业内部各部门的工作质量，提高企业的核心竞争力，企业管理模式创新也将会对企业未来的发展起到至关重要的影响。

这里我们将对企业管理模式创新策略进行探讨，结合企业的实际特点提出管理模式创新方案，希望和有效提高企业管理成效。

下面，我们先从防水材料行业市场进行分析，然后重点分析并解答以上问题。

相信通过本文全面深入的研究和解答，您对这些信息的了解与把控，将上升到一个新的台阶。这将为您经营管理、战略部署、成功投资提供有力的决策参考价值，也为您抢占市场先机提供有力的保证。

第二章 2023-2028 年防水材料市场前景及趋势预测

第一节 北美市场：高要求、高分子防水为主，利于建立品牌

一、北美发达国家市场特点

北美发达国家市场具备以下特点

1）质量要求高，以高分子产品为主，2016 年新建平屋面防水产品结构包括 40%的 TPO、22%的 EDPM、12%的 PVC，其次才是 SBS 和 BUR 等（据 VinceHill《RoofingTrends》引自 NRCA）；2）需求韧性强，我们预计北美防水市场规模或约 3000 亿元人民币，其中以翻新和维修需求为主，2018 年新建需求只占 13%-14%（据 Principia），美国建筑开支自 2010 年来持续增长也支撑了防水需求。我们预计若防水公司进入北美发达国家市场，并能以主流的高分子产品站稳脚跟，有利于建立在国际市场的品牌影响力。下文我们主要梳理美国和加拿大为代表的北美发达国家情况。美国民用屋面多为坡屋面，主要铺沥青瓦防水；而商用屋面多为平屋面，与我国防水需求和防水企业产品组合更为接近。

美国平屋面倾向于采用高分子防水产品，TPO 是最主要材料，2016 年占新建平屋面需求的 40%，第二和第三也均为高分子系的 EDPM、PVC。且 TPO 需求占比呈现提升趋势（2003 年 11%→2008 年 22%→2016 年 40%），主要源自 TPO 的几项优势，如单层防水较传统需铺多层的沥青基防水更节约人力、能满足光伏屋面的防水需求、反射阳光的属性有利于建筑节能、优异性能更能满足防水保障年限的要求提升等（据 VinceHill《RoofingTrends》，美国房屋开发商和住户对防水保障要求呈提高趋势，2008 年前 TPO 屋面制造商提供的平均保修年限为 12 年，2017 年则达到超过 17 年。）。

二、美国目前防水市场规模或在数千亿元人民币

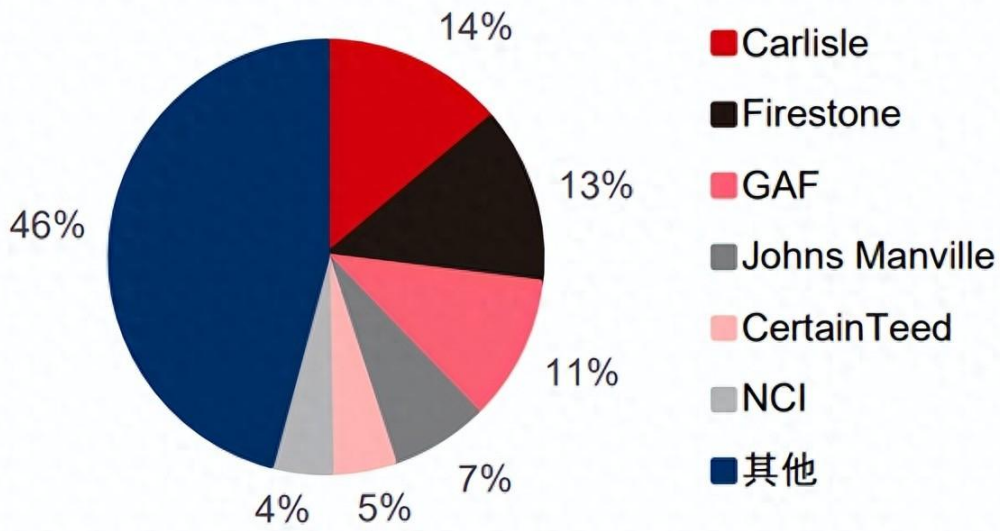
据 Principia，2018 年北美商用屋面防水市场规模为 56 亿美元（约合 400 亿元人民币），民用屋面防水市场规模 136 亿美元（约合 950 亿人民币），合计 1350 亿元人民币。据 ExpertMarketResearch，2023 年北美防水需求中屋面和阳台约占 45%，其余还包括房屋地下、市政基建等领域的防水，我们预计整体市场规模或约 3000 亿元人民币。

需求结构方面，无论商用或民用屋面防水均以翻新和维修需求为主，新建需求均只占到 13%-14%，需求韧性较强。竞争格局方面，2018 年美国商用屋面防水 CR6=54%（第一大为 Carlisle 占 14%），民用屋面防水 CR3=49%（第一大 GAF 占 26%），集中度高于我国。尽管单个公司的市占率并不高，但考虑到整体市场的质保意识较强，即便是市占率较低的参与者，我们预计也是较为规范的企业，而非我国存在较多以低价劣质竞争的小企业的市场情况。北美防水市场的规范性体现在：据 VinceHill《RoofingTrends》，2017 年相比于 2008 年，商业地产的业主要求更长期的屋顶保修期，没有屋顶保修的房屋会被买家给予折扣

让每个人都能成为 行业专家、管理专家、营销专家、战略专家、成功企业家……

（Buildingswithoutroofwarrantieswerebeingdiscountedbythebuyer），如果建筑物没有屋面保修，贷款机构甚至不会提供融资。

图 3：2018 年北美商用屋面防水 CR6=54%



资料来源：Principia，中信证券研究部

美国建筑开支自 2010 年来持续增长，其中，非住宅建筑开支已超过 2008 年的前峰值，彭博经季调年化测算 2010-2023 年 CAGR 为 6%，支撑平屋面类防水产品的需求。

三、加拿大整体防水和建材市场需求或较稳定

加拿大的非民用建筑建设则较为稳定，同时基建投资每年以 1%-2%的增速稳定增长（资料来源：Wind，全球基础设施中心），预计相应的整体防水和建材市场需求或较稳定。

从美国平屋面防水龙头 Carlisle（卡莱尔）在美国和加拿大的表现看，美国收入 2012 年至今多数时候保持 10%左右的增长，反映美国市场景气度稳定性较强，加拿大收入则难有增长。Carlisle 为北美平屋面防水材料最大厂商，2022 年总收入 57 亿美元，净利率 14%。根据公司财报，2023 年前三季度 90%收入来自美国，其屋面建材系统（屋面单层防水、金属屋面、配件等）业

让每个人都能成为 行业专家、管理专家、营销专家、战略专家、成功企业家……

务 65%为重装修需求、89%为非民用建筑需求，防水防潮系统（防水防潮、隔汽膜、密封胶、建筑涂料、保温材料等）业务 51%为重装修需求、51%为非民用建筑需求。

第二节 中东市场：防水市场规模不大，但建设景气度高

一、中东市场具备以下特点

1）由于气候干燥，防水市场规模不大，我们测算 2014 年纯材料市场规模约 8.3 亿美元，我们预计当前或在十几亿或小数十亿美元量级。但产品结构上，考虑到 2014 年中东各国高分子卷材占比普遍在 6%-12%的较低水平（据 Awazel 招股书及其援引的 Frost&Sullivan 的统计，本段下同），分布式光伏的快速发展或带来 TPO 防水占比提升的结构性机会；2）市场集中度较高，海湾地区 2014 年 CR6 达到 74%，以本土企业为主，也包括欧美企业，新进入者需培育较强渠道；3）建设需求景气度高，多国推出中长期发展规划；4）是重要的“一带一路”共建区域，中资工程公司参与项目较多。我们预计防水公司出海机遇来自通过培育较强渠道，布局差异化防水产品以及其余与建设需求相关的砂浆粉料、无纺布等建筑材料，把握高建设景气度机遇。

历史上看，海湾地区的防水市场并不大，或主要源自气候干燥。参考沙特防水公司 Awazel（ArabianWaterproofingIndustriesCompany）的招股书及其援引的 Frost&Sullivan 的统计，2014 年海湾地区防水材料需求量为 2.3 亿平米，通过下表中各防水材料需求量和均价，我们测算 2014 年纯材料市场规模约 8.3 亿美元。此外，考虑到 Awazel2014 年的收入为 3.53 亿沙特里亚尔（按照 0.267 美元/沙特里亚尔，折合 0.94 亿美元），根据公司披露其份额为海湾地区的 20%，倒算出市场规模为 4.7 亿美元，量级与此前测算的 8.3 亿美元相近。如果再考虑到十年来需求的持续增长（据 Wind，2014-2022 年沙特、卡塔尔、伊朗、埃及、阿联酋的建筑业 GDP 不变价平均增速的中枢为 12%），我们预计当前海湾地区防水纯材料市场规模或在十几亿或小数十亿美元量级。

二、海湾地区的防水竞争格局较好

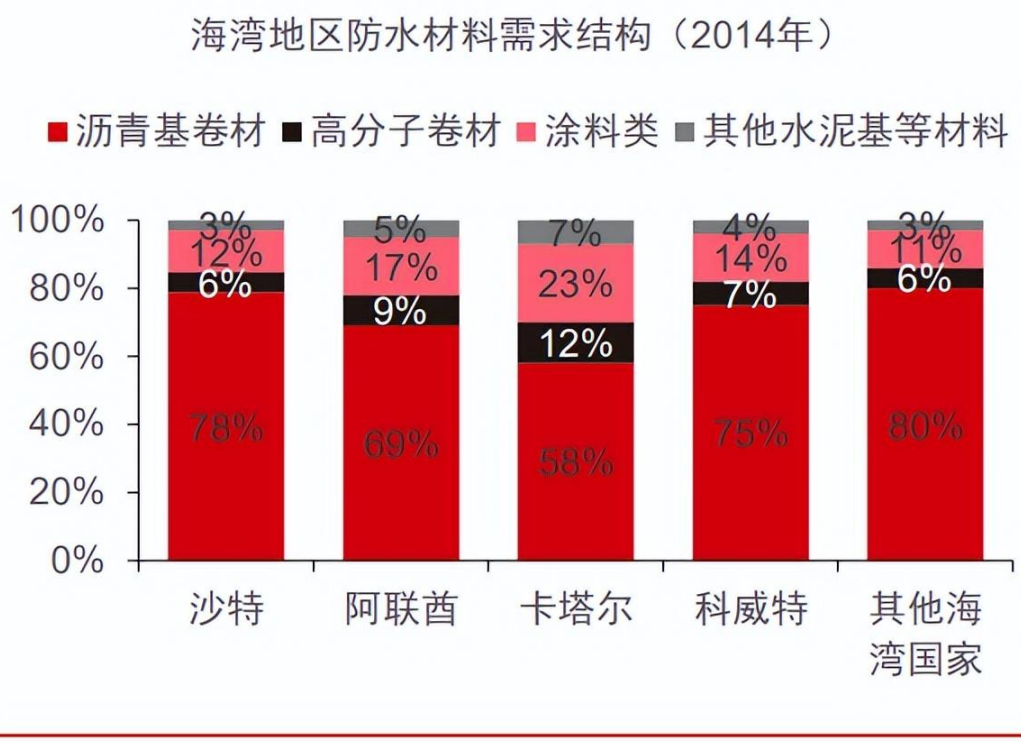
2014 年 CR6 达到 74%（Awazel 招股书及其援引的 Frost&Sullivan 的统计），以本土企业为主，也包括欧美企业，例如市占率 18%的德国汉高旗下公司 HenKelPolybitCompany。

从防水材料结构来看，2014 年海湾地区防水以沥青基卷材为主，根据 Awazel 招股书及其援引的 Frost&Sullivan 的统计，在各国占比普遍为 60%-80%，而高分子卷材占比普遍在 6%-12%的较低水平。考虑到光伏产业成为近年中东国家大力发展的方向，中东光伏产业协会预测中东和北非地区累计光伏装机量有望从 2022 年的 13.4GW 增至 2030 年的 30.3GW，TPO 为主的高分子防水产品有望受益而具备结构性机会。从终端需求结构看，根据 Awazel 招股书及其援引的 Frost&Sullivan 的统

让每个人都能成为 行业专家、管理专家、营销专家、战略专家、成功企业家……

计，2014 年海湾地区防水需求以房屋为主，占比 83%（其中住宅房屋占 33%），非房屋建筑占 17%。

图 16：海湾地区防水材料结构



三、中东市场的高建设景气度拉动需求

有望拉动防水以及防水企业正布局的砂浆粉料、无纺布等建筑材料的需求。近年油价上涨，中东国家迎来新一轮的建设契机，同时人口增长、能源转型和多元经济发展共促基建需求提升，中长期规划举世瞩目，已成为基建发展热土。中东地区的基建需求主要集中在政局稳定、地理位置优越且经济发展较快的阿拉伯国家，如沙特、阿联酋、埃及、土耳其、卡塔尔等国，主要因：1）人口快速增长导致住房紧张和水资源紧缺加剧；2）各国能源结构单一，碳排放高污染重，可持续发展能力相对不足；3）产业结构整体单一，多国依赖石油经济，带来多重发展问题。近年来，随着疫情好转，工程恢复正常，部分中东国家外交关系缓和，基建发展环境整体改善，经济基础较好的国家更具发展支撑。近年来，沙特“2030 愿景”、迪拜“2040 计划”、埃及“2030 年可持续发展战略”等多国中长期发展规划举世瞩目，基建均为核心内容，同时各国政府正加大基建资金投入，鼓励外资参与工程建设，以推动基建发展。为满足发展需求，各国结合实际，重点规划新建保障房和海水淡化工程，推动能源转型并大力发展清洁能源设施，积极发展多元经济并新建或改扩建交运物流和市政设施。整体来看，在需求提升，规划和资金支持驱动下，中东多国的基建发展活力正在释放，已成为国际工程热土。

让每个人都能成为 行业专家、管理专家、营销专家、战略专家、成功企业家……

中东地区建筑业开放程度较高，众多非阿拉伯承包商在中东北非区域业务量超过阿拉伯公司。据 MEED 官网，截止 2023 年 5 月，在中东北非区域，前十大阿拉伯公司的在建工程额为 38-133 亿美元，前十大非阿拉伯公司的在建工程额为 74-165 亿元，其中中国建筑在建工程额 130 亿美元。

中东是我国工程承包公司重要出海区域。历史上，沙特阿拉伯、阿联酋、阿尔及利亚常在我国分国别的对外承包工程营业额中位列前十，是我国重点的“一带一路”共建国家。

四、我国建筑企业在中东国家的工程承包市场份额较高

据中国对外工程承包商会援引 ENR 数据，在非洲、亚洲和中东市场，中国承包公司继续保持领先地位，2022 年份额分别达到 63%、54.2%和 35.6%（注：分母为 ENR 统计的全球 250 家最大的工程承包商在当地的总收入）。此外，据 Wind，2021 年我国工程企业在沙特的承包工程营业额为 51.6 亿美元，沙特建筑业 GDP 为 453 亿美元，按该口径去折算我国份额为 11.4%；2021 年我国工程企业在阿联酋的承包工程营业额为 86.6 亿美元，阿联酋建筑业 GDP 为 351 亿美元，按该口径去折算我国份额为 25.7%。

第三节 东南亚市场：市场较开放且有效，建设需求潜力较大

东南亚市场具备以下特点：1）开放程度较高，防水和建筑市场均有诸多跨国公司参与，市场环境有望较规范；2）由于气候潮湿，对防水的要求较高，认可质量达标产品的有效市场占比较高；3）城镇化率仍不高，建设需求潜力较大，2020 年来建设需求回暖，制造业转移和政策规划赋能基建需求提升，防水需求有望持续增长；4）中资工程公司参与项目较多，是“一带一路”的重要区域，防水公司有望相应受益。我们预计东南亚市场是防水公司较好的出海布局方向，有利于发挥产品和服务优势，规范竞争，分享需求的增长潜力。

一、东南亚防水市场情况

东南亚市场总体情况：据 marketsandmarkets 在 2016 年的报告，东南亚（印度尼西亚、泰国、马来西亚、新加坡、菲律宾、越南）2016 年防水市场规模为 30.3 亿美元，其预计到 2021 年为 53.5 亿美元，其中沥青基材料是最常用的防水材料，TPO 是增长最快的防水材料，越南是东南亚最大的防水市场。据 marketsandmarkets，东南亚防水市场的主要参与者包括 Carlisle（美国）、Soprema（法国）、DOW（美国）、WRGrace&Co（美国）、BASFSE（德国）、JohnsManville（美国）、PidiliteIndustries（印度）、FosrocInternationalLtd.（英国）、MapeiSpA（意大利）、FirestoneBuildingProducts（美国）、Sika（瑞士）、GSEEnvironmental（美国）和 GAFMaterialCorporation（美国）。重点市场马来西亚、印尼、越南市场开放程度较高，外资参与

让每个人都能成为 行业专家、管理专家、营销专家、战略专家、成功企业家……

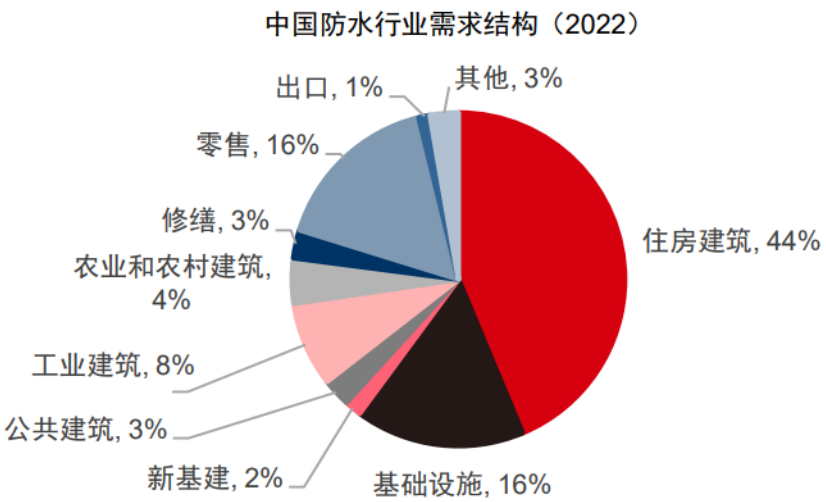
较多，且由于气候潮湿对防水的要求较高，有效市场占比也较高。

马来西亚：据 ExpertMarketResearch 在 2023 年的报告，马来西亚 2023 年防水市场规模为 2.2 亿美元。据 KenResearch 在 2017 年的报告，马来西亚防水卷材市场的前 10 名厂商占据了大部分收入，Sika（瑞士）是领头厂商，Pentens（中国台湾）、Estop（马来西亚）、BASF（德国）跟随其后。印尼：据 ExpertMarketResearch 在 2023 年的报告，印尼 2023 年防水市场规模为 6.8 亿美元。据 KenResearch 在 2021 年的报告，印尼防水市场由“有组织的”防水企业主导，由于气候潮湿，人们对高品质防水产品有更高的偏好；若从整个化学建材市场（混凝土外加剂、防水、瓷砖胶、修复类材料、涂料等）来看，印尼的化学建材市场是高度集中的，由拥有广泛产品组合的“有组织的”参与者主导（年总收入超过 130 万美元的公司），凭借高产品质量、国际认证、品牌形象、与承包商和建筑公司的良好关系受到青睐，只有极少数“无组织的”小型企业提供低成本和低质量的产品。越南：据 KenResearch 在 2023 年的报告，越南的化学建材市场是一个适度分散的市场，超过一半的市场是“有组织的”，这部分市场是一个高度集中的市场，参与者包括 Sika（瑞士）、DOW（美国）、BASF（德国）、Bestmix（越南）、Fosroc（英国）等，而剩余市场是分散的。

二、东南亚建设需求情况

防水材料应用于各类建筑（住宅、公共和工商业建筑、市政基建等），其需求与建设需求直接相关，建设需求能间接反映防水需求。由于防水行业数据的可得性，下文我们主要对东南亚的建设需求和结构等做了梳理。

图 25：防水材料应用于各类建筑



东南亚主要市场的建设需求不单纯依赖于房地产，而是较均衡地来自住宅房屋、非住宅房屋、市政工程、工商业场景，整体景气度会与经济活动的活力和潜力更相关。据马来西亚统计局，2021

让每个人都能成为 行业专家、管理专家、营销专家、战略专家、成功企业家……

年马来西亚建设需求包括 22%住宅房屋、23%非住宅房屋、25%市政工程、30%工商业场景；据 MAnson,YHChiang,PLam,JShen 《ConstructionIndustryAdvanceandChange:ProgressinEightAsianEconomiesSince1995》，2019 年印尼建设需求包括 34%房屋、35%市政、31%其他特殊场景（主要指工业类）；据 IndustryARC，2021 年越南混凝土需求包括 55%房屋、26%工业建筑、19%基建，而 2019 年房屋中约一半为住宅（据 HanoiTimes 官网 NgocThuy 《Vietnamconstructionsectorforecasttogrowover7%overnextdecade:Fitch》转引 FitchSolutions）。

从城镇化率的角度看，东南亚建设需求仍有潜力。根据世界银行数据，东南亚各国中，目前城镇化率最高的新加坡 100%和马来西亚的 78%，其次为印尼的 58%和泰国的 53%，再次为 20%-50%的菲律宾、越南、印度、老挝、柬埔寨。总体上，东南亚国家城镇化率较发达国家的 80%-90%左右及我国的 64%均有较大提升空间，意味着建设需求仍有潜力。

东南亚建设需求 2020 年来回暖，基建需求的提升潜力也较大。2023 年前三季度东南亚各国建筑业 GDP 不变价同比增速在 2%-10%。东南亚基建热度指数（衡量短期建设热度）、基建需求指数（衡量未来需求潜力）自 2020 年来均有所回暖，且 2023 年热度指数为各区域中最高，需求指数仅次于独联体和内蒙古。东南亚建设需求的驱动力来自制造业转移促经济增长，持续赋能基建需求提升，规划和资金支持保障基建发展提速。对于经济社会稳定的发展中东南亚国家，如泰国、越南、马来西亚、印度尼西亚、菲律宾等，人口红利、低廉的劳动力成本和税收等多元优惠构成其核心发展优势，在此驱动下，制造业向东南亚转移趋势明显，并带动出口提速，对各国基础设施提出了更高要求。但部分国家发展基础相对薄弱，相关工程建设仍有较大空间。为满足基建需求，部分东南亚国家将基建作为其发展规划的核心内容，重点建设领域主要包括铁路、公路、机场、港口等交通基础设施，电力基础设施，经济特区和重点工业园区等。同时，各国顺应国际绿色可持续发展理念和工业信息化发展趋势，新能源和信息网络等新型基础设施成为重点支持的关键领域。与此同时，部分东南亚国家对基建发展加大资金支持。在政策保障和资金支持的双重推动下，部分东南亚国家的基建发展正提速，印尼新首都迁都、马来西亚东海岸高铁等超大型项目正有序推进，为我国建筑企业参与建设打开了市场空间。

东南亚的建筑市场较为开放，外国承包商参与较多。据 FitchSolutions，2019 年印尼、马来西亚、泰国、越南、菲律宾的建筑市场本土承包商份额分别为 65%、62%、56%、43%、34%，总体上外国承包商仍占有较大份额。例如在越南市场，2019 年韩国、日本、中国的承包商分别占了 17%、14%、10%的份额，其余国外承包商占 15%的份额。

东南亚是我国工程承包公司出海的重要区域，多数国家位列我国对外承包额的前 20。历史上，印尼、马来西亚常在我国分国别的对外承包工程营业额中位列前 5，2021 年越南也跻身前 10，菲律宾、新加坡、泰国、柬埔寨、老挝位列 10-20。

让每个人都能成为 行业专家、管理专家、营销专家、战略专家、成功企业家……

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/877101163150006115